

1 調整型キャリア形成の 現状と課題

—— 「高齢化時代における企業の45歳以降正社員の
キャリア形成と支援に関するアンケート調査」 結果 ——



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 し が き

本書は、「65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究」プロジェクト（大木栄一委員長）において実施した、企業を対象とした質問紙調査（『高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援』に関するアンケート調査）の結果（クロス集計結果）を紹介したものです。

少子高齢化が進展する日本においては、意欲や能力があれば年齢に関わりなく働ける社会を構築することが求められております。この結果、企業における雇用期間も長期化することが予想されます。この社会的要請を受け、企業は社員の退職年齢よりも前に定年を設けること、また定年前には役職定年制・役職任期制を設けるなど、社内におけるキャリアの転換機会を維持、または拡張させる管理を選択するものと考えられます。

企業が、キャリアの転換機会を組み込み、かつ（定年後の再雇用など）キャリアの後期に基幹労働力としての期待を変える場合、企業側が退職前までのキャリアを主導して決める人事管理では、社員の納得性は得られないことでしょう。社内におけるキャリア形成は、企業が勤務地や仕事内容を主導して決めるのではなく、働く側の要請を受けながら決めるという、自己責任の方向に緩やかに舵を切ることが予想されます。

実際に、企業は、キャリアの転換点に差しかかる45歳以降の正社員に対して、どのようなキャリア管理を行い、どのような能力開発投資をしているのでしょうか。本書は、企業を対象に実施したアンケート調査の結果を紹介しています。企業の人事担当者の皆さまが、今後の人材育成を検討する際に、お役立ていただければ幸いです。

令和元年9月

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

令和元年度 「65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会」

【敬称略】

（委員長）

大木 栄一 玉川大学経営学部 教授

【執筆者】

（委員）

大嶋江都子 株式会社前川製作所 コーポレート本部人財部門係長

金崎 幸子 キャリアコンサルタント

小西 敦美 日本クッカー株式会社 管理本部人事労政部長

藤波 美帆 千葉経済大学経済学部 准教授

八重樫尚人 日本水産株式会社 人事部労務健康企画課長

（機構）

矢田 玲湖 雇用推進・研究部長

宮本 隆 雇用推進・研究部研究開発課長（令和元年8月1日以降）

高橋 雅幸 雇用推進・研究部研究開発課長（令和元年7月30日迄）

杉山 守 雇用推進・研究部研究開発課長補佐

鹿生 治行 雇用推進・研究部研究開発課専門役

及川つかさ 雇用推進・研究部研究開発課開発企画係

菅 弥寿子 雇用推進・研究部研究開発課開発企画係

1. はじめに 本書の問題意識	1
2. 回答企業の概要と 60 歳以降（継続雇用者や正社員）の現状と雇用の仕組み	4
3. 正社員のキャリア形成・人材育成に関する方針・現状と各部署との連携	6
4. 「正社員に期待する役割」を「知らせる仕組み」	17
5. 「正社員の能力を知る仕組み」	19
6. 人材育成・キャリア形成のための支援策	22
7. 45 歳以上の正社員を対象とした 「60 歳以降の職業生活（キャリア）を考えるための支援策」	28
8. 役職定年制度の導入状況とその仕組み	39
9. 45 歳以上の正社員に関する評価	51
10. おわりに：要約と今後の課題	54

< 巻末資料 >

調査票	62
単純集計表	78

1 はじめに 本書の問題意識

(1) 問題意識

日本では、少子高齢化の動きが一層進んでいる。日本経済を支える方法として、高齢者による労働市場への積極的参加の期待も高まっている。一方、労働供給側である日本の高齢者の労働意欲は高いことが知られている。就業者のニーズを充足させるためにも、意欲や能力のある高齢者が活躍する場を確保することが、雇用政策上の大きな課題となっている。

