



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 伊藤忠商事株式会社

## 第1部 伊藤忠商事—中高年人材活用戦略

伊藤忠商事は昭和55年9月に総合商社9社のトップを切り、60歳定年制を実施した。伊藤忠以外の総合商社の中では丸紅が、昭和58年に、昭和60年からの60歳定年を決定しただけである。

伊藤忠では60歳定年の実施を契機として、いくつかの人事施策の改定や導入を行った。10

### 産業環境

#### 総合商社の機能

商社の最も基本的な機能は、商品を仲介することであり、仲介の手数料（口銭）が商社の基本的な収益源である。商社の中でも三菱商事・三井物産・伊藤忠商事・丸紅・住友商事・日商岩井・トーメン・兼松江商・ニチメンの9社は、「総合商社」と呼ばれ、他の商社とは区別されている。総合商社が他の商社と区別されるのは、取り扱う商品の種類が多いこと、および売上高が多いことによる。たとえば、各総合商社の取扱商品は、「ラーメンからミサイルまで」といわれるように多く、トップクラスの総合商社では約2万5千種類に達するという<sup>1)</sup>。また、総合商社9社の売上高の合計は、昭和56年末で80兆円を超え、日本の金融・保険業を除く法人企業の推定売上高の約9%になる<sup>2)</sup>。15

このように巨大な規模の総合商社は、近年、韓国に設立されたのを除いて他の国には存在しないといわれる。総合商社が日本で発展したのは、天然資源の乏しい国土、欧米より遅れてスタートした工業化という、日本の特殊な事情が作用したと考えられる。つまり、欧米に少しでも早く追いつくためには、メーカーは生産に特化する必要があり、海外に出25  
かけての原材料の調達や、製品の販路の開拓は不可能であった。このようなメーカーには不可能な活動の担い手として、総合商社が登場したと考えられる。

ところで、これらの活動を総合商社が行うということは、これらの活動に伴うリスクがメーカーから総合商社に移転することを意味する。このようなリスク分担機能は、総合商

---

このケースは財団法人高齢者雇用開発協会『高齢化・定年延長と人事管理に関する調査研究報告書』所収「伊藤忠商事株式会社—60歳定年と中高年活用戦略」（永野仁・八代充史執筆）及びNHK取材班『日本の条件16 高齢化社会①新・シルバーエイジの選択』「第1章 60歳定年制の現実」（須磨章執筆）を慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫が、出版社及び執筆者の好意ある許可を得て、編集・収録したものである。

ケースは経営管理に関する適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。（昭和61年1月作製）

1) 井上宗迪『総合商社』TBSブリタニカ、昭和58年、P. 13。

2) 大蔵省「法人企業統計」との比較である。

社の重要な機能の1つである。総合商社の機能としては、他にオルガナイザー機能や金融機能がある。オルガナイザー機能とは、特定のプロジェクトを推進するために、複数の企業を組織し、各企業間の調整を行う機能である。金融機能とは、資金調達力の弱い中小企業に設備資金や運転資金を融資し、生産を援助する機能である。総合商社は、このようなリスク分担機能・オルガナイザー機能・金融機能という諸機能を果たしながら、原材料や製品の仲介を行っているといえる。

ところで、総合商社がこのような活動ができるのは、膨大な情報を集めるからである。総合商社は豊富な情報をもとに、原材料や製品の最適な供給先企業や需要先企業、プロジェクトに必要なものが生産できる企業、資金さえ供給すれば必要なものが生産できる企業などをみつけ出し、商談を成立させる。そのために総合商社の情報網は、国内はもとより海外にも広く張りめぐらされている。

### 低成長下の総合商社

総合商社は、高度成長期には極めて高い成長率で成長してきたが、昭和48年の第一次石油危機以降は、成長率は大きく鈍化した。金融・保険業を除く全法人企業と総合商社9社について、実質売上高の年平均成長率を比較すると表1のようになる。表には石油危機を狭んで、昭和43年～48年度の5年間と昭和51～56年度の5年間の年平均成長率も示してある。この表から、石油危機以前は総合商社の方が成長率が高いが、石油危機以降では逆に総合商社の方が低いことがわかる。「商社冬の時代」<sup>3)</sup>と呼ばれるゆえんである。

表1 実質売上高成長率の比較

(年平均成長率：%)

昭和(年度)	金融・保険業を除く全法人企業	総合商社(9社)
43～56	8.03	8.57
43～48	12.36	17.09
51～56	5.90	5.15

注1 昭和51年度以前の総合商社企業数は、10社。

2 デフレーターは総合卸売物価指数(昭和55年度=1.00)。

資料出所：大蔵省「法人企業統計」、通産省『わが国企業の経営分析』各年版、日本銀行「物価指数年報」。

総合商社の成長率が大きく鈍化したのは、日本経済が鉄鋼・化学などの素材産業中心から、自動車・電機などの加工組立産業中心へとシフトしたからである。自動車・電機のように複雑な構造を持ち、製品差別化も進んだ製品に対しては、総合商社はその機能を十分発揮できない。なぜならこのような製品の販売には、製品に対する深い知識や、アフター

3) 日経ビジネス編『商社冬の時代』日本経済新聞社、昭和58年。

サービスなどの体制が必要だからである。

さらに今後は、電子技術や生化学技術を応用したハイ・テクノロジー産業が産業の中心となると予想されている。この分野も総合商社の得意な分野ではない。なぜなら、この分野の産業は原材料の消費量が少なく、製品の販売には高度な技術的知識が必要とされるからである。

## 企業環境

### 概況

伊藤忠は昭和57年度末現在で、資本金約430億円、売上高約1兆2千500億円、従業員7,778人（うち男子5,738人）を擁する総合商社である。同社の従業員の勤務形態別の内訳を示すと表2のようになる。全従業員の約15%は国内の企業に出向し、約11%は海外に駐在している。また、上記以外に、海外の現地採用の従業員数は、約2,000人である。なお、伊藤忠の組織図は図1のとおりであり、9つの営業部門と管理部門から成っている。図には、各部門の国内関連企業数と、そこへの出向者数も示してある。

表2 伊藤忠商事従業員の勤務形態別内訳

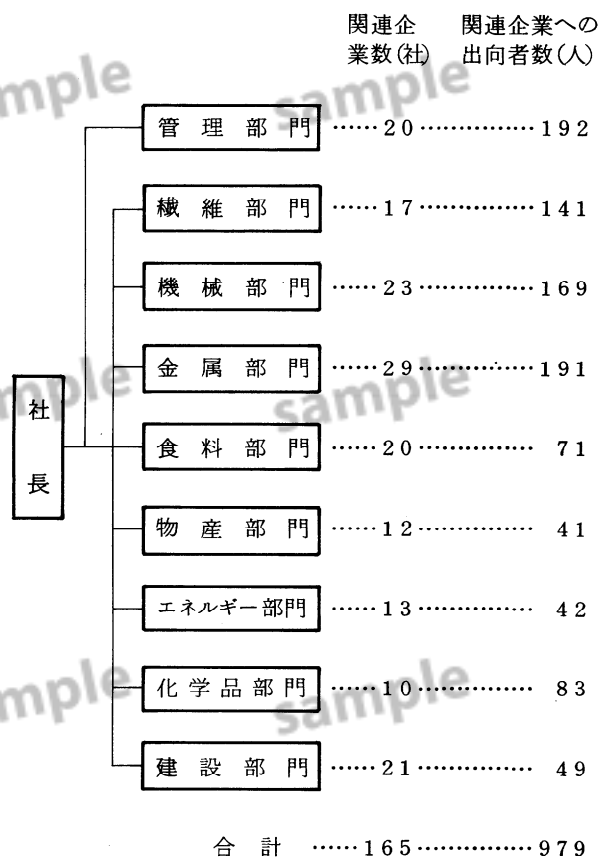
(昭和58年3月末現在)

勤務形態	人数(人)	比率(%)
国内事業所	5,750	73.9
うち出向者	1,174	15.1
海外事業所	417	5.4
海外現地法人	414	5.3
海外研修生	23	0.3
計	7,778	100.0

資料出所：会社資料および伊藤忠商事「有価証券報告書」。

ここで簡単に伊藤忠の歴史を振り返ってみよう。伊藤忠の歴史は古く、創業は安政5年(1858年)までさかのぼる。繊維問屋としてスタートした同社は、第二次大戦後の再発足時(昭和24年)では、売上高の約90%は繊維部門が占める繊維専門商社であった。その後、同社は総合商社をめざした。その結果、昭和30年代後半には繊維部門の売上高は50%を割るようになり、昭和50年度にはエネルギー・化学部門が最大の売上高を占めるようになった。しかし現在でも、繊維部門の売上高は業界のトップである。図2には、昭和42年度から5年おきに、各部門の売上高比率と、国内・輸出・輸入・海外(三国間)という取引形態別の売上高比率を示してある。取引形態別の比率では、国内取引が減少し、海外取引が増加している。

図1 伊藤忠商事の組織図  
(昭和58年3月末日現在)



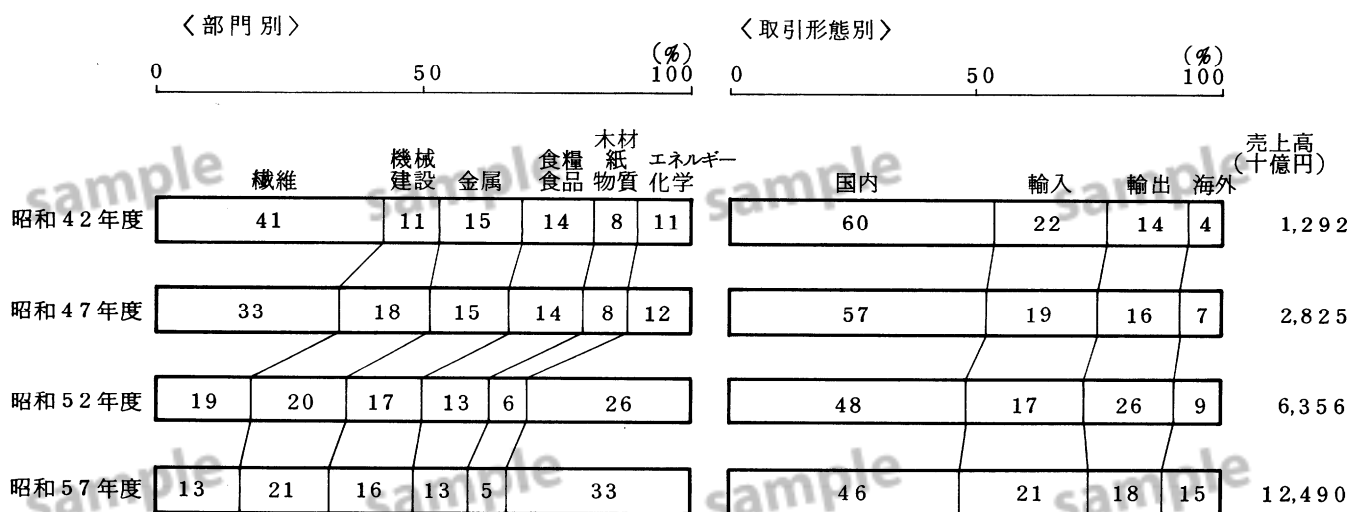
資料出所：会社資料

表3 総合商社の定年年齢

企業名	定年年齢(歳)
三菱商事	58
三井物産	57
伊藤忠商事	60(昭和55年から)
丸紅	60(昭和60年から)
住友商事	58
日商岩井	58
トーマン	58
兼松江商	57
ニチメン	57

資料出所：『ブレーンズ』No.561.  
昭和58年10月19日

図2 伊藤忠商事の売上高比率



資料出所：伊藤忠商事『有価証券報告書』各年版

なお、各総合商社の昭和58年現在の定年年齢を示すと、表3のようになる。

### 石油危機以降の伊藤忠商事

伊藤忠が60歳定年を実施したのは、昭和55年である。以下、第一次石油危機以降の伊藤忠の経営状態について述べよう。

5

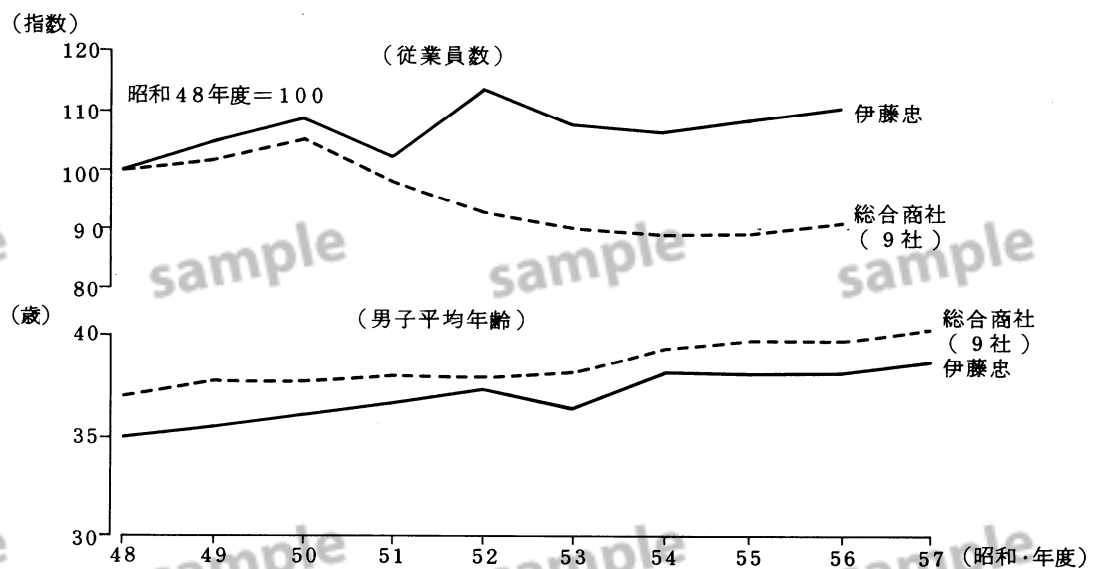
#### (1) 経営指標の推移

まず総合商社9社と伊藤忠について、いくつかの経営指標を比較してみよう。

従業員数と男子従業員の平均年齢の比較は、図3である。伊藤忠の従業員数が昭和52年度に大きく上昇したのは、安宅産業を吸収合併したからである。この年を除けば、両者の推移はよく似ている。また、平均年齢は、伊藤忠の方が常に若い。

