

高齢期(60歳以上)に求められる能力と 企業の中老年社員の教育訓練の特質と課題 一定年制に注目して



玉川大学経営学部教授 大木 栄一

～要旨～

高齢者雇用安定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歳以降の社員（「高齢社員」）への期待役割が変化してきている。その変化とは、「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、定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業（60歳代前半層の雇用形態は非正社員の企業が多い）ほど、「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」を挙げる企業が多くなっている。

しかしながら、45歳以降の正社員（「中老年社員」）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」企業は約1割に過ぎず、さらに、実施している企業のなかでも独立した研修として実施している企業は非常に少なく、「退職準備のための研修」のなかで実施している企業が多い。現状では、「意識改革に関する研修」が十分に整備されているとは言えない状況にあり、こうした研修を整備することが高齢社員の活用にとって今後の大きな課題の1つである。

1 はじめに：長期化する就業期間と増える 60歳以降の社員

日本の高齢者雇用政策は、昭和22年～24年生まれの子供を形成した「団塊世代」を対象としてきた。平成16年の高齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）制定時には、団塊世代は定年年齢である60歳を直前に控えた年齢であった。当時は、60歳以降の再雇用契約締結時に、労使協定等で再雇用基準を設定し、再雇用者を選定することができた。さらに、平成24年改正法では、段階的に希望者全員65歳までの雇用確保を企業に義務付けた。定年を機に雇用契約の変更は可能であるが、企業は65歳までの雇

用機会を提供する義務を負う。実質的に（最低でも）、65歳定年制の導入を求めた法改正となっている。

団塊世代の次に、大きな社員集団を形成するのは、40歳代後半層から50歳代前半層の大量採用世代（団塊Jr.世代を含む）となる。『平成24年就業構造基本調査』（総務省）から2012年当時の正社員の年齢別構成をみると、最も多い層は「35～39歳」（488万人）であった。従業員規模1,000人以上に限定し、年齢構成をみると「40～44歳」は約115万人、次いで、「35～39歳」約106万人、「45～49歳」約100万人であった。その前の「50～54歳」は他の年齢層と異なり、

約 82 万人と少ない。平成 24 年当時、「35～44 歳」は大きな集団を形成していた。現在は、調査時点から約 6 年が経過した。その集団は、現在 40～50 歳代前半層になっている。大企業に限定すれば、大きな集団を形成する年齢層は、バブル時代に大量採用した 50 歳代前半層となっている。

以上のように、就業期間が長期化し、かつ、今後、バブル時代に大量採用した 50 歳代前半層の多くが 60 歳以降（60 歳前半まで）も就労すると考えられるなかで、60 歳以降の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整えておく必要がある。とくに、60 歳以降の社員（「高齢社員」）にとっては、60 歳代になってから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企業は中高年期（45 歳以降）から整備することが必要になってくる。

こうした問題意識を踏まえて、本稿では、著者が参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『調整型キャリア形成の現状と課題－「高齢化時代における企業の 45 歳以降社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果－』（資料シリーズ NO.1）で実施された企業アンケート結果¹⁾の再分析を通して、65 歳までの希望者全員雇用時代を迎えて、第 1 に、企業は高齢社員にどのような役割を期待しているのかについて、60 歳以降に必要となる（期待される）能力を明らかにすることで接近する。とくに、企業の定年制の状況に注目しながら、上記の点を明らかにする。なお、本稿では、定年制の状況の以下の 3 つ（①定年年齢 64 歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限年齢が 65 歳以下の企業、②定年年齢 64 歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限年齢が 66 歳以上の企業、③定年制度なし、

または定年年齢 65 歳以上の企業）のタイプに分けて、分析を行う。

第 2 に、第 1 で明らかにされたことを踏まえて、具体的に、45 歳以上の正社員（「中高年社員」）を対象にして、企業はどのような教育訓練行動を展開して、その行動にはどのような特質があり、どのような課題があるのかを、さらに、「60 歳以降の職業生活」を考えてもらう場とはどのような場を活用しているのかを、定年制の状況に注目しながら、明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、今後の課題を提示する。

