

J-REPORT「入社初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」

わが国ではバブル崩壊後、長期にわたり経済が停滞した。九〇年代に入ると企業は厳しい経営環境のなか、正規雇用を絞り込む一方で非正規雇用を拡大した。人件費コストを抑制するため、これまで長期的な視点で行ってきた雇用管理の方針を見直す企業も現れ始め、人材育成においては即戦力の確保が重視される傾向がみられるようになった。しかし、このような流れは不安定就業を増加させるとともに人材育成機能を低下させることにつながった。こうした反省を踏まえ、二〇〇〇年代後半以降になると、再び長期雇用を前提とした人材育成を見直す動きが強まっている。

これまでの動向を踏まえて、機構では今後の事業活動の展望のなかで、職場が求める人材像、若手人材育成のための取り組み、世代間コミュニケーションの現状などについて明らかにし、今後の課題と政策的対応を検討することを目的にアンケート調査を実施した。調査は従業員一〇〇人以上の企業二万社を対象に実施し、三三九二社から回答を得た（有効回収率は一七％）。調査方法は対象企業に調査票を郵送し、郵便で回収する方式をとった。調査期間は、二〇一一年一月七日から一月二十八日までとした。

本稿では調査結果の概要について報告する。

図1 新規学卒者の採用において重視すること (n = 3392、複数回答) (%)

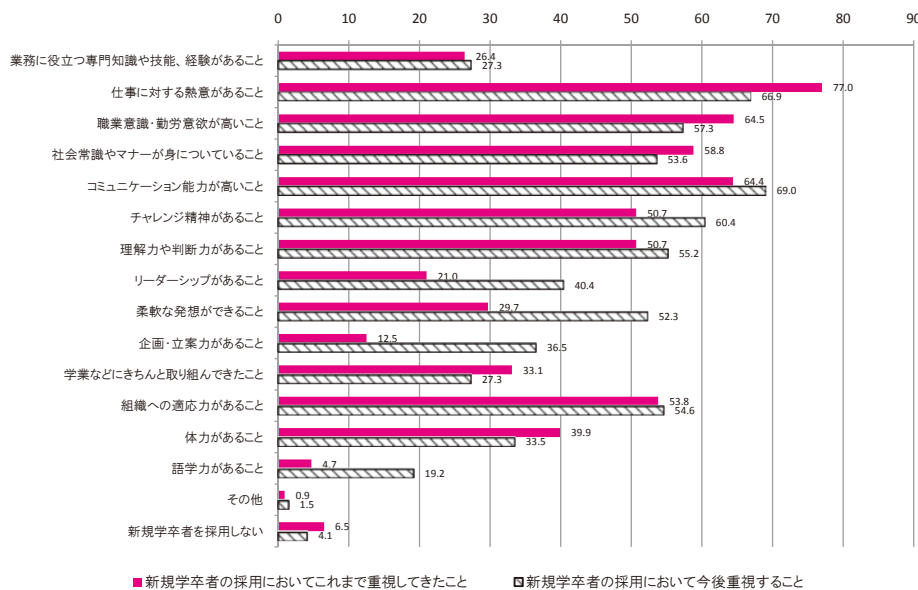
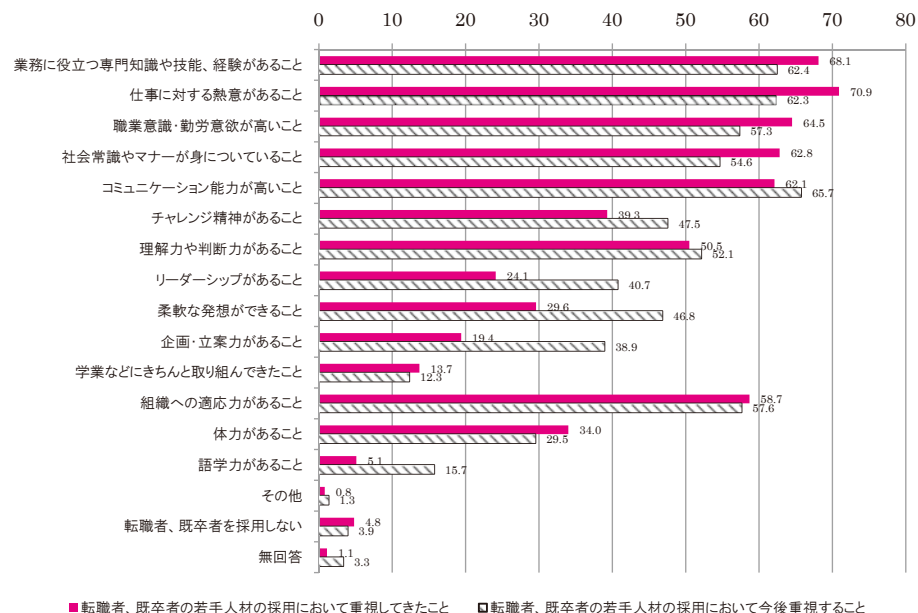


図2 転職者、既卒者など若手人材の採用において重視すること (n = 3392、複数回答) (%)



I 入社初期(入社3年目くらいまで)のキャリア形成について
 今後の新卒採用では「コミュニケーション能力」を重視
 企業が新規学卒者の採用において、

これまで重視してきたこととしては、「仕事に対する熱意があること」(七七・〇%)をあげる企業の割合がもっとも高く、次いで「職業意識・勤労意欲が高いこと」(六四・五%)、「コミュニケーション能力が高いこと」(六四・四%)

「コミュニケーション能力が高いこと」(六四・四%)の順となった。一方、今後重視することとしては、「コミュニケーション能力が高いこと」(六九・〇%)をあげる企業の割合がもっとも高く、これに「仕事に対する熱意があること」(六六・九%)、「チャレンジ精神があること」(六〇・四%)が続いた(図1)。

転職者、既卒者などの若手人材を採用する場合には、これまで重視

図3 入職初期の社員の配置において重視すること (n = 3392、複数回答) (%)

