

## REPORT II

# 高齡化を見据えたキャリア・マネジメントの提案

- ITエンジニアに関する調査研究結果を参考に -

社会研究部門 松浦 民恵  
matsuura@nli-research.co.jp

### 1. 高齡化を見据えたキャリア・マネジメントの必要性

少子・高齡化の進行に伴い労働力人口は減少局面に入り、年齢構成についても、若年労働者（15～29歳）が労働力人口に占める割合（2004年20.9%）が2015年には17.5%まで低下する一方で、60歳以上（2004年14.5%）は17.3%まで上昇すると推計されている<sup>（注1）</sup>（雇用政策研究会「人口減少下における雇用・労働政策の課題」2005年7月）

また、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が改正され、従業員の65歳<sup>（注2）</sup>までの雇用を確保するために、「定年の引き上げ」、「継続雇用制度の導入」、「定年の定め廃止」のいずれかの対応を行うことが、2006年4月から企業に義務づけられることとなった。

このような中、多くの企業において、中高年の従業員の増加、若年の従業員の減少が進んでいくことが想定される。従業員の高齡化に伴い、年齢にかかわらず活躍できる人材を育成することが、企業にとって従来以上に重要になってくるだろう。

そもそも年齢と職業能力に直接的な相関関係があるわけではない。加齢とともに低下しやすい能力もあれば、伸長しやすい能力もある。た

だし、年齢を重ねることに伴い、企業の求める役割と本人のニーズや能力との間に、不適合が起こる可能性は高まってくる。また、こうした不適合が続けば、意欲の低下につながっていく懸念が大きい。

従業員が活躍し続けるためには、企業としてどのようなキャリア・マネジメントが必要となるのか。

筆者は、2002～2003年度にかけて、（社）情報サービス産業協会（以下「JISA」という）が実施した情報サービス産業高齡者雇用推進事業（独立行政法人高齡・障害者雇用支援機構委託産業別高齡者雇用推進事業。以下「事業」という）に参加し、全てのITエンジニアが活躍できるキャリア・マネジメントについて検討した。

ITエンジニアは、激しい技術変化の中で継続的に能力開発が求められることから、加齢によって活躍が難しくなる職種だという見方をされる向きもあるが、実際には高齡になってもITエンジニアとして活躍し続ける事例が少なくない。ITエンジニアが継続して活躍できるようにするために、企業としてどのような取り組みが必要かという検討内容は、他の職種の従業員のキャリア・マネジメントを考える上でも示唆に富んでいる。

本稿では、この事業における検討結果を参考としつつ、従業員が年齢にかかわらず活躍し続けるための、企業のキャリア・マネジメントのあり方を、筆者なりに考えてみたい<sup>(注3)</sup>。なお、ここでいうキャリア・マネジメントには、単なる能力開発だけでなく、キャリア形成に配慮した異動・配置転換やキャリア・パターンに応じた処遇制度の構築も含めて考える。

## 2. 年齢と能力発揮の関係

事業の中で、人事管理担当者や現場のマネジャーを対象としたグループインタビュー調査<sup>(注4)</sup>（以下「インタビュー調査」という）を実施し、活躍し続ける人材になれるかどうかを分ける要因や、活躍し続けるための方策等についてたずねた。また、マネジャーを対象に「年齢にかわりなく活躍できるITエンジニアの仕事環境に関する調査」<sup>(注5)</sup>（以下「アンケート調査」という）を実施した。

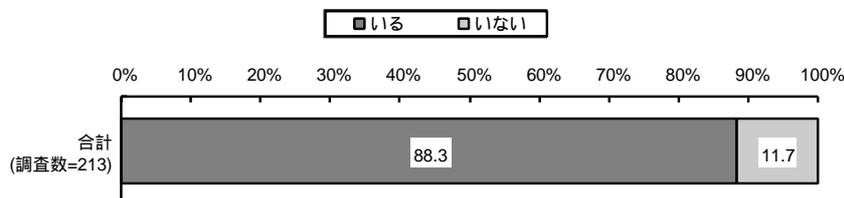
まず、これらの調査結果から、期待される役割に対する能力発揮の状況と、年齢との関係を確認しておきたい。

