

(1) 定期的な人事異動とジョブ・ローテーションによる企業特殊的人的資本の形成

多くの日本企業には、定期的人事異動という制度的慣行がある。人事異動には2種類あり、第一は同一職能内での事業所間異動であり、第二は異なる職能分野の異動である。職能間異動には複数職能経験型と、特定職能経験型があるが、これらはともに、管理・事務・技術系労働者に適用される異動である。職場間の移動を意味する人事異動に対し、職場内の移動をジョブ・ローテーションという。同一職能内移動とジョブ・ローテーションは、管理・事務・技術系労働者、技能系生産労働者の両者に適用される。

人事異動とジョブ・ローテーションの目的は、多様な仕事や高度な仕事を経験することで、能力の伸張を図ることにある。ある従業員に対して、同一の職能に関する能力の幅を広げるか、多様な職能に関する能力の幅を広げるかは、人事異動とジョブ・ローテーションによって戦略的に選択される。主として、技能系生産労働者は前者に、管理・事務・技術系労働者は後者となるように、異動と配置が設定される傾向をもつ。このような異動によって、その能力や能力の組み合わせが、特定企業独自のものとなる。企業特殊化の程度は、長期的に従事し、また異動の回数が増すことによってその深度を増し、また分離不可能性を有することとなる。

以上の異動とジョブ・ローテーションは、企業間で行われる場合もある。これを出向・転籍という。企業間異動によって形成された労働市場を、純粋な内部労働市場に対して、準内部労働市場とよぶ¹⁰⁾。準内部労働市場の利用は、能力開発以外に、需給メカニズムを利用して雇用の調整を行うという目的も合わせ持っている。

(2) 特殊的訓練への人材育成投資による企業特殊的人的資本の形成

能力開発のための教育訓練は、各企業独自のプログラムとなっている場合が多く、その方法には実地訓練(OJT)と研修(Off-JT)とがある。共通していることは、入社後の経験に応じて次の能力開発のための準備が適宜用意されている点である。

例えば、OJTの場合、日本企業の製造現場で広く使われている方式に「スキルマップ」がある。この表に則って、経験と習熟度達成の段階が明示され、それに応じた訓練が行われる。また研修の場合は、職能資格に応じて各分野の

研修が設定されている。入社後、資格が上昇する各段階で、次の能力開発への準備が促される仕組みになっている。

社内で行われるこのような人材育成への投資は、その人的資本が企業特殊化することを促すものであり、また長期的関係を前提として行われる。企業特殊的人的資本は、他社が容易に獲得できないという意味での稀少性と代替不可能性、模倣不可能性をもつゆえに競争優位的な資源となるのである¹¹⁾。よって企業はそのような企業特殊化にむけて投資しようとするインセンティブを持つ。また企業は生産性を下回る賃金を設定することによって、これらの投資コストの回収が可能であることから、投資の負担を進んで行う¹²⁾。企業特殊化した労働者には、他企業ではその人的資本の価値が目減りするために、企業にとどまろうというインセンティブが生じてくる。このときという企業特殊性とは、Williamsonのいう、それ自体が複雑性を持つ場合の特殊性と、技術的かつ組織的に複雑な条件の中にはめ込まれ分離不可能となっている場合の特殊性の両方をいうことができよう。

(3) 職務遂行能力の伸長を評価基準とする職能資格制度

賃金や処遇を決定するための人事考課は、日本企業では、職能資格制度に依拠して行われる場合が多い。職能資格制度とは、職務の価値ではなく、職務を遂行する能力に対して資格という格付けをすることをいう。職能資格は、OJTやOff-JTを受け、定められた職能要件を満たすことによって上位資格へと昇格する。よって長期契約を前提とした年功序列的性格が強い。職能資格制度の目的は、職務遂行能力の開発にあり、次の能力への準備を促す制度といえる。Doeringer and Piore (1971)のいうように、この職務遂行能力は、どのような仕事においても、特定の職務に固有のものとなる傾向がある。よって職能資格によって上位の職位に徐々に上っていくことによって、企業特殊の程度も高まっていく。職務資格が賃金や処遇の決定に大きな影響を与えるので、従業員に、能力を開発しようとするインセンティブを喚起させることになる。

(4) 長期の昇進競争と長期の契約

日本企業の昇進選抜の特徴として、「長期の競争」がある¹³⁾。日本労働研究機構(1998)の調査によると、入社後最初に昇進・昇格の差が出る第一選抜が

起こる時期は、日本7.9年、アメリカ3.4年、ドイツ3.7年である。また、それ以上昇進・昇格せずに、同一役職・資格に滞留する「横這い群」が現れ始める時期は、日本22.3年、アメリカ9.1年、ドイツ11.5年であり、日本が他国に比して昇進選抜に長い時間をかけることが確認されている。長期の競争は長期の契約を前提としている。長期の競争における優位点は、第一に、もし選抜が早期に行われれば選抜から漏れた者の意欲を低下させることになるが、選抜が表出化しなければ、長期にわたって多くの従業員の仕事意欲を維持することができる。第二に、選抜のための情報が長期の競争の間に蓄積され、選抜の際における情報の非対称性による不確実性が軽減されることにある。昇進・昇格・昇給の可能性が、多くの従業員を長期的契約関係に留まることを志向させるのである。

(5) 年功賃金体系と長期雇用

日本企業に限らないが、その傾向が特に強いとされている特性に、年功賃金カーブがある。年功賃金カーブは、通常、年齢や勤続年数と比例して上昇し、50～55歳をピークに降下していく。賃金に強い影響を与えているのは、職能資格等級によって決定される職能給であり、多くの企業の基本給は職能給によって決められている。

