

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－

1節 はじめに～問題意識

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裁するという点に特徴があり、給与の面における個人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。そうすると、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、従業員個々人は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、明確に提示することが困難で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、個人が自己責任で「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、第1に、自己申告制度や社内公募制度をあげることができる。前者の自己申告制度は従業員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申告する制度である。後者の社内公募制度は担当する業務内容をあらかじめ明示し、その業

務に従事したい人材を社内から広く募集し、応募した人材の中から企業が最も適していると考えられる従業員を選択する制度である。第2に、人事考課（評価）やキャリアに関する情報を従業員に公開することである。人事考課（評価）の結果を公開することによって、希望する仕事やキャリアを実現するためには何が足りないのか、言い換えれば、これから何をすればよいかを従業員に対して明示することである。

こうした問題意識を踏まえて、本章では、50歳代の従業員を対象にしたアンケートの分析を通して、第1に、従業員個人からみて、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。

それを踏まえて、第2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」へ移行するなかで、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（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、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「自己申告制」がどの程度導入されているのか、さらに、「自己申告制」及び「人事考課（評価）に関する情報提供」が「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か、を明らかにする。

第4に、「調整型のキャリア管理」のもとで、50歳代の従業員が60歳以降（あるいは定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるためにどのようなことを行っているのか、さらに、50歳代後半の従業員が60歳以降の働き方について、どのような希望を会社に伝えているのか、を整理する。最後に、明らかにされたことを整理し、今後の課題を提示する。

2節 勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針

1. 使用するデータとデータセットの属性

本章の分析は、本調査委員会で実施した「50歳代のキャリア管理に関する調査」（以下、「調査」と記述する）を用いる。調査は、大手調査会社が保有するモニターを対象に、2017年2月21日～2017年2月25日に実施した。回答者には、インターネットを經由した回答を求めた。

対象者の設定は、調査時点に50歳～59歳であり、勤務する会社形態は株式会社、農林・水産・漁業及び公的機関を除いた産業に在籍し、現在勤務する会社において正社員経験は3年以上あり、現時点で「正社員」として勤務している者である。調査の割り付け条件と回収件数は、合計：6,181名である。

a. 年齢55～59歳、かつ役職定年経験者～181件

- ・職位：課長職未満（係長・主任・現場監督者クラス、一般クラス、その他）
- ・「役職定年」経験：55歳以降の直近3年間

本調査では、役職定年経験者を、「現在の勤務先で、直近3年間に役職者であり、人事制度上、その役職を離脱する仕組みを適用されたもの」とする。

- ・ 正社員の部下への人事評価の有無：不問
- b. 年齢 55 ～ 59 歳、かつ「役職者」～ 824 件
 - ・ 職位：課長職以上（課長クラス、次長クラス、部長クラス）
 - ・ 正社員の部下への人事評価：行っている
 - ・ 役職定年：未経験
- c. 年齢 55 ～ 59 歳、かつ「非役職者」～ 2,086 件
 - ・ 職位：以下の 2 つのいずれかに該当する者
 - 「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」
 - 「課長職未満」
 - ・ 「役職定年」経験：不問、ある場合は、以下の 2 つのいずれかに該当する者
 - 「55 歳以降に、直近 3 年間より前に経験している」
 - 「54 歳以前に経験している」
- d. 年齢 50 ～ 54 歳、かつ「役職者」～ 1,545 件
 - ・ 職位：課長職以上
 - ・ 正社員の部下への人事評価：行っている
 - ・ 役職定年：不問
- e. 年齢 50 ～ 54 歳、かつ「非役職者」～ 1,545 件
 - ・ 職位：以下の 2 つのいずれかに該当する者
 - 「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」
 - 「課長職未満」
 - ・ 「役職経験」：不問

本章の分析対象者は、50 歳～ 59 歳の 6,181 名で、内訳は 50 歳代前半層（50 歳～ 54 歳）が 3,090 名、50 歳代後半層（55 歳～ 59 歳）が 3,091 名である。

データセットの属性を紹介すると、性別は男性 93.1%、女性 6.9% である。回答者の年齢は、平均 54.4 歳となる。最終学歴（中退は卒業とみなす）は中学校卒が 0.7%、高校卒が 24.4%、専修・専門学校卒が 7.8%、短大・高専卒が 5.3%、大学・大学院卒 61.8% である。

現在の勤務先の状況については、第 1 に、勤務先の正社員規模（正社員数）は、50 人以下が 19.8%、51 ～ 300 人が 24.5%、301 ～ 1,000 人が 16.3%、1,001 人以上が 38.4%、わからないが 1.0 名となっている。第 2 に、勤務先の業種は、農林・水産・漁業が 0.0%、鉱業が 0.1%、建設業が 8.7%、製造業が 39.1%、電気・ガス・熱供給・水道業が 2.2%、情報通信業が 8.0%、運輸業、郵便業が 6.3%、卸売・小売業が 10.2%、金融・保険業が 5.9%、不動産業、物品賃貸業が 2.0%、飲食サービス・宿泊業が 1.2%、医療・福祉が 0.9%、教育・学習支援業が 0.6%、サービス業が 12.8%、公的機関が 0.0%、その他が 2.0%、となっている。

現在、就いている職種と職位は、職種は、専門・技術職が 32.6%、事務職が 31.3%、営

業・職が 16.7%、販売職が 1.8%、サービス職が 4.4%、保安・警備職が 1.1%、生産・運輸・建設業等の現業職は 10.5%、その他が 1.6% となっている。他方、職位は、部長クラスが 20.0%、次長クラスが 6.8%、課長クラスが 26.5%、係長・主任・現場監督者クラスが 16.8%、一般クラスが 29.8%、その他が 0.2% となっている。

2. 勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針

企業が行う人材育成の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を人材育成ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」と「どのような人事管理や人材育成方針（政策）をとっているのか」の 2 つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる。ニーズを埋めるに際して、重要な人材育成政策は、誰を教育するのかという「人材育成対象者」の方針（「底上げ教育」（全員一律）あるいは「選抜教育」）と誰が人材育成の責任を持つのかという「人材育成責任主体」（企業あるいは従業員個人）の方針である。後者は「企業主導型の人材育成・キャリア開発戦略」か「自己責任の人材育成・キャリア開発戦略」と言い換えることもできる。なお、後者の「自己責任の人材育成・キャリア開発戦略」は従業員個人からみて、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「調整型の人材育成・キャリア管理戦略」」でもある。

では、勤務先ではどのような「人材育成・キャリア形成に関する方針」（人材育成・キャリア形成戦略）を採用しているのだろうか。図表 1 に示したように、「会社主導によるキャリア開発である」（「会社主導によるキャリア開発である」 4.5% + 「どちらかと言えば会社主導によるキャリア開発であるに近い」 30.8%）は 35.4%、「自己責任によるキャリア開発である」（「どちらかと言えば自己責任によるキャリア開発であるに近い」 45.3% + 「自己責任によるキャリア開発である」 19.4%）は 64.6% であり、従業員個人からみて、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」」を採用する企業に勤務している者が多くなっている。

こうした勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、「医療・福祉 + 教育学習支援業 + サービス業」で、勤務先が「自己責任によるキャリア開発」を採用している者が多くなっている。これに対して、「鉱業 + 電気・ガス・熱供給・水道業 + その他」で、勤務先が「企業主導型のキャリア開発戦略」を採用している者が多くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、中小企業に勤務している 50 歳代ほど、勤務先が「自己責任によるキャリア開発」を採用している者が多くなっており、方針比率は「従業員規模 1,001 人以上」の 58.0% から「従業員規模 50 人以下」の 76.4% へ増加している。

第 3 に、過去 3 年間の勤務先のキャリア形成の特徴別にみると、異動の間隔が長くなっ

てきた企業に勤務している 50 歳代ほど、勤務先が「自己責任によるキャリア開発」を採用している者が多くなっており、方針比率は「異動の間隔が短くなってきた」の 54.2%から「異動の間隔が長くなってきた」の 72.0%へ増加している。調整型のキャリアのもとで、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た。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必要性に迫られるため、異動の間隔が長くなるように配置・異動政策を変更するようにしている。

図表 1 企業（勤務先）の人材育成・キャリア形成に関する方針

(単位：%)

	全体	会社主導型キャリア開発戦略である		会社主導型キャリア開発戦略である		自己責任型によるキャリア開発戦略		
		会社主導型キャリア開発戦略である	会社主導型キャリア開発戦略である	どちらかと言えば「会社主導型」に近い	どちらかと言えば「自己責任型」に近い	自己責任型によるキャリア開発戦略である	自己責任型によるキャリア開発戦略	
全体	6181	35.4	4.5	30.8	45.3	19.4	64.6	
業種	鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他	267	41.2	5.6	35.6	39.7	19.1	58.8
	建設業	536	34.7	5.4	29.3	44.4	20.9	65.3
	製造業	2416	37.2	5.2	32.0	46.0	16.8	62.8
	情報通信業	496	35.1	3.4	31.7	44.2	20.8	64.9
	運輸業、郵便業	391	34.8	5.1	29.7	45.8	19.4	65.2
	卸売・小売業+飲食サービス・宿泊業	705	33.6	3.5	30.1	47.2	19.1	66.4
	金融・保険業+不動産業、物品賃貸業	487	38.4	4.1	34.3	41.9	19.7	61.6
	医療・福祉+教育学習支援業+サービス業	883	29.1	3.2	25.9	46.1	24.8	70.9
従業員規模	50人以下	1223	23.6	2.3	21.3	50.3	26.1	76.4
	51~300人	1517	33.9	4.1	29.9	45.8	20.2	66.1
	301~1000人	1006	35.9	4.0	31.9	47.2	16.9	64.1
	1001人以上	2371	42.0	6.2	35.8	41.4	16.6	58.0
勤務先のキャリア形成の特徴	異動の間隔が短くなってきた	288	45.8	18.1	27.8	24.3	29.9	54.2
	どちらかと言えば「異動の間隔が短くなってきた」に近い	1814	45.3	4.3	41.0	41.8	12.9	54.7
	どちらかと言えば「異動の間隔が長くなってきた」に近い	2729	31.3	2.5	28.7	53.0	15.7	68.7
	異動の間隔が長くなってきた	1350	28.0	6.0	22.0	38.7	33.3	72.0

3 節 勤務先の配置転換が従業員のキャリア形成に貢献しているのか

ローテーション（配置転換）には 2 つの目的があり、1 つは人材ニーズと人員配置の不整合を調整するという業務上の必要性の対応である。もう 1 つは、従業員の能力（キャリア）を開発し、人材としての価値を高めることである。

では、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、どの程度役に立っているのでしょうか。図表 2 から明らかなように、「評価している」（「役に立っている」4.4%+「ある程度役に立っている」42.7%）が 47.1%、「評価していない」（「あまり役に立っていない」39.1%+「役に立っていない」13.8%）が 52.9%であり、企業内のローテーション（配置転換）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が約 5 割、評価していない者が約 5 割であり、評価は大きく 2 つに分かれている。

こうした勤務先の配置転換のキャリア形成への貢献について、第 1 に、勤務先の業種別に

みると、「金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業」に勤務している 50 歳代（「役に立っている」＋「ある程度役に立っている」の合計値：56.7%）ほど、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）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。これに対して、「運輸業、郵便業」（同 37.1%）に勤務している者ほど、役に立っていると考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している 50 歳代ほど、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）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おり、役立つ比率は「従業員規模 300 人以下」の 35.2%から「従業員規模 1,001 人以上」の 55.5%へ増加している。

第 3 に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）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。これまでにローテーション（配置転換）が企業主導型で行われてきたので、こうした配置・異動政策と従業員のキャリア開発が一致していると考えられる。

図表 2 ローテーション（配置転換）の「従業員のキャリア形成」への貢献

（単位：％）

		全体	役に立った	役に立っている	ある程度役に立っている	あまり役に立っていない	役に立っていない	役に立っていない
全体		6181	47.1	4.4	42.7	39.1	13.8	52.9
業種	鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他	267	52.1	6.0	46.1	35.2	12.7	47.9
	建設業	536	44.8	3.0	41.8	41.4	13.8	55.2
	製造業	2416	49.0	4.9	44.1	38.2	12.7	51.0
	情報通信業	496	47.0	5.4	41.5	38.7	14.3	53.0
	運輸業、郵便業	391	37.1	4.1	33.0	47.8	15.1	62.9
	卸売・小売業＋飲食サービス・宿泊業	705	45.2	2.3	43.0	39.6	15.2	54.8
	金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業	487	56.7	6.2	50.5	33.1	10.3	43.3
	医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業	883	42.5	3.4	39.1	40.3	17.2	57.5
従業員規模	50人以下	1223	35.2	2.5	32.6	45.8	19.1	64.8
	51～300人	1517	43.0	3.4	39.6	43.2	13.7	57.0
	301～1000人	1006	49.0	3.9	45.1	38.4	12.6	51.0
	1001人以上	2371	55.5	6.2	49.3	32.8	11.8	44.5
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	57.9	16.1	41.8	22.1	20.0	42.1
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1905	61.5	3.1	58.3	32.2	6.4	38.5
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2797	41.5	2.9	38.7	48.3	10.2	58.5
	自己責任によるキャリア開発である	1199	34.7	7.0	27.7	32.4	32.9	65.3
自己責任によるキャリア開発（3,996名）								
職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	125	71.2	25.6	45.6	20.0	8.8	28.8
	ある程度受けることができた	1000	60.8	6.1	54.7	32.4	6.8	39.2
	あまり受けることができなかった	1824	36.1	2.1	34.0	53.8	10.0	63.9
	受けることができなかった	1047	21.2	3.1	18.1	39.1	39.7	78.8
キャリア開発研修の受講状況	受講したことがある	1167	54.8	7.2	47.6	34.2	11.1	45.2
	受講したことがない	2829	33.2	2.8	30.4	47.4	19.4	66.8

第 4 に、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している 50 歳代のみ（3,996 名）に注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）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、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）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。自己責任のキャリア開発の場合には、従業員が自分自身でどのような

キャリアを望み、そのためにはどういう仕事に就かなければならないかについてある程度現実的なイメージを持っていることが必要である。しかし、こうしたことが従業員1人では難しいため、企業のニーズと個人の規模をマッチングさせ、実現可能なプランにするためにキャリア開発研修やキャリアコンサルティングなどのキャリア開発への支援があつてこそ、配置転換のキャリア形成への貢献が期待できると考えられる。

4節 勤務先の自己申告制の導入状況と従業員のキャリア形成への貢献

1. 勤務先の自己申告制の導入状況

「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」はどの程度、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。図表3に示したように、勤務先に自己申告制度が「導入されている」が43.0%、「導入されていない」が57.0%であり、勤務先に自己申告制度が導入されていない者が多くなっている。ちなみに、労務行政研究所(2017)の企業(人事担当者)を対象にしたアンケート調査によれば、「自己申告制度」を導入している企業が57.9%となっている。

こうした自己申告制の導入状況について、第1に、勤務先の業種別にみると、「情報通信業」(導入比率:58.3%)及び「金融・保険業+不動産業、物品賃貸業」(同56.5%)で、勤務先に自己申告制が導入されている者が多くなっている。これに対して、「運輸業、郵便業」(同31.7%)及び「医療・福祉+教育学習支援業+サービス業」(同32.3%)で、勤務先で導入されている者が少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している50歳代ほど、自己申告制度が導入されている者が多くなっており、導入比率は「従業員規模50人以下」の10.5%から「従業員規模1,001人以上」の69.0%へ、約7倍も増加している。こうした傾向は労務行政研究所(2017)と同じである。

第3に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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いる。「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。

第4に、過去3年間の勤務先のキャリア形成(昇進・昇格の状況)の特徴別にみると、部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった企業に勤務している50歳代ほど、「自己申告制度が」導入されている者が多くなっている。昇進・昇格のスピードが早い企業ほど、人事評価(考課)の結果だけでなく、従業員から自己申告された内容なども昇進・昇格にも活用するために制度が導入されていると考えられる。

図表 3 企業（勤務先）の自己申告制度の導入状況

(単位：%)

		全体	導入されている	導入されていない
全体		6181	43.0	57.0
業種	鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他	267	48.7	51.3
	建設業	536	33.8	66.2
	製造業	2416	47.0	53.0
	情報通信業	496	58.3	41.7
	運輸業、郵便業	391	31.7	68.3
	卸売・小売業＋飲食サービス・宿泊業	705	33.8	66.2
	金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業	487	56.5	43.5
	医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業	883	32.3	67.7
従業員規模	50人以下	1223	10.5	89.5
	51～300人	1517	27.5	72.5
	301～1000人	1006	45.1	54.9
	1001人以上	2371	69.0	31.0
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	51.4	48.6
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1905	52.3	47.7
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2797	39.4	60.6
	自己責任によるキャリア開発である	1199	34.4	65.6
勤務先のキャリア形成の特徴	部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった	392	55.9	44.1
	どちらかと言えば「部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった」に近い	2506	50.0	50.0
	どちらかと言えば「部長クラスに昇進する者の年齢が高くなった」に近い	2549	38.3	61.7
	部長クラスに昇進する者の年齢が高くなった	734	28.5	71.5

