

第3章 企業・従業員からみた45歳以上の正社員を対象とした 「60歳以降の職業生活」を考えるための支援策

1節 企業からみた45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活」を考えるための支援策

1. 従業員個人による「60歳以降の職業生活」設計の必要性

企業は従業員（45歳以上の正社員）個人に対して「60歳以降の職業生活」設計の自己責任化を強く求めており、「60歳以降の職業生活をこれまで以上に自分自身で考えてほしい」ことについて、「そう思う」（46.8%）、「ややそう思う」（42.7%）とした企業は9割弱に達している。こうした傾向を60歳代前半層の活用の雇用形態別（59歳まで自社で雇用していた正社員を60歳以降も引き続き直接雇用する場合、60歳代前半層の主な雇用形態が「正社員」または「非正社員」のどちらかで分類）にみると、60歳時点を契機として、雇用形態が変わり、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、従業員に自己責任化を強く求める企業が多くなる。

2. 「60歳以降の職業生活」設計に対する支援体制

「60歳以降の職業生活」設計に対する支援体制は「上司との面談」（41.3%）を最も重視しており、「自己申告制度」（26.0%）がそれに次いでいる。このような人事評価関連の場が中心であるが、「人事部門担当者との面談」（17.7%）、「ライフプラン策定のための研修」（8.9%）、「教育訓練機会の情報提供を通して」（8.5%）も一部活用されている。これを60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、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）と変わる非正社員の企業ほど、「上司との面談」及び「ライフプラン策定のための研修」を整備している企業が多くなる。

3. 「キャリアプラン研修」の必要性

「キャリアプラン策定の研修」についてみると、「必要である」（9.5%）あるいは「ある程度必要である」（54.8%）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。こうした傾向を60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、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）と変わる非正社員の企業ほど、「キャリアプラン研修」の必要性を強く認識している企業が多くなる。

4. 60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの現状

（1）職業生活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歳以降の職業生活の相談やアドバイス」についてみると、「できている」（1.8%）あるいは「ある程度できている」（19.0%）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。

（２）職業生活の相談やアドバイスの担い手

現在、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活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、「人事部門」（53.9%）と「上司」（53.7%）であり、「経営者層」（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%）、「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」（4.6%）、「60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の専門家」（1.8%）は相談やアドバイス機能を果たしていない。

（３）これからの職業生活の相談やアドバイスの担い手

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」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、「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」（「今後」の比率—「現在」の比率：13.4%）あるいは「60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の専門家」（同9.9%）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。

5. 60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの強化策

（１）企業の職業生活の相談やアドバイスの強化策

このように職業生活の相談やアドバイス機能を積極的に展開していこうとしている企業は、従業員の「持っている能力」（「従業員の能力の把握」44.4%）と「持ちたい能力」（「従業員のキャリア希望の把握」30.6%）、会社の「求める能力」（「会社が必要としている能力の把握」44.4%）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」（15.5%）、「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」11.1%）、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」16.4%、「社外で必要としている能力の把握」11.1%）が必要となるとしている。こうした傾向を60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、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）と変わる非正社員の企業ほど、「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。

（２）行政に求める職業生活の相談やアドバイスの強化策

企業が職業生活の相談やアドバイス機能強化のために行政に求める政策は、「公的機関の個人に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能の強化」（35.5%）が最も多く、それに次いで、「会社に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能強化のための資金的援助」（22.4%）、「他企業等の「60歳以降の職業生活の相談等」による先進事例に関する情報提供」（21.8%）、「従

業員の教育訓練に関する情報提供」(21.5%)がこれに続いている。こうした傾向を60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、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)と変わる非正社員の企業ほど、「60歳以降の職業生活の相談等」機能の強化」及び「他企業等の「60歳以降の職業生活の相談等」による先進事例に関する情報提供」を支援策として希望している。

2節 従業員からみた60歳以降の職業生活を考えるための会社の支援策の評価と会社・社会の支援策の必要性

1. これまでの60歳以降の職業生活を考えるための会社の支援策の評価

(1) 従業員の「60歳以降の職業生活」の設計

これまでの職業生活のなかで「60歳以降の職業生活」の設計を「考えてきた」(「考えてきた」18.3%+「ある程度考えてきた」47.8%)従業員は66.1%、「考えてこなかった」(「あまり考えてこなかった」28.7%+「考えてこなかった」4.0%)は32.7%である。

(2) 従業員の「60歳以降の職業生活」の設計を考える機会

このような従業員にとって「60歳以降の職業生活」の設計を考える主な機会は、「上司との面談」(49.6%)、「人事部門の担当者との面談」(28.4%)、「自己申告を通して」(25.1%)であり、「キャリアプラン策定のための研修」(2.7%)、「教育訓練機会の情報提供を通して」(6.5%)、「ライフプラン策定のための研修」(8.3%)といった研修関連機会の役割は限られている。

(3) 「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの現状

社内で、「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスを、これまで「受けることができた」者は6.5%、「ある程度受けることができた」(23.7%)を加え、30.2%にとどまる。

従業員にとって、これまでの社内の「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の担い手は、「上司」(44.1%)、「同僚」(34.5%)、「先輩」(27.7%)であり、「人事部門」(24.4%)や「経営者層」(23.1%)がそれを補佐するという組み合わせである。こうした傾向を継続・雇用者(現在の会社(勤務先)に60歳未満で正社員として入社(出向し転籍した場合も含む)し、引き続き60歳以降も正社員あるいは非正社員として働いている者)の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」(継続・雇用者のなかで、60歳以降は正社員として働いている者)で、「経営者層」が多く、これに対して、「継続・非正社員」(継続・雇用者のなかで、60歳以降は非正社員として働いている者)で「人事部門」が多い。

これに対して、現在の社内における「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の担い手は、「上司」(42.0%)、「同僚」(31.9%)、「先輩」(20.2%)であり、「人事部門」(22.5%)と「経営者層」(20.8%)がそれを補佐するという組み合わせであり、「先輩」の役割が低下する以外は、これまでの担い手と変わらない状況である。

2. 60歳以降の職業生活を考えるための会社・社会の支援策の必要性

(1) 「キャリアプラン策定の研修」の必要性

45歳以上の従業員を対象とした「60歳以降の職業生活について考えるための研修（キャリアプラン策定の研修）」に対するニーズが強く、75.7%（「必要である」25.8%+「ある程度必要である」49.9%）の従業員が必要性を求めている。こうした傾向を継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」ほど、「キャリアプラン策定の研修」の必要性を強く認識している。

(2) 「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のための企業の対応

「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のために、従業員が企業に期待する主要な施策は、「会社が必要としている能力」（53.7%）と「従業員の能力の把握」（51.8%）であり、「従業員のキャリア希望の把握」（28.8%）がこれに続く。また、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のために「専門家の養成」（24.9%）を求める従業員は少なくないが、それに比べると、転職等を見据えた「従業員の能力の社会的評価の把握」（21.7%）や「社外で必要とされている能力の把握」（9.5%）をあげる従業員は多くない。

(3) 「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のための行政への要望

「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のために、従業員が行政に期待する主要な施策は、「公的機関の個人に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能の強化」（33.3%）と「求人などの労働市場に関する情報提供」（29.3%）、「公的機関による「60歳以降の職業生活の相談等」を行う専門家の養成」（23.8%）であり、企業を経由せずに直接個人に行われるサービスを強く望んでいることがわかる。