

# 企業の中高年採用に関する実証分析

中村 天江

(リクルートワークス研究所主任研究員)

中高年の労働移動の円滑化が重要な政策課題となっている。しかしながら、企業の採用行動に関する既存研究の多くは調査報告や実態分析に留まっており、十分に研究が尽くされているわけではない。本研究では、中高年の採用に関して、雇用システムにおけるHR (Human Resource) 諸制度と採用の制度的補完性と、企業の採用行動の経路依存性に着目して構造的な分析を行った。その結果、中高年の採用には経路依存性があり、慣性が強いことが明らかになった。一方、制度的補完性は統計的に有意には確認されず、中高年の採用と整合的なHR 諸制度からなる人材マネジメントシステムにもとづく分析の必要性が示唆された。

## 目次

- I はじめに
- II 先行研究
- III 仮説の導出
- IV 分析の枠組み
- V 分析結果
- VI 総括

## I はじめに

少子高齢化が進むわが国では、中高年が円滑に労働移動できる環境の整備が急務となっている。政府は2013年、行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型に政策を転換し、失業なき労働移動を進めることを閣議決定した。だが、外部労働市場が未成熟なわが国では、年齢を重ねてからの転職は難しい(青木・奥野1996; 井出1999; 中馬2002)。25～29歳をピークに年齢とともに転職入職者が減少していく傾向を、厚生労働省『雇用動向調査』からも確認できる(図1)。

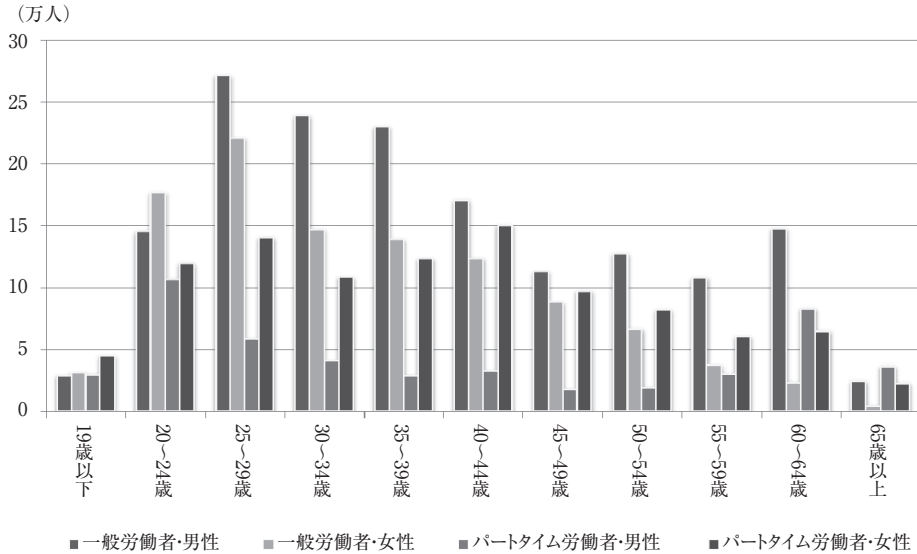
労働移動を促進するには、転職する個人と、人材を受け入れる企業双方の立場から、その阻害要

因と促進要因を明らかにする必要がある。しかし、労働市場の流動性が低かったわが国では、個人に焦点をあてた研究も十分に尽くされているわけではなく、企業の採用行動に焦点をあてた研究となると、一層乏しいのが実態である(太田・神林2009; 中村2014)。中高年の採用に関しても既存研究の大半は、調査報告やそれにもとづく実態把握に留まっており、企業の採用行動の裏側にあるメカニズムの解明にはいたっていない<sup>1)</sup>。本研究では、企業の中高年に対する採用行動の構造をとらえるべく、実証分析を試みる。

## II 先行研究

企業の中高年の採用に関する先行研究を整理しておこう。最初に結論を述べると、現状、潜在的な求職者や求人数に比べ中高年の労働移動は浸透していない。阻害要因としては、中高年の保有能力と賃金水準のギャップ、外部労働市場における能力評価の難しさ、企業の中途採用の実績のなさが先行研究で繰り返し指摘されている。なお、「中高年」という言葉が指し示す年齢層は、調査研究

図1 年齢階級別の転職入職者



出所：厚生労働省『雇用動向調査』2012年

によって異なっている。

高年齢者雇用開発協会の調査をもとに井出(1999)は、45歳以上のホワイトカラーの中途採用は、企業規模が大きくなるほど増えるものの、従業員数との対比でいえば、中高年の採用数は従業員数が増えるほどには増えず、これが中高年の採用の規模が拡大しない理由になっているという。中高年の労働移動について、複数の再就職支援機関への聞き取り調査を通じて分析した中馬・キャプラン研究会(2003)は、中高年に関しては潜在的に多くの有望な求人・求職案件があってもそれらがなかなか充足されない理由として、中高年の場合、求人企業内で求職者が担う予定の職務が多様、複雑であり、若年よりも能力の個人差が大きいため、ジョブ・マッチングに必要な情報が不足するためだと指摘する。中高年の労働移動に関しては、このように求人・求職情報に関する深刻なアドバイス・セレクション問題が発生しており、広く浸透しているとはいいがたい状況にある。

高年齢者雇用開発協会(1999)によれば45歳以上のホワイトカラー人材の採用理由は、多い順に「即戦力となる人材確保」68.7%、「社内にな

い知識・経験をもった人材を確保する」58.0%、「退職者を補充するため」36.0%である。そのような人材を受入れるメリットも、「専門的な知識・経験を活用できること」「管理能力・折衝能力を活用できること」「人手不足に対応できること」などが上位に来ており、採用理由に呼応している。一方、中高年を受入れない理由としては、「中途採用する理由がない」41.1%、「人件費が高い」31.1%などが多い。中高年を受入れるデメリットには、「生え抜き社員とのバランスが難しい」「人件費に見合った貢献をしていない」「人間関係上の問題が発生しやすい」との回答が多い。また、企業の40～55歳ホワイトカラーの中途採用に関して調査した人材サービス産業協議会(2013)では、中高年を採用したい理由は、「その人が優秀であれば年齢は関係ない」54.4%、「豊富な経験を必要とする仕事だから」50.2%が半数をこえ傑出している。一方、採用したくない理由は、「給与が高いから」37.6%、「新しい仕事を覚えるのに時間がかかるから」27.0%、「自分のやり方を押し通そうとするから」23.2%と続く。このように既存従業員の知識・経験や数の不足が、企業を中途採用に駆り立てるが、中高年採用の場合、保有能力と賃金水準の乖離や能力評価の難しさが懸

