

## 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

### 1節 はじめに

本章の目的は、アンケート調査の結果をもとに、キャリア研修の現状及び効果について概観することである。

第4章では、9社の企業事例をもとに、45歳以降の従業員（以下、「中高年社員」と記述する）を対象としたキャリア研修の実態について整理・検討した。これに対し、本章では、研修を受ける側である中高年社員に着目する。キャリア研修を受けた中高年社員などを対象としたアンケート調査の結果をもとに、主に、以下の2点について、量的に把握する。

第一に、キャリアについて考える要素のある研修が、どのように行われているかについて把握する。どのような者を対象に、どのような研修が行われているか、年齢、企業規模などによって特徴があるかについて検証する。さらに、中高年社員が、キャリア研修をどのように受け止めているかについて把握する。

第二に、キャリア研修の効果について把握する。併せて、年齢、職位、職種、企業規模によって、効果に違いはあるのかについても検証する。

本章の構成は、以下のとおりである。まず、2節で、使用するデータセットを紹介する。3節では、アンケート調査の結果をもとに、キャリア研修が、どのような者を対象に、どのような内容で、どのような方法で実施されているかなどについて示す。4節で、キャリア研修の効果について、効果はあるのか、あるとしたらどのような効果がどの程度あるのか、年齢や職位、職種、従業員規模によって違いはあるのかについて検証する。さらに、5節では、4節までの調査結果を第4章で把握されたことと突合する。6節で今後の課題を提示する。

### 2節 調査について

本章の分析では、本調査委員会で実施した「就業意識の転換のための研修と効果に関する調査」（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、2018年1月12日～2月6日に実施した。回答者には、インターネットを経由した回答を求めた。

対象者の設定は、調査時点において、株式会社に雇用されている50～64歳の者で、経営者及び役員は含まない。勤務先の業種は農林・水産・漁業、宗教及び公務を除くすべての産業である。

50～59歳の者については、勤務先の雇用区分は正社員で、現在勤務する会社で勤続年数3年以上の者とした。60～64歳の者については、勤務先の雇用区分は正社員又は非正社員で、現在勤務する会社で正社員経験が5年以上あり、かつ59歳時に勤務していた会社において正社員として勤務していた者とした。

調査では、50～59歳の者については過去3年以内について、60～64歳の者については55歳以降について、研修受講の有無及び受講した研修におけるキャリアについて考える要素の有無をたずねている。本章では、これらの質問に対し、「(企業負担で行う研修を)受けた」と答え、かつ、「キャリア(職業生活)について考える要素のある研修を受けた」と答えた者を、「キャリア研修受講者」として扱う。また、「(企業負担で行う研修を)受けた」と答え、かつ、「キャリア(職業生活)について考える要素のある研修を受けていない」と答えた者を、「一般研修受講者」として扱う。さらに、「(企業負担で行う研修を)を受けていない」と答えた者を、「研修非受講者」として扱う。

調査の割り付け条件ごとの回答者数は、図表5-1のとおりである。

図表5-1 調査の割り付け条件および回答者数

年齢層	分類	研修受講の有無	キャリア要素の有無	回答者数
50～54歳	キャリア研修受講者	あり	あり	899
	一般研修受講者	あり	なし	558
	研修非受講者	なし	—	903
55～59歳	キャリア研修受講者	あり	あり	758
	一般研修受講者	あり	なし	525
	研修非受講者	なし	—	1022
60～64歳	キャリア研修受講者	あり	あり	320
	一般研修受講者	あり	なし	187
	研修非受講者	なし	—	595
年齢計	キャリア研修受講者	あり	あり	1,977
	一般研修受講者	あり	なし	1,270
	研修非受講者	なし	—	2,520
合計				5,767

本章の分析対象は、50～59歳の回答者のうちキャリア研修受講者1,657名である(図表5-1の網掛け部分)。分析対象としたデータセットの属性を紹介すると、性別は「男性」95.8%、「女性」4.2%である。回答者の年齢は平均54.1歳(標準偏差(以下、「S.D.」と記述する)2.82)である。現在の勤務先への入職年齢は、「22歳以下」39.6%、「23～35歳」41.8%、「36～50歳」16.3%、「51歳以上」2.2%である。勤務先の正社員規模は、「99人以下」が6.9%、「100～299人」が9.8%、「300～999人」15.5%、「1,000～2,999人」16.3%、「3,000～9,999人」21.3%、「10,000人以上」29.8%となっている。職種は、「営業・事務・企画系」43.8%、「技術・専門職(技術系・専門職・クリエイティブ系)」40.2%、「サービス・販売系」4.5%、「製造・建設」4.8%、「その他」6.8%となっている。現在の職位は、「部長クラス」20.9%、「課長クラス」36.5%、「主任・係長クラス」27.8%、「一般社員」14.8%となっている。役職定年経験は、「あり」29.6%、「なし」70.4%である。

なお、キャリア(職業生活)について考える要素のある研修(以下、「キャリア研修」という。)を受けた年齢は、50～54歳では平均50.4歳(S.D.1.77)、55～59歳では平均54.9歳(S.D.2.36)であった。

### 3節 50代調査からみるキャリア研修の現状

#### 1. 研修の種類：どのような種類の研修として受けたか

本章の分析対象である、50～59歳の回答者のうちキャリア研修受講者1,657名に対し、キャリア研修として受けたのはどのような種類の研修だったかたずねたところ、「キャリアについて考えるための研修として受けた」50.6%、「退職準備研修などとして受けた」46.8%、「階層別研修として受けた」38.3%であった（複数回答。図表5-2参照のこと）。キャリアについて考えることに特化した研修として行われているほか、退職準備研修や階層別研修の中に、キャリアについて考える要素を入れていることがうかがわれる。

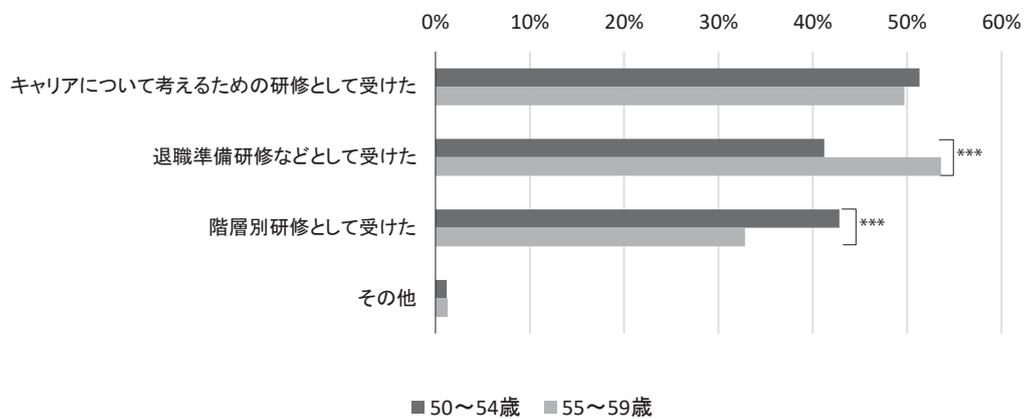
年齢別にみると、50代前半層で階層別研修、50代後半層で退職準備研修という回答が多い（図表5-3）。

図表5-2 どのような研修として受けたか（複数回答）

（単位：％）n=1,657

キャリアについて考えるための研修として受けた	退職準備研修などとして受けた	階層別研修として受けた	その他
50.6%	46.8%	38.3%	1.3%

図表5-3 年齢別どのような研修として受けたか（複数回答）



（単位：％）

n=1,657（50～54歳：899、55～59歳：758）

注 \*\*\*：p < 0.01, \*\*：p < 0.05

#### 2. 研修の目的：どのような研修として捉えたか

同じく50～59歳のキャリア研修受講者1,657名に、キャリア研修について、研修後に何のための研修だったと受け止めたかたずねたところ、図表5-4のとおりであった。キャリア研修については、かつては「肩たたき研修」などと受け取られることもあったが、少なくとも今回回答を得たキャリア研修受講者からは、「自らの働き方について考える」（56.9%）、「モ

モチベーションを維持・向上する」(39.1%)、「役割や働き方が変わることに対応する」(36.1%)、「社内で長く働くことを促す」(21.5%)など、働き続けるための研修として捉えられており、社外に転出することを促すための研修と受け取る者は1割に満たない。

年齢別にみると、50代前半層では、自らの働き方について考えるための研修としてとらえられているのに対し、50代後半層では、働き方が変わることへの対応、老後のための研修ととらえる者の割合が有意に高くなっている(図表5-5)。一般的な定年年齢である60歳が近いため、研修内容も定年後再雇用などを念頭に置いたものとなっていることに加え、受講する側も間近に迫る定年年齢を意識しているためであると考えられる。

また、従業員規模別にみると、規模が小さいほど、社内で長く働くための研修と受け止めている。これに対し、規模が大きい企業においては、働き方が変わることに対応するための研修という受け止め方をする者の割合が有意に高いほか、社外に出ることを促すための研修と受け止めている者の割合も有意に高くなっている(図表5-6)。

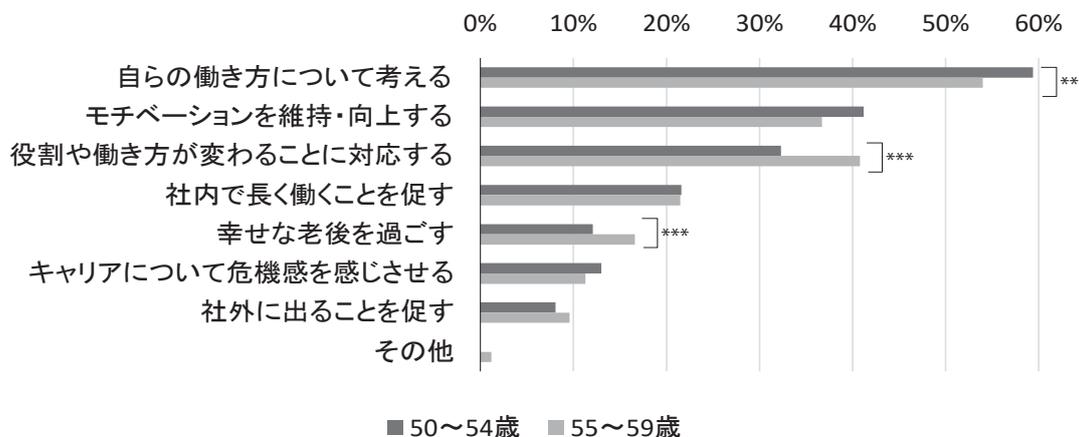
図表5-4 キャリア研修の目的についての受け止め(複数回答)

(単位：%) n=1,657

自らの働き方について考える	モチベーションを維持・向上する	役割や働き方が変わることに対応する	社内で長く働くことを促す	幸せな老後を過ごす	キャリアについて危機感を感じさせる	社外に出ることを促す	その他
56.9%	39.1%	36.1%	21.5%	14.2%	12.3%	8.8%	1.3%

図表5-5 年齢別キャリア研修の目的についての受け止め(複数回答)

(単位：%)  
n=1,657 (50～54歳：899, 55～59歳：758)

