

ホワイトカラーの”キャリアチェンジ”と”エンプロイアビリティ”：中高年齢期の転職成功要因に関する調査結果

KAWAKITA, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン：法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career studies

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

5

(終了ページ / End Page)

19

(発行年 / Year)

2004-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004320>

ホワイトカラーの“キャリアチェンジ”と “エンプロイヤビリティ”

—中高年齢期の転職成功要因に関する調査結果—

法政大学キャリアデザイン学部教授 川喜多 喬

1 研究課題と方法

(1) 問題意識

いわゆる「平成不況」下での完全失業率の高まりは、勤労者の間に雇用不安感を高め、自己の就業可能性あるいは流行の言葉で言えば「エンプロイヤビリティ」についての関心を強め、また生涯一組織で働くのではなく複数の組織に働きながら自分にとって望ましい「キャリア」を歩む方策への興味をかき立てていると考えられる。この小論の目的は、①雇用問題が比較的深刻と考えられる中高年齢層のうち、②最近の不況下で転職を経験し、比較的 success裏に転職することができた者に、③「エンプロイヤビリティ」が高かったと想定し、④そのような者の「キャリア」を巡る諸変数に要因の一端を探り、「高齢ゆえに不適應」論への疑念²を表明することにある。

「エンプロイヤビリティ」が騒がれ、「キャリア開発」が処方箋と言われる。これは個人々の能力・適応力等を重視した雇用確保自己責任論の視点が雇用問題を議論する際の視点として浮上していることである。この視点は①企業側から示され¹、②個人側でもそれを強く持つ層が増え¹、③経営者団体、④労働団体³またさらに⑤労働行政側⁴もそれを重視するという点で、冒頭のように流行の、と言った⁵のである。

この研究結果がどのように世に貢献しうるかについて、私には二つの目論見があった。

第一は、これを利用して勤労者に（仮定の）「キ

ャリア・モデル」が提示できないか、ということであり、第二は使用者に対して中高年齢者の中から人材を採用・選別・登用すること（「キャリア・マネジメント」のある階梯に相当しよう）の重要性やいくつかのノウハウを訴えることができるのではないか、というものである。

(2) 研究対象の限定

中高年齢者と言っても、この小論の基礎とする調査は、おおむね40歳から60歳層の大企業ホワイトカラーから中小企業への転職者に限定する。すなわち①自己のキャリア開発に腐心して独立開業する者、いわゆるベンチャービジネスへの「ミドル開業層」は、セルフエンプロイメントもエンプロイヤビリティの証明だと考えられるが⁶、扱わない。②中小企業からの高齢転職を余儀なくされた者の困難は大企業の同輩のそれよりはるかに大きいと思われるが、私は既にいくつかの先行研究をしてきている⁷。③長期失業中の高齢ホワイトカラーが増加しており、これへの職業転換カウンセリングが重要だとの指摘⁸は、本学部の目的に添うので、この学部の紀要にふさわしい研究テーマである。④技能系に比べて能力要件や保有能力の把握が難しいという議論があり、中高年になって転職時、企業に選ばれる者の研究でそのスキル把握が重要かどうか、また重要であるとすればどのように把握されているか、評価されたスキルはいかに形成されたか、を明らかにする一助になる。⑤ホイ

トカラーをひとくくりであつかつてエンプロイヤビリティやキャリアを云々してすます議論には隔靴搔痒の感を持つ。大企業・中小企業でも違うであろうし、文系理系でも、大卒・大学院卒でも¹¹違うだろう。1900年以後のエンプロイヤビリティ論議の歴史を見れば、とりわけ1980年代から個別職種ごとの把握が重要であるというような指摘になっている¹²。⑥全ての職種にこういう人が望ましいというような一般論議は、誰からも評価の高い人は評価が高いといった同義反復論になる¹³。アメリカでも、1980年代後半からの職業能力開発によるエンプロイヤビリティ確保の論議は、労働市場で比較的弱い立場にある家事責任を負う女性¹⁴や、基礎的な職業能力の不十分な若者に関するものから始まった¹⁵。やがてそれは全ての労働者を対象とするものに拡大する。なかには、特定の職種に的を絞ったものもある¹⁶が、全ての労働者に共通してエンプロイヤビリティを論じるものが増えてきたようで、それでは漠たる議論になる。今回は比較的弱者と考えられることが多い中高年に絞って研究を行うことにしたのである。

(3) 基本概念と先行する議論¹⁷

①エンプロイヤビリティという言葉やそれを普及させた考え方

「エンプロイヤビリティ」を「雇用を維持・確保できるだけの個人側の能力を中心とする諸条件」と概略、考えておく。この言葉は日本では1990年代後半になって各種経済団体・労働団体・労働行政諸機関や学者が主としてアメリカの議論から輸入し、あるいはILOの議論¹⁸から輸入したものであろう。アメリカでは1980年代後半からとりわけ盛んになっている¹⁹が、実はその考え方自体は、おそらく失業救済だとか公的職業紹介が現れたところから100年来の歴史を持つ²⁰。戦後でも1970年代からいくつもの実務書がある²¹。

アメリカのある人事労務用語辞典による²²と、エンプロイヤビリティは、次の三つのことを意味する。(a) 労働者には、企業内でも企業外でも、雇われうるだけの適切なスキルを開発するべき責任

がある。(b) 使用者には、必要とされるスキルの有無を調べ、それを開発するために必要な情報、時間、資源、機会を労働者に提供する責任がある。(c) 労働者の貢献ないし意欲が、使用者の必要にマッチしない場合は、使用者が雇用関係を解消できる。

アメリカでは企業は労働者を長期には雇用することはないという俗論があるが、雇用安定保証から移動能力育成への企業姿勢の転換が最近でもしきりに主張されるところをみると²³、景況がよく労働力不足であれば、事実上、長期雇用保証がされているようにみえるのであり、これは日本企業の終身雇用慣行においてもあてはまるところであろう。ただし同じ景況なら企業は常により簡単に労働者を解雇するものだという俗論も誤りで、そこには企業の信条や施策²⁴、慣行や労使関係その他が介在する。また士気が企業業績に関係するならば、労働者から会社への長期の忠誠と引き替えに会社が長期雇用を保証するという「心理的契約」は別段日本だけのものではない。さて、その「心理契約」が破棄され、企業は個人のキャリア形成・スキル開発への応援を強め、ビジネスの将来像や、そこで要求される職業能力に関して、情報を提供し、従業員の自己点検及び持続的な学習に資源を割り振り²⁵、従業員の配置・配置転換・解雇に関してより明確で公平な手続きを提供し、短期的な業績に基づき短期的に報償を行う代わりに、個人は会社の労働力の柔軟な調達を是認し、頻繁な解雇を受け入れ、キャリア観について頑固であら²⁶、短期的な契約に変わる²⁷、したがって、労働者はそのエンプロイヤビリティを常に自ら確認し、またそれを雇用者に証明し続けなければならない、という考え方²⁸がエンプロイヤビリティやキャリア自営議論である。さらに進んで、労働者は「組織人」たることを放棄し、まるで自分が「個人請負業者」であるかのように常に組織に自分を売り込み、組織から仕事を発注される人にならねばならない時代になったという考え方もしばしば提案される²⁹。

