慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	出向・転籍の増大と大企業高齢者雇用
Sub Title	The employment problems of aged white-collar workers in big companies regarding increase of "shukkou" and "tenseki"
Author	下田, 健人
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1990
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.83, No.特別号-I (1990. 9) ,p.173- 187
JaLC DOI	10.14991/001.19900901-0173
Abstract	
Notes	飯田鼎教授退任記念論文集 : 社会政策・労働運動史・労働問題
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19900901-0173

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「三田学会雑誌」83巻特別号—I（1990年9月）

出向・転籍の増大と大企業高齢者雇用

下　田　健　人

1. はじめに

本格的な高齢化社会を迎えて，特に高齢者の雇用問題は重要な課題となっている。1988年には，第6次雇用対策基本計画が労働省から提出されたが，その中で特に高齢者の問題に限定してみれば，定年延長，60歳台前半層の雇用の拡大，65歳以降の引退者の社会参加という3点がその主要な柱となっている。この主要3本柱は，1976年の第3次雇用対策基本計画から大きな変化はないといってよい。しかし，これらの施策の土台ともいうべき60歳定年制の普及状況は，ここ3年間で全体の60%弱でほぼ横ばい状態にあり，充分な政策効果があがっているとは言い難い。

また，近年における経済の好況にともなって，産業全体を通じての人手不足が訴えられ，全体の有効求人倍率が1を超えたものの，高齢者に限ってみれば，その有効求人倍率は相変わらず低水準で推移しており，労働力需要の拡大が必ずしも高齢者の雇用には直接には結び付いていないことを如実に示している。

ところで，このような高齢者の雇用問題を取り扱う上で，近年しばしば指摘され，強調されていることは，「同一企業または同一企業グループ内における終身雇用の維持」である。これは，政府の政策の大きな柱として推進されてきているばかりでなく，企業における高齢者対策として，企業組織内の人事管理上きわめて大きな問題として展開されている。このような状況は，日本的経営の主要な柱であるところの終身雇用制のあり方に，何らかの変化が生じていることを示しているに違いない。

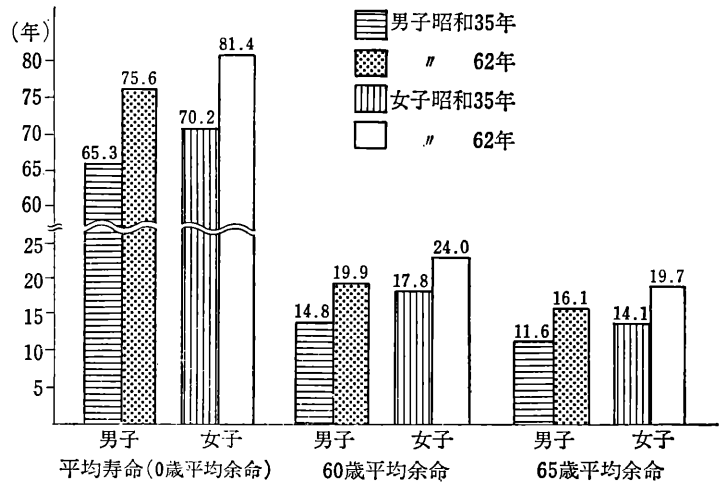
ここでは，このような企業グループ内終身雇用の具体的な施策として注目されている出向・転籍について，特に最近の各種調査研究をもとに，分析することに目的がある。その際，取り扱う調査の性格から，また，全体のボリュームの関係から，その対象は，大企業のホワイトカラー層に限定され，中小企業の問題やブルーカラーの出向等の問題については別稿に譲りたい。

2. 高齢者雇用問題の前提

この論稿で取り上げる出向の問題に立ち入る前に，現在における高齢者雇用の課題を整理したい。

周知のように，日本人の平均寿命が伸びているとともに，現在政府が定年年齢として法的強制力を加えようとしている60歳という年齢における平均余命も伸びてきている。具体的には，男子についてみると，1960年には60歳における平均余命が14.8年であったのに対して，1987年では19.9年となっている〔中島，1988年，13頁〕。

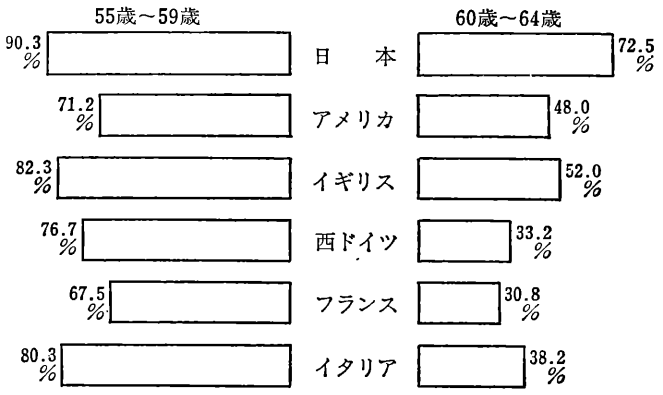
図表 1　平均余命の伸び



（出典）中島，1988年，13頁。

また，日本人の高齢者の就労意欲は他の国と比較しても高いことがしばしば指摘され，実際に60歳台において何らかのかたちで就労している人は全体の７割にも及んでいるといわれている〔中島，1988年，57頁〕。

図表 2　高年齢者の労働力率の国際比較（男，1985年）



資料：OECD「Labour Force Statistics」
（注）イタリアの55歳～59歳の労働力率は，50歳～55歳を含んだ数字。
（出典）中島，1988年，57頁。

さらに，公的年金支給開始年齢の引き上げなど，60歳台前半層の雇用をめぐる状況はそのいちはやい対応が迫られている。

このような状況を考慮すれば，従来日本的経営の3つの柱のもっとも重要であるとされた終身雇用が一企業内におけるという前提条件において自ずと限界にきており，定年退職後のいわば「第二の職業人生」というものを考慮せざるをえない事態にきている。

しかし，これから高齢期を迎えようとする人々にとっても，定年退職以後の自分の生活設計に対しては必ずしも積極的であるとは言い難く，また，そのような高齢者が働けるような雇用の場の創出という環境整備の点でもいまだ不十分な状態である。

そのような状況の中で，特に創立が古く，従業員規模が大きいような企業においては，従業員の高齢化が一段と早く進められ，その対処が迫られてきている。いわゆる，コスト，ポスト，パフォーマンスといわれる高齢者のもつマイナスの要因は，従来その者が培ってきたような熟練や知識，技能といったものを尊重し，その後継の者に伝承していくという姿勢を生み出すことなく，むしろ，熾烈な昇進競争を余儀なくすることによって，他企業への排出効果を促進させてきた。しかも，そのような企業の人事施策は，60歳定年を有名無実化させ，より早期の企業外排出へと拍車をかけてきているのである。以下，ここで取り上げる出向・転籍という人事施策も，従来，このような高齢者対策の一環として考えられてきたものである。

3. 出向の増大

出向という企業の一人事施策は，すでに第二次世界戦前から行われてきているとされているが，それがいつ，どのようなかたちで発生したかは現在の資料からでは定かでない。ただし，労働法学の研究によると，このような出向が急激に増加し，またそれに付随する法的問題が裁判所で争われるようになったのは，1960年代以降であるとしている〔窪田，1978年，6頁〕。この時期に進められた高度経済成長を支えた生産性の向上と合理化の一環として，大企業による企業の系列化が行われ，産業の再編成が進められた。このような動きに対応して，高性能の新鋭機械の導入やコンピューター化は，労働の平準化をもたらし，従来その労働が必要としていたような熟練や経験を奪い，陳腐化させていくことになった。その結果，不効率部門や不採算部門が下請けや外注に移行されると同時に余剰労働力についても系列化の企業へと「出向」や「転籍」というかたちで進められたのである。

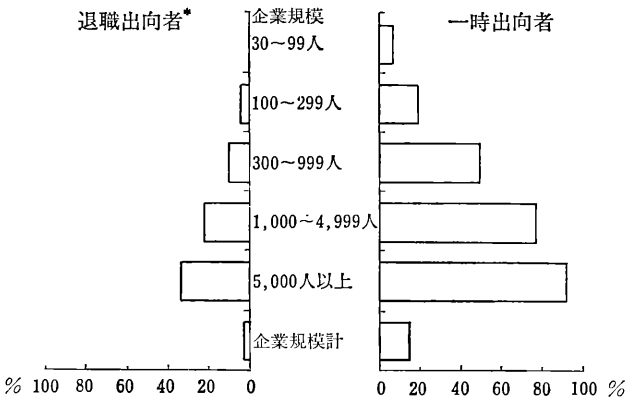
このような状況がさらにいっそう強められ，展開されたのは，第一次オイルショック直後である。オイルショック後の不況にともなう人員合理化の一環として，労働力排出の有効な手段として，出向はその機能を果たしていたということがいえよう。

特に，この施策は，ブルーカラーの高齢者層を対象に実施されており，日本企業における人員合理化の矢面に立たされた高齢者は，指名解雇などと並んで，下請けや系列子会社などへのいわば押

し付け的な人事施策としてきわめて消極的な側面をもっていたことは歴史上の事実として認められる。

しかし，経済成長にともなう「豊かさ」の増大と，安定経済成長下の企業経営の展開は，一部産業や企業において以前と同様の問題を残してはいるものの，全体としては，労働力排出策として機能した出向・転籍人事施策が，オイルショック直後の意味とはかなり変化させてきているように思われる。

図表 3　全企業のうち出向者を出している企業の割合（昭和61年）



（*）「退職出向者」はここでいう「転籍」者と同じ意味を指している。
（出典）労働省「雇用管理の実態」1987年。

そのような出向の機能の変化を社会全体として再確認させたのが，1987年の「雇用管理調査」である。そこでは，図表3に示したように，出向を実施している企業が従業員30人以上規模の企業全体の14%，5,000人以上の巨大企業においては，92%に達していることが指摘された。出向はこのように量的に増大し，特に従業員規模の大きい企業では，普遍的に実施されているのである。では，このように増大した出向は，かつてもっていた労働力排出手段としての機能を維持しているのだろうか。それとも，別の機能が付与されてきているのであろうか。次に，その施策の質的な性格について触れられなければならない。

