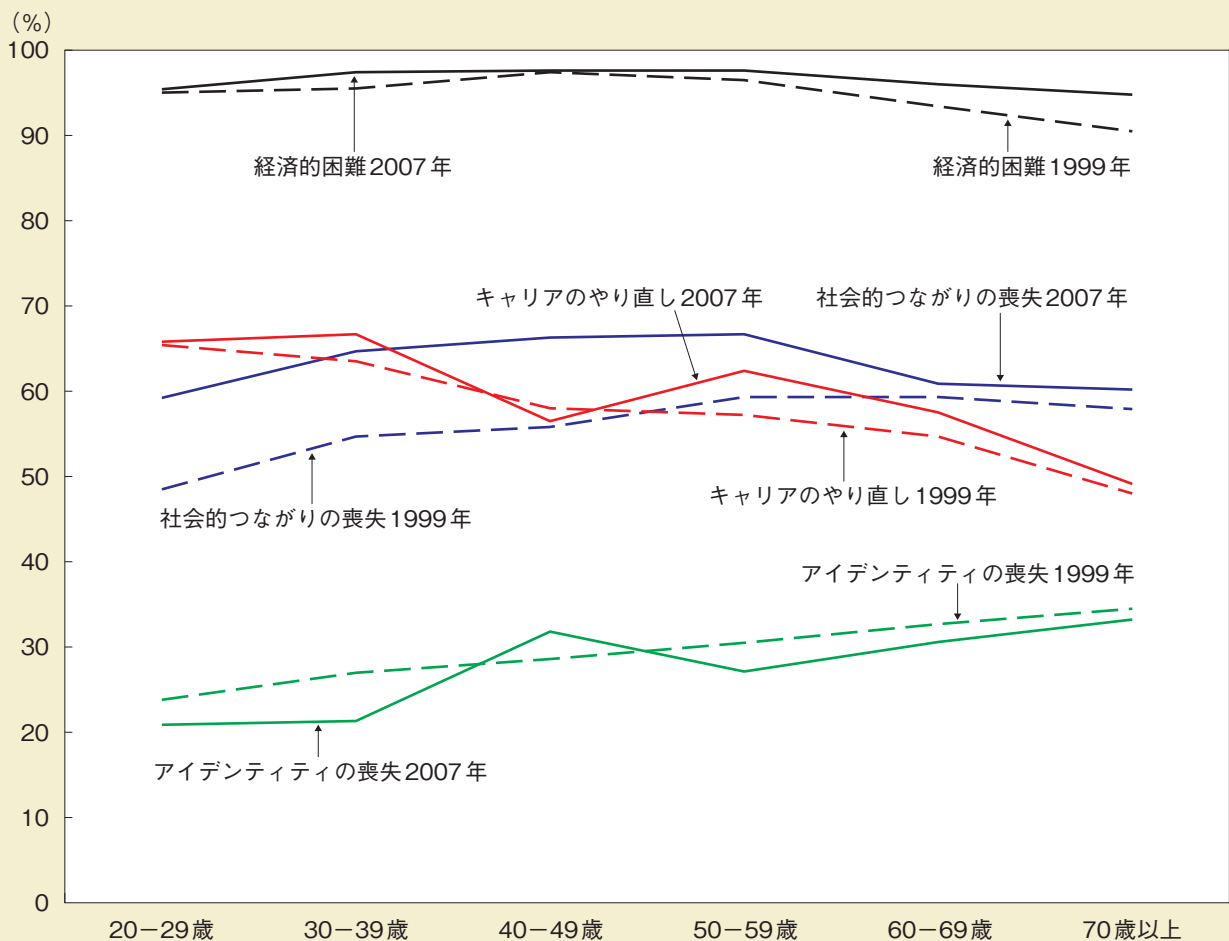


て、充実しているとする者も割合が低下している。それ以外の年齢階級では、充実しているとする者の割合は上昇しているが、壮年層の仕事時間が増加し、睡眠時間が減少するなど生活にゆとりがない中で、こうした年齢層については、生活の充実感が低下しているものと考えられる。

(失業は社会的なつながりが失われるとのイメージを持つ者が増加)

第2 - (3) - 21図により、年齢階級別に失業についてどのようなイメージを持っているかについてみると、「経済的困難」については、1999年及び2007年において、どの年齢階級でも9割を超える者が失業についてのイメージとしてあげており、1999年から2007年にかけて、その水準に大きな変化はみられない。「キャリアのやり直し」については、若年層で高く、中高年層で低い傾向があるが、1999年から2007年にかけて、30～39歳層、50～59歳層等で割合が上昇した。「社会的つながりの喪失」については、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級でも失業のイメージとしてあげる者の割合が上昇しているが、20歳台から50歳台において、上昇幅が大きくなっている。「アイデンティティの喪失」については、若年層で低く、中高年層で高い傾向があるが、1999年から2007年にかけて、40～49歳層を除き、全ての年齢階級において低下した。

