

# 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



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

本報告書は平成 28 年度から平成 29 年度に実施した「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」の結果についてとりまとめたものである。

この調査研究は当機構雇用推進・研究部に大木栄一氏（玉川大学経営学部教授）を委員長とする研究会を設置し、関係機関の協力を得て実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導、ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成 30 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・研究担当理事 友藤智朗

## 平成29年度 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

（敬称略）

委員長	大木 栄一	玉川大学経営学部 教授
委員	大嶋江都子	株式会社前川製作所 人事採用研修グループ 係長
委員	小西 敦美	日本クッカー株式会社 人事労政部 部長
委員	藤波 美帆	千葉経済大学経済学部 准教授
委員	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	浅野 浩美	雇用推進・研究部長
機構	東良 史絵	雇用推進・研究部 研究開発課長
事務局	鹿生 治行	雇用推進・研究部 研究開発課 専門役
事務局	朝香 奈美	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係

# 目次

## 第Ⅰ部 総論

調査研究の問題意識と分析枠組み

— 「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」 —

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

## 第Ⅱ部 各論

第1章 組織と個人のキャリアの調整と社会的支援

— 求められる「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」の整備 —

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31

第2章 「役職定年制」・「役職の任期制」の機能とキャリア意識の醸成

— 50歳代経験者から見た「役職定年制」・「役職の任期制」の評価と課題 —

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51

第3章 管理職経験者の職位変化と60歳以降の労働意欲

— 部長経験者と次長・課長経験者の違い — ・・・・・・・・・・・・・・・・ 79

第4章 キャリア研修の現状と効果—9社の事例から ・・・・・・・・・・・・・・・・ 96

第5章 キャリア研修の現状と効果—アンケート調査結果から ・・・・・・・・ 108

第6章 退職給付会計の変遷と現状 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 139

## 第Ⅲ部 資料編

第1章 「60歳の働き方と人事管理調査」の調査結果概要 ・・・・・・・・ 169

第2章 「現役社員のキャリア管理調査」の調査結果概要 ・・・・・・・・ 185

調査表・単純集計表 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 202

# 第 I 部

## 総論

## 総論 調査研究の問題意識と分析枠組み

### — 「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」 —

#### 1 節 問題意識

2000 年以降、高齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）は二度に亘る改正が行われた。24 年改正法では、段階的に希望者全員 65 歳までの雇用確保を企業に義務付けた。定年を機に雇用契約の変更は可能であるが、企業は 65 歳までの雇用機会を提供する義務を負う。実質的に（最低でも）、65 歳定年制の導入を求めた法改正となっている。

日本の高齢者雇用政策は、昭和 22 年～24 年生まれの大きな集団を形成した「団塊世代」を対象としてきた。16 年改正法制定時には、団塊世代は定年年齢である 60 歳を直前に控えた年齢であった。当時は、60 歳以降の再雇用契約締結時に、労使協定等で再雇用基準を設定し、再雇用者を選定することができた。

団塊世代の次に、大きな社員集団を形成するのは、40 歳代後半層から 50 歳代前半層の大量採用世代（団塊 Jr. 世代を含む）となる。『平成 24 年就業構造基本調査』（総務省）から 2012 年当時の正社員の年齢別構成をみると、最も多い層は「35～39 歳」（488 万人）であった。従業員規模 1000 人以上に限定し、年齢構成をみると「40～44 歳」は約 115 万人、次いで、「35～39 歳」約 106 万人、「45～49 歳」約 100 万人であった。その後の世代である「50～54 歳」は他の年齢層と異なり、約 82 万人と少ない。24 年当時、「35～44 歳」は大きな集団を形成していた。現在は、調査時点から 6 年が経過した。その集団は、現在 40 歳代から 50 歳代前半層になっている。大企業に限定すれば、大きな集団を形成する年齢層は、40 歳代から 50 歳代前半層となっている。

この大量採用世代の先頭集団が 60 歳を迎える期間は、わずか 5 年である。猶予期間はわずかである。24 年改正法により、65 歳までの雇用機会の確保が完全義務化された。本人が希望すれば雇用機会はあるため、団塊世代が高齢期を迎えた時期以上に、労働力の質や意欲は多様化することが予想される。人事制度設計者は、高齢期の労働意欲を維持・向上する課題に再び直面することになる。定年前からの準備が必要となる場合には、時間的な猶予は更になくなる。大量採用世代の定年到達を目前に、60 歳代前半層の人事戦略と人事管理の個別政策の潮流を捉え、適切な行政支援を展開する必要がある。

#### 2 節 高齢社員の人事管理研究の展開

欧米の高齢者雇用研究の関心は、高齢者による労働市場への参加を促進し、かつ労働市場からの退出を抑制することにある<sup>1</sup>。人口構成の高齢化と労働力不足の将来予測に基づいた研究課題を設定する（Mountford, 2013）。労働力の供給量を増やすために、高齢社員の就業の制約条件を捉え、その解消に関心をおいてきた。

高齢者雇用研究は、次の2点に注目している。第一は、高齢社員への固定観念の把握である。高齢社員の活躍の制約条件は、企業や管理職がもつ否定的な固定観念にあるという問題意識を持ち、高齢社員への肯定的・否定的な固定観念の把握に研究の主眼をおく（例：Hassell & Perrewe, 1995; Karpinska et al., 2013; Leisink & Knies, 2011）。

第二は、高齢者向けの人事施策である。従業員の発達に注目する。能力、時間や在任期間、目標や動機は、加齢とともに変化する。主に若手社員を対象とした一般的な人事施策は、高齢者の場合には異なる効果をもつ可能性がある（Kooij & Van de Voorde, 2015）。高齢者には現役社員とは異なるニーズがある。それに適合した人事施策の解明に関心をおく。

動機づけ方法を検討する研究は、中高齢者を対象とする実証研究により、包括的な人事施策（Armstrong-Stassen, 2008）や知覚された組織支援（Armstrong-Stassen & Usel, 2009）に注目し、これらの施策が勤務態度を予測する変数となることを捉えていた。この人事施策の効果を、生涯発達心理学を理論的基礎におく研究は、年齢による能力、身体的機能、時間の知覚の変化による動機に求めている（例えば、Kanfer & Ackerman, 2004；Kooij et al., 2015；等）。加齢変化の適応戦略（SOC理論：Freund, 2006; Freund & Baltes, 2002）や社会情動選択性理論（Carstensen, 1992；Carstensen et al., 1999）、継続理論（Atchley, 1989）を基礎に、実証分析を通じて、働く側（高齢者）の潜在的なニーズを充足する人事施策を提案している（例えば、Kooij et al., 2014；Bal et al., 2011；2015；等）。

一方、日本の人事管理研究は、定年前後の人事管理の違いに注目する。日本の高齢者は、就業ニーズは高く、かつ労働力率も高い状況にある。定年後も働くことを希望する人は多い。他方で、企業側の雇用ニーズは十分に高くない。企業の要望を強く反映した人事管理の仕組みを整えてきた（鹿生・大木・藤波, 2016 a）。定年を節目に人事管理を大きく変えている。定年後も同じ企業で働く場合、定年前後に存在する「落差」に、高齢社員が適応することを求める。

他方で、法改正を受けて、定年を迎える高齢社員数は増加した。同時に、最低限度の選抜を経た社員が再雇用されるようになり、労働力の質のばらつきは大きくなった。高齢社員の労働意欲は、企業の人事担当者が抱える主要な課題となっている<sup>2</sup>。高齢社員の善意に基づく人事管理は長続きしない（今野, 2014）。高齢社員の労働意欲向上には、雇用機会の提供のみでは限界がある。企業は高齢社員の人材活用の成果を享受し、かつ労働意欲を高める人事管理を整備するようになる（例えば、今野, 2012；藤波・大木, 2011）。

---

<sup>1</sup> OECD 諸国の高齢者雇用対策の概要は、『海外情勢報告（2017）』（厚生労働省）を参照のこと。

<sup>2</sup> 『「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究—第一次報告書—60歳代前半層の人事管理の現状と課題」』（高齢・障害者雇用支援機構, 2011）の企業向け質問紙調査によれば、60歳代前半層を活用するときの課題上位3つは、「本人のモチベーションの維持・向上」（63.8%）、「本人の健康」（53.8%）、「担当する仕事の確保」（46.8%）となっている。また、『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書』（高齢・障害・求職者, 2015）の企業向け質問紙調査（N=4203）によれば、60歳代前半層の活用

日本の人事管理研究は、高齢者の就業ニーズを満たし、かつ企業側の活用成果の向上を図るという、両者の利害一致を図る制度設計に関心を寄せてきた。60歳代前半層に限定すれば、16年改正法施行以降、主に2つの研究課題を設定した。第一は、人事管理の測定である。藤波・大木（2011）の研究は、定年前後に存在する人事管理の落差（①変化の程度、②方向性（戦略）の違い）に注目した。その研究を契機に、制度設計（人事管理の個別分野も含む）の先行要因や成果変数との関係を捉え、制度設計の将来予測や活用成果を高める方策を提示してきた（今野，2014；鹿生・大木・藤波，2016 b；藤波，2013；藤波・大木，2012）。第二は、高齢社員の就業行動や就業ニーズの把握である。企業が抱える主要な課題は、高齢社員の労働意欲の維持・向上である。法改正による就業行動の変化（永野，2017）や就業ニーズ（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2016；永野，2016）、職務行動（永野，2015）や教育訓練行動（藤波・大木，2015）といった供給側の特徴を捉えてきた。

