

新入社員の就職意識と企業の社員への期待の違いについて

竹 中 啓 之

1. はじめに
2. 企業が新規採用者に期待しているもの
3. 新入社員の意識について
4. 企業の期待と最近の新入社員の意識の違い
5. 企業と個人関係を総合的に考える必要性 ～おわりにかえて～

キーワード：人材育成 新社員意識 採用方針 就職 雇用 働く目的

1. はじめに

経営学が取り扱う問題には多くのものが含まれているが、そのひとつに、企業と従業員の関係を取り扱うものがある。企業を研究対象とし、その適正な運営に対して貢献することを目的としている経営学にとって、両者の間の良好な関係について考えることは重要な課題の1つであると考えているからである。しかし近年、両者にとって必ずしも望ましい関係が構築されていない状況を示しているデータがある。それは、若年者の就職状況や離職状況に関するものである。

2010年度に大学を卒業した学生の就職状況は、2011年4月1日現在、91.1%であり、2000年と同じく、過去最低の数字を記録している（厚生労働省2011b p. 1）。その一方で、30歳未満の若者労働者の離職率は、2009年中には27.3%となっている。大学卒業者の離職率について限定すると、2007年3月大学卒業者の就職後3年間の離職率は31.1%であり、過去10年間さかのぼっても、約1/3が離職するという高い割合を示している（内閣府2011 p.26）。就職状況が厳しい中で、学生が希望する就職ができないことが離職率の高さの一因と考えることもできるが、新卒者の採用を中心とする日本の雇用環境のなかでは、離職後に以前より良い条件の職業に就ける保証は高くない。希望通りの再就職を勝ち取ることも簡単ではないと考えられるにもかかわらず、多くの学生は就職後3年以内に、最初の職場を去っているのである。

このような状況になっている原因はいろいろ考えられるが、そのひとつに、企業と従業員のお互いに対する考え方・意識の違いがあるように思われる。すなわち、新卒採用者を含む若手従業員の企業や仕事に対する期待やイメージと、企業が彼らに求めている能力や期待と間に、少なからずギャップが存在しており、その溝が埋まらないことが、多くの若手社員が離職するという状況の一因となっているのではないだろうか。

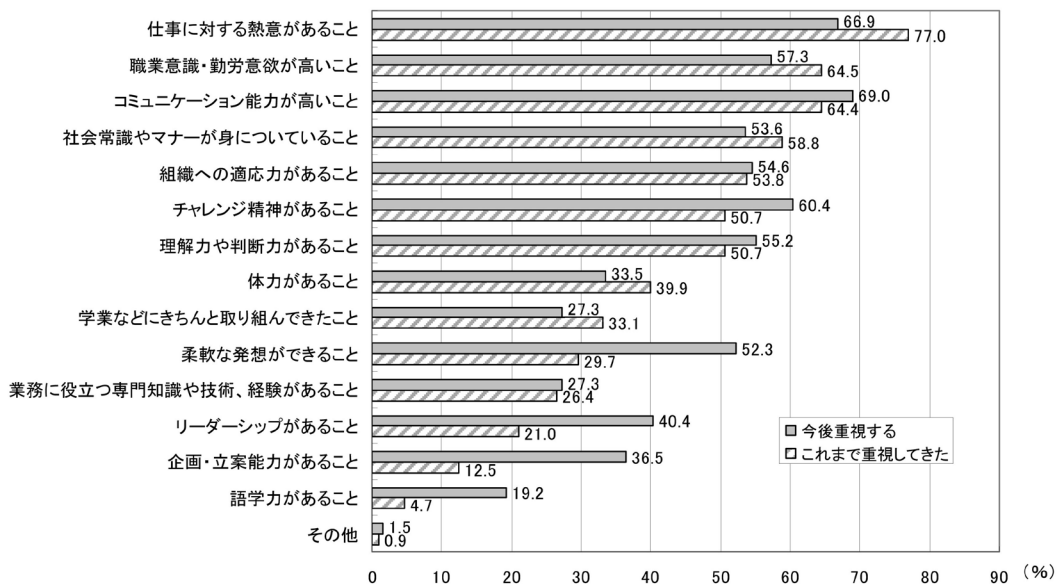
そこで本論文では、企業が新規採用者に期待しているものと、新社員が企業や仕事に抱えているイメージや期待について、各種の調査結果を比較検討することで、両者の間に何らかのミスマッチが起っていないかどうかを検証していくことにする。

2. 企業が新規採用者に期待しているもの

ここでは、企業が新規採用者を含めた若手社員等に何を求め、彼らをどのように捉えているのかについてみていくことにする。まず、労働政策研究・研修機構が2011年6月に公表した、「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」から、企業が新規学卒者に求めているものについて探っていくことにする。

新規学卒者の採用において重視することについて回答した割合を示しているのが、次の図表1である。採用においてこれまで重視してきたことは、多い順に、「仕事に熱意があること (77.0%)」「職業意識・勤労意欲が高いこと (64.5%)」「コミュニケーション能力が高いこと (64.4%)」となっている。その一方で、今後重視することとしては、「コミュニケーション能力が高いこと (69.0%)」「仕事に対する熱意があること (66.9%)」「チャレンジ精神があること (60.4%)」の順となっている。

図表1 新規学卒者の採用において重視すること



出所：労働政策研究・研修機構 2011 p.6 より作成

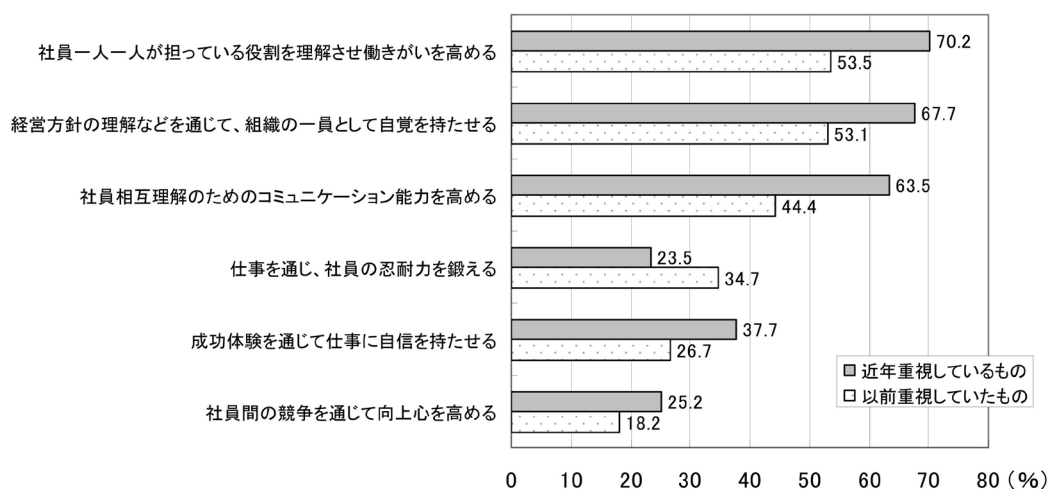
これまで重視してきたことと今後重視することを比較すると、「仕事に対する熱意があること」は10.1ポイント、「職業意識・勤労意欲が高いこと」については7.2ポイント、今後重視するという回答がそれぞれ大きく減少していることがわかる。そのほかには、「社会常識やマナーが身についていること」「学業などにきちんと取り組んでいること」「体力があること」などの回答が減少している。逆に、「チャレンジ精神があること」は9.7ポイント、「コミュニケーション能力が高いこと」は4.6ポイント、それぞれ今後重視するという回答の割合が上昇している。

