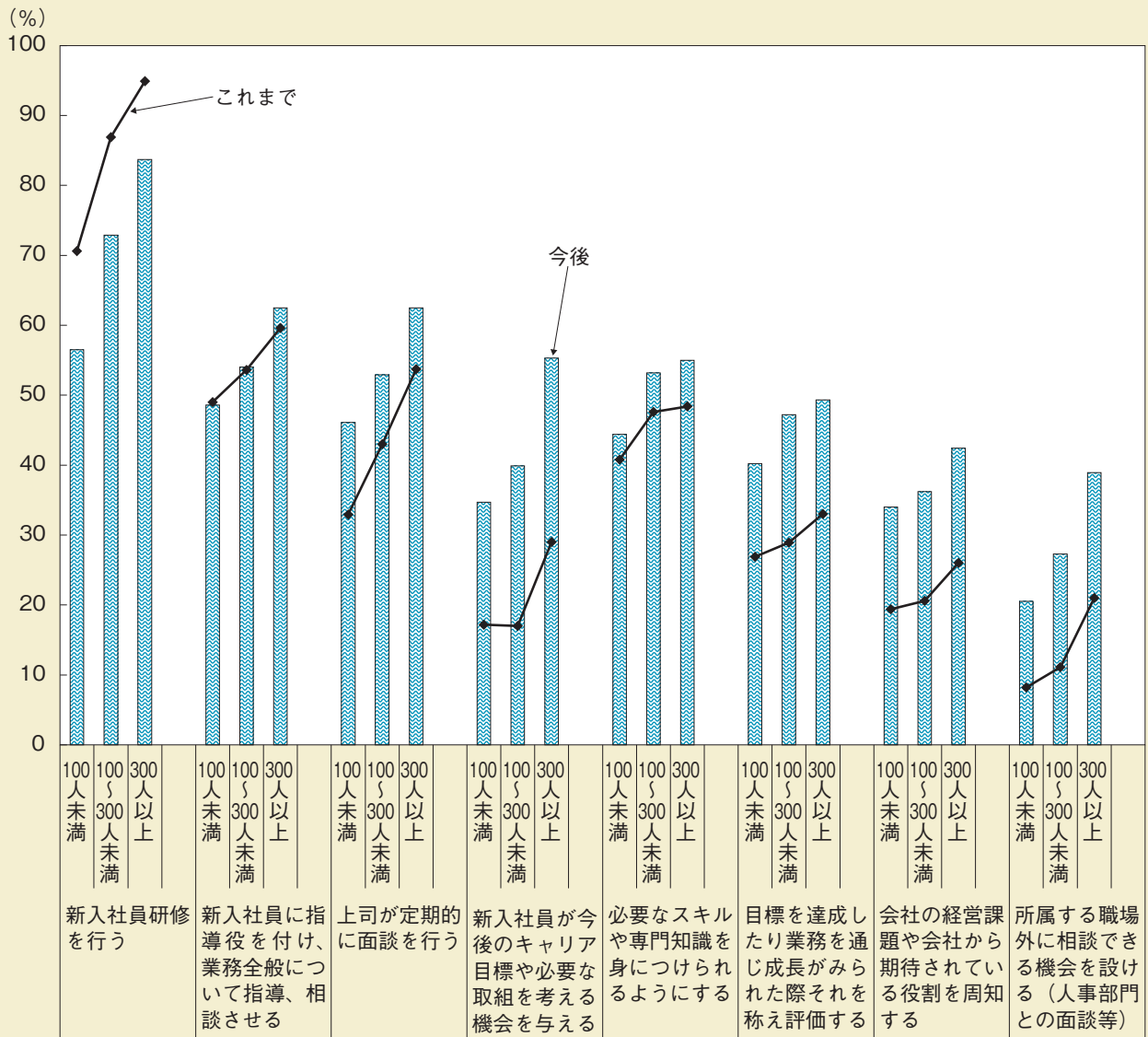


第2 - (3) - 29図 入職初期のキャリア形成のための取組



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)

より、今後行うと見込まれる取組としてあげる企業割合が高くなっている。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」については、これまでより今後において、取り組むと見込まれるとする企業の割合が上昇しており、その上昇幅が大きくなっている。これらの取組について、企業規模別にみるといずれの取組についても大企業において、その割合が特に高くなっている。

入職初期のキャリア形成のための取組としては、新入社員研修や、指導役からの助言や指導をもとに業務に必要な知識や経験を積んでいくことが今後も基本となっていくと考えられるが、それに加え、上司との定期的な面談によるコミュニケーション機会の確保や、社員がキャリアについて考える機会をもつことが重要となっていくものとみられ、こうした傾向は特に大企業において強い。

6) 若手人材の育成とその課題

(今後は多部門での経験や長期的な教育訓練による若手人材の育成を重視)

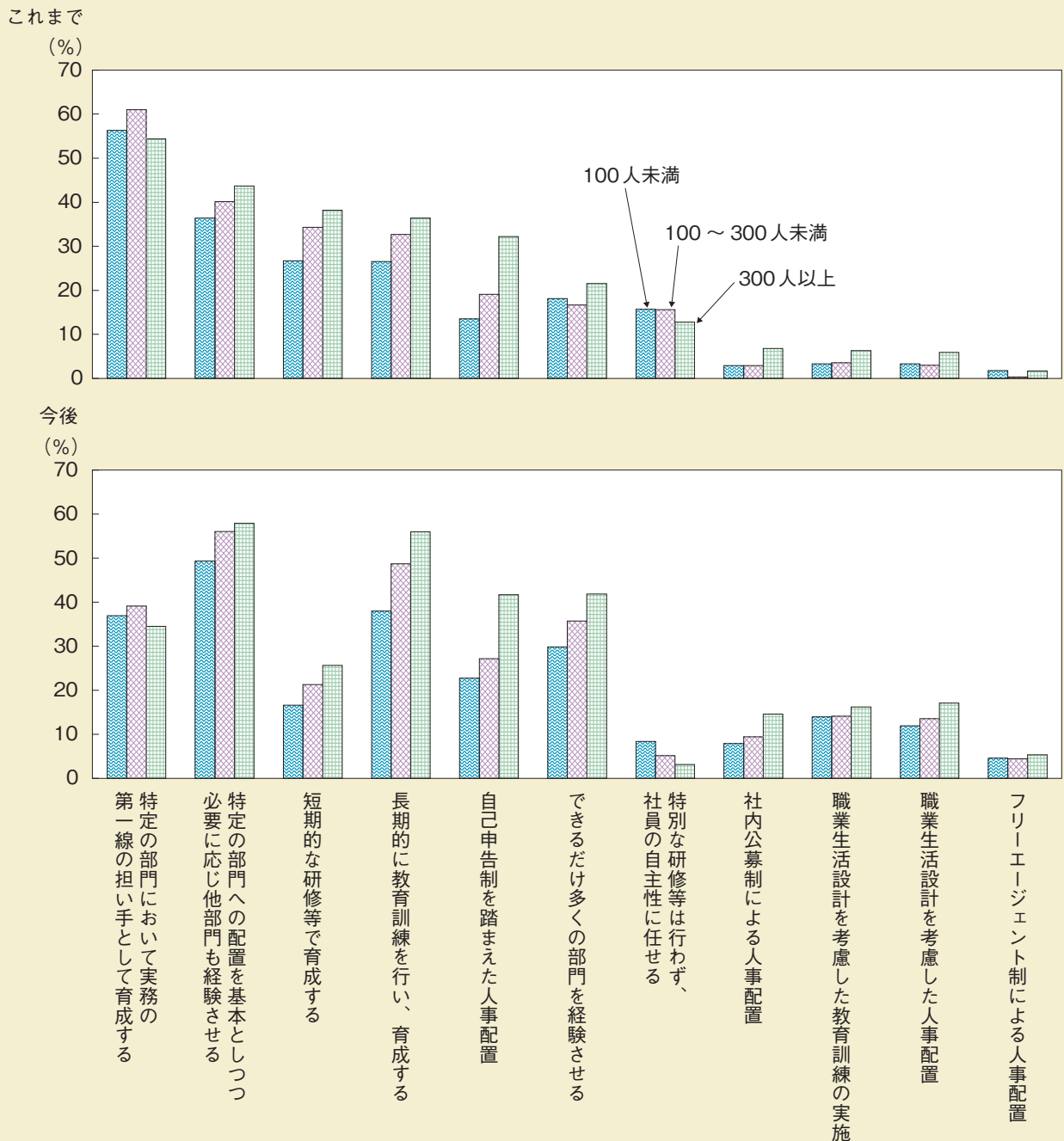
入職初期のキャリア形成においては、職業人としての基礎的な素養を身につけることが主眼に置かれているが、それ以降も、より高度な知識や能力を有し、将来の企業経営を担うことのできる人材を確保していくため、若手人材の育成を着実に進めていくことが企業にとって非常に重要である。また、今後の社会の担い手の育成といった広い視野で考えると、企業のみならず、学校や家庭など、社会を構成する様々な立場のものが、自らの役割を果たし、相互に連携、協力していくことも大切である。第2 - (3) - 30図により、企業が、若手人材の配置、育成について「これまで」重視したことと、「今後」重視することを比較すると、「特定の部門において実務の第一線の担い手として育成する」、「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」については、これまで重視し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、「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」については、100~300人未満の中規模の企業において特にその割合が高く、「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」については、大企業ほどその割合が高くなっている。また、これらに次いで「長期的に教育訓練を行い、育成する」や「短期的な研修等で育成する」の割合が高い。一方、今後、企業が重視することについてみると、「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」に加え、「長期的に教育訓練を行い、育成する」や「できるだけ多くの部門を経験させる」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。また、「自己申告制を踏まえた人事配置」については、中小企業では今後重視するとする企業の割合はそれほど高くないが、大企業においてはその割合が高くなっている。

若手人材の配置、育成については、今までは、特定の部門における実務担当者としての育成を基本としつつ、必要に応じ他部門を経験させるということが多く、また、長期的な育成と短期的な育成のいずれをも重視してきたものと考えられる。しかし、今後については、特定の部門への配置が基本であるものの、一方でより多くの部門での経験を積ませることを特に大企業において重視しており、より幅広く、企業内の業務に通じる人材を育てていこうとしているものとみられる。また、育成の考え方としては、短期的な育成よりもむしろ長期的に育成することを重視していく傾向が、大企業、中小企業ともにみられる。さらに、大企業では、自己申告制を踏まえた人事配置について重視する企業も多くなっており、社員の配置や能力開発についての希望に配慮することで、社員の仕事へのやりがいを高めようとしていることが伺える。

(今後は計画的な人事配置による若手人材の育成を重視)

第2 - (3) - 31図により、企業が、若手人材の育成のため「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、「通常の業務の中での実地による教育訓練(OJT)」、「資格取得の支援など自己啓発の促進」については、これまで実施してきたとする企業の割合が高くなっており、これらを企業規模別にみると、特に大企業において

第2 - (3) - 30図 若手人材の配置、育成において重視すること

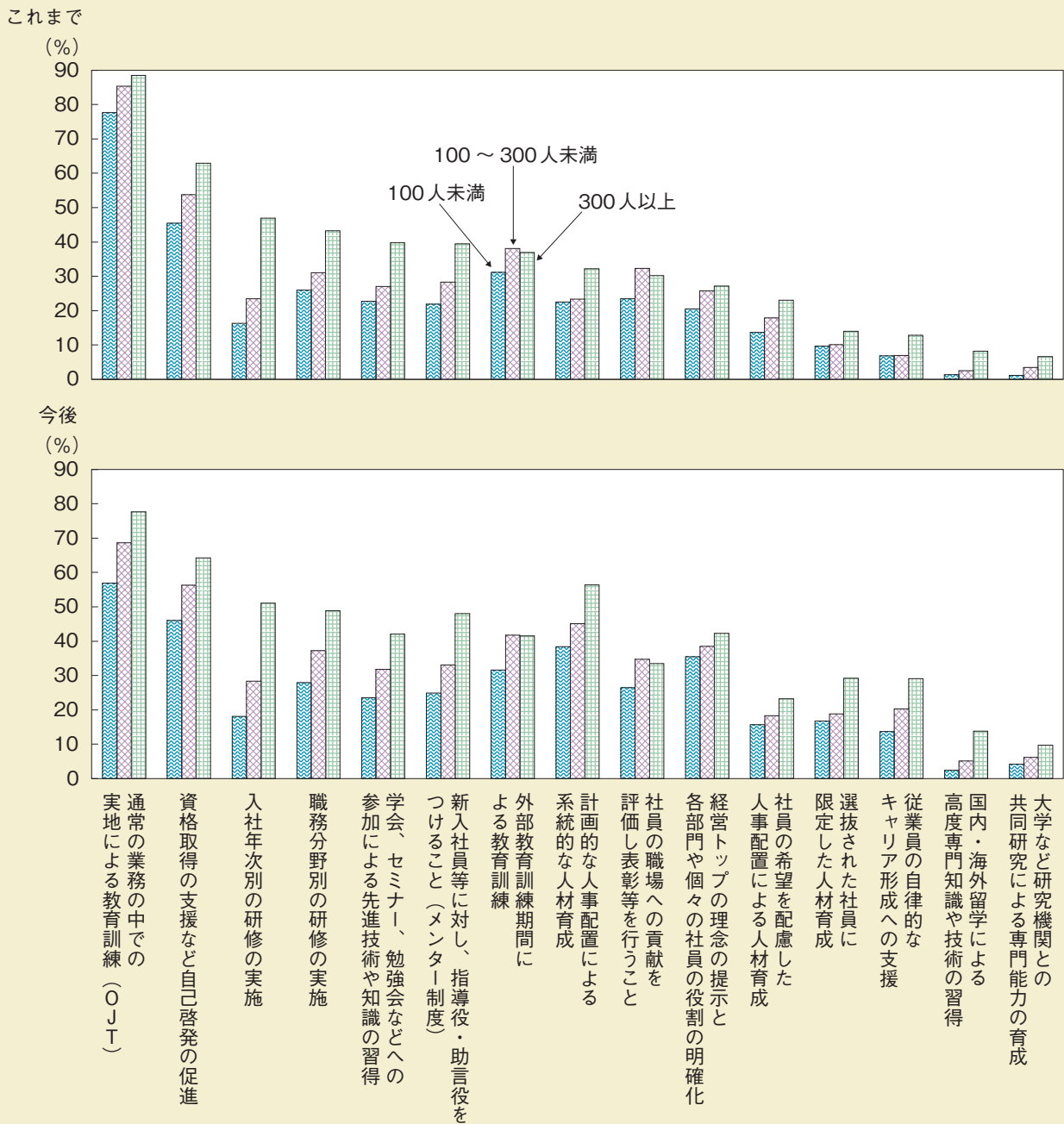


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

その割合が高くなっている。一方、今後、企業が実施すると見込まれる取組についてみると、「通常の業務の中での実地による教育訓練 (OJT)」、「資格取得の支援など自己啓発の促進」に加え、「計画的な人事配置による系統的な人材育成」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。また、「新入社員等に対し、指導役・助言役をつけること」や「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」については、特に大企業において、今後重視する企業の割合が高くなっている。

企業における若手人材育成のための取組は、OJTと自己啓発の促進を中心に行われてき

第2 - (3) - 31 図 企業の若手人材育成のための取組



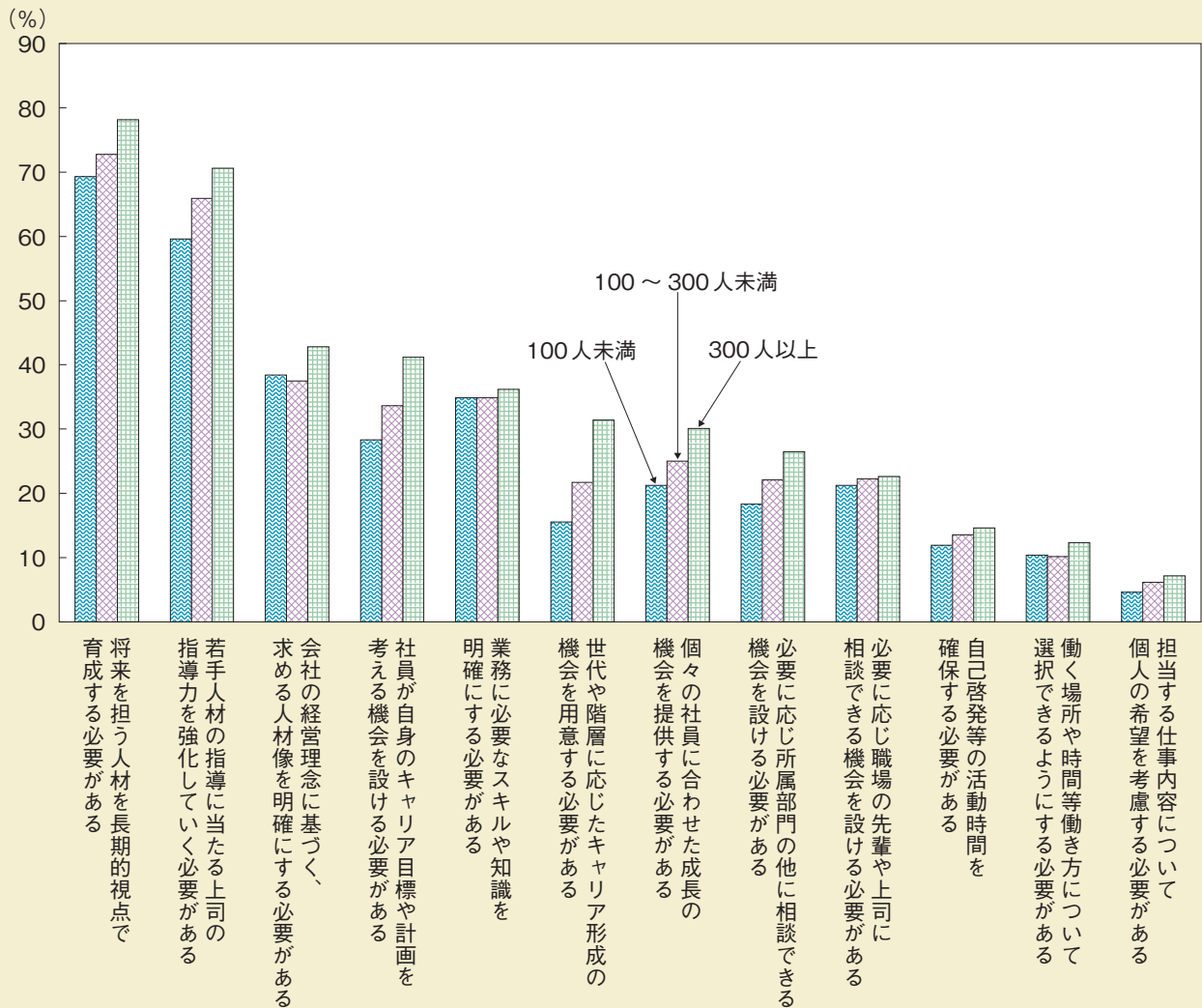
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

だが、今後については、計画的な人事配置による人材育成が強化されるものとみられ、人事配置と能力開発を一体化させながら、若手人材を育成していくものと考えられる。また、特に大企業においては、指導役を設けたり、経営理念の提示や社員の役割の明確化が勧められていくとみられ、こうした取組により、先輩から後輩へ世代をつなぐ知識やノウハウの継承を行うとともに、社内の意思疎通の円滑化を図っていくものと考えられる。

(世代間コミュニケーションの円滑化を通じた若手人材の育成)

第2 - (3) - 32 図により、企業が若手社員の人材育成について、今後どのような課題が

第2 - (3) - 32図 若手人材育成における課題



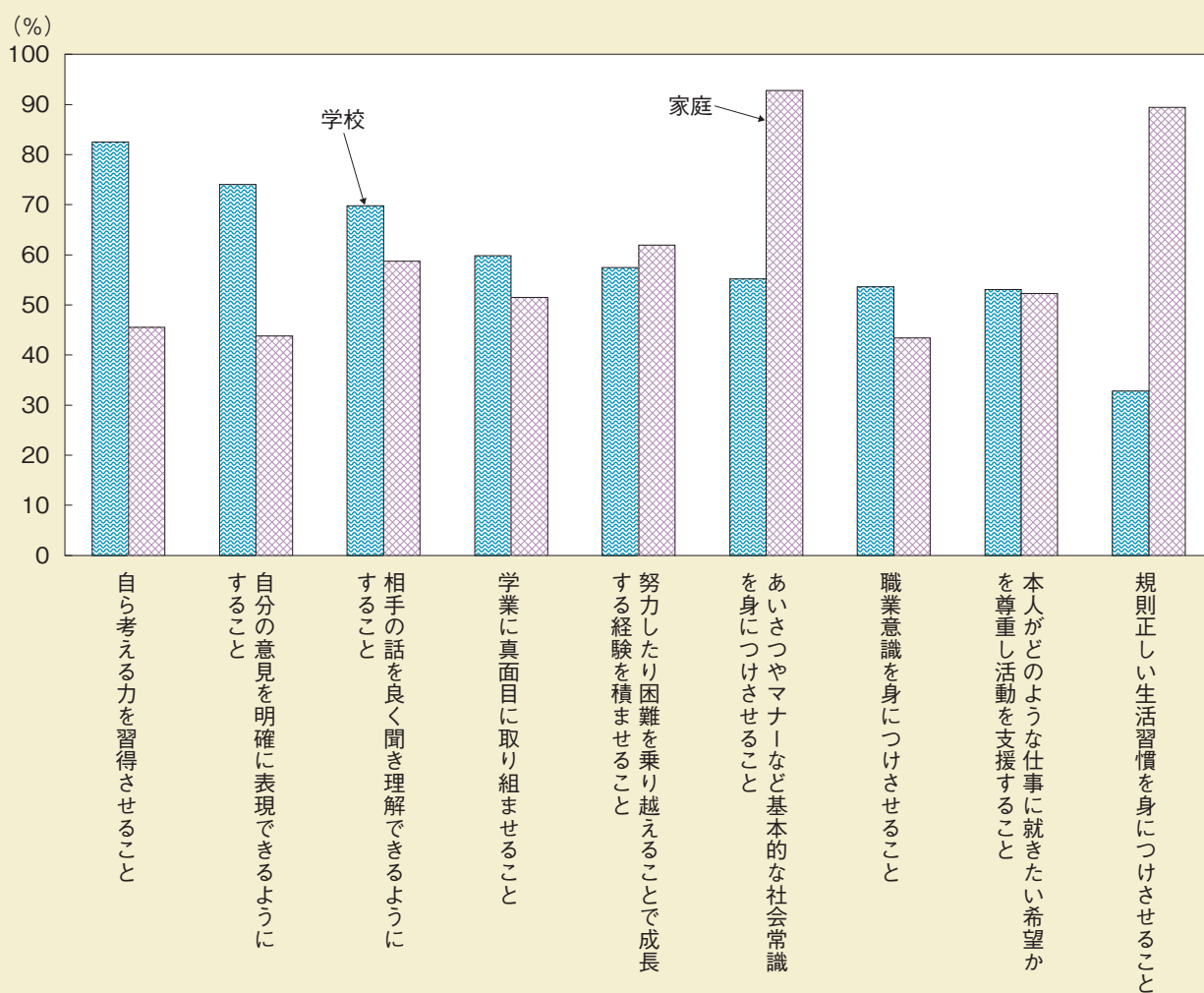
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

あると考えているかについてみると、「将来を担う人材を長期的視点で育成する必要がある」、「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」をあげる企業の割合が高く、これを企業規模別にみると、大企業において特にその割合が高くなっている。企業は、長期的観点から企業の将来を担う人材を育成する必要を感じており、そのためには、若手社員の指導を行う者の指導力を高め、世代間コミュニケーションの円滑化を通じて、知識やノウハウを継承していくことが重要であると考えていることが分かる。

(若手人材育成に向けた学校や家庭の役割)

第2 - (3) - 33図により、若手人材育成に向け、学校や家庭の役割としてどのようなことが求められるかについてみると、学校については、「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」、「相手の話を良く聞き理解できるようにすること」をあげる企業の割合が高い。一方、家庭については、「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」、「規則正しい生活習慣を身につけさせること」を

第2 - (3) - 33図 若手人材育成に向けた学校や家庭の役割



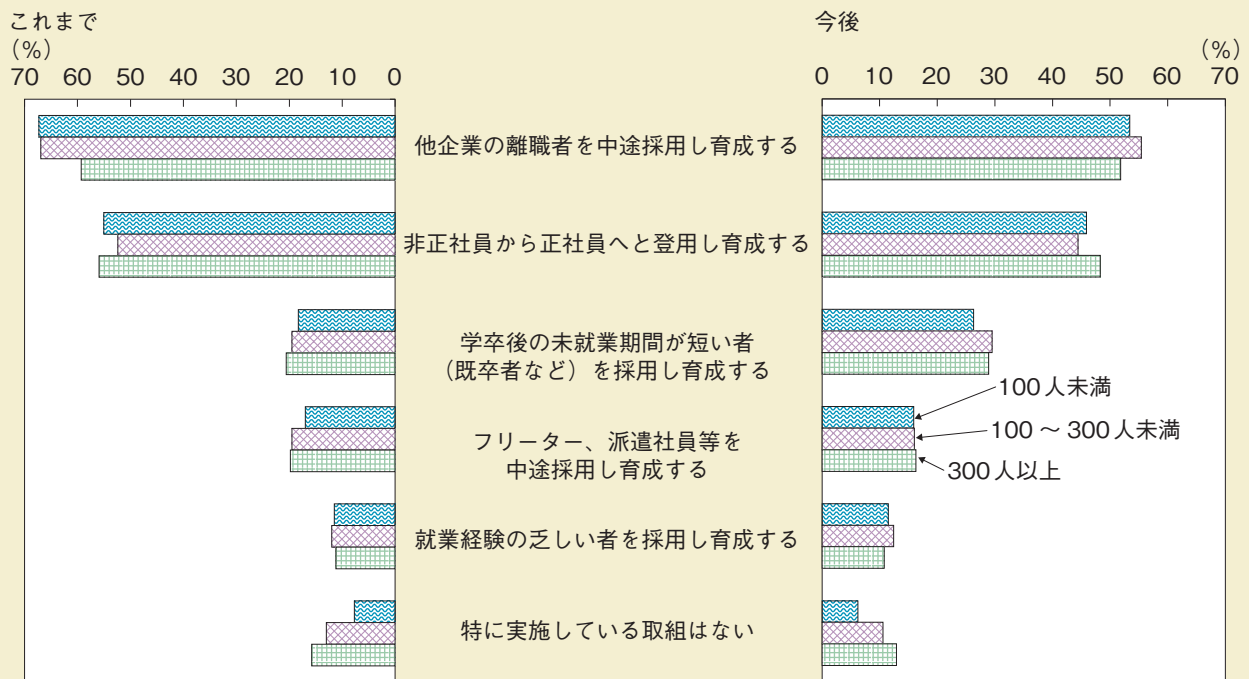
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

げる企業の割合が高くなっている。学校では、自分自身で考え、その考えをしっかりと表現するとともに、相手の話を聞いて理解できるという、いわゆるコミュニケーションに係る能力を身に付けさせることが期待され、家庭では、基礎的な生活習慣や社会常識を身に付けさせることが期待されている。

(中途採用者や非正社員等も含めた若手人材活用の取組)

第2 - (3) - 34図により、企業が、中途採用者や非正社員等も含め、広く若手人材を活用する観点から「これまで」実施してきたことと、「今後」実施すると見込まれることとを比較すると、「他企業の離職者を中途採用し育成する」、「非正社員から正社員へと登用し育成する」について、これまで実施してきたとする企業の割合が高くなっている。これを企業規模別にみると、「他企業の離職者を中途採用し育成する」については、特に100人未満の小規模の企業において、これまで実施してきたとする企業の割合が高い。また、今後は、「他企業の離職者を中途採用し育成する」、「非正社員から正社員へと登用し育成する」については、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いる。一方、「学卒後の

第2－(3)－34図 若手人材活用の取組



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)

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、今後実施すると見込まれるとする企業の割合が上昇しており、100～300人未満の中規模の企業においてその割合が相対的に高い。

企業における若手人材活用の取組としては、新規学卒者の採用の他、今後も、中途採用や非正社員の正社員への登用が一定の役割を果たしていくと考えられるが、今後は、それに加え、既卒者などを採用し育成するケースも増えていくと考えられる。

(正社員への登用や中途採用における課題)

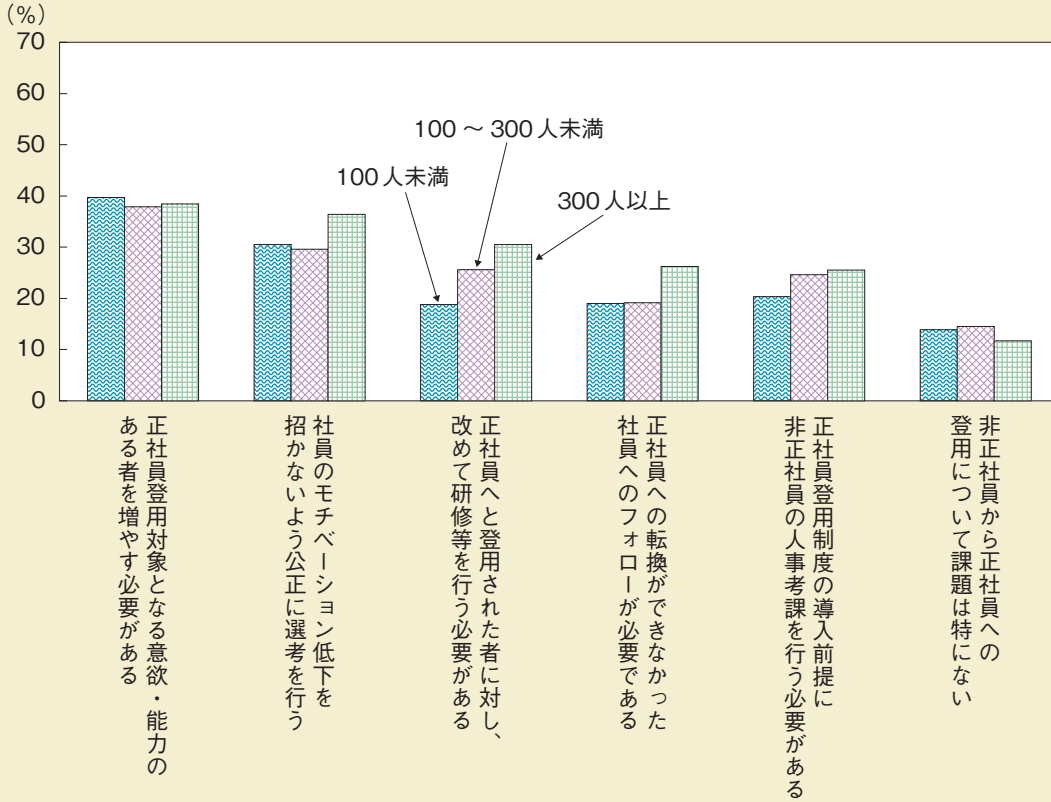
第2－(3)－35図により、企業が非正社員から正社員への登用や中途採用においてどのような課題があると考えているかについてみると、非正社員から正社員への登用については、「正社員登用対象となる意欲・能力のある者を増やす必要がある」、「社員のモチベーション低下を招かないよう公正に選考を行う」、「正社員へと登用された者に対し、改めて研修等を行う必要がある」について、課題としてあげる企業の割合が高くなっている。一方、中途採用については、「求める人材がなかなか見当たらない」について、課題としてあげる企業の割合が高くなっている。

企業においては、将来を担う人材を育成するため、若手人材に対する知識や技能の継承が課題となっており、様々な取組が行われているが、若年層の就業環境が厳しい中で、若手人材をより多く採用し、育成していくことについても、その社会的期待は今後ますます高まっていくものと考えられる。その際、若者が社会の期待に応えうる存在へと成長していくためには、企業の取組のみならず、学校や家庭も含め、社会を構成する様々な立場のものが、相互に連携、協力し、社会全体として若者の育成に取り組んでいくことが必要である。我が国

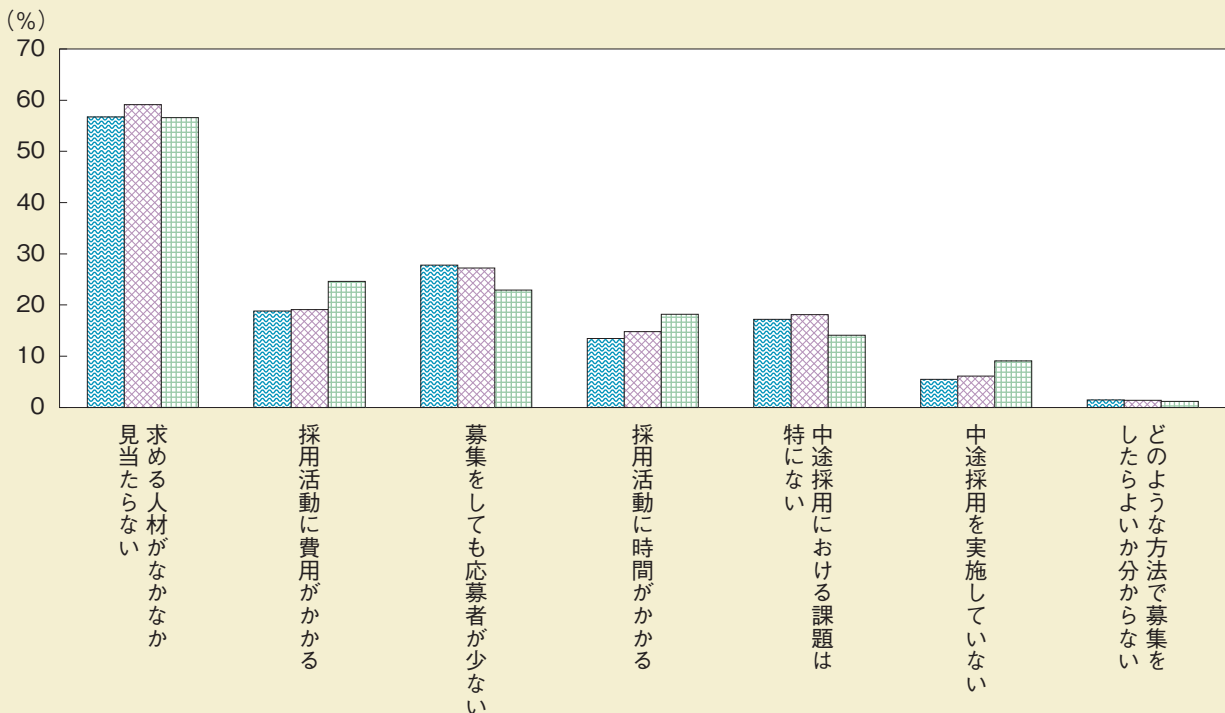
の将来のためにも、そうした取組をより一層強化していくことが、今、切実に求められているように思われる。

第2 - (3) - 35図 正社員への登用や中途採用における課題

非正社員から正社員への登用についての課題



中途採用における課題



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)