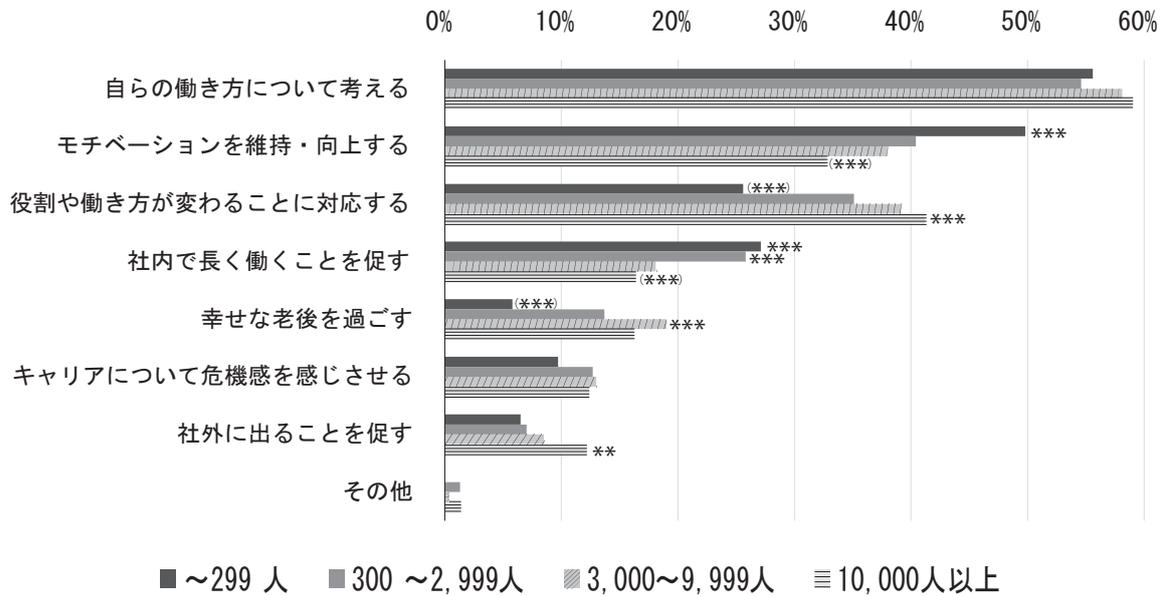


注 \*\*\* : p < 0.01, \*\* : p < 0.05

図表5-6 従業員規模別キャリア研修の目的についての受け止め(複数回答)

(単位：%)

n=1,650 (~299人：277, 300~2,999人：527, 3,000~9,999人：353, 10,000人～：493)



注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$   
 ( ) は有意に低いものである。

### 3. キャリア研修の対象者等

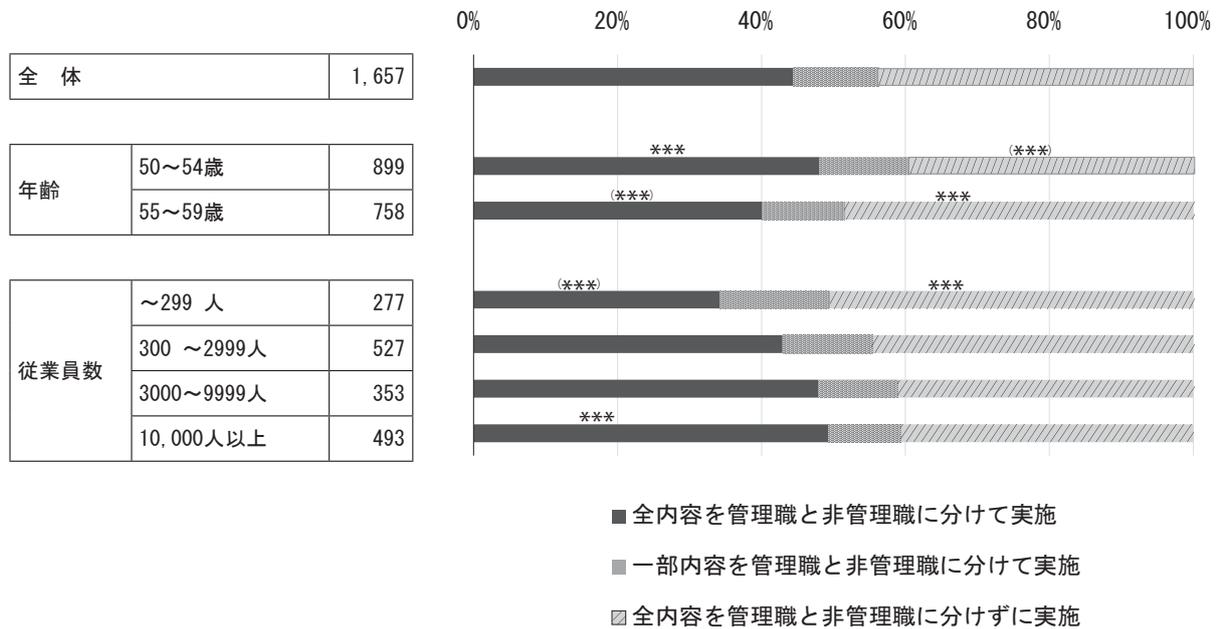
キャリア研修については、第4章でみたように、一定年齢に達した社員全員を対象とする場合のほか、管理職のみを対象とする場合、非管理職のみを対象とする場合がある。

キャリア研修受講者に、管理職クラスと非管理職クラスに分けて行われたかたずねたところ、「全内容を管理職と非管理職に分けて実施」が44.4%と半数近くを占める一方で、「全内容を管理職と非管理職に分けずに実施」も43.6%と半数近くを占めている。「一部内容を管理職と非管理職を分けて実施」は11.9%であった(図表5-7)。

年齢別には50代前半層の方が、従業員規模別には規模が大きい方が、管理職クラスと非管理職クラスを分けている割合が有意に高い(図表5-7)。規模の大きな企業の方が、管理職と非管理職の職務や処遇の差が大きいこと、規模が大きな企業の方が役職定年導入割合が高いことなど関係すると考えられる。

図表5-7 キャリア研修の対象者(単一回答)

(単位:人,%)

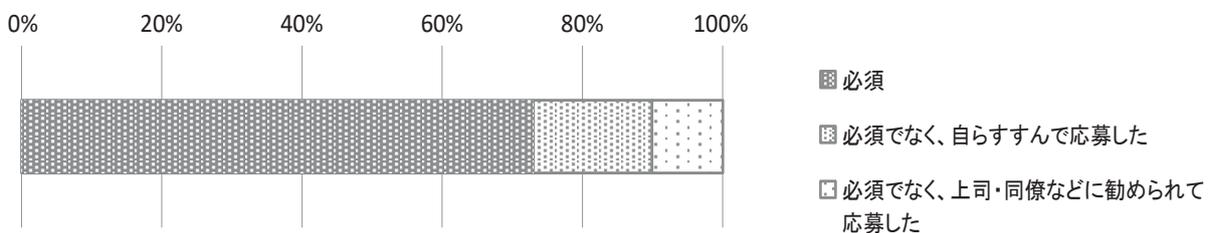


注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$   
 ( ) は有意に低いものである。

さらに、研修受講は必須であったか任意であったかについて尋ねたところ、「必須」が73.0%と多く、「必須でなく、自らすすんで応募した」は16.9%、「必須でなく、上司・同僚などに進められて応募した」は10.1%であった(図表5-8)。キャリア研修は、キャリアについて考えることを希望する人のための研修というよりも、会社として中高年社員に受講させたい研修だと言えそうである。

図表5-8 研修受講は必須であったか(単一回答)

n = 1,657



#### 4. 研修の内容

キャリア研修に含まれている内容をみると、「自身のキャリアについて考えることの重要性について学ぶ」が73.1%と最多で、「これまでの仕事を振り返る」(56.7%)、「働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する」(55.6%)、「今後の働き方やキャリ

アについて考える」(50.8%)、「今後のキャリアプランを作成する」(43.7%)、「会社の再雇用制度の概要、退職金制度などについて知る」(42.9%)、「会社の自己啓発制度、研修制度、自己申告制度、再就職支援制度などについて知る」(33.5%)と続く。さらに、「公的年金制度、医療保険制度、雇用保険制度、介護保険制度など国の制度について知る」(27.3%)、「資産形成のしかたやマネープラン作成について学ぶ」(24.9%)などが続いている(図表5-9)。

次に、それらのうち、最も長時間行ったものについてみると、「自身のキャリアについて考えることの重要性について学ぶ」が25.1%と最多で、「働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する」(14.2%)、「今後のキャリアプランを作成する」(13.4%)、「今後の働き方やキャリアについて考える」(12.4%)、「会社の再雇用制度の概要、退職金制度などについて知る」(9.8%)の順となっている(図表5-9)。

研修の内容には、キャリアについて考えることの重要性の理解、自己理解、今後のプラン作成、会社の制度理解のほか、年金やマネープランに関することなども含まれているが、特に時間をかけているのは、キャリアについて考えることの重要性の理解、自己理解、今後の展望などであった。

図表5-9 キャリア研修の内容(左段：複数回答，右段：単一回答(列計))

(単位：人，%) n=1,657

		含まれていたもの 研修受講者に 占める割合	最も長時間行ったもの 研修受講者に 占める割合
キャリア重要性理解	自身のキャリアについて考えることの重要性について学ぶ	73.1%	25.1%
自己理解	これまでの仕事を振り返る	56.7%	7.5%
	働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する	55.6%	14.2%
環境理解	会社の再雇用制度の概要、退職金制度などについて知る	42.9%	9.8%
	会社の自己啓発制度、研修制度、自己申告制度、再就職支援制度などについて知る	33.5%	5.3%
今後の展望	今後の働き方やキャリアについて考える	50.8%	12.4%
	今後のキャリアプランを作成する	43.7%	13.4%
その他	働いている先輩の体験談を聞く	10.7%	1.0%
	公的年金制度、医療保険制度、雇用保険制度、介護保険制度など国の制度について知る	27.3%	3.3%
	健康管理のしかたについて知る	19.2%	1.2%
	資産形成のしかたやマネープラン作成について学ぶ	24.9%	3.6%
	生きがいについて学ぶ	18.6%	2.1%
	その他	1.2%	1.1%
計		100.0%	100.0%

なお、本章では、109 ページで述べたように、キャリアについて考える要素のある研修をキャリア研修と捉えている。このため、「キャリア開発研修」などの名称でキャリアについて考えること自体を目的とした研修のほか、「退職準備研修」など一部にキャリアについて

考える要素が含まれた研修等についても、キャリア研修と捉えている。キャリアについて考えること自体を目的とした研修と、別のことを目的とした研修でその一部にキャリアについて考える要素が含まれている研修とでは、キャリアに関する研修内容に違いがあることが考えられる。このため、「キャリア開発研修」などキャリアについて考えること自体を目的としたキャリア研修を受けた場合について、その内容を調べたところ、図表 5-10 のとおりであった。図表 5-6、5-9 と比べてみると、キャリアについて考えることの重要性の理解などの割合が高くなっている。

図表 5 - 10 キャリアについて考えること自体を目的としたキャリア研修の内容  
(左段：複数回答，右段：単一回答 (列計))

(単位：人，%) n=838

		含まれていたもの	最も長時間行ったもの
		研修受講者に占める割合	研修受講者に占める割合
キャリア重要性理解	自身のキャリアについて考えることの重要性について学ぶ	80.4% ***	31.5% ***
自己理解	これまでの仕事を振り返る	59.3% **	8.7%
	働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する	59.5% (***)	13.6%
環境理解	会社の再雇用制度の概要、退職金制度などについて知る	37.4% (***)	6.3% (***)
	会社の自己啓発制度、研修制度、自己申告制度、再就職支援制度などについて知る	35.3%	5.1%
今後の展望	今後の働き方やキャリアについて考える	50.2%	12.6%
	今後のキャリアプランを作成する	44.3%	12.6%
その他	働いている先輩の体験談を聞く	11.7%	1.0%
	公的年金制度、医療保険制度、雇用保険制度、介護保険制度など国の制度について知る	24.1% (***)	1.9% (***)
	健康管理のしかたについて知る	19.3%	1.1%
	資産形成のしかたやマネープラン作成について学ぶ	22.7% (**)	2.4% (***)
	生きがいについて学ぶ	18.6%	2.3%
	その他	0.8%	0.8%
計		100.0%	100.0%

注 図表 5-9 のキャリア研修と比べ有意差があるものにアスタリスクを付した。

\*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \* :  $p < 0.1$

( ) は有意に低いものである。

研修内容については、年齢によって差があることも考えられる。年齢別にみたところ、50代前半層では、「働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する」と回答した者の割合が、50代後半層に比べ、有意に高い。一方、50代後半層では、「会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る」、「会社の自己啓発制度、研修制度、再就職支援制度などについて知る」、「公的年金制度など国の制度について知る」、「資産形成のしかたやマネープラン作成について学ぶ」、「健康管理のしかたについて知る」と回答した者の割合が、50代前半層に比べ、有意に高い(図表 5-11)。50代前半層では、このあとの働き方を意識した

研修内容としている一方、50代後半層では退職後をにらんだ内容となっている。

従業員規模別に見ると、総じて、規模が大きいほど、研修内容に含まれていた項目が多く、すべての項目において、規模が小さい企業の割合を上回っている。また、その差は、「働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する」を除くすべての項目で有意であった（図表5-11）。

図表5-11 キャリア研修の内容(複数回答)

(単位：人,%)

	全体 (人)	自身のキャリアについて考えることの重要性について学ぶ	これまでの仕事を振り返る	働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する	会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る	会社の自己啓発制度、研修制度、再就職支援制度などについて知る	今後の働き方やキャリアについて考える	今後のキャリアプランを作成する	働いている先輩の体験談を聞く	知る 公的年金制度など国の制度について知る	健康管理のしかたについて知る	資産形成のしかたやマネープラン作成について学ぶ	生きがいについて学ぶ	その他	
全体	1,657	73.1	56.7	55.6	42.9	33.5	50.8	43.7	10.7	27.3	19.2	24.9	18.6	1.2	
年齢	50～54歳	899	72.5	56.6	58.5**	37.4***	30.8**	50.2	42.8	10.7	23.0***	15.8***	22.9**	17.2	1.0
	55～59歳	758	73.7	56.7	52.2**	49.5***	36.7**	51.5	44.7	10.8	32.3***	23.2***	27.3**	20.2	1.5
従業員数	～299人	277	64.3***	49.8***	53.8	18.8***	24.5***	40.4***	26.4***	8.3	12.3***	15.5	11.6***	14.4***	1.8
	300～2999人	527	71.9	52.9***	52.6	39.3***	30.2	45.5***	39.3***	6.6***	22.4***	15.2***	22.0	15.2***	0.6
	3000～9999人	353	73.9	56.1	56.9	49.9***	35.1	54.7	48.4***	12.2	31.2	21.0	28.6	18.7	1.7
	10,000人以上	493	78.3***	64.3***	59.0	55.4***	40.8***	59.0***	54.6***	15.6***	38.1***	24.1***	32.9***	24.5***	1.2

注：有意差があるもののうち、高い方に濃い網かけ、低い方に薄い網かけを行った。

\*\*\*：p < 0.01、\*\*：p < 0.05、\*：p < 0.1

( ) は有意に低いものである。

## 5. キャリア研修の時間等

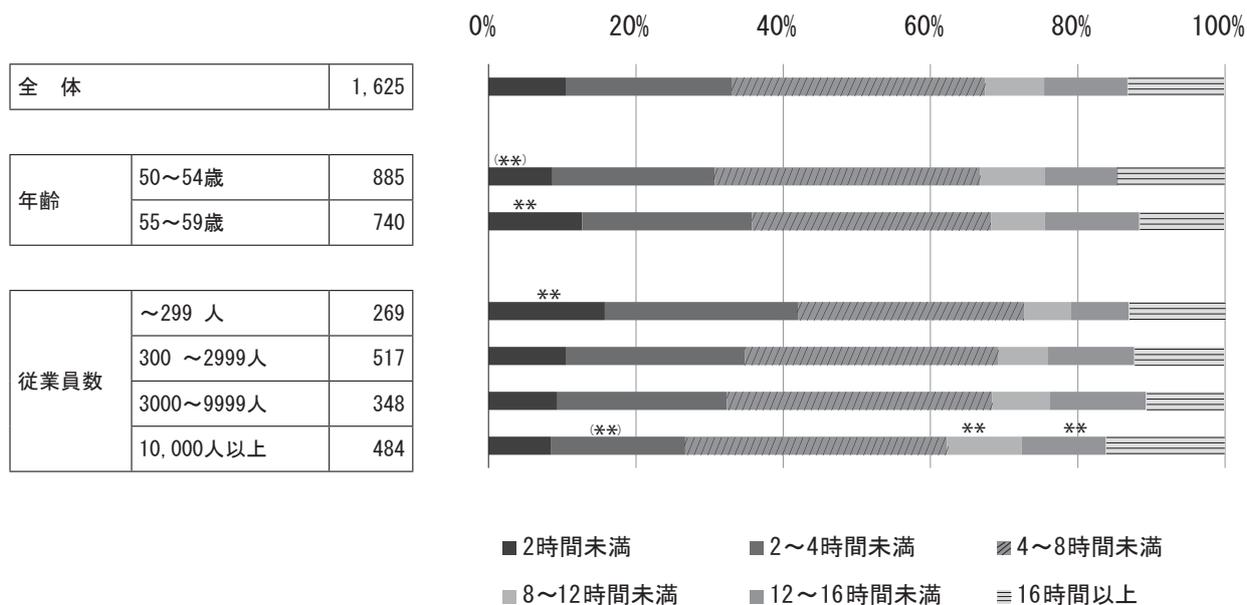
次に、研修を実施した時間についてみてみよう。上記4.の内容の項目を行った合計時間をたずねたところ、「2時間未満」(10.2%)、「2～4時間未満」(21.9%)、「4～8時間未満」(33.5%)、「8～12時間未満」(7.8%)、「12～16時間未満」(11.0%)、「16時間以上」(12.9%)であり、「4～8時間未満」が最多であり、次いで「2～4時間未満」、「16時間以上」であり、短めのものが多い一方で、2日以上など長いものも多かった(図表5-12)。

従業員規模別には、規模が小さい企業では総じて時間が短く、「2時間未満」の割合は有意に高かった。一方、規模が大きい企業では、研修時間は長い傾向にあり、10,000人以上規模では、「2～4時間未満」の割合が有意に低く、「8～12時間未満」、「16時間以上」で

有意に長かった（図表 5-12）。全体にばらつきが大きいこと、また、規模による差が大きいことが読み取れる。

図表5-12 キャリア研修の時間(単一回答)

(単位：人,%)

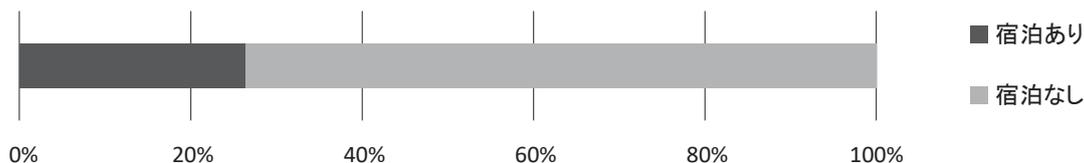


注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$   
 ( ) は有意に低いものである。

宿泊の有無については、「宿泊付き」が 26.4%、「宿泊付きではなかった」が 73.6%であった（図表 5-13）。

図表5-13 キャリア研修 宿泊の有無(単一回答)

(単位：%) n=1,657



## 6. 研修内容と研修時間

研修時間が長ければ、より充実した研修を実施することができ、多くの項目について研修を行うことができる。研修時間と実施した内容についてみたところ、図表5-14のとおりであった。研修時間が長い方がより多くの内容を実施している割合が高いが、時間は短くとも、基本的な内容とみられるキャリア重要性理解、自己理解や、会社の再雇用制度、退職金制度などについては、実施割合が高いことが読み取れる。

次に、最も長時間行った内容についてみてみよう。時間が短い研修では、会社の制度について説明している時間の割合が比較的高い。ここは、はずせないということであろう。時間が長くなるにしたがって、キャリアの重要性理解、今後の展望の割合が増え、最も時間の長いグループでは、キャリアの重要性理解に時間をかけていることが読み取れる（図表5-15）。実施している内容よりも、どのくらい丁寧に実施しているか、に違いがあるようである。

図表5-14 研修内容と研修時間(複数回答)

(単位：人,%)

	人数	キャリア重要性理解	自己理解		環境理解		今後の展望		その他					
		自身のキャリアについて考えることの重要性について学ぶ	これまでの仕事を振り返る	働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する	会社の再雇用制度の概要、退職金制度などについて知る	会社の自己啓発制度、研修制度、自己申告制度、再就職支援制度などについて知る	今後の働き方やキャリアについて考える	今後のキャリアプランを作成する	働いている先輩の体験談を聞く	公的年金制度、医療保険制度、雇用保険制度、介護保険制度など国の制度について知る	健康管理のしかたについて知る	資産形成のしかたやマネープラン作成について学ぶ	生きがいについて学ぶ	その他
2時間未満	181	61.9%	42.5%	47.0%	43.1%	27.1%	40.9%	29.3%	7.2%	21.0%	13.3%	22.7%	8.8%	1.7%
2~4時間未満	363	71.3%	55.6%	48.5%	43.0%	31.4%	43.0%	35.5%	9.6%	25.3%	20.9%	22.6%	12.7%	0.3%
4~8時間未満	555	74.8%	56.6%	53.3%	43.1%	33.7%	55.9%	47.6%	9.7%	29.9%	18.4%	25.6%	20.2%	0.4%
8~12時間未満	130	80.0%	64.6%	65.4%	49.2%	37.7%	66.2%	59.2%	11.5%	36.2%	21.5%	30.0%	23.1%	0.8%
12~16時間未満	182	82.4%	68.1%	70.3%	46.7%	38.5%	57.1%	56.6%	12.1%	30.8%	23.1%	31.9%	25.3%	0.5%
16時間以上	214	79.9%	64.5%	71.0%	41.6%	40.2%	51.9%	45.8%	18.2%	22.4%	18.2%	21.5%	21.5%	0.9%
全体	1,657	73.1%	56.7%	55.6%	42.9%	33.5%	50.8%	43.7%	10.7%	27.3%	19.2%	24.9%	18.6%	1.2%

注：60%以上、50%以上、40%以上に、パーセンテージが高いものほど濃い網かけを行った。  
全体には、時間についての回答なし32人を含む。

図表5-15 研修時間と研修で最も長時間行った内容(単一回答)

(単位：人,%)

	人数	キャリア 重要性理 解	自己理解		環境理解		今後の展望		その他						計
		自身のキャリアについて学ぶ	これまでの仕事を振り返る	働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する	会社の再雇用制度の概要、退職金制度などについて知る	会社の自己啓発制度、研修制度、自己申告制度、再就職支援制度などについて知る	今後の働き方やキャリアについて考える	今後のキャリアプランを作成する	働いている先輩の体験談を聞く	公的年金制度、医療保険制度、雇用保険制度、介護保険制度など国の制度について知る	健康管理のしかたについて知る	資産形成のしかたやマネープラン作成について学ぶ	生きがいについて学ぶ	その他	
2時間未満	181	19.3%	9.4%	16.0%	14.9%	6.1%	7.7%	9.9%	0.6%	6.1%	0.0%	7.7%	0.6%	1.7%	100.0%
2~4時間未満	363	26.7%	8.0%	12.4%	13.2%	4.4%	10.7%	10.7%	1.9%	3.6%	2.2%	4.4%	1.7%	0.0%	100.0%
4~8時間未満	555	25.0%	8.8%	13.0%	10.8%	4.1%	13.7%	14.8%	1.4%	2.9%	0.5%	3.6%	0.9%	0.4%	100.0%
8~12時間未満	130	25.4%	5.4%	13.1%	6.2%	6.2%	18.5%	17.7%	0.0%	3.1%	0.8%	1.5%	1.5%	0.8%	100.0%
12~16時間未満	182	25.8%	4.9%	17.6%	4.4%	4.9%	13.7%	19.2%	0.5%	2.7%	0.5%	1.6%	3.8%	0.0%	100.0%
16時間以上	214	30.4%	6.5%	18.7%	5.6%	9.3%	12.6%	11.7%	0.0%	1.4%	0.9%	0.5%	1.4%	0.9%	100.0%
全体	1,657	25.1%	7.5%	14.2%	9.8%	5.3%	12.4%	13.4%	1.0%	3.3%	1.2%	3.6%	2.1%	1.1%	100.0%

注：30%以上、20%以上、10%以上に、パーセンテージが高いものほど濃い網かけを行った。  
全体には、時間についての回答なし32人を含む。

## 7. キャリア研修の実施方法

### (1) 実施手法

キャリア研修の実施手法については、「講義」(73.9%)のほか、「演習(グループで行うもの)」(68.6%)を取り入れている場合が多い。このほか、「今後のキャリアプランの作成」(35.8%)、「今後のキャリアプランの発表」(21.0%)、「演習(一人で行うもの)」(20.6%)、「発表したプランについての話し合い」(17.6%)なども行われている(図表5-16)。

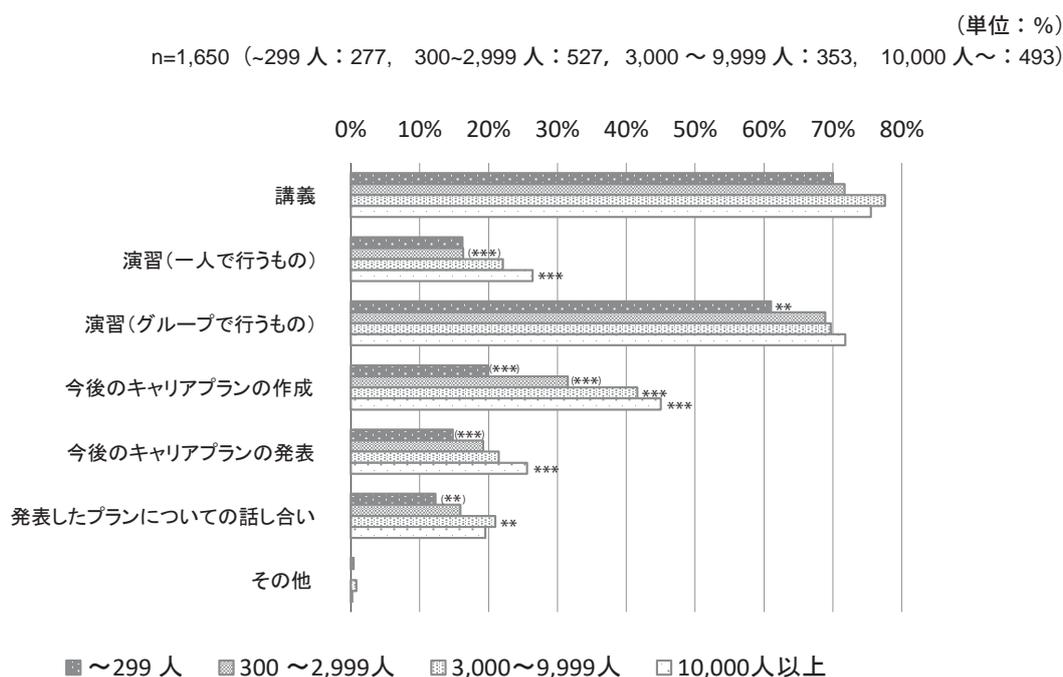
従業員規模別にみると、「今後のキャリアプランの作成」を実施している割合において、従業員規模による差が大きく、299人以下の企業において実施企業が2割に満たないのに対し、3,000人以上規模の企業では、その倍を上回る4割以上の企業において実施している。このほか、「今後のキャリアプランの発表」、「演習(一人で行うもの)」、「発表したプランについての話し合い」についても、規模の大きな企業の実施割合が、規模の小さな企業に比べ、有意に高くなっている(図表5-17)。

図表5-16 キャリア研修の実施手法(複数回答)

(単位：%) n=1,657

講義	演習(一人で行うもの)	演習(グループで行うもの)	今後のキャリアプランの作成	今後のキャリアプランの発表	発表したプランについての話し合い	その他
73.9%	20.6%	68.6%	35.8%	21.0%	17.6%	0.3%

図表5-17 従業員規模別キャリア研修の実施手法(複数回答)



注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$   
 ( ) は有意に低いものである。

## (2) 研修講師

さらに、研修の講師についてたずねたところ、「社外の人」が70.1%と圧倒的に多く、「社内の人」は35.5%、「OBなど、今は社内の人ではないが、元社内の人」が8.4%であった(図表5-18)。なお、これら3つを合わせると114.0%となる。社外の人、社内の人、元社内の人を、併用しているケースも少なからずあることがわかる。

従業員規模別にみると、規模が大きい企業では、社内の人である割合が有意に高かった。また、規模の大きい企業ほど、併用しているケースが多い(図表5-18)。

社外講師の場合は、研修の専門家が、企業から依頼を受けて、講師を務める。当然のことながら、依頼するたびに費用がかかる。これに対し、社内講師の場合は、企業内で研修ができる者を育てる必要があるため、これにコストを要するほか、研修の準備のための時間にも人件費が必要であるが顔見知りの社員では言いにくいことがあることも考えられる。しかし

ながら、研修を行う都度、費用が生じるわけではない。また、企業の実情を熟知しており、企業の考えを反映した研修を実施しやすい。社内にキャリア研修についての知識、経験を蓄積することができる。キャリア研修の講師を誰に務めてもらうかは、研修の目的、内容と関係する面もある。これらと併せて考える必要がある。

図表5-18 キャリア研修の講師(複数回答)

(単位：人，%)

		人数	社内の人	元社内の人	社外の人
全体		1,657	35.5%	8.4%	70.1%
年齢	50～54歳	899	35.5%	9.3%	69.3%
	55～59歳	758	35.5%	7.3%	71.1%
従業員数	～299人	277	20.9% <sup>(***)</sup>	4.7% <sup>(***)</sup>	79.1% <sup>***</sup>
	300～2,999人	527	32.1% <sup>(***)</sup>	7.4%	75.0% <sup>***</sup>
	3,000～9,999人	353	40.5% <sup>***</sup>	6.8%	68.8%
	10,000人以上	493	43.6% <sup>***</sup>	12.8% <sup>***</sup>	61.1% <sup>(***)</sup>

注 \*\*\*：p < 0.01， \*\*：p < 0.05  
 ( ) は有意に低いものである。

## 8. キャリア研修後について

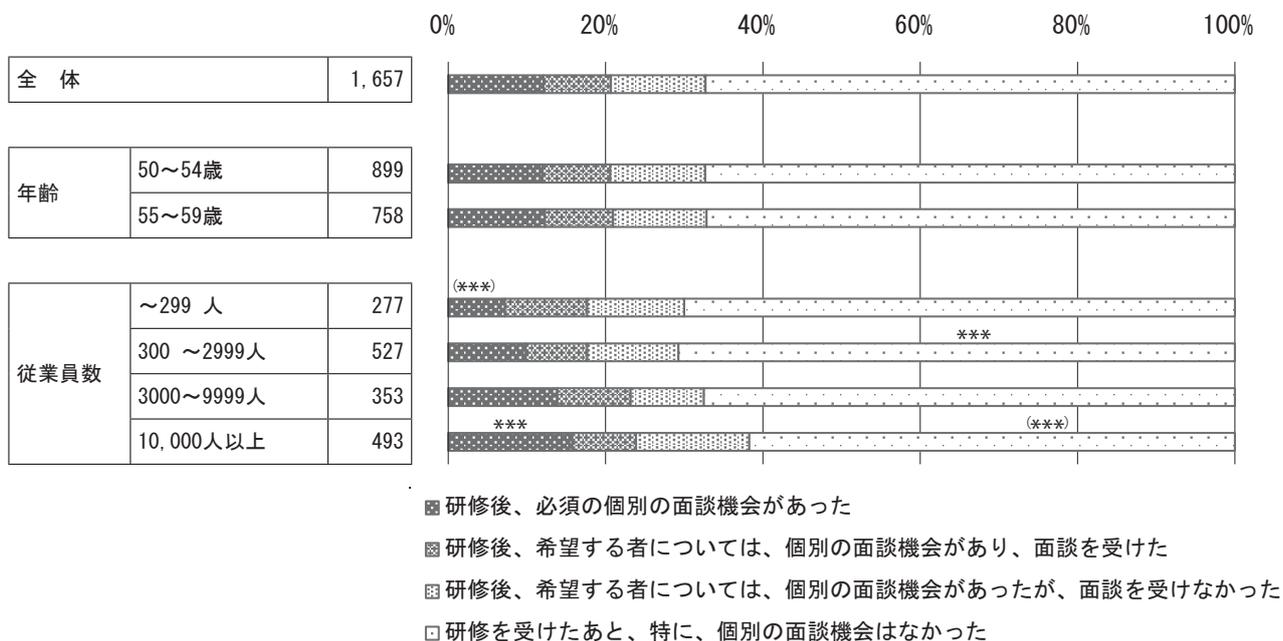
### (1) 研修後の面談

キャリア研修受講者に、研修後の面談についてたずねたところ、「研修後、必須の個別の面談機会があった」12.1%、「研修後、希望する者については、個別の面談機会があり、面談を受けた」8.6%、「研修後、希望する者については、個別の面談機会があったが、面談を受けなかった」12.0%、「研修を受けたあと、特に、個別の面談機会はなかった」は67.2%であった。大まかに言うと、面談の機会が用意されていると認識している受講者は受講者全体の約3割、実際に面談を行った者は約2割ということになる。第4章では、先進的な事例を取り上げたこともあり、面談の機会が設けられていることが多かったが、面談の機会が設けられていないことも多いようである。なお、面談の機会が設けられていても、受講者がそれを認識していない場合もあるので注意が必要である。

面談の機会が用意されている割合は、従業員規模が大きい方が有意に高かった(図表5-19)。

図表5-19 キャリア研修後の面談機会(単一回答)

(単位:人,%)



注 \*\*\* : p < 0.01, \*\* : p < 0.05  
 ( ) は有意に低いものである。

さらに、面談した者 344 名を対象に、面談した相手をたずねたところ、「社内の専門家（人事部）」が 47.1%、「社内の専門家（人事部以外）」が 33.1%、「外部の専門家」が 30.5%であった。従業員規模別にみると、規模が小さな企業では、社内の専門家の割合が低くなっている（図表 5-20）。

図表 5 - 20 キャリア研修後の面談相手（複数回答）

（単位：人，%）

		人数	社内の専門 家(人事部)	社内の専門 家（人事部 以外)	外部の専門 家
全 体		344	47.1%	33.1%	30.5%
年 齢	50～54歳	185	45.4%	35.7%	29.2%
	55～59歳	159	49.1%	30.2%	32.1%
従業員数	～299人	49	28.5%**	32.7%	44.9%**
	300～2,999人	93	48.4%	32.3%	35.4%
	3,000～9,999人	82	50.0%	32.9%	29.3%
	10,000人以上	118	48.3%	34.7%	21.2%**

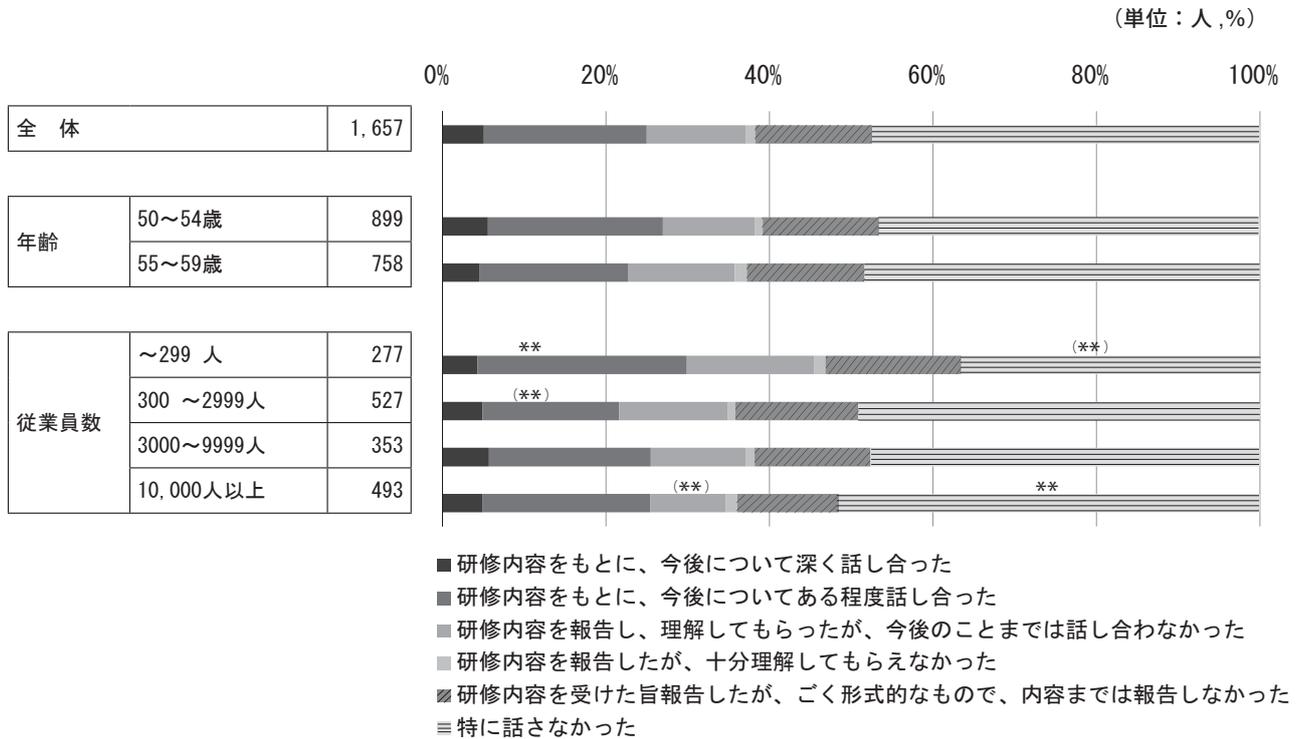
注 \*\*\*：p < 0.01, \*\*：p < 0.05  
（ ）は有意に低いものである。

## (2) キャリア研修後の上司への報告

キャリア研修受講者に、研修後に上司に報告したり、話し合ったりしたかたずねたところ、図表 5-21 のとおりであった。「特に話さなかった」が 47.4%と半数近くを占め、「研修内容を受けた旨報告したが、ごく形式的なもので、内容までは報告しなかった」14.3%と合わせると 61.7%と 6割以上を占める。これに対し、上司と話し合ったと言えるレベルの回答は、「研修内容をもとに、今後について深く話し合った」(5.1%)、「研修内容をもとに、今後についてある程度話し合った」(19.9%)と合わせて 25.0%となっている。

従業員規模別にみると、規模が小さい企業において、「研修内容をもとに今後についてある程度話し合った」割合が有意に高いのに対し、10,000人以上規模の企業では、「特に話さなかった」の割合が有意に高い。規模の大小によって、研修について話をしているかどうかにかなり差があることが読み取れる。

図表 5 - 21 キャリア研修後の上司への報告（単一回答）



注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$   
 ( ) は有意に低いものである。

#### 4節 50代調査からみるキャリア研修の効果

##### 1. 研修を受けての感想

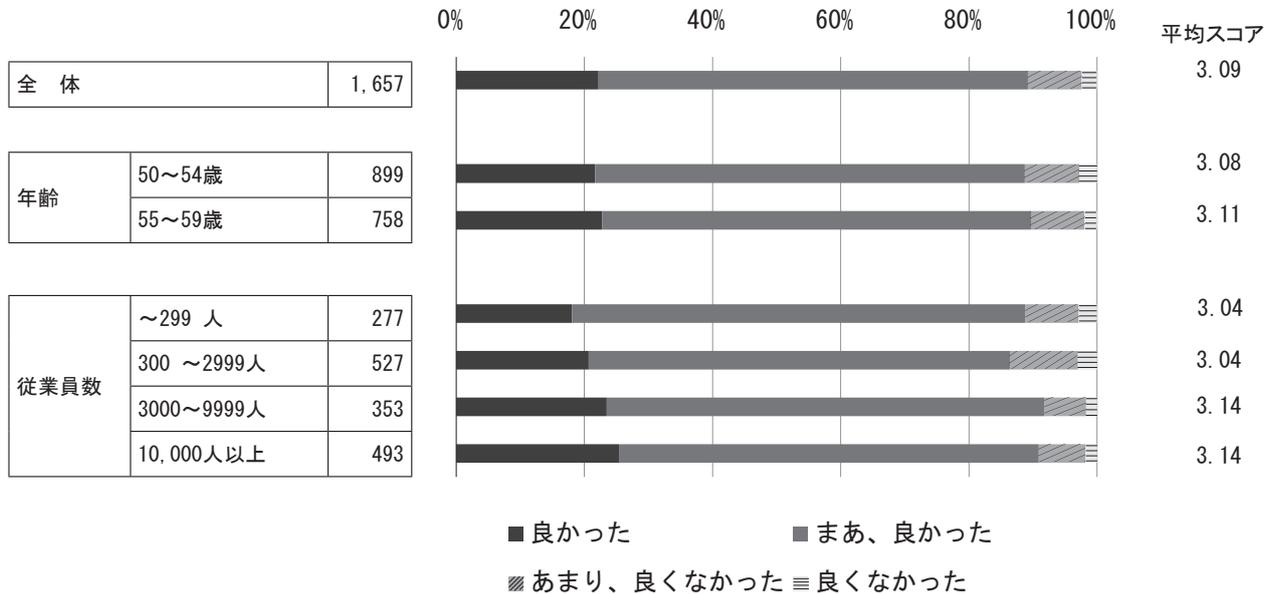
###### (1) 全体としてどうか

キャリア研修受講者に、「研修を受けて良かったか」をたずねたところ、「良かった」22.2%、「まあ、良かった」67.0%、「あまり、良くなかった」8.4%、「良くなかった」2.4%で、「良かった」、「まあ、良かった」を合わせると、約9割が良かったと回答している。

従業員規模別では、規模が大きいほど「良かった」の割合が高い。「良かった」を4点、「まあ、良かった」を3点、「あまり、良くなかった」を2点、「良くなかった」を1点として出した平均スコアをみても、従業員規模の大きなところが高くなっている（図表5-22）。

図表 5 - 22 キャリア研修を受けての感想（単一回答）

（単位：人、％）



注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$   
 ( ) は有意に低いものである。

調査では、研修を受けて良かったかだけでなく、その理由についても、自由記述により、必ず答えることを求めている。この自由記述を、テキストマイニング<sup>1</sup>を用いて、その内容を概観してみよう。

解析にあたっては、Text Mining Studio 6.0.3を用いて、単語頻度解析、係り受け頻度解析を行った。解析対象とした自由記述は 1,550 行（1,550 人分）であり、平均行長は、16.5 文字であった。

単語頻度解析では、単語の出現回数をカウントし、出現回数の多い単語を把握する。解析対象とする品詞は、名詞、形容詞、形容動詞、動詞とした。その結果を図表 5-23 に示す。

自分自身やキャリアについて考えるきっかけとなったこと、参考となったこと、知識が得られたことなどがうかがわれる。

<sup>1</sup> 定型化されていない文章に対して、自然言語処理の手法を利用し、単語やフレーズに分割したのち、テキストの記載内容の傾向や特徴を抽出し、新たな知見を見出す技術である（Hearst, 1999）。

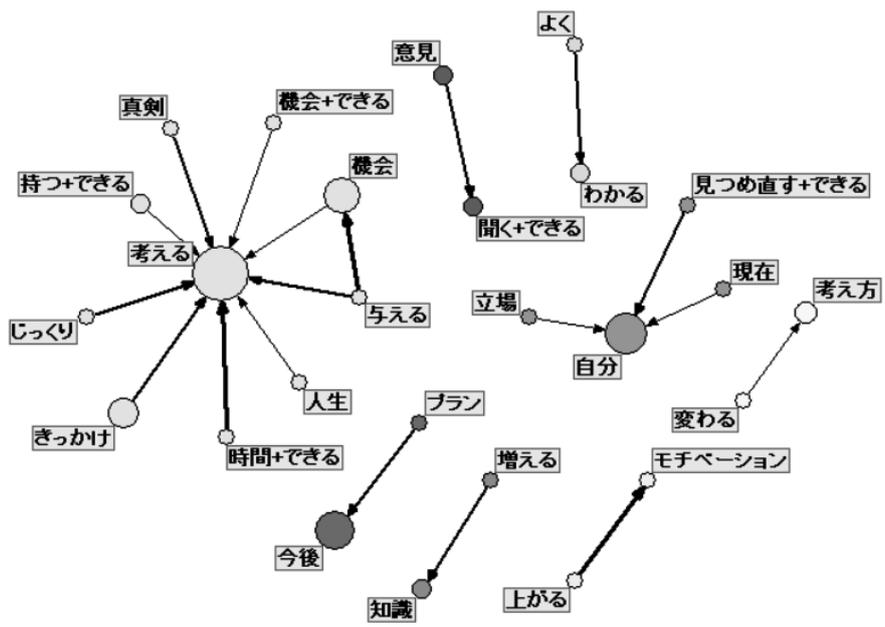
図表5-23 キャリア研修を受けての感想についての自由記述の単語頻度解析結果

順位	単語	頻度	順位	単語	頻度	順位	単語	頻度
1	考える	301	11	具体的	42	20	聞く+できる	28
2	自分	196	12	得る	40	22	理解+できる	27
3	機会	148	13	考える+できる	38	23	会社	26
4	きっかけ	102	14	わかる	35	24	退職後	24
5	良い	86	15	時間	33	25	ライフプラン	22
6	キャリア	84	16	考える+ない	30	25	確認+できる	22
7	内容	56	16	知る+ない	30	25	研修	22
8	考え方	49	16	知識	30	25	知る	22
9	仕事	48	19	定年後	29			
10	参考	47	20	思う	28			

係り受け頻度解析は、係り受け表現の出現回数をカウントし、単語の共起関係を把握するものである。解析対象とする品詞は、係り元単語については、名詞、係り先単語については、形容詞、形容動詞、動詞、サ変名詞とした。

図表 5-24 は、出現回数 5 回以上の単語の共起関係を示したものである。キャリア研修が、今後のことについて真剣にじっくり考えるきっかけになっており、人の意見も聞く中で、考え方も変わった、モチベーションが上がった、また、知識が増えたと受け取られている様子がうかがえる。

図表5-24 キャリア研修を受けての感想についての自由記述における単語の共起関係



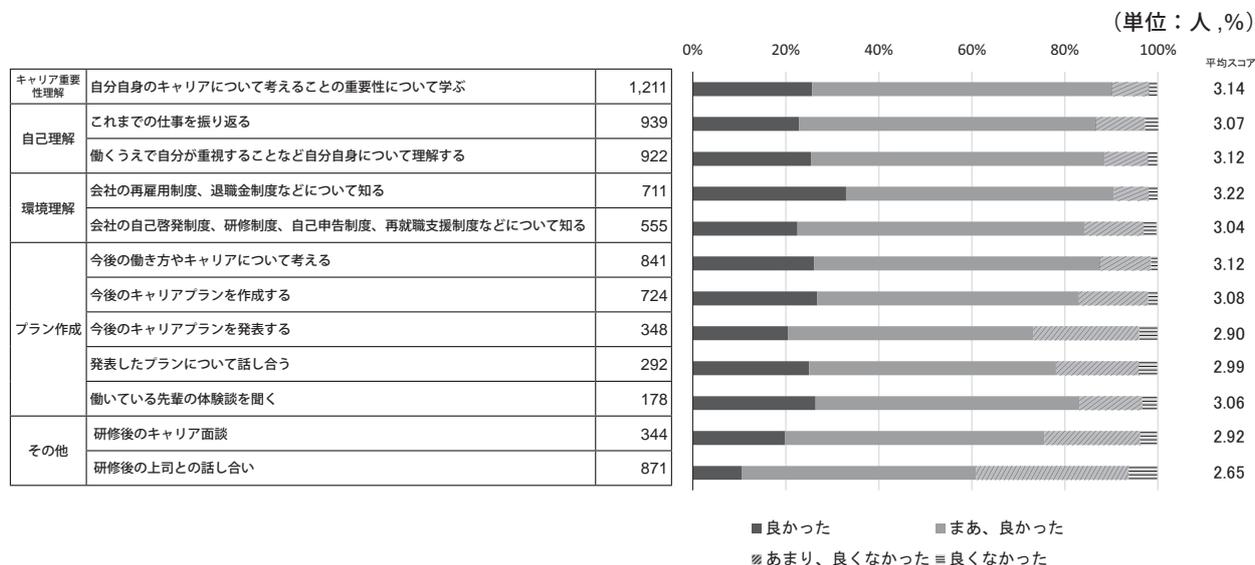
## (2) キャリア研修の内容別にみてどうか

キャリア研修会全体については、(1) で見たように約 9 割が良かったと回答しているが、キャリア研修の内容によって違いはあるだろうか。キャリア研修の内容別に平均スコアをみると、「会社の再雇用制度、退職金制度などについて知る」が 3.22 点でトップ、次いで、「自分自身のキャリアについて考えることの重要性について学ぶ」 3.14 点、「働くうえで自分が重視することなど自分自身について理解する」、「今後の働き方やキャリアについて考える」がいずれも 3.12 点と高かった。

再雇用制度、退職金制度など、受講者の今後の生活に直接関係する制度を知ることについて「良かった」とするのはある意味当然であろうが、その後は、自分自身のキャリア、働くうえで自分が重視すること、今後の働き方やキャリアなど、これからの働き方に関する項目が続いている。

一方、「良かった」割合が相対的に低い項目をみると、「研修後の上司との話し合い」は 2.65 点、「今後のキャリアプランを発表する」は 2.90 点、「研修後のキャリア面談」は 2.92 点、「発表したプランについて話し合う」は 2.99 点であった。研修後のキャリア面談や上司との話し合いについての評価や、プランを発表することについては、他の項目に比べ、評価は高くなかった（図表 5-25）。

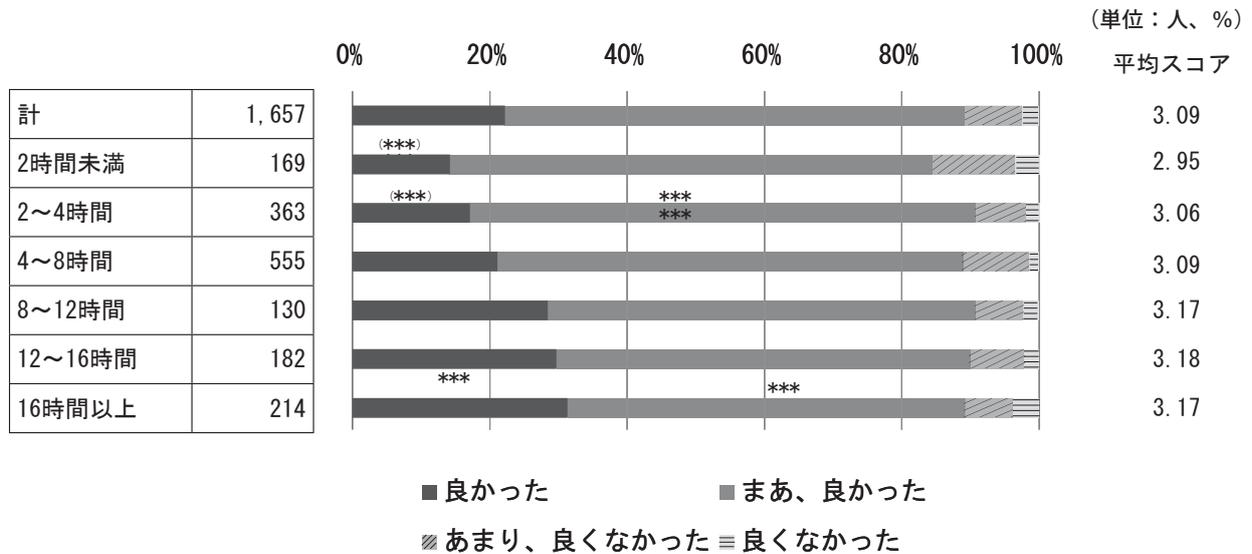
図表5-25 キャリア研修を受けての内容(項目別)



## (3) 研修時間との関係はどうか

研修時間が長いほど、満足度が高まることが考えられる。研修を受けて良かったかについて、研修時間別に見たところ、総じて、研修時間が長いほど、平均スコアは高くなっている。また、研修時間が長いほど、研修を受けて良かったという者の割合は増えており、「12～16 時間」、「16 時間以上」では、「2 時間未満」、「2～4 時間」に比べ、その割合は有意に高い（図表 5-26）。

図表5-26 研修時間別にみたキャリア研修を受けての感想(単一回答)



注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$   
 ( ) は有意に低いものである。

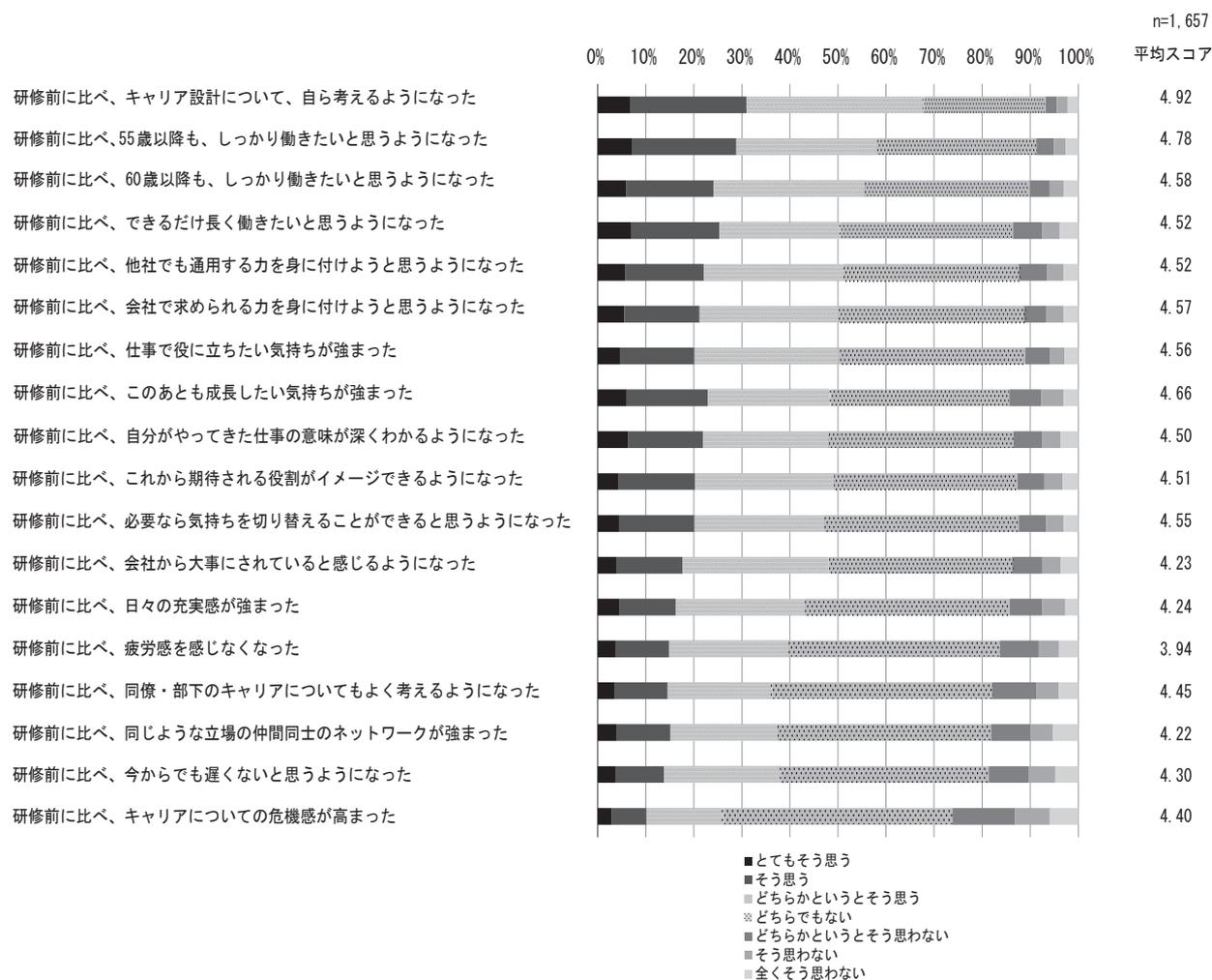
## 2. キャリア研修の効果

### (1) 効果の概要

キャリア研修受講後のキャリアについての考え方について、18項目について、7件法で、研修前に比べてどうか、たずねた。

研修前に比べてどうなったかについて、「とてもそう思う」を7点、「そう思う」を6点、「どちらかというそう思う」を5点、「どちらでもない」を4点、「どちらかというそう思わない」を3点、「そう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点として、項目別に平均スコアを出したところ、高い方から、「研修前に比べ、キャリア設計について、自ら考えるようになった」(4.92点)、「研修前に比べ、55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった」(4.78点)、「研修前に比べ、このあとも成長したい気持ちが強まった」(4.66点)、「60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった」(4.58点)、「研修前に比べ、会社で求められる力を身に付けようと思うようになった」(4.57点)などといった項目が並ぶ。一方、低い方をみると、「研修前に比べ、疲労感を感じなくなった」(3.94点)、「研修前に比べ、同じような立場の仲間同士のネットワークが強まった」(4.22点)、「研修前に比べ、会社から大事にされていると感じるようになった」(4.23点)、「研修前に比べ、日々の充実感が強まった」(4.24点)であった(図表5-27)。キャリアについて考えるようになる、モチベーションを高めるといった点では効果が認められた。

図表5-27 キャリア研修受講後のキャリアについての考え方(平均スコア) n=1,657



## (2) 年齢別、従業員規模別、研修時間別に見たキャリア研修の効果

年齢や従業員規模、研修時間によって、キャリア研修後のキャリアについての考え方に違いはあるだろうか。これについて明らかにするために、以下のとおり、分析を行った。

### ① 年齢による違い

年齢別の違いの有無について検討するために、50代前半層と50代後半層の者の平均値を比較した。その結果、「研修前に比べ、これから期待される役割がイメージできるようになった」は1%水準で、「研修前に比べ、仕事で役に立ちたい気持ちが強まった」、「研修前に比べ、このあとも成長したい気持ちが強まった」、「研修前に比べ、キャリアについての危機感が高まった」の3項目は5%水準で、50～54歳において、平均スコアが高かった(図表5-28)。すなわち、50代前半層の方が、50代後半層よりも、これらの項目について、キャリア研修による効果が高いことが認められた。

図表5-28 キャリア研修受講後のキャリアについての考え方(年代別平均スコア)

n=1,657 (50~54歳：899, 55~59歳：758)

	全体平均 スコア	50~54歳 平均スコア	55~59歳 平均スコア	p
研修前に比べ、キャリア設計について、自ら考えるようになった	4.92	4.91	4.93	
研修前に比べ、55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.78	4.77	4.78	
研修前に比べ、60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.58	4.52	4.65	*
研修前に比べ、できるだけ長く働きたいと思うようになった	4.52	4.48	4.56	
研修前に比べ、他社でも通用する力を身に付けようと思うようになった	4.52	4.58	4.46	*
研修前に比べ、会社で求められる力を身に付けようと思うようになった	4.57	4.63	4.50	*
研修前に比べ、仕事で役に立ちたい気持ちが強まった	4.56	4.62	4.48	**
研修前に比べ、このあとも成長したい気持ちが強まった	4.66	4.72	4.6	**
研修前に比べ、自分がやってきた仕事の意味が深くわかるようになった	4.50	4.55	4.44	*
研修前に比べ、これから期待される役割がイメージできるようになった	4.51	4.59	4.41	***
研修前に比べ、必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった	4.55	4.59	4.50	
研修前に比べ、会社から大事にされていると感じるようになった	4.23	4.27	4.18	
研修前に比べ、日々の充実感が強まった	4.24	4.28	4.18	
研修前に比べ、疲労感を感じなくなった	3.94	3.99	3.88	
研修前に比べ、同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった	4.45	4.50	4.38	*
研修前に比べ、同じような立場の仲間同士のネットワークが強まった	4.22	4.27	4.15	*
研修前に比べ、今からでも遅くないと思うようになった	4.30	4.33	4.25	
研修前に比べ、キャリアについての危機感が高まった	4.40	4.46	4.32	**

注 \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \* :  $p < 0.1$

## ② 従業員規模による違い

図表5-29は、規模別に平均スコアを示したものである。これをみると、「研修前に比べ、キャリア設計について、自ら考えるようになった」など、規模の大きな企業において、平均スコアが高い項目がある一方で、「研修前に比べ、会社で求められる力を身に付けようと思うようになった」、「研修前に比べ、これから期待される役割がイメージできるようになった」など、299人以下規模の企業において平均スコアが高い項目も多かった。

図表5-29 キャリア研修受講後のキャリアについての考え方(従業員規模別平均スコア)

n=1,657 (~299人:277, 300~2,999人:527, 3,000~9,999人:353, 10,000人~:493)

	全体平均 スコア	~299人	300~ 2999人	3000~ 9999人	10,000人 以上
研修前に比べ、キャリア設計について、自ら考えるようになった	4.92	4.84	4.82	5.04	5.01
研修前に比べ、55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.78	4.79	4.63	4.88	4.86
研修前に比べ、60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.58	4.63	4.42	4.64	4.69
研修前に比べ、できるだけ長く働きたいと思うようになった	4.52	4.56	4.42	4.54	4.59
研修前に比べ、他社でも通用する力を身に付けようと思うようになった	4.52	4.65	4.43	4.55	4.55
研修前に比べ、会社で求められる力を身に付けようと思うようになった	4.57	4.73	4.51	4.53	4.58
研修前に比べ、仕事で役に立ちたい気持ちが強まった	4.56	4.70	4.49	4.56	4.56
研修前に比べ、このあとも成長したい気持ちが強まった	4.66	4.79	4.47	4.69	4.68
研修前に比べ、自分がやってきた仕事の意味が深くわかるようになった	4.50	4.64	4.41	4.50	4.51
研修前に比べ、これから期待される役割がイメージできるようになった	4.51	4.66	4.47	4.50	4.48
研修前に比べ、必要なら気持ちを切り替えることができると思うようになった	4.55	4.59	4.45	4.62	4.59
研修前に比べ、会社から大事にされていると感じるようになった	4.23	4.38	4.17	4.24	4.23
研修前に比べ、日々の充実感が強まった	4.24	4.36	4.16	4.23	4.26
研修前に比べ、疲労感を感じなくなった	3.94	4.01	3.90	3.94	3.95
研修前に比べ、同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった	4.45	4.51	4.41	4.49	4.44
研修前に比べ、同じような立場の仲間同士のネットワークが強まった	4.22	4.31	4.19	4.20	4.24
研修前に比べ、今からでも遅くないと思うようになった	4.30	4.34	4.23	4.33	4.34
研修前に比べ、キャリアについての危機感が高まった	4.40	4.41	4.35	4.39	4.46

※全体には、規模がわからない7人を含む。

3節4.で検討したように、規模が大きな企業の方が、研修時間が長く、研修の内容も充実している。しかし、多くの項目において、「~299人」企業のスコアが最も高くなっている。また、「300~2,999人」において、他の規模の企業に比べ、スコアが低めになっていた。

### ③ 研修時間による違い

規模の大きな企業の方が、充実した研修を行っているのに、むしろ規模の小さな企業の方が平均スコアは高かったが、充実した研修を行うことによる効果はないのだろうか。このような考えから、研修時間別に研修の効果をみてみることにした。

図表5-30は、研修時間別に平均スコアを示したものである。これをみると、全体として、「8~12時間未満」、「12~16時間未満」、「16時間以上」の研修において、平均スコアが高くなっている。時間をかけて研修を行うことには意味があると考えられる。

平均スコアの算出からみて、4をある程度上回っていれば、効果があった、と言えることになるが、「2~4時間未満」のように短い研修であっても、4.5を超える項目は10項目あった。研修時間による効果と併せて、短い時間であってもある程度効果を挙げていることも注目する必要がある。

図表5-30 キャリア研修受講後のキャリアについての考え方(研修時間別平均スコア)

n=1,657 (2時間未満：181, 2～4時間未満：363, 4～8時間未満：555, 8～12時間未満：130, 12～16時間未満：182, 16時間以上：214)

	全体平均 スコア	①2時間未満	②2~4時間	③4~8時間	④8~12時間	⑤12~16時間	⑥16時間以上
研修前に比べ、キャリア設計について、自ら考えるようになった	4.92	4.64	4.94	4.94	5.07	5.10	4.97
研修前に比べ、55歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.78	4.48	4.84	4.75	4.92	4.95	4.87
研修前に比べ、60歳以降も、しっかり働きたいと思うようになった	4.58	4.34	4.62	4.59	4.85	4.68	4.52
研修前に比べ、できるだけ長く働きたいと思うようになった	4.52	4.39	4.58	4.52	4.69	4.51	4.48
研修前に比べ、他社でも通用する力を身に付けようと思うようになった	4.52	4.40	4.52	4.52	4.79	4.55	4.58
研修前に比べ、会社で求められる力を身に付けようと思うようになった	4.57	4.37	4.57	4.54	4.63	4.69	4.77
研修前に比べ、仕事で役に立ちたい気持ちが強まった	4.56	4.33	4.54	4.58	4.67	4.60	4.71
研修前に比べ、このあとも成長したい気持ちが強まった	4.66	4.45	4.68	4.67	4.78	4.79	4.75
研修前に比べ、自分がやってきた仕事の意味が深くわかるようになった	4.50	4.23	4.48	4.54	4.53	4.57	4.66
研修前に比べ、これから期待される役割がイメージできるようになった	4.51	4.22	4.52	4.52	4.59	4.60	4.67
研修前に比べ、必要なら気持ちを切り替えることができるようになった	4.55	4.22	4.55	4.61	4.67	4.60	4.68
研修前に比べ、会社から大事にされていると感じるようになった	4.23	3.98	4.21	4.29	4.32	4.33	4.29
研修前に比べ、日々の充実感が強まった	4.24	3.96	4.25	4.27	4.27	4.34	4.33
研修前に比べ、疲労感を感じなくなった	3.94	3.77	3.97	3.98	3.97	4.02	3.88
研修前に比べ、同僚・部下のキャリアについてもよく考えるようになった	4.45	4.25	4.40	4.51	4.32	4.64	4.55
研修前に比べ、同じような立場の仲間同士のネットワークが強まった	4.22	4.01	4.24	4.23	4.15	4.36	4.38
研修前に比べ、今からでも遅くないと思うようになった	4.30	4.09	4.36	4.31	4.38	4.37	4.32
研修前に比べ、キャリアについての危機感が高まった	4.40	4.18	4.39	4.42	4.61	4.47	4.41

※全体には、時間についての回答なし32人を含む。

### 3. 研修の時期についてどう思うか

受講した年齢ごとに、研修の時期について、どう思うか、たずねたところ、図表 5-31 のとおりであった。

50代の社員に過去3年間に受けた企業負担の研修についてたずねたこともあり、受講した年齢は、51～54歳が最多（受講者全体の33.6%）、次いで50歳（同じく20.3%）であった。研修の時期については、「ちょうどよかった」（65.3%）、「もっと早い方がよかった」（33.6%）、「もっと遅い方がよかった」（1.1%）で、「ちょうどよかった」が約3分の2、「もっと早い方がよかった」が約3分の1を占める結果となった。早い方がよかったと回答した場合、実際に何歳くらいに受けたかったか答えてもらったところ、40～44歳が最多、次いで、45～49歳であった。また、40代など比較的若い年代にキャリア研修を受けた者は、30～34歳、35～39歳など、さらに若い時に受けたかったと答えている。

図表5-31 キャリア研修を受けて良かったか(項目別)

(単位：人,%)

年齢	人数	もっと早い方が良かった								ちょうどよかった	もっと遅い方がよかった		
		25~29歳	30~34歳	35~39歳	40~44歳	45~49歳	50~54歳	55~59歳	55~59歳		60歳~		
47~49歳	246(14.8%)	30.5%	0.8%	2.8%	8.1%	14.2%	4.5%	0.0%	0.0%	69.1%	0.4%	0.0%	0.4%
50歳	337(20.3%)	23.4%	0.0%	1.5%	3.6%	11.9%	6.5%	0.0%	0.0%	75.7%	0.9%	0.6%	0.3%
51~54歳	557(33.6%)	38.1%	0.5%	2.7%	2.3%	11.8%	13.8%	6.8%	0.0%	60.5%	1.4%	1.3%	0.2%
55歳	220(13.3%)	32.3%	0.5%	1.4%	0.5%	8.2%	6.8%	15.0%	0.0%	67.3%	0.5%	0.5%	0.0%
56~59歳	297(17.9%)	40.1%	0.3%	2.0%	0.3%	7.1%	6.4%	16.8%	7.1%	57.9%	2.0%	1.0%	1.0%
計	1657(100.0%)	33.6%	0.4%	2.2%	2.8%	10.9%	8.7%	7.3%	1.3%	65.3%	1.1%	0.8%	0.4%

## 5節 まとめ

本章では、調査結果をもとに、キャリア研修の目的、対象者、内容、実施方法、研修後の面談や上司への報告などについて概観した。また、キャリア研修の効果についても、一定の分析を行った。