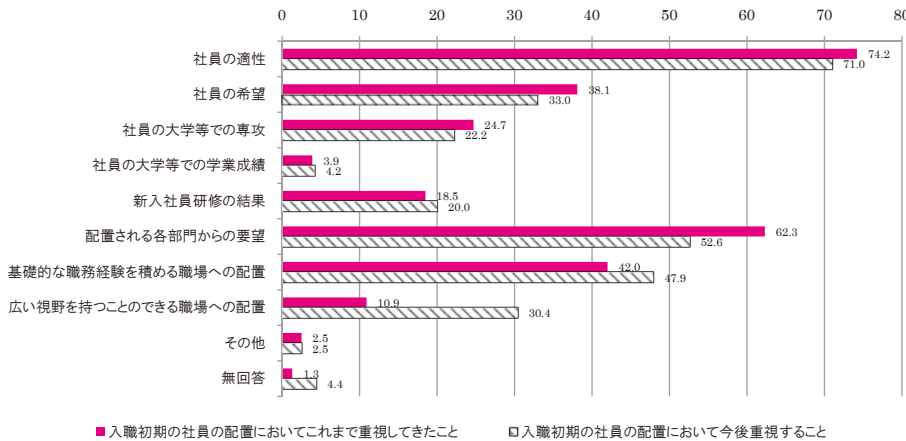
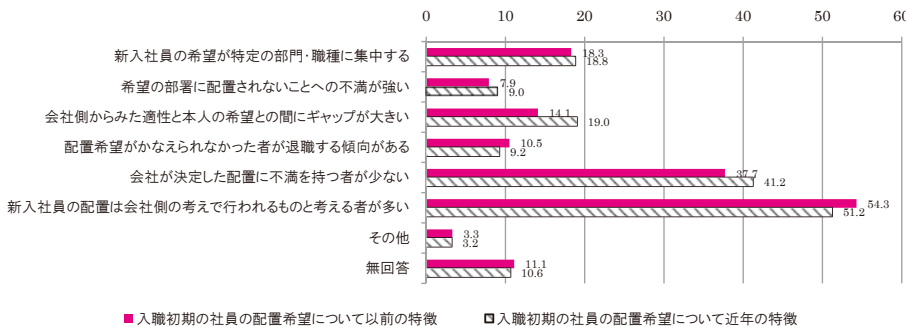


図4 入職初期の社員の配置希望の特徴 (n = 3392、複数回答) (%)



してきたこととして、「仕事に対する熱意があること」(七〇・九%)をあげる企業の割合がもつとも高く、次いで「業務に役立つ専門知識や技能、経験があること」(六八・一%)、「職業意識・勤労意欲が高いこと」(六四・五%)、「社会常識やマナーが身につけていること」(六二・八%)、「コミュニケーション能力が高いこと」(六一・一%)の順となった。

「コミュニケーション能力が高いこと」(六五・七%)をあげる企業の割合がもつとも高く、「業務に役立つ専門知識や技能、経験があること」(六二・四%)と「仕事に対する熱意があること」(六二・三%)がこれに続いている(図2)。

「広い視野が持てる職場への配置」を重視する割合が高まる

入職初期(入社三年目くらいまで)

入職初期の社員の配置希望について、「以前」(五年以上前)と「近年」(最近五年程度)の特徴をそれぞれ聞いた。「以前」の特徴としてあげられたのは、「新入社員の配置は会社側の考えで行われる者が多い」(五四・三%)をあげる企業の割合がもつとも高く、次いで「会社側が決定した配置に不満を持つ者が少ない」(三七・七%)、「新入社員の希望が特定の部門・職種に集中する」(一八・三%)の順となった。

「今後重視すること」でも、「社員の適性」(七一・〇%)をあげる企業の割合は約七割と依然トップ。以下に続く項目も「配置される各部門からの要望」(五二・六%)、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」(四七・九%)と上位四位までの順位は「これまで」とかわらなかった。

ただし、「広い視野を持つことのできる職場への配置」は、「これまで」から「今後」にかけて、重視することとしてあげる割合が一・九・五ポイントも伸びている(図3)。

今後、企業は入職初期の社員を配置するにあたり、これまで同様、社員の適性や各部門からの要望を踏まえつつも、業務全体を見渡せる広い視野をもつた人材を育てようとしていることがうかがえる。

「今後重視すること」でも、「社員の適性」(七一・〇%)をあげる企業の割合は約七割と依然トップ。以下に続く項目も「配置される各部門からの要望」(五二・六%)、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」(四七・九%)と上位四位までの順位は「これまで」とかわらなかった。

「今後重視すること」でも、「社員の適性」(七一・〇%)をあげる企業の割合は約七割と依然トップ。以下に続く項目も「配置される各部門からの要望」(五二・六%)、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」(四七・九%)と上位四位までの順位は「これまで」とかわらなかった。

「近年」重視していることでも「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいが高める」(七〇・二%)をあげる企業の割合がもつとも高く、その割合も一・六・七ポイント上昇している。続く「経営方針の理解などを通じて、組織の一員としての自覚を持たせる」(六七・七%)、「社員相互理解のためのコミュニケーション能力を高める」(六三・五%)の割合も上昇した(図5)。

「近年」重視していることでも「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいが高める」(七〇・二%)をあげる企業の割合がもつとも高く、その割合も一・六・七ポイント上昇している。続く「経営方針の理解などを通じて、組織の一員としての自覚を持たせる」(六七・七%)、「社員相互理解のためのコミュニケーション能力を高める」(六三・五%)の割合も上昇した(図5)。

「近年」重視していることでも「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいが高める」(七〇・二%)をあげる企業の割合がもつとも高く、その割合も一・六・七ポイント上昇している。続く「経営方針の理解などを通じて、組織の一員としての自覚を持たせる」(六七・七%)、「社員相互理解のためのコミュニケーション能力を高める」(六三・五%)の割合も上昇した(図5)。

「近年」の特徴でも「新入社員の配置は会社側の考えで行われるものとする者が多い」(五一・二%)をあげる企業の割合がもつとも高いが、「以前」よりもやや低下している。一方、これに続く「会社側が決定した配置に不満を持つ者が少ない」(四一・二%)、「会社側からみた適性と本人の希望との間にギャップが大きい」(一九・〇%)をあげる企業の割合は「以前」より上昇している(図4)。

人材育成では「社員一人一人の役割を理解させ働きがいが高める」を重視へ

入職初期社員の人材育成について、「以前」(五年以上前)重視していたことと「近年」(最近五年程度)重視していたことをそれぞれ聞いた。「以前」重視していたことでは、「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいが高める」(五三・五%)をあげる企業の割合がもつとも高く、「経営方針の理解などを通じて、組織の一員としての自覚を持たせる」(五三・一%)、「社員相互理解のためのコミュニケーション能力を高める」(四四・四%)がこれに続いた。

図5 入社初期の社員の配置や育成において重視すること (n = 3392、複数回答) (%)

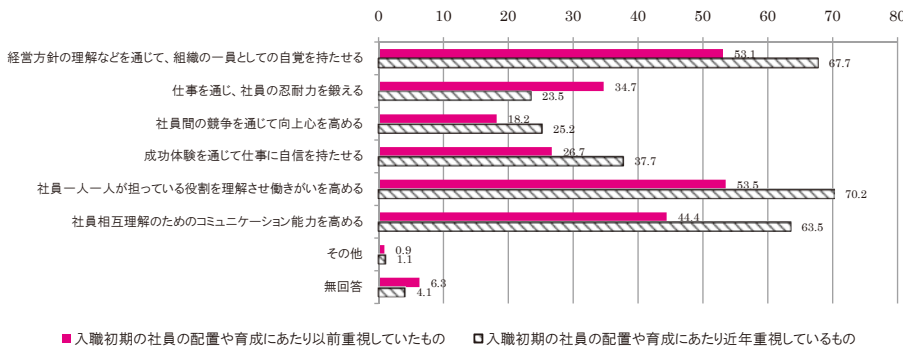


図6 入社初期のキャリア形成における問題 (n = 3392、複数回答) (%)

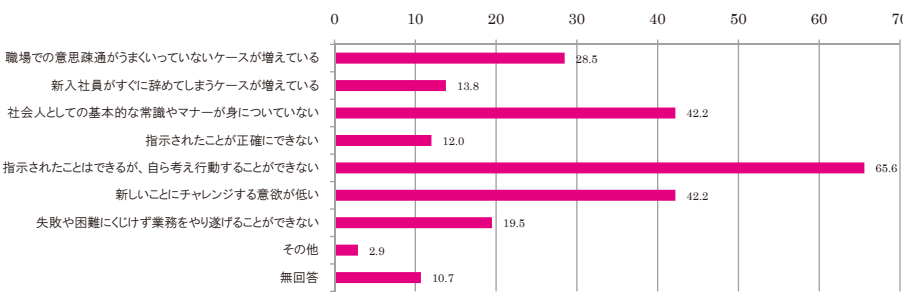
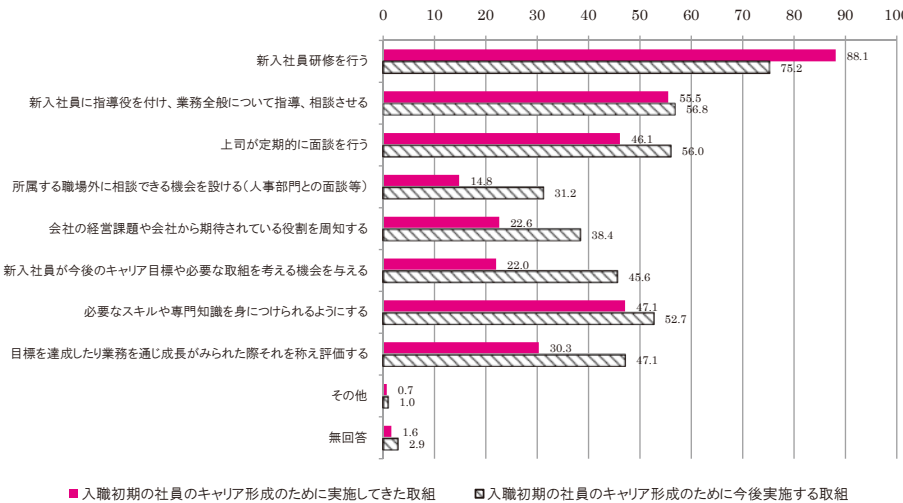


図7 入社初期の社員のキャリア形成を円滑に行うための取組 (n = 3392、複数回答) (%)



「自ら考え行動できない新入社員」への対応が課題

入社初期の社員のキャリア形成における問題点を聞いたところ、「指示されることができない」(六五・六%)をあげることができ、「新しいことにチャレンジする意欲が低い」(四二・二%)、「社会人としての基本的な常識やマナーが身につけていない」(四二・二%)の順となった。

さらに「職場での意思疎通がうまくいっていないケースが増えている」(二八・五%)、「失敗や困難にむげず業務をやり遂げることができない」(一九・五%)が続いた(図6)。

入社初期の社員のキャリア形成を円滑に行うためにこれまで実施してきた取り組みを聞いたところ、「新入社員研修を行う」(八八・一%)をあげる企業の割合が最も高く、以下、「新入社員に指導役を付け、業務全般について

指導、相談させる」(五五・五%)、「必要なスキルや専門知識を身につけられるようにする」(四七・一%)が続いている。

今後実施すると見込まれる取り組みでも「新入社員研修」(七五・二%)がトップだが、その割合は実施してきた企業割合より低い。一方、二番目に高かった「新入社員に指導役を付け、業務全般について指導、相談させる」(五六・八%)、三番目に高かった「上司

が定期的に面談を行う」(五六・〇%)は同割合を上回る。

「これまで」に比べて増加幅が大きかったのが「新入社員が今後のキャリア目標や必要な取組を考える機会を与える」で二三・六ポイント高い割合となっている(図7)。

II 若手人材の育成のための取り組みについて

今後は業務に幅広く通じた人材を長期的に育成

企業が入社一〇年目くらいまでの「若手人材」を配置、育成するにあたり、これまで重視してきたこと、今後重視することをそれぞれ聞いた。「これまで」では、「特定の部門において実務の第一線の担い手として育成する」(五七・六%)をあげる企業の割合が最も高く、以下「特定の部門への配置を基本としつつ必要に応じて他部門も経験させる」(四一・一%)、「短期的な研修等で育成する」(三四・九%)が続いた。

一方「今後」では、「特定の部門への配置を基本としつつ必要に応じて他部門も経験させる」(五六・〇%)をあげる企業の割合が最も高く、これに「長期的に教育訓練を行い、育成する」(五〇・三%)、「できるだけ多くの部門を経験させる」(三七・五%)が続いた(図8)。

企業はこれまで特定部門でスペシャリストを養成することに力点を置いてきたが、今後は、企業内の業務を広く見渡せる視野をもった人材を長期的な視点で育成する方向にシフトしつつあることがうかがえる。

図8 若手人材の配置、育成において重視すること (n = 3392、複数回答) (%)

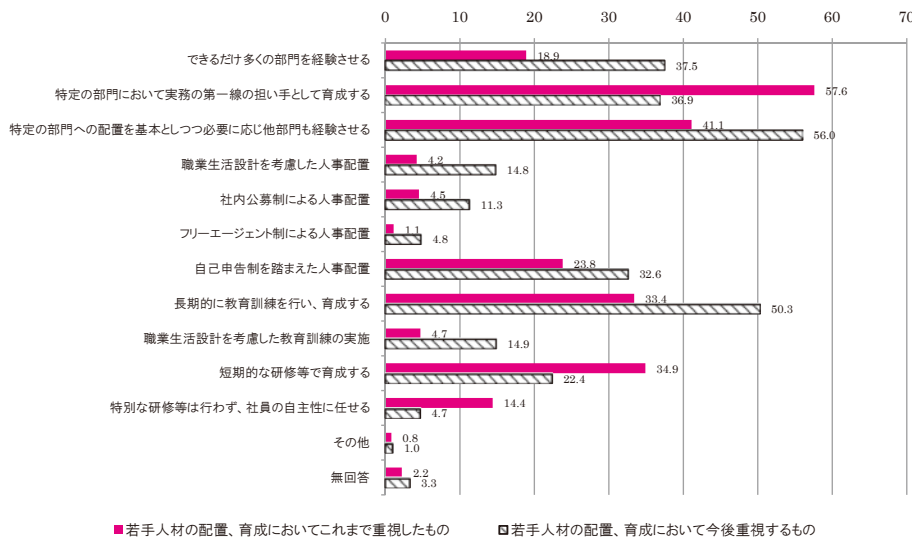


図9 若手人材育成のための取組 (n = 3392、複数回答) (%)

