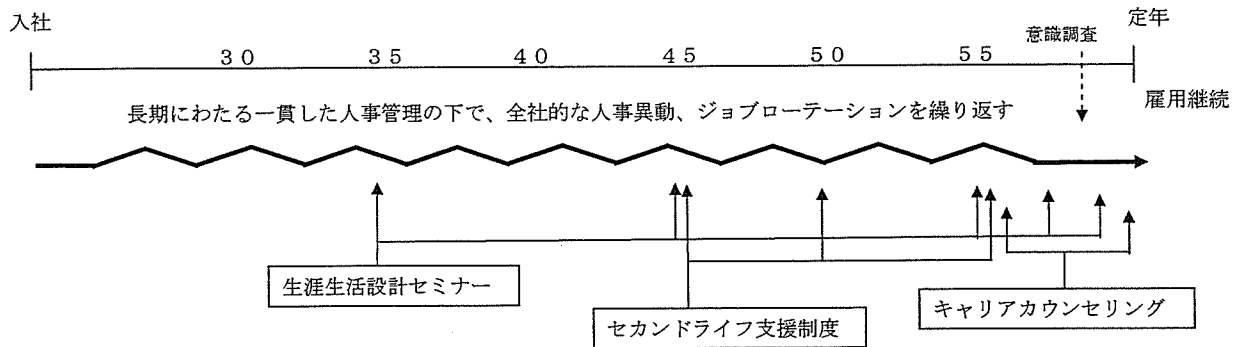


図2 入社から定年までの人事施策



ての価値を認識する機会となっている。また定年後に働く意欲がどの程度あるのか、定年後の職業生活がどのようなものであるかを具体的に考え、当事者と企業側がともに定年後の雇用について確認する場にもなっている。

一般的にいつて定年後の雇用継続は、企業側による選抜より前に、定年後の就業に関して当該定年予定者が就業希望の意思表示を持っていることが前提となるために、当該定年者による選択 (self-selection) の問題が先立つことになる。その意味で、定年後の雇用継続者の組織への再入職プロセスは、新人が組織の入り口に立ち、入職が決定されていくプロセスと本質的に似ている。この入り口管理 (entry management) において、Wanous (1973, 1976, 1992) は「RJP (realistic job preview : 職務についての現実的な予告)」の重要性を指摘している¹⁶⁾。就業意欲のある全ての人々が実際に雇用継続の希望を表明するのではなく、上述のメカニズムを通じて、本人が雇用継続することに関するリアリティや組織における自分のニーズを認識した上で、雇用継続の選択を行うという意思決定プロセスを踏んでいるものと考えられる。

事例の F 社のような本人と企業側の意向の一致は、インタビューを行った他のいくつかの企業でも同様にあらわれていた。「労働組合員意識調査ではかなりの中高年従業員が定年後の就業を希望しているのに、実際には全員が希望を出してくるわけではない」(G 社、P 社)、「(企業側が) 残ってほしい人は、本人も分かっている」(T 社)、「制度を作った時は沢山の人が応募してくると思った。しかし蓋を開けてみるとそうでもなかった」(Q 社)としている¹⁷⁾。長期にわたる一貫した人事管理の下で行う、全社的な人事異動・ジョブローテーションは、日本企業ではよく知られた人事施策である。しかしキャリアの節目での各種セミナーやカウンセリングは必ずしも一般的ではない。よって、インタビューを行ったいくつかの会社では、本人と企業側の意向に不一致が出ているようであった。

雇用継続者の決定は、制度上では、定年後の雇用に関する意識調査を実施することから始まる。しかし上述のメカニズムが作用している場合には、この段階ではすでに当該定年予定者は自分が雇用継続される可能性を検証済みであり、もしその可能性が低いと判定し

た場合には就業希望を出さない。よって当該者と企業側の定年後の雇用に関する意向は高い確率で一致する。つまり雇用継続は「自己選別」という方式によって、あらかじめ雇用継続者の選抜に関する合意形成がなされている中で行われる。そのために選抜に伴う摩擦の可能性が回避されていると考えられる¹⁸⁾。