しかし、考え方は人口に膾炙しても、アメリカ

ですらエンプロイヤビリティ確保・向上の努力が労使・行政などの手で着実に成果を挙げているとは言い難い³⁰。もともとエンプロイヤビリティが個々の労働者にどれだけあるのか、その測定はきわめて難しい³¹。厚生労働省発表の「エンプロイヤビリティの判断基準等に関する調査研究報告書」[2001]では、評価の対象の基礎となるものは、スキルであるから、スキルについての包括的な評価制度の確立が重要だとし「包括的かつ体系的なスキルに係る評価制度」を呼びかけている。が、「包括的かつ体系的なスキル評価」は早急にはできないのではないだろうし、性急な制度化はかえって労働者自身のキャリア設計を混乱させ、いたずらな幻覚を生む危険もあるだろう。この報告書でも、職業能力評価制度でエンプロイヤビリティの指標を作るためには労働市場に即したものでなければならずと正しく主張されている。具体的な労働市場において、企業がどのような職業能力を重視し、人を採用し、評価しているか、その研究を待たねばならないのである。だがエンプロイヤビリティについては、的を絞った学術研究はまだまだ少ない³²ので、本研究は、その一石となろうというものである。

なおアメリカ、イギリスのエンプロイヤビリティ論議でも日本においても、エンプロイヤビリティは本人の技能熟練（スキル）に依存するとの前提から出発していることが多く³³、そこから直ちに解決策として職業訓練を提案するものが多い³⁴。学校教育機関の役割の再編を説き、職業教育・キャリア教育の充実を言うものもある³⁵。しかし本研究においてはスキルだけでなく、様々な環境要因や、元の企業の支援、助成、転職支援諸機関（民間、行政）などの事業、サービス、採用側の企業の対応、さらに個人のものでは本人の努力など幅広い条件をとりあげることにした。けだし何がエンプロイヤビリティにとって決定的な要因（群）であるかはいまだはっきりとしていないからである。

②中小企業における中高齢ホワイトカラーへの需要 東京という地域特性を反映する、不況下でも成

長をしている中小企業の経営幹部・管理層として中途採用され、評価されているような人材のエンプロイヤビリティの研究の必要性を先行の資料から検討する³⁶。

不況が深刻化する前では、中小企業では管理・監督者の人材育成に関心が強かった³⁷。それを社内でも養成できなければ、当然、外部から採用しようとする予想できる。「バブルがはじけた」直後でも、未上場中堅企業は事業展開にあたり「労働力・人材の確保」を新規顧客・販路の開拓、新製品開発に続いて重視していた³⁸。不況が長く続いた時点での日本商工会議所の調査でも[2000]、「事業を拡大する」とした中小企業の基幹的人材（最も重要な業務に従事する人材）の不足人数平均は3.1人である。大企業から多数の中小企業へ中高年齢ホワイトカラーが散っていくキャリアコースの存在を示唆する³⁹。ニッセイ基礎研究所[2000]の調査結果でも、管理職を中途採用する企業は例外とは言えないと思われる。採用した理由は、即戦力人材の確保（59.4%）、新規分野への進出（22.3%）、既存事業の拡大（17.1%）、である。ここからして、事業の管理の経験を持つ人材のニーズがあると思われる。事業を拡大し、競争力を持つ企業ほど、経営者の右腕となる、われわれの言う経営革新リーダーが存在する。現在は右腕となる人がいない企業でも、7割は右腕となる人材が欲しいとしている。このような経営幹部はホワイトカラーとは限らないであろうが、中小企業で最も重要な業務は、営業（26.7%）、販売・サービス（18.7%）が主である。

これらの人材にはどのようなスキルあるいは今、流行の言葉でいえばコンピテンシーが求められるであろうか。日本商工会議所[2000]によれば、中小企業で最も重要な業務を担う、基幹的人材に求められる能力は、企画・発想（13.4%）、達成行動（12.1%）、状況把握（12.0%）。営業職では、達成行動（20.0%）、企画・発想（16.7%）、状況把握（16.1%）、新規顧客開拓（15.0%）、思考判断（11.5%）、プレゼンテーション力（10.4%）、チャレンジ精神（10.2%）である。このように極めて一般

的、抽象的な言葉でしか示されないが、電通総研 [1995] は、中小企業がホワイトカラー中途採用者に求める職業能力は、特定の職能分野の専門・技術能力 (52.0%)、部門・職場単位の管理能力 (43.0%)、部下の指導・育成能力 (42.2%)、新規企画・経営戦略の立案能力 (36.5%)、全社的な経営管理能力 (35.8%)、社外との折衝・交渉能力 (35.8%)、新規事業・顧客の開発能力 (33.6%) の順とし、専門分野のスキルおよび管理能力が重要だということから、業種・業態・職掌・職種で違うものが求められていることがわかる。が、他方、部下指導力のようにより普遍的なものも必要とされている。

しかし、そうしたスキル、コンピテンシーをある個人が持っているかどうかを判定するのは難しい。私見では、結局、その個人がそのキャリアを通してどういう仕事をしてきたか、を見るしかなく、一回きりの試験や短時間の面接、アセスメントでは心許ない。ゆえにエンプロイアビリティはキャリア開発とそのプロセスの客観化によって高まる・これは、この時点ではこの研究の仮説にとどまるが、電通総研 [1995] によれば、ホワイトカラー採用上の問題点は、前の会社での実績や成果を判断しにくい (40.0%)、能力評価に関する客観的な判断基準がない (38.6%) が主たるところである。応募者の能力判定に関するノウハウ不足を挙げる企業が多いのである。連合総研 [2000] においても、応募者の能力判断が難しい (67.6%) 点とされており、それが応募者の技能と採用後の仕事内容のミスマッチが生じているようである。

(4) 調査の方法と、調査に用いた転職成功の概念

①二つの調査研究

先行の議論から私の問題意識には意味がありそうだと読み取れる。そこで実際に私が行った研究であるが、その成果は二つの報告書となっている。雇用情報センターの報告書 [2001] と東京都産業労働局の研究¹¹⁾である。以下、前者を「転職成功要因調査」、後者を「中小企業経営革新リーダー調査」と呼ぶことにしよう。

「転職成功要因調査」では、本人の言うところで成功したミドル転職者と失敗した転職者の比較を行った。調査の具体的方法は注に示す¹¹⁾。

「中小企業経営革新リーダー調査」では、企業の評価で成功した転職者の転職事情を調べ、中小企業経営革新リーダーとして求められるところを調べた。調査の具体的方法は、これも注に示す¹²⁾。

②成功の代理指標

ここで成功の概念について述べておかねばならない。エンプロイアビリティの証拠として転職ができたというだけでは、「窮迫就業」「窮迫開業」や「適材適所」に反する転職もありうるわけだから、それを「キャリア・サクセス」の一つとは言い難いであろう¹³⁾。

「転職成功要因調査」を始めるにあたって、私は、転職の成否は、まずそれを誰の側への影響で見ることによって異なると考えた¹⁴⁾。すなわち、①転職した本人への影響、②転職者を受け入れた組織への影響、③転職者を出した組織への影響、④その他の、様々な社会的便益・費用、のどれを重視するかで、まず異なるだろう。

それぞれごとに代表的な成否の判断基準を列挙すれば、下の図のようになるというのが私見である。

本人側

- 一般的な満足感・成功感
- より具体的な、個々の転職目的それぞれの達成度
- 狭義の労働条件の改善
- 広義のQWL (Quality of Work Life) の改善
- 広くQL (Quality of Life) の改善
- 転職先での雇用安定

受け入れ組織側

- 組織・上司・同僚から見た、採用の結果への一般的な満足感・成功感
- より具体的な、個々の採用目的それぞれの達成度

- 狭義の組織業績（労務費用・採用費用と比べて）の向上
- 組織への知識・技術の獲得
- 組織への刺激、風土の改善
- 採用者の定着

送り出し組織側

- 組織・上司・同僚から見た一般的な満足感・成就感
- （雇用調整の場合等には）排出目的の達成
- 狭義の組織業績（対労務費用・転職支援費用）の向上
- 知識・技術の残された者への継承
- 組織への刺激、風土の改善
- 社会的評価の維持