年功賃金カーブは、職能資格によって決定付けられているという点で、長期雇用がもたらした結果ということができよう。また同時に、年功賃金カーブによって、長期雇用がもたらされているともいえる。例えば Lazear (1979) は、効率賃金理論によって年功賃金カーブを説明した。企業は十分なモニタリングができないために、従業員の機会主義的行動を完全に取り締まることはできない。よって勤続年数に応じて、賃金を従業員的能力より高く設定していくことによって、機会主義的行動が発見され組織から退出しなければならなくなったときの損失を大きくし、機会主義を抑制し、また従業員を組織にとどまらせているとした。つまり年功賃金体系により、長期の関係へと規律づけているのである。

現在では、成果主義に基づく賃金決定への移行を志向する企業が多くなりつつある。高齢化によって上位の職能資格を有する従業員が多くなり、よって総人件費が増大していることが大きな理由となっている。

(6) 転用不可能な福利厚生制度と長期雇用

日本の福利厚生制度は他国に比して、必ずしも充実しているわけではない。例えば日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの「現金給与以外」の割合を見ると、日本はイギリスに次いで下位になる。しかし、例えば年金や退職金は制度上転職先での継続ができないために、長期契約を離れることによって、不利になるという特性を持っている。このことによって、従業員側には従来の企業にとどまろうというインセンティブが生じてくる。例えば、40歳前後で1回の転職を経験した人の生涯退職金は、転勤をしなかった人の約半分になるという。税制上の優遇措置によって、企業側は退職金引当金として利益の一部を非課税にでき、従業員側は僅かな税金で退職金を受け取ることができる。つまり、日本の福利厚生制度は、長期の契約を前提とした場合には、企業、従業員双方にとって有利な制度となるように設計されているのである。

(7) 企業別労働組合による労使間の紛争処理

日本企業の特徴のひとつに企業別労働組合がある。これは日本では労働市場が個別企業ごとに分断され、企業内労働市場を形成していることを背景としている。つまり労働力が内部化し、長期的雇用関係が定常化された結果として、企業別労働組合が形成された。紛争の主たる理由である、ベース・アップや処遇への不満という問題は、産業や、職種別というよりは、極めて企業個別的な問題といえる。そのために企業別労働組合は、紛争処理に適していた。Williamsonのいう「内部組織における、紛争に対する準司法的な機能」は、日本の場合この企業別労働組合が、潤滑油的な役割を果たしてきたといえるだろう。

しかし現在では労働組合組織率は、20%台に低下している。その理由として、①従業員の高齢化によって管理職層が増大し、正規社員に占める非組合員が拡大、②パートやアルバイトなど非正規従業員が増加、③企業グループ内人事異動による事実上の組織からの退出が挙げられる。そのために紛争処理の方法は、労働組合を通じた集团的労使関係間から、各従業員による個別的労使関係間へと移行しつつある。またこの傾向は、紛争の内容が賃金や人事考課など個別的な問題であることによっても、強められていると考えら

れる。

(8) 残業による労働需給変動の吸収と雇用維持

法定労働時間を超過する所定外労働時間は、通常割増賃金によって清算される。しかしながら、日本では割増賃金が支払われないサービス残業が存在し、一般化している。つまり日本では、労働需要の増加に対して従業員数を増加させるのではなく、1人あたりの労働時間を増加させることによって需要を吸収する傾向が強い。こうした非公式的な慣行は、正規従業員数の変動を抑制し、正規従業員の長期安定的な雇用維持を支える一つの仕組みともなっている。

法定労働時間は1988年の労働基準法の改正によって週40時間となり、徐々に所定労働時間が短縮するに従い、多い残業時間への見直しが求められている。だが、労働需給の変動を吸収するという意味において、正規従業員の残業を削減するには困難性が伴う。そこで現在では、環境変動に対応する雇用ポートフォリオを各企業の戦略に応じて構築する「柔軟な企業モデル」(Atkinson, 1985)によって、労働力の数量的柔軟性、機能的柔軟性、時間的柔軟性、金銭的柔軟性を同時に向上させるという考えが提唱されている。例えば労働時間に関していえば、非正規社員のパートタイマーや派遣社員の活用によって数量的柔軟性を実現し、ワーク・シェアリング制の導入によって時間的柔軟性を実現することで、需要変動を吸収するのである。

ただし、前述のように、特異化した職務ではこのような柔軟性は導入できない。また、企業特殊性と分離不可能性が高い人的資本のワークシェアリングは困難であると考えられる。しかし労働力の組み合わせは、残業時間の増加に代わる方法で、労働需給の変動を吸収し、企業特殊性と分離不可能性を持った人材の雇用維持における、ひとつの方法と考えられる。

小 括

以上では、労働力の内部組織化に関する一般理論を援用し、日本の人的資源管理の特徴を確認してきた。高年齢者雇用を持続的に行おうとするならば、企業は経済性追求活動と結びつけ、本業に関連付けた高年齢者雇用を行おうとするであろう。そうであるならば、これまでの人的資源管理がどういった

表 2-1 労働力内部組織化の諸特徴と日本企業の雇用慣行

労働力内部組織化の特徴	日本企業の雇用慣行
<p>「限定された合理性」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報の適確な受容、蓄積、利用 言語化できない諸事象の「符号化」による理解の深化 意思決定経路の同質化による行動一体性 <p>「機会主義」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> 監視と利害一致により機会主義抑制 準司法的機能により、機会主義による紛争処理が穏便化 <p>「情報の偏在」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> 言語化できない諸事象の「符号化」が、伝達を容易に 情報・経験蓄積により納得性のある評価軸の設定が可能に <p>「職務の特異性」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業特殊的人的資本の形成 <ul style="list-style-type: none"> ①それ自体が複雑で企業特殊 ②技術的・組織的に複雑な条件の組み合わせの中にはめ込まれ企業特殊 探索コストの削減 <p>付带的現象</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部特殊の訓練の必要性が生じる 個人に体化された熟練と知識の開示は当事者に依存 	<ul style="list-style-type: none"> 「年功賃金体系」 「転用不可能な福利厚生制度」 「企業別労働組合」 「長期の昇進競争」 「職能資格制度」 「特殊的訓練への人材育成投資」 「定期的な人事異動とジョブ・ローテーション」 「残業による労働需要変動の吸収」

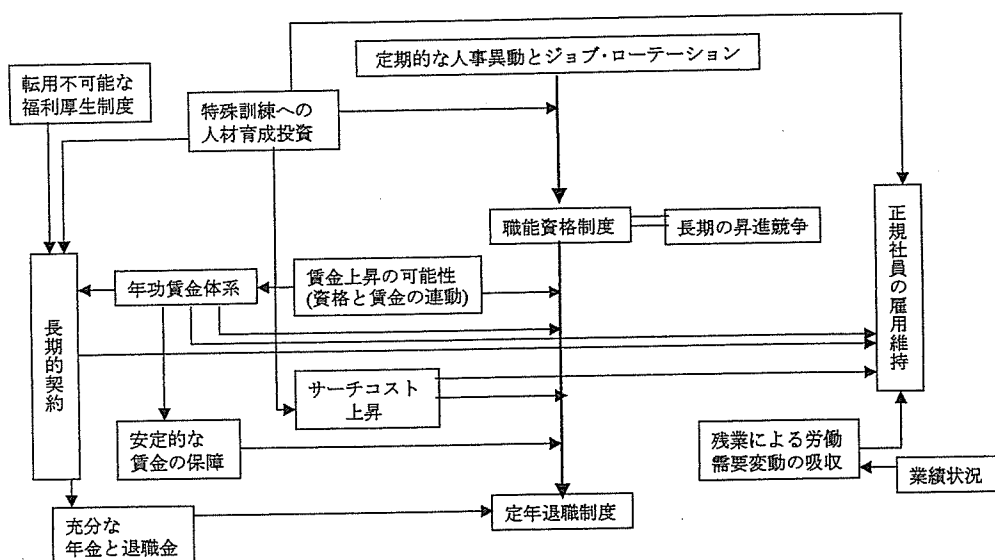
特徴を持つものであるのかを捉えた上で、高年齢者雇用を実現する仕組みを検討していくことが求められよう。

労働力内部化の優位性を獲得、維持するために、日本企業が行ってきた制度的慣行についてまとめるならば、表 2-1 のようになる。まず、「定期的に行われる人事異動とジョブ・ローテーション」、および「特殊的訓練への人材育成投資」によって、人的資本の企業特殊化が促されている。この投資は回収が可能であり、また企業特殊的人的資本の、市場での獲得が困難であるという事実から、探索コストの削減に繋がっている。

また「職能資格制度」は、この企業特殊的人的資本の獲得を従業員に促す制度となっている。上位の職能資格への昇格と、処遇や賃金の上昇が連動していることから、職務遂行能力を獲得するよう、従業員の行動が規律づけられる。昇格は OJT や Off-JT といった特殊的訓練を受け、各職能要件を充足することによってなされる。また職能による評価軸は、情報・経験の蓄積により納得性のある評定軸となっている。

「長期の昇進競争」は、選抜が行われる際の情報が適確に蓄積されるため

図2-5 日本企業の雇用慣行



に、非対称性を軽減させる。当事者にとっても、情報・経験の蓄積により、評定への納得性は高まる。また多くの従業員の仕事意欲を維持し、コミットメントを深めさせる。そして、「年功賃金体系」と「転用不可能な福利厚生制度」は、機会主義を抑制させる1つの方策となっている。長期的契約から離れた場合の損失を大きくすることによって、関係の維持に貢献している。

「企業別労働組合」は、企業に個別的な問題に対応することに優れており、労使間の穏便な紛争処理に貢献している。最後に「残業による労働需要変動の吸収」は、正規従業員の雇用維持に貢献する仕組みとなっている。

つまり、限定合理性、機会主義、情報の遍在を克服する労働力内部化の仕組みや職務の特異性に基づく人的資本の内部育成と活用の仕組みが、日本の人的資源管理における制度的慣行としっかりと結びついている。そしてなおかつ、その各制度も相互に複雑な連関関係を持ってひとつのシステムを作り出しているということがいえよう（図2-5）。

したがってこのような特徴を持つ人的資源管理システムを所与とした上で、人々の就業意欲の形成、そして高年齢者雇用を促進するメカニズムは、どの

ようにして成立しているのかが、この議論において重要な視点になると考えられる。

2.3 能力・キャリアに関する諸理論

次に、高齢労働者の雇用される能力・キャリア分析における仮説を検討するために、当該分野における主流的な理論を参照する。まず概していえることは、日本においてはキャリア研究の蓄積は転職研究と同様に、その蓄積が薄いという点である。終身雇用を前提とする日本の労働市場においては、転職は一般的な労働者行動ではないと見なされていたためであろう。そして集団的人事管理の下で、個人のキャリア管理は大半が企業に委ねられてきた。つまり、他社への移動を含めて自己のキャリアを主体的マネジメントする考えや、移動の際に伴う職務能力の精査を受けることがないがゆえに、個人に焦点を当てるキャリア論は日本では進展しなかったと考えられる。しかしそうした中で幾つかの注目すべき研究がある。

