

7 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活(キャリア)を考えるための支援策」

(1) 45歳以上の正社員に対する自己啓発促進のための支援方法

45歳以上の正社員に対する自己啓発促進のための支援を「行っている」企業が47.1%で「行っていない」企業は52.4%であり、支援を行っていない企業が上回っている。「行っている企業」の支援策は「公的資格取得への援助」が26.4%で最も多く、次いで、「通信教育に対する経費援助」(15.8%)、「社外のコース・講座の紹介・あっせん」(14.4%)、「専門知識・技術についての情報提供」(12.7%)、「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」(12.3%)がこれに続いている(図表32)。

こうした自己啓発促進のための支援方法は従業員規模と中高年比率で特徴がみられ、規模が大きい企業ほど、あるいは、中高年比率が高い企業ほど、45歳以上の正社員に対する自己啓発促進のための支援を「行っている」企業が多くなっている。また、支援策の内容について、第1に、従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど、「通信教育に対する経費援助」を実施している企業が多くなっている。第2に、中高年比率が高い企業ほど、「公的資格取得への援助」を実施している企業が多くなっている。また、「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」、「専門知識・技術についての情報提供」、「社外のコース・講座の紹介・あっせん」及び「通信教育に対する経費援助」など幅広く支援を行っている。これに対して、自己責任によるキャリア開発(「調整型のキャリア開発」)を採用している企業ほど、「とくにしていない」企業が多くなっている。

図表32 45歳以上の正社員に対する自己啓発促進のための支援方法(複数回答)

(単位:%)

| | | 調査数 | 自己啓発への動機付けについて管理者を指導 | 推薦図書リストの作成・配布 | 専門知識・技術についての情報提供 | 社外のコース・講座の紹介・あっせん | 経費援助 | 自主的研究会に対する経費援助 | 通信教育に対する経費援助 | 公的資格取得への援助 | 在宅研修の導入 | 異業種交流の奨励・費用援助 | その他 | とくにしていない | 無回答 |
|--------------|--------------------------|------|----------------------|---------------|------------------|-------------------|------|----------------|--------------|------------|---------|---------------|------|----------|-----|
| 全体 | | 3355 | 12.3 | 2.2 | 12.7 | 14.4 | 3.5 | 15.8 | 26.4 | 0.4 | 2.6 | 2.5 | 52.4 | 0.5 | |
| 規模別 | 100人以下 | 380 | 13.2 | 3.2 | 11.6 | 12.6 | 3.4 | 11.3 | 21.6 | 0.3 | 2.6 | 1.8 | 56.3 | 0.5 | |
| | 101～300人 | 2268 | 11.9 | 2.0 | 13.3 | 14.9 | 3.2 | 13.4 | 26.5 | 0.4 | 2.4 | 1.9 | 53.7 | 0.5 | |
| | 301人以上 | 698 | 13.0 | 2.3 | 11.6 | 13.9 | 4.7 | 26.1 | 28.8 | 0.1 | 3.2 | 4.6 | 46.3 | 0.4 | |
| 中高年比率別 | 30%未満 | 1156 | 12.3 | 2.2 | 11.9 | 13.8 | 3.2 | 13.1 | 22.9 | 0.3 | 2.7 | 2.2 | 56.2 | 0.8 | |
| | 30%以上50%未満 | 1475 | 11.7 | 2.2 | 12.6 | 14.6 | 3.4 | 18.0 | 27.0 | 0.5 | 2.5 | 2.6 | 51.5 | 0.3 | |
| | 50%以上 | 540 | 13.7 | 2.2 | 14.6 | 15.9 | 4.8 | 17.4 | 33.0 | 0.2 | 2.8 | 2.2 | 45.9 | 0.2 | |
| 人材育成責任主体の方針別 | 会社主導によるキャリア開発 | 330 | 17.6 | 2.1 | 17.0 | 17.6 | 7.3 | 17.6 | 30.0 | 0.9 | 3.3 | 2.7 | 45.2 | 0.9 | |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 1724 | 13.4 | 2.4 | 14.0 | 16.4 | 3.4 | 18.5 | 29.8 | 0.4 | 3.1 | 2.8 | 47.2 | 0.6 | |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 1136 | 9.9 | 2.0 | 10.5 | 11.6 | 2.7 | 12.1 | 22.1 | 0.2 | 1.8 | 2.0 | 59.8 | 0.2 | |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 150 | 6.7 | 2.0 | 7.3 | 7.3 | 3.3 | 11.3 | 14.0 | 0.0 | 2.0 | 2.0 | 70.0 | 0.0 | |