社会的便益・費用

- 全般的な失業率の改善（失業無き労働力移動）
- 問題とされやすい長期失業者の減少
- 雇用保険・再就職援助の費用負担の減少
- 国際競争力を維持できる、労働力の社会的配分への転換
- 雇用不安、社会不安の減少
- 家族への影響などによる経済的、心理的困窮者の減少

われわれは「転職成功要因調査」では本人の成功感を代理指標に用い、「中小企業経営革新リーダー調査」では、それに加えて、企業側の評価を代理指標に用いた。主観的評価を代理指標に使うことには問題はつきまとう⁴⁵。しかしながら、学者などが設定した客観的指標でこれは成功だといくら説得しても本人が納得しないようなものは成功の指標として使わないというのが私の決断である⁴⁶。それなのにあえて他に可能性のある指標を列挙したのは、本人の満足する転職が様々な問題をまわりに引きおこしたり、逆に本人の不満な転職が様々な問題を解決させたりすることがあるという当たり前のこと⁴⁷を読者に銘記していただくことが重要と考えたからである。

2 調査の主要な結果

(1) 「転職成功要因調査」の結果

後の研究に予備調査となるこの調査（サンプルも少なく、意図的に割り当てていることから、より大規模な調査への仮説索出のための調査と位置づけられるだろう）の結果（本論に関係する部分のみの紹介である）から、おおむね、つぎのようなことが言える。

- ①労働市場で売り手市場に立っているIT技術者は転職に成功している。また理系研究・技術者の方が成功する。労働は生産の派生需要であるから、エンプロイヤビリティを企業の労働力需要と独立して議論しても無駄であると思われる。
- ②しかし、事務系でも、経理財務間を移動した者の成功確率は高く、情報技術を含め、高度職業専門技能を継続して生かせる仕事間の移動は、成功確率が高い。
- ③女性や高齢期の転職者で、会社紹介による出向・転籍に依存せぬ者の成功確率が低い⁴⁸。
- ④同一産業内の移動のほうが、成功確率が概して高い（これは後の調査の結論と一見矛盾する⁴⁹）。
- ⑤大企業から中堅企業への移動には抵抗がない。むしろ中小企業間の移動に不満が多い。これは次のことと関係していると思われる——すなわち、役員や嘱託になる形での移動の成功確率が高い、つまり、大企業から中堅企業に定年前後に役員・嘱託として移動できた者には成功確率が高い、このことの反映であろう。俗論では出向・転籍に伴う不適合を議論するものが多いが⁵⁰、③でも見たように、それはそういう機会すらない者に比べれば恵まれた不適合ではなからうか。
- ⑥とはいえ、前の企業から再就職のあつ旋を得れば必ず良いというものではない。元の企業の斡旋先に不満を持ったまま移った者は失敗する確率が高いからである。
- ⑦自ら進んで仕事に見切りをつけるか、あるいは定年まで仕事を続けることができた人の場合に成功確率が高い（後の調査の結論と一致する）。

⑧在職中に転職の準備は始めた方がよい（後の調査の結論と一致する）。

⑨失業期間が1ヶ月から3ヶ月ぐらいで再就職している者が成功している³⁾。

⑩相手からスカウトされたり、元の会社から推薦されたりして移動するのがよい（後の調査の結論と一致する）。つまり、元の会社か相手の会社が自分を高く評価するように行動してきている⁴⁾ことが重要である。

⑪転職先の情報は、より直接に得られた情報である方がよい。転職に関わる情報は、前の会社で得られたものか、相手から直接得られた情報であるほど正確だと考えられている。

⑫相手側の期待と自分の実際の力との間にミスマッチがない方がよく、そのマッチングのための事前の情報交換や事後のフォローがきわめて重要である。

⑬キャリアチェンジのための準備休暇や情報収集が成功度を高める。

⑭職業能力把握のための診断テスト、キャリアカウンセリングは有効である。

⑮キャリア転換支援の社会人向け高等教育機関は有益である（利用事例は少ない）。

(2)「中小企業経営革新リーダー調査」企業調査結果の概要

①40歳以上のホワイトカラーを最近10年間で採用した中小企業は、69.2%に達していた。雇用問題がより深刻と言われる、技術系を除いた管理事務営業系の採用（但し下表に示した職種）に絞っても、57.9%に達していた。さらに現在、いい人材がいれば40歳以上のホワイトカラーを採用する可能性があるとした企業は、67.6%で、3社に2社も存在する。採用のなかった企業を含め、現在の40歳以上の従業員を母数にすると、最近10年間で40歳以上の管理事務営業系採用者は平均してその19.6%に相当する（採用数、現在の総従業員いずれにも回答があった企業のみを集計）。すなわち、経営状況の良い中小企業は、中高年齢ホワイトカラー雇用の機会を提供している。このことは一見

当たり前かもしれない。経営状況が良ければ労働者を採用するだろうという議論である。しかし、経営状況が良くても労働者を採用するとは限らない（外注化から省力技術導入まで様々な選択肢がある）。また労働者を採用しても中高年を採用しようとするとは限らない。採用しようとしてもうまく採用できるとは限らない。従って、上の発見は、当然のことを言ったのではない。重要な発見である。

②「採用してよかった」、「どちらかといえばよかった」とされる者は3人に2人以上であった。すぐれた中小企業においては、中高年ホワイトカラーの採用結果を比較的高く評価していると考えられる。大企業ホワイトカラーの中小企業への移動については、俗論ではその失敗例や困難ばかりが強調されやすいだけに、この発見も重要である。

③40歳以上で中途採用されたホワイトカラーのうち最も優れていると企業が考える者が貢献した経営上の対策は、財務、経理部門の充実（30.7%）、営業経路・地域の開拓など営業の強化（24.2%）、工程や作業方法、仕事の仕組みの改善（20.0%）である。すなわち、以上の三つに貢献しうる者は、エンプロイヤビリティが高いと推定しうる。

④「応募者は多いが、いい人が少なかった」とする企業は4社に1社だけと少なかった。しかし、応募者が本当に優れた者であるということはそう簡単にはわからない。「応募者にどのような能力や適性があるのか、雇ってみるまでわからなかった」という指摘が4割もある。「転職前の会社での仕事の出来きや評判がつかめなかった」とする企業が4社に1社であった。「本人が言うほど力がなかった」とことがあると半数の企業が指摘し、面接時の印象と実際とのずれが大きすぎたと4社に1社が指摘している。職業能力の診断方法はいろいろと提案されてきているが、多くの中小企業が採用したり、その結果に評価を受けるに至っているものは少ないと考えられる。職業能力の診断、具体的な個々の需要とのマッチング技法の開発・普及が重要なことであると考えられる（エンプロイヤビリティはスキルのみを要因としえないと冒頭で注

意しておいた通りである)。

⑥企業側にその企業での採用において成功したと考えられる人、失敗したと考えられる人のそれぞれの属性を指摘してもらったところ、採用で成功した人も失敗した人も、概して以前の規模、業界、年齢には差があまりない。これは重要な発見である。俗論は中小企業へ大企業から来た人は中小企業の仕事のやり方などになじめず失敗しやすいと言うものが目立つが、そうとは限らないのである。また同じ業界内での移動が良いとも言えないし、年齢が高いほど失敗しやすいとも言えない。

⑦ただし、その採用ルート、メディアに差がある。採用して成功した人の場合には、経営者・幹部による直接のスカウトや、企業・金融機関や知人の紹介の比率が高いが、採用して失敗した人の場合には、公共職業安定所の比率がやや高い。その人が自社にあうかどうか、その職業適性などを見抜くには、情報の量と質が決め手の一つであろう。それがスカウトや紹介の場合の方が多い、高い可能性がある。

⑧40歳以上のホワイトカラーの方で中途採用に成功した管理職以上の方がいる企業の場合に、そのうちでもっとも優れた人一人の強みを複数回答で聞いた結果、3社に1社以上の企業が指摘しているのが、次のような能力である。——a.職業能力への自信：「これまでの職業経験への自信」(55.3%) b.職業上の経験や能力、適応力：「問題や不具合を見過ごさず、直ちに対処することができる」こと(40.5%)、「経験のない職掌・職種の知識を積極的に吸収できる」こと(36.7%) c.リーダーシップ能力：「部下の意欲を高めたり、部下から慕われたりする能力」(42.3%)、「数名の部下の指導と管理に優れている」こと(35.8%)、「部門全体を束ねることができる」こと(42.8%) d.人間関係能力：「誰とでも良好な関係を作る能力」(44.2%)

⑨優れた中小企業から中途採用する中高年ホワイトカラーに対して望むこと(複数回答)は、次のようなものであった。——a.まず与えられた仕事をきちんとこなすことに徹してほしい。74.2% b.