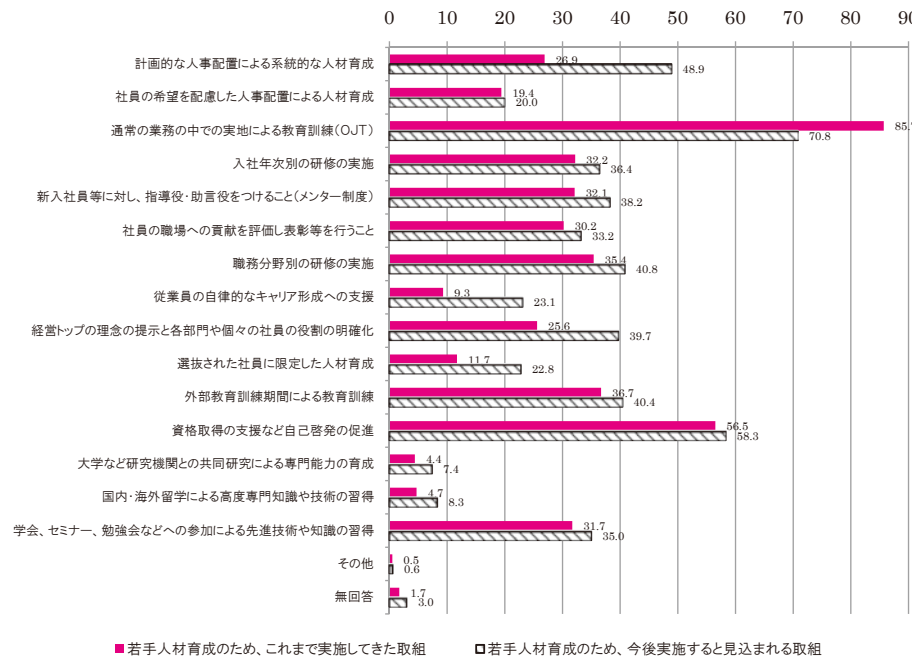
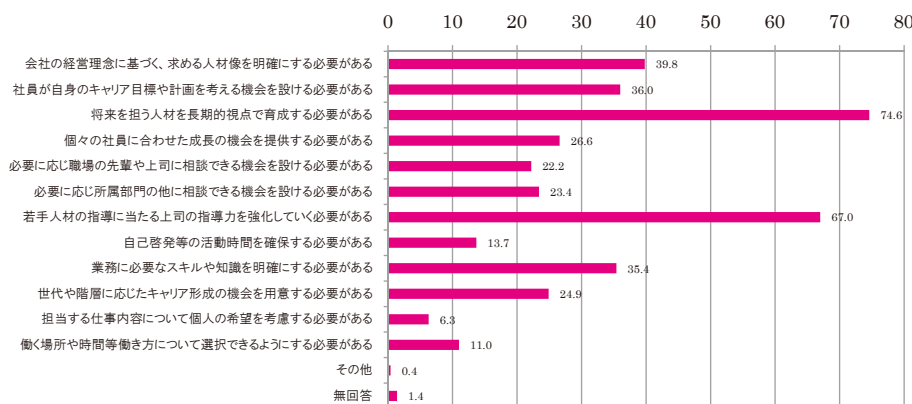


図10 若手人材の育成における今後の課題 (n = 3392、複数回答) (%)



「計画的な配置による人材育成」を重視する企業が大幅増
 では、若手人材育成のために企業はどのような取り組みを行っているのだろうか。これまで企業が実施してきた取組では「通常業務の中での実地による教育訓練(OJT)」（八五・七％）をあげる企業の割合がもっとも高く、次いで、「資格取得の支援など自己啓発の促進」（五六・五％）、「外部教育訓練機関による教育訓練」（三六・七％）と続く。

今後、企業が実施すると見込まれる取り組みでは、依然、「通常の業務の中での実地による教育訓練(OJT)」（七〇・八％）をあげる企業の割合がもっとも高いものの、その割合は約一五ポイント低下している。これに「資格取得の支援など自己啓発の促進」（五八・三％）、「計画的な人事配置による系統的な人材育成」（四八・九％）が続いた。「計画的な人事配置による系統的な人材育成」をあげる企業の割合は「これまで」に比べて、一二・〇ポイント

も多くなっており、他に「経営トップの理念の提示と各部門や個々の社員の役割の明確化」（二四・一ポイント増）、「従業員の自律的なキャリア形成への支援」（二三・八ポイント増）の上昇幅が大きかった（図9）。

今後、企業はこれまでのOJTと自己啓発の促進に加えて、計画的な人材配置の実施を通じて人材育成を重視する傾向が強まっているといえる。

「将来を担う人材を長期的視点で育成」が課題のトップに
 若手人材の育成において今後の課題として考えていることを聞いたところ、「将来を担う人材を長期的視点で育成する必要がある」（七四・六％）をあげる企業の割合がもっとも高く、次いで「若手人材の指導に当たる上司の指導力を強化していく必要がある」（六七・〇％）の割合も高い。さらに「会社の経営理念に基づく、求める人材像を明確にする必要がある」（三九・八％）、「社

図11 最近の学卒新入社員の印象 (n = 3392、複数回答) (%)

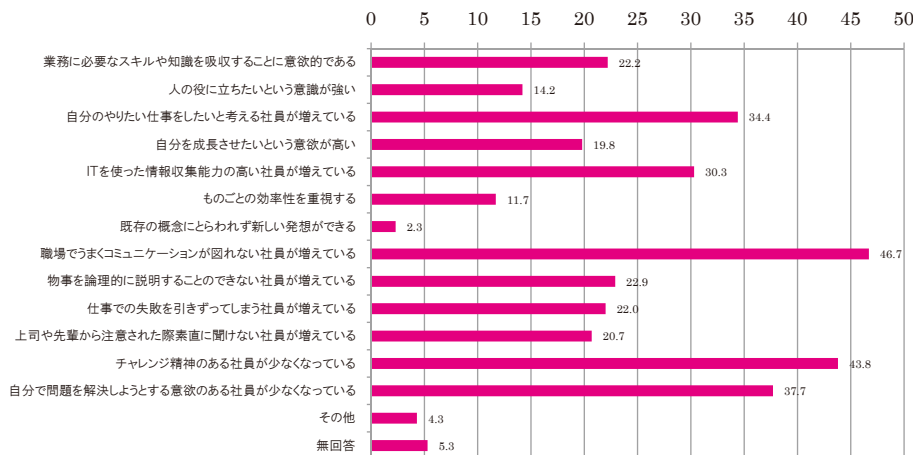


図12 各世代の入社時の資質の印象「A 自ら考え、行動することができる」か「B 指示されたことだけをやっている」か (n = 3392) (%)

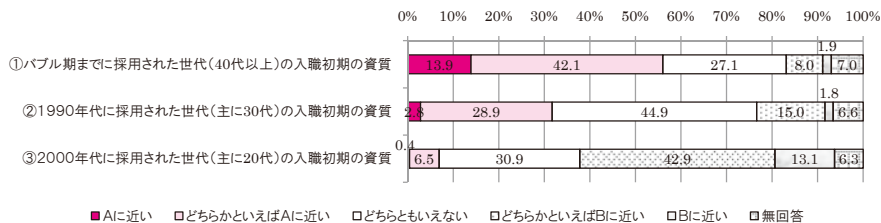


図13 各世代の入社時の資質の印象「A 柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる」か「B 過去の例やこれまでのやり方にとらわれている」か (n = 3392) (%)

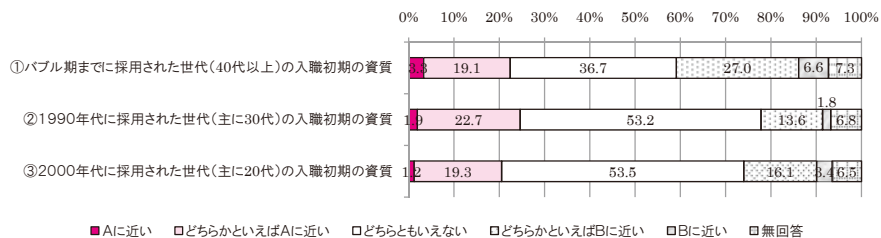
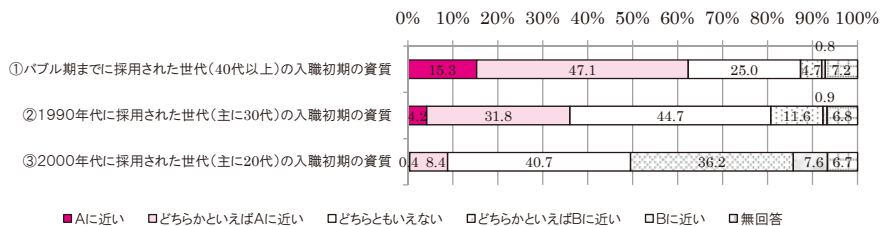


図14 各世代の入社時の資質の印象「A 失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い」か「B 失敗したり困難な仕事に直面すると自信を失ってしまう」か (n = 3392) (%)



若い世代ほど社員の自立性が低くなるとみている企業が多いことがわかった(図12)。次に「A 柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる」か「B 過去の例やこれまでのやり方にとらわれている」のどちらかに近いかを聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二二・四%、三〇歳台では二四・六%、二〇歳台では二〇・五%となっており、三〇歳台で「過去の例やこれまでのやり方に

員が自身のキャリア目標や計画を考える機会を設ける必要がある(三六・〇%)が続いている(図10)。

Ⅲ 職場にみられる代々の特徴について

新入社員の印象「コミュニケーションが苦手」をあげる企業が半数

最近の学卒新入社員の印象を聞いたところ、「職場でうまくコミュニケーションを図れない社員が増えている(四〇・三%)の順となっている(図11)。

六・七%)をあげる企業の割合がもつとも高く、次いで「チャレンジ精神のある社員が少なくなっている(四三・八%)、「自分で問題を解決しようとする意欲のある社員が少なくなっている(三七・七%)、「自分のやりたい仕事をしたくと考える社員が増えている(三四・四%)、「ITを使った情報収集能力の高い社員が増えている(二三・三%)の順となっている(図11)。

4割が「若い世代ほど仕事へのこだわりや自らのキャリア形成への関心が高い」

各世代の入社時の資質を比較するため、①バブル期までに採用された世代(四〇歳台以上)、②バブル崩壊後一九九〇年代に採用された世代(主に三〇歳台)、③二〇〇〇年代に採用された世代(主に二〇歳台)に分けて、印象を聞いた。

まず、「A 自ら考え、行動すること

ができる」か「B 指示されたことだけをやっている」のどちらかに近いかを聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五六・〇%、三〇歳台では三一・七%、二〇歳台では六・九%となった。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では九・九%、三〇歳台では一六・八%、二〇歳台では五六・〇%となっており、

図15 各世代の入社時の資質の印象「A 仕事におけるコミュニケーション能力にたけている」か「B 職場においてコミュニケーションをうまく図れない」か (n = 3392) (%)

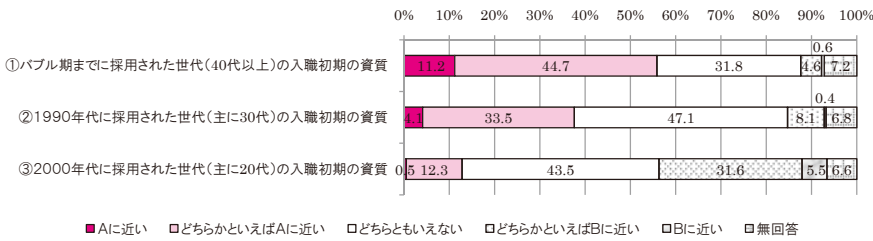


図16 各世代の入社時の資質の印象「A チームの一員としての役割を果たすことができる」か「B 他の社員や部門を引っ張っていくリーダーシップがある」か (n = 3392) (%)

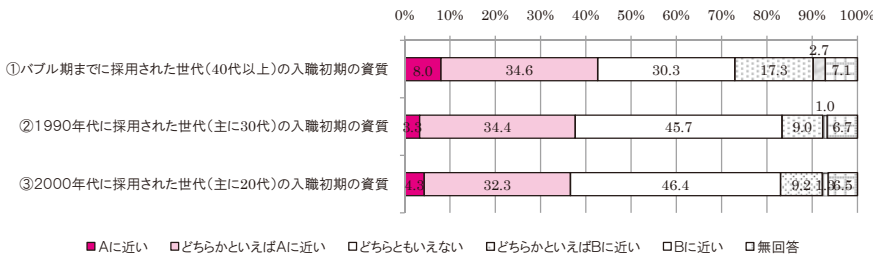
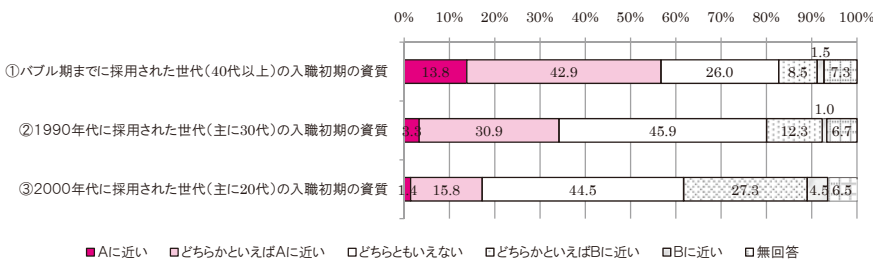


図17 各世代の入社時の資質の印象「A 組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」か (n = 3392) (%)



「A チームの一員としての役割を果たそうとする意識が強い」か「B 他の社員や部門を引っ張っていくリーダーシップがある」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二〇・〇%、三〇歳台では一三・三%、二〇歳台では三二・八%となっていた(図17)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では四二・六%、三〇歳台では三七・七%、二〇歳台では三六・六%となっていた。

「A 組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五五・九%、三〇歳台では五五・五%、二〇歳台では五五・五%となっていた(図16)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二二・八%となっていた。

「A チームの一員としての役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五五・九%、三〇歳台では五五・五%、二〇歳台では五五・五%となっていた(図16)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二二・八%となっていた。

「A 組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五五・九%、三〇歳台では五五・五%、二〇歳台では五五・五%となっていた(図16)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二二・八%となっていた。

「A チームの一員としての役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五五・九%、三〇歳台では五五・五%、二〇歳台では五五・五%となっていた(図16)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二二・八%となっていた。

とらわれている」とする企業の割合がもつとも高い。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では三三・六%、三〇歳台では一五・四%、二〇歳台では一九・五%となっており、四〇歳台以上が過去の例やこれまでのやり方にとらわれている」とする企業の割合がもつとも高かった(図13)。

「A 失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い」か「B 失敗したり困難な仕事に直面すると自信を失ってしまう」のどちらかに近いかを聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上で六二・四%、三〇歳台では三六・〇%、二〇歳台では八・八%となった。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五・五%、三〇歳台

では一二・五%、二〇歳台では四三・八%となっており、若い世代ほど、失敗や困難に対する耐性が低くなるという企業の割合が高くなっている(図14)。

「A 仕事におけるコミュニケーション能力にたけている」か「B 職場においてコミュニケーションをうまく図れない」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五五・九%、三〇歳台では五五・五%、二〇歳台では五五・五%となっていた(図16)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二二・八%となっていた。

「A チームの一員としての役割を果たそうとする意識が強い」か「B 他の社員や部門を引っ張っていくリーダーシップがある」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二〇・〇%、三〇歳台では一三・三%、二〇歳台では三二・八%となっていた(図17)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では四二・六%、三〇歳台では三七・七%、二〇歳台では三六・六%となっていた。

「A 組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、四〇歳台以上では五五・九%、三〇歳台では五五・五%、二〇歳台では五五・五%となっていた(図16)。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では二二・八%となっていた。

図 18 各世代の入社時の資質の印象「A 会社内で業務に取り組む中で自らのキャリアが高まると考える」か「B 自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い」か (n = 3392) (%)

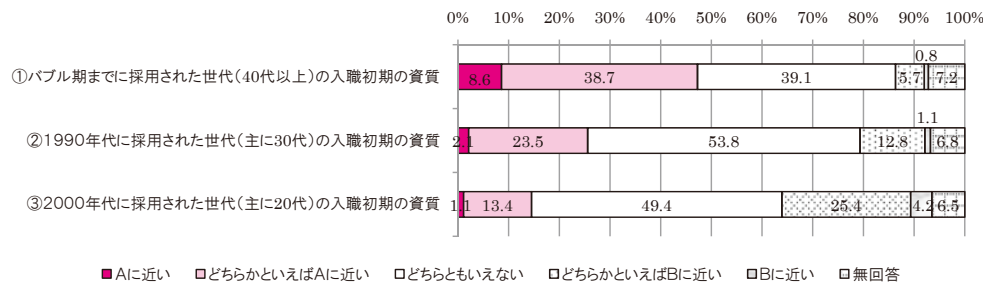


図 19 職場内での世代間コミュニケーションについて (n = 3392) (%)

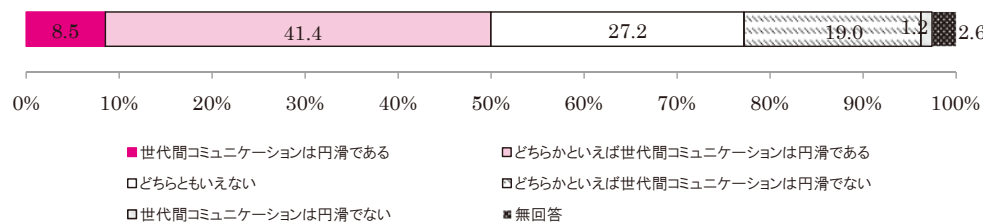


図 20 世代間コミュニケーションが円滑でない理由 (n = 687、複数回答) (%)

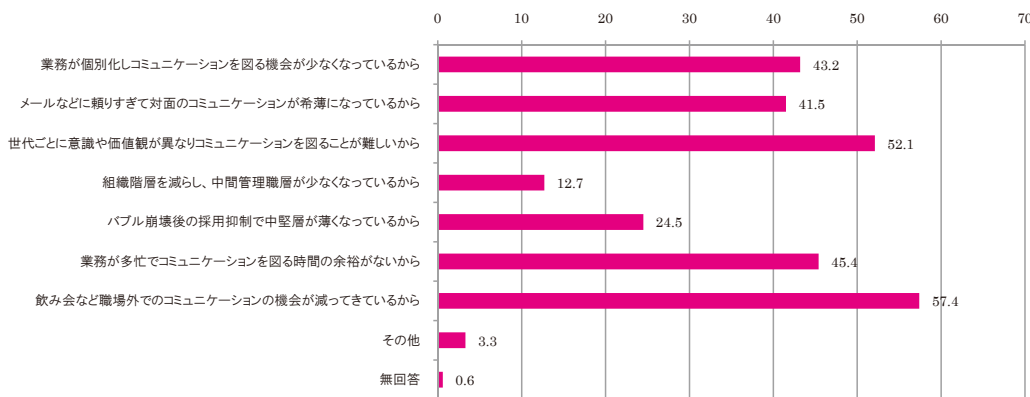
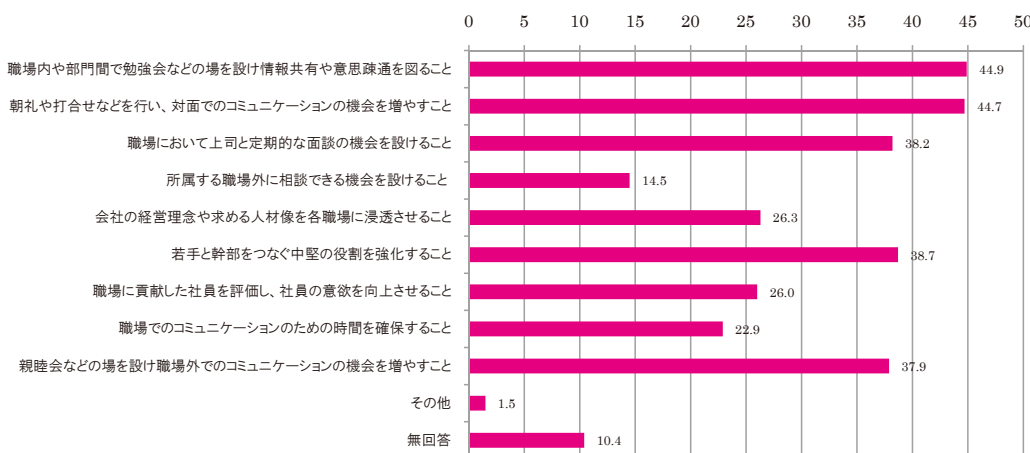


