

## 45歳からのキャリア研修

まよったら、まずやってみよう



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

## はじめに

2013年4月から、改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業は、希望者全員を対象に65歳までの雇用機会を確保する措置(雇用確保措置)を講ずることが義務付けられました。以来、約6年が経ち、厚生労働省「平成30年高年齢者の雇用状況」によると、99.8%の企業がこの措置を講じています。企業で働く高齢者も大いに増え、今や企業に雇われて働く者の約2割は60歳以上となっています。

これに伴って、高齢社員の働きぶりが企業全体に与える影響は大きくなっています。また、少子高齢化、人口減少が進む中、高齢社員には、これまで以上に戦力として働いてもらうことが必要となっています。定年延長や継続雇用延長の動きもありますが、制度さえ整えれば、高齢社員が戦力になってくれるわけではありません。また、制度を整えるためには、時間も必要でしょう。

今、高齢社員の働きぶりに概ね満足している企業も、今以上に、持てる力を発揮してもらうためには、高齢社員の側にも変わってもらうことが必要です。

高齢になると、健康状態や家族の状況、このあとどのように働きたいかなど、ニーズも多様になっていきます。企業の方も、これまでと同じように力を発揮してもらいたいと考えているところもあれば、これまでとは異なる立場で働いてもらいたいと考えているところもあります。

60歳以降も戦力として働いてもらうためには、企業が高齢社員に期待していることを伝えるとともに、改めて自らのキャリアを考える機会を提供することが求められます。

本冊子では、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が行ったアンケート調査結果をもとに、中高年齢者を対象としたキャリア研修がどのように行われ、どのような効果があったかについて、わかりやすく紹介しています。また、併せて、これからキャリア研修を実施することを考えている企業にとって役に立つ情報を掲載しています。作成にあたっては、興味を持ったところからお読みいただけるよう工夫していますので、参考としていただければ幸いです。

# CONTENTS

<b>第Ⅰ部 高齢者雇用とキャリア</b>	4
<b>第Ⅱ部 キャリア研修と今回の調査方法、回答者の属性</b>	7
1 キャリア研修とは	7
2 調査の概要	7
3 回答者の属性	8
<b>第Ⅲ部 データで読み解くキャリア研修</b>	9
1 キャリア研修の実施状況	9
(1) 研修の種類	9
(2) 研修対象者（管理職の扱い）	9
(3) 受講者の決め方（必須か）	10
(4) 研修内容	10
(5) 研修時間	11
(6) 研修の実施方法	12
(7) 講師の選定	12
(8) 研修後のキャリア面談	12
(9) 研修後の上司との話し合い	13
2 社員の受け止め方と評判	14
(1) 社員の受け止め方	14
(2) 研修の評判	14
(3) 研修の項目別の評判	15
3 キャリア研修の効果	16
4 まとめ	17
<b>第Ⅳ部 キャリア研修の設計</b>	19
1 設計の前に	19
(1) 研修内容の整理	19
(2) 研修効果の整理	20
2 いつ研修を実施するか	21
(1) 受講年齢	21
(2) 受講時期についての感想	21
(3) 受講年齢と社員の受け止め方	22
(4) 受講年齢と研修効果	22
(5) まとめ	23
3 管理職、非管理職をどう扱うか	24
(1) 管理職と非管理職における研修効果	24
(2) 受講年齢と管理職の扱い	25
(3) 管理職、非管理職の研修は一緒に実施するか	25
(4) まとめ	27
4 必須にするか応募にするか	27

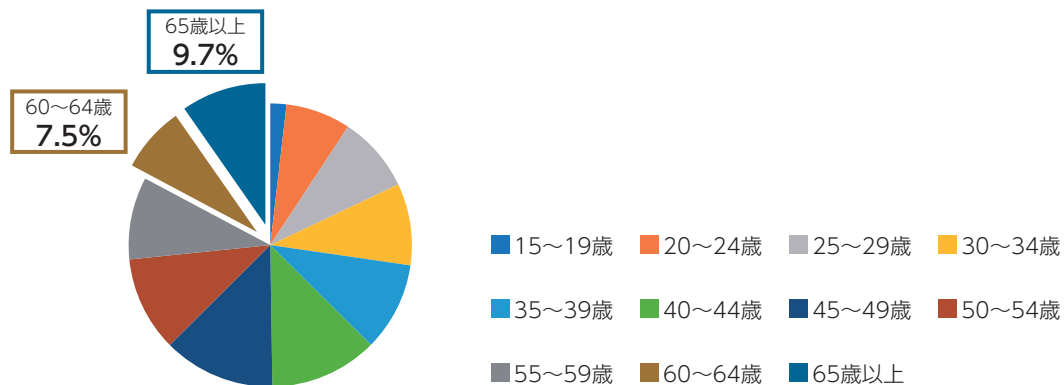
5	講師はどうするか	28
6	研修内容はどうするか	28
	(1) 研修で実施したことの数	28
	(2) 研修で実施したことの数と研修効果	29
	(3) 研修内容	29
	(4) 受講年齢と研修内容	29
	(5) まとめ	30
	〈参考：年齢別にみた、研修内容と受け止められ方〉	30
7	研修の実施方法	32
8	研修時間	33
9	研修後	33
	(1) キャリアの専門家との面談と研修効果	33
	(2) 上司への報告時の状況と研修効果	34
	(3) まとめ	35
<hr/>		
<b>第V部</b>	<b>テーマで読み解くキャリア研修</b>	36
	トピック1：定年制度、継続雇用制度と研修効果	36
	トピック2：大企業vs中小企業	38
	トピック3：転職と研修効果	40
	トピック4：研修効果の高い人、低い人	41
	トピック5：研修の効果に最も影響するのは何か	43
<hr/>		
<b>第VI部</b>	<b>ヒアリング結果から</b>	45
	(1) 研修のねらい	45
	(2) 実施時期	45
	(3) 研修対象者（管理職の扱い）	45
	(4) 受講者の決め方（必須か）	45
	(5) 講師の選定	46
	(6) 研修内容、実施方法	46
<hr/>		
<b>第VII部</b>	<b>キャリア研修を実施する前に ～おさえておきたい7つのポイント～</b>	48
	①企業の戦略として実施しよう	48
	②講師にしっかり意図を伝えよう	48
	③受講者にしっかり意図を伝えよう	49
	④上司をしっかり巻き込もう	49
	⑤キャリアプランを作ろう	50
	⑥研修プログラムは常に見直そう	50
	⑦迷っているなら、まずやってみよう	50
<hr/>		
	参考文献	51
	付録 高齢・障害・求職者雇用支援機構の研修サービスについて	52

## 第 I 部 高齢者雇用とキャリア

少子高齢化が進む中で、高齢者雇用を取り巻く状況は大きく変わりました。

2013年4月に、改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業は、希望者全員が65歳まで働き続けられるよう雇用確保措置を講ずることが義務づけられました。今や60歳を超えても働くことが当たり前のこととなり、企業などに雇用されて働く人の約5人に1人は60歳以上となりました（図表 I-1）。さらに、65歳を超えて働くことも、普通のこととなりつつあります。職業人生は、ここまで長くなってきました。

図表 I -1 年齢別雇用者割合（2018年）



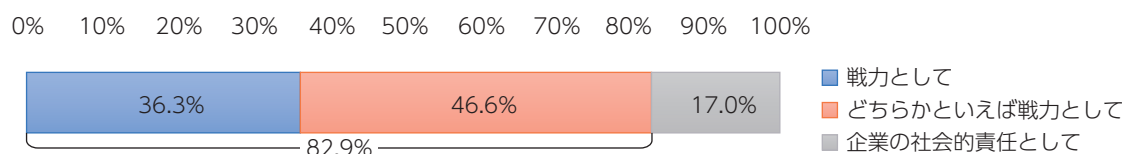
資料出所：総務省「労働力調査（年平均）」（2018年）より作成

かつてであれば、企業が、先を見通しつつ、従業員を配置・異動させ、従業員はこれに従っていれば、それなりに昇進することができました。自ら主体的にキャリアにかかわらなくとも、結果として、まあ満足のゆくキャリアを歩むことができた人たちがたくさんいました。

しかし、世の中の変化が早くなる中で、ここまで職業人生が長くなれば、経済や企業の先行きなども見通しにくくなり、さまざまなことが起こる可能性が高まります。

企業側からみれば、働いてもらうからには戦力となってもらいたい。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下、「機構」という）が2015年に行った調査では、企業は60歳以上の社員を、企業の社会的責任だから雇うのではなく、戦力として活用するという考えを持っており、「戦力として」、「どちらかといえば戦力として」を合わせると 82.9%を占めます（図表 I-2）。

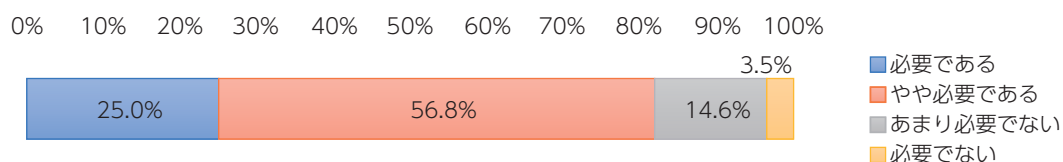
図表 I-2 高齢社員の活用のしかたについて n=1,626



資料出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書—（平成27年度）』

その一方で、60歳以上の社員には、それまでと異なる人事管理を実施する必要がある、と答えた企業（経営者や管理職）は、81.8%にのぼります（図表 I-3）。実際のところ、65歳までの雇用確保措置が講じられている、とはいうものの、定年年齢は60歳が主流で、約8割の企業は、定年後再雇用制度などで雇用機会を確保しています。定年延長する企業も少しずつ増えてきましたし、再雇用制度と言っても、働きぶりを処遇に反映できるものとするなど以前に比べ「進化」も見られますが、それでも、役割や処遇などを変える企業が多いのが現状です。

図表 I-3 高齢社員向けにそれまでと異なる人事管理を実施する必要性 n=1,626



資料出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書—（平成27年度）』

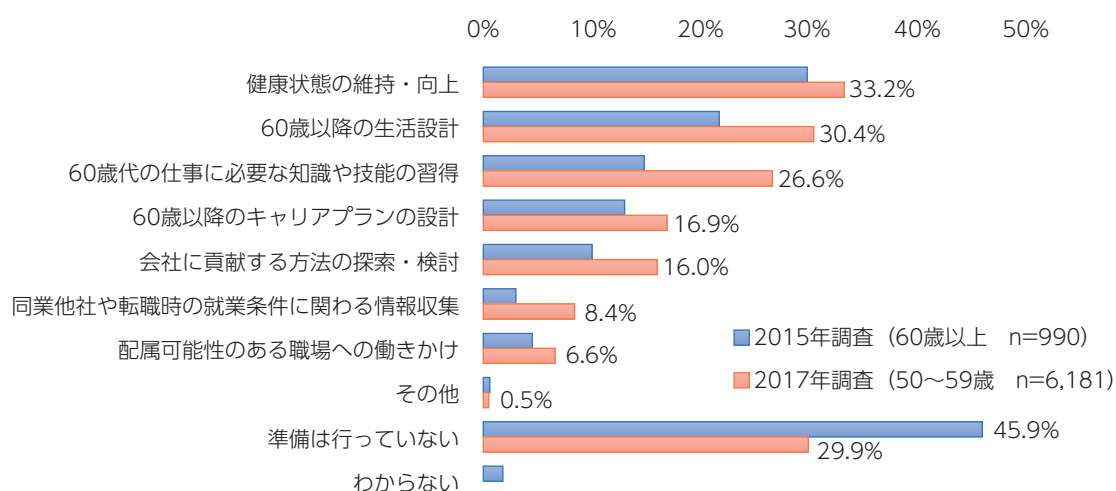
働く側からみると、役割の変化にとまどったり、意欲が低下したりすることがあります。60歳を目指して働いてきたためにモチベーションを保ちにくい、といったこともあるかもしれません。また、長く働くためには、世の中の変化にもついていかなければいけません。

図表 I-4は、機構が、50代の社員に「60歳以降も働くために」準備していた（いる）ことについて、たずねた結果です。2015年調査では60代の社員に、2017年調査では50代の社員に聞いていますので、2年の違いだけでなく、さらに10年分の違いがありますが、2つの調査結果には、かなりの差があることがわかります。2017年調査では、60歳以降も働くために準備する者がぐっと増えましたが、それでも内容をみると、健康や生活設計などが多くなっています。

50代の社員にもっとしっかりしてほしい、という気もしますが、責任ある立場で仕事をしていることを考えると、個人の力だけで60歳以降も働くために準備をするのは難しいこともうなづけます。

高齢者雇用が進む中で、60歳以上の社員のさらなる戦力化は必須です。ここまで職業人生が長くなったのですから、働く側に任せてしまうのではなく、企業の側でも、中高年社員のキャリア開発を支援していくことが必要です。その一つの手段が、いわゆるキャリア研修です。やってみるだけの価値はあるのか、また、どのように実施し、何に気を付ければいいのか、一緒に考えてみましょう。

図表 I-4 50代に「60歳以降も働くために」準備していた（いる）こと（複数回答）



資料出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書—（平成27年度）』  
 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書—（平成28年度）』  
 ※調査実施は、2017年のため、図表の凡例は2017年と表記している。

## 第Ⅱ部 キャリア研修と今回の調査方法、回答者の属性

### 1 キャリア研修とは

キャリア研修とは、節目となる年齢などに、それまでのキャリアを振り返るとともに、自分の役割や課題を明確化し、今後のキャリアについて考える研修です。企業によって実施方法は異なりますが、少人数のワークショップ形式とすることが多く、合宿を伴う場合もあります。

厚生労働省が推し進めているセルフ・キャリアドックのメニューの一つで、中高年向けのものは、「シニア社員のモチベーションの維持・向上にとって重要な活動」とされています。労働者が、個の視点で自らのライフステージ、キャリアステージをデザインし、実行していくことを支援するという特性があります。

キャリア研修実施企業の割合は、規模が大きい企業で高く、平成24年度「能力開発基本調査」(厚生労働省)によると、職業生活設計を考える場を提供している事業所のうちキャリアプランの策定のための研修を実施している企業の割合は、従業員数が99人以下では概ね15社に1社、100人から999人規模では8～9社に1社、1000人以上では概ね4社に1社となっています。

#### ◆セルフ・キャリアドック

厚生労働省では、企業が人材育成上のビジョン、課題を踏まえ、労働者のキャリア形成における「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職などの節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定するしくみである「セルフ・キャリアドック」の導入を推進している。

### 2 調査の概要

当機構では、2018年1月から2月にかけて、労働者を対象に、キャリア研修に関するアンケート調査を実施しました<sup>1</sup>。調査は、以下のように行いました。

調査方法：大手調査会社のモニターを対象にインターネット経由で実施

調査期間：2018年1月12日～2018年2月6日

調査対象：株式会社に雇用されている50～59歳の正社員（現在の会社で3年以上勤務）で、キャリア研修を受講した者

または、

59歳時点で正社員として働いていた株式会社に雇用されている60～64歳の正社員または非正社員（現在の会社で正社員として5年以上勤務）で、キャリア研修を受講した者

回答者数：1,977名

※ 名称にかかわらず、労働者が「キャリア（職業生活）について考える要素のある研修」であると捉えたものを、「キャリア研修」とした。

※ 調査実施にあたっては、キャリア研修受講者を確保するため、あらかじめ、年齢層、研修受講の有無別に、回答者数を定め、その数に達した時点で調査を終えるよう設計した。

※ 勤務先の業種は農林・水産・漁業、宗教及び公務を除くすべての産業である。

調査では、①どのような研修だったか、②研修をどのように受け止めたか、③研修を受けて良かったか、④キャリアについての考え方に変化はあったか、などについて聞いています。

1 調査票については、別途作成する調査報告書への掲載を予定している。



### 3 回答者の属性

#### (1) 年齢及び性別

性別		回答者の年齢			キャリア研修を受講した年齢				合計
男性	女性	50～54歳	55～59歳	60歳～	～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳～	
96.3%	3.7%	45.5%	38.3%	16.2%	12.4%	45.2%	40.2%	2.2%	1,977人

調査結果の解釈にあたっては、男性がほとんどを占めていることに留意が必要です。

#### (2) 企業規模

～99人	100～299人	300～999人	1,000～2,999人	3,000人～	不明	合計
6.7%	10.0%	15.4%	16.4%	50.9%	0.6%	1,977人

調査結果の解釈にあたっては、一般的な規模別分布に比べ、規模の大きな企業の割合が高くなっていることに留意が必要です。

#### (3) 業種

建設業、 鉱業	製造業	運輸業、 郵便業	医療・ 福祉	卸売業・ 小売業	サービ ス業	情報 通信業	金融業、 保険業	その他	合計
7.0%	42.4%	4.5%	0.7%	8.9%	12.4%	12.8%	6.7%	4.6%	1,977人

※ その他は、電気・ガス・水道・熱供給、不動産である。

調査結果の解釈にあたっては、一般的な業種の分布に比べ、「製造業」の割合が高いほか、「情報通信業」、「金融業、保険業」の割合が高くなっていることに留意が必要です。

#### (4) 職種

営業・事務・ 企画系	技術・専門職系	サービス・ 販売系	製造・建設	その他	合計
43.5%	39.8%	4.5%	5.1%	7.2%	1,977人

※ 技術・専門職は、技術系、専門職のほか、クリエイティブ系を含む。

調査結果の解釈にあたっては、一般的な職種の分布に比べ、「営業・事務・企画系」、「技術・専門職系」の割合が高くなっていることに留意が必要です。

#### (5) 現在の職位

一般社員	主任+係長+ 課長補佐	課長+部長代理	部長+支店長+ 工場長+ 事業本部長	その他	合計
16.7%	24.7%	33.8%	20.6%	4.1%	1,977人

