

第4章 キャリア研修の現状と効果—9社の事例から

1節 はじめに：問題意識

2012年に高齢者雇用安定法が改正され、2013年4月より、企業は、希望者全員を対象に65歳まで雇用機会を確保することが義務づけられた。これにより、企業における高齢者の雇用確保は大いに進んだ。『労働力調査』（総務省）によると、2010年代半ば以降、60～64歳層の就業率は大きく上昇し、2017年には、男性では79.1%、女性でも53.6%が働くようになった。65～69歳層でも、男性は54.8%が、女性でも34.4%が働くようになっている（総務省、2017）。60歳を過ぎても働き続ける時代になったのである。

その一方で、グローバル化や技術革新の進展等によって世の中の変化が速まり、企業は先のことを見通しにくくなった。かつてであれば、企業が命ずるとおり異動に応じていれば、社員はそれなりに昇進することができた。世の中の変化も今ほど速くはなく、自ら主体的にキャリアにかかわらなくとも、結果として満足のゆくキャリアを歩むことができた者が多かった。しかし、職業人生が長くなれば、企業においても、個人においても、さまざまなことが生じる可能性が高まる。世の中の変化の速まりと相まって、否応なしに、働く側がキャリアに主体的にかかわることが必要となってきた。

60歳以降の社員（以下、「高齢社員」と記述する）の働き方も変わった。高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）によると、経営層、管理職は、高齢社員について、社会的責任として雇用するのでなく、戦力として活用するという考えを持っており、「戦力として活用する」と「どちらかといえば戦力として活用する」を合わせると82.9%を占める。また、企業は、高齢社員の働きぶりに満足している。60代前半層では、「満足している」、「やや満足している」を合わせると75.3%、65歳以降では86.9%を占める。その一方で、本人のモチベーションの維持・向上は大きな課題となっており、60代前半層では65.6%、65歳以降では55.8%の企業が課題だとしている。

第2章、第3章でみたように、50歳以降の社員は、役職定年などで、期待される役割が大きく変わることがあるほか、60歳以降、再雇用され、嘱託となることが多い。新たな処遇に満足できなかつたり、新たな役割に適応できなかつたりして、労働意欲が低下する者も少なくない。部下なしで仕事をする能力など、しばらく必要でなかった力を改めて身に付けることが必要となる場合もある。60歳でゴールだと思っていたために、その後モチベーションを保ち続けることができない者もいる。

長く戦力として働き続けていくためには、高齢社員、50歳以降の中高年社員には準備が必要である。しかしながら、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）によると、60代前半層の半数近くの者が50代に準備を行っていない。準備を行っている場合も、健康や生活設計が多く、仕事に必要な知識・技能の習得やキャリアプランの設計などを行った者は1割

強と少ない。

高齢社員が自ら準備をすべきとの考えもあるだろうが、個人の力だけで準備することは難しい。60歳以降の社員をどう活性化させるかは、今や、企業にとって、人材に関する大きな経営課題の一つである。

こうした中、企業の側が行える支援として、節目の年齢に改めてキャリア（職業生活）について考える機会を提供する、いわゆるキャリア研修がある。

本章及び次章では、高齢者が長く戦力として働き続けられる社会に向けて、このキャリア研修に着目し、その現状と効果を把握する。

まず、本章では、中高年社員を対象としたキャリア研修の実態について、9社の人事担当者等からの聞き取り結果をもとに、どのような研修が行われているかについて把握する。そのうえで、次章において、中高年社員を対象としたアンケート調査の結果をもとに、キャリア研修の現状と効果について、量的に把握する。

あらかじめ本章の構成を述べておきたい。2節では、キャリア研修に係る実態やこれまでの調査研究を紹介する。3節では、今回分析の対象とした9社について概観する。4節では、それぞれの企業の特徴に着目しつつ、キャリア研修が、どのように行われているかについて把握する。5節で4節の分析結果をまとめる。

2節 キャリア研修に係る実態やこれまでの調査研究

キャリア研修は、厚生労働省が推し進めているセルフ・キャリアドックにおけるメニューの一つであり、「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」とされている（株式会社セントメディア，2017）。

階層別研修とは異なり、組織がその場や機会を提供するものの、個の視点で、個が自身のライフステージ、キャリアステージをデザインし、実行していくという特性を有する（花田，2013）。キャリア研修を組織が実施する時期は、少数の節目の機会に限定される（金井，2003）。

キャリア研修に関する研究は多くない。宮城（2013）は、従業員の自律的なキャリア形成支援に取り組む一部上場企業18企業を対象に調査を行った際に、キャリア研修についても把握している。これによると、18社のうち10社（約55%）が実施しており、①入社1年、3年、5年など早い段階に行うタイプ（3社）、②20代、30代、40代、50代と各キャリアステージに行うタイプ（2社）、③中年以降の者を対象に行うタイプ（5社）の3タイプがある。

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る。「平成24年能力開発基本調査」によると、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1000人以上の企業では24.7%と概ね4社に1社であるのに対して、100～999人規模では11.4%、100～299人規模では12.5%と8～9社に1社、さらに、50～99人規模では6.5%、30～49人規模では6.4%と15社に1社である。

キャリア研修の内容については、花田（2013）のほか、『労政時報』（労務行政）や『企業と人材』（産労総合研究所）などで紹介されている先進事例から把握することができる。浅野（2017a～h, 2018a～d）は、中高年社員を対象にキャリア研修を行っている事例を紹介している。紹介にあたっては、キャリア研修に積極的に取り組んでいる企業を選ぶとともに、多様なタイプの事例を紹介するよう配慮している。

キャリア研修の効果については、ほとんどの企業事例において効果があった旨、記載されている。吉澤・宮地・谷（2009）は、キャリア研修参加者にヒアリングを行い、ライフイベントとの関係など、参加のタイミングによって効果に違いがあると報告している。さらに、吉澤・宮地（2012）は、キャリア研修の効果について、Kirkpatrick（1998）の4段階評価（リアクション、ラーニング、ビヘイビア、リザルト）を参考に、受講者と未受講者を比較し、同研修が「キャリア展望」、「主体性」を高め、「将来不安」を軽減すると報告している。浅野（2014）も、Kirkpatrick（1998）を参考に、キャリア研修受講者を対象にアンケート調査を行い、「自己理解」、「会社理解」の深まりや、「中長期的展望」の明確化を介して、「成長期待」や「積極性」につながることを報告している。しかしながら、いずれも、十分な数のデータに基づくものでなく、一般化されているとは言えない。

3節 企業のキャリア研修事例

ここでは、高齢者雇用の総合誌である『エルダー』で紹介されている9社の事例を改めて整理し、具体的な取り組みについて概観する。図表4-1に、各事例の概要を示す。

1. A社の事例

A社の定年は60歳で、その後希望者全員を65歳まで継続雇用している。A社には、役職定年がある。

同社では、管理職においては45歳、組合員においては50歳に、キャリア研修を実施している。いずれも必須である。

キャリア研修を開始した当初は、一般職、管理職とも、50歳時に行っていたが、その後、管理職については、社外も含めより広い視野で今後の働き方を考えるために5年早め、45歳に実施するようになった。

また、2013年の改正高年齢者雇用安定法施行を機に、退職後に備えたいわゆるライフプラン研修をリニューアルし、一般職、管理職ともキャリアについて考える部分の割合を高めた。定年というキャリアの転機を乗り越え、定年後も、いきいきと働くための研修と位置づけ直したのである。

研修期間は、丸1日である。研修内容は、①基調講演、②制度解説（同社の再雇用制度、退職金、年金などについての説明）、③マネープランのほか、ライフプラン研修の流れを汲んでいることから、生きがい開発などのプログラムも含まれる。

同社では、若いうちから、個人のキャリア開発に力を入れており、個人にとっての仕事の意味や意義、価値観である「内的キャリア」を重視するとともに、職場での日々の仕事を通じた成長を重視している。中高年社員対象のキャリア研修も、この一環として行われている。

同社が中高年を対象としたキャリア研修後に実施しているアンケートを見る限り、キャリア研修が中高年社員の成長意欲向上に寄与している様子が見えてきた。

2. B社の事例

B社は、定年は60歳で、その後希望者全員を65歳まで継続雇用している。一定年齢に達したことをもって役職から降ろすという制度はないが、部長以上については最長任期が定められており、これを超えてポストに留まることはできない。

同社では、若いうちから、キャリア研修を実施している。B社のキャリア研修は、管理職、とりわけ上級管理職に手厚い。30代では主任クラス昇進者全員、40代では総合職のうち希望者が対象だが、50歳時、55歳時とも、管理職のみが対象である。50歳時は、課長と部長・事業部長が同一の研修を受講するが、55歳時は、課長と部長・事業部長は別に研修を受ける。さらに、部長・事業部長は、キャリア研修後、人事責任者、キャリアアドバイザーとそれぞれ1回ずつ、キャリア面談を行い、今後について個別に相談する。

部長・事業部長などの上級管理職は、マネジメントに専念するため、一般に、いわゆる実務から離れる。このため、実務面について言えば、ブランク期間が生じる。上級管理職に手厚いのは、このように実務面で不利な面はあるが、もともと力があるのだから、ポストを降りたあとも、十分に力を発揮してもらおう、との考えからである。

50歳時、55歳時とも、キャリアの棚卸し、キャリアプランの作成、関連する人事制度の説明、家計のシミュレーションなどを行っている。

アンケートによると、日々の仕事に力を注いでいるだけに、「自分自身のための研修」を受けることを新鮮かつポジティブにとらえているようである。

なお、同社では、社外出向・転身を支援する施策も行っている。

3. C社の事例

C社は、2013年に定年を60歳から65歳に引き上げている。役職定年があり、役職定年後、期待される役割が変わる。

入社間もない時期から、自律的なキャリア開発支援に力を入れており、専門の部署を設けて、キャリア相談のほか、節目ごとにキャリア研修を行っている。年代によって、キャリア研修の具体的なプログラムは変わるが、自らのキャリアについて見直すための「自己理解」、自分の周囲について知る「環境理解」、次につなげるための「行動計画策定」の3ステップからなる。マネープランについては、別途実施しているライフプランセミナーで取り扱う。研修終了後3か月以内に、キャリア開発支援を担当する専門部署がキャリア面談を行ってい

る。一部研修を除き、専門部署の社員が講師を務めている。

50代以降は、定年まで10年以上ある53歳時のほか、新たに定年延長のインパクトを最も強く感じる58歳にも、該当年齢の全社員を対象にキャリア研修を実施することとした。53歳時の研修では、1日かけて、「成長の再認識」をテーマに、自己の現状を点検するとともに、キャリアデザインを描く。58歳時の研修では、2日かけて、これまで培った力と周囲の期待を統合させ、シニア力やシニアとしての成長の継続を考える。

50代のキャリア研修受講者からは、「思い込みがなくなり、定年が終わりではないと思うようになった」、「これまで成長し続けてきたし、これからも成長したい」という声が聞かれるという。

同社では、研修を実施するだけでなく、高齢社員を部下に持つ管理職のマネジメント能力の向上や、高齢社員がいきいきと働けるような環境づくりのために職域拡大も図っている。

4. D社の事例

D社は、定年は60歳、希望者全員を65歳まで再雇用しているが、評価の高い社員についてはさらに70歳まで継続雇用する制度がある。制度として役職定年を設けているわけではないが、50代半ばを過ぎると役職を降りる社員が増え、役割も変わってくる。

D社では、35～44歳、45～54歳、55～60歳対象の3コースのキャリア研修を実施している。2008年までは、海外も含めた転勤のある総合職社員のみを対象に実施していたが、対象年齢を広げるとともに、社員区分の見直しを受け、転居を伴わない範囲で異動する社員についても対象とすることとした。3コースとも必須ではなく、受講を希望する社員が応募するしくみとしている。

同社のキャリア研修の特徴は、人事部の社員が、研修の企画・運営に加え、講師役の大部分を担っていることである。講師役を務める社員は、キャリアコンサルタントなどの資格を有している。社員が講師を務めることから、社内の事情を踏まえた具体的な話ができる。

