

## 10 おわりに：要約と今後の課題

### (1) 正社員のキャリア形成・人材育成に関する方針・現状と人材育成の評価

本書では最初に、正社員のキャリア形成・人材育成に関する方針・現状と人材育成の評価について明らかにした。その結果を整理すると以下ようになる。

正社員のキャリア形成・人材育成に関する方針についてみると、誰を教育するのかという「人材育成対象者」の方針については、「社員全員の底上げ教育」を重視する企業が多くなっている。誰が人材育成（キャリア開発）の責任を持つのかという「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針については「会社主導によるキャリア開発である」企業が多くなっている。このことは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「調整型の人材育成・キャリア管理戦略」よりも「会社主導型のキャリア開発戦略」を採っている企業が多い可能性を示唆している。しかしながら、従業員規模が小さい企業ほど、あるいは、中高年比率が高い企業ほど、「自己責任によるキャリア開発」を採用している企業が多くなっている。従業員の教育訓練を誰が主体となって行うかという「教育訓練主体」の方針については「事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている」よりも「本社主導で人材育成を進めている」企業が若干多くなっている。

第2に、企業内のキャリアには管理職へつながるタテのキャリアと複数分野の仕事を経験するヨコのキャリアの2つがある。前者についてみると、「管理職への登用は早くしている」企業と「管理職への登用は時間をかけている」企業の2つに分かれている。後者についても「40歳までに複数の分野の仕事を経験させている」企業と「40歳までに1つの分野の仕事のみ経験させている」企業の大きく2つに分かれている。

第3に、最近3年間のキャリア形成の現状についてみると、「課長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた」企業が多くなっている。このことは課長クラスへの早期選抜を行う企業が多くなっていることを示している。しかしながら、部長クラスに昇進する者の年齢については、課長クラスへの昇進とは異なり、部長クラスへの昇進年齢が低くなった（早期選抜）企業と高くなった企業に二分されており、課長クラスへの昇進とは異なっていることがわかる。また、昇進・昇格のスピードについては多くの企業で個人差が広がっている。このことは従来型の同期入社・同期昇進という年功型の昇進・昇格管理が崩れ、個人の能力・スキル・成果を反映した成果主義を意識した昇進・昇格管理を行う企業が多くなってきていることを表している。さらに、複数の仕事を経験するヨコのキャリアに関しては、「異動の間隔が長くなってきた」企業が多くなっている。このことは管理職へとつながる単線的なキャリアパスが成立しなくなってきたため、それに代わって、「どのような仕事ができるのか」について会社と従業員の調整が重要になってきている。つまり、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ことを求めていることも示している。

第4に、同業・同規模の他社と比べて、正社員の人材育成がどの程度上手いといっているのかについてみると、管理職の人材育成が「上手いといっている」は半数程度に過ぎず、人材育成の評価は大きく分かれている。同様に、非管理職クラスの人材育成についても、人材育成の評価も大きく分かれている。こうした管理職クラスの人材育成の評価は会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、管理職クラスの人材育成が上手いといっていると考えている企業が多くなっている。同様なことは、非管理職クラスの人材育成の評価についても当てはまる。

第5に、人材育成に関する人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）と他部署（部門）及び現場との連携についてみると、「自社の人材育成の方向性について、部門横断的に話し合う機会がある」企業は半数程度に過ぎないが、「人事部門として、社内の自主的な勉強会の実施を奨励している」企業は6割弱、「人事部門として、他部門や現場が自主的に人材育成が行われるように働きかけている」企業は6割強に増えている。また、人材育成に関する人事部門と他部署（部門）・現場との連携の評価は「連携できている」企業は6割強を占め、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、本社主導で人材育成を進めている企業ほど、人事部門と他部署（部門）・現場とが「連携できている」と考えている企業が多くなっている。

第6に、人材（人手）不足が正社員の人材育成の面でどのような影響を及ぼしているかをみると、キャリア形成と関係が深い「ローテーションが難しくなっている」が半数以上を占め最も多く、ついで、教育訓練の実施と深い関係がある「育成する時間がとれない」、「指導する人材が不足している」、「技術・ノウハウの伝承が困難になってきている」、人材の定着（離職）と関係がある「育成してもすぐにやめてしまう」がこれに続いている。こうした特徴は高齢化している企業ほど、「ローテーションが難しくなっている」及び「育成しがいのある人が集まらない」、これに対して、若者が多い企業ほど、「育成する時間がとれない」及び「指導する人材が不足している」、を指摘する企業が多くなっている。