(2) 45歳以上の正社員に対する教育訓練に関する課題

45歳以上の正社員に対する教育訓練に関する課題は「とくにない」企業が18.0%に過ぎず、8割強の企業が教育訓練に関して何らかの課題がある。その課題は「本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」(36.6%)、「能力レベルをそろえるのが難しい」(35.5%)、「個人差が大きく集合研修はなじまない」(34.8%)の3つである(図表33)。こうした45歳以上の正社員に対する教育訓練に関する課題は従業員規模で特徴が見られ、第1に、規模に関わらず、教育訓練に関して何らかの課題がある企業の比率は変わらない。第2に、従業員規模が小さい企業ほど、「人数が少ないので、教育のスケールメリットが出ず、効果が上がらない」を課題として挙げる企業が多くなっている。

図表33 45歳以上の正社員に対する教育訓練に関する課題(複数回答)

(単位:%)

| | 調査数 | 個人差が大きく集合研修はなじまない | 教育訓練を行っても就ける仕事がない | 本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある | 能力レベルをそろえるのが難しい | 人数が少ないので、教育のスケールメリットが出ず、効果が上がらない | 職場の管理職が「45歳以上の部下(正社員)」を上手く指導することができていない | その他 | とくにない | 無回答 | |
|--------|------------|-------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------------|---|------|-------|------|-----|
| 全体 | 3355 | 34.8 | 7.2 | 36.6 | 35.5 | 10.5 | 20.0 | 4.3 | 18.0 | 0.7 | |
| 規模別 | 100人以下 | 380 | 32.1 | 10.0 | 34.7 | 34.2 | 19.5 | 17.4 | 4.2 | 17.6 | 0.5 |
| | 101～300人 | 2268 | 35.6 | 7.1 | 37.6 | 36.1 | 10.8 | 20.5 | 4.1 | 17.9 | 0.6 |
| | 301人以上 | 698 | 34.0 | 6.0 | 34.7 | 34.5 | 4.7 | 20.1 | 4.7 | 18.3 | 1.0 |
| 中高年比率別 | 30%未満 | 1156 | 33.1 | 6.6 | 33.8 | 33.8 | 13.8 | 18.8 | 4.2 | 19.8 | 1.2 |
| | 30%以上50%未満 | 1475 | 35.7 | 7.6 | 39.3 | 36.7 | 8.5 | 20.3 | 4.3 | 17.6 | 0.5 |
| | 50%以上 | 540 | 33.9 | 7.8 | 35.2 | 34.4 | 9.6 | 21.1 | 4.1 | 17.4 | 0.0 |

(3) 45歳以上の正社員の自発的学習活動の評価

45歳以上の正社員がどの程度自発的に学習活動を行っているのかについて、管理職クラスと非管理職クラスに分けてみてみよう。図表34に示したように、管理職クラスが自発的に学習活動を「行っている」(「行っている」3.8%+「ある程度行っている」33.7%)と考えている企業は37.5%、「行っていない」(「あまり行っていない」44.1%+「行っていない」17.4%)と考えている企業は61.5%であり、「行っていない」と考えている企業が大きく上回っている。こうした45歳以上の管理職クラスの自発的学習活動の評価は「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針と関係が見られ、自己責任によるキャリア開発(「調整型のキャリア開発」)を採用している企業よりも会社主導型のキャリア開発を採用している企業で、管理職クラスが自発的学習活動を行っている企業と評価する企業が多くなっている。

つぎに、非管理職クラスについてみると、自発的に学習活動を「行っている」(「行っている」2.9%+「ある程度行っている」26.0%)と考えている企業は28.9%、「行っていない」(「あまり行っていない」49.5%+「行っていない」20.5%)と考えている企業は70.0%であり、管理職クラスと同様に「行っていない」と考えている企業が大きく上回っており、加えて、管理職クラスよりも「行っていない」が多くなっている。管理職クラスと同様に、「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、非管理職クラスが自発的学習活動を行っている企業と評価する企業が多くなっている。これは会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、非管理職クラスの自発的学習活動を評価しやすいことと関係していると推測できる。

図表 34 45歳以上の正社員の自発的学習活動の程度—管理職クラス・非管理職クラス

(単位:%)

| | | 行っている | ある程度 行っている | あまり行っ ていない | 行ってい ない | 無回答 | 合計 |
|-------------|--------------------------|-------|---------------|---------------|------------|-----|------|
| 管理職 クラス | 全体 | 3.8 | 33.7 | 44.1 | 17.4 | 1.0 | 3355 |
| | 会社主導によるキャリア開発 | 9.4 | 33.6 | 37.3 | 19.1 | 0.6 | 330 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 3.5 | 37.9 | 44.4 | 13.4 | 0.8 | 1724 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 2.9 | 28.8 | 47.2 | 20.1 | 1.1 | 1136 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 2.0 | 23.3 | 34.0 | 39.3 | 1.3 | 150 |
| 非管理職 クラス | 全体 | 2.9 | 26.0 | 49.5 | 20.5 | 1.2 | 3355 |
| | 会社主導によるキャリア開発 | 7.3 | 27.6 | 41.5 | 23.0 | 0.6 | 330 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 2.8 | 30.1 | 49.8 | 16.4 | 0.9 | 1724 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 1.8 | 20.8 | 52.6 | 23.6 | 1.2 | 1136 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 2.0 | 16.7 | 39.3 | 40.0 | 2.0 | 150 |

(4) 45歳以上の正社員の「60歳以降の職業生活(キャリア)の設計」への意識

45歳以上の正社員が「60歳以降の職業生活(キャリア)の設計」を自分自身でどの程度考えているのかについて管理職クラスと非管理職クラスに分けてみてみよう。管理職クラスについてみると、「考えている」(「考えている」6.8%+「ある程度考えている」51.4%)と思う企業は58.2%、「考えていない」(「あまり考えていない」35.1%+「考えていない」6.0%)と思う企業が41.1%であり、45歳以上の管理職クラスが「60歳以降の職業生活(キャリア)の設計について考えている」と思う企業が上回っている(図表35)。

こうした45歳以上の管理職クラスの「60歳以降の職業生活(キャリア)の設計」への意識は「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、管理職クラスが「60歳以降の職業生活(キャリア)の設計」を考えている者が多いと考えている。これは会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、キャリアの見通しが立てられやすいため、管理職クラスが将来の職業生活(キャリア)について考えることが難しくないと関係しているのではないかと推測できる。

他方、非管理職クラスは「考えている」(「考えている」3.9%+「ある程度考えている」37.7%)と思う企業は41.6%、「考えていない」(「あまり考えていない」48.9%+「考えていない」8.6%)と思う企業が57.5%であり、管理職とは対照的に、非管理職クラスが「60歳以降の職業生活(キャリア)の設計について考えていない」と思う企業が上回っている。管理職クラスと同様に、「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針と関係が見られ、自己責任によるキャリア開発(「調整型のキャリア開発」)を採用している企業よりも会社主導型のキャリア開発を採用している企業で、「60歳以降の職業生活(キャリア)の設計」を考えている者が多いと考えている。

図表 35 45 歳以上の正社員の「60 歳以降の職業生活（キャリア）の設計」への意識
—管理職クラス・非管理職クラス

(単位:%)

| | | 考えている | ある程度 考えている | あまり考え ていない | 考えて いない | 無回答 | 合計 |
|-------------|--------------------------|-------|---------------|---------------|------------|-----|------|
| 管理職 クラス | 全体 | 6.8 | 51.4 | 35.1 | 6.0 | 0.8 | 3355 |
| | 会社主導によるキャリア開発 | 11.5 | 48.8 | 30.3 | 8.5 | 0.9 | 330 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 6.5 | 54.9 | 33.8 | 4.2 | 0.6 | 1724 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 5.6 | 48.4 | 38.6 | 6.6 | 0.8 | 1136 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 8.0 | 38.0 | 36.0 | 16.7 | 1.3 | 150 |
| 非管理職 クラス | 全体 | 3.9 | 37.7 | 48.9 | 8.6 | 0.8 | 3355 |
| | 会社主導によるキャリア開発 | 8.2 | 34.8 | 43.9 | 12.1 | 0.9 | 330 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 3.2 | 42.1 | 47.8 | 6.4 | 0.5 | 1724 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 3.8 | 33.1 | 52.7 | 9.3 | 1.1 | 1136 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 4.0 | 28.7 | 44.0 | 22.0 | 1.3 | 150 |

(5) 45 歳以上の正社員に対して「60 歳以降の職業生活（キャリア）」を考慮してもらう場

45 歳以上の正社員に対して「60 歳以降の職業生活（キャリア）」を考慮してもらう場としては、「上司との面談」（42.3%）を最も重視しており、「人事部門の担当者との面談」（16.0%）、「経営者層（役員を含む）との面談」（12.1%）がそれに次いでいる。このような人事評価等に関連する場が中心であるが、「階層別研修」（13.0%）、「教育訓練機会の情報提供を通して」（7.6%）も一部活用されている。また、考慮してもらう「場」がない企業も 40.3% 存在している（図表 36）。

こうした「60 歳以降の職業生活（キャリア）」を考慮してもらう場は従業員規模と関係が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、「上司との面談」及び「階層別研修」、これに対して、従業員規模が小さい企業ほど、「経営者層（役員を含む）との面談」、が多くなっている。さらに、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、「人事部門の担当者との面談」及び「教育訓練機会の情報提供を通して」、「階層別研修」など幅広く考慮してもらう場を提供している。これに対して、自己責任によるキャリア開発（「調整型のキャリア開発」）を採用している企業ほど、「とくになし」が多くなっており、従業員任せの状況にあることがわかる。

図表 36 45 歳以上の正社員に対して「60 歳以降の職業生活（キャリア）」を考慮してもらう場（複数回答）

(単位:%)

| | | 調査数 | 上司との面談 | 人事部門の担当者との面談 | 経営者層（役員を含む）との面談 | 教育訓練機会の情報提供を通して | リフレッシュ休暇 | 階層別研修 | 職能別研修（専門能力をリフレッシュする目的を含む） | 目的・課題（ITスキルの習得など）別研修 | その他 | とくになし | 無回答 |
|----------------------|--------------------------|------|--------|--------------|-----------------|-----------------|----------|-------|---------------------------|----------------------|-----|-------|-----|
| 全体 | | 3350 | 42.3 | 16.0 | 12.1 | 7.6 | 4.4 | 13.0 | 3.7 | 4.1 | 0.7 | 40.3 | 0.6 |
| 規模別 | 100 人以下 | 380 | 40.5 | 17.6 | 18.2 | 3.7 | 3.2 | 7.4 | 2.9 | 3.4 | 0.8 | 41.8 | 1.1 |
| | 101～300 人 | 2268 | 41.4 | 16.6 | 13.1 | 7.6 | 3.8 | 10.8 | 3.7 | 3.5 | 0.5 | 42.3 | 0.5 |
| | 301 人以上 | 698 | 46.6 | 12.8 | 5.6 | 9.7 | 7.0 | 23.1 | 4.4 | 6.6 | 1.1 | 33.2 | 0.6 |
| 人材育成 責任主体 の方針別 | 会社主導によるキャリア開発 | 330 | 43.9 | 17.0 | 12.7 | 11.5 | 5.5 | 20.3 | 5.5 | 3.3 | 0.6 | 37.3 | 0.0 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 1724 | 45.9 | 16.6 | 12.1 | 8.6 | 5.1 | 15.7 | 4.4 | 5.3 | 0.9 | 35.6 | 0.6 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 1136 | 38.0 | 15.2 | 12.1 | 5.6 | 3.5 | 7.8 | 2.5 | 2.6 | 0.5 | 46.2 | 0.5 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 150 | 31.3 | 10.0 | 10.7 | 3.3 | 0.7 | 4.7 | 0.7 | 3.3 | 0.0 | 58.0 | 0.7 |

(6) 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修の有無

45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修を実施している企業は10.4%、「実施していない」企業は89.2%である。実施している企業で、どのような研修で実施しているのかについてみると、「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」企業は2.6%に過ぎず、多くは「「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している(7.8%)」(図表37)。また、実施した回数は平均すると1.92回になる。

こうした45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修の有無は従業員規模と定年制により特徴が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、あるいは、定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業ほど、「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修を実施しており、とくに、「「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している」企業が多くなっている。さらに、「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針と関係が見られ、自己責任によるキャリア開発(「調整型のキャリア開発」)を採用している企業よりも会社主導型のキャリア開発を採用している企業で、「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修を実施している企業が多くなっている。

図表37 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修の有無

(単位:%)

| | | 調査数 | 実施している | 「キャリア開発」等の独立した研修として実施している | 「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している | 実施していない | 無回答 |
|--------------|--------------------------|------|--------|---------------------------|--|---------|-----|
| 全体 | | 3350 | 10.4 | 2.6 | 7.8 | 89.2 | 0.4 |
| 規模別 | 100人以下 | 380 | 4.2 | 1.6 | 2.6 | 94.7 | 1.1 |
| | 101～300人 | 2268 | 6.7 | 1.5 | 5.2 | 92.9 | 0.4 |
| | 301人以上 | 698 | 25.5 | 6.6 | 18.9 | 74.2 | 0.3 |
| 定年制別 | 65歳以上の定年 | 376 | 6.2 | 2.7 | 3.5 | 93.1 | 0.8 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 | 506 | 8.1 | 1.6 | 6.5 | 90.9 | 1.0 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで | 2420 | 11.5 | 2.7 | 8.8 | 88.3 | 0.2 |
| 人材育成責任主体の方針別 | 会社主導によるキャリア開発 | 330 | 12.7 | 3.6 | 9.1 | 87.3 | 0.0 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 1724 | 12.9 | 3.0 | 9.9 | 86.8 | 0.3 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 1136 | 6.9 | 1.9 | 4.9 | 92.6 | 0.5 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 150 | 4.0 | 1.3 | 2.7 | 95.3 | 0.7 |

