

【定年後研究所報告書】

定年後研究所 調査結果報告書 Vol. 3

大企業における
中高年社員のキャリア自律に向けた現状と課題

2022年12月

一般社団法人 定年後研究所

ミドルシニアの「自走人生」をデザインする

定年後 ● 研究所

【目次】

<緒言>

1 はじめに	2
2 当報告書の構成・調査内容	4

<第1章> 大企業会社員の就業価値観アンケート調査結果

1 当アンケート調査の概要について	6
2 「50歳以上のキャリア自律と就業価値観」に関するアンケート調査結果の概要	9
3 アンケート調査結果からの考察と企業の実践	10
4 アンケート調査結果(データ編)	12

<第2章> キャリア自律に関する取組事例の紹介(大企業人事部へのヒアリング結果)

1 「キャリア自律」に関する企業人事の基本認識	34
2 「キャリア自律」に関する人事諸施策の状況	37
3 「キャリア自律」を基軸とした企業としての取組紹介	46

<おわりに>

1 総括	52
2 今後の研究テーマ	53

緒言

1. はじめに

昨今、企業の人事部の方とお話をしていると、「キャリア自律」という単語をお聞きする機会が増えてきました。とりわけ、「受け身のキャリア形成を重ねてきた中高年社員を対象にした、キャリア自律対策には特に苦労しています」とのお話を数多くお聞きするようになってきました。

この原稿を執筆中の10月中旬には、内閣の「5年で1兆円の人への投資」が新聞紙上を賑わしており、東京大学大学院経済学研究科教授の柳川範之氏は「リスクリングは中高年にはハードルが高い」「これからは自分の能力をどう高めていくかを考える必要がある。リスクリングの前に改めて自分にとっての幸せを考え、キャリア形成を考える癖をつけることが欠かせない」と論評されています。（日本経済新聞2022.10.13朝刊 12版より）

一方で、「キャリア自律」や「リスクリング」と言っても、大企業と中小企業とでは、その課題認識や取組内容には大きな差異があると言われていました。

大企業では、メンバーシップ型雇用のもとで、ジェネラリストとして育成されてきたホワイトカラー層が相対的に大人数を占め、巷で言われる「受け身のキャリア形成意識」や「手に職がついていない」など、中高年社員のキャリア自律の課題性が、より深刻というのが定説となっています。

そこで、当報告書ではあくまでも「大企業」を対象にしたキャリア自律の調査分析や取組状況の把握に焦点をあてていることを、冒頭にお伝えしたいと思います。

当報告書はこれまでも、「70歳までの就業機会の確保」を求める法改正を背景に、企業と個人の望ましい関係構築をテーマに、企業の試行錯誤の取組事例を過去2年間にわたってご紹介してきました。

（過去2年間も、調査対象は、今年度と同じく「大企業」に設定しております）

当然ながら、単なる雇用期間の延長だけではなく、50代以降のやや一律的な人事制度や運営の見直し、経験やスキル・志向を活かしたポストの社内外での開発、更にはキャリア研修やキャリア面談の見直し、越境体験や副業解禁など、人事部門が取り組まれる分野は多岐にわたっており、当報告書Vol.1（2020年版）Vol.2（2121年版）でも網羅的にご紹介してきました。

特に私の印象に残っているのが、中高年社員の「意識改革」「行動変容」に向けて試行錯誤され、自らも多くの中高年社員と向き合って来られたキャリア支援担当者からの、研修や面談を通した中高年社員への「思い」の声です。一例をあげると、

「再雇用期間満了で会社を去ってからも、社会から必要とされる人材であり続けて欲しい」

「事業発展目的だけでなく、個人の充実の視点にたっても、一人一人にキャリア自律を促したい」

「ひな壇時代の意識をマインドリセットしてもらい、チーム協働の中で新たなやりがいを見つけて欲しい」「自発的な学びを重視し、キャリア研修を希望制にしたが、学んで欲しい人が手を挙げてくれない」など、中高年社員に親身に寄り添った「思い」や「悩み」をご披露いただき参りました。

そこで、今年度の報告書では、「大企業50代以上会社員のキャリア自律」をテーマに、大規模なアンケート調査を実施し、中高年世代でキャリア自律意識の高い層と低い層とでは、就業価値観がどのように異なるのかを多少なりとも明らかにすることで、今後、キャリア自律を促進する上での「押すべきボタン」をご考察いただく材料を提示することに主眼を置いています。

また、過去2年と同じく、企業の人事担当者から、「社名は一切伏せる」との条件で語っていただいた「中高年社員のキャリア自律に向けた思いや具体的な取組内容」をご紹介します。

当報告書が、一人でも多くの人事担当者の目に触れることで、多少なりとも「参考になった」とご評価いただくと共に、不足点や新たな調査・研究の視点をご教示いただく契機となれば望外の喜びです。

一般社団法人 定年後研究所 理事 所長 池口 武志

2. 当報告書の構成・調査内容

当報告書の構成・調査内容は以下のとおりです。

第1章 大企業会社員就業価値観に関するアンケート調査結果

今年8月に都市部在住の大企業会社員約1200名（男女：22歳～69歳）を対象に、就業価値観に関する多岐の設問にわたるアンケート調査を実施しました。ご高承の通り、これまで各研究機関等での類似の視点での大規模な調査・研究の蓄積はなされていますが、「大企業50代以上社員のキャリア自律」に焦点をあてたアンケート調査は例が少なく、大変興味深い結果が得られています。

当アンケート調査では、キャリア自律度を「主体的な学びの姿勢」と「将来のキャリアビジョンの明確さ」の掛け算と定義付け、自律意識が高い層と低い層で、就業価値観がどのように異なるのかを相関分析しています。特に、「仕事のやりがい」「職場での役割・貢献意識」「自分のリソースへの自信度」「新たな挑戦意欲」「会社に求めること」の設問項目で、キャリア自律度で対照的な結果が見られます。

同時に、キャリア自律意識の高い層・中間層・低い層の分布が、加齢に伴ってどのように変化するのも、分析の対象に加えております。なお、当アンケート調査では、20代・30代・40代・50代・60代毎のデータも把握していますが、当報告書ではテーマを踏まえ「50代以上との対比における分析結果」の言及にとどめております。

（詳しいデータをご覧になりたい方は、当研究所 HP「お問い合わせ」機能よりご連絡をお願い致します。）

第2章 キャリア自律に関する取組事例の紹介（大企業人事部へのヒアリング結果）

大企業15社の企業人事部担当者（人事企画、人事運用、人材開発、キャリア支援等各領域）を対象に、比較的自由的なヒアリング調査（半構造化インタビュー）を実施しました。緒言に記載のとおり、ヒアリングにあたっては、企業名非公表を前提に、「検討中」のことや「人事担当者の個人的考え」も積極的に掘り下げて、今後の未来像の描写に努めました。末尾には、「取組みの背景まで掘り下げた個社の包括的な取組例」として数社ご紹介しております。

第1章で量的に分析した「中高年社員のキャリア自律の課題」をベースにおきながら、この第2章をお読みいただくと、「全体の課題感（マクロ）」と「個々企業の取組み（ミクロ）」とが、より立体的にご理解いただけるものと思います。

換言すれば、アンケートで明らかになった「中高年社員一人一人への係わり」の重要性を、幾つかの先

進的取組企業では、いち早く重要課題と位置付けられ、多大な時間と労力を割かれて、中高年社員と真正面から向き合い、当該層のキャリア自律への取組みを進めておられることが把握できました。

<ご参考：ヒアリング調査内容（半構造化インタビュー）>

- ・キャリア自律に関する課題認識
- ・中高年社員を巡る課題認識
- ・中高年社員の活性化に向けた取組み（人事評価、再雇用制度の見直し、研修や面談の見直し、副業の取組み 等）

第 1 章.大企業会社員の就業価値観アンケート調査結果

1. 当アンケート調査の概要について

① 調査概要

調査方法	インターネット調査（スクリーニング調査＋本調査）																																																																								
調査地域	都市部（関東：東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県／中部：愛知県／ 関西：大阪府、京都府、兵庫県）																																																																								
対象者条件	<ul style="list-style-type: none"> ●本調査 ・男女 22-69 歳 ・従業員規模 1000 人以上の大企業にお勤めの正社員（一般社員、係長、課長、部長） ※60 歳以上は契約・嘱託社員も含む ・短期大学卒、大学卒、大学院卒 																																																																								
抽出方法	株式会社インテージ社ネットモニター「キューモニター」より適格者を抽出（登録属性から条件適格者をサンプリング）																																																																								
サンプルサイズ	<p>スクリーニング調査回収数：23733s / 本調査回収数：1283s</p> <p>※20 代～60 代の年代別、且つ男女別にもサンプルを確保</p> <p>※2021 年労働力調査を参考に男性 6：女性 4 の比率に設定</p> <p>※「男性の定年後問題」へフォーカスする意図から、男性 50 代以降のサンプルを多めに設定</p> <p>▼設計サンプル</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代前半</th> <th>50代後半</th> <th>60代前半</th> <th>60代後半</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>120</td> <td>120</td> <td>120</td> <td>120</td> <td>750</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>30</td> <td>450</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>150</td> <td>150</td> <td>150</td> <td>200</td> <td>200</td> <td>200</td> <td>150</td> <td>1,200</td> </tr> </tbody> </table> <p>▼回収サンプル</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代前半</th> <th>50代後半</th> <th>60代前半</th> <th>60代後半</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>90</td> <td>93</td> <td>100</td> <td>129</td> <td>129</td> <td>134</td> <td>147</td> <td>822</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>60</td> <td>65</td> <td>66</td> <td>87</td> <td>86</td> <td>84</td> <td>13</td> <td>461</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>150</td> <td>158</td> <td>166</td> <td>216</td> <td>215</td> <td>218</td> <td>160</td> <td>1,283</td> </tr> </tbody> </table>		20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半	60代後半	計	男性	90	90	90	120	120	120	120	750	女性	60	60	60	80	80	80	30	450	計	150	150	150	200	200	200	150	1,200		20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半	60代後半	計	男性	90	93	100	129	129	134	147	822	女性	60	65	66	87	86	84	13	461	計	150	158	166	216	215	218	160	1,283
	20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半	60代後半	計																																																																	
男性	90	90	90	120	120	120	120	750																																																																	
女性	60	60	60	80	80	80	30	450																																																																	
計	150	150	150	200	200	200	150	1,200																																																																	
	20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半	60代後半	計																																																																	
男性	90	93	100	129	129	134	147	822																																																																	
女性	60	65	66	87	86	84	13	461																																																																	
計	150	158	166	216	215	218	160	1,283																																																																	
実施時期及び調査会社	<p>スクリーニング調査：7月29日（金）～8月1日（月）</p> <p>本調査：8月2日（火）～8月5日（金）</p> <p>※調査はいずれも 株式会社インテージサーチによる実施</p>																																																																								
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・本文やグラフ・数表上の選択肢の表記は、語句を簡略化している場合がある。 ・調査結果の数値は回答率（%）で示している。%の母数は、その質問の回答数または属性性別の TOTAL 数で、「n=」で表している。 ・割合は小数点第 2 位で四捨五入し、小数点第 1 位まで示している。「○は 1 つだけ」などの質問であっても端数が影響し、回答率の合計値が 100.0%にならない場合がある。 ・複数回答の設問では、回答率（%）は回答数「n=」に占める割合となっている。したがって、回答割合を全て合計しても 100.0%にならない場合がある。 ・回答率（%）が 3 %未満は非表示としている。 																																																																								

② 「キャリア自律」の定義(キャリア自律 3 区分の考え方)

まず、ここでは当調査における「キャリア自律」をどのように定義したか説明したい。

今般は、キャリア自律の度合について、アンケート対象層自身が回答した「主体的な学びの姿勢」及び「将来のキャリアビジョンの明確性」に関する回答状況をスコア化し、双方を掛け合わせたスコア値の高低により、**キャリア自律意識の高い層(高意識層)**、**中間層**、**低い層(低意識層)**の3つに区分することとした。

なお、「主体的な学びの姿勢」に関するアンケートは、『(1)仕事に繋がる自己研鑽は怠らない』、『(2)広く社会の課題を学びたい・触れたい』、『(3)現在、自ら学びの機会を設けている』、『(4)自発的に学ぶことは好きだ』、『(5)何らかの学びのグループ、コミュニティに属したい』の5項目で確認し、選択肢は「そう思う」～「そう思わない」の4段階の設定としている。

各回答を「そう思う + 2」「ややそう思う + 1」「あまりそう思わない - 1」「そう思わない - 2」としてスコア化している。

(サンプル数)			Q10(1)～(5)主体的な学びの姿勢※ スコアTOTAL値				
			6～10	5	2～4	-2～1	-10～-3
Q3(3)将来の キャリアビジョンは 明確だ	TOTAL	1283	219	245	265	267	287
	そう思う	138	69	22	25	12	10
	ややそう思う	464	95	131	101	78	59
	あまりそう思わない	565	45	84	122	152	162
	そう思わない	116	10	8	17	25	56

※ 「主体的な学びの姿勢：(1)～(5)」をスコア化した総合点と、「将来のキャリアビジョンは明確だ：(1)」の掛け合わせにより作成

上記のような前提により、キャリア自律意識の高い層(高意識層)、中間層、低い層(低意識層)の分布は以下のとおりとなっている。以降はこの3区分をベースにアンケート結果分析を行うこととしたい。

<本調査結果における「キャリア自律3区分」分布状況>

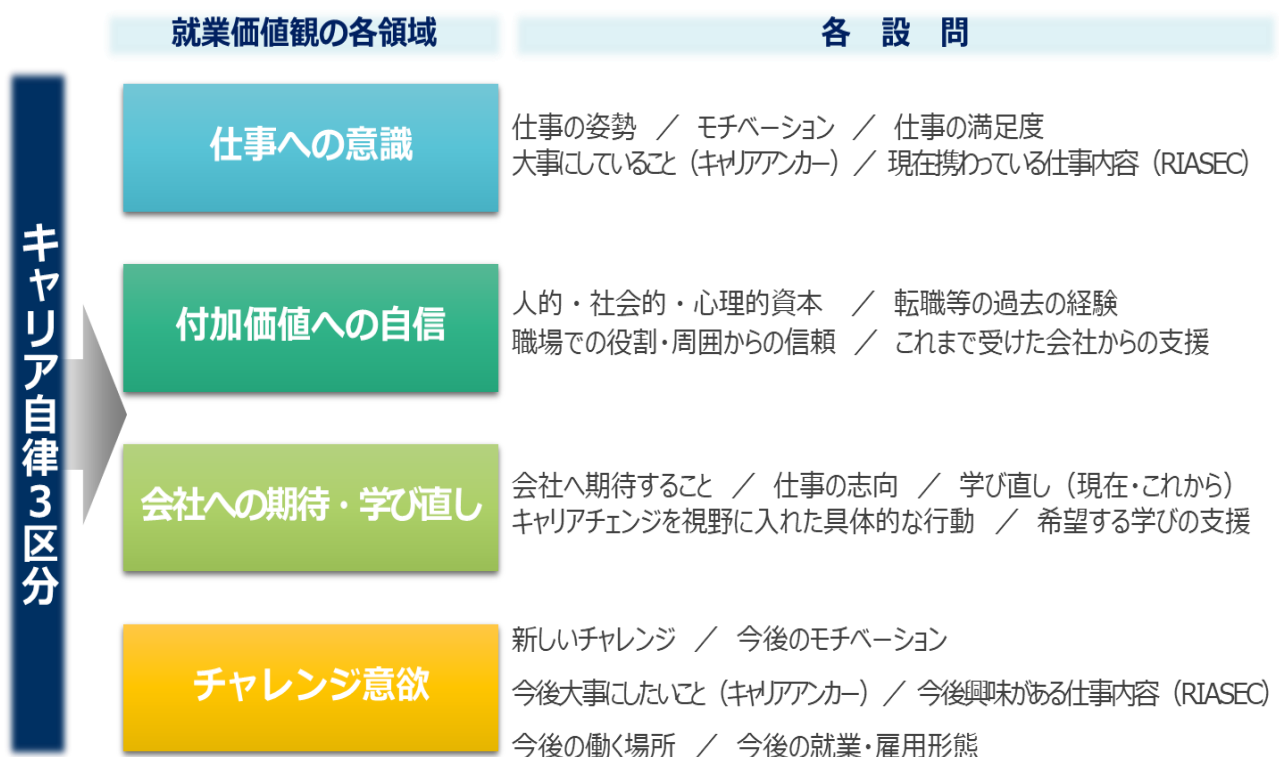
	n=	■ 高意識層	□ 中間層	□ 低意識層	(%)
TOTAL	1283	24.7	44.5	30.8	
50歳未満	474	23.8	42.2	34.0	
50歳以上	809	25.2	45.9	28.9	

※上記キャリア自律3区分の分布(高意識層～低意識層)は年代別に大きな差異はない(年代別の調査データをご覧になりたい方は、当研究所 HP「お問い合わせ機能」よりご連絡をお願い致します。)

