

論文

組織間キャリア志向と退職金 に対する意識

山本 寛

キーワード

組織間キャリア志向
退職金
年金
時価主義志向
自律的運用志向
ポータビリティ化
税制上のメリット意識

目次

| | |
|-----|------------------------------|
| 1 | 組織間キャリア志向と退職金との関係 |
| 1-1 | 組織間キャリア志向とは何か |
| 2 | 退職金制度の実態と機能 |
| 2-1 | 退職金制度の実態 |
| 2-2 | 退職金制度の機能 |
| 3 | 組織間キャリア志向と退職金に対する意識との関係 |
| 3-1 | 勤労者の退職金に対する意識 |
| 3-2 | 報酬の時価主義志向との関係 |
| 3-3 | 長期勤続功労報償機能の評価との関係 |
| 3-4 | 自律的運用志向との関係 |
| 3-5 | 年金のポータビリティ化志向との関係 |
| 3-6 | 税制上のメリット意識との関係 |
| 4 | 実証分析の方法 |
| 4-1 | 調査対象および手続 |
| 4-2 | 調査期間 |
| 4-3 | 調査対象者のプロフィール |
| 4-4 | 分析項目 |
| 5 | 組織間キャリア志向と退職金に対する意識との関係の実証分析 |
| 6 | 調査結果が示唆すること—考察と展望 |
| | 注 |
| | 引用文献 |



1 組織間キャリア志向と退職金との関係

1-1 組織間キャリア志向とは何か

本研究は、組織従業員の組織間キャリア志向と、退職金や退職金制度に対する彼らの意識との関係を分析する。

最近わが国の雇用における大きな変化としてあげられるのが、流動化と多様化である。そして前者の流動化に伴って、勤労者と組織との関係が大きく変化しつつある。すなわち、大企業を中心に実施されてきた雇用調整やリストラクチャリングによって、終身雇用慣習のもとにいた多くの勤労者が組織外への退出を余儀なくされている。また、若年層を中心として自発的転職率も高い水準にある。つまり、転職や出向・転籍という形で組織間を移動する勤労者が増加している。これを、本研究の依拠するキャリア発達論の観点からみると、学校卒業後就職した1つの組織において形成されてきたキャリア（組織内キャリア）から、複数の組織を渡り歩くことによって形成されるキャリアである組織間キャリアに多くの勤労者が関わっているまたは関わらざるを得ない、ということの意味する。それでは、勤労者のキャリアにおいて重要性を増しつつある組織間キャリアへの移行はどの程度進行しているのだろうか。組織間キャリア移動の代表的形態である転職について就業構造基本調査（総務省, 2003）をみてみると、過去に一度でも転職を経験したことのある有業者の比率は48.4%であった。勤労者のキャリアにおいて組織間キャリアの位置づけが大きいことが理解される。

しかし、勤労者の組織間キャリアを実証的に分析する場合かなりの制約がみられる。たとえば、官公庁等その経験者が少数である組織がみられることやプライバシー保護等の問題である。つまり、実際にわが国で転職者を対象に転職前と後のデータ、たとえば転職に至った経緯や転職後の仕事への満足度等のデータを大量に収集することは非常に困難である。そこで本研究では、組織間キャリア志向という概念によって勤労者の組織間キャリアの状況をとらえた。これは、「組織内キャリアから組織間キャリアへの移行をどの程度志向しているかを示す主観的概念であり、すべての組織従業員がその高低に関わらずもっている」（山本, 2002a, 25-26頁）ものである。もともとキャリアという概念は、職位や担当職務、配属部署など外部から客観的に測定可能な「客観的キャリア」と、職位などの変化に伴う本人の自覚、意識や行動の変化である「主観的キャリア」の双方を含んでおり、組織間キャリア志向は後者に該当する。また、これは転職等組織間キャリア移動経験の有無を問わずすべての従業員を対象とするため、実際の転職行動を起こす以前の、転職を考慮中の勤労者についての分析も可能となる。

1-2 組織間キャリア志向と組織の人的資源管理

これまで、筆者は従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向との関係を分析し、将来の昇進可能性認知の低下等の垂直的なキャリア発達の停滞や職務の挑戦性が低い等の水平的発達の不全が組織間キャリア志向の高さに影響していることを見出した(山本, 2002b)。さらに、組織間キャリア志向と従業員のとるキャリア戦略との関係を検討した結果、組織間キャリア志向が高いことは、新たなキャリアを探索する行動を促進し、組織内での自己業績のアピール等の行動にマイナスに働くことが明らかにされた(山本, 2002a)。

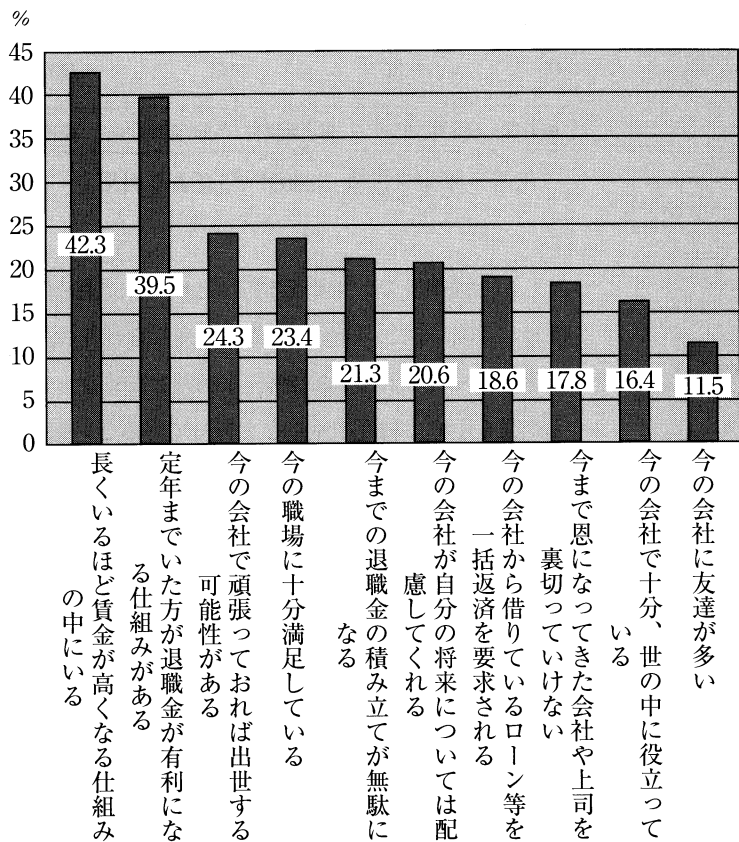
しかし、組織間キャリア志向と組織の人的資源管理(以下HRM)との関係については明らかにしてこなかった。HRMの視点から従業員の組織間キャリアをみた場合、重要なのはリテンションの観点である。リテンション(retention)とはもともと「保持」「保留」「継続」などを意味し、「従業員が組織に留まる比率」(Phillips & Connell, 2003, p.2)等と定義され、転職の反対概念である。すなわち、組織におけるリテンション・マネジメントとは、優秀な従業員が長期間組織でその能力を発揮することができるように環境を整えることを目的としたHRM施策全体を指す。高い業績をあげている従業員の転職が組織にマイナスの影響を与えるからである。

そして本研究では、広範なHRMの領域から退職管理に注目し、組織間キャリア志向と退職金制度に対する意識との関係を検討する。なぜなら、組織間キャリア移動とくに転職は所属組織からの退職を必ず伴い、退職の際必ず発生するHRM上の問題は退職金(年金も含む)だからである。また、組織間キャリア志向は昇進や配置転換などによる本人のキャリア発達の程度から大きな影響を受けていた(山本, 2002b)。ここでいう昇進等は、HRMにおける報酬に相当する。そして、従業員が組織から受ける報酬として最も代表的なものは賃金であろう。職業社会学的視点からみても同様のことが指摘できる。たとえば、職業の3要素として、個性の発揮、連帯の実現、生計の維持が挙げられており(尾高, 1936)、生計の維持に直結する賃金の勤労者にとっての重要性は高い。

それでは、組織間キャリア志向と賃金との関係はどのようになっているであろうか。近年従業員の賃金を巡る環境変化は著しい。これまで支配的であった年功給を純粹に取り入れている企業はほとんどみられなくなり、同時に賃金において年功部分の占める比率も多くの企業で低下しつつある。そして、年俸制など個人の成果を基準とする成果主義的HRM施策の導入が広がってきた。¹⁾このような成果や企業への貢献は長期勤続を前提としていないため、1年などの短期間で評価される。そのため、成果主義的な賃金制度の導入と勤労者の組織間キャリア志向との関連性は高いと考えられる。加えて退職金制度については、後述する独自の機能や何らかの形で所属企業における長期的な評価が土台となっている点などから、通常の賃金と

は別の分析視点が必要であろう。組織間キャリア志向と退職金との関係を検討することによって、個人レベルでの雇用の流動化と企業のHRMシステムとの関係を解明することが可能になる。さらに雇用流動化の観点から、成果主義の影響が直接みられている賃金制度全体のなかで退職金のあるべき姿や、報酬制度全体における退職金の位置づけに関しても示唆が得られると考えられる。先行研究でも、転職を阻害している組織的要因の2番目に退職金の年功的性格が挙げられており、組織間キャリア志向と退職金との間に何らかの関係がみられると考えられる（図1；連合総合生活開発研究所, 1994）。

図1 転職を阻害している要因（現在の企業に関連する要因（複数回答））



（出所）連合総合生活開発研究所（1994）より引用。

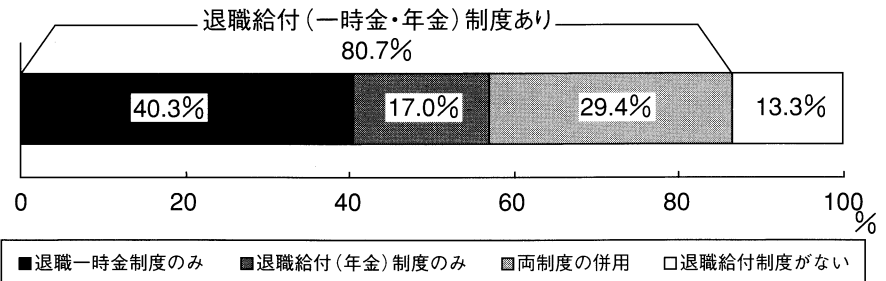
また、退職金に対する意識が所属組織からの離脱に関わる重要な意識である組織間キャリア志向を大きく左右するという関係は想定しにくいいため、組織間キャリア志向が先行して退職金に対する意識に影響するという関係に基づいて分析する。

2 退職金制度の実態と機能

2-1 退職金制度の実態

就労条件総合調査（厚生労働省, 2003）にみるように、多くの企業で年金を含む退職金制度が導入されている（図2）。すなわち、退職金制度は企業のHRMシステムにおいて、少なくとも表面的にはメイン・ストリームにある制度といえよう。

図2 退職給付（一時金・年金）制度の有無・実施状況別企業数比率



（出所）厚生労働省（2003）15頁より引用。

しかし同調査で、退職金制度について、「過去3年間に見直しを行った」企業の比率は14.3%，また、「今後3年間に見直しを行う」比率は20.5%となっており、1,000人以上規模ではそれぞれ35.2%，48.8%と高くなっている。近年かなり多くの企業が大企業を中心に制度の見直しを行っているといえよう。

そこで、「過去3年間に見直しを行った」企業の見直した主な理由（複数回答）をみると、「退職給付原資の積み立て不足」が27.6%と最も高く、ついで「同業他社、世間の水準に合わせた変更」が24.0%、「年功重視から能力・業績重視に改めた」が23.6%、「労働者構成の高齢化に伴う人件費増大に対処」が18.6%となっている。定年退職者や雇用調整による中途退職者増加、高齢化の進行、長期的な低金利による運用難などと並び、成果主義の影響もみられる。

2-2 退職金制度の機能

このように変革の波に洗われている退職金制度は、企業および勤労者に対してどのような機能を果たしているのであろうか。多くの研究者が退職金独自の機能として以下の3つを挙げている。

第1が長期勤続の功労報償機能である。これは、長期勤続後退職する従業員の企業に対する長年の貢献をねぎらい金銭を支給する機能である。

第2が賃金の後払い機能である。これは、賃金の一部が留保された形で、まとめて支給される機能である。

第3が勤労者の生活保障機能である。これは、勤労者の退職後の生活を部分的に保障する機能である。

経営者側はオプションとしての功労報償機能を重視し、それに対して労働者側は権利としての賃金後払い機能を重視してきた（藤村,2003）。また、生活保障機能は労働者側から提起され、多くの企業の経営者はそれに一定の理解を示していると考えられる。

それでは、これらの機能は前述したような制度の変更によってどのように変化しているであろうか。たとえば、後述する退職金前払い制度は、賃金後払い機能に修正を迫る制度といえる。また、功労報償機能については支給水準の切り下げや年金化などの形で、近年見直しが急である。

臼杵（2001）は、現在のわが国企業における退職金の機能として、勤続の促進、不祥事の防止と並び、離職の促進を挙げている。彼はわが国の企業従業員のS字型退職金カーブすなわち、「30歳代半ばまではほとんど増加せず、その後50歳ぐらいまで急激に増加し、さらに60歳（定年）まではその伸びがほぼ横ばいになる」（25頁）退職金の制度設計では、「50歳ぐらいまでの転職は不利になる。逆に発生給付がマイナスになる55歳以降は、退職給付だけを見るなら転職した方が有利になる」（25頁）として、長期勤続促進とともに高齢者層の離職促進機能を指摘している。

さらに、近年まで大企業を中心に早期退職優遇制度を導入する企業が増加してきた。この制度は、雇用調整の目的で実施される場合は退職金増額とひきかえに中高年齢層の退職を促進する機能をもっていると考えられる。

これら退職金に関する実態や制度は、勤労者の組織間キャリア志向と退職金との関係性を示唆した機能といえる。

3 組織間キャリア志向と退職金に対する意識との関係

3-1 勤労者の退職金に対する意識

それでは、組織間キャリア志向という個人の態度と、以上のような機能をもつ企業の退職金制度とはどのような関係にあるか。たとえば先行研究には、退職金制度がなくなると、企業に縛られる可能性が低くなるので、より良い条件の仕事が見つかったときに大きな抵抗なく移ることが可能になる（藤村,2003）など、組織間キャリア志向と退職金廃止との関係を示唆するものがみられる。しかし、ライフデザイン研究所（2002）の調査結果によると、現時点で中途退職の場合の自己の退職金額をある程度認識している人の比率は54.5%、自分で計算した人の比率は25.1%であった。定年退職の場合の退職金額を50歳代にきいた結果は同じく60.9%および

30.0%であった。この結果は、企業の制度や税制など退職金を受け取るまでの途中過程を省略した受取金額だけに対する認識を示している。このように、毎月の賃金や賞与と比較しても、将来受け取る退職金に対する意識や関心は必ずしも高いとはいえない。また、最近では法律に基づいた確定拠出年金、キャッシュ・バランス・プラン²⁾など計算方法が複雑な新しい制度が登場し、一般の従業員がそれらを熟知しているとは考えられない。そのため、人的資源管理制度の機能（天谷, 1998）という点からみても、退職金に関する制度は従業員に十分理解され受容度の高いものではないと考えられる。さらに、著者が機械メーカーN社の労働組合幹部を対象に予備調査を実施した際も、「2,000万円もらえればいい」という意識の組合員が依然多いことが指摘された。

これらの点から、組織間キャリア志向と退職金との関係を検討する際には、自己の所属企業の制度自体との関係より、自己の退職金や報酬全体に対する意識との関係を分析した方が予測性は高いと考えられる。そこで、以下の基本仮説を設定した。

基本仮説 勤労者の組織間キャリア志向は退職金に対する意識に影響を与える。
以上の基本仮説を以下の項の（作業）仮説で検証していく。

3-2 報酬の時価主義志向との関係

勤労者の退職金に対する意識としてはどのようなものと考えていったらよいであろうか。

最近、退職金前払い制度など、退職時以外に支給される退職金制度の導入が広がっている。これは、従来退職時に受け取っていた退職金を在職中に賃金または賞与などに上乘せして受け取る制度で、終身雇用慣習崩壊の進行、自発的転職の活発化によって、従業員の企業への貢献に対する報酬を後払いではなくその時点で支給するという報酬の時価主義を反映している。これは退職金の特徴の1つである賃金後払いを否定することでもある。これらの制度の導入を望ましいとする意識（以下「報酬の時価主義志向」）も広がりつつあるといえる。今後の成果主義的施策の広がりもこの傾向を助長すると考えられる。つまり、短期的に成果をあげる必要に迫られることからくる従業員の短期志向の高まりである。

それでは、勤労者の組織間キャリア志向の高さは報酬の時価主義志向とどのような関係があるだろうか。将来の転職を考えている勤労者の場合、退職金の後払いに期待しないため、退職金より賃金を重視するとともに、退職金前払い制度を含む制度を志向する、すなわち報酬の時価主義志向が高いと考えられる。そこで、以下の仮説を設定した。

仮説1-1 組織間キャリア志向が高い勤労者は報酬の受取形態として退職金よ

り賃金を重視する。

仮説1-2 組織間キャリア志向が高い勤労者は退職金前払いを含む（退職金）制度を志向する。

仮説1-1は、報酬における退職金の位置づけの観点から、仮説1-2は具体的な制度の観点から時価主義志向との関係を仮説化したものである。

3-3 長期勤続功労報償機能の評価との関係

前述の退職金制度の機能に対して勤労者はどのような意識をもっているのだろうか。ここでは、長期勤続功労報償機能を取りあげた。この機能はリストラクチャリングの名による雇用調整が広く実施されてきた昨今では低下しているのであろうか。しかし、近年ではそれらの動向と同時に、優秀な従業員の定着を図らねば激しい企業間競争に勝てないというリテンション・マネジメントの重要性が人的資源の確保の観点から論じられるようになってきた。さらに近年、企業のHRMにおいて、年功的処遇に替わる新しい施策として年俸制などの成果主義的施策が非常な勢いで広がりを見せている。これらの状況から、組織間キャリア志向が高い勤労者は企業における退職金の機能をどのように考えているであろうか。将来の転職を考えている彼らは、長期勤続の功労報償の意味合いをもつ退職金より成果を反映した賃金の受取を志向すると考えられる。そこで仮説2を設定した。

仮説2 組織間キャリア志向が高い勤労者は退職金における長期勤続の功労報償的機能に否定的な意識をもつ。

3-4 自律的運用志向との関係

近年、企業のHRMにおいて、目標管理、(職務)提案制度、裁量労働制等従業員の自律性を重視する施策が多くとられようになってきた。退職金制度においてその傾向を反映している制度として注目されているのが、確定拠出年金である。これは、個人が自己責任で運用商品を選択し、資産を運用することによって、高齢期の所得の確保を図ることを目的とする退職年金制度である。企業が確定拠出年金を導入した理由として、「従業員が自らライフ・プランを考える契機」の比率が最も高くなっている(生活福祉研究機構,2003)。勤労者の組織間キャリアの発達においては、自律的なキャリアの選択と開発が必要とされる。つまり、組織間キャリア志向が高い勤労者は、自律的な生活設計につながるような賃金運用の自律性を重視すると考えられる。そこで以下の仮説を設定した。

仮説3-1 組織間キャリア志向が高い勤労者は賃金運用における自律性を志向する。³⁾

仮説3-2 組織間キャリア志向が高い勤労者は確定拠出年金を含む制度を志向す

る。

仮説3-1は、賃金運用全体の観点から、仮説3-2は具体的な制度の観点から自律的運用を仮説化したものである。

3-5 年金のポータビリティ化志向との関係

雇用流動化促進の観点から、年金のポータビリティ化（ポータブル化：携行・携帯化）の必要性が叫ばれるようになってきた。厚生年金、国民年金など公的年金の縦割り制と、年金制度ごとに負担と給付の有利さが異なっていることと並び、厚生年金基金や税制適格年金のように企業内福祉と直結している企業年金は、企業規模などによって有利さが異なっている。これらが雇用流動化を妨げ、転職などによる組織間キャリアの発達に障害になっていると考えられる。これは、近年の年金一元化に関する議論でもとりあげられている。組織間キャリア志向が高い勤労者の場合、企業年金を転職後の会社へ持ち運びやすくする年金のポータビリティ化志向は高いと考えられる。そこで以下の仮説を設定した。

仮説4 組織間キャリア志向が高い勤労者は年金のポータビリティ化を志向する。

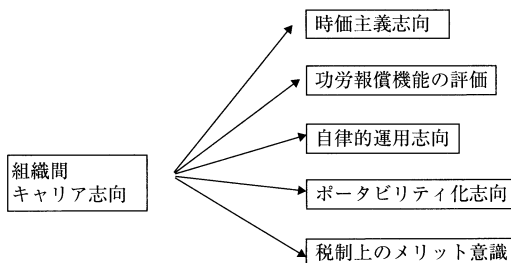
3-6 税制上のメリット意識との関係

現在、退職金の受給時期について、勤続20年を境に退職所得控除額が優遇されるという退職所得に関する税制上のメリットがある。これは退職金の長期勤続の功労報償的機能を補完する制度であるといえる。またこれは、雇用流動化を妨げる可能性のある要因でもある。組織間キャリア志向と税制上のメリットとの関係を検討すると、将来転職を考えているような勤労者はこのメリットを知っていても、それを足かせとして転職を思いとどまるようなことはしないと考えられる。そこで、以下の仮説を設定した。

仮説5 組織間キャリア志向が高い勤労者は退職金の税制上のメリットを重視しない。

以上、本研究で設定した仮説を図式化したのが以下の図3である。

《図表3》財務報告に含まれる決算書等



4 実証分析の方法

4-1 調査対象および手続

本研究は、著者も参加した平成15年度厚生労働省委託により（財）雇用情報センターが実施した「退職金制度に関する意識調査（勤労者向け調査票）」の結果に基づいている。この調査は以下のような手続きで行われた。

第1段階で、2002年度末現在でわが国における正規従業員数上位1000社を対象に別途企業調査¹⁾を実施した。その結果、回収数214票（回収率21.4%）、うち有効回答数213票（有効回答率99.5%）であった。

第2段階で、有効回答企業の正規従業員各4名（20歳代・30歳代・40歳代・50歳代）を対象に本調査を実施した。発送数4000、回収数710票（回収率17.8%）、うち有効回答数705票（有効回答率99.3%）であった。退職金に対する意識は年齢層によって異なることが予想されたからである。

4-2 調査期間 2003年7月25日から8月11日まで。

4-3 調査対象者のプロフィール

本調査対象者のプロフィールは表1のとおりである。

表1 本調査対象者のプロフィール（n=705）

| 属性等 | 平均（標準偏差） | 属性等 | 平均（標準偏差） |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| 年齢（歳） | 39.1（10.2） | 勤続期間（年） | 15.9（10.4） |
| 属性等 | 人数（比率：％） | | |
| 性別 | 男性587（83.3）、女性118（16.7） | | |
| 職種 | 事務職339（48.1）、管理・企画職324（46.0）、専門・技術職24（3.4）、営業・販売職7（1.0）、その他11（1.6） | | |
| 職位 | 部長以上39（5.5）、次長36（5.1）、課長162（23.0）、係長・主任179（25.4）、一般280（39.7）、その他9（1.3） | | |
| 学歴 | 高校卒110（15.6）、高専卒5（0.7）、専門学校卒27（3.8）、短大卒28（4.0）、大学卒514（72.9）、大学院修了19（2.7）、その他2（0.2） | | |
| 転職経験 | なし597（84.7）、あり108（15.3） | | |
| 婚姻上の地位 | 未婚213（30.2）、既婚492（69.8） | | |

これを、最近の賃金構造基本統計調査（厚生労働省）で示されるわが国組織従業員のプロフィールの傾向と比較すると、年齢はほぼ同様、勤続期間はやや長く、男性および高学歴者の比率が高い傾向がみられる。

4-4 分析項目

(1) 組織間キャリア志向

本研究では、多くの先行研究で採用されているリカート法によって以下の1項目

の4段階尺度（そう思う:1, まあそう思う:2, あまりそう思わない:3, そう思わない:4）を設定し、得点を逆転した。

現在と違う会社で自分のキャリアを発展させたい

（2）コントロール変数

組織間キャリア志向の退職金に対する意識への影響を分析する際に、退職金に対する意識に影響する他の要因をコントロールする必要がある。本研究では、影響が予想される要因として性別、年齢、学歴⁵⁾の3つの個人属性変数をコントロールした。

（3）報酬の時価主義志向（仮説1-1, 1-2）

1）報酬における退職金の位置づけの観点（仮説1-1）

今後の退職金（退職年金を含む）と賃金との関係について、所属企業がとる望ましい施策を1つだけ選択してもらった（A）。

1. 退職金を縮小し、その原資を賃金に振り分ける
2. 退職金と賃金への原資の配分は現状を維持する
3. 賃金を縮小し、その原資を退職金に振り分ける

Aの選択肢のうち、1を選択した回答者259名を報酬の時価主義志向群とした。そして、時価主義志向群を1、それ以外を0とするダミー変数とした（以降同じ）。

2）具体的な制度の観点（仮説1-2）

今後望む退職金制度のタイプを以下から1つだけ選択してもらった（B）。

1. 退職一時金のみ
2. 退職一時金と企業年金との選択制
3. 退職一時金と企業年金の併用制
4. 企業年金のみ
5. 退職金前払いのみ
6. 退職金前払いと退職一時金との選択制
7. 退職金前払いと企業年金との選択制
8. 確定拠出年金（日本版401k）のみ
9. 確定拠出年金と退職一時金の併用制
10. 退職一時金・企業年金制度の廃止

Bの選択肢のうち、5～7は報酬の時価主義志向に最も近い退職金前払い制度を含む制度であるため、5～7と回答した107名を報酬の時価主義志向群とした。

（4）長期勤続功労報償機能の評価（仮説2）

2つの質問に対する回答で測定した。まず、上述のAで1を選択した回答者259名にその理由を以下から1つだけ選択してもらった（C）。

1. 月例ベースでの生活水準をもっと豊かにしたいから
2. 自己投資やローンの返済など今必要な資金に活用したいから
3. 長期勤続の功労の意味合いの退職金制度は今の時代に合わないから
4. 退職金を賃金化することで能力主義や成果主義をより徹底できるから

Cで3を選択した回答者121名を長期勤続功労報償機能に否定的な意識をもつ群とした。

(5) 自律的運用志向 (仮説3-1, 3-2)

1) 賃金運用全体の観点 (仮説3-1)

2つの質問への回答で測定した。まず、上述のAで2か3を選択した回答者441名にその理由を以下から1つだけ選択してもらった(D)。

1. 退職金制度は現行の控除税制のメリットが大きいから
2. 退職後の生活に向けて賃金を個人で運用するのは不便だから
3. 家の建築・購入等のためには退職後にまとめてもらった方が都合がいいから
4. その他

Dで2を選択した回答者204名を、賃金の自律的運用に否定的な意識をもつ群とした。

2) 具体的な制度の観点 (仮説3-2)

上述のBで、確定拠出年金を含む8または9を選択した回答者119名を、賃金の自律的運用に肯定的な意識をもつ群とした。

(6) 年金のポータビリティ化志向 (仮説4)

会社を離れたり転職した場合、企業間で退職年金を通算できたり持ち運びができるような(ポータビリティがある)制度の望ましさについて、以下から1つだけ選択してもらった(E)。

1. 望ましい
2. 望ましいが実現は困難
3. 望ましくない

Eで1か2を選択した643名を年金のポータビリティ化志向群とした。

(7) 税制上のメリット意識 (仮説5)

退職金の受給時期について、退職所得に関する税制上のメリット(勤続20年を境に退職所得控除額が優遇される)を常に意識しているかどうかについて、以下から1つだけ選択してもらった(F)。

1. 意識している
2. 意識していない
3. 税制優遇の仕組みを知らない

Fで、1を選択した244名を税制上のメリット意識群とした。

5 組織間キャリア志向と退職金に対する意識との関係の実証分析

組織間キャリア志向が退職金に対する意識にどのような影響を与えているかを明らかにするために、コントロール変数および組織間キャリア志向を独立変数とし、

退職金に対する意識を従属変数とするロジスティック回帰分析⁶⁾を行った(表2から表8)。

表2 賃金での受取志向群(259名)の特徴(ロジスティック回帰分析:以下同じ)

| 説明要因 | B | 標準誤差 | 優比 ⁷⁾ |
|-----------|-----------|------|------------------|
| 性別 | .268 | .237 | 1.307 |
| 年齢 | -.023* | .009 | .977 |
| 学歴 | .652** | .212 | 1.919 |
| 組織間キャリア志向 | .234* | .102 | 1.263 |
| 定数 | -.921*' | .488 | .398 |
| χ^2 | 33.203*** | | |
| -2対数尤度 | 893.018 | | |

':p<.10;:p<.05;**p<.01;***:p<.001

表2から、年齢が低く学歴が高く、組織間キャリア志向が高いほど、報酬の受取において退職金より賃金を重視していた。そのため、仮説1-1は検証された。

表3 退職金前払い制度志向群(107名)の特徴

| 説明要因 | B | 標準誤差 | 優比 |
|-----------|----------|------|-------|
| 性別 | -.521*' | .280 | .594 |
| 年齢 | -.011 | .012 | .989 |
| 学歴 | .200 | .272 | 1.221 |
| 組織間キャリア志向 | .266* | .135 | 1.304 |
| 定数 | -1.663** | .636 | .190 |
| χ^2 | 13.134* | | |
| -2対数尤度 | 586.875 | | |

':p<.10;:p<.05;**p<.01

表3から、女性(傾向値)で組織間キャリア志向が高いほど、退職金前払いを含む制度を志向していた。そのため、仮説1-2は検証された。表2, 3から、報酬における退職金の位置づけおよび具体的制度の両面からみて、組織間キャリア志向が高いほど、報酬の時価主義志向をもつことが明らかにされた。

表4 退職金の長期勤続功労報償機能否定群（121名）の特徴

| 説明要因 | B | 標準誤差 | 優比 |
|-----------|-----------|------|-------|
| 性別 | -.284 | .289 | .753 |
| 年齢 | -.012 | .011 | .988 |
| 学歴 | 1.416*** | .355 | 4.119 |
| 組織間キャリア志向 | .257* | .128 | 1.293 |
| 定数 | -2.652*** | .661 | .071 |
| χ^2 | 33.557*** | | |
| -2対数尤度 | 612.499 | | |

*:p<.05;***:p<.001

表4の結果、学歴が高く組織間キャリア志向が高いほど、退職金の長期勤続功労報償機能を否定していた。そのため、仮説2は検証された。

表5 賃金の自律的運用否定群（204名）の特徴

| 説明要因 | B | 標準誤差 | 優比 |
|-----------|----------|------|-------|
| 性別 | -.675** | .235 | .509 |
| 年齢 | -.002 | .009 | .998 |
| 学歴 | -.146 | .203 | .864 |
| 組織間キャリア志向 | -.310** | .111 | .734 |
| 定数 | .543 | .506 | 1.721 |
| χ^2 | 18.108** | | |
| -2対数尤度 | 829.435 | | |

**p<.01

表5の結果、女性で組織間キャリア志向が低いほど、賃金の自律的運用を否定していた。そのため、仮説3-1は検証された。

表6 確定拠出年金制度志向群（119名）の特徴

| 説明要因 | B | 標準誤差 | 優比 |
|-----------|---------|------|-------|
| 性別 | .443 | .313 | 1.557 |
| 年齢 | -.025* | .011 | .976 |
| 学歴 | .420 | .280 | 1.522 |
| 組織間キャリア志向 | .081 | .128 | 1.084 |
| 定数 | -1.538* | .630 | .215 |
| χ^2 | 12.229* | | |
| -2対数尤度 | 627.497 | | |

*:p<.05

表6の結果、年齢が低いほど、確定拠出年金制度を志向していた。しかし、組織間キャリア志向の影響はみられなかった。そのため、仮説3-2は否定された。

以上から、賃金運用全体の観点では組織間キャリア志向が高いほど、賃金運用に

おける自律性を志向していたが、確定拠出年金という具体的制度への志向性の観点からはその傾向は認められなかった。

表7 年金のポータビリティ化志向群（643名）の特徴

| 説明要因 | B | 標準誤差 | 優比 |
|-----------|---------|------|--------|
| 性別 | .741* | .353 | 2.098 |
| 年齢 | -.021 | .015 | .979 |
| 学歴 | .526* | .303 | 1.692 |
| 組織間キャリア志向 | -.208 | .174 | .812 |
| 定数 | 2.706** | .807 | 14.469 |
| χ^2 | 12.010* | | |
| -2対数尤度 | 402.945 | | |

:p<.10;:p<.05;*:p<.01

表7の結果、男性で、学歴が高いほど（傾向値）、年金のポータビリティ化を志向していた。しかし、組織間キャリア志向の影響はみられなかった。そのため、仮説4は否定された。

表8 税制上のメリット意識群（244名）の特徴

| 説明要因 | B | 標準誤差 | 優比 |
|-----------|-----------|------|-------|
| 性別 | .890** | .286 | 2.436 |
| 年齢 | .030** | .009 | 1.030 |
| 学歴 | .483* | .210 | 1.621 |
| 組織間キャリア志向 | -.054 | .105 | .948 |
| 定数 | -2.830*** | .529 | .059 |
| χ^2 | 40.980*** | | |
| -2対数尤度 | 867.618 | | |

:p<.05;:p<.01;*:p<.001

表8の結果、男性で、年齢および学歴が高いほど、税制上のメリットを意識していた。しかし、組織間キャリア志向の影響はみられなかった。そのため、仮説5は否定された。

これらの結果から、仮説の検証状況を示すと以下の通りとなる。

仮説1-1「組織間キャリア志向が高い勤労者は報酬の受取形態として退職金より賃金を重視する」——検証された。

仮説1-2「組織間キャリア志向が高い勤労者は退職金前払いを含む（退職金）制度を志向する」——検証された。

仮説2「組織間キャリア志向が高い勤労者は退職金における長期勤続の功労報償的機能に否定的な意識をもつ」——検証された。

仮説3-1「組織間キャリア志向が高い勤労者は賃金運用における自律性を志向す

る」——組織間キャリア志向が低い勤労者は賃金の個人運用に不便さを感じていたため、検証された。

仮説3-2「組織間キャリア志向が高い勤労者は確定拠出年金を含む制度を志向する」——否定された。

仮説4「組織間キャリア志向が高い勤労者は年金のポータビリティ化を志向する」——否定された。

仮説5「組織間キャリア志向が高い勤労者は退職金の税制上のメリットを重視しない」——否定された。

以上の結果から、基本仮説「組織間キャリア志向は退職金に対する意識に影響を与える」は報酬の時価主義志向などにおいて検証されたといえる。

6 調査結果が示唆すること—考察と展望

第1に、組織間キャリア志向の高い勤労者は、報酬の時価主義志向が高かったことから、退職金の賃金後払いとしての機能に否定的な意識をもっていることが明らかにされた。さらに、功勞報償の機能にも同様の意識をもっていたことから、退職金の代表的な3つの機能のうち、2つに対する彼らの拒絶的傾向が見いだされた。すなわち、彼らが重視するとすれば、生活保障機能だけということになる。ただし、彼らは退職後の生活に向けての運用を自主的に行う意思をもっているため（仮説3-1）、それを組織に全面的に依存することはない。これらの点から、組織間キャリア志向が高い勤労者の退職金制度に対する重視度は低いものと結論づけられる。すなわち、雇用の流動化の進展は従業員報酬全体に占める退職金の位置づけを低下させる可能性が示唆された。ただし本研究の結果から、退職金制度がリテンション・マネジメントの手段として機能しないとまでは言い切れない。これを明らかにするためには、組織に詳細な制度内容をきき、所属する従業員の態度と転職状況を長期的に縦断調査する必要があるだろう。ただし、その実施は非常に困難である。

第2に本研究の結果から、今後の退職金制度の改革の方向として以下の点が見いだされた。まず、退職金前払い制度が組織間キャリア志向の高い勤労者が重視する制度として明らかにされた。この制度はある意味で退職金の廃止に近いが、全く同じではない。この制度の実態をみると、従業員全員を対象に実施するのではなく、従来通り退職時に受け取るコースも残して、従業員自身に選択させている例が多い。つまり、これは総合職制度などと同様に、コース別人的資源管理制度としての性格をもっている。運用面における自律性で認められたように（仮説3—1）、現在大きな変革の過渡期にある退職金制度においては、その廃止を含めて、勤労者の多様なニーズに対応した多くの選択肢を準備することが必要となろう。

また、仮説3の結果でみられた通り、賃金運用における自律性という特性で組織間キャリア志向による差がみられても、確定拠出年金という具体的制度への意識では差がみられなかった。退職金に関する制度の内容や趣旨を従業員に徹底させることの困難性が浮き彫りにされたといえよう。確定拠出年金という自己責任が重視される制度であるだけに、とくに情報公開とOff JTによる周知徹底の必要が示唆される。

さらに、ポータビリティ化について差がみられなかったのは、転職が一般化した現代、組織間キャリア志向が高くなくても将来の転職などの可能性を考えるとそれを望ましいとする勤労者が多いことが類推される。質問の手法を工夫する必要が認められた。

最後に税制上のメリットについては、転職の理由として、またその時期に影響する要因としての位置づけは、単純集計で「税制優遇の仕組みを知らない」と回答した比率が24.1%にのぼった点なども考えあわせると、それほど高くないのかもしれない。逆に考えると、これが雇用流動化の妨げになっているとまではいえないことが示唆される。

注

- 1) 就労条件総合調査（厚生労働省，2004）によると，典型的な成果主義的HRM施策である年俸制の導入率は全体では13.7%であるが，1,000人以上の大企業では31.9%にのぼっている。
- 2) キャッシュ・バランス・プラン——企業は，従業員ごとに個人別の仮想口座を設け，毎年給与の一定比率または決まった額をその口座に拠出する。毎年または一定期間ごとにその年の指標利率を設定するとともに，年金は全体で一括運用する。つまり，運用リスクは企業が負う。従業員は口座に拠出された元本と利息の合計額を受け取る。従来の確定給付年金と確定拠出年金との中間形態である。
- 3) 確定拠出年金制度の知名度が必ずしも高くないことを考慮して仮説3-1を追加した。
- 4) 本研究では企業調査の結果は分析しない。
- 5) 性別は男性：1，女性：0，学歴は大学卒以上：1，その他：0とダミー変数化し，年齢は実数値を採用した。
- 6) ロジスティック回帰分析——2群（ここでは退職金に対する意識の選択・不選択）の起こる確率を判別するための重回帰分析手法の1つで，従属変数（退職金意識）の分布に7:3以上など著しい偏りがあるときに使用する（古谷野，1988）。
- 7) 優比——オッズ比ともいい，独立変数の単位あたりの変化に伴い変数である事象の起こる確率の変化を確率と確率の比であらわしたものである（古谷野，1988）。

引用文献

- 天谷正 1998 最近の日本企業の人事管理施策の変化と従業員のその施策に対する受容状況—人事管理の機能研究をめざして— 長谷川廣（編）日本型経営システムの構造変換 中央大学出版部, 333-406.
- 藤村博之 2003 これからの退職金制度のあり方 雇用情報センター（編）多様化する勤労者生活を反映した退職金制度のあり方調査研究報告書, 5-18.
- 厚生労働省 2000~2004 賃金センサス—賃金構造基本統計調査 労働法令協会.
- 厚生労働省 2003 平成15年就労条件総合調査の概況 厚生労働省.
- 厚生労働省 2004 平成16年就労条件総合調査 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/04/index.html>
- 古谷野亘 1988 数学が苦手な人のための多変量解析ガイド—調査データのまとめかた 新曜社.
- ライフデザイン研究所 2002 退職金制度に関する意識調査 <http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/ldi/news/news0203b.pdf>
- 尾高邦雄 1936 職業社会学 岩波書店.
- Phillips, J.J., & Connell, A.O. 2003 *Managing employee retention: Strategic accountability approach*. New York: Elsevier.
- 連合総合生活開発研究所 1994 職業転換能力に関するアンケート 連合総合生活開発研究所.
- 生活福祉研究機構 2003 確定拠出年金制度の運用実態に関する調査研究 生活福祉研究機構.
- 総務省 2003 日本の就業構造—平成14年就業構造基本調査の解説 日本統計協会.
- 白杵政治 2001 雇用慣行・運用環境の変化と企業年金・退職金 季刊労働法, **201**, 23-38.
- 山本寛 2002a 組織従業員の組織間キャリア志向とキャリア戦略との関係 悠峰職業科学研究紀要, **10**, 25-40.
- 山本寛 2002b 組織従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向との関係 青山経営論集, **37**, 29-51.

【付記】本研究に際しては2004年度青山学院大学経営学会研究助成金の交付を得ている。記して謝意を表したい。