

平成 23 年 6 月 20 日 (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)
調査・解析部長 荻野 登
主任調査員補佐 米島 康雄
直通電話 03-5903-6283 URL : <http://www.jil.go.jp>

- ・企業が採用にあたり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」がトップ
- ・若手人材の今後の配置、育成では「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」、「長期的に教育訓練を行い、育成する」を重視
- ・世代的な特徴についてみると、若い世代ほど自分の取り組みたい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

「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」

調査結果のポイント

人材育成方針について

1. 企業が人材育成にあたりこれまで重視してきた能力としてあげたのは、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」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」が多かった。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」、「組織や人を管理するマネジメント能力」、「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」が多かった (4 頁、図 1)。
2. 企業が育成、確保することを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」が最も多かったが、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」がトップとなった (5 頁、図 2)。

入職初期(入社3年目くらいまで)のキャリア形成について

1. 企業が新規学卒者、転職者、既卒者の採用にあたり、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」が最も高い割合だった。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」がトップとなっている (6 頁、図 4)(7 頁、図 5)。
2. 入職初期の社員の配置において重視することとしては、これまで、今後とも、「社員の適性」が最も高い割合だった。「広い視野を持つことのできる職場への配置」は今後重視するとする企業の割合が大きく高まっている (8 頁、図 6)。
3. 入職初期の社員のキャリア形成において生じている問題としては、「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」の割合が最も高い (9 頁、図 9)。
4. 入職初期の社員のキャリア形成を円滑に行うための取組としては、これまで、今後とも「新入社員研修を行う」の割合が最も高くなっている。一方、「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」については、今後実施するとする企業の割合が大きく高まっている (10 頁、図 10)。

若手人材(入社10年目くらいまで)の育成のための取組について

1. 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としては、「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」の割合が最も高かった。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」、「長期的に教育訓練を行い、育成する」の割合が高くなっている(11頁、図11)。
2. 若手人材育成のためこれまで実施してきた取組としては、「通常の業務の中での実地による教育訓練(OJT)」の割合が最も高かった。一方、「計画的な人事配置による系統的な人材育成」、「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」、「従業員の自律的なキャリア形成への支援」については、今後実施するとする企業の割合が高くなっている(12頁、図12)。
3. 若手人材の育成における今後の課題としては、「将来を担う人材を長期的視点で育成する必要がある」や「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」の割合が高くなっている(13頁、図13)。

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としては、「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きている」、「チャレンジ精神のある社員が少なくなっている」の割合が高くなっている(13頁、図14)。
2. 各世代の入社時の資質の印象を比べると、若い世代ほど「自ら考え、行動することができる」割合は低くなる「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」割合は高くなる「職場においてコミュニケーションをうまく図れない」割合は高くなる「自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」割合は高くなる「自らのキャリア形成や職業生活設計への関心が高い」割合は高くなるといった特徴がみられる(14頁、図15-1~17頁、図15-7)。
3. 職場内での世代間コミュニケーションの現状については、「円滑である」とする企業は約半数、「円滑でない」とする企業は約2割、「どちらともいえない」とする企業は約3割となっている。「円滑でない」理由については、「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」、「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」をあげる企業の割合が高くなっている(17頁、図16-1)(18頁、図16-2)。
4. 職場内での世代間コミュニケーションの円滑化に向けた取組としては、「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」、「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の機会を増やすこと」の割合が高くなっている(18頁、図17)。

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

1. 若手人材の育成に向け、家庭に求められる役割としては、「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」、「規則正しい生活習慣を身につけさせること」をあげる企業の割合が高い。一方、学校に求められる役割としては、「自ら考える力を習得させること」、「自分の意見を明確に表現できるようにすること」の割合が高くなっている(19頁、図18)。
2. 若手人材の活用・育成の観点から、実施する取組としては、「他企業の離職者を中途採用し育成する」が、これまで、今後とも最も多い。一方、「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」については、今後実施するとする企業の割合が高くなっている(20頁、図19)。
3. 非正社員から正社員への登用における課題としては、「正社員登用の対象となる、意欲・能力のある者を増やしていく必要がある」とする企業が多かった。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」をあげる企業の割合が高かった(20頁、図20-1~21頁、図20-2)。

調査の概要

入職初期（入社3年目くらいまで）及び若手人材（入社10年目くらいまで）を中心に、企業の事業活動の展望において、職場で求められる人材像、若手人材育成のための取組、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。

1. 調査対象： 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100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
2. 調査方法： 郵送による調査票の配布・回収
3. 調査期間： 2011年1月7日～28日
4. 有効回収数： 3,392社（有効回収率：17%）
5. 回答企業の属性： 21頁の「参考」を参照

結果の概要

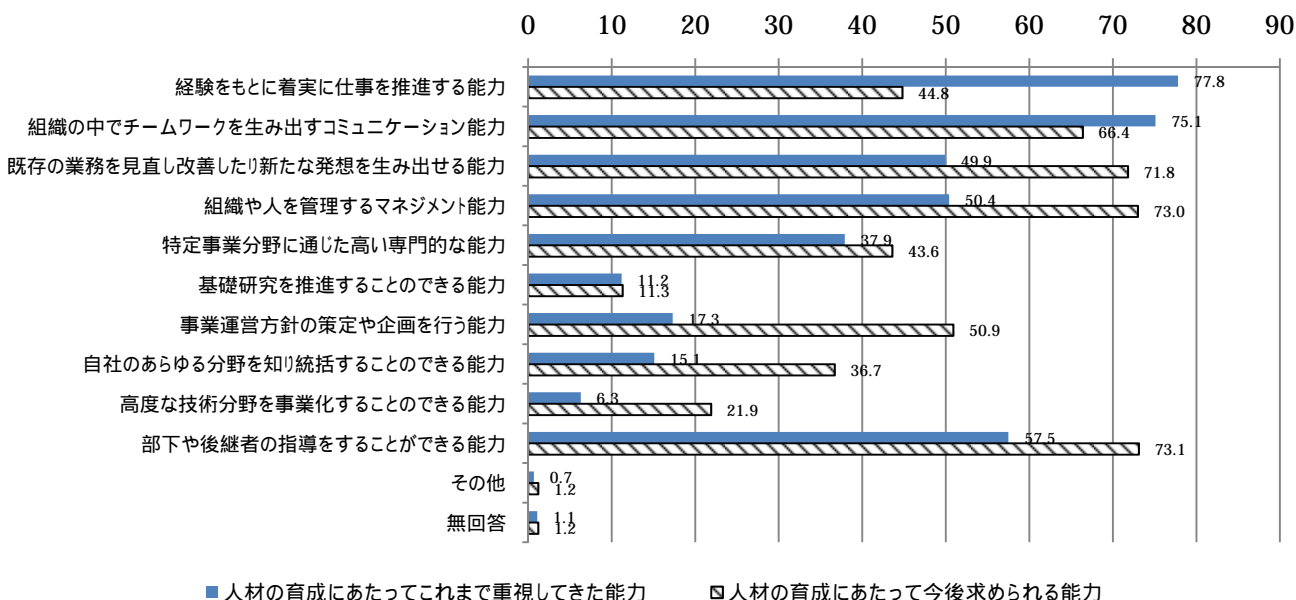
人材育成方針について

(1) 人材育成にあたって重視する能力

人材育成にあたって、これまで重視してきた能力としては、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」(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、7割を超えており、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%)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割を超えており、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(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) (%)

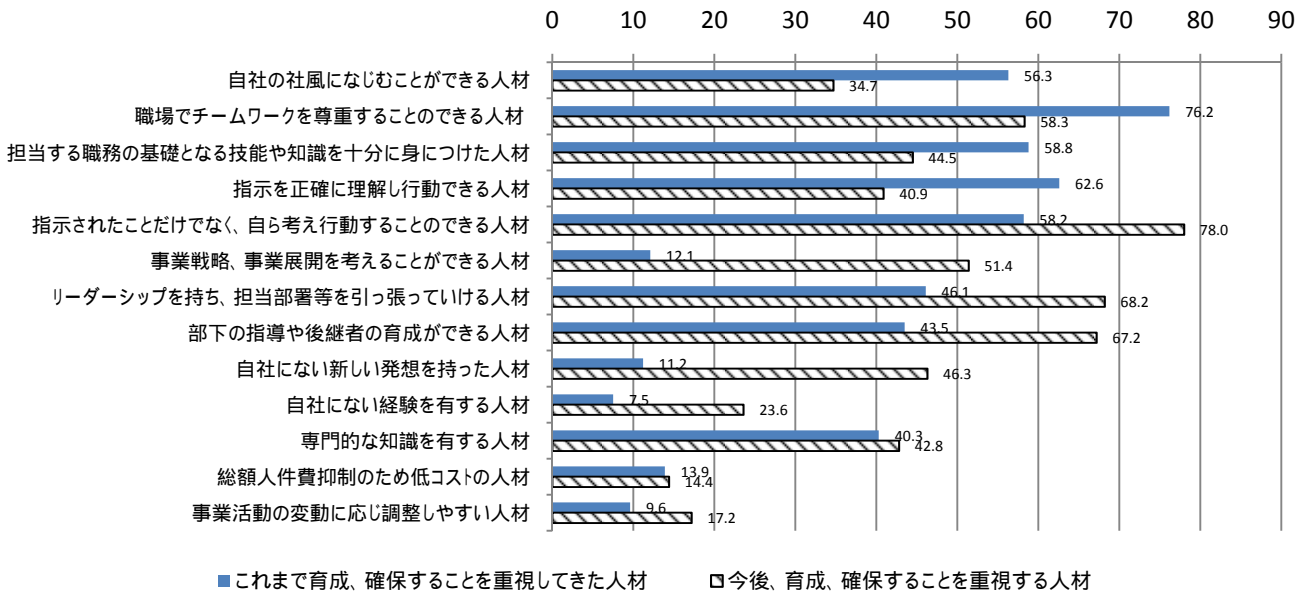


(2) 企業が重視する人材

これまで企業が育成、確保することを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身につけた人材」(58.8%)の順となっている。

一方、今後、企業が育成、確保することを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(図2)。

図2 企業が重視する人材 (n = 3392、複数回答) (%)



