

# 大企業の中高年齢者（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

大木 栄一

(玉川大学教授)

鹿生 治行

(高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部)

藤波 美帆

(高齢・障害・求職者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員)

## 目次

- I はじめに——問題意識
- II 50歳以上の正社員を対象にした企業の教育訓練政策の特質
- III 50歳代の正社員を対象にした教育訓練(Off-JT)の全体像——特質と課題
- IV 50歳以上の正社員の意識改革のための研修と意識改革のための管理職の役割
- V おわりに——要約と今後の課題

## I はじめに——問題意識

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生するニーズである。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。

さらに、組織人として備えるべき基本的な能力の重要性は組織上の立場によって大きく異なり、59歳以下の正社員（「現役正社員」）と60歳以降の社員（「高齢社員」）では備えるべき基本的な能力の重要性が異なる。加えて、公的年金の支給開始年齢の引き上げを受け、平成24（2012）年度の高年齢者雇用安定法改正によって、雇用確保措置の充実を図る改正が行われ、継続雇用制度において事業主が定める基準の撤廃が求められる65歳まで希望すれば働ける仕組みを設けることが義務化された。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。

以上のように、就業期間が長期化し、かつ高齢社員への期待役割が変化すると考えられるなかで、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、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（2013）で実施されたアンケート結果<sup>1)</sup>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歳以降に必要な（期待される）能力を明らかにすることで接近する。明らかにされた必要となる（期待される）能力を埋めるために企業は50歳代の正社員を対象にして、どのような教育訓練政策を考えているのか明らかにする。

第2に、第1で明らかにされたことを踏まえて、具体的に、50歳代の正社員を対象にして、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、明らかにする。さらに、明らかにされたことを整理し、今後の課題を提示する。

## II 50歳以上の正社員を対象にした企業の教育訓練政策の特質

### 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」

企業は「企業が従業員に求める能力と従業員が持っている能力の乖離（人材（能力）ギャップ）を埋めるために、教育訓練の方針を立案し、その方針に基づいて、教育訓練の管理活動を展開している<sup>2)</sup>。この管理活動は、「誰が」（教育訓練の実施主体）、「誰を対象に」（教育訓練対象者の特性）、「何を」（教育訓練の内容）、「いかに」（教育訓練の方法）の分野から構成され、とくに、「教育訓練の実施主体」と「教育訓練の方法」が重要である。

50歳以上の正社員を対象にした企業の教育訓練政策の特質を明らかにするためには、まず、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歳以降に必要な（期待される）能力を明らかにする必要がある。

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。「第一線で働く能力」（「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である」）を重視している企業は6割弱、これに対して、「現役世代の力になる能力」（「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60歳以降は現役世代の力になる能力が必要である」）を重視している企業は4割弱を占めている（表1）。

こうした60歳以降で必要となる（期待される）能力を経営特性別にみると、第1に、業種別では、運輸業+郵便業及びサービス業で「第一線で働く能力」、これに対して、製造業で「現役世代の力になる能力」、を重視している企業が多くなっている。第2に、規模別には、規模が大きい企業ほど、「現役世代の力になる能力」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「第一線で働く能力」、を重視している企業が多くなっている。第3に、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、

活用の雇用形態が非正社員の企業ほど「現役世代の力になる能力」、これに対して、正社員の企業ほど「第一線で働く能力」、を重視する企業が多くなっている。

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

れる傾向であることが明らかにされた。こうした傾向について、順序ロジスティ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、「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、60歳前半層の雇用形態、今後の3年間の60歳以降の人数の増減、過去3年間の経営状況である<sup>3)</sup>。表2から明らかのように、クロス分析と同様に、従業員数では大企業ほど、60歳代前半層の雇用形態

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：%)

