

第3節 世代ごとにみた働き方と企業における対応

バブル崩壊以降、我が国は長期の経済停滞に陥り、厳しい雇用情勢のもとで、若年層での完全失業率の大きな上昇と、非正規雇用の急速な拡大がみられた。また、その背景には、企業における、雇用管理や人材育成方針の変化もあった。

一方、人口構造の少子高齢化や女性の社会進出も進み、情報化の進展による仕事の変化、進学率の上昇に伴う高学歴化など、雇用をめぐる社会環境の変化も大きい。

経済社会が大きく変化する中で、職場では、世代ごとに働き方や就業意識に違いが生じており、それぞれの世代が生きてきた社会状況の違いが色濃く投影されている。このような意味において、それぞれの世代は、歴史的経過の中で、それぞれの時代を背負っており、労働問題を世代ごとに分析、検討することの意義は大きいと思われる。

本節では、バブル崩壊後の我が国経済社会が抱える諸課題について歴史的視点から検討を深めるため、バブル期以前に入職した世代も含めて、各世代ごとの特徴を比較、検討するとともに、企業がこれらの世代をそれぞれどのように捉え、今後どのような課題に取り組もうとしているのかについて明らかにする。

1) それぞれの世代が経験した時代状況

(戦後日本社会とそれぞれの世代が体験した時代状況)

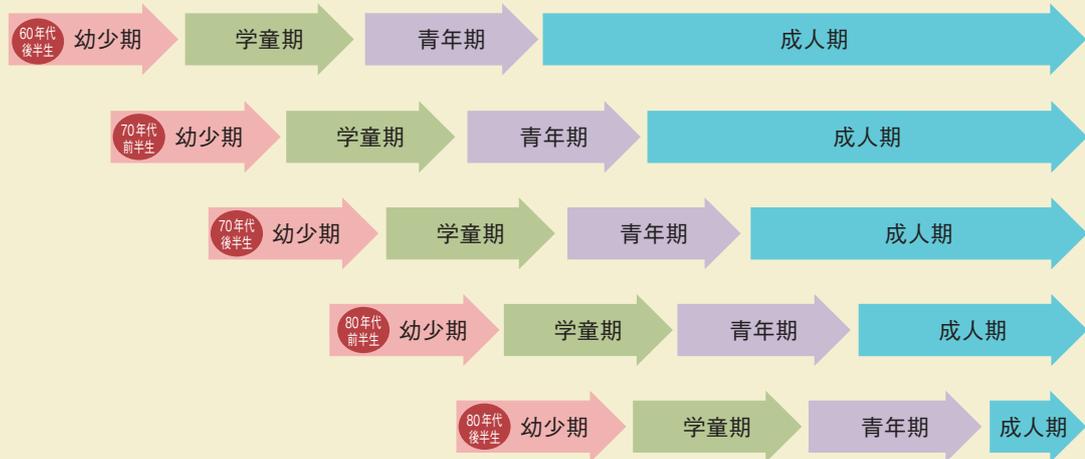
第2 - (3) - 1表により、バブル期以降に入職した世代を取り巻く時代状況を振り返ると、1950年代半ばから1970年代半ばが高度経済成長期に当たるが、1960年には、速やかに国民総生産を増やし、国民の生活水準を大幅に引き上げることを目的として、国民所得倍増計画が発表され、1968年には、国民総生産が資本主義国の中でアメリカに次ぎ第2位となった。また、高度経済成長は国民の生活様式や国土のありようも大きく変容させた。各家庭に家電製品・自動車などの耐久消費財が普及し、高度経済成長期の前半には、テレビ・電気洗濯機・冷蔵庫（いわゆる「三種の神器」）が、高度経済成長期の後半には、自家用自動車・カラーテレビ・クーラー（いわゆる「新三種の神器」）が普及した。交通網の整備も推進され、1963年には名神高速道路が、1964年には東海道新幹線が、1969年には東名高速道路が開通した。また、1964年にはオリンピック東京大会、1970年には大阪で日本万国博覧会が開催され、日本の復興が世界に印象づけられた。

一方、日本や西ドイツなどが戦後復興から高度な経済成長を実現する中で、アメリカ経済は相対的に地位が後退し、1971年、アメリカは金・ドル交換停止を柱とするドル防衛策を発表し、ドルの基軸通貨としての地位は揺らいだ。その後、為替市場は固定相場制から変動相場制へと移行したが、1973年には、第一次石油危機が起こり、我が国は1974年に戦後初のマイナス成長となり、高度経済成長に終止符が打たれた。

第一次石油危機以降、世界経済が停滞する中で、1979年には第二次石油危機が発生したが、我が国はインフレを抑制し安定成長軌道への転換をいち早く成し遂げたため、国際的地位を飛躍的に高めることとなった。また、国内の交通網整備も進み、山陽、東北・上越新幹

第2 - (3) - 1表 世代年表

1960年代前半	1960年代後半	1970年代前半	1970年代後半	1980年代前半	1980年代後半	1990年代前半	1990年代後半	2000年代前半	2000年代後半
<ul style="list-style-type: none"> 国民所得倍増計画発表 (1960) 「新三種の神器」流行語に (1960) 岩戸景気 (山 1961.12) GATT11 条国移行 (1963) 名神高速道路開通 (1963) IMF 8 条国移行 (1964) OECD加盟 (1964) 東海道新幹線開業 (1964) 東京オリンピック開催 (1964) 	<ul style="list-style-type: none"> IL087号条約承認 (1965) 小笠原諸島返還実現 (1968) GNP資本主義国第2位に (1968) 東名高速道路全通 (1969) 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪万国博覧会開催 (1970) いざなぎ景気 (山 1970.7) ドル・ショック (1971) 沖縄祖国復帰実現 (1972) 日本列島改造論発表 (1972) 変動為替相場制に移行 (1973) 第1次石油ショック (1973) 	<ul style="list-style-type: none"> 山陽新幹線開通 (1975) 新東京国際空港開港 (1978) 日中平和友好条約調印 (1978) 第二次石油危機 (1979) 東京サミット開催 (1979) 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車生産台数世界第一位 (1980) 東北新幹線大宮・盛岡間、上越新幹線大宮・新潟間開通 (1982) NTT、JT発足 (1985) プラザ合意 (1985) 男女雇用機会均等法施行 (1986) 国鉄、分割民営化 (1987) ブラックマンデー (1987) 青函トンネル開業 (1988) 瀬戸大橋開通 (1988) 日米の牛肉・オレンジ輸入自由化問題合意 (1988) 消費税 (3%) 実施 (1989) 	<ul style="list-style-type: none"> ドイツ統一実現 (1990) バブル景気 (山 1991.2) 湾岸戦争勃発 (1991) ソ連邦崩壊 (1991) 関西国際空港開港 (1994) 青函トンネル開業 (1988) 瀬戸大橋開通 (1988) 日米の牛肉・オレンジ輸入自由化問題合意 (1988) 消費税 (3%) 実施 (1989) 	<ul style="list-style-type: none"> ドイツ統一実現 (1990) バブル景気 (山 1991.2) 湾岸戦争勃発 (1991) ソ連邦崩壊 (1991) 関西国際空港開港 (1994) 青函トンネル開業 (1988) 瀬戸大橋開通 (1988) 日米の牛肉・オレンジ輸入自由化問題合意 (1988) 消費税 (3%) 実施 (1989) 	<ul style="list-style-type: none"> 阪神・淡路大震災 (1995) 地下鉄サリン事件 (1995) 住専処理法・金融関連5法成立 (1996) 消費税5%スタート (1997) 金融機関の破綻相次ぐ (1997) 財政構造改革法成立 (1997) 京都議定書署名 (1998) 金融システム改革法成立 (1998) 改正男女雇用機会均等法・改正労働基準法施行 (1999) JCO 東海事業所、国内初の臨界事故 (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> 介護保険制度スタート (2000) 九州・沖縄サミット開催 (2000) 中央省庁再編 (2001) アメリカ、同時多発テロ (2001) 日韓共催サッカーW杯 (2002) 住民基本台帳ネットワークシステム稼働 (2002) 新潟県中越地震 (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> 郵政民営化法成立 (2005) 日本の推計人口初の減少 (2005) 教育基本法改正 (2006) 新潟県中越沖地震 (2007) サブプライムローン問題による世界金融不安拡大 (2007) 岩手・宮城内陸地震 (2008) 北海道河川湖沼サミット開催 (2008) リーマンショック起きる (2008)



線が建設され、1988年には、青函トンネルと瀬戸大橋の開通で北海道、本州、四国、九州が陸路で結ばれた。また、新東京国際空港の開港は、我が国の国際化の進展をさらに促すこととなった。

国際競争力を強めた我が国はアメリカとの貿易摩擦を引き起こしてきたが、1985年のプラザ合意に伴って、円高が加速し、輸出産業を中心に不況が深刻化した。しかし、その後、大型の内需拡大策がとられ、景気は回復に向かった。また、地価や株価の投機的な高騰がみられ、後に「バブル経済」と呼ばれることとなったが、企業の好業績が続き、長時間労働の慢性化などが問題になった。しかし、1990年には、株価が、翌年には地価が下落し始め、バブル経済は崩壊するとともに大量の不良債権を抱え込んだ金融機関の経営が悪化し、これが実体経済に波及することで不況を深刻化させることとなった。

(世代ごとに異なる時代体験)

1960年代後半以降生まれの世代が、バブル期以降に成人し、入職した世代となるが、前掲第2 - (3) - 1表により、各世代が体験した時代状況をみると、世代ごとに、その体験してきた時代状況は大きく異なっている。

1960年代後半生まれの世代は、高度経済成長期に生まれ、幼少期に高度経済成長が終焉し、安定成長期に小学校、中学校、高校時代を過ごし、バブル期に成人している。育ってきた過程がおおむね好況期であり、日本の国際的地位が高まった時代の記憶を有する世代である。

1970年代前半生まれの世代は、安定成長期に幼少期、小学校、中学校時代を過ごし、青年期にバブルを経験し、バブル崩壊後に成人した。青年期まではおおむね好況期の中で育ってきたが、入職期には就職氷河期となった。いわゆる「団塊ジュニア」世代である。

1970年代後半生まれの世代は、安定成長期に幼少期、小学校時代を過ごし、中学生のときにバブル期を迎えた。青年期にバブル崩壊を迎え、成人している。バブル期の記憶を有するが、入職期は就職氷河期となった。いわゆる「ポスト団塊ジュニア」世代である。

1980年代前半生まれの世代は、バブル期には幼少期であり、バブル崩壊後の不況期に小学校に入学するなど、長期停滞の中で学童期、青年期を過ごした。また、2002年以降の景気回復期に成人している。バブル期の記憶はほとんどなく、情報化社会が進展する中で育った世代である。

1980年代後半生まれの世代は、バブル崩壊後の不況期に幼少期、小学校、中学校時代を過ごし、2002年以降の景気回復期に青年期を過ごし、2007年以降の景気後退期に成人している。好況期をほとんど知らない世代であり、情報化社会の中で育った。ゆとり教育を受けた世代でもある。

このように、各世代ごとに体験した時代状況をみると、生まれによっておおむねバブル経済の記憶のある世代（1970年代までの生まれ）とない世代（1980年代以降生まれ）に分かれ、また、学校を卒業して入職した時期が景気回復期であったか、後退期であったかという違いもある。各世代が体験した時代状況は大きく異なっており、こうしたことが、その後の働き方や就業意識にも大きな影響を与えている可能性がある。

2) 世代ごとにみた働き方

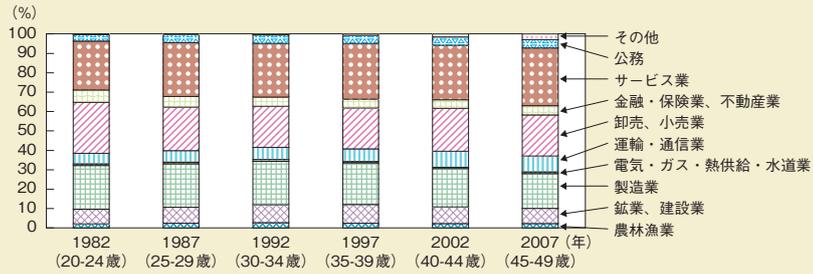
(若い時の職業選択がその後の職業生活に大きく影響)

就業期の時代状況の違い等により、その後の働き方にも世代ごとに違いがみられる。第2- (3) - 2図により、主要産業別就業者割合を同時出生集団（コーホート）ごとにみると、どのコーホートでも、20歳台前半から20歳台後半にかけて、産業別就業者割合に変化がみられるが、30歳台以降の産業別就業者割合の変化は小さい。これを男女別にみると、どのコーホートでも、男性については女性に比べ、製造業、鉱業、建設業、運輸・通信業の就業者割合が高く、女性については男性に比べ、サービス業、卸売、小売業の就業者割合が高いが、男女とも、20歳台前半から20歳台後半にかけて産業別就業者割合に変化がみられ、30歳台以降の産業別就業者割合の変化は小さい（付2- (3) - 1表、付2- (3) - 2表）。このように、どのコーホートにおいても、20歳台における職業選択が、その後の産業構造や働き方に大きな影響を与えていることが分かる。

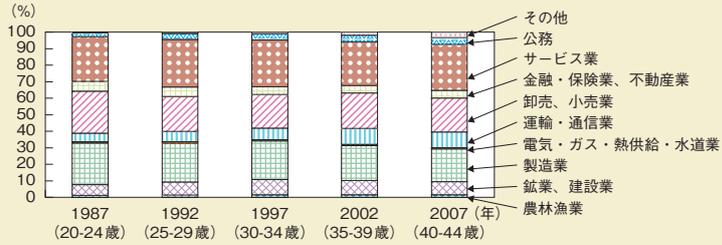
さらに、第2- (3) - 3図により、主要産業別就業者構成の変化の大きさをコーホートごとにみると、どのコーホートでも、他の年齢層に比べ、20歳台における変化が大きい

第2 - (3) - 2図 世代別・就業者構成 (男女計、産業別)

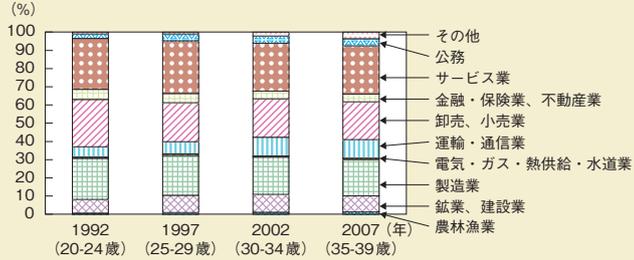
1958～62年生まれ



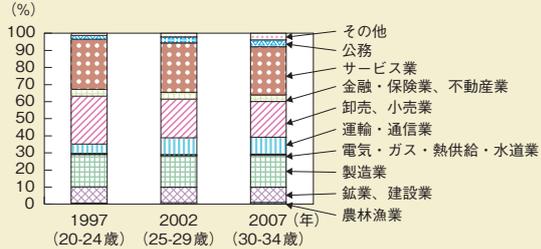
1963～67年生まれ



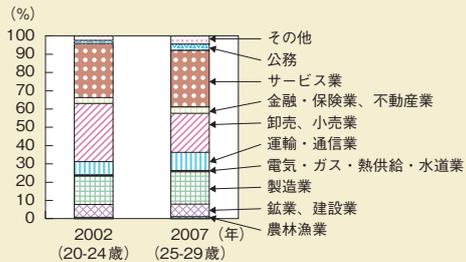
1968～72年生まれ



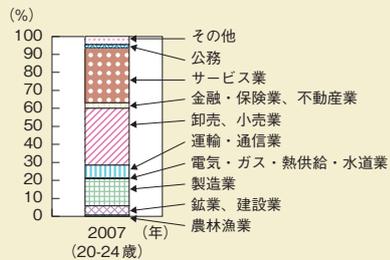
1973～77年生まれ



1978～82年生まれ



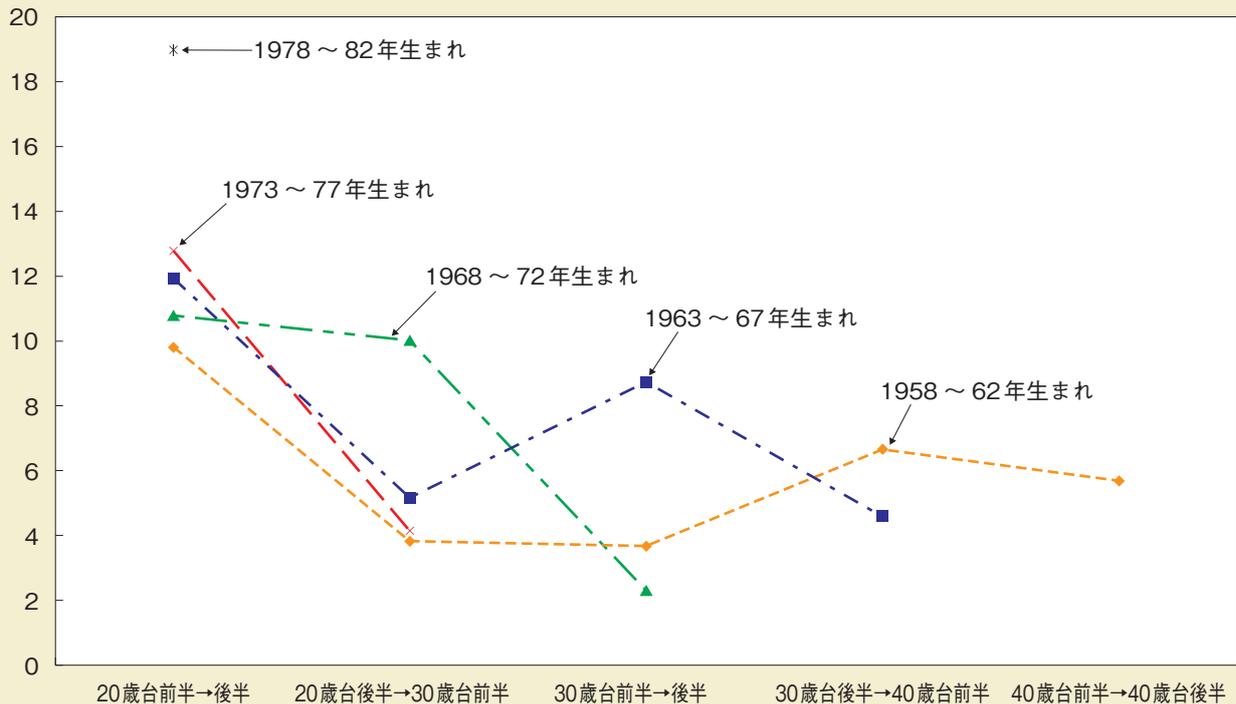
1983～87年生まれ



資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 卸売、小売業の1987年から1997年は飲食店を含む。また、2002年、2007年の卸売、小売業は、「飲食店、宿泊業」の数値を合算したもの。
 2) 2002年、2007年のサービス業は、「サービス業(他に分類されないもの)」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」を合算したもの。
 3) 産業分類の変更により厳密な接続はできない。

第2 - (3) - 3図 世代別にみた産業別就業者構成の変化の大きさ



資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 世代別にみた産業別就業者構成の変化の大きさは、以下により推計した。

$$D_m = \sum_n |X_{m,n} - X_{m+1,n}|$$

D_m : m (年齢階級) の5年後のコーホートと比較した産業別就業者構成割合の変化の大きさ
 $X_{m,n}$: m (年齢階級) における産業別就業者構成割合 (百分率)
 $X_{m+1,n}$: m (年齢階級) の5年後のコーホートにおける産業別就業者構成割合 (百分率)
 n : 産業大分類 (男女計)

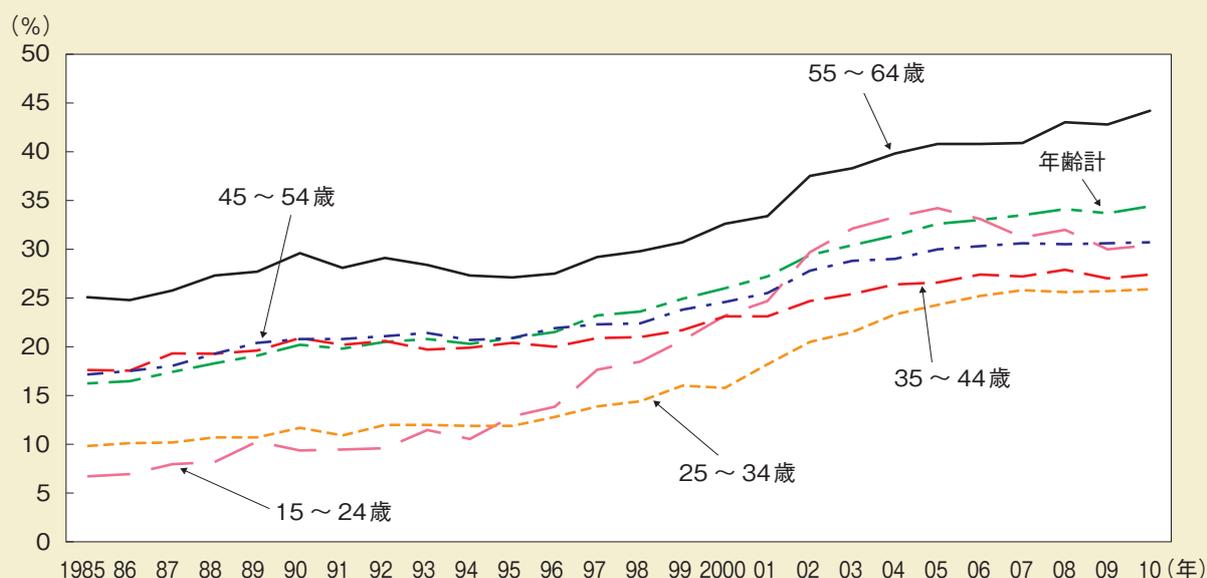
世代間でみると、最近の世代ほど、20歳台における変化幅が大きくなってきている。20歳台における産業別就業者構成の変化の大きさが拡大していることについては、高学歴化に伴い、学校を卒業し、入職する過程が10歳台後半から20歳台へと移行してきたことなどが背景にあると考えられる。

(1970年代以降生まれのコーホートで非正規雇用割合は大きく上昇)

第2 - (3) - 4図により、年齢階級別に非正規雇用割合の推移をみると、非正規雇用者の割合は長期的に上昇してきたが、特に15~24歳層では、1990年代半ばから2000年代半ばにかけて、大きな上昇がみられた。

また、第2 - (3) - 5図により、同時出生集団 (コーホート) ごとに非正規雇用割合をみると、男性では、20歳台前半の非正規雇用割合が継続的に上昇しており、特に、1970年代生まれ以降の世代で大きく上昇している。また、同時出生集団ごとにそれぞれの世代の中での動きをみると、どの世代も20歳台前半から後半にかけて非正規雇用割合が低下しており、一度、非正規雇用に就職したとしても、その後、正規雇用への転換がみられる。20歳台前半から後半にかけての非正規雇用割合の低下については、1978年~1982年生まれと1968年~1972年生まれなどで大きかった。バブル崩壊以降、20歳台前半の非正規雇用割合は大き

