



PERSOL

パーソル 総合研究所

元管理職の社内キャリアに関する調査

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

目次

本報告書の目次

調査概要	調査目的・調査対象・調査方法	P3
サマリ	調査結果の要点(第1章～第7章)	P4～P14
提言	元管理職の社内キャリアに関する課題と3層・8提言	P15～P16
	「事前」「配置」「運用」の施策	P17～P20
本編Ⅰ 退任の実態とその後	第1章 管理職退任の現実と想定ギャップ	P21～P30
	第2章 退任後キャリアの長期化と心理的転機	P31～P36
	第3章 退任後の役割配置、適応の二極化	P37～P45
本編Ⅱ 適応を左右する要因	第4章 事前理解と準備が退任後の適応を左右する	P46～P53
	第5章 役割希望や納得が退任後の適応を左右する	P54～P66
	第6章 スキルと専門性、現場行動が退任後の適応を左右する	P67～P79
	第7章 上司のかかわり方が退任後の適応を左右する	P80～P86
Appendix	回答者属性	P87～P90

調査結果

調査概要

調査名称	元管理職の社内キャリアに関する調査
調査目的	・管理職退任時および、管理職退任後の社内キャリアの実態を明らかにする ・元管理職の社内適応を左右する要因を明らかにする
調査対象	① 元管理職:課長以上のライン管理職経験後、退任し<u>同一企業に勤務</u>する50～64歳の男女 (正社員、契約・嘱託社員、パート・アルバイト〔定年後再雇用者を含む〕) …690名 ② 現管理職:課長以上のライン管理職を務める30～59歳の男女(正社員) …500名 【共通条件】 ・従業員300人以上企業 ・第一次産業／学術研究、専門・技術サービス業／複合サービス事業(郵便局など)／国家公務・地方公務 を除く ※全国の性年代別の人口構成比に基づき配信・回収。ライスケール1問正答者を有効回答とした。
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット調査
調査時期	2026年6月16日～6月22日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例:パーソル総合研究所「元管理職の社内キャリアに関する調査」

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。カッコ内はサンプル数を示す。

報告書中では、石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」との経年比較を実施した。

-調査日程:2017年5月12日-14日

-調査方法:調査会社モニターを用いたインターネット調査

-調査対象:次の要件を満たすビジネスパーソン2,300名 (1)従業員300人以上の企業に勤める40-69歳男女 (2)正社員(60代は定年後再雇用含む)

1章サマリ

退任は想定外の理由、想定外のタイミングで訪れる

- ▶ 50～64歳の正社員・再雇用者のうち、管理職経験者は43.6%にのぼる。元管理職の活用はシニア人材活用の重要課題。
- ▶ (図1)管理職の3人に1人は、想定外の理由で退任。特に組織改編による退任(全体の15.2%)は81.0%が想定外。
- ▶ (図2)管理職の4人に1人は、想定よりも早く退任。退任年齢の想定・希望は60歳が4割前後と最多だが、実際には54歳以下での退任が35.9%を占め、退任理由は組織改編が約3割と最も多い。
- ▶ (図3)退任の説明(内示)は「説明なし」または「1か月以内」があわせて39.1%にのぼる。
- ▶ 現管理職の80.4%が定年・役職定年など制度による退任を想定。元管理職も73.5%が同様の想定だが、実際は57.8%。

図1

退任理由 想定外率

詳しくは
p.23

(%)

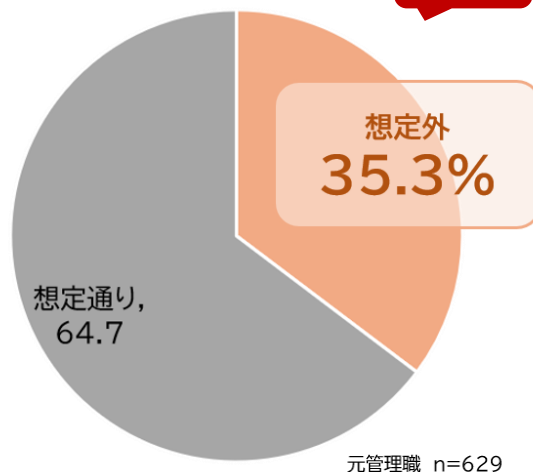


図2

退任年齢の想定とのギャップ

詳しくは
p.26

(%)

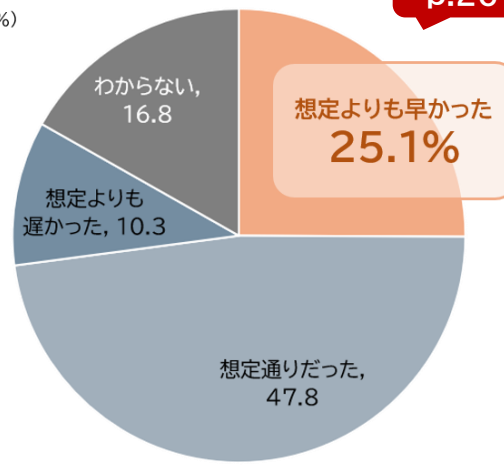
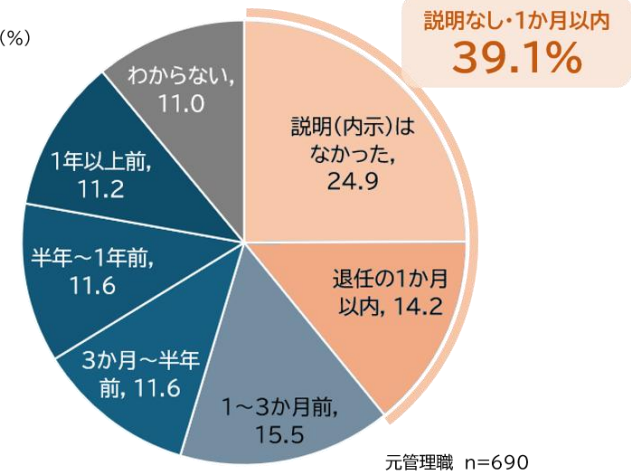


図3

退任の事前告知時期

詳しくは
p.28

(%)



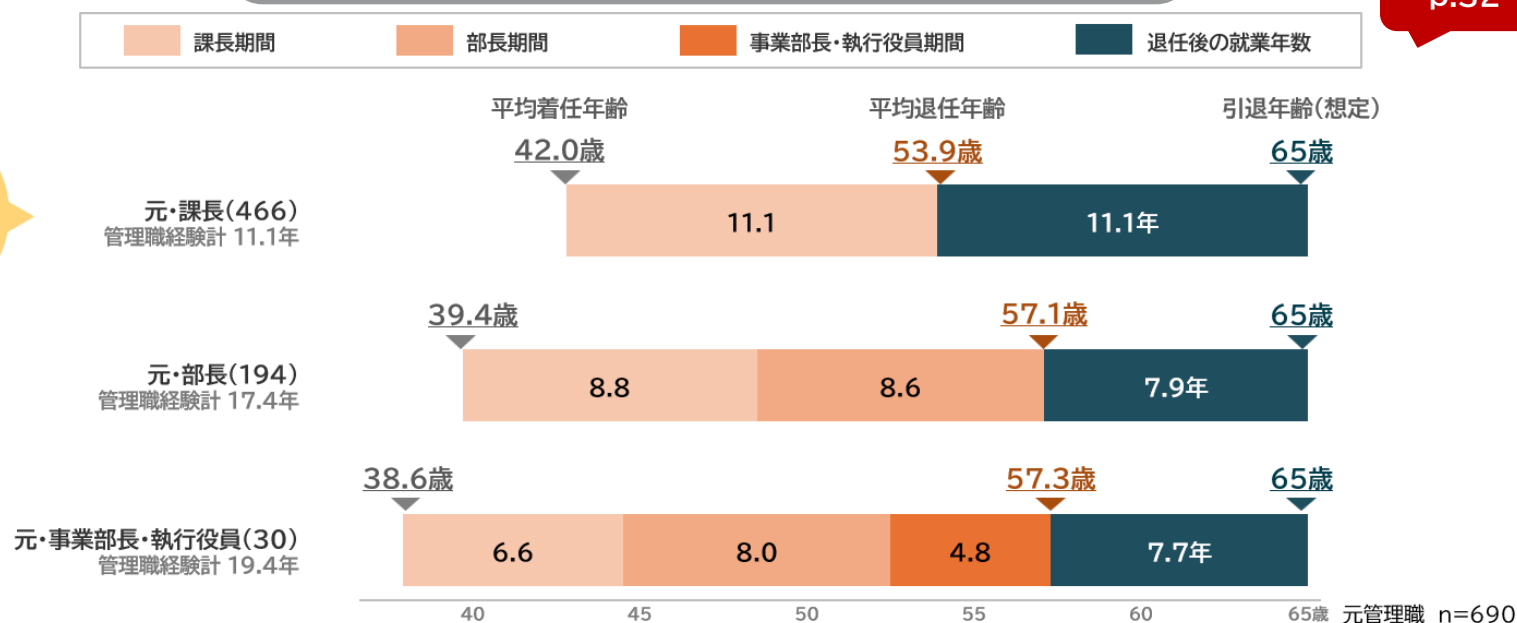
2章サマリ

元管理職の7割は課長どまり。53.9歳で退き、その後11年働く

- ▶ 元管理職の最高到達職位は課長相当が67.5%を占める。部長相当は28.1%、事業部長・執行役員相当は4.3%である（P22参照）。
- ▶ (図1)元課長の平均退任年齢は53.9歳で、65歳まで勤務する場合、退任後の就業年数は11.1年におよぶ(管理職としての経験年数も平均11.1年)。7割の元管理職には、在任期間と同じ長さの退任後期間がある。

図1

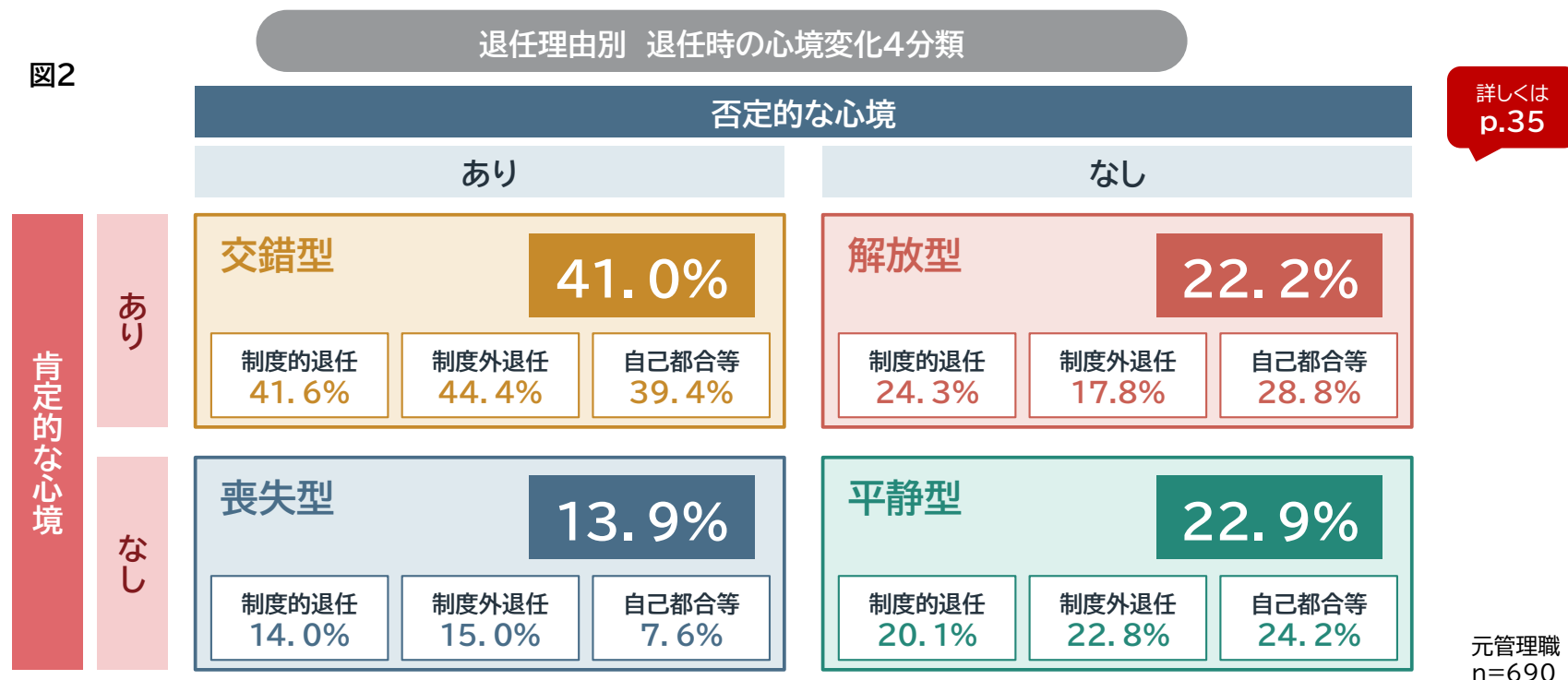
最高職位別 管理職経験年数／退任後の就業年数の平均

詳しくは
p.32元管理職全体の
67.5%

2章サマリ 退任に対して肯定的心境を感じる人が6割超

- ▶ 退任に当たり、「モチベーションが低下した」などの否定的な心境を持つ人が半数を超える(図2参照)一方、「プレッシャーがなくなり、気持ちが楽になった」(49.0%)など、退任を「解放」と捉える人が多い。受け止めは様々ではない。
- ▶ (図2)退任は喪失と解放の両面を持ち、退任理由によらず、**肯定・否定の心境が併存する「交錯型」が41.0%と最も多い**。
- ▶ なお、50代の退任では、2017年調査比で肯定的な受け止めが15pt前後増加しており、否定的項目は横ばい～微減。

図2

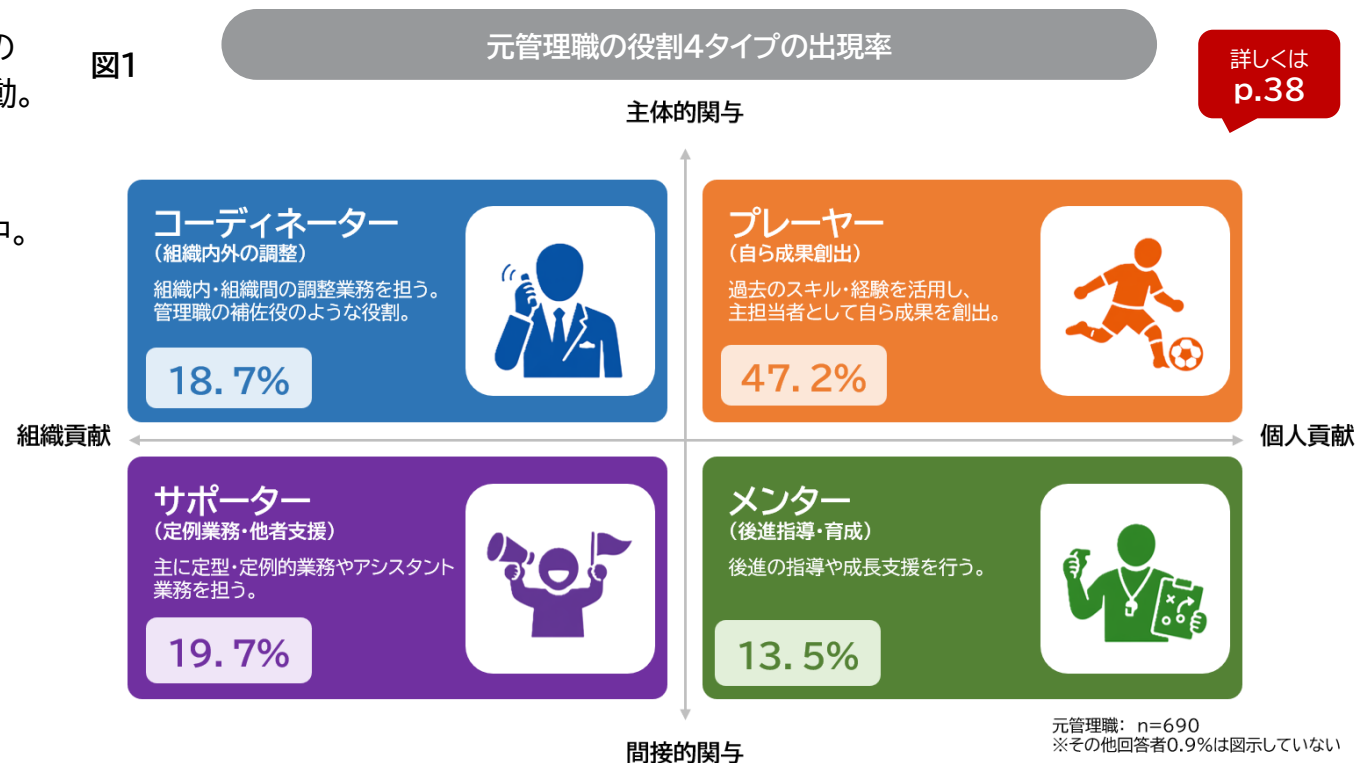


※数値：前頁の否定的心境6項目いずれか回答者を「あり」、それ以外を「なし」、肯定的心境3項目も同様に処理し、クロス集計を実施

3章サマリ

退任後は4つの役割に分かれる。半数近くはプレーヤーに

- ▶ (図1)退任後の主たる役割を4タイプに分類したところ、自ら成果を創出する「プレーヤー」が47.2%と最多。
定例業務・他者支援を担当する「サポーター」19.7%、組織内外の調整を行う「コーディネーター」18.7%、後進指導・育成を担う「メンター」が13.5%。
- ▶ 退任直前3年間で「プレイング業務中心」だった元管理職の65.9%がプレーヤーになる。
- ▶ 退任後は経験職種に配置される場合が多いが、全体の26.7%が未経験職種へ異動。
サポーターは職種転換率が42.6%と最も高く、コーポレートへの異動が集中。



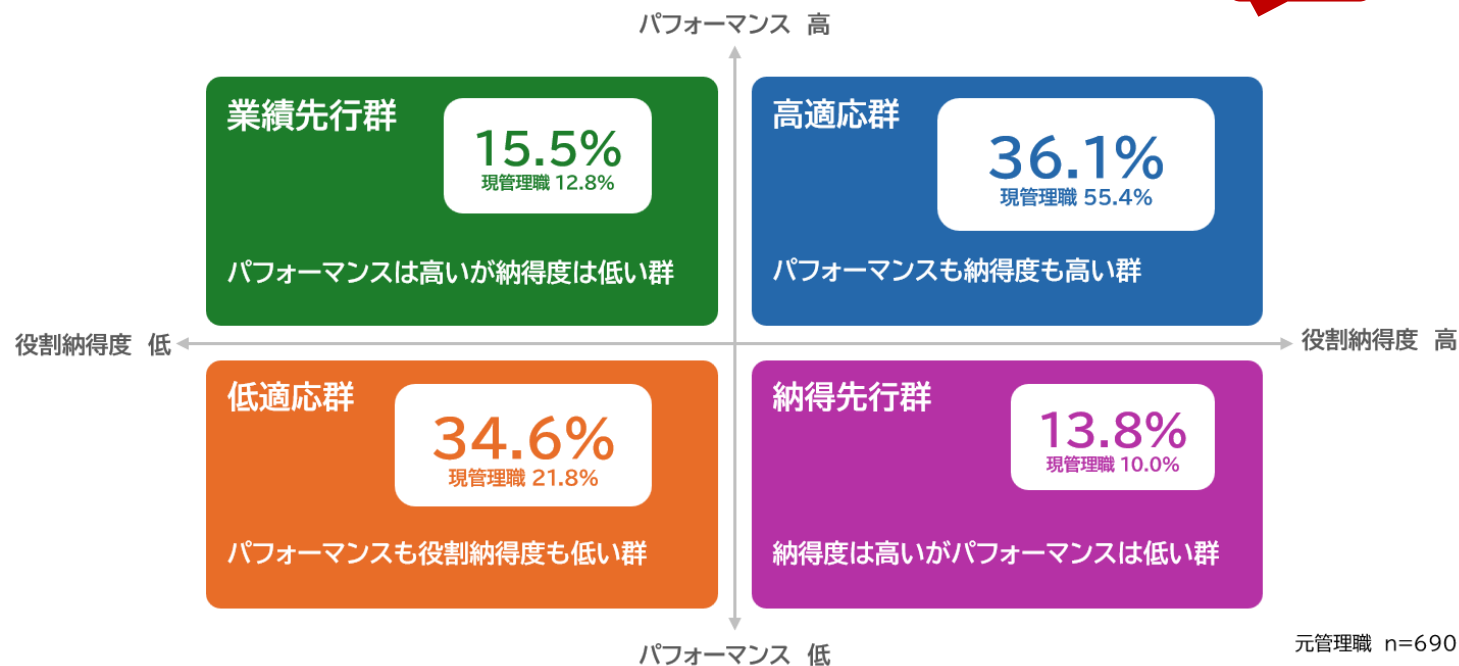
3章サマリ 退任後は、適応できる人とできない人に分かれる

- ▶ (図2)元管理職は退任後の役割に対し、「高適応群(高パフォーマンス×高役割納得)」**36.1%**、「低適応群(低パフォーマンス×低役割納得)」**34.6%**にほぼ二分される。
- ▶ 元管理職は会社全体の満足度が現管理職より10.1pt低い一方、プライベートの満足度は2.4pt高い。
内訳では「仕事内容」(−12.3pt)「職場の人間関係」(−12.1pt)の落ち込みが大きい。

図2

元管理職の適応度4群の出現率

詳しくは
p.45



4～7章サマリ

在任中のプレイング比率などは退任後の適応度に影響しない

適応度に影響しない

適応度に影響する

退任後の役割 への適応度

事前理解 P.47

事前準備 P.49

役割希望との一致 P.56

環境変化に対する納得 P.58

スキル活用度 P.70

専門性レベル P.73

現場行動 P.75

役割合意 P.81

評価 P.83

承認 P.86

役割タイプ P.62

退任前職位 P.62

管理職経験年数 P.63

退任後の経過年数 P.63

退任理由 P.64

年収変化 P.64

在任中のプレイング比率 P.65

4章サマリ

やはり事前理解・準備が重要。一方、準備なしが約4割

- ▶ (図1)仕事の内容や部署などの事前理解度は退任後の適応と強く関連。事前理解「高」群は高適応群が50.8%に対し、事前理解「低」群は21.4%にとどまる。
- ▶ (図2)専門性や人脈を広げる努力など、退任に向けた事前準備「高」群は高適応群が51.3%に達する一方、「中」群は28.1%と「低」群(32.5%)をも下回る。準備量に比例して適応が高まるわけではなく、徹底した準備層のみが際立って高い。
- ▶ 事前準備は「備えとして行っていたことは特になし」が37.2%と最多。さらに「役職退任後については極力考えないようにしていた」も20.9%にのぼり、退任に向き合わないまま迎えた層が少なくない。
- ▶ (図3)研修機会のない層ほど低適応に陥りやすい。研修「受講あり」群は高適応群が40.6%と「受講なし」群を12.4pt上回る。

図1

事前理解度別 適応度4群比率

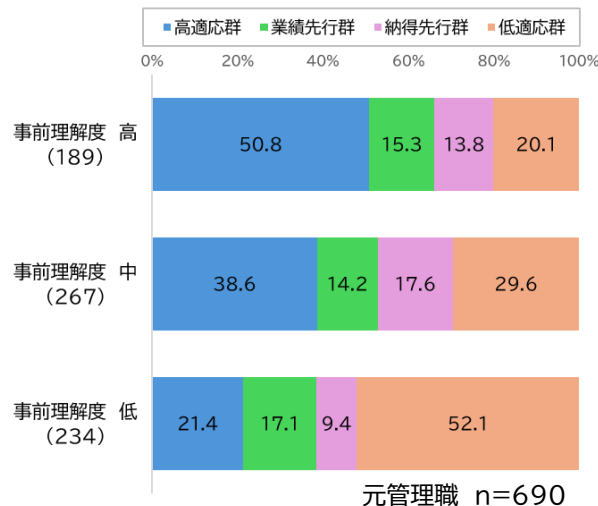
詳しくは
p.47

図2

事前準備度別 適応度4群比率

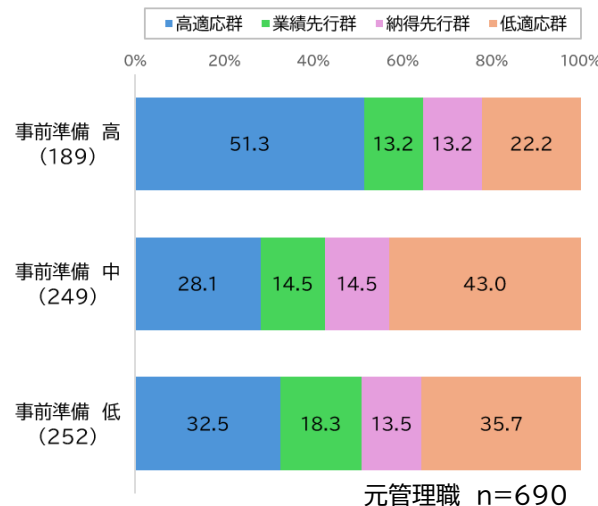
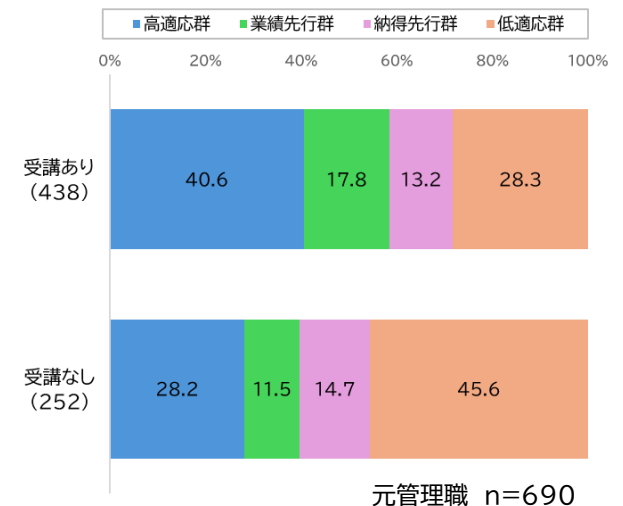
詳しくは
p.49

図3

研修受講別 適応度4群比率

詳しくは
p.52

5章サマリ

役割「希望なし」は過半数が低適応。まず役割希望の醸成を

- ▶ 希望した役割4タイプ（※P38 参照）への配置割合は55.4%。3割が希望と異なる役割に就く。
- ▶ （図1）希望通りの役割を担う元管理職では高適応群が**41.9%**で、不一致層を上回る。「希望なし」層は低適応群が54.2%と過半数を占め、不一致層より約20pt多い。
- ▶ （図2）退任後の状況変化（年下上司、人事制度対象外など）には「納得」と「割り切り」を合わせると8～9割を占めるが、「納得」と「割り切り」では高適応群の割合が大きく異なる。
- ▶ 役割難易度が希望通りの層では、「チャレンジング」で高適応群51.9%に達するが、希望通りでない場合、「チャレンジング」の高適応群は13.3%と最も低い。また希望の有無にかかわらず、「簡単」の高適応群は2割台と低い。

図1 役割4タイプ希望一致状況別 適応度4群比率

詳しくは
p.56

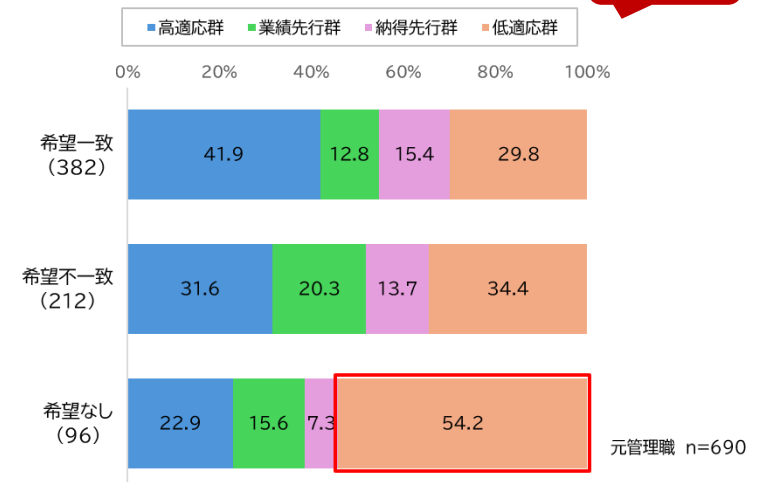
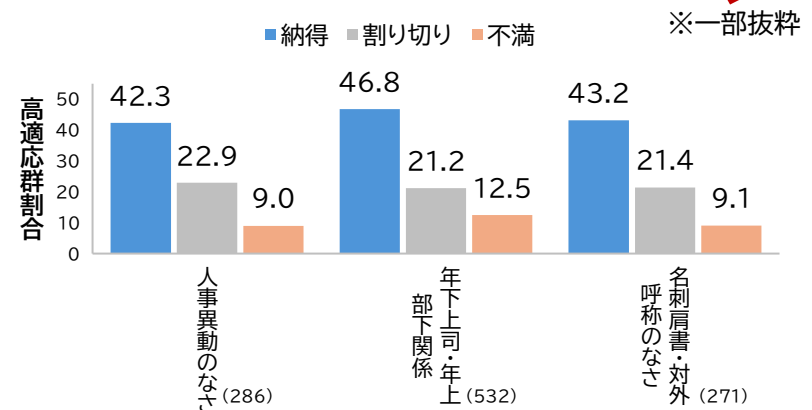


図2 退任後の各状況変化に対する納得度別 高適応群比率

詳しくは
p.58



6章サマリ

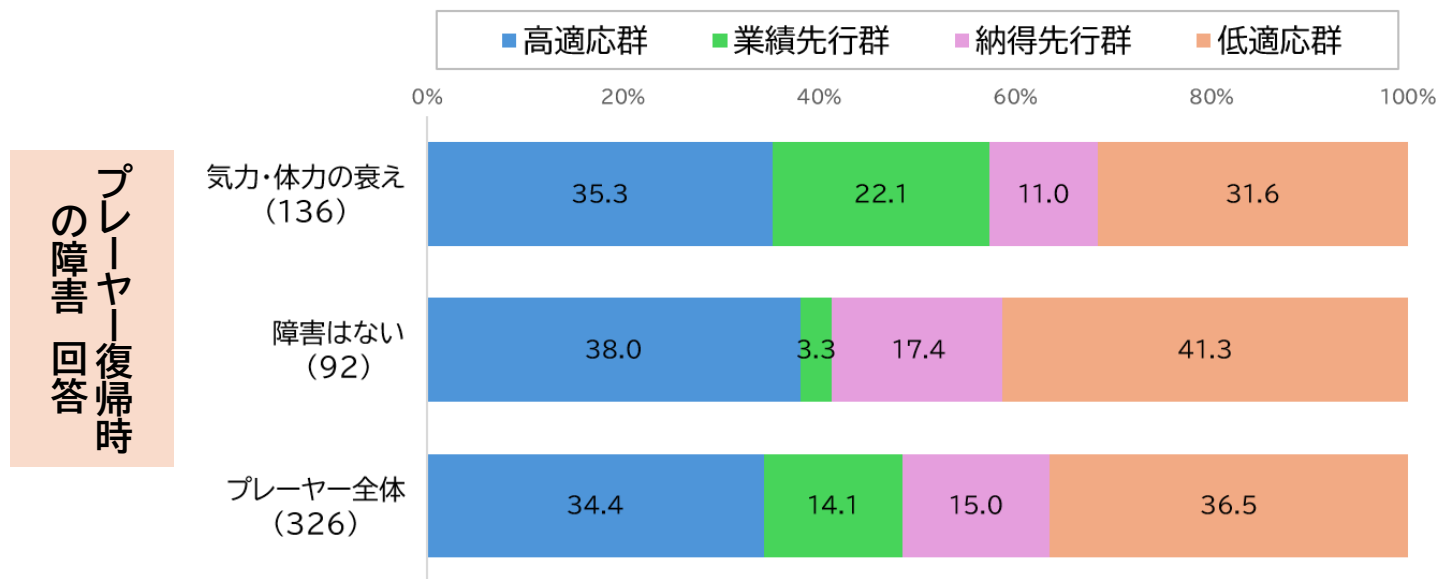
気力・体力よりスキルと専門性。「障害はない」層でも低適応が目立つ

- ▶ (図1)元管理職の40.9%が「気力・体力の衰え」をプレーヤー復帰の障害と考えているが、高適応群は35.3%とプレーヤー全体(34.4%)とほぼ変わらない。「障害はない」と答えた層も低適応が4割を超え、プレーヤー全体より多い。障害認識と実際の適応度は関連しない。
- ▶ 一方で、活かせる経験・スキルが多い層は高適応群が54.8%で、低活用層の約3.3倍にのぼる。
- ▶ 専門性レベルが高いほど高適応群が増え、業界第一人者、社内第一人者では半数前後が高適応群。しかし、上位層でも4分の1は低適応であり、専門性の高さだけでは不適応を防げない。

図1

【プレーヤー】プレーヤー復帰時の障害認識別 適応度4群比率

詳しくは
p.69



元管理職プレーヤー n=326

6章サマリ 退任後適応を分ける「現場行動」

詳しくは
p.75

- ▶ 元管理職は「手」「足」「口」「目」を動かす現場行動が全12項目とも現管理職を下回るが、差は3.1～15.6ptと一様ではない。自ら仕掛ける行動ほど低く、求められて応じる行動は維持されている。
- ▶ 現場行動が高い層は高適応群比率が高く、低群との差はいずれの項目も40pt前後にのぼる。パフォーマンスには「目(状況変化への目配り)」が最も強く影響し、役割納得感には「口(交渉・プレゼン)」が最も強く影響。

現場行動 聴取項目		現管理職との差
「手」が動く	自分の役割内であれば、細かな作業もいとわずに自分で処理する	
	成果物の質を高めるために、細部を見直したり修正を加えたりして、作業を自分で行う	
	まず、試行錯誤を通じて、原案を自分で作成している	現管理職より12.3pt低い
「足」が動く	状況に応じて、他者の要請に機敏に応えている	
	必要な情報は、自ら動いて取りに行っている	
	労を惜しまず、現場や当事者に直接アプローチしている	現管理職より12.4pt低い
「口」が動く 納得度に 最も影響	質問には面倒がらずに丁寧に答えている	現管理職との差は3.1ptのみ
	職務上の関係者と適切な頻度でコミュニケーションをとっている	
	自分で頻繁に交渉やプレゼンテーションを行っている	現管理職より13.5pt低い
「目」が動く パフォーマンスに 最も影響	職場や仕事の状況変化に目配りしている	現管理職より12.5pt低い
	管理職視点と担当者視点の両方を意識している	現管理職より15.6pt低い
	新しい仕事のやり方やツールの導入にあまり抵抗感がない	

7章サマリ 「元管理職だから大丈夫」ではなく、役割合意・評価・承認が必要

- ▶ (図1)役割期待の明示と対話の有無が、退任後の適応度を分ける。役割期待明示の高群では高適応群が63.7%に達する一方、低群では17.2%にとどまる。
- ▶ (図2)退任後も目標を明確に設定し、納得できる評価とフィードバックを返すことが、適応の分かれ目になっている。評価の納得性高群では高適応群が73.0%に達する一方、低群では18.2%にとどまる。
- ▶ (図3)承認と気兼ねのない接し方が、退任後の適応度を分ける。職場での承認の高群では高適応群が68.8%に達する一方、低群では16.3%にとどまる。
- ▶ 退任後は役割説明、評価・対話・承認の機会が乏しい。特に「評価への納得(34.8%)」、「適切なフィードバック(34.6%)」、「仕事への周囲の関心(37.0%)」が低い。