2. 自己申告制度の「従業員のキャリア形成」への貢献

自己申告制度が導入されている企業に勤務している 50 歳代 (2,657 名) は、自己申告制度が従業員の職業生活 (キャリア) を考えるに際して、どの程度役に立っていると考えているのであろうか。図表 4 から明らかなように、「評価している」(「役に立っている」 5.3% + 「ある程度役に立っている」 51.5%) が 56.8%、「評価していない」(「あまり役に立っていない」 32.0% + 「役に立っていない」 11.2%) が 43.2%であり、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が約 6 割、評価していない者が約 4 割であり、評価している者が上回っている。

こうした勤務先に導入されている自己申告制のキャリア形成への貢献について、勤務先の業種別にみると、「鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他」に勤務している者(「役に立っている」＋「ある程度役に立っている」の合計値：67.7%)ほど、自己申告制度が従業員の職業生活 (キャリア) 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。これに対して、「卸売・小売業＋飲食サービス・宿泊業」(同 49.2%)に勤務している者ほど、役に立っていると考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、従業員規模 50 人以下の企業に勤務している者を除けば、自己申告制度が従業員の職業生活 (キャリア) を考えるに際して、役に立っていると考えている者の比率はほぼ同じである。

第 3 に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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 (キャ

リア) 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。

第4に、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者のみ(1,516名)に注目すると、これまでに、職業生活(キャリア)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(キャリア)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。

図表4 自己申告制度の「従業員のキャリア形成」への貢献

(単位：%)

		全体	役に立 た	役に立っ ている	ある程度 役に立っ ている	あまり役 に立って いない	役に立っ ていない	役に立っ ていない
全体		2657	56.8	5.3	51.5	32.0	11.2	43.2
業種	鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他	130	67.7	6.9	60.8	27.7	4.6	32.3
	建設業	181	60.8	4.4	56.4	29.8	9.4	39.2
	製造業	1135	57.3	5.7	51.5	31.5	11.2	42.7
	情報通信業	289	53.3	6.2	47.1	35.3	11.4	46.7
	運輸業、郵便業	124	55.6	7.3	48.4	31.5	12.9	44.4
	卸売・小売業+飲食サービス・宿泊業	238	49.2	4.6	44.5	38.7	12.2	50.8
	金融・保険業+不動産業、物品賃貸業	275	58.5	4.0	54.5	30.2	11.3	41.5
	医療・福祉+教育学習支援業+サービス業	285	56.1	3.5	52.6	30.5	13.3	43.9
従業員規模	50人以下	128	61.7	3.9	57.8	31.3	7.0	38.3
	51～300人	417	55.6	5.0	50.6	34.8	9.6	44.4
	301～1000人	454	56.4	2.9	53.5	30.6	13.0	43.6
	1001人以上	1637	56.9	6.2	50.7	31.6	11.5	43.1
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	144	63.2	16.7	46.5	20.8	16.0	36.8
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	997	64.8	3.8	61.0	28.6	6.6	35.2
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	1103	52.0	3.6	48.4	38.6	9.3	48.0
	自己責任によるキャリア開発である	413	47.9	9.4	38.5	26.6	25.4	52.1
自己責任によるキャリア開発 (1,516名)								
職業生活(キャリア)の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	92	83.7	32.6	51.1	14.1	2.2	16.3
	ある程度受けることができた	565	65.1	4.4	60.7	26.9	8.0	34.9
	あまり受けることができなかった	632	40.5	2.4	38.1	46.8	12.7	59.5
キャリア開発研修の受講状況	受けることができなかった	227	31.3	4.0	27.3	33.0	35.7	68.7
	受講したことがある	691	58.6	6.8	51.8	30.7	10.7	41.4
	受講したことがない	825	44.5	3.9	40.6	39.3	16.2	55.5

(注) 勤務先に自己申告制度が導入されている者(2,657名)の回答。

5節 自己申告制の必要性

50歳代の社員は「自己申告制」についてどの程度必要であると考えているのであろうか。図表5に示したように、肯定的な考え(「必要である」15.3%+「ある程度必要である」59.9%)は75.3%、否定的な考えは(「あまり必要でない」20.3%+「必要でない」4.4%)は24.7%であり、自己申告制について肯定的な考えが大きく上回っている。

こうした自己申告制の必要性について、第1に、勤務先の業種別にみると、現在、自己申告制の導入率が高い「情報通信業」（「必要である」＋「ある程度必要である」の合計値：78.2%）及び「金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業」（同77.8%）で、自己申告制が必要であると考えている者が多くなっている。これに対して、自己申告制度の導入比率がひくい「建設業」（同66.8%）で必要であると考えている者が少なくなっている。

図表5 自己申告制度の必要性

(単位：%)

		全体	必要である	必要である	ある程度必要である	あまり必要でない	必要でない	必要でない
全体		6181	75.3	15.3	59.9	20.3	4.4	24.7
業種	鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他	267	77.2	15.7	61.4	18.7	4.1	22.8
	建設業	536	72.0	11.9	60.1	22.8	5.2	28.0
	製造業	2416	76.8	16.3	60.6	19.1	4.1	23.2
	情報通信業	496	78.2	17.7	60.5	18.3	3.4	21.8
	運輸業、郵便業	391	66.8	13.8	52.9	26.6	6.6	33.2
	卸売・小売業＋飲食サービス・宿泊業	705	72.3	12.5	59.9	22.1	5.5	27.7
	金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業	487	77.8	18.3	59.5	19.1	3.1	22.2
	医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業	883	75.5	14.7	60.8	20.2	4.3	24.5
従業員規模	50人以下	1223	60.8	7.8	53.1	32.0	7.2	39.2
	51～300人	1517	73.8	13.5	60.3	21.9	4.3	26.2
	301～1000人	1006	78.3	15.7	62.6	17.9	3.8	21.7
	1001人以上	2371	82.6	20.5	62.2	14.0	3.3	17.4
自己申告制の導入状況	導入されている	2657	87.4	23.4	64.1	9.9	2.6	12.6
	導入されていない	3524	66.1	9.3	56.8	28.1	5.7	33.9
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	83.9	35.7	48.2	8.6	7.5	16.1
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1905	83.0	12.5	70.5	15.5	1.4	17.0
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2797	71.0	11.2	59.8	25.5	3.6	29.0
	自己責任によるキャリア開発である	1199	71.0	24.8	46.2	18.7	10.3	29.0
自己責任によるキャリア開発 (3,996名)								
職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	125	94.4	52.8	41.6	4.0	1.6	5.6
	ある程度受けることができた	1000	82.6	16.4	66.2	15.6	1.8	17.4
	あまり受けることができなかった	1824	69.3	10.9	58.4	27.8	2.9	30.7
	受けることができなかった	1047	60.0	17.2	42.8	25.6	14.4	40.0
キャリア開発研修の受講状況	受講したことがある	1167	84.1	21.2	63.0	13.8	2.1	15.9
	受講したことがない	2829	65.5	12.8	52.7	27.4	7.1	34.5

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している50歳代ほど、自己申告制度が必要であると考えているが多くなっており、必要比率は「従業員規模50人以下」の60.8%から「従業員規模1,001人以上」の82.6%へ増加している。

第3に、現在の自己申告制の導入状況別にみると、自己申告制が導入されている企業に勤務している者ほど、自己申告制が必要であると考えている者が多くなっている。

第4に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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、自己申告制度が必要であると考えている者が多くなっている。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必要であると考えているためである。

第5に、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者（3,996名）のみに注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）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、自己申告制が必要である
と考える者が多くなっている。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
開発への支援を受けたことがある者は自己申告制度のねらいである「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、社員個人の意思と会社の意思を調和させるための制度」であることを理解している
からである。

6 節 人事考課（評価）に関する情報提供と従業員のキャリア形成への貢献

「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は2つある。1つは「自己申
告制」であり、もう1つは「人事考課（評価）に関する情報提供」である。「人事考課（評価）
に関する情報提供」は従業員が希望するキャリアを実現するために何が不足しているかが明
確となり、従業員の能力開発目標やキャリア開発の目標が明らかになることである。

では、人事考課（評価）に関する情報提供は職業生活（キャリア）を考えるに際して、ど
の程度役に立っていると考えているのであろうか。図表6から明らかのように、「評価して
いる」（「役に立っている」4.4%＋「ある程度役に立っている」49.9%）が54.2%、「評価し
ていない」（「あまり役に立っていない」35.9%＋「役に立っていない」9.9%）が45.8%であり、
人事考課（評価）に関する情報提供が「従業員のキャリア形成」へ貢献していると評価して
いる者が上回っている。

こうした人事考課（評価）に関する情報提供のキャリア形成への貢献について、第1に、
勤務先の業種別にみると、「金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業」に勤務している者（「役
に立っている」＋「ある程度役に立っている」の合計値：63.2%）ほど、人事考課（評価）
に関する情報提供が従業員の職業生活（キャリア）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。これに対して、「運輸業、郵便業」（同47.1%）に勤務して
いる者ほど、役に立っていると考えている者が少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している50歳代ほど、人事考課（評
価）に関する情報提供が従業員の職業生活（キャリア）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おり、役立つ比率は「従業員規模300人以下」の43.5%から「従
業員規模1,001人以上」の60.4%へ増加している。

第3に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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、人事考課（評価）に関する情報提供が
従業員の職業生活（キャリア）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と同様に人事考課（評価）に関する情報提供が「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と同様に人事考課（評価）に関する情報提供が導
入されていること関係があると考えられる。

第4に、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者（3,996名）のみに注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）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、人事考課（評価）に関する情報提供が従業員の職業生活（キャリア）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。自己申告制度と同様に、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、人事考課（評価）に関する情報提供は、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。

図表6 人事考課（評価）に関する情報提供と従業員のキャリア形成への貢献

（単位：％）

		全体	役に立 と思う	役に立 つと思 う	ある程度 役に立 つと思 う	あまり役 に立た ないと思 う	役に立 たないと思 う	役に立 たないと思 う
全体		6181	54.2	4.4	49.9	35.9	9.9	45.8
業種	鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他	267	55.8	4.9	50.9	38.2	6.0	44.2
	建設業	536	52.8	4.5	48.3	38.4	8.8	47.2
	製造業	2416	54.0	4.8	49.2	35.8	10.2	46.0
	情報通信業	496	58.9	4.2	54.6	31.7	9.5	41.1
	運輸業、郵便業	391	47.1	2.8	44.2	43.5	9.5	52.9
	卸売・小売業＋飲食サービス・宿泊業	705	52.5	3.4	49.1	36.7	10.8	47.5
	金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業	487	63.2	4.9	58.3	28.5	8.2	36.8
	医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業	883	52.2	4.0	48.2	36.2	11.6	47.8
従業員規模	50人以下	1223	43.5	2.5	41.0	44.4	12.1	56.5
	51～300人	1517	51.9	3.6	48.4	38.2	9.8	48.1
	301～1000人	1006	57.4	3.2	54.2	33.9	8.7	42.6
	1001人以上	2371	60.4	6.4	54.0	30.5	9.2	39.6
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	61.4	15.7	45.7	23.2	15.4	38.6
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1905	66.4	3.5	62.9	29.8	3.8	33.6
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2797	50.3	2.4	47.9	42.6	7.1	49.7
	自己責任によるキャリア開発である	1199	42.5	7.7	34.8	32.7	24.9	57.5
自己責任によるキャリア開発（3,996名）								
職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	125	87.2	28.0	59.2	8.8	4.0	12.8
	ある程度受けることができた	1000	68.4	5.2	63.2	26.6	5.0	31.6
	あまり受けることができなかった	1824	43.6	1.4	42.2	49.0	7.4	56.4
	受けることができなかった	1047	31.2	4.4	26.8	39.4	29.3	68.8
キャリア開発研修の受講状況	受講したことがある	1167	62.3	6.2	56.1	30.1	7.6	37.7
	受講したことがない	2829	42.0	3.1	38.9	43.6	14.4	58.0