図4は、実質売上高と実質経常利益および売上高経営利益率（収益率）の推移を示している。伊藤忠は売上高の伸びは高い一方、経営利益は低迷しており、収益率は低い。

図3 従業員数と男子平均年齢の推移  
— 伊藤忠商事と総合商社の比較 —



注1 表1の注1に同じ

2 ただし平均年齢は安宅産業を除く9社の平均である。

資料出所：通産省『わが国企業の経営分析』 各総合商社『有価証券報告書』

経営利益は、売上高から「売上原価」、「販売費および一般管理費」、「営業外収益」という費用項目を引いた残りである。製品在庫は「売上原価」に、人件費は「販売費および一般管理費」に、金融収益は「営業収益」に、それぞれ反映される。表4は、この3つの費用項目の売上高に対する比率を示したものである。表中、マイナスはその費用項目の比率が、伊藤忠の方が低いことを示している。この表から、伊藤忠の収益性が低いのは、人件費が高いからではなく、過剰在庫や関連企業関係の金融収益の悪化にあることがわか

35

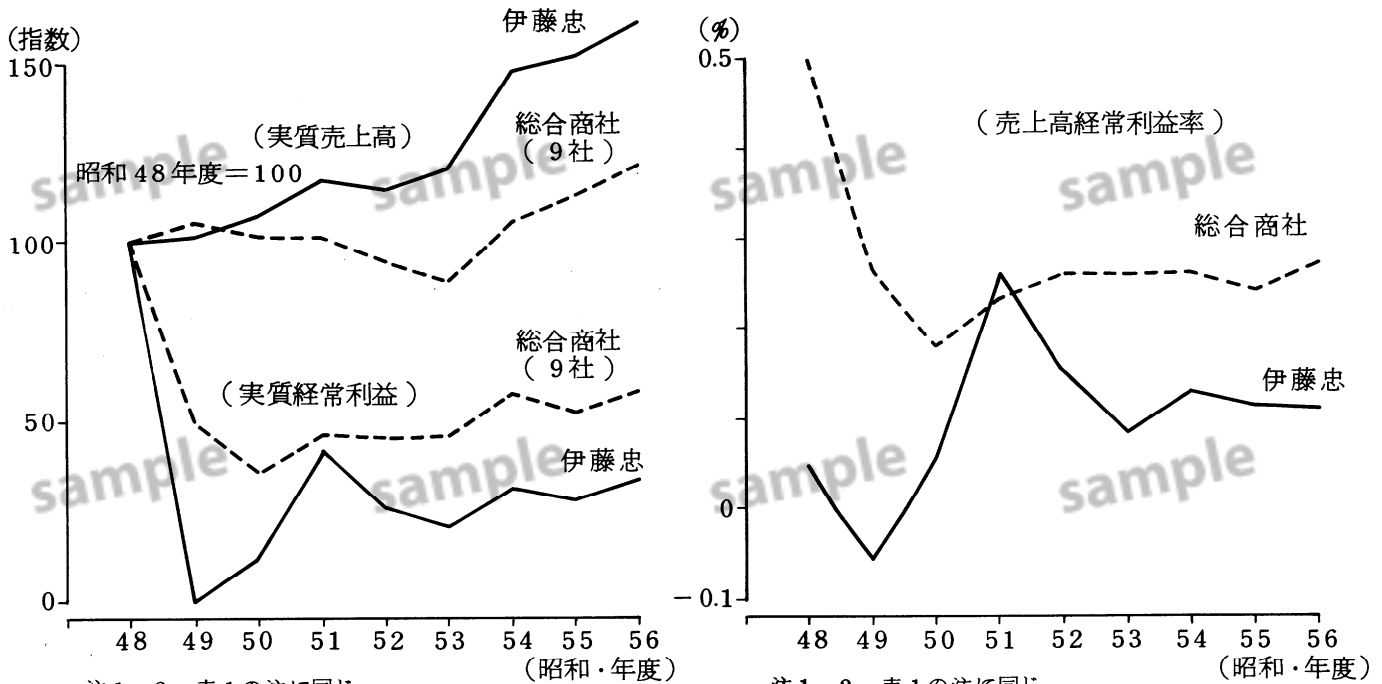
る。

なお、この期間の株式配当率は表5に示すとおりである。

(2) この期間のおもなできごと

第一次石油危機直後のインフレは、「狂乱物価」とさえ呼ばれる激しいものであった。この原因は、石油価格の上昇に金融の緩みが重なったことにある。この頃、各総合商社は金融の緩みに基づく豊富な資金を基に、「買占め・売り惜しみ」という投機的行動を行ったと非難された。その後、この時の投機的行動は、国会に総合商社の社長が呼ばれるなど一連の「商社批判」を受け、厳しく追求されることになった。

図4 実質売上高，実質経常利益，売上高経常利益率の推移  
— 伊藤忠商事と総合商社の比較 —



注1, 2、表1の注に同じ。  
資料出所：表1に同じ。

注1, 2、表1の注に同じ。  
資料出所：表1に同じ。

表4 売上高費用比率の比較 — 伊藤忠商事と総合商社の比率の差 —

(%ポイント)

昭和(年度)	48	49	50	51	52	53	54	55	56
売上原価	△0.24	0.27	0.15	0.07	0.06	0.19	0.16	0.04	0.25
販売費および 一般管理費	0.11	△0.02	△0.10	△0.08	△0.11	△0.17	△0.12	△0.01	△0.16
営業外収益	△0.63	0.02	0.07	0.10	0.16	0.24	0.05	0.08	0.03

注1 表1の注1に同じ。

2 △はマイナスを示し、伊藤忠の方が比率が低いことを示す。

資料出所：通産省『わが国企業の経営分析』各年版

表5 株式配当率の比較

(%)

昭和(年度)	48	49	50	51	52	53	54	55	56
総合商社(9社)	12.8	12.6	11.7	11.2	11.3	10.4	10.4	10.7	10.2
伊藤忠	12.0	12.0	12.0	12.0	8.0	6.0	6.0	10.0	10.0

注1 表1の注1に同じ。

資料出所：通産省『わが国企業の経営分析』各年版

この時期に、伊藤忠ではその後の収益の悪化を招く2つの問題が発生した。1つは、大量の土地保有であった。表6には、伊藤忠の商品としての土地保有額の推移を示している。昭和49年度には約500億円<sup>4)</sup>まで増加した土地保有が、再び増加するのは昭和57<sup>10</sup>年度である。この表から、適正な土地保有水準に戻ったのは昭和54～55年と推測できる。

表6 伊藤忠商事の商品としての土地保有

昭和(年度)	金額(百万円)	面積(m <sup>2</sup> )
48	45,484	14,985
49	49,932	15,887
50	49,693	15,525
51	44,902	15,286
52	40,452	14,665
53	34,871	13,976
54	33,215	13,552
55	31,014	12,688
56	28,656	12,560
57	34,198	12,763

資料出所：伊藤忠「有価証券報告書」各年版

他の1つは、東亜石油問題である。これは、系列化した東亜石油の精製設備の操業開始時期が、第一次石油危機と重なり大きな赤字を発生させた、という問題である。この問題は、結局、昭和54年末に東亜石油の営業権を伊藤忠が譲渡することにより、解決された。<sup>5)</sup>

これ以外のおもなできごととしては、昭和52年10月の安宅産業合併である。安宅産<sup>30</sup>業は、石油問題でつまづいて崩壊した総合商社で、伊藤忠との合併により、安宅産業の従

4) 土地保有額は、伊藤忠グループ全体では、一時1,300億円近くあったといわれている。「伊藤忠商事のバランス感覚」『週刊東洋経済』昭和54年9月1日、P.123。

5) 東亜石油問題は、美里泰伸「伊藤忠の凍った日」『季刊中央公論経営問題』昭和55年、春季号、pp.188-205、が詳しい。

業員 1,058 人が伊藤忠に移籍した。この合併については、従業員の融合も比較的順調に行われた、といわれている。<sup>6)</sup>

その後、昭和 55 年 9 月に 60 歳定年となり、同年 12 月には、東京本社が日本橋から現在の北青山の新築ビルに移転した。

## 社 風

伊藤忠では現在、「英知の結集 たゆまぬ前進」という、成長志向型の経営スローガンを掲げている。このスローガンを反映してか、同社は総合商社の中でもバイタリティーや実行力に富み、権限委譲も進んだ企業といわれている。

一般に、総合商社では部門内の異動は多いが、部門を超えての異動は少ない。伊藤忠においても同様である。しかし繊維専門商社からスタートした同社では、昭和 40 年代前半には繊維部門から重化学部門へ、そして近年は金属部門から機械部門へと、部門を超えた異動が発生している。これは、日本の産業の中心がシフトするのに合わせた異動である。また、昭和 56 年から始まった「社内行革」により、管理部門から営業部門へと約 250 人が異動した。「社内行革」は、事務の簡素化と営業力の強化を意図して行われた。なお、この社内行革により、営業部門対管理部門の人員の比率は、7 対 3 から 8 対 2 になった。

伊藤忠の社風について、同社人事部のチーム長（課長クラス）白井氏は、次のように述べた。

「伊藤忠の特徴の 1 つとして、必要だと認識したことはサット実行できるということがあります。例えば社内行革です。社内行革が必要なことは、どの商社でも感じているはずですが、しかし、実際に実行できる企業は少ないと思います。伊藤忠は大きな戦艦ではありません。小回りのきく駆逐艦です。さまざまな問題に、駆逐艦のように素早く対応できるのが、伊藤忠です。もう 1 つの特徴を挙げるならば、権限の委譲が進んでいることです。たとえば各総合商社の人事担当者が集まる会合があると、他社は、私より 5 歳位の年長者が来ます。その会合で各社の決定が必要な問題があったとします。その場合、私が決定できることでも他社の人は『本社に帰ってから』といって保留にしまうことがあります。それから、これは権限の委譲とは違いますが、伊藤忠には『若い者に 1 度は言わせてみる』という雰囲気があります。私自身、仕事のことで上司に遠慮したことはありません」。

## 定年延長と人事処遇制度の改定

### 定年延長

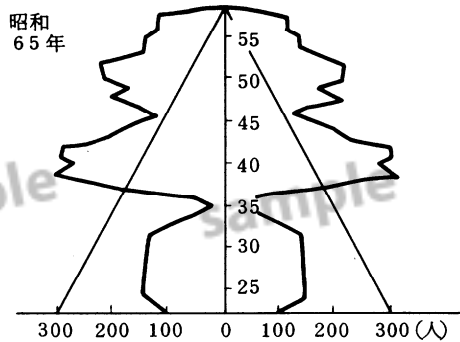
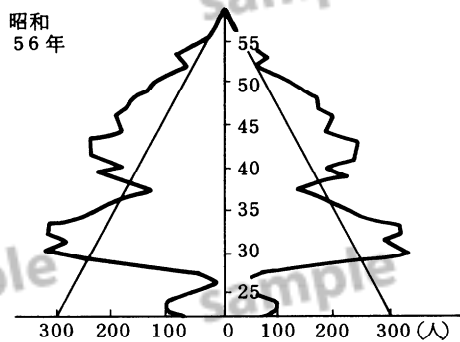
伊藤忠が 60 歳定年を実施したのは、昭和 55 年 9 月である。図 5 は同社の男子従業員の年齢構成と、55 歳到達者数を示したものである。この図を示しながら、定年を延長し

6) 安宅合併については、「伊藤忠商事の憂鬱」『日経ビジネス』昭和 53 年 10 月 9 日、P.36-48 を参照。

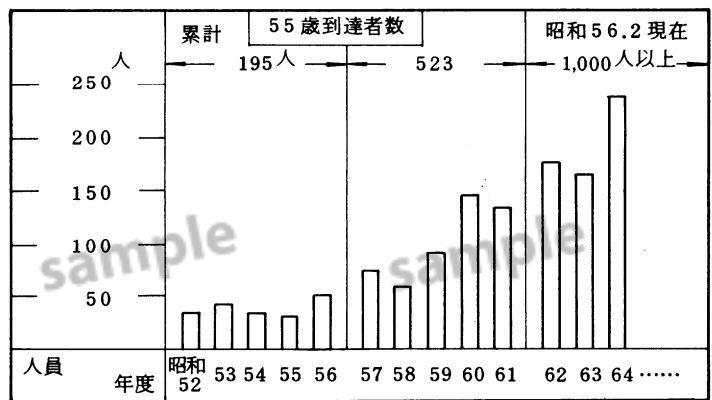


た理由を同社人事部長立石氏は、次のように述べた。

図5 男子従業員の年齢構成と55歳到達者数



	昭和56年	昭和60年	昭和65年	昭和70年
45歳以上	1,300人 (23%)	2,100人 (35%)	2,400人 (40%)	2,800人 (48%)
うち55歳以上	60人 (1%)	260人 (4%)	600人 (10%)	800人 (13%)
平均年齢	37.9歳	39.8歳	41.4歳	41.8歳
管理職級比率	61.0%	74.3%	73.8%	71.0%



資料出所：『人事院月報』No.391(1983年8月号)

「伊藤忠でも高齢化は進みます。現在、定年に到達する人は毎年50～60人ですから、関連企業に再就職のあっせんができます。しかし、昭和60年以降には150～200人になりますから、そうもいきません。そうなる前に早めに高齢化対策を採りたかったので、定年を延長しました。それに当時、他の総合商社の定年は57～58歳でした。伊藤忠では、本人が希望して再雇用制度を利用すれば60歳まで勤務できたとはいえ、定年は55歳でした。60歳定年により、積極的な人事政策をやっていることを従業員に示したかったことも、理由の1つです」。

