

[研究論文]

高齢者の大企業から中小企業への円滑な転職

——「中小企業における仕事の仕方」を理解している大企業勤務者の特質とは——

大木 栄一

〈要 約〉

大企業勤務者が中小企業へ移動（転職）するためには、現在の勤務先や取引先のネットワークを利用して、移動（転職）先の経営理念・方針や労働時間等の労働条件、能力開発等についての情報を積極的に収集するだけでは十分ではない。移動（転職）者である大企業勤務者が、中小企業と大企業では「経営者との相性を含めた仕事の仕方」が異なっていることを理解しているかどうかが大企業から中小企業へ円滑に移動（転職）し、移動後に成果を上げることができるかどうかの重要なポイントである。

「中小企業での仕事の仕方」を理解するためには、以下のことが重要である。第1に、ボランティア活動を行うことにより小さい組織で活動する経験をするることである。ボランティア組織と中小企業では営利・非営利の違いがあるが小さい組織で働く（活動する）ことには変わりがないからである。第2に、中小企業では「特定」の仕事だけでなく「幅広く」仕事を担当する必要があるため多くの仕事を経験すること、あるいは「営業」の仕事（中小企業との取引など）を経験することにより、中小企業とビジネスを行う機会をもつ、あるいは、増やすことにより、「中小企業での仕事の仕方」を理解することができる。

他方、出向に関しては、大企業勤務者の出向先が必ずしも中小企業でない可能性が高いため、出向経験が「中小企業における仕事の仕方」を理解することに貢献していない。したがって、今後は、中小企業への移動（転職）を見据えたキャリア構築を考え、意識的に、出向先として、中小企業を選択肢の1つに加える必要がある。さらに、公的な職業資格など仕事に関する能力を証明する資格が「中小企業での仕事の仕方」を反映するような形で構築されていない可能性が高いため、今後は、個人の能力開発投資行動に際しては、公的な職業資格の取得だけを行動目標にするのではなく、中小企業の経営者や従業員と議論できるような異業種交流会や社外の研究会・勉強会に参加するような幅の広い能力開発投資行動が必要になってくると考えられる。

キーワード：高齢者、転職、出向、中小企業、キャリア、情報

I はじめに 問題意識

働く個人からみた企業間移動に関して、移動の方法別に整理すると、①「出向から転籍」、②「転籍」、③「転職」、④「派遣から転職」、の4つに分けることができる¹⁾。このなかの「出向から転籍」及び「転籍」に関しては、多くの研究蓄積があり²⁾、「転職」よりも「出向から転籍」に移行する企業間移動の方が、移動者と受け入れ企業の両者にとっていくつかの利点があることが明らかにされている³⁾。たとえば、受け入れ企業からすると、移動者の職業能力について実務を通じて判断することが、可能となる。他方、移動者にとっては、自己の職業能力を活かすことができる仕事や職場であるかどうかについて、実務を通じて確認できる。加えて、中小企業に部長等の上級の管理職として勤務する場合は、仕事の

内容だけでなく、経営トップとの円滑な人間関係の構築が不可欠であるが、こうした点の確認も可能となる。また、これまでの国の高齢者雇用対策についても同一企業及び同一業グループ内で65歳までの雇用機会を確保する対策を進めてきた。その理由は労働市場を整備して、円滑な労働移動を進める施策よりも同一企業及び同一業グループ内で雇用を確保する対策を進める方が65歳までの雇用機会を確保する方策として有効であるという判断に基づくものであった。

しかしながら、社員の高齢化に伴う出向・転籍対象者数の急増に見られるように、大企業にとっても出向・転籍先を確保することは厳しい状況にあり、資本関係や取引関係のある企業から資本も取引関係もない企業へと新しい出向・転籍先の開拓を行っている。そのため、今後は、「出向から転籍」及び「転籍」以外の移動方法である「転職」に注目する必要がある。つまり、転職による企業間移動を円滑に行うことができる条件を検討することが大きな課題となっている。とくに50歳以上（「高齢者」）の大企業勤務者が円滑に移動（転職）できる環境を整備することは重要な政策課題でもある。

そこで、本稿では、第1に、既存研究から働く個人が移動（転職）後に成果を上げるための条件を、第2に、企業間移動のなかでも、大企業から中小企業への移動（転職）に焦点を当て、移動（転職）後に成果を上げるための条件について、著者が参加した日本エンプロイアビリティ支援機構（2007）『定年退職後の中高年齢者の再就労と地域産業における雇用機会開発に関する調査研究（座長：梶原豊高千穂大学名誉教授）』⁴⁾で中小企業を対象に実施した調査（以下、『中小企業調査』と呼ぶ）の再分析より明らかにする。

それを受けて、第3に、同報告書で実施された50歳以上の大企業勤務者を対象に実施した調査（以下、『高齢者調査』と呼ぶ）の再分析により、50歳以上の男性大企業勤務者に限定し、「中小企業における仕事の仕方」を理解している者はどのような特質を持っている者であるのかを明らかにする。

最後に、再分析結果から明らかにされたことを通して、50歳以上の大企業勤務者の移動（転職）による「大企業から中小企業への企業間移動（転職）」が円滑に行われるための条件を提示し、まとめとする。

Ⅱ 働く個人が移動（転職）後に成果を上げるためには

1. 情報収集活動と移動（転職）後の成果

(1) 情報入手の程度（情報の量）と移動（転職）後の成果

既存研究から明らかにされているように、「転職」よりも「出向から転籍」に移行する企業間移動の方が、移動者と受け入れ企業の両者にとっていくつかの利点があるが、こうした移動の場合においても、出向・転籍前に出向・転籍先の会社や仕事などに関する情報を十分に入手した者ほど、現在の勤務先での仕事や処遇に関して満足度が高くなる⁵⁾。つまり、情報の入手は能力や適性の発揮が可能な勤務先であるかどうかなどの判断が事前にでき、納得した移動（出向・転籍）の選択が可能になる。

こうした情報収集活動と移動後の成果との関係を移動（転職）にも応用したのが大木（2003）である。大木（2003）⁶⁾によれば、転職後の勤務先や職場での適応状況と情報入手度との関係をみると、求職活動の段階で、より多くの勤務先の情報や仕事内容に関する情報を入手できていた転職者では、転職後に自分の能力を発揮するまでの期間が短くなる。さらに、より多くの情報が入手できていた転職者では、転職先で仕事をするに際して、これまでに習得していた経験や知識の活用度が高くなっており、より多くの事前情報は転職後の成果を高める効果があることを明らかにしている（図表1を参照）。以下では、大木（2003）を簡単に紹介しながら議論を進めていこう。

図表1 情報入手の程度と移動（転職）後における「これまでに習得した経験や知識の活用度」・「能力が十分に発揮できるまでの期間」

		有効数	平均値(点)	標準偏差
合 計		1131	23.9	7.61
移動（転職）後におけるこれまでに習得した経験や知識の活用度	活かしている	433	25.5	7.50
	ある程度活かしている	395	24.2	7.37
	どちらともいえない	119	22.8	7.02
	あまり活かしていない	112	21.3	7.29
	活かしていない	63	18.0	7.02
移動（転職）後における能力が十分に発揮できるまでの期間	入社後すぐに	240	26.2	7.41
	3ヶ月程度	182	24.2	7.07
	半年程度	157	24.1	7.42
	1年程度	140	22.8	7.65
	1年半程度以上	88	22.3	7.03
	まだ能力を十分発揮できていない	153	22.4	7.80
	入社して期間が短いのでわからない	155	23.0	7.85

(注) 平均値は以下のように計算した。情報入手度の項目は10項目（①会社の業績や将来性、②会社の経営方針、③経営トップの人柄や社風、④勤務後の年収、⑤勤務後の職位、⑥勤務後の仕事内容、⑦勤務後の部下や上司、⑧労働時間・休日・休暇、⑨福利厚生、⑩能力開発）あり、「十分に入手できた」を4点、「ある程度入手できた」を3点、「あまり入手できなかった」を2点、「ほとんど入手できなかった」を1点として計算した。最高40点、最低は10点になる。

(資料出所) 大木 (2003)

(2) 情報入手の程度（情報の質）と移動（転職）後の成果

就業情報には、大別して外延的な情報と集約的な情報がある⁷⁾。外延的な情報（extensive）とは、賃金、従業員数、事業内容などのように誰でも入手できる客観的に把握できる情報である。これに対して、集約的な情報（intensive）とは、職場の雰囲気や昇進の見通しのように職場内部の者にしかわからない仕事の進め方や経営者に関する情報で、数値化が難しいような質的な情報でもある。

