

JILPT 調査シリーズ

No.97

2012年3月

# 入職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

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



# 入職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

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

バブル崩壊以降、我が国経済は長期の経済停滞に陥り、企業経営や人材管理においても、将来の予測性や長期の計画性をもちにくい環境が強まっている。また、取り組むべき技術革新や事業化の将来展望を持つことも難しい環境にあったと考えられる。

こうした経営環境の厳しさから、学卒者の採用は絞り込まれ、事業の拡張にあたっても非正規雇用者を採用することで、短期的に人員を確保する傾向が強まった。これらの社会的な影響として、若年層で不安定就業が広がり、企業内では若手人材が手薄となるなど技能継承の問題がクローズアップされる一方で、企業は、採用、配置、育成などに関する人事機能の強化に取り組み、若手人材育成についても、関心が高まっている。

そこで、独立行政法人労働政策研究・研修機構では、今後の事業活動の展望の中で職場が求める人材像、その中での若手人材育成のための取組、また、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、今後の課題とその政策的対応を検討することを目的に「入職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」を実施した。

本報告書は、この調査結果をとりまとめたもので、企業調査の主な調査結果を図表等で紹介するとともに、対象企業の属性別の詳細なクロス集計結果を巻末資料として掲載している。

調査の実施に当たっては、ご協力いただいた、多くの企業の方々に厚く御礼を申し上げます。

本報告書が、関係各方面で広く活用していただくことができれば幸いである。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山口 浩一郎

# 目 次

<b>第 I 部 調査結果の概要</b> .....	1
第 1 章 調査の概要 .....	3
第 2 章 調査結果の概要 .....	6
第 1 節 人材育成方針 .....	6
1. 人材育成にあたって重視する能力 .....	6
2. 企業が重視する人材 .....	7
3. 人材の採用や育成にあたり重視する方法 .....	8
第 2 節 入職初期のキャリア形成について .....	8
1. 新規学卒者の採用において重視すること .....	9
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 .....	10
3. 入職初期の社員の配置において重視すること .....	11
4. 入職初期の社員の配置希望の特徴 .....	11
5. 入職初期の社員の配置や育成において重視すること .....	12
6. 入職初期のキャリア形成における問題 .....	13
7. 入職初期の社員のキャリア形成を円滑に行うための取り組み .....	14
第 3 節 若手人材育成のための取り組みについて .....	15
1. 若手人材の配置、育成において重視すること .....	15
2. 若手人材育成のための取り組み .....	16
3. 若手人材の育成における今後の課題 .....	17
第 4 節 職場にみられる世代的な特徴について .....	18
1. 最近の学卒新入社員の印象 .....	18
2. 各世代の入社時の資質の印象 .....	19
3. 職場内での世代間コミュニケーション .....	23
4. 世代間コミュニケーションの円滑化に向けた取り組み .....	24
第 5 節 若手人材育成に向けた家庭や学校、企業の役割や取り組みについて .....	24
1. 若手人材育成に向けた家庭や学校の役割 .....	24
2. 若手人材の活用・育成に向けた企業の取り組み .....	25
3. 非正社員から正社員への登用について課題 .....	26
4. 中途採用における課題 .....	27

<b>第Ⅱ部 資料</b> .....	<b>29</b>
資料1 「入職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」(調査票) .....	<b>31</b>
資料2 「入職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」(附属統計表) .....	<b>53</b>