年代を50～64歳に限ったことから、管理職の割合が高めになっています。「その他」は、全て回答時60歳以上の者であり、再雇用された嘱託社員だと考えられます。

※本文中の図表について、「複数回答」の記載がないものは「単一回答」です。

## 第Ⅲ部 データで読み解くキャリア研修

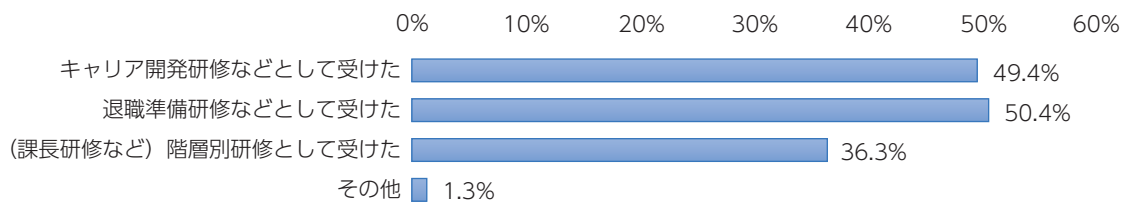
### 1 キャリア研修の実施状況

調査では、研修を受けた者が、「キャリア（職業生活）について考える要素のある研修」であると捉えたものを、「キャリア研修」とし、その研修について答えてもらいました。いったいどのような研修だったか、どのように行われたかについて、ひとつひとつみていきましょう。

#### (1) 研修の種類

「キャリア開発研修などとして受けた」（49.4%）よりも、「退職準備研修などとして受けた」（50.4%）が多く、「（課長研修など）階層別研修として受けた」（36.3%）もかなりの割合を占めています。様々な研修の中にキャリアについて考える要素が入っていることがわかります（図表Ⅲ-1）。

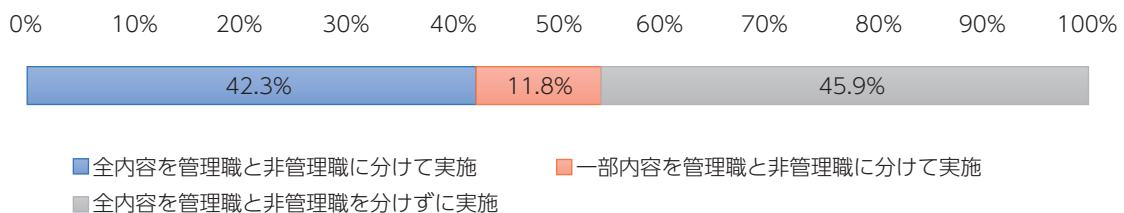
図表Ⅲ-1 どのような研修として受けたか（複数回答） n=1,977



#### (2) 研修対象者（管理職の扱い）

管理職社員と非管理職社員を分けて実施が54.1%（全内容を分けて実施42.3%、一部内容を分けて実施が11.8%）、分けずに実施が45.9%と、ほぼ半々でした（図表Ⅲ-3）。

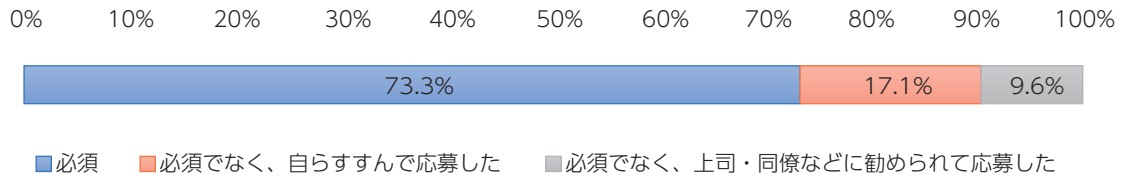
図表Ⅲ-2 研修の実施状況（管理職と非管理職の扱い） n=1,977



### (3) 受講者の決め方（必須か）

研修を受けることを希望し、自ら応募した者を対象とする研修だったという回答もありましたが、必須だったという回答が7割以上を占めました（図表Ⅲ-2）。

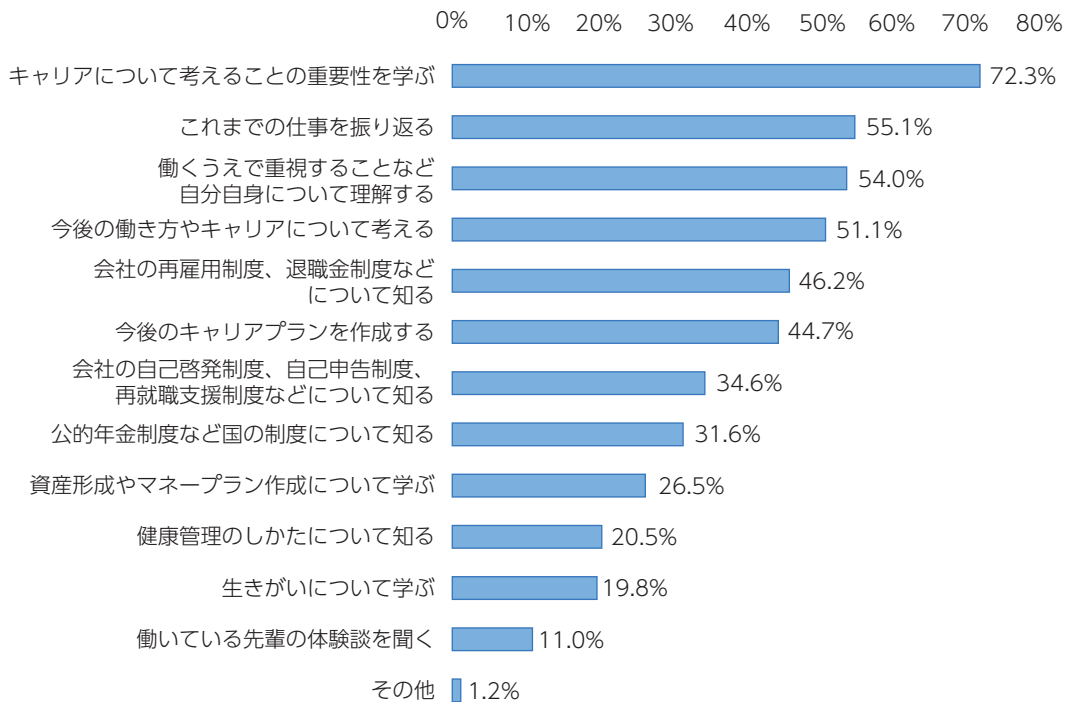
図表Ⅲ-3 研修は必須だったか n=1,977



### (4) 研修内容

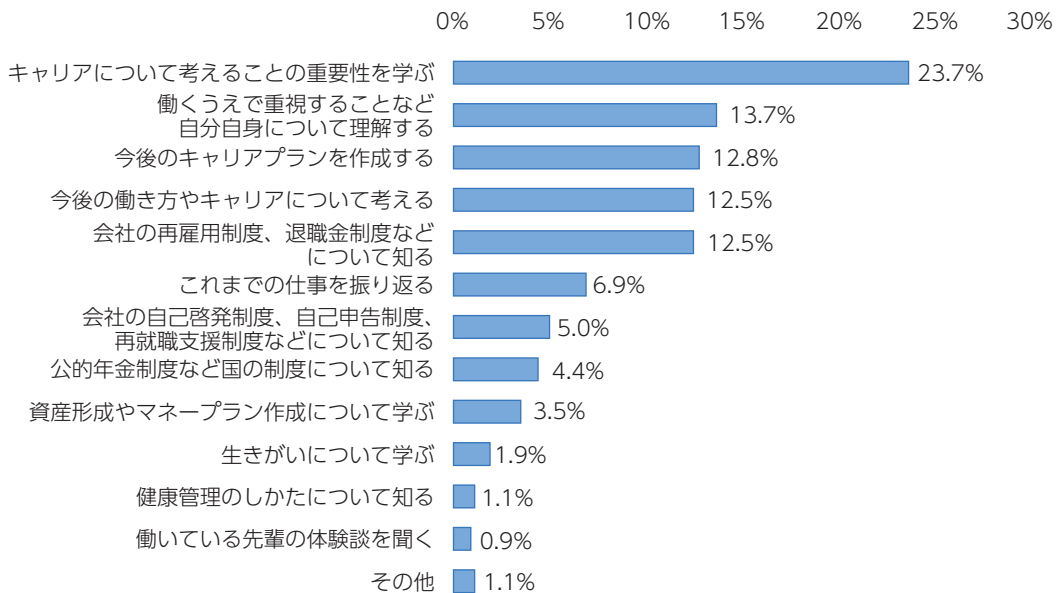
キャリア研修でどんなことをしたかについてたずねたところ、図表Ⅲ-4のとおりでした。「キャリアについて考えることの重要性について学ぶ」が7割以上と多くなっているほか、「これまでの仕事を振り返る」、「働くうえで重視することなど自分自身について理解する」など自己理解に関すること、「今後の働き方やキャリアについて考える」、「今後のキャリアプランを作成する」など今後の展望に係ること、「会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る」など会社制度に関すること、が高くなっています。さらに、これらのほか、「公的年金制度など国の制度について知る」、「資産形成やマネープラン作成について学ぶ」、「健康管理のしかたについて知る」なども行われていることがわかります（図表Ⅲ-4）。

図表Ⅲ-4 キャリア研修で行ったこと（複数回答） n=1,977



最も長時間行ったことについてみると、「キャリアについて考えることの重要性を学ぶ」が最多となっています（図表Ⅲ-5）。

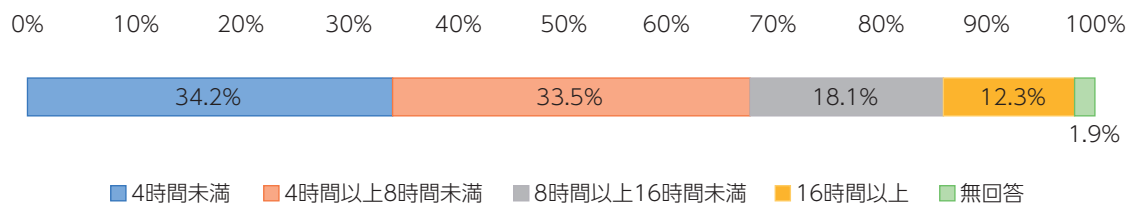
図表Ⅲ-5 キャリア研修で最も長時間行ったこと n=1,977



### (5) 研修時間

キャリア研修のうち、(4) で回答したことを行った時間をみると、「4時間未満」34.2%、「4時間以上8時間未満」33.5%、「8時間以上16時間未満」18.1%、「16時間以上」12.3%でした。半日未満、半日から1日、1日以上がほぼ3分の1ずつで、短いものもある一方、長いものもかなりあることがわかります（図表Ⅲ-6）。

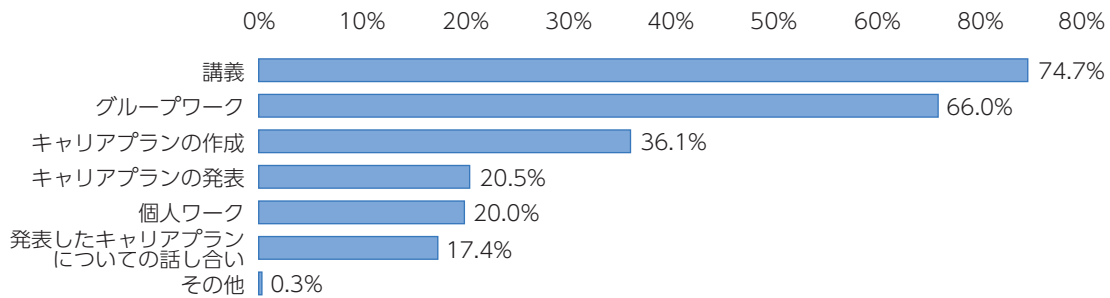
図表Ⅲ-6 研修時間 n=1,977



## (6) 研修の実施方法

キャリア研修の実施方法をみると、講義のほか、グループワークが約3分の2と多いことがわかります。キャリアプランの作成も3分の1以上で行っています（図表Ⅲ-7）。

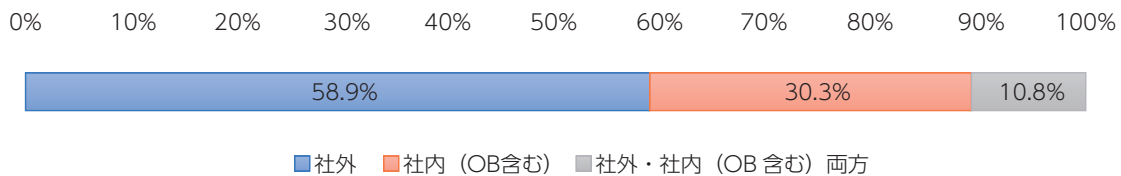
図表Ⅲ-7 キャリア研修の実施方法（複数回答） n=1,977



## (7) 講師の選定

講師の構成は、社外の人のみが約6割と多く、社内（OB含む）の人は約3割、残る1割は社外・社内（OB含む）両方でした（図表Ⅲ-8）。

図表Ⅲ-8 研修の講師 n=1,977

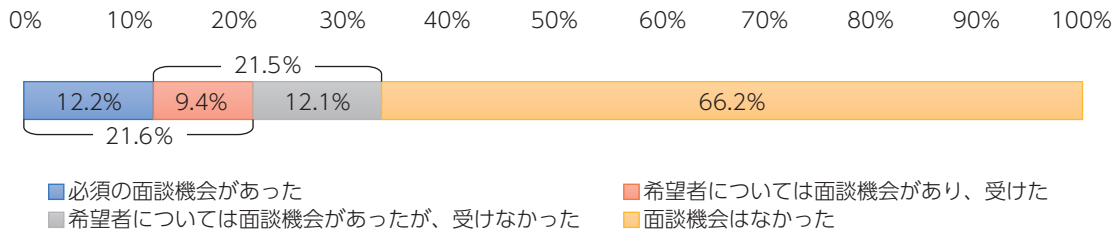


## (8) 研修後のキャリア面談

研修後の上司以外のキャリアの専門家との個別の面談機会の有無については、面談機会なしが66.2%を占め、希望者対象の面談機会ありが21.5%（「希望者については面談機会があり、受けた」9.4%＋「希望者については面談機会があったが、受けなかった」12.1%）、必須の面談機会ありが12.2%となっています。ただし、これは、あくまでも、受講者の回答であり、面談の機会が設けられていても、受講者が認識していない場合もあると考えられるので留意が必要です。

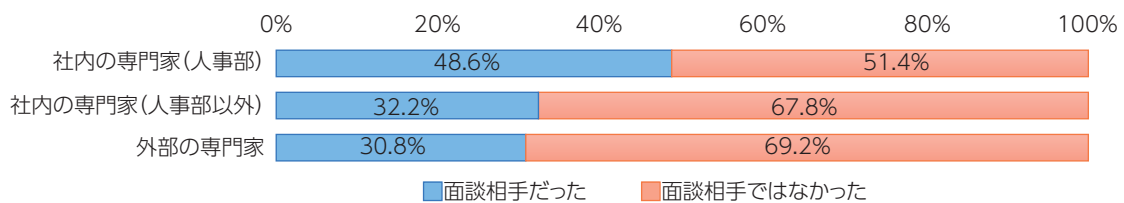
また、研修後、面談を受けた者は、必須、希望者対象を合わせて21.6%でした（図表Ⅲ-9）。

図表Ⅲ-9 研修後の面談機会の有無 n=1,977



面談を受けた者に面談相手をたずねたところ、社内の専門家（人事部）が多く、外部の専門家は約3割でした（図表Ⅲ-10）。

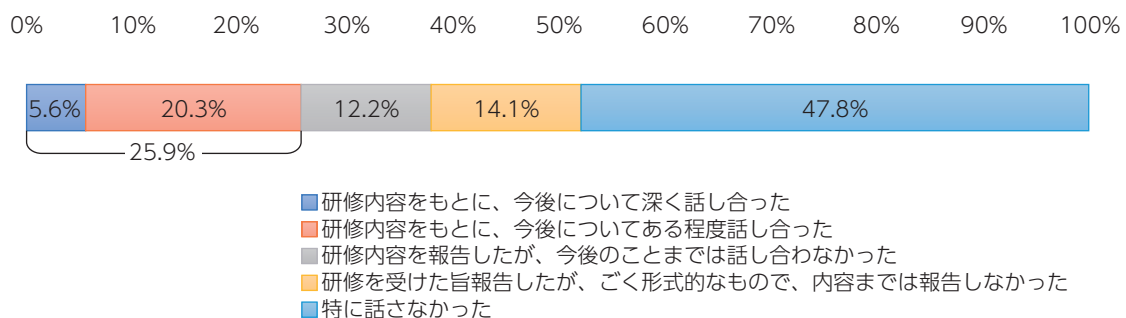
図表Ⅲ-10 面談した相手 n=428



### (9) 研修後の上司との話し合い

研修後の上司への報告時の状況をみると、「特に話さなかった」が47.8%と約半数を占め、「研修内容を受けた旨報告したが、ごく形式的なもので、内容までは報告しなかった」14.1%と合わせると6割以上を占めています。上司と話し合ったと言えるレベルの回答は、「研修内容をもとに、今後について深く話し合った」5.6%、「研修内容をもとに、今後についてある程度話し合った」20.3%と合わせても25.9%に過ぎません（図表Ⅲ-11）。