(7) 「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修の対象者と研修時間

「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修の対象者の年齢は「55～60歳未満」が62.4%で最も多く、次いで、「50～55歳未満」（50.3%）、「46～50歳未満」（20.7%）、「45歳」（15.5%）がこれに続いている（図表38）。こうした「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修の対象者は中高年比率と関係が見られ、中高年比率が高い企業ほど、対象者の年齢が低くなっている。

また、「60歳以降の職業生活（キャリア）」について考える内容に係る研修時間は「8時間未満」が73.0%を占め多く、その中でも「6時間以上8時間未満」（19.5%）、「1時間以上2時間未満」（16.1%）、が多くを占めており、平均すると6.19時間になる。

図表38 「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修の対象者（複数回答）

(単位：%)

| | | 調査数 | 45歳 | 46～50歳未満 | 50～55歳未満 | 55～60歳未満 | 無回答 |
|-----------|---------------------|-----|------|----------|----------|----------|-----|
| 全体 | | 348 | 15.5 | 20.7 | 50.3 | 62.4 | 2.0 |
| 定年制の導入状況別 | 65歳以上の定年 | 23 | 12.0 | 19.3 | 49.4 | 61.4 | 2.4 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 | 41 | 15.4 | 19.7 | 51.1 | 62.2 | 2.1 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで | 279 | 21.9 | 26.6 | 53.1 | 62.5 | 1.6 |

(注) 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活」のための研修を実施している企業の回答

(8) 「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修内容

「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修内容に関して、管理職クラスと非管理職クラスとで研修内容を分けているのであろうか。「すべての内容について分けている」は8.9%、「一部の内容について分けている」は13.5%であり、「管理職クラスと非管理職クラスを分けている」企業は22.4%、「すべての内容について分けていない」企業が74.7%であり、「分けていない」企業が多くなっている（図表39）。

こうした「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修内容は定年制と関係が見られ、「65歳以上の定年」の企業ほど、「すべての内容について分けている」及び「一部の内容について分けている」、これに対して、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業ほど、「すべての内容について分けていない」、企業は多くなっている。「65歳以上の定年」の企業では多くの従業員が現在就いていた役職で65歳まで仕事を行っている企業が多いため研修内容を分けている必要があると考えられる。これに対して、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業では定年が60歳で、雇用形態も非正社員で、60歳以降については就いていた役職を降りることが一般的であるため研修内容を分ける必要はないとの認識をもつものと考えられる。

図表 39 「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修内容

(単位:%)

| | | 調査数 | すべての内容について分けている | 一部の内容について分けている | すべての内容について分けていない | 無回答 |
|-----------|---------------------|-----|-----------------|----------------|------------------|-----|
| 全体 | | 348 | 8.9 | 13.5 | 74.7 | 2.9 |
| 定年制の導入状況別 | 65歳以上の定年 | 23 | 17.4 | 17.4 | 60.9 | 4.3 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 | 41 | 14.6 | 12.2 | 65.9 | 7.3 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで | 279 | 7.5 | 12.9 | 77.8 | 1.8 |

(注) 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修を実施している企業の回答

(9) 今後の「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える研修内容の方針・研修時間の方針

今後の「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える研修内容を「変更する予定」(「大幅に変更する予定」4.0%+「多少変更する予定」27.9%)の企業は31.9%、「現状維持」は65.2%であり、「現状維持」が多くなっている(図表40)。こうした今後の「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える研修内容の方針は定年制と関係が見られ、「65歳以上の定年」の企業ほど、「研修内容を変更する予定」(43.4%)(「大幅に変更する予定」21.7%+「多少変更する予定」21.7%)の企業が多くなっている。これは「65歳以上の定年」の企業は65歳まで従業員の戦力化を図りたいと考えており、それに沿った研修内容に変更したいと考えているからである。

つぎに、「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える部分の研修時間については、今後、どのような方針を持っているのかをみると、「増やす予定」(「増やす予定」4.0%+「やや増やす予定」15.2%)は19.2%、「現状維持」は77.0%、「減らす予定」(「やや減らす予定」0.3%+「減らす予定」0.6%)は0.9%であり、研修時間に関しては「現状維持」が多くなっている。こうした今後の「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える研修時間の方針は定年制と関係が見られ、定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上企業で、「研修時間を増やす予定」(29.3%)(「増やす予定」4.9%+「やや増やす予定」24.4%)の企業が多くなっている。