図表2から明らかのように、転職者は移動先企業の社風や入社後の仕事内容ならびに労働条件について、完全な情報を得ているわけではなく、現在の会社で働きはじめる前に、転職者が「十分に入手できた」と「ある程度入手できた」とする割合の合計値の高いものとしては、「勤務後の仕事内容」（「十分に入手できた」＋「ある程度入手できた」との合計値：73.4%）、「労働時間」（同67.8%）であり、少ないものは「能力開発」（同27.6%）、「会社の経営方針」（同35.8%）、「勤務後の部下や上司」（同38.0%）であり、集約的な情報よりも外延的な情報を得ていることがわかる。市場に行き渡っている市場情報は入手しやすいが、会社の内部に関する非市場情報への接近は難しいことがわかる⁸⁾。

しかし、全般的にどの情報についても「十分に入手できた」という者の割合は少なく、入社後の職位や年収などの基本情報でさえも、十分に入手できたのは10%程度に過ぎない。さらに、入社前に入手できた情報の質と転職後との関係を見ると、どのような情報であっても、それを入手できた転職者の方が転職後の満足度は高くなっている。なかでも、有意に転職者の満足度を高めるのは年収や職位などではなく、むしろ経営トップの人柄や社風、仕事の内容、労働時間や休日及び能力開発についての情報、つまり集約的な情報である⁹⁾。

以上のことを踏まえて、大木（2003）では、前掲図表2の10項目の事前情報はどのような組み合わせになっているのかを明らかにしている。その理由は、入手した事前情報の組み合わせの違いが、転職後の成果にも影響を与えると考えられるからである。情報量が増えるほど、不確実性が低くなり転職するリスクは回避されるが、同時に情報処理コストは高まる。とりわけ、人間を介した情報処理

図表2 事前に入手できた現在の会社に関する情報 (N=1,131名)

(単位：%)

	入手 できた	入手できなかった				入手でき なかった	無回答
		十分に入 手できた	ある程度 入手でき た	あまり入 手できな かった	ほとんど 入手でき なかった		
会社の業績や将来性	42.9	6.8	36.1	23.6	29.7	53.3	3.8
会社の経営方針	35.8	7.6	28.2	25.1	34.7	59.8	4.3
経営トップの人柄や社風	44.6	13.6	31.0	21.5	29.4	50.9	4.4
勤務後の年収	51.4	10.7	40.7	20.9	23.2	44.1	4.5
勤務後の職位	46.6	11.9	34.7	21.4	26.6	48.0	5.4
勤務後の仕事内容	73.4	21.1	52.3	12.7	10.2	22.9	3.6
勤務後の部下や上司	38.0	10.5	27.5	26.7	30.1	56.8	5.2
労働時間・休日・休暇	67.8	20.9	46.9	16.0	12.6	28.6	3.6
福利厚生	46.2	12.0	34.2	25.4	23.4	48.8	4.9
能力開発	27.6	5.6	22.0	33.1	33.8	66.9	5.4

(資料出所) 図表1と同じ

は情報量に対して費用が逓増的になる。そのため、逓増的な情報処理コストを低く抑えるためには把握すべき情報の範囲を限定する必要がある。そのため、まず、各項目間の関係についてみると、会社の業績や将来性に関する情報を十分入手できた転職者は会社の経営方針に関しても情報を十分入手しており、こうした傾向は10項目すべてに共通して見られる。さらに、各項目間の相関係数をみても、項目間ごとに高い相関関係が見られる(図表3を参照)。

最後に、10項目について、主成分分析を行ったところ図表4に示したように、1つの成分だけしか抽出せず、これらの情報の入手可能性は互いに高い相関を持っていることがわかる。つまり、1つの情報について入手した者はそれ以外の情報についても同様に情報を入手している。転職者は事前情報

図表3 事前情報項目の相関関係(相関係数)(N=1,131名)

	会社の 業績や 将来性	会社の 経営 方針	経営トッ プの人柄 や社風	勤務後 の年収	勤務後 の職位	勤務後 の仕事 内容	勤務後 の部下 や上司	労働時間 ・休日・ 休暇	福利厚生	能力開発
会社の業績や将来性	1.000									
会社の経営方針	0.737	1.000								
経営トップの人柄や社風	0.646	0.750	1.000							
勤務後の年収	0.502	0.536	0.508	1.000						
勤務後の職位	0.528	0.585	0.524	0.693	1.000					
勤務後の仕事内容	0.497	0.488	0.514	0.541	0.547	1.000				
勤務後の部下や上司	0.535	0.610	0.643	0.492	0.575	0.576	1.000			
労働時間・休日・休暇	0.420	0.475	0.448	0.548	0.504	0.584	0.521	1.000		
福利厚生	0.494	0.545	0.490	0.524	0.509	0.473	0.537	0.630	1.000	
能力開発	0.612	0.688	0.621	0.512	0.545	0.484	0.614	0.511	0.692	1.000

(資料出所) 図表1と同じ

図表4 入手した情報の主成分分析 (N=1,131名)

	成分
	負荷量
会社の業績や将来性	0.771
会社の経営方針	0.833
経営トップの人柄や社風	0.797
勤務後の年収	0.754
勤務後の職位	0.781
勤務後の仕事内容	0.737
勤務後の部下や上司	0.791
労働時間・休日・休暇	0.723
福利厚生	0.763
能力開発	0.818
分散	6.05
説明率	60.47%

(注) 負荷量はバリマックス回転後の値である。
(資料出所) 図表1と同じ

を自分なりに選んで入手しているのではなく、入手しようという意欲のある者は、どのような情報であれ、より多くの情報を入手しようとしていることがわかる。転職者の情報確保への貪欲さが移動(転職)後の成果の可否に大きな影響を及ぼす可能性が高いことがわかる。

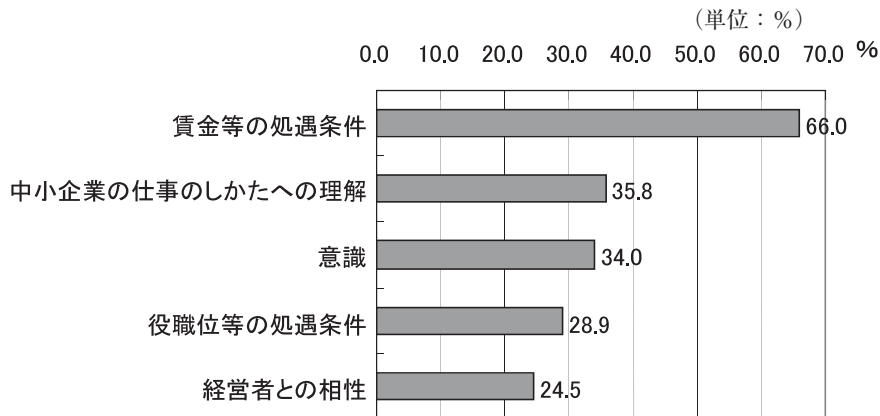
2. 大企業から中小企業への移動(転職)を円滑にするためには

より多くの情報を事前に入手した転職者ほど、転職後の成果が高いことがわかった。加えて、事前情報の入手可能性は互いに高い相関を持っており、1つの情報について入手した者はそれ以外の情報についても同様に情報を入手しており、転職の成果は入手した事前情報の組み合わせの違いよりも入手した情報の量の多さに影響を受けることが明らかにされている。したがって、求人側の企業は経営トップの人柄や社風、仕事の内容、労働時間や休日、能力開発の情報を求職者に積極的に開示することが、転職者の移動後の円滑な人間関係や能力発揮の度合いに重要な役割を果たすことになる。他方、移動(転職)者側の能力や業績等を求人側の企業等へ積極的に伝えることも重要である¹⁰⁾。

しかし、大企業勤務者が中小企業へ移動(転職)するためには、現在の勤務先や取引先のネットワークを利用して、移動先の経営トップの人柄や労働時間、能力開発等についての情報を積極的に収集するだけでは十分ではない。『中小企業調査』の再分析では、中小企業が「大企業勤務経験のある中高年齢者を雇用する場合の問題点」として、「賃金等の処遇条件」(指摘率66.0%)や「意識」(同34.0%)に加えて、「中小企業の仕事の仕方への理解」(同35.8%)や「経営者との相性」(同24.5%)を指摘している。このように、中小企業と大企業では、「経営者との相性を含めた仕事の仕方」が異なっていることを大企業勤務者が理解しているかどうかが大企業から中小企業へ円滑に移動(転職)し、移動後に成果を上げることができるかどうかの重要なポイントになっている(図表5を参照)。

では、大企業と比較して、「中小企業での仕事の仕方」にはどのような特徴があるのでしょうか。その特徴を、渡辺・小川・黒瀬・向山(2013)を活用して整理すると以下のように4つに整理することができる¹¹⁾。

図表5 大企業勤務経験のある中高年齢者を雇用する場合の問題点(複数回答)
(N = 159社)



(資料出所) 日本エンプロイアビリティ支援機構 (2007)。

①中小企業では、所有と経営が一致しているため、経営者の意思決定の大胆さやスピードが実現しやすく、経営者の影響力が従業員の仕事に強く反映される。

②大企業では、働く多くの従業員にとって、自分のやっていることがどのような意味を持っているのか、どのような影響を与えているのかを把握しづらいが、これに対して、中小企業では、企業内での自分の役割がよく見える。

③従業員が少ない中小企業では、「特定」の仕事だけでなく「幅広く」仕事を担当する必要がある。たとえば、「人事・労務」の仕事だけを担当するのではなく「経理」も併せて担当する機会が多くみられる。また、部長以上の上級管理職であっても、部下の指導・管理・監督的な役割だけを担っているのではなく、プレーイングマネジャー的な役割を担っている場合が多い。

④大企業では個人の行動が直接企業全体の結果にどのように結びついているかが多くの場合見えてこない。個人の行動は大規模な組織のごく一部を構成するに過ぎず、個々人が個別に評価されても、その評価が組織全体の成果とのつながりは明白ではない。これに対して、中小企業では、個人の成果(業績)が直接企業業績に反映する。また、仲間の成果が相互に見えやすいので、従業員相互で評価することも容易である。

このように大企業と「中小企業の仕事の仕方」は大きく異なるため、大企業から中小企業への移動(転職)を円滑にするためには、「中小企業における仕事の仕方」などをよく理解することに加え、大企業とは異なり、中小企業は経営者の考え方イコール企業全体の考え方であることが少なくなく、自らの考え方を経営者に合わせなければならない場合が少なくないため、こうした点も理解しておく必要がある。

Ⅲ 「中小企業における仕事の仕方」を理解するためには

1. 分析の枠組み

これまでの分析から、中小企業と大企業では、「仕事の仕方」が異なっていることを大企業勤務者が理解しているかどうかが大企業から中小企業へ円滑に移動(転職)し、移動(転職)後に成果を上げることができるかどうかの重要なポイントであることが中小企業調査から明らかにされた。

では、大企業勤務者のなかで、「中小企業における仕事の仕方を理解している」のはどのような個人特性や職業経験などを持っている者なのであろうか。つぎに、この点について検討していこう。

「中小企業での仕事の仕方」を理解するためには、大きく分けて2つの方法がある。1つは、出向して、大企業勤務者が中小企業で実際に働くことである。もう1つは3つのアプローチがある。1つは中小企業で働いた経験がなくても、中小企業に類似した形態の組織で活動したことがあるかどうかである。たとえば、ボランティア活動を行うことにより小さい組織（働く人が少ない組織）で活動する経験をするのである。ボランティア組織と中小企業では営利・非営利の違いがあるが小さい組織で働く（活動する）ことには変わりがないからである。

2つは、中小企業とビジネスを行うことにより間接的に「中小企業での仕事の仕方」を理解するという方法である。たとえば、営業の仕事（中小企業との取引など）や中小企業との共同開発を行う可能性がある技術開発の仕事などを経験することである。加えて、中小企業では「特定」の仕事だけでなく「幅広く」様々な仕事を担当する必要があるため、多くの仕事を経験することは「中小企業での仕事」を理解することにつながる可能性が高いということである。3つは、公的な職業資格など仕事に関する能力を証明する資格の取得を通じて、「中小企業での仕事の仕方」を理解するという方法である。

2. 「中小企業における仕事の仕方」を理解しているのはどのような者か

それでは、上記のような枠組みに沿って、50歳以上の男性大企業勤務者で「中小企業における仕事の仕方」を理解しているのはどのような特質を持っている者であろうか。ロジスチック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。使用するデータは『高年齢者調査』のなかの男性のみのデータである。分析により説明されるのは「中小企業での仕事の仕方」を理解しているか否かである。

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、第1に、中小企業に類似した組織形態における活動の有無に関しては、「ボランティア活動経験の有無」を、第2に、間接的に中小企業での仕事の仕方を理解するという方法に関しては、「経験した仕事経験の数」、「営業の仕事経験の有無」及び「仕事に関する能力を証明する公的資格の保有状況」を、用いることとした。公的資格を保有することや多くの仕事を経験することにより、あるいは、多くの仕事のなかで「営業」の仕事を経験することにより、中小企業とビジネスを行う機会を得ることができるからである。

なお、被説明変数については、「理解している」は1、「理解していない」は0とした。他方、説明変数のうち「年齢」、「勤続年数」及び「経験した仕事の数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「営業経験の有無」、「仕事に関する能力を証明する資格の保有状況の有無」、「ボランティア活動経験の有無」、「転職経験の有無」及び「出向経験の有無」については、あてはまる場合に1、そうでない場合は0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た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6に示されているように、「中小企業での仕事の仕方」を理解するためには、直接、中小企業で働く経験だけでなく、間接的に、「中小企業での仕事の仕方」を理解することができることが明らかになった。

第1に、ボランティア活動を行うことにより小さい組織で活動する経験をするのである。ボランティア組織と中小企業では営利・非営利の違いがあるが小さい組織で働く（活動する）ことには変わりがないからである。

第2に、中小企業では「特定」の仕事だけでなく「幅広く」仕事を担当する必要があるため多くの仕事を経験すること、あるいは、「営業」の仕事（中小企業との取引など）を経験することにより、中小企業とビジネスを行う機会をもつ、あるいは、機会が増え、その結果、「中小企業での仕事の仕方」を理解することにつながるからである。

これに対して、第1に、出向に関しては、大企業勤務者の出向先が中小企業でない可能性が高いため、

図表6 中小企業の「仕事の仕方」の理解（ロジステック回帰分析） N = 129名（男性）

	B	Exp(B)
年齢	0.3228	1.3809***
学歴（vs. 中学・高校卒・高専・短大卒・職業訓練校・専門学校）		
大卒（文系）以上	-0.1976	0.8207
大卒（理系）以上	1.2478	3.4825*
営業の仕事経験	1.2582	3.5193**
体験した仕事経験の数	0.4069	1.5022**
仕事に関する能力を証明する資格の保有状況	-2.1485	0.1167***
ボランティア活動の経験	1.4379	4.2117**
職種（vs. 事務職）		
営業職	-1.2466	0.2875
技術・研究職	0.1342	1.1436
役職位（vs. 部長以上の上級管理職）		
管理職	-0.1100	0.8959
専門職 + 専任職 + 監督職	1.6909	5.4243**
勤続年数	-0.0604	0.9414*
出向の経験	-0.3604	0.6974
定数	-19.1830	0.0000***

(注1) Nagelkerke R2乗 = .505 $\chi^2 = 61.162$

(注2) ***は1%水準有意 **は5%水準有意 *は10%水準有意

出向経験が「中小企業における仕事の仕方」を理解することに貢献していない可能性が高い。第2に、「公的な職業資格など仕事に関する能力を証明する資格」の保有状況と「中小企業における仕事の仕方を理解している」こととの間に負の相関があり、職業資格の取得が「中小企業での仕事の仕方」を理解するための妨げになっている可能性が高いと考えられる。それは、公的な職業資格など仕事に関する能力を証明する資格が「中小企業での仕事の仕方」を反映するような形で構築されていないからであると考えられる。

IV おわりに 移動（転職）を円滑にするためには

1. 移動（転職）を円滑にするために考慮すること

より多くの情報を事前に入手した転職者ほど、転職後の成果が高く、加えて、事前情報の入手可能性は互いに高い相関を持っており、1つの情報について入手した者はそれ以外の情報についても同様に情報を入手しており、転職の成果は入手した事前情報の組み合わせの違いよりも入手した情報の量の多さに影響を受けることが明らかにされている。したがって、求人側の企業は経営トップの人柄や社風、仕事の内容、労働時間や休日、能力開発の情報を求職者に積極的に開示することが、転職者の移動後の円滑な人間関係や能力発揮の度合いに重要な役割を果たすことになる。他方、移動（転職）者側の能力やこれまでの実績等を求人側の企業等へ伝えることも重要である。

しかし、大企業勤務者が中小企業へ移動（転職）するためには、現在の勤務先や取引先のネットワークを利用して、移動（転職）先の経営理念・方針や労働時間等の労働条件、能力開発等についての情報を積極的に収集するだけでは十分ではない。移動（転職）者である大企業勤務者が中小企業と大企

業では「経営者との相性を含め仕事の仕方」が異なっていることを理解しているかどうかが大企業から中小企業へ円滑に移動（転職）し、移動（転職）後に成果を上げることができるかどうかの重要なポイントである。

2. 「中小企業における仕事の仕方」を理解するためには

「中小企業での仕事の仕方」を理解するためには、以下のことが重要である。第1に、ボランティア活動を行うことにより小さい組織（働く人が少ない組織）で活動する経験をするのである。ボランティア組織と中小企業では営利・非営利の違いがあるが小さい組織で働く（活動する）ことには変わりがないからである。第2に、中小企業では「特定」の仕事だけでなく「幅広く」仕事を担当する必要があるため多くの仕事を経験すること、あるいは「営業」の仕事（中小企業との取引など）を経験することにより、中小企業とビジネスを行う機会をもつ、あるいは、増やすことにより、「中小企業での仕事の仕方」を理解することができる。

これに対して、出向に関しては、大企業勤務者の出向先が必ずしも中小企業でない可能性が高いため、出向経験が「中小企業での仕事の仕方」を理解することに貢献していない。したがって、今後は、中小企業への移動（転職）を見据えたキャリア構築を考え、意識的に、出向先として、中小企業を選択肢の1つに加える必要がある。

さらに、公的な職業資格など仕事に関する能力を証明する資格が「中小企業における仕事の仕方」を反映するような形で構築されていない可能性が高い。そのため、今後は、個人の能力開発投資行動に際しては、公的な職業資格の取得だけを行動目標にするのではなく、中小企業の経営者や従業員と議論できるような異業種交流会や社外の研究会・勉強会に参加するような幅の広い能力開発投資行動が必要になってくると考えられる。

注

- 1) 企業における中高年齢者の中途採用に焦点を当てた最近のアンケート調査研究としては高年齢者雇用開発協会（1998）、高齢・障害者雇用支援機構（2006）及び高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）を参照。また、大木（2013）では高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）の再分析を通して、企業の50歳代と60歳代の採用行動の特質と戦力化について明らかにしている。他方、中馬・キャプラン研究会編（2003）では事例調査の方法を使い、中高年齢者の再就職の特徴を明らかにしている。なお、転職についての代表的な調査研究をまとめたものとしては、猪木・連合総研（2001）及び渡辺（2014）がある。
- 2) 代表的な研究としては永野（1989）・（1996）、八代（2002）の第4章及び稲上（2003）を参照。
- 3) 著者が執筆に参加した社会経済生産性本部（1996）及び社会経済生産性本部（1996）を参照。
- 4) 中小企業調査については、以下のような方法を採用した。第1に、全国社会保険労務士会連合会を通じて、全国各地の社会保険労務士会にご協力頂き各地域（東京都、神奈川県、愛知県、大阪府を除く）の従業員数300人未満の130社にアンケート調査を依頼した。第2に、東京経営者協会を通じて、「高知県、熊本県及び京都府の経営者協会」の会員で、従業員規模300人未満の35社にアンケート調査を依頼した。第3に、静岡県職業能力開発協会を通じて、同県の従業員規模300人未満の12社にアンケート調査を依頼した。第4に、(株)いわきテレワークセンターにご協力を頂き、福島県内の従業員規模300人未満の20社にアンケート調査を依頼した。第5に、(社)中高年齢者雇用福祉協会エプサセンター会員企業（東京都、神奈川県、愛知県、大阪府を除く）で、従業員規模300人未満の33社にアンケート調査を依頼した。以上、従業員規模300人未満の東京都、神奈川県、愛知県及び大阪府を除く日本全国の中小企業230社に調査票を配布し、

159社から回収を得た。回収率は69.1%である。調査は2007年1月～2月まで実施した。

他方、高年齢者調査については、以下のような方法を採用した。(社)中高年齢者雇用福祉協会の雇用開発研究会に参加している東証一部上場企業及び同協会エプサセンター会員企業の人事部を通して、各社の従業員で年齢が50歳以上の東京都、神奈川県、大阪府及び愛知県に勤務する正社員に調査票を配布した。合計配布枚数は245枚である。調査は2007年1月～2月まで実施、150名から回収を得た。回収率は61.2%である。なお、報告書の執筆は梶原豊(日本エンプロイアビリティ支援機・高千穂大学(当時)、沈瑛(明治大学大学院政治経済学研究科博士後期課程(同時)、木村元子(明治大学大学院政治経済学研究科博士後期課程(当時))及び著者が担当した。

- 5) 注3)と同じ。
- 6) 年齢が30歳以上の転職者(1,131名)を対象に分析を行っている。詳しい調査の概要などについては、著者が執筆に参加した日本商工会議所(2000)及び佐藤・玄田編(2003)の参考資料を参照。
- 7) 渡辺(1999)の第4章及び渡辺(2001)を参照。
- 8) 注7)と同じ。
- 9) 黒澤(2003)を参照。
- 10) 求人側の企業については守島(2004)Ⅱ章,求職側の個人については高年齢者雇用開発協会(1998),高齢・障害者雇用支援機構(2006)及び高齢・障害・求職者雇用支援機構(2013),労働市場の観点からは阿部・神林・李(1999),を参照。
- 11) より詳しくは渡辺・小川・黒瀬・向山(2013)の第1章及び第3章を参照。

参考文献

- 阿部正浩・神林龍・李昇烈「スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ—ジョブ・マッチングに関する実証研究」『Works』リクルートワークス研究所, No. 36, 1999年
- 井関利明・石田英夫・佐野陽子編『労働市場と情報』慶應通信, 1982年
- 稲上毅『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会, 2003年
- 猪木武徳・連合総合生活開発研究所『「転職」の経済学—適職選択と人材成』東洋経済新報社, 2001年
- 大木栄一「転職と情報」佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材—伸びる企業の人材戦略』勁草書房, 2003年
- 大木栄一「企業の高年齢者の採用行動の特質と戦力化戦略—「50歳代正社員」と「60歳代正社員」との比較を通して—」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第20号, 2013年
- 黒澤昌子「円滑な転職のための環境整備」佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材—伸びる企業の人材戦略』勁草書房, 2003年
- 高年齢者雇用開発協会『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—中高年ホワイトカラーの転職の実態と諸条件』1998年
- 高齢・障害者雇用支援機構『中途採用者の職場定着・順応チェックリスト開発研究報告書』2006年
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書—高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書—』2013年
- 佐藤博樹・佐藤厚・大木栄一・木村琢磨『団塊世代のライフデザイン—決して一律でない就業志向と、夫婦間の思惑の差』中央法規出版, 2005年
- 社会経済生産性本部(現・日本生産性本部)『中高年からの能力開発と高齢者雇用の促進のための調査研究』1996年

- 社会経済生産性本部（現・日本生産性本部）『エージェレス雇用システムに係る諸問題についての総合的な調査・研究事業（高齢期における職業生活，職業能力形成に関する調査・研究）』1996年
- 田中萬年・大木栄一編『働く人の「学習」論（第2版）—生涯職業能力開発論』学文社，2007年
- 中馬宏之・キャプラン研究会編『中高年再就職事例研究—成功・失敗100事例の要因分析から学ぶ』東洋経済新報社，2003年
- 永野仁『企業グループ内人材移動の研究—出向を中心とした実証分析』多賀出版，1989年
- 永野仁『日本企業の賃金と雇用—年俸制と企業間人材配置』中央経済社，1996年
- 日本エンプロイアビリティ支援機構『定年退職後の中高年齢者の再就労と地域産業における雇用機会開発に関する調査研究』（JESO調査研究報告書NO.1），2007年
- 日本商工会議所『成長する中小企業における人材の確保と育成』2000年
- 守島基博『人材マネジメント入門（日経文庫）』日本経済新聞社，2004年
- 八代充史『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ』有斐閣，2002年
- 渡辺深『転職のすすめ』（現代新書）講談社，1999年
- 渡辺深「ジョブ・マッチング—情報とネットワーク」『日本労働研究雑誌』No. 495，2001年
- 渡辺深『転職の社会学—人と仕事のソーシャル・ネットワーク』ミネルヴァ書房，2014年
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論（第3版）—多様性と可能性を探る』有斐閣，2013年
- Kanfer, Ruth. & Ackerman, Phillip. L. “Aging, adult development, and work motivation” , *Academy of Management Review*, 29, 3,, 2004
- Kooij, Dorien. T. A. M, Tims, Maria. & Kanfer, Ruth. “Successful aging at work: The role of job crafting” . In Bal, P. Matthiji., Kooij, Dorien. T. A. M. & Rousseau, Denise. M. (Eds.) , *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Springer., 2015
- Granovetter, M. (1974, *Getting a Job*, University of Chicago Press (1995, 2nd.) (渡辺深訳『転職—ネットワークとキャリア研究』ミネルヴァ書房，1998年)
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. “Development and Validation of the job crafting scale” , *Journal of Vocational Behavior*, 80, 2012
- Robson, Seam, M. & Hansson, Robert, O. “Strategic self development for successful aging at work” , *International Journal of Aging and Human Development*, 64, 2007

（おおき えいいち）

Smooth Changes of Job from Large Enterprise of Older Workers to Small and Medium-sized Enterprise: About the feature of the large enterprise laborers who understand “the way of work of small and medium-sized enterprise”

Eiichi OHKI

Abstract

It is required to understand “the way of work of small and medium-sized enterprise”, in order for major company laborers to change their employment to small and medium-sized enterprises. In order to understand “the way of work of small and medium-sized enterprise”, there are following three. One needs to work in a volunteer organization. This is because a volunteer organization has few people who are working. Two need to experience various work. This is because the laborers of small and medium-sized enterprises need to perform not only one work but many work. Three need to experience work of sales. This is because he can understand “the way of work of small and medium-sized enterprise”, when major company laborers do work of sales (for example, deals with small and medium-sized enterprises).

Keywords: Employment of Older Workers, Changes of Job, Temporary Transfer to a Subsidiary Company, Career, Information