図1 役割期待の明示別 適応度4群比率

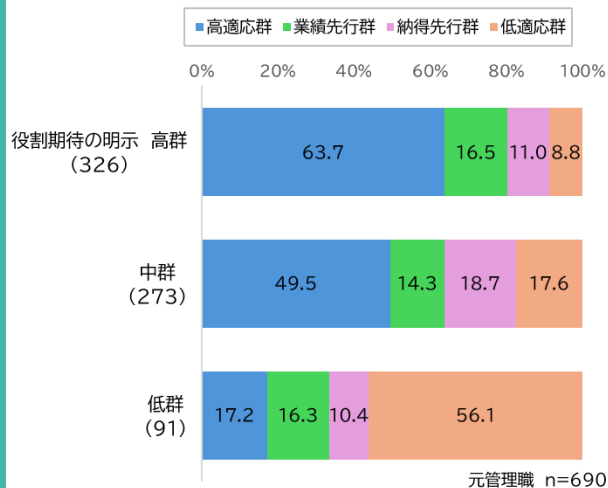
詳しくは
p.81

図2 評価の納得性別 適応度4群比率

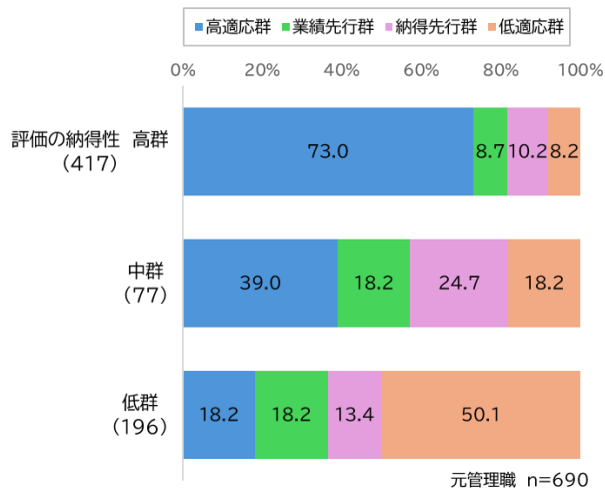
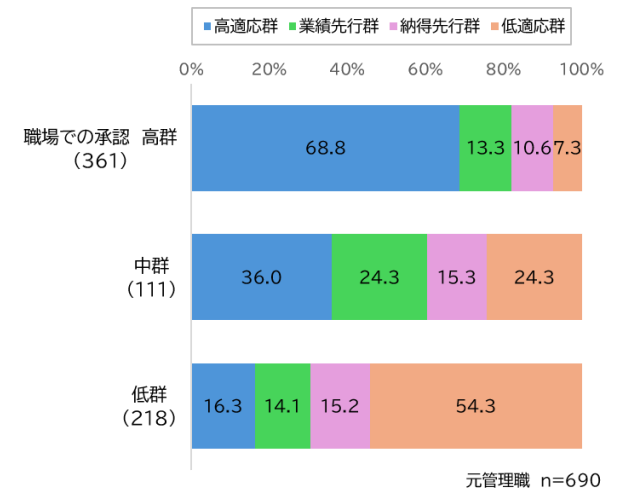
詳しくは
p.83

図3 職場での承認別 適応度4群比率

詳しくは
p.86

提言

元管理職の社内キャリアに関する課題

日本企業では、役職定年、定年・再雇用、組織改編等を契機として、多くの管理職が一定年齢以降に役職を離れる。しかし、管理職退任後もそのまま同じ企業で就業を継続する期間は長く、元管理職がどのような役割を担い、どのような適応状況にあるかは、企業における中高齢人材活用の重要な論点である。

退任後の役割はプレイヤー、コーディネーター、メンター、サポーターの4タイプに分かれ、その適応状況は高適応群(36.1%)と低適応群(34.6%)に二極化している。適応状況は、退任理由や管理職経験年数などの属性・制度要因では説明できず、役割4タイプ別の適応度の差も統計的に有意ではない。

適応を左右しているのは、①退任前の理解と準備、②役割の設計と本人希望との一致、③経験・スキルの活用度、④退任後の職場運営(役割の説明・対話・目標設定・評価・承認)である。とくに④は、役割期待の明示の有無で高適応群比率が約4倍(63.7%対17.2%)に開くなど最も強い関連を示しながら、企業の施策としては手薄である。

当報告書では、元管理職の退任後の適応度向上施策として、「事前・配置・運用」の3層・8提言を示す。

「事前・配置・運用」の3層・8提言(詳細はP17～P20)

事前	1. 「標準的管理職キャリア」の社内周知と研修機会の確保
事前	2. 人事部による管理職キャリア面談の制度化
配置	3. 「課内コーディネーター」の設置
配置	4. 専任メンターの配置絞り込み、厳選
配置	5. 元管理職ならではの「新しいプレイヤー像」を描く。合わせて処遇を適正化
配置	6. サポーター配置回避、難易度よりも業務量で負荷調整した職務の再設計
運用	7. 退任後マネジメントの標準化(役割合意・目標設定・評価・承認)
運用	8. 世代交代を大前提とした役割合意、納得

提言

退任後の適応度向上に向けた「事前・配置・運用」の3層・8提言



STEP 1

事前

退任前の理解・準備

1

「標準的管理職キャリア」の社内周知と
研修機会の確保

事前理解が高い層は高適応群50.8%／低い層21.4%

2

人事部による管理職キャリア面談の制度化

希望と一致は55.4%／不一致で高適応15.0pt減



STEP 2

配置

4タイプに即した
役割設計

3

「課内コーディネーター」の設置



高パフォーマンス×高納得43.4%／元課長の配置は15.9%

4

専任メンターの配置絞り込み、厳選



構成比13.5%／希望との一致率40.9%と最低

5

元管理職ならではの「新しいプレーヤー
像」を描く。合わせて処遇を適正化



退任後の約半数(47.2%)がプレーヤー

6

サポーター配置回避。難易度よりも業務
量で負荷調整した職務の再設計



低パフォーマンス×低納得39.0%／簡単な業務は高適応2割台



STEP 3

運用

退任後の職場運営

7

退任後マネジメントの標準化
(役割合意・目標・評価・承認)

役割期待の明示がある群は高適応63.7%

8

世代交代を大前提とした役割合意、納得

経営関与や意見具申の機会ある層 高適応44.2%／ない層28.0%

提言

「事前」施策

1 「標準的管理職キャリア」の社内周知と研修機会の確保

管理職の7割は課長より上位に昇進せず、35.3%は想定外の理由で退任し、25.1%は想定より早く退任する。65歳まで勤務する元課長は退任後に平均11.1年勤務することになる。現管理職は退任年齢60歳以上の想定が67.3%と実際(31.3%)の2倍に上り、退任理由や退任時期について楽観的見通しを持っている。

退任後役割への適合には、事前理解に加えて事前準備の程度も大きく影響する。事前理解が高い層では50.8%が高適応群である一方、低い層では21.4%にとどまり、52.1%が低適応群となる。

自社の「標準的管理職キャリア」について、新任管理職研修など早い時期に機会を設け、理解を促進すべきだ。研修では、以降の昇進確率、退任理由・退任年齢などのデータ、退任後の役割タイプと配置状況・要件、退任後役割におけるマネジメント経験の有用性など、本調査の主要項目を提示することが、登用から退任後までを通算したキャリア自律を後押しする。

従業員1000人未満の企業では10年以内の研修受講なしが47.0%にのぼり、受講なし群では低適応群が45.6%を占める。外部プログラムの活用を含め、研修機会の確保が課題である。

2 人事部による「管理職キャリア面談」の制度化

退任契機には組織改編等も含まれ、内示から退任までのリードタイム確保は難しく、退任の説明は、「なし」または「1か月以内」が39.1%、希望した役割への配置は55.4%にとどまる。しかも、従業員個々のキャリアを考えるにあたり、若手・中堅や一般社員層ではキャリア面談が定期的に実施されることが多い一方、管理職本人のキャリア面談は盲点になりやすい。

管理職については、人事部による登用後2～3年サイクルでのキャリア面談を制度化すべきだ。面談では、専門性の棚卸し、退任後の4タイプの役割と要件の共有、今後のキャリア希望の聴取などを扱う。

目的は、単に退任に向けてということではなく、タレントマネジメントの観点から全社的な最適配置を検討し、専門性の状況と個別のキャリア希望を継続的に把握する総合的な面談と位置づける。配置は原籍組織に限らないため、人事部の直轄事項とし、人事部内に専任担当を置く。面談担当として同職種を経験した元管理職をアサインすることも考えられる。

なお、職務遂行上の目標面談などは直属上司が担当する。

提言

「配置」施策

3 「課内コーディネーター」の設置

組織のフラット化やプレイングマネージャー化、ハラスメント防止、部下のメンタルヘルス管理など、近年はとくに課長の業務負荷が高い。

課の傘下に社内外調整や定例的なマネジメント業務(会議運営、進捗管理、部門間・部門内調整、勤怠管理など)を分担するコーディネーターポジションを設置し元課長を配置することで、課長の罰ゲーム化を防止し、意思決定や人材育成に集中できる体制を作ることができる。昨今の管理職昇進忌避傾向に対する歯止め効果も考えられる。

コーディネーターは「高パフォーマンス×高納得度」率が43.4%とやや高く、対外折衝・社内調整・人材マネジメントの経験が活かされやすい。スキル活用度は4タイプ中で最も高く、6項目で7割を超える。

一方、コーディネーターへの配置割合は元の役職が高いほど多く、元課長は15.9%にとどまる。課内コーディネーターは元課長の新たな活躍場所になりうる。

ただし役割の固定化防止のため1～2年の任期制とし任免権を課長に委ねる、指揮系統の混乱防止のため課長の専権事項を明確化するなどが必要だろう。

4 専任メンターの配置絞り込み、厳選

メンターは構成比13.5%と最も少ないが、高適応群は41.9%と4タイプで比較的高い。企業も個人も管理職経験者には後進指導・育成を期待しがちであり、メンター希望者は構成比のわりに多く、希望者のうち配置される割合は40.9%にとどまる。

しかし、高齢化が進む中、メンティーは誰か、専任メンターは何名のメンティーを担当するのか。管理職や先輩、さらにはAIによる代替も見込まれる中、専任メンターの必要数はかなり限定される。配置すべきポジションと必要数の絞り込みが必要だろう。

メンターは希望と実際の一致率が40.9%と最も低く、絞り込みによって一層狭き門になる。適任者の要件は、まずプレーヤーとしての通用性と専門性である。メンター機能はプレーヤーなど他の役割でも分担でき、後進育成の意欲は発揮しうる。

提言

「配置」施策（続き）

5 元管理職ならではの「新しいプレイヤー像」を描く。合わせて処遇を適正化

元管理職は約半数(47.2%)がプレイヤーに位置づけられる。50～64歳の正社員・再雇用者のうち43.6%が管理職経験者であり、母集団は大きい。労働力不足が深刻化する中、今後も自ら成果を挙げるプレイヤーへの配置が基本路線になる。

管理職在任年数の長さや在任中のプレイング業務の割合、また、「気力・体力の衰え」の自覚も、低適応には直結しない。

元管理職のプレイヤーとしての専門性は高い。「業界第一人者」8.0%、「社内第一人者」23.0%、「熟達レベル」40.4%、合計7割に及ぶ人材の専門性を活用しない手はない。そして、管理職として専門的判断を下し続けた経験は、プレイヤーに求められる能力をメタ認知させており、若手と同じ動き方によらない「新たなプレイヤー」像、高度専門業務を担う「シニアプロフェッショナル」像を描くことができるはずだ。

また、プレイヤーを希望して配置された者の「高パフォーマンス×高納得度」率は40.9%、非希望者は25.9%と差が大きい。プレイヤー希望者はプレイヤーに配置するとともに、成果に対するフェアでメリハリある処遇制度の整備・適用も必要だ。

6 サポーター配置回避。難易度よりも業務量で負荷調整した職務の再設計

サポーターは「低パフォーマンス×低役割納得度」が39.0%と4タイプで最も多い。未経験職種への転換率も42.6%と高く、コーポレート部門への集中がみられる(在任時10.3%→退任後34.5%)。スキル活用度や期待役割の明確さも低く、役割が曖昧な「受け皿型配置」になっている懸念がある。

業務の難易度が高いほど高適応群は多く、希望通り「チャレンジング」な業務を担う場合51.9%に達する一方、「簡単」な業務では希望通りかにかかわらず2割程度にとどまる。すなわち、簡単な業務を希望する人が多いサポーターでも、簡単な仕事に就いては適応しない。「業務負荷＝業務量×難易度」と考えれば、調整すべきは難易度ではなく業務量である。サポーター配置は最小限にとどめ、業務量調整オプションを設けてプレイヤーへ配置することが望ましい。

提言

「運用」施策

7 退任後マネジメントの標準化(役割合意・目標設定・評価・承認)

適応度と最も強く関連したのは配置ではなく退任後の職場運営である。役割期待の明示が高い群は高適応群63.7%、役割の対話が多い群は67.0%に達する。だが実態は逆行し、10項目すべてで元管理職は現管理職を5.0～12.6pt下回り、とくに「評価への納得」34.8%、「適切なフィードバック」34.6%が低い。

背景としては、元管理職なので「本人に任せておけばよい」ということで、期待役割の擦り合わせや目標設定、評価のフィードバックが省略されやすい、また、年下上司の遠慮から対話が形骸化しがちになるなども考えられる。属人的な配慮に委ねるだけでは、この状態の改善は難しい。

一般社員層には、たいてい①配置時の期待役割・職務範囲・権限の確認、②目標設定と達成基準の明確化、③定期的なフィードバック面談、④評価結果の説明と貢献の承認が制度として整備されている。元管理職についても、上司任せにせず、同じ水準の運用を標準プロセスとして実施すべきである。

あわせて、年上部下を持つ上司への対話研修や人事部による運用状況のモニタリングで確実な実施を担保したい。

8 世代交代を大前提とした役割合意、納得

給与の変化や昇進機会の喪失、年下上司といった変化は適応度に影響しない一方、経営関与や意見具申の機会が「ある」層では高適応群44.2%、「ない」層では28.0%と16.2pt低く、有意差を示している。

しかし、役職定年などによる制度的退任の主な目的は世代交代である。新陳代謝を妨げず、現役層が決裁権を持つことを大前提とした「インフォーマルな相談相手」「参謀役」としての活用が望ましい。「納得」と「割り切り」では適応度が大きく異なる。元管理職には、プレーヤーやコーディネーターなどでの新たな貢献が期待されていることへの納得を得るためのマネジメントが欠かせない。



PERSOL

パーソル 総合研究所

第1章 管理職退任の現実と想定ギャップ

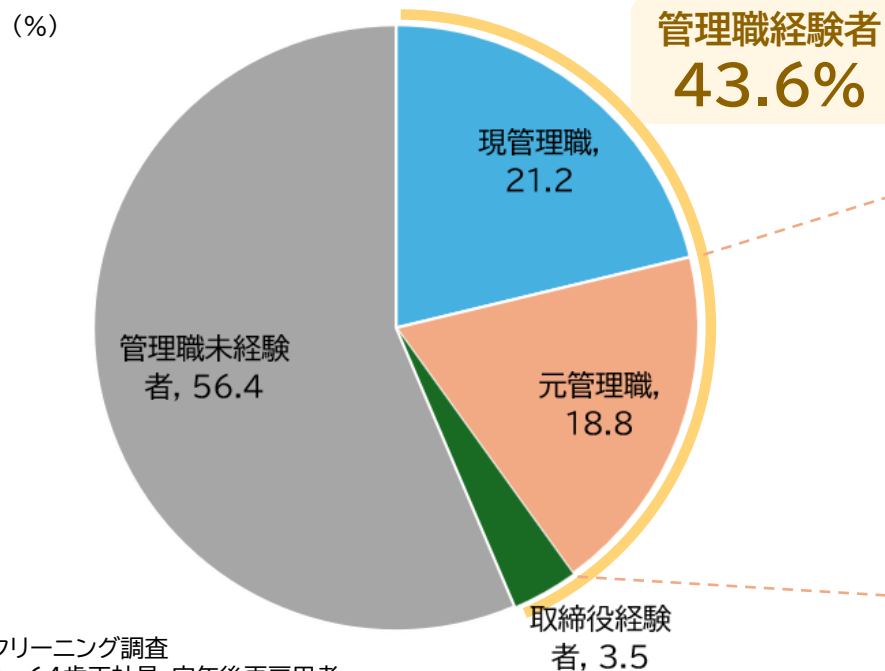
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

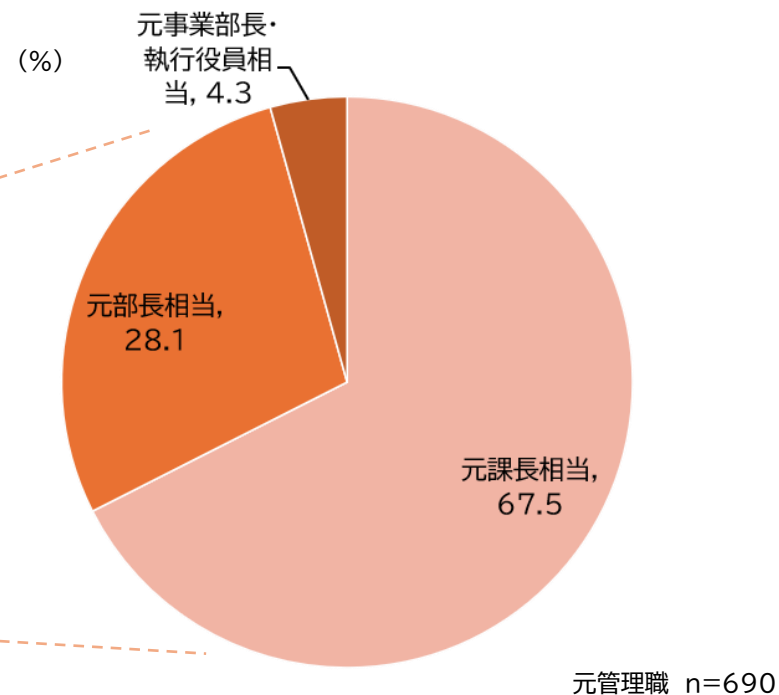
50～64歳の4割超、60代前半の約半数が管理職経験者

50～64歳の正社員・再雇用者では管理職経験者が43.6%を占める。管理職の活用はシニア人材活用の重要課題である。
元管理職の約7割は元課長相当であり、施策の主対象はミドルマネジメント層である。

50～64歳正社員・再雇用者の管理職経験率



元管理職の最高職位

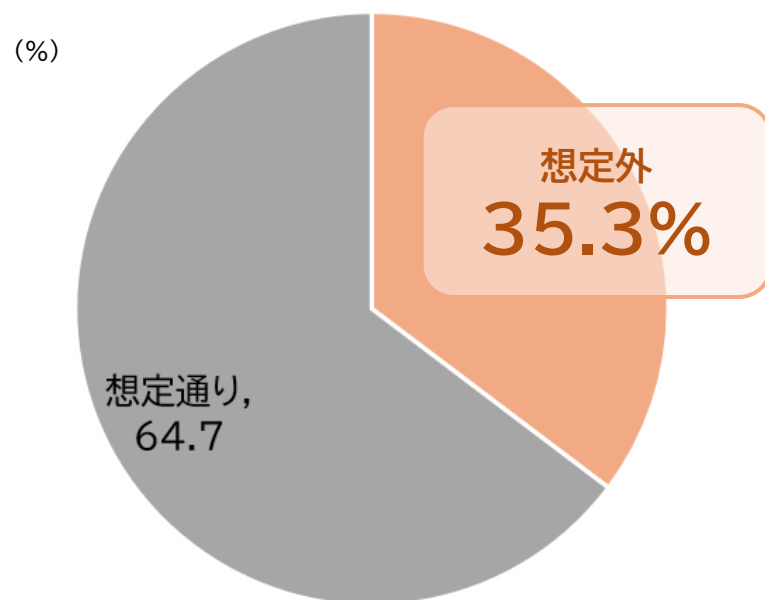


調査結果

管理職の3人に1人は、想定外の理由で退任している

管理職の35.3%が想定外の理由で退任している。退任理由別にみると、「組織改編」による退任者は81.0%が想定外と回答。制度に基づく退任は想定できるはずだが、「役職定年」「定年・再雇用」では約15%、「任期満了」では36%が想定外との回答であり、留任・再任を予想していた人と思われる。

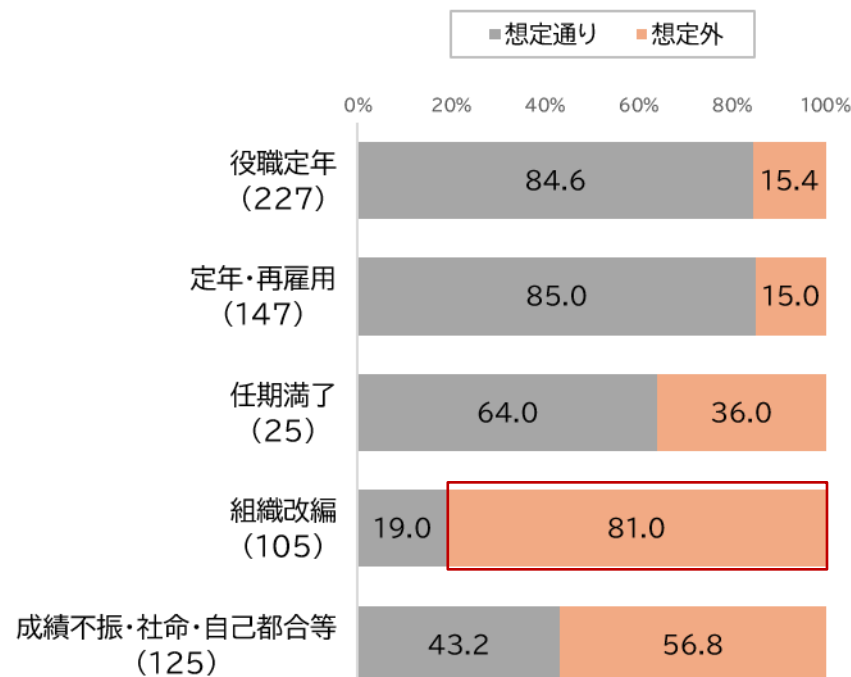
退任理由 想定外率



元管理職 n=629

※わからない／想定はしていない回答者除外

退任理由別 想定外率



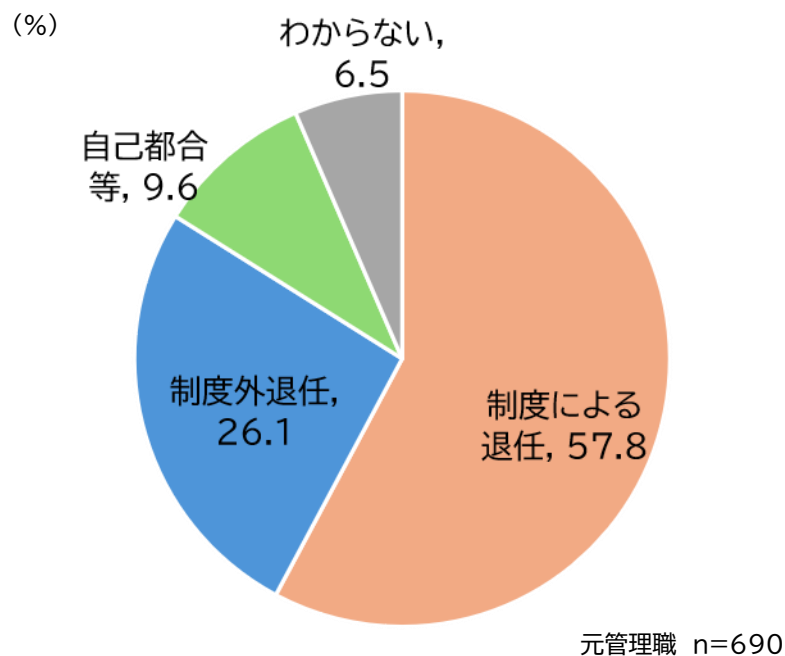
元管理職 n=629

調査結果

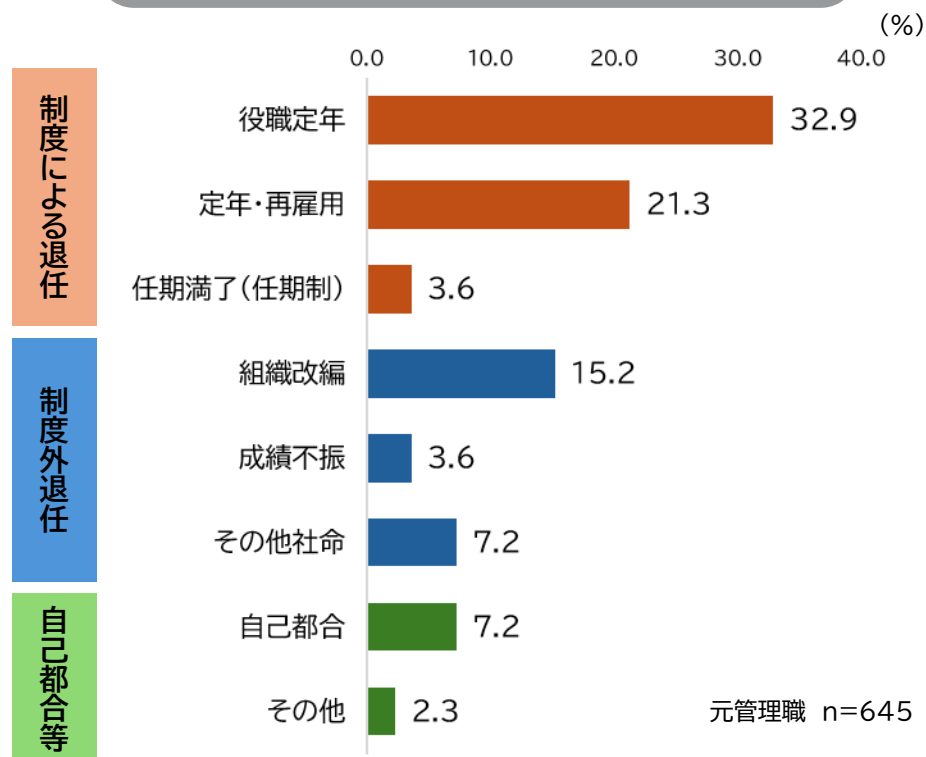
役職定年など制度による退任は約6割

退任理由は、「役職定年」「定年・再雇用」「任期満了」といった制度による退任が57.8%を占める。
「組織改編」「成績不振」「その他社命」などの制度外退任が26.0%。自己都合は7.2%と1割を下回る。

退任理由



退任理由詳細



調査結果

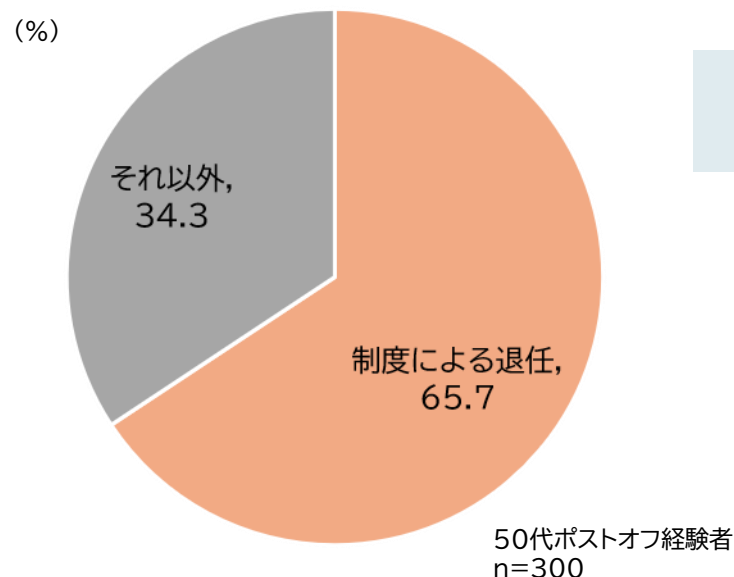
50代では制度以外の理由による退任が増加(2017年比)

50代での退任理由を見ると、2017年の調査では役職定年などの制度による退任が3分の2を占めていたが、今回調査では20pt以上減少し、約4割になっている。

定年延長やジョブ型普及などの影響が考えられる。

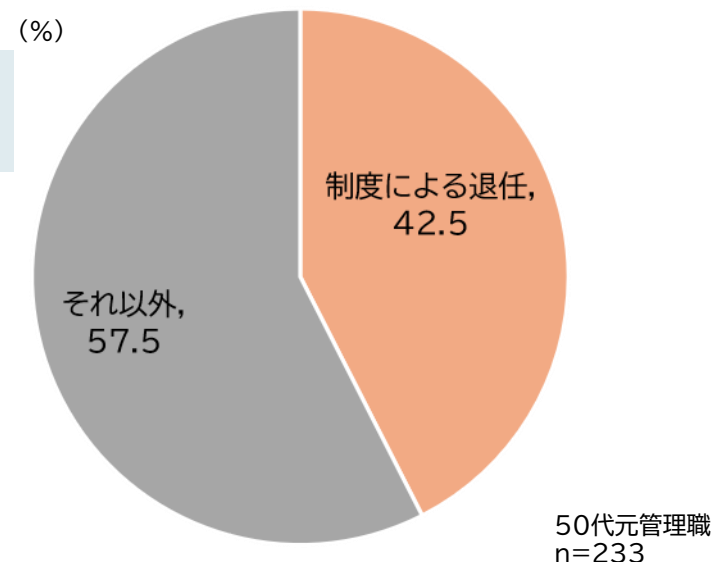
[50代]元管理職の退任理由の変化 2017年との比較

2017年調査時点



制度以外による退任
+ 23.2pt

2026年本調査時点



※2017年調査に合わせて50代(退任年齢50代)に限定。2017年調査では図の粒度で聴取。両調査で聴取方法が異なるため、参考値にとどまる。

※2017年の数値は、石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」のデータを集計

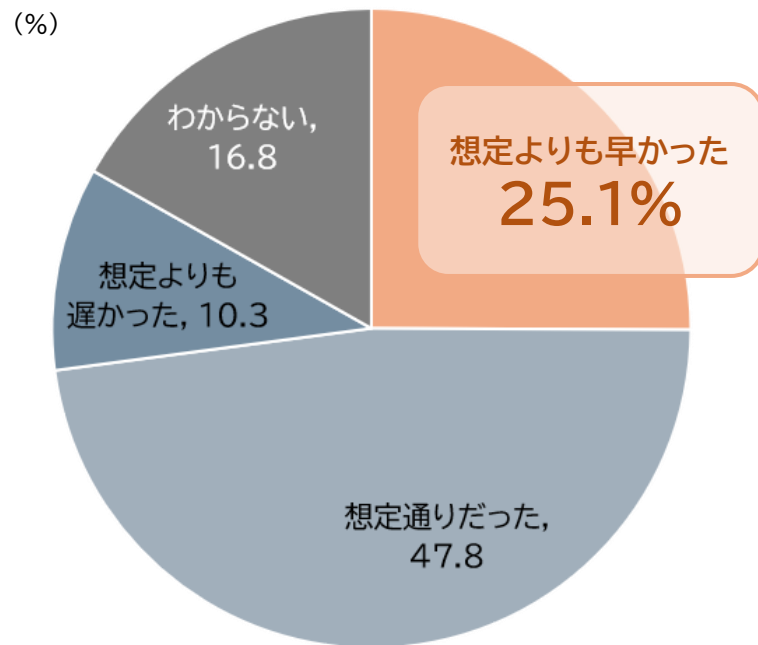
調査結果

3人に1人以上が54歳以下で退任している

退任時期は「想定通り」が47.8%である一方、25.1%は想定より早く退任している。

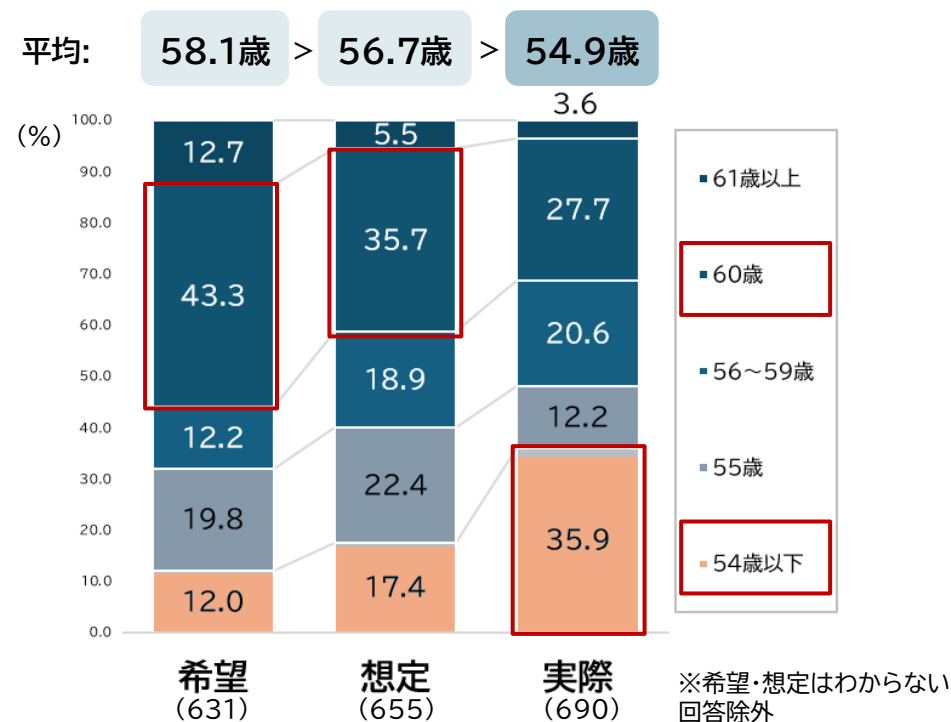
60歳での退任を希望・想定する人が4割前後と多数を占めるが、実際には54歳以下での退任が35.9%を占め、50代後半、60歳、61歳以上での退任よりも多い。

退任年齢の想定とのギャップ



元管理職 n=690

退任年齢の希望／想定／実際



調査結果

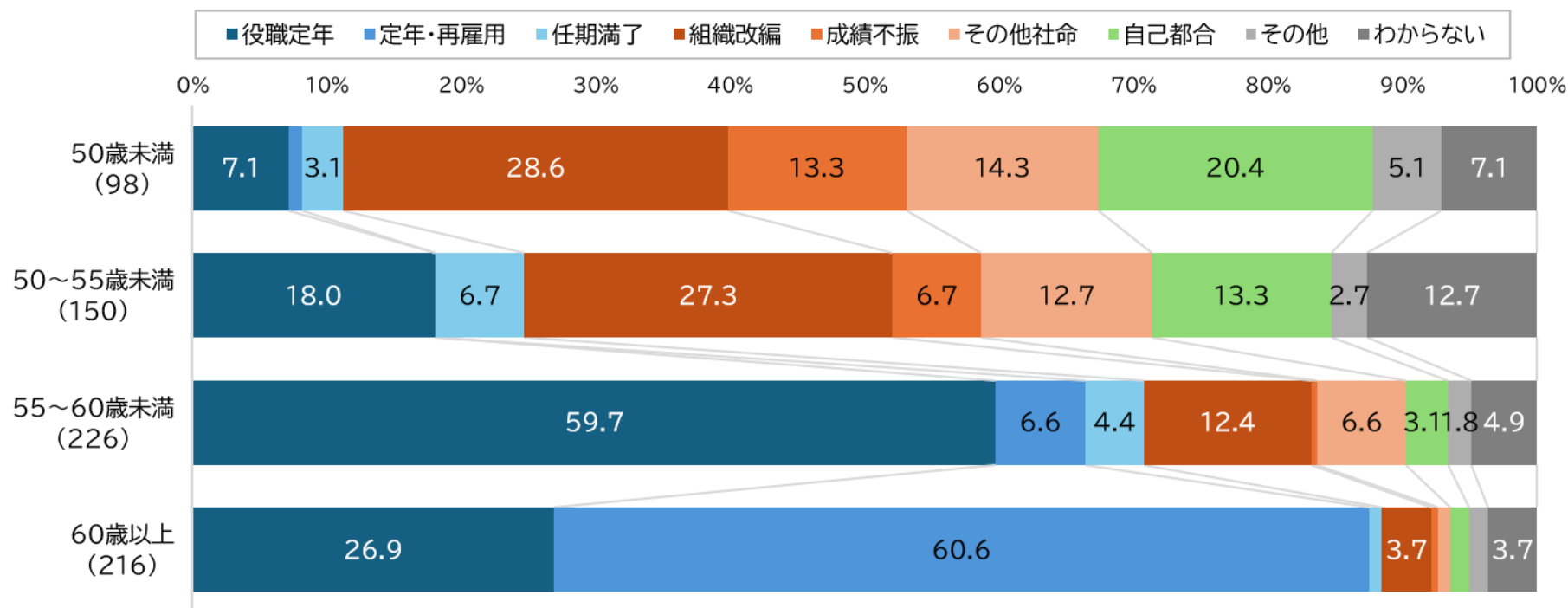
55歳未満では組織改編や自己都合による退任が目立つ

退任年齢と退任理由の間に極めて強い関連がある。

50代後半での退任は役職定年が59.7%、60歳以上では定年・再雇用が60.6%を占める。

一方、55歳未満では組織改編による退任が最も多く、4分の1以上を占める。自己都合による退任も50代前半が13.3%、50歳未満が20.4%と目立つ。

退任年齢別 退任理由



元管理職 n=690

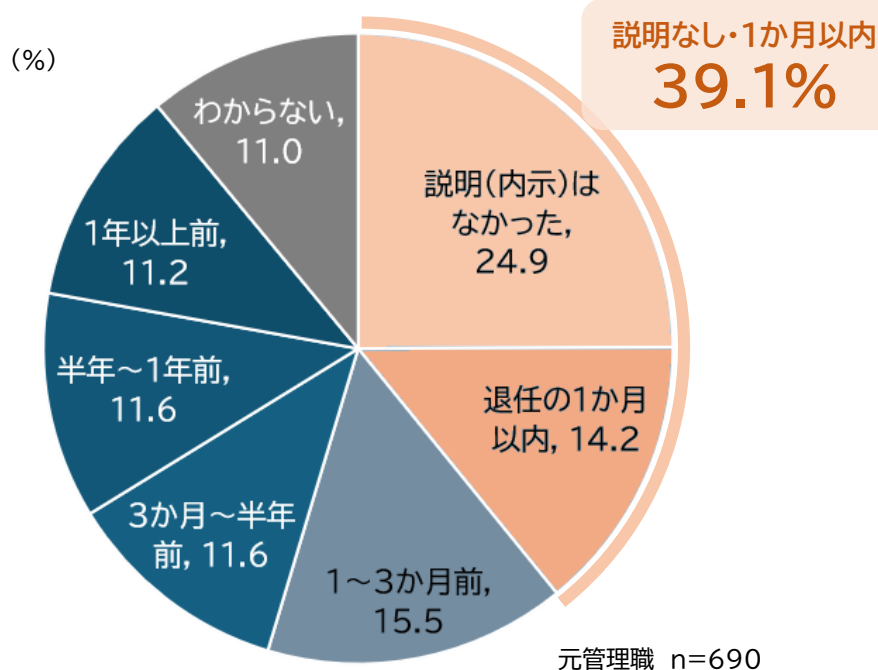
調査結果

退任の告知は「説明なし・1か月以内」が4割

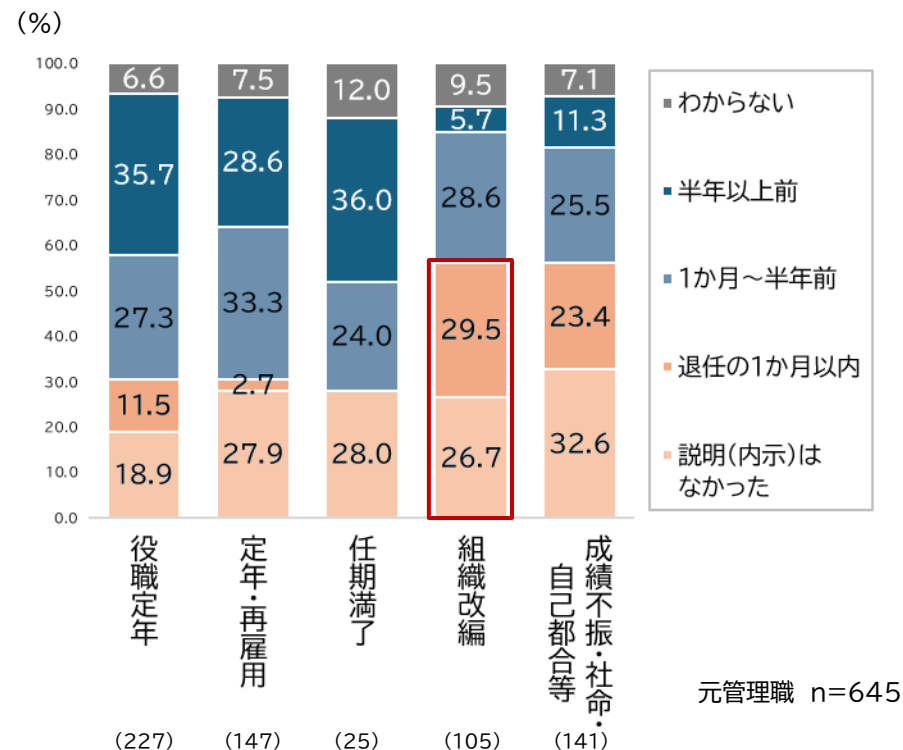
全体では、退任の説明(内示)が「説明なし」または「1か月以内」の合計が39.1%を占める。

