

# 第 I 部 調査結果の概要

# 第 1 章 調査の概要

## 1. 調査の目的

バブル崩壊後、わが国に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状況が強まっている。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ている一方で、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、若手人材育成のあり方についても、関心が高まっている。

この調査では、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り組み、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としている。

## 2. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収

## 3. 調査対象

①全国の従業員数 300 人以上の企業全社（帝国データバンクのデータベースから産業・規模別に全数抽出）及び②100 人以上 299 人以下の企業（同データベースから産業・規模別に無作為抽出）合わせて 20,000社。

## 4. 調査期間

2011 年 1 月 7 日から同月 28 日まで。

## 5. 有効回収数

3,392 社（有効回収率：17%）

## 6. 回答企業の属性

### 1. 業種と規模

(単位：社、%)

	合計	3,392	100.0
業 種	農業、林業	4	0.1
	漁業	2	0.1
	鉱業、採石業、砂利採取業	2	0.0
	建設業	188	5.5
	製造業（消費関連）	158	4.7
	製造業（素材関連）	133	3.9
	製造業（機械関連）	236	7.0
	製造業（その他）	300	8.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	18	0.5
	情報通信業	153	4.5
	運輸業、郵便業	271	8.0
	卸売業、小売業	521	15.4
	金融業、保険業	112	3.3
	不動産業、物品賃貸業	38	1.1
	学術研究、専門・技術サービス業	69	2.0
	宿泊業、飲食サービス業	133	3.9
	生活関連サービス業、娯楽業	47	1.4
	教育、学習支援業	163	4.8
	医療、福祉	320	9.4
	複合サービス業（郵便局、共同組合など）	8	0.2
	サービス業（他に分類されないもの）	403	11.9
	その他	3	0.1
	分類不能の産業	110	3.2
無回答			
規 模	300人未満	1,564	46.1
	300人～1,000人未満	1,313	38.7
	1,000人以上	515	15.2

## 2. 設立年、経常利益、労働組合の有無等

(単位：社、%)

	合計	3,392	100.0
設立年	1900年以前	66	1.9
	1900年～1950年未満	670	19.8
	1950年～1960年未満	528	15.6
	1960年～1970年未満	529	15.6
	1970年～1980年未満	500	14.7
	1980年～1990年未満	435	12.8
	1990年～2000年未満	266	7.8
	2000年以降	302	8.9
	無回答	96	2.8
経常利益	－10億円以上	35	1
	－10億円～－5億円未満	24	0.7
	－5億円～－1億円未満	105	3.1
	－1億円～0円未満	110	3.2
	0円未満～1億円未満	824	24.3
	1億円～5億円未満	913	26.9
	5億円～10億円未満	238	7
	10億円～50億円未満	258	7.6
	50億円～100億円未満	41	1.2
	100億円以上	50	1.5
	無回答	794	23.4
組合 労働	ある	1,366	40.3
	ない	2,004	59.1
	無回答	22	0.6
議 機 関 労 使 協	ある	2,048	60.4
	ない	1,296	38.0
	無回答	48	1.4

## 第2章 調査結果の概要

### 第1節 人材育成方針

#### 1. 人材育成にあたって重視する能力

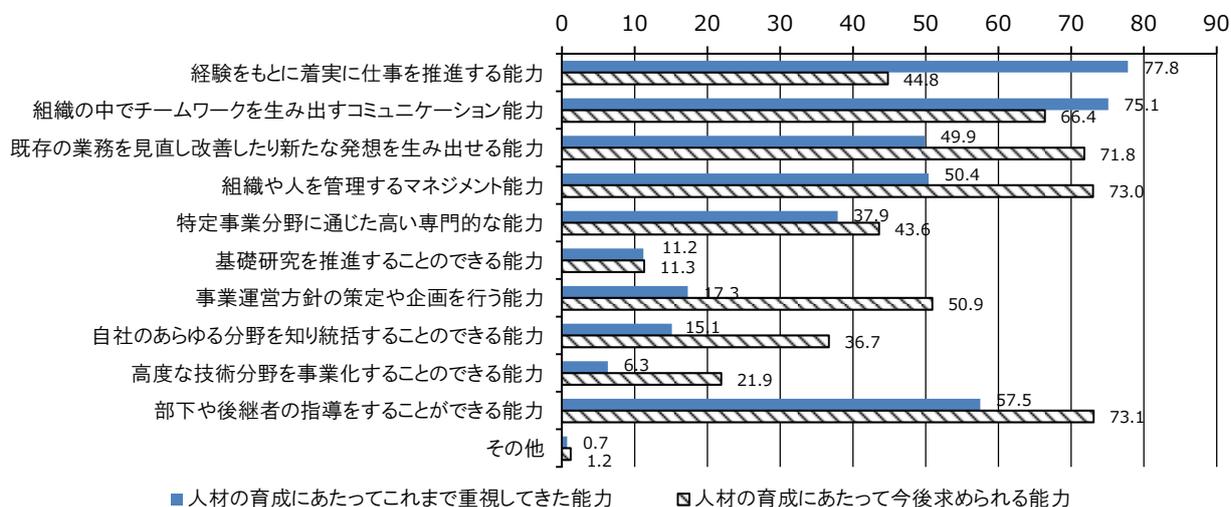
企業が人材育成を行うにあたって、これまでどのような能力を重視してきたか、また、今後どのような能力を重視するかをそれぞれ聞いた。

これまで重視してきた能力では、「経験をもとに着実に仕事を推進する」(77.8%)や「組織の中でチームワークを生み出すコミュニケーション能力」(75.1%)をあげる企業の割合が高く、それぞれ7割を超えている。これに「部下や後継者の指導をすることができる能力」(57.5%)、「組織や人を管理するマネジメント能力」(50.4%)が続いている。

一方、今後求められる能力としては、「部下や後継者の指導をすることができる能力」(73.1%)、「組織や人を管理するマネジメント能力」(73.0%)、「既存の業務を見直し改善したり新たな発想を生み出せる能力」(71.8%)をあげる企業の割合が高く、それぞれ7割を超えた。これに「組織の中でチームワークを生み出すコミュニケーション能力」(66.4%)、「事業運営方針の策定や企画を行う能力」(50.9%)が続いている。

「今後」を「これまで」と比較すると「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」(マイナス33ポイント)は大幅に低下しており、「組織の中でチームワークを生み出すコミュニケーション能力」(マイナス8.7ポイント)、は依然高い割合を示しているものの、やや低下している。代わって「事業の運営方針や策定や企画を行う能力」(プラス33.6ポイント)、「組織や人を管理するマネジメント能力」(プラス22.6ポイント)、「既存の業務を見直し改善したり新たな発想を生み出せる能力」(プラス21.9ポイント)、「自社のあらゆる分野を知り統括することのできる能力」(プラス21.6ポイント)などが大幅に上昇している(図1)。

図1 人材育成にあたって重視する能力 (n=3392、複数回答) (%)



## 2. 企業が重視する人材

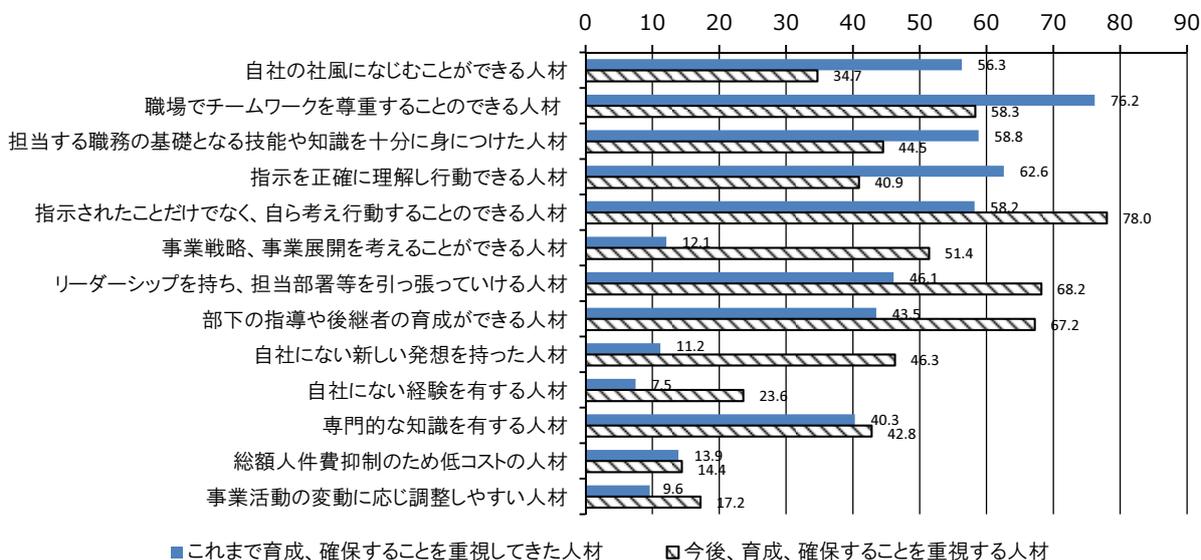
企業がこれまで育成・確保することを重視してきた人材と今後育成・確保するにあたり重視する人材をそれぞれ聞いた。これまで重視してきた人材としては、「職場でチームワークを尊重することのできる人材」(76.2%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで「指示を正確に理解し行動できる人材」(62.6%)、「担当する職務の基礎となる技能や知識を十分に身につけた人材」(58.8%)の順となっている。

一方、今後、重視する人材としては、「指示されたことだけでなく、自ら考え行動することのできる人材」(78.0%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「リーダーシップを持ち、担当部署等を引っ張っていける人材」(68.2%)、「部下の指導や後継者の育成ができる人材」(67.2%)の順となっている。

「今後」を「これまで」と比較すると、「指示を正確に理解し行動できる人材」(マイナス 21.7 ポイント)、「自社の社風になじむことができる人材」(マイナス 21.6 ポイント)、「職場でチームワークを尊重することのできる人材」(マイナス 17.9 ポイント)などが大きく低下した一方で、「事業戦略、事業展開を考えることができる人材」(プラス 39.3 ポイント)、「自社にない新しい発想を持った人材」(プラス 35.1 ポイント)は 40 ポイント近く上昇し、「部下の指導や後継者の育成ができる人材」(プラス 23.7 ポイント)、「リーダーシップを持ち、担当部署等を引っ張っていける人材」(プラス 22.1 ポイント)も 20 ポイント以上上昇している。

この結果から、今後、企業が重視する人材としては、ユニークな発想で新しい製品やサービスを提供できるとともに、事業戦略を策定し、これに基づく事業展開の中で、リーダーシップを発揮して部下の指導や後継者の育成にも当たることができる人材像が浮かび上がった(図2)。

図2 企業が重視する人材 (n=3392、複数回答) (%)



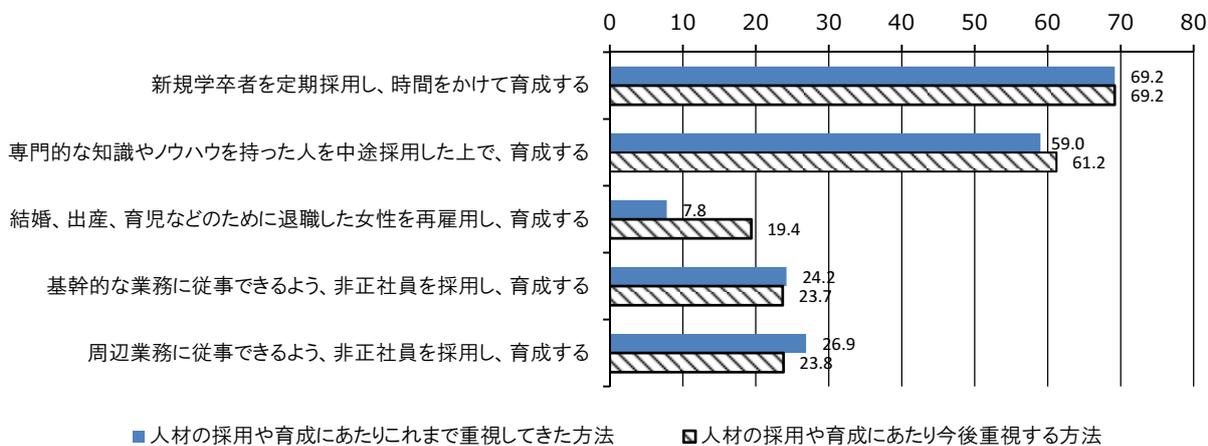
### 3. 人材の採用や育成にあたり重視する方法

では、企業は、それらの人材を採用し、育成していくにあたって、どのような方法を重視しているのだろうか。これまで重視してきた方法をみると、「新規学卒者を定期採用し、時間をかけて育成する」(69.2%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「専門的な知識やノウハウを持った人材を中途採用した上で、育成する」(59.0%)、「周辺業務に従事できるよう、非正社員を採用し、育成する」(26.9%)、「基幹的な業務に従事できるよう、非正社員を採用し、育成する」(24.2%)の順となっている。

今後の事業展開にあたって重視する方法でも、「新規学卒者を定期採用し、時間をかけて育成する」(69.2%)、「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用した上で、育成する」(61.2%)のウエートは高く、「周辺業務に従事できるよう、非正社員を採用し、育成する」(23.8%)、「基幹的な業務に従事できるよう、非正社員を採用し、育成する」(23.7%)についても、「これまで」と大きな差はみられなかった。

ただし、「結婚、出産、育児などのために退職した女性を再雇用し、育成する」については、「これまで」(7.8%)から「今後」(19.4%)にかけて、11.6ポイント上昇しており、企業が、女性の活用やワークライフバランス施策の取り組みに力を入れようとしている姿勢がうかがえる(図3)。

図3 人材の採用や育成にあたり重視する方法 (n=3392、複数回答) (%)



## 第2節 入職初期のキャリア形成について

ここでは、入職初期(入社3年目くらいまで)の社員の採用、配置、育成、キャリア形成について、これまで重視してきたこと、今後重視することを聞いた結果を報告する。

## 1. 新規学卒者の採用において重視すること

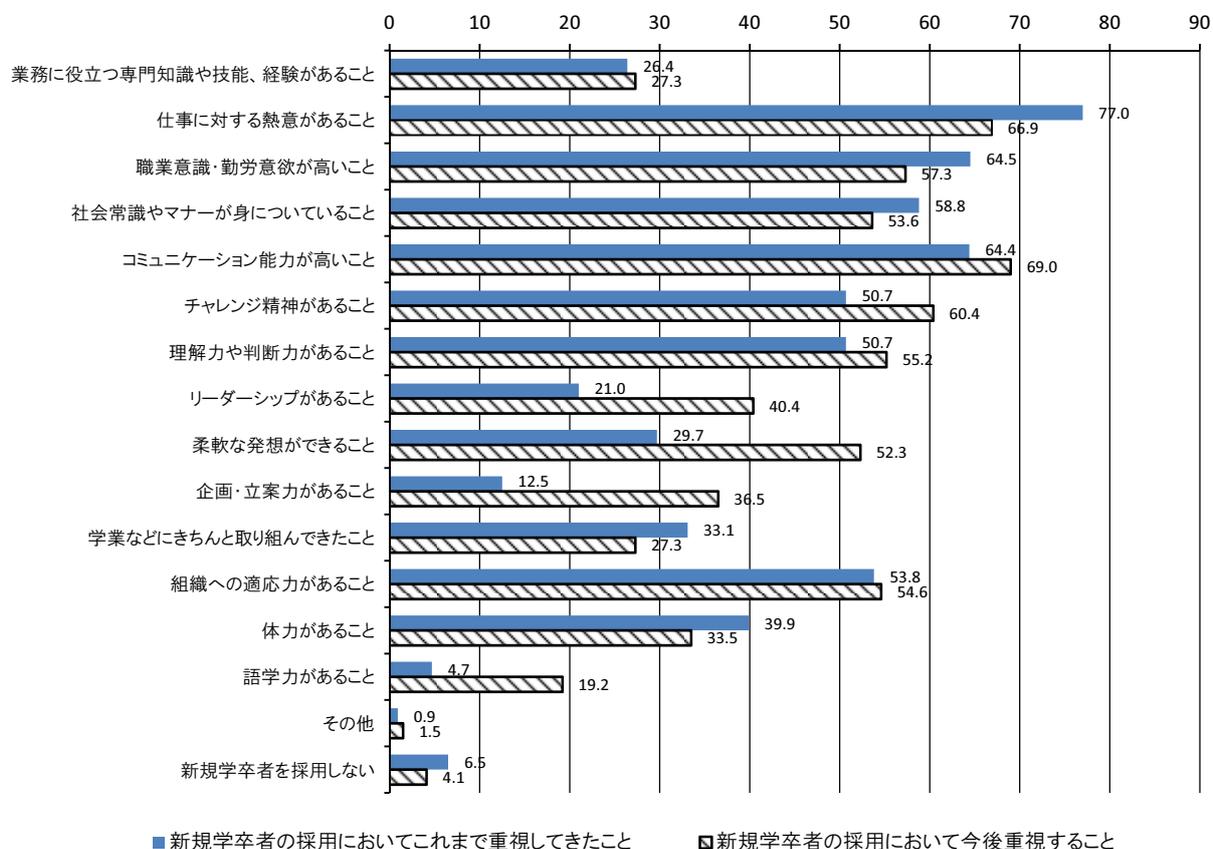
新規学卒者の採用において、これまで重視してきたこと、今後重視することをそれぞれ聞いた。これまで重視してきたこととしては、「仕事に対する熱意があること」(77.0%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「職業意識・勤労意欲が高いこと」(64.5%)、「コミュニケーション能力が高いこと」(64.4%)の順となった。

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」(69.0%)あげる企業の割合が最も高くなり、次いで6割超の企業が「仕事に対する熱意があること」(66.9%)、「チャレンジ精神があること」(60.4%)をあげた。

「今後」を「これまで」と比較すると、「仕事に対する熱意があること」(マイナス10.1ポイント)、「職業意識・勤労意欲が高いこと」(マイナス7.2ポイント)、「体力があること」(マイナス6.4ポイント)などが低下した一方で、「企画・立案力があること」(プラス24.0ポイント)、「柔軟な発想ができること」(プラス22.6ポイント)、「リーダーシップがあること」(プラス19.4ポイント)などが20ポイント前後の幅で大きく上昇している。

新卒採用の面でも、企業がリーダーシップや新しい付加価値を創造できる能力を重視している様子がうかがえる(図4)。

図4 新規学卒者の採用において重視すること (n=3392、複数回答) (%)



## 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

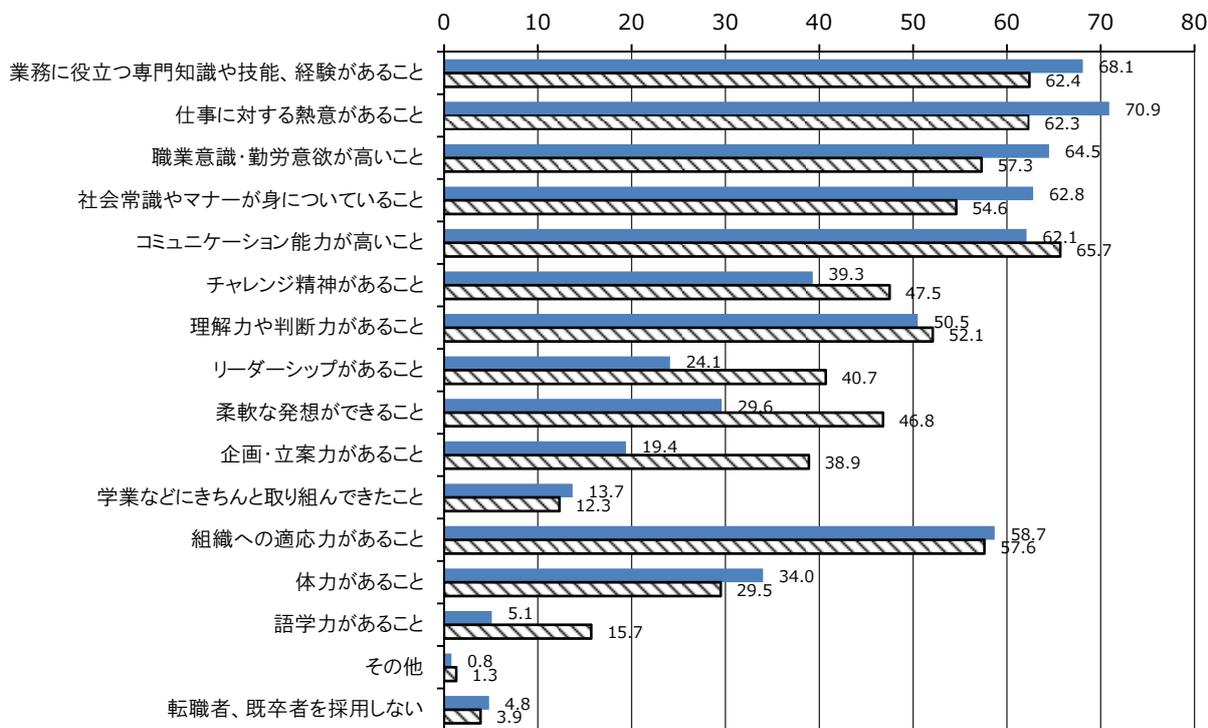
では、若手人材でも転職者や既卒者の場合はどうだろうか。採用にあたり、これまで重視してきたこととしては、「仕事に対する熱意があること」(70.9%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「業務に役立つ専門知識や技能、経験があること」(68.1%)、「職業意識・勤労意欲が高いこと」(64.5%)、「社会常識やマナーが身についていること」(62.8%)、「コミュニケーション能力が高いこと」(62.1%)の順となった。

