

50～60 歳代会社員のキャリアチェンジのプロセス
—大企業のホワイトカラー職種(管理職)出身者を対象として—
The Process of Career Change in their 50s and 60s
: Among Large Company White Collar (Management) Retirees

池口武志

(一般社団法人定年後研究所)

杉澤秀博

(桜美林大学大学院国際学術研究科)

要旨

本研究の目的は、50～60 歳代に初めてキャリアチェンジを経験し、上手く適応ができた大企業のホワイトカラー職種（管理職）出身者を対象にそのプロセスを解明することにある。分析対象者は本研究の目的に適った11名で、調査方法は半構造化インタビューであった。修正版グランデッド・セオリー・アプローチで行った分析結果は次の通りであった。【 】はカテゴリーを、《 》はサブカテゴリーを示す。分析対象者は、50 歳代に入り、キャリア上の【外圧イベントを経験・予見し、これまでのキャリアの歩みに区切り】をつけることを余儀なくされた結果、【会社人生に迷いや不安】を感じた。迷いや不安を感じながらも、心の内面ではキャリアチェンジの【プロセスが促進】された。このプロセスを支えキャリアチェンジ以降の仕事人生の充実をもたらしていたのが、【人材としての価値向上】《基本スタンス・姿勢の生成》《能力・スキルの蓄積》《プロセスの原動力》のサブカテゴリーから生成）であった。この価値を認識し活かすことで、【新たな価値観で仕事人生の充実】を実現できていた。

キーワード: 定年、キャリアチェンジ、大企業出身者、高齢期就労、修正版グランデッド・セオリー・アプローチ

1. 緒言

1) 研究背景

厚生労働省が労働経済の分析（平成25年版）¹⁾にて、労働力人口の減少が課題となっている中で、働く意欲と能力のある高齢者が働ける社会の実現がこれまで以上に重要になっていると論じる通り、高齢期就労の重要性は増していると考えられる。2021年4月に高年齢者雇用安定法（以下「改正法」と略称）が改正され、全ての企業に70歳までの就業機会の確保が努力義務として課さ

れ、政策面でも高齢期就労は後押しされている。改正法施行以前より、50～60歳代の会社員の活性化はすでに大企業では大きな人事運営上の課題となっており、日本企業の雇用慣行である役職定年・定年後再雇用による役職離脱や、給与水準の切り下げに起因するモチベーションの低下が課題認識されている。労働政策研究・研修機構の企業調査²⁾では、男性正社員の意欲をもって働いている人の割合や積極的にキャリア形成に取り組んでいる人の割合が、50～60歳代にかけて急速に低下していることを示している。また同機構の個人調査³⁾では、高年齢期のキャリアを意識した職業能力開発や転職準備をしたことがない人の割合が65%にのぼることを示し、就労者側の意識や取組面での課題も共有されつつある。

そのことを背景に、雇用側の視点に立った50～60歳代の雇用管理体制の見直し議論の中で、藤波⁴⁾は改正法を視野に入れ、60歳代前半層が福祉的雇用管理から、弱い活用、強い活用、そして統合型管理に先行的に進化する可能性を論じている。松本⁵⁾は、就労意欲にマイナス影響の大きい定年に関して、できるだけ遅らせる、理想的には年齢制限をなくすなど、雇用体制の見直しが非常に重要だと指摘している。また高木⁶⁾は企業の役割として、50～60歳代の雇用管理だけではなく、60歳を超えても必要とされ続ける高い職務能力を有する人材の計画的育成の大切さを指摘している。

同時に、同一企業内での就労継続だけではなく、人材が流動的に企業間を移動することで経済の活性化が促進される雇用の流動化の必要性も広く認識が共有されている。中島⁷⁾は、雇用の流動化は過去の歴史においても幾度となく叫ばれ、久しいテーマであったが、一向にその壁を突き破るまでには至っていないとしながらも、現在を雇用の流動化がもはや先延ばしにできない課題となっていると論じている。加えて、高齢期における雇用の流動化については、大きな困難が伴うことが以下のように指摘されている。スコットら⁸⁾は、成功していたキャリアの幕を下ろしつつある人達が、他の分野で有意義な活動をしたいと考えても上手くいかず、途方もない才能の浪費が生じているとしている。杉澤⁹⁾は、高齢者が就業継続を考えた場合、(中略)他の職場への再就職の道はかなり狭く、困難であることから、退職後の再就職活動に影響する要因分析は焦眉の課題であると指摘している。中村¹⁰⁾は、中高年の中途採用の大きな障害要因として、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をあげている。高齢期の雇用流動化の乏しさについては、厚生労働省は令和3年雇用動向調査結果¹¹⁾の中で、20歳代後半をピークに、年代があがるにつれ転職者・入職者が減少することを示している。また、労働経済の分析(令和4年版)¹²⁾の中でも、労働力供給の制約が見込まれる中、介護・福祉分野やIT分野など労働力需要の高まりが見込まれる分野があり、外部労働市場を通じた労働移動による労働力需給の調整が今後重要となると課題を指摘しつつ、現状では情報通信業や医療・福祉への労働移動が活発になっている傾向はみられないとの認識を示している。

雇用の流動化に関して、大企業の中高年社員のキャリアチェンジは古くから存在する社会課題であるが、近年の会社員の高齢化や人手不足などの環境変化を背景に、その重要性は益々高まっている。中馬・キャプラン研究会¹³⁾は、1990年代の長期不況の中で、長期雇用慣行で特徴づけられる

大企業が、関連会社への出向・転籍では捌ききれなくなった中高年層の再配分メカニズム，すなわち中高年再就職市場における安定期なジョブ・マッチングの仕組みの必要性を論じている。大木¹⁴⁾は、大企業における社員の高齢化に伴う出向・転籍対象者人数の急激な増加を背景に、大企業の50歳代以上社員のキャリアチェンジによる企業間移動の円滑化が重要な政策課題であると論じている。さらに大企業の社員の中でもホワイトカラー職種については、川喜多¹⁵⁾は、中高年社員の転職成功要因分析の中で、技能系との対比で大企業ホワイトカラー職種の能力把握の困難性やスキル形成プロセスの解明の必要性を指摘している。ホワイトカラー職種の高齢社員の課題を整理した経団連の報告書¹⁶⁾においても、今後2030年にかけて55～64歳の就業者数が大幅に増加すること、及び高齢社員の特徴としてホワイトカラー職種の割合が大きくなるとの見通しが示されており、大企業ホワイトカラー職種の流動化問題の大きさが示唆されている。

一方で、流動化が期待される50～60歳代のキャリアチェンジへの志向は高くないと言われている。50代後半の定年前の正社員を対象にした、明治安田生活福祉研究所の50代・60代の働き方に関する意識と実態調査¹⁷⁾によると、定年後に希望する就労形態として継続雇用を選択した男性は67.1%、女性71.6%となっており、再就職・起業・NPOなどを大きく上回っている。厚生労働省の令和4年高齢者雇用状況等報告¹⁸⁾によると、60歳定年企業で定年後継続雇用された割合は、直近1年間で87%にのぼる。濱秋¹⁹⁾は、中高年層は転職先を見つけるのが難しいため、賃金の低迷を甘受しても、現職に留まる選択をすると考えられると指摘し、須藤ら²⁰⁾も、役職定年者を対象にした質的研究の中で一旦は、転職の探索を行うものの、経済的理由や転職先が見つからないことで社内にとどまると中高年層のキャリアチェンジの志向の弱さを指摘している。

中高年層を対象にした、キャリアチェンジに着目した研究は数少ないが、いくつか行われている。例えば笠井²¹⁾は、60歳代就業者を対象に雇用形態別に、定年後の就業におけるモチベーション要因を解明し、元の会社とは異なる会社に入ることが、年齢や世代の差を新たに意識することで、モチベーションにプラスに影響するという結果を示している。労働政策研究・研修機構の60歳代前半の雇用者調査の結果³⁾として、定年到達前後で仕事の変化があった層が、仕事の満足度が高まることが示めされている。

以上の研究背景を踏まえると、50～60歳代のホワイトカラー職種がキャリアチェンジを果たし、新しい環境下で活躍を続けることは雇用の流動化を通じた人材の有効活用に寄与することが期待できると考える。とりわけ、今後、大企業の50～60歳代のホワイトカラー職種の増加が予想されることから、流動化の対象としての期待が大きいと考える。

尚、本研究では、「キャリアチェンジ」の定義に関しては、高齢期就労に焦点をあてることから、企業間での転職、起業（個人事業主への移行や法人設立）、NPO法人や社会福祉法人への転職を指すこととし、ボランティア活動や地域活動は対象外とする。

2) 大企業ホワイトカラー職種のキャリアチェンジに関する研究の到達点と残された課題

大企業ホワイトカラー職種のキャリアチェンジに着目した研究は、以下の2つの論文に限られる。

川喜多¹⁵⁾は、40～60歳の大企業ホワイトカラー職種から中小企業への転職者を対象に、転職成功要因を解析している。その結果として、IT技術者、理系研究・技術者、経理財務の専門家など高度職業専門技能を継続して活かせる仕事間の移動は成功確率が高いこと、女性や高齢期の転職者で会社紹介による出向・転籍に依存しない者では成功確率が低いこと、成功者の実務上の能力として、人間関係を築く能力、豊かな職業経験、未経験の仕事にチャレンジする力が重要であること、転職前の悩みとして、自分が外部でどのくらい価値があるか分からなかったことを明らかにしている。三輪²²⁾ ²³⁾は、大企業の知識労働者（IT技術者・経営コンサルタントなど）のキャリアチェンジを可能とする要因として、新しいことを学習する能力や主体的に学び続ける姿勢、自分らしいキャリアを歩もうとする意志、外部の人的ネットワークの厚みの3つがあり、それらを生み出す経験として、新しいものを作り出す経験、不確実性の高い仕事環境での試行錯誤、会社方針への違和感と葛藤が重要であることを示している。

3) 本研究の目的

本研究では、大企業ホワイトカラー職種（管理職）出身者で、50～60歳代で初めて経験したキャリアチェンジに上手く適応できた人々を対象に、そのプロセスを解明することを目的とする。本研究で得られた知見は、当該層の流動化に向けた実社会での実践に活用することができる。

本研究の研究対象とするホワイトカラー職種は、高度職業専門技能の有無が転職成功の確率の差を生みだしているとしているという川喜多¹⁵⁾の指摘を参考に、高度職業専門技能を持たない大企業ホワイトカラー職種とした。ホワイトカラー職種の中にも、三輪²³⁾が指摘する通り幅があり、三輪が研究対象としたIT技術者・経営コンサルタントだけではなく、八代²⁴⁾が「他人を管理することを通じて組織に貢献する者」と定義した管理職もいる。ホワイトカラー職種のキャリアチェンジのプロセスに関する先行研究では管理職出身者に焦点をあてたものは見当たらないので、本研究では大企業ホワイトカラー職種（管理職）出身者を分析対象にした。

2. 研究方法

1) 調査協力者

以下の4要件すべてを満たす人を、機縁法にて選定した。①調査時点50～60歳代の男女、②日本の大企業に新卒入社（大企業の定義は、国の労働政策検討や企業の労働条件検討で使用される厚生労働省の賃金構造基本統計調査での区分である従業員1000名以上とする）、③ホワイトカラー職種（管理職）として勤務（ホワイトカラー職種＝日本標準職業分類にて、管理的職業に従事する者）、④50～60歳代でキャリアチェンジを経験。上手く適応ができた人か否かについては、インタビュー前に行った職務満足度調査票（当調査票は、櫻木の職務満足概念に関する研究²⁵⁾の中で、尺度としての妥当性が実証された仕事満足度に影響するハーズバーグの動機付け要因から設計されたもの）を用いて評価した。その結果、表1で示したように11名の調査協力者を得ることができ

た。

2) 調査方法

11名へのインタビューは、半構造化インタビュー形式とした。インタビューガイドには、①キャリアチェンジ前の仕事の内容や、その意味合い、働く上でのモチベーション、②転機として、その内容や転機による内面的変化、③キャリアチェンジの経緯として、退社に至るまでの心の動きや、

ID	前後 ¹⁾	調査時 年齢	退職時 年齢	性	前職	キャリアチェンジ後の職業
A	前	60	54	男	会社管理職（広告）	個人事業主（自治体移住支援）
B	前	65	56	男	会社管理職（銀行）	個人事業主（人材育成）
C	前	66	55	女	会社管理職（航空）	個人事業主（教育、NPO）
D	前	55	55	男	会社管理職（損保）	スタートアップ企業監査役
E	前	60	58	男	会社管理職（生保）	社会福祉協議会
F	後	68	65	男	会社管理職（製造）	自治体職員（就労支援）
G	後	64	60	男	会社管理職（製造）	NPO 職員
H	前	59	52	女	会社管理職（出版）	個人事業主（マーケティング）
I	後	72	65	男	会社役員（放送局）	学校顧問、NPO 代表
J	後	69	65	男	会社管理職（シンクタンク）	人材会社社員
K	後	65	62	男	会社役員（銀行）	個人事業主（司法書士）

キャリアチェンジの促進要素・阻害要素、キャリアチェンジを可能にしたリソース、④キャリアチェンジ後の人生として、新しい仕事の内容やその意味合い、を語ってもらった。インタビュー時間は、おおむね1時間半程度であった。インタビュー内容の記録は、調査協力者の承諾を得たうえで、レコーダーへの録音と筆記により行いさらにレコーダーへの録音をもとに逐語録を作成した。

表1 調査協力者

1) 「前」は定年前のキャリアチェンジ、「後」は定年後のキャリアチェンジを示している。

3) 分析方法

分析は、修正版グランデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）²⁶⁾の手法を用いて行った。M-GTAを採用した理由は、①未解明の概念の探索的質的研究法として手法が確立されていること、②人と人との社会的相互作用、変化を捉えるプロセスの解明を目的としていること、③対人支援の実践場面での適用を目的としていることである。

分析手順は以下の通りであった、①11名の逐語録を丹念に読み込むことで、当分析テーマに関わる箇所をすべてマーキングし、インタビューガイドの文脈と照合し、概念候補を抽出した。②分析ワークシートを作成し、概念候補ごとに、定義・バリエーション・理論的メモ（類似例・対極例、

概念候補間の因果関係）を記述した。③いったん概念候補を抽出し、概念間の相互の比較を行いながら、最終的には30個の概念に統合していった。④概念間の相互比較と同時並行で、5つのカテゴリー、3つのサブカテゴリーを生成し、カテゴリー、サブカテゴリー間の相互関係を検討した、⑤定年前のキャリアチェンジ6名と定年後のキャリアチェンジ5名を区分して、共通概念・対極概念の見直しを行った、⑥11名の逐語録を読み直おしても、新しい概念は生成されず、理論的飽和化に達したと判断した。同時に、概念図を作成し、分析結果全体を確定させた。

分析の妥当性・信頼性の確保のために、M-GTAの分析経験が豊富な研究者から、調査方法、分析方法、分析内容について繰り返し指導を受けた。さらに、調査協力者11名に、概念図や結果の要約を読んでもらい、特段の違和感がないことを確認した。

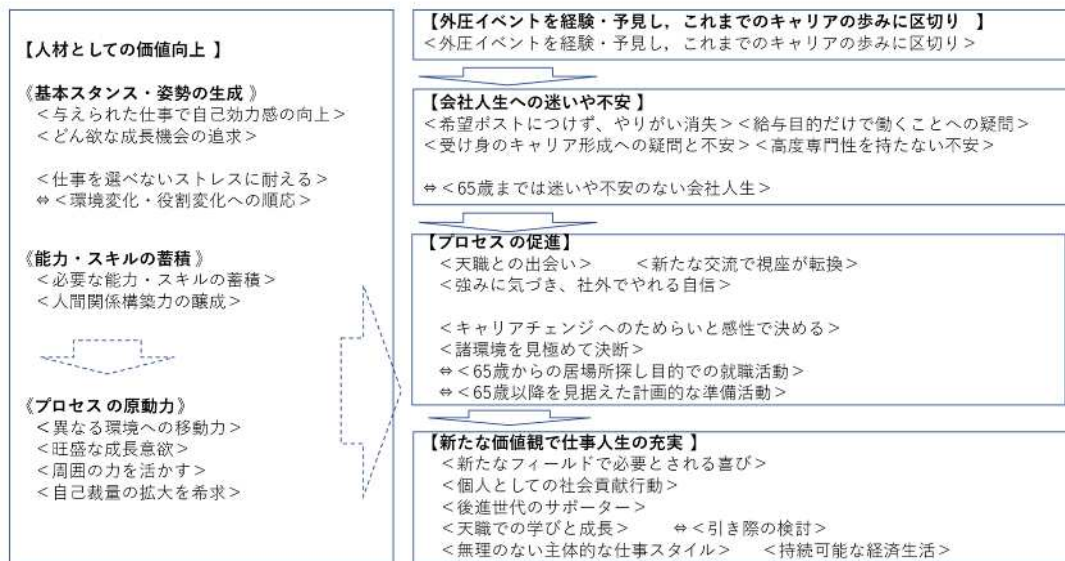
4) 倫理上の配慮

当研究は、桜美林大学研究活動倫理審査委員会からの承認（承認番号21046）を得、個人情報の保護や、調査協力者の同意の取り付けなど、承認内容を遵守する形で行われた。

3. 結果

1) 生成されたカテゴリー、サブカテゴリー、概念

分析では最終的に、30の概念、3つのサブカテゴリー、5つのカテゴリーが生成された。概念図は図1の通りである。カテゴリーは【】で、サブカテゴリーは《》で、概念は〈〉で示した。