図表Ⅲ-11 研修後の上司との話し合い n=1,977



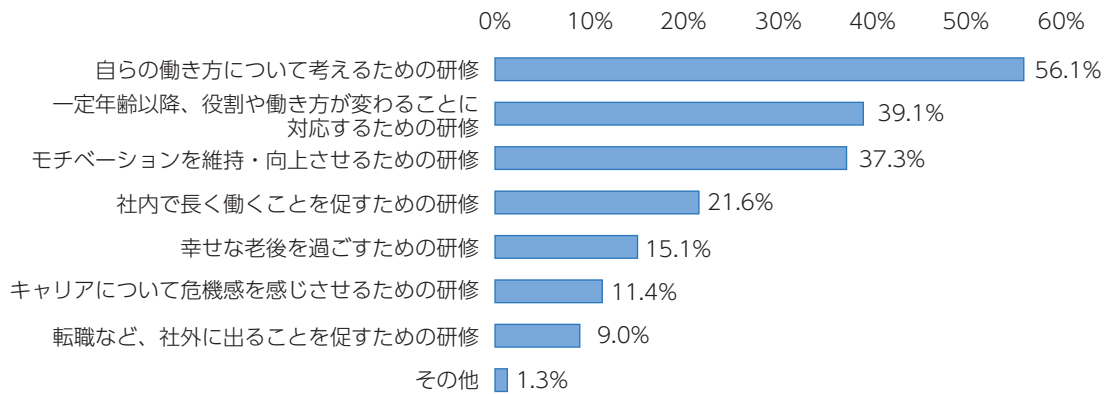
## 2 社員の受け止め方と評判

### (1) 社員の受け止め方

いろいろなかたちで実施されているキャリア研修ですが、社員はどのように受け止めているのでしょうか？

調査結果をみると、「自らの働き方について考えるための研修」、「一定年齢以降、役割や働き方が変わることに対応するための研修」、「モチベーションを維持・向上させるための研修」が多く、「キャリアについて危機感を感じさせるための研修」、「転職など、社外に出ることを促すための研修」と捉えている者は少なくなっています。また、回答から65歳までの雇用確保措置が講じられる中で、働くことが前提となっていることがわかります（図表Ⅲ-12）。

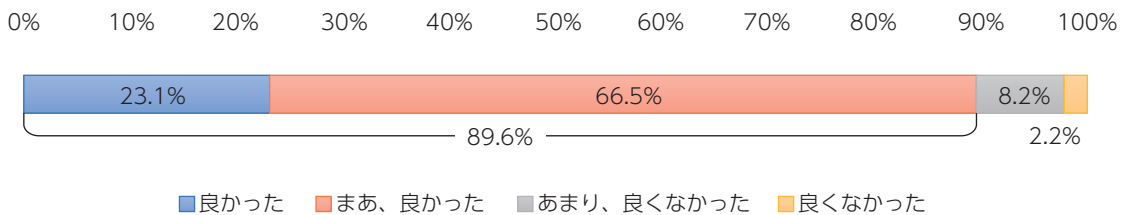
図表Ⅲ-12 どのような研修と受け止めたか（複数回答） n=1,977



### (2) 研修の評判

研修の評判はどうでしょうか？「良かった」、「まあ、良かった」を合わせると89.6%と、受講者のほぼ9割が良かったと答えています（図表Ⅲ-13）。

図表Ⅲ-13 研修を受けて良かったか n=1,977

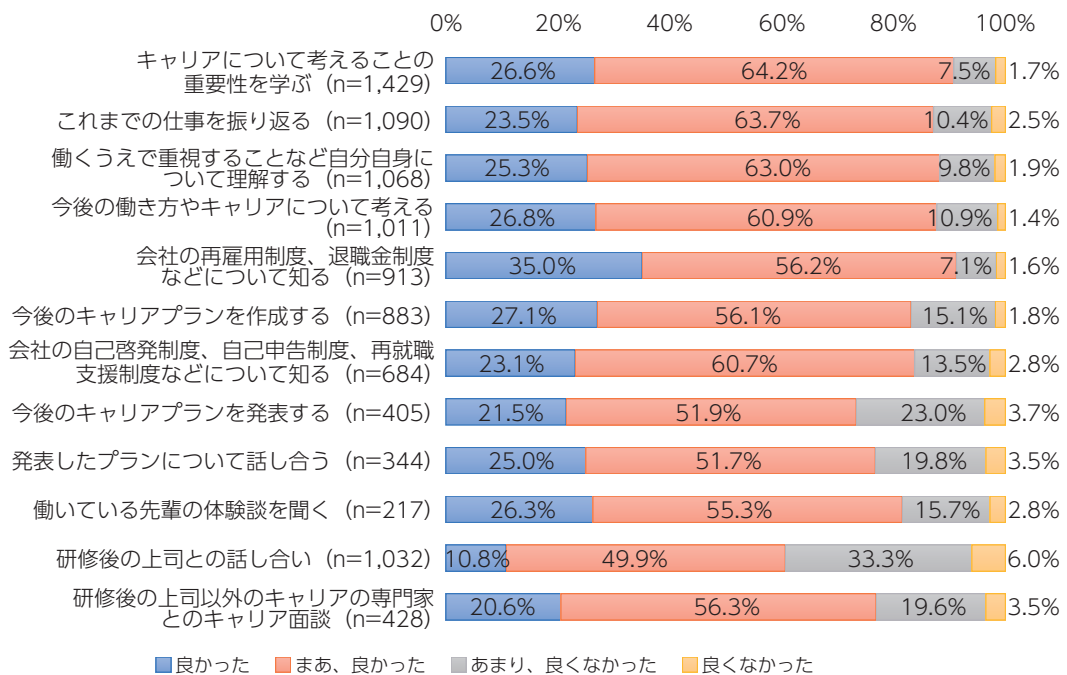


### (3) 研修の項目別の評判

研修で実施したことひとつひとつについての評判はどうでしょうか。図表Ⅲ-14は、研修で実施したことのうちキャリアについて関連の深いものと、研修後に実施したことについて、それぞれ良かったかどうかをまとめた結果をまとめたものです。

これをみると、研修で実施したことでは、プランを発表したり、話し合ったりすることについては、「良かった」、「まあ、良かった」を合わせても7割台ですが、それ以外はいずれも8割を超えており、特に、「会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る」91.2%、「キャリアについて考えることの重要性を学ぶ」90.8%と9割を超える高い数字となっています。一方、研修後に実施したことについては、「研修後の上司以外のキャリアの専門家とのキャリア面談」は「良かった」、「まあ、良かった」を合わせると76.9%ですが、「研修後の上司との話し合い」では60.7%となっています。

図表Ⅲ-14 研修で実施したことについての評判



※ いずれも「実施した」と回答した者についてのみの割合である。



### 3 キャリア研修の効果

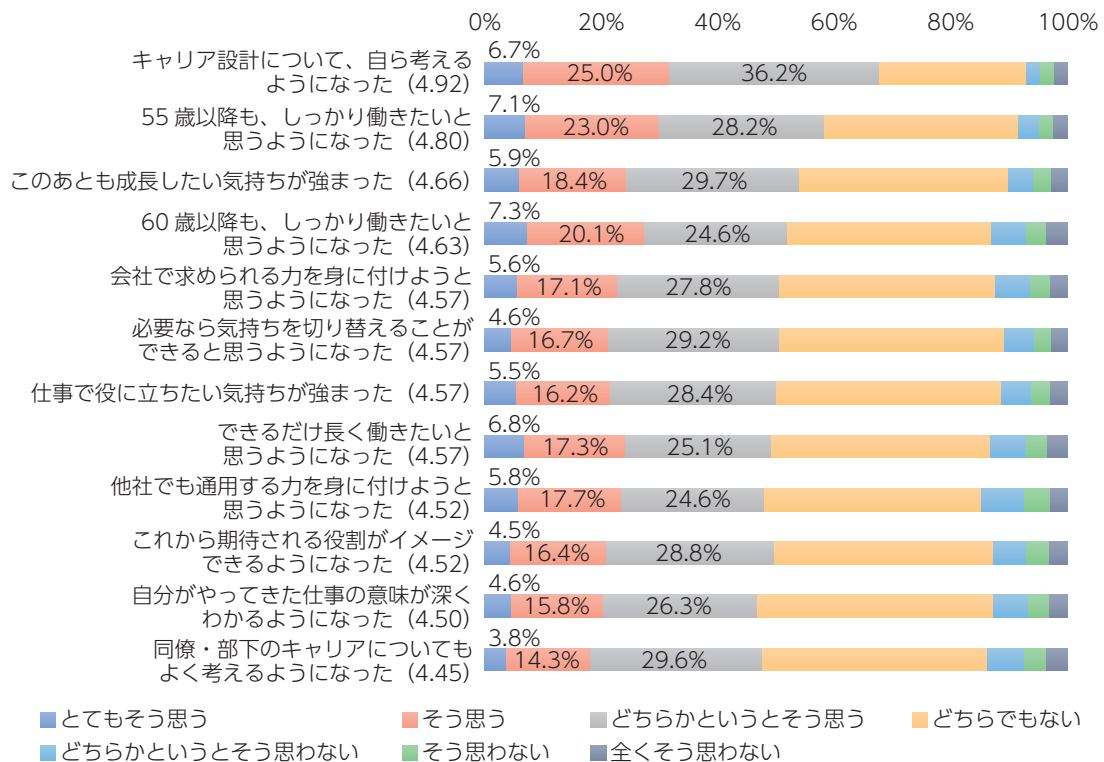
ここまでキャリア研修についてみてきましたが、効果はあるのでしょうか？

キャリア研修は、働くことについての気持ち、考えに影響を与えるための研修です。そこで、企業がキャリア研修実施にあたって期待しているようなことについて、研修前に比べてどうなったかについてたずねました。

その結果、「キャリア設計について、自ら考えるようになった」については、「とてもそう思う」、「そう思う」、「どちらかというと思う」を合わせると67.8%が、そう思うと答えています。また、「55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった」（同58.3%）、「このあとも成長したい気持ちが強まった」（同54.1%）、「60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった」（同52.0%）、「会社で求められる力を身に付けようと思うようになった」（同50.5%）、「必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった」（同50.5%）、「仕事で役に立ちたい気持ちが強まった」（同50.0%）の各項目において、50%以上が、そう思うと答えています。

企業がキャリア研修を行うことに対して期待しているような、キャリアについて考えるようになる、働きたいという気持ちになる、力をつけようという気持ちになる、役割について理解できるようになるといった効果はあるようです。少なくとも、受講した人たちは、キャリア研修には効果があると受け止めていることがわかります。

図表Ⅲ-15 研修の効果（研修前に比べ、どうなったか） n=1,977



※ 各項目を比較するために、「とてもそう思う」を7点、「そう思う」を6点、「どちらかというと思う」を5点、「どちらでもない」を4点、「どちらかというと思わない」を3点、「そう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点として、項目別に平均効果スコアを出した。括弧内は、平均効果スコアである。

## 4 まとめ

### 【研修の種類】

いろいろな研修の中に、キャリアの要素が入っている。

### 【研修対象者】

管理職社員、非管理職社員が一緒に受ける場合と別に受ける場合は、ほぼ半々。

### 【受講者の決め方】

受講は、必須が7割、応募が3割で、必須と位置付けられていることが多い。

### 【研修内容】

7割以上で、「キャリアについて考えることの重要性について学ぶ」を行われていたほか、5割以上で、「これまでの仕事を振り返る」、「働くうえで重視することなど自分自身について理解する」、「今後の働き方やキャリアについて考える」、4割以上で、「会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る」、「今後のキャリアプランを作成する」が行われていた。

### 【研修の時間】

研修時間は、半日未満、半日から1日、1日以上が、3分の1ずつ。短いものもあれば、長いものもある。

### 【研修の実施方法】

実施方法では、講義のほかグループワークが約3分の2と多い。キャリアプランの作成も3分の1を超える。

### 【講師の選定】

講師は、社外講師が約7割と多いが、社内講師の場合もある。

### 【研修後のキャリア面談】

研修後の面談は、必須が1割強、希望者対象が約2割、面談機会なしが約3分の2。実際に面談を受けた者は、必須、希望者対象合わせて研修受講者全体の約2割。

### 【研修後の上司との話し合い】

研修後、上司と「特に話さなかった」が約半数を占め、「研修を受けた旨報告したが、ごく形式的なもので、内容までは報告しなかった」を含めると6割以上が上司と話し合いをしていない。一方、今後について話し合ったと言えるレベルだったのは約4分の1。

### 【社員の受け止め方】

研修を、「自らの働き方について考えるための研修」、「一定年齢以降、役割や働き方が変わることに対応するための研修」、「モチベーションを維持・向上させるための研修」と受け止める者が多く、「キャリアについて危機感を感じさせるための研修」、「転職など、社外に出ることを促すための研修」と捉えている者は少ない。

### 【研修の評判】

受講者のほぼ9割が、受けて「良かった」、または、「まあ、良かった」と答えている。

### 【研修の項目別の評判】

項目別には、「キャリアについて考えることの重要性を学ぶ」、「会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る」、「今後のキャリアプランを作成する」などは8割から9割が「良かった」または「まあ、良かった」と答えている。一方、研修後の上司との話し合いについては「良かった」、「まあ、良かった」を合わせても約6割であった。

### 【研修の効果】

3分の2以上の研修受講者が、「キャリア設計について、自ら考えるようになった」と答えている。また、半数以上の受講者が「55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった」、「このあとも成長したい気持ちが強まった」、「60歳以降もしっかり働きたいと思うようになった」、「会社で求められる力を身に付けようと思うようになった」、「必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった」、「仕事で役に立ちたい気持ちが強まった」と答えているなど、受講者は、キャリア研修には効果があると受け止めている。

## 第Ⅳ部 キャリア研修の設計

ここまで、キャリア研修について概要を見てきましたが、実際にキャリア研修を実施するためには、①何歳の時に、②どのような社員に、③どのような内容を、④どのくらいの時間をかけて、⑤どのような方法で実施するか、など、さまざまなことを考える必要があります。ここからは、こうしたことについて考えるうえで参考となるように、研修内容、研修の効果について整理したうえで、何歳で行うか、どのような社員を対象とするか、必須にするか応募にするか、どのくらい時間をかければよいか、研修内容はどうか、講師はどうか、研修したあとどうすればよいかなどについて、ひとつひとつ詳しくみていきましょう。

### 1 設計の前に

#### (1) 研修内容の整理

第Ⅲ部 1 (4) で、研修で実施したことの概要を示しましたが、多岐にわたっているので、ここからは、図表Ⅳ-1のように整理したうえで検討していくこととします。

図表Ⅳ-1 研修内容についての整理

キャリアの重要性理解	キャリアについて考えることの重要性を学ぶ
自己理解	これまでの仕事を振り返る 働くうえで重視することなど自分自身について理解する
会社制度理解	会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る 会社の自己啓発制度、自己申告制度、再就職支援制度などについて知る
今後の展望	今後の働き方やキャリアについて考える 今後のキャリアプランを作成する
年金・健康・マネー	公的年金制度など国の制度について知る 資産形成やマネープラン作成について学ぶ 健康管理のしかたについて知る
その他生きがいなど	生きがいについて学ぶ 働いている先輩の体験談を聞く その他

## (2) 研修効果の整理

第Ⅲ部3で示したように、受講者たちは、キャリア研修を受けたことによって、キャリアについて考えるようになる（キャリア意識）、働きたいという気持ちになる（就労意欲）、力をつけようという気持ちになる（成長意欲）、役割について理解できるようになる（役割意識）といった効果を感じていました。これをもとに、ここからは、図表Ⅳ-2のように整理したうえで検討していくこととします。

図表Ⅳ-2 研修効果についての整理

キャリア意識	キャリア設計について、自ら考えるようになった (4.92)
	自分がやってきた仕事の意味が深くわかるようになった (4.50)
	同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった (4.45)
就労意欲	55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった (4.80)
	60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった (4.63)
	できるだけ長く働きたいと思うようになった (4.57)
	仕事で役に立ちたい気持ちが強まった (4.57)
成長意欲	このあとも成長したい気持ちが強まった (4.66)
	会社で求められる力を身に付けようと思うようになった (4.57)
	他社でも通用する力を身に付けようと思うようになった (4.52)
役割意識	必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった (4.57)
	これから期待される役割がイメージできるようになった (4.52)

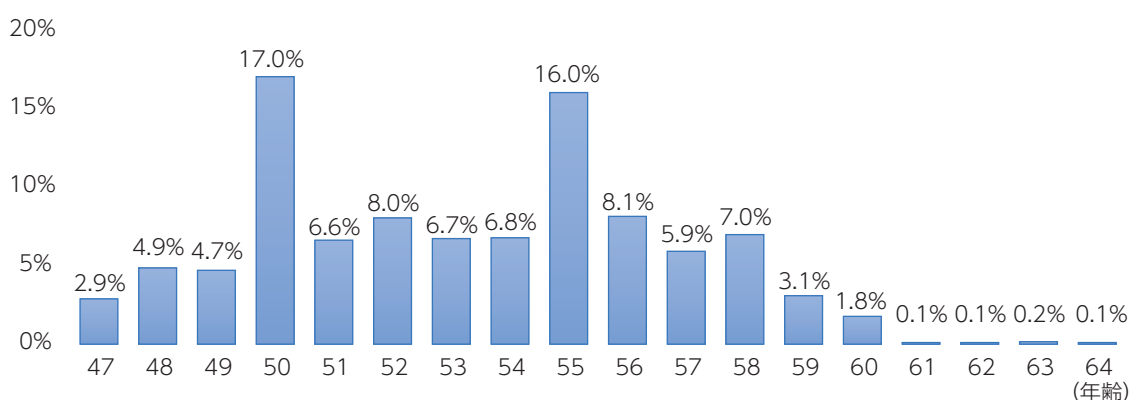
※ 括弧内は、平均効果スコアである（平均効果スコアについては、16ページ参照のこと）。

## 2 いつ研修を実施するか

### (1) 受講年齢

キャリア研修を受講した年齢をみると、50歳と55歳が、それぞれ全体の17.0%、16.0%を占めており、他の年齢に比べ、突出して多くなっています。50代の5歳刻みの節目にあたる年齢に実施していることがわかります（図表Ⅳ-3）。

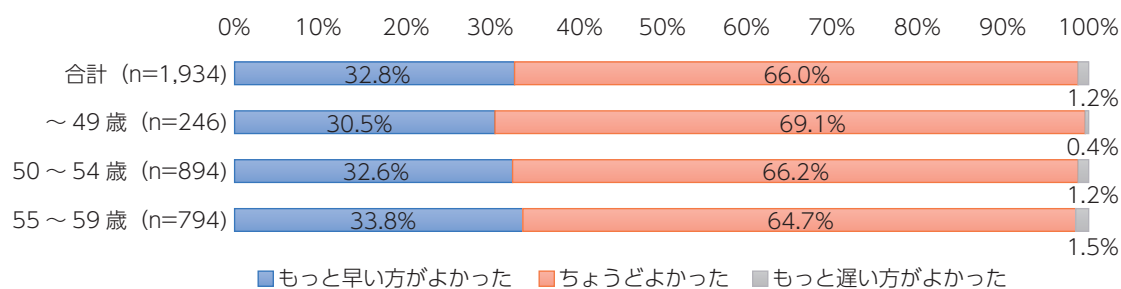
図表Ⅳ-3 キャリア研修の受講年齢 n=1,977



### (2) 受講時期についての感想

次に、受講した年齢別に、キャリア研修を受講した時期についてどう考えているかをみると、図表Ⅳ-4のとおりで、受講年齢による差はほとんどありませんでした。どの年齢で受講しても、もっと早く受けたかったと思う人たちが一定割合存在するようです。

図表Ⅳ-4 受講時期についての感想 n=1,934

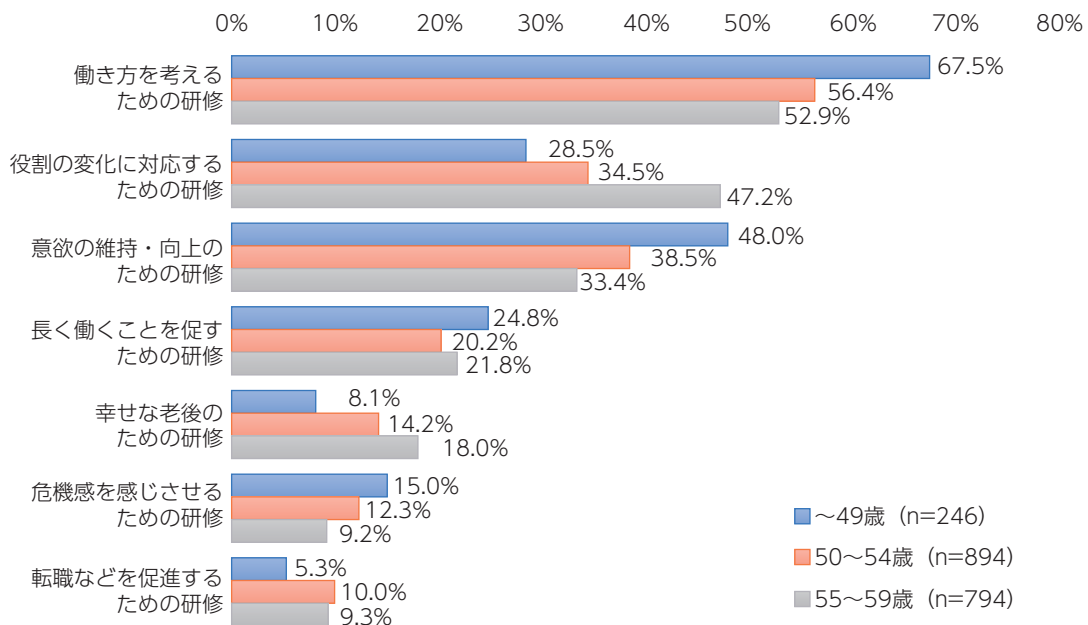


### (3) 受講年齢と社員の受け止め方

ひとくちにキャリア研修と言っても、年齢によって、企業が期待することが異なる可能性があります。企業が期待していることと、受講者側が受け止めたこととは、同じではありませんが、受講した年齢別にどのような研修と受け止めたかをみたところ、図表Ⅳ-5のとおりとなりました。

年齢が若いほど、「働き方を考えるための研修」、「意欲の維持・向上のための研修」と捉えています。また、その一方で他の年齢層に比べ「危機感を感じさせるための研修」と受け止めた人の割合は高くなっています。一方、50代後半では、「役割の変化に対応するための研修」と受け止める人の割合が他の年齢層に比べ高くなっています。

図表Ⅳ-5 受講年齢とどのような研修と受け止めたか（複数回答） n=1,934



### (4) 受講年齢と研修効果

年齢によって受け止め方に違いはありますが、研修効果全体についてみると、図表Ⅳ-6のとおりとなりました。40代の社員にとってはまだ先のことである「60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった」、「できるだけ長く働きたいと思うようになった」を除くすべての項目において、49歳以下で受講した場合の平均効果スコアが高くなっています。

図表Ⅳ-6 受講年齢と研修の効果（平均効果スコア） n=1,934

		～49歳 (n=246)	50～54歳 (n=894)	55～59歳 (n=794)
キャリア意識	キャリア設計について、自ら考えるようになった	5.08	4.91	4.90
	自分がやってきた仕事の意味が深くわかるようになった	4.70	4.50	4.43
	同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった	4.70	4.43	4.40
就労意欲	55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.87	4.78	4.79
	60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.67	4.52	4.72
	できるだけ長く働きたいと思うようになった	4.63	4.47	4.65
	仕事で役に立ちたい気持ちが強まった	4.88	4.55	4.49
成長意欲	このあとも成長したい気持ちが強まった	4.91	4.68	4.56
	会社で求められる力を身に付けようと思うようになった	4.82	4.57	4.51
	他社でも通用する力を身に付けようと思うようになった	4.72	4.55	4.43
役割意識	必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった	4.80	4.52	4.57
	これから期待される役割がイメージできるようになった	4.85	4.49	4.46

※ 最も高いものに着色した。

※ 平均効果スコアについては16ページ参照のこと。

### (5) まとめ

40代後半で受けた方が全体として平均効果スコアが高い傾向にはありましたが、40代後半ではまだ60歳以降のことまでは考えられないようです。また、40代後半からだとも65歳まで20年近くあるので、45歳で研修を受けたあと、65歳までそのままというわけにはいかない可能性があります。アンケート調査とは別に、キャリア研修に先進的に取り組んでいる企業を対象に、ヒアリング調査を行いました。ヒアリングでは、研修を行う時期を何度か変更している企業の話も聞きました。

一方、受けた側は、何歳で受けたかにかかわらず、3割強はもっと早く受けたかったと答えています。

早い段階で受けるメリットがあるのは事実ですが、実施時期の決定にあたっては、研修の目的や、40代後半以降複数回実施することができるかといったこととあわせて考えるとよいでしょう。さらに、20代、30代からキャリア研修を行ったり、あるいは、階層別研修などの中にキャリアについて考える要素を含めたりするなど、より幅広く考えるとさらによいでしょう。



### 3 管理職、非管理職をどう扱うか

対象者については、①管理職社員と非管理職社員と一緒に受講してもらうか、別に受講してもらうか、②必須研修とするか、応募してきた社員のみを対象とするか、の2つの論点があります。順にみてみましょう。

#### (1) 管理職と非管理職における研修効果

管理職社員と非管理職社員とでは、研修の効果に違いはあるのでしょうか。研修効果についてひとつひとつ見ていくと、就労意欲のうち3項目を除く全項目において、管理職の方が効果が高くなっています（図表Ⅳ-7）。

図表Ⅳ-7 管理職と非管理職における研修効果 n=1,895

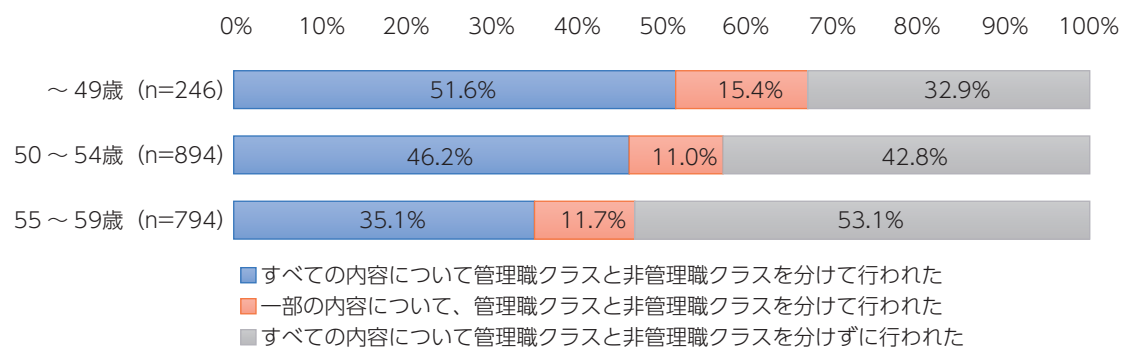
		管理職 (n=1,076)	非管理職 (n=819)	
キャリア意識	キャリア設計について、自ら考えるようになった	4.99	4.85	**
	自分がやってきた仕事の意味が深くわかるようになった	4.58	4.41	***
	同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった	4.62	4.25	***
就労意欲	55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.84	4.75	—
	60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.64	4.59	—
	できるだけ長く働きたいと思うようになった	4.56	4.56	—
	仕事で役に立ちたい気持ちが強まった	4.63	4.51	**
成長意欲	このあとも成長したい気持ちが強まった	4.73	4.59	**
	会社で求められる力を身に付けようと思うようになった	4.65	4.51	**
	他社でも通用する力を身に付けようと思うようになった	4.61	4.43	***
役割意識	必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった	4.63	4.51	**
	これから期待される役割がイメージできるようになった	4.62	4.41	***

- ※ \*\*\*1%水準、\*\*5%水準で有意差あり。
- ※ 有意差がある場合、高いものに着色した。
- ※ 平均効果スコアについては16ページ参照のこと。
- ※ 再雇用された嘱託社員だと考えられる「その他」を除いている。

## (2) 受講年齢と管理職の扱い

管理職社員と非管理職社員の扱いですが、年齢が上になるほど、管理職と非管理職を分けずに実施する割合が高くなっています（図表Ⅳ-8）。

図表Ⅳ-8 年齢と管理職・非管理職 n=1,934



## (3) 管理職、非管理職の研修は一緒に実施するか

次に、管理職社員、非管理職社員が一緒に受けた場合と別に受けた場合の効果をみてみましょう。

非管理職、管理職とも、概ね、研修の一部を別に実施した場合に、効果が高くなっています。管理職においては、「同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった」、「これから期待される役割がイメージできるようになった」は、「すべて別」が高くなっています。この理由は伝える内容が管理職、非管理職で大きく異なるためと考えられます（図表Ⅳ-9）。

図表Ⅳ-9 一緒に受けたかどうかと管理職・非管理職における研修の効果 n=1,895  
(平均効果スコア)

		管理職 (n=1,076)			非管理職 (n=819)		
		すべて別 (n=524)	一部別 (n=129)	すべて 一緒 (n=423)	すべて別 (n=293)	一部別 (n=97)	すべて 一緒 (n=429)
キャリア意識	キャリア設計について、自ら考えるようになった	4.99	5.08	4.96	4.80	4.98	4.86
	自分がやってきた仕事の意味が深くわかるようになった	4.71	4.73	4.37	4.42	4.62	4.36
	同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった	4.74	4.69	4.44	4.24	4.51	4.20
就労意欲	55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.90	4.95	4.74	4.67	4.76	4.80
	60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.63	4.80	4.61	4.46	4.73	4.65
	できるだけ長く働きたいと思うようになった	4.58	4.78	4.46	4.41	4.65	4.65
	仕事で役に立ちたい気持ちが強まった	4.71	4.80	4.49	4.47	4.59	4.52
成長意欲	このあとも成長したい気持ちが強まった	4.80	4.91	4.58	4.56	4.74	4.58
	会社で求められる力を身に付けようと思うようになった	4.72	4.81	4.52	4.46	4.67	4.50
	他社でも通用する力を身に付けようと思った	4.60	4.78	4.56	4.34	4.69	4.44
役割意識	必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった	4.71	4.73	4.51	4.45	4.69	4.51
	これから期待される役割がイメージできるようになった	4.77	4.74	4.40	4.46	4.46	4.36

※項目毎に最も高いものに着色した。

※平均効果スコアについては16ページ参照のこと。

※再雇用された嘱託社員だと考えられる「その他」を除いている。

#### (4) まとめ

管理職の方が全体として効果が高いこと、また、一緒に受けた場合と別に受けた場合を比べると、管理職社員、非管理職社員とも、「一部別」に行う方が効果が高いこと、さらに「すべて一緒」では管理職、非管理職の差はあまりないという結果になりました。これをどう解釈すればよいでしょうか。

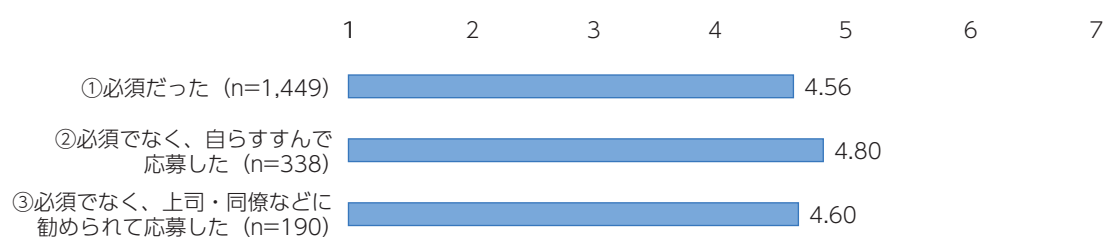
いろいろな見方があると思われませんが、管理職の方が、会社からの情報が入りやすく、研修の目的やねらいが何であるかを知りやすい環境にあると思われます。管理職、非管理職それぞれについて、研修の目的をはっきりさせ、それをしっかり伝えたくて目的に即した研修をすることが必要です。また「すべて別」、「一部別」では、別になっている部分において、たとえば、管理職の方が研修は充実しているなど研修の内容が異なることにより、管理職で効果が高くなっていることも考えられます。

#### 4 必須にするか応募にするか

必須研修とするか、応募者対象の研修とするかについては、どうでしょうか。必須か応募かと12項目全ての平均効果スコアの関係を見ると、図表Ⅳ-10のとおりでした。

「必須でなく、自らすすんで応募した」が、「必須だった」、「必須でなく、上司・同僚などに勧められて応募した」に比べ、統計的に有意に高くなっています。

図表Ⅳ-10 必須か応募かと研修の効果（平均効果スコア） n=1,977



※ ①②は有意差あり（1%水準）、①③、②③は有意差なし。

※ 平均効果スコアについては16ページ参照のこと。

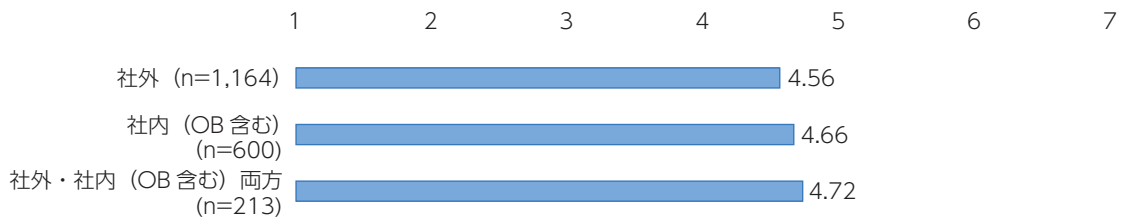
「必須だった」の、研修効果の平均スコアは4.56と4を上回っていますので、必須の場合であっても応募ほど効果は大きくないが、研修効果はあると言ってよいでしょう。

その意味では、一人でも多くの社員にキャリアについて考えてもらいたいのであれば、必須とするのがよいでしょう。ただし、「必須だった」と「必須でなく、自らすすんで応募した」とは大きな差があります。ヒアリング調査を行った企業の中には、十分な研修枠を用意しつつ、あえて応募者のみとし、自ら選んで研修を受けるよう心を砕いている企業もありました。必須研修とするにしろ、応募者対象とするにしろ、いかにして研修を受けたい気持ちになってもらうかがポイントと言えるでしょう。

## 5 講師はどうするか

講師によって研修効果に違いがあるかみてみたところ、図表Ⅳ-11のとおりとなりました。少し差があるように見えますが、統計的には有意な差はありません。

図表Ⅳ-11 講師の種類と研修の効果（平均効果スコア） n=1,977



- ※ 5%水準では有意差なし。
- ※ 平均効果スコアについては16ページ参照のこと。

## 6 研修内容はどうするか

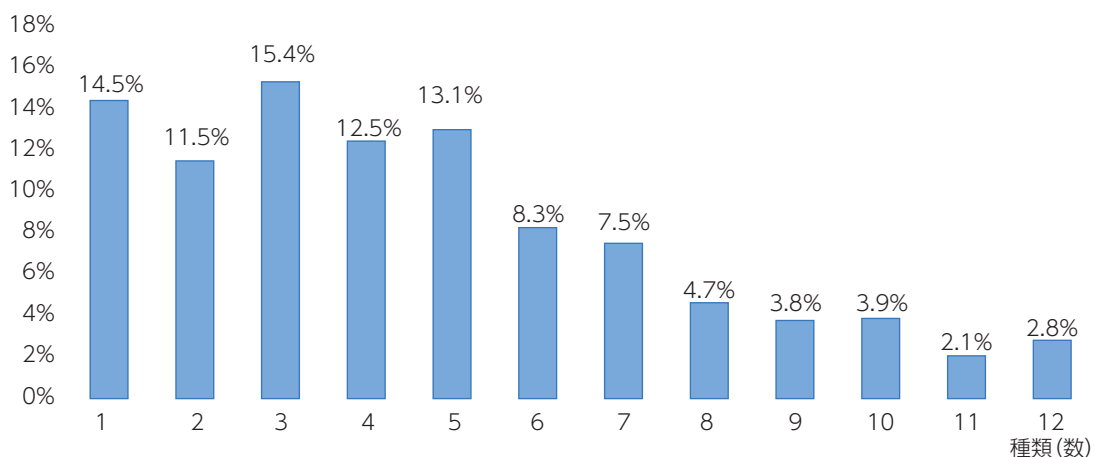
次に、研修内容についてみてみましょう。研修内容は、研修の目的、受講した年齢のほか、研修時間などとも関係します。

まず、研修で実施したことの数について調べたうえで、研修内容について整理し、研修の目的、受講年齢、研修時間との関係をひとつおりにみたくうえで、研修内容と効果の関係についてみてみましょう。

### (1) 研修で実施したことの数

回答者が実施したと答えた数は、平均して4.69、最小が1、最大が12でした。4つまでで53.9%、6つまでで75.2%と、それぞれ全体の半数以上、4分の3以上を占めており、全体にそれほど多いわけではないことがわかります（図表Ⅳ-12）。これから始めよう、と考えているのであれば、いきなり欲張らずに、まずは小さく始めてみてはどうでしょう。

図表Ⅳ-12 研修で実施したことの数 n=1,977



- ※ 受講者に聞いているため、実施されていても、受講者が覚えていない場合など回答していないこともあるので留意が必要である。

## (2) 研修で実施したことの数と研修効果

実施したことの数と研修効果の関係をみると、図表Ⅳ-13のとおりでした。概ね、実施した内容の数が増えると効果が高くなっています。

図表Ⅳ-13 実施したことの数と研修の効果（平均効果スコア） n=1,977

	1 n=286	2 n=228	3 n=304	4 n=247	5 n=258	6 n=164	7 n=149	8 n=92	9 n=75	10 n=77	11 n=41	12 n=56
平均効果スコア	4.29	4.56	4.51	4.55	4.56	4.62	4.81	4.73	4.86	4.86	5.31	5.44

※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

## (3) 研修内容

実施したことの数だけでなく、その内容もみてみましょう。図表Ⅳ-14のとおり、「キャリアの重要性理解」がベースであり、次いで「自己理解」、「今後の展望」、「会社制度理解」が重視されています。また、実施したことの数の多い研修では「年金・健康・マネー」などが行われていることがわかります。

図表Ⅳ-14 実施したことの数とその中に含まれている内容（割合） n=1,977

	1 n=286	2 n=228	3 n=304	4 n=247	5 n=258	6 n=164	7 n=149	8 n=92	9 n=75	10 n=77	11 n=41	12 n=56
キャリアの重要性理解	39.5%	57.5%	66.8%	69.6%	77.1%	84.8%	94.0%	94.6%	97.3%	97.4%	100.0%	100.0%
自己理解	22.7%	60.5%	68.8%	70.4%	76.7%	86.0%	87.2%	92.4%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
会社制度理解	15.0%	21.9%	39.8%	53.0%	65.5%	82.3%	85.2%	94.6%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
今後の展望	12.2%	23.7%	45.4%	73.3%	78.7%	92.7%	95.3%	98.9%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
年金・健康・マネー	3.1%	18.4%	21.1%	38.5%	50.4%	63.4%	73.2%	96.7%	98.7%	100.0%	100.0%	100.0%
その他生きがいなど	3.5%	6.1%	9.5%	15.0%	21.7%	29.9%	41.6%	46.7%	57.3%	81.8%	100.0%	100.0%

※ 25%以上50%未満、50%以上75%未満、75%以上に、それぞれ高いほど濃く着色した。

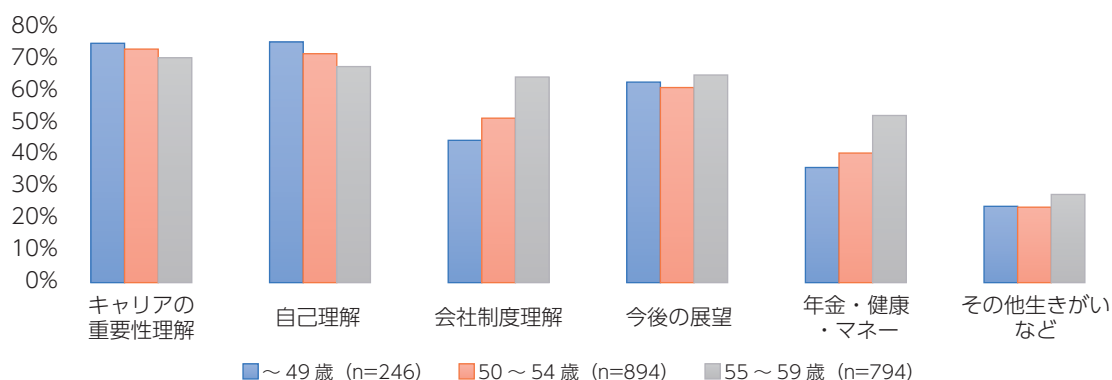
## (4) 受講年齢と研修内容

受講年齢によっても、研修内容は異なる可能性があります。

アンケート調査によると、図表Ⅳ-15のとおり、①年齢が上がるほど、再雇用制度などの会社の制度や年金・健康などについての内容が含まれるようになっていくこと、②年齢が低い方が、キャリアの重要性や自己理解など働き方について考える内容が含まれる割合

が高くなっています。キャリア研修と言っても、全く同じ内容ではなく、年代によって内容が異なることがわかります。また、第Ⅳ部2（3）で受講年齢と研修の受け止め方について検討しましたが、これとほぼ対応した結果となっています。研修内容にみあった受け止め方をされている、と言えそうです。

図表Ⅳ-15 受講年齢と研修内容（複数回答） n=1,934



#### (5) まとめ

当然のことながら、何を実施すべきかは、研修目的と関係します。また、それぞれの企業が抱える高齢者雇用に関する課題とも関係しますが、「キャリアについて考えることの重要性を学ぶ」をベースに、

- ・ 40代では、50代前半での働き方などもらんで「キャリアの重要性理解」や「自己理解」に重点を置く、
- ・ 50代後半では、「キャリアの重要性理解」のほか、60歳以降やさらにその先をにらんで、再雇用制度など「会社制度理解」、さらに、「年金・健康・マネー」などについてもバランス良く含める、

などが考えられます。

#### 〈参考：年齢別にみた、研修内容と受け止められ方〉

年齢別に研修内容と受け止められ方についてみたところ、図表Ⅳ-16のとおりとなりました。

年齢によって伝わり方に違いがある可能性もありますが、例えば、会社の制度や年金・健康・マネーなどの内容ばかりが伝わると幸せな老後のための研修と受け止められやすくなる可能性があるなど、どのような研修の内容だとどのような研修だと受け止められるかについてのヒントもありそうです。

図表Ⅳ-16 研修に含まれていたものと研修の受け止め方 n=1,934

(40代後半) n=246

	社内で長く働くことを促すための研修	転職など、社外に出ることを促すための研修	自らの働き方について考えるための研修	一定年齢以降、役割や働き方が変わることに対応するための研修	モチベーションを維持・向上させるための研修	キャリアについて危機感を感じさせるための研修	幸せな老後を過ごすための研修
	(n=61)	(n=13)	(n=166)	(n=70)	(n=118)	(n=37)	(n=20)
キャリアの重要性理解	85.2%	84.6%	77.1%	80.0%	74.6%	89.2%	70.0%
自己理解	83.6%	84.6%	75.9%	78.6%	80.5%	78.4%	60.0%
会社制度理解	41.0%	69.2%	45.8%	60.0%	40.7%	43.2%	85.0%
今後の展望	65.6%	92.3%	65.7%	72.9%	66.9%	78.4%	75.0%
年金・健康・マネー	32.8%	53.8%	38.0%	47.1%	30.5%	45.9%	75.0%
その他生きがいなど	29.5%	46.2%	22.3%	28.6%	28.8%	18.9%	30.0%

(50代前半) n=894

	社内で長く働くことを促すための研修	転職など、社外に出ることを促すための研修	自らの働き方について考えるための研修	一定年齢以降、役割や働き方が変わることに対応するための研修	モチベーションを維持・向上させるための研修	キャリアについて危機感を感じさせるための研修	幸せな老後を過ごすための研修
	(n=181)	(n=89)	(n=504)	(n=308)	(n=344)	(n=110)	(n=127)
キャリアの重要性理解	75.1%	86.5%	80.0%	78.2%	76.5%	81.8%	75.6%
自己理解	75.1%	75.3%	80.0%	77.9%	78.2%	78.2%	69.3%
会社制度理解	44.8%	67.4%	53.0%	69.2%	48.8%	66.4%	89.8%
今後の展望	46.4%	74.2%	67.1%	76.9%	65.1%	79.1%	81.1%
年金・健康・マネー	33.7%	56.2%	41.3%	55.2%	37.5%	54.5%	82.7%
その他生きがいなど	24.3%	34.8%	26.2%	35.4%	26.2%	32.7%	44.1%

(50代後半) n=794

	社内で長く働くことを促すための研修	転職など、社外に出ることを促すための研修	自らの働き方について考えるための研修	一定年齢以降、役割や働き方が変わることに対応するための研修	モチベーションを維持・向上させるための研修	キャリアについて危機感を感じさせるための研修	幸せな老後を過ごすための研修
	(n=173)	(n=74)	(n=420)	(n=375)	(n=265)	(n=73)	(n=143)
キャリアの重要性理解	75.7%	81.1%	78.6%	72.5%	78.1%	83.6%	66.4%
自己理解	70.5%	74.3%	79.3%	77.9%	81.5%	83.6%	57.3%
会社制度理解	61.3%	74.3%	68.3%	82.4%	58.5%	71.2%	84.6%
今後の展望	59.0%	71.6%	73.6%	78.4%	66.4%	75.3%	79.0%
年金・健康・マネー	46.2%	54.1%	53.3%	66.1%	45.3%	54.8%	88.8%
その他生きがいなど	30.1%	37.8%	30.5%	33.9%	31.3%	32.9%	48.3%

※ 研修に含まれていたと回答した内容ごとに、上位下位それぞれ2つずつをピンク及びブルーに着色した。ただし、次点のものと5%以上離れている場合は1つのみとし、より濃い色で着色した。

40代後半の「転職などを促進するため」をはじめ、回答数が少ないものもあるので注意が必要である。



## 7 研修の実施方法

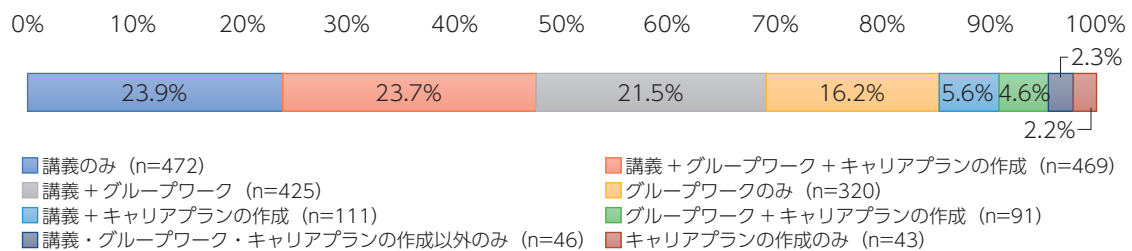
研修の実施方法と研修の効果との関係についてはどうでしょうか。

第Ⅲ部1(6)で、研修の実施方法について概観しましたが、ここでは、さらに詳しく分析するために、実施方法のうち、多く実施されている「講義」、「グループワーク」、「キャリアプランの作成」に絞って、どの方法をどのように組み合わせると効果的なのか、についてみてみました(図表Ⅳ-17)。

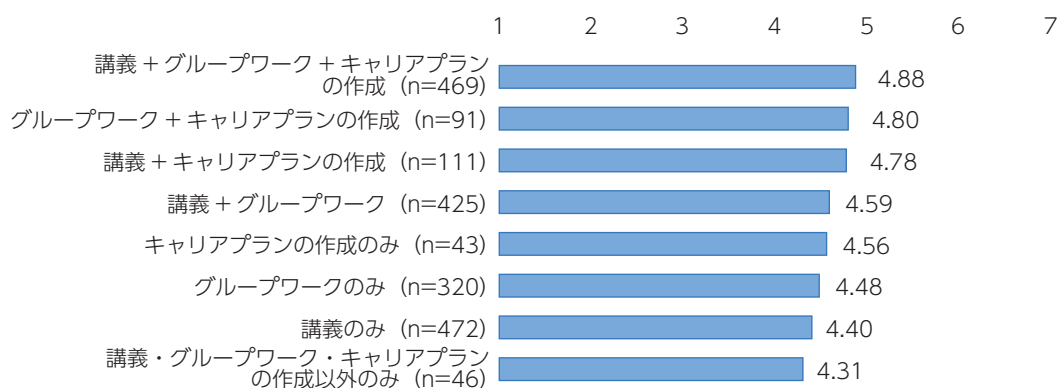
まず、どの方法をどのように組み合わせているかみたところ、「講義のみ」が23.9%、「講義+グループワーク+キャリアプランの作成」23.7%、「講義+グループワーク」21.5%、「グループワークのみ」16.2%などが多くなっていました。

次に、組み合わせと効果の関係をみると、「講義」、「グループワーク」、「キャリアプランの作成」のすべてを実施している場合に研修効果が最も高いこと、また、「グループワーク」や「キャリアプランの作成」は効果が大きいことがわかります(図表Ⅳ-18)。

図表Ⅳ-17 研修方法別割合 n=1,977



図表Ⅳ-18 研修方法と研修の効果(平均効果スコア) n=1,977



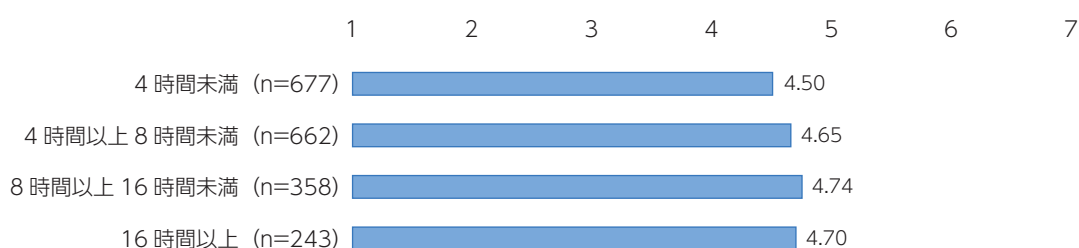
- ※ 回答数が少ないものもあるので留意が必要である。
- ※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

## 8 研修時間

時間と効果の関係はどうでしょうか。

図表Ⅳ-19は、研修時間と研修の効果の関係を示したものです。平均効果スコアをみると、「4時間未満」が4.50と少し低くなっていますが、4時間以上についてはほとんど変わりません。あまりにも短いと効果は限られるけれども、時間が長ければ長いほど効果があるというものでもないようです。

図表Ⅳ-19 研修時間と研修の効果（平均効果スコア） n=1,940



※ 平均効果スコアについては16ページ参照のこと。

## 9 研修後

### (1) キャリアの専門家との面談と研修効果

研修後、上司以外のキャリアの専門家との個別の面談機会がある場合とない場合があります。機会があっても面談を受けない人もいますので、専門家の面談を受けた人と受けていない人の平均効果スコアを比べてみてみたところ、図表Ⅳ-20のようになりました。面談を受けた人の方が効果が高くなっています。

図表Ⅳ-20 キャリアの専門家との面談と研修の効果（平均効果スコア） n=1,977



※ 1%水準で有意差あり

※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

誰と面談したかによって研修効果に違いはあるかについても調べてみました。図表Ⅳ-21にその結果を示しています。

**図表Ⅳ-21 面談相手と研修の効果（平均効果スコア） n=428**



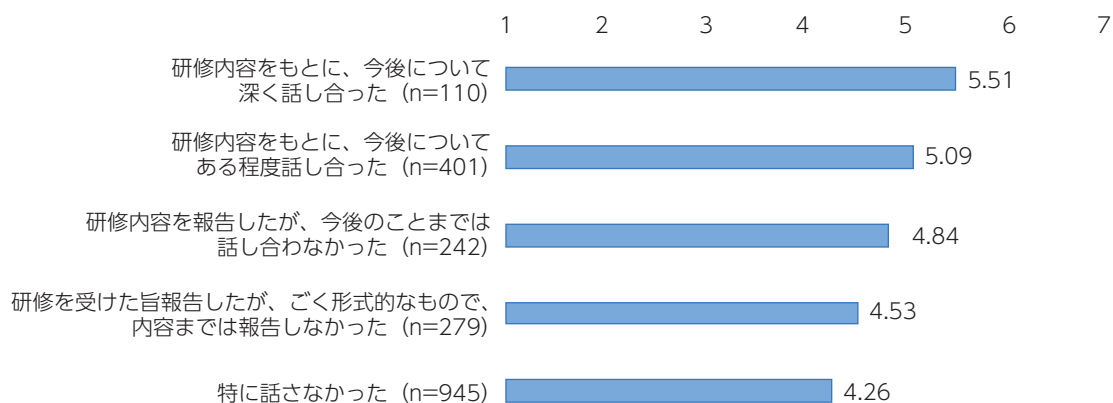
※ 複数の者と面談しているケースがあるため、各項目の回答者数の合計は428を上回っている。  
 ※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

## (2) 上司への報告時の状況と研修効果

上司への報告時の状況と研修効果の関係をみてみましょう。

図表Ⅳ-22のとおり、「研修内容をもとに、今後について深く話し合った」の平均効果スコアが5.51と他に比べ、圧倒的に高く、「研修内容をもとに、今後についてある程度話し合った」5.09、「研修内容を報告したが、今後のことまでは話し合わなかった」4.84と続きます。上司に報告しているか、報告した際、どのくらい話し合ったかが、研修効果に大きな影響を与えていることがわかります。

**図表Ⅳ-22 上司への報告時の状況と研修の効果（平均効果スコア） n=1,977**



※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

### (3) まとめ

上司に報告し、研修内容について話し合う、ということに尽きそうです。ただ、研修を受けた社員が、上司のところに行って報告し、話し合おうと思っても、上司が忙しそうにしていたり、上司の方が年下であるために話しにくかったりすることもありそうです。

こうしたことを考えると、上司の方から声をかけることが必要でしょう。さらに、できれば、上司がきちんと話を聞くことができるよう、上司に対して、キャリア研修のねらいや研修の内容、さらに、研修後に話を聞くことの重要性を伝えておくことが求められます。

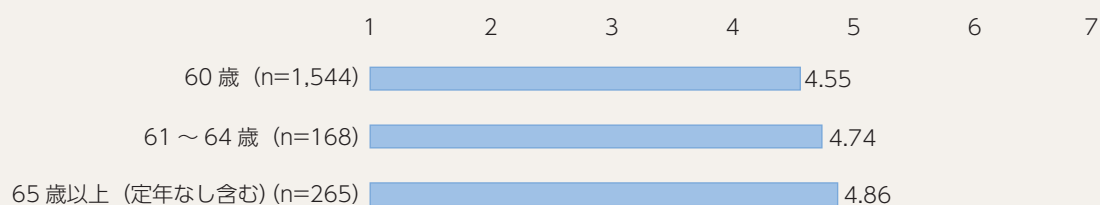
キャリアの専門家との面談も効果的です。面談相手については、それぞれに良さがあります。多様な機会を設けることを心がけるとよいでしょう。

### トピック 1 定年制度、継続雇用制度と研修効果

企業の方の中には、キャリア研修のことも考える必要はあるが、定年延長など制度面についても考えなければいけない、という方もいらっしゃるかもしれません。制度が変われば、高齢社員の役割や高齢社員に期待すること、60歳以降働く年数などが変わります。より長く働くようになれば、キャリア研修の必要性、有効性は高まります。実際に、定年延長、継続雇用延長を行った企業の中には、キャリア研修を行うことにした、という企業もありましたが、その一方で延長するだけで手いっぱいだったので、キャリア研修は今後の課題だと考えているという、企業もありました。逆に、すぐに制度を変えるのは難しいけれど、高齢社員のモチベーションを向上させたい、ということで、まずはキャリア研修に力を入れることにした、という企業もありました。

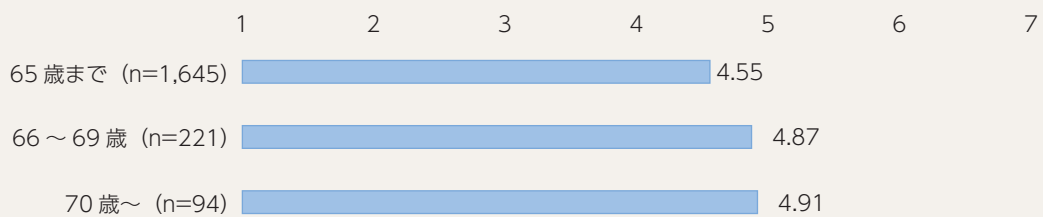
キャリア研修と制度との関係についてどう考えればよいか探るために、受講者が働く企業の定年制度や継続雇用制度と研修の効果との関係を分析してみました。それによると、定年制度との関係では、定年年齢が高いほど、研修効果は高くなっています（図表V-1）。次に、継続雇用制度で働ける上限年齢と研修効果についてみてみたところ、制度で定められている働ける上限年齢が66歳以上の方が、有意に研修効果が高くなっています（図表V-2）。延長した方が効果は高かったわけですが、定年年齢が60歳、継続雇用制度の上限年齢が65歳までであっても、平均効果スコアは4をかなり上回っています。定年を延長するなど制度を変えた方が効果は大きくなりますが、すぐには延長できないという場合であっても、キャリア研修を実施する意味は十分あります。

図表V-1 定年年齢と研修の効果（平均効果スコア） n=1,977



- ※ 「60歳」と「65歳以上（定年なし含む）」は1%水準で有意差あり。
- ※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

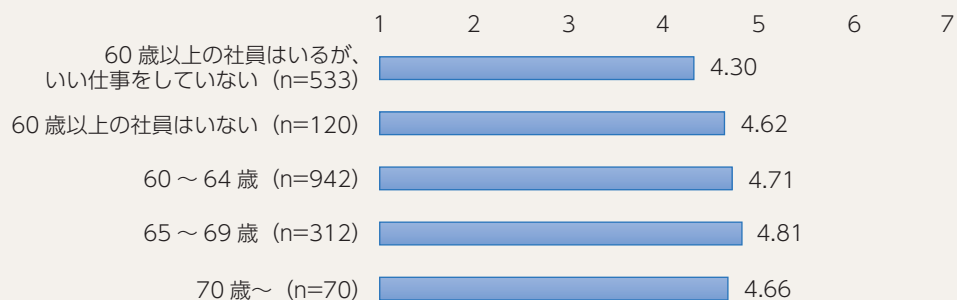
図表V-2 継続雇用制度の上限年齢と研修の効果（平均効果スコア） n=1,960



- ※ 「65歳まで」と「66～69歳」、「70歳～」は1%水準で有意差あり。
- ※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

さらに、制度とかわりなく、いい仕事をしている高齢社員の年齢と研修の効果との関係についても調べてみたところ、「60歳以上の社員はいるが、いい仕事をしていない」と答えたグループは、「60歳以上の社員はいない」を含む他のすべてのグループに比べて平均効果スコアは有意に低くなっています（図表V-3）。

図表V-3 いい仕事をしていると思う高齢社員の年齢と研修の効果（平均効果スコア） n=1,977



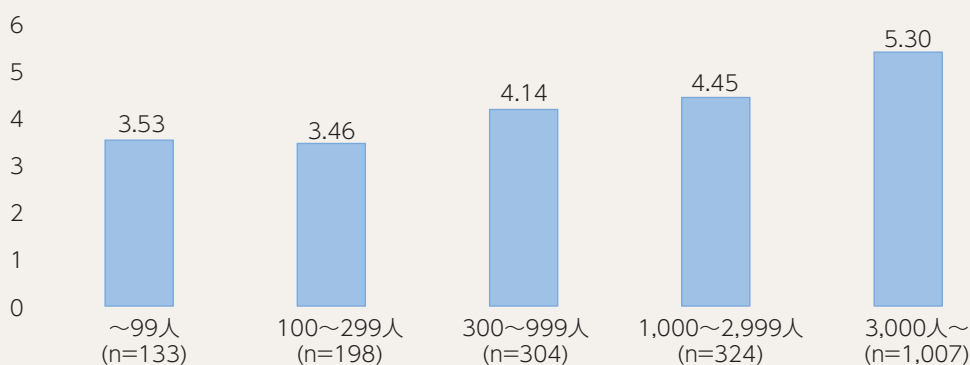
- ※ 「60歳以上の社員はいるが、いい仕事をしていない」は、他のすべてのグループと5%水準で有意差がある。
- ※ 平均効果スコアについては、16ページ参照のこと。

## トピック 2 大企業VS中小企業

大企業と中小企業では、どうでしょう。キャリア研修を実施している企業の割合は、企業規模によってかなり異なります。第Ⅱ部1にも記載しているように、大企業にとってはともかく、中小企業にとっては、なかなか手が回らない類の研修と言えそうですが、研修で実施していることや研修の効果について比べてみました。

まず、キャリア研修で実施したことの数を比べてみました。概ね規模が大きいほど実施したことの数が多くなっています（図表V-4）。

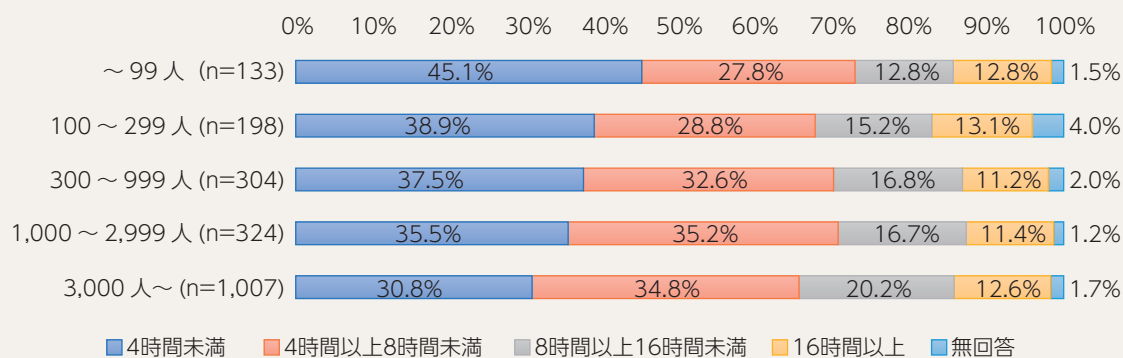
図表V-4 従業員規模別キャリア研修で実施した項目数 n=1,966



※ 従業員規模について無回答の回答者11名を除いている（以下、図表V-7まで）。

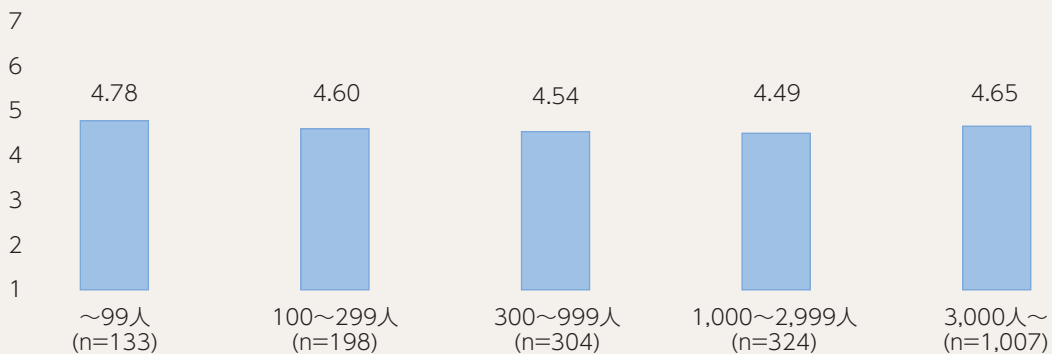
次に研修時間との関係をもてみました。こちらも、規模が大きいほど、研修時間が長くなっています（図表V-5）。

図表V-5 従業員規模別研修時間 n=1,966



さらに、研修の効果についてみてみました。それによると、「～99人」の平均効果スコアが4.78と最も高く、次いで「3,000人～」が多くなっていますが、全体にそれほど差はありません（図表V-6）。

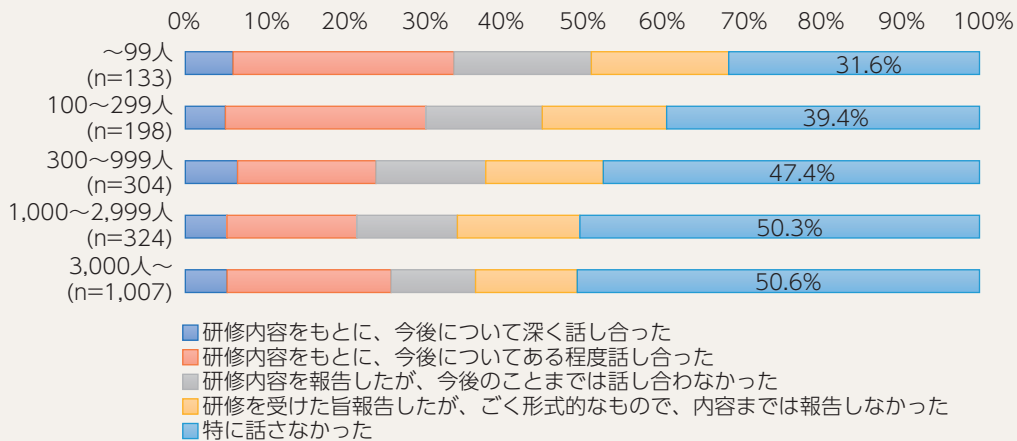
図表V-6 従業員規模別研修の効果（平均効果スコア） n=1,966



※ 平均効果スコアについては16ページ参照のこと。

もう少しみてみましょう。上司への報告時の状況も規模によって異なります。全体として、規模が小さい企業の方が、研修内容を報告し、それについて話し合うことが多いようです（図表V-7）。逆に、「1,000～2,999人」、「3,000人～」では、「特に話さなかった」が半数以上を占めています。研修で実施したことも少なく、研修時間も短いにもかかわらず、平均効果スコアは、むしろ「～99人」の方が高いことや、規模による差がそれほどみられないのは、このためではないでしょうか。

図表V-7 従業員規模別上司への報告時の状況 n=1,966

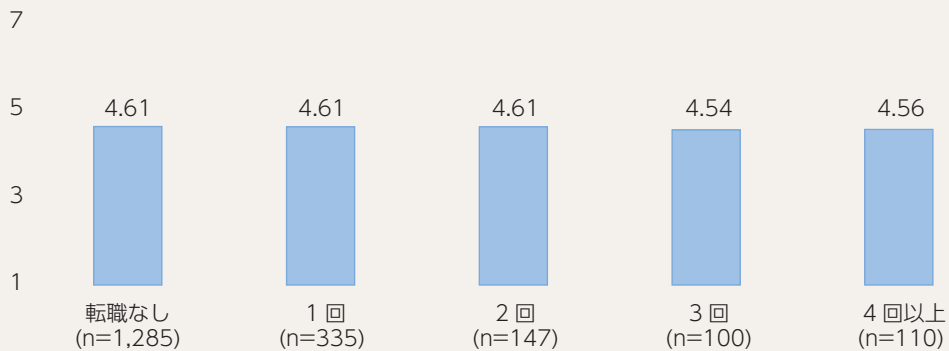




## トピック 3 転職と研修効果

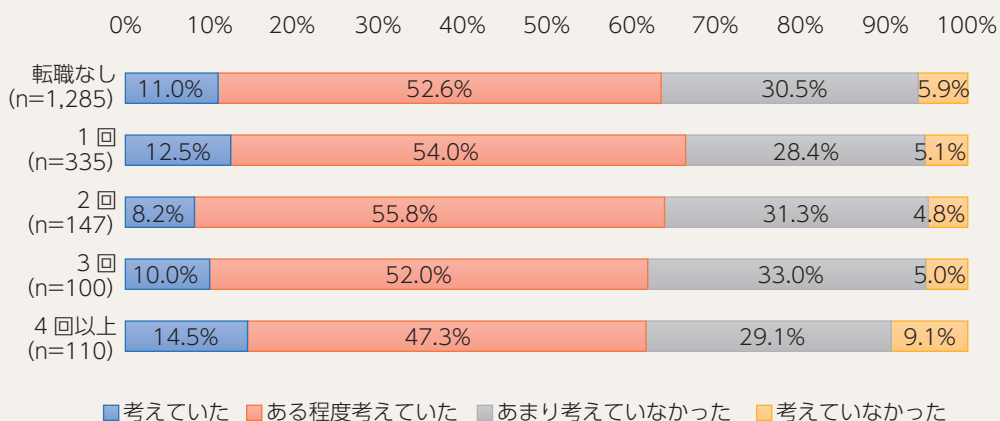
転職と研修効果との関係はどうか。調査では、従業員規模が比較的大きい企業が多かったこと、また、回答時年齢が50歳以上と高いことから、転職経験者の割合はそれほど高くありませんでしたが、転職と研修の効果について調べてみました。調査結果からみる限り、特に関係は認められませんでした（図表V-8）。転職回数とキャリアについて考えていた割合についても、一概にどうだということはいえないようです（図表V-9）。

図表V-8 転職回数と研修の効果（平均効果スコア） n=1,977



※ 平均効果スコアについては16ページ参照のこと。

図表V-9 転職回数とキャリアについて考えていた割合 n=1,977

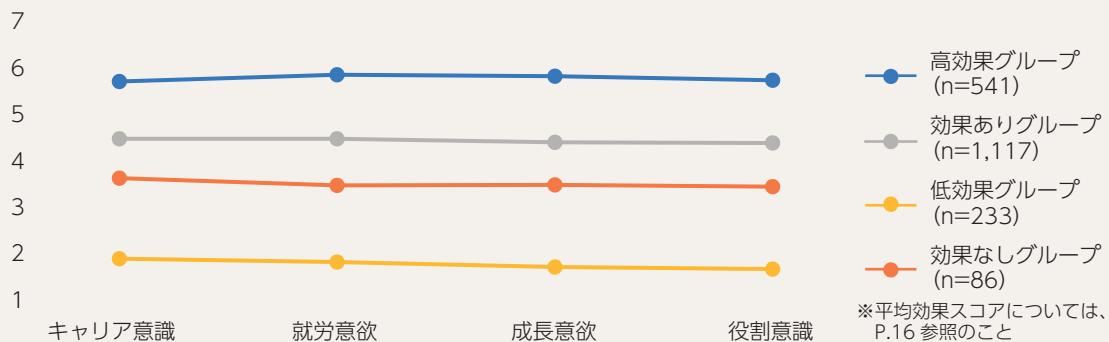


## トピック 4 研修効果の高い人、低い人

効果があるのはわかったが、効果があるのはごく一部の社員のみではないかと思った方もいらっしゃるのではないのでしょうか。これを明らかにするために、回答者を回答パターンによって、グループ分けしたところ、図表V-10のようになりました。

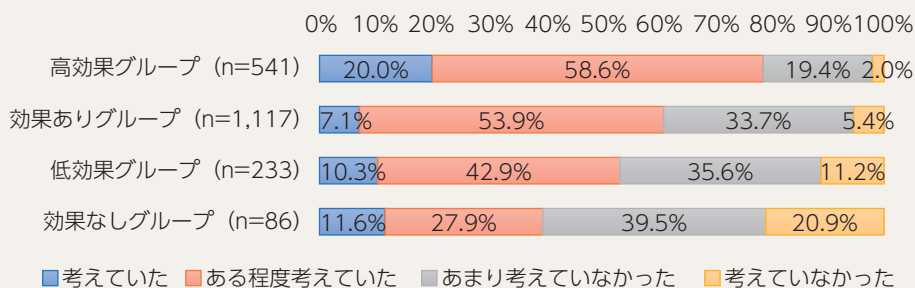
全体に高い効果がみられたグループ（高効果グループ：541名。平均効果スコア5.81）と、全体に効果がみられたグループ（効果ありグループ：1,117名。平均効果スコア4.46）を合わせると1,658名と回答者全体の83.9%を占めました。一般に、研修を受けたからと言って、全員にたちどころに効果がある、とはいかないものです。まして、キャリア研修は、新たに知識・スキルを身に付けるタイプの研修ではなく、キャリアについての見方、考え方に影響を与える研修です。それだけに難しいところもありますが、いくつかの項目についてグループ間の違いの有無を調べ、効果をあげるための方策について探ってみました。

