

いること、「生涯キャリア」を考える場合、家庭や地域での生活を含めた「ひと」としてのキャリアのあり方を重視する必要があることから、あえて、「キャリアの自立」という表現を使っている。

(2) 従業員に対するキャリア支援

(キャリア支援の進め方)

前述したように、企業内におけるキャリア支援の実態は、総じて、意欲はありながらも、現実の行動に必ずしも十分に結びついていない状況にある。

こうした状況は、職種、業種・業態、企業の文化・風土、さらには、企業規模による違いが大きく、一部、先進的な企業はあるものの、全体的な数字にあらわれてこないものと思われる。

キャリア支援を進めていくに当たっては、現実問題として、まず、終身雇用のもとでの意識から徐々に改革を促すことが重要であり、ファイナンシャル・プランも含め、長期のキャリア・プランに対する「意識づけ」をいろいろなステージで行うことや、これと並行して、キャリアの多様性を認め、選択肢を用意し、自ら挑戦して選択できるよう環境を整備するとともに、併せて、採用戦略や雇用のポートフォリオを考え、硬直化しない雇用マネジメントを考えていくことなどが重要であろう。

また、個別・具体的なキャリア支援においては、キャリア・プランとの擦り合わせを行いつつ、どのような配置・任用を行うかが最もポイントとなるところであり、そこに人材育成もついて形になってくる。さらに、いくつかの仕事を経験させる中で、自己を客観視させ、その中で専門をみつけることにより、本格的なキャリアの展開に入っていくことができる。

(戦略的対応)

上記のようなキャリア支援を本格的に深めていくためには、次のように、関連する課題への取組、スキルマネジメントの深化、多様なキャリアのマネジメントなどを含めた戦略的対応が必要になってくる。

第一に、キャリア支援を進める条件として、次のような課題について、併せ取り組んでいくことが不可欠である。

① 時間の確保

働き方の見直しなどにより、従業員が能力開発やワーク・ライフ・バランスを図るための時間の確保を図ること

② 場の提供

キャリアの多様化・複線化に対応し、選択の対象となる就業の場を提供すること

③ 力の養成

教育・研修、自己啓発などにより、自立へ向けた意識改革とキャリア・プランに沿った能力開発を進めることや、仕事の配置・任用、経験によって、自らの専門軸を見つけさせること

第二に、キャリア支援の中核をなすスキルの向上を効果的に進めるためには、次のことに配慮してスキルマネジメントを進める必要がある。

① 自らの技術・技能・能力を客観視するタイミングとツールを従業員に与えること

② 自分になりたいと思うようなモデル、対象者をつくること

③ 学習したいと思ったときに、すぐにそれを可能とする環境をつくること

④ 評価を含め、学習すると良いことがあることを理解させること

第三に、個人の主体的なキャリア形成を支援することとなれば、必然的に、企業内におけるキャリアのあり方は、多様とならざるを得ない。企業は、多様なキャリアのあり方を前提として、それをマネジメントすることが求められる。

キャリアの多様なあり方をマネジメントしていくうえでは、

① 専門性や技術の高さ（プロフェッショナル・定型業務 など）

② 仕事の性格（ブルーカラー・ホワイトカラー など）

③ ライフステージ、ライフスタイル等（若年・中年・高齢 など）など、いくつかの視点から、多様なキャリアについて、パターンに分けて考えていくことが必要である。

また、多様なキャリアをマネジメントするための負荷は大きくなるころであり、多様な人材の組み合わせにより最適な組織・チームづくりに係るノウハウの蓄積やそれを担う専門的資質の人材の育成なども課題となってこよう。

《コラム4》『企業内大学』を軸とした一貫性のある人材育成の実現（C社）

C社では、全社員の育成のランドマークとして、「研修提供」機能と「キャリアサポート」機能を有する企業内大学を設立することとした。C社の研修体系は、基本的には、社員が属する分野別の研修と、キャリアアップの節目ごとに行われる階層別研修から成り立っている。企業内大学は、階層別研修を担当する人事部と、分野研修を担当する社内各部門の研修担当との「共同運営組織」として設立され、それぞれの研修プログラムが編集、体系化される。社内の「人材情報システム」等を通じて、研修メニューは一元管理・公開される。これにより、社員に対して研修内容の一貫性と受講機会の平等性を担保するとともに、選択研修を拡大することにより、自分野以外の研修も受講できる機会を広