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」(65.7%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「業務に役立つ専門知識や技能、経験があること」(62.4%)と「仕事に対する熱意があること」(62.3%)の順となっている。

新規学卒者の場合と比較すると「これまで」「今後」とも「業務に役立つ専門知識や技能、経験があること」をあげる企業の割合が高い点が特徴となっている。

「今後」を「これまで」と比較すると「仕事に対する熱意があること」(マイナス8.6ポイント)、「社会常識やマナーが身についていること」(マイナス8.2ポイント)、「職業意識・勤労意欲が高いこと」(マイナス7.2ポイント)が低下する一方で、「企画・立案力があること」(プラス19.5ポイント)、「柔軟な発想ができること」(プラス17.2ポイント)、「リーダーシップがあること」(プラス16.6ポイント)など概ね新卒者の場合と同じ項目が大幅に上昇している(図5)。

図5 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) (%)



■ 転職者、既卒者の若手人材の採用において重視してきたこと    ▨ 転職者、既卒者の若手人材の採用において今後重視すること

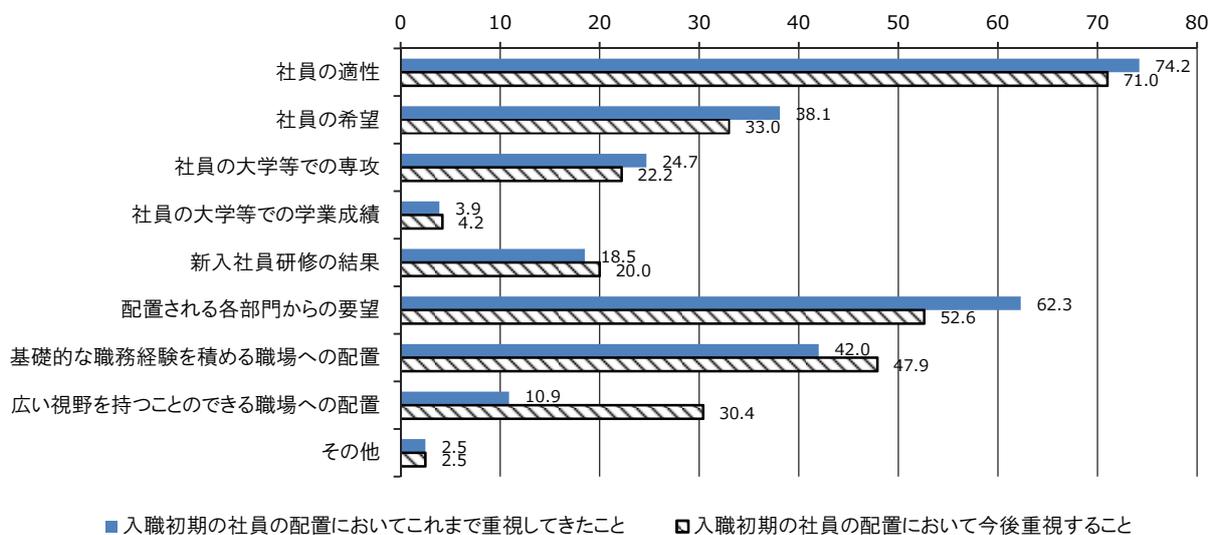
### 3. 入職初期の社員の配置において重視すること

次に入職初期の社員の配置で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。これまで重視してきたこととしては、「社員の適性」(74.2%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「配置される各部門からの要望」(62.3%)、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」(42.0%)の順となった。

今後重視することとしても、「社員の適性」(71.0%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「配置される各部門からの要望」(62.3%)、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」(47.9%)の順。重視する順番に変化はなかった。

「今後」を「これまで」と比較すると、「配置される各部門からの要望」(マイナス9.7ポイント)、「社員の希望」(マイナス5.1ポイント)、「社員の適性」(マイナス3.2ポイント)などが低下した。一方で、「広い視野を持つことのできる職場への配置」(プラス19.5ポイント)が大幅に上昇し、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」も6ポイント上昇していることから、企業は即戦力志向ではなく、若手人材には基礎固めを重視する傾向が強くなっているといえる(図6)。

図6 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) (%)



### 4. 入職初期の社員の配置希望の特徴

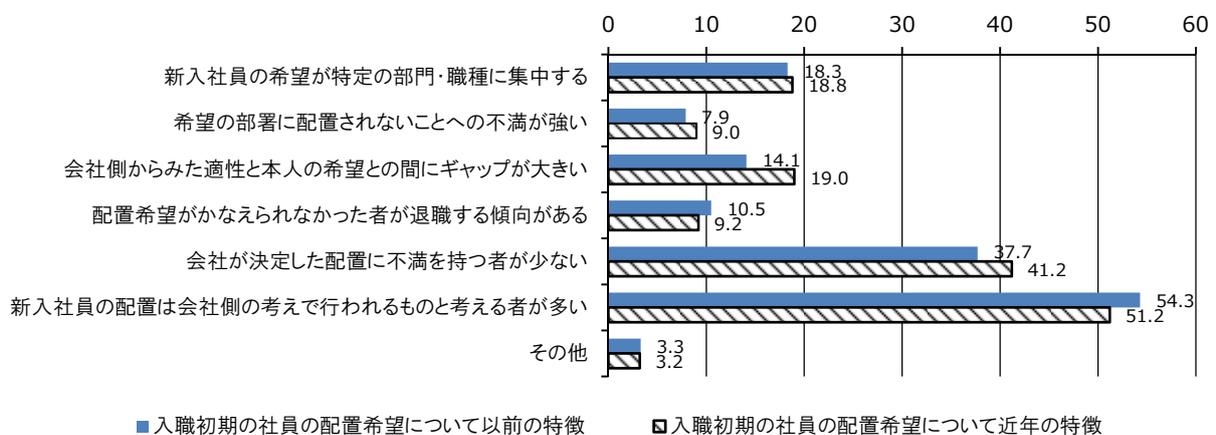
入職初期の社員が配置についてどのような希望を出すのか、その特徴について、以前(5年以上前)と近年(最近5年程度)とで比較した。

「以前」の特徴としては、「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」(54.3%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「会社側が決定した配置に不満を持つ者が少ない」(37.7%)、「新入社員の希望が特定の部門・職種に集中する」(18.3%)の順となった。

一方、「近年」の特徴としても、「新入社員の配置は会社側の考えで行われるものと考える者が多い」（51.2%）をあげる企業の割合が最も高く、これに「会社が決定した配置に不満を持つ者が少ない」（41.2%）、「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」（19.0%）が続いており、順番に変化はない。

「近年」を「以前」と比較すると、「新入社員の配置は会社側の考えで行われるものと考える者が多い」（マイナス 3.1 ポイント）が低下した一方で、「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」（プラス 4.9 ポイント）、「会社が決定した配置に不満を持つ者が少ない」（プラス 3.5 ポイント）が小幅ながら上昇している（図 7）。

図 7 入職初期の社員の配置希望の特徴（n=3392、複数回答）（%）



## 5. 入職初期の社員の配置や育成において重視すること

入職初期の社員の配置や育成において「以前」（5年以上前）重視していたものと「近年」（最近5年程度）重視しているものをそれぞれ聞いた。「以前」重視していたものとしては、「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいをも高める」（53.5%）をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「組織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」（53.1%）が僅差で続き、以下、「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」（44.4%）、「仕事を通じ、社員の忍耐力を鍛える」（34.7%）の順となっている。

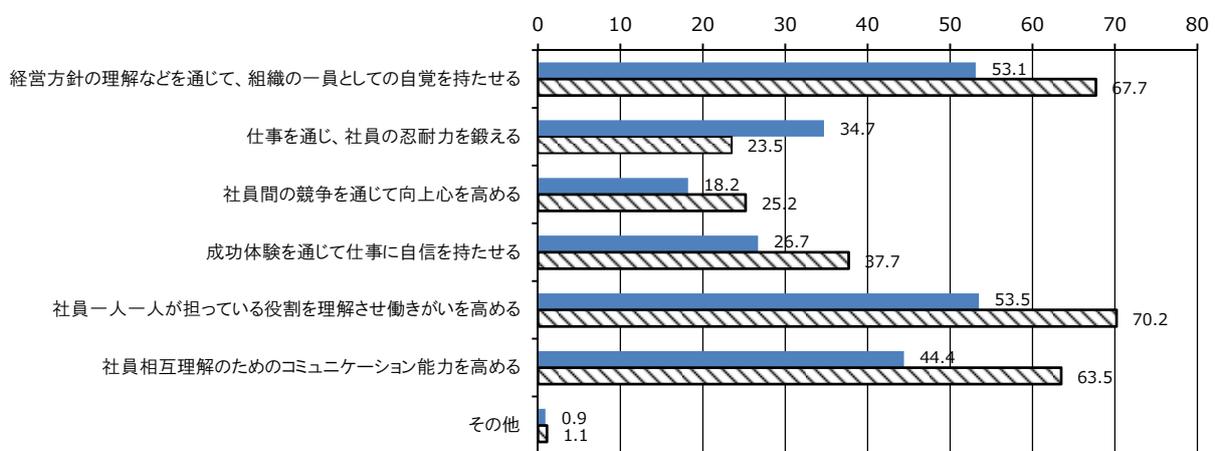
「近年」、重視しているものも、「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいをも高める」（70.2%）をあげる企業の割合が最も高くなっており、次いで、「経営方針の理解などを通じて、組織の一員としての自覚を持たせる」（67.7%）、「社員相互理解のためのコミュニケーション能力を高める」（63.5%）の順となっている。

「今後」を「以前」と比べると「仕事を通じ、社員の忍耐力を鍛える」（マイナス 11.2 ポイント）が低下した一方で、「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」（プラス 19.1 ポイント）、「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいをも高める」

(プラス 16.7 ポイント)、「組織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」(プラス 14.6 ポイント)、「成功体験を通じて仕事に自信を持たせる」(プラス 11.0 ポイント) などが上昇した。

「今後」と「以前」の変化から、企業の姿勢が、社員にただ仕事を押しつけるのではなく、社内のコミュニケーションを活発化し、経営方針や仕事の役割を理解させた上で、社員の働きがいや自信を高めることで生産性を向上させようとする方向に向かっていることがうかがえる (図 8)。

図 8 入職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) (%)