7 節 60 歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために行っていること

50 歳代の従業員の約 7 割が 60 歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために何らかの取り組みを行っている。行っている取り組み内容は「健康状態の維持・向上」（33.2％）、「60 歳以降の生活設計」（30.4％）と「60 歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得」（26.6％）の 3 つである。また、「キャリアプランの設計」（16.9％）については 2 割弱の 50 歳代が取り組みを行っている（図表 7）。

こうした 60 歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために行っていることについて、第 1 に、勤務先の業種別にみると、60 歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために何らかの取り組みを行っている 50 歳代の従業員が最も多い

業種が「金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業」（指摘率：74.9%）、これに対して、何らかの取り組みを行っている者が最も少ないのが「運輸業、郵便業」（同 65.7%）である。また、「鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他」で「健康状態の維持・向上」（同 38.2%）、「建設業」で「配属可能性のある職場への働きかけ」（同 7.8%）、「情報通信業」で「会社に貢献する方法の探索・検討」（同 17.5%）、「60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得」（同 30.8%）及び「キャリアプランの設計」（同 23.2%）、「運輸業、郵便業」で「60歳以降の生活設計」（同 32.2%）、「医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業」で「60歳以降の生活設計」（同 32.0%）及び「同業他社や転職時の就業条件に関わる情報収集」（同 11.2%）、を行っている者が多くなっている。

図表 7 60歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために
行っていること（複数回答）

（単位：％）

	全体	会社への 貢献法 案の探 索・検 討	責 任 の 探 索	60歳以 降の必 要な知 識や技 能の習 得	キャリ アプ ランの 設計	配属可 能な職 場への 働きか け	60歳以 降の生 活設計	同業他 社や転 職時の 就業条 件に関 する情 報収集	健康状 態の維 持・向 上	その他 （具体 的に）	行ってい ない
全体	6181	16.0	26.6	16.9	6.6	30.4	8.4	33.2	0.5	29.9	
業種	鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他	267	17.2	30.0	15.0	6.7	28.5	8.2	38.2	0.7	27.3
	建設業	536	16.6	27.8	13.2	7.8	28.5	6.9	33.8	0.0	28.2
	製造業	2416	16.3	25.5	17.7	6.4	30.9	8.1	32.5	0.5	30.3
	情報通信業	496	17.5	30.8	23.2	5.8	28.2	8.5	29.6	1.0	31.9
	運輸業、郵便業	391	11.0	21.5	8.7	5.6	32.2	7.2	37.3	0.5	34.3
	卸売・小売業＋飲食サービス・宿泊業	705	15.0	26.2	15.5	7.0	30.1	8.1	33.9	0.6	30.6
	金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業	487	17.2	27.1	21.8	6.4	29.4	8.0	33.7	0.6	25.1
	医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業	883	16.3	27.7	16.2	7.0	32.0	11.2	32.5	0.3	29.2
従業員規模	50人以下	1223	13.5	22.5	9.2	4.7	26.7	6.7	31.9	0.2	36.7
	51～300人	1517	16.2	26.2	14.4	5.9	30.7	9.2	34.9	0.6	29.1
	301～1000人	1006	17.0	25.5	15.5	8.1	32.3	7.8	31.7	0.6	28.6
	1001人以上	2371	16.9	29.7	23.3	7.4	31.9	9.1	33.6	0.6	27.0
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	22.1	31.4	21.8	7.5	33.6	9.6	62.9	0.7	22.9
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1905	18.7	27.6	19.9	8.5	30.8	6.9	69.3	0.3	26.5
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2797	14.7	25.1	15.3	5.7	29.6	8.0	66.9	0.4	31.9
	自己責任によるキャリア開発である	1199	13.6	27.4	14.9	5.3	30.9	11.3	63.4	1.1	32.4
自己責任によるキャリア開発（3,996名）											
職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	125	32.8	40.0	33.6	16.0	49.6	10.4	45.6	0.8	10.4
	ある程度受けることができた	1000	19.8	33.7	24.5	8.4	36.4	9.8	36.5	0.8	21.0
	あまり受けることができなかった	1824	13.4	24.1	12.4	4.8	29.6	8.7	33.0	0.6	32.3
キャリア開発研修の受講状況	受けることができなかった	1047	8.6	19.6	8.8	3.2	22.3	8.7	32.5	0.3	44.8
	受講したことがある	1167	19.8	33.6	23.7	8.8	39.2	10.8	41.3	0.8	19.3
受講したことがない	2829	12.1	22.6	11.6	4.3	26.2	8.3	31.2	0.5	37.3	

第 2 に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している 50 歳代ほど、60 歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために何らかの取り組みを行っている者が多くなっており、実施比率は「従業員規模 300 人以下」の 63.3%から「従業員規模 1,001 人以上」の 73.0%へ増加している。とくに、大手企業に勤務している 50 歳代ほど、60 歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるため「キャリアプランの設計」を行っている者が多くなっている。これに対して、「健康状態の維持・向上」については、従業員規模に関わらず、実施率はほぼ同じである。

第 3 に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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、「会社に貢献する方法の探索・検討」

及び「キャリアプランの設計」を行っている者が多くなっている。これに対して、自己責任によるキャリア開発型の企業に勤務している者ほど、「何もしていない」者が多くなっている。

第4に、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者(3,996名)のみに注目すると、これまでに、職業生活(キャリア)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、60歳以降(定年以降)の職業生活(キャリア)の希望をかなえるために広範囲に様々な取り組みを行っている。

8節 50歳代後半層が「60歳以降の働き方」について勤務先に伝えている希望内容

60歳以降の働き方について、希望を勤務先に伝えている50歳代後半層(3,091名)は半数に満たない43.7%である。60歳以降の働き方について、勤務先に伝えている希望内容は「業務内容」(22.6%)、「配属先部署」(15.2%)、「勤務日・勤務日数・勤務時間」(15.0%)及び「勤務地」(12.5%)などが多くを占め、「60歳以降のキャリアの希望」(6.0%)や「能力開発の希望」(2.6%)を勤務先に伝えている者は少ない(図表8)。

こうした60歳以降の働き方について勤務先に伝えている希望内容について、第1に、勤務先の業種別にみると、60歳以降の働き方について勤務先に希望を伝えている50歳後半層が最も多い業種が「鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他」(指摘率:51.8%)、これに対して、勤務先に希望を伝えている者が最も少ないのが「情報通信業」(同42.4%)である。また、「鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他」で「配属先部署」(同23.4%)、「業務内容」(同26.2%)、「能力開発の希望」(同5.0%)、「家族の状況」(同8.5%)及び「自分の健康」(同14.2%)、「建設業」で「職位や権限」(同10.4%)、「運輸業、郵便業」で「勤務日・勤務日数・勤務時間」(同23.9%)、「残業時間」(同9.4%)、「勤務地」(同17.8%)、「金融・保険業+不動産業、物品賃貸業」で「60歳以降のキャリアの希望」(同11.3%)、を勤務先に伝えている者が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、概ね、勤務先の従業員規模が大きくなるほど、60歳以降の働き方について勤務先に希望を伝えている50歳後半層が多くなっている。とくに、大手企業に勤務している50歳後半層代ほど、「配属先部署」及び「勤務地」の希望を勤務先に伝えている者が多くなっている。これに対して、「勤務日・勤務日数・勤務時間」及び「自分の健康」については、従業員規模に関わらず、指摘率はほぼ変わらない。

第3に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「会社主導によるキャリア開発型」の企業に勤務している50歳代後半層ほど、「配属先部署」、「残業時間」及び「勤務地」の希望を勤務先に伝えている者が多くなっている。

第4に、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者(2,039名)のみに注目すると、これまでに、職業生活(キャリア)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、60歳以降の働き方につい

て勤務先に伝えている希望内容が広範囲になっている。

図表 8 60歳以降の働き方に関して勤務先に伝えている希望（複数回答）

（単位：％）

		全体	配属先 部署	職位や 権限	業務内 容	勤務 日・勤 務日 数・勤 務時間	残業時 間	勤務地	能力開 発の希 望	60歳 以降の キャリア の希望	家族の 状況	自分の 健康	その他	希望を 伝えて いない
全体		3091	15.2	8.0	22.6	15.0	5.9	12.5	2.6	6.0	6.0	9.7	0.8	56.3
業種	鉱業＋電気・ガス・熱供給・水道業＋その他	141	23.4	9.9	26.2	13.5	6.4	15.6	5.0	5.7	8.5	14.2	0.7	48.2
	建設業	279	13.3	10.4	22.9	13.3	5.7	7.5	3.2	5.7	5.0	10.4	1.4	57.0
	製造業	1209	17.0	7.4	23.2	14.1	6.0	12.9	2.5	5.8	6.0	9.3	0.7	57.2
	情報通信業	217	15.7	7.8	25.3	14.7	5.1	12.0	2.3	7.4	4.6	5.5	0.5	57.6
	運輸業、郵便業	213	10.8	4.7	22.1	23.9	9.4	17.8	0.5	1.9	7.0	11.7	0.0	55.9
	卸売・小売業＋飲食サービス・宿泊業	367	11.4	9.8	22.6	15.5	6.5	13.4	2.7	4.4	6.8	11.2	0.5	56.7
	金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業	212	17.9	6.1	19.3	10.8	2.8	11.8	2.8	11.3	6.6	8.5	1.4	53.8
	医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業	453	12.8	8.6	21.9	16.3	5.3	10.8	2.6	6.6	5.5	9.3	1.1	56.5
従業員規模	50人以下	646	7.0	7.3	19.0	15.3	5.9	5.9	2.6	5.1	5.4	9.3	0.6	62.1
	51～300人	783	13.7	10.0	23.2	15.8	7.3	8.7	2.0	4.5	5.0	9.6	0.8	57.5
	301～1000人	496	17.1	7.3	20.8	13.5	6.7	11.7	2.4	5.4	4.0	9.3	0.6	57.9
	1001人以上	1131	20.3	7.4	26.1	15.1	4.8	19.2	2.9	7.7	8.1	10.3	1.1	51.4
勤務先の人材育 成・キャリア形 成の方針	会社主導のキャリア開発である	129	20.9	7.0	24.8	14.0	11.6	14.7	5.4	4.7	5.4	12.4	3.1	52.7
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	923	19.4	10.8	27.7	17.6	6.4	14.5	3.3	7.4	6.2	10.1	0.2	49.3
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	1434	13.5	6.7	22.2	14.2	5.6	12.0	2.0	4.9	5.6	9.3	0.8	58.2
	自己責任によるキャリア開発である	605	11.7	7.1	16.7	13.1	4.8	10.1	2.5	6.6	7.1	9.4	1.3	63.1
自己責任によるキャリア開発（2,039名）														
職業生活（キャ リア）の相談や アドバイスの受 講状況	受けることができた	55	43.6	23.6	45.5	30.9	12.7	30.9	9.1	20.0	20.0	25.5	0.0	25.5
	ある程度受けることができた	473	19.5	10.4	29.2	17.8	4.9	13.5	2.7	7.8	7.6	10.4	1.1	46.3
	あまり受けることができなかった	956	11.7	5.4	18.3	13.2	5.9	10.6	2.0	4.9	5.1	9.6	0.7	62.0
キャリア開発研 修の受講状況	受けることができなかった	555	6.5	4.5	14.6	10.1	4.1	9.2	1.1	2.7	4.9	6.5	1.3	70.5
	受講したことがある	544	22.6	11.4	27.6	19.9	6.3	14.2	2.8	9.7	9.7	12.7	1.1	47.1
受講したことがない		1495	9.4	5.2	18.0	11.7	5.0	10.4	1.9	3.8	4.7	8.2	0.9	64.3

（注）50歳代後半（3,091名）のみの回答。

9 節 おわりに：要約と今後の課題

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、明確に提示することが困難で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、第1に、自己申告制度や社内公募制度をあげることができる。第2に、人事考課（評価）やキャリアに関する情報を従業員に公開することである。人事考課（評価）の結果を公開することによって、希望する仕事やキャリアを実現するためには何が足りないのか、言い換えれば、これから何をすればよいかを従業員に対して明示することである。

以上のような問題意識を踏まえて、本章では、50歳代の従業員（6,181名）を対象にした

アンケートの分析を通して、4つの点を明らかにした。

第1に、従業員個人からみて、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についてみると、「会社主導によるキャリア開発である」は約4割、「自己責任によるキャリア開発である」は約6割であり、従業員個人からみて、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」」を採用する企業に勤務している者が多くなっている。

それを踏まえて、第2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」へ移行するなかで、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（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ついてみると、企業内のローテーション（配置転換）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が約5割、評価していない者が約5割であり、評価は大きく2つに分かれている。こうした勤務先の配置転換のキャリア形成への貢献について、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、会社主導によるキャリア開発型に勤務している者ほど、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）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。これまでにローテーション（配置転換）が企業主導型で行われてきたので、こうした配置・異動政策と従業員のキャリア開発が一致していると考えられる。

つぎに、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している50歳代の従業員のみ注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）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、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）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。自己責任のキャリア開発の場合には、従業員が自分自身でどのようなキャリアを望み、そのためにはどういう仕事に就かなければならないかについてある程度現実的なイメージを持っていることが必要である。しかし、こうしたことが従業員1人では難しいため、企業のニーズと個人の希望をマッチングさせ、実現可能なプランにするためにキャリア開発研修やキャリアコンサルティングなどのキャリア開発への支援があつてこそ、配置転換のキャリア形成への貢献が期待できると考えられる。

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「自己申告制」がどの程度導入されているのか、さらに、「自己申告制」及び「人事考課（評価）に関する情報提供」が「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について明らかにした。勤務先に自己申告制度が「導入されている」が約4割、「導入されていない」が約6割であり、勤務先に自己申告制度が導入されていない者が多くなっている。導入状況を勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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いる。「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。

つぎに、自己申告制度が従業員の職業生活(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ついてみると、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が約6割、評価していない者が約4割であり、評価している者が上回っている。自己申告制度の評価を勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、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(キャリア)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と関係があると考えられる。

また、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者のみに注目すると、これまでに、職業生活(キャリア)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(キャリア)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。

さらに、人事考課(評価)に関する情報提供が従業員の職業生活(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ついてみると、人事考課(評価)に関する情報提供が「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が約5割、評価していない者が約5割であり、評価は大きく2つに分かれている。人事考課(評価)に関する情報提供の評価を勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「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、人事考課(評価)に関する情報提供が従業員の職業生活(キャリア)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と同様に人事考課(評価)に関する情報提供が「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と同様に人事考課(評価)に関する情報が導入されていることと関係があると考えられる。

また、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者のみに注目すると、これまでに、職業生活(キャリア)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、人事考課(評価)に関する情報提供が従業員の職業生活(キャリア)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。自己申告制度と同様に、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、人事考課(評価)に関する情報提供が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4に、「調整型のキャリア管理」のもとで、従業員は60歳以降（あるいは定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるためにどのようなことを行っているのかについてみると、50歳代の従業員の約7割が60歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために何らかの取り組みを行っている。行っている取り組み内容は「健康状態の維持・向上」、「60歳以降の生活設計」と「60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得」の3つである。また、「キャリアプランの設計」については2割弱の50歳代が取り組みを行っている。「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者のみに注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）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、60歳以降（定年以降）の職業生活（キャリア）の希望をかなえるために広範囲に様々な取り組みを行っている。

つぎに、60歳以降の働き方について、希望を勤務先に伝えている50歳代後半層は半数に満たない。勤務先に伝えている希望内容は「業務内容」、「配属先部署」、「勤務日・勤務日数・勤務時間」及び「勤務地」などが多くを占め、「60歳以降のキャリアの希望」や「能力開発の希望」を勤務先に伝えている者は少ない。「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者のみに注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）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、60歳以降の働き方について勤務先に伝えている希望内容が広範囲になっている。

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。さらに、人事考課（評価）やキャリアに関する情報を従業員に公開することである。

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（キャリア）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（キャリア）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（キャリア）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。

（大木栄一）

【参考文献】

今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞出版社

今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社

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

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』第643号。

鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「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

高齢・障害者雇用支援機構（2010）『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』

高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書—高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書』

高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『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（平成26年）』

佐野陽子・川喜多喬編（1993）『ホワイトカラーのキャリア管理—上場500社調査による』中央経済社

高島成功・畑井治文（2004）「2004年「従業員選択型配置政策」に関する調査—調査結果の分析と解説」産労総合研究所『賃金実務』No.957

日本経団連出版編（2006）『キャリア開発支援制度事例集—自律人材を育てる仕組み（ニュー人事シリーズ）』日本経団連出版

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

- 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歳代雇用の推進—嘱託(再雇用者)社員を中心に—」『日本労働研究雑誌』第619号.
- 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
- 労務行政研究所(2005)「自己申告制度に対する人事担当者の本音アンケート」『労政時報』第3655号
- 労務行政研究所(2013)「人事労務諸制度実施の状況(2013年)」『労政時報』第3847号
- 労務行政研究所(2016)『これからのキャリア開発支援—企業の育成力を高める制度設計の実務(労政時報選書)』労務行政
- 労務行政研究所(2017)「人事制度の実施・改定状況調査(2017年)」『労政時報』第3928号
- 労働政策研究・研修機構(2007)『社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置政策に関する調査』(調査シリーズ No.33)