全労生・労働政策部会

望ましい労働市場と働き方
報告書

２０１５年７月

全国労働組合生産性会議
National Trade Union Productivity Congress

ご　挨　拶

全国労働組合生産性会議（略称：全労生）は、①雇用の維持・拡大、②労使の協力・協議、③成果の公正分配の三原則を柱とする生産性運動を労働組合の立場から実践する中核組織であり、1959 年、前身である「全国労組生産性企画実践委員会」として発足した。以来、50 年余にわたってその歴史を積み重ねてきた。

言うまでもなく、これまでの日本経済の成長を支えてきた経済社会システムの中で、労働組合が果たしてきた役割は決して小さなものではない。そして全労生も「人間尊重」を基盤とする豊かな社会づくりに向けて、労組生産性運動の展開に惜しみなく力を注いできた。

今日、我が国は少子高齢化、グローバリゼーションの進展など雇用を取り巻く環境変化により、労働市場においてさまざまな課題が顕在化し、その対応が急がれている。

こうした状況をふまえ、全労生の労働政策部会では、苛烈なグローバル競争下にあってわが国企業の競争力を確保しつつ、若年層から高齢者まで働く意欲のある者が働きがいをもって働くことができる、望ましい労働市場、および労働市場を考えるうえで切り離すことのできない働き方について、生産性運動の視点を大切に調査研究を行ってきた。

具体的には、若年層およびシニア層に焦点を当てた専門家および企業人事担当者へのヒアリング、企業労使アンケート調査、そして同調査の結果などを踏まえ浮き彫りになった課題に対し、その対応策について討議・研究を重ね、この度研究報告・提言として取りまとめた次第である。本報告書が、企業労使、そして働く者を世に送り出す教育機関等において読まれ、とりわけ若年層およびシニア層に対する人材戦略において活用されることを期待したい。

全労生としても、本報告書の浸透と活用を目指し、依然として多くの課題を抱える我が国労働市場および働き方の問題に真正面から取り組むとともに、50 周年宣言の実現に向けた「運動展開の指針（ガイドライン）」に沿って、生産性 3 原則の今日的意義と解釈の理解促進など、さらなる労組生産性運動の推進に全力で取り組む所存である。

最後に、本報告書をまとめるにあたり、ご多忙のなか貴重なご意見をいただいた多くの関係者の方々、調査の実施にあたり多大なご支援ご協力をいただいた企業労使の関係者各位、調査票の設計から論文の寄稿までご協力をいただいた立正大学・戎野淑子教授、取りまとめに重責を担われた増田光儀労働政策部会長ならびに委員各位に、深く感謝申し上げる次第である。

2015 年 7 月

全国労働組合生産性会議
議　長　**相　原　康　伸**

目　　次

ご挨拶

はじめに ····· 1

Ⅰ．提言「望ましい労働市場と働き方」

・若年層の雇用課題（採用・人材育成・教育の観点から）···· 3
・シニア層の雇用課題（役割・処遇の観点から）····· 15
・現下の直面する課題 ····· 25

Ⅱ．調査論文

「雇用関係の『形成期』と『完結期』における労使関係
——若年層とシニア層の現状と課題」····· 30
戎野　淑子 氏（立正大学経済学部教授・労働政策部会ｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰ）

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 ····· 81

おわりに ····· 112

参考資料

〇「望ましい労働市場と働き方に関するアンケート」調査票
・会社 ····· 115
・労働組合 ····· 139
〇アンケート調査結果（単純集計表）
・会社 ····· 157
・労働組合 ····· 183
〇委員名簿 ····· 199

はじめに

１．取り組みに当たっての基本認識

わが国は、今後本格的な人口減少社会に突入するが、これからも経済成長力や国際競争力を高めていくには労働力の確保が欠かせない。そのためには、女性、高齢者、若者などさまざまな層の労働参加を促進することが重要である。これらの環境整備に向けては、産業界労使の協力および国の支援策の充実が必要不可欠であり、喫緊の課題である。

その上に立って、全労生労働政策部会は、基本スタンスとして、わが国の貴重な財産である「人材」、とりわけ「若年層」および「シニア層」にフォーカスを当て調査・研究し、課題解決の一つの糸口を求めていくこととした。具体的には、彼らが生きいきと働き、能力の充分な発揮と組織・社会への参加・貢献が可能となる環境整備に向けた公正なワークルールの実現、働き方改革、および産業社会のありようなどについて、一定の方向性と解決策を提示する。

以上の基本認識のもと、本調査研究テーマを「望ましい労働市場と働き方」と定め、若年層およびシニア層の雇用・処遇・能力開発を中心に、専門家へのヒアリングを行うとともに、企業労使へのアンケート調査を実施することとした。これらの取り組み結果から浮き彫りとなった課題を中心に、具体的な対応策を取りまとめ、提起するとともに、広く普及、啓発につとめていくこととした。

なお、提言にあたっては、アンケート調査結果の内容を分析、一部引用しながら極力具体的な対応策となるよう努めた。また、若年層およびシニア層に関する課題を中心としつつも、それらの枠にとどまらない、わが国の労働市場および働く者が直面している現下の主要課題についても提起を行うこととした。

２．アンケート調査の概要

（１） 調査の目的

本調査は、企業における若年層（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ことを目的に実施した。

（２） 調査名

「望ましい労働市場と働き方に関するアンケート調査」

（３） 調査対象

日本生産性本部の賛助会員を中心に、企業 1200 社（人事労務責任者宛)、労働組合 800 組織（中央執行委員長宛）にアンケートを配付。

（４）調査方法

2013 年 11 月に上記の調査対象にアンケート調査票を郵送。調査対象者に記入いただいた調査票を郵送によって回収した。

（５）実施期間

2013 年 11 月～12 月（発送）

2014 年 12 月～1 月中旬（回収フォロー）

（６）回収数

企業：101 通

労働組合：192 通

Ⅰ.「望ましい労働市場と働き方」

◇若年層の雇用課題（採用・人材育成・教育の観点から）

■現状に対する課題認識

2011 年に起きた東日本大震災からの復興・経済再生への取り組みの強化・加速が求められている今日、我が国の若年雇用を巡る状況はようやく明るい兆しが見えてきた。経営環境の改善と人手不足感が増すなどのなかで、就職内定率は３年連続で改善し、その水準はリーマンショック前の状況まで回復してきた。

しかし、少子・高齢化、人口減少社会の進行という課題が、日本の持続的成長にとってきわめて大きなインパクトとなっている。とりわけ、生産年齢人口[1]は 2010 年から 2030 年の間に約 1,400 万人、年少人口[2]は約 480 万人減少[3]する。また、労働力人口[4]は、約 700 万人、そのうち若年労働力人口[5]は約 430 万人減少すると予測[6]されていることも踏まえると、若年雇用の課題の解決が非常に重要であることは言うまでもない。

いつの時代でも、若年雇用の問題は経済や景気の好不況に大きく左右される面があるが、近年では就職難に直面した若年世代が非正規社員のままという不安定な雇用の状態から抜け出せないことや、就職活動の挫折から、そのまま未就職の状態が続いてしまうなど新たな問題が生じている。これらの問題が常態化することは、若者が次代を担う存在として活躍できる場を奪うばかりか、若者の生きていくうえでのさまざまな格差を生む要因となる。

一方で、新規学卒者の 3 年離職率（正社員として入社した企業を勤続 3 年以内で退職する割合）は、大卒で約 3 割、高卒で約 5 割となっている。こうした状況は企業の「求める人材」と学生側の「求める仕事」の双方のミスマッチが引き起こす問題として取り上げられるが、大切な視点は「なぜミスマッチが起きるのか？」に着目することである。学生・企業・学校側などそれぞれの課題を明らかにした上で、産学官が連携して解決にむけた施策を講じることが必要である。

採用する企業側に目を向けてみると、採用時において、重視する項目は業種や学歴によって違いはあるものの、やはり判断基準として面接での態度や受け応えが重視されている。このことは、一般に企業側が直接肌感覚として志望者の人となりを判断できる重要な視点として面接を位置付けているものと理解できる。しかし、求める人材と新入社員の特徴に違いが見えることなどを踏まえると、現状の採用・就職活動の仕組みを、面接だけではなく企業・学生双方がより多面的に判断できるものに変えていくことが求められている。

また、これらの背景を踏まえ、厚生労働省の労働政策審議会では、2015 年 1 月 23 日付で厚生

---

[1] 15～64 歳までの人口
[2] 0～14 歳までの人口
[3] 総務省「平成 22 年国勢調査による基準人口」
[4] 15 歳以上の就業者と完全失業者の人口を合わせた数字
[5] 15～34 歳までの人口
[6] 独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成 24 年　労働力需給の推計」

労働大臣に対し「若者の雇用対策の充実等について」と題する建議を行った。今後は、その内容の法整備を含めた具体的取り組み・実践を期待するところである。

以上の課題認識のもと、全労生は、若年層の雇用課題の解決への糸口として、労組生産性運動を推進する立場から我が国の将来の担い手である若年人材を社会的資産として位置づけ、彼らがいきいきと働くことができる就業環境の実現に向けて、若年層の採用、人材育成・教育などに関する論点を整理するとともに、その課題と対応策について、企業労使へのアンケート調査結果（以下「調査結果」という。）なども踏まえ、以下取りまとめた。

１．採用に関わる論点

現在、多くの企業では 4 月入社の新規学卒一括採用方式を取っている。とりわけ、各大学や就職活動に臨む大学生はそのスケジュールに合わせた対応を取らざるを得ない状況にある。しかしこうした採用、就活スケジュールがどんどん前倒しになることへの社会的批判や懸念を受け、2011 年に企業の広報活動の解禁日が大学 3 年次の 12 月 1 日に変更されたことは耳目に新しい。さらに政府は大学 3 年次の 3 月以降へ解禁日（面接や試験などの選考活動は現行の 4 年次の 4 月から 8 月へ）を遅らせることを経団連に要請し、経団連会員企業は「採用選考に関する指針」のもと、2015 年の春より、2016 年卒（現在の大学 4 年生）の学生に対し適用・実施している。

こうした取り組みは、学業と就活を両立させる上で有効であり、大学の教学側は本来の「高等教育の学びの場として」のカリキュラムを円滑に進めるメリットを享受できる。しかし、就活支援に携わるキャリアセンター側では、就職活動期間が短くなることによるデメリットも少なくなく、手放しで賛成しているわけではない。また、当事者である学生への調査[7]では、後ろ倒しは不利になるとの不安を持っている者が過半数に達した調査結果も出されている。

一方、企業側はこれまでより採用活動期間が短縮され、半ば採用活動が行事化し、慌ただしい選考スケジュールを組まざるをえなくなる。企業も学生もいかに効率的、スピーディに採用、就活を行うかに関心が集まり、その結果、マッチングにかかわる時間や機会がこれまでより少なくなることが懸念される。このことは、大企業より中小企業の人材獲得に大きな影響を与えることが予想される。また、経団連会員以外の企業は、採用活動のスケジュールの制約からまぬがれ、その結果、採用活動における格差や無秩序化が進む恐れがある。さらに、就職活動期間の短縮が内定者の二極化や未内定者の増加をもたらす恐れがあることも指摘されている。

一方、採用活動のスタート時期は、企業と学生・大学における認識のずれの解消に向けた根本的解決策とはならない点に留意する必要がある。それは企業として「どのような人材を欲しているのか」、学生は「どのような仕事に就きたいのか」、そして大学は「高等教育に相応しい教養と社会で適用できる就業教育の両立」といった議論を抜きにしてミスマッチは解消されないからである。また、採用時期のあり方だけでは解決できない採用の課題として、企業が魅力ある職場環

[7]2014 年卒マイナビ学生就職モニタ調査

境、労働条件（賃金、処遇など）を提供できるような状況に必ずしも至っていないことがある[8]。さらに、採用時期だけではなくそのプロセスにも多くの課題がある。

現在、多くの企業では説明会の参加からエントリーシートの提出を義務付けているが、人気企業の人事担当者はそのシートのチェックだけで膨大な時間を費やすこととなる。一方、学生の側からすると、本当に行きたい企業へは就職サイトなどを通じて説明会への参加をしようとしても申し込み殺到により締め切られてしまっているなど、しっかり考えた上で応募できないという事態も生じている。エントリーシートは概ね志望動機や学生時代のＰＲを効果的に記入することが求められるが、調査結果における企業からの回答では、志望動機、自己ＰＲ、自分の強み・弱みなどが十分に伝えられていない学生が少なからずいる[9]ことが読み取れる。このことは、現状の採用活動では入り口の段階から人物本位の選考を行うことは相当な困難を要することを表しており、結果として自己ＰＲに長けた若者や大学のランクでふるい分けられる傾向を否定できず、すでにこの段階で人材マッチングに齟齬が生じているといえる。これは、高専・高校卒などの採用にあたっても同様である。

また、調査結果[10]からは、企業が「求める人材像」について、本来共有すべき労使の間にさえ相違が生じていることが読みとれ、この点についても注視しなければならない。

以上を踏まえたうえで、採用プロセスに関わる課題への対応策について以下提起する。

１－（１）採用プロセスについて

①労使で「求める人材像」の明確化・共有化を

「求める人材像」という観点では、採用時に男女の採用バランスに関するものをはじめ曖昧な表記や実態が正しく伝えられていないケースが多く、雇用のミスマッチの要因にもなっている。とりわけ、女性が男性と同じように働き続けることやキャリアが尊重される職場環境にあるのかなど、機会均等・男女共同参画の取り組みが実際に伝えられているかが重要である。

今日、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた社会的要請が高まりを見せるなか、仕事と生活を両立できる働きやすい職場環境づくりに取り組む企業姿勢の有無は、男女の性差に拘らず極めて重要な観点となっている。こうした点をおろそかにすれば、今後日本の若い人材の確保が難しくなるばかりか、日本企業への就職を希望する留学生や、優秀な海外人材に対し門戸まで閉ざしてしまう恐れがある。企業は、国内外にかかわらず、「求める人材像」を具体的なキーワードでわかりやすく伝え、それに関心を示した学生を人物と必要な能力要件で選考を行うべきである。このことは、今後、企業の採用活動が短期化・集中化していくなか、これまで以上に双方の認識の違いが発生する懸念が強いだけに、企業として十分に留意する必要がある。

また、採用時における求める人材像に対して、企業（人事）と労組の間にも認識のミスマッチ

---

[8]アンケート【求める人材を採用するための取組み】:（会社）－問６（2）
[9]アンケート【応募者の特徴－書類の特徴】:（会社）－問３
[10]アンケート【採用時の重視項目】:（会社）－（問４）、（組合）－（問３）

が生じている。調査結果によると、採用時に重視する（重視して欲しい）項目について、大（院）卒では労使いずれも一番多くを占めるのは「コミュニケーション能力」であり[11] 、その点で両者の思いは一致している。

一方で、「マナー・常識・生活態度」については労使間の認識に違いが見て取れる。企業側は「当たり前にできているものだ」と考えているのか、必ずしも重視していないようだ。しかし、労組側では、「コミュニケーション能力」に次ぎ二番目に重視している。回答者の組織規模の違いによる部分も否定できないが、現場感覚として「マナー・常識・生活態度」をチームワークの面や組織人として求められる資格要件として捉え、現状の新入社員に不足しているとみていることが推察される。

この温度差をなくすことにより、人材育成の面において本社・現場間における指導方針・方法の一貫性を生み、研修効果を高めることにつながるだろう。そのためにも、労使が、労使協議を通じて企業のビジョンのみならず、創るべき風土・文化とともに必要な人材像と基礎的な能力の考え方について認識を共有した上で、企業組織全体として人材育成の取り組みを推進できる体制・機能を確立すべきである。

②選考時における学力アピールの機会を

調査結果によると、書類選考における学生の自己ＰＲの内容として「サークル、クラブ活動に積極的に取り組んだ」とする回答が多い反面、「学校の勉強をよくしていた」との回答は少ない[12]。サークル、クラブ活動から得られるものは決して少なくないが、企業は学業に専念した学生を評価しないはずがない。企業のグローバル化が進むなかで、就職活動も留学生のみならず多様な外国人との競争が増えていくのは必須であり、日本人学生は学力や知識をあらゆる機会を通じてもっとアピールすることが必要である。

現状でもＳＰＩ（総合適性検査）などの学力を測る取り組みは行われているが、企業側もエントリーシートなど書類選考において、学校における勉強面での成果を把握するための機会（アピールの場）や仕組み（企業側に学力や学びの姿勢がダイレクトに伝わる方法など）をつくるよう工夫・努力をしなければならない。例えば、企業側はあらかじめ求める資格要件（学力考査結果など）を提示し、学生に所定のフォームに書き込んでもらう方法が考えられる。フォームの策定にあたって企業は、各種就職サイト事業者との連携をはかることが効果的である。

③採用スケジュールの多様化で真のマッチングを

日本では、多くの企業が新規学卒一括採用方式を取っているが、近年では秋採用や通年採用を導入する企業も出始めている。今後、グローバル化の進展や広く人材を求める観点を考えれば、こうした傾向はマッチングに対しプラスに働くに違いない。もちろんこれまで通り新卒一括採用の方が集団管理として効率的であることも否めないが、要は求める人材を安定的に確保する手立てを講じることである。今後は、一部の大学にみられるように、4 学期制の導入とともに卒業時

11 アンケート【採用時の重視項目】:（会社）－問 4、（組合）－問 3
12 アンケート【応募者の特徴－書類の特徴】:（会社）－問 3

期が多様化していくことが予測される。したがって企業の側も足並みを揃え、エントリーシートや採用スケジュールなどを見直し、国内外の優秀な若者をじっくりと選考するプロセスを再考すべきである。

この取り組みは、特に中小企業や地域の成長企業の雇用、人材獲得に大きな一石を投じる可能性がある。選考開始が本年から 4 年次の 8 月からとなるなかで、一般に大企業の後から中小企業の選考が始まることを踏まえると、大企業の内定を待って中小企業の試験を受けるケースや、中小企業への内定辞退が起こり得ることを注視すべきである。 従来から通年採用に取り組む中小企業もあるが、募集・採用に関する計画性に乏しくまた学生側にその情報や真意が正確に届いてないケースが多く見られる。

企業は、その規模に関わらず、こうした点の改善をはかるとともに、過去に政府から提起された「既卒 3 年以内を新卒扱いとする」ことなどを踏まえ、卒業後も応募や選考ができる仕組みを通年で設けるべきである。この仕組みは、卒業後、正社員としての採用を希望しながらも非正規社員として雇用契約を余儀なくされた若者たちにも適用されることは言うまでもない。また、大企業が学生を大量に囲い込み、結果として中小企業が採用に支障をきたすことがあってはならない。企業は、社会の公器としての役割と責任を果たすためにも、採用・人材確保のあり方についても労使協議の対象にするなど労使の主体的取り組みを強化すべきである。

④多様な人材の活用・拡大にむけた取り組みを

我が国の最大の財産は人である。人材立国として持続的成長をはかるためにも大卒のみでなく優秀な高校卒や高専卒の若者など幅広く多様な人材を活用することが重要である。現場力や総合力の発揮は、高度な専門知識や技能・技術を有する人材とともに、実践展開する実務ノウハウを持った人材が有機的に結びつくことが必要不可欠である。

政府は、こうした役割を担う高専や高校などを再評価しその拡充をはかる取り組みを行うとともに、企業はこれら人材を活用する視点で安定的な採用に努めるべきである。こうした取り組みは、企業規模の違いやグローバル採用の側面にかぎらず、人材マッチングの観点からも重要な施策であり、結果として社会全体の底上げをはかることになる。

一方、情報提供のあり方も大切な視点である。企業は自社の紹介にとどまらず、働くことの意義を理解することや、就職する前と後の職場イメージのギャップを縮めるために学校、行政、そして労働組合が相互に連携し、大学だけでなく、高専、高校などの学生たちに対しても正確な情報を十分に提供すべきである。具体的には高専、高校などの学生向けの企業説明会を充実させ、具体的な職業イメージや仕事の仕組みを伝え、働く意義を考えるきっかけを作るべきである。こうした取り組みが、就職における学生の仕事に対する認識の違いを防ぐとともに離職率を減少させ、ひいては組織の総合力を高める人材の活用・拡大につながるはずである。

２．入社後における若年層教育に関わる論点

調査結果によると、若年層の育成状況については、10 年前に比べて、教育の機会、期間とともに増加しているとの回答が多く寄せられているが、満足度については、企業の 5 割、労組の 6 割が不満との声を漏らしている[13]。

グローバル競争が激しさを増すなか、正社員が減少傾向にある一方で、正社員に求められる役割や仕事が高度化・複雑化するとともに、新入社員をはじめ、若年層に対する要求も一段と高く、即戦力を求める傾向にある。しかし、従来のように時間をかけてじっくりと育てる経営としての時間やコスト面での余裕も乏しく、また、全社的に新入社員、若手社員を育てる職場風土や指導育成に対する評価が相対的に下がっているなど、教育の「質」がまさにいま問われているといえる。

企業にとって、新入社員の入社後教育は次代を担う人材育成の第一ステップである。一般に、新入社員教育は入社時における集合研修として実施されることが多いが、その後の継続したフォロー教育となると企業によって実施状況はさまざまである。なかには、「ＯＪＴ」と称し、職場に若年社員の育成を任せきりの企業もある。これでは、多くのコストをかけて採用した新入社員の能力開発の機会を閉ざしてしまうことになりかねない。新入社員にとって最初に配属される職場や、そこでの上司のマネジメントは、その後の本人の仕事観やスキル向上に大きな影響を与えるため、計画的な人材育成計画とフォロー体制が重要である。新入社員を即戦力で活用することがＯＪＴだと勘違いしていると思われる企業もあり、その結果として仕事や人間関係などに失望し早期に退職してしまうケースも少なくない。

それだけに企業労使は、離職率をもっと注視しその原因を取り除くべく、労使協議などを通じて現状認識と課題を共有し、上司だけでなく先輩や同僚との関係づくり、相談機能の充実など職場のフォロー体制の充実に努める必要がある。また、ＯＪＴの本来の意義と目的を正しく理解したうえで実践する仕組みとともに、「求める人材像」達成にむけた人材育成教育の位置づけやプログラムについて検討しなければならない。

以上を踏まえたうえで、若年層における教育に関わる課題への対応策について以下提起する。

２－（１）若年層への教育について

①「求める人材像」を明示し、そこに近づけるための教育を

企業が教育を進めるうえで前提とすべきことは、全社員に向けて経営理念としての位置づけとともに「求める人材像」を明確に示すことである。そのうえで、それぞれの年代や階層、あるいは職種ごとに求められる役割や期待する成果、その能力発揮に向けた教育プログラムを整備すべ

13 アンケート【若年層の育成状況】：（会社）－問 8、組合－問 5

きである。そのためには、教育に対する満足度が低い[14]という実態を直視し、その要因を徹底的に分析し、求める人材像に近づけるべく各階層別にそれぞれ到達ポイントを定め、一貫性のある取り組みが不可欠である。

特に、入社１年目から３年目にかけては「教えてもらう」立場から「自分で考えてみる」立場に変わることを企業は注視すべきである。こうした成長の過程では、ＯＪＴとＯＦＦ－ＪＴを効果的に組み合わせ、川上から川下（顧客や取引先）までの工程を経験させる工夫と施策が有効である。

一方では、カウンターパートである労働組合として、従業員（組合員）教育に参画し、その一環として労使関係の重要性や労組の社会的存在意義について学ばせることが重要である。

また、企業として当該産業の歴史や抱えている課題、そして将来に至る展望までグローバルな観点から広く情報提供を行い、一人ひとりが主体的に考えるきっかけを与える教育が大切である。同時に、社会人としての礼節や品格、仕事に対する姿勢、そして企業の社会的責任のあり方などを学び、学ばせる機会をより多く提供することも必要である。

こうした取り組みが当該産業・企業で働くことの社会的意義や重要性を理解し、組織に対する求心力や仕事へのこだわり、やりがい、ひいては生きがいを育むこととなる。

②「人を育てる風土」の重要性を労使で共有を

企業の側からすると、社会人として求められる基本的な資質に関する教育は「家庭や学校で本来身につけるものだ」との指摘もある。しかし、企業として改めて教育を行い、きちんと身に着けさせることにより、個々人もスキルアップをはかり、それを通じ付加価値生産性を更に高めることができ、ひいては企業の競争力強化やイノベーションの推進に資する相乗効果を発揮し、Win-Win の好循環関係をつくりあげることを忘れてはならない。

入社２年目以降は、新入社員のチューター役を経験させることも企業にとってプラスに働くはずである。自分自身の経験を踏まえ、仕事や職場の人間関係で悩みを抱える新入社員の傍に寄り添いアドバイスを行うことは「教えられる」側から「教える」側への成長を促すことになる。

一方では、人を育てることは先輩・上司・組織の役割であるとともに、マネジメントを強化し、組織の力量を高めるうえで不可欠の要素である。それだけに、その成果をきちんと評価する仕組みや風土を、労使協議を通じて創り上げることが重要である。

こうした組織風土をつくることは若年社員の定着だけでなく、組織の連帯感やチームワーク、そして生産性の観点でも優れた効果を発揮し、ひいては企業の健全な発展をはかることになる。労使は人を育てる風土を醸成・確立することの重要性を改めて共有し、積極的に実践展開すべきである。

[14]アンケート【若年層の育成状況】:（会社）－問８、（組合）－問５

３．大学のキャリア教育に関わる論点

現在多くの大学ではかつての就職部が「キャリアセンター」と名称を変え、学生の就活を指導、サポートしている。しかし、名称は変わってもその目的が円滑な就職への橋渡しであることに違いない。また、キャリア教育に力を入れる大学は 2008 年度で約 88%と急速に増えて[15]いるが、そのうち授業科目として実施されているのは 75%[16]である。つまり、キャリア教育実施大学のうち、25%の大学においていまだにキャリアの科目が正課として認められておらず、大学の教学側とキャリアセンターが必ずしも一枚岩となっていない等の状況も散見される。さらに、キャリア教育の中身が、就職に直結するテクニックやノウハウの習得を中心とするものも少なくない。

それだけに、キャリア教育とは「一人ひとりの社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」[17]であるとの認識を教育関係者が再確認するとともに、それを一般国民にまで拡げていく努力が求められている。

一方、一部の大学において、キャリア教育として、経済団体や労働組合（ナショナルセンター、産別など）による寄付講座が行われているものの、現状では、全体としては大学内に産業界に精通している講師陣は少なく、内容面でも改善の余地は多いと考える。

また、大学教育は幅広い教養と専門知識を学ぶ場であることに本来の目的があるが、欧米の大学と比較すると日本の大学は社会に役立つ実学や体験学習の面で充実度が劣ると言われている。キャリア教育の重要性が今後高まっていくことは間違いないが、大切なのはその中身であり学生自身の成長である。多くの学生は社会に出て企業で働く実態を踏まえれば、「企業がどのような人材を求め、何を大学教育に期待しているのか」を大学として改めて精査し、そのうえで大学教育のあり方を真剣に検討しなければならない時期にきていると考える。

さらに、体験学習という点では、インターンシップの重要性を改めて認識すべきである。2015 年卒学生向けインターンシップ実施企業数は4,124社(前年比1.7倍)と近年は増加傾向にある[18]。また、インターンシップ情報を提供するサイトも増え、大学以外の教育機関でも制度の導入が進んできている。このことは、労働力人口の減少という背景はあるものの、企業・学校・学生それぞれがメリットを理解して前向きに取り組んでいる証左である。

しかし、企業によっては、インターンシップの学生を受け入れる環境を十分に整備しないまま単なる労働に就かせるケースがある。このことは、残念ながら制度の趣旨を理解しない、またはこれを悪用することであり、労働安全衛生の配慮の面からも決して看過できない事態として、企業だけでなく、大学側のチェックも必要である。インターンシップはあくまで労働体験の場であり、「労働力の活用」ではないことを認識しなければならない。

これらの論点を通して大切なことは、限られた人材を社会全体として有効に活用する全体最適の視点で産学が連携して取り組むことである。

---

[15] ジョブカフェサポートセンター（経済産業省委託事業）「キャリア形成支援／就職支援についての調査結果報告書」（平成 21 年 3 月）

[16]上に同じ。

[17]中央教育審議会、平成 23 年 1 月 31 日答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」

[18]マイナビ採用サポネット　2013 年 7 月 11 日記事「インターンシップについて」より

以上を踏まえたうえで、大学におけるキャリア教育およびインターンシップに関わる課題への対応策について以下提起する。

３－（１）大学におけるキャリア教育およびインターンシップについて

①キャリア教育は中長期の視点で

大学は、学生に対し、1 年生などの早い時期からキャリア教育を行うべきである。それは、キャリア教育を就職活動にむけた一過性の教育と位置付けるのではなく、義務教育から後期中等教育、さらに高等・専門教育へと一連の教育ステップの中に組み込んでいく必要があるからである。そのための教育改革として、学校教育の現状を踏まえた場合、労働市場と直面する大学側が、まず高等教育の学びの場としてのカリキュラムにキャリア教育を加えた取り組みを展開し、主体的に改革の流れを作り出す必要がある。このことが、入口である義務教育から後期中等教育までのなかにも、社会との関わりを組み込んだカリキュラムの確立を促すこととなり、キャリア教育をより充実させることとなるはずである。

また、キャリア教育の実践に関しては、ともすれば固定概念を植え付けがちであるが、学生が入社してから「思っていた仕事・職場と違う」として、早期に辞めてしまう事例も散見されることなどを踏まえ、仕事に対する認識や価値観、そして多様性を醸成することを重視した取り組みとすべきである。

②産業界労使と大学がより緊密な連携を

社会や産業界から大学に対して就業観やコミュニケーション能力の育成を求める声が聞かれるが、この言葉が意味するところを産業界と大学側が共通言語で語らなければその溝はいつまでも埋まらない。大学教育は、本来の教育であるリベラルアーツや専門科目に加え、企業経営の仕組みや職業に関する知識、今後雇用社会で働くために必須となるルールや労働市場の知識を深めていくべきである。こうした知識の習得や働くうえでの諸情報を適切に伝えることで、必要な就業観や仕事をしていくうえでのコミュニケーション能力の具体性が浮かび上がってくる。

現在でも寄付講座の機会など現役の労使やＯＢ・ＯＧが大学の教壇に立つことがあるが、今後はより連携した交流が大切になる。それは、こうした取り組みを通じて、「企業が求める人材像」や「働く職場の実態」を大学や学生に明確に伝えるとともに、企業側も大学や学生の抱える課題や強みを理解する格好の機会につながるなど、企業と大学・学生相互の認識のずれの縮小に寄与し得るからである。

また、労働組合が勤労観や働く目的を伝えていくことは、学生が安定した労使関係と労使の協議・協力の重要性のみならず、労働運動や社会運動の必要性を理解し、これらの運動・活動に自ら参画する動機づけとなるなど、社会的使命を帯びたものである。そうした認識を産業界労使と大学側が共有し、積極的にその機会をつくるべきである。

③キャリア教育の一環としてのインターンシップの活用を

インターンシップも産学連携の一つの象徴ではあるが、企業の受け入れ態勢は十分ではない。学生にとって、インターンシップの場は、その企業の魅力や面白さの一端を垣間見られる貴重な機会であるとともに、現場の実態や働くことの厳しさを肌感覚で体験し、社会人・組織人として自立するための必要な気付きや心構えを得るきわめて重要なものである。したがって、大学と産業界労使は、それぞれのメリットを追求するのみでなく、広く社会全体として人材の確保・活用をはかる視点で、インターンシップの拡充にむけて積極的に環境整備に努めるべきである。

一方、キャリア教育とは企業紹介や進路相談の面だけでなく、職業や仕事の大切さ、自分自身のやりたいこと、自己の適性を見つけることでもあり、インターンシップはそうした取り組みの一環として位置付けられるべきである。このことを産業界労使はもとより、大学側もより理解を深め、地域行政、労働局、ハローワークとも連携して社会的認知に向けた世論喚起と意識改革をはかるべきである。たとえば、産官学労４者による「インターンシップ協定」の締結に向けた取り組みや、実施にあたっての行政としての支援を強化するなど目に見える形でインターンシップの活用を社会に発信していかなければならない。

４．未就職にかかわる論点

直近の雇用情勢は全体として改善されており、一部には人手不足が顕在化している。しかし、近年の厳しい雇用環境にあって、学生の中には数多くの企業を受けたものの内定までたどり着けなかった者や、そもそもエントリーシートの段階で、面接はおろか説明会にさえ参加できなかった若者も多く存在する。こうした若者の中には自信を喪失したり働く意欲をなくしてしまい、就職活動も行わない者も少なくない。また、希望と違う職業に就職した結果、早期に辞めてしまったり、正社員としての雇用形態を希望しながらパートタイマーや派遣社員で働いている者も決して少なくない。一方、人材を必要とする中小企業や地方企業、介護・福祉関連業、建設業、飲食業などでは人手不足に陥っているという実態は、産業・企業と人材との雇用のミスマッチの最たる現象である。この実態を放置したままでは、日本の最大の財産であり将来を担う人的資源を失うばかりか、グローバル化や人口減少・少子高齢化の進展に伴う負の面を拡大させる結果となり、決して経済の持続的成長をはかることはできない。

こうした状況を改善するためには、採用プロセスの見直しやキャリア教育・開発の充実などとともに、魅力ある産業・企業の育成、生きがい・働きがいのある職場環境・労働諸条件の実現に向け、政労使それぞれが取り組むべき課題と役割を明確にして、実践行動することが必要不可欠である。しかし、これらの取り組みは一朝一夕に実現することはできない。したがって、関係するすべての組織・団体が当事者として、社会的対話を積み重ね認識を共有するとともに相互信頼関係を作り上げる。そのうえで協同した実践活動を展開し、国民的合意形成をはかっていくという地道な息の長い取り組みが必要である。

また、いわゆるブラック企業が社会問題化しているなか、国は、2013 年４月から「若者応援宣言事業」[19]という、ホワイト企業を積極的に公表する取り組みを実施している。今後も若年者の雇用政策は国や産業界労使が真摯に取り組むべき課題である。今日、若者や大学は、劣悪な労働環境やコンプライアンスを無視したブラック企業などに対し敏感に反応し、敬遠している点からも、その効果は大きい。

一方、国や産業労使だけではなく未就職者を送り出した学校側の役割、そして責任も問われてくるのは必然の理である。前述の、就職テクニックだけではない中長期の「キャリア教育」の一環として、産官学は未就職者に対する支援をどう位置付けるかも検討すべき重要な課題である。

以上を踏まえたうえで、未就職者に関わる課題への対応策について以下提起する。

４－（１）未就職者への対応策について

①卒業生にも再チャレンジする機会ときめ細やかなフォローを

大学を卒業しても就職ができなかったり、思っていた仕事と違う等の理由によりすぐに辞めてしまう若年者が増えるなか、大学によっては卒業後であっても卒業生を継続的にフォロー、指導にあたっているが、これらの取り組みをさらに拡げるべきである。しかし、その数が今後さらに増えてくれば十分な対応やフォローは難しくなり、大学職員の対応だけでは不十分となる可能性がある。反面、キャリア相談にかかわる資格（キャリア・コンサルタント）を有する現役の企業労使やＯＢ・ＯＧは徐々に増えている。彼らは、休日をはじめ時間の許す範囲で学生の相談に乗ったり、具体的なアドバイスを行うことも可能であり、大学はこうした人材の活用をはかる取り組みを推進すべきである。同様に、未就職者の問題が共通して存在する高専卒・高卒者などに対しても行われるべきであることは言うまでもない。また、高専・高校などにも組織的に担当のスタッフを配置し、未就職者との面談を充実するとともに、産業・企業やハローワーク、職業訓練などの情報を正確かつタイムリーに提供するなど、より個別の対応を強化すべきである。一方、政府も、これらの取り組みの支援を継続して行うべきである。

②産官学連携により雇用ミスマッチの解消へ

未就職者への対応において、産業・企業と人材との雇用のミスマッチ解消もきわめて重要である。そのためには、国の雇用政策の一環として、政労使、大学等が連携して人材確保・活用の両面から協力体制を確立する必要がある。あわせて、政府・行政として若者の雇用を確保するためのセーフティネットの拡充をはかるとともに、就職支援のツールの開発や機会の拡大をすべきである。同時に産業界労使もこれらの取り組みに積極的に理解、協力すべきである。

また、大学や高専・高校などは、地域経済の発展と雇用の創出の観点から、地域企業や地域社

[19]「労働関係法令違反を行っていない」「事業主都合による解雇または退職勧奨をしない」など７つの基準を満たした企業は、自社の宣伝媒体で「若者応援宣言企業」という名称を使ってアピールできるようにする取り組み。全国 4300 社以上が宣言している。

会とのネットワークを強化し、先に述べたインターンシップの拡充や企業説明会の充実、出身ＯＢ・ＯＧなどの協力による進路の拡大をはかるべきである。一方、産官学は、地域の強みや特徴が生かせる産業は何なのか、地域の産業力再興がどう地域経済の発展に結びついていくのかという共通のシナリオを持つことが重要である。その上に立って、産官学が社会的連携をはかり、協働したかたちで企業説明会などを開催し、リアルに地域の事情と将来のグランドデザインを伝えていくなど、産業・企業と人材とのミスマッチの解消・縮小に向けた複合的な取り組みを強化すべきである。

以　上

◇シニア層の雇用課題（役割・処遇の観点から）

■現状に対する課題認識

総務省の人口推計[1]によると、2013 年、我が国の 65 歳以上の人口（老年人口）は初めて 3000 万人を突破し、総人口に占める割合も 25%を上回り過去最高を更新したが、反面、14 歳以下の人口（年少人口）は過去最低に落ち込むなど、我が国の人口減と少子高齢化の同時進行が鮮明に映し出されている。この傾向は平均寿命の延びと相俟って、少子化に歯止めがかけられなければ今後一層顕著なものとなる。