まず重要な視点を提供するのは、小池（1991, 1997）である。小池は、事例調査を通じた分析によって、ホワイトカラーに必要な能力を、「不確実性に対処する能力」とし、これはOJTによって形成されるとして、Off-JTを強調する通説を否定した。そしてホワイトカラーに必要なキャリアは、「幅の広い一職能型」であるとして、専門分野での経験の幅を広くもつローテーションの重要性を指摘した。小池はこれらの事実を、他国企業との比較分析を通じて明らかにした。

中村（1991）の研究も、ホワイトカラーのキャリア・ファイル分析から、概ね小池の見解を支持する事実を導いている。すなわち、ホワイトカラーのキャリアは、特定の分野での幅広い異動を中心とし、専門性を深めるものが主流である。したがって、従来言われてきたような多様な職能を横断するホワイトカラーのジェネラリスト論は現実を反映していないとした。

また、八代（1995）はホワイトカラーのキャリア調査を通じて、ホワイトカラーの幅広いローテーションの理由は、①彼らの専門性が企業横断的な形ではなく、個別企業の中で成立しているため、②企業の目的が従業員を多能的に活用することにあるため、③インフォーマルな情報や人的ネットワーク

を形成するためであることを指摘した。

さらに、ホワイトカラーにとっての主要な能力とされる管理者スキル（技能）に関する早期の研究として、Katz（1955）のリーダー・スキル分析が挙げられる。ここでは、管理者に必要とされる技能は3つに整理され、①テクニカル・スキル（Technical skill：仕事に関係する専門知識や技能）、②ヒューマン・スキル（Human skill：人や集団への洞察、コミュニケーション、協調関係の維持などの対人処理技能）、③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総合的な判断技能）とされた。Katzは管理者を、トップ／ミドル／ローワー・マネジャーに分けて考察を行った。これによれば、ローワーに必要となる中心的スキルは、テクニカル・スキルであり、その後ミドル、トップと昇格するにつれヒューマン・スキルとコンセプチュアル・スキルの必要性が増すという。そして最終的に最も重要な能力は、コンセプチュアル・スキルであるとした。したがってこの技能は、ローワー、ミドルの時に養われたテクニカル・スキルとヒューマン・スキルをベースに形成されると予想される。そして最終的に最も重要となるコンセプチュアル・スキルは、「複雑な事象の分析」「変化への予測」「問題への対処法の発見」など総合的な判断技能によって特徴づけられているとした。

一方、猪木（2002）は、ホワイトカラーの能力に関し、次のような特徴を記している。大卒ホワイトカラーの仕事内容には1）判断業務（変化への対応）が重要な仕事としてあり、また2）ルーティンとノン・ルーティンの仕事がある。そしてノン・ルーティンの仕事への対応を可能とする能力は、a）多種多様で幅の広い現場での経験から学び取られる技能、またb）特殊的訓練を土台とする総合的判断能力であるという。さらに総合的判断力の中味については①他あるいは隣接の専門領域の理論と実際の要点を素早く理解する力、②当面の問題に関する事実を構成する推理力、③不確かな人間行動を予測したり深読みする力、④不確実な情報の下で推量した結果が、良識と直感に合うかどうかを素早く判断する力であるとした。ここからホワイトカラーの持つ能力の専門性は、狭さを意味するのではなく、幅と厚みを意味しているとした。

以上の研究に共通する知見は次のようにまとめられよう。

- 1) ホワイトカラーの主要な能力は、非定型的な仕事や、担当職務を遂行する上で生じる不確実性に対処できるような職務能力である。
- 2) その職務能力の獲得には、特定分野での幅広い経験と専門性の深耕を要する。

このような、「企業にとって価値のある」とされる能力とキャリアの特徴は、高年齢者の雇用継続を決定する際にも、企業にとっての主要な判断基準になると予想される。この知見は、高齢労働者の能力・キャリア分析に活かされることとなる。

ここではさらに、アメリカを中心とするキャリア論の最近の動向について、特に本研究の議論に関連する理論にも触れておこう。日本のような一社主義を基本とせず、他社への移動があることを前提とする労働市場では、そこで働く個人は、主体的に自らのキャリア選択に関与していくことが必然となる。こうした日本とは異なる労働者の実情を反映して、欧米では個人からみたキャリア理論が形成された。

Bridges (1980) は、個人のキャリアには、必ず転機や節目があり、これをキャリア・トランジション (career transition) と呼んだ。キャリアマネジメントにおいては、この転機や節目をいかに乗り越えるかが肝心であり、この節目のひとつが、会社から会社への移動の時期に当たるとする。また節目と節目の間は安定期に当たるとした。これを受け金井 (2002) は、キャリアの節目は意識的にデザインする必要があるが、節目の間は気を張らずにドリフトする (=流される) のがよいと指摘する。

