

# 中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題

発表者： 今城志保（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）  
中村天江（株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所）  
須東朋広（株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所）  
藤村直子（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）  
指定討論者：今野浩一郎（学習院大学 経済学部経済学科）

## 1. 本シンポジウムの趣旨

高齢化が進む日本では、2020年には働く人の2人に1人が45歳以上となる。企業としては、中高年従業員の活性化と併せて“エイジフリー採用”への転換が求められる。しかし、現状では中高年の労働移動はうまくいっているとはいえない。失業なき転職を実現する健全な労働市場の形成は日本経済再生に向けた重要なテーマであり、中高年の円滑な労働移動の環境整備は喫緊の課題である。

本シンポジウムでは、中高年の活躍機会に影響を及ぼすものとして、企業の採用意識、個人の経験・能力、両者のマッチングの観点から議論を深めていきたい。

【研究】「日本型雇用慣行と中高年の転職」(中村)では、長期安定雇用・年功賃金と中高年の転職行動のかかわりについて検討する。【研究】「中高年転職者の定着・活躍要因の検討」(須東)では、個人の職務経験が転職の成功に及ぼす影響と転職後の組織社会化に向けて参入時に抱える課題と支援のあり方について検討する。【研究】「中高年の転職成功の要因の検討」(今城・藤村)では、ポータブルスキルと新たな環境への適応可能性によるマッチングの有用性について検討する。

## 2. 【研究】日本型雇用慣行と中高年の転職

### 2.1 目的と先行研究

日本型雇用慣行は、長期安定雇用（終身雇

用）・年功賃金・企業内労働組合の3つによって特徴づけられる(Abegglen, 1958; 仁田・久本, 2008)。日本では長期安定雇用が重視されてきたがゆえに、企業は雇用維持に努め、転職者は少なかった。近年雇用不安が高まっているが(江波戸, 2002)、長期安定雇用が崩れたという明確な証拠はない(Abegglen, 2004; Olcott, 2009)。このことは、外部労働市場が成熟していれば、離職し次の仕事を探したであろう個人が、望ましい転職の見込みの乏しさから、会社に留まり続けようと「ぶら下がる」事態の発生を示しているのではないだろうか。追い出し部屋と呼ばれる強引な退職勧奨が昨今社会問題化していることも(朝日新聞, 2013)、このひとつの証左といえよう。

日本型雇用慣行のもうひとつの柱である年功賃金には2つの特徴がある。外部労働市場の相場ではなく企業内のバランスによって賃金水準が決定されること(平野, 2006)、若年時の賃金を低く抑える代わりに将来の賃金を仕事能力よりも高く支払うという後払い構造(大橋, 1990; 青木・奥野, 1996)の2つである。年功賃金のもとでは、年齢を重ねるほど保有能力の市場評価よりも賃金が高くなるため、中高年になると、年功への評価が帳消しになる転職行動は起こりにくく、企業側も採用に躊躇すると考えられる。実際、(人材サービス産業協議会, 2013)によれば、「給与が高いから」が、企業が中高年を採用したくない理由の第1位と僅差の第2位となっている。

なお、日本型雇用慣行は、主に男性・正社員について観察される事象であり、従来、周辺の労働力と位置づけられてきた女性や非正社員は対象に含まれない。また大企業に比べ、中小企業ではそのような慣行が見られないことも知られている(仁田・久本, 2008; 濱口, 2009)。そこで本研究では、正社員として働く中高年男性の転職行動について分析する。日本の中高年男性の転職行動を分析したものとしては、(佐藤, 1998; 中馬・キャプラン研究会, 2003)などが存在するが、これらは転職後の分析にとどまっており、転職阻害要因の分析はなされていない。

## 2.2 研究の枠組み

本研究では、まず中高年男性の転職意向と日本型雇用慣行の関係について分析する。具体的には下記の仮説を検証する。

- 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
- H2: 現在の賃金が高い者の転職意向は低い
- H3: 日本型雇用慣行が浸透している大企業に勤務する者の転職意向は低い