また、「リーダーシップがあること（21.0%から40.4%）」「柔軟な発想ができること（29.7%から52.3%）」「企画・立案力があること（12.5%から36.5%）」は、これまで重視する事としては大きな割合を占めていなかったが、今後重視することとして大きく伸びていることが読み取れる結果となっている。

この点について、厚生労働省がまとめた「平成23年版労働経済の分析」では、企業の新規学卒者の採用については、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と述べている（厚生労働省2011a p.183）。

また、新卒採用者を含めた若手社員の育成等に関する調査結果では以下のような結果が示されている（図表2参照）。入職初期（入社3年目くらい）の人材育成について、以前（5年以上前）重視していたものと近年（最近5年程度）重視しているものとを比較すると、「仕事を通じ、社員の忍耐力を鍛える」のみ「以前」より「近年」が減少しているが、それ以外の項目はすべて上昇している。その中でも、「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがい高める」「経営方針の理解を通じて、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」は、「以前」でも上位であったが、「近年」ではその割合が大きく伸びていることがわかる。ここからは、仕事に対する関わり方に対して、一人一人が自覚を持って取り組むことができる能力を育成する傾向が強くなっていることを読みとることができる。そしてこのことは、先に述べた、新規学卒者の採用において、今後重視することの傾向とも合致するものと考えられるのである。

図表2 入職初期の社員の配置や育成において重視すること



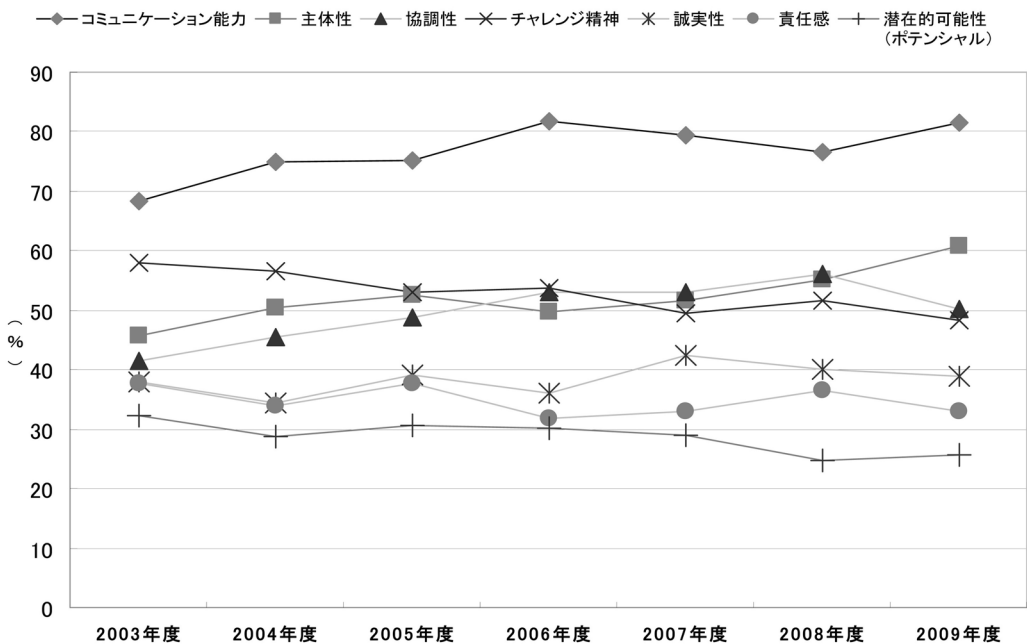
出所：労働政策研究・研修機構 2011 p.9 より作成

上記の調査結果について「平成23年版労働経済の分析」では、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としている（厚生労働省2011a p.186）。また、2011年6月24日付けの日本経済新聞では、「企業が求める人材は、協調型から自主行動型に」と見出しをつけ、この調査を紹介する記事を掲載している。

このように、企業が新規学卒者に期待するものが変化していることについては、日本経団連が毎年行っている「新卒採用に関するアンケート調査」でもみることができる。

日本経団連では、毎年新卒者の採用活動についてその動向を把握するためにアンケート調査を実施し、その結果を公表している。その調査項目の一つに、企業が採用選考にあたって特に重視した点は何であるかについて尋ねているものがある。次の図表3は、重視した項目の上位7つに絞って、2003年度（2004年4月入社）から2009年度（2010年4月入社）までの結果をまとめたものである。

図表3 企業が採用選考にあたって特に重視した点



出所：日本経済団体連合会 2010 より作成

この7年間、これらの7つの項目については順位に変動はあるものの、常に上位を占めてきている。ただし、その数値の変化の傾向について注目すると、以下のような点を指摘することができる。まず、「コミュニケーション能力」は、常に最も高い割合を示しており、2003年度

の68.3%から、2009年度は81.6%へと上昇するなど、その能力を重視する傾向が強まっている。「コミュニケーション能力」と同様にこの7年間で上昇傾向が見られるのが、「主体性」を重視するという回答である。2003年度は45.7%であるの対して、2009年度は60.8%と15.1ポイント上昇しており、2009年度ではコミュニケーション能力に次いで2番目に重視した項目となっている。

逆に減少の傾向が見られるのが、「チャレンジ精神」と「潜在的可能性（ポテンシャル）」についてである。「チャレンジ精神」は58.0%から48.4%へ、「潜在的可能性（ポテンシャル）」は32.2%から25.6%へとその割合を落としてきている。

また2009年度に特徴的だったのは「協調性」に関する回答であり、2003年度から2008年度までは上昇傾向にあったものが、2009年度には5.8ポイントと大きく減少し、2位の「主体性」とは10ポイント以上も離れた3位となっているのが目を惹く結果となっている。

このような「協調性」に関する変化は、経済同友会がおこなっているアンケート調査結果でも、同じような傾向をみる事ができる。経済同友会が2010年に行った「企業の採用と教育に関するアンケート調査」では、新卒採用者選考の際に特に重視している能力について、「協調性」を重視するという回答は、大学卒・大学院卒・短期大学卒について、2008年と2010年を比較すると、いずれも2010年の回答の方が下回っているのである。逆に「行動力・実行力」「問題解決能力」を重視する割合は2010年の回答は2008年をいずれも上回っており、この点についても、先の二つの調査結果と同じような傾向を示していると言えるのである（図表4参照）。

図表4 新卒採用者の選考の際、特に重視している能力（単位は%）

	熱意・意欲		行動力・実行力		協調性		問題解決能力	
	2010年	2008年	2010年	2008年	2010年	2008年	2010年	2008年
大学卒	70.3	77.2	50.5	49.5	40.1	43.4	21.7	18.1
大学院卒	67.7	70.5	46.4	45.3	34.4	38.2	20.3	18.9
短期大学卒	76.3	78.6	42.3	38.6	51.5	59.3	19.6	10.3

出所：経済同友会 2010 p.11-12 より作成

以上、ここで取り上げてきた調査結果をどのように考えるかについては、新入社員の仕事や企業に対する意識について概観した後、改めて述べることにするが、ここでは以下の点のみについて指摘しておきたい。企業が新規学卒者を採用する際に重視する点について、それぞれの年度を単独で見た場合、上位にあげられている項目や回答している企業の割合に若干の違いが見られるものの、大きく様変わりしているとは見えないかもしれない。しかし、これらを時系列的な視点で捉え、その間の変化の傾向に注目すると、企業が新規採用者に求めているものは、実はここ数年の間に、大きく変化していると考えられるのである。

では、企業が新規採用者に求める能力が変化していると考えられる中で、実際に企業に就職する学生は、企業や仕事に対してどのような考えを持っているのだろうか。次は、実際の新入社員を対象とした調査結果を元に、彼らの意識について述べていくことにする。

3. 新入社員の意識について

先に指摘したように、企業が新規採用者に求めているものが変化していると考えられる状況の中で、採用される側の新入社員は、企業や働くことに対してどのようなイメージを持っているのであろうか。この点について考察していくことにする。

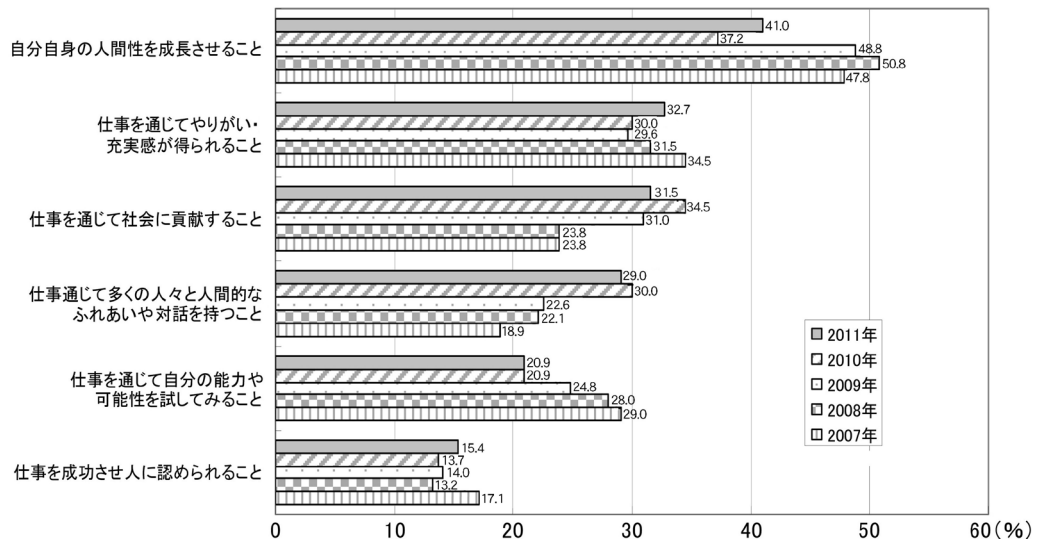
新入社員の意識に関する調査は様々なところで実施されているが、ここでは、以下の3つの調査報告から、新入社員の仕事や職場に対する意識や考え方の特徴を見ていくことにする。

①日本能率協会「2011年度新入社員意識調査報告書」

この調査は、社団法人日本能率協会が実施している新入社員向け公開セミナーの参加者や、能率協会の研究を活用している企業の新入社員約1300人を対象に行った調査報告書である。調査項目としては、入社に関する意識、仕事や会社員生活、さらには仕事と人生など、多様な項目が用意されているが、その中から、先に述べた、企業に対するイメージや工作上必要とされる能力・スキルに関連する項目について示していくことにする。

まず、彼らが会社を選ぶ基準は、「自分が働きたい業種 (57.1%)」が最も多く、以下「自分のやりたい仕事ができる職種 (47.2%)」「(社員や風土) 雰囲気がよい会社 (35.5%)」と続い

図表5 働く目的は何か



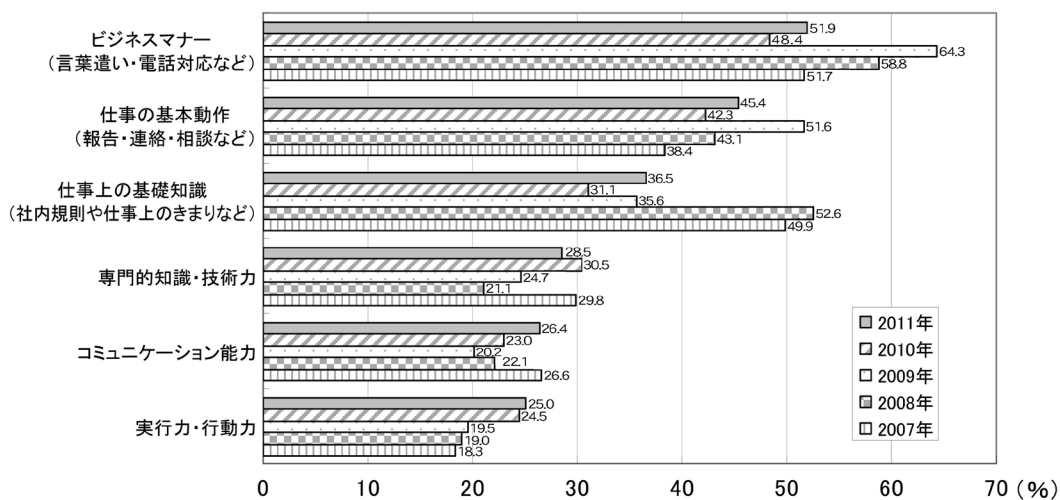
出所：日本能率協会 2011 p.33 より作成

ている。また、実際に入社した会社の選択理由では「雰囲気がよい会社（43.9%）」の割合が高まり、「自分が働きたい業種（43.2%）」「自分のやりたい仕事ができる職種（37.1%）」の順となり、会社選びの基準と実際に入社した理由との間には少し違いが生じる結果となっていることがわかる。

