

産開研資料 No. 102

平成18年3月

次世代を担う人づくりを目指して

—成長企業における若年労働者の就労意識、能力開発と人材活用に関する調査報告書—

大阪府立産業開発研究所

ま え が き

長らく続いた景気の低迷も緩やかな回復へ向かいつつあり、その動きと連動するように求人倍率の回復や失業率の低下など、雇用情勢にも明るさが見られるようになりました。

しかしながら雇用情勢をより詳細に検証すると、非正規社員の増加、若年層の失業率の上昇など、新たな課題も浮上しています。

当研究所では、業績の向上といった企業戦略と人材の確保といった人事戦略がどのように関係しているのかといった問題意識を念頭に、このたび、大阪府内の中小企業に対して、若年労働者の能力開発とその活用についての実態調査を実施しました。企業はいかにして若年労働者を雇用し、いかなる能力開発を行い活用しているか等について、明らかにしています。

本報告書が企業の人材育成、人材活用の参考になり、雇用や労働市場に関わる多くの方々の参考になれば幸いです。

最後になりましたが、調査にあたり、ご協力賜りました皆様に、厚くお礼申し上げます。本調査を担当した職員と分担は次のとおりです。

研 究 員 山本 桂宏 I、II-1～6

研 究 員 田中 宏昌 II-7、III、IV

平成 18 年 3 月

大阪府立産業開発研究所
所長 橋本 介三

目 次

要約	1
I 労働市場の概観	3
1. 就業環境	3
(1) 労働力人口と就業時間	3
(2) 就業している業種	4
(3) 職種別構成	6
2. 失業の状況	9
(1) 失業の状況	9
(2) 求人の状況	11
3. 小括	12
II 府内企業の労働者の能力開発と人材活用の現状	14
1. 調査実施の概要	14
2. 回答企業の概要	14
(1) 業種	14
(2) 法人設立と経営者の年齢	14
(3) 正規社員数	15
(4) 非正規社員数	15
(5) 事業の状況	16
(6) 事業規模の状況	16
(7) 経営上の問題	17
(8) 経営戦略	18
3. 回答企業の人材採用・活用	19
(1) 人材採用の状況	19
(2) 採用年齢と部門	20
(3) 余剰、不足の年齢層と職種	21
4. 回答企業の人材育成と評価	22
(1) 人材育成の取組み	22
(2) 評価と処遇	23
(3) 育成期間	24
5. 回答企業の若手人材の職業観と満足度	25
6. 回答企業からの要望支援策	26
7. アンケートの詳細分析	27
(1) 経常利益傾向による回答の差異	27
(2) 回答企業概要と経常利益傾向	28
(3) 経営課題、経営戦略と経常利益傾向	30
(4) 人材の採用・活用と経常利益傾向	31
(5) 人材の育成・評価と経常利益傾向	33

(6) 若手人材の職業観と経常利益傾向	35
(7) 求める公的支援施策と経常利益傾向	35
8. 小括	36
(1) 企業の非正規社員が増加している	36
(2) 若年層に対する採用意欲は旺盛	36
(3) 技術やスキルよりも「仕事への熱意」「責任感」「誠実性」を採用時に重視	36
(4) 育成は「専門知識・スキル・資格」の獲得を期待しつつ「社内教育」で	36
(5) 求められている「即戦力」	36
(6) 経常利益を増加させている企業は人事戦略が重視され実践されている	37
III 若手人材の採用と活用の現状	38
1. 人事担当者に対するインタビュー	38
(1) A社	38
(2) B社	39
(3) C社	39
(4) D社	40
2. 人事担当者に対するインタビューの小括	40
(1) 「仕事への熱意」を採用時に重視	40
(2) 理念・哲学等の徹底浸透	40
(3) 採用後の「伸びしろ」に期待	40
コラム1 「成長企業に見るフリーター等の若年労働者採用の視点」	41
3. 若手人材へのインタビュー	42
(1) Eさん	42
(2) Fさん	43
(3) Gさん	43
4. 若手人材へのインタビューの小括	44
(1) 求められる企業の労働市場との「コミュニケーション」	44
(2) コミュニケーションの存在	44
5. 就労予定の若年者へのアプローチ	45
コラム2 「ニート支援の現場から」	45
IV 結語	51
(1) 企業が取り組むべき方向	51
(2) 若年労働者が取り組むべき方向	53
(3) 就労予定の若年者が取り組むべき方向	53
(4) 行政が取り組むべき方向	54
参考文献	55
アンケート調査票	56

【要 約】

雇用を取り巻く状況では、

- ①労働力の質と量双方において、低下・減少が懸念されること
- ②産業構造の変化によってサービス業関連従業者が増加し、製造業従業者が減少していること
- ③若年層の雇用のミスマッチが見られること

を確認した。

また、府内企業の労働者の能力開発と人材活用の現状に関するアンケート調査からは、

- ①企業の非正規社員が増加していること
- ②企業の若年層に対する採用意欲は旺盛であること
- ③企業は採用時に「仕事への熱意」、「責任感」、「誠実性」を重視していること
- ④育成は「専門知識・スキル・資格」の獲得を期待しつつ「社内教育」で行っていること
- ⑤企業は即戦力(=適合力を持つ人材)を求めていること
- ⑥経常利益を増加させている企業は人事戦略を重視し積極的に人材育成を実践していること

がわかった。

さらに、若手人材の採用と活用の現状に関する人事担当者に対するインタビューからは、

- ①「仕事への熱意」を採用時に重視していること
- ②理念・哲学等を徹底浸透させていること
- ③人材の「伸びしろ」に期待していること

がわかり、

若手人材の採用と活用の現状に関する若手人材に対するインタビューからは、

- ①企業は採用活動を通じて若手人材の育成を図ることができること
- ②組織内部に円滑なコミュニケーションが存在し、それが「仕事への熱意」や「やりがい」にも影響を及ぼしていること

が確認された。

これらを勘案した、企業、若年労働者、就労予定若年者、そして行政など、若手人材を中心とした労働市場を取り巻く各当事者が取り組むべき方向については以下のとおりである。

企業が取り組むべき方向としては、

- ①明確な人事戦略の策定と浸透
- ②やりがいを提供すること
- ③「人は唯一の価値創出の源泉」という認識を持つこと
- ④組織内での「コミュニケーション」、組織外との「コミュニケーション」を図ること

の4点であり、

若年労働者が取り組むべき方向としては、

- ①自己責任におけるキャリアの形成
- ②企業が即戦力を求めている事実を認識すること
- ③コミュニケーション能力をつけること

の3点、

また、就労予定の若年者が取り組むべき方向としては、

- ①コミュニケーション能力をつけること
- ②企業に貢献できる人材としての自信と資質を備えること

の2点、

そして行政が取り組むべき方向として、

- ①企業に対する、「人を育てる器」としての自覚の喚起
- ②「人材育成」→「企業成長」→「優秀な人材の確保」という好循環を創造・促進さ

せるための環境整備

- ③就労支援機関の維持および発展

の3点が挙げられる。

I 労働市場の概観

1. 就業環境

(1) 労働力人口と就業時間

まず、全国及び大阪の統計データから現在の労働市場の状況を概観する。

全国ベースの労働力人口¹の推移をみると、1999年から2004年にかけて137万人が減少している。男女別に見てもそれぞれの総数は減少傾向にあるが、15歳以上人口に占める労働力人口比率で見ると、1999年から6年間で男性3.5ポイント、女性1.3ポイント低下しており、とりわけ男性の非労働力化が進んでいる（図表1-1-1）。

大阪の労働力人口の推移をみても、全国の傾向と同様、1999年から2004年にかけて約20万人減少している。男女別に見てもそれぞれの総数は減少傾向にあり、それにともない労働力人口比率はポイントが低下している。男性の非労働力化が進展している傾向は全国と同様であるが、1999年から2004年にかけて男性の労働力人口比率が、全国では3.5ポイントの減少に対し、大阪は4.3ポイントの減少と、大阪は全国に比べ減少割合が高い（図表1-1-2）。

図表1-1-3は、雇用者²数と正規社員数の増減の推移を見たものである。全国の雇用者総数は、1992年からの10年間に216万人増加し、5,473万人となっているが、大阪は4万人減少し、367万人となっている。正社員率（雇用者総数に占める正規の職員・従業員雇用者数の割合）は全国及び大阪ともに低下の傾向にあるが、大阪の正社員率の落ち込みが大きく、1992年と2002年を比較すると全国が9.3ポイントの低下に対し、大阪は11.2ポイント低下している。

このように、全国的に正規社員が減少し、パート、アルバイト等に代表される非正規社員の雇用が増加傾向にあるが、大阪は全国に比べその傾向が顕著である。非正規社員が活用されている理由は、近年の企業環境を踏まえると、コスト削減が主な理由と推測される³。

図表 1-1-1 全国の労働力人口の状況

年	労働力人口(総数)	労働力人口比率	労働力人口(男)	労働力人口比率(男)	労働力人口(女)	労働力人口比率(女)
1999	6779	62.9	4024	76.9	2755	49.6
2000	6766	62.4	4014	76.4	2753	49.3
2001	6752	62.0	3992	75.7	2760	49.2
2002	6689	61.2	3956	74.7	2733	48.5
2003	6666	60.8	3934	74.1	2732	48.3
2004	6642	60.4	3905	73.4	2737	48.3

出所：総務省『労働力調査』

注：数は万人、比率は%

1 労働力人口とは、15歳以上の者で、通学、家事、高齢等により仕事をしなかった者を除いた人口。

2 雇用者とは、会社、個人商店、団体、公社、官公庁などに雇用されて賃金、給料などを受けている者。

3 一般労働者の年間賃金をパートタイム労働者のそれが上回ることはないかと推計されている（厚生労働省編『平成17年版 労働経済白書』、218ページ）。

図表 1-1-2 大阪の労働力人口の状況

年	労働力人口(総数)	労働力人口比率	労働力人口(男)	労働力人口比率(男)	労働力人口(女)	労働力人口比率(女)
1999	4,643	61.6	2,825	77.2	1,818	46.9
2000	4,569	60.6	2,788	76.2	1,781	45.9
2001	4,537	60.2	2,753	75.4	1,784	45.9
2002	4,559	60.2	2,754	75.2	1,805	46.1
2003	4,479	59.1	2,685	73.4	1,794	45.8
2004	4,447	58.7	2,666	72.9	1,781	45.4

出所：大阪府企画調整部統計課『労働力調査地方集計結果』

注：数は千人で原数値、比率は%

図表 1-1-3 雇用者数の推移

年		雇用者総数	うち正規の職員・従業員雇用者数	正社員率
1992	全国	52,575	38,062	72.4
	大阪	3,713	2,644	71.2
1997	全国	54,997	38,542	70.1
	大阪	3,834	2,648	69.1
2002	全国	54,732	34,557	63.1
	大阪	3,670	2,201	60.0

出所：総務省『就業構造基本調査』

注 雇用者数は千人、率は%

(2) 就業している業種

図表 1-1-4 は、主な業種について全国レベルでそれぞれの就業者数を示したものである。2004 年で就業者数の多い業種は、製造業、卸売・小売業、そしてサービス業（他に分類されないもの）⁴の順になっており、2002 年以降、これら上位業種の順位には変化がない。

しかしながら、製造業は総数ベースで 52 万人、0.8 ポイント減少している。製造業への就業者は男女ともに減少しており、国内生産拠点の縮小を伴う海外移転等による影響が大きいと考えられる。

一方、総数ベースではサービス業は 37 万人、医療、福祉で 57 万人増加している。内訳を見ると、サービス業において男性は 22 万人、女性は 15 万人の増加、そして、医療、福祉では、男性は 11 万人、女性は 46 万人増加している。とりわけ、医療、福祉の分野は女性が就業している業種の上位を占める分野になっている。

つまり、業種別の総数ベースにおいては、就業上位業種の順位に変動は見られないものの、製造業に従事する就業者数は減少し、サービス業においては増加している。また、医療、福祉業の就業者が増加するなど、就業の場が製造、卸売・小売業からサービス関連の業種にシフトしていることが読み取れる。

⁴ 以下、単に「サービス業」と記す。

図表 1-1-4 全国の業種別就業者数

年	総数	建設業	製造業	情報通 信業	運輸業	卸売・小 売業	金融・保 険業	不動産 業	飲食店、 宿泊業	医療、福 祉	教育、学 習支援 業	サービス 業(他に 分類され ないも の)
2002	6,330	618	1,202	159	324	1,145	169	74	358	474	282	844
比率	100.0	9.8	19.0	2.5	5.1	18.1	2.7	1.2	5.7	7.5	4.5	13.3
2003	6,316	604	1,178	164	332	1,133	161	71	350	502	279	845
比率	100.0	9.6	18.7	2.6	5.3	17.9	2.5	1.1	5.5	7.9	4.4	13.4
2004	6,329	584	1,150	172	323	1,123	159	71	347	531	284	881
比率	100.0	9.2	18.2	2.7	5.1	17.7	2.5	1.1	5.5	8.4	4.5	13.9

年	総数 (男)	建設業	製造業	情報通 信業	運輸業	卸売・小 売業	金融・保 険業	不動産 業	飲食店、 宿泊業	医療、福 祉	教育、学 習支援 業	サービス 業(他に 分類され ないも の)
2002	3,737	526	798	114	272	581	83	46	145	112	131	473
比率	100.0	14.1	21.4	3.1	7.3	15.6	2.2	1.2	3.9	3.0	3.5	12.7
2003	3,719	515	785	120	279	569	81	44	142	116	132	471
比率	100.0	13.8	21.1	3.2	7.5	15.3	2.2	1.2	3.8	3.1	3.5	12.7
2004	3,713	498	772	126	271	560	78	44	140	123	133	495
比率	100.0	13.4	20.8	3.4	7.3	15.1	2.1	1.2	3.8	3.3	3.6	13.3

年	総数 (女)	建設業	製造業	情報通 信業	運輸業	卸売・小 売業	金融・保 険業	不動産 業	飲食店、 宿泊業	医療、福 祉	教育、学 習支援 業	サービス 業(他に 分類され ないも の)
2002	2,594	92	404	45	51	564	86	29	213	362	151	371
比率	100.0	3.5	15.6	1.7	2.0	21.8	3.3	1.1	8.2	13.9	5.8	14.3
2003	2,597	89	394	44	53	564	80	27	209	386	148	374
比率	100.0	3.4	15.2	1.7	2.0	21.7	3.1	1.0	8.0	14.9	5.7	14.4
2004	2,616	86	378	46	52	563	81	27	207	408	151	386
比率	100.0	3.3	14.4	1.8	2.0	21.5	3.1	1.0	7.9	15.6	5.8	14.8

出所：総務省『労働力調査』

注1：総数は万人、比率は%

注2：業種分類は、新産業分類を採用している。

注3：2002年数値は推計値

注4：主な業種のみ

一方、図表 1-1-5 は、大阪における主な業種についての就業者数を示したものである。2004 年で就業者数の多い業種は、卸売・小売業、製造業、そしてサービス業の順になっており、2002 年以降、これら上位業種の順位は変化がない。

また、総数ベースではサービス業、医療、福祉ともに 5 万人増加している。全国同様、就業の場のシフトや医療、福祉の分野で就業する女性が増加している。

大阪の場合、総数ベースでの上位業種の順序が異なる点で全国と異なるが、大阪でも 3 年間においての就業上位業種に変動は見られない。大阪では、卸・小売業、製造業に従事する就業者数は減少しているが、サービス業においては 5 万人増加している。また、上位項目ではないもの医療、福祉業の就業者も 5 万人増加しており、就業の場が製造、卸売・小売業からサービス関連の業種にシフトしている。この傾向は、全国と同じ傾向である。

図表 1-1-5 大阪の業種別就業者数

年	総数	建設業	製造業	情報通 信業	運輸業	卸売・小 売業	金融・保 険業	不動産 業	飲食店、 宿泊業	医療、福 祉	教育、学 習支援 業	サービス 業(他に 分類され ないも の)
2002	4,208	405	828	105	253	859	106	83	276	306	177	569
比率	100.0	9.6	19.7	2.5	6.0	20.4	2.5	2.0	6.6	7.3	4.2	13.5
2003	4,138	400	800	92	256	817	103	80	253	322	170	574
比率	100.0	9.7	19.3	2.2	6.2	19.7	2.5	1.9	6.1	7.8	4.1	13.9
2004	4,162	342	791	122	244	806	100	81	260	355	178	616
比率	100.0	8.2	19.0	2.9	5.9	19.4	2.4	1.9	6.2	8.5	4.3	14.8

年	総数 (男)	建設業	製造業	情報通 信業	運輸業	卸売・小 売業	金融・保 険業	不動産 業	飲食店、 宿泊業	医療、福 祉	教育、学 習支援 業	サービス 業(他に 分類され ないも の)
2002	2,537	354	575	78	204	473	40	51	115	77	77	313
比率	100.0	14.0	22.7	3.1	8.0	18.6	1.6	2.0	4.5	3.0	3.0	12.3
2003	2,476	345	548	64	209	437	43	50	106	79	82	314
比率	100.0	13.9	22.1	2.6	8.4	17.6	1.7	2.0	4.3	3.2	3.3	12.7
2004	2,490	299	555	89	204	432	45	50	103	82	85	350
比率	100.0	12.0	22.3	3.6	8.2	17.3	1.8	2.0	4.1	3.3	3.4	14.1

年	総数 (女)	建設業	製造業	情報通 信業	運輸業	卸売・小 売業	金融・保 険業	不動産 業	飲食店、 宿泊業	医療、福 祉	教育、学 習支援 業	サービス 業(他に 分類され ないも の)
2002	1,671	51	253	27	50	386	65	32	161	229	100	256
比率	100.0	3.1	15.1	1.6	3.0	23.1	3.9	1.9	9.6	13.7	6.0	15.3
2003	1,662	56	252	27	47	380	59	31	147	243	88	261
比率	100.0	3.4	15.2	1.6	2.8	22.9	3.5	1.9	8.8	14.6	5.3	15.7
2004	1,672	43	236	33	40	374	55	32	157	273	93	266
比率	100.0	2.6	14.1	2.0	2.4	22.4	3.3	1.9	9.4	16.3	5.6	15.9

出所：大阪府企画調整部統計課『労働力調査地方集計結果』

注1：数は千人で原数値、比率は%

注2：業種分類は、新産業分類を採用している。

注3：主な業種のみ

(3) 職種別構成

業種の状況を概観したところで、就業者がどのような職種で働いているのかを明らかにする。図表 1-1-6 は、全国での主な職種についてそれぞれの就業者数を示したものである。

1999 年で総数の就業者数が多い業種は、多い順に生産工程・労務作業⁵、事務従事者、販売従事者であったが、販売従事者の微減および専門的・技術的職業従事者の微増により、2004 年では、生産工程・労務作業、事務従事者、専門的・技術的職業従事者となっている。

生産等での就業者数は、男性では多いものの、女性ではそのウエイトは小さく、事務従事者が最大となっている。いずれにせよ、生産等の就業者数は男性女性ともに減少し、女性就業者においては、2.5 ポイント減少している。

⁵ 以下、単に「生産等」と記す。

図表 1-1-6 全国の職種別就業者数

年	総数	専門的・技術的職業従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者	保安職業・サービス職業従事者	運輸・通信従事者	生産工程・労務作業
1999	6,462	846	215	1,273	921	668	228	1,938
比率	100.0	13.1	3.3	19.7	14.3	10.3	3.5	30.0
2000	6,446	856	206	1,285	911	677	221	1,927
比率	100.0	13.3	3.2	19.9	14.1	10.5	3.4	29.9
2001	6,412	873	202	1,249	968	693	214	1,859
比率	100.0	13.6	3.2	19.5	15.1	10.8	3.3	29.0
2002	6,330	890	187	1,228	934	717	211	1,817
比率	100.0	14.1	3.0	19.4	14.8	11.3	3.3	28.7
2003	6,316	906	185	1,230	917	729	210	1,790
比率	100.0	14.3	2.9	19.5	14.5	11.5	3.3	28.3
2004	6,329	920	189	1,244	901	748	201	1,775
比率	100.0	14.5	3.0	19.7	14.2	11.8	3.2	28.0