VI. 転職への意識転換に関する合意形成—「すりかえ合意」の構造

1. なぜある人は残り、ある人は転職するのか

雇用継続か不雇用かの選抜における摩擦回避の構造は前節の通りである。しかし 1 つの疑問が残る。なぜ W 氏は従来企業に残り、X 氏は転職という意思決定に流れていったのか。

Granovetter (1974, 1985) は、人間行動は経済的要因のみならず、社会構造においてどのような種類のネットワークに当該者が位置しているのか、その「埋め込み (embeddedness)」の様子や強さによって異なるとしている。この議論に従えば、もしある人が組織関係において「弱い埋め込み」の状況にいるならば、「強い埋め込み」の状況にいる人よりも比較的容易に他社への転職という意思決定に至りやすいと想定できる。

定年者へのインタビュー調査では、キャリア上で重要と思える「出会い」について聞いている¹⁹⁾。その結果をまとめたのが表 1 と表 2 である。これを見ると、表 1 の雇用継続者の場合、重要な出会いが「人」である場合が多い。これに対して表 2 の転職者の場合、これは概して「仕事」である場合が多いことが分かる。

雇用継続者の話には、職場の同僚や上司がよく登場する。たとえば W 氏は、生産工務を担当した時に、職場で「原価計算の神様」といわれている人が手取り足取り簿記を教えてくれたから今の自分があると語っている²⁰⁾。W 氏以外にも表 1 に記されるように、雇用継続者は人との関係やつながりを重視し、その中における自分の立場を基点として、物事を捉え、行動する傾向がある。つまり職場での行動スタイルは、「組織コミットメント」の度合いが強いと考えられる。

対して他社への転職者の場合、人の話をすることは稀であり、無論自分を評価してくれた上司の話や、助けてくれた同僚の話がないわけではないが、仕事に関する話題が圧倒的に多い。たとえば X 氏は、営業部付けの SE としてジョブリーダーを務めることで、これまでの仕事を俯瞰できたことが、パネル屋としての今の自分をつくったと語っている²¹⁾。X 氏以外にも表 2 にあるように、転職者は自分が担当する職務への関心が極めて強く、仕事の内容とそれに対する自分の係りを強調する側面が強い。つまり職場での行動スタイルは、「職務コミットメント」の度合いが強いと考えられる。

転職者は組織コミットメントよりも職務コミットメントの傾向が強く、つまり雇用継続者と比べた場合、組織関係において弱い埋め込み状況にあり、転職という意思決定に流れやすかったものと推察される。

表1 雇用継続者がこれまでのキャリアで重要と考える出会い

事例	職務	出会い	内容(コメント)
1	生産組立て	同僚	他社との合併で工場が統合され、新しいメンバーと腕の張り合いをした。
2	生産組立て	同郷の同僚	中学卒業と同時に上京し、帰りがかったが、同じ状況にある仲間と頑張った。
3	生産組立て	同僚	友達がいるから仕事を続けられる。
4	部品発注業務	上司と同僚	家庭の事情で休みがちになったが、周囲の人がフォローしてくれた。
5	海外営業	海外拠点のスタッフ	新規顧客の開拓の仕事で最も厳しい時代を共に乗り切った。
6	生産はんだ付け	同僚	溶接を担当していたときに、長期にわたり腰を悪くしていたが、重たい物を持たなくてよいよう周囲の人が配慮してくれていた。
7	切削加工	昔の上司	職業訓練学校の教師に推薦してくれた。自分のこれまでの仕事を振り返るよいきっかけになった。
8	生産塗装	上司と同僚	塗装技術について教わった。ISO14000内部監査員資格の候補者に推してくれた。
9	生産技術	上司	研究開発部門から経営企画室に自分を引いてくれた。
10	マーケティング	上司	技術部門にいたが、営業のほうが向いていると進言され、海外事業部で再スタートをきった。
11	マーケティング	同僚	国内外の業界団体の集まりに共に出席し、経営企画業務において信頼できる相手となった。