組織改編による退任では「1か月以内」29.5%、「説明なし」26.7%で計56.2%と、突然の退任がとくに多い。

退任の事前告知時期



退任理由別 事前告知時期



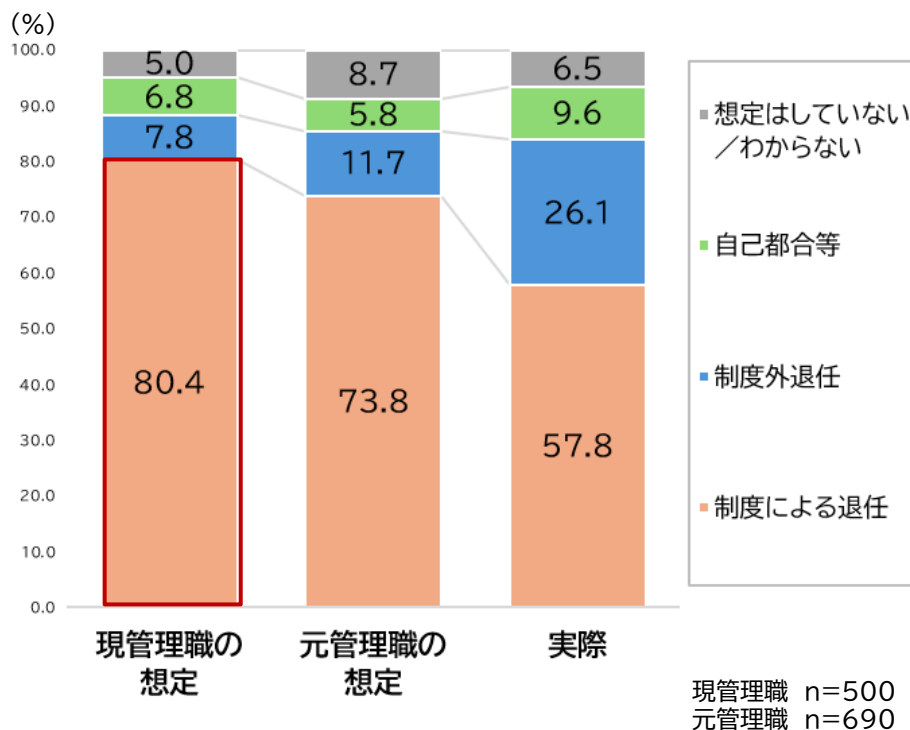
調査結果

現管理職の8割は役職定年などによる退任を想定

現管理職のうち「役職定年」「定年・再雇用」「任期满了」など制度による退任を想定している割合は80.4%に達する。元管理職も在任時は73.8%が制度による退任を想定していたが、実際は57.8%にとどまった。

一方、「組織改編」による退任が想定を大幅に上回っており、「成績不振」「その他社命」「自己都合」による退任も想定より多い。

現管理職の想定退任理由



現管理職の想定退任理由 詳細

	(%)	現管理職の 想定	元管理職の 想定	実際
制度による退任	役職定年	41.8	42.2	32.9 ↓
	定年・再雇用	35.4	27.7	21.3 ↓
	任期满了(任期制)	3.2	3.9	3.6
制度外退任	組織改編	4.8	4.8	15.2 ↑
	成績不振	1.8	2.2	3.6 ↑
	その他社命	1.2	4.8	7.2 ↑
自己都合等	自己都合	6.2	5.5	7.2 ↑
	その他	0.6	0.3	2.3 ↑
想定はしていない／わからない		5.0	8.7	6.5

調査結果

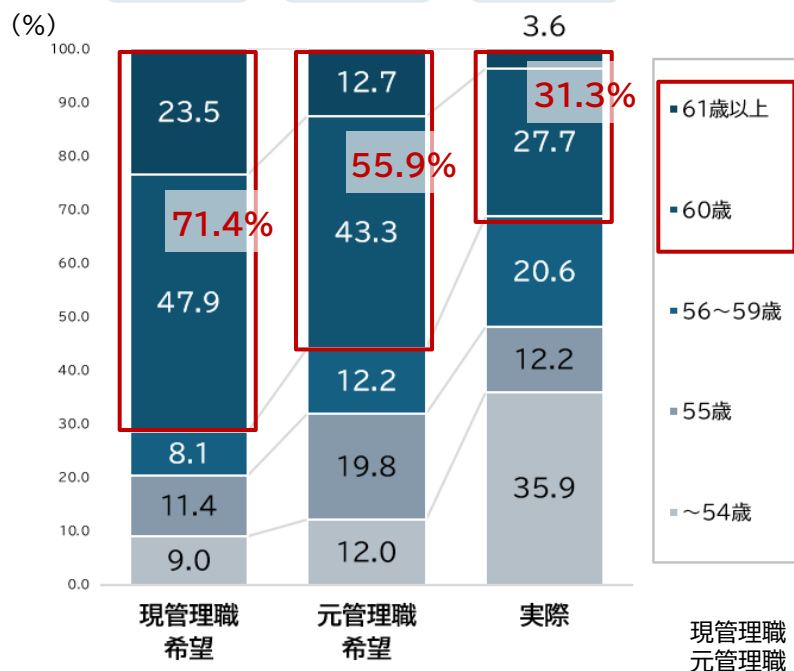
現管理職には退任年齢を高く見積もる楽観バイアス

退任年齢の希望・想定ともに、現管理職は元管理職以上に退任時期を遅く想定。

”希望”退任年齢60歳以上は現管理職71.4%、元管理職55.9%と現管理職が15.5pt高い。”想定”退任年齢60歳以上も現管理職67.3%と、実際(31.3%)の2倍以上にのぼる。現管理職には退任年齢を高く見積もる「楽観バイアス」が見られる。

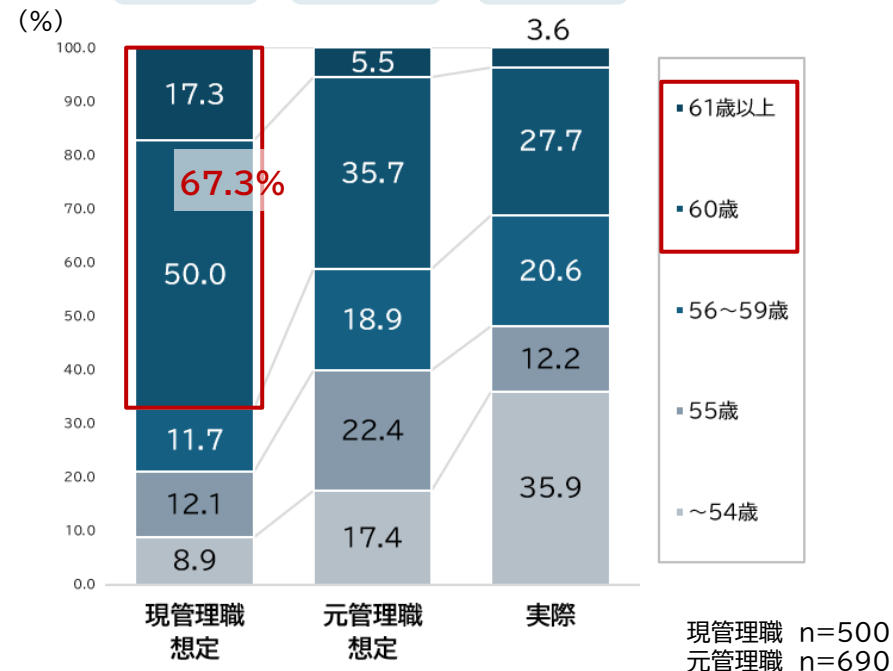
現管理職の“希望”退任年齢

平均: 59.6歳 > 58.1歳 > 54.9歳



現管理職の“想定”退任年齢

平均: 58.7歳 > 56.7歳 > 54.9歳





パーソル 総合研究所

第2章 退任後キャリアの長期化と心理的転機

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

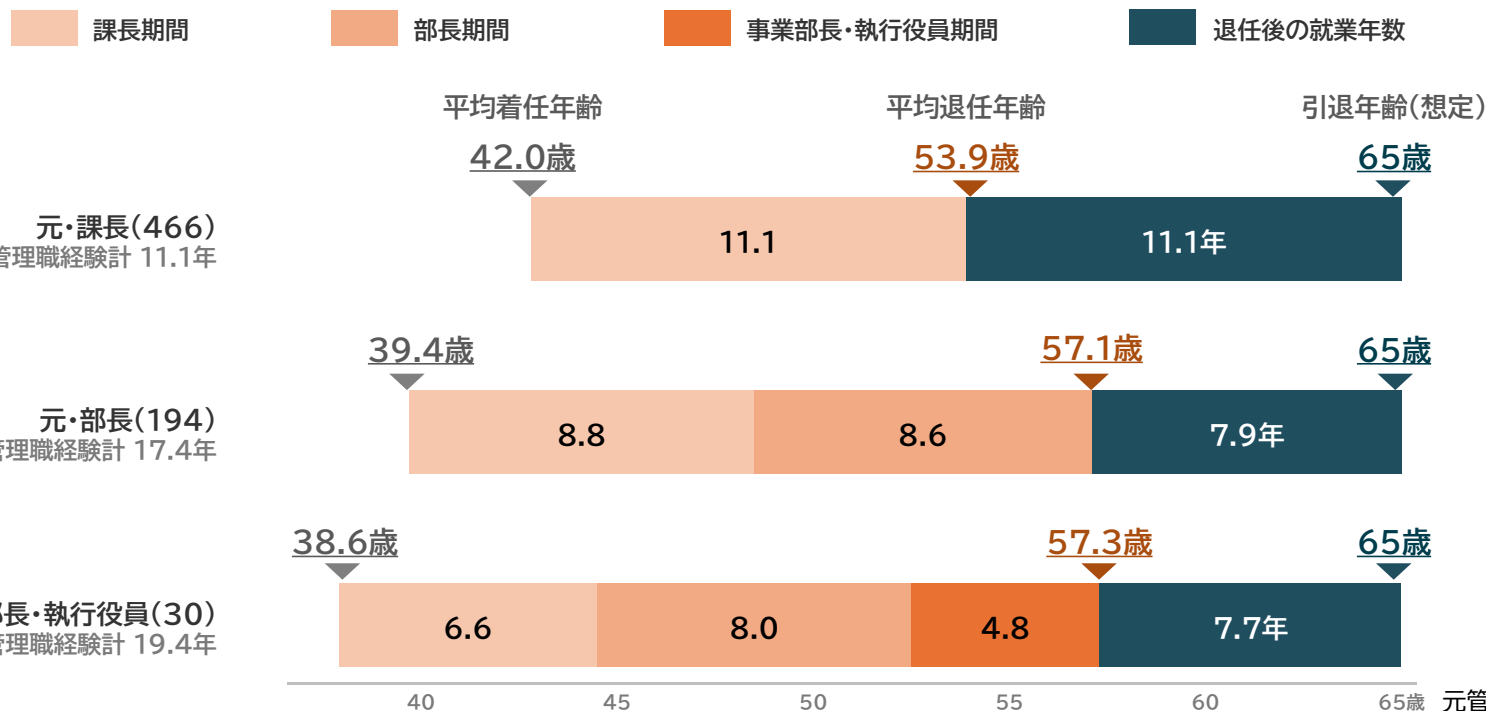
調査結果

元管理職の約7割は元課長、退任後も65歳まで11年働く

最高到達職位は課長相当が67.5%を占める。課長経験者の平均退任年齢は53.9歳で、65歳まで勤務する場合、退任後の就業年数は11.1年におよぶ(管理職としての経験年数も平均11.1年)。

部長経験者は57.1歳で退任しその後7.9年、事業部長・執行役員経験者は57.3歳で退任し、その後7.7年働く。上位職ほど退任後の期間は短い。

最高職位別 管理職経験年数／退任後の就業年数の平均



元管理職全体の
67.5%

※管理職経験年数と、退任年齢・着任年齢は別々に回答を求めているため、完全一致しない

調査結果

定年・再雇用の4割は年収大幅減。組織改編では半数が年収変化なし

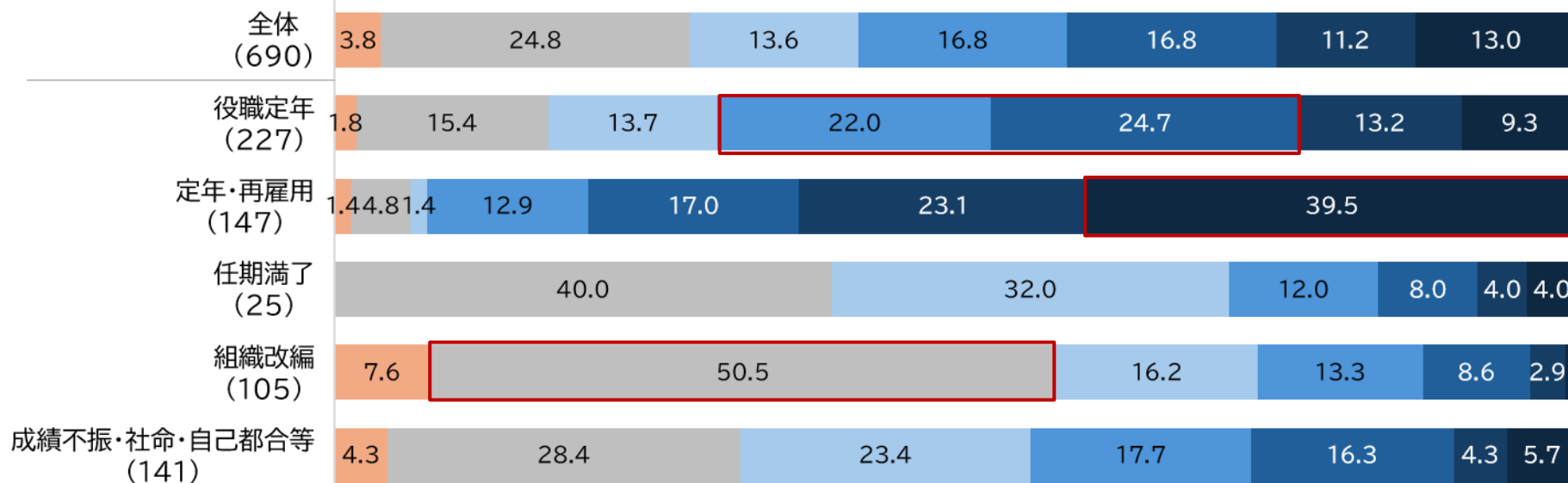
退任にともなう年収の変化は、役職定年による退任では3割程度減少が24.7%、2割程度が22.0%。定年・再雇用の場合は、さらに契約形態変更による減額もあり、5割以上減少が39.5%と減額幅が大きくなる。

一方、組織改編の場合は「変わらなかった」が約5割を占める。50代での退任が多いこと、職能資格制度を採用している企業が少なくないためと思われる。

退任理由別 退任にともなう年収変化

■ 年収は上昇 ■ 変わらなかった ■ 1割程度減少 ■ 2割程度減少 ■ 3割程度減少 ■ 4割程度減少 ■ 5割以上減少

0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0 80.0 90.0 100.0 (%)



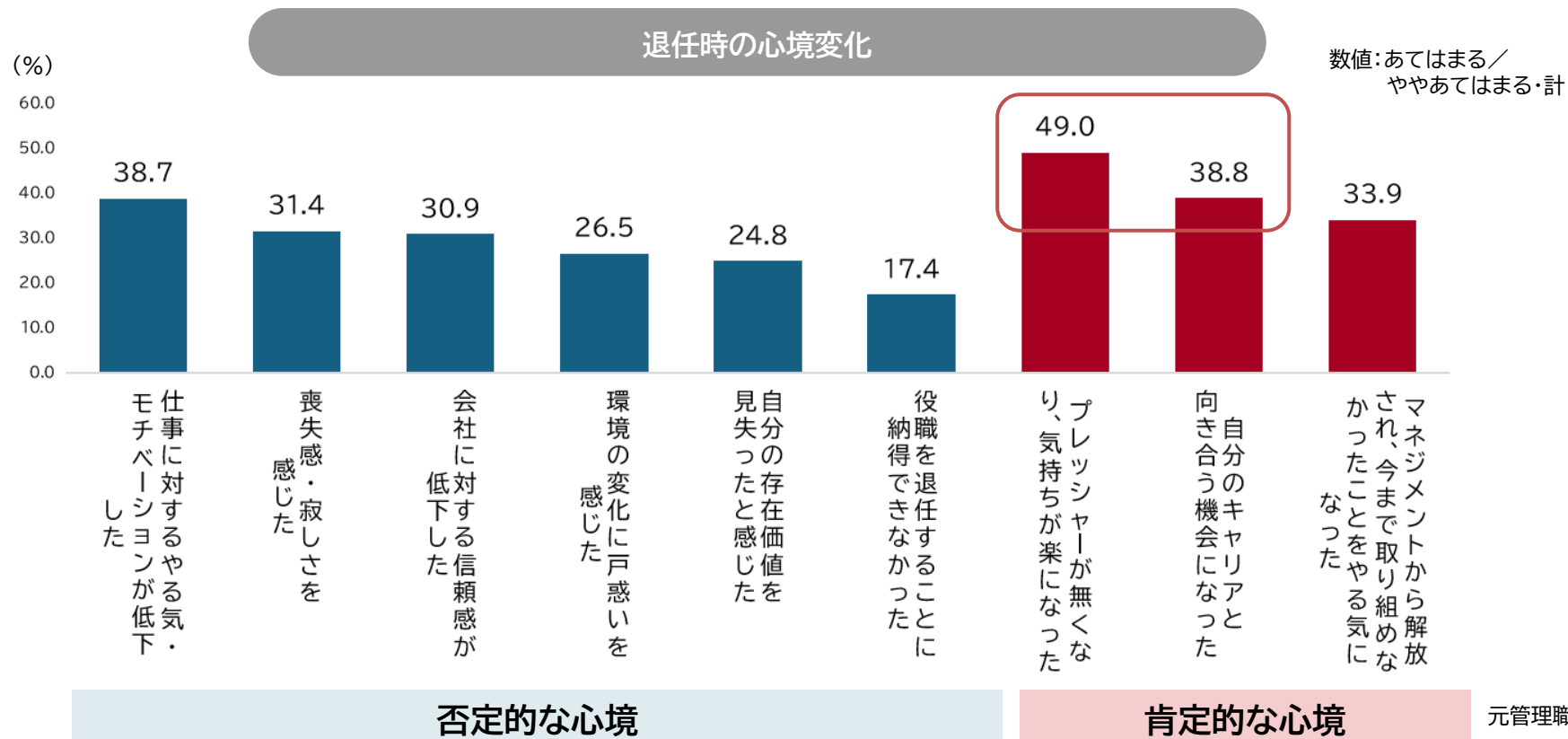
元管理職 n=690

調査結果

退任は「解放」でもある、約半数が「気持ちが楽になった」

退任時の心境変化は、「プレッシャーがなくなり、気持ちが楽になった」49.0%、「自分のキャリアと向き合う機会になった」38.8%と、退任を「解放」と捉える人が多い。

一方で「モチベーションが低下した」「喪失感・寂しさを感じた」などの否定的な心境も3割前後にのぼり、受け止めは様ではない。



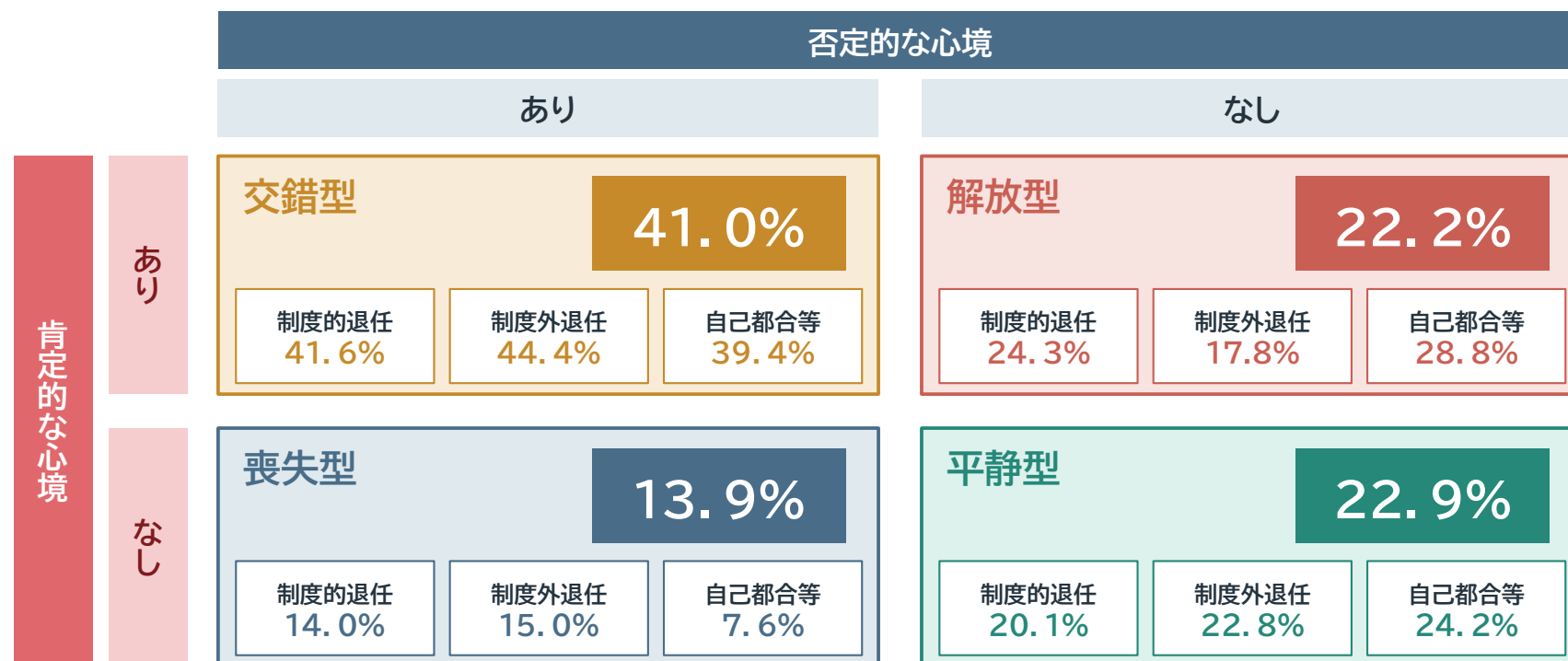
調査結果

退任は「喪失」と「解放」が交錯する転機である

退任は喪失と解放の両面を持ち、肯定・否定の心境が併存する「交錯型」が41.0%と最も多い。退任理由別で見ても、やや濃淡はあるものの、いずれも交錯型が最も多く、喪失型が最も少ない。

退任は必ずしもネガティブなものとは言えない。

退任理由別 退任時の心境変化4分類



元管理職
n=690

調査結果

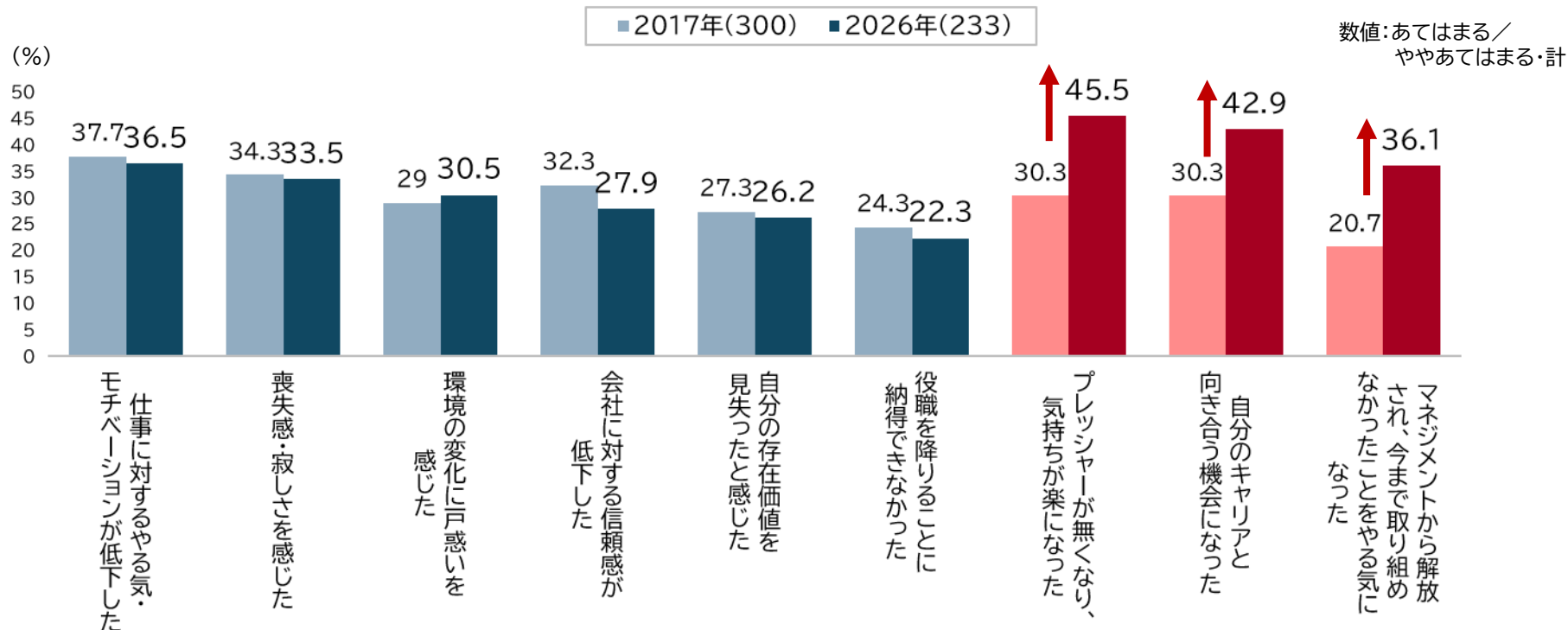
50代の退任では、肯定的な捉え方をする人が増えている

50代の退任時の心境変化は、2017年調査比で「プレッシャーが無くなり気持ちが楽になった」45.5%、「自分のキャリアと向き合う機会になった」42.9%、「マネジメントから解放され、今まで取り組めなかったことをやる気になった」36.1%と、肯定的な受け止めが15pt前後増加。

否定的項目は横ばい～微減。管理職業務の負担増からの解放感が背景にある可能性がある。

[50代]元管理職の退任時の心境変化 経年比較

※2017年調査に合わせて
50代元管理職(退任年齢50代)
に限定して比較





PERSOL

パーソル 総合研究所

第3章 退任後の役割配置、適応の二極化

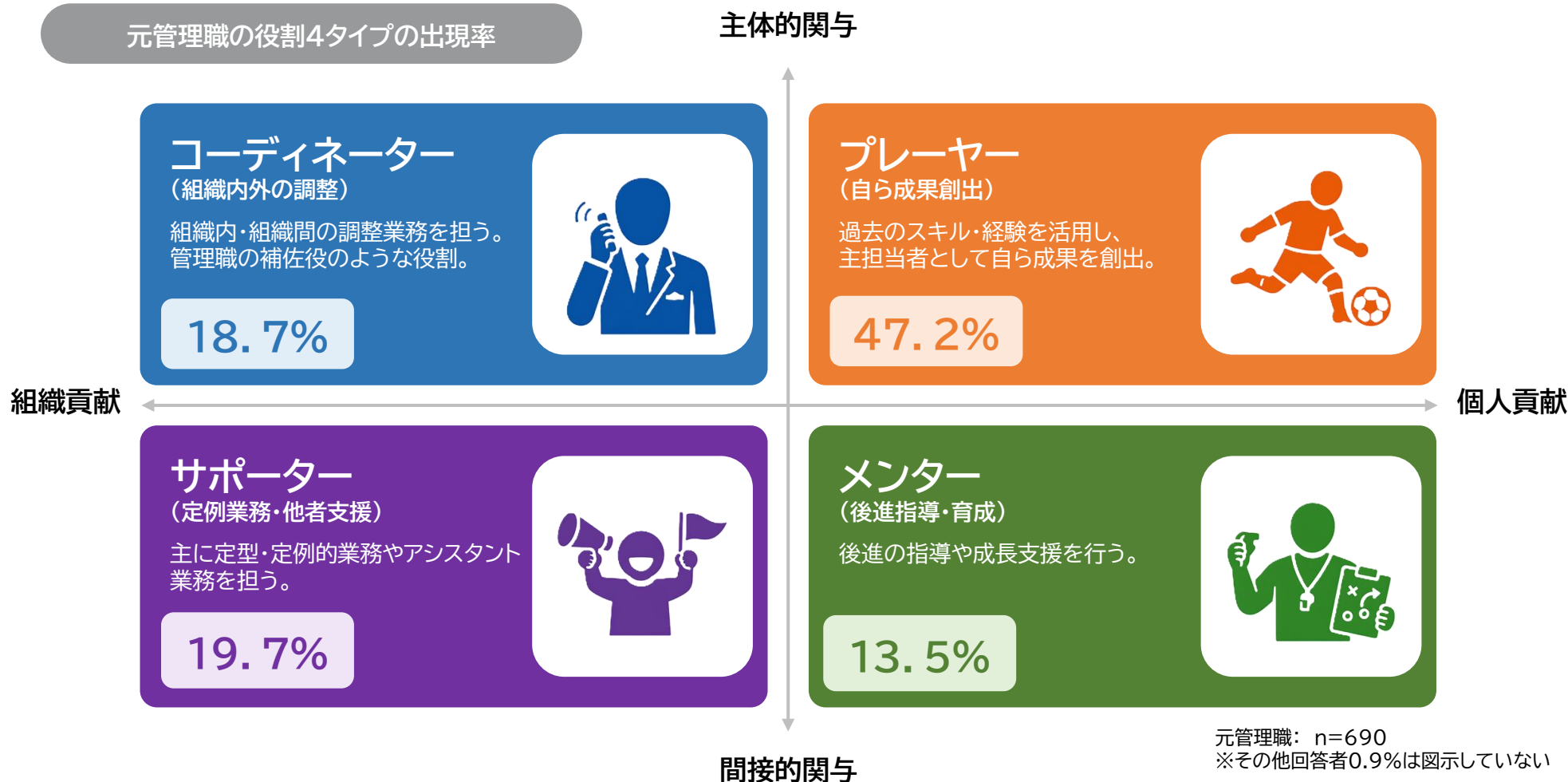
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

退任後の役割は4タイプ、およそ半数がプレーヤー

退任後の主たる役割を「関与の仕方」と「貢献の方向」の2軸で4タイプに分類したところ、自ら成果を創出する「プレーヤー」が47.2%と最多。「サポーター」19.7%、「コーディネーター」18.7%と続き、後進指導・育成を担う「メンター」は13.5%にとどまる。

元管理職の役割4タイプの出現率



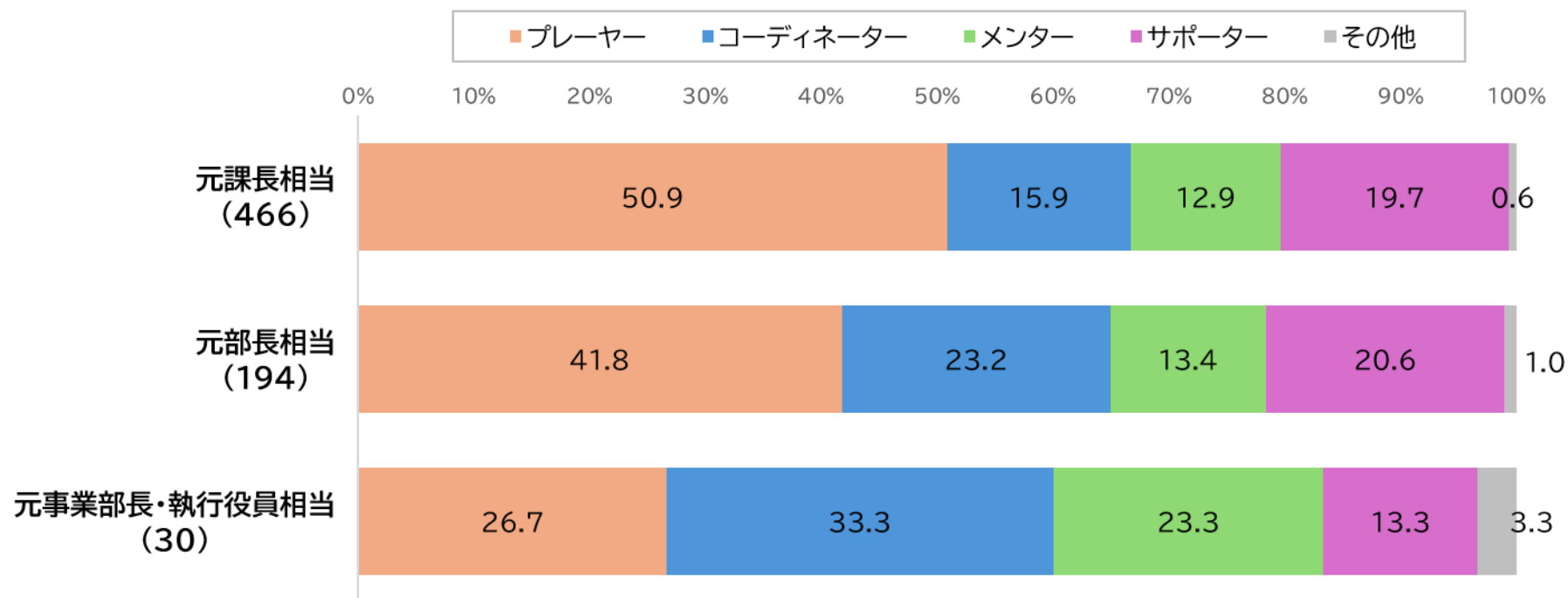
調査結果

元課長の半数はプレーヤーに復帰する

元課長は退任後に50.9%がプレーヤーになる。一方、元部長は41.8%、元事業部長では26.7%と、上位役職経験者ほど退任後にプレーヤー復帰する割合が低下する。

元課長でコーディネーターになるのは15.9%と少数派。

最高職位別 4役割タイプ比率



元管理職 n=690

調査結果

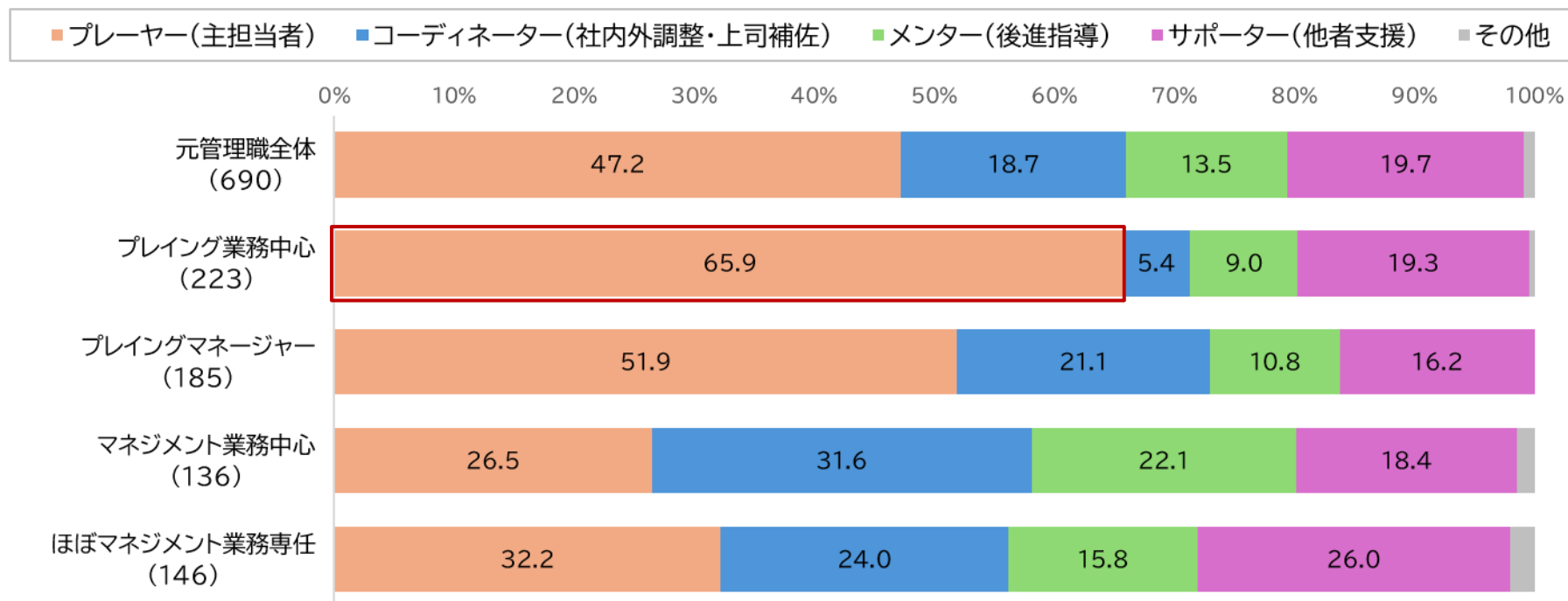
プレイング中心だった人の3人に2人がプレーヤーに戻る

退任直前3年間で「プレイング業務中心」だった元管理職は、65.9%がプレーヤーになり、コーディネーターは5.4%にとどまる。

「マネジメント業務中心」だった元管理職では、コーディネーターが31.6%と最も多く、プレーヤーは26.5%。

在任時のプレイング比率が高いほどプレーヤーに配置されやすい一方で、「ほぼマネジメント専任」だった元管理職は、プレーヤー32.2%と「マネジメント業務中心」よりも多く、サポーターへの配置も増えている。

在任時のプレイング比率別 現在の役割4タイプ



※退任前3年間のプレイング比率を聴取

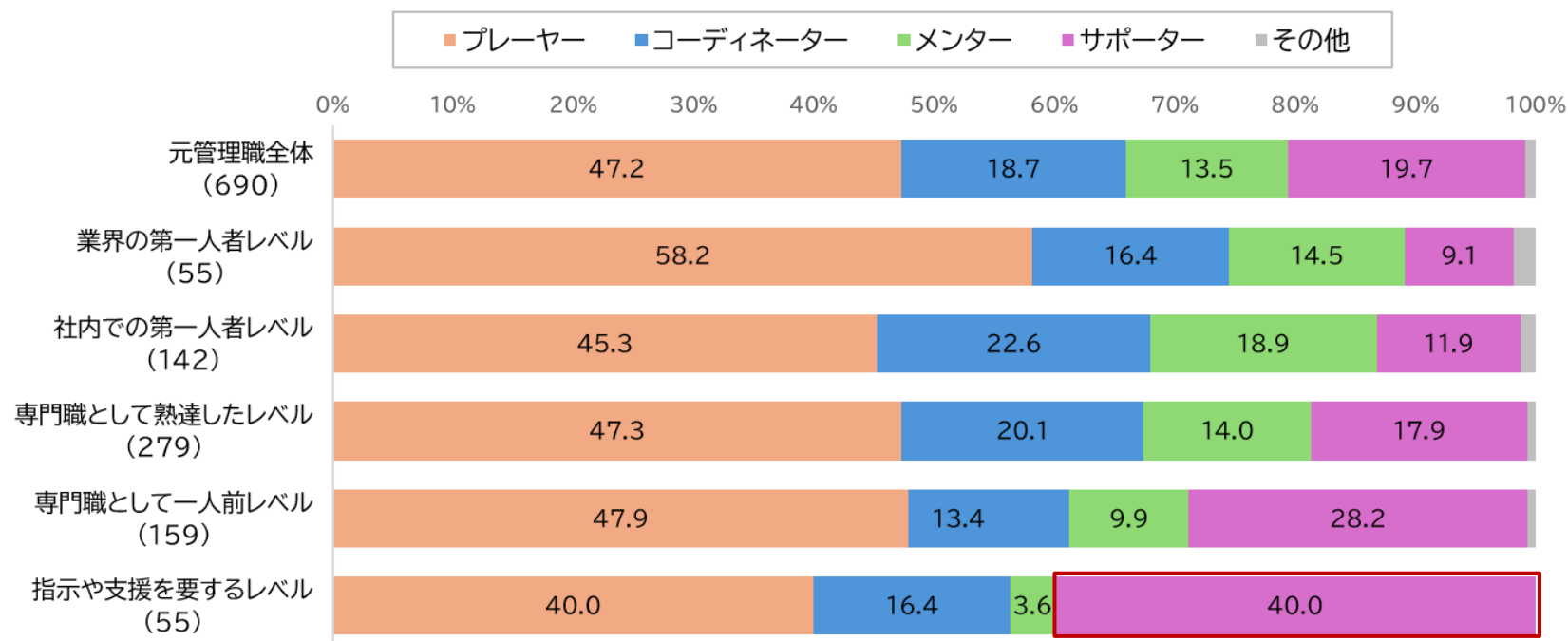
調査結果

専門性が低いほどサポーター配置が増え、最下層では4割

専門性レベルが下がるほどサポーターの比率は一貫して高まり、業界第一人者9.1%から指示・支援を要するレベル40.0%まで4倍以上に開く。

一方プレーヤーはどの層でも4～6割を占め、専門性の高低は「実務に戻るかどうか」ではなく「支援側に回るかどうか」を分けている。専門性が配置を規定する構造がうかがえ、専門性が低いまま退任した層は補助的役割に配置されやすい。

専門性のレベル別 現在の役割4タイプ



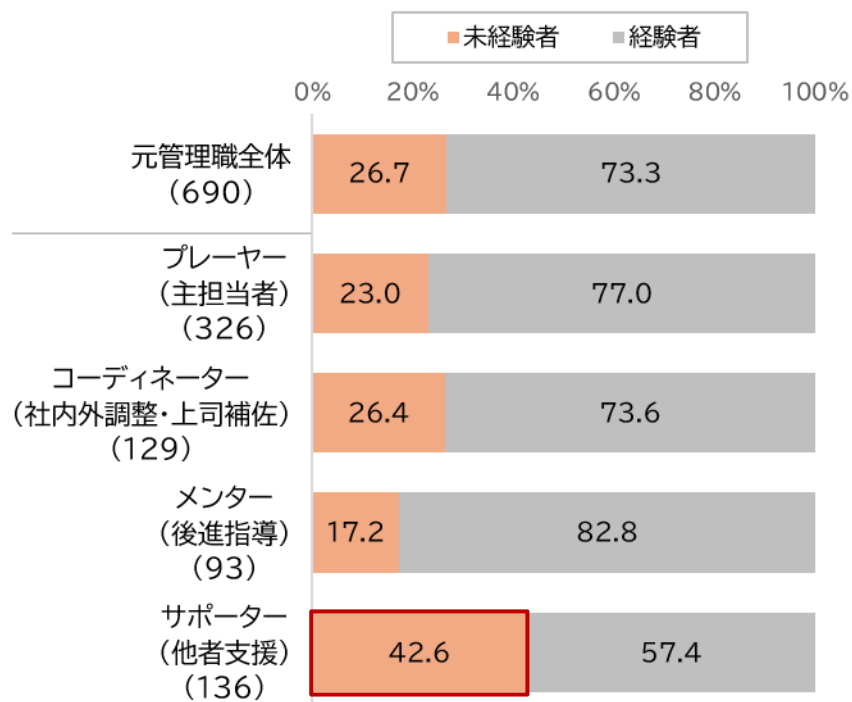
調査結果

退任後、未経験職種への異動が4分の1 サポーターはコーポレートへの異動が集中

退任後は経験職種に配置される場合が多いが、全体の26.7%が未経験職種へ異動。サポーターは職種転換率が42.6%と最も高く、メンターが17.2%と最も低い。

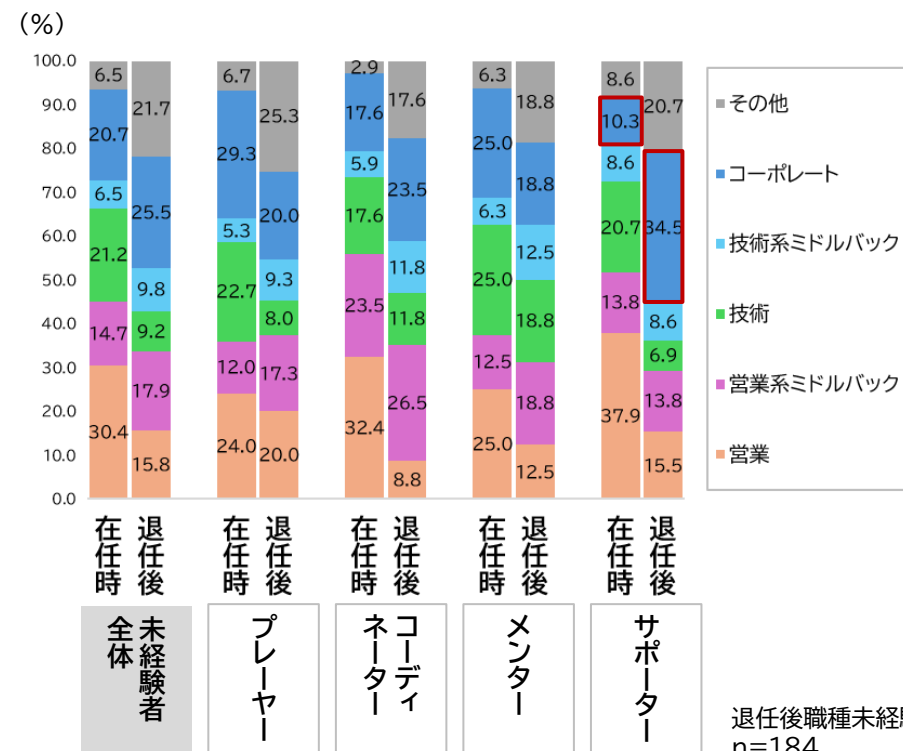
職種転換では、いずれの役割4タイプも「営業」「技術」から「営業系ミドルバック」「コーポレート」への異動が多い。特にサポーターは「コーポレート」へ集中している。

役割4タイプ別 退任後職種の未経験率



元管理職 n=690

役割4タイプ別 退任後職種未経験者の職種転換状況



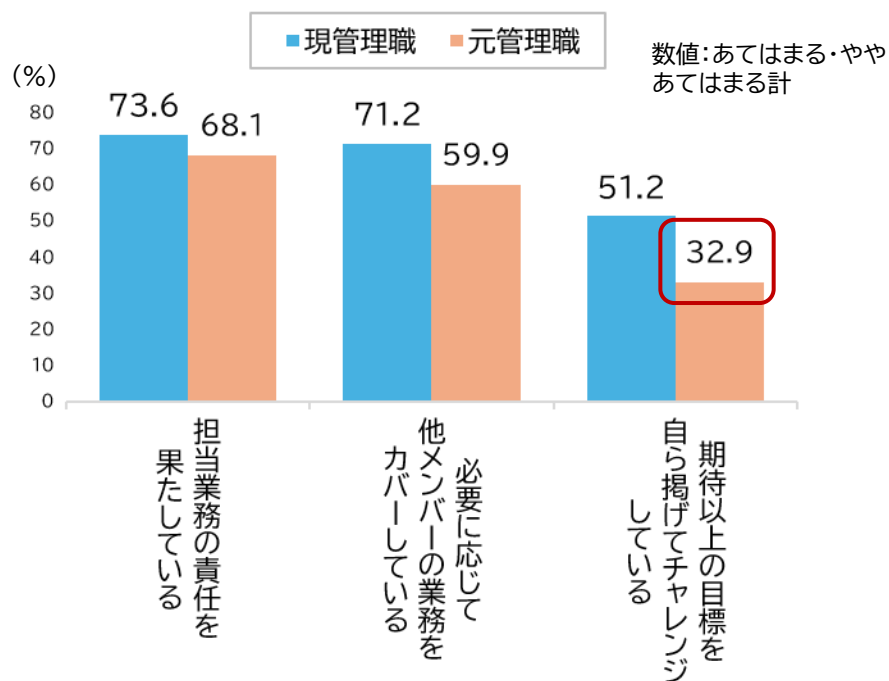
※退任後の主な職種が登用前・在任時の主な職種と異なる者を未経験者と定義

調査結果

元管理職は責任を果たす一方、挑戦とやりがいは低い

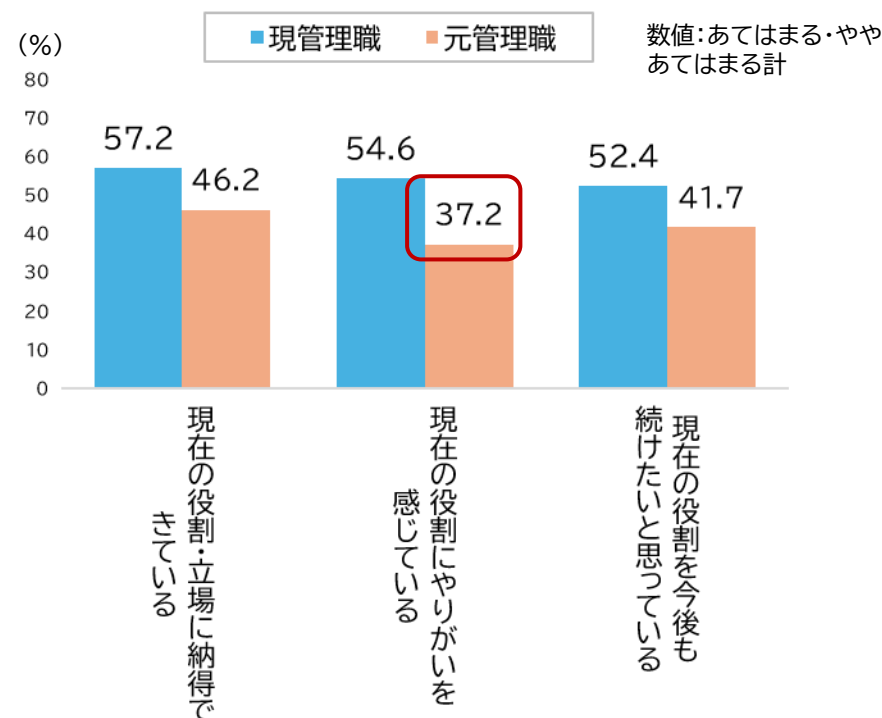
元管理職は、パフォーマンスや現役割への納得度の6項目すべてで元管理職は現管理職を下回るが、差の大きさは一様ではない。「担当業務の責任を果たしている」は現管理職73.6%に対し元管理職68.1%といずれも7割前後。一方、「期待以上の目標を自ら掲げてチャレンジしている」「現在の役割にやりがいを感じている」は、元管理職のほうが17~18pt低い。

パフォーマンス（現管理職との比較）



元管理職: n=690
現管理職: n=500

役割納得度（現管理職との比較）

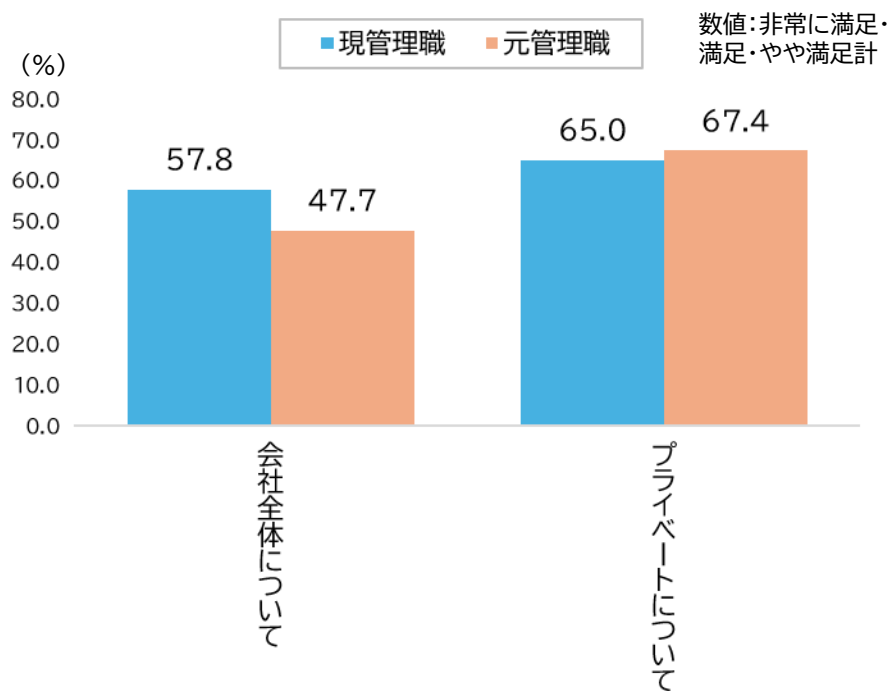


調査結果

会社満足度は低い、プライベート満足度は現管理職より高い

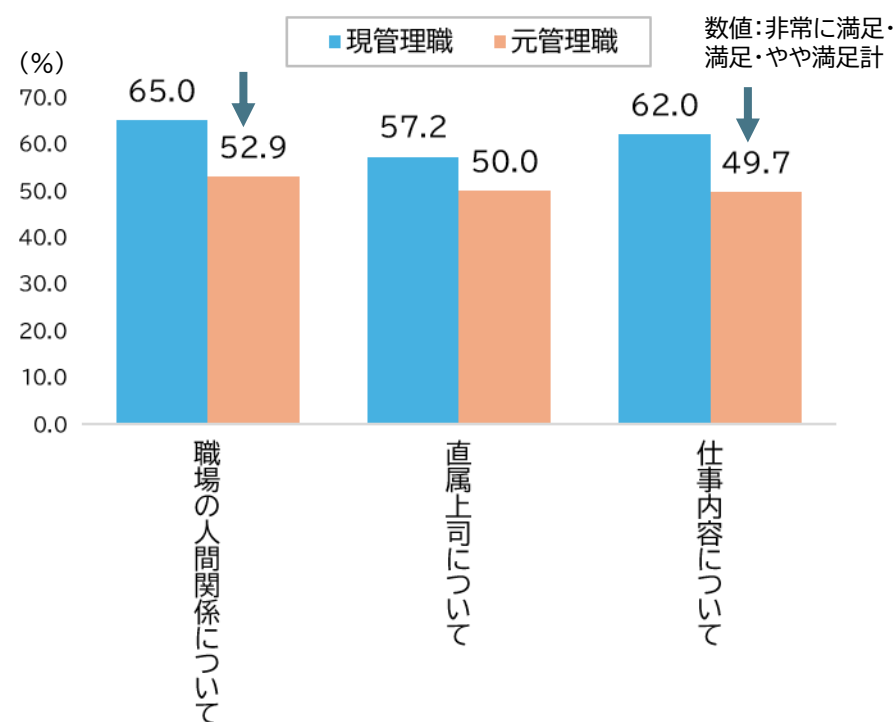
元管理職は会社全体の満足度が現管理職より10.1pt低い一方、プライベートの満足度は2.4pt高い。
内訳では「仕事内容」(−12.3pt)「職場の人間関係」(−12.1pt)の落ち込みが大きく、「直属上司」(−7.2pt)は小さい。

満足度（現管理職との比較）



元管理職: n=690
現管理職: n=500

会社満足度 内訳（現管理職との比較）

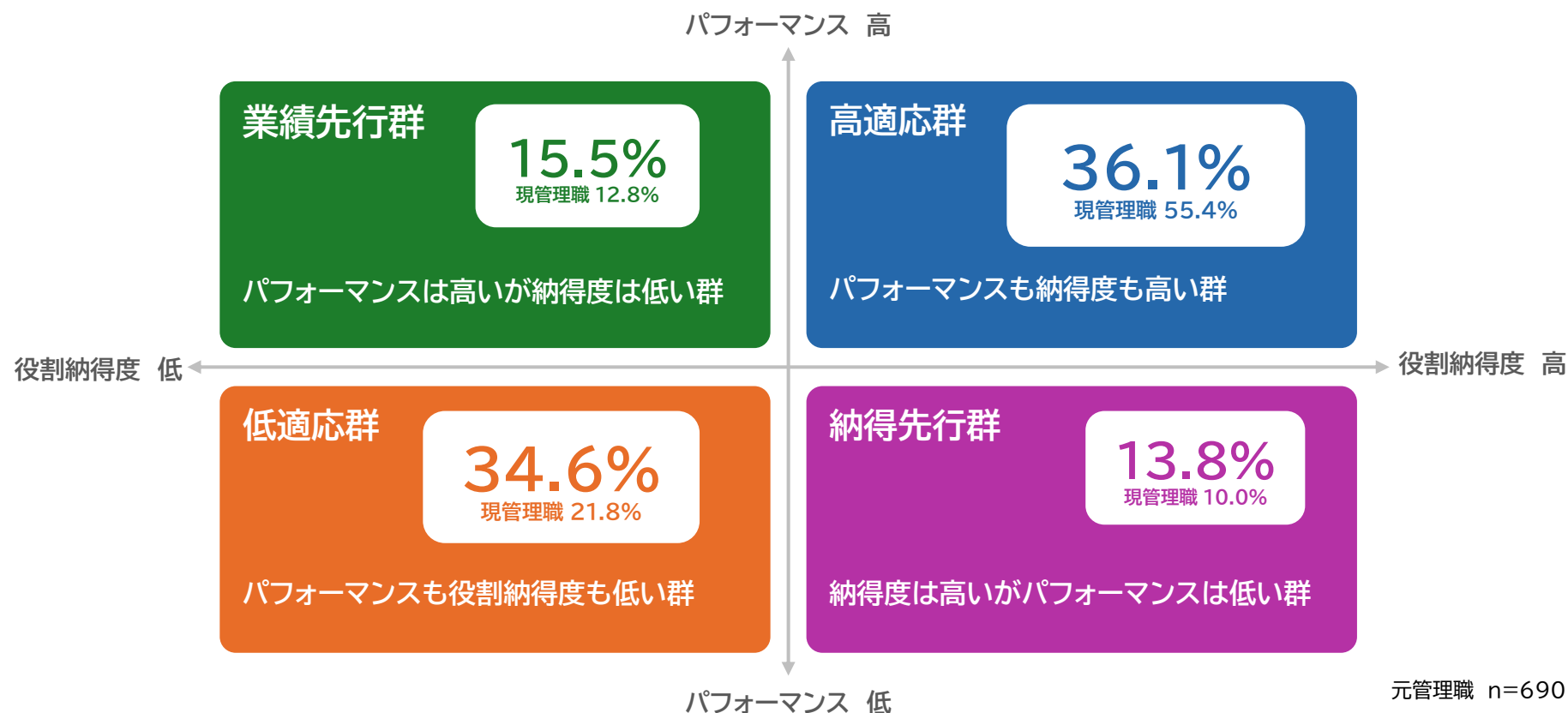


調査結果

退任後の役割に対し、高適応群と低適応群に二極化

元管理職は退任後の役割に対し、「高パフォーマンス×高役割納得」36.1%、「低パフォーマンス×低役割納得」34.6%と、高適応群と低適応群にほぼ二分される。

ちなみに、現管理職は「高×高」55.4%、「低×低」21.8%。元管理職は高適応群が19.3pt少なく、低適応群が12.8pt多い。



※前頁記載の各3項目(5件法)の平均値を算出し、パフォーマンス・
 納得度得点とした後、各得点の平均値(いずれも3)により高群(3より大)、低群(3以下)で群分け



PERSOL

パーソル 総合研究所

第4章 事前理解と準備が 退任後の適応を左右する

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

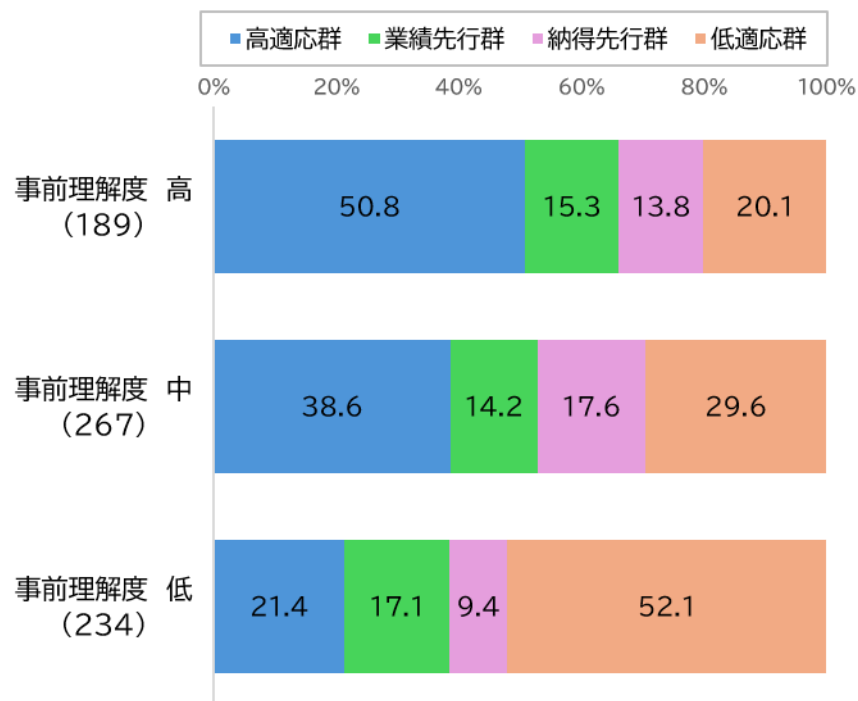
調査結果

事前理解の高さが、退任後の適応度を分ける

退任後の仕事内容や上司などについて、事前理解が「高」群の層は、高適応群が50.8%を占めるのに対し、「低」群は21.4%にとどまり、逆に低適応群が52.1%と過半数に達する（「高」群は20.1%）。事前理解度は退任後の適応度と強く関連する。

内容別にみると、とくに仕事内容の事前理解が役割納得感に効き（0.257***）、影響度は他項目の2倍以上。部署・勤務地の理解はパフォーマンスに、上司の理解は役割納得感に、それぞれ有意な影響がみられる。

事前理解度別 適応度4群比率



特に適応度に影響する事前理解内容

事前理解の対象	パフォーマンスへの影響	役割納得感への影響
仕事内容	—	0.257***
部署	0.123**	—
勤務地	0.105*	—
上司	—	0.102*

※数値は重回帰分析結果の影響度（標準化偏回帰係数）
元管理職 n=690, *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準で有意
年代、雇用形態、最高職位、職種で統制（影響度は省略）

※群分けは、次頁の7項目（5件法）の平均値を算出し、3等分割

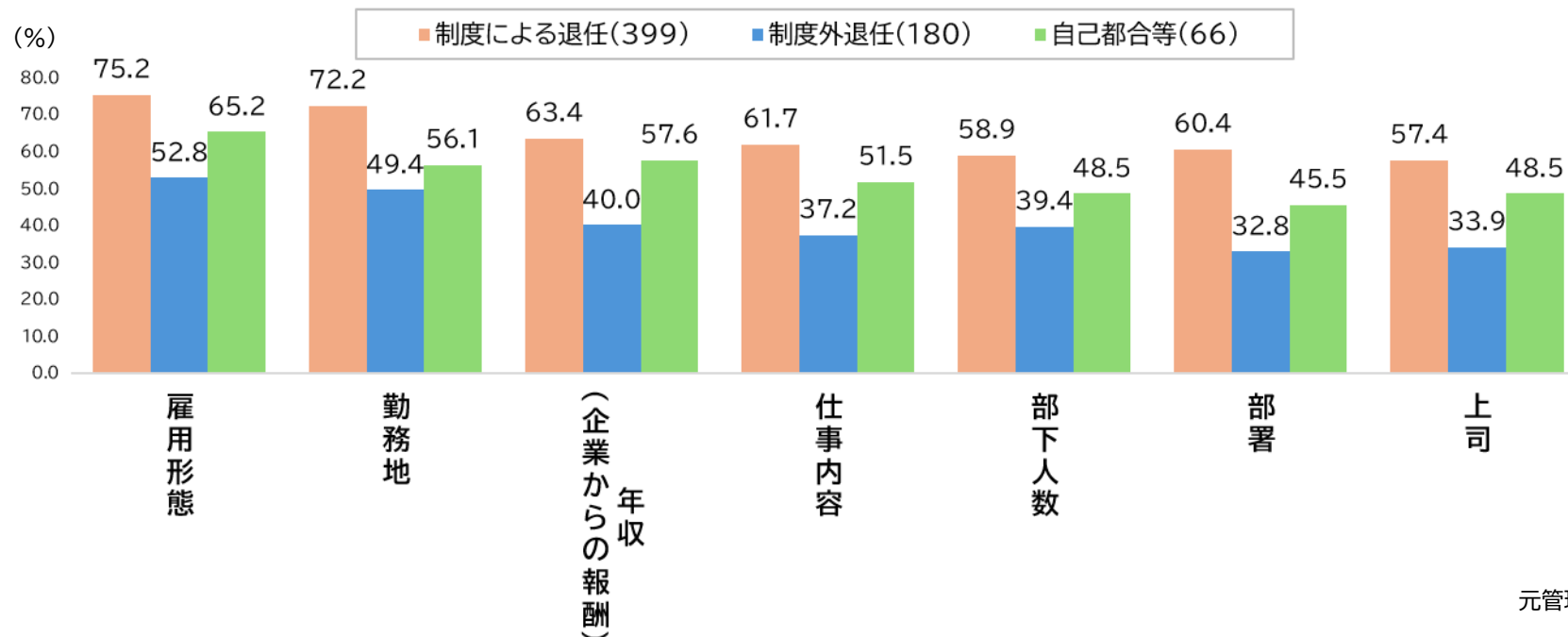
調査結果

組織改編などの制度外退任では、事前理解が乏しい

役職定年など制度による退任では、退任後の状況を事前にイメージできていた元管理職が概ね6～7割(上司のみ6割弱)。
一方、組織改編などの制度外の退任では全項目で20pt以上低く、とくに部署(32.8%、▲27.6pt)や上司(33.9%)といった実際の配置に関する理解が乏しい。自己都合等はその中間に位置する。

退任理由別 事前理解

数値:十分にイメージしていた／
ややイメージしていた・計



元管理職 n=645

質問文: 役職退任後の以下のことについて、退任する前にどの程度イメージしていましたか。最も当てはまる選択肢をそれぞれ一つ選んでお知らせください。(5件法)

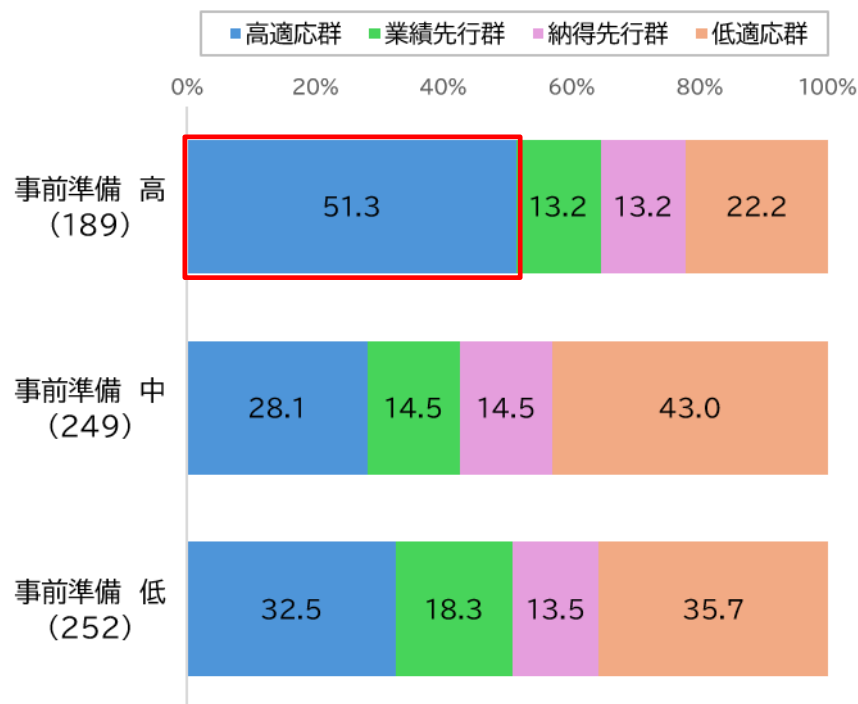
調査結果

「高準備」層は適応度が高いが、「中準備」層は「低準備」層と変わらない

事前準備「高」群は高適応群が51.3%に達する一方、「中」群は28.1%と「低」群(32.5%)をも下回り、低適応群も43.0%と最多。準備量に比例して適応が高まるわけではなく、徹底した準備層のみが際立って高い。

内容別にみると、専門性を広げる努力(パフォーマンス0.184***／役割納得感0.193***)と人脈を広げる努力(0.191***)が適応を高める。一方、副収入を得るための副業は -0.278^{***} ／ -0.125^{**} と明確な負の影響を示している。

事前準備度別 適応度4群比率



特に適応度に影響する事前準備内容

事前準備	パフォーマンスへの影響	役割納得感への影響
専門性を広げるための努力	0.184***	0.193***
人脈を広げる努力	0.191***	—
仕事に対する考え方の変化	0.140***	—
退任後の具体的なキャリアプランの計画	—	0.100*
仕事のやり方の見直し	—	0.088*
副収入を得るための副業	-0.278***	-0.125**

※数値は重回帰分析結果の影響度(標準化偏回帰係数)
元管理職 n=690, *** 0.1%水準, ** 1%水準, * 5%水準で有意
年代、雇用形態、最高職位、職種で統制(影響度は省略)

