

論文

転職理由からみた中高年管理職の 組織間キャリアの研究¹⁾ —早期退職優遇制度を中心として—

山本 寛

キーワード

中高年管理職
組織間キャリア
転職理由
早期退職優遇制度

目次

- 1 転職理由からみた中高年管理職の組織間キャリア
 - 2 実証分析の方法
 - 3 分析の結果
 - 4 結果の考察
 - 5 要約および人的資源管理上の提言
- 引用文献



1 転職理由からみた中高年管理職の組織間キャリア

(1) 勤労者の組織間キャリア

本研究は、転職理由の違いによる中高年管理職の組織間キャリアの特徴を早期退職優遇制度を中心に分析する。

終身雇用、年功処遇の労働慣行が支配的であったわが国の企業では、従業員のキャリア（職業経歴）は学校卒業後就職した企業における組織内キャリアを中心に形成されてきた。しかし、近年、リストラクチャリングによる雇用調整や自発的転職率の高まりに対応して組織間キャリアの概念が注目されるようになってきた。組織間キャリアとは個人と組織との関係に注目したキャリアの分類であり、南（1988）によれば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を意味する。組織間キャリアの具体的な内容としては、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、職位などの変化とともに本人の自覚、意識や行動の変化である「主観的キャリア」の双方を含む。そして、組織内キャリアから組織間キャリアへの移行は転職だけでなく出向や転籍もそのきっかけとなる。つまり現在、転職、出向、転籍によって多くの勤労者が組織間キャリアに移行するような職業生涯を送っており、今後も組織間キャリアを念頭に置いて自己のキャリア計画を設定する必要性が高まってくるといえる。また、雇用調整などによる送出し側の企業でもスムーズな転職を実現するために、転職者の組織間キャリアへの配慮が重要になってきた。さらに、主な受入れ側である中堅・中小企業においても、大企業からの転職者に代表される従業員の組織間キャリアを考慮する必要性が増大してきた。すなわち、必要な人材を受け入れたい企業にとっては、採用者の組織間キャリアの発達に資するような人的資源管理施策が要請されるのである。

(2) 中高年管理職の転職理由と組織間キャリア

勤労者の組織間キャリアを考察するうえで重要な点は、その出発点である組織内キャリアから組織間キャリアへの移行、具体的には転職に至る動機である。すなわち、どのような理由で転職に至ったかを分析する必要がある。たとえば、思いがけない会社の倒産による転職と自己の能力をより發揮するための計画的な転職とでは、転職を探索するルートや転職に対する満足度などに違いがあると思われる。すなわち、転職理由はそれまで組織内キャリアを歩んできた勤労者にとって組織間キャリアに転進する上での動機づけ的な意味をもつ。そして、その違いが明らかにされれば、転職理由の差異によって受入れ側の中堅・中小企業のとるべき人的資源管理施策の立案に資すると思われる。さらに、必要な人材を求めている中堅・中小企業にとって自社が受け入れやすい転職者像が浮き彫りにされると考えられる。

それでは、転職者の転職理由にはどのようなものがあるであろうか。

菊野（1989）によれば、一般に転職者の転職理由は、経営者側の都合による「会社都合退職」と、自発的意思による「自己都合退職」および事故や天災によって企業の経営の継続が不可能になった場合の3種類に大きく分けられる。会社都合退職には雇用調整などが含まれる。また、自己都合退職は専門性の発揮や資格の活用などの積極的理由と、仕事内容や賃金への不満などの消極的理由に分けられる。近年の傾向としては、企業におけるリストラクチャリングの進展や倒産の増加によって、第1および第3の区分に該当する非自発的転職者が増加している。一方、第2の区分に含まれる自発的転職者も若年層を中心に増加している。

さらに、転職理由は転職者の生活にも大きな影響をおよぼすようになってきた。すなわち、2001年の雇用保険法の改正によって、退職理由によって失業手当受給日数が変わり、失業期間中の生活に影響を与えるようになった。そして、公共職業安定所の認定する離職理由も7項目から約20項目に増加しきめ細かくなった。自己都合および定年退職の場合、手当が最大で現行の6割強のカットとなり、逆に倒産・解雇や企業のリストラクチャリングで退職を余儀なくされたなどの場合は、自己都合に最大30日から150日分上乗せとなった（同法第23条第1項など）。つまり、転職理由は退職後の生活という点からみても、転職者の組織間キャリアにとって無視できない要因である。

このように転職者の組織間キャリアにおいて重要な位置づけを占めるようになってきた転職理由であるが、実際勤労者が企業を退職する場合いくつかの理由が重なっていることがあり、会社都合と自己都合とに明確な線引きが困難な場合も多い。そうした経営者側の都合と自発的意思の双方が関係している転職として注目されるのが、中高年管理職を主な対象に最近顕著に増加している早期退職優遇制度を利用した転退職である。

（3）中高年管理職の転職理由における早期退職優遇制度

早期退職優遇制度は、定年前に退職した場合一定条件を満たしていれば退職金を定年退職と同様に扱ったり、加算金を上積みする制度である。労務行政研究所（1997）の調査によれば、従来適用年齢が50歳以上を対象としたものが多かったが、最近は年齢を引き下げる企業が増加しているとともに、大企業を中心に転進援助制度を併用する企業が増加している。早期退職優遇制度の実施率は、厚生労働省（2000）の平成12年雇用管理調査によると、全体では6.8%であるが、1000～4999人の企業で43.0%，5000人以上の企業では58.2%にのぼっており、大企業ほど導入率が高くなっている。

また武田（2000）によると、類似した制度である希望退職制度は業績悪化を機に設定され常設されている例は少ないのに対し、早期退職優遇制度は業績とは関係なく制度として常設されていることが多い。これはリストラクチャリングの一環として早