注) 事例は同じ時期にF社に雇用継続された者。

表2 転職者がこれまでのキャリアで重要と考える出会い

事例	職務	出会い	内容(コメント)
1	販売	化学会社を担当	広く浅い仕事から、ひとつを深く追求する仕事へ。仕事の見方が変わる。
2	経営・企画職	海外の公的仕事	アジア地区での支援業務によって、海外での活動が自分に適していることを見極める。
3	経理	営業経理	工場工務から営業付けの経理に。簿記資格を取り、本腰をいれるきっかけとなる。
4	営業	ライン部長への昇進	転職を考えていたが、昇進が決まり留まる。
5	企画業務	人事関連の企画業務への移行	これまでの営業企画での経験を人材関連の企画業務と結びつけ、持っていた悩みが緩和される。
6	生産技術	本社への移籍と営業付けで工事担当	多くの仕事を経験し、仕事に係る周辺業務にも携わり、専門性を高める。

注) 事例はF社から他社に転職した者。

2. 転職までの意思決定プロセス：ショックに対する過反応性

転職者は転職行動に出やすい状況にあったとしても、実際に転職の決断に至るには、もうひとつ何らかの作用が駆動しているように思われる。なぜならば、従来企業での雇用継続よりも、転職に成功するほうがはるかに難しく、心理的ハードルは高いはずである。またインタビューをする限り、転職者ははじめから他社に移ろうと思っていたわけではないようであった。転職者はいつ頃からどのようにして転職を志向するようになるのだろうか。ここでは転職までの意思決定プロセスに焦点を当て、さらに議論を深めたい。

初期の転職研究は、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、転職行動へと繋がっていくとしている (Porter and Steers, 1973 ; Hackman and Oldham, 1976 ; Mobley, 1977 ; Muchinsky and Morrow, 1980)。しかしこれまでの転職研究とは異なる次元から、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考察した研究がある。その1つとして Mitchell and Lee (1994, 1996, 1999, 2001) は、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りうるのであり、よって人は職務に満足していても衝動的に退出することもあると指摘する。そして、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、「システムへのショック (shock to the system)」と呼んだ。ショックにはたとえば、企業の合併や、親族の死、昇進の失敗、結婚、同僚の転職などがある。

インタビューを行った転職者は、自らのキャリアを振り返りながら、また退職のきっかけとして、いくつかの出来事 (ショック) について語り、自分がそのことについてどのように感じたかを語っている。その例を表3にまとめている。たとえばX氏 (表中事例7) は、ブラジル支社に係長として着任し、慣れない土地での拡販活動に関わった。これは営業部付けのSEとして仕事が面白くなってきた直後の異動であり、X氏は大いに落ち込んだという。転職したいと思ったもう1つの出来事は、30年間関わったパネル設計の仕事を離れ、ビル空調システム部門に異動した時であった。X氏はメインの仕事から外されたと感じ、会社を辞めたいと毎日思っていたという。X氏の他にも転職者にとって、転職へと心が強く傾く出来事が経験されていた (特に表中の網掛け)。無論これらは Mitchell and Lee のいう、直ちに転職行動を生起させるようなショックではない。しかしこうしたショックの経験は、たびたび転職者をキャリアの途中で立ち止まらせ、組織からの退出を考えさせる契機となっていると考えられる。

しかし予期せぬショックという事象が転職行動へと結びついているという想定は、転職者の意思決定プロセスの全てを説明できるものではない。なぜならば会社を辞めたいと思うほどの出来事は、転職者のみならず従来企業に留まり雇用継続者となった者からも度々語られており、よって働く人の多くが一般的に経験する事象であると考えられるからである。それではなぜ一部の人においてのみこうしたショックが転職への契機となりうるのか。

Lee 他 (1994) は、人の思考枠組みには個人差があると指摘する。たと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