一方、雇用社会の動きに目を転じると 2013 年 4 月、雇用と年金の接続を目指した高年法[2]改正が施行され、各産業・企業では高齢者雇用制度の仕組みづくりとその効果的運用が課題となっている。生産年齢人口の減少と少子高齢化が同時進行するわが国において、経済の持続的成長をはかるうえでも、シニア層をいかに活用するかが重要なポイントとなる。

65 歳以上の人口が総人口の四分の一を占める我が国にあって、社会や企業がシニア層を貴重な人的資源として受け止め、彼らの活躍の場を労使および行政が協働して創りあげることは社会的使命である。この認識のもと、60 歳以降、再雇用となるシニア層も含めて、直面する諸課題の解決に向けて働く者の立場から積極的に関与していくことが労働組合に強く求められている。具体的には、60 歳以降のシニア層についても労働協約の対象とするなど組織化をはかり、人材の有効活用や適正配置とともに雇用処遇の仕組みを労使が協働で創りあげ、シニア層の労働価値や働きがいを高めていくことが必要となる。

また、今後は 65 歳定年制の実現・定着をはかるとともに、少なくとも 70 歳現役社会の実現を目指した取り組みも必要である。そのためにも、雇用労働政策はきわめて重要であり、国の成長戦略として、人材育成とともに、女性・高齢者の就業率の向上を位置付ける。その上に立って、政労使の役割を明確に、それぞれの責任を果たすことが求められている。

あわせて、これまでは高齢者雇用と若年雇用は代替的関係にあるとの主張も展開されてきたが、今後、人口減と高齢化の同時進行が加速していくなかで両者の関係はトレードオフではなく、むしろ相互に補完的関係を築いていかなくてはならない課題である。

以上の課題認識のもと、シニア層の雇用課題の解決をはかるべく、労組生産性運動を推進する立場から、個人や企業の視点はもとより産業界や地域社会における全体最適の視点に立ち、論点を整理するとともに、その課題と対応策について調査結果も踏まえ、以下取りまとめた。

---

[1] 2014 年 4 月 15 日公表の 2013 年 10 月 1 日現在の人口に関する推計。

[2] 正式名称は高年齢者雇用安定法。

１．望ましいシニア層の姿・役割とキャリア開発に関する論点

高年法改正により 65 歳まで安定した雇用確保措置が義務化され、希望者全員がその適用を受けることになり、既に積極的にシニア層の戦力化をはかり 65 歳定年制を導入する企業も出てきた。しかし、法は高齢者雇用確保措置を定めたもので、全体的にみれば運用面における雇用継続の形や判断基準、働き方・処遇面の問題など、課題は山積しているといえる。また、調査結果によれば、法改正により雇用管理の形態や賃金の仕組みは整えたものの、肝心のシニア層に対して、企業が「求める役割や能力」を明確に示す仕組みや制度が十分に整備されていない[3]現状も浮かび上がった。

一方、これらの仕組みや制度がある企業では、①入社時、②定年到達時、③50 歳台後半を中心に「求める役割・能力」が明示[4]されている。多くの企業のこれまでのキャリア開発は、主にシニア層を対象にした退職準備プログラムの色彩が強く、テーマも年金や老後の生活設計が中心であった。しかし、今後は、65 歳までを見据えた長期的な視点に立ってキャリア開発・人材育成を経営方針の柱として位置づけ取り組んでいくものでなければならない。その上に立って、働く者自らが職業生活の節目節目でこれまでの働き方を振り返り、今後の働き方や必要な能力などを考える機会を設けることが企業に求められている。

また、企業として高年法改正によって継続雇用の仕組みは整えたものの、肝心の「シニア層に対して何を期待しているのか」が不明瞭のままでは、シニア層に対する評価も曖昧なものとなり、組織に対する貢献度を測ることが難しくなる。

他方、働く側は、これまで以上に、企業・組織に対してどのような貢献ができるのかが問われることになる。現在のシニア層にとっては、50 歳台になってから「キャリアを考えろ、自己啓発は自己責任で」と突き放され、何をすれば良いのか戸惑うことが多かったはずである。求められる役割や能力をじっくりと考えることができず、果たすべき役割を十分に認識できないまま働き続けているのが実情といえるのではないか。

この問題はすなわち職場の生産性に直結するものである。仮にこの点が軽視されれば一緒に仕事をする若年層や中堅層がシニア層との間のジェネレーションギャップに加え、信頼関係が希薄となり、コミュニケーションやチームワーク、そして職場風土・文化にも悪影響が生じ、職場全体が停滞する恐れも出てこよう。また、長年にわたって培われた知識、技術、技能、ノウハウをもった高度シニア人材が海外企業などに流出し、結果として産業・企業の競争力や付加価値を低下させるケースが生じている点も見逃せない。

以上を踏まえ、望ましいシニア層の姿・役割とキャリア開発に関わる課題への対応策について以下提起する。

---

[3] アンケート【役割・能力を示す仕組み・制度】:（会社）－問 11、（組合）－問 7

[4] アンケート【仕組み・制度を明示する時期】:（会社）－問 12、（組合）－問 8

１－（１）望ましいシニア層の姿・役割について

①企業は「期待する人材像」を明示し、双方で話し合える環境整備を

高年法改正によって 65 歳までの希望者全員の継続雇用が義務化されたことにともない、企業が雇用の仕組みを整えることは当然の責務であるが、それだけでは十分とは言い難い。企業は、シニア層を重要な戦力としてやる気や能力を引き出し、組織としての総合力を高め生産性向上につなげるためにも、「期待する人材像」を明確に示すべきである。一方で、シニア層一人ひとりには「企業、組織にどのような貢献ができるのか」「そのために何をすべきか」といった主体性と実行性が求められている。そのために企業は、労使協議のもとに、定年前の早い段階から、意思・意識を確認する個別面談や対話、働き方やキャリア開発の見直し、人事処遇制度に関する研修などを実施し、シニア層に何を期待しているのかをより具体的に示し、理解させなければならない。またシニア層が安心していきいきと働くために何が必要なのか、労使や当事者間で話し合いができる場や機会を積極的につくり、認識を共有し、行動・実践できるようにすべきである。

②企業はシニア層の後進育成を評価する仕組みづくりを

多くの企業ではシニア層に対して、これまでに蓄積した技術・技能や安全衛生管理面などのノウハウを事業活動に組織的に活かすこととあわせて、後進の指導・育成や技能継承を期待している。また、安全面や品質管理における経験・ノウハウが継承されないと、作業基準や安全マニュアルが独り歩きし、その結果尊い人命を失う重大災害の発生や、企業経営を揺るがすような事件・事故が起こる可能性が高まりかねない。さらに、特許など固有の技術を有する場合は、その技術・技能の継承の成否が企業の死活問題にまで発展しかねない。一方、どんな職種や仕事内容であってもその分野の知見や経験・ノウハウは、事業の継続・発展に不可欠な要素として、伝承・発展させていくことが必要である。

例えば、後進育成に向けた教育や指導だけではなく、特定のプロジェクト推進のための補佐役やアドバイザー、部門間の調整役や世話役、そして社内だけでなく外部とのネットワーク機能、また営業職であれば取引先との人脈や顧客データを活用したマーケティング機能など、シニア層の活躍の場をあげれば枚挙に暇がない。これらに加え、何より大切なことは、これまでに仕事で培われた価値観や規律・規範といったコンプライアンス面など、目に見えない企業文化の伝承であることを忘れてはならない。また、後進の育成の過程では仕事のアドバイスに限らず、日常生活の悩みなどに対し人生の先輩として相談に乗り、時には背中を押してあげることも重要な役割である。特に上司や同僚に相談しづらい内容の場合はなおさらその有効性が発揮されるはずである。このことは労働組合の世話役活動や相談機能の強化にもつながるものである。日常の職場における悩みや苦情に適切に寄り添い共感しながら助言する姿勢は、求心力や一体感を醸成するうえで大きな効果を生むはずである。

企業労使は、シニア層がこれらの取り組みについて、職場や組織が期待していることを肌で感じながら、自己の存在意識と自己効力感を高め、自ら行動を起こすよう職場環境を

整える必要がある。具体的には、労使は人事考課などにおいてシニア層が後進を育成することを評価する制度を確立するとともに、その「見える化」をはかる。また、シニア層自身もそのことを自覚しながら後進の指導・育成に取り組むよう働きかけるべきである。

さらに、シニア層がいきいきと元気に働ける環境づくりの一環として、安全衛生管理を拡充し、生活習慣病の予防など「健康管理」面からのサポートを従来以上に強化すべきである。

③働く者としての意識改革を

シニア層は、その段階に入る前に自らのキャリアを振り返り、改めてライフステージを見据えたデザインを描く必要がある。それは、自らの立ち位置、能力、経験などを検証・確認し、自ら取り組むべき課題を明らかにすることにより、個人と組織のベクトル合わせができ、結果としてチーム力を高めより強い現場力・総合力を発揮することが可能となるからである。

シニア層が役割・能力を発揮して働くことは、生産性を高め、風通しの良い活力ある職場をつくり、ひいては産業・企業の健全な発展と生活・労働福祉の向上、さらには社会の発展に資するものとなる。シニア層はそのことを意識し、働くことに誇りを持ち、これまでのキャリアの中で培った知識や技術をさらに高めるべく、不断の努力を続けることが求められている。また、こうした姿勢を後進に示すことが範となり職場や組織の活性化につながることを理解する必要がある。

そのためには、労使が協働してシニア層に対し、働くことの意義・価値を改めて問い直すとともに、求められている役割を理解し行動・実践できるような教育の場や対話の機会を提供するなど、あらゆる角度からの意識改革への取り組みを進めていかなければならない。また、これらのインセンティブとなる処遇の納得性を高める取り組みも重要である。

１－（２）キャリア開発について

①従業員のライフステージを見据えたキャリア開発を

生産性向上と人材の育成が産業・企業の健全な発展へのキーワードとして改めて認識されているなかで、従業員に対する教育・訓練機会や教育プログラムの充実が今後はさらに重要度を増していくことは間違いない。その中にキャリア開発を有機的に結びつけ相乗効果を発揮することが求められている。それは、企業内にある他の職種や仕事内容にも関心を持ち、ローテーションや自己申告制度を通じて多様なスキルを身に着けている人材ほど、その過程において変化への適応力やチャレンジ意識を高めていると言えるからである。したがって企業は、各年代や階層別などの入り口から出口までの各ステップのあるべき姿・目標（到達点など）を明確化・可視化して、継続性を持ったキャリア開発に取り組んでいく必要がある。

改めて言うまでもなく、本来のキャリア開発は退職準備プログラムではなく、従業員の

ライフステージを見据えた教育訓練プログラムの柱として機能しなくてはならない。例えば、従業員の年齢によるステップを5歳刻み（例：5年目、10年目、15年目、20年目、以降同様）で考え、きめ細かく継続性のあるキャリア開発を展開すべきである。それが、従業員自らがキャリアを継続して考える思考性と主体性が身につき、実践行動につながるとともに、企業にとっても、ライフステージに沿ったキャリア開発の展開が可能となるからである。

②働く者として自らのキャリアデザインを

こうした教育訓練の実施や学習支援の機会の提供は、企業が主体ではあるが働く者の発意も重要である。キャリア開発を展開する過程においては、企業が求めるキャリアのニーズだけでなく、自らが職業人生の中で「どのような職業人になりたいのか、成長したいのか」「そのためには何から準備を進めれば良いのか」といった視点で自己啓発や自助努力を、もう一方で深めていくべきである。

これまで多くの企業は、シニア層の教育にはあまり力を入れてこなかったといえる。企業は経営トップの明確な方針のもと、マネジメントとして、学ぶ努力を評価しそれを支える職場風土づくりを進めなければならない。また、労組は持てる機能、とりわけ相互扶助、サービス・世話役活動、教育・広報活動などを強化して自己啓発の重要性を喚起することも重要な役割である。それは、「今日は昨日よりも良くなし得るという確信であり、さらに、明日は今日に優るという確信である」という生産性の精神に立ち返り、不断の努力を続けることにつながるものである。

一方、学ぶという観点では、若年層に限らずシニア層においても大学や各種教育機関との関わりをより持つべきである。具体的には、シニア層がキャリアに限らず学びたいことがあるときには、オープンカレッジ（公開講座）などを積極的に活用すべきであり、また容易に活用できるようにすべきである。逆に、シニア層が自らのキャリアの中で得られた知見を大学の講座などで若年層に伝えることも重要である。そのために産官学が連携し、働く者が自らのキャリアデザインを創りあげることのできる仕組み・環境づくりを進めるべきである。

③労働組合のスタンスからのキャリア開発を

このように企業と働く者が双方向でキャリアを考え、実践し相乗効果を高めていくには、労働組合が主体となってキャリア開発（研修）の展開をはかることも有効である。企業が従業員に求める「働き方」と従業員が求める「働き方」を同次元で考える取り組みは、長時間労働の抑制をはじめ、ワークルールの適切な運用のもとで働くことを可能にし、ワーク・ライフ・バランスの推進にも好影響を与え、結果として、企業と個人の成長の両方に結びつくはずである。

このように労使でキャリア開発（研修）を行っていくなかで、若年・中堅・シニア層の各世代の学習意欲や研鑽意欲が喚起されれば、その組織は求心力が高まり組織力も強くなるはずである。もちろんシニア本人も、これまでの仕事のやり方や役職経験にこだわらず

自ら意識改革を行い、順応する努力が必要なことは言うまでもなく、後進に対して模範となり得るか、現状の知識で満足しない学びの意欲を持続することができるかが重要となる。そのための労使協議や労使委員会など議論の場をつくり、後継者づくりや意識啓発の必要性を労組の立場から積極的に発議するとともに、労組自らも支援プログラムなどを準備し、より多くの人が学ぶことのできる機会を提供すべきである。

④政府はシニア層への支援強化を

働く者が、不幸にして企業倒産やリストラに直面したとき、雇用・就労の場を確保するために当該労使が最大限の努力をすることは当然のことであるが、国としての支援体制も不可欠である。政府・行政は、雇用政策の一環としてこれまでの仕事経験、資格、スキルなどを記載した職務経歴書について、「ジョブ・カード」またはその後継として検討されている新制度をシニア層にも活用ができるよう、その機能を高めるとともにシステム化する必要がある。そのうえで、「ジョブ・カード」が必ずしも充分に普及しなかったことなど、過去の取り組みを検証し、これらの仕組みが広く理解・活用されるよう、全国各地でのフォーラムやシンポジウムの開催などを組み合わせながら、積極的な普及・広報活動を展開すべきである。

一方、ハローワークの有効活用や地域の就労支援事業の拡充も国のセーフティネットの一環であるが、その窓口となる相談機能や紹介機能となるとまだ決して十分とはいえず、早期の拡充が求められている。

これらの機能強化と合わせ、特に地方の中小企業へはシニア層の雇用を促す助成金制度の拡充も欠かせない。また、地方経済の活性化や産業振興の面から地域の特性を生かすための雇用の創出とともに、人材供給をスムーズに行う取り組みも重要である。あわせて、伝統や技術力のある中小企業の活力を引き出し、業種間の連携・協力による新たな事業や地域の特性を生かした事業の開発などにつなげるとともに、技術の融合による商品の高付加価値化をはかる努力が必要である。こうした取り組みにより新しい業種や仕事の掘り起こしが可能となり、同時に就労の選択肢を増やすことも可能となる。政府・行政は、これらの取り組みを推進するために、労働・雇用政策に限らず、経済・産業政策など総合的な取り組みを進め、環境整備をはかるべきである。

また、労働組合は、地域社会の活性化に向けた労使協議を展開し、企業内での活動にとどまらず、シニア層の人材活用、キャリア開発、中小企業では技術開発・集約など、さまざまな課題について地域の企業、労組、行政、ＮＰＯなどとの社会対話を呼びかけるとともに、協働して地域活動を展開することが必要である。それは労組の社会的責任でもある。

以上、4 つのカテゴリーで対応策を提起したが、キャリア開発の実効性を高めるためには、これらの取り組みが有機的に結び付き、相乗効果を発揮できるよう政労使がそれぞれの役割と責任を明らかにしたうえで、社会的合意形成と実践展開に努めなければならない。とりわけ、政府には制度設計のみならず、社会政策として効果的な財政支援を強く求めたい。

２．望ましい働き方、マッチングおよび処遇に関する論点

一般的には、シニア層に対し 60 歳以降も働く目的を問うと、「生活のために働く」「仕事を続けることで社会と接点を持ち続ける」「健康のため」など、その理由はさまざまである。また、体力的な衰えや本人のみならず家族を含めた健康状態、さらには「働く意欲」についても個人差が大きい。これらは総じて個人のライフスタイルや生活に対する価値観、さらには人生観の違いによるところが大きいと考えられる。

また、60 歳台前半と半ば以降の年代層ではこれらの要因が大きく変化することもある。さらに、さまざまな事由により 60 歳（定年）で退職、もしくは 60 歳に達する前に退職を希望するケースもある。

こうしたなかで、すでに年金の支給開始年齢の段階的な引き上げが実施されているが、60 歳以降も継続して働く場合、同じ仕事内容にもかかわらず、60 歳を契機に賃金が大幅にそして一律に低下するケースも多く見受けられる。これらの状況は働く者の納得性やモチベーション低下による能力・役割発揮の問題だけではなく、安定的な生活が確保できるのかといった根本的な面での不安や懸念にもつながっている。また、このような処遇では、これから 60 歳を迎える 50 歳台の従業員に限らず、中堅、若手の従業員にとっても、将来の働くことに対する不安感を増幅し、組織に対する帰属意識に悪影響を及ぼしかねず、大きな問題である。

元来、長い間の職業人としての生活や取りまく環境の違いなどにより個人差が大きくなっているシニア層を、従業員の延長線上で一括りにとらえるのは難しく、また無理があると考える。それだけに、今後はこうしたシニア層の多様性を正しくとらまえた上で彼らが希望する「働き方」の選択肢を増やし、雇用の場を創造することが重要となる。これらの観点に立って、労使は多様な選択肢と自社の雇用・処遇を効果的にマッチングさせる制度をつくることが急務となっている[5]。こうした過程を通じ、シニア層に求める仕事や労働条件が明確になることで、いま以上に働く価値や納得性ある働き方を見出すことができる。また、仕事や成果に応じた賃金への移行をスムーズに行う[6]ことが可能となるはずである。

以上を踏まえ、シニアの望ましい働き方および処遇に関わる課題への対応策について以下提起する。

２－（１）望ましい働き方・マッチングについて

[5] アンケート【シニアの役割発揮の取り組み】:（会社）－問 17、（組合）－問 13

[6] アンケート【60 歳以降の処遇・賃金】:（会社）－問 15、（組合）－問 11

①労使が協働し、多様な「働き方」ができる職場環境づくりを

「働き方」の選択肢を拡充するためには、勤務形態や労働時間の弾力化、柔軟化が重要なキーワードとなってくる。例えばフルタイムで働くのか、ハーフタイムなど短時間勤務で働くのか、また週休3日制といった働き方の選択もあるはずである。特に60歳台前半と半ば以降の年代では、身体的、心理的両面から個人差が拡大することを踏まえると、勤務日数､労働時間のよりきめ細かい弾力化が必要になる[7]。これらの勤務形態の選択肢に加え、職種によってはワークシェアリングといった「働き方」の選択肢もあるであろう。一方ではこうした働き方ができる職場環境・ワークルールをつくることは必須の要件である。

そのためには、産業や企業の特性に応じ、労使が協働して多様な働き方の選択肢を創出するとともに、企業のニーズと個人のニーズの近接点を見つけ出し、マッチングさせるための情報公開など諸制度やルールづくりをしなければならない。また、多様な働き方を自らのライフスタイルの1つとしてポジティブに受け止め､対応する意識改革も必要である。その際の重要な要素の一つにシニア層の健康管理がある。これは企業側の行う安全衛生管理面だけでなく、従業員側の健康維持、増進といった面も含めた全員参加の運動として制度化する必要がある。また、シニア層にとって、家族介護や自身の健康管理（成人病や生活習慣病、メンタルヘルスなど）なども重要な問題である。企業労使はこの点についても十分留意し、きめ細やかな対応ができる家族を含めたコミュニケーションチャンネルやネットワークづくりなど管理体制の整備・充実を進めなければならない。

一方、働き方の変化と合わせて、職種転換を余儀なくされるケースも出てくることを考えなければならない。もとより企業運営の最適化を求める再配置のケースもあるが、今回の高年法改正では、関連グループなどへの転籍受入れの拡大要件が含まれていることから、これまで経験をしてこなかった職種にチャレンジする人が増えていくことが予想される。したがって、シニア層の職種転換についてこれまで以上に労使協議の重要なテーマと位置づけ、グループ企業労使を含む積極的な労使協議を展開し、教育訓練をはじめとする諸施策を実践していく必要がある。

②キャリア・スキルをベースとしたジョブマッチングの仕組みづくりを

グローバル経済下、事業構造改革などにより関連グループ企業にとどまらず、同業他社や他産業など企業の枠を超えて働くことを求められる場合も少なくない。これらに対応し、培った技術・技能・経験を生かし新たな活躍の場を確保するには、企業グループの労使や産別労使が連携・主導し、産業・企業で働く仲間（特に中堅層からシニア層）のキャリアスキルマップを作成する取り組みも必要である。具体的には、従業員が保有するスキルやこれまでのキャリアを、たとえば「キャリアバンク」のような形で保管し、完全なマッチングが難しくても両者がより有効にマッチングできるようにする体制・組織作りが効果的

7 アンケート【60歳以降の働き方】:（会社）－問14、（組合）－問10

である。それは、新たな企業や職場、仕事で何のスキルが求められるのか、そのためにはどのような教育訓練の場（メニュー）が必要なのかなど、あらかじめ明らかにすることで本人のみならず受入先も理解し、対応できるというメリットがあるからである。

こうした取り組みは、各人の生活設計に基づく早期退職や再就職支援の際にも有効である。そのための準備期間や能力開発、具体的な金銭支援といったサポートも労働組合の発議として求められる。そのために、まずは企業グループ労使でこれらの取り組みを進めるための労使協議を開始すべきである。そして、産別さらにはナショナルセンターへと協議をつなげて、再就職支援体制を地域レベル、全国レベルへと拡げ、「失業なき労働移動」が可能となる社会の仕組みを創りあげていく努力が必要である。

２－（２）処遇のあり方について

シニア層の総合力発揮にむけた処遇のあり方の見直しを

シニア層が求められる役割や能力を発揮するためには、「働き方」とともに処遇のあり方が極めて重要となる。処遇のあり方は、ともすればコスト論に議論が集中しがちであるが、大切な視点は均衡処遇を基本に、いかに納得性を高め労働の付加価値生産性を高めることができるかである。そのためには、適材適所への人材配置や多様性を尊重した働き方などとともに、個人のスキルや能力を最大限に生かすためのマネジメントの強化が不可欠である。それが結果として、現場力・総合力を高め生産性を向上させることになる。一方で、これらに見合う処遇システムをつくることである。

もとより「働き方」の選択肢や求める役割によって処遇システムが変わることはあり得る。しかし、能力の向上や発揮に対しては、60 歳で一律的に区切りを設けるのではなく、少なくとも 65 歳までの働き方や生産性など総合的な評価を踏まえた処遇システムの改善がはかられるべきである。能力の伸長はなにも 60 歳が限界ではない。何より、企業は、シニア層が仕事に対してやりがいや働きがいが持てる環境を整備する必要がある。

一方、60 歳を転機として新たなライフスタイル・生活環境を求めるなど、シニア層の働き方の多様性が増している。調査結果によれば、このような場合、処遇に一定程度の格差がつくことは「機会の平等」や「結果の公正」、「過程の公平性、透明性」「納得性」を踏まえ、安定的な生活を担保するかたちであれば、労使ともにやむを得ないとの認識は共通している[8]。しかし、実際は働き方の多様化に対して、企業の処遇システムが必ずしも対応しきれていない状況にある。

企業労使は、活力・現場力・総合力を高めるためにも、シニア層の納得性を高め、やる気や能力を引き出す処遇システムづくりを急ぐべきである。そして、シニア層を含めた全員参加型の真の生産性運動を展開し、産業・企業の発展と良い仕事ができ豊かな生活が実現できる Win－Win の関係を再構築しなければならない。そのために労使は、必須の要件

8 アンケート【60 歳以降の処遇・賃金】（会社）－問 15、（組合）－問 11

である生産性三原則の誠実な履行に努めなければならない。こうした取り組みが健全な労使関係の確立と産業・企業の発展、良質な雇用と労働条件、全体の「底上げ・底支え」「格差是正」、ひいては、わが国社会全体の成長・発展へとつながるとの認識を全ての働く者が共有できるよう、意識改革・風土づくりを積極的に進めるべきである。

以　上

◇現下の直面する課題

■現状に対する課題認識

ここまで、若年層およびシニア層の雇用におけるそれぞれの課題について、2013 年に実施したアンケート調査結果などを通して見えてきた課題とその対応策を述べてきた。

しかしながら、これらを検討してきた過程において、「若年層」「シニア層」の枠にあてはめることが難しく、かつ両者に共通する重要な課題として、取り組む必要性を共有したところである。また、アンケート調査を企画・実施した際と現在とでは雇用・労働情勢が変化しているため、当時は企図してなかったものの、検討しなければならない雇用・労働にかかる諸課題が浮き彫りとなった。

具体的には、人口減少・少子高齢化が進展するわが国が、今後も持続的成長をはかるためのキーとなる「働き方改革」である。政府は「第三の矢」である成長戦略の 1 つに「働き方改革」を掲げ、その実現に向けた取り組みを進めている。しかし、働き方改革は、反面では経営側の適正な人材マネジメントが不可欠であり、その前提は人間尊重の理念のもと労働の尊厳が守られたものでなければならない。

こうした状況をふまえ、「若年層」「シニア層」の雇用課題にくわえ、現下のわが国および働く者が今まさに直面している雇用・労働の重要課題にしぼり、その対応策について、以下取りまとめた。

１．現下の直面する課題についての論点

若年層の雇用課題で述べた未就職と密接に関連する課題として、非正規雇用の課題がある。国の調査[1]によると、2013 年の労働力人口約 5,200 万人のうち、非正規雇用者は約 36%にあたる 1,900 万人であり、その割合は、1985 年の約 16%からほぼ一貫して上昇・増加しているのが現状である。また収入の面では、非正規雇用の世帯主のうち、単身世帯で年収 200 万円以下、2 人世帯で 300 万円以下といった低所得世帯に該当する者が約 150 万人に達する[2]という非常に厳しい労働環境であり、まさにワーキングプアといわれる状況下にあるといえる。また、非正規雇用で働いている人々のなかでも、本人は正規雇用で働くことを望みながら、企業の経営方針や雇用施策、さらには正社員としての仕事がないなどの理由でやむを得ず非正規雇用で働く「不本意非正規」が約 340 万人もいる状況である。そして、この不本意非正規の中でも、25～34 歳という若年層が 84 万人（不本意非正規の約 30%）もいるという状況は、これからのわが国を支える若年層の貴重な労働力を十分に生かしきれていない証しであり、人口減少・少子高齢化のなか、わが国の持続的成長をは

[1]総務省「労働力調査（平成 25 年）」および厚生労働省ホームページ「非正規雇用の現状と課題」
[2]厚生労働省「平成 25 年版労働経済の分析」

かる上で大きな課題であり、憂慮すべき事態である。この要因はマクロ・ミクロ面それぞれにあるが、なかでも労働規制緩和による非正規労働者数の増大と、長く続いた不況とデフレ経済下における産業・企業の労務・人事政策（正規労働者の活用縮小および非正規労働者の活用拡大）が、その内的要因として大きな影響を及ぼしていることは間違いない。

一方、就業者のうち雇用者が約 9 割[3]を占める「雇用社会」である日本の最大の資源は、人材であり勤勉な労働力であることは明らかである。人口減少・少子高齢化が進展するなかにあって、今後も持続的成長をはかっていくには、限られた人的資源である人材の力が不可欠である。この認識のもと、非正規労働者を含めた働く者の能力を最大限に引き出し、現場力、総合力を高め、生産性向上をはかるとともに、労働市場への参加率を高めるための環境整備をしていかなければならない。そのためにも、雇用の安定と均等処遇をはじめとする公正労働条件の確保は必須の要件であることを政労使の共通認識として、それぞれが役割と責任を果たすことが求められている。

また、検討すべき関連課題として、ワーク・ライフ・バランスの問題がある。本来、ワーク・ライフ・バランスは仕事と家庭のバランスや育児と仕事の両立といった狭い考え方でなく、一人ひとりが多様な価値観を尊重し、仕事と充実した私生活をバランスさせながら個人の能力を最大限に発揮することにある。しかしながら、女性社員の出産・育児などに対する産業・企業・職場の実態は、なくならない長時間残業やパワハラ・セクハラをはじめ、旧態依然とした状況のところが多く、これらが本来の姿の実現を妨げる大きな要因となっている現実がある。

その一例として、正社員として働いた女性が、出産を経た後、以前と同様に正社員としての働き方で復帰を希望するも、職場の受け入れ態勢が整っていないがために育児と仕事の両立ができず、やむなくパートや短時間勤務者など非正規雇用で働いているケースが多くあることも否定できない。こうした状況は、2013 年の政府の調査[4]において、結婚・出産期を迎える 25 歳以降で非正規雇用の伸びが見られることからも見てとれる。また、これらの問題は、女性を働きづらくし、男性を育児に参加させづらくしてきた、従来の男性中心社会と根底で通じていることは間違いない。さらに介護の問題も女性に限らず中高年世代の働く者に重くのしかかっていることも見逃してはならない。

働き方が多様化する時代のなか、そのあり方を改めて考えることも重要である。政府は柔軟で多様な働き方の実現にむけた取り組みの一環として、一定の年収制限のもと高度な職業能力を有する労働者を対象に、労働時間の長さと賃金のリンクを切り離した新たな労働時間制度の導入など、労働分野の規制緩和に関する法案を閣議決定し、国会審議に付した。同法案には、長時間労働の抑止策が十分に盛り込まれておらず、労働者の健康被害の予防とワーク・ライフ・バランスの確保をはかるうえからも大きな問題を抱えたままとなっており、きわめて強い問題意識を持つところである。

以上を踏まえ、現下の直面する課題への対応策について以下提起する、

[3]総務省「労働力調査（平成 25 年）」。就業者が 6,322 万人のうち、雇用者が 5,564 万人。
[4]総務省「労働力調査（平成 25 年））」および内閣府「男女共同参画白書平成 25 年度版(概要)」

１－（１）現下の直面する課題について

①産業労使が協働して不本意な雇用形態の転換を

わが国の将来の担い手である若年層が、不本意な非正規雇用者の約 30%、84 万人を占めるという事態は、今後のわが国経済社会にとって大きな損失である。不本意な雇用形態からの脱却を目指すことができる仕組みや公正な処遇を実現する取り組みは、社会や地域の活力を生み、ひいては日本経済全体の安定と成長をもたらすものである。これらを実現するためにも、政府は非正規雇用対策を成長戦略の 1 つとして位置づけ、政策・制度の確立をはかるとともに、労使および政府は協働した取り組みを実施すべきである。

具体的には、まず労使が協議・協力して非正規雇用の正規雇用への転換とともに均等処遇に向けた取り組みを進めることである。しかし、企業体力や労務構成などの観点から、そのような取り組みが難しい状況にある企業も少なくない。こうした場合は、行政のバックアップが必要である。具体的には、先述の「若者応援宣言企業」の条件に「非正規雇用の正規雇用への転換」を加えることや、補助金交付を行うことなどが、企業に対するモチベーションやインセンティブを高めることになる。

また、正規雇用への転換にあたっては、企業は社会の公器たる責任を自覚し、広くその門戸を開けるとともに、労使は法の定めを超えた運用・拡大をめざし、積極的な労使協議を展開・実践すべきである。

安定雇用の下で若年者が安心して働くことは、彼らの求心力を高め、仕事へのやりがいや、自己の能力開発、組織への貢献など様々なプラスの効果が生じる。さらに企業としても長期の視点で人材育成に取り組むことができ、中長期的な事業戦略の策定・実施においても計画的・効果的な人材配置を行うことが可能となるはずである。

一方、労働組合として、組織拡大をはかる、もしくは全ての職場にすべての働く者を対象とした労使協議の実践と労働協約の拡張適用の検討、さらには、彼らが主体的に労働条件の改善などに取り組むことができる労使関係の確立や組織化など組織対策を強化しなければならない。

②ワーク・ライフ・バランスの推進を

少子高齢化・人口減少社会のなか、若年層はもとより女性および高齢者の労働参加率を高めるとともに、一人あたりの生産性をいかに高めるかがきわめて重要な課題となっている。そのためには、ワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠であり、その環境整備は企業労使のイニシアティブなくしてなしえない。

恒常的な労使協議を通じて、育児や介護をしながらも正社員として働くことのできる環境整備や働き方改革を積極的に進めなければならない。そして、「仏作って魂入れず」の制度とならないよう、実際に職場で対象者が安心して利用・活用できる運用の仕組みを充実させる必要がある。たとえば女性が育児から復帰した後も、以前と変わらず働ける職場環境の整備などの取り組みを経営トップの方針として（特に中小において）明示し進めていくべきである。そのためには、企業経営者や管理職がワーク・ライフ・バランスに対する意識改革を行う（理解し、自ら率先する）

べきである。そして彼らのリーダーシップ・マネジメント力により、仕事と生活の調和をはかることが当たり前の職場風土を構築する改革が求められる。

一方、カウンターパートとしての労働組合も、労使協議を通じて改革を後押しするとともに、きちんと実行されているか、運用面を含めてチェックを行うべきである。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現は男性中心の労働社会を変革することでもある。政府は育児に熱心に取り組む「イクメン」を支援する取り組みを行っているものの、企業の現場においては十分に浸透していない。その点も労組は留意し徹底したチェックとフォローを行うべきである。

男女共同参画社会基本法施行から約 15 年が経過した今日、ワーク・ライフ・バランスの推進が男女共同参画社会を名実ともに実現する有効な手段であることを労使および政府はあらためて認識する必要がある。その上で、企業の人事諸制度や教育訓練の仕組みが、性差に拠らず機会均等がはかられているか否かを点検すべきである。また、ワーク・ライフ・バランスの推進は憲章の制定にみるように社会契約でもある。企業の中だけでなく、社会ならびに地域で「支えあう」仕組みが大切である。世代や性差を超え、企業と地域が連携することで、未来の若者である子供たちを安心して育てられる環境をつくるため、企業と地域が協働することが求められている。

さらに、高齢化が進むなかで、介護に関する対応も益々重要になってきている。家族の介護のために退職を余儀なくされるケースが増加している。介護の問題を抱えた従業員が仕事を続けながら介護を行える企業内制度の充実化をはかるとともに、公的制度の充実やボランティア活動の活用などについて、労使が協働した取り組みを行うべきである。

③労使が相互理解の上に「働き方改革」を

政府は成長戦略の 1 つとして、時間ではなく成果で評価される働き方（高度プロフェッショナル制度）など労働分野の規制改革を推し進めており、その一環として「労働基準法等の一部を改正する法律案」が閣議決定され、国会審議に付されている。この制度の導入によって本当に長時間労働が削減され、生産性の高い働き方ができるようになるのか、疑問の余地が大きい。ともすれば、制度の導入はされたものの、総労働時間は現状のままで残業代が支払われない、また過労による健康被害も減少しない状況となり、働く者のモチベーション低下を招くとともに、その結果として仕事のパフォーマンス低下が起こりかねない。ひいては生産性運動の基盤までゆがめられかねない。働く者の立場から、そのようなことが起こらないよう、しっかりと注視し必要に応じて発信していかなければならない。

現在でも欧米の総労働時間と比較して、日本の総労働時間は長いことが指摘されている。労働時間は、働く者にとって基本的な労働条件であり、労働の尊厳の根底にあるべきものである。また、過労死が長らく社会問題となっている現在、その大きな要因として長時間労働があることを見過ごしてはならない。メンタルヘルスの不調についても、要因はさまざまではあるものの長時間労働と密接な関係があることは間違いない。

したがって、人間尊重と労働の尊厳を大切にする社会倫理が日本社会の強みであることを再認識し、行き過ぎた労働規制の緩和は慎重に検討されなければならない。労働の主役は労働者であ

り、その労働者が疲弊しては企業の生産性向上の実現は成しえない。労使および政府は、この点を肝に銘じ、安全・健康管理の重要性、ワーク・ライフ・バランス推進の観点、そしてＩＬＯの理念でもあるディーセントワークの実現をめざし、企業と従業員双方にメリットのある「働き方改革」を推進していくべきである。

以　上

Ⅱ.「調査論文」

「雇用関係の『形成期』と『完結期』における労使関係
――若年層とシニア層の現状と課題」

立正大学経済学部教授　戎野淑子

１、はじめに

失われた 20 年とも言われる 1990 年代半ば以降、日本の労使関係は様々な影響を受け、今日に至るまで変化してきている。長期にわたる景気低迷の中、経済環境そして雇用環境は厳しい状況が続き、企業、労働者、そして労働組合も様々な対応を図るべく変化を余儀なくされてきた。そこには、グローバル化、高齢化などの労働市場の変化から受ける影響も少なくなく、労使関係のあり方そのものに関わる新たな問題が生じるに至っている。また、逆に、労使関係の変化も労働市場のあり方に影響を与え、両者が相互作用を生み出して、労使関係を取り巻く環境が複合的に著しく変化し、さらに大きな影響を労使関係に与えてきた。

日本の労使関係は、戦後の激しい紛争を乗り越え、安定した雇用関係を長い間形成してきたことに大きな特徴があった。しかし、このおよそ 20 年間の著しい環境変化の中で、日本の労使関係のあり方の根幹ともいえるその安定した雇用関係を「形成」し、そこにおいて就業人生を「スタートし完結する」という基盤も、例外なく多大な影響を受けた。その結果、安定した雇用関係が一部動揺する事態が生じている。今後、日本の社会は一層高齢化が進み労働力人口が減少するが、この変化の中で、日本の労使関係は、日本の産業を支え発展させ、人々の安定した生活を構築していく重要な一翼を担わなければならない。ここに改めて今後の労使関係のあり方が問われていると思われる。