げていくこととしている。企業内大学は、社員一人ひとりの「個」を把握したキャリアサポート機能も有している。「人材情報システム」においては、自らのキャリア・プランや経歴、研修受講歴等が登録されるほか、研修情報やキャリア設計のための各種情報等が提供される。

(キャリア支援の専門的体制)

現在、職場において、従業員の抱える問題は、個人のキャリアデザイン・開発に直結する問題以外に、メンタルヘルス、モチベーション、職場の人間関係、ワーク・ライフ・バランスなど、関連した各種の問題やハラスメント、コンプライアンス等きわめて多様である。

これら多様な問題への対応は、上司や人事スタッフなどが、個人的センス・力量で対応してきたほか、対応の窓口も、事業所人事、労働組合、健康相談室、ハラスメント委員会など相談が必ずしも有機的にリンクされていないケースが少なくない。

しかしながら、職業キャリアを中心とする従業員の抱える諸問題は、相談に当たって時間と専門性を要する問題であり、本来、専門的な役割・仕組みをつくり、対処していくことが重要である。

先に述べたように、キャリア・コンサルティングを実施している人材がいる企業は7.8%に過ぎないが、育成・導入に前向きな企業も見られるところであり、今後、従業員の自立に向けたキャリア支援が重要になってくるなかで、個々人に着目し、企業のニーズと個々人の希望とをマッチングするためのきめ細かな支援が益々重要になっているといえよう。

また、キャリア・コンサルティングについて、雇用や人事異動の場面と人材育成の場面とに分けて考えると、人材育成の場面については、キャリア・コンサルティングのほか、より個人と個人のつながりに着目したメンタリングやコーチングも活用されており、専門的な階層化も必要となつてこよう。

このほか、人材育成やキャリア支援は、従来、人事が担ってきたが、最近の人事・教育の変革の流れの中で、ヒューマンリレーションズセンターなど個人の視点に立って、人事部門とは距離を置きつつ、様々な個人支援サービスをコーディネートする取組も出てきており、注目される。

《コラム5》「メンタリングとコーチング」

メンタリングは、「精神健康」を意味する「メンタルヘルス」と言葉が似ているが、実際は語源も意味も異なり、ギリシャの叙事詩「オデュッセイア」中の人物名「メントル」が語源と言われている。オデッセウス王がトロイ遠征のときに幼い息子の行く末を案じ、かつての盟友であり賢人の誉れ高い「メントル」に養育を頼んだという。叙事詩の中では、メントルは、よき教育者、理解者、ロールモデル、後見人としてうたわれている。

その後メンターは、同じ活動分野で人生を送る後輩にとって、「職業人生の先達」という役割を果たす存在となった。メンターのイメージ及び役割は様々であるが、藤井、金井、関本（1996）によれば、メンターとは「職業という世界において、仕事上の秘訣を教え、コーチし、役割（ロール）モデルとなり、重要な人物への紹介役を果たすなどによって、メンタリングの受け手（メンティ）のキャリア発達を援助する存在」と定義し、本質を明らかにしている。

また、コーチングは、もともと「馬車」（コーチ）という意味から、「大切な人を、その人が望むところまで送り届ける」という意味が加わったのが語源と言われている。

コーチングには厳密な定義はないが、まわりの人の能力を引き出すことに優れた人のコミュニケーションを観察し、体系的にまとめたものがコーチング・スキルと言われるものである。具体的なビジネスコーチング・スキルとしては、・自分のやりかたを押し付けない・指示命令を最小限に・話をよく聞く・存在を認めている等があげられている。

（3）キャリアの転換期における支援

年金支給開始年齢が65歳となり、就業開始年齢が遅くなったとしても、職業生涯は、40年を超える長期に及ぶこととなり、その間、技術革新をはじめ、激しい環境変化に見舞われることが予測される。

こうした長期にわたる職業生涯を充実して過ごすためには、何回か訪れるキャリアの転機において、能力や意欲の停滞や労働市場からの撤退などの危機を乗り越え、いかに上手く次のキャリア展開を図っていくかが重要であり、そうした時期に集中してキャリア支援を講じていく必要がある。