期退職優遇制度を実施する企業が多いことに起因していると考えられる。

この制度に対して従業員はどのように感じているであろうか。雇用調整制度研究会(1997)では、主として40歳以上の従業員を対象として早期退職優遇制度に対する意識を調査している。それによると、制度の必要性について62.5%が「必要である」、18.7%が「必要でない」と回答しており、全体としてこの制度は肯定的に受けとめられている。そして、必要な理由として「社員にとって第2の職業選択に有利」(51.3%)、「組織内の年齢構成の是正」(36.6%)、「退職金割り増しとの選択が可能」(34.1%)などがあげられている。つまり、早期退職優遇制度は次のステップに向けてのキャリア設計の側面と、雇用調整的な「希望退職」の側面をもつものとして評価されている。

また永野(2001)の調査では、22.2%の人が早期退職優遇制度を利用する意向を示していた。すなわち、大半の従業員は制度が導入されても利用せず定年までの勤務を志向しているが、一定の比率で定年以前の制度利用を志向している人がいる傾向が示された。しかし一方、「従業員が退職を申し出るのは、退職金の増額に誘導されてのことであり、アメリカのように引退は自ら自由に判断して決めるオプションではない」と評価される向きもある。さらに、最近、リストラクチャリングの一環として行われる場合、半ば強制的に実施されている例も多く企業でみられる。

すなわち、早期退職優遇制度は企業が必要に応じて設定し、これに応じるかどうかは一応従業員の自主的意思に任せているという点で、これによる転職は自発的意思による「自己都合退職」に該当する。しかし、この制度がリストラクチャリングの一環として行われる場合などを勘案すると現状では自発的退職、非自発的退職の中間的な性格をもっていると考えられる。そして、その実態は企業やその対象となる従業員の意向によってかなり異なっていると予想される。

そのため、本研究ではとくに最近増加している早期退職優遇制度が中高年管理職層の組織間キャリアにどのような影響を与えるかについて、これ以外の転職理由と比較しながら分析する。

2 実証分析の方法

(1) 調査手続

本研究は、著者も参加し、平成11年度厚生労働省の委託を受け(財)雇用情報センターが実施した「中高年管理職層の企業間移動に関する調査」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。

転職、出向など何らかの形で組織間のキャリア移動を経験した中高年の管理職層を対象とするため、(株)ダイヤモンド社発行の会社職員録(店頭登録・非上場会社版)

に掲載されている役員を含む課長相当職以上の管理職のうち、次の条件に該当する対象者全員を抽出し、本人（勤務先）に調査票を送付した。

- a 従業員規模が100～999人の企業（全業種）に勤務している者
- b 1940年1月1日～1954年12月31日に生まれた者
- c 1996年以降に入社した者（過去3年間の入社）

3つの条件は以下の理由によって設定した。すなわちaによって、最近大企業からのリストラクチャリングなどによる人材移動の主要な受け皿となっている中堅・中小企業の管理職を対象とすることが可能となる。またbによって、中高年管理職（具体的には99年現在45歳から59歳まで）を対象とすることが可能となる。さらにcによって、比較的最近組織間のキャリア移動を経験した人々が対象となるため、移動前後の状況が把握しやすいと考えられる。

(2) 調査期間 1999年11月10日～11月27日

(3) 回収状況

発送件数 2,725件、回答数 849件（うち有効回答数 821件）、回収率 31.2%

(4) 分析対象

以上のうち、転職者（出向者、転籍者および出向後転籍者を除く）229名中、「わからない」などの回答を除く222名を対象とする。

(5) 分析項目

① 転職理由

本研究における従属変数となる転職理由については、前述の自己都合、会社都合、その他の区分などを参考に以下の17項目を設定した。

- 1 仕事の領域を広げたかったから
- 2 これまで以上に専門能力・知識を発揮したかったから
- 3 資格を活かしたかったから
- 4 転職の誘いがあったから
- 5 希望退職の募集があったから
- 6 早期退職優遇制度の適用を受けられたから
- 7 会社が倒産したから
- 8 リストラによる雇用調整の対象になったから
- 9 会社の将来に不安を感じたから
- 10 会社の経営方針や方向性に疑問を感じたから
- 11 自分に対する評価に満足できなかったから
- 12 仕事の内容に不満があったから
- 13 昇進・昇格の見通しに不安を感じたから
- 14 人間関係、職場の雰囲気が合わなかったから

- 15 労働時間が長かったから
- 16 賃金に満足できなかったから
- 17 その他

計17項目（多重回答）

4, 7 および 8 は非自発的理由、1 から 3 および 9 から 16 は自発的理由、5 および 6 は実態からみると両者の要素を含む中間的理由と考えられる。また、自発的理由のうち 1 から 3 までは積極的（前向き）な理由、9 から 16 は消極的（後ろ向き）な理由と分類される。なお、転職理由は複数にわたる場合も十分考えられるため、多重回答形式とした。

② コントロール要因

従業員規模

分布に著しい偏りがみられなかつたため、「1 100人未満」～「5 1000人以上」の各カテゴリー順に定量的変数（高くなるほど規模が大きくなる）とした。

業種

建設、加工組立型製造、素材型製造、その他製造、卸売、小売、飲食店、金融・保険、不動産、運輸、通信、サービス、その他をそれぞれダミー変数（0 と 1 の 2 値しかとらない変数）化した。

③ 客観的キャリア要因

組織間キャリアの客観的側面を示す以下の 7 尺度について測定した。

年齢

年齢は組織間キャリアの客観的側面として重要な要素である。早期退職優遇制度適用者の年齢層は高いなど、年齢によって転職理由が異なることが予想される。そこで、現在の年齢を「1 44歳以下」～「5 60歳以上」のカテゴリーに分け、数値が高くなるほど年齢が高くなる定量的変数として扱った。