若い人たちの模範になるぐらいの働き方、能力、業績を示してほしい。62.6% c.腰掛け気分ではなく、骨を埋めてがんばる姿勢を示してほしい。50.5% とりわけ、「大企業出身者が中小企業に転職した場合はどうあってほしいか」について、回答は多い順に以下ようになった。——a.中小企業では役職者も自ら現場で汗を流すものだと知っていてほしい。64.4% b.大企業の経験は中小企業にはそのまま役立たぬと考えてほしい。49.3% c.中小企業の労働条件を知っており、それにあわせてほしい。38.8% d.中小企業だからと見下した態度を見せたりとったりしないでほしい。37.4% e.中小企業の人材の質を考え、部下の指導・育成に手間暇をかけてほしい。36.2% f.社長やトップの考え方、生き方にあわせてほしい。36.4%

(3)「中小企業経営革新リーダー調査」個人調査結果の概要

①成長している中小企業に40歳以上で採用されたホワイトカラーのうち、採用に成功したと企業から判定された人のうち、3人に2人は今回の転職が成功だと考えている。企業と個人の評価は完全には一致しないが、一致度はかなり高いと見て良いのではないかと。

②平均すると、50.4歳で現在の企業に入社している(実際に入社した年齢のばらつきは大きい)。主要最長職を平均48.6歳で辞めている。平均値で50歳を僅かに超えただけだとはいえ、50歳を超えると良い転職はなかなかできないという議論をば深刻に取りすぎるとは危険であろう³⁾。

③主要最長職の退職理由で見ると、a.会社に自ら見切りをつけて退社した人、b.定年まで勤め上げた人、の二つの集団に成功感が強い⁴⁾。他の調査からみて、40歳前半での転職者と60歳前後の転職者の二層に成功感が強そうで、問題はその中間層にある可能性がある(他に転職先はいくらでもあると40歳代前半で転職に踏み切れないで、その後、定年まで待とうと考えていた層が、突如、経営不振になった企業から退職を迫られる……これが典型的な像であろう)。

④しかし経営不振の企業を辞めた者が特に問題があるとは必ずしも言えない。40-49歳の転職者に転職後の会社の経営状況がいい傾向にあるのだが、これらの層には不況型の転職者が多い。そのことから言えば、経営状況の悪い企業から良い企業に移れたという基準をとれば、この層で転職はとくに成功だったと言えよう。

⑤賃金は、採用直後には、平均して元の賃金の75.6%の水準になっている³⁵。現在は、82.6%水準にまで回復している。入職時より平均9.9%増加したことになり、単純平均すると年率3.5%増加している。近年の賃金上昇の鈍化を考えると、これらホワイトカラーは順調にその功績を評価され昇給しているとみてよい。俗論では転職直後の賃金水準の落ち込みを問題視するが、企業が本人の能力をなかなか見抜けないという上の意見を持っている以上、まずは4分の3程度のところで諦めてもらって、その後の結果をみましょうということになることを納得して実力を示そうとする本人の姿勢があればエンプロイヤビリティは高まると私は思う。

⑥転職前の会社の援助と、転職の成功感との関係を調べてみると、次のような援助を受けた者の成功感が高い。a.再就職先のあっせん（成功度³⁶平均77.3点）（本人をよく知る企業が本人の自助にのみ任せず、再就職斡旋を行うことは、転職の成功にとって重要）。b.出向・転籍先会社等に関する情報提供（75.0点）（転職先のことをよく知る企業が本人に事前に熟知させることが重要）。c.生活設計教育（75.0点）。d.再就職訓練や自主的な能力再開発の援助（79.2点）（但し回答者は6人）。

⑦「現在の会社の経営者・幹部にスカウトを受けた」ことが最も重要であったとする者の、成功度は77.4点で比較的高い³⁷。

⑧現在の会社時に自信があった実務上の能力は、a.人間関係を新たに作り、良好に保ち、フォローシップ、リーダーシップどちらもを発揮する能力、b.豊かな職業経験と、さらに未経験の仕事にもチャレンジする力である³⁸。企業側の意見とほぼ一致する。

⑨半数以上の者は、再就職した企業の経営対策に自分は管理職として貢献しているとしている。その経営対策の上位三つは、a.工程や作業方法、仕事の仕組みの改善（プロセス・リエンジニアリング）、b.財務・経理部門の充実（ファイナンシャル・リストラクチャリング）、c.従業員への教育訓練の強化（ヒューマン・リソース・デベロップメント）である。この点でも企業側の意見とほぼ一致する。

⑩新しい職場に溶け込むために、半数以上の者が次のようなことに心がけてきたとしている。—— a.与えられた仕事をきちんとこなすことに徹し、他のことは控えた（62.6%）。b.役職者も自ら現場で汗を流すものだと努力した（62.6%）。c.中小企業の労働条件を考慮して、前歴からのダウンにこだわらなかった（54.0%）。e.見下した態度を見せたりとったりしないように心がけた（53.1%）。f.転職先の慣行や社内用語にまず慣れることを重視した（51.7%）。

⑪このように、成功した者が多い中小企業への転職組であるが、しかし悩みも抱えていた者がいる。「自分が外部でどれくらい価値があるのかわからなかった」とする者が35.5%と多く、第二位が「年齢制限があった」とする21.3%。「転職先の労働条件の詳細がわからなかった」が16.1%である。

⑫準備状態と転職の成功度指標とを比べてみた結果、「若い時から転職を視野に入れて、自分のキャリアデザインを考え、その準備をしていた」とする者の転職成功意識が高い（成功度平均80.6：ただし、該当者は9人と少ない）。また、転職成功意識が高いのは、「会社の自己申告制度などを利用し、自分の職務経歴や能力評価を行っていた」（76.6）、あるいは「会社を超えた勉強会に参加していた」（73.9）者である。キャリア設計、キャリア診断、キャリア開発がエンプロイヤビリティを高めると言えるだろう。

3 暫定的結論

(1) キャリアデザイン学への示唆

転職者本人による、転職の準備を含むキャリア

設計、自己の職業能力の把握と自己啓発の努力、相手の希望の詳細な把握、両者の時間をかけたマッチング、マッチングへのキャリアカウンセラーなどプロフェッショナルの介在はエンプロイヤビリティを高める。

しかし職業能力の把握には経営者、個人とも問題を感じており、その把握方法の開発、もしくは現行の処方法の科学の眼での評価が必要であろう³⁹。

(2) 「キャリアデザイン業界」にかかわる示唆

前職在職中から転職の準備を始めている者の方が転職成功度が高いことから転職準備をふくめてキャリア開発のためのアドバイスや教育訓練業界がエンプロイヤビリティ向上に寄与しうる。転職先企業に関する多様で深い情報収集は転職の成功に寄与することから⁴⁰それを提供する職業紹介業⁴¹が寄与できる。蔡・守島 [2002] は、労働市場においてより恵まれている人ほど利用できるソーシャル・ネットワークの絶対量が多く、人的つながりを通じて転職する可能性が高いとしているので、もともと他の点で恵まれていない層に向けた職業紹介業のあり方は研究に値する。同研究では、倒産やリストラによって転職する人は公共・民間職業紹介所を利用する確率が低く（なぜそうかは研究に値する）、転勤や望まない出向の拒否、昇進の見込みがないなどの「半ば非自発的な転職」では利用確率が高いという（なぜそうかは研究に値する）。なお、雨後の筈のごときキャリアデザインにかかわる業界企業に関して、それらの助言・指導などにかかわる科学的根拠があるかを研究する必要がある。

(3) 「キャリアデザイン」時代の個人にかかわる示唆

本研究は過去の職業経験のなかで培ったものへの把握とそれへの自信⁴²が重要であることを示唆した。ではどのような職業経験ならいいのか⁴³、どのように把握すればいいのか、自信はどのようにすれば生まれるのか、研究課題は多い。

転職に関するこれまでの調査は、転職先決定ま

でのプロセスの実態解明に重点がおかれ、転職後の行動や能力発揮に関する事実についてはほとんど明らかになっていないが、われわれの研究では、上に紹介したように成功者の転職後の心構えや態度が重要であることを示唆した。「転職成功要因調査」での事例聴取でも、次のような転職先企業での適応行動が転職の成功につながる何が伺える⁴⁴——a.いつまでも元の会社を恨んでいない、b.まず与えられた仕事をきちんとこなし、ハードワークを覚悟する、c.転職先企業の社内事情や「共通言語」「標準」になじむ、d.模範的な人材となる、e.転職先企業の組織改革を急いでではない。この時代の勤労者はキャリアモデル、ベンチマーク、ベタープラクティスを見つけ出すことが必要であろう。しかし、俗論にだまされるな、という注意も必要であろう。

(4) キャリアデザイン時代の企業の責務

雇用に関する「企業の責任」至上論は企業の競争力を弱め、企業のお役所化を促し、日本経済の活力を失わせるだろう。しかし、「個人の責任」至上論も、士気、企業倫理、企業の社会的責任意識の崩壊につながりかねない。この調査から企業の収益構造をさほど悪化させることなくできうことはいくつか示唆されたようである。「学習組織」であることを重視する企業にあって⁴⁵、学習するのは最終的には個人であり、その個人の学習の指導原理にキャリア形成をおかせるよう支援する方策の工夫が必要ではないだろうか。それがひいては労働力の柔軟な調整を可能にするように思われるが、詳細な議論は別の機会に譲る。

注

1 最近の失業者に占める比率の高い二つの集団としては若年者（「フリーター」論議が流行である）及び高齢者が容易に指摘できる。むろん、人口構成（デモグラフィ）の変化を考えれば、これは不思議なことではない（人口における「団塊世代」及び「団塊ジュニア」の比率が高い時期に相当することが失業者にも反映しているであろう）。このうち両方を一時に研究はできないので私は高齢者に関心を集中する。また失業

者に高齢者が多いことは団塊の世代急増だけが原因であると言うのではない。産業構造の変化や、景気変動にあたって業務間での柔軟な配置変更 (functional flexibility) によらぬ雇用数量の調整 (numerical flexibility) への訴求という、企業行動の変化、労働者の価値観の変化、等々……しかし私は労働経済学者ではないので、これの論究は避ける。二種類の柔軟性に関してはAtkinson, J. (1985) *The changing corporation*, in D. Clutterbuck (ed.) *New Patterns of Work* Aldershot, Gowerを見よ。

2 松繁 [2003] は、大手証券企業倒産後の再就職データの分析によって、再就職には年齢よりも身に付けた技能が大きな影響を及ぼすことを指摘している。(なお文献発表年に [] をつけて示した国内の先行研究レビューの部分は大部分、東京都の調査の共同研究者である浅海典子の業績からの要約であり、そうである場合は文献の後に [] をつけて年代を示す。その文献は以下の通りである。黒澤昌子 [2002] 「中途採用市場のマッチング・満足度、賃金、訓練、生産性」『日本労働研究雑誌』499、現代総合研究集団 [1996] 「役職者の転職・職業人生・能力開発等に関する調査報告」、玄田有史 [2002] 「リストラ中高年の行方」玄田有史、中田重文編「リストラと転職のメカニズム」東洋経済新報社、雇用情報センター [2001] 「労働移動の成功事例に関する調査研究報告書」、雇用促進事業団・三菱総合研究所 [1996] 「ホワイトカラー労働者の職業能力の診断評価に関する調査研究」、蔡?錫・守島基博 [2002] 「転職理由と経路、転職結果」『日本労働研究雑誌』506、電通総研 [1995] 「ホワイトカラーの中途採用の実態に関する調査ホワイトカラーの転職の条件整備に関する調査」、東京都産業労働局産業政策部調査研究課 [2002] 「東京の産業と労働2002」、ニッセイ基礎研究所 [2000] 「ホワイトカラーをめぐる採用戦略の多様化に関する調査研究報告書」、日本商工会議所 [2000] 「成長する中小企業における人材の確保と育成」、松繁寿和 [2003] 「大手証券倒産後の再就職年齢と技能の役割の検査」『日本労働研究雑誌』511、連合総合生活開発研究所 [1995] 「平成6年度高齢者の雇用環境の整備調査研究(サラリーマンの企業帰属意識と職業転換能力に関する調査研究)」、連合総合生活開発研究所 [2000] 「勤労者のキャリア形成の実感と意識に関する調査報告書」。日本商工会議所 [2000] においても、転職者に対する受け入れ企業側の満足度が高いのは、40代で転職した人に対してであり、転職者

本人の満足度は、20代や40~50代で転職した人が最も高いのである。現代総合研究集団 [1996] によれば、40歳代の転職では、仕事そのものよりも労働条件において不満が強い。

3 企業の雇用責任の放棄として非難するだけの論議は、極端な低賃金を利用して経済成長を狙う旧・現共産党国家などとの国際競争や急激な需要の落ち込みという環境要因、規模の経済を否定しうるハードテクノロジーや、グループ経営、スピード経営等のソフトテクノロジーなどの諸要因を議論せず、つねに企業は労働者を使い棄てにする、と言って済ませる「基底還元論」にすぎないと私は考える。とはいえ、企業行動の変化については、論究しない。

4 連合総合生活開発研究所、1997、「創造的キャリア時代のサラリーマン」などを参照せよ。

5 OECD *Employment Outlook* (Adapted by Taylor, Robert, "Job laws' having little effect on unemployment," *Financial Times*, June 25, 1999)によると、労働者にキャリアの変化やスキルの深耕に影響を与えるチームワーク化、ジョブ・ローテーション、管理階層のフラット化など革新的でフレキシブルな労働慣行は、組合と協力的な関係を保っている企業において、より多く導入されている。

6 各種「人材ビジネス」の自由化など規制緩和が企業の労働力管理の柔軟性を増したという議論もあるが、Alan Felstead and Nick Jewson (eds), 1999, *Global Trends in Flexible Labour*, McMillanに所収された研究を見れば、両者は比較的独立している。

7 あえて流行の、という言葉を使ったのは、経営ジャーナリズム、サラリーマン・OLジャーナリズム紙上の浮ついた「キャリアアップ」「キャリアチェンジ」「キャリア自衛」その他の議論に踊る傾向がなきにしもあらず、という意味である。

8 国民生活金融公庫が融資先の企業で開業後1年以内の新規開業者に行った調査によると、開業時の平均年齢は41.6歳で、91年度の調査以降年々高齢化している。また、開業前に企業で働いていた人の形態をみると、勤務先の倒産や解雇を含めた「リストラ型」の開業が3割弱を占めているので、興味あるテーマではある。http://www.kokukin.go.jp/pfcj/pdf/2000_sinkj.pdf

9 東京都立労働研究所、1995、「景気低迷と中高年労働者の雇用機会」、および同、1996、「東京の中高年離職者たち—長期不況下の企業の行動・労働者の意識—」

- 10 「経済分析」第168号、雇用創出と失業に関する実証研究、参照のこと。ただし大企業出身高齢ホワイトカラーの失業の長期性の一因は恵まれた退職手当・企業年金・高賃金による資産蓄積であろう。
- 11 雇用情報センター [2001] では、大卒理系と大学院の卒業生で成功度が高いとしている。しかし、日本商工会議所 [2000] によれば、転職者の満足度は、文系理系にかかわらず、大学・大学院卒がもっとも高く、専門・専修学校卒では最低であるが、受け入れ企業側の満足は専門・専修学校卒業者の中途採用において最も高く、次いで理系の大学・大学院卒の採用が高い。したがって、高学歴であるほど転職者本人の成功感が高いと思われる。
- 12 Pineschi-Gapenne, with Marina, Patricia Weinert, Michele Baukens, Patrick Bollerot (Editors), 2001, *Employability: From Theory to Practice*. Piscataway, NJ: Transaction Publishersの、冒頭でのエンプロイヤビリティ概念の歴史に関する叙述を参照されたい。
- 13 労働省の研究会の報告もエンプロイヤビリティの「評価基準の策定に当たっては、業種別程度の括りで職種ごとに策定」することが望ましいとしている——『エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書について』1995
- 14 Hayes, Christine, 1986, *Illiteracy and the Employability of Single Mothers: A Policy and Program Approach*, Washington D.C.: Wider Opportunities for Women. 最近のものとしては, Baker, Maureen, and David Tippin, 2000, *Poverty, Social Assistance, and the Employability of Mothers: Restructuring Welfare States*, University of Toronto Press
- 15 Biller, Ernest F., 1988, *Understanding Adolescents and Young Adults with Learning Disabilities——a Focus on Employability and Career Placement: A Guide for Rehabilitation Counselors*, Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher, Ltd.
- 16 たとえば技術者に的を絞ったものとして Eason, Jean M. (Editor), 1997, *Engineer's Guide to Lifelong Employability*, Washington D.C., Institute of Electrical & Electronics Engineers
- 17 以下、キャリアに関わる様々な概念の定義などをやっているが紙数が足りなくなるので省略する。キャリア管理、キャリア開発に関しては Osipow, Samuel H., and Louise F. Fitzgerald, 1996, *Theories of Career Development*, 4th ed. Allyn and Bacon 他いやというほど本があるので、各自、適宜、参照されたい。
- 18 ILO Staff, 1998, *World Employment Report 1998-99: Employability in the Global Economy: How Training Matters*, Geneva: International Labour Office
- 19 文献例を発行年別に並べると次のようなものがある。
-Weisgerber, Robert A., 1989, *Social Competence and Employability Skills Curriculum*, New York: Aspen Publishers, Inc. - Sheckley, Barry, with G. Morris T. Keeton, Lois L. Lamdin, 1992, *Employability in a High-Performance Economy*, Chicago: Council for Adult & Experiential Learning - Hyatt, Carole, 1996, *Lifetime Employability: How to Become Indispensable* (Master-Media Limited.). -Waterman, R. H., Waterman, J. A. & Collard, B. A., 1994, *Toward a career resilient workforce*, Harvard Business Review, July-August, 87-95.
Bloch, Susan, and Terry Bates, 1995, *Employability*, Kogan Page - Adler, Richard P., 1998, *Jobs, Technology and Employability: Redefining the Social Contract: A Report of the Aspen Institute Forum on Communications and Society*, New York: Aspen Institute for Humanistic Studies - Evans, Norman (Editor), 1999, *Experiential Learning around the World: Employability and the Global Economy*, London: Kingsley, Jessica Publishers.
- 20 Pineschi-Gapenne, with Marina, Patricia Weinert, Michele Baukens, Patrick Bollerot (Editors), 2001, *Employability: From Theory to Practice*, Piscataway, NJ: Transaction Publishersの、冒頭でのエンプロイヤビリティ概念の歴史に関する叙述を参照されたい。
- 21 David B. Orr (Editor), 1973, *New Directions in Employability: Reducing Barriers to Full Employment*, Irvington Publishers
- P. Murphy, 1973, *Teaching for Employability*, Family & Consumer Sciences Education Association
- Mangum, Garth L., 1976, *Employability, Employment and Income: A Reassessment of Manpower Policy*, Olympus Publishing Company
- Wircenski, Jerry L., 1982, *Employability Skills for the Special Needs Learner: An Integrated Program of Reading, Math, and Daily Living Skills*, Aspen Publishers, Inc.
- 22 Yeung, Arthur K., 'employability', in Peter, L.H., Greer, Ch. R., and Youngblood, S. A., 1996, *The Black-*

well Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management (Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.), p.90)

23 たとえばGalunic, D.C. and Anderson, E., 2000, "From Security to Mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, 11, 1

24 アメリカにだって雇用の安定を重視し続けた企業はある。Watson, Tomas, Jr., 1963, *A Business and Its Beliefs: The Ideas that Helped Build IBM* (NY: McGraw-Hill) を是非読まれたたい。

25 Galunic, D.C. and Anderson, E., 2000, "From Security to Mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, 11, 1.

26 Waterman, R.H.J., Waterman, J.A. and Collard, B.A. (1994) "Toward a career-resilient workforce", *Harvard Business Review*, 72, 4.

27 「エンプロイアビリティ」論議は経営者に責任を放棄させ、労働者の責任を強調し、結果として、従業員のコミットメントや企業への貢献に悪影響を与えるのではないかと心配する議論もある (Pfeffer, J., 1994, *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press)。

28 Hyatt, Carole, 1996, *Lifetime Employability: How to Become Indispensable*, New York: MasterMedia Publishing Corporation

29 Ghoshal, S. and Bartlett, C.H. 1997, *The Individualized Corporation*, New York: HarperBusiness.

30 たとえばPandya, Nick, "Working week," *The Guardian: Jobs and Money*, Sept. 11, 99, p.23

31 "Welfare-to-work: Shuffling the pack," *The Economist*, 10th. Jan. 98

32 Busetta, Pietro, with Gerdur G. Oskarsdottir, Jacques Gine-ste, Haris Papoutsakis (Editors), 2000, *Employability Skills in Non-Professional Occupations: A Four Country Comparative Research Project*, University of Iceland Press

33 Evers, Frederick T., with Iris Berdrow, James C. Rush, 1998, *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*, Jossey-Bass Inc.

34 Fiechtner, Sheila, 1990, *Employability Skills Program, Teacher's Guide and Resource*, Lebanon, IN : Globe Fearon Educational Publishing - Globe-Fearon

Staff, 1995, *Employability Skills Program*, Lebanon, IN : Globe Fearon Educational Publishing

-ILO Staff, 1998, *World Employment Report 1998-99:Employability in the Global Economy:How Training Matters*, Geneva: International Labour Office

35 Fallows, Stephen, and Christine Stevens, 2000, *Integrating Key Skills in Higher Education: Employability, Transferable Skills, and Learning for Life*, Sterling, VA : Stylus Publishing

36 この議論は、東京都調査での共同研究者である浅海典子による作業結果の要約に僅かに別資料を加えたものである。東京都産業労働局産業政策部、2003、「中途採用による経営革新リーダーの人材確保に関する調査」、pp. 24-37参照。

37 協和中小企業経営研究所、1991、「中小企業における人材育成のあり方について」、「協和中小研リサーチ」、3、1991-9などを参照されたい。

38 長銀総合研究所、1994、「構造転換期における中堅企業の経営戦略に関する調査」

39 これ自体については、拙稿の連載、「中小・中堅製造業の経営戦略と人材育成」法政大学経営学会『経営志林』2000.1以後ととりわけ2003年40 (2)、(3)号における中小企業管理職の経歴に関する議論を参照されたい。

40 東京都産業労働局産業政策部、2003、前出

41 ホワイトカラー転職者1083名を対象にアンケート調査を2001年3月に実施した(雇用情報センターの協力企業に依頼し、出向・転籍者とそれ以外の比較をするため、双方から選んだ。また非自発的理由による転職者が企業には選ばれにくいことを想定し、職業安定行政機関利用者からも選んだ。また民間職業紹介会社にも協力を依頼した。また「情報技術革命」のホワイトカラーのエンプロイアビリティへの影響を見るため、IT技術者の転職者が選ばれるようにしかるべき企業を選んで依頼した)。有効回答は150票である。さらに、深く検討するため、事例調査を行い、出向・転籍者(中・高年)、IT技術者、派遣社員、非自発的転職者、中・高年齢転職(出向・転籍以外)各2名、計10名を対象にインタビュー調査を実施した。

42 予備調査として、調査票の作成や調査全体の設計にあたり、業界団体、転職支援事業者、転職者の能力開発のための行政機関に対しヒアリングを実施した。本調査として、企業及び個人にアンケート調査を行った。企業調査票は、東京都経営革新計画承認中小企業

より736社、直近2期連続20%以上売上げを増加している中小企業2264社、合計 3000社に対して2002年11月29日発送、回収期限12月13日とした。返戻分148票を除き実質的な調査対象母数2852票、有効回答は545票であるが、さらに記入内容を精査し記入漏れのある程度あるもの等を除き497票を分析した。これらの企業に、「最近10年間に40歳以上で中途採用して成功したと考えられ、経営革新のリーダーとなっている従業員」を3名までと限定して配布を依頼した。回収した従業員票は314票であるが精査のうえ211票を分析した。

43 ある事典によればキャリア・サクセスとは「仕事体験の結果である、累積された成果・業績」(Judge, Timothy A., "career success," in Peter, L. H., Greer, Ch. R., and Youngblood, S. A., 1996, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Managment* (Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.)で、これだけではあまりに抽象的で何を指すのかよくわからない。ただし、著者もキャリア・サクセスの定義も多様、それを決定づけるものも多様であるとはしている。

44 先にみた事典では、キャリア・サクセスは「価値評価を伴う概念」(an evaluative concept)だとし、なぜなら、成功をどう定義するかは、誰が判断するかに依存するから、と(Judge, Timothy A., op. cit.)。雇用情報センター[2001]では、転職の成功を表わす指標として、①一般的な満足感、成功感、②個々の転職目的の達成度、③狭義の労働条件の改善、④広義のQWL (Quality of Working Life)の改善、⑤広くQL (Quality of Life)、⑥転職先での定着、の6つの判断基準が考えられるとした。アンケート調査による測定では、本人の満足、年収の上昇、定着(勤続)、採用側の評価、を代理指標として多面的に観察した。蔡・守島[2002]は、連合総研[2000]を用いた研究において、①転職後の仕事満足、②転職後の組織満足、③転職後の賃金変動、を転職結果の指標としている。黒澤[2002]は、中途採用市場のマッチングの指標として、①従業員と雇用主それぞれの満足度、②従業員と雇用主それぞれの収益性(入社後3ヶ月間の訓練量、初任給、業務達成度)を挙げる。

45 ただ、これには問題もある。概して、一般の議論では、われわれのように、転職後の本人の満足不満足のみ指標としておき、とりわけアンケートを利用して「満足度」を尋ね、それを重視する事が多い。が、かような自己評価には、いくつかの問題がある。まず第一に、転職後の本人はその行動を「合理化」せんと

して、概して自分の行動を高く評価しようとする傾向がある。自分の転職行動を失敗と考えることは、「認知的不協和」を生み出すからである。

たとえば、平成10年転職者総合実態調査結果によると、今の会社に転職して総合的に「満足」とする者は約6割(労働省大臣官房政策調査部統計調査第一課)で、そこから直ちに転職は概して成功であるかのように即断しやすい。しかし、たとえば Levison, Harry (ed.), 1989, *Designing and Managing Your Career* (Boston: HBS Press)によると、(アメリカの三つの主要企業1119人へのインタビュー、部長クラスまでの管理職、男性(女性の回答数が少なすぎたとして分析から省かれている)。全員が大卒、平均年齢29歳から64歳。)転職した管理職の移動は……85%が上昇移動、12%が水平移動、3%が下向移動。会社から見ると、40%が上昇移動、51%が水平移動、9%が下向移動である。会社の方が、水平移動に過ぎない転職を、転職者には「ほんものの挑戦」「成長の機会」などと説明することも原因だが、転職者はそれを文字通り受け取るか、あるいはより成功した移動であるかのように表現し、実際に生じた下向移動などは曖昧に言うことが多いのである。

第二は、かような「満足度」も転職後の「ステージ」によって違ってくる可能性があるということである。初期の熱狂が冷め、やがて幻滅に至り、離職に至る場合もある。そして、得てしてアンケート調査は、この再離職に至った者を捕捉できず、残って定着した転職者だけをとらえやすいのである。

46 私が対象とした層に匹敵する層を研究したBray, D. W. & Howard, A., 1988, "Career success and life satisfactions of middle-aged managers," Bond, L. A. & Rosen, J. C.(eds), *Competence and Coping During Adulthood*, Hanover, NH:University Press of New Englandも、客観的成功指標と本人の意識の乖離を強調している。

47 概して転職の増加については、メリットもあればデメリットもあると考えられる。メリットの例としては、労働者による自主的なキャリア・デザインの時代が始まったという議論もできるし、新しい時代に向けて経済・産業の活力を取り戻すために、組織内の労働力構造の再編を促し組織間で労働力をより最適に再配分することができる事が挙げられるだろう。しかし、デメリットの例としては、組織内での長期勤続に伴う熟練によって得られる技能水準の低下や組織固有の技

能の無駄化や、失業に伴う経済的・心理的問題、また再就職時の賃金の低下や近年の「フリーター」論議に見られるように「腰の落ち着かない」労働者の増加への懸念が挙げられよう。これらのことから、失業率そのものを単独にとらえて善悪を言う評価は、世上ではなくなるものではあるが、実は一層難しくなっているとと言える。たとえば、窮迫や軽率を原因とする早期再就職の増加による失業率低下は、望ましいこととは言えないだろう。経済的に豊かになったがゆえに、また組織や社会による補償増があるがゆえに失業を継続し、より悠々と職探しをしようとする者の増加による失業率の高まりは、問題視すべきではないかもしれない。そこで失業率全体を云々したり、転職者や転職率の増減を全体として議論することは他の、それをもっぱらとする場に任せることにし、我々は「個々の転職が成功裏に終わるか、失敗裏に終わるか、それに影響する要因は何であろうか」ということに議論的を絞ったのである。

48 しかしながら別の調査で私は、出向・転籍によらず高齢者を正社員として採用している企業があり、その業績はよく、また高齢者に対する見方も肯定的であることを示した。(財)高年齢者雇用開発協会、2003、「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—」所収。

49 後の調査は成長している中小企業を選んで調査している。そのような企業では比較的業種を超えて採用を行っている可能性がある。同じ事なら同業がいいが、同業がすべて、あるいは多くが不振である場合には、異業に移らざるをえない。

50 連合総研[2000]によれば、転職によって企業規模が小さくなると満足度が低下し、大きくなると満足度が上がる。

51 日本商工会議所[2000]によれば、求職活動期間は平均で4.1ヶ月。離職期間は離職理由や転職の経路、あるいは前職における本人の職位に左右されることがわかっている。たとえば、日本商工会議所[2000]では、現在の職位が高い者ほど「現在の会社からの誘い」で入職しているため離職期間が短い。また、電通総研[1995]によれば、コネクション利用による再就職の場合は離職期間の平均が2.96ヶ月、職業安定所や人材銀行利用では3.62ヶ月、求人情報誌や新聞広告利用では4.00ヶ月である。

52 この行動を「コンピテンシー」と称する議論が最近盛んである。これは以前より行動評価法(BARS=

Behaviorally anchored rating scale:行動特性評価法)というものである。が、長年、本人を見てきた組織の同僚が行うのが直感的、非規格的であれ、私は正鵠であると思う。専門スタッフや外部の業者がそれぞれの職務ごとに必要な課業、望ましい行動を分析することは手間暇。従ってコストがかかる(Borman, W. C. and Dunnette, M. D., 1975, "Behaviour based versus trait orientated performance rating," *Journal of Applied Psychology*, 60 (5), Oct. 1975)し、結果として他の単純な評価法と大して変わらない(Pratt, K. J. & Benett, S. G., 1989, *Elements of Personnel Management* (London: Chapman and Hall), p. 163)

53 現代総合研究集団[1996]によれば、40代転職者の退職理由は「能力発揮できなかった」と、「先が見えた」ことが上位、50代前半では「早期退職優遇制度の利用」が3割以上を占める。中高年といっても40代と50代とでのこの差からくる差があり得ると思われるが、ここではまずもって一括して扱う。

54 現代総合研究集団[1996]によれば、40歳以上転職者の転職理由は、定年満期(19.9%)、早期退職優遇制度の利用(18.7%)、企業の縮小・リストラの対象(11.4%)、昇進など企業の中で先が見えた(10.2%)、能力が発揮できなかった(8.4%)、である。

55 玄田[2002]は雇用動向調査を用いて、リストラによって離職した45歳から59歳までの男性雇用者の、転職による賃金下落の要因を調べているが、転職による賃金下落に影響を及ぼしているのは、転職による職業の変更と企業規模の下降である。また、この年齢層のリストラによる転職者における同一職就業率が低下していることを指摘し、その背景には大企業による出向の減少や、急速な技術革新による専門的な技能の陳腐化が考えられるとしている。

56 かなり成功100、成功75、何とも言えない50、あまりうまくいかなかった25、失敗0として平均値を出し、指数を作った。

57 日本商工会議所[2000]でも、転職満足度が高いのは、現在の会社からの誘いによる転職であり、ついで友人・知人の紹介、以前の勤務先を利用、である。中小企業を対象とする日本商工会議所[2000]では基幹人材の採用方法は、職安・人材銀行(61.6%)、知り合いに依頼(42.5%)、新聞・求人誌(29.0%)、取引先や金融機関に依頼(19.6%)、社員に依頼(15.8%)である。電通総研[1995]によれば、親会社・関連会社からの転籍を除けば、中高年層中途採用で決め手となる

ルートは知り合いからの紹介・推薦 (22.2%) がトップである。

58 連合総研 [1995] では、「経営企画・調査」、「総務・広報」、「人事労務・教育訓練」などの27の職掌を具体的に列挙して、主たる担当職掌、これまでに経験した職掌、自信のある職掌を尋ねている。またその職掌において、社内、関連会社、同業他社、異業種、外資系企業、といった組織でも通用するかという質問で自信の程度を聞いている。このように、職掌とその程度を詳細に調べれば、企業がどのような職掌経験を求めているかと転職者本人の職掌経験とのマッチングの実態が調べられよう。

59 日本商工会議所 [2000] では、企業に対して求職者の能力判定の方法を尋ねている。「1~2回の面接を行った (57.4%)」、「担当する業務について詳しい社員を面接に加えた (22.7%)」、「担当する業務を実際にやらせてみた (17.3%)」、「人柄について、紹介を受けた人や会社から情報を得た (12.6%)」、「業務経験や業績について以前勤務していた会社から情報を得た (12.5%)」などが能力判定の主な方法である。また、求職者の能力判定方法と採用後の満足度の関係について、企業側の満足度を大きく引き上げるのは、「業務経験や業績」「人柄」について「以前勤務していた人や会社」あるいは「紹介を受けた人や会社」から情報を得た場合であり、より詳しい情報を事前に入手することで、受け入れ企業の満足度は高まるとされている。

60 黒澤 [2002] によっても、経営トップの人柄や社風、労働時間や休日、能力開発ならびに仕事の内容についての情報が収集できた場合に転職者の満足度が高い。社後の仕事や人間関係についての情報が多くもたらされるとされると思われる経路での転職者ほど、満足度が高い。

61 ニッセイ基礎研究所 [2000] によれば、管理職の中途採用に利用したルートは、職業紹介会社 (29.7%)、親会社や関連会社の紹介 (23.4%)、社員や取引先などの縁故 (22.3%)、インターネット (17.1%)、ヘッドハンティング会社 (14.9%)、求人情報誌 (14.3%)、直接スカウト (14.3%)、公的機関 (12.0%) である。

62 現代総合研究集団 [1996] では、40歳以上の役職者に「あなたの強みとなっている能力は何か」を尋ね「部門・職場単位の管理能力 (37.8%)」、「特定分野の専門・技術能力 (27.7%)」、「状況変化に対する適応能力 (25.9%)」が上位3つであるとした。しかし最初のものは特定の部門・職場のものであろうから、そこか

ら直ちに転職時の強みになるかどうかはわからない。連合総研 [1995] では、40代後半の事務営業系男性従業員に、「これからのサラリーマンに欠かせない基礎能力」を聞いている。それによれば、「自分の体力、健康を管理する能力 (57.1%)」、「余暇を上手に使う能力 (54.6%)」、「環境変化に驚かず、変化を求める能力 (48.7%)」であるが狭義の職業能力の範囲を超える。

63 電通総研 [1995] は、最長職能分野内で経験した仕事の数が多い人ほど、現在の仕事における前職経験の活用度が高いとする。しかし「職能分野全体にわたる幅広い経験をした」人には前職経験をある程度以上活用していると者が82.3%、「2~3の仕事を経験した」人では79.8%、「1つの仕事のみ経験した」人は72.4%であるという結果から差を過大視しているのではないかとこの疑問も残る。同じ研究は、最長経験職能分野内における経験した仕事の数と転職後の職場で一人前になるまでの期間の関係を検討し、キャリアの幅が広い者ほど転職後の能力発揮までの期間が短いと言う。

64 浅海典子の再分析による。以下の要約も同じ——雇用促進事業団・三菱総合研究所 [1996] は、大企業からの出向・転籍・転職者26名への聞き取り調査によって転職の成功要因を分析しているが、共通するいくつかの行動特徴がある——a. 自分の過去の職業生活や仕事について客観的な評価をし、誇りをもっている。b. 新しい職場で能力発揮できる喜びを率直に表現しており、働く事に前向きである。c. 最初の半年位をかけて、経営者の意向や理念、要求、職場の雰囲気、人間関係など新たな職場を冷静に評価・把握し、自分に期待される役割を具体的に判断することに費やしている。d. 過去の人間関係をたいせつにし、情報収集や自分の支えとしている。e. 地位よりも能力発揮を優先する。その結果として昇進している。f. 前職を退職するまでの過程、及び現状を納得して受け入れるまでの心理的葛藤を認識している。g. 新たな職場で生かせる経験や知識を、過去の職業生活の中から見つけ出している。

65 いまさらセンゲを言うのも陳腐であるので、たとえば Gilley, Jerry W., and Ann Maycunich, 2000, *Organizational Learning Performance and Change*, (Cambridge: Perseus Publishing) を読まれたたい。