③ 本調査での「キャリア自律」と「就業価値観」との相関分析の枠組み

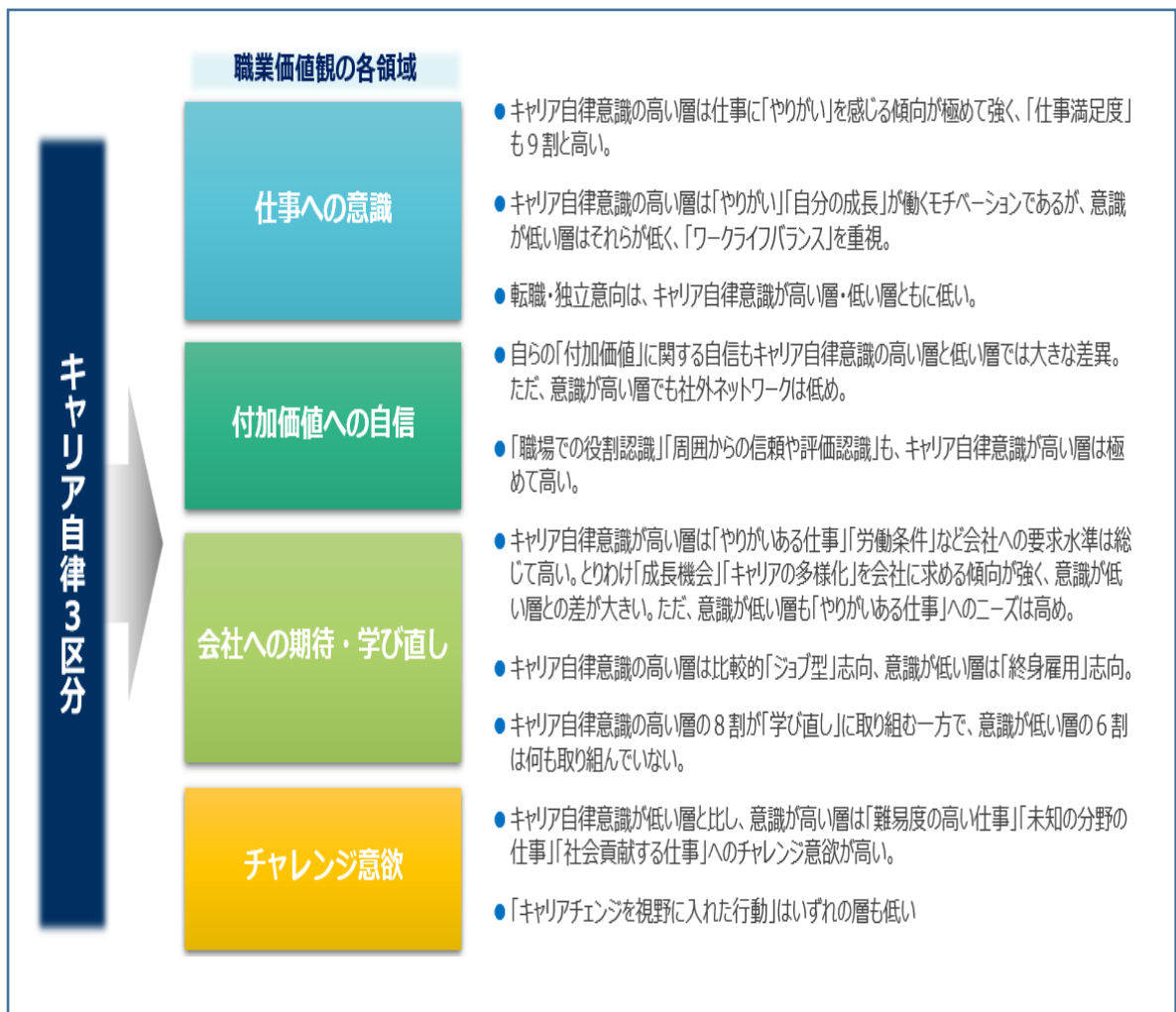
前頁で示した考え方を踏まえ、50歳以上のキャリア自律の3区分(高意識層、中間層、低意識層)について、就業価値観を構成する「仕事への意識」「付加価値への自信」「会社への期待・学び直し」「チャレンジ意欲」との相関分析を実施した。

今回の相関分析においては、特に、キャリア自律意識の高い層(高意識層)と低い層(低意識層)の差異について注目することとしている。



2. 「50歳以上のキャリア自律と就業価値観」に関するアンケート調査結果の概要

50歳以上のキャリア自律の3区分について、就業価値観を構成する **仕事への意識、付加価値への自信、会社への期待・学び直し、チャレンジ意欲** との相関分析の結果は以下のとおりとなる。



※ なお、年代別の調査データをご覧になりたい方は、当研究所 HP「お問い合わせ機能」よりご連絡をお願いします

3. アンケート調査結果からの考察と企業の実践

まず驚いたのは、キャリア自律意識の高い層・中間層・低い層の「占率（分布）」が、50歳未満と、50歳以降（含む60代）とで差異が見られなかったことである。

当アンケート調査では「キャリア自律度」を「主体的な学びの姿勢」と「将来のキャリアビジョンの明確性」の掛け算と操作的に定義をしていますが、加齢とともに減退する傾向があると思っていた「キャリア自律度」は、年代別には差異がないことが明確になりました。

また、「会社に求めること」は給与・評価・勤務体系など多岐にわたるものの、「自分の成長機会」「異動ローテーションの機会」については、50～60代であっても、5～6割が期待しており、若い世代と遜色ない結果が出ています。特に、キャリア自律「意識の高い層」は、実に9割が「自分の成長機会」を会社に求めていることが明らかになったことは注目に値するのではないのでしょうか。

実際、「意識の高い層」の8割が何かしらの自発的な学び直し行動をとっている反面、「意識の低い層」の6割は何も取り組んでおらず、同じ世代でも大きな差異が鮮明になっています。

このことから、現在、政官民あげて「リスキリング」「学び直し」の機運が高まっていますが、企業は、従業員の能力開発支援策の検討にあたっては、一律的な「年齢」で区切るのではなく「個人の学びの意欲」に応じた機会を設定することが肝要と考えられます。

また、「中間層」「意識の低い層」への効果的な学びの動機付けの難しさは、大半の企業人事の方から聞かれる悩みです。その点、「将来のキャリアビジョンの明確さ」は、当調査の「キャリア自律」の定義の片方の軸であると共に、「主体的な学びの姿勢」との強い相関が類推されます。企業は、「中間層」「意識の低い層」に対しても、「将来のキャリアビジョン」を明確にする機会を提供することが、一つの手だてではないかと思います。

次に、VUCAの時代において、企業が従業員に求める「難易度の高い仕事」や「未知の分野での新しい仕事」へのチャレンジ意欲と、キャリア自律度の相関を見ると、キャリア自律意識の「高い層」と「低い層」とではチャレンジ意欲の高低は対照的な結果となりました。

従って、キャリア自律意識を高める取り組みは、企業の競争力向上に繋がるものと考えられます。

今回の調査では「因果関係」の量的分析は行っておりません。ただ、「意識の高い層」が日常の仕事に高いやりがいを感じ、職場での役割意識・周囲からの信頼獲得意識も極めて高いことが明らかになったことから推測すると、50代や60代の社員に対しても、補助的な業務を付与するのではなく、極力チャレンジングな仕事を付与し、そのことを職場のメンバーが共有し、所属長がしっかりと評価するという、当たり前のサイクルを回していくことが、やりがい意識の醸成を通じて、新たなチャレンジ意欲を引き出すことに繋が

るのではないかと思います。

第2章で詳しくご紹介しますが、既に多くの企業人事の方はそのことに気づいておられ、人事制度改正や、運営面での改善に留まらず、中高年社員の活性化、戦力化に向けて、「キャリア研修やキャリア面談の充実」に着手されています。

従来は、定年直前に「老後のマネープラン作成」を目的に実施していた「定年準備教育」も、今では、キャリア自律意識の向上を狙いとして、50歳前後のタイミングに前倒しし、「キャリア研修」として内容をリニューアルされる企業が増えています。このような企業では、研修や面談を通じて、中高年社員一人一人への丁寧な「期待」の伝達と、結果の「フィードバック」に精力的に取り組まれている事例を拝見することが出来ました。

一方で、企業人事としても、中高年社員の活性化やセカンドキャリア支援に、十二分な人的資源を投入することが容易ではないため、キャリア研修や越境学習、更にはポスト開発のアウトソーシングを図る事例も増えつつあります。

定年後研究所としても、企業の先駆け的な取り組みなどの情報発信を続けるとともに、キャリア研修のeラーニングプログラム「キャリア羅針盤」（P39参照）の開発を通じて、より直接的な支援を行ってきたいと考えております。

4. アンケート調査結果(データ編)

① 仕事への意識

キャリア自律と「仕事への意識」の相関 まとめ

- ✓ **仕事の姿勢**として、キャリア自律意識の高い層ほど「やりがいを感じる」「今の仕事が好き」との思いが極めて強い。高い層ほどではないが、意識の低い層も「やりがい」「今の仕事が好き」と思うのは約5割。
また、「チャンスがあれば独立・起業」を考える割合が4分の1ほど存在する。
- ✓ **モチベーション**は、キャリア自律意識の高い層ほど「やりがい」「自分の成長」等のモチベーションを強く持って働いてきている。現在は意識の低い層同様に「ワークライフバランス」「楽しさ」も高まっているが「やりがい」も維持。
- ✓ **仕事への満足度**は、キャリア自律意識の高い層は9割に対して低い層は5割と差が大きく、意識の低い層は現状への何らかの不満を募らせていると言える。
- ✓ **現在大切にしていること（キャリアアンカー）**では、全体的に「ワークライフバランス」重視で、特にキャリア自律意識の低い層で顕著。意識の高い層は「専門性」「全般管理」「起業家的創造性」「純粋な挑戦」が高い。
- ✓ **現在携わっている仕事内容（RIASEC）**では、全体的に、「企業的（経営や管理、営業等）」「習慣的（規則・ルールに沿って進める事務や会計、法律等）」の割合が多いが、キャリア自律意識の高い層では「研究的（研究や調査、科学、医学的等）」が高め。

キャリア自律意識の高い層は、マネジメント力や専門性・研究といった技術・スキル等をもって働いているとの意識が強く、「やりがい」「自身の成長」等のこれまでの高いモチベーションや仕事の満足度への何らかの影響がうかがえる。意識が低い層でも「やりがい」「今の仕事が好き」との思いはあるものの、現状への何らかの不満があり、あきらめ感を持っていることが考えられる。

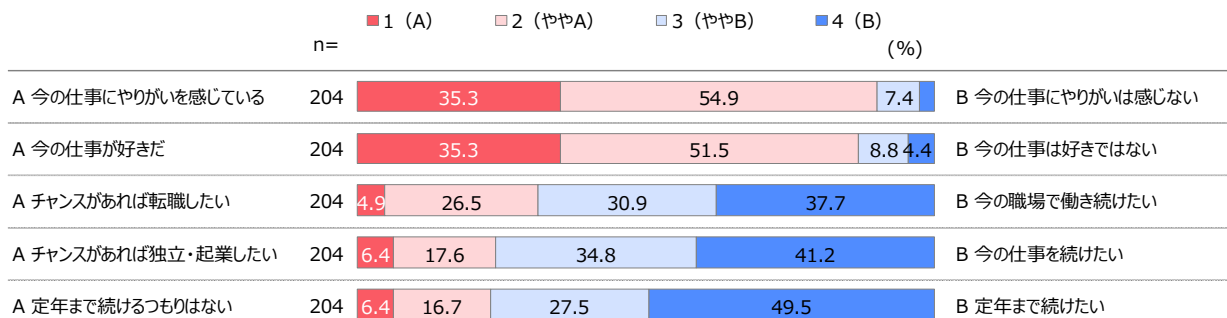
キャリア自律と「仕事への意識」分析結果

◆仕事の姿勢

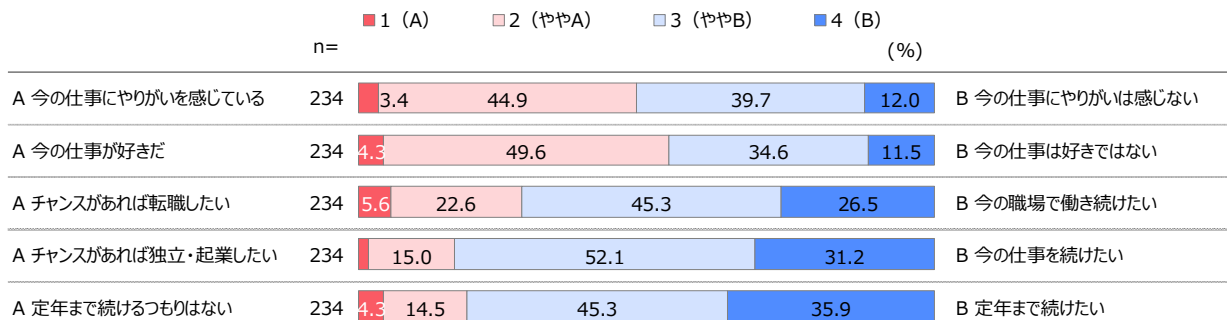
キャリア自律度合の高意識層ほど「やりがいを感じる」「仕事が好き」の思いが極めて強い。

<設問> 仕事について、現在あなたはどのように考えていますか。

【高意識層】



【低意識層】

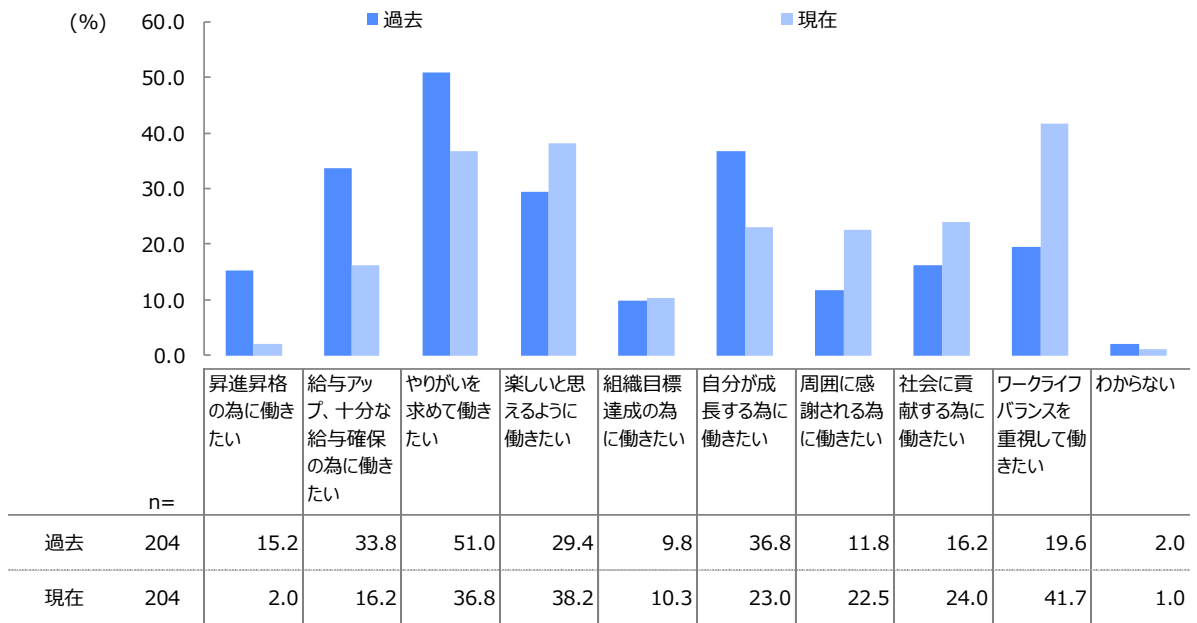


◆働くモチベーション

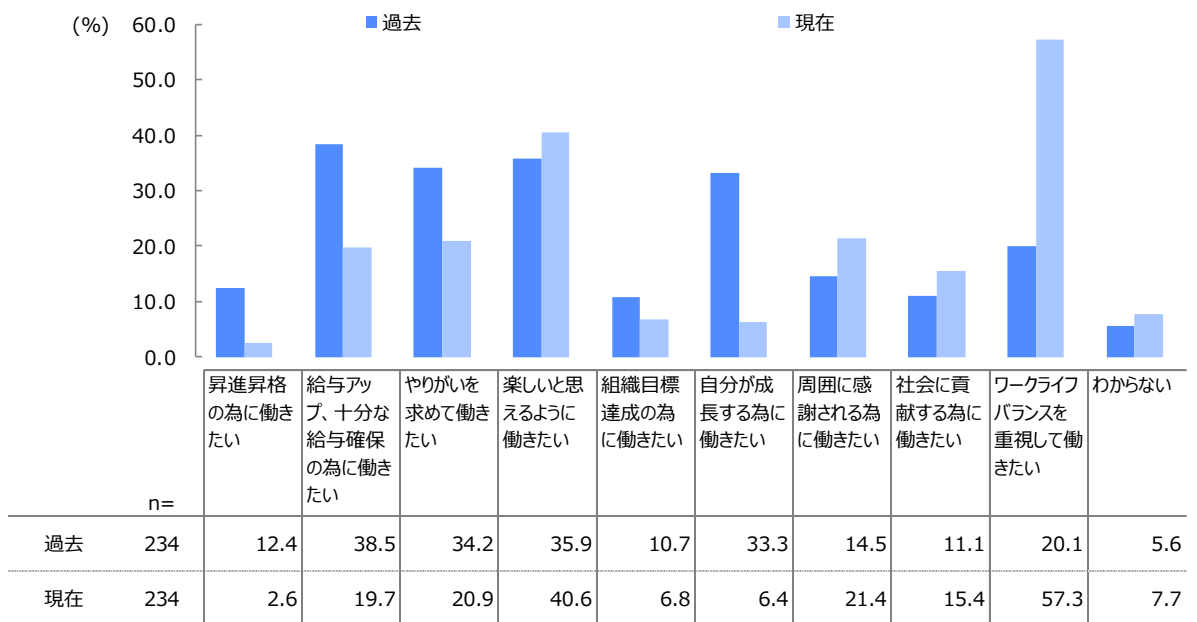
高意識層は、これまで「やりがい」「自分の成長」等のモチベーションを強く持って働いてきた。
現在は低意識層同様に「ワークライフバランス」「楽しさ」が上位だが、「やりがい」も維持した状態。