4.　出向・転籍の質的多様性

近年における出向・転籍の問題を中心にもっとも積極的に調査・研究を進めているのは財団法人産業雇用安定センターである（巻末調査文献1参照）。

この調査・研究では，まず，出向・転籍のパターンや定義について，安西や永野の研究を参考にし，出向・転籍をその目的と形態にわけて，次のように分類した（〔安西，1988年〕〔永野，1989年〕参照）。

Ⅰ．形態別類型

A．出　　向

① 出張・派遣型：他社の組織に組み入れられて就労するが，短期的・一時的な応援・派遣にとどまるもの

② 人事異動型：出向先の人事異動命令により出向先に異動し，出向先勤務者として出向先の指揮命令に従うもの

B．転籍含み出向（転籍を前提とした出向で，「斡旋含み出向」とも呼ぶ）

③ 試用転籍型：出向先に慣れるまでの一定期間を出向扱いとした後に転籍するが，出向先と話がまとまらなかった場合には出向を解消して復帰するもの

④ 始期条件付き転籍：当初は出向であるが，一定の条件（年齢，期間など）のもとで転籍となるもの

C．転　　籍

⑤ 人事異動型：実際には，企業グループ内での交流人事異動に近いと考えられるもの

⑥ 退職型：転籍元を退職し，完全に転籍先の雇用者となるもの

Ⅱ．目的別類型

① 業務派遣型：グループ内等の応援を目的とするもの

② 教育訓練型：出向先企業での訓練機会の提供を意図したもの

③ 出向先強化型：グループ各社の育成，強化を目的とするもの

④ 企業集団統合型：グループ各社の結び付きの強化を目的とするもの

⑤ 新会社設立型：経営の効率化・活性化をねらいとする既存部門等の分社化や新規事業，研究・開発に伴うもの

⑥ 雇用調整型(1)〔人材再活用型〕：中高年等を企業外に出し，労務費等の負担の軽減を目的とするもので，中高年管理職層を中心として再活用を意図するもの

⑦ 雇用調整型(2)〔人材調整型〕：中高年等を企業外に出し，労務費等の負担の軽減を目的とするもので，余剰人員対策を目的とするもの

以上の類型をもとに，調査の結果を示したのが，図表4である。

この調査の特徴は，巻末に示したように，わが国におけるリーディングカンパニー8社について，出向・転籍の状況をヒアリングしたことであるが，それとともに，出向・転籍を企業の経営戦略とのかねあいからとらえた点に求められる。

すなわち，大企業における最近の新規事業への展開との関係から出向・転籍が評価されなおしてきているのである。

周知のように，大企業においては，従来の主要部門が成熟化するにともなって，バイオテクノロジー，化学，リゾート開発などといった新規事業に進出している。そのような新規事業進出にとも

図表 4　出向・転籍の形態類型と目的類型（8社）

形態 / 目的		出向		転籍含み出向		転籍	
		出張・派遣	人事異動	試用転籍	始期条件付転籍	人事異動	退職
業務派遣型		D社					
教育訓練型			A社　E社 B社　G社 C社　H社				
出向先強化型			A社　F社 B社　G社 C社　H社 E社		A社 B社 F社 H社	D社	F社
企業集団統合型			A社　F社 B社　G社 C社　H社 E社		A社 B社 F社 H社	D社	F社
新会社設立型			A社　F社 B社　G社 C社　H社 E社		A社 B社 D社 F社	D社	
雇用調整型	人材再活用型		A社　H社 B社 G社	C社 E社	A社　F社 B社　H社 C社 E社		B社　G社 C社　H社 E社 F社
	人材調整型	A社 B社 F社	A社　H社 B社 G社				

（出典）調査文献1，1988年，26頁。

なって，チーフと中堅，若年者を一組にしたかたちで出向し，新会社設立に携わるような場合もみられる。このような企業の分社化による出向人事は，その出向者に対しても，企業の浮沈を担うような責任感を付与するものとして考えられる。

また，ある商社では，出向を，海外駐在，国内支社・支店異動，部門異動とともに，そのいずれかを経験しなければ昇格できない（次長以上のクラス）キャリアパス制度として評価し，量的に増大している出向に対して，制度的な枠組みとして考えているところに特徴がある。

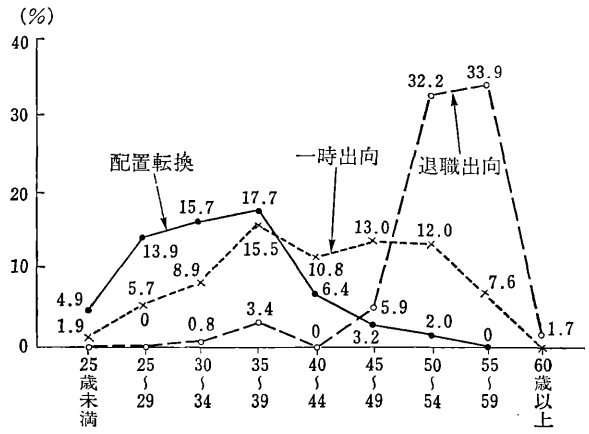
しかし，現状では，このような企業側として出向に積極的な意味を与えている場合は，いまのところ例外的であることは否めず，その現状に対応しきれていないことを如実に示唆している。すなわち，前出の調査結果では，企業の経営戦略の中での新規事業の拡大，分社化などを大きな要因と

