

Q28. How did you start working at your company? (Please circle one.)

1. Hired fresh out of school
2. Mid-career employment
3. On loan from the parent or affiliated company
4. Your position was transferred from the parent company or affiliated company

Q29. How many companies have you worked for? ...   Company (companies)

\* If you changed jobs twice, the number of the companies will be 3. Loan from the parent company or affiliate, or position transfer are not included in the number.

Q30. How do the following descriptions apply to your workplace atmosphere? Please circle one applicable response for each item.

	Yes	Relatively speaking	Not really	No
a) Senior workers are willing to train the younger generation.	1	2	3	4
b) Employees are competing with one another.	1	2	3	4
c) Leeway is given for employees to perform their jobs.	1	2	3	4
d) Employees help one another.	1	2	3	4
e) Each employee's ability is fully utilized.	1	2	3	4
f) The company's management principles and philosophy are respected.	1	2	3	4

Q31. Has your workplace see any of the following changes in the past three years? Please circle one applicable response for each item.

	Yes	No	This has been the case for a long time.
a) Short-term outcomes and performance have become required.	1	2	3
b) The power of teamwork have weakened and people have become more individualistic.	1	2	3
c) More people want to change jobs and go into business for themselves if they have a chance.	1	2	3
d) The difference between competent and incompetent workers have become more noticeable.	1	2	3
e) Workers' desire to work and morale have declined.	1	2	3

Q32. These are questions about your attitude toward work. Please circle one applicable response for each item.

	Strongly agree	Agree somewhat	Disagree somewhat	Strongly disagree
a) I want to do good job even if it means working harder than others.	1	2	3	4
b) I have a sense of fulfillment while working.	1	2	3	4
c) I feel very comfortable with my present work.	1	2	3	4
d) I am not so particular about what I want to do for work and follow instructions from my supervisor when ordered.	1	2	3	4
e) It is reasonable to sacrifice my private life for business development.	1	2	3	4
f) It is important for me to have a mid and long term career plan of my own.	1	2	3	4

Q33. What is your view of work and company? Circle one applicable response for each item.

	Strongly agree	Agree somewhat	Disagree somewhat	Strongly disagree
a) I want to keep working at my current company.	1	2	3	4
b) I want to change jobs or go into business for myself.	1	2	3	4
c) I am very loyal and have a strong sense of belonging to my company.	1	2	3	4
d) I am proud of my company name and position there.	1	2	3	4
e) It is pretty difficult to enter my company.	1	2	3	4
f) I sympathize with my company's management principles and philosophy greatly.	1	2	3	4
g) The company should ensure the livelihood of its employees over the long run.	1	2	3	4
h) The relationship with a company is just that of employer and employee, and not any more.	1	2	3	4
i) Recruitment and assignment should be determined with emphasis on employees' personality.	1	2	3	4
j) Employees' competency should be assessed to determine differentials in pay and positions.	1	2	3	4
k) I feel hesitant to leave the office when many people are working overtime.	1	2	3	4
l) When my coworkers and subordinates are busy, I help them even if I have nothing to do with what they are doing.	1	2	3	4
m) I value my relationship with my higher-ups, coworkers and subordinates outside the workplace.	1	2	3	4
n) I participate in company and workplace events even if I do not feel like it.	1	2	3	4
o) Sacrificing my time to do work can't be helped.	1	2	3	4
p) Sacrificing my time for your company can't be helped.	1	2	3	4
q) My family is more important than my work.	1	2	3	4
r) My company and I are in the same boat.	1	2	3	4
s) It is important to widen my relationship with the local community in addition to that of my company.	1	2	3	4
t) It is more important to strengthen the bond between wife and husband and with children than with the company.	1	2	3	4

Q34. What do you think about your own job? Please circle one applicable response for each item.

	Strongly agree	Agree somewhat	Disagree somewhat	Strongly disagree
a) My current job is ideal.	1	2	3	4
b) I am proud of my work.	1	2	3	4
c) My current work is worth doing all my life.	1	2	3	4
d) I am proud of my company.	1	2	3	4
e) I am satisfied with my company.	1	2	3	4
f) I can tackle a challenging task at my current company.	1	2	3	4
g) I am suitable for my current job in terms of aptitude and competence.	1	2	3	4
h) My job requires my expertise and skill.	1	2	3	4
i) My job requires my unique creativity.	1	2	3	4
j) My pay is higher than that of those who work at other companies in the same industry.	1	2	3	4
k) My position is higher than that of those of my age who work at other companies in the same industry.	1	2	3	4

Q35. Please answer to questions about your work. Circle one applicable response for each item.