第2 - (3) - 21図 失業のイメージ



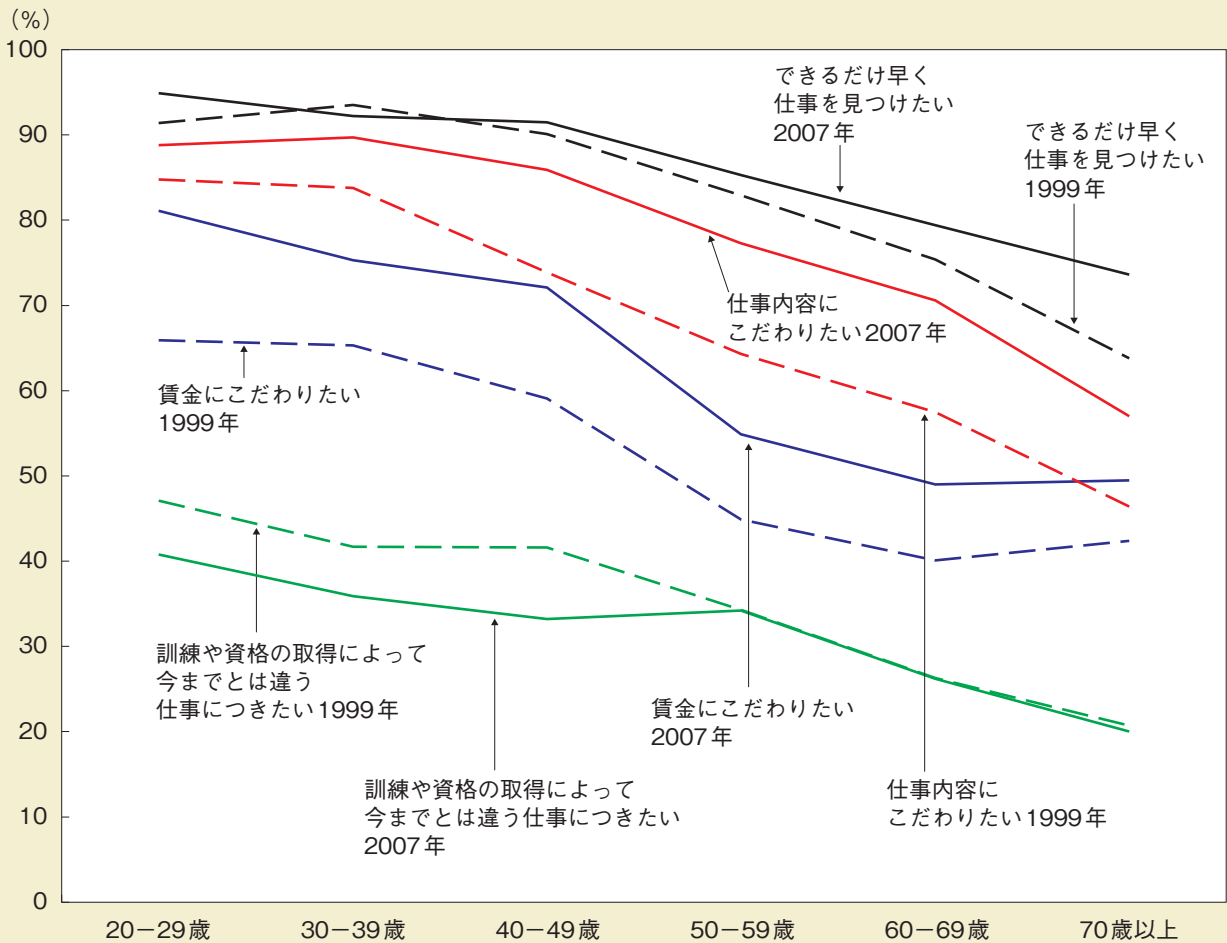
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(1999年、2007年)

失業のイメージとして、経済的に困窮してしまうというイメージが大きいですが、それに加え、社会的なつながりが失われてしまうと考えられており、その割合は上昇するとともに、仕事時間が長く、働き盛りでもある40歳台では、自らのアイデンティティの喪失にまでつながると考える者が増えている。失業を防ぎ、雇用を守るということは、経済的な面ならず、労働者の精神的な支えともなる側面がある。一方、若年層では、失業をキャリアのやり直しを前向きにとらえる側面もあるようにみえる。

(失業した場合、仕事内容や賃金にこだわりたいとする者が増加)

第2 - (3) - 22図により、年齢階級別に、失業した場合にどのような対応をすることを考えるかについてみると、「できるだけ早く仕事を見つけたい」とする者の割合は、若年層ほどその割合が高く、1999年から2007年にかけて、30～39歳層を除くどの年齢階級でも上昇している。「仕事内容にこだわりたい」とする者の割合も若年層ほど、その割合が高くなっているが、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級でも上昇しており、特に40歳台以上層で上昇幅が大きい。「賃金にこだわりたい」とする者の割合も、若年層ほど、その割合が高くなっているが、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級でも上昇しており、特

第2 - (3) - 22図 失業した場合の対応



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(1999年、2007年)
 (注) 「そうする」と「どちらかといえばそうする」の合計。

に20～29歳層と40～49歳層で上昇幅が大きい。「訓練や資格の取得によって今までとは違う仕事につきたい」とする者の割合も、若年層ほど、その割合が高くなっているが、1999年から2007年にかけて、40歳台以下層ではその割合が低下している。

失業した場合、まずはできるだけ早く新しい仕事を見つけたいと考えるが、それに加え、仕事内容や賃金にもこだわりたいとする傾向がみてとれる。若い年代ほど、そうしたこだわりを持つ者は多くなっているが、一定の職業経験を積んだと考えられる40歳以上層では、仕事内容にこだわりたいとする者も増えてきている。一方、訓練などにより、新しい仕事に就きたいとする者は20歳台から40歳台層で全般に少なくなっており、若年層でも新しい分野に挑戦することについて消極的になっているようにみられる。

