

(3) 社員の育成における課題

① 組織環境の変化

- 組織の流動化・フラット化・ダイバーシティ化の進行
- 育成する側の育成モチベーションが低下
→縦序列（上下序列）の指導伝承型 OJT による人材育成機能が低下している

② 社会環境の変化

- キャリア自律意識の高い若者と会社の利益相反状況の拡大
- 若者のコミュニケーション・スタイルの変化
- IT による仕事のブラック・ボックス化
→会社主導のキャリア開発計画が機能しにくい

③ 求められる能力の変化

- 知識や技術が高度化
- 変化のスピードが速い
- 思考や行動特性は、普遍性や抽象性が高い
→従来のビジネスパーソンが持っていない知識や技術、思考や行動特性が求められている
→誰が、どのようにして教えるかの方法論が確立していない

④ ビジョンなき多忙による病弊

- 成果主義のプレッシャーと人員削減の影響
→組織内のチームワークが欠如

⑤ 若手の試練不足と自己啓発、旧態依然のマネジメント

- 経験の乏しい若者をリーダーにして育成する機会の不足
- 部下が自己啓発するのを喜ばない旧態依然とした上司の存在
- 上下序列による指導を基本とする管理的マネジメント・スタイルの墨守
→若者が可塑性の高い時期に育成の機会を失う危険性が高まっている

⑥ 人材育成投資の選択と集中

- 日本企業が社員の研修に投資する費用は、欧米と比較して低い
- 日本企業が社員の研修にかかる時間も、欧米と比較して短い
→人材育成投資の効率化のために、経営幹部候補の研修などに重点的に配分され、一般の社員は業務に必要な研修に限定される傾向がみられる

（参照：高橋俊介『新版人材マネジメント論』（2006年）東洋経済新報社165頁以下）

第3節

学校から職場への円滑な移動と職場への定着に向けた支援策の理解

1 「リアリティ・ショック」への対応

(1) 「リアリティ・ショック」の意味

- ・学卒者新規採用：教育（学校）から仕事（職場）へのチェンジ
- ・部署異動：前職と異なる仕事内容・職場環境へのチェンジ

(2) 「リアリティ・ショック」の内容と解決策

① 理想と現実とのギャップ

仕事に就く前に想像していた仕事の内容や職場の状況と現実との間の「ギャップ」

→誰にでも起こる、「必然」

↓

問題は、ショックを引きずること

【解決策】職場での「縦のコミュニケーション」

=先輩や上司と「腹をわって話す」

② 即戦力ギャップ

「即戦力」の意味は、1人前になるまでの期間が短いことである

→専門知識や技術の習得、失敗してはならない

↓

一人で抱え込むことではない、周囲の人たちの力を借りて、どんどん成長する

【解決策】失敗したことを反省して、次はどうするかと気持ちを切り替える

=楽天的に考える、ストレスをマネジメントする

③ 職場内の人間関係

職場の人間関係を良好に構築すること

→職場は、仲良しクラブではないが、自分を押し殺すことでもない

↓

理解して協力しあえる関係を作る

【解決策】あいさつの励行（自分から元気よく、目を見て、微笑んで）

間違いを恐れることなく発言する

=仕事上の関係者や相手は、選べないから、付き合い方を学ぶ

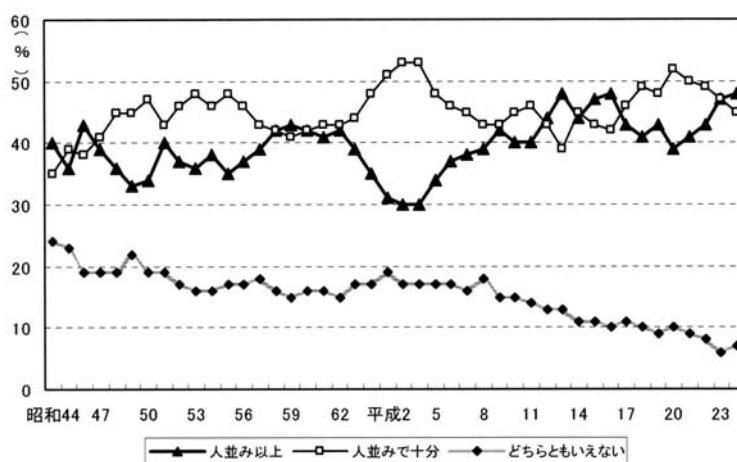
（参照：金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書2002年170頁以下）