念としてつきまとう。

広く浸透しているとはいえない中高年採用を、企業はどう考えているのだろうか。まず、高年齢者雇用開発協会（1999）によれば、中高年を採用した企業は、その採用に対して「成功だった」22.5%、「まあ成功だった」52.4%と実に7割以上が肯定的に評価している。人材サービス産業協議会（2013）でも、中高年社員を採用したことがある企業は、「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」が合わせて66.1%にのぼり、「できれば採用したくない」「採用したくない」を合わせた7.8%を大きく上回る。一方、中高年を採用したことがない企業では、「わからない」が44.8%と最も多く、「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」は合わせて34.9%にとどまる。これらが示唆するのは、ひとたび中高年を採用した企業は、そのメリットを理解し、新たな採用にも積極的に乗り出すが、これまでにそのような人材を採用したことがない企業では、よし悪しの判断がつかず、中高年採用に踏み出せないということだろう。このように中高年採用には、企業の人材調達における慣性が強く働いていることが推察される。

以上をまとめると、若年に比べ能力評価や賃金水準の難しさから、企業は中高年の採用に二の足を踏む。その懸念は強く、中高年を採用したことがない企業にとって、中高年の受入れを前向きに検討することは決して容易ではない。その一方で、大企業も中高年を採用しているものの、従業員数に比べて採用人数が少ないため、潜在的な求職者や求人数に比べ中高年の労働移動は拡大していない。

### Ⅲ 仮説の導出

#### 1 理論的背景

中高年の中途採用に関しては、既存研究の多くが調査報告やそこからの実態把握に留まっており、これまで理論研究と接続するような分析はほとんど行われていない。そのため、中高年の採用に影響を与える要因のいくつかは特定されていて

も、裏側にあるメカニズムが解明されたとはいえない状況にある。そこで本研究は、企業の採用活動を雇用システムの一部ととらえ、構造的な分析枠組みを構築し検証を試みる。

前述したように、中高年の中途採用の大きな阻害要因は、中高年の保有能力と賃金水準のギャップ、外部労働市場における能力評価の難しさ、企業の中途採用の実績の少なさである。これらは年功賃金、企業特殊の技能、長期雇用関係にともなう内部労働市場の偏重から出てくる帰結とみなすことができ、まさに日本型雇用慣行の特徴となっている。青木・奥野（1996）が指摘するように、この3つは相互依存関係にあり、全体としてシステムを形成している。さらに、このような日本型雇用システムのもとでは中途採用は難しい（伊藤1995）。だとするならば、企業の中高年の採用行動を分析するにあたっては、促進、阻害要因が独立して存在するという立場ではなく、要因間に相互依存関係があるシステムとみなしてアプローチすることが肝要となる。

Kast and Rosenzweig（1972）は企業組織をオープン・システムとしてとらえることは有効だと述べる。オープン・システムとは、ある共通の目的に奉仕する複数の多種多様な構成要素から編成されており、それらの構成要素間にはさまざまな相互依存、相互規定関係があり、しかもこれらの構成要素が外的・内的環境の激変に対応して変動し、組織の動的均衡を保っていく一つの複合体である（森・松島1977；岩出2002）。企業の中高年に対する採用行動の促進、阻害要因を探るという本研究の目的に、システム理論を適用すると、とりわけ重要なのは2つの観点である。第一は採用と相互依存、規定関係にあるHR（Human Resource/人事）施策などのHR諸制度を分析に組み込むこと、第二はそれらの複合体である雇用システムの動的な変化をとらえることである。

第一の観点は、これまでも経済学の比較制度分析や経営学の人的資源管理論で広く研究されてきた。システム性を比較制度分析という理論枠組みに昇華し提唱した青木は、米国でみられる新古典派的雇用システムとは異なる均衡解として日本型雇用システムを提示している（青木・奥野1996）。

また、人的資源管理論においても、HR 施策や HR 活動を人材マネジメントシステムの要素としてとらえ、その整合性を論じる内部適合 (internal fit) や束 (bundle) という概念が存在する (Arthur 1994; MacDuffie 1995; Delery 1998)。さらに人的資源管理論では、人材マネジメントシステムは一種類ではなくバリエーションがあることも示されてきた (Arthur 1994)。日本企業の HR 制度にも異なる束からなる人材マネジメントシステムが存在することも知られている (山内 2013)。

なお、既存研究において、雇用システムと人材マネジメントシステムの指す対象の異同は、明確に区別されていない。雇用システムはいわゆる日本型雇用慣行とそれを支える周辺的なシステムも包含することがあるのに対し (仁田・久本 2008)、人材マネジメントシステムは、企業内の特定の従業員層や特定の条件の下での人材マネジメントのシステムを指すことがあるため (Ostroff and Bowen 2000 等)、雇用システムの方が人材マネジメントよりも広い概念であることが多い。以下では、日本型雇用慣行を表す最上位の人材マネジメントシステムを日本型雇用システムと呼び、雇用システムよりも下位のサブシステムを表すときは人材マネジメントシステムと呼ぶこととする。

第二の、雇用システムの動的な変化をとらえるに際し、青木・奥野 (1996) はシステム内部の制度が相互に補完的であることにより、システム全体に強度が生まれ、システムが慣性をもち、外部環境の内部環境の変化によって徐々にシステムが進化、変貌することを、経路依存性のある進化と概念化している。守島 (2006) は日本企業において、伝統的な日本型雇用システムから成果主義を取りこんだ雇用システムへの変化がみられるものの、そのシステムは均衡していないことを実証している。このように均衡を保つようなシステムへの変化とその経路は、極めて実証的な問題となっている。本研究にひきつけるならば、例えば、終身雇用を前提に新卒採用を重視する日本型雇用システムと、理論上は相容れない中途採用を可能とする雇用システムへの進化の経路を探ることが考えられる。

## 2 仮説

日本型雇用システムのもとでは、新卒採用の比重が高く、中途採用、とりわけ中高年の中途採用は浸透しない慣性が働いていると考えられる。以下ではこのような前提にたち、採用と制度補完的な HR 諸制度と中高年の採用における経路依存性に着目して、仮説を導出する。

日本型雇用システムの制度的補完性を、労働市場の流動性が高い米国型雇用システムとの対比でまとめたものに、Delery and Doty (1996)、青木・奥野 (1996)、平野 (2006) などが存在する。いずれの雇用システムも日本、米国で決して全ての企業でみられるわけではないが (石田・樋口 2009)、先行研究にならい「J 型」「A 型」とおき、人材調達、能力開発、評価、報酬の各領域の特徴を表 1 にまとめた。

まず、人材調達についてである。日本型雇用システムでは新卒採用を重視し、その後は外部労働市場からの人材採用よりも企業内で人材を育成・登用する傾向が強い (濱口 2013)。このように、内部労働市場重視の人材調達ポリシーをもっている企業では、中高年の採用は進まないと考えられる。この仮説は、中高年の採用実績の有無が、その後の採用意欲に強く影響を与えるという人材サービス産業協議会 (2013) とも整合的である。

H1：外部労働市場から人材を調達する HR ポリシーをもつ企業は、中高年を採用している

また、日本型雇用システムの大きな特徴に、強い雇用保障がある。既存社員の雇用維持が外部からの新たな人材の受入れとトレードオフになる現象は、インサイダー・アウトサイダー理論として知られる (Lindbeck and Snower 1988)。日本のデータを用いて、太田 (2010) は中高年社員の雇用維持が若年者就業の抑制につながることを実証した。同じ技能・経験を有す人材であれば、「若い人が望ましい」と考える企業は珍しくなく、このことは採用における年齢差別が法的に禁止されていることとも整合的である。既存従業員の雇用維持が、若年の採用阻害要因になるのであれば、そのような企業では中高年の採用は一層難しいと予

表 1 HR 制度の特徴

領域	J 型	A 型
人材調達	内部労働市場で育成・登用する 強い雇用保障がある	外部労働市場から採用する 雇用保障はほとんどない
能力開発	企業特殊的技能を重視する 複数の職能を横断するキャリア形成	一般的技能を重視する 単独の職能を深めるキャリア形成
評価	行動や態度を重視した能力評価	成果やアウトプットによる評価
報酬	職能給 年功賃金	職務給 プロフィット・シェアリング

想される。

H2：雇用保障が強い企業では、中高年は採用していない

次に能力開発についてである。長期雇用が前提の日本型雇用システムのもとでは、ジョブ・ローテーションなどによって複数の職能を横断するキャリア形成がはかられる。だが、この反作用としてスペシャリスト、専門家が育たないとの批判がある（仁田・久本 2008）。専門性が高く一般的技能が重視される職種で外部労働市場が形成されていることから（八代 2002）、企業特殊的技能が軸のゼネラリストよりも、一般的技能が軸のスペシャリストの方が転職は容易であり、またそのようなスペシャリストを積極的に活用する企業ほど、外部からの人材の受入れにも積極的だと考えられる。

H3：企業特殊的技能よりも一般的技能を重視する企業は、中高年を採用している

人事評価は、近年成果主義の色彩が強まっているものの（守島 2006）、かつては成果や業績よりも職務遂行における態度や行動によってなされてきた（石田・樋口 2009）。このような職場の序列・相対評価を基準とする能力評価は、日常的な仕事ぶりからにじみ出る秩序におうため実は説得力が高かったと石田らはいう。だが、このような仕組みのもとでは、形式的には職位が明確だったとしても、実質的には職場内の序列が確定されない転職者は評価されない。転職者の立場からは、客観的な指標で評価される職場のほうがずっと魅力的である。裏返せば、行動や態度によって能力を評価するような職場は、外部からの人材の受入れや

そのような人材の活躍に門戸を広げているとは考えにくく、次の仮説をおくことができる。

H4：成果で社員を評価する企業は、中高年を採用している

H5：能力で社員を評価している企業は、中高年を採用していない

さらに、企業の中高年に対する採用行動を分析する上で外すことができないのが報酬との関係である。日本型雇用システムの核である年功賃金は、若年時の働きを、年齢を重ねてから回収する後払い構造を有しており、そのため中高年になると賃金水準と生産性に乖離が生まれる（大橋 1990）。若年時の積み上げがない求職者に対し、企業は期待できる生産性以上の給与を払うことを忌避するため、年功賃金は中高年の円滑な労働移動を阻害する大きな要因となる（Hutchens 1986; 濱口 2014）。年齢に関係なく給与を決める企業では、採用時の条件交渉において人材の生産性に応じた水準に給与を調整できる。よって、次の仮説をおくことができる。

H6：年功賃金の企業は、中高年を採用していない

ここまで採用と制度補完的な HR 諸制度に関して仮説をまとめてきた<sup>2)</sup>。次に経路依存性の観点から仮説を導出しよう。比較制度分析では、システム内部の制度的補完性もたらすシステム全体の強さによって、慣性が働くようになり、システムは外部環境と内部環境の変化とともに徐々に進化、変貌すると考える。システムの進化が、どのような外部、内部環境の変化によって起こるのかをとらえるのが経路依存である（青木・奥野

1996)。

企業の中高年の採用行動に影響を与える経路としては、過去の採用実績や採用満足度が考えられる。既にみてきたように、人材サービス産業協会(2013)では中高年の採用実績のある企業ほど採用意欲が高い。中高年を採用した際の満足度が高ければ、より前向きに次の採用を考えるだろう。以上から次の仮説をおくことができる。

H7: 中高年を採用したことがある企業は、中高年の採用意欲が高い

H8: 中高年を採用した時の満足度が高い企業は、中高年の採用意欲が高い

さらに、日本型雇用慣行のもとでは、中途採用よりも新卒採用が重視され、年齢は若いほど転職がスムーズな実態がある(八代 2002)。ここから、若年の中途採用をしている企業ほど、中年の中途採用をしている。中年の中途採用をしている企業ほど、高年(高齢者)の中途採用をしている。という、年齢階層を経路とする仮説をおくことができる。

H9: 低い年齢層の中途採用を行っている企業は、高い年齢層の中途採用を行っている

## IV 分析の枠組み

### 1 データ

上記の仮説を検証するには、企業の中高年に対する採用行動と HR 諸制度に関するデータが必要となる。だが、筆者の知る範囲では、このような枠組みに即した利用可能な大規模な調査データはみつからなかった。そこで、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所が2013年に従業員数300人以上の企業を対象に実施した『人材マネジメント実態調査』と『今後の人材マネジメントに関する実態調査』のデータを結合して分析に利用する。前者は、企業の経営課題や人材マネジメントのポリシーなどに関する調査で約1000社に配布し171社の回答を、後者は、40～65歳の中高年人材の採用や今後の人材マネジメ

ントの見直しなどに関する調査で約800社に配布し124社の回答を得ている。これら2つの調査に回答している117社のデータを、企業をキーに結合した。

117社の内訳は、従業員数300～1000名未満が18.8%、1000～3000名未満35.9%、3000～1万名未満28.2%、1万名以上17.1%となっており、大企業の含有率が高い。株式上場については、上場企業56.4%、非上場が43.6%である。業種は、メーカーが53.0%、メーカー以外44.7%、行政・公共関係とその他を合わせて2.3%となっている。

サンプル・サイズの制約や企業規模の偏りから、このデータは企業全体を代表しているわけではない。また、大規模サンプルで分析するのと比べ、有意な関係を検出することが難しく、結果の解釈にも留保がつく。しかしながら、これまで十分に研究されてこなかった企業の中高年に対する採用行動は、分析に利用できるデータそのものが乏しい。中高年の労働移動が重要な政策課題となっている中で、このデータは本研究の仮説検証に利用可能な稀少なデータであり、制約はあったとしても、まずは分析を行うことの意義が勝ると考える。

## 2 変数

検証に利用する変数についてまとめておこう。従属変数は、企業の中高年の[採用実績][採用人数][採用意向]とする。[採用実績]については、「過去1年間に中高年社員(40～65歳)を採用した実績」に関するカテゴリカルデータから、0名の場合は「実績なし」、そうでない場合は「実績あり」とするダミー変数を作成した<sup>3)</sup>。[採用満足度]は、「大変不満」から「大変満足」までの5段階、[採用意欲]は「採用したくない」から「積極的に採用したい」までの4段階の回答を用いる(表2)。また、データのバイアスを統制するために、企業規模をコントロール変数として追加する。

仮説H1～H5を検証するための独立変数には、企業の人材マネジメントの基本的な考え方に関する設問の回答を用いる。H1の人材を外部労働市場から調達するHRポリシーを表す変数としては、[A:必要な人を採用する⇔B:必要な人を育てる]で、「Aに近い」「どちらかといえばA

に近い」「どちらかといえばBに近い」「Bに近い」の内、前の2つを選択した場合を1、そうでない場合を0としたダミー変数を使う。H2～H5についても同様に表3の設問から変数を作成した<sup>4)</sup>。

仮説H6の年功賃金については、企業の賃金カーブの形状に関する設問を用いる。この調査では、賃金カーブを表4の6つでたずねている。年齢とともに賃金が上昇していく〔年齢の上昇とともに一定して上昇〕〔一定の年齢を過ぎると上昇が鈍化〕を年功賃金とみなし、そのような企業を1、それ以外を選択した企業を0とするダミー変数を用いる。

また、この調査データの大きな特徴に、企業に40～65歳の中高年の採用や活用の実態についてたずねる際、世代を2つに分解していることがある。具体的には、40～65歳の年齢レンジの中で、前述の賃金カーブの形状が変わるかどうかをたずね、途中で賃金カーブの形状が変わる企業では、変わる以前の年齢層を「A世代」、変わる以降の年齢層を「B世代」と区別している(図2)。賃金カーブが年齢によって変化しない企業では、40～54

歳をA世代、55～65歳をB世代とする。なお、年齢によって賃金カーブに変化のある企業は117社のうち93社で、この93社で賃金カーブが変化する年齢の平均は54.6歳、標準偏差5.10であった(年齢無回答の5社を除く88社の集計値)。このような世代区分が重要なのは、先行研究でみてきたように中高年の労働移動では保有能力と賃金水準の乖離が大きな阻害要因となっており、入社後ひきつづき賃金が上昇する中高年の採用には、企業が一層慎重になる可能性が考えられるからである。以下では、A世代を「賃金上昇期」、B世代を「賃金調整期」と呼ぶこととする。

### 3 推定モデル

推定は次の順序で行う。モデルA1では、賃金上昇期(A世代)の〔採用実績〕を従属変数、仮説H1～H6を検証するための独立変数、企業規模をコントロール変数とした2項ロジスティック推定を行う。モデルA2は、モデルA1の従属変数を〔採用人数〕とした順序ロジット推定、モデルA3は、従属変数を〔採用意向〕とした順序

表2 採用に関する変数の度数分布

賃金上昇期 (A世代)			賃金調整期 (B世代)		
採用人数	度数	比率	採用人数	度数	比率
0名	38	32.5	0名	67	57.3
1-5名	39	33.3	1-5名	32	27.4
6-10名	12	10.3	6-10名	6	5.1
11-30名	8	6.8	11-30名	2	1.7
31-50名	4	3.4	31-50名	2	1.7
51名以上	9	7.7	51名以上	1	0.9
無回答	7	6.0	無回答	7	6.0
合計	117	100.0	合計	117	100.0
採用意向	度数	比率	採用意向	度数	比率
採用したくない	7	6.0	採用したくない	19	16.2
できれば採用したくない	8	6.8	できれば採用したくない	27	23.1
いい人がいれば採用したい	90	76.9	いい人がいれば採用したい	56	47.9
積極的に採用したい	4	3.4	積極的に採用したい	0	0.0
無回答	8	6.8	無回答	15	12.8
合計	117	100.0	合計	117	100.0
採用満足度	度数	比率	採用満足度	度数	比率
大変不満	2	1.7	大変不満	1	0.9
不満	6	5.1	不満	7	6.0
普通	58	49.6	普通	45	38.5
満足	26	22.2	満足	19	16.2
大変満足	3	2.6	大変満足	1	0.9
無回答	22	18.8	無回答	44	37.6
合計	117	100.0	合計	117	100.0

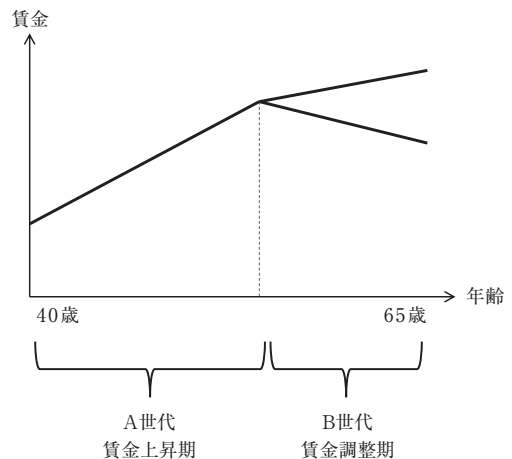
表3 基本統計量

変数	尺度	N	平均値	標準偏差
賃金上昇期 (A 世代)				
採用実績	実績あり = 1, 実績なし, 無回答 = 0	117	0.62	0.489
採用人数	0名 = 1, 1~5名 = 2, 6~10名 = 3, 11~30名 = 4, 31~50名 = 5, 51名以上 = 6	110	2.35	1.511
採用意向	採用したくない = 1, できれば採用したくない = 2, いい人がいれば採用したい = 3, 積極的に採用したい = 4	109	2.83	0.586
採用満足度	大変不満 = 1, 不満 = 2, 普通 = 3, 満足 = 4, 大変満足 = 5	95	3.23	0.706
賃金調整期 (B 世代)				
採用実績	実績あり = 1, 実績なし, 無回答 = 0	117	0.37	0.484
採用人数	0名 = 1, 1~5名 = 2, 6~10名 = 3, 11~30名 = 4, 31~50名 = 5, 51名以上 = 6	110	1.57	0.933
採用意向	採用したくない = 1, できれば採用したくない = 2, いい人がいれば採用したい = 3, 積極的に採用したい = 4	102	2.36	0.781
採用満足度	大変不満 = 1, 不満 = 2, 普通 = 3, 満足 = 4, 大変満足 = 5	73	3.16	0.667
外部調達優先	「必要な人を育てる」より「必要な人を採用する」に近い = 1, そうでなければ 0	117	0.33	0.473
雇用保障弱い	「人員削減は最後の手段」より「人員削減は必要に応じて行うもの」に近い = 1, そうでなければ 0	117	0.15	0.362
ゼネラリスト育成	「専門家を育てる」より「ゼネラリストを育てる」に近い = 1, そうでなければ 0	117	0.52	0.502
成果を評価	「仕事は「プロセス」で評価する」より「仕事は「成果」で評価する」に近い = 1, そうでなければ 0	117	0.78	0.418
能力で処遇	「仕事への貢献度に応じて処遇する」より「能力に応じて処遇する」に近い = 1, そうでなければ 0	117	0.36	0.482
年功賃金	40~65歳の賃金変化に関する設問で, 「年齢とともに一定して上昇」「一定の年齢を過ぎると上昇が鈍化」を1, 「一定の年齢を過ぎると横ばい」「一定の年齢を過ぎると低下」「年齢には関係ない」「その他」「無回答」であれば 0	117	0.20	0.399
企業規模	300~499名 = 1, 500~999名 = 2, 1000~2999名 = 3, 3000~4999 = 4, 5000~9999名 = 5, 10000名以上 = 6	117	3.65	1.499

