

Ⅲ. 「望ましい労働市場と働き方」に関するアンケート

◇調査結果の概要

※本章に掲載されていない設問等、調査結果の詳細については、参考資料の「単純集計表」(P.157～)をご覧ください。

《調査概要》

(目的)

若年層(入社3年目までの社員)、シニア層(45歳以上の社員)に焦点をあて、その雇用、処遇の現状と今後のあり方について、労使双方のリーダーの考えを伺い、わが国の雇用、処遇の課題と今後の方向性を明らかにする。

(対象)

日本生産性本部の賛助会員等を中心にして、組合側約800組織、経営側約1200社にアンケートを配布

(実施期間)

平成25年11月～12月(1月中旬まで)

《調査結果》

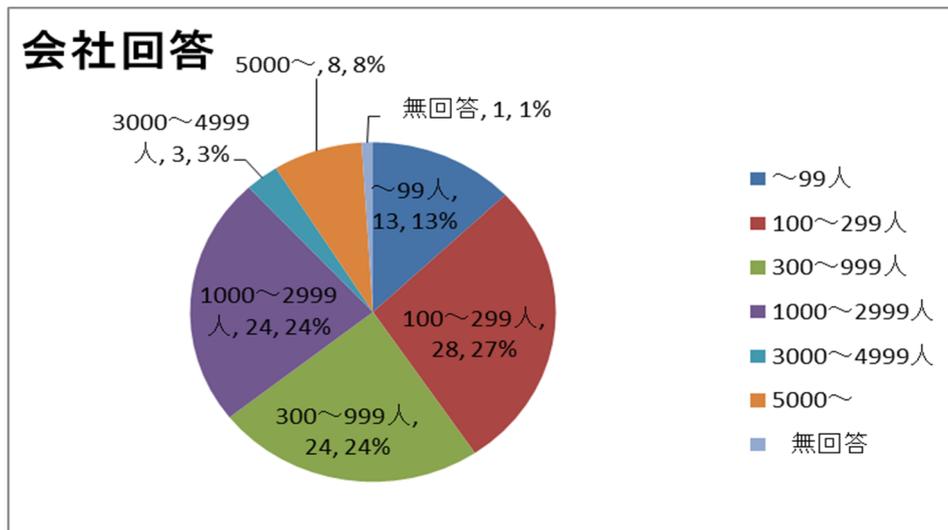
1. 全体結果

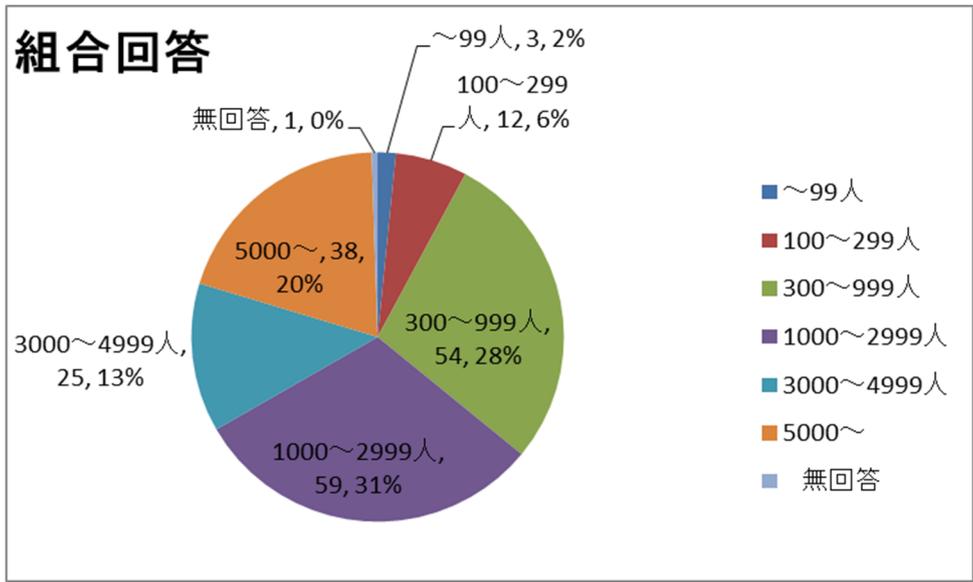
(1) 有効回答

会社・・・101社 組合・・・192労組

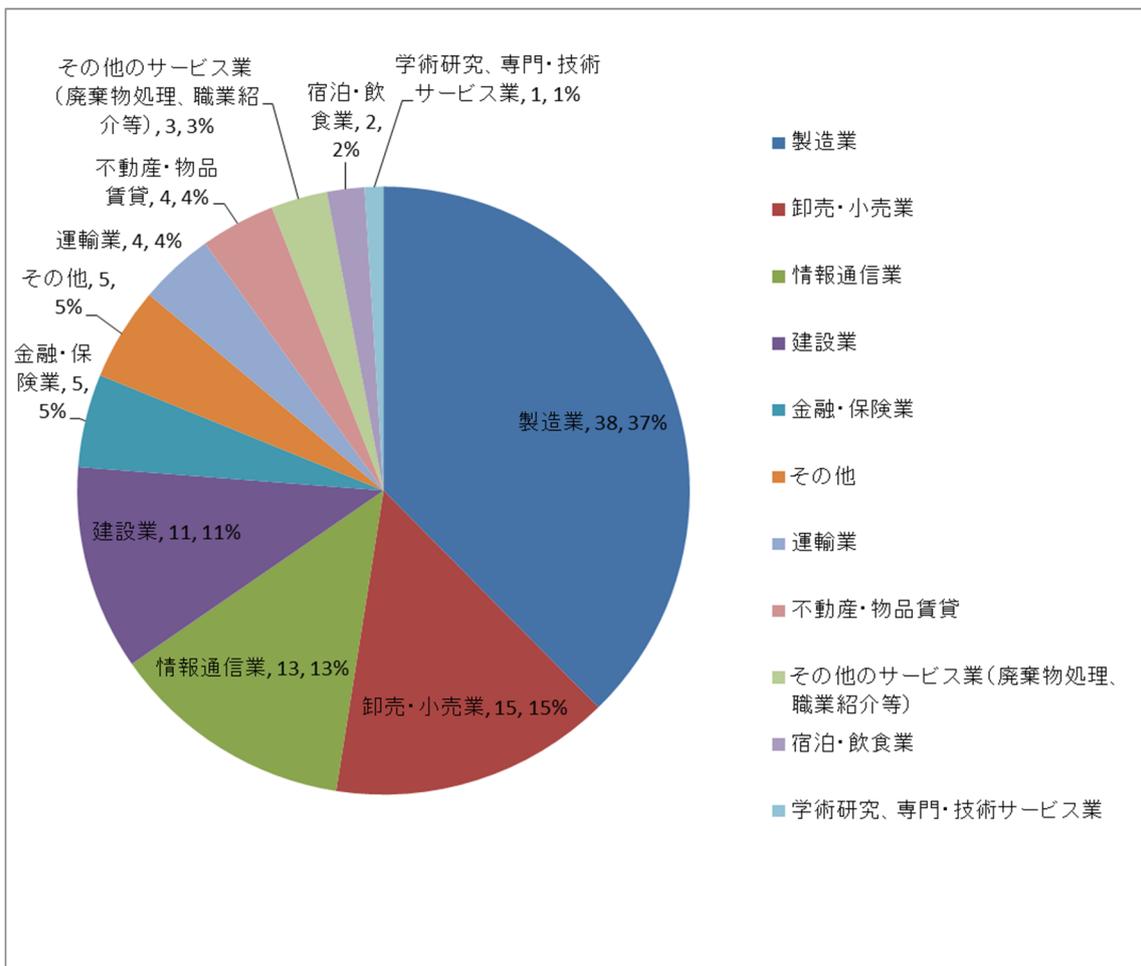
(2) 組織規模

会社 300人未満・・・約4割 300人以上・・・約6割
組合 300人未満・・・約1割 300人以上・・・約9割





(3) 業種 (会社のみ回答)



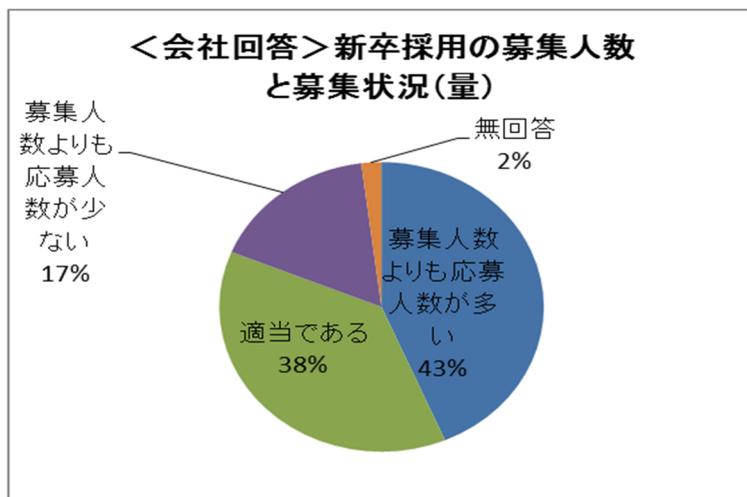
1. 若年層（入社3年目程度）

(1) 採用

新卒の募集、採用に関して、会社に対しては量と質の両面から、組合には質（会社と同じ設問）について聞いた。

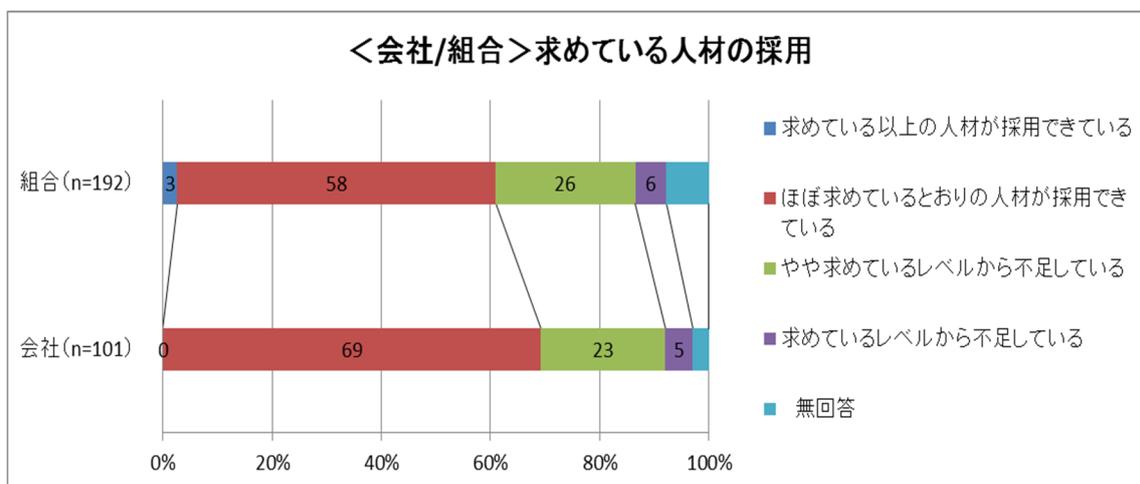
(量的側面(会社のみ) Q1(P4))

「募集人数よりも応募人数が多い」43%、「適当である」38%をあわせると81%で、「応募人数が少ない」17%を大幅に上回った。



(質的側面(共通質問) 会社 Q2(P4)、組合 Q2(P3))

「求めている人材」（「求めている以上の人材」と「ほぼ求めている人材」をあわせた）を採用できているとの回答は会社で7割、組合で6割。一方、レベル不足（「やや求めているレベルから不足」と「求めているレベルから不足」をあわせた）との回答は、労使ともに3割にのぼった。



(応募者の特徴(会社のみ))

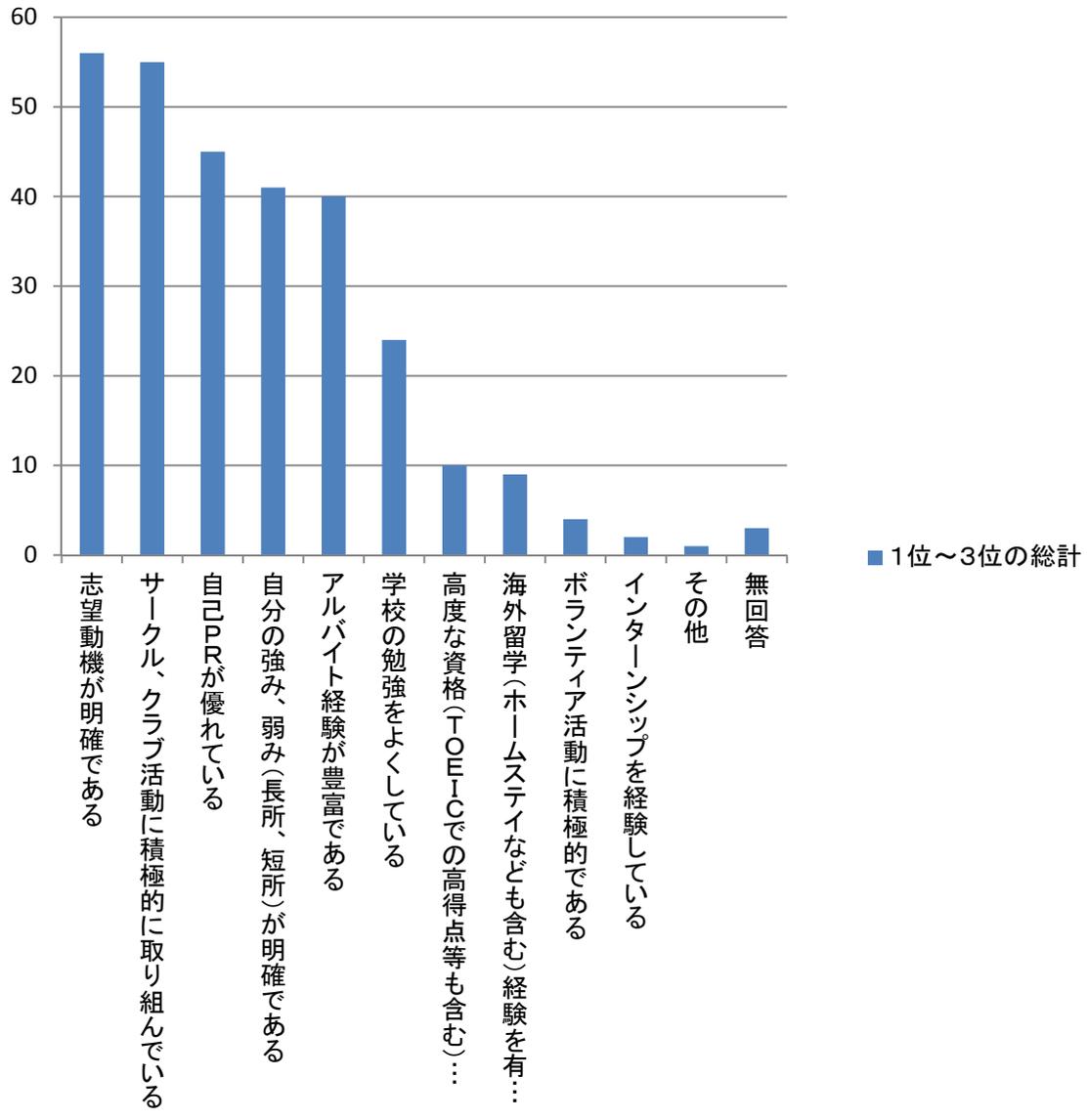
応募者の特徴（当てはまる：上位3つ、当てはまらない：上位3つ）について、書類（エントリーシート）、書類～面接に分けて聞いた。