高齢者の活躍の場の確保を考える場合、地域社会を支える、「共助」を主体とした社会参加の機会の提供も有効な手段の一つとなりうるが、まずは壮年期まで長く職業生活を営んだ企業において活躍できる機会を確保することが、就業ニーズを充足させる有効な手段となりえる。一方、企業側は既に65歳まで希望すれば働く機会を提供する義務を負っている。更に、企業側に雇用期間の延長を求めることになれば、企業は多様な社員の人事管理上の均衡や均等に配慮するため、新規採用から退職に至るまでに、雇用契約または社員区分、を見直す機会を設ける人事戦略を選択することが予想される。

企業における高齢者雇用対策の対象は、「いま」の高齢者と「これから」の高齢者の二つに区分できる。前者は、今まさに高齢期にある社員、特に定年を迎えた高齢者を対象とする対策である。例えば、既に保有するスキルの発揮を阻害する要因を排除する「職務再設計」（作業改善や職務領域の見直し）、あるいは労働意欲を高める人事管理の整備などが挙げられる。一方後者は、高齢期に差し掛かる人たちを対象とした支援である。労働条件の変化への適応を目的とした対策である。例えば、定年後の労働条件（役割変化等）への適応を高める、「キャリア研修」などが挙げられる。

調査研究の課題設定に目を転じると、人事管理分野に限定しても、高齢期にある人たちの調査研究は多くある。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構において公表した調査結果も、多数ある（例えば、『継続雇用制度の現状と制度進化—60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査』結果より一）。一方、「これから」の高齢者を対象とした対策の実態を把握する調査研究は少なく、その範囲はキャリア研修の実態把握・効果の検証（例えば『45歳からのキャリア研修—まよったら、まずやってみよう』）に留まる。前述のとおり、雇用期間の延伸と共に、企業は（高齢者の人事管理のみに留まらず）現役世代の人事戦略を変質させることが予想される。今後は日本の高齢者雇用の将来像を見据えた上で、現役世代の人事戦略が変容する徴候や企業による課題意識を捉える調査研究が要請される。更に、この情報が企業への雇用支援の鍵を握ることにもなる。本研究プロジェクトでは、企業におけるキャリア開発の実態を把握するための調査を企画・実行することにした。本書は、その結果を紹介するものである。

(2) 調査テーマの設定

雇用期間の延長に限らず、基幹労働力の人事管理に大きな変革を求める動きがある。経営の安定性へのゆらぎである。大企業の管理職を中心に導入が図られた年俸制は、年単位で成果と賃金を決済するという点に特徴があり、給与の面における個人（従業員）と企業の間で成立していた長期の貸し借りの「暗黙のルール」をやめる動きである。こうした個人（従業員）と企業の間で成立していた長期の貸し借りは、企業経営が長期にわたって安定し、従業員も同一企業に長く勤め続けているということを前提にしている。高度経済成長期であれば、確かに、多くの企業でそうした条件は成立しやすい。しかし、日本の経済及び企業の成長力は確実に低下しており、その下で企業も個人も「経営は長期に安定している」という前提を想定するわけにはいかなくなっている。そうになると、従来型の年功的な給与決定の仕組みは構造的に変化せざるをえないことになる。

こうした改革が進むとなると、将来性を含めた能力という曖昧な評価尺度を用いてきたがゆえに成立してきた年功をベースにした、管理職へとつながる単線的なキャリアが成立しなくなる。それに代わって、「どのような仕

事ができるのか」が重要な評価指標になってくるし、従業員個々人の得意分野の中でキャリアを伸ばしていくようになる。このことは（企業内の）従業員のキャリアが多様化し、それも専門的な職務と実力を重視するキャリア管理の仕組みが確立されることを意味する。

さらに、個人（従業員）のキャリアが多様化すると、企業が「あるべきキャリアの方向」を示すことも、また管理職ポスト不足の中で、管理職へとつながるキャリアを保障することも難しくなる。加えて、企業は市場のニーズがどの方向に変化していくのかを見極めにくくなってきており、つまり、変化のトレンドが不透明であり、それを企業が明確に提示することが困難、かつ非現実的なものになりつつある。このため企業がとるべき重要な能力開発政策あるいはキャリア形成政策は、従業員一人ひとりが自己の責任で、適性を把握し、将来のキャリアの方向を考え、それに合わせて能力を開発するような仕組み、つまり、キャリアの節目に、個人（従業員）が主体的に考えて決める「自己責任」主導で「自分にとって優秀な人材とは何か」、「自分にとって、優秀な人材になる道は何か」を考えることのできる企業による環境づくりが必要になってきている。したがって、企業主導型のキャリア管理から自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ「企業と従業員のニーズを調整する「調整型のキャリア管理」」の傾向が強くならざるをえなくなる。

そのため、これからの企業の人事管理を考えるにあたって、企業は一方で「従業員にどのようなことを期待しているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力やどの程度の意欲を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、「企業が従業員に期待する役割」を知り、他方では「従業員（自分）の持っている能力や意欲」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。さらに、従業員の最適な能力開発とキャリア開発、配置や異動（昇進）を計画するのは、「企業の従業員に期待する役割」と「従業員の持っている能力や意欲」を把握した上で、企業あるいは個人（従業員）によるキャリア形成の計画を支援する機能が必要になる。

そうすると、「企業が従業員に期待する役割」を従業員に「知らせる仕組み」、「従業員の持っている能力・意欲」を「知る仕組み」、さらには配置・異動（昇進）・能力開発・キャリア開発の計画を支援する「マッチングの仕組み」の3つの人事管理上の装置が不可欠になり、それらが適切に設計され、有効に機能しているか否かによって、個人（従業員）の配置や異動（昇進）、能力開発とキャリア開発、が大きな影響を受けることになる。

こうした仕組みは、企業にとって45歳以上の正社員を戦力化し、高いパフォーマンスを上げてもらうためには必要不可欠である。45歳以降は、企業内のキャリアが大きく分岐する。昇進競争の見通しが立ち、人的資本投資が幹部候補者に限定される。一方で、管理職に昇進しても組織の活性化を図るために役職定年制や任期制の対象となり、キャリアが大きく変わるイベントを経験することになる。総じて会社と個人の調整機会が減少する社員が増え、労働意欲が低下する従業員が増加する可能性がある。と同時に、45歳以上の正社員にとっても、65歳以上も働き続けていくためにも必要である。60歳代前半層に期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わり、多くの企業が採用している定年年齢である60歳時点を契機として、働く意識や意欲も変わる。その仕組み（「知らせる仕組み」・「知る仕組み」・「マッチングの仕組み」）の効果は、『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書』（独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構）で示されるとおり、企業側の高齢者の活用評価と働く側の労働意欲の向上に寄与する。

(3) 章構成

本書では、第1に、企業の人材育成・キャリア形成の方針と人材育成の現状と課題、を明らかにする。この分析を通じて、自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ「企業と従業員のニーズを調整する「調整型のキャリア管理」」がどの程度行われているのかを明らかにする。

日本企業の雇用契約は仕事と勤務地を問わない包括的契約の傾向が強いため、企業内のキャリア（「配置・異動」）の決定は会社主導型になり、正社員は原則として会社の異動命令にしたがう必要がある。しかしながら、実際は、従業員（とくに、正社員）のキャリア（「配置・異動」）の希望や意向を聞かず、あるいは、希望や意向を反映せずに、配置・異動の決定を行う会社もあれば、従業員の希望や意向を聞き、さらに、希望や意向を反映した配置・異動を行う会社もある。ここでは、従業員（とくに、正社員）のキャリア（「配置・異動」）の希望や意向を反映する程度が低い企業を「会社主導型」とする。これに対して、従業員の希望や意向を配置・異動に反映する、いわば従業員のキャリアは自身で決めるという「自己責任」の要素を組み込み、企業と従業員のニーズを調整する企業を、「調整型」とする。