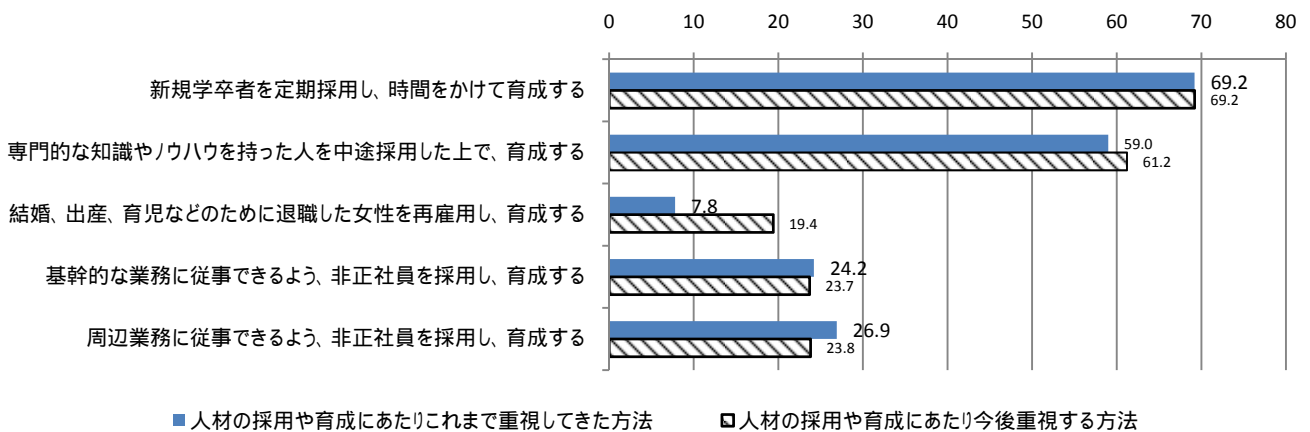
(3) 人材の採用や育成にあたり重視する方法

人材の採用や育成にあたって、これまで重視してきた方法としては、「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り、人材の採用や育成について重視する方法としても、「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を中途採用した上で、育成する」(61.2%)となっている。

なお、「結婚、出産、育児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」から「今後」にかけて、10ポイント以上その割合が上昇している(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) (%)



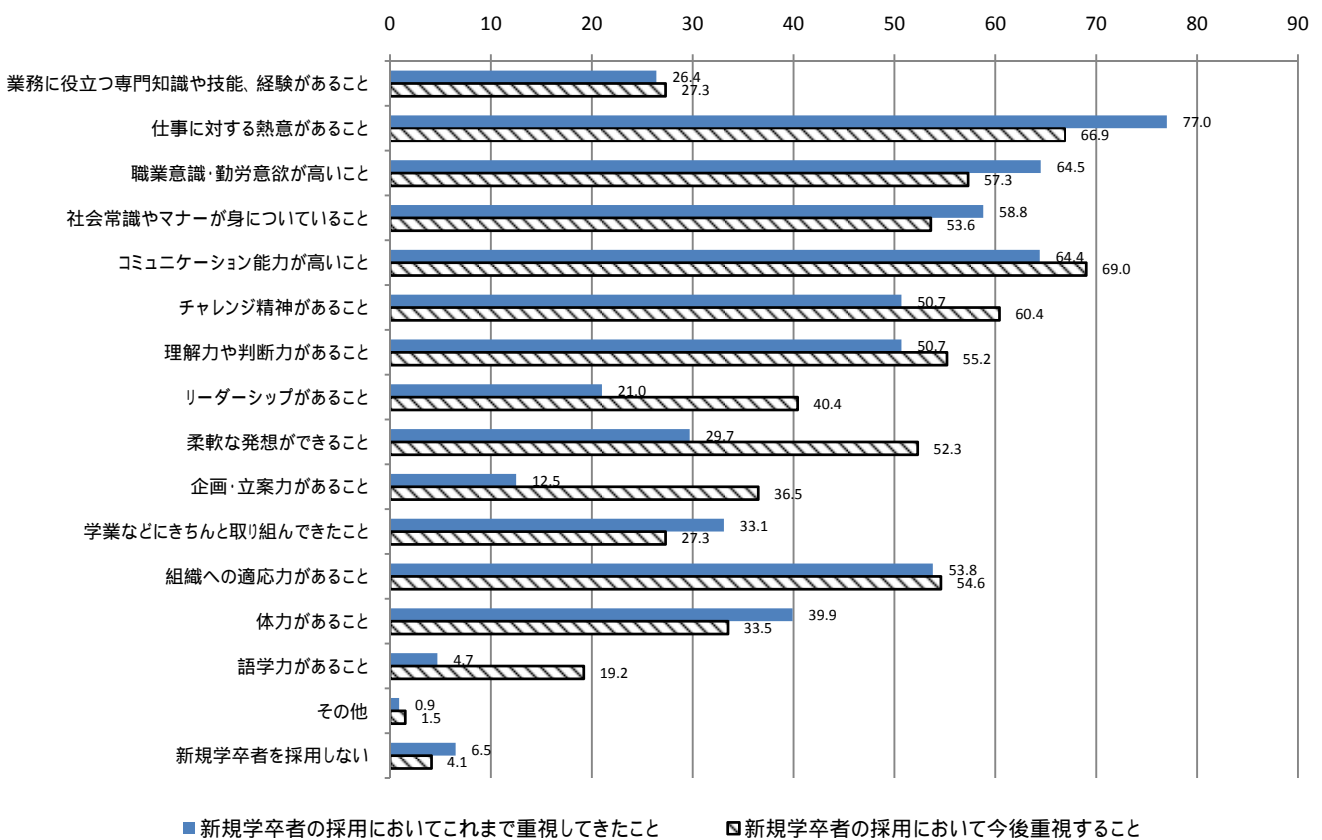
入職初期（入社3年目くらいまで）のキャリア形成について

(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%)をあげる企業の割合が最も高く、次いで、「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%)の順となっている(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) (%)

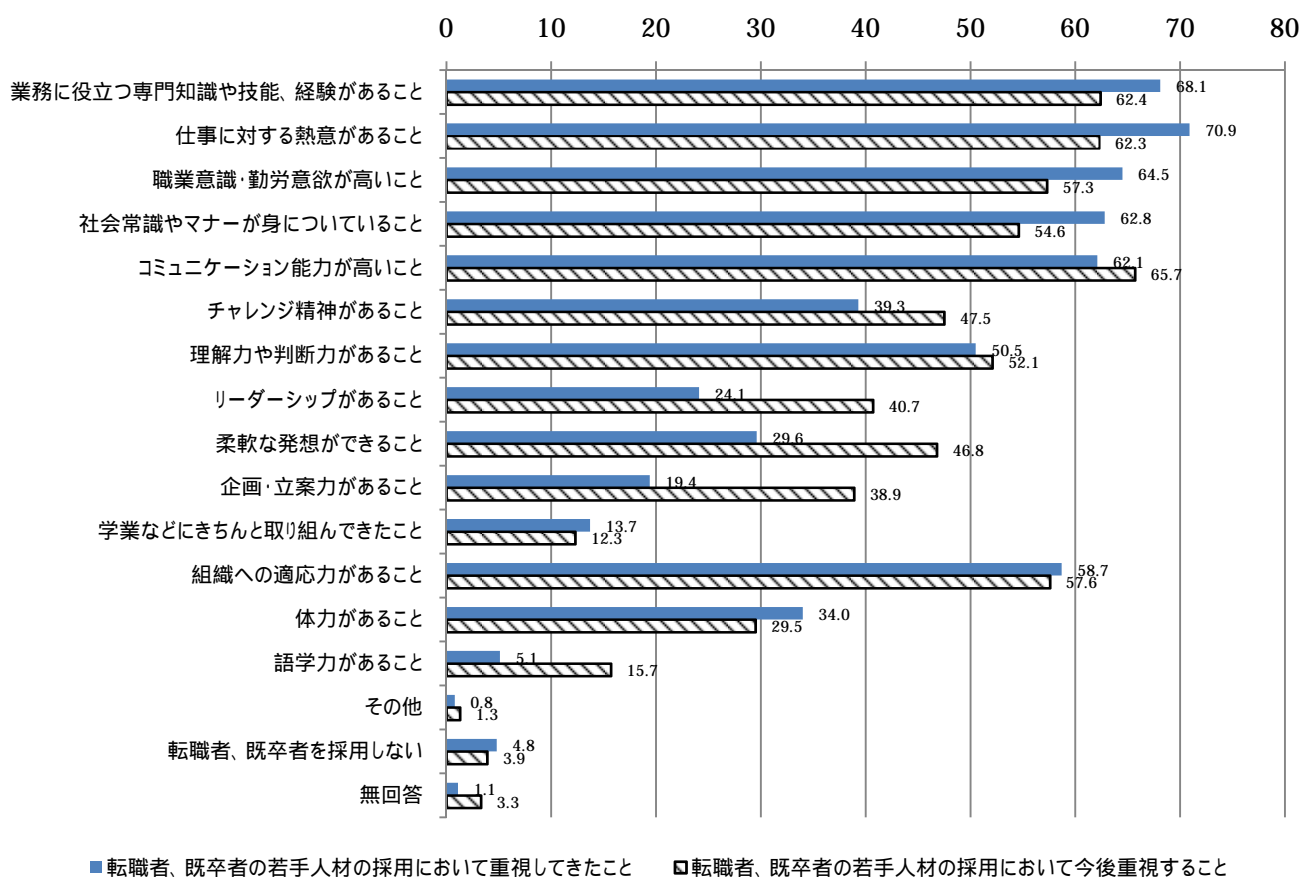


(2) 転職者、既卒者など若手人材の採用において重視すること

転職者、既卒者などの若手人材の採用において、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」(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(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）（%）