加えて2つの追加分析を行う。まずH1の追加分析として、転職と並ぶキャリア・トランジションの一種である社内異動の経験(Louis, 1980)が転職意向に与える影響を確認する。具体的には下記の仮説を検証する。

- H1-2: 異動経験のある者の転職意向は高い

さらに転職経験者のみを対象に、転職による賃金変化やこれまでに経験している転職回数と転職結果(転職満足度や職場満足度)の関係について分析を行う。

分析には、リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2012」のデータを用いる。分析の対象は、民間企業に勤める正社員男性で40~55歳の者1906人である。また、転職経験者の分析対象は960人で、必要に応じて欠損値のあるサンプルを除外する(記述統計量省略)。

## 2.3 仮説の検証

仮説H1~H3をOLSと順序ロジットで検証したところ、OLSと順序ロジットでほぼ同様の結果が得られたため、OLSの結果のみ記載する。検証の結果は、H1: 支持、H1-2: 部分的に支持(国内転勤経験は転職意向に統計的に有意な影響を与えないが、海外転勤経験のある者は転職意向が高まる)、H2: 支持されない、H3: 支持されないである。

分析の結果、職場満足度が転職意向に与える影響が大きいことがわかる。年収や企業規模は転職意向に統計的に有意な影響を与えないが、職場満足度は1%水準で有意に転職意向に影響を与える。また、転職経験や海外転勤の経験も転職意向を有意に高める。結果は割愛するが、分析対象を職場満足度が高い・低い・どちらでもないに3分割して、同様の分析を行ってもなお、転職経験の有無だけが転職意向に有意な影響を与えていた。

このことは、単なる日本型雇用慣行によって転職行動が抑制されているというよりも、中高年にいたるまでのキャリアの中で、大きな変化に適応する経験の有無が離職や転職の意向に影響を与える可能性を示唆する。

## 2.4 追加分析の結果

本研究は、年功賃金よる市場相場より高い賃金が中高年の転職を阻害しているのではな

表1 転職意向に及ぼす影響

仮説	説明変数 (被説明変数: 転職意向)	標準化 係数	有意 確率
	40-44歳	.098	.000 ***
	45-49歳	.037	.102
	大学・大学院卒	.048	.025 **
	業種_製造業	.037	.063 *
H3	企業規模_300-1000人未満	.011	.599
H3	企業規模_1000人以上	-.020	.438
	職種_事務・管理	.040	.238
	職種_営業	.073	.003 ***
	職種_技術・専門	.061	.046 **
	役職	.050	.040 **
	職場満足度	-.467	.000 ***
H1	転職経験なし	-.164	.000 ***
H1-2	国内転勤経験あり(現職)	.007	.759
H1-2	海外転勤経験あり(現職)	.072	.001 ***
H2	年収	.004	.883
	サンプル数		1906
	調整済み決定係数		.271

\*リファレンスグループは、年齢は50-55歳、  
企業規模は300人未満、職種はその他  
\*分析手法: OLS

いという問題意識からスタートしている。しかし、検証の結果、賃金水準が転職意向に与える影響は確認されなかった。そこで、転職者に限って、転職による賃金変化と転職満足度や職場満足度について確認しておこう。

下図より、転職によって年収が増加した者ほど転職満足度は高く、減少した者ほど満足度が低い傾向があることがわかる。ところが、転職先の職場満足度や仕事満足度になると、このような傾向は確認できない。

ここから、転職満足度と転職先への満足度は必ずしも一致せず、転職による賃金の減少は、転職満足度は引き下げても、転職先への満足度を下げるわけではないことが推察される。

