

# 本編

## 第 I 部

### 民間事業所調査編



## 第1章 継続雇用と中高齢期の移動

「高年齢者雇用確保措置」の実施が義務化され、以前と同一の企業で働き続けている 60 歳代前半層の人々が増えてきている。しかし同時に、多くの企業の定年年齢は依然として 60 歳ということもあり、それを契機に、あるいはそれ以前から、企業間を移動する人も少なくない。その中には、自発的に移動する人（つまり通常の転職をする人も）もいれば、出向のように企業の指示で移動する人もいる。

本章の目的は、このような同一企業に継続的に勤務する高齢者や、様々な形で別の会社で勤務する高齢者の実情を、本研究委員会が実施した、「民営事業所」に対する質問紙（アンケート）調査（以下では「調査」と略記する。なおその調査概要は、本報告書に「資料」として掲載してある）のデータを用いて解明することにある。今後、高齢者はますます増加することが予想されるが、高齢者自身の職業生活をより豊かにするために、また、そのような高齢者を活用し、そのより大きな貢献を期待する企業にとっても、現時点での状況を明らかにすることは不可欠である。

### 1 節 定年制と継続雇用

現行の「高年齢者雇用安定法」では、65 歳までの安定した雇用を確保するために、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止のいずれかの措置を講ずることが義務づけられている。その義務年齢は段階的に引き上げられていて、調査実施時点では 63 歳であった。まず、調査回答事業所におけるこの雇用確保措置の現状を見よう。

#### 1. 雇用確保措置の現状

本調査の事業所調査の有効回答数は、2,472 件であった。このうち、定年制のある事業所は 97.2% (2,415 件) に達していた（定年制のない企業は 1.9%）。このような定年制のある事業所の定年年齢や、継続雇用などについてのいくつかの調査結果を、企業の正社員規模別に示したものが図表 I -1-1-1 である。定年制のある事業所のうち、「60 歳定年の割合」は 80.1% である。図表には示していないが、調査時点の雇用確保措置義務年齢（63 歳）より低い定年年齢を答えた割合は 82.3% であった。つまり、ほとんどの事業所では、継続雇用制度によって雇用確保措置を実施していることが確認できる。

その継続雇用については、これも図表には示していないが、その継続雇用制度の内容を問うと、「再雇用制度」のみを導入した事業所は 70.8% で、「勤務延長制度」との併用を加えると 84.1% が再雇用制度を導入していた。

そのような継続雇用制度に関しては、図表に示したように、希望者全員型の継続雇用制度

としているのは 50.8%で、企業規模が大きくなるとその割合は低下し、1,001 人以上企業では 24.5%とその割合は少なくなっている。なお、継続雇用による雇用上限年齢の平均は 66.4 歳である。

図表 I-1-1-1 定年制と継続雇用（事業所調査）

	全社の正社員数				合計
	50人以下	51～300人	301～1000人	1001人以上	
(定年制がある事業所の数)	(1015)	(1161)	(121)	(50)	(2415)
60歳定年の割合：%	77.8	81.4	88.4	88.0	80.1
平均定年年齢：歳	61.1	60.8	60.5	60.7	60.9
希望者全員型の 継続雇用の割合：%	56.9	48.5	33.6	24.5	50.8
継続雇用の 平均雇用上限年齢：歳	66.7	66.3	65.5	65.6	66.4
継続雇用の平均希望率：%	88.5	84.6	73.9	66.5	85.0
実際の平均継続雇用率：%	88.4	83.3	70.6	62.9	83.8

注1：合計には、正社員数不明の企業も含まれている。

注2：比率は、各規模の（ ）内を 100.0 としている。

これらの事業所の過去 1 年間の定年到達者数は平均 3.5 人であった。そのうち継続雇用を希望した割合は平均 85.0%で、図表に示してあるように、企業規模が大きくなるとこの割合は少なくなっている。また実際に継続雇用された割合（継続雇用率）は 83.8%で、これも希望率と同様に企業規模が大きくなると、低下している。この 2 つの割合が、ほぼ同様の動向を示していることは、希望者全員型でない（希望者全員型）事業所では、希望すると継続雇用されるケースが殆どを占めるとい実態があるとみて良い。そのことは、継続雇用率を高めるためには、継続雇用希望率を高めることが必要なことを示唆する。