注) 変化の方向 影響の方向 ⇔ 対極概念

図1 概念図

2) ストーリーライン

大企業のホワイトカラー職種（管理職）は、入社以降以下のプロセスを経ることで、50～60歳代でのキャリアチェンジが可能となり、その後の仕事人生を充実させていた。①50代に入り、キャリア上の【外圧イベントを経験・予見し、これまでのキャリアの歩みに区切り】を余儀なくされていた。②そのことで、【会社人生への迷いや不安】を感じた。具体的には＜希望ポストにつけないことからやりがい消失＞し、＜給与目的だけで働くことへの疑問＞や＜受け身のキャリア形成への疑問と不安＞が増大し、＜高度専門性を持たない不安＞が膨らんだ。③このような迷いや不安を感じながらも、心の内面ではキャリアチェンジの【プロセスが促進】された。キャリアチェンジの促進要因として＜天職との出会い＞＜新たな交流での視座の転換＞＜強みに気づき、社外でやれる自信＞＜キャリアチェンジへのためらいと感性で決める＞＜諸環境を見極めて決断＞があった。④このキャリアチェンジのプロセス、さらにはキャリアチェンジ以降の充実した仕事人生を支えていたのが、入社以来の仕事を通じての【人材としての価値向上】であった。具体的には《基本スタンス・姿勢の生成》として＜与えられた仕事で自己効力感の向上＞＜どん欲な成長機会の追求＞＜仕事を選べないストレスに耐える＞、《能力・スキルの蓄積》として＜必要な能力・スキルの蓄積＞＜人間関係構築力の蓄積＞、《プロセスの原動力》として＜異なる環境への移動力＞＜旺盛な成長意欲＞＜周囲の力を活かす＞＜自己裁量の拡大を希求＞であった。⑤以上のプロセスを通じて、【新たな価値観で、仕事人生を充実】させていた。具体的には＜新たなフィールドで必要とされる喜び＞を抱き、＜個人として社会貢献活動＞に励み、＜後進世代のサポーター＞としてやりがいを感じ、＜天職での学びと成長志向＞を持ち、＜無理のない主体的な仕事スタイル＞を築くと共に、＜持続可能な経済生活＞を実現していた。

65歳雇用満了後にキャリアチェンジを果たした者は、会社での＜環境変化・役割変化へ順応＞してきたことから、＜65歳までは迷いや不安のない会社人生＞を送ってきた。65歳前後から＜65歳からの居場所探し目的での就職活動＞に注力したり、＜65歳を見据えた計画的な準備活動＞に励んでいた。また、＜天職での学びと成長志向＞を持ちながらも、＜引き際の検討＞もしていた。

3) カテゴリーの詳細

以下では、カテゴリーごとに分析結果を記述する。『』は具体的な発言内容を示す。A等のアルファベットは、調査協力者のID番号を示す。尚、文脈に応じて概念名の語尾を一部変更している。

【外圧イベントを経験・予見し、これまでのキャリアの歩みに区切り】

このカテゴリーは、調査協力者が50代に入り、役職定年、早期退職勧奨、定年後再雇用など＜外圧イベントを経験・予見し、これまでのキャリアの歩みに区切り＞を余儀なくされたという概念から生成された。

Aの『会社は貴方達を必要としていない、風なメッセージにとりました』、Dの『もう部支店長の

芽がないなら、その会社の監査には興味はありません』、Cの『もう早期でやめようかと思いました』という発言から生成された、また、Kは50代半ばで出向した際に『65歳に向けてどう準備するかっていうのがすごく頭にあった』と65歳雇用満了という外圧イベントを予見し、将来キャリアの展望に危機感を抱いた。

【会社人生への迷いや不安】

外圧イベントを経験して、これまでの【会社人生の継続に迷いや不安】を感じるようになった。このカテゴリーの生成に用いた概念は以下の通りであった。

<希望ポストにつけず、会社でのやりがい消失>は、Gの『再雇用者を見てるとつまらなさそうにやっているんですよ』『やっぱり社内にもつまらない』、Eの『次のステップというのが見えにくかったというのが正直あります』という発言から生成された。

<給与目的だけで働くことへの疑問>は、Aの『東京ってお金で持って、経済で支配する』、Hの『来月の給与だけあてにして生きていくってつまらない』という発言から生成された。

<受け身のキャリア形成への疑問と不安>は、Dの『自分の人生は会社に振り回されるなあ』、Eの『会社から命題が降ろされるが、それって自分がこの先もやっていきたい自分なのかと考えるようになって』という発言から生成された。

<高度専門性を持たない不安>は、Gの『化学式が分からないと辛いんですよね』、Fの『偉そうに先輩として言っているだけで、過去の経験則をベースにした会話しかできなくて、この子達たちにはもう響かない』、Hの『このテクノロジーの時代、こんな古い働き方の人必要なくなるよ、会社に出ても迷惑だよ』という発言から生成された。

65歳雇用満了後にキャリアチェンジした人では、【会社人生への迷いや不安】に対極する概念として<65歳まで迷いや不安のない会社人生>が、Kの『最後まで会社が面倒をみってくれるわい（中略）やっぱり会社をね、全うしようと思いました』、Jの『とっても好きだったんで』『それも楽しかったですね』『60～65歳の間にやっぱりすごく勉強できた（中略）会社がそういうね、講座を開いてくれて』という発言から生成された。

【プロセスの促進】

このような迷いや不安を感じながらも、心の内面ではキャリアチェンジの【プロセスが促進】された。このカテゴリーの生成に用いた概念は以下の通りであった。

<天職との出会い>は、Bの『転籍先の仕事は私にとって天職のようなものだったんです』、Cの『たまたま新聞広告を見つけたんですけど、これは自分がやりたいことかも知れない』、Jの『キャリアコンサルの仕事が結構面白いって思い始めたんですね』という発言から生成された。

<新たな交流で視座が転換>は、Bの『全く違う人達と一緒に勉強した。ビジネスマンは一人もいなかった』、Gの『新しい世界を知り、新しい世の中の見方、自分の価値観に新たな視点が出来た。会社の社会貢献部にいるのとはわけが違う』、Iの『そこでご縁をいただいて始まったんです。

色んな会に顔を出すようになって』という発言から生成された。

<強みに気づき、社外でやれる自信>は、Aの『これは仕事なんだ。テーマと出会うための仕事なんだ。得意じゃないですか、そういう風に捉え直すよ』、Cの『〇〇さん（本人の名前）、あなたの教職免許証は只今冬眠中です。目覚めさせて下さいと言われたのですね。この言葉が私のストライクゾーンだったのですね』、Gの『本を読んで知っているんじゃないで、実践しているわけですよ。もうそれは全部活かしているんですよ』という発言から生成された。

<キャリアチェンジへのためらいと感性で決める>は、Aの『やめた後、じゃあどうするの？って話に答えられないですよ、何もアイデアもないから』やBの『冷却期間って言いますかね、本当に自分のやりたいことを、ほんとに自問自答したっていうのは1～2ヶ月くらいだったでしょうか』、Fの『人事部長にそういう資格を取ったので、もしよろしければ嘱託でもなんでもいいから雇ってくれ、って言ったんですけど暗に断られました』というためらいの発言と、Hの『なんかここが一つの潮時なのかなっていう、自分の中ではいろんなものが吹っ切れる感覚があったんです』、Aの『理論とか概念と言われるものよりも、感覚の方が必ず先行するんですよ。もっと感覚とか直感で、言葉にならなくていいですよ』という感性先行の発言から生成された。