働く目的については、収入を得ること以外の目的として、「自分自身の人間性を成長させること（41.0%）」が2011年度では最も多く、次いで「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること（32.7%）」「仕事を通じて社会に貢献すること（31.5%）」が上位となっている。ただし、最近の5年間の変化に注目すると、「自分自身の人間性を成長させること」や「仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること」は減少傾向にあり、その一方で、「仕事を通じて社会に貢献すること」「仕事を通じて多くの人々と人間的なふれあいや対話を持つこと」が増加傾向にあることがわかる（図表5参照）。

また、3年以内に会社で必要とされると思う能力・スキルについては、「ビジネスマナー」「仕事の基本動作」が60%を超えているが、「コミュニケーション能力」については25.3%、「実行力・行動力」は18.8%となっている。また、自分自身が3年以内に身につけたい能力・スキルについても、ほぼ同じような傾向となっている（図表6参照）。

図表6 自分自身が3年以内に会社で身につけたい能力・スキル



出所：日本能率協会 2011 p.55 より作成

②日本生産性本部「平成23年度新入社員働くことの意識調査報告書」

この調査は、公益財団法人・日本生産性本部と社団法人・日本経済青年協議会が共同して、新入社員を対象に実施した調査結果であり、調査対象者は2154人となっている。

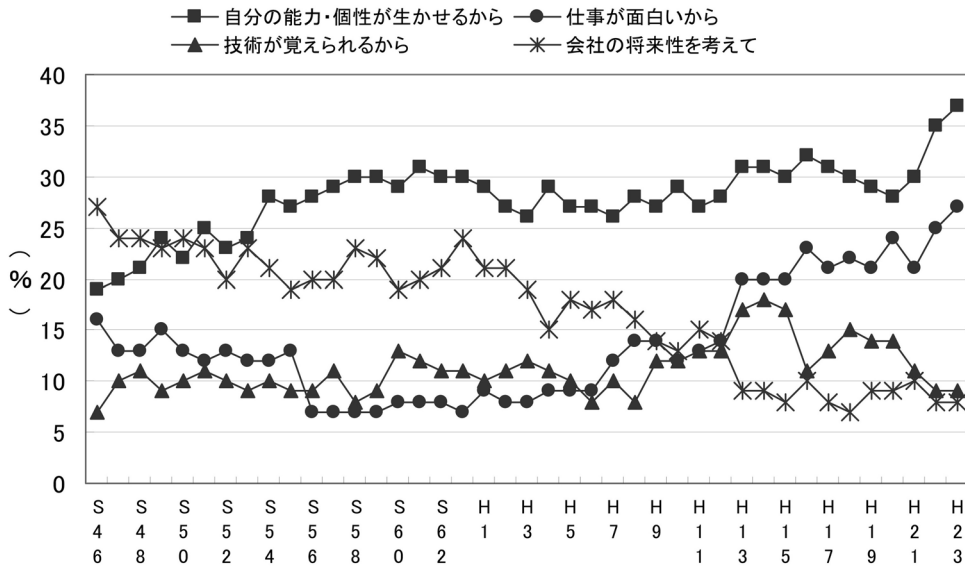
まず、「会社を選ぶときの最も重視した要因は何か」という質問に対しては、「自分の能力、

個性が生かせるから (36.8%)」、「仕事が面白いから (26.8%)」が上位であり比較的高い割合を示している。これらの回答が個人の能力、技能ないしは興味に関連している項目であるのに対して、勤務先の企業に関連する項目、「会社の将来を考えて (7.7%)」、「経営者に魅力を感じて (5.2%)」、「一流会社だから (3.9%)」、「福利厚生施設が充実しているから (1.0%)」等は10%に満たない結果となっている。この結果について、報告書では、終身雇用制の後退を背景とする、昨今の「就社」より「就職」という傾向を反映しているものと思われるとしている (日本生産性本部他2011 p. 6)。

また「働く目的」については、平成23年度では「楽しい生活をしたい」が38.2%と最も多く、「経済的に豊かになりたい (21.1%)」、「自分の能力をためす生き方をしたい (17.5%)」が上位を占めている。さらに、「あなたは職場でどんなときにいちばん生きがいを感じますか」という質問については、「自分の仕事を達成したとき (25.0%)」、「仕事がおもしろいと感じるとき (23.4%)」、「自分が進歩向上していると感じるとき (16.2%)」、「自分の仕事が重要だと認められたとき (15.7%)」が上位を占めている。両者の結果をあわせると、「自分自身に関連する充実感」を新入社員は意識しているとしている (日本生産性本部他2011 p. 9)。

このような傾向は、時系列変化でみるとよりはっきりしてくる。入社の際の動機について、「会社の将来性」を挙げる割合は最近の数年間は10%前後であるのに対して、「自分の個性・能力が生かせる」「仕事がおもしろい」といった項目がその割合を高め、上位を占めるようになって

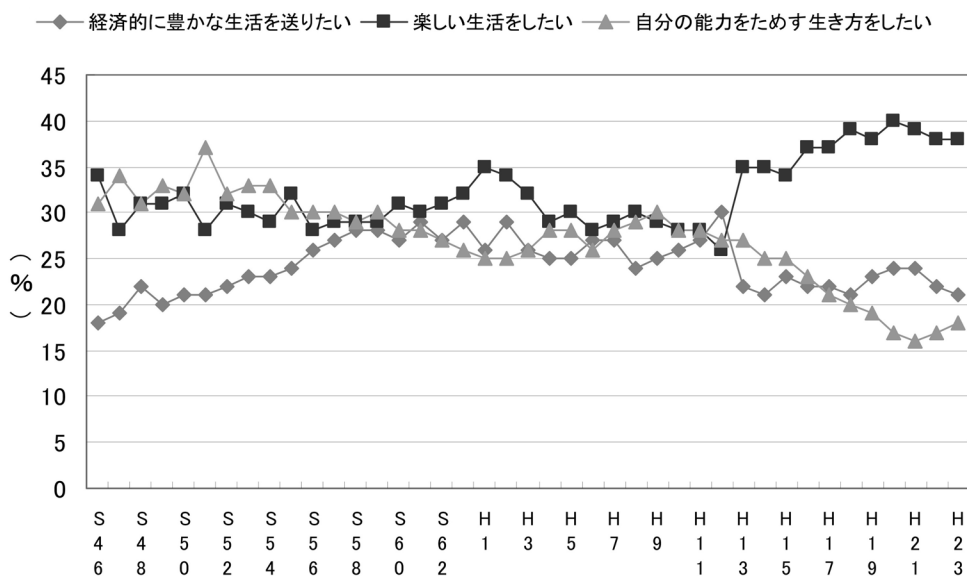
図表7 入社の際の動機



出所：日本生産性本部他 2011 p.80 より作成

ている（図表7参照）。働く目的についても、「楽しい生活をする」が近年は突出し、「自分の能力をためす」は減少傾向にある（図表8参照）。

図表8 働く目的（経年変化）



出所：日本生産性本部 2011 p.83 より作成

また時系列変化については、別の特徴として、仕事と生活のどちらを優先させる傾向が強いのかについて、有効求人倍率とに相関関係があることが示されている。すなわち、有効求人倍率が高い場合は、生活を中心に考えると答える割合が高くなるが、求人倍率が低くなると仕事を中心に考える人の割合が高くなり、職場の意向に従順な態度が強まっていくことになるのである（日本生産性本部他2011 p.22）。このことは、「働き方は人並みか人並み以上か」という質問に対する回答の割合からも同様の傾向が見られ、「働き方は人並みで十分」とする回答と大学求人倍率はシンクロした変化を示しているのである（日本生産性本部他2011 p.23-24）。