そこで、本稿は、全国労働組合生産性会議が実施したアンケート調査の結果に基づき、労使関係の根幹ともいえる雇用関係の「形成」時期と「完結」時期に焦点をあて、今日の労使関係の課題と今後のあり方について検討を行おうとするものである。労使関係の「形成」期と「完結」期は相対的に労働市場の影響を受けやすく、また労使関係の根幹をなす時期であるだけに問題も深刻化し易く、労使関係の課題や特徴が如実に現れ易いものと思われる。具体的には、若年層とシニア層をとりあげ、今日の雇用関係の実態と課題について明らかにし、労使関係のあり方について検討を行う。

２、問題の所在

若年層とシニア層は、人生において大きな節目の時期にあり、就業においても大きな転換点である。

言うまでもなく、労働者にとって、若年層は就業人生のスタート時期であり、シニア層

は完結・終了の時期である。つまり、就学から就業へ、そして就業から引退して老後の生活に入っていく時期で、労働市場への入口と出口でもある。もちろん、一気に転換することばかりではなく、ある程度の時間をかけることや、行きつ戻りつ次のステージに入っていくこともある。しかし、人生の節目となる時期であることには間違いない。そして、次のステージへの転換期であることから、スムーズに次の道に歩みだすことが出来ないと、失業に陥るなど、人生において深刻な問題に直面することも少なくなく、また本人ばかりか家族の人生の基盤をも揺るがしかねないこともある。

若年層とシニア層は、多くの場合、日本の企業にとって、貢献に比べ賃金が高くコストの大きい年齢層である。ラジアの理論によれば、年功賃金制度の下において、若年層はまだ教育期間で、仕事を覚え成長することに主眼が置かれており、賃金ほどの貢献が期待できる段階にはなく、またシニア層は、体力や能力等の衰えもあり、賃金はその時の貢献以上のものになるというものである。逆に、中堅層は賃金以上の貢献をもたらす年齢層となっており、トータルとして相殺されるシステムとなっている。そのため、厳しい経済環境の中で経営の合理化が図られるとき、貢献以上の賃金のためコスト高である若年層とシニア層がその対象となりやすい。新卒採用の抑制や、早期退職の実施等がこの 20 年間でも多々行われてきたことは記憶に新しいところである。労働市場への参入、退出の時期において雇用調整が図られてきたのであり、その結果、その際に様々な問題も発生してきた。そこで、まず、それぞれの年齢層における主な問題について簡単に整理し、本研究の意義を述べることとする。

（1）若年層について

年齢階級別完全失業率を見てみると、若年層が最も高く、全年齢層の平均が 3.6%であるのに対し、15～19 歳 6.2%、20～24 歳は 6.3%となっている。しかし、若年層の有効求人倍率は他の年齢層に比べ相対的に高く、さらに新卒については正社員の有効求人倍率でも 1 倍を超えた状態が恒常的に続いている。つまり、仕事はあるが失業が発生しているもので、ミスマッチが生じているのである。また、新卒 3 年以内の離職率は、いわゆる七五三現象と言われるように、およそ中卒 7 割、高卒 5 割、大卒 3 割という状態が続いており、2014 年では中卒 64.8%、高卒 39.6%、大卒 32.4%となっている(1)。離職の理由は、「労働条件」、「人間関係の問題」や「仕事が自分に合わない」などが多くなっている(2)。教育訓練を受けながら仕事を学び始めた段階で安易に離職してしまうことは、就業能力の修得、そして将来にわたるキャリア形成において大きなマイナスになりかねない。また企業にとっても、採用、教育のコストをかけ、これからの貢献を期待して投資している人材の早期の離職は大きな損失である。そして、若年層の育成がままならず、技術・技能が継承されず産業を支える人材が育たないことは、日本社会全体においても大きな損失である。いわんや、就業能力を身に付けられないことから失業者になり、社会によって支えられる人材になってしまうようなことは、日本社会にとって深刻な問題である。今後労働力人口が減少する中

で、一人ひとりの人材が今以上に貴重になり、将来を担う若年層が成長して産業を支えることは重要性を増すばかりである。このような中で、先に述べた深刻な問題が、就業人生のスタートの時期、つまり就学から就業への移行の時期に発生しているのである。

日本企業、特に大企業では、一般に新卒一括採用が中心的な採用方法であり、生徒や学生は在学中に就職先を決める。この日本の採用・就職システムは、就職活動が学業に支障をもたらすなど様々な問題がこれまでにも指摘されてきたが、就学から就労に安定して移行できる仕組みとしてのメリットは大きく、今日に至るまで長きにわたり継続されており、今や慣行になっていると言えよう。一般に就業能力は低く就業経験も乏しい若年層が、労働市場に参入して就業人生をスタートさせることは決して容易なことではなく、学校から企業にスムーズに入ることによって企業の教育を受け、就業能力を育成して一人前の戦力になっていくことが可能となっていた。国や産業界は、高校生や大学生の就職、採用に関して一定のルールや申し合わせ等を作り、規律ある就職活動が行われるよう、学校とも連携しながら協力体制を形成している。

しかし、経済環境の著しい変化の中で、この採用・就職システムの機能に大きな問題が生じることとなった。バブル経済崩壊後、厳しい経営環境が続き、海外との激しい競争にも直面する中で、企業は人件費カットなどの合理化が強く求められ、度々新卒採用の抑制や中止が多くの企業で実施された。そして、企業の海外進出や、正規従業員から非正規従業員への代替も進んだのである。有効求人倍率は、常に非正規従業員が正規従業員よりも高く、景気変動に関わらず非正規従業員の割合は増加し、2014 年には 37.8%にまで上昇して 4 割に迫る勢いである。

このような状況において、日本の採用・就職システムは機能不全を起こし、様々な欠点が大きく顕在化して、学校から就業への安定した道が動揺することとなった。企業の採用抑制や中止により、在学中に就職が決まらないまま卒業する生徒や学生が増加した。非正規の職員・従業員として初職についた者の割合は、今や 39.8%に上り（2007 年 10 月～2012 年 9 月）、20 年前の 13.4%と比べ（1987 年 10 月～1992 年 9 月）、3 倍近く高まっている(3)。そして、正規従業員として就職できずに、不本意ながら非正規従業員である若年者や、無業の若年層も増加したのである。専門的な就業能力は一般に入職後身に付ける仕組みであるため、職業能力が乏しく就業経験もない状態で、さらに能力開発を行う機会も非常に少ないまま、労働市場に参入し仕事を探すことになった。このような中、外国人留学生ばかりでなく、日本企業の海外進出に伴い、相対的に低賃金の外国の若年層とも雇用機会を巡り競争しなければならない厳しい就職環境となったのである。新卒の一括採用によって、在学中に就職先を決める就職方法、また入職後に就業能力を開発する方法が一般的であるがために、そこから外れると能力開発の機会が少なく、そしてやり直しが効き難いという欠点がある。国や地方自治体、学校、また産業界や労働組合、NPO などは、この問題に対して様々な取り組みを行ってきており、一定の効果も上げてきてはいる。

しかし、現在発生している問題への対応のみならず、そもそもこれらの問題が発生する

最大の原因である就職・採用のあり方自体についての検討も必要となっている。今後、海外との競争は一層厳しくなることから、若年層の就業のあり方については、景気変動に関わらず世界規模での大きな課題である。また、就職してもミスマッチが度々生じていることから、短期に離職し人材が育成されないことも少なくないことは先に述べたとおり深刻な問題である。そして、就職活動が激化し、早期化、長期化することによって若年層は疲弊してしまい、就職することがゴールになっているものも見受けられる。日本の将来を担う若年層が、就学から就労に如何に移行し、就業人生をスタートさせて戦力となる人材として活躍していくのかということは、労使関係にとって、また日本の社会全体にとっても非常に重要なことである。言い換えれば、どのような労使関係、雇用関係を形成し、就業人生を歩んでいく道を創るのか、ということである。そこで、就業へのスタートを切るためのプロセスについて、現在労使双方がどのように考え、何を問題と理解しているのか調査検討を行い、今後のあり方について、第 3 節、第 4 節で考えていく。

（2）シニア層について

日本の雇用関係の中心的特徴に、いわゆる終身雇用制度があった。一般に、定年までの雇用を前提に企業も人事制度を設計し、労働者も職業人生を考えてきた。そして、年金など社会の様々な制度も、この雇用制度を前提に整合性を持つ形で存在し、社会全体として安定した秩序形成がなされてきた。もちろん、経営危機に際しては、雇用を守ることが難しいこともあったが、あくまで労使とも、また国も社会も、定年までの雇用を是とし、その維持のために協力し力を注いできた（生産性運動三原則）。

この日本的雇用関係が、1990 年代後半以降大きく揺らぐ。大企業でも次々と早期退職が実施され、定年までの雇用が維持されないことが決して珍しくなくなった。今では、経済環境も改善し、雇用状況も持ち直してはいるが、企業は体力のあるうちに合理化を図るという意図により、経営状況がそれほど悪くなくても、早期退職を行うことも発生している。そして、シニア層の有効求人倍率は他の年齢層より低いこともあって、新たな仕事を見つけることは容易ではなく、失業に陥ることも少なくない。このことは本人のみならず家族の生活に深刻な影響を及ぼし、日本社会に雇用不安が広がることとなった。つまり、定年までの就業人生を全うして、その後引退へとスムーズに入る仕組みに、一部破綻も生じている。

さらに、社会制度においても大きな変化があった。年金支給開始年齢の引き上げに伴い、2013 年より改正高年齢者雇用安定法が施行され、希望者全員の 65 歳までの雇用確保が義務化された。企業は 65 歳までの雇用を前提とした人事制度づくりが必要となり、労働者は 65 歳までの職業人生の設計が求められることとなったのである。しかし、改正法施行以降も 60 歳代前半の雇用は再雇用制度が 8 割以上を占め、65 歳定年の企業はわずかながら増加したものの、未だ非常に少数である。つまり、雇用制度は、「60 歳定年＋再雇用制度」という従来ながらの仕組みのまま、年金支給がなく、生計費の確保が必要な状態が生じてき

ている。

これまで見てきたように、経済環境、社会環境の変化の中で労使関係は多大な影響を受け、その結果、シニア層の就業、そして引退へのプロセスに様々な問題が発生することとなった。そこで、就業人生を完結する時期までをどのように働き、いかにスムーズに雇用関係を解消して労働市場から退出して引退していくのかは現在緊要な課題となっている。まさに、就業人生の最後のあり方がどうあるかということは、労使関係のあり方そのものでもある。現在の諸問題を明らかにし、今後の労使関係のあり方について調査結果を下に、第5節、第6節にて検討することとする。

３、若年層について――調査研究

先に述べたように、若年層は就学から就労へ移る節目の時期であり、学校を卒業し社会人として就業人生をスタートさせ、職業能力を育成していく重要な過程である。この移行過程に焦点を当て、労使関係の視点から、現状ならびに課題、そして今後の方向性について分析を行う。

（１）調査の特徴と意義

若年層の就職・採用に関しては、企業、学校、行政が協力する中で一定の秩序やルールが形成されている。そのこともあり、そこで生じている様々な問題に関するこれまでの多くの研究は、行政、学校、企業、学生・生徒を対象に分析し、それぞれの問題や取り組み等を検討している。しかし、前述のように、雇用関係の形成のプロセスは、労使関係のあり方そのものである。そして、職場を形成し、若年層を育成しているのは、まさにそこで働いている労働者であって、労使関係からの分析も欠くことが出来ないものであると考える。したがって、本研究では、労使関係が、この雇用関係形成ならびに育成のプロセスに如何に関わり、労使双方が現状についてどのように考えているのか検討を行うものである。なお、アンケート調査は、全国労働組合生産性会議（全労生）が、企業と企業別労働組合を対象に2013年11月～2014年1月に実施したものである。その結果の詳細については、第Ⅲ章に記されているため、本稿では簡単にその特徴をまとめる。

（２）人材の質

就学から就労への移行過程について、その現状ならびに問題を明らかにするにあたり、まずは、その就労に移行しようとしている生徒と学生について見てみる。

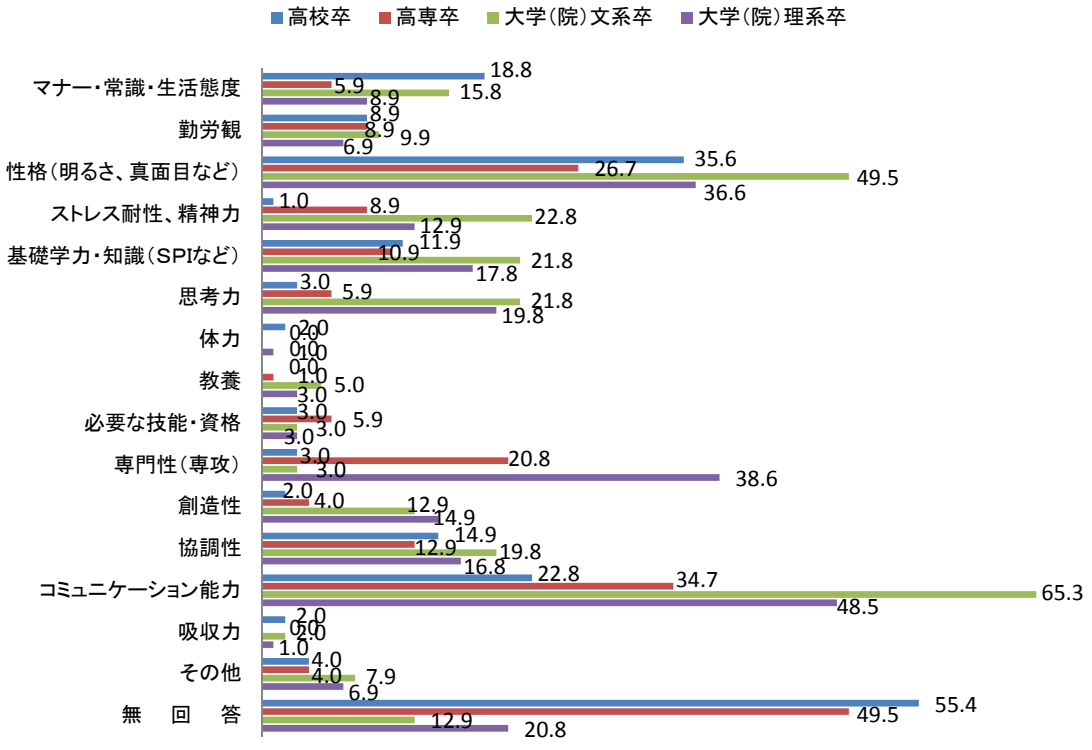
１）　求める人材

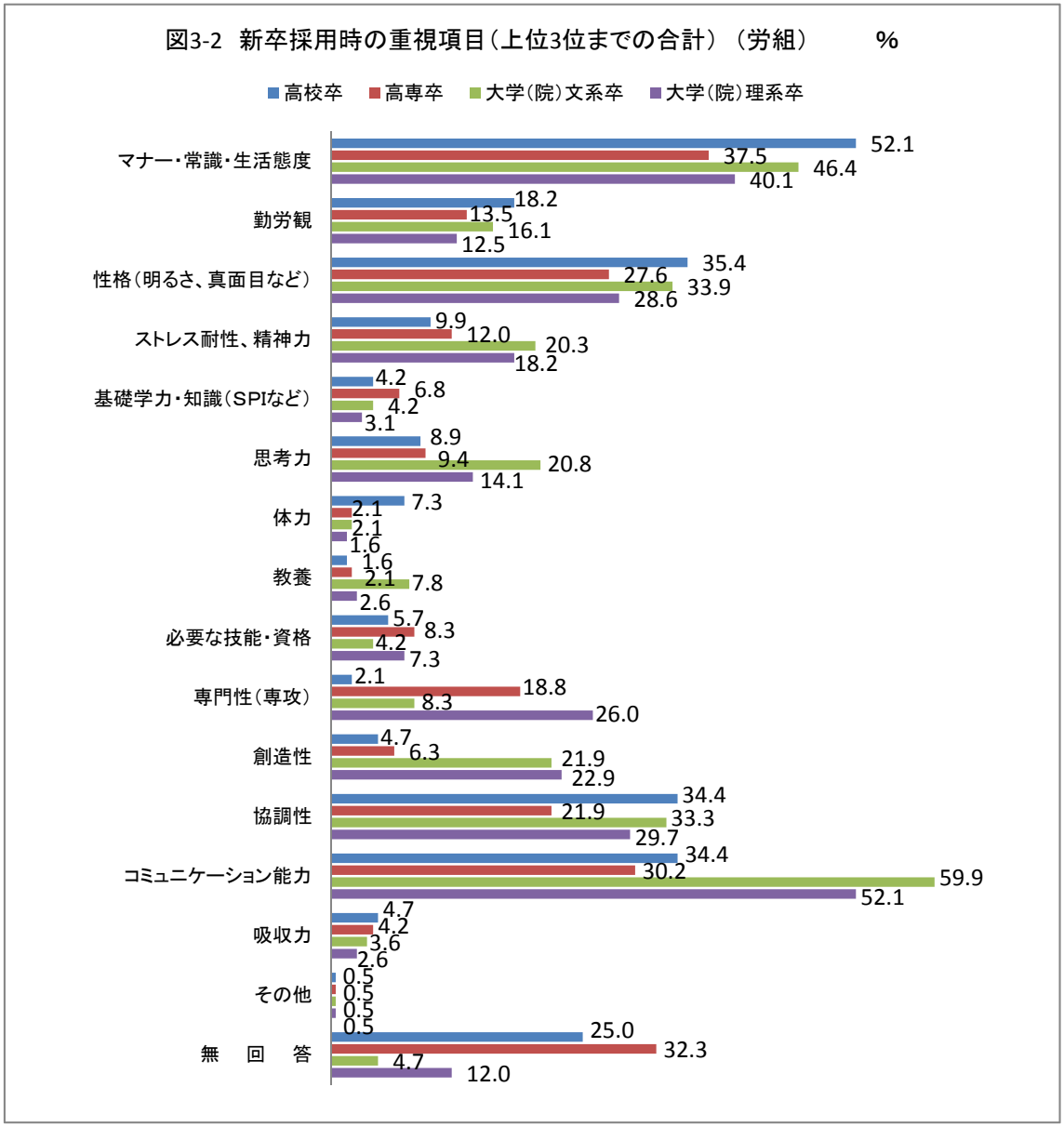
企業ならびに労働組合が新卒採用に際して求める人材像を示したものが、図3-１、図3-2である。新卒採用時に重視している項目について、上位3項目まで選んだところ、企業

は大学（院）理系卒では第 3 位までに、それ以外では上位 2 位までに「コミュニケーション能力」と、「明るさや真面目さなどの性格」をあげており、この 2 項目が非常に重視されていることが分かる。大学（院）理系卒では、第 2 位に「専門性」が入っている。また、高卒では「マナー・常識・生活態度」、高専卒で「専門性」、大学（院）文系卒では「ストレス耐性、精神力」が第 3 位に入ってきて、多少学歴や分野により違いが現れているものの、先の「コミュニケーション能力」と「性格」重視の傾向はいずれの学歴や専門に対しても共通したものとなっている。資格や専門能力など顕在化した現在の職業能力そのものよりも、一緒に働いていく仲間としてコミュニケーションを図れるか、また仕事や職場に適した性格であるか、そして今後成長する素質を持っているかなどの人間性を見ているものと思われる。

他方、労働組合も、企業と同様に「コミュニケーション能力」、「性格」を重視していた。しかし、「マナー・常識・生活態度」が高卒・高専卒で第 1 位に、大学文系・理系卒では第 2 位に挙げられており、重視している割合が非常に高い。企業では、高卒で第 3 位に入る以外では「マナー・常識・生活態度」を重視しているところはわずかしかおらず、マナーに対する重視度合には労組と企業に大きな違いがあった。また、「協調性」についても、労組は企業に比べ重きを置いている。高卒と大（院）卒理系では第 3 位になっており、高専卒と大学（院）文系卒でも第 4 位で、第 3 位との差もわずかである。「協調性」についても、労使の認識が大きく離れているところがあり、特に大卒にはその傾向が強い。

図3-1　新卒採用時の重視項目（上位3位までの合計）（企業）　　%





2）　応募者の特徴

企業がエントリーシート等の書類選考の際に、応募者についてどのように感じているのか見たものが図 3-3 である。応募者の最も特徴的な点として「志望動機が明確」、次に「サークル・クラブ活動に積極的に取り組んでいる」、「自己ＰＲが優れている」と続き、「自分の強み、弱みが明確」「アルバイト経験が豊富」も高い水準となっている。このことから、多くの学生、生徒が就職のために準備をしていることが見て取れる。エントリーシートや面接で志望理由や自己ＰＲは必ず問われるため、事前に準備して練習している。さらに、企業が求めている人材像に当てはめたＰＲも行っていることが分かる。先に、「コミュニケーション能力」と、「明るく真面目な性格」を企業が重視していることを示したが、わずか

な面接時間や限られた紙面に、それに合った人物であることを表現しようとしていると考えられる。サークルやクラブ活動、またアルバイトの話は、自分が明るく真面目な性格で仲間と上手くコミュニケーションをとれている人物であることを表現しやすい内容である。例えば、一人で難解な本を必死に解読して勉強したようなエピソードでは、企業から求められている明るい性格やコミュニケーション力を持った人材像をなかなか表現しにくいと考えているのである。

次に、面接にまで進み、直接応募者に会った企業の印象について見てみる。「マナー・常識を持ち合わせている」と「基礎学力がある」が 38.6%で第 1 位、次いで「勤勉である」（33.7%）、「就業意識が強い」（31.7%）、「向上心があり積極的に自ら学ぼうとする」（29.7%）との評価になっている。ここからは、SPI 対策等を準備し、業界研究や企業研究を行って企業の仕事内容について勉強して就職活動を行い、就業意識が高い若年層の姿が見られる。他方で、当てはまらない項目として「変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある」（37.6%）、「個性的である」（36.6%）、「ストレス耐性（忍耐力）がある」（33.7%）、「キャリア教育を十分受けている」（32.7%）となっている。前述のように、各企業の求める人材像が似ている上に、いずれの企業の採用活動もまたかなり画一的な内容や形式であるため（詳細は第 3 節第 6 項）、就職活動もある程度マニュアル化が進められているのが実情であり、対応を事前に準備することは可能である。そのため、企業が求めている人材像であることを表現する準備や、必要な知識の習得を行っている。そのため、「個性」もかなり消されてしまい、企業には応募者に個性がないように見えるものと考えられる。また、実際の社会で働く上では、予期しない状況に直面することも少なくなく、さらに、責任も伴うことからそれなりのストレスがかかることは通常であろう。このように実際の社会において日常的に生じる臨機応変な対応やストレスに弱いことについては、問題視されていると言えよう。

また、「就職に直結するテクニックやノウハウ」については見解が割れており、「長けている」21.8%（上位 3 位までの合計）と「そうでない」29.7%（上位 3 位までの合計）となっている。就職の準備が不十分なまま就職活動を始めている学生や生徒も存在しており、二分していることが示唆されている。

図3-3　応募者の特徴/書類選考（上位3位までの合計）　　%

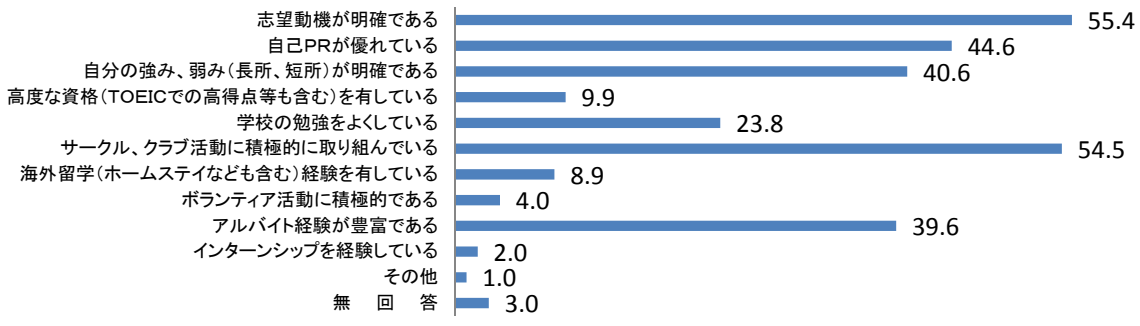


図3-4　応募者の特徴・書類選考～面接・当てはまる項目（上位3位までの合計）　　%

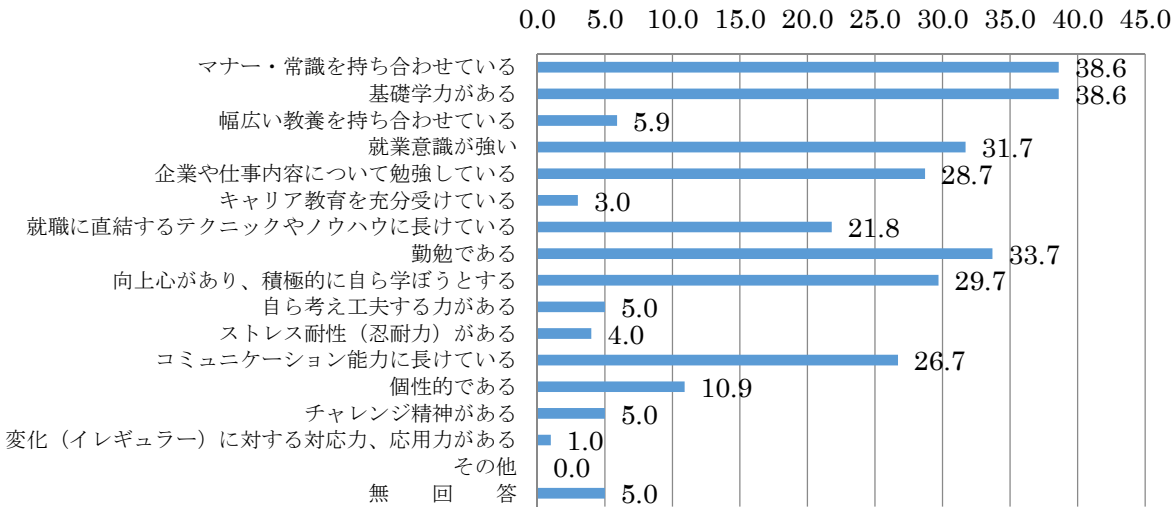
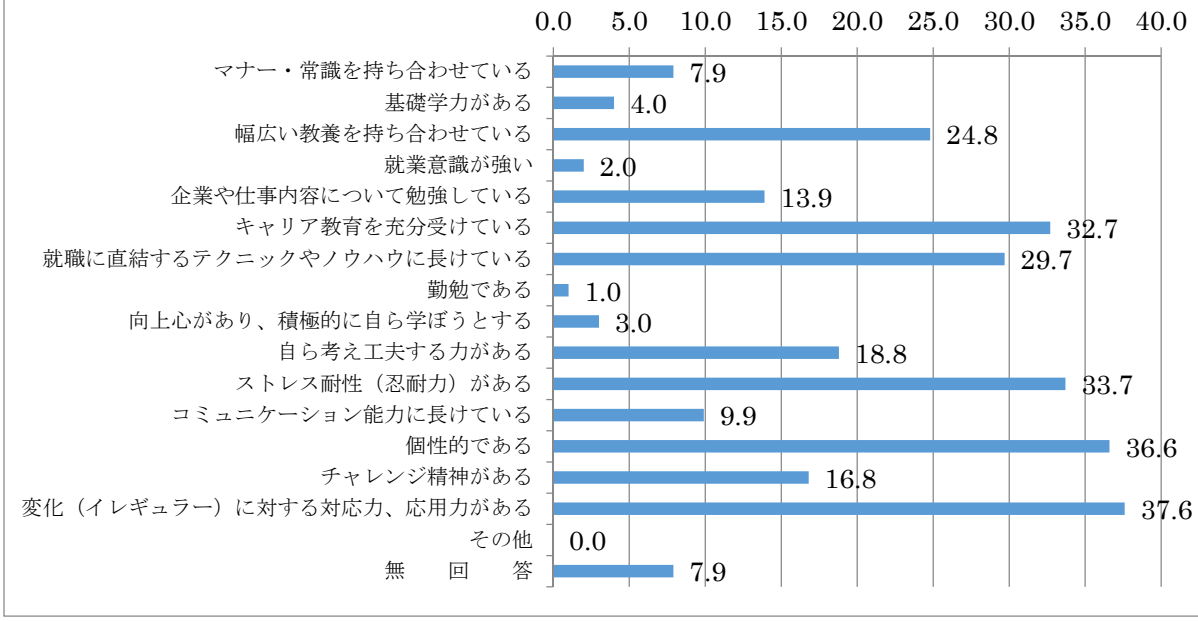


図3-5　応募者の特徴・書類選考～面接・当てはまらない項目（上位3位までの合計）%



3）　新入社員の特徴

新入社員についての認識を労使双方に尋ねたものが図 3－6、図 3－7 である。新入社員の特徴として、当てはまるものと、当てはまらないものについて調べた。企業が当てはまると考えた上位 3 番目までの合計で、最も多いのが「勤勉である」57.4%、次いで「基礎学力がある」39.6%、「マナー・常識を持ち合わせている」36.6%となっている。最も当てはまらないものとしては「個性的である」で 35.6%、第 2 位が「変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある」、「ストレス耐性（忍耐力）がある」、「チャレンジ精神がある」

で、すべて同率 33.7%となっている。先に示した応募者についての特徴がそのまま新入社員の特徴となっているため、選別の中で異なるタイプを採用しているわけではないことが分かる。

労組では、「基礎学力がある」が最も多く 52.6%、次いで「勤勉である」51.0%、そして第 3 位に「個性的である」32.3%となっている。基礎学力があり勤勉であるという特徴については、労使双方共通認識を持っていることが分かる。また、当てはまらない項目も、「変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある」が最も多く 43.2%、次いで「ストレス体制（忍耐力）がある」33.9%、第 3 位に「自ら考え工夫する力がある」31.8%、第 4 位に「チャレンジ精神がある」30.2%となっており、多少の順番の相違はあるものの労使とも同様の認識を示していることが分かる。

しかし、労使の認識が大きく異なっている項目もあり、「個性」の有無についての評価の相違は際立っている。企業は、応募者の特徴でもあげていたが、新入社員についてもまた同様に「個性がない」と認識している。ところが、職場での実態を良く知る労組の評価は、「個性がある」が第 3 位に挙げられており、新入社員は個性的であると考えている。個性的であることが、職場においてどのような影響をもたらし、どのような意味をなしているのかについてまでは本調査では調べていないが、求める新卒の人材像について、労組は企業よりも「協調性」を重視する傾向が強かった（先に述べたとおり）。職場ではチームとしての活動が不可欠なため、個性的な新入社員が上手く自己を活かしながら、チームプレーを行うためには、協調性が重要であると考えている結果が現れているものであろう。「個性」の存在を実感している労組が求める「協調性」は、職場において大きな意味を持っていると思われる。企業には、「個性」が見えていないために、「協調性」を重視する必要性を感じていないのであろう。

また、本来は個性があるそれぞれの人物について、企業は現在の採用活動の中で充分には汲み取れておらず、このことは、逆に言うと、応募者も就職活動の中で自己ＰＲを行っていながら自分の特徴を十分に表現できていないということである。そして、採用の際に性格を重視しているものの、正確に評価できていないということは、採用・就職におけるミスマッチを生み出す可能性がある。就職後に個性が表に現れ、仕事や職場に合わないことが分かり、短期間での離職に繋がることもあろう。この点は、大きな問題である。

次に、「マナー・常識」についても整理しておく。企業は新入社員について高く評価しており、最も当てはまる項目の中で（図 3−8）、「勤勉である」に次いで第 2 位に入り 17.8%、上位 3 位までの合計でも第 3 位で 36.6%となっていた。労組でも相応に評価はしており、3 番目までの合計では第 4 位に入り 28.1%である。しかし、最も当てはまる項目としては、「基礎学力」や「勤勉」、そして「個性的である」「就業意識が強い」などが上位を占め、その次のわずか 6.3%となっており、「向上心があり、積極的に学ぼうとする」と同率 5 位である。就職活動の準備として面接等におけるマナーについては勉強をしてきているが、実際の職場で様々な状況に対する対応は、就職準備の中だけでは身に付かないため、職場

を見ている労組の「マナー・常識」に対する評価は企業が思うほど高くないものと思われる。この点からも、就職活動向け準備は行っているが、実際の社会で働いていくための能力については未熟なところがあることが現れている。また、求める人物として労使とも最も重視していた「コミュニケーション能力」であるが、双方とも新入社員について評価はそれほど高いとは言えず、期待ほどの人物が採用できているわけではないことが分かる。期待通りでないからこそ、また新卒に「コミュニケーション能力」を求めるのであろう。しかし、企業の求めている内容が正確に伝わらず、「サークル・クラブ活動」で語られるコミュニケーション力と、社会人として必要な能力とには差異もあることについて、十分な理解ができていない学生も少なくないものと思われる。そして、また、わずかな時間の採用面接等の中で、その点について、企業が判断、評価することも難しいものと思われる。