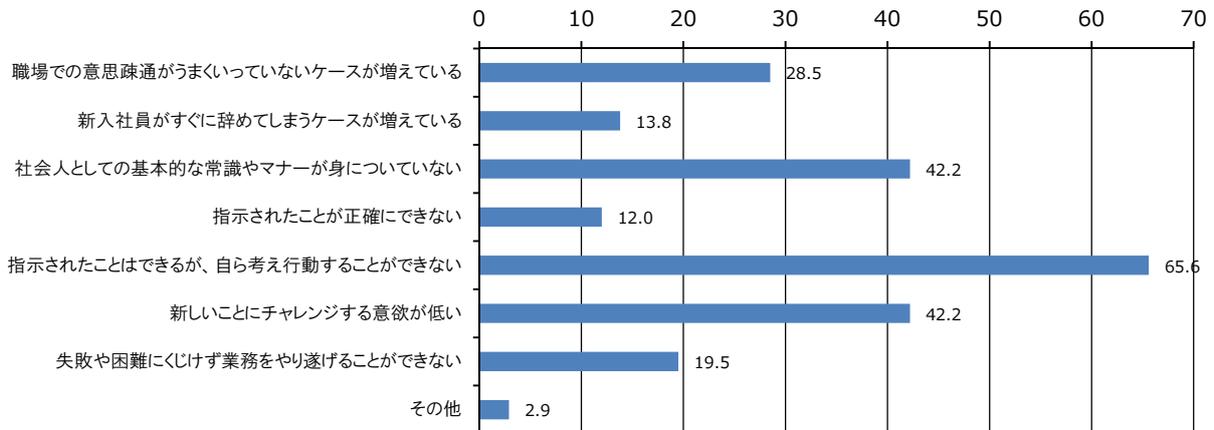
■ 入職初期の社員の配置や育成にあたり以前重視していたもの □ 入職初期の社員の配置や育成にあたり近年重視しているもの

## 6. 入職初期のキャリア形成における問題

企業が入職初期の若手社員のキャリア形成について、どのような問題を感じているのか聞いた。「指示されたことはできるが、自ら考え行動することができない」(65.6%) をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「新しいことにチャレンジする意欲が低い」(42.2%) 及び「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」(42.2%) が同率で続いている。

以下、「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」(28.5%)、「失敗や困難にくじけず業務をやり遂げることができない」(19.5%)、「新入社員がすぐに辞めてしまうケースが増えている」(13.8%) の順となっている (図 9)。

図9 入職初期のキャリア形成における問題 (n=3392、複数回答) (%)



## 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

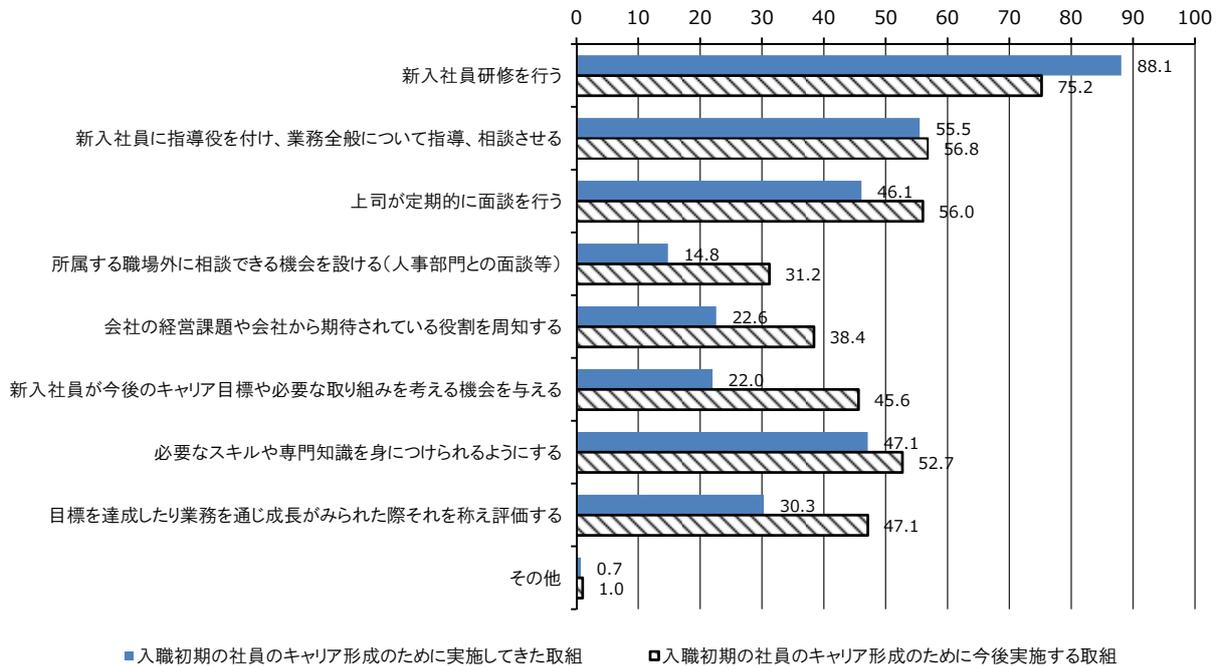
入職初期のキャリア形成を円滑に行うためにこれまで実施してきた取り組みと今後実施すると見込まれる取り組みを聞いた。これまで実施してきた取り組みとしては、「新入社員研修を行う」(88.1%)をあげる企業の割合が最も高く、以下、「新入社員に指導役を付け、業務全般について指導、相談させる」(55.5%)、「必要なスキルや専門知識を身につけられるようにする」(47.1%)、「上司が定期的に面談を行う」(46.1%)が続いている。

今後実施すると見込まれる取り組みでも「新入社員研修を行う」(75.2%)の割合が最も高く、次いで「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」(56.8%)、「上司が定期的に面談を行う」(56.0%)の順となっている。

「今後」を「これまで」と比較すると、「新入社員研修を行う」(マイナス12.9ポイント)の割合が唯一、低下した一方で、「新入社員が今後のキャリア目標や必要な取り組みを考える機会を与える」(プラス23.6ポイント)、「目標を達成したり業務を通じ成長がみられた際それを称え評価する」(プラス16.8ポイント)、「所属する職場外に相談できる機会を設ける(人事部門との面接等)」(プラス16.4ポイント)などが大きく上昇している(図10)。

こうした変化からは、企業が中長期的な視野で若手人材のキャリア形成を考える傾向が強まっていることを指摘することができる。

図10 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 (n=3392、複数回答) (%)



### 第3節 若手人材の育成のための取り組みについて

ここでは入社10年目くらいまでの「若手人材」の育成のための取り組みについて聞いた結果を報告する。

#### 1. 若手人材の配置、育成において重視すること

「若手人材」の配置、育成において、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。

これまで重視してきたことで、「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」(57.6%)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他部門も経験させる」(41.1%)、「短期的な研修等で育成する」(34.9%)が続いている。

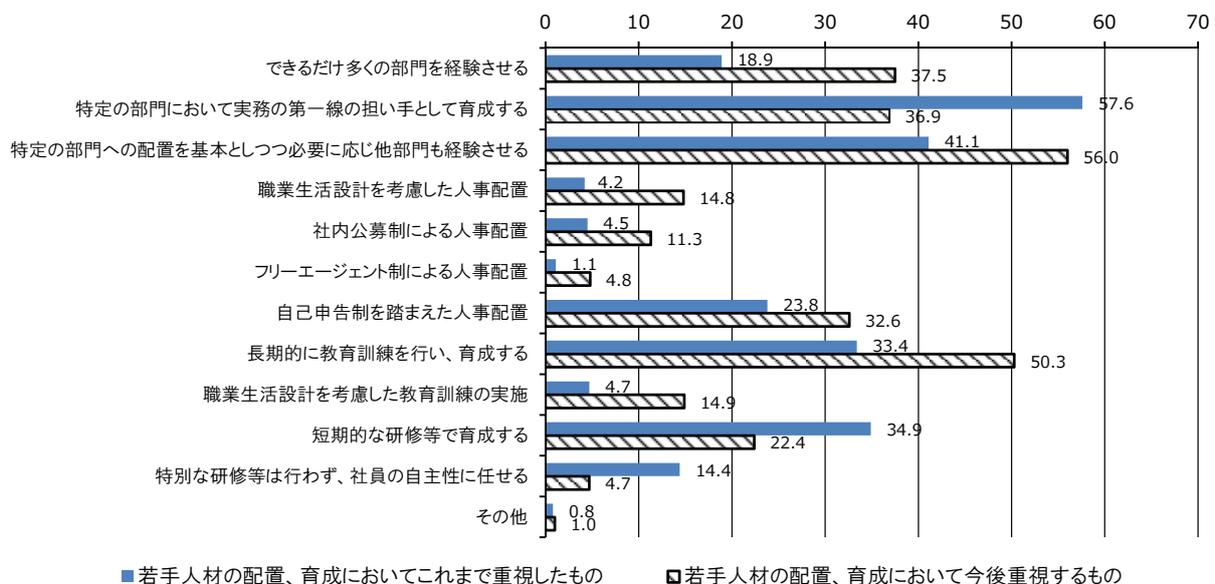
一方、今後重視することとしては、「特定の部門への配置を基本としつつ必要に応じ他部門も経験させる」(56.0%)をあげる企業の割合が最も高くなり、次いで「長期的に教育訓練を行い、育成する」(50.3%)、「できるだけ多くの部門を経験させる」(37.5%)が続いている。

「今後」を「これまで」と比較すると、「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」(マイナス20.7ポイント)、「短期的な研修等で育成する」(マイナス12.5ポイント)、「特別な研修は行わず、社員の自主性に任せる」(マイナス9.7ポイント)が低

下した。一方で、「できるだけ多くの部門を経験させる」（プラス 18.6 ポイント）、「長期的に教育訓練を行い、育成する」（プラス 16.9 ポイント）、「特定の部門への配置を基本としつつ必要に応じ他部門を経験させる」（プラス 14.9 ポイント）などの上昇幅が大きくなっている。

これまでは、若手人材について、特定の部門で実務の第一人者として短期的に育成することを重視してきたが、今後は特定の部門での配置を基本としつつも必要に応じ他部門も経験させることで、さまざまな業務に通じた人材を育成しようとする方向にシフトしつつあることがうかがえる。また、育成方法についても、これまでは長期的・短期的な研修に社員の自己啓発を組み合わせていたが、今後は長期的な育成をより重視する方向に移りつつあるといえる（図 11）。

図 11 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）（%）



## 2. 若手人材育成のための取り組み

若手人材育成のため、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についてそれぞれ聞いた。

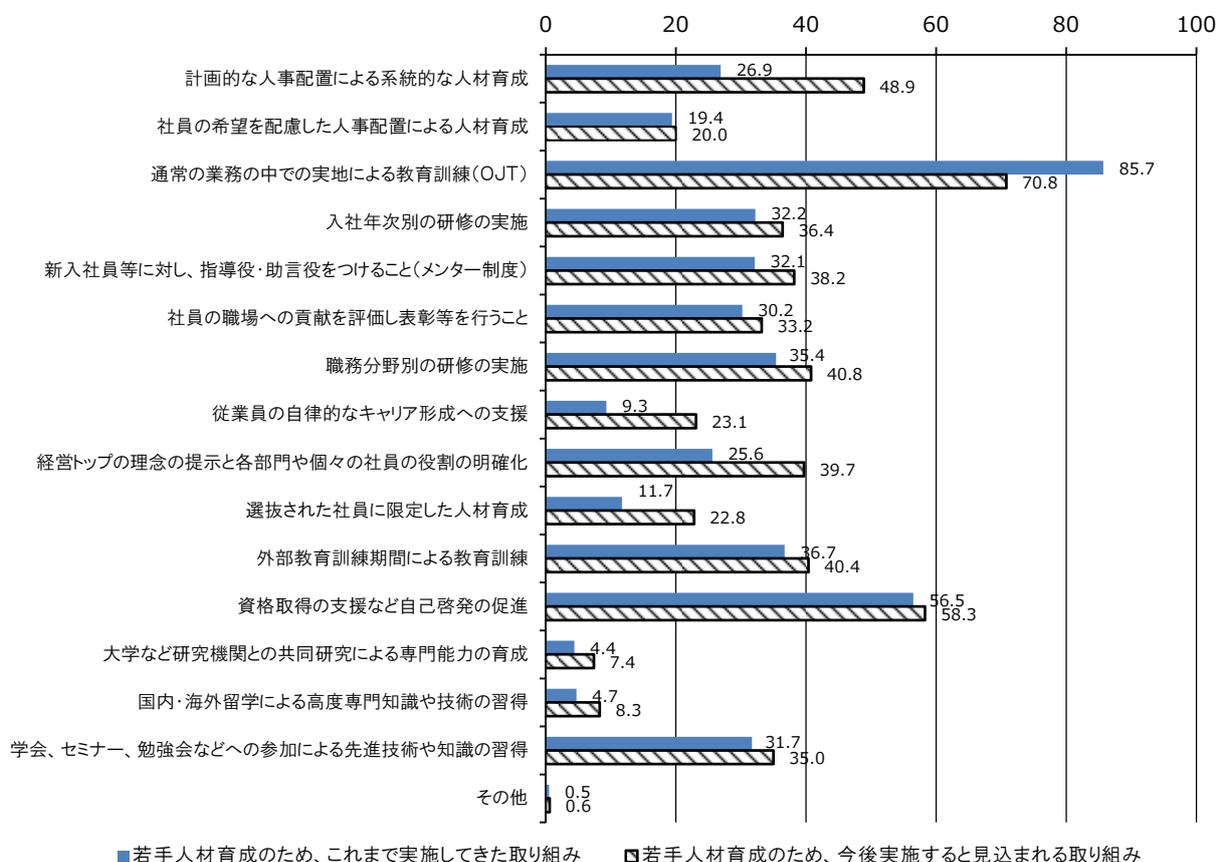
これまで実施してきた取り組みとしては、「通常の業務の中での実施による教育訓練（OJT）」（85.7%）をあげる企業の割合が最も高く、以下、「資格取得の支援など自己啓発の促進」（56.5%）、「外部教育訓練期間による教育訓練」（36.7%）が続いている。

今後実施すると見込まれる取り組みについても、「通常の業務の中での実施による教育訓練（OJT）」（70.8%）をあげる企業の割合が最も高く、次に「資格取得の支援など自己啓発の促進」（58.3%）となる。順番に大きな変化はないが、その後に「計画的な人事配置による系統的な人材育成」（48.9%）が続いている。

「今後」を「これまで」と比較すると、「通常の業務中での実施による教育訓練（OJT）」（マイナス 14.9 ポイント）が低下した一方で、「計画的な人事配置による系統的な人材育成」（プラス 22.0 ポイント）が大幅に上昇している。さらに、「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」（プラス 14.1 ポイント）、「従業員の自律的なキャリア形成への支援」（プラス 13.8 ポイント）なども上昇している。

若手人材の育成方法については、今後も OJT が中心だが、これに加えて、計画的な人事配置をより意識した人材を志向していると考えられる。また、組織の理念を示し、個々の社員の役割を明確にすることで、社員の自律的な成長を促そうとする姿勢もうかがえる（図 12）。

図 12 若手人材育成のための取り組み（n=3392、複数回答）（%）

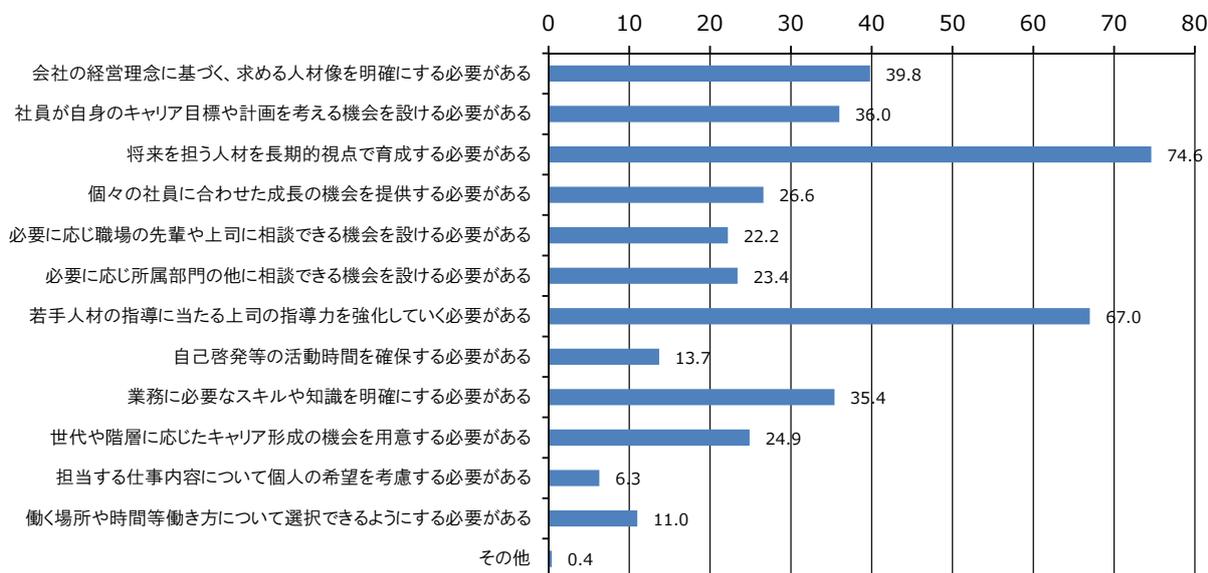


### 3. 若手人材の育成における今後の課題

若手人材の育成における今後の課題を聞いた。「将来を担う人材を長期的視点で育成する必要がある」（74.6%）をあげる企業の割合が最も高く、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」（67.0%）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」（39.8%）、「社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」（36.0%）が続いている（図 13）。

今後の課題としても、「長期的視点」及び「上司の指導の教科」をあげる企業の割合が高くなっている。

図 13 若手人材の育成における今後の課題 (n=3392、複数回答) (%)



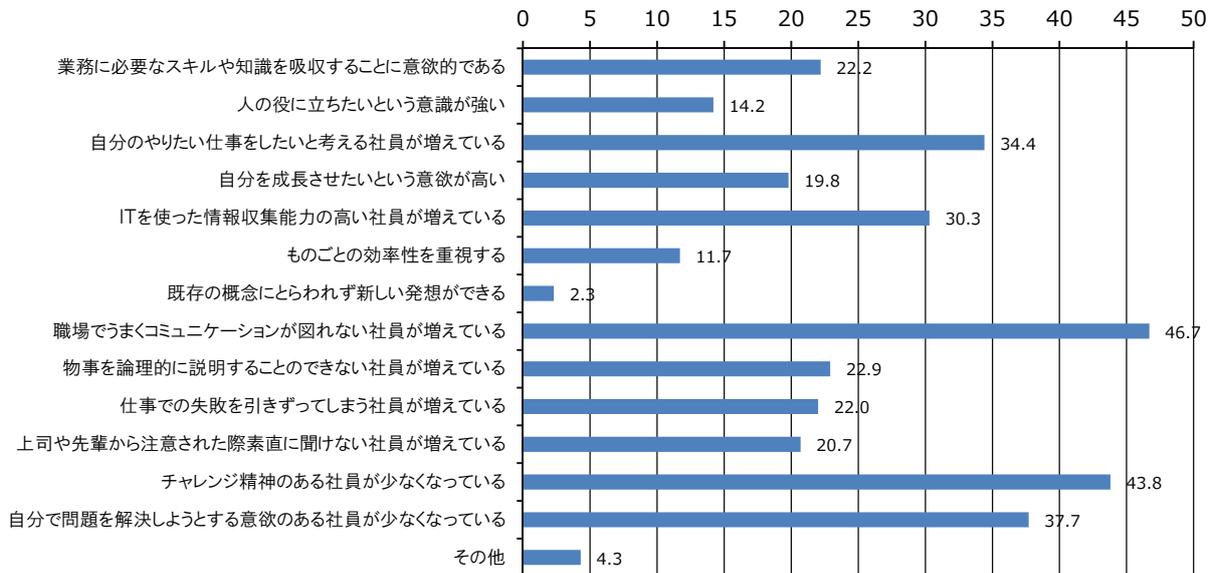
## 第 4 節 職場にみられる世代的な特徴について

### 1. 最近の学卒新入社員の印象

最近の学卒新入社員について抱いている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」(46.7%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで「チャレンジ精神のある社員が少なくなっている」(43.8%)、「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」(37.7%)、「自分のやりたい仕事をしたいと考えている社員が増えている」(34.4%)、「ITを使った情報収集能力の高い社員が増えている」(30.3%)の順となった(図 14)。

この結果から、最近の新入社員について、上司や同僚とのコミュニケーションが苦手で、困難な問題に挑戦し自力で解決しようとする意欲に乏しい一方で、自分のやりたい仕事にはこだわりをもち、またインターネットなどを駆使して情報を収集する能力には長けている、という人材像が浮かび上がる。

図 14 最近の学卒新入社員の印象 (n=3392、複数回答) (%)

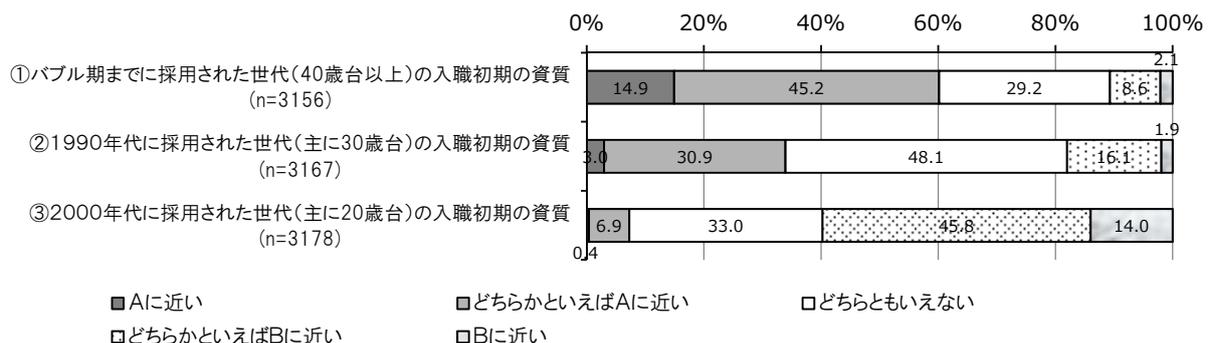


## 2. 各世代の入社時の資質の印象

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（40歳台以上）、②バブル崩壊後1990年代に採用された世代（主に30歳台）、③2000年代に採用された世代（主に20歳台）に分けて、それぞれに対する印象を聞いた。

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。Aに近い（「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計）との印象を抱いている企業の割合は、40歳台以上については60.1%だったが、30歳台については33.9%、20歳台については7.3%だった。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、40歳台以上で10.7%、30歳台では18.0%、20歳台では59.8%となっており、若い世代ほど自立性が低くなっているとの印象をもつ企業が多くなっている（図15-1）。

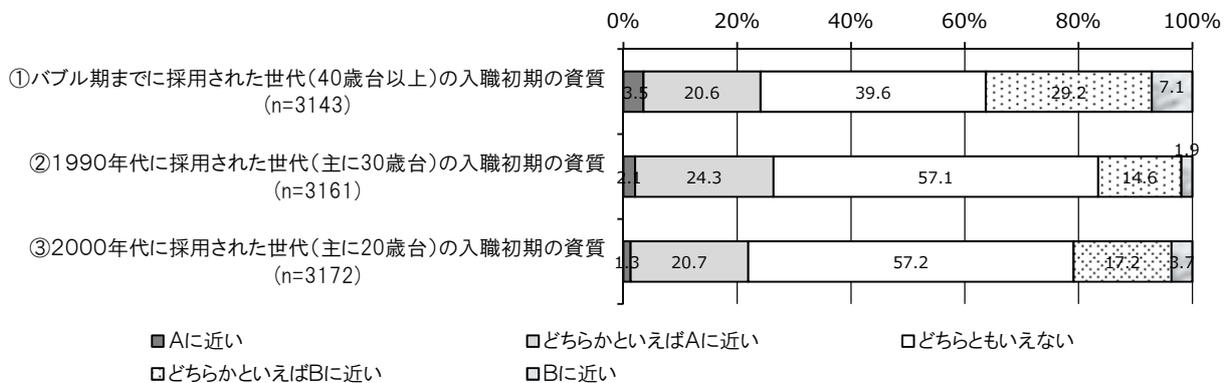
図 15-1 各世代の入社時の資質の印象「A 自ら考え、行動することができる」か「B 指示されたことだけをやっている」か (%)



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。Aに近いは、40歳台以上では24.1%、30歳台では26.4%、20歳台では21.9%となった。一方、Bに近いは、40歳台以上では36.3%、30歳台では16.5%、20歳台では20.9%となっている。

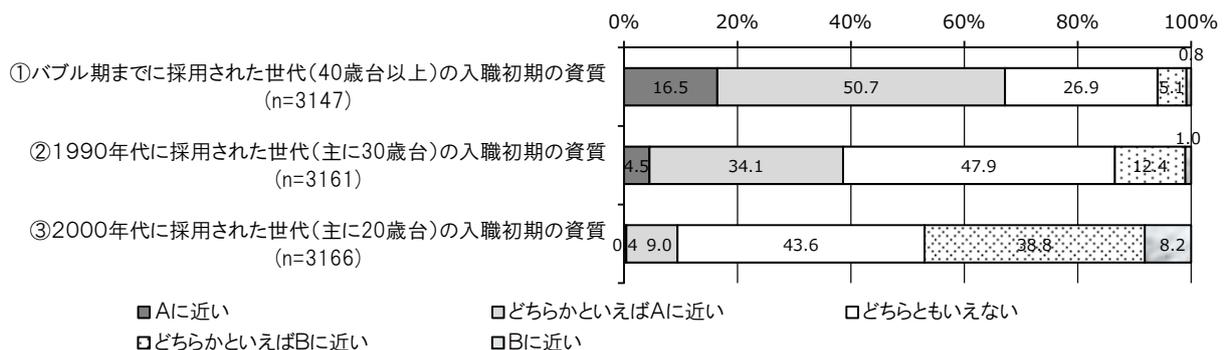
とくに40歳台以上で過去のやり方にとらわれやすい傾向が強いとみる企業が多い。また、30歳台は他の世代に比べて、発想が柔軟であるとみられていることもわかった（図15-2）。

図 15-2 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 (%)



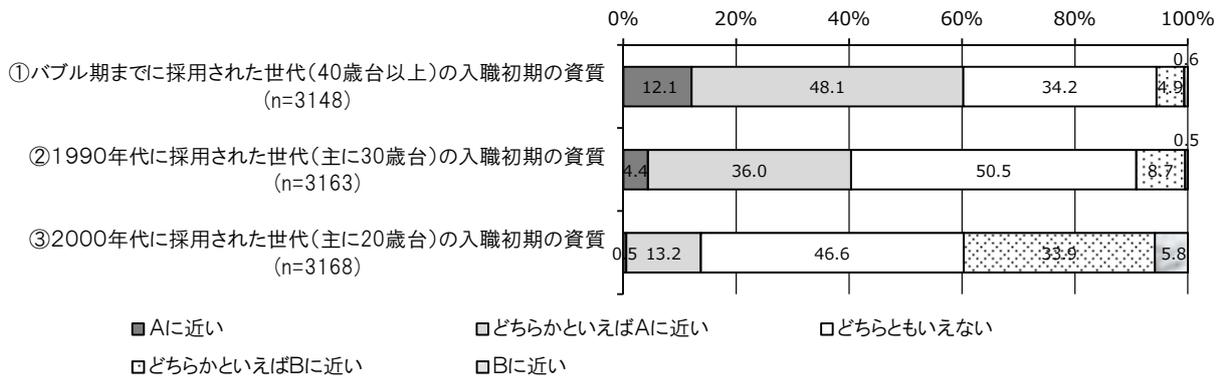
「A 失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い」か「B 失敗したり困難な仕事に直面すると自信を失ってしまう」のどちらに近いかを聞いたところ、Aに近いは、40歳台以上では67.2%、30歳台では38.6%、20歳台では9.4%となった。一方、Bに近いは、40歳台以上では5.9%、30歳台では13.4%、20歳台では47.0%となっており、若い世代ほど失敗や困難に対する耐性が弱くなっているとみる企業の割合が高くなっている（図15-3）。

図 15-3 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 (%)



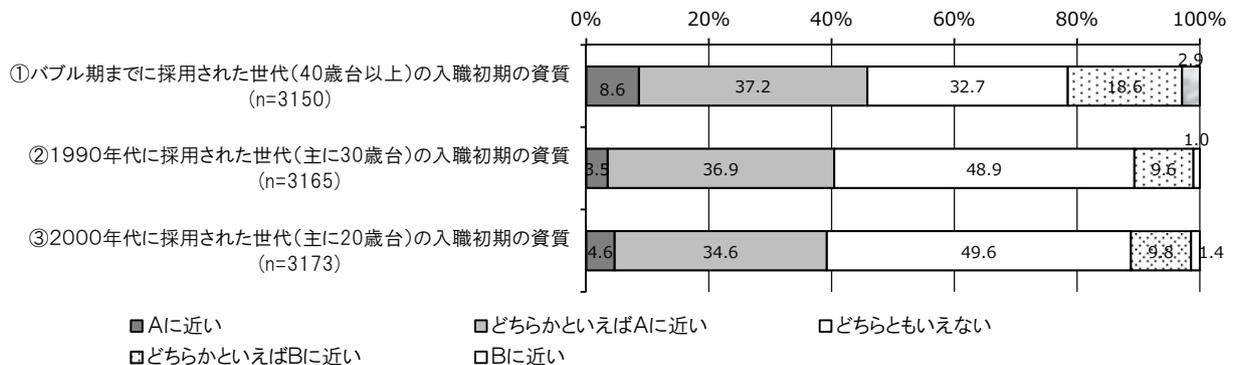
「A 仕事におけるコミュニケーション能力にたけている」か「B 職場においてコミュニケーションをうまく図れない」のどちらに近いかを聞いた。Aに近いは、40歳台以上では60.2%、30歳台では40.3%、20歳台では13.7%となった。Bに近いは、40歳台以上では5.6%、30歳台では9.1%、20歳台では39.7%となっており、20歳台について、コミュニケーション能力に課題があると考える企業の割合が高くなっている（図15-4）。

図15-4 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 (%)



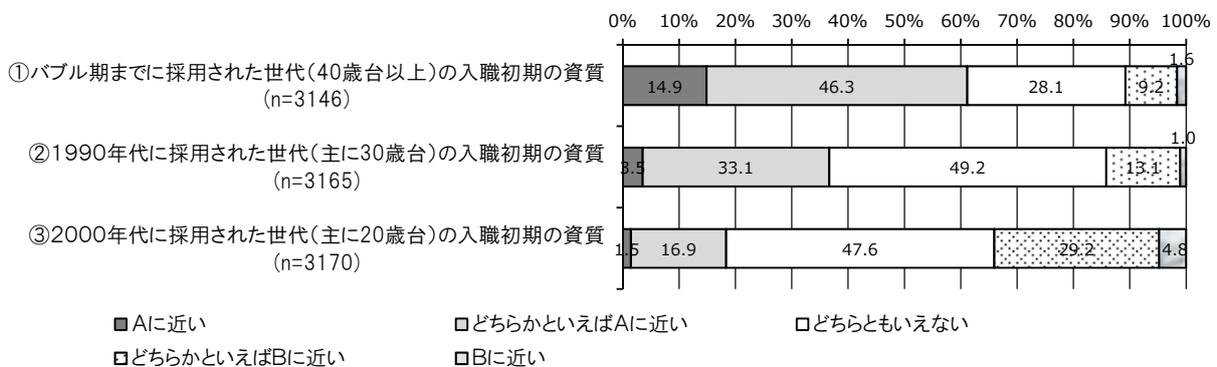
「A チームの一員としての役割を果たそうとする意識が強い」か「B 他の社員や部門を引っ張っていくリーダーシップがある」のどちらに近いかを聞いたところ、Aに近いは、40歳台以上では45.8%、30歳台では40.4%、20歳台では39.2%となった。Bに近いは、40歳代以上は21.5%、30歳台は10.6%、20歳台では11.2%となった。若い世代ほどチームの中における役割やリーダーシップの面で課題が多いとみる企業の割合が高い（図15-5）。

図15-5 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 (%)



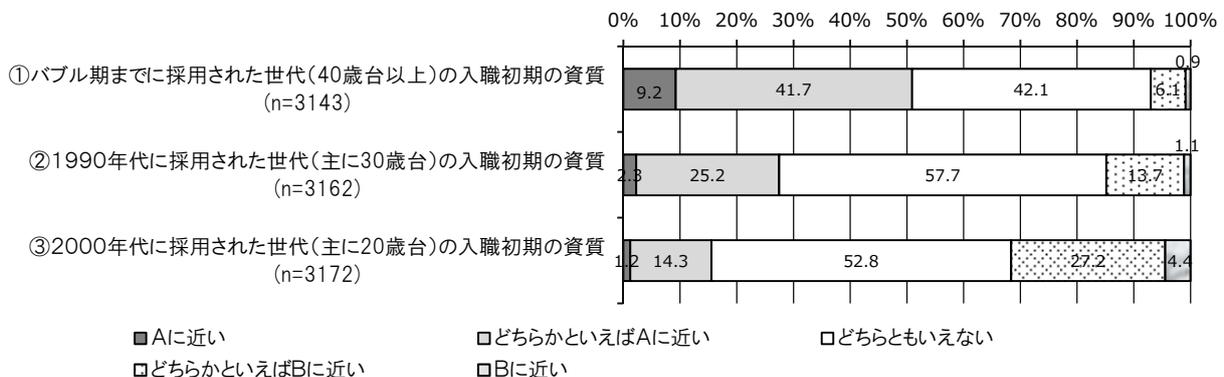
「A 組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」のどちらに近いかを聞いたところ、Aに近いは、40歳台以上では61.2%、30歳台では36.7%、20歳台では18.4%となった。Bに近いは、40歳台以上では10.8%、30歳台では14.2%、20歳台では34.0%となった。この結果から、若い世代ほど仕事へのこだわりが強い一方で、組織が求める役割を果たそうとする意識は弱くなっていると考える企業の割合が高くなっている（図15-6）。

図15-6 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 (%)



「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」かのどちらに近いかを聞いたところ、Aに近いは、40歳台以上では50.9%、30歳台では27.5%、20歳台では15.5%となった。Bに近いは、40歳台以上では7.0%、30歳台では14.8%、20歳台では31.6%となっており、若い世代ほど自らのキャリア形成に関心が高いとみる企業の割合が高くなっている（図15-7）。

図15-7 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 (%)

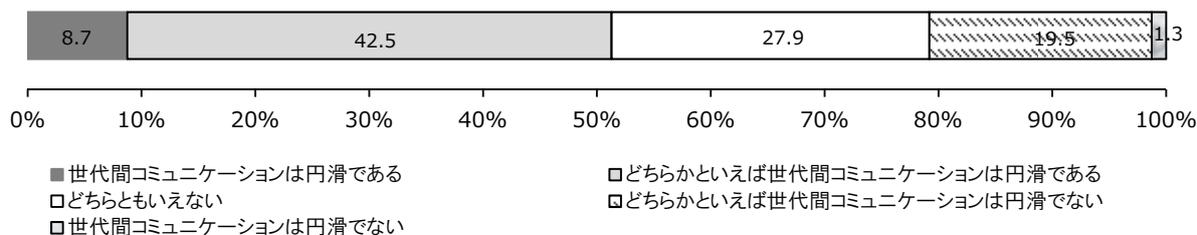


### 3. 職場内での世代間コミュニケーション

職場内での世代間コミュニケーションの現状について聞いたところ、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）としている企業は約半数（51.2%）を占めた。

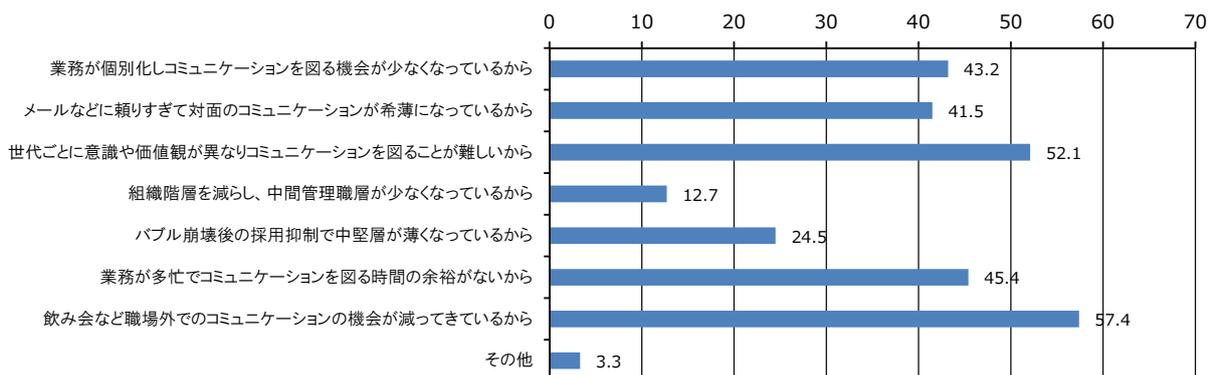
一方、世代間コミュニケーションは円滑でない（「世代間コミュニケーションは円滑でない」と「どちらかといえば世代間コミュニケーションは円滑ではない」の合計）と考える企業の割合は約2割（20.8%）となっている。「どちらともいえない」とする企業の割合も約3割（27.9%）となっており、「円滑でない」企業と合わせると、約半数の企業が世代間コミュニケーションに何らかの課題を抱えているとみていることがうかがえる（図16-1）。

図 16-1 職場内での世代間コミュニケーションについて（n=3303）（%）



「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、「飲み会等職場外でのコミュニケーションの機会が減っているから」（57.4%）、「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」（52.1%）をあげる企業の割合が半数を超え、「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」（45.4%）、「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」（43.2%）、「メール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いるから」（41.5%）も4割を超えた（図16-2）。

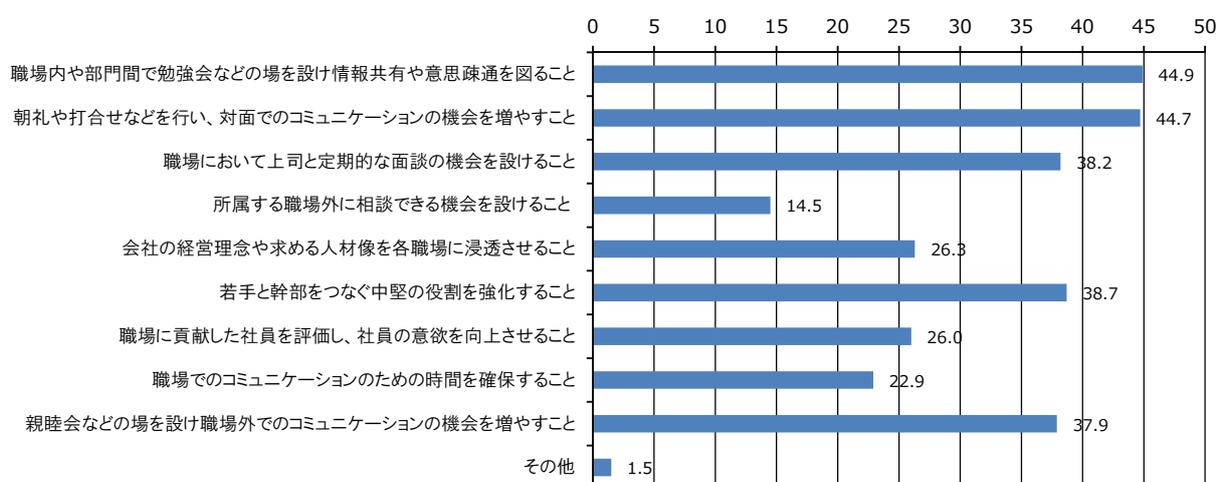
図 16-2 世代間コミュニケーションが円滑でない理由（n=687、複数回答）（%）



#### 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

では、世代間コミュニケーションを円滑にするため、企業はどのような取り組みを行っているのだろうか。最も多かったのが、「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」で44.9%の企業があげた。次いで、「朝礼や打合せなどを行い、対面でのコミュニケーションの機会を増やすこと」(44.7%)が僅差で続き、以下、「若手と幹部をつなぐ中堅の役割を強化すること」(38.7%)、「職場において上司と定期的な面談の機会を設けること」(38.2%)となっている(図17)。

図17 世代間コミュニケーションの円滑化に向けた取り組み (n=3392、複数回答) (%)



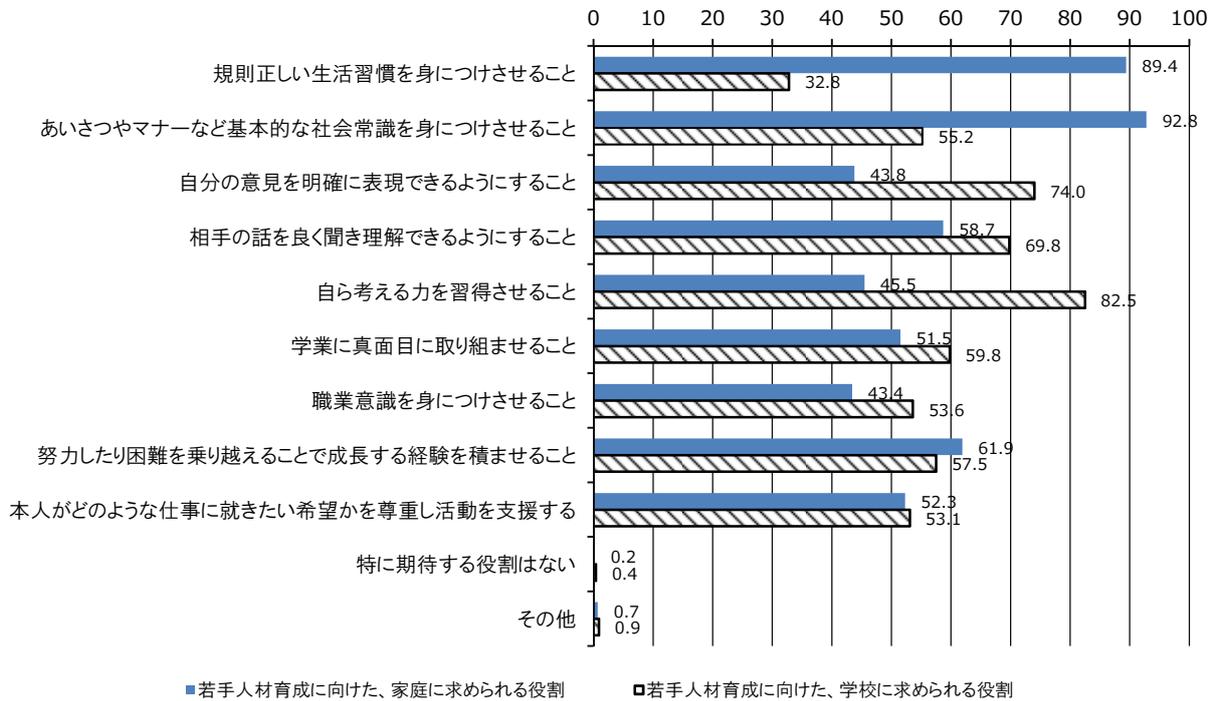
### 第5節 若手人材育成に向けた家庭や学校、企業の役割や取り組みについて

#### 1. 若手人材育成に向けた家庭や学校の役割

若手社員の育成に向けて、学校や家庭に求められる役割を聞いた。家庭に求められる役割については、「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」(92.8%)や「規則正しい生活習慣を身につけさせること」(89.4%)と答える企業の割合が9割前後に達した。一方、学校に対しては「自ら考える力を習得させること」(82.5%)と答えた企業の割合が最も高く、「自分の意見を明確に表現できるようにすること」(74.0%)、「相手の話を良く聞き理解できるようにすること」(69.8%)が続いた。