## 2. 継続雇用率雇用確保措置の現状

当機構の 2008 年度の報告書『高齢者雇用確保措置の実態と 70 歳まで働ける企業の実現に向けた調査研究：第二次報告書』でも、上記と同様の現象を指摘している。そこでは、継続雇用希望率が低いのは希望者選別型企业であることを見出している。

そこで、今回のデータでもそのような関係が見られるかを分析しよう。既述したように、希望率などは企業規模と密接に関連しているので、企業規模の違いを考慮しないと、変数間の関係を正確に見ることが難しくなる。そこで、一度に多くの変数の関係を見ることができると多変量解析の手法を用いる。

多変量解析のうちの重回帰分析を用いて、継続雇用希望率の決定要因を分析したものが、図表 I-1-1-2 である。ここでは説明変数として、企業規模、経営状況、および希望者全員型かどうかを示す変数を投入している。結果は、企業規模が大きくなると希望率が低下すること、および、企業規模の大きさを考慮してもなお、希望者選別型と比較すると希望者全員型

の事業所での希望率が高いことを示している。この結果は、上記の平成 20 年度の結果と同様である。このような結果となるのは、選別型では希望しても継続雇用されないかもしれないと従業員が考え、その結果、従業員が希望することをあきらめているからと考えられる。

図表 I-1-1-2 継続雇用希望率の決定要因

重回帰分析	従属変数:継続雇用希望率			
	(a)		(b)	
	B	t	B	t
(定数)	85.994	32.389 **	83.273	29.673 **
[正社員規模ダミー Ref:30人以下]				
31~50人	7.285	2.547 *	6.817	2.400 *
51~100人	.335	.124	.644	.241
101~300人	-3.741	-1.370	-2.901	-1.065
301~500人	-12.621	-3.200 **	-11.356	-2.888 **
501~1000人	-8.848	-1.841 †	-8.118	-1.703 †
1001人以上	-14.914	-3.169 **	-13.678	-2.922 **
[経営状況ダミー Ref:大幅に悪化]				
良くなった	-3.464	-1.425	-3.711	-1.540
あまり変わらない	-2.924	-1.370	-2.880	-1.356
やや悪化	-1.082	-.546	-1.064	-.540
[希望者全員型ダミー Ref:選別型]	—	—	5.063	3.311 **
<i>F</i>		6.979 **		7.502 **
自由度調整済み <i>R</i> <sup>2</sup>		.047		.057
<i>n</i>		1,091		1,082

注1： \*\*.\*\*, \*, † は、それぞれ 1%,5%, 10%水準で有意なことを示す。

注2：過去1年間の定年到達者2人以上のケースのみ分析。

ここで提言できるのは希望者全員型の継続雇用を普及させることが、高齢者の雇用機会の確保という観点から必要ということである。なお今回の調査では、継続雇用者の仕事内容については尋ねていない。その点に関しては、上記の平成 20 年度の報告書を参照されたい。

## 2 節 中高齢期の人材移動

継続雇用の現状は上記のようなものであるが、元々全ての従業員が定年まで同一企業に勤務するわけではない。転職や出向転籍などや、それに対応する新規採用などもあるからである。次に、このような中高齢期の人材移動について見よう。

### 1. 出向や新規採用の実施状況

調査では、50歳以上正社員の他社への出向転籍（以下では総称して「出向」と記す）の実施の有無、逆に他社からの出向の受入れの有無、さらに60歳以上従業員の新規採用の有無を問うている。ただし、調査への回答容易性を高めるために、「他社への出向」は最近1年間の

実施状況を尋ね、「自社への出向受け入れ」は調査時点の在籍者について尋ねている。また「新規採用」は最近3年間の状況を尋ねている。

その結果を示したものが、図表 I-1-2-1 である。図表の右端の列には、これらの施策の実施事業所割合を示してあり、その左側には、これらの施策別に、実施事業所の企業規模別構成比を示してある。