こうした時期としては、前述したように、

- ① 若年期 （長期継続的な）初職に就く前後
 - ② 結婚から育児の初期にかけての時期
 - ③ 中年期 中年期の入り口に至る時期
 - ④ 高齢期 定年を迎える前後
- などが、それに当たる。

（中年期におけるキャリアの再生）

このうち、前述したように中年期の入り口に至る時期の問題は、本人にとって職業生涯が長期化する中で、年齢的な面のみならず、職責、家庭責任などを含め、途中で立ち止まり、キャリアのあり方を見直す時期として重要な意味を持つ。また、企業にとっても、ポスト不足が顕在化する中でバブル期に大量採用した世代の活性化、引退年齢が延びる中でのミドル段階からのキャリア支援のあり方が重要なテーマになっている。具体的には、次のような点を中心に、キャリアのあり方を立ち止まって考える機会をつくる必要がある。

第一に、組織の期待と自分の志向との擦り合わせをすることが重要である。この時期になると、「会社はこういうもの」、「こういうことは自由にならない」、「会社は自分にこれを求めている」など、自分流に思い込んでしまい、本当に会社が考えていること、求めていることとのギャップが生じがちであり、今後のキャリアにおける選択の可能性について、よく見えていないところを会社側と擦り合わせをする必要がある。

第二に、生活に必要な最低限の収入の見極めが重要である。この時期は、収入が次第に増加してくるが、ある程度収入がある中で、自分が譲れない最低限のことをするための生活費を考えると、一定の幅をもって生活や職業の選択を考えることができ、葛藤を乗り越えるエネルギーとなる。

第三に、強みの認識と強みを活かす戦略の策定である。40歳前後になると、基礎的な能力は修得し、自分の強みと弱みを認識しつつも、「弱み」は直りにくいという段階になり、戦略的には、「強み」を活かすことに特化し、自分のキャリア展開を図ることが考えられる。

このように、中年期は、生涯キャリアの大きな転機の時期であり、ここで動機づけに失敗すると、一種の諦め、思考停止が起こりかねず、いかにこの時期を乗り切って、キャリアの再生を図るかについて、企業内外の集中的なキャリア支援が必要になろう。

（高齢期のキャリア支援）

また、社会の高齢化が進む中で、体力に恵まれ、働く意欲と能力も高い団塊の世代を中心に、いかに能力発揮の場をつくるかは、今後の高齢化社会を占う試金石となる。

定年前後の高齢期のキャリアの特徴としては、前述したように、ほとんどの高齢者が、実年齢より若い気持ちでおり、仕事に対する意欲と自信を持っているにもかかわらず、定年退職者として位置づけられたり、現実に自分に見合った仕事がないことのギャップに直面している。

こうした中で、生き生きと働いていくための条件として、

- ① 「不慣れな仕事ではない」、「他人から命令されない」、「責任が重すぎない」、「長時間労働でない」など、無理なく働けるものであること
- ② 自分が働いていることで、若い人達、仲間、顧客、社会など、誰かのために役に立っていることを実感しながら働ける環境をつくることが重要であり、さらに、
- ③ 昔、諦めて選択しなかった仕事について、眠っていた意欲・才能をよみがえらせ、少しでも関わっていきたいという気持ちを生かすことなども、選択肢を考えるうえで無視できない。

こうした条件を踏まえたうえで、具体的な支援の方法として、次のように、いくつかの切り口が考えられる。

第一に、高齢者の能力や価値観に合った職務の開発であり、例えば、後輩に教えたいという意欲を活かした「教える仕事」や、相手に喜んでもらいたいという気持ちを活かした「個人向けサービス」などの職務の開発が考えられる。

第二に、高齢者の再学習という問題であり、定年退職後のキャリアが、10年以上続くなどであれば、十分投資回収可能である。ポテンシャルがあれば、新たに学習した分野で高い業績を挙げることも夢ではない時代がやってきている。

第三に、新規高齢者採用の取組である。現在は、定年というタイミングで一旦労働市場に出た高齢者を、新規に外から迎え入れるという発想はほとんどない。高齢者層の求人職種は、警備員・守衛、個人向け営業、清掃、ホームヘルパーなどに限られているが、今後、職務や市場の開発が進めば、一つの可能性として考えることができる。

第四に、雇用にこだわらない新規開業の支援である。近年、60歳代の新規開業案件が増えているというデータがあり、今後、期待できる分野である。

そのほか、高齢者の働き方として、若者との組み合わせによる仕事形態の開発が重要になってくる。例えば、専門の小売店などで、高齢者の問題解決能力の高さと若者のITリテラシー能力の高さを組み合わせ、相乗効果を発揮し、成功している例などもあり、こうした工夫が高齢者の能力を活かすことにつながってくる。

高年齢者雇用安定法が改正され、65歳までの高年齢者雇用確保措置が設けられたが、高齢者が能力発揮できる環境をより充分なものにしていく必要がある。これまでのキャリアモデルにいわば「接ぎ木」して対応している企業も多いと考えられ、今後、上記のような高齢者の意欲と能力を引き出し、生き生きと働く状況をつくることや企業内に限らず、様々な地域貢献活動への参加を含め、エイジフリーで働ける社会へ向けた努

力をしていくことが求められる。

《コラム6》「高齢化が進む製造業企業の挑戦」(D社)

D社は、川上型のメーカー企業で、これまで途中で関係会社に出向させるというマネジメントをあまり行わず60歳定年まで働くことが前提になってきた。

高年齢者雇用安定法改正を機に従業員にキャリア・プランに関する希望を聞いたところ、グループ内の就労(再雇用)を希望する者が最も多く、今後、グループ内の就労希望者の一層の増加が見込まれることから、グループワイドでの雇用の場の確保に努めている。

今後は、「ロングスパンでキャリアを考えてもらうこと」「キャリアの多様性を認めてもらうこと」といったキャリアに対する個々人の意識改革も必要になってくることから、生活設計(ファイナンシャル・プラン)も含め、キャリア・プランに対する意識付けを色々なステージで行っていくこととしている。雇用ポートフォリオの議論をベースに、アウトソーシングも含め、雇用が硬直化しないようなマネジメントへの転換を徐々に図っている。

また、将来にわたりグループ内外を通じて活躍できる場を増やす(転職支援の意味も含む)ためにも、「余人をもって代え難い専門性の育成」「技術継承要員、匠としての活躍の場の設計」が重要であり、そのためのOJT・Off-JT、人事配置、インセンティブの付与等に努めている(高度専門職制度を07年に導入)。

(4) ワーク・ライフ・バランス

働く者は、経済活動の主体であると同時に、次世代を生み育てる生活者でもあり、付加価値を創造する文化的・社会的活動主体でもある。

こうした観点に立って、働く者個人が、出産・育児・介護など生活者としての暮らしが十分できるよう配慮することは当然であるが、さらに今後は、家庭内で家族と共に過ごす時間の確保や地域での様々な活動に取り組むことができるようにすることが求められる。

前者については、本人のためだけでなく、家族の団らんを通じた喜びや子どもの広い意味での情緒の育成・教育という点でも、社会的に重要性を持つ。

また、後者については、自営業者の減少、専業主婦層の減少などにより、地域活動の担い手が減少する中で、大企業が中心になり、労働者が地域で活動できるよう時間を与えることが重要になってくる。

こうした従業員のワーク・ライフ・バランスを図ることは、企業にとってみると、

- ① 従業員の仕事と私生活の調和を支援することで競争力を高めることができる。
- ② 特に、従業員が多様な価値観を持った人材となることによって、従業員活力の最大化を図れる。
- ③ 自分の価値観やライフスタイルを大事にしながら、能力と意欲を引

き出してくれる組織、自由で柔軟性のある職場環境や風土が、優秀な人材の確保と定着に寄与するなどの効果が期待される。

なお、実際、企業のCSR報告書には、ワーク・ライフ・バランスを含めた人材育成の項目が盛り込まれるようになっており、学生は、CSR報告書を重視して会社選択に活用する傾向もみられると言われている。

《コラム7》「男性の働き方見直しを含むワーク・ライフ・バランス施策へ」(E社)

E社では、ワーク・ライフ・バランスは、従業員の仕事と私生活の調和を支援することで企業の競争力を高めるものと定義している。各種の両立支援策はすでに導入を終え、今後は、ファミリーフレンドリーよりも広い施策を目指し、男性を含めた働き方の見直しに着手することとしている。

これまでの総合職に対する成果主義は、いわば全社員に成果を問い、新しい価値創造を求める運用がなされてきたが、逆に一般社員的な制度を導入すること(ゆっくりと習熟していくような仕事を認めること)を検討している。

これまでの子育て支援のための休暇等の充実を図るほか、自己啓発・自己投資のための休暇として「留学休暇制度」「留学離職制度」の導入を検討している。また、有休取得率の向上に向けて、「積み立て休暇制度」の導入、「夏季休暇」の改定(原則2週間取得の奨励)、「リフレッシュ休暇制度」の拡充(現行は10年目と20年目で、休暇を取得するとボーナスを支給)を検討している。既にコアタイムなしのフレックス制度(スーパーフレックス)を導入しているが、今後は、在宅勤務制度の導入、ジョブシェアリング制度のテスト導入等を進めていくこととしている。

(5) 集団的・共同体的な働き方との関係

従来、企業中心であった労働者の職業キャリアのあり方について、自立化へ向かっての変化や、労使関係の個別化が進む一方で、働き方の法的仕組みや意識の面では、なお、集団的・共同体的な枠組みに基づいている面がある。

例えば、労働契約は、企業と個々の労働者がきめ細かな取決めをすることは稀であり、多くは就業規則による包括的な契約の決定方法がとられ、業務の遂行や残業についても包括的な指揮・命令権のもとになされるのが一般的である。

また、職務の範囲や権限についても、明確に規定される場合は少なく、労働者自身の契約意識が十分発達しているとは言い難い。

これまでの工業社会においては、組織を中心とする集団的・共同体的特質が効果的に機能し、例えば組織全体への視野を広げるとともに、前後の工程・関連部署との連携やチームワークのよさにつながり、工業化社会のメカニズムと適合し、効率的な産業・経済活動を可能とした。

反面、こうした特質が、働き方の面で、ワーク・ライフ・バランスの

進展の支障となったり、正規・非正規という言葉に表れるような処遇面での格差や壁を生み出している面もある。

今後、ポスト工業化社会が進行し、働き方や労使関係について、さらに個別化が進む中で、こうしたメリットも含めた集团的・共同体的特質との関係をどうしていくか模索が求められる。

(6) 企業の社会的責任 (CSR)

前述したように、企業は、収益をあげることを目的としつつも、同時に、社会的公器として、株主、取引先、従業員、地域社会などとの関係において、その責任を果たすべき(社会的責任、CSR)存在である。

こうしたCSRの問題を考えるに当たっては、従業員との関係が重要であり、その際、雇用することによって報酬を支払い生活を支えるというだけでなく、広い意味で従業員を育成すること、特に、生涯キャリア支援の視点を含めて考えていくことが重要である。

金融機関や労働組合の影響力が弱まり、日本企業のガバナンスが変化する中で、従業員が働く意味を自ら問い、自立的なキャリア形成を図るよう支援することによって、従業員がやりがいを持って、生き生きと働くことができ、職場に活気と信頼感をもたらすことができる。そうしたことが、不祥事を未然に防ぎ、質の高い商品やサービスにつながり、ステークホルダーの満足度を引き上げることにつながるものと考えられるからである。

また、今後、人材面のCSRは、従業員との関係だけでなく、次のように、幅広く、人材に関して市場や地域社会に対する具体的貢献を考えていくことが求められよう。

- ① 外部の労働市場づくりに資する人材ニーズ開示や技術者・技能者などの人材の派遣協力
- ② 教育機関との連携による実践型人材養成システムなどの構築と若年者の受入
- ③ 従業員の地域貢献活動のための時間の確保と情報提供などの支援
- ④ 企業OBやOGなどが活躍できる場の提供

さらに、雇用・労働関係情報やワーク・ライフ・バランス関係の情報の開示により、学生などの就職活動の目安に供することやSRIなどの市場化へ協力することも重要な課題として考えていく必要がある。

3. 今後の政策の展開

(1) 教育システムとの連携

(学校から企業に至るシステム)

若年層のキャリアに係る問題として、ニート、フリーター等の問題だけでなく、学校教育、特に大学教育と企業に入社してからのギャップが大きく、その社会的ロスやコストが大きい問題がある。

具体的には、企業側から基礎学力やコミュニケーション能力の不足、働くことのリアリティの欠如などが指摘される一方、大学側からは、企業のあり方の変化や企業の人材ニーズなど求めているものが伝わってこないという声もある。