図 21 世代間コミュニケーションの円滑化に向けた取組 (n = 3392、複数回答) (%)



自らのキャリアが高まると考える」か「B 自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い」のどちらかに近いと「どちらかといえばAに近い」の合計は、四〇歳台以上では四七・三%、三〇歳台では二五・六%、二〇歳台では一四・五%となった。

一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、四〇歳台以上では六・五%、三〇歳台では一三・九%、二〇歳台では二六・九%となっており、企業は若い世代ほどキャリア形成に対する関心が高いとみていることがわかった(図18)。

半数の企業が何らかの世代間ギャップを感じる
職場内での世代間コミュニケーションの現状を聞いたところ、約半数の企業が世代間コミュニケーションは円滑である(「世代間コミュニケーションは円滑である」と「どちらかといえば世代間コミュニケーションは円滑である」の合計)としている。一方、「世代間コミュニケーションは円滑でない」と「どちらかといえば世代間コミュニケーションは円滑でない」の合計は約二割にとどまった。ただし、「どちらともいえない」とする企業の割合も約三割(二

「世代間コミュニケーションは円滑でない」と「どちらかといえば世代間コミュニケーションは円滑でない」の合計)としている。一方、「世代間コミュニケーションは円滑でない」と「どちらかといえば世代間コミュニケーションは円滑でない」の合計は約二割にとどまった。ただし、「どちらともいえない」とする企業の割合も約三割(二

図 22 若手人材育成に向けた家庭や学校の役割 (n = 3392、複数回答) (%)

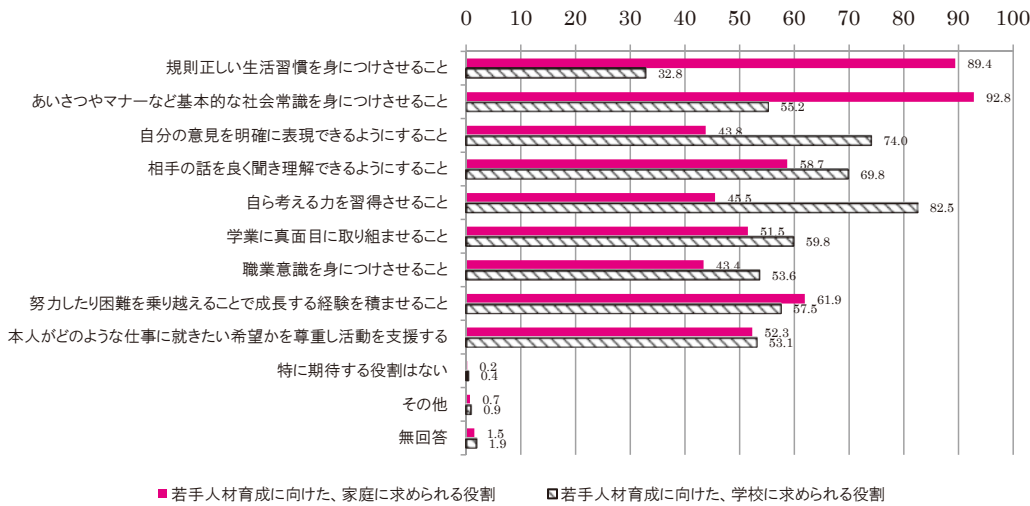
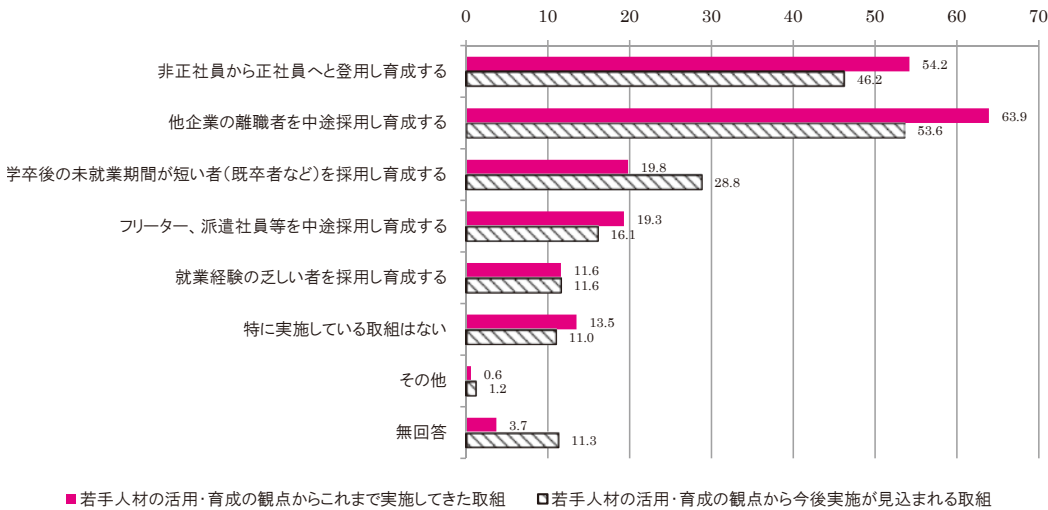


図 23 若手人材の活用・育成に向けた企業の取組 (n = 3392、複数回答) (%)