図表 I-1-2-1 中高年期移動施策の実施状況（事業所調査）

全社の正社員数 (件数)	(表側項目の該当者がいる事業所の割合:%)					合計 (2,472)	左端項目の実 施事業所割合
	50人以下 (1,048)	51~300人 (1,179)	301~1000人 ( 121)	1001人以上 ( 50)	不明 ( 74)		
回答事業所 計	42.4	47.7	4.9	2.0	3.0	100.0(2,472)	100.0%
他社への50歳以上出向・転籍者	19.1	53.0	13.5	11.0	3.4	100.0( 319)	12.9%
自社への50歳以上出向・転籍者	34.8	51.9	6.8	3.7	2.8	100.0( 752)	30.4%
60歳以上の新規採用者	41.7	47.9	5.2	2.2	2.9	100.0(1,400)	42.5%

「他社への50歳以上の出向」を実施している事業所は12.9%で決して多くないが、この施策は、大企業での実施割合が相対的に高いという特徴がある。図表に見るように、1,001人以上の企業規模の割合は、この調査の「回答事業所計」で2.0%に過ぎないのに、この施策の実施事業所は11.0%に達しているからである。それに対し、「自社への50歳以上出向の受け入れ」と「60歳以上の新規採用」は、実施率がそれぞれ30.4%と42.5%と高くなっていて、同時に企業規模別構成割合は「回答事業所計」とあまり変わらないという特徴がある。

## 2. 受入れ出向の実施状況

調査では、出向に関しては、送出しについては、受入れについて中心に尋ねている。送出し企業は大企業が多いので、今回の調査のように小規模企業まで含めた調査では、該当企業が少なくなることを考慮したからである。

受入れている出向者の内容やその成果には、受入れ時に、受入れ側と送出し側のどちらが強く関わったかということが大きく影響していることが、これまでに何回か報告されている（例えば、高年齢者雇用開発協会編『企業の高齢化施策の実態に関する調査研究報告書：最終報告』2002年度）。そこで本調査でも、50歳以上の出向者の受入れる際に、どちらの側がその受入れにより強く関わったかを尋ねた。その結果が、図表 I-1-2-2 である。

「どちらとも言えない」を含めた5段階で尋ねているが、「どちらかと言えば・・・」も含めて、「送り手側の要請」をプッシュ型とし、「自社からの要請」をプル型とする。ここでプッシュ型とは送り手企業から押し出されたという意味で、プル型とは受け手側である自社に引き込まれたという意味である。プル型が46.0%（346件）を占め、プッシュ型は34.0%（256件）となった。

図表 I-1-2-2 出向の2つのタイプ

受入れ時に、送り手と自社の どちらの要請が強かったか(Q9)	件数	割合:%	
主として、送り手側の要請	240	31.9	—プル型
どちらかと言えば、送り手側の要請	106	14.1	
同じくらい	125	16.6	
どちらかと言えば、自社からの要請	128	17.0	—プッシュ型
主として、自社からの要請	128	17.0	
無回答	25	3.3	
計	752	100.0	

### 3. プル型とプッシュ型の違い

では、このような2つのタイプによって、出向がどう異なっているかを見よう。調査では、出向者を受入れて良かったことを、複数回答で回答することを求めた。その結果が、図表 I-1-2-3 である。なお、ここでの「回答計」の結果は2つのタイプの合計ではなく、50歳以上の出向・転籍者を受入れている全事業所の結果を示してある。

図表 I-1-2-3 出向者を受け入れて良かったこと

	(M.A., %)		
	プッシュ型 (346)	プル型 (256)	回答計 (752)
自社の経営力や技術力が高まった	44.2	49.2	45.7
自社独自の従業員に良い影響を与えた	21.1	25.0	22.9
人件費が節約できた	9.8	9.4	9.2
信頼の置ける良い人材が来てくれた	35.8	55.9	44.3
自社の人手不足が緩和された	28.3	42.6	35.8
送り手企業と結びつきが強まった	43.9	30.5	37.5
その他	1.2	0.8	0.9
特にない	12.4	2.7	8.0
無回答	0.9	1.6	2.8
計	100.0	100.0	100.0

その回答計の結果から、全体としては、「自社の経営力や技術力が高まった (45.7%)」や「信頼の置ける良い人材が来てくれた (44.3%)」という受入れの利点があることがわかる。ここで、前者はどちらのタイプでも指摘されている項目であるが、後者は、プル型では 55.9% ときわめて高い回答であるが、プッシュ型ではそれほどではない。プル型ではこれに加えて、「自社の人手不足が緩和された」という指摘も多い。それに対しプッシュ型で相対的に多いのは、「送り手企業との結びつきが強まった」と「特にない」である。

逆に、「出向者を受入れて困ったこと」の複数回答の結果が、図表 I-1-2-4 である。全体としては「特にない (43.0%)」と「人件費が増大した (27.9%)」という回答が多い。ただし、ここでも 2 つのタイプによる違いが見られる。プッシュ型で相対的に多いのは、後者の「人件費が増大した」と、「人員が過剰になった」、および「自社が必要としたタイプの人材ではなかった」である。それに対しプル型で多いのは、「特にない (52.7%)」にのぼっている。

図表 I-1-2-4 出向者を受け入れて困ったこと

	(M.A., %)		
	プッシュ型 (346)	プル型 (256)	回答計 (752)
人員が過剰になった	12.4	1.6	7.0
人件費が増大した	37.9	20.3	27.9
勤務条件の調整が難しかった	12.4	8.6	10.5
自社独自の従業員の採用や昇進機会が減少した	13.0	7.4	9.6
自社で必要としていたタイプの人材ではなかった	22.8	13.7	17.3
自社にうまく融け込めない人が来た	15.9	14.8	14.8
自社の経営の独自性が損なわれた	6.1	1.6	3.5
その他	0.9	0.0	0.4
特にない	33.2	52.7	43.0
無回答	1.4	2.3	4.3
計	100.0	100.0	100.0

このように見ていくと、出向受入れによって様々な良いことや困ったことが受入れ企業で発生しているが、プル型では困ったことは少ないが、逆に自社の人材面での強化など、良かったことが多くなっている。他方、プッシュ型では、ニーズに合わない人材が来たり、人件費が増大したりという困ったことが多く、逆に良かったことが少ないと言えよう。

#### 4. 60歳以上の新規採用

出向の受入れは企業にとっては人材獲得の手段の 1 つであるが、他に新規採用という手段もある。そこで調査では、60 歳以上に対する新規採用の実施状況も尋ねている。既に図表 I-1-2-5 に示したように、それを実施しているのは 1,400 件 (56.6%) の事業所であった。調査では、正社員採用と非正社員採用を別個に尋ねているので、この 1,400 件の内訳を示すと、正社員採用の実施は 547 件、非正社員の実施は 1,118 件、両方を実施は 265 件であった。ここでは、正社員採用と非正社員採用を比較しながら、調査結果を紹介しよう。

まず、複数回答で問うた採用ルートの結果である。図表 I-1-2-5 に示すように、全体としては「公的な職業紹介機関 (ハローワークなど)」や「自社の経営者や従業員の“つて”」が多いが、前者は非正社員採用でより多くなり、後者は逆に正社員採用で多くなっている。正社員で“つて”のようなインフォーマルなルートが多くなるのは、企業がより高い役割を期待する正社員に関しては、身近な人が紹介者である方が信頼でき採用しやすいからだろう。なお、若年層の中途採用と比べると、「民間の職業紹介機関」や「自社のホームページ」とい



う回答が少ない。これも、高齢者の特性かもしれない。

図表 I-1-2-5 出向者を受け入れて困ったこと

	(M.A., %)		
	正社員採用事業所 ( 547)	非正社員採用事業所 (1,118)	新規採用事業所計 (1,400)
公的な職業紹介機関	45.2	53.0	48.9
民間の職業紹介機関	8.8	7.8	7.6
求人雑誌、新聞等の紙媒体	21.2	30.7	26.1
自社のホームページ	9.5	9.7	8.6
自社の経営者や従業員の“つて”	51.4	42.1	43.2
本人の元の勤務先の斡旋・紹介	24.9	20.7	21.6
その他	3.5	4.7	4.2
無回答	2.6	1.8	2.0
計	100.0	100.0	100.0

図表 I-1-2-6 60歳以上人材の採用時の重視事項

	(M.A., %)		
	正社員採用事業所 ( 547)	非正社員採用事業所 (1,118)	新規採用事業所計 (1,400)
専門的知識・能力	61.2	50.3	53.0
保有する資格・学位	23.9	18.2	18.8
仕事の経験	68.4	60.5	61.9
コミュニケーション能力	17.4	17.5	17.2
語学力・国際感覚	1.3	1.6	1.6
リーダーシップ	9.1	5.0	5.9
意欲・やる気	70.7	70.8	69.8
健康・体力	64.7	68.8	67.1
人脈	17.7	9.4	12.1
人柄・性格	55.9	59.0	57.2
その他	0.7	1.4	1.2
いずれも該当しない	0.5	0.5	0.6
無回答	0.5	1.0	0.9
計	100.0	100.0	100.0

そのような採用時の重視事項を、やはり複数回答で問うた結果が、図表 I-1-2-6 である。全体としては、「健康・体力 (67.1%)」がかなり多く、高齢者が対象であるので納得しやすい結果である。しかし、それよりも「意欲・やる気 (69.8%)」の方がやや多く、同時に「人柄・性格 (57.2%)」も多く、人物重視の傾向が強い。またそれだけではなく、「仕事の経験 (61.9%)」や「専門的知識・能力 (53.0%)」という経験者採用ならではの項目も多くなっている。なお、このうち「仕事の経験」や「専門的知識・能力」という項目は、正社員としての採用でより強調されている。

### 3節 人材移動の決定要因

前節では出向と新規採用に焦点をあて、人材移動の内容を分析してきた。では、その人材移動は、どのような企業で発生しているだろうか。この点に関しては、同時に複数の要因が作用していることが予想される。そこで、多くの要因を一度に考慮できる多変量解析の手法を使って分析する。

#### 1. 出向の決定要因

まず、出向の「送出し」や「受入れ」は、企業がどのような状態になると発生するかを分析しよう。いずれも、「あり」か「なし」という、1-0型の変数である。そこで、そのような変数の分析に適したロジスティック回帰分析を用いる。

まず、従属変数はそれぞれの出向が「あり」の場合に1、「なし」の場合に0とするダミー変数である。これらを説明する変数は、企業グループ関係、正社員規模、経営状況を示す変数である。ここで、企業グループ関係の変数は、出向が企業グループ内を中心に行われていることを考慮して投入する変数である。企業グループ内での位置を明らかにするために、その企業に親会社があるか否かを示す「親会社ダミー」と、その企業が出資する関係会社があるか否かを示す「関係会社ダミー」を投入する。また、正社員規模は、出向の送出し企業は大企業であると考えられるので投入する変数である。経営状況は、出向は人材移動の1つなので、経営状況が悪い企業から良い企業へという流れがあることを想定した変数である。なお、正社員規模と経営状況は、調査では選択肢を示しそれを選んでもらう形となっているので、そのまま、選択肢ごとのダミー変数とする。

これらの変数を投入して分析した結果が、図表 I -1-3-1 である。

「送出し出向」が実施される確率が高くなるのは、親会社がある場合、関係会社がある場合、そして正社員規模が大きい場合であることが確認できる。このうち、関係会社があればそこが出向先になるのでそれが正で有意になったのは想定通りだが、親会社がある場合も有意になったのは意外であった。これらの企業グループ変数は、企業グループとしての企業の結合程度を示しているのかもしれない。もしそうなら、結合程度の高い企業グループに所属していると送出し出向を実施する確率が高くなると理解できる。なおここで、興味深いのは経営状況に関しては、それがいずれレベルでも有意でないことである。

他方、「受入れ出向」では、企業グループ変数は「親会社あり」のみが有意である。親会社から出向者が来ることが多いので、想定通りである。正社員規模に関しては大企業で有意になっているが、パラメータ (B) やオッズ比 (Exp(B)) の大きさからみると、「送出し出向」と比べると、その説明力は小さくなっている。「受入れ出向」も実は企業規模が大きい企業で実施されているが、「送出し出向」と比べると企業規模の影響力は小さいと見て良いだろう。なお、ここでも経営状況は有意でない。