一方、伊藤忠商事労働組合は、昭和53年頃から春闘の付帯要求の中で、60歳定年を要求していた。しかし、この要求はそれ程強いものではなかった。なお、伊藤忠労組は他の総合商社の労組と「5日会」という連絡協議会を構成しているが、上部団体には所属していない。また、伊藤忠労組の組合専従者は5人と、他の総合商社より多いが、通常2年で交替している。

#### 人事処遇制度の改定

伊藤忠は60歳定年実施に伴い、55歳を「第一次定年」とする人事処遇制度の改定を実施した。制度改定の目的は、人件費の急激な増加を防止することと、若年・中堅層の昇

進の遅れによるモラル・ダウンを防止することにあつた。同社の主な人事処遇制度をみながら、制度改定の内容を説明しよう。

### 資格制度（社員等級制度）

同社の資格制度は、「社員等級制度」と呼ばれ、導入は昭和24年である。導入当初、この制度における等級の呼称は、「1等社員」、「2等社員」……というものであつた。また、「部長」、「課長」という役職との結びつきも強かつた。しかし役職ポストと比較して、役職候補者の数が増大してきたので、昭和50年に改定された。この改定により、等級の呼称は「部長役」、「課長役」などの、役職名に近いものになった。そして、役職が権限の所在を示すのに対し、社員等級は社内での地位序列を示す、というように区別された。その後、昭和55年に定年延長に伴い、この制度は一部改定された。

現在の「社員等級制度」を示すと、図6のようになる。図に示すように、管理職は「課長補」以上で、組合員の範囲は「上級課長役」までである。各等級の最低滞留年数は決められているが、課長補までは、ほぼ自動的に12年間で昇進する。また、各等級別の人数には制限が設けられていない。なお、女子従業員は「一般店限社員」と呼ばれ、ほぼ男子と同じ制度であるが、異動（転勤）義務の違いから男子とは区別されている。

第一次定年年齢は55歳（社員等級が「参与」の者は58歳）である。第一次定年を迎えた従業員の、社員等級と役職の変化を説明しよう。

まず、役職に就いている者は、第一次定年を迎える3ヶ月前に役職を解任される。この3ヶ月間に後任の者に引き継ぎが行われる。そして、第一次定年を迎えた時点で、社員等級は、図6の下段に示した「補佐職級」となる。この場合、それ以前の社員等級が「上級課長役」以下の者は「主事補」に、「部長補」以上の者は「主事」となる。同時に、第一次定年を迎えると、1ヶ月間の「特別有給休暇」が与えられる。この休暇の取得率は約80%である。この取得率が100%にならないのは、出向者の取得率が低いからである。出向先での役職は解任されないため、出向者はそれ程長くは休めない、という事情がある。

図6 社員等級制度と役職（昭和58年3月末現在）



資料出所：会社からの聞き取り調査

第一次定年に伴う役職解任について、同社人事部のチーム長・白井氏は、次のように述べた。

「役職を解任するのは、後進に道を譲るためです。年齢で一律に解任するのは、一人でも留任を認めると、皆、留任を希望するようになり、收拾がつかなくなるからです。中には留任して欲しい人もいますが、わりきって一律に解任するしかありません」。

### 給与制度

第一次定年前後の給与体系を図7に示す。まず、第一次定年前の給与を説明しよう。給与は、本給・職能給・等級手当より成り、役職手当はない。本給は年齢により決定され、等級手当は社員等級により決定される。従って、査定が直接反映するのは職能給である。この3つの構成要素の比率は、社員等級によって変化するが、「課長補」では本給約6割、職能給約3割、等級手当約1割である。

定年延長に伴い、次のような2つの改定が行われた。1つは、50歳以降の給与の伸びが抑制されたことである。これは、50歳を過ぎると本給の定期昇給がなくなり、ベースアップ分の上昇となるからである。他の1つは、第一次定年を迎えた者の給与がそれ以前の60～70%に減額となったことである。第一次定年以降の給与体系は、図7の下段に示すように、本給と職務手当からなり、等級手当はなくなる。この場合の本給は、第一次定年到達時の本給を引き継ぐが、第一次定年以降、定期昇給はもちろんなく、ベ・ア分も80%の上昇になる。第一次定年以降に職能給の代わりに職務手当となるのは、能力に対してでなく仕事の困難度に応じて給与を支給する、という考えに変わるからである。しかし第一次定年以降の給与は、それ以前の60%を下回らないことになっている。従って、厳密に仕事の困難度に応じた職務手当が支給されるのではない。なお、第一次定年到達時の年収は、ほぼ900～1,000万円の範囲にある。

図7 給与体系

第一次定年前	{	本給……………年齢によって決定
		職能給……………能力・職務・経験によって決定
		等級手当……………社員等級によって決定
第一次定年後	{	本給……………第一次定年時の金額を引き継ぐ (ベース・アップはある)
		職務手当……………職務によって決定

資料出所：会社からの聞き取り調査

### 退職金

退職金は、第一次定年到達時に支給される。退職金の一部は年金として受取ることは可能だが、預貯金での運用の方が有利なため、これまでは全員、一時金で受け取っている。

定年年齢以前の退職金を積み増して早朝退職を促す、選択定年制は導入されていない。ただし、45歳以上の者が他企業に転籍する場合、その転籍が受入れ先の要請に基づいて

いて、かつ本人が希望し、会社が了承したものであれば、退職金が増額されることがある。これは、転籍に伴う将来の収入格差を補てんするためである。

## 高齢者の仕事

伊藤忠では人事処遇制度の改定と共に、高齢者の仕事に関するいくつかの施策を実施した。ここでは新しい施策も含め、高齢者の実際の仕事について述べよう。

### ジョブタイトル制度

ジョブタイトル制度が導入されたのは、昭和55年10月である。この制度は、役職や部下を持たない者に職務上の権限を委譲し、本人のモラル向上を図るために導入された。ジョブタイトルに任命された者には、たとえば、海外子女教育担当、法務担当、与信担当などの肩書きが与えられる。現在、ジョブタイトルに任命されている者は約40人で、うち55歳以上の者は約20人である。任命にあたり、年齢制限は設けられていないが、第一次定年を出向先でなく伊藤忠で迎えた者が主な対象者である。

この制度は、当初、伊藤忠に専門職制度を確立することを意図して導入された。しかし、15スペシャリスト的な仕事が社内にあまりないことから、現在は、同社では専門職制度とは考えていない。また、この制度を適用できるのは、極めて限られた仕事だとされている。

### 部長付（ノンタイトル者）

伊藤忠には、ラインマネージャーでない管理職で、ジョブタイトルを持たない者もいる。20第一次定年を迎えて役職を離れた者も、その一部である。このような「ノンタイトル者」の仕事について述べよう。

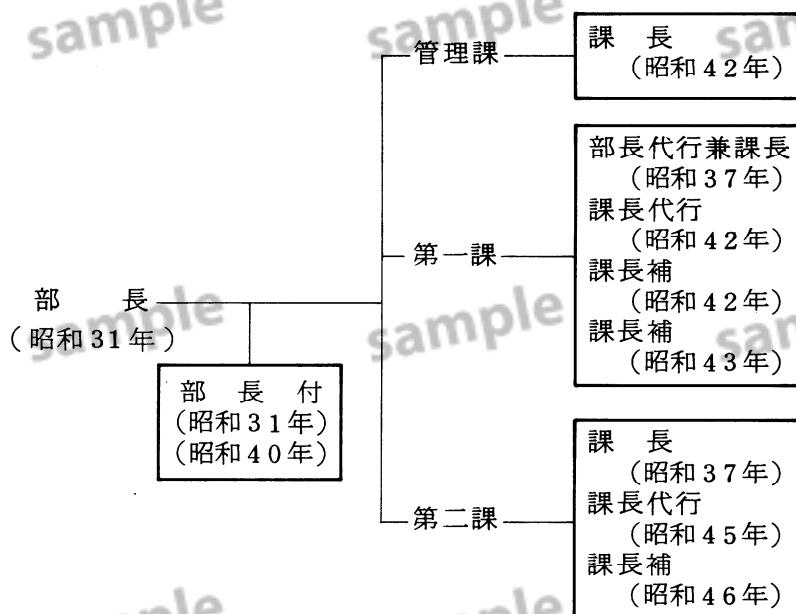
ある営業部門を例にあげよう。この部門の人員は、約500人（うち男子約400人）で、2本部・9部・3室・43課から成っている。この部門の45歳以上の管理職は68人であるが、ジョブタイトル者はいない。ラインマネージャーは本部長・部長・室長・課長と25その代行者で約50人である。従って、約15人のノンタイトル者がいることになる。

図8は、この部門の第二営業部の組織図である。第二営業部には2人の「部長付」がいて、うち昭和40年入社の方は海外勤務から戻ったばかりで、暫定的に部長付となっている。昭和31年入社の部長付に注目しよう。この部長付は2年前までは課長であったが、前任者の部長付が異動したため、その後任として部長付となった。この部長付の主な仕事30は、この部で扱っている素材商品に付加価値をつけた商品を担当することである。この仕事は、彼が課長だった時に、彼自身が課長の仕事の一部として担当していた仕事である。なお、3ヶ月後にこの付加価値商品を扱う子会社（伊藤忠が80%出資、数人でスタート）が設立されることになったので、この部長付はその子会社の社長として出向することが決定している。

この部長付について、彼の上司である第二営業部長は、次のように述べた。

「彼を2年前に課長からはずした理由は2つです。彼の部下が課長を務められるまでに育ってきたことと、取引先の課長と同じ世代の者を課長にしたかったことです。同じ世代の方が話も合いますし、取り引きもしやすいです。しかし、部長付になると部下もなくなり、命令権もなくなります。どうしても便利屋的な使い走りの仕事が多くなってしまいます。彼自身のためには、責任のあるポジションに就けてやる必要があると考えていました。彼が出向することは、彼が今まで築いてきた取引上の人脈が使えなくなり、伊藤忠にとってはマイナスです。」

図8 第二営業部の管理職



注 ( )内は入社年度

資料出所：会社からの聞き取り調査

しかし、彼自身にとっては能力を十分に発揮できるようになりますから、良いことだと思います。出向者の立案は私(部長)が行いますが、他の部からも立案が出ますから、誰が出向するかは部長には決定できません。出向先があることを、社内の他部門から情報収集するのも部長の仕事の1つです。私自身についても、第一次定年などで役職を解任されたら社内に残るよりは、出向したいと考えています」。

ところで、この第二営業部を含むこの営業部門には55歳以上の者が3人いる。うち1人は「参与」のため役職に留まっていた、1人はすでに出向していた。残りの1人は、第一次定年後「主事」となっていた。この人は、55歳以前は本部長付(等級は部長級)でベンチャー・ビジネスに関連する仕事の開発チーム長を務めていた。第一次定年を迎えた時点で開発チーム長を降り、現在は、そのチームに限られた部分の仕事を担当している。なお伊藤忠では、社内に残る限り、第一次定年後も仕事は変えないのが一般的である。

役職解任についてはこの部門の人事担当の室長(部長クラス)は、次のように述べた。

「役職を離脱することによる寂しさには、個人差があると思います。私も組織変更で一

時的にノンタイトルになったことがありました。ノンタイトルになると職責はなくなり、社内の書類が流れるルートからもはずれます。必要な情報は自分でとりにいけば良いですから支障はありません。人によっては、そんなことから何となくとり残された感じを持つ人もいます。今、商社は大きく体質を変える時期です。この変化に適応できる人は、社内に残った方が良いのはもちろんです。しかし、変化に適応できなくなった人は、なるべく早く第二の進路をみつけてやった方が、本人にとって良いと思います」。

## 海外赴任

総合商社の従業員の中には、海外を第二の故郷のように感じている人がいる。そのような人のうち、子供や親を養育する必要のない人を、海外で活用しようとするのが、この方法である。この方法には特定の名称がつけられていないが、現在、すでに5～6人がこの方法で海外に赴任している。最近では昨年の後半、53歳の部長が、ヨーロッパにある合併企業の財務部長となって赴任した例がある。伊藤忠では、今後、20～30人はこのような人がでる、と考えている。

## 出 向

現在、第一次定年に到達する者のうち約8割の者は、出向中にこの年齢を迎える。伊藤忠の国内出向者数は、昭和57年度末で1,174人で、うち319人(約30%)は、45歳以上の者である。出向者の給与は伊藤忠の水準に合わせ、出向先との差額(平均20%前後)を、同社が負担するケースが多い。ところで、第一次定年に到達した者の給与は60～70%に減少するので、出向先の給与の方が高くなることもある。この場合、第一次定年に到達した時点で出向先に転籍した方が、本人の給与は高くなる。しかし、伊藤忠では出向先に転籍するのは、52歳以前としている。これは、出向者の方が、給与面で有利になることを避けるためである。出向先で就業ができる年齢制限は、60歳がほとんどである。しかし、小規模の企業ではそれ以上の就業が可能な場合もある。

このような出向について伊藤忠の人事部チーム長白井氏は次のように述べた。

「45～50歳位で、各人の将来の昇進可能性は、ほぼわかります。『参与』になれそうもない人は、55歳で役職を解かれますから、それ以前に外部に活躍の機会を求めた方が、本人のためになると思います。しかし、高齢者の出向は1つの出向先に対して、1～2名が限度です。それ以上になると人事倒産をひきおこしかねません。それに、出向先企業でも人材が育ってきています。従来から、出向先企業のプロパー層の昇進が遅れないように配慮はしてきましたが、今後はより慎重な配慮が必要になるでしょう。この面からも、多くの高齢者を関連企業に出向させるのは困難になります。ですから、現在のように第一次定年到達者の8割も出向させることは、近い将来不可能になると思います」。

伊藤忠労組の幹部は次のように述べた。

「伊藤忠が繁栄する事は、労働組合活動を推進するためにも必要です。環境の変化に適応しながら組織の弾力性を維持していくためには、出向のような小さな船に乗り換えていくこともある程度、やむをえないことと思います。しかし、出向が本人をディスカレッヂさせるようではダメです。出向には慎重な配慮が必要だと思います」。