4) 社会が求める人材像

(今後はマネジメント能力や新たな発想を生み出せる能力を重視)

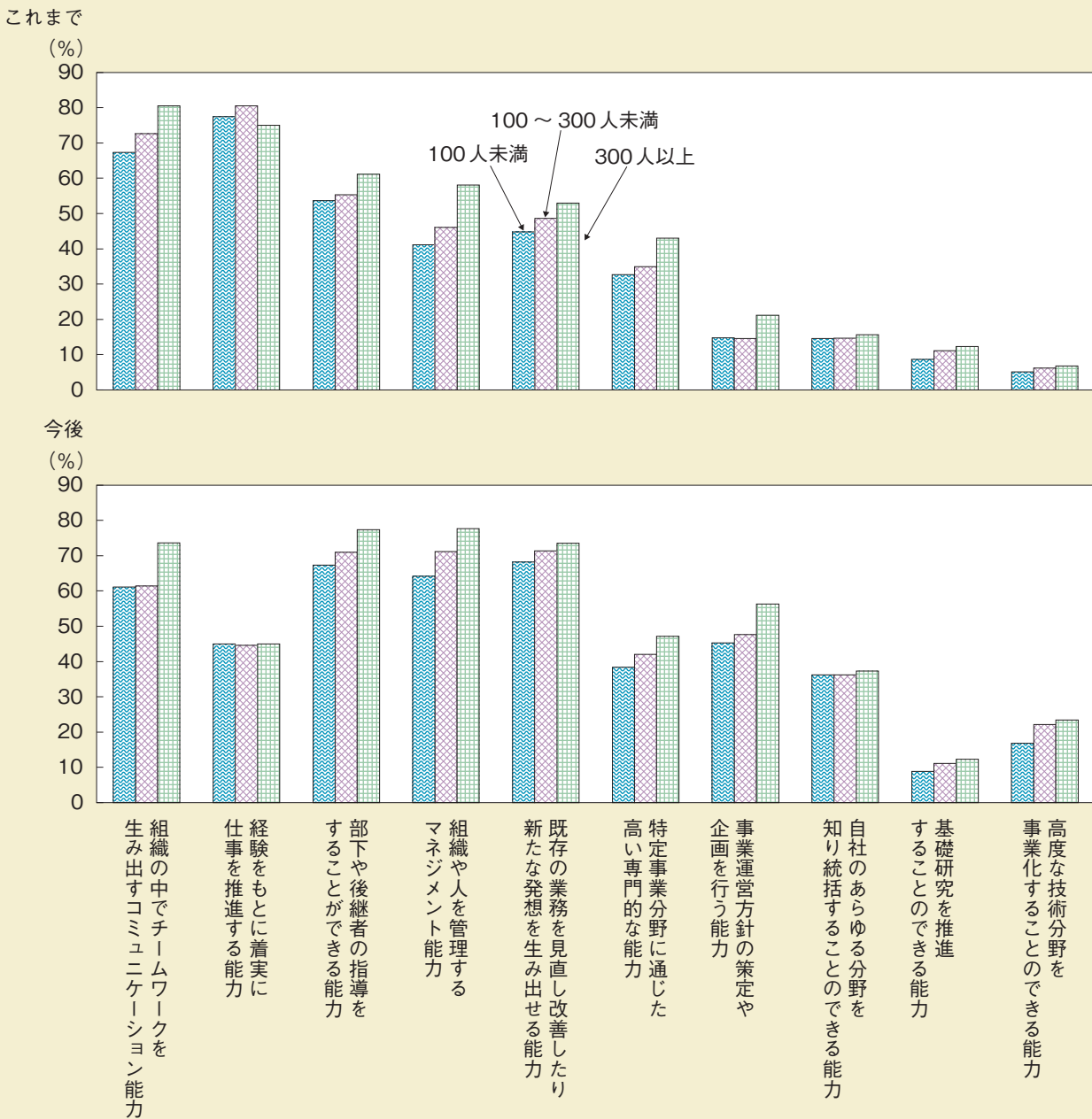
これまでみてきたように、世代ごとに、働き方、就業意識に違いがみられるが、企業活動においては、こうした各世代の特徴を踏まえた上で、今後求められる能力の開発や人材の育成に向け取組を強化することが重要であると考えられる。第2-(3)-23図により、企業が「これまで」重視していた能力と「今後」重視する能力とを比較すると、「組織の中でチームワークを生み出すコミュニケーション能力」、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」、「部下や後継者の指導をすることができる能力」については、これまで重視していたとする企業の割合が高くなっており、これを企業規模別にみると、「組織の中でチームワークを生み出すコミュニケーション能力」、「部下や後継者の指導をすることができる能力」については、特に大企業において、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」については、中小企業において、その割合が高くなっている。今後、企業が重視する能力についてみると、「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」や「部下や後継者の指導をすることができる能力」に加え、「組織や人を管理するマネジメント能力」や「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」をあげる企業の割合が高くなっており、これを企業規模別にみると、大企業ほどその割合が高くなっている。

今後、企業が労働者に対し求める能力としては、チームワークや円滑なコミュニケーションで組織を運営する能力、技術や技能を部下や若手社員に継承しつつ組織全体をみながらマネジメントを行う能力、さらに、これらを踏まえた上で、新たな価値ある製品やサービスを生み出していく能力などが求められていくと考えられる。

(今後はリーダーシップや指導力を有する人材を重視)

第2-(3)-24図により、企業が「これまで」育成、確保することを重視していた人材と「今後」育成、確保することを重視する人材とを比較すると、「職場でチームワークを尊重することのできる人材」、「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」、「指示を正確に理解し行動できる人材」、「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」については、これまで重視していたとする企業の割合が高くなっており、これを企業規模別にみると、「職場でチームワークを尊重することのできる人材」、「指

第2 - (3) - 23図 企業が重視する能力

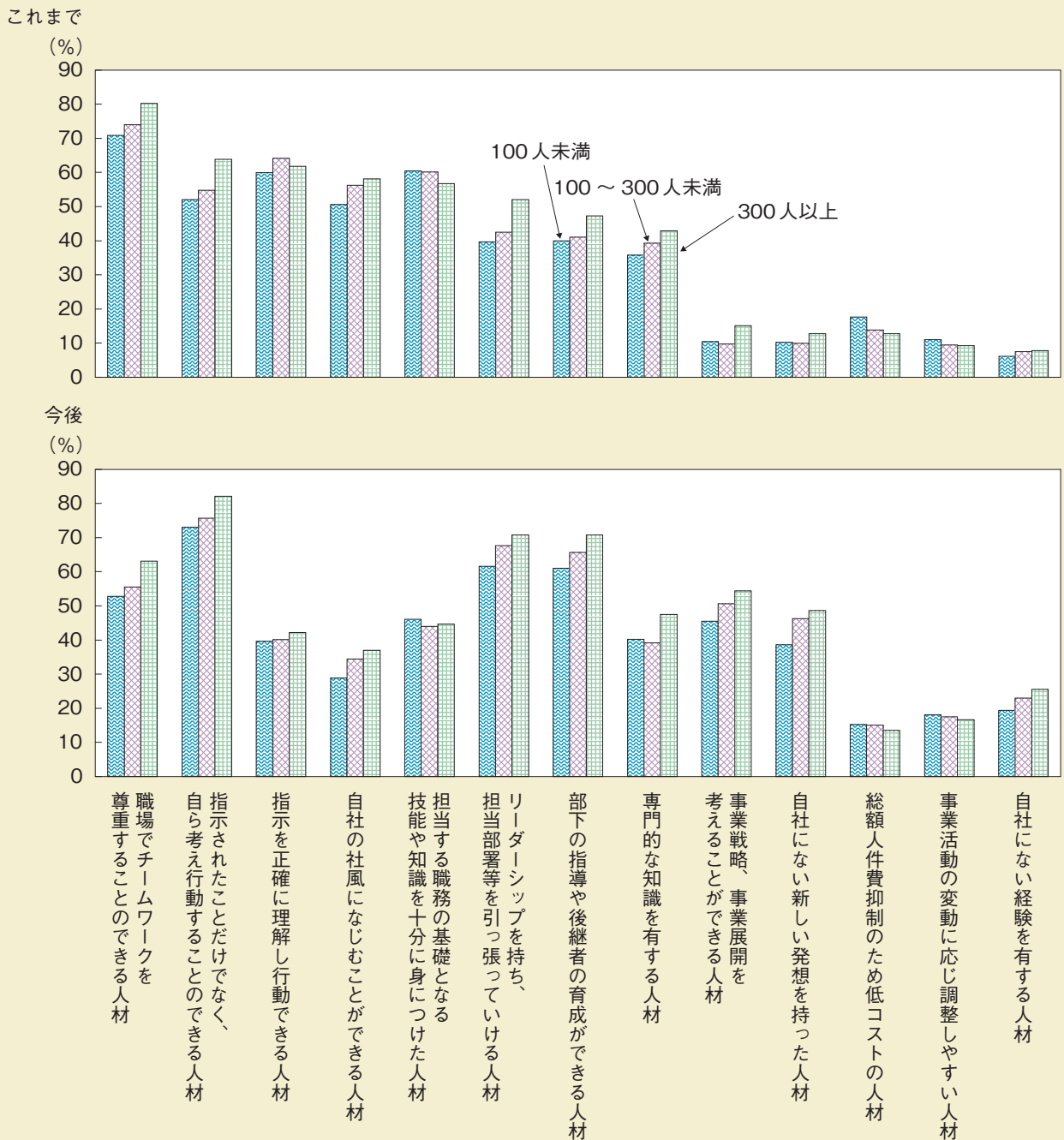


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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」については、特に大企業において、「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」については、中小企業において、その割合が高くなっている。今後、企業が重視する能力についてみると、「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」や「職場でチームワークを尊重することのできる人材」に加え、「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」や「部下の指導や後継者の育成ができる人材」をあげる企業の割合が高くなっており、これを企業規模別にみると、大企業ほどその割合が高くなっている。

既存の事業を着実に運営していくことにとどまらず、新たな価値を有する製品やサービスを提供していくことが求められている企業経営の中で、チームワークや行動の主体性のみな