図表 I-1-3-1 出向の決定要因

ロジスティック回帰分析	送り出し出向 1:あり、0:なし			受入れ出向 1:あり、0:なし		
	B	標準誤差	Exp (B)	B	標準誤差	Exp (B)
親会社ありダミー	.857	.146 **	2.357	1.489	.102 **	4.432
関係会社ありダミー	1.366	.155 **	3.920	.330	.131	1.391
[正社員規模ダミー Ref:30人以下]						
31~50人	-.157	.274	.855	-.063	.156	.939
51~100人	.357	.248	1.429	.129	.150	1.138
101~300人	1.065	.241 **	2.901	.482	.157 **	1.620
301~500人	1.218	.352 **	3.381	.220	.283	1.246
501~1000人	2.118	.388 **	8.311	.984	.354 **	2.675
1000人以上	2.895	.387 **	18.075	.952	.331 **	2.591
[経営状況ダミー Ref:大幅に悪化]						
良くなった	-.151	.218	.860	.143	.154	1.153
あまり変わらない	-.037	.191	.964	.126	.136	1.134
悪化した	-.082	.182	.922	-.012	.130	.988
定数	-3.092	.251	.045	-1.605	.155 **	.201
-2 対数尤度	1478.883			2580.923		
$\chi^2$	308.835 **			279.645 **		
Cox & Snell $R^2$	.124			.114		
n	2,315			2,315		

注：\*\*，\*，† は、それぞれ 1%、5%、10%水準で有意なことを示す。

このように見ていくと、出向による人材移動は、経営状況のような経済的な論理で移動が発生するというのではなく、企業グループという構造的な現象によって発生していると言えそうである。ただし、これは送出しと受入れを、それぞれの中での差異は考慮しないで分析した結果であることに留意する必要がある。既述したように、出向の受入れではプル型とプッシュ型があったが、その違いは分析していないからである。

## 2. 新規採用の決定要因

次に、60歳以上の新規採用の決定要因を、同じモデルを用いて分析しよう。ただし、従属変数は「60歳以上の採用」の有無であるが、既述したように「正社員採用」と「非正社員採用」それぞれに関しても、実施の有無がわかる。そこで、この3種類の採用に関する有無を従属変数とする3つの計測を行った結果が、図表 I-1-3-2 である。

企業グループ変数は、いくつかで負（－）で有意となっている。このことは、例えば正社員採用は、むしろ親会社がない企業で実施されることを示している。親会社があるとそこから人材が送り込まれるので、新規採用が必要ない（あるいはできない）ことを示しているように思われる。上述のように企業グループ変数では、いくつかは負で有意（他は有意でない）であるので、企業グループとはあまり関係がない企業で、採用が行われるとみて良い。正社員規模ダミーはいくつかは有意ではあるが、既述した出向の場合と異なり、有意になった箇所には法則性は見られない。出向のような企業規模との明瞭な作用はないと言えよう。

図表 I-1-3-2 新規採用の決定要因

ロジスティック回帰分析

	60歳以上採用 1:あり、0:なし			正社員採用 1:あり、0:なし			非正社員採用 1:あり、0:なし		
	B	標準誤差	Exp (B)	B	標準誤差	Exp (B)	B	標準誤差	Exp (B)
親会社ありダミー	-.002	.095	.998	-.429	.121 **	.651	.031	.097	1.031
関係会社ありダミー	-.364	.117 **	.695	-.256	.145 †	.774	-.408	.121 **	.665
[正社員規模ダミー Ref:30人以下]									
31~50人	-.098	.132	.907	.384	.168 *	1.468	-.379	.135 **	.684
51~100人	-.013	.130	.988	.463	.164 **	1.589	-.195	.132	.823
101~300人	.040	.140	1.040	.244	.179	1.277	-.029	.142	.971
301~500人	-.014	.259	.986	.257	.312	1.293	-.019	.263	.981
501~1000人	.612	.353 †	1.844	.228	.429	1.256	.431	.347	1.539
1000人以上	.371	.318	1.449	-.191	.439	.827	.370	.319	1.448
[経営状況ダミー Ref:大幅に悪化]									
良くなった	.652	.139 **	1.920	.570	.165 **	1.769	.617	.141 **	1.853
あまり変わらない	.595	.121 **	1.813	.294	.151 †	1.342	.614	.123 **	1.848
悪化した	.220	.112 *	1.246	.237	.143 †	1.268	.193	.116 †	1.213
定数	.004	.129	1.004	-1.540	.171	.214	-.205	.132	.815
-2 対数尤度	3118.532			2292.199			2973.779		
$\chi^2$	50.439 **			39.408 **			63.722 **		
Cox & Snell $R^2$	.022			.019			.029		
n	2,315			2,106			2,194		

注：\*\*，\*，† は、それぞれ 1%、5%、10%水準で有意なことを示す。

この結果でより興味深いのは、経営状況変数である。出向の場合とは一転し、経営状況が良くなると採用が行われる関係が示されている。経営状況が良くなれば人材が必要になり、その結果、採用が行われるという当然と言えば当然の結果である。この結果を見ると、逆に出向による移動の特異性が示されているようにすら思える。

### 3. 出向による移動の追加分析

同じ人材移動であっても、出向と通常の転職（採用）では、移動の論理が異なることが示されたが、それでは出向による移動は、本当に特異なものだろうか。出向についてさらに分析してみよう。

まず、「送出し出向」についてである。送出し出向が発生する背景に、企業内で活躍の場を失った中高年者をその企業が関係会社へ移動させたり、あるいは企業内に留まると活躍の場を失ってしまうので、それ以前に出向で他社へ移動することを中高年者自身が希望し、その結果移動するということが考えられる。そのようになりやすいのは、役職についていた人を一定年齢で役職から離脱させる「役職定年制」が導入されている場合である。と言うのは、役職につき部下の指揮や部門間調整の仕事をしていた人が、役職を離れて実務をこなすのは、かつて実際に携わっていた仕事であっても容易でないので、結果として活躍の場を失いやすくなるからである。

図表 I-1-3-3 送り出し出向の決定要因

ロジスティック回帰分析			
	送り出し出向 1:あり、0:なし		
	B	標準誤差	Exp (B)
親会社ありダミー	.857	.147 **	2.355
関係会社ありダミー	1.333	.156 **	3.791
[正社員規模ダミー Ref:30人以下]			
31~50人	-.176	.275 **	.839
51~100人	.329	.249 **	1.390
101~300人	1.018	.242 **	2.767
301~500人	1.125	.356 **	3.080
501~1000人	1.984	.392 **	7.269
1000人以上	2.756	.392 **	15.729
[経営状況ダミー Ref:大幅に悪化]			
良くなった	-.129	.218	.879
あまり変わらない	-.047	.193	.954
悪化した	-.066	.182	.936
役職定年ダミー	.603	.178 **	1.828
定数	-3.142	.253 **	.043
-2 対数尤度	1467.161		
$\chi^2$	313.583 **		
Cox & Snell $R^2$	.128		
n	2,285		

注：\*\*，\*，† は、それぞれ 1%,5%, 10%水準で有意なことを示す。

そこで、これまでのモデルに、役職定年制が導入されていると1になる「役職定年ダミー」を加えて計測した結果が、図表 I-1-3-3 である。この変数は正（+）で有意となっていて、やはり役職定年があると、中高年者が出向でその企業から移動する確率は高くなることがわかる。

では、このような形で送出された中高年者は、移動先（受入れ企業）でどうなるだろうか。調査では、出向を受入れた事業所に、メリットとデメリットのどちらが大きいかを5段階で問うている。これをメリットが大きい方の点数が大きくなるような1~5点に点数化し、それを従属変数にして、どのような場合にメリットが大きいか、つまり出向の成果が高くなるかを分析する。ただし、この従属変数は1-0型でなく通常の連続数なので、重回帰分析とする。なお、既にクロス表の分析で、プッシュ型とプル型では、その内容に違いがあることがわかっているため、プル型を1とする「プル型ダミー」も説明変数として加える。

このようにして、「受入れ出向」について計測した結果が、図表 I-1-3-4 である。正社員規模は有意でないため、それを除いた結果も示してある。結果は、出向の計測ではこれまで有意でなかった「経営状況」の変数は正で有意となり、それが良いとメリットが大きくなることを示している。同時に、新たに投入した変数は正で有意で、プル型出向でメリットが大きくなることも確認できる。