して，各企業とも積極的に出向・転籍を実施しているが，そのほとんどが『出向』の枠内にとどまっており，『転籍含み出向』や『転籍』の例は，「始期条件付き出向」や転籍の形態で，中高年管理職層を対象に活用されている〔調査文献１，1988年，28頁参照〕。

また，この調査に先だっていちはやく出向を研究した調査10の結果から，さらに出向に関する詳細な分析を行った永野は，従来の従業員排出タイプの出向を「プッシュ型」と呼ぶのに対して，出向者を受け入れる企業のニーズから出向を要請するような「プル型」の出向を認め，その重要性を強調している。すなわち，若年・中堅層の出向で多いのは「プル型」で，中高年層では「プッシュ型」が多いこと，また，年齢層に関わりなく，プル型では出向先強化型が多いのに対して，プッシュ型では従業員排出型が多いこと，さらに，プル型の出向では，出向に伴う問題が少ないのに対して，プッシュ型の場合では「出向の受け入れ先が限界」という問題が顕著になっていること，出向の成果は，プル型で高く，プッシュ型で低くなっていることなどが指摘された〔永野，1989年，93頁〕。

このように，出向は確かに質的に変化し，一面では積極的な意味が与えられてきているが，この人事施策がほとんどすべての年齢層においてみられる現象であることを考慮すれば（図表５），積極的な意味が与えられている出向は若年層に対してだけであり，高齢者の場合には，そのような側面は例外的で，旧態依然として労働力排出を目的とした消極的な意義しか見いだされていないことになる。

図表 5　配置転換，出向が最も多かった年齢区分（規模5,000人以上）



（出典）清水傳雄，『現代日本雇用慣行』労働新聞社，1987年，80頁。

そこで，次に，出向・転籍の問題を，このような高齢者層に限定して，その雇用問題全般と関係づけて検討してみよう。

5. 高齢者の出向・転籍

すでに前節でみたように，従来労働力排出の手段としてのみ考えられてきた出向は，現在，キャリアパス制度に代表されるように，若年の大企業ホワイトカラー層にとっては，端緒的には積極的な意味が付与されるようになってきている。しかし，高年齢層についていえば，いまだかつての労働力排出としての意味合いが強く，出向する者のモラルも高いものとはいえない。

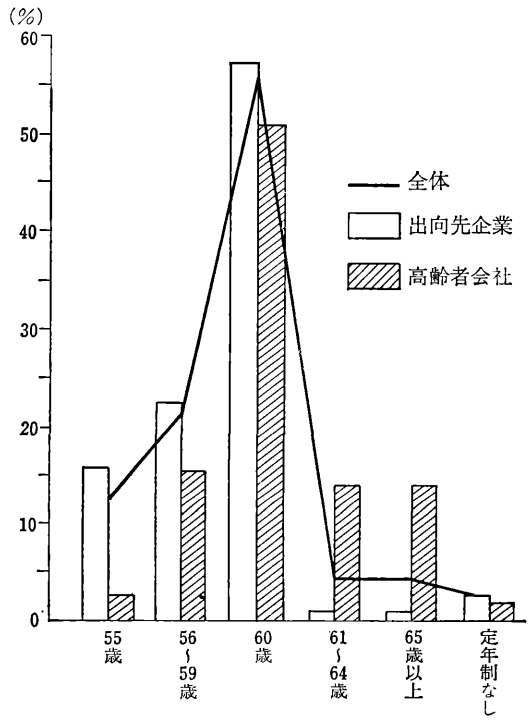
この場合，そのような人事管理の典型を「転籍」という施策に見いだすことができる。前述のように，出向が当該企業に籍を置いたまま，すなわち雇用関係をもったまま他社に勤務することであるのに対して，転籍は，当該企業を退職し，別会社と新たに契約を結び，そこで勤務することを意味している。

ここでは，高齢者に限定される「転籍」についてみよう。

（1） 転籍のパターン

高齢者を対象とした企業の人事施策には，さまざまなものが考えられるが，特に定年前の退職に

図表 6 高齢者会社の定年年齢



（出典）調査文献 4，1988年，62頁。

関する施策としては，出向・転籍，早期退職優遇制度，役職定年制，コース選択制度などが考えられる。いずれの制度においても，特に50歳，55歳といった節目を機会に実施されるのが特徴的である。

転籍のパターンも，企業特性やそれぞれの状況などによって，一概に断定することはできないが，だいたい50歳から55歳の間にその系列企業に出向し，出向後約4～5年経て転籍する場合が多いようである。このように，転籍する前には，通常一定の出向期間が設けられており，当該企業の退職後即別の会社に勤務することではないことは重要である。その場合特徴的なことは，出向元の企業の定年に合わせて転籍が行われることであり，転籍後，その移った先の企業の定年まで勤めあげるかたちになっている。

大企業が自社の高齢者の再活用を目的として設立された会社，あるいは従来からある子会社ではあるが，そのような高齢者を送り込む先の企業として慣習的に考えられているような企業は，通常，「高齢者会社」あるいは「受け皿会社」と呼ばれている。そして，このような高齢者会社の定年年齢は図表6で示されるように，61歳以上であり，その転籍者に，数年間，雇用の場が提供されているのである。

（2） 転籍における階層的特徴

出向・転籍にともなう労働力移動の全体的な特徴は，従業員規模において大企業から中小企業へ，また産業では，製造業からサービス業へという流れに代表されている〔調査文献13参照〕が，では，このような出向・転籍は各階層によって違いが認められるのであろうか。調査文献5は，特に出向・転籍に焦点を絞った調査ではないが，定年前後の労働力の状況についての示唆的な調査研究を行っている。つまり，そこでは，もうすでに定年を迎えた人たちの定年時の状況について調査しているが，その定年時点の状況の分析がこのことに答えている〔調査文献5，1988年，19頁〕。

この調査結果によると（図表7），まず，上級管理職とその他の職位の者では，定年後の再就職の状況が異なっており，上級管理職の場合では，定年時または定年以前に当該企業を退職する場合が多いのに対して，他の職位の場合には，比較的継続雇用率が高くなっている。これは，上級管理職の場合ほど，出向⟶転籍のケースが多いことを意味している。

次に，全体として，再就職する場合，企業規模においては，大企業から中小企業へ，また，就業上の地位としては，定年前に大企業に勤めていた人は以前よりもより高い地位へ上昇移動するものの，中小企業に勤めていた人は，より低い地位へと下降移動することが特徴となっている。

しかし，ホワイトカラーに焦点をしぼると，特に注目されるのは，「再就職の種類」であり，定年前巨大企業上級管理職であった者は，企業グループ内での再就職がその約半数になっているのに対して，定年前の企業の規模が小さくなるにつれて，外部労働市場への依存度が強まっていることである。

このようにしてみると，一概に企業グループ内の出向・転籍といっても，その対象は，巨大企業

図表 7　職業的キャリアと定年の「屈折」効果（男子）

（単位：%）

退職企業（A社）の規模・役職	学歴水準			定年通過タイプ（表1参照）			A社での職業生活満足度スコア[6]	A社退職後非就業率	再就職経路（抜粋）				A社での知識・経験の有用度（役に立った比率）	B社の種類[7]			再就職先での雇用形態[8]					B社の企業規模（A社との比較）			B社での従業上の地位（A社との比較）		
	大卒	高卒	中卒	定年前出向・転籍率	定年到達退職率	継続雇用率（うち継続中）[5]			A社斡旋・紹介	再就職先企業の招き	公共職安・人材銀行	知人紹介や縁故		B_1	B_2	B_3	経営者・役員	正規社員	嘱託	パート臨時等	自営業主等	大きい	同規模	小さい	高い	同じ	低い
巨大企業（5,000人以上）																											
上級管理職[1]（n=242[2]）	55.0	39.5		18.9	40.3	30.8（4.4）	3.1	23.6	62.8	12.8	3.7	7.4	85.9	49.6	22.3	26.4	36.9	27.4	24.7	3.0	1.9	0.4	2.1	96.3	43.0	24.0	31.0
管理監督職[3]（n=224）	1.7	39.5	5.4	9.7	57.7	21.3（1.5）	3.0	35.9	37.1	11.2	17.4	21.0	67.0	35.7	15.6	44.6	1.5	30.0	26.4	24.2	5.9	0.4	2.7	92.4	12.9	17.0	63.4
一般[4]（n=103）	1.4	20.7	72.0	4.9	52.0	26.0（2.8）	2.7	40.6	21.4	5.8	33.0	20.4	51.6	20.4	10.7	63.1	−	34.4	27.9	22.1	5.7	−	1.0	91.3	4.9	32.0	51.5
大企業（1,000～4,999人）																											
上級管理職（n=114）	47.4	40.9	11.2	12.1	38.1	37.6（8.8）	2.9	32.8	41.2	27.2	8.8	9.6	88.7	38.6	21.9	37.7	32.3	25.0	27.4	7.3	3.2	5.3	2.6	90.4	38.6	23.7	36.0
管理監督職（n=131）	1.9	29.6	65.1	4.0	51.1	33.3（2.8）	2.9	41.5	35.1	12.2	16.8	15.3	65.8	32.8	10.7	51.9	4.0	35.6	22.8	25.5	4.7	−	2.3	90.8	14.5	9.9	70.2
一般（n=89）	1.2	22.5	71.3	3.3	54.5	25.9（2.5）	2.7	43.3	27.0	9.0	22.5	18.0	44.1	30.3	10.1	56.2	1.8	29.4	20.2	30.3	2.8	1.1	2.2	88.8	10.1	29.2	49.4
中小企業（999人未満）																											
上級管理職（n=78）	41.4	37.6	17.7	6.6	35.4	39.2（11.0）	2.9	33.5	41.0	16.7	7.7	24.4	87.8	26.9	19.2	51.3	26.5	23.5	21.4	8.2	9.2	7.7	5.1	82.1	30.8	21.8	43.6
管理監督職（n=84）	5.1	36.6	56.5	2.8	38.9	40.3（4.2）	2.8	42.5	17.9	14.3	16.7	29.8	60.6	20.2	9.5	66.7	1.0	19.2	19.2	41.3	2.9	3.6	6.0	79.8	3.6	9.5	77.4
一般（n=95）	2.1	19.2	70.0	2.1	38.3	38.7（5.8）	2.7	40.3	11.6	5.3	28.4	28.4	50.9	15.8	5.3	68.4	−	26.3	16.7	40.4	5.3	7.4	6.3	75.8	2.1	32.6	50.5
企業規模・役職計（n=1,192）	16.5	32.3	47.7	7.6	45.4	30.1（4.2）	2.9	35.7	36.7	12.7	15.8	17.6	68.1	33.1	14.9	47.7	12.6	28.4	23.3	20.5	4.4	2.2	3.1	89.1	20.3	21.6	51.2

注　(1), (3), (4)：上級管理職とは部課長（相当）以上，管理監督職とは係長と現場管理・監督職（相当）を指し，また一般にはホワイトカラーとブルーカラーが含まれる。

(2)：これらのサンプル数は再就職した者についてのものであり，したがって学歴水準や定年通過タイプ，職業生活満足度，さらにA社退職後の非就業率のサンプル数よりも小さい。

(5)：定年到達後に継続雇用された者の比率（合計）であり，カッコ内は現在もA社で働いている者の割合を示す。

(6)：「満足していた」×4，「まあ満足していた」×3，「やや不満だった」×2，「不満だった」×1をサンプル数で徐した値。

(7)：B_1＝A社の子会社・関連会社，B_2＝A社の取引先，B_3＝その他の会社。

(8)：自営業主等には，家族従業員が含まれる。

（出典）調査文献 5，1988年，19頁。

の上級管理職向けの限定された施策であり，しかも，彼らの場合，その移動によって，役職上の地位が上昇することに特徴が見いだされる。

また，このような状況は調査文献3においても見られ，高齢者会社への転籍が見られるのは，親会社の役員や部課長レベルが圧倒的であり，さらに，転籍後，従前のポスト以上の職位が保障されているのが特徴的である〔調査文献3，1988年，31～36頁〕。

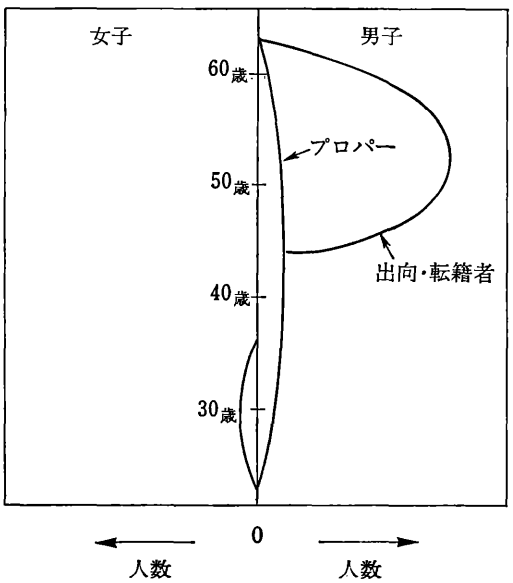
これらの特定層の定年期における優遇措置は，上でみたような受け入れ側の問題の増加や団塊の世代を高齢者予備軍として大量に抱えているような送りだし側である大企業の状況を考えれば，今後，その対象となる枠が狭まることはあっても拡大されていくことを考えるのは難しい。

（3） 高齢従業員の受け入れに関する問題

では，このような転籍によって，どのような問題が生じているのであろうか。先ほどみたのは，追い出し側の状況であったが，今度は受け入れ側についてみよう。

高齢者を受け入れることによって企業内に生じる一番大きな変化は年齢別人員構成にあらわれる。図表8は，筆者がヒアリングした高齢者会社における年齢別人員構成をモデル化して示したものであるが，男子就業者の人員構成が「キノコ雲」型になっているのが最大の特徴である。また，男子プロパー社員の比率が低いこと，女子従業員が若年層で若干名いるだけの状況も特徴的である。

図表 8　高齢者会社における従業員年齢構成モデル図



このような年齢別人員構成の変化とともに，出向・転籍者受け入れ側企業においては，次のような経営上の問題が指摘できる。すなわち，前出の調査文献3によると，「人材の活用・育成」，「組織の活性化を含めた従業員のモラールアップ」，「経常利益の増大」が受け入れ企業の多くから指摘

されている〔調査文献3，1988年，53頁〕。特に，高齢者が多い企業においては，「健康管理の充実」，「仕事量の確保」，「高齢者向きの仕事の開発・工夫」などが重要視されている。

これらの高齢者会社においては，その取り引き関係に占める親企業の役割は絶対的であると思われるから，その発注先が安定していることもあって，事業主体としての活性化は企業として最大の問題点であるといえる。新規事業への取り組みや，市場開拓など積極的な姿勢をみせるものの，先ほど示したような従業員構成から，柔軟に対応しきれていないのが現状である。

また，通常いわれるように，賃金，職位，作業能力において，大きなデメリットを付加されていることが，受け入れ企業における経営上の大きな問題点として考えられるだけでなく，大企業から中小企業への再就職にともなって，高いプライドが新しい職場環境への順化にとってのしっこくになったり，人間関係へマイナスの効果を及ぼすことはしばしば指摘されるところである。さらに，受け入れ先である中小企業が必要とする人材が，何でもこなせるようなオールマイティの人物であるのに対して，大企業が送り出す人材は往々にして一部門のスペシャリストが多く，この両者間での人材におけるミスマッチ状況が見られる。

（4） 転籍の再評価

以上みたように，現段階においては，高齢者の出向・転籍といった場合，全体としてはきわめて消極的な意味しか付与されていず，また，その対象となるのは特定の上級管理職層だけであった。従来の終身雇用という堅い約束のもとに，企業に忠誠を誓うと同時に，ハッピーリタイアを夢みてきた大企業ホワイトカラー層においても，実質的には，暖かい庇護のもとにあった企業から排出され，自分の意識とは別に外部労働市場の荒波にもまれることが余儀なくされている。

私がここで主張したいことは，高齢者人事における出向施策の見直しである。具体的には，すでにみた出向と転籍の中間に位置する「斡旋含み転籍」の活用である。日本人の就労意欲を容認し，貴重な労働力資源であることを考慮すれば，これらの労働力を，ただ単に，ビルメンテナンスや総合工事業といったいわゆる現在の高齢者職種に閉じ込めてしまうのは資源のムダ使いであろう。しかも，今後，高齢化とともに高学歴化が同時進行することになればなおさらである。

これらの貴重な労働力を有効に活用するためには，当該企業に所属しながら，第二の職業人生にむけての訓練となるべき期間が必要である。それが，私のいう「斡旋含み転籍」の意義である。すなわち，企業側と働く者の側とのニーズを情報として提供しあい，双方の利害が一致すれば，一定期間その企業へ出向する。折り合いが悪ければ戻る。うまくいけば移る。いわば「あしいれ婚」的なこのような試行錯誤を行うことによって，定年を「点から線へ」と柔軟化させる〔調査文献5，1988年，5頁〕と同時に，第二の職業人生へのソフトランディングを図ることができると思われる。

この分野の研究者の中には，出向と聞いただけで労働力排出策としてのみ評価し，その内実にふれることなく，忌み嫌う論者が多々見られるが，私からみれば，その思考の底辺に流れているものは，日本的企業経営という曖昧な共同体思想に依拠した「甘え」の論理であり，日本の経済力に依

存した従業員丸がかえといわゆる平等という名の悪平等に執着し，全労働力を終身雇用という美辞麗句のもとで雇用し続けることを美徳とする悪い習慣だと考える。

このような考えは，結局，労働者の意識を遅らせ，企業に迎合していればハッピーリタイアできるという妄想を抱かせ，60歳台前半層という広大な外部労働市場に高学歴，一流企業出身というレッテルだけを後生大事にかかえてはいるものの，実質的には自分を労働力として売るための何等有効な武器を持たない価値の低い労働力を創出することを助長しているようなものである。

そこには，本来，働く者が築き上げるべき働く者としての共通の利害が醸成される基盤はなく，企業別組合という小さな枠組みの中での論理に留まっている。そこには，生涯生活という長いタイムスパンでの働く者の福祉は考慮されていないところに最大の問題がある。

6. 結　び

以上をまとめると次のようになる。まず，出向は1960年代ごろから盛んに企業に導入されてきているが，近年において，量的に増大してきていると同時に，質的にも，以前のような労働力排出的な消極的な意味もさることながら，キャリアパス制度にみられるような積極的な意義も認められてきている。しかし，このような状況は若年者の出向に限定されてみられる現象であり，高齢者の場合には必ずしもそうとはいえない。高齢者の場合の出向はいずれは転籍するという前提とした「いきっぱなし」の片道である場合が多い。しかし，現状では，このような出向・転籍をする者は特定の上級階層に限定されており，その行き先は，企業内系列下で元の企業よりは規模の小さいところであるが，地位的には上昇移動するような特徴をもっている。

しかし，高齢化社会から「高齢社会」への本格的な移行にともなって，高齢者雇用のあり方は充分に検討されなければならない。

まず，60歳時点での平均余命の長期化によって，60歳定年の状況（実際にはそれさえも充分な状況ではないが）を鑑みれば，また，高齢者の高い就労意識を考慮にいれれば，「第二の職業人生」という考えを当然もたざるをえない。

そのためには，ここでみてきた出向・転籍は非常に有効な手段を提供している。すなわち，「斡旋含み出向」である。この施策の充実によって，定年年齢を「点から線へ」と柔軟化させ定年域として広げていくとともに，第二の職業人生へのソフトランディングをうまく機能させることになるのではなかろうか。

もちろん，このような状況を機能させるには，働く者本人の努力と国による働く環境の整備が重要である。働く者本人の努力としては，まず退職に備えたしっかりとした準備をなるべく早い時期から実施し，特に労働に関していえば，定年後も続けられるような労働能力や資格の獲得，特に外部労働市場でも充分に通用するような技術や知識を得ることが求められる。