③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」

上記二つの調査は、働く意識に関して、新入社員自らが回答したものをまとめたものである。それに対して、この調査では、実際の学卒新入社員の行動や印象から、彼らの意識や考え方の特徴を明らかにしようとしているものであり、新入社員への客観的な評価の一つとして意味のあるものと考えられる。

この調査の中では、バブル期までに採用された40代以上の世代、バブル崩壊後1990年代に採用された主に30代の世代、2000年代に採用された主に20代の世代と世代を3つに分類し、各世代の資質に対する印象を調査している部分がある。調査手法としては、二つの対照的な選択肢を与え、その回答の違いから各世代の特徴を示そうとするものである。質問項目と各世代の印象の割合は図表9の通りとなっている。

20代の印象については、「指示されたことだけをやっている」という印象を持っている割合が56.0%と過半数を超え、「自ら考え、行動することができる」と回答した割合が6.9%しかない。また、「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」という印象も43.8%で、他の世代と比較して多くなっている。さらに、コミュニケーションが苦手であり、自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強く、会社での業務の中でキャリアを形成するというより、自らがキャリア形成や職業生活設計していくという印象が、他の世代と比べると高くなっているのがわかる。

図表9 各世代の入社時の資質の印象について

質問項目	40代以上	30代	20代
A) 自ら考え、行動することができる	Aに近い-56.0%	Aに近い-31.7%	Aに近い-6.9%
B) 指示されたことだけをやっている	Bに近い-9.9%	Bに近い-16.8%	Bに近い-56.0%
A) 失敗や困難があってもやり逃げようとする意識が強いのか	Aに近い-62.4%	Aに近い-36.0%	Aに近い-8.8%
B) 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のか	Bに近い-5.5%	Bに近い-12.5%	Bに近い-43.8%
A) 仕事におけるコミュニケーション能力にたけているか	Aに近い-55.9%	Aに近い-37.6%	Aに近い-12.8%
B) 職場においてコミュニケーションをうまく図れない	Bに近い-5.2%	Bに近い-8.5%	Bに近い-37.1%
A) 組織が求める役割を果たそうとする意識が強いのか	Aに近い-56.7%	Aに近い-34.2%	Aに近い-17.2%
B) 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強いのか	Bに近い-10.0%	Bに近い-13.3%	Bに近い-31.8%
A) 会社内の業務に取り組む中で自らのキャリアが高まると考える	Aに近い-47.3%	Aに近い-25.6%	Aに近い-14.5%
B) 自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い	Bに近い-6.5%	Bに近い-13.9%	Bに近い-26.9%

出所：労働政策研究・研修機構 2011 p.13-17 より作成

このような調査結果について、若い世代ほど、①「自ら考え、行動することができる」割合は低くなる、②「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割合が高くなる」、③「職場においてコミュニケーションをうまく図れない」割合が高くなる、④「自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」割合が高くなる、⑤「自らのキャリア形成や職業生活設計への関心が高い」割合が高くなる、といった特徴が見られると報告書ではまとめている（労働政

策研究・研修機構2011 p. 2)。また、この点について、平成23年版労働経済の分析では、「20歳代については、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」と同時に、「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」とらえている（厚生労働省2011a p.172）。

4. 企業の期待と最近の新入社員の意識の違い

ここまで、企業の新規学卒者への期待とそれに対する最近の新入社員の意識や印象について概観してきたが、両者を比較してみることによって、どのようなことを指摘することができるだろうか。

まず、分かりやすい違いとして特徴的な点は、「コミュニケーション能力」についての考え方である。ここ数年間でその割合に若干の変動があるものの、現在でも多くの企業が新規学卒者にその能力を求めていること示されているが（図表1及び3）、それに対して、新入社員の意識としては、コミュニケーション能力が会社で必要とされる能力あるいは身につけたい能力と考える割合は必ずしも高いとはいえないのである（図表6）。そして、実際に若い世代のコミュニケーション能力が高いという印象は無いのが実情のようである（図表9）。

逆に、新入社員が3年以内に身につけたいと考えている能力は、「ビジネスマナー」「仕事の基本動作」「仕事上の基礎知識」などが上位となっている（図表6）。このような、社会人として仕事を行う上での基礎的な能力については、企業も重視していることは確かであるが、他の能力との比較や、時系列的な数字の変化を見てみると、相対的には、企業はそのような能力を重視する傾向は減少してと考えることができる。具体的には、仕事に対する熱意や意欲・体力・社会常識・協調性などは、仕事を行っていく上で基礎的な能力として捉えることができるが、このような能力について、企業は以前と比べると重視しない傾向を示しているのである。そして企業は、このような基礎的な能力に代わって、主体性やリーダーシップ・問題解決能力など、仕事に対してより実践的な高い能力を発揮できる能力を期待する傾向が強まっているとみることができるのである（図表1・3・4）。

企業が実践的な高い能力を新卒採用者に求める傾向が強まり、それに適した人材を選考したいという考えを持っていることを念頭におきながら、改めて新入社員が会社を選ぶ理由を見てみると両者の意識に差があることがわかる。新入社員が企業を選ぶ基準は、「自分のやりたい仕事」「楽しい生活がしたい」「雰囲気が良い企業」などが上位を占めており、その一方で、「自分自身の人間性を成長させるため」や「自分の能力を試す」といった理由で会社を選ぶ割合は減少してきているのである（図表7及び8）。

このように企業の新卒採用者への期待と、新入社員の会社を選ぶ基準を見比べてみると、そこには、「温度差」が存在していると感じることができないだろうか。つまり、最近の新入社員の会社を選ぶ理由からは、企業が自分たちに何を求められているのかについての意識より、

自分自身にとって充足感が得られるかどうかに関心が高い傾向があり、彼らの仕事への積極的な意欲が感じにくいものが上位に挙げられているように見えるのである。実際の印象としても、若い世代は、他の世代と比較して、主体性や責任感が不足していると見られており、企業の期待に応えきれていない新入社員という構図を描くことができるように考えられるのである。