年	総数(男)	専門的・技術的職業従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者	保安職業・サービス職業従事者	運輸・通信従事者	生産工程・労務作業
1999	3,831	474	195	501	574	292	216	1,367
比率	100.0	12.4	5.1	13.1	15.0	7.6	5.6	35.7
2000	3,817	475	186	509	570	299	210	1,360
比率	100.0	12.4	4.9	13.3	14.9	7.8	5.5	35.6
2001	3,783	480	183	487	600	306	204	1,316
比率	100.0	12.7	4.8	12.9	15.9	8.1	5.4	34.8
2002	3,736	485	168	475	584	317	200	1,304
比率	100.0	13.0	4.5	12.7	15.6	8.5	5.4	34.9
2003	3,719	491	167	481	576	320	200	1,279
比率	100.0	13.2	4.5	12.9	15.5	8.6	5.4	34.4
2004	3,713	496	170	487	563	327	192	1,271
比率	100.0	13.4	4.6	13.1	15.2	8.8	5.2	34.2

年	総数(女)	専門的・技術的職業従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者	保安職業・サービス職業従事者	運輸・通信従事者	生産工程・労務作業
1999	2,632	372	20	772	347	376	12	572
比率	100.0	14.1	0.8	29.3	13.2	14.3	0.5	21.7
2000	2,629	381	19	777	341	379	11	568
比率	100.0	14.5	0.7	29.6	13.0	14.4	0.4	21.6
2001	2,629	393	18	762	368	386	10	542
比率	100.0	14.9	0.7	29.0	14.0	14.7	0.4	20.6
2002	2,594	405	18	753	350	401	11	514
比率	100.0	15.6	0.7	29.0	13.5	15.5	0.4	19.8
2003	2,597	415	18	750	341	409	10	511
比率	100.0	16.0	0.7	28.9	13.1	15.7	0.4	19.7
2004	2,616	425	19	758	339	421	9	503
比率	100.0	16.2	0.7	29.0	13.0	16.1	0.3	19.2

出所：総務省『労働力調査』

注1：総数は万人、比率は%

注2：職種は主なものを記載している

注3：生産工程・労務作業者は、採掘作業、製造・制作・機械運転及び建設作業と労務作業者の合計値

図表 1-1-7 大阪の職種別就業者数

年	総数	専門的・技術的職業従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者	保安職業・サービス職業従事者	運輸・通信従事者	生産工程・労務作業者
1999	4,354	586	114	957	782	450	158	1,243
比率	100.0	13.5	2.6	22.0	18.0	10.3	3.6	28.5
2000	4,263	562	114	966	724	446	146	1,247
比率	100.0	13.2	2.7	22.7	17.0	10.5	3.4	29.3
2001	4,212	552	116	904	745	480	143	1,202
比率	100.0	13.1	2.8	21.5	17.7	11.4	3.4	28.5
2002	4,208	603	126	869	723	509	136	1,178
比率	100.0	14.3	3.0	20.7	17.2	12.1	3.2	28.0
2003	4,138	584	108	884	696	502	138	1,149
比率	100.0	14.1	2.6	21.4	16.8	12.1	3.3	27.8
2004	4,162	608	120	891	683	514	134	1,119
比率	100.0	14.6	2.9	21.4	16.4	12.3	3.2	26.9

年	総数(男)	専門的・技術的職業従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者	保安職業・サービス職業従事者	運輸・通信従事者	生産工程・労務作業者
1999	2,645	322	104	378	524	206	147	921
比率	100.0	12.2	3.9	14.3	19.8	7.8	5.6	34.8
2000	2,599	310	104	380	488	206	141	933
比率	100.0	11.9	4.0	14.6	18.8	7.9	5.4	35.9
2001	2,547	314	107	334	503	218	136	889
比率	100.0	12.3	4.2	13.1	19.7	8.6	5.3	34.9
2002	2,537	333	113	312	494	235	129	879
比率	100.0	13.1	4.5	12.3	19.5	9.3	5.1	34.6
2003	2,476	321	99	325	465	232	134	852
比率	100.0	13.0	4.0	13.1	18.8	9.4	5.4	34.4
2004	2,490	328	110	341	462	222	131	838
比率	100.0	13.2	4.4	13.7	18.6	8.9	5.3	33.7

年	総数(女)	専門的・技術的職業従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者	保安職業・サービス職業従事者	運輸・通信従事者	生産工程・労務作業者
1999	1,709	264	11	579	258	244	11	322
比率	100.0	15.4	0.6	33.9	15.1	14.3	0.6	18.8
2000	1,664	252	10	586	236	240	5	314
比率	100.0	15.1	0.6	35.2	14.2	14.4	0.3	18.9
2001	1,665	238	9	570	242	262	6	314
比率	100.0	14.3	0.5	34.2	14.5	15.7	0.4	18.9
2002	1,671	270	13	557	229	274	7	298
比率	100.0	16.2	0.8	33.3	13.7	16.4	0.4	17.8
2003	1,662	263	9	560	231	270	4	297
比率	100.0	15.8	0.5	33.7	13.9	16.2	0.2	17.9
2004	1,672	280	10	550	221	292	2	281
比率	100.0	16.7	0.6	32.9	13.2	17.5	0.1	16.8

出所：大阪府企画調整部統計課『労働力調査地方集計結果』

注1：数は千人で原数値、比率は%

注2：職種は主なものを記載している

時系列で見ると、看護師やエンジニアが該当する専門的・技術的職業従事者及び、理、美容師や警備員が例示される保安職業・サービス職業従事者の総数の伸びは、1ポイント以上伸びている。とりわけ、女性における専門的・技術的職業従事者及び、保安職業・サービス職業従事者は、それぞれ、2.1ポイント、1.8ポイント伸びており、様々な分野での女性の社会進出が傾向としてうかがえる。

一方、図表 1-1-7 は、大阪での主な職種についての就業者数である。

大阪での 1992 年で総数の就業者数が多い業種は、生産工程・労務作業、事務従事者、販売従事者であり 2004 年でもこれら職種には変化がない。ただし、大阪の就業者が多い職種にはいくつかの特徴がある。

第一に、就業構造が異なっている点である。全国で就業者数が多い業種は、生産工程・労務作業、事務従事者、専門的・技術的職業従事者となっている。大阪でも、確かに専門的・技術的職業従事者は総数ベースで伸びているだけでなく、女性就業職種の有力な地位を保っているが、就業者数の総数は生産工程・労務作業、事務従事者、販売従事者が多い。

第二に、事務従事者のウエイトが相対的に高い点である。事務従事者が全国の就業者の職種傾向に比べて総数ベースでは 2 割を切ったことがなく、女性においては 3 割になっている。

なお、職種の構成比率を時系列で見ると、全国と同様の傾向を示しているが、専門的・技術的職業従事者及び、保安職業・サービス職業従事者の総数の伸びは、1ポイント以上伸びている。また、女性における専門的・技術的職業従事者及び、保安職業・サービス職業従事者はそれぞれ 1.1ポイント、3.2ポイント伸びている。

2. 失業の状況

(1) 失業の状況

労働市場の現況を検証する上で、失業の状況を見ることは重要である。ここでは、失業の状況を全国と大阪で比較しながら見ることにする。全国と大阪の失業の状況は、図表 1-2-1 および図表 1-2-2 のとおりである。

全国の完全失業者の数は、1999 年から増加し、2002 年の 359 万人をピークとなったが、その後減少し 2004 年には 313 万人となっている。年齢別の失業者数もおおむね 1999 年の水準になりつつあるが、30～34 歳では 8 万人増、35～39 歳でも同じく 8 万人増と大きく増加した年齢層も見られる。

時系列で失業率を見た場合、その間の失業者数の増減の動きと同様の傾向にあり、現在では 1999 年の水準である 4.7%となっている。しかしながら、15 歳～34 歳までの若年層⁶の失業率が総数ベースの失業率よりも概ね高く、この 6 年間で 20～24 歳で 0.6ポイント、35～39 歳で 0.9ポイントと失業率が大きく上昇した年齢層も存在している。

6 本報告書において特に断りがない場合、若年層とは 15～34 歳を指す。

図表 1-2-1 全国の失業者及び失業率の状況

年	完全失業者総数 (全国)	完全失業率	15～19歳	完全失業率	20～24歳	完全失業率	25～29歳	完全失業率	30～34歳	完全失業率	35～39歳	完全失業率		
1999	317	4.7	17	12.5	55	8.4	51	6.2	31	4.6	22	3.5		
2000	320	4.7	16	12.1	54	8.6	51	6.2	33	4.8	22	3.4		
2001	340	5.0	16	12.2	54	9.0	55	6.7	38	5.3	26	4.0		
2002	359	5.4	16	12.8	53	9.3	56	7.1	43	5.8	29	4.4		
2003	350	5.3	14	11.9	54	9.8	54	7.0	42	5.5	31	4.6		
2004	313	4.7	13	11.7	48	9.0	48	6.4	39	5.0	30	4.4		
			40～44歳	完全失業率	45～49歳	完全失業率	50～54歳	完全失業率	55～59歳	完全失業率	60～64歳	完全失業率	65歳以上	完全失業率
			20	3.0	25	3.1	26	3.2	26	3.9	34	7.9	11	2.2
			20	3.1	23	3.0	29	3.4	26	3.9	34	8.0	11	2.2
			21	3.2	25	3.4	32	3.6	26	4.1	35	8.1	12	2.4
			24	3.7	27	3.9	36	4.1	29	4.5	34	7.7	11	2.3
			24	3.6	24	3.6	31	3.7	31	4.5	34	7.5	12	2.5
			23	3.5	21	3.1	27	3.5	27	3.7	27	5.7	10	2.0

出所：総務省『労働力調査』

注：数は万人、比率は%

一方、大阪の完全失業者の数は、1999年から増加し、2002年の35万人がピークとなったが、その後減少し2004年には29万人となっており、この動きは全国と同様である。年齢別の失業者数もおおむね1999年の水準になりつつあるが、35～44歳で1万人増加した年齢層も見られる。

時系列で失業率を見た場合、その間の失業者数の増減の動きと同様の傾向にあり、現在では1999年の水準と同じ程度の6.4%となっている。失業率を見た場合、15歳～34歳までの若年層の失業率が総数ベースの失業率よりも概ね高く、この点は全国と同じ傾向にあり、大阪の場合、15～24歳で約2ポイント失業率が上昇している⁷。

図表 1-2-2 大阪の失業者及び失業率の状況

年	完全失業者総数 (大阪)	完全失業率	15～24歳	完全失業率	25～34歳	完全失業率	35～44歳	完全失業率	45～54歳	完全失業率	55～64歳	完全失業率	65歳以上	完全失業率
1999	289	6.2	62	10.6	83	7.3	38	4.7	46	4.3	52	6.5	9	3.7
2000	307	6.7	58	10.8	91	8.0	38	4.7	50	4.8	60	7.7	11	4.4
2001	325	7.2	60	12.2	104	8.9	40	4.8	54	5.2	54	7.1	13	5.3
2002	351	7.7	65	12.5	108	9.4	49	5.7	60	6	60	7.7	10	3.9
2003	342	7.6	62	12.9	108	9.4	49	5.5	49	5.3	62	7.8	12	4.9
2004	286	6.4	55	12.2	89	7.9	48	5.3	36	4.1	47	5.6	10	3.8

出所：大阪府『労働力調査地方集計結果』

注：数は千人で原数値、比率は%

⁷ 本報告書作成時で全国の2005年7～9月期の失業率（総数ベース）は、4.3%であり、大阪の同期間内の失業率（総数ベース）6.1%（原数値）となっている（全国は、総務省『労働力調査 四半期（平成17年7～9月平均）』、大阪は、大阪府『労働力調査地方集計結果（平成17年7～9月平均）』）。

(2) 求人の状況

失業者は増加し、それに応じて失業率は上昇しているが、失業率と同様、労働市場の状況を反映する重要な指標である有効求人倍率の推移を見ることとする。

図表 1-2-3 は、全国、大阪の有効求人倍率を示したものである。ともに 1 を下回っており、求職者数が求人数を上回る状況が続いている。ただ、大阪、全国ともに好転しつつあり、とりわけ雇用環境の悪さが指摘されている大阪の値は、全国を上回る水準へと好転している⁸。

また、図表 1-2-4 は雇用の充足状況であり、「過剰」とする企業割合 (%) から「不足」とする企業割合 (%) を差し引いた値で示される。全国調査での大企業、中小企業とも雇用充足状況では過剰感が小さくなってきており、2005 年の第三四半期ではともに不足感が見られる状況になっている。この傾向は、大阪でも同じように見られ、とりわけ、大阪の中小企業では 2003 年の第三四半期に大企業においても 2004 年第一四半期に不足感が見られる状況となっており、現在までのところ不足感が続いている。

求人関連の 2 つの表を見る限りでは、雇用関連の環境には明るい兆しが見えつつあると言える。

図表 1-2-3 有効求人倍率の状況

年	全国	大阪
2000	0.59	0.48
2001	0.59	0.5
2002	0.54	0.46
2003	0.65	0.61
2004	0.83	0.84

出所：厚生労働省『職業安定業務統計』

図表 1-2-4 雇用の充足状況

時期	全国		大阪	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
2000・Ⅲ	21	11	4.7	2.9
2000・Ⅳ	20	9	10	1
2001・Ⅰ	19	10	5	0.2
2001・Ⅱ	21	15	6.1	8.4
2001・Ⅲ	24	18	13	15
2001・Ⅳ	28	20	20.1	16.2
2002・Ⅰ	27	20	17.9	13
2002・Ⅱ	24	19	14.2	11.7
2002・Ⅲ	22	16	13.3	12
2002・Ⅳ	22	14	12.3	8.4
2003・Ⅰ	20	12	13.6	6
2003・Ⅱ	19	16	19.8	8.6
2003・Ⅲ	17	11	5.3	3.9
2003・Ⅳ	16	9	6.2	-3.4
2004・Ⅰ	8	2	-1.2	-4.7
2004・Ⅱ	6	5	-3.9	-3.8
2004・Ⅲ	4	1	-11.8	-7.9
2004・Ⅳ	3	0	-23.7	-9.4
2005・Ⅰ	1	-2	-20.9	-9.4
2005・Ⅱ	0	1	-26.5	-6.5
2005・Ⅲ	-1	-2	-25.5	-13.5

出所：全国数値は、日本銀行『金融経済統計月報』、

大阪は、大阪府立産業開発研究所『おおさか経済の動き』

注1 全国のⅠは3月、Ⅱは6月、Ⅲは9月、Ⅳは12月調査

注2 大阪のⅠは1～3月、Ⅱは4～6月、Ⅲは7～9月、Ⅳは10～12月調査

8 厚生労働省の発表によると 2005 年 11 月現在で、全国の有効求人倍率は 0.99 であるが大阪は 1.07 になっており、全国水準を上回っている状況にある。そのため、大阪では求人数が求職者数を上回る情勢にある

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/ippan/2005/11/sankou7.html>)。

3. 小括

雇用を取り巻く状況からは、以下のことを指摘できる。

第一に、労働力が減少しているという点である。全国的に労働力人口が減少し、今後さらに、いわゆる「団塊の世代」の退職に加え、少子化によって14歳以下の人口そのものが減少するため、労働力人口の大きな落ち込みが到来することが予想される。とりわけ大阪においては、全国を下回る労働力人口比率となっていることからその影響は大きい。定年の延長や再雇用による量的労働力の確保と同時に、円滑な技能伝承など質的にも労働力の確保に向け取り組む必要がある。質の維持を担うには、教育期間が十分に確保でき、雇用契約等の状態が安定している若年層の正規社員で行われることが適切と考えられる。

他方、正規社員が減少し、パート、アルバイト等に代表される非正規社員の雇用が増加傾向にある。大阪は全国に比べその傾向が顕著であり、労働者10人のうち4人は非正規社員という状況にある。企業は非正規社員の能力開発には消極的であり⁹、必然的に非正規社員は技術の習得機会が限定的となる。それゆえ、非正規社員の増加は、技能等の技術力の後退を引き起こし労働力の質の低下をももたらす可能性がある。

なお、自ら非正規社員を望んだ労働者も多い¹⁰が、自らの意志や希望に反してやむを得ず非正規社員として就労している労働者にしてみれば、キャリア形成や将来設計に関する長期展望を持ちにくい¹¹ばかりでなく、就労の不安定さを起因とした不安感から、消費などの経済にも影響を与える。

第二に、就業業種等の変化である。業種については、産業構造の変化によってサービス業関連従業者が増加し、製造業従業者が減少している。職種については、生産等や事務従事者は減少傾向にある一方、専門的・技術的職業従事者および保安職業・サービス職業従事者が増加しつつある。サービス業は消費地立地型が主流を占めることから、大阪におけるサービス業関連従業者は今後とも増加することが予想される。しかし、非正規社員の増加傾向が顕著な大阪において、サービス業が正規社員の雇用の受け皿となり得るかは不透明である。

第三に、若年層の失業率の高さである。これは、自身の望む職種や企業に合致しないため就職しないと、労働者側の要因が大きい¹²が、人材育成を行うための経営資源や

9 (独)労働政策研究・研修機構によると正規従業員の能力開発については、会社が積極的に関与するという回答割合が60%を超えているが、非正規社員は、20%に満たない状況になっている(『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査』、208～209ページ)。

10 厚生労働省『平成15年 就業形態の多様化に関する総合実態調査』の「第7表 性、非正規社員の就業形態・年齢階級・学歴・職種、現在の就業形態を選択した理由別労働者割合」によると、パートタイム労働者がこの形態を選んだ理由として「家計の補助、学費等を得たいから」、「自分の都合のよい時間に働けるから」が上位回答を占めている(http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr_26_2.html)。

11 例えば派遣社員に代表されるように高度なスキルを持っていたとしても有期の契約であるため、正規社員待遇と比較すると将来的な展望が持てない、また、パート労働の場合でも正規社員と比較すると賃金格差が生じるため、自身の生活について長期的な見通しを持つことが困難になる、など。

12 若年層の離職は、自発的な理由が非自発的な理由を上回っており、「希望する種類・仕事の内容がない」ことが仕事に就けない理由のトップになっている(「第13表 世帯の種類・教育・年齢階級・失業期間、求職理由・仕事につけない理由別完全失業者数」総務省『労働力調査 詳細結果(平成16年平均) 結果表一覧』)。

時間の余力が乏しくなったため、不足感があっても条件に見合う人材と出会うまで採用を見送っている、もしくは、自社教育を施すにふさわしい人材を選抜していること等、企業側の要因もある¹³。若年層の失業率は単に失業者個人のキャリア形成の障害となるばかりでなく、産業全体の将来にわたる人的資源の確保・保全を困難にする。そこで、若年労働者を中心として、人材育成と能力開発が企業の戦略にどのように結びついているのかを明らかにするためにアンケート調査を実施した。

13 ㈱リクルートによると、調査回答企業の半数以上が、新卒採用数が充足しない場合でも、自社の望む人材像を下げないとしている (http://www.recruit.co.jp/corporate/report/2005pdf/051213_syusyoku_hakusyo.pdf)。

Ⅱ 府内企業の労働者の能力開発と人材活用の現状 —アンケート調査—

1. 調査実施の概要

- ・調査対象：大阪府内にある常用雇用規模 50 人以上 299 人以下の民営の本所及び単独事業所で、建設業、製造業、情報通信業、卸・小売業、飲食店、宿泊業、サービス業（他に分類されないもの）
- ・回収状況：有効発送数 1830 事業所、有効回答数 357 事業所（以下、回答企業）、有効回収率 19.5%
- ・調査実施時期：平成 16 年 11 月中旬～12 月上旬

2. 回答企業の概要

(1) 業種

回答企業の業種の内訳をみると、「製造業」が 48%と最も多く、次いで「サービス業」の 22%、「卸売業」の 15%の回答となっている。

図表 2-2-1 業種

	回答数	割合(%)
建設業	27	7.9
製造業	163	47.5
卸売業	53	15.5
小売業	24	7.0
サービス業	76	22.2
合計	343	100.0

(2) 法人設立と経営者の年齢

回答企業が法人化後、経過した期間をみると、「41～60 年」の企業が 47%を占め最も多く、次いで「21～40 年」の 28%となっており、比較的長期間、事業活動を行っている企業が多く見られる。一方で、「20 年以下」という比較的新しい企業も 2 割程度存在している。

回答企業の経営者の年齢をみると、「51～60 歳」が 40%、「61～70 歳」が 35%となっている。若年労働者と比較的年齢の近い「40 歳以下」の経営者は 4%と最少の回答となっているが、経営者の年齢構成では、60 歳以下の経営者に率いられた企業群が回答の過半を占めている。