企業は、家庭に対しては社会常識や規則正しい生活習慣を身につけさせることを求める一方で、学校に対しては、自分で考える力をつけたうえ、相手とコミュニケーションを取る能力を身につけさせることを求めていることが浮かび上がった(図18)。

図 18 若手人材育成に向けた家庭や学校の役割 (n=3392、複数回答) (%)



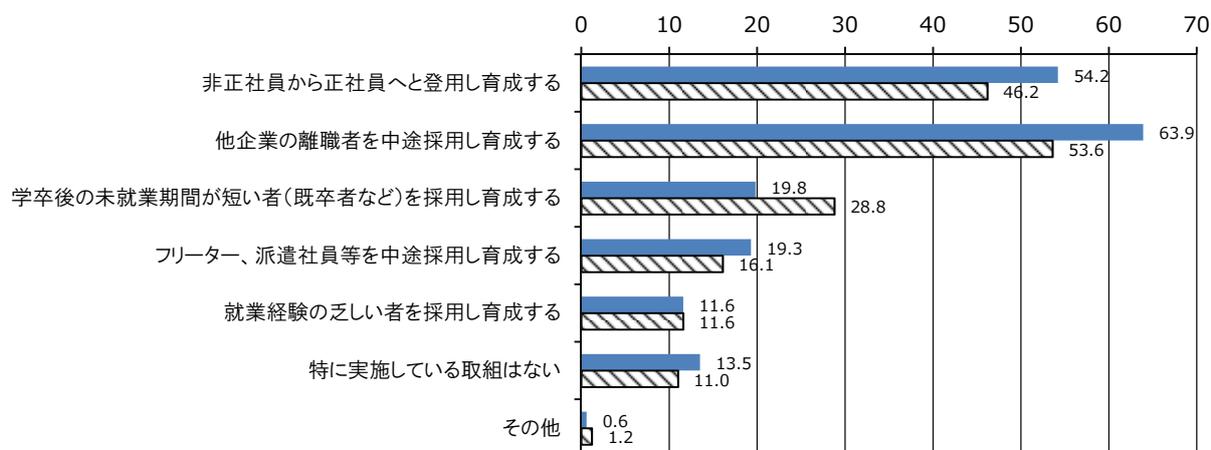
## 2. 若手人材の活用・育成に向けた企業の取り組み

では、企業自身は若手人材の活用・育成に向けてどのような取り組みを行っているのだろうか。これまで実施してきた取り組みとしては、「他企業の離職者を中途採用し育成する」(63.9%)と答えた企業の割合が最も高く、「非正社員から正社員へと登用し育成する」(54.2%)、「学卒後の未就業期間が短い者(既卒者)を採用し育成する」(19.8%)の順となった。

一方、今後実施が見込まれる取り組みでも、「他企業の離職者を中途採用し育成する」(53.6%)、「非正社員から正社員へと登用し育成する」(46.2%)、「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」(28.8%)の順となった。

「今後」を「これまで」と比較すると、「他企業の離職者を中途採用し育成する」(マイナス 10.3 ポイント)、「非正社員から正社員へと登用し育成する」(マイナス 8.0 ポイント)と答えた企業の割合が減少した一方で、「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」は 9.0 ポイント増加している(図 19)。

図 19 若手人材の活用・育成に向けた企業の取り組み (n=3392、複数回答) (%)



■ 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 □ 若手人材の活用・育成の観点から今後実施が見込まれる取り組み

### 3. 非正社員から正社員への登用について課題

企業が非正社員から正社員への登用についてどのような課題があると考えているかについて、聞いた。「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」(38.4%)と答えた企業の割合が最も高く、「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」(32.5%)、「正社員へと登用された者に対し、改めて研修等を行う必要がある」(26.7%)の順となった(図20-1)。

従業員規模別にみると、「正社員登用の対象となる意欲・能力のある者を増やす必要がある」、「正社員へと登用された者に対して、改めて研修等を行う必要がある」が、「1,000人以上」でそれぞれ45.4%、36.7%と、他の規模よりも高い割合を示しており、大企業における非正社員の正社員登用に対する意欲の表れとみることができる(図20-2)。

図 20-1 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) (%)

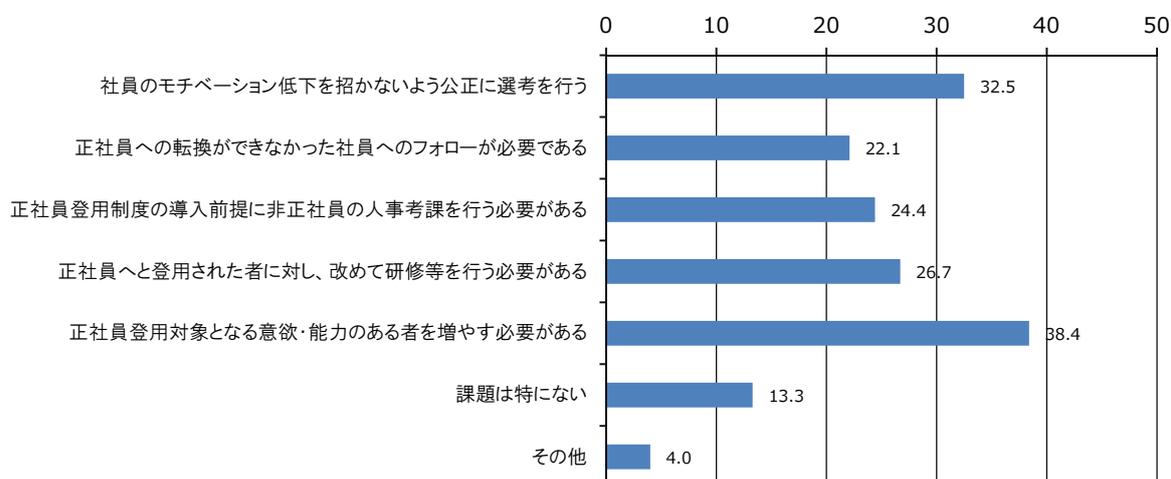
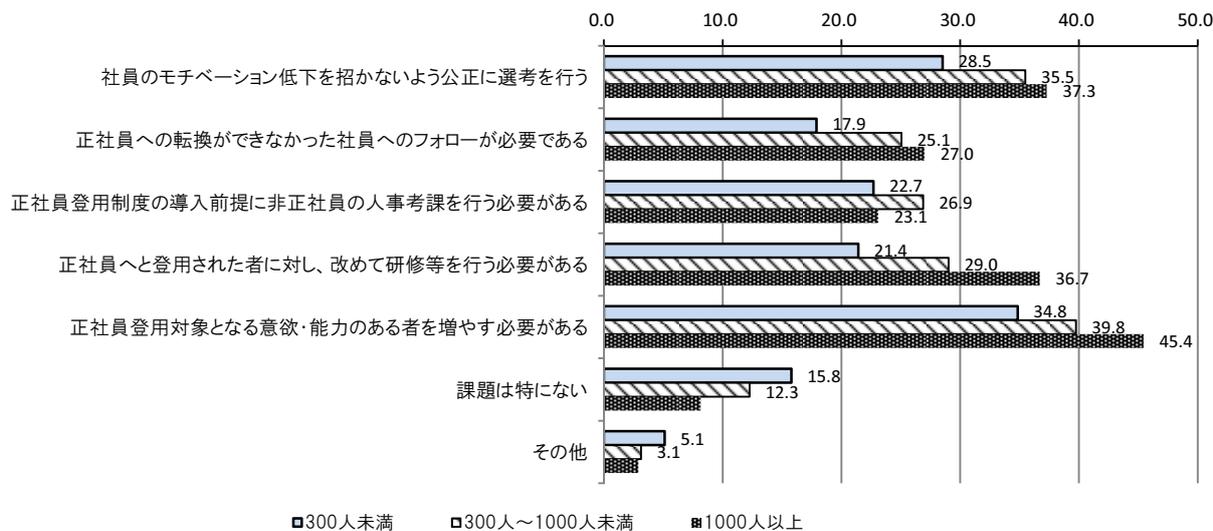


図 20-2 非正社員から正社員への登用についての課題（従業員規模別）（n=3392、複数回答）（%）



#### 4. 中途採用における課題

一方、中途採用における課題については、「求める人材がなかなか見当たらない」（57.8%）と答えた企業の割合が最も高く、「募集をしても応募者が少ない」（25.5%）、「採用活動に費用がかかる」（21.3%）が続いた（図 21-1）。

従業員規模別にみると、「求める人材がなかなか見当たらない」は規模が小さくなるほど、割合が高くなっており、300人未満の企業では約6割となっている。また、1,000人以上の大企業では、「採用活動に費用がかかる」の割合が3割と他の規模よりも高い割合となっている（図 21-2）。

図 21-1 中途採用における課題（n=3392、複数回答）（%）

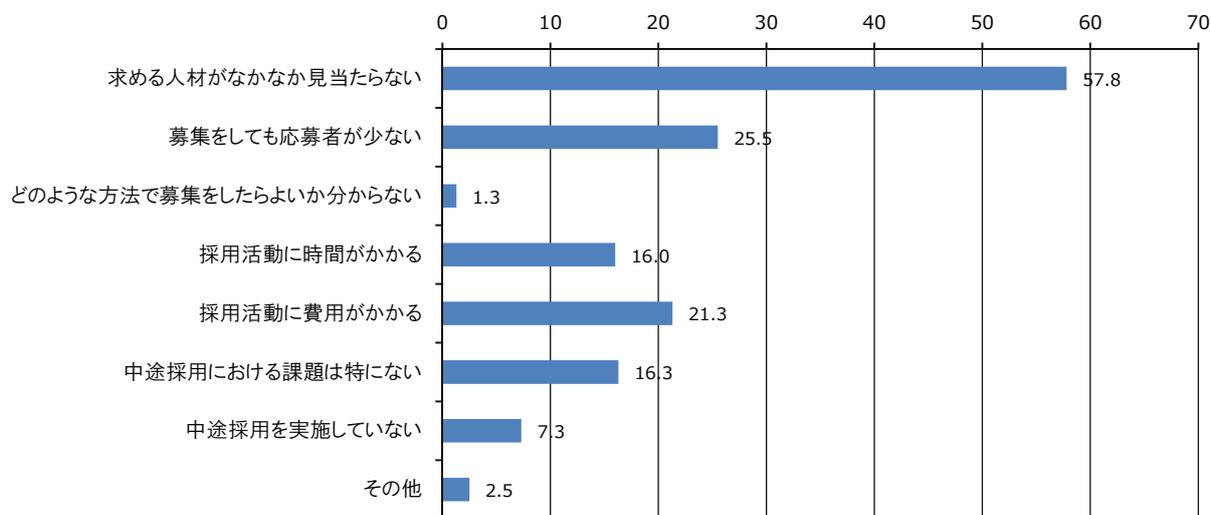


図 21-2 中途採用における課題（従業員規模別）（n = 3392、複数回答）（%）