七・二%)を占めており、「世代間コミュニケーションは円滑でない」とする企業と合わせて約半数が何らかの世代間ギャップを感じていることがわかった(図19)。

「世代間コミュニケーションは円滑でない」「どちらかといえば世代間コミュニケーションは円滑でない」と答え

た企業にその理由を聞いたところ、「飲み会など職場外でのコミュニケーションの機会が減ってきているから」(五七・四%)、「世代ごとに意識や価値観が異なりコミュニケーションを図ることが難しいから」(五二・一%)をあげ、業務が多忙でコミュニケーションを

図る時間の余裕がないから」(四五・四%)、「業務が個別化しコミュニケーションを図る機会が少なくなっているから」(四三・二%)、「メールなどに頼りすぎて対面のコミュニケーションが希薄になってきているから」(四一・五%)の順となっている(図20)。

職場内での世代間コミュニケーションを円滑にするためにどのような取り組みが求められるか聞いたところ、「職場内や部門間で勉強会などの場を設け情報共有や意思疎通を図ること」(四四・九%)、「朝礼や打ち合わせなどを行い、対面でのコミュニケーションを増やすこと」(四四・七%)、「若手と幹部をつなぐ中堅の役割を強化すること」(三八・七%)、「職場において上司と定期的な面談の機会を設けること」(三八・二%)をあげる企業の割合が高くなっている(図21)。

「今後」についても「他企業の離職者を中途採用し育成する」(五三・八%)、「非正社員から正社員へと採用し育成する」(四六・二%)をあげる企業の割合が高かったが、「これまで」と比べて一〇ポイント前後低い。一方、これらに続いた「学卒後の未就業期間が短い者(既卒者)を採用し育成する」(二八・

22)。

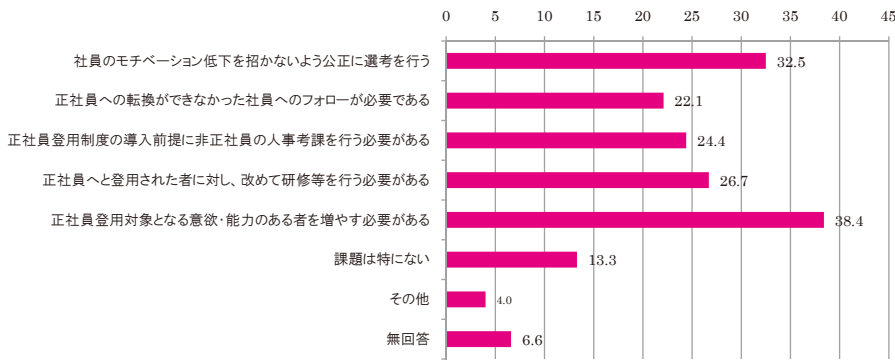
若手人材の活用・育成の観点から、これまで実施してきた取り組み、今後実施すると見込まれる取り組みを聞いた。「これまで」では、「他企業からの離職者を中途採用して育成する」(六三・九%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「非正社員から正社員へと登用し育成する」(五四・二%)、「学卒後の未就業期間が短い者(既卒者など)を採用し育成する」(一九・八%)が続いている。

IV 若手人材育成に向けた家庭や学校、企業の役割や取組について
学校に求める役割は「自ら考える力を習得させること」がトップ

若手人材の育成に向け、家庭や学校に求められる役割を聞いた。家庭については、「あいさつやマナーなど基本的な社会常識を身につけさせること」(九二・八%)や「規則正しい生活習慣を身につけさせること」(八九・四%)をあげる企業の割合が高くなっている。

一方、学校については、「自ら考える力を習得させること」(八二・五%)をあげる企業の割合が高くなっており、次いで、「自分の意見を明確に表現できるようにすること」(七四・〇%)、「相手の話を良く聞き理解できるようにすること」(六九・八%)となっている(図

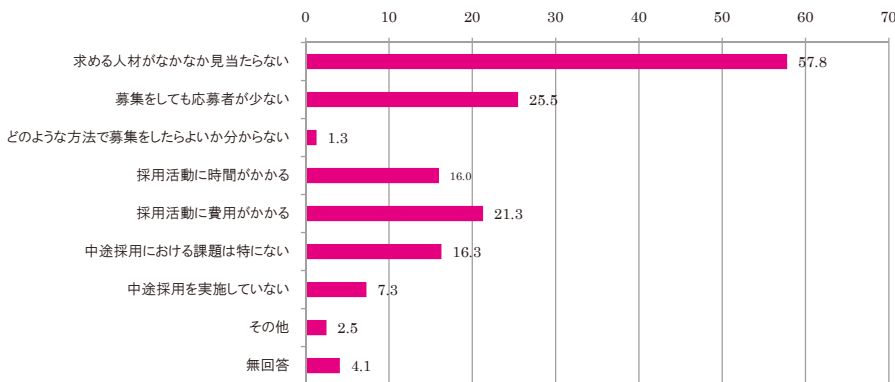
図 24 非正社員から正社員への登用についての課題 (n = 3392、複数回答) (%)



八%)は九ポイント多くなっている(図23)。

非正社員から正社員への登用、既卒者等の中途採用において、どのような課題があるか聞いた。非正社員から正社員への登用における課題としては「正社員登用対象となる意欲・能力のある者を増やす必要がある」(三八・四%)をあげる企業の割合がもっとも高く、以下「社員のモチベーション低下を招かないよう公正に選考を行う」(二二・五%)、「正社員へと登用された者

図 25 中途採用における課題 (n = 3392、複数回答) (%)



に対し、改めて研修等を行う必要がある(二六・七%)が続いている(図24)。

一方、中途採用における課題としては「求める人材がなかなか見当たらない」(五七・八%)をあげる企業の割合がもっとも高く、「募集しても応募者が少ない」(二五・五%)、「採用活動に費用がかかる」(二一・三%)が続いた(図25)。

(調査・解析部 米島康雄)

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(〒サービス)

10 No.615 October 2011 特集=均等法のインパクト

【提言】

均等法の25年

浜田富士郎

【書評】

三輪卓己著『知識労働者のキャリア発達』

村上由紀子

阿部修人著『家計消費の経済分析』

上田貴子

森田園子著『キャリア・パスの壁を破る』

馬越恵美子

【論文】

四半世紀を迎えた男女雇用機会均等法

山田省三

男女雇用機会均等法の長期的効果

安部由起子

均等法とワーク・ライフ・バランス

——両立支援政策は均等化に寄与しているか

川口 章

均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷

脇坂 明

男女雇用均等の制度的要件の国際比較

——日本の男女間格差はなぜ根強いのか

マルガリータ・エステベス・アベ

雇用均等時代と大卒女性の雇用に関する研究

李 尚波

【発表】

第34回(平成23年度)労働関係図書優秀賞

第12回(平成23年度)労働関係論文優秀賞

【論文 Today】

「ブランディング企業における<境界>の分析」

寺地幹人

【フィールド・アイ】

産業の多様性と起業家を生み出す小企業

大瀧秀雄

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課

Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp