

**jaHRD**

人材育成学会  
第 23 回年次大会 論文集



2025 年 12 月 21 日

相模女子大学

# 目次

表紙

第23回人材育成学会年次大会開催にあたって  
プログラム・発表一覧

研究発表	1
口頭発表	
1-A：グローバル社会と人材育成	2
1-B：人材育成と社会システム1	21
1-C：キャリアと働き方 1	45
1-D：教育と訓練1	66
1-E：組織と人材1	88
1-F：評価と処遇	112
2-A：年次大会テーマ	136
2-B：人材育成と社会システム2	155
2-C：キャリアと働き方2	178
2-D：教育と訓練2	202
2-E：組織と人材2	230
2-F：リーダーシップ	260
2-G：職場環境	278

## 定年前後におけるキャリアへの影響要因分析と越境学習の有効性

### — 地域金融機関（管理職出身者）を対象としたインタビューより —

岩下宏文<sup>1</sup>

#### <概要>

本研究は、少子高齢化に伴う人材不足と処遇低下が課題となる地域金融機関を対象に、定年前後のキャリア形成要因を分析し、越境学習とキャリア研修の有効性を検証した。19名へのインタビューから、主体的学習意欲や組織文化との葛藤、不確実性下での試行錯誤が成長に重要であり、特に50歳前後の研修が意識転換の契機となることが示された。今後は、対象拡大や定量調査を進めつつ、地域全体で学び直し環境を整える必要がある。

<キーワード> 地域金融機関のキャリア、キャリアへの影響要因、越境学習有効性、キャリア研修効果

#### 1. 研究の背景と目的

日本社会は急速な少子高齢化で、生産年齢人口減少による労働力不足が顕著になっている。こうした状況を受け、多くの企業は60歳定年を維持しつつ再雇用制度を導入しているが、役職定年や定年後再雇用に伴う処遇低下は、本人のモチベーションを低下させ、組織全体の活力にも影響を与える深刻な課題となっている。特に地域金融機関では、都市部大企業に比べてキャリア選択肢が限られており、定年後のキャリア展開が関連会社や地元中小企業への転出に偏る傾向が見られる。また、近年の地銀再編や経営統合によって人材の流動化が進み、一人ひとりのキャリア形成に不確実性が増している。

こうした環境において、定年前後のキャリア支援は、個人の職業的自律の確立のみならず、組織の持続可能性や地域経済の活性化にとっても不可欠である。本研究は、地域金融機関の管理職経験者を対象に、定年前後のキャリア形成に影響を与える要因を明らかにするとともに、越境学習およびキャリア研修の有効性検証を目的とする。

#### 2. 先行研究と課題設定

ミドル・シニア期におけるホワイトカラーのキャリア変容については、研究の数は多くないが、参考となる先行研究がある。三輪(2018, 2021)は、知識労働者を対象に、転職や起業といったキャリアチェンジを可能にする要因を明らかにした。特に、①主体的に学び続ける能力、②自分らしいキャリアを歩もうとする意志、③外部ネットワークの厚み、3つの要因を重視し、それらの要因を生み出す3つの経験として「新しいものを創り出す経験」「不確実な環境での試行錯誤」「会社方針との葛藤」を挙げている。

池口・杉澤(2023)は、大企業の管理職を対象とし、キャリアチェンジのプロセスにおいて、交流や気づき、社会的意義の再発見、後進支援、自身の強みの再確認といった7つの成功要因が重要であることを示した。これらはキャリアの転換期における心理的支えや行動の方向づけとして作用している。

松井(2022)は、種類別の8つの越境学習がキャリア自律を促進することを定量的に実証し、社外での多様な経験が個人のキャリア意識に大きな影響を与えることを明らかにしている。これらの研究は、首都圏の大企業や知識労働者が調査対象者の多くを占めている。地域金融機関という比較的小規模な組織においても、また地方という環境においても、同様の要因が作用するのかは未解明である。

以上を踏まえ、本研究のリサーチクエスション (RQ) を次のように設定する。

<sup>1</sup> 岩下宏文 (Iwashita Hirofumi), 一般社団法人LIFEイノベーション, ashitae6134@gmail.com

RQ1：定年前後の地域金融機関職員のセカンドキャリアに影響する経験や要因は何か。

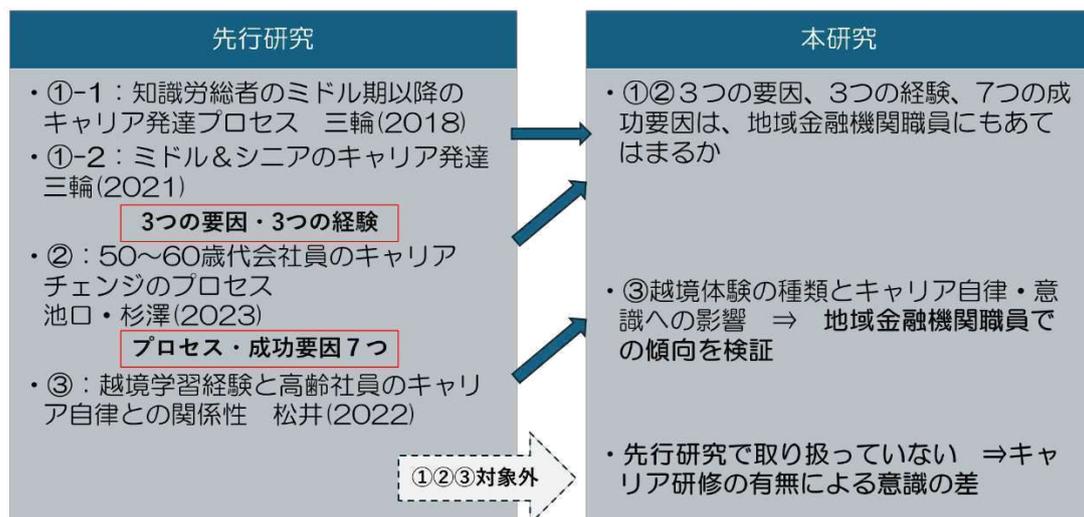
RQ2：越境学習経験やキャリア研修の有無は、定年前後のキャリア意識にどのような差を生むか。

表1 先行研究と本研究の整理・比較

先行研究番号	著者	タイトル	調査人数	調査対象（前職）	キャリアチェンジの状況
1-1	三輪卓己	知識労働者のミドル期以降の組織間移動－転職・起業を促す要因の探索－（2018）	4人	IT技術者・経営コンサルタント（専門性の高い職種）	転職あり2名・転職なし2名
1-2	三輪卓己	ミドル&シニアのキャリア発達－知識労働者における転職と変化－（2021）	39名	大企業・コンサルティングファーム・IT技術者	独立（起業等）・大学教員・農業経営など
2	池口武志 杉澤秀博	50～60歳代会社員のキャリアチェンジのプロセス－大企業のホワイトカラー職種（管理職）出身者を対象として－（2023）	11人	大企業（管理職）	独立（起業等）・自治体・NPOなど
3	松井達則	越境学習経験と高齢社員のキャリア自律との関係性（2022）	600人	調査会社に登録するモニター（企業規模等不明）	対象とせず
本研究		定年前後におけるキャリアへの影響要因分析と越境学習の有効性に基づく取り組み提案－地域金融機関（管理職出身者）を対象としたインタビューより－	19人	地域金融機関（地銀・信用金庫・信用組合）	地域企業（経理・総務・経営等）または関連会社

先行研究1・2・3内容から筆者作成

図1 先行研究と本研究の関係



### 3. 調査対象と調査方法

調査対象は、地域金融機関（地方銀行・信用金庫・信用組合）の40代後半から60代前半の職員19名である。内訳は、外部企業転出者、関連会社転出者、定年後継続雇用者、定年等を意識し始めた現役世代を含み、男女比は男性16名、女性3名であった。

調査は2024年4月～8月にかけて半構造化インタビューを実施し、質問項目は、経歴や働き方に関する考え方、キャリアに影響を与えた出来事や人物、職場外での越境経験、キャリア研修の有無などである。各インタビューは約1時間で、逐語録は3,725発言、文字数で約25万字に達した。

分析方法としては、まず発言を先行研究で示されたカテゴリーごとに分類し、頻度を集計する質的内容分析を行った。さらに、対象者のキャリア意識や動機の背景にある意味を抽出するため、インサイト分析の考え方を準用し、先行研究で示された要因やプロセスが地域金融機関職員にも妥当するかを検証した。

表2 インタビュー調査対象者の属性一覧

現状区分	年代	性別	業種	所属・前所属	越境体験	キャリア研修
外部企業	60代	男性	小売業	地銀	●	●
外部企業	60代	男性	専門サービス業	地銀		●
外部企業	60代	男性	建設業	地銀		●
外部企業	60代	男性	製造業	地銀	●	●
外部企業	50代後半	男性	飲食業	信用組合		
外部企業	50代後半	男性	製造業	地銀	●	●
外部企業	50代後半	男性	証券会社	信用金庫		
関連会社	60代	男性	保険会社	信用金庫	●	
関連会社	60代	男性	証券会社	地銀	●	●
関連会社	60代	男性	リース業	地銀		
関連会社	50代後半	女性	専門サービス業	地銀	●○	●
関連会社	50代後半	男性	専門サービス業	地銀	●	●
関連会社	50代後半	男性	証券会社	地銀	●	●
継続雇用	60代	男性	信用組合	信用組合		
現役	50代前半	女性	地方銀行	地銀	●○	●
現役	50代前半	男性	信用金庫	信用金庫		
現役	50代前半	男性	地方銀行	地銀		
現役	40代後半	女性	地方銀行	地銀	●○	●
現役	40代後半	男性	信用組合	信用組合	●	

●あり○育休あり

#### 4. 事例分析結果

RQ1（表3～5に対応）では、定年前後のセカンドキャリアに影響する要因として「自分らしいキャリアを歩もうとする意志」「主体的に学び続ける姿勢」（表3）、「会社方針への違和感と葛藤」「不確実な環境での試行錯誤」（表4）といった要因が確認された。インタビューからは、従業員が自らのキャリアを主体的に選択しようとする姿勢や、役職定年によるモチベーション低下に直面しつつも、新しい挑戦に適応していく過程が確認された。

対象者の1人は「ゼネラリストとしてどの職場でも一番になる」と述べ、自己の強みを活かす意識を強調した。また、別の対象者は「女性の後輩のメンターになりたい」と語り、後進支援を通じてキャリアの意味を再定義している様子が見えられた。これらの発言からは、個々が主体的に自己のキャリアをデザインしようとする意志が読み取れる。

また「数字至上主義への違和感」「役職定年はモチベーションにマイナス」などの発言からは、組織文化や制度への葛藤がキャリア意識に影響を与えていることが示唆された。

さらに、不確実性の高い環境で試行錯誤する中で学びを得る経験が、次のキャリア形成を支える基盤となっている。異業種への出向での地域資源活用の経験や、顧客に寄り添った業務を通じて新たな価値を見出す姿勢は、主体的なキャリア形成を支える重要な要素となっていることが示された。

表3 キャリアチェンジを可能とする要因に関する発言数

キャリアチェンジを可能とする要因		外部	関連	現役	嘱託	総計
A	新しいことを学習する能力や主体的に学び続ける姿勢	19	22	13		54
B	自分らしいキャリアを歩もうとする意志	25	23	16	3	67
C	外部のネットワークの厚み	5	10	4	1	20
総計		49	55	33	4	141

表4 キャリアチェンジを可能とする要因を生み出す経験に関する発言数

要因を生み出す経験		外部	関連	現役	嘱託	総計
a	新しいものを作り出す経験	10	13	12		35
b	不確実性の高い仕事環境での試行錯誤	15	17	10	1	43
c	会社方針への違和感と葛藤	6	26	12	6	50
総計		31	56	34	7	128

本研究では、先行研究2で示された成功要因7項目に該当する発言人数についても整理した（表5）。その結果、最も多かったのは⑥「自分の強みや存在価値の再確認」（17人）、次いで①「新たな交流や強みに気づく促進要素と、ためらいがせめぎ合う」（9人）であった。一方、65歳前後での違い（⑦）は少なかった。地域金融機関職員のキャリアチェンジは、地元企業や関連会社への紹介や人脈を通じた転出が多く、天職や社会貢献よりも「強み発揮」への意識が特徴であるといえる。

表5 キャリアチェンジのプロセスや成功要因の特徴の該当人数

プロセスや成功要因の特徴（先行研究②による分類）		人数
①	新たな交流や自らの強みに気づく促進要素と、キャリアチェンジへのためらいがせめぎあい進行する	9
②	異なる組織に入ることが、モチベーションにプラスに影響するケースがある	8
③	キャリアチェンジのプロセスの中で、「天職との出会い」が観察された	3
④	キャリアチェンジ後の仕事が、社会的な意義を持つことも重要である	4
⑤	キャリアチェンジ後の仕事が、後進サポートの性質をもつことが重要である	8
⑥	自分の強みや存在価値の再確認が重要である	17
⑦	キャリアチェンジの時期が、65歳雇用満了の前後ではプロセスが異なる	2

RQ2（表6～9・図2に対応）では、越境学習の経験がある場合、「新しいことを学ぶ姿勢」（表6/要因A）や「自分らしいキャリアを歩もうとする意志」（表6/要因B）が高く、外向きで主体的なキャリア意識が確認された。対して越境学習がない場合は、「会社方針への違和感や葛藤」（表7/経験c）といった内向きの意見が目立ち、自律的な意志はあるものの視野が限定される傾向がみられた。

表6 越境学習有無と各要因に該当する発言数（1人あたり）

	要因A	要因B	要因C
越境学習あり	<b>3.73</b>	3.55	<b>1.55</b>
越境学習なし	1.63	3.50	0.38
総計	2.84	3.53	1.05

太字は差異1.0以上

要因A～Cは、表3の3つの要因に連動している

表7 越境学習有無と各経験に該当する発言数（1人あたり）

	経験a	経験b	経験c
越境学習あり	<b>2.45</b>	<b>2.82</b>	2.00
越境学習なし	1.00	1.50	<b>3.50</b>
総計	1.84	2.26	2.63

太字は差異1.0以上

経験a～cは、表4の3つの経験に連動している

越境学習経験の種類別では、出向・転籍、社外勉強会・研究会等が、キャリア自律を促進することが確認された（図2）。特に、組織外での協働経験を持つ対象者は「視野が広がった」「経営を俯瞰できるようになった」「異分野の価値観に触れた」といった発言をしており、これらの経験が定年前後のキャリア意識を積極的に変える契機となっていた。越境学習経験の中で2名からは、業務とは別に個人として主体的に関与している社外勉強会・異業種交流会が確認できた。これは、キャリア研究における新たなパラダイムとして注目されている「サステナブルキャリア」に該当する例である。

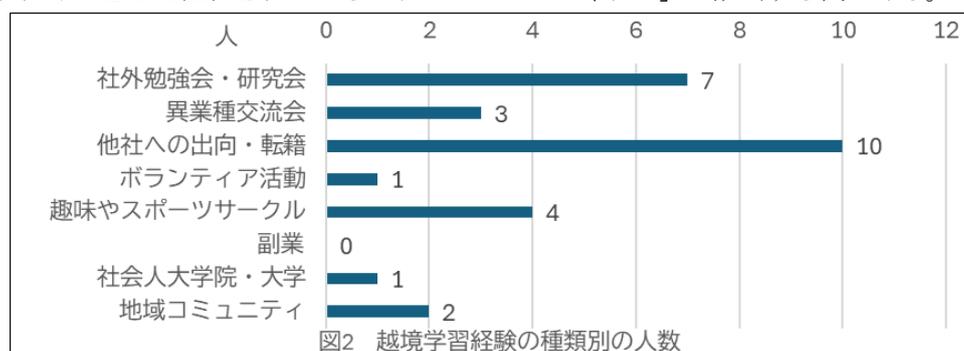


図2 越境学習経験の種類別の人数

次にキャリア研修の有無では、研修ありの場合「主体的に学び続ける姿勢」（表8/要因A）「不確実性の高い仕事環境での試行錯誤」（表9/経験b）が、研修無しの場合「自分らしいキャリアを歩もうとする意志」（表8/要因B）「会社方針への違和感と葛藤」（表9/経験c）が多く確認された。具体的発言からは、未受講者に「あきらめ」「逃げ出したい」といった消極的発言や、セカンドキャリアを考える機会不足が顕著であったのに対し、受講者からは「道を開く」「ロールモデル」など前向きな発言が確認された。特に50歳でのキャリア研修は、意識転換や組織外での挑戦に向けた覚悟を促す重要な契機となっていた。

これらの結果から、越境学習は外向きの視座を、キャリア研修は内面の振り返りと覚悟を促し、両者が相補的に作用して定年前後のキャリア自律を支えていることが明らかになった。

表8 キャリア研修有無と各要因に該当する発言数（1人あたり） 表9 キャリア研修有無と各経験に該当する発言数（1人あたり）

	要因A	要因B	要因C		経験a	経験b	経験c
キャリア研修あり	<b>3.45</b>	3.27	0.91	キャリア研修あり	<b>2.27</b>	<b>2.91</b>	2.00
キャリア研修なし	2.00	<b>3.88</b>	1.25	キャリア研修なし	1.25	1.38	<b>3.50</b>
総計	2.84	3.53	1.05	総計	1.84	2.26	2.63

太字は差異1.0以上

太字は差異1.0以上

要因A～Cは、表3の3つの要因に連動している

経験a～cは、表4の3つの経験に連動している

RQ以外の観点として、地域金融機関から外部企業または関連会社へ転出する際の「意識・行動」に特徴が確認された。地域金融機関職員に特徴的なのは、「気持ちの整理と意識転換」と「転籍直後の改革への慎重な対応」である。これは、地域金融機関職員は、先行研究の事例で見られた大企業管理職の転籍の特徴である「大企業間での異なる分野・部門への転籍」「資格取得での独立開業」「コンサルティングファームへの転籍」など比較すると、キャリアチェンジの幅が小さく、地元中小企業（経理・経営管理等）や関連会社への転出が多いことによる特徴である。

本調査とキャリア理論の関係においては、ニューキャリア論の主要な理論の1つである「プロティアン・キャリア」に該当する、多くの発言が確認された。プロティアン・キャリアとは、自分の価値観を重視して社会変化に対応することを目指すキャリア自律の理論である。一方で、ニューキャリア論のもう1つの主要な理論である、「バウンダリーレス・キャリア」に該当するような発言は確認できなかった。バウンダリーレス・キャリアとは、組織の境界に囚われずに変化対応や自己決定を重視するもので、こちらもキャリア自律の理論である。

個々の発言には、個人の心理的成功や自己決定の重視といった要素が多く見られ、組織依存型のキャリア観から自律的なキャリア観への転換が生じていることが明らかである。特に女性職員の発言からは、メンターの役割や後進支援への意識が高く、キャリア形成が個人に留まらず組織・社会的広がりを持つ傾向が示された。

以上の分析結果から、地域金融機関職員にとって越境学習とキャリア研修は、キャリア自律を促す相補的な要素であることが分かる。特に50歳前後でのキャリア研修は、定年後のキャリア形成に向けた重要な意識転換の場となっており、主体的なキャリア選択を支援する制度的基盤としての意義が強調される。

## 5. 考察

本研究の分析結果から、地域金融機関の職員は限られたキャリアパスの中で、越境学習やキャリア研修を通じて主体的キャリア形成を模索していることが確認された。この傾向は、従来の組織依存型キャリアから自律的キャリアへの移行を示しており、プロティアン・キャリアの理論とも合致する。

特に50歳前後でのキャリア研修は、意識転換の重要な契機となり、セカンドキャリア準備を具体化する役割

を果たしている。越境学習は個人の視野を拡大させ、キャリア研修は自己理解を深化させるという補完的効果を持つ点が明らかになった。

また、女性職員からは後進支援やメンター意識の高まりが確認され、キャリア形成が個人の枠を超え、組織的・社会的な広がりを持つ可能性も示された。

## 6. おわりに

本研究は、地域金融機関の管理職経験者を対象に、定年前後のキャリア形成に影響する要因と、越境学習・キャリア研修の有効性を明らかにした。分析を通じて、主体的な学習意欲や組織文化への葛藤、不確実性の中での試行錯誤が重要な要素であることが確認された。

本研究の限界と課題は5点に整理できる。①研究対象が長野県における地域金融機関管理職に限定されており、他地域・他業種・非管理職・女性などへ調査対象を広げる必要がある。②サンプル数の不足、とくに信用金庫・信用組合や女性対象が少ない点が課題である。③越境学習とキャリア研修の相関分析は、対象者数が限られ統計的有意を示せず、定量調査による検証が求められる。④役職定年廃止や定年延長などの制度変化への影響分析が十分でない。⑤近年注目される縮小的ジョブ・クラフティングの視点を扱っていない。これらの課題に取り組むことで、地方におけるセカンドキャリア研究の深化が期待される。

今後は、地域大学・金融機関・行政が連携し、リカレント教育や学び直しを提供することで、シニア層が自律的なキャリアを歩み続けられる環境を整える必要がある。こうした取り組みは、個人のキャリア形成を支援するだけでなく、地域社会全体の持続可能な発展にも寄与すると期待される。

## 主要な参考文献

1. 池口武志・杉澤秀博 (2023) . 「50～60歳代会社員のキャリアチェンジのプロセス —大企業のホワイトカラー職種（管理職）出身者を対象として—」『老年学雑誌』, 14号, 1-17.
2. 石山恒貴 (2024) . 「サステナブルキャリアに基づく能力開発とキャリア形成の個人視点からの再検討」『日本労働研究雑誌』, 66 (763特別号) , 30-39.
3. 石山恒貴・伊達洋駆 (2022) . 『越境的学習入門 —組織を強くする冒険人材の育て方—』日本能率協会マネジメントセンター.
4. 川喜多喬 (2004) . 「ホワイトカラーのキャリアチェンジとエンプロイヤビリティ —中高年齢期の転職要因に関する調査結果—」『法政キャリアデザイン学会紀要』, 1, 5-19.
5. 岸田康則 (2022) . 『シニアと職場をつなぐジョブ・クラフティングの実践』翠文社.
6. 北村雅昭 (2022) . 『不確実性の時代を生き抜くヒント —持続可能なキャリア—』大学教育出版.
7. 高尾義明・森永雄太 (2023) . 『ジョブ・クラフティング —仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ—』白桃書房.
8. 松井達則 (2022) . 「越境学習経験と高齢社員のキャリア自律との関係性」『立教ビジネスデザイン研究』, 19, 151-161.
9. 三輪卓己 (2018) . 「知識労働者のミドル期以降の組織間移動 —転職・起業を促す要因の探索—」『京都マネジメントレビュー』, 33, 33-52.
10. 三輪卓己 (2021) . 『ミドル&シニアのキャリア発達 —知識労働者に見る転機と変化—』中央経済社.