	A	Close to A	Generally close to A	Generally close to B	Close to B	B
a)	I mostly plan and perform work <u>alone</u> .	1	2	3	4	I mostly plan and perform projects <u>with people in the workplace</u> .
b)	I often use the <u>internal</u> network of personal contacts.	1	2	3	4	I often use <u>external</u> networks of personal contacts.
c)	I place an emphasis on <u>maintaining relationships</u> in the workplace.	1	2	3	4	I place an emphasis on <u>completing assigned work</u> .
d)	Various business problems are mostly caused by <u>human relationships</u> .	1	2	3	4	Various business problems are mostly caused by the <u>characteristics of the work</u> .
e)	It is important to acquire <u>firm-specific skills and know-how of my own company</u>	1	2	3	4	It is important to acquire <u>versatile skills usable at other companies</u> .
f)	It is important to acquire competence and skills <u>as a specialist</u> in my line.	1	2	3	4	It is important to acquire managerial skills <u>as a generalist</u> .

#### IV. Your life after the age of 60

Q36. Do you have a specific plan for your post-retirement life? (Please circle one.)

1. I speaking with experts such as a certified social insurance labor consultant or a financial planner.
2. I am taking a lifelong living planning seminar and a program for retirement offered by my company.
3. I am making a trial calculation of my total assets and the amount of pension I am supposed to receive to plan my life plan roughly.
4. I do not have any specific plan.
5. Other (Specifically: \_\_\_\_\_ )

Q37. Do you know exactly ①how much you will be paid or what your working conditions such as your working style will be if you continue working after the age of 60, or ②the amount of your retirement allowance and the corporate pension you are supposed to receive if you retire ?

	①Working conditions after the age of 60. (Circle one.)	②The amount of retirement allowance and corporate pension (Circle one.)
1. My company explained them to me.	1	1
2. I know about them though they were not explained to me.	2	2
3. Although I have no idea about them right now, they will be explained to me later.	3	3
4. I have no idea about them and they are not scheduled to be explained to me.	4	4

Q38. Do you know exactly ① the amount of your public pension you are supposed to receive and ② at what age you start receiving your full pension ?

	①The amount of public pension (Circle one.)	②At what age you receive public pension (Circle one.)
1. My company explained them.	1	1
2. No explanation has been given to me, but I have information because I investigated.	2	2
3. I have information on them as I consulted with a specialist in social insurance.	3	3
4. I have information on them as I was notified by the administrative agency.	4	4
5. Although I have no idea, it will be explained later.	5	5
6. I have no idea or I have no plan to receive an explanation.	6	6

Q39. Is there a possibility that you will have an elder family member who needs nursing care around when you turn 60?

1. I do currently.      2. Possibility is high.      3. Possibility is low.      4. Not possible.

Q40. When you turn 60, is it possible that you have any young children you are obliged to support?

1. Definitely      2. Possibility is high.      3. Possibility is low.      4. Not possible

Q41. When you turn 60, how much will you have paid off on your home mortgage?

1. I will not have paid it off after turning 60.      2. I will have paid it off by 60.  
3. I have already paid it off.      4. I have never taken out a mortgage.  
5. Other (Two generation loan, etc.)

Q42. Please answer this question in regard to the income you will receive after the age of 60.  
(1) What kind of income are you planning to live on? (Circle all that apply.)

- |   |  |
|---|--|
| 1. Wage income  | 2. Wage income of your spouse                      |
| 3. Wage income of your children                             | 4. Income received from your own business, etc     |
| 5. Income from your property (Rent, interests and dividend) | 6. Savings   |
| 7. Money sent from your children or relatives               | 8. Public pension benefits (Employee pension, etc) |
| 9. Corporate pension  | 10. Private pension (Life insurance funds, etc)    |

(2) Which will be your main income source among the responses circled above. Please fill in parenthesis with the number.

Main income source after you turn 60. ... (      )

## V. Face sheet

F1 Please provide information on your age and sex.

Age ( ) years old	Sex 1. Male 2. Female
-------------------	-----------------------

F2 What is your nationality? ... ( )

F3 What is your highest level of education?

1. Junior high school graduate	2. High school
3. Junior college/higher professional school/vocational school	4. University graduate
5. Graduate school	

F4 What is your present position?

1. Site foreman level	2. Chief clerk level
3. Section chief level	4. Department manager level
5. Board member level	6. Formerly held a position but not currently.
7. Never held a position.	

F5 How is your health now?

1. Very healthy	2. Healthy	3. Not very healthy	4. Unhealthy
-----------------	------------	---------------------	--------------

F6 What kind of house do you live in now? (Please circle one.)

\* If you work away from home, give information on the house in which your family who share the same livelihood usually live.

1. My own house (Single family dwelling)	2. My own house (Condominium)
3. Rental house owned by local government or Housing Corporation	4. Rental house/Rental apartment, etc.
5. Company residence/Dormitory	6. Other

F7 What was your wage income (total of your pay and bonus before tax) for the last year.

1. Less than 4 million yen	2. Greater than 4 million yen and less than 6 million yen
3. Greater than 6 million yen and less than 8 million yen	4. Greater than 8 million yen and less than 10 million yen
5. Greater than 10 million yen and less than 12 million yen	6. Greater than 12 million yen and less than 14 million yen
7. Greater than 14 million yen and less than 16 million yen	8. 16 million yen or more

There are no more questions. However, if you have any opinions or requests about efforts made by business establishments or measures taken by Japan's government for employment after the age of 60 or pensions ( if you are a non-Japanese resident, you may want to express your opinions in your country and Japan.), please feel free to write them in the space provided.

--

\* Thank you very much for responding to all the questions. Please use the self-addressed envelop to return this survey by mail (No postage required).

## 参 考 文 献

- Alchian, Armen, and Harold Demsetz, "Production, Information Cost, and Economic Organization," *The American Economic Review*, Vol.62, 1972, pp.777-795.
- Arthur, Michael, B. and Denise M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principal for New Organizational Era*, Oxford University Press, 1996.
- Atchley, Robert C., *The Sociology of Retirement*, Schenkman Publishing Company, 1976.
- Atchley, Robert C., "The Meaning of Retirement." *Journal of Communication*, 1974.
- Atchley, Robert C., *The Social Forces in Later Life: An Introduction to Gerontology*, Belmont, California: Wadsworth, 1972.
- Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
- Barney, Jay B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Becker, Gary S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, 1964.
- Becker, Gary S., "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis," *Journal of Political Economy*; Vol.70 (5) Part II, 1962, pp.9-49.
- Bridges, William, *Transitions: Making sense of Life's Change*, Addison Wesley, 1980.
- Butler Robert N., and Herbert P. Gleason (Eds.), *Productive Aging: Enhancing Vitality in Later Life*, New York: Springer Publishing Company, 1985.
- Cumming, Elaine and William E. Henry, *Growing Old: The Process of Disengagement*, New York: Basic Books, 1961
- Coase, Ronald, "The Nature of the Firm," *Economica*, Vo.4, 1937, pp.386-405.
- Doreinger, Peter B., and Michael J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Massachusetts: D.C. Heath and Company Lexington, 1971.
- Friedman, Eugene, and Robert J. Havighurst (eds.), *The Meaning of Work and Retirement*, Chicago: University of Chicago Press, 1954.
- Granovetter, Mark, "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol.78, 1973.
- Granovetter, Mark, *Getting a Job*, The University of Chicago Press, 1974.

- Granovetter, Mark, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol.91, 1985.
- Hayek, Friedrich, "The Use of Knowledge in Society," *The American Economic Review*, Vol.35, 1945, pp.519-530.
- Katz, R.L., "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, No.33, 1955, pp.33-42.
- Lawler III, Edward E., "From Job-based to Competency-based Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, 1994, pp.3-15.
- Lazear, Edward P., *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 1998. (樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社, 1998年.)
- Lazear, Edward P., "Why is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy*, Vol.87 No.6, 1979, pp.1261-1284.
- Lee, T. W., and T. R. Mitchell, "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover," *Academy of Management Review*, Vol.19, 1994.
- Lee, T. W., T. R. Mitchell, B. C. Holtom, L. McDaniel and J.W. Hill, "Theoretical Development and Extension of the Unfolding Model of Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol.42, 1999.
- Mitchell, Terence R. and Thomas W. Lee, "The Unfolding model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment," *Research in Organizational Behavior*, Vol.23, 2001, pp.189-246.
- Palmore, Erdman, "Why Do People Retire." *Aging and Human Development*, 1971.
- Schein, Edgar H., *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Pfeiffer & Co. Publishing, 1985.
- Shanas, Ethel, "Adjustment to Retirement: Substitution or Accomodation?" in Carp, Frances M. (eds.), *Retirement*, New York: Behavioral Publications.
- Simon, H.A., *Administrative Behavior*, New York: Macmillan Company, 1961.
- Stigler, George J., "Information in the Labor Market," *Journal of Political Economy*, Vol.70 No.5 Part II, 1962, pp.99-105.
- Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press, 1985.