第2 - (3) - 24図 企業が求める人材



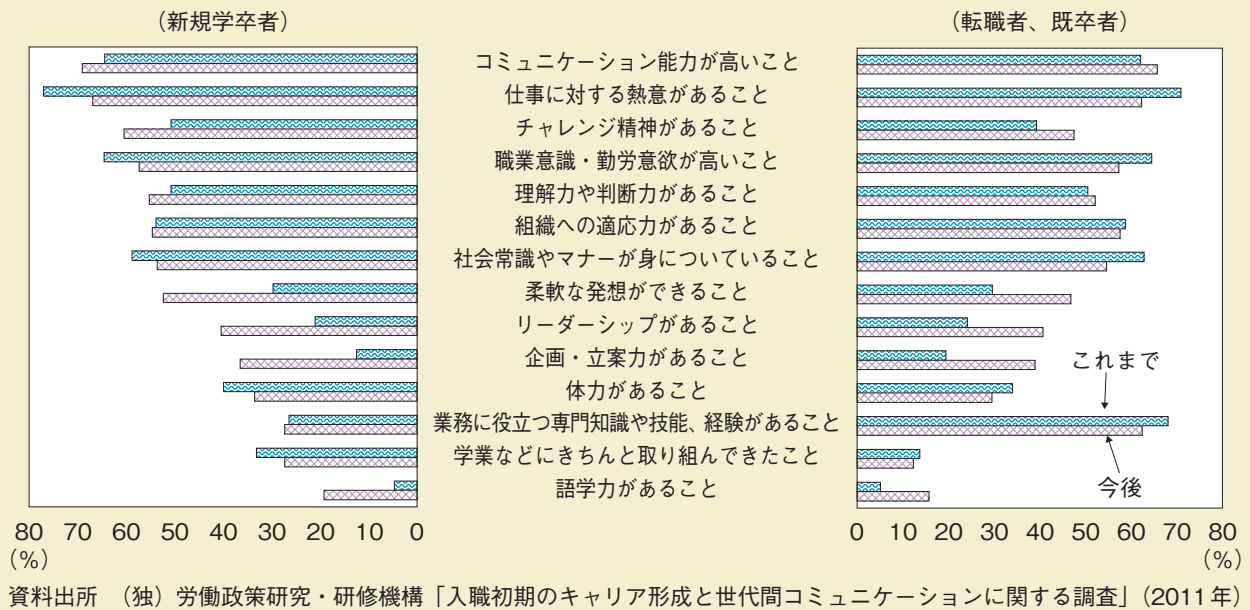
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

らず、組織全体を引っ張っていけるリーダーシップや、事業運営を行いながら、必要な知識や技能、ノウハウを部下や後輩に伝えていくことのできる人材がますます求められているように見える。

(新規学卒者、転職者、既卒者の採用においてコミュニケーション能力を重視)

第2 - (3) - 25図により、企業が新規学卒者や転職者、既卒者の採用にあたり「これまで」重視したことと「今後」重視することとを比較すると、新規学卒者では、「仕事に対す

第2 - (3) - 25図 企業が採用にあたり重視すること



る熱意があること」、「職業意識・勤労意欲が高いこと」、「コミュニケーション能力が高いこと」について、これまで重視していたとする企業の割合が高くなっている。また、今後については、「仕事に対する熱意があること」は、その割合は低下するものの、依然として高い水準となっており、「コミュニケーション能力が高いこと」は、重視すると考える企業の割合がさらに高くなり、最も割合の高い項目となっている。また、「職業意識・勤労意欲が高いこと」については、今後重視すると考える企業の割合は低下しており、「チャレンジ精神があること」をあげる企業の割合の方が高くなっている。

一方、転職者、既卒者では、「仕事に対する熱意があること」、「業務に役立つ専門知識や技能、経験があること」、「職業意識・勤労意欲が高いこと」について、これまで重視していたとする企業の割合が高くなっている。また、今後については、「仕事に対する熱意があること」、「業務に役立つ専門知識や技能、経験があること」は、その割合は低下するものの、依然として高い水準となっており、「職業意識・勤労意欲が高いこと」についても、今後重視すると考える企業の割合は低下している。これに対し、「コミュニケーション能力が高いこと」をあげる企業の割合は上昇し、最も割合の高い項目となっている。