### 3 節 調査研究の枠組み

#### 1. 高齢社員の人材活用戦略の見直し—短期決済型の持続性

60歳代前半層（以下、「高齢社員」と記述する）の活用戦略や人事管理の整備の潮流と将来予測は、前述の人事管理研究において検討されてきた。藤波・大木（2011）の研究は、統計分析により16年改正法施行以降における定年前後の人事制度の違いを測定し、次の3つの特徴を捉えている。第一は、人事管理制度全体は、現役社員とは異なる傾向にあること、第二は、個別分野のうち、教育訓練管理や労働時間管理は現役社員に類似すること。第三は、人事制度（社員格付け制度や賃金テーブル）と報酬管理は、現役社員と異なる管理が適用されること、である。高齢社員の活用戦略は育成しながら活用する現役社員とは異なり、「いまの能力をいま活用し、いま処遇する社員」となる（今野，2012）。

24年改正法施行以降も、その戦略は変わらない。鹿生・大木・藤波（2016 b）が用いた5年後の調査<sup>3</sup>は、24年改正法施行以降の状況を捉えている。人事管理の個別領域は、就労条件管理（労働時間）と配置・異動管理は現役社員と類似するが、報酬管理は現役社員と大きく異なっていた。人事管理制度は、藤波・大木（2011）と同様に、現役社員と異なる状況にあった。大企業の事例研究も、同様の結果を示していた。定年年齢である60歳を機に社員区分を正社員から非正社員に変更し、高齢社員には現役社員と異なる等級制度を適用する（鹿生・大木・藤波，2016 a・b；高齢・障害・求職者雇用支援機構，2017；田口，2016；等）。高齢期の期待役割も変化し、おおむね、現役社員が基幹的な業務を担い、高齢社員はそれを

---

課題は、「本人のモチベーションの維持・向上」（65.6%）、「本人の健康」（53.8%）、「担当する仕事の確保」（45.6%）となっている。課題の上位3つに大きな変動はない。

<sup>3</sup> 藤波・大木（2011）は、高齢社員全体のうち適用される範囲（高齢社員全体か、一部なのか）と相違（決め方の違い）を捉えているが、鹿生・大木・藤波（2016 b）で用いた調査は、回答企業の主な高齢社員を対象に限定し、現役社員との相違を捉えている。

補完するという分業関係にある（鹿生・大木・藤波，2016 a）。

一方、高齢社員の人事管理は、「進化」する。企業の人事担当者は、高齢社員数の増加や労働意欲の課題に対応するため、雇用機会を確保する「福祉的雇用」から、戦力化への転換を志向する（今野，2014；藤波・大木，2011，2012；他多数）。労働意欲の低い高齢社員数が増加すれば、職場の生産性等の職場レベルの業績は低下する。高齢社員の戦力化を図る方針に舵を切るようになる。人事管理の個別領域は、現役社員に類似するように整備されるようになる。鹿生・大木・藤波（2016 b）は、人事担当者への量的調査から、高齢社員数の増加と人事管理の整備状況に、正の相関関係を捉えた。具体的には、第一に、高齢社員が増えると、人事管理全体が現役社員に近似するように整備されること。第二に、個別領域別にみると、高齢社員の増加は最初に雇用管理領域（配置・異動管理、労働時間管理、教育訓練管理）の現役化が進み、遅れて評価制度や報酬管理の現役化が進むという関係である。

ただし、方向性は異なる。高齢社員数が増えても、人事制度は現役社員と一致しない可能性がある。人事評価は高齢社員数が増えても、現役社員の評価方法に類似しない。人事評価の機能は、期待役割の伝達、雇用管理や就業条件管理、報酬管理に活かし、かつ社員の行動変容を促す役割を担うことにある（今野・佐藤，2002）。人事評価は個別管理領域を動かす基盤となる。高齢社員数が増加しても、「当面」は、高齢社員の活用戦略は現役社員と異なるままであることが予想される（鹿生・大木・藤波，2016 b）。

定年年齢を65歳に設定する企業をみる<sup>4</sup>と、すべての企業が、定年到達時の65歳まで現役社員（59歳以下）と同じ人事制度を適用していない。60歳で等級制度を変える企業（食品製造業）、賃金の決定方法を変える企業（機械製造業、運輸業、建設業）もある。また、中堅の百貨店では、60歳時点ではなく、40歳時点で等級制度を職能等級から職務等級に変えている。65歳定年企業といえども、高齢期の活用戦略は現役社員と変える傾向にある。また、藤波（2013）は、量的研究から高齢社員の報酬制度は、「仕事基準」となる場合に企業の高齢社員の活用評価が高くなる関係を捉えている（藤波，2013）。「いまの能力をいま活用し、いま処遇する」という短期決済型（今野，2014）の活用戦略を、65歳定年導入企業も当面、踏襲することが予想される。

## 2. 研究の枠組み—調整型の人事管理

短期決済型の活用戦略においては、人材のマッチング機能を拡充する必要がある。企業側が高齢社員に期待する役割と高齢社員側が希望する仕事や配属先等のニーズを調整し、高齢社員の仕事を配分する機会を設定することが求められる。

この主たる理由は、格付け基準や報酬管理にある。高齢期の基本給の決定において、仕事内容や成果の重みが高まる。配分される仕事内容（価値）やその成果に応じて処遇が決まる。

---

<sup>4</sup> 高齢・障害・求職者雇用支援機構『65歳超雇用推進マニュアル全体版～高齢者の戦力化のすすめ～』（2017）



職務（または職務等級）が変われば、賃金額も変わる可能性がある。処遇の分配方法（分配）やその決定方法（手続）<sup>5</sup>の納得性に加え、報酬の「決め方」の基準となる仕事内容や成果の決め方の納得性も担保する必要がある。意欲を高めて働くには、自律性の感覚が必要となる<sup>6</sup>。契約期間内に、企業側が従業員個人に求める仕事内容や量、成果の「仕様」の決定過程に参与する機会が十分になれば、労働意欲は高まらない。

戦力化を志向すると、従前よりも高齢社員に発注する仕事の範囲は拡大し、職責は重くなる。期待役割は現役社員に近似し、高齢社員の活躍の範囲は拡大する。他方で、期待役割は変わる。現役社員には、所属部署の管理業務や中核的な業務を任せる。一方、高齢社員は、現役社員が担当しない、または担当できない業務を担う。人員数やスキル不足から正社員の代替として仕事を担当することもあるが、一時的な対応となる。高齢社員が企業ニーズに合わせた職務領域を能動的に設計するには、企業が期待役割を伝達する機会を設け、役割の調整機会を設ける必要がある。

他方で、高齢社員の個人差は大きくなる。長い職業生活の積み重ねの結果、高齢社員の職業能力や資産形成、家族構成における個人差が大きくなる。職業能力の差異もあるが、資産形成の個人差も生じ、高い経済的理由から働くことを求める人も減少する。労働時間の拘束性や配属先決定の拘束性からの解放を志向する人も増加する。企業側が仕事配分を効率的に行うには、高齢社員が保有する能力や就業ニーズを把握する必要がある。

この人事施策の効果は、量的調査からも実証されている。藤波・大木（2012）は、企業が期待する役割を伝え、高齢社員が保有する能力や意欲を把握する機会を持つ場合、企業による高齢社員の活用成果は高く、かつ高齢社員の満足度も高まる関係を捉えている。企業が「従業員に求める能力・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や意欲」を「知るしくみ」、それらを「調整する仕組み」の整備が欠かせない。人材マッチングは、両者のニーズを擦りあわせて実現する。この調整の仕組み（「マッチング」）には、ニーズに適合する準備に向けた支援も包含される。

現状では、仕事配分は会社や職場の決定に依存する傾向にある（今野，2014）。ただし、労働力人口の高齢化と労働力不足を背景に、高齢社員の交渉力は高まる可能性がある。企業が短期決済型の人材活用を維持する場合、仕事の配分は、会社主導ではなく、働く側と企業側の相談や調整により決定する「調整型」が進むことが予想される。

そこで本調査研究は、「調整型」の人事管理に注目する。調整を機能させるには、「交渉化」・「市場化」を促す人事管理<sup>7</sup>が必要となる。今野（2012）は、「交渉化」を促す仕組みに目標管理制度や自己申告制を挙げ、「市場化」を促す仕組みに社内公募制を挙げている。高齢社

---

<sup>5</sup> 分配的公正・手続的公正は、Leventhal（1980）を参照。

<sup>6</sup> Ryan & Deci（2000）を参照。

<sup>7</sup> 今野（2012）は「交渉化」と「市場化」という用語を用いている。

員も同様な仕組みが必要となる。加えて、高齢社員の場合は短期契約を反復するケースが多い。再契約時の面談機会も「交渉化」を促す機能を担うことになる。

現状において高齢社員を対象とした「交渉化」の仕組みの実施割合は低い。高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）の企業対象の調査<sup>8</sup>によれば、60歳代前半層を対象とした目標管理制度の導入割合は49.2%、希望する仕事を申告する仕組みは31.7%、人事部門と働き方やキャリアについて個別に相談する機会は31.9%となっている。59歳以下の正社員に比べて、各々▲32.9%、▲19.3%、▲8.4%となり、目標管理制度の適用が大幅に減少している。

高齢社員が調整型の人事管理に適応するには、時間がかかる。活用戦略の変化に適応する準備期間が必要となる。高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査<sup>9</sup>では、企業は高齢期の職業生活を考える手段に、「上司の面談」（62.8%）や「自己申告」（36.3%）、「人事部門の担当者との面談」（33.6%）を用いている。「キャリアプラン策定の研修」は少ない（3.1%）。企業を対象とした量的調査からは、高齢社員に調整型の人事管理（目標管理や自己申告、人事部門の面談・相談機会）を適用する企業では、定年前からキャリアの相談機会を設ける関係を捉えている（鹿生・大木・藤波，2016 b）。また、60歳以降の活躍を求める企業は、50歳代にキャリア研修を実施することが事例研究からも紹介されている<sup>10</sup>。

キャリア研究では、個人の成長や個人が主体となるキャリア開発という視点から、企業個人の気づきや自らの可能性を切り開く支援・啓発の必要性が指摘されている（例えば、花田・宮地・大木，2003；花田，2006）。これを志向する企業は、社員の自主的な取り組みを促し、育成の成果を高めるねらいを持つ（藤本，2018）。一方、中高年期に提供される支援は、高いレベルに上がるキャリア意識を切り替える目的から行われる。キャリア開発は会社主導に個人主導が加わる点では共通するが、中高年者に提供される支援の目的は限定される傾向にある。キャリア研修は、振り返りや自己洞察を通じて、高齢期の準備を意識付け、人事部門や上司の面談では、高齢期に向けた計画策定や準備状況の把握に力点が置かれる（鹿生・大木・藤波，2016 a）。

先行研究から分かることは、働き方の調整は高齢期に行われるが、その準備は定年前から始まることである。高齢期のキャリア設計の自己責任化は、中高年社員に自律的なキャリア形成を要請しながら推進される（鹿生・大木・藤波，2016 b）。前述のとおり、当面は、高齢期の活用戦略は短期決済型を維持する可能性は高くなる。高齢社員の人材活用を促進するには、①中高年期のキャリア管理（配置・異動管理、昇進管理、教育訓練）が、どの程度、個人の責任に委ねられ、②交渉化を機能させる人事施策は、キャリア形成の自主的な取り組

---

<sup>8</sup> 2013年10月実施した質問紙調査である。回収数は4203件である。

<sup>9</sup> 脚注7に同じ。

<sup>10</sup> 例えば、大企業や中小企業の規模を問わず、中高年期のキャリア研修の企業事例が『エルダー』（高齢・障害・求職者雇用支援機構，執筆者浅野浩美）に掲載されている。他、『人事実務』（2017年6月号）には、食品製造業の研修制度が紹介されている。

みを意識させ、高齢期の準備を促すの否か、以上の2点を把握する必要がある。本調査研究は、中高齢期のキャリア形成支援の状況も射程に含めている。

「調整」に注目した研究や事例研究の多くは、人事制度設計者の視点から施策や効果を捉えている。本調査研究も、その視点から企業の取り組みを把握する。更には、その効果を捉えるために、従業員側から捉えた「調整」に関する人事施策を把握する。この理由は、制度設計者の「意図」と「実態」が異なる場合があることによる。一つは、実行者のマネジメントの問題である。制度設計者の人事施策が、管理職の能力や意図により、実現しない可能性がある。例えば、労働負荷の高さや組織からの支援の欠如、短期的な業績達成志向により、管理職が人事管理に投じる時間や意欲、能力に制約が生じる（例えば、Hope-Haillel et al., 1997; Leisink & Knies, 2011; McGovern et al., 1997; Nehles et al., 2006）。もう一つは、個人の認知にある。従業員による人事施策の「帰属」（人事施策の導入目的に対する個人の解釈）が、施策の効果に影響を与える（Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008; Wright & Nishii, 2006）。人事施策の解釈は、人事施策の実行者である管理職においても行われる（Guest, 2011）。制度設計者の意図と個人の認知は乖離することがある。

上述した人事管理研究が示唆するのは、人事施策と効果は、制度設計者と管理職、個人の視点から各々把握する調査設計が必要となることである。今回の調査研究では、高齢期の労使のマッチング精度を高める人事施策を、①制度設計者の意図を事例研究から把握し、同時に、②個人を対象とした質問紙調査に基づく定量調査から捉える。定量調査は、本研究では、個人から捉えた高齢期の調整の人事施策と中高年期に準備を支援する施策の効果を捉える。なお、定量調査を用いた制度設計者の意図や評価の検証は、別の機会に行うこととする。

#### 4 節 定量調査（個人調査）から見える高齢期のキャリアの調整と中高年期の準備状況

本研究報告書は、定量調査（就業者）と事例研究から構成される。本節は、60歳代前半層及び50歳代の就業者を対象とした調査結果をもとに、個人からみた企業のキャリア管理の状況を紹介したい。

##### 1. 定量調査の概要

###### (1) 60歳代調査

調査会社にモニター登録する以下の対象者に、WEBを用いた質問紙調査を実施した。調査実施時期は、2017年2月21日～2017年2月27日である。年齢は60歳～65歳かつ、勤務先の会社形態は株式会社に勤務し、農林・水産・漁業及び公的機関を除いた産業の従事者である。勤務経験は、現在勤務する会社において正社員経験10年以上かつ、59歳時点で「正社員」として勤務あり、かつ現在勤務する会社での定年経験ある者としている。調査対象者数は1030件である。

## (2) 50 歳代調査

調査会社にモニター登録する以下の対象者に、WEB を用いた質問紙調査を実施した。調査実施時期は、2017 年 2 月 21 日～2017 年 2 月 25 日である。調査対象者は、株式会社に勤務し、かつ農林・水産・漁業及び公的機関を除いた産業の従事者である。雇用区分は正社員であり、かつ現在勤務する会社での正社員経験は 3 年以上とした。調査対象者数は 6181 件である。

## 2. 定量調査から見える高齢期のキャリアの調整機会と中高年期のキャリア支援

### (1) 60 歳代前半層の調整機会

60 歳代の調整機会は、主に契約更新時に設けられている。定年後の労働条件の説明において、会社から説明があった割合は 84.1% である。配属先後の業務目標や配属先変更時の交渉機会は、目標管理（業務目標を立てること）が最も高い（43.7%）。60 歳直前の調整機会と比較すると、いずれの施策の適用も大幅に低くなる。再雇用契約後の配属後には、調整機会は減少する。60 歳直前の調整機会は、自己申告制（希望する仕事を申告する仕組み＋勤務時間や勤務場所を申告する仕組み）や人事部門と相談する仕組み（人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に相談する機会）の対象も半数に留まっていた。現役時代（59 歳以下）から、自己申告や人事部門との相談機会を通じた調整の仕組みが適用されていなかった。

図表 1 60 歳代前半層の調整機会 (N=940)

	業務目標を立てること	希望する仕事を申告する仕組み	勤務時間や勤務場所を申告する仕組み	人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に相談する機会	労働条件の説明機会（十分な説明があった＋ある程度、説明があった）
現在	43.7%	26.0%	31.0%	28.4%	84.1%
60歳直前	75.6%	54.7%	53.8%	52.4%	
現在－60歳直前	-31.9%	-28.7%	-22.8%	-24.0%	

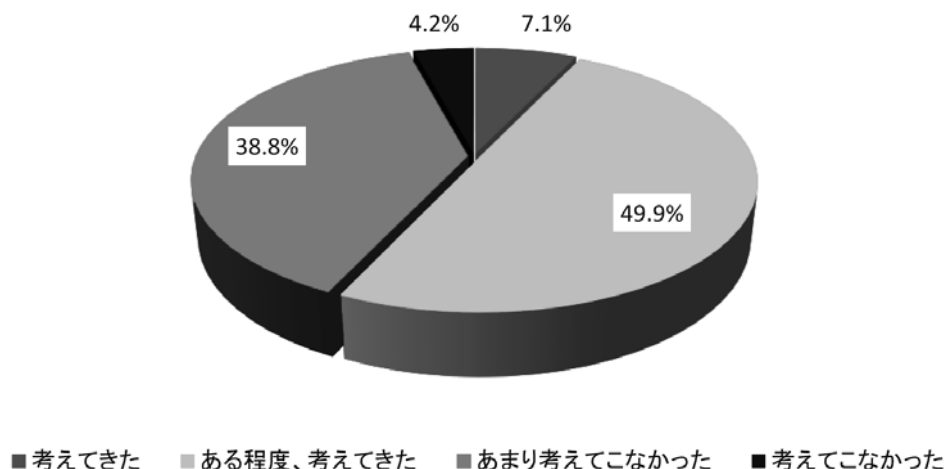
注：集計母数は、週の労働時間 30 時間以上のみ

### (2) 55 歳～59 歳の準備状況

#### マッチングの準備状況 (1) キャリアの考察

調整を円滑に行うには、働く側は、自らの人生設計やキャリアを考えておく必要がある。50 歳代調査のうち、「55 歳～59 歳」の集計結果（図表 2）をみると、キャリアを考えてきた割合（考えてきた＋ある程度考えてきた）は 57.0% である。考えてこなかった割合は 43.0% を占めている。50 歳代後半層には、高齢期の調整の素地が十分に整っていない現状がある。

図表2 これまでキャリアを考えてきた割合 (N=3091)



注：集計母数は、55歳～59歳である。

### マッチングの準備状況 (2) 60歳代への就業の準備状況

更に、50歳代調査のうち「55歳～59歳」を対象に、60歳以降の職業生活（キャリア）の希望を叶えるための準備状況を尋ねたのが、図表3である。「会社に貢献する方法の探索・検討」は15.4%、「60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得」25.4%、「キャリアプランの設計」は15.3%である。キャリアを考えてきた割合は6割弱であったが、60歳以降の職業生活の準備を進める50歳代後半層は、3割に満たない。キャリアの検討が、今後の準備に結び付かない中高年者も多い。

図表3 60歳以降の職業生活（キャリア）の希望を叶えるための準備状況  
(職業能力に関する項目のみ、N=3091)

	全体	60歳以降 同じ会社 勤務希望者
会社に貢献する方法の探索・検討	15.4%	20.4%
60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得	25.4%	28.5%
キャリアプランの設計	15.3%	15.9%

注：図表2に同じ

### (3) キャリア管理の現状

企業のキャリア管理にも課題がありそうである。キャリアを意識付け、高齢期の準備を促す仕組みとして、本項は、①配置・異動管理、②キャリア研修の受講状況、③会社（上司を除く）が提供する人事サービス、④上司の人事管理行動、以上の4つの状況を紹介する。

## 配置・異動管理（自己申告制と配置転換）

自己申告制度や配置転換がキャリアを考える機会に役立つ程度を見たのが、図表4である。「全体」をみると、自己申告制度の導入割合は41.1%である。うち、キャリアを考える機会に役立つと答えたのは54.4%に留まる。また右段から、配置転換がキャリアを考える機会に役立つ割合も44.8%となり、5割を下回る。自己申告制も配置転換も、キャリアを考える機会に役立つ割合は低い。配置・異動管理は、キャリアを考える機会として十分に機能していない。

回答者のキャリア開発が、会社主導で行われた結果なのかもしれない。確認のため、図表4のキャリアの責任別の集計を見ることにする。キャリアを自己責任と考える回答者は、自己申告制度の導入割合も低く（31.4%）、適用されていてもキャリアを考える機会に役立つとの回答割合も低い（47.3%）。同様に配置転換がキャリアを考える機会に役立つと考える割合も、自己責任は会社主導よりも大幅に低くなる（33.3%）。

図表4 キャリア開発の責任主体別、自己申告と配置転換の効果（N=3091）

	自己申告 制度	「あり」のうち、キャリアを 考える機会に役立つ割合			配置転換がキャリアを 考える機会に役立つ割合		
		役に立っ ている	ある程度 役に立っ ている	合計	役に立っ ている	ある程度 役に立っ ている	合計
会社主導	48.1%	12.9%	50.0%	62.9%	10.1%	43.4%	53.5%
どちらかといえば会社主導	52.8%	3.7%	58.5%	62.2%	3.6%	56.3%	59.9%
どちらかといえば自己責任	37.0%	4.3%	44.5%	48.8%	2.3%	36.8%	39.1%
自己責任	31.4%	8.4%	38.9%	47.3%	6.9%	26.4%	33.3%
全体	41.1%	5.1%	49.3%	54.4%	3.9%	40.9%	44.8%

注：図表2に同じ

その原因は2つ考えられる。第一は、通常の人事異動が、キャリアを考えることに機能していないこと。第二は、活用戦略と人事施策に齟齬があることである。第1章ではこの点を詳細に検討する。自己責任に基づく能力開発戦略と人事施策との間に整合性が図られていない。自己責任のキャリア開発を選択する企業の多くが、自己決定を支援する配置・異動管理を実践していない。ただし、第1章で詳述されているが、自己責任のもとで、キャリア相談やアドバイスの受講状況、キャリア開発の受講がある場合には、自己申告制や配置転換がキャリアを考える契機となる傾向にある。

## キャリア研修の受講状況

キャリア研修の受講状況は、図表5である。受講経験者は30.7%と少ない。また受講年齢の分布をみると、40歳代前半層が最も多い（37.2%）。次いで30歳代後半層（31.8%）と

なっている。キャリア意識の転換を図る研修は、40歳代後半層以降を対象に実施する傾向にある<sup>11</sup>。この研修は、生活設計（資産形成）に加え、キャリアの振り返りや自己洞察、60歳以降の準備計画の策定に時間が投じられる。50歳代後半層の回答者は、キャリア意識の転換を図る研修の受講経験が少ない。

図表5 キャリア研修の受講状況（N=3091）

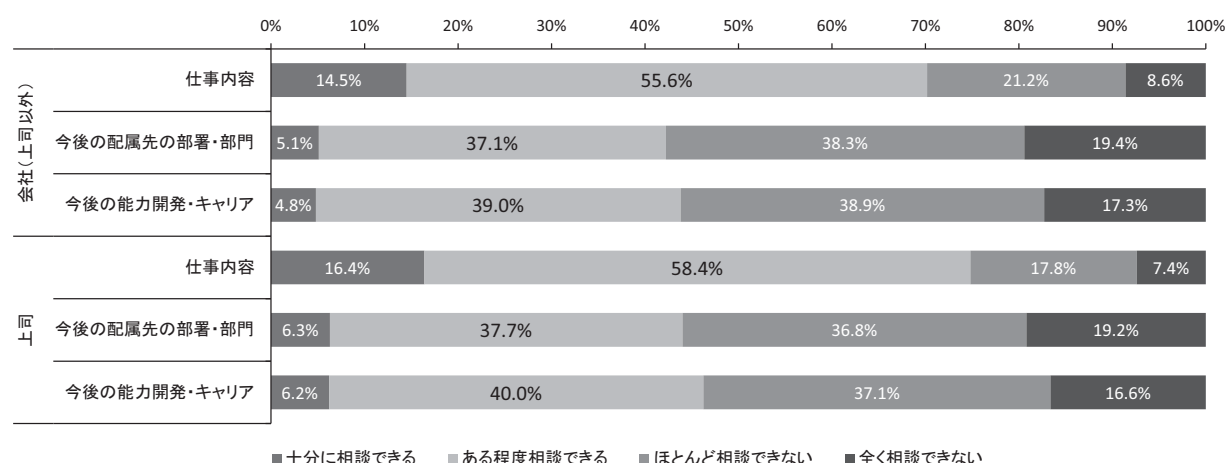
なし	あり		受講年齢（複数回答）							
			20歳代前半	20歳代後半	30歳代前半	30歳代後半	40歳代前半	40歳代後半	50歳代前半	50歳代後半
69.3%	30.7%	(100.0%)	5.7%	13.3%	28.4%	31.8%	37.2%	21.3%	20.7%	5.5%

注：図表2に同じ

### 会社による人事サービス

キャリア意識の醸成や60歳代の準備には、人事部門による支援も必要となる。50歳代後半層の支援状況を見たのが、図表6上段である。相談内容別の相談状況をみると、仕事内容について相談できる割合（十分に相談できる＋ある程度相談できる）は70.1%となっている。今後の配属先の部署・部門は42.2%、今後の能力開発・キャリアは43.8%となっている。日常業務や近い将来のことは相談するが、今後の職業生活の相談は少ないことがわかる。

図表6 会社・上司別、相談内容別の相談状況（N=3091）



注：図表2に同じ

### 上司による人事管理行動

日々の人事管理を担うのは上司である。今の仕事ではなく、高齢期の職業生活を支援する

<sup>11</sup> キャリア研修の手法と効果の関係は、第4章と第5章を参照のこと。

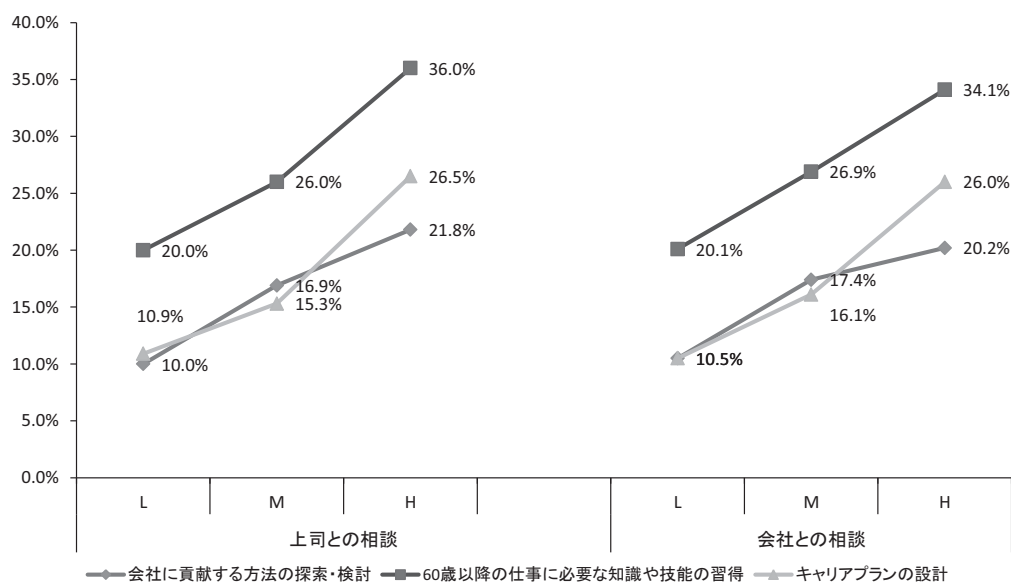
役割も期待される。そこで図表 6 下段から、相談状況をみると、会社の相談状況と同じ傾向が見られる。相談内容別の相談状況をみると、仕事内容について相談できる割合（十分に相談できる＋ある程度相談できる）は 74.8% となっている。今後の配属先の部署・部門は 44.0%、今後の能力開発・キャリアは 46.2% となっている。会社の人事サービスと変わらない。上司においても、日常業務は相談できるが、今後の職業生活の相談は少ないことがわかる。

総じて、50 歳代後半層を対象とするキャリア管理は、従業員が 60 歳代の調整型人事管理を受容するには十分であるとは言い難い。60 歳代の人事管理が調整型に移行する場合、従業員の労働意欲が低下する恐れがある。それを支えるには、キャリア支援の仕組みを整える必要がある。

#### (4) キャリア支援の効果と副次的効果

キャリアを支援する人事管理は、高齢期の準備を促す効果がある。配置・異動管理やキャリア研修の効果は、第 1 章と第 4・第 5 章で詳述されている。ここでは、管理職の人事管理行動や人事サービスと、準備状況との関係を紹介する。キャリア相談の項目は、図表 6 の項目を用いており、相談状況に応じて高群（H）・中群（M）・低群（L）に区分している。区分別の準備状況を示している。左段の上司の状況をみると、相談できる程度が高まると、会社に貢献する方法の検討、60 歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得、キャリアプランの設計の割合が高まる関係にある。会社との相談状況も、同様の傾向が見られる。上司や会社からの支援があると、能動的に 60 歳代の準備を進めることがわかる。特に、教育訓練投資への行動は高くなる。

図表 7 上司や会社との相談状況別、60 歳代の準備状況 (N=3091)



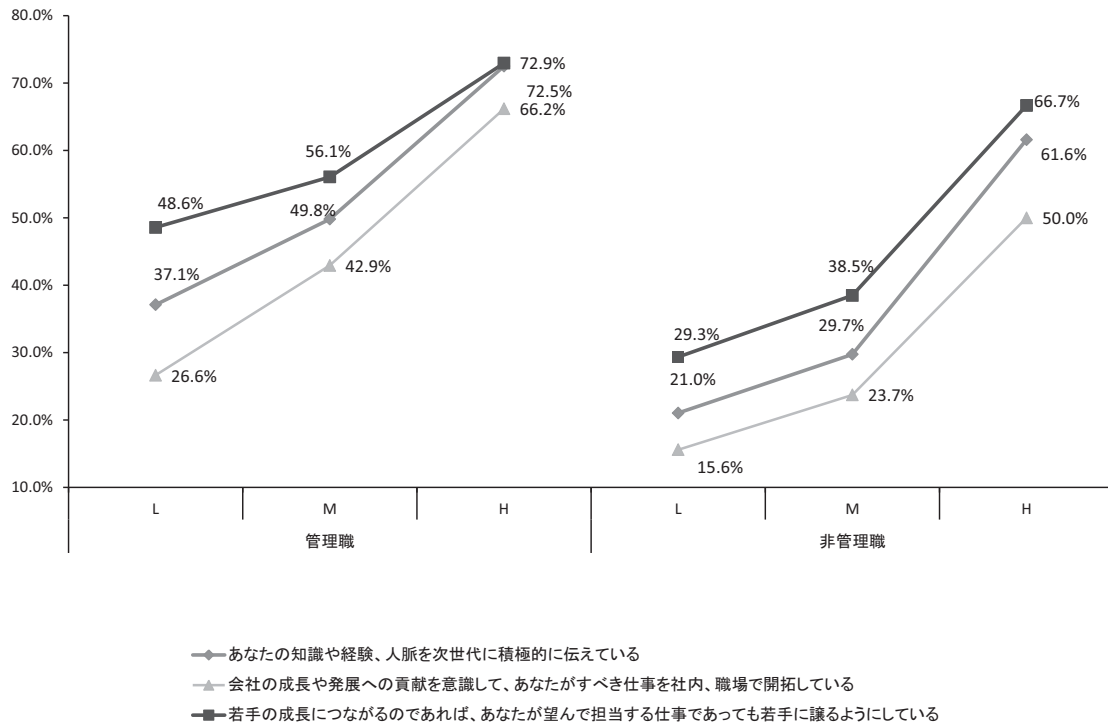
注：図表 2 に同じ



上司と相談機会を持つ人は会社との相談機会を持つ傾向にある<sup>12</sup>。人事部門による人事サービスの強化が、上司の人事管理行動を引き出すことが考えられる。鹿生・大木・藤波(2016 a) が紹介した大手製造業の取り組みにみるように、人事部門の支援担当者が中高年者の上司の人事管理行動を支援する取り組みを強化する必要がある。

支援の副次的効果もある。図表 8 は、職位別（管理職・非管理職）に、会社との相談状況別の世代交代の行動割合（技能伝承の意図、現役世代への委譲、新たな職務の開拓）を見ている。管理職の場合、世代交代を図る行動は高くなる。更に、職位を問わず、会社の支援との相談する割合が高いと、世代交代を図る行動の選択割合は高くなる関係にある。

図表 8 職位別、会社との相談状況別、世代交代の行動状況



注 1：集計母数は、図表 2 に同じ。

注 2：職位は、管理職と非管理職に区分する。

注 3：会社の支援の区分方法は、図表 6 に同じ。

注 4：行動の割合は、「あてはまる」 + 「ややあてはまる」の合計値である。

<sup>12</sup> 図表 6 の分布を 4 点尺度に得点化し、3 つの支援項目を合計した値を、上司と会社別に算出し、両者の相関係数 (Pearson) を見ると両者は 0.835 (p < 0.01) であった。

支援の投資量の増加が、世代交代の行動の促進に正の効果をもたらす<sup>13</sup>。支援は、職場レベルの業績に貢献する効果が期待できる。機会主義的に行動する個人を人間仮定におく場合<sup>14</sup>、高齢期の格付け基準が仕事基準になれば、職務価値を下げる行動は望まない可能性がある。現役社員の成長が停滞すれば、高齢期も現役時代と同じ仕事を担当する確率は高まる。自らの役割を喪失する行動は、職務価値を下げる可能性を高めるため、世代交代の行動を控え、仕事を抱えこむ可能性が高まる。図表 8 にみるように会社の支援の強化は、世代交代の行動を促進することに寄与する。人的資本投資は、回収期間が短いため企業のインセンティブは低い。従業員側も、仕事の中心性が低くなり、引退を意識すれば学習意欲は低下する。中高年者の成長への投資は、学習意欲の向上に加えて、職場レベルの業績を高めることに寄与する。中高年齢者に人的資本投資を行う意義は、本人のスキル向上ではなく、職場レベルの業績向上を実現することにある<sup>15</sup>。

#### (5) 調整型人事管理の効果と課題—60 歳代調査から

企業内の職業生活が伸長すれば、昇進管理も変わる。昇進スピードの個人差は大きくなり<sup>16</sup>、降格のある人事制度や役職定年制度の導入が進むことが予想される。定年前に役職を離脱するケースもあれば、定年を機に雇用区分が変わり、役職を離任する機会がある。退職まで上がり続けるキャリアは少ない。職位の変動は、管理職経験者において大きくなる。高齢期の就業において、職位の変化と雇用区分の変化という 2 つの変化に適応することが求められる。

---

<sup>13</sup> 仕事を通じて成長する機会があるという認識をもつ高齢者は、世代交代を図る行動を選択する傾向にある（鹿生・大木，2017）。人事担当者から捉えた高齢者（65 歳以上）の世代交代を図る職務行動と、人事サービスの提供にも正の関係がある（大木・鹿生，2015）。

<sup>14</sup> 例えば、Milgrom & Roberts（1992）、Williamson（1975）を参照。

<sup>15</sup> 現状において、2 つの解釈が成り立つ。一つは、会社からの支援が、高齢者が持つ他者を支援するという行動を引き出したという解釈である。生涯発達心理学では、発達により個人の適応行動が変わることを指摘する。その変化は、身体的機能や認知機能、時間感覚に表れ、能力投資や仕事への動機に影響を与える。高齢者は経験的、自己防衛的な動機づけに関心を寄せ（Kanfer, 2009）、達成動機は弱くなり、努力への魅力も下がる（Kanfer & Ackerman, 2004）。加齢と共に、資源の獲得よりも情動の報酬や他者への支援を重視する（例えば、Carstensen et al., 1997; Kanfer & Ackerman, 2004；等）。もう一つは、会社からの支援が、新たなキャリア獲得のための学習意欲を高め、新たな役割を受容する行動を引き出したという解釈である。Maurer et al.（2001）は、歴年齢は学習不安、学習の質、意欲低下、自己効力感の低下、スキル改良の必要性、仕事の中心性の媒介変数となり、学習意欲に影響を与える関係を捉えている。仕事に留まる機会仕事の中心性、自己効力感が変われば、学習意欲が高まることが予測される（Raemdonck et al., 2015）。また、発達への支援を感じる高齢者は異なる高齢者と比べて、学習意欲は高いという研究もある（Van Vianen et al., 2011）。

<sup>16</sup> 50 歳代後半層の調査では、最近 3 年間の勤務先の状況として、昇進・昇格のスピードの個人差が広まったと回答する割合が 87.0% を占めている。

## 役職定年とキャリア意識

24年法施行当時、役職定年制を導入する企業は、35.3%であった<sup>17</sup>。50歳代調査から、役職定年を経験した者（316名）を抽出した。役職定年経験が、今後のキャリアを考えるのに役立つ程度の回答をみると、「役立った」（5.7%）、「ある程度役立った」（32.3%）、「あまり役立たなかった」（39.9%）、「役立たなかった」（22.2%）であった。否定的な回答が多く、今後のキャリアを考えるのに役立つと答えたのは、38.0%に留まっている<sup>18</sup>。役職離脱は、大きな節目とは感じず、意識の切り替えのきっかけにはなっていないようである。

## 管理職経験者と労働意欲

最高職位が管理職のうち、部長クラス、次長・課長クラス別にみた、調整機会と労働発揮意欲との関係のみよう（図表9）。「保有する力のうち発揮しようとする意欲」（以下、「労働発揮意欲」と記述する）の程度を、職位、調整機会別にみると、最高職位が部長クラスの場合は、目標管理や申告制度、人事部門との相談機会の適用別に労働発揮意欲に違いはない。最高職位が次長・課長クラスの場合には、目標管理や仕事を申告する仕組み、人事部門とのキャリアの相談機会がある場合に、労働発揮意欲が高くなる関係にある。

図表9 職位別、配属後の交渉機会と労働発揮意欲（平均値）

最高職位	業務目標を立てること		希望する仕事を申告する仕組み		勤務時間や勤務場所を申告する仕組み		人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に相談する機会	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし
部長クラス	70.0%	65.4%	72.2%	66.2%	71.1%	66.0%	71.8%	66.0%
次長・課長クラス	72.7%	65.2%	73.0%	67.1%	71.7%	67.4%	73.8%	66.7%

注1：集計母数は、図表1に同じ

注2：網掛けの部分が、実施別に有意な差があるところである。

更に、最高職位別に契約締結時の相談機会の状況別の労働発揮意欲をみたのが、図表10である。最高職位が部長クラスの場合、説明の程度と発揮意欲は強い正の相関がある。次長・課長クラスの場合、「全く説明がなかった」場合を除き、説明の程度と発揮意欲には正の関係がある。

<sup>17</sup> 『高齢者の人事管理と人事活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書』（高齢・障害・求職者雇用支援機構）2015年。

<sup>18</sup> 詳細の分析は、本報告書第2章を参照のこと。

図表 10 職位別、契約締結時の交渉機会と労働発揮意欲（平均値）

	部長クラス	次長・課長クラス
十分な説明があった	71.8%	73.9%
ある程度、説明があった	67.7%	67.9%
あまり、説明がなかった	64.3%	58.7%
全く説明がなかった	48.0%	67.5%
全体	67.7%	68.7%

注：集計母数は、図表 1 に同じ

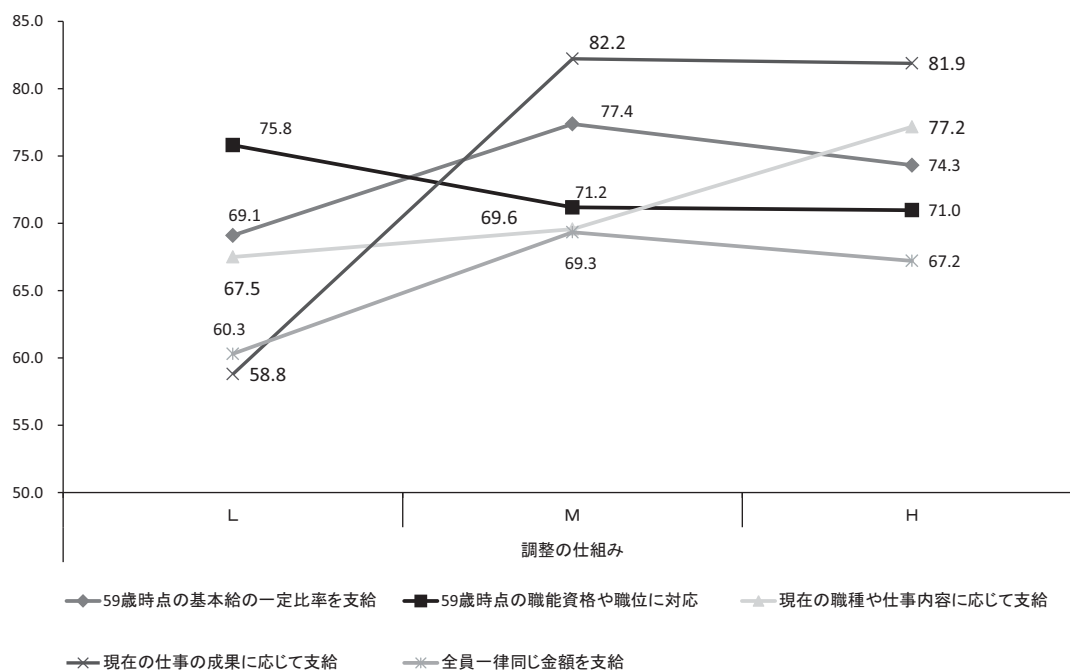
総じて、管理職経験者のうち、最高職位が部長クラスの場合には、契約締結時の相談機会が労働意欲を高めることに貢献する。一方、次長・課長クラスの場合には、契約締結時の相談機会と配属先決定後の調整機会の両者が労働意欲の向上に寄与する。詳細は第 3 章に示すが、定年を経験し、期待役割が変わっても、次長・課長クラスは、高齢期に更なる活躍を希求する意識を持つことが考えられる。現役時代を意識した働き方を指向するようである。

#### キャリアの調整機会と報酬管理

労働意欲の維持・向上するには、調整型人事施策のみでは限界がある。報酬管理を整える必要がある。図表 11 は、図表 9 に示す配属後の調整の仕組みを得点化し、適用状況を高群(H)・中群(M)・低群(L)に区分のうえ、その区分と基本給の決め方と労働発揮意欲との関係を見ている。高群(H)における基本給の決め方と労働意欲との関係をみると、全員一律支給(67.2%)と比較し、仕事内容(77.2%)や成果(81.9%)において労働発揮意欲は高くなる。高齢期のキャリア管理のみでは、労働意欲の維持・向上に限界がある。労働意欲を高めるには、「今」の働きに見合った賃金制度の導入が必要となる。

仕事基準の報酬管理を導入するが、調整機会がない(低群)場合、高齢社員の労働発揮意欲の平均値は低い(仕事内容：67.5%、成果：58.8%)。仕事基準の賃金制度は、調整機会と対の実施が必要となる。高齢社員の活性化には、キャリア管理と報酬管理の一貫性を図る人事管理が求められる。

図表 11 調整の仕組みの導入別、基本給の決め方別の労働発揮意欲



注:集計母数は、週 30 時間以上の労働者かつ、基本給の決め方が 59 歳時点と変化した者 (N=904) のみとする。

## 5 節 章構成

以下では、本調査研究報告書の構成を紹介する。

### 第 1 章 組織と個人のキャリアの調整と社会的支援

#### ー求められる「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」の整備ー

企業がとるべき能力開発政策あるいはキャリア形成政策は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い。こうした「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」が機能するためには従業員が自らのキャリア形成の在り方について発言する機会を提供することである。「調整型のキャリア管理」を支える施策としては、自己申告制度や社内公募制度をあげることができる。こうした方向に関する従業員の評価は厳しい。「会社主導によるキャリア開発型」の会社に勤務している者ほど、自己申告制度が導入されており、「調整型のキャリア管理」が機能するために「自己申告制」が導入されているのではなく、会社主導の配置転換を補完する役割として自己申告制度が導入されていると考えられる。そのため、自己申告制度が「従業員のキャリア形成」に貢献していると評価している者も 6 割にも満たない。さらに、「会社主導による