図3-6　新入社員（組合員）の特徴/当てはまる項目（上位3位までの合計）%

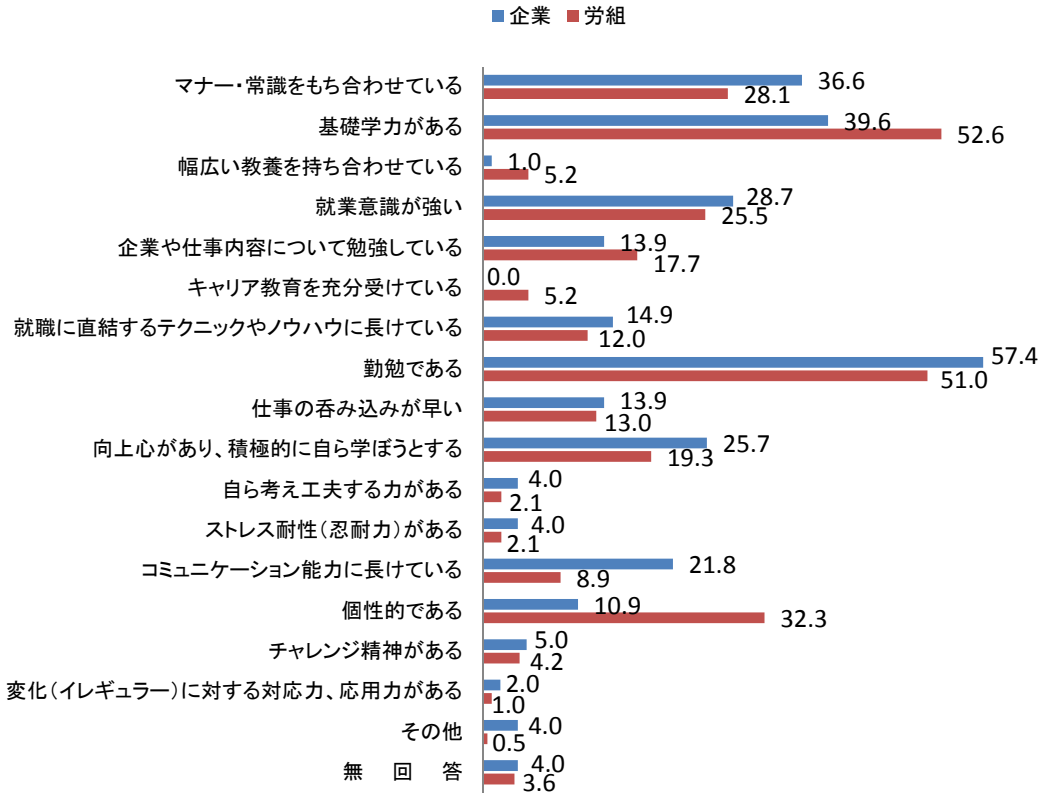


図3-7　新入社員（組合員）の特徴／当てはまらない項目（上位3位までの合計）　　%

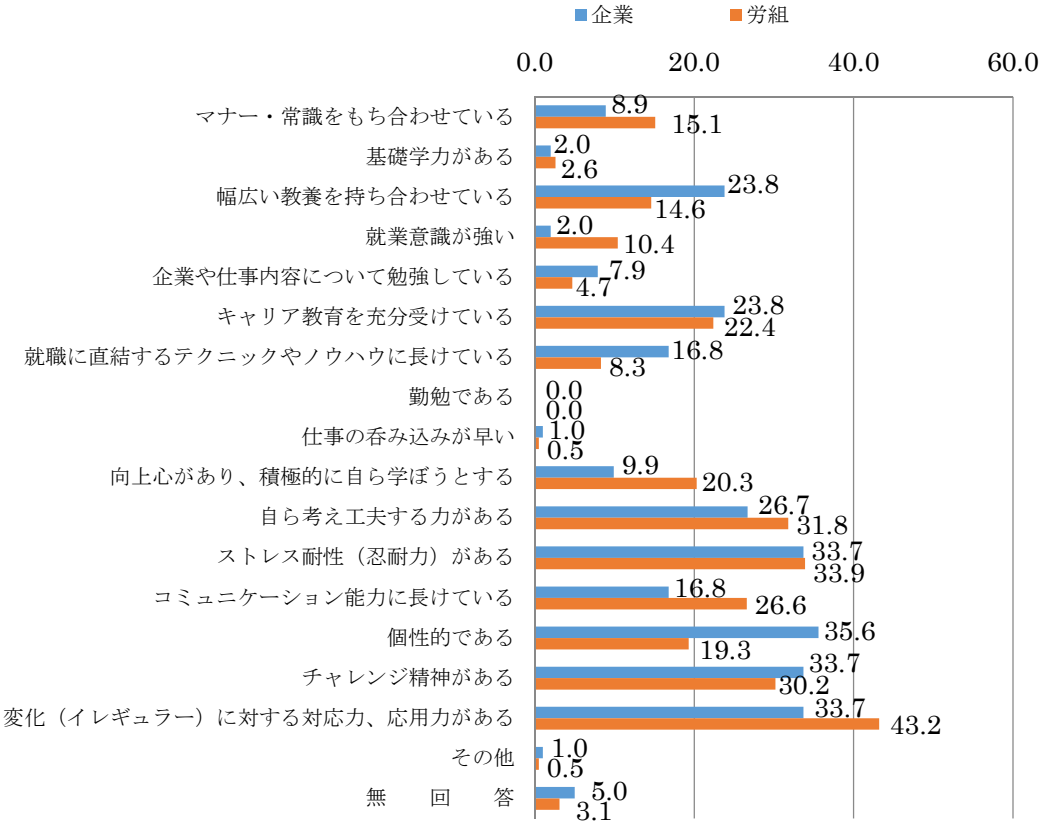
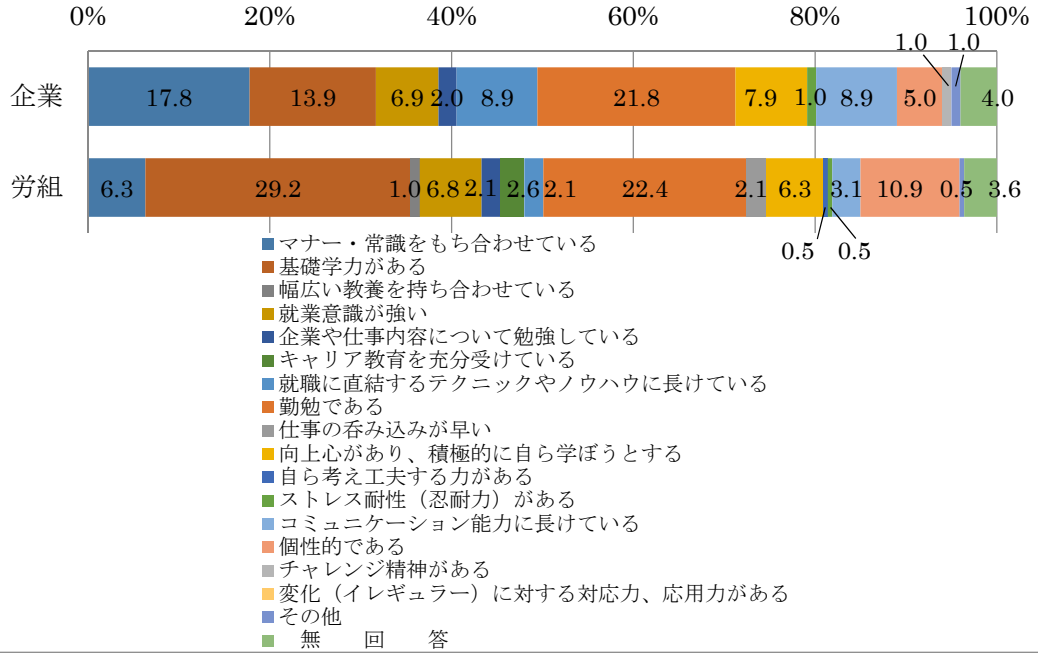
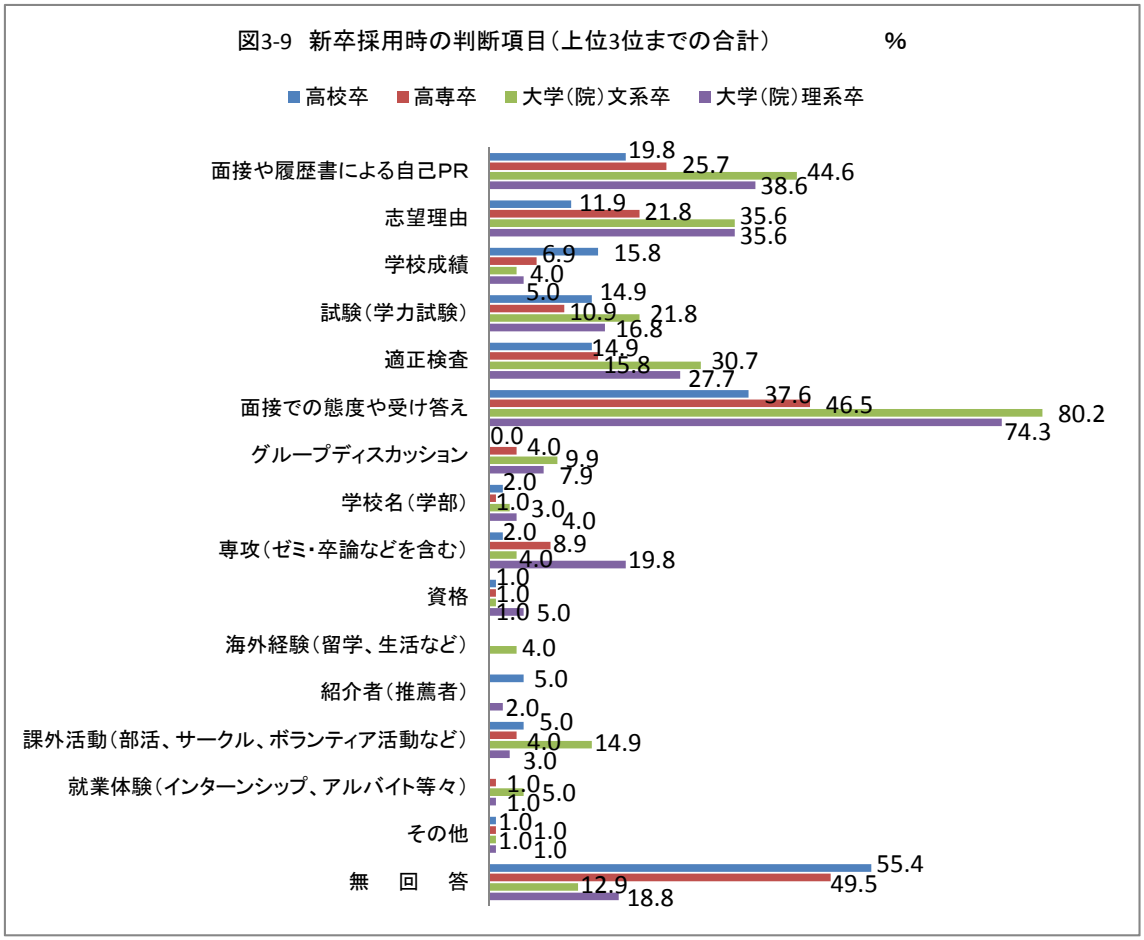


図3-8　新入社員（組合員）の特徴／最も当てはまる項目　　%



４）採用の判断基準

新卒採用に際して、企業はその採用判断を主に何によって行っているのか質問したものが図 3－9 である。高卒、高専卒、大学（院）文系・理系卒の採用のいずれにおいても、「面接での態度や受け答え」（3 番目までの合計でそれぞれ 37.6%、46.5%、80.2%、74.3%）が最も高く、特に大卒では際立っている。そして、第 2 位が「面接や履歴書による自己ＰＲ」（それぞれ 19.8%、25.7%、44.6%、38.6%）となっている。高卒は第 3 位に「学校成績」15.8%、第 4 位に「試験（学力試験）」、「適性検査」が同率で 14.9%となっている。高専卒、大学（院）文系・理系卒とも第 3 位は「志望理由」（それぞれ 21.8%、35.6%、35.6%）となっており、学力や適性についてはいずれもそれに比べ順位が下がる。つまり、採用の判断基準として、まずは面接での対応が非常に重視されているということであり、その面接の中で自己ＰＲや志望理由が問われていると考えられる。そのため、生徒や学生にとっては、企業の求めている人物像に合った人物であることや、また明確に志望理由を話すことが重要になってくる。先に述べたように、応募者や新入社員についての特徴として、企業は「マナー・常識を持って」おり、「志望理由が明確である」ことを指摘していたが、このような企業の採用基準に対し、応募する生徒や学生が就職活動の準備として、面接のマナーを習得し、自己 PR や志望理由を作成し、対応している結果であることが理解できる。



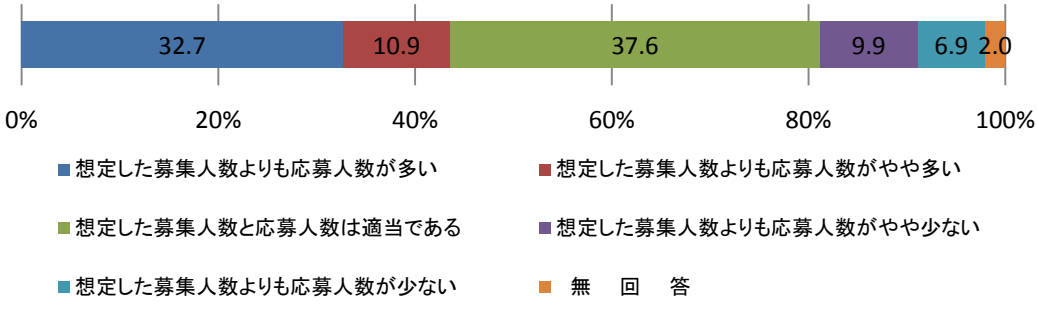
５） 応募人数、採用人数と人材の質

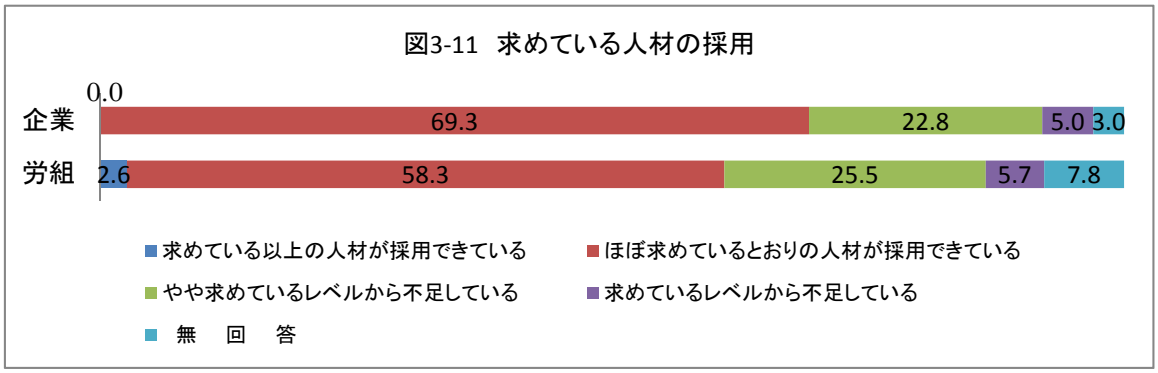
新入社員の特徴については、労使の見解が一致する点と異なる点があり、また双方にとって必ずしも期待どおりの人材が採用できているとは限らない面もあった。そこで、そもそも現在の応募人数や採用人数は、労使の期待している水準にあるのか、またそこにおける人材の質についてはどのように考えているのかについて見てみる(図 3－10、図 3－11、図 3－12)。

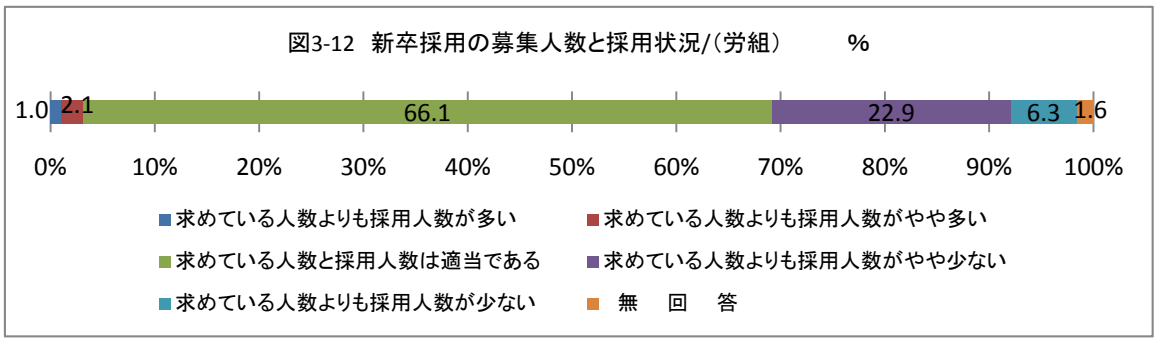
応募人数について、企業としては、想定した募集人数に対して「適当である」と考えているところが 37.6%で最も多かったが、次いで、想定より「多い」で 32.7%、「やや多い」の 10.9%を合わせると、想定以上であったところが 43.6%に上る。逆に、募集人数不足に悩むところは、16.8%であった。また、総合的に見て採用人材の質について、「ほぼ求めている通り」が 69.3%と約 7 割で、「ややレベル不足」22.8%と「レベル不足」5.0%を合わせ、不足感を抱いているところが約 3 割となっている。また、応募人数が少ないところ（「少ない」＋「やや少ない」）では、質のレベル不足を感じている割合が半数を超えており高くなっている（図省略)。

労組は、採用人数が「適当」であるが 66.1%と最も多いが、「やや少ない」22.9%と「少ない」6.3%とを合わせ、不足感を抱いているところが約 3 割に上っている。したがって、先の応募者数と考え合わせて見てみれば、想定より多くの応募者があるものの、職場としては不足気味のところもあることが分かる。また、人材の質について、「ほぼ求めている通り」が 58.3%と 6 割を占めるが、「ややレベル不足」が 25.5%と、「レベル不足」5.7%とを合わせると 3 割強が不満を持っている。さらに、採用人数が少ないと感じているところでは、52.8%と半数以上が質的レベルにも不満を抱いている（図省略)。企業と労組の見解を合わせて考えれば、想定した応募人数を集めて適正な人数の採用を行うことが、人材の質を確保する上でも重要であることが分かる。そこで、次にいかなる採用方法を実際に行っているのか見ていく。

図3-10 新卒採用の募集人数と応募状況（企業） %







6）採用方法

「適正な応募者数」の維持・確保のために企業が最も力を入れていることは、「リクナビ・マイナビなどの情報サイトの活用」が 38.6%と 4 割を占めて際立って高く、3 番目までの合計でも 66.3%と最も高い（図 3－13）。そして、第 2 位に「合同会社説明会などの活用」50.5%、第 3 位に「学校に対しての企業紹介や求人情報の提供」44.6%となっている。企業は、不特定多数に一気に情報を発信する方法を軸に、多くの生徒・学生に企業や募集について周知を図り採用活動を行っていた。しかし、今後は「企業のブランド力の向上」が最も多く 47.5%（3 番目までの合計）となっており、第 2 位に「学校に対しての企業紹介や求人情報の提供」33.7%となっている。また、「卒業生（ＯＢ・ＯＧ）を通した情報伝達の活用」28.7 や「魅力ある職場環境の整備」24.8%も 1／4 を占めるところにまで上昇してきている。企業ブランドの向上が第 1 位に挙げられ、また職場環境の整備について指摘する割合も上昇してきていることから、情報の発信方法よりも、まずは企業そのものの質的向上に力を入れて周知や募集を図ろうと考えていることが分かる。また、情報の発信方法については、現在力を入れている手法を継承する方向性が見られるが、それとともに学校や卒業生を通した情報伝達の活用などにも今後力を入れる動きが見られ、不特定多数への一斉の情報発信の他に、企業と生徒・学生とがお互いの顔の見える仕組みの中で、情報伝達を図る方向性も伺える。

「求めている人材の質」を維持・確保するために現在力を入れていることは(図 3－14)、上位 3 番目までの合計で「会社説明会の開催」75.2%が際立って高く、次いで「求める人材像の明確化」42.6%となっている。今後もこの方針に変更はないが、「企業ブランドの向

上」が第 2 位の 39.6%、第 3 位に「魅力ある職場環境の整備」31.7%、第 4 位に「インターンシップの活用」29.7%となっている。説明会を通じて正確な情報を広く直接提供し、それと同時に、職場体験を通して実態を直接理解してもらおうという動きもある。そして、企業自身の質の向上をもって魅力を高めることも考えられていた。

先に見てきたように、求める人材像については、キーワード等簡潔な言葉で表現すると、高卒から大卒までその相違も見えにくく、企業間の違いも分かりにくいものになっていた。情報サイトや情報誌、企業のホームページなどから発信される情報だけでは、企業の特徴や仕事内容、また企業間の相違などを十分に伝えることは難しい。しかし、就職活動を行う生徒や学生は、これらの情報を基に、多くの企業が同じような人材を求めていると理解し、その人材像に自分が当てはまっていることを PR する準備を行なっていた。そのため、それぞれの「個性」の見えない自己 PR になり、そこにはミスマッチの危険性も秘めていたのである。したがって、今後企業が力を入れようとしていた「直接話を聞くこと」や「実際に職場見学や体験を行うこと」を通して、生徒や学生が情報や知識を得ることは、これらの問題解決に近付く重要な取り組みであると考えられる。

図3-13　応募者数の維持・確保の為の取り組み（上位3位までの合計）　%

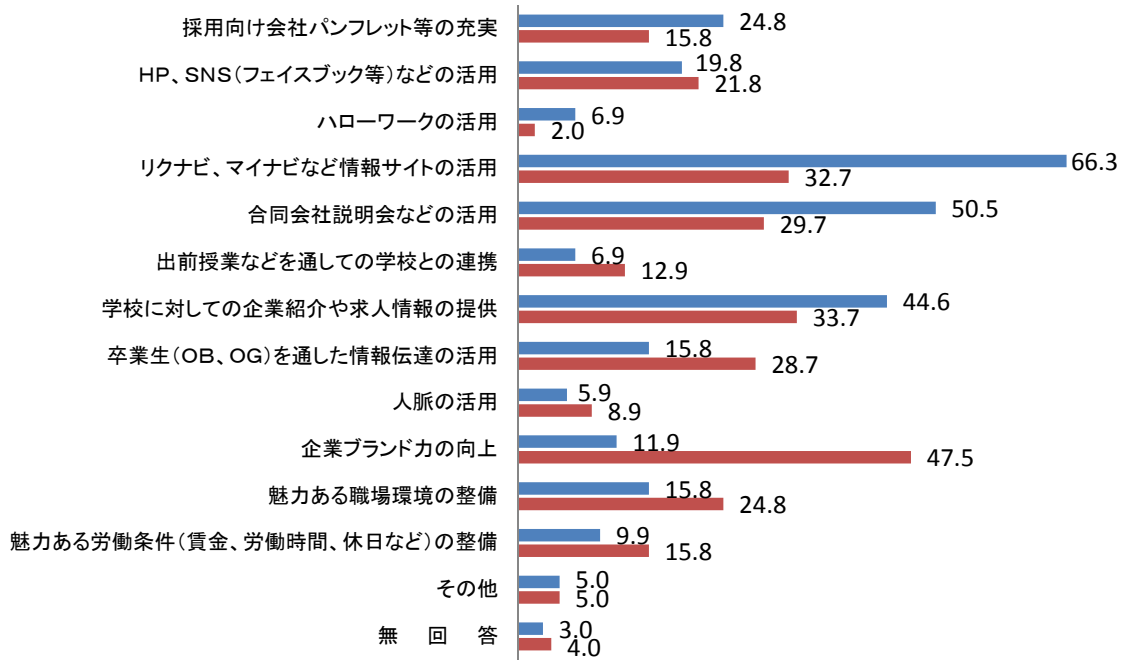
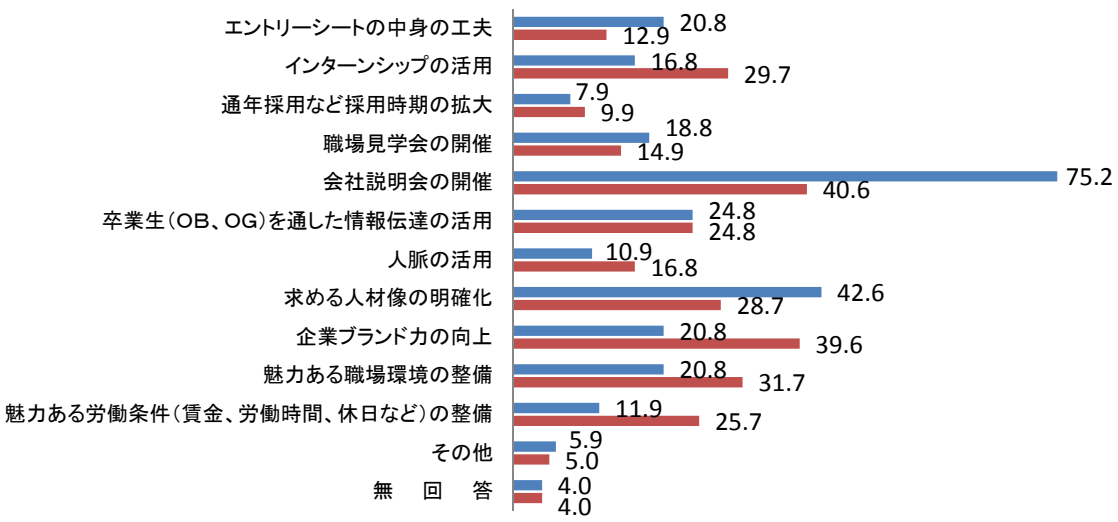


図3-14　求めている人材を採用する為の取り組み（上位3位までの合計）　%



（3） 育成

新入社員について、スキルや資格、専門性よりも人柄を重視していたことは、先に見てきた通りである。ともに働いていける人物であるのか、これから成長していく人材であるのかなどを見極め、この先の就業能力の向上を期待していたのである。そのため、入社後の教育は、本人にとって重要であることは言うまでもないが、職場、企業にとっても極めて大きな意味を持っている。しかし、経営環境が厳しい時には、教育に充分には力を入れることが難しくなり、教育投資額が低下したこともあった。そこで、現在の教育の実施状況について 10 年前と比較して、労使双方がどのように理解しているのか調べた。その見解を示したものが図 3－15、図 3－16、図 3－17 である。

企業は、入社後 3 年間ぐらいの教育機会について、「増加」したと考えているところが 37.6%と最も多く、「やや増加」32.7%を合わせて、約 7 割が増加傾向となっている。教育期間については、「変化がない」が最も多く 29.7%であるが、「やや長くなっている」が 24.8%と「長くなっている」が 23.8%の両者を合わせて 5 割弱が長期化の傾向を示している。労組の評価は、教育機会については「やや増加」が最も多く 35.9%、「増加」が 21.9%と合わせ 57.8%と 6 割弱が増加傾向である。教育期間は「やや長くなっている」が 25.0%で最も多く、「長くなっている」16.1%と合わせて 41.1%が長期化の傾向である。労組も、教育について 10 年前に比べ現在は充実してきたという認識が多く、このことは企業と共通していた。しかし、労組の方が、教育機会の増加、長期化の傾向について、企業より低く評価しており、このことは重要であろう。

次に、教育に関する満足度について見てみる。企業は「おおむね満足」が 48.5%で、「大

いに満足」1.0%を合わせて 49.5%が満足、「あまり満足していない」が 46.5%で、「まったく満足していない」3.0%を合わせると 49.5%が不満足となっており、評価が二分していることが分かる。労組は、「あまり満足していない」が 50.0%で最も多く、「まったく満足していない」8.3%を合わせると不満足が 6 割弱にのぼり、そして「おおむね満足」40.1%と「満足」1.0%とを合わせて満足が 4 割強となっている。

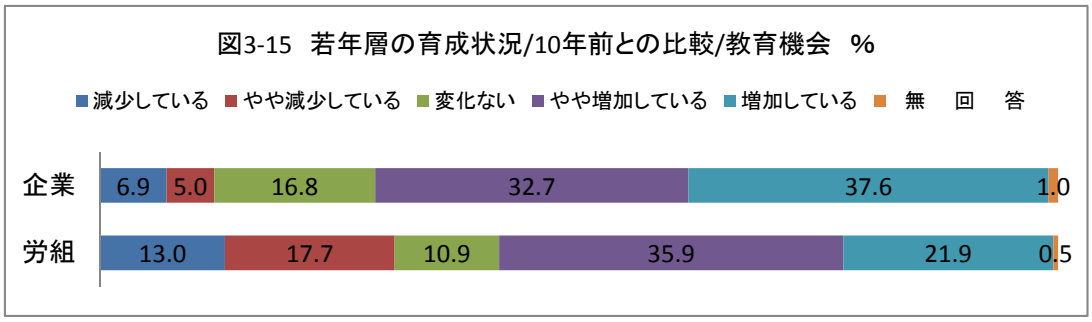
教育の機会も期間も 10 年前に比べ充実傾向を示してはいたが、教育について不満を抱いている割合は、企業で約 5 割、労組で約 6 割もおり、未だ高い割合になっている。さらに、労組は、企業に比べ、教育機会ならびに教育期間の充実傾向について低く評価しており、また不満に思っている割合も高く、教育についてより強く危機感を抱いていると思われる。教育の機会あるいは期間それぞれについて、10 年前に比べ充実していないところほど、教育に不満であるという回答の割合が高くなっている（図省略)。つまり、未だ教育機会、期間とも十分とは言えないところも少なくないと考えられる。教育については、その内容の問題など複合的な分析が必要ではあるが、機会・期間とも一層の充実が求められていることは示されていた。

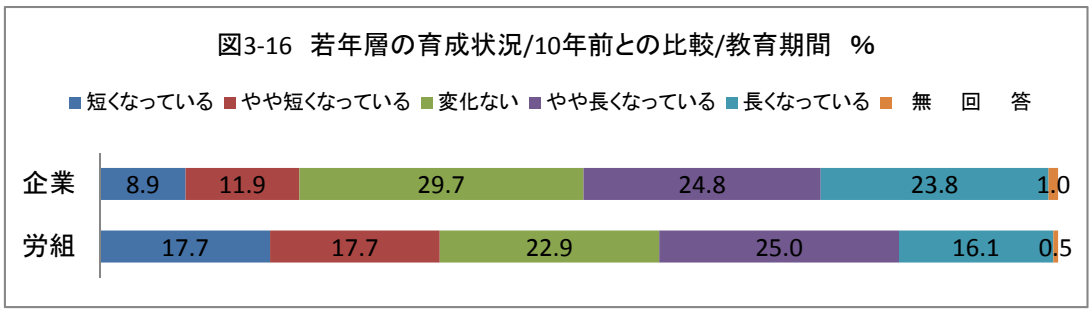
次に、満足できる若年者育成に向けて注力すべき点について見てみる（図 3－18)。労使とも、「全社的に人を育てる職場風土を醸成、確立する」（企業 30.0%、労組 42.9%）が最も多く、第 2 位が、「人材育成に対するマネジメント層の意識を高める」（企業 20.0%、労組 23.2%）となっている。また、企業については、「計画的な教育体系を整備する」が同率（20.0%）で第 2 位に入っている。このことから、今後、教育の充実に向けて注力すべきと考えていることについては、労使ともにかなり共通認識を持っていることがわかる。

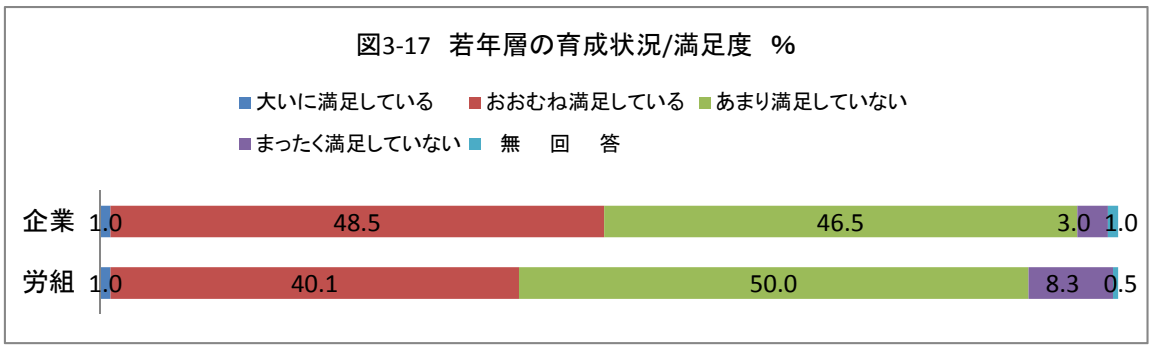
しかし、そのための具体的な取り組みに対する考え方には、労使間に相違が見られる(図 3－19)。企業は、「求める人材像、求める能力の浸透を図る」が 48.0%で最も多く、第 2 位が「ＯＪＴの充実（現場任せのＯＪＴを見直すなど)」46.0%、第 3 位が「教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う」と「自己啓発によるスキル、意欲の向上を促す」で同率 44.0%となっている。必要な能力について周知を図り、その能力育成に向けたＯＪＴなどの教育投資を行うと同時に、各労働者における自己啓発を促進することを重視していた。これに対し、労組は、「教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う」が最も多く 67.0%と 2/3 を占めている。10 年前に比べ増加傾向はみられたものの、いまだ不十分で不満であると認識しているところが多かったことから、まずは教育機会や時間の一層の充実の必要性が考えられたものと思われる。次が、「教育者（中堅層、シニア層）の質を高める」で 49.1%、そして第 3 位が「人材育成の重要性についての経営トップの発信」44.6%となっている。全社的に人を育てる風土を醸成、確立するためには、経営トップからの発信が不可欠であり、そして実際に中堅層やシニア層などの教育者やマネジメント層の意識、能力を高めるという、上位者の質の向上の必要性を指摘している。

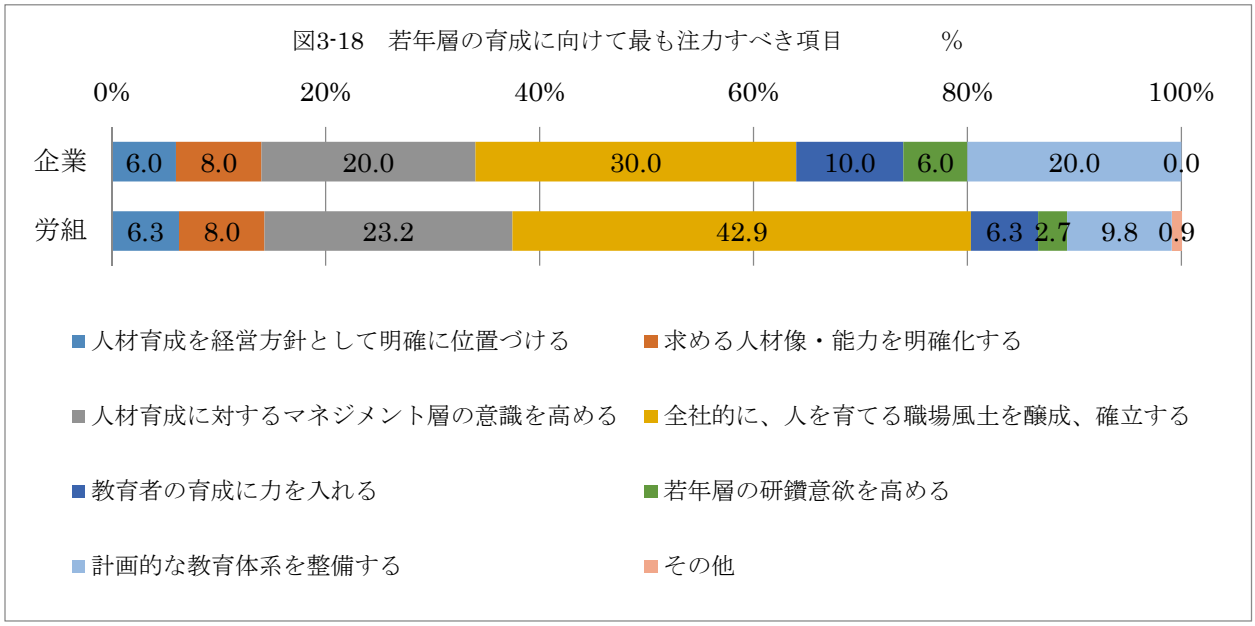
労使ともに、今後若年層育成に向けて注力すべき方向性として、全社的に人を育てる職場風土づくり、マネジメント層の意識改革の必要性については共通認識を示していた。し

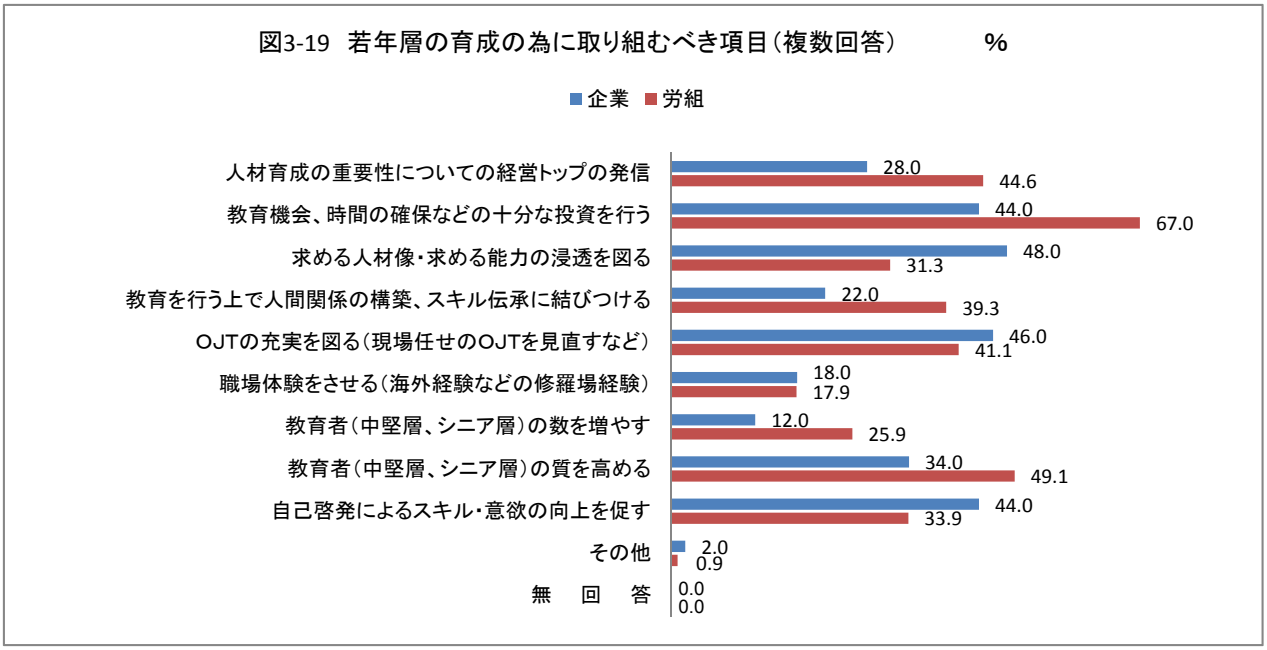
かし、この同じ目的に向けた具体的な取り組みについては、両者の認識に違いがあった。企業は、求める人物像、能力を浸透させて、OJT や自己啓発などによって育成を図るという、教育投資に言及しつつもシステムや労働者の姿勢にやや力点が置かれた内容となっており、これに対して、労組は、教育投資の充実と経営者や教育者など指導的立場のあり方、姿勢に対する改善が前面に現れた内容であった。進むべき方向性に対しての認識は同じでも、実際にアクションを起こす段階における双方の認識のずれは、その実効性や効果に支障をきたすものと思われる。労使が協議の下、取り組み内容についても共通理解を図る必要性が示されていたと言えよう。











（4） 社会問題に対する対応について

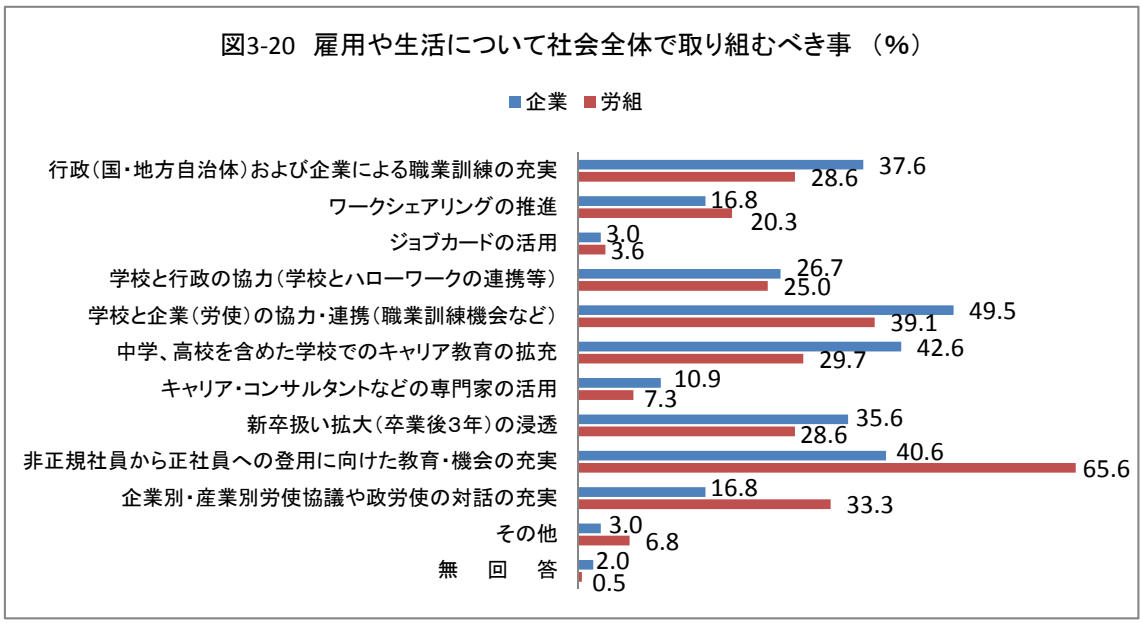
若年無業者や非正規社員の増加による若年層の不安定な雇用や生活に対して、社会全体として取り組むべきことに関する労使の考えをまとめたものが図 3-20 である。企業は、最も当てはまる項目第 1 位に「中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充」を挙げており 24.8%を占め（図省略）、上位 3 番までの合計でも 42.6%で第 2 位に上がっている。上位 3 番までの合計で最も多いのが「学校と企業（労使）の協力、連携（職業訓練など）」で 49.5%、そして第 2 位が先の「キャリア教育」42.6%、続いて第 3 位が「非正規社員から正社員への登用に向けた教育・機会の充実」40.6%、第 4 位が「行政（国・地方自治体）