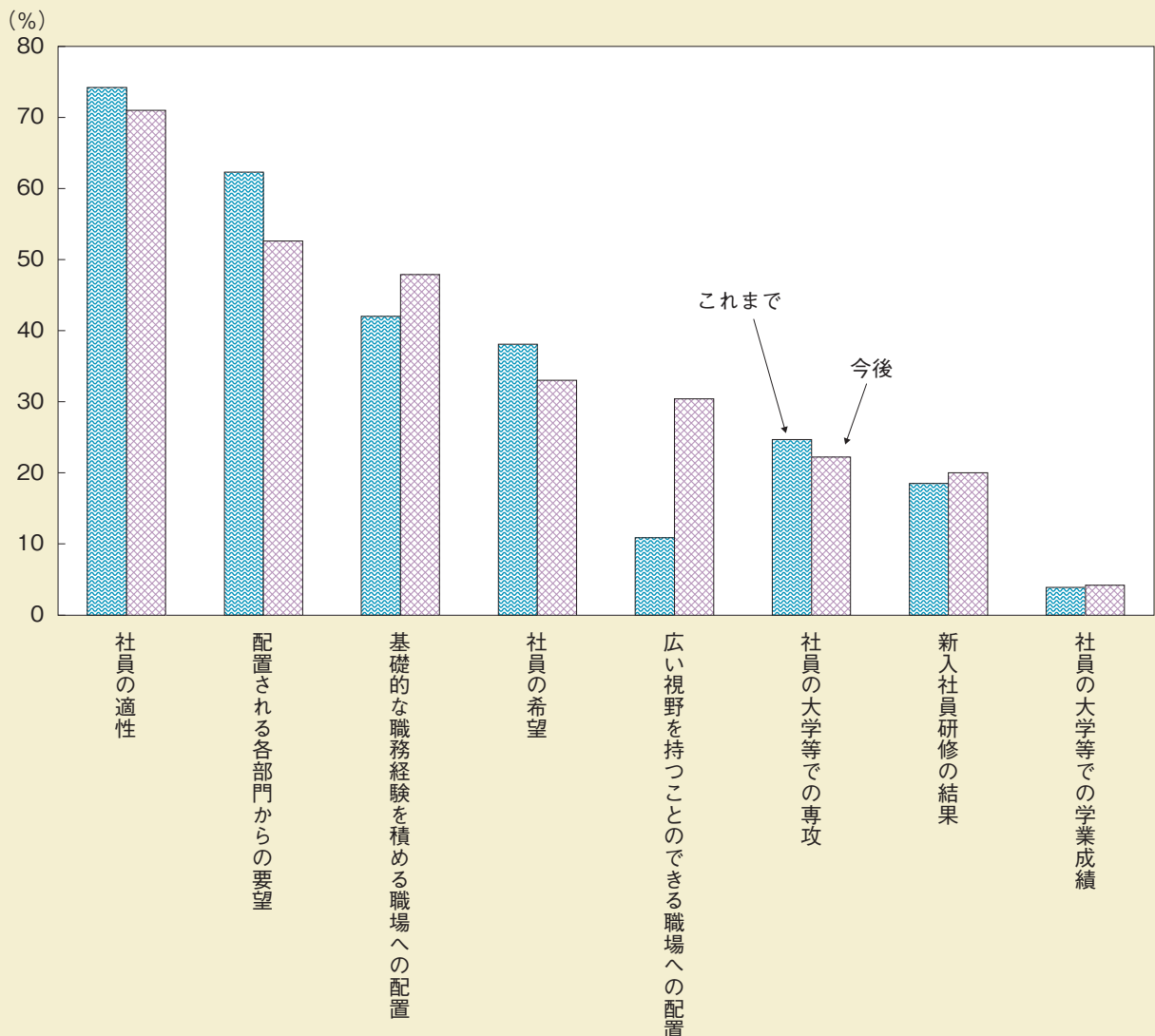
企業が若手人材の採用を行う中で、新規学卒者については、コミュニケーション能力や熱意など、今後の成長の源となる潜在能力があるかどうか注目していることが伺われ、また、今後は、新しいことに積極的に挑戦する意欲があるかどうか採用に当たっての重要な評価軸となっていくと考えられる。一方、転職者、既卒者については、コミュニケーション能力や熱意に加え、業務に役立つ知識や経験があるかについても重視しており、即戦力として期待している側面が高いことが分かる。コミュニケーション能力については、新規学卒者についても転職者、既卒者についても、今後は最も多くの企業が重視する項目としてあげており、業務に取り組む上で特に重要なものとして位置づけられていることが分かる。

5) 入職初期のキャリア形成と今後の取組

(今後は基礎的な職務経験を積ませたり広い視野を育てるなどの配置を重視)

産業や社会の動向に応じ、企業が求める能力や人材像もこれまで大きく変化してきており、こうした変化に機動的に対応し、人材の採用を行うことは決して容易ではない。今後求められる能力を有する人材の育成のため、企業にとって、入職初期のキャリア形成における新規学卒者の教育を含めた育成方針は特に重要なものとなっている。第2 - (3) - 26図により、企業が入職初期の配置において「これまで」重視したことと「今後」重視することとを比較すると、「社員の適性」、「配置される各部門からの要望」、「基礎的な職務経験を積める職場への配置」について、これまで重視していたとする企業の割合が高くなっている。今後についてみると、「社員の適性」、「配置される各部門からの要望」については、重視するとする企業の割合は低下しているものの、依然として高い水準となっており、「基礎的な職

第2 - (3) - 26図 入職初期の配置において企業が重視すること



資料出所 (独) 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」(2011年)

「職務経験を積める職場への配置」については、今後重視するとする企業の割合は上昇している。「広い視野を持つことのできる職場への配置」については、これまで重視するとしていた企業の割合は約10%であったが、今後重視するとする企業の割合は約30%となっており、他の項目に比べ、上昇幅が大きくなっている。

入職初期の配置は、社員の適性と部門から寄せられる要望を基本に行われてきており、今後もそれらが中心となって行われていくと考えられるが、今後はそれらに加え、基礎的な職務経験を積ませたり、広い視野を持てるような職務経験を積ませるなど、長期的に人材を育成し、企業を支える人材を育てていかなければいけないという問題意識が強まっているようにみえる。

(入職初期の社員の配置希望)