図表V-10 研修効果のパターン（平均効果スコア） n=1,977



「高効果グループ」では、研修受講前からキャリアについて考えていた者の割合が他のグループに比べて高くなっています（図表V-11）。研修前にキャリアについて考えてもらう機会をつくる、機会があるごとにキャリアについての話をするなどといったことによって、効果を高められる可能性があります。

図表V-11 研修受講前にキャリアについて考えていたか n=1,977

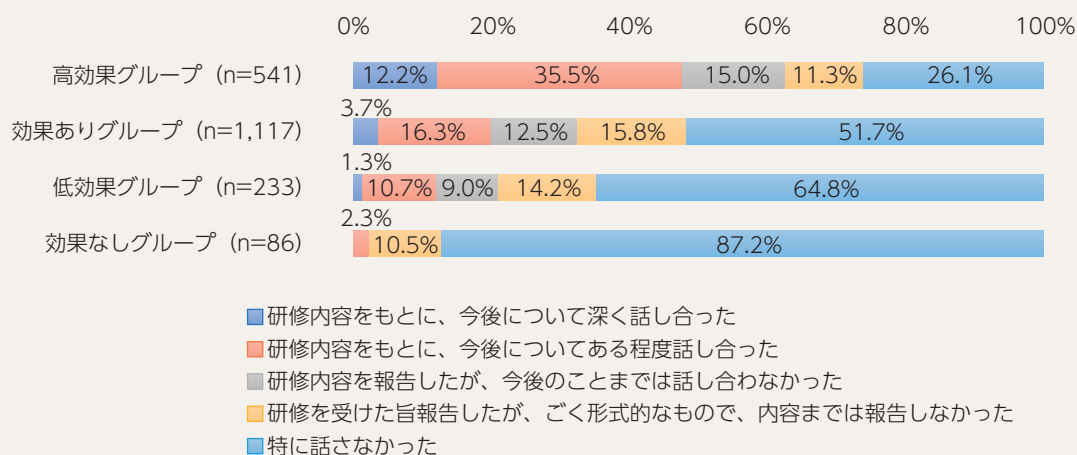


## トピック 4

### 〈研修後の上司への報告時の状況〉

研修後の上司への報告時の状況については、グループ間で大きな違いがあります。「高効果グループ」では、「研修内容をもとに、今後について深く話し合った」「研修内容をもとに、今後についてある程度話し合った」を合わせると5割近くを占めており、「特に話さなかった」は26.1%と約4分の1となっています。これに対し、効果が下がるとともに、「特に話さなかった」の割合は高まり、「効果なしグループ」では、87.2%と大半の者が「特に話さなかった」と答えています（図表V-12）。研修後にしっかり話をすることによって、効果を高めることができるのかもしれません。

図表V-12 研修後の上司への報告時の状況 n=1,977



## トピック 5 研修の効果に最も影響するのは何か

ここまで、多くのことについてひとつひとつ、キャリア研修の効果との関係を検討してきましたが、全体としてどうなのか知りたいという方もいらっしゃるのではないのでしょうか。そこで、ここまで調べてきたことをもとに、何がどのくらい研修の効果に影響を及ぼしているかについて分析してみました（図表V-13）。

これをみると、「研修後の上司への報告時の状況」、「研修前にキャリアについて考えていた程度」、「いい仕事をしている60歳以上の社員の有無」、「必須か応募か」、「何歳まで働けるか」の影響が高くなっています。

とりわけ、「研修後の上司への報告時の状況」の影響が大きいことがわかります。上司との話し合いが手厚いほど、研修の効果が高くなっているのです。研修の効果を高めるには、上司に研修の状況をしっかり聴くよう指示したり、研修後の上司への報告までを研修に組み込んだりするなど、上司と研修について話をする場を設けることが必要です。

また、研修前にキャリアについてよく考えているほど効果が高くなっているのです。キャリアについて考える機会が少しでも多くなるよう、若いうちからキャリア研修を何度も行うなども有効です。

さらに、いい仕事をしている60歳以上の社員がいる方が、研修の効果が高くなっています。中高年社員は、60歳以上の社員の働きぶりをよく見ています。60歳以上の社員に活躍の場を与えること、それが難しいようであれば、一人でもよいから、60歳以上の社員にいい仕事をしてもらうことが必要です。同じように、より高い年齢まで働ける方が、研修の効果は高くなっています。研修に力をいれるだけでなく、今いる高齢社員により長く活躍してもらうための施策も必要でしょう。

このほか、必須とするよりも、応募方式の方が、研修の効果が高くなっています。必須とすることにより、幅広い層にアプローチすることができますが、より高い効果をねらうために、十分な枠を用意しつつ、あえて応募方式とするやり方もあるでしょう。

研修の方法では、まず、「キャリアプランの作成」、次いで「グループワーク」が効果に影響を及ぼしていることがわかります。

研修内容では、「キャリアの重要性」、「自己理解」、「年金・健康・マネー」の効果が高くなっています。「今後の展望」の影響はそれほど高くありませんが、これは、「今後の展望」について考える際に、「キャリアプランの作成」を行うことが多いため、「キャリアプランの作成」の影響とみられている可能性があるのです。解釈にあたっては留意が必要です。

# トピック 5

図表 V-13 研修効果への影響（重回帰分析）

		非標準化係数		標準化係数	有意確率
		B	標準誤差	ベータ	
	(定数)	2.250	0.430		***
属 性	会社の従業員数	-0.004	0.019	-0.005	
	受講年齢	-0.011	0.007	-0.037	
	現在の職位	0.031	0.023	0.030	
受講のしかた	必須か応募か	0.155	0.052	0.067	***
	研修時間	-0.013	0.023	-0.013	
	管理職・非管理職を分けたか	0.003	0.025	0.003	
研 修 前	研修前にキャリアについて考えていた程度	0.190	0.032	0.137	***
研 修 後	上司以外の専門家と面談したか	0.012	0.062	0.005	
	研修後の上司への報告時の状況	0.208	0.020	0.278	***
職場の制度や状況	何歳まで働けるか	0.116	0.044	0.059	***
	いい仕事をしている60歳以上の社員の有無	0.248	0.050	0.110	***
研 修 方 法	講義	0.086	0.053	0.037	
	グループワーク	0.102	0.052	0.047	*
	キャリアプランの作成	0.116	0.052	0.055	**
職 種	職種ダミー（技術・専門職）	-0.047	0.049	-0.023	
	職種ダミー（サービス・販売）	-0.080	0.111	-0.016	
	職種ダミー（製造・建設）	0.152	0.108	0.032	
	職種ダミー（その他）	-0.111	0.090	-0.028	
研 修 内 容	キャリアの重要性①	0.130	0.053	0.056	**
	自己理解②③	0.130	0.053	0.057	**
	会社制度理解④⑤	0.051	0.052	0.025	
	今後の展望⑦⑧	0.037	0.051	0.017	
	年金・健康・マネー⑨⑩⑪	0.095	0.053	0.046	*
	F 値	20.745			
	調整済み R <sup>2</sup>	0.209			
	N	1721			

- 注 1) \*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1  
 注 2) 会社の従業員数は、「～99人」を1、「100～299人」を2、「300～999人」を3、「1,000～2,999人」を4、「3,000人～」を5とする連続変数である。  
 注 3) 受講年齢は、キャリアについて考える要素が最も多く含まれた研修を受講した年齢をそのまま変数として投入した。  
 注 4) 現在の職位は、「一般社員」を1、「主任・係長・課長補佐」を2、「課長・部長代理」を3、「部長・支店長・工場長・事業本部長」を4とする連続変数である。60歳以上のみのみみられた「その他」については欠損値として扱った。  
 注 5) 必須か応募かは、「必須」を1、「応募」を2とする連続変数である。  
 注 6) 研修時間は、「4時間未満」を1、「4時間以上8時間未満」を2、「8時間以上16時間未満」を3、「16時間以上」を4とする連続変数である。  
 注 7) 管理職・非管理職を分けたかは、「すべての内容について管理職クラスと非管理職クラスを分けて行われた」を1、「一部の内容について、管理職クラスと非管理職クラスを分けて行われた」を2、「すべての内容について管理職クラスと非管理職クラスを分けて行われた」を3とする連続変数である。  
 注 8) 研修前にキャリアについて考えていた程度は、「考えていなかった」を1、「あまり考えていなかった」を2、「ある程度考えていた」を3、「考えていた」を4とする連続変数である。  
 注 9) 上司以外の専門家と面談したかは、「面談を受けなかった」を1、「面談を受けた」を2とする連続変数である。  
 注 10) 研修後の上司への報告時の状況は、「特に話さなかった」を1、「研修内容を受けた旨報告したが、ごく形式的なもので、内容までは報告しなかった」を2、「研修内容を報告したが、今後のことまでは話し合わなかった」を3、「研修内容をもとに、今後についてある程度話し合った」を4、「研修内容をもとに、今後について深く話し合った」を5とする連続変数である。  
 注 11) 何歳まで働けるかは、「65歳」を1、「66～69歳」を2、「70歳～」を3とする連続変数である。  
 注 12) いい仕事をしている60歳以上の社員の有無は、「いない」を1、「いる」を2とする連続変数である。  
 注 13) 講義、グループワーク、キャリアプランの作成は、それぞれ「研修の実施方法（複数回答）」で、「なし」を1、「あり」を2とする連続変数である。  
 注 14) 職種の参照は、「営業・事務・企画系」である。なお、業種については、5%水準で業種グループによる有意差はないことを確認している。  
 注 15) 研修内容は、「研修内容（複数回答）」で、「キャリアの重要性」、「自己理解」、「会社制度理解」、「今後の展望」、「年金・健康・マネー」に当たるものについて、「なし」を1、「あり」を2とする連続変数である。  
 注 16) 多くの変数との関係を把握することができるよう、強制投入法を用いた。  
 注 17) 研修効果は、16ページのとおりに算出した各項目の平均効果スコアを足し上げたものである。

## 第Ⅵ部 ヒアリング結果から

アンケート調査に先立って、キャリア研修に熱心に取り組んでいる企業を訪問し、ヒアリングを行いました。図表Ⅵ-1は、ヒアリングを行った企業におけるキャリア研修のねらい、対象者、実施時期などについて、概要をまとめたものです。これを見ると、研修の内容については、自己理解、会社の制度などの理解、キャリアプランの作成など、共通するものが多い一方、研修の対象者や実施時期、ねらい、講師など、企業によって少しずつ異なることがわかります。その企業が、どのような方針に基づいて人材育成、人材活用を行っているか、それに伴って高齢者に何を期待しているか、といったことと密接に関係していることがうかがえました。

### (1) 研修のねらい

研修のねらいは、大きく、「役割が変化する中で自分らしく働く」、「60歳以降もしっかり働く」の2つに分けられました。

その背景をみると、「シニアマーケットをねらうためには、高齢社員の戦力化が必要」といったビジネス戦略的なもののほか、「若手・中堅が採用しづらい中、高齢社員の力を活かさない手はない」、「組織若返りと高齢者雇用の両立のために役割は変わってもらうが、力は発揮してもらいたい」といった現在の状況の中で力を発揮してもらおうというもの、さらに、会社として「企業に頼るのでなく、自らのキャリアについて自ら考えるべき」といった社員のキャリアに対する基本的な方針を持っており、これを実現することを目的としているなど、いろいろな考え方がありました。

### (2) 実施時期

企業によって実施時期や回数は異なりました。受講年齢を変更した企業も複数ありました。各社とも、人事制度との関係や、前回の受講からの年数などを勘案し、実施時期を決めていました。若いうちからキャリア研修を実施している企業が多い一方、高齢社員のモチベーションの維持・向上をねらって、50歳以降、複数回実施している企業もありました。

### (3) 研修対象者（管理職の扱い）

全社員を対象に実施する企業が多い一方、管理職社員のみ、逆に、非管理職社員のみを対象としている企業もありました。また、全社員対象だが、管理職と一般職とは別に実施するところもありました。別に実施する企業では、期待される役割の違い、管理職に部下のキャリア開発支援を担わせたいと考えているのか、などを踏まえて設定していました。

### (4) 受講者の決め方（必須か）

該当年齢の対象者には、必ず受講させる、という企業が多い一方で、過去にキャリア研修をネガティブに捉える時代もあったことからあえて任意にしている企業や、やらされ感

を持つことのないよう希望者を対象とした研修を行う企業などもありました。

#### (5) 講師の選定

社外講師が多い一方、社内講師が担当している企業もありました。社外講師の場合は、丸投げするのではなく、高齢社員にこの後どんなふうに働いてもらいたいのかをしっかりと伝えたくて依頼し、研修結果の把握にも熱心でした（図表VI-1）。社内講師の場合は、会社の制度などを熟知しているだけでなく、キャリアコンサルタント資格を取得するなど、しっかりと学んでいました。

#### (6) 研修内容、実施方法

グループワークを行いつつ、自己理解、会社の制度などの理解を進め、キャリアプランを作成し、発表する、というのが、ある意味、定番的なパターンでしたが、重点の置き方、用いるツールなど、それぞれに工夫がみられました。

図表VI-1 キャリア研修を実施している企業における研修のねらい、対象者、実施時期等

企業	従業員規模	キャリア研修						
		ねらい	対象者	受講者の決め方	実施時期		講師	面談
						45歳～		
A社	10,000人以上	役割が変化する中で自分らしく働く	45歳：管理職 50歳：非管理職	必須	若いうちから節目ごと	45歳又は50歳	外部講師	希望者には面談あり
B社	10,000人以上	役割が変化する中で自分らしく働く	管理職	必須	若いうちから節目ごと	50歳及び55歳	外部講師	希望者には面談あり（上級管理職は必須）
C社	10,000人以上	役割が変化する中で自分らしく働く	社員全体	必須	若いうちから節目ごと	53歳及び58歳	外部講師 内部講師	面談必須
D社	10,000人以上	役割が変化する中で自分らしく働く	社員全体	任意	節目ごと	45～54歳 55～60歳	内部講師	希望者には面談あり
E社	3,000～9,999人	役割が変化する中で自分らしく働く	社員全体	必須	中高年社員	50歳	外部講師	面談必須（面談がメイン）
F社	300～2,999人	役割が変化する中で自分らしく働く	社員全体	必須	若いうちから節目ごと	50歳	内部講師	希望者には面談あり
G社	300～2,999人	65歳までしっかり働く	45歳：社員全体 50歳：非管理職	必須	若いうちから節目ごと	50歳	外部講師	希望者には面談あり
H社	300～2,999人	70歳までしっかり働く	社員全体	必須	中高年社員	50歳～	外部講師	—
I社	～299人	長くしっかり働く	社員全体	必須	中高年社員	50代前半及び後半	外部講師	—
J社	10,000人以上	65歳までしっかり働く	社員全体	応募	中高年社員	50歳、58歳	外部講師	50歳代にキャリアカウンセリング試行展開中
K社	3,000～9,999人	65歳までしっかり働く	社員全体	応募	若年・中堅社員 5年目、35歳、45歳	—	外部講師	55歳、59歳、63歳に研修でなく個別面談

※ 『エルダー』2017年6月号～2018年4月号のほか、ヒアリング結果をもとに筆者作成



## 第Ⅳ部 キャリア研修を実施する前に ～おさえておきたい7つのポイント～

ここまでお読みいただいた方の中には、「効果があるのなら、うちの会社でもキャリア研修というものをしてみようかな」と思われた方もいらっしゃるかもしれません。

第Ⅶ部では、主に企業の研修担当者を対象に、企業がキャリア研修を実施するための7つのポイントについて、説明しましょう。

### ① 企業の戦略として実施しよう

従業員目線で考える必要があるのはもちろんですが、それだけでなく、企業の戦略として実施することが重要です。研修をその時だけのものとしなないためには、中高年社員を、会社のために働いてくれる貴重な戦力として位置づけ、ビジネスモデルに組み込むことが求められます。

そうは言ってもやってもらいたい仕事がない、と中高年社員をそのままにしていると、モチベーションが下がってしまい、若手・中堅社員に良くない影響が出る可能性もあります。また、第Ⅴ部トピック 4でみたように、せっかくキャリア研修をしても、十分な効果が得られない可能性もあります。一方、中高年社員をうまく戦力とすることができれば、他社と差別化を図ることができます。

研修には、手間も費用もかかります。職場の要になっている中高年社員に職場を離れてもらうこと自体、ハードルの高いことですが、働いてもらう期間は長くなっており、高齢社員の人数も増えてきています。彼らがこのあとも長く戦力として働いてくれるのであれば、手間や費用をかけるかいは十分あります。

そのためにも、会社の経営戦略、人事戦略と、高齢社員の人事管理についてすり合わせを行っておく必要があります。

### ② 講師にしっかり意図を伝えよう

第Ⅳ部5でみたように、講師は社内でも社外でも研修の効果に大きな差はありません。

新たにキャリア研修を始める企業の場合は、社外の講師をお願いすることが多いと思います。日頃からマネジメント研修などでお付き合いのある研修会社に相談する、社内のキャリアコンサルタントに相談する、日頃から何かと相談している社会保険労務士や中小企業診断士の方に聞いてみる、というやり方があります。付録でご紹介しているように、機構では研修サービスも実施していますので、機構各都道府県支部にご相談いただくのもお勧めです。

社内であれ社外であれ、研修講師の方に、企業として高齢社員にどう働いてもらいたいと考えているかについてしっかり伝えることが必要です。社内講師の場合、言わなくてもわかっているだろうと思うことがあるかもしれませんが、気になると思うことは、念のため、言っておくことをお勧めします。そのうえで、研修講師がそれをちゃんと理解しているか、また、企業の考え方に沿った研修を実施することができるかについて、チェックすることが必要です。