表4 賃金カーブ

賃金カーブ	度数	比率
年齢の上昇とともに一定して上昇	4	3.4
一定の年齢を過ぎると上昇が鈍化	19	16.2
一定の年齢を過ぎると横ばい	28	23.9
一定の年齢を過ぎると低下	46	39.3
年齢には関係ない	15	12.8
その他	4	3.4
無回答	1	0.9
合計	117	100.0

図2 世代の分割





ロジット推定である。モデル A4 ではさらに仮説 H7 を検証するために、賃金上昇期 (A 世代) の [採用実績], A5 では仮説 H8 を検証するための [採用満足度] の変数を追加し, モデル A6 ではこの 2 つの独立変数と同時に投入する。

賃金調整期 (B 世代) に関しても同様に, モデル B1 から B6 まで推定する。さらに, 仮説 H9 を検証するために, モデル B1 から B6 の独立変数に賃金上昇期 (A 世代) の [採用実績] [採用人数] [採用満足度] [採用意向] を順次追加したモデル BA1 から BA6 を推定する。

推定モデルはいずれも採用に関わる従属変数に, 理論上, 採用と相互補完関係にある HR 諸制度の変数を独立変数に組み込んでいる。システム内の各変数には双方向に因果関係がありえるため, 推定はいずれも厳密な因果関係を検証するのではなく, 独立変数と従属変数の相関関係を検証しているにとどまる。利用する変数に欠損値がある場合は, そのサンプルを除いて推定した結果を表 5 にまとめた。

## V 分析結果

### 1 賃金上昇期 (A 世代) の結果

賃金上昇期 (A 世代) の [採用実績] を従属変数としたモデル A1, [採用人数] を従属変数としたモデル A2 の結果はほぼ同様である。まず [企業規模] が大きいほど, 1%水準で有意に [採用実績] や [採用人数] が増加する。一般に中高年は規模の小さい企業に移ると考えられがちだが, 規模の大きい企業ほど中高年の採用人数が多いことが確認された。おそらく中高年 1 人あたりの既存従業員数への影響が相対的に小さくなる大企業ほど, 採用実績ありの出現率が高くなるためである。これは井出 (1999) と整合的である。

また, [外部調達優先] の HR ポリシーを有すと, 5%水準で有意に [採用実績] や [採用人数] に正の影響があり, 仮説 H1 は支持される。中高年の採用は, 若年よりも能力評価や条件調整が難しいので妥当な結果だろう。

この他の HR 諸制度に関する仮説 H2 から H5

の [雇用保障弱い] [ゼネラリスト育成] [成果を評価] [能力で処遇] の変数で [採用実績] や [採用人数] に有意な影響を与えるものはほとんどなかったが, オッズ比の値や係数の符号については概ね仮説通りであった。これらの [外部調達優先] 以外の変数が有意にならなかった理由は 3 つ考えられる。1 つには, 採用と他の HR 諸制度には相互補完関係があったとしても, 採用の限られた一部でしかない中高年採用は規模が小さいため, HR 諸制度との関係が直接観察されない可能性である。中高年の採用と HR 諸制度との相互補完性を検証するのであれば, 例えば中高年の能力開発など中高年特有の HR 諸制度からなるサブシステムに閉じた分析が必要なのかもしれない。2 つめは, そもそも中高年の採用と他の HR 諸制度には補完関係がない, つまり仮説が棄却される可能性である。3 つめとしては, データのサンプル・サイズが小さいため, 大規模サンプルであれば検出できた結果を確認できていない可能性もある。

さらに日本型雇用慣行の象徴でもある仮説 H6 の [年功賃金] が [採用実績] や [採用人数] に与える影響も統計的に確認できなかった。しかも, オッズ比の値や係数の符号が仮説と逆になっており, 年功賃金の企業ほど中高年を採用していないわけではない可能性も残る。この場合は, 従業員に生産性以上の賃金を払う年功賃金の企業は, 中高年の活用にたけており, その結果, 中高年採用も行っている, もしくは企業体質が古く, 新規事業や構造改革などの担い手を必要とし, その経験者を外部から調達しているなどの理由が考えられるだろう。

[採用意向] を従属変数としたモデル A3 ~ A6 も, モデル A1, A2 とほぼ同様の結果である。まず [企業規模] が大きいほど有意に [採用意向] が高まることがモデル A3, A5 で確認される。一方, HR 諸制度に関する変数で従属変数に有意な影響を与えるものは確認されない。ただし, 1 つだけ異なる傾向がある。モデル A1, A2 で, 5%水準で統計的に有意であった [外部調達優先] が, モデル A3 ~ A6 では有意ではなくなっていることである。社内登用よりも外部からの人材調達を優先するという HR ポリシーは, 採用意向の証左

表5 推定結果

	従属変数:賃金上昇期(A世代)					
	モデルA1	モデルA2	モデルA3	モデルA4	モデルA5	モデルA6
	採用実績 ロジスティック オッズ比 (標準誤差)	採用人数 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)
企業規模	1.642 *** (0.252)	0.543 *** (0.134)	0.388 ** (0.195)	0.294 (0.206)	0.424 * (0.253)	0.396 (0.257)
H1 外部調達優先	2.658 ** (1.309)	0.832 ** (0.399)	-0.104 (0.574)	-0.272 (0.593)	0.222 (0.681)	0.130 (0.700)
H2 雇用保障弱い	0.747 (0.435)	-0.493 (0.537)	-0.363 (0.677)	-0.321 (0.680)	0.150 (0.802)	0.204 (0.808)
H3 ゼネラリスト育成 (R)	0.894 (0.378)	-0.306 (0.365)	-0.427 (0.530)	-0.426 (0.534)	0.183 (0.618)	0.182 (0.617)
H4 成果を評価	0.965 (0.488)	0.234 (0.422)	-0.493 (0.659)	-0.495 (0.659)	-0.537 (0.756)	-0.576 (0.761)
H5 能力で処遇 (R)	0.432 * (0.189)	-0.618 (0.381)	-0.009 (0.534)	0.135 (0.545)	0.452 (0.640)	0.490 (0.638)
H6 年功賃金 (R)	1.770 (0.985)	0.293 (0.421)	0.233 (0.719)	0.126 (0.725)	0.367 (0.823)	0.274 (0.845)
H7 A世代採用実績				0.901 (0.588)		0.512 (0.713)
H8 A世代採用満足度					1.136 *** (0.427)	1.121 *** (0.426)
サンプル・サイズ	117	110	109	109	95	95
対数尤度	-68.568	-152.450	-67.255	-66.053	-48.763	-48.507
疑似決定係数	0.120	0.071	0.047	0.064	0.150	0.154

	従属変数:賃金調整期(B世代)					
	モデルB1	モデルB2	モデルB3	モデルB4	モデルB5	モデルB6
	採用実績 ロジスティック オッズ比 (標準誤差)	採用人数 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)
企業規模	1.066 (0.149)	0.019 (0.135)	0.084 (0.140)	0.069 (0.144)	-0.046 (0.221)	-0.020 (0.222)
H1 外部調達優先	3.204 *** (1.420)	0.908 ** (0.420)	0.454 (0.460)	0.202 (0.471)	0.457 (0.746)	0.302 (0.774)
H2 雇用保障弱い	1.031 (0.600)	-0.063 (0.571)	-0.551 (0.521)	-0.470 (0.536)	0.112 (0.692)	0.180 (0.704)
H3 ゼネラリスト育成 (R)	0.757 (0.312)	-0.346 (0.399)	-0.797 * (0.418)	-0.728 * (0.429)	-0.101 (0.574)	-0.089 (0.578)
H4 成果を評価	0.971 (0.477)	0.166 (0.467)	-0.154 (0.493)	-0.200 (0.503)	-1.257 (0.789)	-1.365 * (0.805)
H5 能力で処遇 (R)	0.543 (0.237)	-0.278 (0.423)	-0.476 (0.409)	-0.305 (0.422)	-0.651 (0.609)	-0.558 (0.622)
H6 年功賃金 (R)	1.608 (0.811)	0.306 (0.478)	0.708 (0.583)	0.565 (0.595)	1.136 (0.939)	1.004 (0.974)
H7 B世代採用実績				1.256 *** (0.449)		0.549 (0.623)
H8 B世代採用満足度					2.112 *** (0.605)	2.017 *** (0.612)
サンプル・サイズ	117	110	102	102	73	73
対数尤度	-71.581	-107.138	-95.916	-91.754	-45.658	-45.271
疑似決定係数	0.070	0.034	0.054	0.095	0.242	0.249

注: 1) \*\*\*1%水準、\*\*5%水準、\*10%水準

2) 定数項に関しては省略している

3) (R)は反転項目

表5 (続き) 推定結果

	従属変数:賃金調整期(B世代)					
	モデルBA1	モデルBA2	モデルBA3	モデルBA4	モデルBA5	モデルBA6
	採用実績 ロジスティック オッズ比 (標準誤差)	採用人数 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)
企業規模	0.903 (0.140)	-0.262 (0.164)	-0.048 (0.154)	0.070 (0.165)	-0.161 (0.255)	-0.155 (0.267)
H1 外部調達優先	2.601 ** (1.217)	0.725 (0.454)	0.578 (0.504)	0.397 (0.528)	0.228 (0.816)	0.257 (0.849)
H2 雇用保障弱い	1.109 (0.699)	0.219 (0.596)	-0.456 (0.567)	-0.609 (0.588)	0.451 (0.828)	0.442 (0.829)
H3 ゼネラリスト育成 (R)	0.780 (0.340)	-0.072 (0.432)	-0.754 * (0.449)	-0.810 * (0.471)	-0.146 (0.658)	-0.145 (0.659)
H4 成果を評価	0.965 (0.493)	0.155 (0.504)	-0.121 (0.535)	-0.306 (0.552)	-2.189 ** (1.035)	-2.185 ** (1.048)
H5 能力で処遇 (R)	0.706 (0.327)	-0.139 (0.457)	-0.543 (0.441)	-0.632 (0.472)	-1.225 * (0.708)	-1.261 * (0.750)
H6 年功賃金 (R)	1.363 (0.722)	0.372 (0.502)	0.823 (0.649)	0.860 (0.659)	1.185 (1.017)	1.237 (1.080)
H7 B世代採用実績				1.245 ** (0.529)		-0.020 (0.800)
H8 B世代採用満足度					0.709 (0.959)	0.706 (0.962)
H9 A世代採用実績	5.413 *** (2.813)			-1.166 ** (0.557)		-0.100 (0.833)
A世代採用人数		0.735 *** (0.170)				
A世代採用満足度					1.386 (1.078)	1.403 (1.095)
A世代採用意向			2.212 *** (0.478)	2.123 *** (0.471)	4.117 *** (1.261)	4.122 *** (1.277)
サンプル・サイズ	117	109	102	102	70	70
対数尤度	-65.506	-91.760	-80.265	-76.439	-34.250	-34.239
疑似決定係数	0.149	0.139	0.208	0.246	0.419	0.419

注: 1) \*\*\*1%水準、\*\*5%水準、\*10%水準

2) 定数項に関しては省略している

3) (R) は反転項目

のような変数にもかかわらず、この結果となったことは興味深い。これは、[外部調達優先]というHRポリシーが[採用意向]や[採用実績]を高めるという因果関係ではなく、[採用実績]が[外部調達優先]というHRポリシーを喚起し、さらに[採用意向]を高めるという因果関係の存在を示唆する。

また、経路依存性の仮説H7、H8を検証するために追加した[A世代採用実績]は有意とならなかったが、[A世代採用満足度]は1%水準で有意に[採用意向]を高めることが確認された。中高年採用では失敗が発生しやすいため(中馬・キャブラン研究会2003)、過去の採用成否が次の採

用行動の喚起につながると考えられる。

以上、賃金上昇期(A世代)の分析から4つの発見や示唆を得ることができた。第一に、中高年の採用や採用意向とHR諸制度との補完関係は、外部から人材調達を行うというHRポリシーを除いてほとんど確認されない。これは、企業全体の人的資源管理を特徴づけるHR諸制度と人数の少ない中高年採用に、規模のギャップがあることによって説明できる。第二に、中高年採用には、単なる採用実績ではなく、採用満足度が次の採用意向を喚起するという経路が存在する。第三に、人材を外部調達するというHRポリシーをもつ企業で採用が増えるのではなく、中高年の採用を行っ

ている企業ほど外部調達ポリシーをもつようになるという仮説とは逆のメカニズムが存在する可能性がある。第四に、中老年の採用は大企業でも行われている。これは、従業員数が多い大企業のほうが相対的に中老年採用の出現率が高まることによって説明できる。

## 2 賃金調整期（B世代）の結果

賃金調整期（B世代）の結果は、概ね賃金上昇期（A世代）と同様だが、いくつか異なる点がある。まず「企業規模」が「採用実績」や「採用意向」に与える影響は統計的に有意には確認されない。法改正により65歳までの継続雇用が義務化されたのにもない、この年齢層の社員の活用に思案している企業は少なくとも、もともと賃金調整期（B世代）を多数擁す大企業がこの世代の採用に慎重になることが理由として考えられる。

また「採用意向」を従属変数とするモデルB3、B4では、「ゼネラリスト育成」が1%水準で有意で、仮説H3を支持する結果であった。賃金上昇期（A世代）と結果が異なるのは、次のように説明できる。一般に年齢を重ねるほど求人・求職者のマッチングが難しくなるにもかかわらず、それでもなお賃金調整期（B世代）を採用している企業は、特定分野の専門を年齢によらず活用できる土壌があるため、能力と賃金の乖離を解消できる賃金調整期（B世代）の採用を行っている。

さらに賃金調整期（B世代）では、経路依存性に関する仮説H7やH8も概ね支持された。「採用満足度」の変数を追加すると疑似決定係数が大きく上昇することから、賃金調整期（B世代）も賃金上昇期（A世代）同様、「採用満足度」が「採用実績」以上に次の採用行動に大きな影響を与えることが推察される。

このように、賃金調整期（B世代）の採用は概ね賃金上昇期（A世代）と同様だが、2つの点で異なっている。1つには、賃金上昇期（A世代）のように大企業ほど採用が多いという傾向はみられない。もうひとつは、スペシャリストの育成を重視している企業ほど、賃金調整期（B世代）を採用する意欲が高い。

## 3 世代間の経路依存性

続いて、賃金調整期（B世代）の賃金上昇期（A世代）との経路依存性に関する仮説H9を検証したモデルBA1～BA6を確認する。

一部のモデルではあるが、仮説H1「外部調達優先」、H3「ゼネラリスト育成」、H5「能力で処遇」は統計的に有意に仮説を支持する結果が得られた。ただし、仮説H4に関しては、仮説とは逆に「成果を評価」が「採用意向」を有意に引き下げている。これは成果主義の企業ほど賃金調整期（B世代）の採用意向は下がることを意味しており、成果主義を導入するような競争環境の厳しい企業では変化対応や柔軟性に乏しいことを危惧して賃金調整期（B世代）の採用を敬遠していると考えられる。

また、世代間の経路依存性に関する仮説H9に関する部分は注目に値する。従属変数である賃金調整期（B世代）の「B世代採用実績」「B世代採用人数」「B世代採用意向」に、独立変数「A世代採用実績」「A世代採用人数」「A世代採用意向」は、統計的に有意に正の影響を与えており、賃金調整期（B世代）の採用は賃金上昇期（A世代）の採用の影響を強く受けることを確認できる。「B世代採用意向」に「A世代採用意向」は影響を与えるが、「B世代採用満足度」や「A世代採用満足度」は影響を確認できないという結果は、これまでの「採用満足度」が「採用意向」を高めるという結果とは単純に一致しない。これは、採用意向に関しては採用意向の、採用実績に関しては採用実績の経路依存性が強いと解釈できる。つまり、賃金上昇期（A世代）の採用に前向きな企業は賃金調整期（B世代）の採用にも前向きであり、賃金上昇期（A世代）を採用している企業は賃金調整期（B世代）も採用する傾向が強いということであり、採用満足度は各世代内での採用意向を高める媒介変数になっているということである。以上から、中老年の採用に関しては、世代間の経路依存性が存在していると推察される。

## 4 考察

最後に賃金上昇期（A世代）と賃金調整期（B

世代)を横断的に考察すると、3つの共通点が存在する。

第一に、人材の外部調達ポリシーをもつ企業ほど、中高年の採用実績がある。ただし、このHRポリシーが採用を喚起しているという単純な構図ではなく、中高年を採用するという実績をもって外部調達重視という人材調達ポリシーが確たるものになっている可能性がある。

第二に、それぞれの世代の採用実績や採用満足度、異なる世代の採用意向が、当該世代の採用意向を有意に高めており、企業の中高年の採用行動に関しては経路依存性の仮説が支持される。採用行動を直接規定するHR制度である人材の外部調達ポリシーは、広義には経路の一種とみなすことができることも含めれば、企業の採用行動における慣性は極めて強く、経路依存性を有しているといえよう。

第三に、HR諸制度と中高年採用の相互補完性の仮説については、能力開発や評価に関しては一部確認されるが、年功賃金や雇用保障との関係は確認できない。年功賃金や長期雇用という日本型雇用慣行が中高年の労働移動を阻害しているという一般的な言説は少なくともここでは支持されなかった。これは、年功賃金や長期雇用は中高年の転職阻害要因ではあるものの、企業の採用阻害要因には必ずしもなっていないということだろう。また、企業の採用行動の全体ではなく部分である中高年の採用に焦点をあてるのであれば、雇用システム全体ではなく、例えば中高年や採用に関するHR制度だけからなる人材マネジメントのサブシステムにおいて、HR諸制度の相互補完性を検証する必要性も明らかになった。

分析を通じて、企業の中高年の採用行動には経路依存性がみられる一方、HR諸制度と採用の相互補完性は、日本型雇用慣行を前提にした枠組みでは十分検証できないことが明らかになった。

## VI 総括

### 1 インプリケーション

本研究から得られるインプリケーションは3つ

ある。

第一は、中高年の採用は経路依存性が強いという発見事実からもたらされる実務的インプリケーションである。本研究を通じて、中高年の採用は、採用実績やその成功、他の世代の採用を通じて、漸次的に拡大していくことが推察される。逆にそのようなことがなければ、中高年採用の敷居は高いままだ。中高年の労働移動を促進するためには、企業の人材調達における慣性を切り崩し、成功事例を蓄積することが鍵となる。とくに、本研究の60代前後の採用を増やすには50代前後の採用が有効であるとの結果からから類推するに、より若い年代の中途採用を拡大することが、中高年の採用の拡大につながっていくと考えられる。