働くことのリアリティや情報を学生に伝えるためには、企業が学生と緊密な関係を構築し、インターンシップ、職場見学を進めるほか、教員の企業実習、講師派遣、基金寄付講座等により交流を図っていくことが重要であると考えられる。

ただし、こうした企業への就職の連続性を確保することは重要であるとしても、他方、大学教育の本来の役割を再考する必要がある。若い時期に、社会に出てからは経験できない時間を与えられ、分析力、論理的思考能力、読解力、応用力、物事の本質を捉える力など、今後必要とされる「問題発見・解決能力」や「付加価値創造能力」などにつながる高度な知的能力を鍛錬することは、今後の社会で活躍していくためには極めて重要であり、必ずしも実践的なことがよいというわけではない。

したがって、ポスト工業化社会の中で、市場や企業の求める人材像と能力を明らかにするとともに、その中で学校教育や大学教育の果たすべき役割をしっかりと位置づけていくことを抜本的に考えなければならない。

また、若年者の上記のような基礎的な能力に係る問題は、必ずしも学校教育だけの問題ではなく、家庭内における日常的な躰・規律や教育、地域社会の教育力の低下や諸活動への参加の機会の減少、身近に働く姿を見ることができなくなったことなどの要因も大きいものと考えられる。

したがって、ワーク・ライフ・バランスなどにより、家庭や地域の生活を確保するとともに、NPO等の団体を中心に地域のネットワーク、諸活動を活性化させ、家庭や地域の教育力を取り戻していくことを考えなければならない。

(生涯学習との関係)

生涯キャリアを考えていくうえで、「生涯学習」との関係を整理していくことが必要である。生涯学習という概念は、1980年代後半に出てきたものであるが、今般の教育基本法の改正で、生涯学習の理念として、次のように第3条に取り入れられた。「国民一人一人が、自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、その生涯にわたって、あらゆる機

会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会の実現が図られなければならない。」

欧米では、1970年代に産業構造の変化や高度化などによって、知識や技術のスクラップアンドビルドが必要となり、リカレント教育を受ける機会を持たせるなど、生涯にわたって学ぶ必要があるという観点から、「生涯教育」という考え方が出てきた。

他方、我が国では、こうした欧米のような高度な仕事をしている人に学び直しをさせるという視点ではなく、「生涯学習」は、趣味として、あるいは余暇を使って学習することを含め、一般の人々が幅広く様々な学習をすることを支援する観点から、政策展開が図られてきた。

一方、職業能力開発の考え方は、これまで雇用関係にのみ焦点が当てられてきたが、「生涯キャリア支援」は、上記のように生産活動だけでなく、「ひと」としての様々な活動も視野に入れ、こうした活動ができる持続可能な働き方を支援するものである。

こうした「生涯キャリア」の視点からすると、生涯学習は、次の点で、強い関連性を持っており、今後、連携を深めていくことが不可欠である。

第一に、高齢者や主婦層が、そのキャリアとして、NPO活動を含め地域での様々な社会貢献活動や健全な家庭生活を営むことなどは重要であり、生涯キャリアの一環をなすものとして、視野に入れて考えていく必要があるが、こうした視点は、生涯学習とも共通するものである。

第二に、家庭や地域の人材育成力の再生・再構築を進めるためには、高齢者、主婦層に限らず、一般の人々が、様々な関心に応じて、地域での諸活動に取り組めるようにすることが重要であり、こうした取組の促進として、生涯学習が大きな推進力となることが期待される。

第三に、今般の教育基本法の改正で、大学は、その「成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」とされ、生涯学習の一環を担うこととなった。今後、生涯キャリアの節目において、キャリアを見直したり、まとまった教育訓練を受けるための本格的受け皿となることが期待される。

(2) キャリアの持続可能性の確保

(節目におけるキャリア支援)

職業生涯が長くなる中で、職業キャリアの中に節目を設け、キャリアのあり方を見直したり、まとまった教育訓練の機会をつくることは、職業キャリアを持続可能なものとしていくうえで、不可欠である。

若年層については、パート、請負等の形態による就労期間が長期に及ぶ場合には、キャリア・コンサルティングを受けさせ、一定のキャリア

方針を持って能力開発を受けること等ができるよう節目を設けて、自らの意志によるキャリアの転換を後押ししていく必要がある。

また、長期勤続者について、サバティカル、リフレッシュ休暇、教育訓練休暇などの休暇制度の導入は、未だ限られている（厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」において教育訓練制度を導入している事業所は10.3%）ものの、規模が大きくなる程導入率は高くなり、大企業（5,000人以上）では28.2%と高率になっている。