さらに、業界や規模など共通する部分の多い企業の事例や、その企業の業務や人事管理制度がどのようなものであるかが研修講師の頭に入っていれば、研修受講者の納得度も高

まります。研修講師に、企業の業務や人事管理制度がどのようなものであるかなどについて事前に提供することにより、研修の効果が高まることが期待できます。

社外の研修講師であれば、研修を依頼する前に、研修のねらいや効果について説明したりプレゼンテーションしてもらったりすることも多いと思われます。その際に重要なことは、こんなをお願いしていいかなどと思わずに、研修に何を期待しているかをしっかり伝えることです。また、説明を受けるなかで疑問に思ったことや、気が付いたこと、留意してほしいと感じたことなどを遠慮せずしっかり伝えることです。その際、研修受講者となりそうな社員を思い浮かべつつ、その人がどう考えるか、その人にとってわかりやすいか、表現のしかたに問題はないかなど、検討するとよいでしょう。

### ③ 受講者にしっかり意図を伝えよう

キャリア研修実施にあたっては、研修講師だけでなく、受講者にも、企業としての考えをしっかり伝えることが必要です。

研修しさえすれば、高齢社員がモチベーションを持って働いてくれるようになるわけではありません。せっかく良い研修をしても、研修で何を期待しているのかが受講者に伝わらなければ、十分な効果は期待できません。高齢社員に何を期待しているのか、また、何のために研修するのかなどについて、研修を行う前にしっかり伝え、このあとどのようなかたちで働いていくのかについてのイメージを共有することが何よりも大切です。

中高年社員対象の研修の場合、受講者の方が、研修担当者よりも年上である場合が多いですし、中には元上司ということもあるかもしれません。言わなくても大丈夫、あるいは、言うのは失礼にあたるという気持ちになることもあるかもしれません。先輩を尊重するのはよいですが、だからといってかしこまりすぎずに、やりにくいところはありませんか、などと、こちらから声をかけるとよいでしょう。

### ④ 上司をしっかり巻き込もう

第Ⅳ部9(2)、第Ⅴ部トピック5でみたように、研修後の上司との話し合いは重要です。

研修実施にあたって、企業の人事管理の方針とすり合わせを行っておくこと、また、研修講師、受講者に研修のねらいをしっかり伝えておくことが重要ですが、それだけでなく、受講者の上司に、企業の人事管理の方針と研修のねらい、さらに、上司と話し合うことの重要性について伝えることが必要です。

研修を受けて受講者のキャリアに対する考え方が変わっても、職場がそのままでは、研修の効果を高めることはできません。上司を巻き込むために、研修の事前課題に上司への関与を組み込んでいる企業や、研修後の上司への報告をあらかじめ研修に組み込んでいる企業もあります。

なお、中高年社員対象の研修の場合、受講者が、上司よりも年上ということもあります。年下上司、年上部下だからと敬遠しあったりしないよう、しくみとして、事前課題、事後課題などに上司が関与する部分を設けるほか、上司に研修内容を報告し、研修内容をもとに話をするまでが研修だ、というふうに住組むこともお勧めです。

また、キャリア研修に熱心な企業の中には、管理者に対する研修の中にキャリアの要素を入れている企業もあります。さらに、上司に対し、部下への接し方のほか、キャリアの考え方についての研修などを行えば、なおよいでしょう。

#### ⑤ キャリアプランを作ろう

内容的にはどうでしょうか。

第Ⅳ部6でみたように、研修で実施することが多い方が効果はありましたが、現実問題としては、時間や費用などさまざまな制約がある中で、研修プログラムを組み、実施していくことになります。

研修の内容は、大まかに言って、「キャリアの重要性理解」、「自己理解」、「会社制度理解」、「今後の展望」、「年金・健康・マネー（など役に立つ情報）」に分けられます。これらのうちの、どれを優先させるか、どこに時間を費やすかについては、受講年齢や研修のねらいとも関係しますが、アンケート調査の結果をみる限り、「キャリアの重要性理解」、「自己理解」は、特に重要です。これらを押さえたうえで、まずは、「今後の展望」と「会社制度理解」、さらに、時間があれば、「年金・健康・マネー（など役に立つ情報）」の中から、研修の目的に合ったものを実施していくとよいでしょう。

実施にあたっては、研修の実施方法も重要です。グループワーク、キャリアプランの作成は、研修効果に有意に効果がありました。グループワークは入れることをお勧めします。また、キャリアプランの作成には時間もかかりますが、調査結果から、研修の効果に貢献する度合いが大きいこともわかっています。作成することをお勧めします。

#### ⑥ 研修プログラムは常に見直そう

研修は、研修プログラムが無事終了すればおしまいではありません。研修担当者には、研修後の受講者、職場の双方に対するフォローが求められます。さらに、研修結果を取りまとめ、満足度だけでなく、改善点はないか、ねらったことがしっかり伝わっているかなどについても把握し、そのあとの研修に活かしていくことが必要です。

ヒアリングを行った企業でも、対象者、実施時期、内容など、常に見直しを行っていました。会社の経営戦略、人事戦略と、高齢社員の人事管理などもそうですが、常に見直すことが必要です。

#### ⑦ 迷っているなら、まずやってみよう

最後に重要なことは、迷っているなら、まずやってみることではないかと思います。

アンケート調査の結果からみる限り、短い時間の研修、退職準備研修や階層別研修など一部の時間を使ったと思われる研修などもたくさんありました。研修で実施したことについては、多い方が効果はありましたが、時間が長ければ長いほどよい、というわけではありませんでした。また、キャリアについて考えることを主な目的とした研修でなくとも、研修の効果はあがっています。

最初から欲張ったり、完璧なものを目指そうとしたりせずに、まずやってみることをお勧めします。

## 参 考 文 献

- 浅野浩美 (2017) 「生涯現役を実現するためのキャリア開発支援」, 『エルダー』, 第39巻第5号～第12号.
- 浅野浩美 (2018) 「生涯現役を実現するためのキャリア開発支援」, 『エルダー』, 第40巻第1号～第4号.
- 浅野浩美 (2018) 『中高年社員に対するキャリア研修の効果について—アンケート調査結果から—』 人材育成学会第16回年次大会発表論文集, p.175-180.
- 浅野浩美 (2019) 「キャリア研修の現状と効果～ 50代社員はキャリア研修をどう受け止めているか～」, 『エルダー』, 第41巻第2号.
- 浅野浩美 (2019) 「65歳定年制への移行実務」『65歳定年に向けた人事処遇制度の見直し実務』 労務行政研究所.
- 株式会社セントメディア (2017) 『セルフ・キャリアドック導入支援事業 「セルフ・キャリアドック」 導入の方針と展開』.
- 厚生労働省 (2012) 『平成24年度 能力開発基本調査』.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2015), 『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書— (平成27年度)』.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2017) 『65歳超雇用推進マニュアル (全体版)』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2018) 『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援 —高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書— (平成30年度)』.
- 宮城まり子 (2013) 「企業におけるキャリア形成支援のための人事施策」 法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号, p. 213-232.
- 村瀬洋一・高田洋・廣瀬毅士 (2007) 『SPSSによる多変量解析』 オーム社.
- 総務省 (2010～2018) 『労働力調査』.

## 付録 高齢・障害・求職者雇用支援機構の研修サービスについて

機構では、高齢者雇用を進めるために、社会保険労務士、中小企業診断士をはじめ、高齢者雇用に関する専門的知識・ノウハウを有する方に、65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザー（以下アドバイザー等という）を委嘱し、企業に対して、助言・相談や制度面などに対する働きかけなどを行っています。企業から要望があった場合は、有料で以下のような研修サービスを行っています。詳しくは機構の各都道府県支部におたずねください。

### 就業意識向上研修の種類

研修の種類	対象従業員
職場管理者研修	中高年齢従業員や継続雇用者等で構成する職場管理者・監督者
中高年齢従業員研修	概ね45歳以上の中高年齢従業員

#### ▶研修時間

4時間以上15時間以下とします。

#### ▶受講者数

5人以上20人程度とします。

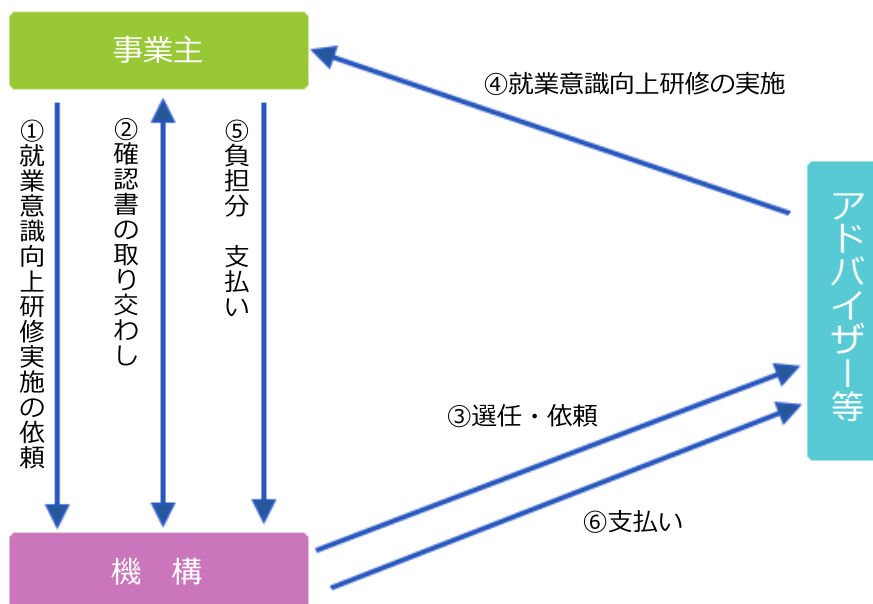
#### ▶講師

アドバイザー等が担当します。

#### ▶研修カリキュラム等

受講者の状況等を勘案し、アドバイザー等がご相談させていただきながら作成します。

事業主が就業意識向上研修の利用を依頼すると、都道府県支部で依頼内容を審査のうえ、当該事業主と都道府県支部との間で、就業意識向上研修の実施に関する確認書を取り交わし、当該研修を実施するのに最も適したアドバイザー等を選任・依頼して研修を行います。



就業意識向上研修に要する費用（アドバイザー等との契約額）は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構と事業主がそれぞれ2分の1ずつの負担となります。

就業意識向上研修の時間により最高限度額と負担額が異なりますので、下表をご参照ください。

#### 就業意識向上研修に係る経費（例）

就業意識向上研修の内容	最高限度額	事業主負担額
(1) 半日コース（4時間）	60,000円	(2分の1) 30,000円
(2) 1日コース（8時間）	120,000円	(2分の1) 60,000円
(3) 2日間コース（14時間）	210,000円	(2分の1) 105,000円

## 高齢者戦力化のための条件整備について

65歳超雇用推進プランナー・  
高齢者雇用アドバイザーにご相談ください！



## 65歳超雇用推進プランナー・ 高齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門的知識や経験等を持っている  
外部の専門家です。

- 企業の人事労務管理等の諸問題の解決に取り組んだことのある人事労務管理担当経験者
  - 経営コンサルタント
  - 社会保険労務士
  - 中小企業診断士
  - 学識経験者
- など



## 相談・援助内容

### 相談・助言サービス

無料

高齢者の活用に必要な環境の整備に関する専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- 人事管理制度の整備に関すること
- 賃金、退職金制度の整備に関すること
- 職場改善、職域開発に関すること
- 能力開発に関すること
- 健康管理に関すること
- その他高齢者等の雇用問題に関すること

### 提案サービス

無料

将来に向けた高齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行っています。

- 課題の洗い出し
- 具体的な課題解決策の提案
- 制度見直しのメリットを見える化
- 制度整備に必要な規則例等の提供

### その他のサービス

無料

- ◆ 企業診断システムによる診断サービスの提供  
簡単な質問票に記入いただくだけで、高齢者を活用する上での課題（高齢者職場改善、健康管理、教育訓練など）を「見える化」し、課題解決策についてアドバイスします。
- ◆ 他社の取り組みにおける好事例の提供  
同業他社の取り組みが気になりますか？他の会社がこういった取り組みを行っているのか、貴社の参考となる事例を提供します。

### 企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決案を作成し、高齢者の雇用・活用等を図るための条件整備をお手伝いします。

中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、事業主の要望に合った研修プランをご提案し、研修を行います。

まずは最終面の「お問い合わせ先」までご連絡ください。

## 提案サービスの具体例

無料

### 事業主のお悩み

- 人手不足を解消したいが具体的には何をどうやって進めればいいのか？

### 課題解決策を提案

- モチベーションを下げずに優秀な人材を確保するには定年の引上げが有効です。
- 就業規則の例を示すとともに賃金や人事評価に係る課題とその解決策をお示します。



### 利用者の声

- コスト面での懸念があったが、プランナーからの助言を受け対策を講じたため、懸念を払拭したうえで定年の引上げを実施できました。

## 企画立案サービスの具体例

有料

### 事業主のお悩み



- 在職老齢年金が無くなり、定年後の継続雇用者の賃金設定はどうしよう？

### 企画立案の提案

- 新賃金は「市場価値+継続雇用後の仕事内容における企業への貢献度等」を元に決定するなど事業主との綿密な打ち合わせにより、企業の成長を目的とし、事業主の要望に沿ったご提案を行います。

### フォローアップ

- 企画立案の提案内容が適切だったか、新たな問題が生じていないか、フォローアップします。



### 提案サービス利用者の声～A社



若手の採用難による人手不足が深刻化しており、対応に困っていたところ、65歳超雇用推進プランナーから「65歳まで定年を引上げてはどうか」と助言をいただきました。定年引上げと聞いて、退職金や職務内容に関する懸念を抱きましたが、賃金・退職金規定や人事評価の例等を提示しながら課題解決策を説明していただいたため、スムーズに制度を導入することができました。その結果、高いモチベーションを維持したまま、長く高齢者に活躍していただけるようになり、人手不足が解消しました。

### 企画立案サービス利用者の声～B社



従来の賃金制度は人事評価の結果や資格の保有状況が反映される仕組みになっていなかったため、高齢者のモチベーションが低下したり、高齢者の技術や能力のマネジメントが出来ていませんでした。65歳超雇用推進プランナーによる企画立案により、人事制度設計から、賃金制度、評価制度まで再構築ができ、高齢者のスキルアップの意識が出てきました。内容もわかりやすく、アフターフォローもあったので、安心して働ける環境を整えることができました。



独立行政法人高齡・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齡・障害者業務課 所在地一覧

令和元年9月1日現在

都道府県	名称	郵便番号	住所	問い合わせ先 TEL
北海道	北海道支部 高齡・障害者業務課	063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森	青森支部 高齡・障害者業務課	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手	岩手支部 高齡・障害者業務課	020-0024	盛岡市菜園1丁目12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城	宮城支部 高齡・障害者業務課	985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田	秋田支部 高齡・障害者業務課	010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形	山形支部 高齡・障害者業務課	990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島	福島支部 高齡・障害者業務課	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城	茨城支部 高齡・障害者業務課	310-0803	茨城県水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木	栃木支部 高齡・障害者業務課	320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬	群馬支部 高齡・障害者業務課	379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉	埼玉支部 高齡・障害者業務課	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉	千葉支部 高齡・障害者業務課	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京	東京支部 高齡・障害者業務課 東京支部 高齡・障害者窓口サービス課	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 03-5638-2284
神奈川	神奈川支部 高齡・障害者業務課	241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟	新潟支部 高齡・障害者業務課	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山	富山支部 高齡・障害者業務課	933-0982	高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川	石川支部 高齡・障害者業務課	920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井	福井支部 高齡・障害者業務課	915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨	山梨支部 高齡・障害者業務課	400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野	長野支部 高齡・障害者業務課	381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜	岐阜支部 高齡・障害者業務課	500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡	静岡支部 高齡・障害者業務課	422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知	愛知支部 高齡・障害者業務課	460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重	三重支部 高齡・障害者業務課	514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀	滋賀支部 高齡・障害者業務課	520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都	京都支部 高齡・障害者業務課	617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪	大阪支部 高齡・障害者業務課 大阪支部 高齡・障害者窓口サービス課	566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782 06-7664-0722
兵庫	兵庫支部 高齡・障害者業務課	661-0045	尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良	奈良支部 高齡・障害者業務課	634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山	和歌山支部 高齡・障害者業務課	640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取	鳥取支部 高齡・障害者業務課	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根	島根支部 高齡・障害者業務課	690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山	岡山支部 高齡・障害者業務課	700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島	広島支部 高齡・障害者業務課	730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口	山口支部 高齡・障害者業務課	753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島	徳島支部 高齡・障害者業務課	770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川	香川支部 高齡・障害者業務課	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛	愛媛支部 高齡・障害者業務課	791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知	高知支部 高齡・障害者業務課	780-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡	福岡支部 高齡・障害者業務課	810-0042	福岡市中央区赤坂1丁目10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀	佐賀支部 高齡・障害者業務課	849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎	長崎支部 高齡・障害者業務課	854-0062	諫早市小舟越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本	熊本支部 高齡・障害者業務課	861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分	大分支部 高齡・障害者業務課	870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎	宮崎支部 高齡・障害者業務課	880-0916	宮崎市大字恒久4241番地 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島	鹿児島支部 高齡・障害者業務課	890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄	沖縄支部 高齡・障害者業務課	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

**【執筆者】**

**浅野 浩美** (あさの ひろみ)

(厚生労働省栃木労働局長 (前高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部長))

\*本冊子は、当機構に設置した『65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会 (平成30年度)』(座長：大木栄一玉川大学経営学部教授) にて実施した調査研究成果の一部である

(奥付)

発行日：2019年9月30日

発行者：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部 研究開発課 TEL：043-297-9527

千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3 (障害者職業総合センター内)