<諸環境を見極めて決断>は、Eの『住宅ローンは完済の目途が立ち、子供たちは巣立っていく。じゃあ、割と好き勝手やっても大丈夫。（中略）さっき言った経済的な問題が後押ししてくれたと思います』、Dの『生きていける状態に家族構成がなっていたのと、あとはお金が貯まっていたという。（中略）じゃあ思い切ってできるな、っていう風にすぐに舵が切れた』、Hの『今やめれば、ボーナスいっぱいもらえるし、というのもありました』という発言から生成された。

65歳雇用満了後にキャリアチェンジした人の場合、<キャリアチェンジへのためらいと感性で決める>と<諸環境を見極めて決断>に対する対極概念が2つ以下のように生成された。

<65歳からの居場所探し目的での就職活動>は、Iの『退職翌月になって居場所があるようで無いですね』『お誘いがあつたら全部顔を出すようにしたんですよ、断ると二度と声がかからなくなるんじゃないかって』、Jの『まあ、フルタイムじゃなくても、何らかの形でそれに関わる仕事が少しでもできればいいなっていうような気持ちでしたね』という発言から生成された。

<65歳を見据えた計画的な準備活動>は、Kの『56くらいから10年後の65をどう生きるんだろうな（中略）ちょっと一昼夜ではできない準備を、こつこつ蓄えてきた』『定年を迎えてから始めたというよりも、やっぱり準備を、どう生きたらいいのかっていうのを準備する中で作り上げてきた。そういう流れですかね』という発言から生成された。

【人材としての価値向上】

キャリアチェンジのプロセスを支え、キャリアチェンジ以降の仕事人生の充実をもたらしたのが、入社以来の仕事を通じての【人材としての価値向上】であった。このカテゴリーは先に示したように、《基本スタンス・姿勢の生成》《能力・スキルの蓄積》《プロセスの原動力》という3つのサブカテゴリーから生成された。

1つ目のサブカテゴリー《基本スタンス・姿勢の生成》の概念は以下の通りであった。

＜与えられた仕事で自己効力感の向上＞は、Hの『やればやっただけ伸びるという成功体験ですね。3年目で10億くらいの予算を持ったんですよ。考えられないでしょう』、Gの『やりがいはめちゃめちゃありましたね。私の頑張りで上手く整理できて、とにかく利益を物凄く出しましたね』、Fの『社名で言ったら、●●とか▲▲とか、そういう一番でっかいところを担当して、大阪地区でナンバーワンの営業になりました』という発言から生成された。

＜どん欲な成長機会の追求＞は、Gの『働くモチベーションは与えられた役割を果たすっていうのもありますが、やっぱり一番はね、勉強なんですよ』、Bの『この中に居てたら、ほんとに自分の成長が頭打ちになってしまうような。やっぱり切磋琢磨する人が周りにいて欲しい』、Jの『いったん大学に戻ってもう一回勉強したかったなあという気持ちもあって』という発言から生成された。

＜仕事を選べないストレスに耐える＞は、Bの『私にとっては不本意と言いますか、悶々と1年くらい過ごしていました』、Cの『労務管理の大変さは、うーん、不条理でしたね』、Aの『上司に頼み込んで、僕だったらこういうことを手伝いますよって、そちらに引っ張ってもらって』という発言から生成された。

65歳雇用満了後にキャリアチェンジした人では、＜仕事を選べないストレスに耐える＞の対極概念として＜環境変化・役割変化への順応＞が、Jの『目の前の変化は、どちらかと言えば受け入れて、常に前向きにやってきた、というのはあるかもしれませんね』、Iの『私は会社人生に疑問や不安は思わずになんか来たな、という感じはするんですよ』という発言から生成された。

2つ目のサブカテゴリー《能力・スキルの蓄積》の概念は以下の通りであった。

＜必要な能力・スキルの蓄積＞は、Dの『財務諸表が分かっていないので、一から勉強して、監査法人に教えてもらいながら、理解しながら覚えて行って、実際にどうやっていくかをやりとりして』、Hの『自分のマーケティング。今もずっとマーケティングで食べてますけど、この頃最初の3年間で作られたと言う風に思っています』、Cの『自分自身で商品価値を上げるしかない。できる限りの資格とか勉強とかしたつもりです』、Iの『自分にとって衝撃的だったのは、人事の仕事に移ったときでした。それはすごく勉強になりましたね』という発言から生成された。

＜人間関係構築力の醸成＞は、Gの『各ブランドと海外との間に入っての調整ですね。反対意見も勿論出てきますから、ここを調整しながら、一緒に連携しながら、全体の最適化の推進をやりました』、Hの『いろんな外の会社さんの力を借りたり、不動産に関してもそうですし、英会話っていうようなあたりでも、テレビのラジオ講座の方だったり、大学の先生だったり、自分でこう、もう全部アタックしながら開拓していくみたいな』、Jの『やっぱりね、人のルートが重要っていうのは、それだけ情報がみっちり、こうマッチングさせられるからだと思うんですよ』という発言から生成された。

3つ目のサブカテゴリー《プロセスの原動力》の概念は以下の通りであった。

＜異なる環境への移動力＞は、Hの『軸はしっかりとあるんですよ。ただ、時代の変化、年齢の変化、興味の変化で、色んな自分の多面性を活かしてピボット出来るという』、Aの『ちょっと普通の

業務では絶対に行けない領域まで達したと思ったのは事実ですね。この時の経験はその後のキャリアに凄い役に立ちます』という発言から生成された。

<旺盛な成長意欲>は、Bの『人材コンサルタントでやる中では、どちらかと言うとちょっと物足りないようなところも出てきましたね』、Cの『それは明言できるんですけど、勉強しなかったんですね』、Gの『常に新しい商品開発であったり、アジア市場であったり、チャレンジするのが（中略）なんかそれがもう楽しかったですね』という発言から生成された。

<周囲の力を活かす>は、Cの『私たちが持っていないものを持っている方たちとのコラボは絶対に必要だなと思ったので』『タイアップできそうな企業様とか学校団体を探して。一人でやれないじゃないですか』、Eの『地域の人、それから企業、学校との繋がりを社協が繋いでるというようなシステムを作りたいがっていて、そういうところに色々会議とかに出ささせていただいて、ある程度人間関係ができてきて』、という発言から生成された。

<自己裁量の拡大を希求>、Bの『雇われる働き方じゃなければ、もっと可能性増えるんじゃないかということで、途中からフリーランスで、業務委託で働く可能性を模索し始めまして』、Dの『自分で仕事を選べるようにするにはどうしたらいいんだろう。これしかありませんって言われるのと、自分でこれもできる、あれもできるっていうのは全然違うと思うので、自分で選べるようになるにはどうしたらいいんだろう』、Kの『自由が利く。どうしても会社勤めだと拘束されるじゃないですか。自由業だとその融通が利きやすいので』という発言から生成された。

【新たな価値観で仕事人生の充実】

キャリアチェンジのプロセスの最終段階として、【新たな価値観で仕事人生を充実】させていた。このカテゴリーの生成に用いた概念は以下の通りであった。

<新たなフィールドで必要とされる喜び>は、Bの『自分が普通にやっていたことがそういう方々にとって、非常に驚きだったり新鮮だったりっていう風に言っていたいたんですね。（中略）自分のやってきたことが意外なところで役に立つんじゃないかという思いもあったもんで』、Dの『一歩外に出れば、この会社ではそうだったかもしれないけど、別の会社ではそういうことができるところがある、っていう風に見つけられるのが転職なんだな、って私は今回思いました』『責任も重いですがけれども、期待されているっていうこともよく分かるし、やっぱり違う世界に近づいて良かったなっていうのはありますね』という発言から生成された。

<個人としての社会貢献行動>は、Gの『幸福感の変化は、今までは会社に貢献して、それなりの役職が上がって、自分がやりたいことをやっているということが幸福感だったんですけど。今はもう、社会にどう役に立とうか。お金じゃないっていう』、Fの『やっている仕事の中身が、非常に社会的意味があるっていうか、（中略）この歳になって、ビジネスマンの時とは違って、自分のななていうかな、やりがいになっているのかなっていう感じがしますね』、Kの『銀行の時は、お客様にいろいろ提案して「ありがとう」と言われるけど、自分個人に対してではないので。個人として感謝される、お役に立てるのが今は大切ですね』という発言から生成された。

<後進世代のサポーター>は、Hの『若者世代が持っている可能性を生かしながら、ここだけは踏み外しちゃダメみたいなのは、自分が重しになるみたいな組み合わせってあるんじゃないかな』、Cの『如何にこの担任の先生の学級運営が素晴らしいものになるか、フォローシップを發揮できないとダメなんで。自分が目立っちゃダメなんです』、Iの『先生方も大変なんです（中略）20歳代の先生がいますからね。（中略）アドバイスする役割として。これが面白くて、やりがいのある』という発言から生成された。

<天職での学び・成長志向>は、Cの『〇〇市の教育委員会の講師になる前に、そこでまた勉強したのですね。（中略）結局2年がかりでこの教職免許証の更新をする羽目になりました』、Dの『今やっている、携わっている仕事では、日々自分の新しいスキル磨きに繋がってるっていう実感がある。それでさっきあのアンケートの中にも、肯定的なものにほとんど〇がついた』、Jの『この仕事は面白いなあと思ったんですね。その後もキャリアコンサルタントに受かってからも、そういう会合とか勉強会にすごく行ってたんです』という発言から生成された。

一方で、65歳雇用満了後にキャリアチェンジした人は<引き際の検討>を考えるようになった。これはJの『勉強したりとか、支援することに対して意欲を感じなくなったら、早めに身をひいた方がよいと思う。（中略）仕事をやめれば、趣味なり、ボランティアなり、地域活動なり、別のところに注意を向けていく』という発言から生成された。

<無理のない主体的な仕事スタイル>は、Aの『それから、狙い通りに自分で動いているじゃないですか、っていうのもあるし』、Iの『現役時代のような、追いまくられるような生活をしていないわけですよ』、Kの『65からは、やっぱり自分で、自分の置かれた環境で、自分を活かせる道を歩むべきなんだろう』という発言から生成された。

<持続可能な経済生活>は、Gの『経済的变化は今までの数分の1です。無駄遣いする状態はなくなりました。計画して、予算組んで使っていないと、将来のアレが減ってしまうような。そのドキドキがあるんですよ』、Jの『年金で暮らすことでも、どうにかギリギリ行けそうな気はしているんで、そこはあんまり無理しないで行こうかな』、Kの『一定水準の生活ができればいいやと。今後の最低限の備えがあればよいと。バンバン儲けるつもりも全くないので』という発言から生成された。

4. 考察

1) 中高年期のホワイトカラー職種と共通するキャリアチェンジの動機と成功要因

研究の到達点で見てきた通り、川喜多¹⁵⁾は40～60歳代の大企業ホワイトカラー職種を対象に、三輪²²⁾²³⁾は35～54歳のIT技術者・経営コンサルタントを対象に、キャリアチェンジを成功に導く基盤を明らかにする研究を行っている。その結果、人間関係を築く能力、職業経験の豊富さ、新しいキャリアへの挑戦、あるいは新しい知識や技術の習得への意欲が重要であることが明らかにされている。本研究においても、これらの指摘と共通して、《能力・スキルの蓄積》の<人間関係構築

力の醸成><必要な能力・スキルの蓄積>，《基本スタンス・姿勢の生成》の<どん欲な成長機会の追求>，《プロセスの原動力》という概念やサブカテゴリーが生成されており，50～60歳代の大企業ホワイトカラー職種（管理職）出身者のキャリアチェンジの成功要因が，中高年期におけるIT技術者・経営コンサルタントなどのキャリアチェンジと共通する部分があることが示唆された。

三輪²²⁾ ²³⁾は，キャリアチェンジの動機として会社方針への違和感と強い葛藤という外圧があったことを明らかにしている。本研究では，上司の方針変更や人事異動への不満を語る者もいたが，会社方針への違和感と強い葛藤が外圧イベントとして認知されていなく，三輪の明らかにしたことと異なる結果であった。しかし本研究の対象者は，役職定年，早期退職勧奨，定年後再雇用等【外圧イベントを経験・予見し，これまでのキャリアの歩みに区切り】を余儀なくされた。すなわち，外圧の理由は異なるものの，キャリアチェンジは内発的な動機というよりも，キャリアチェンジを迫るような外圧が動機になっている点では，IT技術者・経営コンサルタントのキャリアチェンジの動機と共通していた。

2) 50～60歳代のキャリアチェンジのプロセスや成功要因の特徴

大企業ホワイトカラー職種（管理職）出身者の50～60歳代におけるキャリアチェンジに関するプロセスや成功要因の特徴として以下の7つの指摘がある。ここでの成功とは，キャリアチェンジ後の仕事満足度が高いことである。第1に，キャリアチェンジの促進要素として【プロセスの促進】を明らかにすることができた。新たな交流や自らの強みに気づく促進要素とキャリアチェンジへのためらいがせめぎあいながらプロセスが進行することを明示できた。第2に，元の会社とは異なる組織に入ることがモチベーションにプラスに影響する可能性である。この点は笠井²¹⁾の指摘を支持する結果となった。しかし，単に異なる組織に入ることだけでモチベーションがプラスに作用するのではない。転職した別の組織で，或いは個人事業主として，周囲や取引先に貢献できる仕事をする必要がある。第3に，キャリアチェンジのプロセスの中で<天職との出会い>が観察されたことである。会社人生への迷いや不安を感じつつ，キャリアチェンジの成功が保証されていない環境下で，主体的に新たな役割を探索することで，天職に出会うことができた。この点は，クランボルトが提唱したブランド・ハプンスタンス・セオリーでの新しい活動や生涯にわたる学習が，変化し続ける環境に適応する²⁷⁾と合致すると考える。第4に，キャリアチェンジ後の仕事が社会貢献的な意義を持つことも重要である。高齢期の就労価値観に関して，福島²⁸⁾や笠井²⁹⁾が示した「他者援助志向」は，本研究で明らかにされた<個人としての社会貢献行動>として役割・やりがいを感じるという概念と共通するものであり，社会貢献的な仕事につくことの重要性を示唆している。第5に，キャリアチェンジ後の仕事が<後進世代をサポート>する性質を持つことが重要である。この点は，高橋³⁰⁾が質的研究で明示した高齢期社員の心理状態として，下の世代との協調や，フォロー・サポートに徹すること，及び，深瀬³¹⁾らが世代継承性に関する質的研究で明らかにした，老年期の世代継承性が一歩引いた立場に徹することと共通している。第6に，自分の強みや存在価値の再確認の重要性である。須藤ら²⁰⁾は，役職定年後の適応プロセスの中で，自らの強みややりがいと

いう存在価値を再認識することの重要性を明らかにしている。本研究でも、＜強みに気づき、社外でやれる自信＞を感じるという概念が生成され、須藤らの指摘を支持する結果が得られている。豊かな職業経験で培ってきた強みは、公的資格や企業内ライセンスとは異なり、本人も第三者からも外形的には認識し辛いものと思われるが、自らの強みに気づくことがプロセスでは重要と考える。第7に、キャリアチェンジの時期が、65歳雇用満了の前と後とでは、プロセスが異なることも明らかにしたと考える。本研究で生成された概念やカテゴリーの大半は、前と後とで共通するものの、会社人生継続への迷いや不安の有無は異なることを示せたと考える。

3) 実践への意味

50～60歳代の大企業ホワイトカラー職種（管理職）出身者の流動化に向けた実践に活用ができると思われる。第1に、役職定年や定年の時期を控えた当該層の中には、キャリアチェンジをためらうことが多いと思われ、本研究で明らかにしたキャリアチェンジのプロセスの全体像を当該層に示し、幅広い角度からキャリアチェンジの判断要素を検討する機会を設けることは重要な意味を持つものと考えられる。この点は、高木⁶⁾が企業に対して、従業員が長期的観点で自身の職業人生と老後を含む経済生活について、設計図を描いていくことを促す必要性を指摘しており、従業員を対象にしたキャリア教育の中でキャリアチェンジの検討機会を提供することが望まれる。第2に、キャリアチェンジに成功するための具体的な必要プロセスとして実践場面での活用が可能と考える。本研究で示した迷いや不安、プロセスの促進、人材としての価値向上などの各プロセスは、キャリアチェンジを検討する際の必要プロセスとして、キャリアの相談場面などで援用することは有用と考える。一方で、中馬・キャプラン研究会¹³⁾ではキャリアチェンジの失敗要因として、新たな役割への理解不足、意識の切り替え不足、人間関係作りが不得手などを挙げており、成功プロセスだけでなく、失敗要因も併せての実践活用が可能と考える。第3に、最近、多くの企業で副業が解禁され、異業種等への越境体験機会を設ける動きが出てきているが、本研究のプロセスの促進で概念化した＜新たな交流で視座が転換＞や＜強みに気づき、社外でやれる自信＞を副業や越境機会体験できれば、重要な意味を持つと考えられる。

4) 限界と今後の方向性

第1に、本研究の調査協力者がホワイトカラー職種の中でも管理的職業従事者に限定しており、事務的職業や販売的職業従事者は含まれていないことから、広くホワイトカラー職種のキャリアチェンジのプロセスを論じたものではないことがあげられる。

第2に、女性についての事例が2名に留まり、男女の比較が不十分であった。出産・育児介護などライフイベントによるキャリア形成への影響を、本研究では観察出来ていないことは限界と考えられる。今日、女性活躍推進の文脈で、管理職比率や女性役員登用に焦点があたっているが、多くの女性社員が該当する非管理職や非正規社員を対象にした高齢期就労の在り方の検討が求められる。

第3に、キャリアチェンジに失敗した人との比較も必要と思われる。本研究では、キャリアチェンジに成功した人のみを分析対象としたが、より実践面での活用を考えれば、失敗した事例の分析も必要である。川喜多¹⁵⁾は転職の成否基準として、本人側要素の中で一般的な満足度・成功感をあげており、失敗した事例、すなわち、満足度が低い者を対象にした研究が必要と考える。

第4に、高齢期就労の重要性の高まりを鑑みれば、キャリアチェンジ以降の長期にわたる追跡調査も必要と考える。70歳以上の就労率も高まりを見せている中で、やりがいの変化や、就労継続を困難にする要因等の分析も必要と思われる。

文献

- 1) 厚生労働省：平成25年版 労働経済の分析
(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/13-1.html>, 2023. 9. 18 アクセス) (2013)
- 2) 独立行政法人労働政策研究・研修機構：人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査。調査シリーズ, (206) : 10 (2020).
- 3) 独立行政法人労働政策研究・研修機構：70歳就業時代の展望と課題；企業の継続雇用管理体制と個人のキャリアに関する実証分析。労働政策研究報告書, (211) : 14, 113-115 (2021).
- 4) 藤波美帆：人事管理からみた中・高年期のキャリア支援；高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して。日本労働研究雑誌, (734) : 52-61 (2021).
- 5) 松本恵：高齢者の就労意欲に関わる要因；生活意識との関連性についての考察。Works Review, 1 : 162-173 (2006).
- 6) 高木朋代：高年齢者の就業と引退；自己選別はなぜ始動されるのか。日本労働研究雑誌, (589) : 30-42 (2009).
- 7) 中島康雄：第四次産業革命が促す雇用の流動化。日本経営倫理学会誌, 第27号 : 347-354 (2020).
- 8) アンドリュー・スコット, リンダ・グラットン；LIFE SHIFT2；100年時代の行動戦略. 154, 東洋経済新報社, 東京 (2021).
- 9) 杉澤秀博, 長田久雄, 渡辺修一郎他：老年学を学ぶ；高齢社会の学際的研究。初版, 桜美林大学出版会, 東京 (2021).
- 10) 中村天江：企業の中高年採用に関する実証分析。日本労働研究雑誌, (653) : 20-34 (2014)
- 11) 厚生労働省：令和3年 雇用動向調査結果の概要
(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/index.html>, 2023. 9. 18 アクセス) (2021)
- 12) 厚生労働省：令和4年版 労働経済の分析
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/21/21-1.html>, 2023. 9. 18 アクセス) (2022)
- 13) 中馬宏之・キャプラン研究会：中高年再就職者事例研究；成功・失敗100事例の要因分析から学ぶ。5-6, 東洋経済新報社, (東京 2003).
- 14) 大木栄一：高齢者の大企業から中小企業への円滑な転職。玉川大学経営学部紀要, 第25号 : 15-26 (2015).
- 15) 川喜多喬：ホワイトカラーのキャリアチェンジとエンプロイヤビリティ；中高年齢期の転職成功要因に関する

- る調査結果. 法政キャリアデザイン学部紀要, 第1号: 5-19(2004).
- 16) 日本経済団体連合会: ホワイトカラー高齢社員の活躍を巡る現状・課題と取り組み
(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2016/037.html>, 2023. 9. 18 アクセス)(2016)
 - 17) 明治安田生活福祉研究所: 50代・60代の働き方に関する意識と実態. (2018).
 - 18) 厚生労働省: 令和4年 高齢者雇用状況等報告
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_29133.html, 2023. 9. 18 アクセス)(2022)
 - 19) 濱秋純哉, 堀雅博, 前田佐恵子: 低成長と日本の雇用慣行; 年功賃金と終身雇用の補完性を巡って. 日本労働研究雑誌, (611): 26-37(2011).
 - 20) 須藤章, 岡田昌俊: 役職定年者の会社に留まるキャリア選択と組織内再適応プロセスの探索的検討. 産業・組織心理学研究, 第32巻(1): 15-30(2018).
 - 21) 笠井恵美: 定年後の雇用におけるモチベーションに関する要因の探索. Works Review, 7: 100-113(2012).
 - 22) 三輪卓己: 知識労働者のミドル期以降の組織間移動; 転職・起業を促す要因の探索. 京都マネジメント・レビュー, 第33号: 33-52(2018).
 - 23) 三輪卓己: ミドル&シニアのキャリア発達; 知識労働者にみる転機と変化. 第1版, 中央経済社, 東京(2021).
 - 24) 八代充史: 管理職層におけるホワイトカラーの仕事とその専門性; 管理職と専門職の比較分析. 三田商学研究, 第44巻(4): 73-86(2001)
 - 25) 櫻木晃裕: 職務満足概念の構造と機能. 豊橋創造大学紀要, 第10号: 37-47(2006)
 - 26) 木下康仁: 定本M-G T A; 実践の理論化を目指す質的研究方法論. 第1版, 医学書院, 東京(2020).
 - 27) 渡辺三枝子編: キャリアの心理学; キャリア支援への発達のアプローチ. 第2版, 149, ナカニシヤ出版, 京都(2019).
 - 28) 福島さやか: 高齢者の就労ニーズ分析; 高齢期における就労形態の探索. Works Review, 1: 8-21(2006).
 - 29) 笠井恵美: 高齢期の職業価値観について. Works Review, 1: 98-109(2006).
 - 30) 高橋彩, 田島信元, 原 健之: 企業における中年期社員と高齢期社員の職業的アイデンティティに関する探索的研究. 産業・組織心理学研究, 第32巻(2): 167-181(2019).
 - 31) 深瀬裕子, 岡本裕子: 中年期から老年期に至る世代性の変容. 広島大学大学院教育学研究科紀要, 第59号: 145-152(2010).

The Process of Career Change in their 50s and 60s
: Among Large Company White Collar (Management) Retirees

Takeshi Ikeguchi

(Post-retirement research institute)

Hidehiro Sugisawa

(J.F.Oberlin University Graduate School of International Studies)

Keywords: retirement age, career change, large company white-collar worker, elderly employment, modified grounded theory approach

This study aims to elucidate the career transition process in their 50s and 60s among large company white-collar retirees who successfully adapted to their transition. The participants who met the required criteria were 11 persons and the survey method was a semi-structured interview. The collected data was analyzed using the Modified Grounded Theory Approach. And the results were as follows. [] indicates a category. <> indicates a subcategory. The participants when they were after 50years old, were forced to [experience and foresee external pressures and give up the continuation of their careers], and as a result, they felt [confused and worried about their future careers within the company]. At the same time, they had solidified in their minds [a determination to change their careers]. What made this transition smooth and brought successful career change was the [improvement of human resource value] which stemmed from three subcategories. These were <recognition of their own roles>, <accumulation of abilities and skills throughout their work life>, and <driving force of the transition process itself>. By utilizing this value, they achieved [fulfilling work life with new values].