	件数	第一線で働く能力が必要	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歳以降でも第一線で働く能力が必要		無回答	
			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歳以降でも第一線で働く能力が必要				
合計	1855	59.9	23.5	36.4	30.6	6.6	37.2	2.9		
経営特性	業種	建設業	66	51.5	19.7	31.8	40.9	6.1	47.0	1.5
		製造業	378	46.3	14.0	32.3	40.7	9.8	50.5	3.2
		運輸業+郵便業	367	73.8	38.4	35.4	17.7	4.9	22.6	3.5
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	52.4	8.5	43.9	37.8	6.1	43.9	3.7
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	50.4	14.6	35.8	39.2	7.3	46.5	3.1
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	50.8	22.1	28.7	39.2	7.7	46.9	2.2
		サービス業	497	70.7	27.8	42.9	22.3	4.6	26.9	2.4
	従業員数	1000名以上	282	45.0	13.8	31.2	45.0	7.1	52.1	2.8
		300～999名	728	53.3	17.2	36.1	35.9	8.7	44.6	2.2
		100～299名	705	69.8	31.1	38.7	22.4	4.8	27.2	3.0
99名以下		105	76.2	38.1	38.1	14.3	2.9	17.2	6.7	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	69.3	34.5	34.8	23.5	4.1	27.6	3.0	
	非正社員	1148	54.0	16.9	37.1	35.0	8.1	43.1	2.9	

資料出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）

表2 60歳以降で必要となる能力の規定要因——順序ロジスティック回帰分析

	係数値	標準誤差
建設業ダミー	- 0.144	0.251
運輸業+郵便業ダミー	- 0.901	0.150 ***
金融・保険・不動産業・物品賃貸業ダミー	- 0.186	0.235
卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業ダミー	- 0.148	0.155
専門・技術・教育・医療・福祉サービス業ダミー	- 0.328	0.174 *
サービス業	- 0.776	0.135 ***
その他ダミー	- 0.946	0.520 *
従業員数	0.361	0.060 ***
60歳前半層の雇用形態（非正社員ダミー）	0.560	0.098 ***
今後の3年間の60歳以降の人数の増減	0.209	0.052 ***
過去3年間の経営状況	0.020	0.061
- 2LL	2015.199	
X2	218.881 ***	
NagelkerkeR2	0.132	
N	1695	

注1：\*\*\*は1%水準有意、\*\*は5%水準有意、\*は10%水準有意

2：業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

では非正社員ほど、60歳以上の人数が今後3年間増える企業ほど、「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。

2 教育訓練の内容——「専門知識・技能取得のための研修」VS「意識改革に関する研修」

上記から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」を重視している企業は6割弱、これに対して、「現役世代の力になる能力」を重視している企業は4割弱を占めていることが明らかにされた。

では、企業は明らかにされた60歳以降に必要な（期待される）能力を埋めるために50歳代の正社員を対象にして、どのような教育訓練政策を考えているのかについて、教育訓練の内容からみてみよう。教育訓練の内容は「専門知識・技能取得のための研修」と「意識改革に関する研修（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ための研修といった「仕事の

仕方や姿勢に関する研修）」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。「専門知識・技能取得のための研修」（「専門知識・技能取得のための研修が重要である」+「どちらかと言えば専門知識・技能取得のための研修が重要である」）を重視している企業は3割強、これに対して、「意識改革に関する研修」（「意識改革に関する研修が重要である」+「どちらかと言えば意識改革に関する研修が重要である」）を重視している企業が6割強を占めている（表3）。

こうした教育訓練の内容を経営特性別にみると、第1に、業種別では、すべての業種で「意識改革に関する研修」を重視する企業が多くなっており、とくに、製造業、建設業及び卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業で顕著に見られる。第2に、規模別には、「99名以下」から「1000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「意識改革に関する研修」の合計比率が51.5%から73.0%へと大きくなる傾向があり、「意識改革に関する研修」を重視する企業が多くなっている。さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみ

表3 教育訓練の内容——「専門知識・技能取得のための研修」VS「意識改革に関する研修」

(単位：%)

経営特性	業種	件数	専門知識・技能取得のための研修				意識改革に関する研修		無回答	
			専門知識・技能取得のための研修が重要である	どちらかと言えば専門知識・技能取得のための研修が重要である	どちらかと言えば意識改革に関する研修が重要である	意識改革に関する研修が重要である				
	合計	1855	33.5	7.8	25.7	50.8	12.3	63.1	3.5	
経営特性	建設業	66	28.8	7.6	21.2	65.2	4.5	69.7	1.5	
	製造業	378	23.8	2.4	21.4	59.8	12.2	72.0	4.2	
	運輸業+郵便業	367	33.5	12.0	21.5	45.0	17.2	62.2	4.4	
	金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	30.5	8.5	22.0	57.3	8.5	65.8	3.7	
	卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	27.7	2.3	25.4	55.4	13.5	68.9	3.5	
	専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	38.1	8.8	29.3	50.3	9.4	59.7	2.2	
	サービス業	497	43.3	11.3	32.0	43.3	10.9	54.2	2.6	
	従業員数	1000名以上	282	23.7	4.6	19.1	58.5	14.5	73.0	3.2
	300～999名	728	32.3	5.5	26.8	52.3	12.9	65.2	2.5	
	100～299名	705	37.8	10.1	27.7	47.2	11.3	58.5	3.7	
99名以下	105	40.0	15.2	24.8	42.9	8.6	51.5	8.6		
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	38.7	11.3	27.4	44.6	13.2	57.8	3.5	
	非正社員	1148	30.5	5.7	24.8	54.3	11.8	66.1	3.5	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	45.3	20.9	24.4	36.3	17.5	53.8	0.9	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	38.0	4.4	33.6	53.0	8.3	61.3	0.7	
	どちらかと言えば現役世代の力になる能力	567	25.2	3.0	22.2	63.1	11.1	74.2	0.5	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	19.5	4.9	14.6	52.0	26.8	78.8	1.6	

資料出所：表1と同じ

ると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど「意識改革に関する研修」、これに対して、正社員の企業ほど「専門知識・技能取得のための研修」、を重視する企業が多くなっている。最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「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「意識改革に関する研修」、これに対して、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど、「専門知識・技能取得のための研修」、を重視する企業が多くなっている。しかしながら、「第一線で働く能力」が必要であると考えている企業であっても半数以上の企業で「意識改革の研修」が必要であると考えており、「第一線で働く能力」を求めているとしても、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ことが推測される。

上記のクロス集計から、「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ことが明らかにされた。こうした傾向について、順序ロジスティ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、「教育訓練の内容」である。説明する変数は業種、従業員数、60歳前半層の雇用形態、今後の3年間の60歳以降の人数の増減、過去3年間の経営状況、60歳以降で必要となる（期

待される）能力である<sup>4)</sup>。表4から明らかなように、クロス分析と同様に、「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。

### Ⅲ 50歳代の正社員を対象にした教育訓練（Off-JT）の全体像——特質と課題

#### 1 2つに分けられる中高年齢者を対象にした集合研修

梶原（1986）によれば、中高年齢者を対象にした教育訓練は、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て後に、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」の2つに大きく分けることができる。なお、後述するが、「退職準備のための研修」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。

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、

表4 教育訓練内容の規定要因——順序ロジスティック回帰分析

	係数値	標準誤差
建設業ダミー	- 0.268	0.260
運輸業+郵便業ダミー	0.047	0.156
金融・保険・不動産業・物品賃貸業ダミー	- 0.336	0.243
卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業ダミー	- 0.059	0.163
専門・技術・教育・医療・福祉サービス業ダミー	- 0.445	0.181 **
サービス業	- 0.496	0.141 ***
その他ダミー	- 0.624	0.555
従業員数	0.203	0.062 ***
60歳前半層の雇用形態（非正社員ダミー）	0.088	0.101
今後の3年間の60歳以降の人数の増減	0.025	0.054
過去3年間の経営状況	- 0.082	0.063
60歳以降で必要となる能力（現役世代の力になる能力）	0.340	0.057 ***
- 2LL	2740.109	
X2	93.248 ***	
NagelkerkeR2	0.060	
N	1682	

注1)：\*\*\*は1%水準有意、\*\*は5%水準有意、\*は10%水準有意

2)：業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

「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）である。この研修の内容には、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。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）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、4つは、公的資格取得の研修である。

## 2 50歳代の正社員を対象にした教育訓練(Off-JT)の実施状況と課題

### (1) 50歳代の正社員に対して実施している集合研修

最初に、「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」を除いて、企業が50歳代の正社員に対して実施している集合研修の全体像を概観してみると、「専門知識・技能取得のための研修」が29.9%で最も多く、ついで、「マネ

ジメント能力向上のための研修」(21.8%)、「メンタルヘルス研修」(21.5%)、「退職準備のための研修」(16.4%)がこれに続いている(表5)。こうした50歳代の正社員に対して実施している研修を規模別にみると、規模が大きい企業ほど「マネジメント能力向上のための研修」「メンタルヘルス研修」及び「退職準備のための研修」、これに対して、規模が小さい企業ほど「健康・体力に重点を置いた研修」、を実施している企業が多くなっている。さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、「メンタルヘルス研修」「マネジメント能力向上のための研修」及び「退職準備のための研修」を実施している企業が多くなっている。最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「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「メンタルヘルス研修」「マネジメント能力向上のための研修」及び「退職準備のための研修」、これに対して、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど「公的資格取得の研修」、を実施している企業が多くなっている。

### (2) 50歳代の正社員に対する教育訓練に対する課題

50歳代の正社員に対する教育訓練に対する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35.7%で最も多

表5 50歳代の正社員に対して実施している集合研修（複数回答）

(単位：%)

		件数	置いた健康・体力に重点を	メンタルヘルス研修	出向・派遣者のための研修	公的資格取得のための研修	専門知識・技能取得のための研修	マネジメント能力向上のための研修	退職準備のための研修	実施していない	無回答
合計		1855	12.7	21.5	1.5	11.4	29.9	21.8	16.4	44.5	1.7
従業員数	1000名以上	282	9.9	28.4	2.5	6.7	27.3	36.2	36.2	41.5	2.1
	300～999名	728	9.6	26.0	1.5	10.2	32.3	27.9	17.3	42.4	1.1
	100～299名	705	15.3	15.7	1.3	14.2	29.2	12.3	8.2	47.5	1.6
	99名以下	105	23.8	12.4	-	11.4	25.7	7.6	7.6	43.8	5.7
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	15.4	16.8	1.2	14.2	30.0	18.0	11.9	45.0	1.6
	非正社員	1148	11.1	24.2	1.6	9.7	29.9	24.2	19.1	43.9	1.8
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	17.7	17.2	1.1	16.6	37.2	15.6	10.8	41.4	0.5
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	12.1	20.1	1.9	11.5	29.6	20.9	16.7	46.4	0.6
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	9.3	25.9	1.4	8.8	27.0	27.0	19.9	46.0	0.7
	現役世代の力になる能力が必要である	123	15.4	28.5	0.8	6.5	28.5	30.9	21.1	40.7	-

資料出所：表1と同じ

く、ついで、「高齢者の能力レベルをそろえるのが難しい」(25.5%)、「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」(19.4%)、「職場の管理職が高齢者を上手に指導していない」(13.3%)がこれに続いている(表6)。こうした教育訓練に対する課題を規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」を課題として挙げる企業が多くなっている。さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、「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」を課題として挙げる企業が多くなっている。最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「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、「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」及び「本人(50歳代の正社員)がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」を課題として挙げる企業が多くなっている。

#### IV 50歳以上の正社員の意識改革のための研修と意識改革のための管理職の役割

##### 1 「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」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」(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7)。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みると、規模が大きい企業ほど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、「退職準備のための研修」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。さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、最後に、60歳以降で必要

