

高年齢者と転職

—成功者のキャリア特性分析—

高木 朋代

1. はじめに

年金支給開始年齢の引き上げを背景に、高年齢者の雇用が企業の経営上においても緊要な課題とされている。特に2004年には、定額部分の支給開始年齢と合わせて、最終的には2013年までに65歳までの雇用確保措置が義務化されることとなった。2006年4月から施行されているこの改正法により、少なくとも現時点では62歳までの定年引き上げか、定年制の廃止、もしくは労使協定・就業規則による対象者の基準設定を一時的に認める継続雇用制度の導入を講じることが義務付けられている¹⁾。そのため近年では、各企業の人事管理の現場でも、60歳代前半層の雇用を拡大していくために、どのような人事施策が必要であるのかを模索する動きが活発化している²⁾。

一方、日本は高年齢者の就業意欲が他国に比して極めて高いことで知られている。例えば、各種調査によると、定年を控えた高齢労働者で60歳以降も働きたいと考える割合は、いずれの調査においてもおおよそ7割から8割に達している³⁾。だがこれに対し、企業側の対応はどうか。約85%が継続雇用によって60歳以降の雇用を推進していく姿勢を示しており、高年齢者雇用に関して決して後ろ向きなわけではないといえるかもしれないが、実際には就業希望者の約3割程度を雇用継続するのみに留まっている⁴⁾。

つまり、高年齢者雇用拡大に対する社会的要請は高まっており、高年齢者自身の就業意欲も極めて高い。しかし雇用は一向に進んでいない。これが世界一の高齢国となった日本の実情である。

打つ手はあるのか

この度の法改正によって新たに着眼せねばならない論点は、各企業で設けた選定基準に基づき、雇用継続制度対象者の選別が実施可能になるということである。企業内で雇用継続者を選別する場合に、労使間、労働者間で摩擦が生じ得ることは、容易に想定できる。そのために、企業は定年到達後の就業機会を確保する、何らかの施策を新たに講じていくことが求められている。たとえば従来型の同一企業内での雇用継続の他に、他社へ移動することによって雇用継続を実現するための制度が、今後ますます各企業の高年齢者雇用施策として浮上していく可能性が強い。そうした企業の意向は既に現れ始めている⁵⁾。

しかし現状では、他社への移動によって60歳以降の雇用継続が実現される比率は極めて小さく、僅かに15%~20%未満に過ぎない⁶⁾。またもし一旦退職して新たに職を探す場合には、60歳前半層の求人倍率は0.15、失業率は9.7%であり、60歳以降の再就職が極めて狭き門となっていることがうかがえる⁷⁾。実際に、中途採用の際に60歳以上を対象に含める企業は僅かに20%未満であり、募集・採用をめぐる年齢差別の撤廃を努力義務とする法改正は既に行われているものの、その効果は未だ充分には現れていないといえる⁸⁾。

そうした厳しい再就職状況の中で、他社への移動の手段として期待されるのが、関連会社・子会社をはじめとするグループ企業への出向・転籍を通じた移動である。しかしそうしたグループ企業への出向・転籍は、すでに飽和状態にあり、中高年労働力を吸収する機能は低下しつつあると指摘される（玄田，2002；駿河，2002）。またグループ連結経営を背景に関連会社・子会社の交渉力が増し、必要人材のみを受け入れる傾向になり始め、その役割もこれまでとは変わりつつあることが指摘されている（稲上，2003）。つまり、グループ企業での出向・転籍ばかりに、高年齢者雇用の拡大を期待してはいけないということがいえよう。

本稿はそうした情勢を踏まえた上で、実際に定年前後で「系列外」へ移動することによって、つまり実質的には他社に転職することによって、60歳以降の雇用継続に成功している人々に焦点を当てる。なぜ彼らは、一般的には難しいとされる高年齢期の転職に成功できたのか。他社への移動による雇用継続成功者と不成功者の人事データを用いたキャリア分析を通じて、彼らのキャリア特性を明らかにし、高年齢者雇用拡大に向けて、企業の人事管理にどのような視点が求められているのかを検討していく。

2. 分析枠組み

(1) 何が問題なのか

前述のように、高年齢者の転職は難しい。それでは、今現在において、何が課題となっているのだろうか。この点を見ていこう。

高齢・障害者雇用支援機構（2005）の調査によると、募集・採用の際に上限年齢を設け、中高年層の中途採用を実施しない理由として、「職務能力的に対応できない」ことが挙げられており、これは年齢制限を設ける理由の上位3位に入っている⁹⁾。また同様の調査によれば、社外からの出向・転籍者や中途採用者は、「人件費に見合った貢献をしていない」、「他社の職業経験の活用が難しい」、「専門能力を持った人が少ない」とみなされており、そのため受け入れることが困難であると考えられていることが明らかとなっている¹⁰⁾。

それでは受け入れ企業側は、どのような能力を期待して高年齢者を雇用するのだろうか。まず社外からの出向・転籍者の場合、「職能の専門能力」（72.0%）、「管理・折衝能力」（63.5%）「出向元企業との調整能力」（39.3%）となっており、職能の専門能力が圧倒的に重要視されていることが分かる。また中途採用者の場合にも、「職能の専門能力」（82.5%）、「管理・折衝能力」（57.3%）、「職能の公的・社会的資格、実務」（35.5%）となっており、担当する職能分野に関する専門能力への期待が極めて高く、続いて管理・

折衝能力が求められていることが分かる。また出向・転籍者の場合には出向元企業との調整能力が、また中途採用の場合には公的・社会的資格が重視されている点も注目される¹¹⁾。

つまりまとめると、企業側は、中年層を含む高年齢者の受け入れに関しては、担当する職能についての高い専門能力を期待している。しかしそうした期待が多くの場合満たされず、最終的には、人件費に見合った貢献をしていない、あるいは他社での職業経験は自社では活かされないのではないか、といった疑問へとつながっていると思われる。こうした企業側の期待する能力と、高年齢者側が提供できる能力との乖離が、高年齢者の他社への移動を阻んでいるひとつの要因と考えられる。

(2) 先行研究レビュー

このように、先行調査の結果を踏まえ、転職、あるいは出向・転籍を通じて雇用継続を実現するために求められる要件を考えるならば、まず、企業から必要とされるような職務能力を持っていることが第一の必要条件となるだろう。先行調査に従えば、具体的には、専門能力、管理・折衝能力、出向元企業との調整能力、公的・社会的資格を持っていることが重要ということになる。

それでは、このような職務能力はどのようなキャリアを経て獲得されるのであろうか。現在所持する職務能力というのは、昨日今日の努力によって形成されるものではなく、過去から現在に至る何らかの経路を経て習得された結果といえる。もし上記のような職務能力によって、他社への移動が実現されているのだとすれば、成功者達のキャリアには、何らかの普遍的なパターンが存在している可能性がある。こうした論点に関して、どのような議論がなされているのだろうか。実際のところ、高年齢者の移動に関する研究は始まったばかりであり、中高年層の出向・転籍を通じた転職を含めても、その研究蓄積は薄い。しかし数は少ないが、能力とキャリア

に関して興味深い知見を導いている幾つかの研究がある。

中高年層の系列外への出向・転籍の成功要因を分析した研究に、中馬(2002)および中馬・キャプラン研究会(2003)がある。ここでは、他社への移動に成功する人の性格分析や、送り出し企業と受け入れ企業の成功要因が考察されるとともに、他社への移動に成功する人のキャリアの特徴が明らかにされている。これによると、受け入れ企業の多くが中小企業であるために、移動の成功につながる能力は、特定領域での専門性のみならず、職能を超えた幅広い能力であり、したがって部をまたがった異動回数が多いほうが、その能力が重宝され、転職に成功する可能性が高いとされる。例えば人事、労務、総務、経理というように一通りの間接部門を経験した、いわゆるジェネラリスト型のキャリアがこれに当たる。