ところで、伊藤忠と伊藤忠労組は昭和47年に出向についての「覚書」を締結した。この「覚書」には、3年を経過した出向者については、ローテーションを考慮すること、本人に出向の意図を正確に伝えること、出向者とのコミュニケーションを怠らないこと、などが記されている。

### 株式会社 キャリア・プランニング・センター

キャリア・プランニング・センター（以下、キャプランと略称）は、伊藤忠が90%出資して昭和57年に設立したもので、管理職を対象とした民間の再就職あっせん業者である。

伊藤忠では60歳定年の実施を契機として、昭和55年に人事部内に、再就職情報の提供や再就職のあっせんのために「人事相談チーム」を作った。これは、社内で全ての高齢者を活用する場を見いだすのは、現実には固難だと判断したからである。社内での昇進可能性にメドがつく50歳代前半の者に再就職情報を提供して、選択の幅を広げてもらうことを意図していた。しかし、人事部は従業員にとっては近づきたい面を持つためか、人事相談チームはほとんど実績をあげることができなかった。

そこで、従業員が相談しやすいようにするために、昭和57年1月にこれを別会社として発足させた。商社はさまざまな情報を保有しているが、別会社とすることにより、伊藤忠以外からも再就職情報が採れるようになる、というのも別会社とした理由の1つである。その後、昭和57年3月末に労働大臣の認可をとり、公認の民間再就職あっせん業者となった。労働大臣の認可をとるにあたり、あっせんの対象者を伊藤忠の従業員以外に拡げることになった。これは、このような人材あっせん業者には、公共性が要求されるからである。

キャプランの資本金は2千万円で、伊藤忠の他に、第一勧業銀行と朝日生命が5%ずつ出資している。銀行や生保を出資者に加えたのは、それにより全国的な再就職情報を集めることができるからである。キャプランの現在の人員は社長以下6人で、社長を含め5人が伊藤忠からの出向者、1人が第一勧銀からの出向者である。なお、キャプランの所在地は伊藤忠本社内である。

キャプランの昭和57年4月から翌年9月までの1年半の実績は、次のとおりであった。求人依頼が310件、求職登録が180人（伊藤忠の従業員については、必要な人事情報をいつでも入手できるので、登録はしない）、再就職のあっせんが128件、再就職の

成立が50件（うち、伊藤忠の従業員は32件）であった。求人依頼は、二部上場企業からのものも約20%あるが、ほとんどは従業員数300人程度の企業からのものである。再就職が成立したものの内訳を表7に、求人はあったが紹介できなかった理由を表8に、それぞれ示す。なおキャプランの求職登録料は1人400円で、求人側は再就職が成立した場合、年収の5%をあっせん料として支払う。

5

キャプランの横倉社長は、次のように述べた。

「キャプランは設立されたばかりで、サクセス・ストーリーをつくる段階です。ですから、現在は自信を持って推薦できる人しか、あっせんしていません。そのためか、あっせん後のトラブルは皆無です。あっせんする時に問題となるのは、年齢のことです。求職側が再就職を考え始めるのは、50歳を過ぎてからです。ところが、求人側は45歳位の人を求めてきます。求人側は第一線の管理職になる人を求めていますから、10年以上勤められる人を望んでいます。もっと早くから自分の将来を考えるという、求職側の意識改革が必要だと思います。それから、中小企業からの求人が多いですから、少なくとも2つ位の仕事ができる人でないと再就職できません。これは伊藤忠の人材育成方式に、影響を与えるかもしれません。

10

15

表7 再就職あっせん成立の内訳（昭和57年4月～昭和58年9月）

（単位：件）

年 齢		年 収		職 種	
45～49歳	8	600万円以下	15	貿 易	20
50～54歳	20	600万円～799万円	16	営 業	12
55歳以上	22	800万円以上	19	財務・経理	4
計	50	計	50	その他	14
				計	50

資料出所：キャリア・プランニング・センター内部資料

表8 あっせんできなかった原因  
（昭和57年度）

ネックポイント	（件）
企業が不安定	13
給与が低い	27
要求年齢が若すぎる	33
職種が難しい	13
取 消	12
目下候補者なし	34
計	132

資料出所：『人事院月報』  
No.391(1983年8月号)



キャプランは、他の再就職あっせん業者とは2つの点で異なります。あっせんする人に対し伊藤忠が人物保証できることと、再就職後もその人を、伊藤忠がサポートできることです。大企業の管理職は、その企業内の人間関係や情報網を利用しながら能力を発揮してきた人たちです。所属している企業を離れたら、能力は半分位しか発揮できなくなるでしょう。その点、キャプランのあっせんは伊藤忠がサポートしますから本人にとっても有利です。それに、あっせんする際には、必要ならば、1年位は出向という形をとることもあります。これにより、求人側、求職側のどちらも、ようすがわかり安心できると思います。求人情報は伊藤忠に流しますが、誰々が求職にきたとか相談にきたということなどは秘密にしています。そうしないと、あっせんの仕事はうまくいきません。

あっせんの仕事をしていて感じることは、日本では人材が偏在しているということです。優秀な新卒者は、その時々の花形産業や人気企業が集めますが、終身雇用のため、その後の変化に応じて人材が異動しません。そのために急成長している中小企業では、管理職が不足したままになっています。キャプランは人材を再配分する機能を持っていますから、終身雇用に対する1つのバイパスといえるでしょう。このバイパスが終身雇用に代わる本流になるとは思いません。しかし、終身雇用を支える大きな支流になるでしょう」。

また、ある営業部門の人事担当の室長(部長クラス)はキャプランについて次のように述べた。

「うちの部門からは、キャプランのあっせんで3人再就職しました。1人は、家庭の事情で実家に帰ることになったので、その実家から通勤できる再就職先をキャプランで探してもらいました。1人は、貿易業務の経験を買われて、この前再就職したばかりです。残りの1人は、海外駐在経験と管理能力を買われて、100人位の規模ですが急成長している企業の販売部次長として再就職しました。この人は、40歳後半の『部長付』の人でした。もちろん伊藤忠は、この人をバックアップしています。具体的には、この企業の商品を伊藤忠でも取扱うようになりました。伊藤忠としても、取り引きが広がることは良いことです。この前再就職したばかりの人の企業とも、近いうち取り引きが行われるようになると思います。

キャプランのあっせんは、直接、本人とキャプランの間で行われます。そうでないと、本人が変な圧力を感じずるかもしれませんから。もちろん、私はキャプランの横倉社長とは、どんな求人があるか、常にコンタクトをとっています。他の部門の人事担当の室長も同じです。部門内の高齢者の希望は、改めてとっていません。食事の時にそれとなく話を聞きます。これで、だいたい本人の希望はわかります」。

#### 株式会社 メイビス

メイビス(Multi Angle Business Information and Serviceの略)は、昭和57年11月に資本金5千万円を伊藤忠が全額出資して設立した企業である。メイビス

の仕事は特に規定されておらず、自ら仕事を開発し遂行する、という新規事業のための企業である。

伊藤忠がメイビスを設立した理由は2つある。1つは、伊藤忠の社内では十分な能力発揮の機会を与えられていない人に、能力発揮の機会を与えることである。他の1つは、従来の産業別・商品別に組織された商社では対応できない新規事業を遂行するためである。同社の正規従業員は男子18人で、全員伊藤忠からの出向者である。平均年齢は約45歳であるが、30歳前後の者も2人いる。18人のうち15人は、伊藤忠の社員等級では「課長補」から「部長役」の者で、ほとんどはラインマネージャーではなかった。出向者の所属は、営業部門が約2/3、管理部門が約1/3である。18人のうち、2人は社長と経理担当の重役で、優秀な者をあてている。他の出向者は、新規事業を担えるような開発マインドのある人、という選択基準に基づいて決定したという。出向者の給与は、出向後2年間は伊藤忠が全額負担し、3年目からは伊藤忠が40%、残りの60%をメイビスが負担することになっている。18人の正規従業員の他に、メイビス独自で、男子嘱託1人、女子5人、アルバイト若干名を採用している。メイビスの売上高は、昭和58年度上期が1億2千万円、同年度下期が4億円である。著しい伸びを示しているが、来年度も利益は出ないという。なお、メイビスの所在地は日本橋で、東京本社からは離れている。

メイビスの現在の業務内容は大別すると「伊藤忠向けサービス」と「ビデオ事業」の2つである。

### 伊藤忠向けサービス

#### <海外サービス>

海外駐在員への日本食品や子供の教材などを調達し送付したり、出張者のおみやげの手配などの仕事である。この仕事は、従来は伊藤忠人事部が担当していた仕事である。現在、この仕事は2人で行われていて、メイビスの売上げの約40%を占めている。

#### <事務サービス>

事務サービスには、ワープロによる文書作成と、ファイリング・システムの2つである。前者は、伊藤忠の契約書等の作成で、メイビスの者3人と数人のアルバイトが担当している。後者のファイリング・システムは、伊藤忠東京本社の書類のファイルや整理の仕事である。ちなみに、伊藤忠東京本社では毎日約2トンの紙が使用されているという。この仕事は、50歳以上の者2人が担当している。彼らは伊藤忠本社内にも机を持ち、ほとんど伊藤忠本社内で仕事をしている。事務サービスの売上げは、メイビスの売上げの約40%を占めている。

### ビデオ事業

ビデオ事業には、ビデオ・レンタル・ショップの経営、輸入ビデオの卸売り、情報機器関連、の3つがある。

第1のビデオ・レンタル・ショップの経営については、わが国の公認ビデオ・レンタル

ショップ第1号店を、霞ヶ関ビルにオープンした。この店の担当者は、30歳前後の者1人で、他に女子2人を採用している。この店によりビデオ・ショップ経営のノウハウが蓄積できたので、今後は中高年者により、地域別の展開が予定されている。第2の輸入ビデオの卸売りについては、伊藤忠のロサンゼルス店を通じて、米国の映画会社やレコード会社の著作権をとることに成功した。この仕事は2人で担当している。第3の情報機器関連は、あるコンピュータ・メーカーに周辺機器開発のための業者をあっせんする仕事である。この仕事は2人で担当しているが、うち1人が伊藤忠時代に、このコンピュータ・メーカーとの取り引きを担当していたことが、この仕事を始めたきっかけである。これらの3つの仕事を合わせたビデオ事業の売上げが、メイビスの売上げの約20%を占めている。

伊藤忠向けサービスとビデオ事業以外に、メイビスでは最近、2つの仕事を始めた。生命保険の代理店（担当者1人）と、健康食品の販売（担当者3人）である。この2つは、まだ売上げに対する貢献は少ない。

メイビスの福田社長は、次のように述べた。

「新しい仕事は、人によってその成否が決まります。メイビスは、自分たちで仕事を見つけしていく実験ですから、特に適任者が必要です。このようなリスクを伴う仕事には、失敗の経験の無い人より、いろいろなことを経験して多少『むこう傷』のある人の方が適していると思います。ただ本人にとっては、伊藤忠を離れたことによる、とまどい・焦り・不安は大きいと思います。社長としては『仕事がうまくいけば、将来はオーナーになれる』と励ますしか方法はありません。後は本人次第ですから。それでも、仕事が忙しくなると、何となく普段の不安は消えていくようです。特に、仕事がうまくいくようになると、活き活きしてきます。メイビスのような新規事業を行う企業は、社長が直接、各個人の仕事をチェックする必要があります。ですから、企業規模としては現在の人員が限度でしょう。今後、第2、第3のメイビスができるかもしれません」。

## 労使当事者の意見

伊藤忠の人事担当者は、伊藤忠の高齢化対策について、次のように述べた。

「定年延長を決めた当初は問題になりませんでした。最近『第一次定年』という呼び名が問題になりつつあります。第一次定年では、それ以降は『お情け』で雇用しているような感じになってしまうからです。もっと大きな問題は、高齢者の職場をどう確保するかです。だんだん第一次定年到達者が増えてきます。いつまでも活用を場を社外に頼るわけにはいきません。1日も早く、社内で高齢者が十分能力を発揮して働ける仕事をつくらなければいけません」。

また、伊藤忠労組のある幹部は、次のように述べた。

「この前、組合員で第一次定年を迎えた人たちの懇談会を開きました。父母の世話にお金がかかるという話や、現在の仕事の内容に関する話が多くでました。この年代は、周り

を気がねする年代ですから、周囲のさらし者にならないように、特に配慮することが必要だと思えます。それから、給与が一举に60%になることも、生計費の面・モラルの面から問題になると思えます」。

## 第2部 伊藤忠商事—60歳定年制の現実

### ホワイトカラー集団の悩み

わたしたちが取材をはじめた昭和59年7月上旬、「60歳定年制をしる企業が、全体の50%を超えた」というニュースが新聞の一面を飾った。ところが、日本の高度成長期を引っぱってきたというイメージの強い大手商社は、ほとんど定年延長をしていない。各社をまわってみると、伊藤忠商事が昭和55年から実施しているのみである。丸紅は昭和60年4月1日から、60歳定年延長になった。しかし、55歳の時点で定期昇給はなくなり、58歳で給与は65%にカットされ、ラインの役職もはずすという。人事部副部長の「これからは隠居仕事にも尊敬が集められるようにならないと社はもたない」ということばが印象に残った。三菱商事では、52歳が準定年といわれている。転進助成金制度というものがあり、52歳で転職すれば、退職金が上積みになるのだ。三井物産では、各セクションから20人ほどの委員をつのり、人事組織専門委員会をつくっている。そこで定年延長に関する議論を重ねているが、まだ踏みきれてはいない。補完措置として、現行の57歳で定年になってから60歳までのあいだ、「嘱託料として、定年時の給与の3分の1を支払う」という制度である。人事部部長代理の説明によれば、「57歳で世間の荒波に放りだされ、再就職先を探すとなると、よしんば見つかっても給与は半分、よくても3分の2くらいなものだ。定年延長はできないけれども当面生活費の補てんとして、ダウンした差額分を三井物産が払いましょう」という考え方だという。この金は、ひとり平均、月におよそ20万円だという。まったく出社はしないが、三年間給料は払いつづけるという、はたから見ると奇妙な制度である。その裏には若い社員たちに「うちの社は57歳でほっぽりだす冷たい会社だ」という印象を与えるのは得策ではない……という意味あいも含まれているようである。

このように、大手商社では各企業とも、高度成長を支えてきた戦士である中高年社員に総じて厳しい対応をしているのがわかる。

大企業のなかでも、製造会社はすでに60歳定年制をしいているところが多い。早いところでは昭和40年代に定年延長に踏みきっている。そこには、「高度成長期の大量生産を支える労働力の確保」という前向きの姿勢がある。せっきく社内で育てた熟練工を、みすみす定年退職させる理由は見あたらなかったわけである。また製造会社の場合、生産ラインにつくブルーカラーの割合が高く、定年延長をしても、役職ポストや人件費の問題もホワイトカラー集団の商社ほどではない。それでは、高学歴で高給与、中高年になれば、ほとんどが役職ポストの資格をもつホワイトカラー集団にとっての定年延長はどんな問題をはらんでいるのだろうか。そこには、企業のかかえる高齢化問題そのものがあるのではないだろうか。わたしたちはこのことに大いなる関心を抱いた。

商社を売上高で順位をつければ、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事の順になる。しかし唯一、60歳定年制をしいているのは伊藤忠商事だけである。勇気をもって一步踏みだした伊藤忠商事、その制度の中身と現状をじっくりと見てみたいと思った。

## 伊藤忠本社ビル

東京のエレガントファッション、おしゃれっばさの象徴ともいわれる青山通りに、総合商社伊藤忠商事の本社ビルがある。チョコレート色に引き締まったボディー、22階建のそのビルは背後に緑したたる神宮外苑を背負い、ひととき偉容を誇っている。無数の窓ガラスに大都会の風景を映しだし、正面玄関の自動扉は、アタッシュケースをさげた男たちの出入りであわただしい。建物に入ってみると、会社というよりも一流ホテルのムードに近い。建物の中央部が筒形の空洞になっているしゃれたつくりで、1階ロビーにはガラスばりの中央天井から日の光がさし込んでいる。そして2階以上も、建物の内側がガラスばりになっており、それを囲むように廊下が走り、その外側に各部のオフィスが並んでいる。青山にふさわしい近代的な建築である。

東側のオフィスからは眼下に東宮御所が一望できる。もちろん深い緑の森に覆われているが、「あちら側にはカメラを向けないように、護衛警官がとんできますから……」と、撮影をはじめるとあたって、広報室の社員から本気とも冗談ともつかぬ注意をされた。西側には、スキッと晴れた日には富士山が姿を見せる。南側には青山通りが走り、北側には良家の子女がメンバーに多いことで知られる神宮テニスクラブ。ハイグレードな雰囲気にも囲まれているとあっていい。エレベーターや廊下で出会う女子社員も美人が多い。そのことを話題にすると「そうなんです。青山に移ってからは女子社員の質があがりました」と人事部の社員がいう。4年前までは日本橋に本社を構えていたが、ここに移ってから応募者が増えたという。青山という現代的イメージがうけたせいだ。

わたしたちはこの伊藤忠本社ビルに、およそ1カ月通いつめることになった。

## 55歳第一次定年(定年延長パンフレットより)

伊藤忠商事を取材して、まず出会ったのは薄緑色の表紙のA5版パンフレットであった。「定年延長オヨビソレニ対応スル諸制度ノ改訂・新設ニツイテ」という表題で、昭和55年9月の定年延長実施に際して全社員に配られたものである。最初のページ、「定年延長実施ニ際シテノ基本的考エ方」というところはつぎのように書かれている。

「高齢化社会ノ到来ガ必然トサレル状況ニオイテ 定年延長ニ対スル社会的要請ノ高マリハ 議論ノナイトコロデアリ 今回60オマデノ定年延長ヲ 実施イタシマシタ。一方定年延長ハ 人事ノ停滞 人件費ノ増大等ノ 問題ヲ引キ起コスコトニナリ マタ高年者ノ職務開発 活用ヘノ 懸念モ残サレテオリマス。トリワケ当社ニ於テハ 大多数ノ人がホワイトカラーデアリ 高学歴者デアルトイウ商社ノ 特殊性トモ相俟ッテ 上記ノヨウナ 諸問題ノ解決ハ 誠ニ難シイモノガアリマス。高年者ハモチロンノコト 全従業員ガ

意識ヲ切り換エテ 60才マデ働キ続ケラレルヨウ 今回ノ謝施策ニ 全面的ニ 協カイ  
タダキ 意欲・能力・健康ヲ維持スルタメノ 努力ヲサレルヨウ 期待イタシマス。」

この1ページから、定年延長に踏みきる際の企業側の立場、悩みがうかがい知れる。政府は「60年60歳」(昭和60年までに60歳定年を実施しようという意)というスローガンを掲げ、優遇措置までもうけて定年延長を奨励している。社内では労働組合などの圧力もある。しかし低成長で労働力がだぶつきぎみの時代に、定年を延長することは企業にとって並大抵のことではない。

伊藤忠商事も売上高の伸びは高いが、実質経常利益は横ばい。昭和56年からは、営業力の強化をねらって「社内行革」が行われており、管理部門から営業部門へ250人が異動している。経営は、けっして安閑としていられる状態ではない。昭和52年には安宅産業を吸収合併しており、現在の全従業員数はおよそ7,700人。そのうち男子が5,700人。常時約1,000人が国内の関連企業に出向、1,000人が外国に駐在している。これが大まかな人事配置である。男子の平均年齢は昭和60年の予測数値で39.8歳。これは平均40歳を超えている三菱商事や三井物産よりもわずかではあるが若い。伊藤忠がほんとうに高齢化の波をかぶるのはおよそ10年後のことである。昭和70年に55歳に到達する人は現在の約4倍になる。一歩先を読み、早めに手を打ったのが、伊藤忠の制度である。その内容はけっしてなまやさしいものではない。パンフレットのつぎのページにはこう書かれている。

「I、制度ノ内容・55才ヲ第一次定年トシ 第一次定年ニ達シタ方ニツイテハ 会社ガ本人ニ特定ノ職務ヲ示シタ上デ 補佐職級(主事、主事補)ニ任用イタシマス。」

●役職。第一次定年時ノ三ヶ月前ニ役職ヲトキ 新シイ職務ヘ スムーズナ転換ヲハカッテイタダキマス。」

簡単にいえば、55歳になったら役職を解いて、補佐職級に退いていただく、ということである。そして給与も、

「●本給。第一次定年時本給ノ80%。 — 本給ハ基本的ナ生活ニ対応スル部分デアリ標準生計費ノカーブヲ参考ニシテ決メマスガ コノカーブハ47才ヲピークニ下降シテイキマス。標準生計費ノ55才~60才ノ平均値ハ 55才時ノ80%ニナッテイマスノデ55才以降ノ補佐職級ノ本給ハ ソレニ準ジテ80%トイタシマス。」

●職務手当。職務手当ハ担当スル職務ニヨリ決定サレルコトニナリマスガ 月例給(本給+職務手当)ガ原則トシテ第一次定年時、月例給ノ60%ヲ下回ラヌヨウ職務手当ノ額ヲ決定イタシマス。」

給料は最低で60%を保証するというので、実態としては、多い人でも65%くらいだという。

「●退職金。第一次定年時ニ支給シ 定年時(60才)ニハ支給イタシマセン。」

●昇給。定昇ハアリマセン」。

この制度を要約すると、「55才ヲ第一次定年トシ 役職ヲトク。給与ハオヨソ60%。退職金ハ第一次定年時ニ支給」ということになる。

### 制度 — “生まれ出ずる痛み”

伊藤忠商事でわたしたちの取材の窓口になってくれたのは、人事部長、立石信二氏であった。昭和31年入社、ロマンスグレーの52歳である。小柄だが、目はいつもキラッと光っており、対応は素早い。もともとは営業、機械畑の出身で、ヨーロッパとアジアをへだてるボスポラス海峡を結ぶ橋づくりにかかわったり、俊敏の商社マンとして社内での評判が高い。海外駐在が長いという経歴からか、物腰はやわらかく、人との対応はじつにスマートである。わたしたちのような若い取材スタッフにも、常に手を差しのべて席をすすめる。よほど困った話でもないかぎり、微笑をたやさず話をする。

その立石人事部長が、取材を進めていく過程で幾度も口にしたことばがある。

「この制度はまだ、懐妊中なんです。完全に生まれたわけではないのです。産みの苦しんでうんうんうなっている状態なんです。ほんとうにきれいに生まれて、産湯もつかって、はい、丈夫そうな子どもですよ、とお見せできる状態ならまだしも、いま生まれんとしているところは、なかなか人さまにはお見せできるものじゃないんですよ。この制度は、まだまだ一つのプロセスであり、ほんとうにうまく機能するようになるには15~16年は必要でしょう」。

立石部長のいわんとすることは、これからどんどん改良されていくのだ、という意味である。しばしば、この「ただいま、懐妊中」というカードを掲げられて取材がとどこうりそうになると、わたしはこう反論した。

「完全に生まれてしまってからでは興味ないですよ。企業が、社会の要請で定年延長はしたけれど、一方で利益を追求しなくてはならない。そのはざまでどんな悩みを持ち、どうしようとしているのか。高齢化社会に向かっている企業社会のあり方、発想の転換を取材したいんです。じっとして動かない企業ではおもしろくない。勇気をもって一步踏みだした伊藤忠だからこそ取材する意味があるのです」

お互いの立場に立てば、しごくもったもな発言。にやっと笑い合っておしまい、というのがいつもの図であった。

もうひとり、人事部の整員チーム長（課長）の坂井光男氏。がっしりした体格、あごのはった顔、少々だみ声でガハハと豪快に笑う。関西の出身で、やはりもともとは営業畑の人。一見、微妙なコントロールが必要な人事部の雰囲気の人には見えないが、周囲では才たけた男という評が高い。この坂井氏は「Tプロジェクト」と呼ばれた定年延長制度の草案をつくるチームのメンバーであった。前に紹介したパンフレットの下書きも彼がしたという。「とにかく、結論からいうと、意識を変えるというのを念頭においてつくった制度ですね。定年延長はするけれど、いままでと同じと思ってもらっては困る。この際、年功序列の考え方をひっくり返していこう。そのために第一次定年をもうけたわけです。



あえて、『第一次定年、役職を解く、給与は6割』という厳しい制度を打ち出したわけです。それは、なかには役職に残って組織の長としてやってもらいたい人もいます。給与だって55歳になったからといってダウンさせる必要のない能力の持ち主もいる。だけど人事制度は、このような大変革時にはできるだけ例外はないほうがいいのです。一律が原則です。そうでないと不満が出てしょうがない。『あいつが部長のまんまなのに、どうしておれだけが降ろされるのか』とか、『あいつの給料は変わらないのに、どうしておれだけがカットされるのか』と。いまの中高年の人たちは、みんな高度成長期を支えてきた自負のある人たちばかりですから……。年はだれでもとるもんだ。みんながそうなるというもぢまわりの制度なら、納得がえられると考えたわけです」と歯切れがいい。もちろん、Tプロジェクトのなかでも議論はありましたよ。『権力・地位・お金と、サラリーマンが求める三つの冠を三つとも剝奪してしまうのはどんなものか。死ねというようなものではないか。ちょっとは色をつけたらどうだ』という意見はありました。とくに高齢の人にこの意見が多かったですね。人ごとじゃないわけですから……。若い人は、意識革命が一つのテーマなら、やむをえないのではないか、というのが多かったですね」

この制度で、昭和55年度伊藤忠の件費費およそ500億円は、わずかプラス2億円程度でくいとめられたという。この話をききながら、企業の一方的な論理と思える一律制度というところに反発をおぼえながらも、従業員が高齢化していくなかでこのような思いきった施策が必要だ、ということも理解でき、複雑な思いがした。ただ一つ、確実に、年功序列型の日本の企業社会も変わっていくんだという実感を、この制度は感じさせてくれた。

### 第一次定年、通過者のいま

わたしたちの取材期間中、昨年（昭和59年）9月末にも、半期に一度行われる第一次定年辞令式があった。人事担当常務が辞令を交付する。控え室に該当者25人全員が待つ。ひとりひとりが部屋に呼ばれ、深々と頭を下げ、辞令を受け取る。髪はうすくなり、白いものが目立つ。

常務からは、「〇〇君、10月1日をもって第一次定年とし、今後は補佐職級、主事として、引きつづきがんばってください。長いあいだご苦労さまでした。今後も体に気をつけて……」といった送ることばがある。受け取る側のなかには額にしわを寄せながら、「まだまだこれからだと思っております。がんばります」と答える人もいたが、ほとんどが、「はい、はい」という返事以外は無言である。記念品がひとりひとりに渡されて、区切り目の儀式は終わる。

55歳第一次定年、役職を解かれ、給料をダウンされた男たちは、いまどうしているのか、当然の関心事である。

第一次定年を通過して最も厳しい状況はどんなケースだろうか、わたしはまずそのケースにあてはまる人たちを訪ね歩いてみた。

Aさん（本書のなかではご本人の心中を察し、所属部とお名前はふせて書きたいと思う）56歳。昭和59年3月1日で第一次定年を迎えている。その3カ月前、59年1月1日までおおよそ2年間、部長代行として23人の部下を従えていた。昭和28年入社、伊藤忠の基幹部門であった繊維畑に配属され、ナイロビ事務所長、ニット部長代行などを務めている。昭和50年代のはじめ、繊維不況のあおりで部門が縮小され、部長代行から課長へ、表面上は格下げのような憂き目にもあっている。人事部の資料では「エイゴAA」という評価がされており、いまでも毎朝、彼の机の上には「ジャパントイムズ」が置かれている。机の引き出しの片隅には、『商業英語の基礎会話』がしまわれており、「どうにも暇でしようがないときは、いまでもこれを読みますよ」と顔を赤らめて笑う。「最も仕事が楽しく、やりがいのあった時期は……？」と問うと、ナイロビ所長の時代だという。昭和42年から46年までの高度成長の末期、彼が38歳から42歳までの働き盛りのときである。いまの彼の役割は、保険証券に目を通し、その効力を発揮させるためにサインをする、というものだ。海外との取り引き、荷物の輸送などに関する保険なので、文面は英文であり、能力を生かしている、ともいえるが、じつに単純で変化のない仕事である。

「最初はねー。ほんとうにやれるのかなーと……。ある程度仕事というものはポジションに対してくるんですね。『部長、相談にのって下さい』とか、『課長、どうですか、ご決裁下さい』とか、それぞれ組織ですから、権限と責任がありますわね。これを全部はずしてしまった場合、仕事に根拠がないでしょう。たいした決定権もない、責任もないところへ行けるかと……。20年もそれになれてきますとね、平土間に降りて、いうなれば兵隊さんですな、やっていけるかなという気のほうが強かったですね」最後に、「これテレビに出ちゃうんですか、いま大学院に通っている息子の就職にさしつかえなきゃいいがな」とまた顔を赤らめて笑った。

Bさん57歳。昭和57年10月1日付で第一次定年を迎えた。昭和50年ごろ、名古屋支社の経理部長を最後に関連会社に出向している。57年の第一次定年まで、三つの会社を歩き、第一次定年後は、伊藤忠傘下ではない、ある企業に移籍することを前提に出向していた。しかしうまくいかなかったのか、伊藤忠の本社に戻っている。彼は神奈川県平塚にマイホームを持ち、毎朝6時20分発の電車に乗る。まずスポーツ新聞を読む。それから乗り換えの東京駅で、日本経済新聞を買って、会社に着くまで外為の相場をじっくり見る。なぜ日経を東京駅で買うかという、神奈川県版よりも東京版のほうが、外為の情報が新しいのだという。さすが商社マンである。

「それがいまの仕事に役立つのですか？」と問うと、やや間があって、「習慣ですね、長年そうしているもんですから、癖がついているんですよ」と照れ笑いを浮かべながらいう。だれよりも早く、朝8時過ぎには出社し、海外から入って来たテレックスを定規で一枚一枚切り取る。ビリッビリッという音が閑散としたオフィスに響く。そしてそれを各人の机の上に配る。

「見方によれば、閑職ということになりましようけど、一つの責任をもったかたちではもうなくなっているわけですから……。責任のある人たち、それから、つぎにつづくような人たちの仕事が、やりやすいような環境をつくり上げていくのがわたしの役割ですからね。わたし自身は、それほど抵抗もなくやってきておりますけどね」と、じつに淡々とも静かに語る。心の奥底までは見えないが、表面上は闘い終わった男の安らぎのようなものさえ感じられた。毎週日曜日は、朝いちばんに自宅近くのテニスコートに行き、目いっぱい汗をかくのだという。

Cさん58歳。昭和26年に入社、航空機部門に配属、日本が本格的な高度成長期に突入しようとしていた昭和36年からの3年間、ニューヨークに駐在。韓国が第一次5ヶ年計画をしいて、ぐんぐんと国力が伸びはじめたころ、3年間ソウルに駐在している。その後、機械部門を歩き、昭和51年からの2年間、部長を務める。そして昭和56年に第一次定年を迎え、部長時代と同じ部で、1つの課のなかに入りスタッフとして働いている。社内でのCさんの評判を聞くと、かつては、部下を大声でしかりとばす熱血漢、筋が通らない話は嫌い、上司にいいにくいことでもはっきりという人物、という話が返ってくる。そんなCさんにまつわるエピソードを、社歴では7年も後輩の現部長が話してくれた。「最初のうちはね、『C部長』と呼ぶ人が多かったんですよ。ですから部長がふたりいるようですね……だから皆にいったんです。『昔の部長なんだから、いまはCさんと呼ぶようにしようじゃないか』とね。それから、1度Cさんと韓国へ出張したことがあるんですが、どうしても皆が、Cさんを先頭に立てる風習が残ってしましてね。わたしにとってもCさんは、入社したとき、隣の課で大声をはり上げていた大先輩だし、ついそうなっちゃうんですよね。外国というところは日本以上にビジネスでの序列にうるさいところです。Cさんに申しわけないが、意を決して、わたしが中心になるように努めました。まあプライベートな場においては、いつも中心に座っていただく。ただ公の場においては、横に座っていただくということですね」

Cさんは、わたしたちがカメラを持って部屋に行くと、いつのまにか、スーッと姿を消した。机の上には、ところどころにアンダーラインが引かれたテレックスが幾枚か置かれていた。いま、Cさんの給料は、前の席に座っている37歳の社員よりも低い。

## 高齢者セクション

大阪御堂筋、各大手企業の支社が並ぶ通りである。その一角に伊藤忠大阪本社がある。伊藤忠兵衛という人物が創立者で、もともとは繊維問屋。昭和20年代までは、大阪が本拠の繊維商社であったことから、あえて支社とは呼ばず、本社の名が残っている。このビルの12階に、大阪保険部はある。各営業部門が日々行っている物品の輸送、ビジネスの契約、このようなものにかかる保険を扱うのと、社員のための生命保険や損害保険の窓口にもなっている。男子部員13人の平均年齢は50歳。このうちすでに第一次定年を通過した人

が2人もいる。伊藤忠商事が、将来高齢化に向かったときのためのモデルケースとして、あえて中高年社員が多数送り込まれたようすがある。とくに不況で部門を縮小し、人員がはじきだされた繊維部門から来た人が多い。

まず、この大阪保険部に入って奇妙に感じるのが1つあった。ふつうのオフィスでは、いわゆる窓際族と呼ばれるように、高齢社員は窓に背を向けて座っている風景になじみがあるが、ここではそれが逆であった。まるで相談カウンターのように横一列に窓に向かって座っているのである。これは、保険会社や、保険に入りたい社員が相談に来やすいようにそうしているということである。仕事の手があいたのを見はからって、60年度中に第一次定年を迎える人に話を聞いてみた。最初は、恐る恐る話しかけるのだが、意外と気楽に心境を語ってくれた。

「よほど特殊な才能をお持ちの方は、別天地を求めていかれるということも考えられますけど、まあ一般的には、そういうことは考えられないんでね。それなら、われわれはできることなら残してもらって、いままで30年間働かしてもらったお礼の格好で、ここで最後まで勤めさせてもらおうと……、こんな気持ですね」現役の営業第二チーム長(課長)のことばである。「給料が6割にカットされることは抵抗ないのですか?」と問うと、「もしわれわれが外に出たら、働かせてもらえるところがあったとしたってせいぜい年収400万円くらいなもんじゃないですか。それなら、なれた仕事で伊藤忠にいさせてもらったほうがいいですよ」と割りきっている。

遠くを見るときは、ずり下がった眼鏡の上から外をのぞく、そんな癖のある人は、「わたしは自分の性格上、気楽なほうが好きなんで、はい。血の小便が出るようなポストへは行きたくないですね。まずまずマイペースでやっていけるとい、そういう意味でこの職場も気に入っているわけです。できれば第一次定年後も、ここにいたいですね」

この部では、1つのチームのなかで、年齢が10歳も逆転した上司と部下の関係が生まれている。営業第一チーム長の香川直水さん(43歳)は大阪保険部に12年いるこの道のベテランである。彼は10歳年上の部下を4人かかえている。少々ドスのきいた低い声で、髪の毛の薄くなった10歳年上の部下を呼びつける。なにか事故が起きたらしく、保険証券を取りださせ、詳しく問いただしている。部下は書類を探してチーム長の席と自分の席を行ったり来たりしながら説明している。チーム長がOKの返事をだすまで、年下の上司の傍らにたたずんでいる姿は、はたから見ると痛々しい。53歳になるその部下は、「飲みに行ったりしたときには、わたしを立ててくれますしねー。あちらも頭のいい人ですから……」微妙にうっすらと笑う。そして「わたしのことはちゃんと“さん”づけで呼んでくれますしね。“君”づけなんてことはぜんぜんないんですよ。あの方だって、わたしくらいの年齢になって、逆の立場、年下の上司に仕えるようになるかもしれませんね」と、またこちらの反応を確かめるように微妙に笑った。

香川チーム長は、「はっきりいいますと、保険のことではわたしのほうが十分知識もあ

るわけなんですけれども、社会生活の面とか、会社生活の経験というのは、彼らのほうが豊富なわけですからね。反対に教えられることもあるわけです。年上の人を使う苦労というのが、自分自身、わかったんじゃないかと思います。いい勉強ですよ。だけれども、本音をいいますと、若い人を使ったほうがいいんじゃないかと思いますね」という。この大阪保険部で見られるような風景が、日本の企業社会で、あたりまえのものになっていくのだろうか……？。

わたしは東京本社でも第一次定年を1年以内に迎える人に5人会った。はっきりと、「自分の能力から考えると、役職を解かれるのも、給料が60%に落ちるのも、受け入れがたい」といった人はひとりしかいなかった。この人でさえも、「会社の制度は、個人第一で考えてのものではない。わたし個人にあてはめるため、この制度を直すわけにはいかないことはわかっている」と、半ば矛盾したいい方をつけ加えている。そのほかの人は、「退職金で家のローンを払いきってしまえば、給料が6割になっても月々の実収入はほぼ変わらない。生きていくために大切なことはやりがいのある仕事、伊藤忠に30年もつくしてきたのだから悪いようにはしないだろう」という楽観的な人や、「会社の立場もよくわかる。制度だから仕方がない」というあきらめ派であった。そして第一次定年通過者も含めて、総じていえることは、その人に実力があり、社内でのポストや仕事の内容もいいところにあった人ほど、第一次定年による「役職を解く、給料6割」という事実が、大きなショックとしてのしかかってきているということである。とくに部長クラスが役職を解かれると、それは、まるで武士が刀を取られたのに等しいことのようなのだ。ある人が「肩書がなくなれば、取り引き先も社内の人間も、横向いて通るやつのなんと多いことか」と、はき捨てるようにいっていたのが忘れられない。逆に、第一次定年を迎えるまでにさしたるポストにもついていない人は淡々としたものである。おそらく、40歳代くらいから行き着くところはこんなものだよという見切りを自分自身につけてきているのであろう。能力があり、必死にがんばり、いいところまで上りつめて来た人間ほど、会社に向ける怨念や、自分自身に対する落胆、悩みが大きい。人生とは皮肉なものである。

3時になるとラジオ体操の音楽がオフィスに流れる。ひとりの高齢社員が、窓に向かい、一心に指の先まで、手足を伸ばしている。自らの老いを振り払おうとしているようにも見え、まためいりそうになる自らの気持を奮いたたせようとしているようにも見えた。

### ポストが足りない

昭和59年度に55歳の第一次定年に達した人たちのリストがある。氏名、勤続年数の横に、現役職と「一次定年後の処置」という欄がある。この年に第一次定年を迎えた社員52人の処遇を見てみると、伊藤忠本体に在籍していて、そのまま本体に残る人、わずか6人。すでに関連会社に出向していて、そのまま出向をつづける人30人。出向から、これを機に関連会社に移籍する人15人。完全に退社して自営する人ひとり。驚くことにこ

れを見ると、第一次定年を迎える前に、すでにほとんどの社員が出向していることがわかる。本社では処遇しきれないところを、関連会社が受け皿になっている、という見方もできる。関連会社は、伊藤忠が大部分を出資の、国内事業指定会社と呼ばれているところだけで150社もある。たとえば食糧部門では、伊藤忠飼料株式会社、伊藤忠砂糖販売株式会社、伊藤忠プリマブローラー株式会社など。エネルギー部門では、伊藤忠燃料株式会社、伊藤忠オイル株式会社など、すべての分野、すべての業種にわたっている。こういった関連会社においては「第一次定年、役職を解く」という制度は適用されない。給与はどうかというと、出向の場合、伊藤忠本体の給与ベースで支払われるので、給料のダウンは適用される。しかし完全に伊藤忠本体の籍を抜き、関連会社に移る場合、給与ベースが変わるので関連会社の高いポストについている人は、実質的にダウンしない場合が出てくる。10  
したがって、第一次定年を機に移籍になっている人は、「伊藤忠本体から籍を抜いたほうが、給与水準の高くなる人」と考えてまずまちがいない。

たとえば、ある関連会社の営業部長のポストに、年収1,000万円の伊藤忠社員が出向していたとする。関連会社の給与体系でいくと、この人に800万円しか払えないとしても、伊藤忠が差額を補てんして、年収1,000万円を保証する。ところが、55歳の第一次定年を迎えると、一気に600万円にダウンするわけである。この際には、移籍をして、関連会社の給与体系で800万円をもらったほうがこの人個人にとっては得になるというわけだ。このような奇妙なケースが起きるのである。しかし、移籍を認めれば、そのポストが固定してしまい、他の人間を送り込みたくなくてもできない。また、関連会社が将来ともその人物を必要としていなくてはならず、だれでも認めるわけにはいかないという事情がある。もともと伊藤忠商事は、定年延長をする前も、55歳で退職した人の大部分を関連会社で受け入れていたわけであり、第一次定年後、ほとんどの人が出向しているとするれば定年延長をした意味がどこにあるのか、という声も出てきそうである。ところが、社員のほとんどは「定年延長をした昭和55年当時、低成長のなかでとにかく60歳までの雇用が保証された、伊藤忠の傘下にいられるという安心感だけでも大きかった」という。25

定年延長パンフレットのなかにこんな一節がある。

「定年延長ヲシテモ ソレガ単ニ雇用ノ保証ニノミ終ルトスレバ 本人ニトツテモ会社ニトツテモ不幸ナ結果トナリマス。高年者が熱意ヲモッテ生産的ナ職務ニ取組ミ ソレガ会社ノ業績ニ反映シテイクコトが必要デアリマスガ ソノタメニハ高年者自身ノ意欲ヤ気持ノ切替エ ソシテ周囲ノ理解・協力ナラビニ高年者に相応シイ仕事ノ開発ガ不可欠デアリマス。」 30

現在、関連会社には、高齢の社員を中心におよそ1,000人が出向している。男子社員5~6人にひとりの勘定になる。立石人事部長は、「いまは一次定年を迎える人が、毎年50~60人だから、関連会社のポストだけでなんとか吸収できます。しかし、10年後には200人を超えます。その時点では、とても関連会社に受け皿がない。そのときがじ 35

つは問題なのです。なんとかそれまでに、本社内で人材を活用できる場と、システムを整えていかなければならないのです。高齢化対策というと、みんな暗く、うしろ向きな問題としてとらえるけれど、これからは、そんな視点でいったらまったく見通しがいいわけでは。とにかく人間が長生きするようになって、長く働くということはおめでたいことなんだから……。試みとしては、たとえば高齢者だけのセクションを一度つくってみたらどうか。高齢の方は、高齢の方なりの経験、ノウハウをもっていらっしゃるのだから……。そこで思いきり働いてもらう。もしそこが、従来のピラミッド形年齢構成のセクションと対等に、もしくはそれ以上の収益をあげたとすれば、たいへん明るい材料になる。また、海外勤務が長かった方は、そこに土地勘もあり人間関係もあり、国民性にも通じている。そしてその国を愛しているとすれば、その国に永住するつもりで働いていただければいい。そうすれば、なにも60歳じゃなくても、65歳でも、場合によっちゃ70歳までだって働いていただくことができるかもしれない」と目を輝かせて夢を語る。立石部長は、それくらい発想を転換して、思いきったことを前向きにやっけていかなければならない時代が来るのだ、ということをおっしゃっているのである。

## 役職と等級

組織が拡大せず、高齢社員が増えれば、相対的に役職ポストも減ることは道理である。どの企業も、いまこれで悩んでいる。部長、課長という組織の長、役職が偉いのではなくて別の基準で偉さを表そう、としたのが、伊藤忠の等級制度である。社員と名刺を交換してみると、一瞬とまどう。氏名の前に書いてある“部長役”“部長補”“課長役”というのが等級であり、氏名の下に書いてある“人事部整員チーム長”“医療プロジェクト課長”というのが、役職である。多くの人を部長や、課長にするわけにはいかないのだから等級で処遇しようという制度である。この制度は、定年延長の5年前、昭和50年4月に実施されている。将来の定年延長まで見越しての、一貫した伊藤忠の高齢化対策ということが出来る。このとき、社員に配られたパンフレットには、つぎのように書かれている。

「●等級（昇格）。社内ニオケル地位ノ高サハ“等級”ニヨツテノミ示サレ 等級ヲアガルコトガ唯一ノ昇格トナル。」

「●役職（異動）。役職ハ適材適所主義ヲ貫イタ配置ノ結果デ権限ノ所在ヲ示スモノデアリ 地位ノ高サヲ示スモノデハナイ。シタガツテ機能本位ニ決定スル。」

給与も、役職手当（部長4万3,000円～5万円。課長3万3,000円～4万円）を除けば、すべて等級で決まる。椅子や机も等級が上がるに従って大きく立派になっていく。

しかし、「等級が偉さを表す」というかけ声が、社員に浸透しているかどうかという疑問である。いまのところ「たてまえ」としか受けとめられていないようである。ある部長がいった。「サラリーマンには三つのものさしがあります。学番（入社年次）、役職、等級。このなかでみんなが意識し合うのは、学番と役職です。」実際に、何人かにお互いの

等級を知っているかどうかをたずねてみたが、かなりあやふやである。学番（入社年次）はよく知っている。敬語を使うか使わないかの選択も、入社年次で決まってくる。部長や課長というのは、オフィスの中で座っている位置からだけで、だれもが識別できる。そしてなによりも、決定権をもっている。この決定権というもの、すなわち権力が、日本のサラリーマンにとって、いぜんとして冠である。立石人事部長は、

「30代半ばの団塊の世代あたりから、役職志向の考え方は、だいぶ変わってきているんじゃないでしょうか。あくせくと上に立って責任をもつより、好きな分野の仕事をじっくりやりたいという声が、若い人と話していると多いですよ。しかし、みんながみんなそうなっちゃうのも困るんですよ。だれかに、リーダーはやらしてもらわなきゃならないんだから」と笑う。

### 10年後の予備軍は……

すべての業種にわたる総合商社伊藤忠商事、その営業部門は29の本部に分かれ、145の部（室）がある。そのなかの1つ、産業機械第三部。わたしたちは、この部を1週間近く取材した。およそ10年後に第一次定年を迎える、社内での団塊の世代が多かったからである。彼らがその年齢に達するころは、毎年およそ200人が、55歳という厳しい区切りを迎えることになる。その当事者たちの仕事の状況、将来展望、意識をさぐってみたかった。産業機械第三部（略称産機Ⅲ部）は、部員38人、そのうち男子部員29人、この男子部員のうち、21人が課長補以上のいわば管理職で、役職につく資格をもっている。しかし役職ポストは10、半分以上の人がこれにつけない。ちなみに課長たちの平均年齢は44.5歳。10年前が38.7歳だから6歳高くなっている。バタバタと、電話や来客の応対に忙しいこの課長たちに話を聞いてみた。

加工機械課長、D氏、44歳。わたしが差しだした名刺に刷られた「日本の条件・高齢化社会」という活字を見て、一瞬、「えーっなぜ」とばかりに首をすくめ、なんでこんな若いわたしが取材対象になるのだろう、といったとまどいの表情が見られる。「あなたの10年後は……？」と、ぶしつけに問うと、「いやー、昨日、海外から帰ったばかりで忙しくて。うーん、いまはとにかく、いかにこの課を安定してもうけられるようにするかと、それだけで精いっぱいですよ」と、10年後など考えたこともないといったふうである。

医療プロジェクト課長、E氏、47歳。「そうですねー。わたしたち36年入社はとにかく数の多い世代ですからね。ポストにこだわってもだめでしょうねー。10年後といわれても、ノープランですね。むしろ、老後のためのライフワークのほうに興味がありますね」

このE氏の同期、昭和36年入社組が、この部には、3人いる。それぞれ、立場を異にして仕事をしている。ひとは部長代行、F氏（45歳）、部長の隣に席をかまえ、部長の仕事を補佐し、部長が出張などでいない場合はかわって部全体の指揮をとる。ひとは、



食品機械課スタッフ、G氏（47歳）。中国への食品機械の輸出を一手に引き受けている。

部長代行のF氏によると、「いま、いわれて、そういえば、ふたりいるなーという程度ですね。そういうことは、あまり意識しませんですね。ただ、それはわたしのほうが意識していないということであってですね、必ずしもあとのふたりがですね、そういうことを考えていないということではないとも思いますけれどもー」と歯切れが悪い。

しかし、産機Ⅲ部の部長、木暮浩明氏（48歳）、柔道と合気道の有段者で、『黒帯商社マン世界を往く』という著書もあるこの人にかかると、話は明快になる。

「わたしが人事管理でいちばん苦勞するのは同期の3人ですね。部長代行のF君に、各課ともみさせているんですけど、医療プロジェクト課長のE君とはどうしても意識し合ってますから、E君の課だけは、わたしが直接みています」

G氏は、わたしたちが取材に行った日、中国での食品機械の展示会に備え、下準備に忙しかった。名刺ファイルをめくりながら、各メーカーにつきつぎに電話をしている。

「ちょっとこれー、南京の展示会のほうなんですけれどもね、お宅のギョウザの機械、これちょっとカタログ欲しいといわれているんですよね。10部ほど送ってもらえますか…」

「ミサイルからインスタントラーメンまで」とはよくいったもので、商社とは、さまざまなものを扱っているものだと感心した。ギョウザは中国が本場だが、つくる機械は日本が輸出している。Gさんは中国のことになると、とにかく、よくしゃべる。いまソフトクリームがよく売れているとか、向こうの注文にまだまだこたえきれない状況で、つぎになんの機械に手をつけようか迷うくらい仕事があるとか、将来は「中国のことならGに聞け」といわれるくらいになりたい、とか、目を輝かせて話してくれた。彼は一時この課で課長代行を務めたことがある。しかし彼自身によると、「結局、わたしにはラインの仕事は向かなかったですね。人を動かすのもうまくないし……同期たちとのことは、運命だというようなことで割りきる以外にはないんじゃないかと思っていますけどね。わたしはもう与えられた仕事を、一生懸命やっていたら、いつかしらまた運が開けてくるだろうと。他人を気にしてというようなことだと、やっぱり仕事というものはよくできませんからね。とにかく自分でやりたいことをやると……」

木暮部長は、「彼も一時は悩んだようですが、もうだいじょうぶです。いっしょに中国に出張したとき、同室だったんですけど、とにかく夜中まで熱心にネゴ（交渉）しているんですよ。こっちは疲れて寝たいのに……。それでボーナスの査定をこの課でいちばん高くつけました」という。

G氏のように、自分自身の専門分野で働くことに生きがいを見いだす人も今後どんどん増えてくるだろう。受話器を握って生き生きと仕事をしている姿を見ながら、そう感じた。

## 制度は時とともに変わる

伊藤忠商事の60歳定年制度を、人事部長立石信二氏が「ただいま、懐妊中」と称して

いと前に書いた。たしかに、制度は、そのときどきの社会情勢、企業のすう勢によって大きく左右される。わたしたちが最も関心を抱いたのは「60歳定年制度」が、今後、どちらの方向に変わっていくのか、ということだった。55歳第一次定年という区切り目は、60歳定年制度が定着し、企業が、この制度を十分に持ちこたえることができるようになるまでの、いわば過渡期の措置なのか、それとも、もっともっと若い年齢にまで引き下げられ、企業内の高齢化現象がつづくかぎり、存続していくものなのか……？

立石人事部長の答えは、そのどちらでもなかった。「一律に役職を解き、給料ダウンという意味での55歳第一次定年は、将来なくなっていくと思います。しかし、この制度には雇用は保証しますが、年功序列は55歳で打ち切りますよという考え方も一部入っているわけですが、この考え方は将来、さらに積極的に打ちだしたいと思うのですね。ゆくゆくは55歳というのを50歳、あるいは45歳、そのくらいまででしょうかね……。あるいはその辺は5年間の余裕をもたしたらいいのかは、詰めなければわかりませんがね。とにかく、その辺から年功序列という色彩はどんどんなくしていきますよ、というのが、日本の社会にいちばん溶けこみやすい、いわゆる労働慣行の変更じゃないかな、とぼくは思っているんですけどね。いい方を変えれば、45歳くらいまでは生活給的な考え方で、だれでもが給料は上がっていきますが、それ以降は能力しだいで、上がる人もいますが、一般的にはスローダウンしていくと……。だいたい、生活にいちばん金のかかる時期は、40歳代後半でピークを過ぎるわけですから」

このことばは、55歳の第一次定年が引き下がるということをいっているわけではない。企業内の高齢化が本格化すれば、年功序列型賃金は、45歳くらいで崩れ、あとは能力主体の賃金体系になっていく。雇用の保証はつついても、給与のピークは、個人個人で、さまざまに変わっていく。そんな時代が来ることを予測しているわけである。

#### 人材あっせん会社 — キャリア・プランニングセンター

伊藤忠商事ビル11階、人事部と同じフロアーに、中高年社員を対象にした再就職あっせん会社「キャリア・プランニングセンター」（略称キャプラン）がある。資本金の90%を伊藤忠が出資し、60歳定年延長の一環として、昭和56年に設立された。社員6人のうち、5人までが伊藤忠からの出向である。中高年社員の悩みもわかり、相談相手にもなれるようにと、47歳から52歳の社員が選ばれている。

あっせんの対象は、主には伊藤忠の3,000人にのぼる中高年社員である。本社人事部と連携をとり、外部の中小企業への人材の転出をはかっている。キャプランでは、伊藤忠以外にも、大手企業50社と提携しており、わたしたちが取材した時点で、248人の一般登録者の詳しい人事データが、コンピューターにインプットされていた。大手造船会社の社員4人をまとめて1つの中堅企業にあっせんしたというような例もある。キャプランの一室は夕方になると西日がまぶしい。そんななかで、社員は受話器を取り、転職希望者

や求人側の企業の経営者と連絡をとっている。「年収については750万。ただし、交通費別途支給ということで確認がとれました。海外事業室長という予定どおりの役割でね。その件も今日の役員会で決まったと……。それから10月1日から来ていただくことも全部OKになりました」。「この前、社長と面接させていただきましてね、たいへん失礼ですが、要するに考え方が地道で、真正面から取り組まれておられるという、社長の経営姿勢にですね、とても共鳴されておるんですよ。いかがでしょうか、そちらさまでも、真剣に検討していただきたいと……」

このオフィスでは毎週1回、6人のメンバーが集まって、検討会議が開かれる。各人が会ってきた求人側、いわゆる中小企業側のニーズと条件、そして求職者側の希望と能力を突き合わせて、だれを推薦するかを1件1件について判定していくのである。いわゆるシミュレーションであり、かなりシビアに人物の能力が分析される。たとえば、求人側のニーズが「経理面をすべてまかせられ、若手の指導のできる人」であるとする。経理畑のベテランが幾人か候補にあがるが、「あの人はちょっと覇気が感じられないな」「堅物すぎてね、人間的温かみに乏しいんですよ」「やはり若手の指導っていうことになると抱容力がないとね」などと、どんどん斬られていく。最終的に求人側と求職者側でもっともずれているところは年齢である。求人側は40代前半を求めてくるが、転職を希望する側は、50代が圧倒的に多く、若くても40代後半である。もともとは、中小企業はほしくて来てもらえず、大会社がえりすぐってとった人物であり、しかも多額の金を投資して育てた人材である。それを横からひょいともっていくわけだから、理屈から考えれば得な買物ではないか、と思える。だが、会議を見ているの実感、まったく逆の買い手市場である。

## 転職という名の旅立ち

昭和59年8月31日、ひとりの元伊藤忠社員が、成田空港からシカゴに向かった。キャプランを通じての転職の旅である。山下英二氏、52歳。昭和29和伊藤忠入社。あまりに好男子なので、学生向けの企業広告に、モデルとして載ったというエピソードの持ち主である。仕事についても、だれしものが、「あの人はできる人だった」という。薄茶色のサングラスをかけ、アタッシュケースをさげたその姿は、ちょっとニヒルなインテリ商社マンを映画俳優が演じている、といった風情がある。入社後20年間は繊維畑を歩き、その間ニューヨーク勤務が9年にもわたる。その後、社内のコンピューターのオンライン化に業績を残したという。最後のポストは、業務本部、情報担当役員付。転職は、「日本着端子製造株式会社」という関西の企業で、資本金4,000万円、従業員180人、高収益の優良会社である。山下氏は、この会社の海外進出の責任者としてシカゴに赴任する。奥さんと大学4年のお嬢さん、大学1年の息子さんを日本に残し、単身赴任する。「10年間はアメリカでがんばるつもりだ」という。たまたま山下氏は、キャプランの社長、横倉

馨氏とマー جان仲間であり、「なにかいい転職先あったら紹介してくださいよ」と、本気半分冗談半分で話していたという。はじめて紹介を受けた今回の話を、熟考の末、決断をくださった。「もともと伊藤忠は、能力のある人間たちの集団ですよ。けどそのなかで、能力を生かせる人間と、生かさない人間との運・不運が出てきてしまうんですね。わたしもこのまま終わるのでは寂しいな、という気持はたしかにありました。ただ、最終的に決断させたのは、転職先の社長のことばでしたね。『君をほしいんだ』といわれたときはうれしかったですね」落ち着いた紳士の表情がゆるんだ。「もちろん、当面は収入ダウンになります。けど、あと10年間は思いきって働けるということ、その成果によっては待遇も給料も上がるということ、そのへんも考えあわせると、マイナスよりも、プラスが大きいと思ったんです。それにアメリカに9年いましたから、外国暮らしも苦にならないし……」。

翌9月1日、土曜日、夜、東京駅から名古屋へと、もうひとりの男が、キャプランを通じて第二の職場へと旅立った。塚本哲朗氏、50歳。入社以来、主に鉄鋼畑を歩き、リオデジャネイロ、ニューヨーク、マニラと、10年間海外に駐在した。とくに昭和53年から58年まで、マニラの現地法人の関連会社で、工場設立から軌道に乗るまで副社長として役目を果たしている。しかし、帰国後は役職ポストについていない。名古屋に向かう新幹線で、車窓の景色を眺めながら、ぼつりぼつりのことばを選びながら心中を語ってくれた。「一年半ほど前にマニラから帰って来ましてね、時代が変わったとつくづく思いましたね。わたしが入社したころは、『どどんやれ』という時代でね。事業も拡大の一方でしたからね。とにかく思いきり仕事ができる。ところが帰国して配属されたのが、業務本部の新規事業開発室、というところなんです。どうも自分の考えているのと環境が合わない、いままでのペースでとても仕事ができないという感じがしましてね。そういうことを考えているときにちょうど今度の話がきましてね。いろいろ聞いていくうちにおもしろそうだということで、もうひとつ仕事やってやろうと思い、決めたわけです」。

隣に座っている奥さんは、「わたしに話してくれたときは、もう本人の気持は決まっていたようですし、それに近くで見ていると、どんな気持で仕事をしているかがだいたいわかかっておりましたから、まあ、反対してもしようがないんじゃないかと思いました」と笑いながら話す。奥さんは引っ越しのために名古屋に同行するが、一泊するだけで神奈川県藤沢市の自宅に戻る。まだ大学生のお嬢さんがいるので、塚本氏もまた単身赴任である。

名古屋駅で降りて、タクシーに乗り、およそ30分ほど走ったところに、塚本氏の当面の住まいがあった。そこは天白町という市街地からちょっとはずれた新興住宅地に建つ、伊藤忠の独身寮であった。なぜ、伊藤忠を辞めたはずの塚本氏が伊藤忠の寮に入るかと疑問に思われるだろうが、これにはわけがある。塚本氏の場合、最低1年間は伊藤忠からの出向というかたちで、籍は伊藤忠に残したまま転職する。万が一、会社を移ってすぐに大病をしたりした場合、まったく保障がない。そのへんの不安をカバーしようという伊藤忠

の親心である。塚本氏の部屋は、ベットと洋服だんすつきの6畳間、小さなバスとトイレがある。ここに布団と背広、それにいくつかのダンボール箱が届いた。奥さんとふたりで、1時間も荷ほどきをすれば整理のつく程度の引っ越し荷物だった。小さなほうきとちり取りで、部屋の隅から隅までていねいに掃除をする奥さんの姿が印象的だった。

塚本氏の転職先は名古屋の隣、春日井市にある。「東海TRW」という自動車部品メーカーである。従業員およそ750人。90.7%がアメリカ資本で、親会社はアメリカ本土にある。塚本氏は、本社工場、総務部次長という立場で迎え入れられる。

週が明けての9月3日、月曜日、塚本氏の初出勤に同行した。まず、ロッカールームに案内され、薄茶色の上着と帽子を渡される。薄暗いこの部屋で背広から工場の制服に着替えることが、塚本氏の新天地での第一歩だった。背広をハンガーに吊るし、細長いロッカーにしまい込む塚本氏の姿に、どこか寂しさを感じたのは、取材者の思い入れにすぎないだろうか……。 “ガシャーン、ガシャーン、ガシャーン”と金属音が響きわたる工場内を歩きまわり、社員たちに紹介される。1つ1つの部署で直立の姿勢をとり、45度に腰を折ってあいさつをする。「塚本でございます。よろしく申し上げます」そんな塚本氏のうしろ姿からは、元大商社の営業マンのイメージはもはやない。塚本氏の年収は、当面250万円少なくなる。しかし、伊藤忠に残った場合、5年後には第一次定年を迎え、給料は6割に減る。いまは、総務部次長だが、仕事を順調にこなしていけば、役員になる可能性も大いにある。将来を見越しての決断であった。

## キャプラン会

キャリア・プランニングセンターを通じて転職した元伊藤忠社員の集まり、「キャプラン会」が開かれた。伊藤忠本社ビル22階のレセプションルーム。日もとっぷりと暮れ、窓の外には大都会のネオンが明るくきらめいている。旧交を温め、今後の仕事でも助け合っていこうという、いわば同窓会である。「いやー久しぶり」「お元気でなによりで…」というあいさつが、部屋の入り口でにぎやかに交わされている。

キャリア・プランニングセンターは、設立からおおよそ2年半で102件の再就職をあっせんした。そのうちのおおよそ半数が、50歳から54歳の第一次定年直前の社員たちである。転職先は、従業員500人未満の企業が大多数である。集まった人々と名刺を交換してみると、商社の仕事の幅広さを反映してか、転職先の業種はじつにさまざまである。ポストは、元商社マンらしく、営業部長とか、海外部長というのが目立つ。なかには外資系企業の日本代表というのものもある。年収は、平均すると750万円前後だという。

年1回開かれることになっているこの会では、まず最初に、この1年のうちに転職した新入会員が自己紹介を兼ねたあいさつをする。大方の人が通りいっぺんの自己紹介をしているなかで、突然大きな声が、人々の注目をひいた。少々お酒が入ったせいか赤ら顔で大柄な人であった。「伊藤忠という大きな会社の世界から、見知らぬ小さな会社に入って

いくということは、あたかもジャングルの上にパラシュートで舞い降りるような気持ちでございました。その下にヘビがいるのかトラがいるのか、なにがいるのかわからんと……無事軟着陸できるのかどうか、あるいはまた着いたとたん足でもかみつかれるのではなからうかと、かなりそういう不安もあったわけでございます。いまでは皆さんから『伊藤忠という会社、そこから来た人間だから、まずまちがいなからう』ということで、非常に期待をもちまして、わたしなりにその期待にこたえるのに精いっぱい、そういったところが真情でございます。とにかく、これは男の最後の仕事だと……」。

いままでグラス片手にざわざわと談笑していた人たちが、一瞬静まり、あいさつが終わると大きな拍手がわき起こった。この人のあいさつが、他の人々の気持ちを代弁していたからにちがいない。この会には暗く湿っぽい雰囲気はまるでなかった。この日集まった人およそ30人、みんなが、元伊藤忠社員であることを誇りに胸を張っているように見える。しかし、OBのひとりがわたしの耳もとでささやくようにいった。「ここに出てこれる人たちは、みんなうまくいっている人たちですよ。うまくいっていない人はとても顔を見せられません」。

おひらきに近づいたところ、キャリア・プランニングセンターの社長、横倉馨氏(52歳)があいさつをした。声は低い、一語一語かみしめるように話す。「これからは、企業のなかだけの垂直的な人材の流ればかりでなく、企業の枠組みを超えて、人材の横への広がりが求められる時代が必ずきます。皆さんはその先陣をきっているわけです。いま、現在、みなさんが踏み固めているのは、けもの道です。けもの道は険しいにちがいありません。しかし、その道は人の通れる山道に、やがてはバイパスにまで広がっていくはずですよ。バイパスにまで広げたいとわたしは願っています」。

細い体、いつも微笑をたやさない浅黒い顔、商社マンのバイタリティーよりは、優しさを感じない人物である。この人自身、サラリーマンの辛酸をなめていると聞いていい。ブラジルのサンパウロで、現地法人の繊維製品工場を設立、副社長におさまった。従業員3,000人を使い、年商300億円。一時は、日本の中堅企業の規模で操業していた。しかし、帰国後、オイルショックでこの工場が大損、ここで自分の人生が変わったと彼はいう。その後、研修所の所長になり、企業の中老年問題に関心を持つようになった。そんなとき、キャリア・プランニングセンターの話があり、これが自分の第二の人生だと思い、とびこんだという。

横倉氏は、わたしにこんなことをいったことがある。「サラリーマン人生を三期に分けて考えたらいいですよ。最初の15年は実力を蓄えるとき、つぎの15年はその力で大いに躍るとき、そして最後の15年は自分の価値観を支えにして個人の防備と再挑戦の時期」と……。

## 元部長の意地

およそ1カ月にわたる伊藤忠商事での取材も終わりに近づいたころ、現職の食品部長、服部式一氏に会った。彼は半年後に第一次定年を迎えることになっており、このままいけば食品部長という役職を降りなければならない。彼はそれをよしとせず、10月1日付で退職するという。キャプランを通じて、「フットワーク」という宅配便の会社に転職する。わたしたちが服部氏に会ったころは、ちょうど食品部長としての残務整理に忙しいときであった。日曜日も出勤し、引き継ぎ書類をつくる。いままでのすべての仕事について現在こうなっているという、しめをつくり、次期部長に引き継ぐわけである。スポーツシャツで仕事をしている彼は、撮影するわたしたちに、「困るなー、伊藤忠はこんな格好で仕事をしていると思われちゃうじゃない」と笑う。頭は少々はげあがっているが、つやのある顔、黒ぶちの眼鏡が、実直そうな彼の印象をより強めている。昭和24年入社、商業高校を出てここまで上りつめた人らしく、商社マン的派手さやつやっばい印象はなく、真面目そうなおじさん、といった感じである。そうは見えても、服部氏の社歴は華々しく、ニューヨーク、モンリオールなど北米駐在は15年間におよぶ。人事部の資料では、ボウエキAA、カワセAA、エイゴAAと、その評価の高さがうかがえる。

書類整理が一段落つき、だれもない夜のオフィスで、心のうちを語ってくれた。「今年の夏、富士山へ登ったんですよ、女房とふたりでね。日本人ならいつか登ってみなきゃいかんと思ってたんだけど……。まあ簡単な山だと思って登ったんですね。たしかに八合目まではなんていうことなかったんです。ところがそこからがきつかった。あえぎあえぎでした。もうきれいな雲海も見たし、ここで下りてしまおうと思えばそれでもよかった、いわば胸つき八丁ですね。しかしそこをがまんして、時間はかかってもじっくりじっくりと頂上まで登ったんです。そうしたらねー、いままでの苦しさかうそのようにすがすがしくてねー、同じ景色もまたちがってもっと美しく思えるんですね。それで思ったんですけど、自分はいま、サラリーマンとしてもちょうど胸つき八丁にきてるんだと、このまま楽しようと下りてしまったらもう二度と自分の人生で感動はないと、苦しくても上をめざそうと、格好いいようだけど、そのとき決意したんですね」

ときおりこちらの目を見、ときおり机の一点を見つめながら、ゆっくりと話してくれた。静まりかえったオフィスのなかで、服部氏の話が、しみいるようにわたしのなかに入ってくるのを感じた。「意地。意地といえば意地でしょかね…。役職を解かれるという……。いや、解かれるより、自分で解いていきたいという気持があったですからね。さらに新しい世界でね、自分の力を試すということにも意識があるなということだね。意地というかね。アンビションといいますかね」。

伊藤忠商事は、服部氏の第一次定年後のポストとして、関連会社の専務の椅子を用意した。しかし、それをいさぎよしとせずに、宅配便の会社に彼は転じた。その会社のパンフレットを持ってきて、新鮮な北海道の夕張メロンを各家庭に宅配する話、サケやイクラな

どの正月商品も、軒数がそろえば割高でなく新鮮な品物が届けられるという話などなど、うれしそうに話してくれた。まるで小学校に上がる子どもが、ランドセルや教科書をうれしそうに見せるかのように……。

9月末日、送別会が開かれた。最後に、女性秘書、20代のかつての部下たちが服部氏を囲み、歌をうたった。

5

君の行く道は、果てしなく遠い  
だのになぜ、なにを求めて  
君は行くのか、そんなにしてまで……

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.