表3 出来事（ショック）の発生

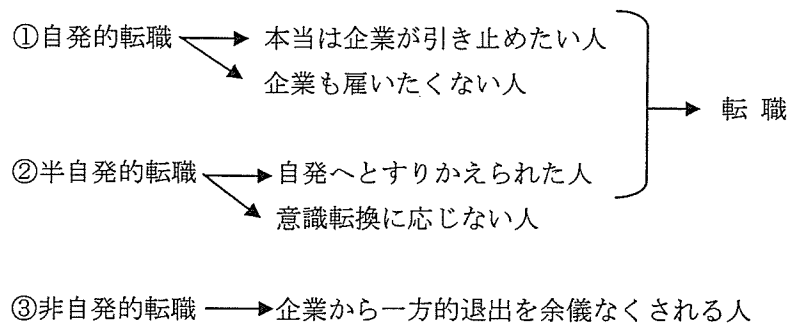
事例	出来事
1	合併→辺境地への海外出張→未知の顧客担当への配属→・・・
2	主流ではない海外での支援業務を任される→出向による昇進の遅れ→財団への出向→・・・
3	慣れない部署への異動の連続→上司の異動→・・・
4	海外への赴任→プロジェクトの失敗→上司の転職→・・・
5	合併→企画倒れ→新しい部署への配置→・・・
6	本社へ転籍→他社との競合に敗れる→・・・
7 (X氏)	海外赴任→海外転勤→未知の部署への異動→・・・

的に捉え即決する認知の複雑性が低い人がおり、また環境変化に強くすぐに適応ができる刺激欲求が高い人と、その逆で安定を好む刺激欲求が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、意思決定も影響を受けると考えられる。

移動者とその上司からは、次のような証言が見られた。「自分の仕事は主流ではないから。間接業務っていうんですか、営業とは違うんです。・・・自分の役目を見つけなくちゃいけないんです。自分は何ができるのか、それとの戦いです」（J社への転職者、表3事例2）。これに対しJ社の上司は、「いろいろ悩んでみたいですね。（前の職場の人事担当者から）そう聞いています。長いサラリーマン人生の中には色々なことがあるんですが、そういうのが、なんていうんですか、・・・難しいわけですよ」と述べている。また別の事例では、転職者の元上司が、「エンジニアにいたところに、計装取り付けの仕事がよそに流れてしまっまって、・・・しょうがないんです。どうしようもなかったんです。だけど、彼はそのことをすごく気にしていましたね」と発言している。本人も「自分は工事資格を持っていて、工事をするのが仕事ですから、・・・仕事がなければどうしようもないんです。他の仕事は他の人でもできるんだから意味がないんです」（K社への転職者、表3事例6）と発言していた。またN社への転職者（表3事例4）は、「そのころのIA環境技術部っていうのは、本当に対応が遅くて。じゃあ自分でマーケもやっちゃったほうがいいやっってことになって、営業とマーケ両方やったんです」といっていた。

こうした証言から予見できることは、転職という決断に至る人々は、概してショックに対して敏感に反応し行動を起こす、「過反応性 (over-reactive)」という特性を有しているということである。程度の違いはあるものの、調査を行った転職者の言動や雰囲気は、概ねそうした傾向を見せていた。すなわち、従来企業での雇用継続者がショックに対して「じっと見守り、様子をうかがうタイプ」であるとすれば、転職者は「敏感に反応し、行動に出るタイプ」とうことができる。こうした過反応性という特性が転職者に特徴的に現れるのは、転職者が組織関係において「弱い埋め込み」の状況にいることと無縁ではない。移

図3 転職者の3つのタイプ



動者は日頃より組織関係に依存的でないがゆえに、本来ならば組織全体で受け止めるべきショックを、より個人的な出来事として受け止める傾向があるものと考えられる。

ショックに対するこのような情動的な「過反応性」という反応特性ゆえに、雇用継続者と比較して、転職者は他社への転職という意思決定に一層接近しやすいものと推測できる。

3. 非自発的転職から自発的転職への意識転換

上述をまとめると、転職者のタイプは概ね3つに分けられると考えられる(図3)。①の自発的転職には、本当は企業が引き止めたい人材であるが転職していく場合と、企業も雇いたいとは思っておらず、本人も転職を希望している場合とがある。また③の非自発的転職は、企業側が一方的に転職を要請する場合である。しかしこれらとは別に、その中間領域として②の半自発的転職がある。事例のX氏がこれに当たる。

半自発的転職は、自発的転職との境界線があまり明確ではない。企業側もできる限り人件費を削減したいわけであるから、その人材が組織にとって有用であると見なしていようと、こうした人々の全員が組織に残ることは企業にとって大きな負担となるために、積極的に雇いたいわけではない場合がある。したがって、この中からある程度の人々が転職していくことが望まれることになる。

このような事情を背景として、転職者が自ら他社への転職という意思決定を下すまでの思考過程は概ね次のようである。「出来事(ショック)」に対して日頃から過反応性を示し、また組織関係において「弱い埋め込み」状況にあり、職務コミットメントの傾向が強いという転職者の立場は、本人のみならず周囲の人々によっても認識されている。しかしこれまで転職について考えたことがあっても、これは雇用継続者として同じである。転職者の意識は具体的な行動を起こすまでには至っておらず、定年後の雇用についても当初は従来企業での雇用継続の可能性を検討する。しかしこれまでの全社的な人事異動を通じて、会社

全体の中で同僚と比較しつつ、自分の立場を再確認するならば、組織へのコミットメントを重要視してきた他の同僚のほうが、自分よりも雇用継続が受け入れられる可能性が高いことを察する。またこうした雇用継続者との明確な違いが明らかに表面化するのには、能力の棚卸や就業に関する将来の展望を具体的に思い描くことを要請される、キャリアの節目節目で開催される各種セミナーやカウンセリングの時である。そして本来の過反応性や弱い埋め込みという特性が生起され、他社への転職という意思決定へと徐々に流れていく。よって定年前に実施される意識調査の時には、既に転職という決断に至っているのである。

こうした本来は自発ではない後づけの意思決定は、しかし本人の不満を具体的に想起させるものとはなっていない。インタビューを行った転職者全員が、自ら主体的に選択した意思決定であると見なしていた。「ここ（F社）にい続けるという選択肢もあった」と考えながらも、「転職するほうが、自分の力を試せる」、「やりたいことができる」とし、他社に転職することが自分にとってよい選択であったと納得していると思受けられた。

転職者は職務能力の面から見ても、転職を実現できる可能性を持っている。本人もそのことを知覚している。そうしたことから、当初は自発ではなかったはずの転職という意思決定は、最終的には自らの主体的意思決定として選択されていく。つまり他社への転職は、こうした非自発から自発への「すりかえ合意」という意識転換に関する合意形成がなされている中で行われている。そのために転職者の選抜に伴う摩擦の可能性が回避されていると考えられる。

VII. 結論と含意

最初の団塊世代が定年を迎え、60歳代前半層の雇用促進が求められているが、企業は全ての定年到達者を雇用継続できるわけではない。そのため雇用・不雇用の選抜が暗黙的に前提になると考えられる。つまり雇用のマネジメントは、引退のマネジメントと表裏一体を成している。本稿は事例分析を通じて、摩擦回避的な高年齢者の雇用と引退のマネジメントがどのようにして行われるのかを考察してきた。

円滑な高年齢者雇用の実現のためには、法改正や雇用継続制度の整備とともに、働く側の心理に配慮した人事管理の仕組みが必要であり、それは選抜に伴って起こりうる表立ったコンフリクトを回避し、自ら気づかせるプロセスをつくることである。比較的円滑に雇用を行っている企業では、従来企業での雇用継続の場合は「自己選別」によって、他社への転職の場合は非自発から自発への「すりかえ合意」というかたちで、選抜に伴う摩擦のマネジメントが行われていた。これらの背後にある「なんとなく知らせる仕組み」は、長期にわたる一貫した人事管理の下で、計画的な人事異動・ジョブローテーションや、キャリアの節目での、職業人生の全体を見越したキャリアセミナーやカウンセリングによって成立しており、その土台となっているのは長期安定的な雇用関係であると考えられる。

こうした合意形成の根底にあるのは、当事者の納得である。Simon (1961) がいうよう

に、人は合理的であろうとしても限定的な合理性しか持ちえず、したがってその行動指針も「最適」ではなく、「満足」を基準とするものであるという。しかし「自己選別」や「すりかえ合意」の行動指針は、満足の手前の「納得」という、より低い次元におかれている。終身雇用慣行の下で、評価・処遇における際立った格差を経験してこなかった日本の労働者は、60歳定年を迎え、はじめて真に人材としての価値を厳しく診断されることになる。そこには心理的な転轍が生じやすい。しかし、自ら気づかせる人事管理のプロセスを経たならば、当事者は当初は想定していなかった選択肢を、最終的にはあたかも自分でそれを選んだかのように納得し、受け入れる。

しかしこれは決して悪いことではない。多くの人がすでに経験しているように、全てが自分の思い通りにならないのが世の常である。キャリアという点で述べるならば、職業人生の岐路に立ち、自分が選択した道が最善ではない、あるいは本当は望まない道であることに気づいている場合がある。しかしキャリアの節目では、どこかで手を打ちその道を進まなければならないことも多分にありうる。この時、進もうとする限りは、少なくとも納得していなければ上手くはいかない。「自己選別」と「すりかえ合意」は、この納得に至る過程を自助のみでなく、組織の力を借りて上手く乗り切る仕組みである。その意味で「自己選別」と「すりかえ合意」による合意形成の構造は、定年後の雇用に関する「納得点」を根気強く探す、あるいはつくる、企業の人事管理システムであるといえる。

なおこうした摩擦回避のマネジメントの有効性は、高年齢者雇用の場合のみに限らない。日本企業の人事管理は、これまでよりも成果や業績を重視する厳しい評価・処遇制度に変化しつつある。したがって日本の人事管理には、労使間、労働者間の摩擦を回避すべく、その制度の適用を受ける当事者の心理に配慮した仕組みが、今後ますます必要とされると考えられる。

-
- 1) 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（定年年齢以降も退職することなく引き続き雇用する場合）、再雇用（定年年齢で一旦退職した後に再び雇用する場合）があるが、ここでは高年齢者雇用の主流となっている後者2つを雇用継続として定義している。
 - 2) 労働政策研究・研修機構（2007）調査による。再雇用制度は91.3%、勤務延長は7.7%、両者を併用する企業は3.3%となっている。
 - 3) 労働政策研究・研修機構（2007）調査によると、50歳代後半層労働者で、定年後も収入のある仕事を続けたいとする割合は74.2%となっている。また過去の調査でも、この数値は76.5%（旧高年齢者雇用開発協会、1999）となっており、さらに事務・技術職系で74.9%、現業職系で85.2%（旧日本労働研究機構、2000）という結果もある。つまり日本の高年齢者の就業意欲は、年金支給開始年齢の引き上げ以前から高く、経済要因よりは心的な意欲が極めて高いことをうかがわせる。
 - 4) 厚生労働省（2000、2004）による。
 - 5) 無論日本にも、上級管理職候補者に対するファスト・トラックはあるが、これは一部の従業員が対象となるのみである。また確かに、小池（1991）が言うように、長期雇用というものが日本企業特有のもの

ではなく、欧米諸国にも見られる慣行であるという議論もある。しかし、1) 評価・処遇の基準を成果や業績ではなく年齢や勤続年数に重きを置く、2) 昇進・昇格は年齢に応じて行われ、上位年次者を追い越すことは稀である、という長期雇用を前提とした日本の人事管理の特徴は、それが、成果主義人事管理が導入され始めた原因でもあり、またあまりにその特徴が強く根付いているために成果主義人事が上手く運用できていないという状況を見るならば、日本特有の特徴として否定できないと思われる。

- 6) この事例 E 社は、後に高齢者雇用の先駆企業として知られている企業である。この事件は筆者が当企業へ調査を行う約 10 年前に起きたとされる。その当時、後述の事例で見ると、ライフプランセミナーやキャリアカウンセリングといった、定年前従業員と会社側との間で将来設計について話し合ったり、意思を確認し合うような体制が充分には整っていなかった。人事担当者は当時を振り返って、「希望通りに雇用されなかった人たちの間に、やり切れない鬱憤が溜まっていることを知った。きちんと説明すること、納得していただくことの重要性を知った。」と語っている。(2002 年 9 月 2 日のインタビュー)
- 7) 平成 16 年法律第 103 号、高齢者雇用安定法第 9 条第 1 項。同条第 2 項および附則第 5 条。なお本改正法の適用者は、年金の定額部分支給開始年齢までで、現時点では 63 歳である。その後 2013 年までに、この年齢は段階的に 65 歳に引き上げられ予定となっている。
- 8) このほかに独立創業もあるが、この場合は自分が雇い主になるので雇用労働とはいえない。そのため本稿の議論からは省いている。
- 9) 旧高齢者雇用開発協会 (2001) の調査は、高齢者雇用の 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。
- 10) 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。
- 11) 厚生労働省 (2000、2004) による。
- 12) このインタビューは、研究会の調査の一環として行われた。
- 13) Q 社では、定年後の雇用継続実現のために、60 歳前から給与・賞与額を調整する制度となっているため、このような早い時期に意識調査が行われている。
- 14) 2003 年 7 月 2 日のインタビューより。
- 15) 3 氏と同期の 2001 年 9 月期の定年者 82 名中、雇用継続の希望について本人と企業側で意向が一致したのは 75 件 (91.5%、うち雇用継続 61 件、不雇用継続 14 件) で、不一致は 6 件 (うち本人希望、企業側希望なし 4 件、本人希望なし、企業側希望 2 件)、不明 (求職者) 1 名となっている。
- 16) Wanous によれば、新人がこれから入ろうとする組織や従事する職務に関するリアリティを前もって正しく認識していることが入り口管理では重要であり、この情報を開示する手法が RJP であるとされる。RJP が行われた新人は、無邪気な期待 (naive expectations) を抱いて入職してくる新人よりも、職務満足、業績、定着率が高まるという。その後、この理論はメタ分析を通じて批判を受けたが (例えば Breugh, 1983; Saks and Cronshaw, 1990)、RJP の概念は、個人のキャリアにおける自己選択、自己責任が重要な課題となってきた現代日本において、再び重要な意味を持つと考えられている (金井, 1993; 守島, 2004)。
- 17) インタビューはそれぞれ 2002 年 2 月 22 日、2004 年 11 月 1 日、2005 年 5 月 12 日、2004 年 11 月 8 日。

-
- 18) こうした自己選別の方式は、「最終的には自分で決断したのだ」という意識があるために、本人の心理的軋轢が解消されるようである。例えば本来的には就業希望を持っていて引退した Y 氏は、インタビュー時には「F 社の書道部で後輩の指導をしていくつもりです」と語り、仕事以外で活動の場を見出していた。またその他の引退者も「健康がすぐれないので辞めてよかった」として、納得しているようであった。(それぞれ 2001 年 11 月 14 日、2001 年 10 月 24 日のインタビューより。)
- 19) 実際の質問では、「現在の職務能力を形成する上で、最も重要だったことや思い出深いことは何か」「なぜ途中で仕事を辞めずに続けることができたのか」という聞き方をしている。
- 20) 2001 年 11 月 2 日のインタビューより。
- 21) 2003 年 7 月 2 日のインタビューより。

参考文献

- 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.
- 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.
- 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, L. Wise, and S. Fireman, "An Folding Model of Voluntary Employee Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1996.
- 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.
- Wanous, John P., "Effects of realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival," *Journal of Applied Psychology*, vol.58, 1973.
- Wanous, John P., "Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 1976.
- Wanous, John P., *Organizational entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley, 1992.
- 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。
- 金井壽宏「エントリーマネジメントにおけるリアリズム」21 世紀 HRM ビジョン研究会『21 世紀 HRM ビジョン研究会報告書』1993 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『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『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 6
0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。

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。

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。

守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞社，2004年。

労働政策研究・研修機構『高年齢者の継続雇用の実態に関する調査報告書』2007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。