図表 2-2-2 法人設立経過年数

	回答数	割合(%)
20年以下	54	15.7
21～40年以下	95	27.6
41～60年以下	160	46.5
61～80年以下	25	7.3
81年以上	10	2.9
合計	344	100.0

図表 2-2-3 経営者の年齢

	回答数	割合(%)
40歳以下	13	3.8
41～50歳以下	49	14.3
51～60歳以下	136	39.8
61～70歳以下	121	35.4
71歳以上	23	6.7
合計	342	100.0

(3) 正規社員数

回答企業の現在の正規社員の内訳をみると、「51～100人」が33%を占め、最も多く、次いで「50人以下」の27%、そして「101～200人」の23%となっている。3年前の正規社員数もまた、現在の正規社員数の上位回答と内容は同じであるが、「50人以下」が3番目に多く見られる回答であり、「101～200人」は2番目であり、順位変動が見られる。また、現在、3年前ともに「301人以上」の回答企業群も1割程度存在している。

3年前と現在の正規社員数の増減は、「マイナス」となっている企業が過半を超えているが「プラス」となっている企業も41%存在しており、「増減なし」としている回答企業は少数である。

図表 2-2-4 現在の正規社員数

	回答数	割合(%)
50人以下	95	26.6
51～100人以下	117	32.8
101～200人以下	83	23.2
201～300人以下	27	7.6
301人以上	35	9.8
合計	357	100.0

図表 2-2-5 3年前の正規社員数

	回答数	割合(%)
50人以下	86	25.1
51～100人以下	108	31.6
101～200人以下	92	26.9
201～300人以下	20	5.8
301人以上	36	10.5
合計	342	100.0

図表 2-2-6 3年前に比べての正規社員数の増減

	回答数	割合(%)
マイナス	175	51.2
増減なし	25	7.3
プラス	142	41.5
合計	342	100.0

(4) 非正規社員数

回答企業の現在の非正規社員の内訳をみると、「50人以下」が75%と突出している。この傾向は、3年前の非正規社員数の回答分布と類似している。そして、現在、3年前それぞれにおいて300人を超える非正規社員を擁する企業も存在している。

非正規社員数の増減は、「プラス」となった企業が多く、次いで「マイナス」になっている企業となっている。正規社員数の増減が「マイナス」となっている企業が多いこと、パート、アルバイトに代表される非正規社員が「プラス」となっている企業が多いことあわせて検討すると、前節で見たように大阪の正規社員率が減少していることがわかる。

図表 2-2-7 現在の非正規社員数

	回答数	割合(%)
50人以下	265	75.5
51～100人以下	52	14.8
101～200人以下	17	4.8
201～300人以下	6	1.7
301人以上	11	3.1
合計	351	100.0

図表 2-2-8 3年前の非正規社員数

	回答数	割合(%)
50人以下	261	77.2
51～100人以下	46	13.6
101～200人以下	19	5.6
201～300人以下	1	0.3
301人以上	11	3.3
合計	338	100.0

図表 2-2-9 3年前に比べての非正規社員数の増減

	回答数	割合(%)
マイナス	105	31.1
増減なし	73	21.6
プラス	160	47.3
合計	338	100.0

(5) 事業の状況

回答企業の現在の事業の状況を、最近の売上高の推移と経常損益の動きから見る。

最近3年間の売上げ傾向は「増加傾向」が45%と最多になっているものの、「減少傾向」とする回答も32%存在し、企業間で差異が生じている。また、過去3年間の経常損益の動きをみると、売上げに関する回答の傾向とそれほど大きな違いはない。

図表 2-2-10 売上高の推移

	回答数	割合(%)
増加傾向にある	151	45.3
横ばい	75	22.5
減少傾向にある	107	32.1
合計	333	100.0

図表 2-2-11 経常利益の推移

	回答数	割合(%)
増加傾向にある	134	41.0
横ばい	87	26.6
減少傾向にある	106	32.4
合計	327	100.0

(6) 事業規模の状況

回答企業の事業規模を見る。

図表 2-2-12 は、回答企業の年商の規模を示したものである。これによると、「1001～3000 百万円以下」の年商規模が 32%とトップである。次いで 25%の「1000 百万円以下」の企業であるため、概ね 30 億円程度の年商規模の企業が回答企業の過半を占めている。ただ、「9001 百万円以上」という年商規模の企業も 2 割程度存在しており、回答企業の年商にはばらつきが見られる。

資本金は、「51～100 百万円以下」と回答する企業が 23%、「101 百万円以上」と続いている。資本金のばらつきは年商の規模ほど大きくなく、各カテゴリーに 20%前後分布している(図表 2-2-13)。

回答企業の財務の健全性を示す自己資本比率は、図表 2-2-14 に示すとおりである。「0

～20%以下」の企業が36%と最も多い。

図表 2-2-12 年商の規模

	回答数	割合(%)
1000百万円以下	87	24.7
1001～3000百万円以下	113	32.1
3001～6000百万円以下	53	15.1
6001～9000百万円以下	23	6.5
9001百万円以上	76	21.6
合計	352	100.0

図表 2-2-13 資本金の規模

	回答数	割合(%)
10百万円以下	56	15.8
11～30百万円以下	67	18.9
31～50百万円以下	68	19.2
51～100百万円以下	82	23.2
101百万円以上	81	22.9
合計	354	100.0

図表 2-2-14 自己資本比率の分布

	回答数	割合(%)
マイナス	3	1.0
0～20%以下	113	36.3
21～40%以下	69	22.2
41～60%以下	65	20.9
61%以上	61	19.6
合計	311	100.0

(7) 経営上の問題

回答企業は、現在どのような経営上の課題を有しているのでしょうか。

図表 2-2-15 経営上の問題点

	回答数	割合(%)
同業者との競争激化	187	53.6
大企業進出による競争激化	15	4.3
新規参入者増加	13	3.7
需要低迷	109	31.2
ニーズ変化への対応	83	23.8
設備・店舗の老朽・不足	36	10.3
設備の過剰	3	0.9
在庫の増加・過剰	18	5.2
原材料価格の上昇	109	31.2
人件費の増加	47	13.5
販売価格の低下	130	37.2
過剰債務・金利負担増	11	3.2
取引条件の悪化	44	12.6
代金回収の悪化	15	4.3
資金調達難	6	1.7
従業員の過剰・削減難	8	2.3
従業員の確保難	72	20.6
後継者不足	21	6.0
技能継承難	41	11.7
その他	16	4.6

注：複数回答のため、割合は有効回答数349での比率

最も多く見られた課題事項は「同業者との競争激化」であり、以下、「販売価格の低下」、「需要低迷」そして「原材料価格の上昇」という順になっている。

回答企業の過半近くが製造業であることを踏まえると、近年の原油価格の上昇による「原材料価格の上昇」を問題とする企業が多くなったと推測される。

雇用関連で見れば「従業員の確保難」という回答が21%存在し、マクロデータが示すとおり、企業側の不足感が見られる。しかし、正規社員数が減少しているとしている企業が多いこと、非正規社員の採用が増加しているとする傾向が多く見られることを併せて考えると、回答企

業においては、正規社員の採用活動においては依然慎重な姿勢を有していると思われる。

(8) 経営戦略

では、回答企業は、経営上どのようなことを重視しているのでしょうか。図表 2-2-16 は、経営戦略を示したものである。

これによると、「やや重視する」と「かなり重視する」の回答割合の合計が 80% をこえた項目が「技術による競争優位確立」、「品質による競争優位確立」、「収益性」、「財務健全性」、そして「優秀な人材の確保と育成」となっている。

技術や品質の向上を重視するのは、回答企業が製造業とサービス業が中心であり、他社との優位さを外部的に示しやすい項目であるためとも思われるが、いずれにせよ、これら戦略項目は課題を克服するための回答と思われる。つまり、他社との競争に打ち勝つために、技術力や品質に磨きをかけ、高付加価値な財、サービスを提供することで収益性を確保し、財務の健全化を図る。そして、それら企業活動を促進する源泉として、人材確保に力を入れていると理解される¹⁴。

図表 2-2-16 経営戦略

	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している	合計
価格による競争優位確立	6	16	109	143	73	347
(割合・%)	1.7	4.6	31.4	41.2	21.0	100.0
技術による競争優位確立	4	7	49	139	148	347
(割合・%)	1.2	2.0	14.1	40.1	42.7	100.0
品質による競争優位確立	3	3	32	135	176	349
(割合・%)	0.9	0.9	9.2	38.7	50.4	100.0
スピードによる競争優位確立	6	3	71	157	107	344
(割合・%)	1.7	0.9	20.6	45.6	31.1	100.0
サービス体制整備による競争優位確立	4	4	82	171	88	349
(割合・%)	1.1	1.1	23.5	49.0	25.2	100.0
既存自社商品・サービス等による新市場開拓	11	14	120	121	77	343
(割合・%)	3.2	4.1	35.0	35.3	22.4	100.0
新商品・新サービスの開発	13	19	77	130	106	345
(割合・%)	3.8	5.5	22.3	37.7	30.7	100.0
収益性	3	5	33	179	131	351
(割合・%)	0.9	1.4	9.4	51.0	37.3	100.0
財務健全性	2	4	42	160	142	350
(割合・%)	0.6	1.1	12.0	45.7	40.6	100.0
優秀な人材の確保と育成	4	4	35	155	149	347
(割合・%)	1.2	1.2	10.1	44.7	42.9	100.0
知的財産の創造と蓄積	14	22	146	118	45	345
(割合・%)	4.1	6.4	42.3	34.2	13.0	100.0
株式の公開(店頭公開含む)	179	59	75	14	16	343
(割合・%)	52.2	17.2	21.9	4.1	4.7	100.0

14 企業活動には経営資源が活用されるが、中小企業基本法における経営資源の定義では「個人の有する知識及び技能」が認められている(第二条 4)。そのため、中小企業では、技能等の属人的な要素は付加価値を生み出す源泉としてその存在は重要である。

3. 回答企業の人材採用・活用

(1) 人材採用の状況

回答企業において正規社員の採用の状況はどのようになっているのであろうか。過去3年間に於いて正規社員の採用を行った企業は、94%になっており回答企業のほとんどが何らかの採用を行っている様子がうかがえる。

内訳としては、中途採用は8割以上、新卒も6割超となっており、回答企業においては新卒、中途を併用した採用活動が実施されている。

図表 2-3-1 正規社員採用の状況

	回答数	割合(%)
行った	335	94.4
行っていない	20	5.6
合計	355	100.0

図表 2-3-2 正規社員採用の状況 2

	回答数	割合(%)
新卒	214	64.5
中途	277	83.4

注:複数回答のため、割合は有効回答数332での比率

また、求人を探る経路としては、「公共の職業斡旋機関」が61%に上り、半数以上の企業がハローワークなど公共の機関を通じて人材を確保していることがわかる。次いで、「求人広告(雑誌も含む)」も39%に達しており、ハローワークなどとならんで求人雑誌や新聞の求人折り込み広告などの求人広告が広く活用されていることを反映している。また、「新卒」の採用に関して有力なルートである「学校への依頼」も36%となっており、既存の求人チャネルを活用しているケースが目立っている。

図表 2-3-3 求人手段

	回答数	割合(%)
公共の職業斡旋機関	208	61.2
求人広告(雑誌も含む)	134	39.4
知人の紹介	38	11.2
学校への依頼	123	36.2
派遣・紹介会社への依頼	69	20.3
インターネット求人サイトへの掲載	49	14.4
他社からのスカウト	7	2.1
自社ホームページによる募集	33	9.7
その他	7	2.1

注:複数回答のため、割合は有効回答数340での比率

近年では企業による自社のインターネットサイトの開設が進んでいるものの、インターネットを活用した「インターネット求人サイトへの掲載」、「自社ホームページによる募集」は、相対的に大きなウェイトは占めていない。

しかしながら、自社のホームページを見て応募する者は、求人広告等のルートで応募するものに比べ数は少ないものの、遠方からでも応募がある上、

採用後の自社への定着も前者の方がいいとする指摘もあり、多数を占める求人経路ではないものの、良質な人材を確保できる手段の一つとも解せられる。

他方、採用された人材はどのようなことがポイントとなって正規社員となったのであろうか。

これによると「仕事への熱意」が76%と特に大きなポイントになっている。次いで「責任感」、「誠実性」、「健康状態」そして「協調性」の順になっている。これら項目で共通的に読み取れるものは、就業するにおいて基本的な素養が重視されているという点であり、即戦力的に通用する技術やスキルが上位ではないということである。正規社員として就業したいのであればスキルや資格を取得することは望ましいと言えるが、スキルや資格を採用時に重視するとしている回答は40%にとどまっており、それよりもむしろ、就業希望者が当該職務に愛着を示し、誠実にこなしていけるかどうかという態度が重要である。

図表 2-3-4 採用の際に重視したこと

	回答数	割合(%)
情報収集・処理能力	53	15.6
企画立案能力	50	14.7
コミュニケーション能力	163	48.1
プレゼンテーション能力	32	9.4
折衝調整能力	45	13.3
課題解決能力	75	22.1
リーダーシップ	77	22.7
組織管理・運営能力	33	9.7
部下・後輩の教育・育成能力	33	9.7
環境適応能力	82	24.2
専門知識・スキル・資格	136	40.1
経験	113	33.3
仕事への熱意	259	76.4
自らのキャリアに対する責任感	23	6.8
向上心	156	46.0
責任感	217	64.0
誠実性	195	57.5
思考の柔軟性	89	26.3
ストレス耐性	39	11.5
機敏性	64	18.9
協調性	181	53.4
ポジティブ(前向き)思考	118	34.8
バランス思考	64	18.9
年齢	114	33.6
健康状態	186	54.9
学歴	21	6.2
自社社風との相性	90	26.5
その他	1	0.3

複数回答のため、割合は有効回答数339での比率

(2) 採用年齢と部門

回答企業において正規社員は、「20歳以上25歳未満」で38%、「25歳以上30歳未満」が24%となっており、この2つの年齢層で回答数の半数を超えている。このほか、「30歳以上35歳未満」、「20歳未満」となっており、20～30歳未満の年齢層を中心に分布し、

この層から遠ざかると採用されにくい状況になると言える。

ただ、「50歳以上」の層も5%程度採用されており、早期退職等何らかの形で一旦雇用関係を終了し、その後再度雇用契約を結び直す再雇用契約の存在も推測される。

部門・職種に関しては、「生産」、「販売・営業」で採用されるケースが多く見られるが、1割程度は「企画・開発」や「メンテナンスサービス」に配属されている。

図表 2-3-5 最も多く採用した年齢層

	回答数	割合(%)
20歳未満	40	11.8
20歳以上25歳未満	128	37.9
25歳以上30歳未満	82	24.3
30歳以上35歳未満	41	12.1
35歳以上40歳未満	11	3.3
40歳以上45歳未満	10	3.0
45歳以上50歳未満	9	2.7
50歳以上	17	5.0
合計	338	100.0

図表 2-3-6 最も多く採用した部門・職種

	回答数	割合(%)
企画・開発	33	9.8
販売・営業	121	35.8
生産	136	40.2
総務・経理	8	2.4
倉庫・物流	9	2.7
調達・購買	1	0.3
経営管理	2	0.6
メンテナンスサービス	28	8.3
合計	338	100.0

(3) 余剰、不足の年齢層と職種

現在の余剰、不足の年齢層の状況を示したものが図表 2-3-7 および図表 2-3-8 である。

図表 2-3-7 余剰感のある年齢層

	回答数	割合(%)
20歳未満	2	0.7
20歳以上25歳未満	9	3.2
25歳以上30歳未満	9	3.2
30歳以上35歳未満	16	5.6
35歳以上40歳未満	12	4.2
40歳以上45歳未満	13	4.6
45歳以上50歳未満	27	9.5
50歳以上	197	69.1
合計	285	100.0

図表 2-3-8 不足感のある年齢層

	回答数	割合(%)
20歳未満	10	3.1
20歳以上25歳未満	90	27.5
25歳以上30歳未満	81	24.8
30歳以上35歳未満	60	18.3
35歳以上40歳未満	35	10.7
40歳以上45歳未満	32	9.8
45歳以上50歳未満	11	3.4
50歳以上	8	2.4
合計	327	100.0

余剰感のある年齢層は、「50歳以上」が約7割を示しており突出している。それに対して不足感のある年齢層は、「20歳以上25歳未満」で28%、「25歳以上30歳未満」が25%、「30歳以上35歳未満」が18%となっている。先の、採用年齢層の分布と類似している。

一方、「50歳以上」の年齢層は余剰感の7割を占めているにもかかわらず、5%は正規社員で別途採用されている。定年等の理由により企業から雇用契約を解除されたものの技能伝承のため必要とされた者が再度雇用された可能性が考えられる¹⁵。

15 厚生労働省によると、一律定年制で定年後の制度がある企業勤務延長制度、再雇用制度のある企業について適用となる対象者の範囲をみると、勤務延長制度、再雇用制度のある企業とも「会社が特に必要と認めた者に限る」とする企業数割合が最も高く、それぞれ58.2%、64.2%となっている（『平成17年就労条件総合調査結果の概況』（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/05/3-4.html>）。

また、現在の余剰、不足の職種の状況を示したものが図表 2-3-9 および図表 2-3-10 である。

余剰感のある職種、部門は、「生産」、「販売・営業」そして「総務・経理」となっている。一方で、不足感のある部門は「販売・営業」、「生産」、そして、「企画・開発」となっている。「販売・営業」、「生産」に関しては、単に数としての不足感から採用に結びついたとは言えず、市場ニーズに合わせて必要な技術やスキルを有する「生産」、「販売・営業」要員に不足感を感じ採用に至るケースがある一方で、市場ニーズに合わない技術・スキルしか持たない「生産」、「販売・営業」要員に対しては余剰感を感じているものと理解できる。

図表 2-3-9 余剰感のある職種

	回答数	割合(%)
企画・開発	14	6.8
販売・営業	44	21.4
生産	65	31.6
総務・経理	36	17.5
倉庫・物流	18	8.7
調達・購買	9	4.4
経営管理	9	4.4
メンテナンスサービス	11	5.3
合計	206	100.0

図表 2-3-10 不足感のある職種

	回答数	割合(%)
企画・開発	63	21.1
販売・営業	95	31.8
生産	65	21.7
総務・経理	14	4.7
倉庫・物流	10	3.3
調達・購買	7	2.3
経営管理	22	7.4
メンテナンスサービス	23	7.7
合計	299	100.0

4. 回答企業の人材育成と評価

(1) 人材育成の取組み

図表 2-4-1 若手人材の人材育成の方法

	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している	合計
OJTによる自社での社内訓練	2	8	39	164	137	350
(割合・%)	0.6	2.3	11.1	46.9	39.1	100.0
Off-JTによる自社での社内訓練	12	38	122	133	40	345
(割合・%)	3.5	11.0	35.4	38.6	11.6	100.0
民間研修機関の活用	34	55	140	96	15	340
(割合・%)	10.0	16.2	41.2	28.2	4.4	100.0
公的もしくは業界でのセミナー、研修の活用	21	50	121	131	19	342
(割合・%)	6.1	14.6	35.4	38.3	5.6	100.0
資格取得の奨励	19	28	112	136	53	348
(割合・%)	5.5	8.0	32.2	39.1	15.2	100.0
公的職業訓練学校への派遣	85	98	141	12	3	339
(割合・%)	25.1	28.9	41.6	3.5	0.9	100.0
他社への派遣や連携	99	88	121	21	9	338
(割合・%)	29.3	26.0	35.8	6.2	2.7	100.0
大学、大学院への派遣	133	90	104	9	1	337
(割合・%)	39.5	26.7	30.9	2.7	0.3	100.0
コンサルタント・専門家の活用	69	69	121	63	15	337
(割合・%)	20.5	20.5	35.9	18.7	4.5	100.0

若手人材を育成する取組みにおいては、「OJT による自社での社内訓練」、「資格取得の奨励」が重視されている。一方、「大学、大学院への派遣」、「他社への派遣や連携」、「公的職業訓練学校への派遣」は、あまり重視されていない。

回答企業の人材育成の取組みにおいて特徴的なのは、自社内で教育を施し、成果の見えやすい資格取得を奨励している反面、大学院への派遣や他社との交流といった外部との交流による人材育成には消極的になっていることである。