及び企業による職業訓練の充実」37.6%となっている。学校のキャリア教育を充実させることによって、社会に出る前の在学中に準備を行い、そして学校と企業との連携を図って就学から就業へとスムーズな移行が出来るようにすることを指摘している。そして、そのスムーズな移行の道から外れているフリーターやニートに対しては、行政、企業（労使）等の教育訓練を通じて能力向上を図り、正社員への登用の道を広げることによって改革を図ろうとするものである。

他方、労組は、取り組むべき内容として、「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」が最も多く、最も重視すべきことでも第1位であるが、3番目までの合計でも第1位で65.6%と飛びぬけて高い数値となっている。そして、第2位が「学校と企業（労使）の協力、連携（職業訓練など）」39.1%、第3位が「企業別・産業別労使協議や政労使の対話の充実」33.3%、第4位が「中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充」29.7%、第5位が「行政（国・地方自治体）及び企業による職業訓練の充実」と「新卒扱い拡大（卒業後3年）の浸透」で、ともに28.6%となっている。学校と企業（労使）が協力、連携して行う職業教育、行政の職業訓練や学校でのキャリア教育などの教育、そして制度整備の必要性について、強く認識している。

労使双方とも、まずは「教育」に取り組むべきであるという認識で、共通している。先に述べた応募者の特徴について、「キャリア教育を十分に受けている」という項目については、「あてはまらない」という回答が32.7%（当てはまらない項目第3位までの合計）と第3位に上がっており高い。新入社員についても、「あてはまらない」という回答が企業23.8%、労組22.4%（当てはまらない項目第3位までの合計）と相対的に高く、同様の傾向を示していた。また、若年層の雇用・生活安定等に向けた取り組みとして、キャリア教育の充実が強く労使から求められていたことと考え合わせると、現在実施されているキャリア教育は不十分であり改善の必要性があると労使双方から理解されているものと考えられる。大学設置基準においてキャリア教育が義務化されていることから、大学においても、すでに実施自体は進んでいるが、キャリア教育とは何なのか、つまり企業や労組が学校で教えることを期待しているキャリア教育の内容とは何か、ということの検討が求められていると言えよう。

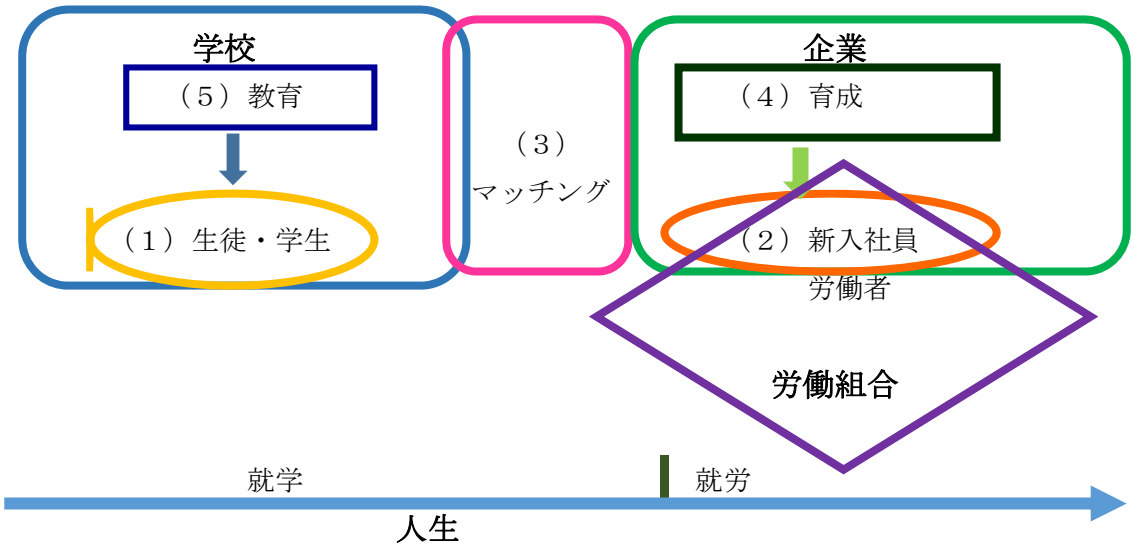
また、行政や学校、労使などの各機関の連携の重要性についても、労使双方の認識は共通していた。また、労組は、特に正社員への登用に向けた教育・機会の充実を強く主張しており、採用の新卒扱い等についても踏み込んで指摘していることから、制度設計に関する強い要望を労組は持っているものと思われる。取り組み内容については、両者にやや温度差が感じられるものもあるが、企業と労組の連携の必要性は共通理解であり、その具体的な連携の仕方、取り組み方について、労使の詰めた協議、検討が必要であろう。



４、雇用関係形成期の諸問題――若年層の分析

就学から就労に移行し、就業能力を育成し始める時期、つまり雇用関係のスタート時期について分析を行ってきた。この移行をスムーズに実施できず、能力の育成も図れない若年者が少なくないことから（第２節）、その原因を明らかにしようとアンケート調査結果を基に分析を行ってきた。そこで、浮き彫りになってきた主な課題５点、（１）卒業時の生徒・学生の特徴、（２）新入社員の特徴、（３）就学から就労への移行プロセス、（４）入社後の育成、（５）学校教育と若年者問題について、労使関係の視点から簡単に整理し、検討を行なう。

図 4-1　雇用関係形成期の課題概念図



（１） 卒業時の生徒・学生の特徴

応募者の特徴は、サークル・クラブ活動やアルバイトに積極的に取り組んできており、志望動機が明確で、自己ＰＲに優れていた。面接時にはマナー・常識ある生活態度をもっており、勤労意欲が高く、向上心を持って学ぼうとする姿勢が見られた。ここに現れている生徒・学生の姿は、決して悪いものではなく、これから社会に出て職業人生を歩むに当たり、必要なものである。しかし、これらの特徴の多くが、就職対策として準備されている点は注意を要する。ベネッセの学生に対する調査において[4]、「就職活動で活かされた経験」（「活かされている」＋「まあ活かされている」）を見てみると、最も多いのが、「アルバイト」で 81.8%、次が「クラブやサークル活動」75.1%となっており、「採用試験や就職支援のための勉強」69.3%や「ゼミ・研究室の活動」66.5%、「卒業論文・卒業研究」63.8%より高くなっている。「大学で力を入れたこと」では、「アルバイト」が 70.6%、「卒業論文・卒業研究」69.9%、「ゼミ・研究室の活動」67.8%が上位 3 位であり、「クラブやサークル活動」は 49.7%と低くなっている。したがって、応募者の特徴において指摘されていたように、面接試験やエントリーシートには、大学時代の話に「サークル・クラブ活動」は非常に多く登場するが、必ずしも力を入れて取り組んだ内容ということではなく、就職活動において役に立つ内容であると考えて、生徒や学生は記載し、また話をしていることも少なくないことがわかる。そして、それは、先に述べた、企業の求めている人物像である「コミュニケーション力」や「明るく真面目な性格」を持っていることを示そうとしているからである。生徒や学生の本分である勉強に、好むと好まざるとにかかわらず、在学中最も力を入れた学生は決して少なくないであろう。しかし、勉強したことよりもサークル・クラブ活動の方が就職には役に立つと理解されていた。企業が、本来意図していたことではないと思われる。また、多くの学生が似たようなサークル・クラブ活動の話をすることから、企業は応募者について「個性」がないと理解することにもなっている。

また、ベネッセの調査によると[5]、キャリアセンターが行っているキャリア形成支援における教育内容を見てみると、面接対策講座が 91.5%、マナー育成講座が 82.3%と高い割合になっており、先の企業の印象がこれらの支援の成果でもあることが分かる。変化への対応力やストレス耐性が欠如しているのは、これらは就職活動や就職支援の中だけでは習得しにくいものであることが一因にあり、日々の取り組み姿勢が重要になっている。就職状況が厳しいことから、生徒や学生は、いかに就職に有益な活動を行うかということを先に考えて学生生活を送り、早くから準備をするものも少なくない。若年層の長所や欠点、そして個性を消してしまう就職活動の行い方は、企業の求める人材像や画一的な採用方法、またそれに対する学校の支援、生徒・学生の就職準備等々の中で生み出されている面があった。

（２） 新入社員の特徴

新入社員の特徴として、労使ともに基礎学力があり、勤勉であることを挙げている。こ

のことは、この先、就業能力を育成して活躍する人物に成長できる人材であると期待されるものである。また、変化に対する対応力、応用力がなく、ストレスに弱いという特徴は、応募者と同様であることから、一般的傾向であると考えられるが、実際の就業の場において必要な能力であり、その欠如は問題であろう。

労使で評価が割れている内容についても注意を要する。マナー・常識・生活態度に対する評価に労使の差が生じている。また、特に「個性」の有無については、労使で全く逆の評価となっている。企業では、「個性はない」と評価されているのに対し、労組では、「ある」と評価しており、そのために、求める人材像ではチームプレー上必要な「協調性」を上位に挙げているほどである。個性は、配属や教育などの様々な面において、重要な意味を持つものであろう。そのそれぞれの個性が企業には見えていない。このことは問題が生じかねないということであり、そしてまた、そこに労働組合の存在意義があるとも言えよう。職場で実際に仕事に従事する中で見られる労働者の一人ひとりの姿を労組が汲み上げ、労使で共有することは、職場全体の業務遂行においても、経営においても重要である。

（3）マッチング

採用の最大の判断要素は、面接試験での対応であり、その中での志望動機や自己ＰＲとなっていた。そのため、生徒や学生は、コミュニケーション力やマナーの習得等の対策を行っていたことについては先に述べたとおりである。結果として、求めた人材が採用できているか検討してみると、質的レベルを満たしているという評価は少なくないものの、必ずしも期待通りではなかった。マナーについても、職場の実態を良く知る労組の評価は企業ほど高くなく、面接試験用のマナーは出来ていても、実際に直面する様々なその場ごとの対応など応用力には欠如している。また、コミュニケーション力の評価についても、労使ともそれほど高くない。求める人物としてまず挙げられるにもかかわらず、それほど評価が高くないということは、逆に、このような評価であるからこそ、採用時にコミュニケーション力を求めていることを前面に打ち出しているものと思われる。

質的レベルを満たすためには、ある程度の応募者数が必要であり、また採用者数も必要になっていた。そのため、現在は、就職情報サイトを通じて不特定多数に一斉に情報を発信し、多数の応募者を集める方法が主流となっていた。そして、その後限られた期間の中で面接を通して選考を行う。そのため、採用に際し、重要でありながら、その面接からでは見ることの出来ていない点も多数あることが本調査から示されていた。先のコミュニケーション力やマナーもその一端であるが、応募者に「個性」がないと企業に映っていた点は、特質すべき特徴であろう。新入社員について労組は個性があると評価していることから、本来はしっかりした個性を持っているものと考えられる。しかし、それは、採用面接やエントリーシートで汲み取ることは難しい。この個性が現れないということは、ミスマッチの原因にもなり、本人にとっても企業にとっても大きな問題である。応募者が、企業が求める同じような人材像に自分を合わせ、また画一的な採用手法に上手く対応して採用

されたとしても、実際の職場に適した人材でなければ、本人、企業双方にとって不幸である。つまり、現在のマッチングプロセスが、ミスマッチを生み出す一因となっている。

今後はインターンシップや卒業生など、職場、労働者と生徒・学生とが直接的な接点を持とうとする企業の姿勢が見られたが、現在のミスマッチの解消に向けた一歩になることが期待されるところである。そして、企業には見えない部分を労組は把握しているのであるから、採用に関しても労使の連携を図ることが極めて有益であると思われる。

また、生徒や学生が、在学中に最も多くの時間を使い、力を入れてきたことである「勉強」という活動よりも、企業の求める人材像にあっていることを表現するためにはサークル・クラブ活動の方が役に立つと考えるような採用方法、就職活動のあり方についても、検討の必要があるのではないだろうか。企業が本来求める人材とも齟齬を来しているものと思われる。また、日本の企業も、外国人採用については、専門性や勉学について重視している。グローバル化の中で、現在の日本の生徒と学生の採用・就職におけるマッチング内容や方法については、再考の時期にあるものと考えられる。

（4）育成

採用の基準が、スキルや資格、専門性よりも人柄重視となっていることからも、入社後の育成を前提に採用していることが分かる。そして採用された新入社員の特徴に、基礎学力があり勤勉であるということが指摘されていた。このことは、まさにこれから就業に必要な知識を習得し、能力向上を図って成長していくことができる素養を持っているということであろう。ところが、現在の教育については、企業も労組も不満を抱いているところが多く、深刻な状況にあった。

育成に向けての取り組む方向性は、労使とも「全社的に人を育てる職場風土を醸成、確立し、マネジメント層の意識を高める」ことであった。しかし、その実現に向けた具体的内容になると、労使の認識にずれが生じていた。企業では、求める人材像や能力についての理解を図り、OJT，自己啓発を充実させることなど個々人の取り組みやシステム改革に力点が置かれていた。これに対し、労組では、教育者の質的向上や経営トップから発信など、上位者の改革姿勢が前面に示されていた。総論賛成であっても、具体的な取り組みの歩調が合わないと、実際の改善は進展しにくい。

また、先に述べたように、新入社員の特徴について、労使ではその理解にずれもあった。新入社員について見えている姿が異なるということは、その育成に対する考え方に相違も生じることになるであろう。見える世界が異なる労使が協力し、全体像を掴むことによって、問題解決の道が見出されるものと思われる。

（5） 学校教育

若年無業者やフリーターなどの問題を受け、若年者の雇用の安定に向けた取り組みとして、教育の充実を、労使とも強調していた。その中には、在学中のキャリア教育もあった。

現在もキャリア教育は多々実施されているものの、応募者や新入社員にその効果が十分に現れていないことが労使双方の見解から分かる。そして、現在、キャリア教育の中にはマナー講座やエントリーシートの書き方など、就職のための直接的な教育・支援も実際に入っている。応募者の特徴が、就職支援や採用・就職活動のあり方等によっても作り出されていたことを考え合わせると、キャリア教育において充実させるべき内容、労使が期待している内容について、具体的な検討が必要であると考える。労使そして学校との協力が求められていよう。

また、他方で、システムの改革が強く求められていた。人材を育成するとともに、育成された人材が活躍する道を作ることの重要性も強く指摘されている。教育とシステムづくりの二方向同時の取り組みによって、課題解決の道が見えてくるものと考えられていたのである。

（6）まとめ

若年層についての調査により提起された、主要な課題 5 点についてまとめてきた。そして、就学から就労への移行において、5 点の課題はそれぞれがつながりを持って発生しており、相互作用をもたらしていた。

企業の求める人物像について、生徒や学生が就職サイト等から情報収集すると、必ずしも職場が求めている人材像ではなく、それとは異なった姿が映し出されてしまうことがあった。「コミュニケーション能力」、「明るい性格」というキーワードが独り歩きをし、就職活動の時に生徒や学生はそれに適合した自画像を演出するため、サークル・クラブ活動の話をする。そして、自己 PR、企業研究の準備を行い、面接練習を実施する。学校も、就職支援には力を入れており、これらをサポートしている。もちろん、この過程で身に付けられるマナーや業界、企業に関する知識等は重要であり、必要なものであろう。しかし、問題も大きく、就職活動に際しては個性が失われて、企業の目には没個性に映り、ミスマッチが生じかねないものとなっていた。入社後職場では「個性」があると評価され「協調性」が求められているほどでありながら、採用面接を何度も繰り返していても、それが見えてこないマッチングシステムになっていた。個性は、企業への適性、そして、配属、育成、様々なものに影響を与えるものであるため、現在の採用・就職のあり方では当然ミスマッチも生じているものと思われる。就職が厳しくそのための準備が進められれば進められるほど、求められている人材に適合するための対策が進み、個性が失われる可能性がある。そして、企業が本当に意図していた人材とは異なり、ミスマッチが生じるほど、職場で共に働く上で不可欠な「コミュニケーション能力」と「性格」の重要性を一層認識し、募集に際しそれらが前面に出てくる。そして、質の確保のために、相応の応募者が必要であったため、就職サイト等を通じて不特定多数に一斉に情報を流し、募集する方法となる。生徒や学生は、またその情報を下に理解し、キーワードだけが独り歩きし始め、就職の準備を行う。このような負のサイクルが生じている面もあった。

この現状を改善する糸口は、体系的な取り組みであろう。つまり、労使双方、学校いずれもがこれら問題の繋がりを理解し、ともに対応しなければならない。そして、職場の真の姿が見えず、労働者の生の声が聞こえないことは、ミスマッチの大きな原因になっていた。職場で働く者の真なる姿やその生の声を生徒や学生に届けられるのは、労働者一人ひとり、そして労働組合であろう。人事からのメッセージにはどうしても限界が生じよう。また、キャリア教育については、企業や労働組合が期待するものについての検証が必要であった。学校の就職支援のあり方も、本来、生徒や学生の個性が消えるような就職試験対策に重点が置かれたものではないはずであり、再考が求められていた。

入社後の育成についても、その問題と解決の方向性に関しては労使ともに共通認識をもっていたものの、その具体的な対応には見解の相違がみられた。労使の膝を詰めた議論が求められている。これら、あらゆる主体による体系的な取り組みがない限り、問題の解消は難しいものと思われる。

５、シニア層（50～65 歳）の現状と課題――調査研究

60 歳の「定年」が就業から引退への節目であると、多くの企業や多くの労働者によって理解されてきた時代は終わりを告げ、2013 年の改正高年齢者雇用安定法の施行によって、65 歳までの就業が前提として考えられるようになった。このように雇用関係の完結する時期が延長したことによって、企業の諸制度やシニア層の働き方には変化も生じ、またそこには諸問題も発生している。60 歳代前半層の多くが、非正規従業員として働き、労働組合員として組織化の対象から外れていることも少なくない。年金支給開始年齢の引き上げが進行し、また高齢化が進むに伴い、今後一層 60 歳代前半層の労働者が増加する。このような環境変化において、シニア層の労使関係のあり方についても再考する時期に来ているものと考える。

そこで、本節では、60 歳前後を中心にシニア層の雇用状況とその問題点について、先のアンケート調査を基に分析を行った。

（１） 雇用制度

シニア層の雇用制度について、60 歳以前と以降の状況を簡単にまとめる。

「60 歳定年後に継続雇用」となっているところが際立って多く、企業調査で 97.0%、労組調査で 89.1%となっている(図 5－1)。60 歳定年によって雇用関係が一旦切られ、新たに 60 歳前半の雇用関係が新たに結ばれるものが多く、従来までの 60 歳定年に「＋α」として 60 歳代前半の雇用が追加された形で接続されている。厚生労働省の調査と比較すると、サンプルが大企業の割合が多いことから、再雇用制度の割合が一般的比率より高いものと思われる。

また、60 歳以降も、これまでと同じ企業内の職場で働いているケースが最も多く、企業

75.2%、労組 76.0%と、双方ともに 3／4 を超えていた(図 5－2)。2013 年の改正高年齢者雇用安定法の施行後も、60 歳までと同じ職場で継続して就業しており、雇用形態だけは再雇用制度によって非正規従業員に変更していることが多い。

年金支給開始年齢の上昇によって 65 歳までの就業が不可欠となったため、今後、60 歳代前半層の労働者数の一層の増加が予測される。そこで、シニア層に対して求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度があるのか、その有無について調べた（図 5－3)。「ある」が企業回答で 40.6%、労組回答で 44.3%となっており、「ない」が企業回答 58.4%、労組回答 54.7%となっている。半数以上が、シニア層の役割や仕事内容等について明示されず、本人も周囲も暗黙の了解のもとに働いており、現在の就業環境が形成されていることが分かる。60 歳から 65 歳まで 5 年間就業期間が延長したこと、そしてシニア層が増加したことなどの変化により、これまでのシニア層の役割に変化が求められることもある。シニア層が以前に理解していた役割と、自分がその立場になった時に求められている役割や仕事が異なっている可能性もある。しかし、半数以上で、その役割や仕事について明示される制度や仕組みがない状況なのである。

また、役割や仕事が周知される制度や仕組みがあるところにおいて、社員にそれらが明示される時期について見てみる(図 5－4)。複数の時期に設定しているところが少なくなく、企業回答で 77.1%、労組回答で 74.1%が複数設定していた。その時期は、定年時が最も多く、企業回答 65.9%、組合回答 55.3%となっている。そして、第 2 位が企業では「入社時」48.8%、第 3 位が「58～60 歳」39.0%となっている。労組では、第 2 位が「58～60 歳」で 48.2%、第 3 位が「入社時」42.4%となっている。定年時やその直前の時期、または入社時の 2 つの時期に大きく分かれている。入社時には、その時のシニア層の役割や仕事について理解し、また自分に関しては大まかな人生設計を考える意味では有益であろうが、40 年近く後の事はまだ漠然としており、しっかりした役割を理解し細かな準備等を検討することは難しいものと思われる。他方、定年時あるいはその直前は、まさに大きな自分の問題としてとらえることは出来る。しかし、新たな仕事への準備や能力開発などのための充分な時間はない。

次に、この制度や仕組みの機能具合について見てみよう（図 5－5)。「ある程度機能している」という認識が最も多く、企業で 48.8%、労組で 62.4%となっている。企業では第 2 位が「十分機能している」29.3%となっており、機能について一定の評価を示しているところが 78.1%と 8 割弱に上る。労組では、「あまり機能していない」が 21.2%と第 2 になっており、企業に比べ評価は低くなっているが、一定の評価を示している割合は 75.3%と 3／4 に至り、また、複数回設定しているところでは 86.2%になる（図省略)。制度や仕組みがあるところでは、一定の機能を果たしていると理解されていることが分かる。

ただ、これまで見てきたように、半数以上が仕組みや制度を設定していない。そこにおいては、企業や周囲の期待とシニア本人の理解とに齟齬が生じることや、求められている能力や技術を認識せずに準備不足に陥ることも考えられる。暗黙の了解だけで、シニア層

は十分に自らの役割を自覚できているのであろうか、企業や周囲の期待に応えているのであろうか、また、制度や仕組みがある場合は 60 歳以降の就業に向けた準備が間に合っているのであろうか。次に、企業、労組それぞれがシニア層の働きぶりに関して、どのように評価しているのか見てみる。

図5-1　シニア層の雇用形態　　%

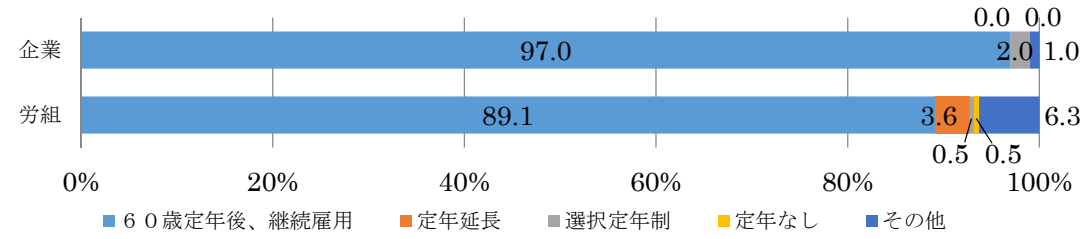


図5-2　60歳以降の働き方/現在の職場　　%

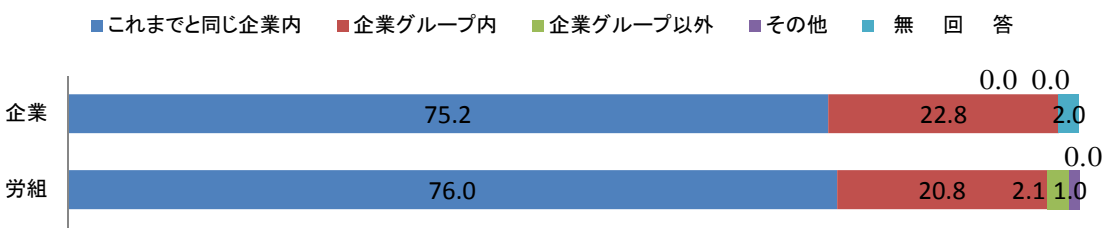


図5-3　シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度の有無　　%

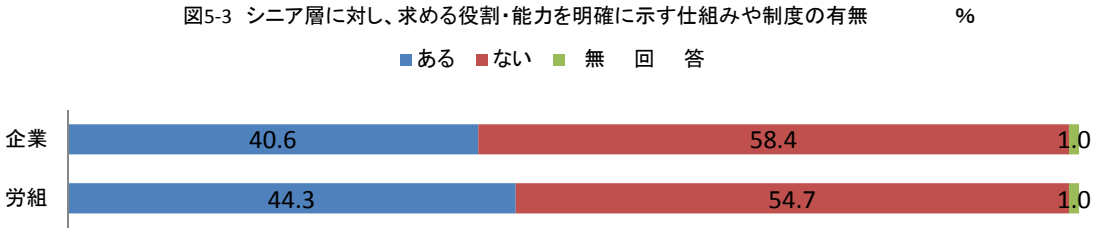
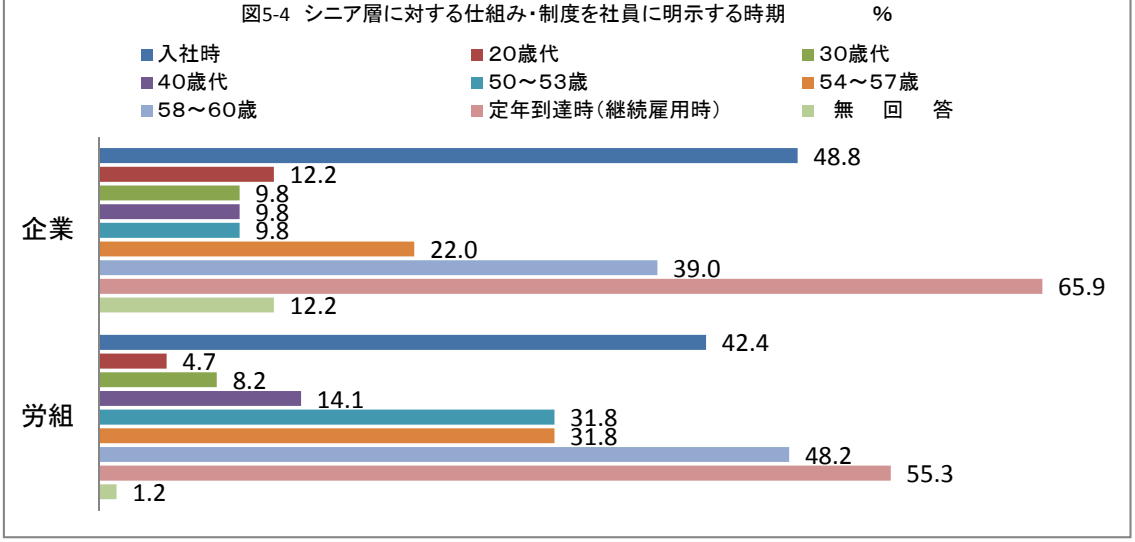
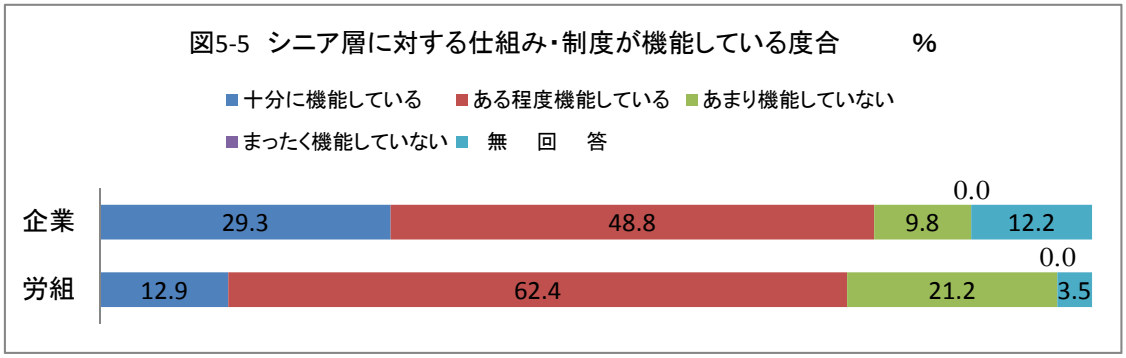


図5-4　シニア層に対する仕組み・制度を社員に明示する時期　　%





（2）シニア層の能力発揮

シニア層の能力の発揮具合について、それぞれの職種ごとに定年前の 60 歳未満と継続雇用後の 60 歳以降について記したものが図 5－6、図 5－7 である。

1）60 歳未満

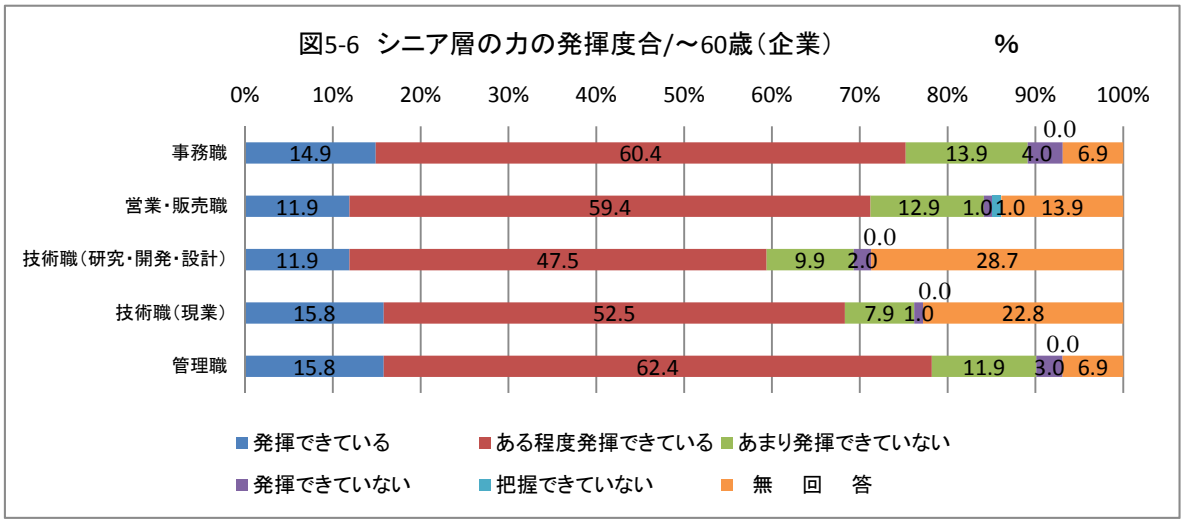
60 歳未満についてはいずれの職種でも、「ある程度発揮できている」が最も多く、全般的に評価されていると言える。「あまり発揮できていない」と「発揮できていない」を合わせると、最も多い「事務職」で 17.9%、最も低い「技術職（現業）」で 8.9%と開きがあるが、比較的低評価の割合は少ない。他方、労組も「ある程度発揮できている」がいずれの職種でも最も多く、全般的には評価している。ただ、「あまり発揮できていない」と「発揮できていない」を合わせると、事務職を除きいずれの職種も企業より多く、厳しい評価となっていた。「技術職（現業）」は 17.2%と企業の評価の倍近くが指摘しており、「管理職」では 21.8%と 2 割を超え、一定程度問題なシニア層がいることを示している。労組の方が、企業に比べシニア層の能力発揮状況について問題視しているところが多いと言えよう。また、シニア層の働き方について、一般には技術職よりホワイトカラーの方が問題として指摘されることが多いが、労組の認識においては、技術職についても決して楽観視することは出来ないことが分かる。

次に、能力発揮が出来ていない原因について見てみる。シニア層本人の問題と企業の問題とに分けて調べたものが図 5－8、図 5－9、図 5－10、図 5－11 である。企業の考える本人の要因は、技術職（現業）を除きいずれの職種でも「能力面の問題」、「役割・職務への認識不足」が多い。「能力面の問題」については、「事務職」と「技術職（研究・開発・設計）」で 66.7%と 2／3 を占めており、「役割・職務への認識不足」は「管理職」で 66.7%、「事務職」で 61.1%と 6 割を超えている。これは、先に述べたシニア層の役割を明示する仕組み・制度の不足、またその機能が影響していると考えられる。シニア層は、企業、つまり職場において、自らの役割や仕事内容についての明確な了解がない中で仕事を行っていることが多いため、シニア層の自己理解と企業の求めている内容、周囲の期待等とに相違が生じることもあった。さらには、仕事や役割が明確でないために、その仕事を行うた

めに必要な能力の育成不足も生じるものと思われる。また、「技術職（現業)」の本人要因は、「変化への対応不足」44.4%、「気力・体力面の問題」33.3%となっており、他の職種と違いが見られた。技術革新が著しく、また体力面については年齢が上昇するに伴い個人差も大きくなることから、全員がこれまでと同じ仕事を継続する働き方について、課題が生じてきていると思われる。

他方、労組は、まず「賃金処遇等に対する不満」が指摘される職種が多く、「管理職」では第2位であるが、それ以外の職種ではこの要因が第1位となっている。そして、第2位が、「役割・職務への認識不足」(「事務職」34.4%「営業・販売職」33.3%）や、「気力・体力面の問題」(「営業・販売」33.3%、「技術職（現業)」36.4%)、「職場環境変化への対応不足」（事務職34.4%、技術職（研究・開発・設計）30.8%）となっている。管理職においては、「役割・職務への認識不足」が第1位で45.2%となっている。つまり、労組は、全般的に、まず賃金処遇等に対する不満が、能力を十分に発揮できない最大の要因であると考えている。能力が発揮できない本人の要因について、労使の見解は異なっていると言えよう。

次に、会社の要因について見てみる。企業自身は、いずれの職種についても、「求める役割の不明確さ」、「求める役割の伝達不足」の2項目に集中している。シニアに求める役割を明確にせず、正確に伝達出来ていないことにその原因を見出している。他方、労組は、「役割・処遇の不一致」が第1位に挙げられる職種が最も多く、「技術職（現業)」54.5%、「事務職」53.1%で5割を超え、「管理職」でも47.6%と5割弱である。「求める役割の不明確さ」も高く、「技術職（研究・開発・設計)」では53.8%と第1位で、「事務職」(46.9%)、「技術職（現業)」(45.5%)、「管理職」(40.5%）で第2位となっている。「求める役割伝達不足」も比較的高く、「営業職」では第1位となっており、他の職種では第2位～第4位となっている。シニア層が担う役割が不明確で、本人及び周囲にその役割や仕事の内容について正確に伝わっていないことに問題があるという点は、労使共通認識である。役割を示す制度・仕組みが整っていないところは多く、また設置されたところでは一定の評価はあったものの、設置時期が入社時と退職時期に集中する傾向があり、十分な機能を果たしているか検討が必要なところもあった。また、労組は企業要因においても、処遇が最大の問題であると理解しており、役割と一致しない処遇の低さについて問題を呈している。



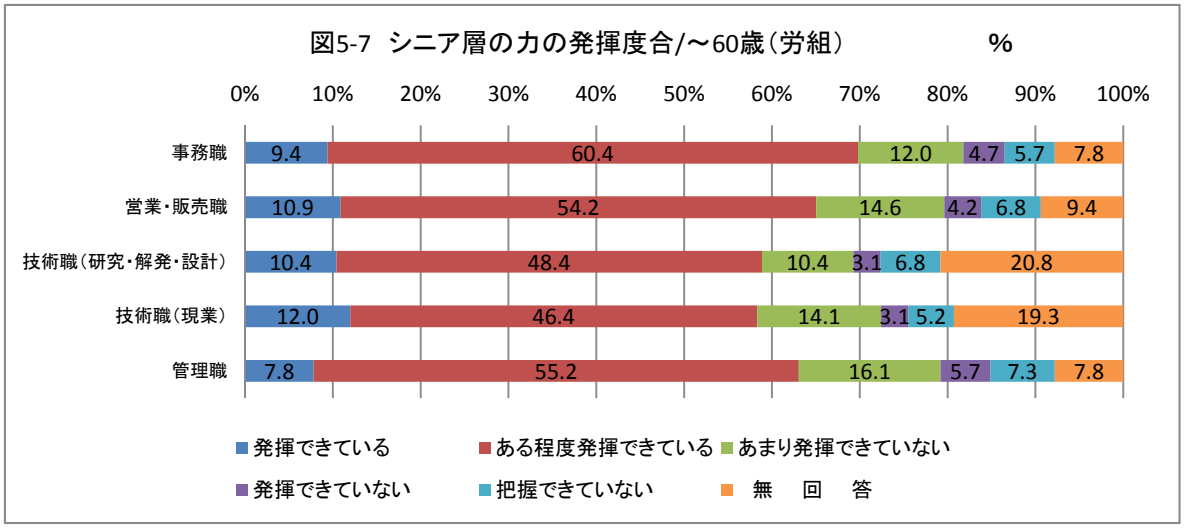


図5-8 シニア層が力を発揮できない要因／本人要因／～60歳（複数回答）（企業） %

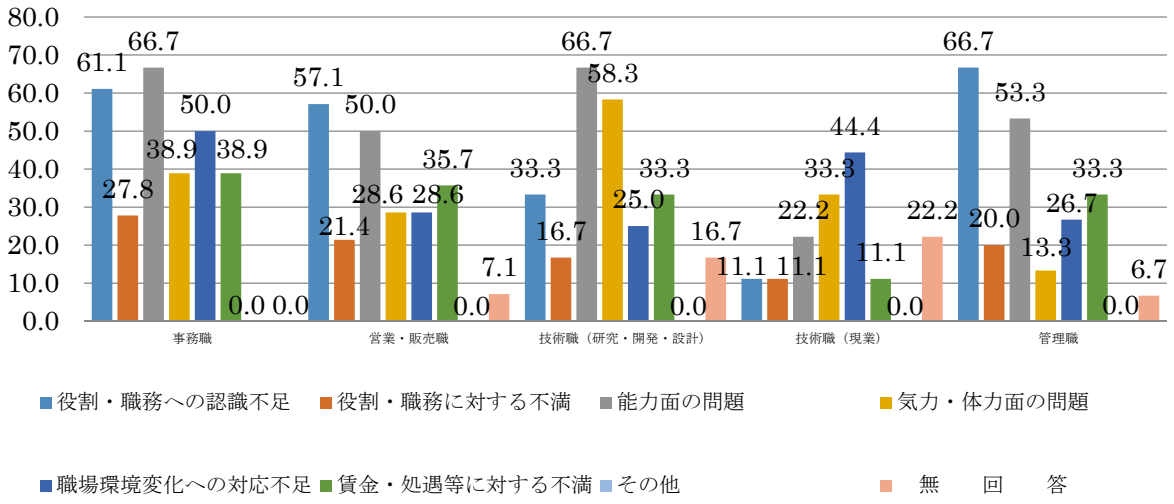


図5-9　シニア層が力を発揮できない要因／本人要因／～60歳（複数回答）（労組）　％

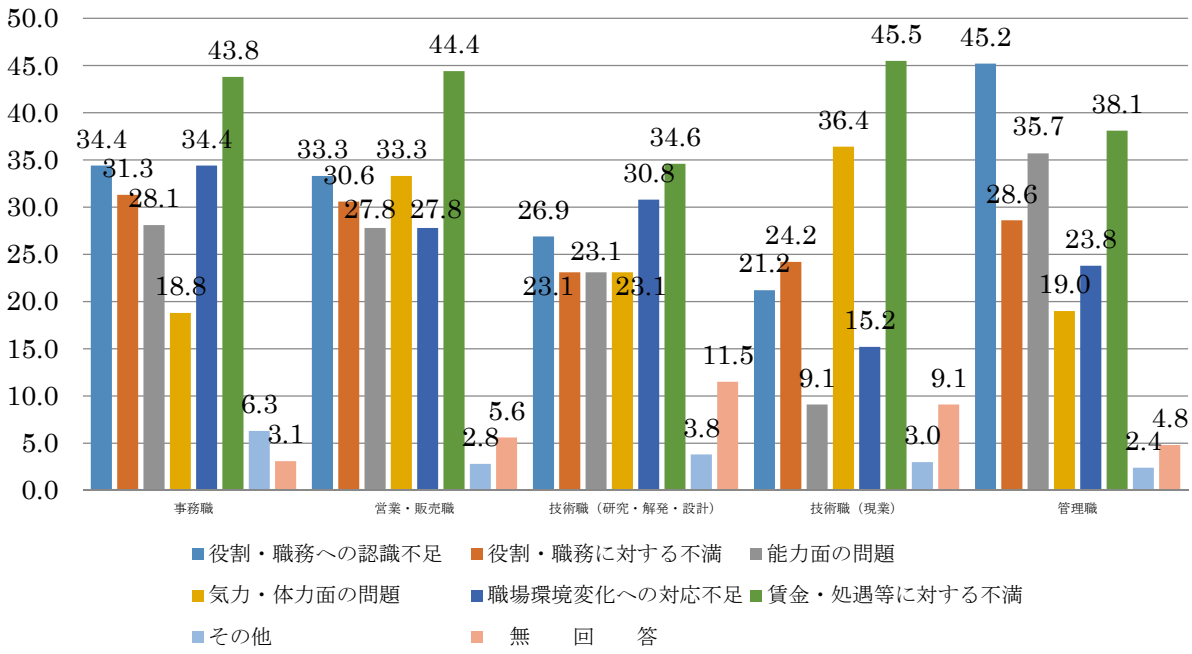
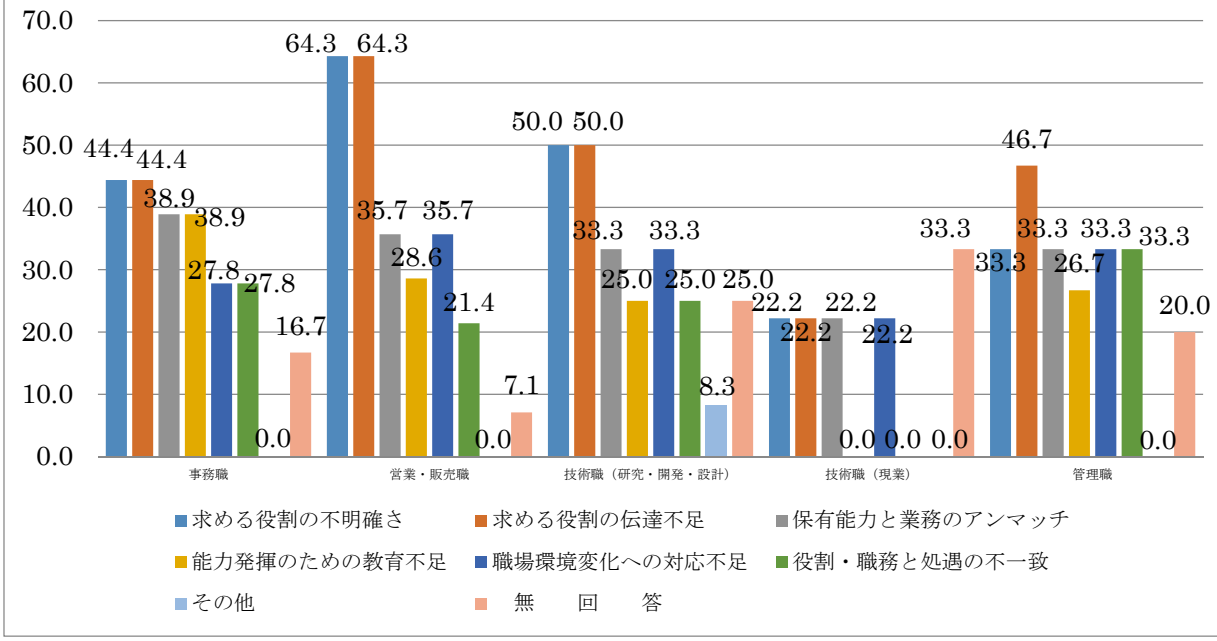
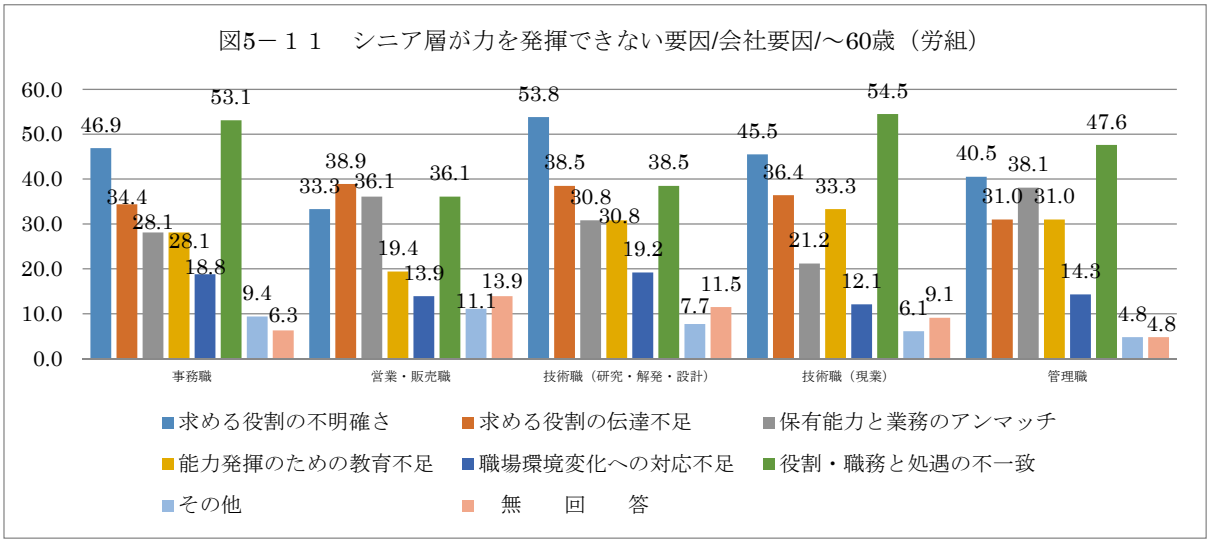


図5-10　シニア層が力を発揮できない要因/会社要因／～60歳（複数回答）（企業）　％





２）60 歳以降（再雇用後）

60 歳以降の労働者の能力発揮具合は、労使とも、またいずれの職種についても、能力の発揮が出来ていないと評価する割合が 60 歳未満よりも高くなっている（図 5-12、図 5-13）。企業は、「事務職」について 24.7%が発揮できていない（「発揮できていない」6.9%+「あまり発揮できていない」17.8%）と評価しており、1／4 に至る。「営業職」も 20.8%、「管理職」も 18.9%と 2 割前後になっており、60 歳までの働きぶりとは異なって、60 歳以降には能力発揮具合に、より多くの低下現象が発生している。

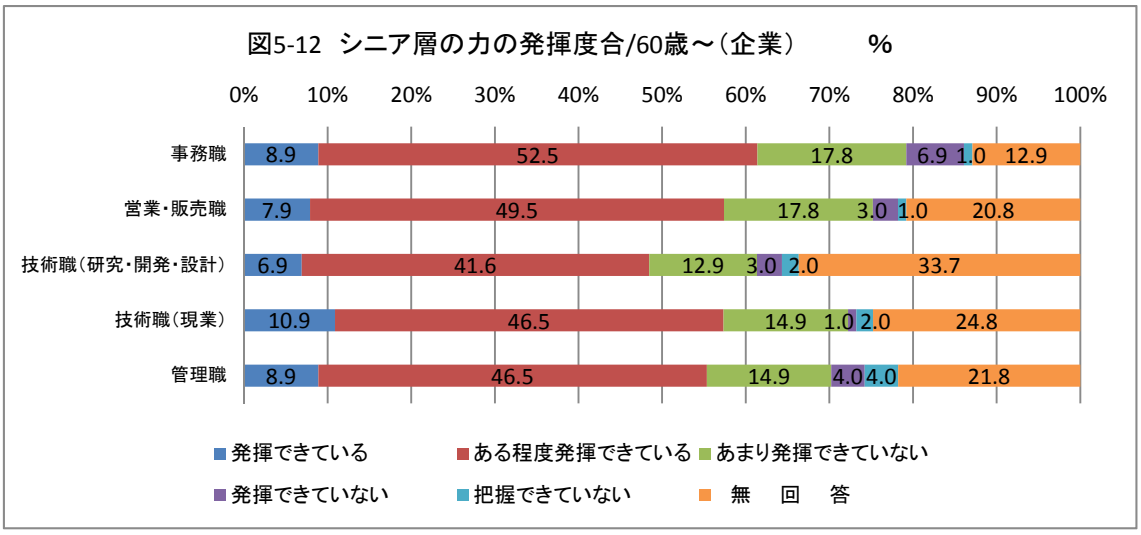
労組においては、企業以上に問題視しており、「あまり発揮できていない」と「発揮できていない」を合わせ、いずれの職種においても企業より高い割合となっている。最も低い「技術職（現業）」でも 25.5%と 1／4 を超え、最も高い「管理職」では 34.9%で 1／3 を超えている深刻な状況である。これだけの割合で問題が見られると、本人の問題に留まらず周囲への影響も決して小さいものではなく、職場全体へ多大な影響を与えており、企業全体にわたる問題になっていよう。

次に、能力が発揮できていない理由を見てみる（図 5－14、図 5－15、図 5－16、図 5－17）。本人の原因について、企業は、「気力・体力面の問題」が管理職以外でトップにのぼっており、「営業・販売職」で 76.2%、「技術職（研究・開発・設計）」で 75.0%と、まさに 3／4 に至っている。「管理職」においては、「役割・職務への認識不足」が第 1 位に挙げられており（42.1%）、「事務職」、「営業・販売職」でも第 2 位になっている（それぞれ 52.%、52.4%）。そして、「賃金処遇等に対する不満」も第 2 位～第 3 位に入ってきている。企業も、60 歳以降については賃金処遇の低下が本人の能力発揮に影響を与えていると理解している。賃金等の処遇について、60 歳未満ではその能力が発揮できていない要因としては指摘していなかったことを考え合わせると、60 歳の定年を境に生じている処遇低下が問題の一要因であると考えていることがわかる。また「能力面の問題」を指摘する割合も高く、「技術職（研究・開発・設計）」で 50.0%と半数、「事務職」でも 48.0%と半数近い。60 歳まで

とは異なり、仕事をする上で必要な気力や体力の衰えが明らかに発生しており、また能力不足も生じている。

他方、労組は、いずれの職種においても、本人の要因として第1位に「賃金処遇に対する不満」が挙げられ半数を超えている。特に、「事務職」では57.9%、「営業・販売職」では56.1%、「技術職（現業）」では55.1%と高くなっている。また、「気力・体力面の問題」は、管理職以外の職種で第2位に挙げられているが、相対的に「能力面の問題」についての指摘は少ない。労使双方とも、気力・体力の問題については深刻に受け止めているものと思われる。また、賃金処遇についても問題として理解されており、特に労組は第一要因に挙げ、企業よりはるかに大きな問題として認識していることが分かる。

会社要因については、企業は60歳未満とほぼ同じ理解を示している。技術職（現業）以外の職種では、第1位が「求める役割の不明確さ」となっており、「営業・販売職」で52.4%、「事務職」52.0%、「技術職（研究・開発・設計）」50.0%と半数を超えており、第2位に「求める役割の伝達不足」が挙げられ、この2項目に集中している。また、「技術職（現業）」については、第1位が「職場環境変化への対応不足」（31.3%）、第2位が「保有能力と業務のアンマッチ」（25.0%）となっている。労組の評価は、いずれの職種でも「求める役割の不明確」が第1位であり、「事務職」57.9%、「技術職（研究・開発・設計）」54.0%と半数を超え、第2位はいずれの職種でも「役割・職務と処遇の不一致」となっており、この2項目に集中している。労使ともに、「求める役割の不明瞭」については最大の問題として理解していることが分かる。60歳定年で区切りがあり、その後の60歳以降のシニア層がそれまでの延長として追加されていることから、仕事内容や働き方について明確になっていないのである。また、第2位に、企業は「シニアの仕事や役割についての伝達問題」を、労組は「処遇が役割に適していない処遇問題」を指摘しており、双方の認識にはずれが生じている。



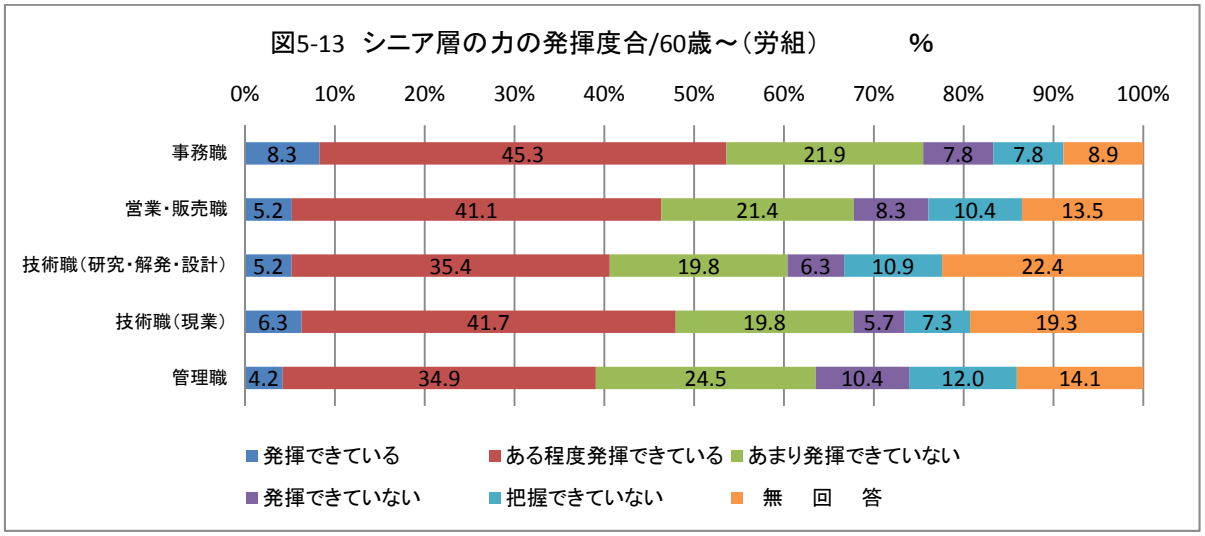


図5-13 シニア層の力の発揮度合/60歳～(労組) %
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
事務職 8.3 45.3 21.9 7.8 7.8 8.9
営業・販売職 5.2 41.1 21.4 8.3 10.4 13.5
技術職(研究・解発・設計) 5.2 35.4 19.8 6.3 10.9 22.4
技術職(現業) 6.3 41.7 19.8 5.7 7.3 19.3
管理職 4.2 34.9 24.5 10.4 12.0 14.1
発揮できている
ある程度発揮できている
あまり発揮できていない
発揮できていない
把握できていない
無 回 答

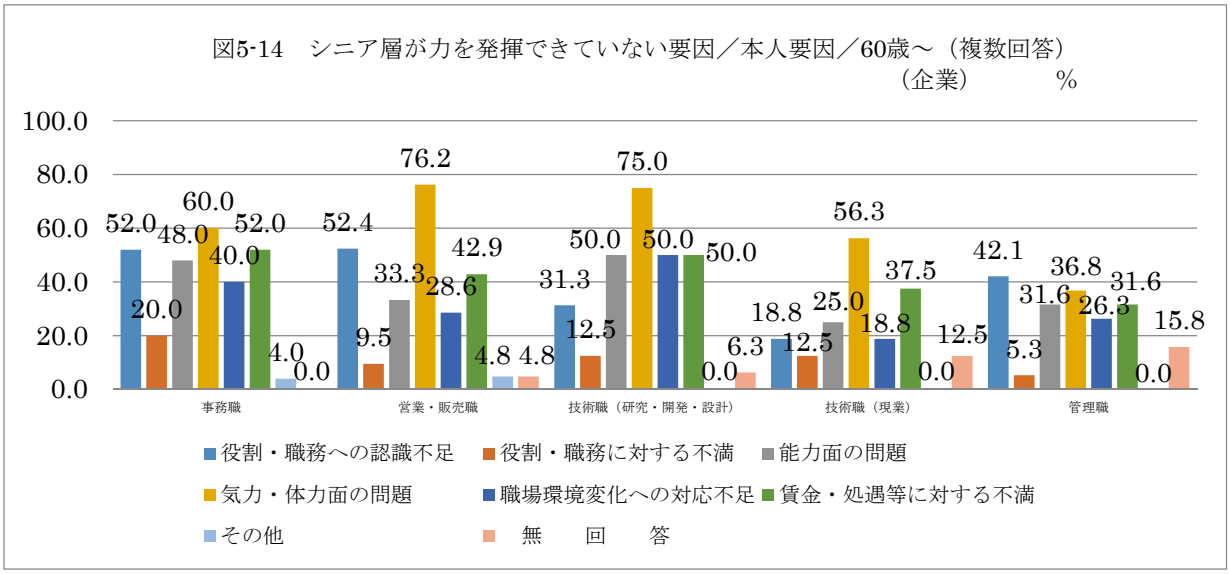


図5-14 シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因／60歳～（複数回答）
（企業） %
100.0 80.0 60.0 40.0 20.0 0.0
事務職 52.0 20.0 48.0 60.0 40.0 52.0 4.0 0.0
営業・販売職 52.4 9.5 33.3 76.2 28.6 42.9 4.8 4.8
技術職（研究・開発・設計） 31.3 12.5 50.0 75.0 50.0 50.0 0.0 6.3
技術職（現業） 18.8 12.5 25.0 56.3 18.8 37.5 0.0 12.5
管理職 42.1 5.3 31.6 36.8 26.3 31.6 0.0 15.8
役割・職務への認識不足
役割・職務に対する不満
能力面の問題
気力・体力面の問題
職場環境変化への対応不足
賃金・処遇等に対する不満
その他
無 回 答

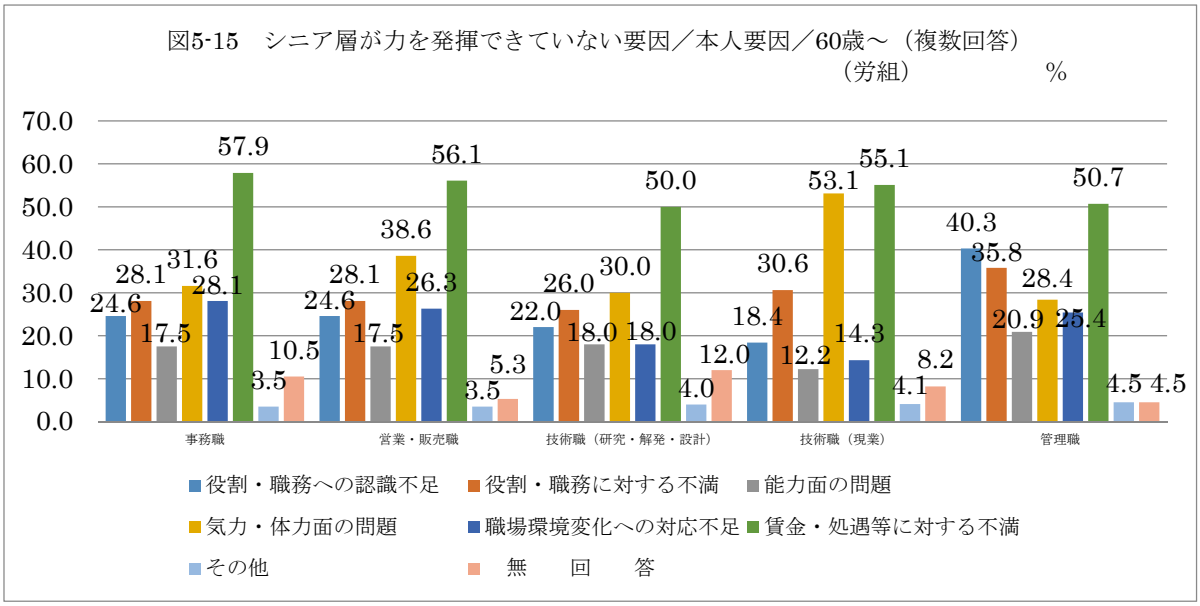


図5-15 シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因／60歳～（複数回答）
（労組） %
70.0 60.0 50.0 40.0 30.0 20.0 10.0 0.0
事務職 24.6 28.1 17.5 31.6 28.1 57.9 3.5 10.5
営業・販売職 24.6 28.1 17.5 38.6 26.3 56.1 3.5 5.3
技術職（研究・解発・設計） 22.0 26.0 18.0 30.0 18.0 50.0 4.0 12.0
技術職（現業） 18.4 30.6 12.2 53.1 14.3 55.1 4.1 8.2
管理職 40.3 35.8 20.9 28.4 25.4 50.7 4.5 4.5
役割・職務への認識不足
役割・職務に対する不満
能力面の問題
気力・体力面の問題
職場環境変化への対応不足
賃金・処遇等に対する不満
その他
無 回 答

図5-16　シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因／60歳～（複数回答）
（企業）　　%

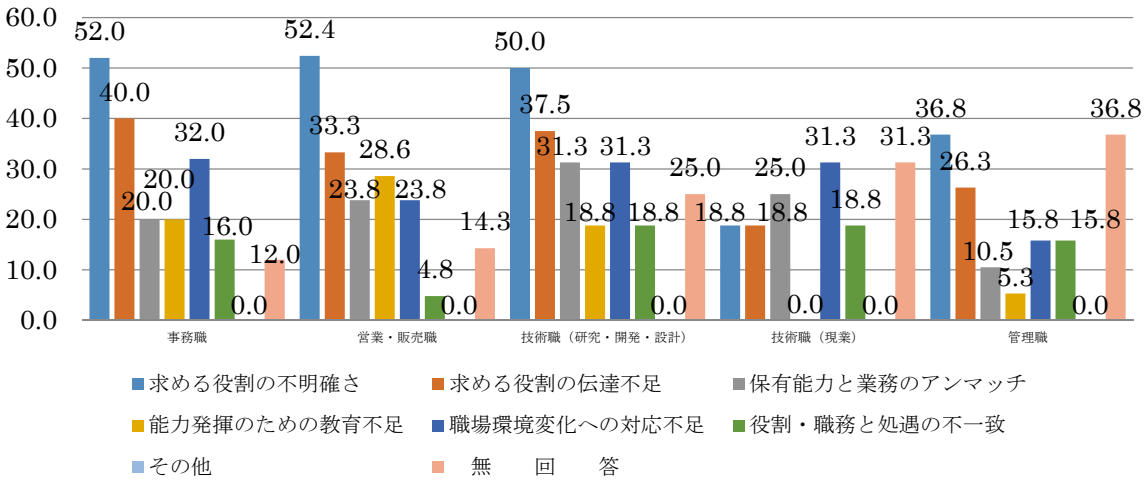
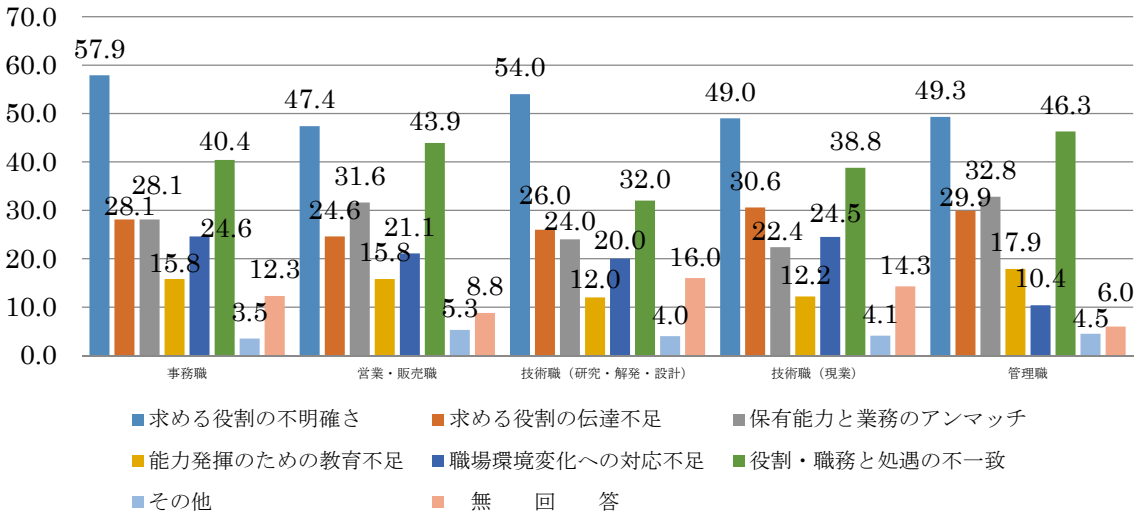


図5-17　シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因／60歳～（複数回答）
（労組）　　%



（３）技術・技能の伝承

熟練の技術・技能、豊かな経験を持っていることは、シニア層の大きな特徴であり、強みである。そのため、シニア層には、その強みを活かして活躍すること、そして、その技術・技能を後進に伝承していくことが求められている。しかし、継承は、シニア層のみで成り立つものではなく、学び吸収していく後輩の存在も重要であり、また伝承の仕組みが機能する職場の仕組み、全社的体制等も不可欠である。企業の発展にとっても要となる技術・技能の伝承が現在どのようになっているのか、その実態について見ていくこととする（図５－18、図５－19、図５－20、図５－21）。

1）技術・技能の継承状況

60 歳未満の労働者の技術・技能の伝承に関する状況について、企業は「ある程度継承できている」と認識しているところが最も多い。しかし、「あまり継承できていない」、「継承できていない」を合わせ、継承問題が生じているところを見てみると「管理職」で 30.7%と 3 割にのぼり、「営業・販売職」で 26.7%、「事務職」でも 22.8%と約 1／4 前後に上っており、一定程度の割合で問題が生じていることが分かる。労組は、いずれの職種においても企業より問題を認識している割合が高く、「営業職」に至っては「あまり継承できていない」、「継承できていない」を合わせ 43.2%に及び、「ある程度継承できている」と「継承できている」を合わせた 43.7%とまさに拮抗している。「管理職」でも 39.5%と約 4 割、他の職種も約 3 割で継承に問題が生じていると理解している。そして、比較的低い「技術職（研究・開発・設計）」や「技術職（現業）」でも、企業のおよそ倍の割合となっており、労組は、かなり深刻な認識を持っていると言えよう。

60 歳以降については、管理職以外の職種において「あまり継承できていない」と「継承できていない」の合計が 60 歳未満より高くなっており、約 2 割～3 割を占めている。管理職も 29.7%で約 3 割となっており、ほぼ 60 歳未満の時と同じ状況である。労組の評価は、60 歳未満の評価と同様に、企業より問題視している割合が高い。「あまり継承できていない」と「継承できていない」の合計が約 1／3 から 4 割強に及んでおり、60 歳以降は深刻さが一層深まっている。労組は、技術・技能の継承問題について、60 歳未満から大きな問題として捉えており、その深刻さは 60 歳以降一層増していた。

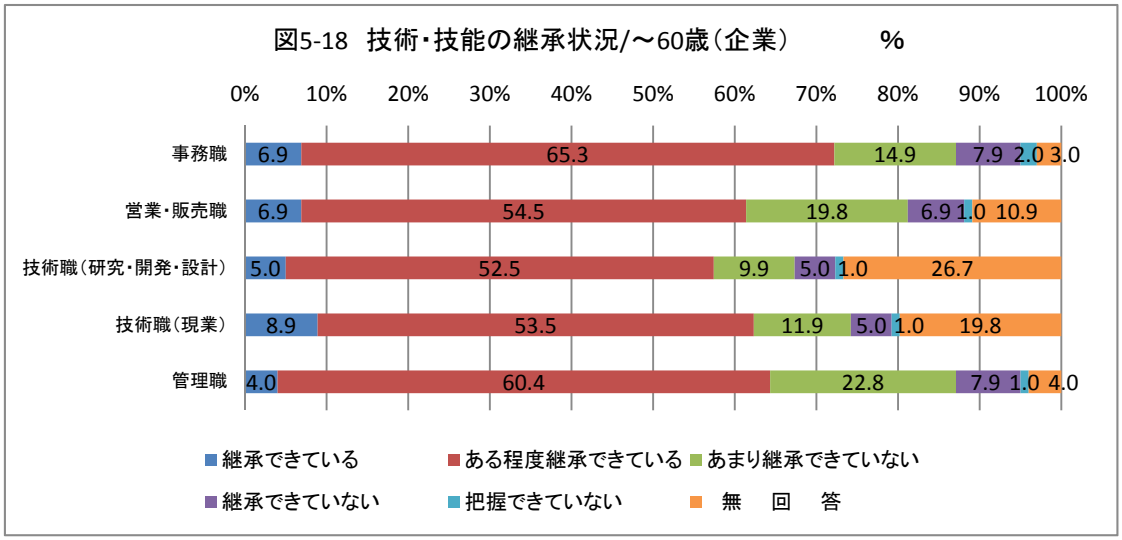


図5-19　技術・技能の継承状況／～60歳（労組）　　%

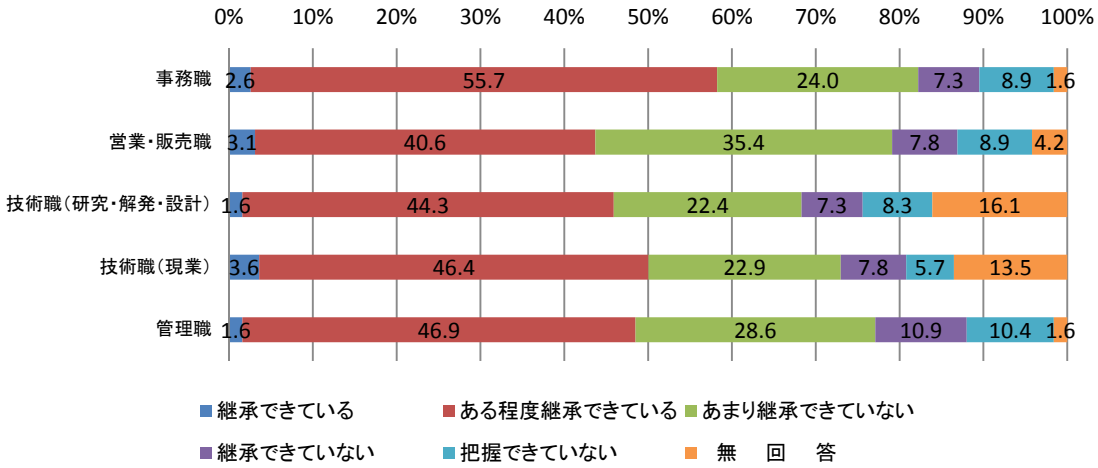


図5-20　技術・技能の継承状況/60歳～（企業）　　%

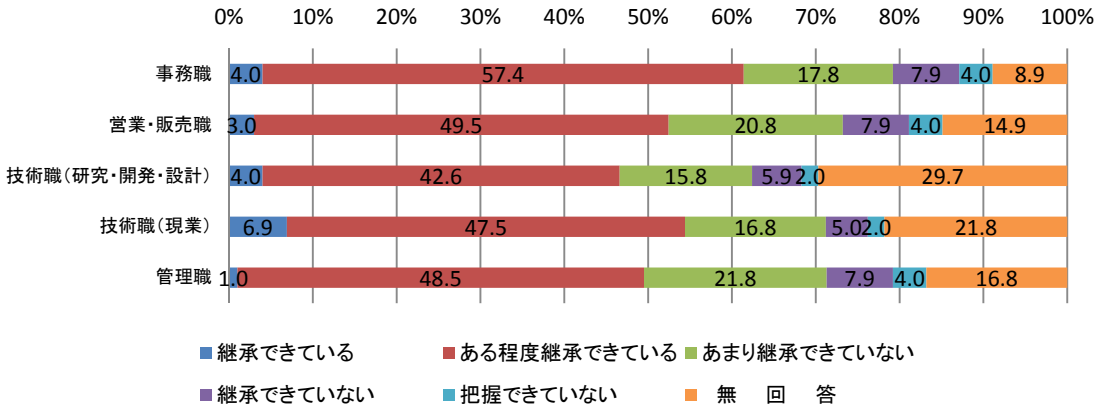
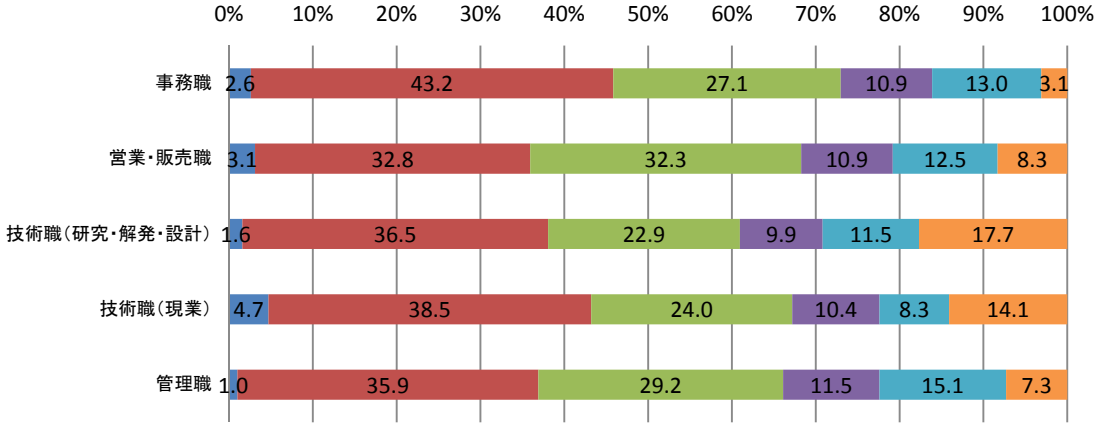


図5-21　技術・技能の継承状況/60歳～（労組）　　%



2）技術・技能継承できない要因

シニア層が持っている貴重な技術・技能が伝承されないことは、職場にとっても、企業にとっても大きな問題である。そこでその原因について見てみた（図 5－22、図 5－23)。

企業では、「継承すべき内容（技術・ノウハウ）の共有不足（経営陣、ライン、職場、個人)」が、いずれの職種でも第 1 位～第 2 位に挙げられていた。また、「シニアの意欲（モチベーション）の低下」が、「技術職（現業)」を除いた他の職種では、第 1 位～第 2 位になっている。つまり、シニアの意欲と継承すべき内容の共有不足の二項目が、上位 2 番までにほぼ入っている。そして第 3 位には、「シニア層の能力・指導力不足」があがっていた（「技術職（現業)」では同率 2 位)。「技術職（現業)」は、第 1 位に「技術継承体制の不備」があがっており、多少特異性を示しているが、「営業職」でも第 3 位には入っている。

労組においては、「シニアの意欲（モチベーション）の低下」が第 1 位～第 2 位になっており、「技術職（研究・開発・設計)」で 50.7%、「事務職」と「技術職（現業)」では 50.0%と半数を占めている。また、「技能継承体制の不備」も管理職を除き第 1 位～第 2 位になっており、「技術職（現業)」で 61.4%、「技術職（研究・開発・設計)」で 58.2%と約 6 割になっている。また、「継承すべき内容（技術・ノウハウ）の共有不足（経営陣、ライン、職場、個人)」が第 2 位～第 3 位に入ってきており、約 4 割～5 割と高く指摘されている。企業の認識と比べてみると、「技能継承体制の不備」に対する問題意識が相対的に強いが、上位 2 番目までに挙げられた項目は、労使双方とも原因として認識しており、共通していた。ただ、第 4 位に「技能継承を円滑に行う制度の不備（指導に対する評価制度の不満など)」を挙げ、「技術職（研究・開発・設計)」で 49.3%、「技術職（現業)」で 41.4%、「管理職」で 33.7%となっている。指導に対する適正な評価がないことについて、労組は問題視しており、企業には認識のやや薄かった点である。それに対し、企業は、シニア層の能力について大きな問題であると認識しており、労使の見解には相違が見られる。さらに、如何に高い技術・技能を持っていても、教えるシニア層の意欲がなければ伝承が成立しないということも重要である。そして、意欲があっても何を伝えるべきかという洗い出しが出来ていないと、明確な教育が出来ず、限られた時間の中で伝承は難しく、全体としての体制確立の必要性が指摘されていた。

また、労使とも、技術・技能を継承する側の若年層の問題を指摘するところは相対的に少なかった。「若年層の人材不足」については、企業では、技術職（現業）が 22.7%と 2 割強で比較的高いが、他は一桁から 10%である。また技術職（現業）でも、シニア層の問題に比べれば低い水準となっている。「若年層の意欲（モチベーション）低下」についてはいずれも一桁で、2.9%～9.1%で、技術職（現業）が最も高いが、それでも 1 割を切っている。労組の評価では、「若年層の人材不足」については、管理職が 15.1%で少なく、逆に技術職（現業）は 37.1%と多く、他の職種では概ね 3 割前後となっていた。技術職については、採用人数の抑制問題等があったため問題視する割合が高かったと思われるが、そこでさえもシニア層の問題を指摘する割合の方がはるかに多い。また、「若年層の意欲（モチベーシ

ョン）の低下」については、管理職が 11.6%と低く、他の職種では概ね 2 割前後となっていた。やはり、継承問題の原因の多くは、まずは教える側のシニア層にあると考えられていると言えよう。

図5-22　技術・技能継承できていない要因（複数回答）（企業）　　%

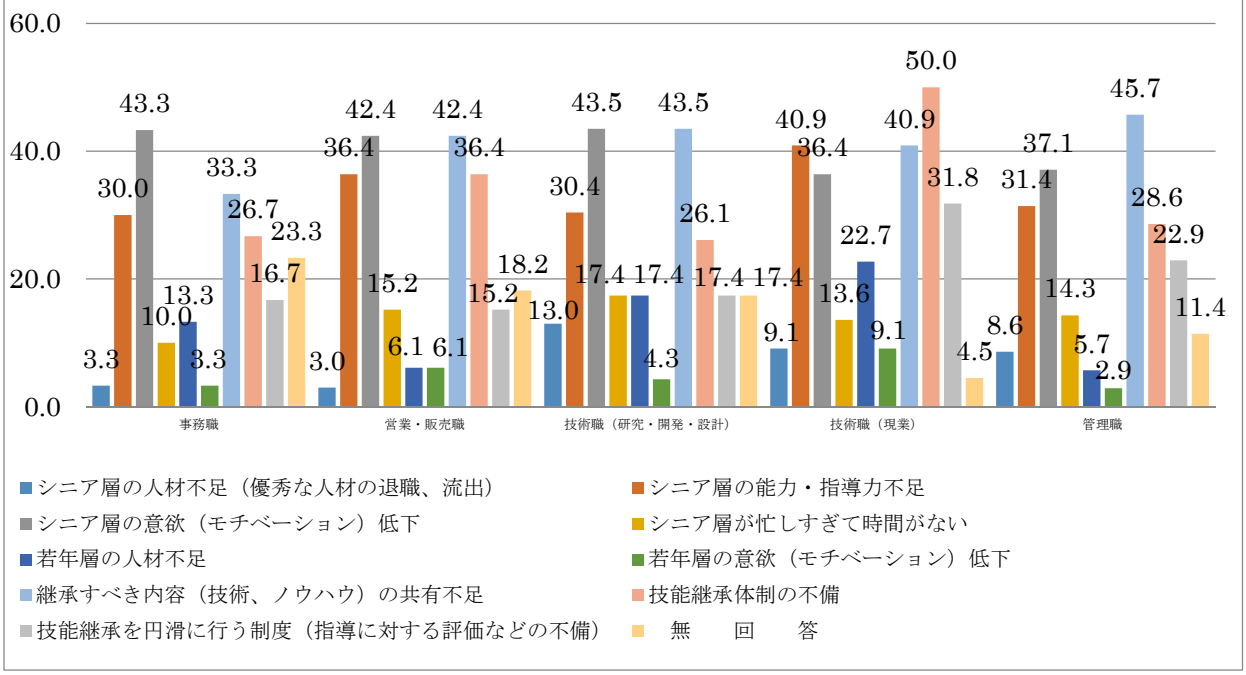
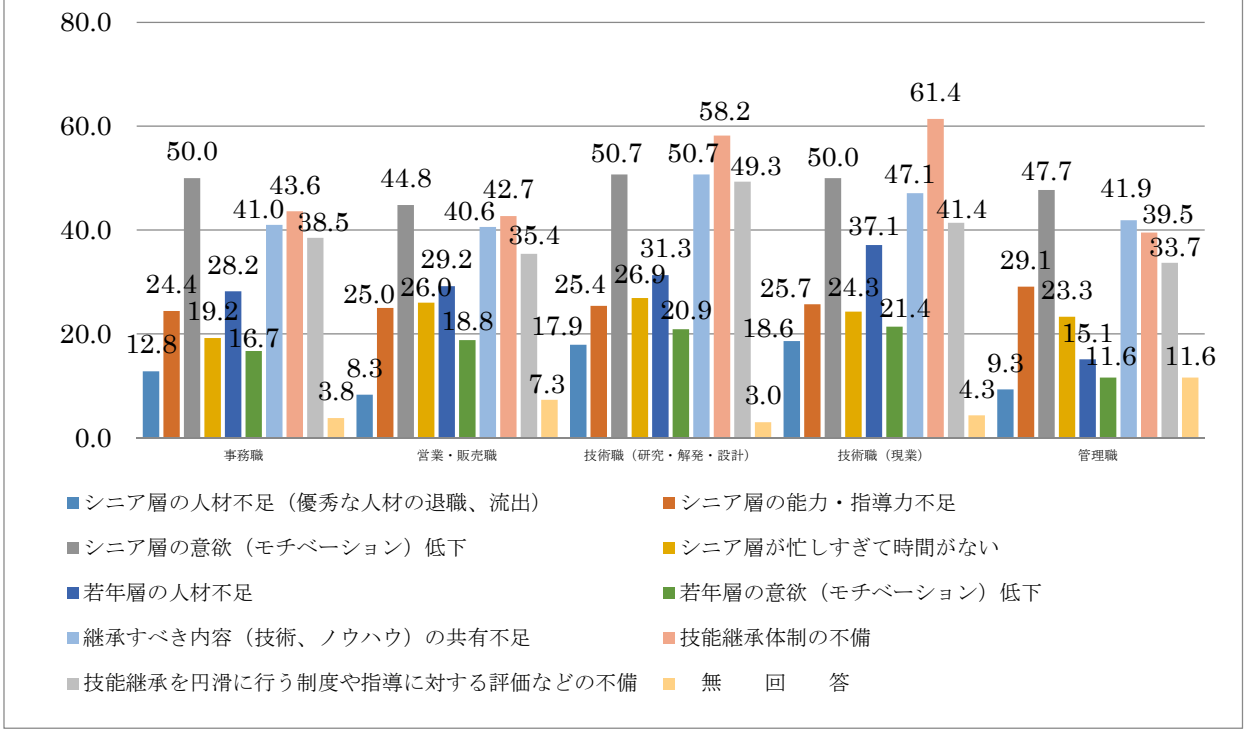


図5-23　技術・技能継承できていない要因（複数回答）（労組）　　%



（4）60 歳以降の処遇・賃金について

これまで見てきたように、シニア層の能力発揮には問題があり、技術・技能の継承においても深刻な状況が示されていた。その要因として、賃金等の処遇の問題が指摘されていた。企業も 60 歳以降の賃金等の処遇については重要な問題であると認識しており、労組においてはまさに第 1 位の要因として、役割・職務と処遇の不一致の問題を指摘していた。そこで、60 歳以降のシニア層が、いかなる仕事を行い、いかなる賃金等の処遇であることが適切であると考えているのか、労使双方の見解を調べた（図 5－24、図 5－25、図 5－26、図 5－27）。

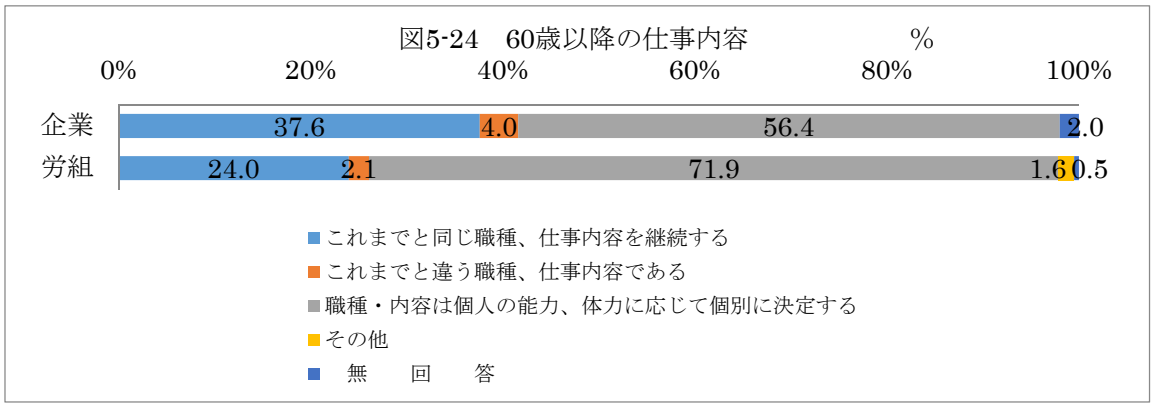
今後望む 60 歳以降の中心的な仕事内容について、「個人の能力、体力に応じて個別に決定する」が、労使とも最も多い。ただ、労組が 71.9%と 7 割を超えるのに対し、企業は 56.4%となっており、多少の開きはある。そして、「これまでと同じ職種・仕事内容を継続する」が企業 37.6%、労組 24.0%となっている。

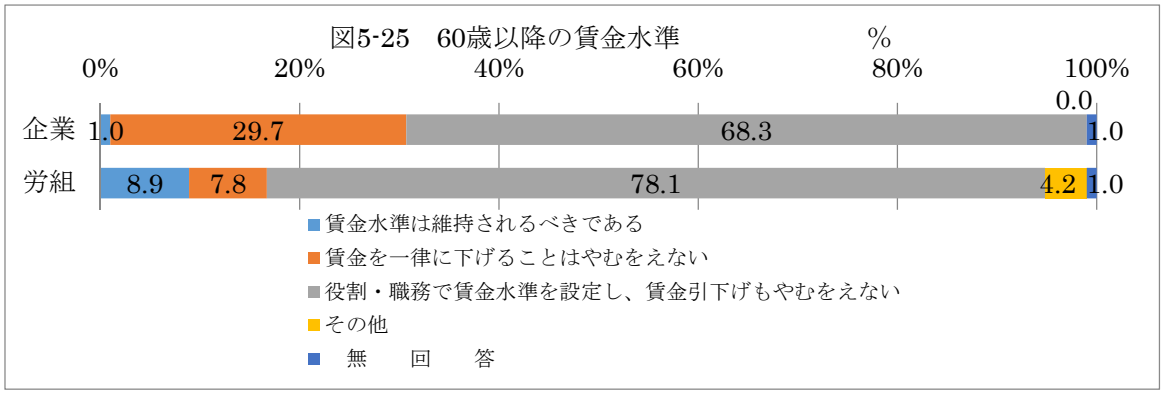
賃金水準については、「60 歳を区切りに役割・職務に応じて一定の賃金水準を設定し、賃金が下がることはやむを得ない」が、企業、労組とも最も多く、企業 68.3%、労組 78.1%となっており、労組の方がおよそ 10 ポイント高くなっている。そして、「60 歳を区切りに一律下がることはやむを得ない」という回答が、企業は 29.7%と 3 割に上るのに対して、労組は 7.8%と 1 割にも満たない。そして、「賃金水準は維持されるべき」は、企業で 1.0%、労組で 8.9%とわずかである。60 歳定年を境に、賃金の低下が生じていることに労使ともに理解が示されているが、しかしながら、役割や職務などに応じた賃金決定が求められていたのである。

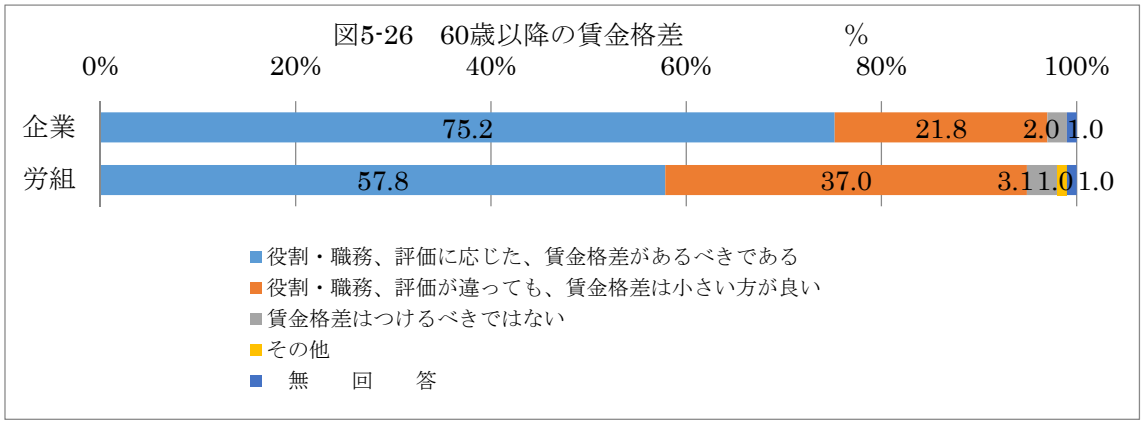
また、賃金格差に関する認識について、「役割・職務、評価に応じた賃金格差があるべきである」が労使ともに最も多く、企業が 75.2%、労組 57.8%となっている。企業が 3／4 を占めるのに対して、労組は 6 割弱で双方にやや開きはあるが、労組でも適切な格差についてはあるべきであるとの認識が強いことが分かる。「役割・職務、評価に違いがあっても、賃金格差は小さい方が良い」は、企業で 21.8%と 2 割、労組で 37.0%と 4 割弱であり、格差の幅については労組は小さいことを評価している割合が高い。「賃金格差はつけるべきでない」は、企業 2.0%、労組 3.1%となっており、ともに僅かにすぎない。つまり、格差の幅については労使で議論の余地があると考えられるが、これらの回答から、賃金格差自体については労組も一定の理解を示していると解釈できる。シニア層の意欲（モチベーション）低下の問題は、労使とも認識しており、深刻であったことは先に述べたとおりである。その大きな一因として、処遇問題があることも、労使共通認識となっていた。つまり、60 歳定年後一律に賃金が低下する現在の制度について問題であることは理解しており、個別にその役割や評価によって格差が生じるべきであると考えていることが分かる。

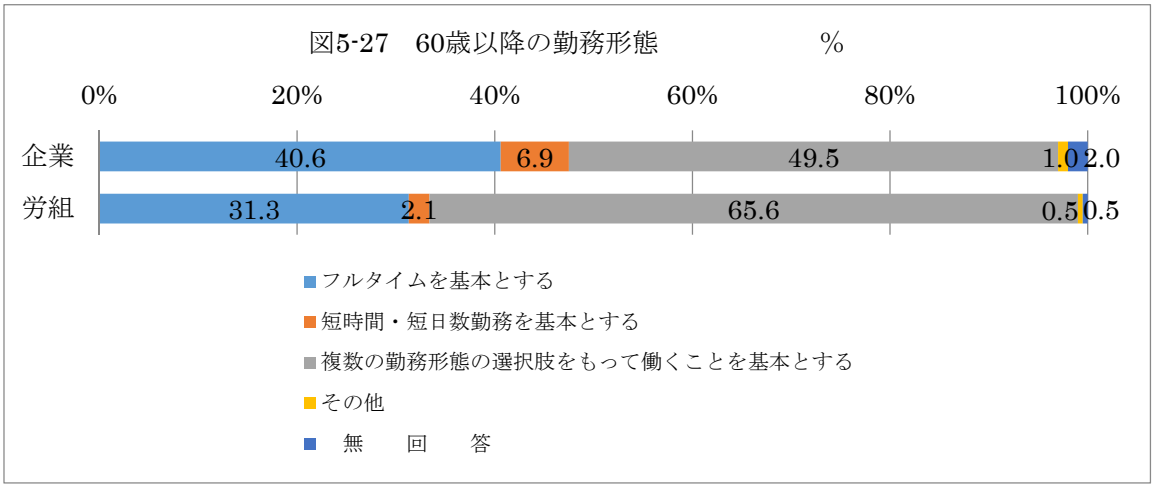
勤務形態については、「フルタイム、短時間・短日数勤務（ワークシェアリング）など複数の選択肢をもって働くことを基本とする」が最も多く、企業で 49.5%と半数、労組では 65.6%と約 2／3 である。先に述べたように、体力や気力の問題、さらに能力の問題もシニ

ア層の就業において大きな課題になっていた。自らの体力や能力などに個人差が広がるばかりか、介護など家庭の状況にも個人それぞれの問題が発生しやすいシニアの時期には、個人の事情や能力に応じた勤務形態が求められていることがわかる。ただ、第 2 位に「フルタイムを基本とする」が挙げられており、企業では 40.6%、労組では 31.3%となっている。フルタイムに対する要望がそれなりにある背景には、労働者の中には 60 歳以降もそれまでと同様に働きたい人も少なくないことがあろう。また他方で、企業にとっても、60 歳以降のシニア層は相対的に低賃金でありながら、経験豊かで高度な技術・技能を持っている貴重な労働力であり、フルに働いてもらいたいというニーズがあること、また個別対応による労務管理上の煩雑さや困難さが発生すること等があろう。









（５） シニア層の役割発揮のための取り組み（企業、労組、社会全体）

今後、労働力人口が減少する中、シニア層は重要な労働力であり、しかもその人数は増加傾向にあって、豊かな経験や知恵ももっている。この貴重なシニア層が能力を活かし充分に活躍することは労使双方にとって不可欠である。そのための取り組みについて、労使の見解についてまとめた(図 5－28、図 5－29、図 5－30)。

今後、シニア層の雇用に向けた取り組みとして企業が行うことは、企業自身の考えとして、「仕事のマッチング」が最も多く 56.4%、次いで「仕事の創出・洗い出し」が 54.5%となっており、ともに半数を超えている。第 3 位に「シニア層の就業に対する意識改革」と「多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実」が同率 47.5%となっている。増加する 60 歳代前半に対し、仕事を確保し、それぞれに適した仕事や働き方など適材適所におけるマッチングを行うことが必要となっていたものと思われる。そして、シニア層自身も意識改革を図り、モチベーション向上をもって能力を発揮することが求められている。グループ企業内においても、企業内とほぼ同様の取り組みの必要性が指摘されていた。そして、この問題は、一企業あるいは一グループ内で取り組むことによって解決の道が見いだせる問題ではなく、日本社会全体の問題としての認識も必要であることが示されている。社会全体で取り組んでほしい内容において、企業は「シニアが活躍できる新たな仕事や産業の創出」が最も多く、72.3%と際立って高い。続いて「シニアが活躍できる働き方に関する情報提供」44.6%、「仕事のマッチングに向けた各種情報提供」33.7%となっている。

次に、労組について見てみる。労組は、企業が取り組むこととして、まず「多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実」が最も多く 56.3%になっていた。次いで、「仕事のマッチング」で 52.6%、そして、第 3 位には「教育機会（能力開発）の充実（新入社員からシニアまでの全般的な教育）」45.8%、第 4 位に「職場間における労使間のコミュニケーションの強化」43.8%、第 5 位が「65 歳まで働くことに対する社員の意識改革」と「処遇の見直し」が同率で 42.7%となっており、様々な取り組みを求めている。グループ企業内で取り組むべき内容についても、ほぼ同様の傾向となっていた。体力や能力に応じた働き

方を見出し、適した仕事とマッチングを図ることが重要であるということ、また、技術・技能の伝承の問題やシニア層のモチベーション低下の問題が深刻であったことから、シニア層以前からの準備や教育の必要性も認識されており、全体を通しての教育、意識改革の重要性が指摘されていたと考えられる。

労組自身が行うべきことは、第１位が「職場間における労使間のコミュニケーションの強化」56.3%で半数を超えていた。次が「処遇の見直し」で 46.9%、続いて「シニア層の雇用に向けた労使協議」45.8%、「多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実」43.2%となっている。第１位、第３位に労使間の協議等のコミュニケーションが挙げられており、労使での情報共有、協議などの必要性が示されている。また、処遇の問題は、これまで繰り返し指摘されてきたが、その問題への取り組みが改めて示されていた。企業調査においては、このような労使での積極的な協議等の取り組みを指摘する声が少なかったが、企業自身が考えている施策に取り組むにあたり、職場の深刻な状況について理解の深い労組との協議は、企業にとっても極めて有益であり、また不可欠でもあると思われる。

社会全体で取り組むべき内容については、「シニアが活躍できる新たな仕事や産業の創出」が最も多く、70.3%と際立って高い。次いで、「シニアが活躍できる働き方に関しての情報提供」56.3、第３位が「仕事のマッチングに向けた各種情報提供」34.9%となっており、企業と同じ傾向を示している。労使ともに、仕事を創出し、シニア層に適した仕事内容、働き方を形成して、シニア層が活躍できる環境を作ることが課題であり、日本の社会としての取り組みが必要であることを指摘している。そのためには、労使の協議を密にし、解決の道を探るとともに、労働者一人一人の就業意欲の向上、若年期からの教育が重要であると労組は認識していた。

図5-28　シニア層への取り組み/求められている項目（複数回答）（企業）　%

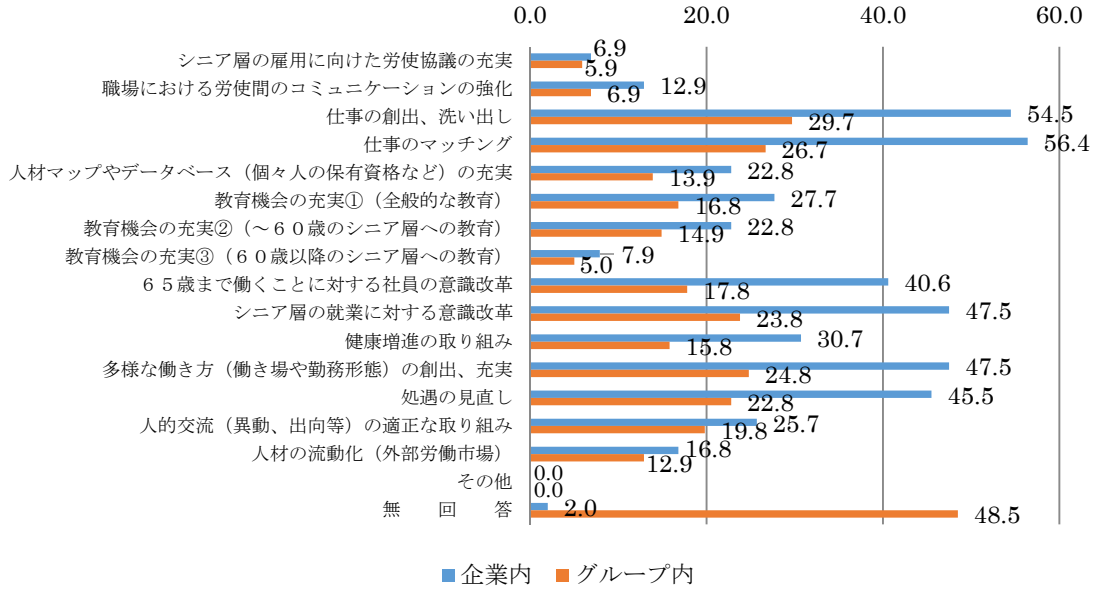


図3-29　シニア層への取り組み/求められている項目（複数回答）（労組）％

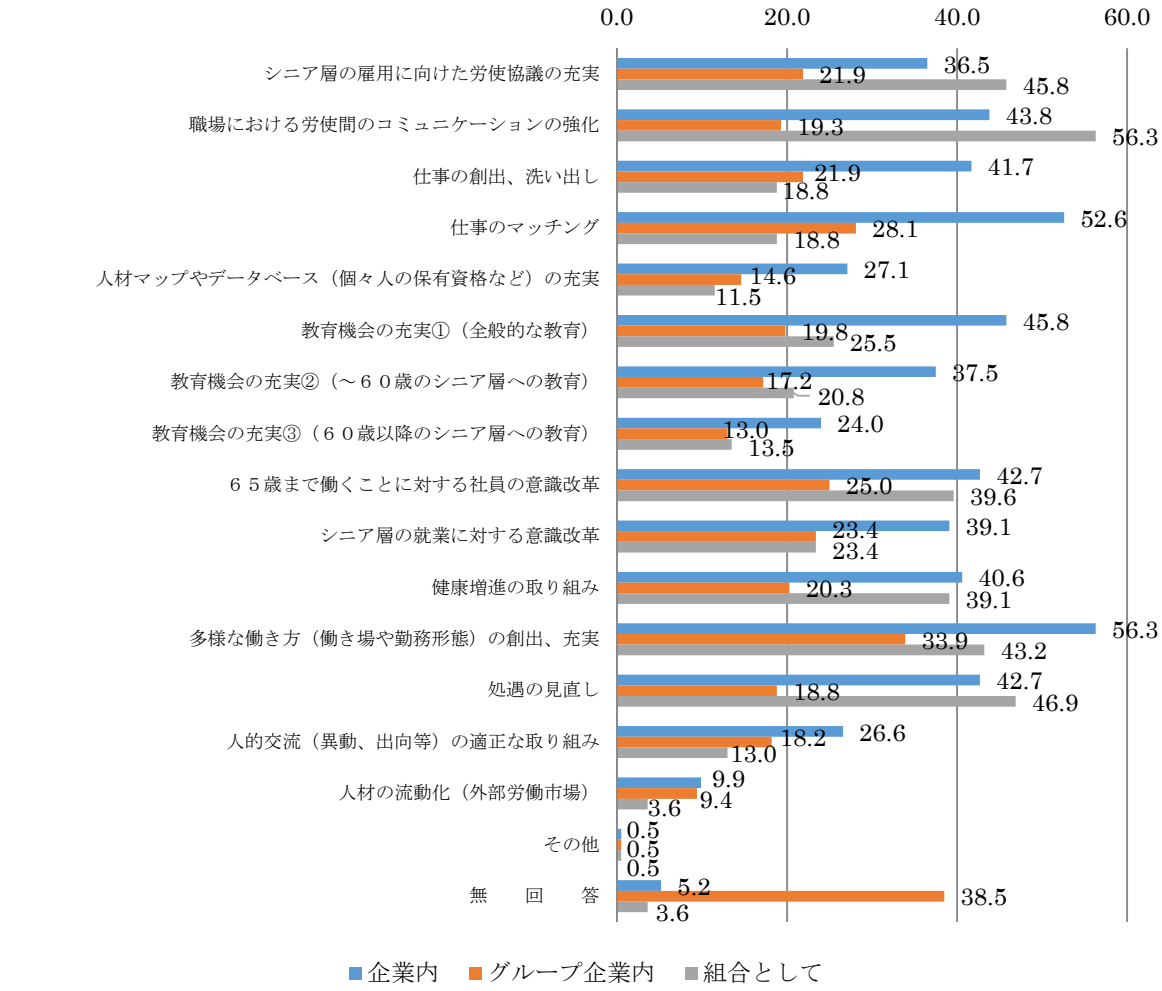
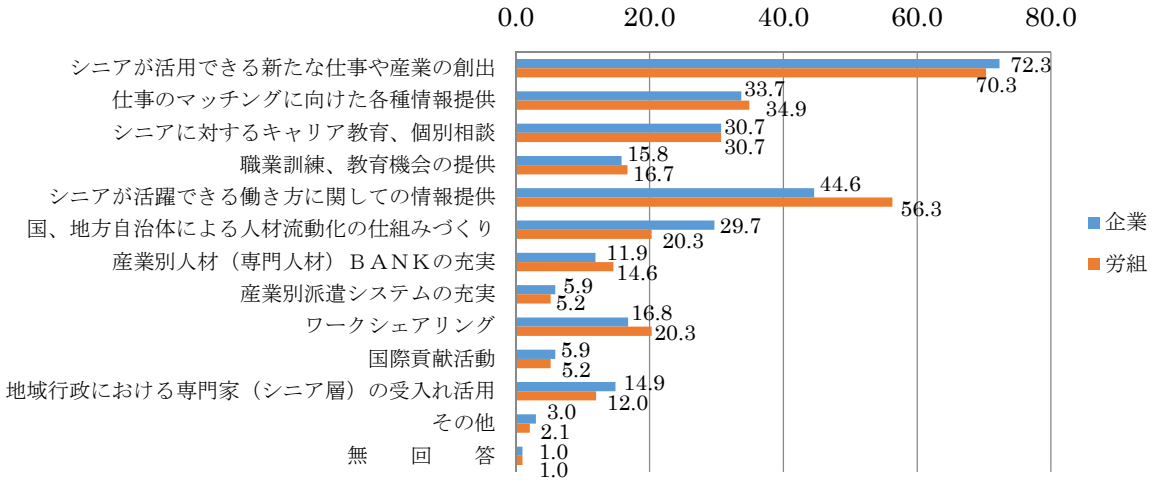


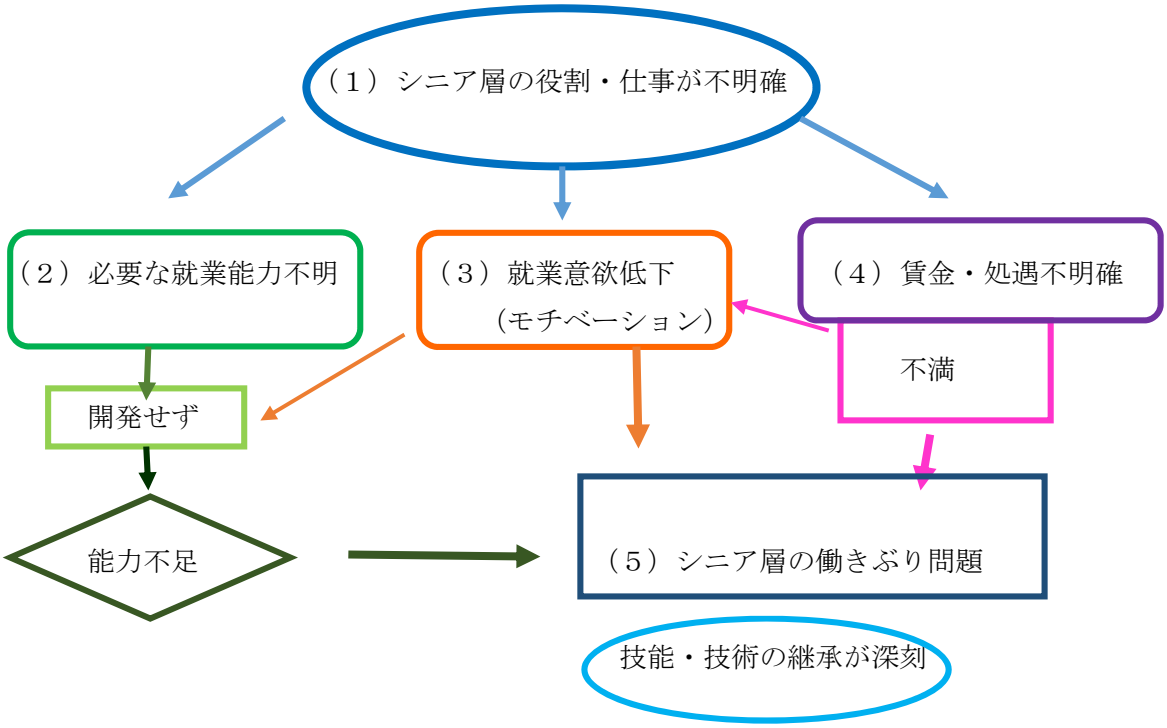
図5-30　シニア層への取り組み・社会全体で取り組んでほしい項目
（上位3位までの合計）　％



６、雇用関係の完結期について――シニア層の分析

50～65 歳のシニア層の就業状況ならびに、そこにおける諸問題について分析を行ってきた。60 歳定年が引退時期として節目であったものが、就業期間が延長されたことにより、シニア層の雇用のあり方にも変化が生じ、問題も発生していた。そして、一見バラバラに出現しているかのような様々な問題や、労使での見解の相違も、深い関係性を持って存在していた。つまり、シニア層の諸問題の根底には、雇用期間の延長という新たな条件変化に対し、体系的な対応が図られていないことにあると考えられる。一言でいうならば、シニア層は職場において何をすべきなのかということが確立していないのである。これまで見てきたシニア層の働きぶりに関する問題を通して、シニア層の（１）役割、（２）就業能力、（３）就業意欲（モチベーション）、（４）賃金等の処遇について整理し、それらの関連性を明らかにすることによって解決策を検討することとする。

図 6―1　雇用関係完結期の問題関連図



（１）シニア層の役割

就業期間が延びたということは、業務分担、役割など職場全体に大きな影響を与えるものである。今もって、再雇用制度が中心となっており、60 歳以降が定年後の「＋α」として位置づけられている。そして、同じ企業の職場で継続して仕事を行いながら、雇用形態は非正規従業員になり、賃金は一律低下することが一般的である。また、シニア層の役割や仕事について明示する仕組みや制度がないところも半数を超えており、これではシニア層の活躍が期待されている感が薄い。

一般に、他の年齢層に対しては、その成長や経験等に鑑み、役割や責任など期待するも

のがあり、明示されている。少なくとも先輩の背中を見ることが出来ることから、認識しやすい。そして、その役割や責任、仕事内容に適合した処遇になっている。ところが、60歳以降の働き方は未だモデルが少なく、明示されることも決して多くない。60歳定年までで、業務も人事制度も完結しているため、60歳以降の役割も仕事も見出しにくいものになっているのである。その結果、その場の仕事を延長して行うことで仕事が作られているという、対症療法的な対応になっている。このことは、定年前のシニア層の働き方にも当然大きな影響をもたらしている。60歳定年を以て引退していたときと、現在のシニア層の働き方や役割には違いが発生し、新たな環境に対応すべきであることは理解している。しかし、職場での次なる役割や仕事、目標が具体的には見えないのである。

シニア層の能力発揮具合について、かなり深刻な状況が示されていた。企業はその原因として、まず「職務への役割認識不足」を指摘している。そして、そこには、企業の伝達が不十分であるということもあった。しかし、さらには明示する仕事そのものがない、あるいは分からないという状況もあるものと思われた。労使とも、今後の企業の対応として、仕事の洗い出し、創出を行い、マッチングを図ることの必要性を指摘している。また、社会全体に対しても、シニア層が活躍できる新たな仕事や産業の創出を、労使ともに最も期待していた。職種ごとの分析を見てみると、それぞれの職種による特性に応じた対応や工夫も必要であり、シニア層の適性にも差が生じている。しかし、60歳までの就業を前提としてきた就業体系により、60歳定年を持って完結する体制が今もって転換されずに、60歳以降が「＋α」として追加されていたことは、共通していた。そのため、60歳代前半層が何をすべきなのか、すべき仕事が明確になっていない。そして、また、雇用期間が延びたことにより50歳代の働き方のモデルも転換が必要であり、そのあるべき像も明確になっていないのである。

今後、60歳代前半のシニア層の人数は一層増加することもあり、継続した仕事を行うという働き方を以て雇用を確保する方法が限界にきていることについては、企業も労組も理解していた。そのため、社会全体としての仕事の創出の必要性を双方とも強く期待していたのである。

（2）能力不足

担うべき役割、行うべき仕事内容が分からないということは、そのための準備を行うことが難しいということでもある。つまり、仕事内容が明示されなければ、必要な能力が明確化されず、能力開発を行うことが出来ない。その結果、シニア層において能力不足が発生することが考えられる。企業が、シニア層の能力発揮具体の問題について、その原因の第2位に「能力面の問題」を挙げていた所以であろう。

シニア層の役割について明示する仕組みや制度があるところでも、その時期として定年時またはその直前、あるいは入社時が多かった。定年が目の前に迫った時点で突然、60歳代前半の働き方や仕事内容について明示され、あるいは検討する機会が与えられても、必

要な能力を理解して、そのための準備をする時間は非常に限られている。また、入社時の教育でその役割が示されても、その当時のシニア層と実際に自分がシニア層になるときとでは、環境条件が大きく変化しており、そのあり方には異なる点も多いはずである。現在のシニア層は、就業人生の途中から制度が変更されており、現在モデルとなる先輩は少ない。シニア層が自己の就業人生像を導き出すことは、決して容易なことではないと思われる。

まさに、就業期間が延長されたものの、求められている役割や仕事が分からないために準備も不足したまま就業することとなり、そのため必要な能力を育成することが充分にはできておらず、結果としてシニア層の能力不足という問題が発生していると言えよう。

（3）就業意欲（モチベーション）

シニア層の意欲（モチベーション）の低下について、労使とも極めて大きな問題として理解していた。シニア層の役割として最も重要なものの一つに「技術・技能の継承」があるが、現在深刻な状況になっていると、労使双方とも共通認識を持っていた。そして、労使とも、その最大の原因として、「シニア層の意欲」を指摘していた。技術・技能の継承が図られないということは、後進に、そして職場に、企業全体に、致命的な事態をもたらすものであり、緊要な課題である。そしてその最大の原因が、シニア層の意欲低下であるということは、シニア層の勤労観の改革が急がれる。如何に高度な技術・技能を持っていても、また如何に豊かな経験や知恵を備えていても、意欲がなければ全くその能力が発揮されることはなく、活かされない。