2 高齢社員に必要となる（期待される）能力－「第一線で働く能力」VS「現役世代の力になる能力」

企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。教育訓練ニーズは個々の企業の経営理念、方針、戦略、計画、目標といった、企業が組織的に活動してゆくうえで必要とされる課題から発生するニーズ（組織のニーズ）と、従業員個人が能力開発に対する必要性に基づいて形成されるニーズ（個人のニーズ）とに大きく分類することができる。

組織のニーズの源泉は大きく分けて 2 つあり、1 つは経営戦略から発生するニーズである。企業は、既存の経営資源の状況を踏まえ、政治経済・社会動向及び市場等の環境変化に対応して、どのような事業や製品の分野を拡大し、縮小するか等についての経営戦略を立てる。経営戦略が決まると、それに対応した教育訓練ニーズが生まれるが、それをみたく人材を社内で全て獲得できるわけではない。したがって、一方では新たに人材を採用するが、他方では既存の人材の

能力を開発することで対応する必要がある。

もう1つは、現在、就いている仕事を的確にこなすために必要な能力、資質を求めるところから発するニーズである。従業員は組織の一員であり、組織とは「複数の人が意識的に協力しあって、共通の目的を達成する」ための人間の集団である。組織においては、その構成員（従業員）に対して、①企業あるいは部門の経営方針を理解し、自分が行うべき目的を設定できる「課題設定能力」、②その目的を達成するための「職務遂行能力」、③他の従業員と協力して目的を達成するための「対人能力」、④他の従業員と協力して目的を達成する際に起こる様々な問題を克服していく「問題解決能力」等の能力が期待される。ただし、上記の求められる能力の比重は従業員（正社員）のキャリアステージにより異なる。では、職業キャリアの後半に位置づけられる60歳以降の社員はどのような能力が期待されているのであろうか。

60歳以降で必要となる（期待される）能力は、「第一線で働く能力」という考えと「現役世代の力になる能力」という考えの2つに大別される

が、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。表1から明らかなように、60歳以降に必要な能力は「60歳以降でも第一線で働く能力」が必要である（「第一線で働く能力」が必要である）21.0%+「どちらかと言えば第一線で働く能力」が必要である）38.2%）が6割弱、60歳以降は「現役世代の力」になる能力が必要である（「どちらかと言えば現役世代の力になる能力が必要である」32.8%+「現役世代の力になる能力が必要である」7.6%）は4割強を占めている。こうした60歳以降に必要な能力は従業員規模と定年制の状況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歳以降は「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業が多くなっている。つまり、これらの企業では、現役時代とは異なった仕事の仕方や姿勢を高年齢社員に求めている。

上記のクロス集計から、「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」を挙げている企業の特徴は「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ほど、

表1 60歳以降で必要となる（期待される）能力
—「第一線で働く能力」VS「現役世代の力になる能力」

（単位：%）

		調査数	60歳以降でも第一線で働く能力が必要である	どちらかと言えば60歳以降でも第一線で働く能力が必要	どちらかと言えば60歳以降は現役の力になる能力が必要	60歳以降は現役世代の力になる能力が必要である	無回答
全体		3350	21.0	38.2	32.8	7.6	0.4
規模別	100人以下	380	31.3	35.3	26.8	6.1	0.5
	101～300人	2268	20.4	38.8	32.8	7.6	0.4
	301人以上	698	17.6	37.5	36.4	8.2	0.3
定年制の状況別	65歳以上の定年	376	36.7	36.4	21.3	5.3	0.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	506	28.7	40.7	23.9	5.9	0.8
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2420	17.0	38.0	36.4	8.3	0.3

（資料出所）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）

言い換えれば、60歳代前半層の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ことが明らかにされた。こうした傾向について、重回帰分析を利用して、確認しよう。分析により説明されるのは、「60歳以降で必要となる（期待される）能力」である。説明する変数は業種、従業員数、過去3年間の経営状況、定年制の状況、今後の「60歳以降社員」の活用方針、である。各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、60歳以降で必要となる（期待される）能力（「現役世代の力になる能力である」を4点、「どちらかと言えば現役世代の力になる能力である」を3点、「どちらかと言えば第一線で働く能力である」を2点、「第一線で働く能力である」を1点）については得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「従業員数」は実数値、過去3年間の経営状況（「悪い」を1点、「やや悪い」を2点、「やや良い」を3点、「良い」を4点）及び「今後の「60歳以降社員」の活用方針」（「改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい」を1点、「66歳～69歳まで活用したい」を2点、「70歳以上まで活用したい」を3点、「上限年齢なく活用したい」を4点）については得点化し使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」

とした。

表2から明らかなように、クロス分析と同様に、従業員数では大企業ほど、定年制の状況については 定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業（60歳代前半層の雇用形態は非正社員の企業が多い）ほど、今後の「60歳以降社員」の活用方針については改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい、60歳前半層までにとどめていたいと考えている企業ほど、「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」を挙げる企業が多くなっている。

3 企業の中高年社員を対象にした教育訓練

(1) 中高年社員を対象にした集合研修の特質と課題

企業の中高年社員の教育訓練（集合研修）の特質と課題をアンケート調査から明らかにした大木・鹿生・藤波（2014）²⁾によれば、中高年社員を対象にした教育訓練（集合研修）は、①「出向・派遣者のための研修を含め60歳以降の職業生活のために必要な知識や技能を教育訓練したり、あるいは意識改革をねらいとした教育訓練」、②「職業生活から引退した後に、どのような生活設計を立て、生活姿勢をもつことが望ましいかを教育する退職準備のための研修（ライフプランセミナーを含む）」の2つに大きく分けることができる。後者の「退職準備のための研修」

表2 60歳以降で必要となる（期待される）能力の規定要因—重回帰分析

	B	t 値	
(定数)	2.1343	24.6174	***
製造業ダミー	0.1397	4.2298	***
従業員規模	0.0000	2.6499	***
経営状況	0.0397	1.8053	
定年制の状況:「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」ダミー	0.1129	1.8631	
定年制の状況:「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」ダミー	0.2589	5.0073	***
今後の「60歳以降社員」の活用方針	-0.1424	-8.6531	***
F 値	33.866		***
NagelkerkeR2	0.060		
N	3088		

(注1) 定年制の状況の基準は「65歳以上の定年」

(注2) ***は1%水準有意。

の実施率は2割弱である。なお、後述するが、「退職準備のための研修（ライフプランセミナーを含む）」のなかで、研修内容として、現役正社員の力になる働き方に踏み出すための意識転換を促進し、その働き方に求められる仕事の仕方や姿勢を養成する内容を実施する企業も見られる。

他方、前者は、教育訓練の目的や方法によって、さらに、以下の4つのタイプに分けられる。1つは、「60歳以降の職業生活について考えることを目的とした研修」（あるいは、これまでは、「進路発見のための研修」と呼ばれていた研修で、現在では「キャリア開発研修」と呼ばれることが多い）である。この研修の研修内容には、現役正社員の力になる働き方に踏み出すための意識転換を促進し、その働き方に求められる仕事の仕方や姿勢を養成する内容も含まれており、60歳以降で必要となる（期待される）能力として「現役世代の力になる能力」であると考えている企業にとっては重要な研修であると考えられる。しかし、後述するが、こうした研修を実施している企業は多くない。

2つは、能力の再開発や体力づくりを目的としたリフレッシュのための研修（「健康・体力に重点を置いた研修」で、このなかには「メンタルヘルス研修」が含まれる）は実施している企業は多く、「健康・体力に重点を置いた研修」の実施率は1割強、「メンタルヘルス研修」は2割強である。

3つは、関係会社等への出向・あるいは派遣される中高年齢者のための準備研修である出向・派遣者のための研修で、この研修の実施率は非常に少ない。

4つは、テクニカルスキルの習得のための「専門知識・技能取得のための研修」（実施率は3割弱）及び「公的資格取得のための研修」（実施率は1割強）、さらに、主に管理職に就いている者を対象

にした「マネジメント能力向上のための研修」で、実施率は2割強である。

次に、中高年社員の教育訓練の課題についてみると、「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」が最も多く、ついで、「高齢者の能力レベルをそろえるのが難しい」、「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」、「職場の管理職が高齢者を上手く指導していない」がこれに続いている。

(2) 「60歳以降の職業生活について考える研修」の実施状況

「60歳以降の職業生活について考える研修（キャリア開発研修）」を「実施している」企業は約1割に過ぎず、さらに、実施している企業のなかでも独立した研修として実施している企業は非常に少なく、「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、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）が十分に整備されているとは言えない状況にある（表3）。