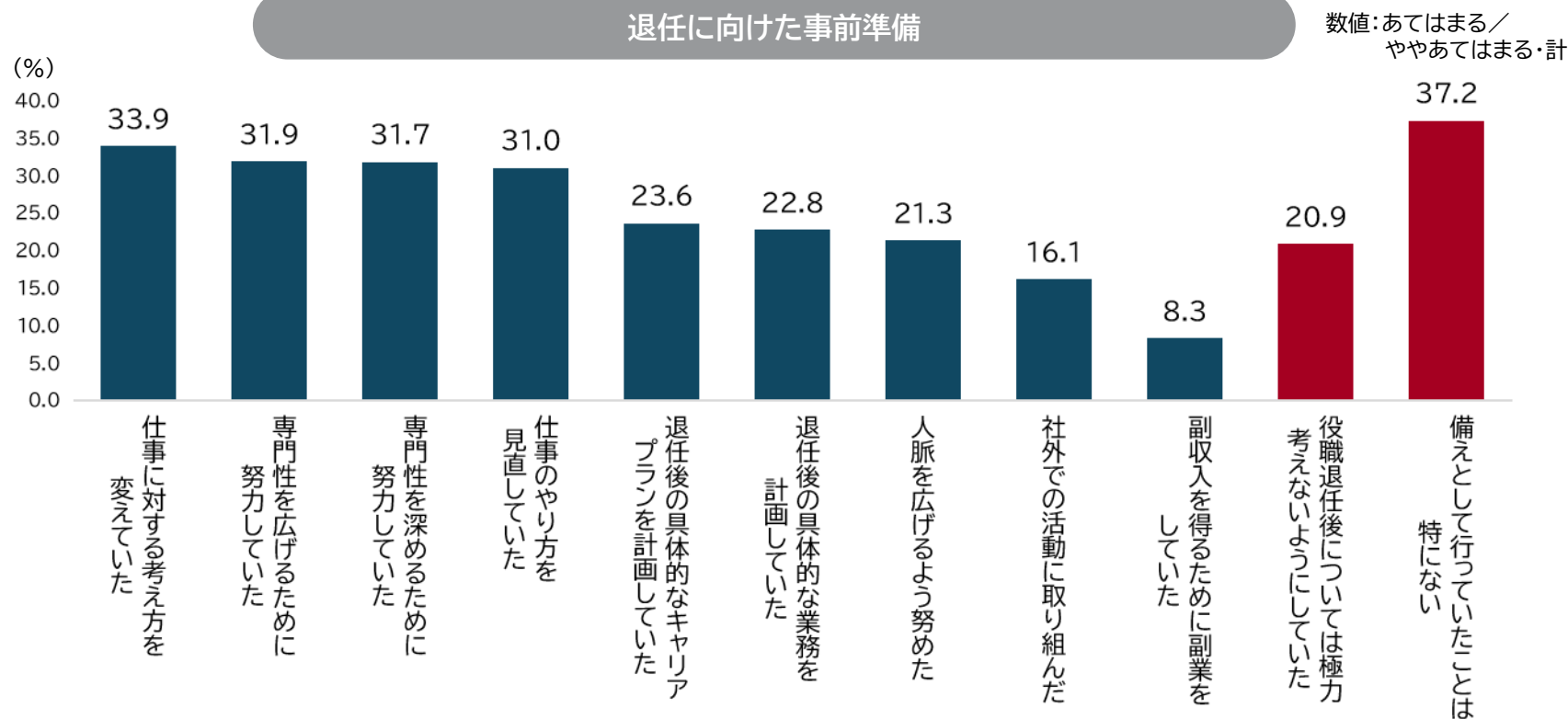
※群分けは、次頁の左から9項目(5件法)の平均値を算出し、3等分割

調査結果

元管理職の4割弱が準備なし、2割は退任を考えないようにしていた

退任に向けた事前準備は、「備えとして行っていたことは特になし」が37.2%と最多。さらに「役職退任後については極力考えないようにしていた」も20.9%にのぼり、退任に向き合わないまま迎えた層が少なくない。

準備の内容は「仕事に対する考え方を変えた」33.9%、「専門性を広げる努力」31.9%など内面の切り替えが上位。一方で「退任後のキャリアプランの計画」23.6%や「具体的業務の計画」22.8%などは低く、意識の変化が具体的な備えに結びついていない。



質問文: 役職を退任する前、退任後に備えて行っていたことをお知らせください。当てはまる選択肢をそれぞれ一つ選んでお知らせください。(5件法)

元管理職 n=690

調査結果

50代の退任準備は広がるが、3人に1人は「備えなし」

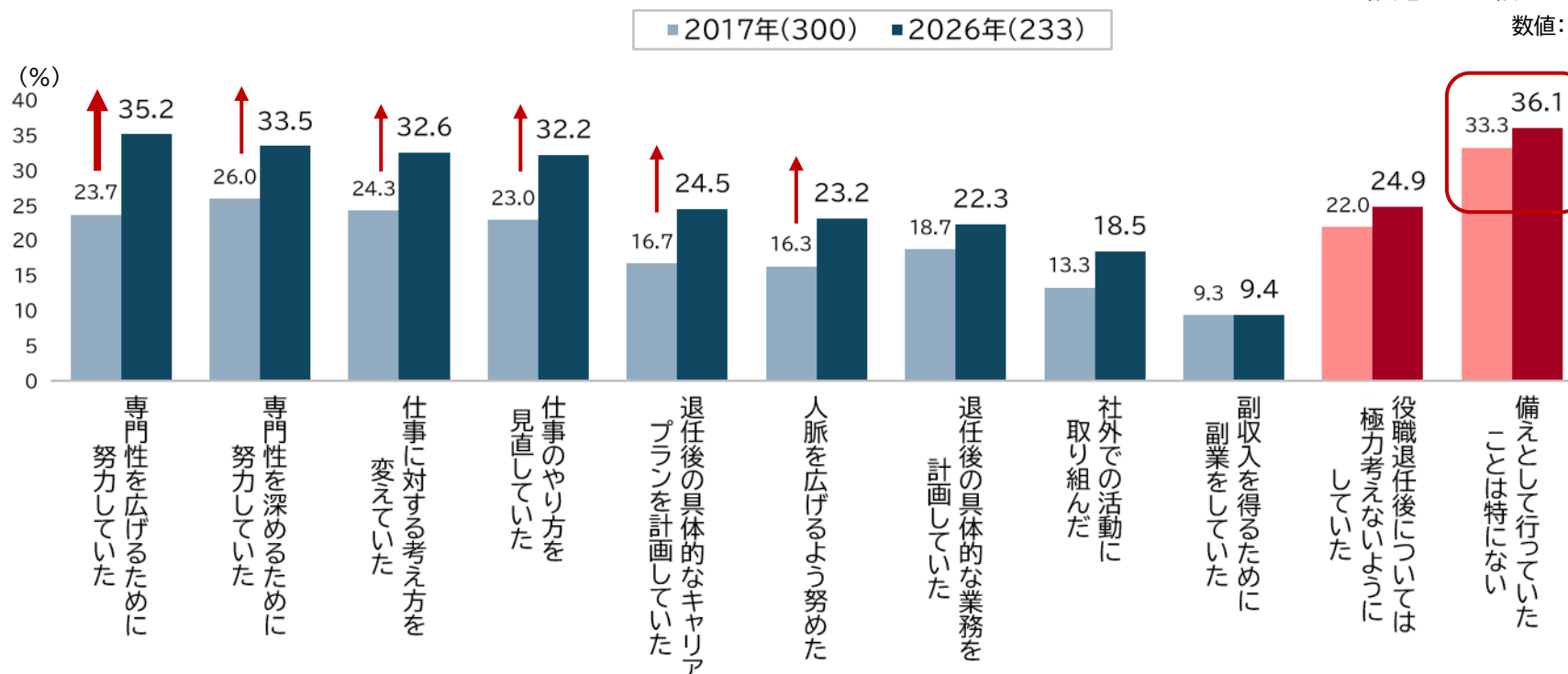
50代の元管理職では2017年調査比でほぼ全ての準備行動が増加。「専門性を広げる努力」35.2%、「仕事のやり方見直し」32.2%、「キャリアプラン計画」24.5%など、いずれも8~12pt上昇。

一方で「備えとして行っていたことは特になし」も36.1%と、依然として3人に1人が無準備のまま退任している。

[50代]元管理職の退任に向けた事前準備 経年比較

※2017年調査に合わせて
50代元管理職(退任年齢も50代)
に限定して比較

数値:あてはまる／
ややあてはまる・計



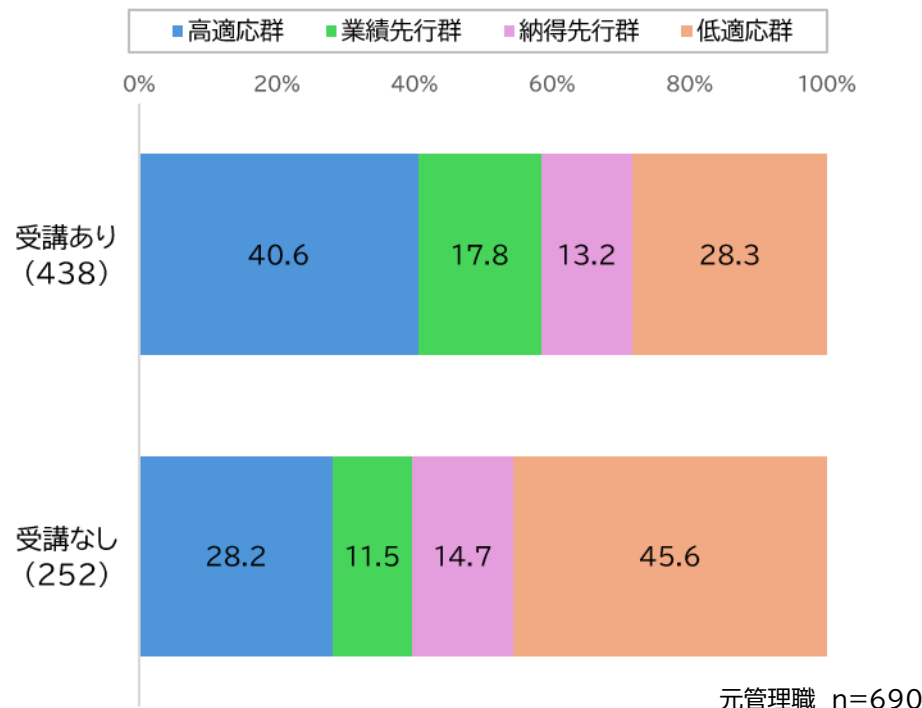
調査結果

研修機会のない層ほど低適応に陥りやすい

研修「受講あり」群は高適応群が40.6%と「受講なし」群の28.2%を12.4pt上回る。差はむしろ低適応群で大きく、「受講なし」45.6%に対し「受講あり」28.3%と17.3ptの開きがある。

研修内容別では、リーダーシップスキルの開発の影響が最も大きい(パフォーマンス0.135***／役割納得感0.094*)。社外カウンセラーによるキャリアカウンセリング(0.096*)やセカンドキャリアプランの設計(0.081*)など、キャリア系研修も有意な関連を示す。

研修受講別 適応度4群比率



特に適応度に影響する研修内容

研修内容	パフォーマンスへの影響	役割納得感への影響
リーダーシップスキルの開発	0.135***	0.094*
社外カウンセラーによるキャリアカウンセリング	0.096*	—
セカンドキャリアプランの設計	0.081*	—
過去のキャリアの棚卸	—	0.077*

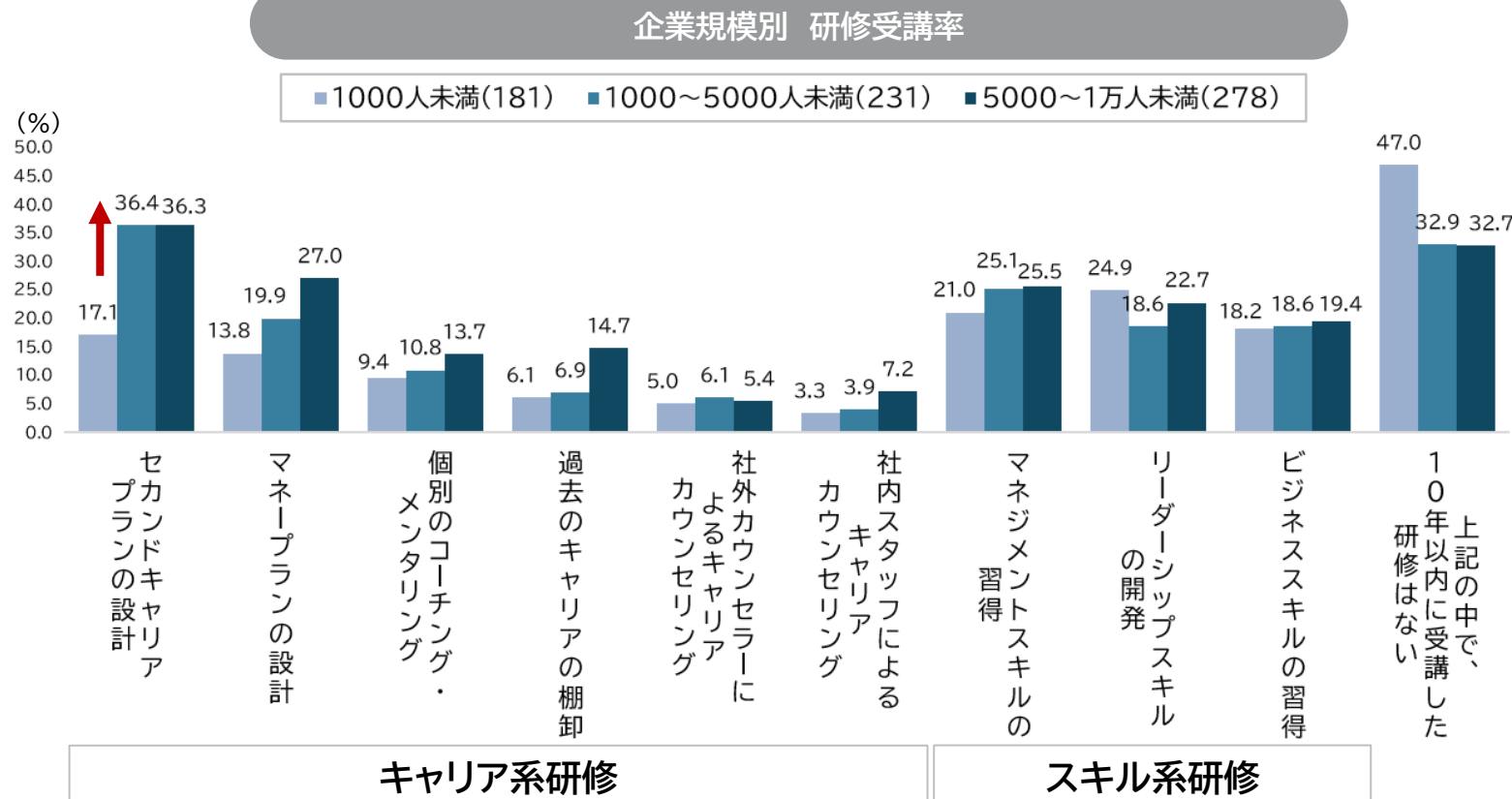
※数値は重回帰分析結果の影響度(標準化偏回帰係数)
元管理職 n=690, *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準で有意
年代、雇用形態、最高職位、職種で統制(影響度は省略)

調査結果

企業規模が小さいほど、キャリア系研修の機会が限られる

企業規模別の研修受講率は、「10年以内に受講した研修はない」が1000人未満で47.0%、1000人以上でも約33%にのぼり、規模を問わず研修機会は乏しい。

キャリア系研修は企業規模による差が大きく、セカンドキャリアプランの設計は1000人未満17.1%に対し1000人以上では36%台など、規模とともに増える。一方、スキル系研修は規模による差が小さい。



元管理職 n=690



PERSOL

パーソル 総合研究所

第5章 役割希望や納得が 退任後の適応を左右する

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

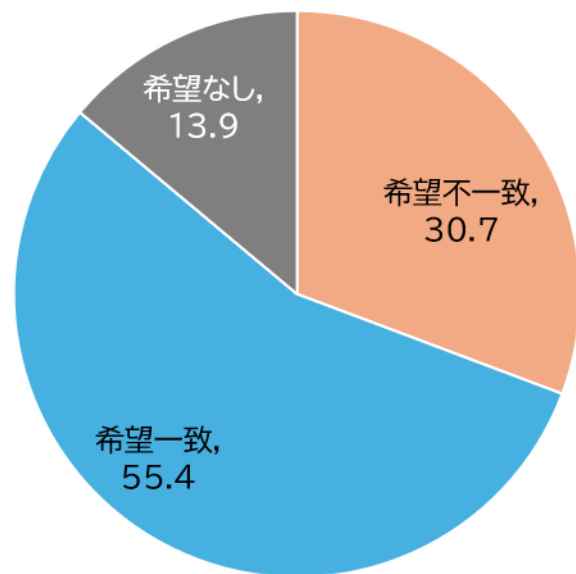
役割希望と実際の配置は3割が不一致、希望なしが1割超

元管理職全体では、希望した役割に配置された割合は55.4%。3割が希望と異なる役割に就いている。

役割別ではプレーヤー希望者の85.4%が希望と一致しており突出して高い一方、メンター希望者の希望一致率は40.9%にとどまる。

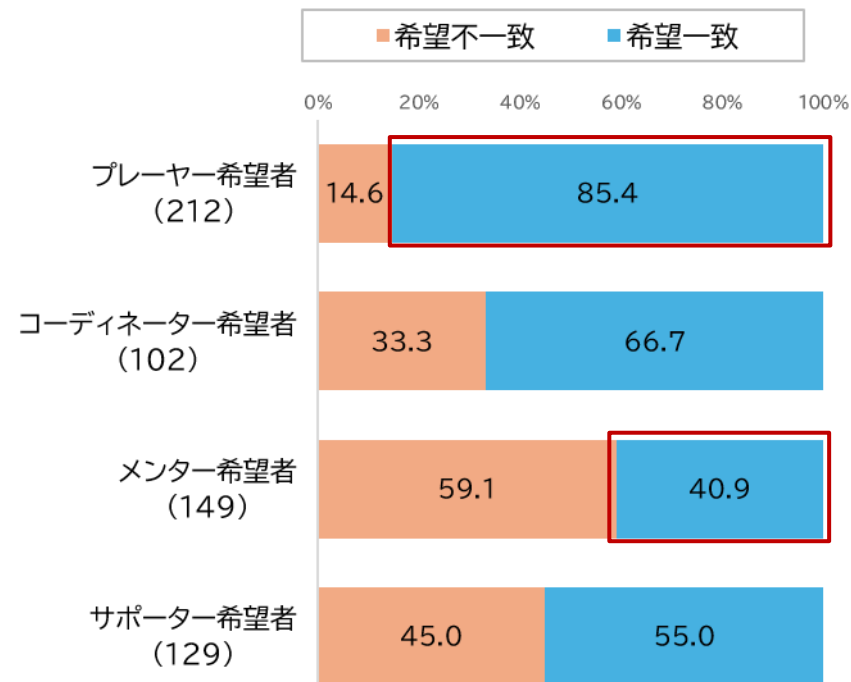
役割4タイプの希望・実一致率

(%)



元管理職 n=690

希望役割タイプ別 希望一致率



元管理職 n=592

調査結果

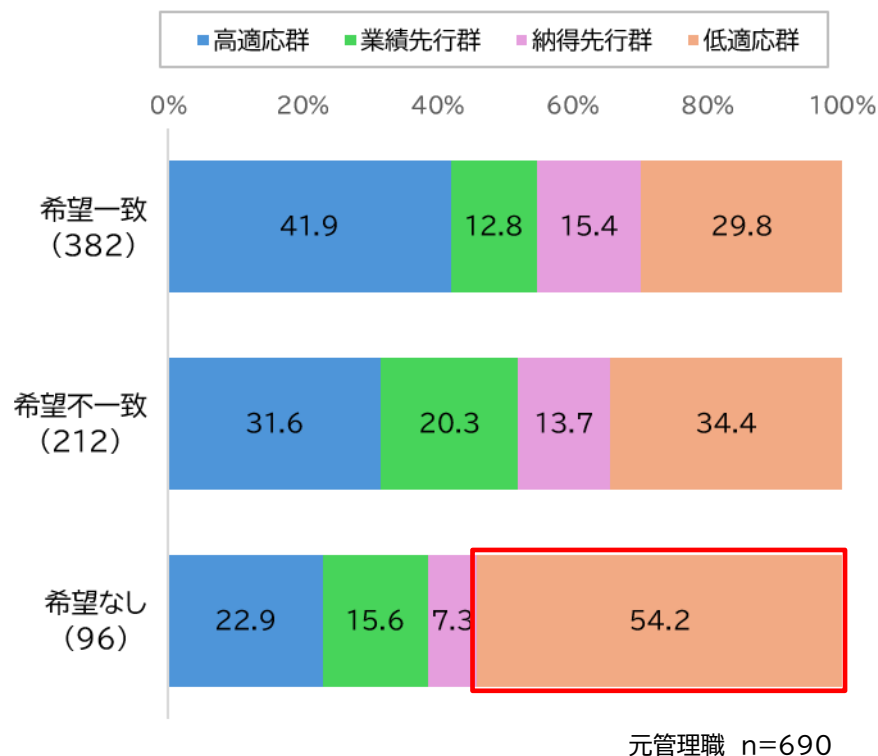
役割「希望なし」層は、低適応群が半数を超える

希望する役割と実際の役割が一致する層では高適応群が41.9%で、不一致層の31.6%を上回る。

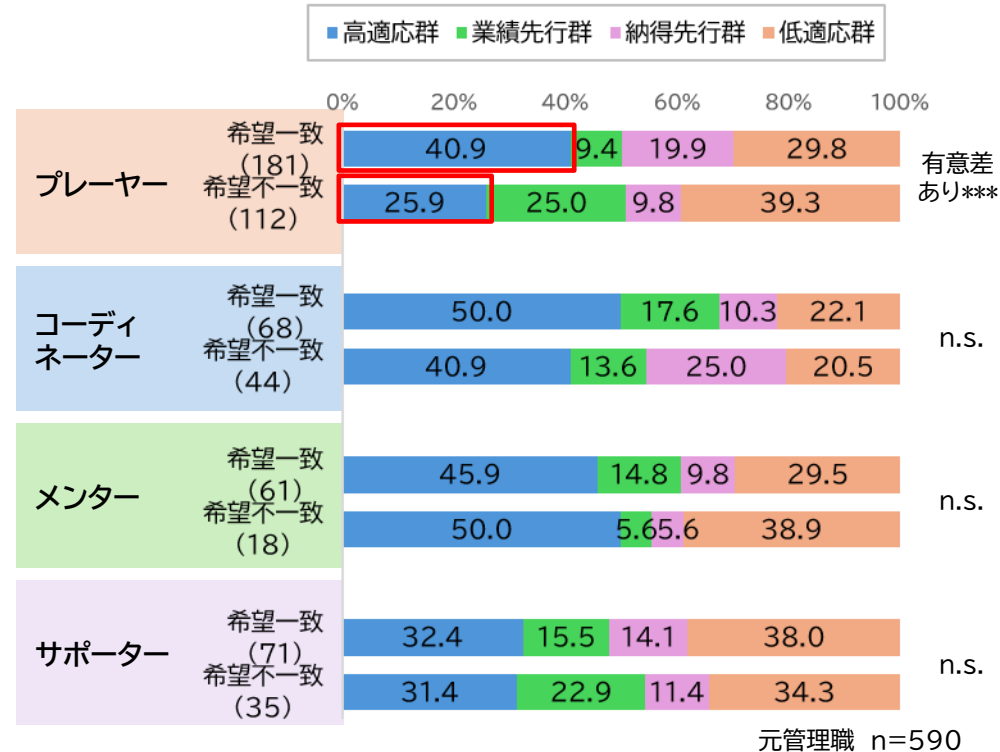
「希望なし」層は低適応群が54.2%と過半を占め、不一致層より約20pt多い。

役割4タイプ別では、統計的に有意な差がみられたのはプレーヤーのみで、不一致だと高適応群が15.0pt下がり、低適応群は4割近くに達する。他の3タイプでは有意な差はみられない。

役割タイプ希望一致状況別 適応度4群比率



役割タイプ別 適応度4群比率

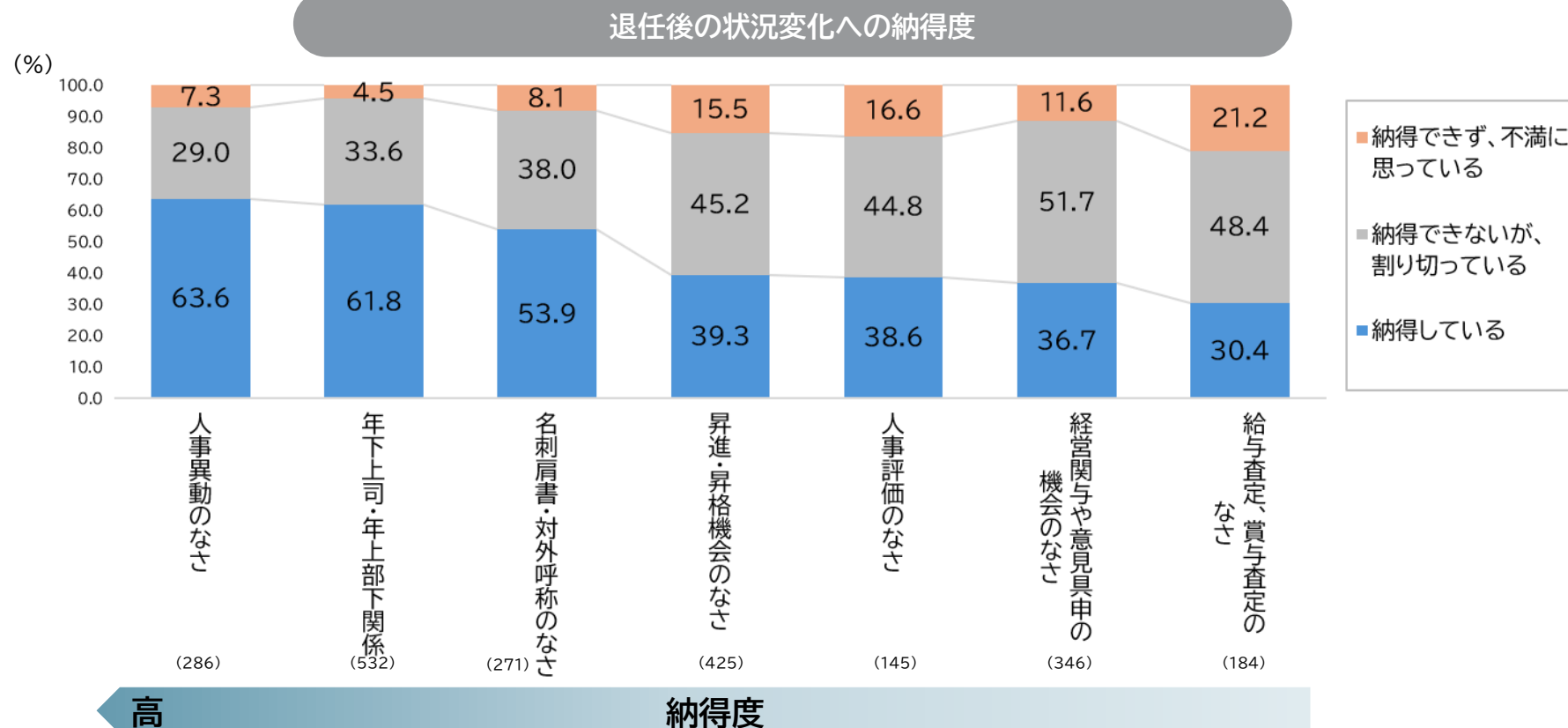


調査結果

退任による状況変化は、「納得」が「割り切り」が8～9割

退任後の状況変化に「納得している」割合は、「人事異動のなさ」63.6%、「年下上司・年上部下関係」61.8%、「名刺肩書・対外呼称のなさ」53.9%と高い。

一方、「給与査定・賞与査定のなさ」は30.4%、「経営関与や意見具申の機会のなさ」も36.7%と低いが、「割り切っている」を合わせると、どの項目も8～9割に達しており、不満として残るのは1～2割にとどまる。



調査結果

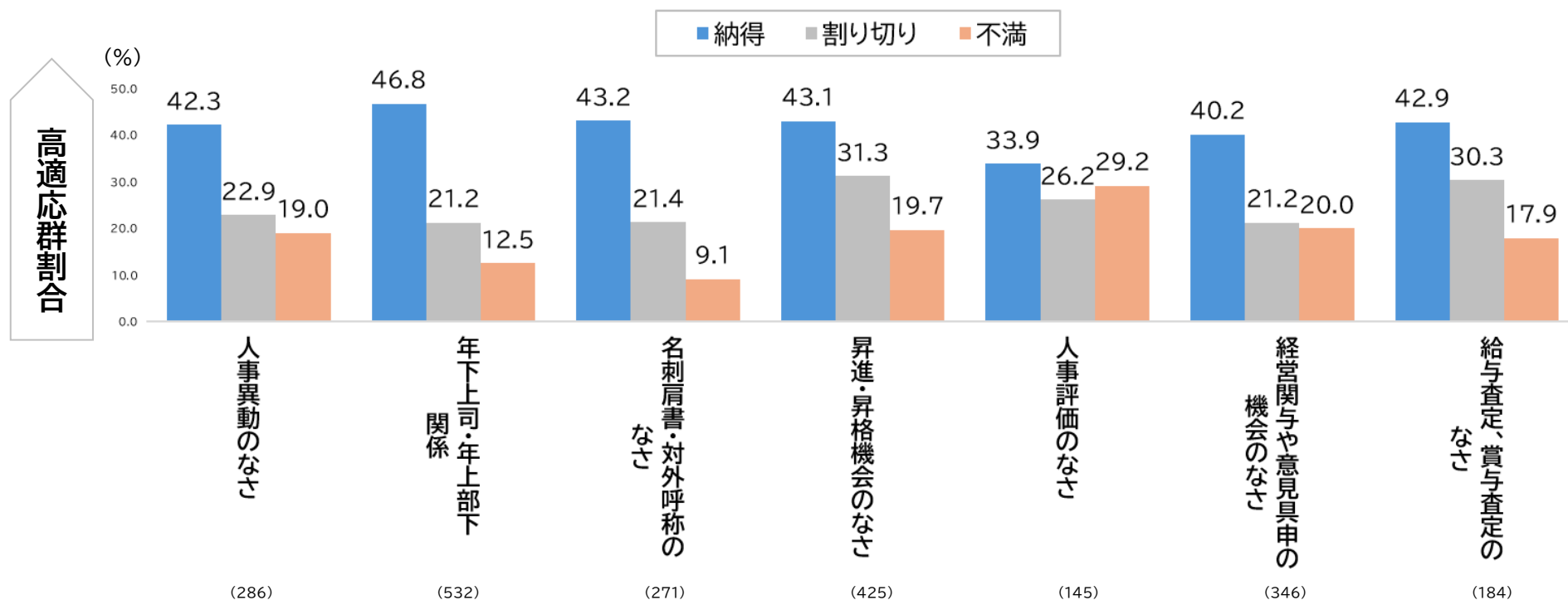
退任による環境変化の有無より、「納得」の有無が適応を分ける

退任後の各状況変化について「納得している」層の高適応群比率は、「割り切っている」層をおおむね10～25pt上回る。

差が大きいのは「年下上司・年上部下関係(25.6pt)」や「名刺肩書・对外呼称のなさ(21.8pt)」で、「経営関与や意見具申の機会のなさ」でも19.0ptの開きがある。

ただし「人事評価のなさ」だけは差が7.7ptと小さく、不満層(29.2%)が割り切り層(26.2%)を上回る例外となっている。

退任後の各状況変化に対する納得度別 高適応群比率



調査結果

「経営関与・意見具申機会の有無」は適応度を左右する

給与・降格や昇進機会、人事評価、年下上司といった人事制度上・関係性の変化では、高適応群の比率に有意な差は見られない。
唯一、「経営関与や意見具申の機会がない」層は高適応群が28.0%と、ある層の44.2%を16.2ポイント下回り、統計的に有意な差がある。

退任後の状況別 適応度4群

項目	はい群の 高適応群割合	いいえ群の 高適応群割合	割合差 (はい－いいえ)	有意差検定
上司が年下だ	36.7%	34.2%	+2.5pt	n.s.
給与査定、賞与査定がない	31.5%	37.7%	-6.2pt	n.s.
昇進・昇格機会がない	34.1%	39.2%	-5.1pt	n.s.
人事評価がない	29.7%	37.8%	-8.1pt	n.s.
人事異動がない	35.0%	36.9%	-1.9pt	n.s.
名刺肩書・对外呼称がない	32.1%	38.7%	-6.6pt	n.s.
経営関与や意見具申の機会がない	28.0%	44.2%	-16.2pt	有意***

※有意差検定は χ^2 乗検定

元管理職 n=690

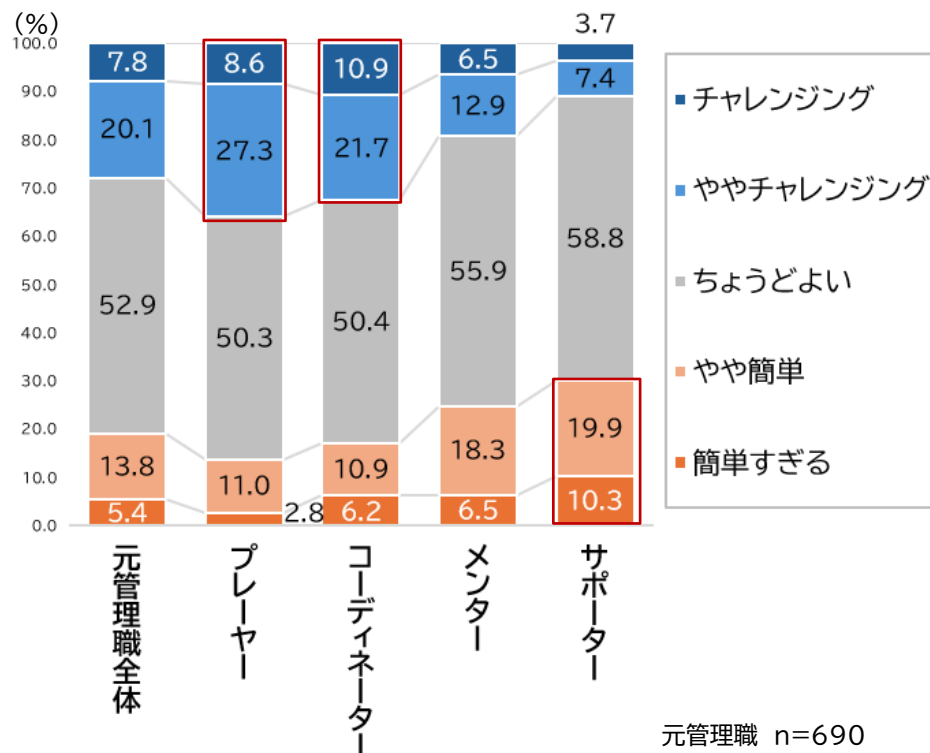
調査結果

プレーヤーとコーディネーターは、チャレンジング層が3割を超える

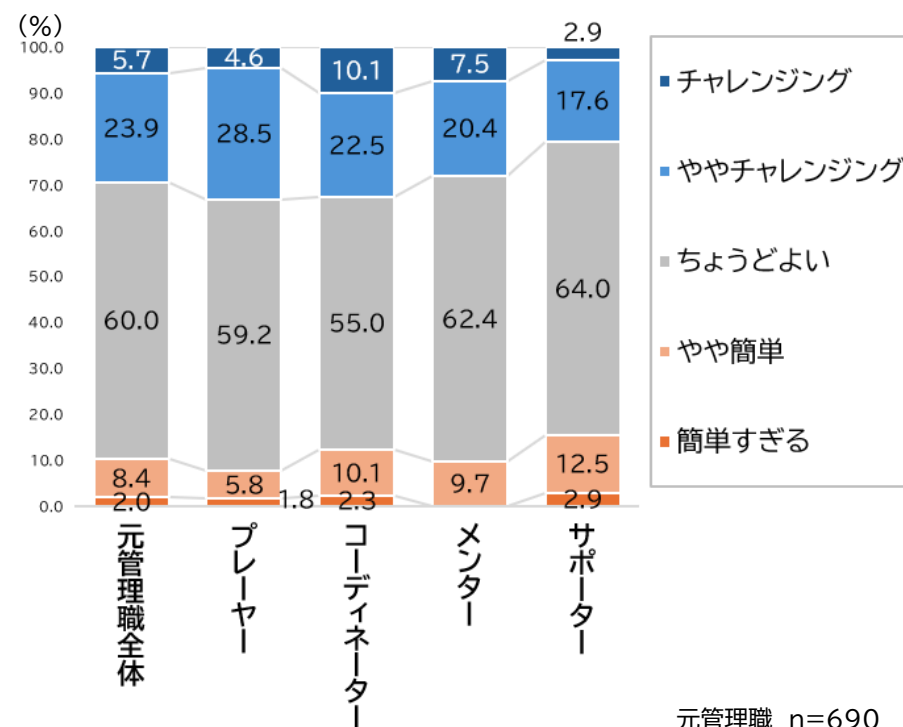
役割の難易度は、プレーヤー、コーディネーターでは「チャレンジング」と「ややチャレンジング」が合わせて3割を超える。一方、サポーターで「やや簡単」「簡単すぎる」がおよそ3割と、難易度の差が目立つ。

また、サポーターは現状の難易度が本人の希望より簡単な側に偏っている。

役割4タイプ別 役割難易度



役割4タイプ別 役割難易度の希望



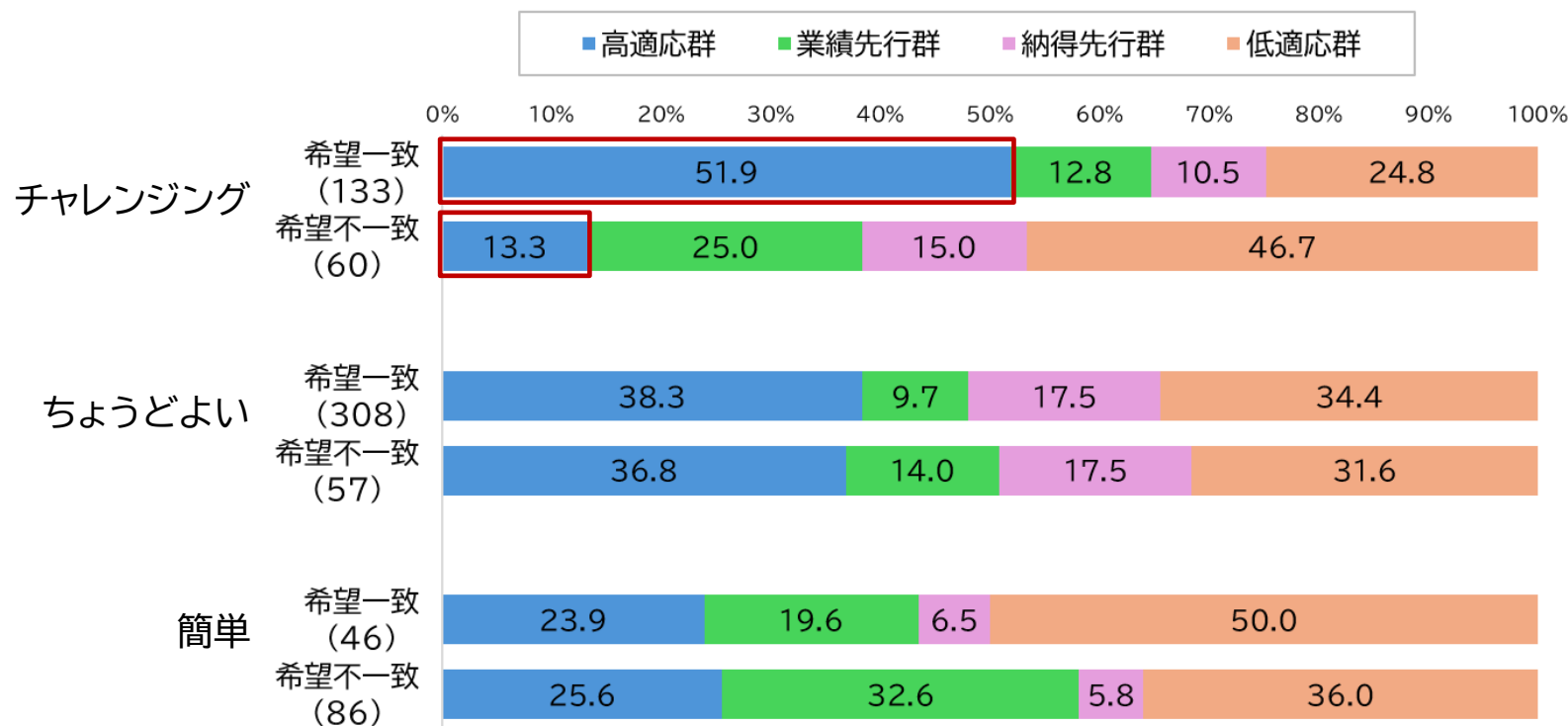
調査結果

「チャレンジング」な役割の適応度は希望の一致・不一致に左右される

役割難易度が希望通りだった層では、難易度が高いほど適応度が高く、「チャレンジング」で高適応群51.9%に達するが、チャレンジングな仕事を希望していない場合は、高適応群は13.3%と最も低く、低適応群が46.7%にのぼる。

また、希望の有無にかかわらず、「簡単」では、高適応群が2割台にとどまる。

難易度希望一致状況別 適応度4群比率



元管理職 n=690

※5件法で聴取した難易度を簡単(簡単すぎる・やや簡単)、ちょうどよい、チャレンジング(ややチャレンジング・チャレンジング)の3区分に統合したうえで、一致・不一致率を算出

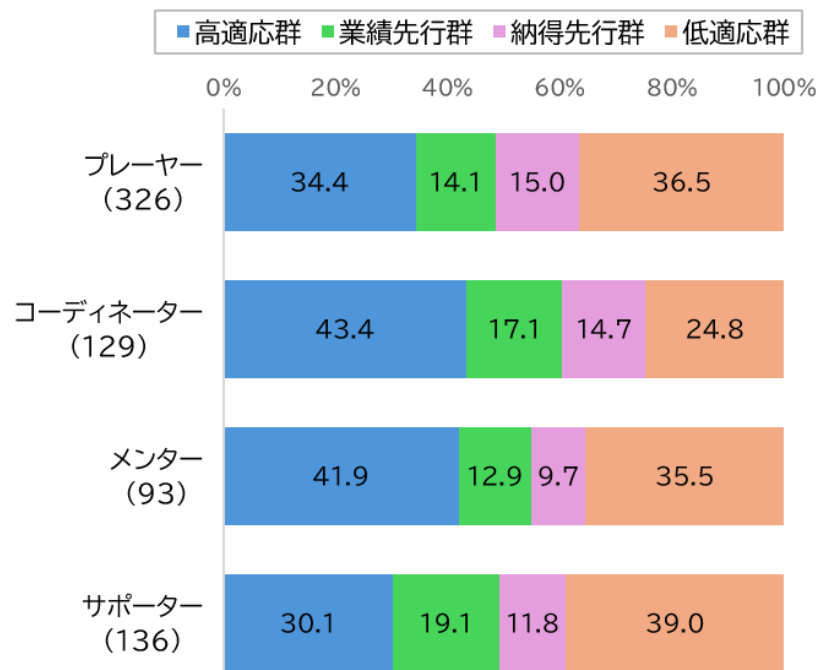
調査結果

役割4タイプと退任前の職位は、退任後の適応度と関連しない

役割4タイプ別の適応度では、メンター(41.9%)とコーディネーター(43.4%)で高適応群が多く、サポーター(30.1%)で少ない。プレイヤー(34.4%)はその中間だが、この差は統計的に有意ではない。

最高職位別でも、課長相当・部長相当・事業部長相当のいずれも高適応群は3～4割台で、退任後の適応度に有意差は見られない。

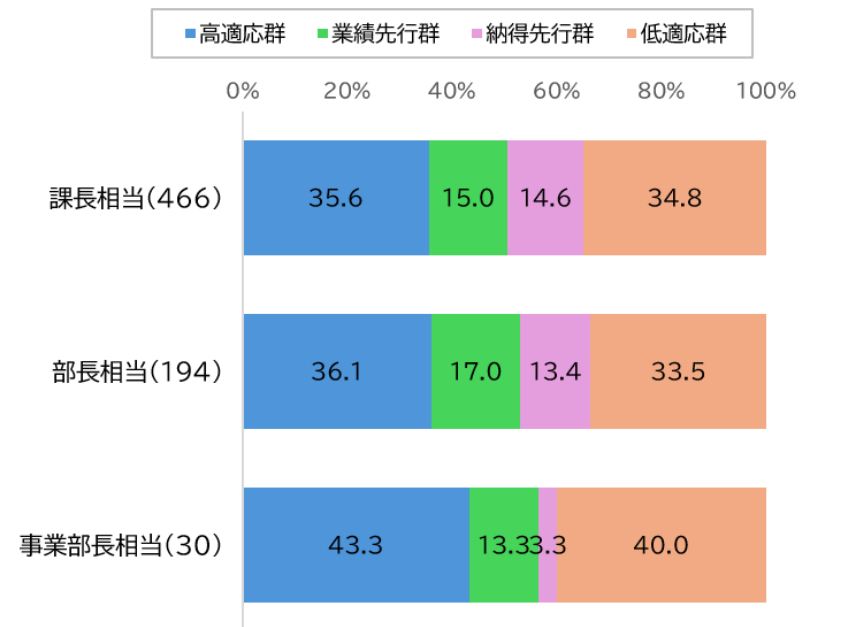
役割4タイプ別 適応度4群比率



※有意差なし

元管理職 n=684

最高職位別 適応度4群比率



※有意差なし

元管理職 n=690

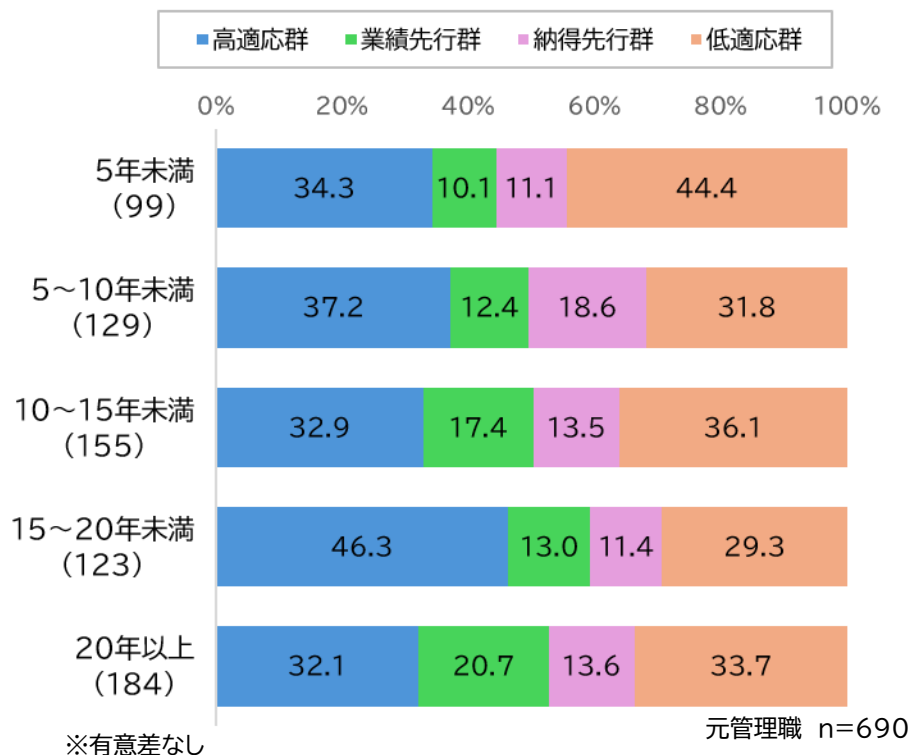
調査結果

管理職経験年数と退任後の経過年数は、退任後の適応度と関連しない

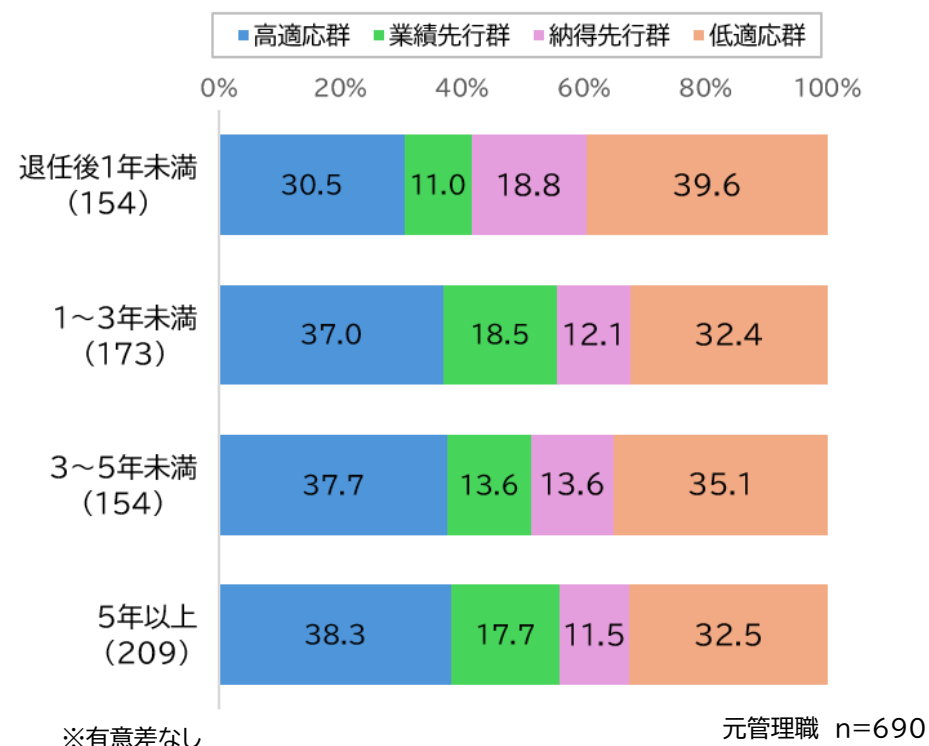
管理職経験年数別の適応度では、15～20年未満の層で高適応群が46.3%とやや高いものの統計的に有意な差ではなく、経験が長いほど適応が高いという関係は確認できない。

退任後の経過年数別でも、高適応群の比率は1年未満30.5%から5年以上38.3%まで緩やかに上がるにとどまり、明確な関連はない。ただし退任1年未満のみ低適応群が39.6%と最も高く、納得先行群も18.8%と多い。適応の難所は「直後」に集中している。

管理職経験年数別 適応度4群比率



退任後経過年数別 適応度4群比率



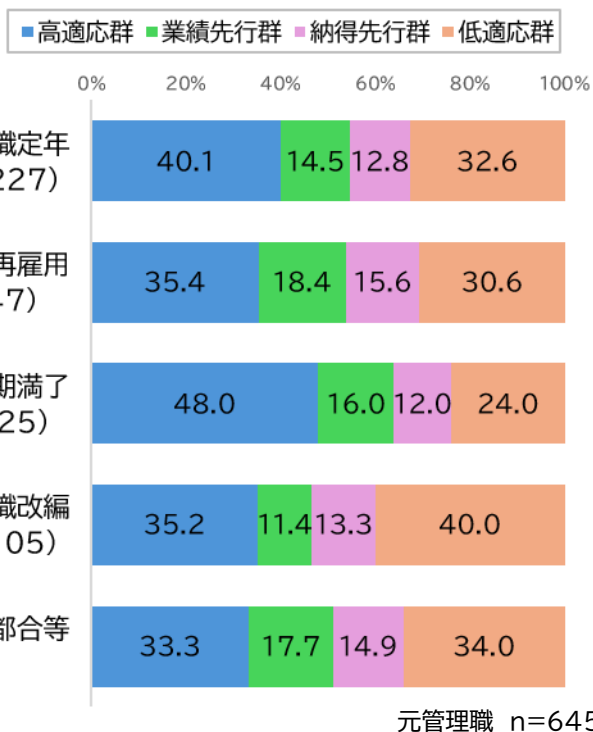
調査結果

退任理由と年収変化は、退任後の適応度と関連しない

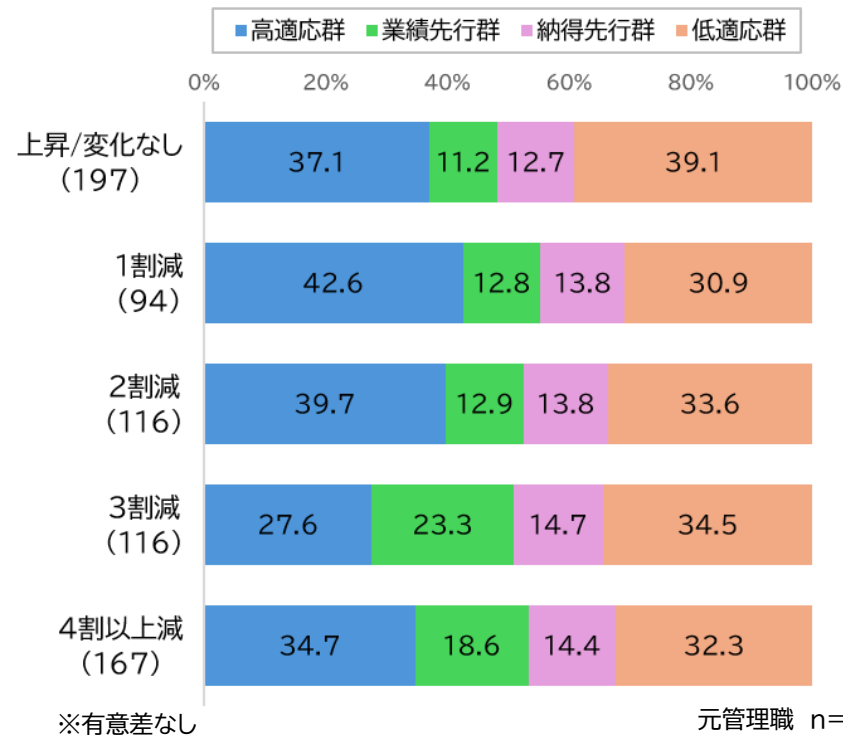
役職定年や組織改編などの退任理由別でも、年収の変化幅別でも、適応度4群の比率に有意な差は見られない。

年収1割減で高適応群が42.6%と最も高く、3割減で27.6%と最も低いなど順序は一定せず、いずれも統計的に有意な差ではない。

退任理由別 適応度4群比率



退任による年収変化別 適応度4群比率



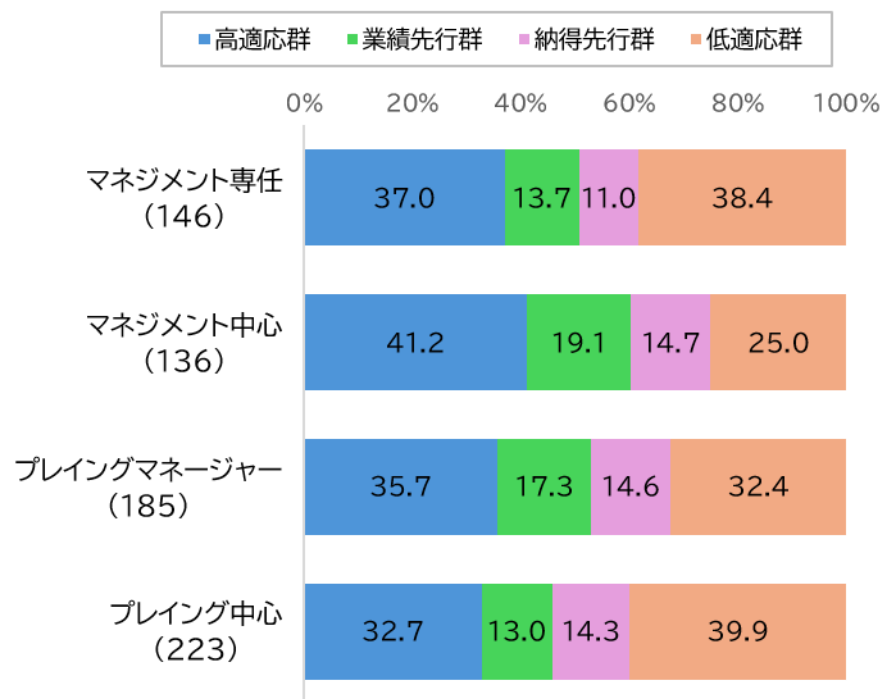
調査結果

在任時のプレイング比率は、退任後の適応度と関連しない

管理職在任時のプレイング比率別にみると、高適応群は「マネジメント中心」41.2%から「プレイング中心」32.7%まで3割台前半～4割程度で、低適応側も含め有意な差はない。

役割4タイプ別にみても概ね傾向は一貫せず、在任中にプレイングをどの程度担っていたかは、退任後の適応をほとんど左右しない。ただし、サポーターについては、有意に、プレイング比率が低いほど高適応になっている。

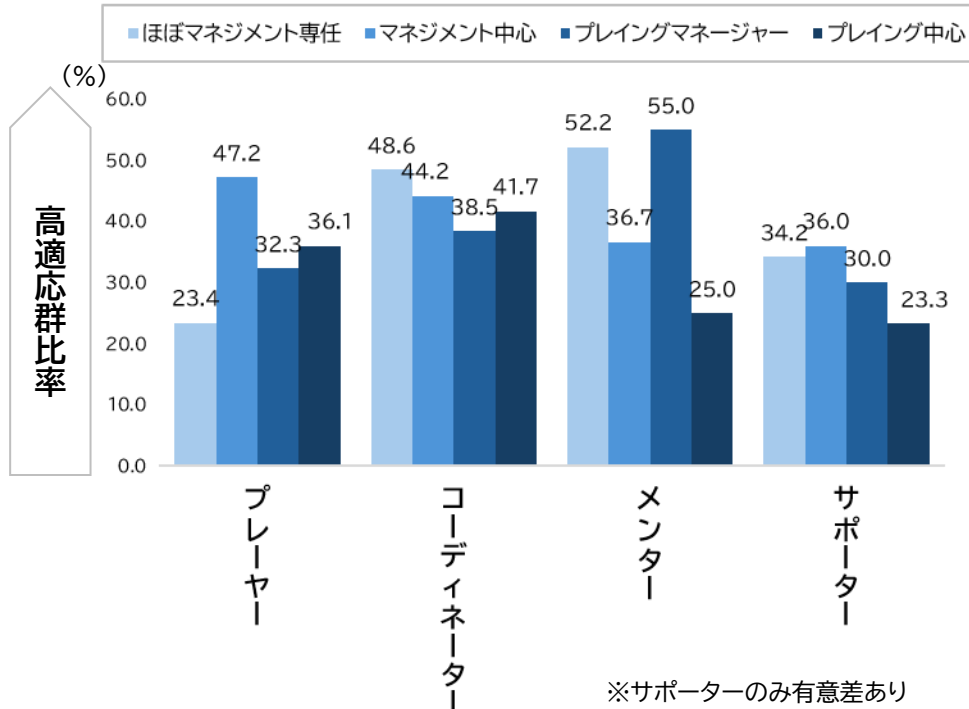
在任時のプレイング比率別 適応度4群比率



※退任前3年間のプレイング比率を聴取 ※有意差なし

元管理職 n=690

役割4タイプ別 プレイング比率別 高適応群比率



※サポーターのみ有意差あり

元管理職 n=684

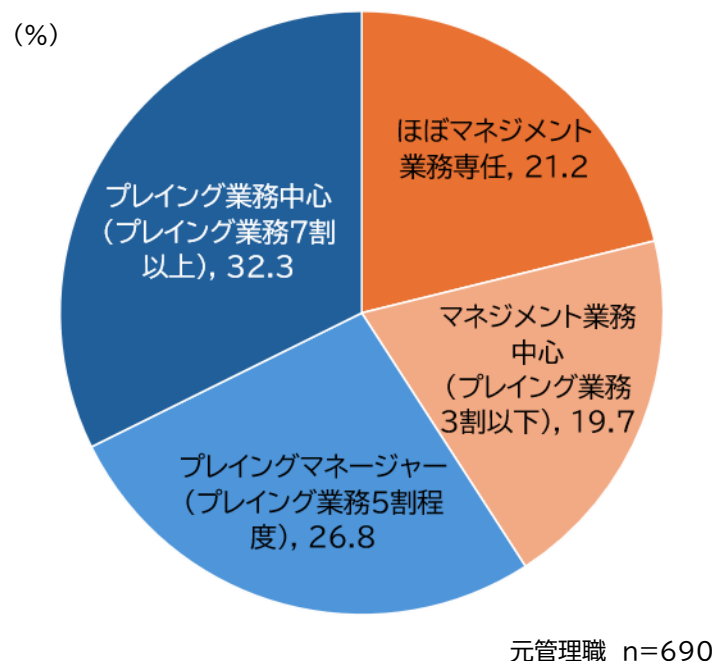
調査結果

管理職の約6割は在任中もプレイング業務を5割程度以上担う

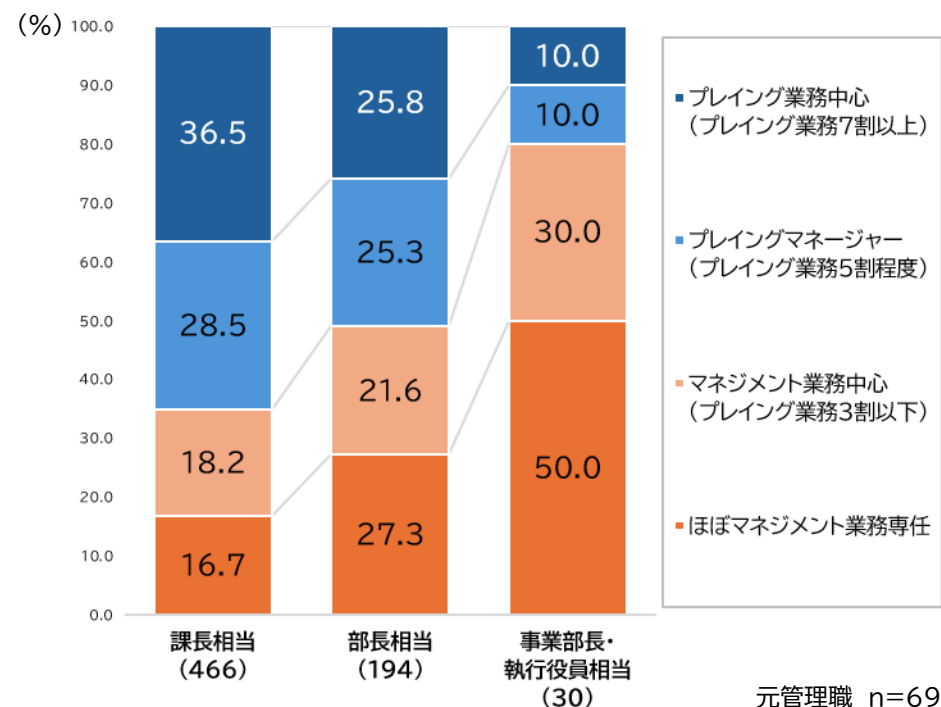
退任前3年間の業務内容をみると、「プレイング中心」32.3%と「プレイングマネージャー」26.8%を合わせ、管理職の約6割がプレイング業務を5割程度以上担っている。ほぼマネジメント専任は21.2%にとどまる。

最高職位別では、課長相当の36.5%が「プレイング中心」である一方、事業部長・執行役員相当では50.0%が「ほぼマネジメント専任」となり、職位が上がるほどプレイング比率は下がる。

在任時のプレイング比率



最高職位別 在任時のプレイング比率



※退任前3年間のプレイング比率を聴取



PERSOL

パーソル 総合研究所

第6章 スキルと専門性、現場行動が 退任後の適応を左右する

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

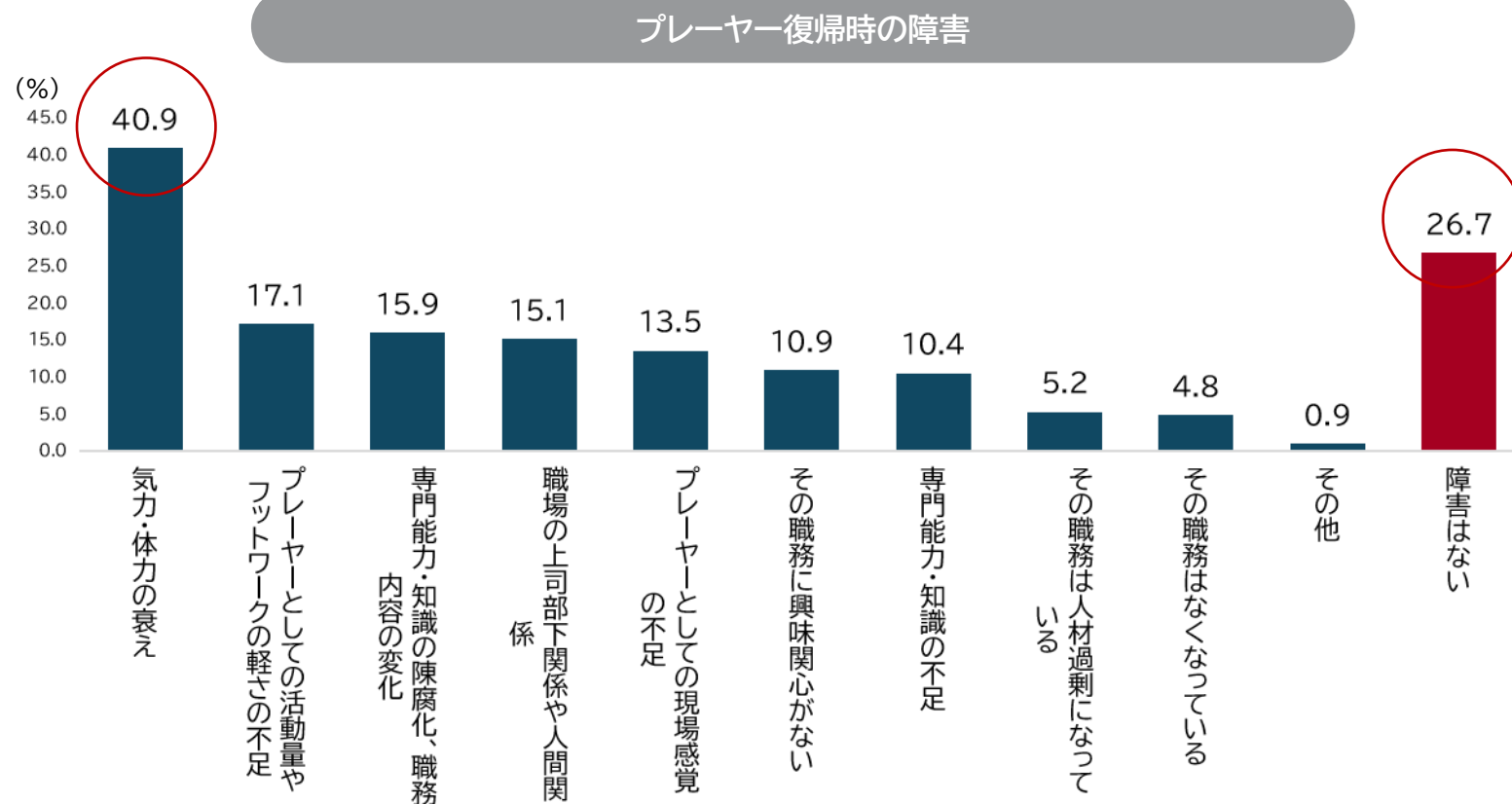
調査結果

プレーヤー復帰の障害として、気力・体力の衰えを挙げる人が突出

元管理職の40.9%が「気力・体力の衰え」をプレーヤー復帰の障害と考えている。「活動量やフットワークの不足」17.1%がそれに続く。

専門能力の不足や陳腐化、職場の人間関係、現場行動の不足はいずれも10～15%程度にとどまり、スキル面よりも体力・気力面が壁として認識されている。

他方、「障害はない」とする回答も26.7%あり、復帰への構えは一様ではない。



元管理職 n=690

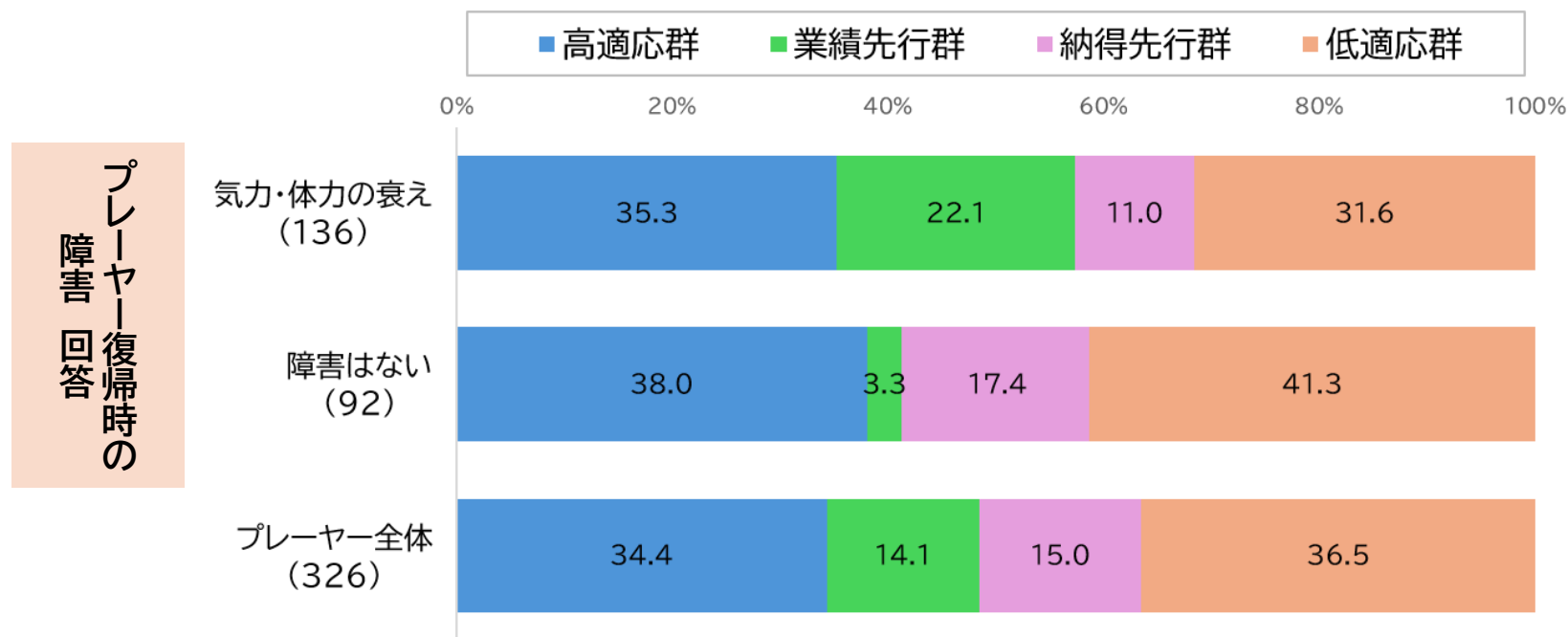
調査結果

気力・体力の衰えは低適応と直結せず、「障害はない」層も二極化

プレーヤー復帰時に「気力・体力の衰え」を障害と感じる層でも、高適応群は35.3%と全体(34.4%)とほぼ変わらず、衰えの自覚が低適応に直結するわけではない。

むしろ「障害はない」と答えた層は高適応群38.0%・低適応群41.3%と二極化しており、業績先行群も3.3%と全体(14.1%)を大きく下回る。障害認識の有無より、復帰後に役割を再構築できているかが適応を左右する。

【プレーヤー】 プレーヤー復帰時の障害認識別 適応度4群比率



元管理職プレーヤー n=326

調査結果

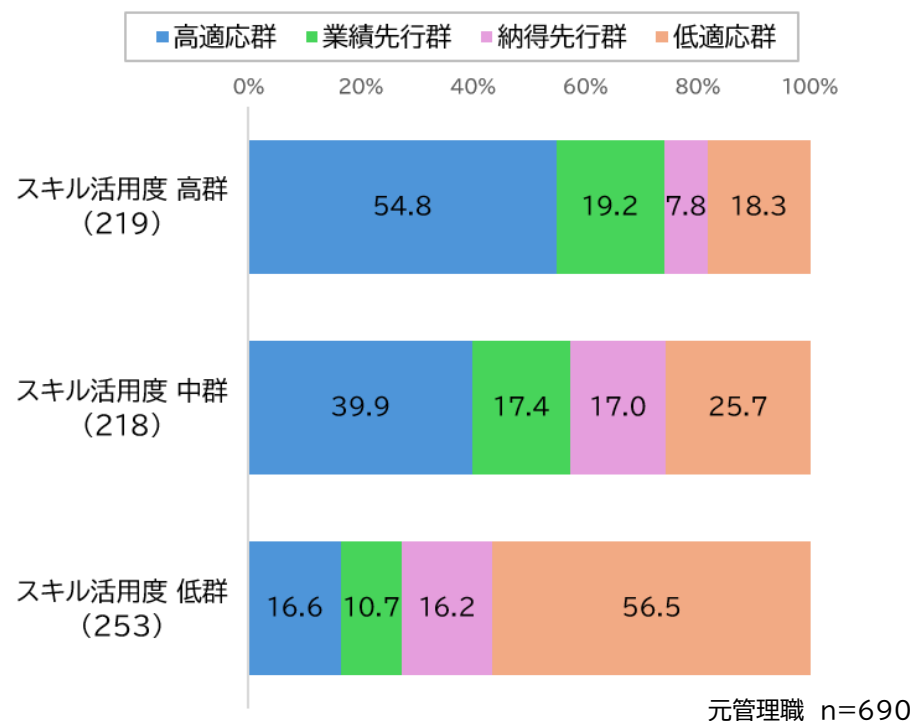
スキル活用度が高いほど、退任後の適応度が上がる

活かせる経験・スキルが多い層は高適応群が54.8%で、低活用層16.6%の約3.3倍。

パフォーマンスには人材マネジメント経験(0.196)が最も有効、役割納得感には自社固有知識(0.150)が最も有効であり、影響する要素は成果と納得感で異なる。

なお、社内におけるステイタスは役割納得感のみに効いており、前官礼遇的な配慮が窺える。

スキル活用度別 適応度4群比率



※群分けは、次頁の14項目(5件法)の平均値を算出し、3等分割

特に適応度に影響するスキル・経験発揮

スキルセット	パフォーマンスへの影響	役割納得感への影響
人材マネジメント経験	0.196***	—
自社固有知識	0.126**	0.150***
管理職登用前の成功体験	0.123**	0.127**
業務マネジメント経験	0.105*	—
管理職在任中の職務専門知識	0.100*	—
社内におけるステイタス	—	0.131**

※数値は重回帰分析結果の影響度(標準化偏回帰係数)

元管理職 n=690, *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準で有意
年代、雇用形態、最高職位、職種で統制(影響度は省略)

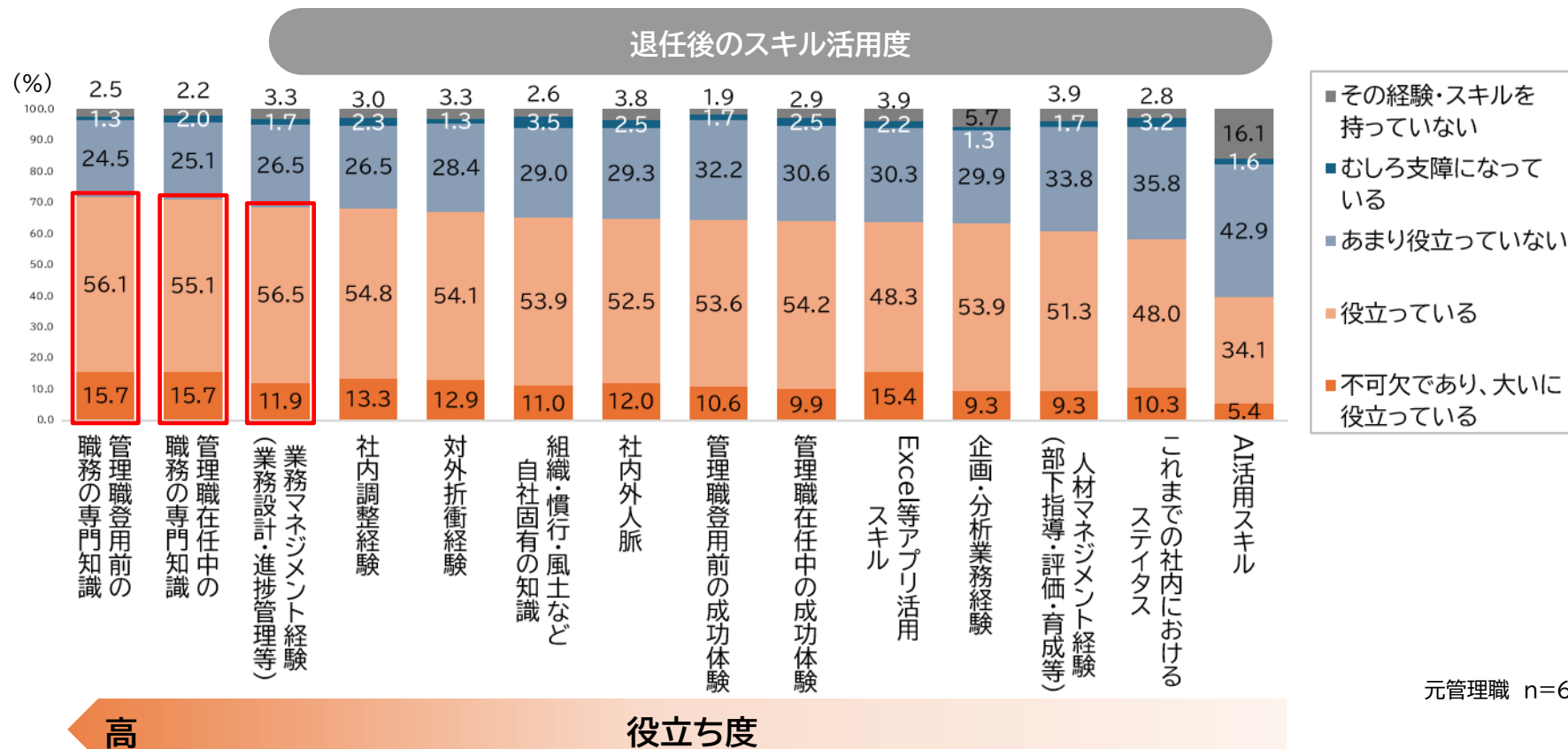
調査結果

専門知識と業務マネジメント経験は、退任後の活用度が高い

退任後に「不可欠+役立っている」スキルは、「管理職登用前の専門知識」「在任中の専門知識」「業務マネジメント経験」がいずれも約7割に達する。一方、「人材マネジメント経験」と「社内におけるステイタス」は、これらよりも10pt前後低い。

また、「むしろ支障になっている」はいずれの項目も数%にとどまる。

「AI活用スキル」の39.5%だけは大きく低い。これは有用性以前に保有率の低さが背景にあるとみられる。



調査結果

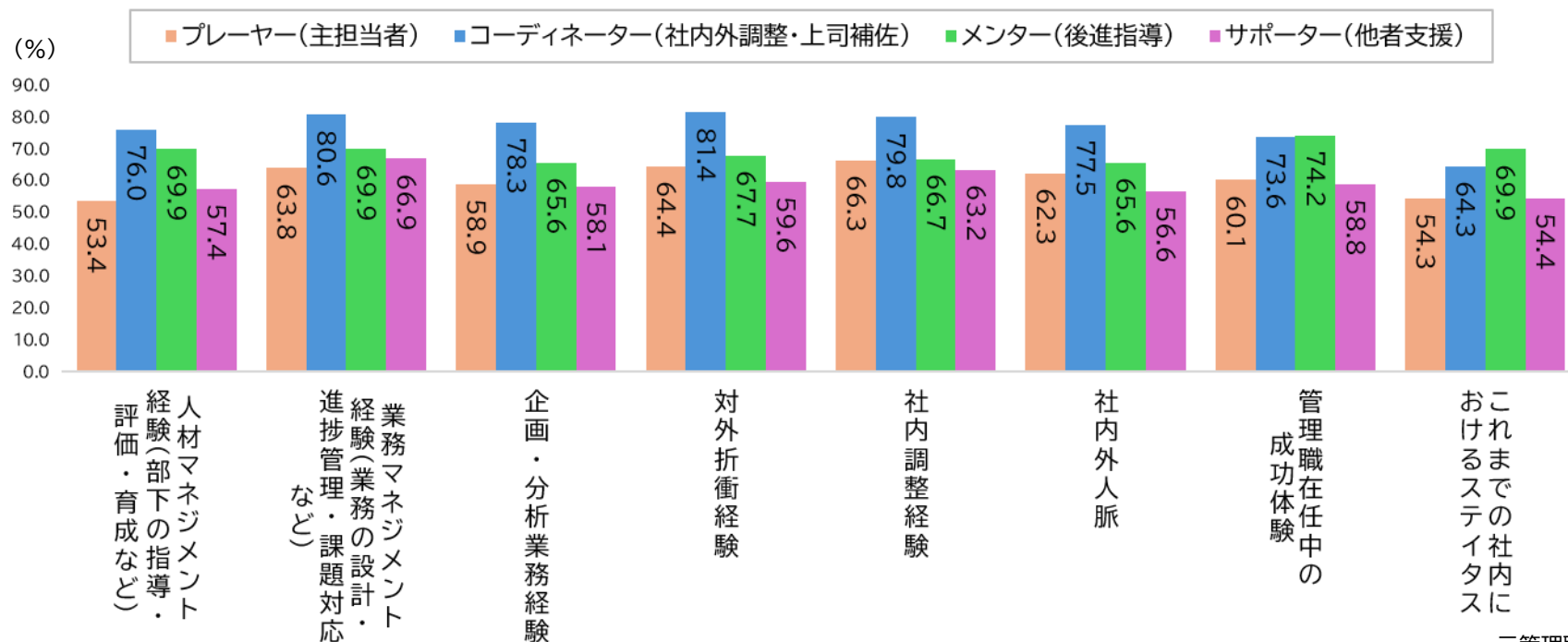
管理職経験の活用度は、退任後の役割タイプによって異なる

退任後の役割タイプ別にスキル活用度を見ると、コーディネーターは最も管理職の役割に近く、人材・業務マネジメント経験や対外折衝・社内調整経験、社内外人脈など6項目で活用度が7割を超え、管理職在任時の経験・スキルの活用度が最も高い。

一方、「管理職在任中の成功体験」(74.2%)と「これまでの社内でのステイタス」(69.9%)の活用度はメンターが最も高い。サポーターの活用度はプレイヤーとほぼ同水準だが、社内外人脈と対外折衝経験は低い。

役割4タイプ別 スキル活用度

数値: 不可欠であり、大いに役立っている／役立っている・計



元管理職 n=684

※役割4タイプの間で統計的有意差があった項目を抜粋

調査結果

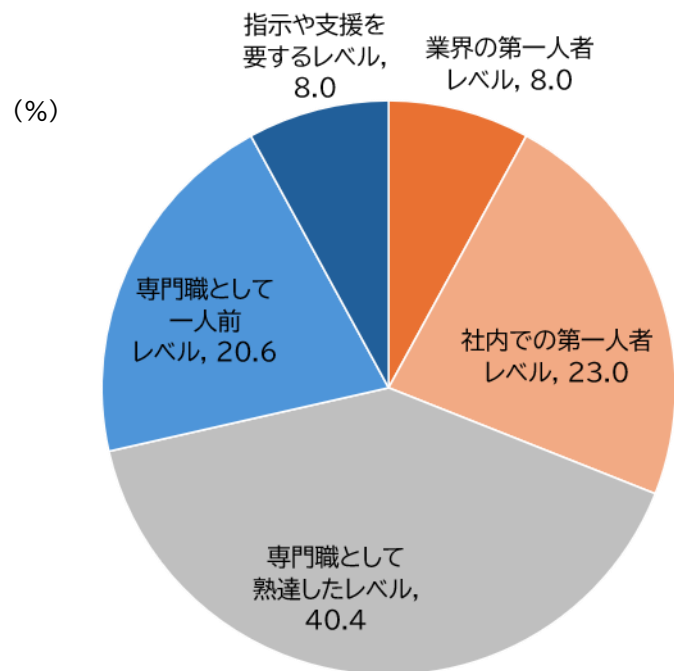
専門性が高いほど適応度も上がるが、上位層でも4分の1は低適応

元管理職の専門性レベルは「熟達」40.4%が最多で、「第一人者」クラスは合わせて31.0%。

専門性レベルが高いほど高適応群が増え、「業界第一人者」「社内第一人者」では半数前後が高適応群。

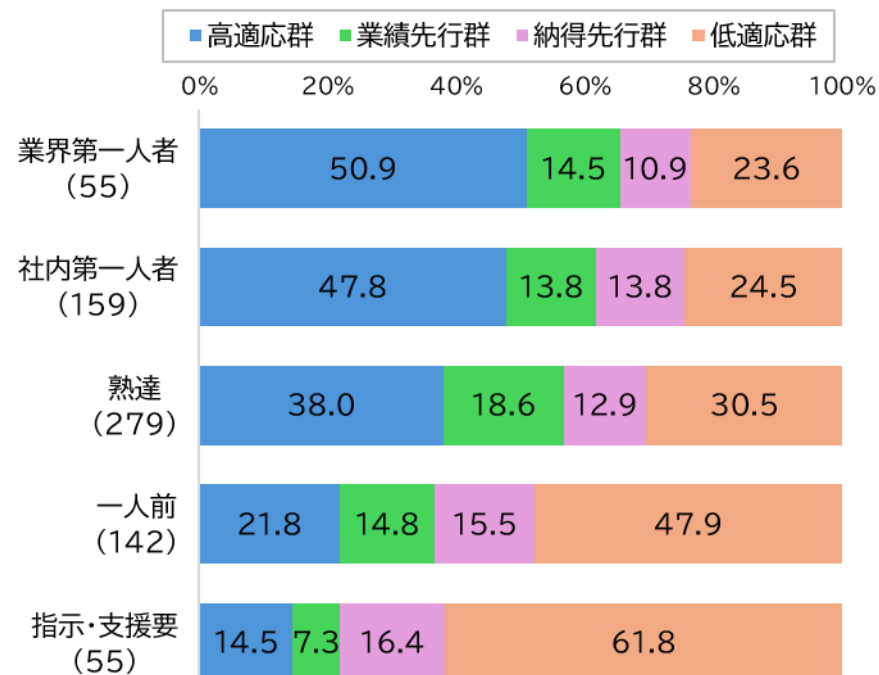
一方、「業界第一人者」「社内第一人者」でもおよそ4分の1が低適応群であり、専門性の高さだけでは不適応を防げない。専門性レベルと実際の役割・難易度の不一致などが考えられる。

専門性レベル



元管理職 n=690

専門性レベル別 適応度4群比率



元管理職 n=690

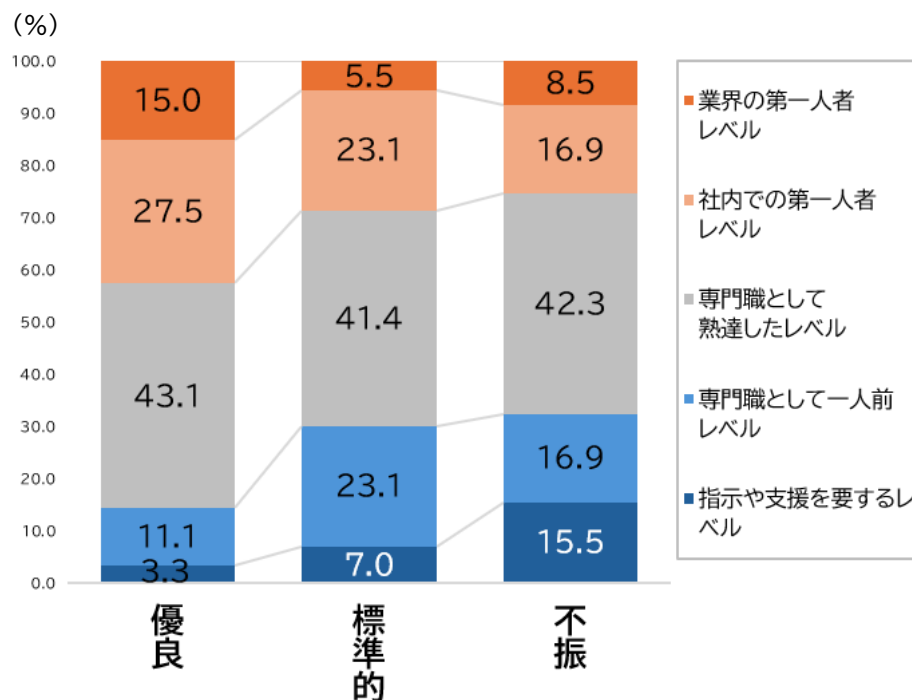
調査結果

在任時の人事評価が高いほど、専門性と退任後の適応度も高い

退任直前の人事評価成績別に専門性レベルをみると、優良層は「業界の第一人者」「社内での第一人者」を合わせて42.5%で、標準的(28.6%)・不振(25.4%)を上回る。

適応度でも、優良層の高適応群は54.2%で、不振層の23.9%の2倍以上である。低適応群でみても優良層19.0%に対し不振層47.9%と、差が大きい。在任中の評価の高さは、退任後の適応と関連している。

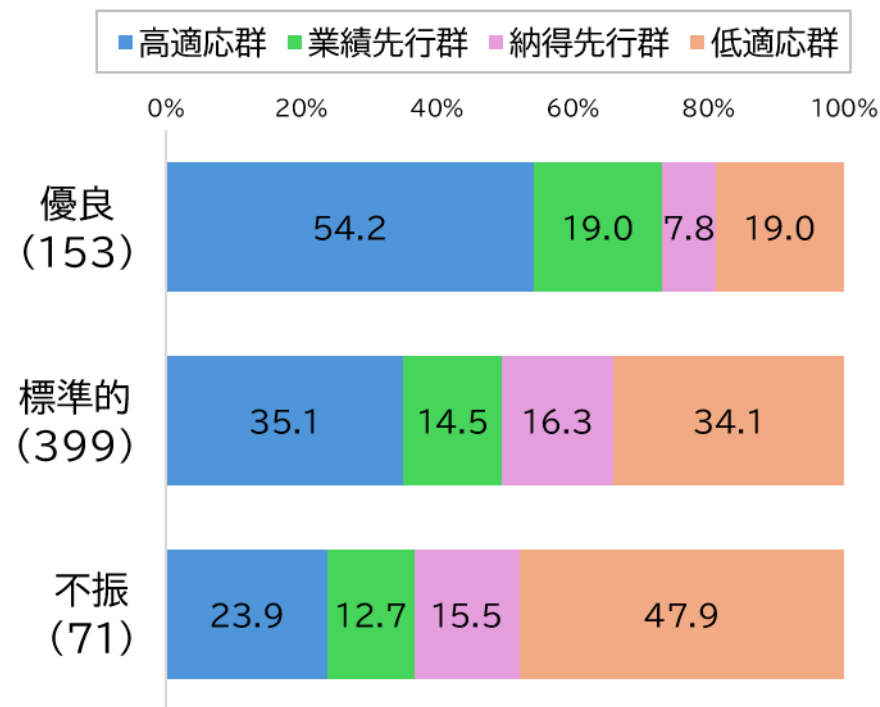
退任前の人事評価成績別 専門性レベル



元管理職 n=623

※退任前直前の人事評価成績を聴取(わからない回答除外)

退任前の人事評価成績別 適応度4群比率



元管理職 n=623

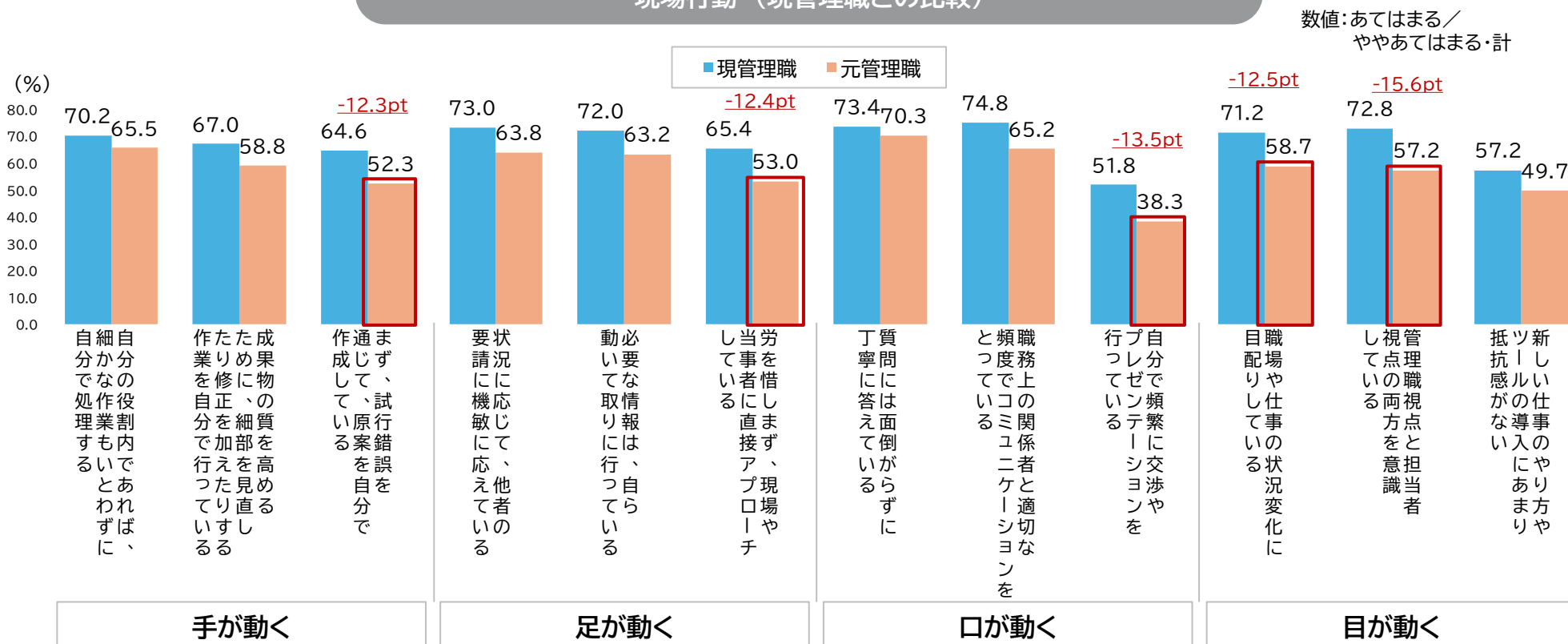
調査結果

現場行動は全項目で現管理職より低く、特に「目」と「口」で差が大きい

元管理職は「手」「足」「口」「目」を動かす行動が全12項目とも現管理職を下回るが、差は3.1～15.6ptと一様ではない。自ら仕掛ける行動ほど低く、求められて応じる行動は維持されている。

差が最も大きいのは「目」で、視点の両立(−15.6pt)と状況変化への目配り(−12.5pt)。「口」は交渉・プレゼン(−13.5pt)、「足」は現場への直接アプローチ(−12.4pt)、「手」は試行錯誤(−12.3pt)が続く。一方、質問に丁寧に答える対応は−3.1ptにとどまる。

現場行動（現管理職との比較）

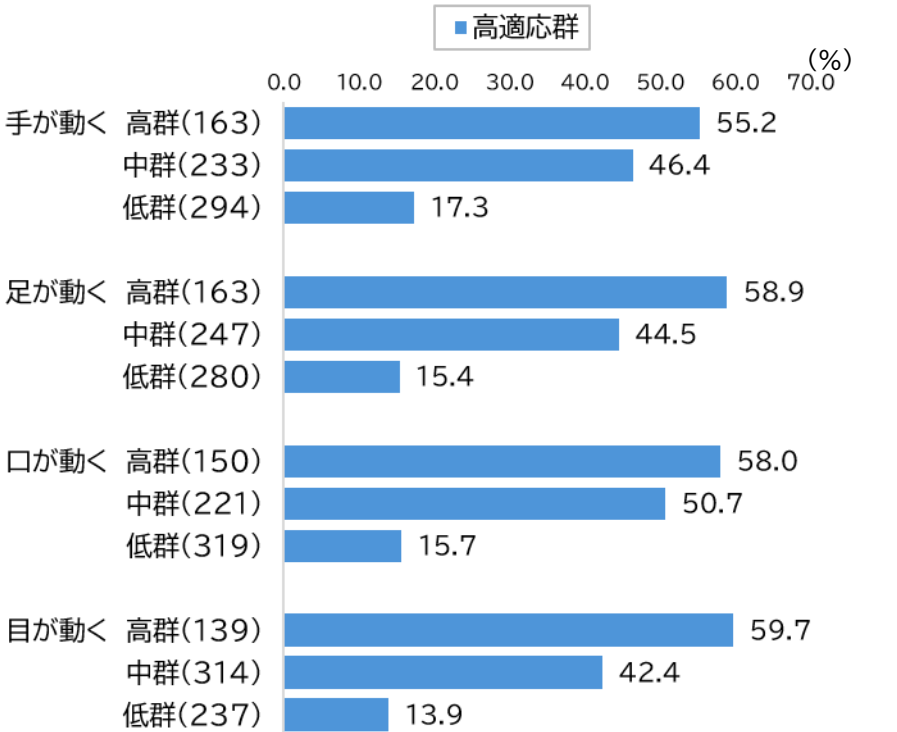


調査結果

現場行動が高いほど、退任後の適応度が高い

現場行動が高い層は高適応群比率が高く、低群との差はいずれの項目も40pt前後にのぼる(例:目が動く59.7%対13.9%)。パフォーマンスには「目(状況変化への目配り)」(0.263)が最も強く影響し、役割納得感には「口(交渉・プレゼン)」(0.275)が最も強く影響する。なお「足」「手」は役割納得感には有意な影響がみられない。

現場行動別 高適応群比率



元管理職 n=690

特に適応度に影響する現場行動

現場感覚	パフォーマンスへの影響	役割納得感への影響
目が動く	0.263***	0.215***
足が動く	0.213***	—
手が動く	0.148**	—
口が動く	0.119**	0.275***

※数値は重回帰分析結果の影響度(標準化偏回帰係数)
元管理職 n=690, *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準で有意
年代、雇用形態、最高職位、職種で統制(影響度は省略)

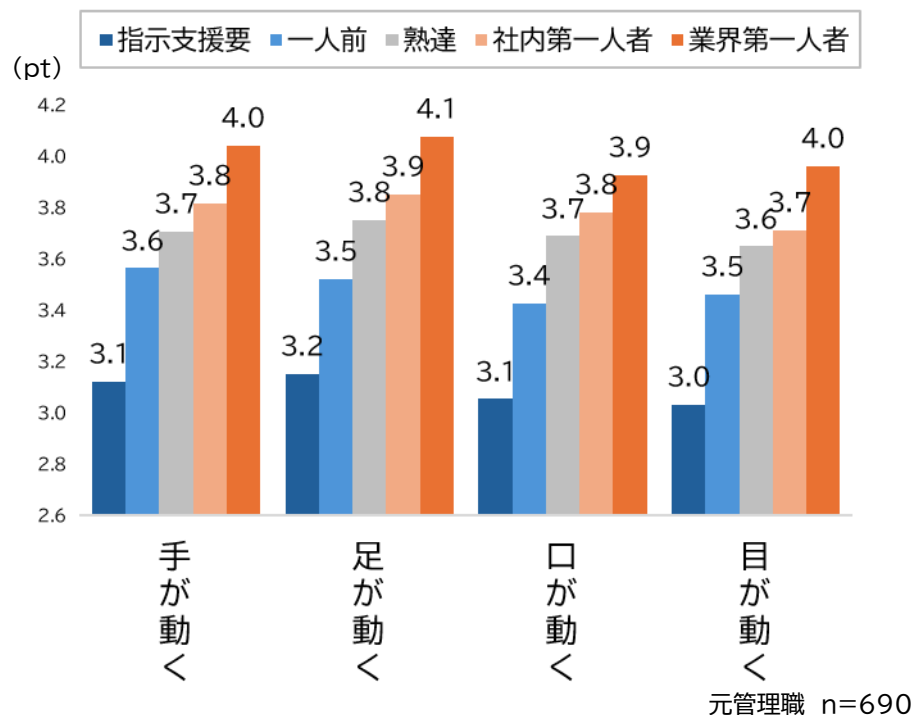
調査結果

専門性が高い層ほど、現場行動のスコアが高い

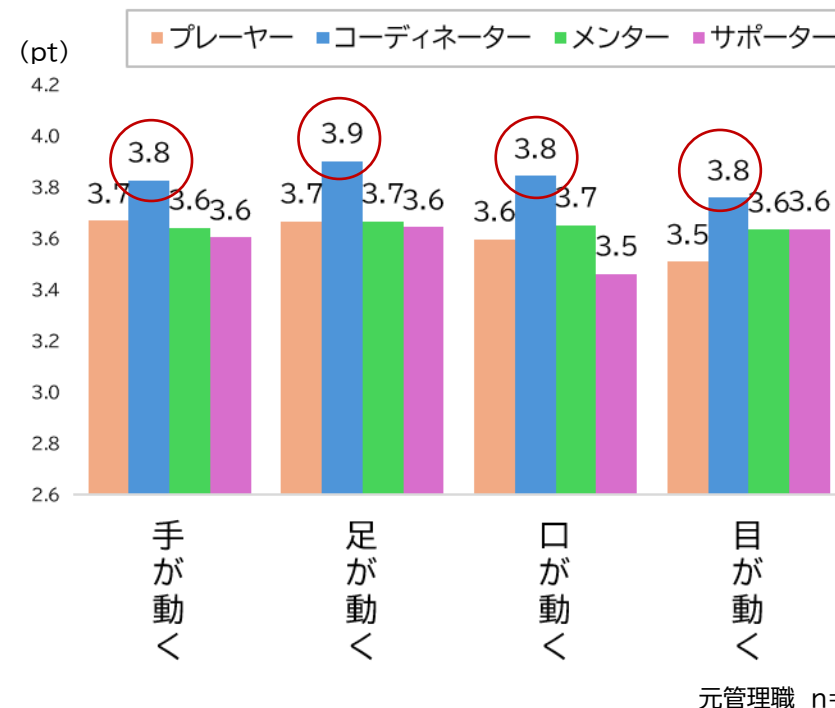
元管理職では、専門性レベルが高い層ほど「手」「足」「口」「目」を動かす行動のスコアが高い。ただし、専門性が現場行動を高めるのか、現場で動くことが専門性につながるのかは特定できない。

役割4タイプ別ではコーディネーターが4項目とも最も高いが、他タイプとの差は0.1～0.3ptにとどまる。

専門性レベル別 現場行動



役割4タイプ別 現場行動



※数値は、前々頁の区分にもとづき、下位項目(5件法)の平均値を算出

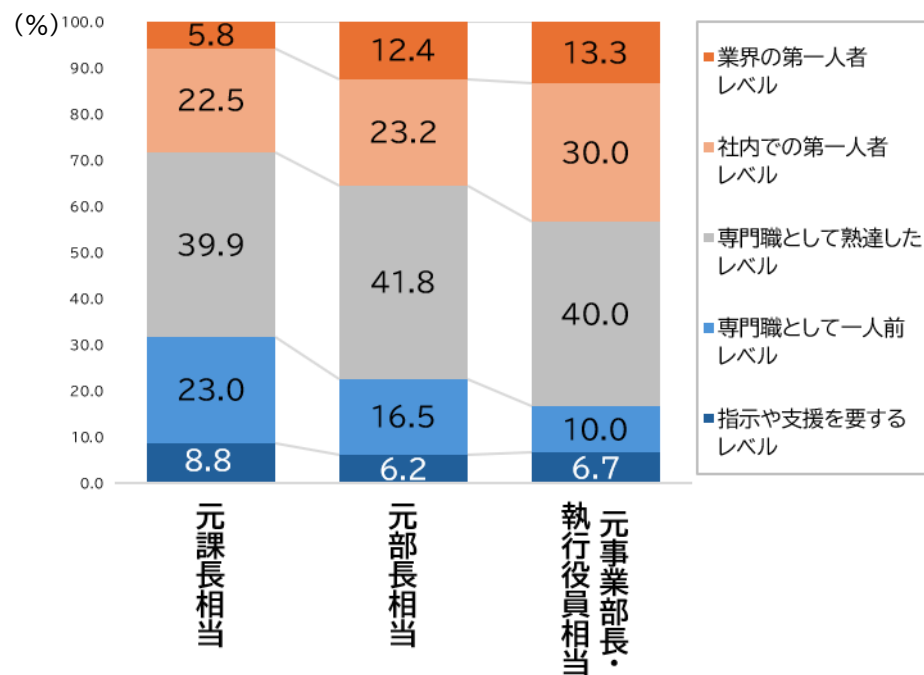
調査結果

上位職ほど専門性と現場行動の自己評価が高い

最高職位が高いほど、専門性レベルの自己評価が高い。

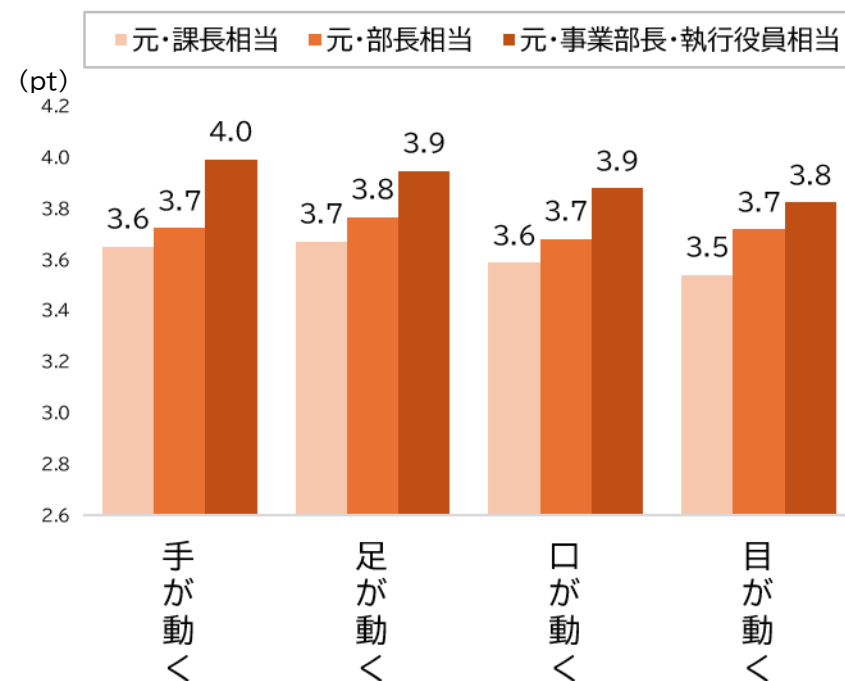
「業界の第一人者」または「社内での第一人者」レベルは、元課長相当で28.3%、元部長相当で35.6%、元事業部長・執行役員相当で43.3%と段階的に高くなる。現場行動(手・足・口・目が動く)も同じ傾向で、いずれの項目も上位職ほど高いが、差は0.3~0.4pt程度にとどまる。

最高職位別 専門性レベル



元管理職 n=690

最高職位別 現場行動



元管理職 n=690

調査結果

役割タイプによってカギになる現場行動が異なる

適応度に効く現場行動は役割4タイプで異なり、効き方の強さも一様ではない。

プレーヤー：実務を自ら処理し、新しい仕事に柔軟に対応（手・目、影響は相対的に弱い）

コーディネーター：現場へ直接動きかけ、周囲の要請に機敏に対応。状況変化にも目を配る（足・目）

メンター：双方の視点で捉え、新しい仕事に柔軟に対応し、交渉・対話も担う（目・口）

サポーター：実務を自ら担い、交渉・対話で周囲を支える（手・口）

役割4タイプ別 特に適応度に影響する現場行動

役割タイプ	パフォーマンスへの有意な影響	役割納得感への有意な影響
プレーヤー	細かな作業も自ら処理(.228***) 状況変化への目配り(.171**) 新しい仕事・ツールへの抵抗感の低さ(.142**) 他者要請への機敏な対応(.134*) 現場・当事者への直接アプローチ(.131*)	新しい仕事・ツールへの抵抗感の低さ(.251***) 現場・当事者への直接アプローチ(.204***) 細かな作業も自ら処理(.138*)
コーディネーター	現場・当事者への直接アプローチ(.331***) 状況変化への目配り(.263**) 管理職・担当者双方の視点(.235**) 交渉・プレゼンテーション(.159**)	他者要請への機敏な対応(.288*) 現場・当事者への直接アプローチ(.249*)
メンター	管理職・担当者双方の視点(.390***) 交渉・プレゼンテーション(.213**) 新しい仕事・ツールへの抵抗感の低さ(.208*) 質問への丁寧な対応(.176*)	新しい仕事・ツールへの抵抗感の低さ(.443***) 交渉・プレゼンテーション(.306***)
サポーター	細かな作業も自ら処理(.427***) 現場・当事者への直接アプローチ(.288***) 交渉・プレゼンテーション(.155*)	交渉・プレゼンテーション(.240**) 関係者との適切な頻度のコミュニケーション(.184*)

※数値は重回帰分析結果の影響度（標準化偏回帰係数）

元管理職 n=684, *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準で有意
年代、雇用形態、最高職位、職種で統制