キャリア開発型」の企業に勤務している者ほど、自己申告制が従業員の職業生活を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。このことは自己申告制度が「調整型のキャリア管理」が機能するために役に立っていないことを表している。それは会社主導の配置転換を補完する役割として自己申告制度が導入されていること関係があると考えられる。

しかしながら、「自己責任によるキャリア開発型」の会社に勤務している者であっても、これまでに、職業生活の相談やアドバイスを受けることができた者ほど、あるいは、キャリア開発研修の受講経験がある者ほど、自己申告制が従業員の職業生活を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。企業と個人の長期的なマッチングが企業内のキャリアコンサルティングの目的であり、自己申告制度はこうしたキャリア開発研修やキャリアコンサルティング等のキャリア開発への支援があると「自己責任によるキャリア開発型」企業に勤務する従業員に効果を発揮すると考えられる。

## 第2章 「役職定年制」・「役職の任期制」の機能とキャリア意識の醸成

### －経験者（50歳代）から見た「役職定年制」・「役職の任期制」の評価と課題－

「役職定年制」・「役職の任期制」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」・「役職の任期制」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と考えられる。しかしながら、今後は、高年齢者雇用安定法改正に伴い就業期間の長期化が進展していくなかで、役職を降りた後の就労期間が長くなる可能性が高い。そのため、役職を降りた従業員のキャリアや働く意欲・会社に尽くそうとする意欲に配慮した制度に再構築していく必要に迫られている。

調査結果の分析から明らかのように、企業が「役職定年制」・「役職の任期制」を用いて、従業員のキャリアをシフト・チェンジさせるためには、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する（「マッチング」）仕組み」を整備することが必要不可欠である。そのためには、企業は従業員の職業生活（キャリア）の希望を把握することは重要である。さらに、ニーズを調整する（「マッチング」）仕組みにはニーズに適合する準備に向けた支援も含まれる。とくに、企業よりも情報の非対称性が強い従業員への支援が重要になってくるので、従業員の職業生活（キャリア）の相談やアドバイスが重要になってくる。こうした「調整する仕組み」を整備せずに、強制的にキャリアをシフト・チェンジすると、「役職定年制」・「役職の任期制」

の経験を大きな節目とは感じず、意識の切り替えのきっかけにならず、その結果、働く意欲・会社に尽くそうとする意欲の低下を招くことにつながっていると考えられる。

### 第3章 管理職経験者の職位変化と60歳以降の労働意欲

#### —部長経験者と次長・課長経験者の違い—

第3章は、59歳以前に管理職にあった60歳代前半層の高齢社員（以下、「高齢社員」と記述する）を対象に、職位の変化と高齢期の労働意欲との関係を捉えている。分析には、定年を迎えた企業における最高職位が管理職層であった継続雇用者520名のデータを用いた。最高職位を部長相当と次長・課長相当の2つに区分して分析を行っている。

本章の分析では、主に4点を示した。第一は、職位の変化である。最高職位と定年直前の職位には大きな変化はなく、定年を機に職位は大きく変動する。ただし、最高職位が部長相当の場合には、二極化し、職位に大きな変化がないグループと変化があるグループである。第二は、60歳代前半層の労働意欲と職位の変化との関係である。次長・課長相当の場合には、①最高職位から定年直前の変化、②定年直前から現在の職位変化、以上の2つが、高齢期の労働意欲と相関があった。部長相当の場合は、①部長の経験年数と、②定年直前から現在の職位変化、以上の2つが労働意欲と相関関係がみられた。第三は、最高職位から定年直前までの職位変化と、労働意欲変化との関係である。部長相当と次長・課長相当共に、職位の変化の大きさではなく、職位変化の有無が、労働意欲の変化を予測する関係にあった。第四は、労働条件を調整する仕組みと高齢期の労働意欲との関係である。次長・課長相当の場合、労働条件の説明機会と労働条件を調整する機会の両者と正の関係にあった。一方、部長相当の場合には、労働条件の説明機会が労働意欲を予測するのみであった。

分析結果を踏まえ、2点の可能性を示した。第一は、役職定年制を導入する企業が高齢社員の活躍を指向する場合には、役職定年時に高齢期に想定する職位まで役職を下げ、高齢期の準備を進めた方がよいことである。第二は、部長相当は最高職位離脱時に仕事への関わり方を切り替え、一方、次長・課長相当は高齢期の職業生活は現役時代と変わらないとの認識を持つことである。以上、部長経験者と次長・課長経験者では、高齢期の意欲を高める方策が異なることが示された。

## 第4章 キャリア研修の現状と効果—9社の事例から

第4章では、中高年齢者を対象としたキャリア開発支援策の一つであるキャリア研修について、先進的な企業9社の事例を紹介した。各企業の高齢者雇用施策、キャリア開発支援策などに着目しつつ、どのような研修が行われているかについて、一覧表を用いて、簡潔に紹介した。

9社の選定にあたっては、多様なタイプの事例を紹介できるよう心がけた。いずれも、キャリア研修に積極的に取り組んでいる企業であるが、高齢者雇用制度や企業のキャリア開発支援策、人事制度には、それぞれに特色がある。9社を通してみると、研修プログラムの幹となる部分は、自己についての理解、会社の制度などについての理解、今後のプラン作成などであり、大きな違いはなかった。その一方で、実施のしかたについては、企業の実態に合わせて、さまざまな工夫がなされていた。

研修の目的については、役割の変化への対応とする企業がある一方で、長く働いてもらうことを打ち出す企業もあった。対象者については、社員全体とする企業のほか、役割の変化の大きな管理職のみとする企業がある一方で、モチベーションが低下しがちな非管理職のみとする企業もあった。

研修の効果については、いずれの企業も「あった」としているが、その一方で、さらに、効果的なものとなるよう、何度も、実施時期、実施内容を見直している企業もあった。

60歳以降の高齢社員については、モチベーションの維持・向上が大きな課題となっている。また、2013年の改正高年齢者雇用安定法の施行により、高齢者雇用をめぐる状況は大きく変化してきている。先進的な企業も、より実態に合った、より効果的なものとなるよう、検討を続けていることがうかがわれた。

## 第5章 キャリア研修の現状と効果—アンケート調査結果から

第5章では、過去3年以内にキャリア研修を受講した50～59歳の正社員1,657名を対象に、研修目的の捉え方、研修の対象者、内容、時間、実施方法、さらに、研修後の面談、上司への報告状況や、研修の効果などについて把握した。集計にあたっては、単純集計のほか、年齢別、従業員規模別にクロス集計を行った。

研修目的については、「自らの働き方について考える」、「モチベーションを維持・向上させる」、「役割の変化に対応できるようにする」、「社内で長く働くことを促す」とポジティブに受け止められていた。

研修内容は、「自分について理解すること」、「今後の働き方について考えること」のほか、「今後のプランを作成すること」、「会社の制度などについて理解すること」などで、方法として



は、講義及びグループワークが一般的であった。研修時間についてはかなりばらつきがあり、研修後の個別面談は7割弱の企業で用意されておらず、研修後の上司への報告についても、半数近くが「特に話さなかった」と答えている。

研修受講者は、約9割が研修を受けて「良かった」、「まあ、良かった」と答えている。また、研修後、それまでよりも、「キャリア設計について考えるようになった」、「55歳以降や60歳以降になった後もしっかり働きたいと思うようになった」、「成長したい気持ちが強まった」、「求められる力を身につけようと思うようになった」などで、研修目的と関係の深い項目において平均スコアが高くなっている。小規模企業において、平均スコアが高くなっていた。

モチベーションの維持・向上が課題となる中で、キャリア研修に期待する企業は多い。

分析結果は、今後、キャリア研修に取り組む上で、有用なヒントを与えてくれた。第一は、研修目的が、全体としてポジティブに捉えられていたことである。ポジティブに捉えられるのであれば、これからキャリア研修を始めようという企業も積極的になりやすいだろう。第二に、受講者も研修効果があったと答えていることであるが、特に、短い時間であっても研修効果があったと答えていること、小規模企業において効果が高かったことに注目したい。どこまでの効果を求めるかということもあるが、限られた時間、限られた資源で、より研修効果を挙げる方法を検討するための手掛かりとなる可能性がある。

なお、第5章では、第4章の結果と併せ読むことによって、調査結果をどう解釈すべきかについても検討を加えている。

## 第6章 退職給付会計の変遷と現状

近年、わが国の雇用体系や給与制度は大きく変化し、従来の終身雇用、年功序列を前提とした企業年金制度そのものでは対応できなくなりつつある。わが国における「退職給付会計」の歴史は浅く1998年に公表された「退職給付に係る会計基準」に始まる。本稿は「退職給付会計基準」公表までの経緯と、会計基準公表後の企業への影響を検討した。またわが国退職給付会計に影響を及ぼした海外の動向、そしてわが国における現状および問題点について検討した。