<設問> 仕事についての価値観・意欲について、過去、現在、今後のあなたの考えていた（いる）ものに近いものをそれぞれ3つまでお答えください。：過去 および 現在

【高意識層】



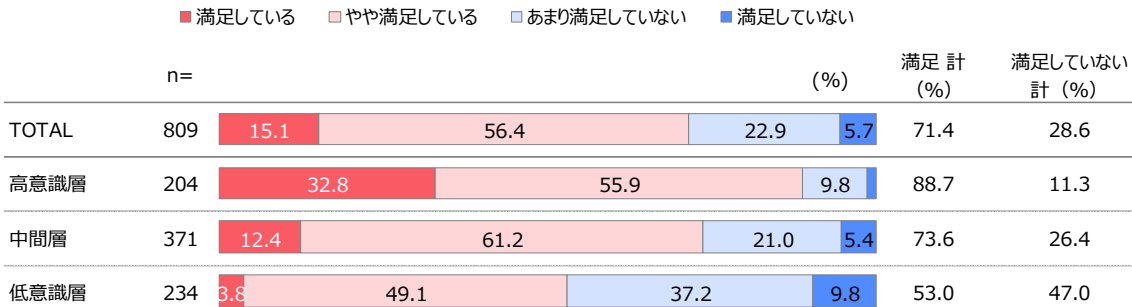
【低意識層】



◆仕事の満足度

仕事に満足しているのは、高意識層は9割。対して低意識層は5割に留まり、差がみられる。

<設問> 現在の仕事について、どの程度満足していますか。

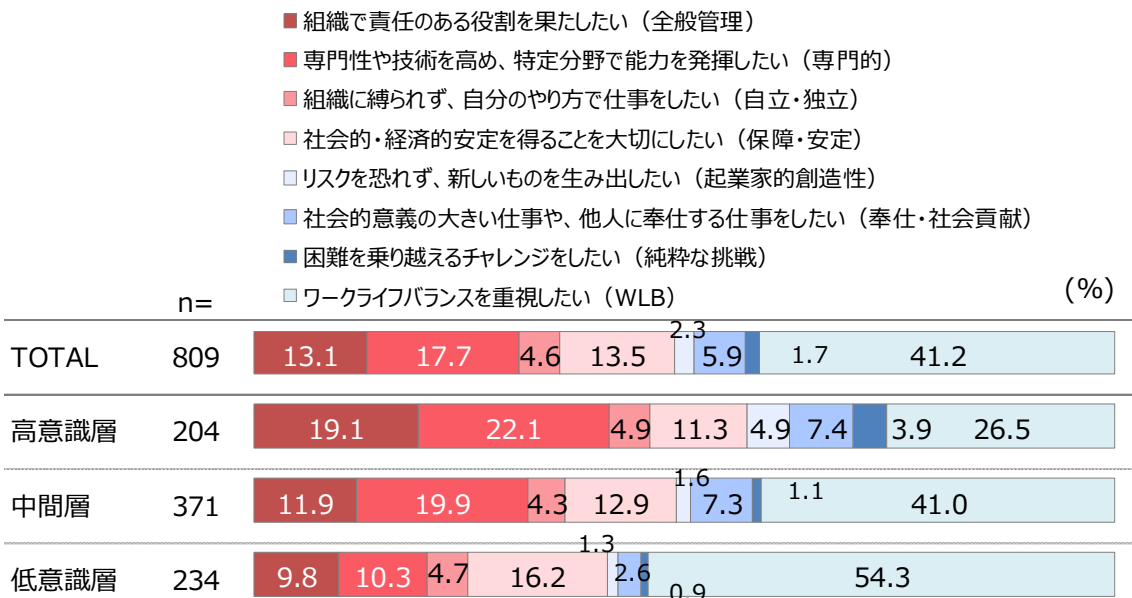


◆現在大切にしていること（現在のキャリアアンカー※）

全体として「ワークライフバランス」重視で、特に低意識層で顕著。

高意識層が現在大切にしていること（キャリアアンカー）は「専門性」「全般管理」「企業家的創造性」「純粋な挑戦」。

<設問> あなたは、仕事をする上で何を大切にしていますか。現在および今後において、あなたが欠かせないと考えるもっとも近いものをお答えください。:現在

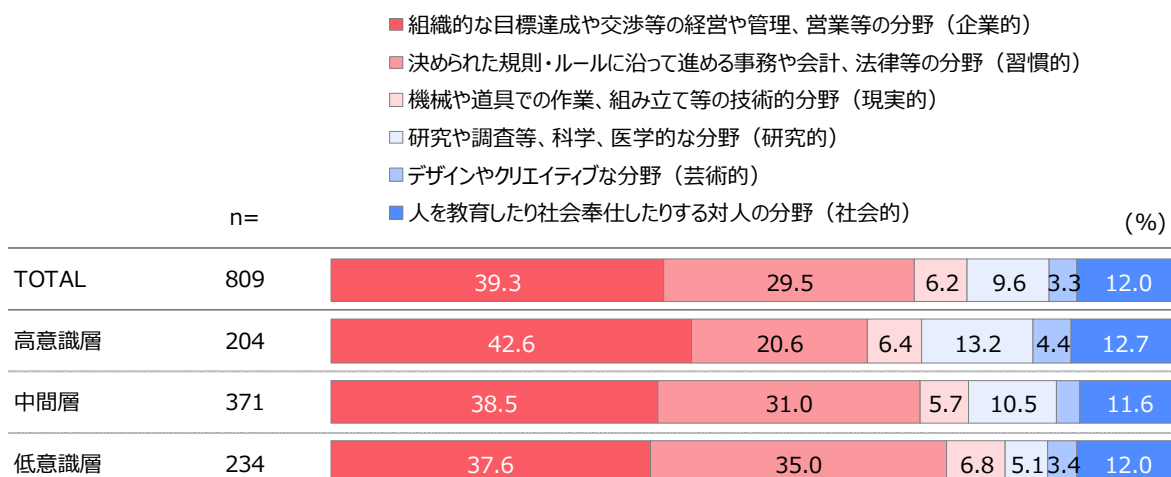


※ 『キャリアアンカー』とは、自身のキャリアや働き方を選択する上で譲れない「価値観」「欲求」「コアコンピタンス（能力）」のこと。マサチューセッツ工科大学名誉教授のエドガー・H.シャインによって提唱されたキャリア理論の概念。

◆現在携わっている仕事内容

高意識層が現在携わっている仕事内容（RIASEC※）は「研究的」が高め。

<設問>現在、あなたが携わっている仕事内容、また今後興味がある仕事内容について、あなたの考えにもっとも近いものを教えてください。 :現在、携わっている仕事



※ 選択肢に表示した「企業的」「習慣的」「現実的」「研究的」「芸術的」「社会的」は、職業選択のRIASECによる診断（職業と個人のパーソナリティは6つに分類され、職業と個人のパーソナリティが一致すると適職になりうるという理論を元に作成された診断）に基づく。ジョンズ・ホプキンス大学名誉教授ジョン・L・ホランドによって提唱され、ホランド理論とも言われる。

② 付加価値への自信

キャリア自律と「付加価値への自信」の相関 まとめ

- ✓ **人的資本**である「能力・スキル」「市場価値」、**社会的資本**である「社内外のネットワーク」、**心理的資本**である「好奇心」「レジリエンス」すべてで、キャリア自律意識の高い層の自信は強い。対して意識の低い層は総じて弱い。
- ✓ **転職等の過去の経験**として、キャリア自律意識の高い層は「自らの意思による転職」、低い層は「不本意な異動・転勤・出向・転籍」の経験率が高い。
他の「役職定年やポストオフ」「困難なミッション」「自らの意思による異動・転勤・出向・転籍」等では大きな差がないことを見ると、異動・転勤・出向・転籍等において本人が不本意と感ずる状態を生むことは、50歳以上のキャリア自律への何等かの影響が考えられる。
- ✓ **職場での役割・周囲からの信頼**では、どちらの層も半数以上は「ミッションが明確」「仕事・役割がある」「信頼されている」「役に立っている」と考えているが、キャリア自律意識の高い層ではすべてが9割以上とさらに自信が高いことがわかる。ただ、時と場合によっては、過剰な自信となる可能性も考えられる。
- ✓ **これまで受けた(会社からの)学びの支援**は、全体の約5割が「OJT」「社内研修・スキルアップ研修」をあげる。キャリア自律意識の高い層は「自身で取り組むスキルアップ」「役職定年者向け・定年後のキャリア支援」も高め。意識の低い層は全体的に低めのスコア。

キャリア自律意識の高い層と低い層が能力・スキルにおいて感じている差は、社内外のネットワーク等の社会的資本での差が大きいが、人的・心理的な資本ではそれぞれ自信は持っている。違いとしては、過去の経験や役割・周囲からの信頼のとらえ方の影響がうかがえ、今後のキャリア自律を促すにあたり、明確な役割をベースとした自己効力感やキャリア自律意識の向上、職場内コミュニケーションの取り方等での改善が必要になると考えられる。

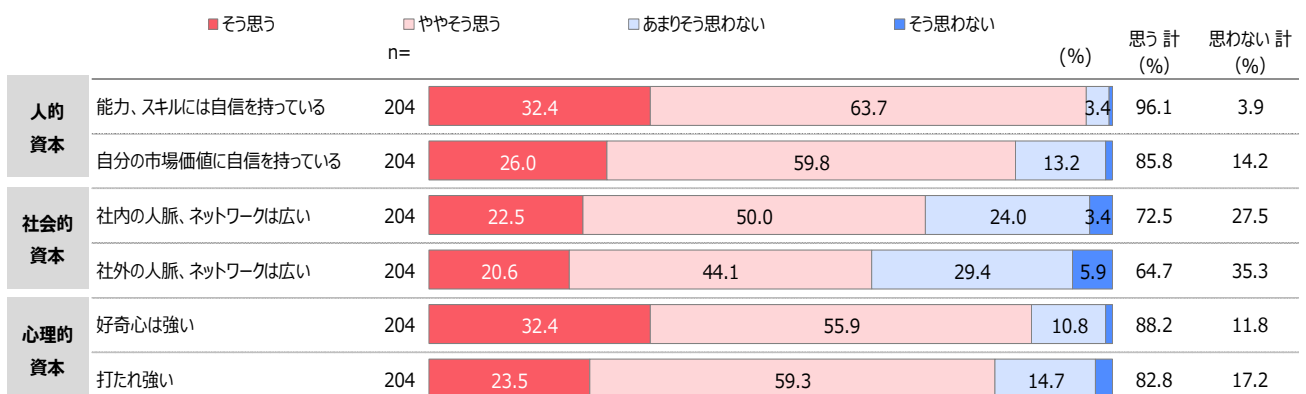
キャリア自律と「付加価値への自信」分析結果

◆ 人的資本・社会的資本・心理的資本

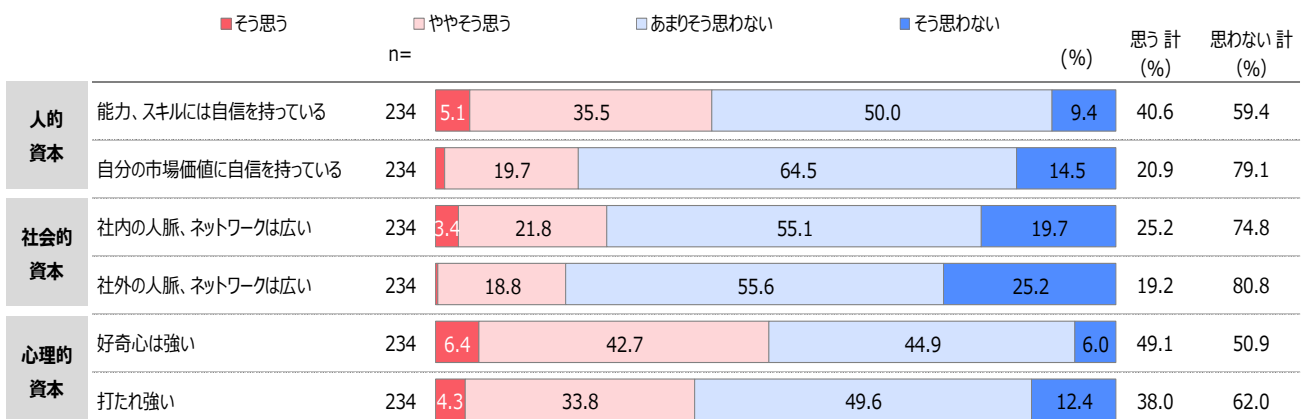
「能力・スキル」「市場価値」「社内外のネットワーク」「好奇心」「レジリエンス」すべてにおいて高意識層は強い自信を持つ。対する低意識層の自信は総じて弱い。

<設問> あなたのスキルについて、あなたの考えに近いものをお答えください。

【高意識層】



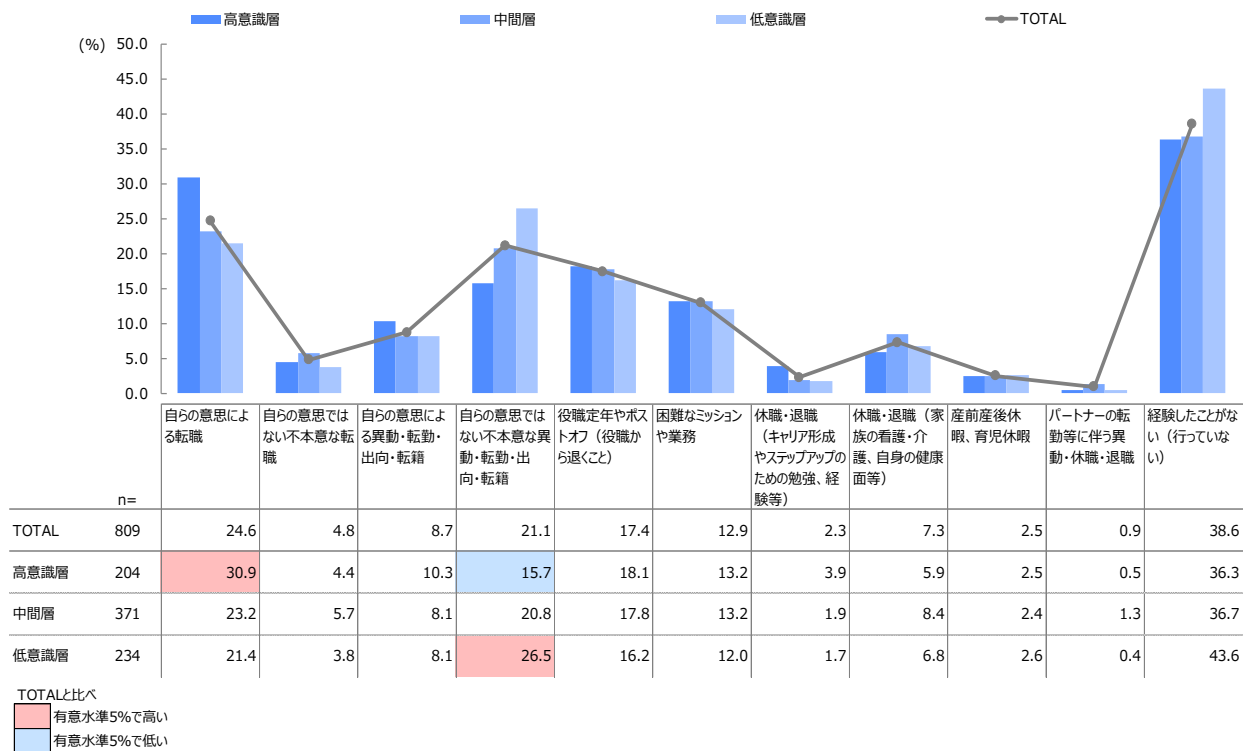
【低意識層】



◆ 転職等の過去の経験

過去の経験として、高意識層は「自らの意思による転職」、低意識層は「不本意な異動・転勤・出向・転籍」の経験率が高い。キャリア自律への何等かの影響が考えられる。「役職定年やポストオフ」「困難なミッション」「自らの意思による異動・転勤・出向・転籍」等では大きな差はない。

<設問> あなたは、次のような転職や異動、役職定年、ポストオフ（役職から退くこと）、退職等を経験したことがありますか。

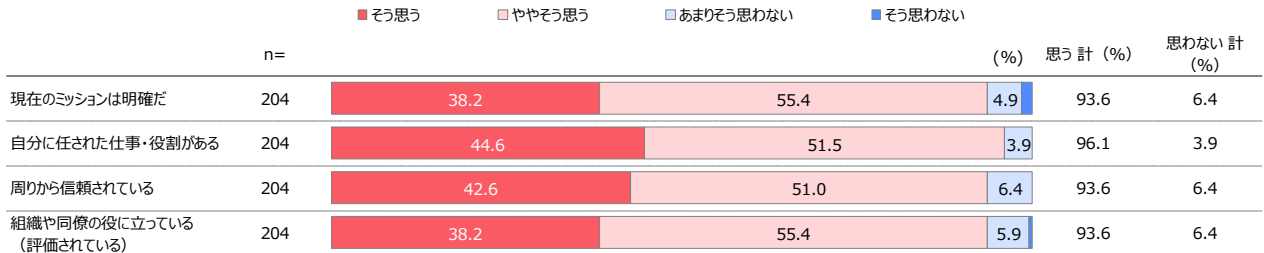


◆職場での役割・周囲からの信頼

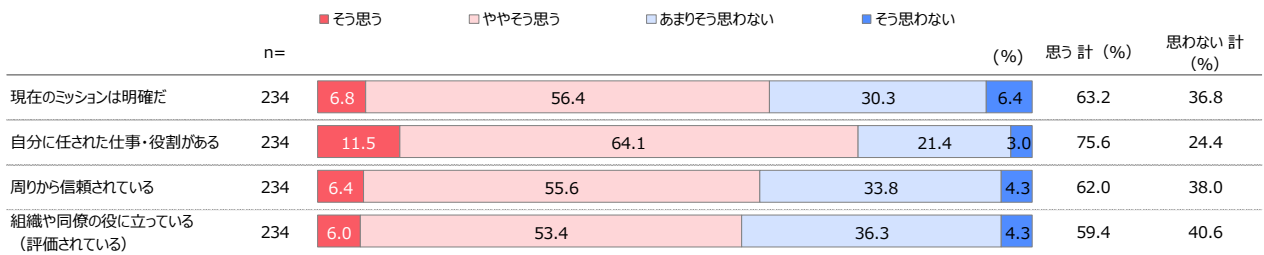
どちらの層も半数以上は「ミッションが明確」「仕事・役割がある」「信頼されている」「役に立っている」と考えているが、高意識層ではすべて9割以上で自信を持っている。

<設問> あなたは、現在の職場でのミッション、役割、同僚との関係をどのように感じていますか。

【高意識層】



【低意識層】

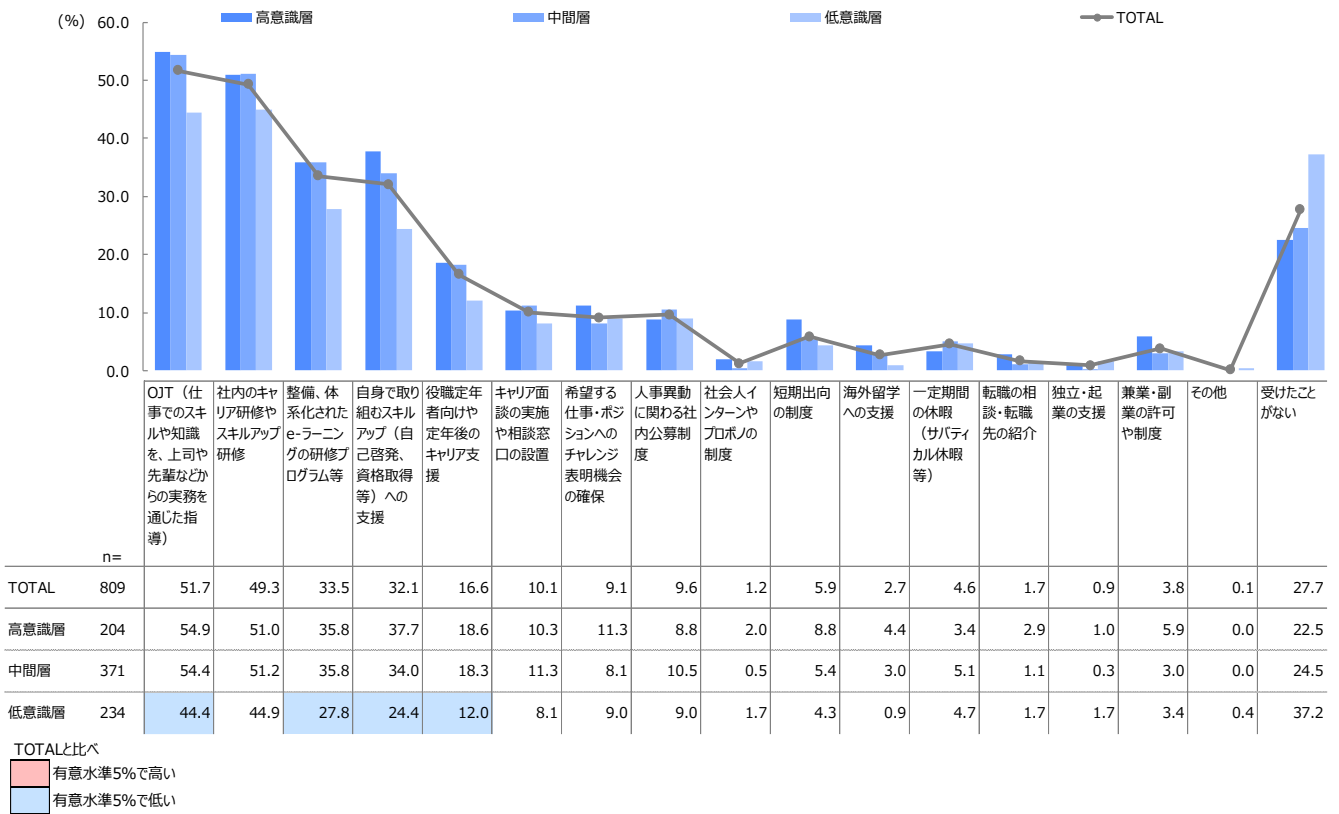


◆これまで受けた(会社からの)学びの支援

過去に受けたことがあるのは、全体の約5割が「OJT」「社内研修・スキルアップ研修」。

高意識層は「自身で取り組むスキルアップ」「役職定年者向け・定年後のキャリア支援」も高め。低意識層は全体的に低めのスコア。

<設問> キャリア形成に関する会社からのサポート・支援について、あなたがこれまで受けたことがあるものをすべてお答えください。



③ 会社への期待・学び直し

キャリア自律と「会社への期待・学び直し」の関連 まとめ

- ✓ **会社に求めること**として、どちらも「やりがいがある仕事」「柔軟な勤務体系」「給与など労働条件」「公平な評価や昇格の機会」「キャリアの多様化に向けた支援」は高い。
- ✓ **仕事の志向**は、キャリア自律意識の高い層は「ジョブ型雇用」「スペシャリスト」、低意識層は「終身雇用」「ジェネラリスト」寄りの志向。
- ✓ **現在及び今後の学び直し**では、キャリア自律意識の高い層の8割が何かしら取組む一方で、意識の低い層の6割は何も取組んでいない。意識の高い層は、「書籍、学習教材、アプリ等」「eラーニング」等の取組み率が高く、今後は「大学・大学院」「専門学校や各種スクール」「海外留学」等の意向も高い。意識の高い層より率は低いながら、意識の低い層も「書籍、学習教材、アプリ等」「資格取得」「社外の研修・セミナー、勉強会」等の意向が高まっている。
- ✓ **キャリアチェンジを視野に入れた具体的な行動**として、全体的に「何もしていない」が多い。キャリア自律意識の高い層で「ボランティアや地域活動」「兼業・副業」「フリーランスサイト登録」等の率がやや高い。
- ✓ **これから希望する学びの支援**として、全体的に「役職定年者向けや定年後のキャリア支援」「自身で取り組むスキルアップ」「キャリア研修やスキルアップ研修」「eラーニング」「OJT」のニーズは高い。
キャリア自律意識の高い層では、特に「eラーニング」「社内研修・スキルアップ研修」「OJT」が高い。

「柔軟な勤務体系」「給与などの労働条件」「公平な評価や昇格の機会」といった基本的な環境とともに、「やりがい」や「キャリアの多様化への支援」への期待は全体的に強い。一方、キャリア自律意識の高い層の8割が何らかの学び直しを行う一方、意識の低い層の6割は何も取組んでおらず、行動の格差が大きい。どの層もOJTと併せ、定年後のキャリア支援や各種研修プログラム、自己啓発等のニーズが高いことから、キャリア自律の向上にむけて、これらのメニューの強化・充実が求められる。

キャリア自律と「会社への期待・学び直し」分析結果

◆会社に求めること

会社へ期待することは、どちらの層も「やりがいがある仕事」「柔軟な勤務体系」「給与など労働条件」「公平な評価や昇格の機会」「キャリアの多様化に向けた支援」が高く、高意識層はその傾向が強い。また、高意識層は50代以上であっても「成長機会」「異動やローテーションの機会」への期待も大きい。低意識層は「成長機会」「異動やローテーション」はあまり期待していない。

<設問> あなたは次のような機会や制度、しきみをどの程度会社に期待しますか。

【高意識層】

	n=	■とても期待する	□期待する	□期待しない	■まったく期待しない	(%)	期待する計 (%)	期待しない計 (%)
やりがいがある仕事	204	25.5	69.6	4.9			95.1	4.9
柔軟な勤務体系	204	28.4	63.7	7.4			92.2	7.8
給与など労働条件	204	27.5	62.7	9.3			90.2	9.8
公平な評価や昇格の機会	204	27.5	63.2	7.8			90.7	9.3
自分の成長機会	204	22.5	67.2	9.3			89.7	10.3
異動やローテーションの機会	204	14.2	52.5	30.4			66.7	33.3
キャリアの多様化に向けた支援	204	21.1	67.2	10.8			88.2	11.8

【低意識層】

	n=	■とても期待する	□期待する	□期待しない	■まったく期待しない	(%)	期待する計 (%)	期待しない計 (%)
やりがいがある仕事	234	5.1	56.8	30.3	7.7		62.0	38.0
柔軟な勤務体系	234	13.2	61.1	19.7	6.0		74.4	25.6
給与など労働条件	234	11.1	53.4	26.1	9.4		64.5	35.5
公平な評価や昇格の機会	234	13.7	44.4	32.1	9.8		58.1	41.9
自分の成長機会	234		39.7	49.1	9.8		41.0	59.0
異動やローテーションの機会	234		32.1	53.4	12.4		34.2	65.8
キャリアの多様化に向けた支援	234	5.1	51.3	35.0	8.5		56.4	43.6

◆仕事の志向

高意識層は「ジョブ型雇用」「スペシャリスト」低意識層は「終身雇用」「ジェネラリスト」寄りの志向。

<設問> あなたが望む仕事はどちらのタイプですか。

【高意識層】

	n=	1 (A)	2 (ややA)	3 (ややB)	4 (B) (%)	
A ジョブ型雇用	204	13.7	43.1	28.9	14.2	B 終身雇用
A 特定の分野への深い知識や優れた技術	204	24.0	47.5	22.5	5.9	B 分野を限定しない広範囲な知識・技術・経験
A 異動・転勤・ローテーションはない	204	19.6	39.2	32.8	8.3	B 異動・転勤・ローテーションがある
A 職務内容や責任の度合いに応じた給与	204	25.5	49.0	21.1	4.4	B 年齢や勤続年数とともに上昇する給与
A 個人として評価をされたい	204	26.5	56.4	15.7		B 組織業績に応じて評価されたい

【低意識層】

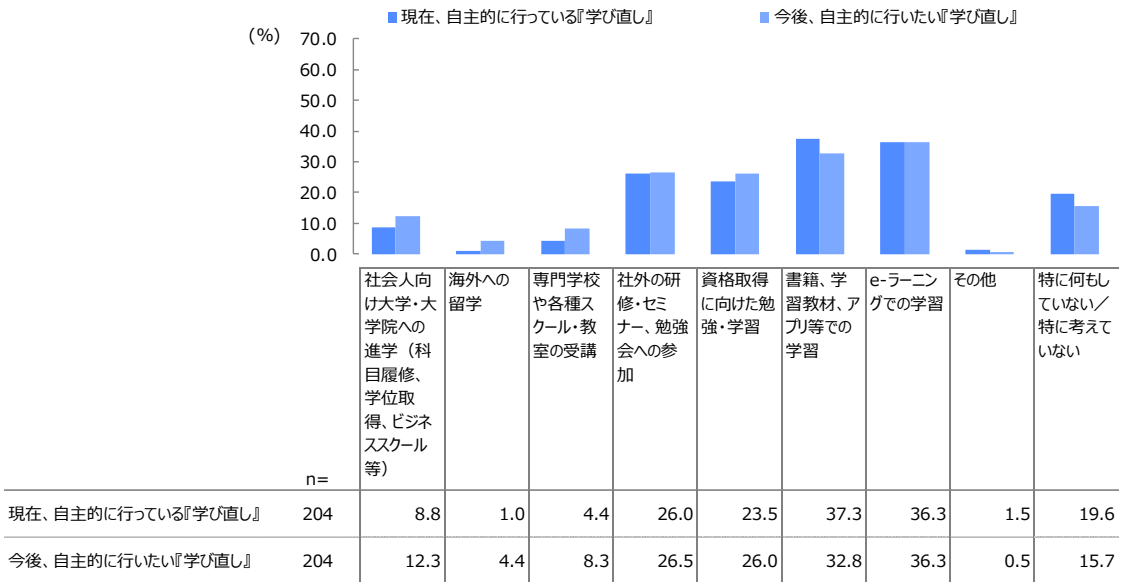
	n=	1 (A)	2 (ややA)	3 (ややB)	4 (B) (%)	
A ジョブ型雇用	234	6.0	24.4	49.6	20.1	B 終身雇用
A 特定の分野への深い知識や優れた技術	234	10.3	43.2	38.0	8.5	B 分野を限定しない広範囲な知識・技術・経験
A 異動・転勤・ローテーションはない	234	20.5	38.9	32.1	8.5	B 異動・転勤・ローテーションがある
A 職務内容や責任の度合いに応じた給与	234	10.7	48.3	33.3	7.7	B 年齢や勤続年数とともに上昇する給与
A 個人として評価をされたい	234	17.1	54.7	24.8	3.4	B 組織業績に応じて評価されたい

◆現在及び今後の学び直し

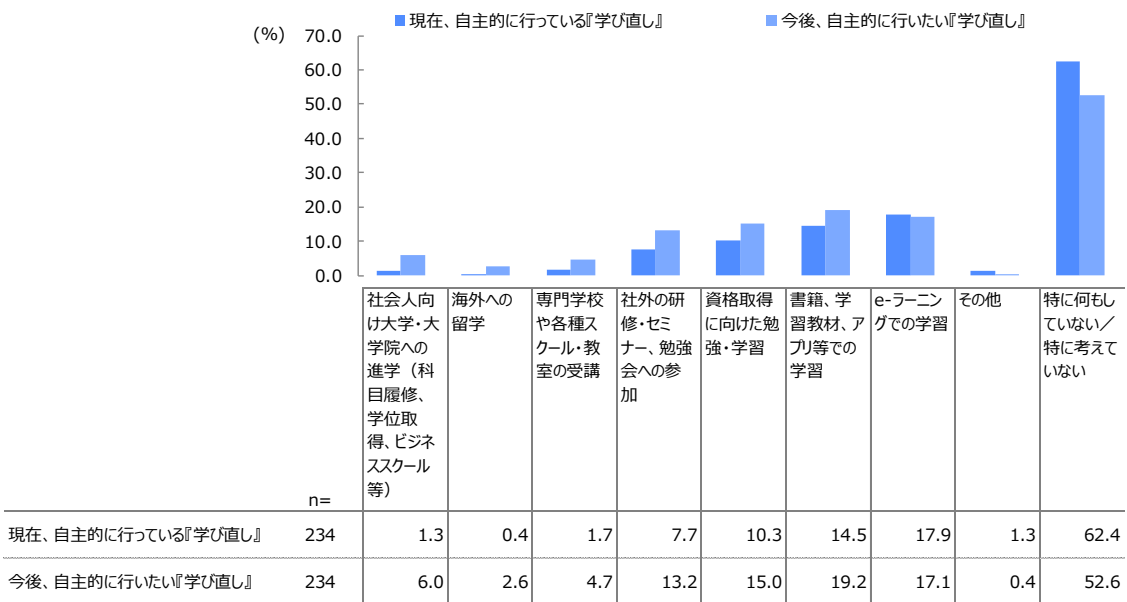
高意識層の8割が何かしらの学び直しに取り組む一方、低意識層の6割は何も取組んでいない。高意識層は、「書籍、学習教材、アプリ等」「eラーニング」等の取組み率が高く、今後は「大学・大学院」「専門学校や各種スクール」「海外留学」等の意向も高い。高意識層より率は低いながら、低意識層も「書籍、学習教材、アプリ等」「資格取得」「社外の研修・セミナー、勉強会」等の意向が高まっている。

<設問>「学び直し」について、あなたが現在行っていること、または今後行う予定があることについて、具体的な手段・方法をすべてお答えください。

【高意識層】



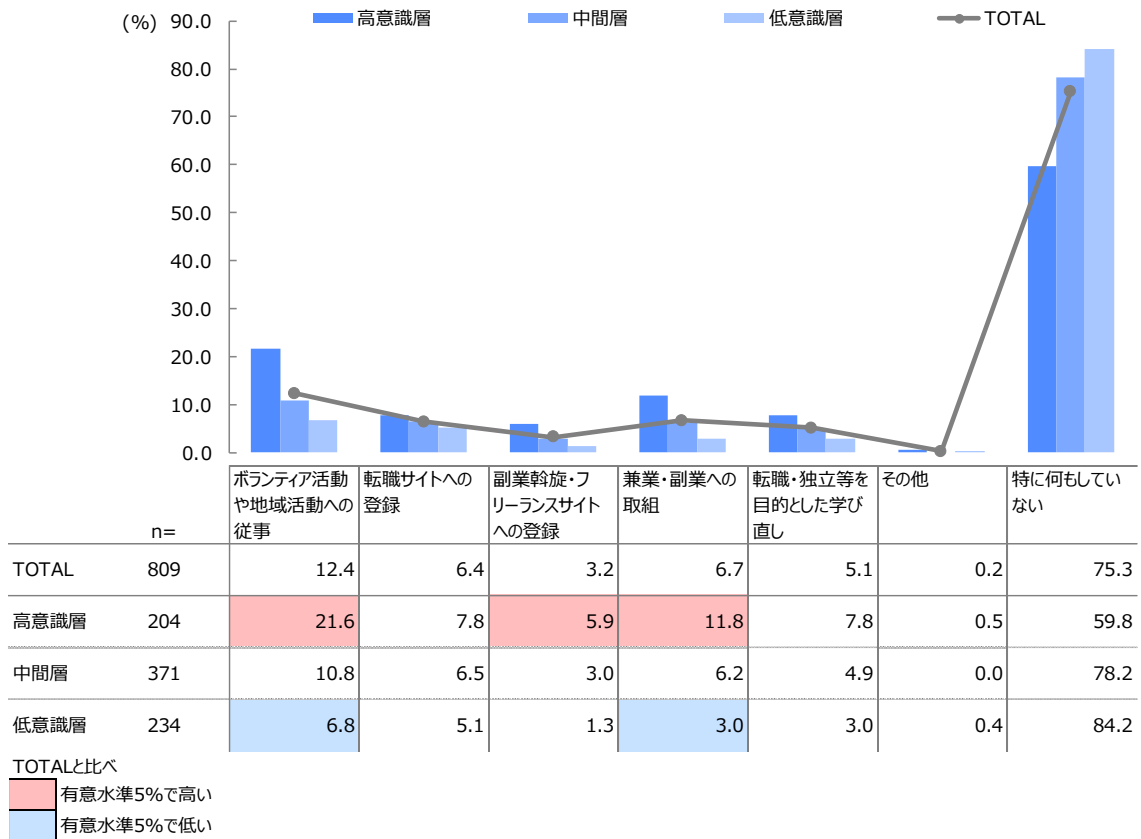
【低意識層】



◆キャリアチェンジを視野に入れた具体的な行動

キャリアチェンジを視野に入れた具体的な行動として、全体的に「何もしていない」が多い。高意識層で「ボランティアや地域活動」「兼業・副業」「フリーランスサイト登録」等の率がやや高い。

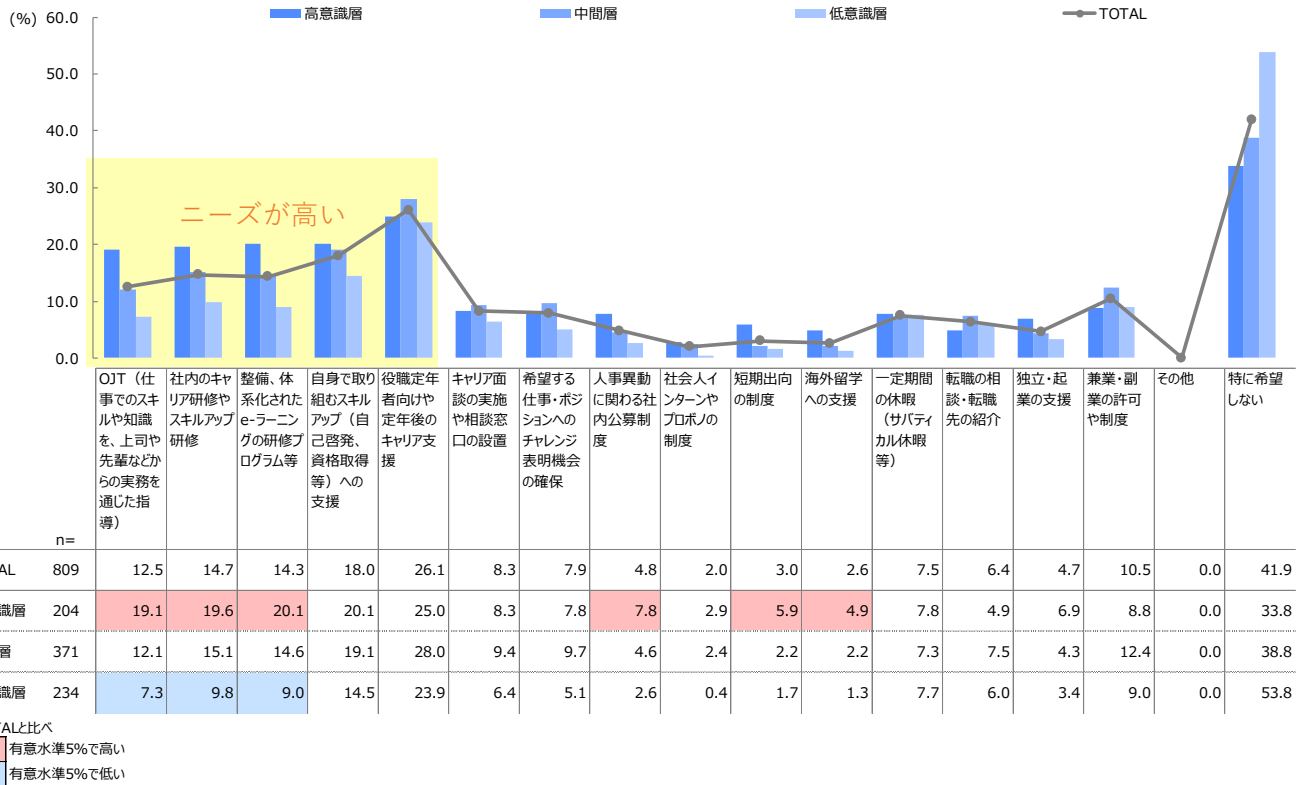
<設問> 次のうち、あなたが行っている具体的な行動にあてはまるものをすべてお答えください。



◆希望する(会社からの)学びの支援

これからの支援として、全体的に「役職定年者向けや定年後のキャリア支援」「自身で取り組むスキルアップ」「キャリア研修やスキルアップ研修」「eラーニング」「OJT」のニーズは高い。高意識層では、特に「eラーニング」「社内研修・スキルアップ研修」「OJT」が高い。

<設問> キャリア形成に関する会社からのサポート・支援について、これから希望するものをすべてお答えください。



④ チャレンジ意欲

キャリア自律と「チャレンジ意欲」の相関 まとめ

- ✓ **新しいチャレンジ**については、キャリア自律意識の高い層は「難易度の高い仕事」「未知の分野での新しい仕事」「社会に貢献する仕事」への意向が強く、会社として期待する分野の人材として合致する。なお、意識の低い層は「社会に貢献する仕事」への意向が半数を占める。
- ✓ **今後の働くモチベーション**は、現在のモチベーションと傾向の大きな差はなく、全体的に「ワークライフバランス」が最上位であることに変わりがない。キャリア自律意識の高い層においては、「やりがい」とともに、「楽しさ」や「周囲に感謝される為」「社会貢献」のために働きたい人が多い。
- ✓ **今後大事にしたいこと（キャリアアンカー）**では、全体的に「ワークライフバランス」重視が拡大する傾向。加えて、キャリア自律意識の高い層、低い層ともに「奉仕・社会貢献」の割合が高まっている。
- ✓ **今後興味がある仕事内容（RIASEC）**では、全体的に「企業的（経営や管理、営業等）」「習慣的（規則・ルールに沿って進める事務や会計、法律等）」の割合が高く、現在携わっている仕事内容への意識を継続している。一方で、キャリア自律意識の高い層、低い層とも「社会的（教育、社会奉仕）」な仕事への興味が高まっている。
- ✓ **定年後の就労意向**は6割超であり、**今後の働く場所**としては「今のグループ会社内」、**今後の就業・雇用形態**は「正社員」といった現状継続の意向を持つのが全体の約6割となっている。キャリア自律意識の高い層では、一部「業務委託契約」の意向もやや多い。

全体としてワークライフバランス重視の傾向が強くなるが、キャリア自律意識の高い層においては「難易度が高い」「未知の分野」「社会貢献」等の仕事内容への意欲が高く、会社として期待する人材としての活躍の可能性がある。また、意識が低い層でも一定程度の社会貢献意識も垣間見える。働き方としては「今のグループ会社内」「正社員」等の現状維持路線の考えを持つ者が多数のため、キャリア自律意識の向上を促しつつ、企業として今後期待する働き方との擦り合わせを通して共通認識を持つことが重要と考えられる。

キャリア自律と「チャレンジ意欲」分析結果

◆新しいチャレンジ

低意識層と比べて高意識層は「難易度の高い仕事」「未知の分野での新しい仕事」「社会に貢献する仕事」への意向が30pt以上も高い。なお、低意識層は「社会に貢献する仕事」への意向が半数を占める。

<設問> 今後、あなたがやりたいと考える仕事について、あてはまるものをお答えください。

【高意識層】

	n=	■ そう思う	□ ややそう思う	□ あまりそう思わない	■ そう思わない	(%)	思う計 (%)	思わない計 (%)
これまでの経験を活かせる馴染みある仕事をしたい	204	27.0	63.7	9.3			90.7	9.3
これまでの経験を活かして難易度の高い仕事をしたい	204	16.2	61.3	19.1	3.4		77.5	22.5
未知の分野で新しい仕事をしたい	204	7.8	51.5	34.8	5.9		59.3	40.7
これまでの仕事より、負担を抑えた仕事をしたい	204	11.3	54.4	30.9	3.4		65.7	34.3
収益追求よりも、社会に貢献する仕事をしたい	204	15.2	68.6	15.2			83.8	16.2
定年後には働きたくない（定年後にやりたいと考える仕事はない）	204	9.8	27.5	33.8	28.9		37.3	62.7

【低意識層】

	n=	■ そう思う	□ ややそう思う	□ あまりそう思わない	■ そう思わない	(%)	思う計 (%)	思わない計 (%)
これまでの経験を活かせる馴染みある仕事をしたい	234	8.5	67.1	20.9	3.4		75.6	24.4
これまでの経験を活かして難易度の高い仕事をしたい	234	32.1	50.9	15.0			34.2	65.8
未知の分野で新しい仕事をしたい	234	24.4	54.7	18.8			26.5	73.5
これまでの仕事より、負担を抑えた仕事をしたい	234	15.0	51.3	28.2	5.6		66.2	33.8
収益追求よりも、社会に貢献する仕事をしたい	234	5.1	46.2	41.0	7.7		51.3	48.7
定年後には働きたくない（定年後にやりたいと考える仕事はない）	234	12.8	36.3	37.6	13.2		49.1	50.9

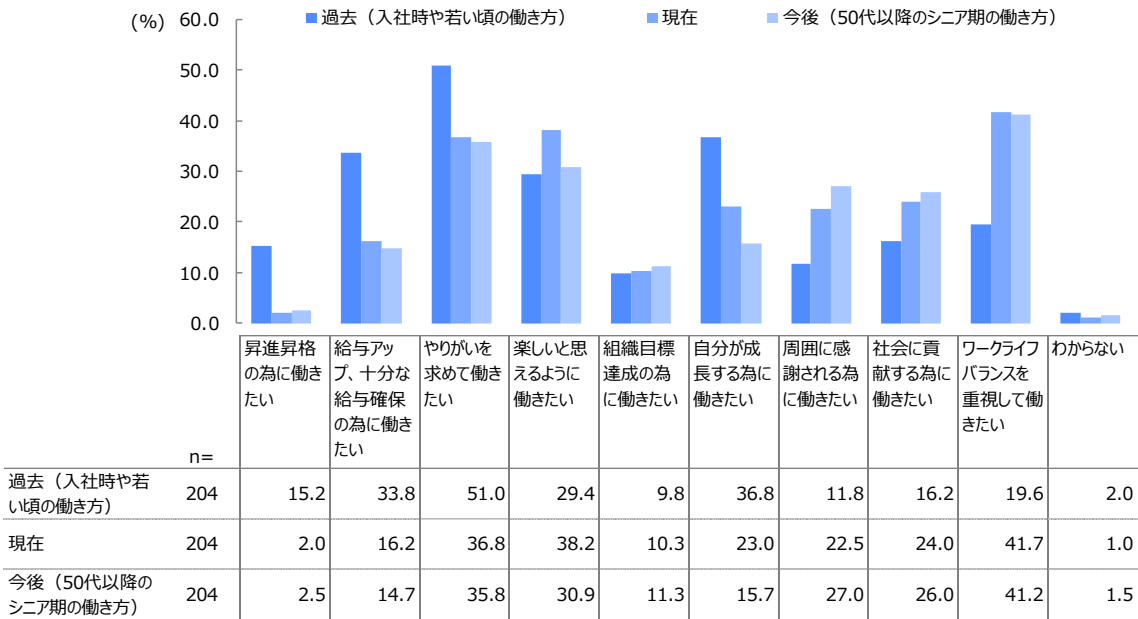
◆今後の働くモチベーション

今後の働くモチベーションは、現在のモチベーションと傾向の大きな差はみられず、どちらの層も「ワークライフバランス」が最上位であることに変わりがない。キャリア自律の高意識層においては、「やりがい」とともに、「楽しさ」や「周囲に感謝されるため」「社会貢献のため」に働きたい人が多い。

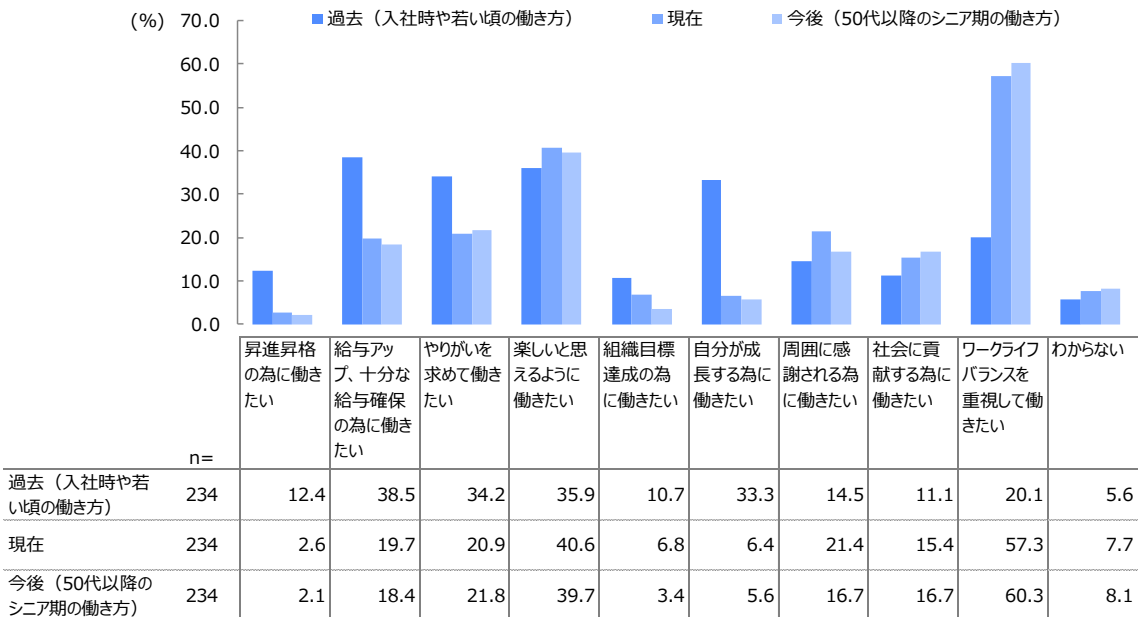
<設問> 仕事についての価値観・意欲について、過去、現在、今後のあなたの考えていた（いる）ものに近いものをそれぞれ3つまでお答えください。

:過去、現在、今後（50代以降のシニア期の働き方）

【高意識層】



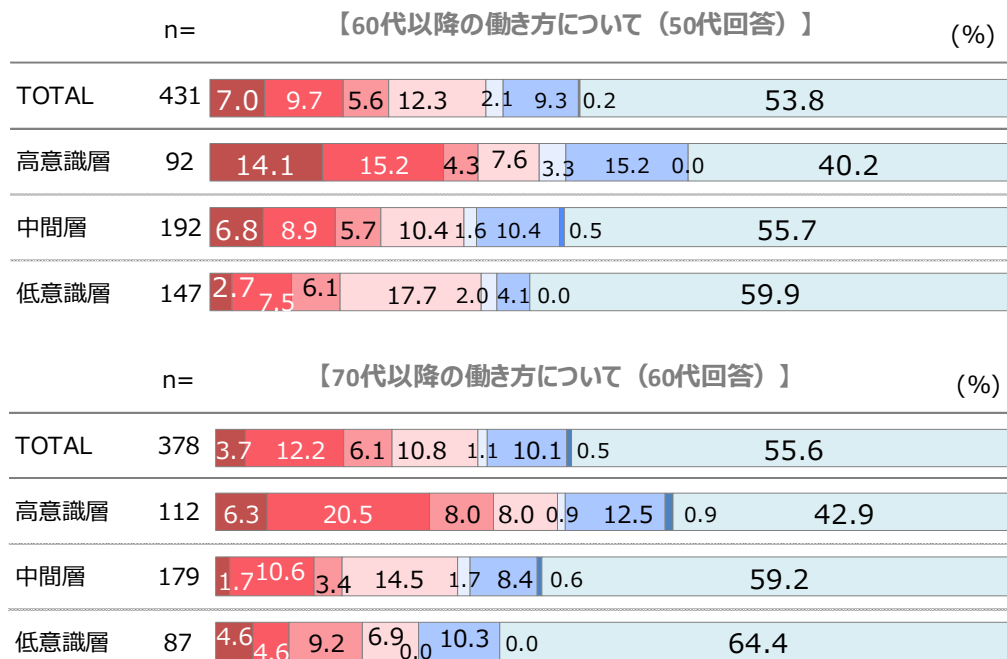
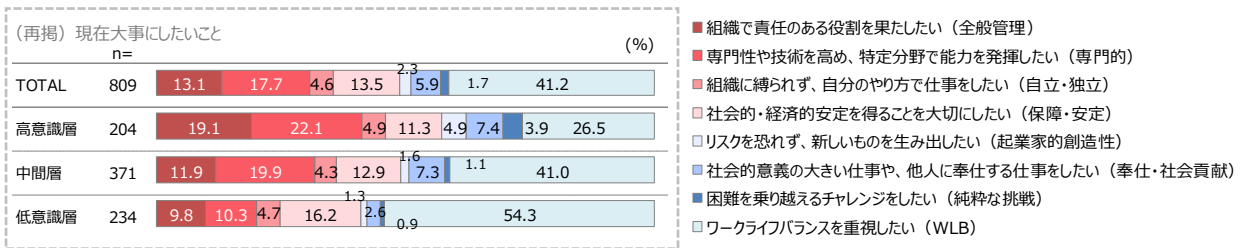
【低意識層】



◆今後大事にしたいこと（キャリアアンカー※）

今後大事にしたいこと(キャリアアンカー)では、全体的に「ワークライフバランス」重視が拡大する傾向。加えて高意識層、低意識層ともに「奉仕・社会貢献」の割合が高まっている。

<設問> あなたは、仕事をする上で何を大切にしていますか。現在および今後において、あなたが欠かせないと考えるもっとも近いものをお答えください。:今後

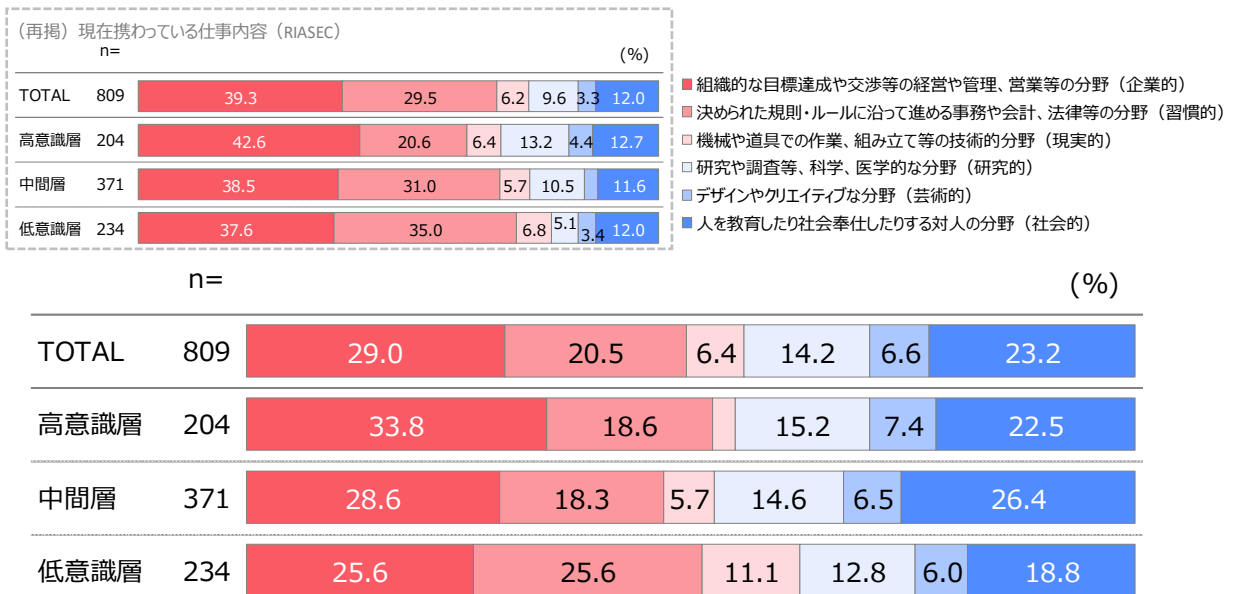


※ 『キャリアアンカー』とは、自身のキャリアや働き方を選択する上で譲れない「価値観」「欲求」「コアコンピタンス（能力）」のこと。マサチューセッツ工科大学名誉教授のエドガー・H.シャインによって提唱されたキャリア理論の概念。

◆今後興味がある仕事内容（RIASEC※）

今後、興味がある仕事内容（RIASEC）は、全体的に「企業的」「習慣的」の割合が高く、現在携わっている仕事内容への意識を継続している。一方で、どちらの層も「社会的」な仕事への興味が高まっている。

<設問> 現在、あなたが携わっている仕事内容、今後興味がある仕事内容について、あなたの考えにもっとも近いものを教えてください。：現在携わっている仕事 および 今後、興味のある仕事



※ 選択肢に表示した（企業的）（習慣的）（現実的）（研究的）（芸術的）（社会的）は、職業選択のRIASECによる診断（職業と個人のパーソナリティは6つに分類され、職業と個人のパーソナリティが一致すると適職になりうるという理論を元に作成された診断）に基づく。ジョンズ・ホプキンス大学名誉教授ジョン・L・ホランドによって提唱され、ホランド理論とも言われる。

◆定年後の就労意向

定年後に働きたくないとは思わない（定年後に働きたい）高意識層は6割を超え、また「今の職場」「今の会社」「今の会社グループ」を合わせた「今のグループ会社内」での就労や、「正社員」の雇用形態を希望する人が全体の約6割となっている。高意識層では「業務委託契約」の意向もやや多い。

<設問> 今後、あなたがやりたいと考える仕事について、あてはまるものをお答えください。

：定年後には働きたくない（定年後にやりたいと考える仕事はない）

	n=	■ そう思う (%)	□ ややそう思う (%)	□ あまりそう思わない (%)	■ そう思わない (%)	思う計 (%)	思わない計 (%)
TOTAL	809	11.7	28.8	37.0	22.5	40.5	59.5
高意識層	204	9.8	27.5	33.8	28.9	37.3	62.7
中間層	371	12.1	24.8	38.3	24.8	36.9	63.1
低意識層	234	12.8	36.3	37.6	13.2	49.1	50.9

<設問> あなたは、前問「定年後には働きたくない」について「そう思わない」「あまりそう思わない」とお答えになりました。70歳前後まで働くなら、どこで働きたいですか。

- 今の職場
- 転職したい
- NPO等の団体で働きたい
- 70歳までは働きたくない
- 今の会社（異動は可）
- 業務委託契約で働きたい（独立したい）
- 家業や親族の仕事を手伝いたい
- 今の会社グループ（出向は可）
- 起業・創業したい
- その他

	n=	(%)									
TOTAL	481	38.9	15.2	10.2	12.9	4.8	4.8	4.0	7.1		
高意識層	128	37.5	10.9	12.5	13.3	9.4	7.0	3.9	3.1		
中間層	234	42.3	16.7	8.5	12.4	4.3	4.7	3.4	5.6		
低意識層	119	33.6	16.8	10.9	13.4	5.0			14.3		

<設問> あなたが今後選択したい就労・雇用形態はどちらですか。

- 正社員
- 業務委託
- その他
- 嘱託社員・契約社員
- 兼業・副業
- 今後は働きたくない（リタイアしたい）
- パート・アルバイト
- 経営者（起業・創業）

	n=	(%)						
TOTAL	809	60.4	21.4	5.2	3.5	5.6		
高意識層	204	67.2	15.7	4.4	3.9			
中間層	371	58.8	24.5	3.8	3.5	3.5	5.1	
低意識層	234	57.3	21.4	8.1	3.0	8.5		

第2章.キャリア自律に関する取組事例の紹介

(大企業人事部へのヒアリング結果)

定年後研究所では、一昨年度、昨年度に引き続き、今年度上半期、大企業15社の企業人事の取組に関するヒアリング調査を行った。この章では、前章で記した、大企業会社員の「就業価値観アンケート」調査結果でその重要性がより鮮明になった、中高年社員の「キャリア自律」に向けた各企業の取組事例等を紹介する中で、今後の課題解決に向けた方策を探りたい。

1. 「キャリア自律」に関する企業人事の基本認識

ヒアリングを行った15社の業種は、通信サービス、化学メーカー、食品メーカー、精密機器メーカー、ゼネコン、アパレル、商社、金融・保険など様々であったものの、業種の違いによる特徴は浮かび上がって来ず、逆に以下の3つの共通認識をお聞きすることが出来た。

- ①これからは社員には、「キャリアは自ら考え、自ら選択」して欲しい。そのための考える機会、外の世界に触れる機会、会社と認識を共有する機会は設けていきたい。
- ②「経営戦略・事業戦略」と、「人事制度改正」や「魅力ある職場作り」との連動性を高め、個人の成長と組織発展との両立を追求していきたい。
- ③一方で、技術系社員を中心に、人員ひっ迫も深刻化していく中で、従来型の会社主導での人員配置や人材育成も必要であり、キャリア自律一辺倒に傾斜出来ないのが悩み。

以下は、企業人事からの実際のコメントである。業種による違いが顕著でないことから、今年度の報告書では、匿名表記に加え、業種の表示も割愛した。(以下、同様)

<企業人事からいただいたコメント（順不同：全て別々の企業）>

(キャリア自律の基本スタンス)

- ・「キャリア自律」に向けては「自らのキャリアを考え抜くプロセス」が重要であり、その結果が会社も本人も納得的であることがポイント。
- ・シニア社員に関しては追い出すのではなく、一方で縛り付けるのでもなく、オープンなキャリアパス・選択肢を与え「自分で決めてもらう」こと、すなわち「キャリア自律」に力点を置いている。

- ・弊社の人事諸施策は、社員の成長や幸せ、働きがいを第一に考える「個人ファースト」であり「会社ファースト」ではない。「キャリア自律」は、自ら自発的に考え、学ぶべきものであり、会社主導で強制するものではないと思う。
- ・当社の社是の中で「自分をブランド化し、自分のキャリアは自分で作ろう」という趣旨が含まれており、こうした社風・社員気質のもと、実質的な「キャリア自律」の意識と行動が浸透しているように思う。
- ・遅くとも70歳以降は自分で生きていく必要があり、「キャリア自律」を行う支援は会社としてすべき。一方で社員に対しては、会社にしがみつかず外での経験を積んで自分で道を選択して貰いたい。
- ・個々社員の「外との繋がり」の弱さを痛感しており、学び直しの機会作りが重要と認識。遅くとも50代から、多様な選択肢を準備し、会社を離れてからの長い人生の送り方も視野に入れ、社員自らがキャリアを選択できることを目指したい。
- ・課題は多いものの「社会に通用する専門性を自ら選択し、磨いていくキャリア自律の文化」を粘り強く築いていきたい。
- ・創業以来、急成長を遂げてきたが、昨今の激しい環境変化等を踏まえ、今後は、外部コミュニティーと繋がる中での新しい付加価値創造(「キャリア自律」)が重要と認識。

(経営戦略との連動)

- ・「勝てるチーム作り」が重要であり、そのために社員は、自らの市場価値を正しく理解し、ありたい姿を自分で決めて、自発的に取り組むこと(「キャリア自律」)が必要。
- ・中期経営計画の中で「自ら学び、自ら方向性を決めるキャリア自律」を標榜する中で、2023年度より人事諸制度の抜本的改革を予定。基本方針は「年功要素を薄め、現役社員と再雇用社員の格差を大きく是正」することとしている。結果的に55～65歳の処遇は大きく改善するが、これはシニア層のスキル・経験を貴重な財産とみなしている会社の期待の表れでもある。
- ・変革にはまず「企業としての戦略」が必要で、その上で人のモチベーションに焦点を当てる人事制度改革が必要。社員が必死になってチャレンジする機会・職場作りの先にこそ「キャリア自律」が成り立つと思う。業容が伸び悩み、価格競争に埋没しがちな現状を打開するには、全社ベースの視座を持ち、本質的な課題をゼロベースで考える必要がある。それだけに、会社と一緒に変えていく社員を大切にする等、処遇的なメリハリを鮮明にしていきたい。年齢は関係ない。

(会社主導の人事運営の必要性)

- ・新中期計画で、事業基盤の拡大を目指す中で、社員の能力の多様化が必要であり、求められる人材像として「自律した人材」を掲げている。一方で、コアの事業領域には、技術の伝承といった観点から従来通りの人材教育も必要であり、技術系社員を中心に人材の逼迫が著しい事情も重なり、キャリア自律に向けた施策は検討段階である。

2. 「キャリア自律」に関する人事諸施策の状況

ここでは、企業人事へのヒアリングの中で、特に、「キャリア自律」を推進する人事諸施策として「研修支援」「キャリア面談」「給与・評価制度」「定年制度」「活躍機会創出」に関して、各企業の特徴的な取組内容や狙い等について事例紹介することとしたい。

① キャリア研修支援の取組事例

「キャリア自律」に向けた最大のハードルは「意識変容」であり、各社とも「キャリア研修」の見直し・充実とともに、「1on1 面談」等に注力している。

具体的には、多くの企業で「キャリアデザイン研修」を従来よりも早い年齢段階で実施するとともに、「個」を意識する流れや、オンライン研修・eラーニングを活用し、幅広く「学びの機会」を提供する傾向がうかがえた。その中でも特に、キャリア開発と連動したリスキリングにも注力する企業も出現してきており、以下にそれらの事例を紹介したい。

<事例紹介 A 社>

- ・人材開発部門にキャリア支援チームを設置し、主に「キャリア自律支援(キャリア研修、キャリア面談、キャリア月間運営)」「自己研鑽支援(能力開発プログラム)」「層別人材育成プログラム(管理者登用、次世代女性リーダー育成、キャリア研修等を体系化)」を行っている。
- ・これまで 60 歳であった定年を 65 歳に変更することを契機として、キャリア研修を前倒し(従来 50 歳・54 歳到達時⇒47 歳到達時)するとともに、一人ひとりの活躍を後押しする多彩なメニューを提供
- ・59 歳到達時には、2020 年度よりキャリア形成・マネープランについて、社外講師による「オンライン研修」とその前後に eラーニングプログラムの「キャリア羅針盤(P 39 参照)」を組合せ、60 歳以降の自律的なキャリア構築を促している。
- ・いつでも、どこでも完全非対面で学習できるセルフラーニング方式の「キャリア羅針盤」により、キャリア研修時のみならず、毎年「キャリア月間」で幅広い年代の社員が主体的に取組み、学びや気付きを得る機会を設定。

<事例紹介 B 社>

- ・新中期経営計画(2021～2023 年度)では、「自律的に考え、行動するプロフェッショナリズム」を人材コア・バリューの 1 つに掲げるなど、社員のキャリア自律に向けて、社員視点に立った活躍支援に取り組んでいる。具体的には、社員一人ひとりが主体的に学び、自律的にキャリア形成を進めることができるよう

社内大学の設置やキャリア開発などの各施策に注力している。

- ・「キャリア開発」については、①50歳の社員全員を対象とした「キャリア開発研修」では「キャリア羅針盤(P39参照)」を導入し、②従来から実施の『キャリアデザイン研修(40～60歳対象、希望者応募型)』とともに、「セルフ・キャリアドック」の仕組みにより、ミドル・シニア社員の「マインドリセット」を図っている。
- ・「リスキング」に関しては、前記①及び②の研修を受講した50代の社員のうち、希望者を対象に『※シニアリスキングプログラム』を提供し、社員の自発的な学び直しを応援している。

※今年度は定年後研究所と協働で開発した「対話力強化(社外専門講師による演習型研修)」及び「社会課題解決力強化(各テーマに応じ実際に社会貢献活動で活躍している第一人者に登壇頂く中で理解を深める研修)」の2つの柱でトライアルスタート予定

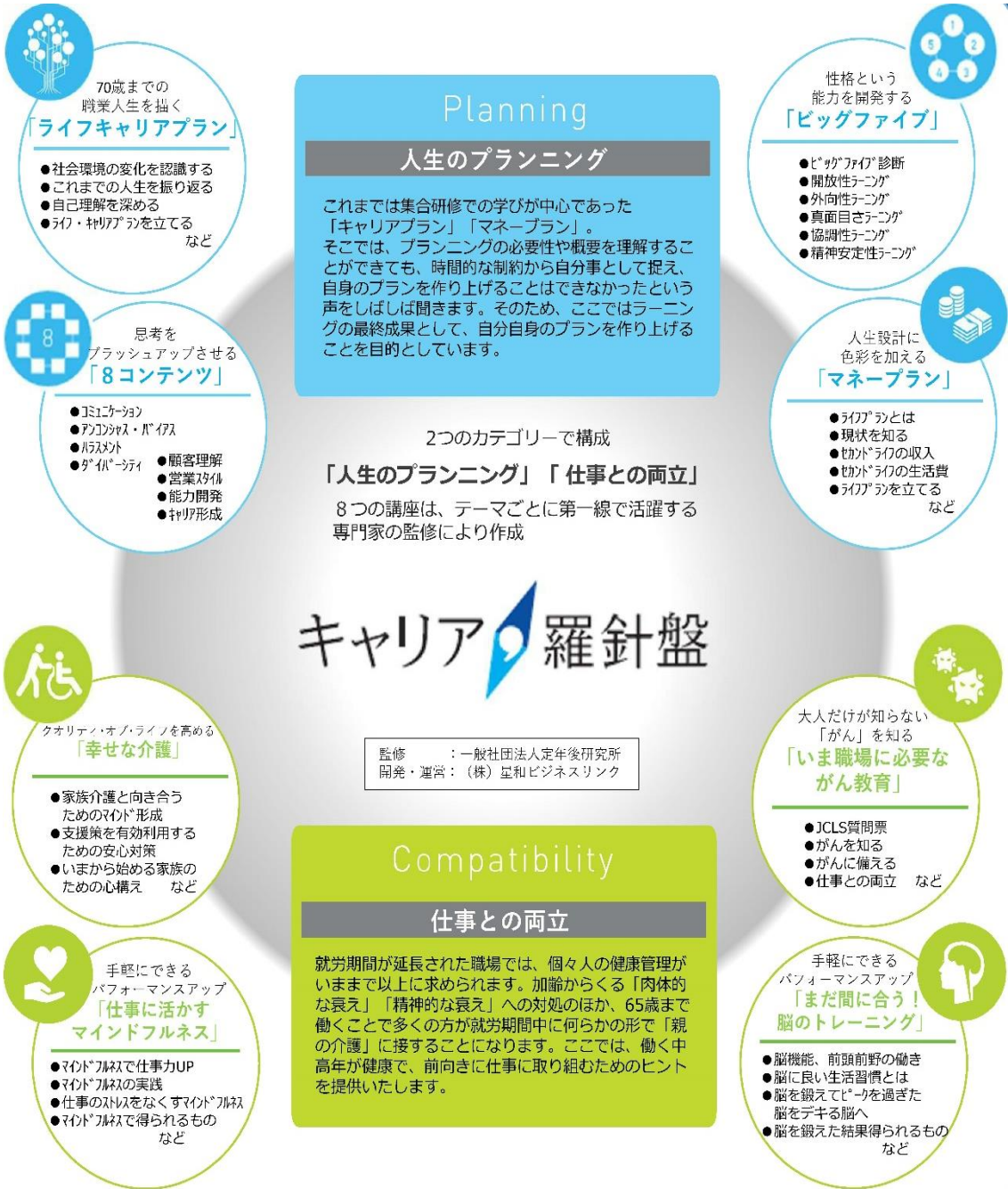
<事例紹介 C 社>

・45歳、50歳、55歳時の3回、手上げ方式のキャリアセミナーを構えており、参加率は6～7割。参加率は上司の「良いセミナーだったからあなたも参加すれば？」等の口コミ的な教宣も影響していると思う。