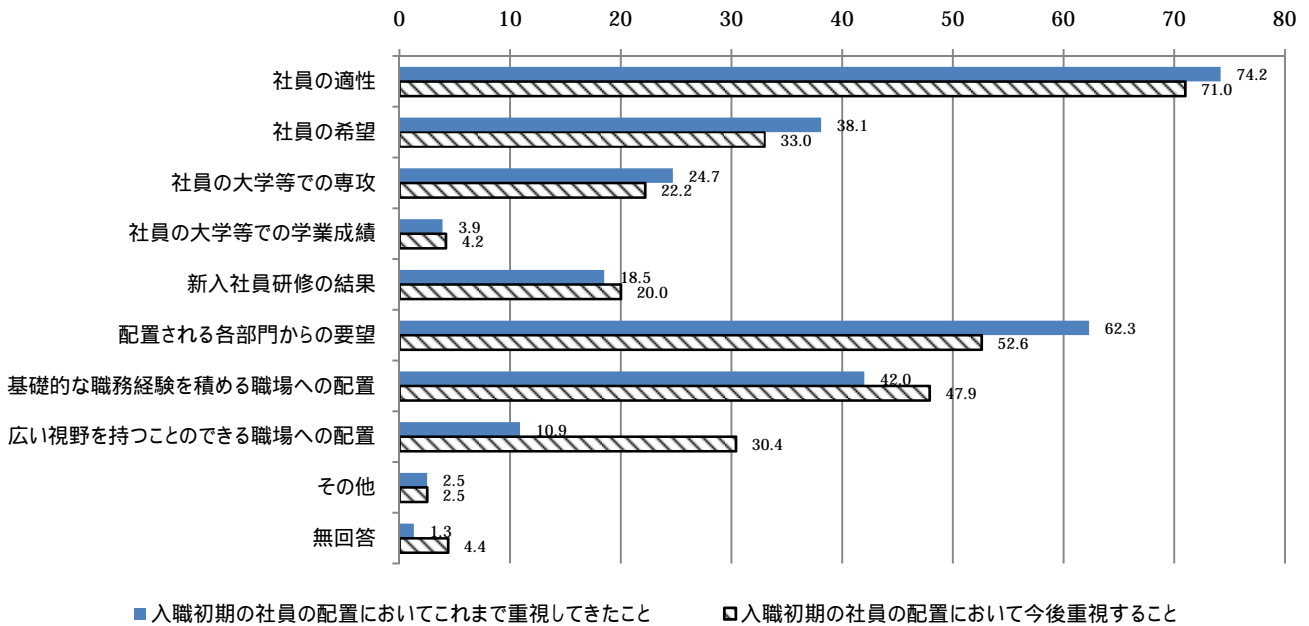
(3) 入職初期の社員の配置において重視すること

入職初期（入社3年目ぐらいまで）の社員の配置において、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。

一方、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」(52.6%)、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」(47.9%)の順となっている。

なお、「広い視野を持つことのできる職場への配置」については、「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大きく高まっている(+19.5ポイント)(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) (%)

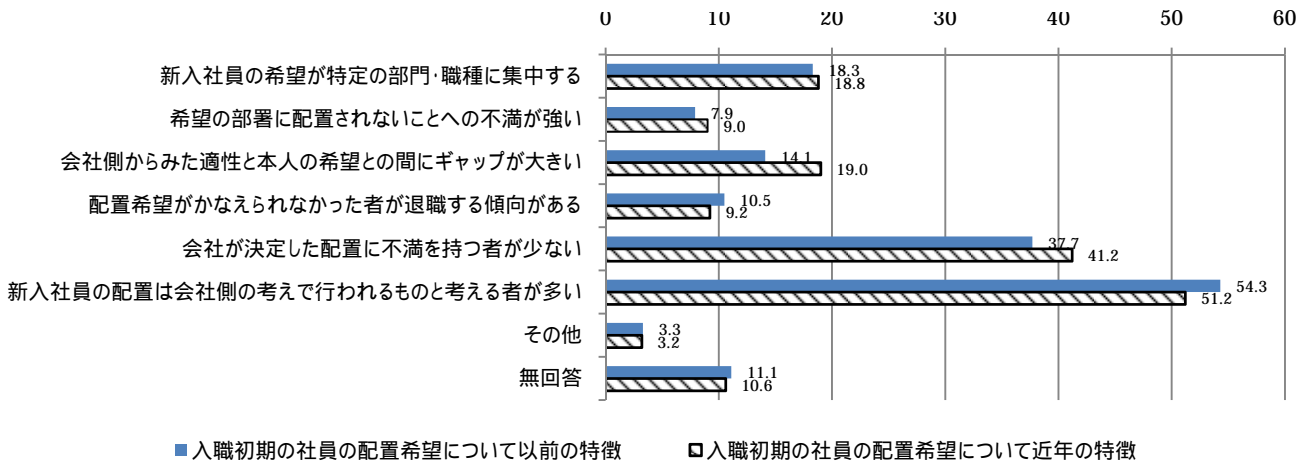


(4) 入職初期の社員の配置希望の特徴

入職初期の社員の配置希望の特徴を「以前」(5年以上前)と「近年」(最近5年程度)についてそれぞれ聞いた。その結果、「以前」の入職初期の社員の配置希望の特徴としては、「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」の入職初期の社員の配置希望の特徴としても、「新入社員の配置は会社側の考えで行われるものとする者が多い」(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) (%)

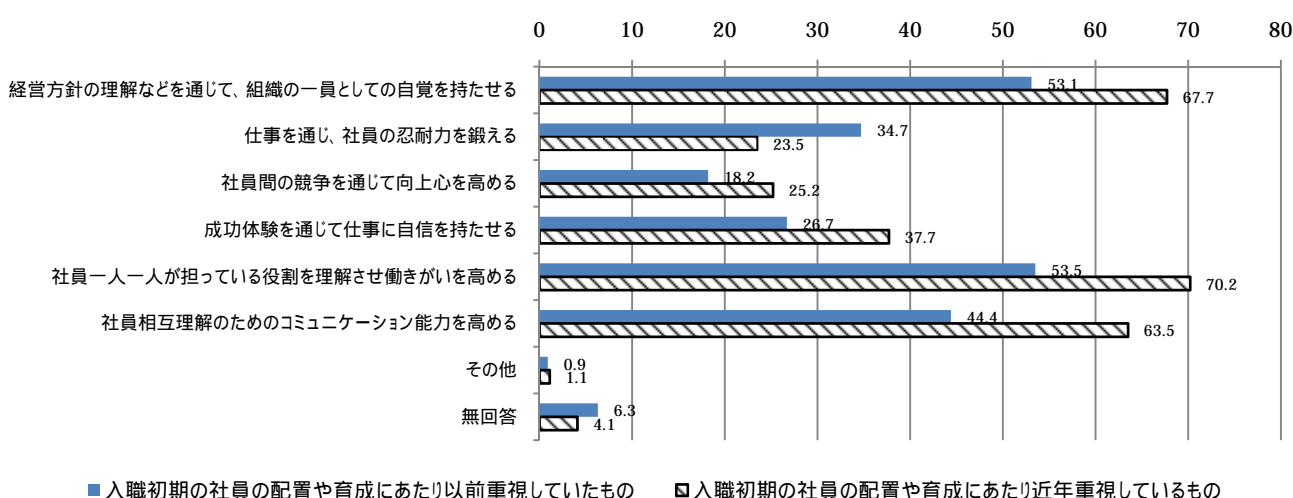


(5) 入職初期の社員の配置や育成において重視すること

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(図8)。その結果、「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高める」(53.5%)をあげる企業の割合が最も高く、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」(53.1%)がこれに続き、さらに、「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%)の順となっている。

一方、「近年」、重視しているものとしても、「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%)の順となっており、いずれも「以前」に比べ割合が高くなっている。

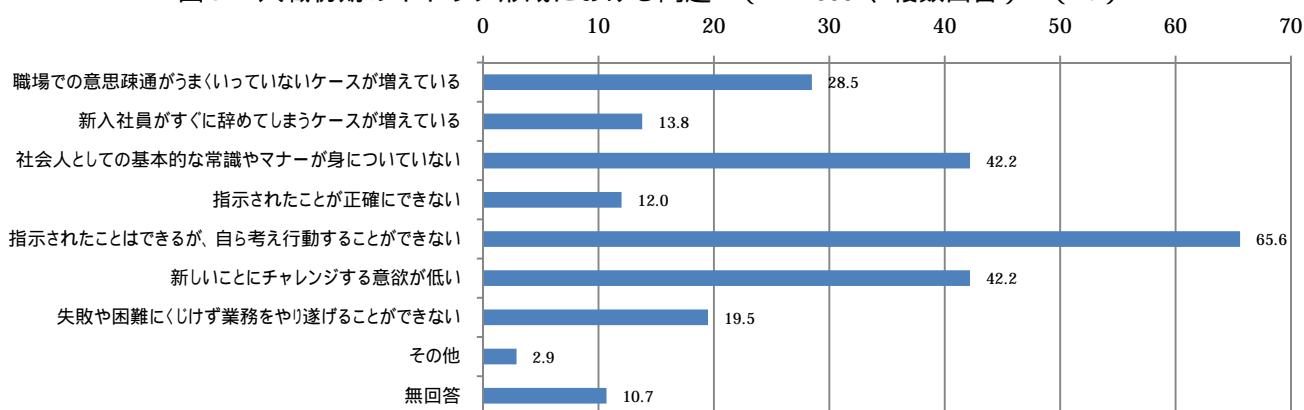
図8 入職初期の社員の配置や育成において重視すること (n = 3392、複数回答) (%)



(6) 入職初期のキャリア形成における問題

入職初期の社員のキャリア形成における問題としては、「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%)、「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%)となっている。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」(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%)が続いている(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) (%)

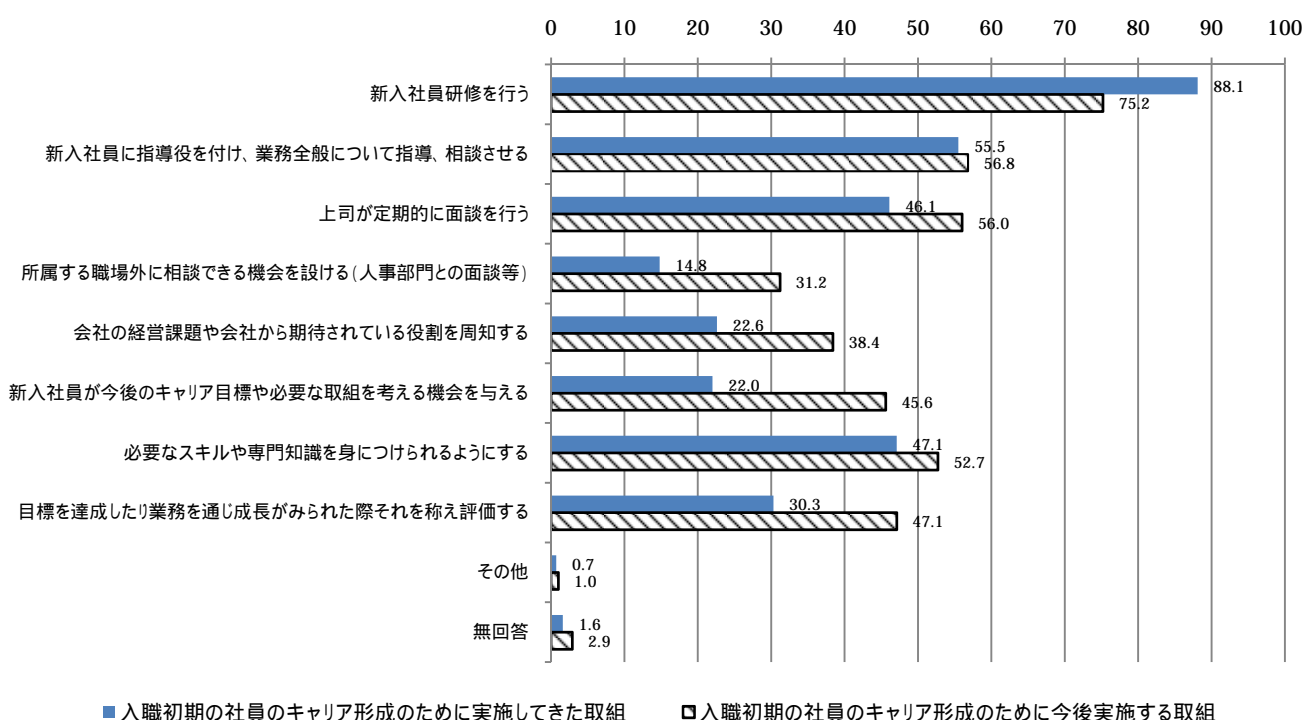


(7) 入職初期の社員のキャリア形成を円滑に行うための取組

入職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組としては、「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%)が続いている。

一方、今後実施すると見込まれる取組としても、「これまで」と比べるとその割合が低下しているものの、「新入社員研修を行う」(75.2%)を最も多くの企業があげており、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%)の順となっている。また、「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」(+23.6ポイント)については、「これまで」と比べ、今後実施すると見込まれる企業の割合が大きく高まっている(図10)。

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組 (n=3392、複数回答) (%)



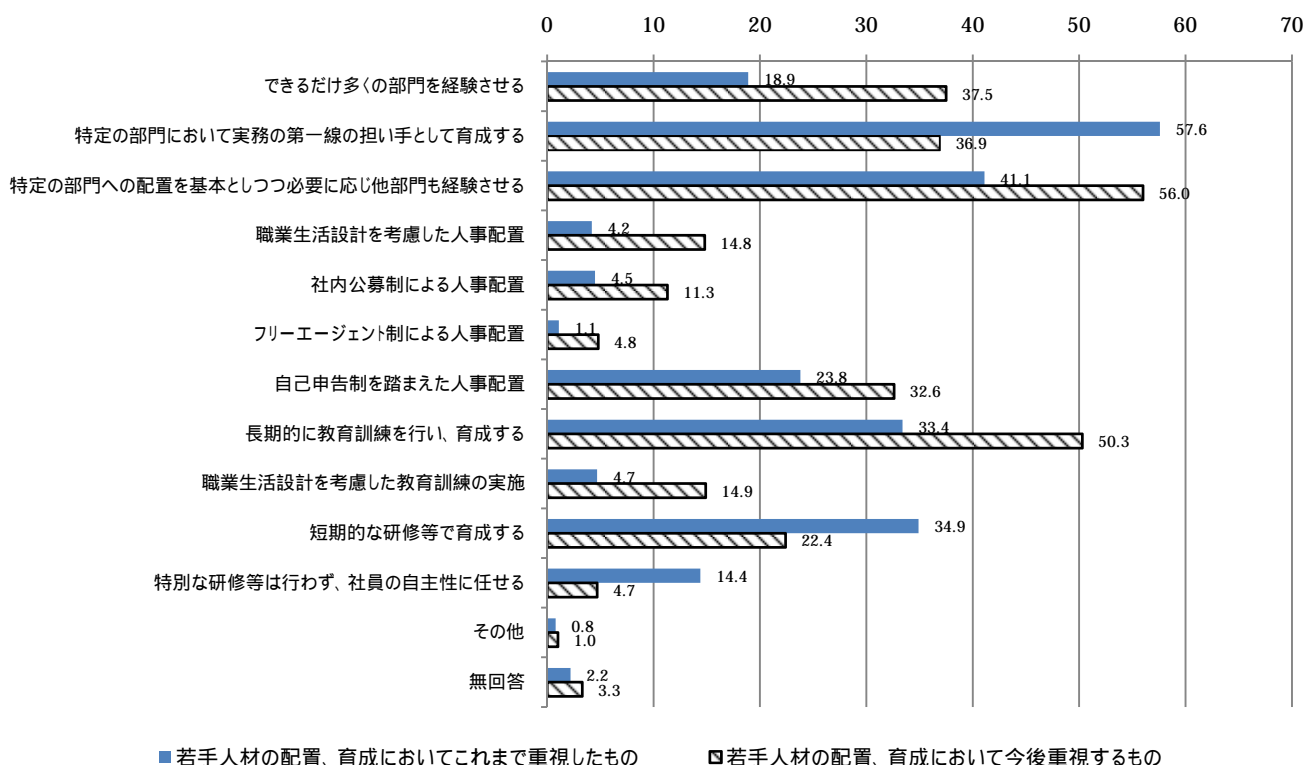
若手人材(入社10年目くらいまで)の育成のための取組について

(1) 若手人材の配置、育成において重視すること

入社10年目くらいまでの「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としては、「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」(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、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(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) (%)



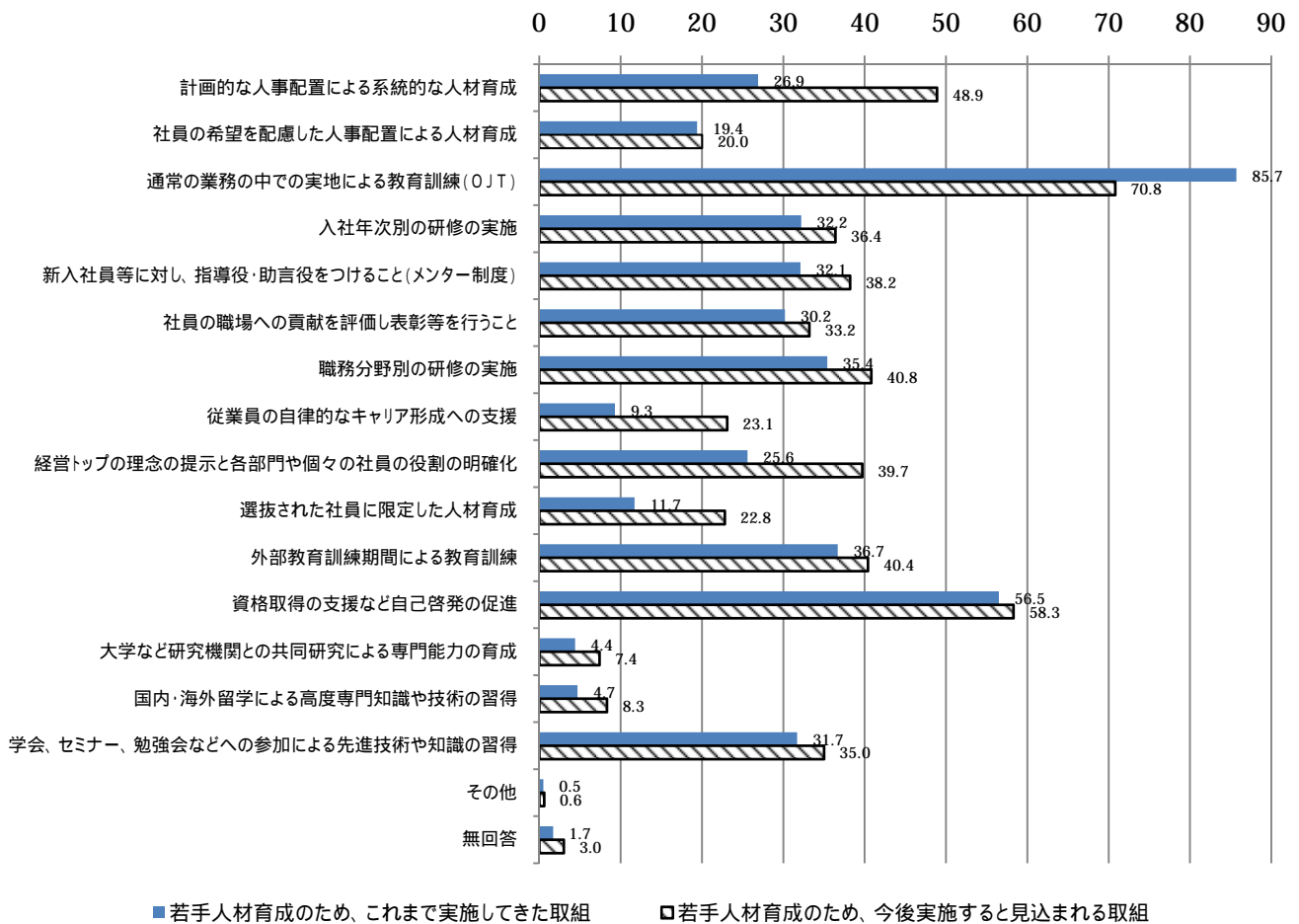
(2) 若手人材育成のための取組

若手人材育成のため、これまで実施してきた取組としては、「通常の業務の中での実地による教育訓練 (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%)、「外部教育訓練機関による教育訓練」(36.7%)が続いている。

一方、今後、実施すると見込まれる取組についても、「通常の業務の中での実地による教育訓練 (OJT)」(70.8%) をあげる企業の割合が最も高く、次いで「資格取得の支援など自己啓発の促進」(58.3%)、「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。

なお、「計画的な人事配置による系統的な人材育成」(+22.0ポイント)、「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」(+14.1ポイント)、「従業員の自律的なキャリア形成への支援」(+13.8ポイント)については、「これまで」から「今後」にかけて、その割合が大きく高まっている(図12)。