第2に、企業は従業員に求める働き方や期待する役割を明示し、それを従業員に「知らせる仕組み」及び従業員の働き方に対する希望や意欲を「知る仕組み」は、それぞれどの程度機能し、どのような課題があるのかを明らかにする。

第3に、キャリア管理が企業主導型のキャリア管理から「調整型のキャリア管理」へ移行することが予想されるなかで、企業内のローテーション（配置転換）が正社員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、どの程度役に立っているのか、さらに、「調整型のキャリア管理」が機能するために必要な人事施策である「自己申告制度」及び「社内公募制度」がどの程度導入され、「調整型のキャリア管理」が機能するためにどの程度役に立っているのか、を明らかにする。

第4に、「役職定年制度」に注目する。役職定年制度は、特にキャリアの成功者であり、かつキャリアに強くこだわってきた部長や次・課長等の経験者を対象に強制的にキャリア・シフト・チェンジを促すことができる制度である。これまでに、企業で導入されている多くの「役職定年制度」は60歳定年をベースとして、50歳後半以降に就いていた役職を降りるような制度設計がされており、役職を降りた後の就労期間は短く設定されている。そのため、役職を降りた後のキャリアや働く意欲・会社に尽くそうとする意欲を考慮せずに、制度設計が行われている可能性が高いことが考えられる。実際に、「役職定年制度」がどのように運用され、そして、どのように評価され、さらに、どのような課題があるのか、を明らかにする。

最後に、45歳以上の正社員が60歳以降の職業生活（キャリア）についてどのように考えているのか、さらに、企業として45歳以上の正社員を対象に、60歳以降の職業生活を考えるために、どのような支援を行っているか、を明らかにする。とくに、45歳以上の正社員への支援として、近年、関心が高まっている「60歳以降の職業生活（キャリア）」について考えることを目的とした研修（キャリア開発研修）がどの程度導入され、どのように運用され、企業はどの程度必要であると考えているのか、を明らかにする。

2 回答企業の概要と60歳以降（継続雇用者や正社員）の現状と雇用の仕組み

アンケート調査は2017年10月10日～2017年12月10日に実施し、15,000社に配布し、有効回答数は3,355社であった（回収率23.9%）。大手信用調査会社が保有する企業データを用いて、企業規模の大きい順からリスト化し、二社に一社の割合で企業を抽出した。配布先企業の会社形態は株式会社を対象とし、第二次産業と第三次産業（行政及び宗教を除く）に配布した。なお、実施したアンケート調査の調査票及び単純集計表については、巻末資料を参照されたい。

(1) 回答企業の属性

①回答企業の企業規模（正社員数）

正社員規模は、「30人以下」が1.0%、「31～50人」1.2%、「51～100人」9.2%、「101～300人」67.6%、「301～500人」11.2%、「501～1,000人」6.5%、「1,001～5,000人」2.7%、「5,000人以上」0.4%、無回答0.3%、という構成であった。

②業種

業種の構成比は、「鉱業、採石業、砂利採取業」が0.2%、「建設業」7.6%、「製造業」32.1%、「電気・ガス・熱供給・水道業」0.6%、「情報通信業」6.1%、「運輸業、郵便業」11.4%、「卸売業、小売業」18.5%、「金融業、保険業」1.1%、「不動産業、物品賃貸業」1.6%、「学術研究、専門・技術サービス業」1.8%、「宿泊業、飲食サービス業」2.6%、「生活関連サービス業、娯楽業」1.2%、「教育・学習支援業」0.4%、「医療、福祉」1.6%、「複合サービス業」0.3%、「その他サービス業」10.6%、「その他」0.1%、無回答2.3%、であった。

③中高年齢比率

正社員に占める「45歳以上59歳以下」の比率は、「10%未満」が4.1%、「10%以上30%未満」30.4%、「30%以上50%未満」44.0%、「50%以上70%未満」13.4%、「70%以上」2.7%、無回答5.5%、という構成であった。