<事例紹介 D 社>

・50代に2回、集合形式で、総合職も工場勤務の一般職も同様に「キャリア研修」を実施。内容的には、オーソドックスな自己理解促進やキャリアビジョン策定が中心。研修終了後の受講生の受け止め方は好評であるが、本質的な気づきを得る社員は一部と感じている。その意味でも、研修後に管理職を中心にキャリアコンサルタント資格保有者がフォロー面談を実施。

(ご参考) 定年後研修所監修 eラーニングプログラム「キャリア羅針盤」の全体像



② キャリア面談(キャリアビジョンの自己決定促進)の取組事例

キャリア研修だけでは行動変容に繋がりにくい、との問題意識もあり、研修後のキャリア面談を充実させる取組みも近年、増加傾向にある。特に、中高年社員本人のキャリアビジョンの自己決定を促進させるために、経験豊かな熱意あるシニア担当を人事部門内に配置して、共感を重視した面談・相談機能作りに注力する企業も出てきており、「キャリア自律」に向けた注目すべき取組みと考えられる。

<事例紹介 E 社>

- ・「キャリア自律」に向けては、「自らのキャリアを考え抜くプロセス」が重要であり、その結果、会社も本人も十分に納得的であることがポイントと認識。
- ・約 10 年前に、シニアに対するキャリア開発支援施策を開始し、圧倒的な面談量をこなしてきたリーダー主導で「キャリア面談」を行う中で、「その人の活躍の定義付け」「具体的な行動」を共有・フォローアップする取組みを進めている。
- ・面談対象は現在、49 歳研修受講者全員(毎年 250～300 名程度)であるが、その他若手希望者、女性 30-40 代希望者、組織再編の影響を受けた層等も重点対応層として、熱意を入れた面談(原則オンライン)対応を行っている。
- ・キャリア研修・面談は 50 歳では遅く、もっと早い時期が望ましいとの認識を持っており、「パフォーマンスが衰えた 50 代」を最小限にするためにも、従来の「50 歳到達時」から 1 年刻みで、研修・面談対象層の若年化を推進している。
- ・上司によるキャリア支援力強化に向け、過去 3000 名の面談による実証データをもとに「面談ガイドブック」を作成し、この 4 月に社内公開した。今後、自分も幸せで、かつ会社も発展する「キャリア自律」の仕組みを見える化し、会社全体で「キャリア自律」が自転する軌道に乗せていきたいと考えている。

<事例紹介 F 社>

- ・職場における上司向け「キャリア面談マニュアル」を作成し活用定着を図っているものの、浸透には時間がかかるためまずは成功モデルを構築していきたいと考えている。このように、キャリア自律の浸透に向けては課題が多いものの、「社会に通用する専門性を自ら選択し、磨いていくキャリア自律の文化」を粘り強く築いていきたいと考えている。

③ 給与・評価制度に関する(一部運営の見直し)取組事例

給与・評価制度の見直しに関しては、中高年層の活性化及び「キャリア自律」に向け、年功要素や一律的処遇を脱し、再雇用後も含めメリハリある給与・評価制度の導入を検討している企業が目立ってきた。特に、経営環境の変化等を背景に改革期にある企業では、企業戦略や組織の改革を前提に、モチベーションや生産性が低い中高年層に対する行動変容を強く求める人事処遇を検討する事例もあった。

<事例紹介 G 社>

・60歳からの5年間の機能発揮状況の評価を踏まえ、本人希望と会社のポストが合致すれば、65歳以降も再雇用を延長する運用を始めた。これは、あくまでも高機能発揮層が対象であり、人事部に選択権があるので、実際65歳以降の継続雇用が必ずしも叶うとは限らない。

<事例紹介 H 社>

・業界の中でも技術力のある有力メーカーであり、社員のプライドも高く、「自分がいないと始まらない」と思っている技術系社員も少なくない。ただ、役職定年(55歳)による年取ダウンでモチベーションが下がらない社員や変化に対応出来ない社員が、現場マネージャー層を困らせている実態も散見される。それだけに、低パフォーマンス型シニア層の活性化対策は経営としても重要課題。

・定年(60歳)後再雇用は、65歳までシニアアドバイザーとして就労可能となっているが、給与(基本給)は定年前と同様(昇給なし)で、賞与がなくなるイメージ。当該層のモチベーションは下がりがちである。

・50歳から早期退職制度もあるが利用者ゼロ。今後は、社員のパフォーマンスに応じて、過去2、3年の業績目標未達の場合、集中的な業績改善プランを実施し、2、3か月様子をみて改善がみられない場合は厳しい措置も検討したいと考えている。

④ 定年制度(「70歳法」への対応)等、人事諸施策に関する取組事例

2021年4月施行「改正高年齢者雇用安定法(以下70歳法)」への対応については、多くの企業が「検討中」であったが、具体的には「継続雇用制度の延長」「業務委託方式の導入」を中心に検討がなされている事例があった。

また、「70歳法」の対応要件は満たしていないものの、65歳以降も優秀層を中心に、会社ニーズと本人ニーズが合致することを前提に、個別運用で雇用を継続する事例が多くみられた。

(なお、「70歳法への企業対応に関するアンケート結果(2022年5月)」をP45に掲載しているので、参照頂きたい)

<事例紹介 I 社>

- ・数年前に、60 歳から 65 歳への段階的な定年延長と、人事制度改正やキャリア支援制度の充実をセットで打ち出したが、数年後に新たな 65 歳以降の雇用延長制度導入を予定。現在、制度等詳細検討中。製造現場は若手の人気も低く、ベテラン社員に残ってほしいというニーズが強いだけに、65 歳以降の雇用延長は、製造現場もしくは理系技術者にニーズはあるものと想定。(現在でもごくわずかな一部の層は 66 歳以降も再雇用契約を更新しており、上限年齢もない)
- ・(規定にはないが)運用ガイドラインに沿って長期にわたって昇格が出来ていない滞留層は早めに等級を落としている。
- ・産業雇用安定センター等を通じた社外「出向先開拓」は、本人のチャレンジ意欲と会社双方が WIN-WIN の関係となるケースで成立していたが、現在は、他社で働くことへの心理的ハードルが高まりつつあり、社外出向を希望する社員が減少傾向にある。

<事例紹介 J 社>

- ・60 歳定年、65 歳再雇用期間満了が基本であるが、余人をもって代え難いと会社が判断する社員は、個別に 65 歳以降も雇用を続けている。また、65 歳以降も働きたい人には、大手人材派遣会社に登録のうえ、条件が合致した場合に当社へ派遣して貰う形態を設けており、実際に一定数の社員が当制度を活用中。
- ・今後、60 歳以降は、画一的な「フルタイム就労」だけではなく、「働き方」「報酬」に選択肢・コース分けを設ける等、検討していきたい。

<事例紹介 K 社>

- ・当社は 60 歳定年、65 歳再雇用満了だが、優秀層は 70 歳迄再雇用延長を可能としている。再雇用後は「行動評価」と「仕事評価」のマトリックスによる 5 段階評価とし、65 歳再雇用満了前の評価が上位の優秀層については、希望すれば 66 歳以降も 65 歳満了前と同じ労働条件で雇用延長している。

<事例紹介 L 社>

- ・経営トップ主導で、2013 年に先駆けるに 65 歳定年とし、2020 年に、法改正等も見据え 70 歳ま

での再雇用制度を整備した。

<事例紹介 M 社>

・60 歳定年、65 歳再雇用満了なるも、職位・評価が高い社員は会社・本人合意の上で 65 歳以降も延長を認めている。現在、70 歳代後半の現役社員も在籍中。

⑤ シニア活躍機会の創出に関する取組事例

多くの企業人事は、シニア層の活躍領域を確保・拡大していく重要性を認識しつつも、具体的な取組みやその成果に言及するケースは少なかった。ただ、試行錯誤段階とはいえ、社外体験の機会提供を通じ、社員が自らの道を選択すること(≒「キャリア自律」)を促す中で、シニア層の多様な活躍を推進する企業も出ており、注目していきたい。

また、新たな活躍機会の手始めとして、中高年社員を対象に副業を解禁する企業が増えており、未だ適用者は少ない企業が多数ではあるものの、今後、徐々に定着していくことが想定される。

<事例紹介 N 社>

・シニア社員に関しては追い出すのではなく、一方で縛り付けるのではなく、オープンなキャリアパス・選択肢を与えて、「自分で決めてもらう」点に力点を置いている。

・主として役職定年者を対象に、「人口減少などの課題を抱える地方自治体(町役場や村役場)に 2～3 年の在籍出向」を社内公募方式で新設したが、応募も数多く結果として昨年度 3 名、今年度 7 名が出向中。座談会形式で当該層に体験談等社内向けフィードバックしてもらったが、視聴社員からは「苦労しながらもイキイキしている」と反応も良好である。

<事例紹介 O 社>

・社員には、キャリア形成を会社任せにせず、「外での経験」を積んで自らの将来を考える機会にして貰いたいと考え、「自由定年支援制度(45 歳～)」や「NPO 法人への出向」「社員の想い実現への活動(社員自らが夢や想いを社内イントラで公表し、職場や担当職務を超え幅広い理解者のもと、具体化する仕組み)」等、これまで先駆的な取組みを進めてきたものの、「キャリア自律」意識が低い層への動機付け等、まだまだ課題も多く、試行と検証を行っている状況。

- ・「副業」については、社内基準を逸脱しなければ届け出不要としているものの、推奨しているわけではない。
- ・セカンドキャリア構築に向けては、過去のキャリアに拘り過ぎないことが重要であり、その意味で何事も「試す場」が必要ではないか。中小企業への出向は、地方創生等の観点からもメリットが大きいだけに、今後、資本関係のない会社にも出向先を拡げていきたいと考えている。

<事例紹介 P 社>

- ・もともと副業については明示していなかったが、3年前にルールを明示。今後は、新たに始めた地域の中小企業への「シニアインターシップ」をきっかけに徐々に拡げていきたい。また、来年4月に向けて「シニア向け社内公募」を行いたいと考えており、そのためにこれまでの経験を活かしながら活躍できるポストを新たに開拓していきたい。

<事例紹介 Q 社>

- ・副業については認定制で、活用はごく少数にとどまっている。副業の目的が「会社に貢献する人材育成」がメインなのか、それとも「個人のキャリア形成支援」なのか社内での整理はまだついていない。

<事例紹介 R 社>

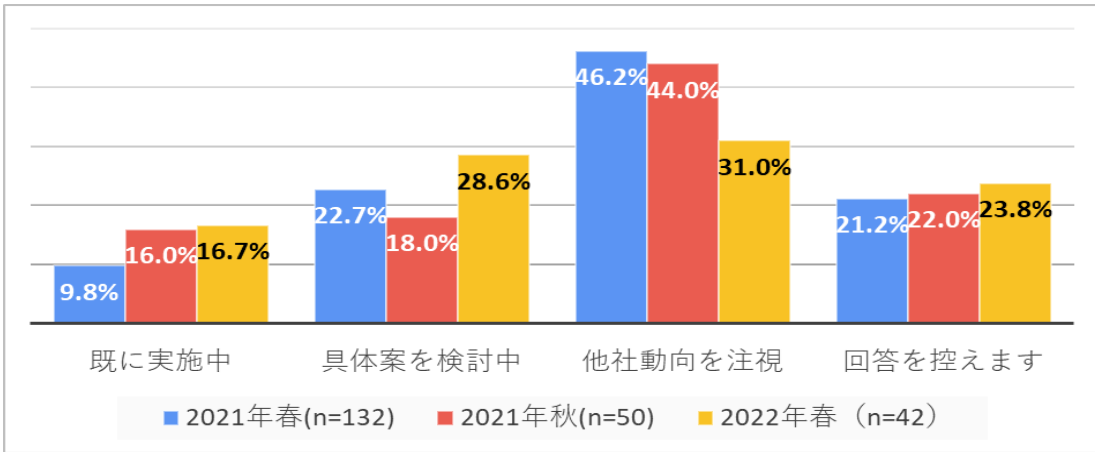
- ・「副業・兼業」は、就業規則で禁止しておらず「所属長判断で許可」となっているが、社内の機運は盛り上がっておらず、事例もない。昨年よりプロボノ活動を始めており、意識改革を粘り強く進めたい。

<事例紹介 S 社>

- ・副業は、社外ノウハウの社内への還元が目的と捉えているが、業務逼迫、残業抑制との関係で、現状では推進する余裕がない。

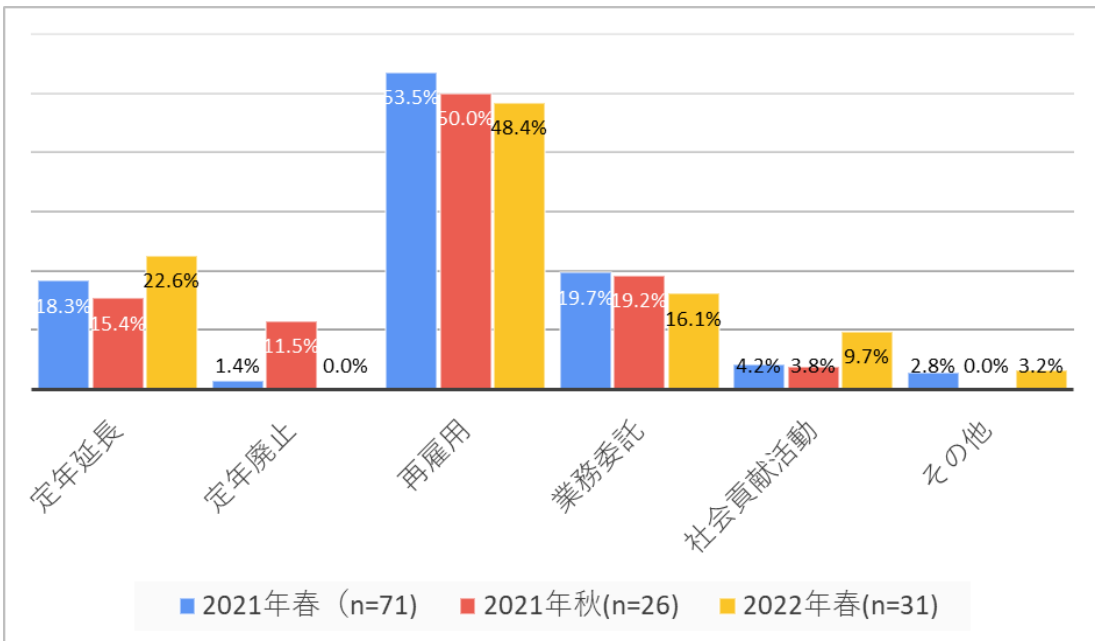
(ご参考) 日本の人事部 2022HR カンファレンス春参加企業へのアンケート結果(2022/5月)

◆70歳法への企業としての対応状況



70歳法への対策については、アンケートに回答頂いたうち、特に「具体案を検討中(28.6%)」が前回調査(2021年秋)時より増加しており、「既に実施中」とあわせ約半数近く(45.3%)が何らかの対策を実施・検討している状況。

◆70歳法への具体対応策(実施・検討状況)



上記70歳法への対応状況の設問で「既に実施」「検討中」と回答した企業を対象に、具体策の検討状況について確認したところ、「再雇用制度の延長(48.4%)」「定年延長(22.6%)」の順で多く、新たに創業支援措置として設けられた「社会貢献活動」は9.7%にとどまっている状況。

3. 「キャリア自律」を基軸とした企業としての取組紹介

ここでは、企業人事へのヒアリングで得られた中高年社員の「キャリア自律」に向けた取組みに関して、個社毎にその背景・課題認識や取組趣旨等を交えながら、具体的な取組内容を紹介することとしたい。

◆企業事例①

「中高年層のキャリア自律を通じ、当該層の経験・知見を全社的な生産性向上に繋ぐ」事例

【当該企業の課題認識・背景等】

・これからボリュームゾーンとなる再雇用社員の活性化等を目的に、2023年度より人事諸制度の抜本的改革を予定。その基本方針は「年功要素を薄め、現役社員と再雇用社員の格差を大きく是正」することとしている。結果的に55～65歳の処遇は大きく改善するが、これはシニア層のスキル・経験を貴重な財産と見なしている会社の期待の表れでもある。

