

第 11 章 まとめと課題

1 節 求められる現役正社員（とくに、45 歳以上の正社員）を対象にした「知らせる」仕組み・「知る仕組み」・「相談・支援する」仕組みの整備

『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究（第一次報告書）－60 歳代前半層の人事管理の現状と課題』の「60 歳以降の従業員に関する人事管理」に関する企業アンケート調査の再分析から明らかにされたように、第一に、方針の明確化（「会社にとって高齢者が戦力であるという方針をもっている」と社員理解促進（「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」）の 2 つの施策が「現役正社員との継続性を意識した人事制度」の整備を進める効果をもっている。これに対して、高齢者雇用に対する経営者の認識（「高齢者活用が時代の要請であることを経営者が認識している」）の効果は小さい。第二に、現役正社員に 60 歳以降の職業生活を考えてもらう場（「60 歳以降の職業生活へのサポート」）を多く用意することと人事制度の整備状況との間には密接な関係がある。

60 歳代前半層を対象とした人事管理が良好な高齢者雇用パフォーマンスを上げるには、60 歳代前半層を活用するとの方針を明確にし、それを現役正社員のなかに浸透させることが重要である。これを基本にしたうえで、60 歳代前半層に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、現役正社員との人事管理上のギャップが大きいため、60 歳代前半層の活用方針を明確（活用のための推進体制を整備）にし、それを 60 歳代前半層と現役正社員に浸透させるための支援施策や「なぜ人事管理が変化するか」を 60 歳代前半層に納得してもらうための支援策を強化する必要がある。つまり、現役正社員（とくに、45 歳以上の正社員）を対象にして、「従業員に期待する役割」を「知らせる」仕組み、②「従業員の能力・意欲」を「知る」仕組み、③「従業員の働き方」を「相談・支援する」仕組み、を導入・拡充していく必要があると考えられる。

しかし、第Ⅲ部第 3 章に整理されているように、45 歳以上の正社員に対して、「60 歳以降に期待する役割」を「知らせる」仕組み、②「従業員の能力・意欲」を「知る」仕組み、③「60 歳以降の働き方を相談・支援する」仕組みが十分に機能しているとは言えない状況にある。

企業は 45 歳以上の正社員に対して、「60 歳以降に期待する役割」を「知らせる」仕組みは、「自己申告制度」を補助的な道具としながら、主に上司（「知らせる担い手」）が、仕事あるいは人事評価活動（「知らせる手段」）を通して知らせるという方式をとっており、「人事部門担当者との面談」、「ライフプラン策定のための研修」、「教育訓練機会の情報提供を通して」などの方法は一部でしか活用されていない。そのため、上司による仕事、人事評価が中心の装置であるために、提示される役割が、「いま」の職場で「いま」必要とされる期待になる可能性が高く、従業員に対して 60 歳以降に期待される役割を正確に「知らせる」ことができていない可能性が高い。そのため、企業も従業員も「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。とくに、60 歳代前半層の活用の雇用形態が非正社員である企業（現在の雇用形態が非正社員である従業員）ほど、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）と変わるため、そ

の必要性を強く認識している。

他方、従業員の能力を「知る仕組み」で企業が把握している能力（職務経歴と教育訓練歴）の主な内容は、「これまでの経験した部署・職場」、「仕事上の主な成果」、「各種公的資格の取得状況」であり、「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」や「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」などの研修経歴に関わる情報は多くなく、加えて、「各種公的資格の取得状況」については、従業員は企業よりも把握されていないと考えている者が多く、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）と変わる可能性が高いとすると、「知る」仕組みが十分に機能しているとは言えない状況にある。

最後の「60歳以降の働き方を相談・支援する」仕組みについては、現状では、「上司」依存の傾向が強く、企業では、上司に加え、「人事部門」と「経営者層」がそれを補佐していると考えているが、従業員では、「同僚」と「先輩」がそれを補佐していると考えており、「人事部門」や「経営者層」が担っていると考えている者は多く、したがって、企業も従業員も十分に整備されていないと考えている。このように仕組みが十分に整備されていないにもかかわらず、企業は45歳以上の正社員に対して、「60歳以降の職業生活」の設計の自己責任化を強く求めている。

そのため、企業は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」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」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。

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」と「持ちたい能力」（「従業員のキャリア希望の把握」）、会社の「求める能力」（「会社が必要としている能力の把握」）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」、「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」、「社外の教育訓練に関する情報提供」）、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」及び「社外で必要としている能力の把握」）が必要となるとしている。こうした企業の取り組みを従業員も支持している。

以上のようなことを実施していくために、企業が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」、「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」、「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」、「従業員の教育訓練に関する情報提供」を求めている。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。

これに対して、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」と「求人などの労働市場に関する情報提供」、「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」、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。

2節 求められる60歳代前半層を対象にした「知らせる」仕組み・「知る仕組み」・「相談・支援する」仕組みの拡充

第3章から第10章までの調査結果からは、60歳代前半層を対象にした「知らせる」仕組み・「知る仕組み」・「相談・支援する」仕組みが企業の60歳代前半層の活用のパフォーマンスと密接な関係にあるだけでなく、従業員側からみても従業員の満足度や従業員の発揮能力の向上とも密接な関係があり、こうした3つの装置を整備していくことが重要であることが明らかになった。そのため、以下では、明らかにされた3つの装置の現状と課題を整理し、まとめとしたい。

第一に、従業員に「期待する役割」を知らせる仕組みは、主に上司（知らせる担い手）が、日常の仕事や人事評価活動（知らせる手段）を通して知らせるという方式をとっており、企業、従業員ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、問題となる点は、それにもかかわらず、「知らせる仕組み」の機能強化を求める声が強いことであり、その原因としては、「従業員に期待する役割」を明確にするという点で不十分であるということと、上司（管理職）に対する従業員（60歳代前半層）を活用することを目的とした情報提供が十分でないからだと考えられる。とくに、こうした点は、企業よりも従業員で強く認識されている。さらに、従業員は企業よりも「人事部門との面接（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」や上司による「人事評価の面接で（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」が十分に活用されていないと考えており、より一層の「知らせる仕組み」の機能強化を求められている。

第二に、従業員の能力・適性を「知る仕組み」も「知らせる仕組み」と同様に、主に上司（知る担い手）が、仕事と評価（知る手段）を通して知るという方式をとっており、企業、従業員個人ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、把握された能力や適性が「本人が活用できない」ことの問題点があり、ここでも改善すべき点は少なくない。また、従業員の働き方のニーズの把握方法について、従業員は企業よりも「上司の面談」、「人事担当者との面談」と「書面等による自己申告」が十分に活用されていないと考えており、より一層の「知る仕組み」の機能強化を求められている。

最後に、「相談・支援する」仕組みについては、「知らせる仕組み」と「知る仕組み」が「上司中心」に行われていると同時に、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の働き方を相談・支援する」仕組みが十分に整備されていないため、人事担当部署などが60歳代前半層を対象にして相談・支援を行っている企業が多くないが、企業（とくに、60歳代前半層の活用の雇用形態が非正社員である企業）も従業員（とくに、現在（60歳以降）の雇用形態が非正社員である従業員）もこうした仕組みの必要性を強く認識しており、従業員は企業よりも強く必要性を訴えている。

したがって、今後は、団塊世代の定年に伴う「量的拡大」と年金支給開始年齢の引き上げに伴

う「雇用期間」の長期化が進むことを考えれば、60歳前半層の高齢者がいきいき働け、企業も彼ら（彼女ら）を有効活用するためには、こうした仕組みの導入が強く求められる。