## 6 節 実践的含意と今後の研究課題

### 実践的含意

高齢社員（60歳代前半層）の活用戦略は「短期決済型」に転換する。戦略が変われば、適用される人事管理も変わる。全員が経営幹部を目指す、またはそこに留まるキャリアは約束されない。すべての従業員が退職直前まで、経営幹部として基幹的な役割が期待され、育成されながら活用されることはない。働く側は、長い職業人生のなかで、キャリアやその意識を切り替えることが必要となる。特に、管理職は退職まで仕事内容や職責の変化は大きくなる。管理職の離任や定年による雇用区分の変化により、企業への貢献意欲は低下する可能性が高まる。

他方で、企業は活用戦略を変えても、高齢社員数は増えるため、戦力化を図る必要がある。そのためには、高齢社員の労働意欲を高める人事制度を設計し、運用することが重要である。設計と運用時に考慮すべきことは、3つある。第一は、人事管理の納得度を高めるためには、企業は個人に配分する仕事と報酬に関わる「仕様」（仕事内容や仕事量、権限、報酬等）を提示し、かつその仕様を決めるための交渉・調整機会を設けること。第二は、従業員が高齢期の活用戦略に適合できるように、定年前から準備を進めることである。高齢期のキャリアプランを考える研修を設けると共に、定常的な人事管理（配置・異動、人事評価）が、従業員本人のキャリアを考える機会となることが望ましい。第三は、上司や人事部による支援体制を整備することが必要となるが、その体制整備のみでは、意欲を高い水準に維持できない。同時に報酬管理を整備することが求められる。

人事制度の見直しは社内の人員のみで検討し、設計する場合もあれば、社外の専門家の協力を得て進める場合もある。人事担当者や社外の専門家は、高齢期の活用戦略に適合するように、高齢社員の人事制度全般（雇用管理領域と報酬管理領域）と現役社員のキャリア管理（配置・異動、昇進、能力開発）を含め、両者の内的一貫性を念頭に置いた支援サービスの提供が求められる。この専門家は、高齢社員の人事管理全般と現役社員の人事制度の課題把握（診断）と改善方法を提示できる識見をもつ必要がある。雇用政策が定年延長を指向するのであれば、そのような専門家を養成することが求められる。

### 研究課題

本研究報告書は、個人側から捉えたキャリア支援と人事制度設計者の問題意識を中心に構成されている。前者は量的調査を行ったが、後者は未実施である。高齢者雇用政策が定年延長を指向する状況下で、後者を実施し、働く側と人事制度設計者の両者の視点から、総合的に60歳代前半層の人事管理制度の設計のあり方を探る必要がある。加えて、定年延長は退職金制度の設計に大きく影響する。定年延長は生涯賃金に大きな変化を及ぼすものであり、それに伴い退職金水準をどのように設定するかという調査研究も必要となってくる。

生涯現役で働ける環境を整えるには、65歳以降の雇用にも目を向けることが求められる。

65歳以降の雇用者は少ないため、個別対応が主流であり、活用成果は管理職の人事管理行動に大きく影響を受けるものと考えられる。現在、人材不足の企業は多くを占める。65歳以降の雇用者の増加も見込まれる。人員数が増えれば人事制度を整備する必要がある。その設計方法も検討すべき時代を迎えている。

企業は多様な人材を活用しながら経営活動を行っている。高齢者は多様な人材の一つのグループに過ぎない。正社員との均衡に限らず、他の就業形態の人事管理との均衡を図り、効率的なマネジメントを実践する必要がある。その最適解を探る制度研究も求められる。以上は、今後の研究課題としたい。

(大木栄一・鹿生治行)

#### 【引用文献】

- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題—65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』No.643, 58-69.
- 鹿生治行（2017）「65歳以降の人事管理の課題と対策—事業継承を見据えた人事部門の対策—」『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書—団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 120-150.
- 鹿生治行・大木栄一（2018）「高齢社員のキャリア支援と能力発揮状況」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第28号, 31-54.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 a）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667,66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 b）「60歳以降の社員（高齢社員）の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響—平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No.674, pp.55-65.
- 田口和雄（2016）「高齢者雇用施策の特質と課題—継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに」『日本労働研究雑誌』No.670, 90-100.
- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）『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—』。
- 永野仁（2010）「高齢者の仕事生活と就業観」『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 79-89
- 永野仁（2014）「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用—「雇用動向調査」事業所票個票データ

- の分析」『日本労働研究雑誌』 No.643, 49-57.
- 永野仁 (2016) 「60 歳代前半層の雇用：定年制と継続雇用」『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』 高齢・障害・求職者雇用支援機構, 226-244.
- 永野仁 (2017) 「高齢期における人材移動の成果とその決定要因－「雇用動向調査入職者票」個票の分析－」『団塊世代の高齢期 10 年間調査の研究報告書－団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会』 高齢・障害・求職者雇用支援機構, 88-97.
- 花田光世 (2006) 「個の自律と人材開発戦略の変化－ES と EAP を統合する支援・啓発パラダイム」『日本労働研究雑誌』 No .557, 53-65.
- 花田光世・宮地有紀子・大木紀子 (2003) 「キャリア自律の新展開－能動性を重視したストレッチ論とは」『一橋ビジネスレビュー』 51 巻 1 号.
- 藤波美帆 (2013) 「嘱託社員 (継続雇用者) の活用方針と人事管理－60 歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌』 No.631, 114-125.
- 藤波美帆・大木栄一 (2011) 「嘱託 (再雇用者) 社員の人事管理の特質と課題－60 歳代前半層を中心にして」『日本労働研究雑誌』 No.607, 112-122.
- 藤波美帆・大木栄一 (2012) 「企業が「60 歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと 70 歳雇用の推進－嘱託 (再雇用者) 社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』 No.619, 90-101.
- 藤波美帆・大木栄一 (2017) 「団塊世代の就労意欲と学習活動－雇われている団塊世代を中心として－」『論叢玉川大学経営学部紀要』 第 26 号, 77～91
- 藤本真 (2018) 「「キャリア自律」はどんな企業で進められるのか－経営活動・人事労務管理と「キャリア自律」の関係」『日本労働研究雑誌』 No.691, 115-126
- Ackerman, P. L., & Rolfhus, E. L.(1999). The Locus of Adult Intelligence: Knowledge, Abilities, and Nonability Traits, *Psychology and Aging*, 14 (2), 314-330.
- Armstrong — Stassen, M., & Ursel, N. D.(2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The “Strength” of the HRM System, *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and Emotional Patterns in Adulthood: Support for Socioemotional Selectivity Theory, *Psychology and Aging*, 7 (3), 331-338.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T.(1999). Taking Time Seriously, A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist*, 54 (3), 165-181.
- Freund, A. M. (2006). Age –Differential Motivational Consequences of Optimization versus Compensation Focus in Younger and Older Adults, *Psychology and Aging*, 21 (2), 240-252.

- Freund, A. M., & Baltes, P. B.(2002). Life-Management Strategies of Selection, Optimization, and Compensation: Measurement by Self-Report and Construct Validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (4), 642-662.
- Guest, D. E.(2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers, *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3-11.
- Hassell, B, L., & Perrewe, P. L.(1995). An Examination of Benefits about Older Workers: Do Stereotypes Still Exsits?, *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 457-468.
- Kanfer, R. (2009). Work and older adults: Motivation and performance. In C. J. Czaja & J. Sharit (Eds.), *The future of work for an aging population*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L.(2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-458.
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J.(2013). Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes, *European Sociological Review*, 29 (6), 1323-1335.
- Knies, E., Leisink, P., & Thijssen, J.(2015). The Role of Line Managers in Motivation of Older Workers, In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 73-86. Springer.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers J. S. E., & De Lange, A. H. (2014). Managing Aging Workers: A Mixed Methods Study on Bundles of HR Practices for Aging Workers, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (15), 2192-2212.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Kanfer, R. (2015). Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting, In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 145-161. Springer.
- Kooij, D. T. A. M., & Van de Voorde, K.(2015). Strategic HRM for Older Workers", In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 57-72. Springer.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden. R., & Bravo, J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities, *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 485-500.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E.(2011). Line Managers' Support for Older Workers, *International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902-1917.
- Leventhal, G, S.(1980). What should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, In Gergen ,K.J., Greenberg, M. S. and Willis, R. H.(Eds.), *Social Exchange, Advances in Theory and Research*, 27-55, Plenum Press
- Maurer, T. J.(2001).Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about

- Self-Efficacy for Development, *Journal of Management*, 27, 123-140.
- McGovern, P., Gratton, L., & Hope-Hailey, V.(1997). Human Resource Management on the Line?, *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 12-29.
- Milgrom, P. & Roberts, J.(1992). *Economics Organization & Management*, Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫 訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997 年).
- Mountford, H. (2013). I'll Take Care of You: The Use of Supportive Work Practices to Retain Older Workers, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 272-291.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 61 (3), 503-545.
- Purcell, H. & Hutchinson, S. (2007). Front-Line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence, *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Raemdonck, I., Beusaert, S., Frohlich, D., Kochoian, N., & Meurant, C. (2015). Aging workers' learning and employability. In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Van Vianen, A. E. M., & Dalhoeven, B. A. G., & De Pater, I. E. (2011). Aging and Training and Development Willingness: Employee and Supervisor Mindsets, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 226-247.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980 年).