表6 50歳以上の正社員に対する教育訓練に対する課題(複数回答)

(単位: %)

		件数	研修はなじまない 高齢者は個人差が大きく集合	教育訓練を行っても付ける仕事がない	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	高齢者の能力レベルをそろえるのが難しい	ケルメルメットが出ない 人数が少ないので、教育の	職場の管理職が高齢者を上手に指導していない	その他	とくにない	無回答
合計		1855	19.4	5.1	35.7	25.5	8.3	13.3	4.5	31.9	2.3
従業員数	1000名以上	282	27.7	7.1	36.2	29.8	5.7	14.2	5.3	25.5	1.8
	300～999名	728	19.5	5.1	40.4	23.2	9.1	14.4	5.4	29.9	1.1
	100～299名	705	17.3	4.0	32.6	27.4	8.5	12.2	3.3	34.8	3.1
	99名以下	105	14.3	5.7	27.6	16.2	8.6	13.3	1.9	43.8	5.7
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	17.1	4.6	31.1	25.3	7.8	12.3	5.2	34.7	2.0
	非正社員	1148	20.6	5.4	38.6	25.6	8.5	13.9	4.1	30.3	2.4
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	18.6	6.0	31.0	31.0	6.4	11.5	5.1	33.8	0.2
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	18.3	4.7	33.6	22.8	9.6	13.0	4.1	35.2	1.3
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	20.6	5.3	40.4	26.3	8.6	16.0	4.4	29.5	1.1
	現役世代の力になる能力が必要である	123	28.5	4.9	52.0	22.8	9.8	13.8	4.9	20.3	0.8

資料出所: 表1と同じ

表7 「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」の必要性

(単位：%)

	件数	実施している	「退職準備のため 「研修」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						
			「退 職 準 備 の た め 」 の 研 修 」 の な か で 実 施 し て い る	「 退 職 準 備 の た め 」 の 研 修 」 の な か で 実 施 し て い る	「 退 職 準 備 の た め 」 の 研 修 」 の な か で 実 施 し て い る			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	得点
合計	1855	11.2	7.7	3.5	87.4	1.4	1622	6.2	48.4	31.9	9.2	4.3	2.54	
従業員数	1000名以上	282	27.3	18.8	8.5	70.9	1.8	200	12.0	51.0	25.5	6.5	5.0	2.72
	300～999名	728	11.7	9.1	2.6	87.6	0.7	638	6.9	51.3	32.0	6.7	3.1	2.60
	100～299名	705	4.9	2.6	2.3	93.8	1.4	661	4.1	46.6	33.0	11.2	5.1	2.46
	99名以下	105	6.7	1.9	4.8	87.6	5.7	92	3.3	37.0	39.1	17.4	3.3	2.27
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	8.2	4.6	3.6	90.3	1.5	622	4.5	44.5	35.2	11.3	4.5	2.44
	非正社員	1148	12.8	9.3	3.5	85.8	1.4	985	7.3	51.2	29.7	7.6	4.2	2.61
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	7.8	3.9	3.9	92.0	0.2	400	6.3	40.8	34.3	16.0	2.8	2.38
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	11.7	9.0	2.7	87.9	0.4	594	5.4	47.6	34.5	7.6	4.9	2.53
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	13.1	8.3	4.8	86.9	—	493	6.1	57.4	28.6	4.5	3.4	2.67
	現役世代の力になる能力が必要である	123	12.2	10.6	1.6	87.8	—	108	13.0	42.6	28.7	9.3	6.5	2.63

注：得点＝「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」を2点、「必要でない」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

資料出所：表1と同じ

になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業は「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業と比較して、「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。