◎書類の特徴（当てはまる Q3 (1) (P5))

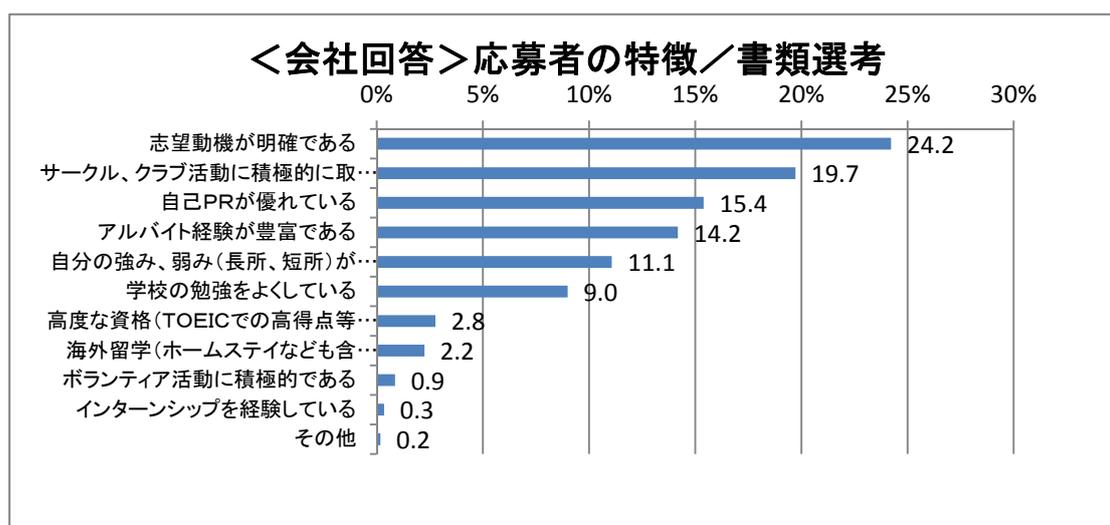
最も当てはまる（1番目）～3番目の総数、1番目ともに「志望動機が明確」、「サークル、クラブ活動が積極的」、「自己PRが優れている」がトップ3だった。1～3番目の総数を有効回答101社で割った割合（回答項目の共通割合）を見ると、トップの「志望動機が明確」でも55.4%（56社/101社）（45社は上位3つに入らない）であった。

1番目～3番目総数		1番目	
志望動機が明確である	56	志望動機が明確である	38
サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる	55	サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる	16
自己PRが優れている	45	自己PRが優れている	15
自分の強み、弱み(長所、短所)が明確である	41	アルバイト経験が豊富である	14
アルバイト経験が豊富である	40	学校の勉強をよくしている	9
学校の勉強をよくしている	24	自分の強み、弱み(長所、短所)が明確である	4
高度な資格(TOEICでの高得点等も含む)を有している	10	高度な資格(TOEICでの高得点等も含む)を有している	1
海外留学(ホームステイなども含む)経験を有している	9	海外留学(ホームステイなども含む)経験を有している	1
ボランティア活動に積極的である	4	無回答	3
インターンシップを経験している	2	総数	101
その他	1		
無回答	3		
総数	290		

会社回答：応募者の特徴（書類選考）



下記は、応募者の特徴について、最も当てはまる項目から順に3点、2点、1点の重み付けを行った結果を割合で示している。(例:「志望動機が明確」、1番目38社、2番目8社、3番目10社、 $38 \times 3 \text{点} + 8 \times 2 \text{点} + 10 \times 1 \text{点} = 140 \text{点}$ をすべての項目の総点数578点で割った割合) トップ3の項目は、総数の順位とほぼ変わらないが、「自分の強み、弱みの把握」が後退(4位→5位)している。



◎書類～面接の特徴 (当てはまる・当てはまらない Q3 (2) (P6))

書類～面接では、特徴について、「当てはまる」、「当てはまらない」をそれぞれ聞いた。

(当てはまる)

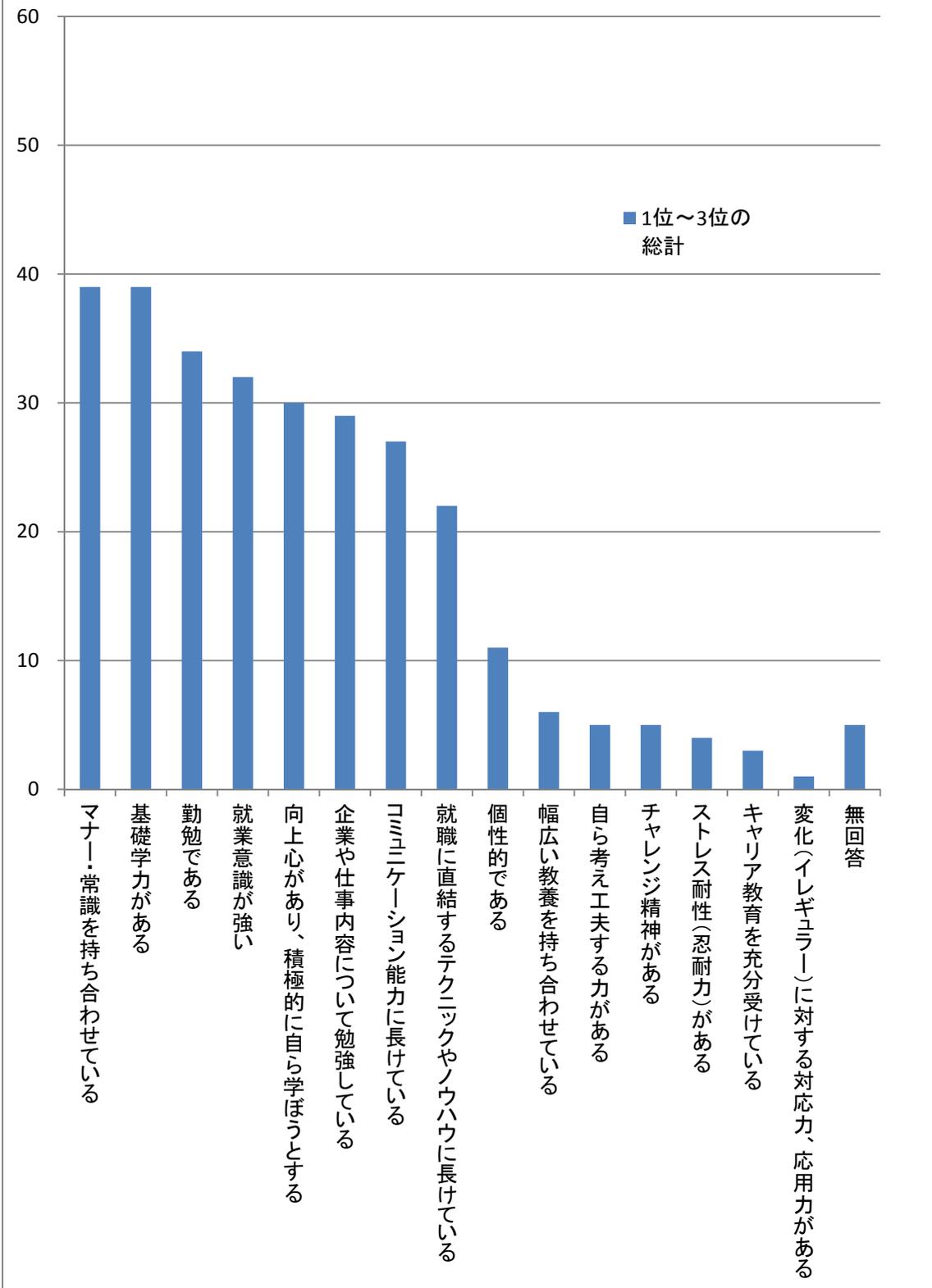
1番目～3番目の総数では「マナー・常識」がトップだったが、1番目だけの回答では5位(9社)だった。「基礎学力」、「勤勉」とともに「就業意識」が上位(1番目だけの回答ではトップ)に入った。書類のみの特徴に比べ、回答にバラツキがあり1～3番目の総数を有効回答101社で割った割合(回答項目の共通割合)もトップの「マナー・常識」でも38.4%(39社/101社)(62社は上位3つに入らない)であった。

(当てはまらない)

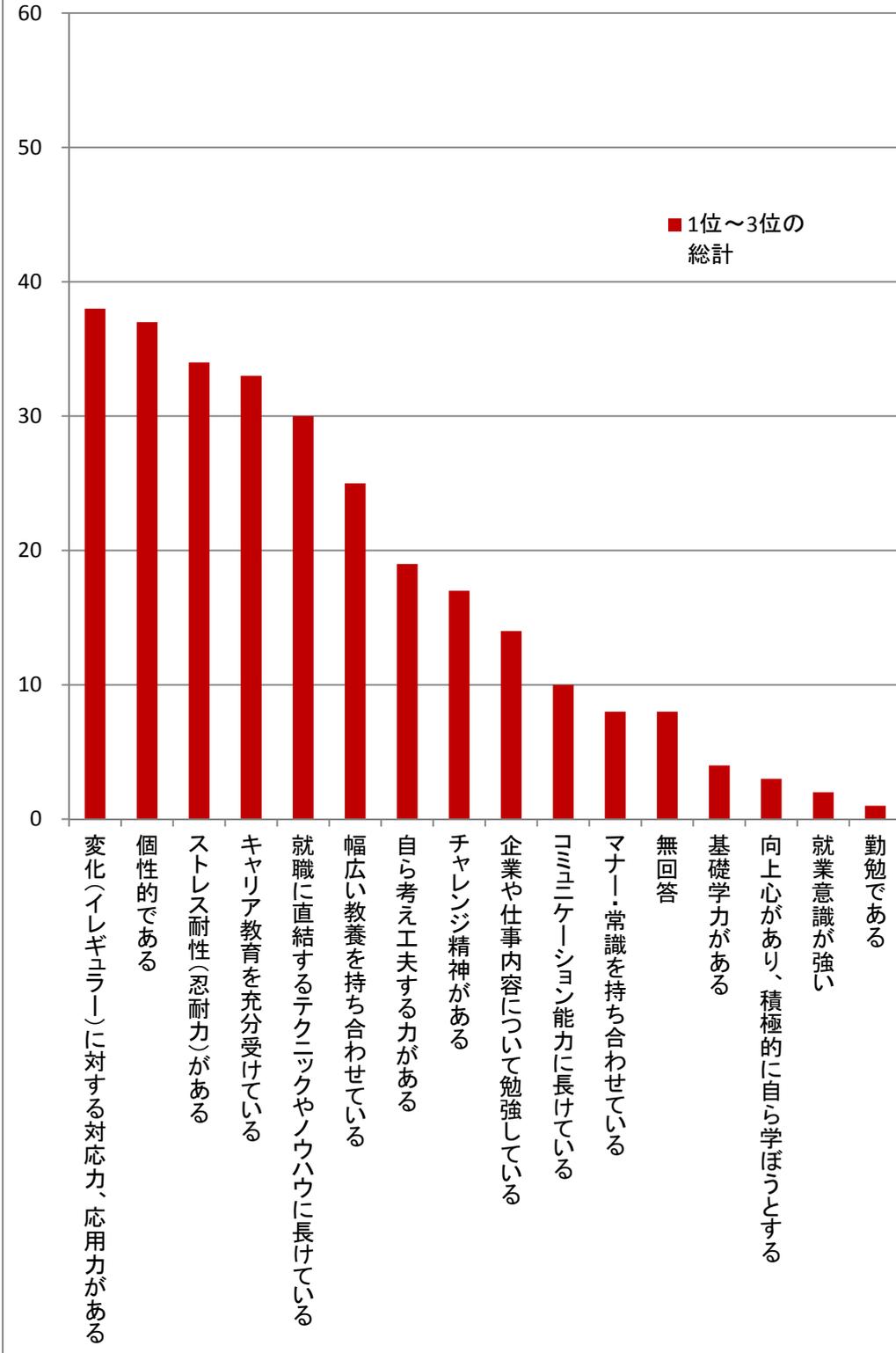
「個性的である」が1～3番目の総数で2位、1番目だけの回答では「就職に直結するテクニックやノウハウに長けている」とともに1位(15社)だった。なお、回答のバラツキは大きい。