以下では、本章で把握したことを振り返るとともに、第4章で把握したことと併せて紹介したい。

### ① どのような研修として受けたか

本章では、研修受講者が、「キャリアについて考える要素のある研修だった」と受け止めたものを、キャリア研修として取り扱うこととした。このため、「『キャリア開発研修』などキャリアについて考えるための研修」のほか、「『退職準備研修』『ライフプラン研修』など一部にキャリアについて考える要素が含まれた研修」や「『階層別研修で、一部にキャリアについて考える要素が含まれた研修』についても、受講者がキャリアについて考える研修だ

と受け止めていれば、キャリア研修として取り扱っている。キャリアについて考える研修をキャリア開発研修以外のかたちでキャリアについて考える機会が与えられていることが把握されたほか、複数の種類の研修を受けている者が存在することが把握された。

第4章では、先進的な企業を取り上げているが、A社のように、ライフプラン研修を発展させたかたちで、キャリア研修を実施している例や、B社のように、併せて家計のシミュレーションを行うなど退職準備的な要素を取り入れている例がみられた。また、C社、F社、G社のように、別にライフプラン研修を実施し、これと組み合わせるかたちで将来に備える例も見受けられた。

第4章と本章とを合わせ読むと、これまで行ってきた研修の一部にキャリアの要素を入れることを含め、さまざまなかたちで、企業がキャリアについて考える機会を提供するようになってきたことがうかがえる。

## ② キャリア研修の目的

本章では、調査結果をもとに、キャリア研修を受講した中高年社員が、研修の目的について、どのように捉えたかを把握した。それによると、「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」、「一定年齢以降の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」ための研修だと受け止めていた。社外への転出を促すための研修だと受け止めている者は1割にも満たなかった。定年を意識させる研修ではあるものの、定年後も働くのが当たり前になる中で、キャリア研修をポジティブに受け止め、企業から求められていることに応えようとしていることがうかがえる。

第4章では、企業側は、キャリア研修の目的として、役割が変化する中でモチベーションを維持することや、長くしっかり働く気持ちになってもらうことを挙げていた。第4章と本章とを併せ読む限り、こうした企業のねらいは、社員側に伝わっていると言えそうである。

## ③ 研修の対象者

対象者については、すべての内容について管理職と非管理職を分けて実施している企業及びすべての内容について分けずに実施している企業がそれぞれ半数弱、一部の内容について分けて実施している企業が1割強であり、どちらが一般的だとは言えない状況であった。

第4章で検討対象とした企業のうち、管理職と非管理職を分けて取り扱っていた企業は3社あったが、内容をみると、別々に両方に対して実施する企業もあった一方、管理職のみ、あるいは、非管理職のみを対象に実施したものもあった。また、D社においては、かつては、海外も含めた転勤のある社員のみを対象としていたが、社員区分の見直しに伴い、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ていた。

どのような者を対象とするかは、研修の目的と直結することである。研修目的と対象者、従業員規模との関係については、さらに精緻に分析を行う必要があるだろう。

#### ④ 研修の内容

調査によると、研修内容としては、キャリアについて考えることの重要性を理解することが最も重視されており、受講者の7割以上が受講し、最も長時間行ったと答えた者の割合も高かった。また、受講者の半数以上が、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が含まれていたと答えている。さらに、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が続く。「キャリア開発研修」など、キャリアについて考えるための研修であるかや研修の名称にかかわらず、傾向は同じであった。

なお、第4章で検討した企業では、これらすべてが実施されていた。キャリア研修に積極的な企業であることを考えると、ある意味当然と言えよう。

#### ⑤ 研修の時間

本章での調査では、研修時間にはかなりばらつきがあった。調査において、キャリアについて考える要素がある研修であれば、名称、主な目的にかかわらず、すべて検討の対象としたことを考えれば、当然の結果とも言える。

これに対し、第4章で検討した企業は、キャリア研修に積極的な企業である。9社のうち6社は、研修期間が1日であり、「8～12時間未満」に分類される企業であった。最も短いH社も、6時間であり、「4～8時間未満」に分類される。D社は2泊3日であった。

4節2.(2)③でみたように、時間が長い方が効果はあるようである。しかしながら、従業員は、研修を受けている間、仕事をするができない。このため、キャリア研修を行える時間には、限りがある。企業によって異なるだろうが、研修の目的や企業の事情に鑑みてどのくらいの時間が適切なのか、また、時間に限りがある中でどうすれば最大の効果を挙げられるかは、各社共通の課題であろう。

#### ⑥ 研修の実施手法や研修講師

調査の結果、実施手法としては、講義及びグループワークが一般的であり、一部においてキャリアプランの作成・発表が行われていることが把握された。研修講師は、全体として社外の者が務めることが多かったが、規模が大きな企業では、社員が講師を務める企業の割合も高かった。

実施手法については、第4章で検討した企業においても同様であった。また、研修講師については、9社のうちD社、F社では社員が講師を務め、C社では実施時期によって社内講師、社外講師を使い分けていた。これら3社は、いずれも規模が大きな企業であり、調査結果との整合性は高かった。

#### ⑦ 研修後の面談、上司への報告、話し合い

調査結果によると、7割弱の企業では、個別の面談機会は用意されていなかった。面談相

手は、規模の大きな企業では、社内の専門家が多かったが、規模の小さな企業では社外の専門家がかった。これについては第4章での検討と合致する。意外だったのは、研修後の上司への報告、話し合いである。調査結果によると、規模の大きな企業では、特に話し合いをしていないことが多いほか、報告しても深い話はしていなかった。組織が大きいことによる難しさによるのか、役割が変わることに関係した遠慮によるものなのか、そもそも人間関係がドライなのか、従業員のプライドが高いせいなのか、など、いくつかの仮説が考えられるが、報告の受け方、話し合いのしかたなど、改善を図る余地はあるだろう。4節2.(2)②でみたように、従業員規模の小さな企業の方が、全体として、研修効果が高かったが、これとの関係なども気になるところである。

#### ⑧ 研修の時期

研修の時期については、「ちょうどいい」が約3分の2、「もっと早く受けたかった」が約3分の1であった。もっと早い段階で研修を受けていれば、より早く気づきが得られた、ということであろう。

第4章で検討した企業のうち、A社は、実施時期を5年早めている。また、C社は、定年延長をきっかけに、53歳時に加えて、新たに58歳時にもキャリア研修を行うこととした。D社でも、対象年代を広げ、50代後半層向けのコースを新たに設けている。G社では、見直しを経て現在の時期に実施しているが、50歳以降定年まで15年あることから、実施時期をどうするかは課題の1つだとしている。I社は、60歳で定年を迎えたのちの社員の戦力化のために、50代前半、50代後半、60代に実施している。各社とも実施時期について工夫を重ねている様子が見取れる。また、9社のうち6社は、40歳に到達する前から、キャリア研修を実施している。企業の人材育成施策全体の中にどう位置付けるかについても考える必要がある。

さらに、4節2.(2)①でみたように、年齢による効果の違いもある。研修の主目的との関係について、さらに分析することが求められる。

#### ⑨ 研修を受けての感想

調査結果によると、研修を受けた9割くらいが、「良かった」、「まあ、良かった」と答えている。アンケート調査は、勤務先とは関わりのないかたちで、Webで行った。第4章で検討した企業は、「これからのライフプランを考えることの楽しさを感じた」（浅野,2017a）、「研修を受けさせてもらって『ありがとう』という反応が多い」（浅野,2017b）、など、社員は良かったと受け止めていると言っているが、企業向けにそう言っているわけではなく、本当に良かったと思っていたようである。

項目ごとにみると、再雇用制度、退職金制度など直接役に立つ情報のほか、キャリアについて考える重要性をはじめ、今後の働き方に関するものが、「良かった」割合が高い。一方で、

研修後の上司との話し合いなど、「良かった」割合が、それほど高くないものもあった。

研修では、「良かった」と受け取ってもらえるかどうかも大事だが、実施する必要があることを行う必要がある。「ウケ」がよくても、研修の目的とはずれたものや、研修の効果につながりにくいものでは意味がない。再雇用制度、退職金制度など、「ウケ」が良く、また、直接役に立つ情報を提供することによって受講者の気持ちを引き付けつつ、研修の効果につなげることも必要である。すなわち、働くことについて考えてもらい、モチベーションの維持・向上を図ったり、気持ちの切り替えを図ったり、長く働こうという気持ちになったりしてもらうことが必要である。「良かった」項目の活かし方を考えるとともに、相対的に「良かった」が低い項目については、低くなっている理由を把握するとともに、その項目を実施している理由を再検討し、真に必要であれば、工夫をしつつ、実施していくことが必要であろう。

#### ⑩ 研修を受けた効果

調査結果によると、「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歳以降になったあと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」、「気持ちを切り替えることができると思うようになった」など、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。第4章で検討した企業は、「『役に立ちたい』という気持ちを持ってくれるようになった」（浅野,2017c）など効果があったと答えているが、それを裏付ける結果であった。

しかしながら、キャリア研修は、半日から長くても数日間の研修に過ぎない。研修を受けることによって期待できることと、そこまで期待できないことがあるだろう。フォローアップや職場との連携を図ることにより、効果の継続を図ることが必要である。また、目的が明確であれば、それだけ受講生に伝わりやすい。外部講師から勧められたから実施するのではなく、また、「良かった」という感想が多いから実施するのではなく、研修の一番の目的は何か、そのためには何をすればよいのか、しっかり考えたうえで実施していくことが必要であろう。

従業員規模別にみて、299人以下規模の企業の方が、平均スコアが高い項目が多かった。研修の内容、研修の時間とも、規模が大きい企業の方が充実しており、研修時間が長い方が、効果が高い傾向にあるにもかかわらず、299人以下規模の企業の方が、平均スコアが高いのである。従業員規模が小さな企業が持つ強み、あるいは、研修の内容、研修の時間が充実していないことを撥ね返す強みがある可能性がある。

研修に費やすことのできる資源には限りがある。研修の内容、研修の時間が充実していないことを撥ね返すものが明らかにできれば、どのようなことをすれば、より研修効果が上げることができるかを見出す糸口となる。さらに精緻な分析を行うことにより、キャリア研修を推し進めていくうえで、どのような支援を行えばよいのか、何に留意すべきかについてのヒントを得られる可能性がある。

## 6 節 まとめ及び今後の課題

第4章、第5章と、キャリア研修について、事例や調査結果をもとに、現状及び効果について整理し、一定の検証を行った。これによって、企業は、キャリアについて考える機会を提供するようになってきたことや、受講者はキャリア研修をポジティブに受け止めていること、企業のねらいは受講者に伝わっていることなど、キャリア研修の現状及び効果を概観することができたが、さらに行うべきことも明らかになったところである。

本調査研究の目的は、高齢社員のさらなる戦力化が求められる中、そのための人事施策をどうすればよいかを明らかにすることである。キャリア研修は、そのための人事施策のひとつである。第4章でもみたように、役職定年や定年後の役割など60歳以降の社員の活用方針によって、研修の目的は異なる。

調査結果から、キャリア研修は高齢社員の戦力化に効果があることが把握できたが、さらに精緻な分析を行い、どのような者を対象に、どのような内容の研修を、どのように行えば、より効果的なのか、企業が留意すべき点は何か、行政として推し進めていくうえで行うべき支援は何かなどを明らかにしていきたい。

(浅野浩美)

### 【参考文献】

- 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2回) 日立製作所」, 『エルダー』, 39(6), 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)」, 『エルダー』, 39(10), p.46-49.
- 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8回) 中堅企業におけるキャリア支援 (山形酸素など)」, 『エルダー』, 39(12), p.44-47.
- Hearst M.A. (1999) "Untangling Text Data Mining", Proceedings of the 37<sup>th</sup> Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics, P.3-10.