また、紙幅の都合上、詳細は割愛するが、転職回数と転職結果にも興味深い関係が観察された。

本研究を通じて、中高年の転職環境を整備するうえでは、中高年にいたるまでのキャリアにおいて、大きな環境変化を経験することの重要性が示唆された。

### 3.【研究】中高年の定着・活躍要因の検討

図1 転職による年収変化と転職満足度

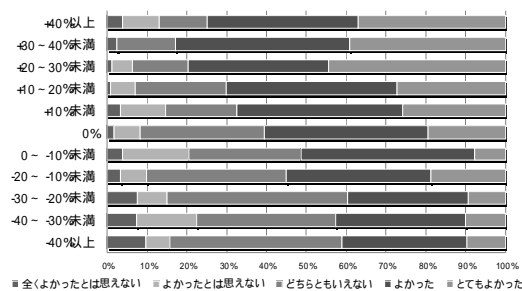
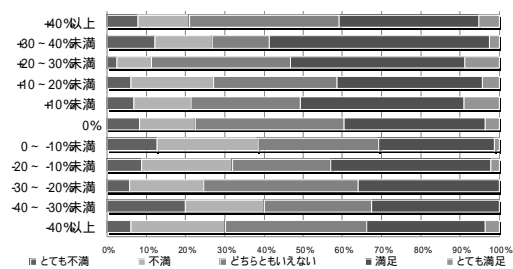


図2 転職による年収変化と転職先の職場満足度



### 3.1 目的と方法

激変する経営環境や技術革新のスピードなどから企業で育てられない人材について外部から採用しようという傾向はこれまで以上に強まる可能性がある(樋口, 2001)。また、企業の競争優位なスキルでは今日なくなったが、成長産業や海外においてのどから手が出るほど欲しい人材は成熟産業に埋もれている可能性もある。日本国の利益として考えれば、そうした雇用流動化は重要であり、そのために労働市場の整備や働く個人のキャリア意識、企業の支援の在り方は今後重要になる。

今回、国の労働政策である「雇用維持から、産業構造の転換に合わせた失業なき労働移動への転換を図る」を実現しようとするれば、本格的な雇用流動化時代に突入する。そうした社会背景のもとで中高年40代以上の人材も労働移動が迫られるが、人材紹介会社では2.6%(2012年DODA調査)と極端に少ない。その理由として、人材サービス産業協会(2013)の調査によれば、企業が中高年を採用したくない理由として「自分のやり方を押し通そうとする」「新しい仕事を覚えるのに時間がかかる」「年下の上司とうまくいかない」「周囲の人とうまくいかない」などが挙げられている。

本研究では中高年転職者が、転職し環境が変わっても活躍し続けられる(=定着活躍)のために、定着活躍の成功に必要なキャリア経験を分析する。またそういった人材は転職直後、組織参入においてどのような課題を持ち、克服していくのかも明らかにしたい。

分析にはインテリジェンスHITO総合研究所「キャリアと職業生活2012」のデータを用いる。分析の対象は転職した40~55歳のホワイトカラー817名を対象とした。設問では「転職する前の会社で現在の会社における職業生活に与えたキャリア・イベント 今の会社に転職した後、どのような課題を抱えたのか 転職後の会社について組織社会化に対処

するための理解の在り方について質問した。

### 3.2 結果と考察

分析では定着活躍に関する因子（3項目、 $\beta = 0.73$ ）を結果変数とし、キャリア・イベントで抽出された因子「幹部候補としてのキャリア仕事経験」「初期や初めての仕事経験」「ネガティブな仕事経験」「一皮むける経験」「人からの影響/人への育成」「人との摩擦/ネガティブな体験」を説明変数にした重回帰分析を行った。分析結果は表1の通りである。

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	.165
初期や初めての仕事経験	-.103
ネガティブな仕事経験	.192
一皮むける仕事経験	-.030
仕事上の転換を迫られる経験	.331 **
人からの影響/人への育成	-.032
人との摩擦/ネガティブな体験	.043
R <sup>2</sup>	.254 ***
調整済R <sup>2</sup>	.212

前の職場でのキャリア・イベントは「仕事上の転換を迫られる経験」だけが有意であった。この因子は「仕事で干された経験」「降格・降給された経験」「組織でのダウンサイジング」「職種転換研修」から構成されている。恐らく40代以降の転職としてリストラ経験もしくは会社に居続けられない理由などが考えられる。しかしそれらを糧に新天地で前向きに行動し定着活躍できるように頑張っていると考えられる。

また転職した後、どのような課題を抱えたのか、転職後の会社について組織社会化に対処するための理解の在り方については以下のような分析を行った。分析では定着活躍に関する因子を結果変数とし、組織参入時に抱える課題について「人脈学習課題」「仕事職種課題」「能力スキル課題」と3つの因子を説明変数にした重回帰分析を行った。支援の在り方については「定着プログラムシステムの充足」「職務役割理解」「案ラーニングの実行」と3つの因子を説明変数にした重回帰分析を行った。分析結果は表2、表3の通りで

ある。

表2	標準化回帰係数
人脈学習課題	-.108
仕事職種課題	.099
能力スキル課題	.151 **
R <sup>2</sup>	.023 **
調整済R <sup>2</sup>	.017

表3	標準化回帰係数
定着プログラムシステムの充足	.117 **
職務役割理解	.525 ***
アンラーニング実行	.028
R <sup>2</sup>	.254 ***
調整済R <sup>2</sup>	.212

組織参入時に抱える課題として「能力スキル課題」だけが有意となった。中高年以降になると仕事のやり方・職種知識や社内人間関係の理解より仕事の遂行能力や実行するための知識などが問われる即戦力の期待に応じられることが定着活躍するためになによりも必要であると考えられる。

また、新しい職場での活躍するために自分がどのような職務役割なのか理解させること、そして会社として自社の組織・ルール・人事制度の説明、現状の振り返りやメンターを付ける、また職場や周りからの賞賛などの支援は有効であった。

から中高年以降、仕事において厳しい指摘から経験を振り返って自分の仕事を見直すことができること。また即戦力としての期待に応じるためにも仕事の専門性を磨き自分ができる職務や組織における役割を理解し実行することができなければならない。

### 3.3 追加分析

40代以降の中高年について分析したが、それでは40代以前で転職した人はどうか？定着活躍に関する因子を結果変数に、キャリア・イベント因子（表4）、組織参入時に抱える課題因子（表5）、支援の在り方因子（表6）をそれぞれ説明変数にした重回帰分析を行った。

表4	標準化回帰係数
幹部候補としてのキャリア仕事経験	.452 **
初期や初めての仕事経験	.024
ネガティブな仕事経験	.415 **
一皮むける仕事経験	.130
仕事上の転換を迫られる経験	-.300 **
人からの影響人への育成	.060
人との摩擦ネガティブな体験	-.389 †
R <sup>2</sup>	.235 ***
調整済 R <sup>2</sup>	.196
表5	標準化回帰係数
人脈学習課題	-.040
仕事職種課題	.141 *
能力スキル課題	.292 ***
R <sup>2</sup>	.123 ***
調整済 R <sup>2</sup>	.118
表6	標準化回帰係数
定着プログラムシステムの充足	.140 **
職務役割理解	.494 ***
アンラーニング実行	.081 †
R <sup>2</sup>	.451 ***
調整済 R <sup>2</sup>	.448

表4 キャリア・イベントについては「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」が定着活躍に有意であった。また40代以降で有意となった「仕事上の転換を迫られる経験」はマイナスで有意であった。また「人との摩擦ネガティブな体験」もマイナスで有意であった。40代以前の転職は仕事上の転換を迫られることや人との摩擦経験といったものはマイナスに影響を受ける。きつい仕事経験や長時間労働、自分以外の外部要因へのトラウマなどや、幹部候補としてキャリアや仕事経験をさせてもらったものは定着活躍のためにはプラスの影響である。表5、表6について40代以降と比較すると「仕事職種課題」と「アンラーニング実行」が有意になることがわかった。転職後、自身の学んだことが通用しないことを職場で指摘され柔軟に対応できることが定着活躍するために必要であることがわかった。40代前で転職成功定着活躍するために学習棄却（アンラーニング）は重要である。40代以降と比較すると、仕事最中でも学びや気づきを得られる機会を活かし柔軟に対応できる人材が定着活躍できそうである。