また、育成したい能力に関しては、「専門知識・スキル・資格」と回答した企業が最も多く全体の65%に及んでおり、次いで、「課題解決能力」、「リーダーシップ」、「部下・後輩の教育・育成能力」となっている。

図表 2-4-2 育成したい能力

	回答数	割合(%)
情報収集・処理能力	84	24.3
企画立案能力	102	29.6
コミュニケーション能力	128	37.1
プレゼンテーション能力	56	16.2
折衝調整能力	91	26.4
課題解決能力	172	49.9
リーダーシップ	157	45.5
組織管理・運営能力	108	31.3
部下・後輩の教育・育成能力	153	44.3
環境適応能力	54	15.7
専門知識・スキル・資格	225	65.2
経験	84	24.3
その他	1	0.3

注:複数回答のため、割合は有効回答数345での比率

以上を勘案すると、回答企業は「専門知識・スキル・資格」はもちろんのこと、「組織内で適切に対応する」能力を、OJT、Off-JT といった「社内教育」を中心として育成したいとする姿がうかがえる。そして採用時に重視された「仕事への熱意」、「責任感」、「誠実性」、「協調性」などの素養は、「組織内で適切に対応する」能力の前提として捉えられていると理解できる。

(2) 評価と処遇

評価される能力・姿勢は、「責任感」が64%でトップとなっており、「仕事への熱意」、「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」、「リーダーシップ」の回答が50%を超えている。これらの項目は、採用時に重視された上位項目と、育成能力の上位項目でもある。

図表 2-4-3 評価における重視項目

	回答数	割合(%)
情報収集・処理能力	79	22.7
企画立案能力	116	33.3
コミュニケーション能力	123	35.3
プレゼンテーション能力	32	9.2
折衝調整能力	113	32.5
課題解決能力	189	54.3
リーダーシップ	180	51.7
組織管理・運営能力	126	36.2
部下・後輩の教育・育成能力	182	52.3
環境適応能力	47	13.5
専門知識・スキル・資格	161	46.3
経験	66	19.0
仕事への熱意	217	62.4
自らのキャリアに対する責任感	41	11.8
向上心	154	44.3
責任感	224	64.4
誠実性	122	35.1
思考の柔軟性	78	22.4
ストレス耐性	20	5.7
機敏性	64	18.4
協調性	149	42.8
ポジティブ(前向き)思考	91	26.1
バランス思考	50	14.4
その他	4	1.1

注:複数回答のため、割合は有効回答数348での比率

図表 2-4-4 処遇

	回答数	割合(%)
ポスト	191	54.9
賃金	293	84.2
朝礼等で賞賛	43	12.4
活躍の場の提供	72	20.7
面談等で本人にのみ伝達	9	2.6
その他	10	2.9

では、評価された結果はどのような処遇を受け
るのであろうか。実績を残した人材の処遇として
は、「賃金」、「ポスト」という処遇が多く見ら
れる。歩合給的な場合、評価のセールスの結果を
賃金に反映しやすいし、評価とボーナスを連動さ
せている企業の存在も推測される。また、評価の
結果、より高次の職位に異動するケースもあると
考えられる。

注:複数回答のため、割合は有効回答数348での比率

(3) 育成期間

企業は人材の育成重点期間および戦力化するまでの期間をどの程度想定しているのら
うか。

育成の重点期間は、「6ヶ月以内」が29%、「3ヶ月以内」が28%、「1年以内」が20%

となっており、回答企業の8割以上が育成重点期間を「1年以内」としている。また、戦力化までにかかる期間については、「3年以内」が42%、「1年以内」が23%、「6ヶ月以内」が12%となっており、回答企業の約4割が「1年以内」に、8割以上が「3年以内」に戦力化すると想定しており、回答企業の「即戦力」を求めている傾向が顕著である。

図表 2-4-5 育成重点期間

	回答数	割合(%)
1ヶ月以内	12	4.9
3ヶ月以内	69	28.3
6ヶ月以内	71	29.1
1年以内	49	20.1
3年以内	26	10.7
5年以内	5	2.0
5年超	5	2.0
わからない	7	2.9
合計	244	100.0

図表 2-4-6 戦力化までにかかる期間

	回答数	割合(%)
1ヶ月以内	3	1.2
3ヶ月以内	14	5.6
6ヶ月以内	29	11.7
1年以内	59	23.8
3年以内	103	41.5
5年以内	24	9.7
5年超	12	4.8
わからない	4	1.6
合計	248	100.0

5. 回答企業の若手人材の職業観と満足度

図表 2-5-1 若手人材の職業観

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	かなりあてはまる	合計
実績に応じて処遇されるべきだと考えている	1	1	34	228	83	347
(割合・%)	0.3	0.3	9.8	65.7	23.9	100.0
年功序列で処遇されるべきだと考えている	51	138	130	23	2	344
(割合・%)	14.8	40.1	37.8	6.7	0.6	100.0
能力開発の責任は個人にあると考えている	8	39	197	86	12	342
(割合・%)	2.3	11.4	57.6	25.1	3.5	100.0
特定分野で専門家になることを目指している	8	29	177	108	25	347
(割合・%)	2.3	8.4	51.0	31.1	7.2	100.0
将来は管理職になることを目指している	5	32	158	130	20	345
(割合・%)	1.4	9.3	45.8	37.7	5.8	100.0
仕事よりプライベートを優先する傾向がある	6	44	186	94	13	343
(割合・%)	1.7	12.8	54.2	27.4	3.8	100.0
ポストや賃金より、やりがいを重視している	9	41	181	108	7	346
(割合・%)	2.6	11.8	52.3	31.2	2.0	100.0
自分のしたい仕事がある	6	40	204	90	6	346
(割合・%)	1.7	11.6	59.0	26.0	1.7	100.0
仕事は自らを成長させてくれると考えている	4	41	183	105	12	345
(割合・%)	1.2	11.9	53.0	30.4	3.5	100.0
一企業で定年まで勤めるべきだと考えている	23	80	187	47	4	341
(割合・%)	6.7	23.5	54.8	13.8	1.2	100.0
将来は独立を目指している	43	104	174	19	4	344
(割合・%)	12.5	30.2	50.6	5.5	1.2	100.0

若手人材を雇用する企業は、若手人材をどのようにみているのであろうか。それを示したものが図表 2-5-1 であり、傾向として以下のことが言える。

まず、「実績に応じて処遇されるべきだと考えている」では、当てはまると見ているのに対して、「年功序列で処遇されるべきだと考えている」は当てはまらないと見ている。いわゆる年功型の賃金や処遇には否定的な傾向にあり、実力を評価して欲しいと考える傾向にあると言える。

また、「一企業で定年まで勤めるべきだと考えている」は当てはまらないと見ている一方で、「将来は独立を目指している」も当てはまらないと見ている。どちらかというところ「自分のしたい仕事」が明確にある場、「やりがい」を求める場、「自身を成長させてくれる」場として会社を捉えているようである。したがって、若手人材がやりがいを感じるような仕事を企業が与えることができれば、仕事自体を「自らを成長させてくれるもの」と感じながら自身の責任で能力開発を行うとする若手人材が多いのではないかと回答企業は見ている。

しかしその一方で若手人材への満足度は概して高くなく、どちらかというところ不満とする傾向が高い状況になっている(図表 2-5-2)。

図表 2-5-2 若手人材への満足度

	回答数	割合(%)
非常に不満	10	2.9
やや不満	139	40.2
わからない	75	21.7
やや満足	116	33.5
非常に満足	6	1.7
合計	346	100.0

6. 回答企業からの要望支援策

図表 2-6-1 求める公的支援施策

	回答数	割合(%)
人材活用に関するセミナーの開催	75	24.6
人材活用に関する専門家派遣	23	7.5
人材紹介機能の充実	115	37.7
人材育成への助成	141	46.2
人材活用事例集の発行	31	10.2
インターンシップ制活用への助成	20	6.6
職業訓練機能の拡充	39	12.8
採用活動への助成や支援	126	41.3
その他	15	4.9

注: 複数回答のため、割合は有効回答数305での比率

回答企業が要望する支援策は、「人材育成への助成」が46%と最多であり、次いで、「採用活動への助成や支援」、「人材紹介機能の充実」となっている。一方で、「人材活用に関する専門家派遣」、「インターンシップ制活用への助成」を期待する回答は小さい。

先に見たように回答企業は人材育成を自社内で行う傾向にあり、したがって自社の望む仕方で人材育成を行うとする意向が強いものと推察される。したがって、「専門家派遣」や「職業訓練機能の拡充」等、外部資源の活用はあまり望まれていない。

7. アンケートの詳細分析

ここでは前節のアンケート結果を詳細に分析する。具体的には「直近期の経常利益が3年前に比べて増加したか」という設問に対する回答結果によって「経常利益増加グループ」と「経常利益横ばい・減少グループ」に分け、経常利益傾向別のクロス集計およびT検定を行い、経常利益の傾向によって回答にどのような差異があるかを確認する。

(1) 経常利益傾向による回答の差異

図表 2-7-1 は、Pearson のカイ 2 乗検定によって「経常利益増加グループ」と「経常利益横ばい・減少グループ」との間で回答に差異が確認された項目である。また、図表 2-7-2 は、T 検定によって上記 2 グループ間で回答に差異が確認された項目である。以下、各項目について詳しく見ることとする。

図表 2-7-1 回答に差異が確認された項目 (Pearson のカイ 2 乗検定による)

	漸近有意確率 (両 側)	
業種	.014	*
3年前と比較した売上高の傾向	.000	**
直面する経営上の問題点としての「需要低迷」	.002	**
直面する経営上の問題点としての「原材料価格の上昇」	.005	**
直面する経営上の問題点としての「取引条件の悪化」	.036	*
直面する経営上の問題点としての「代金回収の悪化」	.037	*
直面する経営上の問題点としての「技能継承難」	.010	*
過去3年間に正規社員採用を行ったか否か	.042	*
よく用いる求人手段としての「学校への依頼」	.008	**
よく用いる求人手段としての「派遣・紹介会社への依頼」	.024	*
採用に際し重視する能力・姿勢・属性としての「課題解決能力」	.005	**
採用に際し重視する能力・姿勢・属性としての「専門知識・スキル・資格」	.046	*
採用に際し重視する能力・姿勢・属性としての「経験」	.043	*
採用に際し重視する能力・姿勢・属性としての「年齢」	.020	*
育成に際し重視する能力・姿勢・属性としての「専門知識・スキル・資格」	.001	**
評価に際し重視する能力・姿勢・属性としての「課題解決能力」	.009	**
評価に際し重視する能力・姿勢・属性としての「専門知識・スキル・資格」	.021	*
実績を残した人材に対する処遇としての「ポスト」	.036	*
求める公的支援施策としての「インターンシップ制活用への助成」	.024	*

注) *は5%水準で有意、**は1%水準で有意を示す。

図表 2-7-2 回答に差異が確認された項目(T検定による)

	t 値	
法人設立経過年数	2.990	*
現在の正規社員数	2.141	*
「優秀な人材確保と育成」を経営戦略策定に際し重視する程度	1.964	*
「OJTによる自社での社内訓練」を人材育成に際し重視する程度	3.223	**
「Off-JTによる自社での社内訓練」を人材育成に際し重視する程度	4.142	**
「資格取得の奨励」を人材育成に際し重視する程度	3.186	**
若手が職業観として「専門家を目指している」を持っていると思う程度	-2.120	*

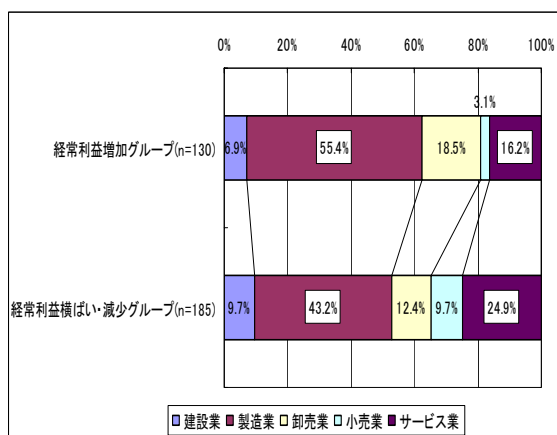
注) *は5%水準で有意、**は1%水準で有意を示す。

(2) 回答企業概要と経常利益傾向

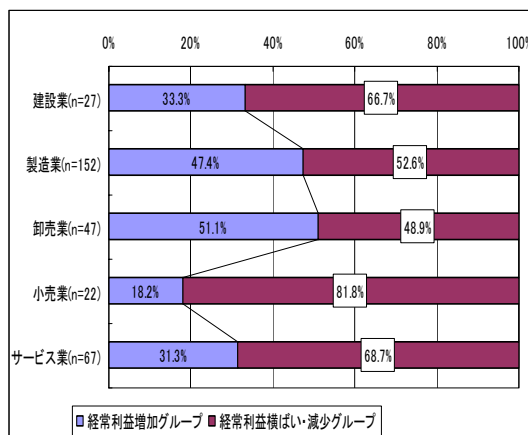
①業種

回答企業の業種と経常利益傾向は以下のとおりとなっている。図表 2-7-3 のとおり、増加グループと横ばい・減少グループの構成は明らかに異なっている。また、業種別経常利益傾向は図表 2-7-4 のとおりであり、製造業、卸売業が「増加」と「横ばい・減少」が拮抗しているのに対し、小売業、サービス業および建設業は「横ばい・減少」が「増加」を大きく上回っている。

図表 2-7-3 業種と経常利益傾向



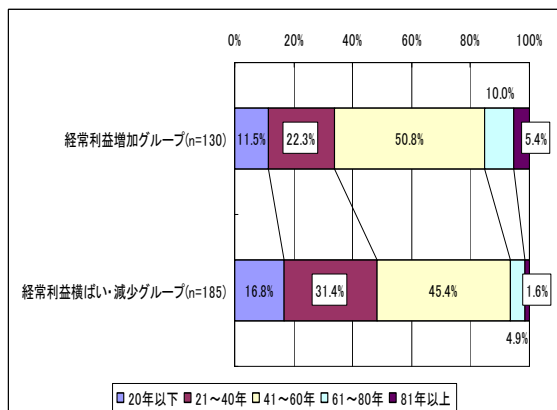
図表 2-7-4 業種別経常利益傾向



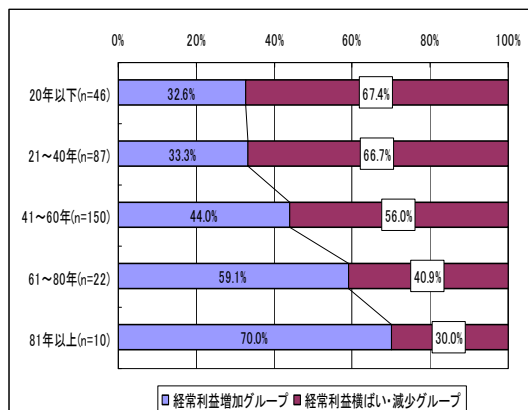
②法人設立経過年数

法人設立年数と経常利益の傾向については以下のとおりとなっている。図表 2-7-5 のとおり、増加グループの方が、設立経過年数が大きい企業割合が多い。また、法人設立経過年数別の経常利益傾向は図表 2-7-6 のとおりであり、経過年数が大きければ大きいほど、経常利益は増加傾向と回答した企業割合が高くなっていることがわかる。

図表 2-7-5 設立年数と経常利益傾向

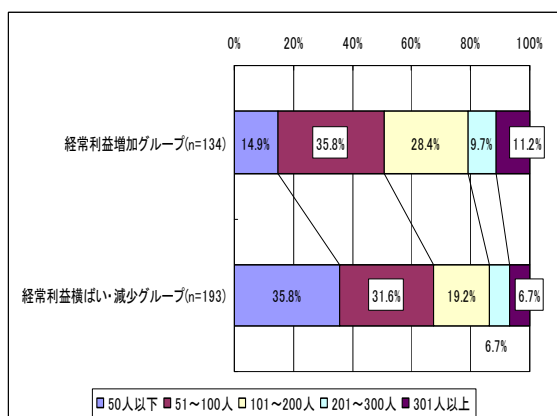


図表 2-7-6 設立経過年数別経常利益傾向



③現在の正規社員数

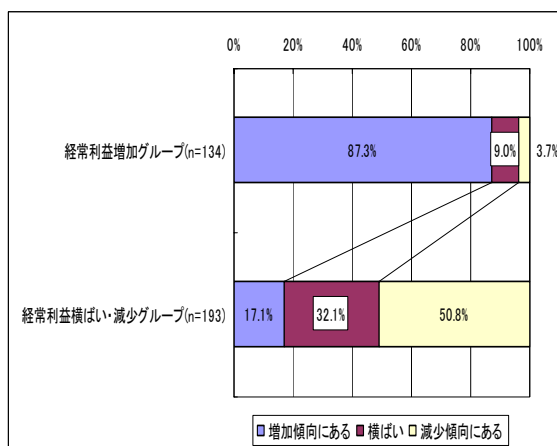
図表 2-7-7 現在の正規社員数と経常利益傾向



現在の正規社員数と経常利益の傾向については図表 2-7-7 のとおり、増加グループの方が正規社員の多い(規模の大きい)企業割合が多い。

④3年前と比較した売上高の傾向

図表 2-7-8 3年前と比較した売上高の傾向と経常利益傾向



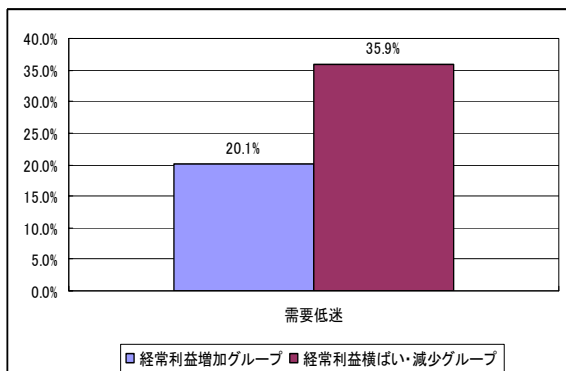
3年前と比較した売上高の傾向と経常利益の傾向については図表 2-7-8 のとおり、売上高と経常利益の傾向は密接に関連している。

(3) 経営課題、経営戦略と経常利益傾向

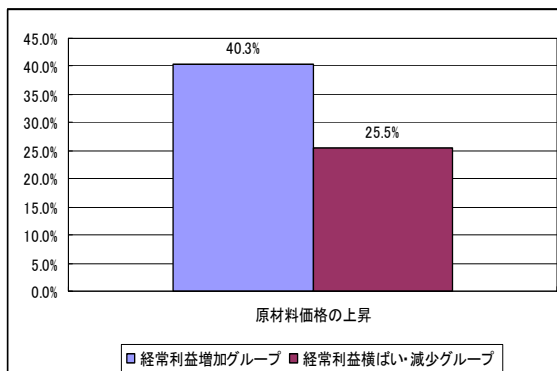
①直面する経営上の問題点と経常利益傾向

上述のとおり、経常利益傾向で直面する経営上の問題点に関して回答に差異があった項目は「需要低迷」、「原材料価格の上昇」、「取引条件の悪化」、「代金回収の悪化」、そして「技能継承難」の5項目であった。