【中高年層のキャリア自律に関する特徴的な考え・取組み】

- ・新人事制度は、全体として前向き層にはプラス、ぶら下がり意識の高い層には厳しい内容となる見通し。再雇用社員の「4段階のグレード化」は経営としての大きなメッセージ。
- ・今年度スタートした中期計画においても、「自ら学び、自ら方向性を決めるキャリア自律」を標榜。

【具体的な人事面での対応状況(含、現在、試行錯誤中の取組み)】

- ・上述の人事制度改正内容を含めた、中高年層への主な人事諸施策は以下のとおり。
- ・「JOB型的な制度」をベースに「職務の公募制」を導入し、職務を「4段階のグレードで格付」を行う中で、同じ格付であれば現役と再雇用社員(60～65歳)を同じグルーピングで相対評価。
- ・それぞれのJOBに求められる能力を明示し、「リスキングの促進とセットで運用」することで、学習意欲を促していく。
- ・副業を実質的に解禁し、これまで曖昧だった「副業許可の基準化」を今年度4月から行っている。また、将来的には「社外転進支援制度」のさらなる拡充も必要と考えている。
- ・54歳到達及び58歳到達時にeラーニングを含めたキャリア研修を実施するとともに、新たに「キャリア羅針盤(P39参照)」を導入し、当該層のマインドリセット等を促進。
- ・再雇用社員を対象に「キャリアハーフ制度(週3日、週20時間未満勤務:社保非対象)」を選択できる

ようにしている。

【「70歳法」への対応等】

・「70歳法」を視野に、65歳以降は一律的雇用延長ではなく、厳選した「業務委託方式」を検討中。

◆企業事例②

「創業精神に基づくベンチャー気質(企業風土)の下、脱年功・キャリア自律を浸透させている」事例

【当該企業の課題認識・背景等】

- ・社風として、会社にもたれかかる「ぶら下がり社員」は自然淘汰される傾向にある点に加え、総合職社員のうち約半数近くが「中途採用」であり、人事運営や職場の上下関係においても「年功要素・年齢軸」は既に薄まっているといえよう。
- ・終身型雇用とは決別しつつあり、実力主義の浸透や専門性向上等、JOB型雇用を指向しつつも、一方で「カバーしあふ風土」は組織運営上絶対に必要であると考えている。

【中高年層のキャリア自律に関する特徴的な考え・取組み】

- ・当社には創業者の教えを浸透させる社是があり、その中で「自分をブランド化し、自分のキャリアは自分で作ろう」という趣旨が含まれており、こうした社風・社員気質のもと、実質的な「キャリア自律」の意識と行動が浸透しているように思う。

【具体的な人事面での対応状況(含、現在、試行錯誤中の取組み)】

- ・わが社での異動配置は、社員の意志・意欲を最大限尊重している。いわゆる、世間一般の大企業にありがちな「典型的な異動・昇進パターン」は存在しない。
- ・「他社で副業しなくても、自らの仕事を自部署で更にスキルアップできるし、自社内で兼業して成長する方法もあるのでは？」といった価値観もあり、現状まだ「副業解禁」とはなっていない。ただ、人事担当(個人)としては、新規事業創出等、まったく異なるフィールド経験が求められる場面等もある点や、就社ではなく就職意識が強い若手層の「選択肢」として今後、見直しの余地があるのではないかと認識。
- ・定年後、一律的な給与ダウンを招かないよう、再雇用後は4段階の給与レベルに区分している。また、上記区分とは別に、個人の役職や能力に応じて個別に処遇を設定するケースもある。

- ・50歳時に「ライフデザインセミナー」を実施し、役職定年制度の説明等を行っている。早期退職加算制度は一定で手厚いので、全ての対象社員が今後のキャリア選択を考えるし、実際に同業種の大手・中小企業に転職する社員も多い。
- ・上司と部下間のキャリア面談は年一回実施。(上司・部下の1on1ミーティングは月1～2回ペースで導入済) 自己申告票には「5年、10年後の希望キャリア」を記入し人事部に直接送る仕組みとし、本人が希望すれば人事部との直接面談も可能(実際に人事部面談を希望する社員は毎年100名程度存在)。

【「70歳法」への対応等】

- ・再雇用の年齢上限は70歳に延長した。実際に60代の社員数が現段階では少ないこともあるが、そもそも「ぶら下がり社員」が存在しにくい環境なので、こうした対応も機敏に行える。

◆企業事例③

「阻害要因等も乗り越えながら、「キャリア自律」を通じた“勝てるチーム作り”に取り組む」事例

【当該企業の課題認識・背景等】

- ・経営環境の変化が著しく加速する中、未経験分野への対応力等が求められるだけに「勝てるチーム作り」が重要であり、「挑戦する企業風土」を有した組織作りが必要と考えている。
- ・そのために社員は、自らの市場価値を正しく理解し、ありがたい姿を自分で決めて、自発的に取り組むこと(「キャリア自律」)が必要。
- ・一方で、年功序列意識等旧来型の価値観も色濃く残っており、自発的な上位職チャレンジ等の意向を示す社員が多くはなく、メリハリある(降格)人事も実現できていない。
- ・会社として優秀な人に働き続けたいと思われる組織作りを目指しており、キャリア自律を浸透させることによって、離職が進む「人材流出リスク」だけでなく、「人材の伸びしろ(メリット)」も大きいものと認識。

【具体的な人事面での対応状況(含、現在、試行錯誤中の取り組み)】

- ・「仕事の成果への評価(ボーナスや昇給)」と「上位職への昇格評価」とを切り離すことを指向しており、昇格審査は社外ヒューマンアセスメント(HA)を導入し客観性を高め、グループ中核会社共通の昇格審査会で選考。
- ・定年後の再雇用層のメリハリある処遇に向けて、従来の3段階から6段階にグレードを拡大化し、年収ベースでの給与格差を拡げている。
- ・53歳時点で2日間のキャリアデザイン研修を行い、自分を活かせる場所について社内・社外含め自身

で考えてもらっている。

- ・「社外転進制度(53～59歳が対象)」は、退職金加算や半年間の特別休暇、資格取得支援金補助制度を有している。
- ・再雇用社員(60～65歳)を対象に、副業やバランス型勤務制度を導入している。今後、対象の前倒し化も検討したい。

【「70歳法」への対応等】

- ・現行制度は定年60歳、再雇用上限65歳となっているが、人員構成上のピークが50代にあるため、定年自体を延長するのは人件費等の関係で慎重な判断が必要。
- ・当社の役割等級制度は「準 J O B 型」的であり、本来的には年齢不問を指向しているものの、ウエットな人間関係によるマイナス影響もあり、一定程度は役職定年による新陳代謝も必要と認識。

◆企業事例④

「元人事担当役員が退任後、社内経験を踏まえ今日的な教育体系を再構築してきた」事例

【当該企業の課題認識・背景等】

- ・創業以来約50年間、急成長を遂げてきたが、昨今の激しい環境変化等を踏まえ、今後は外部コミュニティと繋がり、新しい付加価値創造が重要と認識。企業と個人の関係も今後、変質していく中で、経験豊かなOB・OGが持つスキルを活用していく仕組みが重要。
- ・創業当時に比べ社員数も増大し、30年前の役職制度等、ツギハギでやってきた内容をアップデートしなければ生き残れないという危機感から、外部コンサルの力も借りながら大規模な人事制度改正を行い、今年度4月より施行。内部留保があるうちに新しい組織体制・人事運営に変える必要があった。

【具体的な人事面での対応状況(含、現在、試行錯誤中の取組み)】

- ・現在、新卒と中途採用が半々、男女比も半々となっている中では、年齢で区切ったキャリア研修は成立しにくいいため、「勤続10年表彰」「勤続20年表彰」時にあわせキャリア研修と受講者全員へのキャリア面談を行っている。(外部講師による「50歳時研修」を数年行ったこともあるが、希望者が減少し廃止済)
- ・現在「40歳」をメインターゲットに、希望者制の「キャリア研修(キャリアデザイン、マネープラン、介護)」を企画。これからキャリアの自己責任時代が到来するといえるだけに、50歳では手遅れ(かつ一人ひとり事情が異なるだけに研修設計が難しい)であり、軌道修正の利く40歳代でキャリアもマネーも習得すべき価値があると考えている。

・これまで年功序列で、降格もなく、給与(年収)は右肩上がりで下がることもなかったが、新しい人事制度では役員も含めた「役職定年制」を導入し、人材の新陳代謝を図ることにした。社員の中には制度改正で居心地が悪くなった者や、一部には、これまでなかった給与ダウンによりモチベーションダウン層も出現。

【ご参考】

・(インタビュー対象者は)60歳定年到達時に執行役員を降りて以降、この5年間、嘱託社員として「キャリア研修」及び介護・マネープランセミナー等の企画・講師役、キャリア面談を担ってきた。65歳で嘱託契約満了となり本年から「業務委託契約」で社内研修・面談を継続担当することとなった。

◆企業事例⑤

「合併の歴史の中で、試行錯誤しながら中高年社員のキャリア自律・戦力化を推進してきた」事例

【当該企業の課題認識・背景等】

- ・当社は、合併を繰り返しており、社員が抱く経営方針への不安は見過ごすことのできない課題であり、将来不安の払拭や心理的安全性の確保といった「組織風土作り」はすべての人事政策を進めていく上で基礎(土台)となるテーマ。
- ・今後5年間で、再雇用社員の人数ウェイトが倍増する想定の中で、定年前後のモチベーションが減退傾向にあり、再雇用社員の活性化(第二の戦力化)は極めて重要。
- ・「外との繋がりの弱さ」も痛感しており、社員の学び直しの機会を如何に作り、持続していくか検討中。

【中高年層の「キャリア自律」に関する特徴的な考え・取組み】

- ・社員への意識実態調査により、「仕事のやらされ感」が強く、将来のキャリア展望が乏しい点が浮き彫りになった。それだけに「キャリア自律」に向けた取組みを「経営戦略」と連動させながら実効性を高めていくことが必要と認識。
- ・遅くとも50代から、多様な選択肢を準備し、会社を離れてからの長い人生の送り方も視野に入れ、社員自らがキャリアを選択できることを目指したい。

【具体的な人事面での対応状況(含、現在、試行錯誤中の取組み)】

- ・シニア活躍ポスト創設の第一弾として今年度「シニアのメンター制度」を開設。加齢による「後進世代の育成指向」等の強まりを活かし、経験豊富なシニア層に人材育成面で力を借りる点を狙いとしている。
- ・「副業」は認定制で、申請に対し却下したことはないが活用はごく少数にとどまっている。
- ・中高年層の学び直しは「ポータブルスキル」の向上が中心であり、特に中高年管理職のマネジメント能

力向上に向け、全管理職対象に6か月のプログラムを新設。

- ・「組織の基礎固め」を着実に進めていく観点から昨年度「1on1面談」を導入し、所属長と本人でキャリアについて考え、所属長が支援していくことから着手。現段階で面談の実施率は高いものの、理解度に濃淡がある点、課題として認識。
- ・また、ワークメンタリティに課題のある社員に対し、人事部と所属協働でフォロー対応に着手している。

【「70歳法」への対応等】

- ・当社は60歳定年、役職も同時に60歳定年で離任。一部の特殊技能を持つ部長層のみ、60歳以降も1～2年間の役職延長あり。
- ・65歳再雇用満了後は、現場からの強いニーズと本人意向の合致を前提に再雇用の延長を実施しているが、あくまでも個別運用なので、「70歳法」への対応を意図したものではない。(法対応未済)

おわりに

1. 総括

第1章の「アンケート調査」では、キャリア自律を「主体的な学びの姿勢」と「将来のキャリアビジョンの明確さ」の掛け算と定義付けし、主に50～60代会社員を対象に、キャリア自律度の高低と、就業価値観との相関を明らかにしました。

そこでは、まず、キャリア自律度の高い層・中間層・低い層が、凡そ25%・50%・25%に分布されることが明らかになりました。

次に、キャリア自律度の高い層は、

- ・今の仕事への満足度が高く、大半がやりがいを感じており、
- ・職場での役割は明確で、周囲からの信頼も厚いと自己認識をし、
- ・自分の能力・スキル、ネットワーク、レジリエンスなど人材としての付加価値にも自信を持ち、
- ・難易度の高い仕事へのチャレンジ意欲も旺盛であり、
- ・また、会社に求めることとして、「成長の機会」を実に9割の人があげている、等

キャリア自律度の低い人との差異がはっきりと浮き彫りになりました。

この傾向は、年代別にみても大きな変化はなく、50代・60代になっても、会社に「成長機会」や「やりがいある仕事」「そのことへの認知」を求めていることが明確に把握できました。

むしろ、「付加価値への自信」は60代が最も高く、企業としてはその有効活用を図ると共に、自信が独り歩きしないように、「自信の因数分解」などの「自己理解作業」の必要性も指摘したいところです。

また、全世代を通じて「社外ネットワーク」への自信度が低いことも、社外の知見の取り込みや、中高年社員のセカンドキャリア構築面では、今後の課題と言えましょう。

第2章の「企業ヒアリング調査」では、多くの先進的取組企業が、上述のような中高年社員の潜在意識に気づき、当該層の能力・スキルの引き出しを人事部門の重要課題と位置付ける中で、

- ・キャリア研修やキャリア面談を通じて、一人一人に期待感を伝達し、所属長とその共有を図り、
- ・豊かな経験を活かせる職務開発に、社内だけでなく、社外にも目を向けられ、
- ・一律的な評価体系から、成果に応じたメリハリある処遇体系への移行を推進し、
- ・長く会社や社会に必要とされる「強み」や「外とのつながり」の形成支援にも着手をされる、等

50～60代社員一人一人の活性化の具体的な取組みに注力されている姿を拝見しました。

今後、ボリュームゾーンの50～60代社員の活性化・戦力化が、自社の浮沈のみならず、日本経済全体の生産性向上の一つのカギを握るとのお声も数多く頂戴しました。定年後研究所としても、これからも企業人事の取組みをフォローさせて頂くとともに、タイムリーな情報発信にも努めてまいります。

2. 今後の研究テーマ

緒言でも述べたように、この報告書を執筆している10月中旬現在、新聞紙面では「政府、成長産業へ労働移動を促すリスクリングに5年で1兆円の投資計画」などの見出しが躍っています。

まさに、官民あげて「社会人のリスクリング」に本腰を入れていく姿勢を鮮明に打ち出しています。重要なのは、「人的資本投資」のポイントとも言える、自社の事業戦略に合わせて、「どの層に対して、何をリスクリングするのか」という人材開発戦略を構築することであるのは論をまたないと思います。

今回のアンケート調査では「現在、何も学んでいない」が4割を占めています。また、学ばない理由は「特にない」との回答が最多との別の調査結果も仄聞します。時間やお金だけが学びの障壁ではないようです。

「学びの意欲が低い層の意識と行動変容が最大の課題」というのが多くの企業にとって課題の最大公約数ではないかと思えます。定年後研究所でも、「キャリア自律度の低い層の意識と行動の変容」は避けて通れない重要テーマと認識しております。

また、同じくらいのオクターブで企業人事の方からお聞きする悩みが「世代間ギャップ」に関するものです。全社ぐるみで「キャリア自律」を促進すべく、所属長に「キャリアの1on1面談」の実施を求め、そのための「面談マニュアル」まで準備したものの、若手層から「目標管理面談が一つ増えただけ」との不満の声が数多く寄せられ、急遽管理職研修の抜本的な見直しに着手した事例を今回もお聞きする機会がありました。

特に、若手層のキャリア意識は「多様で一律的ではない」と聞き及びます。今回のアンケート調査でも、若年層の傾向を「群団の平均値」で理解することには苦慮致しました。中高年社員の活性化が単に当該層だけの元気付けに終わらず、上司と部下との関係見直しや、先輩社員がよきロールモデルとなることを通じて、「若手・中堅社員層も含めた全層の活性化」に繋げていくことが、多くの企業の目標ではないかと考えます。従って、定年後研究所としても「世代間協働の実現」も今後の研究テーマにしていきたいと思っています。

その他にも、「会社人生卒業後の人生充実に向けた準備行動」や「女性社員の定年問題」など、超高齢社会でのダイバーシティや、高齢者就労促進の社会要請を背景に、定年後研究所を巡る研究テーマは山積しています。

前者の視点「会社人生卒業後の～」は従来は企業研修支援の範疇からは外れていましたが、個人のキャリア人生充実の視点から、現役時代からの準備行動を促す事例も出てきました。手前みそですが、拙書「人生の頂点は定年後：サードエイジ＝人生最良の時間をどう迎えるか」をキャリア研修の事前読本にご採用なされる企業もございました。

長々と今後の研究テーマについて、私見を述べて参りました。ぜひとも、この報告書を読まれた皆様からのアドバイスやご助言、共同研究のご相談などを心からお願い申し上げ、今年度の報告書の結びとさせていただきます。

ご助言・ご意見などは、定年後研究所池口所長のメールアドレス、及び定年後研究所HP「お問い合わせ」機能にご遠慮なくお送りください。

・池口所長メールアドレス t-ikeguchi@seiwabl.co.jp

・定年後研究所HP <https://www.teinengo-lab.or.jp/>

ミドルシニアの「自走人生」をデザインする

定年後、研究所

《定年後研究所 調査結果報告書 Vol.3》

大企業における

中高年社員のキャリア自律に向けた現状と課題



発行 | 一般社団法人 定年後研究所

〒108-0014 東京都港区芝4-1-23 三田NNビル4F

<https://www.teinengo-lab.or.jp>

著者 | 池口 武志 (定年後研究所 理事 所長)

佐々 恒 (定年後研究所 理事 企画開発主務)

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します

(2022年12月発行)