第2 - (3) - 4図 年齢階級別非正規雇用割合の推移



資料出所 総務省統計局「労働力調査特別調査（2月調査）」「労働力調査（詳細集計）」

(注) 1) 2001年までは各年2月の値で、2002年以降は年平均値。

2) 15~24歳は在学中を除く。

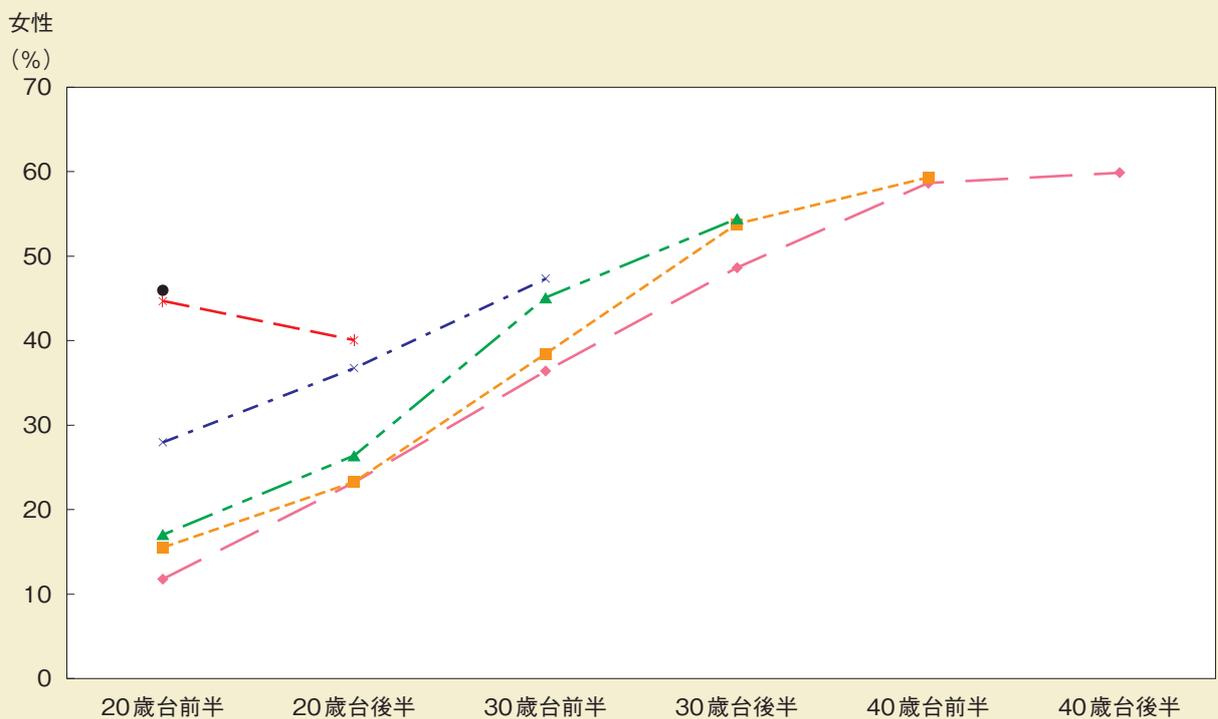
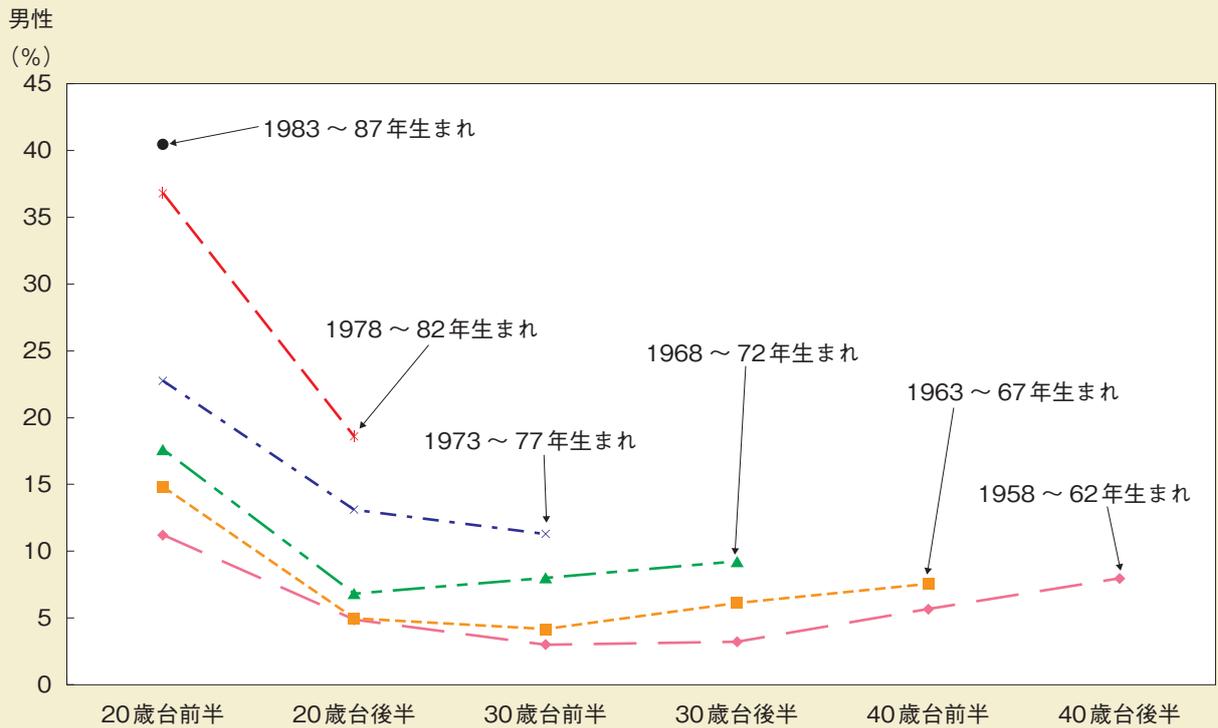
く上昇したが、20歳台後半に向けての非正規雇用割合の低下も大きくなる傾向がある。ただし、1973年～1977年生まれの非正規雇用割合については、20歳台前半から後半に向けての低下は相対的に小さく、1990年代後半に就職環境が厳しかったことに加え、2000年代前半にも正規雇用化のための機会が少なかったことが影響しているものとみられる。

一方、女性については、おおむねどの世代でみても、20歳台前半が非正規雇用割合が低く、年齢とともに非正規雇用割合が上昇していく傾向にある。ただし、1978年～1982年生まれについては、20歳台前半から20歳台後半にかけて、非正規雇用割合が低下した。女性の社会進出が進む中で、正規雇用での働き方を希望する者も増えていると考えられるが、世代ごとにみると、20歳台前半の非正規雇用割合は、男性と同様に1970年代生まれ以降の世代で大きく上昇している。

(有配偶者の労働力率の上昇などにより女性の労働力率は上昇)

第2 - (3) - 6図により、労働力率を同時出生集団（コーホート）ごとにみると、男性については、10歳台後半から20歳台後半にかけて労働力率が上昇し、30歳台及び40歳台は高い水準で横ばいとなり、世代ごとにみても大きな変化はみられない。一方、女性の労働力率についてみると、どのコーホートでも、10歳台後半から20歳台前半にかけて労働力率が上昇しているが、20歳台後半から30歳台前半にかけての動きに世代ごとの違いがみられる。1958年～1962年生まれについては、労働力率は、20歳台前半から30歳台後半にかけ低下がみられたが、その後の世代では低下幅が次第に小さくなり、1978年～1982年生まれについては、20歳台前半から20歳台後半にかけて、労働力率が上昇している。また、有配偶女性の労働力率を世代別にみると、1958年～1962年生まれでは、20歳台前半から20歳台後半にかけて労働力率が低下し、30歳台、40歳台において上昇しているが、それ以降の生まれの

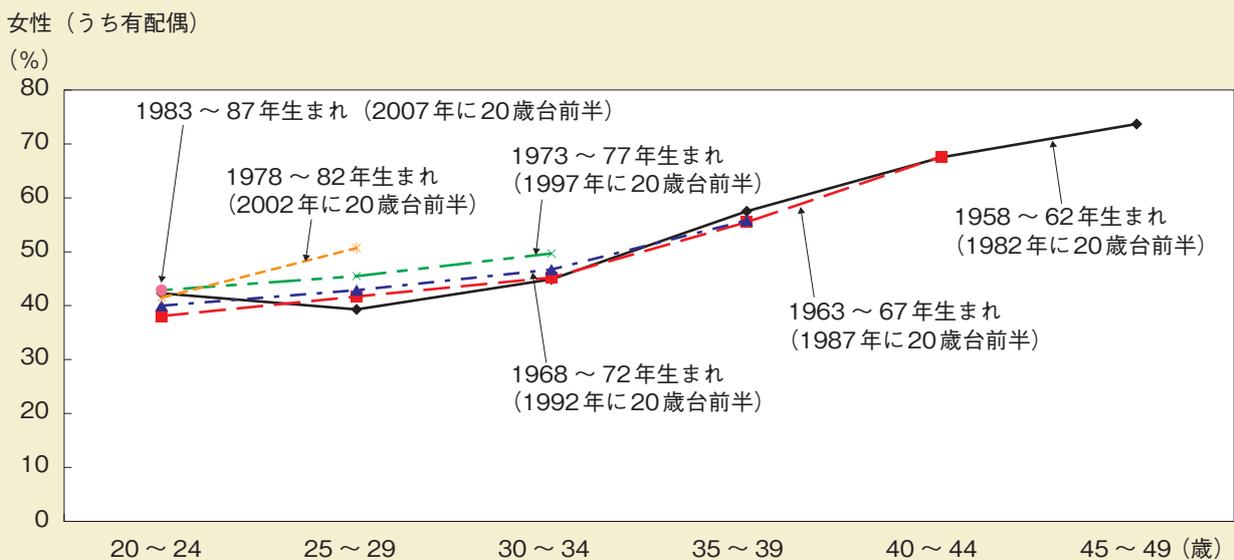
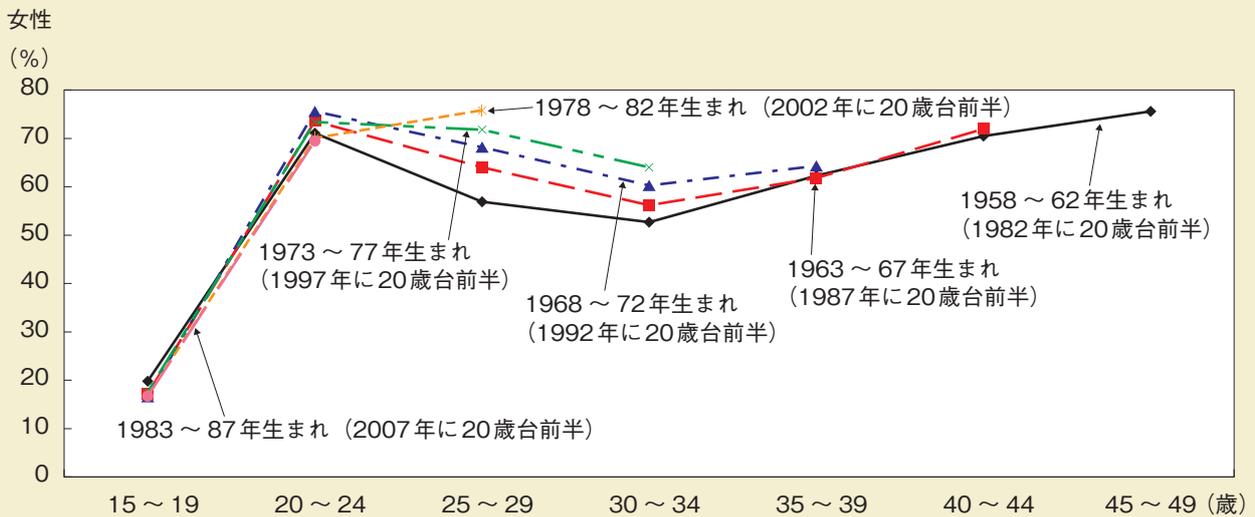
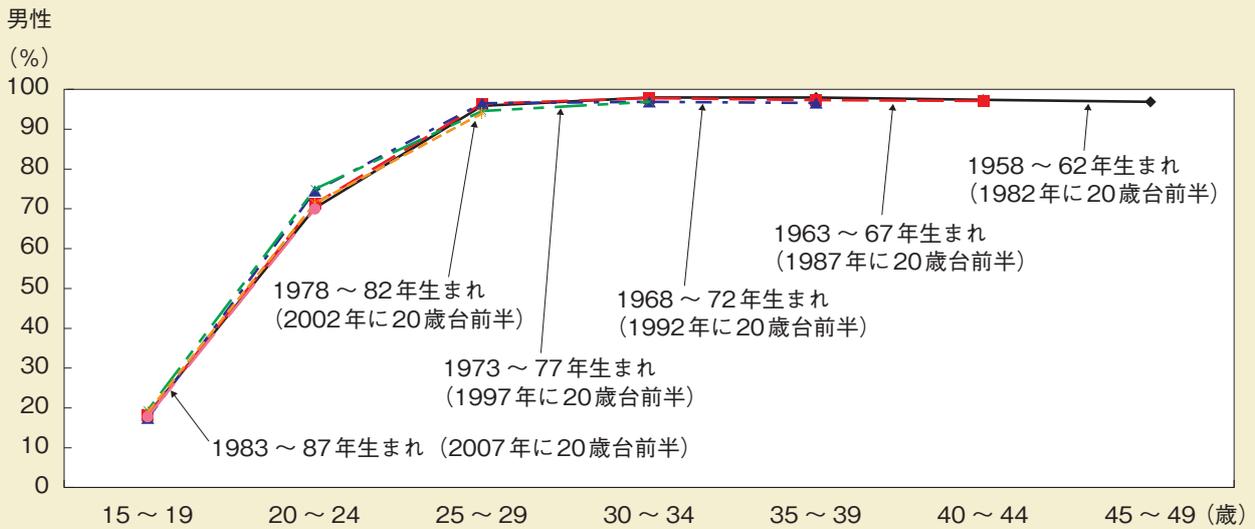
第2 - (3) - 5図 世代別にみた非正規雇用割合



資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」

(注) 非正規割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める「非正規の職員・従業員」の割合である。

第2 - (3) - 6図 労働力率のコーホート変化



資料出所 総務省統計局「労働力調査」

コーホートでは、20歳台前半から年齢とともに労働力率は上昇している。また、20歳台後半の労働力率については、継続的な上昇がみられる。なお、未婚者については、世代間に大きな違いはみられず、女性の労働力率の上昇は、有配偶者の労働力率が上昇してきていることからもたらされていると考えられる。

一方、第2 - (3) - 7図により、女性の労働力率の変化を、同時出生集団（コーホート）ごとに、配偶関係の構成比の変化要因と労働力率の変化要因に分解すると、おおむねどのコーホートでも、20歳台前半から30歳台前半には労働力率変化要因のプラス要因に比べ、配偶関係比率変化要因のマイナスが大きく、20歳台から30歳台にかけて有配偶率が上昇することが、労働力率の低下要因となっている。しかし、20歳台の労働力率の変化を世代間でみると、若い世代ほど労働力率変化要因のプラス幅が大きく、一方、配偶関係比率変化要因のマイナス幅は小さくなっており、1978年～1982年生まれのコーホートでは、20歳台前半から20歳台後半にかけての労働力率の変化がプラスとなっている。20歳台での有配偶率の低下と有配偶者の労働力率の上昇が全体としての労働力率上昇に寄与している。

（勤労者の生活時間の変化）

第2 - (3) - 8図により、有業者の平日の生活時間の推移についてみると、2006年の男性の生活時間は、1次活動（睡眠、食事など生理的に必要な活動）が9時間55分、2次活動（仕事、家事など社会生活を営む上で義務的な性格の強い活動）が9時間48分、3次活動（1次活動、2次活動以外の各人が自由に使える時間における活動）が4時間18分となっている。一方、女性の生活時間は、1次活動が10時間3分、2次活動が9時間34分、3次活動が4時間23分となっている。1970年代半ば以降の生活時間の推移を長期的にみると、男女とも、1次活動は減少してきており、これは主に睡眠時間の減少によるものである。2次活動のうち、通勤・通学、仕事、学業については、男性は増加傾向にあるが、女性は減少傾向にある。2次活動のうち、家事、介護・看護、育児、買い物については、男性は若干増加する傾向にあるが、2006年は男性が20分、女性は2時間51分とその水準は大きく異なっている。3次活動については、男性は減少傾向にあるが、女性は増加傾向にある。

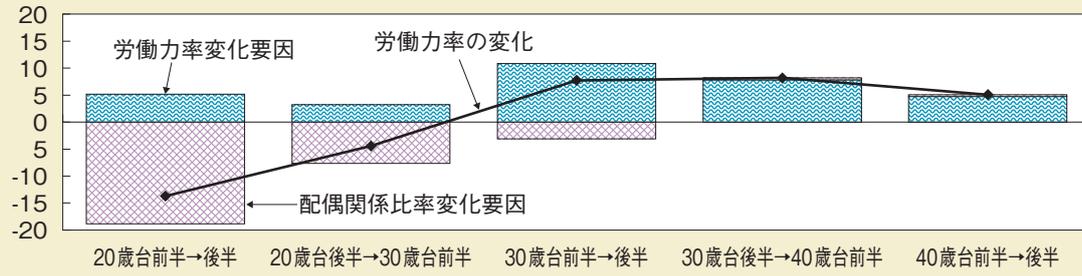
（特に壮年層の男性で仕事時間が増加する傾向）

第2 - (3) - 9図により、年齢階級別に有業者の平日の活動別生活時間の推移についてみると、1980年代半ば以降、男性の仕事時間は、20歳台では減少してきているが、30歳台、40歳台では増加してきている。男性の睡眠時間については、20歳台では、ほぼ横ばいであるが、30歳台、40歳台では減少傾向にある。テレビ・ラジオ・新聞・雑誌にかける時間については、全ての年代の男性で減少傾向にある。身の回りの用事にかける時間については、20歳台、30歳台、40歳台の全ての年代の男性で増加傾向にある。趣味・娯楽、スポーツといった時間については、20歳台及び30歳台の男性で増加傾向にあり、特に20歳台の男性で増加幅が大きい。40歳台の男性ではほぼ横ばいである。家事、介護・看護、育児、買い物に係る時間については、全ての年代の男性で増加傾向にあるが、特に30歳台の増加幅が大きい。

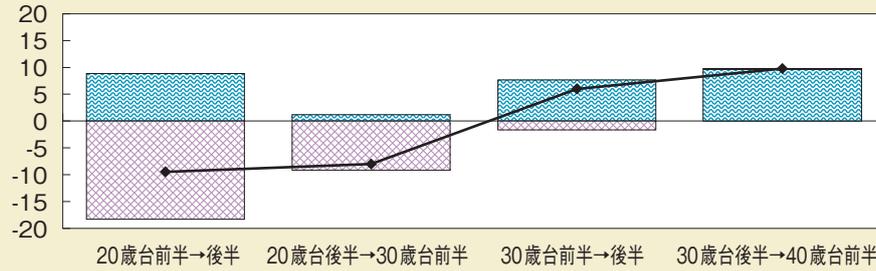
女性については、仕事時間は、20歳台では、1990年代半ばから2000年代初めにかけて減

第2 - (3) - 7図 世代別にみた女性の労働力率変化の要因分解

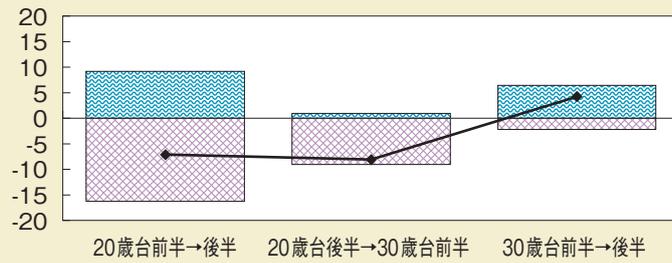
1958～62年生まれ
(%ポイント)



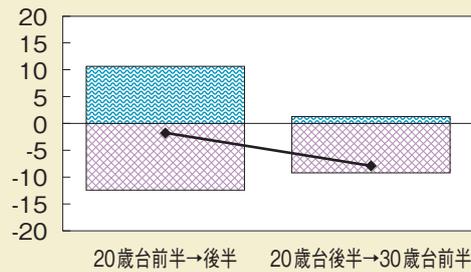
1963～67年生まれ
(%ポイント)



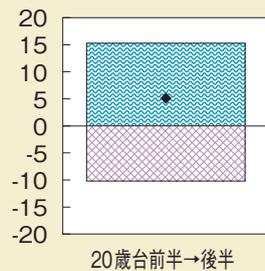
1968～72年生まれ
(%ポイント)



1973～77年生まれ
(%ポイント)



1978～82年生まれ
(%ポイント)



資料出所 総務省統計局「労働力調査」をもとに厚生労働省労働政策担当
参事官室にて作成

(注) 要因分解の方法は以下のとおり

$$\alpha = \frac{\sum Ni \alpha_i}{N} \text{ より}$$

$$\Delta \alpha = \frac{\sum (Ni + \frac{\Delta Ni}{2}) \Delta \alpha_i}{N + \Delta N} + \frac{\sum (\alpha_i + \frac{\Delta \alpha_i}{2}) \Delta Ni - \bar{\alpha} \Delta N}{N + \Delta N}$$

労働力率変化効果 配偶関係構成変化効果

N: 15歳以上人口 α: 労働力率
($\bar{\quad}$ は配偶関係計、添字 i は配偶関係別を表す)

第2 - (3) - 8図 有業者の平日の生活時間の推移



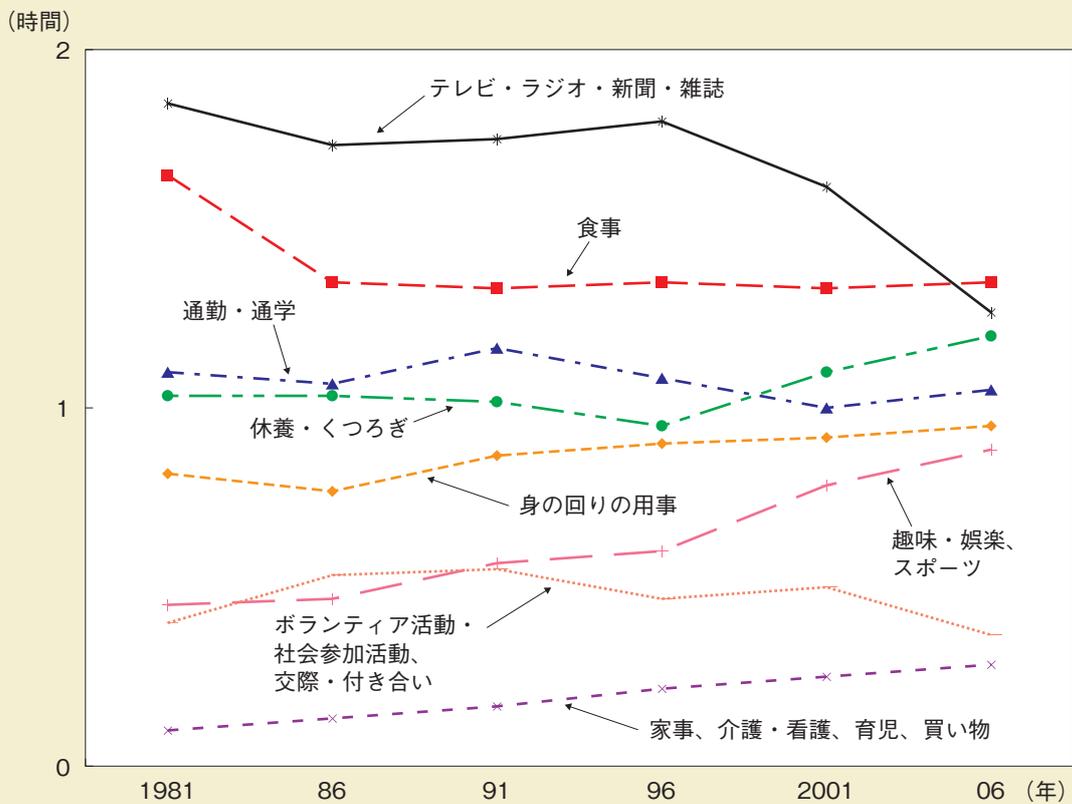
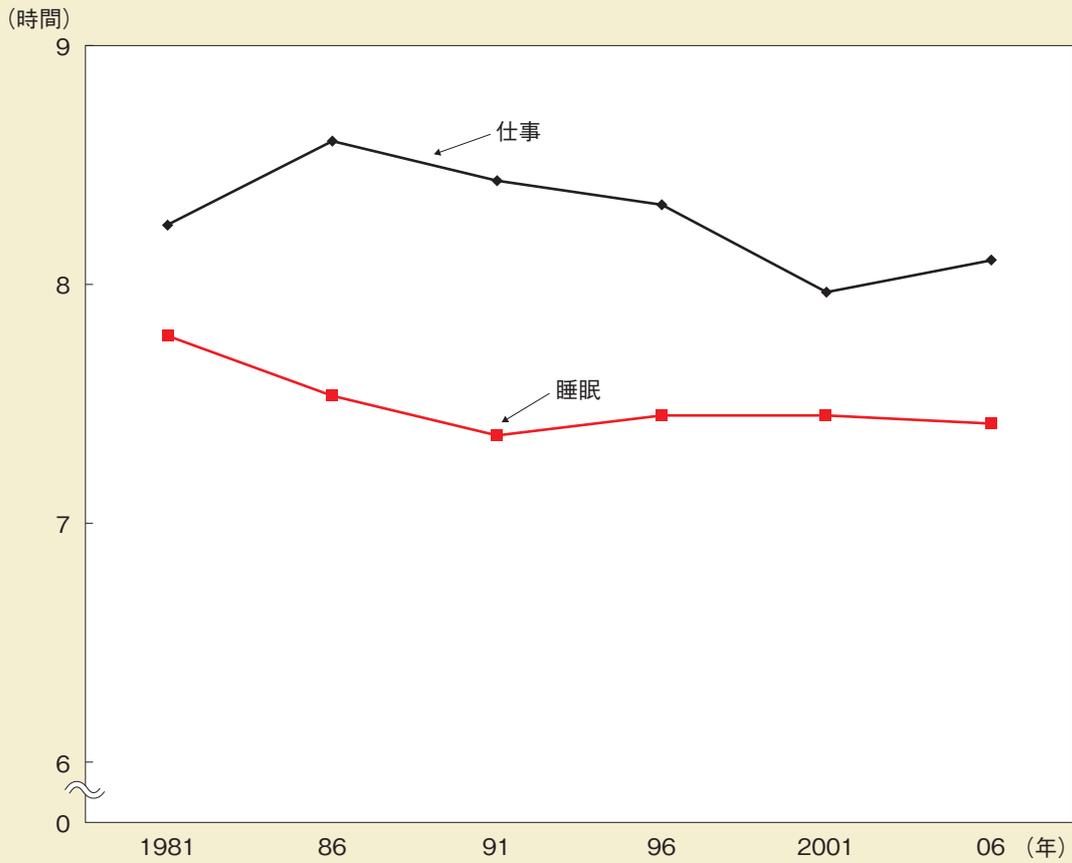
資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