## 2 「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7）、「必要である」（「必要である」＋「ある程度必要である」の合計比率54.6%）が「必要でない」（「あまり必要でない」＋「必要でない」の合計比率41.1%）を約13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、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「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、「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、順序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、「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、60歳前半層の雇用形態、今後の3年間の60以降の人数の増減、過去3年間の経営状況、60歳以降で必要となる（期待される）能力である<sup>5)</sup>。表8から明らかのように、クロス分析と同様に、「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、研修の必要性を考えている。

## 3 意識改革についての管理職の役割に関する評価と管理職へのサポートの必要性

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

表8 「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  
—順序ロジスティック回帰分析

	係数値	標準誤差
建設業ダミー	0.745	0.298 **
運輸業+郵便業ダミー	- 0.355	0.167 **
金融・保険・不動産業・物品賃貸業ダミー	0.058	0.296
卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業ダミー	- 0.140	0.177
専門・技術・教育・医療・福祉サービス業ダミー	0.361	0.201 *
サービス業	- 0.046	0.154
その他ダミー	0.203	0.627
従業員数	0.224	0.069 ***
60歳前半層の雇用形態（非正社員ダミー）	0.276	0.109 **
今後の3年間の60以降の人数の増減	- 0.209	0.059 ***
過去3年間の経営状況	0.012	0.068
60歳以降で必要となる能力（現役世代の力になる能力）	0.213	0.061 ***
- 2LL	2330.413	
X2	84.666 ***	
NagelkerkeR2	0.064	
N	1446	

注1：\*\*\*は1%水準有意, \*\*は5%水準有意, \*は10%水準有意  
2：業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

表9 50歳以上の正社員の意識改革についての管理職の役割に関する評価・50歳以上の正社員の意識改革に関して管理職をサポートする内容の研修の必要性

(単位：%)

	件数	意識改革についての管理職の役割に関する評価							意識改革について管理職がサポートする内容の研修の必要度					
		果たしている	ある程度果たしている	あまり果たしていない	果たしていない	無回答	得点①	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	得点②	
合計	1855	8.7	41.3	35.8	12.1	2.0	2.48	7.6	50.6	30.2	8.5	3.0	2.59	
従業員数	1000名以上	282	5.0	43.6	39.4	9.6	2.5	2.45	10.6	53.9	25.9	5.3	4.3	2.73
	300～999名	728	6.9	40.9	39.6	11.0	1.6	2.44	6.5	54.4	30.5	6.9	1.8	2.62
	100～299名	705	10.6	41.3	32.1	14.3	1.7	2.49	7.9	48.2	30.6	10.1	3.1	2.56
	99名以下	105	14.3	41.0	26.7	12.4	5.7	2.61	5.7	33.3	34.3	20.0	6.7	2.27
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	12.8	42.8	31.9	10.2	2.3	2.60	8.6	46.6	30.6	10.6	3.6	2.55
	非正社員	1148	6.2	40.3	38.5	13.1	1.9	2.40	7.0	53.2	30.1	7.1	2.6	2.62
60歳以降で必要となる能力	第一線で働く能力が必要である	435	18.2	46.2	26.0	9.4	0.2	2.73	10.3	47.4	27.4	12.4	2.5	2.57
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	6.4	43.0	37.9	12.1	0.6	2.44	5.8	51.0	32.5	7.7	3.0	2.57
	どちらかと言えば現役世代の力になる能力	567	3.9	40.0	42.5	12.5	1.1	2.36	6.3	55.0	30.9	5.8	1.9	2.63
	現役世代の力になる能力が必要である	123	11.4	31.7	37.4	18.7	0.8	2.36	14.6	47.2	28.5	7.3	2.4	2.71

注1：得点①＝「果たしている」を4点, 「ある程度果たしている」を3点, 「あまり果たしていない」を2点, 「果たしていない」を1点とし, その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

2：得点②＝「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」を2点, 「必要でない」を1点とし, その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

資料出所：表1と同じ

どの程度役割を果たしているのかについてみると(表9), 「果たしている」(「果たしている」+「ある程度果たしている」)が50.0%, 「果たしていない」(「あまり果たしていない」+「果たしていない」)

が47.9%と評価が分かれている。こうした意識改革についての管理職の役割に関する評価を規模別みると, 「99名以下」を除けば, 規模にかかわらず, 管理職の役割に関する評価はほぼ同じであ

る。さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が正社員の企業ほど、管理職が役割を果たしていると考えている企業が多くなっている。最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業の方が「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業よりも役割を果たしていると考えている企業が多くなっており、逆に言えば、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業の管理職は、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、管理職が役割を果たしていないことを意味している。

前掲表のクロス集計から、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業の管理職ほど、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、管理職が役割を果たしていないことが明らかにされた。こうした傾向について、順序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、「50歳以上の正社員の意識改革についての管理職の役割に関する評価」である。説明する変数は業種、従業員数、60歳前半層の雇用形態、今後の3年間の60歳以降の人数の増減、過去3年間の経営状況、60歳以降で必要となる（期待される）能力である<sup>6)</sup>。表10に示したように、クロ

ス分析と同様に、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業の管理職ほど、60歳以降も働いてもらうための意識改革について、管理職としての役割を果たしていないことが明らかになっている。

以上のように、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、半数程度の職場の管理職しか役割を果たしておらず、そのため6割弱の企業は、「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」に関して管理職をサポートするような内容の研修の必要性を感じている。こうした傾向は、大企業ほど、あるいは60歳代前半の雇用形態が非正社員の企業ほど、あるいは「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ほど、50歳以上の正社員の意識改革に関して管理職をサポートする内容の研修の必要性を感じている企業が増える傾向にある（前掲表9）。

## V おわりに——要約と今後の課題

平成24（2012）年度の高年齢者雇用安定法改正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

表10 50歳以上の正社員の意識改革について役割を果たしていない管理職とは  
——順序ロジステック回帰分析

	係数値	標準誤差
建設業ダミー	- 0.016	0.254
運輸業+郵便業ダミー	- 0.263	0.152 *
金融・保険・不動産業・物品賃貸業ダミー	0.169	0.236
卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業ダミー	0.548	0.157 ***
専門・技術・教育・医療・福祉サービス業ダミー	- 0.377	0.179 **
サービス業	- 0.039	0.137
その他ダミー	- 0.679	0.537
従業員数	- 0.071	0.061
60歳前半層の雇用形態（非正社員ダミー）	0.289	0.100 ***
今後の3年間の60歳以降の人数の増減	0.014	0.053
過去3年間の経営状況	- 0.205	0.063 ***
60歳以降で必要となる能力（現役世代の力になる能力）	0.303	0.055 ***
- 2LL	2778.902	
X2	104.847 ***	
NagelkerkeR2	0.066	
N	1685	

注1：\*\*\*は1%水準有意、\*\*は5%水準有意、\*は10%水準有意

2：業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

図の改正が行われた。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、高齢社員への期待役割が変化している。その変化とは、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」（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ための研修）が重要であると考えている。その理由は、高齢社員にとって、60歳以降になってから、これまで培ってきた自らの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だけに任せるのではなく、企業全体で整備することが必要であると考えている。加えて、「第一線で働く能力」が必要であると考えている企業であっても半数以上の企業で「意識改革の研修」が必要であると考えており、「第一線で働く能力」を求めていたとしても現役時代とは異なった仕事の仕方や姿勢を高齢社員に求めていることが推測される。

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」企業は約1割に過ぎず、さらに、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く、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る。ただし、「意識改革に関する研修」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。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。しかしながら、「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、「本人（50歳代の正社員）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、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、「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」に関して管理職をサポートするような内容の研修の必要性を6割弱の企業が感じている。こうした傾向は「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。

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か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、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。

