

第5章 シニア経営者の能力開発行動 ——「時間」と「資金」からみた特質——

1. はじめに～問題意識

国民金融公庫総合研究所が実施した「シニア開業調査」（鈴木正明・野中卓人（2013）「シニア起業家の開業」国民金融公庫総合研究所『新規開業白書—2013年版』同友館）が示すように、高齢期の創業が、そこに至る職業経験で獲得した知識や経験を活かしたものであれば、開業時点では多くの人的資本投資を必要としないことが想定される。他方で、経営者として働く期間は長い。業を営み続けるには、創業者の職業能力を維持・向上する必要に迫られる。学習動機の研究からは、暦年齢が高くなると、学習動機（新たな知識や技能を獲得するための投資や能力向上への投資が控えられ）が低くなることが指摘されている（例えば、Carstensen et al, 1999; Freund, 2006; Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij et al, 2014）。その一方で、年齢が高くなっても、将来的な就業期間の見込みが高まれば、他者との関係強化や継続的学習、技術・技能の拡大などの投資行動が増加するという実証研究もある（例えば、Robson & Hansson, 2007）。

正社員、非正社員及び自営業者の能力開発行動の特質をアンケート調査で明らかにした労働政策研究研修機構（2006）『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究—個人の職業能力開発行動からみる—¹』によれば、自営業者は雇用者（正社員及び非正社員）とは異なる能力開発行動をもっている。第1に、自営業者は雇用者（正社員及び非正社員）以上に能力開発に熱心に取り組んでいることであり、自分のキャリアは自らで開発せざるをえない自営業者にとって能力開発は雇用者（正社員及び非正社員）以上に重要なものかもしれない。第2に、正社員の能力開発行動の経歴みると、20歳代の若い時期に能力開発に多くの時間を費やすが、世代を経るにしたがって、その時間数は確実に低下し、50歳代になると再び

¹ 労働政策研究・研修機構（2006）の調査対象の抽出について説明すると以下のようになる。調査対象者は雇用形態により、正社員、非正社員（パートタイマー、アルバイト）、自営業・自由業の3グループとした。調査対象者の構成は総務省統計局「就業構造基本調査」（平成14年度）から得られる年代別、男女別、就業形態別の就業者の割合を参考に以下のように決定し、調査対象者は調査会社のモニターから無作為に抽出した。

第1に、正社員については、20歳代男性は400名、20歳代女性は250名、30歳代男性は800名、30歳代女性は300名、40歳代男性は600名、40歳代女性は250名、50歳代男性は600名、50歳代女性は250名、の合計3,450名である。第2に、非正社員については、20歳代男性は100名、20歳代女性は100名、30歳代男性は150名、30歳代女性は150名、40歳代男性は110名、40歳代女性は200名、50歳代男性は90名、50歳代女性は200名、の合計1,100名である。第3に、自由業・自営業については、20歳代男性は0名、20歳代女性は0名、30歳代男性は100名、30歳代女性は100名、40歳代男性は100名、40歳代女性は100名、50歳代男性は125名、50歳代女性は125名、の合計650名である。

調査の実施時期は2005年9月16日から9月30日にかけて、調査票の発送及び回収を実施した。有効回収された調査票は4,412名（正社員2,973名、非正社員885名、自由業・自営業554名）、有効回答率は83.95%であった。

増加に転じる U 字型のカーブを描いていることも特質の 1 つである。これに対して、自営業者の能力開発行動の経歴をみると、世代を経るにしたがって、能力開発に投資した時間数が増加し、40 歳代でピークになり、50 歳代以上は低下するというカーブを描いており、正社員とは異なった能力開発行動をもっている²。

以上のように、自営業者は雇用者（とくに、正社員）とは異なる能力開発行動をもっていることは明らかになっているが、どのような自営業者が熱心に能力開発に取り組んでいるのか、それにはどのような特質があるのか、を十分に明らかにした調査研究を探すことは簡単なことではない。加えて、能力開発行動において、正社員とは異なる 50 歳代以上の自営業者（「シニア経営者」）の能力開発行動を詳細に分析した調査研究は見られない。

こうした問題意識を踏まえて、第 1 に、「資金」及び「時間」からみてシニア経営者が 1 年間にどの程度の能力開発への投資を行い、それにはどのような特質があるのか、第 2 に、投入された時間からみて、どの分野にどの程度の資源を投資しているのか」及び「どの教育訓練プロバイダーにどの程度の資源を投資しているのか」という能力開発資源の配分にはどのような特質があるのか、第 3 に、その投資行動が何によって規定されているのか、を明らかにする。最後に、シニア経営者が能力開発を行っていくためにはどのような社会的基盤を整備していく必要があるのかを提示し、まとめとする。

2. 「時間」と「資金」からみた能力開発投資行動の特質

(1) 能力開発に投下されている「時間」と「資金」

① 「時間」からみた能力開発投資行動の全体像

シニア経営者の能力開発投資行動にどのような特質があるのか。この点をまず、能力開発に投下された「時間」の面からみてみよう。

「時間」から能力開発投資行動をみた図表 5-1 によると、シニア経営者は能力開発のために年間 78.5 時間を投下しており、かりに年間の総労働時間を 1,871 時間とすると、労働時間のほぼ 4% にあたる時間を能力開発のために使っていることになる。さらに能力開発のために実際に費やされた時間は、シニア経営者が能力開発に使用可能であるとする 249.3 時間（つまり時間面からみた予算）の約 3 割（31.5%）であり、能力開発のために費やす時間にはかなりの余裕があるというのが現状である。

² 自由業・自営業の年齢別の回答者数は「30 歳代」が 168 名、「40 歳代」が 180 名、「50 歳代以上」が 206 名である。また、規模（従業員数）別の回答数は「0 名」が 402 名、「1 人」が 46 名、「2 人以上」が 98 名である。さらに、業種別の回答数は「建設業」は 45 名、「製造業」10 名、「電気・ガス・熱供給・水道業」が 10 名、「情報通信業」が 11 名、「運輸業」が 6 名、「卸売・小売業」が 93 名、「金融・保険・不動産業」が 25 名、「飲食店、宿泊業」が 41 名、「医療・福祉」が 20 名、「教育、学習支援業」が 73 名、「サービス業」が 135 名、「その他」が 62 名、である。