このような両者の考え方のすれ違いともいえる状況を生み出している原因はどこにあるのか。一つの考え方としては、新入社員の仕事に対する関心や熱意の低さにそれを求めることができるかもしれない。しかし、むしろ最近の新入社員の仕事への関心は高くなっており、これまで以上に意欲的に仕事に取り組む姿勢があることが、新入社員への意識調査では示されている。

日本生産性本部他の報告書での質問項目、「あなたは人並み以上に働きたいですか、それとも人並みに十分だと思いますか」という問いに対して、「人並み以上に働きたい」と回答した割合は、ここ数年間では平成20年度の39%を底として、その後41%（平成21年度）→43%（平成22年度）→47%（平成23年度）と上昇している（なお、同時期の「人並みで十分」と回答した割合は、52%→50%→49%→47%となっている）（日本生産性本部他2011 p.84）。また、仕事と生活のバランスについて尋ねた質問についても、平成11年度以前は、生活を中心に考える（生活派）と回答した割合が仕事を中心に考える（仕事派）と回答した割合の2倍以上となっていた。しかし、ここ数十年ではその差は縮小しており、最近2年間では、わずかではあるが、仕事派の割合が生活派のそれを上回っているのである（日本生産性本部他2011 p.82）。

同様の結果は、日本能率協会の調査でも出ており、「プライベートで予定があるにも関わらず、帰りがけに仕事を頼まれたらどうしますか」という質問に対して、「仕事を優先する」と回答した割合は85.0%であり、「プライベートを優先する」という13.9%を大きく上回っている（日本能率協会2011 p.39）。また「将来、管理職になりたいか」という質問に対しては、68.9%がなりたいたと回答している（日本能率協会2011 p.66）。さらには、会社員生活において大事なことは、「仕事で成果を出すこと（仕事の実力）」と回答したのが59.4%と過半数以上を占め、最上位となっている（日本能率協会2011 p.59）。

これらの数字は、最近の新入社員は仕事に対していい加減に対応しているという意識を持っていることを示すものではなく、むしろ、仕事と関わることに對しては前向きな姿勢を持っている傾向を読み取ることができるのである。従って、仕事への熱意や関心の低さが、企業の期待とのミスマッチを生み出す原因であるとは考えにくいのである。

では、両者の意識の違いは何から生じていると考えればよいのか。ここでは、両者がお互いを捉える時間の長さの違いにその原因があるのではないかということを描きおきたい。すなわち、企業から見た場合、新卒採用者を長期的な視点で捉えているのか、短期的な視点で捉えようとしているのか、また、新入社員から見た場合、就職した企業や自分の関わる仕事を長期的な関わりの中で捉えるか、短期的なものとして捉えようとしているのか、両者がお互いを

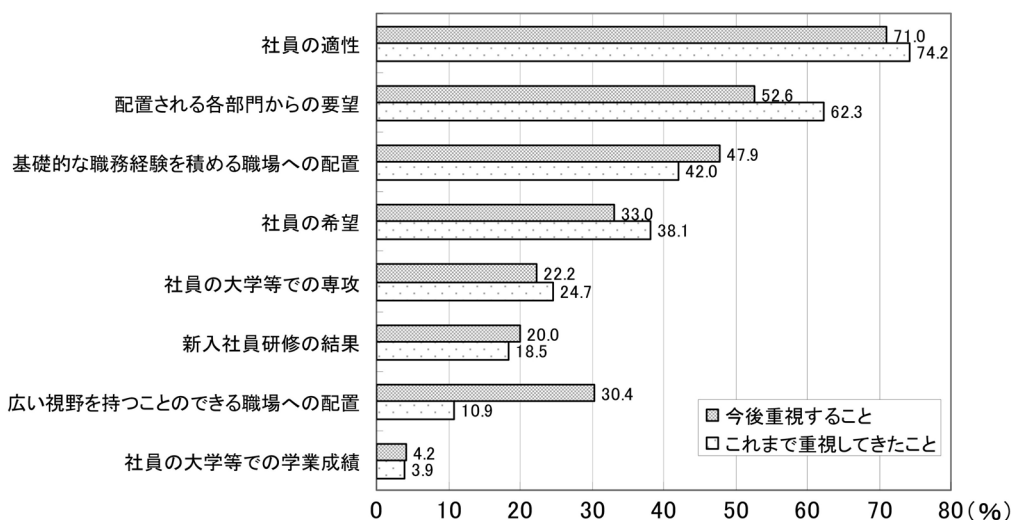
とらえる時間的長さの違いが、両者の仕事に対する意識の違いに大きく影響していると考えられるのである。

先に示したように、企業は仕事を行う上で基礎的な能力よりも、リーダーシップや主体性・問題解決能力など自らが中心的な役割を担い、率先して仕事をこなす能力を新規採用者に求める傾向が強くなっている。しかし企業内でのリーダーシップ能力や主体性は、一朝一夕には身につくものではなく、企業内での様々な仕事を経験していく中で徐々に身につくものである。その意味では、企業は長期的な視点での新規採用者を含む若手社員を捉えていると考えるのが妥当ではないだろうか。

例えば、入職初期の社員の配置において重視することについて、「これまで」と「今後」を比較したものが図表10であるが、この中で最も特徴的なのは、「広い視野を持つことのできる職場への配置」に対する回答が、「これまで」が10.9%であるのに対して、「今後」は30.7%と、20ポイント近く上昇した点である。「基礎的な職務経験を積める職場への配置」についても5.9ポイント上昇している点と合わせると、企業は、基礎的な職務経験を積ませることを重視しつつ、さらに広い視野が持てるような職務経験を積むことを若手社員に望んでいることがわかる。このことから、企業は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とみることができるのである（厚生労働省2011a p.185）。

また、一般的な人材の採用や育成にあたり重視する方法としては、「新規学卒者を定期採用し、時間をかけて育成する」ことを重視すると考えている企業が、これまでおよび今後とも

図表10 入職初期の社員の配置において重視すること

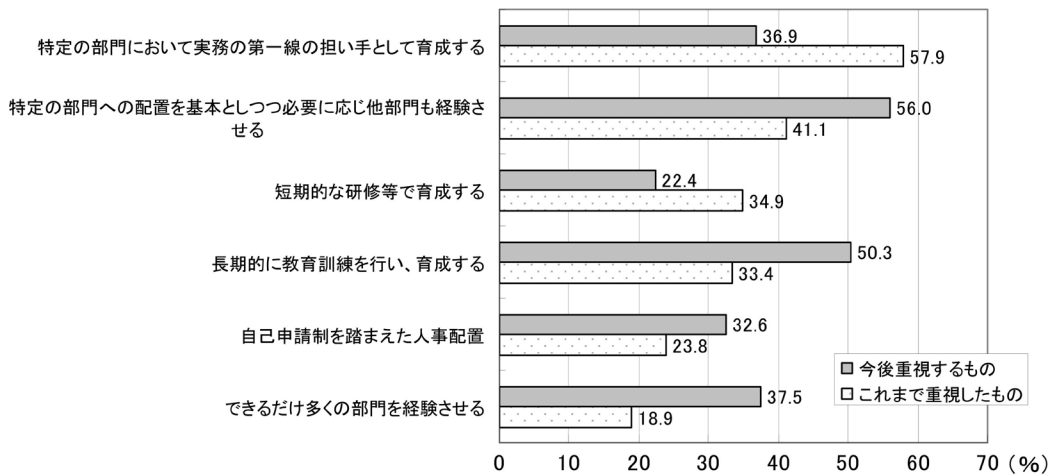


出所：労働政策研究・研修機構 2011 p.8

69.2%と最も多く、「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用した上で、育成する」とする回答（これまでが59.0%、今後は61.2%）をいずれも上回っている（労働政策研究・研修機構2011 p. 5）。それに加え、「若手人材（入社10年目くらいまで）の配置、育成について重視すること」という問いに対して、「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」は「これまで」が41.1%に対し「今後」は56.0%へ、同様に「長期的に教育訓練を行い、育成する」は33.4%から50.3%へ、「できるだけ多くの部門を経験させる」が18.9%から37.5%と、それぞれ回答の割合が大きく増加している（図表11参照）。

そして、若手人材の育成について今後の課題として、「将来を担う人材を長期的な視点で育成する必要がある（74.6%）」を挙げる企業の割合が最も多くなっているのである（労働政策研究・研修機構2011 p.13）。

図表11 若手人材の配置、育成において重視すること



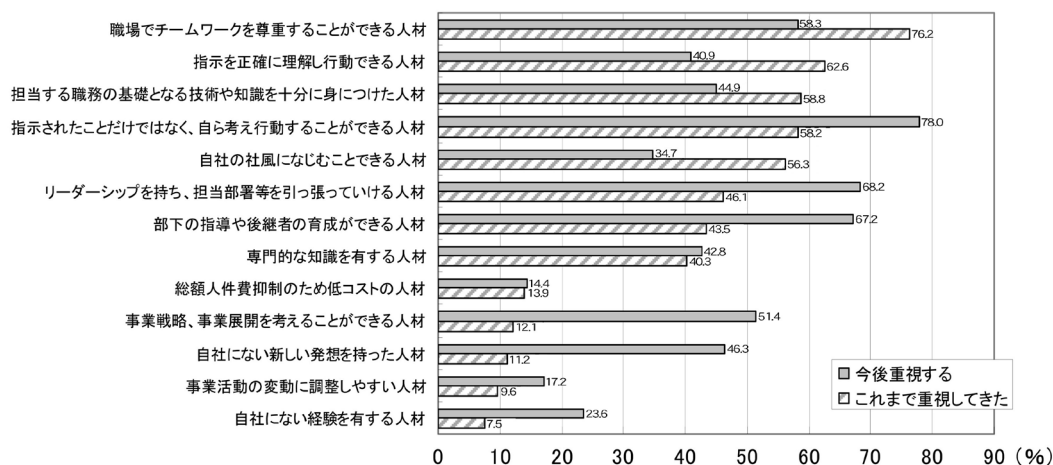
出所：労働政策研究・研修機構 2011 p.11

さらに、若手社員も含め、企業が育成、確保することを重視してきた人材については、これまでは、「職場でチームワークを尊重することのできる人材（76.2%）」や「指示を正確に理解し行動できる人材（62.6%）」「担当する職務の基礎となる技術や知識を十分に身につけた人材（58.8%）」をあげる企業が多かったが、今後、企業が育成・確保することを重視する人材としては、「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（78.0%）」「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（68.2%）」「部下の指導や後継者の育成ができる人材（67.2%）」が上位となっている（図表12参照）。

これらの結果からは、企業が従業員に求めている能力の傾向が明らかであろう。それは、長期的な視点に立って企業にとって必要な人材と何かを考えるように変化してきているというこ

とである。

図表12 企業が重視する人材



出所：労働政策研究・研修機構 2011 p.5

このように、若手の人材育成も含め、企業は長期的な視点で人材を考える傾向が強くなっている状況のなかで、新入社員の会社や仕事に対する意識としては長期的な関わりのなかで捉えているのか、それとも短期的なものであるのだろうか。この点について注目すると、企業の考え方の傾向とは逆に、彼らは長期的な視点ではなく、むしろ短期的な視点で捉えようとしている傾向があることが見えてくるのである。

先に挙げた、新入社員が身につけたい能力が、企業の期待する能力と必ずしも一致していない点も、このことを裏付けるデータであるが、それに加え、仕事や企業を短期的な視点で捉えていることを示しているデータが存在している。

最も象徴的なのは、就職する企業を選択する際に重視する点についての考え方の変化に見ることができる。先の図表7からは、就職する企業を選択する際に、その企業の将来性を重視する割合は、昭和46年度では27%と全ての回答の中で最も多かったのに対し、ここ十年間では10%前後と低迷している。それに代わって、「自分の能力・個性を生かせるから」や「仕事がおもしろいから」という回答が上位を占めるようになっていっていることがわかる。日本能率協会の新入社員意識調査でも、企業を選ぶ基準として「業績が安定している」や「将来急成長が期待できる企業」を挙げる割合は少なく、「自分が働きたい業種」「自分のやりたい仕事ができる職場」「雰囲気がよい会社」などが上位となっているのである。

このような傾向については、「職場に“寄りば大樹”的な期待を持つ傾向が退潮し、自らの技能や能力、あるいは業種への適性に関心がもたれる時代へ変化してきた」と見られること（日本生産性本部他2011 p.20）。しかし、新入社員が仕事や企業を捉える時間的な視点に

注目すると、彼らが就職する企業を選ぶ際に、将来的な視点、すなわち長期的な視点を考慮していない傾向が強まっているのではないかという見方ができるのである。その一方で、最近上位にある回答に共通しているのは、仕事の面白さや自分の希望する仕事であるかどうかなど、自分自身に関連する事柄が強く意識されているものであり、彼らが求めているものが企業から与えられるかどうかという点に関心が高いように見える。誤解を恐れずに表現すれば、彼らは会社や仕事と自分との「現時点」での相性を強く意識しており、企業との関係を短期的な視点で捉えようとしているといえるのである。

このような視点で、働く目的についても、改めて見直してみると、以下のように捉えることができるのではないかと。先に挙げたものと繰り返しになるが、働く目的については、「働くことの意識」では「楽しい仕事をする」が最も上位であり、次いで「経済的に豊かになる」であり、その一方、「自分の能力を試す生き方をしたい」とする回答は減少傾向にある。日本能率協会の調査でも、「自分自身の人間性を成長させること」は最も上位であるが、やや減少傾向であり、「仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみる」とする回答はその割合も多くなく、減少している。それに対して「仕事を通じて多くの人々と人間的なふれあいや対話をもつこと」や「仕事を通じて社会に貢献すること」は共に増加傾向にあり、「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」はこの5年間では増減を示しているが、安定して上位となっている。

ここでも、企業選びの基準の際にも指摘した点と同じ傾向が見られる。上位にある多くの回答に共通してみられるのは、働く目的が達成できているかどうかを、短期的な視点で、判断することができる項目が多い。それに対して、長期的な視点でなければ、その目的の達成度合いを判断することが難しい項目（人間性の成長や自分の可能性を試すなど）が、減少傾向を示しているのである。

以上のように、企業は、新卒採用者を長期的な時間軸で捉え、企業が求める能力を徐々に育成していく傾向が高まっている。それにもかかわらず、新入社員は、仕事を短期的な視点で捉える傾向が強まり、自分と仕事との関わりを短い時間で評価することに関心が高まっているようにみることができる。仕事を捉える時間の長さが異なれば、両者のお互いに対する印象が異なることは当然である。例えば、企業が一定の間隔で配置転換を行うことは、長期的な視点での人材育成にとっては必要なことである。しかし、短期的な視点で仕事の成果を評価しようとする若手社員にとっては、慣れた職場から新たな未経験の職場への転換は仕事のパフォーマンスの低下を引き起こす可能性があり、彼らにとってはプラスとして受け取ることができず、企業や仕事に対する印象を悪くしてしまう一因になるかもしれない。このような例は、他にも多数存在しているのではないだろうか。

また、最近の厳しい就職状況から、新入社員は仕事に対して高い関心や忠誠を示している。しかし、両者の求めているものがそもそもかみ合っていないければ、高い意識や関心が高いことが、却って企業との溝を深めてしまう結果につながるかもしれないのである。

5. 企業と個人との関係を総合的に考える必要性 ～おわりにかえて～

企業と新入社員、お互いが相手を捉える時間の長さの違いに、両者の関係をぎくしゃくさせる根本的な原因があるのではないか。本論文が指摘したいことはこの点にある。そして、このような状況が生み出された背景には、いくつかの要因が絡み合っているように思えるのである。

その要因の1つめは、企業の人事制度の変化である。いわゆる日本的経営の特徴であった終身雇用・年功主義から、成果主義・能力主義への転換がクローズアップされ、すでに、そのような変化は一般的に企業内に定着した印象がある。

2つめは、企業が求める人材像である。日本を取りまく厳しい経済環境の中、核となって企業を担っていくことができる人材が決められており、その育成の必要性を感じていることは、本論文で指摘した通りである。

3つめは、実際の就職活動の状況にある。厳しい経済状況のなかで、就職活動を行う学生は、その現状を肌で感じることになる。就職活動は長期化し、その間、学生は過大な労力を要求されることになる。しかも、必ずしも第一希望の企業の就職できるとは限らない傾向も高まっているのである。

1つめの要因からは、一般的には、企業と個人との関係が、長期的な関係から短期的な関係に変化してきている状況を示している。その一方で、2つめの要因からは、企業は新卒採用者に長期的な視点でかかわることの必要性を見いだしてきたことが分かる。さらに3つめの要因からは、学生の仕事や企業に対する複雑な思いが生み出される状況を見て取ることができる。長期間の就職活動により、否応なしに仕事への関心が高まる一方で、長期的な雇用が必ずしも保証されていないという一般的な状況からは、仕事を失うことへの不安と、その対応としてより早く企業や仕事に適應することを目指そうとする状況である。

企業が長期的な視点で人材育成を捉えている状況と、長期的な雇用が約束されていないという、現在の一般的な企業での雇用関係のイメージとは矛盾しているように受け取られることになるのではないか。それどころか、厳しい就職活動を経験してきた新入社員にとっては、自らの評価を高めるためにすぐに成果を出すことに強い関心が向くことは無理からぬことである。逆に言えば、新入社員等の若手社員に、リーダーシップ能力やより高度な問題解決能力などを求めたとしても、彼らが、自分たちと企業との間に長期的な関係があることが前提となっているというイメージが持てなければ、この論文で指摘したような、実際に企業が求めている能力に対して、強い関心を持つことはできないのではないだろうか。

さらに、現実に企業が長期的な視点で人材を捉えようとしていることが事実であるとすれば、そのことを新規学卒者に伝えきれていないことは企業にとって大きな課題である。また、彼らに就職等に関する情報を提供する役割を担っている大学等の教育機関にとっても、同様の課題を抱えているとも言えるかもしれないのである。

いずれにせよ、企業と新卒採用者との間にある、仕事を捉える時間の意識の違いは、様々な

問題に派生する。そして、この違いは、先に述べたような個々人の熱意や意欲の欠如から生じるのではない。さらには、個々人の仕事を遂行する能力の高低とも、必ずしも結びつくものではないと思われる。この問題は、仕事との関わり方をどのような時間の長さで考えることができるかという、意識の問題であり、その意識がいかに形成されていくのかという点にポイントがある。すなわち、企業と新入社員との間に、仕事を捉える同じ時間的な意識が共有されることが重要となるのである。そしてこのような意識の形成は、先に挙げたように、社会や企業を取りまく様々な要因が相互に作用しあい形成されるものである。

ここで指摘したような、仕事に対する企業と個人の意識の違いを解消するためには、両者の考え方を互いに理解することが重要である。そのためには、今後の企業や社会にとって必要な人材とは何か、またその人材をいかに育成していくのかという、明確なビジョンが、社会全体に求められるのであろう。そして、ビジョンの作成の際には、企業や教育機関からの視点だけでなく、学生や若手従業員など、個人の視点や意識を考慮することによって、真に社会全体で共有できるものをつくりだすことができるのではないだろうか。

参考文献

- 経済同友会 (2010) 「企業の採用と教育に関するアンケート調査結果 (2010年調査)」
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/pdf/101222a.pdf>
- 厚生労働省 (2011a) 「平成23年版労働経済の分析－世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向－」
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/11/>
- 厚生労働省 (2011b) 「平成22年度大学等卒業者の就職状況調査」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001cww6-att/2r9852000001cx2f.pdf>
- 内閣府 (2011) 「平成23年版子ども・若者白書」
http://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h23honpenpdf/index_pdf.html
- 日本経済団体連合会 (2010) 「新卒採用 (2010年3月卒業者) に関するアンケート調査結果の概要」
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2010/030.html>
- 日本生産性本部・日本経済青年協議会 (2011) 「平成23年度新入社員働くことの意識調査報告書」
- 日本能率協会 (2011) 「2011年度新入社員意識調査報告書」
http://www.jma.or.jp/keikakusin/library/pdf/recruit_2011.pdf
- 労働政策研究・研修機構 (2011) 「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」
<http://www.jil.go.jp/press/documents/20110620.pdf>