図表 I-1-3-4 出向受け入れメリットの決定要因

重回帰分析	従属変数: 出向受け入れのメリットの大きさ			
	(a)		(b)	
	B	t	B	t
(定数)	3.393	27.700 **	3.353	37.412 **
親会社ありダミー	.146	1.997 *	.143	1.984 *
関係会社ありダミー	.107	1.170	.104	1.187
[正社員規模ダミー Ref:30人以下]				
31~50人	.057	.483	—	—
51~100人	-.155	-1.391	—	—
101~300人	-.070	-.619	—	—
301~500人	-.105	-.523	—	—
501~1000人	-.059	-.280	—	—
1001人以上	.053	.271	—	—
[経営状況ダミー Ref:大幅に悪化]				
良くなった	.236	2.193 *	.195	1.842 *
あまり変わらない	.221	2.255 *	.203	2.095 *
やや悪化	.037	.408	.032	.353
[プル型ダミー Ref:プッシュ型]	.471	6.348 **	.477	6.494 **
<i>F</i>		4.882 **		8.853 **
自由度調整済み <i>R</i> <sup>2</sup>		.064		.064
<i>n</i>		687		693

注: \*\*, \*, † は、それぞれ 1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。

この結果から、経営状況が良い企業が、自社からの要請で、親会社から中高年者の出向を受入れると、出向のメリットが大きくなり成果が高くなると言える。

#### 4 節 まとめ

企業で働く高齢者の中には、それ以前に勤務していた企業で継続して働く人もいれば、別の企業に移動して働く人もいる。後者の移動する人の中には、通常の転職以外に、出向や転籍（以下、出向と略記する）によって移動する人もいる。この章では、継続雇用、転職、出向という高齢期の3つの移動パターンの現状を、事業所に対する調査データを用いて分析した。明らかになったことは以下のようなことである。

定年後も同一企業で働く継続雇用は定着してきているものの、大企業では継続雇用される割合はあまり高くない。定年到達者の継続雇用率が低いのは継続雇用希望率が低いからで、その希望率は、希望者全員を継続雇用する「希望者全員型」の継続雇用を実施している企業で高くなり、希望者を選別する「希望者選別型」の企業では低くなることがわかった。

他方、中高齢期の人材移動に関しては、通常の転職による移動と出向による移動では、人材の受け入れ側の事情が異なっていることがわかった。転職者の受け入れ（企業側から見ると採用）は、経営状況が良い企業で行われているのに対し、出向者の受け入れは経営状況とは無関係

係に行われていたからである。そして、そのような出向者の受入れは、移動元から押し出された形のプッシュ型では弊害が多く、移動先に引き込まれた形のプル型では利点が多いこともわかった。さらに分析を進めると、経営状況が良い企業が、プル型で中高年出向者を受入れると、出向受け入れのメリットが大きくなることがわかった。

このことから指摘できる第1は、希望者全員型の継続雇用を定着させることである。これにより、結果として継続雇用率が高まるだろう。ただし、現行の希望者全員型に関しては、継続雇用者の仕事内容に問題があるように思える。というのは、人材の選別を可能にしている希望者選別型には、継続雇用者を高度な仕事、それゆえ仕事内容の連続性が高い仕事に配置できるという、希望者全員型にはない利点があるからである。これからは、希望者全員型によって高齢期の雇用機会を確保する一方で、その仕事内容をより高度なものにする必要がある。そのためには、希望者選別型との併用も必要であろう。

第2は、出向をプル型に変えるということである。そのためにプッシュ型を減らすことが必要であるが、それには上記の継続雇用の改善が欠かせない。現状では、高齢者の高度なスキルを活かせる仕事を企業内で提供できないので、グループ企業に出向させているというケースが少なくないからである。高齢者の社内活用の方策を本格的に展開し、継続雇用の改善を図ることが、プッシュ型の出向を減少させることにつながるだろう。

第3に、高齢者の転職市場を整備するということである。上記の対策がとられても、増加する高齢者の仕事を継続雇用で全て賄うことは不可能だろう。やはり転職を通じた人材の再配分が必要である。調査からは、民間職業紹介機関やホームページの活用などが、若年層の転職と比べると少ないことも示されていた。転職市場の改善の余地は、まだまだあるように思える。

(永野 仁)