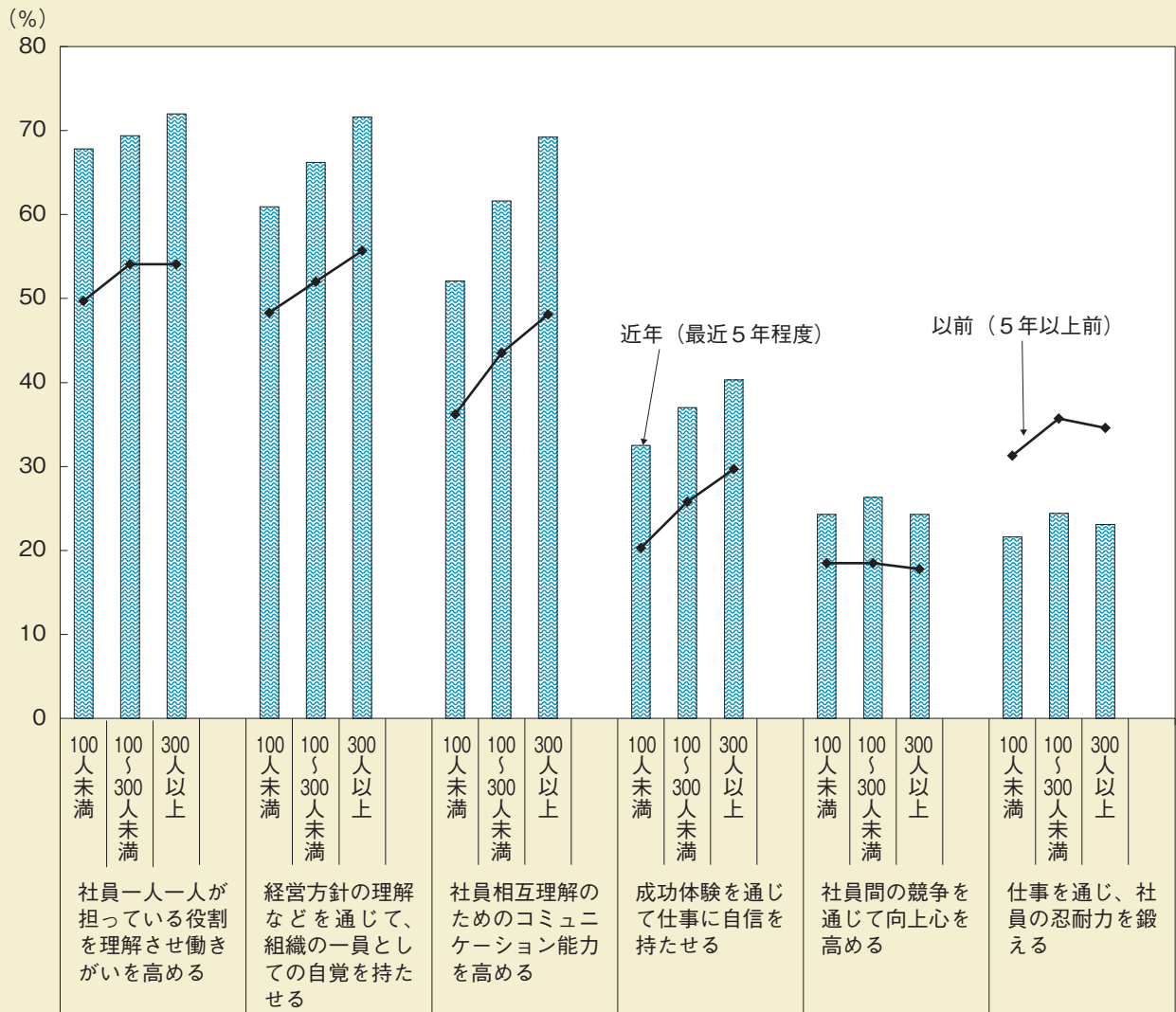
一方、入職初期の社員の配置希望について「以前」(5年以上前)と「近年」(最近5年程度)の特徴を比較すると、「新入社員の配置は会社側の考えで行われると考える者が多い」、「会社が決定した配置に不満を持つ者が少ない」といった点について以前の特徴としてあげる企業の割合が高くなっている。近年についてみると、「新入社員の配置は会社側の考えで行われると考える者が多い」については、入職初期の社員の配置希望の特徴としてあげる企業の割合が低下しており、「会社が決定した配置に不満を持つ者が少ない」については、その割合が上昇している。また、「会社側からみた適性と本人の希望との間にギャップが大きい」については、入職初期の社員の配置希望の特徴としてあげる企業の割合は、以前から近年にかけて上昇しており、特に大企業において上昇幅が大きくなっている。「新入社員の希望が特定の部門・職種に集中する」については、以前から近年にかけて、中小企業においてはその割合が低下しているが、大企業においては上昇している。

入職初期の社員の配置については、近年、会社側の考えのみでなく、社員の希望なども考慮されるべきと考える者が増えてきていると考えられる。企業もこうした点に配慮をしているとみられ、会社が行う配置について不満を持つ者は少なくなっている。一方、会社からみた適性と本人の希望とのギャップは大きくなっており、大企業では、新入社員の希望が特定の部門に集中する傾向が強まっている。高学歴化が進む中で、与えられた仕事をするということだけでなく、自ら取り組みたい仕事に携わりたいと考える者が増えてきているとみられ、企業側もこうした変化に対応している側面もあると推測されるが、会社と本人との認識のギャップは大きく、こうしたギャップを埋めていく取組が今後ますます求められていくと考えられる(付2-(3)-3表)。

(入職初期は役割の理解、組織人としての自覚、コミュニケーション能力の育成を重視)

第2-(3)-27図により、企業が入職初期の社員の人材育成について、「以前」(5年以上前)重視したことと「近年」(最近5年程度)重視することを比較すると、「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」、「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」、「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」について、以前重視したこととしてあげる企業の割合が高くなっており、近年においては、さらにその割合が上昇している。これを企業規模別にみると、いずれの項目も特に大企業におい

第2 - (3) - 27図 入職初期の人材育成において重視すること



資料出所 (独) 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」(2011年)