第二は、日本型雇用慣行が中高年の労働移動を阻害しているという言説は、状況を単純化しすぎており、より丁寧にとらえなければならないという研究視界に関するインプリケーションである。年功賃金や長期雇用は中高年の転職阻害要因になっているものの、企業の採用阻害要因に必ずしもなっていないことが本研究から示唆される。採用阻害要因は、保有能力ではなくメンバーシップ型の職場での能力発揮、つまり既存従業員との相性や職場風土への適応可能性などへの懸念や、全体最適で規格化された給与制度において採用候補者に応じた個別の給与設定ができない制約かもしれない。中高年の労働移動をとらえるには、このように求職者と採用企業双方の立場から促進、阻害要因を特定しメカニズム解明することが重要である。

第三は、採用の分析に関するインプリケーションである。本研究を通じて、中高年の採用を分析するに際し、日本型雇用システム内のHR諸制度の制度的補完性を考えるだけでは不十分なことが示唆された。採用の一部である中高年の採用に焦点をあてるのであれば、中高年採用と関係の強い局所的なHR諸制度からなる人材マネジメントのサブシステムで分析する。逆に、最上位の雇用システムにおいてHR諸制度と採用の関係をとらえるのであれば、中高年に限らず新卒等の採用も分析に組み込むべきだろう。既に人的資源管理論では日本企業の中にも様々な人材マネジメントシス

テムが存在することが明らかになっている。精緻な検証を進めるには、中高年採用という要素と補完的な要素を適切に選択する研究デザインが要となる。

## 2 貢献と課題

本研究は、これまで調査報告や実態把握に留まっていた企業の中高年の採用行動に関して、HR 諸制度をシステムとして分析を試みたという点で意義がある。だが、限界もある。これまで精緻な分析が行われてこなかったことの裏表だが、構造的な分析に足る利用可能な大規模データがないことが大きな制約となっている。本研究では2つの調査をマージすることで、HR 諸制度と中高年の採用行動についての分析を行ったが、それは小規模サンプルのクロスセクション・データである。経路依存性をとらえるには変化の前後をとらえられるデータが、制度的補完性を検証するには細かいHR 諸制度の情報が必要である。今後、大規模調査を実施し、精緻な検証を行うことが期待される。

このような制約はあるものの、本研究には一定の意義もある。これまで十分に手がつけられてこなかった企業の採用行動を構造的に分析する枠組みを提示し、中高年の採用に関して検証を行ったという点である。研究を通じて中高年の採用阻害要因は、日本型雇用システムからダイレクトに導かれるのではなく、より下位の人材マネジメントシステムに着目して制度的補完性を検証する必要性が明らかになった。この解明を進めることが、同じく本研究を通じて明らかになった、慣性が極めて強く、簡単に規模が拡大しない中高年の採用拡大につながっていく。

中高年の労働移動の円滑化は非常に難易度の高い政策課題である。様々なパースペクティブからその促進策を見出すことが、今後の研究に強く期待されている。

\* 本研究は、経営行動科学学会第17回年次大会でのリクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所今城志保氏との共同発表内容を再分析・再構成したものです。本稿の作成にあたり、一橋大学の守島基博教授、川口大司教授、リクルートワークス研究所の久米功一氏、戸田淳仁氏をはじめとする研究員の方々に、有益なコメントをいただきました。深

く御礼申し上げます。

- 1) 海外でも、年齢を重ねた人材に対する企業の採用行動は、明確な研究対象となつてこなかったとの指摘もある (Rau and Adams 2013)。
- 2) 本研究の目的は、中高年の採用を促進、阻害する要因を特定することである。そのため、採用とHR 諸制度の制度的補完性に関する仮説検証が主目的であり、採用以外のHR 諸制度間の制度的補完性は検証対象ではない。HR 諸制度間の相互関係は交互作用項をとることなどによって検証可能だが、本研究では行わない。
- 3) この調査では、中高年の採用が正社員雇用なのか有期雇用なのかを厳密に区別していない。この点はこのデータセットの制約である。
- 4) 処遇に関する設問だが、仮説に最も近い代理変数としてこれを採用する。

## 参考文献

- 青木昌彦・奥野正寛 (1996)『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- 石田光男・樋口純平 (2009)『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 井出久章 (1999)「企業が求める中高年人材——45歳以上ホワイトカラー受入れ企業からみた企業間移動」『高齢者の再就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書』。
- 伊藤秀史 (1995)「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」青木昌彦・ロナルドドーア編『システムとしての日本企業』NTT出版。
- 岩出博 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相 アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 太田聡一 (2010)『若年者就業の経済学』日本経済新聞出版社。
- ・神林龍 (2009)「労働需要の実現——企業によるサーチ活動と求人経路選択」橋本俊昭・佐藤博樹編『労働需要の経済学』ミネルヴァ書房。
- 大橋勇雄 (1990)『労働市場の理論』東洋経済新報社。
- 高齢者雇用開発協会 (1999)『高齢者の再就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書』。
- 人材サービス産業協議会 (2013)『中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査』。
- 中馬宏之 (2002)「中高年の転籍意向における成功要因」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』東洋経済新報社。
- ・キャブラン研究会 (2003)『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。
- 中村天江 (2014)「戦略的リクルートメント——マルチレベルの視点」『日本労働研究雑誌』No.644, pp104-105。
- 仁田道夫・久本憲夫 (2008)『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 濱口桂一郎 (2013)『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社。
- (2014)『日本の雇用と中高年』筑摩書房。
- 平野光俊 (2006)『日本型人事管理 進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 森五郎・松島静雄 (1977)『日本労務管理の現代化』東京大学出版会。
- 守島基博 (2006)「ホワイトカラー人材マネジメントの進化」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス日本の企業システム 第Ⅱ期第4巻 組織能力・知識・

- 人材』有斐閣。
- 八代充史 (2002) 『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。
- 山内麻理 (2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス』慶応義塾大学出版会。
- Arthur, J. B. (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Delery, J. E. (1998) "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research," *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.
- , and Doty, D. H. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Hutchens, R. (1986) "Delayed Payment Contracts and a Firm's Propensity to Hire Older Workers," *Journal of Labor Economics*, 4 (4).
- Kast, F. E., and Rosenzweig, J. E. (1972) "General Systems Theory: Applications for Organization and Management," *Academy of Management Journal*, 15 (4), 447-465.
- Lindbeck, A., and Snower, D. (1988) *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, Cambridge (Mass.) MIT Press.
- MacDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 197-221.
- Ostroff, C., and Bowen, D. E. (2000) "Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness," in K.J. Klein and S.W.J. Kozlowski (eds.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rau, B. L., and Adams, G. A. (2013) "Recruiting Older Workers: Realities and Needs of the Future Workforce," *The Oxford Handbook of Recruitment*: Oxford University Press.

なかむら・あきえ リクルートワークス研究所主任研究員。一橋大学大学院商学研究科後期博士課程在籍。最近の主な論文に「中国人の「発展空間」と日系企業の人事課題」『中国経済』2013年9月号。人的資源管理論専攻。