図表 5 - 1 「時間」からみた能力開発の構造と能力開発ニーズ

	件数 (名)	時間の面					
		学習の 予算時間	時間の投資 比率 (使用 時間の対予 算比率)	実際の使用 時間	時間比率 (実就業時 間に占める 学習時間の 割合)	ニーズの大 きさ (投下 時間の見通 し)	
		時間	%	時間	%	%	
全体	1030	249.3	31.5	78.5	4.2	25.2	
業種別	建設業	54	185.6	11.3	20.9	1.0	14.8
	製造業	49	267.1	25.1	67.1	3.3	38.8
	情報通信業	78	214.3	51.3	110.0	5.1	28.2
	卸売業、小売業	161	271.2	45.6	123.6	6.0	22.3
	金融業、保険業	44	294.8	20.2	59.4	3.4	29.5
	不動産業、物品賃貸業	113	326.7	12.2	40.0	3.3	17.7
	学術研究、専門・技術サービス業	304	213.1	29.7	63.3	3.5	27.6
	生活関連サービス業、娯楽業	48	169.7	21.9	37.1	1.8	16.7
	教育、学習支援業	41	646.3	37.3	241.2	15.8	39.0

注：ニーズの大きさは「増やしたい」+「やや増やしたい」の比率

業種によって能力開発投資行動はどのように異なるのか。時間の面からみると、常に新しい専門知識・教育方法の習得に意欲的である教育・学習支援業が最も能力開発に積極的であり、予算時間、実際の使用時間、時間比率のいずれにおいても他の業種を上まわる水準にある。また、時間の投資比率に注目すると、技術のスピードが速い情報通信業及び他社との競争が激しい卸売、小売業は他の業種と比較すると、時間の投資比率が高いだけでなく、実際の使用時間及び時間比率も教育・学習支援業について高い比率を示している。

これに対して、新しい専門知識を習得するよりもこれまでに修得した技能や現業経験を活かして仕事をする建設業及び生活関連サービス業、娯楽業は能力開発に消極的であり、予算時間、実際の使用時間、時間の投資比率及び時間比率のいずれにおいても他の業種を下まわる水準にある。また、時間の投資比率に注目すると、不動産業、物品賃貸業も能力開発に消極的な業種である。不動産という資産の価値自体で事業を行っている業種であることが関係しているのかもしれない。

こうした行動の背景には、どのような能力開発ニーズがあるのか。時間からみた能力開発ニーズの大きさをみると、シニア経営者の4分の1の程度(25.2%)が能力開発の時間を増やしたいと考えており、その程度は教育・学習支援業、製造業、金融業、保険業の順である。

②「資金」からみた能力開発投資行動の全体像

同様に、資金の面から能力開発投資行動の構造を整理すると、図表 5 - 2 のようになる。同図表をみると、シニア経営者は年収の 2.34% (109,185 円) を能力開発のための予算と考え、そのなかの年収の 0.39% にあたる 18,283 円を能力開発のために実際に支出している。この支出額の予算額に占める比率(資金の投資比率)は 16.7% であり、この水準は前述した時間の投資比率の半分程度であり、資金面からみると、シニア経営者は時間よりも多くの余裕を残しているといえそうである。

図表 5 - 2 「資金」からみた能力開発の構造と能力開発ニーズ

	有効数 (名)	資金の面						
		年収	予算額		実際の使用額	資金の投資比率 (使用額の 対予算比)	使用額の 対年収比	
			金額	対年収比				
		円	円	%	円	%	%	
全体	922	4,665,944	109,185	2.34	18,283	16.7	0.39	
業種別	建設業	53	4,405,660	90,360	2.05	8,755	9.7	0.20
	製造業	45	3,533,333	102,667	2.91	10,044	9.8	0.28
	情報通信業	71	4,901,408	176,155	3.59	15,528	8.8	0.32
	卸売業、小売業	138	4,170,290	52,884	1.27	11,493	21.7	0.28
	金融業、保険業	39	5,028,205	129,903	2.58	15,000	11.5	0.30
	不動産業、物品賃貸業	98	5,984,694	133,921	2.24	13,469	10.1	0.23
	学術研究、専門・技術サービス業	270	5,057,407	124,909	2.47	26,201	21.0	0.52
	生活関連サービス業、娯楽業	44	3,500,000	107,432	3.07	8,268	7.7	0.24
	教育、学習支援業	40	3,550,000	135,169	3.81	26,203	19.4	0.74

注：資金の面に関しては、年収が無回答の者を除外して集計しているため全体の母数である 1,030 名にはならない。

資金の面からみても、時間と同様に予算額、実際の使用額、資金の投資比率、使用額の対年収比のいずれについても教育、学習支援業は他業種に比べて能力開発に積極的である。加えて、資金の面からみると、新しい専門知識・技術の習得に資金がかかる学術研究、専門・技術サービス業は教育、学習支援業に次いで実際の使用金額が高いだけでなく、資金の投資比率も 2 割を超えており、能力開発に積極的な業種に含まれる。また、資金の投資比率に注目すると、他社との競争が激しい卸売、小売業は他の業種と比較すると、資金の投資比率が高くなっている。

これに対して、時間と同様に予算額、実際の使用額、資金の投資比率、使用額の対年収比のいずれについても新しい専門知識を習得するよりもこれまでに修得した技能や現業経験を活かして仕事をする建設業及び生活関連サービス業、娯楽業は能力開発に消極的であり、生活関連サービス業、娯楽業は実際の使用金額、資金の投資比率、のいずれにおいても他の業種を下まわる水準にあり、建設業は、使用額の対年収比のいずれについても他の業種を下まわる水準にある。

(2) 能力開発のための資源の配分戦略—現状と今後

① 訓練分野別の配分戦略—現状

それでは、シニア経営者は以上の能力開発資源を多様な訓練分野にどのように配分（使用）しているのか。図表 5 - 3 をみると、時間からみた資源の訓練分野別配分戦略は、「製品・サービスに関する知識」が 5 割を超えて最も多く、ついで、「経営に必要な経理・法律などの知識」が 3 割強、「顧客に対する営業力」が 2 割弱、「人や組織を動かすマネジメント能力」が 1 割弱、が続いている。また、総時間のほぼ 1/5（16.2%）が資格取得のために使われており、とくに、不動産業、物品賃貸業で多くを占めている。