こうした休暇制度については、現段階では、助成措置（有給の場合の賃金補助）を講じているに過ぎないが、今後、一定年限、継続雇用した場合のサバティカル休暇のような仕組みの導入に向け、年休未消化分の教育訓練休暇への切替等、政策的対応を図っていく必要がある。

（再チャレンジ支援）

働く者を取り巻く環境が急激に変化し、企業寿命が短くなる中で、生涯複数回、転職することが珍しくない社会となりつつある。その意味で、転職時に綿密なキャリア・コンサルティングを行い、必要に応じ、訓練を受けるなどにより、次のキャリアにつなげる公的機能を強化することは喫緊の課題である。

今後は、さらに、離転職者に限らず、フリーターや母子家庭の母など職業能力開発の機会を得にくい人々に対して、学習の機会を与え、再チャレンジできるようにしていくことが求められる。

こうした対策としては、

- ① 単なる教育訓練の実施ではなく、就労に結びつく実践的な訓練として、教育訓練機関における座学と企業における実習とを結びつけた教育訓練システムの活用を図ること
 - ② 上記システムへの積極的な誘導や綿密なキャリア・コンサルティングを行うこと
 - ③ 教育訓練修了後、たとえ実習実施企業に就職しない場合であっても、実践力の評価を行い就職可能性を高めること
- などが重要である。

また、こうした対策を進めるに当たっては、実習の場の積極的提供、人材ニーズの開示、教育訓練や評価のシステム作りなどについて、産業界・企業の協力が不可欠である。

（高齢者の持続的な働き方の支援）

高齢者の雇用については、法改正により段階的に65歳までの継続雇用確保が義務づけられたところであり、政策的には、まず、職域開発など

により能力を活かした雇用の場が確保できるよう支援することによって、この定着を進めることが重要な課題である。

さらに、65歳であっても、平均寿命はもちろん、健康寿命（男子絵72.3歳、女性77.7歳、2002年）との開きも大きい中で、意欲と能力に応じ、70歳まで働ける仕組みを模索し、エイジフリーへとつなげていくことが必要である。

そのためには、従前の職務を継続するだけでなく、前述したような、高齢者に見合った職務の開発、高齢者の再教育支援や高齢者の新規採用など様々な取組を支援し、良いモデル事例をつくり、普及させていくことが効果的であろう。

また、最近、60歳代の新規開業案件が増えているというデータがあり、新規開業の支援という切り口も考えていく必要がある。特に、若者とお互いの強みを組み合わせた仕事形態の開発は、一つのアイデアとして注目される。

このほか、高齢期の活動として、地域における様々な貢献活動に従事することも有力な選択肢であり、高齢期になってからではなく、むしろ、在職中から、こうした活動に携わり、加齢につれ軸足を移して行くことを可能とする仕組みづくりやそのためのワーク・ライフ・バランス促進を図っていくことも重要な課題である。

（ワーク・ライフ・バランス対策と生涯キャリア支援）

ワーク・ライフ・バランス対策としては、既に、育児・介護に係る休業制度や時間外労働の制限の制度の義務化、短時間勤務制度や教育訓練休暇制度の普及促進、長時間労働の抑制、フレックスタイムや裁量労働制の導入などがなされている。

しかしながら、グローバル化等に伴う企業間競争が激化する中で、30～40歳代を中心に長時間労働の状況にあり、労働時間の削減策のほか、サーベイによる経営者の危機意識の喚起、業務の進め方や仕事配分の見直し、代替者の確保等の措置の徹底、労務管理に係る専門家の助言・指導、後述するような集団的な契約の仕組みの転換などを組み合わせ推進していくことが必要であると考えられる。

また、今後、上記で述べてきたような生涯キャリア支援の視点から、政策を推進していく契機として、ワーク・ライフ・バランスも含め、企業内における従業員のキャリアの状況、問題などについて、若年層、中年層、高齢層それぞれ、転換期に焦点を当てつつ、サーベイを行い、それに基づいて企業内のキャリア支援のあり方を見直すなど生涯キャリア支援へ向けた流れを作り出す政策を検討する必要があるだろう。