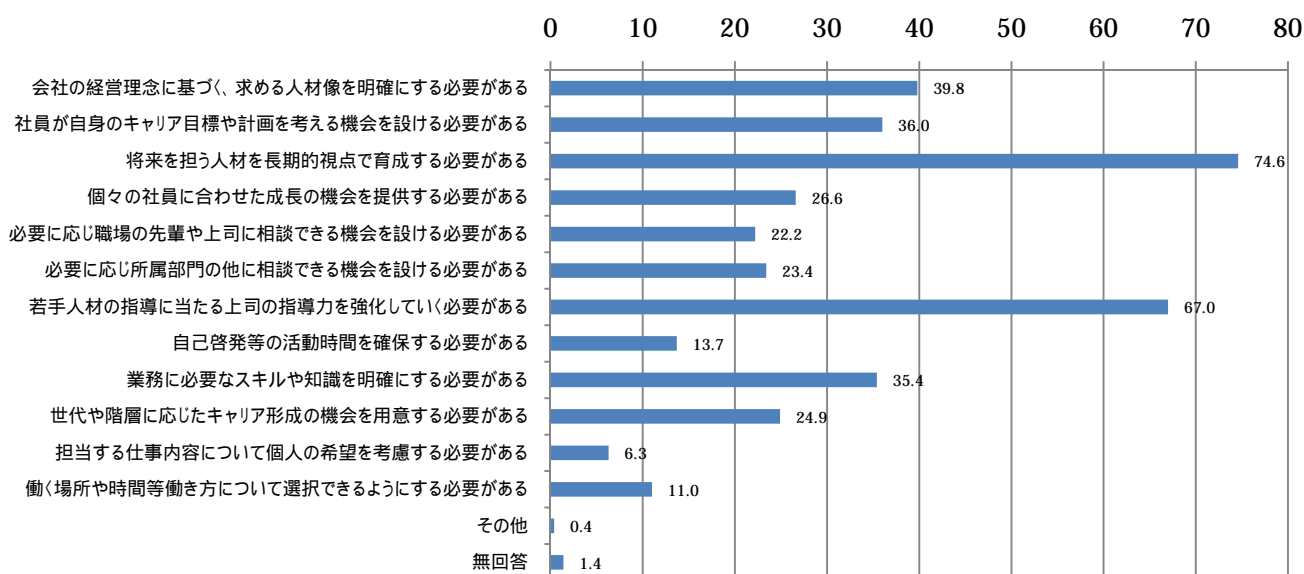
図 12 若手人材育成のための取組 (n = 3392、複数回答) (%)



(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については、「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)。

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

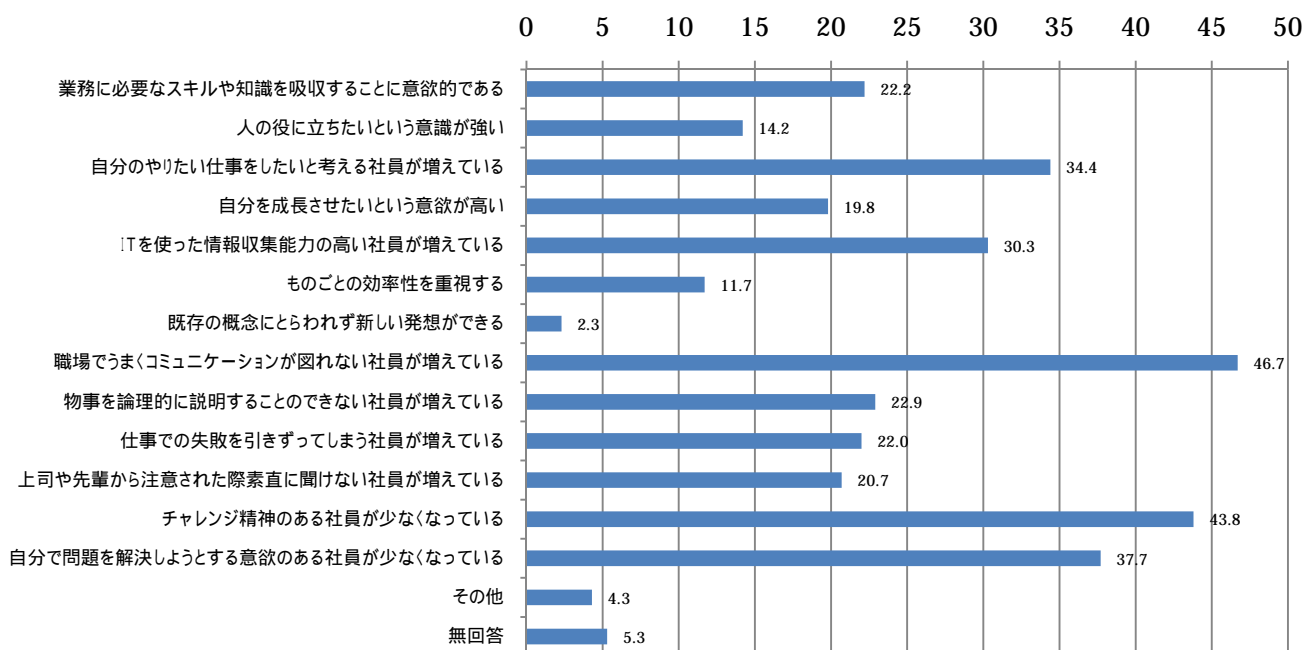


職場にみられる世代的な特徴について

(1) 最近の学卒新入社員の印象

最近の学卒新入社員の印象としては、「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%)の順となっている(図14)。

図 14 最近の学卒新入社員の印象 (n = 3392、複数回答) (%)

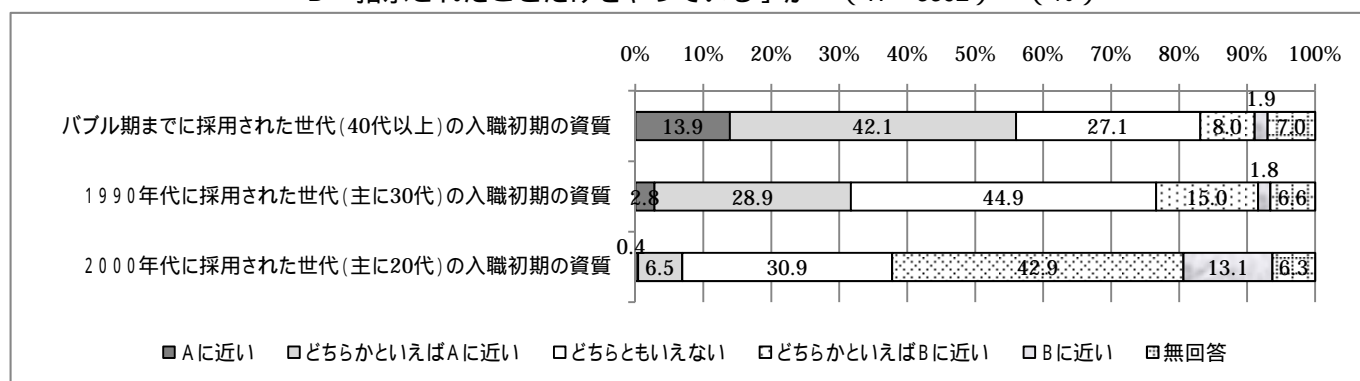


(2) 各世代の入社時の資質の印象

各世代の入社時の資質を比較するため、バブル期までに採用された世代（40代以上）、バブル崩壊後1990年代に採用された世代（主に30代）、2000年代に採用された世代（主に20代）に分けて、印象を聞いた。

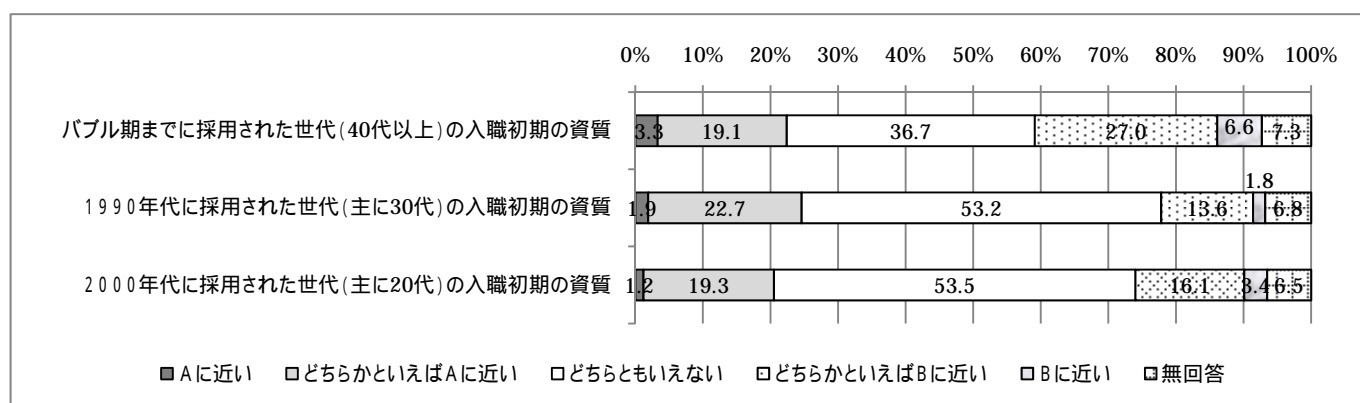
まず、「A 自ら考え、行動することができる」か「B 指示されたことだけをやっている」のどちらに近いかを聞いたところ、Aに近い（「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計）は、40代以上では56.0%、30代では31.7%、20代では6.9%となった。一方、Bに近い（「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計）は、40代以上では9.9%、30代では16.8%、20代では56.0%となっており、若い世代ほど社員の自立性が低くなるとの印象をもつ企業が多くなっている（図15-1）。

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（n = 3392）（%）



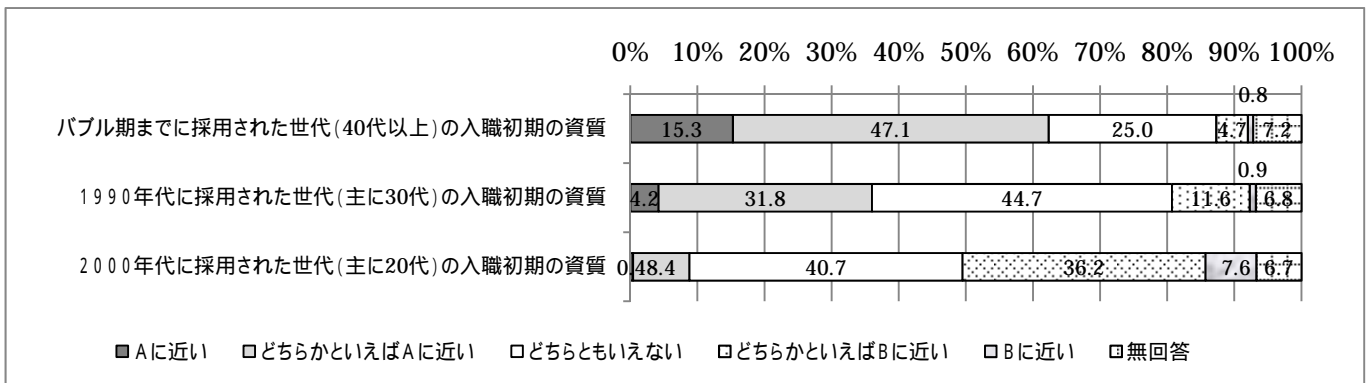
次に「A 柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる」か「B 過去の例やこれまでのやり方にとらわれている」のどちらに近いかを聞いたところ、Aに近い（「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計）は、40代以上では22.4%、30代では24.6%、20代では20.5%となった。一方、Bに近い（「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計）は、40代以上では33.6%、30代では15.4%、20代では19.5%となっており、特に30代の社員ではこれまでのやり方にとらわれない傾向が強いと考える企業が多くなっている（図15-2）。

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（n = 3392）（%）



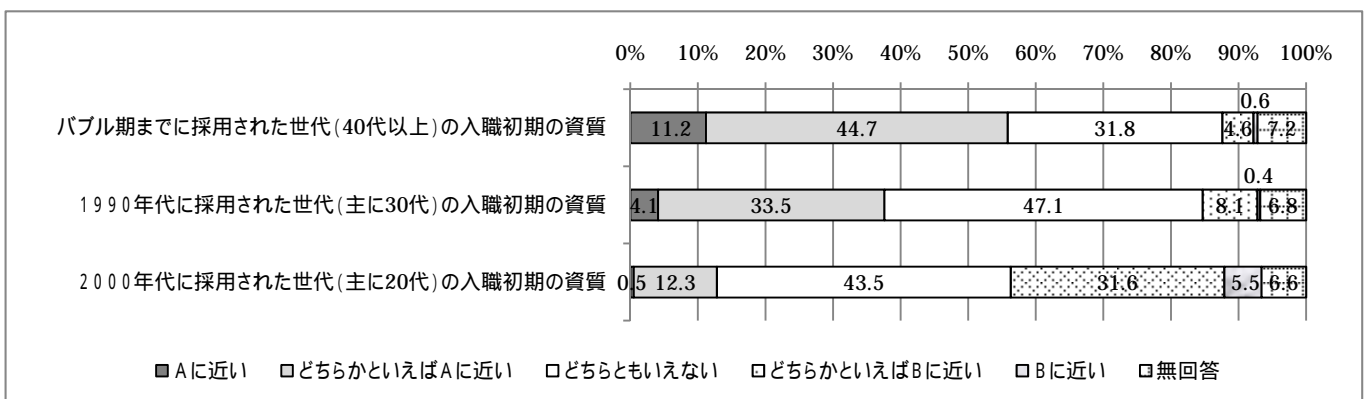
「A 失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い」か「B 失敗したり困難な仕事に直面すると自信を失ってしまう」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、40代以上では62.4%、30代では36.0%、20代では8.8%となった。一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、40代以上では5.5%、30代では12.5%、20代では43.8%となっており、若い世代ほど、失敗や困難に対する耐性が弱くなるとみる企業の割合が高くなっている(図15-3)。

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 (n=3392) (%)



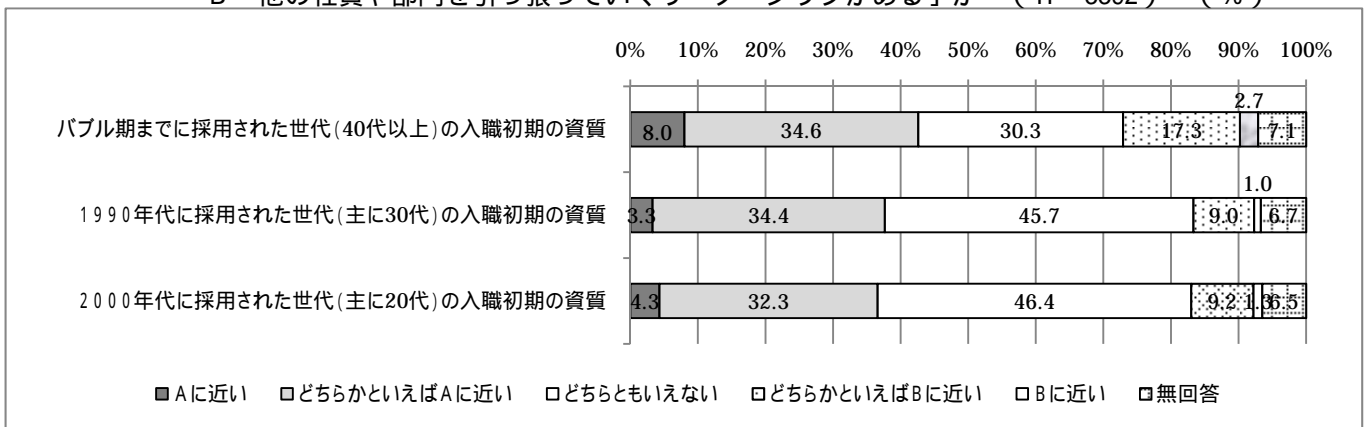
「A 仕事におけるコミュニケーション能力にたけている」か「B 職場においてコミュニケーションをうまく図れない」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い(「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計)は、40代以上では55.9%、30代では37.6%、20代では12.8%となった。一方、Bに近い(「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計)は、40代以上では5.2%、30代では8.5%、20代では37.1%となっており、20代について、職場でのコミュニケーション能力に課題があると考える企業の割合が高くなっている(図15-4)。

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 (n=3392) (%)



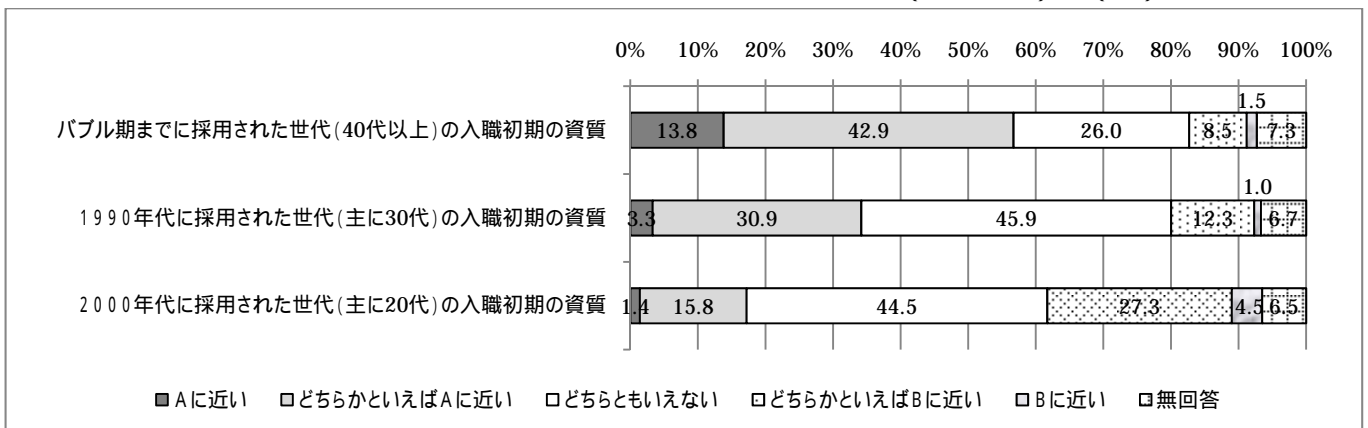
「A チームの一員としての役割を果たそうとする意識が強い」か「B 他の社員や部門を引っ張っていくリーダーシップがある」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い（「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計）は、40代以上では42.6%、30代では37.7%、20代では36.6%となった。一方、Bに近い（「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計）は、40代以上では20.0%、30代では10.0%、20代では10.5%となっており、40代以上について、組織の中での役割を果たしたり、リーダーシップといった面で優れていると考える企業の割合が高くなっている（図15-5）。

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（n=3392）（%）



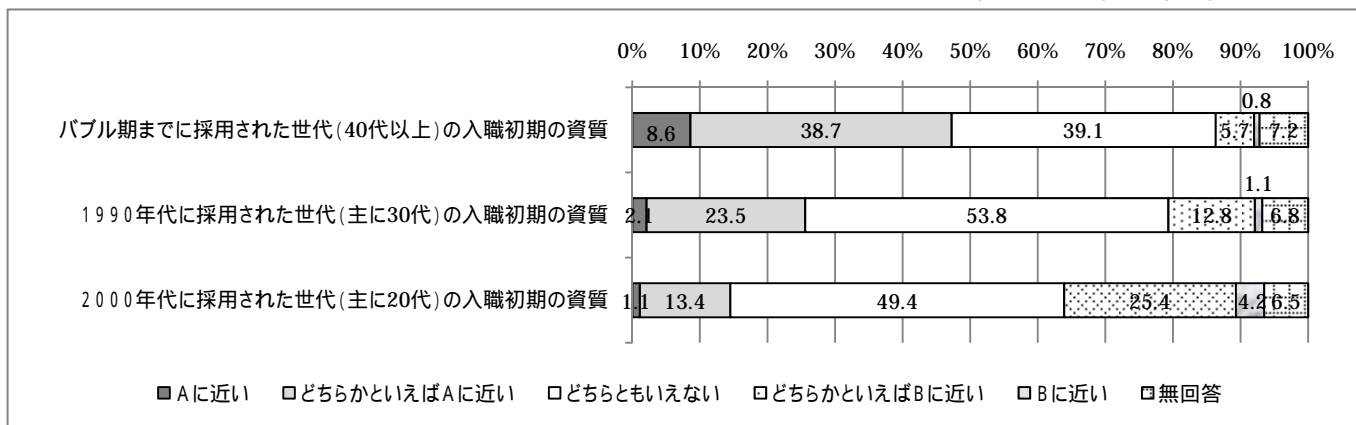
「A 組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」か「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」のどちらかに近いか聞いたところ、Aに近い（「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計）は、40代以上では56.7%、30代では34.2%、20代では17.2%となった。一方、Bに近い（「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計）は、40代以上では10.0%、30代では13.3%、20代では31.8%となっており、若い世代ほど組織が求める役割を果たそうとする意識が弱くなる一方で、自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強くなっていると考える企業の割合が高くなっている（図15-6）。