アンケート調査で、88.3%のマネジャーは、期待される役割に対して能力発揮ができていない部下（新卒入社後3年以上）のITエンジニア（プロジェクトマネジャーを除く）が「いる」と回答している。一方、能力発揮ができていない部下の年齢層は「30代」が38.8%と最も多い（図表-1）。また、能力発揮できていないプロジェクトマネジャーが部下にいると回答した割合は、実際プロジェクトマネジャーを部下に持つマネジャーの65.1%（全体の53.5%）にのぼった。

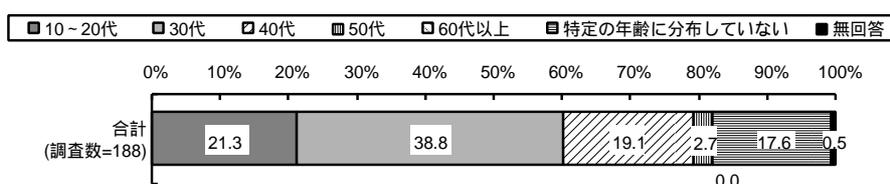
ITエンジニアが属する情報サービス産業は比較的若い産業であり、この職種の年齢構成は「29歳以下」47.5%（全職種は24.2%）、「30代」39.2%（同27.5%）、「40代」11.2%（同21.9%）、「50歳以上」2.1%（同26.4%）となっている（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2004年<sup>注6</sup>）。40歳以上はもともとITエンジニア全体に占める割合が小さいことから、むしろ40歳以上の方が、能力発揮ができないケースの発生率が高い可能性があるが、「特定の年齢に分布していない」も17.6%みられる中、加齢と能力発揮の状況に明確な関係性は読み取れない。

図表 - 1 期待される役割に対する部下（ITエンジニア）の能力発揮の状況

【能力発揮ができていない部下の有無】



【能力発揮ができていない部下の年齢層】



(注) 能力発揮できていない部下の年齢層は、能力発揮できていない部下が「いる」と回答したマネジャーに対する設問。

インタビュー調査でも、年齢は能力の低下の直接的な要因ではないという意見が多く、むしろ「年齢を重ねることで経験・知識・人脈が豊富になり、判断の幅が広がる」、「営業センスが磨かれ、対人折衝能力も高まる」といった肯定的な意見が出された。ただ、「技術変化のスピードや期待される役割の変化（開発からマネジャーへ等）についていけない人は、年齢が上がるほど増加する」、「高齢のITエンジニアの配置を、年下の顧客や上司が敬遠する傾向がある」という指摘もあった。

### 3. 活躍できなくなる要因と対策

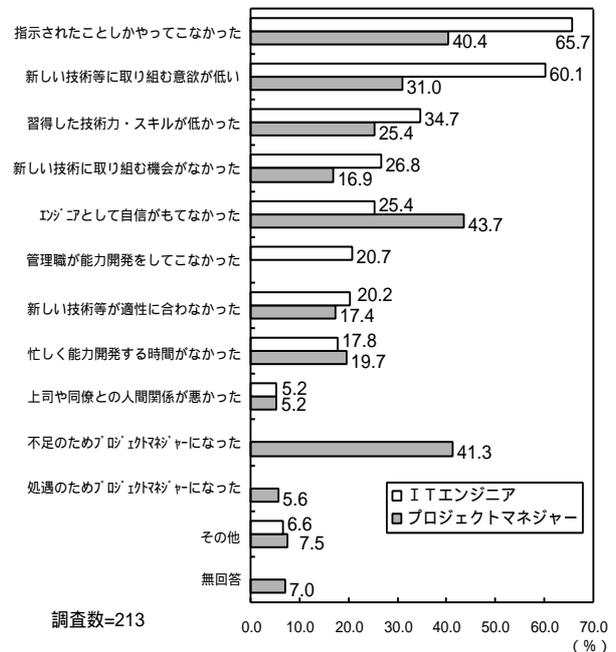
#### (1) 活躍できなくなる要因

アンケート調査では、活躍できなくなる理由を、ITエンジニア（プロジェクトマネジャーを除く）、プロジェクトマネジャーそれぞれに関してたずねている。ITエンジニアが一人前として期待される役割を十分に遂行できなくなる理由としては、「指示されたことを、指示されたとおりにしかやってこなかった」（65.7%）、「新しい技術や仕事に取り組む意欲が低い」（60.1%）が上位2位になっている。一方、プロジェクトマネジャーが活躍できなくなる理由としては、「一人前のITエンジニアとして自信を持てる技術や仕事の分野を持てなかった」（43.7%）、「社内でプロジェクトマネジャーが不足していたため、やむなくプロジェクトマネジャーになった」（41.3%）、「指示されたことを指示されたとおりにしかやってこなかった」（40.4%）が上位3位で、いずれも4割以上にのぼっている（図表-2）。

情報サービス産業では、指示に対して忠実な業務遂行ができるITエンジニアが重宝された時代もあったが、昨今は、自ら課題を発見し解決

していくような提案型の人材が求められるようになってきている。ITエンジニアについては、そうした時代の要請の変化、あるいは技術や仕事の変化に十分対応できなかったことが、活躍できなくなる理由として大きいようである。一方、人材需要が高いプロジェクトマネジャーについては、適性や十分な育成期間がないままに登用され、不適合を起こしている様子が見える。

図表 - 2 期待される役割を十分に遂行できなくなる理由



(注1) 複数回答(3つまで)

(注2) 「社内でプロジェクトマネジャーが不足していたため、やむなくプロジェクトマネジャーになった」、「処遇を良くするために、やむなくプロジェクトマネジャーになった」はITエンジニア(プロジェクトマネジャーを除く)に関する項目には含まれていない。

インタビュー調査で、活躍し続けるITエンジニアになる条件をたずねたところ、変化への柔軟性を維持することの重要性が指摘され、本人の意識や能力に関係する条件として「コミュニケーション能力、営業能力」、「新しいことへの興味、探求心、挑戦する心」、「仕事の中で得意分野を持つこと」等があげられた。

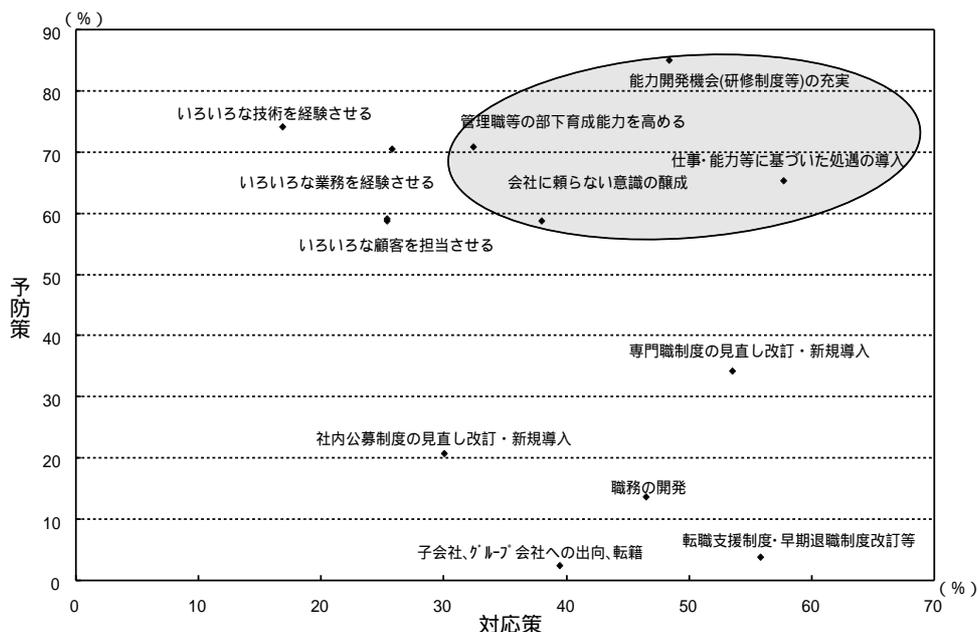
(2) 活躍できるようにするために有効な方策  
アンケート調査では、ITエンジニアが年齢にかかわらず活躍できるようにするために有効な方策を、若い時から取り組むべき「予防策」、活躍できなくなった人への「対応策」の両面からたずねている。「能力発揮機会（自己啓発、研修制度等）の充実」（予防策85.0%、対応策48.4%）、「管理職・マネジャーの部下育成能力を高める」（同70.9%、32.4%）、「会社に頼らない意識の醸成」（同58.7%、38.0%）、「仕事・能力・成果に基づいた処遇の導入」（同65.3%、57.7%）は、予防策、対応策ともに、有効だという回答率が比較的高い。一方、両者で相違がみられる点として、予防策は「いろいろな技術を体験させる」（74.2%）、「いろいろな業務を経験させる」（70.4%）、「いろいろな顧客を担当させる」（58.7%）が高いこと、対応策は「転職支援制度・早期退職制度の見直し改訂・新規導入」（55.9%）、「専門職制度の見直し改訂・新規導入」（53.5%）、「職務の開発」（46.5%）、「子会

社、グループ会社への出向、転籍」（39.4%）が比較的高いことがあげられる（図表 - 3）

ITエンジニアは客先に常駐して遂行する業務が多く、顧客の要請等により、長期間にわたって同じ客先に常駐するケースが少なくない。また、専門性の高さゆえに特定の技術に特化しているうちに、その技術が陳腐化してしまうという危険性もある。このような背景のもと、調査結果で、担当する技術、業務（仕事内容）、顧客を固定化させず、複数の経験を積むことが、予防策として高い支持を得ていると考えられる。

また、ITエンジニアが活躍し続ける上で有効だとする回答率は、多くの項目について予防策の方が高く、対応策については転職支援や転籍等、社外に活躍の場を求める傾向もみられる。この結果は、対応策を講じる必要性が出てくる前に、従業員が若い時から「予防策」を実施することの重要性を示唆していると考えられる。

図表 - 3 期待される役割に対して能力を発揮できない人を作らないための「予防策」と、能力を発揮できなくなってしまった人に対する「対応策」



(注1) 予防策、対応策いずれも複数回答。調査数は213名。  
(注2) 楕円部分は、予防策としても対応策としても比較的高い回答率が高い項目。

#### 4. 活躍し続けられる人材を育成するためのキャリア・マネジメント

以上のITエンジニアに関する調査研究結果を踏まえ、活躍し続けられる人材を育成するための、企業におけるキャリア・マネジメントのあり方について考察したい。

##### (1) 企業と従業員の双方による戦略的なキャリア・マネジメント

求める人材像やキャリア・パスのイメージを、企業が従業員に提示することがキャリア・マネジメントの第一歩となるが、企業が提示した戦略に対して、ただ受動的に従うだけの従業員が、将来的に活躍し続けられるタフな人材になれるかどうかは心もとない。従業員としても、企業が求める役割を認識しつつ、主体性を持って戦略的に自らのキャリアを考えるように、意識改革を行うことが重要である。

なお、従業員が主体的に自己のキャリアを考えることは、企業のキャリア・マネジメントが適正に行われているかどうかを従業員側からチェックすること、時代の変化等により企業の求める役割と従業員の希望が不適合を起こした場合には、別の企業での活躍等にまで両者の選択肢を広げること、にもつながっていく可能性がある。