職位

職位とくにその変化は、前述したように組織間キャリアの客観的側面として重要な要素である。今回の調査では前の組織での職位を測定することは不可能であったが、転職の誘いによって転職した従業員には高い職位の者の比率が高いなど、職位によって転職理由が異なることが想定される。そこで、現在の組織における職位を「1 役員クラス」～「5 課長補佐クラス」のカテゴリーに分け、それを逆転項目化して定量的変数（高くなるほど職位が上）とした。

職種

職種も職位と同様に、組織間キャリアの客観的側面として考えられる要素である。また、技術など専門性の高い職種とそれほど専門性の高さを要求されない職種との間ににおいてなど、職種によって転職理由は異なると考えられる。そこで、現在の組織に

おける職種を、総務・人事、経理、営業、製造、物流、購買、国際、研究、生産技術、広報・宣伝、調査・企画、情報処理、その他に分けダミー変数化した。

求職ルートおよび実際の入社ルート

組織間キャリアの入り口を規定する要因であるとともに、キャリア探索に関わる要因である。キャリア探索とは、「以前関わっていなかった職業、職務、組織についての情報へのアクセスを可能にするための行動や認知」(Berlyne, 1960)などと定義され、Greenhaus & Callnan (1994)によると、勤労者が自己のキャリアを管理していく場合の最初の過程となる。こうした情報探索行動において、最も重要な点はどのルートで求職したかまた実際に入社したかという点であろう。渡辺 (1992)はそれらを「人的なつながり」、「フォーマルな方法」、「直接の応募」に分類し、54.6%の勤労者が人的なつながりによって現職を見つけているとしている。それらを参考にして、求職ルートおよび実際の入社ルートを、新聞等の求人広告、会社説明会等、人材紹介会社、職業安定所(ハローワーク)、親戚知人、今の会社の社員の紹介、前の会社の紹介、前の会社の取引先の紹介、その他に分け、それぞれダミー変数化した。

これまで経験してきた職務経歴

わが国の企業とくに大企業は、頻繁な配置転換・職種転換によって幅広い職務をこなすゼネラリストを養成する志向性が高いといわれる。しかし、現代は専門的能力が重視され、専門職制度、職種別採用などによって特定の専門的な職務に従事するスペシャリストの待遇が重要視されるようになってきたことも否定できない。また、近年大企業の破綻が相次いでいるなか再就職が容易であった従業員は外部汎用性のある専門能力をもったスペシャリストである。小池 (1991)も、わが国組織の大学卒ホワイトカラー従業員は1つの専門領域内で多様な仕事を経験する「はば広い専門性」を特徴としてもっているとしている。さて、こうした点すなわち、これまで経験してきた職務経歴からみてゼネラリストであるかスペシャリストであるかは、組織間キャリアとしても重要である。そして、この点は転職理由によって異なると考えられる。たとえば、昇進・昇格の見通しへの不安が理由である勤労者にはゼネラリストの比率が高いことなどが想定される。そこで、「1つの業務領域での経験」を「1」、「2つの業務領域での経験」を「2」、「3つ以上の業務領域での経験」を、「3」とし、数値が高くなるほどゼネラリストであるとする定量的変数化した。

転職・出向などの経験

これまで組織間キャリアの経験があるかどうかも、転職理由によって異なると考えられる。たとえば、自分に対する評価への不満が理由である勤労者には所属組織以外での評価体験をもつ出向などの経験がある者の比率が高いことなどが予想される。そこで、出向・転籍も含めて以下のカテゴリーを設定した。すなわち、「今回はじめて転職」、「以前出向・転籍経験なしで転職経験あり」、「以前出向・転籍経験ありで転職経

験なし」、「以前出向・転籍、転職経験ともにあり」の各カテゴリーをそれぞれダミー変数化した。

④ 主観的キャリア要因

組織間キャリアの主観的側面を示す以下の4尺度について測定した。

会社の期待に対する自己評価および入社後能力発揮までの期間の認知

高年齢者雇用開発協会（2000）の調査では、企業が45歳以上のホワイトカラー従業員を中途採用する理由の第1は「即戦力となる人材を確保するため」であった。また、同調査で受け入れた中途採用者が戦力となるまでの期間をきいた結果、約70%の企業が「半年程度まで」としており、戦力化までを短期間で判断していることが窺える。これらの調査結果からみて、組織間キャリアを経験している従業員の側も会社の期待を感じそれに対する自己評価をしていることは十分考えられる。さらに、この点は積極的な理由の方が消極的な理由より高く評価するなど、転職理由によって異なることが想定される。そのため、会社の期待に対する自己評価を「1 期待に応えるのはむずかしい」～「5 期待に十分応えている」の順に並べ直し、数値が高くなるほど評価が高まる5段階の評定尺度とした。また、入社後能力発揮までの期間の認知については、「1 3カ月未満」～「5 2年以上」の順に定量的変数とした。

現在の職務満足

課長への昇進の早さが次の部長への昇進のスピードに影響を与えるなど、勤労者のキャリアにはあるキャリア上のでき事が次のでき事に影響するという連鎖性という特徴がみられる。そのため、とくに転職して日の浅い場合には、以前の所属組織からの転職理由によって現在の職場における態度が異なることは十分考えられる。そこで、先行研究において勤労者の組織行動関連概念として頻繁に使用されてきた職務満足を態度要因として採用し、「会社の自分に対する評価」から「通勤時間」までの15項目について、「1 不満である」から「5 満足している」までの5段階のリカート尺度とした（詳細は表1参照）。