いずれの年代の研修でも、自己理解、会社の制度などの理解、さらに今後に向けてのプランを作成する。自己理解にあたっては、中央職業能力開発協会が開発した環境変化自己診断ツール（CADI）を使用している。45～54歳対象の研修では、定年まで約10年あるタイミングで、これから何をやりたいか考えることに重点を置いている。55～60歳対象の研修では、役割が変わる中で、いかにして自分らしく働くかに重点を置いている。

研修開始当初は、黄昏研修などと揶揄されるなどやりにくさを感じることもあったことから、あえて希望者応募制としているが、現在では、自分の生き方、働き方について考える研修として人気があり、希望者も多い。

5. E社の事例

E社の定年は60歳で、その後希望者全員を65歳まで継続雇用している。

50歳時に、管理職でない社員全員を対象に、キャリア研修及びキャリア面談を実施している。キャリア面談、キャリア研修とも、65歳までモチベーションを持って働く気持ちになってもらうことを目的としているが、メインはキャリア面談の方である。

キャリア面談を行うこととした当初、準備なしにいきなり面談をしたために、十分本音が聞けなかったことから、キャリア研修の1～2月前に、心の準備のために研修を実施することとしたものである。

キャリア研修では、キャリアについて考えることの重要性について考えたのち、キャリアの振り返り、今後のキャリアビジョン策定を行う。

キャリア研修を行うのは外部講師、キャリア面談を行うのはキャリアコンサルタント資格を有する社員である。面談担当の職員によると、研修を実施することにより、研修から面談までの間に、キャリアについて考えてもらうことができ、限られた時間で、より深い話ができるようになったとのことである。

6. F社の事例

F社は、60歳定年で、その後、希望者全員を65歳まで継続雇用している。役職定年があり、原則満56歳で役職を降りる。

F社では、若いうちから、節目ごとに、キャリアについて考える研修を実施している。50歳以降は、50歳時に、定年後求められる役割が変わる中で力を発揮していくために必要な力とは何かなどについて考え、さらに、56歳時にライフプランについての研修、58歳時に定年退職前教育を実施している。

同社の特徴は、50歳時のキャリア研修で、キャリアコンサルタントなどの資格を有する社員が、中央職業能力開発協会が開発したツールを使って講師役を務めていることである。ツールに沿ったかたちで、会社が期待している役割を示しつつ、ワークを交えながら、自己理解、意識の切り替え、新たな役割で働くための能力の把握、今後に向けた計画の策定等を行う。

なお、同社では、モチベーションを持って働いてもらうために、定年後の職務、処遇の見直しを行った。具体的には、それまで一律であった職務、処遇を見直して複数のコースを用意し、働きぶりによって賃金を変えることとした。

7. G社の事例

G社は、1998年とかなり早い時期に65歳定年を導入している。40歳までは職能等級制度だが、40歳以降は職務等級制度であり、60歳を超えても、企業から期待される役割や処遇は変わらない。このため、50代で気持ちの切り替えを行う必要はないが、役職についていない社員のモチベーションについては意識する必要がある。

同社では、28歳、30歳、45歳、50歳と、4回にわたり、キャリア研修を実施している。

図表4-1 キャリア研修実施企業の概要

企業	従業員規模	高齢者雇用制度など				キャリア研修			キャリア研修						講師	面談
		65歳までの雇用	65歳以降の雇用	役職定年	役割	対象者	必須かどうか	実施時期	ねらい	キャリアについて考えることの重要性	自己理解	環境についての理解	キャリアプランの作成	マネープランの作成		
A社	10,000人以上	60歳定年+再雇用	なし	あり	変わる	45歳：管理職 50歳：非管理職	必須	若いうちから節目ごと	役割が変化する中で自分らしく働く	○	○	○	○	○	外部講師	希望者には面談あり
B社	10,000人以上	60歳定年+再雇用	なし	あり	変わる	管理職	必須	若いうちから節目ごと	役割が変化する中で自分らしく働く	○	○	○	○	○	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	65歳定年	なし	あり	変わる	社員全体	必須	若いうちから節目ごと	役割が変化する中で自分らしく働く	○	○	○	○	○	外部講師 内部講師	面談必須
D社	10,000人以上	60歳定年+再雇用	あり (特に評価の高い者のみ)	なし	変わる	社員全体	任意	節目ごと	役割が変化する中で自分らしく働く	○	○	○	○	○	内部講師	希望者には面談あり
E社	3,000~9,999人	60歳定年+再雇用	なし	あり	変わる	社員全体	必須	中高年社員	役割が変化する中で自分らしく働く	○	○	○	○	○	外部講師	面談必須 (面談がメイン)
F社	300~2,999人	60歳定年+再雇用	なし	あり	変わる	社員全体	必須	若いうちから節目ごと	役割が変化する中で自分らしく働く	○	○	○	○	○	内部講師	希望者には面談あり
G社	300~2,999人	65歳定年	なし	なし	同じ	45歳：社員全体 50歳：非管理職	必須	若いうちから節目ごと	65歳までしっかり働く	○	○	○	○	○	外部講師	希望者には面談あり
H社	300~2,999人	70歳定年	-	なし	同じ~変わる	社員全体	必須	中高年社員	70歳までしっかり働く	○	○	○	○	○	外部講師	-
I社	~299人	60歳定年+再雇用	あり	なし	変わる	社員全体	必須	中高年社員	長くしっかり働く	○	○	○	○	○	外部講師	-

※「エルダー」2017年6月号~2018年4月号をもとに筆者作成

同社のキャリア研修では、人事制度についての説明部分などを除き、講師は外部の専門家が務めている。

45歳時の研修は、将来の生活に備えるための研修という位置づけであり、該当年齢の社員全員を対象としている。キャリアの意味合いはそれほど濃くなく、今後の生活について考え、あと20年しっかり働こうという気持ちになることを期待したものである。

これに対し、50歳時の研修は、キャリアの意味合いの濃い研修である。役職に就いていない社員が対象で、それぞれが歩んできたキャリアを振り返り、話し合いをする中で、改めて自分の価値や強みを見出し、それをもとに今後のプランを立てる。研修後、「まだまだ希望をたくさん持てる」、「50代の方向性が少し見えてきた」などといったコメントが寄せられている。

同社では、見直しを行ったうえで、現在は、28歳、38歳、45歳、50歳に実施しているが、最後のキャリア研修のあと定年まで15年あることから、今後、実施時期をどうするかは課題の1つだとしている。

8. H社の事例

H社は、70歳定年の企業である。定年引上げにあわせて、50歳以上のフルタイム社員全員に、キャリア研修を実施することとした。

研修の一番のねらいは、新たに導入された70歳定年制の下でどう働くのかについて社員一人ひとりに考えさせることである。

研修では、講義のあと、自己診断ツールを用いて、仕事のしかた、意識、生活について振り返り、グループ討議、行動計画の作成・発表を行う。

外部の専門家が講師を務め、高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した「仕事生活チェックリスト」というツールを用いている。

9. I社の事例

I社は、従業員数約200人の中堅企業である。定年は60歳、希望者全員62歳まで継続雇用しており、一定の基準を上回る社員については特に上限を設けることなく継続雇用している。具体的には、就業意思、健康状態、社員の大部分が保有している職務と直接関連する資格を有していることと、キャリア研修の受講を継続雇用の要件としている。60歳以降、部長以上の上級管理職は引き続き管理職として仕事を続けるが、課長以下であった社員は役職を降り、担当者として仕事をする。

同社の特色は、50代前半、50代後半、60代と、50歳以降に3回にわたってキャリア研修を行っていることである。いずれも、働くことについて考えることに特化した研修で、50代前半では、定年以降も働くことについて考えてもらう。50代後半では、どうすれば定年後も戦力として働き続けられるかについて考えてもらい、60代で、実際にどのように働

いているか、さらに今後どうすべきかについて考えてもらう内容となっている。

キャリア研修では、自らの働き方について確認したのち、課題や解決策について話し合い、そのうえで、行動計画を作成する。外部の専門家が講師を務めるが、研修後にフォローアップを行うなど、きめ細かな内容となっている。

4節 9社の事例からみたキャリア研修の目的、内容とその効果

ここまで9社の事例についてみてきたが、各社に共通することがある一方で、企業の実態に合わせて工夫をしている点などもみられる。9事例を俯瞰して見てみよう。

1. 研修の目的等

研修の目的は、モチベーションの維持・向上という点では、共通しているが、具体的にどのように働くことを期待しているかについては、企業の規模や高齢者雇用に係る制度によって違いがみられた。

定年前に役職定年があり、さらに60歳以降期待される役割が変わるA社、B社、C社、(D社、)E社、F社においては、研修の狙いは、会社から期待される役割が変わる中でモチベーションを持って自分らしく働いてもらうことである。これら6社のうち、管理職と非管理職の研修を別に行っているA社や、管理職のみを対象に研修を実施しているB社においては、管理職には社外も含めて今後のキャリアについて考えさせる部分があるなど厳しい面がうかがわれる。

これに対し、70歳定年であるH社や、60歳定年だが、雇用の上限年齢は決まっていないI社のような企業は、従業員にできるだけ長く働いてほしい企業と言えよう。これら2社におけるキャリア研修の目的は、長くしっかり働いてもらうことであり、そのために、中高年社員のモチベーションを高めることである。

65歳定年で60歳以降も定年まで職務内容や処遇が変わらないG社においても、研修の目的は、定年年齢である65歳までしっかり働いてもらうことであると言えよう。

2. 研修の内容等

ヴァリエーションはあるものの、各社とも、研修プログラムの中に、「キャリアについて考えることの重要性」や「自分についての理解」のほか、「周りの環境や会社の制度についての理解」、さらに、「今後のプランの作成」などを入れている。グループワークという手法を用いるのも、各社共通である。

研修期間については、1日という企業が多かったが、短いものでは6時間、長いものでは2日間など、ある程度違いがみられた。

研修実施者については、外部の専門家に依頼している企業が多かったが、これには、2種類あった。内部講師では言いにくいことを言うってもらうために、内部にノウハウがあるにか

かわらず、あえて外部の講師に依頼している場合と、内部にそこまでのノウハウがないために依頼している場合である。その一方で、内部講師が、その企業の実態に合った踏み込んだ研修を実施している場合もあった。内部講師が実施する場合は、いずれも企業の実態に合わせて既存のツールを活用していた。

3. キャリア開発支援施策との関係等

今回検討対象とした企業のうち、A社、B社、C社、D社、E社、F社のほか、G社においては、自分にとって働くうえで大事なことは何か、に焦点を当て、若いうちから節目ごとにキャリア研修を行っていた。これに対し、H社、I社など、65歳を超えても長くしっかり働いてもらうことを期待している企業においては、高齢期の働き方を強く意識し、中高年になってからキャリア研修を実施していた。

受講年齢は、1回のみ実施企業では50歳が最も多く、2回以上実施企業でも、50歳が含まれていることが多かった。

キャリア面談については、研修後希望があれば受けられるようにしている企業が多いが、C社では研修終了後3か月以内にフォロー面談を行っている。E社では、キャリア面談を効果的に行うために面談1～2月前にキャリア研修を行うという建付けとなっており、キャリア面談の方がメインである。

5節 まとめ

事例の選定にあたっては、キャリア研修に積極的に取り組んでいる企業を選ぶとともに、多様なタイプの事例を紹介できるよう工夫したが、今回取り上げた企業は非常に限られた数である。また、あくまでも企業側から聞いたものである。

解釈にあたっては、この点に留意することが必要だが、今回の検討により、研修プログラムの幹となる部分にはそれほど違いはない一方で、高齢者雇用制度や企業のキャリア開発支援施策、人事制度全体との関係などにより、実態に合わせて実施のしかたなどそれぞれに工夫をしている様子を把握することができた。

第一に、研修の目的である。「役割が変化する中でモチベーションを持って自分らしく働くこと」を研修目的とする企業がある一方で、「できるだけ長くしっかり働いてもらうこと」を研修目的とする企業もあった。

第二に、対象者である。社員全体を対象とする企業が多いが、役割の変化の大きい管理職、モチベーションが低下しがちな非管理職、それぞれについて特に問題意識を持って研修を実施している企業があった。

第三に、実施体制である。社員が講師を務める場合と、外部の専門家が講師を務める場合があったが、後者の場合であっても、若いうちから節目ごとにキャリア研修を実施している企業やキャリア面談に力を入れている企業では、キャリアコンサルタント等専門的知識・ノ

ノウハウを有する者が関与していることが多かった。

今回、整理・検討した企業は、いずれもキャリア研修、キャリア開発支援に熱心な企業である。さらに多くの、ここまで熱心でない企業について調べた場合も、同じようなことが言えるだろうか。また、研修を実施する側である企業は効果があったと言っているが、研修を受ける側である中高年社員はキャリア研修をどのように捉えているのだろうか。次章では、中高年社員を対象に行った調査結果をもとに、中高年社員の側から、キャリア研修の内容や効果について探りたい。

(浅野浩美)

【参考文献】

- 浅野浩美 (2015) 『キャリアデザイン研修の効果及び効果間に関する考察—A社における調査結果から—』, 国際戦略経営研究学会 第9回年次大会・研究発表大会報告要旨集, p.163-166.
- 浅野浩美 (2017a) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第1回)高齢社員とキャリア開発支援の現状』, 『エルダー』, 39(5), p.42-45.
- 浅野浩美 (2017b) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第2回)日立製作所』, 労働調査会, 『エルダー』, 39(6), p.42-45.
- 浅野浩美 (2017c) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第3回)旭化成』, 労働調査会, 『エルダー』, 39(7), p.42-45.
- 浅野浩美 (2017d) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第4回)サントリーホールディングス』, 労働調査会, 『エルダー』, 39(8), p.42-45.
- 浅野浩美 (2017e) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第5回)松屋におけるキャリア研修—60歳以降も役割が変わらない場合』, 労働調査会, 『エルダー』, 39(9), p.42-45.
- 浅野浩美 (2017f) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第6回)内部講師によるキャリア研修(損保ジャパン興亜保険)』, 労働調査会, 『エルダー』, 39(10), p.46-49.
- 浅野浩美 (2017g) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第7回)面談前のキャリア研修 (NTTコミュニケーションズ)』, 労働調査会, 『エルダー』, 39(11), p.44-47.
- 浅野浩美 (2017h) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第8回)中堅企業におけるキャリア支援(山形酸素など)』, 労働調査会, 『エルダー』, 39(12), p.44-47.
- 浅野浩美 (2017i) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第9回)70歳まで働くためのキャリア支援(エフコープ)』, 労働調査会, 『エルダー』, 40(1), p.40-43.
- 浅野浩美 (2018a) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第10回)新日本無線の「キャリア・シフトチェンジ研修」』, 『エルダー』, 40(2), p.40-43.
- 浅野浩美 (2018b) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第11回)キャリア研修を実施するために』, 労働調査会, 『エルダー』, 40(3), p.40-43.

- 浅野浩美 (2018c) 『生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(第12回)まとめ～各社のキャリア研修を振り返って～』, 『エルダー』, 40(4), p.42-45.
- 花田光世編著 (2013) 『新ヒューマンキャピタル経営』 日系BP社.
- 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』 .
- 金井壽宏 (2003) 『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』 日本経済新聞社.
- Kirkpatrick, Donald L. (1998) “Evaluating Training Programs: The Four Levels”, Berrett-Koehler, p.19-24.
- 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 (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— (平成27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.
- 産労総合研究所 (2017) 「後半戦を考えるキャリア教育」 「企業と人材」 2017年12月号.
- 総務省 (2010～2017) 『労働力調査』 .
- 労政時報編集部 (2014) 『先進3社に学ぶキャリア研修の実際 事例1 サントリーホールディングス』, 「労政時報」 3869号, p.25-35.
- 吉澤康代、宮地夕紀子、谷由紀子 (2009) 「キャリア自律研修が参加者にもたらす意味についての検討 —ライフサイクル、ライフイベントの視点から—」 人材育成学会第7回大会発表論文集, p.133-138.
- 吉澤康代、宮地夕紀子 (2012) 「縦断的調査からみるキャリア研修の効果：A社データによる考察」 産業・組織心理学会第28回大会発表論文集, p.196-199.