当てはまる				当てはまらない			
1番目～3番目総数		1番目		1番目～3番目総数		1番目	
マナー・常識を持ち合わせている	39	基礎学力がある	16	変化(イレギュラー)に対する対応力、応用力がある	38	個性的である	15
基礎学力がある	39	就業意識が強い	16	個性的である	37	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	15
勤勉である	34	勤勉である	11	ストレス耐性(忍耐力)がある	34	キャリア教育を充分受けている	14
就業意識が強い	32	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	10	キャリア教育を充分受けている	33	ストレス耐性(忍耐力)がある	13
向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	30	マナー・常識を持ち合わせている	9	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	30	変化(イレギュラー)に対する対応力、応用力がある	11
企業や仕事内容について勉強している	29	コミュニケーション能力に長けている	9	幅広い教養を持ち合わせている	25	幅広い教養を持ち合わせている	9
コミュニケーション能力に長けている	27	企業や仕事内容について勉強している	8	自ら考え工夫する力がある	19	無回答	8
就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	22	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	7	チャレンジ精神がある	17	コミュニケーション能力に長けている	6
個性的である	11	個性的である	4	企業や仕事内容について勉強している	14	チャレンジ精神がある	3
幅広い教養を持ち合わせている	6	キャリア教育を充分受けている	2	コミュニケーション能力に長けている	10	企業や仕事内容について勉強している	3
自ら考え工夫する力がある	5	自ら考え工夫する力がある	2	マナー・常識を持ち合わせている	8	自ら考え工夫する力がある	2
チャレンジ精神がある	5	幅広い教養を持ち合わせている	1	無回答	8	マナー・常識を持ち合わせている	1
ストレス耐性(忍耐力)がある	4	チャレンジ精神がある	1	基礎学力がある	4	基礎学力がある	1
キャリア教育を充分受けている	3	無回答	5	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	3		
変化(イレギュラー)に対する対応力、応用力がある	1			就業意識が強い	2		
無回答	5			勤勉である	1		
総計	292	総計	101	総計	283	総計	101

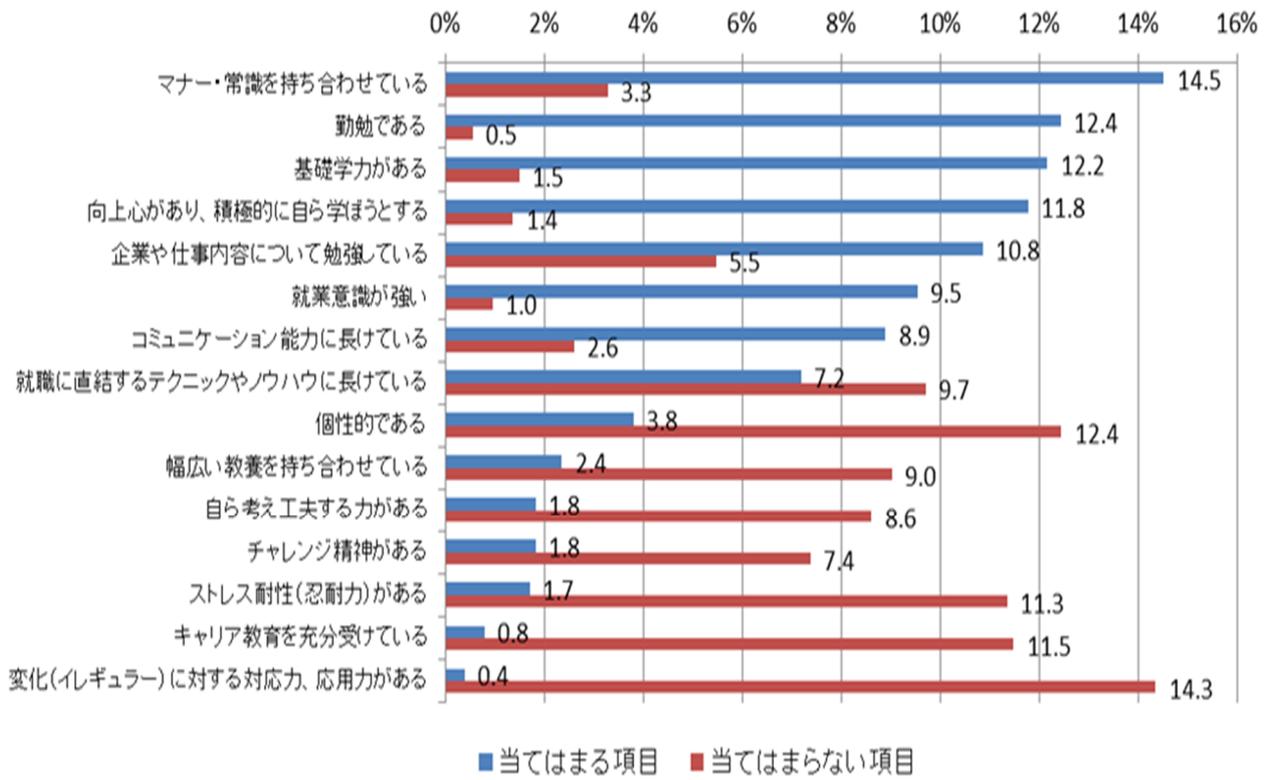
会社回答：応募者の特徴(書類選考～面接)(当てはまる)



会社回答: 応募者の特徴(書類選考～面接)(当てはまらない)



応募者の特徴／書類選考～面接(加重・割合)



(採用時の重視項目(会社 Q4(P7)、組合 Q3(P4)、判断項目(会社 Q5(P8))

採用時に会社が重視する(組合が重視してほしい)項目を学歴別に聞くとともに、何で判断しているかを聞いた。重視、判断項目については、上位から3点、2点、1点の重み付けを行ない、総得点に対する割合を出した。

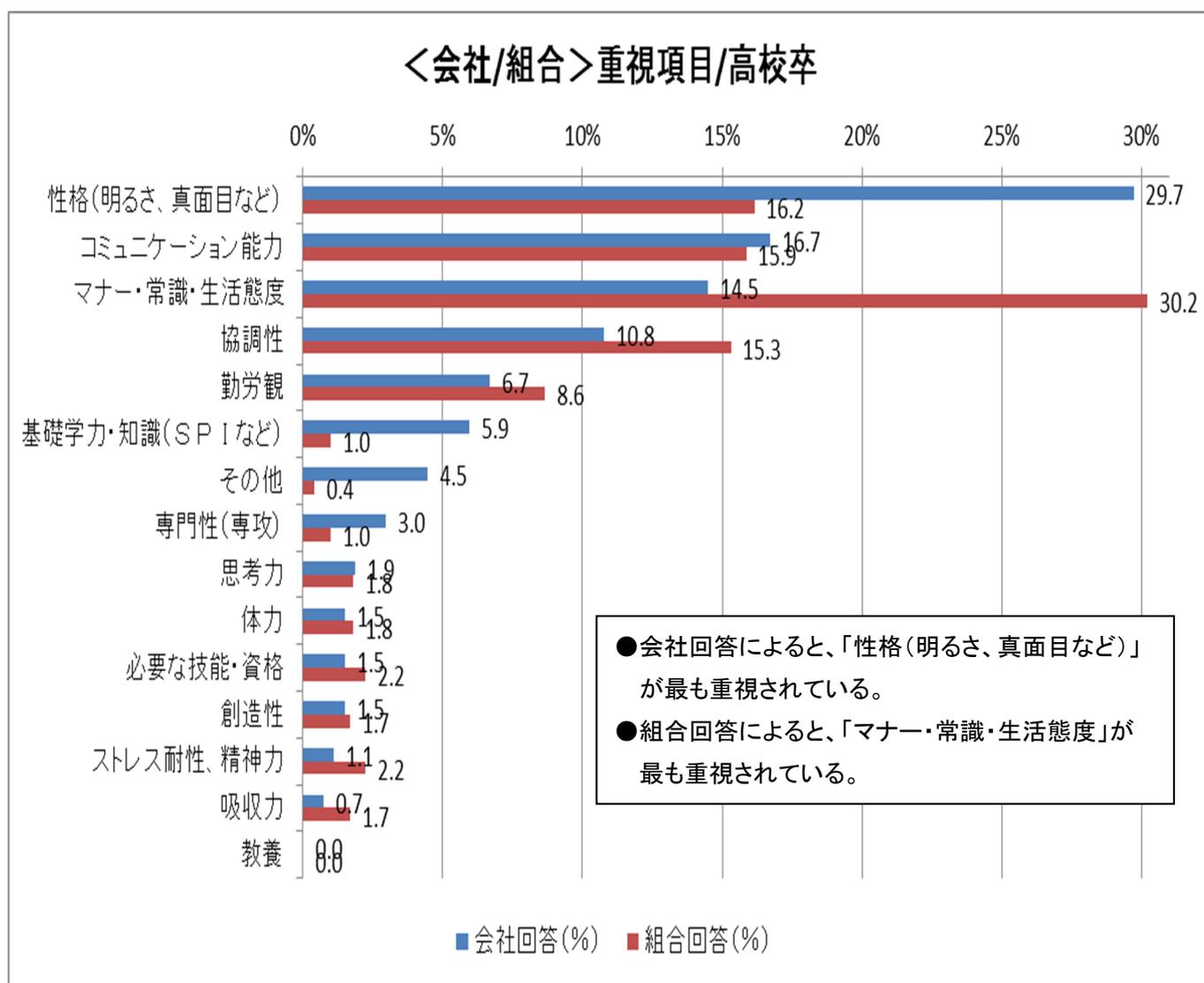
(重視項目・①高校卒)

<会社回答>

1. 性格(明るさ、真面目など) (29.7%)
2. コミュニケーション能力(16.7%)
3. マナー・常識・生活態度(14.5%)

<組合回答>

1. マナー・常識・生活態度(30.2%)
2. 性格(明るさ、真面目など)(16.2%)
3. コミュニケーション能力(15.9%)



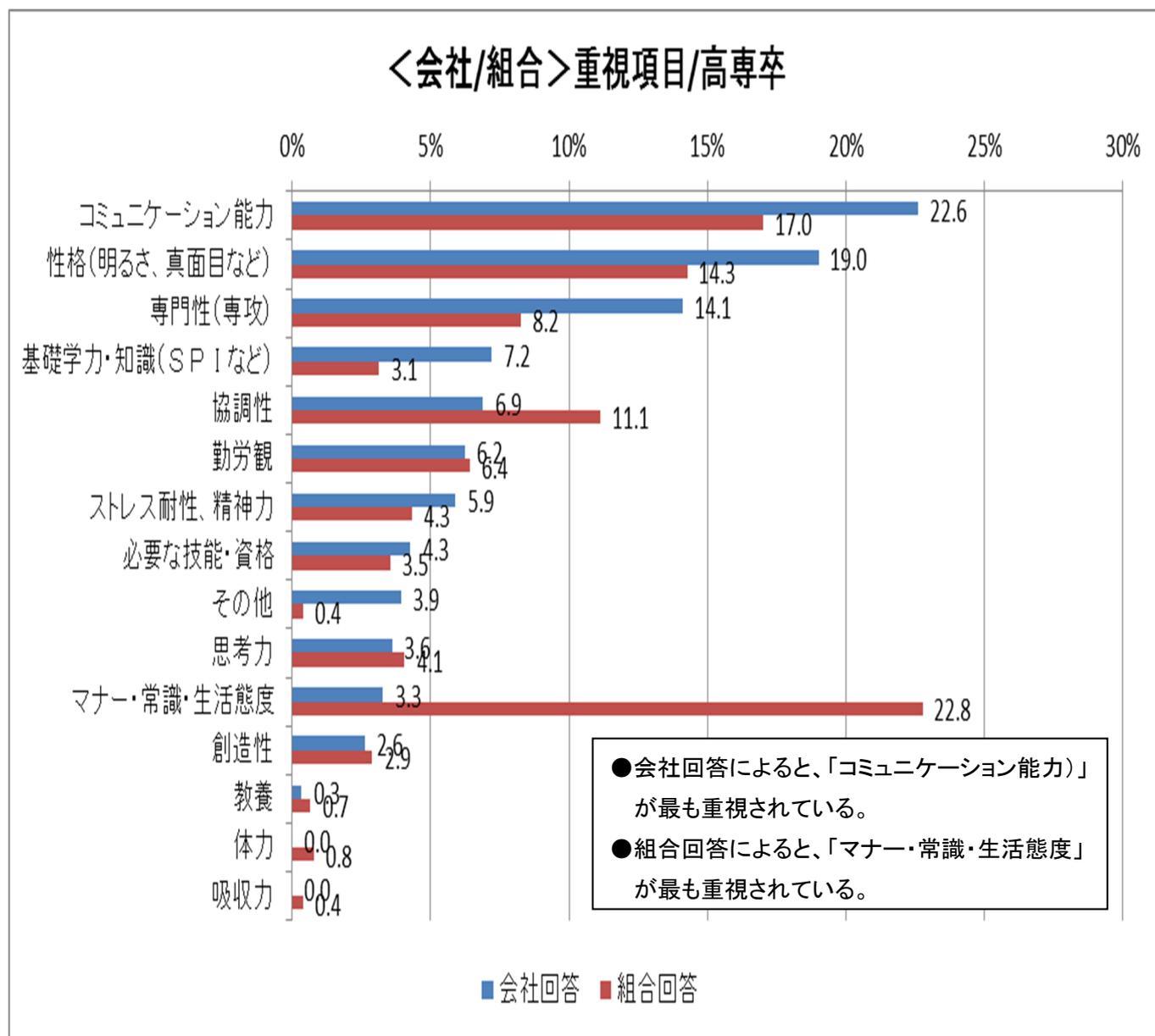
(重視項目・②高専卒)

<会社回答>

1. コミュニケーション能力 (22.6%)
2. 性格 (19.0%)
3. 専門性 (14.1%)

<組合回答>

1. マナー・常識・生活態度 (22.8%)
2. コミュニケーション能力 (17.0%)
3. 性格 (14.3%)



