

6章 まとめと課題

1節 求められる45歳以上の社員を対象にした「意識改革」のための研修体制の整備

平成24年改正の高年齢者雇用安定法では公的年金の支給開始年齢の引き上げを受け、継続雇用制度において事業主が定める基準の撤廃により、65歳まで希望者すれば働ける仕組みを設けることが義務化され、雇用確保措置の充実を図る改正が行われた。これにより65歳までの雇用確保措置の完全義務化が図られることになった。

こうした法改正に伴い就業期間が長期化し、それに対応する形で、60歳以降の高齢者への期待役割が変化している。その変化は、「60歳以降で必要となる能力」の調査結果から明らかかなように、「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」である。こうした傾向は、60歳代前半層の雇用形態が非正社員である企業ほど、言い換えれば、雇用形態として非正社員を採っている大企業ほど、顕著に見られる傾向である。さらに、「現役世代の力になる能力」が必要であると考えている企業ほど、「専門知識・技能取得のための研修」よりも「意識改革に関する研修」（仕事の仕方や姿勢に関する研修）が重要であると考えている。その理由は、60歳以降の高齢者にとって、これまで培ってきた自ら仕事の仕方や姿勢を変えることは難しいので、それを支援するための研修体制を職場の管理職にだけに任せるとはならず、企業全体で整備することが必要であると考えている。

しかしながら、50歳代の正社員を対象にした「60歳以降の職業生活について考える研修」を「実施している」は約1割に過ぎず、「意識改革に関する研修」（仕事の仕方や姿勢に関する研修）に関して、企業は必要性を感じているが（「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施していない企業のなかで、こうした研修の必要性を感じている企業は5割強で、そのうち、「現役世代の力になる能力」が必要であると考えている企業ほど、研修の必要性を感じている企業が増える傾向にある）、現状では、「意識改革に関する研修」（仕事の仕方や姿勢に関する研修）が整備されているとは言えない状況にある。

さらに、50歳以上の正社員に対して60歳以降も働いてもらうための意識改革について、職場の管理職がどの程度役割を果たしているのかについてみると、「果たしている」が半数程度にとどまっており、そのため企業は、管理職研修のなかに「50歳以上の正社員に対して60歳以降も働いてもらうための意識改革」を管理職がサポートするような内容を管理職研修のなかに加えることの必要性を6割強の企業が考えている。くわえて、「現役世代の力になる能力」が必要であると考えている企業ほど、こうしたことの必要性を感じている企業が増える傾向にある。

今後、60歳以降の高齢者への期待役割が変化するなかで、60歳以降の高齢者が高齢期に

能力を発揮するには、中高年期（45歳以降）に高齢期に必要な職業能力を獲得し、かつ、意識面（仕事の仕方と姿勢）で適応できるように高齢期の働き方の準備を、企業と従業員の両方で整えておく必要がある。

2節 求められる早期の戦力化を進めるため企業と高齢者をつなぐ仕組みの整備

平成22年度の『雇用動向調査』（厚生労働省）を見ると、「60～64歳」の年間の移動者（再雇用も含む）は35.8万人を数えるが、そのうち、「前の会社の紹介」（「再雇用」も含む）による入職者は7.1万人に過ぎず、高齢者の多くはこれまで働いてきた企業による再雇用や再就職支援よりも、「公共職業安定所（ハローワークインターネットサービスも含む）」（8.5万人）や「その他の媒体」（7.9万人）や、「縁故」（6.4万人）、「広告媒体」（4.1万人）といった人材紹介機関や入職ルートを用いて就業機会を得ている。

以上のように多くの高齢者が外部労働市場を通じた労働移動を行っており、さらに、そのような高齢者が今後も増加することが見込まれる。年齢にかかわらず働ける社会を構築するためには、制度的に65歳までの雇用確保が実現した現在、労働移動を円滑に進めるための対策も検討しなければならない時期にあると考えられる。

さらに、採用（受け入れ）した中途採用者や出向・転籍者の早期の戦力化をはかることが必要になってくる。早期の戦力化は企業側のメリットだけでなく、中途採用者や出向・転籍者の離職防止にも大きな貢献を果たすことにつながる。そのためには、本調査で明らかにしてきた採用（受入れ）時の情報の非対称性の緩和や管理職の組織行動・組織文化の違いや職場管理者の管理行動のあり方等幅広い観点からの検討が必要である。しかしながら、最も重要なことは、企業や職場の管理職が「中途採用者や出向・転籍者に期待する役割」を知らせる仕組みと企業や職場の管理職が「中途採用者や出向・転籍の働き方の希望」を知る仕組みの構築である。

しかしながら、こうした仕組みを構築するためには、企業や職場の管理職と中途採用者や出向・転籍者の両方を知る社外の第三者からの相談・支援がかかせなく、出向・転籍者や「前の会社」からの紹介等の人的ネットワーク以外の中途採用者にとっては、受け入れた（採用された）会社で、早期の戦力になるためには、社会的に両者をつなぐ仕組みを構築することができるかが重要になってくる。既に、障害者雇用の枠組みには、ジョブコーチ支援事業にみるように、こうした企業と障害者をつなぐ仕組みが構築されており、60歳以降の高齢者についても、同様に、企業と高齢者をつなぐ仕組み（企業や職場の管理職及び高齢者に相談・支援する仕組み）が必要である。そのためには、公共職業安定所と密接な連携をはかっている高齢・障害・求職者雇用支援が認定している「高年齢者雇用アドバイザー」を企業と高齢者をつなぐ連結ピンとして活用していくことも今後の政策課題になると考えられる。