図表 40 今後の「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える研修内容・研修時間の方針

(単位:%)

| | | 調査数 | 研修内容 | | | | 研修時間 | | | | | |
|-----------|---------------------|-----|-----------|----------|------|-----|-------|---------|------|---------|-------|-----|
| | | | 大幅に変更する予定 | 多少変更する予定 | 現状維持 | 無回答 | 増やす予定 | やや増やす予定 | 現状維持 | やや減らす予定 | 減らす予定 | 無回答 |
| 全体 | | 348 | 4.0 | 27.9 | 65.2 | 2.9 | 4.0 | 15.2 | 77.0 | 0.3 | 0.6 | 2.9 |
| 定年制の導入状況別 | 65歳以上の定年 | 23 | 21.7 | 21.7 | 52.2 | 4.3 | 8.7 | 8.7 | 69.6 | 0.0 | 4.3 | 8.7 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 | 41 | 4.9 | 34.1 | 53.7 | 7.3 | 4.9 | 24.4 | 63.4 | 0.0 | 0.0 | 7.3 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで | 279 | 2.5 | 28.0 | 68.1 | 1.4 | 3.6 | 14.0 | 80.3 | 0.4 | 0.4 | 1.4 |

(注) 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修を実施している企業の回答

(10) 今後の研修対象者の年齢の方針

今後の研修対象者の年齢の方針は「年齢を低くしたい」（「大幅に年齢を低くしたい」2.6%+「少し年齢を低くしたい」18.4%）は21.0%、「現状維持」は73.0%、「年齢を高くしたい」（「少し年齢を高くしたい」2.9%+「大幅に高くしたい」0.3%）は3.2%であり、研修対象者の年齢については「現状維持」が多くなっている（図表41）。こうした今後の研修対象者の年齢の方針は定年制と関係が見られ、「65歳以上の定年」の企業ほど、研修対象者の年齢を低くしたいと考えている企業が多くなっている。これは「65歳以上の定年」の企業は65歳まで従業員の戦力化を図りたいと考えており、そのためには若い年齢から、意識改革などを行う研修が必要であると考えていると推測される。

図表 41 今後の研修対象者の年齢の方針

| | | 調査数 | 大幅に年齢を低くしたい | 少し年齢を低くしたい | 現状維持 | 少し年齢を高くしたい | 大幅に高くしたい | 無回答 |
|-----------|---------------------|-----|-------------|------------|------|------------|----------|-----|
| 全体 | | 348 | 2.6 | 18.4 | 73.0 | 2.9 | 0.3 | 2.9 |
| 定年制の導入状況別 | 65歳以上の定年 | 23 | 17.4 | 17.4 | 56.5 | 0.0 | 4.3 | 4.3 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 | 41 | 2.4 | 24.4 | 58.5 | 4.9 | 0.0 | 9.8 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで | 279 | 1.4 | 17.9 | 76.3 | 2.9 | 0.0 | 1.4 |

(注) 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活（キャリア）」のための研修を実施している企業の回答

(11) 45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修の必要性

45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修の必要性についてみると、「必要である」（10.9%）あるいは「ある程度必要である」（53.5%）からわかるように、6割強の企業は「必要である」と考えている（図表42）。

こうした「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修の必要性は、第1に、定年制と関係が見られ、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業ほど、「45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修」の必要性を強く認識している企業が多くなる。第2に、従業員規模とも関係が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、「45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修」の必要性を強く認識している。それは従業員規模が大きい企業ほど、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の定年制を採用している企業が多いからである。第3に、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、自己責任によるキャリア開発（調整型のキャリア開発）を採用している企業よりも会社主導型のキャリア開発を採用している企業で、「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修が必要であると考えている企業が多くなっている。これは自己責任によるキャリア開発（調整型のキャリア開発）を採用している企業よりも会社主導型のキャリア開発を採用している企業で、「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修を実施している企業が多くなっていることと関係があると推測することができる。第4に、「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修の導入状況別にみると、現在、導入している企業ほど、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修が必要であると考えている企業が多くなっており、その比率は9割を超えている。また、「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える研修を導入していない企業であっても、6割強の企業が必要であると考えている。