石野良太郎・牧野富夫編著『社会政策：国際化・高齢化・雇用の弾力化』ミネルヴァ書房，1995年。

稲上毅「個人主義化と新「コーポレート・コミュニティ」」『21世紀HRMビジョン研究会報告書』第3章，労働大臣官房政策調査部産業労働調査課 21世紀HRMビジョン研究会，1993年。

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。

猪木武徳・連合総合生活開発研究所編著『「転職」の経済学』東洋経済新報社，2001年。

猪木武徳「ホワイトカラー・モデルの理論的含み」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材育成』第2章，東洋経済新報社，2002年。

内田勝久『労使関係の現状と展望に関する研究 超高齢化社会の仕事と暮らし：電機連合の雇用延長への取り組み』日本労働研究機構，2000年。

大橋勇雄「定年後の生き方と引退年齢」『労働市場の構造変化とマッチングシステム』第9章，雇用・能力開発機構・財団法人 統計研究会，2000年。

小川浩「年金が高齢者の就業行動に与える影響について」『経済研究』Vol.49，No.3，1998年。

奥西好夫「高齢化と雇用制度改革の方向性：60歳定年制からポスト定年制へ」清家篤編『政策研究シリーズ 生涯現役時代の雇用政策』第2章，日本評論社，2001年。

金井壽宏『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書，2002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。

経済企画庁経済研究所編『経済分析』1998年。

玄田有史『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書』第2部 第2章，高年齢者雇用開発協会，2001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。

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。

小池和男『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社，1991年。



- 小池和男『日本企業の人材形成』中公新書，1997年。
- 神代和欣「定年退職後の就労と所得源泉：所得代替率を中心として」『定年到達者等の就業と生活実態に関する調査研究報告書（最終報告）』第1部第1章，財団法人 高年齢者雇用開発協会，2002年。
- 雇用促進事業団・財団法人 雇用情報センター『企業の高齢化に対応する従業員の能力開発に関する調査研究結果報告』1994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。
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『平成12年度厚生労働省委託ミレニアム・プロジェクト 情報化対応職務能力診断システムの構築に関する研究報告書（中間報告）』2001年。
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『定年到達者の就業と生活実態に関する調査研究報告書（第1次報告）』2002年。
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書（第1次報告）』2002年。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理』有斐閣アルマ，1999年。
- 佐藤博樹「高齢者会社の現状と課題：60歳台前半への雇用継続の可能性」『日本労働協会雑誌』1986年11月，pp.34-41。
- 佐藤博樹「総額人件費管理と人事管理の課題」武川正吾・佐藤博樹編『企業保障と社会保障』第2章，東京大学出版会，2000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。
- 清家篤・山田篤裕「引退決定過程に及ぼす社会保障・雇用制度の影響にかんするハザード分析」『三田商学研究』第41巻第4号，1998年。
- 清家篤・島田晴雄「日本の公的年金と高齢労働者の供給」野口悠紀男・デヴィット・ワイズ編『高齢化の日米比較』日本経済新聞社，1995年。
- 清家篤『高齢化社会の労働市場』東洋経済新報社，1993年。
- 清家篤『生涯現役社会の条件：働く自由と引退の自由と』中央公論社，1998年。
- 清家篤『定年破壊』講談社，2000年。
- 清家篤編『政策研究シリーズ 生涯現役時代の雇用政策』日本評論社，2001年。
- 高田一夫「高齢者の雇用はどうなるのか」『日本労働研究雑誌』No.414，1999年，pp.13-21。