また Schein (1985) は、キャリアを歩む多くの人には、いずれキャリア・アンカー (Career anchor) を発見するに至るという。これはキャリア決定の際に拠り所となる8つの志向性をいい、管理志向、専門志向、安定志向、自律志向、企業家志向、社会貢献志向、調和志向、チャレンジ志向からなる。そしてこうしたアンカー (錨) は30代半ばに発見されるとした。一旦このアンカーが発見されたなら、キャリアの変革期に当たる場合にもこのアンカー

に軸足をおいて、キャリアの方向性が探索されるという。

会社間の移動を前提とするならば、個人のキャリアのあり方も、特定の関係性の中に身を置かずに移動していくことが一般的になると指摘したのが、Arthur and Rousseau (1996) である。そして仕事、組織、産業等に境界を設けずに移動する最近のキャリアを、バウンダリーレス・キャリア (boundaryless career) と名付けた。

こうしたキャリアを巡る諸概念が、日本においても着目され始めている。このことは取りも直さず、日本においても一社に留まらずに、会社間を移動していくことがあり得ることが認識され、個人のキャリアのあり方に関心が寄せられ始めていることを意味している。そうした会社間の移動を、円滑で効率的かつ納得的に成功させるためには、どのような視点や手立てが必要なのかを、日本の労働研究も模索し始めているといえるだろう。

2.4 転職に関する諸理論の高齢労働者への援用

高齢労働者に関する転職研究はほとんどないに等しいが、一般労働者を分析対象とした転職研究の蓄積は厚い。主要な研究の出所は、量的質的に米国に集中している。本研究では、これらの転職理論のエッセンスを援用しつつ、その分析枠組みを、日本の高齢労働者の移動メカニズムを考察する一助とする。そのために、転職研究で重用されている諸概念についてここで概観しておく。

特にここで着目するのは、Granovetter (1973, 1974, 1985) がその転職分析で、社会構造の文脈において用いた「埋め込み (embeddedness)」の問題、また、潜在的転職者によって職探しの段階で用いられる人的つながり (personal contacts) における「弱い紐帯 (weak ties)」の概念である。また Mitchell and Lee (1994, 1996, 1999, 2001) が転職を誘発する源とみなした「ショック (shock to the system)」という概念についても触れておきたい。

Granovetter (1974, 1985) は、そもそも人間の経済活動や経済行為は、経済的制度の他に、個人的な社会関係やネットワークといった非経済的制度に影響を受けて生じるものであり、人間の行為そのものも、そうした特定の社会関係において取り交わされるネットワークの中に、どのように埋め込ま

れているかによって影響を受けるとした。そのために個人の行動や選択に与える影響に関しては、社会構造における当該者の位置や距離との関係からその因果プロセスを検討する必要があるとした。したがって、当該転職者の転職経路においても、どのような種類のネットワークの埋め込みに、どのような強さで位置しているのかが重要な意味を持っているとする。市場を介した普遍主義が強調される社会においても、この特定の社会関係の中で派生する人的つながり (personal contacts) といった特殊主義 (particularism) が良質で安価な情報を提供し、転職経路を形成しやすいことを、多量な質的調査を通じて明らかにした。

またこの転職の成功につながる、人的つながりによる情報伝播はどのようにしてもたらされるのか。これに関して Granovetter (1973) は「弱い紐帯仮説 (weak-tie hypothesis)」を提唱する。弱い紐帯という概念の提唱は、就職を成功に導いた情報は、その情報発信者が当該転職者とどの程度の親密さにあるのかを測定した場合、強い親密度を持った人々よりも、稀にしか会わないような弱い結びつきしか持たない人々からもたらされているという事例研究からの発見事実に基づく。本来的には強い紐帯を持つ人のほうが、当該転職者の支援に対して強い動機を持っているかもしれないが、これらの人々は当該定年者と同様の社会圏に属しているために、所持する就職情報に関しても重複している場合が多い。したがって、弱い紐帯を持つ人々の所属する社会圏からもたらされた就職情報によって、転職に成功している事例が多いことが指摘された。

ただし、この情報が弱い紐帯で結びついた人からもたらされたものであっても、「情報の連鎖の長さ (chain length)」によって、転職の成功の度合い、すなわち満足度や収入、定着度に違いがでることを明らかにしている。つまりその情報が、複数の人々への伝播を通じてもたらされたものである場合、その就職情報は特定の人のために用意されたものではない場合が多い。そのような情報経路は、人的つながりと言うよりは、普遍的な採用募集といったフォーマルな経路とほぼ変わらないことになる。そのために人的つながりによる転職とは異なり、成功の度合いが小さくなると指摘される。また当該職務に関する「空席の連鎖の長さ」も、転職の成功を小さくするとされる。つま

り移動による職務の空席の発生は、誰かによって埋められるが、その誰かが移動することはまた別の空席を発生させているのであり、このような長い空席の連鎖を持った転職の場合には、転職への満足が低い傾向があることが指摘された。

これらの Granovetter の提示する概念は、日本の高年齢者の移動を分析する際にも有用であろう。Granovetter の分析視点からわかることは、当該高齢者を移動へと向かわせる行動と選択の背景にある、社会構造との関係性を見極めることが重要であるということである。個人は、必ずしも純粋な内的動機のみによって行動を起こすのではない。当該高年齢者が置かれている社会的関係やネットワークへの埋め込みの程度や種類にも依存して、最終的な行為へと及んでいるのである。また一般的にいつて高齢期の移動は困難と認識されるが、この移動を成功させている要因を解明する際に、社会構造との関係性に目を向けることは重要であろう。

次に、転職を誘発する源とされる「ショック」という概念について、Mitchell and Lee (1994, 1996, 1999, 2001) の議論を考察したい。先の Granovetter の議論は、当該転職者が既に転職することに前向きな意志を持っていることを前提として議論がなされていた。無論、社会構造における当該者の位置や距離との関係においてその行為が誘発されるという説明には異論はないが、Mitchell and Lee (1994, 1996, 1999, 2001) は、なぜ人々は組織から退出するのか、その誘発メカニズムをこれまでの転職研究とは異なる次元から説明した。

転職行動と対置させられるのは、人々の組織への残留 (retention) 行動である。なぜ人は組織に留まるのか、その根拠を明らかにする初期の研究として、Barnard (1938) や Simon (1945) の組織均衡論がある。これによると組織に留まる誘引 (報酬) が自身の貢献 (努力) と一致もしくは超過する限り、その成員は組織に留まるとされる。その主要な影響要因は、「認識された行動の『望ましさ』と『容易さ』」である。認識された行動の望ましさとはい、「職務満足」といわれ、また認識された行動の容易さは後に「職務代替性」といわれるものである。この2つの枠組みは、その後の自発的転職分析における多くの研究の概念的基礎となっている。

Porter and Steers (1973) は、この職務満足に関して、報酬が「期待」を満たしているか否かが影響を与えていることを指摘している。また Mobley (1977) は、職務不満足が組織からの退出を誘発し、他職に移ることで期待される効用と、現職を辞めることで生じるコストの比較評価が行われ、転職行動が決定されるとした。そして職務代替性に着目したのが、Muchinsky and Morrow (1980) である。組織からの退出という考えが、実際に転職行動に至るのは、仕事を見つけ出す機会が少ない時よりも豊富な時であるとした。

また転職行動を決定付ける要因として、職務満足や職務代替性を生じさせる更なる先行要因の存在に関して議論を展開する転職研究がある。例えば職務構造に着目したのが、Hackman and Oldham (1976) である。裁量余地の多い職務は職務充実をもたらし、高い職務満足につながる。一方反復的職務は離職へと繋がりやすい。そして職場チームの関係性に視点を広げ、組織凝集性に着目したのが Jackson(1991) である。グループの多様性の拡大や、グループメンバー間の連携の希薄化が進むと、転職も進むとする。例えば職場の人々がどうしたいと思っているのかといった社会的期待が、転職行動にも影響を与えるとしている。また Hendrix (1999) は、組織の公正性という観点から、報酬配分や手続きに関する公正性の認識が職務満足に影響を与え、また職務代替性への反応を決定付けるとする。また転職行動に影響を与える別の次元として、組織コミットメントに関する性癖や慎重さといった個人差が、職務満足に影響を与え転職行動を引き起こすと指摘する研究もある (Lee 他, 1992)。

これらの研究に共通するのは、いずれも職務への不満足が退出の意思を生じさせ、代替職務の探索を引き起こし、転職行動に結びつくという因果を基礎にしている点である。しかし職務不満足が、必ずしも退職意思を生じさせる要因ではないことを指摘する研究も同時に現れている。Dalton 他 (1979) は転職の種類として、退出したいから退出するという意味で機能的なもの、本当は留まりたいのに退出するという意味で機能的でないものがあるとしている。Porter 他 (1973) は、人は予期できないことや仕事とは関係のない出来事で離職することもあり、退出の過程は職務不満足に関わらず生じることもあると指摘する。

この議論を受け、Mitchell and Lee (1994, 1996, 1999, 2001) は、直截的で統制不可能な、予期できない出来事や理由といったものが、退出の主要な先行要因となる可能性を考えた。つまり人は職務に満足していたとしても退出することもあるのであり、また職務代替の探索なしに、衝動的に退出することもあるのである。そのような転職行動プロセスに影響を及ぼし実際の転職を始動させる要因を、Mitchell and Lee は「システムへのショック (shock to the system)」と呼んだ。ショックには例えば、企業の合併や、ヘッドハンティング、親族の死、昇進の失敗、結婚、引越し、同僚の転職などが例として挙げられる。

この時、従業員がどのようにそのショックを解釈し、意思決定の選択肢を見極め反応するのが、その後にとられる転職行動において重要となる。Lee (1992) 他は、人の思考枠組みには個人差があると指摘する。例えば同じ出来事に対しても、それを複雑に多面的に捉え、真摯に受け止める認知の複雑性が高い人と、直線的に捉え即決する認知の複雑性が低い人や、環境の変化に強く、かつ適応ができる刺激欲求の高い人と、その逆に安定を好む刺激欲求の低い人がいるという。そうであるならば、経験されたショックをどのように捉える人であるかによって、最終的な転職の意思決定も影響されると考えられる。Mitchell and Lee はこの点に関して、実際の行動に結びつく意思決定経路は、過去に経験された意思決定の枠組みに準拠するとして、次の点を導いた。

第一は、生じたショックに対し、過去に同様の経験があった場合である。この時、過去の意思決定の枠組みに従い、筋書き通りの行動が生起されることになる。第二は、過去に同様のショックの経験がなく、準拠する意思決定枠組みがない場合である。この時、自分が持つキャリアのイメージや到達点のイメージとの適合を思案し、退出か残留かの意思決定に至ることになる。第三は、職務代替が具体的に存在しているようなショックの場合である。例えば転職先を紹介された場合などがこれにあたる。この場合も自分が持つキャリアのイメージや到達点のイメージとの適合を思案し、退出か残留かの意思決定に至ることになる。