## (2) 「知らせる仕組み」と「知る仕組み」の整備とその効果

つぎに、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した。その結果を整理すると以下ようになる。

第1に、会社が「正社員に期待する役割」を従業員に知らせることについて、「知らせている」と「ある程度知らせている」をあわせた回答が7割強に達していることからわかるように、企業は知らせていることに自信を持っている。企業の「知らせる」方法には、組織（会社あるいは部門）全体として期待する役割を「知らせる」方法と、特定個人に期待する役割を「知らせる」方法の2つがある。まず前者については、長期的な観点から組織が必要とする期待役割を事前に提示する「職能要件書あるいは職務要件書」と「研修」があり、「研修」の活用は多くなっている。つぎに、後者については、「教育訓練計画」、「人事部門との面談」及び「経営者層（役員を含む）との面談」方法が活用されることは多くなく、「人事評価制度の運用を通して」及び「個人別の目標管理シート」を活用して、「いま期待する役割」を知らせる方法が中心である。

第2に、「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割は大きく、部下に期待する役割を「知らせている」と「ある程度知らせている」を合わせると8割強に達する。最も重要なプレイヤーである上司は、「日常の仕事を通して」及び「職場のミーティング」を知らせる方法として重視しており、「人事評価の面接で」及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」の人事評価の場がそれを補完する方法として活用されている。また、管理職が部下の活用を行うために、管理職に情報の提供を「行っている」企業は7割強、「行っていない」企業は3割弱である。

第3に、多くの企業は、「期待する役割」を従業員に知らせることが必要であると考えており、「従業員に期待する役割」について、「これまで以上に明確にすべきである」ことを「そう思う」としている企業が40.3%を占め、それに「ややそう思う」の48.5%を加えると、これまで以上に知らせる必要性を感じている企業は9割近くに達している。

第4に、企業は正社員の「能力を知る」ことについてかなりの自信をもっており、正社員の「能力や適性を把握している」と「ある程度把握している」を合わせると8割強になる。適性の把握方法で多いのは「上司の評価」、「仕事の実績」、「社内外の資格の取得状況」、「同僚の評価」であるが、「教育訓練歴」は2割にも満たない。「業務に関連する専門知識・能力」の把握方法も「適性」と同じような方法が上位にくるが、「社内外の資格取得状況」と「教育訓練歴」が多いのが特徴である。「業務外に関連する専門知識・能力」の把握方法も「適性」及び「業務に関連する専門知識・能力」と同じような方法が上位にくる。

第5に、管理職は正社員の「能力や適性」を把握していると考えている企業が8割強を占め、把握された「能力や適性」の情報を活用できるのは、「直属の上司」が8割強で最も多く、次いで「経営者層（役員を含む）」、「人事部門の担当者」がこれに続いている。これに対して、本人が活用できる企業は4割弱にとどまる。

第6に、企業が把握している能力（これまでの職務経歴と教育訓練歴）の主な内容は、「これまでの経験した部署・職場」、「各種公的資格の取得状況」、「仕事上の主な成果」であり、「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を把握している企業が多くない。

第7に、企業が正社員の働き方の希望についてどの程度把握しているのかをみると、「把握している」と「ある程度把握している」を合わせると6割強を占めている。従業員の働き方のニーズを把握する主な方法は「上司との面談」を中心として、「書面等による自己申告」と「人事担当者との面談」とが補完している。

### （3）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」の現状と課題

キャリア管理が企業主導型から「調整型のキャリア管理」へ移行するなかで、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に加えて、「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ているのか、さらに、「自己申告制度」及び「社内公募制度」が「調整型のキャリア管理」を機能させるためにどの程度役に立っているか、を明らかにした。その結果を整理すると以下ようになる。

第1に、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ってきており、それに代わって、「どのような仕事ができるのか」が重要になってきている。そのことは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ことでもある。こうした状況下で、企業が正社員に対して行う人材育成・キャリア形成のための支援の1つに「個人別育成計画の作成」が考えられる。しかしながら、個人別育成計画の作成に「取り組んでいる」企業は半数にも満たないのが現状である。また、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針とも関係が見られ、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、正社員の個人別育成計画の作成に取り組んでいる企業が多くなっている。これに対して、自己責任によるキャリア開発（「調整型のキャリア開発」）を採用している企業ほど、正社員の個人別育成計画の作成に取り組んでいる企業が少なくなっている。これは企業が従業員の能力開発に関する希望と会社として習得してほしい能力や知識との調整にコストがかかるため、個人別育成計画の作成が進めないと考えられる。

第2に、企業内のローテーション（配置転換）が正社員の能力開発を考えるに際して、どの程度役に立っているかについてみると、企業内のローテーション（配置転換）が「正社員の能力開発」に貢献していると評価している企業が約5割、評価していない企業が約5割であり、評価は大きく2つに分かれている。こうした正社員の能力開発を考えるうえでの配置転換の機能状況について、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針との関係を見ると、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、企業内のローテーション（配置転換）が「正社員の能力開発」に貢献していると評価している。これに対して、自己責任によるキャリア開発（「調整型のキャリア開発」）を採用している企業ほど、企業内のローテーション（配置転換）が「正社員の能力開発」に貢献していないと考えている企業が多くなっている。自己責任によるキャリア開発（「調整型のキャリア開発」）を採用している企業では、これまでの企業主導型のローテーション（配置転換）から「なぜ、ローテーション（配置転換）が必要なのか」について従業員に説明し、納得するまで、時間をかけるようなやり方に変えていく必要がある。

第3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社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る仕組みである「自己申告制度」がどの程度企業で導入されているのであろうか。「自己申告制度」のねらいは社員に個人的な事情やキャリアの希望を申告してもらい、それを考慮して適正な配置やキャリア開発を行うことにより、社員個人の事情・希望と会社の人事政策との調和をはかる点にあるが、「自己申告制度」を導入している企業は4割強に過ぎない。また、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針とは関係が見られず、自己責任によるキャリア開発（「調整型のキャリア開発」）を採用している企業で、自己申告制度が導入されている

わけではなく、「調整型のキャリア開発」を機能されるために、「自己申告制度」は役に立たないと考えていると推測される。

第4に、導入している企業で、提出した申告データに基づき、上司と面談が行われている企業は8割にも達している。申告した内容がどの程度希望がかなうのかについてみると、「異動・配置希望」、「現在の仕事への希望」、「今後の職業生活（キャリア）の希望」については「希望がかなう」企業が6割強を占めている。これに対して、「勤務地（海外を含む）の希望」について「希望がかなう」企業は半数程度に過ぎない。

第5に、「自己申告制度」が正社員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、どの程度機能していると考えているのかについてみると、「機能している」が7割強を占め、「自己申告制度」が「正社員のキャリア形成」に貢献していると評価している企業が多くなっている。しかしながら、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、職業生活（キャリア）を考える上で、「自己申告制度」は機能すると考えている企業が多くなっている。「自己申告制度」が会社主導型のキャリア開発を補完するために導入された可能性が高いことが推測される。

#### (4) 役職定年制度の導入状況とその仕組み・課題

さらに、「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明らかにした。その結果を整理すると以下ようになる。

第1に、「役職定年制度」を「導入している」企業は28.1%、「導入が検討されている」企業が9.8%、「検討も導入もされていない」企業が61.4%となっている。こうした傾向を定年制別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業ほど、「役職定年制度」を「導入している」企業が多くなっている。「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、「役職定年制度」を導入している企業が多くなっている。会社主導型のキャリア開発を推進していくためには、キャリアの成功者であり、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「役職定年制度」が欠かすことができない仕組みの1つであることがわかる。

第2に、「役職定年制度」の適用対象者の対象年齢の設定方法についてみると、「役職・資格等に関係なく一律に設定している」企業は71.5%、「役職・資格ごとに設定している」企業は26.8%である。なお、「役職・資格等に関係なく一律に設定している」企業の対象年齢は平均すると57.8歳になる。適用対象者の役職位は「部長（事業部長を含む）クラス」と「課長クラス」が9割強を占めている。ちなみに、「部長（事業部長を含む）クラス」における対象年齢は平均すると58.1歳、「課長クラス」における対象年齢は平均すると57.2歳であり、対象年齢はほぼ同じである。

第3に、役職を降りた後の職場は役職に就いていた職場と「部長（事業部長を含む）クラス」及び「課長クラス」ともに「同じである」が7割強を占めている。また、役職を降りた後の主な仕事・役割は「部長（事業部長を含む）クラス」では、「後進への技術・技能の伝承」が47.2%で最も多く、次いで、「通常業務の遂行」がこれに続いている。同様に、「課長クラス」では、「後進への技術・技能の伝承」が44.5%で最も多く、次いで、「通常業務の遂行」がこれに続いている。

第4に、「部長（事業部長を含む）クラス」について、役職を降りた後の「仕事に対する意欲」についてみると、意欲が「下がった」は46.9%で最も多く、「変わらない」は38.5%、「上がった」は0.4%で1%にも満たない。他方、「会社に尽くそうとする意欲」は「下がった」は41.6%で最も多く、「変わらない」は43.2%、「上がった」は0.4%であり、「仕事に対する意欲」と比較すれば、「下がった」が少なくなっている。なお、課長クラスについても同様な傾向が見られる。とくに、「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身で考えていないと評価してい

る企業ほど、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、意欲が下がったと考えている企業が多くなっている。つまり、「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身で考えている管理職ほど、強制的にキャリア・シフト・チェンジを促すことができる役職定年制度の役割を理解しているため、役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」が下がらないと考えている。加えて、面談を実施していない企業ほど、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、「部長（事業部長を含む）クラス」で意欲が下がったと考えている企業が多くなっている。役職を降りた者に対する面談を実施することにより、役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の低下を抑えることができることがわかる。ちなみに、役職を降りた者に対して、面談を「行っている」企業は半数程度に過ぎない。

第5に、役職定年制度が「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考えるために、「役に立っている」は6割弱に過ぎないが、個人別育成計画作成への取り組んでいる企業ほど、役職定年制度が役に立っていると考えている企業が多くなっている。さらに、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」ができている企業ほど、役職定年制度が役に立っていると考えている企業が多くなっている。役職定年制度を活用して、今後の職業生活（キャリア）を考えてもらうためには、個人別育成計画作成への取り組みや「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の取り組みを併せて行うことにより、より一層の効果が上がることがわかる。

## (5) 45歳以上の正社員に対するキャリア支援の現状と課題

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のか、を明らかにした。その結果を整理すると以下ようになる。

第1に、45歳以上の正社員に対する自己啓発促進のための支援を「行っている」企業が半数程度に過ぎず、その支援策は「公的資格取得への援助」が3割弱で最も多く、次いで、「通信教育に対する経費援助」、「社外のコース・講座の紹介・あっせん」、「専門知識・技術についての情報提供」、「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」がこれに続いている。また、45歳以上の正社員に対する教育訓練に関して、8割弱の企業が教育訓練に関して何らかの課題があると考えている。その課題は「本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」、「能力レベルをそろえるのが難しい」、「個人差が大きく集合研修はなじまない」の3つである。

第2に、45歳以上の正社員が「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身でどの程度考えているのかについてみると、管理職クラスについてみると、「考えている」は6割弱、他方、非管理職クラスは「考えている」は4割強に過ぎず、管理職クラスとは対照的に、非管理職クラスが「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計について考えていない」と答えている。

第3に、45歳以上の正社員に対して「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考えてもらう場としては、「上司との面談」を最も重視しており、「人事部門の担当者との面談」、「経営者層（役員を含む）との面談」がそれに次いでいる。このような人事評価等に関わる場が中心であるが、「階層別研修」、「教育訓練機会の情報提供を通して」も一部活用されている。また、考えてもらう「場」がない企業も4割強も存在している。

第4に、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）」のための研修を実施している企業は1割程度に過ぎず、実施している企業でも、「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」企業は2.6%に過ぎず、多くは「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」（7.8%）のなかで実施している。しかしながら、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修の必要性についてみると、「必要である」あるいは「ある程度必要である」からわかるように、6割強の企業は「必要である」と考えている。

第5に、研修の対象者の年齢は「55～60歳未満」が6割強で最も多く、次いで、「50～55歳未満」、「46～50歳未満」、「45歳」が続いている。また、「60歳以降の職業生活（キャリア）」について考える内容に係る研修時間は「8時間未満」が7割強を占め最も多く、その中でも「6時間以上8時間未満」、「1時間以上2時間未満」が多くを占めており、平均すると6.19時間になる。研修内容に関して、「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いる」は8.9%、「一部の内容について分けている」は13.5%であり、「管理職クラスと非管理職クラスを分けている」企業は22.4%、「すべての内容について分けていない」企業が74.7%であり、「分けていない」企業が多くなっている。

第6に、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」についてみると、「できている」、「ある程度できている」からわかるように、体制整備が十分にできていないというのが現状に対する企業の自己評価である。現在、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」を実施している企業では、誰がその主要な担い手になっているのか。現状は、「上司」と「人事部門」であり、「経営者層（役員を含む）」がそれを補佐するという組み合わせである。それに比べて、「労働組合」、「社外の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」、「社内の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」はあまり相談やアドバイス機能を知らしていると言えない。また、これまでの担い手である「上司」及び「人事部門」に加え、企業は新しい担い手を追加したいと考えている。「上司」及び「人事部門」が担ってきた相談アドバイス機能だけでは限界があるので、それに加え、「社外の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」あるいは「社内の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」といった職場外の専門組織、専門家に多くを期待している。

第7に、45歳以上の正社員を対象にした「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」機能を積極的に展開しようとする企業は、従業員の「持っている能力」（「従業員の能力の把握」）と「持ちたい能力」（「従業員のキャリア希望の把握」）、会社の「求める能力」（「会社が必要としている能力の把握」）の明確化がもっとも重要な強化策と考え、その基盤の上に「専門家の養成」、「教育訓練プログラムの情報提供（「社内の教育訓練に関する情報提供」、「社外の教育訓練に関する情報提供」）、従業員の市場価値に関わる情報の入手（「従業員の能力の社会的評価の把握」、「社外で必要とされている能力の把握」）が必要となると考えている。