- 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。
- 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。
- 富田安信『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書』第2部第3章，高年齢者雇用開発協会，2001年。
- 永野仁「中高年出向の受け入れ状況と課題」財団法人 高年齢者雇用開発協会『企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書（最終報告）』第2部第3章，2002年。
- 中村二郎「高齢者の転職行動とマッチング」『定年到達者等の就業と生活実態に関する調査研究報告書（最終報告）』第2部第2章，財団法人 高年齢者雇用開発協会，2002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『高年齢者の職業能力開発ニーズに関する調査研究』資料シリーズ No.36，1994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。
- 藤村博之・松村文人『高齢化時代への労使の対応』中部産政研，2001年。
- 藤村博之「60歳代前半の雇用継続を実現するための課題」『日本労働研究雑誌』No.487，2001年1月，pp.31-43。
- 藤村博之『企業にとって中高年は不要か：日本型雇用システムの再評価』生産性出版，1997年。
- 守島基博『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書』第2部第4章，高年齢者雇用開発協会，2001年。
- 八代充史『管理職層の人的資源管理』有斐閣，2002年。
- 八代充史「中高年者の職域拡大と準企業内労働市場・外部労働市場」雇用・能力開発協会・財団法人 統計研究会『労働市場の構造変化とマッチングシステム』第11章，2000年。
- 渡辺深『「転職」のすすめ』講談社現代新書，1999。
- 渡辺深「転職：転職結果に及ぼすネットワークの効果」『社会学評論』No.42，Vol.1，1991。

## 調査票作成における参考資料

- 「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」労働政策研究・研修機構（2006）
- 「職場と企業の労使関係の再構築」企業調査、個人調査、組合調査、社会経済生産性本部(1999)
- 「新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係」日本労働研究機構(2000)
- 「企業における教育訓練経歴と研修ニーズに関する調査」日本労働研究機構（1998）
- 「労働力の非正社員化、外部化の構造とメカニズム」日本労働研究機構（2000）
- 「高齢者雇用問題への企業の対応の現状と課題に関する調査研究」日本労働研究所 雇用・能力開発機構（2001）
- 「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査結果報告書」高年齢者雇用開発協会（2000）
- 「継続雇用に関する従業員意識調査結果報告書」高年齢者雇用開発協会（2000）
- 「労働環境の変化が中高年齢者の雇用管理と職場適応に及ぼす影響に関する調査研究報告書」雇用・能力開発機構・雇用情報センター（2001）
- 「生産現場の高齢化と技能の継承に関する調査研究」雇用促進事業団・雇用情報センター（1999）
- 「高齢化時代への労使の対応」中部産業・労働政策研究会（2001）
- 「製造業における高齢者活用モデルの構築に関する研究報告書」高年齢者雇用開発協会（2001）
- 「雇用管理調査（平成12年度）」労働省
- 「高年齢者就業実態調査（平成8年度）」労働省

### III. 研究成果の刊行に関する一覧表

## III. 研究成果の刊行に関する一覧表

雑誌

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻号	ページ	出版年
高木 朋代	高年齢者と転職 —成功者のキャリア 特性分析	敬愛大学研究 論集 ※論文の一部で、 本課題の研究成 果の一部を紹介 した。	第70号	pp. 313-341	平成18年12月
高木 朋代	高年齢者の雇用と 引退のマネジメント —自己選別とすりか え合意による摩擦の 回避	草稿 ※2008年度組織 学会年次大会報 告決定稿。 ※学術誌投稿審 査中。論文の中 で、本研究の課 題の一部である 、高年齢者の就 業と引退のマネ ジメントにおける 摩擦回避のメカ ニズムを紹介し た。	—	—	—

#### IV. 研究成果の刊行物・別刷

## 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<sup>1)</sup>。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<sup>2)</sup>。

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<sup>3)</sup>。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<sup>4)</sup>。

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<sup>5)</sup>。

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<sup>6)</sup>。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<sup>7)</sup>。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<sup>8)</sup>。

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<sup>9)</sup>。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<sup>10)</sup>。

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<sup>11)</sup>。

つまりまとめると、企業側は、中年層を含む高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、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、高齢者側が提供できる能力との乖離が、高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

表1 転職による企業規模の変化

企業規模変化	計								(%)
	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	100.0
上向移動	35.2	39.8	32.7	34.4	24.2	31.8	25.4	23.4	23.4
平行移動	33.6	33.9	36.0	34.7	27.1	28.9	36.9	50.3	50.3
下向移動	31.3	26.4	31.3	31.0	48.7	39.3	37.7	26.3	26.3
上向一下向	3.9	13.4	1.4	3.4	△ 24.5	△ 7.5	△ 12.3	△ 2.9	△ 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) 「上向一下向」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。

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<sup>12)</sup>。

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ケースが多い。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<sup>13)</sup>：-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ケース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・転職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、中高年齢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」に当たることで、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<sup>14)</sup>。

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