つまり、Mitchell and Lee の貢献は、人が組織に残留するという意思決定

は、そのまま離職するという意思決定と表裏をなしているわけではなく、残留の要因は離職を引き起こす要因とは異なる次元に基づく場合があると指摘した点にある。職務に満足していても、また職務代替がなくとも、何らかの出来事や理由によって、人はその組織からの移動という行動に踏み切ることがある。こうした組織からの退出を誘引する源を、Mitchell and Lee は「ショック」という概念を用いて指摘したのである。

これらの転職に関する諸理論から学びつつ、本研究では第一に、何を契機として高齢従業員は従来企業からの移動という選択肢を選ぶのか、第二に、どのようなプロセスを経て新しい職場を獲得するのかを考察する。ただし注意すべきことは、これらの研究には、移動者を送り出す企業や受け入れる企業が、移動者の行為や移動プロセスをマネジメントするという観点が含まれていない点にある。日本企業の人的資源管理は、前項にて述べたように、これまで終身雇用を前提とする雇用関係を土台としてきたのであり、そうした関係の中で従業員を途中で移動させるとすれば、企業側においても何らかのマネジメントが必要と考えられる。また基本的には定年後も自社での雇用継続を中心に高年齢者雇用を推進していこうと考えている企業が大半を占める中で、他社への移動というかたちで雇用継続を実現しようとするのであれば、やはり企業側は何らかのマネジメントを行っているはずである。

つまり日本においては、従業員の移動は従業員個人の問題だけではなく、企業側の問題でもあるといえる。しかし現在のところ、高齢従業員の移動を企業がマネジメントするという視点に立つ研究の蓄積は薄く、また諸外国の転職研究においても、従業員のリテンションをマネジメントするという観点はあっても、従業員の転職の成功を企業がマネジメントするという観点は見当たらない。このことは、日本のこれまでの高年齢者雇用研究において、高年齢者の他社への移動による雇用継続の検討が、概して議論の外に置かれてきたことを表している。またこれまでの転職研究が、労働供給サイドの分析に偏っていたことも、転職という行動が極めて個人的なイベントとして発生するものとして捉えられてきたことによるだろう。しかし就業意識と高年齢者雇用の問題を企業のマネジメントという観点から論ずる本研究は、この点にも踏み込み検討を加える必要がある。

-
- 1) このような見解に対し、今日ではこれまでの日本的システムが機能不全に陥っており、雇用慣行に関しても修正を求められているとする議論がある。しかしこれらの議論は、理論的にあるいは実証的に根拠を示すところまでには至っていないと思われる。よって、既存のシステムの修正や変更の必要性については現段階では未知数であり、ここではこれまでのシステムの優位性について整理していく。
 - 2) おそらくもうひとつの理解として、平均寿命が上昇しているので、E点が右に伸びるために、受取り年金額は現状維持とするという説明もあり得る。しかしE点は推定値であり、個人差を伴うから、本来的には保険料負担者の納得を得られるものではなく、この想定を置くことはできないと思われる。
 - 3) Lazearはこのモデルを、生産現場での労働限界生産性を念頭に入れて描いているために、貢献度一定を設定していると思われる。しかし事務、技術、管理職系が多くを占めている現代の職場では、この貢献度直線CDは、本来は右肩上がりで想定する方が現実をよく表していると考えられる。この直線が右肩上がりになることは、清家(1998)も指摘しているところである。そこでは、貢献度は若い見習い時から働き盛りまで上昇し、その後年齢と共に下降すると指摘されている。本論文で記す貢献度直線CGは、貢献度の勾配を強める場合と、この働き盛り以降の貢献度の下降を抑える場合とを念頭に入れることによって描かれるものであることを指摘しておきたい。

また賃金カーブをねかせることによって、定年年齢を右にシフトさせることに関しては、清家(1992, 1998, 2000)も言及している。またこの他に、定年後の年金の受取りを念頭に入れたLazearモデルに基づき、清家(1992)は、定年後の退職金、企業年金額を減額することによっても右シフトが可能であると指摘している。しかしモデル簡略化のために、ここでは退職金および企業年金に関しては触れない。

また貢献度直線CD自体を上昇させるという想定は、企業に入社する前の学校教育等が大きく影響するものと考えられ、企業内での貢献度と賃金の関係に焦点を絞るこの議論から、この想定は除外することが妥当と考えた。なお奥西(2001)は、労働者全体の限界生産性の上方シフト自体は、企業業績の好況によってもたらされることを指摘している。しかしここでは、企業業績はその時の経済状況にも影響を受ける比較的外的な要因であること、また人事管理の問題に焦点を絞る必要があるため、ここでは扱わない。
 - 4) この「離脱理論」は、役割に応じて異なる度合いで生じるという、柔軟な離脱を想定する「分化的離脱理論(differential disengagement theory)」(Streib and Schneider(1971))を生み出している。また「活動理論」の変形版として、活動を続ける点に着目するのであれば、職務に変わる代替的諸活動により活動を続けるのではなく、むしろこれまでの職務や役割を継続することによって活動を続ける方がよいとする「継続理論(continuity theory)」(Atchley, 1972)が生み出されている。このことは、「離脱理論」が主流となりながらも、アメリカ社会においても、この理論では高年齢者の退職生活に至るプロセスを上手く説明できない自体が実際には多く存在していたことを示しているといえよう。
 - 5) Atchleyはしかし定年制の長所も次のように指摘していることを記しておくべきだろう。「定年には後輩に昇進の機会を与えることができ、また自分自身や他人に対して、もはや仕事ができなくなったことを認める羽目に陥ることなく、体裁よく身を引く花道を与えられるという事実があり、また誰が仕事に残り、誰が去らねばならないか、という決定につきものの偏見や情実の入り込む可能性を減らすことができる。」