\*本稿は、所属組織の主張ではなく、筆者らの見解を示している。

\*\*本稿を作成するにあたり、分科会座長の清家篤先生（慶應義塾長）には有益なコメントを頂戴した。記して謝意を表したい。また本稿は、高齢・障害・求職者雇用支援機構内に設置したプロジェクト（委員長：永野仁明治大学教授）の研究成果の一部であり、同プロジェクトに参画した委員からも貴重なコメントを頂戴した。なお、本稿に関する責任はすべて著者らにある。

- 1) この調査は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した「高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会」（座長：永野仁明治大学教授）のなかで実施された。企業（事業所）調査は、同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（産業中分類01～04）、医療（同83）（ただし、保健衛生・社会保険・社会福祉・介護（同84・85）を含めた）、学校教育（同81）、公務（同97・98）、その他のサービス業（独立行政法人、公益）社団法人、財団法人、政治・経済・文化団体（同93）、宗教（同94）、外国公務（同96）、人材ビジネス企業（同90）、分類不能（同99）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1855票であり、回収率は18.6%であった。
- 2) これまでの企業の教育訓練政策の推移については藤波（2003）、さらに、最近の企業の教育訓練政策の動向については田中・大木編（2007）の第8章を参照。
- 3) 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）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」（「5～29人」を1点、「30～99人」を2点、「100～299人」を3点、「300～999人」を4点、「1,000人以上」を5点）、「今後の3年間の60以降の人数の増減」（「減る」を1点、「やや減る」を2点、「変わらない」を3点、「やや増える」を4点、「増える」を5点）、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）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」、そうでない場合に「0」とした。
- 4) 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、研修内容（「意識改革に関する研修」を4点、「どちらかと言えば意識改革に関する研修」を3点、「どちらかと言えば専門知識・技能取得のための研修」を2点、「専門知識・技能取得のための研修」を1点）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、「60歳以降で必要となる（期待される）能力」以外はすべて3）と同じである。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説明変数とした。
- 5) 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歳以降の職業生活について考える研修の必要性（「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」を2点、「必要である」を1点）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、4）と同じである。
- 6) 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、50歳以上の正社員の意識改革についての管理職の役割に関する評価（「果たしていない」を4点、

「あまり果たしていない」を3点、「ある程度果たしている」を2点、「果たしている」を1点）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、4）と同じである。

#### 参考文献

- 今野浩一郎（1997）「高齢社会における能力開発の視点」東京都産業労働局『経済と労働——'97・労働特集Ⅰ』。  
 ——・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞出版社。  
 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。  
 ——（1990）「企業内教育の課題と展望——中高年齢者および女子従業員に対する教育訓練を中心に」『日本労働研究雑誌』No.370。  
 鹿生治行（2012）「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか？——前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第65巻第3号。  
 川喜多喬（1996）「中高年社員教育——中高年社員の活性化にどう取り組むか」労務行政研究所編『企業の教育担当者実務総覧——'96年版（平成8年）』労務行政研究所。  
 高齢・障害者雇用支援機構（2010）『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』。  
 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むけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書』。  
 下田健人（1991）「高齢者の能力再開発について——最近の事例を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』No.395。  
 清家篤・山田篤裕（2004）『高齢者就業の経済学』日本経済新聞出版社。  
 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（2003）「変化する人材育成政策」今野浩一郎編『個と組織の成果主義』中央経済社。  
 ——・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 玉川大学経営学部教授。最近の主な著作に「認定職業訓練（共同訓練）が提供するサービスの規模・構造と課題——再編・強化の方向性を探る」『日本労働研究雑誌』No.531（2013年）。人的資源管理論・人材育成論専攻。  
 かのう・はるゆき 高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部研究開発課所属。最近の主な著作に「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか？——前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第65巻第3号（2012年）。人事管理論専攻。  
 ふじなみ・みほ 高齢・障害・求職者雇用支援機構常勤嘱託（調査研究員）。最近の主な著作に「中小企業による教育訓練プロバイダーの活用——経営者・業界団体の活用と教育訓練の特徴」労働政策研究・研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発』（2012年）。人的資源管理論専攻。