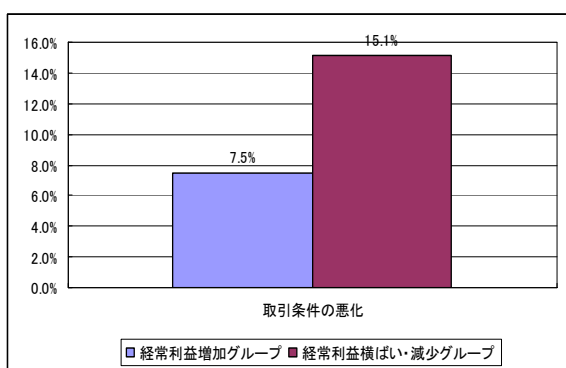
図表 2-7-9 「需要低迷」と経常利益傾向



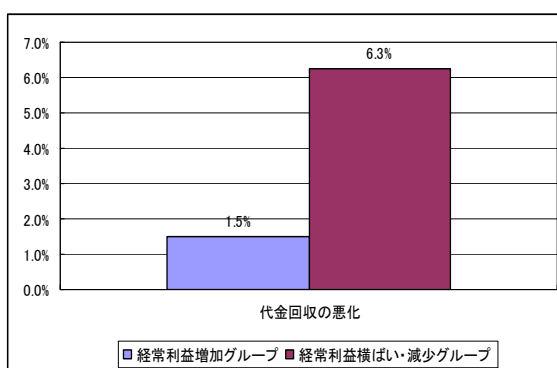
図表 2-7-10 「原材料価格上昇」と経常利益傾向



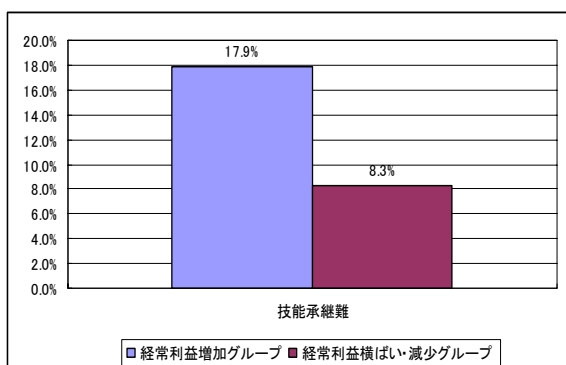
図表 2-7-11 「取引条件悪化」と経常利益傾向



図表 2-7-12 「代金回収悪化」と経常利益傾向



図表 2-7-13 「技能継承難」と経常利益傾向



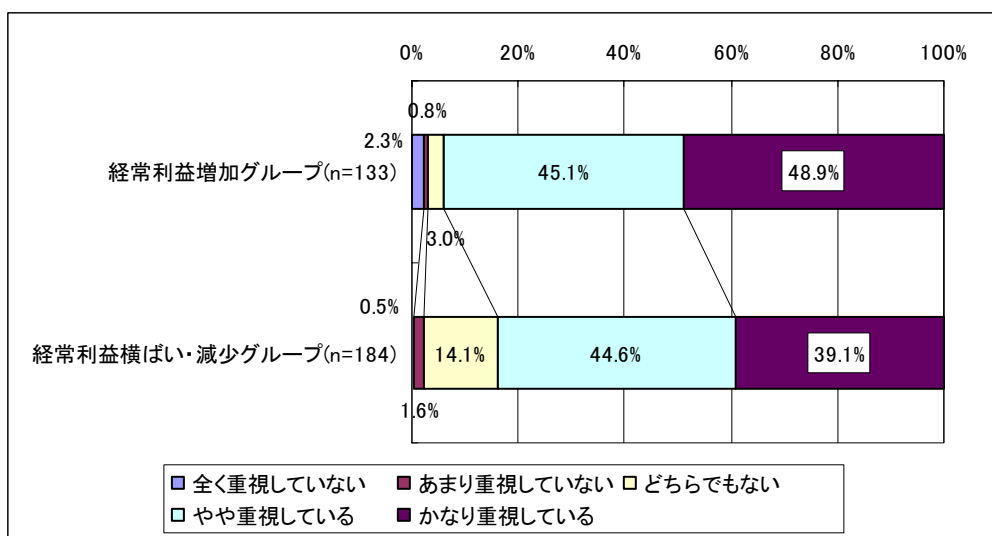
「横ばい・減少グループ」が「対顧客」に関する課題を経営上の問題点としている企業が多い。

一方、「増加グループ」は「技能継承難」を経営上の問題点とする企業が多く見られ、組織内部に経営課題があるとの認識が「横ばい・減少グループ」よりもやや強いことを示している。

②経営戦略策定に際し重視する程度と経常利益傾向

経営戦略に関する設問で「経常利益増加傾向グループ」と「横ばい・減少グループ」の間で回答に差異があったのは、「優秀な人材確保と育成を経営戦略策定に際し重視する程度」のみであった。図表 2-7-14 のとおり、「増加グループ」の方がより重視する傾向にあるといえる。

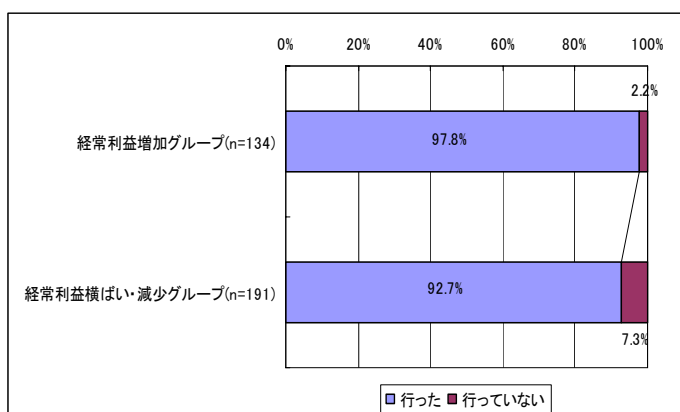
図表 2-7-14 「優秀な人材確保と育成」を重視する程度と経常利益傾向



(4) 人材の採用・活用と経常利益傾向

①正規社員の採用と経常利益傾向

図表 2-7-15 正規社員の採用と経常利益傾向

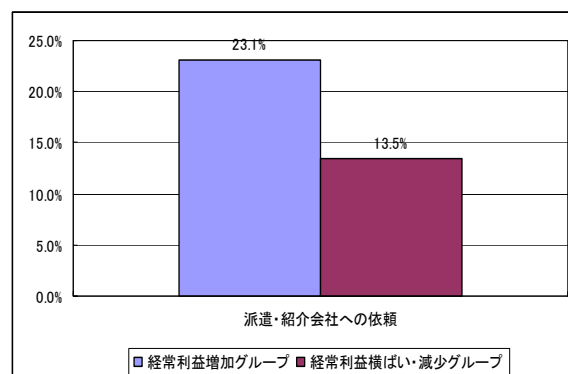
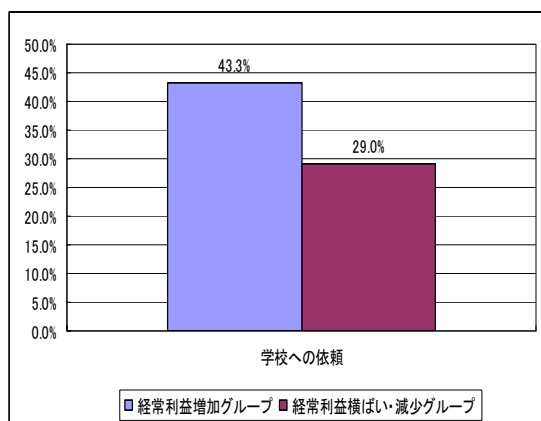


過去3年間に正規社員の採用を行ったか否かの設問に対しては、前節でも見たとおり、ほとんどの企業が「行った」と回答している。しかし経常利益傾向別に見ると、「横ばい・減少グループ」の約1割が「行っていない」と回答しており、回答傾向に差異が生じている。

②よく用いる求人手段と経常利益傾向

上述のとおり、よく用いる求人手段に関して回答に差異があった項目は「学校への依頼」と「派遣・紹介会社への依頼」の2項目であった。いずれも「増加グループ」の方が積極的に用いていることがわかる。

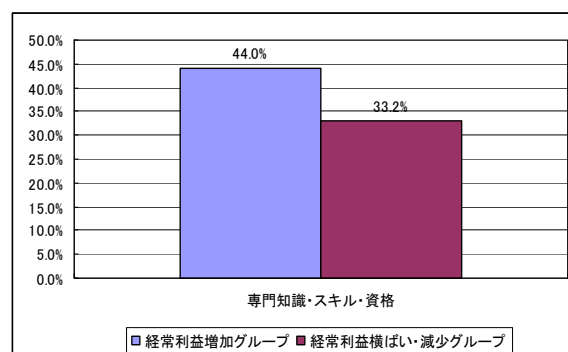
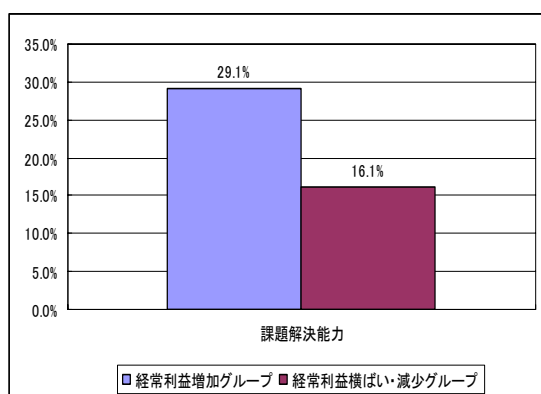
図表 2-7-16 「学校への依頼」と経常利益傾向 図表 2-7-17 「派遣・紹介会社への依頼」と経常利益傾向



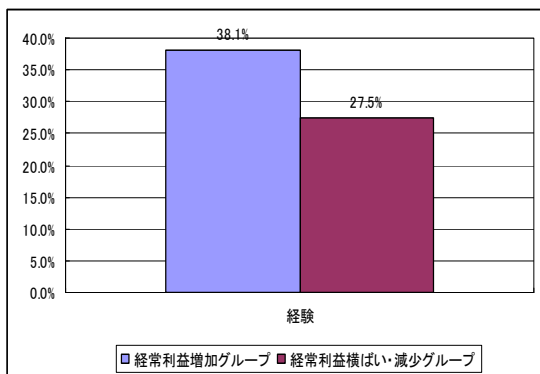
③採用に際して重視する能力・姿勢・属性と経常利益傾向

採用に際して重視する能力・姿勢・属性に関して回答に差異があった項目は「課題解決能力」、「専門知識・スキル・資格」、「経験」、「年齢」の4項目であった。この4項目は、いずれも採用に際して重視する能力・姿勢・属性のうち、「仕事への熱意」、「責任感」、「健康状態」、「協調性」、「コミュニケーション能力」、「向上心」に次いで回答数の多い項目であり、「増加グループ」は、より高い、あるいは条件のよい能力・姿勢・属性の人材を求めている様子が見えてくる。

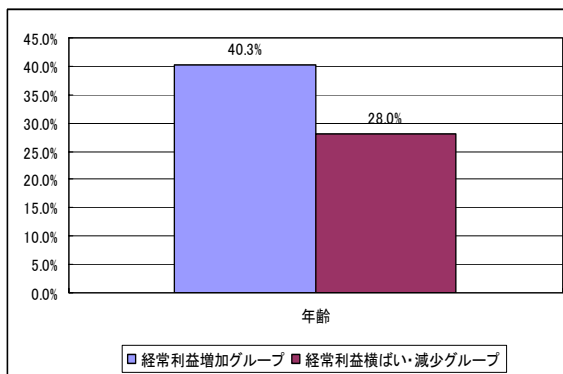
図表 2-7-18 「課題解決能力」と経常利益傾向 図表 2-7-19 「専門知識・スキル・資格」と経常利益傾向



図表 2-7-20 「経験」と経常利益傾向



図表 2-7-21 「年齢」と経常利益傾向

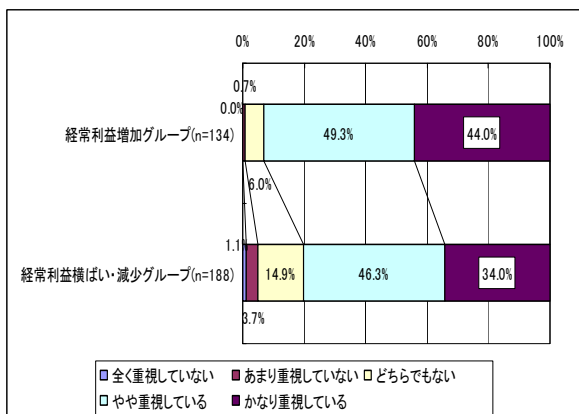


(5) 人材の育成・評価と経常利益傾向

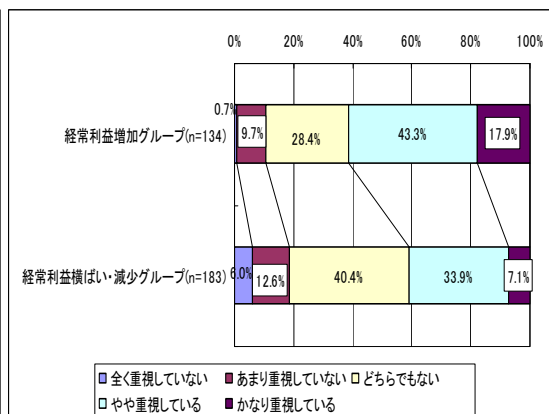
①若手人材に対する育成に際し重視する程度と経常利益傾向

人材育成に際し重視する程度に関して回答に差異があった項目は「OJT による自社での社内訓練」、「Off-JT による自社での社内訓練」、「資格取得の奨励」の3項目であった。

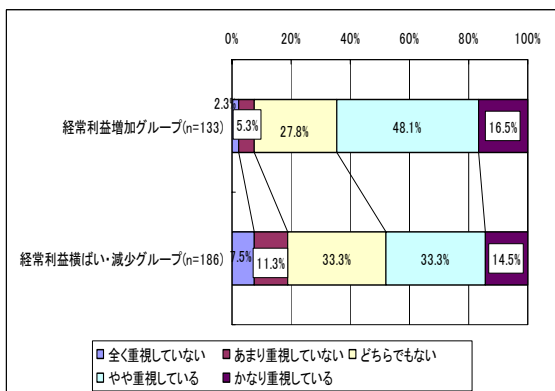
図表 2-7-22 「OJT」と経常利益傾向



図表 2-7-23 「Off-JT」と経常利益傾向



図表 2-7-24 「資格取得の奨励」と経常利益傾向

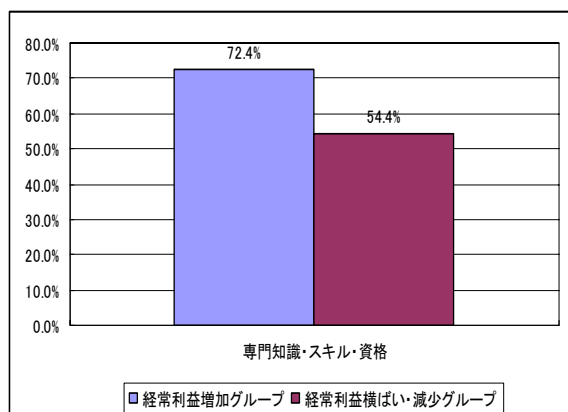


いずれの項目も「増加グループ」の方により積極的に取り組むとした回答が割合として多かった。

②能力育成に際し重視する項目と経常利益傾向

能力育成に際し重視する項目に関して回答に差異があった項目は「専門知識・スキル・資格」のみであった。

図表 2-7-25 「専門知識・スキル・資格」と経常利益傾向

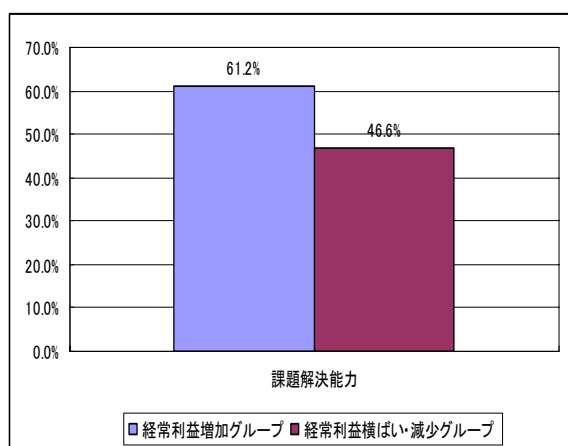


「増加グループ」の7割強、「横ばい・減少グループ」においても5割強の企業が専門知識・スキル・資格に関する能力育成を考えている。

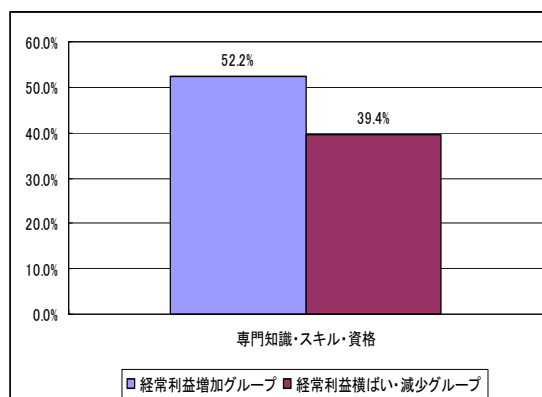
③評価に際し重視する項目と経常利益傾向

評価に際し重視する項目に関して回答に差異があった項目は「課題解決能力」と「専門知識・スキル・資格」の2項目であった。いずれも「増加グループ」の方がこれら进行评估すると回答した割合が多かった。

図表 2-7-26 「課題解決能力」と経常利益傾向



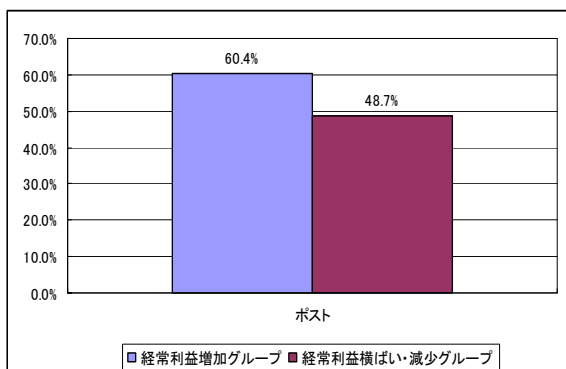
図表 2-7-27 「専門知識・スキル・資格」と経常利益傾向



④処遇と経常利益傾向

実績を残した人材に対してなされる処遇についての設問で回答に差異があった項目は「ポスト」であった。「増加グループ」がより「ポスト」にて人材に報いるとしている。

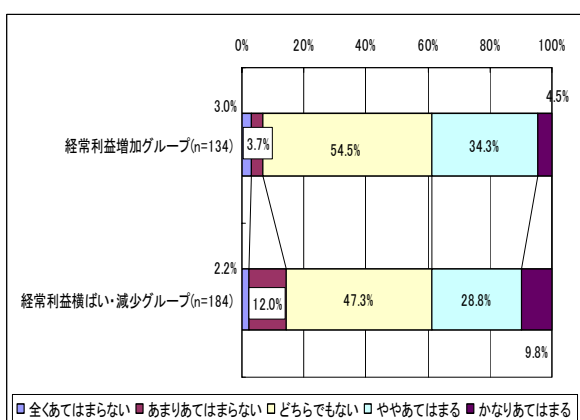
図表 2-7-28 「ポスト」と經常利益傾向



(6) 若手人材の職業観と經常利益傾向

若手人材が職業観として持っていると思う程度に関して回答に差異があった項目は「特定分野での専門家を目指している」であった。

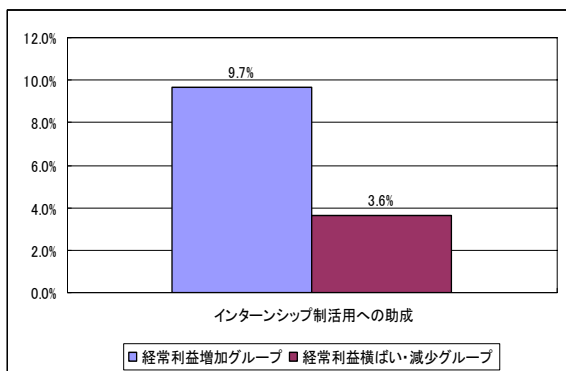
図表 2-7-29 「特定分野での専門家を目指している」と經常利益傾向



ただし「増加グループ」に「ややあてはまる」とする回答の割合が多かったものの、「横ばい・減少グループ」に「かなりあてはまる」および「あまりあてはまらない」とする回答の割合が多く、グループ間に差異は確認されたものの、回答傾向を一概に述べることは困難である。

(7) 求める公的支援施策と經常利益傾向

図表 2-7-30 「インターンシップ制活用への助成」と經常利益傾向



求める公的支援施策に関して回答に差異があった項目は「インターンシップ制活用への助成」であった。

「増加グループ」が際だって「インターンシップ制活用への助成」を希望していることがわかる。

8. 小括

ここでは、これまでのアンケート結果を小括する。

(1) 企業の非正規社員が増加している

正規社員数の増減がマイナス、非正規社員がプラスとなっている企業が多いことから、正社員率が減少し、非正規社員が増加していることが本調査でも確認できた。しかし過去3年間に於いて正規社員の採用を行った企業は9割を超え、回答企業のほとんどが新卒、中途を併用した採用を行っている様子もうかがえた。

(2) 若年層に対する採用意欲は旺盛

回答企業の7割強が過去3年間に30歳未満の若年層を採用したとしており、若年層に対する採用意欲は旺盛であった。また、採用した部門・職種は、「生産」、「販売・営業」とする企業が多かった。ただし、これに関しては、単に数としての不足感から採用に結びついたとは言えず、市場ニーズに合わせて必要な技術やスキルを有する「生産」、「販売・営業」要員に不足感を感じ採用に至るケースがある一方で、市場ニーズに合わない技術・スキルしか持たない「生産」、「販売・営業」要員に対しては余剰感を感じている。

(3) 技術やスキルよりも「仕事への熱意」、「責任感」、「誠実性」を採用時に重視

採用時に重視する能力・姿勢・属性は「仕事への熱意」をはじめとして「責任感」、「誠実性」など、仕事に対する「姿勢」であり、「専門知識・スキル・資格」を上回った。

(4) 育成は「専門知識・スキル・資格」の獲得を期待しつつ「社内教育」で

若手人材を育成する取組みにおいては、資格取得を奨励するなどして「専門知識・スキル・資格」の獲得を期待しつつ、「組織内で上手く適応する」能力を、OJTといった「社内教育」を中心として育成したいとする姿がうかがえる。採用時に重視された「仕事への熱意」、「責任感」、「誠実性」、「協調性」などの素養は、「組織内で上手く適応する」能力の前提として捉えられていると理解できる。また、評価される能力・姿勢は、「責任感」、「仕事への熱意」、「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」、「リーダーシップ」とした回答が過半数を超えた。

(5) 求められている「即戦力」

回答企業の8割以上が育成重点期間を「1年以内」とし、8割以上が「3年以内」に戦力化することと想定しており、回答企業の「即戦力」を求めている傾向が顕著である。

ただし、先の採用時・育成・評価時の重視項目と併せて勘案すると、企業の求める「即戦力」とは、入社時に業界特有の知識や能力を持っていることを指すのではなく、1年以内の育成期間を経て、3年以内に「課題解決能力」等を身につけ戦力化できる適合力を指

している。

(6) 経常利益を増加させている企業は人事戦略が重視され実践されている

先に見たように、「優秀な人材確保と育成を経営戦略策定に際し重視する程度」が「経常利益増加傾向グループ」と「横ばい・減少グループ」の間で回答に差異があり、「増加グループ」の方がより重視する傾向にあった。

採用に際して重視する能力・姿勢・属性に関して回答に差異があった項目は「課題解決能力」、「専門知識・スキル・資格」、「経験」、「年齢」であり、「増加グループ」は、より高い、あるいは条件のよい能力・姿勢・属性の人材を求めている様子うかがえたが、「専門知識・スキル・資格」に関しては、採用時のほか、評価時および能力育成に際しても重視する項目として挙げられており、「課題解決能力」に関しては、採用時のほか、評価に際しても重視する項目として挙げられていた。

さらに人材育成に際し重視する程度に関しても「OJTによる自社での社内訓練」、「Off-JTによる自社での社内訓練」、「資格取得の奨励」の3項目で回答に差異が確認され、いずれの項目も「増加グループ」の方により積極的に取り組むとした回答が割合として多かった。

つまり、「経常利益増加グループ」は、人材を採用した後も、人材の「伸びしろ」に期待し、継続的に育成しようとする姿勢が同時にうかがえるのである。

人材育成は一時的にコストを要し、効果現出までに時間を要するものである。しかし、人材は企業の価値創出の源泉であるはずであり、即戦力としての技術やスキルが採用時の決定要因の上位ではないということからも、人材育成は必要不可欠である。「経常利益増加グループ」は、人材育成を含めた人事戦略を経営戦略策定時により重視し、その戦略に基づき人材育成を実践している様子うかがえる。採用時や人事評価時における時点での評価ではなく、育成というプロセスが何よりも重要であり、それが経常利益という業績(結果)に結びついていると理解すべきである。

Ⅲ 若手人材の採用と活用の現状 —人事担当者および若手人材に対するインタビュー—

前章では企業へのアンケート調査によって、企業の採用、能力開発と人材活用の現状を見た。ここでは人事担当者および若手人材に対するインタビューから、若手人材の採用と活用の現状について考察する。

1. 人事担当者に対するインタビュー

ここでは人事担当者に対するインタビューを通じて、前章で見た企業へのアンケート調査、すなわち採用、能力開発と人材活用のうち、主に採用の現状把握を補完する。いずれの企業も、若手人材の採用に積極的な成長企業である。

(1) A社（未上場企業、情報通信システム設計業、従業員数約1300名）

A社は、設立後間もない、情報通信システムの設計業務等を行っている企業である。同社は成長期にあり、したがって、エンジニアを中心に、随時、正規社員の採用を行っている。同社は営業職のみならず、技術職の採用に関しても、エンジニアとしての業界知識や経験を正規社員の応募要件としていない。むしろ「エンジニアにどうしてもなりたい」という前向きな気持ちを持っており、かつ、周囲とコミュニケーションが取れる人材を求めている。人事担当者は、「もちろん技術力も必要ですが、当社はサービス業であり、技術力以上に『人間力』がより重要です。したがって、コミュニケーションが取れないなど、サービス業に適さないと思われるような方は、たとえ技術力は高くても、当社は採用しません。逆に、意欲と協調性があるのなら、未経験者のみならず、これまで仕事に就いたことのない方も採用しています。」という。

また、採用後は、経営理念や哲学、行動基準の徹底浸透を行っているとのことである。社員同士の会話に絶えず出てくるほど、経営者は同社の掲げた理念や哲学、行動基準等を繰り返し社員に伝えている。経営者からのメッセージ、つまり同社の掲げる理念や哲学、行動基準は「礼節」や「利他の心」など、「当社で働く人材、あるいは社会人としてどうあるべきか」という内容が多い。そこには「サービス業は人材が全て」という経営者の人材に対するスタンスが色濃く反映されている。

同社では体系化された研修制度を有しており、だからこそ上記のような採用方針がとれるのだという。「やはり企業が『人』、それも『社会の一員としての人』を育てないと、と考えています。『社会の一員としての人』を育てることは企業の責務だと思っています。そのような考えのもと、当社は今後も引き続き人材の育成に力を入れていきたいと考えています。」人事担当者もまた、経営者の人材に対するスタンスを理解し、職務を通じてそのスタンスを具現している。

(2)B社（未上場企業、建設業、従業員数約100名）

B社は、設立30年の建設業である。同社では営業職を中心に新卒および中途採用を随時行っているが、採用の際に営業経験はあまり重視しておらず、むしろ未経験者の採用が多い。採用担当者は、「私自身、就職活動を行う過程でこの会社で働いている方々と触れ合い、業界や仕事、そしてこの会社のことを熱く語る人の話を聞いているうちに、この業界、この仕事、この会社のことだんだん好きになって、最終的にこの会社への入社を決めました。採用担当となってからは、自身の就職活動の時と同様、私たちを通じて、私たちの仕事を好きになってくれる仲間を増やしたいと考えています。その意味では、私たちを通じて、私たちの仕事を好きになってくれるかどうか、が当社の採用の目安なのかもしれません。もちろん仕事ですから、厳しいことも多々ありますが、仕事そのものが好きだったら乗り越えられます。」という。

人材育成について同社は、「採用後2年間は人材育成重点期間です。特徴のある当社独自の育成方法というのは、とりたててありませんが、会社としての考え方、方向性を常に『共有』することは重視しています。例えば、『三方良し』という言葉を知らない従業員はいません。『買って良し（お客様）』、『売って良し（自分、会社）』、『世間良し（社会）』の三方です。また、利己心でなく『利他心（己の為でなく、相手の為）』で仕事することも会社としての考え方、方向性として叩き込まれます。入社した半年後から営業予算が付き、一人で営業に行きますが、戦力として独り立ちするのは育成重点期間が終わる2年後くらいからでしょうか。」とのことである。

(3)C社（新興市場上場、WEB関連業、従業員数約900名）

C社はベンチャー企業である。4年前に新規公開を果たし、確保した資金でM&Aを行い、急激に事業を拡大している。人材の確保も企業の成長にあわせて、新卒、中途採用とも、活発だ。

C社は定期採用の不足分を、フリーターまたは第2新卒の採用で補っている。従ってフリーターまたは第2新卒での採用は、新卒の定期採用者と同等の扱いとなる。年齢に関係なく、初年度の給与、教育なども全く定期採用者と同等で、内定者研修も受講させる。採用においては新卒と同じで「可能性を感じさせる人材」という視点で採用を行なう。

卒業からこれまでの期間の評価については、アルバイトでも正規社員であっても「主体的に取り組んできたか」どうかを重視している。たとえアルバイトであっても、その仕事に興味を持ち積極的にに関わり、様々な工夫や課題に持って取り組んでいた人は、大いに採用のチャンスがある。

採用時に重視している面接時の評価ポイントは、「1. 質問を理解する力」「2. 論理的に考える力」「3. わかりやすく説明できる力」の3点である。

多くの事業分野を持つC社では、事業部ごとに求められる人材がかなり異なるため、定期採用と同様の採用手順を踏まず、アルバイトで採用した後、正規社員に登用する場合も

ある。会社自体も若いため、若い人材の採用には様々な柔軟な手法で取り込んでいる。

しかしC社の採用担当者は、会社に対するロイヤルティ(忠誠心)は定期採用者のほうが高いのではないかという理由から、できれば定期採用と経験者採用のみで人員の確保ができることが望ましいと考えているようであった。

(4)D社(一部上場企業、機械製造業、従業員数約7000名)

D社はここ数年、過去最高益を更新し続けている製造業である。企業理念に「終身雇用、65歳定年の長期雇用」を掲げ、社員にも強いロイヤルティを求める企業風土を持つ。基本姿勢はあくまでも定期採用のみの人材確保を理想としている。

しかしながら、急激な業績の向上、特に技術開発力強化の戦略に対応できるだけのマンパワーの確保、時代の変化に対応できる多様な経験を持つ人材確保の必要性から、数年前から中途採用を活発に行なうようになった。中途採用の対象は経験者であるが、技術系人材の不足という事態が解消できないため、ついに技術系に限り第2新卒まで募集対象を広げ始めた。

第2新卒の採用基準は、「定期採用者と同等以上のポテンシャルを有すること」、「D社の社風に合う個性を持つこと」、「他責的な退職理由、曖昧な退職理由でないこと」であり、中途採用の枠組みで設定されている。そのため、入社後は、OJTによる指導が中心で、早期に戦力になり得なければならない。

2. 人事担当者に対するインタビューの小括

上記の人事担当者に対するインタビューから、次のことが指摘できる。

(1) 「仕事への熱意」を採用時に重視

採用時に重視する能力・姿勢・属性は「仕事への熱意」などの、仕事に対する「姿勢」であり、採用時に必ずしも「専門知識・スキル・資格」を求めているわけではないことがインタビューでも確認できる。また、A社の指摘にもあるとおり、コミュニケーション能力や協調性といった人としての資質がより重視されていたことも併せて確認できる。

(2) 理念・哲学等の徹底浸透

A社、B社に共通しているのは採用以降、継続的に理念・哲学等の徹底浸透を行っているということである。人材育成の手法は様々であるが、両社とも人材育成を行う前提に「会社としてどのような人材になって欲しいか」というメッセージが明確にあり、それを浸透させる努力を行っている。

(3) 採用後の「伸びしろ」に期待

C社の「可能性を感じさせる人材」という視点、D社の「ポテンシャル」など、各社は採用後の「伸びしろ」に期待している。だからこそ「仕事に取り組む前向きな姿勢」や「仕

事への熱意」が採用時により問われるのである。

以下のコラム1は、人材紹介業から見た若年労働者採用の現状である。転職市場においても、求人企業は求職者に対して特別高いスキルや知識を求めているわけではなく、採用後の「伸びしろ」に期待していることがわかる。

コラム1

「成長企業に見るフリーター等の若年労働者採用の視点」

株式会社キャリアステージ 石見一女

景気に明るい兆しが見えはじめ、また2007年から始まる労働力不足の危機感から、2005年初頭より企業の人材採用は活発になってきている。人材の不足感から、近年、フリーター等の若年層に対しても、正規社員雇用の枠を広げる企業が増えつつある。しかしながら、非正規社員の経験者が正規社員として採用されるにはまだまだ狭き門だ、という求職者の声もある。企業側にフリーター等の若年労働者はどのように理解され、期待されているのだろうか。

若年労働者のカテゴリーとして「第2新卒」がある。求人情報などに記載されている条件で「第2新卒可」という求人は、一般的に「学卒3年未満」または「26歳程度まで」を指すが、詳細な定義は募集企業によって様々である。条件に合致すれば、フリーターは「第2新卒」の枠内で職を求めることになる。

しかし実際には、「あくまでも正規社員経験を有する者のみ」であったり、「正規社員経験がなくとも、アルバイトや派遣社員としての業務経験がある者」とする企業が多数を占めている。そこには採用する側の「深い業務経験はなくても、業界の流れは理解できていること」への期待がある他、「社会人としての最低限のマナーは身につけていること」という前提が含まれている。

このように同じ若年労働者のカテゴリーである「第2新卒」の採用枠が広がったとはいえ、そのことが即座にフリーターに恩恵をもたらすことにはなっていないのが実情である。

一般的に、次のことが言えよう。

第一に、残念ながら、中途採用者は、特に若年層の中途採用者は、定期採用者に比べ、「安易な退職理由ですぐ退職してしまう」と思われている点である。就業形態の多様化や昨今の雇用情勢を背景として、「職業観」もまた、多様化している。しかしたとえ退職の真の理由が本人の職業観に基づいた結果であったとしても、企業側から見れば、「甘い」としか見てくれない。「働く意味・意義は何か」という職業観の根源から再確認し、是正すべき点は是正する必要がある。そして、企業や社会に受け入れられる職業観を持ち、少

なくとも「安易な退職理由で退職などはしない」ことをアピールしていく必要がある。

第二に、企業は採用時に、特別高いスキルや知識を、求職者に対して求めているわけではないということである。普段の生活によってでも十分に培われるコミュニケーション能力などをむしろ求めている。「即戦力」という言葉を誤解して、知識・スキル・資格の取得に躍起になるのではなく、逆に、「手が届かない」として諦めるのではなく、今、できることを着実にやることから始めることが肝要と思われる。社会人としてのマナーやコミュニケーション・スキルを身につけていないと思われる求職者は、意外と多い。

第三に、企業は、求職者が就職してからの「伸びしろ」に期待をし、その「伸びしろ」の有無あるいはその大きさを採用時に推し量っているということである。企業側に「可能性」、「ポテンシャル」、あるいは「伸びしろ」を感じてもらおうとするなら、求職者側が「主体性」や「責任感」を持って「仕事に取り組む前向きな姿勢」を積極的にアピールする必要がある。どのような就業形態であろうと、どのような仕事であろうと、仕事に対する「主体性」、「責任感」、そしてこれらを基礎とした「仕事に取り組む前向きな姿勢」がなければ、「伸びしろ」を感じてもらえない。仕事に対する前向きな姿勢があるからこそ、仕事に関する知識やスキルをいち早く吸収してくれるであろうし、いち早く戦力となってくれるであろうと企業は期待するのである。企業の求める「即戦力」とは、前向きな姿勢に基づく自主的に培われた力によっていち早く戦力となる人材を指している。

3. 若手人材へのインタビュー

若手人材に対してもインタビューを行った。多様な若手人材の職業観を一概に言及することは困難であるため、インタビューの目的を、若手人材の職業観がどのような過程を経て形成されたかを浮き彫りにすることとした。

(1) Eさん

Eさんは府内中小企業に勤め始めてから3年目の若手社員である。大学で環境関係を学び、環境問題に関わる仕事に絞って就職活動を行い、今の会社を初めて知った。

説明を聞き、「環境関係の仕事ができそうだ」と思えたこと、社長と面談し、話をしているうちに「この会社なら自分に合うだろうな」と思えるようになったことが決め手となり、大手企業からの内定を辞退し、今の会社に入社した。

入社してみると同世代の従業員も多く、かつ、社長からの指示も明確で、大変働きやすい職場であった。営業日誌を通じて社長から直接メッセージをもらうことも多く、それが日々の励みになっているという。「就職活動を通じて感じたことを信じて、今の会社に入ったことが良かったと思っています。自身の『熱意』が社長にも認めてもらえていますし。もちろんお金を稼ぐために働いているのは事実ですが、今はやりがいを感じて仕事しており、満足度も高いので、このままここで働きたいと思っています。」

(2) Fさん

Fさんは府内中小企業に勤めて入社半年の女性社員である。もともとは印刷業界に身を置きたくて就職活動を行ってきたが、なかなか内定をもらうことができなかった。印刷業界のみならず、広告業界にも活動の幅を広げたがそれでもなかなか内定がもらえなかった。「インターネット等を通じて情報は定期的に入手していたのですが、『生の声』が全く入ってきませんでした。また、社会人になるということに対して、甘えた部分があったのだと思います。ずっと続けたい趣味を持っており、面接でも『趣味を続けられるかどうか』について質問していたのですが、それが『仕事よりも趣味を優先したい』としか受け取られなかったようです。今振り返れば、『仕事あつてのプライベート』という認識をもう少し強く持っていれば、と思います。」

そのようななか、印刷業界でもなく、広告業界でもない今の会社と出会う。「人事の方の、仕事に対する前向きな姿勢に触れ、この会社に入れば、自分もそのようになれるのではないかと思いました。それまで、仕事に対してどこか『しんどいもの』、『苦しいもの』といった、後ろ向きのイメージしか持っていなかったのです。仕事が『しんどい』、『苦しい』だけではないと気づかされたような気がしました。その方の話を聞くにつれ、『この会社で仕事がしてみたい』と思うようになっていました。私の場合、就職活動を通じて、仕事に対する前向きな姿勢が形成されたような気がするし、会社もそのあたりを評価してくれたのかなと思っています。入社して半年経った今でも、仕事に対する『しんどい』、『苦しい』イメージが完全に払拭された訳ではありませんが、仕事に対する姿勢だけは、かなり前向きになったと思っています。」現在は、仕事とプライベートを両立した生活を送っている。

(3) Gさん

Gさんは府内中小企業に勤めて約3ヶ月の若手社員である。IT業界に憧れて、システムエンジニアとしてあるITベンチャー企業に就職したが、多忙を極め、自分の時間が持てないことを理由に離職した。システムエンジニアとしての再就職は考えなかったものの、これまで培ったITの技術が活かせる就職先を探していた。「一時期、いわゆるフリーターのような生活をしていました。ただ、意図してフリーターになろうと思っていたわけではなく、再就職先が見つからなかった結果、一時的にそうなっただけのことです。今の会社に入れていなかったら、今もずっとフリーターかもしれません。その頃は金銭面でも余裕がなかったのですが、それよりも生活のリズムが作れずに苦勞したことを覚えています。」

再就職活動中に今の会社と出会った。「業界未経験で、自分のスキルが活かせるかどうかもわからなかったのですが、人事を担当されていた方が本当に熱い人で、一生懸命、仕事のことを語ってくれたんです。何度かお会いして、お話を聞いているうちに、その仕事をやってみたいと思うようになってきました。実際に働いている方の生の声を聞くことはなかなかできませんよね。私の場合、実際にその会社で働いている方の声を詳しく聞くこと

ができました。『いい話』だけではないところも事前に聞いたのが、特に良かったと思っています。実際に就職して、就職前に聞いていたことと違うところも多少ありますが、自分を採用に導いてくれた担当者に聞くことで解決できており、それほど違和感なく働くことができています。」

4. 若手人材へのインタビューの小括

前述のとおり、数少ないインタビューから若手人材全般について言及することは困難である。しかし少なくとも、次のことは指摘できよう。

(1) 求められる企業の労働市場との「コミュニケーション」

Eさんが「社長との面談」で「この会社なら自分に合うだろうな」と感じ、Fさん、Gさんの「仕事への熱意」の形成過程においては、「実際その職場で働く人の『生の声』」によってFさん、Gさんの「仕事への熱意」の形成を支援したとも言えるなど、企業の労働市場との「コミュニケーション」が若手人材の「仕事への熱意」の形成に大きな役割を果たしている。「仕事への熱意」の責任を、専ら求職者に求めるのではなく、その形成過程に企業も関与できることを、企業は知るべきである。企業にも労働市場との「コミュニケーション」が求められるべきであろう。

