

第12章 70歳雇用の推進に向けて

これまで明らかにしてきたように、企業の60歳代前半層の今後の活用についてみると、「改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい」とする考えが多く、6割以上を占めているが、これを60歳代前半の活用パフォーマンスの関連で確認すると以下のような特徴を抽出することができる。企業の60歳代前半層の満足度別にみると、60歳代前半層の働きぶりに満足している企業ほど、60歳代前半層を長く活用したいと考えている企業が多くなっている。したがって、70歳雇用の推進していくためには、「60歳代前半層の社員の働きぶりの満足度（以下、高齢社員に対する評価の向上」と呼ぶ）を高めることが必要であることがわかる。

では、こうした高齢社員に対する評価の向上と60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みとの関係はどのような関係にあるのかについてみると、こうした仕組みを整備することと企業の60歳代前半層の働きぶりの満足度の間には密接な関係にあることが明らかになった。したがって、70歳雇用の推進していくためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みを整備していくことが必要であることがわかる。こうしたことは60歳代前半層の雇用形態に関係なく重要なことでもある。

他方、従業員個人（60歳代前半層）の今後の働き方の方針についてみると、「64歳まで」が5割以上を占めて最も多く、これを従業員の能力発揮パフォーマンスとの関連で確認すると、以下のような2つの特徴を抽出することができる。第一に、求める役割に対する評価別にみると、会社・上司の役割に応えている者ほど、第二に、現在の仕事・働き方に対する満足度が高い者ほど、65歳以降も働き続けたいと考える従業員（60歳代前半層）が増える傾向にある。

では、こうした60歳前半層の発揮パフォーマンスと60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みとの関係はどのような関係にあるのかについてみると、こうした仕組みを整備することと「求める役割に対する評価」及び「従業員の仕事・働き方の満足度」の間には密接な関係にあることがわかる。したがって、60歳代前半層に長く働いてもらうためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みを整備していくことが必要であることがわかる。こうしたことは、企業と同様に、60歳代前半層の雇用形態に関係なく重要なことでもある。

最後に、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み・60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備している企業どのような仕組みを持っている企業であるのかについてみると以下のような2つの特徴を抽出することができる。

60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みについては、第一に、45歳以上の正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場（「60歳以降に期待する役割を知らせる仕組み」）を多く用意していることと、第二に、45歳以降の正社員に60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組み（「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」）を整備していることと、第三に、

60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備していることと、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

他方、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みについては、第一に、従業員の職務経歴や教育訓練経歴に関する情報（「従業員の能力・意欲を知る仕組み」）を多く把握していることと、第二に、45歳以降の正社員に60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの仕組み（「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」）が整備していることと、第三に、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みを整備していることと、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

したがって、70歳雇用を推進していくためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みに加え、現役正社員（とくに、45歳以降）に対する「60歳以降に期待する役割を知らせる仕組み」、現役正社員（とくに、45歳以降）の「能力・意欲を知る」仕組み、現役正社員に対する「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」を整備していくことが必要であることがわかる。