その一方で，このような技術や知識を外部労働市場で客観的に評価できるような制度，いわゆる

公的資格制度の充実が同時に進められる必要がある。同時に，高齢者が就業できるような職業や職種の開発も必至であり，そのような努力なくしては，かつて指摘されたような底辺に広がる開放的な労働市場と同様の性格を脱却することはできず，高齢者は不安定な就労を余儀なくされるであろう。

最後に，この論稿では，出向・転籍の現在の状況を重視し，出向・転籍者の意識状況にまでは立ち入っていない。この点については，私自身調査研究に参加させていただいた産業雇用安定センターの1989年度の調査報告に詳しいが，その分析については，別稿に譲ることにしたい。

〔調　査　文　献〕

ここでは，この論稿において利用した調査関係の資料を，その報告書名とその特徴となる調査方法について示す。

〔1〕 雇用職業総合研究所・産業雇用安定センター『企業における出向等の調査研究報告書』1988年。
調査方法：わが国を代表するリーディングカンパニー８社に対するヒアリング調査。８社の内訳は，A社：輸送用機器，B社：鉄鋼，C社：総合商社，D社：百貨店，E社：金融，F社：電気機器，G社：食品，H社：繊維

〔2〕 高年齢者雇用開発協会『高齢化に対応する人事施策に関す調査』1987年。
調査方法：東証一部，二部上場企業1,836社から無作為に抽出した1,700社に対するアンケート調査。1986年10月～11月に実施し，回収状況は392社（回収率23.1%）であった。

〔3〕 高年齢者雇用開発協会『高齢従業員の受け入れに関する調査研究報告書』1988年。
調査方法：1986年調査対象企業から提出されたリストに基づき，高齢者会社135社，出向先企業546社，計681社に対する郵送アンケート調査。回収状況は293社，有効回答284社（回収率：41.7%）であった。

〔4〕 高年齢者雇用開発協会『高齢者会社の現状と課題』1988年。
調査方法：３の調査から高齢者の就業を容易にするための施策などを行っている企業から抽出した14社に対するヒアリング調査。対象は，各企業の人事・労務担当者。

〔5〕 高年齢者雇用開発協会『定年到達者等の60歳台前半期における就業と生活』1988年。
調査方法：この調査では，事業所調査と個人調査を実施。個人調査は事業所調査から提出されたリストを用いて，定年到達者6,770人に対する郵送アンケート調査。有効回答は2,981人で回収率44.0%であった。

※この他に，今回の調査では特に触れなかったが，出向・転籍に関する最近の調査として以下のものがある。

〔6〕 雇用職業総合研究所『系列会社に対する出向・転籍等に関する調査』1986年。

〔7〕 雇用職業総合研究所『企業グループ内人材活用に関する調査』1987年。

〔8〕 雇用職業総合研究所『出向・転籍の現状と課題』1989年。

〔9〕 雇用職業総合研究所・産業雇用安定センター『中堅企業における出向等の実態研究報告書』1989年。

〔10〕 高年齢者雇用開発協会『高齢化社会における人事管理の展望に関する調査研究報告書』1985年。

〔11〕 『日経ビジネス』1987年10月。

〔12〕 日本職業協会『出向，職種転換についての現状と展望』1988年。

〔13〕 『雇用動向調査』1988年上期速報。

〔参 考 文 献〕

〔1〕 朝日新聞経済部『雇用――職場で地殻変動が起きている――』1987年。

〔2〕 甘粕啓介『高齢化社会の雇用問題』労働新聞社，1987年。

〔3〕 安西愈『出向・派遣・転籍の法実務』労働情報研究所，1977年。

〔4〕 安西愈「出向・転籍をめぐる実務上の法律問題」『労政時報』2864号。

〔5〕 氏原正治郎編著『都市高齢者の雇用問題』日本労働協会，1986年。

〔6〕 落合淳一「出向の時代」『労働統計調査月報』Vol. 38, No. 9, 1986年9月。

〔7〕 窪田隼人『配転・出向・一時帰休』労働教育センター，1978年。

〔8〕 塩沢茂『出向人事』NESCO, 1988年。

〔9〕 清水傳雄『現代日本雇用慣行――統計からみたその実態――』労働新聞社，1987年。

〔10〕 隅谷三喜男編『高齢化社会の雇用と生活』日本労働協会，1983年。

〔11〕 総務庁行政監察局編『高齢者対策の現状と課題』1986年。

〔12〕 総務庁行政監察局編『高年齢者雇用対策の現状と問題点』1988年。

〔13〕 中島義雄『あなたの長寿社会読本――豊かな雇用・年金・医療・福祉をめざして』ダイヤモンド社，1988年。

〔14〕 永野仁『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版，1989年。

〔15〕 福武直，青井和夫編『高齢社会の構造と課題』東京大学出版会，1985年。

〔16〕 福武直，小山路男編『高齢化社会への社会的対応』東京大学出版会，1985年。

〔17〕 松島静雄『高齢化社会の労働者』東京大学出版会，1983年。

〔18〕 労働大臣官房政策調査部編『2000年の労働――21世紀に向けて変化する労働者生活』，1986年。

（日本大学生産工学部非常勤講師）