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（n=3392）（%）



「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」のどちら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、40代以上では47.3%、30代では25.6%、20代では14.5%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、40代以上では6.5%、30代では13.9%、20代では26.9%となっており、若い世代ほどキャリア形成に対する関心が高いと考える企業の割合が高くなっている(図15-7)。

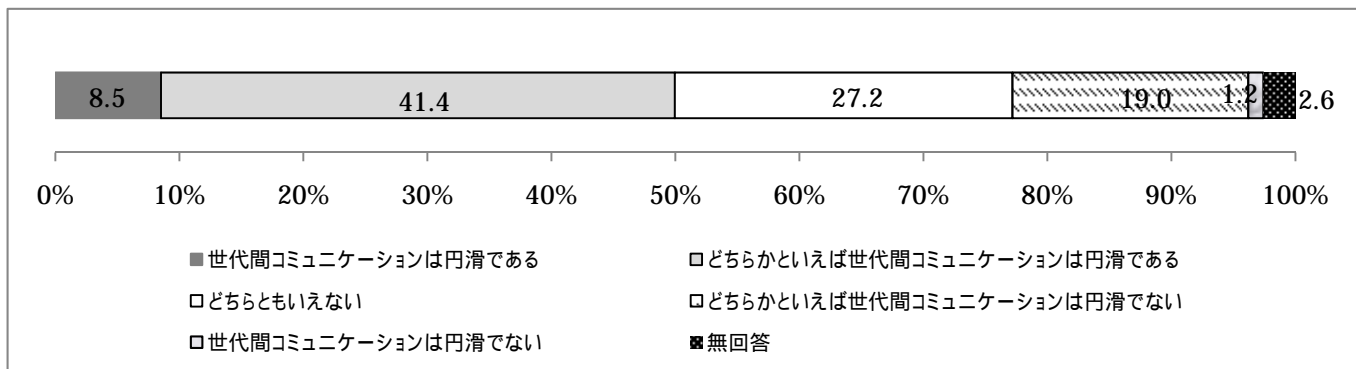
図15-7 各世代の入社時の資質の印象「A 会社内で業務に取り組む中で自らのキャリアが高まると考える」か「B 自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い」か (n = 3392) (%)



(3) 職場内での世代間コミュニケーションについて

職場内での世代間コミュニケーションの現状については、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(「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)と考える企業の割合は約2割となっている。「どちらともいえない」とする企業の割合も約3割(27.2%)を占めている(図16-1)。

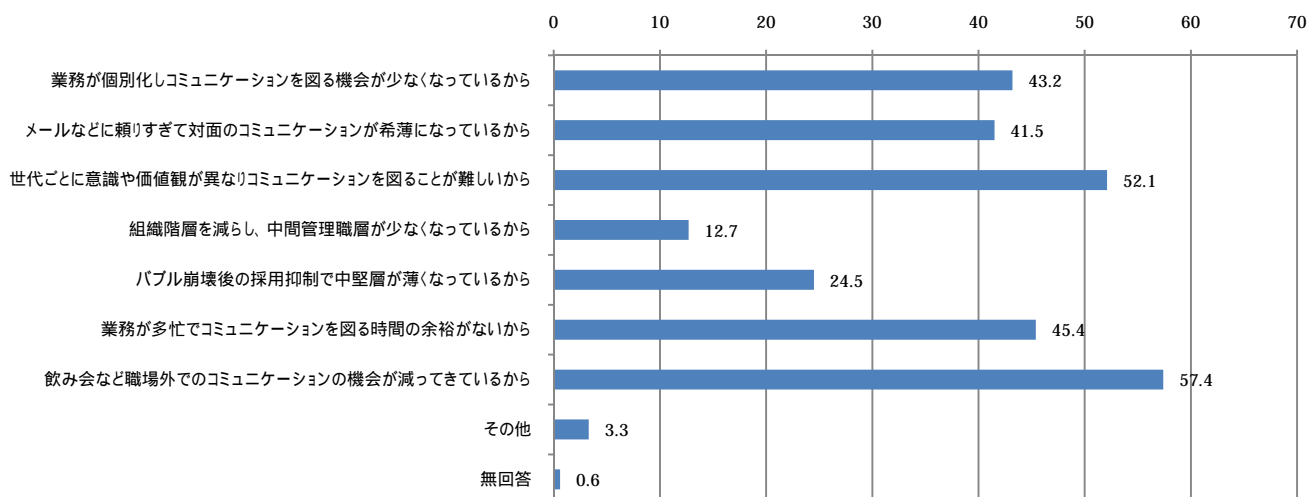
図16-1 職場内での世代間コミュニケーションについて (n = 3392) (%)



「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」(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高くなっており、次いで、「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いるから」(41.5%)の順となっている(図16-2)。

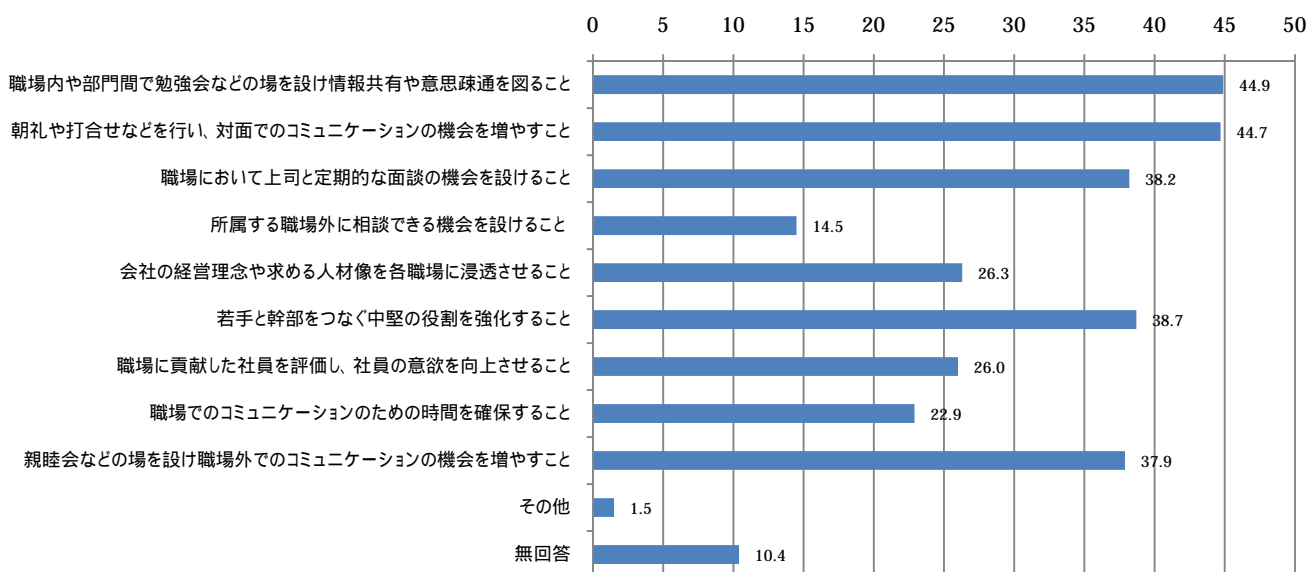
図16-2 世代間コミュニケーションが円滑でない理由 (n=687、複数回答) (%)



(4) 世代間コミュニケーションの円滑化に向けた取組

職場内での世代間コミュニケーションを円滑に行うため、どのような取組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」(44.9%)、「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%)、「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%)をあげた企業の割合が高くなっている(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組 (n=3392、複数回答) (%)



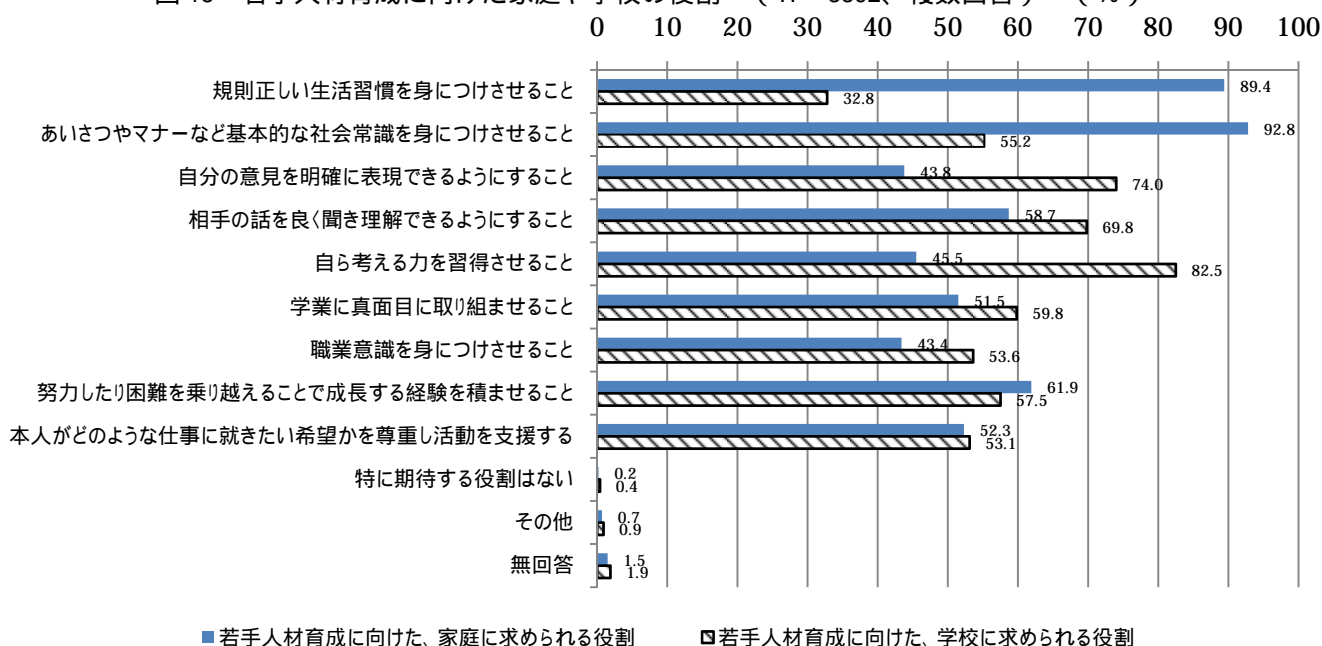
若手人材育成に向けた家庭や学校、企業の役割や取組について

(1) 若手人材育成に向けた家庭や学校の役割

若手人材の育成に向け、家庭に求められる役割としては、「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%)をあげる企業の割合が高くなっている。

一方、学校に求められる役割としては、「自ら考える力を習得させること」(82.5%)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」(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%)となっている(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) (%)



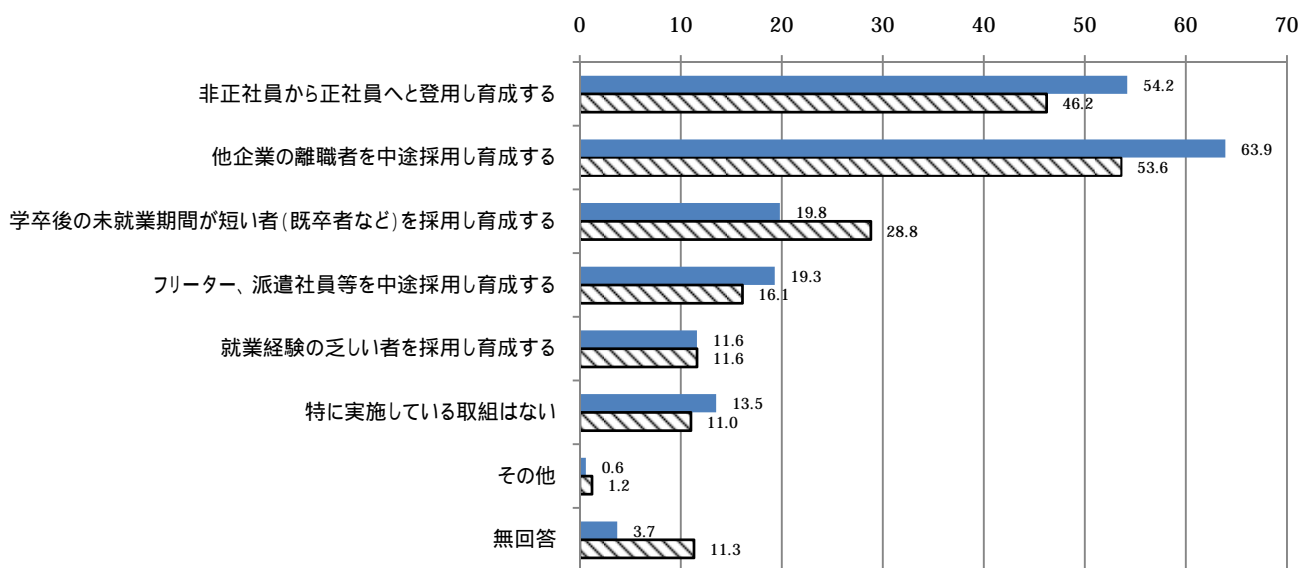
(2) 若手人材の活用・育成に向けた企業の取組

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組としては、「他企業の離職者を中途採用し育成する」(63.9%)をあげる企業の割合が高くなっており、次いで「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(既卒者など)を採用し育成する」(19.8%)が続いている。

一方、若手人材の活用・育成の観点から、今後実施すると見込まれる取組としても、「他企業の離職者を中途採用し育成する」(53.6%)をあげる企業の割合が高くなっており、次いで「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%)の順となっている。

なお、これまで実施してきた取組と今後実施すると見込まれる取組を比較すると、「他企業の離職者を中途採用し、育成する」(-10.3ポイント)、「非正社員から正社員へと登用し育成する」(-8.0ポイント)については今後実施するとする企業の割合が低下しているが、「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」(+9.0ポイント)については、その割合が高まっている(図19)。

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

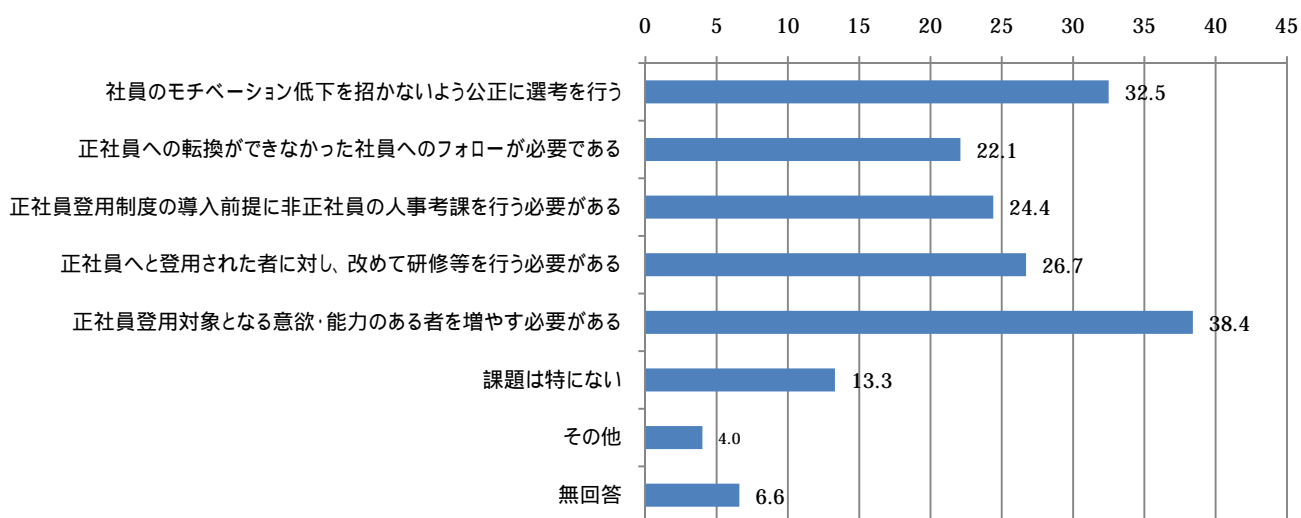


■若手人材の活用・育成の観点からこれまで実施してきた取組 □若手人材の活用・育成の観点から今後実施が見込まれる取組

(3) 非正社員から正社員への登用、中途採用における課題

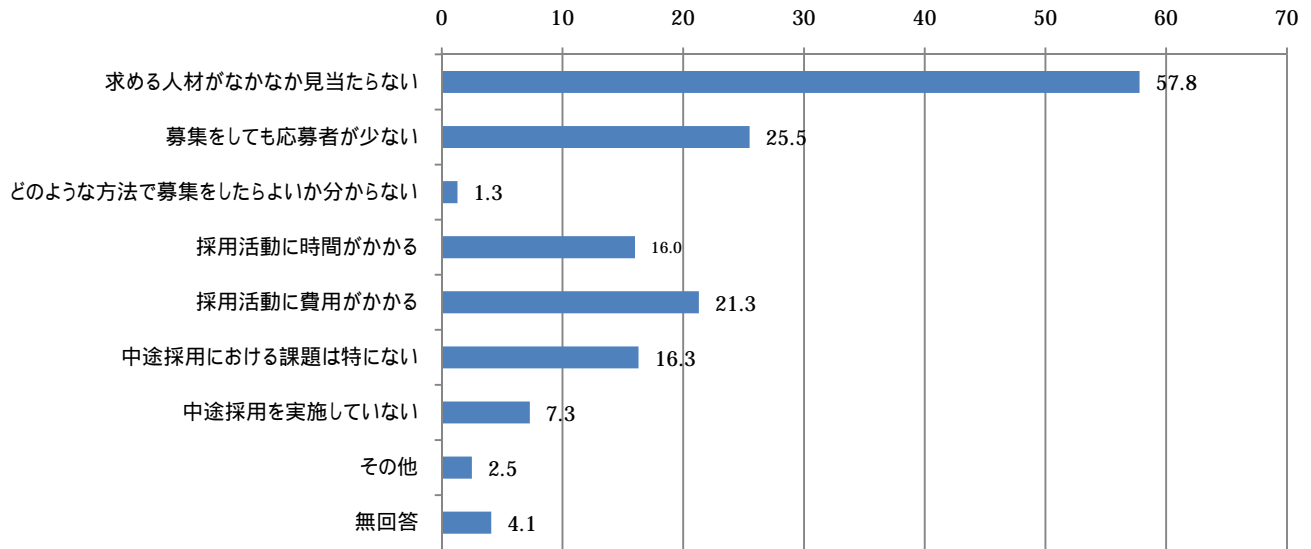
非正社員から正社員への登用、既卒者等の中途採用において、どのような課題があるか聞いた。その結果、非正社員から正社員への登用における課題としては、「正社員登用対象となる意欲・能力のある者を増やす必要がある」(38.4%)をあげる企業の割合が最も高くなっており、以下、「社員のモチベーション低下を招かないよう公正に選考を行う」(32.5%)、「正社員へと登用された者に対し、改めて研修等を行う必要がある」(26.7%)が続いている(図 20-1)。

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) (%)



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」(57.8%)をあげる企業の割合が最も高く、以下、「募集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%)の順となった(図20-2)。

図20-2 中途採用における課題 (n = 3392、複数回答) (%)



参考：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、協同組合など)	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	100人未満	217	6.4
		100人～300人未満	1,347	39.7
		300人～500人未満	688	20.3
		500人～1,000人未満	625	18.4
		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
-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～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	ある	1,366	40.3
	ない	2,004	59.1
	無回答	22	0.6
議決権行使	ある	2,048	60.4
	ない	1,296	38
	無回答	48	1.4