

[研究論文]

高齢期における「キャリア研修」の役割とは ——高齢社員の活用戦略による違いに注目して——¹⁾

鹿生 治行*・大木 栄一**

〈要 約〉

日本企業で勤務する社員は、高齢期に至る過程で2つの変化を経験する。労働時間や配置・異動に制約がない社員から働き方に制約のある社員に変わり、その結果、キャリア形成主体が企業から個人に変わることである。これらの変化に高齢社員が適応するためには、変化を経験する前に、企業は社員にキャリア研修を行うことが望ましい。キャリア研修を企業が計画する際には、その目的を現在、または将来の自社の高齢社員の活用戦略に適合させる必要がある。そこで本稿では、企業や社員を対象とした調査データを用いて、高齢社員の活用戦略別に企業が対応すべき重点課題を整理し、キャリア研修の役割を示した。

キーワード：高齢社員（60～64歳）の活用戦略、キャリア研修

I はじめに

本稿の目的は、長期に基幹労働力として活用した60歳代前半層（以下、「高齢社員」と記述する）の活用戦略を念頭におきながら、50歳以降の中・高齢者を対象としたキャリア開発研修（以下、「キャリア研修」と記述する）の役割を整理することにある。

日本の雇用政策では、企業が労働者の主体的な能力向上・キャリア形成を支援する必要性が示されている（第11次職業能力開発基本計画など）。実際に、企業の競争力の強化や意思決定の迅速化といった企業の経営戦略の要因が、社員のキャリア自律を押し進めている（藤本, 2018）。今後は、多様な就業ニーズを持つ社員の活用も進むため、企業のキャリア管理では、個人の気づきや自らの可能性を切り開く支援や啓発を推進し（花田, 2006；花田・宮地・大木, 2003）、キャリアは会社主導ではなく企業と労働者が調整して決める必要がある（大木, 2024）。

本稿で注目する高齢社員の場合、既に多くの企業では社員のキャリアを会社が主導して決めることはない。定年到達時に雇用契約を結び直し、仕事内容（特に仕事上の責任や成果責任）を縮小し、他の非正社員と同様に、労働時間（残業時間の抑制）や異動範囲に制約がある社員区分に転換する。この時点で、長期の視点で育成する対象ではなくなる。

同時に、企業は高齢社員の活躍を期待する。平成16年に制定された改正高年齢者雇用安定法（以下、「高齢法」と記述する）の影響により企業内には高齢社員数が増加し、かつ、その後の人手不足の影響を受け、企業は高齢社員を戦力化する方針に大きく舵を切っている。高齢社員から見れば、65

所属：*高齢・障害・求職者雇用支援機構高齢者雇用推進・研究部

**経営学部国際経営学科

受領日 2024年1月4日

歳までの雇用は保障される（70歳までの就業確保は努力義務）ものの、高齢期に適用される人事管理は定年前と変わり（無制約社員から制約社員）、キャリア形成の責任主体も変わる（会社主導から個人主導）なかで、組織に貢献する方法を自ら考えて、高齢期にその役割を発揮することが求められている。高齢社員は定年前までの働き方の意識を変えなければ、それらの変化に適応できない。その意識を変える起点として、企業はキャリア研修を導入する（浅野，2018a；2018b）。現在のところ、高齢期の活躍を目的としたキャリア研修を実施する企業は少ないが潜在的なニーズは高い。キャリア研修の普及は、研修を含めたキャリア支援策が高齢社員の顕在的・潜在的な活用課題を解決できるかにかかっている（または研修サービスの提供機関が提供できるか否か）。

企業の人事担当者がキャリア研修を計画する際に、最初に考えるべきことは、どのような課題に焦点を当てるかである。それがない場合には、自社の実情に合わせることなく他社の研修を模倣するか、研修サービスを提供する企業（公共性の高い組織も含む）が売りたい研修を無批判に受け入れることになり、人事担当者や社員がその研修の効果を十分に享受できなくなる。

高齢社員の活用戦略には企業毎に違いがあり、かつ高齢法や労働市場の影響を受けて活用戦略は継続的に変化することが予想される（例えば、鹿生，2023；鹿生・大嶋・藤波・大木，2022；藤波，2021）。企業が強い課題意識を持つ高齢社員の「意欲」に限定したとしても、労働意欲（変化への適応）、世代交代への意欲（現役世代との役割分担）、能力向上への意欲などの課題がある（鹿生・大木，2016；藤波，2021）。それらの課題の重要度は、高齢社員の活用戦略毎に異なる。そして、時間の経過とともに、重要度は変化する。キャリア研修を計画する際には、それらの知見が必要になる。

そこで、本稿では人事担当者が研修を計画する際に参考となるよう、高齢社員の意欲に関わる活用課題を整理し、それらの課題に有効な人事施策群（人事施策の束）を紹介したうえで、キャリア研修が担う役割を整理することにしたい。ここでは高齢社員の活用戦略とキャリア研修の内容との対応関係に注目するため、キャリア研修のカリキュラムや研修手法には立ち入らない。また、活用戦略の変化の程度を問わず、59歳以下（以下、「現役社員」と記述する）と高齢社員の活用戦略を変える企業が主流である（藤波・大木，2011）ことから²⁾、本稿ではそれらの企業を対象とする。

あらかじめ、本稿の構成を述べておこう。次節（Ⅱ）では、高齢社員の労働意欲と世代交代への意欲、能力向上の意欲に注目し、それらの課題はどのような活用戦略を選択した場合に看過できない問題となるのかを紹介する。Ⅲでは、各課題に有効になる人事施策を示したい。Ⅳでは、人材活用の継続度と残りの活用期間を軸に活用タイプを作り、タイプ別に必要となるキャリア研修を整理する。Ⅴでは、主な活用タイプが時間の経過とともにどのように変化するかを予測し、結びとする。なお、本稿では実証分析の結果のみを掲載したが、巻末の補足には調査方法や分析結果を示してある。

Ⅱ 高齢社員の活用時に潜在的に生じる「3つ」の課題

企業が高齢社員に活躍を求める場合、これまで獲得した能力を十分に発揮することを期待する。ただし、高齢期には現役社員と活用戦略（結果として労働条件やキャリア形成の責任主体の変化）を変えるため、その変化に高齢社員がスムーズに適応できるか（「変化への適応」）が人事管理上の課題になる。また、企業や各部門の事業を永続しようと思えば、相対的に職業生活が短い高齢社員から現役社員へと世代交代を進めることが望ましい。その役割を引き受ける意欲が高齢社員にあるかも考慮しなくてはならない（「世代交代の意欲」）。最後は、社員のスキルの陳腐化を回避することである。戦力として活躍を期待する期間が延びると、高齢社員は現役世代に獲得したスキルのみで活躍することは難しい。高齢社員がスキルの研鑽を図るかが、最後の課題である（「能力向上の意欲」）。本節では、

この3つの課題が、どのような活用戦略で問題になるのかを整理しておきたい。

1. 労働意欲（変化への適応）

第一は、労働意欲の課題である。現役時代は長期に育成して、活用して処遇する人材であった（今野，2014）。企業は、現役社員を労働時間や勤務場所、仕事内容を会社の都合や業務上の都合により柔軟に変更できる「機能的柔軟性」が高い人材と位置づけている（佐藤・今野，2009）。高齢期には労働時間（特に残業）や異動範囲、仕事上の責任を限定し、短期に活用して処遇する人材に変える（今野，2014）。この活用では、他の非正社員との処遇上のバランスにも考慮する必要がある（藤波・鹿生・大木，2022）。賃金の決め方は外部労働市場基準に変わり、その結果、賃金水準は低下する。

高齢期も活躍を志向し（藤波・鹿生，2020）、高齢者は確立した自分らしさを保持する傾向（kanfer and Ackerman, 2004）や仕事における裁量・自律性の高さ（例えば、鹿生・大木，2018；永野，2021；Kooij et al., 2011；Pak et al., 2023, Truxillo, et al., 2012）が高齢者の動機づけに大きな効果があるという実証分析や指摘を踏まえると、現役時代よりも仕事上の期待水準を下げ、仕事上の責任を軽減すると、高齢社員の労働意欲は低下する。また、役割の変化に連動して賃金水準も低下する。人は獲得よりも損失を嫌う傾向にあり、人の満足や不満足は設定した基準（参照点）からの変化に依存する（例えば、Kahneman and Tversky, 1984）。この見方に基づくと、定年前の賃金水準を基準に高齢社員の今の賃金を評価した場合には、その減少額が仮にわずかであったとしても、労働意欲は大幅に下がってしまうことになる。

企業は、高齢社員の労働意欲をどのように評価しているのか（図表1）。企業の活用戦略を、現役社員と戦略を変え、かつ人事管理を整備して高齢社員を活用しない「福祉的雇用」、戦略を変え、かつ人事管理を整備するが現役時代と期待役割を大きく変える「弱い活用」、期待役割を変えない「強い活用」、現役社員の人事管理と統合する「統合」の4つに区分してみよう。企業からみた高齢社員の「労働意欲・仕事ぶり」の評価は、期待役割の程度によって違いがある。「弱い活用」は「強い活用」よりも評価は低く、「強い活用」は「統合」と変わらない。期待役割と賃金水準の二重の変化を選択する企業では、高齢社員の活用評価は相対的に低くなる。

図表1 高齢社員の活用戦略と活用満足度

	専門能力（専門知識・熟練技能等）		労働意欲・仕事ぶり		技能や技術の伝承		仕事の成果		管理能力・指導力		全体を通して	
	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足
福祉的雇用 (N=888)	29.2%	62.6%	14.9%	58.9%	11.8%	54.6%	12.7%	65.0%	8.3%	49.5%	11.6%	66.4%
弱い活用 (N=984)	28.1%	62.7%	12.2%	61.9%	9.6%	57.4%	9.4%	69.0%	6.1%	52.5%	9.6%	69.0%
強い活用 (N=449)	35.1%	60.0%	23.6%	61.9%	20.9%	55.7%	21.8%	65.2%	16.2%	58.7%	19.3%	69.0%
統合 (N=632)	34.9%	57.6%	26.8%	60.0%	23.0%	56.3%	23.2%	63.9%	20.3%	52.4%	22.5%	64.4%
合計 (N=2989)	30.5%	60.3%	17.7%	59.7%	14.6%	55.7%	14.9%	65.1%	11.1%	51.7%	14.2%	66.3%

資料出所：『高齢期の人事戦略と人事管理の実態—60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応—』

また、高齢社員による労働意欲の自己評価（図表2）をみると、業績達成の責任が軽くなった人は労働意欲が低く、重くなった人では高い（算出方法は補足2の図表補2-1を参照のこと）。定年を機に

期待役割が大きく変化する企業では、高齢社員の労働意欲が大幅に低下する問題が起こる。一方で、その程度が少ない戦略を選択すると、高齢社員の労働意欲の問題は発生しにくい。残された雇用期間と労働意欲との間には相関はないため（補足2の図表補2-1）、高齢社員の期待役割を大きく変え、かつ残りの雇用期間を長く設定する企業では、一人の高齢社員に対して、労働意欲の問題に長期（65歳以降も含む）に対応する必要がある。

図表2 業績達成責任の変化別、高齢社員の能力発揮意欲の推計値

重くなった	やや重くなった	変わらない	やや軽くなった	軽くなった
79.5	76.2	73.0	69.8	66.6

注1：保有する能力を「100」としたときの能力を発揮する意欲を示したものである。

注2：表頭は、59歳時点と比べた業績達成責任の変化である。

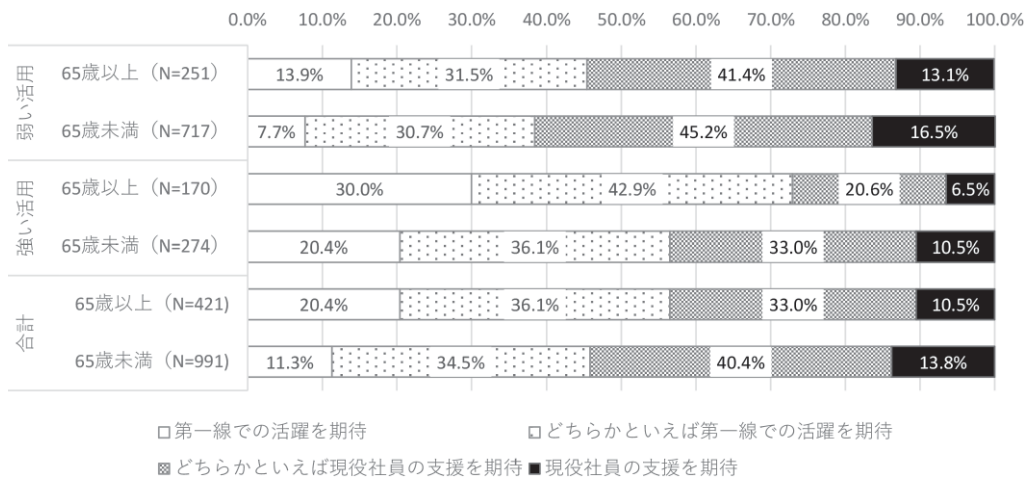
注3：推計値の算出にあたり、他の変数は集計母数の平均値を投入した。

2. 世代交代の意欲

高齢社員は現役社員よりも相対的に経済的なニーズは高くない。また健康上の課題を抱える確率も相対的に高いことから、企業が予期しない退職が発生する確率は現役社員よりも高くなる。安心して高齢社員に仕事を任せられるため、その上司が世代交代の準備を怠ると、高齢社員が突然に離職した場合には業務遂行に大きな支障をきたすことになる。企業は、高齢社員が現役社員に仕事を移管する仕組みを用意する必要がある。