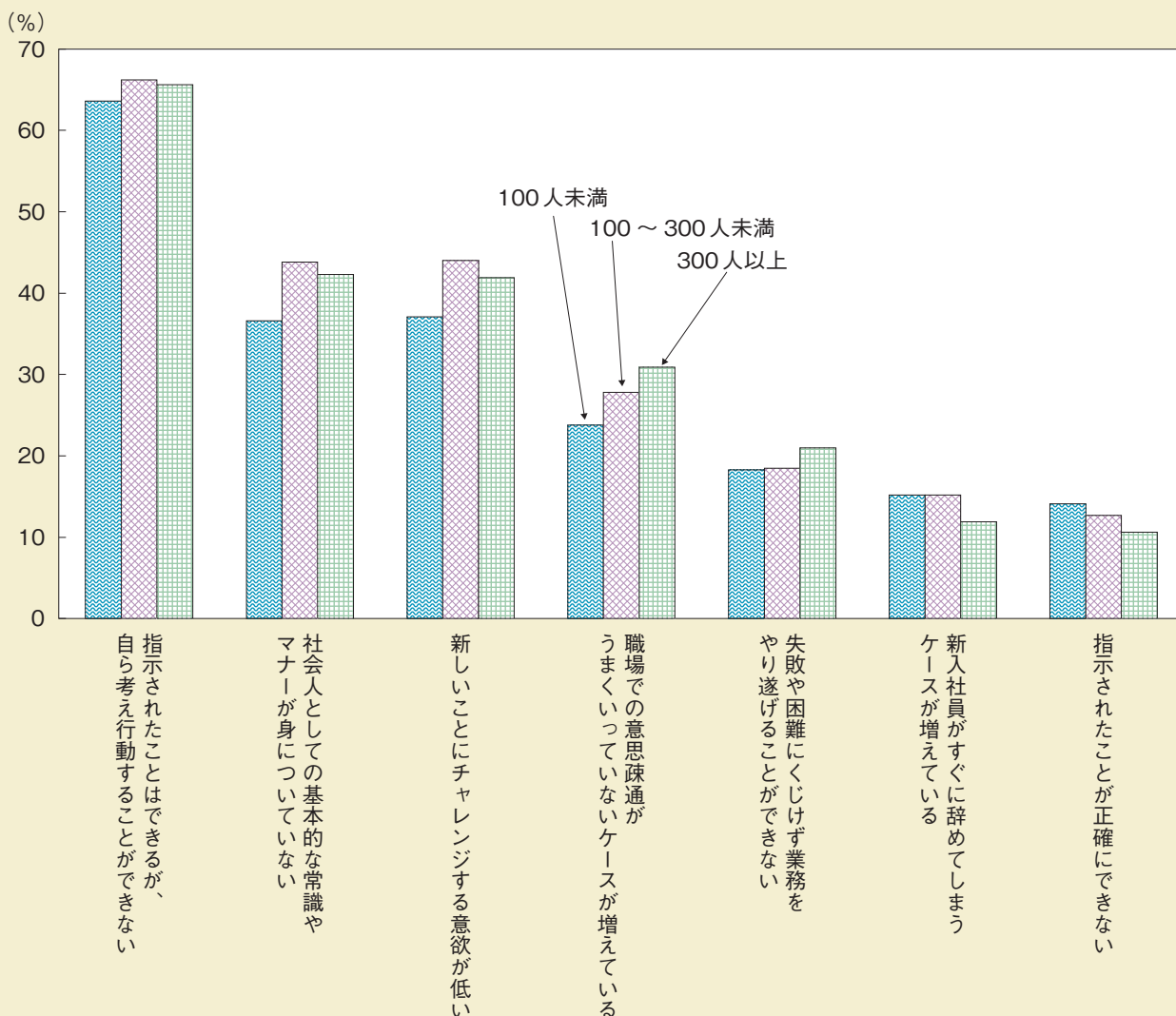
てその割合が高くなっている。

企業は、入職初期の社員の育成において、まずは組織の一員としての自覚を持たせた上で、一人一人の役割を理解させ、実際に業務を行うための基礎的な能力として必要なコミュニケーション能力を育てていこうとしているものと考えられる。

(入職初期のキャリア形成における課題は主体性やチャレンジ精神などに関するもの)

第2 - (3) - 28図により、企業が入職初期の社員のキャリア形成において、どのような問題が生じていると考えているかについてみると、「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」、「社会人としての基本的な常識やマナーが身についていない」、「新しいことにチャレンジする意欲が低い」をあげる企業の割合が高く、これを企業規模別にみると、100~300人未満の中規模の企業においてその割合が高い。また、300人以上の大企業では、「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」の割合が高い。企業は、主体的に考え、行動し、新しい業務にも意欲的に取り組む人材を求めており、入職初期

第2 - (3) - 28 図 入職初期のキャリア形成における問題



資料出所 (独) 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」(2011年)

の社員をそのような人材として育てていこうとしていると考えられる。また、企業側からみれば、基本的な常識やマナーが身についていないというような、基礎的素養に欠けている者が増えてきているという認識も少なくない。

(今後は上司との面談やキャリアについて考える機会の付与を重視)

第2 - (3) - 29 図により、企業が入職初期の社員のキャリア形成を円滑に行うため、「これまで」行っていた取組と「今後」行うと見込まれる取組について比較すると、「新入社員研修を行う」、「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」、「上司が定期的に面談を行う」について、これまで行っていた取組としてあげる企業の割合が高くなっている。今後についてみると、「新入社員研修を行う」は、行うと見込まれる取組としてあげる企業の割合は低下しているものの、依然として取組の中で最も高い割合となっており、「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」については、これまでと今後でその割合に変化はみられない。「上司が定期的に面談を行う」については、これまで