図表 42 45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える研修の必要性

(単位:%)

| | | 調査数 | 必要である | ある程度必要である | あまり必要でない | 必要でない | 無回答 |
|--------------------------------|------------------------------------|------|-------|-----------|----------|-------|-----|
| 全体 | | 3355 | 10.9 | 53.5 | 29.8 | 5.1 | 0.7 |
| 規模別 | 100人以下 | 380 | 7.4 | 48.2 | 33.9 | 9.5 | 1.1 |
| | 101～300人 | 2268 | 8.7 | 53.5 | 32.1 | 5.0 | 0.7 |
| | 301人以上 | 698 | 20.1 | 55.9 | 20.3 | 3.2 | 0.6 |
| 定年制別 | 65歳以上の定年 | 376 | 8.5 | 43.6 | 36.2 | 10.6 | 1.1 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 | 506 | 9.3 | 51.8 | 31.8 | 6.3 | 0.8 |
| | 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで | 2420 | 11.7 | 55.4 | 28.4 | 3.9 | 0.6 |
| 人材育成責任主体の方針別 | 会社主導によるキャリア開発 | 330 | 13.0 | 51.5 | 30.0 | 4.8 | 0.6 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 1724 | 12.0 | 57.1 | 26.6 | 3.5 | 0.8 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 1136 | 8.8 | 49.9 | 34.2 | 6.5 | 0.5 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 150 | 9.3 | 43.3 | 32.0 | 14.0 | 1.3 |
| 「60歳以降の職業生活(キャリア)」のための研修の導入状況別 | 「キャリア開発」等の独立した研修として実施している | 87 | 49.4 | 48.3 | 1.1 | 1.1 | 0.0 |
| | 「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施 | 261 | 38.3 | 55.9 | 4.6 | 0.8 | 0.4 |
| | 実施していない | 2993 | 7.4 | 53.6 | 32.9 | 5.6 | 0.5 |

(12) 45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」の実施状況

45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」についてみると、「できている」(1.1%)、「ある程度できている」(12.6%)からわかるように、体制整備が十分にできていないというのが現状に対する企業の自己評価である(図表43)。こうした「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」の実施状況は「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」ができていると考えている企業が多くなっているが、体制整備ができている企業は2割弱に留まり、自己責任によるキャリア開発(「調整型のキャリア開発」)を採用している企業との差は大きくはない。

図表 43 「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」の実施状況

(単位:%)

| | | 調査数 | できている | ある程度できている | あまりできていない | できていない | 無回答 |
|--------------|--------------------------|------|-------|-----------|-----------|--------|-----|
| 全体 | | 3355 | 1.1 | 12.6 | 35.8 | 49.8 | 0.7 |
| 人材育成責任主体の方針別 | 会社主導によるキャリア開発 | 330 | 2.7 | 15.5 | 34.8 | 47.0 | 0.0 |
| | どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 1724 | 1.2 | 15.3 | 37.4 | 45.4 | 0.8 |
| | どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 1136 | 0.7 | 8.4 | 35.7 | 54.8 | 0.5 |
| | 自己責任によるキャリア開発 | 150 | 0.0 | 7.3 | 22.0 | 69.3 | 1.3 |

(13) 「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」の担い手—現在と今後

現在、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」を実施している企業では、誰がその主要な担い手になっているのか。現状は、「上司」（58.8%）と「人事部門」（54.5%）であり、「経営者層（役員を含む）」（32.3%）がそれを補佐するという組み合わせである。それに比べて、「労働組合」（6.5%）、「社外の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」（6.6%）、「社内の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」（2.7%）はあまり相談やアドバイス機能を果たしていると言えない（図表44）。

つぎに、これからの職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの担い手についてみると、これまでの担い手である「上司」及び「人事部門」に加え、企業は新しい担い手を追加したいと考えている。「上司」及び「人事部門」が担ってきた相談アドバイス機能だけでは限界があるので、それに加え、「社外の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」（「今後」の比率－「現在」の比率：13.4%）あるいは「社内の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家」（同 11.3%）といった職場外の専門組織、専門家に多くを期待している。

図表44 60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの担い手（複数回答）（N=1,661社）

(単位：%)

| | 経営者層 (役員を含む) | 上司 | 先輩 | 同僚 | 人事部門 | 社内 の職業生活 (キャリア) の相談等 を行う 専門家 | 労働 組合 | 社外 の職業生活 (キャリア) の相談等 を行う 専門家 | その他 | 無 回答 |
|-------|-----------------|------|------|------|------|---|----------|---|-----|---------|
| 現在 | 32.3 | 58.8 | 19.6 | 13.1 | 54.5 | 2.7 | 6.5 | 6.6 | 0.7 | 5.7 |
| 今後 | 33.4 | 59.7 | 17.2 | 11.0 | 62.3 | 14.0 | 8.2 | 20.0 | 0.8 | 7.6 |
| 今後－現在 | 1.1 | 0.9 | -2.4 | -2.1 | 7.8 | 11.3 | 1.7 | 13.4 | 0.1 | 1.9 |

(注) 現在、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」を実施している企業の回答

(14) 企業の「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」の強化策

このように45歳以上の正社員を対象にした「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」機能を積極的に展開している企業は、従業員の「持っている能力」(「従業員の能力の把握」40.8%)と「持ちたい能力」(「従業員のキャリア希望の把握」48.4%)、会社が「求める能力」(「会社が必要としている能力の把握」42.9%)の明確化がもっとも重要な強化策と考え、その基盤の上に「専門家の養成」(15.8%)、「教育訓練プログラムの情報提供」(「社内の教育訓練に関する情報提供」14.6%、「社外の教育訓練に関する情報提供」20.5%)、従業員の市場価値に関わる情報の入手(「従業員の能力の社会的評価の把握」14.8%、「社外で必要とされている能力の把握」10.2%)が必要となると考えている(図表45)。

こうした「60歳以降の職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」の強化策は、第1に、定年制と関係が見られ、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業ほど、「従業員のキャリア希望の把握」を強化策として重視している。第2に、従業員規模とも関係が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、「従業員のキャリア希望の把握」を強化策として重視している。それは従業員規模が大きい企業ほど、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の定年制を採用している企業が多いからである。さらに、従業員規模が大きい企業ほど、強化策が多岐に渡り、「従業員の能力の把握」、「社外で必要とされている能力の把握」、「社内の教育訓練に関する情報提供」及び「専門家の養成」を強化策として重視している。第3に、「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針別にみると、方針に関わらず、「従業員のキャリア希望の把握」、「従業員の能力の把握」及び「会社が必要としている能力の把握」については、強化策として指摘する企業の比率はほぼ同じである。

図表45 企業の「職業生活(キャリア)の相談やアドバイス」の強化策(複数回答)

(単位:%)

| | 調査数 | 専門家の養成 | 従業員のキャリア希望の把握 | 従業員の能力の把握 | 会社が必要としている能力の把握 | 社外で必要とされている能力の把握 | 社内の教育訓練に関する情報提供 | 社外の教育訓練に関する情報提供 | 従業員の能力の社会的評価の把握 | その他 | とくに必要なし | 無回答 |
|--------------------------|------|--------|---------------|-----------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----|---------|-----|
| 全体 | 3355 | 15.8 | 48.4 | 40.8 | 42.9 | 10.2 | 14.6 | 20.5 | 14.8 | 1.1 | 15.0 | 2.2 |
| 規模別 | | | | | | | | | | | | |
| 100人以下 | 380 | 10.8 | 41.6 | 38.9 | 41.1 | 8.4 | 11.8 | 20.5 | 13.4 | 1.3 | 19.2 | 1.8 |
| 101～300人 | 2268 | 15.3 | 47.5 | 40.3 | 43.5 | 9.8 | 14.1 | 20.3 | 14.8 | 1.2 | 15.2 | 2.1 |
| 301人以上 | 698 | 19.9 | 55.4 | 43.7 | 41.8 | 12.2 | 17.9 | 21.1 | 15.3 | 0.7 | 12.2 | 2.4 |
| 定年制別 | | | | | | | | | | | | |
| 65歳以上の定年 | 376 | 14.6 | 39.1 | 40.4 | 44.1 | 8.2 | 13.6 | 17.6 | 12.8 | 1.3 | 20.2 | 4.0 |
| 定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 | 506 | 12.8 | 47.2 | 43.5 | 46.0 | 6.9 | 12.6 | 16.6 | 12.8 | 0.6 | 16.4 | 1.8 |
| 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで | 2420 | 16.7 | 50.4 | 40.6 | 42.1 | 11.2 | 15.3 | 21.8 | 15.6 | 1.2 | 13.8 | 1.8 |
| 人材育成責任主体の方針別 | | | | | | | | | | | | |
| 会社主導によるキャリア開発 | 330 | 17.6 | 48.8 | 38.8 | 45.8 | 8.8 | 14.5 | 21.2 | 13.9 | 0.3 | 16.4 | 2.7 |
| どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い | 1724 | 16.6 | 50.8 | 42.5 | 42.9 | 10.0 | 16.2 | 20.9 | 13.7 | 0.9 | 12.5 | 2.0 |
| どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い | 1136 | 14.4 | 46.0 | 39.3 | 42.6 | 10.7 | 12.7 | 20.0 | 16.1 | 1.3 | 17.0 | 2.3 |
| 自己責任によるキャリア開発 | 150 | 13.3 | 41.3 | 40.7 | 39.3 | 12.0 | 12.7 | 17.3 | 19.3 | 3.3 | 24.7 | 1.3 |