

# 大滝・馬場人事労務研究所便り

## 調査結果で明らかになった 「高齢者の雇用確保」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。

## 「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、頑張りが認められないなど」「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、今後に目を向けたりする「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。

#### ～当事務所よりひと言～

私の自宅の近くにホンダのディーラーができましたので、さっそく見物に行ってきました。その際、新しく出た車を試乗させてもらったのですが、同乗したセールスマンより私の方が試乗した車についての知識がありました。新人でまだこの4月に採用されたばかりだということでしたが、余計なお世話だと思いつつ、「セールスマンでありながら商品知識が足りないのはどうよ」と説教しました。「自分のところの車を売るんだらう？客の方がわかっているどうセールスするのよ」と。「車を売るんだら車が好きでないとね。ただ、プロなんだから客のレベルを超えた『好き』でないと売りたいという情熱が客に伝わってこないのではないか。」と。余計なお世話をしたのは、彼から買ってやりたいと私に思わせたからなのですが、私にそう思わせたことが、その新人が持っている一番の資質だったかもしれません。上司がうまく伸ばしてやればいいかなと思ったことでした。(大滝)

今年の新入社員意識調査結果が各所から公表されています。公益財団法人日本生産性本部「2013年度新入社員意識調査」では、「いろいろな仕事や持ち場を経験してジェネラリストとして鍛える職場」を希望する回答が過去20年で最高水準の**(58.4%)**となっており、「スペシャリストとして鍛える職場」を希望する割合が過去最低水準の**(41.6%)**、「今の会社に一生勤める」とする回答が**55.5%**でした。三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2013年度新入社員意識調査アンケート結果」では、自信があるのは「協調性**(34.6%)**」と「忍耐力**(26.6%)**」であり、欠けているものは「創造性**(32.2%)**」と「積極性**(31.2%)**」でした。上司の指導に関しては、「緊張感をもって厳しく指導して欲しいが**(37.7%)**」、「やさしくていねいに教えてほしいが**(62.3%)**」となりました。理想の上司は「武田信玄」(部下の力を引き出し、チーム力を高めていく)で、上司に自分の力を引き出してもらいたいという期待がうかがえます。今年の新入社員は、創造性と積極性は欠けますが、協調性と忍耐力は持っています！「ジェネラリストとしてチーム力で仕事をがんばります」といったところでしょうか。管理者は、新入社員をどうかやさしく丁寧に指導してやってください。ちょっと厳しく指導すれば「パワハラ」を言い出しそうな、新入社員に対して「武田信玄」のような上司に皆さんはなれそうですか？(馬場)