(注) 四捨五入の関係等から総数は内訳の合計とは必ずしも一致しない場合がある。

少し、その後2000年代半ばにかけて増加している。30歳台では、1980年代半ばから1990年代半ばにかけて減少し、その後2000年代半ばにかけて増加している。40歳台では、1980年代から2000年代初めにかけて減少し、その後2000年代半ばにかけて増加している。睡眠時間は、1990年代以降、20歳台、30歳台の女性では、ほぼ横ばいであるが、40歳台の女性では、減少傾向にある。身の回りの用事及び趣味・娯楽、スポーツにかける時間については、1980年代半ば以降、20歳台、30歳台、40歳台の全ての年代の女性で増加傾向にある。家事、介護・看護、育児、買い物に係る時間については、20歳台の女性では、1980年代半ばから1990年代半ばにかけて減少し、その後2000年代初めにかけて増加したが、2000年代半ばにかけて再び減少しており、30歳台の女性では、1990年代半ば以降、減少傾向にあり、40歳台の女性では、1990年代以降、ほぼ横ばいとなっている。

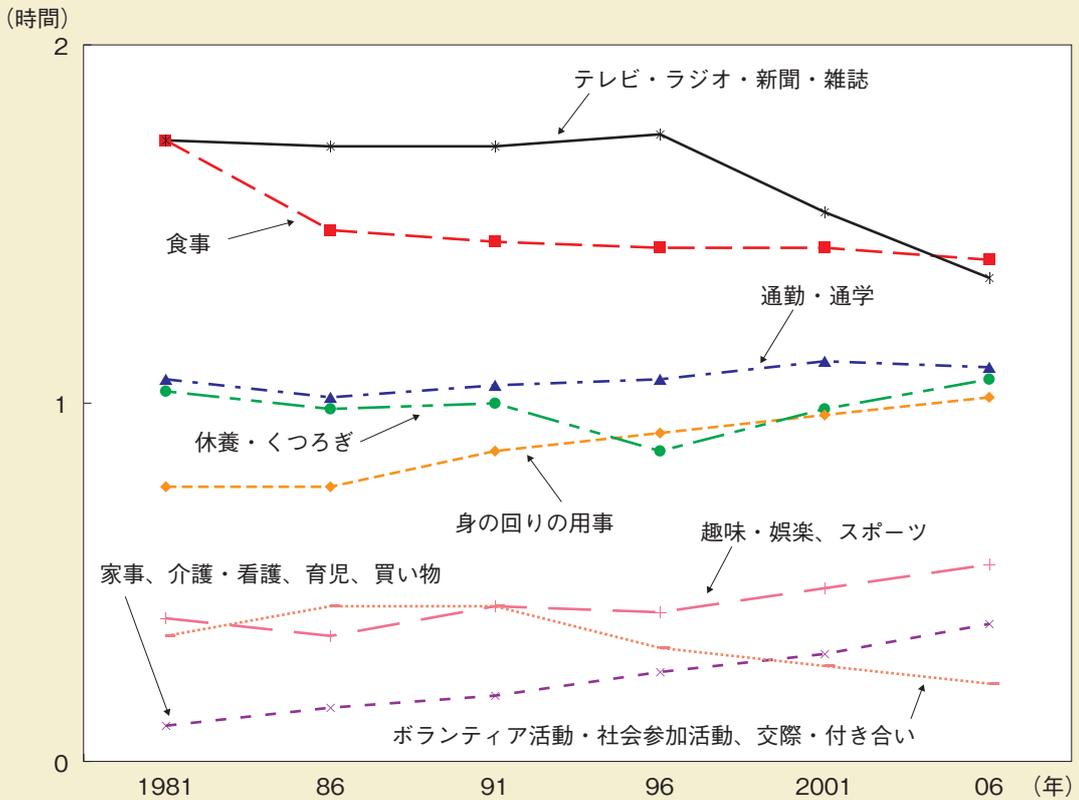
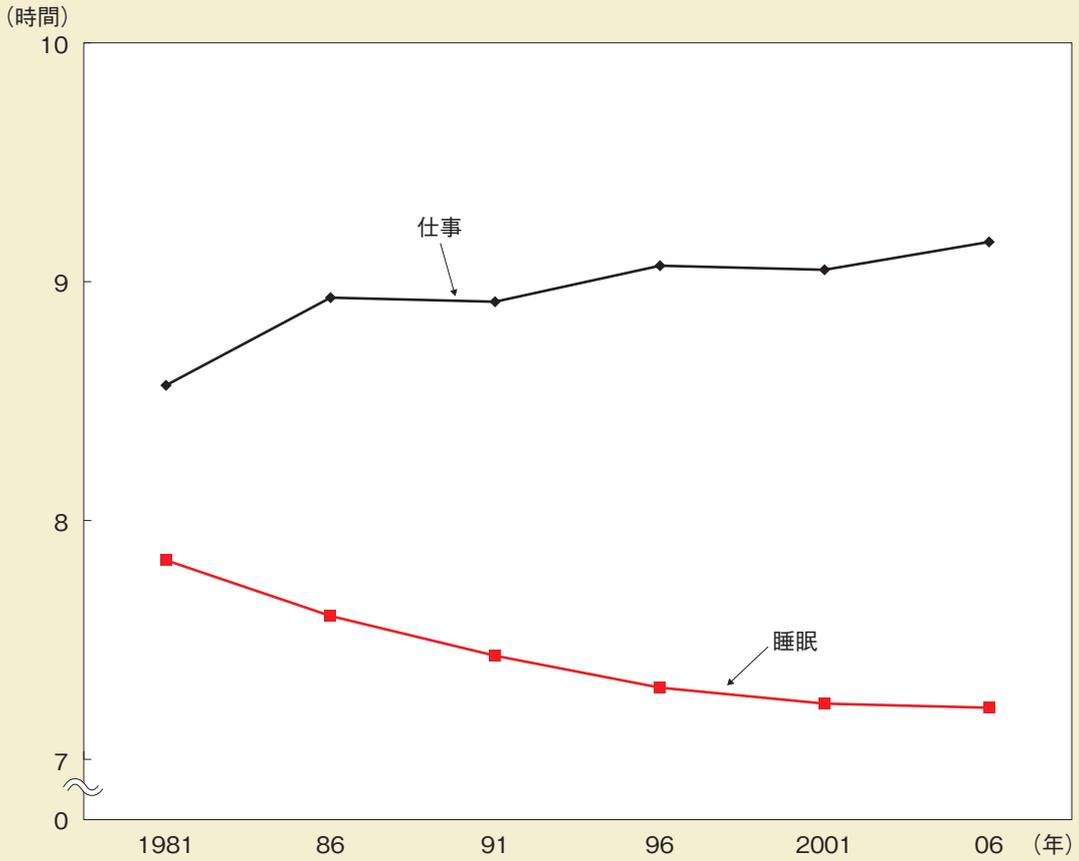
このように、男性については、特に壮年層で仕事時間が増加する傾向がみられ、このことが睡眠時間の減少傾向の背景となっていると考えられるが、身の回りの用事や趣味・娯楽、スポーツなどにかける時間についても増加傾向にあり、家事、介護・看護、育児、買い物に

第2 - (3) - 9図① 有業者の平日の活動別生活時間 (男性・20歳台)



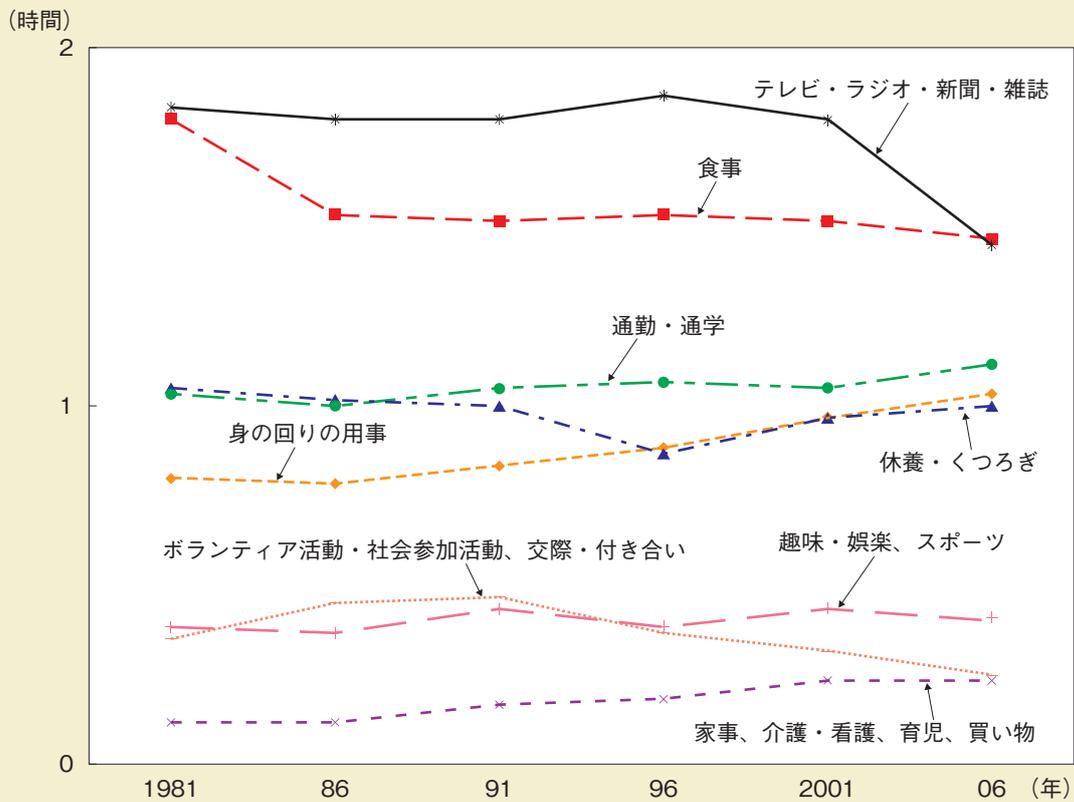
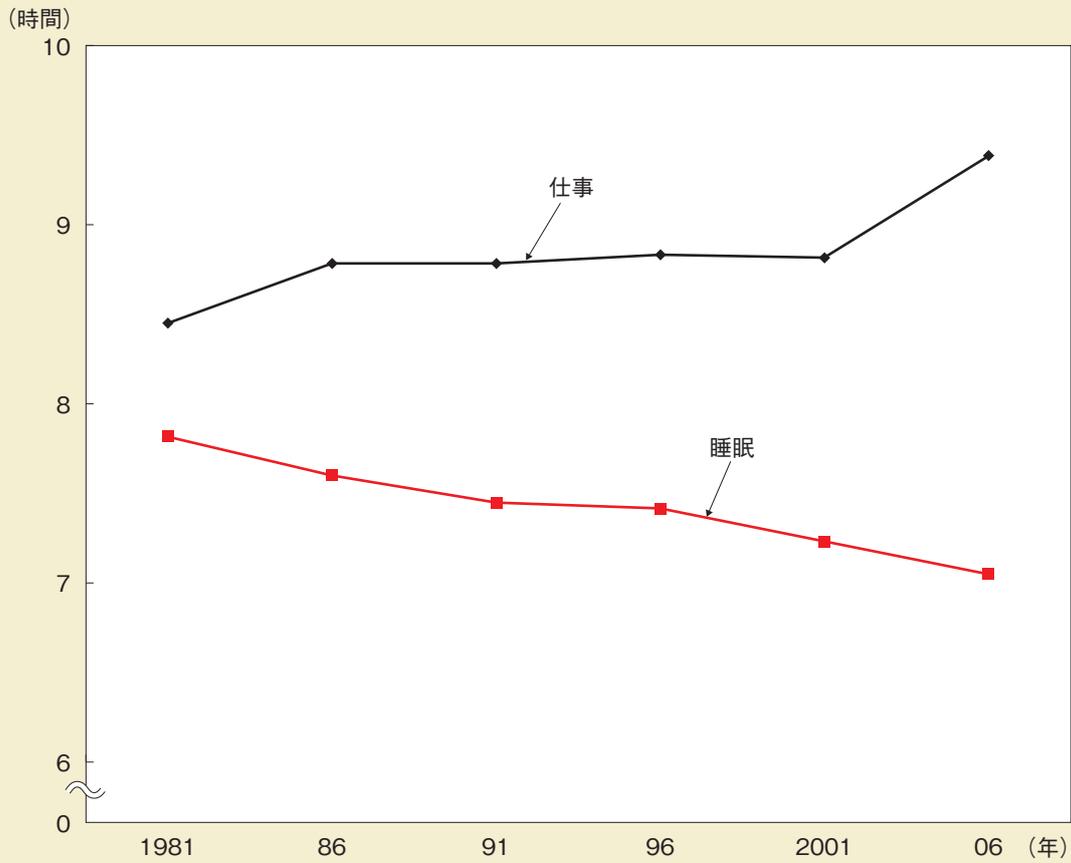
資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

第2 - (3) - 9図② 有業者の平日の活動別生活時間 (男性・30歳台)



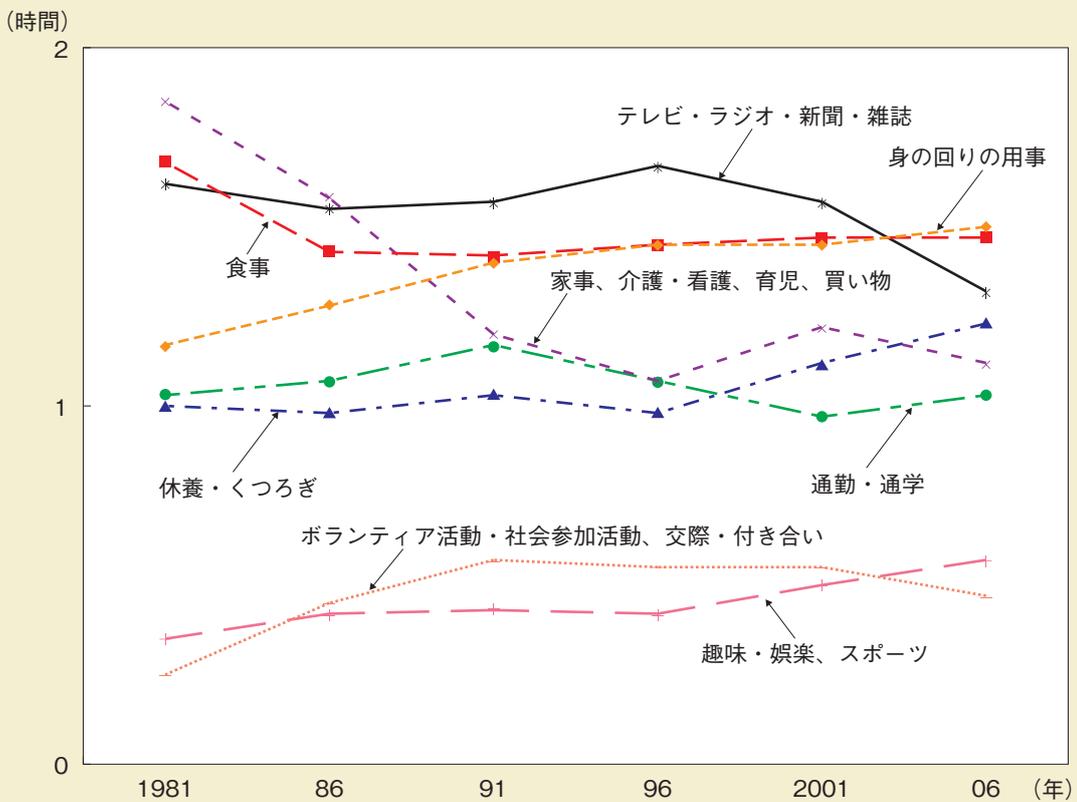
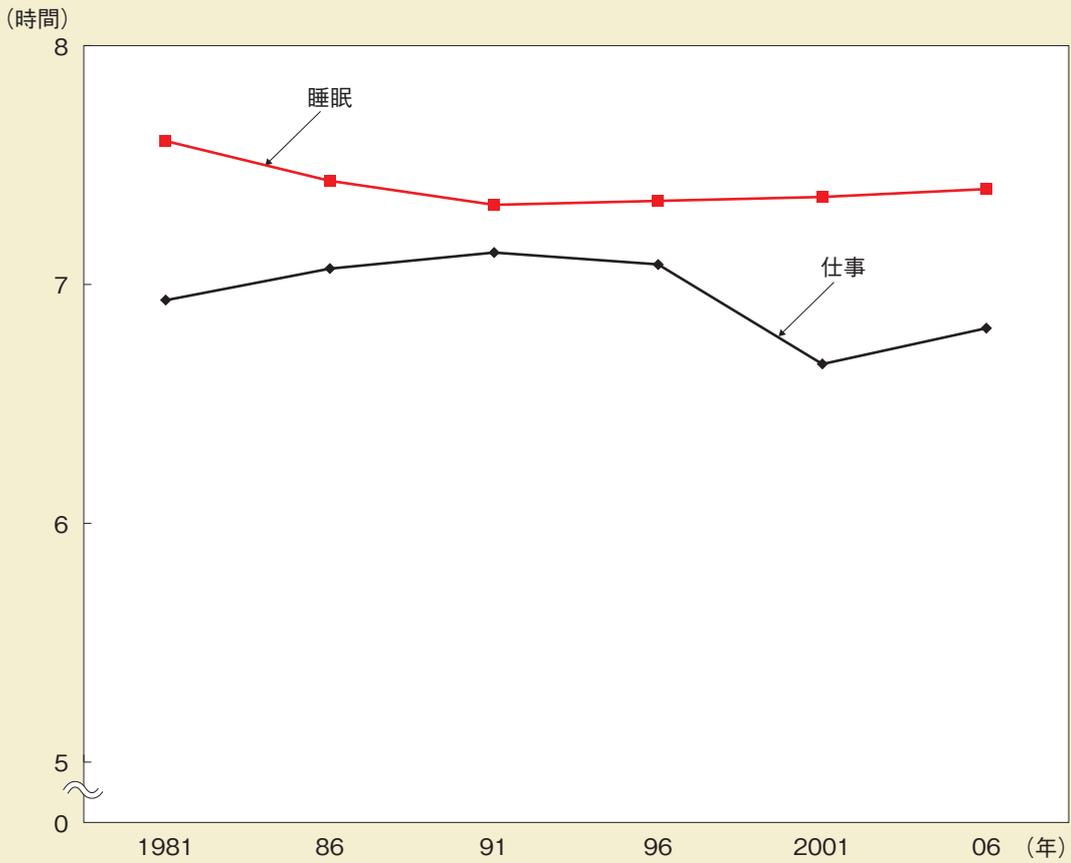
資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

第2 - (3) - 9図③ 有業者の平日の活動別生活時間 (男性・40歳台)



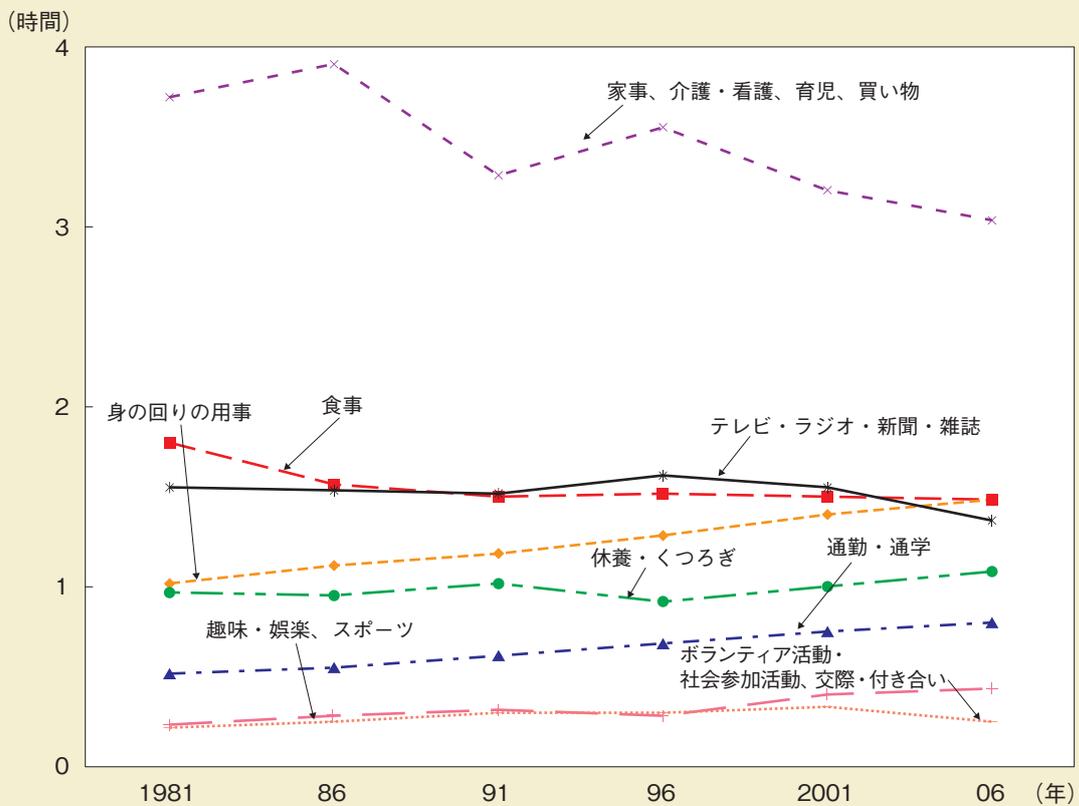
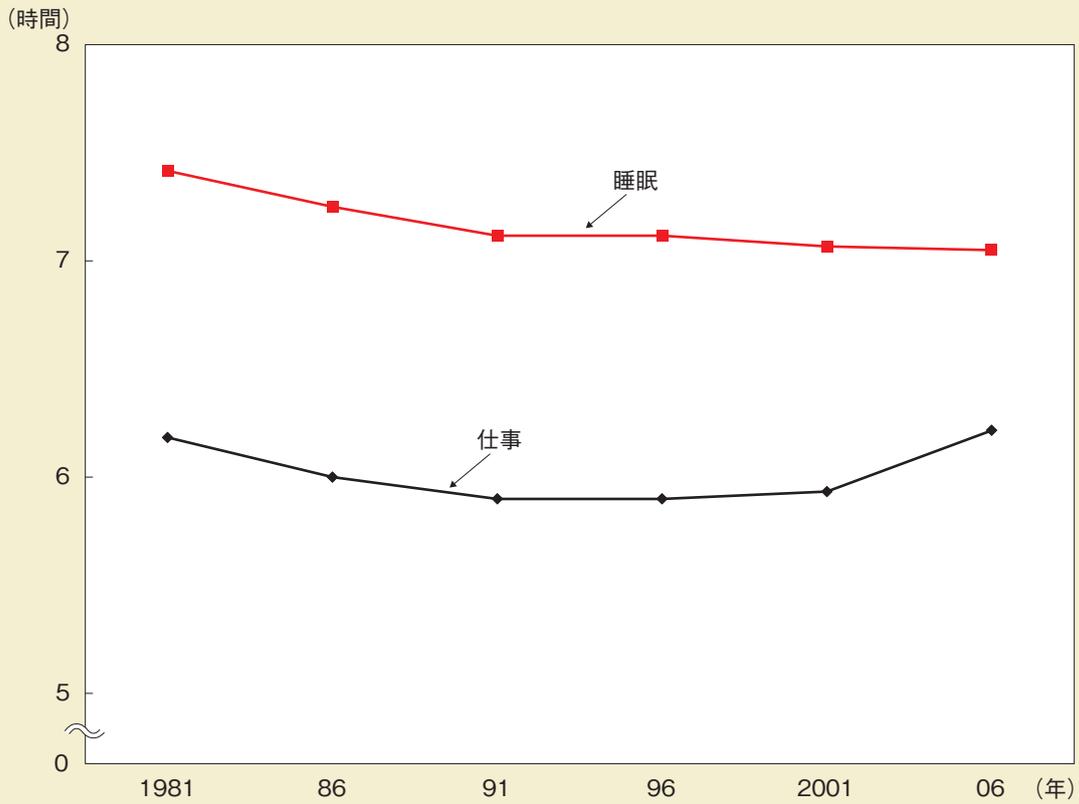
資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