だがこの見解には注意が必要である。なぜならば、他の年齢階級を含めた一般的な転職の場合には、中高年層を対象を絞った場合とは異なる研究結果が導かれているからである。すなわち一般的な転職においては、特定職能を中心として、関連する職務での経験を積んでいるほうが転職に成功しやすい。それは、そのようなキャリアを通じて体得された実務をこなす高度な職務能力が、受け入れ企業に高く評価され、最終的にはマッチングが実現されやすいからであるという(黒澤, 2002)。この知見は、これまで人事労務管理の研究者らによって了解されてきた、能力に関する一般理論と符合する。いわゆる、企業にとって有用と目される能力とは、「非定型的な仕事」や「不確実な状況」に対処する能力であり、その能力の獲得には「特定分野での幅広い経験と専門性の深耕」、ひいては「一つの職能内で長期の経験を積むこと」が必要であるという一般理論である¹²⁾。

これらの議論をまとめると、次のようになろう。高齢期における他社への転職は、他の年齢階級における一般的な転職の場合と事情が異なる可能性がある。つまり、高齢期で他社へ移動する場合には、一人で何役もこなさねばならない中小企業での業務に対応していく必要がある。そのために、

広範に渡る部署を経験することで、受け入れ企業の要求に応じ得る幅広い職務能力が形成され、そうしたキャリアが移動の成功に結びつくということである。

確かに、転職者の移動動向を見てみると、50歳以上の転職者は大規模企業や同規模企業よりも小規模企業に移動するが多い。表1で明らかのように、そうした特徴は50歳以上にのみ見られる。これによると、50～54歳転職者の48.7%（DI値¹³⁾：-24.5）が小規模企業に移動しており、この数値は55～59歳転職者では39.3%（DI値：-7.5）、60～64歳転職者では37.7%（DI値：-12.3）となっており、いずれも大規模企業への移動比率より高い。したがって高年齢層の転職先は中小企業が多く、そこで活かされる能力としては、何でもこなせる能力、つまり幅広い能力であると指摘する、中馬および中馬・キャプラン研究会の指摘は妥当といえよう。

また他の研究成果として次のものがある。高年齢者雇用開発協会（1998）は、中高年期に転職する者は、過去にも転職や出向を経験している場合が多いことを実証的に明らかにしている。また前出、中馬および中馬・キャプラン研究会は、系列外への出向・転籍を過去にも経験していることや、その時の失敗経験が、次の転職の成功率を高める可能性があることを指摘

表1 転職による企業規模の変化 (%)

企業規模変化	計	40歳未満	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
上向移動	35.2	39.8	32.7	34.4	24.2	31.8	25.4	23.4
平行移動	33.6	33.9	36.0	34.7	27.1	28.9	36.9	50.3
下向移動	31.3	26.4	31.3	31.0	48.7	39.3	37.7	26.3
上向-下向	3.9	13.4	1.4	3.4	△24.5	△7.5	△12.3	△2.9

資料出所：厚生労働省「雇用動向調査」（2002年）

（注）1）数値は男性労働者である。

2）規模区分は、1,000人以上、300～999人、100～299人、30～99人、5～29人の5区分で、より大規模の区分への移動を「上向移動」、より小規模の区分への移動を「下向移動」、同一区分内の移動を「平行移動」として算出した。また、前職が官公営、個人業主、家族従業者及び不詳である者を除いた。

3）「上向-下向」は上向移動の割合から下向移動の割合を差し引いたDI値である。

している。これに対し、他の年齢階級を含めた一般的な転職者を対象に分析を行った守島（2001）の研究では、過去に転職経験があるよりも初めての転職、すなわち1回目の転職のほうが、高い満足度が得られ、転職の成功に有効であるという結果を導いている。よってこれらを踏まえると、過去の転職経験についても、高年齢層の場合と他の年齢階級の場合とでは、事情が異なると考えられる。

またこの他に、能力開発に関して玄田（2002）は、中高年層の転職は多くの場合が同職種での転職であり、公的給付を利用して、職種転換を意図した自助努力による能力開発を行っても、ほとんど転職の成功には結びついていないと指摘している。

(3) 仮 説

以上、高年齢者の転職に関する既存の調査データや先行研究の結果をまとめるならば、概ね次のようになる。第1に、高年齢者の転職を成功に導く能力は、職能に関する高い専門能力とともに、職能を超えた広範に渡る幅広い能力であり、そうした能力は、受け入れ企業が期待する管理・折衝能力や調整能力の獲得に結びついている可能性がある。第2に、この能力は、ある程度幾つかの職能を横断するキャリアを歩むことによって形成されていると考えられる。第3に、高年齢者の転職は、過去に転職や出向・転籍といった他社への移動を経験しているほうが成功しやすい可能性がある。この理由として考えられるのは、第1と同様に、企業間を移動して体得された職能を超えた幅広い能力が、新しい職場環境への適応を円滑にするからであろう。また高年齢期での転職、出向・転籍においては、過去の経験が生きてくるものと考えられる。第4に、移動の成功のためには、自助努力によって短期的に習得した新たな能力よりも、これまでの職業キャリアで培われた能力を活かすことが重要と考えられる。そして所持する職務能力の高さと専門性を示すものとして、公的・社会的資格を獲得してい

ることが、転職の成功を円滑にする可能性が高い。

つまり以上を踏まえるならば、他社への転職による雇用継続成功者のキャリア特性として、次のような仮説が導かれる。

- 1) 転職による雇用継続を実現するためには、高い専門能力とともに広範の能力を習得するために、「幾つかの職能を横断して職業経験を積むこと」が重要であると考えられる。
- 2) 過去に転職などの他社経験があること、さらに所持する能力の専門性を示すために、何らかの資格を持っていることが、転職の成功に有効と考えられる。

以下では、転職による雇用継続実現者と非実現者の人事データを用いて、仮説の検証を行う。これにより、転職成功者のキャリア特性を明らかにしていく。

3. 転職による雇用継続成功者のキャリア特性—定量分析

(1) 事例とデータ

分析に用いる事例は、企業A社（創業八十余年、従業員単独約6000名、連結約2万名、産業機器メーカー）から、定年前後で他社に転職、もしくは出向・転籍を通じて他社に移動した人々で、60歳以降の雇用継続を実現した者と、実現できなかった者である。

A社の高年齢者雇用は、定年退職の手続きの後に再雇用の契約を結び、従来部署でこれまでと同じ仕事に従事する雇用継続の手法を中心としてきたが、一部の高年齢者は定年前後に他社に移動することで、60歳以降の雇用継続を実現している。ここではサンプル数を確保するために、やや長期にわたる事例を収集した。

本分析で利用されるデータのひとつは、A社で1995年10月から2003年3

月の間に、他社に転職していった人々の人事データである。同社における中高年層の転職は、ほぼ全てが、退職金の上乗せが期待できる、同社に設置されている45歳以上を対象とするセカンドライフ支援制度を利用して行われる。したがって、「セカンドライフ制度適用者リスト」に当たることによって、本分析に利用される転職者データは、1995年10月から2003年3月の間に、A社本社から転職した45歳以上従業員のほぼ全てを網羅しているといえることができる。なおセカンドライフ支援制度は転職の他に、独立・創業を行う場合にも利用されている。1995年10月から2003年3月の間に同制度を利用した者は141名おり、そのうち転職のためにこの制度を利用した者は57名、独立・創業は69名、その他が15名であった。本分析では上記のうち55歳以上の転職者に絞り、その中で分析に必要な情報を備えた23名のデータを利用している¹⁴⁾。

またもうひとつのデータは、1990年4月から2002年10月までの間に、A社の取引会社を含む資本提携のない他社、すなわち系列外に出向した人々の人事データである。これは「他社（系列外）への出向発令リスト」に当たっている。これによると、この間に他社への出向の発令は191件あり、このうち、出向満了までに出向先で定年を迎えた件数は87件であった。本分析では、この出向先で定年を迎えた人々の人事データを用いている。出向先で定年を迎えた後、引き続き就業することが決定した者は、実質的に他社での雇用継続の成功者といえることができる。他方、この時点で退職する者は、他社での雇用継続が実現できなかった者といえることができる。無論、本人の希望により、出向先で定年退職する場合もある。しかし定年前の他社への出向は、多くの場合、60歳以降の雇用継続の見込みがあることが前提となっており、本来ならば、定年後も就業継続が実現できる可能性が高く、本人も定年後も雇用継続されることを、ある程度意識して出向していることに留意する必要がある。なおこの87件の中には、A社を介在してA社の雇用継続制度が適用されている場合もあり、これらを除き、最終

的には67名のデータが利用された。以上の転職者データと出向・転籍者データとを合わせて、90名のサンプルを用いて、移動による雇用継続者の分析が行われた。

なお、このように1社から得られたデータが用いられることには、次のような分析上の利点がある。第1に、不特定を対象とした質問票調査によっては収集できない、データの信頼性を確保するに足る、詳細で正確な人事情報が抽出できる。第2に、定年者が所属していた企業の規模、業種、業況、創業年、労働組合の有無、また高年齢者雇用制度の状況などを、分析上コントロールできる。また同様に、それぞれ同時期に転職、出向・転籍が行われたサンプルを利用していることも、分析結果に影響を及ぼす諸条件、たとえば業況の変化や経営方針の変化などをコントロールすることに寄与している。

(2) データの作成

分析に用いた変数は、表2のようになっている。これらは、先の仮説を検証することを目的として、さらに転職による雇用継続の成功あるいは不成功という結果が、各人の有する個人属性、職務的条件、経済的条件のどの要因から影響を受けているのかを推定するために作成された。なお、基本統計量は表3に記している。ここでは、転職者データ23名と、出向・転籍を通じた他社での雇用継続者67名の、計90名の統計的データがどのようにして作成されたのかについて説明しておこう。

転職による雇用継続の成功と失敗の状況は、その後の追跡調査として人事部によって実施されている「近況報告原票」によって割り出している。この「近況報告原票」は、当該高年齢者が退職後1年を経て1～2年の間に、人事部が近況を尋ねるために郵送する質問票である。ここには転職先での状況などが記されており、勤務を続けているか、既に退職しているかがわかる。しかし質問票が返送されてこない場合や、実際には勤務を続け

表2 変数定義一覧

変数名	定義
被説明変数 転職による雇用継続	「成功」= 1、「失敗」= 0 とするダミー変数 ¹⁾
説明変数	
個人属性	
性別	「男性」=1、「女性」=0 とするダミー変数
学歴	「大学、短大卒以上」=1、「それ以外」=0 とするダミー変数
要介護者数	同居者のうち介護を必要とする者の人数
職務的条件	
勤続年数	A社での勤続年数
同一職能内年数	A社入社以降、同一職能内に従事していた年数
転職経験	「あり」=1、「なし」=0 とするダミー変数
職位	「管理職」=1、「それ以外」=0 とするダミー変数
資格技能	修得している資格・特殊技能点数 0(低)～
語学	語学力1(低)～5(高)
職務の種類:生産・技術職系	「生産・技術職系」=1、「それ以外」=0 とするダミー変数 ²⁾
職務の種類:事務職系	「事務職系」=1、「それ以外」=0 とするダミー変数 ³⁾
経済的条件	
住居-職場間距離	「通勤1時間以上」=1、「1時間圏内」=0 とするダミー変数
同居人数	同居者の人数
扶養子数	同居者のうち扶養を必要とする子の人数

1) 転職による雇用継続には、転職と、他社(系列外)への出向・転籍による雇用継続が含まれる。

2) 「生産・技術職系」には「生産技能」「現場管理・監督」「(資格)専門」「研究開発・技術・設計」が含まれる。なお「生産技能職」には、調整、検査、出荷、生産工務、生産工程・生産設備の計画・設計・改善が含まれ、「研究開発・技術・設計」には品質管理、特許管理が含まれる。

3) 「事務職系」には「事務」「総務・人事労務・教育」「営業・販売・サービス」「財務・経理」が含まれる。なお、「営業・販売・サービス職」には、営業技術(セールスエンジニア、サービスエンジニア、システムエンジニア、情報処理)が含まれ、「事務」には、法務、秘書が含まれる。なお以上のレファレンスグループは「経営・企画職」である。「経営・企画」には、関連会社取締役、コーポレートマーケティング、監査役が含まれる。

ていると書かれていても直後に退職している場合があることが、その後の聞き取り調査でわかった。こうした曖昧な状況を補正するのに用いられたのが、口伝えの情報である。A社の引退者組織であるOB会を通じて、人事担当者に伝わってくる情報を活用し、口伝えの情報から転職の成功と失敗が明らかになった場合には分析データに加え、また明らかにならなかった場合にはサンプルから除外した¹⁵⁾。

転職者データに関して留意すべきことは、何を以って転職の成功といえ

表3 基本統計表

変数名		全サンプル		転職による雇用継続 成功		転職による雇用継続 失敗	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
個人 属性	転職による雇用継続=成功	71.1%	0.455	—	—	—	—
	性別=男性	98.9%	0.105	98.4%	0.125	100.0%	0
	学歴=大卒者	55.6%	0.499	59.4%	0.495	46.2%	0.508
職務的 条件	要介護者数(人)	0.21	0.410	0.23	0.427	0.15	0.367
	勤続年数(年)	36.66	6.157	36.63	6.696	36.73	4.686
	同一職能内年数(年)	31.96	9.366	33.97	8.265	27.00	10.209
	転職経験=あり	15.6%	0.364	12.5%	0.333	23.1%	0.429
	職位=管理職	98.9%	1.116	92.2%	0.270	76.9%	0.429
	資格技能(点)	2.74	3.511	3.08	3.696	1.92	2.911
	語学(点)	2.60	1.459	2.55	1.424	2.73	1.563
経済的 条件	職務=生産・技術職系	32.2%	0.469	35.9%	0.483	23.1%	0.429
	職務=事務職系	50.0%	0.502	51.6%	0.503	46.2%	0.508
	住居-職場間距離=通勤1時間以内	56.7%	0.498	54.7%	0.501	61.54%	0.496
	同居人数(人)	2.80	1.201	2.88	1.046	2.62	1.525
	扶養子数(人)	0.38	0.680	0.43	0.709	0.23	0.587
サンプル数		90		64		26	

データ出所：A社内部資料およびインタビュー調査に基づき作成。

るのか、という点である。一旦は再就職してもその後直ちに退職しているのであれば成功といはいえない。ここでは、近況報告調査票が返送される1～2年の間をひとつの目安として、この間に退職していないようであれば、転職の成功とみなすこととした。なぜならば、高年齢期にある転職者がその後長期にわたって就業するとは想定しがたい。その一方で既に指摘したように、高年齢期の転職はきわめて難しく、退職して再就職先を探す場合の難易度は本人も十分に認識しており、転職後1～2年を超えたならば、その後はある程度定着する可能性が高いと想定できるからである¹⁶⁾。そのため転職後1～2年間で定着の如何を見極める期間と定めることが妥当と考えられ、この間に退職してないのであれば転職の成功とみなした。

また出向・転籍を通じた雇用継続の成功と失敗の状況は、「他社への出向発令リスト」に、定年後に雇用継続されたか定年退職したかが記されて

おり、この情報を利用した。但しその後の聞き取り調査により、最終的にはこのリストの記載とは異なる場合があることが分かった。そこで出向・転籍の手配を担当している人事担当者に再び最終的な雇用継続の状況を確認し、データを補正した。このような手順を経て、最終的に分析に利用可能なサンプルは90名となった。

この90名に関して、説明変数となる人事データが抽出された。A社の人事ファイルは「現況」「入社前キャリア」「資格・特殊技能」「内部キャリア」「職務履歴」「研修記録」「出向履歴」「特殊勤務」「勤怠管理」「自己PR」「家族」の11項目から構成されている。ここに記述された人事情報から幾つかの作業を経て統計的データが作り出された。

個人属性は、「性別」「学歴」「要介護者数」からなる。このうち「学歴」は最終学歴を指し、同社に勤務しながら学位を取得している場合も含まれている。また「要介護者数」は人事情報の「家族」欄を参照している。定年者の父母は、概ね80歳を超えていると考えられ、要介護者となっている場合が多いと推測される。よって同居する父母名が記載されている場合には、その人数を要介護者数として算出した。

次に、職務的条件は「勤続年数」「同一職能内年数」「職位」「資格技能」「語学」「職務の種類」によって構成される。このうち「同一職能内年数」とは、入社以降に同一職能に従事していた期間を表し、例えば生産技能系の場合は同部門内でのジョブ・ローテーションまで、あるいは他職能で他部門に異動するまでの期間を、また事務職系などの場合は他職能に異動するまでの期間を指す。なお「職能 (function)」とは、各従業員が組織において担うべき仕事を指すが、特に機能面に焦点をあてた場合をいう。その意味で職務 (job) とは異なる。例えば生産、営業、研究開発、人事労務などは職能であり、組み立て、検査、塗装、工務などは職務といえることができる。

この同一職能内年数は、人事情報の「内部キャリア」を整理することに

よって割り出した。内部キャリアには当該定年者が同社に入社した時点から、定年を迎えるまでの所属部門と担当職務、職位の経歴が、その年月日とともに記されている。これをたどることにより、当該定年者がいつの段階で他職能に異動していったのかがわかる。ただしこの作業には幾つかの点で注意を必要とする。

まず、他の職能に異動した場合でも、従事期間が極端に短く、その後前職能に戻っている場合には、この異動が急激な需要変動に対応するための、いわゆる「応援部隊」としての一時的な異動であることがうかがえる。インタビュー調査によれば、この期間は通常の定期異動の一期間に当たる、3年間にまで及ぶ場合もあるという。よってここでは、従事期間が3年以内であり、なおかつその後前職能に戻っている場合には、この期間を同一職能内期間に含めることとした¹⁷⁾。また組織改革による部署名の変更や、工場や事業所の移転に伴う名称変更、関連会社への業務委託に伴う同部署の全面的移動による所属名の変更にも注意しなければならない¹⁸⁾。よって、A社の社史や社内報などの資料にあたり、各時点での同社の業況や出来事、新製品開発の時期などを把握し、これを当該定年者の異動年と照合して、その異動が純粹に本人のキャリア上の配置転換であったのか否かを確認した。これらの作業を経て、正確な同一職能内年数を割り出した。

また「職位」の管理職とは、同社の規定に従って、職能資格M1, M2, S1, S2職を指しており、それ以外の非管理職は職能等級1～8級を指している。「資格技能」は、公的資格を「3」、管理に関わる資格を「2」、作業に関わる資格を「1」として、その合計値によって表している¹⁹⁾。

また「語学」は「資格・特殊技能」欄にある、会話力、読解力、作文力の評価1(高)～5(低)の平均を算出し、「5」および「試験未受験者」を「1」、「4.9～4」を「2」、「3.9～3」を「3」、「2.9～2」を「4」、「1.9～1」を「5」とし、また英語以外の語学評価のある者はこれに1を加算して数値を算出している²⁰⁾。

また職務の種類「生産・技術職系」には、調整、検査、出荷、生産工務、生産工程・生産設備の計画・設計・改善などの生産技能職系や、品質管理、特許管理などの研究開発・技術・設計系職種が含まれる。「事務職系」にはセールスエンジニア、サービスエンジニア、システムエンジニア、情報処理などの営業技術職系や、法務、秘書も含まれている。「経営・企画職」には、関連会社取締役、コーポレートマーケティング、監査役が含まれている。なお「生産・技術職系」「事務職系」に対する基準は、「経営・企画職」となっている²¹⁾。

「転職経験」の有無は、「入社前キャリア」欄にある「入社前職歴記事」に当たっている。ただしここに記載がない場合もあった。その場合、学卒年と入社年の間に著しく間が開いている場合には、他社からの転職の可能性が高いため転職経験者とみなした²²⁾。

最後に経済的条件であるが、これは「住居-職場間距離」「同居人数」「扶養子数」からなる。このうち「住居-職場間距離」は、労働者にとっての、通勤に生じるであろう時間的、心理的負担をコストとみなすことによって設定された変数である。また同時に、企業にとっては交通費という形で負担せねばならないコストとみなすことができる。同変数は、各定年者の現住所から職場までの距離を時間に換算して測定し、最終的には、通勤1時間以内かそれ以上かのダミー変数とした²³⁾。

また「同居人数」「扶養子数」は、「家族」欄から割り出している。そのうち「同居人数」は、扶養義務はないが同居している子供がいる場合には、何らかの経済的負担があるものと考えられ、その数に妻を加えた人数を経済的条件の変数に加えた²⁴⁾。またそのうち、20歳以下の子供の人数を特に「扶養子数」とした。

分析は、転職による雇用継続の成功を「1」、失敗を「0」とするダミー変数を被説明変数とし、ロジスティック回帰分析法を用いて行われた。

(3) 分析結果

「転職による雇用継続を実現した者が持つ条件」の分析結果は表4のようであった。なお企業が高年齢労働者の採用をしようとする場合に、一般的にいて本人の経済状況を考慮に入れて温情心から採用を決定するとは想定できないことから、本人の経済的条件を除いた(1)を基本モデルとし、(2)で経済的条件を投入している。またモデル(3)は、「勤続年数」と「同一職能内年数」との間に1%有意で0.527の中程度の相関が見られていたことから、「勤続年数」を除いた場合の結果を記している。但し「同一職能内年数」を除いたモデルはデータとの適合が得られなかったため(モデル

表4 「転職による雇用継続を実現した者が持つ条件」分析結果

説明変数		被説明変数：転職による雇用継続=成功					
		(1) 基本モデル		(2) 経済的条件変数投入		(3) 「勤続年数」を除く	
		係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
個人属性	性別=男性	-5.034	22.264	-5.272	22.274	-5.749	22.270
	学歴=大・短卒	0.269	0.152	0.234	0.714	0.497	0.684
	要介護者数	0.763	0.833	0.698	0.868	0.636	0.827
職務的条件	勤続年数	-0.106*	0.064	-0.104	0.065	—	—
	同一職能内年数	0.103***	0.039	0.102***	0.039	0.066**	0.030
	転職経験=あり	-1.323*	0.769	-1.333*	0.799	-0.726	0.714
	職位=管理職	1.406	0.886	1.388	0.893	1.367	0.848
	資格技能	0.048	0.087	0.047	0.089	0.053	0.086
	語学	-0.036	0.223	-0.030	0.228	-0.016	0.223
	生産・技術職系	0.451	0.854	0.468	0.855	0.757	0.832
	事務職系	0.473	0.740	0.451	0.743	0.669	0.720
経済的条件	住居-職場間距離			0.149	0.584	0.012	0.567
	同居人数			0.039	0.256	0.053	0.251
	扶養子数			0.131	0.490	0.245	0.470
	定数項	4.948	22.373	4.939	22.374	2.293	22.299
	サンプル数	90		90		90	
	カイ2乗	22.815**		23.011*		19.981*	
	対数尤度	85.393		85.197		88.226	

データ出所：表3に同じ。

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による。*** $p < .01$ 、** $p < .05$ 、* $p < .10$ 。

2) 「生産・技術職系」「事務職系」に対するレファレンスグループは、「経営・企画職」である。

係数検定：カイ2乗値=15.229、 $p=0.293$ 、対数尤度=92.979)、本表から除外している。

(1)から(3)の結果について見てみよう。転職による雇用継続の成功に有意な影響を与えている変数は、いずれも職務的条件に属する「勤続年数」「同一職能内年数」「転職経験」であることがわかる。そして当該移動者の所持する能力を示す「資格技能」は、いずれのモデルにおいても有意な影響を持っていない。同様に、能力を客観的に示す指標と目される「職位」「語学」も有意ではない。また個人属性や経済的条件の全ての変数においても、有意な影響は見られなかった。

影響を与えている3つの変数のうち、特に強い影響を与えているのは「同一職能内年数」である。モデル(1)(2)では1%有意であり、モデル(3)においても5%有意となっている。また「勤続年数」は移動の成功に負の関係を持っており、モデル(1)では10%有意で負の影響を与えている。すなわち、ただ単に勤続年数が長いことは移動による雇用継続の成功に正の効果を持っておらず、同一職能内での経験年数が長いことが、転職や他社への出向・転籍の成功を決定付けているものと推測される。

また過去に「転職経験」があることが、移動による雇用継続の成功に負の影響を与えていることがわかる。モデル(1)(2)においてこの影響は10%有意となっている。この結果を上述の結果と合わせて解釈するならば、次のようになろう。単に1社に留まり勤続年数が長いだけでは、他社への移動を成功させることには結びつかない。しかし幾つかの企業を移動して職業キャリアを積んできたという経験が、高齢期の他社への転職や出向・転籍を通じた移動を成功に導いているわけでもない。また資格の有無も特段影響力を持っていない。ここで明らかなのは、「幾つかの職能を横断して職業経験を積むこと」よりも「同一職能内で長期の経験蓄積を行うこと」こそが、他社への転職による雇用継続の実現にプラスの効果を持っているということである。

(4) 解 釈

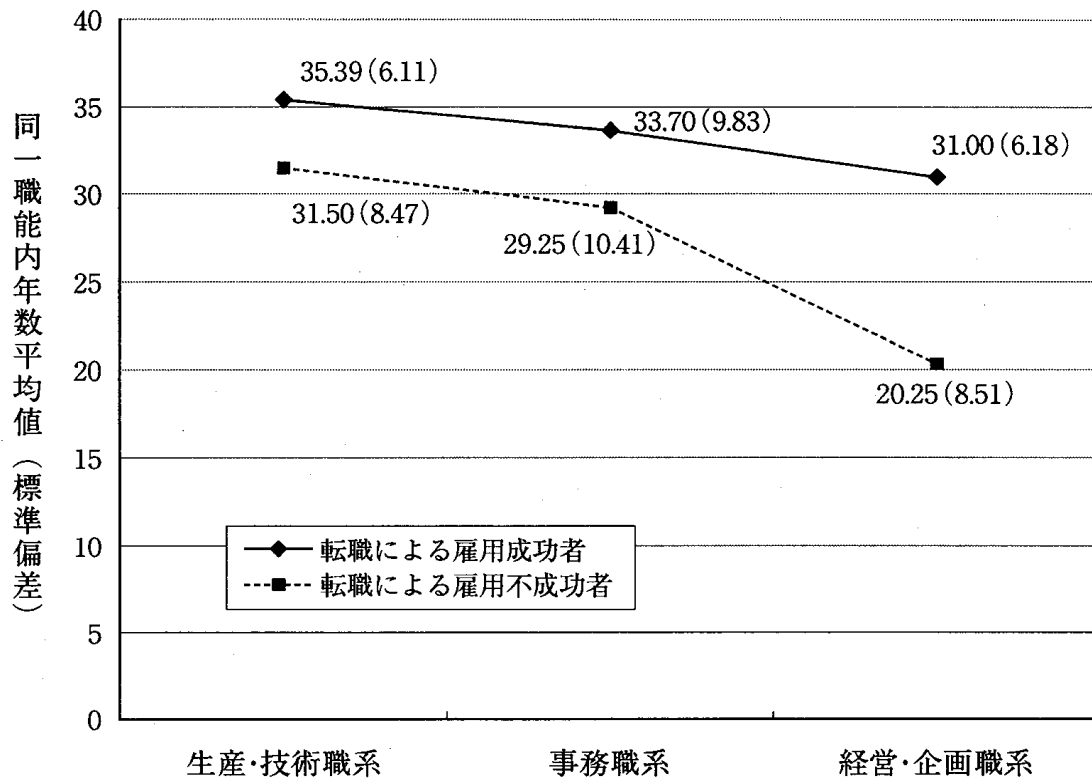
以上の結果を、先に示した仮説および先行研究との関係を交えてまとめておこう。まず同一職能内での経験年数が長いというキャリアを持つ者が、実際に他社への転職に成功しているということは、このようなキャリア特性が、特定職能における専門能力のみならず、受け入れ企業が求めている管理・折衝能力や調整能力の形成にも結びついている可能性があると考えられる。すなわち、中馬・キャプラン研究会（2003）が指摘する、部をまたがった異動回数が多いジェネラリスト型のキャリアよりも、むしろ同一職能内での経験を中心とするキャリアによって、中小企業で必要とされるような幅広い能力も育成されている可能性が指摘できる。

つまりこの結果は、仮説1)「転職による雇用継続を実現するためには、高い専門能力とともに広範の能力を習得するために、『幾つかの職能を横断して職業経験を積むこと』が重要であると考えられる。」を覆すことになる。要するに、他の年齢階級を含めた一般的な転職者分析で黒澤（2002）が指摘した、特定職能を中心とする関連職務の経験を積むキャリアの重要性は、高年齢期における他社への転職による雇用継続の場合にも当てはまるということになる。したがって高年齢期の転職の成功においても、能力に関する一般理論の重要性が当てはまり、同一職能内での経験蓄積型のキャリアが有効であるという点で事情は同じと考えられる。またこの結果は、玄田（2002）が指摘するように、転職のために自助努力によって獲得された新たな職務能力は移動の成功において重要な効果は持っていないことを暗示している。

この発見事実に関して、先の分析で利用したデータを用いて、さらに職務別に同一職能内での経験年数の違いを図示したのが図1である。この図により明らかなことは、職務別に見た場合にも、転職による雇用継続者すなわち成功者は、不成功者よりも同一職能内年数が長いということである。

ところで、一社の事例分析から導かれた上記の議論は、他の企業におい

図1 転職による雇用継続成功者と不成功者の同一職能内年数

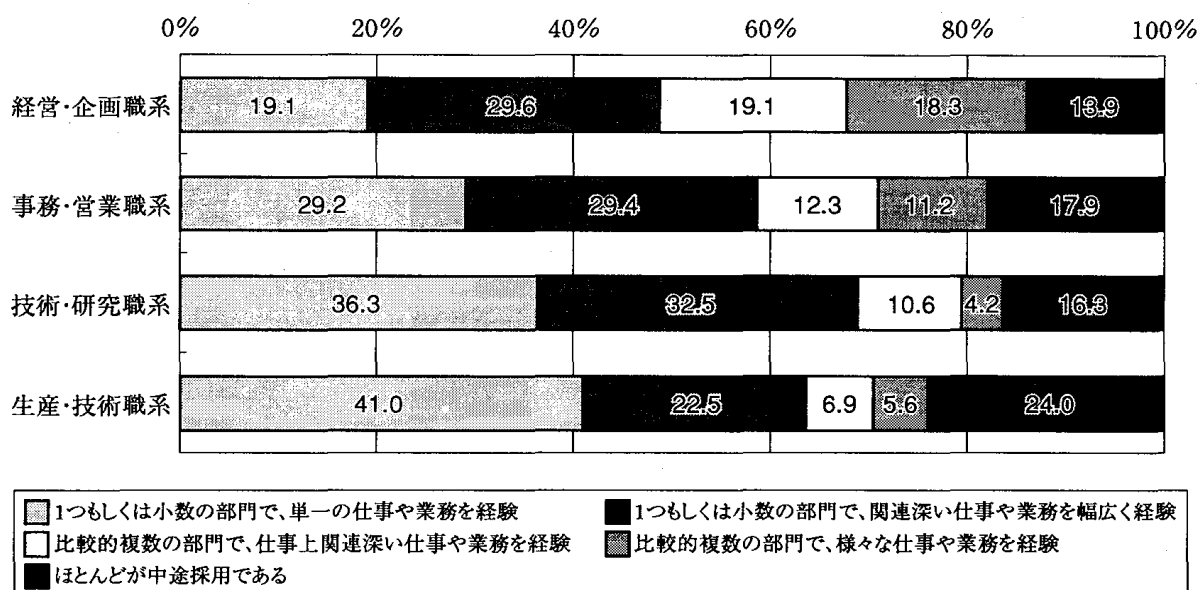


出所：表3に同じ。

でも妥当な見解なのであろうか。ここで指摘した同一職能内での長期の経験が、高年齢者の雇用継続に有効であるという結果の一般化可能性を見るために、高齢・障害者雇用支援機構が2004年12月から2005年1月に企業を対象に実施した「中高年従業員の採用等の状況と今後の展望に関する調査」から収集されたデータを見てみよう²⁵⁾。

図2は、職務別に最も代表的なキャリア・パターンを各社に尋ねた結果である。これによると、いずれの職種においても、1つもしくは少数の部門での職務経験を中心とするキャリアが若干多いものの、部門横断的な異動を中心とするキャリアと比較した場合、大よそ半々に分布することがわかる。そして、こうした職業キャリアの違いが、その企業における高年齢者雇用の状況にどのような影響を持つのかを示したのが表5である。いずれの職種においても、1つもしくは少数の部門内での職業経験を中心とす

図2 50歳代労働者の職業キャリアパターン



データ出所：高齢・障害者雇用支援機構「中高齢従業員の採用等の状況と今後の展望」に関する調査（2005）

るキャリアを志向している企業のほうが、部門横断的な異動を中心とするキャリアを志向している企業よりも、61歳以上従業員の在籍平均比率が高い。無論この中には他社から移動して勤務している者の他に、以前から努め続けて雇用継続された者が含まれよう。しかし本稿の分析結果が示唆するように、同一職能内での経験蓄積型のキャリアのほうが、高年齢者の雇用が実現されている可能性が高いということは明言できそうだ。

次に、転職経験と資格の有無の影響に関してまとめよう。本分析では転職経験があることが移動による雇用継続の成功に正の影響を持っていないことが明らかにされた。また資格の有無が移動の成功に有意な影響を与えていないことが示された。前述のように、高年齢者雇用開発協会（1998）は、中高年期に他社に移動する者は過去にも移動の経験がある場合が多いことを指摘し、また中馬（2002）および中馬・キャプラン研究会（2003）は、過去の系列外への出向・転籍の失敗が、次の移動の成功率を高める可能性がある」と指摘している。また先行調査は、公的・社会的資格を持っていることが、高年齢期の転職を成功させる有用な要件であることを示してい

表5 職業キャリアと高年齢者雇用の関係
(経営・企画職系)

	61歳以上従業員比率 平均値(%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.4107	7.0045
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	5.3200	8.9369

(事務・営業職系)

	61歳以上従業員比率 平均値(%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.8727	8.7958
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	5.1459	8.1594

(技術・研究職系)

	61歳以上従業員比率 平均値(%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.9065	8.0299
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	4.4549	5.7510

(生産・技能職系)

	61歳以上従業員比率 平均値(%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.9462	7.9047
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	4.7361	6.4020

データ出所：図2に同じ。

る。しかし本分析は、こうした見解とは異なる結果を導いたことになる。つまり仮説2)の見解とは異なり、過去の転職経験も、また公的・社会的資格も、転職の成功に実質的には有効とはいえないという分析結果が示されたことになる。

ここではさらに、雇用継続成功者と不成功者について転職経験の有無の

表6 雇用継続成功／不成功と転職経験の関係

	転職経験なし	転職経験あり	合計
雇用継続成功者	56 (87.5)	8 (12.5)	64 (100)
雇用継続不成功者	20 (76.9)	6 (23.1)	26 (100)

データ出所：表3に同じ。

注) ()内は%。

分布を確認した(表6)。これによると、雇用継続成功者の場合、転職経験のある者は相対的に少ない。そして雇用不継続者の方が、転職経験の比率が若干高い。具体的には、雇用継続成功者のうち転職経験者は12.5%であるのに対し、不成功者は23.1%となっている。つまり過去に転職経験がない者の方が、相対的にみて最終的に雇用継続を実現している確率が高いと考えられる。つまり、一般的な転職者分析で守島(2001)が指摘した、過去に転職経験がなく初めての転職のほうが、移動の成功に効果があるとする見解は、年齢階級にかかわらず、高年齢期における他社への移動による雇用継続の場合においても当てはまるものと考えられる。

4. 結論

本稿は、独自に収集した人事データを用いて、転職や出向・転籍と通じて他社に移動することによって60歳以降の雇用継続を実現した人が、どのようなキャリア特性を持つのかを定量的に考察した。主要な結果として次のことが明らかとなった。

- 1) 転職による雇用継続の成功は、「幾つかの職能を横断して職業経験を積む」キャリアではなく、「同一職能内で長期の経験蓄積を行う」キャリアによって実現される可能性が高い。そのようなキャリア特性が、特定職能における専門能力のみならず、受け入れ企業が求めている管理・折衝能力や調整能力の形成にも結びつい

ていると考えられる。

- 2) 過去に転職経験があるよりも、どちらかといえば学卒後1社に留まり経験を積んでいる方が、担当する職能における高い専門能力を修得している可能性が高く、高齢期に他社に移動して60歳以降の雇用継続を実現する際には有利である。
- 3) 公的・社会的資格を持っているか否かは、高齢期の転職成功には特段関係がない。

以上の結果からは、今後望まれる高年齢者雇用拡大のために、企業の人事管理においてどのような視点が求められているといえるのだろうか。最後に若干の含意を述べておきたい。

先行研究が主張するように、高年齢期において他社への転職を成功させるためには、公的・社会的な資格の取得や、他社でも通じるような、多様なニーズに応じられる柔軟で幅広い能力の習得が有効であると考えられてきた感がある。しかし転職による雇用継続の成功者は、過去の転職経験が少ない場合が多く、また目立って公的・社会的な資格を取得しているわけでもなく、そして、多様な職能を経験している場合よりも、同一職能内で長期にわたって仕事経験を蓄積しているタイプのキャリアが多いことが明らかとなった。このことは、入社以降の長きにわたる職業キャリアにおいて、特定分野での連続的なキャリア形成を行うことこそが、高年齢期での雇用継続の成功を決定付けていることを示唆している。そして、過去の転職経験が移動による雇用継続の成功にマイナスの影響を与えているという分析結果は、転職行動によってキャリアの連続性に必要な「同一職能内での長期の経験蓄積」が断ち切られる可能性が高いことを暗示させる。したがって、高年齢者雇用の拡大という社会的要請に応じていこうとする場合に、企業は、定年前後の雇用管理のみならず、従業員の入社にまでさかのぼる人材育成のあり方に、これまで以上に関心を払い、またキャリアの繋

がりが断ち切れぬよう注意を払う必要があると考えられる。

また、流動化が進む今日の労働市場において、円滑な移動に向けて、新たな職務能力の獲得のための公的給付、公共・民間職業訓練の充実が重要であると一般的には言われている。しかし他社への移動を成功させる能力が、従来企業における継続的な育成投資の結果として得られる職務能力であるとすれば、能力育成における企業が担う役割は、公的機関のそれよりも大きいといえるだろう。そうであるならば、行政は、企業内の人材育成に対して、より厚い支援を行っていくべきと考えられる。

一方、当該労働者自身は、高齢期での移動を成功させるために次のことに注意しなければならない。資格を取ることや、柔軟性や適応力を身に付けることに注意を払うよりは、まずは現在の仕事をしっかりとこなし、特定分野で高い職務能力を発揮できるように、同一職能内での仕事経験の蓄積とキャリアの連続性に注意を傾ける必要がある。そのためには60歳直前での対応ではなく、職業キャリアの初期から自分のキャリアに積極的に関与していくことが求められる。そうしたキャリアが、専門分野における高い職務能力の獲得のみならず、万が一、中高齢期に他社に転職する場合があったとしても、転職先企業から必要とされるような「幅広い能力」を習得する一助ともなっている可能性に気づく必要がある。

なお本稿の分析からは、60歳以降の雇用継続のためには、同一職能内での長期の経験を積むことによって、十分な職務能力を養うことが重要との結果が導かれたが、これは、ある程度長期を前提とした安定的な雇用関係の下でこそ可能となろう。もし今後、労働市場の流動化が進展し、短期的な雇用関係が前提とされていくなれば、職業キャリアの初期における育成投資はいったい誰が担うのか、という難しい問題が浮上するだろう。長期を想定した能力育成システムが脆弱化するということは、将来的には高年齢期の雇用可能性を今以上に低めていくことになりかねない。高年齢者雇用の拡大には、一人ひとりの職務能力を、高齢期においても企業から必要

とされるほどまでに高めていくことが求められており、そのためには長期的視点に立った人事管理システムが重要な役割を持つと考えられる。

謝辞

本稿のもととなった研究は、財)社会経済生産性本部による生産性研究助成を受けて行われた。また論文をまとめる過程では、平成16年度敬愛大学「課題研究」研究助成による支援をいただいた。心より感謝の意を表したい。

注

- 1) 平成16年法律第103号、高年齢者雇用安定法第9条第1項。同条第2項および附則第5条。
- 2) 60歳定年制度を定める企業が多数を占める現状では、高年齢者雇用とは概ね60歳定年後の雇用と捉えられる。また従来企業での高年齢者雇用には、定年延長、勤務延長、再雇用があるが、ここでは後者2つを雇用継続として定義している。
- 3) 高年齢者雇用開発協会の調査では、55歳以上労働者で60歳以降も働きたいと考える割合は76.5%であり（平成11年）、また日本労働研究機構の調査によると、50歳代労働者で60歳以降も就業を希望し、従来企業での雇用継続を求める割合は事務・技術職系で74.9%、現業職系で85.2%に及んでいる（平成12年）。
- 4) データ出所は、厚生労働省（2000、2004）。
- 5) 高年齢者雇用開発協会の調査は、高年齢者雇用の4割以上が、自社ではなくグループ企業によるものである場合が、既に全企業の約35%に上っていることを報告している（2001）。また2003年度雇用管理調査によると、「自社で定年までの雇用を守る」とする企業は、現在では75.5%であるのに対し、将来の展望ではこの数値は60.1%に下がっている。また5千人以上企業の場合、この数値は72.8%から47.7%となっている。つまり、定年を迎える以前に他社へ移動することによって雇用を継続していくことを、従業員に期待せざるを得ない企業の実情が垣間見られる。
- 6) データ出所は、厚生労働省（2000、2004）。

- 7) 求人倍率数値は厚生労働省（2002）、失業率数値は総務省統計局（2002）。
- 8) データ出所は、厚生労働省（2000、2004）。
- 9) 数値は19.2%。過去3年間に中高年層を中途採用しなかった企業の回答結果である。1位は「体力的に対応できないから」（20.5%）、2位は「従業員の年齢構成を若くしたいから」（19.9%）。
- 10) データ出所は、高齢・障害者雇用支援機構（1998）。数値は出向・転籍者と中途採用者、それぞれ「人件費に見合った貢献をしていない」が22.9%（2位）、23.5%（2位）、「他社の職業経験の活用が難しい」が20.3%（3位）、19.2%（4位）、「専門能力を持った人が少ない」が10.9%（6位）、11.2%（6位）。
- 11) データ出所は、高齢・障害者雇用支援機構（1998）。
- 12) この能力に関する一般理論は、Katz（1955）による「コンセプチュアル・スキル（Conceptual skill）」（「複雑な事象の分析」「変化への予測」「問題への対処法の発見」などが可能となるような能力）の議論に端を発し、日本では小池（1991、1997）によってまとめられた。小池は、「不確実性に対処する能力」が職務能力として最も重要であると指摘し、この能力の獲得のためには、「幅の広い一職能型」のキャリア、つまり担当する特定分野での経験の幅を広くもつローテーションを経験することが必要であるとした。この特定分野でのローテーションは、事業所、工場、支店などの企業内のあらゆる範囲に及ぶという。なお、このようなキャリアの重要性は、生産技能職の場合のみならず、事務管理職、いわゆるホワイトカラーにも同様に当てはまるとした。キャリア・ファイル分析によってこの小池の見解を裏付けたのが、中村（1991）である。これによれば、ホワイトカラーのキャリアも、生産部門でのローテーションと同様に、特定の分野での幅広い異動を中心としており、これにより専門性を深めるものが主流であるという。したがって、ホワイトカラーのキャリアもまた、ジェネラリスト論によって通説とされてきた、多様な職能を横断するものではないことを明らかにした。その後の研究蓄積により、現在では、能力育成のために一つの職能を深く経験することが重要であるとする見解は、人事労務管理の研究者の間で概ねコンセンサスを得られた理論として知られている。
- 13) 上方移動から下方移動を差し引いた数値。
- 14) このリストには、出向先で定年を迎える前に転籍をする場合に、同制度を利用して移動した者が含まれている。ただしこれらの場合には、「他社（系列外）への出向発令リスト」にも名前が記載されており、これらの人々は出向・転籍による移動者に含めることとした。なおこの23名には、調査時点の2003年でまだ60歳に達していない事例が含まれが、転職分析に関しては55歳以上を高年齢者とみなし、分析に含めることとした。なお調査時点で60歳未満だった事例は、59歳3名、58歳8名、57歳3名、56歳2名となっている。

- 15) 年度の古い事例に関しては追跡調査が難しく、基本的には「近況報告原票」を基本として、転職の成功と失敗を割り出している。
- 16) こうした見解は、送り出し企業の人事担当者や、受け入れ企業の人事担当者および職場の上司へのインタビュー調査においても度々指摘された点である。
- 17) このような手続きを適用した者は12名いる。内訳は0.5年2名、1年2名、2年3名、3年5名である。また入社後最初の配属期間が3以内で、その後、別の職能に移り、長期に従事している場合には、この期間を2度目の配属先における同一職能内年数に含めることとした。3年5名のうち3名がこれに当たる。
- 18) 例えばA社のプリント配線基盤の生産および実装・組立ラインを完備する関連会社AH社は、生産部門の業績悪化に伴い、2001年4月にAC社に統合され、同職務に従事していた者の所属名は自動的に変更されている。しかし各人の担当職務欄には何の記述もない。このことは、同職務の従事者全員が、同じ職務を継続したままAC社に異動していることを意味している。したがって所属部署は変わったが同じ職能に留まっていたと理解してよい。また別の例では、工業計器の国内エンドユーザー向け販売を手掛ける営業統括部第2営業本部に所属している者の内部キャリアを見ると、1998年7月に全員がIA第2営業本部に所属名が変わっていることがわかる。このことは組織改革によって部門の名称が変更になったと理解せねばならない。この時期、A社は新製品の販売とともに大規模な経営改革の方針を打ち出しており、この時に全社的な組織改革も行われたと考えられる。
- 19) 公的資格の例としては、工事資格や公害防止管理者、ISO14000内部監査員資格などがある。管理に関わる資格の例としては、職業訓練指導員やNYPSトレーナー、衛生管理者資格などがある。また中学・高校等の教諭資格は、ある種の管理的資格と考え管理にかかわる資格と位置づけている。また作業に関わる資格の例としては、アーク溶接技能者や玉掛技能者、放射線取扱主任者資格などがある。なお簿記検定資格や英語検定資格も作業に関わる資格に含めている。
- 20) 語学能力は、昇進・昇格を決定する際の、評価指標のひとつとされ、実際に試験を義務付けている企業が多い。語学力がある者は、役職に就くに足る能力があるとの考えからであろう。これは生産部門でも同様であり、試験を放棄する一部の者を除き、A社では概ね全員が語学試験を受けている。
- 21) ここでは、通常行われる大卒ホワイトカラー（事務・技術職）とブルーカラー（生産技能職）という区分方法をとらず、仕事内容から判断し区分を行った。その結果、2001年9月期定年者のうち、技術職にある者は5名おり、その仕事内容は生産工程の改良や設計、品質管理などであることから、技術職を生産技能職と一つにまとめることが適当と思われ、最終的に「生産・技

術職系」「事務職系」「経営・企画職」の3つの職務に区分した。なお通常では、技術職に従事する者は、定年前に経営・企画職などに職務を転換する機会が多いことが確認されている（人事担当者へのインタビューによる）。

- 22) また働きながら学校に通い、卒業と同時に入社している場合には、勤労学生という身分であることから転職に含めないこととした。また前職が記載されていても1年以内の転職の場合には、これも転職経験から除いている。さらに関連会社での直接採用者で、その後本社に転籍している場合も、これを転職経験から除いている。
- 23) これは次のような手順によって行われた。人事情報の「現況」欄には各人の住所が記されている。住所から最寄りの駅を調べ、自宅から最寄駅、当駅から勤務先の最寄駅、駅から勤務先までの最短時間の合計を算出した。例えば、A社の生産部門関連会社A E社に勤務するF氏は埼玉県入間町南峯〇〇番地に住んでいる。この地区の地図に当たると、最寄駅はJR八高線金子駅であることが分かる。またF氏の勤務先A E社の最寄駅はJR青梅線小作駅になる。F氏自宅から金子駅までの最短距離の道筋の見当をつけ、これを不動産業界の慣例に従い、80メートルを1分に換算して徒歩時間を算出した。駅までの推定所要時間は14分であった。金子駅から小作駅までの時間は、日立グループが公開している「時刻表&経路・運賃検索ソフト、ハイパーダイア (<http://grace.hyperdia.com/hyperWeb/>)」によって明らかにした。A E社の始業時間は8時50分であり、これに合わせて送迎バスを出している。F氏が小作駅を8時21分に出発するバスに乗ると想定し、8時10分に小作駅に着くようソフトに入力すると、金子駅から小作駅までの最短経路での所要時間は43分となる。巡回バスの乗車時間は約15分であり、以上を合計すると、F氏の推定通勤時間は1時間12分であることが分かる。このようにして各定年者のおおよその通勤時間が割り出された。ただし、自宅から駅までは、路線バスや自動車を利用している可能性もある。あるいは別の経路で通勤している可能性もある。したがってこの推定時間が正確性を欠くことから、最終的には1時間以内かそれ以上かのダミー変数を用いた。
- 24) なお、同居人に本人もしくは妻の兄弟がいる場合も、何らかの経済的負担があるものとみなし、同居人数に加えている。
- 25) 本調査は（独）高齢・障害者雇用支援機構に設置された「エイジフリー・プロジェクト」によって実施された。質問票調査の設計には著者自身が参加している。14,817社の人事労務担当部長あてに質問票を郵送し、有効回答数は3,034票であった（有効回収率20.5%）。本データの使用を許可くださった同機構に感謝の意を表す。

参考文献

- Katz, R.L., "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, No.33, 1955.
- 稲上毅『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会、2003年。
- 黒澤昌子「中途採用市場のマッチング：満足度、賃金、訓練、生産性」『日本労働研究機構』No.499、2002年。
- 玄田有史「『幸福な転職』の条件」佐藤博樹編著『変わる働き方とキャリア・デザイン』第4章、勁草書房、2004年。
- 玄田有史「リストラ中高年の行方」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』第2章、東洋経済新報社、2002年。
- 小池和男『日本企業の人材形成』中公新書、1997年。
- 小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、1991年。
- 厚生労働省『雇用動向調査』2002年。
- 厚生労働省『高年齢者就業実態調査』2000年、2004年。
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『平成13年度厚生労働省委託ミレニアム・プロジェクト 60歳台前半層の雇用延長に制度化を進めるための方策に関する研究報告書（最終報告）』2001年。
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『継続雇用に関する従業員意識調査報告』1999年。
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『高年齢者の再就職に関わる職域拡大に関する調査研究報告書：中高年ホワイトカラーの転職の実態と諸条件』1998年。
- 駿河輝和「希望退職の募集と回避手段」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』第5章、東洋経済新報社、2002年。
- 総務省統計局『労働力調査』2002年。
- 中馬宏之「中高年の転籍出向における成功要因」玄田有史・中田喜文『リストラと転職のメカニズム』第3章、東洋経済新報社、2002年。
- 中馬宏之監修・キャプラン研究会編『中高年再就職事例研究』東洋経済新報社、2003年。
- 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構「『中高年齢従業員の採用等の状況と今後の展望』に関する調査」2005年。
- 中村恵「製造業事務系のキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、1991年。
- 日本労働研究機構『職場における高年齢者の活用等に関する実態調査』2000年6月。
- 日本労働研究機構『中高年者の転職実態と雇用・職業展望』1998年。
- 守島基博「転職経験と満足度」猪木武徳・連合総合生活開発研究所『「転職」の経済学』第6章、東洋経済新報社、2001年。
- 労働大臣官房政策調査部 産業労働調査課『雇用管理調査報告』2003年。