2 新入社員の働く意識

(1) 人並み以上に働きたいか、人並みで十分か

- 人並み以上に働きたいという比率が2007（平成19）年の42.8％から2012（平成24）年の47.7％に上昇し、反面、人並みで十分とする比率が、2007（平成19）年の47.9％や2008（平成20）年の51.9％から2012（平成24）年は45.1％に減少している。会社に大きく貢献したいとする意識や意欲が高まっているといえる

【新入社員の働く意識（人並み以上か人並みで十分か）】

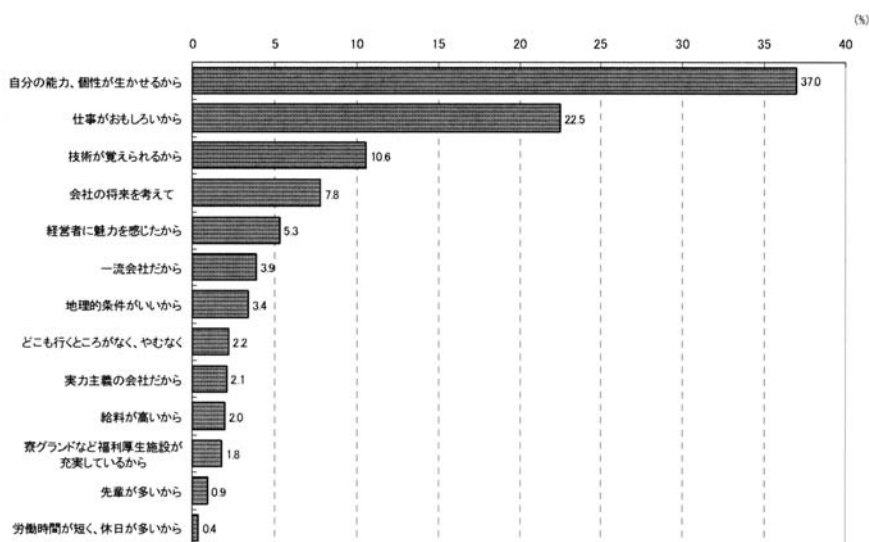


（資料出所：日本生産性本部「平成24年度新入社員の『働くことの意識』調査結果」2012年6月）

(2) 会社を選択した理由

- 会社を選択する基準としては、自分の能力を生かせるからが37.0％、仕事がおもしろいからが22.5％と、個人の能力、技能ないし興味に関連する項目が上位にある

【新入社員が会社を選択した理由】

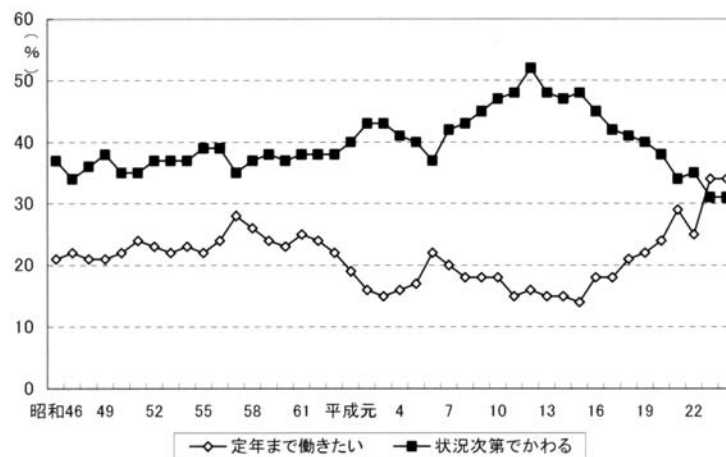


（資料出所：日本生産性本部「平成24年度新入社員の『働くことの意識』調査結果」2012年6月）

(3) 転職についての考え方

- ・「定年まで働きたい」と回答した率は、34.3%となった。「定年まで働きたい」が増加する一方で、「状況次第でかわる」が減少という傾向にある。就職状況が厳しく、経済の見通しも不透明な中、生活防衛的な志向が強まっている可能性がある

【転職についての考え方】



(資料出所：日本生産性本部「平成24年度新入社員の『働くことの意識』調査結果」2012年6月)

3 ワーク・ライフ・バランスの考え方

(1) ワーク・ライフ・バランスが実現した社会

- ・国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会

(出典：内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」2008年）

(2) ワーク・ライフ・バランスの意味

- ①就労による経済的自立が可能な社会：経済的自立を必要とする者とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる
 - ・若者が学校から職業に円滑に移行できること
 - ・若者や母子家庭の母等が、就業を通じて経済的自立を図ることができること
 - ・意欲と能力に応じ、非正規雇用から正規雇用へ移行できること
 - ・就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されていること
- ②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会：働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる