

都市銀行からの転籍後のキャリア

Careers of Job Changers from a Major Bank

*
桜井 創

Abstract

The study is conducted to show the following three points, which are classic examples of success (that is defined as rise in position and salary as long as extension of length of service here), necessary efforts on career developments, and expected roles of career changers and challenges they face on their career developments, by investigating the situations after move from city banks to general corporations other than banking business.

1. 研究の目的

日本においては、企業グループ内での出向・転籍という雇用慣行が広く普及している。その中で、転籍の形態での中核企業から他の企業への人材移動のウエイトは決して小さくない(永野(2005))。本稿では、特に出向転籍の慣行の中でも、とりわけ出向と比べても近年比重が高まってきていると考えられ、雇用条件の変化を伴うことの多い転籍を問題とする。出向は、出向元に籍があるため、雇用条件の変化は基本的にはない。一方、転籍は、雇用条件の変化を伴うことが多い。そして、本稿が対象とする都市銀行では、転籍が高年齢者対象で且つ銀行取引先の全業種が対象先となるため、高年齢者の異業種でのキャリア展開が可能となる。それ故に、出向ではなく転籍に着目している。

筆者が実施した都市銀行の人材開発室へのヒアリング¹⁾によれば、都市銀行では、40歳後半よりの出向転籍の雇用慣行が存在し、このうち、転籍者の転籍時の年齢は50歳前後であった。定年年齢までの期間を考えると、転籍者にとって、転籍後のキャリアは、定年までの「ライフプラン」としての腰掛的な職場では必ずしもない。10~15年という比較的長期間のキャリア形成が問われている。それゆえに、転籍後の職業生活のなかで、意欲や努力行動によって地位や報酬等のアップをはかる新たなキャリア形成の余地は小さくないと考

えられる。また、経済的な必要から、そのようなキャリア形成をはかる必要が大きい者も少なくないと思われる。

そこで、本稿では都市銀行からの転籍者へのインタビュー調査をつうじて、転籍による新たなキャリア形成の可能性を明らかにしたい。その上で事実発見に基づき、転籍者を送り出す企業、転籍者を受け容れる企業、転籍者自身にとっての含意について検討したい。

上述のように銀行業界においては他業界と比較して早期に出向転籍が行われるという特殊な雇用慣行が存在し、それが出向転籍後の中期的なキャリア形成を可能にするとともに転職者本人にとって重要となっている。このような特徴を持つ業界を分析対象とすることで、50歳以降の高年齢期における中期的組織間キャリア形成の可能性や内実についても、示唆を得ることができると考える。

出向・転籍に関する先行研究には、入職時点のメカニズムの研究、雇用調整手段の検討・雇用調整の分析等などがある。このうち、入職時点のメカニズムの研究において、永野(2005)は、中高年齢者を送り出す時点での出向転籍の雇用調整について論じている。ここでは転籍には派遣元から押し出されるプッシュ型と派遣先に引き込まれるプル型がある、という点が述べられている。また、稲上(2003)では中高年齢者を受け入れるスペック人事²⁾を論じている。ここでは即戦力としての

論文受理日：2011年6月13日

* SAKURAI, Hajime

中途採用を述べているが、銀行員が即戦力としてマッチングしているか否かは検討が必要である。第2節で論じるが、転籍先に馴染めず再斡旋が必要な銀行員が30%程度存在するという現実は無視できない。銀行よりの転籍がスペック人事とは言い難い。さらに、近時の研究としては高木(2008)がある。ここではキャリア発達の最終期における効果的な人材マネジメントは実はそれまでの人材マネジメントのあり方に依存することを指摘しているが、出向転籍を直接論じたものでなく、銀行員の異業種への転籍とは異なるものである。異業種への転籍は全く未知の分野への転職であり、従来の人材マネジメントとは切り離される可能性もある。そして雇用調整手段の検討では玄田(2002)があり、雇用調整の分析としては駿河(2002)がある。これらは出向転籍が雇用調整手段であるとのマクロ的な研究であるが、キャリアについては論じられていない。よって、本稿との直接的な関連はない。これらの先行研究は、出向者・転籍者本人からすれば重要であるはずの、そのあとに続く出向・転籍後のキャリアを明らかにしている訳ではない。転籍後の技能やその後のキャリアに関する研究は不足していると考える。また、出向・転籍先での人材活用に焦点をおいたスペック人事が一般化するなか、出向・転籍者のキャリアのあり方は、かれらを受け容れた企業にとっても、人材の有効活用という観点からみて大きな関心事となる。

以上の問題意識と先行研究から、本稿では転籍者のキャリアおよびそれを左右する要因について検討する。より具体的には、転籍後のキャリアにおける成功を左右する要因を明らかにしたいと考えている。転籍者の仕事内容およびそれに必要な技能、そうした技能を習得するために必要な取り組み内容を明らかにしていくものである。

キャリアの形成は、もちろん、様々なかたちで定義し得る。本稿では、客観的に把握しうる基本的な指標として、金銭的報酬のアップと処遇期間の延長があることをもって、キャリア形成上の成功と定義する。ここでの処遇期間の延長は、60歳を超えて経営者クラスとして勤務している、とする。そして、それらを伴う仕事の内容の変化を経

験するようなキャリアを「成功事例」そして取り上げ、それ以外の「失敗事例」と比較することで、「成功」するキャリアの内実とそのための本人の取り組みについて明らかにしたい。

本稿は、都市銀行の取引先である一般事業法人＝連結対象の関連会社以外への転籍を対象とする。今後人材受け皿機能の拡大が見込まれる一般事業法人を選択したものである。さらに転籍先での職層が圧倒的に多い一般事業法人の経営職層への転籍に限定することとする。

調査対象としては、都市銀行1行において取引先一般事業法人17社へ転籍したOB及び転籍者20名、受け入れ会社の経営者5名、合計25名にヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査での事例により、典型的な成功パターンを明示する。本稿での成功の定義は、報酬のアップと処遇期間の延長とした。ここでの処遇期間の延長は、60歳を超えて経営者クラスとして勤務している、とした。その上で、成功パターンのキャリアを歩めるか否かを規定する要因を明らかにする。そして、より具体的には、成功者と失敗者の比較から、転籍者に期待される役割と転籍者がキャリアを展開する上での課題を明らかにする。

2. 都市銀行による転籍管理の実態

A 行人材開発室へのヒアリング調査によれば、近時の合併統合それに伴う雇用調整の増加という特殊事情を背景に、関連会社での受け皿機能が限界に達している。関連企業以外の取引先などの一般事業法人への転籍のウエイトが大きくなっていると考えられる。