こうした「60歳以降の職業生活について考える研修」の実施状況を規模別及び60歳以降で必要となる（期待される）能力と密接な関係にある定年制の状況別にみると、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歳以降の職業生活について考える研修」を実施している企業が多くなっている。また、実施している企業のなかの傾向をみると、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、「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、「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施している企業が多くなっている。「定年64歳以下、かつ

表 3 「60 歳以降の職業生活について考える研修」の実施状況
及び実施していない企業の必要性

(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	実施していない企業						
							件数	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	3350	10.4	2.6	7.8	89.2	0.4	2993	7.4	53.6	32.9	5.6	0.5	
規模別	100 人以下	380	4.2	1.6	2.6	94.7	1.1	360	5.8	48.9	34.7	10.0	0.6
	101 ~ 300 人	2268	6.7	1.5	5.2	92.9	0.4	2106	7.0	52.9	34.2	5.3	0.5
	301 人以上	698	25.5	6.6	18.9	74.2	0.3	518	10.2	58.7	26.6	4.1	0.4
定年制の状況別	65 歳以上の定年	376	6.2	2.7	3.5	93.1	0.8	350	6.3	43.7	38.3	11.1	0.6
	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	460	6.5	51.7	34.3	7.0	0.4
	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	2137	7.9	55.6	31.7	4.3	0.5

(資料出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2019)

継続雇用 65 歳まで企業」は 60 歳以降の雇用期間が短く、かつ、雇用形態は 1 年契約の非正社員が多く、そのため、60 歳以降で必要となる（期待される）能力が現役世代の力になる能力が必要である。そのため、中高年期に「意識改革に関する研修」（仕事の仕方や姿勢に関する研修）が必要になってくる。

(3) 「60 歳以降の職業生活について考える研修」の必要性

「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に、こうした研修がどの程度必要であるのかについてみると（前掲表 3）、「必要である」（「必要である」+「ある程度必要である」の合計比率 61.0%）が「必要でない」（「あまり必要でない」+「必要でない」の合計比率 38.5%）を約 23 ポイント上回っている。こうした「60 歳以降の職業生活について考える研修」の必要性を規模別にみると、規模が大きい企業ほど、研修の必要性を考えている企業が多

くなっている。さらに、定年制の状況別にみると、「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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、研修の必要性を考えている企業が多くなっている。

上記のクロス集計から、「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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、「60 歳以降の職業生活について考える研修」の必要性を考えている企業が多くなっていることが明らかにされた。こうした傾向について、重回帰分析を利用して、確認しよう。分析により説明されるのは、「60 歳以降の職業生活について考える研修の必要性」である。説明する変数は業種、従業員数、過去 3 年間の経営状況、定年制の状況、今後の「60 歳以降社員」の活用方針、である。各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、研修の必要性（「必要である」を 4 点、「ある程度必要である」を 3 点、「あまり必要でない」

表4 「60歳以降の職業生活について考える研修の必要性」の規定要因一重回帰分析

	B	t 値	
(定数)	2.4451	32.7874	***
製造業ダミー	0.0401	1.3968	
従業員規模	0.0000	2.4229	**
経営状況	0.0055	0.2878	
定年制の状況:「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」ダミー	0.1166	2.2641	**
定年制の状況:「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」ダミー	0.2009	4.5659	***
今後の「60歳以降社員」の活用方針	-0.0105	-0.7444	
F 値	6.523		***
NagelkerkeR2	0.012		
N	2762		

(注1) データは「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。

(注2) 定年制の状況の基準は「65歳以上の定年」

(注3) ***は1%水準有意、**は5%水準有意。

を2点、「必要である」を1点)については得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、表2と同じである。表4から明らかのように、クロス分析と同様に、規模が大きい企業ほど、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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、研修の必要性を考えている企業が多くなっている

4 中高年社員に「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場とは

上記から明らかのように、「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」企業は約1割に過ぎず、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)が十分に整備されているとは言えない状況にある。では、企業は「60歳以降の職業生活について考える研修」の場以外に、どのような場を設けて、中高年社員に対して「60歳以降の職業生活」を考えてもらっているのだろうか。表5から明らかのように、「上司との面談」(42.3%)を場

表5 「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場とは(複数回答)

(単位:%)

	調査数	人事評価等			情報提供・休暇			教育訓練の実施の場			その他	とくになし	無回答
		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スキル習得など)別研修				
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
定年制の状況別	65歳以上の定年	376	40.2	12.2	19.4	7.2	3.2	6.9	4.5	2.9	1.3	42.6	1.1
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	506	41.9	17.4	13.0	7.3	3.0	10.7	4.0	3.2	1.0	42.3	0.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2420	42.9	16.1	10.8	7.7	5.0	14.5	3.6	4.6	0.5	39.5	0.4

(資料出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019)

として最も重視しており、「人事部門担当者との面談」(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の関連の場が中心であるが、「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。ただし、考えてもらう「場」がない企業も4割強も存在している。

こうした「60歳以降の職業生活」を考え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、定年制の状況別にみると、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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、「階層別研修」、これに対して、65歳以上の定年企業ほど、「経営者層(役員を含む)との面談」を「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場として活用している。

以下では、「階層別研修」に注目すると、上記のクロス集計から明らかなように、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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、「階層別研修」を「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場として活

用している。

こうした傾向について、ロジステック回帰分析を利用して、確認しよう。分析により説明されるのは、場としての「階層別研修」の活用の有無である。説明する変数は業種、従業員数、過去3年間の経営状況、定年制の状況、今後の「60歳以降社員」の活用方針、である。各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「階層別研修」を「活用している」を「1」、「活用していない」を「0」として被説明変数とした。他方、説明変数については、表2と同じである。表6から明らかなように、クロス分析と同様に、規模が大きい企業ほど、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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、「階層別研修」を「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場として活用している。

5 おわりに 一求められるキャリアステージに対応した教育訓練の整備

高齢者雇用安定法改正に伴い就業期間が長期化し、かつ、今後、バブル時代に大量採用した50歳代前半層の多くが60歳以降(60歳前半まで)も就労すると考えられるなかで、高齢社員への期待役割が変化してきている。その変化とは、これまでから明らかなように、「第一線で

表6 「階層別研修」を「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場として活用している企業とは：
ロジステック回帰分析

	係数値	標準誤差	
製造業ダミー	0.2028	0.1134	
従業員規模	0.0002	0.0000	***
経営状況	0.1206	0.0783	
定年制の状況:「定年64歳以下、かつ、継続雇用66歳以上」ダミー	0.4115	0.2571	
定年制の状況:「定年64歳以下、かつ、継続雇用65歳まで」ダミー	0.5346	0.2233	**
今後の「60歳以降社員」の活用方針	-0.1930	0.0646	***
定数	-2.5639	0.3375	***
-2 対数尤度	2326.510		
NagelkerkeR2 乗	0.034		
N	3084		

(注1) 定年制の状況の基準は「65歳以上の定年」(注2) ***は1%水準有意、**は5%水準有意。

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、定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業（60歳代前半層の雇用形態は非正社員の企業が多い）ほど、「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」を挙げる企業が多くなっている。

しかしながら、中高年社員を対象にした「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」企業は約1割に過ぎず、さらに、実施している企業のなかでも独立した研修として実施している企業は非常に少なく、「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、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）が十分に整備されているとは言えない状況にある。ただし、「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おり、現状では、「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6割強で、そのうち、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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。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、研修の必要性を強く感じている。しかし、中高年社員を対象にした教育訓練の課題として指摘されているように、「本人（中高年社員）がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」ことが課題になっており、今後は、企業として「意識改革に関する研修」の必要性を明確にし、その必要性をすべての従業員（若手社員から中高年社員まで）に知らせる仕組みを整備することも重要になってくる。

さらに、「60歳以降の職業生活について考える

研修」の場以外に、どのような場を設けて、中高年社員に対して「60歳以降の職業生活」を考えてもらっているかについてみると、「上司との面談」を場として最も重視しており、「人事部門担当者との面談」、「経営者層（役員を含む）との面談」がそれに次いでいる。このような人事評価等の関連の場が中心であるが、「階層別研修」、「教育訓練機会の情報提供を通して」も一部活用されている。こうした傾向を定年制の状況別にみると、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業」ほど、言い換えれば、「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、「階層別研修」を「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場として活用している。新たに「60歳以降の職業生活について考える研修」を整備することが難しい場合には、「階層別研修」のプログラムのなかにも、60歳以降に必要な仕事の仕方や姿勢に関する内容を組み込んだ新しいプログラムに変えていく必要がある。

