

# 杉浦事務所便り

連絡先：〒060-0041  
 札幌市中央区大通東 2 丁目 8-5 プレジデント札幌ビル 5 階  
 電話：011-207-7771 FAX：011-207-7772  
 e-mail：info@sr-roumu.com  
 URL http://www.sr-roumu.com/  
 すぎうらブログ随時更新中！http://ameblo.jp/sr-sugi/



## 若者へのキャリア形成教育 ~いざ高齢者になった時 を見越した対応が必要~

### ◆「活躍できる高齢者」に育てることが肝要

高年齢者雇用安定法の改正（今年 4 月 1 日施行）により、希望者全員を 65 歳まで継続雇用することが義務付けられ、企業にとっては、高齢者を積極的に活用していくことが戦略上の重要な課題となっています。

しかし、今会社にいる高齢者をどのように活用すればよいのかを考えるだけでは、問題の本質的な解決にはつながりません。

今後は、「現在の若手社員に対して教育を行い、高齢になった時に活躍できる存在に育て上げる」ことが求められます。そのために、若年層に対するキャリア形成教育がますます大切になってくると考えられます。

### ◆企業に求められること

キャリア形成教育は、若いうちから始めることが肝要です。

20 代・30 代といったごく若手の年代から、40 代、さらには 50 代まで、それぞれの年代に応じた教育システムを構築することができれば、各社員の能力向上におおいに役立てることができそうです。

例えば、それぞれの年代にふさわしい目標を立てさせて仕事に取り組ませ、フィードバックすることなどが考えられます。

### ◆社員に求めるべきこと

一方で、社員個人としても、60

歳以降の職業生活を見据えて自身自身のキャリアを形成する努力をしてもらわなければなりません。この点については、研修等により、意識の醸成を行うことなどが求められるでしょう。

## 「報われている感」が 若手・中堅社員のメンタルヘルス不全を予防する

### ◆職場における「報われない感」とメンタルヘルスの関連性

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所の竹内理恵さんによると、職場における「報われない」とは「期待役割以上の仕事量や責任が与えられて果たせた、あるいは目標設定以上の仕事を達成できたにもかかわらず、それ相応の評価がされなかったり、頑張りや認められないなど」「使用者、つまり企業・組織側の求める期待役割に対する成果等を労働契約に沿って労働者が提供しても報われない場合」としています。

そして、「少数精鋭で業務を遂行する企業・組織が増えている中、周囲に聞きづらい場合があるかもしれません。しかし、1 人で抱え込み、アウトプットが出せず、会社の期待役割に応えることができない結果、『報われない感』を積み重ね、健康障害に至ることを考えれば、周りに配慮しつつも、自ら意識的に相談すること」「同時に、個人が意識的に周囲とコミュニケーションが取れるような、企業・組織または職場単位での「かかわ

り」をデザインする工夫も大切」と指摘しています。

### ◆メンタル不全を発生させない「かかわり」のデザインとは？

同社の「人材開発白書」によれば、若手・中堅社員は「業務支援」「内省支援」「精神的支援」の 3 つの「かかわり」を得ているときに成長感やモチベーションを抱くそうです。

業務に必要な知識やスキルを与えてもらったり、仕事の手助けをしてくれる等が「業務支援」、自分自身を振り返る機会を与えてくれたり、自己を変容するきっかけを与えてくれる等が「内省支援」で、精神的な安らぎを与えてくれる等が「精神的支援」です。

特に、高い成長を実感している若手・中堅社員は「内省支援」を多く得ているそうです。

### ◆マネジャーの支援がカギを握る

マネジャーや職場で影響力のある人物からのフィードバックの際に、言葉や態度・表情などがキツいと、受ける側が落ち込み、自信を失い、自分の居場所がなくなると感じる等の悪影響があるだけでなく、周囲の人間にも波紋が広がるおそれがあります。

そのため、成果が出せなかったり失敗したりしても、努力や懸命さ、背景や状況などを考慮したり、今後目を向けたりする「内省支援」を意識した「かかわり」によって支援する姿勢が求められます。

また、若手・中堅社員のためになりそうな他部門の上位者を引



き合わせてあげたり、意図的に社内での「かかわり先」をデザインしたりすることで、孤立・孤独感の解消や軽減、相談相手や情報入手先の仲介役などの創出にもつながり、心身の健康面だけでなく、成果にも結び付くことが期待できます。マネジャーの、職場内での相互学習を促す場や雰囲気づくり、多様な人材を経由して間接的に支援する「かかわり方」も、有効である可能性が高いと言えます。

## 調査結果で明らかになった「高年齢者の雇用確保」の課題

### ◆「改正高年法対応」の実態と影響

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が行った調査によると、回答した 342 社のうち 92.4%が高年齢者雇用確保措置として「再雇用」を選択しており、「勤務延長」「定年延長」「定年廃止」を選択する会社は少数でした。

調査では高年齢者の勤務形態や担当職務、処遇についても質問していますが、勤務形態は 68.2%が「フルタイム」、担当職務は 56.4%が「ケースバイケース」とする一方、36.8%が「原則として定年前と同じ」でした。再雇用後初年度の給与水準は、58.4%が「定年前の 5～8 割」、63.8%が「2 年度目以降も同水準」としていました。

なお、改正高年齢者雇用安定法への対応の影響として 34.2%が「若手の採用抑制」を挙げ、22.2%が「若手・中堅の賃金抑制」を挙げています。

### ◆規模が小さい会社ほど若年者の採用に影響

東京都が 2012 年 9～11 月に行っ

た調査によると、「高齢者の雇用確保が若年者の雇用に悪影響を及ぼす」と回答した割合は、60 代で 25.1%に対し、20 代では 42.1%と、世代間でギャップを生じました。

また、「若年者の採用を抑制せざるを得ない」と回答した企業の割合が、従業員数 1,000 人以上では 25.6%に対し、従業員数 100～299 人では 40.2%と、規模の小さい会社ほど若年者の採用への影響が大きいことがわかりました。

### ◆サラリーマンの 4 割は「老後難民」予備軍!?

フィデリティ退職・投資教育研究所が 20～50 代の男女（1 万 1,507 人）に行った調査によると、定年後の生活資金に必要な金額の平均は 3,016 万円でしたが、この金額を「準備できる」と回答したのは 9.5%で、「少し足りないまでは準備できる」との回答も 25.0%でした。準備できている額の平均は 627.6 万円で、「0 円」との回答は 40.3%あり、定年に最も近い 50 代男性でも 28.2%が「0 円」と回答しています。

## 会社の 30 年後は？ 重要性を増す「介護休業制度」

### ◆働き手は 23%減、高齢者は 5 割増

国土交通省が発表した「首都圏白書」よれば、2040 年時点における東京圏（東京、千葉、埼玉、神奈川）の生産年齢人口（15～64 歳）が、2010 年と比較して 23%減少し、高齢者人口は 5 割増になる見通しだということです。また、この変化に伴い、空き家の増加や介護施設の不足、郊外住宅地の高齢化、公共交通網の維持などが社会的には大きな問題になると予想

されています。実際に、近畿や中京圏ではその影響が出始めているようです。

### ◆会社の 30 年後は？

働き手の減少や高齢化に伴って、会社の経営上も様々な問題が生じてくるでしょう。高齢化に伴い、若手の人材難となり、高齢社員や子育て等で一旦職を離れた主婦層をなんとかして戦力に取り込む必要が出てくるでしょう。

また、高齢化する社員のモチベーション維持・アップ、介護による離職を防ぐための介護休業制度の整備・実施、短時間勤務等の労働時間の見直しなどが、高い確率で必要となってきます。また、業種によっては外国人雇用について今以上に検討する必要が出てくるかもしれません。

### ◆重要性を増す介護休業制度

2025 年には、団塊の世代のすべての人が 75 歳以上となります。「いつまでも元気でいてほしい」とは思うものの、これからより多くの人が介護を必要とする状況になっていくことは避けられません。そうすると、介護を行う人は子ども世代に当たる 50 代であることが多く、管理職や業務のスペシャリストの立場にある基幹社員である場合が多いこととなります。

そうした社員が親の介護に伴っていきなり離職してしまうという事態は、会社にとってリスクとなってしまいます。介護休業の規定は作ったけれども、実際の運用はきちんとできていない会社が多いそうです。会社経営のこととして、「人財」の確保策として、自社の制度の見直しに着手してみたいかがでしょうか。