

シンポジウム

## 中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題\*

発表者 組織行動研究所 今城志保  
リクルートワークス研究所 中村天江  
HITO 総合研究所 須東朋広  
組織行動研究所 藤村直子  
指定討論者 学習院大学 今野浩一郎

藤村 これより「中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題」と題しましてシンポジウムを開催いたします。高齢化が進む日本では、中高年の円滑な労働移動の環境整備は喫緊の課題です。本シンポジウムでは、中高年の労働移動の現状について、調査結果もふまえて言及した後、中高年の活躍機会に影響を及ぼすものとして、①中高年の転職意向、②中高年転職者の組織再社会化と支援のあり方、③個人と企業のマッチングの観点からの研究発表を行い、議論を深めていきます。

### 中高年の労働移動の現状に関する オーバービュー

リクルートワークス研究所 中村天江

中村 研究のご報告に入る前に、中高年の労働移動の現状について概観しておきます。中高年になってからの転職が難しいことは周知の通りです。実際、厚生労働省の「雇用動向調査」でも、年を取るにつれ転職者（入職者）が減っていきます。しかし、高齢化が進むわが国では、転職における「年齢の壁」の存在は看過できない問題です。

	中高年人材の採用実績あり	中高年人材の採用実績なし
積極的に採用したい	13.1%	3.4%
いい人がいれば採用したい	53.0%	31.5%
できれば採用したくない	5.0%	8.6%
採用したくない	2.8%	11.8%
わからない	26.2%	44.8%
合計	100.0%	100.0%

出所：人材サービス産業協議会「中高年ホワイトカラーの採用実態調査」。

図1 中高年に対する企業の採用意向

私たちの発表は、個人の側に立ったものが中心ですが、中高年の労働移動を検討していくために、企業の方から情報を整理してみます。人材サービス産業協議会（JHR）が実施した「中高年ホワイトカラーの採用実態調査」によれば、企業の中高年人材の採用意向には2つの傾向があります（図1）。まず、これまでに中高年を採用した実績のある企業に限れば、中高年を「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」の合計が66.1%にもなり、決して中高年を採用したくないわけではないということです。一方採用した実績のない企業では、「わからない」が44.8%と、「採用したくない」「できれば採用したくない」を合わせた20.4%よりはるかに多い。「採用したくない」が相当多いだろうと想定していたのですが、実際はそれとは異なる結果でした。

同調査で、中高年を採用したい二大理由は、「その人が優秀であれば、年齢は関係ないから」

\*本稿は経営行動科学学会第16回大会（2013年10月26-27日：名古屋大学）で開催されたシンポジウムの記録を一部修正してまとめたものである。

「豊富な経験を必要とする仕事だから」で、複合的な職務能力と高度な判断力が要求される仕事については、積極的な採用意向が見られます。

一方、中高年を採用したくない理由で最も多く選択されたのは、「給与が高い」が37.4%で、2位以下を10ポイント以上離しています。この背景には、いわゆる年功制賃金、賃金の後払い構造があると考えられます。中高年になると能力や生産性以上に賃金が高くなってしまい、採用サイドから見ると「高過ぎる」となる。中高年を採用したくない理由は他に「新しい仕事を覚えるのに時間がかかる」「自分のやり方を押し通そうとする」「年下の上司とうまくいかない」などが上位に来ており、入職後の定着、活躍に懸念があるのが、企業が採用に二の足を踏む理由になっています。

先ほど、中高年の採用実績がない企業では、中高年の採用に対して「わからない」が40%を超えていると言いました。では企業は何がわかればいいと考えているのでしょうか。中高年を採用する際、企業が決め手としているのは、「専門職種の知識や経験」「業界での知識や経験」「人柄」です。企業は中高年の採用時、このような専門性や人柄に注意を払っているわけですが、採用後、企業が「もっと評価しておけばよかった」と考えているのが、「専門性以外の職務遂行能力」や「ポテンシャル」「マネジメント経験」です（図2）。

	採用時に決め手となったもの (3つまで)	もっと評価しておけばよかったもの (複数回答)
業界での知識や経験	42.1%	22.2%
専門職種の知識や経験	43.6%	22.9%
人柄	37.2%	25.4%
入社への熱意	16.8%	10.3%
専門性以外の職務遂行能力	15.4%	23.7%
保有資格	15.4%	9.8%
ポテンシャル	8.5%	15.2%
マネジメント経験	7.8%	12.9%
語学力	2.8%	5.3%
その他	1.5%	4.6%

出所：人材サービス産業協議会「中高年ホワイトカラーの採用実態調査」。

図2 採用時の能力評価

採用時に職種や業界における専門性をみているにもかかわらず、採用後に「専門性以外の職務遂行能力」が23.7%もあるというのは目をひきます。また、一般的に即戦力が重視される中途採用でしかも中高年の採用にもかかわらず、「ポテンシャル」が15.2%もあることも驚きです。

この結果が示唆するのは、内部労働市場と外部労働市場における能力評価のギャップです。日本では内部労働市場ではゼネラリストを多数養成していながら、外部労働市場では現状、とくに年齢を重ねると、専門性もしくはマネジメント能力を軸にした転職が中心となります。しかし、採用企業でも再びゼネラリスト的な働き方を求められることが少なくないため、専門性以外の職務遂行能力や、新たな要望に対する伸び代が問われるのではないのでしょうか。

中高年の採用の現状をまとめると、以下のようになります。中高年の転職は難しいといわれているが、企業は中高年の採用に対して必ずしも消極的ではない。中高年の採用を阻害している要因は、給与水準と入社後の適応・活躍に対する懸念である。入社後の適応を予見するには、採用時に専門性や人柄に加えて、「専門性以外の職務遂行能力」や「ポテンシャル」にも注意を払う必要があるが、現状そこまで評価できているとはいえないということです。

このような現状に対して、部分的な取り組みではありますが、3つの研究報告をさせていただきます。最初が、「転職意向と年収・キャリアの関係」で私から発表を行います(p.139-p.142)。続いて須東より「中高年の定着・活躍要因の検討」の発表を(p.142-p.149)、最後に今城より「中高年の転職成功に向けたマッチングの在り方」について発表いたします(p.149-p.155)。

## 研究報告①

### 転職意向と年収・キャリアの関係

リクルートワークス研究所 中村天江

中村 続いて、中高年の転職意向と年収やキャリアの関係に関する実証分析の結果を報告します。

#### 分析の視角と先行研究

これまでに企業側からみてきたことの裏返しで、日本型雇用慣行で見られる年功賃金や長期安定雇用、異動を通じたゼネラリストの育成ということが、中高年の転職の阻害要因になっていると考えられます。そこで、給与や中高年にいたるまでのキャリアが転職意向に与える影響について、個人側から実証分析を行いました。

中高年の転職に関する先行研究には、国内でも阿部（1996）、佐藤他（1998）、玄田（2002）、中馬・キャプラン研究会（2003）などがあります。これらは基本的に賃金や職務内容の変化など転職結果に焦点をあてているため、転職意向との関係は明らかになっていません。海外には転職意向に関する研究も多く、例えばMobley（1977）やRhodes & Doering（1983）が、転職意向や転職行動が、職務満足やキャリア満足度、新たな職によって得られる効用によって規定されるモデルを構築しています。日本では転職意向の規定要因に関する実証分析はあまり行われていません。萩原（2009）によれば、20代の正社員男性は、成長実感が低いと離職意向が高まるが、企業規模の影響は受けないということが示されています。

#### 検証する仮説

研究の端緒として、日本型雇用慣行から導かれるベーシックな4つの仮説を設定しました。

- H1：長期安定雇用で働いてきた、つまり、これまで転職経験がない者の転職意向は低い
- H1-2：異動経験のある者の転職意向は高い

H2：ゼネラリストに比べスペシャリストの転職意向は高い

H3：年収が高い者の転職意向は低い

H4：日本型雇用慣行が浸透している従業員数の多い企業に勤務する者の転職意向は低い

なお、H1の派生仮説であるH1-2は、Louis（1980）のキャリア・トランジションには組織内、外の移動があるという指摘から導きました。

#### 利用データ

利用したデータは、リクルートワークス研究所の「ワーキングパーソン調査2010」です。40～54歳の正社員男性、1,720件を分析対象にしました。日本型雇用慣行は大企業の男性正社員で観察される事象で、女性や非正社員では観察されにくいことが知られているからです。記述統計量は図3にまとめています。

#### 分析結果

転職意向を被説明変数にした重回帰分析の結果が図4です。説明変数には、労働市場の需要要因として年齢、学歴、業種、職種、役職を、供給要因として先行研究で指摘されている仕事満足度、職場満足度、成長実感、雇用不安、さらに検証したいH1～H4の変数を投入しました。

結果について見ていくと、まず、H1については仮説が支持され、転職経験がないと転職意向が低くなることが確認できました。ただし、転職経験が3回以上あると転職意向が高くなっているため、転職経験と転職意向にはスマイルカーブのような構造があることがわかります。

次にH1-2のキャリア・トランジションと転職意向の関係についてです。別部門への異動や海外赴任のようなキャリア・トランジションの経験がある場合は、転職意向が高まりますが、出向の場合は転職意向への影響を確認できません。別部門への異動や海外赴任といった異なる環境への適応経験は、基本的に転職意向を高める方向に作用するのですが、企業内で活躍の場

転職意向	転職するつもりはない	56.3%
	いずれ転職したい	20.3%
	転職したいと考えているが、転職活動はしていない	16.8%
	転職したいと考えており、転職活動をしている	6.6%
年齢	40-44 歳	41.0%
	45-49 歳	31.4%
	50-54 歳	27.6%
学歴	高卒以下	28.8%
	大学・大学院卒	71.2%
業種		省略
職種		省略
役職	課長未満	49.6%
	課長以上	50.4%
仕事満足度 (5 点)	平均値	3.2
	標準偏差	0.97
職場満足度 (5 点)	平均値	3.1
	標準偏差	1.01
成長実感 (5 点)	平均値	3.1
	標準偏差	1.02
雇用不安 (4 点)	平均値	2.8
	標準偏差	0.81
昨年年収	平均値	746.8
	標準偏差	335.60
キャリア・タイプ	ゼネラリスト	33.1%
	社内でのみ通用するスペシャリスト	17.5%
	社外で通用するスペシャリスト	49.4%
転職経験	なし	50.0%
	1 回	20.1%
	2 回	13.3%
	3 回以上	16.6%
異動経験	別部署に異動	35.5%
	別会社に向向	23.1%
	海外赴任経験あり	8.3%
サンプル数		1720

図 3 記述統計量

従属変数	転職意向	標準化係数	t 値	有意確率	
需要要因	年齢 45_49	-.013	-.579	.562	
	年齢 50_54 (ref gp 年齢 40_44)	-.069	-3.007	.003 ***	
	大学・大学院卒	.002	.091	.928	
	業種_製造業	-.040	-1.347	.178	
	業種_情報通信	-.015	-.577	.564	
	業種_金融保険	-.007	-.289	.772	
	業種_卸売小売	-.031	-1.303	.193	
	業種_その他 (ref gp 業種_医療・福祉・サービス)	-.038	-1.415	.157	
	職種_事務	.025	.466	.641	
	職種_営業	.014	.395	.693	
	職種_専門技術	.016	.307	.759	
	職種_サービス	.010	.359	.720	
	職種_その他 (ref gp 職種_労務・生産管理)	.045	.848	.397	
	役職_課長以上	.018	.722	.470	
供給要因	仕事満足度	-.143	-4.062	.000 ***	
	職場満足度	-.350	-10.814	.000 ***	
	成長実感	-.012	-.446	.655	
	雇用不安	.122	5.481	.000 ***	
	転職経験なし	-.092	-3.320	.001 ***	
	H1 転職経験 2 回		.033	1.371	.170
		転職経験 3 回以上 (ref gp 転職経験 1 回)	.065	2.569	.010 ***
	H1-2 直近異動_別部門異動		.051	2.146	.032 **
		直近異動_別会社出向	-.028	-1.243	.214
	H2 海外赴任経験		.081	4.042	.000 ***
		社内のみ通用スペシャリスト	-.033	-1.489	.137
	H2 社外で通用スペシャリスト (ref gp ゼネラリスト)		.049	2.093	.036 **
		H3 昨年年収 (対数)	.000	.013	.990
	H4 企業規模 100-999 人		-.031	-1.237	.216
企業規模 1000-4999 人		-.018	-.692	.489	
企業規模 5000 人以上 (ref gp 企業規模 99 人以下)		-.029	-.984	.325	
定数			7.298	.000 ***	
サンプルサイズ		1720			
決定係数		.350			
調整済み決定係数		.339			

図 4 分析結果

をみつけることができず外に出てもらおうというマイナスのセレクションがかかっていることが多い出向の場合は、自社で通用しないのであれば他社ではさらに通用しないという実態があって、それによって係数が負値になっていると考えられます。

H2のゼネラリストはスペシャリストに比べて転職意向が低いという仮説の検証は、スペシャリストについては、社内外で通用するかのデータ項目もあったので、それで変数をつくっ

て行いました。その結果、「社外で通用するスペシャリスト」の転職意向は高いものの、「社内のみで通用するスペシャリスト」の転職意向は統計的に有意ではありませんが、係数の符号からは転職意向を下げると推察される結果でした。これはスペシャリストかゼネラリストかが、単純に転職意向を規定するのではなく、社外でも通用するスキルを有していると思えるかが転職意向をわける要因になっていると考えられます。

H3の年取と転職意向の関係は、統計的に有意には確認されませんでした。これは前段のオーバービューとは相反する結果です。

H4の企業規模と転職意向の関係も、統計的に有意には確認されませんでした。

詳細は省略しますが、企業規模ごとにサンプルを分割して同じ重回帰分析を行うと、H1、H1-2、H2は仮説を支持するような結果が得ますが、やはりH3の年取と転職意向の関係は有意に確認されませんでした。

## 考 察

本研究は、年功制賃金や長期安定雇用などの日本型雇用慣行が、中高年正社員の転職意向に負の影響を与えているという問題意識からスタートしています。しかし、年取や企業規模と転職意向の関係は統計的に有意に確認されませんでした。一方で、転職経験などのキャリア・トランジション経験の有無やスペシャリストかゼネラリストといったキャリアのタイプが転職意向に有意に影響を与えることが確認されました。

この結果が示唆するのは、転職意向に影響を与えるのは、日本型雇用慣行が観察されやすい年取や企業規模という外形的な客観指標ではなく、個別性の高いキャリアの中身だということです。転職意向に与える影響を精緻に分析するには、個人のキャリアをミクロの視点で把握しなければならぬのです。

加えて、今回の分析結果から、中高年の円滑な労働移動を実現するには、中高年にいたるまでに環境変化に適応できるようなキャリア形成をすることの重要性が明らかになりました。中高年の転職を阻害しているのは、人材を受け入れる側の企業の偏見や未成熟な外部労働市場があると一般には考えられていますが、実は人材を送り出す輩出企業のほうに中高年のキャリア形成についても、もう一段の配慮というか、取り組みをしていただくことが期待されているといえるでしょう。

なお、今回できていない被説明変数を転職意向ではなく転職結果とした分析や、個人側ではなく企業側のデータを用いた分析は今後の課題です。報告は以上です。

## ディスカッション

**今野** ありがとうございます。学習院大学の今野と申します。まず、私のほうから概括的なコメントをさせていただき、その後、質疑応答に移ります。

現在の社会的な課題として、ミドルの円滑で良好な労働移動を実現したいというのが問題意識の出発点です。中村さんが明らかにしたのは、転職前の仕事経験とキャリア形成のあり方が転職意向に影響を与えるということですが、最終的な目標はハッピーな労働移動なので、距離がある。この点についてはどう考えていますか。

もう1点は、検証した4つの仮説についてです。仮説は「あ、そうか」というものばかりなので、支持されても面白くない。むしろ、支持されなかった場合に面白さがある。その意味で、H3やH4が有意に効いていないことに私は大変興味がある。

例えば転職意向がもし労働移動、つまり転職行動と1対1につながっている前提に立つならば、年功賃金のもとでは中高年になっても動かないということです。先ほど言われた年功賃金は後払いで、高齢者の時はパフォーマンスより高い賃金をもらっている。ところが分析の結果はそうではない。だとすると、労働者は合理的ではない。わかっていない、と考えるのか。あるいは最初の仮説自身が間違えている、つまり、高齢者の賃金がパフォーマンスより高いのは幻想だというように、いくつかのシナリオが考えられる。この点について考えていらっしやることがあったら意見をいただきたい。

**中村** 本質的なご指摘をありがとうございます。労働移動をテーマにする限りは、転職結果

についての分析は必須なので今後取り組むつもりです。

また、私も今回の検証では、スタンダードに想定される仮説が支持されなかったことに意味があると感じています。とくに年収についてはその通りです。ただ、一番データ取得の制約を感じているのもこの点です。理想的には、本人の所属企業の賃金カーブの形状と、そこに賃金の後払い構造があるかまで把握したうえで分析がしたいのですが、個人調査で、かつ、企業側の年功のポートフォリオをセットで取るのは非常に難しいので、その研究デザインをしっかり検討しなければなりません。

**守島** 一橋大学の守島です。面白いなと思ったのは、移動志向だとしても、別部門に異動した人は動きたい、海外赴任を経験した人は動きたいと言っている。転職経験も3回以上ある人は動きたいと言っていることです。そうすると、「動きたい」という感情を起こすためには、一度、他の場所を経験して、そこにアジャストした経験があるということが重要なのではないのでしょうか。「動く」というのは、未知の経験をするわけです。異動や海外赴任経験、2回ぐらいの転職によって、「動く」ことに一種の心理的な準備ができる。そういう解釈もできるように思うのですが、これについてはどうお考えですか。

**中村** 先生にご指摘いただいた点は、その通りだと思います。動いた経験がないまま、新しい環境に適應できるという自信をつけないまま、年齢を重ねることが、新しいキャリアチェンジをすることに二の足を踏ませてしまうと、この結果は示唆していると思います。転職経験がないことはとりわけ、はっきりマイナスとして効いています。

実際、転職経験が一度もない中高年を採用することを懸念する企業は少なくありません。転職回数が多すぎるのも敬遠されますが、一度もないと、採用後の不適応のリスクを払拭できない

と。転職なのか、転職に代わる何かというのはありますが、キャリア形成の途中でトランジションを経験しておくのは非常に重要だととらえています。

**上田** ミッションラーニングの上田と申します。私は企業で人事を10年ぐらいやってまして、採用する時に1社経験で年収が高い人は非常に採りにくいなという感覚がありました。職務能力が高くて、どうしても採用したい。でも年収が高い。こういう時にどうするかという情報があれば教えてください。

**中村** 日本では、自社の賃金レンジに入っている中で人材を採用しようとする企業がほとんどです。稀に新規事業や海外事業などの重要な仕事で、特例的に賃金レンジを外れた給与で人材を採用することがあります。ただし、これは全体最適された賃金制度からイレギュラーの対応になるので、イレギュラーをしてもなお採りたいというよほどのことです。外資系企業に比べると、このようなケースは圧倒的に少ないというのが日本企業の現状です。

## 研究報告②

### 中高年の定着・活躍要因の検討

HITO 総合研究所 須東朋広

**須東** それでは須東が発表させていただきます。どうぞよろしく申し上げます。私のほうは、定着をテーマに、中高年転職者の組織再社会化へのあり方と支援のあり方について発表致します。

#### 目的

人材の流動化が避けられない中、中高年も労働移動を迫られる背景にあります。具体的には70歳現役社会時代という長期化する職業人生

は、中高年45歳は折り返し地点であるということ。また23.5年という短期化する企業寿命から、生涯で今までのように大多数の人たちが1社で働き続けるということはできなくなるといえるでしょう。しかし、働く上において、キャリアというのは、継続しなければいけないですし、連続もしなければいけない。そういう時代において組織再社会化は非常に重要なテーマといえるでしょう。

人材サービス産業協議会（JHR）の調査において、中高年は、柔軟性がない、新しい仕事をやりたがらない、年下の部下から使いにくいと企業から思われて敬遠されているようです。働く人も転職に挑戦するリスクは、年収、肩書き、仕事そのものをなくすといった問題があります。ある再就職支援会社の調査において、超有名大手製造業に勤めるような中高年の方々も、介護やビル管理、警備員といった、仕事がきつく、しかも年収がダウンする仕事に多くの方が再就職するという事実があります。

そういう時代において、中高年社員の組織再社会化の支援の在り方をどうすべきかというのが、私の問題意識です。

先行研究では、渡辺（2007）は、キャリアは人と環境の相互作用の結果であるとしています。また、山本（2008）は、キャリアを「個人の生涯を通じて、継続的に獲得していく職業や労働に関係した経験や技能」と定義しています。金井（2002）は、仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と節目での選択が生み出していく回顧的意味づけと将来構想・展望のパターンと論じています。

それから、組織社会化については、個人が会社にどう適応していくか、企業がどう支援していくかということで、高橋（1993）は「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」と定義し、訓練、経験、人というものが非常に重要になってくるとしています。中途採用社員

の社会化をどうするかという研究では、組織内組織再社会化と組織間組織再社会化の2つが存在しています。

今回は、組織間組織再社会化を扱います。前の組織から新しい組織への移行において、長谷川（2003）は「前所属組織を去った個人が、新組織の一員となるために、新組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を獲得し、新組織に適応していく過程」であるとしています。中原（2012）は、中途採用者が組織参入時に「人脈学習課題」「学習棄却課題」「評価基準・役割学習課題」「スキル課題」などの困難を抱えること、各種の困難は前職が同じ職種であるか否かに関わらず生じていること、また「組織再社会化を促進する支援の在り方」として上司による進捗報告・内省の促し、職場による知識流通・コミュニケーションがそれぞれ正の効果を持ちうることと指摘しています。

本研究の目的です。組織社会化に関する先行研究では、参入までの問題や若者が対象者として取り上げられることが多かった。しかし、長い職業人生におけるエンプロイアビリティの観点や、環境が変わっても活躍し続けられるために、「転職」のみならず、その後の「活躍し定着し続けられる」ためにはどうすべきか研究する必要があります。

リサーチクエスションの1つ目は、組織再社会化の成功のためにはキャリアの観点を取り入れる必要があり、「活躍し定着し続けられる」ためにどうすべきかです。将来に向けて開けた未来志向の可能性として過去のキャリア・イベントや組織参入時の課題からどのような影響を受けたのかを明らかにします。また組織再社会化における支援の在り方についても明らかにし、考察を行いました。

2つ目に、中高年において転職が難しいと言われるが、組織再社会化にどういった特徴があるのか。全体との比較や40代以前の転職者と比較して考察を行いました。

## 方 法

2012 年の 10 月に実施したインテリジェンス HITO 総研の『キャリアと職業生活 2012』の調査データを用いております。転職者 1,153 名、20 歳から 39 歳の 514 名と、40 歳から 55 歳のホワイトカラー 817 名を対象に行っています。結果変数としては、「転職は成功だった」「会社に自分の居場所がある」「今の役割で成果を出し続ける自信がある」の 3 設問を合成し、「活躍し定着し続けられる」としました。 $\alpha$  は 0.73 です。それ以外の設問は、①転職する前の会社でのキャリア・イベントが現在の会社での職業生活に与えた影響、②今の会社に転職した後、どのような課題を抱えたのか。それから、③転職後の会社の組織再社会化へのサポートです。

①のキャリア・イベントについては、「極めてマイナスの影響を受けた」「マイナスの影響を受けた」「ややマイナスの影響を受けた」「どちらでもない」「ややプラスの影響を受けた」「プラスの影響を受けた」「極めてプラスの影響を受けた」の 7 点法の項目と、「経験しない」という項目を設けて、「経験しない」の項目にチェックしたものは欠損値として扱っております。また②③ですが、5 点法で「当てはまらない」「どちらかという当てはまらない」「どちらでもない」「どちらかという当てはまる」「当てはまる」になっています。

キャリア・イベントは、「仕事」と「人」で分けて因子分析を行っております。「仕事」の因子が 5 つに分かれました。

1 つ目の因子は、職場の OJT、ジョブ・ローテーションを通じてさまざまな仕事を体験したこと、ワーク・ライフ・バランスの実践、キャリア・デザイン研修、社外交流活動、ボランティア活動への参加、チームで困難な仕事を成し遂げた経験、次世代幹部候補として実行した経験などから構成され、「幹部候補としてのキャリア仕事経験」と名付けました。

2 つ目の因子は、初めての仕事経験、他人と働くという初期の仕事経験、それから自分自身

で物事を進めるという自信がついた経験、会社組織はまったく新しい世界であることが分かったという経験、会社へ入ってから勉強したことや研修、大学などでカリキュラムに参加したこと、それから新たな仕事への挑戦から構成されました。こちらを「初期や初めての仕事の経験」と名付けております。

3 つ目の因子は「ネガティブな仕事経験」で、体力的にきつい仕事、知力的にきつい仕事、長い労働時間、仕事のトラウマ、物事のトラウマ、仕事上の失敗から構成されております。

4 つ目の因子「一皮むける仕事経験」は、視野の変化とか、プロジェクト／タスクフォース、ラインからスタッフへの異動、自分自身の新しいキャリアへの挑戦、失敗していた事業を立て直す、安定させるといった設問から構成されております。

5 つ目の因子は「仕事上の転換を迫られる経験」と名付けました。降格・降給された経験、仕事で干された経験、組織のダウンサイジング、職種転換研修から構成されております。

「人」に関するキャリア・イベントは 2 因子に分かれております。仕事（顧客対応）に対する厳しい指導、立ち居振る舞い（対人関係）に対する厳しい指導、立ち居振る舞い（礼儀作法）に対する厳しい指導、仕事（業績）に対する厳しい指導、同期の存在、人を育成した経験、ロール・モデルなどから構成される因子を、「人からの影響、人への育成」と名付けております。

また、人に対してのトラウマ（他者に対しての感性への配慮や温情など）、プライベートなトラウマ（生活と仕事の間のバランス）、価値観の対立、問題のある従業員への対処、部下の業績における問題、リストラされた人、上司からの仕事上での厳しい要求から構成された因子を、「人との摩擦、ネガティブな体験」と名付けました。

②の転職後の課題では因子が 3 つに分かれました。1 つ目は、誰が情報を持っているのか分



からなかった、誰に相談すると物事がうまく進むのか分からなかった、職場のキーマンが誰か分からなかった、会社のキーマンが誰か分からなかった、この職場では何をすれば評価されるのか分からなかったなどから構成された因子で「人脈学習課題」と命名しています。

2つ目として、現在の職場では通用しない「以前の職場での仕事のやり方」を捨て去ることができなかつた、現在の職場では通用しない「以前の職場での知識・スキル」を捨て去ることができなかつた、現在の職場で自分のやりたことばかりを主張してきた、現在の職場では通用しない「過去の経験」を捨て去ることができなかつた、現在の職場で自分はできることばかりを主張していたなどから構成される因子を「仕事職種課題」と名付けております。

3つ目は、今の仕事で求められる知識が不足していた、今の仕事で求められるスキルが不足していたから構成され、「能力スキル課題」と命名しております。

③の組織再社会化への支援も因子が3つに分かれました。1つ目は、この会社には企業理念が腹落ちできる教育研修カリキュラムがある、3カ月後や6カ月後などの節目に自分の仕事の現状や職場の状況について時間を設けて聞いてくれる、業務の手続きやルール、業務オペレーションを教えてくれる研修カリキュラムがある、会社の人事制度をきちんと理解させてくれる機会がある、中途社員にメンターをつけてくれるなどから構成されました。「定着プログラム・システムの充足」と命名しております。

2つ目として、職場における自分の役割を分かっている、仕事に必要なツールの使い方を理解している、自分自身の仕事が会社全体においてどう役立っているかよく分かっている、仕事に必要な言葉（専門用語や略語）の使い方をよく理解している、自分の職務上の課題をよく理解しているなどから構成された因子を「職務役割理解」と名付けました。

3つ目は、この会社で働く人たちは自分の考

え方に共鳴してくれる、現在の職場で通用しない「過去の経験」を捨て去ることができた、「過去の仕事の信念」を捨て去ることができたから構成されたので、「アンラーニング実行」と命名しております。

以上の因子分析の結果から尺度を構成し、階層的重回帰分析を行った結果を紹介しながら、先ほどのリサーチクエスチョンについて、説明していきたいと思ひます。

### 分析結果

1つ目のリサーチクエスチョンに関して、①の現在の職業生活に与えた転職する前の会社でのキャリア・イベントが、「活躍し定着し続けられるため」にどのような影響を与えたのかについて分析しました（図5）。「幹部候補としてのキャリア仕事経験」「企業規模（マイナス）」が有意になりました。10%有意にはなりますが「ネガティブな仕事経験」「学歴」も影響がありました。「幹部候補としてのキャリア仕事経験」については、きちんとしたOJTやOff-JT、さまざまな仕事経験などを社員に提供する日本型雇用システムの良い点に改めて気づかされました。また企業規模については、小さい会社（または組織）のほうが、成果や職場、人間関係な

H-1表A	標準化回帰係数
幹部候補としてのキャリア仕事経験	.520 ***
初期や初めての仕事経験	.003
ネガティブな仕事経験	.218 †
一皮むける仕事経験	.028
仕事上の転換を迫られる経験	-.012
人からの影響、人への育成	-.069
人との摩擦、ネガティブな体験	-.132
年齢	-.066
企業規模	-.144 **
学歴	.111 †
年収	.067
業種業界転職ダミー	.019
性別ダミー	.010
	R <sup>2</sup> .258 ***
	調整済R <sup>2</sup> .210 ***

† p < 0.1, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.01.

図5 分析結果

どがわかりやすく、高い自己効力感につながるのだと思いました。また「ネガティブな仕事経験」は、長時間働くとか、体力・知力共にきつい仕事、仕事上の失敗があるという設問から構成されていることから、若い時に苦勞を買ってでもしろというのがありますが、まさしく若い頃にたくさん仕事をして苦勞した結果、忍耐強さなど養われたからだと察します。

②の転職後の課題と、③の転職した会社による組織再社会化への支援が、組織再社会化に及ぼす影響についての分析結果を発表します。「仕事職種課題」「アンラーニング実行」「年収」が有意となりました。「人脈学習課題」「能力スキル課題」は「アンラーニング実行」と交互作用するという結果でした。年収が高いことは高い能力スキルを持っているということが前提であるため、課題を明確に理解でき、その解決のための支援をうまく仰ぐことができるでしょう。「仕事職種課題」は以前の職場でのやり方や考え方、価値観がよくなかったことを理解しており、現在の職場で学習棄却を実施・支援してもらったのでしょう。一方「人脈学習課題」と「能力スキル課題」を持った人がアンラーニングを実行すると「定着し活躍し続けられる」ことが厳しくなります。職場内パワーバランスやインフォーマル・リーダーなどが分からないのに職務などを学習棄却しても空回りになることが想定できます。また、自身の知識スキルの何が不足しているのか分からない人は、何を学習棄却すればいいのか分からないのであろうと思われる。

2つ目のリサーチクエスションの、中高年において転職が難しいと言われるがどういった違いがあるのか？ について、40代以降の転職者と40代以前の転職者とを比較しました。

前の会社でのキャリア・イベントについて、40代以降の分析結果についてもお話させていただきます(図6)。まず40代以降の「定着し活躍し続けられる」転職者の場合、前の職場で影響のあったキャリア・イベントという

表 1	標準化回帰係数
幹部候補としてのキャリア仕事経験	-.009
初期や初めての仕事経験	-.195
ネガティブな仕事経験	.156
一皮むける仕事経験	-.254
仕事上の転換を迫られる経験	.353 **
人からの影響, 人への育成	.189
人との摩擦, ネガティブな体験	-.106
年齢	-.061
年収	.248 **
企業規模	-.139
学歴	.072
業界業種転職ダミー	.011
性別ダミー	-.020
	R <sup>2</sup> .371 ***
	調整済 R <sup>2</sup> .271 ***

† p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.01.

図 6 分析結果

のは、「仕事上の転換を迫られる経験」と「年収」というのが有意になっています。「仕事上の転換を迫られる経験」というのは、仕事で干された経験とか、降格降給された経験、職種転換研修を受けさせられたところから構成されています。そのことから40代以降の転職として、仕事で干された経験とか現状のスキルが通用しないということを理解することによって、新天地の転職先でその経験を糧に前向きに行動して、「活躍し定着し続けられる」ように頑張っていくのではないかと考えられます。また、年収の影響については、高ければ転職は成功し、その結果「活躍し定着し続けられる」というのは、当然かと思いました。

また転職後どのような課題を抱えたのか、それから、転職後の会社の組織再社会化の支援のあり方に関しては、「人脈学習課題」と「仕事職種課題」を持たずに「定着プログラム・システムの充足」に満足していて、高い年齢の人ほど、「活躍し定着し続けられる」ことが分かりました。しかし、「能力スキル課題」を持っている人には、「活躍し定着し続けられる」ことができなくなるというのが、分かりました。また、「職務役割理解」をさせることは、「活躍し定着し続けられる」ことにつながってしま

た。しかしながら、「人脈学習課題」「能力スキル課題」を持っている人に「職務役割理解」をさせると、「活躍し定着し続けられる」ことができなくなるという結果が出ています。一方、「アンラーニングを実行させる」ことによって、「活躍し定着し続けられる」ことにつながるが、「仕事職種課題」「人脈学習課題」「能力スキル課題」を持っている人に「アンラーニング実行」も求めると、「活躍し定着し続けられる」ことができなくなってくるという結果になっています。

このことからどのようなことが分かったかといいますと、今まで40代以降が定着しない理由に、使いづらいつか、柔軟性に欠けるとかいろいろ言われてきましたが、40代以上の方々は基本的に課題を抱えやすくナイーブなところがあり、それぞれが抱えている課題をきちんと把握して、支援のあり方も変えていくことが必要であることが分かりました。「活躍し定着し続けられる」ようにするためには、まさにきちんとした、個に着目したHRMが求められるということがいえます。

一方40代以前の転職者は、①転職する前の会社で経験したキャリア・イベントにおいて、「幹部候補としてのキャリア仕事経験」「ネガティブな仕事経験」「仕事上の転換を迫られる経験」が有意でした。また10%有意ではありましたが、「人との摩擦、ネガティブな体験（マイナス）」「企業規模（マイナス）」が有意でした（図7）。

40代以降の結果と違うのは「仕事上の転換を迫られる経験」がマイナスの影響を受けたという結果です。以前の職場でのそういった経験をオフセットできていない、また、正しい認知ができずに新しい職場でトラブルを起こしているということが予想されます。

②今の会社に転職した後、どのような課題を抱えたのか。それから、③転職後の会社の組織再社会化の対処に関しては「仕事職種課題」「能力スキル課題」「定着プログラム・システムの

表 5	標準化回帰係数
幹部候補としてのキャリア仕事経験	.609 *
初期や初めての仕事経験	-.037
ネガティブな仕事経験	.478 *
一皮むける仕事経験	.148
仕事上の転換を迫られる経験	-.431 *
人からの影響、人への育成	.107
人との摩擦、ネガティブな体験	-.487 †
年齢	-.026
年収	.013
企業規模	-.184 †
学歴	.077
業界業種転職ダミー	.018
性別ダミー	-.006
	R <sup>2</sup> .314 **
	調整済 R <sup>2</sup> .204 **

† p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001.

図 7 分析結果

充足」「年収」「性別」が有意でした。「能力スキル課題」「人脈学習課題」を持っている人に「定着プログラム・システム」を充足させることが「活躍し定着し続けられる」という結果でした。

## 考 察

実務へのインプリケーションです。過去において個人にとって印象深いキャリア・イベントをきっちり把握することが、中途採用を行う上において、非常に重要です。とくに人との摩擦、人とのネガティブな体験で転職していく人間は気をつけなければいけないといえます。また、年代によって事情が異なることを理解すること。40代以上においては職場生活において厳しい選択や、状態を踏まえたマインドセットをした経験がある人材は「活躍し定着し続けられる」。むしろ20代、30代ではそのことはマイナスに作用する。ですから、採用の場面で、過去における印象深いキャリア・イベントについてヒアリングすることが、「活躍し定着し続けられる」人材を獲得できるキーになるのではないかと思います。

それから、20代、30代の転職者には「活躍し定着し続けられる」ための定着プログラム・

システムを構築していくこと。それから、職場や組織風土に慣れるまでの伴走や、組織に馴染むまでしっかり見てあげることが必要です。しかし、40代以上の転職者は、さまざまな事情から課題の持ち方が変わる、そのことをしっかり理解した上で支援を行う必要があります。よって、個に着目したHRMのあり方というのを、職場のライン長や人事部は気をつけてやっていかなければいけないということです。以上で発表を終わらせていただきます。ありがとうございます。

### ディスカッション

**今野** 概括的な質問をさせていただきます。まず重要なことは、ミドル・中高年の円滑で、ハッピーな労働移動を実現したいという基本目標に向かう作業の一環として、本発表は会社に入ってからミドル・中高年の職場適応の問題を扱っているということです。そこで、今言った最終目標から見て、ミドル・中高年の職場適応における問題の重要性について教えてください。

もう1つは、入職前のキャリア・イベントと入職時の課題、入職後の支援の3つを視野に入っていますが、全体のシナリオがあまり明確にされていません。論理的には、キャリア・イベント、つまり転職前にどういうキャリアを経験したのか、その結果、入職時にどういう課題を抱えたのか、その課題を解決するためにどう支援したのか、そうしたらどう適応したのかという流れが想定されている。そう考えると、どういうキャリア・イベントの人は、どういう入職時の課題を抱えるのか。その課題を解決するにはどういう支援が必要かが明らかにされる必要がある。

**須東** はい、わかりました。ミドル・中高年の円滑な労働移動を考える上で、なぜミドル・中高年の方々が転職した場合、定着しづらいとか、会社としてミドル・中高年は使いにくいと

言われているのか。本課題についてミドル・中高年の方々は基本的に新しい組織や仕事においてナイーブであり、課題を抱えやすい。その課題をしっかりと把握し、課題に応じた支援のあり方をしていかなければならない。支援のあり方が合っていないケースが非常に多いです。

2つ目についてはキャリア・イベント ⇒ 入職時の課題 ⇒ 入職後の課題解決方法というパス解析を行う必要があると気が付きました。ありがとうございます。今後研究を進める上できちんと分析を行いたいと思います。

**山崎** 神戸大学の山崎と申します。どうもありがとうございます。組織再社会化の定義について、中原先生の定義の中に「組織内の変革、イノベーションによる事業の創造・再構築によって、組織内において、個人に求められる特性が変化しうる場合におこる再社会化プロセス」、つまり、組織と個人が今までは、ある程度一致していました。しかし経営環境の変化が激しく、組織が変革を起こす中で、個人がそれについていけなくなったので、個人にも組織の変革についていけるような再社会化が求められるという定義だとここでは理解したのです。

一方で組織社会化のほうの定義を考えると、組織社会化の1つの問題として、過剰適応があって、組織に最初参入した新入社員を過剰適応させてしまう。つまり言い方を換えると、就職ではなく、就職させてしまう日本の人事が、組織再社会化を難しくしていると考えられます。よってここで必要なのはアンラーニングだと、これを見た瞬間に思ったのです。そうすると、アンラーニングが、データ上で非常に有意性を持っていたというのは、非常に論理上正しい、理論的に非常にロジックがとおると思いました。

**板谷** 農工大の板谷と申します。最初の方と2番目の方への、コメント、所感ということです。中村さんがマクロな手法で、今度は須東さんが

どちらかというとミクロな視点でとらえられたのは、非常に親和性が高かった。

マクロな手法で見ると、年収とか、年齢というのは、転職の際のネガティブ・リスクヘッジみたいな感じだと思います。うまくいかなかった場合にやばい。年収も高いし年齢もいつている。そういうのがやはりマクロな問題として出てきている。中村さんの指標というのは、うまくいった場合の成功指標ということで、逆に言えばポジティブなリスクを取っていけば、うまい、望ましい労働移動ができるのかなという感じがしました。

須東さんへの質問としては、因子分析を見ていきますと、やはり転職が成功したというのは、たぶんナレッジ・ワーカーが多い。40歳以上という、ナレッジの望ましい有効活用ができる方々ではないのかなと思います。よってその移転ができ、メタ化ができる。また、活用もできるし、エモーション・コントロールもあると思います。そういう測定がないかというのが質問です。

須東 ありがとうございます。本アンケートで、コンセプトual・スキルやストラテジック能力など調査してあるので、因果関係やパス解析など行ってみたいと思いました。ありがとうございました。

### 研究報告③

#### 中高年の転職成功に向けた マッチングの在り方

組織行動研究所 今城志保

今城 よろしくお願ひします。冒頭中村さんのほうから、今回の3名がどういった視点で中高年の転職を検討したかを説明いただいたのですが、私のところは、採用時の評価の話になります。

### 問題意識と先行研究

中高年を採用する理由は、経験が豊富だということがまず挙げられます。長い間の経験で身につけた知識や専門性、いろいろな人と付き合ったことがあること、いろいろな修羅場を経験してきたということなどがあります。実は中高年を採用した企業の満足度はそんなに低くないのです。豊富な経験に対する期待は、ある程度応えられているのではないのでしょうか。

ところが、最初の概観のところでは中村さんからデータを紹介いただいたように、実際に中高年の転職はあまり進んでいません。なぜうまくいかないのでしょうか。その理由は、おそらく2つあります。

1つは、中高年の持ち味である豊富な経験を可視化することが難しいということです。一番分かりやすいのは、プロフェッショナルとしての資格や経験です。それは客観的なライセンスや実績の数字で表されるため、分かりやすいのです。一方で、企業の中で働いているゼネラリストの人たちの経験を形にすることは難しいのです。

もう1つの理由は、前の会社にとっても適応していると、新しい環境に馴染みにくいのではないかという懸念があります。恐らく単なる懸念ではなくて、そういった現状があるのではないかと思います。

なぜ経験の可視化が必要かについて概念的な話をします。図8の縦軸は、一般コンピテンシーと呼ばれる、いわゆるホワイトカラーとして仕事をする時の一般的なスキルです。それか

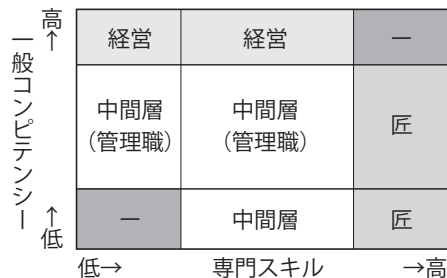


図8 中高年ホワイトカラーの仕事の能力

ら横軸に、専門スキルがあります。実は転職市場の中で、上の「経営」と書かれている部分と、専門スキルの一番右端に「匠」とある専門性が非常に高い人たちは、需要があるのです。匠の人は別にマネジメントの経験などなくていい。この技術は、この人が第一人者だという人であれば、ぜひ欲しいという会社はあるのです。それから、一般ホワイトカラーの中で、いわゆる経営に近い経験をしたことがある人も求人があります。ところが、困るのは中間層のところで、課長や部長の経験はあるのですが、これといった専門性はない。経営に携わったり、海外で現地企業を立ち上げた経験もない。この方々の転職成功のポイントは、彼らが若い人たちと比べて持つ強みは何かということになります。そしてそれは、経験によって培われたコンピテンシーでしょう。これを可視化することを目指して、人材サービス産業協議会（JHR）では「ミドルマッチフレーム」を作成しました。次に学術的なバックグラウンドを含めて、なぜこういうフレームをつくったのかについて、説明をしたいと思います。

産業・組織心理学では、人の活躍は、人と環境が適合することによって促進されることが実証的に示されています。この「環境」には、大きく組織の側面と仕事の側面があります。ミドルマッチフレームは、この考え方に基づいて作られています。Edwards & Shipp (2007) は、適合を考える際の観点として、①追加的適合か相補的適合か ②適合する環境は何か（仕事、組織、etc.）③何が適合するか（経験、職種、能力、価値観、etc.）の3つを挙げています。例えば②については、日本企業が中高年を採用する時に、決して組織との適合を無視しているわけではないと思うのです。ただ、それ以上に仕事との適合が重要で、どんなスキルや資格を持っているか、どんな職業の専門性が高いかに比較的目がいきがちだということがあります。一方で新卒採用などは、どんな仕事をやらせようか分からないので、会社に合うかとい

った観点で、企業は評価していることが多いのです。

ミドルマッチフレームを考える際には、③の個人と仕事で何が合っているのかがポイントになります。図8で中間層と書かれている方を対象に転職を促す評価を考えると、専門スキルではなく、一般コンピテンシーで仕事との適合を見ることができるかが重要になります。専門性も経営の経験もないけれど、「この人は何もないところから課題を見立てる力はすごい」とか、「課題がはっきりした時にそれを前進させるためのバイタリティは優れている」ということを、どうやって伝えていくか、ということなのです。

こういった話をすると企業の側からよく出てくる反応は、「一般的なコンピテンシーだったら、うちにいる40代で十分だよ」というのですね。これも実は疑問で、ひょっとしたら専門性も経営の経験もないけれども、混沌としている自社の問題の見立てが、今いる社員よりも優れてできる人がいるかもしれない、あるいは、もう少し部下マネジメントがうまくて、社内を一体感をもってまとめることができる人がいるかもしれない。ただこれも真偽のほどは分かりにくい。会社の中の40代の人と、候補にあがってきている40代の人をコンピテンシーの面で比較するのは難しいからです。

そこで、なんとか一般コンピテンシーを言葉にしてみようということで、ミドルマッチフレームでは「ポータブルスキル」という一般コンピテンシーを16個作成しました（図9）。

上部は仕事のし方に関するもので、下部は人とのかかわり方に関するものになっています。なるべく一般的で、あまり数が多くならないようにしながらも、全体を網羅したものを作ることを目指しました。アメリカをはじめとして一般コンピテンシーとか、仕事の能力ってなんだろうという研究がたくさんされています。それらを参考にしながら、中高年の転職場面で見るとして適当だという表現や、くくり方でま

仕事の仕方	
1	仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う
2	複雑な情報やデータに対する評価・分析を行う
3	新しい商品・技術・仕事のやり方を考える
4	自分なりの問題意識に基づいて、目標や課題を自ら設定する
5	最終的なゴールに向けて、効果的なシナリオを描く
6	課題の優先順位をつけ、具体的な実行計画を立てる
7	品質基準・納期を厳守しながら、業務を確実に遂行する
8	強いプレッシャーの中で明らかな達成基準をクリアする
9	日々の判断を自分で行い、その結果責任を負う
10	しばしば予期しない状況の変化に直面しても、臨機応変に対応策をとる
人との関わり方	
11	顧客・社外関係者に難しい内容を的確に納得感高く伝える
12	専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する顧客・社外関係者との調整・合意の獲得を行う
13	経営層・上司・関係部署などに難しい内容を的確に納得感高く伝える
14	専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する社内関係者との調整・支持の獲得を行う
15	能力や専門の異なる部下・メンバーの動機づけ・育成・指導を行う
16	部下やメンバーの持味を把握した業務の割り当てを行う

図9 一般コンピテンシー（「ポータブルスキル」）

とめたものになります。これを使って、後で分析結果を紹介していきたいと思います。

環境との適合でもう1つポイントとなるのが、組織適合です。組織との適合では、組織が持っている特徴と個人が持っている特徴が似ているほうがよいとされ、特徴としては価値観がよく使われます。

ある会社がどんなミッション・ビジョンで、どんな価値を創造する商売をしているかは、応募者からよく見えるだろうと思われます。ですので、実際の中途採用場面を考えたときに、価値観に加えて、もう少しミクロなレベルで仕事の方での適合を対象とすることにしました。

社外からは見えにくい仕事の仕方、例えば、仕事を進める速さとか、風通しのよさがあるのかとか、上司に向かって生意気な口を利いても怒られない会社なのかというような話です。そういうものが見えていなくて、適合がうまくいっていないのではないかと。そのあたりを見よ

うということで、フレームワークでは、「職場の特徴」という言葉で表しています（図10）。

職場の特徴として扱うものは、大きく3つです。仕事の進め方、対人関係の特徴、そして価値観です。こういったものを見て、応募者はどちら側を好む人なのかということと、今から入ろうとする会社はどちら寄りなのかということをお互いに合わせることを考えています。

ミドルマッチフレームの3つ目の要素が、新しい環境への適合のしやすさに関する個人差です。組織社会化の研究の中では新しい環境への適合のしやすさに関連する個人差として、次のようなものが挙げられています。性格特性では、外向性があります。あとはローカス・オブ・コントロール (locus of control)、自己効力感です。新しい環境に入っていった時に、うまくやれるという自信や、外向性が高い人は新しい会社の人と早く仲良くなって受け入れてもらおうといった点で、環境適応が促進されると考

	A	B
組織における 仕事の進め方の特徴	多くの仕事を同時に進める	一つの仕事に集中する
	仕事の成果が見えやすい	仕事の成果が見えにくい
	スピード感が求められる	自分のペースで進められる
	臨機応変な対応	計画にそった確実な遂行
	個人の主体的な判断を重視	ルールに従った判断を重視
組織における 対人関係の特徴	個人の役割や責任が明確	集団で協力して成果をあげる
	同僚とは切磋琢磨する	同僚とは助け合う
	上下関係が明確	上下関係は気にならない
組織で重視される 価値観	創造や変革に貪欲	現実的な問題解決を重視
	結果が評価される	プロセスが評価される
	効率の良さが評価される	アイデアや企画力が評価される
	組織から与えられた役割の遂行	仕事自体のやりがいを重視
	合理性を重視	気持ちや感情を重視

図 10 組織との適合（「職場の特徴」）

えられます。

ただ組織社会化研究の中では、特定の個人特徴が高ければ高いほど適応しやすいと一方向で分析されているのです。一方、フレームワークでは、適応のし方にもある種のスタイルがあるのではないかと考えています。例えば、人と仲良くなったほうが適応しやすい組織もあれば、仕事を早く覚えたほうが適応しやすい組織もあります。それは組織の特徴でもあるし、仕事の特徴かもしれない。こういう視点での適応の研究は、実はこれまでにはありません。ただ、今回は現場の人ともいろいろ話をしながら、今野先生にもそういうご指摘をいただいたりして、適応のスタイルを考えました。

よく中途採用が決まるときに、人柄が良かったから、という理由が挙げられます。ところが人柄が良いということが、人が良い、素直、明るいなど、ばらばらなことが多い。そこでキャリア・アドバイザーとか、キャリア・コンサルタントと言われる方が、応募者の方を見て「人柄が良い」と推薦を行う際に、何を評価しているかを参考にして、図 11 の 5 つの特徴を考えました。

今話した 3 つをまとめると、1 つは職務との適合で、一般コンピテンシーでの評価を目指します。それから組織との適合です。価値観も入っていますが、それよりも仕事のし方の特徴で

指示を待つのではなく、自らの意思で積極的に行動する
何事も前向きに受けとめ、建設的に考えようとする
人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる
謙虚に他者の意見に耳を傾ける
環境変化を受け入れ、変化することを恐れない

図 11 組織社会化を促進する個人差（適応のし方）

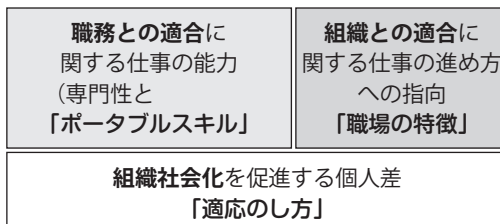


図 12 評価要件と使用変数

の適合を見るものです。最後に、組織社会化に関連する個人特徴を見ていきます。

### 目的と方法

ここから本研究の目的です。図 12 は、先ほどお見せした 3 つの適合の要素です。それが、転職後の成功にどれくらい影響しているかを見ていきます。ミドルマッチフレームに合わせて、「一般コンピテンシー」と言っていたものは「ポータブルスキル」という言葉で、「組織との適合」は「職場の特徴」という言葉で、ま



た適応スタイルは「適応のし方」という言葉で分析結果を表します。

2年以内に転職をした経験がある40歳から55歳の事務系ホワイトカラーの男性321名を対象とするインターネット調査を行いました。結果変数は、転職後の適応感です。これはあくまでも個人の評定ですので、本当に活躍しているかを表す変数ではありません。本人がうまく適応していると思っている程度を結果変数に置いて、説明変数には、「ポータブルスキル」「仕事の特徴」「適応のし方」を使っています。また「キャリアチェンジ」という言葉を使っていますが、転職前後で職種や業種の変化を聞いて、これを統制変数に使っています。「どちらも変わらなかった場合」は1、「どちらか一方が変わった」(「業種が変わった」「職種が変わった」)を2、「両方変わった」を3にしています。業種も職種も変わらない場合は、いわゆる専門性での適合が高く、逆に両方とも変化した場合は今までの専門性では勝負できなくなり、相対的にポータブルスキルなどとの適合の影響度が高くなるだろうと予測をしました。

本来はマッチングを見る予定でしたが、マッチングまで見られたのは、職場の特徴だけで

す。職場の特徴は、本人が理想とする職場の特徴と、現在自分が働いている職場の特徴というのを、それぞれ別個に評定してもらって、その差分を取っています。なので、ここはマッチングを見ていますが、残念ながら他はそうなっていません。因子分析の結果、ポータブルスキルも適応のし方も本人が回答してしまうと、高い人は全部高い、低い人は全部低い傾向が強くなり、うまく因子が分かれませんでした。そこで、一旦ポータブルスキルを2因子(部下マネジメント, 2項目,  $r = 0.82$ ; それ以外, 14項目,  $\alpha = 0.96$ )、適応のし方を1因子(5項目,  $\alpha = 0.86$ )で尺度化して、重回帰分析を行いました。

### 分析結果

図13は重回帰分析の結果ですが、ポータブルスキルの部下マネジメント以外は、有意、あるいは有意傾向となりました。興味深いのは、キャリアチェンジの程度は影響していなかったことです。同業種・同職種で転職した人も、両方とも変わった人も、少なくとも本人の適応感には変わらないというのが、意外な結果でした。そこで、大きくキャリアチェンジをした人のほ

	標準化回帰係数
年収 (300万円未満～1200万円以上 100万円刻み)	0.000
年齢 (40-44歳, 45-49歳, 50-55歳)	-0.003
キャリアチェンジ (業種・職種変わらず, どちらか一方変わった, 両方とも変わった)	0.026
ポータブルスキル_一般	0.141 †
ポータブル_対人_部下マネジメント	-0.084
適応の仕方	0.398 **
職場特徴(理想と現実のギャップ)	-0.241 **
	R <sup>2</sup> 0.276
	調整済みR <sup>2</sup> 0.250

\*\*p < .01, \*p < .05, † < .10.

図13 重回帰分析結果

	度数	平均値	標準偏差
変わらない（同業種・同職種への転職）	105	3.85	0.89
業種のみ変わった（異業種・同職種への転職）	91	3.86	0.90
職種のみ変わった（同業種・異職種への転職）	28	3.89	0.84
業種も職種も変わった（異業種・異職種への転職）	97	3.88	0.83
合計	321	3.87	0.86

分散分析の結果、適応感には有意差なし  $F(3, 317)=0.026, p=0.994$

図 14 キャリアチェンジによる適応感の比較

うが、説明変数の効果を高める作用があることを想定して分析を行ったのですが、有意な交互作用はありませんでした。図 14 はキャリアチェンジの程度による適応感の平均値を示したものです。平均値はほとんど変わりません。

残念ながらマッチングの効果を見ることについては、本人の評定を使ってやるのは、うまくいきませんでした。そこで、企業側から取ったデータを使って、「ポータブルスキル」の効果が、仕事や求められる役割によって変わるのかを追加で分析しています。

回答は、企業側で中途採用に関わった方、中途採用場面を知っているし、中途採用後の活躍も知っているという方に回答いただいています。自分の知っている中途採用をした人について、活躍している人、もしくは活躍していない人を 1 人想定してもらいます。そして、あなたが知っている活躍している人は、先ほど挙げた 16 個のポータブルスキルの中で、どれができていますか。あるいは、活躍していない人は、16 個のうち、どれができていませんかというのを選択してもらいます。それと、その人の全体的な活躍の程度を評定してもらったものを使っています。

営業、事務、研究開発の 3 つの職種ごとに、16 個のポータブルスキルそれぞれについて、活躍している人ができていると選択されている場合のほうが、そうでない場合よりも有意に活躍度の評価が高いかどうかを検討しました。活躍していない人についても、できていないと選択された場合、選択されなかった場合よりも活

躍度の評定が低くなったポータブルスキルを特定しました。これをまとめたものが図 15 です。三角がついているのは「これがないと活躍できない」、丸がついているのは「これがあると活躍できる」ということです。活躍できている人について回答してもらった場合と、できなかった人について回答してもらった場合とを 1 つの表にまとめているので見にくいのですが、何を言いたいかというと、活躍に結びつくポータブルスキルは職種によって違うということです。ポータブルスキルは、全部高ければそれは企業にとっては願ったりかなったりですが、現実的ではありません。それよりも特定の仕事にとって必要な、とくに重要なポータブルスキルがあるということです。

例えば、一番上の「仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集」です。やはり、情報収集は研究開発の人にとっては必要で、これがないとお話にならない、ないと困ってしまうというスキルです。一方で、同じ研究開発で上から見て 6 番目、「課題の優先順位をつけ、計画的に仕事を前に進める」というのは、研究開発のコアというよりも、プラスアルファでできていると、ハイパフォーマーになる可能性が高い、ということです。

本人の自己評価では大きな因子にまとまっていきましたが、企業側から見ると、特定の仕事にとって必要なポータブルスキルというのは確かにあって、それを持っている人のほうが活躍していたり、逆にそれがない人は活躍が難しいといった現状があることを分かっていただけ

中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題

ポータブルスキル	活躍している人 活躍していない人	営業	事務	研究 開発
		n=197 n=166	n=83 n=78	n=66 n=67
1 仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う				▲
2 複雑な情報やデータに対する評価・分析を行う				
3 新しい商品・技術・仕事のやり方を考える		▲	●	▲
4 自分なりの問題意識に基づいて、目標や課題を自ら設定する				
5 最終的なゴールに向けて、効果的なシナリオを描く				
6 課題の優先順位をつけ、具体的な実行計画を立てる		▲		●
7 品質基準・納期を厳守しながら、業務を確実に遂行する				
8 強いプレッシャーの中で明らかな達成基準をクリアする		●	●	
9 日々の判断を自分で行い、その結果責任を負う		▲		▲
10 しばしば予期しない状況の変化に直面しても、臨機応変に対応策をとる		●		
11 顧客・社外関係者に難しい内容を的確に納得感高く伝える			▲	
12 専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する顧客・社外関係者との調整・合意の獲得を行う				
13 経営層・上司・関係部署などに難しい内容を的確に納得感高く伝える				
14 専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する社内関係者との調整・支持の獲得を行う				
15 能力や専門の異なる部下・メンバーの動機づけ・育成・指導を行う				
16 部下やメンバーの持味を把握した業務の割り当てを行う				

▲できないと活躍できない（5%水準）

●できると活躍できる（5%水準）

図 15 ポータブルスキルと活躍度の関係

ればと思います。

まだまだ不十分なので、もう少し確度の高いデータ収集と分析を今後やっていかなければいけないのですが、今回の分析を通じて難しいと思ったのは、本人の「私は何ができるのか」という自己認知がどれくらいあてになるかという点です。例えば、転職希望者に自分のキャリアの棚卸しや振り返りをさせることで、自分の特徴が明確になって、うまくマッチングに使えるようになるのか、誰か第三者が入って応募者のスキルの強いところ、弱いところの評価をしなければいけないのかは、今後中高年の流動化を前に進めていく時の大きな課題になると思っています。

また、適応の仕方については、マッチングの検討がまったくできていないということで、こちらも今後の課題です。ご清聴ありがとうございました。

ディスカッション

**今野** 簡単に1点だけ質問をさせていただいて、あとは会場から受けたいと思います。1つ確認したいのが、転職において業種とか職種が違ったことが、適応にあまり影響を与えなかったことです。中高年のゼネラリスト型ホワイトカラーというのは、マッチングで苦勞しているということでしたね。企業が、そういうゼネラリスト型のホワイトカラーは使えないと思っていることが、転職を阻害しているかと思いきや、今回の結果は、実は企業の偏見だと考えていいかどうかです。

**今城** ありがとうございます。やはり、偏見があると思うのです。採用に際して、不安があるのだと。最初のオーバービューで話があったように、一旦採ってみると、企業側も意外なほど満足度が低くないのです。ただ、やはり1件でも2件でもうまくいかなかったケースがある

と、恐らく「中高年のホワイトカラーもう駄目だ」という話になったり、そもそも社員の平均年齢が若い会社ですと、例えば 50 代の人がいたら何が起るのかよく分からない、といったことがあるのではないかと。

**今野** そうすると、多くの大企業は誤解をしているかもしれないということですね。それでは、どうぞご質問を。

**守島** 非常に面白かったと思います。中村さんが今日発表されたことというのは、移動性向というか移動意識を取っているのでもっと違うところもあるのですけれど、いわゆる経済学的に言う合理的な変数から見た場合に、日本の労働者というのは転職というのを説明できないのだ、しにくいのだということを、データが示している。

須東さんがその次に説明された、これは、西村さんが、『組織科学』に出した何回か前の論文にもあったのですけれど、実はなんの理由で離職してきたのかというのがものすごく転職行動とか転職適応には問題で、したがってそれを個別的に見ていかないといけないのです。たぶんそういう話だと思うのですね。

最後の今城さんのお話は、非常に面白かったです。マッチングを行うことが、ある意味では転職者の個性を見て、転職の成功確率を上げるという話です。ただ、おっしゃったように、いくつかの側面では企業側のデータが取れていなくて、例えば組織適応といっても、マッチングというよりも本人がどれだけ適応する能力があるかというデータになっているので、そういう意味ではやはり個人サイドの話になっているのです。

このシンポジウム全体の課題が、中高年転職者の実態と課題ということで、たぶんここまで聞いてみて僕がよく分かったのは、課題を理解するためには、本人に聞いている、転職者に聞いているだけではもはや駄目なのだろう、企業

が理解していないところとか、知らないところであるとか、そういうところにもっともっと突っ込んでいかないと、日本の、とくに中高年の転職行動は分からないのだろうという、そんな感じがして、そういう意味では非常に面白かったです。しかし、逆に言うと、ワン・サイデッドというか、サプライ・サイドの話ばかりしていて、デマンド・サイドの話がほとんどないというところが、ちょっと残念だった。

でも非常に面白いので、デマンド・サイドの研究をちゃんと行っていけば、実態と課題を明らかにするというのが非常によく進んでいくのではないかなと思いました。どうもご苦勞様でした。

**今野** 今日はいろいろ意見をいただきました。守島さんが言われたように、転職前から最後の適合まで全部フル・パッケージでやっているからね。それだと大変面白いと思いますので、今後ぜひ頑張っていただきたいと思います。ありがとうございました。終わりたいと思います。

## 引用文献

- 阿部正浩 1996 転職前後の賃金変化と人的資本の損失 三田商学研究, 39(1), 125-139.
- Edwards, I. R. & Shipp, A. I. 2007 The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative. *Perspectives on organizational fit*, 209.
- 玄田有史 2002 「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 労働移動の経済学 東洋経済新報社.
- 萩原牧子 2009 どうしてすぐに転職してしまうのか—大卒正社員の転職意向と成長実感の関係 Works review, 4, 238-241.
- 長谷川輝美 2003 合併企業従業員組織再社会化に関する研究—小売業における一考察— 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 56-61.
- 金井壽宏 2002 働くひとのためのキャリア・デザイン PHP 研究所.
- Louis, M. R. 1980 Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of management review*, 5(3), 329-340.
- Mobley, W. H. 1977 Intermediate linkages in the

- relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, **62**(2), 237.
- 中原 淳 2012 経営学習論：人材育成を科学する 東京大学出版会.
- Rhodes, S. R. & Doering, M. 1983 An integrated model of career change. *Academy of management review*, **8**(4), 631-639.
- リクルートワークス研究所 2010 ワーキングパーソン調査 2010.
- 佐藤博樹・八代充史・大木栄一 1998 年齢者の再就職に係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実態とその諸条件 高年齢者雇用開発協会.
- 高橋弘司 1993 組織社会化研究をめぐる諸問題—研究レビュー 経営行動科学, **8**(1), 1-22.
- 渡辺三枝子 2007 新版キャリアの心理学—キャリア支援への発達のアプローチ ナカニシヤ出版.
- 山本 寛 2008 M&A と従業員のキャリア発達 日本労働研究雑誌, **50**(1), 27-36.