## 4.【研究】中高年の転職成功の要因の検討

### 4.1 目的と方法

現状、中高年の採用は即戦力重視のため、業界や職種に固有の専門性やマネジメント力を中心とした評価となっている。このため、中高年労働者が転職を考える際には、転職先の候補が限られる。しかし一般的なポータブルスキル（職務遂行能力）を採用時の評価に用いることによって、企業にとっては経験豊富な中高年人材の採用を、個人にとっては自身の経験を活かした転職を実現する可能性を広げることができる。

本研究では、人材サービス産業協議会で実施した「中高年ホワイトカラーの採用実態調査」のデータを用いて、ポータブルスキルと適応可能性によるマッチングの有用性について検討する。

調査はインターネットを通じて実施し、2年以内に転職した40～55歳の事務系ホワイトカラー男性321名を対象とした。質問項目には、現状の適応感のほか、自らが得意とするポータブルスキルや、転職後の適応に関連すると思われる職場の特徴に対する意見（仕事の進め方の特徴、対人関係の特徴、重視する価値観）や、適応のし方（積極性、素直さ、柔軟性など）などを用いた。

### 4.2 結果と考察

分析では、現在の適応感を結果変数とし、ポータブルスキル、適応のし方、職場の特徴の理想と現実のギャップを説明変数にした重回帰分析を行った。ポータブルスキルは16項目のうち1因子にまとめた14項目を「ポータブルスキル\_一般(=0.96)」とし、残り2項目を「ポータブルスキル\_部下マネジメント(r=0.82)」とした。適応のし方も1因子にまとめた(=0.86)。職場の特徴は現実と理想の評定の差の絶対値の平均点を用いた。統制変数として、転職前後での業種・職種の変化をあらわすキャリアチェンジ、年齢、年収を

表 1 重回帰分析結果

	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
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 †
ポータブルスキル 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

用いた。分析結果は表 1 のとおりである。

ポータブルスキル、適応の仕方、職場の特徴が、それぞれ現在の適応感を予測することがわかった。また、キャリアチェンジは適応感には有意な影響がなく、転職前後で職種や業種が変化することは、予想に反して適応感を下げなかった。

### 4.3 追加分析

ポータブルスキルの一因子性が高いのは自己評価だったことによると考えられるため、同時期に人材サービス産業協議会で実施した企業調査について分析を行った。

企業調査では、3年以内に40～55歳の中途採用を行った企業で、入社者の採否の決定に関与し現在の活躍状況を把握している1052名を対象にインターネット調査を行った。活躍している人、活躍していない人を一人想起し、活躍している人に関してはできているポータブルスキルを、活躍できていない人に関してはできていないポータブルスキルを3つまで選択してもらった。選択結果と総合的な適合度の相関結果を、職種別にまとめたものが表 2 である。

自己評価では一因子性の高いポータブルスキルも、企業側の評価では職種ごとに違いがあることがわかる。例えば研究開発職では「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」ができないと活躍できず、営業職では「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」ことができる」と活躍できるなど、それぞれの職種の特徴を妥当に反映する結果となった。

これらの人を採用した際に最も評価したのは、予想どおり業界での知識・経験（複数選択での選択率 活躍できている人、活躍できていない人の順に以下同；41%、43%）や専門職としての知識・経験（47%、40%）であるが、評価しておけばよかったものとしては、専門性以外の職務遂行能力（21%、26%）や、人柄（22%、29%）が最も多く選択された。

本分析の結果から、業界や職種を変更するキャリアチェンジには少なくとも個人の適応感を低める影響は見られなかった。また、中高年ホワイトカラーの転職を考える際に、職務遂行能力や新たな環境への適応力の高さ、職場の特徴が本人の志向にフィットする程度などが活躍予測のために重要であることが示された。今後は、企業と個人のセットデータによる検証を行うことで、この知見の妥当性を検証していく必要があるだろう。

表 2 ポータブルスキル評価と総合的適合度との相関

ポータブルスキル	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 価値観の異なる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 価値観の異なる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)