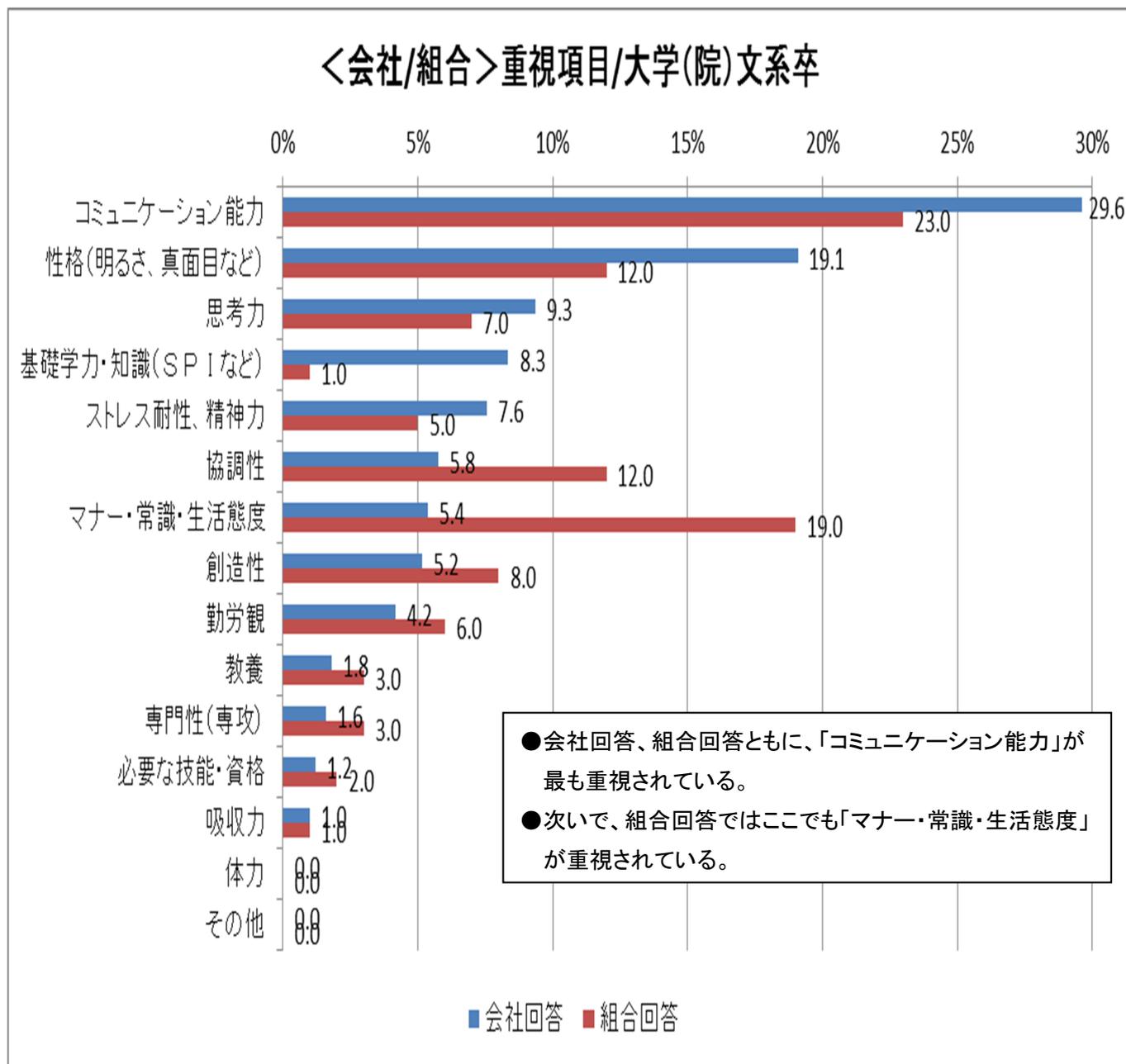
(重視項目・③大(院)卒(文系))

<会社回答>

1. コミュニケーション能力(29.6%)
2. 性格(19.1%)
3. 思考力(9.3%)

<組合回答>

1. コミュニケーション能力(23.0%)
2. マナー・常識・生活態度(19.0%)
3. 性格、協調性(12.0%)



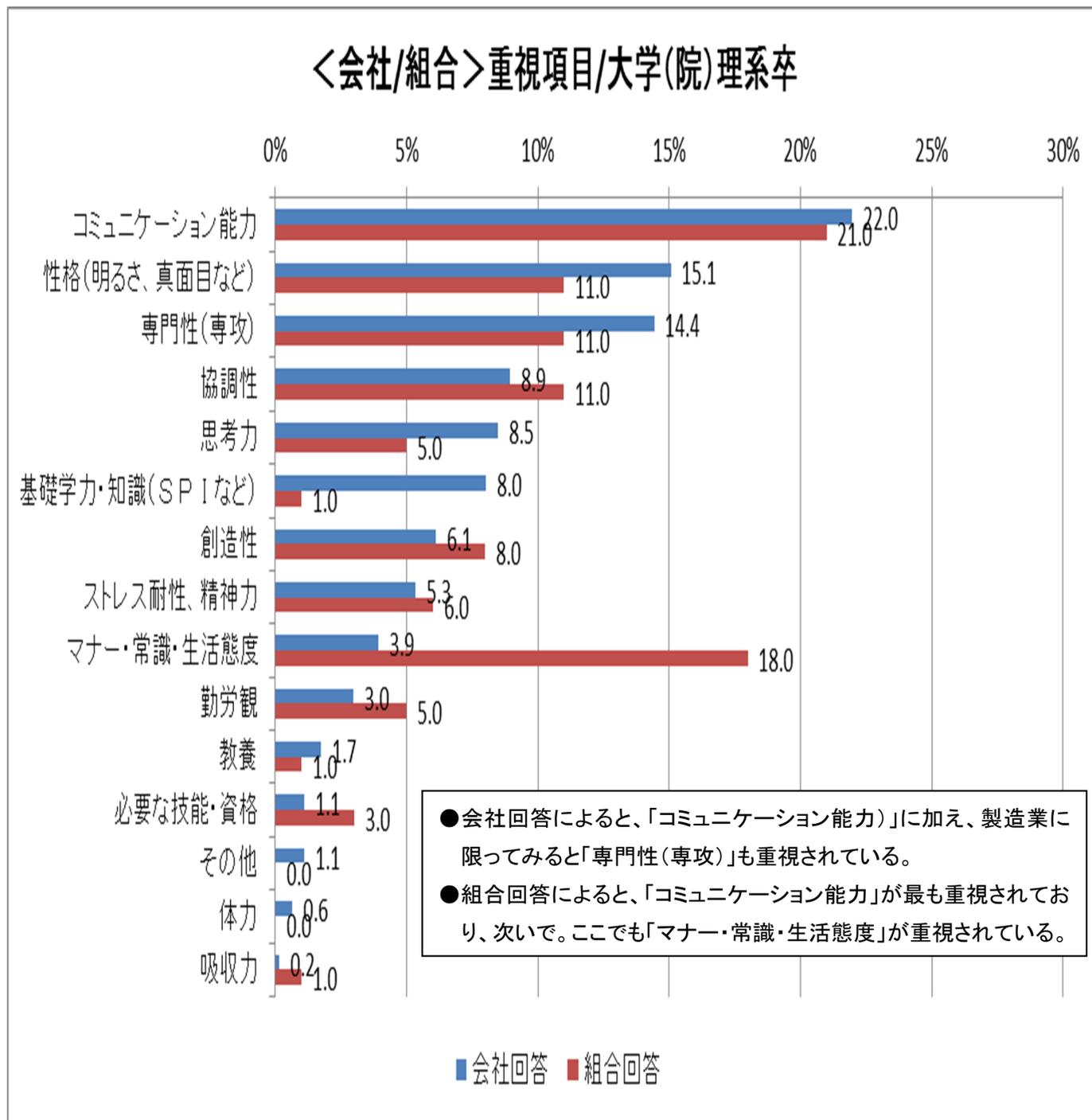
(重視項目・④大(院)卒(理系))

<会社回答>

1. コミュニケーション能力 (22.0%)
2. 性格 (15.1%)
3. 専門性 (14.4%)

<組合回答>

1. コミュニケーション能力 (21.0%)
2. マナー・常識・生活態度 (18.0%)
3. 性格、専門性、協調性 (11.0%)



(判断項目 Q5(P8))

「面接での態度や受け応え」、「面接や履歴書による自己PR」が、すべての学歴ともに判断項目のトップ2を独占し、その割合も非常に高い。課外活動や就業体験は非常に低い。

	高校卒		高専卒		大学(院)文系卒		大学(院)理系卒	
	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位
面接での態度や受け応え	41.8	1	38.6	1	30.9	1	39.6	1
面接や履歴書による自己PR	17.8	2	17.2	2	17.2	2	16.9	2
試験(学力試験)	8.9	3	6.6	5	8.4	5	5.9	6
志望理由	8.4	4	14.5	3	13.7	3	13.1	3
学校成績	6.7	5	2.6	7	1.5	11	1.0	9
適正検査	4.9	6	7.9	4	11.8	4	8.0	4
紹介者(推薦者)	4.4	7	0.0	12	0.0	14	0.6	12
専攻(ゼミ・卒論などを含む)	2.7	8	5.9	6	1.5	9	8.0	4
課外活動(部活、サークル、ボランティア活動など)	1.8	9	2.3	8	5.7	6	1.0	9
学校名(学部)	1.3	10	0.3	11	1.1	12	1.0	9
グループディスカッション	0.0	11	2.0	9	3.8	7	2.7	7
資格	0.0	11	0.7	10	0.4	13	1.4	8
海外経験(留学、生活など)	0.0	11	0.0	12	1.5	9	0.0	14
就業体験(インターンシップ、アルバイト等々)	0.0	11	0.3	11	1.9	8	0.2	13

(採用者の維持・確保、質の向上(会社のみ回答))

採用者（応募者）数を維持・確保するとともに質をどのように高めていくのかについて、現在と今後の取組みを会社に聞いた。

(量の維持・確保 Q6(1)(P9))

・現在

「情報サイトの活用」(28.0%)、「説明会」(19.0%)、「求人情報の紹介」(15.9%)の上位3項目で63%を占めた。

・今後

「企業ブランド力の向上」(3.8%→18.4%)、「卒業生を通じた情報提供の活用」(5.2%→9.8%)、「魅力ある職場環境の整備」(4.1%→8.9%)、などに注力したいと考えている。

順位	現在	%		今後	%
1	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	28.0		企業ブランド力の向上	18.4
2	合同会社説明会などの活用	19.0		リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	13.0
3	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	15.9		学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	12.6
4	採用向け会社パンフレット等の充実	7.4		合同会社説明会などの活用	11.2
5	HP、SNS(フェイスブック等)などの活用	5.9		卒業生(OB、OG)を通じた情報伝達の活用	9.8
6	卒業生(OB、OG)を通じた情報伝達の活用	5.2		魅力ある職場環境の整備	8.9
7	魅力ある職場環境の整備	4.1		HP、SNS(フェイスブック等)などの活用	6.3
8	企業ブランド力の向上	3.8		採用向け会社パンフレット等の充実	5.1
9	魅力ある労働条件(賃金、労働時間、休日など)の整備	2.6		魅力ある労働条件(賃金、労働時間、休日など)の整備	4.7
10	その他	2.4		出前授業などを通しての学校との連携	4.2
11	人脈の活用	2.1		人脈の活用	2.8
12	ハローワークの活用	1.9		その他	2.5
13	出前授業などを通しての学校との連携	1.7		ハローワークの活用	0.4

(質の向上 Q6(2)(P10))

・現在

「説明会」(33.7%)、「求める人材像の明確化」(15.2%)、「卒業生を通じた情報提供の活用」(7.1%)の上位3項目で56%を占めた。

・今後

「企業ブランド力の向上」(7.1%→16.6%)、「魅力ある職場環境の整備」(6.0%→10.7%)、「インターンシップの活用」(6.0%→10.2%)などに注力したいと考えている。

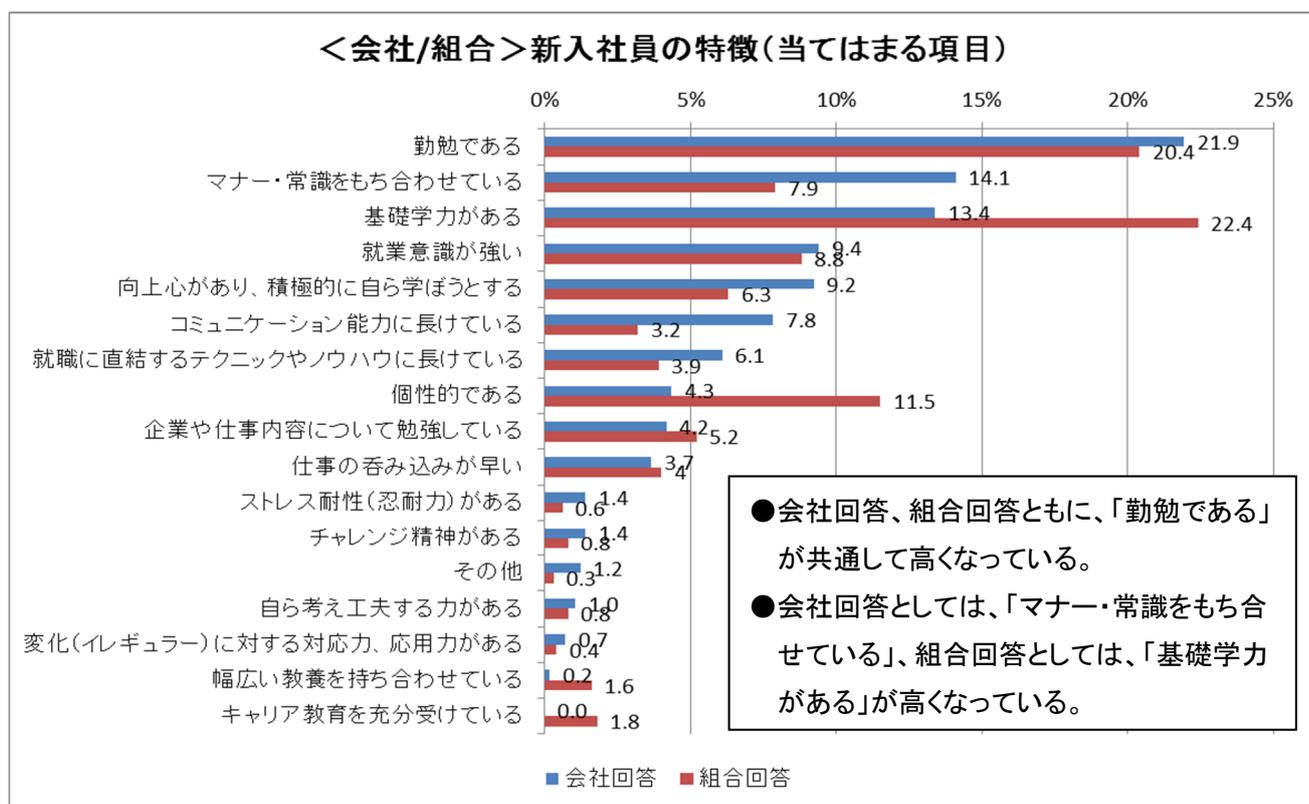
順位	現在	%		今後	%
1	会社説明会の開催	33.7		企業ブランド力の向上	16.6
2	求める人材像の明確化	15.2		会社説明会の開催	15.2
3	卒業生(OB、OG)を通じた情報伝達の活用	8.3		求める人材像の明確化	11.4
4	企業ブランド力の向上	7.1		魅力ある職場環境の整備	10.7
5	エントリーシートの中身の工夫	6.7		インターンシップの活用	10.2
6	インターンシップの活用	6.0		卒業生(OB、OG)を通じた情報伝達の活用	10.0
7	魅力ある職場環境の整備	6.0		魅力ある労働条件(賃金、労働時間、休日など)の整備	7.0
8	職場見学会の開催	5.5		人脈の活用	4.9
9	魅力ある労働条件(賃金、労働時間、休日など)の整備	3.4		職場見学会の開催	4.6
10	人脈の活用	3.0		エントリーシートの中身の工夫	4.0
11	通年採用など採用時期の拡大	2.6		通年採用など採用時期の拡大	3.3
12	その他	2.6		その他	2.1

(新入社員の特徴 会社 Q7(P11)、組合 Q4(P5))

過去3年間の新入社員(若手層)の特徴について、会社、組合に「当てはまる」、「当てはまらない」をそれぞれ聞いた。また、上位から3点、2点、1点の重み付けを行ない、総得点に対する割合を出した。

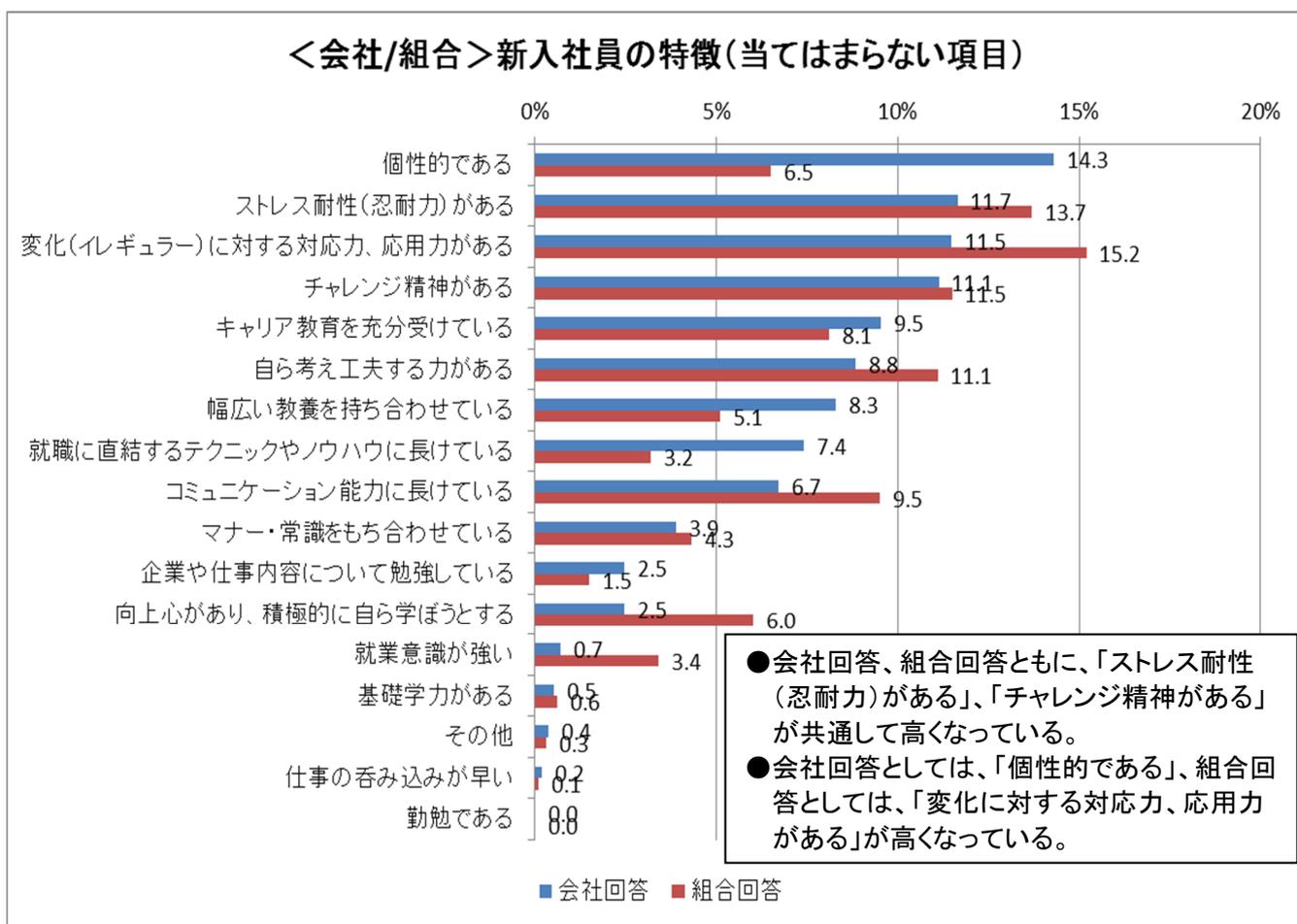
(当てはまる)

- 共通(会社:高、組合:高)
 - ・「勤勉である」(会社 21.9%、組合 20.4%)
 - (会社:低、組合:低)
 - ・「変化対応力、応用力」(会社 0.7%、0.4%)
 - ・「ストレス耐性」(会社 1.4%、組合 0.6%)
 - ・「チャレンジ精神」(会社 1.4%、組合 0.8%)
- 会社優位(会社:高、組合:低)
 - ・「マナー・常識」(会社 14.1%、組合 7.9%)。
- 組合優位(会社:低、組合:高)
 - ・「基礎学力がある」(会社 13.4%、組合 22.4%)
 - ・「個性的である」(会社 4.3%、11.5%)



(当てはまらない)

- 共通 (会社：高、組合：高)
 - ・「ストレス耐性」(会社 11.7%、組合 13.7%)
 - ・「チャレンジ精神」(会社 11.1%、組合 11.5%)
- (会社：低、組合：低)
 - ・「勤勉である」(会社 0.0%、組合 0.0%)
- 会社劣位 (会社：高、組合：低)
 - ・「個性的である」(会社 14.3%、組合 6.5%)
- 組合劣位 (会社：低、組合：高)
 - ・「変化対応力、応用力」(会社 11.5%、組合 15.2%)
 - ・「向上心・積極的に学ぶ」(会社 2.5%、組合 6.0%)

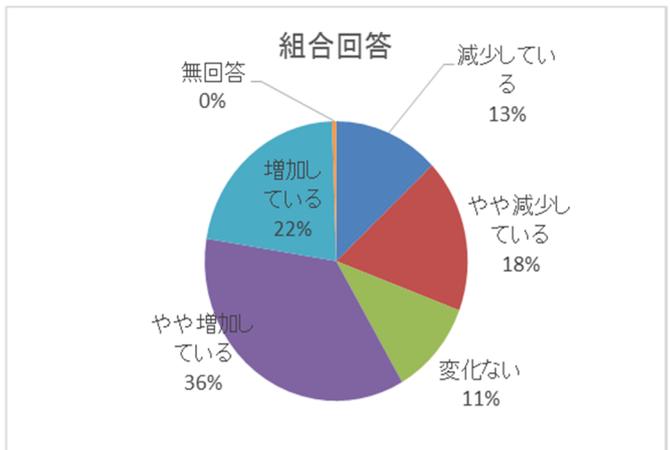
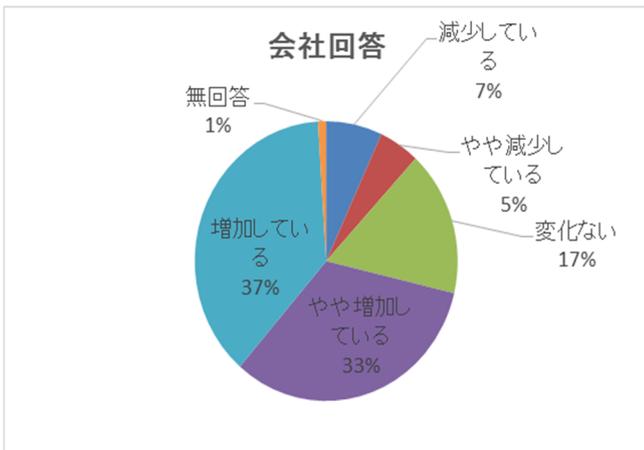


(若年層の育成状況 会社 Q8(P12)、組合 Q5(P6))

若年層の育成状況について、10年前と比較して教育機会、期間などを聞いた。

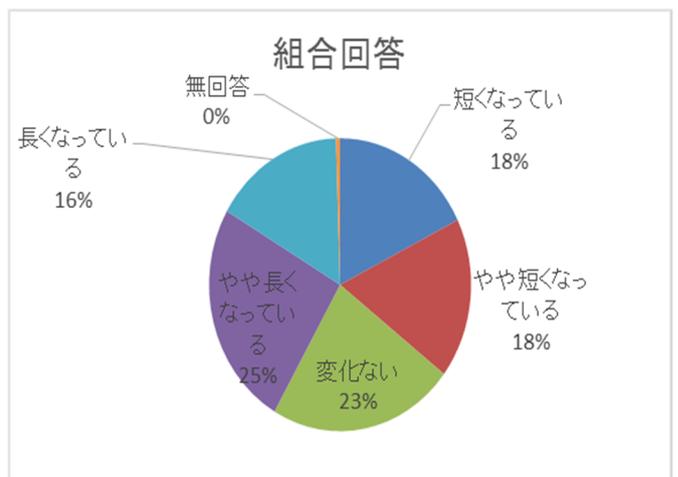
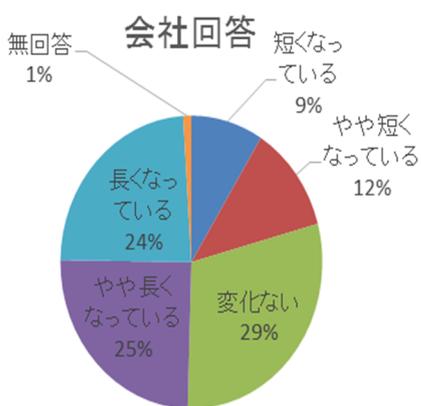
(教育機会)

教育機会は、10年前に比べて、会社で70%、組合で58%が増えているとの回答であった。



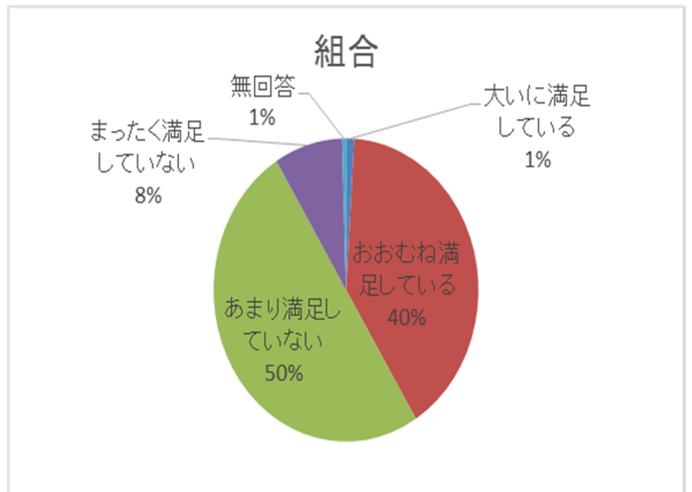
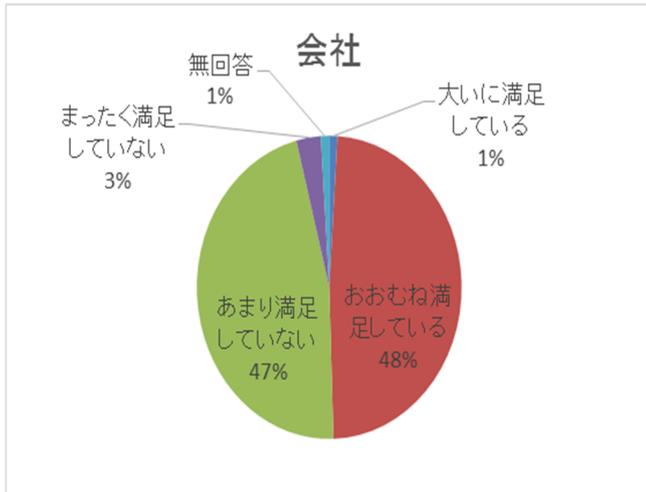
(教育期間)

教育期間は、10年前と比べて、会社で49%、組合で41%が長くなっていると回答だった。(短くなっているとの回答：会社21%、組合36%)



(満足度)

満足度については、会社 50%、組合 58%ともに不満との回答が多くなっている。



(雇用・生活についての取組み Q9(P14)、Q6(P8))

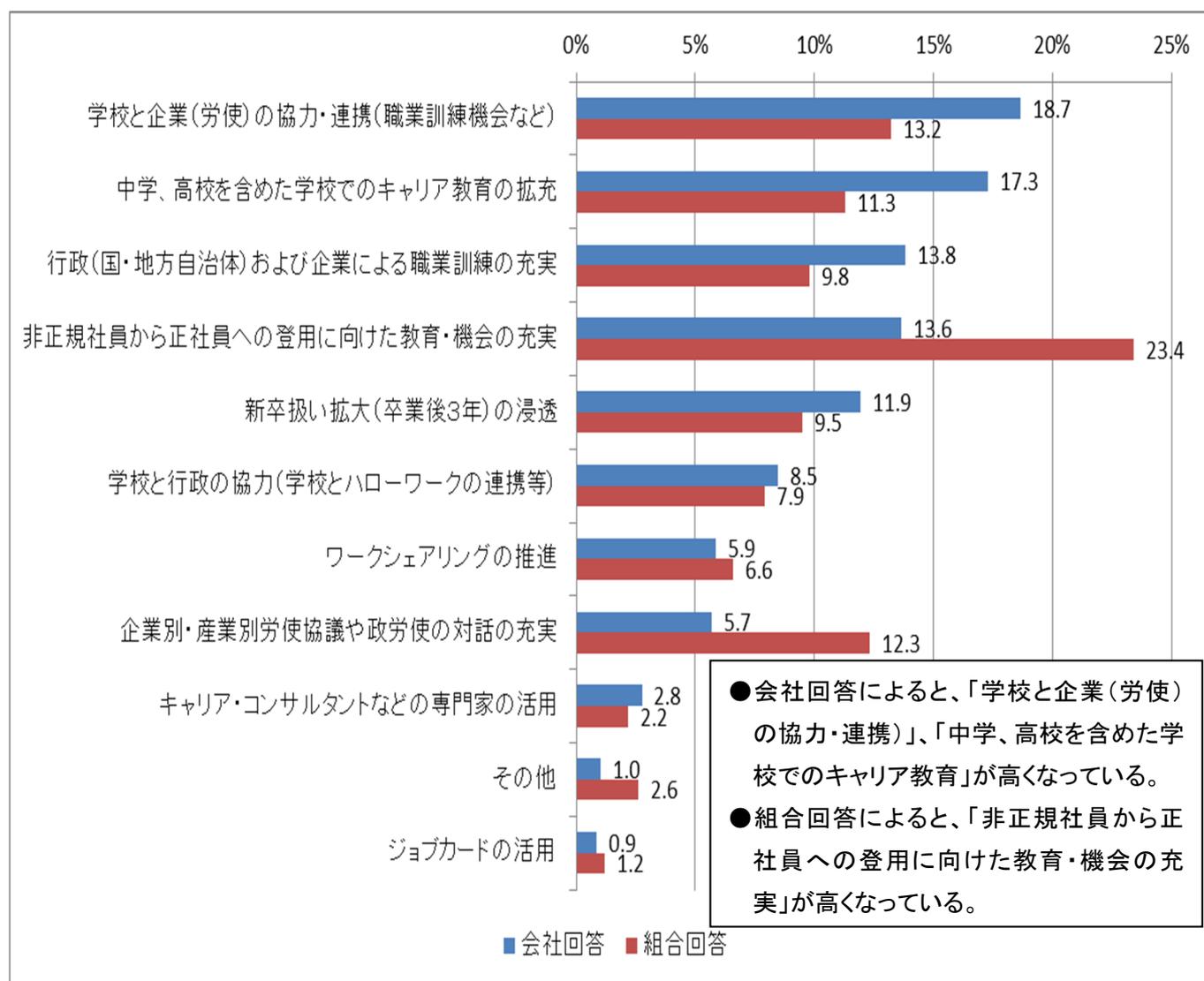
ニート、非正規社員などに対して、社会全体で取り組むべきことについて、会社、組合に聞いた。

(会社)

- ・「学校と企業（労使）の協力・連携」（18.7%）
- ・「中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の充実」（17.3%）

(組合)

- ・「非正規社員から正社員への登用に向けた教育、機会の充実」（23.4%）
- ・「企業別、産業別労使協議や政労使の対話の充実」（12.3%）



2. シニア（45歳～）

(1) 仕組み・制度

(仕組み・制度の有無 会社 Q11(P15)、組合 Q7(P9))

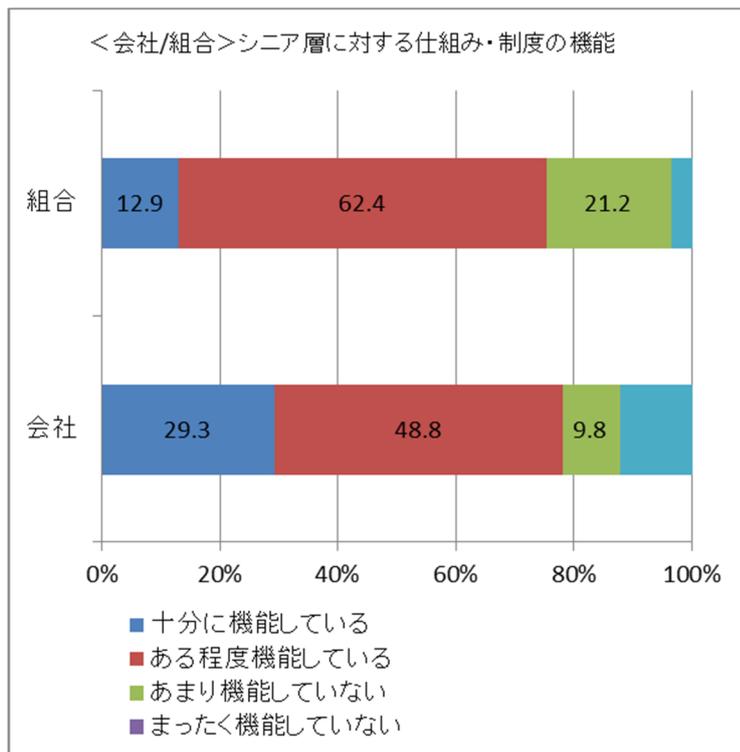
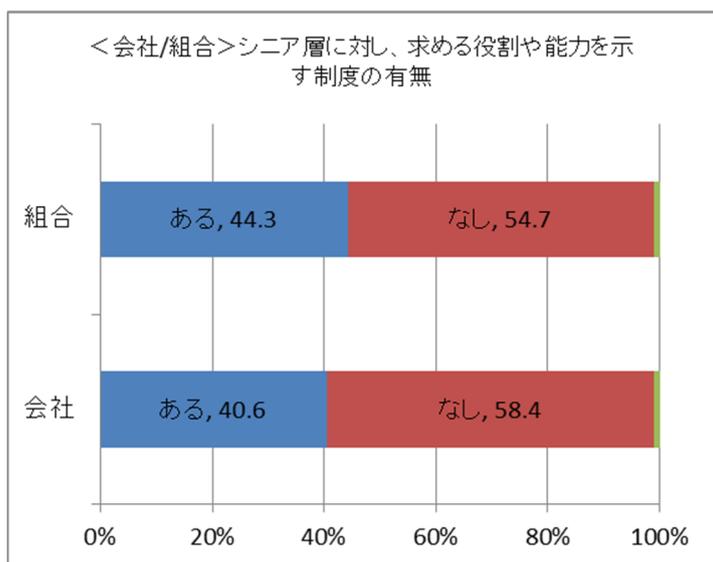
シニア層に対して求める役割・能力を明確に示す仕組み・制度の有無について、会社、組合に聞いた。

(会社)・ある	40.6%	ない	58.4%
(組合)・ある	44.3%	ない	54.7%

「ある」と回答した方に対して、その仕組み・制度が機能しているかについて聞いた。

(会社)・約78%が機能していると回答

(組合)・約75%が機能していると回答



(仕組み・制度を社員に明示する時期 会社 Q12(1)(P15)、組合 Q8(1)(P9))

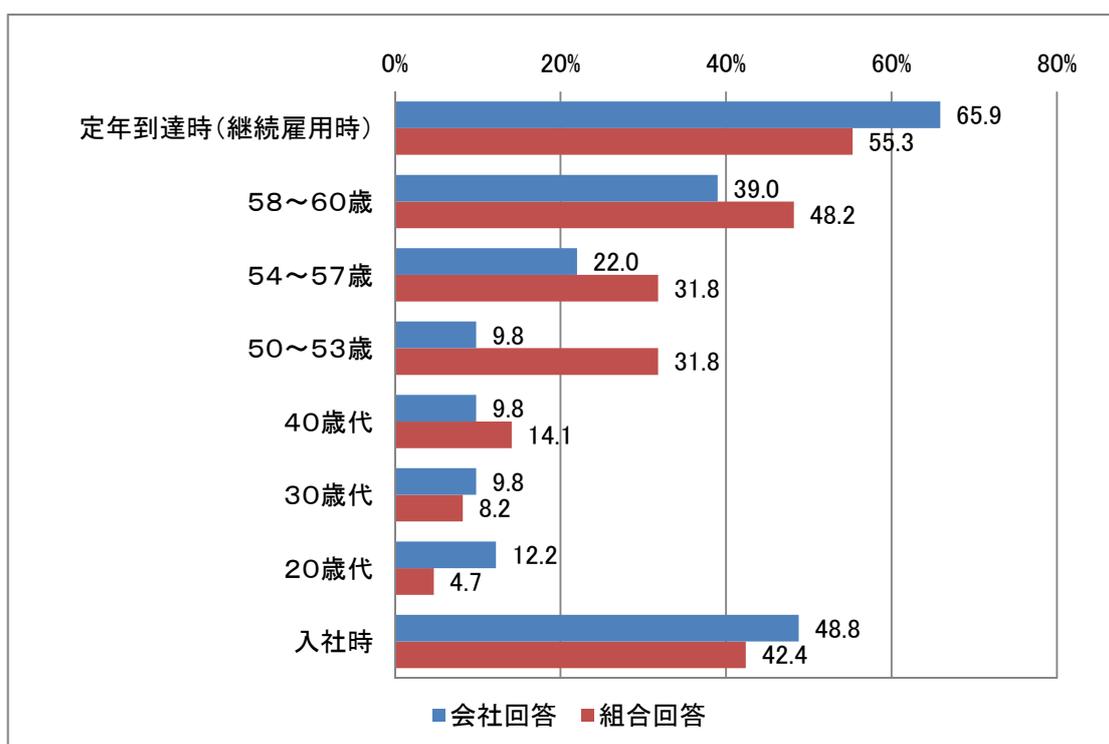
シニア層に対して仕組み・制度を社員に明示する時期について、会社、組合に聞いた。

(会社)

- ・定年到達時(継続雇用時) 65.9%
- ・入社時 48.8%
- ・58～60歳 39.0%

(組合)

- ・定年到達時(継続雇用時) 55.3%
- ・58～60歳 48.2%
- ・入社時 42.4%



仕組み・制度を社員に明示する時期として、会社、組合ともに「定年到達時(継続雇用時)」と「入社時」の比率が高くなっている。

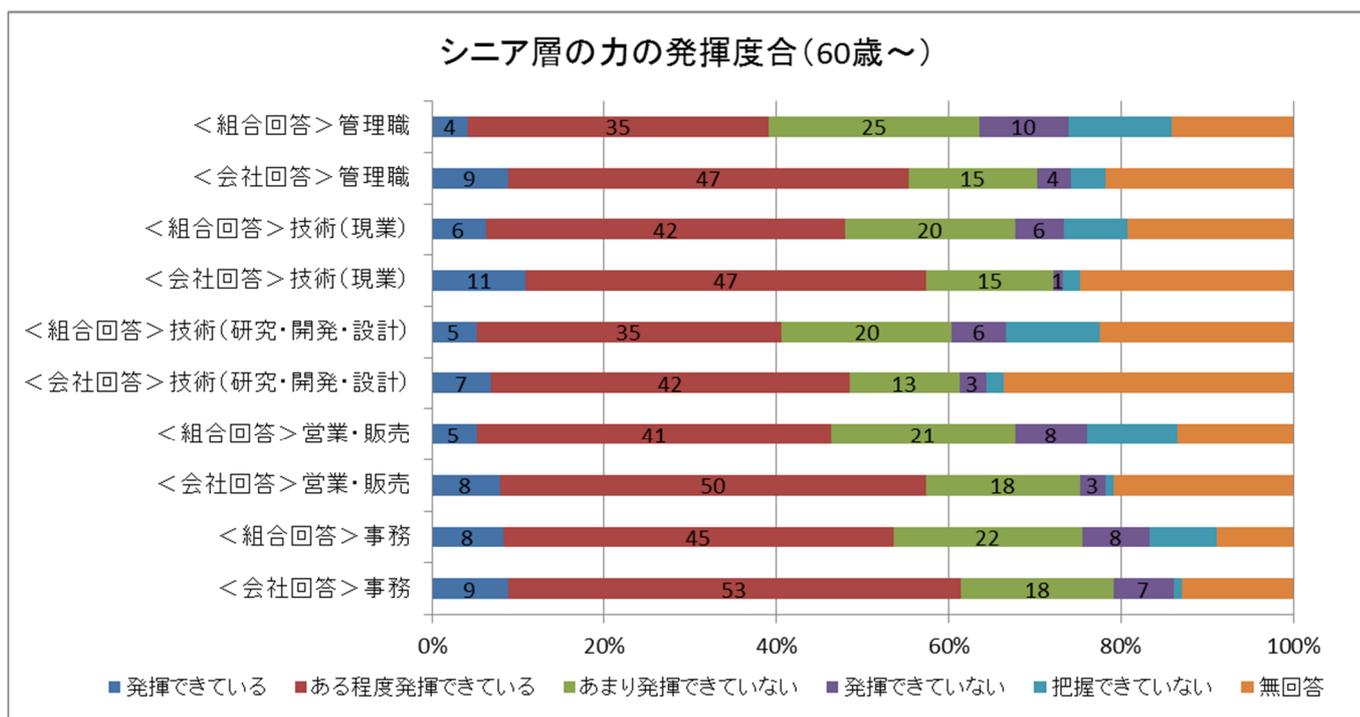
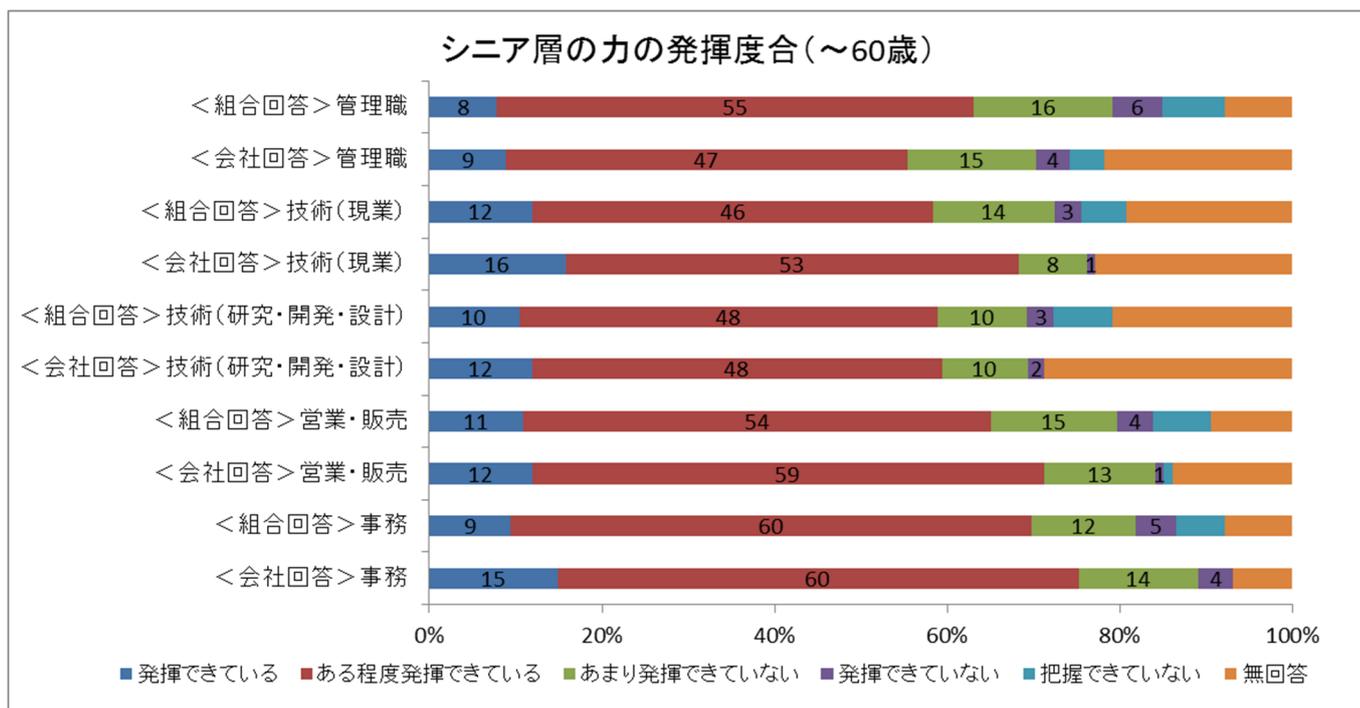
(シニアの能力発揮度合 会社 Q13(1)(P16)、組合 Q9(1)(P10))