銀行よりの転籍先として、関連会社と、それ以外の一般事業法人とは、キャリア形成の内容が異なる。すなわち、関連会社の場合、銀行からの出向・転籍者は、銀行業務の関連事業の経営にかかわるため、仕事の連続性が強く、また、銀行時代の職位や資格がそのまま転籍後の職位や資格に色濃く反映される。人材開発室へのヒアリングによれば、出向・転籍者が、自らが職位や資格の上昇を目指してキャリアを切り拓く余地は殆どなく、

銀行定年まで、当初予定された職位や資格の範囲内で処遇されているという傾向が強い。地位や報酬は固定的となり、キャリアの上昇は考えにくいのである。

一般事業法人では第一に、転籍時の職位報酬は、転籍元となる銀行と受け入れる一般事業法人との協議により決定される。しかし、その後については受け入れる一般事業法人の裁量に委ねられている。そのため、転籍者にとって、関連会社への出向・転籍の場合と比べて、一般事業法人への転籍のほうが、自らの取り組みによって、地位や報酬等のアップを可能にするようなキャリア開拓余地がより大きいと考えられる。A 行人材開発室によると、「関連会社は希望者が多く要望に応えられない状況」且つ「一般事業法人はキャリア開拓の余地がより大きい点」をアピールして、一般事業法人への出向転籍を勧めているとのことである。

第二に、一般事業法人への転籍者の中には、転籍後のキャリア形成を通じて、地位や報酬のアップを実現している者がいる。しかし、他方で、そうしたキャリアを歩めない者も少なくない。なかには、転籍した一般事業法人に馴染めず、銀行に「出戻り」³⁾というかたちで再就職斡旋を依頼する例もみられる。これは銀行が60～63歳までは雇用を保障するという観点から、再就職斡旋に応じる慣行が存在する結果でもある。現状は、A 行人材開発室へのヒアリング調査によれば、年齢での雇用保障は、慣行として60～63歳までとなっている。A 行人材開発室によると、出戻り率は30%程度存在する。この比率は、ほぼ一定しており、増加・減少傾向とも見られないとのことである。転籍後のキャリア形成に失敗し、「出戻り」となる割合は決して小さくないといえる。

第三に、銀行より転籍者を受け入れる一般事業法人は、管理部門を担当できる人材を転籍者に求めることが多い。すなわち、人材開発室へのヒアリングによれば、求人側の要望は、管理部門<経営企画・経理・総務>が60%、営業部門が20%、コンプライアンス検査部門が20%であり、管理部門経営職層（いわゆる部長職）が多いといえる。銀行は、それに応えて、銀行時代の資格体系の中の経営職階層を一般事業法人に転籍させているの

が現状である。

この背景として、一般事業法人の多くを占める中堅中小企業において、総務人事部長や経理財務部長等の人材不足があげられる。中堅中小企業は、本業の製造や販売部門のコア人材育成を長年にわたり注力して経営を行っているものの、管理畑の経営職層の人材育成は手薄になりがちになっていると考えられる。その部分での経営職人材を、銀行調達か中途採用調達に求めている場合が少なくないのだと思われる。さらに、近時の傾向として、内部統制機能の充実が中堅中小企業で求められて、銀行出身人材でのコンプライアンス関連人材調達が増えつつあると考えられる。

第四に、人材開発室によれば、転籍時に転籍先との折衝のポイントとしては、①転籍時の職位、②転籍時の年俸、③転籍後の処遇期間の3点である。

以下の二点が判明した。

第一点は、転籍者受け入れ先の一般事業法人の経営トップへのヒアリングによれば、職位というよりも金銭的な報酬での対応を重視する考え方が強いと言える。転籍者を送り出す銀行窓口へのヒアリングによれば、銀行が一般事業法人へ転籍させる場合、肩書きとしての執行役員や取締役への登用は一般事業会社の裁量で決定すべきという観点から、銀行は入職時点での役員登用は極力避けている。また、一般事業法人としても、役員としての職位は極めて限られており、職位で報いるとの考え方は、経営トップには薄い。他方で、中堅中小企業クラスでは、役員一步手前の経営層および役員の報酬テーブルが殆どなく経営トップの裁量で役員報酬が決定されている。こうした状況を考えて、転籍先では裁量度の大きい金銭的報酬で報いるケースが多いのは当然の帰結と考えられる。

第二点は処遇期間についてである。ヒアリング調査によれば、転籍者は、長いケースでは、転籍先での60歳役職定年を超え、65歳役員定年くらいまで処遇されている。事例の中で役員定年規定を設けている会社はなく、経営トップの裁量で処遇していると考えられる。処遇期間の長期化は、転籍後のトータルな金銭的報酬とかかわる。また、

本人が活躍できているからこそ、処遇期間が長期化するとも考えられる。処遇期間の長期化は、成功の一つの要因と考えられ、生涯賃金のアップに通じるものである。

以上により明らかになったことは、A 行人材開発室へのヒアリング調査により、銀行業界では他業界と比較して、早期に転籍が行われるという特殊な雇用環境存在している⁹⁾点、そして、転籍先としての関連会社は銀行時代の職位資格がそのまま継承されるが、一般事業法人は新たなキャリア形成が転籍先で展開できる点である。本稿では、客観的に把握しうる基本的な指標として、金銭的報酬のアップと処遇期間の延長があることをもって、キャリア形成上の成功と定義した。ここでの処遇期間の延長は、60歳を超えて経営者クラスとして勤務している、とした。次節にては、新たなキャリア形成としてそれを展開して、成功へのキャリアの内実を論じることとする。

3. 成功へのキャリア

本研究では、転籍前のキャリアは論じないこととする。その理由は、以下の通りである。転籍時の「最終職位・最終資格」が転籍先条件の形式的要件ではあるが、転籍後のキャリア形成の大きな要因ではない。銀行員現役時代のキャリアは、国内畑・海外畑等の一応の色分けはあるものの、職能資格が一本化されているため、職能資格アップのみが職務上の目標となっている。転籍時までのキャリアの違いは、転籍後には殆ど影響がないのである。転籍者の上司である経営者へのヒアリングからも、受け入れる一般事業会社は、銀行人材の広義の管理能力を期待している程度である。銀行との取引関係維持としての人材受け入れと明言する経営者ヒアリングもいるのである。

また、転籍時の年齢やその転籍先となった理由は、特段の定めは存在しない。転籍者本人にとっては、事前意向確認はあるものの、銀行による人事権行使であるため、人事発令を受入れるか銀行を辞めるかしかなく、本人には選択の余地は殆どない、と言える。

