

Title	定年延長と企業集団内労働移動：中高年者の出向の発生要因
Sub Title	Extension of Mandatory Retirement Age and Labor Turnovers within a Corporate Group : Determinants of Labor Turnovers of Middle-Elder Aged
Author	永野, 仁(Nagano, Hitoshi)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.1 (1985. 4) ,p.98- 115
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850425-04053809">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850425-04053809</a>

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.

## 定年延長と企業集団内労働移動

——中高年者の出向の発生要因\*——

永 野 仁

### はじめに

近年、人口の高齢化に対応するために、定年延長を実施する企業が増えている。いうまでもなく、定年延長は、企業内労働市場からの退出時期を遅らせることである。従って、定年延長の進展は中高年者の同一企業での雇用の継続を導くはずである。しかし他方で、定年年齢以前の中高年者が、「出向」という形で他企業に移動する例がかなりみられる。

このような中高年者の出向を、従業員の高齢化を防ぐために企業外へ排出されたとみることもできよう。しかし、中高年者の出向には、このような排出型の出向のみでなく、さまざまなタイプがあると考えられる。従って、中高年者の出向、即、従業員の企業外への排出、と断定するのは早計すぎるであろう。

そこで本稿では、出向をタイプ分けし、どのタイプの出向が定年延長と関係するかを、分析することにする。

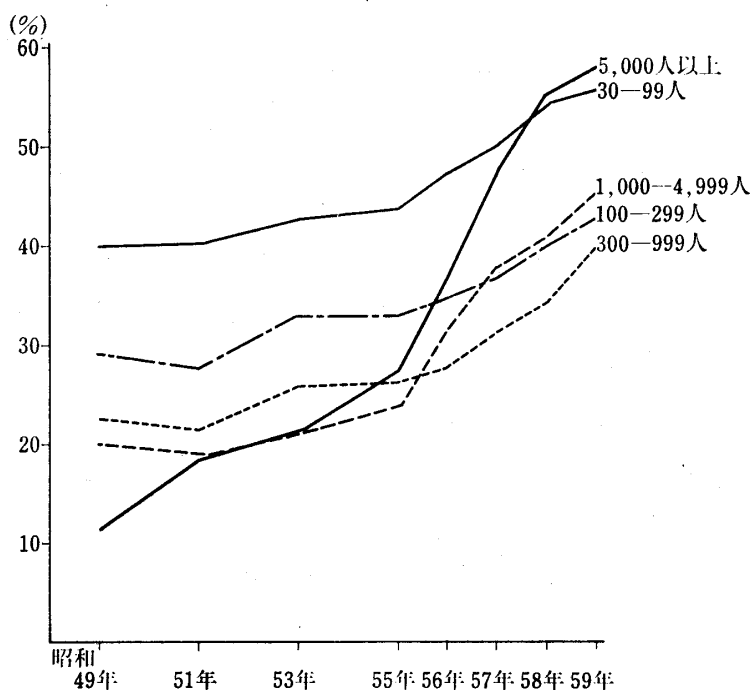
### I 予備的考察

まず、最近の定年年齢の変化と、それに伴う中高年者の雇用の変化を、既存の統計資料で確認しておこう。

図1は、60歳以上の定年制実施企業の比率を、最近10年間についてみたものである。この図から、特に5,000人以上や1,000人~4,999人という大企業において、急激に定年延長が進んでいるこ

\* 本稿は、筆者も参加した昭和58~59年度の財高年齢者雇用開発協会の調査プロジェクト「高齢化に伴う我が国企業の人事管理の変化と特質に関する事例調査研究会」（座長石田英夫教授）の最後報告書『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』の、筆者の執筆箇所に加筆修正したものである。

図1 60歳以上定年の企業



資料出所：労働省「雇用管理調査」

とがわかる。

従来から、大企業を定年退職した者が中小企業に再就職することは知られている<sup>1)</sup>。従って、大企業で定年延長が進んでいるということは、55～59歳という定年延長の対象となる年齢階級の就業構造に、変化がみられるはずである。すなわち、企業規模別の55～59歳層の常用労働者比率をみれば、大企業における比率が高まっているはずである。

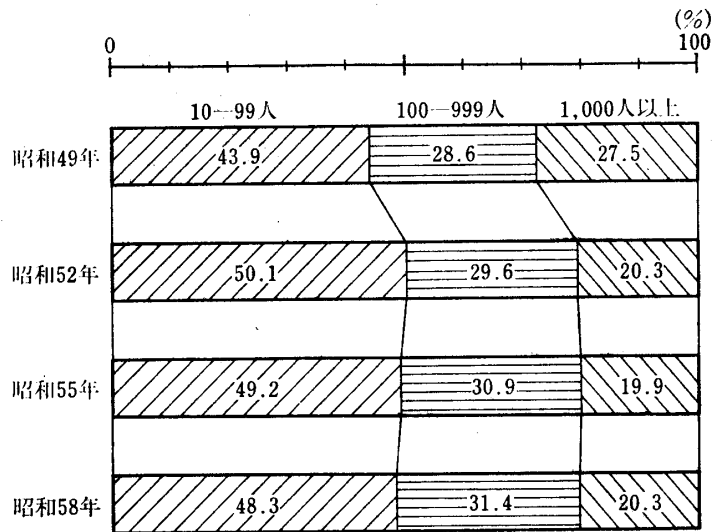
図2は、「賃金構造基本統計調査」を用いて、55～59歳層の企業規模別常用労働者比率をみたものである。この図でみる限り、定年は延長されたのに、同一企業での雇用期間は延長されていない<sup>2)</sup>。なぜ、このようなことが観察されるのだろうか。

ここで、「出向」や「転籍」という制度に着目してみよう。出向とは、出向元企業の権限により、出向元企業に在籍しながら、出向先企業の指揮命令権の下で就業することである。「転籍」は出向と似ているが、従業員の所属先も出向先企業に移転する場合である。図2でみたように、中高年者が同一企業で雇用継続されないのは、出向より転籍の影響が強いであろう。なぜなら、出向の場合は、形式的には所属企業の変更はないからである。しかし、転籍する前に一定の出向期間を設ける例も多い。そこで以下では、中高年者の出向について分析することにしよう。ただし、中高年者全てでなく、ホワイトカラーに限定することにする。なぜなら、ブルーカラーの異動範囲は通常、同一事業所内が多く、企業を越えた移動である出向の対象者は、ホワイトカラーが中心と思え

1) 例えば、吉野〔2〕参照。

2) この点は、島田〔15〕も同様の方法を用い指摘している。

図2 常用労働者の企業規模別比率 (55~59歳)



資料出所：労働省「賃金構造基本統計調査」

るからである。

## II 出向についてのこれまでの研究

ところで、出向は通常の企業間労働移動と比較すると把握しにくい。というのは、従業員の所属する企業が変わらないからである。そのためか、出向についての調査研究の蓄積はあまり豊富ではない。ここで、出向についてのこれまでの調査研究を簡単に述べておこう。

近年において出向が注目されたのは、第一次石油危機後の不況期である。この時期には、雇用調整の一環としての出向が、多くの大企業で実施された。通産省〔17〕は、この時の出向が企業内の年齢構成と比較すると、中高年層が出向する比率が高いことを見出した。また、この調査の調査メンバーの一人である稲上〔4〕は、若年層の出向と高齢層の出向に差異があることを指摘し、高齢層の出向を「定年前出向」と呼んだ。「定年前出向」とは、出向元企業に戻らずに出向したまま出向先企業で定年を迎えるケースである。このような定年前出向は、定年退職者の約3割にのぼり、定年年齢が若い企業ほど多い。

稲上〔4〕はこの結果から、次のような2つの推論をしている。1つは、出向元企業が定年を延長しなくとも、出向者は出向先企業で出向元の定年以降も雇用されるということである。他の1つは、仮に定年を延長したとしても、定年前出向が増加すれば、実質的には定年延長とならないということである。図2でみたような中高年者の就業状況は、稲上〔4〕の后者の推論の妥当性を示すのかもしれない。しかし稲上〔4〕の研究は、雇用調整時の労働移動に焦点をあてているため、なぜ定年を延長したのに中高年者の出向が発生するのか、そのメカニズムを明らかにしていない。

この点に接近したのは、石田〔6〕である。石田〔6〕は、定年延長に伴う企業の人事管理の変化について、大企業16社のケーススタディを行った。<sup>3)</sup>そして、調査対象企業の多くでみられた従業員の出向を、「準企業内労働市場」への労働移動と呼んだ。<sup>4)</sup>ここで準企業内労働市場と呼んだのは、企業内労働市場と外部労働市場の間に、出向元企業の権限が及ぶ中間領域が存在すると考えたからである。石田〔6〕は、企業内労働市場から準企業内労働市場へ定年前の労働移動が発生するのは、次のような企業行動によるとしている。1つは、新規学卒者の労働市場では大企業の採用力が強いので、中高年者を排出しコストの安い若年者を採用するという行動である。他の1つは、「団塊の世代」と呼ばれる中堅層の昇進の停滞とモラルの低下を避けたいという行動である。企業がこのような行動を採る結果、定年延長をしても出向という手段で企業外への排出を図るというのが、石田〔6〕の説明である。ただし石田〔6〕は、経験を積んだ中高年者を出向させることが、出向先の経営力や技術力を高めたり、企業集団としての結束を高める効果もあるとしている。

永野〔14〕は、石田〔6〕の議論を発展させ、質問紙調査により次の点を明らかにした。①出向者の約8割は、子会社や関連会社という資本関係のある企業に出向しており、<sup>5)</sup>準企業内労働市場の範囲は、ほぼ資本関係のある企業グループ内に収まること。②出向者数は、調査対象企業の全従業員数の約6%に達していること。③出向者のうち、45歳以上の中高年者は約4割で、調査対象企業の中高年者比率よりかなり高く、相対的には中高年者の出向が多いといえること。④そして、過去と比べると出向者数が増加した企業が多く、将来も増加させたいとする企業が多いこと。⑤さらに、中高年ホワイトカラーの出向を、「従業員排出のための出向」、「教育訓練の一環としての出向」、「企業集団強化のための出向」の3つに分け、どのような出向が多いかを示した。ここで、前の1者が定年延長に伴って発生する出向で、後の2者は定年延長とは無関係に発生する出向である。結果は、「企業集団強化のための出向」が最も多かった。しかし、同時に「従業員排出のための出向」も無視できないことを指摘している。

永野〔14〕の分析は、現在の出向を数値データでとらえることができた点で評価できるが、主として調査の単純集計に基づくもので、分析的にも十分とはいえない。特に、定年延長と出向の関係を、経験的なデータを用いて説明するまでには至っていない。

以上が、出向についてのこれまでのおもな研究である。現在の中高年者の出向は、定年延長と関係があるのか、関係があるならば、どのような企業内のメカニズムを通じて出向が発生するのかということは、理論的にも経験的にも十分明らかにされているとはいえない。

3) このケース・スタディの報告書は、高年齢者雇用開発協会〔8〕である。

4) この名称は、井関・石田・佐野〔7〕、島田〔15〕、永野〔14〕等で用いられている。

5) 子会社とは、ある企業が50%以上の資本を出資している企業で、出資比率が20%~50%未満の場合が関連会社である。

石田〔6〕が指摘したように、中高年者の出向と定年延長の間には若年・中堅層の昇進の問題が介在しているように思える。そこで、次に企業内の内部昇進の意味を考えながら、出向が発生するメカニズムを仮説的に述べることにする。<sup>6)</sup>

### III 分析の枠組

#### 1. 出向の発生するメカニズム

現在の中高年者の出向を、定年延長に伴って発生する出向と、定年延長とは無関係に発生する出向に分けることができよう。ここでは、この2つのタイプの出向について、出向の発生するメカニズムを別個に述べることにする。

##### (1) 定年延長に伴う出向

定年延長に伴う出向には、「従業員排出型の出向」がある。この出向には内部昇進制という、企業内のスキル形成方式が関係する。そこでまず、内部昇進の持つ意味を考えてみよう。

##### i) 内部昇進の持つ意味

内部労働市場論では、ある職位に空席ができた場合、下位の職位の者を内部昇進させた方が、新たに人材を外部調達するより低コストとなるので、内部昇進が発生すると説明する。<sup>7)</sup> 内部昇進の方が低コストになるのは、職位の上下間にはスキルの共通性があり、その結果、昇進後の教育訓練費用が小さくてすむからである。

この議論から、スキルの中に2つの要素を考えることができる。1つは、各職位に共通して必要とされるスキル（共通的スキル）である。他の1つは、特定の職位でしか必要とされないスキル（変動的スキル）である。いま、後者の変動的スキルに着目してみよう。このようなスキルを習得するのは、そのスキルが必要な職位につき、仕事につきながらの訓練（On the Job Training）を受けることが必要である。例えば、「部下に対する指導力」や「部下を育成する能力」というスキルは、実際に部下を持つことにより習得されるスキルであろう。それならば、昇進することが訓練機会を提供されたことといえよう。<sup>8)</sup>

昇進を、このように「訓練機会の提供」とすると、2つのタイプの出向が発生することになる。1つは、定年延長に伴う出向で、「従業員排出型出向」である。他の1つは、後述する定年延長と

6) 以下で述べる「出向のメカニズム」は、永野〔14〕の議論に加筆修正したものである。

7) Doeringer and Piore〔1〕Part.1 参照。

8) 永野〔13〕は、上位の職位の者が長期研修を受講している間に、代行者となった下位の職位の者にスキルの向上があったことを見出している。この場合は昇進ではないが、ある職位を経験することが訓練機会の提供となる例と思われる。

は無関係の出向で、「教育訓練型出向」である。まず、「従業員排出型出向」が発生するメカニズムを述べることにしよう。

## ii) 従業員排出型出向

「従業員排出型出向」は、定年延長に伴って発生する出向である。そこで、まず定年延長により、企業がどのような対応をするか考えてみよう。ただし単純化のために、企業の生産量や生産性は一定と仮定する。

定年延長に伴う企業の第1の対応は、企業への入職口を制限し新規採用を抑制することである。この場合、中高年の管理職は同一の職位についてままである。その結果、企業内の若年・中堅層の昇進が遅れることになる。既述したように、昇進することが訓練機会の提供となるので、昇進の遅れは訓練機会の遅れとなる。一般に、加齢と共に訓練効率が低下すると考えられるので、訓練機会の遅れはスキル育成の費用を増加させることになる。

また、昇進が遅れることは、若年・中堅層の勤労意欲にも影響を与える。というのは、若年・中堅層は過去の企業内の慣行から、自己の昇進速度に対する期待を形成しているといえる。現実の昇進速度が、この期待から遅れることにより、彼らの勤労意欲の低下が予想される。特に、職位の上昇が社会的威信の上昇につながり、昇進が報償的機能を持つ場合、その影響は大きいだろう。

このような、若年・中堅層の昇進の遅れの持つ悪影響が、定年延長のメリットより大きい場合、企業は第2の対応をとるであろう。

企業の第2の対応は、一定年齢で役職を解任する「役職定年制」の導入である。この制度の導入により、「若年・中堅層の昇進の遅れ」という問題は回避できる。しかし、この制度の下では、役職を解任された中高年者の職務開発や処遇という新たな問題が発生する。「専門職制度」を導入する企業が増えているのは、このような問題点を解決するためでもある。しかし、現状では専門職制度は十分機能しているとは言い難い。なぜなら、企業内に専門職といえる仕事が少ないことや、<sup>9)</sup>「専門職」をどのように育成するかなど、解決が必要な事項が多いからである。

企業の第3の対応は、中高年者を企業外に排出してしまうことである。しかし、日本企業では、定年以外の理由で、特に問題を起こしたわけでもない正規従業員を、解雇することは困難である。この場合、その企業に在籍したままで他企業で就業する「出向」が発生し得る。これが「従業員排出型出向」である。

また、石田〔6〕の指摘するように、若年・中堅層と中高年層の賃金格差にも注目する必要がある。すなわち、中高年者の高賃金を削減するために、彼らを出向させる場合である。このような賃金負担軽減のための出向も、「従業員排出型出向」に含めることにする。

従って、「従業員排出型出向」とは、若年・中堅層の昇進を遅らせないため、あるいは中高年者

9) この点は、高齢者雇用開発協会〔9〕第1部第2章参照。

の賃金負担を軽減するために発生する出向といえる。

(2) 定年延長とは関係のない出向

定年延長とは関係なく、他の理由によっても出向は発生する。「教育訓練型出向」と「企業集団強化型出向」である。この2つを説明しよう。

i) 教育訓練型出向

既述したように、昇進は訓練機会の提供と考えることができる。「教育訓練型出向」は、企業内でなく出向先企業で訓練機会を提供しようとするものである。つまり、企業内で昇進させる前に、その企業内と比べれば責任の軽い関係会社等で同等の職位を経験させるための出向である。しかし、このような出向は、教育訓練費用の回収期間が必要なため、中高年層よりむしろ、若年・中堅層が中心になるかもしれない。

ii) 企業集団強化型出向

「企業集団強化型出向」は、日本の産業構造や産業組織の特性に起因する出向である。

日本の大企業は、さまざまな企業集団を形成している。なかでも、旧財閥系の企業集団や、大企業とその関係会社からなる企業集団は、良く知られている。後者の企業集団を形成する関係会社には、原材料・部品の購入先や製品の販売先などに大企業が出資したものや、経営の多角化のために大企業が出資して設立した新会社などがある。出向に関係するのは、このような関係会社から成る企業集団である。なぜなら、出向先の多くは関係会社であるからである。<sup>10)</sup><sup>11)</sup>

「企業集団強化型出向」がなぜ発生するかは、例をとり説明した方がわかりやすい。自動車産業<sup>12)</sup>を例にして説明しよう。

自動車の製造原価の70~80%は、部品購入費等の外注加工費で占められている。そのために、製品である自動車の品質や価格には、部品の品質・納期・価格が大きな影響を与えることになる。部品の高い品質・早い納期・低い価格を実現するためには、部品メーカーの技術力や経営力の向上が必要である。しかし、部品メーカーは小規模であるため、労働市場における採用力が大きくなく、また、企業内の教育投資量も小さいと考えられる。従って、技術力や経営力を高めるための人材が不足する。そこで、自動車メーカーは経験の豊かな中高年者を出向させ、技術指導や経営指導を行うことになる。これが、「企業集団強化型出向」が発生する第1の理由である。

他方、大企業とその関係会社の間には、資本の所有関係にみるように、「支配従属関係」も存在する。<sup>13)</sup>このような、支配従属関係を強化するために、関係会社に対する監視役として出向が発生す

10) 関係会社とは、子会社と関連会社の総称である。

11) 永野〔14〕参照。

12) 部品メーカーを含めた自動車産業については、神代=永野〔11〕参照。

13) このような観点から分析したものとして、巽〔16〕がある。



る。この場合の出向者の役割は、関係会社を監視することにより、企業集団の結束力を強化することにある。これが、「企業集団強化型出向」が発生する第2の理由である。

以上述べたように、現在の中老年者の出向には、「従業員排出型出向」、「教育訓練型出向」、「企業集団強化型出向」の3つのタイプがあると思える。もとより、この3つのタイプは、完全に排他的とはいえないだろう。例えば、従業員排出型として出向したが、結果的に企業集団の強化につながった、という場合もあり得る。しかし、個々の出向を、どのタイプのウエイトが高い、というような識別はできると思われる。

## 2. 分析の方法

本稿の目的は、現在の中老年者の出向と定年延長の関係を明らかにすることにある。そこで以下では、定年延長に関係する出向、つまり「従業員排出型出向」と、それ以外のタイプの出向では、どのような違いがあるかを分析する。使用するデータは、永野〔14〕で用いた「高齢化と人事管理に関する調査」<sup>14)</sup>（高年齢者雇用開発協会）である。

ところで、既述したように永野〔14〕では、現在の中老年者の出向には、「従業員排出のための出向」、「教育訓練の一環としての出向」、「企業集団強化のための出向」の3つのタイプがあるとして、次のような結論を導いた。すなわち、「企業集団強化のための出向」が最も多いが、「従業員排出のための出向」も少なからず存在する。

ここで、その根拠の1つとなった質問紙調査の「45歳以上ホワイトカラーの出向理由」を、表1に示そう。この表は、45歳以上のホワイトカラーの出向者がいる企業に、<sup>15)</sup>そのおもな出向理由を3つ選択させた結果である。「企業集団強化のための出向」を示す選択肢は、「経営指導・技術指導」、「出向先との結びつき強化」である。「従業員排出のための出向」を示す選択肢は、「賃金負担の軽減」、「若年・中堅層の昇進のおくれ防止」、「年齢構成の是正」、「社内の余剰人員の活用」である。この中に「社内の余剰人員の活用」を含めたのは、質問紙調査と同時に実施した事例調査で、「役職定年制」で役職を離脱した中老年者が、社内の余剰人員となり出向した例がみられたからである。また、「教育訓練の一環としての出向」を示す選択肢は、「キャリア開発の一環」で、回答はあまり多くない。

さて、本稿の関心は「従業員排出型出向」とそれ以外の出向では、どのような差があるかを明らかにすることである。まず、「教育訓練型出向」は、以下の分析では除外することにする。という

14) この調査は、昭和59年1月に実施された郵送式質問紙調査である。調査対象は東京証券取引所上場企業を含む3,003社で、回収率は39.4%である。なお、この調査で対象とした出向は、国内の民間企業への出向である。詳しくは、高年齢者雇用開発協会〔9〕参照。

15) ここで45歳以上に限定したのは、50歳前後に「労働力排出としての出向」が発生していると限定したからである。なお、島田〔15〕は、50歳代前半には中老年者の出向が始まっていることを見出している。

表1 45歳以上ホワイトカラーの出向理由

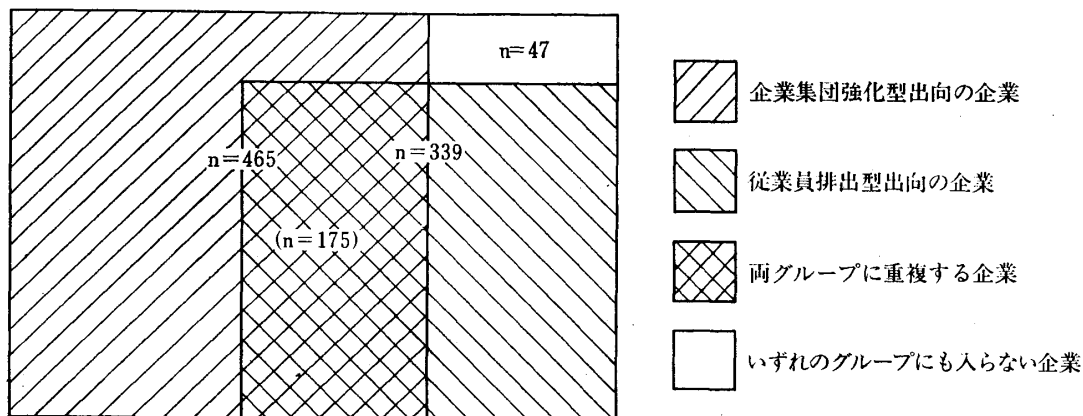
3 項目 選 択	(%)
出向先企業の要請	76
経営指導・技術指導	68
出向先との結びつき強化	44
社内の余剰人員の活用	36
再就職先の確保	19
キャリア活発の一環	19
賃金負担の軽減	17
若年・中堅層の昇進のおくれ防止	8
年齢構成の是正	4
その他	1
無回答	1
合 計 (685 社)	100

のは、このタイプの出向は中高年者には少ないことが予想され、現に回答も少なかったからである。また、企業集団を強化するのは、本来は経営指導や技術指導と思える。従って、この設問に「経営指導・技術指導」と答えた企業を、「企業集団強化型出向の企業」とする。そして、「従業員排出型出向の企業」は、永野〔14〕と同様に、この設問に「賃金負担の軽減」、「若年・中堅層の昇進のおくれ防止」、「年齢構成の是正」、「社内の余剰人員の活用」のいずれかを答えた企業とする。以下では、このように定義した「企業集団強化型出向の企業」と「従業員排出型出向の企業」では、出向の内容や定年延長の影響、そして出向の発生要因がどのように異なるか分析することにしよう。

なお、出向タイプにより2つに分割されたサンプルを図示すると、図3となる。図に示すように、「企業集団強化型出向」の方が多いことに留意しておく必要はある。サンプルの状態をみると、一部にどちらのタイプにも入らないサンプルが発生している。このサンプルは少数なので、以下のサンプルからは除外しよう。また、2つのサンプルはかなり重複している。このことは、分析

図3 サンプルの状態

全体：n=676



注 1. 数値はサンプルサイズを示す。

上は好ましくない。しかし、出向には多面的な機能があることも事実であろう。そこで、以下では、重複はあるものの、この2つのグループ間の違いをみていくこととする。

#### IV 経験的な分析

##### 1. クロス表による分析

まずクロス表により、「企業集団強化型出向の企業」と「従業員排出型出向の企業」では、出向の内容や定年延長の影響に、どのような違いがあるかを分析しよう。ただし既述したように、1つの出向をとりあげても複数の機能が同時に存在すると考えられる。加えて、今回の2グループの分割は、重複サンプルがかなりあり、あまり良好とはいえない。その結果、2グループの間で全体的な傾向が、かなり似かよることが予想される。そこで以下では、全体的な傾向ではなく、2グループ間の相対的な違いにのみ着目して分析することにする。

##### (1) 出向内容の違い

質問紙では、「45歳以上ホワイトカラーの出向」に限定して、「出向者にとってのメリット」と、「転籍を前提とした出向がどの程度を占めるか」をたずねている。

まず、「出向者にとってのメリット」のクロス表を、表2に示そう。

この表で、「企業集団強化型出向の企業」の方が有意に多い回答は、「経験や技能の活用」と「戻

表2 出向者にとっての出向のメリット (45歳以上ホワイトカラー出向者)

	サンプル・サイズ	2項目選択 (%)								
		経験や技能が活用できる	より高い地位につける	よりやりがいのある仕事につける	仕事の幅が広がる	戻ってキャリアに役立つ	再就職先の確保	メリットなし	その他	無回答
企業集団強化型出向の企業	100 (465)	61.1	31.8	12.7	48.2	15.5	13.5	3.9	0.2	5.6
従業員排出型出向の企業	100 (339)	50.4	32.2	15.3	44.8	8.8	27.4	4.7	0.9	6.2
比率の差の検定結果	—	***	n. s.	n. s.	n. s.	***	***	n. s.	n. s.	n. s.

注 1. 比率の差の検定は、 $\chi^2$ 検定による。

2. 検定結果は、\*\*\*が1%、\*\*が5%、\*が10%の有意水準で有意なことを示し、n. s.が有意でないことを示す。

3. ( )内は実数。

表3 転籍を前提とする出向者  
(45歳以上ホワイトカラー出向者)

	サンプル・サイズ	ほとんどいない (%)
企業集団強化型出向の企業	100 (465)	63.7
従業員排出型出向の企業	100 (339)	52.8
比率の差の検定結果	—	***

注 1, 2, 3 表2に同じ。

ってからのキャリアに役立つ」の2つである。「経験や技能の活用」が多いのは、このタイプの出向が「経営指導や技術指導のための出向」ということと符号する。また、「戻ってからのキャリアに役立つ」が多いのは、このタイプの出向には、出向者にとっての教育訓練という要素が少なからず含まれていることを示している。これらのことから、「企業集団強化型出向」は、「従業員排出型出向」と比較すれば、出向者自身が保有するスキルが活用されやすいし、出向によるスキル向上が期待されることも少なくないといえる。

それに対し、「従業員排出型出向の企業」の方が有意に多い回答は、「再就職先の確保」である。定年前に出向し、その後出向先に転籍するパターンが類推される。

では、転籍することを前提として出向した出向者は、どの程度いるだろうか。「ほとんど全て」、「半数以上」、「半数以下」、「ほとんどいない」の4段階でたずね「ほとんどいない」とした企業の比率を、表3に示す。いずれも、過半数が「ほとんどいない」である。能力や業績により、従業員を公然と区別することを避けたがる日本企業では、出向時点に、将来の転籍を明言する企業は少ない<sup>16)</sup>のかもしれない。しかし、2グループ間の差に着目すれば、「従業員排出型出向」の企業の方が、転籍を前提とした出向が有意に多い。

以上のように、「企業集団強化型出向」と「従業員排出型出向」では、出向先でスキルが発揮できる程度や、出向後のキャリアが、やや異なるといえよう。

## (2) 定年延長の影響

では、出向タイプの異なる企業は、定年延長からどのような影響を受けているだろうか。定年延長による影響を分析すれば、中高年者の出向と定年延長の関係が推測できよう。しかし、出向者のいた全ての企業で60歳定年を実施しているわけではない。表4には、60歳定年実施企業の比率を示してある。

質問紙では、定年を延長してない企業には「定年延長が難しい理由」を、定年を延長した企業に

16) 石田〔5〕参照。

表4 60歳以上定年を実施した企業

	サンプル・サイズ	実施した (%)
企業集団強化型出向の企業	100 (465)	62.8
従業員排出型出向の企業	100 (339)	56.0
比率の差の検定結果	—	**

注 1, 2, 3 表2に同じ。

は「定年延長による問題点」をたずねている。そこで、この2つの設問に対する回答が、「企業集団強化型出向の企業」と「従業員排出型出向の企業」では、どう異なるかをみることにする。

i) 定年延長が難しい理由

60歳定年を実施していない企業の、「定年延長が難しい理由」のクロス表は、表5である。

「企業集団強化型出向の企業」の方が有意に多い回答は、「勤務延長、再雇用がある」、「若年層が多く必要ない」である。このような企業は、「従業員排出型出向の企業」と比較すると、「定年延長は必要がない」とより強く主張している。それに対し、「従業員排出型出向の企業」の方が有意に多い回答は、「これ以上、中高年層が増大するのは望ましくない」、「人事が停滞する」、「人員過剰」である。このような企業は、「企業集団排出型出向の企業」と比較すると、若年・中堅層の昇進の遅れに、より強い危惧を抱いているといえよう。

このことは、「企業集団強化型出向」は定年延長とは関係なく発生し、「従業員排出型出向」は定年延長による若年・中堅の昇進の遅れを防ぐために発生するという、既述の「出向のメカニズム」の妥当性を示すであろう。しかし、「従業員排出型出向」を促すもう1つの要因、賃金コストにつ

表5 定年延長が難しい理由 (60歳以上定年を実施していない企業)

いくつでも選択 (%)

	サンプル・サイズ	賃金直しができていない	見直しができていない	退職金制度の	職内容が高齢者に適さない	再編成ができていない	高年齢者向けの職務の	人事が停滞する	高年齢者の配置転換が困難	勤務延長再雇用制度がある必要がない	人員過剰である	現行の定年で十分である	若年層が多く必要がない	これ以上の中高年層の増大は望ましくない	無回答
企業集団強化型出向の企業	100(169)	37.9	23.1	23.1	20.7	32.5	13.6	54.4	23.1	14.2	21.9	12.4	5.3		
従業員排出型出向の企業	100(147)	37.4	26.9	23.8	24.5	42.2	12.9	42.2	37.0	11.6	12.2	21.1	2.7		
比率の差の検定結果	—	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	*	n. s.	**	*	n. s.	**	**	n. s.		

注 1, 2, 3 表2に同じ。

表6 定年延長による問題点 (60歳以上定年実施企業)

いくつでも選択 (%)

	サンプル・サイズ	賃金総額の増大	退職金支払額の増大	生産性の低下	役職候補者のモラルの低下	高齢者の適職開発の難しさ	役職ポストの不足	企業活力の低下	不応者の増大	高齢者の体力の低下	再就職あっせんの難しさ	特に問題はない	その他	無回答
企業集団強化型出向の企業	100 (292)	46.6	26.4	5.5	7.2	49.0	33.6	9.9	11.3	21.6	14.0	19.9	2.1	6.5
従業員排出型出向の企業	100 (190)	53.7	27.4	11.6	10.0	59.5	37.9	12.6	13.7	24.2	20.5	13.7	1.6	5.8
比率の差の検定	—	n. s.	n. s.	**	n. s.	**	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	*	*	n. s.	n. s.

注 1, 2, 3 表2に同じ。

いては、有意な差がみられない。賃金コストに関連する選択肢は、「賃金体系の見直しができない」、「退職金の見直し」である。従って「従業員排出型出向」が発生するのは、賃金コスト要因より昇進の要因が強く作用していると推測される。

## ii) 定年延長により生じた問題

では、定年延長を実施した企業では、どのような問題に直面しているだろうか。表6に、その結果を示す。この表から、次のことがいえる。

「企業集団強化型出向の企業」の方が有意に多い回答は、「特に問題がない」である。このことは、「企業集団強化型出向」は定年延長とは関係なく発生する、という既述の「出向のメカニズム」を支持すると思われる。

それに対し、「従業員排出型出向の企業」の方が、有意に多い回答は、「高齢者の適職開発が難しい」、「再就職あっせんの難しさ」、「生産性の低下」の3つである。「賃金総額の増大」、「役職候補者のモラル低下」、「役職ポストの不足」という、既述の「出向のメカニズム」から回答が多いと予想される選択肢には、有意な差がない。このことは、「出向のメカニズム」の妥当性を棄却するのだろうか、それとも、定年延長に伴い、「年功賃金の修正」や「役職定年制」が導入された結果、高齢者の適職開発が必要となった、と解釈すべきだろうか。この点は、次の重回帰分析で検討することにする。

いずれにしても、「従業員排出型出向の企業」の方が、定年延長により深刻な影響を受けている。その結果、「従業員排出型出向」が発生したことが推測されよう。

2. 重回帰分析

クロス表による分析の結果、出向タイプにより、出向の内容や定年延長との関係が異なると考えることができた。しかし、中高年者の出向が発生する要因には、定年延長以外にも様々なものが考えられる。例えば、企業の成長性や企業戦略<sup>17)</sup>などである。クロス表による分析は、多くの要因を同時にコントロールするには適さない。なぜなら、多くの要因をコントロールするにつれ、サンプルが減少し信頼性が低下するからである。そこで、ここでは重回帰分析により複数の要因を同時に考慮しながら、中高年者の出向の決定要因を分析しよう。ただし以下の分析においても、「企業集団強化型出向」と「従業員排出型出向」の回帰式を別個に推計し、比較することにする。

i) 計測式

まず、計測する回帰モデル式を示そう。クロス表による分析結果を考慮しながら、次のように線型に特定化した。

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6$$

ただし、 $a_0, a_1, \dots, a_6$  はパラメータである。各変数の特性を表7に示すが、説明しよう。

従属変数 ( $y$ ) は、45歳以上の出向者数である。この従属変数は、次の6つの説明変数により説明されることになる。

$x_1, x_2, x_3$  は、それぞれ常用労働者数、男子常用労働者の平均年齢、関係会社数である。これらは、企業規模や企業内の中高年者数、出向先となり得る企業数の影響を、コントロールするための変数である。いずれも符号は正が予想される。

$x_4$  は、企業の成長性を示す変数で、昭和53年度を1.00とした昭和58年度の実質売上高指数であ

表7 変数の特性

記号	変数名	企業集団強化型出向の企業	従業員排出型出向の企業
		平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
$y$	45歳以上の出向者数	65.40人 ( 245.68)	59.81人 ( 223.82)
$x_1$	常用労働者数	3,003.64人 (6,582.60)	2,042.93人 (5,344.17)
$x_2$	男子平均年齢	37.17歳 ( 3.83)	37.47歳 ( 4.39)
$x_3$	関係会社数	17.51社 ( 31.71)	14.06社 ( 29.14)
$x_4$	実質売上高指数	1.35 ( 0.57)	1.30 ( 0.57)
$x_5$	男子定年年齢	58.46歳 ( 2.41)	58.33歳 ( 3.07)
$x_6$	排出型人事制度(ダミー)	1.21 ( 1.02)	1.24 ( 1.11)
サンプル・サイズ		315	296

17) 藤森〔3〕第8章は、業績の悪い企業で採られる中高年対策には、出向等の社外での解決を計るものが多いとしている。

る。デフレーターには、産業中分類別に昭和58年度の卸売物価指数（昭和53年度=1.00）を外挿した。この変数の符号は、「企業集団強化型出向の企業」では正が予想される。なぜなら、企業集団を強化する必要性は、企業活動が活発になる程、増加すると思えるからである。逆に、「従業員排出型出向の企業」では、負の符号が予想される。なぜなら、企業の成長率が低下すれば、役職ポストの減少となり、中高年者の企業外への排出が進むと考えられるからである。<sup>18)</sup>

$x_5$ は、男子定年年齢である。「企業集団強化型出向」は、定年延長と無関係に発生する。従って、このような企業では、この変数は有意にならないだろう。それに対し、「従業員排出型出向」は、定年年齢の上昇と共に増加する。従って、予想される符号は正である。

$x_6$ は、「従業員排出型出向」を促しやすい人事制度の実施度を示す、ダミー変数である。「役職定年制」<sup>19)</sup>、「高齢者会社の設立」、「早期退職優遇制、選択定年制」、「年功賃金の修正（昭和55年以降）」の4つの人事制度それぞれについて、実施している場合を1点とし、0～4点のダミー変数とした。これらの人事制度が多く実施される程、企業内で中高年者が余剰人員となり、「従業員排出型出向」が発生すると思えるからである。従って、「従業員排出型出向の企業」では正の符号が予想される。他方、「企業集団強化型出向の企業」では、この変数は有意にならないだろう。

以上の変数により重回帰分析を行なうが、この変数全てに有効に回答したサンプルのみが、計測の対象となる。そのために、表7に示したように、サンプル・サイズは減少する。しかし、分析上はこれで十分であろう。

## ii) 計測結果

表8は、説明力の大きい変数から1変数ずつ追加して投入されるステップ・ワイズ法による計測結果である。6つの独立変数を準備したので、最終ステップは6となるはずだが、いずれも5ステップまでである。これは、6番目の変数を投入しても、その変数には全く説明力がないので演算が5ステップで終了したからである。なお、各表の右端には、自由度調整済み決定係数 ( $\bar{R}^2$ ) と、F統計量を示してある。自由度調整済み決定係数は、0.21～0.34であり高くないが、サンプル・サイズの大きな個票データとしては、満足すべきであろう。ちなみに、各計測式のF検定結果は、全て1%水準で有意である。

では、上段の「企業集団強化型出向の企業」と、下段の「従業員排出型出向の企業」を比較してみよう。

いずれも、3つのコントロール変数のうち常用労働者数 ( $x_1$ ) と男子平均年齢 ( $x_2$ ) は、符号が正で有意である。それに対し、関係会社数 ( $x_3$ ) は有意ではない。これは、関係会社数と常用労働

18) 神代〔10〕参照。

19) 「年功賃金の修正」を排出型人事制度に加えたのは、旧定年年齢で賃金を約半分低下させる企業が、高年齢者雇用開発協会〔9〕でかなりみられたからである。このような急激な賃金低下がある場合には、「出向した方が良い」という従業員の意見を聞くことがある。



表8 中高年の出向の重回帰分析結果 (ステップ・ワイズ法による)

(従属変数: 45歳以上の出向者数  
サンプル・サイズ: 企業集団強化型出向の企業=315, 従業員排出型出向の企業=296)

ステップ番号	定数	$x_1$ 常用労働者数	$x_2$ 男子平均年齢	$x_3$ 関係会社数	$x_4$ 実質売上高指数	$x_5$ 男子定年年数	$x_6$ 排出型人事制度 (ダミー)	$\bar{R}^2$	F	
企業集団強化型出向の企業	①	1.05	0.02*** (12.40)	—	—	—	—	0.33	153.86	
	②	△294.13	0.02*** (12.70)	7.91*** (2.68)	—	—	—	0.34	82.04	
	③	△297.35	0.02*** (12.10)	7.50** (2.54)	—	—	16.52 (1.46)	0.34	55.60	
	④	△ 51.85	0.02*** (12.12)	7.45** (2.40)	—	—	△4.19 (0.89)	17.68 (1.55)	0.34	41.87
	⑤	△ 56.41	0.02*** (8.52)	7.57** (2.54)	△0.23 (0.43)	—	△4.16 (0.88)	17.47 (1.53)	0.34	33.45
従業員排出型出向の企業	①	20.1	0.02*** (8.98)	—	—	—	—	0.21	80.70	
	②	△ 13.98	0.02*** (8.49)	—	—	—	29.19*** (2.80)	0.23	45.21	
	③	△222.57	0.02*** (8.64)	5.73** (2.20)	—	—	—	26.25** (2.52)	0.24	32.14
	④	△221.59	0.02*** (5.18)	5.59** (2.13)	0.34 (0.55)	—	—	25.88** (2.47)	0.24	24.13
	⑤	△209.20	0.02*** (5.17)	5.44** (2.02)	0.33 (0.54)	△5.13 (0.25)	—	25.63** (2.44)	0.24	19.25

- 注 1. △はマイナスを, ( )内はt値を示す。  
 2. \*\*\*は1%, \*\*は5%, \*は10%の有意水準で有意なことを示す。  
 3. 最終ステップでも投入されない変数があるのは, その変数を投入した場合, その変数のt値が0.00となることを示している。

者数の相関が, やや強いからであろう。

実質売上高指数 ( $x_4$ ) は, いずれも有意ではない。「企業集団強化型出向の企業」では, 企業集団全体の成長性を示す「連結決算」の数値を投入した方がよいかもしれない。「従業員排出型出向の企業」で有意とならないことに, 留意する必要がある。この結果は, 「従業員排出型出向」とはいえ, 企業の経営状況の悪化をその発生の原因とすることはできないことを示している。

注目すべきは, 定年年齢 ( $x_5$ ) と排出型人事制度 ( $x_6$ ) である。「企業集団強化型出向の企業」では, 予想どおりいずれも有意ではない。「企業集団強化型出向」は, 定年延長やそれに伴う人事制度の変更により発生するのではないといえる。それに対し, 「従業員排出型出向の企業」では, 定年年齢は有意でなく, 排出型人事制度が符号が正で有意である。従って, 「従業員排出型出向」

が発生するのは、定年延長が直接の原因とはいえない。従業員の排出を促すような人事制度が実施されたので、このような出向が発生したといえる。しかし、このような人事制度は、定年延長のために導入されたものである。<sup>20)</sup>従って「従業員排出型出向」は、人事制度の変更を通じて、間接的に定年延長と結びついていると結論づけられる。

この結果は、「クロス表による分析」での疑問、「なぜ定年延長の影響として『従業員排出型出向の企業』で若年・中堅層の昇進の問題や、賃金コストの問題を挙げる企業が、あまり多くなかったのか」に、ある程度の回答を与える。すなわち、これらの問題が表面化しないような人事制度が実施されたからと考えられる。なぜなら、排出型人事制度 ( $x_0$ ) が正で有意だからである。

なお、「企業集団強化型出向の企業」では、2つのコントロール変数以外には、有意な変数はない。これは、今回の計測には経営の多角化等の経営戦略を示す変数が、含まれていないからだと思われる。

## V 結 語

近年、増加しつつある中高年者の出向と定年延長は、どのような関係があるだろうか。この間に答えるために、まず、中高年者の出向のタイプを3つ考え、それぞれの定年延長との関係を考察した。出向の3つのタイプとは、「従業員排出型出向」、「教育訓練型出向」、「企業集団強化型出向」である。このうち、「従業員排出型出向」のみが、定年延長を原因として発生する出向と考えられた。ただし、これまでの研究で、中高年者の出向には「教育訓練型出向」が少ないことが明らかになっている。そこで、「企業集団強化型出向」と「従業員排出型出向」を比較することにより、定年延長と出向の関係を分析することにした。分析に用いたのは質問紙調査のデータで、分析にあたっては、クロス表による分析と重回帰分析を用いた。

本稿の主要なファインディングスを列挙すれば、次のとおりである。

①「企業集団強化型出向」の方が「従業員排出型出向」より、本人の経験や技能をより多く活用できること。②「従業員排出型出向」の方が「企業集団強化型出向」より、転籍を前提とした出向が多いこと。③「企業集団強化型出向」は、定年延長とは無関係に発生していること。④それに対し「従業員排出型出向」の発生は、定年延長と関係していると考えられた。しかしその関係は、直接的ではない。定年延長に伴って導入された、「役職定年制」、「高齢者会社の設立」、「早期退職優遇制・選択定年制」、「年功賃金の修正(昭和55年以降)」という人事制度を直接の原因として、このような出向が発生していると考えられたこと。以上である。

20) このような人事制度の実施率は、定年延長実施企業と未実施企業を比較すると、定年延長実施企業の方が高い。

ところで、このような従業員の企業外への排出を促すような人事制度が実施されたとはいえ、その結果、定年延長が進展したことは一定の評価にあたいしよう。なぜなら、日本企業では長年続いた55歳定年を前提として、種々の人事制度が構築され、その前提となる定年制の変更は、容易なことではなかったと思えるからである。しかし分析を通じ、「従業員排出型出向」の場合、出向者自身が保有しているスキルが、有効に活用されていないことも明らかになった。

すでに石田は、高年齢者雇用開発協会〔9〕において、次のように述べている。「人間の能力は、ある年齢に到達したからといって、急に低下するわけではない。一定年齢になったら役職を解任したり、給与を一挙に低下させたりする人事制度は、あまりにも不自然だ」。

日本の高齢化のスピードを考えれば、近い将来65歳定年が検討課題となるのは必至である。現在のよ様な不自然な人事制度でなく、中高年者の人的資源を有効に活用するための施策を、真剣に考える時がきたといえよう。

なお、本稿では「企業集団強化型出向」については、十分な分析が加えられなかった。このような出向がなぜ発生するかを明らかにすることは、今後の重要な課題である。

#### <参考文献>

- 〔1〕 Doeringer, P. B. and Piore, M. J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath and Co., 1971.
- 〔2〕 Yoshino, M. I., *Japan's Managerial Systems: Tradition and Innovation*, MIT Press, 1968.  
内田幸雄監訳『日本の経営システム—伝統と革新』ダイヤモンド社, 1975年。
- 〔3〕 藤森三男『定性要因による経営分析』有斐閣, 1983年。
- 〔4〕 稻上 毅「企業内労働移動の諸相」『年報日本の労使関係』日本労働協会, 1978年。
- 〔5〕 石田英夫「日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」『日本労働協会雑誌』No. 285, 1982年12月。
- 〔6〕 石田英夫「高齢化・定年延長下の日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」『慶應経営論集』第5巻第1号, 1983年。
- 〔7〕 井関利明, 石田英夫, 佐野陽子編著『労働市場と情報』慶応通信, 1982年。
- 〔8〕 高年齢者雇用開発協会『高齢化社会における人事管理の指針』1983年。
- 〔9〕 高年齢者雇用開発協会『定年延長と人事管理の動向』1984年。
- 〔10〕 神代和欣「内部労働市場の雇用変動」『週刊東洋経済近経シリーズ65号』1983年2月。
- 〔11〕 神代和欣, 永野 仁「自動車産業」隅谷三喜男編『技術革新と労使関係』日本労働協会, 1985年。
- 〔12〕 雇用職業総合研究所『企業内労働力の有効活用に関する実態調査』1982年。
- 〔13〕 永野 仁「企業内教育の効果」『三田商学研究』27巻1号, 1984年4月。
- 〔14〕 永野 仁「近年における中高年者の労働移動」『労働研究所報』7号, 東京都立労働研究所, 近刊。
- 〔15〕 島田晴雄「高齢化と雇用問題」社会保障研究所編『経済社会の変動と社会保障』東京大学出版会, 1984年。
- 〔16〕 巽 信晴「産業組織と中小企業」藤田敬三, 竹内正巳編『中小企業論(新版)』有斐閣, 1972年。
- 〔17〕 通産省編『日本的雇用慣行のゆくえ』産業能率大学出版部, 1981年。

〔東京都立労働研究所研究員〕