-
- 6) 但し、アメリカにおける年齢差別は根強く残っており、現実には辞めざるを得ない場合が少なくないとの指摘もある（例えば杉澤・秋山（2001））。
- 7) 対象国は、西ドイツ、ベルギー、フランス、イギリス、日本、アメリカである。
- 8) 2001年の60～64歳男性労働力率は、日本72.0%、アメリカ56.5%、イギリス51.2%、ドイツ29.0%、フランス15.6%となっている。また65歳以上男性労働力率は、日本32.9%、アメリカ17.7%、イギリス7.2%、ドイツ4.8%、フランス1.7%となっている。（OECD, *Labour Force Statistics*）
- 9) 本節を執筆するに当たって、佐藤・藤村・八代（1999）から多くを学んでいる。
- 10) 石田（1983）。
- 11) Barney（1991）。
- 12) 中馬（1999）。
- 13) 小池（1994）。

3. サーベイ調査の概要

本調査の目的は、日本人の勤労意識とドイツをはじめとする他国の人々の勤労意識を比較し、高齢期の就業・引退行動への影響を明らかにすることにある。そのため 18 年度調査では、前年度の調査から得られた仮説を軸として、日独を代表する企業に焦点を絞り、ヒアリング調査を行うとともに、質問票によるサーベイ調査を、日本企業及び外資企業で働く外国籍従業員を含む中高年層を対象に実施し、分析に資するデータを収集した。

本サーベイ調査からは次のことが明らかとなった。日本の従業員は 60 歳以降の就業意欲が極めて高い。その理由として、年金や引退生活における経済面での不安を挙げるが、しかし実際には引退後の退職金や年金額を必ずしもきちんと把握しているわけではない。また特に、従来企業での雇用継続を希望する傾向が強い。その理由として、後進の指導や交友関係の維持、社会及び会社への貢献のためとする傾向が諸外国より強い。また本来的に、職場での協力体制や経営理念および企業の雇用保障を重要視し、組織への忠誠心が強く、組織との一体化の度合いが強いことが見受けられる。

一方ドイツをはじめとする諸外国企業の従業員もまた、日本企業の場合と同様に、引退後の退職金や年金額を必ずしもきちんと把握しているわけではなく、60 歳以降の就業希望は日本の場合と同じくらい高いが、従来企業での就業ではなく転職や独立希望が多く、また早期引退や短時間勤務を希望する傾向も見られる。

日本との顕著な違いは以下の点である。新規事業への積極的進出や差別化戦略を志向する経営スタイルの下で、人材の内部育成よりも中途採用を重視し、従業員自身も転職志向が強い。日本よりも早く高年齢者雇用施策を講じてきた諸外国は、定年年齢の引き上げなど、60 歳以降の就業施策が充実しているはずだが、実際には早くに引退していく傾向があるものと予測される。また働き続けたい理由は、自分の能力を活かすため、また仕事そのものが好きだからであり、日本のように組織や職場との関係維持を強調する側面は見られない。他社でも通用する汎用性の高い能力の習得や仕事の完遂を職場の人間関係維持よりも重要視し、自分の持つ専門的、創造的能力ゆえにその仕事についているという意識が日本よりも強い。

したがってここから分かることは、日本の労働者の意識は、ドイツをはじめと

する諸外国の労働者よりもより強く職場関係に埋め込まれており、そのために、職場に身をおき働くことそのものに自らの存在価値を見出す意識が形成されていると想定できる。よって諸外国の労働者以上に、日本の労働者にとって定年退職は単に職業からの引退を意味するのではなく、社会における自分の存在意義を問う重い問題であると考えられる。そのために日本の高年齢者の場合には、年金制度や企業の人事・雇用制度のあり方によって、必ずしも高年齢者の就業か引退かの選択が一律に決定付けられるのではなく、働くことに関する意識のあり方（モチベーション）が媒介変数となり、就業か引退かの選択決定を左右しているものと考えられる。

以下に調査の方法および結果の概要について述べる。

1. 調査の方法

調査対象

(1) 日本企業

調査対象となった日本企業は、東京商工リサーチの企業データを元に、創業10年以上かつ従業員数300人以上の企業から、無作為に抽出された1000社である。また、資本金のうち外資比率50%未満および本社などの活動拠点の中心を日本に置く企業は日本企業として分類した。

調査票は日本企業1000社の人事部にそれぞれ調査票を3部送付し、55歳以上の労働者（該当者がいない場合には50歳以上）に配布するように依頼した。

(2) 外資企業

調査対象となった外資系企業は、『外資系企業2006』（東洋経済新報社）のデータを元に、外国資本比率が100%で親企業の国籍がドイツもしくはOECD加盟国である企業から、下記の表に示す条件で抽出された1000社である。

【外資系企業抽出条件】

コード	該当企業(件)	外国資本比率	国籍	従業員	外国人従業員数	与信データ
1	229	100	ドイツ	不問	不問	不問
2	399	100	ドイツ外	10人以上	不問	有
3	317	100	ドイツ外	10人以上	1人以上	無
4	21	100	ドイツ外	9人以下	1人以上	有
5	34	100	ドイツ外	9人以下	1人以上	無

※コード5：外国人数が多い順に上位34社を67社から抽出している。