第2 - (3) - 9図④ 有業者の平日の活動別生活時間（女性・20歳台）



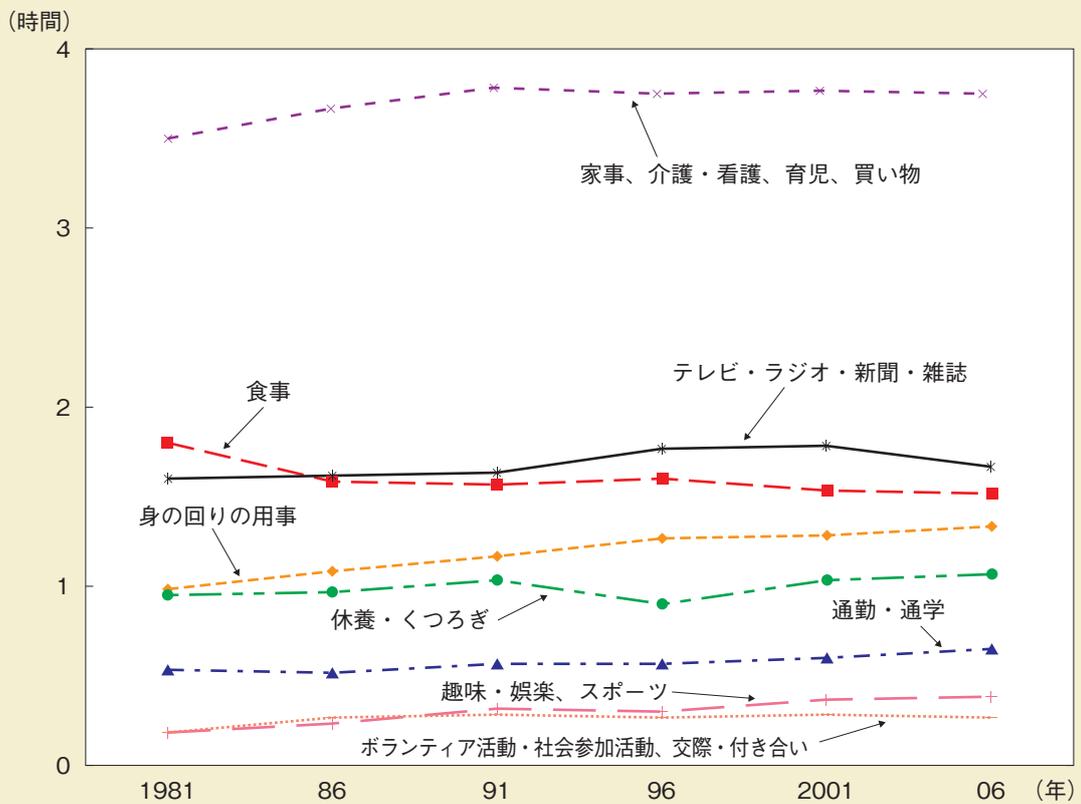
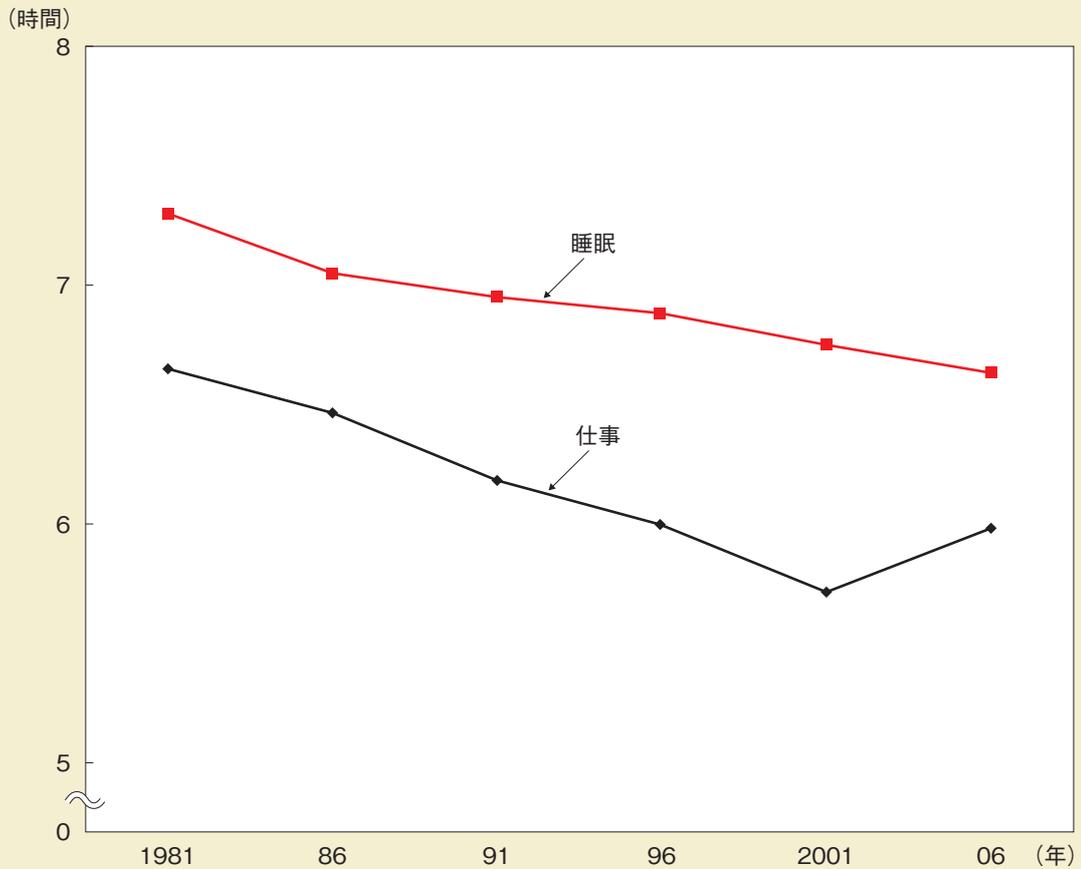
資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

第2 - (3) - 9図⑤ 有業者の平日の活動別生活時間 (女性・30歳台)



資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

第2 - (3) - 9図⑥ 有業者の平日の活動別生活時間（女性・40歳台）



資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

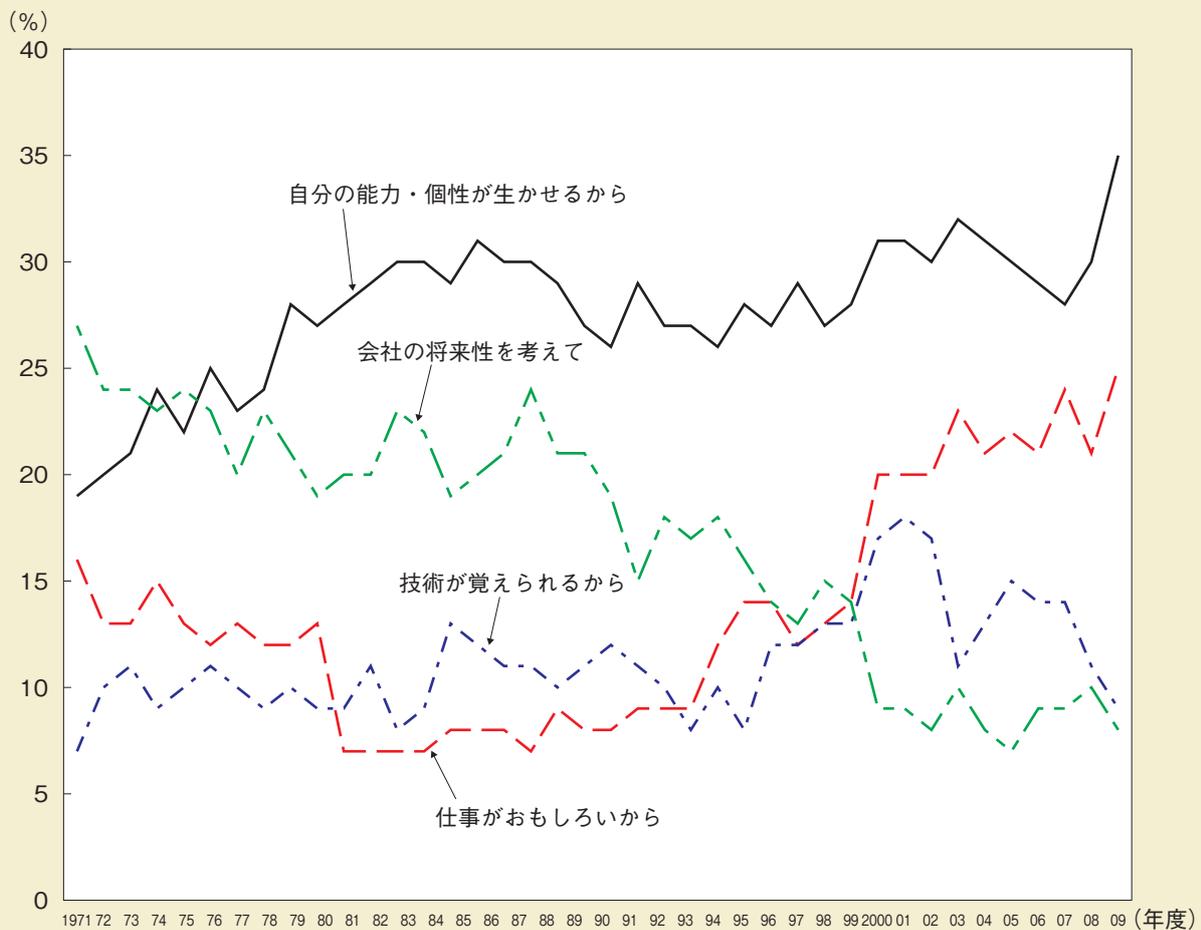
係る時間についても、女性に比べ依然として水準は低いものの、若干増加してきている。一方、女性についても、壮年層で仕事時間が増加する傾向がみられ、特に40歳台の女性では、家事、介護・看護、育児、買い物に係る時間が20歳台、30歳台の女性と異なり減少せず、ほぼ横ばいとなっており、こうしたことから睡眠時間が減少傾向にあると考えられる。また、身の回りの用事及び趣味・娯楽、スポーツなどにかかる時間は、全ての年代の女性で増加傾向となっている。

3) 世代ごとにみた就業意識

(会社選択においては、能力・個性の発揮や仕事のおもしろさを求める傾向)

就業期の時代状況の違い等により、その後の働き方に加え、就業意識についても世代ごとに違いがみられる。第2 - (3) - 10図により、新入社員の会社の選択理由についての推移をみると、「会社の将来性を考えて」とする者の割合は、1971年度には27%であり、会社の選択理由の中でも最も高い割合を占めていたが、1970年代以降、低下傾向で推移し、2010年度には、8%まで低下した。一方、「自分の能力・個性が生かせるから」とする者の割合は、1971年度には19%であったが、1970年代以降、上昇傾向で推移し、2010年度には35%

第2 - (3) - 10図 会社の選択理由



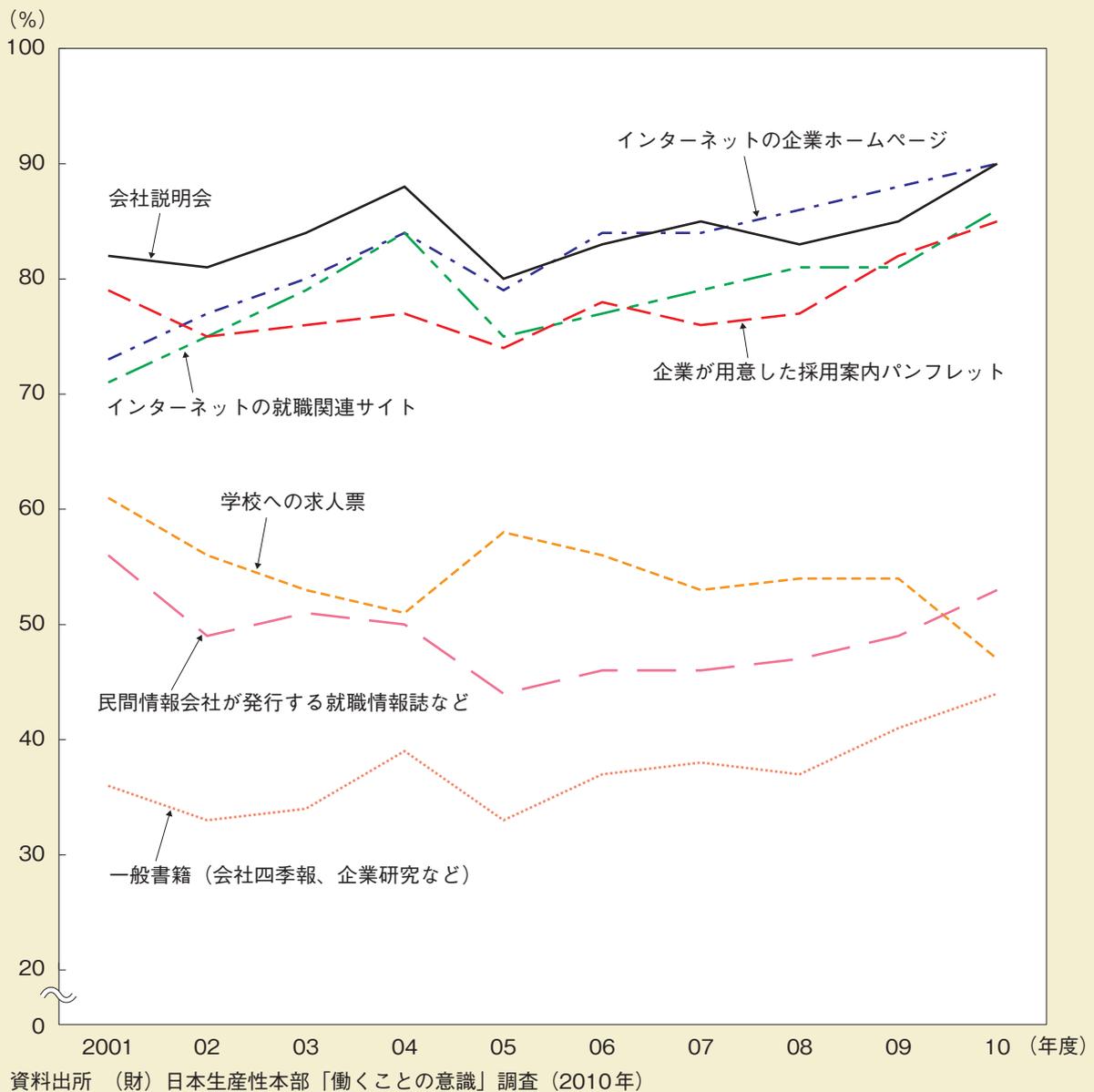
資料出所 (財) 日本生産性本部「働くこと意識」調査 (2010年)

と会社の選択理由の中で最も高い割合を占めることとなった。また、「仕事がおもしろいから」とする者の割合は、1971年度の16%から1980年代前半には7%まで低下したが、その後上昇傾向で推移し、2010年度には25%となっている。近年の新入社員の入社動機については、勤務先の企業に関することよりも、自らの適性や興味に関することが重視される傾向となっており、企業の発展に自らの職業人生を預けるというのではなく、自分がやりがいを感じ、能力形成をしていけるかどうかという点に着目していることが分かる。

(インターネットからの情報などを中心に行われる現在の就職活動)

第2 - (3) - 11図により、新入社員が就職活動において利用した情報源の推移をみると、「インターネットの企業ホームページ」、「会社説明会」、「インターネットの就職関連サイト」、「企業が用意した採用案内パンフレット」を利用したとする者の割合は、増加傾向にあり、

第2 - (3) - 11図 就職活動において利用した情報源

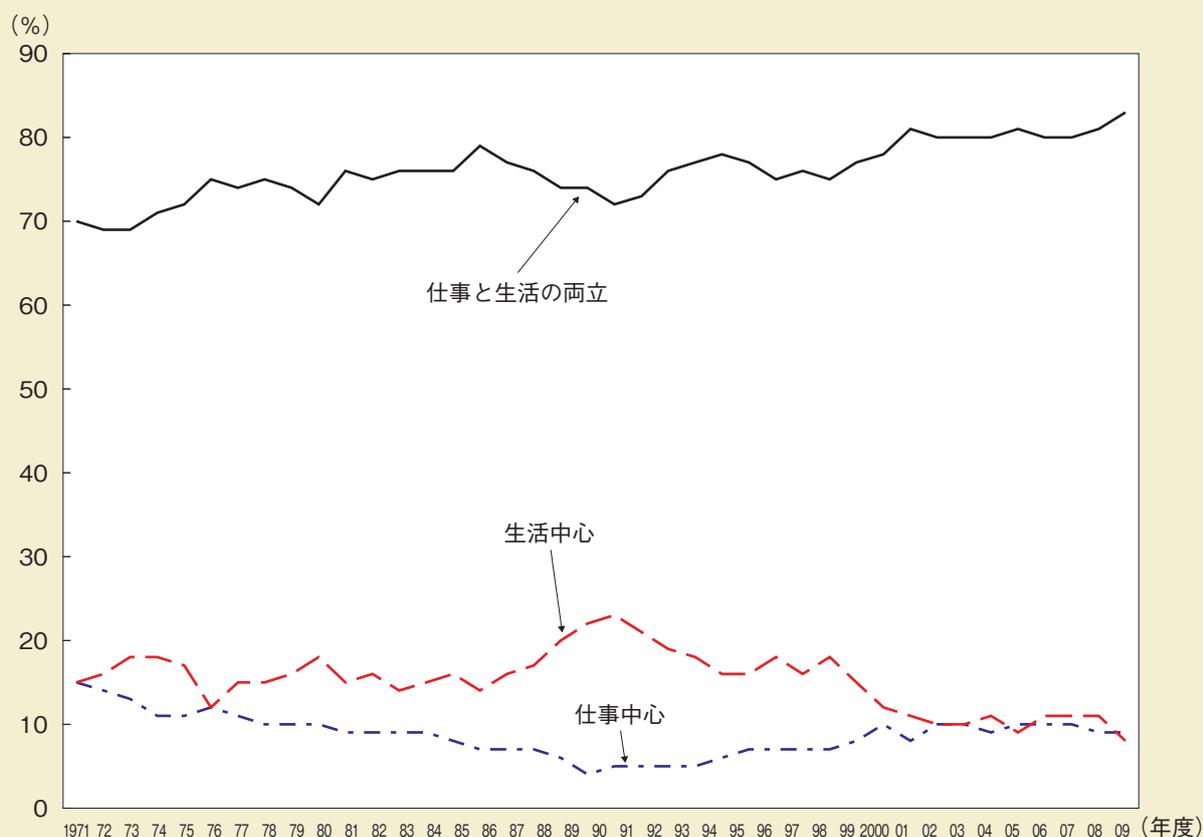


また高い水準にある。一方、「学校への求人票」を利用したとする者の割合は、2001年度には61%であったが、2010年度には47%まで落ち込んだ。近年の就職活動においては、インターネットから得られる情報や企業が発出する一次情報をもとに学生が就職先を決めている状況が伺われるが、人生の節目となる職業選択において、信頼できる第三者の意見を求める機会が減っていることが危惧される。円滑な入職と職場定着を促していくためには、社会経験を積む前の学生のみで就職活動を行うのではなく、周囲からの適切な助言により、様々な情報を多面的に検討した上で就職先を決めていくことも大切であり、今後の就職活動のあり方に関する一つの課題であると考えられる。

(新入社員の多くが仕事と生活の両立を希望)

第2 - (3) - 12図により、新入社員の仕事と生活に関する意識をみると、「仕事中心」とする者の割合は、1971年の15%から低下傾向で推移し、1990年度には4%となったが、その後上昇し、2000年代前半以降は10%程度の水準で推移している。また、「生活中心」とする者の割合は、1971年度の15%からおおむね上昇傾向で推移し、1991年には23%となったが、その後低下し、2000年代前半以降は10%程度の水準で推移している。一方、「仕事と生活の両立」とする者の割合は、1971年度の70%から緩やかながらも長期的な増加傾向を示し、2010年度には83%となった。1970年代以降、バブル期までは、仕事よりも生活を優先させたいと考える若者は増加したが、バブル崩壊以降、そのような考え方は後退し、2000年代

第2 - (3) - 12図 仕事と生活



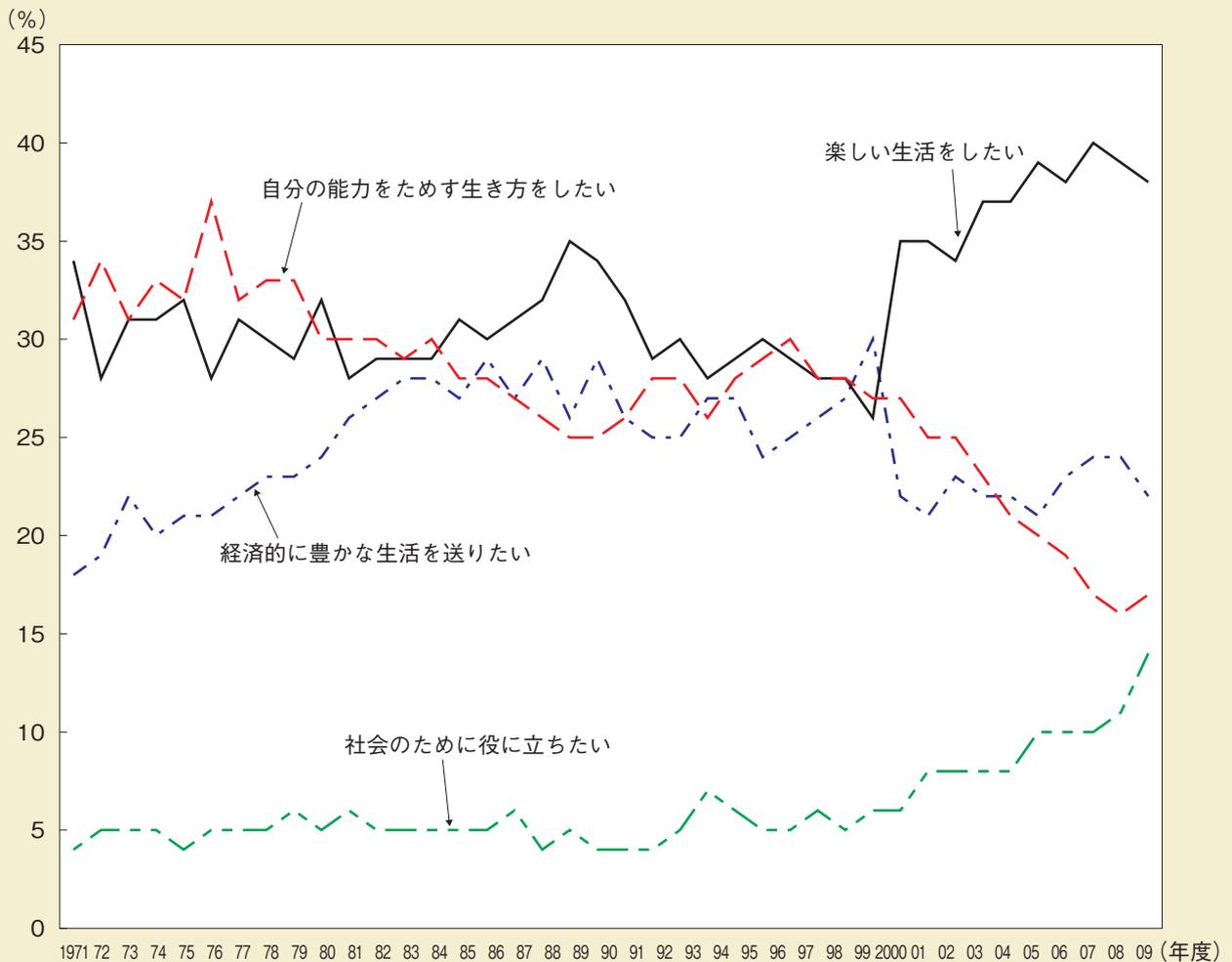
資料出所 (財) 日本生産性本部「働くことの意識」調査 (2010年)

には「仕事中心」とする者と「生活中心」とする者の割合がほぼ同水準となっている。一方、「仕事と生活の両立」とする者の割合は高く、多くの若者が、仕事か生活かという二者択一ではなく、その両者をうまく調和させ、両立させていくことを希望していることが分かる。

(最近の新入社員は、楽しく働くことや社会に貢献することを重視する傾向)

第2 - (3) - 13図により、新入社員の働く目的についての推移をみると、「楽しい生活をしたい」とする者の割合は、1971年度の34%から1980年代の初めにかけてやや低下し、1981年度には28%となったが、その後上昇し、1989年度には35%となった。1990年代に入ると、再び低下傾向となったが、2000年度に26%となった後、大きく上昇し、2010年度には38%と、働く目的の中で最も高い割合を占める項目となっている。次に、「経済的に豊かな生活を送りたい」とする者の割合は、1971年度の18%から上昇を続け、1986年度には29%となったが、その後ほぼ横ばいで推移し、2000年度に30%となった後、大きく低下し、低下ないし横ばい傾向となり、2010年度には22%となった。「自分の能力をためす生き方を」

第2 - (3) - 13図 働く目的



資料出所 (財) 日本生産性本部「働くこと意識」調査(2010年)

したい」とする者の割合については、1971年度の31%から、長期的に低下傾向にあり、2010年度には17%となっている。「社会のために役に立ちたい」とする者の割合については、1971年度の4%からおおむね横ばいで推移していたが、1990年代末以降、上昇傾向となり、2010年度には14%まで高まっている。

以上から、働くことに関する最近の若者の意識としては、「経済的に豊かな生活を送る」という物質的、経済的な側面よりも、自分自身が「楽しく」生活したい、という、日々の生活を充実して生活できるかどうかという点を重視していることが分かる。また、「自分の能力をためす」といった、仕事を通じ何かに挑戦したり、チャレンジする意欲については過去に比べ低下してきており、これについては長期的な職業能力形成の観点から懸念される場所である。一方、「社会のために役に立ちたい」とする者の割合は高まっており、物質的な豊かさや企業の利益追求にとどまらず、仕事を通じ社会に貢献していきたいと考える若者の増加として注目される。

(コミュニケーション能力やチャレンジ精神について課題のある最近の学卒新入社員)

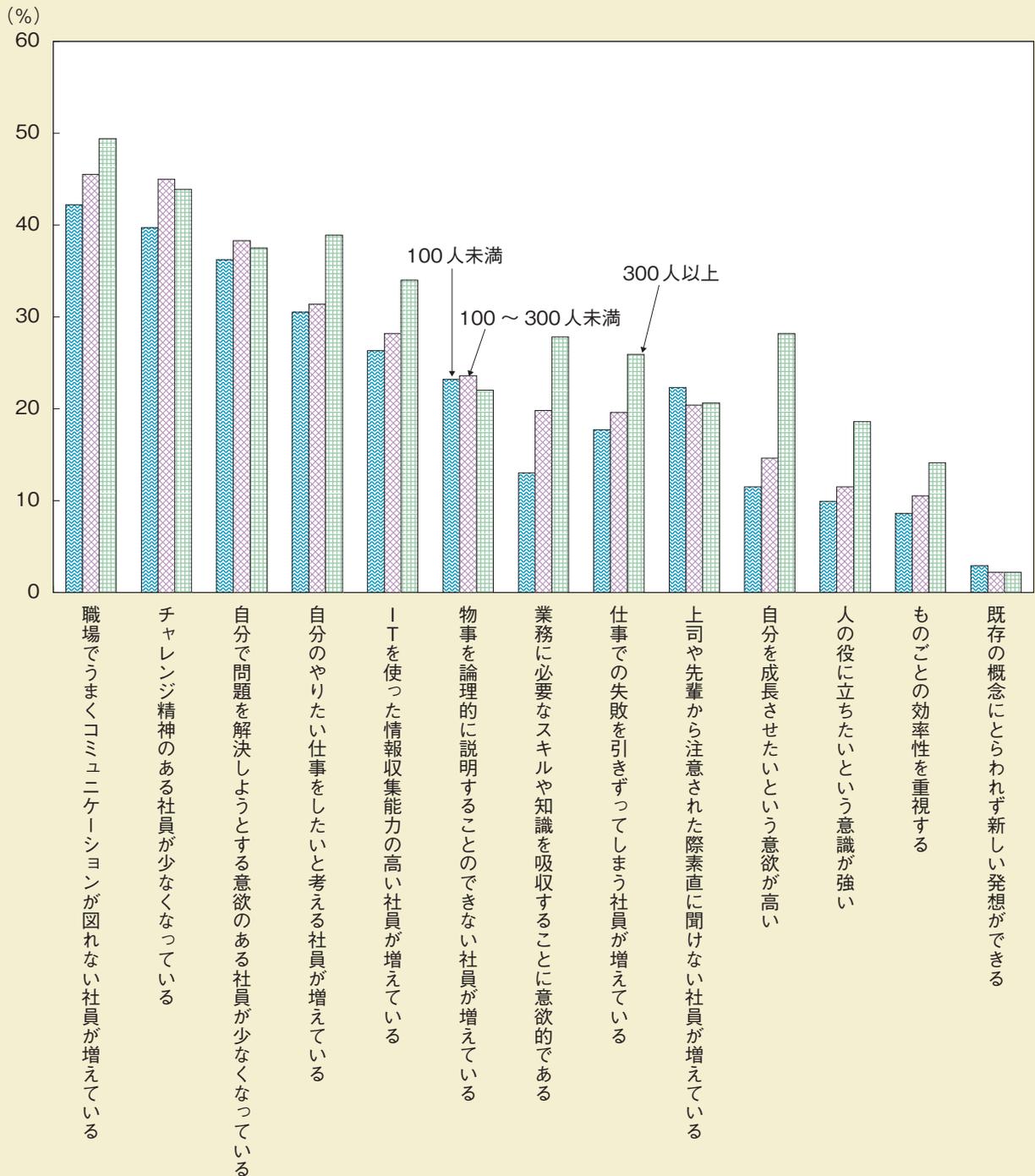
第2 - (3) - 14図により、企業が最近の学卒新入社員の特徴についてどのように考えているかをみると、「職場でうまくコミュニケーションを図れない社員が増えている」、「チャレンジ精神のある社員が少なくなっている」、「自分で問題を解決しようとする意欲のある社員が少なくなっている」、「自分のやりたい仕事をしたと考える社員が増えている」、「ITを使った情報収集能力の高い社員が増えている」とする企業の割合が高くなっており、「職場でうまくコミュニケーションを図れない社員が増えている」、「自分のやりたい仕事をしたと考える社員が増えている」、「ITを使った情報収集能力の高い社員が増えている」については、大企業ほどその割合が高い。また、「業務に必要なスキルや知識を吸収することに意欲的である」、「仕事での失敗を引きずってしまう社員が増えている」、「自分を成長させたいという意欲が高い」については、大企業と中小企業で新入社員の特徴としてあげる企業割合の差が大きく、大企業では相対的に多くの企業が新入社員の特徴としてあげている。

企業からみると、最近の学卒新入社員は、コミュニケーション能力やチャレンジ精神を持つものが少ない、自分で問題を解決しようとする当事者意識を有する者が少ないなどの問題性が意識されている。一方、自分のキャリアについて自分なりの意思を持ち、ITを駆使して情報を収集する能力に長けている者が多い、という印象を持っていることも分かる。また、大企業の新入社員については、失敗することについて免疫がない反面、知識欲や自己を成長させたいという意欲が旺盛であるという特徴もみられる。

(世代ごとにみた入職初期の資質)

第2 - (3) - 15図により、企業が世代ごと(20歳台、30歳台、40歳台以上)の社員の入職初期の資質についてどのような印象を持っているかについてみると、「自ら考え行動することができる」か「指示されたことだけをやっている」かについては、40歳台以上については、「自ら考え行動することができる」とする企業の割合が高いが、30歳台、20歳台と最近の世代ほどその割合が低くなっている。一方、20歳台については、「指示されたことだけをやっている」とする企業の割合が最も高くなっており、30歳台、40歳台となるに従って、

第2 - (3) - 14図 最近の学卒新入社員の特徵



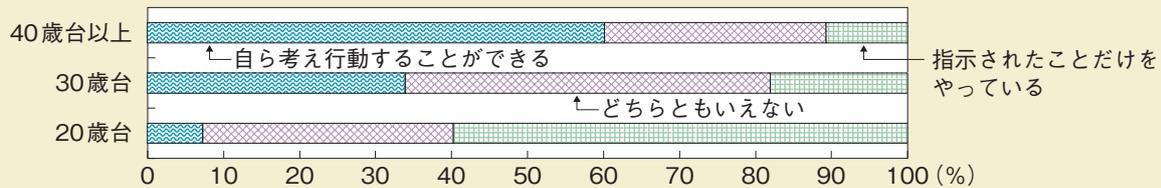
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

その割合は低い。

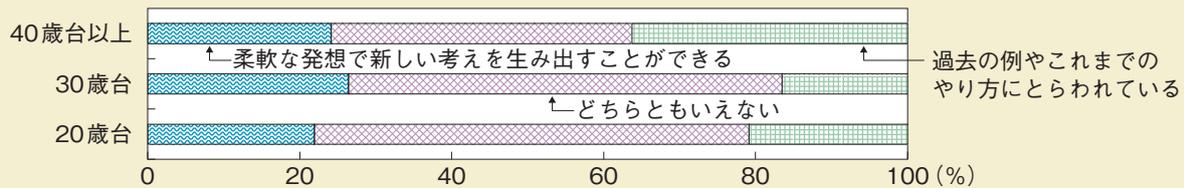
「柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる」か「過去の例やこれまでのやり方にとらわれている」かについては、30歳台が「柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる」とする企業の割合が最も高く、次いで、40歳台以上となっており、最も若い世代である20歳台でその割合が低い。40歳台以上については、「過去の例やこれまでのやり方にとらわれている」とする企業の割合が最も高いが、20歳台を、30歳台を比べると、20歳台の

第2 - (3) - 15図 世代ごとにみた入職初期の資質

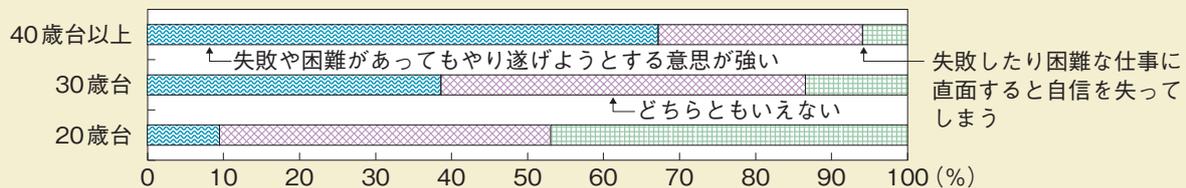
自ら考え行動することができる⇔指示されたことだけをやっている



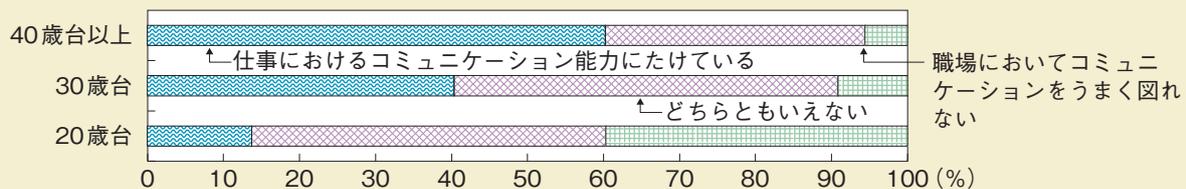
柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる⇔過去の例やこれまでのやり方にとらわれている



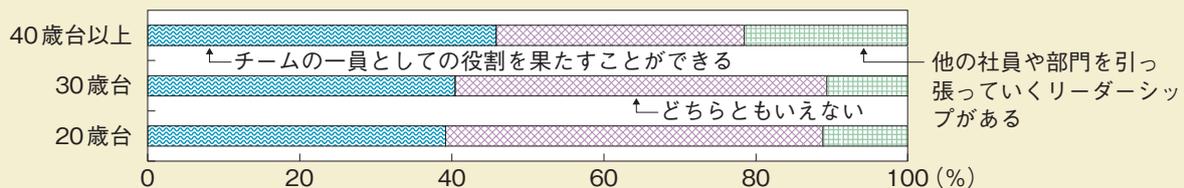
失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い⇔失敗したり困難な仕事に直面すると自信を失ってしまう



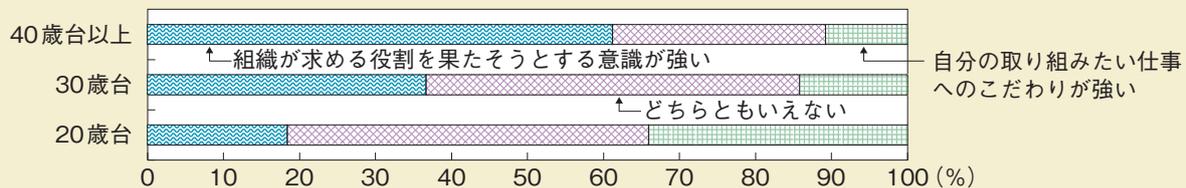
仕事におけるコミュニケーション能力にたけている⇔職場においてコミュニケーションをうまく図れない



チームの一員としての役割を果たすことができる⇔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



組織が求める役割を果たそうとする意識が強い⇔自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い



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⇔自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い



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)
 (注) 1) 無回答を除く。
 2) それぞれの考え方の集計にあたっては、調査においてその資質に「近い」としたものと「どちらかといえば近い」としたものの和とした。

方が高い。

「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「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」かについては、40歳台以上については、「失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い」とする企業の割合が高いが、若い世代ほど、その割合が低くなっている。一方、20歳台については、「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」とする企業の割合が最も高く、上の世代ほど、その割合が低くなっている。

「仕事におけるコミュニケーション能力にたけている」か「職場においてコミュニケーションをうまく図れない」かについては、40歳台以上については、「仕事におけるコミュニケーション能力にたけている」とする企業の割合が高いが、若い世代ほどその割合が低くなっている。一方、20歳台については、「職場においてコミュニケーションをうまく図れない」とする企業の割合が最も高くなっており、上の世代ほど、その割合が低くなっている。

「チームの一員としての役割を果たすことができる」か「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」かについては、その両者とも、40歳台以上において、入職初期の資質として評価する企業の割合が高く、20歳台、30歳台では、その割合は相対的に低い。

「組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」か「自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」かについては、40歳台以上については、「組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」とする企業の割合が高いが、若い世代ほど、その割合が低くなっている。一方、20歳台については、「自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」とする企業の割合が最も高くなっており、上の世代ほど、その割合が低くなっている。

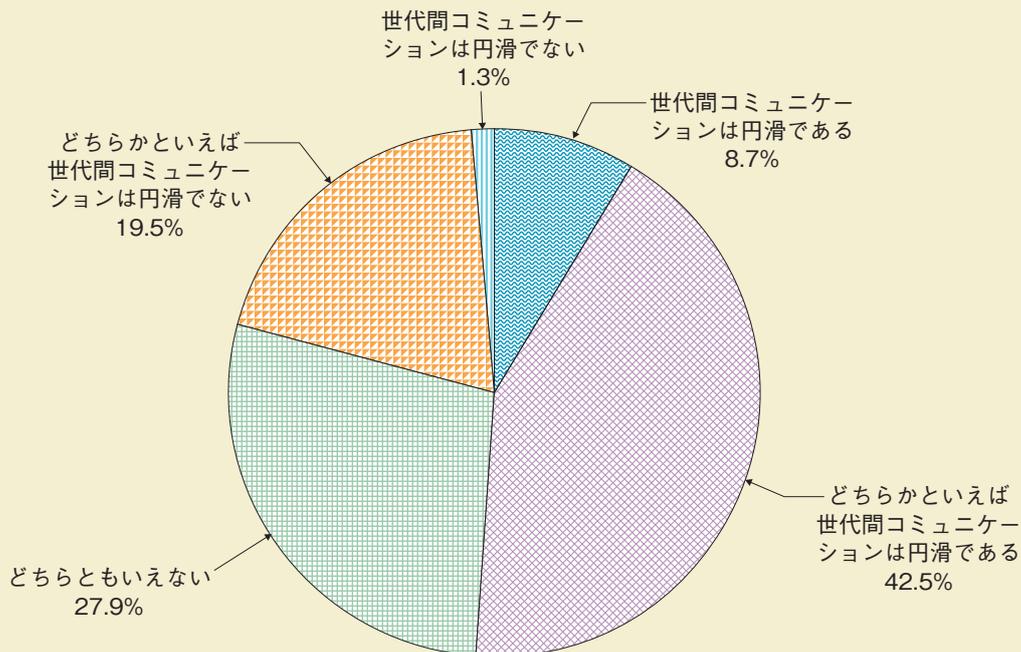
「会社内で業務に取り組む中で自らのキャリアが高まると考える」か「自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い」かについては、40歳台以上については、「会社内で業務に取り組む中で自らのキャリアが高まると考える」とする企業の割合が高いが、若い世代ほどその割合が低くなっている。一方、20歳台については、「自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い」とする企業の割合が最も高くなっており、上の世代ほど、その割合が低くなっている。

このように、企業からみると、40歳台以上の世代は、仕事における主体性や責任感、コミュニケーション能力、チームワークやリーダーシップといった面で優れているが、一方で、新たな発想やアイデアを生み出すことは得意ではなく、過去の例などにとらわれることが多いと考えられている。また、自分自身でキャリア設計をすることについては消極的な世代であるとみられている。一方、最も若い世代である20歳台については、仕事における主体性や責任感、コミュニケーション能力において、課題が多いと考えられていることが分かる。また、自分の希望する仕事に取り組みたい、自らのキャリア形成を自分で考えていきたいとする者が多いととらえられており、企業が、これから育成していこうとする20歳台について、かつての世代とは異なる特徴を見出していることが伺える。なお、30歳台については、おおむね40歳台以上と20歳台の中間的な特徴を備えていると考えられるが、新たな発想やアイデアを生み出すことについては、評価が高くなっている。

(世代間コミュニケーションの現状と課題)

第2 - (3) - 16図により、企業が職場内での世代間コミュニケーションの現状について

第2 - (3) - 16図 職場内での世代間コミュニケーションの現状

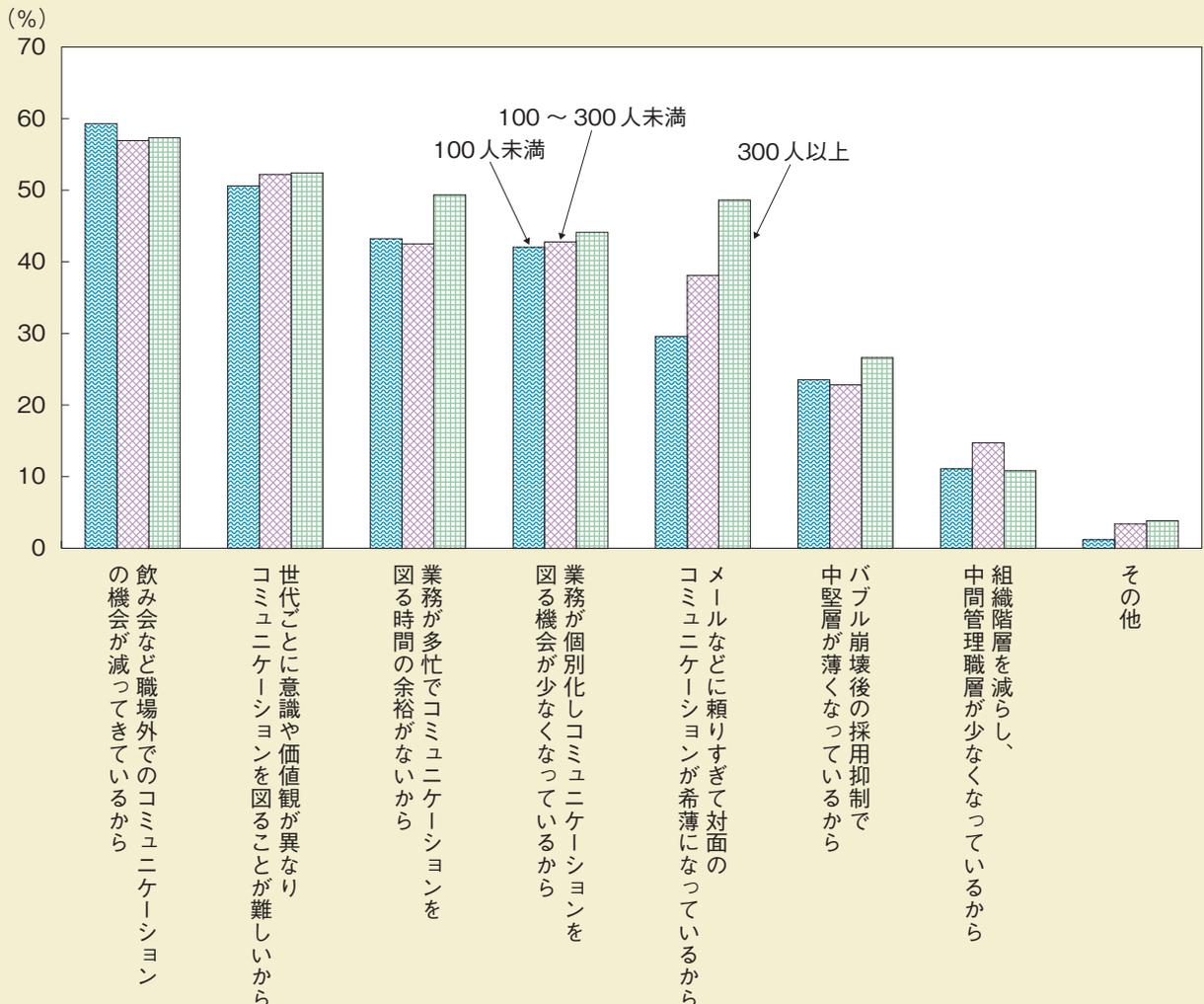


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)
 (注) 無回答を除く。

どのように考えているかについてみると、「世代間コミュニケーションは円滑である」及び「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」とする企業の割合は約5割、「世代間コミュニケーションは円滑でない」及び「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」とする企業の割合は約2割、「どちらともいえない」とする企業の割合は約3割となっている。約半数の企業で世代間コミュニケーションには問題がないと考えられている一方で、残りの半数の企業では、何らかの世代間ギャップが意識されているものと考えられる。

また、第2 - (3) - 17図により、「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」とする企業について、その主な理由をみると、「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」、「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」、「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」などの理由をあげる企業の割合が高くなっている。世代間コミュニケーションが円滑でない理由について、企業規模別にみると、「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」については、中小企業に比べ、大企業において、その割合が高くなっている。「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」については、中小企業ではあまり割合が高くないものの、大企業では、世代間コミュニケーションが円滑でない理由としてあげる割合が高い。職場環境が変化し、職場以外での付き合いが減ったり、育ってきた時代状況が異なることによる価値観の違いや業務の忙しさ、業務を効率化するための職務の個別化、IT化によるコミュニケーショ

第2 - (3) - 17図 職場内での世代間コミュニケーションが円滑でない理由

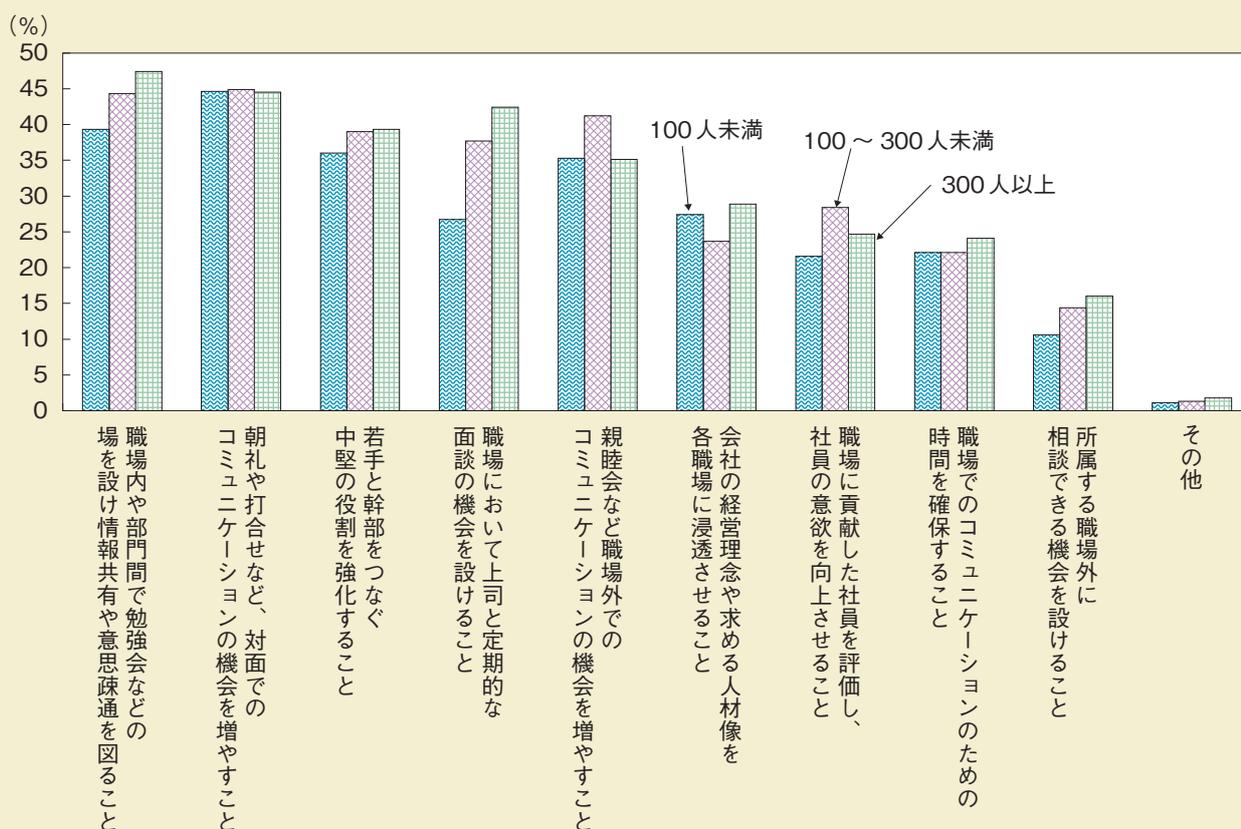


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

ン手段の変化など、さまざまな要因で世代間コミュニケーションを円滑に行いにくくなっている状況が表れている。

一方、第2 - (3) - 18図により、職場内での世代間コミュニケーション円滑化のために求められる取組についてみると、「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、対面でのコミュニケーションの機会を増やすこと」、「若手と幹部をつなぐ中堅の役割を強化すること」などをあげ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、「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」については、中小企業よりも大企業においてその割合が高く、また、「職場において上司と定期的な面談の機会を設けること」については、中小企業ではその割合は高くないが、大企業では特に高くなっている。職場内での世代間ギャップが課題となる中、打ち合わせや面談など直接のコミュニケーションの機会を増やしたり、また、世代と世代をつなぐものとして中堅の役割を強化していくことが求められると考えられており、大企業において、特にその傾向が強いものとみられる。

第2 - (3) - 18図 世代間コミュニケーション円滑化のため求められる取組



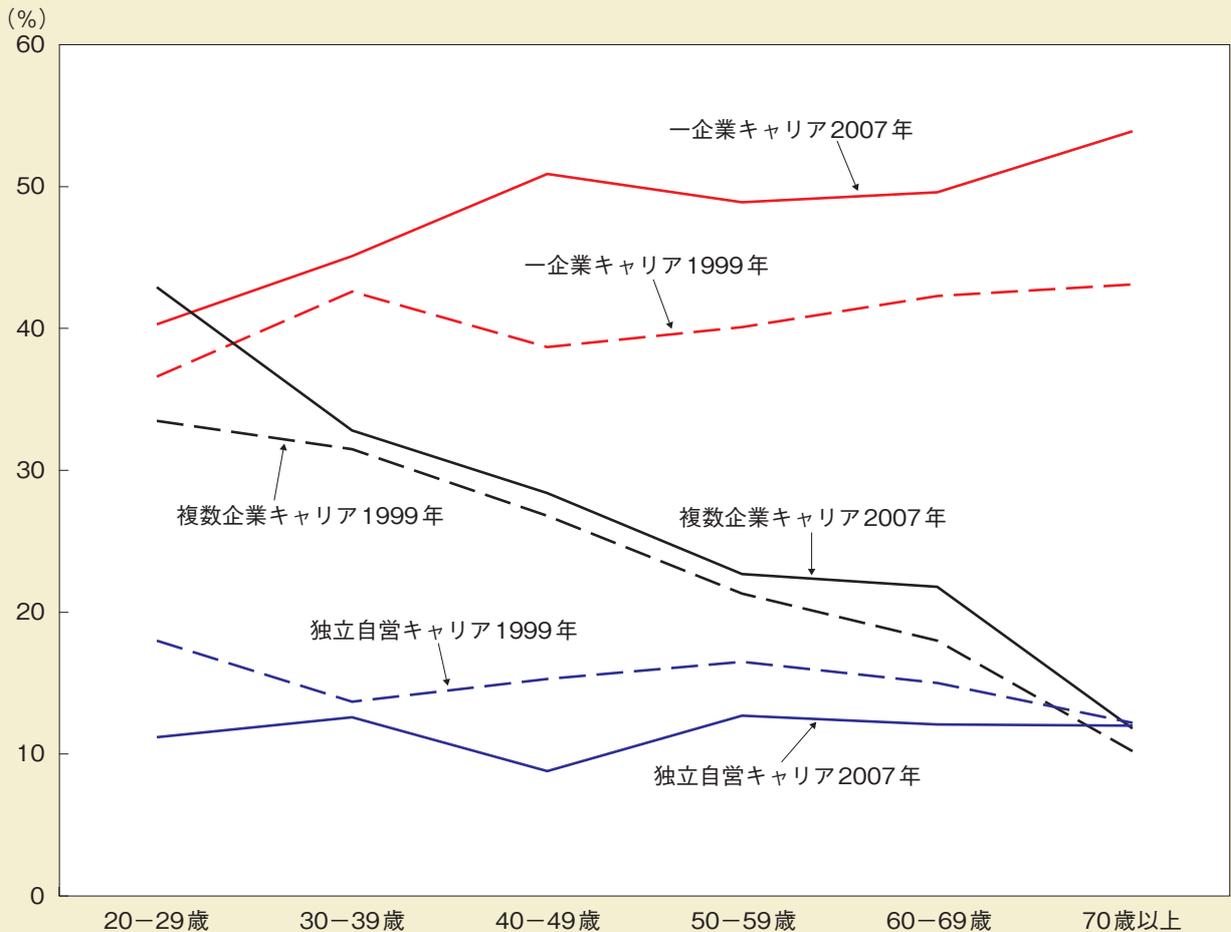
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)
 (注) 企業に対し、職場内での世代間コミュニケーションを円滑に行うための今後の取組についてたずねたもの。

(キャリア形成に関する若年層と中高年層の意識ギャップ)

第2 - (3) - 19図により、年齢階級別に勤労生活における望ましいキャリア形成についての考え方をみると、「一企業キャリア」(一つの企業に長く勤めるキャリア)については、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級においても、望ましいキャリアであるとする者の割合が上昇しており、特に40歳台以上において上昇幅が大きい。また、「複数企業キャリア」(いくつかの企業を経験するキャリア)については、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級においても、望ましいキャリアであるとする者の割合が上昇しているが、30歳台から50歳台については、上昇幅は小さく、20歳台では上昇幅が特に大きくなっている。2007年の「一企業キャリア」と「複数企業キャリア」を比較すると、30歳台以上においては、「一企業キャリア」が望ましいとする者の割合が「複数企業キャリア」が望ましいとする者の割合を大きく上回っているが、20歳台については、「一企業キャリア」が望ましいとする者より、「複数企業キャリア」が望ましいとする者の割合が高くなっている。一方、「独立自営キャリア」(独立して仕事をするキャリア)については、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級においても、望ましいキャリアであるとする者の割合が低下しており、特に20歳台と40歳台においてその低下幅が大きい。

このように、30歳台以上においては、一つの企業に長く勤めてキャリアを積み上げていくことが望ましいとする者が多いが、20歳台においては、若干ではあるが、いくつかの企

第2- (3) - 19図 望ましいキャリア形成



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)

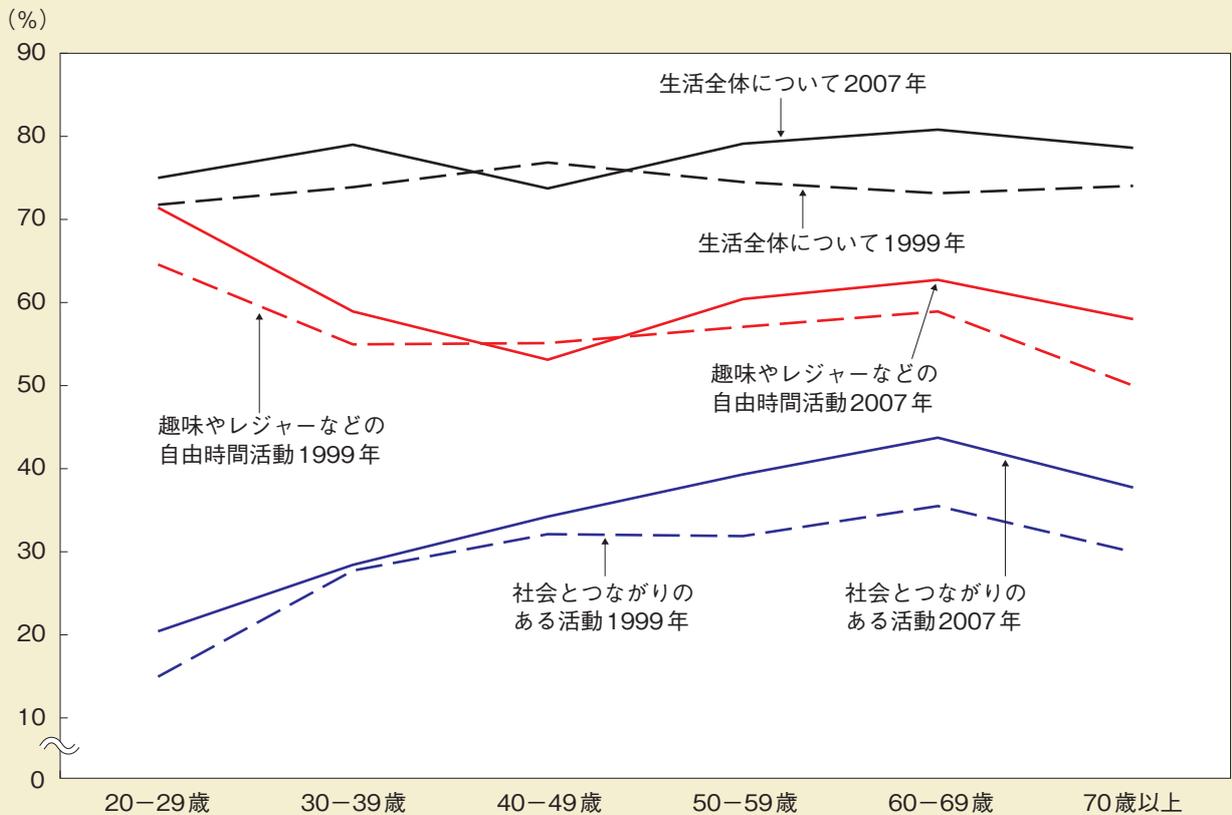
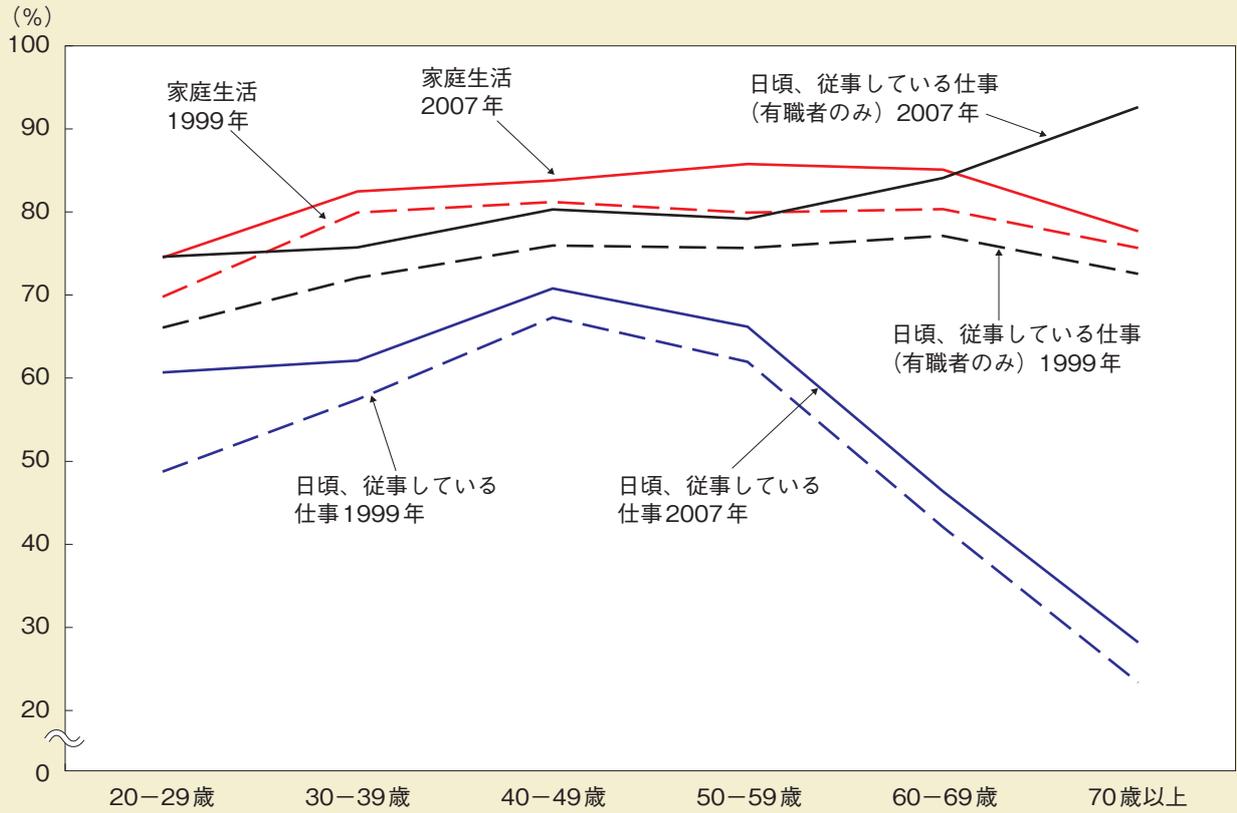
(注) 一企業キャリア：「1つの企業に長く勤め、だんだん管理的な地位になっていくコース」+「1つの企業に長く勤め、ある仕事の専門家になるコース」
 複数企業キャリア：「いくつかの企業を経験して、だんだん管理的な地位になっていくコース」+「いくつかの企業を経験して、ある仕事の専門家になるコース」
 独立自営キャリア：「最初は雇われて働き、後に独立して仕事をするコース」+「最初から独立して仕事をするコース」

業を経験しキャリアを積み上げていくことが望ましいとする者が多くなっており、若年層と中高年層では、キャリアについての考え方が異なっているものと思われる。なお、起業など自分で事業を興していくことについては、どの世代でも消極的になってきているようにみえる。

(生活の充実感は壮年層において低下)

第2- (3) - 20図により、年齢階級別の生活の充実感についてみると、日頃従事している仕事や家庭生活については、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級でも充実しているとする者の割合が上昇している。また、社会とつながりのある活動については、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級でも充実しているとする者の割合は上昇しているものの、30~39歳層、40~49歳層では、上昇幅は小さくなっている。一方、趣味やレジャーなどの自由時間活動や生活全体については、1999年から2007年にかけて、40~49歳層におい

第2 - (3) - 20図 生活の充実感



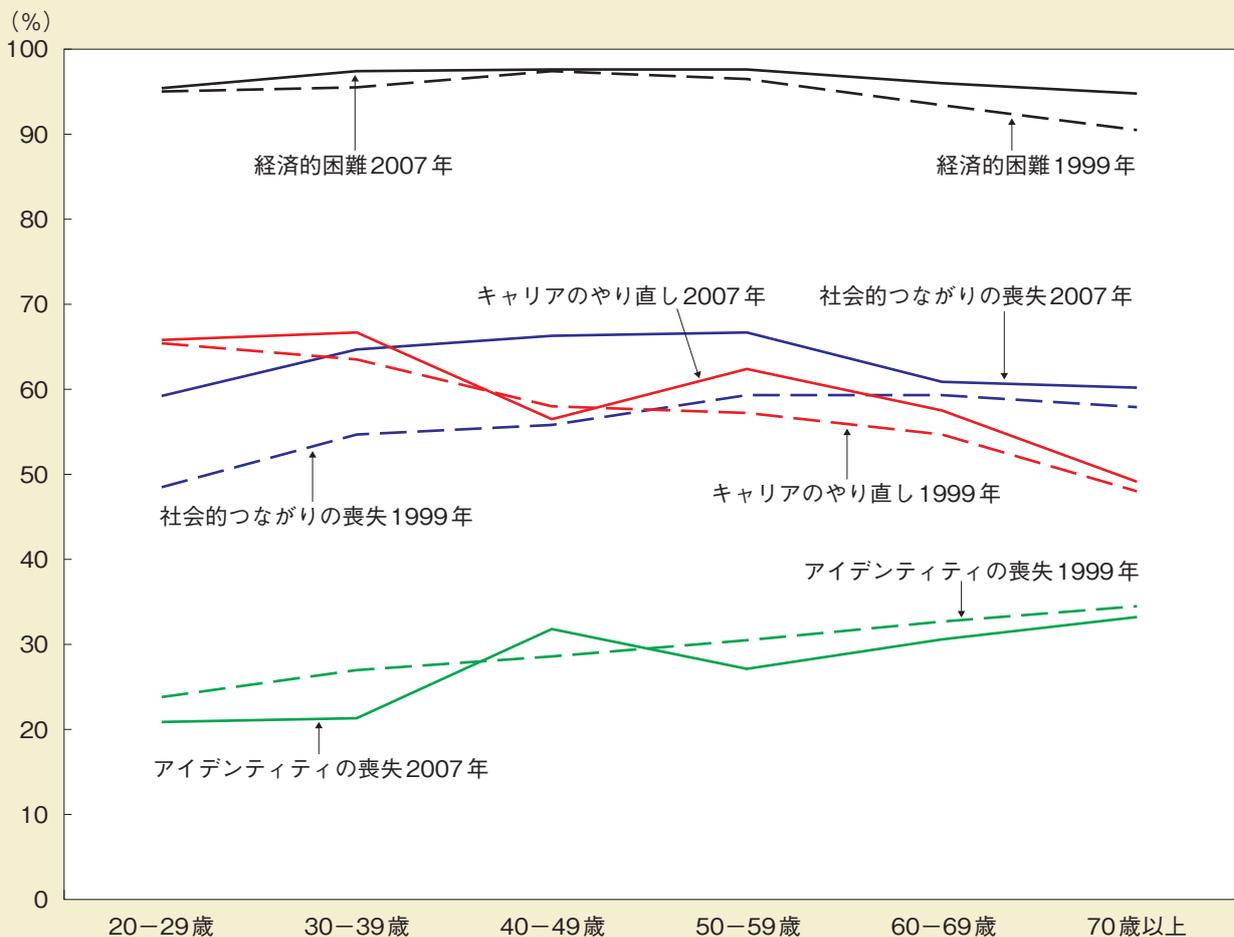
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(1999年、2007年)
 (注) 「充実感がある」と「ある程度充実感がある」の合計。

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



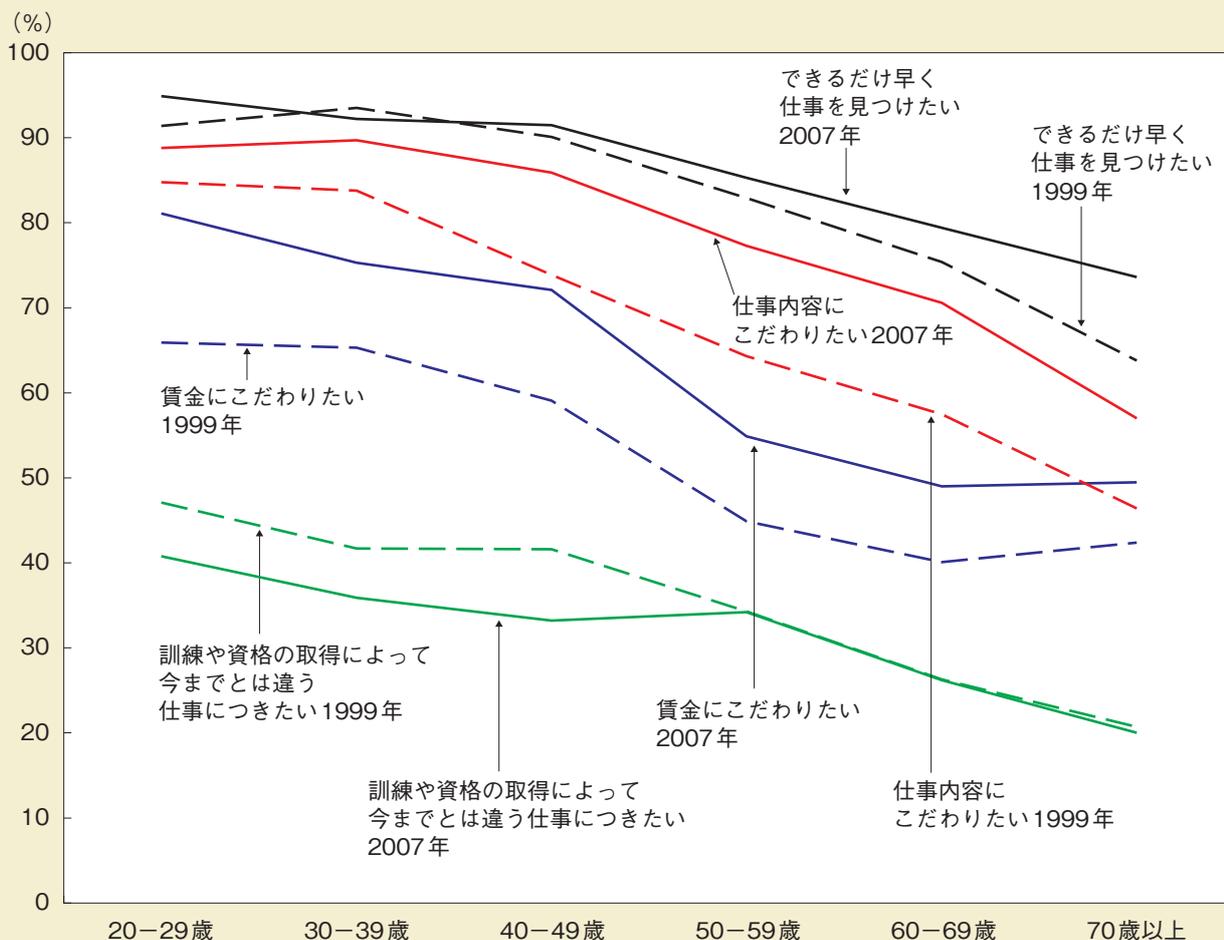
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(1999年、2007年)

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)

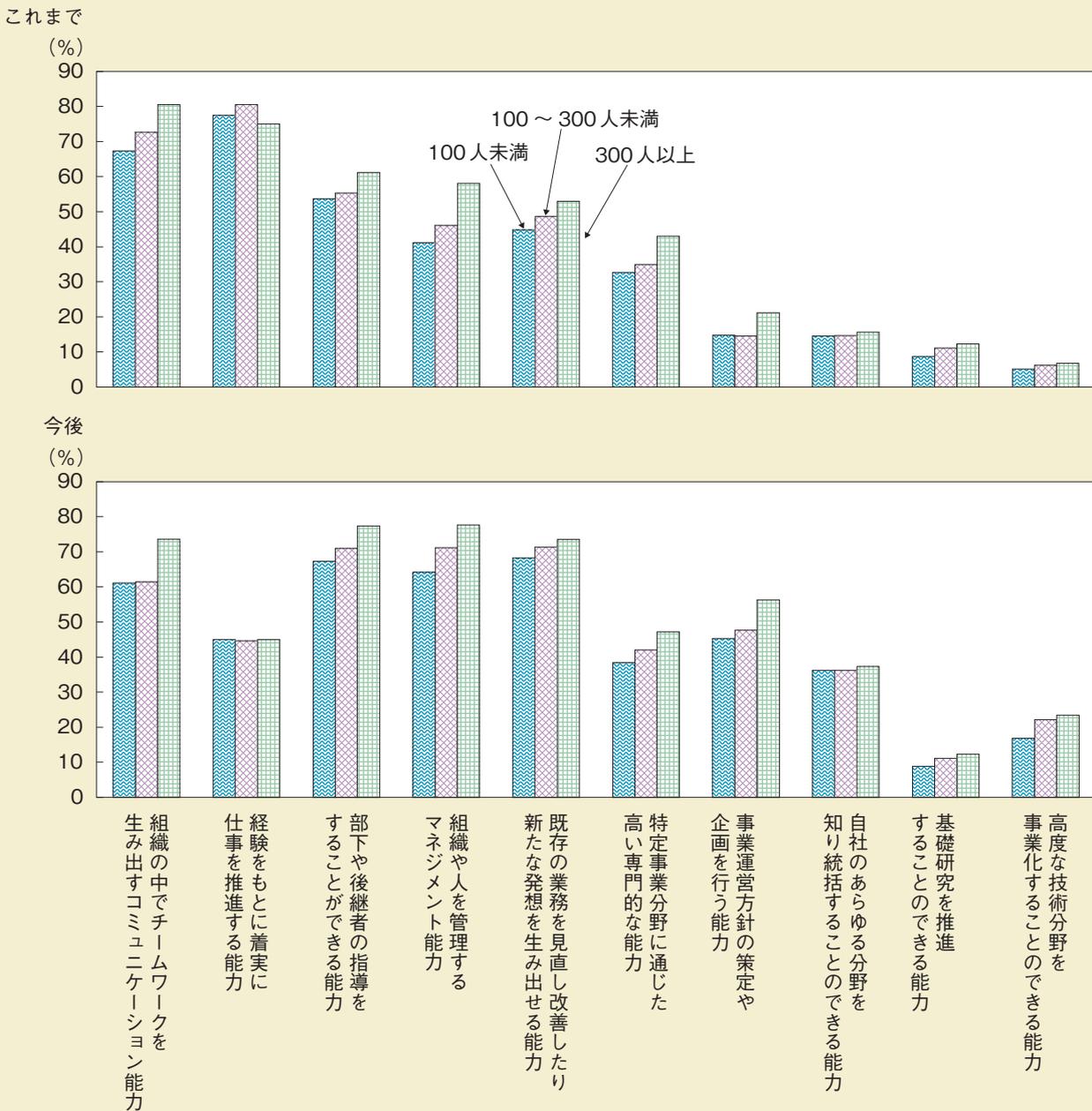
これまでみてきたように、世代ごとに、働き方、就業意識に違いがみられるが、企業活動においては、こうした各世代の特徴を踏まえた上で、今後求められる能力の開発や人材の育成に向け取組を強化することが重要であると考えられる。第2-(3)-23図により、企業が「これまで」重視していた能力と「今後」重視する能力とを比較すると、「組織の中でチームワークを生み出すコミュニケーション能力」、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」、「部下や後継者の指導をすることができる能力」については、これまで重視していたとする企業の割合が高くなっており、これを企業規模別にみると、「組織の中でチームワークを生み出すコミュニケーシ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

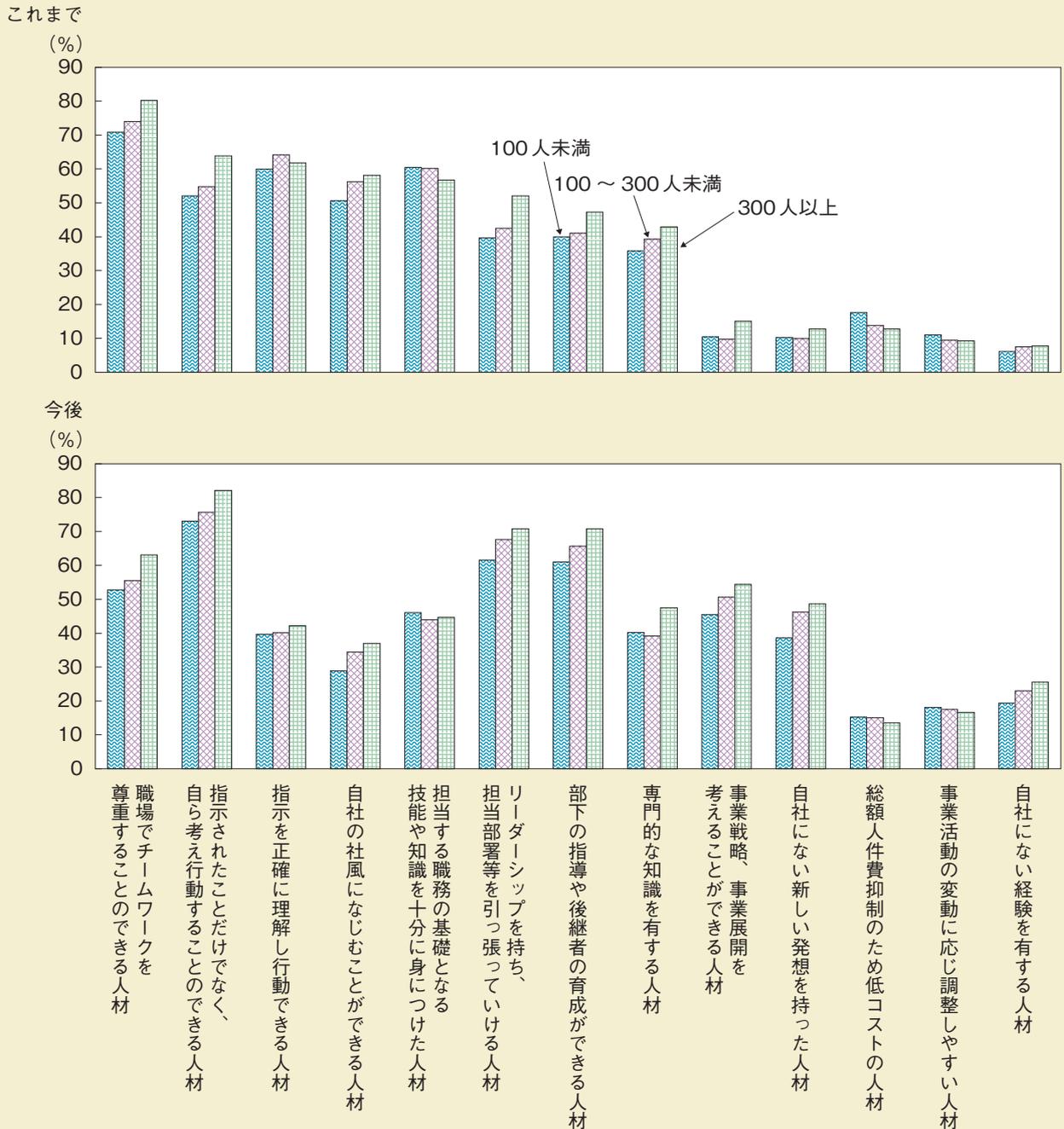


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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



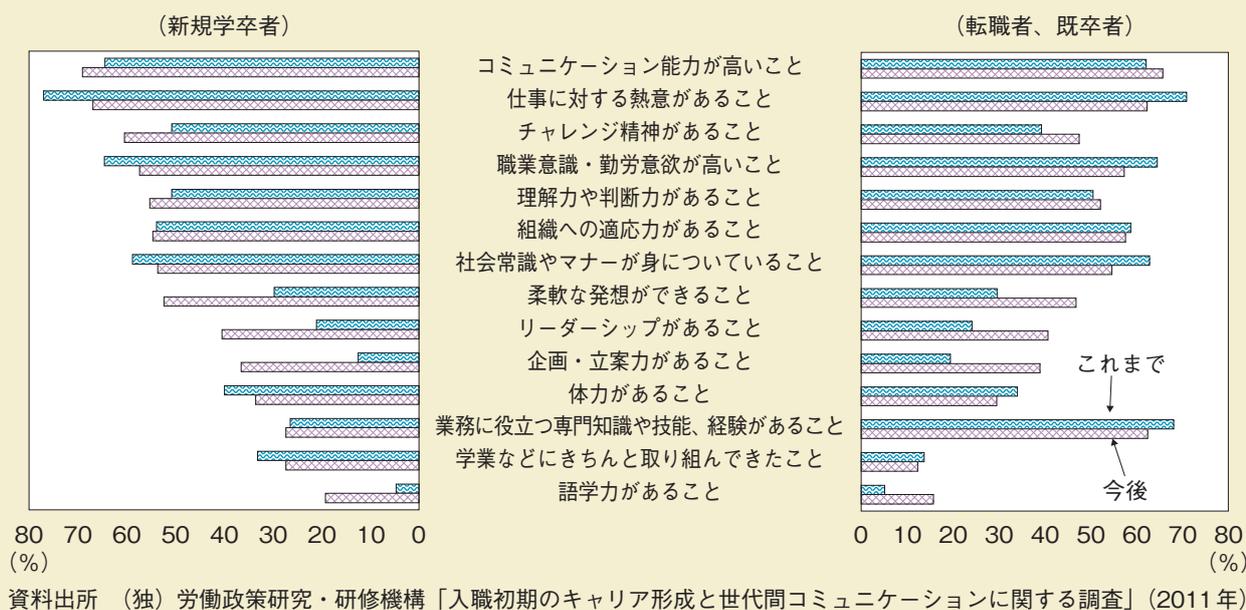
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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。

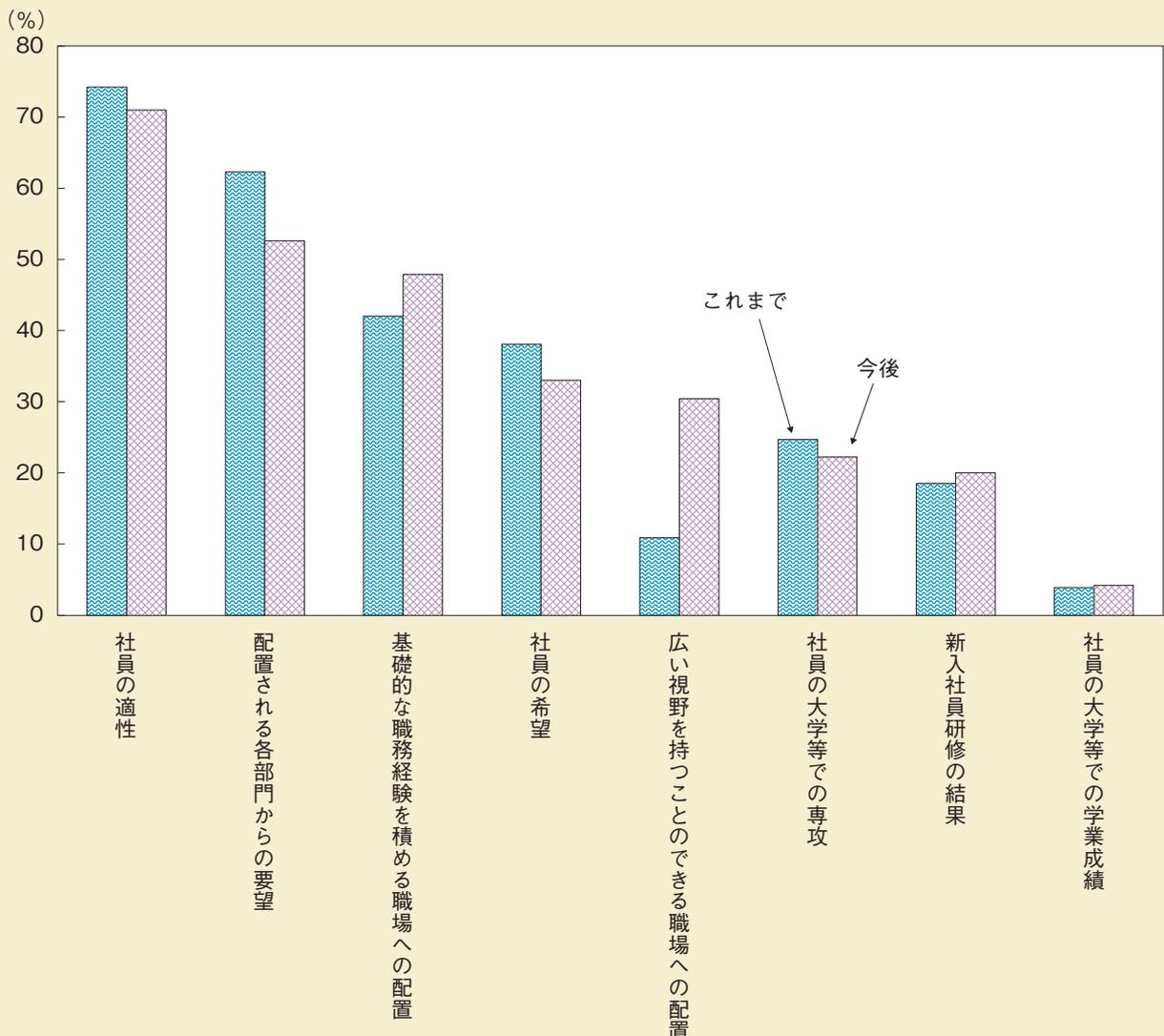
企業が若手人材の採用を行う中で、新規学卒者については、コミュニケーション能力や熱意など、今後の成長の源となる潜在能力があるかどうか注目していることが伺われ、また、今後は、新しいことに積極的に挑戦する意欲があるかどうか採用に当たっての重要な評価軸となっていくと考えられる。一方、転職者、既卒者については、コミュニケーション能力や熱意に加え、業務に役立つ知識や経験があるかについても重視しており、即戦力として期待している側面が高いことが分かる。コミュニケーション能力については、新規学卒者についても転職者、既卒者についても、今後は最も多くの企業が重視する項目としてあげており、業務に取り組む上で特に重要な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

(入職初期の社員の配置希望)

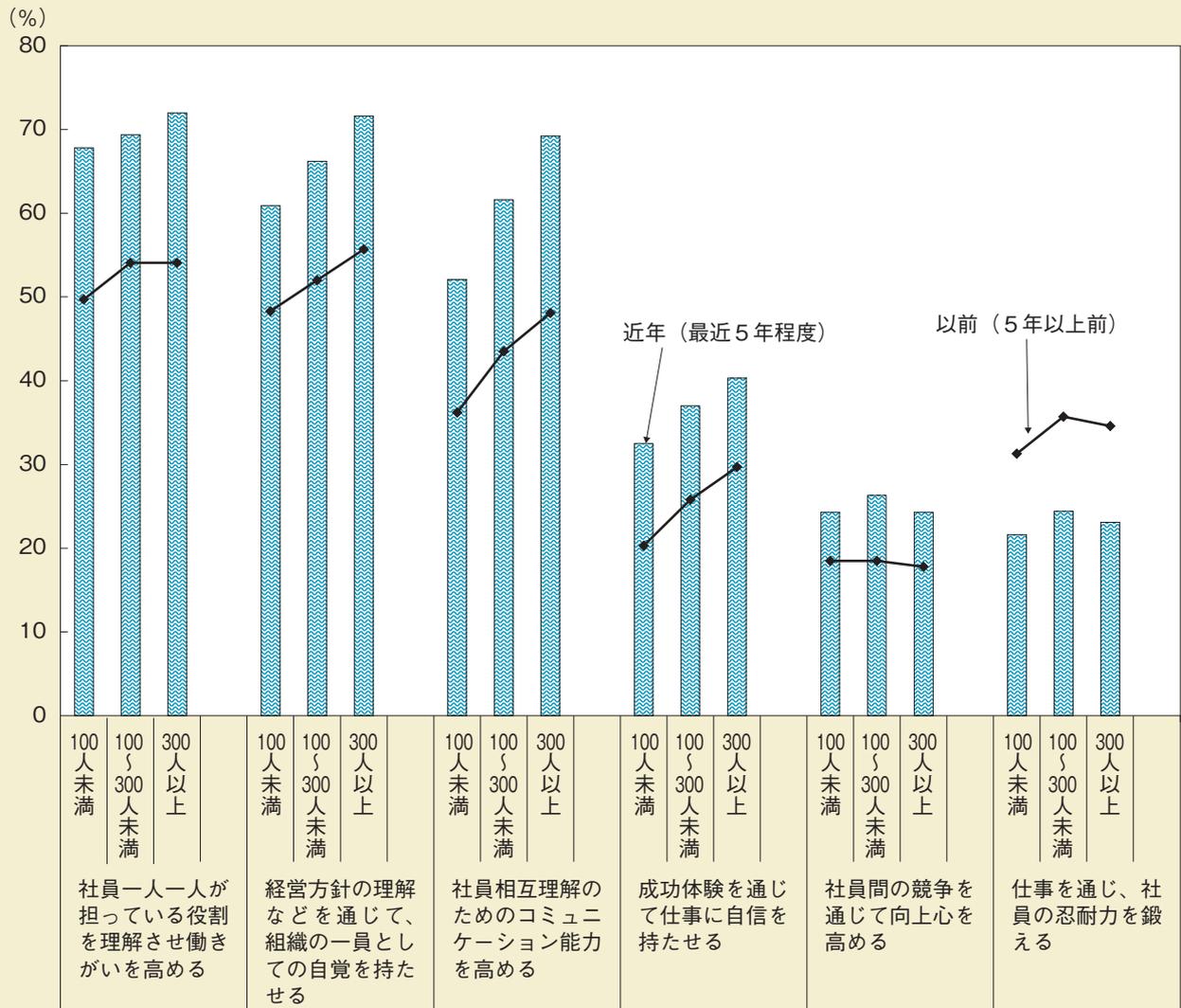
一方、入職初期の社員の配置希望について「以前」(5年以上前)と「近年」(最近5年程度)の特徴を比較すると、「新入社員の配置は会社側の考えで行われると考える者が多い」、「会社が決定した配置に不満を持つ者が少ない」といった点について以前の特徴としてあげる企業の割合が高くなっている。近年についてみると、「新入社員の配置は会社側の考えで行われると考える者が多い」については、入職初期の社員の配置希望の特徴としてあげる企業の割合が低下しており、「会社が決定した配置に不満を持つ者が少ない」については、その割合が上昇している。また、「会社側からみた適性と本人の希望との間にギャップが大きい」については、入職初期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

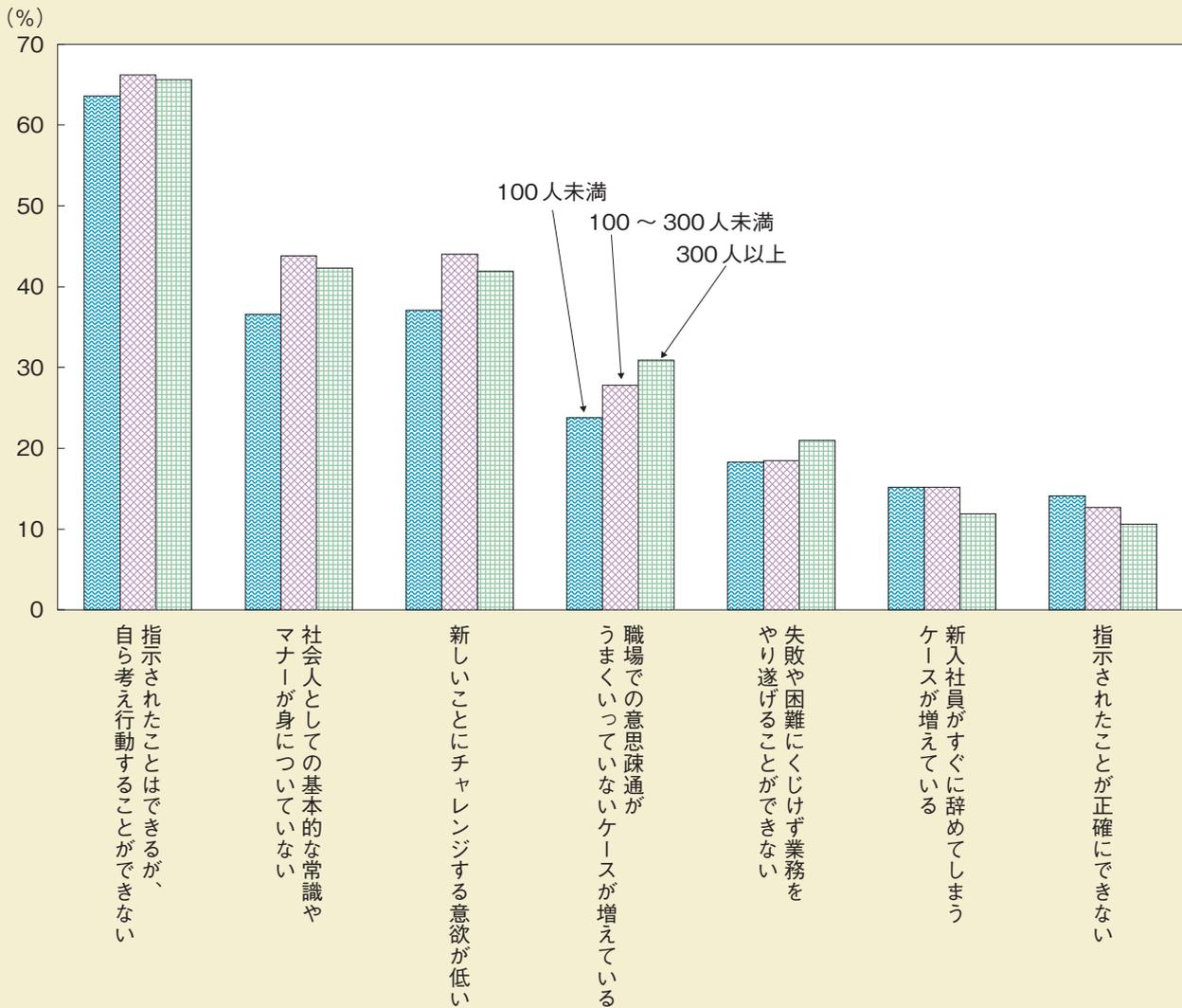
てその割合が高くなっている。

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



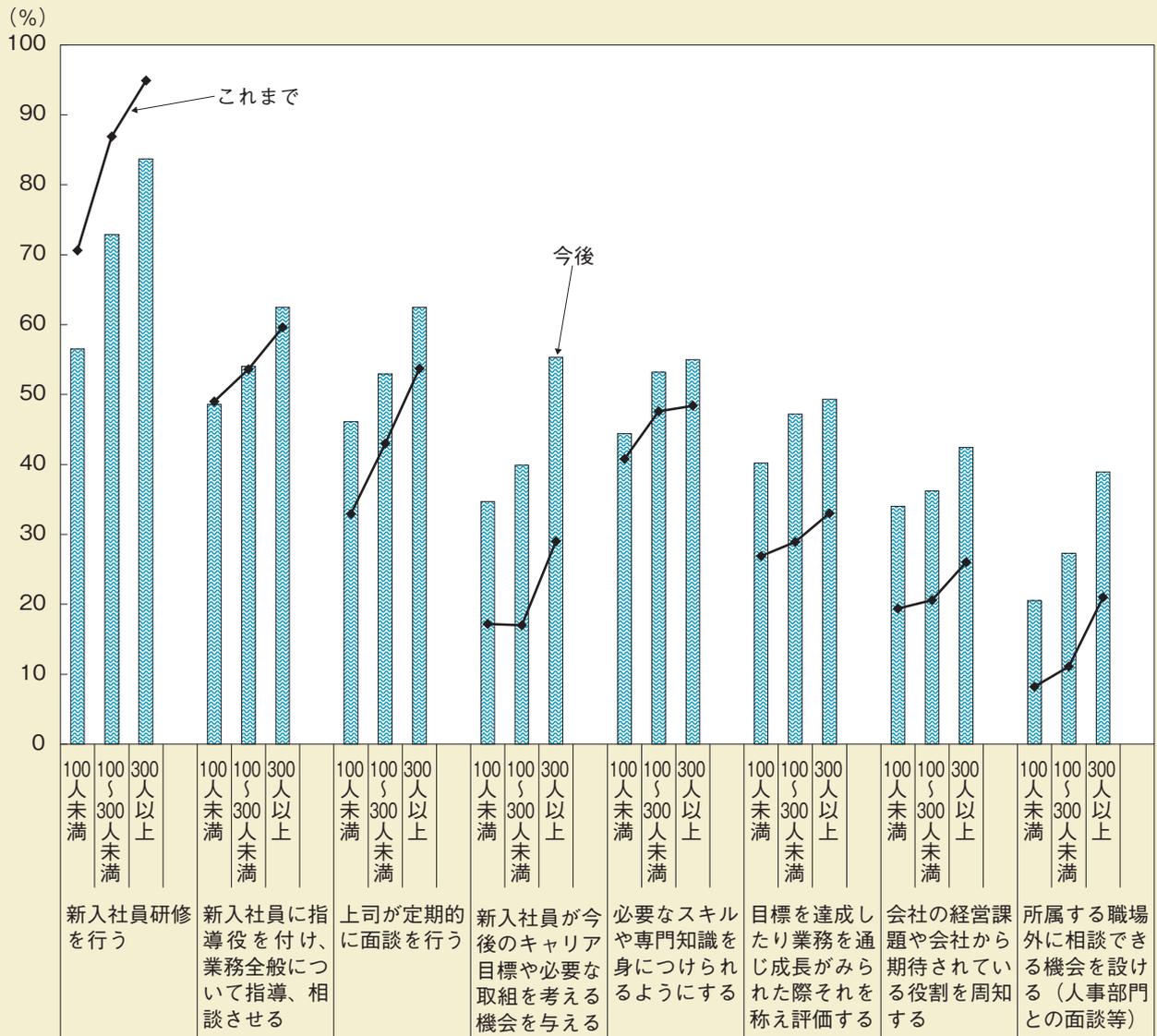
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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

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)

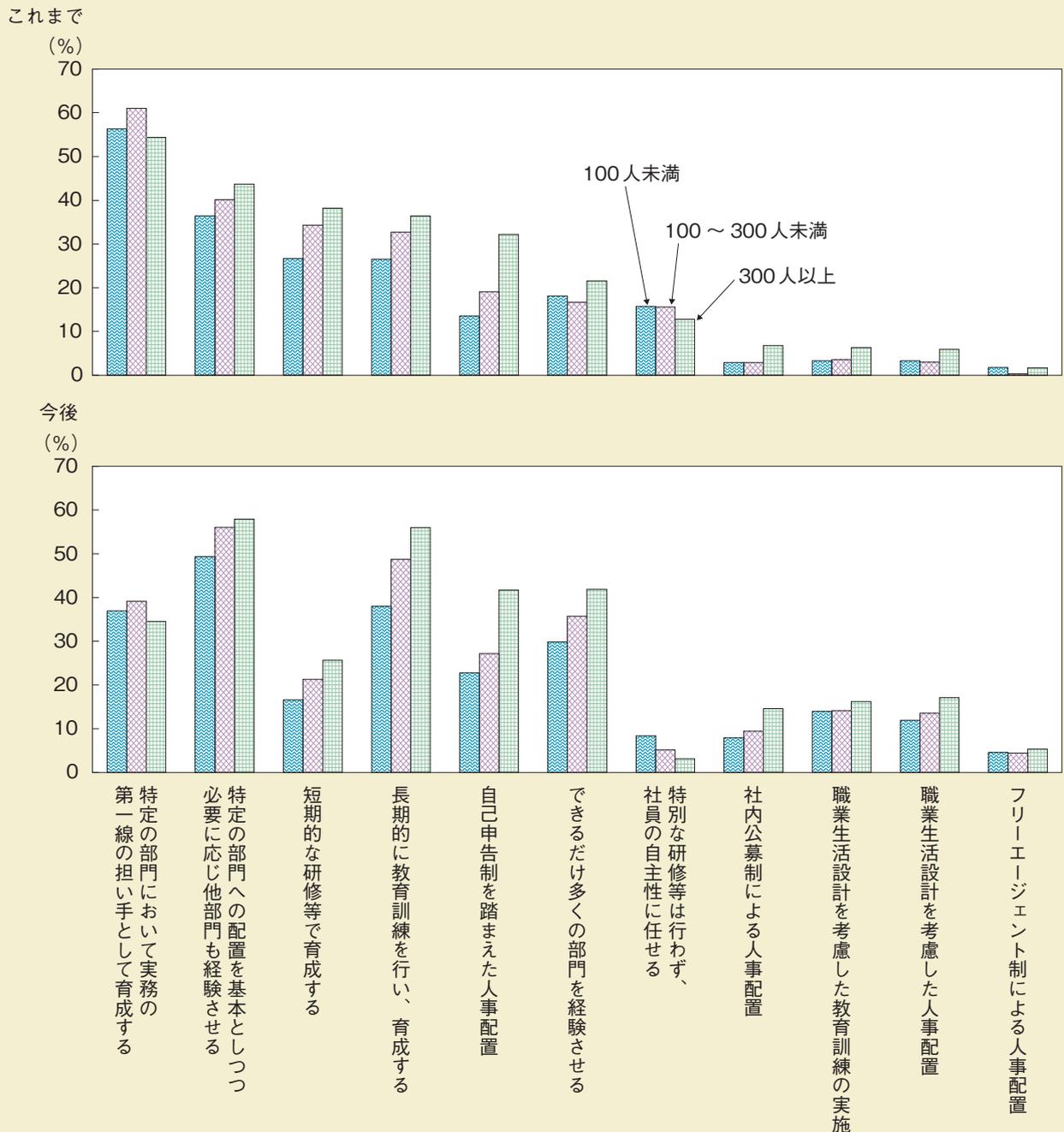
入職初期のキャリア形成においては、職業人としての基礎的な素養を身につけることが主眼に置かれているが、それ以降も、より高度な知識や能力を有し、将来の企業経営を担うことのできる人材を確保していくため、若手人材の育成を着実に進めていくことが企業にとって非常に重要である。また、今後の社会の担い手の育成といった広い視野で考えると、企業のみならず、学校や家庭など、社会を構成する様々な立場のものが、自らの役割を果たし、相互に連携、協力していくことも大切である。第2 - (3) - 30図により、企業が、若手人材の配置、育成について「これまで」重視したことと、「今後」重視することを比較すると、「特定の部門にお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

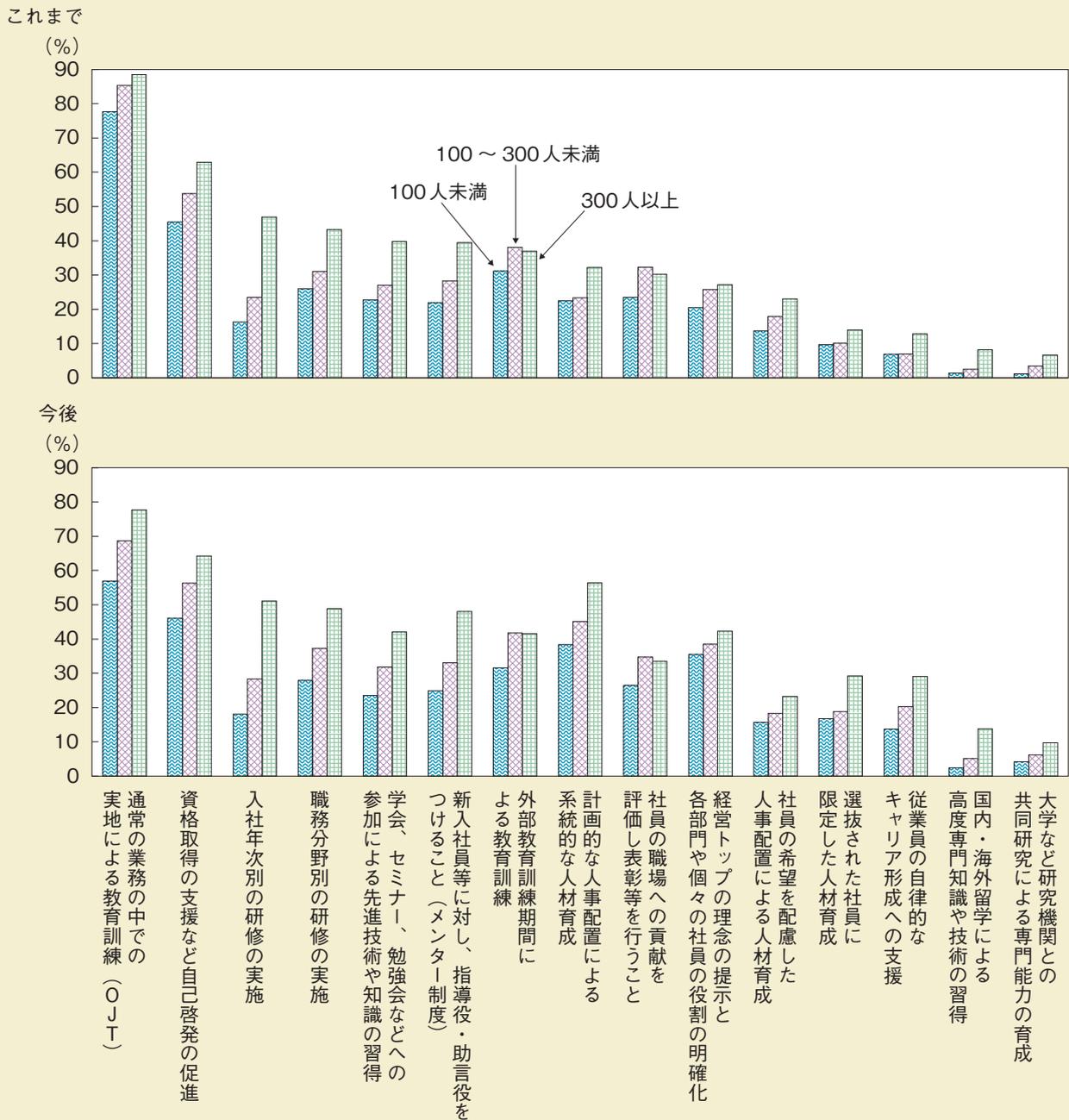


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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



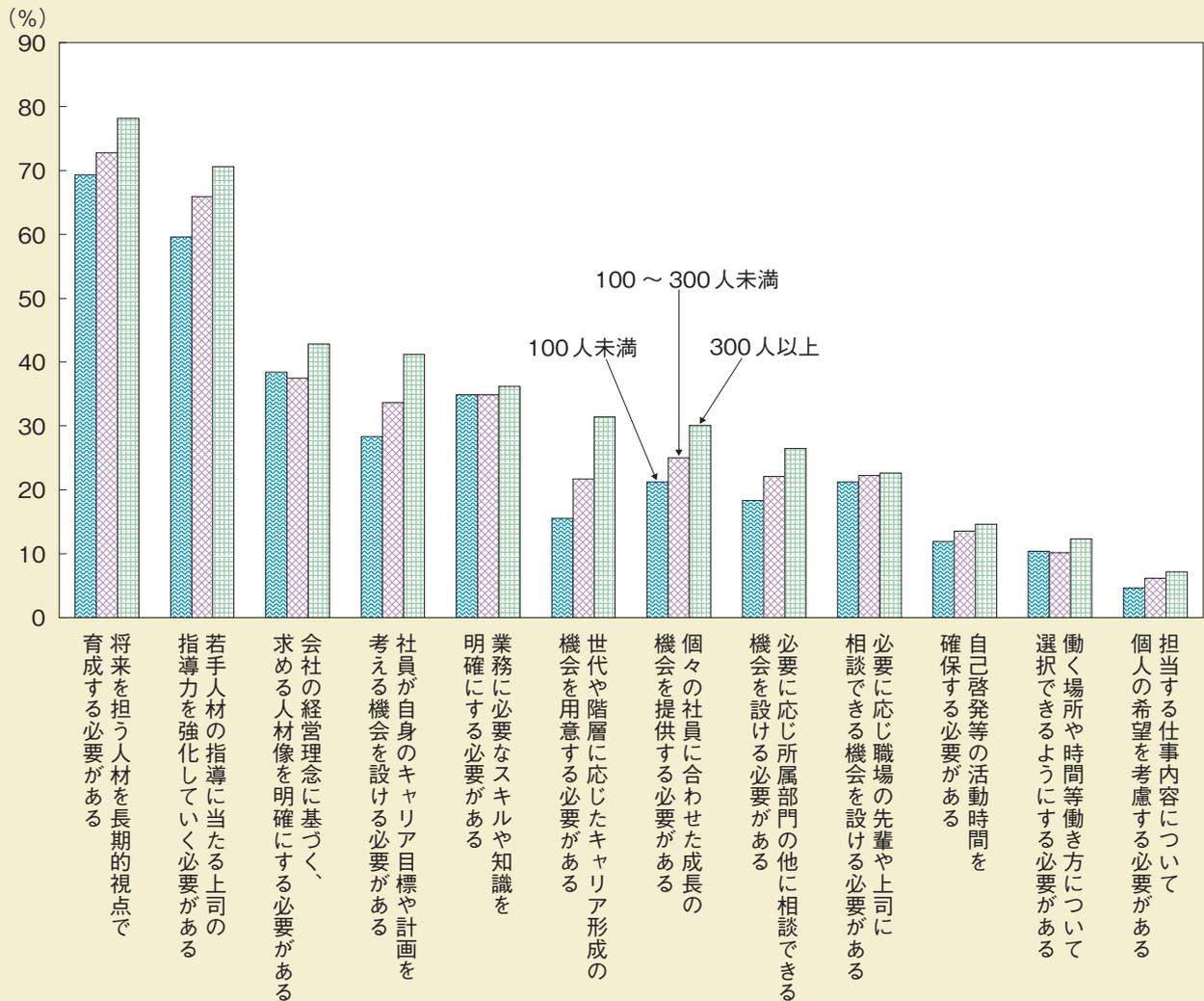
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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



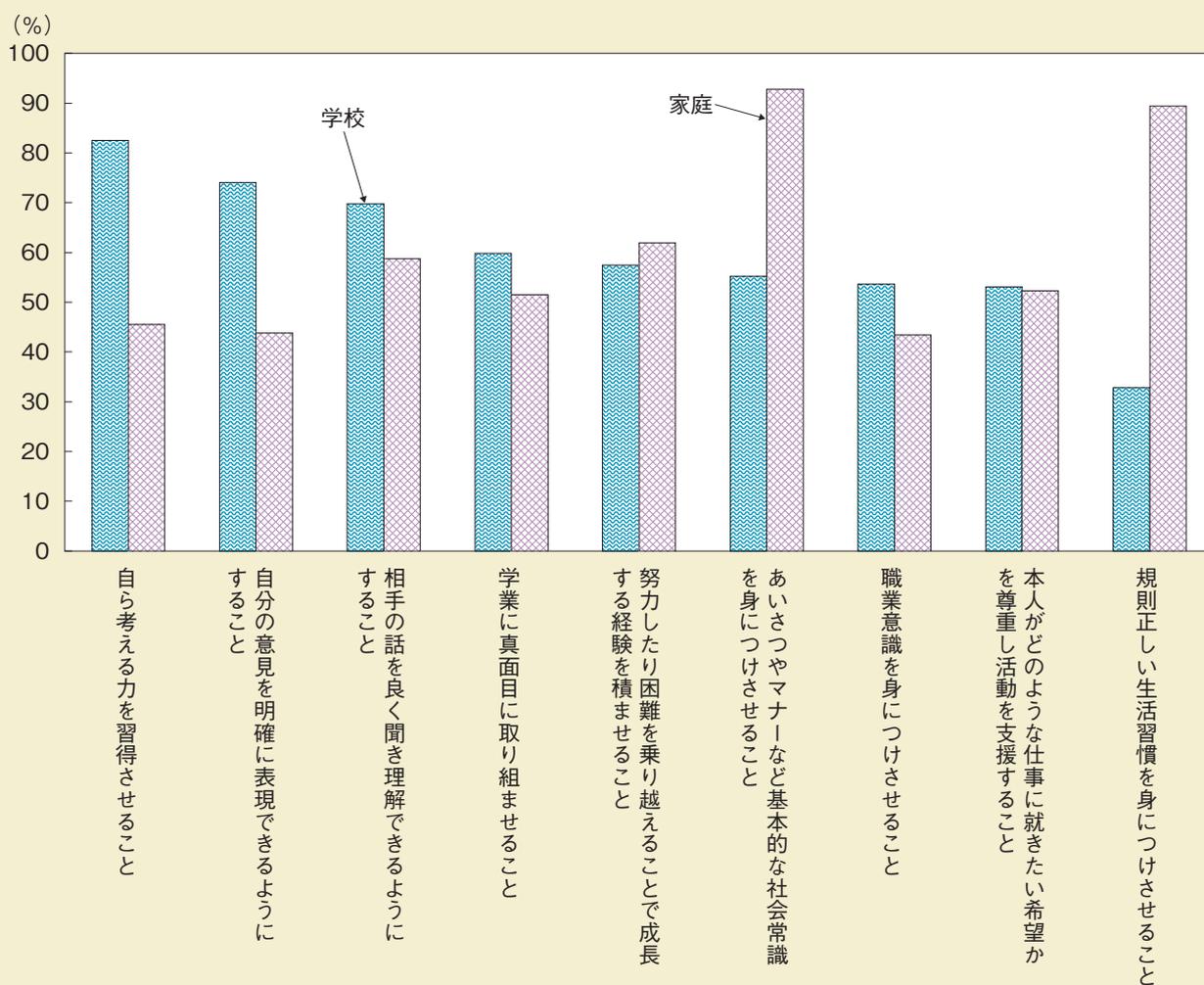
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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」をあ

第2 - (3) - 33図 若手人材育成に向けた学校や家庭の役割



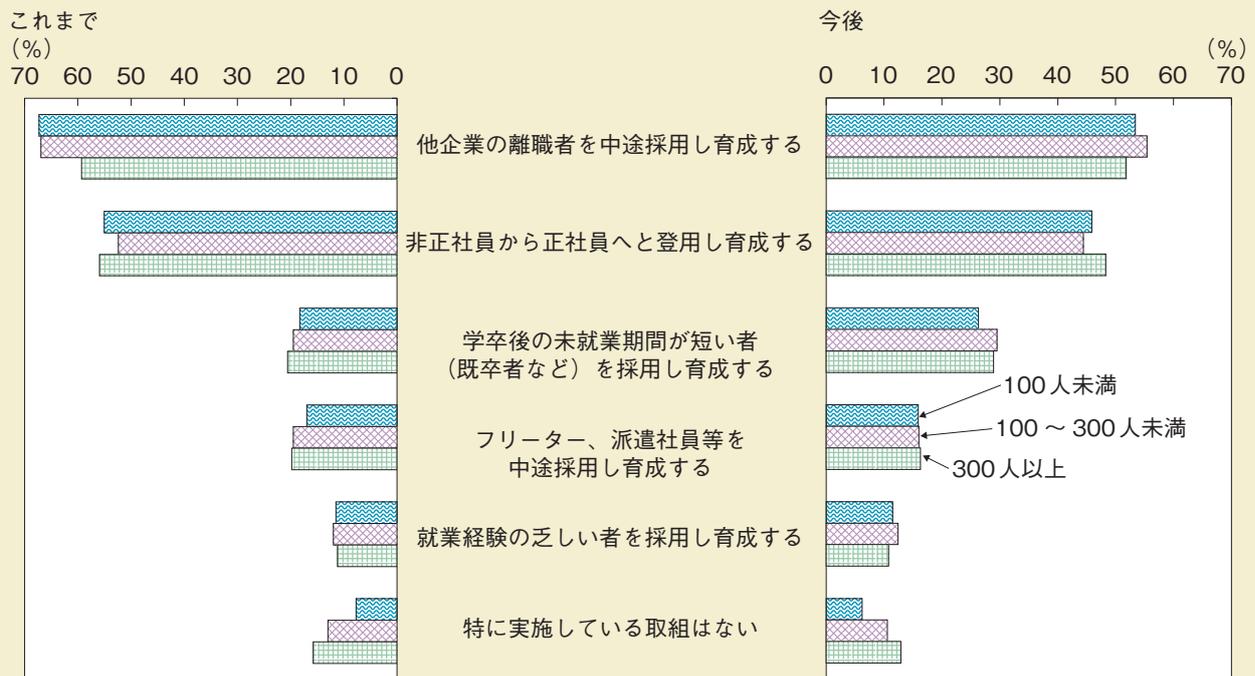
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)

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)

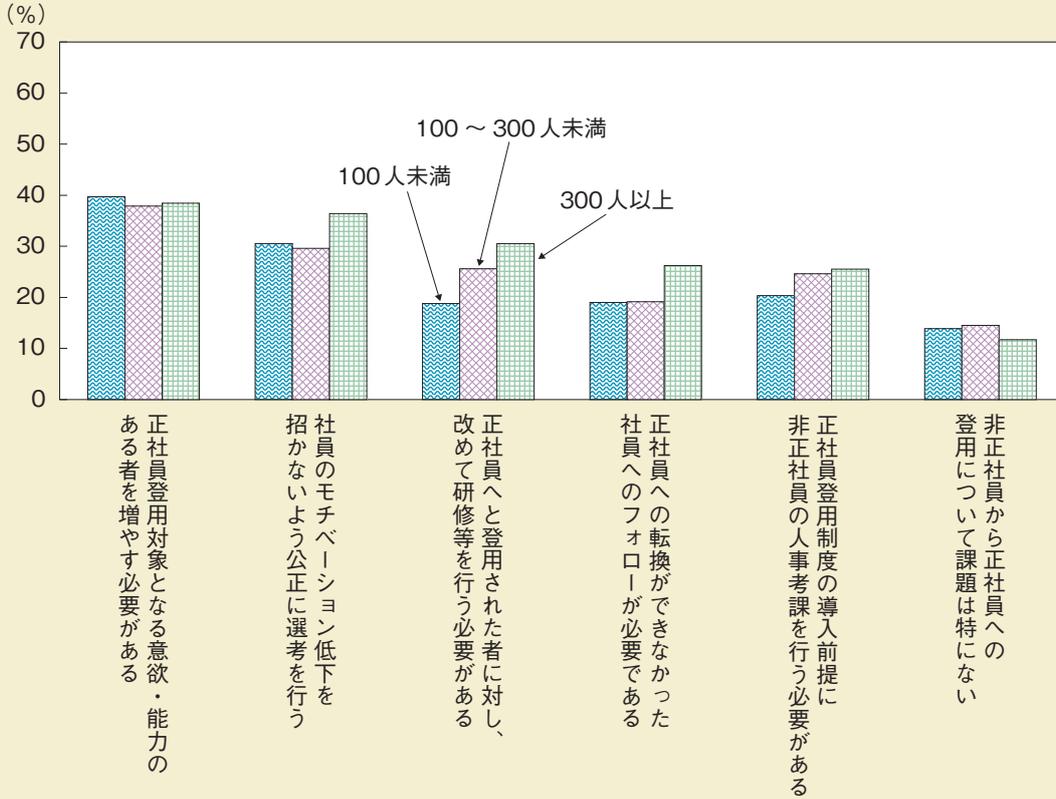
第2－(3)－35図により、企業が非正社員から正社員への登用や中途採用においてどのような課題があると考えているかについてみると、非正社員から正社員への登用については、「正社員登用対象となる意欲・能力のある者を増やす必要がある」、「社員のモチベーション低下を招かないよう公正に選考を行う」、「正社員へと登用された者に対し、改めて研修等を行う必要がある」について、課題としてあげる企業の割合が高くなっている。一方、中途採用については、「求める人材がなかなか見当たらない」について、課題としてあげる企業の割合が高くなっている。

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

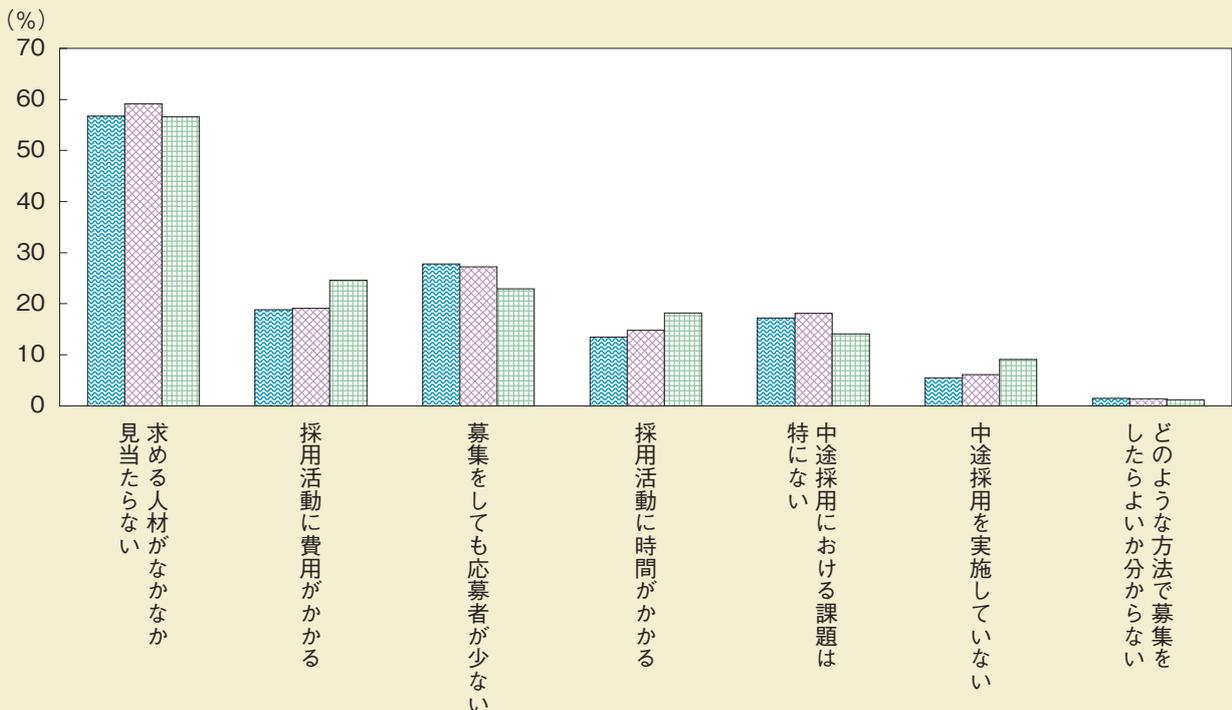
の将来のためにも、そうした取組をより一層強化していくことが、今、切実に求められているように思われる。

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)