本研究では、銀行より一般事業法人への転籍の

キャリア形成における成功を、報酬のアップと処遇期間の延長と定義している。それをもとに、一般事業法人17社25名のヒアリング面談⁹⁾を実施して事例収集を行なった。事例から、キャリア上の成功へ至るプロセス、すなわち地位と報酬を高める仕事内容＝役割には3段階のレベルが存在し、キャリアアップには各レベルをステップアップしていくことが必要と考えられる。3段階のレベルとは、レベルⅠが「定型実務の確保段階」、レベルⅡが「経営管理の掌握段階」、レベルⅢが「経営意思決定への参画段階」である。つまり、3段階のレベルとは、レベルⅠ、レベルⅡ、レベルⅢを指している。そして各レベルをステップアップ、レベルⅠからレベルⅡへ、レベルⅡからレベルⅢへアップしていくことが、キャリアの成功と考える。第1節にてキャリア上の成功を、金銭的報酬のアップと処遇期間の延長と定義しており、ステップアップしていくと、地位や金銭的報酬のアップ、そして処遇期間の延長が図られるためである。ここでの処遇期間の延長は、60歳を超えて経営者クラスとして勤務している、とした。

尚、銀行よりの出向転籍時にポスト・肩書きは銀行人材開発室による事前折衝により決まっている。しかし、何故レベルⅠが必要かと言えば、一般事業会社のプロパー人材は「銀行出身者は何の仕事が出来るのか？」と懐疑的な眼で当初見られているため、定型実務で実績を示すことが組織内認知や定着を図るために不可欠だからである。レベルⅠの段階にはそのような背景がある。ヒアリング調査より、失敗事例はこのレベルで躓くケースが圧倒的に多いのである。

全体像は、以下の表に示した通りである。

表：成功へ至る道筋の全体像

各レベルの段階とヒアリング内容 [17社、転籍者20名、転籍者の上司である経営者5名合計25名] である。尚、調査時期は2008年4月～8月である。

本研究では、各レベルの事例を別々に扱っている。その考え方は、以下の通りである。本研究では、成功者を、客観的に把握しうる基本的な指標として、金銭的報酬のアップと処遇期間の延長があることをもって、キャリア形成上の成功と定義した。ここでの処遇期間の延長は、60歳を超えて

表1 各レベルの一覧

レベル	レベル0(ゼロ)	レベルⅠ	レベルⅡ	レベルⅢ
到達に必要な事項	失敗事例でレベルⅠに至らず	定型実務の確保処理段階	経営管理の掌握段階	経営意思決定への参画段階
社数人数	事例7社11名 ヒアリング 内、上司の経営者2名	事例2社2名 ヒアリング 内、上司の経営者0名	事例4社6名 ヒアリング 内、上司の経営者1名	事例4社6名 ヒアリング 内、上司の経営者2名
期待される役割		定型実務を持ち処理していくこと	経営管理資料を作成し経営会議・取締役会で自らのコメントを付しての分かりやすい説明が出来ること	No.3人材として組織内調整役機能を果たすこと

経営者クラスとして勤務している、とした。レベルⅡの人は、むしろ意図的にそこに留まっているように見えるとも言える。このレベルの人達は、以上の定義では成功者ではない。ただし、いたずらにキャリア上昇することを望まず、しかし責任はきっちりと果たすというのは、第二の職業人生としては、ひとつのパターンでもあり、それ自体は十分に価値ある第二の職業人生とも言えると考えている。

各レベルの事例から言える要点は以下の通りである。

①レベルⅠに至らなかった事例

失敗事例でレベルⅠに至らなかった事例は7社11名[うち経営者2名]にヒアリングを実施した。このような失敗事例より、転籍後のキャリアを切り拓くスタート台に立つためには外界の会社への転籍時の意識を切り替えて、定型実務の獲得が是非とも必要であると言える。これは、成功の前段階、つまり成功へ向けてスタート台に立つための要件である。失敗者のその後のキャリアからは、ふたつの状態が存在すると言えそうである。第一は、レベルⅠに至らず、転籍会社内に滞留している状態である。第二は、転籍会社を辞めざるを得なくなってしまった状態である。失敗事例の中の「出戻り」事例から、出戻った時点で、一般事業会社での成功へ至る道は閉ざされるのである。つまり成功へ向けての復活はないことを示している。本レベルの事例では、新たなキャリアは開拓できていない。

②レベルⅠの事例

レベルⅠは「定型実務の確保段階」である。レベルⅠからレベルⅢまでの事例は10社14名[うち経営者3名]にヒアリングを実施した。本レベルでは、定型実務を持つことが役割として求められる。ここでいう定型実務としては、現金出納実務、貸金支払実務、資金繰り把握実務等がある。現金出納事務は銀行入出金管理、貸金支払事務は給与計算管理、資金繰り把握は入金予定管理である。これら定型実務は、転籍者が、銀行時代に経験していない業務であり、新たに習得する必要がある。行動面では、これら未経験の業務への柔軟で臨機応変な対応が必要であり、業務知識を獲得するうえで、プロパー有能人材よりの教えを乞う態度と疑問点をひとつひとつ質疑応答の中で解決していく姿勢が大切であると言える。成功者事例A・B・C・Dのヒアリング調査では、プロパー有能社員より教えられたと異口同音に話している。

③レベルⅡの事例

レベルⅡは「経営管理の掌握段階」である。レベルⅡからレベルⅢまでの事例は8社12名[うち経営者3名]にヒアリングを実施した。本レベルでは、経営管理資料の掌握が役割として不可欠に求められる。成功者事例Aのヒアリング調査によると、役割として、経営管理資料を作成し経営会議・取締役会等での自らのコメントを付して分かりやすく説明を行うことが求められる。そのために、必要とされる能力・知識は、月次決算や原価管理等々の経営管理資料作りに関する技能であ

る。行動面では、当然ながら、これらの技能の習得へ向けた積極的な取り組みが大切である。技能の習得のためには、ベースとなる決算、原価管理、税務等々に関する知識を身につけることが大事となる。この技能は銀行時代には経験していないものである。

④レベルⅢの事例

レベルⅢは「経営意思決定への参画段階」である。レベルⅢの事例は4社6名〔うち経営者2名〕にヒアリングを実施した。本レベルの役割としては、経営陣における「No.3人材」としての組織内調整役とプレゼンの実践が求められる。ここでは、No.3人材は、経営トップとプロパー番頭格役員との意思疎通を行い、組織内調整役機能を有する人材、と定義する。そうした役割を遂行することが、後継者の後見人、海外事業展開の一任、つなぎ社長といった組織内での位置づけを得るための条件ともなっている。必要とされる能力・知識は、根回しや議論をつうじて組織内各部門の責任者の意見を調整していく能力である。それを実現するための必要な行動は、根回しや議論する中で調整役としての役割を果たせるような人間関係を醸成していくことである。

4. 転籍後の成功者の役割と成功への取り組み

レベルⅢでの事例は以下の通りである⁹⁾。

成功事例 ㊦（経営者ヒアリングも実施）では、転籍者の上司である経営者は、「社長はブランド価値の向上、副社長は人事制度の企画立案・運営・経営企画、転籍者は管理部門の全ての采配をふるい経営の一角の役割を果たしている。」「転籍者は社長及び副社長の双方を上手く調整しながら経営の一角の役割を果たしている。」「転籍者の職位はバランス上昇格させることは出来ないが、年俸は当初100万円から現在250万円へアップして処遇している。」と語っている。転籍者本人は、「マニアックなメンズアパレル業界に入り、経営管理資料作成ひとつをとっても、社長好みに作り上げるのには苦勞した。」「自分の色は経営トップに説明する時に自らのコメントを付して分かりやすい説明をすること。」と話している。

成功事例 ㊧（経営者ヒアリングも実施）では、転籍者の上司である経営者によると、「海外事業と経営企画は完全に任せている。」「社長とプロパー専務の双方を立てて上手く調整してくれている。」「職位（専務）はそのままだが、年俸は当初の100万円から倍増の200万円で報いている。」との話である。転籍者本人は、「取締役会・経営会議の資料デザインは自分で作成した。経営トップに指示を出させる前に少なくとも自分の専門分野については意見具申した。」「経営の補佐役としてはフットワークがまず必要である。」と話している。

成功事例 ㊨では、転籍者は、「経営トップと番頭格専務とのコミュニケーションのパイプ役に徹

表2 レベルⅢの事例一覧

事例A	【事例概要】・業種：アパレル小売業 ・後継者の後見人の事例〔年俸が2.5倍〕⇒レベルⅢ
事例B	【事例概要】・業種：ハンバーガー店舗運営 ・海外事業展開で実績を挙げた事例〔年俸が2倍〕
事例C	【事例概要】・業種：アルミ電解コンデンサ用電極箔の製造 ・つなぎ社長となった事例①⇒レベルⅢ
事例D	【事例概要】・業種：洋菓子製造 ・つなぎ社長となった事例②⇒レベルⅢ

することである。」と言っている。また、「経営トップへの意見具申は、番頭格専務への事前根回しや了解が絶対不可欠である。」と話している。さらに「銀行時代は本部（総務・審査部門）勤務経験が長く、組織内調整役のキャリア経験を積んだ点が役立った。」との話である。そして「もう一人の後任の銀行出身者〈現在執行役員〉がいるが、彼も本部畑だが、これ以上の昇進は能力・実績からみて無理なので、やはり人次第ということだろう。」とも言っている。最後に「プロパー役員が経営トップ（社長）に育つまでの社長を務め、現在、取締役会長で64歳である。65歳までの処遇が妥当だが、全ては社長専決事項である。」と言っている。

成功事例 ㊦ では、転籍者は、「経営トップへの経営管理資料説明や経営改善の提言は、番頭格のプロパー役員への十分な根回しを実施した。」と語っている。また、「同族会社の場合、誰が実権者であるのかを見極めることがプレゼンの前段階では必須要件である。」と話している。

以上の成功者の活躍振りは具体的には何を意味しているのか？ 上記のようにレベルⅢの事例は、成功事例である ㊦・㊧・㊨・㊩ がある。㊦ は後継者の後見人の事例である。㊧ は海外事業展開で実績を挙げた事例である。㊨ は「つなぎ社長」となった事例①である。㊩ も「つなぎ社長」となった事例②である。どの事例も、レベルⅡに到達した上で、経営トップよりミッションが与えられ、経営に参画しているのである。受け入れ側の経営トップとの信頼関係醸成は前提要件である。後継者の後見人は経営トップが後継者の管理部門教育の観点から後見人として、経営トップの「右腕」⁷⁾ は事業展開上で経営トップの不足部分を補佐遂行出来る人材である。「つなぎ社長」は次期社長としてプロパー人材が育つまでのつなぎ社長あるいは同族会社での後継者難でのつなぎ社長である。これらのミッションが経営トップから付与されて、経営意思決定への参画が可能となるのである。単なるご意見番的な経営参画ではなく、経営トップよりの上記のような具体的ミッション付与があって経営参画が可能となる。この点は、事例にもあるように本レベル到達者に共通している事項

である。つまり、具体的ミッション付与が経営トップよりなされないと、本レベルに到達しないとも言えるのである。そして付与に至るには、組織内調整とプレゼンが実践出来るか否かがポイントとなる。この点は、銀行出身者は経営トップよりのミッションの付与があつてはじめて立ち位置を確保できるという意味である。

成功事例により、経営トップ層へ参画出来る成功者の条件として、以下の四点が指摘できる。

第一に、中堅中小企業クラス経営トップは、経営トップ、プロパー番頭格役員、銀行より受け入れの転籍者の役割を明確に分けている。これはとりも直さず、「経営そのものは自分が全て、銀行派遣者には経営そのものは出来ないあるいはさせない」との実質的な意思表示でもある、と言える。成功事例 ㊦ のように、社長・副社長・銀行出身者3名におけるミッションの分離の事例は、経営そのものは転籍者には任せていない、と思われる。転籍者の上司である経営者は次のように話している。㊦ では「社長はブランド価値の向上、副社長は人事制度の企画立案・運営・経営企画、転籍者は管理部門の全ての采配をふるい経営の一角の役割を果たしている。」と言っている。㊧ では「社長とプロパー専務の双方を立てて上手く調整してくれている。」と言っている。経営トップ、プロパー No.2番頭格役員、転籍者の役割を明確に分離させているようである。㊦ では、転籍者は、「マニアックなメンズアパレル業界に入り、経営管理資料作成ひとつをとっても、社長好みに作り上げるのには苦勞した。」「自分の色は経営トップに説明する時に自らのコメントを付して分かりやすい説明をすること。」と言っている。

第二に、調整役機能は「No.3人材」としての経営参画には不可欠な要素であると考えられる。調整役機能は経営参画段階でのひとつの役割である。成功事例 ㊦・㊧・㊨・㊩ が該当する。経営トップへの経営管理資料説明や経営改善提言は、経営トップへの打診での意向確認の上で、プロパー番頭格役員への十分な根回し説得理解を、転籍者自らが実践することが必要である、と事例は示唆している。期待される役割は、「No.3人材」として組織内調整役機能である。事例 B の転籍者の上

司である経営者の発言である「社長とプロパー専務の双方を立てて上手く調整してくれている。」より、経営トップは、「No.3人材」として、経営トップとプロパー番頭格役員との意志疎通を、転籍者に対して強く求めている。最終的な経営意思決定は、経営トップが行なうとしても、意思決定に至るプロセスでは、プロパー番頭格役員や管理部門の転籍者への意見具申が不可欠であり、経営意思の組織内醸成浸透の調整役が必要である。経営トップは、その組織内調整役機能を「No.3人材」の転籍者に求めているのである。一般的に、経営トップは、製造営業部門＝番頭格役員、製造営業以外の管理部門＝転籍者、を経営の両輪としては考えているが、意思決定権限は経営トップとしても、それぞれの部門間の意見調整は管理部門転籍者が実践することが期待されている。転籍者受け入れ会社の経営トップへのヒアリングによっても、異口同音に本役割の重要性を指摘している。

第三に、転籍先の業界慣行と経営トップの考えを推察して行動に移していくことである。成功事例 ㊦ が該当する。㊦ では転籍者は、「マニアックなメンズアパレル業界に入り、経営管理資料作成ひとつをとっても、社長好みに作り上げるのには苦勞した。」「自分の色は経営トップに説明する時に自らのコメントを付して分かりやすい説明をすること。」と話している。また、「メンズアパレル業界では商品そのものの流行りすたりが激しく取引条件も千差万別で、納入業者も極めて個性的であるため、マニアックな業界と称したようである。社長は業界での地位もあるが、独特の利益感覚つまり現金回収があって始めて売上と認識しろ！との考えを持っており、通常の会計処理をしても、現金回収可能性を常日頃問いただしている。」とも言っている。

第四に、自らの情報収集が大切という点である。成功事例 ㊧ が該当する。㊧ では転籍者は、「経営トップに指示を出させる前に少なくとも自分の専門分野については意見具申した。」「経営の補佐役としてはフットワークがまず必要である。」と話している。㊧ の事例よりは、社長よりの指示が出る前に意見具申が出来る情報を集めることが大切である、と言える。

以上を要約すると、成功者の役割としては、第一に、中堅中小企業クラスの経営トップは、経営トップ、プロパー番頭格役員、銀行より受け入れの転籍者の役割を明確に分けている以上、銀行よりの転籍者の最高のポストは経営の意思決定上のNo.3と推察される。「No.3人材」がキャリア形成のひとつの到達点と言える。第二に、中堅中小の企業においても、経営の意思決定の上の調整役機能は不可欠な要素であり、銀行よりの転籍者にその機能が求められていると考えられる。第三に、転籍先の業界慣行と経営トップの考えを推察して行動に移していく姿勢が大切であるということである。業種別特性に伴う業界慣行の習得は、調整役として不可欠な要因であると思われる。第四に、自らの情報収集が大切という点である。組織内融和を図りつつ、社内ネットワークを張り巡らして情報収集を丹念に図っていくことが転籍者にとって不可欠である、と言える。

5. まとめ

「第1節研究の目的」の中での先行研究との対比は、以下の通りである。永野（2005）は、中高年齢者を送り出す時点での出向転籍の雇用調整について論じている。また、稲上（2003）では中高年齢者を受け入れるスペック人事を論じている。ここでは即戦力としての中途採用を述べているが、スペック人事は銀行の場合は当てはまらなかった。第2節で論じるが、転籍先に馴染めず再転籍が必要な銀行員が30%程度存在するという現実は無視できない。さらに、近時の研究としては高木（2008）がある。ここではキャリア発達の最終期における効果的な人材マネジメントは実はそれまでの人材マネジメントのあり方に依存することを指摘しているが、転籍を意識した銀行員時代の人材マネジメントは銀行では存在していなかった。本研究は、以上の研究と異なり、出向転籍の後のキャリア展開を論じたものであり、研究の意義は十分存在すると考える。

本研究では、キャリア形成上の成功は、報酬のアップと処遇期間の延長と定義した。ここでの処遇期間の延長は、60歳を超えて経営者クラスとし

て勤務している、とした。ただし、ヒアリング調査からは、転籍者においてフォーマルな地位のアップは余り見られなかった。しかし、役割の変化を伴うかたちで、報酬と60歳を超えての経営者クラスとしての処遇期間の延長がみられた。転籍者の成功は、実質的には、こうした報酬のアップと処遇期間の長期化とみることができる。それでは、このような意味でのキャリア上の成功を左右する要因は何か。本稿では、転籍者の意識や行動を中心に、一般事業法人への転籍後のキャリア形成の成功を規定する要因について、ヒアリング調査により明らかにした。ヒアリング調査により明らかになったキャリア上の「成功」のプロセスは、役割の異なる3つのレベルを順次、経験していくこととしてとらえることができる。各段階であるレベルⅠ～Ⅲにおける、①各レベルに求められる役割、②必要とされる能力・知識、③求められる役割の遂行や必要とされる能力・知識の習得にとって必要な行動について、事実発見をまとめると、以下ようになる。

レベルⅠは定型実務の遂行段階であり、定型実務を持つことが役割として求められる。ここでいう定型実務としては、現金出納実務、賃金支払実務、資金繰り把握実務等がある。これら定型実務は、転籍者の多くが、銀行時代に経験していない業務であり、新に習得する必要がある。行動面では、これら未経験の業務への柔軟で臨機応変な対応が必要であり、業務知識を獲得するうえでは、プロパー有能人材よりの教を乞う態度と疑問点をひとつひとつ質疑応答の中で解決していく姿勢が大切であると言える。

レベルⅡは経営スタッフ段階であり、経営管理の掌握が役割として不可欠に求められる。すなわち、役割として、経営管理資料を作成し経営会議・取締役会等での付加価値をつけた説明を行うことが求められる。そのために、必要とされる能力・知識は、月次決算や原価管理等々の経営管理資料作りに関する技能である。行動面では、当然ながら、これらの技能の習得へ向けた積極的な取り組みが大切である。技能の習得のためには、ベースとなる決算、原価管理、税務等々に関する知識を身につけることが大事となる。転籍後に習得する

技能が、レベルⅢに至るためには大切である。

レベルⅢは経営意思決定への参画段階である。役割としては、経営陣における「No.3人材」としての組織内調整役とプレゼンの実践が求められる。そうした役割を遂行することが、後継者の後見人、海外事業展開の一任、つなぎ社長といった組織内での位置づけを得るための条件ともなっている。必要とされる能力・知識は、根回しや議論をつうじて組織内各部門の責任者の意見を調整していく能力である。必要な行動は、根回しや議論の中で調整役としての役割を果たせるような人間関係を醸成していくことである。

事例から得られた点は、一般事業法人への転籍者は、これらの各レベルで求められる役割を段階的に期待され、各段階に必要な能力・知識を身につけ、各段階で必要となる行動をおこなうことで、報酬のアップや処遇期間の延長を伴うようなキャリア上の「成功」を実現していく、と考えられる。レベルⅢの「No.3人材」が、成功のひとつの典型と言える。

このように、中堅中小企業への転籍者の成功したキャリアは、すなわち No.3人材のキャリアと言える。「No.3人材」は、経営トップと右腕⁷⁾である No.3人材の間に介在して、経営の調整役機能を発揮するのである。銀行からの外部調達人材である転籍者には、「No.3人材」が求められ、この点が大事であると言えそうである。

中堅中小企業での経営トップは、所謂サラリーマン社長ではなくオーナー経営者である。銀行よりの転籍者はあくまでも銀行と一般事業法人との取引関係の中で転籍しているため、つなぎ社長は別として、外部調達人材は経営トップにはなりにくい。また、業界特有の取引慣行の存在も事例で指摘している。つまり、中堅企業には業界慣行に精通した番頭格人材が存在しているケースが多いようである。番頭格人材は、営業や製造等の会社中枢業務の経営を担っている。そこで、外部調達の「No.3人材」は、前述の通り、経営の調整役および内部牽制役としての役割が求められている。50歳前後の銀行よりの転籍人材は、管理畑トップである「No.3人材」が配置ポストとして適しているとも言える。経営トップが「No.3材」が不可欠

だとの認識を持つ必要性の意義がここにある。これは、転籍者のキャリア展開の余地が存在することを意味している。

転籍者を受け入れる一般事業法人＝中堅中小企業から見れば、管理畑経営職人材が払底している現実がある。製造や営業職人材の育成は絶えず行っている、管理畑人材の育成には手が廻っていないのが偽らざるところだろう。そこで、管理畑人材を、取引先銀行へ求めるか、中途採用（幹旋会社経由か否かは別として）せざるを得なくなってきた。つまり、外部調達人材が必要となっている。調達した人材が組織内で成功するか否かは、本稿による本人の意欲や行動のみならず、使用する側の経営管理上も重要な課題であるはずである。管理畑経営職人材は、その職種柄、組織内調整機能が発揮出来ないと、組織全体で致命的な欠陥とならざるを得ないと思われる。それも外部調達人材となると、ある程度の時間的余裕は必要であるとしても、失敗は許されないと考えられる。なぜなら、外部調達人材は、プロパー従業員に比べ、当該職務経験が豊富であり且つ給与水準も割高であるため、失敗すると、誰もフォローしてはくれない、組織内信頼が喪失し組織内での存在感が薄れるため、失敗は許されないのである。これはヒアリングで異口同音に出てきた話である。とりもなおさず、外部調達人材が、中堅中小企業経営での成功失敗の鍵を握っているとも言えそうである。

経営意思決定参画メンバーに、「No.3人材」を加えるという経営形態は一般的にも必要となるだろうと思われる。つまり、「No.3人材」が組織の

調整的機能を担っていくのである。中堅中小規模の経営者にとって肝要なことは、経営意思決定が独善に陥らず、「No.3」人材の調整機能により組織内に経営意思決定が浸透していく環境を生み出していくことである。そのためにも、以上述べた「No.3人材」は不可欠であると考えられる。「No.3人材」が経営意思決定の参画メンバーに入るとは、経営上の決定された意思が、ある程度円滑に組織内に浸透することを意味していると考えられる。中堅中小企業であるが故に、ある程度のトップダウンは許容されるにしても、事前の組織内合意を前提とした意思決定は経営上是非とも必要であろう。そのために「No.3人材」は必要であると、経営トップが認識することが大事と言えそうである。転籍者や転職者は、成功へ向かっての自覚を持って対処すべきであり、又経営トップも人材育成という観点からサポートすることが必要と思われる。

この点は、一般事業法人にとって銀行よりの受け入れ人材に限定しなくても一般化できそうである。中堅中小企業での経営職階管理人材において、転籍後のキャリアを実現するためには、以下のプロセスが必要であると言えられる。定例実務を確保し、経営管理資料の作成を担当し、経営層の信頼を勝ち得た上で、外部調達人材が、経営意思決定参画のための具体的ミッションを付与され、組織内調整役とプレゼン実践により「No.3人材」としての地位を確保していくプロセスである。これにより報酬のアップと処遇期間の延長が可能になると考えられる。

【付表A】ヒアリング質問事項

- ①氏名
- ②銀行入行年次
- ③学歴 → 高校 or 大学
- ④銀行最終資格 or 銀行最終職位
- ⑤転籍後勤務会社及び役職名→複数会社があるならば個々に表示
- 以上①～⑤はヒアリング前に事前に調査⇒営業拠点長への事前ヒアリングによる。
- ⑥あなたの現在の担当職務を教えてください。
- ・具体的に仕事の内容は何ですか？
 - ・定型的実務を担当していますか？
→有りならば、その内容を教えてください。
 - ・転籍後に配置転換はありましたか？
→有りならば、その内容を教えてください。
 - ・成功(昇進昇格、年俸アップ)へ向けての具体的な行動は何ですか？
- ⑦転籍後のサラリーマン人生は成功だと思いますか？あるいは今一步あるいは不本意だと思いますか？
- ・そのように考える具体的事例を教えてください。
- ⑧銀行時代に培って保有しているスキルに関して、転籍後の職場で活かされていると重めますか？
- ・そのように考える具体的事例を教えてください。
 - ・活かされていない場合は、要因は何だと思いますか？
- ⑨転籍後、組織内での他者(上司あるいは部下)の評価に変化はありましたか？
具体的事例で教えてください。
- ・変化があった場合、管理スタイルを変えましたか？
変えたのなら、何をどのように変えたのかを教えてください。
- ⑩転籍後に複数会社に勤務経験を持つ人に対して(出戻り事例を想定)
- ・転職のキッカケは何ですか？
→それに至った具体的事象は何ですか？
 - ・次の会社職場は銀行が斡旋したのですか？
- ⑪一般事業会社社長の右腕と称されている人に対して
- ・そうなる為は何をしましたか？
あるいは現在も何をしていますか？
- ⑫一般事業会社社長後継者の後見人や補佐役と称されている人に対して
- ・そうなる為は何をしましたか？
あるいは現在も何をしていますか？