④中途採用者比率

全正社員に占める中途採用者の比率は、「5%未満」が7.1%、「5%以上10%未満」6.0%、「10%以上15%未満」5.4%、「15%以上20%未満」5.0%、「20%以上30%未満」9.3%、「30%以上40%未満」10.0%、「40%以上50%未満」9.2%、「50%以上60%未満」8.3%、「60%以上70%未満」7.2%、「70%以上」30.1%、無回答2.5%、という構成であった。

⑤過去3年間の正社員数の増減

過去3年間の正社員数の増減は、「増えた」（「増えた」31.6%+「やや増えた」23.6%）は55.2%、「変わらない」は21.9%、「減った」（「やや減った」12.9%+「減った」9.6%）は22.5%、無回答は0.4%である。

⑥経営状況

経営状況は、同業他社と比較して、「良い」（「良い」16.8%+「やや良い」56.5%）は73.3%、「悪い」（「やや悪い」22.1%+「悪い」2.5%）は24.6%、無回答は2.1%である。

⑦年齢別にみた正社員の過不足状況

30歳未満の正社員の過不足状況は、「不足している」（「不足している」46.3%+「やや不足している」33.4%）は79.7%、「適正である」は18.2%、「過剰である」（「やや過剰である」1.0%+「過剰である」0.2%）は1.2%、無回答は0.9%である。

30歳以上45歳未満の正社員の過不足状況は、「不足している」（「不足している」24.8%+「やや不足している」37.1%）は61.9%、「適正である」は32.1%、「過剰である」（「やや過剰である」4.2%+「過剰である」0.6%）は4.8%、無回答は1.3%である。

45歳以上の正社員の過不足状況は、「不足している」（「不足している」7.8%+「やや不足している」11.8%）は19.6%、「適正である」は47.5%、「過剰である」（「やや過剰である」24.8%+「過剰である」6.3%）は31.1%、無回答は1.8%である。

(2) 60歳以降（継続雇用者や正社員）の現状と雇用の仕組み

①60歳以降の社員（継続雇用者や正社員）の在籍状況

「60歳以上64歳以下の社員（継続雇用者や正社員）」（以下、「60歳代前半層社員」と記述する）が「いる」企業は、92.0%、「いない」6.2%、無回答は1.8%である。また、「いる」企業の「60歳代前半層社員」の人数は平均すると21.7人になる。他方、「65歳以上の社員（継続雇用者や正社員）」（以下、「65歳以上社員」と記述する）が「いる」企業は、31.3%、「いない」66.5%、無回答は2.2%である。また、「いる」企業の「60歳以上社員」の人数は平均すると14.3人になる。

②60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の5年後の見通し

60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の5年後の人数見通し（現在＝「100」とする）は、「減少する見込み」（「50未満（半分未満）」8.4%+「50～80未満」3.4%+「80～100未満」3.5%）は15.3%、「100（変わらない）」は17.6%、「増加する見込み」（「100超～120未満」33.2%+「120～150未満」15.1%+「150～200未満」10.5%+「200以上（2倍以上増加）」6.9%）は65.7%、無回答は1.3%である。

③定年制の状況と雇用契約で定める雇用上限年齢（定年を定めている企業）

「60歳の定年を定めている」は84.0%、「61歳以上64歳以下の定年を定めている」は4.4%、「65歳以上の定年を定めている」は10.2%、「定年なし」は1.0%、無回答は0.4%、である。

雇用契約で定める雇用上限年齢（定年を定めている企業）は、「65歳以下（法定通り）」は78.3%、「66～70歳」6.3%、「71歳以上」1.0%、「とくに定めていない」13.0%、無回答は1.4%、である。

④60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の活用希望

60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の今後の活用の考え方についてみると、「改正高齢法の範囲にとどめたい」は54.4%と多く、次いで、「66～69歳まで活用したい」が24.6%、「上限年齢なく活用したい」は11.1%、「70歳以上まで活用したい」は8.0%、無回答は1.9%となっている。改正高年齢者雇用安定法を越えた活用を希望する企業は、43.7%を占めている。