

先見えぬバブル入社世代 ①

1980年代後半から93年ごろに社会に出た人がバブル入社世代といわれている。当時は都市銀行が毎年400〜500人の大卒を採用し、空前の売り手市場となっていた。企業側から「ぜひとも当社に入社してほしい」と厚く迎えられ、多くの学生が複数の有名企業から内定を獲得し、「自分は企業から選ばれた」との自負をもって社会にデビューを果たした。

しかし、バブル崩壊で多くの企業が経営危機に陥る中、入社直後からリストラや企業再編に直面する。後ろ向きな仕事が多く、都市銀行であれば、しばらくは不良債権処理業務に奔走せざるを得なかった。

後輩社員の採用が抑制され、部下指導の経験も少なく、社内の教育訓練投資が削減される中、十分な教育も受けぬまま20代を過ぎた。賃金もベアゼロやボーンスカットが当たり前となり、上司からは「実力の伴わない世代」「頼りない世代」と評された。

職場のIT（情報技術）化、グローバル化、内部統

管理職就けるのは同期の3割

制強化、成果主義人事導入などの波をじかに受けた世代であり、経営改革や組織改革が叫ばれ続けられた時代を経験。「またか」という「しらげ」と、「それでも受け入れざるをえない」という「諦め」を抱き続けてきた。

今、バブル入社世代は40代後半を迎えている。フラット化による管理職ポストの削減や関係会社の統廃合により、同期の3割程度しか管理職ポストに就けず、無役職が大半だ。企業側も「ポストに就けないバブル入社世代の処遇をどうするか」「彼らのモチベーションをどのように維持するか」という課題に頭を抱えている。

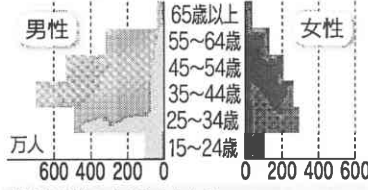
ポスト不足の中で「副〇」「〇〇代理」といった役職を設け、何とか対処しようとしている企業も一部にみられるが、焼け石に水だ。団塊世代の退職により、いびつな人員構成を一時的に解消できた企業はバブル入社世代への対応を先送りしている。

彼らも自分たちがもはや管理職ポストに就けない可能性が高いことはうすうす認識しているが、今から転職して20年以上勤めた大企業を去るだけの自信はない。外にも出られず、とどまっても先が見えない状況で、バブル入社世代は閉塞状況に陥っている。

（クレイア・コンサルティング
ダイレクター
桐ヶ谷優）

企業力アップ！ 組織人事マネジメント講座

年齢階級別の正規雇用社員数
(注)総務省統計局「労働力調査」(2013年)



管理職ポストが減少する一方、大量採用されたバブル入社世代が40代後半を迎える

バブル入社世代は先が見えない状況に直面