こうした訓練分野別の配分戦略は、業種により大きく異なる。ただし、件数が少ない業種があるため注意が必要ではあるが、第 1 に、「製品・サービスに関する知識」については、

不動産業、物品賃貸業を除くすべての業種で半数以上を占めており、とくに、製造業及び情報通信業では7割強を占めている。第2に、生活関連サービス業、娯楽業及び不動産業、物品賃貸業では「経営に必要な経理・法律などの知識」が5割を超え多くを占めている。第3に、情報通信業では「人や組織を動かすマネジメント能力」、生活関連サービス業、娯楽業では、「顧客に対する営業力」は他業種と比較して、多くを占めている。

図表5-3 能力開発行動の訓練分野別構成（複数回答）

		件数					(単位:%)
			経営に必要な経理・法律などの知識	人や組織を動かすマネジメント能力	顧客に対する営業力	製品・サービスに関する知識	資格取得研修
全体		374	33.2	8.3	16.0	52.1	16.2
業種別	建設業	12	0.0	0.0	25.0	50.0	15.0
	製造業	17	17.6	0.0	5.9	70.6	7.7
	情報通信業	28	35.7	21.4	14.3	71.4	12.0
	卸売業、小売業	43	34.9	7.0	25.6	48.8	14.3
	金融業、保険業	21	19.0	4.8	23.8	52.4	11.7
	不動産業、物品賃貸業	35	57.1	17.1	17.1	31.4	19.0
	学術研究、専門・技術サービス業	138	32.6	6.5	10.1	50.0	17.6
	生活関連サービス業、娯楽業	11	63.6	9.1	36.4	54.5	10.9
	教育、学習支援業	23	21.7	4.3	17.4	56.5	14.4

注：過去1年間に学習活動を行ったシニア経営者の回答。

②今後の訓練分野別の配分戦略

さらに、今後の訓練分野別配分戦略についてみると（図表5-4を参照）、「製品・サービスに関する知識」を向上したいというニーズが大きく、「顧客に対する営業力」及び「経営に必要な経理・法律などの知識」がそれに続き、「人や組織を動かすマネジメント能力」の向上に対するニーズが最も小さい。同時に、資格取得のための研修ニーズも小さく、「増やしたい」とするシニア経営者は16.7%である。それに比べると、夜間大学等の長期訓練コースは受講に対する肯定的回答が18.8%にとどまるが、他の研修コースに比べて負担が大きいコースであることを考慮すると約2割という水準は決して低いものではないと考えられる。

こうした今後の訓練分野別の配分戦略は、業種により大きく異なる。第1に、積極的に能力開発を行っている教育・学習支援業、情報通信業及び卸売、小売業で能力開発ニーズも大きくなっている。これに対して、能力開発に消極的な不動産業、物品賃貸業では能力開発ニーズは小さい。第2に、訓練分野ごとの特徴をみると、製造業で「製品・サービスに関する知識」、卸売、小売業で「経営に必要な経理・法律などの知識」及び「顧客に対応する営業力」、教育、学習支援業で「人や組織を動かすマネジメント能力」、の向上に対するニーズが大きくなっている。第3に、資格取得のための研修ニーズは情報通信業で大きく、「増やしたい」とするシニア経営者は20.5%である。第4に、夜間大学等の長期訓練コースは受講に対する肯定的回答が多い業種は学術研究、専門・技術サービス業で22.7%を占めている。

また、過去1年間の学習活動の有無別にみると、第1に、すべての訓練分野において、

学習活動を行ったシニア経営者の能力開発ニーズが高くなっており、とくに、「製品・サービスに関する知識」については半数を超えている。第2に、資格取得のための研修ニーズも学習活動を行ったシニア経営者ほど大きく、また、夜間大学等の長期訓練コースは受講に対する肯定的回答も3割弱を占めている。

図表5-4 今後の訓練分野別構造【投下時間の見通し】

		件数					(単位:%)	
			経営に必要な経理・法律などの知識	人や組織を動かすマネジメント能力	顧客に対応する営業力	製品・サービスに関する知識	資格取得研修	長期教育訓練コース(夜間大学院等)
全体		1030	27.7	15.2	29.4	38.8	16.7	18.8
業種別	建設業	54	31.5	20.4	35.2	31.5	18.5	20.4
	製造業	49	24.5	18.4	26.5	57.1	18.4	14.3
	情報通信業	78	29.5	19.2	32.1	52.6	20.5	20.5
	卸売業、小売業	161	32.3	18.6	36.0	41.6	18.0	14.9
	金融業、保険業	44	25.0	15.9	31.8	47.7	18.2	13.6
	不動産業、物品賃貸業	113	28.3	11.5	23.9	25.7	11.5	19.5
	学術研究、専門・技術サービス業	304	26.6	12.2	28.0	36.5	15.1	22.7
	生活関連サービス業、娯楽業	48	31.3	22.9	35.4	45.8	10.4	12.5
	教育、学習支援業	41	26.8	24.4	31.7	41.5	17.1	22.0
	学習活動の有無別	行った	374	31.3	19.3	34.2	51.9	20.6
	行っていない	656	25.6	13.0	26.5	31.4	14.5	13.7

注1：比率は「増やしたい」+「やや増やしたい」の比率

注2：「長期教育訓練コース」は「受講したいか」の設問に対する「そう思う」「ややそう思う」の合計回答比率

③教育訓練プロバイダー別の配分戦略一現状

さらに、教育訓練プロバイダー別の配分は(図表5-5を参照)、「自学自習」が中心になるが、「社外機関(教育訓練機関、業界団体や各種団体等への参加)」にも約3割の時間が配分されている。

こうした教育訓練プロバイダー別の配分戦略は、業種により異なる。ただし、件数が少ない業種があるため、注意が必要であるが、第1に、すべての業種で「自学自習」のウェイトが大きくなっているが、とくに、製造業でその傾向が顕著に見られる。第2に、能力開発に多くの資金を投入している学術研究、専門・技術サービス業で、「社外機関(教育訓練機関、業界団体や各種団体等への参加)」のウェイトが大きくなっている。第3に、生活関連サービス業、娯楽業で「通信教育・eラーニングの受講」のウェイトが大きくなっている。

図表 5 - 5 能力開発行動の教育訓練プロバイダー別構成

(単位 :%)

		件数	教育訓練機関、業界団体や各種団体等への参加	教育訓練機関、業界団体や各種団体等が提供する講座・コース等への参加	教育訓練機関、業界団体や各種団体等が主催する研究会・勉強会・交流会への参加	通信教育・eラーニングの受講	自学自習
全体		374	28.8	14.2	14.6	7.5	63.7
業種別	建設業	12	31.7	15.0	16.7	0.0	68.3
	製造業	17	15.9	9.4	6.5	6.5	77.7
	情報通信業	28	23.3	11.8	11.5	4.0	72.7
	卸売業、小売業	43	27.4	11.4	15.9	6.9	65.8
	金融業、保険業	21	23.1	18.3	4.8	11.4	65.5
	不動産業、物品賃貸業	35	23.4	11.7	11.7	10.3	66.3
	学術研究、専門・技術サービス業	138	37.7	17.3	20.3	7.3	55.1
	生活関連サービス業、娯楽業	11	29.1	8.6	20.5	16.8	54.1
	教育、学習支援業	23	13.1	7.8	5.2	12.0	75.0

注：過去1年間に学習活動を行ったシニア経営者の回答。

④今後の教育訓練プロバイダー別の配分戦略

さらに、今後のニーズを教育訓練プロバイダー別にみると（図表 5 - 6 を参照）、まずは、「自学自習」でという意識が強く、さらに、それ以外については、社外機関（教育訓練機関、業界団体や各種団体等が主催する研究会・勉強会・交流会への参加）に対するニーズが大きい。

こうした今後の教育訓練プロバイダー別の配分戦略は業種により異なり、第1に、学習支援業で「自学自習」を重視していることに加え、「通信教育・eラーニングの受講」のニーズも大きい。第2に、製造業で社外機関（「教育訓練機関、業界団体や各種団体等が提供する講座・コース等への参加」及び「教育訓練機関、業界団体や各種団体等が主催する研究会・勉強会・交流会への参加」）のニーズが大きい。

また、過去1年間の学習活動の有無別にみると、第1に、すべての教育訓練プロバイダーにおいて、学習活動を行ったシニア経営者の能力開発ニーズが高くなっており、とくに、「自学自習」と「教育訓練機関、業界団体や各種団体等が主催する研究会・勉強会・交流会への参加」のニーズが大きくなっている。

図表 5 - 6 今後の教育訓練プロバイダー別構造【投下時間の見通し】

(単位:%)

		件数	教育訓練機 関、業界団 体や各種団 体等が提供 する講座・ コース等へ の参加	教育訓練機 関、業界団 体や各種団 体等が主 催する研究 会・勉強会・ 交流会への 参加	通信教育・ e-ラーニ ングの受講	自学自習
全体		1030	11.3	13.8	9.9	33.6
業種別	建設業	54	7.4	11.1	7.4	18.5
	製造業	49	16.3	16.3	6.1	46.9
	情報通信業	78	12.8	17.9	12.8	35.9
	卸売業、小売業	161	10.6	10.6	10.6	35.4
	金融業、保険業	44	11.4	15.9	11.4	29.5
	不動産業、物品賃貸業	113	11.5	11.5	12.4	28.3
	学術研究、専門・技術サービス業	304	10.9	15.1	6.9	35.2
	生活関連サービス業、娯楽業	48	10.4	12.5	6.3	22.9
	教育、学習支援業	41	9.8	14.6	14.6	51.2
学習活動の有無別	行った	374	17.4	23.5	13.6	43.3
	行っていない	656	7.8	8.2	7.6	28.0

注：比率は「増やしたい」+「やや増やしたい」の比率

3. 能力開発行動の規定要因—現状と今後

(1) 現状の能力開発行動の規定要因

前節までは時間と資金の面から、シニア経営者が「現状で、どの程度の能力開発投資行動をしているのか」、それにはどのような特質があるのかを明らかにしてきたが、では、シニア経営者の能力開発行動は何によって規定されているのであろうか。この節では、この点について、「時間」の面から検討していこう。

シニア経営者が行う能力開発の目的は、「シニア経営者が持っている能力と事業を行うために必要な能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）が大きい者ほど、このギャップを埋める行動を起こす可能性が高いと考えられる。そして、このギャップを埋める場合には、①どのような仕事（事業内容）に就いているのか、②事業に関してどのような方針を採っているのか、の2つを考慮しながらギャップを埋める方策を立てる。

その後、立てられた方策に沿って、個人は「収益性（採算性）」と「投入能力（資源制約）」を判断基準に投資量の意思決定を行う。「収益性（採算性）」は、どのような特性（学歴や年齢などの個人属性やこれまでの経験）を持っているのか、「投入能力（資源制約）」は、個人がどの程度の時間を能力開発行動に投入することができるのか、に規定される。

それでは、上記のような枠組みに沿って現実の能力開発投資行動は決められているのであろうか。ロジスティック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは「過去1年間の学習活動の有無」である。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事（事業内容）にどのようなニーズがあるのか」に関しては、業種を用いた。「事業に関してどのような方針を採っているのか」に関しては、「事業経営にあたってどのよう

なことを重視するのか（事業経営にあたっては収益性と仕事のおもしろさのどちらを重視するのか）」という事業経営の方針、を採用した。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「収益性（採算性）」に関しては、「誰を」（対象者の収益性）については、個人属性として個人の性別、年齢、学歴、これまでの経験としては50歳代に勤務していた勤務先の従業員数及び50歳代に勤務していた勤務先での最高職位、「投入能力（時間制約）」については、1週間あたりの実就業時間を用いた。

なお、説明変数のうち、「年齢」及び「1週間あたりの実就業時間」は実数値をそのまま説明変数として使用し、経営重視事項（「仕事の面白さを重視する」を4点、「どちらかといえば仕事の面白さを重視する」を3点、「どちらかといえば収益性を重視する」を2点、「収益性を重視する」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表5-7から明らかなように、シニア経営者が行う能力開発行動は、「能力ギャップの大きさ」、「仕事（事業内容）や経営重視事項」、能力開発投資行動の「収益性」に関する「シニア経営者の年齢、学歴や経歴」、に規定されていることがわかる。

まず、最初に、仕事内容（業種）の面からみると、その他の業種のシニア経営者に比べて、金融・保険業のシニア経営者、学術研究、専門・技術サービスのシニア経営者、教育、学習支援業のシニア経営者で能力開発行動に積極的である。

つぎに、事業方針（経営重視事項）の関連からみると、事業の経営にあたって、仕事のおもしろさを重視しているシニア経営者ほど、能力開発行動に積極的である。仕事のおもしろさを重視しているシニア経営者ほど、事業に直接関係する特定の知識やスキルだけでなく、経営に必要な経理・法律などの知識、人や組織を動かすマネジメント能力、顧客に対する営業力及び製品・サービスに関する知識などの様々な知識やスキルの習得等を幅広く習得したいと考えているからである。

収益性の面からみると、自己投資に見合う報酬を得ることができる高学歴シニア経営者、50歳代の勤務先が大企業であったシニア経営者ほど、自発的な投資行動に積極的である。大企業勤務者は勤務先からの能力開発に投入される資源量が多いだけでなく、自発的な投資行動にも積極的であったためである³。あるいは、年齢が高いシニア経営者ほど、年金収入を得ており、事業からの所得だけに頼る必要がないため、投資収益を考慮せずに、能力開発行動を行うことができ、自発的な投資行動に積極的である。

最後に、投入能力（時間制約）の面からみると、制約条件の代表的な条件である就業時間の長さについて、就業時間の長短と能力開発行動との間に優位な関係があるわけでない。それは、能力ギャップが小さい正社員（上司や会社等から優秀な者としてみなされている正社

³ 大企業正社員の能力開発行動の特徴については、大木（2007）が詳しい分析を行っている。

員)⁴ほど、積極的に自主的な能力開発行動を行っていることから明らかなように、長期的な視点からみると、優秀なシニア経営者ほど仕事が多く、就業時間が長くなる傾向にあるからであろう。

図表 5-7 現状の能力開発行動の規定要因—ロジスティック回帰分析

	B	Exp(B)
年齢	0.0227	1.0229 **
男性ダミー	-0.1413	0.8683
大卒以上ダミー	0.3934	1.4821 ***
雇用者ありダミー	0.1110	1.1174
建設業ダミー	-0.2710	0.7626
製造業ダミー	0.0631	1.0651
情報通信業ダミー	0.1266	1.1349
卸売・小売業ダミー	-0.1850	0.8311
金融・保険業ダミー	0.8130	2.2547 **
不動産・賃貸業ダミー	-0.1869	0.8295
学術研究・専門・技術サービス業ダミー	0.4419	1.5556 **
生活関連サービス業、娯楽業ダミー	-0.3712	0.6899
教育、学習支援業ダミー	0.8828	2.4177 **
大企業出身者ダミー	0.5968	1.8163 ***
経営重視事項（仕事の面白さを重視か収益性を重視か）	0.1675	1.1823 **
課長クラス以上ダミー	0.0630	1.0650
1週間あたりの実就業時間	-0.0009	0.9991
定数	-2.8446	0.0582 ***
-2対数尤度	1229.112	
NagelkerkeR2	0.098	
N	993	

注1：業種ダミーの基準は「その他の業種」。

注2：***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

(2) 能力開発ニーズの規定要因

さらに、今後の能力開発のニーズが何によって規定されているのかについても順序ロジスティック回帰分析を利用し、規定要因を明らかにしよう。能力開発ニーズは現状の能力開発投資行動を捉える枠組みに加え、「これまでどのような教育訓練方法でキャリアを構築してきたのか」と「今後、どのような仕事をしたいのか」、で捉えることができる。分析により説明されるのは「能力開発」の時間を今後、どの程度増減したいのかということである。説明する変数は、現状の能力開発投資行動を捉える枠組みで利用された変数に「これまでどのような教育訓練方法でキャリアを構築してきたのか」に関しては、これまでの仕事上の経験のなかで、「社会人大学院への通学の経験」を用いた。他方、「今後、どのような仕事をしたいのか」に関しては、今後、働くことを希望するのかを採用した。

なお、被説明変数については、「増やしたい」を5点、「やや増やしたい」を4点、「現状維持」を3点、「やや減らしたい」を2点、「減らしたい」を1点として得点化して被説明変数とした。他方、説明変数のうち、「年齢」、「年齢」及び「1週間当たりの実就業時間」は実数値をそのまま説明変数として使用し、経営重視事項（「仕事の面白さを重視する」）を4点、「どちら

⁴ 能力ギャップが小さい正社員（上司や会社等から優秀な者としてみなされている正社員）ほど、積極的に自主的な能力開発行動を行っていることについては大木（2007）を参照。

かといえば仕事の面白さを重視する」を3点、「どちらかといえば収益性を重視する」を2点、「収益性を重視する」を1点)については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表5-8から明らかなように、今後のシニア経営者の能力開発行動は、「これまでの教育訓練方法」、「現状の仕事内容や事業方針（経営重視事項）」、「今後のキャリア」、能力開発行動の収益性に関する「シニア経営者の学歴」、投入能力（時間制約）については「投入できる時間数」、に規定されていることがわかる。

図表5-8 今後の能力開発ニーズの規定要因—順序ロジスティック回帰分析

	B	Wald	
年齢	- 0.0553	23.8067	***
男性ダミー	- 0.6239	4.0974	**
大卒以上ダミー	0.5162	11.4058	***
雇用者ありダミー	0.0028	0.0003	
建設業ダミー	- 0.4723	1.5457	
製造業ダミー	0.7529	4.5984	**
情報通信業ダミー	0.0986	0.0984	
卸売・小売業ダミー	- 0.2601	0.9478	
金融・保険業ダミー	0.2208	0.3383	
不動産・賃貸業ダミー	- 0.1927	0.3831	
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	0.1800	0.6045	
生活関連サービス業、娯楽業ダミー	- 0.4169	1.1207	
教育、学習支援業ダミー	0.3061	0.6059	
大企業出身者ダミー	0.1459	0.7542	
経営重視事項（仕事の面白さ重視か収益性重視か）	0.1571	3.7537	*
課長クラス以上ダミー	- 0.0954	0.3815	
1週間あたりの実就業時間	- 0.0017	0.2167	
働きたいダミー	0.6604	14.2182	***
社会人大学院への通学ダミー	1.0014	4.6129	**
- 2 対数尤度	1708.430		***
か ² 乗	88.017		
NagelkerkeR ²	0.101		
N	993		

注1：業種ダミーの基準は「その他の業種」。

注2：***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

第1に、これまでの教育訓練方法についてみると、これまで自分自身の能力を社会人大学院への通学の経験をベースにキャリア構築してきたシニア経営者は今後の能力開発に積極的である。

第2に、現在の仕事（事業内容）の面からみると、その他の業種のシニア経営者に比べて、製造業のシニア経営者は今後の能力開発に積極的である。さらに、事業方針（経営重視事項）との関連をみると、事業の経営にあたって、仕事のおもしろさを重視しているシニア経営者ほど、現状の能力開発行動に積極的であるだけでなく、今後の能力開発に積極的である。

第3に、今後のキャリアとの関連からみると、今後も働きたいと考えているシニア経営者ほど、今後の能力開発に積極的である。

第4に、収益性の面からみると、現状の能力開発行動と同様に、自己投資に見合う報酬を

得ることができる高学歴シニア経営者、あるいは、年齢が高いシニア経営者ほど、年金収入を得ており、事業からの所得だけに頼る必要がないため、投資収益を考慮せずに、能力開発行動を行うことができるため、今後の能力開発にも積極的である。

最後に、支払い能力（資源制約）の面からみると、制約条件の代表的な条件である就業時間の長さについてみると、就業時間の今後の能力開発行動との間に優位な関係があるわけではない。それは、能力ギャップが小さい正社員（上司や会社等から優秀な者としてみなされている正社員）ほど、積極的に自主的な能力開発行動を行っていることから明らかなように、長期的な視点からみると、優秀なシニア経営者ほど仕事量が多く、就業時間が長くなる傾向にあるからであろう。

4. 能力開発投資行動の配分戦略の規定要因

(1) 教育訓練プロバイダー別資源配分戦略の規定要因

まず、社内外（教育訓練プロバイダー）別資源配分戦略の規定要因について、重回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは「能力開発」時間全体に占める社外資源を利用した訓練の構成比率（「教育訓練機関、業界団体や各種団体等が提供する講座・コース等への参加」+「教育訓練機関、業界団体や各種団体等が主催する研究会・勉強会・交流会への参加」）である。

説明する変数は、投入能力（時間制約）については、能力開発に使える時間、収益性については、個人の特性の指標である「性別、年齢、学歴、これまでのキャリア」と日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者の有無、「求める能力（必要な能力）」については、事業内容（業種）、事業経営の方針（経営重視事項）、を使用した。

なお、説明変数のうち、「年齢」及び「通常、1年間に学習活動のために使える時間」は実数値をそのまま説明変数として使用し、経営重視事項（「仕事の面白さを重視する」を4点、「どちらかといえば仕事の面白さを重視する」を3点、「どちらかといえば収益性を重視する」を2点、「収益性を重視する」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表5-9から明らかなように、社外（外部の教育訓練プロバイダー）を利用した能力開発は投入能力（時間制約）、求める能力（事業内容を表している業種）に規定されている。第1に、投入能力については能力開発に使える時間に余裕のないシニア経営者ほど、第2に、収益性については訓練対象者が「年齢が高いシニア経営者」ほど、あるいは、日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいるシニア経営者ほど、外部の教育訓練プロバイダーを積極的に利用している。年齢が高いシニア経営者ほど、年金収入を得ており、事業からの所得だけに頼る必要がないため、受講料が安くない外部の教育訓練プロバイダーを利用することも可能性である。また、日々の仕事や経営上の課題について相談に乗っ

てもらえる経営者から、外部の教育訓練プロバイダーに関する情報を収集することができるためである。第3に、求める能力については、学術研究、専門・技術サービス業のシニア経営者ほど、社外を利用した能力開発に資源を多く配分している。

図表5-9 能力開進行動の教育訓練プロバイダー別資源配分戦略の規定要因—重回帰分析

	B	t値	
定数	- 15.8674	- 0.8609	
年齢	0.7872	3.0496	***
男性ダミー	- 10.8754	- 1.3533	
大卒以上ダミー	- 3.2312	- 0.8409	
雇用者ありダミー	- 0.9367	- 0.2374	
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	13.8211	3.6925	***
大企業出身者ダミー	- 5.8898	- 1.5636	
経営重視事項（仕事の面白さ重視か収益性重視か）	1.1987	0.6002	
課長クラス以上ダミー	- 1.4171	- 0.3575	
能力開発に使える時間	- 0.0054	- 2.1445	**
経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者の有無	11.3708	3.1359	***
F値		5.005	***
NagelkerkeR2		0.100	
N		362	

注：*** は 1% 水準有意、** は 5% 水準有意、* は 10% 水準有意。

(2) 訓練分野別資源配分戦略の規定要因

つぎに、訓練分野別資源配分戦略の規定要因にロジスティック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは能力開発のために時間を使ったことがある「製品・サービスに関する知識」の有無である。説明する変数は社内外（教育訓練プロバイダー）別資源配分戦略で使われた変数を基本にしつつ、これまでのキャリアの変数を削除し、「求められる」能力については、仕事の変化に伴い求められる能力が変化する可能性が高いため、仕事の変化に関する変数を追加した。

なお、説明変数のうち、「年齢」及び「通常、1年間に学習活動のために使える時間」は実数値をそのまま説明変数として使用し、経営重視事項（「仕事の面白さを重視する」を4点、「どちらかといえば仕事の面白さを重視する」を3点、「どちらかといえば収益性を重視する」を2点、「収益性を重視する」を1点）及び「仕事の範囲が広がっているから」（「そう思う」を4点、「ややそう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点）、「仕事に必要な知識や能力が高度化しているから」（「そう思う」を4点、「ややそう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点）、「仕事で求められる責任が高まっているから」（「そう思う」を4点、「ややそう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点）、「仕事の能率や成果が厳しく問われているから」（「そう思う」を4点、「ややそう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表5-10から明らかなように、「製品・サービスに関する知識」への配分は能力開発の収益性（対象者の属性）、求める能力（仕事内容を表している業種と経営重視事項）、仕事

の変化に規定されている。第1に、収益性については学歴が高いシニア経営者ほど、あるいは、男性シニア経営者ほど、第2に、求める能力については社内ランクが高い社員、事業方針として仕事のおもしろさを重視しているシニア経営者ほど、第3に、仕事内容を表す業種としては学術研究、専門・技術サービス業以外の業種のシニア経営者ほど、仕事の変化では仕事の範囲が広がっていると考えているシニア経営者、あるいは、仕事の能率や成果が厳しく問われていると考えているシニア経営者ほど、「製品・サービスに関する知識」を習得するために資源（時間）を多く配分している。

図表5-10 能力開発行動の訓練分野別配分戦略の規定要因—ロジスティック重回帰分析

	B	Exp(B)	
年齢	0.0202	1.0204	
男性ダミー	1.3991	4.0515	***
大卒以上ダミー	- 0.4274	0.6522	*
雇用者ありダミー	0.0274	1.0278	
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	- 0.5174	0.5961	**
経営重視事項（仕事の面白さ重視か収益性重視か）	0.3948	1.4841	***
能力開発に使える時間	0.0000	1.0000	
仕事の範囲が広がっているから	0.0559	0.9456	***
仕事に必要な知識や能力が高度化しているから	0.8680	0.4198	
仕事で求められる責任が高まっているから	- 0.0630	1.0651	
仕事の能率や成果が厳しく問われているから	0.4623	0.6299	***
定数	0.4206	0.6566	
- 2 対数尤度	445.054		
NagelkerkeR ²	0.236		
N	374		

注：*** は 1% 水準有意、** は 5% 水準有意、* は 10% 水準有意。

5. おわりに～シニア経営者の能力投資開発行動を推進するための基盤整備にむけて

(1) 時間からみたシニア経営者の能力開発投資行動の特質

これまでの分析を通して、シニア経営者の能力開発行動の特質として、以下の点をあげることができる。第1に、シニア経営者は能力開発のために年間 78.5 時間を投下しており、かりに年間の総労働時間を 1,871 時間とすると、労働時間のほぼ 4% にあたる時間を能力開発のために使っていることになる。さらに能力開発のために実際に費やされた時間は、シニア経営者が能力開発に使用可能であるとする 249.3 時間（つまり時間面からみた予算）の約 3 割であり、能力開発のために費やす時間にはかなりの余裕があるというのが現状である。

第2に、業種別にみると、常に新しい専門知識・教育方法の習得に意欲的である教育・学習支援業が最も能力開発に積極的であり、予算時間、実際の使用時間、時間比率のいずれにおいても他の業種を上まわる水準にある。また、時間の投資比率に注目すると、技術のスピードが速い情報通信業及び他社との競争が激しい卸売、小売業は他の業種と比較すると、時間の投資比率が高いだけでなく、実際の使用時間及び時間比率も教育・学習支援業について高い比率を示している。これに対して、新しい専門知識を習得するよりもこれまでに修得した技能や現業経験を活かして仕事をする建設業及び生活関連サービス業、娯楽業は能力開発に

消極的であり、予算時間、実際の使用時間、時間の投資比率及び時間比率のいずれにおいても他の業種を下まわる水準にある。また、時間の投資比率に注目すると、不動産業、物品賃貸業も能力開発に消極的な業種である。不動産という資産の価値自体で事業を行っている業種であることが関係しているのかもしれない。

(2) シニア経営者の能力開発投資行動の規定要因

シニア経営者が行う能力開発行動は、「能力ギャップの大きさ」、「仕事（事業内容）や経営重視事項」、能力開発投資行動の「収益性」に関する「シニア経営者の年齢、学歴や経歴」、に規定されている。仕事内容(業種)の面からみると、その他の業種のシニア経営者に比べて、金融・保険業のシニア経営者、学術研究、専門・技術サービスのシニア経営者、教育、学習支援業のシニア経営者で能力開発行動に積極的である。事業方針（経営重視事項）との関連をみると、事業の経営にあたって、仕事のおもしろさを重視しているシニア経営者ほど、能力開発行動に積極的である。仕事のおもしろさを重視しているシニア経営者ほど、事業に直接関係する特定の知識やスキルだけでなく、経営に必要な経理・法律などの知識、人や組織を動かすマネジメント能力、顧客に対する営業力及び製品・サービスに関する知識などの様々な知識やスキル等を幅広く習得したいと考えているからである。

収益性の面からみると、自己投資に見合う報酬を得ることができる高学歴シニア経営者、50歳代の勤務先が大企業であったシニア経営者ほど、自発的な投資行動に積極的である。大企業勤務者は勤務先からの能力開発に投入される資源量が多だけでなく、自発的な投資行動にも積極的であったためである。あるいは、年齢が高いシニア経営者ほど、年金収入を得ており、事業からの所得だけに頼る必要がないため、投資収益を考慮せずに、能力開発行動を行うことができるため、自発的な投資行動に積極的である。

投入能力（時間制約）の面からみると、制約条件の代表的な条件である就業時間の長さについてみると、就業時間の長短と能力開発行動との間に優位な関係があるわけでない。それは、能力ギャップが小さい正社員ほど、積極的に自主的な能力開発行動を行っていることから明らかのように、長期的な視点からみると、優秀なシニア経営者ほど仕事量が多く、就業時間が長くなる傾向にあるからであろう。

(3) シニア経営者の能力投資開発行動の配分戦略の特質と規定要因

①社内外（教育訓練プロバイダー）別資源配分戦略

さらに、シニア経営者が「どの分野にどの程度の資源を投資しているのか」という能力開発資源の配分にはどのような特質があり、その配分戦略は何によって規定されているのかについてみると、以下のようなようになる。

第1に、「自学自習」が中心になるが、「社外機関（教育訓練機関、業界団体や各種団体等への参加）」にも約3割の時間が配分されている。こうした教育訓練プロバイダー別の配分

戦略は、業種により異なる。第1に、すべての業種で「自学自習」のウェイトが大きくなっているが、とくに、製造業でその傾向が顕著に見られる。第2に、能力開発に多くの資金を投入している学術研究、専門・技術サービス業で、「社外機関（教育訓練機関、業界団体や各種団体等への参加）」のウェイトが大きくなっている。第3に、生活関連サービス業、娯楽業で「通信教育・eラーニングの受講」のウェイトが大きくなっている。

第2に、社外（外部の教育訓練プロバイダー）を利用した能力開発は投入能力（時間制約）、求める能力（事業内容を表している業種）に規定されている。投入能力については能力開発に使える時間に余裕のないシニア経営者ほど、収益性については訓練対象者が「年齢が高いシニア経営者」ほど、あるいは、日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいるシニア経営者ほど、外部の教育訓練プロバイダーを積極的に利用している。年齢が高いシニア経営者ほど、年金収入を得ており、事業からの所得だけに頼る必要がないため、受講料が安くない外部の教育訓練プロバイダーを利用することも可能性である。また、日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者から、外部の教育訓練プロバイダーに関する情報を収集することができるためである。さらに、求める能力については、学術研究、専門・技術サービス業のシニア経営者ほど、社外を利用した能力開発に資源を多く配分している。

②訓練分野別資源配分戦略

時間からみた資源の訓練分野別配分戦略は、「製品・サービスに関する知識」が5割を超えて最も多く、ついで、「経営に必要な経理・法律などの知識」が3割強、「顧客に対する営業力」が2割弱、「人や組織を動かすマネジメント能力」が1割弱、で続いている。また、総時間のほぼ1/5（16.2%）が資格取得のために使われており、とくに、不動産業、物品賃貸業で多くを占めている。こうした訓練分野別の配分戦略は、業種により大きく異なる。第1に、「製品・サービスに関する知識」については、不動産業、物品賃貸業を除くすべての業種で半数以上を占めており、とくに、製造業及び情報通信業では7割強を占めている。第2に、生活関連サービス業、娯楽業及び不動産業、物品賃貸業では「経営に必要な経理・法律などの知識」が5割を超えて多くを占めている。第3に、情報通信業では「人や組織を動かすマネジメント能力」、生活関連サービス業、娯楽業では、「顧客に対する営業力」は他業種と比較して、多くを占めている。

「製品・サービスに関する知識」への配分は能力開発の収益性、求める能力、仕事の変化に規定されている。第1に、収益性については学歴が高いシニア経営者ほど、あるいは、男性シニア経営者ほど、第2に、求める能力については社内ランクが高い社員、事業方針として仕事のおもしろさを重視しているシニア経営者ほど、第3に、仕事内容を表す業種としては学術研究、専門・技術サービス業以外の業種のシニア経営者ほど、仕事の変化では仕事の範囲が広がっていると考えているシニア経営者、あるいは、仕事の能率や成果が厳しく問わ

れていると考えているシニア経営者ほど、「製品・サービスに関する知識」を習得するために資源（時間）を多く配分している。

(4) シニア経営者の能力投資開発行動を推進するための基盤整備にむけて

個人経営のような一人で事業を展開している場合であっても、経営活動の成否は当事者の能力や努力のみによって決まるわけではない。経営者の他の人とのつながりが経営成果に大きな影響を与えている。さらに、日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいるシニア経営者ほど、外部の教育訓練プロバイダーを積極的に利用している。

このようにみえてくると、シニア経営者の能力開発は経営に関する知識の習得に加えて、「人的ネットワークの形成」のためという側面も重要である。こうした点を推進していくには、シニア経営者が教育訓練プロバイダーを積極的に活用していくためにはどのような枠組みや支援が必要であるのかを考えていることが求められる。シニア経営者と外部の教育訓練プロバイダーを結びつけるコーディネイターの的な人材の存在が必要不可欠であると考えられる。

【参考文献】

- 大木栄一（2003）「企業の教育訓練投資行動の特質と規定要因」『日本労働研究雑誌』第514号
- 大木栄一（2007）「個人の能力開発投資行動の特質と規定要因」労働政策研究・研修機構『教育訓練サービス市場の現状と課題』（労働政策研究報告書 No.80）
- 大木栄一（2012）「地域に「埋め込まれた」学習資源と教育訓練（能力開発）行動—地域における「知」の連鎖に注目して」佐藤厚・藤本真・大木栄一・藤波美帆・姫野宏輔『中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構
- 鈴木正明・野中卓人（2013）「シニア起業家の開業」国民金融公庫総合研究所『新規開業白書—2013年版』同友館
- 田中萬年・大木栄一編（2007）『働く人の「学習」論（第2版）—生涯職業能力開発論』学文社
- 労働政策研究・研修機構（2005）『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査—教育訓練サービス市場の第一次調査』（労働政策研究報告書 No.24）
- 労働政策研究・研修機構（2005）『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査—教育訓練サービス市場の第二次調査』（労働政策研究報告書 No.43）
- 労働政策研究・研修機構（2006）『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究—個人の職業能力開発行動からみる—』（労働政策研究報告書 No.54）
- 労働政策研究・研修機構（2007）『教育訓練サービス市場の現状と課題』（労働政策研究報告書 No.80）
- 労働政策研究・研修機構（2007）『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』（プロジェクト研究シリーズ No. 6）
- Carstensen, L. L., Isaacowiz, D. M., & Charles, S. T. (1999), "Taking Time Seriously, A Theory of Socioemotional Selectivity," *American Psychologist*, Vol. 54, 3, 165 – 181.
- Freund, A. M. (2006), "Age – Differential Motivational Consequences of Optimization versus

- Compensation Focus in Younger and Older Adults,” *Psychology and Aging*, 21 (2) , 240 – 252.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004) , “Aging, Adult Development, and Work Motivation,” *Academy of Management Review*, 29 (3) , 440 – 458.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A.H. (2014) , “Managing Aging Workers: A Mixed Methods Study on Bundles of HR Practices for Aging Workers,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, 15, 2192 – 2212.
- Raemdonck, I., Beusaert, S., Frohlich, D., Kochoian, N.,& Meurant, C. (2015) , “Aging Workers’ Learning and Employability,” In Bal, P. M., Kooij, D. T. M., & Rousseau, D. M.(Eds.), *Aging Workers and the Employee – Employer Relationship*, 163 – 184. Springer.
- Robson, S., & Hansson, R. O. (2007) , “Strategic Self Development for Successful Aging at Work,” *International Journal of Aging and Human Development*, 64, 331 – 359.

(大木 栄一)