中途採用者受け入れ企業への要望

組織間キャリアの経験者に特有の態度である。組織間キャリアの経験は異なった組織への所属を体験することである。そのため、多くの勤労者は組織風土の違いなどから移動先の組織に対して要望を示すと思われる。そして、その要望は転職理由によつて、たとえば積極的な理由と消極的な理由とによって異なることが想定される。そのため、中途採用者受け入れ企業への要望として、導入教育、配属前の仕事体験、役割課題の明示、位置づけ命令系統の周知、入社の経緯目的の説明、相談役の設置、実績を出すまで待つ、懇親会、特になし、その他の各カテゴリーに分けそれぞれダミー変数化した。

(6) 分析手続

転職理由別の特徴を分析するために、転職理由を従属変数、2つのコントロール要因、7つの客観的キャリア要因および4つの主観的キャリア要因を独立変数とするステップワイズ式のロジスティック回帰分析を行う。²⁾さらに、その他の部分的な詳細分析のために必要に応じてクロス表からの分析を行う。

3 分析の結果

(1) 職務満足尺度の収束妥当性

本研究で設定した職務満足項目の構造および収束妥当性を検証するため、主成分分析を実施した。固有値1.0以上で3因子が抽出され、性質上因子間の相関関係が類推されるため、斜交回転を採用した。斜交プロマックス回転後の因子負荷量を表1に示す。累積寄与率は61.7%であった。項目の内容から第1因子が「仕事や会社での能力発揮に対する満足 (F1: 6項目; $\alpha^3) = .86$ 」、「会社自体や人間関係に対する満足 (F2: 4項目; $\alpha = .84$)」、「労働条件に対する満足 (F3: 2項目; $\alpha = .64$)」と

表1 職務満足項目の因子分析 (因子負荷量: n=222)

職務満足項目	職務満足因子	F1	F2	F3	共通性
会社の自分に対する評価		.53	.14	.31	.58
職務経験や資格の活用		.78	.22	-.29	.71
能力の発揮		.82	.22	-.28	
能力向上の機会		.66	.05	.10	.52
仕事の範囲や責任・権限		.81	-.08	.15	.71
会社での地位・役職		.62	-.17	.47	.70
経営への参画意識		.77	-.18	.24	.66
会社、職場の雰囲気		.10	.79	.10	.74
会社の経営方針		.04	.71	.17	.62
会社の安定性や将来性		.01	.67	.16	.53
職場の人間関係		-.00	.83	.05	.72
福利厚生制度		.02	.47	.46	.55
賃金水準		.05	.12	.80	.73
労働時間・休日		.01	.24	.61	.51
通勤時間		-.16	.31	.34	.22
斜交回転による因子間相関		—			
第2因子		.42	—		
第3因子		.33	.25	—	
固 有 値		4.99	4.22	3.18	

下線は因子負荷量の絶対値が0.40以上のものを示す。「会社での地位・役職」および「福利厚生制度」はそれぞれ2つの因子に高い負荷を示したため、また「通勤時間」は0.40以上の負荷を示す因子がなかったため、尺度構成項目から除外した。それ以外の下線の項目で各職務満足因子を構成した。

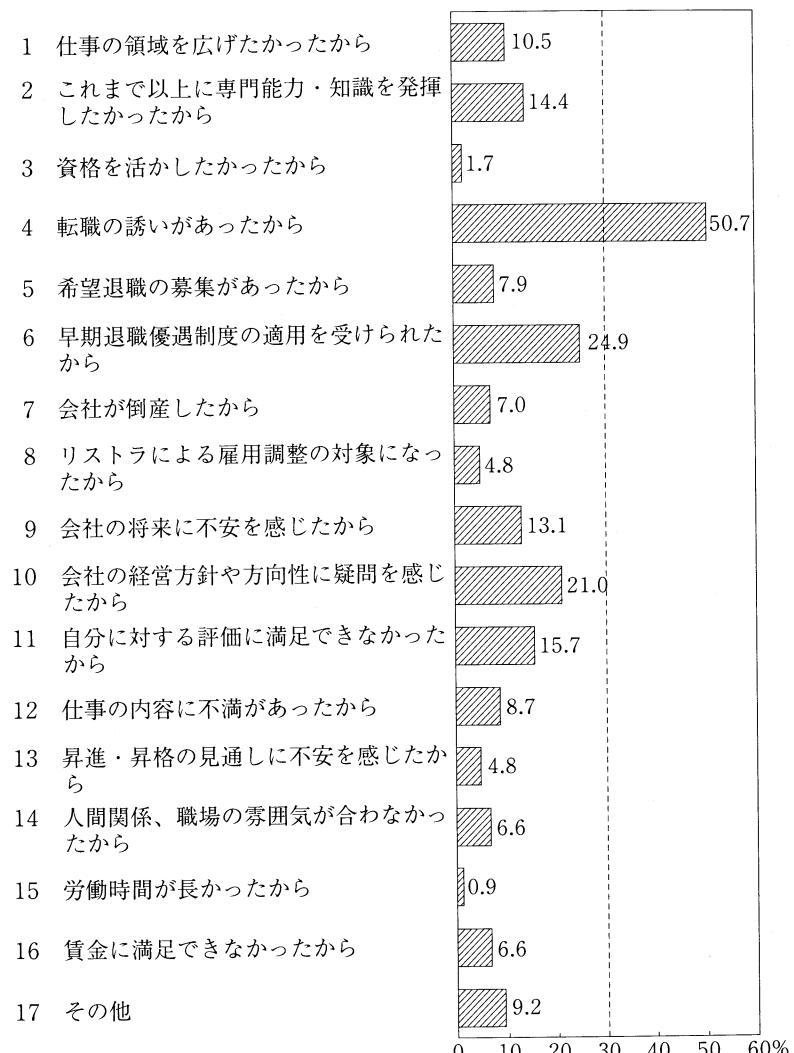
解釈された。そのため、以上の3つの職務満足因子を尺度として採用する。すなわち、表1の下線部を付した項目を加算しその平均値によって各尺度を構成する（以下同じ）。この結果は、それぞれ村杉（1987）や山本（1990）で明らかにされた、職務そのものの要因、人間関係要因、その他の外的環境要因にはほぼ対応すると考えられ、ある程度妥当性が高いものと思われる。