(2) コミュニケーションの存在

Eさんは同世代の従業員の存在や社長からの直接のメッセージ等から、また、Fさん、Gさんは、それぞれの採用担当者の存在から、組織内部における円滑なコミュニケーションの存在が容易に想像できる。採用時に企業が重視した能力で最も多かった回答が「コミュニケーション能力」であったことから、コミュニケーションの重要性は理解できよう。さらに、「仕事への熱意」や「やりがい」は与えられた仕事内容だけで決まるものではなく、組織内の相互承認等にも依存し、その相互承認の前提として、また、組織目的共有の前提としても、コミュニケーションは欠かせない。

しかし、情報伝達手段が多様化しているにもかかわらず、組織内のコミュニケーション不足や、個々人のコミュニケーション能力の低下が指摘されることも多くなっている¹⁶。前者に関しては、「情報」は伝わるが「意志や意図」が伝わらないケースが最も典型的である。一般に、「意志や意図」は、言語的アプローチのみでは限定的にしか伝達できない。また、情報の受け手の認識は、受け手の性格・資質によって多様に変化する。そのため、「意志や意図」を包含した「情報」の相互伝達、すなわち、コミュニケーションは、「認識は、ずれる」ことを前提として確立されるべきである。

また、後者に関しては、話の要点を明確にする、相手の「意志や意図」を含めて意見をきちんと聞く、場の状況をよくみるなど、個々人のコミュニケーション能力の向上が求め

¹⁶ 「コミュニケーション力」に関しては、(株)リクルートマネジメントソリューションズ トレーニングコンサルタント 隈本秀夫氏の論考参照 (<http://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/trainer/200507.html>)。

られる。

5. 就労予定の若年者へのアプローチ

これまで、現在の労働市場の状況、企業へのアンケート調査、人事担当者および若手人材へのインタビューを通じて、若手人材に関する現状を把握してきた。

しかし、若年者のなかには、本人の意志の有無に関わらず、職に就いていない人材も存在する。冒頭の労働市場の状況のなかでも触れたが、若年層の失業率は高まっている。将来の経済の活性化を鑑みたとき、次世代を担う若年者の失業率の高さは、早急に是正されるべき最優先課題である。職に就いていない若年者をどうやって社会の一員として受け入れるべきか。その欠くべからざる第一段階は、彼ら彼女らを正しく理解することにある。

ニートと呼ばれる彼ら彼女らの就労を支援するために、各都道府県に JOB カフェが設置されており、とりわけ大阪府においては、全国のモデルとなるべき先駆的取り組みが積極的に行われている。以下のコラムは、JOB カフェ OSAKA で、ニートの就労支援に取り組んでいる現場の声である。

コラム 2

「ニート支援の現場から」

若者就労自立支援センター ニートサポートクラブ 日並 昭夫

2005年10月から、財団法人大阪労働協会 JOB カフェ事業部が運営する「若者就労自立支援センター ニートサポートクラブ」がスタートした。ニート本人の支援だけでなく、家族に対する支援も行うという、公共の機関としては全国的にも初めての取り組みである。現在5名の相談員が配置され、様々な内容の相談業務に取り組んでいる。

スタートから4ヶ月で400件以上の相談があった。筆者も100件ほどの相談業務を行った。

なんらかの形で既に終結したケースもあるが、一度相談に来られたきりで、具体的な結果も方向性も見出せず終わってしまったケースや、現在も継続して相談を行っているケースもある。

直接相談業務に携わる者として、今まで経験した相談内容から感じた事、あるいは考えられる事を中心に述べるので、決してこれがニートのすべてではない。

ニートサポートクラブの活動は、個別相談を中心とするが、単に本人や家族の気持ちを受容・共感するだけに終わらず、どのような具体的な支援をすれば本人の行動意欲を喚起させ、具体的な行動が実現できるかどうかを相互で考え検証しながら、本人が活動しやすい環境を直接提供することを目的としている。

既に様々な社会資源が、ニートの支援策として整備されているが、支援を必要とする本

人や家族に適切な情報が伝わっているとは言えない。また、我々支援者側も的確な情報を把握できているとは言えない。せっかく素晴らしい社会資源があるにもかかわらず、タイムリーな情報がうまく入手できなかったことで、支援を受ける機会を逃してしまうことは大きな損失であり、せっかくの本人の意欲も空回りしてしまう。

ニートサポートクラブは、今まで「相談したくても相談場所がないことで困っていた本人や家族」が、気軽に相談できる窓口として設置された。

相談業務を行う我々は、常に新しい情報を収集し、社会資源の内容を十分に理解し、ニート状態にある本人や家族に対して、より適切な支援策を提案していく必要性を感じている。

□「ニート」の理解について

改めて言うまでもないが、ニートとは「就業・就学をせず、職業訓練も受けていない 15 歳から 34 歳の若者」のことである。社会はこの定義から「ニート＝働かない若者」という図式を作り上げた。最近ようやく「そうではないこと」が、文部科学省 生涯学習政策局の調査で明らかになったことが報告されていた。

直接相談業務に携わる者としてハッキリ言っておきたい。「ニートは働く意欲がないというのは大きな間違い」である。本人が「働きたくない」、「働けない」と表現したとしても、それは本当の気持ちを表現したものではない場合が多い。「なぜそう言ったか？なぜそう表現したのか？そう表現せざるを得なかったのか？」を注意深く掘り下げていくと、重要なことが見えてくる。

他の相談機関でも、若者の就職相談をしていると「自分が何をしたいかが判らない」、「自分は何に向いているか判らない」という相談が多い。しかし丁寧に話を聞いていくと、実は判らないのは「何を」ではなく「どうすれば」、つまりやりたいことはなんとなくイメージできてはいるが、「どうすれば自分の考え・希望をかなえることができるかが判らない」という本当の悩みが見えてくる。あるいは自分の考えに自信が持たず「自分の考えは非現実的でそのまま言うと否定されてしまうのではないか？」と恐れ、「自分が何に向いているか判らない」と表現することが少なくない。

自分の将来に向かって進んで行くことは、先のわからない道を手探りで進んでいくようなものであり、しかも短期間で明確な答えや結果は出ない。目標は見えていても、必ずそこに辿り着くという保障はない。ひとまず最初の一步をどこに、どのように踏み出せばいいか不安で仕方ない状態であり、自分ひとりでは決めることができないのである。

もし長期間ニート状態であったなら、「働くためにはどうすればいいのか全く判らない」のは当然であろう。だから「働きたくない」、「働けない」という表現になってしまうのである。

周りが思っている以上に本人は、「働かなければならない」、「今の状態から抜け出し

たい」、「これ以上親に迷惑をかけたくない」と強く感じている。

社会が誤った認識を作り出したことで、当事者（ニート状態の本人・家族）も混乱をきたしている。相談業務の中で次のような質問を受けることが多い。

「僕は（私は）ニートなんですよ？」

「僕は（私は）ニートになりたくないので相談に来ました」

「うちの息子（娘）はニートではないですよ？・・・？」

社会からは否定的に見られているという事を、本人や家族の方は痛切に感じている。

ニートとはあくまでも「状態」のことであり、本人の資質や能力に何ら関係するものではない。

ニート状態を生み出した最も大きな要因は社会の大きな変化である。

彼ら（彼女ら）は、人生の何らかの場面で躓き失敗し、そこから動けなり、具体的な打開策が見当たらないまま時間が経過するうちに、再び流れにもどる方法がわからなくなり、ニート状態になったのである。

□相談を通して感じられる特徴

昨年10月からの相談件数は400件を超えたが、当然のことながら同一ケースと見られるものはひとつとして無い。ニート状態になった経緯、きっかけになったと考えられる出来事、その出来事を本人がどのように捉えたか、周りの反応・対応、その出来事以降の生活環境、心身の状態など、状況はすべて異なる。

ここでは、実際に相談業務に従事している5人の相談員のそれぞれの意見や感想、あるいは支援方針や支援の結果などから考えられる特徴などを述べたい。

(1) 原因を考えてみる

ニート状態になった原因は複合的であり、特定することは困難であるが、比較的多いケースとして、「学校時代のイジメによる不登校」、「進路選択の失敗」、「決定した進路で大きな現実とのギャップを感じた」、「ストレスなどの何らかの原因で心的な病気になった」などがある。つまり、人生で初めて経験する重要な選択の場面で、自分で納得した答えが出せなかった、出せる環境（相談者や社会資源に出会えなかった）がなかった、あるいは選択したものの結果的には失敗だったなど、その事が「負の体験」となり、そこから動けなくなってしまったケースである。勿論、その体験までの本人の生育暦や経緯、受け取り方、その後の環境や気持ちの変化などで個人差はあるが、「それまでの自分を否定された体験」になっている。

最初の重要な選択をどの時期に迎えたかはそれぞれで違うはずだが、概ね「高校卒業時の進路選択、もしくは最初の就職」がそれにあたるのではないかと。初めての重要な選択が

失敗したことによる躓きが、ニート状態になってしまう原因として大きく影響しているように感じる。

個人差はあるが、誰でも最後には社会に出て仕事に就かなければならない時期が来る。平均寿命が延びた現代では、職業人として過ごす期間が長くなっている。しっかりとした土台に自分の経験を積み重ねて行くことが、変化の速い情報化社会で、長期間職業人として過ごしていくためには必要不可欠である。もし最初のタイミングで躓いてしまうと、長期的に経験を積み重ねていくための土台が作れなくなり、職業選択の幅も狭めてしまうことになる。

多様な働き方が認められるようになった現代においても、正規社員信仰は根強く残っている。ニート状態の若者ほど、その傾向が強いようにも感じる。この最初の躓きが「正規社員になること」から最も遠ざかってしまうことになるにもかかわらず、重要な選択の場面での指導・支援体制の整備は、十分とはいえない。

文部科学省の「キャリア教育の推進」により、学校関係では進路指導のための活動が活発になっている。筆者も毎年、高校生を対象とした個別カウンセリングを実施している。学校によっては、1年生から「自分の将来について考えるための授業」を取り入れている。学校による温度差はあるが、キャリア教育が具体的に、社会のニーズにマッチした形で取り入れられることは、ニートやフリーターの予防対策としても有効である。

既にニート状態にある本人や家族の支援は最優先課題であるが、予防的な支援の取り組みにも積極的に参加していきたい。

(2) なぜ動けなくなるのか

動けなくなる事は、家に閉じこもってしまう事になる。つまり現実社会との接点がなくなってしまうことになるが、このことは、現実社会で生きていくための情報が届かなくなってしまうことでもある。情報化社会の恩恵により、メディアやWEBなど一般的な情報収集には不自由しない。しかし、これこそが情報化社会の落とし穴でもある。動けなくなった当事者にとってもっとも必要な「生情報」が届いていない事の問題を感じにくくなってしまっているのである。誰でも入手できる情報は、自分にとって必要でない情報も多く含んでいる。情報化社会で重要な事は、情報を収集できることではなく、自分に必要な情報を取捨選択できることである。そのために最も必要となるのは、実際に自分が生きている実社会（仕事や学校）と、そこで日々生活する人間を介して届く情報である。そこを基準にして判断することが、自分にとって望ましい結果を得るための最良の方法でもある。

自分の仕事や進路を決定することは、「正しいか間違っているか」の判断ではなく、「どちらも正しいがより自分にとってプラスになるのはどちらか」を判断することである。同じ時代、同じ社会で日々生活する友人や先輩、上司あるいは仕事や学習の途上で出会い接する人達を通して、自分の方向性を肌で感じながら試行錯誤していくことが自分の進むべ

き道を決める指針となる。

また、外部からの刺激が極端に少なくなってしまうことも問題がある。そもそも人間は、生まれた瞬間から外部からの刺激を受けて脳が発達しやすいように、動物の中でもっとも未成熟な状態で生まれてくるようにプログラムされている。プラスの刺激を受ければ受けるほど望ましい状態に発達していくことも検証されている。

「自分のやりたい事」を考えるように言われて、余計に落ち込んでしまう例が少なくないが、情報も刺激も受けていない状態で「自分のやりたい事」を考えるのは無理な話である。一度も食べたことがないものを並べられて、「一番好きなものを食べていいよ」と言われているのと同じである。食べたことはなくても、過去に似たような体験があれば、そこから情報を引き出して選ぶことは可能である。似たようなものを食べて美味しかったとか、この材料が使っているなら自分の好みかもしれないとか、同じような匂いがするものを以前に食べて美味しかったとか、過去の体験の中から学んだことが多ければ多いほど、自分にあった選択が可能になる。

ニート状態は、実社会につながる体験ができなくなった状態である。動きたくても、どのように動けばいいかを、自分で考え判断することができなくなるのは当然であろう。

(3) コミュニケーションという大きな壁

ニート状態から仕事に就くまでのプロセスで、「コミュニケーション力」が大きな問題になる。長期間、家族や少数の人としか接してこなかった結果として、当然コミュニケーション能力は低下する。また、ニート状態になってしまう人の特徴として、「もともと人と接することが苦手」と言う人が多い。

コミュニケーション能力をある程度回復、あるいは装備することは、仕事に就く以前に克服しなければならない大きな課題である。

JOB カフェ事業部には、「JOB クラブ」というものがある。就職活動を行うための前段階のトレーニングとして、主にコミュニケーション能力の向上を重視している。グループワークを通じて、人と接する事を体験し、自信をつけさせ、より円滑に就職活動ができるようにサポートする役割を果たしている。

コミュニケーションに関しては、相談内容の中にも特徴的な発言がある。

「人と話さなくても済む仕事に就きたい」、「サービス業以外」、「家でできる仕事」、「人としゃべらなくてもいい仕事」、「人と話すのはイヤ」などはダイレクトな表現であるが、「長く勤めると人間関係が不安になる」、「昼休みが辛い」、「休憩時間が憂鬱、タバコ吸わないので…」などは、仕事以外のあまり意味のない会話をする場面が苦手であることの表れである。仕事に関する会話は最小限できるが、仕事以外の場面で会話することが極端に苦手なのである。

コミュニケーション力を高めていくには特別な方法はない。とにかく慣れることが最良

の方法であろう。「人それぞれ考え方や感じ方は違うが、自分が思うほど他人は自分のことを気にしていない」ということに気付けば、おのずとコミュニケーションが図れるようになるものだ。

ニートサポートクラブでは、できるだけ色々な人と接する機会を多く提供しようと考えている。どこかの施設を見学に行くイベントを開催したり、クラブに集まって雑談する機会を設けたり、時にはゲストスピーカーとして企業の経営者や人事担当者に来てもらったりと、様々な行事を計画中である。ニート本人や家族からのアイデアがあれば、実現できそうなことはどんどんやっていきたいと考えている。

□どのような支援が望まれるか

ニート状態になった経緯や、現在の状態は千差万別である。支援の方法やプロセスも個人の状態にあった取り組みが必要である。とはいえ、個別の「点の支援」だけではニート状態からの脱出は実現しにくい。点を線に、線を面に、面を立体的に進化させていけるような体系的な支援が必要不可欠である。

彼ら（彼女ら）が仕事に就くまでの距離は果てしなく遠く、多くの課題をクリアしていかなければならない。まずは、今まで経験できないままになっている事をやり直せるような「場」を提供する必要がある。仕事以外の様々な経験をすることによって徐々に自信を回復できれば、自らの意志と力で「自分らしい働き方」を獲得できるようになるはずである。

何かの出来事（きっかけ）でニート状態になり、長期間動けなくなってしまった状態から脱出するためには、やはり何かのきっかけが必要である。新たなきっかけさえあれば、彼ら（彼女ら）は容易に活動を再開することもある。勿論状態は様々で個別的であるため、「これさえあれば」という特効薬はありえないが、本人・家族の状態に見合った「きっかけ」をどれだけタイムリーに提供できるかが重要であることは確かである。

そのためには、我々支援者の相互理解と連携が最も重要である。社会資源の存在を知るだけではなく、実際にどのような内容なのか？どのような結果が期待できるのか？利用者の声や結果はどのようなのか？を身をもって知る必要がある。全てを体験することは不可能であるが、できるだけ本物に触れる姿勢と行動は持続したい。

ニート支援の KEYWORD は、「ネットワークとフットワーク」だと思っている。それぞれの支援機関や社会資源との連携を図るとともに、我々支援者は直接社会に働きかけ、ニート支援の理解と協力を求める活動こそが、ニートの自立を支援できる最良の方法であると認識している。

行政機関も本格的にニート支援策を打ち出している。いつの時代も「若者は国の宝」であるはずだ。このまま埋もれさせてしまっただけでは、この国に未来はない。

IV 結語

ここでは、これまでの調査を総括する。

Iの雇用を取り巻く状況では、

- ①労働力の質と量双方において、低下が懸念されること、
- ②産業構造の変化によってサービス業関連従業者が増加し、製造業従業者が減少していること、
- ③若年層の雇用のミスマッチが見られること、を確認した。

また、IIの府内企業の労働者の能力開発と人材活用の現状に関するアンケート調査からは、

- ①企業の非正規社員が増加していること、
- ②企業の若年層に対する採用意欲は旺盛であること、
- ③企業は採用時に「仕事への熱意」、「責任感」、「誠実性」を重視していること、
- ④育成は「専門知識・スキル・資格」の獲得を期待しつつ「社内教育」で行っていること、
- ⑤企業は即戦力(=適合力を持つ人材)を求めていること、
- ⑥経常利益を増加させている企業は、人事戦略を重視し積極的に人材育成を実践していること、がわかった。

さらに、IIIの若手人材の採用と活用の現状に関する人事担当者に対するインタビューからは、

- ①企業は「仕事への熱意」を採用時に重視していること、
 - ②企業は理念・哲学等の徹底浸透させていること、
 - ③企業は人材の「伸びしろ」に期待していること、がわかり、
- 若手人材の採用と活用の現状に関する若手人材に対するインタビューからは、
- ④企業は採用活動を通じて若手人材の育成を図ることができること、
 - ⑤組織内部に円滑なコミュニケーションが存在し、それが「仕事への熱意」や「やりがい」にも影響を及ぼしていること、が確認された。

これらから、企業、若年労働者、就労予定若年者、そして行政など、若手人材を中心とした労働市場を取り巻く各当事者が取り組むべき方向について述べる。

(1) 企業が取り組むべき方向

①明確な人事戦略の策定と浸透

企業が人材育成の過程を経て評価する能力・姿勢は、「専門知識・スキル・資格」、「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」、「リーダーシップ」とする回答が過半数を超え、採用時に重視した「仕事への熱意」、「責任感」、「誠実性」などの、仕事に対する前向きな姿勢のみではなくなっている。自社での戦力化を円滑に行う意味において、

「採用時の重視項目」と「人事評価時の重視項目」との差を明示し、その差を埋めるような人材育成指針を構築する必要があると同時に、「我が社の人材としてどうあるべきか」について、若手人材に対して企業側が継続的にメッセージする必要がある。労働力の量そして質の双方が低下する懸念があるからこそ、また、経常利益を増加させている企業は人事戦略を重視し積極的に人材育成を実践していることから、企業にはより明確な人事戦略の策定と浸透が求められる。また、「人材育成」は「企業成長」にとって重要な鍵であり、「人材育成」→「企業成長」→「優秀な人材の確保」の好循環を自ら作り出すことが必要である。

② やりがいを提供すること

人は単に賃金獲得のためだけに働いているのではなく、仕事を通じてやりがいや自身の成長を実感したいという思いを持って働いていることが、企業へのアンケートでも確認できる。だとすれば、企業は若手人材にもやりがいを持ってもらえるよう、工夫することが必要である。同じ仕事の依頼でも、社内での当該事業の位置づけや当該人物に対する期待などが添えられればやりがいや自身の成長を実感できる度合いが飛躍的に高まる。「仕事に対する前向きな姿勢」を、全て本人の責務とするのではなく、企業が「仕事に対して前向きな姿勢にさせる」演出をする必要がある。

③ 「人は唯一の価値創出の源泉」という認識を持つこと

企業の求める「即戦力」とは、入社時に業界特有の知識や能力を持っていることを指すのではない。アンケート結果では、1年以内の育成期間を経て、3年以内に「課題解決能力」等を身につけ戦力化するとする回答企業が多く、「即戦力」を求めている姿が強うかがえた。しかし、他社が育てた、あるいは、他社で育った人材のみを自社に取り込むだけでは人材は「即戦力」にはなり得ず、上記の人事戦略のもとでの人材育成が必要である。人は最大のコスト要因ではなく、「唯一の価値創出の源泉」である。将来の「価値創出」が可能となるような育成の労力およびコストは惜しむべきではない。

④ 組織内での「コミュニケーション」と組織外との「コミュニケーション」を図ること

アンケート調査において、採用時に企業が重視した能力で最も多く、育成、人事評価でも重視するという項目は「コミュニケーション能力」であり、「コミュニケーション能力」は企業活動を行う上でも重要である。しかし、組織内のコミュニケーションが十分でなければ、その能力が活かないだけでなく、個々人の「仕事への熱意」や「やりがい」にも影響を及ぼす。「意志や意図」を包含した「情報」の相互伝達、すなわち、コミュニケーションは、「認識は、ずれる」ことを前提に確立すべきである。

他方、若手人材へのインタビューから、企業は採用活動を通じて若手人材に影響を与え、若手人材の「仕事への熱意」の形成等に大きな役割を果たしていることから、たとえ採

用には至らなくとも、企業は若手人材の資質向上機能を有していることを認識しつつ労働市場との「コミュニケーション」を図ることが、社会にとっても有益である。

(2) 若年労働者が取り組むべき方向

①自己責任におけるキャリアの形成

将来の企業を担う人材として、企業の人事戦略を理解したうえで現在及び将来に求められる能力が何か、自身の強み・弱みは何か、今後どのような方向で能力蓄積を行いつつ、自身の将来像を描いておく必要がある。

②企業が即戦力を求めている事実を認識すること

アンケート調査では、回答企業の8割以上が「3年以内」に戦力化することと想定しており、「即戦力」を求めている傾向が顕著である。入社時に業界特有の知識や能力を持っていなくとも、3年以内に戦力となるための能力蓄積が可能である、つまり適合力を有していることをアピールし、採用後の「伸びしろ」に期待するとしている企業の期待に応える必要がある。

③コミュニケーション能力をつけること

アンケート調査において、採用時に企業が重視した能力で最も多く、育成、人事評価でも重視する項目が「コミュニケーション能力」であり、企業活動を行う上で重要であることは前述したとおりであり、それゆえ、「コミュニケーション能力」の維持に、企業も継続的に注力している。

「人」によって構築された組織に身を置き、組織内外の「人」と接しながら企業活動を行っているなかで、「コミュニケーション能力」は、「人」に対する理解を促進する、大変重要な能力である。また、相手の立場を理解することで生まれる「協調性」や「配慮」、人心を掌握し牽引することで生まれる「リーダーシップ」や「部下・後輩に対する教育指導」など、今後身につける必要のある能力の基礎でもある。企業同様、個々人も主体性を持って、コミュニケーション能力の維持・向上に努める必要がある。

(3) 就労予定の若年者が取り組むべき方向

①コミュニケーション能力をつけること

上述のとおり、「コミュニケーション能力」は、社会人としてだけでなく、人として生きていくために必要な、大変重要な能力である。身近にいる人と接する、あるいは、JOBカフェ事業部にある「JOBクラブ」を活用するなどして、コミュニケーション能力の向上を図ることが重要である。

②企業に貢献できる人材としての自信と資質を備えること

繰り返し述べているように、企業は採用に際し、即戦力的に通用する技術やスキルではなく、「仕事への熱意」や「責任感」など、「仕事に対する前向きな姿勢」を重視している。そして、インタビューにあったように、就業している若手人材も「仕事に対する前向きな姿勢」は就職活動を通じて徐々に形成されているなど、一定時点までは、就労していない人材と大きな差異は見受けられない。したがって、就職活動等による企業、JOB カフェなどの就労支援機関とのコミュニケーションを通じて、企業に貢献できる人材としての自信と資質を備えることが重要である。

(4) 行政が取り組むべき方向

①企業に対する、「人を育てる器」としての自覚の喚起

企業は自社内の人材に対しては人材育成のプロセスを通じて直接的に、また、外部労働市場に対しては採用活動等を通じて間接的に、人材を育成する機能を有している。したがって行政は、企業を「人を育てる器」として位置づけ、企業にその自覚を促すことが必要であろう。

②「人材育成」を起点とした好循環を創造・促進させるための環境整備

前述のとおり、「人材育成」は企業成長の鍵であり、「人材育成」→「企業成長」→「優秀な人材の確保」の好循環を企業に根付かせ、促進させる必要がある。そのための環境整備を行政は率先して取り組む必要がある。

③就労支援機関の維持および発展

JOB カフェなどの若年層の就労支援機関は、以下の三つの機能を担うべく、今後維持、発展させるべきである。

第一の機能は、文字とおり若年層の就労支援機能である。就職支援の質および量は近年充実しつつあるが、「自身のキャリア形成の責任は自身にある」ことを前提としつつ、企業に貢献できる人材としての自信と資質向上を目指し、企業と若年者を結ぶコミュニケーションの場として、今後とも維持されるべきというのが、あるべき方向だと考える。

第二の機能は、コミュニティ機能である。JOB カフェには、企業への就労を希望する若年者と企業の人事担当者だけでなく、就労を希望しない若年者を持つ家族や、学校関係者も、それぞれの悩みを抱えながら集う。そして他のコミュニティでは決して吐露できない悩みを、JOB カフェを通じてのみ吐露し、JOB カフェのスタッフや、JOB カフェに集う者同士で悩みを共有し、解決に向けて共に歩もうと努力している。つまり、JOB カフェに集う彼らにとっては、悩みを共有できる唯一のコミュニティなのである。そのような機能を有する機関は現状では代替がなく、その観点からも、維持されるべきである。

第三の機能は、情報発信機能である。企業はもちろんのこと、社会全般を見ても、若年未就労者、いわゆるニートに対して誤った理解が浸透してしまっている。企業に貢献でき

る人材の輩出等を通じてこの誤った理解を是正していくことが、現状において JOB カフェなどの若年層の就労支援機関に求められる喫緊の課題である。若年未就労者に対する正しい情報発信機能を担えるのは、JOB カフェなどの若年層の就労支援機関のみである。

参考文献

- 大阪府『労働力調査地方集計結果（各年版）』。
- 大阪府立産業開発研究所『働くことを見つめ直し、働く自分を見つめ直すための 11 のステップ』、2004 年。
- 厚生労働省『一般職業紹介状況（平成 17 年 11 月分）について』。
- 厚生労働省『平成 15 年 就業形態の多様化に関する総合実態調査』。
- 厚生労働省『平成 17 年就労条件総合調査結果の概況』。
- 厚生労働省編『平成 17 年版 労働経済白書』。
- 総務省『労働力調査（各年版）』。
- 中小企業庁編『中小企業白書 2005 年版』。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査』、2005 年。
- ㈱リクルート『就職ジャーナル版「就職白書 2005」』。
- 佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材—伸びる企業の人材戦略—』勁草書房、2003 年。

アンケート調査票



労働者の能力開発と人材活用に関する調査

(平成 17 年 9 月 30 日現在)

【調査の届出】この調査は、統計法第 8 条第 1 項に基づいて総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。さらに、当研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

【調査の目的】この調査は、企業の採用意欲や教育・育成方針、能力開発と若年労働者の就労意欲について整理し、企業の次世代を担う若年労働者に対する人事戦略と企業の戦略がどのように結びついているのかを明らかにすることを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策の基礎資料として使用されます。

【ご記入方法】ご回答は、平成 17 年 9 月 30 日現在の状況でご記入ください。

貴社の代表者若しくはそれに代わる方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご記入に際しては、特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが 12 月 9 日 (金) までに、同封の返信用封筒にてご返送くださいませうお願いいたします。

【お問い合わせ先・ご返送先】

大阪府商工労働部

大阪府立産業開発研究所

担当：調査研究部

産業調査研究グループ 田中(宏)

企業調査研究グループ 山本(桂)

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL 06-6947-4362 (直通)

FAX 06-6947-4369

URL

<http://www.pref.osaka.jp/aid/>

記入不要

--	--	--	--	--

貴社名			
貴社の所在地	(〒 -)		
ご記入者	所属部署・役職名		
ご連絡先	TEL	()	-
	FAX	()	-
	メールアドレス		
ホームページ	http://www.		

* * * * * このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にもお答えください。 * * * * *

記入不要です →

--	--	--	--	--

I 貴社の概要と経営戦略について

問1 貴社の概要についてご記入ください。

業種	1. 建設業 2. 製造業 3. 卸売業 4. 小売業 5. サービス業	具体的な業種	
法人設立経過年数	年	経営者の年齢	歳

法人設立経過年数は、個人の場合記入不要です。

問2 貴社における、現在および3年前の従業者数を、正規社員・非正規社員別にそれぞれご記入ください。

(1) 正規社員 (経営者・常勤役員を含む)

① 現在 人

② 3年前 人

(2) 非正規社員 (パート、アルバイト等)

① 現在 人

② 3年前 人

問3 貴社の業績は、3年前に比べてどのように推移していますか。

- (1) 売上高 1. 増加傾向にある 2. 横ばい 3. 減少傾向にある
- (2) 経常利益 1. 増加傾向にある 2. 横ばい 3. 減少傾向にある

問4 貴社の直近決算時における年商(売上高)、資本金および自己資本比率をご記入ください。

(1) 年商(売上高) 百万円

(2) 資本金 百万円

(3) 自己資本比率 % ※自己資本比率=自己資本/総資産

問5 貴社において、直面している経営上の問題点やお困りの点を、次の中から3つまで○をつけてください。

- | | | | |
|--------------|-----------------|-------------|----------------|
| 1. 同業者との競争激化 | 2. 大企業進出による競争激化 | 3. 新規参入者増加 | 4. 需要低迷 |
| 5. ニーズ変化への対応 | 6. 設備・店舗の老朽・不足 | 7. 設備の過剰 | 8. 在庫の増加・過剰 |
| 9. 原材料価格の上昇 | 10. 人件費の増加 | 11. 販売価格の低下 | 12. 過剰債務・金利負担増 |
| 13. 取引条件の悪化 | 14. 代金回収の悪化 | 15. 資金調達難 | 16. 従業員の過剰・削減難 |
| 17. 従業員の確保難 | 18. 後継者不足 | 19. 技能継承難 | 20. その他() |

問6 貴社の経営戦略策定にあたり、以下の諸要因はどの程度重視されていますか。

	全く重視していない ←	どちらでもない	→ かなり重視している
(1) 価格による競争優位確立	1	2	3 4 5
(2) 技術による競争優位確立	1	2	3 4 5
(3) 品質による競争優位確立	1	2	3 4 5
(4) スピードによる競争優位確立	1	2	3 4 5
(5) サービス体制整備による競争優位確立	1	2	3 4 5
(6) 既存自社商品・サービス等による新市場開拓	1	2	3 4 5
(7) 新商品・新サービスの開発	1	2	3 4 5
(8) 収益性	1	2	3 4 5
(9) 財務健全性	1	2	3 4 5
(10) 優秀な人材の確保と育成	1	2	3 4 5
(11) 知的財産の創造と蓄積	1	2	3 4 5
(12) 株式の公開(店頭公開含む)	1	2	3 4 5

Ⅱ 人材の採用・活用について

問7 過去3年間に実施した正規社員の人材採用について、該当するものに○をつけてください。

1. 行った(下の設問の該当箇所に○をつけてください。) 2. 行っていない(問12へお進みください)

↓

1. 新卒 2. 中途

問8 貴社が人材を外部から確保する際によく用いる求人手段について、以下から2つまで選んでください。

1. 公共の職業斡旋機関 2. 求人広告(雑誌も含む) 3. 知人の紹介
4. 学校への依頼 5. 派遣・紹介会社への依頼 6. インターネット求人サイトへの掲載
7. 他社からのスカウト 8. 自社ホームページによる募集 9. その他()

問9 採用に際し、どのような能力・姿勢・属性を重視しましたか。該当する全てに○をつけてください。

1. 情報収集・処理能力 2. 企画立案能力 3. コミュニケーション能力
4. プレゼンテーション能力 5. 折衝調整能力 6. 課題解決能力
7. リーダーシップ 8. 組織管理・運営能力 9. 部下・後輩の教育・育成能力
10. 環境適応能力 11. 専門知識・スキル・資格 12. 経験
13. 仕事への熱意 14. 自らのキャリアに対する責任感 15. 向上心
16. 責任感 17. 誠実性 18. 思考の柔軟性
19. ストレス耐性 20. 機敏性 21. 協調性
22. ポジティブ(前向き)思考 23. バランス思考 24. 年齢
25. 健康状態 26. 学歴 27. 自社社風との相性
28. その他()

問10 過去3年間に最も多く採用した年齢層はどれですか。該当するものを1つ選んでください。

1. 20歳未満 2. 20歳以上25歳未満 3. 25歳以上30歳未満 4. 30歳以上35歳未満
5. 35歳以上40歳未満 6. 40歳以上45歳未満 7. 45歳以上50歳未満 8. 50歳以上

問11 過去3年間に最も多く採用した部門・職種はどれですか。該当するものを1つ選んでください。

1. 企画・開発 2. 販売・営業 3. 生産 4. 総務・経理
5. 倉庫・物流 6. 調達・購買 7. 経営管理 8. メンテナンスサービス

問12 貴社において、現在、最も余剰感・不足感のある年齢層を下記から選びその番号をご記入ください。

(1)最も余剰感のある年齢層

(2)最も不足感のある年齢層

1. 20歳未満 2. 20歳以上25歳未満 3. 25歳以上30歳未満 4. 30歳以上35歳未満
5. 35歳以上40歳未満 6. 40歳以上45歳未満 7. 45歳以上50歳未満 8. 50歳以上

問13 貴社において、現在、最も余剰感・不足感のある職種を下記から選びその番号をご記入ください。

(1)最も余剰感のある職種

(2)最も不足感のある職種

1. 企画・開発 2. 販売・営業 3. 生産 4. 総務・経理
5. 倉庫・物流 6. 調達・購買 7. 経営管理 8. メンテナンスサービス

Ⅲ 人材の育成と評価について

問 14 貴社では、若手人材(概ね 35 歳まで)に対する再教育や人材育成の取組みをどの程度重視していますか。

	全く重視していない ←	どちらでもない	→	かなり重視している	
(1) OJT*による自社での社内訓練	1	2	3	4	5
(2) Off-JT*による自社での社内訓練	1	2	3	4	5
(3) 民間研修機関の活用	1	2	3	4	5
(4) 公的もしくは業界でのセミナー、研修の活用	1	2	3	4	5
(5) 資格取得の奨励	1	2	3	4	5
(6) 公的職業訓練学校への派遣	1	2	3	4	5
(7) 他社への派遣や連携	1	2	3	4	5
(8) 大学、大学院への派遣	1	2	3	4	5
(9) コンサルタント・専門家の活用	1	2	3	4	5

*OJTとは、実際に仕事を進めながら意図的、計画的に仕事に即した指導・教育を実施すること。

Off-JTとは、仕事の現場を離れて、計画的に行われる集合教育のこと。

問 15 上記取組みによってどのような能力を育成しようとお考えですか。該当する全てに○をつけてください。

- | | | |
|----------------|-----------------|------------------|
| 1. 情報収集・処理能力 | 2. 企画立案能力 | 3. コミュニケーション能力 |
| 4. プレゼンテーション能力 | 5. 折衝調整能力 | 6. 課題解決能力 |
| 7. リーダーシップ | 8. 組織管理・運営能力 | 9. 部下・後輩の教育・育成能力 |
| 10. 環境適応能力 | 11. 専門知識・スキル・資格 | 12. 経験 |
| 13. その他 () | | |

問 16 評価に際し、貴社ではどのような能力・姿勢を重視していますか。該当する全てに○をつけてください。

- | | | |
|------------------|--------------------|------------------|
| 1. 情報収集・処理能力 | 2. 企画立案能力 | 3. コミュニケーション能力 |
| 4. プレゼンテーション能力 | 5. 折衝調整能力 | 6. 課題解決能力 |
| 7. リーダーシップ | 8. 組織管理・運営能力 | 9. 部下・後輩の教育・育成能力 |
| 10. 環境適応能力 | 11. 専門知識・スキル・資格 | 12. 経験 |
| 13. 仕事への熱意 | 14. 自らのキャリアに対する責任感 | 15. 向上心 |
| 16. 責任感 | 17. 誠実性 | 18. 思考の柔軟性 |
| 19. ストレス耐性 | 20. 機敏性 | 21. 協調性 |
| 22. ポジティブ(前向き)思考 | 23. バランス思考 | 24. その他() |

問 17 貴社では実績を残した人材に対してどのように処遇していますか。

- | | | |
|------------|----------------|------------|
| 1. ポスト | 2. 賃金 | 3. 朝礼等で賞賛 |
| 4. 活躍の場の提供 | 5. 面談等で本人にのみ伝達 | 6. その他 () |

(問 18、19 は、問 7 で「2」とされた方は、記入は不要です。問 20 へお進みください。)

問 18 「問 10 および問 11」にてお答えいただいた、過去 3 年間に於いて最も多く採用した年齢層や職種の方の、育成重点期間(業務に関連する基礎知識・技術を習得してもらう期間)はどの程度を想定していますか。

- | | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| 1. 1ヶ月以内 | 2. 3ヶ月以内 | 3. 6ヶ月以内 | 4. 1年以内 |
| 5. 3年以内 | 6. 5年以内 | 7. 5年超 | 8. わからない |

問 19 「問 10 および問 11」にてお答えいただいた、過去 3 年間に於いて最も多く採用した年齢層や職種の方が、戦力化(報酬以上に利益を獲得し業績に貢献できるようになること)するのは入社後どの程度と想定していますか。

- | | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| 1. 1ヶ月以内 | 2. 3ヶ月以内 | 3. 6ヶ月以内 | 4. 1年以内 |
| 5. 3年以内 | 6. 5年以内 | 7. 5年超 | 8. わからない |

Ⅳ 若手人材の職業観について

問20 貴社における若手人材は、一般的にどのような職業観を持っていると思われますか。

	全くあてはまらない	←	どちらでもない	→	よくあてはまる				
(1) 実績に応じて処遇されるべきだと考えている	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(2) 年功序列で処遇されるべきだと考えている	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(3) 能力開発の責任は個人にあると考えている	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(4) 特定分野で専門家になることを目指している	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(5) 将来は管理職になることを目指している	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(6) 仕事よりプライベートを優先する傾向がある	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(7) ポストや賃金より、やりがいを重視している	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(8) 自分のしたい仕事がある	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(9) 仕事は自らを成長させてくれると考えている	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(10) 一企業で定年まで勤めるべきだと考えている	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(11) 将来は独立を目指している	1	—	2	—	3	—	4	—	5

問21 貴社では、社内の若手人材に対して育成の方針を定めていますか。あれば具体的にご記入ください。

()

問22 貴社における、若手人材の仕事上の能力に関して現時点の満足度とその理由についてご記入ください。

1. 非常に不満 2. やや不満 3. わからない 4. やや満足 5. 非常に満足

その理由()

Ⅴ 公的支援施策について

問23 公的支援施策として貴社が特に求めるもの全てに○をつけてください。

- | | | |
|--------------------|------------------|--------------------|
| 1. 人材活用に関するセミナーの開催 | 2. 人材活用に関する専門家派遣 | 3. 人材紹介機能の充実 |
| 4. 人材育成への助成 | 5. 人材活用事例集の発行 | 6. インターンシップ制活用への助成 |
| 7. 職業訓練機能の拡充 | 8. 採用活動への助成や支援 | 9. その他 () |

—————<統計調査の設問項目は以上です。>—————

◆ その他、公的な支援の要望、雇用や人材活用に関することなど、ご自由にお書きください。

お手数ですが、今後の改善の資料とするため、本アンケート調査についてお聞かせください。

Q1：回答に要した時間はどのくらいでしたか。 約 分

Q2：設問の意図がわかりにくいものがありましたか。また、それは、どの設問でしたか。

1. あった (質問番号：) 2. 特になかった

☆☆☆☆☆ご協力ありがとうございました☆☆☆☆☆

大阪府立産業開発研究所 平成 18 年 3 月発行

〒540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 5 階 / 電話 06(6947)4360(代)