大企業を中心に高齢社員への期待役割が変化するなかで、高齢社員が60歳以降の高齢期に能力を発揮するには、中高年期（45歳以降）に60歳以降の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。さらに、今後は、就業期間の長期化に伴い、企業と従業員が新しく働き方のキャリアステージをどのように設定していくのが重要になってくる。たとえば、第1ステージは能力を形成する時期、第2ステージは能力を発揮する時期、第3ステージは現役世代をサポートする時期、と捉えた場合、各ステージごとに、必要な能力を獲得し、かつ、意識面（仕事の仕方と姿勢）で適応できるように、どのような教育訓練を用意するかも重要な検討事項になってくると考えられる。

【注】

- 1) アンケート調査は 2018 年 2 月 21 日～2018 年 2 月 25 日に実施し、15,000 社に配布し、有効回答数は 3,355 社であった（回収率 23.9%）。大手信用調査会社が保有する企業データを用いて、企業規模の大きい順からリスト化し、二社に一社の割合で企業を抽出した。配布先企業の会社形態は株式会社を対象とし、第二次産業と第三次産業（行政及び宗教を除く）に配布した。なお、著者はこのアンケート調査の調査票の作成と分析に携わった。
- 2) 大木・鹿生・藤波（2014）の基になった事業所を対象にしたアンケート調査は高齢・障害・求職者雇用支援機構が保有しているデータベースから、常用労働者で 60 歳以上 65 歳未満の高齢者が在籍している事業所で、かつ、産業分類で第一次産業、医療、学校教育、公務、その他のサービス業、政治・経済・文化団体、宗教、外国公務、人材ビジネス企業、分類不能を除外した。さらに、被災 3 県（岩手県、宮城県、福島県）を除いた。抽出された事業所のなかで、事業所の常用労働者数が多い順に 1 万事業所を最終的に抽出し、調査対象とした。調査票は平成 24 年 9 月 12 日に発送し、回収期日を平成 24 年 10 月 5 日とした。回収数は 1,855 票であり、回収率は 18.6%であった。調査結果の詳細は高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）として取りまとめられている。

【参考文献】

- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第 2 版）』日本経済新聞出版社
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高齢者（50 歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題－65 歳まで希望者全員雇用時代における取り組み－」『日本労働研究雑誌』No.643

- 梶原豊（1986）『中高年齢者の能力開発—教育訓練プログラムの設計と展開』中央職業能力開発協会
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書—高齢期のエンプロイアビリティ向上に向けた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『調整型キャリア形成の現状と課題—「高齢化時代における企業の 45 歳以降社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果—』（資料シリーズ NO.1）
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』（資料シリーズ NO.2）
- 田中萬年・大木栄一編（2007）『働く人の「学習」論（第 2 版）—生涯職業能力開発論』学文社
- 藤波美帆・大木栄一（2012）「企業が「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 70 歳代雇用の推進—嘱託（再雇用者）社員を中心に—」『日本労働研究雑誌』No.619.

おおき えいいち

1964 年生まれ、慶應大学商学部卒業、その後、大学院を経て、日本労働研究機構（現：労働政策研究・研修機構）企業と雇用部門・副主任研究員、職業能力開発総合大学校能力開発専門学科准教授、東京大学社会科学研究所特任研究員、2012 年より現職。

【専門分野】

人的資源管理・職業能力開発。

【主な著書】

『65 歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援』（共著）高齢・障害・求職者雇用支援機構
 『団塊世代のライフデザイン』（共著）中央法規出版
 『働く人の「学習」論』（編著）学文社
 『能力・仕事基準の人事・賃金改革』（編著）日本生産性本部
 『人材サービス産業の新しい役割』（編著）有斐閣
 『ヘルパーの能力開発と雇用管理』（編著）勁草書房
 『現代の人的資源管理』（共著）学文社