(2) 転職理由別にみた転職者の組織間キャリアの分析

まず、転職理由の度数の比率を図1に示した。4 転職の誘いの比率が最も高く、次いで 6 早期退職優遇制度の適用、10 会社の経営方針や方向性への疑問の順であった。

次に、17項目の転職理由別に転職者の組織間キャリアの特徴をステップワイズ式

図1 転職者の転職理由 (% n=222: 多重回答)



のロジスティック回帰分析によって分析した。そのうち、早期退職優遇制度の適用、専門能力・知識の発揮、仕事の領域拡大、仕事内容に不満、昇進・昇格の見通しに不安の5つの転職理由については、以下の条件を満たしたため、分析、考察を加えた（表2～表6）。

- ① 的中率⁴⁾が比較的高い。
- ② 転職理由を判別する有意な転職者の特徴がみられる。
- ③ モデルの適合度を総合的に評価する検定統計量である Deviance および Pearson 残差に基く Pearson χ^2 統計量でみても、ロジスティック回帰モデルの適合度が高く、交互作用項を考慮する必要がない。

しかし、その他12の転職理由については、分析の結果以下の点が明らかにされたため、紙幅の関係から詳細の記述を省略し、考察の対象からも除外した。

- ① 的中率が低いため、本調査の項目では転職理由が判別されない。

3 資格の活用（49.0%）、8 雇用調整の対象（50.5%）、9 会社の将来への不安（14.6%）、10 会社の方針に対する疑問（51.8%）、11 自分に対する評価への不満（38.8%）、14 人間関係等の不適合（38.7%）、16 賃金への不満（56.0%）

表2 早期退職優遇制度適用を判別するロジスティック回帰分析 表3 専門能力発揮を判別するロジスティック回帰分析

独立変数	β	優比	独立変数	β	優比
(客観的キャリア要因)					
年齢	-.51***	.31	職位	-.32*	.56
職種：総務・人事	.26*	3.22	求職ルート：人材	-.31**	.12
求職ルート：人材	-.84*	.00	紹介会社		
紹介会社			求職ルート：親戚・知人等	-.33*	.25
入社ルート：人材	.63*	129.76	求職ルート：現会社	-.47**	.18
紹介会社			社役員・社員		
転職あり、出向・	.55*	14.35	求職ルート：前社	-.43***	.05
転籍なし型			取引先		
転職あり、出向・	.26*	3.63	入社ルート：職業	-.36***	.02
転籍あり型			安定所等		
(主観的キャリア要因)					
労働条件満足	.29**	1.74	2系統の業務領域	-.23*	.36
GOF (Deviance : 179.3, Pearson : 184.3)					
的中率		78.9%	GOF (Deviance : 135.6, Pearson : 179.5)		
			的中率		80.4%

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

(不選択者の出現確率を示す) β : ロジスティック回帰係数

表4 仕事の領域拡大を判別するロジスティック回帰分析 表5 仕事の内容への不満を判別するロジスティック回帰分析

独立変数	β	優比	独立変数	β	優比			
(客観的キャリア要因)								
職位	-.66**	.31	業種：その他製造業	-.32**	.13			
求職ルート：前社	-.23*	.19						
取引先			(客観的キャリア要因)					
(主観的キャリア要因)								
受け入れ企業への要望：その他	-.26*	.02	入社ルート：職業安定所等	-.31***	.04			
GOF (Deviance : 111.5, Pearson : 211.8)								
的中率		64.4%	(主観的キャリア要因)					
* : p < .05 ; ** : p < .01 ; β : ロジスティック回帰係数								
受け入れ企業への要望：懇親会等の機会	-.35***	.05	GOF (Deviance : 92.9, Pearson : 206.0)					
的中率		60.4%	* * : p < .01 ; *** : p < .001 ; β : ロジスティック回帰係数					

表6 昇進・昇格の見通しへの不安を判別するロジスティック回帰分析

独立変数	β	優比
(客観的キャリア要因)		
求職ルート：職業安定所等	-.26*	.20
転職なし・出向あり型	-.47***	.09
(主観的キャリア要因)		
受け入れ企業への要望：「相談役」設置	-.26*	.13
GOF (Deviance : 68.9, Pearson : 235.7)		
的中率		65.1%

* : p < .05 ; *** : p < .001 ; β : ロジスティック回帰係数

② 転職理由を判別する有意な転職者の特徴項目がみられない。

5 希望退職の募集, 2 倒産, 15 労働時間が長いこと

③ ロジスティック回帰モデルの適合度が低い。

4 転職の誘い (GOF<Deviance : 236.7> : 5%水準で有意に交互作用項を考慮する必要がある。) 最も高い回答比率を示す理由であったが、他の理由と重なりやすいことが原因であると考えられる。今後理由としての設定を再検討する必要があろう。

④ 個々の内容を検討した結果、統一的な意味の把握が困難である。

17 その他

表2から表6の結果をまとめると、以下のような5つの転職理由別の転職者の有意な特徴がみられた。

(1) 早期退職優遇制度の適用

これ以外の転職理由と比較して、以下の7つの特徴をもっていた。

- ① 年齢が高かった。
- ② 現在総務・人事部門の職務を担当している比率が低かった。
- ③ 民間の人材紹介会社を求職ルートとして利用した。
- ④ 現在の会社は、民間の人材紹介会社を通して決定しなかった。
- ⑤ 転職などの経験については、今回の転職以前に「転職あり、出向・転籍なし」の比率が低かった。
- ⑥ 転職などの経験については、今回の転職以前に「転職あり、出向・転籍あり」の比率が低かった。
- ⑦ 現在の会社の労働条件に対する満足度が低かった。

(2) 専門能力・知識の発揮

これ以外の転職理由と比較して、以下の7つの特徴をもっていた。

- ① 現在の会社における職位が高かった。
- ② 民間の人材紹介会社を求職ルートとして利用した。
- ③ 親戚・知人・友人を求職ルートとして利用した。
- ④ 現在の会社の役員・社員の紹介を求職ルートとして利用した。
- ⑤ 前の会社の取引先を求職ルートとして利用した。
- ⑥ 現在の会社は、公共職業安定所・人材銀行を通して決定した。
- ⑦ これまで2つの異なる業務領域で職業経歴（キャリア）を積んできた。

(3) 仕事の領域拡大

これ以外の転職理由と比較して、以下の2つの特徴をもっていた。

- ① 現在の会社における職位が高かった。
- ② 前の会社の取引先を求職ルートとして利用した。

(4) 仕事内容への不満

これ以外の転職理由と比較して、以下の3つの特徴をもっていた。

- ① 現在の会社の業種は、その他の製造業の比率が高かった。
- ② 現在の会社は、公共職業安定所・人材銀行を通して決定した。
- ③ 中途採用者受入れ企業に対する要望は、懇親会などの機会の設置の比率が高かった。

(5) 昇進・昇格の見通しへの不安

これ以外の転職理由と比較して、以下の3つの特徴をもっていた。

- ① 公共職業安定所・人材銀行を求職ルートとして利用した。
- ② 転職などの経験については、今回の転職以前に、「転職なし、出向・転籍あり」の比率が高かった。
- ③ 中途採用者受入れ企業に対する要望は、「相談役」の設置の比率が高かった。

以上の結果をまとめて示したのが表7である。

表7 転職理由別の組織間キャリアの特徴

(コントロール要因)	早期退職優遇制度	専門能力発揮	仕事拡大	仕事不満	昇進不安
業種				その他製造	

(客観的キャリア要因)

年齢	高い				
職位		高い	高い		
職種部署	総務・人事低い				
求職ルート	人材紹介会社	人材紹介会社 親戚・知人等 現会社社員 前社取引先	前社取引先		職業安定所
入社ルート	人材紹介会社低い	職業安定所		職業安定所	
経験した業務領域		2系統			
転職、出向・転籍経験	「転職あり、出向・転籍なし」型&「転職あり、出向・転籍あり」型低い				「転職なし、出向・転籍あり」型

(主観的キャリア要因)

職務満足	労働条件満足低い				
受け入れ企業への要望				懇親会などの機会	相談役の設置
的中率	78.9%	80.4%	64.4%	60.4%	65.1%

1) ロジスティック回帰分析（表2～表6）によって有意な結果がみられたもののみを示す。

2) 「低い」と記載している項目以外の項目は、すべてその項目が高い確率でみされることを示す。

4 結果の考察

(1) 早期退職優遇制度適用者の組織間キャリアの特徴

表7にみられるように、早期退職優遇制度適用者は、専門能力発揮を求めた転職者と並んでロジスティック回帰分析の的中率が高い。すなわち、転職理由の質問形式は多重回答であるにもかかわらず、転職者の組織間キャリアの特徴が比較的明確な転職理由といえる。

① 年齢

これは、早期退職優遇制度適用者のみにみられる特徴であり、高年齢者ほど制度の適用をきっかけに転職していた。この点をさらに詳しく検討するためカテゴリー別に分析した結果、とくに55歳から59歳までの層が制度適用者では78.6%にのぼるのに対し、その他の層では49.4%であった。現在企業が高年齢者を中心に早期退職優遇制度を適用していることを反映していると考えられる。

② 職種・部署

これも早期退職優遇制度適用者のみにみられる特徴であり、その他の転職者より総務・人事部門の職務を担当している比率が低かった。転職前の組織での職種・部署は今回の調査からは明らかではないので、転職前後の連続性の検討は不可能である。早期退職優遇制度適用者がなぜ総務・人事部門に配属される可能性が低いのかどうかは、今後検討する必要性があろう。

③ 求職ルート・入社ルート

この制度適用者は、年齢制限や求められるキャリアなどの点で求人条件が比較的厳しい場合が多い民間の人材紹介会社を、その他の転職者より約2倍の比率で多く利用していた(早期10.7%対その他6.0%)。しかし注目すべき点は、早期退職優遇制度適用者は、その他の転職者と比較して非常に高い確率(100倍以上)で人材紹介会社によって入社が決定していないという点である(表2の優比⁵⁾参照)。すなわち、早期退職優遇制度適用者は民間の人材紹介会社を多く利用しているが、ほとんど決定していないという点で、一般の転職市場のニーズに適応していないという傾向が示唆される。今後とも早期退職優遇制度適用者の増加が予想されるので、この制度適用者に対する公的な機関による転職援助の必要性は高いといえる。

④ 転職・出向の経験

この制度適用者は、その他の転職者より、「転職あり+出向・転籍なし」および「転職あり+出向・転籍あり」の比率が低かった。さらに、カテゴリー別に検討した結果、早期退職優遇制度適用者は、「今回はじめて転職」(66.1%対49.4%)および「転職なし+出向・転籍あり」(23.2%対11.5%)の比率もその他の転職者より高かった。すなわち、早期退職優遇制度適用者はこれまで転職経験が少なかったことがわかる。

⑤ 職務満足

これは、早期退職優遇制度適用者のみにみられた主観的キャリア要因としての特徴であり、現在の企業における労働条件に対する満足度がその他の転職者より低かった。この制度適用者は比較的大企業出身者が多く転職経験が少ないため、他の転職者より一般に労働条件に対する要求水準が高いことが原因として考えられる。しかし、制度適用者自身による探索と所属組織の提供によって、このような初步的な情報ともいえる労働条件についての情報を転職前に吟味することは十分可能であるといえる。

(2) 早期退職優遇制度適用以外の転職理由による転職者の特徴

全体として、転職者の客観的キャリア要因が転職理由によってかなり異なっていた。

① 求職ルートおよび入社ルート

第1に、とくに専門能力発揮のために転職した者が他の転職者と比較して多くの求職ルートを利用していた。これは、自己の専門性を活かすというある意味で範囲の限定された転職を果たすために、相当幅広いジョブ・サーチを行っていることが示唆される。また、専門性発揮のために転職した勤労者は人的つながりによる求職を幅広く行っていた。人的つながりすなわちコンタクトによるジョブ・サーチとは、人と仕事を結びつける機能に代表される、勤労者のネットワークによるキャリア形成である (Kanter, 1989)。渡辺 (1992) でも、転職を経験した首都圏の男性勤労者のうち大多数がコンタクトによるジョブ・サーチを行っていた。少なくとも求職段階では、自分のキャリアは他者のキャリアによって形成され、逆に自分のキャリアが他者のキャリアを形成するという相互依存的な広いキャリアネットワークをもっていることが示唆される。この点は仕事の拡大を求めた転職では明確にみられなかったが、他の積極的理由においても同様の傾向がみられるかどうか今後追研究を行う必要があろう。

第2に、昇進への不安によって転職した者は、職業安定所・人材銀行を求職ルートとして利用している比率が高く、また、専門能力発揮および仕事への不満によって転職した者は、それらを通じて実際に入社している比率が高かった。公的な機関は、一般的な求職ルートとして考えられても、対象の幅広さから転職者の入社ルートにはなりにくいと考えられがちである。しかし、公的機関は転職理由によっては積極的に利用され、また実際にそれによる入社比率が高いことが明らかになった。しかし、今回のサンプル数は必ずしも十分でないため、より大きなサンプルで同様の傾向がみられるかどうか分析する必要がある。しかし、転職理由の違いによって公的な機関の果たす役割に違いがみられることが示唆される。

② 経験した業務領域

専門能力発揮のための転職者は2つの業務領域を経験してきた比率が他より高かった。

同じ理由の転職者を実数でみると、1つの業務領域が9人であるのに対し、2つの業務領域が10人、3つ以上の業務領域が12人であった。すなわち、これまで以上に専門能力を発揮したいため転職した者のうち、1つの業務領域のみ経験してきた者はむしろ少数であった。全体として、複数の業務領域経験者の比率が高いのはわが国の企業における管理職志向のゼネラリスト養成を中心とした人的資源管理のあらわれであろう。この結果から、近年における専門性重視の労働市場の動向を反映して、複数のキャリア（とくに3つ以上）を経験してきたゼネラリストである者も専門能力発揮を求めた転職を志向するようになってきたことが読みとれる。

③ 職位

専門能力発揮や仕事拡大など、自発的転職のなかでも積極的（前向き）な理由による転職の場合、現在の企業で比較的高い職位に就いていた。個別の職位別に分析すると、たとえば、役員クラスの比率は専門能力発揮22.6%対その他9.4%であった。中堅・中小企業がとくに経営層に対してより高いニーズで求めているものは、仕事面で自己の組織間キャリアを積極的に展開していくとする人材であることが示唆される。これらの企業が経営者層を求める場合、事前の面接によって彼らの本音の転職理由を探る必要性があろう。

④ その他

転職者の転職理由は、従業員規模や業種などの組織要因（コントロール要因）にあまり関係しない、個別性の高いものであることが明らかにされた。いいかえれば、どのような組織においても多様な転職理由による転職者が存在するということである。

主観的キャリア要因についても、早期退職優遇制度適用者の労働条件に対する不満足傾向を除くと、転職理由が転職先での仕事や労働条件、人間関係の評価などに影響を与えることはほとんどないことが明らかにされた。

5 要約および人的資源管理上の提言

全体として、早期退職優遇制度適用者はそれ以外の理由による転職者より年齢が高く、民間の人材紹介会社を求職ルートとして多く利用してきたが入社のきっかけにはならず、それまで転職経験がなく、現在の組織における労働条件満足度が低いことが明らかにされた。

彼らは、年齢が高いという点で一般に労働市場における位置づけが不利であり、民間の人材紹介会社を多く利用する割には決定率は高くない。また、転職経験のなさはこれまで所属組織外での評価にさらされた経験が乏しいことを意味する。すなわち、早期退職優遇制度適用者は今後増加が見込まれることから、昇進不安グループのように現在利用率の高い従業員より、公的な機関による転職援助の必要性が高いグループであるといえよう。

さらに、転職経験のなさは求職ルートに関する情報の乏しさにもつながることが考えられる。渡辺（1999）も、勤続期間が長く、転職回数が少ないほど、伝えられる就業情報が少ないとしている。しかし、早期退職優遇制度適用者は倒産や指名解雇などより、退職までの期間が比較的長い場合が多い。そのため、退職までの期間において専門能力発揮グループ並みに多様な求職ルートを探索することが求められる。企業もそのための情報提供を転身援助制度の一環として積極的に行うべきである。そして、場合によっては現在大企業を中心に多くの組織で導入されているアウトplacementト会社の資源を積極的に活用することも重要である。また、転職者側も転職先の十分なりサーチを行うことによって、その他の転職者でみられないある意味で初步的な情報ともいえる転職先の労働条件の吟味も可能になり、労働条件満足度の向上に結びつくといえよう。この点、受け入れ先の中堅・中小企業の積極的な情報提供が必要である。

これらの措置を通して、早期退職優遇制度が同制度適用者の第2の人生をスムーズに切り開けるようなメリットの大きい制度になれば、アメリカのように真に自らのキャリア設計のために制度を積極的に選択する従業員が増加するであろう。今後、この制度が短期的なりストラクチャリングの手段としてではなく、転身援助制度など他の制度の利点を援用して従業員にとってプラスの方向に充実したものとなるかどうかが、勤労者の組織間キャリア発達の側面からも重要である。

注

- 1) 本論文は、（財）雇用情報センター「中堅・中小企業における高度人材の雇用管理に関する調査研究報告書」（平成12年3月）の著者執筆担当部分を大幅に加筆修正したものである。また、本研究の一部は2001年度組織学会年次大会（2000年10月9日於東京都立大学）で発表された。
- 2) ロジスティック回帰分析——古谷野（1988）によると、2群（ここでは17個の転職理由の選択・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（転職理由）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。本研究でロジスティック回帰分析を使用した理由は以下の通りである。
 - ① 17個の転職理由の選択数は最少で4件、最多で57件であり、最多の場合でも選択・非選択の比率は7：3を超える（対象数222における比率）。従属変数（転職理由）の偏りがある場合、重回帰分析や判別分析では独立変数（転職者の特徴）の影響を過大（過小）に評価するおそれがある。そのため、ロジスティック回帰分析が適当な解析方法であると考えられる。
 - ② 本来であれば17個の転職理由別に多重判別分析を実施すべきであるが、転職理由の特徴を考慮して質問形式が多重回答形式であり、複数の理由を回答している対象者が多いため、対象者の明確な区分が不可能である。そのため、多重判別分析の採用は不可能である。

- ③ 転職者の組織間キャリアの特徴として職種・業種などの質的な変数、年齢、従業員規模などの量的な変数の両方に対応可能である。

また、本研究で回帰式に投入する転職者の特徴項目数は72項目と多く、転職理由との相関が弱く特徴項目相互間の相関が強い項目の存在が予想される。古谷野（1988）によると、その場合生じる異常な結果や計算不能を機械的に避けうるステップワイズ式を採用した。ステップワイズ式とは、当初の独立変数（転職者の特徴項目）のなかから統計的に有意な影響をもつもののみが従属変数（各転職理由の選択・不選択）に対する影響の大きい順に1つずつ選択的に投入され、変数の追加投入による的中率の変化が観察される。また、独立変数の追加によってすでに投入済みの独立変数のなかで有意でなくなる変数が生じた際には排除するという操作を繰り返す方法である。ステップワイズ式によって各転職理由を予測するためのより簡素なモデルが構築される。

- 3) α 係数——Cronbach の α 係数とも呼ばれ、尺度の内的一貫性、信頼性を測定する指標。以下の算式によって計算される。

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right\}$$

k ：項目の総数、 σ_i^2 ：各項目の分散、 σ_x^2 ：全体得点の分散

塩見・金光・足立（1982）など多くの統計書によれば、態度を測定する尺度で α 係数は0.7以上あれば信頼性が高いとしている。労働条件に対する満足因子が若干低い程度であるため、そのままの構成項目で分析する。

- 4) 的中率——分析の結果得られたロジスティック回帰係数と独立変数（転職者の特徴）の値から、個々の対象の従属変数（転職理由）の値を予測し、その予測と実際に測定した従属変数の値が一致した対象の比率。的中率が低い場合、ロジスティック回帰分析自体が妥当性をもたない。
- 5) 優比——古谷野（1988）によると、優比は独立変数の単位あたりの変化にともな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。この場合、入社ルート（民間の人材紹介会社）が独立変数、転職理由（早期退職優遇制度適用の有無）が従属変数となる。

引用文献

- Berlyne, D.A. 1960 *Conflict, arousal, and curiosity*. New York: McGraw-Hill.
- Greenhaus, J.H., & Callanan, G.A. 1994 *Career management*. New York: Dryden Press.
- Kanter, R.M. 1989 Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence(Eds.), *Handbook of career theory*(pp. 506-521), Cambridge University Press.
- 菊野一雄 1989 雇用管理 森五郎（編）労務管理論（新版）(pp.88-102) 有斐閣.
- 小池和男 1991 大卒ホワイトカラーの人材開発 東洋経済新報社.

- 高年齢者雇用開発協会 2000 高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 高年齢者雇用開発協会.
- 厚生労働省 2000 雇用管理の実態：雇用管理調査 平成12年版 労働法令協会.
- 古谷野亘 1988 数学が苦手な人のための多変量解析ガイドー調査データのまとめかた 新曜社.
- 雇用調整制度研究会 1997 転換期における雇用調整 雇用開発センター.
- 南隆男 1988 キャリア開発の課題 三隅二不二・山田雄一・南隆男（編）組織の行動科学（pp.294-331）福村出版.
- 村杉健 1987 作業組織の行動科学—モラール・モチベーション研究 税務経理協会.
- 永野仁 2001 中高年者の雇用拡大に必要なこと—企業と従業員に対する調査結果から 明治大学政経論叢, 69, 637-657.
- 労務行政研究所 1997 96年調査にみる早期退職優遇制度の現状と方向 労政時報, 3298, 43-49.
- 塩見邦雄・金光義弘・足立明久 1982 心理検査・測定ガイドブック ナカニシヤ出版.
- 武田公男 2000 日本企業の早期退職優遇制度—2社の事例を中心として— 日本労務学会第30回全国大会研究報告論集, 123-128.
- 渡辺深 1992 転職方法—就業情報が転職結果に及ぼす効果— 組織科学, 25, 72-84.
- 渡辺深 1999「転職」のすすめ 講談社.
- 山本寛 1990 職務満足と企業組織に関する実証的研究—電気機器製造会社の技術者を対象として— 応用心理学研究, 15, 17-28.