仕事上の責任を軽減する戦略を選択する場合（弱い活用）には、企業は高齢社員に現役世代の支援を求め、同じ場合には第一線での活躍（強い活用）を期待する（図表3）。企業の活用戦略からみると、世代交代の緊急性は「弱い活用」では高く、「強い活用」では相対的に低くなる。ただし、「強い活用」では基幹労働力として期待するため、突然の退職が発生すれば組織の損失は大きくなる。このため、「強い活用」を選択したとしても、世代交代の課題には注視する必要がある。

図表3 活用戦略（一部）別の期待役割



資料出所：『高齢期の人事戦略と人事管理の実態—60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応—』から一部表記方法を変更

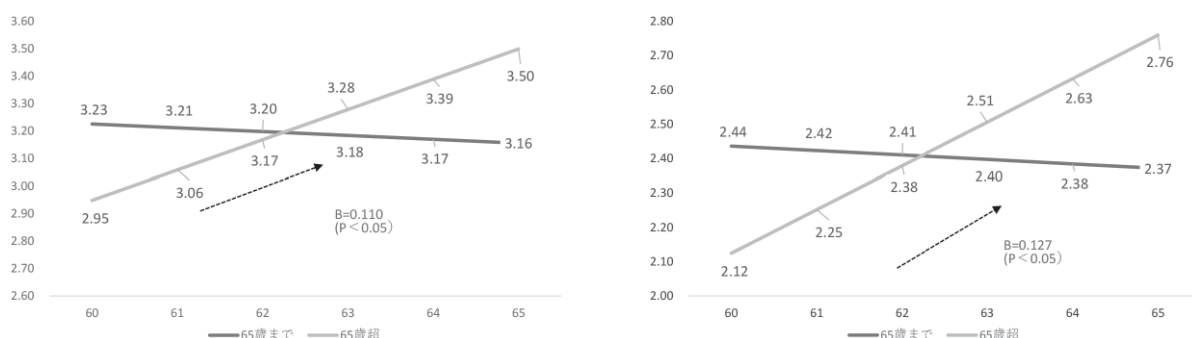
問題は、高齢社員が世代交代を積極的に受け入れるかどうかである。加齢に伴って利己的な行動が減り、役割外行動や組織をサポートする行動（例えば組織市民行動）や次世代を育成する行動は高くなる（例えば、Lang and Carstensen, 2002；Ng and Feldman, 2008；Truxillo, et, al., 2012）。一方、世代

交代の行動は、実行する社員が自ら社内の役割をなくすことを目的とする。果たして、その行動を高年齢社員が積極的に受け入れるのであろうか。

図表4は、現役世代とのすみわけや業務の移管を意識した行動（世代交代）と現役世代が関与しない仕事を選択する行動（開拓行動）に注目し、雇用上限年齢（65歳までと65歳超）別に、年齢と二つの行動との関係を見ている（集計方法は巻末の補足2及び図表補2-2と2-3を参照のこと）。前者の平均値は3.21点であるために、世代交代の行動は選択する傾向にある一方で、後者の平均値は2.42点であることから、開拓行動は選択しない傾向がある。

世代交代を進めるには、高齢社員は現役世代とのすみわけや仕事の移管を意識しながら役割を縮減し、情報を探索しながら、新たな役割を現在の職場の内外で獲得するプロセスが必要になる（鹿生・大木, 2016）。図表4をみると、世代交代と開拓行動ともに、雇用期間が短い場合（雇用上限年齢65歳まで）には、年齢と二つの行動との間には相関がない。一方、雇用期間が長い場合（雇用上限年齢65歳超）には、年齢と各行動には正の相関がある。活用戦略を転換した後の雇用期間が長い場合には、企業が高齢社員に世代交代の行動を要請したとしても、高齢社員の役割を継続的に縮減し、その後には再設定する必要があるため、比較的若いうちにはそれらの行動を抑制する可能性がある。一方、雇用期間が短い場合には退職までの期間は短いため、世代交代や開拓行動を選択することに高齢社員は躊躇しないことが窺える。高齢社員が残りの雇用期間が長いという認識を持つ場合に、世代交代が高齢社員の活用上の問題になりやすい。

図表4 雇用上限年齢別、世代交代と開拓行動の推計値（左：世代交代，右：開拓行動；縦軸得点，横軸年齢）



注1：「全くあてはまらない」を1点～「あてはまる」5点とする5点尺度である。

注2：推計値の算出にあたり、他の変数には集計母数の平均値を投入した。

一方で、世代交代や開拓行動は、期待役割が大きく変わる場合（業績達成責任が軽くなる）に低く、逆の場合には高くなる傾向がある（巻末の図表補2-3）。社内で十分に活躍できる見込みがあると、高齢社員は積極的に世代交代を進めて役割を縮減し、新たな業務を社内で開拓しようとする。

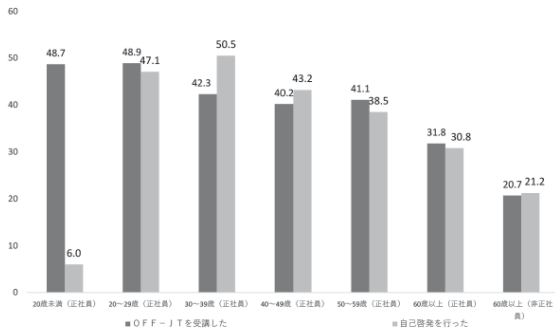
3. 能力向上の意欲

企業が競争力を強化し、あるいは事業戦略の転換に社員が対応するには、自社の社員には継続的に技能や技術の研鑽をしながら活躍してもらう必要がある。高齢期にも現役社員と同等の活躍を求める場合（図表3：強い活用）には、高齢社員にも能力の研鑽を要請しなければならない。特に、雇用期間が長期になれば、その努力を引き出すことが大きな課題になる。

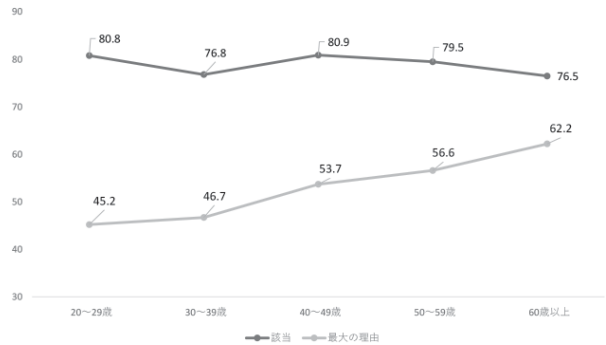
年齢が上がると、発達への投資が減少する（例えば、Kooij, et al., 2011；Maurer, et al., 2003；Ng and Feldman, 2008）。日本の就業者をみても、年齢が高くなると能力を高める研修の受講状況が低下する傾向が確認できる（図表5）。特に、60歳以上（正社員）では3割程度になる。高齢者（60歳以

上)が自己啓発を行う主な理由に「現在の仕事に必要な知識・技能を身につけるため」を挙げる割合は6割を超えている(図表6)。したがって、年齢の上昇に伴って能力開発の割合が減少する直接的な原因は、その投資をせずとも保有する知識や能力で退職まで乗り切れると思う人が増えていることにあると考えられる。

図表5 年齢階級別Off-JT・自己啓発の受講状況(単位%)



図表6 自己啓発の理由を「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」(単位%)



資料出所：『令和4年能力開発基本調査』(厚生労働省)より作成

高齢社員の研修の受講状況をみると、能力開発の投資行動は低いことがわかる(図表7)。研修の受講経験がない人は64.4%を占め、「能力に磨きをかけるための研修」の受講割合は11.0%に留まる。高齢期の雇用期間が長い場合であっても、「能力に磨きをかけるための研修」と「職業能力の幅を広げるための研修」の受講状況には差がなく、かつ期待役割(職責)の変化とも相関はない(巻末の補足4の図表補4-1を参照のこと)。高齢社員の能力開発の意欲は、企業が高齢社員に第一線での活躍を期待し、かつそれが長期になる戦略を選択した場合に注視すべき課題になるが、現役社員に類似する戦略を選択した場合であっても、(現役社員とは異なり)高齢社員の自己研鑽の意欲は依然として低いという問題がある。

図表7 高齢社員の研修の受講状況(複数回答:単位%, N=852)

職業能力に磨きをかけるための研修	職業能力を維持するための研修	職業能力の幅を広げるための研修	それ以外の目的の研修	経験なし
11.0%	10.1%	13.6%	8.9%	64.4%

注：データセットは巻末の補足4を参照のこと。

4. 小括

本節では、高齢社員の労働意欲、世代交代の意欲、能力向上の意欲に注目して、どのような戦略を選択すると、何の意欲が課題になるのかを概観してきた。第一の高齢社員の労働意欲は、雇用期間とは無関係に期待役割を大きく変える戦略を選択する場合に、問題となりやすい。第二の世代交代の意欲は、期待役割を大きく変える場合に重点課題となるが、高齢社員の行動から捉えると雇用期間が長い場合にはその行動の始発時期(年齢)は遅れ、かつ役割が大きく変わる場合には高齢社員の世代交代の行動は低くなる。したがって、世代交代の意欲は期待役割が大きく変わり、雇用期間が長い戦略を選択する場合に、問題となりやすい。第三の能力向上の意欲は、第一線での活躍を志向する企業において、対応の緊急性が高くなる。高齢社員の能力開発の投資意欲は、戦略と雇用期間の長さとは無関係であり、なおかつ低い。したがって、能力向上に関わる意欲は、第一線の活躍を長く求める企業

において特に問題となりやすい。

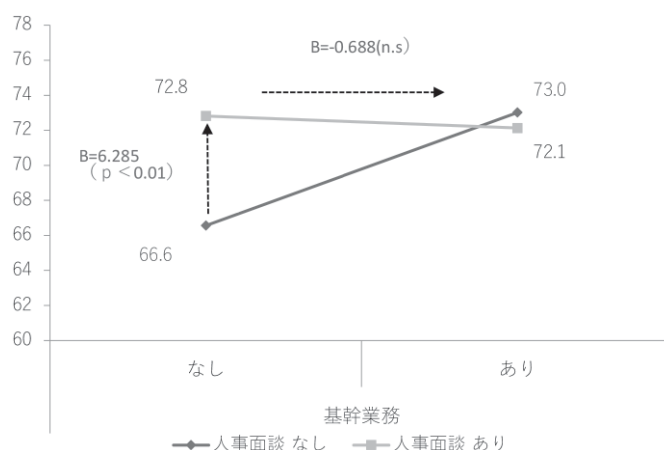
Ⅲ 3つの意欲のマネジメント

本節では、前節で示した3つの意欲（労働意欲、世代交代の意欲、能力向上の意欲）向上を図るため人事施策を検討することにした。

1. 労働意欲の課題—変化適応のマネジメント

高齢社員の人事管理責任は現場の管理職が引き受ける。管理職が遠慮し、高齢社員に活躍を求めない場合や、管理職の人事管理能力や意欲が低い場合には、高齢社員の活躍の場がなくなり、その結果、高齢社員の労働意欲は低下する（例えば、鹿生・大嶋・藤波・大木，2022；Leisink and Knies, 2011）。一方、高齢社員が組織に貢献しない役割を設定する場合（例えば、現役社員が窮地に陥ったときのみ、高齢社員が助力をするなど）や管理職の期待に添わない場合には、管理職は高齢社員に頼らない業務分担を設定するため（鹿生，2012）、高齢社員の役割は縮小し、その結果、高齢社員の労働意欲は低下する（鹿生・大木，2016）。期待役割の大幅な変化は、職場の上司部下関係を相互不信頼の状況に変える問題を職場に投じる³⁾。したがって、金銭的なアプローチによる解決策を選べない場合には、企業は変化適応のマネジメントの対象を上司部下関係の改善・保全とする必要がある。

図表8 人事の面談実施別、活用戦略と能力発揮意欲（縦軸：能力発揮意欲の推計値）



注1：鹿生・大嶋・藤波・大木（2022）に基づいて作図

注2：推計値の算出にあたり、他の要因は集計母数の平均値を投入した。

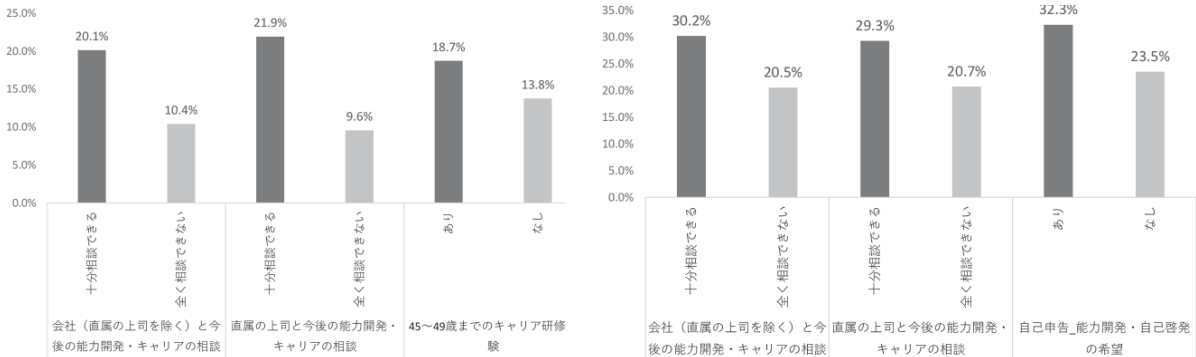
上司部下関係を改善し、保全するには、人事部門が現場を支援する必要がある（例えば、鹿生・大嶋・藤波・大木，2022；藤波・大木，2012；Leisink and Knies, 2011）。現場の管理職は担当業務を持ちながら部下の管理を行うために多忙であり（大井，2005；坂爪，2020）、部下への人事管理行動は管理職の能力や意欲にも左右される（例えば、McGovern et al., 1997）。更には、部下のキャリア意識を転換するノウハウを持つ管理職は少ない（大木・鹿生・藤波，2014）。このため、管理職のみでは高齢社員を十分に活用できない可能性がある。したがって、人事部門の支援では、現場の課題を聞き取りつつ、管理職にはマネジメント方法に関する助言を行い、一方で高齢社員にも職場での活躍方法を提示し、経営的視点に立って両者の意向を調整する必要がある（例えば、鹿生，2012）。この調整が機能すれば、高齢社員の活躍の場は広がることになる。企業が期待役割を大きく変える戦略を選択する場合には、第一線での活躍を期待するケースと同等の労働意欲の水準が期待できる（図表8：非

基幹業務かつ人事面談あり 72.8%，非基幹業務かつ人事面談なし 66.6%。基幹業務かつ人事面談あり 72.0%)。

人事部門による現場の支援が功を奏するには、高齢期に入る前の過ごし方も重要になる。高齢期に入る時点では、それ以降の役割を高齢社員が定め、その役割で直ちに能力が発揮できるように準備を終えておくことが望ましい。高齢社員の職務行動は短期的に大きく変わらない(鹿生・大木, 2017; Knies and Leisink, 2014)。高齢期の活躍の方向性を定め、その役割に必要なスキルを獲得するための準備の時間が必要になる。

図表9では、50歳代後半層に60歳以降の就業の準備状況(推計値:算出方法は補足3の図表補3-1を参照のこと)を示している。会社への貢献方法を探索する中高齢者の割合を増やすには、早い時期からキャリア研修を実施し、人事部門や上司と活躍の方法を調整し、高齢期の準備に必要な資源を獲得するための調整機会を設けることが望ましい。また、中高齢者が仕事に必要な知識や技能を獲得するには、能力開発・自己啓発の自己申告機会を設けて本人の要望を伝え、人事部門や上司との調整機会を設けて、会社から時間や費用、精神的な支援などの助力を獲得できる場を用意する必要がある。社員が高齢期の準備を進める場合に、会社への貢献方法を検討し、その役割に必要なスキル獲得の努力を投じるという順番で着手すると仮定すれば、企業は最初に準備を意識づけるためのキャリア研修を戦略転換前に用意することが望ましい。その後、人事部門や上司と調整をおこなった上でキャリアの方向性を定め、最後、スキル習得に必要な助力を人事部門や上司との交渉の相談を通じて獲得できる場を用意する必要がある。

図表9 50歳代後半の準備(左:60歳以降の会社への貢献方法の検討をする人の割合の推計値;右:60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得をする人の割合の推計値)



注1:集計対象は55~59歳の正社員2998名である。

注2:推計値の算出にあたり、他の要因は集計母数の平均値を投入した。

2. 世代交代のマネジメント

世代交代の行動を選択すると、高齢社員の役割は時間と共に縮小する。しかし、高齢社員が自らの役割を縮減したとしても、社内外に別の活躍機会があれば、世代交代の意欲が高くなることが期待できる。高齢社員の世代交代と開拓行動との間には、中程度の正の相関がある($r=0.439$:巻末の補足2にある図表補2-2を参照のこと)。開拓行動は、人事部門と労働条件の交渉機会があると高くなる関係がある(図表10:算出方法は補足2にある図表補2-4を参照のこと)。それらの機会があると、人事部門との個別交渉やその合意を通じて、別の職場で新たな役割を獲得できる可能性が高くなる。

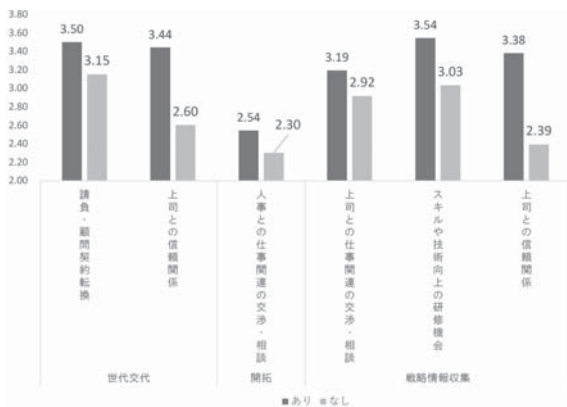
世代交代の行動に限定すると、2つの対策に効果がある。一つは、請負契約や顧問契約など、雇用が終了しても継続的に現在の会社と関係が保つ方法を提供することである。ただし、この方法では業

務の仕分けの煩雑さや指揮命令の制約があるため、対象者が限られてしまうことになる。

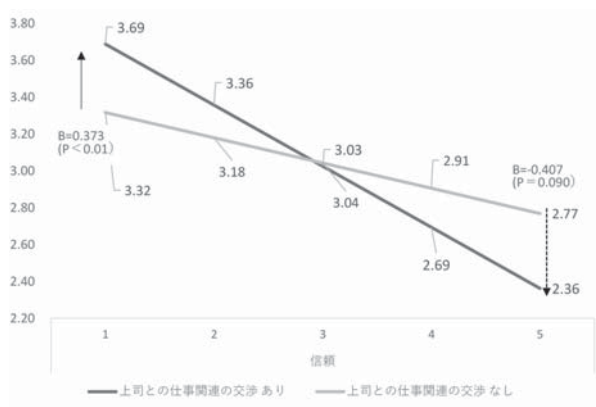
もう一つの方法は、上司との信頼関係を構築・保全することである。会社（上司）との交渉機会（非公式も含む）があれば、個人のニーズや希望に添って条件を調整しやすい（例えば、Rousseau et al., 2006；今野，2014）。高齢期には他の非正社員と同様に人事管理権限が現場に委ねられる。更に、高齢社員のニーズ・能力は多様になる（例えば，今野，2014；Baltes and Baltes, 1990）。これらを念頭におくと、上司との交渉機会がある場合には、両者の意向を反映した働き方（裁量や目標設定，作業手順なども含む）が実現する可能性が高くなる。高齢社員からみれば世代交代を進める方法や自らが新たな役割を提案し，実現する確率は上がるため，世代交代の行動を引き受けやすくなる。

一方，労働者と企業が個別に労働条件に合意する機会があっても，組織風土によって社員には異なる効果をもたらすことがある（Bal, et al., 2012）。その確認のため，図表11では，上司との交渉機会別に上司からの信頼と世代交代の行動との関係を見ている。上司からの信頼が高い場合には上司との交渉機会があると高齢社員の世代交代の行動は高くなるが，上司部下関係が悪い場合には交渉機会があることにより，かえって世代交代の行動は低くなってしまう。上司との関係性次第で，上司との交渉機会が高齢社員の世代交代の行動を左右してしまうことになる。

図表10 人事施策と世代交代の行動（推計値）



図表11 上司との交渉別，上司の信頼と世代交代（推計値）



注1：図表10の上司との信頼関係「あり」は上司があなたに高い信頼を寄せていると思うという回答。「なし」は全く信頼を寄せていないと思うという回答を指す。

注2：図表11の横軸の信頼は「1」上司があなたに高い信頼を寄せている～「3」どちらともいえない～「5」全く，信頼を寄せていないである。

注3：推計値の算出にあたり，他の要因は集計母数の平均値を投入した。

以上にみるように，上司との交渉機会を設けたとしても，上司と部下との間に信頼関係がない場合には，高齢社員は世代交代の役割を積極的に受け入れない可能性がある。更に，高齢社員が役割を設定する際の情報は，上司との関係性の中から獲得する（図表10：戦略情報収集と，上司との仕事関係の交渉・相談，上司との信頼関係）。役割の縮減と新たな役割の獲得のサイクルを回して世代交代を進めるには，上司部下間の信頼関係が必要不可欠になる。信頼関係は戦略転換以降，継続的に変化する可能性がある。したがって，人事部門は上司部下関係の改善と保全を目的とした支援を強化することが望ましい。

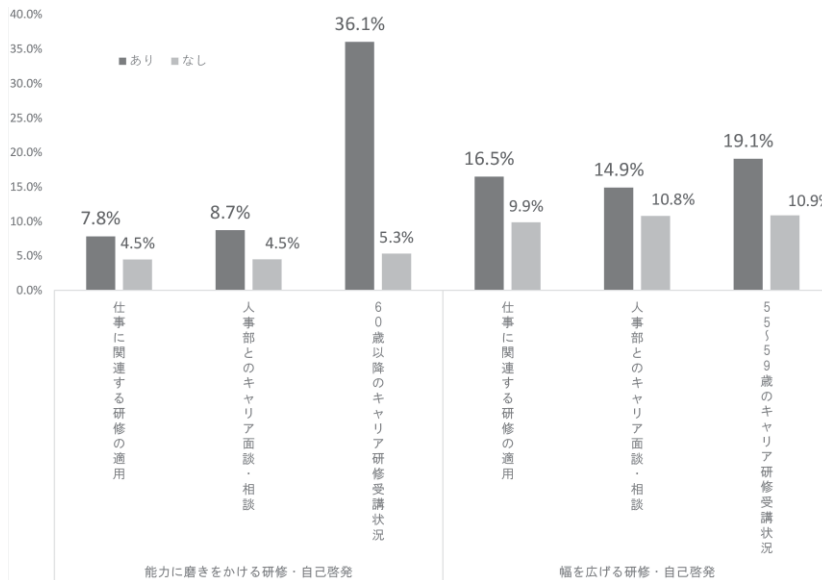
3. 能力向上のマネジメント

年齢が上がると人的資本投資の回収期間は短くなるため，会社や上司からの支援が少なくなる。したがって継続的な学習活動を選択すると，競争力や生産性が向上し，スキルを獲得できるなどの

職業上の成功を取められる (Robson and Hansson, 2007; 等)。しかしながら、若年者とは異なり、能力向上に投資することは高齢者にとって必ずしも魅力的なことではない。その理由には、高齢者は残された時間が短いと認識し、身近な人間関係を重視すること (Carstensen et al., 1999; Lang and Carstensen, 2002; 等)、仕事が生活の中心を占めないこと (Maurer et al., 2003; 等)、既に職業的あるいは社内での地位を確立しているため能力投資への必要性は低いこと (田中, 1998; Kanfer and Ackerman, 2004; Van Vianen et al., 2011)、(流動性知能への) 投資の失敗による自己概念の保持が難しいこと (Kanfer and Ackerman, 2004)、自己効力感が低いこと (Maurer et al., 2003) などが挙げられる。

一方、生涯発達心理学の分野では、限られた資源を配分することで、加齢に適応できることを実証分析から明らかにしている。加齢とともに獲得と喪失のバランスが悪くなり (Baltes and Baltes, 1990)、時間などの資源が有限となることから人生においてすべての可能性を追求できなくなる (Riediger and Freund, 2006)。しかしながら、加齢に上手に適応する人は、資源を配分して損失に対応する (例えば、Baltes and Baltes, 1990; Freund and Baltes, 2002; Jopp and Smith, 2006)。人生の目標を絞り (選択)、選択した対象に資源を配分して機能の向上や維持を図り (最適化)、目標達成の手段がなくなると他者からの助言を受けるなどの対処方法 (補償) を選択する。この方法を用いる中・高齢者は仕事においても成果 (主観的成果・客観的成果) を挙げている (例えば、Yeung and Fung, 2009)。また、環境に自己の認識を合わせる統制 (二次の統制) は加齢とともに強くなるが、環境に働きかける統制 (一次の統制) への欲求は加齢とともに一定である (Heckhausen, et al., 2010; Heckhausen and Schluz, 1995)。この仮定に立つと、企業からの助力があれば能力開発の資源 (能力向上の機会や自己効力感を高める支援、望ましい目標の設定や困難な目標からの離脱に関する助言等も含む) を獲得できるため (その結果、投資からの効果の獲得が期待できる)、中・高齢期にも能力向上の意欲が向上する可能性がある。

図表 12 人事施策と能力開発投資の該当割合 (推計値)



注：推計値の算出にあたり、他の要因は集計母数の平均値を投入した。

人が資源に投資する場合には、何を目標にするかを探索する過程を経る (Heckhausen, et al., 2010⁴⁾)。実証分析では、加齢とともに個人の目標は類似する傾向があり、その目標が次の目標を達成するための手段となる場合には、目標を達成するための投資が増えることが報告されている (Riedi-

ger and Freund, 2006)。その一方、社員の希望が満たされない場合や自身が望むキャリアが社内にはないという認識を社員が持つ場合には、会社が能力向上を支援したとしても、成果（キャリアの成功感や業績）を得ることはできない（Kraimer et al., 2011；Ng and Feldman, 2014）。したがって、高齢社員に能力向上を求める場合には、企業は社員の目標の設定に関与し、キャリア構築を助力する関係を作ることが望ましい。

図表12は、人事施策と高齢社員の能力開発行動との関係を見ている（詳細は補足4の図表補4-2を参照のこと）。効果が期待できそうな対策は、3つある。第一は、能力向上の機会を高齢社員にも開放することであり、第二は人事部門が社員のキャリア開発に関与することである。部下のキャリアを開発するノウハウは、上司には乏しい可能性があるため、人事部門が社員の目標の設定（目標からの離脱も含む）に関与することが必要になる。そして最後は、キャリア研修を行うことである。能力開発の目標を定める起点として、キャリア研修が役立つことを図表12は示している⁵⁾。なお、キャリア研修に効果のある時期は、能力開発投資の内容によって異なる。能力に磨きをかける研修や自己啓発は、キャリア研修受講後、すぐに行動として表われるが、能力の幅を広げる場合には投資先を探す必要があるため、時間を空けて行動に表われる。

Ⅳ 戦略タイプ別のキャリア研修

本節では、期待役割の変化の大きさと戦略転換後の雇用期間を軸に4つのタイプを作成し、人材活用上の課題とキャリア支援、キャリア研修の目的を整理することにした（図表13）。

1. 非連続・短期型

第一は、期待役割が大きく変わり、かつ退職までの雇用期間が短いタイプ（図表13：「Ⅰ 非連続・短期型」）である。例えば、60歳の定年を機に期待役割を大きく変え、賃金水準を抑えて65歳まで雇用する企業が該当する。この戦略では、高齢社員が役割変化に適応し、かつ雇用期間が短いなかで世代交代を進めるか否かが、企業が注視すべき課題になる。一方、高齢社員の対応に注目すると、大きな役割変化に適応することは難しいものの、雇用期間が限られるために世代交代の行動は起こりやすい。しかしながら、その行動が起こるか否かは、高齢社員と上司との信頼関係に左右される。したがって、重要度が高い意欲のマネジメントは変化適応、次に世代交代となる。一方、能力向上のマネジメントは、高齢社員の雇用期間は短く、第一線での活躍を期待しないため、そもそも大きな問題にはならない。

変化適応と（短期の）世代交代のマネジメントでは、上司部下間の信頼関係を構築し、保全することに力を注ぐことが望ましい。変化適応のマネジメントに失敗すれば、上司・部下間の信頼関係は低くなり（または低いままであるため）、結果として世代交代も円滑に進まない。上司と部下が信頼関係を築くためには、高齢社員が組織に貢献する行動を選択し、同時に管理職は、高齢社員をマネジメントする能力と意欲を持つ必要がある。どちらか一方が欠けていても信頼関係はなくなるため、人事部門が現場に関与し、上司部下関係を調整する仕組みを支援の基軸におくことが望ましい（鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022；藤波, 2021）。その仕組みを機能させるためには、社員の意識はすぐには変わらないため、高齢期に至る前から社員に準備をうながす対策が必要になる。その準備には、高齢期の目標を設定することと、新たな業務に必要なスキルを獲得することが挙げられる。キャリア研修を高齢期に至る準備期間の起点に位置づけ、主体的にキャリアを考えるきっかけを与えることを、キャリア研修の目標にすることが望ましい。

キャリア研修では、主に二つの内容を組み込む必要がある。第一は、労働条件が変わる理由と労働条件の内容を説明することである。労働条件の低下を原因とした損失の感覚を抑えるため、高齢社員の参照点を変える対策が必要になる。高齢社員の活用戦略と労働条件は変わり、高齢期の賃金は外部労働市場の基準（他の有期契約の社員とのバランス）で設定することを、企業は丁寧に説明しなければならない。第二は、新たな役割を、自ら考える機会を設けることである。高齢期のキャリア形成の主体は高齢社員となるため、高齢社員は自ら役割を設定し、上司や人事部門と調整する必要がある。その役割は、現役社員との世代交代（開拓も含む）を意識して設定することが望ましい。一方、準備期間が長くあり、その期間中に人事部門や上司から助力（情報も含む）を十分に獲得できれば、高齢

図表13 タイプ別の課題・キャリア支援の目的

		戦略転換後の雇用期間	
		短	長
役割変化の 大きさ	大	I 非連続・短期型 【課題】 変化適応◎◎ 能力開発×◎ 世代交代◎◎ 【人事管理の目標】 支援役割による組織貢献 ・役割喪失の防止・世代交代（短期） 【有効な対策】 高齢期の上司部下関係の構築・保全支援 【キャリア支援の役割】 目標：信頼構築 【キャリア研修の役割】 目的：参照点の修正／キャリアの自己決定の意識付け 役割：転換前の準備フェーズにつなげる ・労働条件変更の理解 ・貢献方法の検討（短期）・計画	II 非連続・長期型 【課題】 変化適応◎◎ 能力開発▲◎ 世代交代◎◎ 【人事管理の目的】 支援役割による組織貢献 ・役割喪失の防止・継続的な役割変化（世代交代） 【有効な対策】 高齢期の上司部下関係の構築・保全支援＋組織的調整 【キャリア支援の役割】 目標：信頼構築＋役割の継続的变化 【キャリア研修の役割】 目的：参照点の修正／キャリアの自己決定・継続的变化の意識付け 役割：転換前の準備フェーズにつなげる ・労働条件変更の理解 ・貢献方法の検討（長期）・計画
	小	III 連続・短期型 【課題】 変化適応×× 能力開発◎◎ 世代交代▲× 【人事管理の目標】 第一線の活躍による組織貢献 ・継続的な能力向上 【有効な対策】 能力向上機会の提供とキャリアの調整機会の提供 【キャリア支援の役割】 目標：継続的な能力向上 転換前：調整を前提としたキャリア管理への意識付け 転換後：能力向上機会の提供＋キャリアの調整機会の提供 【キャリア研修の役割】 目的：参照点の修正＋キャリア目標の設定と修正 役割：人事部との調整フェーズにつなげる ・労働条件の説明 ・キャリアの検討・計画（＋定期的）	IV 連続・長期型 【課題】 変化適応×× 能力開発◎◎ 世代交代▲▲

注1：記号の左側は当該戦略を選択したときに会社が直面する課題の大きさを示しており、◎は課題が大きいこと、○はある程度大きいこと、▲は多少あること、×はないことを表している。
 注2：右側は高齢社員の意欲の面で、課題が発生したときの問題の大きさを示しており、◎は問題が大きいこと、○はある程度大きいこと、▲は多少あること、×はほぼないことを示している。

期の役割に高齢社員は適応しやすくなる。戦略転換前にそれらの機会を設け、かつ高齢期には人事部門が現場を調整しているのであれば、キャリア研修の役割は、世代交代を意識した役割を自らが設計するというきっかけを与えられさえすれば、十分であると考えられる。

キャリア研修は、社員が何歳の時点で設定するのが望ましいのか。図表14の右段は、役割変化がある高齢社員を対象に、能力発揮意欲とキャリア研修の時期との関係をみている（詳細は補足4の図表補4-3を参照のこと）。50～54歳でキャリア研修を受講した場合、高齢社員の能力発揮意欲は相対的に高くなる傾向があった。55歳以降では両者に正の相関はなかった。このタイプにある企業では、キャリア研修を60歳以降や戦略転換直前に実施したとしても十分な効果は期待できないことを意味する。効果を求めるのであれば、遅くとも50歳代前半までには実施しておくことが望ましい。期待役割が大きく変わる場合には準備期間（投資の方向性を定める等）が必要になるため、遅い実施ではキャリア研修の効果を享受できない可能性がある。

図表14 能力発揮意欲と能力開発投資割合の推計値

		能力発揮意欲の 平均値	能力に磨きかける 研修・自己啓発の 受講割合
50～54歳のキャリア研修	あり	70.2	-
	なし	64.5	-
60歳以降のキャリア研修	あり	-	38.3%
	なし	-	7.4%

注1：能力発揮意欲（推計値）の集計母数は、仕事上の責任が59歳時点と変わった人である。能力に磨きかける研修・自己啓発の受講割合（推計値）の集計母数は仕事上の責任が59歳時点と変わらない人である。

注2：表側の55～59歳のキャリア研修は、表頭の二つとは相関がなかったため、省略した。

注3：推計値の算出にあたり、他の変数は集計母数の平均値を投入した。

2. 非連続・長期型

第二は、期待役割が大きく変わり、かつ退職までの雇用期間が長いタイプ（「Ⅱ 非連続・長期型」）である。例えば、60歳の定年を機に期待役割を大きく変え、賃金水準を抑えて70歳やそれ以降も雇用する企業が該当する。この戦略では、高齢社員が役割変化に適応して活躍し、かつ雇用期間が長期になるため、継続的に世代交代を進めるか否かが、企業の注視すべき課題になる。一方、高齢社員の対応に注目すると、大きな役割変化に適応することは難しく、かつ雇用期間が長い場合には（役割が喪失する可能性は高くなるため）世代交代の行動の始発は遅くなりやすい。したがって、優先順位が高いマネジメントは、変化適応と世代交代の両者となる。なお、後者の世代交代では、雇用期間が長期化するため、継続的な役割転換を求めることが望ましい。両者のマネジメントの難易度は、「非連続・短期型」よりも高い。一方、能力向上のマネジメントは、第一線での活躍を期待しないため、企業が対応すべき課題とはなりにくい。

高齢社員の変化適応のマネジメントでは、Ⅰで言及したように上司と部下との信頼関係を構築・保全する対策を基軸におく必要がある。それに加えて、継続的に世代交代の行動を求めるため、ひとつは職場で確立した役割を退職まで任せるのではなく、高齢社員には役割の転換を継続的に求めることが望ましい。ひとつは、活躍できる場を広げるため、人事部門と交渉して他部署にも異動できる機会を設けることである。もう一つは、現部署の配置を前提とした調整である。優秀な高齢社員が他部署に異動すれば、短期的に職場の業績が下がる可能性がある。管理職が自身の短期的な業績を志向する

場合には、会社の利害に反して、高齢社員には世代交代を求めない可能性がある（鹿生、2012；鹿生・大木・藤波，2016a）。その一方で、高齢社員に残された雇用期間は長いため、世代交代の行動は戦略転換後にすぐに始発されない可能性がある。したがって人事部門が全社的な視点から、高齢社員の役割設定に関与することが望ましい。

キャリア研修の基本設計は、Iと大きく変わらない。労働条件を比較する参照点を変え、かつ役割変化に準備する起点とすることが、キャリア研修の役割となる（準備期間を設けて労使で準備し、かつ高齢期には人事部門が現場に関与する条件を満たす必要がある）。ただし、Iでは、高齢期にも定期的に世代交代を意識した役割設定の転換を求める。したがって、キャリア研修では、長期の視点で世代交代の役割を検討することを社員に意識づけることが望ましい。

3. 連続・短期型と連続・長期型

第三と第四は、期待役割がほぼ変わらないタイプである。退職までの雇用期間が短い場合にはタイプⅢ（連続・短期型）、長い場合はタイプⅣ（連続・長期型）としている。タイプⅠの極にあるⅣについて説明したい。なお、タイプⅢ（連続・短期型）では企業の高齢社員の活用課題はタイプⅣとほぼ変わらないため、説明は控えたい。

タイプⅣには、例えば、60歳に定年を設けるが期待役割はほぼ変わらず、賃金水準も大きく変えずに、70歳やそれ以降も雇用する企業が該当する。この戦略では、高齢社員が能力の向上を図りながら第一線で活躍するか否かが、企業が注視すべき課題になる。一方、高齢社員の対応に注目すると、能力向上の意欲は大きく減退する。したがって、優先順位が高いマネジメントは、能力向上のマネジメントになる。なお、変化適応や世代交代のマネジメントは、役割変化が少なく、支援の役割も期待しないために、その必要性は相対的に低くなる。同時に、高齢社員の労働意欲と世代交代の行動も高くなるため、これらの問題は生じにくい。

高齢社員の能力向上のマネジメントでは、能力開発機会を高齢社員にも開放し、人事部門とキャリアについて相談・調整する機会を設けることが必要になる。企業は、社員が目標を探索する時点から関与することが望ましい。この理由は、社員の希望が満たされない場合や希望するキャリアが社内がないという認識を持つと能力向上への投資は低くなるためである。上司ではなく人事部門との調整機会があれば、社内で活躍できる役割を創出し、希望が満たされる確率も高くなる。更に、目標設定後には、個人のニーズに即して企業から金銭的な補助や時間、精神的な支援を含めた助力を得られることが望ましい。人事部門が関与すれば、直属の上司よりも提供できる資源が増加するため、高齢者の能力向上の投資が増える可能性がある。その調整を、中高齢期から継続的に実施することが望ましい。

なお、能力の研鑽を求める場合には、キャリアは連続する。キャリアの方向性を定める準備期間は必要ではなくなるため、キャリア研修を実施すると、その効果は相対的に短期であられる可能性がある（図表14）。他方で、キャリアの幅を広げる能力開発を目的とする場合には、能力開発投資の方向性を定める期間が必要になるため、能力の研鑽を図る投資よりも即効性は低下する。キャリア研修の実施時期は、投資効果を期待する時期よりも、遡って設定することが望ましい。

キャリア研修の役割は、キャリアを労使で調整する起点とすることである。ライフイベントや職業上の適性の評価を経て、就業ニーズは定期的に変わるため、キャリア研修は定期的の実施することが望ましい。また、高齢期に労働条件がわずかでも下がる場合には、高齢社員は損失を意識する。このためタイプⅠ・Ⅱと同様に、高齢社員の参照点を変えるために、キャリアの転換時に近いキャリア研修では、高齢期の労働条件が変わる理由も含めて、労働条件を丁寧に説明する必要がある。

V 結びに代えて一活用戦略の転換とキャリア支援の変化

高齢社員の活用戦略が中・高齢社員向けのキャリア研修の内容を規定するため、活用戦略別に高齢社員のマネジメントの重点課題を示し、そのうえでキャリア研修の役割を概観してきた。本稿では、高齢社員の活用戦略のタイプを4つに整理した。労働市場や高齢法などの外部環境の影響を受けて、高齢社員の活用戦略は時間の経過とともに段階的に転換する（鹿生，2023；鹿生・藤波・大木，2016b；藤波，2021）。このため、ある企業が任意の一つのタイプに分類されたとしても、やがて異なるタイプに移行することが予想される。

現在、日本企業の多くが選択するのは、タイプⅠである⁶⁾。今後、高齢法の改正や人手不足の影響から、66歳以上の高齢者を雇用する企業が増えることであろう。そうになると、タイプⅠの企業はタイプⅡに移行する。タイプⅡでは、変化適応と世代交代のマネジメントの両者を必要とするため、タイプⅠと比べて人材活用の難易度は高くなる。上司部下の信頼関係を構築し、保全することに、企業は一層力を入れる必要がある。人事部門が現場を支援し、労使の意向を調整することが重要になるが、タイプⅡでは経営的な視点に立って調整する必要がある。そのため、調整担当者は、経営的な視点を持ち、かつ現場の業務経験や社員（管理職や高齢社員）に関する知識（職務行動や志向）を持つことが望ましくなる。そのため、調整役を任せられる適任者は少なくなる。一方で高齢社員が増加すれば、それに応じて調整担当者の負担は高くなる。その状況を解消するために、現役社員に近い、60歳代前半層の活用戦略を変えることが予想される（鹿生・大嶋・藤波・大木，2022）。今後は、65歳以降をタイプⅠに移行させ、60歳代前半層はタイプⅢに移行させる企業が増加することが予想される。

タイプⅠ・ⅡとタイプⅢ・Ⅳでは、高齢社員のマネジメント方法は大きく異なる。前者は変化適応と世代交代、後者は能力向上のマネジメントを必要とする。タイプⅠからタイプⅡに移行した企業はタイプⅠで整備したキャリア支援策を水平展開することができる。しかし、その後、60歳代前半層をタイプⅢに移行させた結果、企業は新たに能力向上を目的とした支援とキャリア研修を用意する必要がある。タイプⅠとⅡのキャリア研修では、世代交代を意識しながら社内で活躍できる役割を設定することが到達目標になるが、タイプⅢ・Ⅳでは社員の自己研鑽を促すためにキャリアを人事部門と調整することが到達目標となる。また、そのためのキャリア研修の導入時期も異なる。前者では目標の探索や設定といった新たな役割を発揮するための準備期間が必要になるために、キャリア研修を行う時期は早い方が望ましい。しかし、後者のタイプでは、キャリア研修の実施時期は能力の研鑽を期待する時期とするほうが効果は期待できる。したがって、タイプⅠ・Ⅱのキャリア研修を含めたキャリア支援策をタイプⅢに転用することは難しい。タイプⅢでは、中高年齢以降のキャリア管理を変更し、労使で調整して決定する「協力型」（大木，2024）にすることが必要になる。新たにキャリア支援策を設計し、そのうえでキャリア研修を計画する必要がある。

一方で、タイプⅢを選択すると、人件費の増加や組織の新陳代謝が滞るという問題が発生する。また、タイプⅠ・Ⅱにおいて人事部門が上司部下関係に関与する支援には、高齢社員を動機づける高い効果がある。したがって、タイプⅠ・Ⅱを維持しようとする力が働く（鹿生・大嶋・藤波・大木，2022）。人事担当者の視点に立つと、タイプⅢに移行するまでには時間の猶予がある。その間に準備を終えておくことが望ましい。

本稿では、変化適応・世代交代・能力向上のマネジメントの効果も検討してきた。3つのマネジメントに共通して、人事部門が現場に関与する対策に効果があった。キャリア研修の役割は変化のきっかけを与えることにある。社員の中に生じた変化の芽を開花させるためには、企業は社員自らが設計したキャリアプランに基づいて、人事部門や上司と定期的に相談や調整する場を設けることが望まし

い。

注

- 1) 本稿は、『高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』(2018; 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)所収の「4章 高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略—キャリア研修の導入意義を考える」を改訂したものである。本稿の主張は、筆者らの所属機関の意見ではなく、個人の見解を示したものである。
- 2) 簡易な推計によれば、活用戦略を変える企業(31人以上企業)は全体の72.6%を占める。
- 3) 上司が部下毎に異なる管理手法を選択し、それに応じて部下の行動が変わり、また上司と部下関係の質が変化する可能性があることは、Leader-Member-Exchangeの議論を参照のこと(例えば、Bauer and Green, 1996; Bernerth, et al., 2007; Danserueau, et al., 1975; Liden and Graen, 1980; Scandura, et al., 1986)。
- 4) 達成が難しい場合には、目標から離脱することになるが、その際は、補償的二次の統制(自己に起因する責任の回避や他の領域での成功に関心を移す等)が必要になる。
- 5) キャリア研修の効果(ある場合とない場合との差)が他の施策よりも大きい理由は、該当者が少なく誤差が大きいことと、他の施策は会社が用意している状況を尋ね、キャリア研修は受講実績を尋ねたことに起因する。キャリア研修は希望者を対象としている場合が多く、そのような人たちは元々自らのキャリアのことを考え、研鑽しようとする意欲が高い。この二つの理由から、この施策の効果が高くなったのではないかと考えられる。
- 6) 『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態—60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応—』高齢・障害・求職者雇用支援機構(2021)によれば、31人以上の企業では、現役社員と活用戦略を変えかつ期待役割を大きく変える企業は57.4%(人事制度を整備していない企業も含む)、変えない企業は15.1%、統合する企業は27.4%を占める。また、厚生労働省(令和5年「高齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します)によれば、従業員21人以上の企業のうち、希望者全員66歳以上の雇用機会を確保する企業は18.6%を占める。

参考文献

- 浅野浩美(2018a)「キャリア研修の現状と効果—9社の事例から」『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・障害・求職者雇用支援機構。
- 浅野浩美(2018b)「キャリア研修の現状と効果—アンケート調査結果から」『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・障害・求職者雇用支援機構。
- 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。
- 大井方子(2005)「数字で見る管理職像の変化—人数,昇進速度,一般職との相対賃金」『日本労働研究雑誌』No.545, 4-17。
- 大木栄一(2024)「変わる企業の人材育成・キャリア形成と人事管理の課題—求められる「協力型のキャリア管理」」『日本労働研究雑誌』No.763, 1-10。
- 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(2012)「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか?—前川製作所にみる高齢者の配置

- 管理の工夫―』『立教経済学研究』第65巻第3号, 163-185.
- 鹿生治行 (2023) 「『60代前半社員』の活用戦略の進化と調整制度」『JEED資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態—60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応—』233-275.
- 鹿生治行・大木栄一 (2016) 「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント—X社の高齢者5名を対象として」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第24号, 27-43.
- 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(2016a)「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題」『日本労働研究雑誌』No.667, 66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆 (2016b) 「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, 55-65.
- 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一 (2022) 「継続雇用者の活用戦略は変化するのか—人事部門による調整制度に着目して」『日本労働研究雑誌』No.749, 84-100.
- 坂爪洋美 (2020) 「管理職の役割の変化とその課題——文献レビューによる検討」『日本労働研究雑誌』No.725, 4-18.
- 佐藤博樹・今野浩一郎 (2009) 『人事管理入門』日本経済新聞社.
- 田中文夫 (1998) 「ホワイトカラーの加齢ともなう能力陳腐化について」『産業・組織心理学研究』11巻2号, 123-133.
- 永野仁 (2021) 『日本の高齢者就業—人材の定着と移動の実証分析』中央経済社.
- 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(2021)「人事管理から見た中・高年期のキャリア支援—高齢社員の活用戦略と支援方法に着目して」『日本労働研究雑誌』No.734, 52-61.
- 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」『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」『日本労働研究雑誌』No.619, 90-101.
- 藤波美帆・鹿生治行(2020)「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.607, 90-101.
- 藤波美帆・鹿生治行・大木栄一 (2022) 「非正社員との処遇均衡問題は、高齢社員の人事管理を変革する力をもつのか」『日本労働研究雑誌』第739号, 42-53.
- 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.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., Bakker, A. B. (2012). Motivating Employees to Work beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate, *Journal of Management Studies*, 49 (2). 306-331.

- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological Perspectives on Successful Aging: The Model of Selective Optimization with Compensation. *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*, Eds. Baltes, P.B., & Baltes, M. M. Cambridge University Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538–1567.
- Bermertj, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-Member Social Exchange (LMSX): Development and Validation of Scale, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (3), 979–1003.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. & Charles, S. T. (1999). Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist* 54 (3), 165–181.
- Cooper—Thomas, H. (2009). The Role of Newcomer-Insider Relationships During Organizational Socialization, In Morrison, R. L. & Wight, S. L. (Eds), *Friends and Enemies in Organization-A Work Psychology Perspective*, Palgrave Macmillan.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1031–1042.
- Dansereau, Jr, F, Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations—A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46–78.
- 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.
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A Motivational Theory of Life-Span Development, *Psychological Review*, 117 (1), 32–60.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A Life-Span Theory of Control, *Psychological Review*, 102, 284–304.
- Jopp, D., & Smith, J. (2006). Resources and Life-Management Strategies as Determinants of Successful Aging: On the Protective Effect of Selection, Optimization, and Compensation, *Psychology and Aging*, 21 (2), 253–265.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, Values, and Frames, *American psychologist*, 39 (4), 341–350.
- Kanfer, R. (2009). Work and Older Adults: Motivation and Performance, Czaja, E. & Sharit, J. (Eds.), *Aging and Work—Issues and Implications in a Changing Landscape*, Johns Hopkins University Press.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult development, and work motivation, *Academy of management Review*, 29 (3), 440–458.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking People Management and Extra-Role Behaviour: Results of a Longitudinal Study, *Human Resources Management Journal*, 24 (1), 57–76.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Kooij, D. T. A. M & Van de Voorde, K. (2015). *Strategic HRM for older workers*, Matthiji, B., Kooiji, D. & Rousseau, D. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & 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.
- Lang, F. R. & Carstensen, L. L. (2002). Time Counts: Future Time Perspective, Goals, and Social Relationships,

- Psychology and Aging*, 17 (1), 125-139.
- Leisink, P. L. M. & Knies, E. (2011). Line Managers' Support for Older Workers, *International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902-1917.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables, *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 707-724
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (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.)
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2014). Subjective Career Success: A Meta-Analytic Review, *Journal of Vocational Behavior*, 85, 169-179.
- Pak, K., Kooij, T. A. M., De Lange, A. H., Van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P.M. (2023). Successful Aging at Work: The Role of Job Characteristics in Growth Trajectories of Work Ability and Motivation to Work Amongst Older Workers. *Acta Psychologica*, 239, 1-13.
- 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.
- Reidiger, M., & Freund, A. M. (2006). Focusing and Restricting: Two Aspects of Motivational Selectivity in Adulthood, *Psychology and Aging*, 21 (1), 173-185.
- Robson, S. M., & Hansson, R. O. (2007). Strategic Self Development for Successful Aging at Work. *The International Journal of Aging and Human Development* 64 (4), 331-359.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships, *Academy of Management Review*, 31 (4), 977-994.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A Lifespan Perspective on Job Design: Fitting the Job and the Worker to Promote Job Satisfaction, Engagement, and Performance. *Organizational Psychology Review*, 1-21.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence, *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 579-584.
- Van Vianen, A. E. M., Dalhoeven, B. A. G. W., & De Pater, I. E. (2011). Aging and Training and Development Willingness: Employee and Supervisor Mindsets, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 226-247.
- Yeung, D. Y., & Fung, H. H. (2009). Aging and Work: How Do SOC Strategies Contribute to Job Performance across Adulthood?, *Psychology and Aging*, 24 (4), 927-940.

(かのう はるゆき)

(おおき えいいち)

補足1 「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」

調査実施主体は、高齢・障害・求職者雇用支援機構に設置した「高齢期の人事・賃金戦略に関する調査研究委員会」（委員長：大木栄一玉川大学経営学部教授）である。調査期間は2021年11月～2022年1月である。調査対象は株式会社とし、業種では農林水産業、宗教、行政機関を対象から省いている。大手信用調査会社のデータから、企業規模の大きな順に2万社に配付した。回収率は15.5%である。

なお、本文中の高齢社員の活用戦略は「福祉的雇用」、「弱い活用」、「強い活用」、「統合」に区分している。「福祉的雇用」は、活用戦略に変更があり（基本給の決め方に変更があるケース）、人事評価を行っていない企業とした。「弱い活用」は、活用戦略に変更があり、人事評価を行っているが、59歳以下と比べて成果責任や職務上の責任が減少する企業とし、「強い活用」は後者が同じ企業とした。「統合」は活用戦略に変更がないケース（基本給の決め方に変更がない）とした。

補足2 「働き方調査」

(1) 調査方法

調査実施主体は、高齢・障害・求職者雇用支援機構に設置した「生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会」（委員長：今野浩一郎学習院大学名誉教授）である。調査方法は、大手調査会社が保有するモニターのうち、60歳以降の雇用者、31人以上の営利企業勤務する者とした。調査票は、所属機関の勤続年数が20年以上、正社員経験が16年以上の者に配付した。調査の実施時期は、2015年2月10日～15日である。回収数は1077名である。

(2) データセット

分析に用いたデータセットでは、以下に該当する者を除いた425名を対象とした。

- ①調査時点の年齢が66歳以上の者
- ②調査時点の会社で働き始めた年齢が「60歳以降～」の者
- ③勤務する会社の正社員数が「わからない」と「不明」の者
- ④週の平均残業時間が「わからない」の者
- ⑤現在所属する会社の年収が「わからない・答えたくない」の者
- ⑥「定年を経験していない」かつその会社が現在勤務する先と異なる者
- ⑦調査時点に所属する会社が50歳代に働いていた会社と異なる者
- ⑧50歳代で働いていた会社での雇用形態が、「非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイト等）」の者
- ⑨50歳代と比べて、現在の「業績達成の責任の重さ」が「わからない」の者
- ⑩直属上司が、あなたの仕事に信頼している程度を「わからない」とした者

平均年齢は62.01歳(S.D.=1.627)である。性別は男性95.5%、女性4.5%である。会社の正社員数は、「30人以下」が1.2%、「31～50人」3.3%、「51～100人」8.2%、「101～200人」11.8%、「201～300人」6.4%、「301～500人」8.7%、「501～1000人」10.8%、「1001人以上」49.6%である。業種は、「建設業」が10.6%、「製造業」44.7%、「電気・ガス・熱供給・水道業」0.2%、「情報通信業」5.2%、「運輸業、郵便業」6.6%、「卸売・小売業」15.3%、「金融・保険業」7.5%、「不動産業、物品賃貸業」1.2%、「飲食サービス・宿泊業」1.2%、「医療・福祉」0.2%、「教育・学習支援業」0.5%、「サービス業」6.8%である。現在の職種は、「専門・技術職」が32.7%、「事務職」33.9%、「営業・販売職」16.9%、「サー

ビス職」3.5%、「生産・運輸・建設などの現業職」12.0%、「その他」0.9%である。

(3) 能力発揮意欲と職責変化・上司との信頼関係

①従属変数

変数名：能力発揮意欲

「あなたが持つ能力のうち、今の職場でどれくらいの力を発揮しようとしている」のか尋ねた設問を用いた。回答は0～100%の範囲での回答を求めている。平均値は75.8% (S.D.=22.5) である。

②説明変数

ア. 変数名：業績達成責任の変化

50歳代と比べた現在の業績達成の責任の重さを尋ねた設問を用いた。「重くなった」を1点、「やや、重くなった」2点、「変わらない」3点、「やや、軽くなった」4点、「軽くなった」5点とする5点尺度である。平均値は3.90点 (S.D.=0.987) である。

イ. 変数名：上司との信頼関係

「直属の上司が、あなたの仕事に信頼を寄せていると思」うかを尋ねた設問を用いた。「高い信頼を寄せている」を1点、「まあ、信頼を寄せている」2点、「どちらともいえない」3点、「あまり、信頼を寄せていない」4点、「全く、信頼を寄せていない」5点とする5点尺度である。平均値は2.31点 (S.D.=0.839) である。

③統制変数

ア. 年齢

暦年齢の回答を用いた。平均値は62.01 (S.D.=1.627) である。

イ. (会社の) 正社員数

会社の正社員数は、「30人以下」を1点、「31～50人」2点、「51～100人」3点、「101～200人」4点、「201～300人」5点、「301～500人」6点、「501～1000人」7点「1001人以上」8点とする8点尺度である。平均値は6.36である (S.D.=2.017)。

ウ. 男性ダミー

男性を「1」とするダミー変数である。平均値は0.96 (S.D.=0.207) である。

エ. 製造業ダミー

回答者が所属する会社の業種のうち、製造業を「1」とするダミー変数である。平均値は0.48 (S.D.=0.498) である。

オ. 事務職ダミー

現在の担当職種が、事務職を「1」とするダミー変数である。平均値は0.34 (S.D.=0.474) である。

カ. 正社員ダミー

雇用形態が正社員を「1」とするダミー変数である。平均値は0.35 (S.D.=0.476) である。

キ. 就業規則年齢65歳までダミー

就業規則上働ける年齢が65歳までを「1」とするダミー変数である。平均値は0.86 (S.D.=0.351) である。

④分析結果（重回帰分析）

図表補2-1 能力発揮意欲

	B	S.E.	β
定数	122.621	41.723	
年齢	-0.132	0.654	-0.010
正社員数	0.109	0.527	0.010
男性ダミー	-1.506	5.278	-0.014
製造業ダミー	1.086	2.089	0.024
事務職ダミー	1.264	2.266	0.027
正社員ダミー	-3.628	2.215	-0.077
就業規則65歳までダミー	-4.590	3.078	-0.072
業績達成責任の変化	-3.224	1.098	-0.141***
上司との信頼関係	-9.127	1.240	-0.340***
F値	35.633***		
調整済みR ²	0.120		
N	425		

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

(4) 世代交代の行動の変数作成

世代交代の行動の作成にあたり、主体的に役割を設定する行動を抽出した、鹿生（2015）と鹿生・大木（2016）を参考にした。投入した変数は、「図表補2-2 因子分析」の表側に記載している。尺度は、「全くあてはまらない」を1点～「あてはまる」5点とする5点尺度である。探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行い、「世代交代」、「戦略情報収集」、「開拓」の3つの因子を抽出した。その後、下位尺度を作成した（5点満点）。「世代交代」の α 係数は0.865である。「戦略情報収集」のうち、「職場全体の仕事の進捗状況や課題把握に努めている」を投入すると α 係数が低くなるため、それを省いて尺度を作成した（ α 係数0.814）。開拓の α 係数は0.753である。

図表補2-2 役割に関わる行動の因子分析

	世代交代	戦略情報 収集	開拓
職場において、現役世代が見過ごしている仕事を、進んで引き受けている	0.791	-0.131	0.277
職場において、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで引き受けている	0.700	0.004	0.079
現役世代の成長に必要な仕事を積極的に委譲している	0.686	0.232	-0.140
自分のノウハウを包み隠さず、周囲に示している	0.656	0.154	-0.253
日常的に、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている	0.633	-0.171	0.412
職場の同僚の職業能力や成長状況を進んで把握しようとしている	0.545	0.356	-0.130
経営方針や事業展開に関する情報の把握に努めている	0.096	0.761	0.071
経営層や上司に自らの考えを投げかけ、今後の事業展開の方向を考えている	-0.092	0.729	0.295
職場全体の仕事の進捗状況や課題把握に努めている	0.366	0.489	-0.037
配属先を決めるとき、現役世代の積極的な関与が見込めない事業（配属先）を志願している	-0.119	0.081	0.792
配属先を決めるとき、将来的に経営課題となりそうな事業（配属先）を選択している	-0.010	0.319	0.620
因子間相関：戦略情報収集	0.059		0.277
因子間相関：開拓	0.439	0.277	

(5) 年齢と世代交代の行動

暦年齢と就業可能年齢の交互作用効果を捉えるため、世代交代の行動との関係を分析する。

ア. 被説明変数

(4) で抽出した3つの行動(世代交代, 開拓, 戦略情報収集)を用いた。各々の平均は3.21 (S.D.=0.721), 2.424 (S.D.=0.853), 3.079 (S.D.=0.961) である。

イ. 説明変数

年齢と就業規則65歳までダミーの交互作用項である。年齢は中心化した値を用いた。

ウ. 統制変数

上記(3)の統制変数のうち,(5)イの説明変数以外の値を用いた。

エ. 分析結果(重回帰分析)

図表補2-3 年齢・就業可能年齢と, 世代交代の行動

	世代交代			開拓			戦略情報収集		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	4.148	0.241		2.439	0.297		3.736	0.314	
会社の正社員数	-0.008	0.017	-0.023	0.002	0.021	0.004	0.024	0.022	0.049
男性ダミー	-0.092	0.172	-0.026	0.105	0.211	0.025	0.055	0.223	0.012
製造業ダミー	0.100	0.068	0.069	0.104	0.083	0.061	0.120	0.088	0.062
事務職ダミー	0.060	0.073	0.039	0.201	0.090	0.112**	0.280	0.096	0.138***
正社員ダミー	0.031	0.072	0.021	0.195	0.088	0.109**	0.206	0.093	0.102**
就業規則65歳までダミー	0.028	0.106	0.014	0.030	0.130	0.012	0.262	0.138	0.096
業績達成責任の変化	-0.083	0.035	-0.113**	-0.073	0.044	-0.084*	-0.159	0.046	-0.163***
上司との信頼関係	-0.256	0.040	-0.298***	-0.030	0.049	-0.030	-0.308	0.052	-0.269***
年齢	0.110	0.046	0.249**	0.127	0.057	0.243**	0.195	0.060	0.330***
年齢×就業規則65歳までダミー	-0.124	0.052	-0.242**	-0.140	0.064	-0.231**	-0.204	0.067	-0.298***
F値	5.888***			2.128**			8.142***		
調整済みR ²	0.103			0.026			0.144		
(▲)R ²	0.012**			0.011**			0.019***		
N	425			425			425		

注) *** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.1

(6) 世代交代の行動と人事施策

世代交代の行動と人事施策との関係を捉えるために, 図表補2-2に加え, 以下の説明変数を加えた。

①説明変数

ア. 上司との仕事関連の交渉

直属の上司と, 60歳以降の雇用契約締結, 更新時に労働条件の相談・交渉ができるか否かを尋ねた設問を用いた。配属先職場, 権限, 業務内容, 業務目標, 仕事の進め方ややり方の裁量, 勤務日・勤務日数・勤務時間, 残業時間や出張, 勤務地, 職場の業務目標・事業計画, 業績達成のための资源配置, 賃金水準・契約額, 契約形態, その他について, 一つでも該当する場合は「1」, それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.654 (S.D.=0.476) である。

イ. 人事との仕事関連の交渉

人事部門と, 60歳以降の雇用契約締結, 更新時に労働条件の相談・交渉ができるか否かを尋ねた設問を用いた。配属先職場, 権限, 業務内容, 業務目標, 仕事の進め方ややり方の裁量, 勤務日・勤務日数・勤務時間, 残業時間や出張, 勤務地, 職場の業務目標・事業計画, 業績達成のための资源配置, 賃金水準・契約額, 契約形態について, 一つでも該当する場合は「1」, それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.584 (S.D.=0.494) である。

ウ. スキルや技術向上の研修機会

回答者に適用されている人事施策のうち, 「スキルや技術を高める研修機会」に該当する場合は

「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.05 (S.D.=0.217) である。

エ. 配属先の自己申告

回答者に適用されている人事施策のうち、「配属先の自己申告」に該当する場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.08 (S.D.=0.272) である。

オ. 独立・開業支援

回答者に適用されている人事施策のうち、「独立・開業支援」に該当する場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.01 (S.D.=0.097) である。

キ. 請負・顧問契約への転換機会

回答者に適用されている人事施策のうち、「雇用契約から請負契約・顧問契約への転換機会」に該当する場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.047 (S.D.=0.212) である。

ク. 短期での取引転換機会

回答者に適用されている人事施策のうち、「雇用終了後、短期で依頼する取引への転換機会」に該当する場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.005 (S.D.=0.069) である。

ケ. 退職者向けのOB・OG会

回答者に適用されている人事施策のうち、「定年退職者向けのOB会への参加」に該当する場合

図表補2-4 世代交代の行動と人事施策

	世代交代 Model 1			世代交代 Model 2		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	3.341	1.347	**	2.828	1.332	**
年齢	0.011	0.021	0.025	0.012	0.021	0.027
正社員数	-0.009	0.017	-0.024	-0.009	0.017	-0.026
男性ダミー	-0.153	0.170	-0.044	-0.163	0.169	-0.047
製造業ダミー	0.088	0.067	0.061	0.091	0.067	0.063
事務職ダミー	0.042	0.073	0.027	0.045	0.073	0.030
正社員ダミー	0.036	0.072	0.024	0.028	0.071	0.019
就業規則65歳までダミー	-0.060	0.099	-0.029	-0.051	0.099	-0.025
業績達成責任の変化	-0.074	0.036	-0.102**	-0.083	0.036	-0.114**
上司との信頼関係	-0.210	0.041	-0.245***	-0.137	0.052	-0.159***
上司との仕事関連の交渉	0.077	0.087	1.631	0.118	0.077	0.082
人事との仕事関連の交渉	0.078	0.069	1.310	0.104	0.077	0.071
スキルや技術向上の研修機会	0.221	0.154	0.066	0.214	0.153	0.064
配属先の自己申告	0.089	0.126	0.033	0.068	0.126	0.026
独立・開業支援						
請負・顧問契約への転換機会	0.350	0.162	0.103**	0.336	0.161	0.099**
短期での取引転換機会						
退職者向けのOB・OG会						
上司との信頼関係×上司との仕事関連の交渉				-0.195	0.083	-0.139**
上司との信頼関係×人事との仕事関連の交渉						
F値	5.088***			5.165***		
調整済みR ²	0.119			0.128		
(▲R ²)				0.011		
N	425			425		

高齢期における「キャリア研修」の役割とは

	開拓			戦略情報収集		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	1.399	1.655		1.327	1.751	
年齢	0.016	0.026	0.031	0.036	0.027	0.062
正社員数	0.023	0.022	0.054	0.023	0.022	0.047
男性ダミー	0.013	0.209	0.003	0.014	0.221	0.003
製造業ダミー	0.121	0.083	0.071	0.088	0.088	0.045
事務職ダミー	0.161	0.090	0.089*	0.259	0.095	0.128***
正社員ダミー	0.166	0.088	0.093*	0.224	0.093	0.111**
就業規則65歳までダミー	-0.065	0.122	-0.027	0.138	0.129	0.051
業績達成責任の変化	-0.072	0.043	-0.083*	-0.151	0.046	-0.155***
上司との信頼関係	-0.016	0.050	-0.016	-0.247	0.054	-0.215***
上司との仕事関連の交渉・相談				0.277	0.100	0.144***
人事との仕事関連の交渉・相談	0.242	0.085	0.139***	-0.032	0.101	-0.016
スキルや技術向上の研修機会				0.511	0.200	0.115**
配属先の自己申告						
独立・開業支援						
請負・顧問契約への転換機会				0.395	0.206	0.087*
短期での取引転換機会						
退職者向けのOB・OG会	-0.217	0.110	-0.100**			
F値	2.594***			7.138***		
調整済みR ²	0.040			0.158		
N	425			425		

注1) *** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.1$

注2) 表側の人事施策は、表頭の変数と相関がある場合のみ、分析に用いた。

注3) Model 2の交互作用項の分析では、上司との信頼関係を中心化し、その値を投入した。

は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.188 (S.D.=0.391) である。

②分析結果 (重回帰分析)

補足3 「50歳代のキャリア管理に関する調査」

(1) 調査方法

調査実施主体は、高齢・障害・求職者雇用支援機構に設置した「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」(委員長: 玉川大学経営学部教授) である。調査期間は2017年2月21日～2017年2月25日である。調査方法は、大手調査会社が保有するモニターのうち、株式会社に勤務する者とし、業種では農林水産業、公的機関を除く、正社員として3年以上勤務する50～59歳の者とした。回収数は6181名である。

(2) データセット

分析に用いたデータセットでは、以下に該当する者を除いた2998名とした。

- ①調査時点の年齢が54歳以下の者
- ②勤務先の職位が「その他」の者
- ③正社員の定年を定めているが「わからない」の者
- ④正社員としての勤務年数が「わからない」の者

データセットの平均年齢は56.8歳 (S.D.=1.379) である。性別は男性93.7%、女性6.3%である。

勤務先の業種は、「鉱業」が0.1%、「建設業」9.0%、「製造業」39.4%、「電気・ガス・熱供給・水道業」2.3%、「情報通信業」7.0%、「運輸業、郵便業」6.7%、「卸売、小売業」11.1%、「金融・保険業」5.1%、「不動産業、物品賃貸業」1.9%、「飲食サービス・宿泊業」0.9%、「医療・福祉」0.8%、「教育学習支援業」0.7%、「その他サービス」12.8%、「その他」2.2%、である。勤務先の正社員数は、「50人以下」が19.8%、「51～300人」25.8%、「301～1000人」16.5%、「1001人以上」37.9%である。正社員としての勤続年数は「3～9年」が15.9%、「10～15年」12.8%、「16～25年」14.8%、「26～35年」40.6%、「36年以上」15.9%である。職位は「部長クラス」が19.3%、「次長クラス」5.8%、「課長クラス」21.0%、「係長・主任・現場監督者クラス」19.4%、「一般クラス」34.5%、である。

(3) 60歳以降に向けた準備

①従属変数

60歳以降の職業生活（キャリア）の希望を叶えるために行っている準備を尋ねた設問のうち、

- ・会社に貢献する方法の探索・検討
- ・60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得

に該当する場合は、各々「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。

②説明変数

ア. 会社（直属の上司を除く）と今後の能力開発・キャリアの相談

会社（直属の上司を除く）と、今後の能力開発・キャリアについてどの程度相談できるかを尋ねた設問を用いた。「全く相談できない」を1点、「ほとんど相談できない」2点、「ある程度相談できる」3点、「十分に相談できる」4点とする4点尺度である。平均は2.33点（S.D.=0.811）である。

イ. 直属の上司と今後の能力開発・キャリアの相談

直属上司と、今後の能力開発・キャリアについてどの程度相談できるかを尋ねた設問を用いた。選択肢は上記アと同じである。平均は2.37点（S.D.=0.829）である。

ウ. 45～49歳までのキャリア研修経験

これまでに職業生活（キャリア）について考える研修（キャリア開発研修）を受講した経験がある場合の年齢を尋ねた設問を用いた。45～49歳に該当する場合は「1」、それ以外（受講経験なしも含む）を「0」とするダミー変数である。平均は0.067（S.D.=0.250）である。

エ. 50～54歳までのキャリア研修経験

上記ウと同様の設問のうち、50～54歳に該当する場合は「1」、それ以外（受講経験なしも含む）を「0」とするダミー変数である。平均は0.118（S.D.=0.323）である。

オ. 自己申告__今後のキャリア希望

勤務先で「社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仕組み（自己申告）」が導入されているかを尋ねた設問のうち、「今後のキャリアの希望」に該当する場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.20（S.D.=0.402）である。

カ. 自己申告__能力開発の希望

上記オと同様の設問のうち、「能力開発・自己啓発の希望」に該当する場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.127（S.D.=0.333）である。

③統制変数

ア. 年齢

回答時の歴年齢とした。平均値は56.8（S.D.=1.379）である。

イ. 製造業ダミー

高齢期における「キャリア研修」の役割とは

勤務する企業が製造業の場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.394(S.D.=0.489)である。

ウ. 事務職ダミー

回答時の職種が「事務職」の場合を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.317(S.D.=0.465)である。

エ. 男性ダミー

男性の場合は「1」、女性「0」とするダミー変数である。平均は0.937(S.D.=0.242)である。

オ. 勤続年数

勤務先の正社員経験年数を尋ねた設問を用いており、「3～9年未満」を2点、「10～15年」3点、「16～25年」4点、「26～35年」5点、「36年以上」6点とする5点尺度である。平均は4.28(S.D.=1.315)である。

カ. 職位

職位を尋ねた設問を用いており、「部長クラス」を1点、「次長クラス」2点、「課長クラス」3点、「係長・主任・現場監督者クラス」4点、「一般クラス」を5点とする5点尺度である。平均は3.44(S.D.=1.487)である。

キ. 60歳定年ダミー

勤務先の定年年齢が60歳の場合には「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.74(S.D.=0.438)である。

ク. 役職定年経験ダミー

役職定年を経験した場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.091(S.D.=

図表補3-1 60歳以降に活躍に向けた準備

	会社への貢献方法の検討				60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得			
	Model 1		Model 2		Model 1		Model 2	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
定数	-2.248	2.200	-2.228	2.205	-2.347	1.829	-2.310	1.829
年齢	-0.012	0.038	-0.014	0.038	0.011	0.032	0.011	0.032
製造業ダミー	0.065	0.109	0.062	0.109	-0.102	0.091	-0.103	0.091
企業規模	-0.061	0.052	-0.063	0.052	0.057	0.043	0.058	0.043
事務職ダミー	0.217	0.113*	0.218	0.113*	0.099	0.096	0.097	0.096
男性ダミー	0.210	0.249	0.187	0.249	-0.374	0.183**	-0.389	0.183**
勤続年数	0.017	0.044	0.015	0.044	-0.080	0.036**	-0.081	0.036**
職位	-0.174	0.036***	-0.168	0.036***	-0.092	0.030***	-0.092	0.030***
定年60歳ダミー	-0.163	0.120	-0.149	0.121	-0.019	0.102	-0.020	0.102
専門能力向上の必要性	0.363	0.078***	0.342	0.078***	0.342	0.063	0.346	0.063***
役職定年経験ダミー	0.393	0.178**	0.397	0.179**	0.448	0.147***	0.446	0.147***
会社(直属の上司を除く)と今後の 能力開発・キャリアの相談	0.258	0.071***			0.172	0.058***		
直属の上司と今後の能力開発・キャリア の相談			0.325	0.070***			0.153	0.057***
45～49歳までのキャリア研修経験	0.366	0.194*	0.369	0.194*	0.246	0.168	0.248	0.168
50～54歳までのキャリア研修経験	0.058	0.159	0.052	0.159	0.079	0.134	0.080	0.134
自己申告_今後のキャリア希望	0.037	0.147	0.025	0.147	0.158	0.122	0.160	0.122
自己申告_能力開発・自己啓発の希望	-0.078	0.171	-0.096	0.171	0.440	0.138***	0.445	0.138***
χ^2 検定	112.415***		121.004***		141.107***		139.502***	
Nagelkerke R ²	0.064		0.069		0.068		0.067	
N	2967		2967		2967		2967	

注) *** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.1

0.288) である。

ケ. 専門能力向上の必要性

「あなたは、今後、専門的な能力や技能を高めていくことが求められ」ているかを尋ねた設問を用いた。「求められていない」を1点、「どちらかといえば、求められていない」2点、「どちらかといえば、求められている」3点、「求められている」4点とする4点尺度である。平均は2.69(S.D.=0.766) である。

③分析結果（二項ロジスティック回帰分析）

分析結果は、図表補3-1に示すとおりである。

補足4 「60歳代の働き方と人事管理調査」

(1) 調査方法

調査実施主体は、高齢・障害・求職者雇用支援機構に設置した「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」（委員長：玉川大学経営学部教授）である。調査期間は2017年2月21日～2017年2月25日である。調査方法は、大手調査会社が保有するモニターのうち、年齢が60～65歳、勤務する会社が株式会社、第一次産業と公的機関を除いた企業、回答時の会社での正社員経験が10年以上、59歳時点では正社員、勤務する会社において定年経験がある者とした。回収数は1030名である。

(2) データセット

分析に用いたデータセットでは、以下に該当する者を除いた852名とした。

- ①勤務先の正社員数が「わからない」の者
- ②希望すれば働ける年齢が「わからない」の者
- ③職種が「わからない」の者
- ④職位が「役員」の者

データセットの平均年齢は61.87歳(S.D.=1.500) である。性別は男性が96.2%、女性は3.8%である。勤務する会社の正社員数は、「30人以下」が5.6%、「31～50人」4.5%、「51～100人」9.6%、「101～200人」8.5%、「201～300人」7.2%、「301～500人」6.3%、「501～1000人」11.4%、「1001人以上」46.9%である。業種は、「建設業」が8.0%、「製造業」43.1%、「電気・ガス・熱供給・水道業」1.5%、「情報通信業」7.2%、「運輸業、通信業」4.5%、「卸売・小売業」13.5%、「金融・保険業」5.5%、「不動産業、物品賃貸業」1.1%、「飲食サービス、宿泊業」1.3%、「医療・福祉」0.5%、「教育学習支援業」0.6%、「その他サービス業」11.0%、「その他」2.3%である。職位は「部長クラス」6.8%、「次長クラス」2.3%、「課長クラス」7.7%、「係長、主任クラス」4.6%、「現場監督者クラス」1.8%、「役職はなし」76.8%である。

(3) 能力開発投資と59歳時点からの職責変化

①従属変数

「60歳以降に、仕事に関連する研修を受講したり、自己啓発を行った」経験があるかを尋ねた設問を用いた。

- ・経験があり、かつ、あなたの職業能力に磨きをかける研修
- ・経験があり、かつ、あなたの職業能力の幅を広げるための研修

について、各々該当する場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。

②説明変数

59歳時点と比べて、職責（仕事に対する責任の重さ）の変化の状況を尋ねた設問を用いた。「59歳時点のほうがかなり重かった」と「59歳時点のほうが重かった」を第一のカテゴリ（職責変化59歳>今）とし、「変わらない」を第二のカテゴリ（職責変化59歳=今）、「今（現時点）の方が、重い」と「今（現時点）の方が、かなり重い」を第三のカテゴリ（職責変化59歳<今）とした。平均は各54.3%（S.D.=0.498）、42.8%（S.D.=0.495）、2.8%（S.D.=0.166）である。

③統制変数

ア. 年齢

暦年齢を用いた。平均は61.87歳（S.D.=1.500）である。

イ. 男性ダミー

「男性」は「1」、 「女性」は「0」とするダミー変数である。平均は0.962（S.D.=0.190）である。

ウ. 正社員数

勤務する会社の正社員数を尋ねた設問を用いた。「30人以下」を1点、「31～50人」2点、「51～100人」3点、「101～200人」4点、「201～300人」5点、「301～500人」6点、「501～1000人」7点、「1001人以上」8点とする8点尺度である。平均は6.06（S.D.=2.322）である。

エ. 製造業ダミー

勤務する会社の業種のうち、「製造業」を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.431（S.D.=0.495）である。

オ. 事務職ダミー

勤務する会社での職種のうち、「事務職」を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.376（S.D.=0.485）である。

図表補4-1 能力開発投資の状況

	職業能力に磨きをかける研修・自己啓発		職業能力の幅を広げる研修・自己啓発	
	B	S.E.	B	S.E.
定数	-2.536	4.984	-10.471	4.553**
年齢	0.006	0.076	0.110	0.069
男性ダミー	0.269	0.648	0.931	0.758
正社員数	0.046	0.055	0.061	0.050
製造業ダミー	-0.449	0.238*	-0.389	0.215
事務職ダミー	0.428	0.231*	0.289	0.212
呼称正社員ダミー	0.348	0.250	0.151	0.233
職位	-0.055	0.075	-0.012	0.069
基本給の変化	0.000	0.007	0.008	0.006
週の労働時間	-0.011	0.013	-0.003	0.012
仕事に関連する研修の適用状況	0.815	0.228***	0.739	0.208***
就業可能年齢65歳までダミー	-0.357	0.319	-0.134	0.294
職責変化59歳>今	0.198	0.243	0.192	0.224
職責変化59歳<今	-19.174	7993.497	-0.242	0.657
χ^2 検定	32.710***		28.420***	
Nagelkerke R ²	0.075		0.060	
N	852		852	

注) *** : p < 0.01, ** : p < 0.05, * : p < 0.1

カ. 呼称正社員ダミー

勤務する会社での呼称が「正社員」が「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.277 (S.D.=0.448) である。

キ. 職位

現在の職位のうち、「部長クラス」は1点、「次長クラス」2点、「課長クラス」3点、「係長、主任クラス」4点、「現場監督者クラス」5点、「役職はなし」6点とする6点尺度である。平均は5.22 (S.D.=1.542) である。

ク. 基本給の変化

59歳時点を100とした場合の現在の基本給（残業代、手当を除く）の状況を尋ねた設問を用いた（実数値）。平均は56.34 (S.D.=19.36) である。

ケ. 週の労働時間

週の労働時間を尋ねた設問を用いた（実数値）平均は39.08 (S.D.=8.922) である。

コ. 仕事に関する研修の適用状況

仕事に直接関連する研修の適用状況を尋ねた設問を用いた。該当する場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。平均は0.351 (S.D.=0.478) である。

サ. 就業可能年齢65歳までダミー

就業規則上働ける年齢を尋ねた設問のうち、「65歳まで」とする場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均は0.849 (S.D.=0.359) である。

④分析結果（二項ロジスティック回帰分析）

分析結果は、図表補4-1に示すとおりである。

(4) 能力開発投資と人事施策

①従属変数

(3)と同じである。

②説明変数

ア. 人事部とのキャリア面談・相談

現在の人事施策の適用状況を尋ねる設問のうち、「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面談する機会」に該当する場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。平均は0.285 (S.D.=0.452) である。

イ. 自己申告制度_仕事内容

上記アと同様の設問のうち、「希望する仕事を申告する仕組」に該当する場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。平均は0.262 (S.D.=0.440) である。

ウ. 55～59歳のキャリア研修受講状況

職業生活（キャリア）を考える研修（キャリアプランセミナー）やキャリアカウンセリングの受講状況を尋ねた設問のうち、55～59歳で該当する場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。平均は0.15 (S.D.=0.361) である。

エ. 60歳以降のキャリア研修受講状況

ウと同じ設問のうち、60歳以降で該当する場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。平均は0.01 (S.D.=0.108) である。

オ. 仕事に関連する研修の受講状況

仕事に直接関連する研修の適用状況を尋ねた設問を用いた。該当する場合は「1」、それ以外は「0」

とするダミー変数である。平均は0.351 (S.D.=0.478) である。

③統制変数

(2) で用いた変数 (上記オを除く) を使用した。

④分析結果 (二項ロジスティック回帰分析)

図表補4-2 人事施策と能力開発投資の状況

	能力に磨きをかける研修・自己啓発				幅を広げる研修・自己啓発	
	Model 1		Model 2		B	S.E.
	B	S.E.	B	S.E.		
定数	-2.465	5.121	-1.755	5.143	-11.257	4.610**
年齢	0.005	0.078	-0.006	0.078	0.122	0.070
男性ダミー	0.273	0.655	0.240	0.660	0.869	0.760
正社員数	0.033	0.057	0.027	0.057	0.043	0.050
製造業ダミー	-0.471	0.242*	-0.529	0.244**	-0.392	0.216*
事務職ダミー	0.448	0.236*	0.440	0.237*	0.267	0.214
呼称正社員ダミー	0.315	0.256	0.333	0.256	0.059	0.237
職位	-0.045	0.077	-0.040	0.077	-0.005	0.071
基本給の変化	-0.004	0.007	-0.004	0.007	0.009	0.006
週の労働時間	-0.012	0.014	-0.013	0.014	-0.005	0.013
仕事に関連する研修の適用状況	0.599	0.244**	1.009	0.296***	0.591	0.217***
職責変化59歳>今	0.224	0.248	0.217	0.249	0.167	0.227
職責変化59歳<今	-19.314	7781.584	-19.354	7685.655	-0.217	0.668
就業可能年齢65歳までダミー	-0.364	0.328	-0.362	0.329	-0.146	0.296
人事部とのキャリア面談・相談	0.708	0.259***	0.668	0.259***	0.369	0.223*
自己申告制度_仕事内容	0.043	0.268	0.701	0.373*		
仕事に関する研修の適用状況×自己申告制度_仕事内容			-1.154	0.487**		
55-59歳のキャリア研修受講状況					0.660	0.253***
60歳以降のキャリア研修受講状況	2.305	0.733***	2.226	0.736***		
χ^2 検定	52.120***		57.602***		37.730***	
Nagelkerke R ²	0.119		0.131		0.079	
N	852		852		852	

注1) *** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.1

注2) 分析では、人事施策と表側間に相関関係がある変数のみを投入した。

(5) 人材活用強度別、能力開発投資・能力発揮意欲の状況

上記のデータセットを「職責変化59歳>今」と「職責変化59歳=今」に区分した。そのうえで、前者と能力発揮意欲、後者と能力開発投資の状況の関係を捉える多変量解析を行った。

①従属変数

ア. 能力発揮意欲

現在保有する能力のうち、どのくらいの力を発揮しようとしているかを尋ねた設問を用いた (実数値)。「職責変化59歳>今」の平均は64.80 (S.D.=23.087) である。

イ. 能力に磨きをかける研修・自己啓発

「60歳以降に、仕事に関連する研修を受講したり、自己啓発を行った」経験があるかを尋ねた設問のうち、「経験があり、かつ、あなたの職業能力に磨きをかける研修」を用いた。平均は0.11 (S.D.=0.309) である。

②説明変数

上記 (4) ウ・エの変数に加え、50～54歳のキャリア研修の受講状況を加えた。

③統制変数

上記(4)と同じ(職責変化を除く)である。

④分析結果

図表補4-3 活用強度別, 人事施策と能力開発投資・能力発揮の状況

	能力に磨きをかける研修・自己啓発(二項ロジスティック回帰分析)		能力発揮意欲(重回帰分析)	
	B	S.E.	B	S.E.
定数	-4.355	8.273	-41.624	44.714
年齢	0.018	0.128	1.226	0.676*
男性ダミー	0.475	1.114	2.312	6.215
正社員数	0.085	0.088	0.040	0.503
製造業ダミー	-0.682	0.416	-2.642	2.064
事務職ダミー	0.103	0.390	-1.245	2.082
呼称正社員ダミー	0.208	0.415	-7.293***	
職位	-0.038	0.108	-1.094	0.829
基本給の変化	0.010	0.011	0.435	0.068***
週の労働時間	-0.028	0.023	0.261	0.124**
仕事に関連する研修の適用状況	0.845	0.397**	1.669	2.275
就業可能年齢65歳までダミー	0.151	0.511	2.451	3.190
人事部とのキャリア面談・相談	1.133	0.425***	5.239	2.484**
自己申告制度_仕事内容	-0.147	0.434	1.001	2.534
50～54歳のキャリア研修受講状況	0.106	0.530	5.727	2.596**
55～59歳のキャリア研修受講状況	-0.757	0.626	-1.628	2.704
60歳以降のキャリア研修受講状況	2.041	1.026**	12.296	12.522
χ^2 検定	32.341***		6.049***	
調整済みR ²			0.149	
Nagelkerke R ²	0.172			
N	365		463	

注) *** : p < 0.01, ** : p < 0.05, * : p < 0.1

What problems should companies aim to solve when planning and implementing career design training for middle-aged and older workers in Japan? —Focusing on HR Policy for older Workers

Haruyuki KANO, Eiichi OHKI

Abstract

In Japan, older workers (aged 60–64) in companies are experiencing two changes in the course of their careers. One is the change from employees with no restrictions on working hours and transfers to those with restrictions on how they work, and the other is the resulting change in the responsibility for career formation from the company to the individual as a result. In order for older workers to adapt to these changes, it is desirable for companies to provide career design training in advance of these changes. When planning and delivering career design training, HR managers need to adapt the objectives to their organization's current or future strategy for utilizing older workers. Therefore, this paper uses survey data from companies and middle-aged workers (aged 55–59) and older workers (aged 60–65) to identify key issues that companies should address according to their strategies for utilizing older workers, and then presents the role of career design training.

Keywords: Human Resources Management for Older Workers, Career design training