PERSOL

パーソル 総合研究所

第7章 上司のかかわり方が 退任後の適応を左右する

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

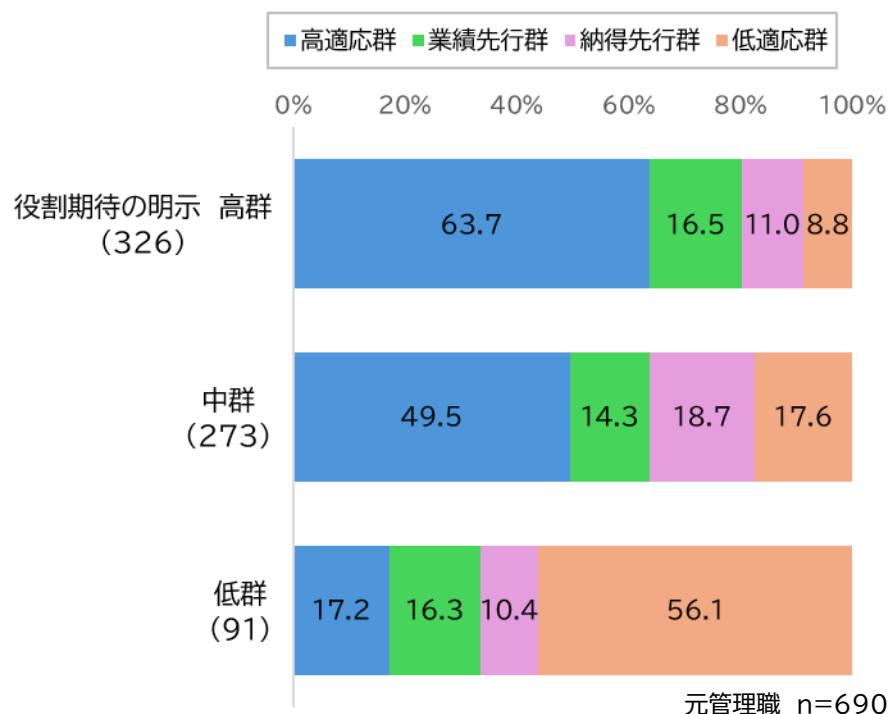
調査結果

役割期待の明示と対話の有無が、退任後の適応度を分ける

役割期待の明示や役割に関する対話の実施有無は、適応度と顕著な関連がみられる。

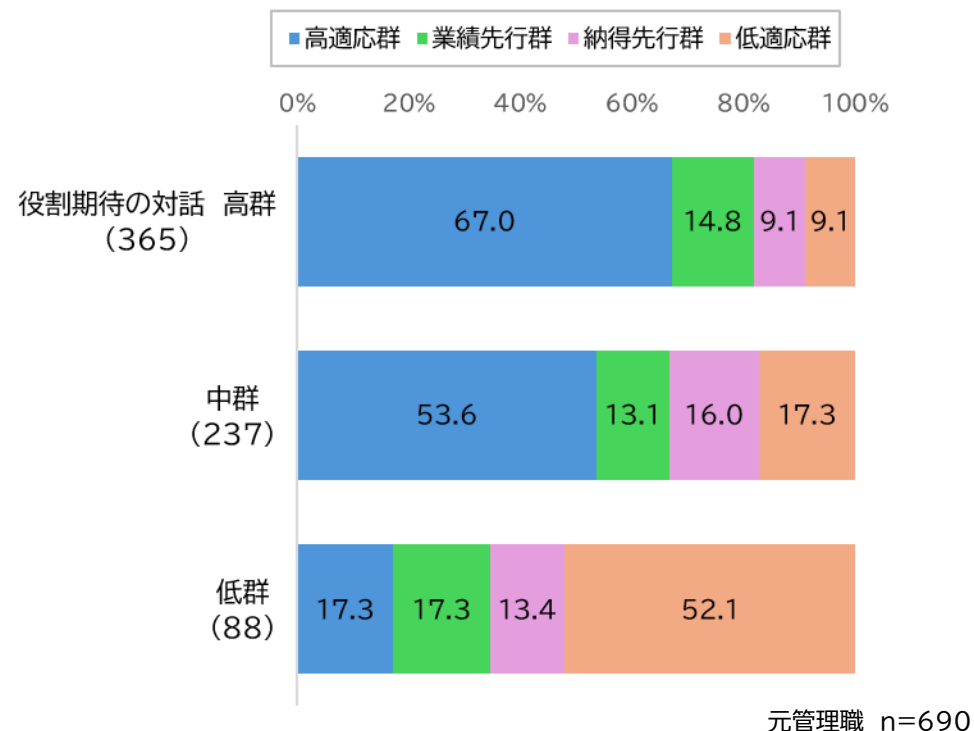
期待役割明示の高群では高適応群が63.7%(対話67.0%)に達する一方、低群では低適応群が56.1%(同52.1%)と半数を超え、高適応群は2割を下回る。退任後の役割をきちんと説明し対話する場があるかどうか、適応を大きく左右している。

役割期待の明示別 適応度4群比率



※群分けは等分割

役割期待の対話別 適応度4群比率



調査結果

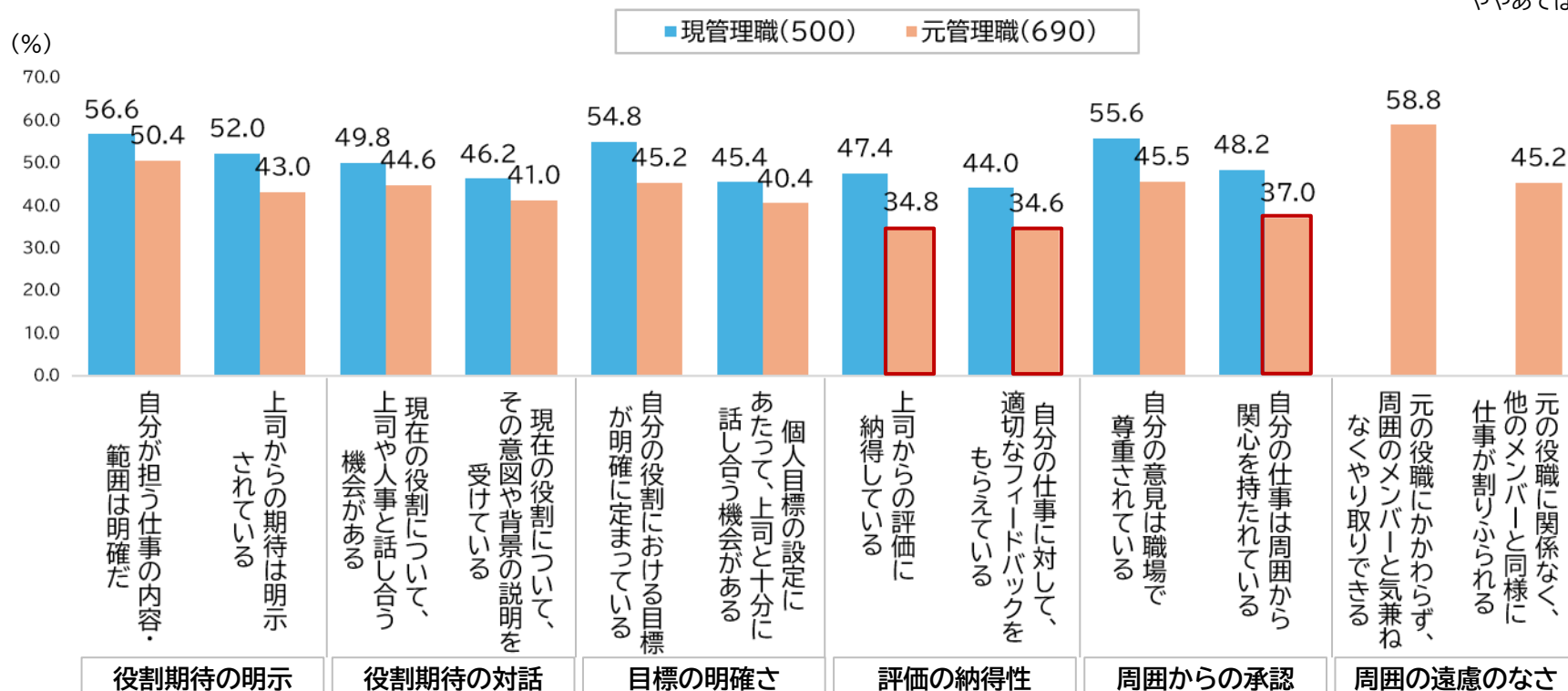
退任後は評価・対話・承認の機会が乏しくなる

職場での役割期待や承認に関する評価は、比較可能な10項目すべてで元管理職が現管理職を5.0～12.6pt下回る。

特に「評価への納得」34.8%、「適切なフィードバック」34.6%、「仕事への周囲の関心」37.0%が低く、退任後は役割説明、評価・対話・承認の機会が不足している。ただし現管理職も4～5割台にとどまり、決して高いとは言えない。なお元管理職では、「元の役職にかかわらず気兼ねなくやり取りできる」58.8%に対し、「他のメンバーと同様に仕事が割りふられる」は45.2%と低い。

職場の役割期待と承認（現管理職との比較）

数値：あてはまる／
ややあてはまる・計



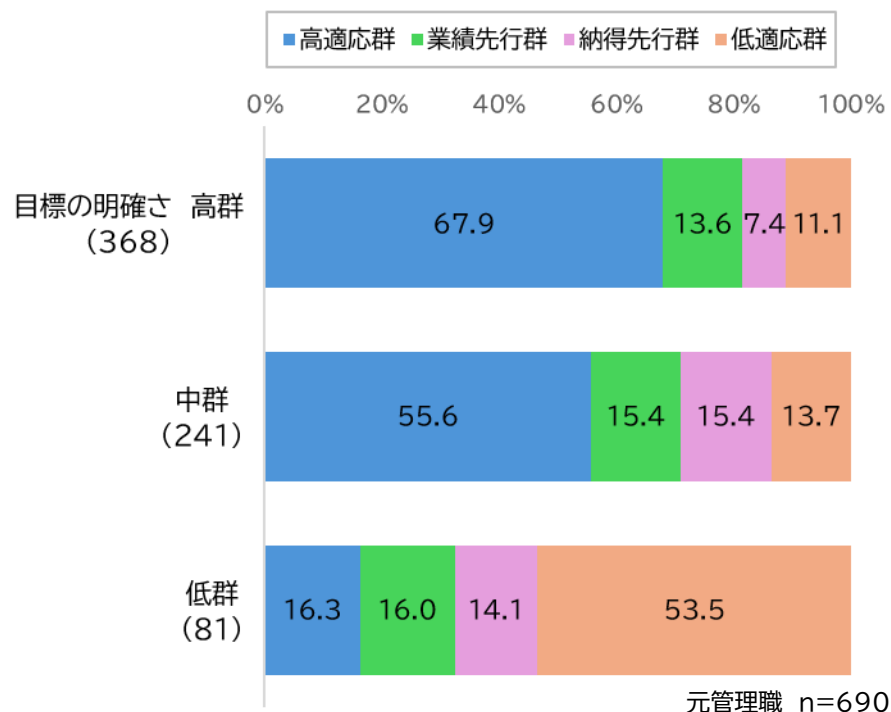
調査結果

目標設定と評価への納得性が、退任後の適応度を分ける

現在の役割における目標設定の明確さや評価・フィードバックの納得性は、適応度と顕著な関連がみられる。

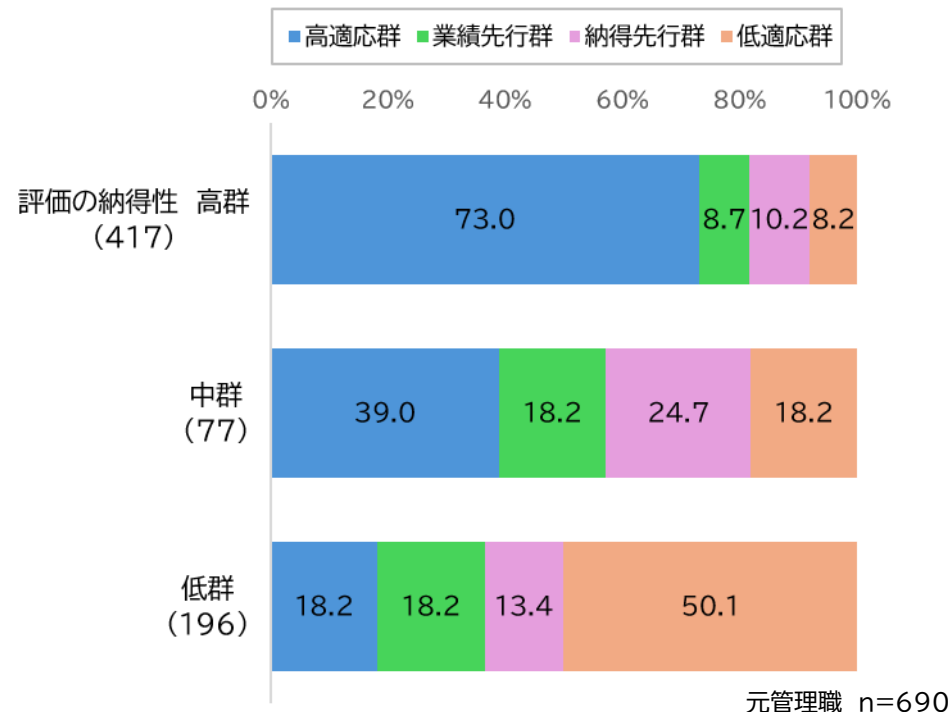
目標の明確さ高群では高適応群が67.9%（評価の納得性73.0%）に達する一方、低群では低適応群が53.5%（同50.1%）と約半数を占め、高適応群は2割を下回る。退任後も目標を明確に設定し、納得できる評価とフィードバックを返すことが、適応の分かれ目になっている。

目標の明確さ別 適応度4群比率



※群分けは等分割

評価の納得性別 適応度4群比率



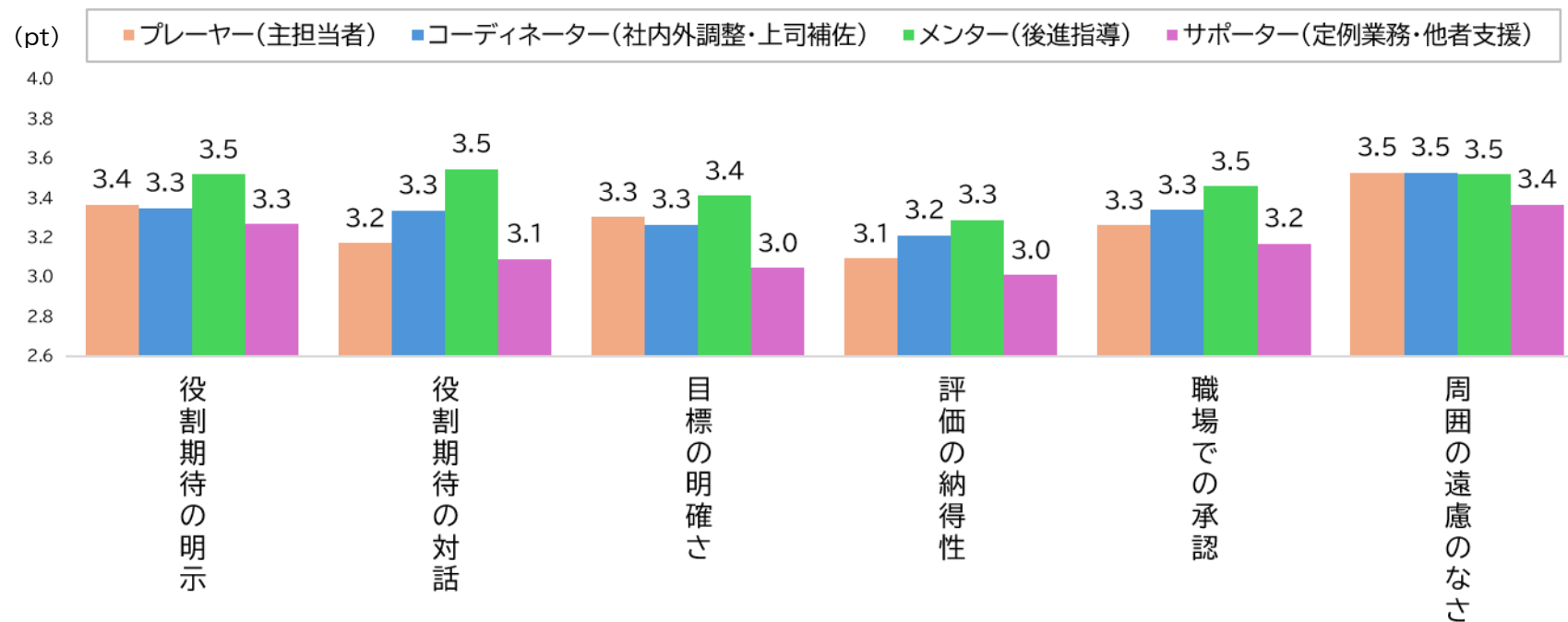
調査結果

どの役割タイプも「評価の納得」が最も低い

職場での役割期待や承認は、サポーターでは6項目すべてで最も低く(3.0~3.4)、特に役割に関する対話や説明、評価・承認が得られにくい。補助・間接業務が中心になるためと考えられる。メンターは6項目中5項目で最も高いが、役割4タイプ間の差は0.1~0.4ptにとどまる。

また、いずれの役割タイプも「役割期待の明示」(3.3~3.5)に比べ「評価の納得性」(3.0~3.3)が低く、役割を示すことと納得のいく評価を返すことの間には開きがある。

役割4タイプ別 職場の役割期待と承認



※数値は、前頁の区分にもとづき、下位項目(5件法)の平均値を算出

元管理職 n=684

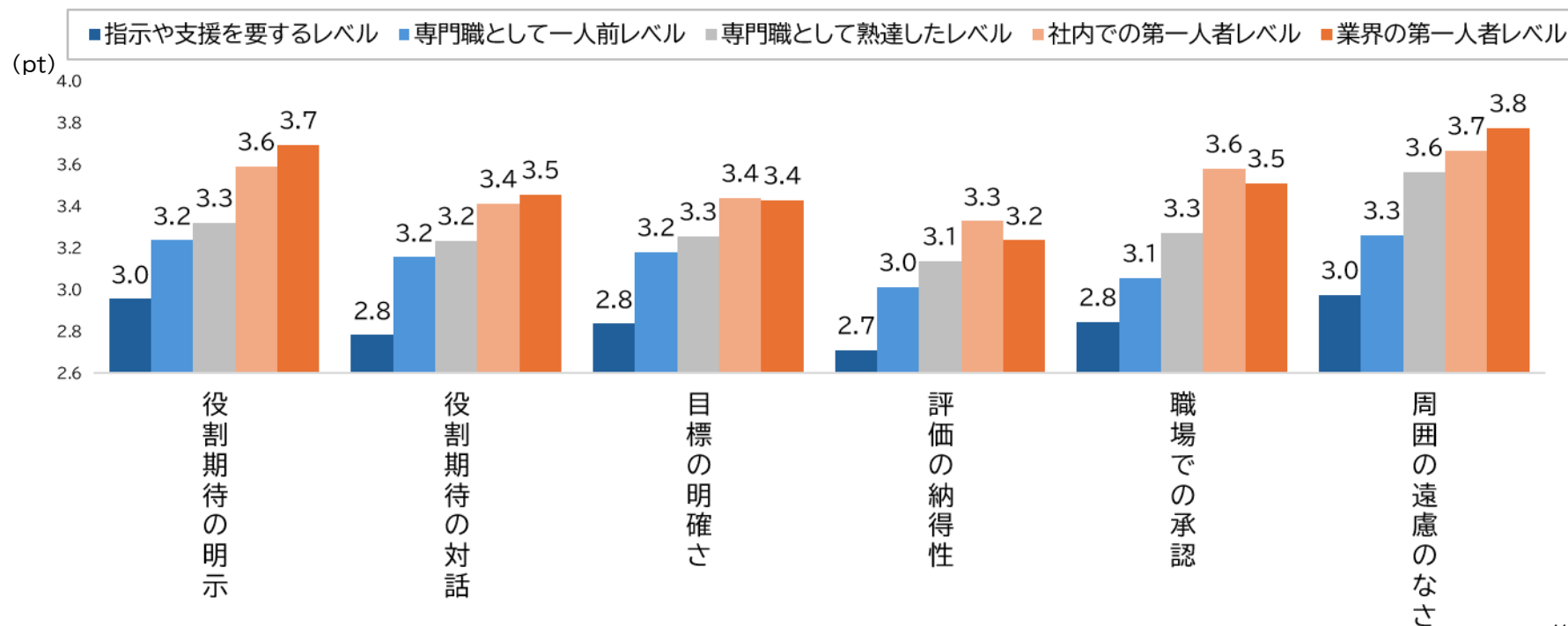
調査結果

専門性が高いほど承認を得やすいが、全体的に「評価の納得性」は低め

専門性レベルが高いほど、役割期待の明示・対話、目標設定、承認など職場からの支援を得やすい。「周囲の遠慮のなさ」と「職場での承認」(ともに約0.8pt)では差が大きく、専門性が低い層ほど役割の曖昧さや対話不足を抱えやすい。

ただし「評価の納得性」は最上位層でも3.2ptと全項目中で最も低く、専門性の高さだけでは埋まらない。

専門性レベル別 職場の役割期待と承認



※数値は、前々頁の区分にもとづき、下位項目(5件法)の平均値を算出

元管理職 n=690

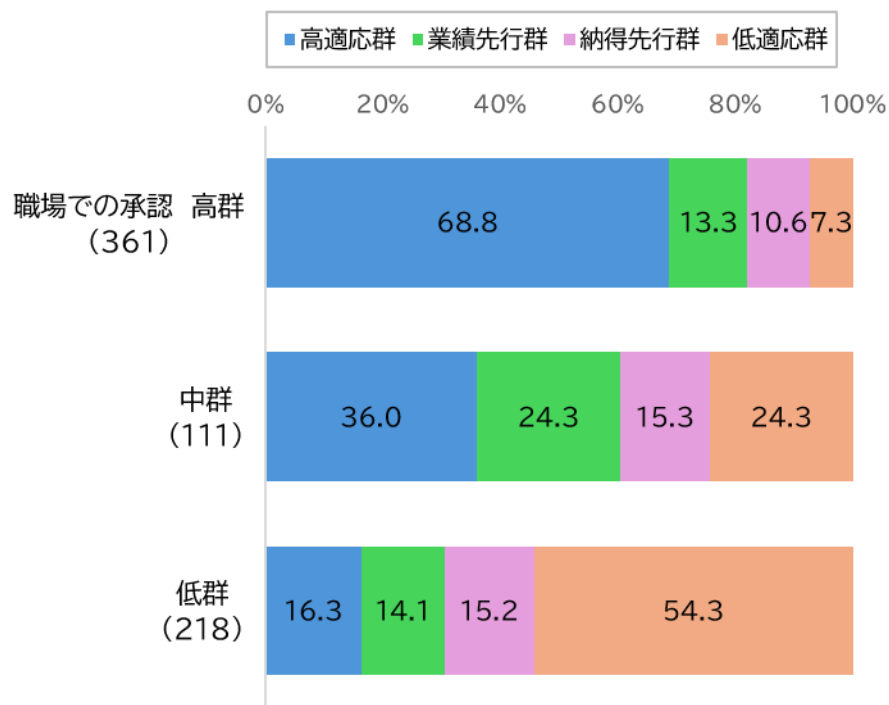
調査結果

承認と気兼ねのない接し方が、退任後の適応度を分ける

周囲からの承認や、元の役職に気兼ねのない接し方は、適応度と顕著な関連がみられる。

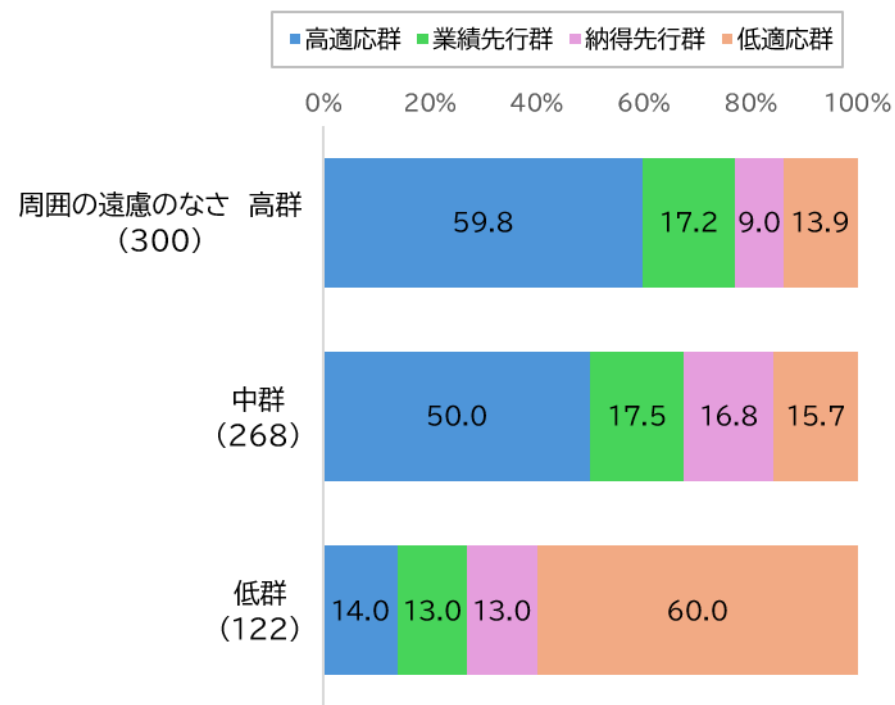
職場での承認の高群では高適応群が68.8%（遠慮のなさ59.8%）に達する一方、低群では低適応群が54.3%（同60.0%）と半数を超え、高適応群は2割を下回る。処遇や役割の設計だけでなく、日々の職場の接し方そのものが適応を左右している。

職場での承認別 適応度4群比率



※群分けは等分割

周囲の遠慮のなさ別 適応度4群比率





PERSOL

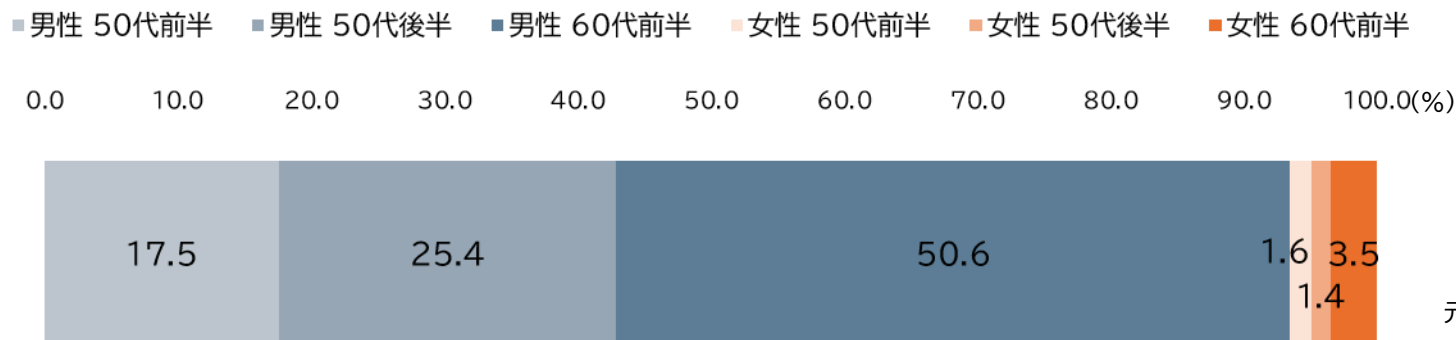
パーソル 総合研究所

Appendix.

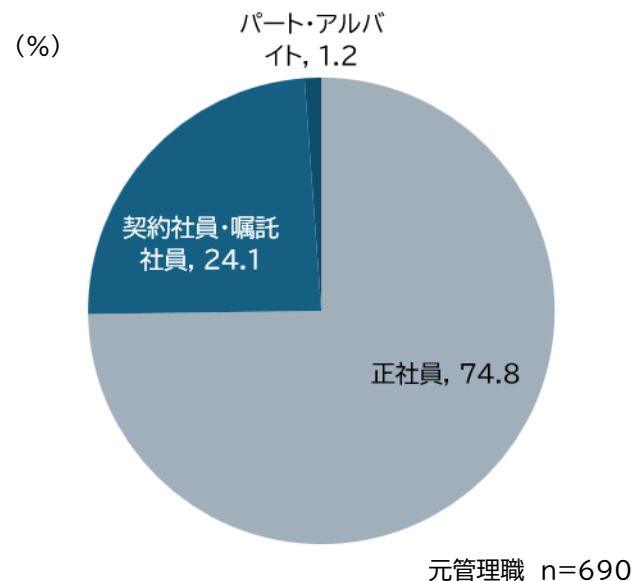
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

Appendix 回答者属性（元管理職）

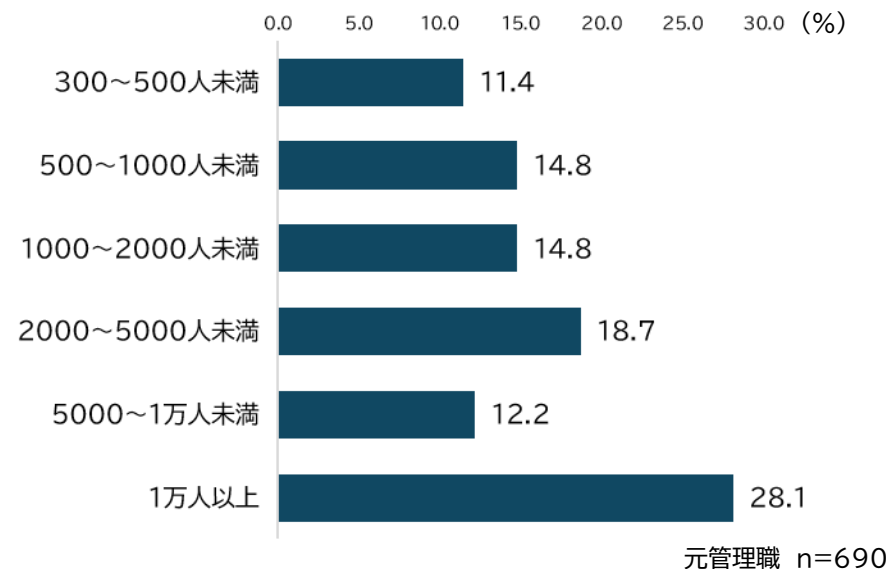
性年代



雇用形態

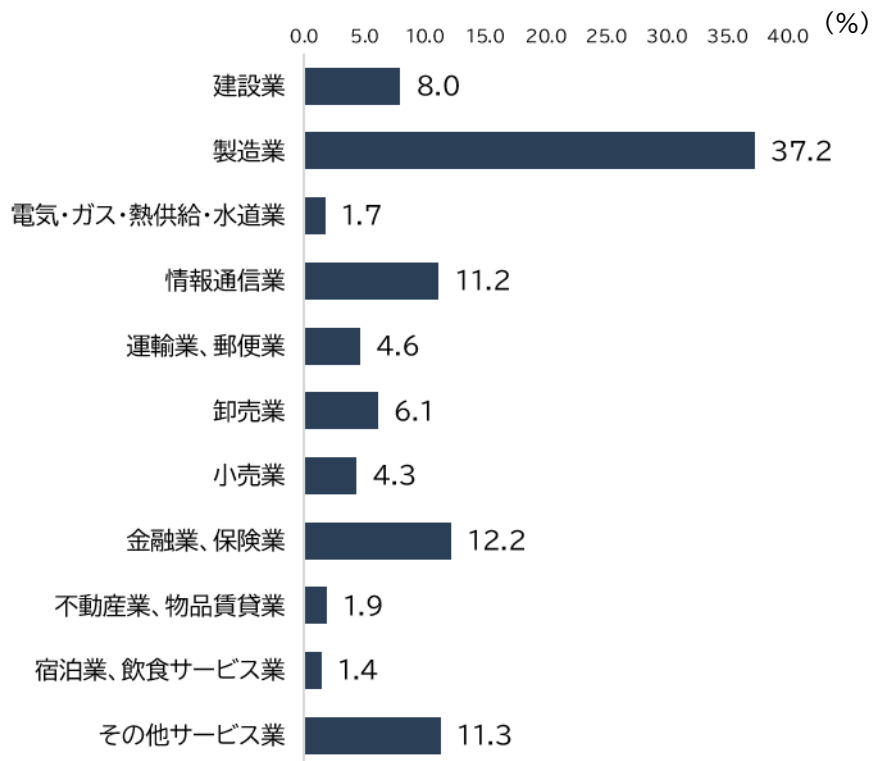


企業規模



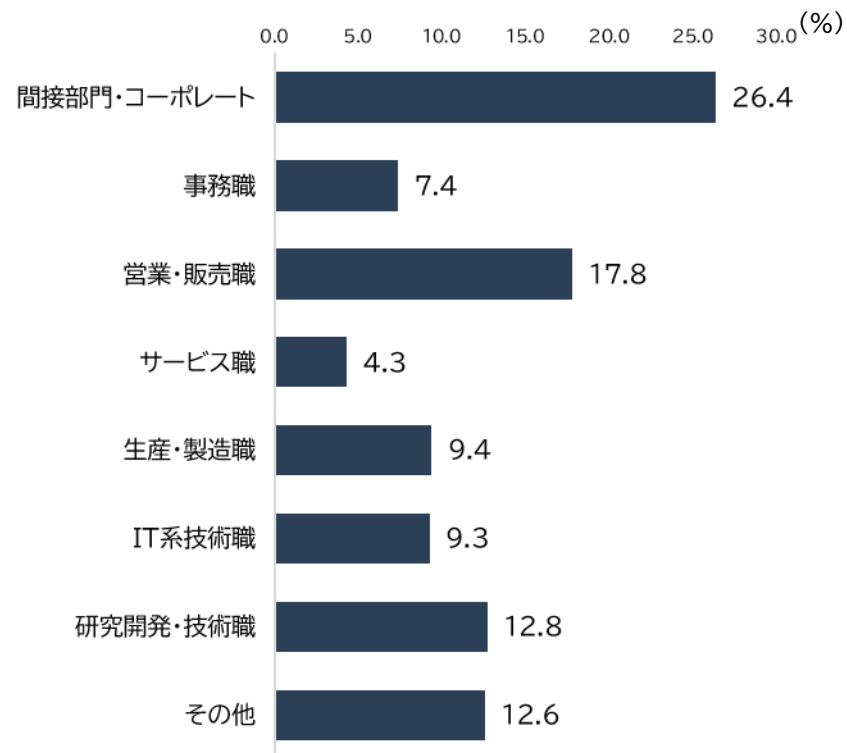
Appendix 回答者属性（元管理職）

業種



元管理職 n=690

職種(大分類)



※実際には35項目で聴取
元管理職 n=690

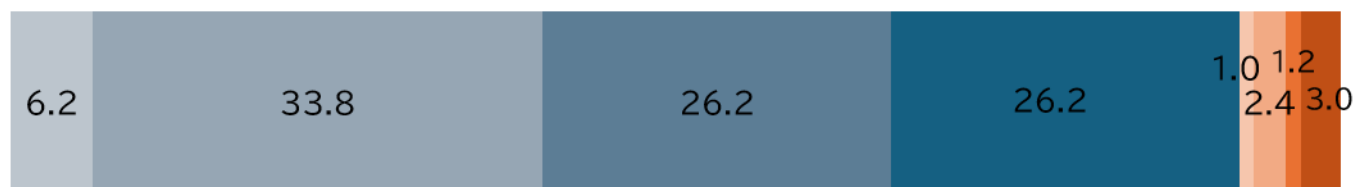
Appendix

回答者属性（現管理職）

性年代

■男性 30代 ■男性 40代 ■男性 50代前半 ■男性 50代後半 ■女性 30代 ■女性 40代 ■女性 50代前半 ■女性 50代後半

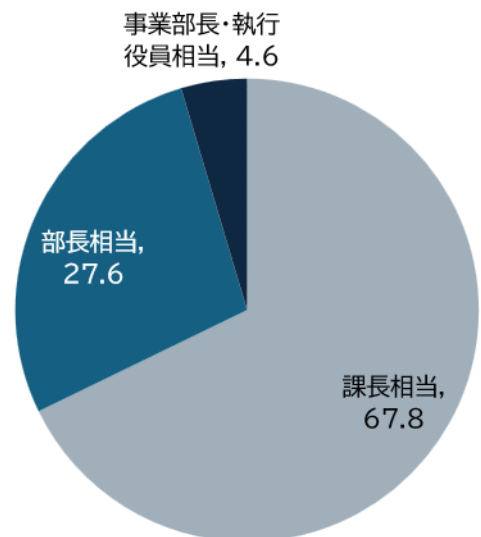
0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0 80.0 90.0 100.0 (%)



現管理職 n=500

職位

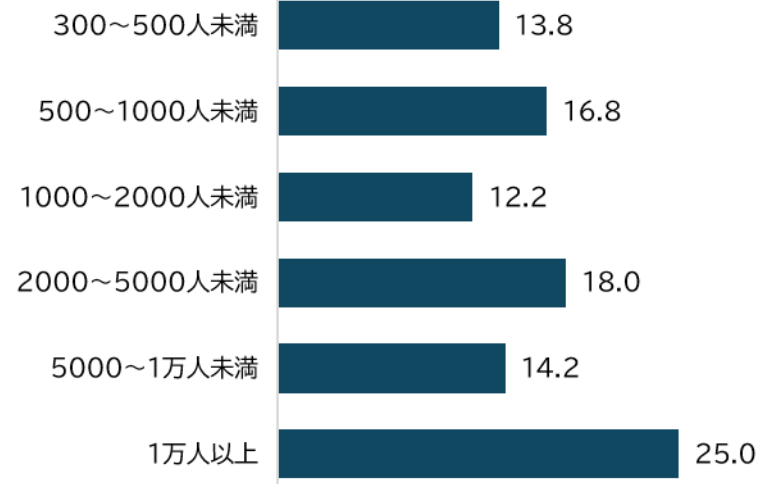
(%)



現管理職 n=500

企業規模

0.0 5.0 10.0 15.0 20.0 25.0 30.0 (%)



現管理職 n=500