シニア層が会社の求める役割をどの程度発揮しているかについて、会社、組合に聞いた。

(～60歳)・職種のバラつきはあるが、会社、組合ともに6～7割は発揮していると認識

(60歳～)・職種のバラつきはあるが、会社、組合ともに4～6割が発揮していると認識

(～60歳と比較して、割合が1～2割低下)



また、シニアが能力を「発揮できていない」と回答の方に対し、その要因（本人要因と会社要因）を聞いた。結果は、予想以上に「発揮できていない」と回答した企業と組合が少なく結果にもバラつきがあった。よってグラフは割愛し傾向のみ以下に示す。

本人要因(会社Q13(2)①P17、Q9(2)①P11)

- (会社)・「能力面の問題」、「気力・体力面の問題」がいずれも組合に比べ高い
- (組合)・「賃金・処遇等に対する不満」は、会社も高いが、それを上回り高い
- ・「役割や職務に対する不満」が会社に比べ高い

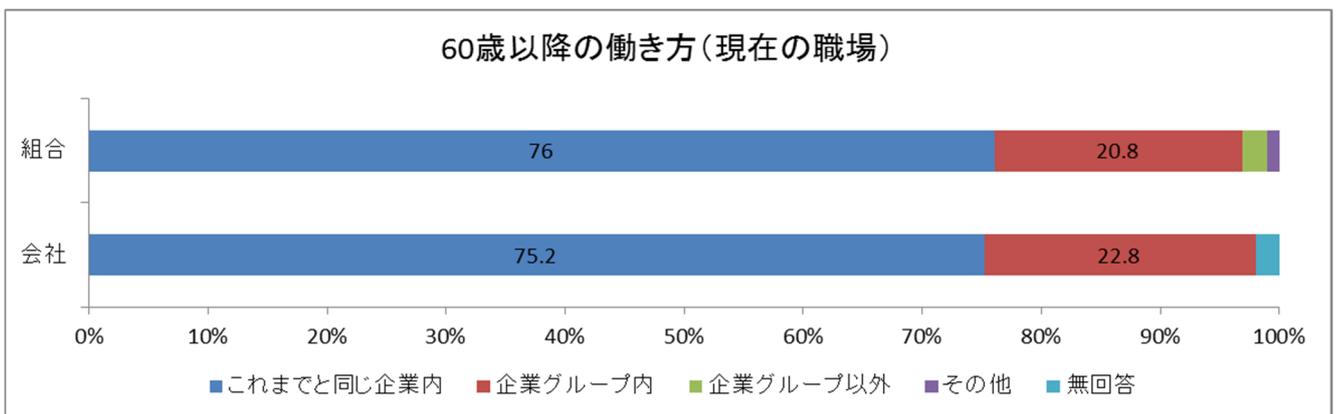
会社要因(会社Q13(2)②P18、Q9(2)②P12)

- (会社)・「求める役割の伝達不足」が管理職を除く職種で組合に比べ高い
- (組合)・「役割/職務と処遇の不一致」がどの職種でも会社に比べ高い

(60歳以降の働き方 会社Q14(P19)、組合Q10(P13))

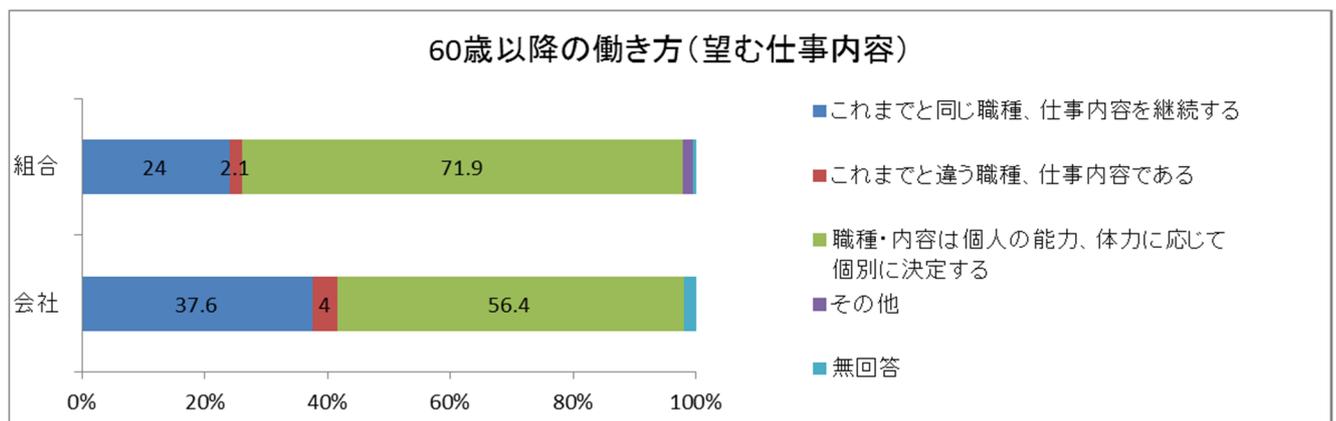
60歳以降の方の職場やあるべき仕事内容・勤務形態について、会社、組合に聞いた。

(職場)会社、組合ともに現在の企業内が75%



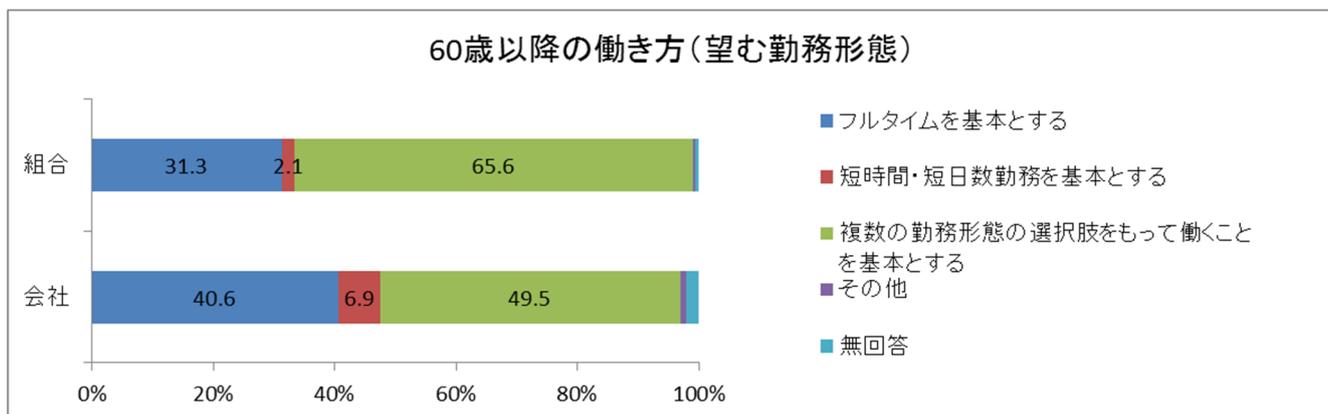
(仕事内容)

	会社	組合
「これまでと同じ職種、仕事内容を継続する」	37%	24%
「職種・内容は個人の能力、体力に応じて決定」	56%	72%



(勤務形態)

	会社	組合
「フルタイムを基本とする」	41%	31%
「複数の勤務形態の選択肢を基本とする」	50%	66%

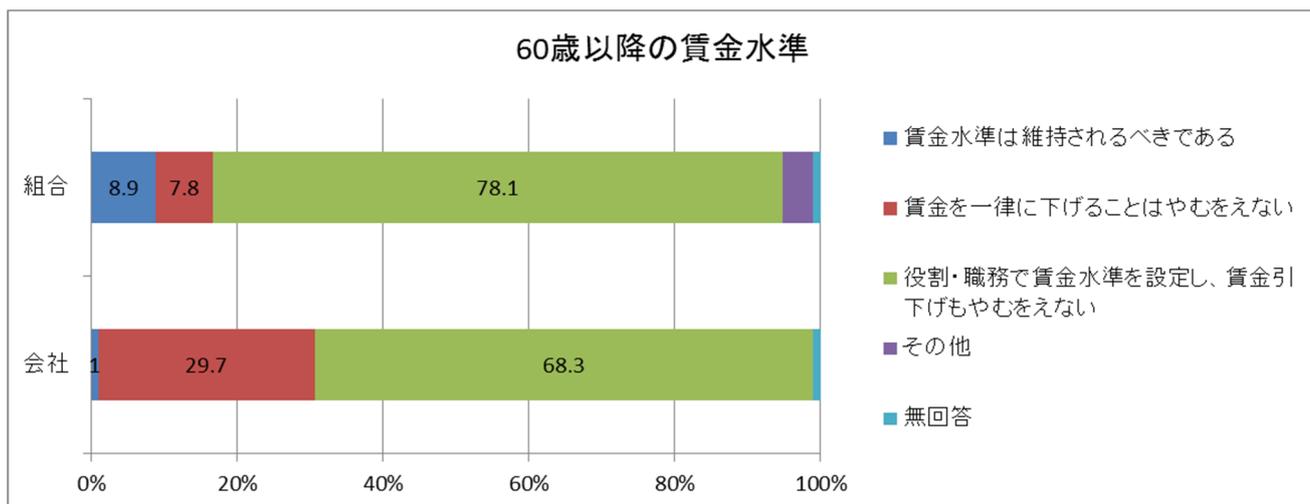


(60歳以降の処遇・賃金 会社Q15(P20)、組合Q11(P14))

60歳以降の賃金水準などについて、会社、組合に聞いた。

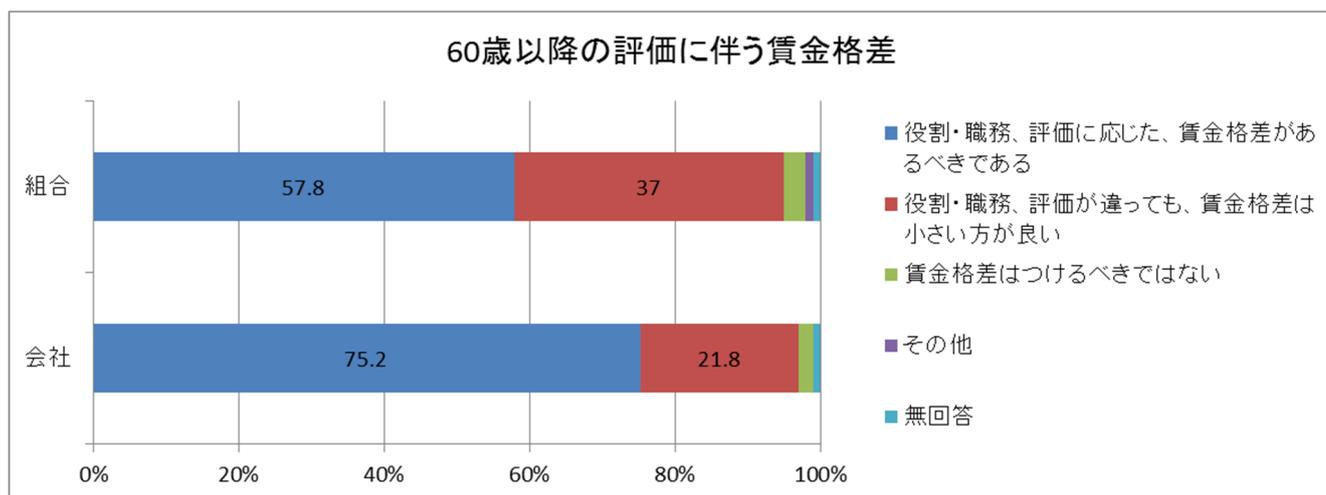
(賃金水準)

	会社	組合
「賃金を一律に下げることにはやむをえない」	30%	8%
「役割・職務で賃金を設定し引下げやむをえない」	68%	78%



(評価を伴う賃金格差について)

	会社	組合
「役割・職務、評価に応じた賃金格差あるべき」	75%	58%
「賃金格差は小さいほうが良い」	22%	37%



(シニア層の技能継承について 会社Q16(P21)、組合Q12(P15))

会社、組合に対して、シニア層は技能継承ができているか、できていない場合はその理由を聞いた。

(技能継承ができているか)

以下のように、会社回答と組合回答で1~2割程度のギャップが見られた。

「継承できている」と回答した会社、組合の割合

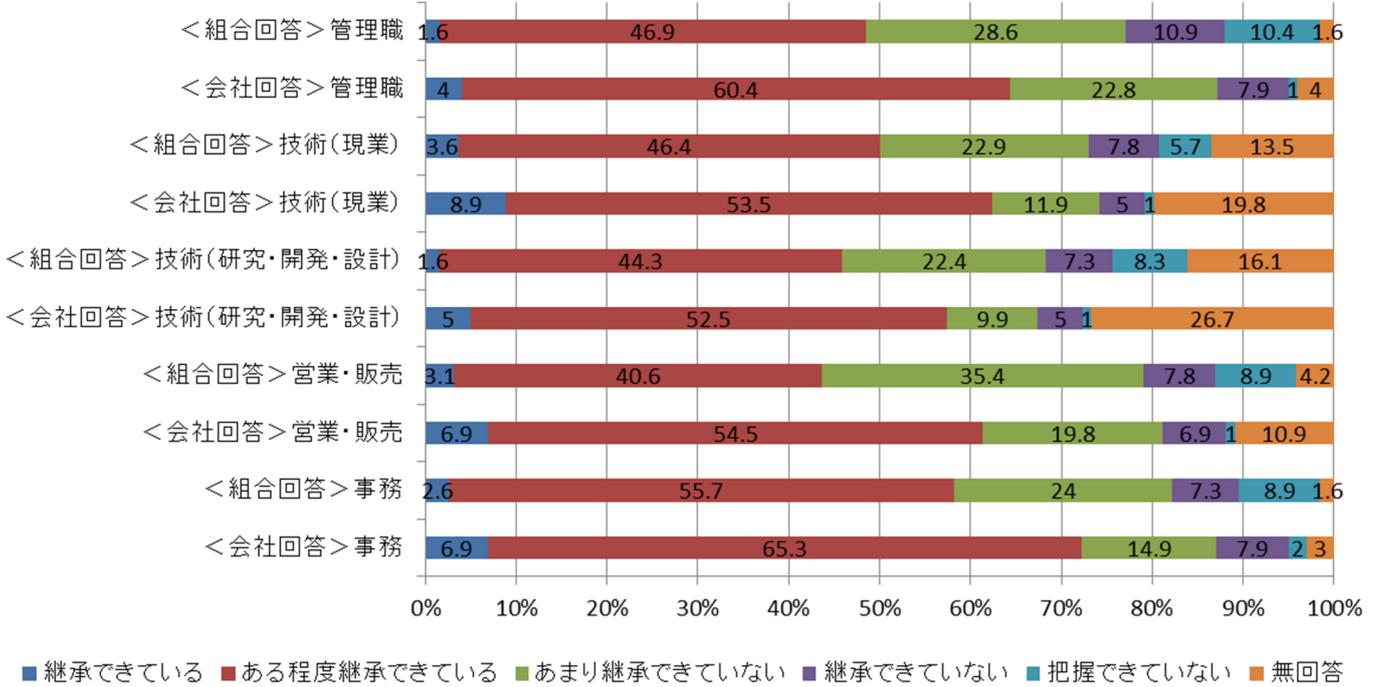
	会社	組合
~60歳	6~7割	5~6割
60歳~	5~6割	4~5割

(継承できていない要因)

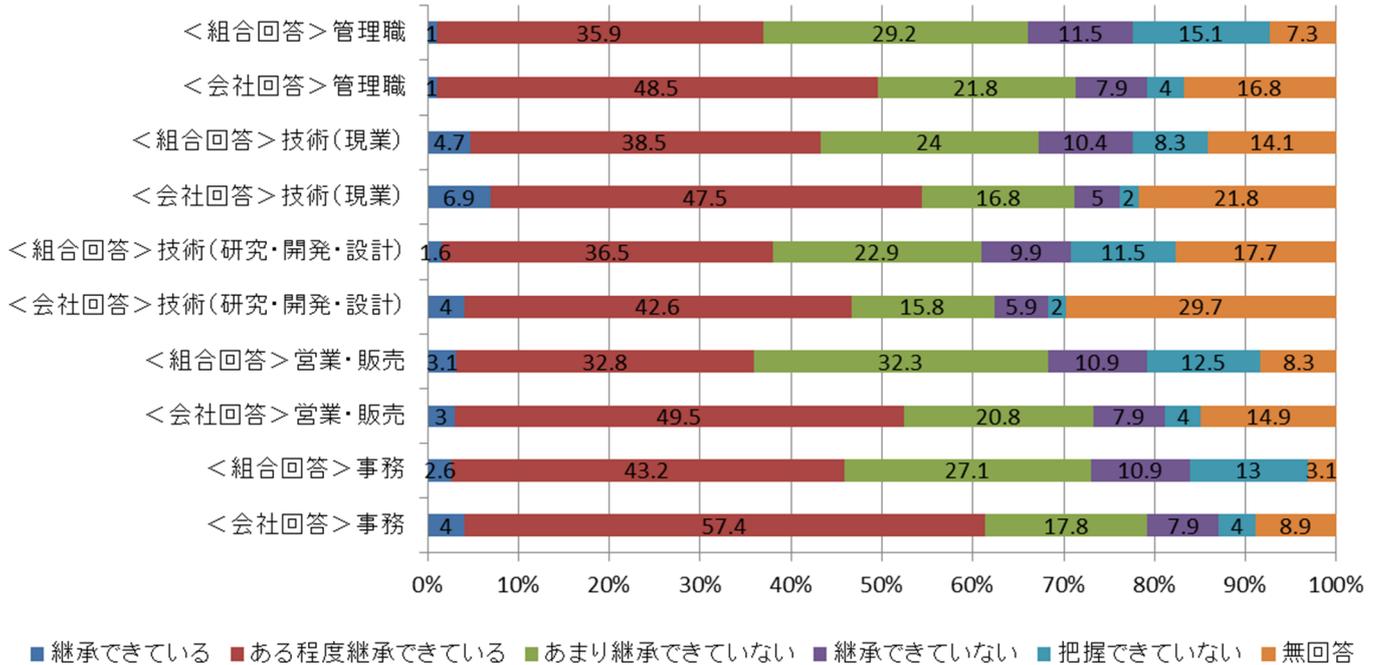
回答数が少ないことと、回答にバラつきがあるため、際立った特徴は見られなかった。ただし、会社、組合ともに「シニアの意欲不足」「継承すべき内容の共有不足」「技能継承体制の不備」の回答が多くを占めていた。(グラフは割愛する)

また、会社回答では「シニア層の能力・指導力不足」が組合回答に比べて多く、組合回答では、「若年層の人材不足」、「若年層の意欲不足」「技能継承体制の不備」、「制度の問題」といった回答が、会社に比べて多かった。

技能継承(～60歳)



技能継承(60歳～)



(シニア層の役割発揮のための取り組み)

会社、組合に対して、シニア層が十分役割を発揮するための取り組みについて聞いた。
また、組合のみに対して、シニア層が十分役割を発揮するために組合として取り組むべきことを聞いた。

(企業に求められるもの 会社Q17(1)(P23)、組合Q13(1)(P17)) ※複数回答可

以下のように、会社と組合の回答に、優先順位の違いが見られた。

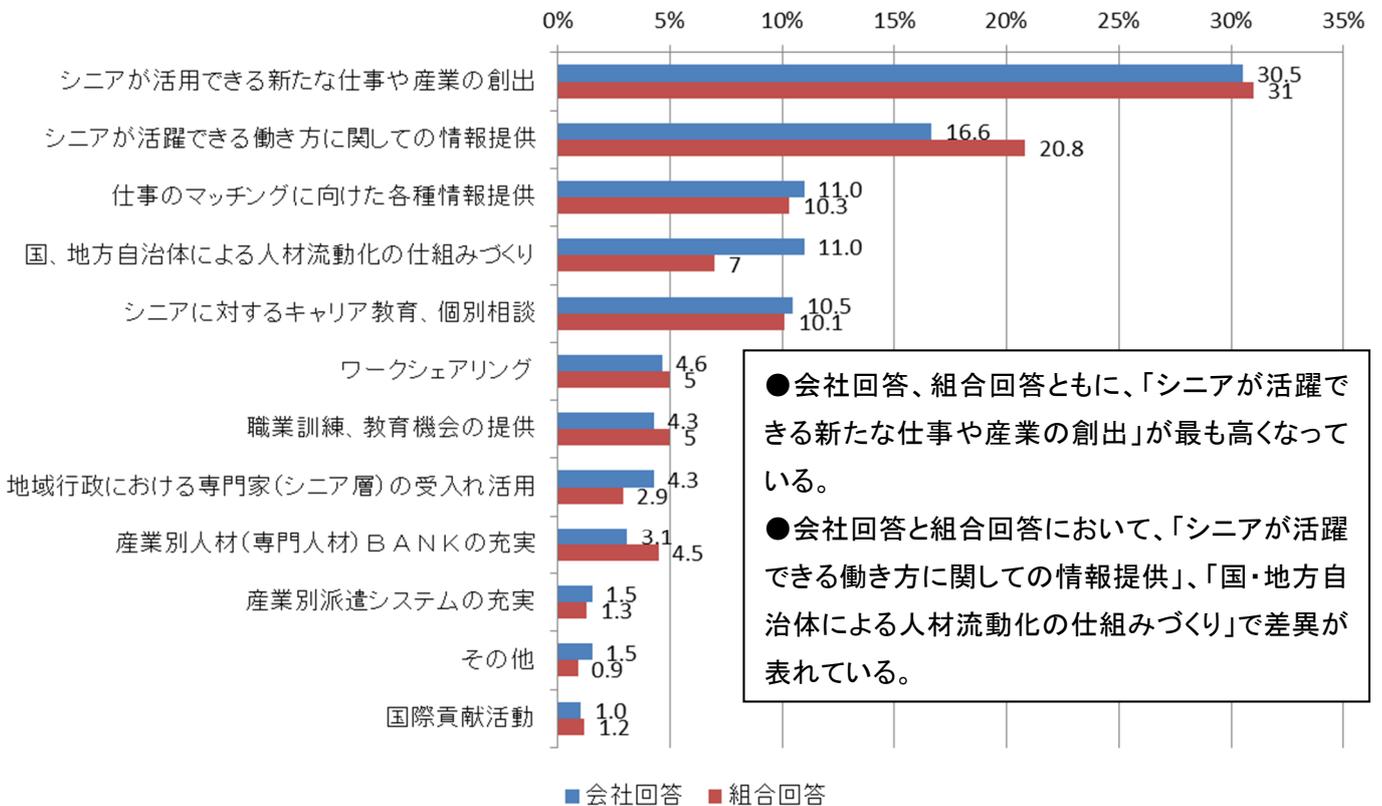
シニア層への取り組み(企業内)					
順位		会社回答(%)		組合回答(%)	
1	仕事のマッチング	12.1		多様な働き方(働き場や勤務形態)の創出、充実	9.8
2	仕事の創出、洗い出し	11.6		仕事のマッチング	9.2
3	シニア層の就業に対する意識改革	10.1		教育機会の充実①(全般的な教育)	8.0
4	多様な働き方(働き場や勤務形態)の創出、充実	10.1		職場における労使間のコミュニケーションの強化	7.6
5	処遇の見直し	9.7		65歳まで働くことに対する社員の意識改革	7.5
6	65歳まで働くことに対する社員の意識改革	8.7		処遇の見直し	7.5
7	健康増進の取り組み	6.6		仕事の創出、洗い出し	7.3
8	教育機会の充実①(全般的な教育)	5.9		健康増進の取り組み	7.1
9	人的交流(異動、出向等)の適正な取り組み	5.5		シニア層の就業に対する意識改革	6.8
10	教育機会の充実②(~60歳のシニア層への教育)	4.9		教育機会の充実②(~60歳のシニア層への教育)	6.6
11	人材マップやデータベース(個々人の保有資格など)の充実	4.9		シニア層の雇用に向けた労使協議の充実	6.4
12	人材の流動化(外部労働市場)	3.6		人材マップやデータベース(個々人の保有資格など)の充実	4.7
13	職場における労使間のコミュニケーションの強化	2.7		人的交流(異動、出向等)の適正な取り組み	4.6
14	教育機会の充実③(60歳以降のシニア層への教育)	1.7		教育機会の充実③(60歳以降のシニア層への教育)	4.2
15	シニア層の雇用に向けた労使協議の充実	1.5		人材の流動化(外部労働市場)	1.7
16	その他	0.0		その他	0.1
	無回答	0.4	無回答	0.9	

(社会全体で取り組んでほしいこと 会社Q17(2)(P24)、組合Q13(2)(P18))

※上位3つを選択

次ページのように、最も当てはまる項目から順に3点、2点、1点の重み付けを行った結果を割合で示した。その結果、会社、組合双方に回答のズレは見られなかった。

シニアの活躍に対して社会全体で取り組んでほしいこと(重み付けあり)



(労働組合として取り組むべきこと) ※複数回答可