【付表B】事例のプロファイル

[転籍者20名:「3」「4」「13」は2名、経営者5名:「1」「4」「13」「14」「15」]

[転籍者の年齢はヒアリングしていないが全員50歳前後。銀行時代のキャリア・最終職位は全員経営職階]

符号	事例概要 ⁸⁾	転籍後の判定結果 判定理由
1	<p>配置転換された事例[経営者も面談]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:出版業・資本金:1億円・年商:185億円 ・転籍後の職位:通信事業本部管理部部長 ・「前職のレベル概要」 本部調査畑より営業拠点長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 定型業務を与えられるものと考えているためにプロパー社員との交流が出来ず ・「経営者面談結果」 転籍者は不器用で経営者とは合わない人材だが、銀行との関係で処遇するつもり 	<p>失敗事例</p> <p>レベルIに至らず 定型業務が確保出来 ていない</p>
2	<p>プロパー社員に足を引っ張られた事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:学校経営 ・転籍後の職位:管財部次長 ・「前職のレベル概要」 国際本部畑で最終国際本部次長 ・「転籍後のレベル概要」 経理部次長及び管材部次長を経験したが、プロパー社員からリポーティング・ラインから外されている。 唯我独尊的性格が災いして、組織内での融和が図れず 	<p>失敗事例</p> <p>レベルIに至らず 定型業務が確保出来 ていない</p>
3	<p>病院へ転籍した事例(降格⇒年俸ダウン)[転籍者2名面談]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:病院経営・資本金:7億円・年商:14億円 ・転籍後の職位:企画室長と経理課長 ・「前職のレベル概要」 ①営業拠点の次長職②営業拠点の課長職 ・「転籍後のレベル概要」 ①本人の能力と気力が不芳であり降格、銀行側の営業拠点長も同意見 ②経理事務職 	<p>失敗事例</p> <p>レベルIに至らず 2名ともに定型業務 を任せるに至らず</p>

<p>4</p>	<p>学校へ転籍した事例[転籍者2名面談][経営者も面談]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:学校経営 ・転籍後の職位:財務部次長と会計課長 ・「前職のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> ①営業拠点の次長職②営業拠点の課長職 ・「転籍後のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> ①定型の実務がなく何も仕事をしていないとの内部評価 ②経理事務処理 	<p>失敗事例</p> <p>レベルIに至らず 2名ともに定型業務を任せるに至らず</p>
<p>5</p>	<p>転籍後3社を経験した事例(本人の我儘)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・銀行人材開発室掌握外へ転職 ・転籍後の職位:常務取締役 ・「前職のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> 営業拠点長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> 実務に関心を示さず退職誘導により退職 	<p>失敗事例</p> <p>レベルIに至らず →出戻り事例 3社を経験したがどこでもはじき出された</p>
<p>6</p>	<p>転籍後3社を経験した事例(無用な意見具申)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・銀行人材開発室掌握外へ転職 ・転籍後の職位:執行役員業務部長 ・「前職のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> 営業拠点長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> 「交際費についての無用な意見具申」により退職誘導により退職 	<p>失敗事例</p> <p>レベルIに至らず →出戻り事例 無用な意見具申が災い</p>
<p>7</p>	<p>組織のルールを無視した出戻り事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:人材派遣業(都市銀行100%出資) ・転籍後の職位:内部監査部上席調査役 ・「前職のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> 営業拠点の次長職 ・「転籍後のレベル概要」 <ul style="list-style-type: none"> 転籍会社の内情を曲解して銀行審査部に直訴し営業推進上での不都合が発生 本来は、営業窓口か人事部への話が先 <p>(注)本件は、一般事業法人へ出向したものの、銀行の内部ルールを無視して、当該出向先の信用を傷つける言動があったため(懲戒解雇までには至らず)、銀行へ出戻りさせ、関連会社で担当業務を与えず処遇だけしているケース。</p>	<p>失敗事例</p> <p>レベルIに至らず →出戻り事例 ルール無視で関連会社へ出戻っても仕事＝担当業務を与えられず</p>

8	<p>再建会社への転籍の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:新築マンション分譲・資本金:271億円・年商:3941億円 ・転籍後の職位:常務取締役 ・「前職のレベル概要」 本部次長職から営業拠点長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 銀行主導での事業再生を担当し、部門責任者のレベル 	<p>成功事例</p> <p>レベルI</p> <p>部門責任者ではあるが、経営の意思決定には参画していない</p>
9	<p>1次選抜組<理事職直前まで>が転籍した事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:クレジットカード業務・資本金:107億円・年商:7兆8147億円 ・転籍後の職位:執行役員マーケティング本部長 ・「前職のレベル概要」 本部企画畑が主担当 ・「転籍後のレベル概要」 広義の関連会社での事業部門長 	<p>成功事例</p> <p>レベルI</p> <p>部門責任者ではあるが、経営の意思決定には参画していない</p>
10	<p>資本構成の大幅変更に翻弄されつつ取締役へ昇進した事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:アパート、マンションのサブリース業・資本金:1億円・年商:250億円 ・転籍後の職位:執行役員経営企画部長 ・「前職のレベル概要」 営業拠点の次長職 ・「転籍後のレベル概要」 転籍者は経営意思決定にタッチせず、経営スタッフに徹し切っているスタンス 	<p>成功事例</p> <p>レベルII</p> <p>経営意思決定には口出ししないことに徹しきっている</p>
11	<p>転籍後4社を経験した事例(年俸アップ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:設備総合管理・資本金:1億円・年商:40億円 ・転籍後の職位:業務本部長 ・「前職のレベル概要」 営業拠点の次長職 ・「転籍後のレベル概要」 転籍後に原価計算を習得しプロ級となり、経営管理資料に独自性を発揮 	<p>成功事例</p> <p>レベルII</p> <p>経営管理資料作成はプロ級だが、意思決定には参画をあえてせず</p>

桜井 創：都市銀行からの転籍後のキャリア

1 2	<p>転籍後に銀行取引方針が撤収に変化しての転職で、銀行による再就職斡旋で成功した事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:OAラベル・カード企画製造・資本金:2億円・年商:83億円 ・「前職のレベル概要」営業拠点次長職 ・「転籍後のレベル概要」経営企画部長として力を発揮 	<p>成功事例 レベルII 同上</p>
1 3	<p>病院へ転籍した事例(先方が高卒を希望)[転籍者2名面談][経営者も面談]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:病院経営・資本金:14億円・年商:16億円 ・転籍後の職位:企画室長と事務局次長 ・「前職のレベル概要」 営業拠点長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 独自の経営管理資料を呈示し信頼を獲得 No. 1とNo. 2人材の調整役に徹する 	<p>成功事例 レベルII 調整役だが、経営意思決定には参画せず</p>
1 4 A	<p>後継者の後見人の事例(年俸が2.5倍)[経営者も面談]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:アパレル小売業・資本金:20百万円・年商:335億円 ・転籍後の職位:取締役総務部長 ・「前職のレベル概要」 本部審査部審査役を経験 ・「転籍後のレベル概要」 No. 1はブランド価値の向上、No. 2は人事と経営企画、No. 3の転籍者は管理部門の全ての采配、という経営トップより与えられたミッションを忠実に履行中 	<p>成功事例 レベルIII 経営者の転籍者に対する評価は、調整役として経営の一角の役割を果たしている</p>
1 5 B	<p>海外事業展開で実績を挙げた事例(年俸が倍増) [経営者も面談]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:ハンバーガー店舗運営・資本金:115億円・年商:624億円 ・転籍後の職位:取締役専務執行役員CFO ・「前職のレベル概要」 海外営業拠点長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 フックワークの良さを武器に海外展開と経営企画は全面的な信頼を得ている 	<p>成功事例 レベルIII 事業部門を経営者より完全に一任されている</p>

<p>1 6 C</p>	<p>つなぎ社長となった事例①</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:アルミ電解コンデンサ用電極箔の製造・資本金:5億円・年商:500億円 ・現状の職位:取締役会長 ・「前職のレベル概要」 総務・審査の副部長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 組織内調整役として全幅の信頼を得て、プロパー社長が育つまでのつなぎ社長も経験 	<p>成功事例 レベルⅢ 完全に経営の一翼</p>
<p>1 7 D</p>	<p>つなぎ社長となった事例②</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種:洋菓子製造・資本金:1億円・年商:37億円 ・現状の職位:代表取締役社長 ・「前職のレベル概要」 営業拠点長を経験 ・「転籍後のレベル概要」 同族会社の調整役として頭角をあらわし、後継者が決まるまでのつなぎ社長も経験 	<p>成功事例 レベルⅢ 完全に経営の一翼</p>

引用文献

- ・中馬宏之監修・キャプラン研究会編（2003）『成功・失敗100事例の要因分析から学ぶ 中高年再就職事例研究』東洋経済新報社。
- ・玄田有史（2002）「リストラ中高年の行方」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズムー労働移動の経済学』東洋経済新報社, 25-49.
- ・稲上毅（2003）『企業グループ経営と出向転籍慣行』東大出版会。
- ・永野仁（1989）『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。
- ・永野仁（1997）「出向人事—その傾向と必要な対応策」川喜多喬・岩村正彦・高木晴夫・永野仁・藤村博之『グループ経営と人材戦略』総合労働研究所, 117-130.
- ・永野仁（2005）「中高年出向受け入れの合理性とその成功要因—労働市場という観点からの分析—」『日本労務学会誌』7（1）、2-11.
- ・日本労働研修機構（1992）「創業型中小製造業における雇用行動と人材育成」『日本労働研修機構 / 調査研究報告書』17,46-47.
- ・日本労働研修機構（1999）『出向・転籍の実態と展望』。
- ・駿河輝和（2002）「希望退職の募集と回避手段」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, 103-123.
- ・高木朋代（2008）『高年齢者雇用のマネジメント—必要とされ続ける人材の育成と活用—』日本経済新聞出版会。
- ・富田安信（2002）『「中小企業における右腕従業員：そのキャリアと貢献度」三谷直紀・脇坂明編『マイクロビジネスの経済分析-中小企業経営者の実態と雇用創出』東京大学出版会, 181-195.
- ・脇坂明（2003）「右腕が中小企業の経営業績に与える影響」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, 62-85.



* 本稿は、『都市銀行から関連会社外への転籍後のキャリアーその成功要因』（平成20年度法政

大学大学院経営学研究科提出修士論文）をもとに、加筆・修正を行ったものである。修士論文および本稿の作成にあたっては、指導教官の佐野嘉秀准教授（法政大学）小川憲彦准教授（法政大学）より、事例研究の心得から論文の内容に至るまで、実に様々な点でご指導をいただいた。また、本稿執筆にあたっては、本誌の匿名レフェリーより、適切かつ丁寧なコメントをいただいた。記して、感謝の意を表したい。もちろん、本稿の責任はすべて筆者が負う。

- 1) 転籍者及び転籍先経営者へのインタビュー調査の前段階で、情報収集として銀行人材開発室長へのヒアリングを実施した。人材開発室は出向転籍者の窓口としての機能を有している。ヒアリング概要としては、①転籍先である関連会社と一般事業法人の違い②転籍における成功者と失敗者の違い③失敗者のその後の斡旋状況④転籍者の配属部署⑤転籍時の条件折衝項目、等々である。
- 2) 稲上（2003）ではスペック人事を「受け入れ会社からみれば、必要な人材を即戦力として中途採用することにほかならない。」(p.261)と定義している。
- 3) 出戻りは、転籍先での失敗により、転籍会社での在籍が困難となり、銀行が終身雇用維持の観点から60～63歳までは別の一般事業法人へ再斡旋する雇用慣行である。これは失敗者に与えられたオプションとしての位置付けである。
- 4) ここでの「特殊な雇用環境」とは以下の通りである。銀行での処遇慣行は、官僚組織での処遇慣行に類似している。銀行経営トップ（頭取・社長）や官僚組織トップ（各省の事務次官）を選抜するため、その他人材を早期に振り分け、退職させる雇用慣行を指している。その前提となるのは、早期退職のための受け皿の確保である。銀行は、関連会社以外に取引先（融資先が圧倒的）の受け皿が、取引関係融資関係という絆で、確保されてきたという従来よりの慣行が存在していた。
- 5) 「【付表B】事例のプロファイル」をご参照。
- 6) 以下の記述の斜体箇所は、ヒアリング調査における当事者の発言部分を示している。

- 7) 経営トップの右腕については、先駆的に川喜多（1992）が片腕という形で分析している。日本労働研修機構（1992）「創業型中小製造業における雇用行動と人材育成」『日本労働研修機構 / 調査報告書』 pp.46—47による。また、同様の研究には、脇坂（2003）富田（2002）がある。
- 8)「銀行支援」「受入企業の動機づけやアドバイス」「適材を転籍させる工夫」などは、インタビューからは把握できなかった。