##### (2) 変化への柔軟性の維持

従業員が活躍し続けるためには、意識面も含め、変化への柔軟性を維持することが重要である。調査結果から、変化への柔軟性を維持する上で重要な方策が大きく二つ導き出された。

一つ目は、従業員の長期的なキャリア形成に配慮した異動・配置転換である。長期間同じ職場にいても柔軟性を失わない人はもちろん存在するだろうが、技術、業務（仕事内容）、顧客

の変化が、活躍できない人材をつくらないための予防策として多くのマネジャーに支持されたという調査結果も忘れてはならない。高齢化が現実のものとなってきている中、企業は危機感を持ってキャリア形成と異動・配置転換のあり方について改めて考える時期に来ている。

二つ目は、変化への柔軟性を維持するために、従業員に対し、意識や能力の面での定期的な診断とアドバイスを行うことである。

インタビュー調査で活躍し続ける条件としてあげられた「コミュニケーション能力、営業能力」は基礎的な能力であるとともに、汎用性の高い能力でもある。「新しいことへの興味、探求心、挑戦する心」はキャリアが長くなったり、仕事がマンネリ化したりすることによって、時には失われてしまうことがあるかもしれない。「仕事の中で得意分野を持つこと」は、新しいことにチャレンジする自信につながる可能性が高い。

変化への柔軟性を維持する上で必要となる意識や能力をチェックすることは、キャリアの長い従業員にとって特に重要であり、定期的な機会を設け、こうした意識や能力の維持・向上を図ることが有益だろう。

##### (3) 高齢化に対応できる処遇制度の構築と意識改革

従業員の年齢構成が高齢化していく中で、年功的な処遇制度については一層の見直しを迫られる可能性が高い。将来の高齢化に耐え得るかという視点で、賃金、評価、昇進といった処遇制度全般を、今のうちにチェックしておくことは重要である。

処遇制度を見直す場合は、それに合わせた従業員の意識改革が不可欠である。マネジャーが年長者を部下やパートナーに迎えるということ

は、これからますます増えていくだろう。こういうケースを忌避する風潮があるとすれば、マネジャー教育の中でそれを改めていかなければならない。また、年長者の側にも、過去の経験ややり方に必ずしも固執せず、年下のマネジャーやパートナーの意見を前向きに受けとめる姿勢が求められる。こうした意識改革を伴ってこそ初めて、処遇制度の見直しが十分な成果を得ることになるだろう。

事業への参画は、筆者にとって、一研究者として多くを学ぶ貴重な機会になったが、同時に、自らのキャリアを考える絶好の機会にもなった。

本稿が、活躍し続けるためのキャリア・マネジメントのあり方について、一社でも多くの企業の人事担当者の方、そして一人でも多くの従業員の方が思いを馳せる一つのきっかけになれば、大変嬉しく思う。

- 
- (注1) 2004年は総務省「労働力調査」、2015年は厚生労働省推計(2005年7月)による。なお、2015年の推計は高齢者、女性、若者の労働市場への参加が進まない(現状のまま推移した)場合。
  - (注2) この年齢は、厚生年金(定額部分)の支給開始年齢の引き上げに合わせて、2013年までに、62歳から65歳へ段階的に引き上げられる。
  - (注3) 調査結果の解釈や結論部分には、筆者の私見が多く含まれており、本稿についての責任は筆者に帰する。
  - (注4) JISA会員企業の人事管理担当者(計11名)、マネジャー(計13名)を対象に、2回ずつ各2時間程度のグループインタビューを実施(2002年9月)。
  - (注5) JISAより会員企業(人事管理担当者)宛にアンケート調査票のHPアドレスを添付した依頼分を送付し、マネジャーへの配布を依頼。マネジャーが直接HPにアクセスして回答(2002年11~12月)。有効回答213名。
  - (注6) ITエンジニアとして、システム・エンジニア、プログラマーを抽出。オペレーターやキーパンチャーは除く。