では、なぜ、意欲低下が生じているのだろうか。その原因の一つが、先に述べた自らの役割が見えないことであろう。技術・技能の継承についての問題の第 2 位の原因として、何を継承すべきなのか、その内容が明らかにされていないことが挙げられていた。担うべき役割、目標等が共有されていないことは、意欲低下をもたらすものと思われる。そして、意欲の低下は、自らの能力開発に対しても消極的になる。そのため、先に述べた「能力不足問題」にもつながるのである。

（4）賃金等の処遇

就業意欲の低下が発生するもう一つの要因は、賃金等の処遇にあった。労組は、シニア層の能力が発揮できない理由として、労組はまず第 1 位に「賃金等の処遇問題」を指摘していたところである。仕事内容や責任等に対応した適切な賃金でないために、就業意欲（モチベーション）が低下し、能力発揮を妨げているというものである。特に、60 歳以降については、一律に賃金が低下するため、企業もこの要因について認識していた。同じ仕事を担いながら、賃金が下がることは、当然就業意欲の低下をもたらすことになるであろう。

そして、そもそも、シニア層の役割が明確でないということは、そこに対する適正な賃金、処遇もまた明確に定まらないということである。仕事や役割を各自が漠然と理解して

いる状況では、企業の求めている役割、周囲の期待、そして自分自身の理解との間に齟齬も生じかねない。それぞれが独自に解釈している状況において、役割に応じた賃金等の処遇になっておらず役割と処遇との不一致が生じていると考える労働者側、シニア層は意欲も低く能力も欠如していて、充分な役割を果たしていないことが少なくないと考える企業側、双方に不満が蓄積していくものの解決の糸口が見えてこないものと思われる。

しかし、今後の賃金のあり方についての方向性に関する労使の見解を見てみると、大きな隔たりはなかった。60 歳以降の賃金低下自体については、労組も理解を示しており、そこにおける一律管理が大きな問題となっていたのである。個々人の業務や役割に応じた賃金処遇を求めており、適切な格差については理解を示していたのである。労働者は、賃金が下がることよりも、同じ仕事を行っていながら低下すること、そして、どのような働きぶりでも一律管理されていることなど、他の年齢層での就業では存在し得ない就業のあり方、処遇のあり方について問題視していたのである。

（5）まとめ

労使が提起する様々な問題について、その解決の糸口を探るべく、それぞれの関係性について分析を行った。その結果、それぞれの問題が深く絡み合い、企業の問題や労働者の問題が相互作用を起こし、シニア層の働き方や技術・技能の継承においても大きな問題として発生していた。労使双方の主張には乖離している点も見られたが、それはそれぞれの立場から見える姿であり、その根幹となる原因は共通していると考えられた。つまり、65 歳まで就業するという新しい状況に対し、シニア層の働き方が明らかにされていない、ということであった。

そのため、シニア層が何をすべきなのかということに対する理解が不十分であり、企業と労働者との間に様々な齟齬が生じていたのであった。役割や仕事が分からなければ、就業意欲は低下し、それと同時に、また能力開発などの準備もできないことから能力不足も発生する。そして、役割や仕事が明確になっていなければ、賃金等の処遇についても適正な水準は分からない。そのため、現在の処遇に対する不満が発生する。その結果、また就業意欲は低下し、一層能力開発は行われなくなる。さらに、60 歳以降は一律賃金が低下することから、処遇に対する不満は一層増幅し、働きぶりはさらに悪化し、技術・技能の継承も深刻な状況に陥っていた。何を伝承すべきなのかわからず、伝承することに対する評価体制も整っておらず、何をしてよいのか迷走していると言わざるを得ない。

技術・技能の継承は企業の存続・発展の要である。その要となる営みが、技術・技能がないことによって実現できないのではなく、シニア層は持っていながら意欲がないために実現できない。この現在の状況について、労働者一人一人が危機感を持ち、労使とも労使関係の問題として深刻に受け止めなければならないと思われる。

そして、この事態の打開の糸口は、体系的取り組みであると考える。賃金等の処遇に不満なために就業意欲が低下し、能力開発も実施しないために能力不足が生じる。その結果、

期待されている役割が十分に果たされないため、賃金上昇も実現できなくなる。さらには、周囲からも迷惑な存在として見られることも発生し、ますます意欲は低下する。つまり、このような負のスパイラルを断ち切る以外に解決の方法はない。年金支給開始年齢の引き上げにより生計費の確保が不可欠となり、それに相応しい働きぶりが求められ、賃金上昇が必要なはずである。しかし、シニア層の働きぶりはその逆ともいえるような状況を生み出していた。この現状の深刻さについては、労使双方とも共通認識をもっていた。

この負のスパイラルが、どこから始まっているのか、つまり賃金低下が先か、能力不足が先か、意欲の低下が先なのかということやどの要因が大きいのか等については、労使の認識に差があったと言えよう。しかし、このサイクルの根幹には、シニア層は何をすべきなのかということが明確になっていないということがあった。そこを労使で解決しないことには、いつまでも負のサイクルが回り続け、解決の糸口は掴めない。65 歳までの就業を前提とした労使関係の形成が緊要な課題である。

７、おわりに

労使関係の視点から、雇用関係の形成期と完結期について検討を行ってきた。就労から就業へ、また就業から引退へと次のステージに移行する際には、様々な問題が発生し、必ずしもスムーズに移行がなされていることばかりではなかった。そこには、負のサイクルも発生していた。そして、この実態や問題に関する見解には、企業と労働組合とに共通点もあり、また相違点もあった。例えば、若年層では個性の有無、シニア層では就業問題に対する原因の所在などは、労使の見解の相違は大きかった。しかし、双方の見解を突き合わせ検討することによって、今回、問題の全体像や問題の根幹について垣間見ることが出来た。そして、そこにおいては労使関係の重要性、労働組合の役割が改めて浮き彫りになっていた。雇用関係を形成する労使双方が協議し、協力した取り組みを行うこと以外に、これらの問題への解決の糸口はつかめないことも示されていた。今後、労使が進むべき方向性を共有するに留まらず、諸問題に対し労使の具体的な取り組みに関する検討が求められていよう。そして、今回は労使関係の視点により分析を進めてきたが、そこにおいては、学校、生徒・学生、また労働者への調査等を含めた複合的な研究が、今後の課題となっている。

＜注＞

（１） 厚生労働省「新規学卒者の離職状況」平成 26 年
（２） 厚生労働省「平成 25 年　若年者雇用実態調査」
（３） 総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」
（４） Benesse 教育研究開発センター「大学データーブック 2012」
（５） Benesse 教育研究開発センター「大学データーブック 2012」

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

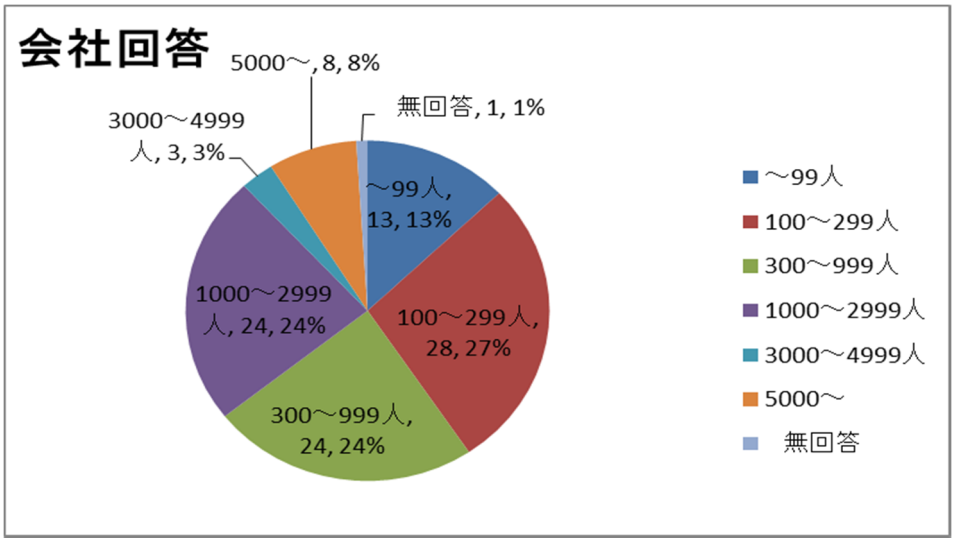
（1）有効回答

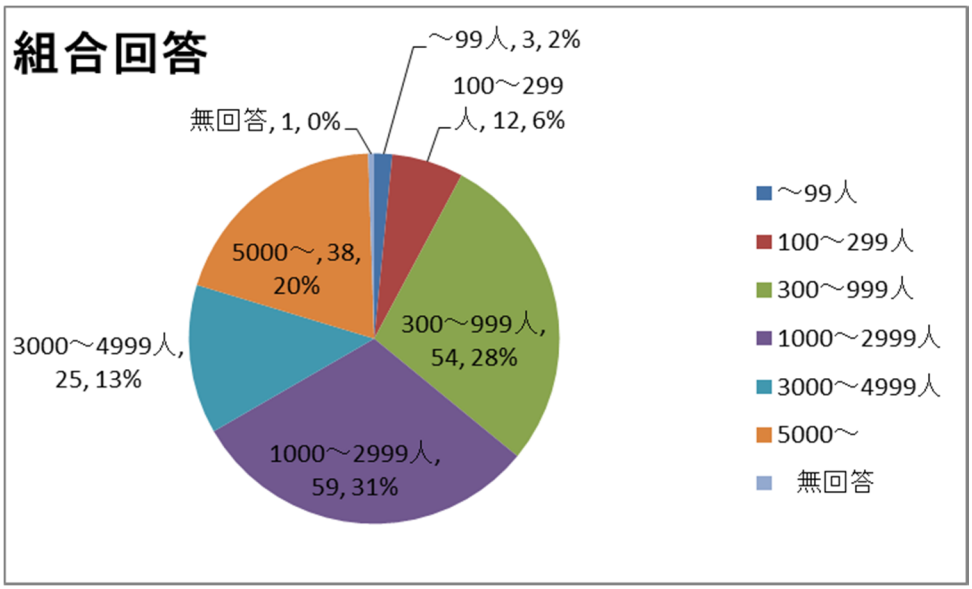
会社・・・101 社　　組合・・・192 労組

（2）組織規模

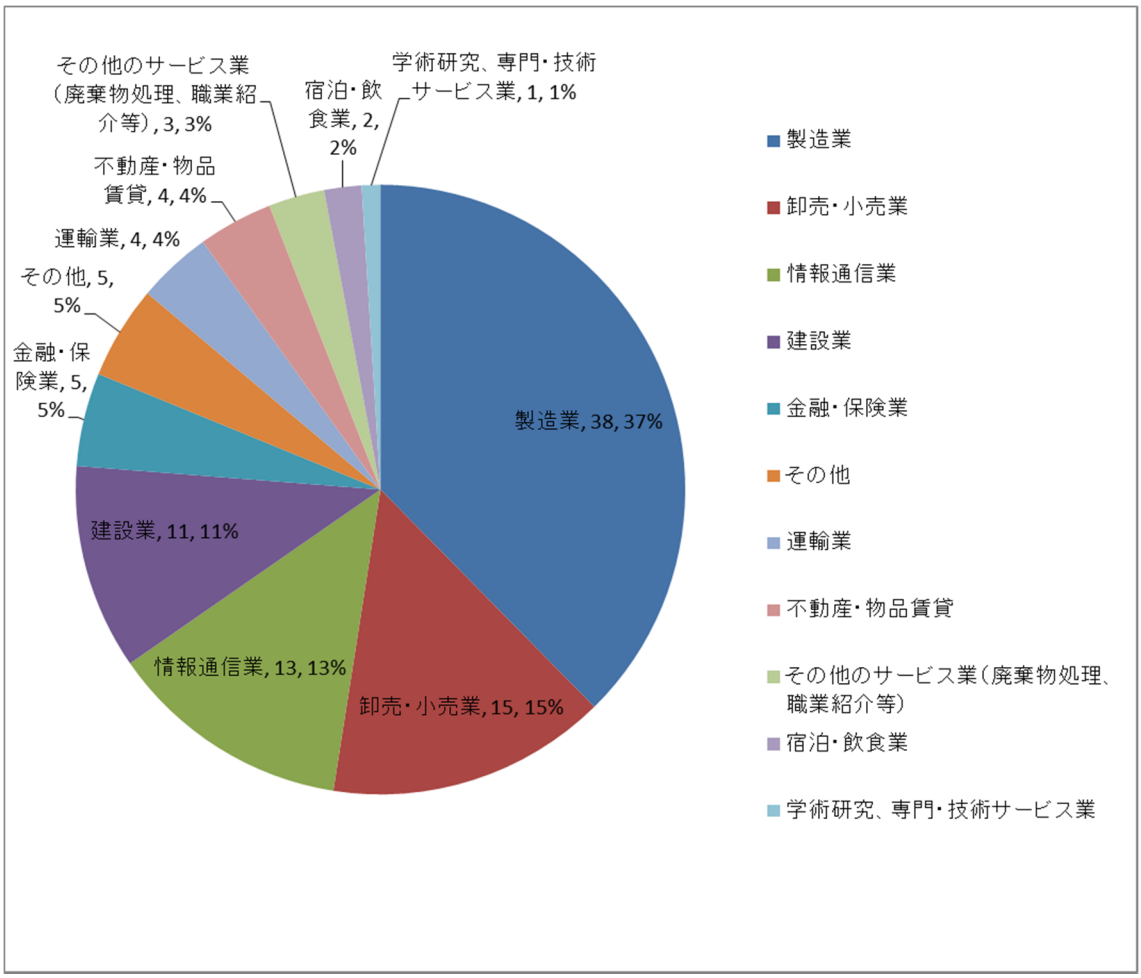
会社 300 人未満・・・約 4 割　　300 人以上・・・約 6 割

組合 300 人未満・・・約 1 割　　300 人以上・・・約 9 割




組合回答
～99人, 3, 2%
100～299人, 12, 6%
無回答, 1, 0%
5000～, 38, 20%
300～999人, 54, 28%
3000～4999人, 25, 13%
1000～2999人, 59, 31%
～99人
100～299人
300～999人
1000～2999人
3000～4999人
5000～
無回答

（３）業種（会社のみ回答）


その他のサービス業（廃棄物処理、職業紹介等）, 3, 3%
宿泊・飲食業, 2, 2%
学術研究、専門・技術サービス業, 1, 1%
不動産・物品賃貸, 4, 4%
運輸業, 4, 4%
その他, 5, 5%
金融・保険業, 5, 5%
製造業, 38, 37%
建設業, 11, 11%
情報通信業, 13, 13%
卸売・小売業, 15, 15%
製造業
卸売・小売業
情報通信業
建設業
金融・保険業
その他
運輸業
不動産・物品賃貸
その他のサービス業（廃棄物処理、職業紹介等）
宿泊・飲食業
学術研究、専門・技術サービス業

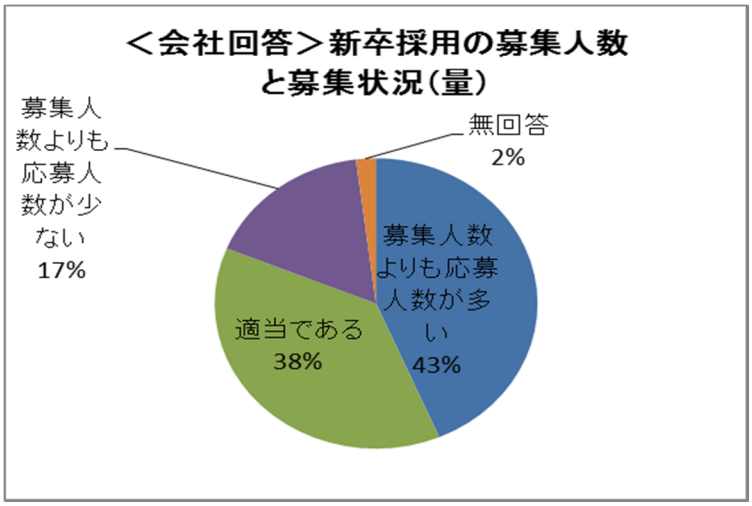
１． 若年層（入社３年目程度）

（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。

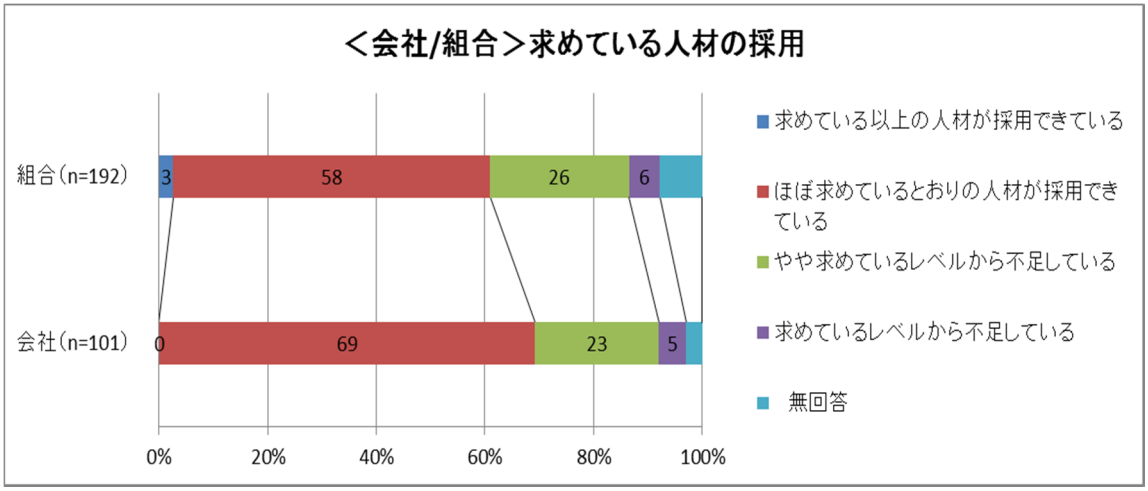
（量的側面（会社のみ） Q1（P4））

「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。



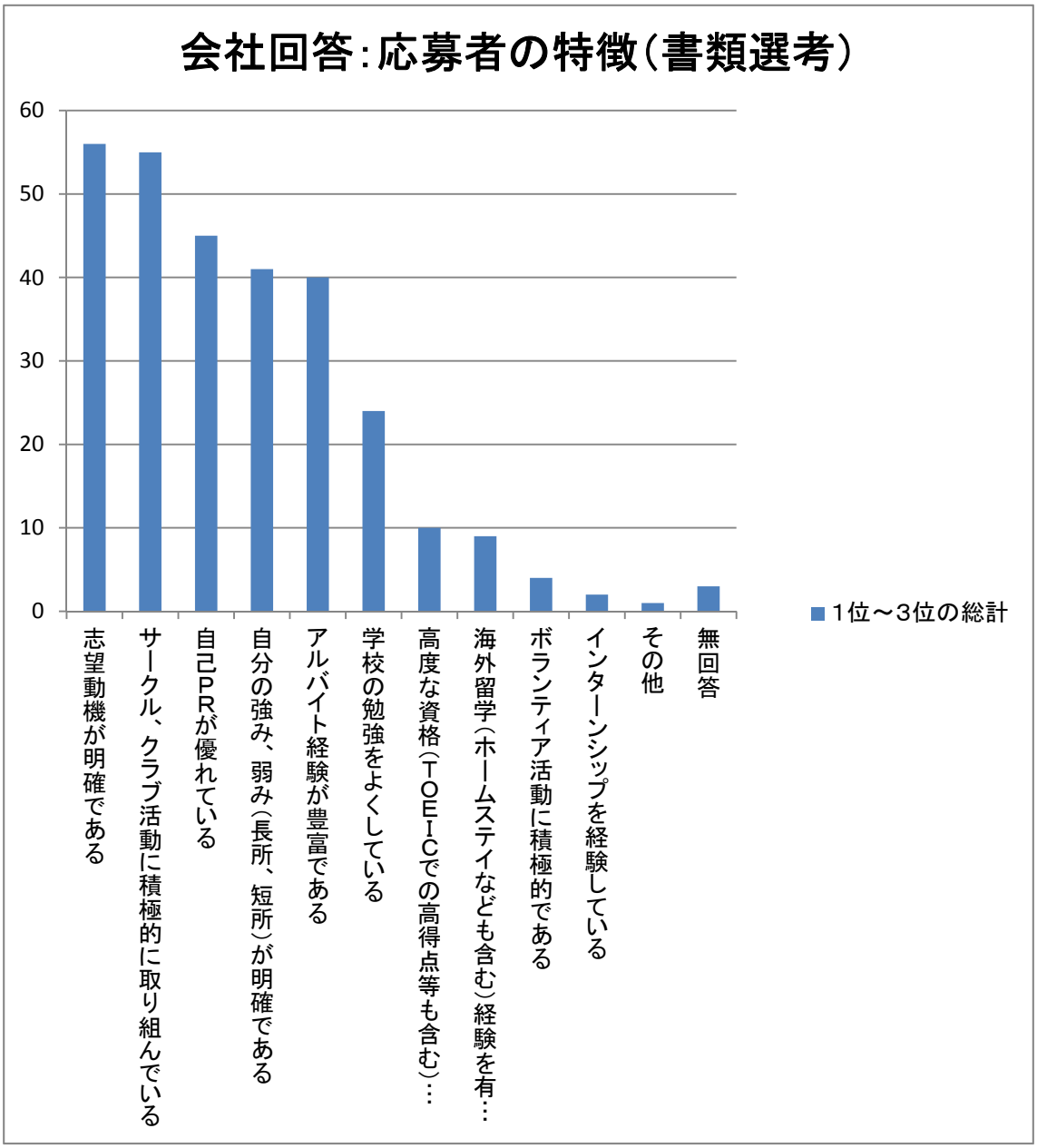
（応募者の特徴（会社のみ））

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。

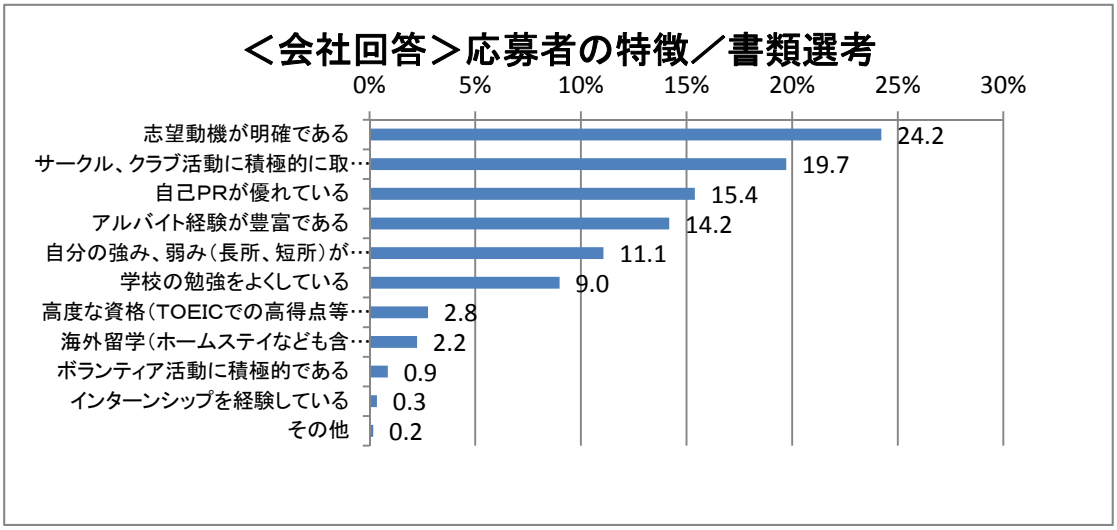
◎書類の特徴（当てはまる　Q3（1）（P5））

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)
60
50
40
30
20
10
0
志望動機が明確である
サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる
自己PRが優れている
自分の強み、弱み(長所、短所)が明確である
アルバイト経験が豊富である
学校の勉強をよくしている
高度な資格(TOEICでの高得点等も含む)…
海外留学(ホームステイなども含む)経験を有…
ボランティア活動に積極的である
インターンシップを経験している
その他
無回答
1位～3位の総計

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、38×3 点＋8×2 点＋10×1 点＝140 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。

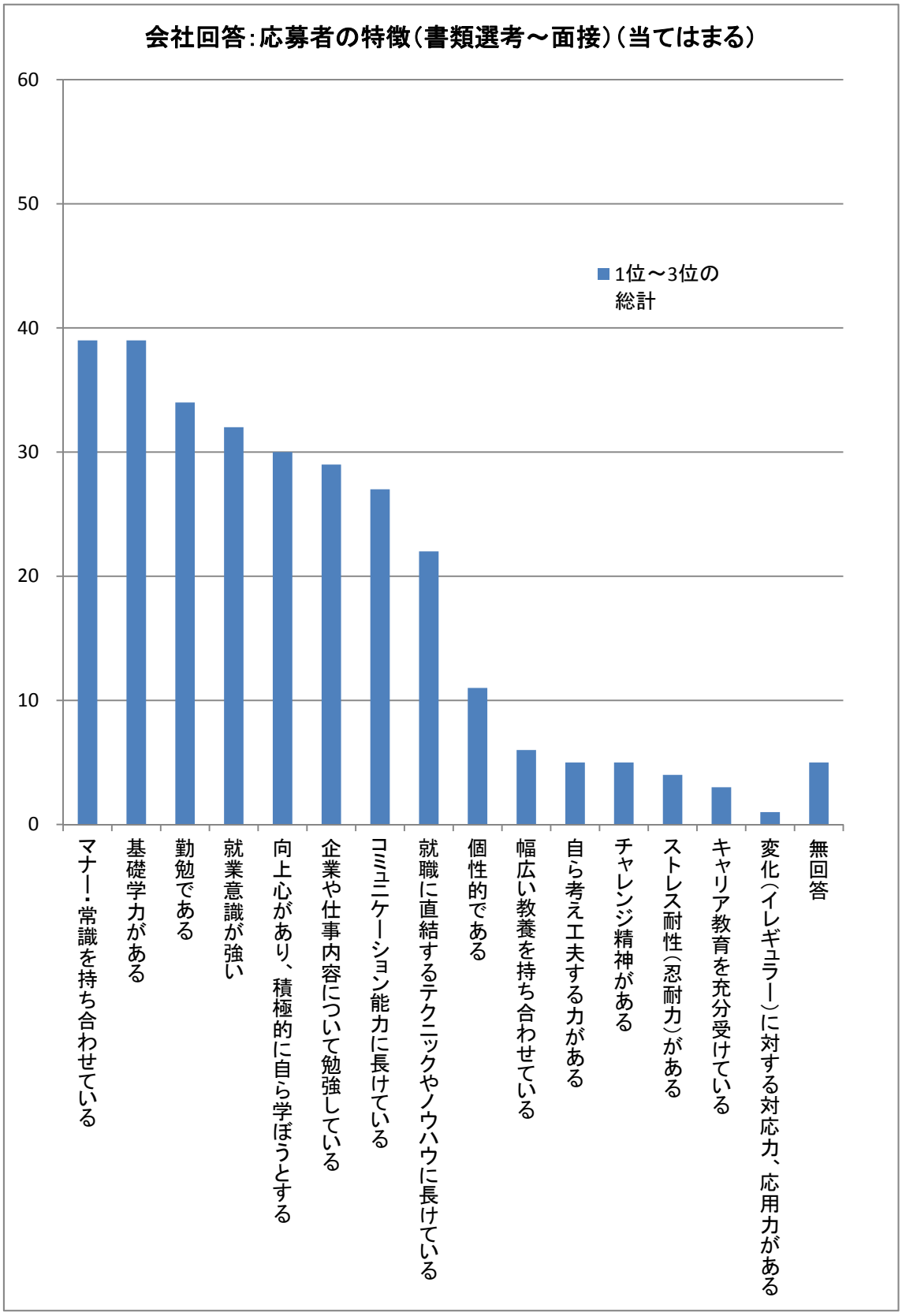
（当てはまる）

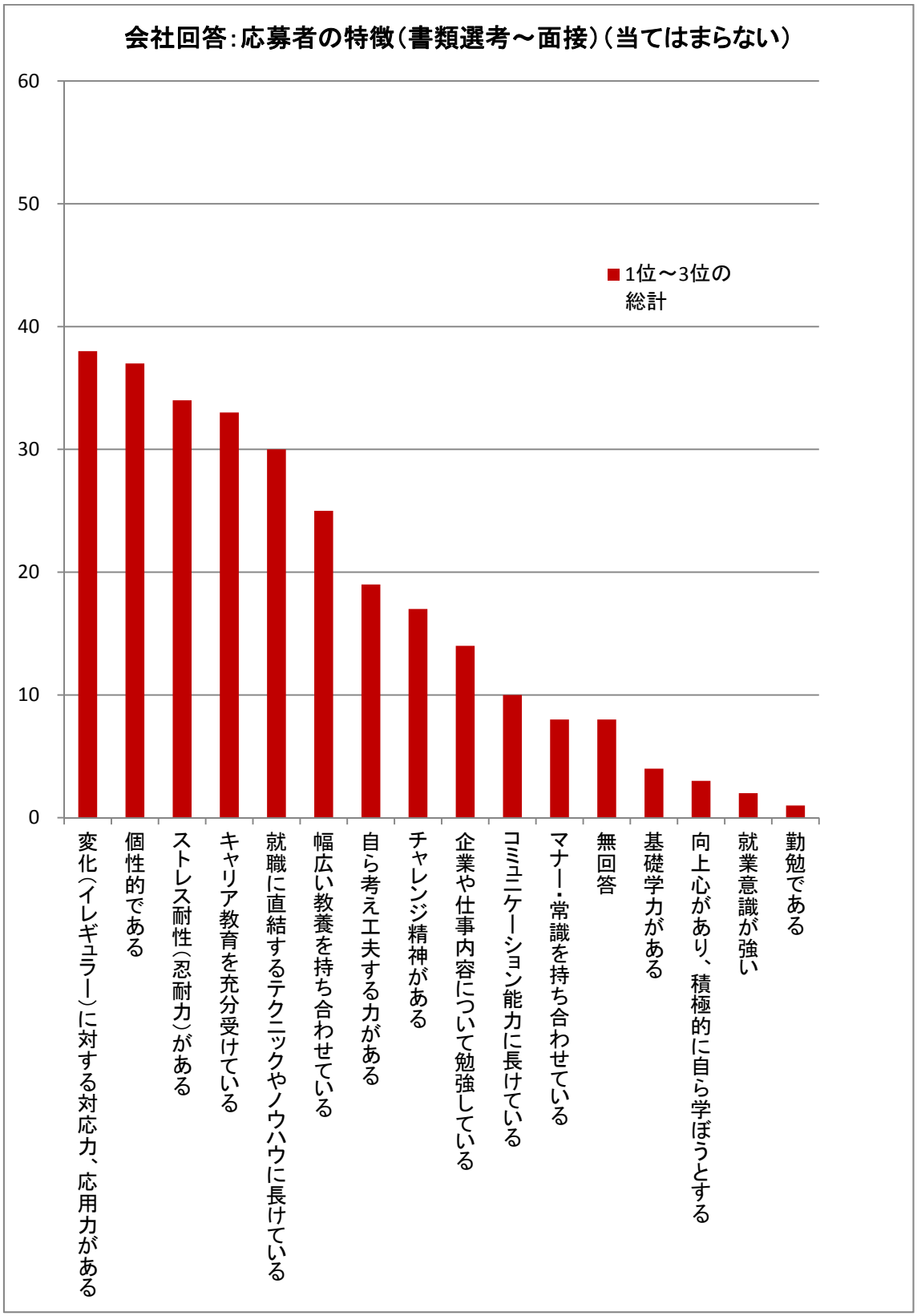
1 番目～3 番目の総数では「マナー・常識」がトップだったが、1 番目だけの回答では 5 位（9 社）だった。「基礎学力」、「勤勉」とともに「就業意識」が上位（1 番目だけの回答ではトップ）に入った。書類のみの特徴に比べ、回答にバラツキがあり 1～3 番目の総数を有効回答 101 社で割った割合（回答項目の共通割合）もトップの「マナー・常識」でも 38.4%（39 社/101 社）（62 社は上位 3 つに入らない）であった。

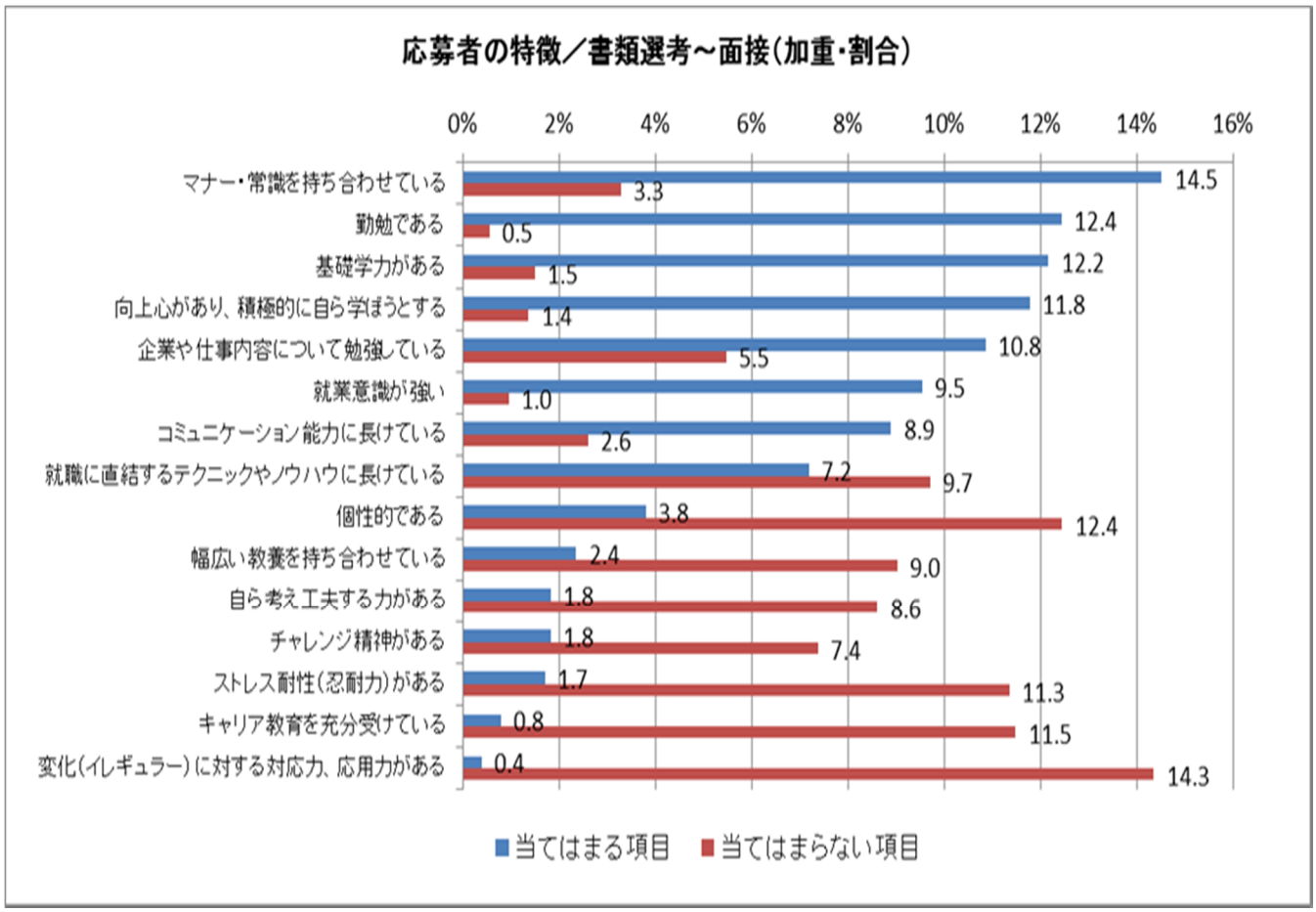
（当てはまらない）

「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)
60
50
40
30
20
10
0
1位～3位の総計
マナー・常識を持ち合わせている
基礎学力がある
勤勉である
就業意識が強い
向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする
企業や仕事内容について勉強している
コミュニケーション能力に長けている
就職に直結するテクニックやノウハウに長けている
個性的である
幅広い教養を持ち合わせている
自ら考え工夫する力がある
チャレンジ精神がある
ストレス耐性(忍耐力)がある
キャリア教育を充分受けている
変化(イレギュラー)に対する対応力、応用力がある
無回答


会社回答:応募者の特徴(書類選考～面接)(当てはまらない)
60
50
40
30
20
10
0
1位～3位の総計
変化(イレギュラー)に対する対応力、応用力がある
個性的である
ストレス耐性(忍耐力)がある
キャリア教育を充分受けている
就職に直結するテクニックやノウハウに長けている
幅広い教養を持ち合わせている
自ら考え工夫する力がある
チャレンジ精神がある
企業や仕事内容について勉強している
コミュニケーション能力に長けている
マナー・常識を持ち合わせている
無回答
基礎学力がある
向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする
就業意識が強い
勤勉である


応募者の特徴／書類選考～面接（加重・割合）
0%
2%
4%
6%
8%
10%
12%
14%
16%
マナー・常識を持ち合わせている
14.5
3.3
勤勉である
12.4
0.5
基礎学力がある
12.2
1.5
向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする
11.8
1.4
企業や仕事内容について勉強している
10.8
5.5
就業意識が強い
9.5
1.0
コミュニケーション能力に長けている
8.9
2.6
就職に直結するテクニックやノウハウに長けている
7.2
9.7
個性的である
3.8
12.4
幅広い教養を持ち合わせている
2.4
9.0
自ら考え工夫する力がある
1.8
8.6
チャレンジ精神がある
1.8
7.4
ストレス耐性（忍耐力）がある
1.7
11.3
キャリア教育を充分受けている
0.8
11.5
変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある
0.4
14.3
当てはまる項目
当てはまらない項目

（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。

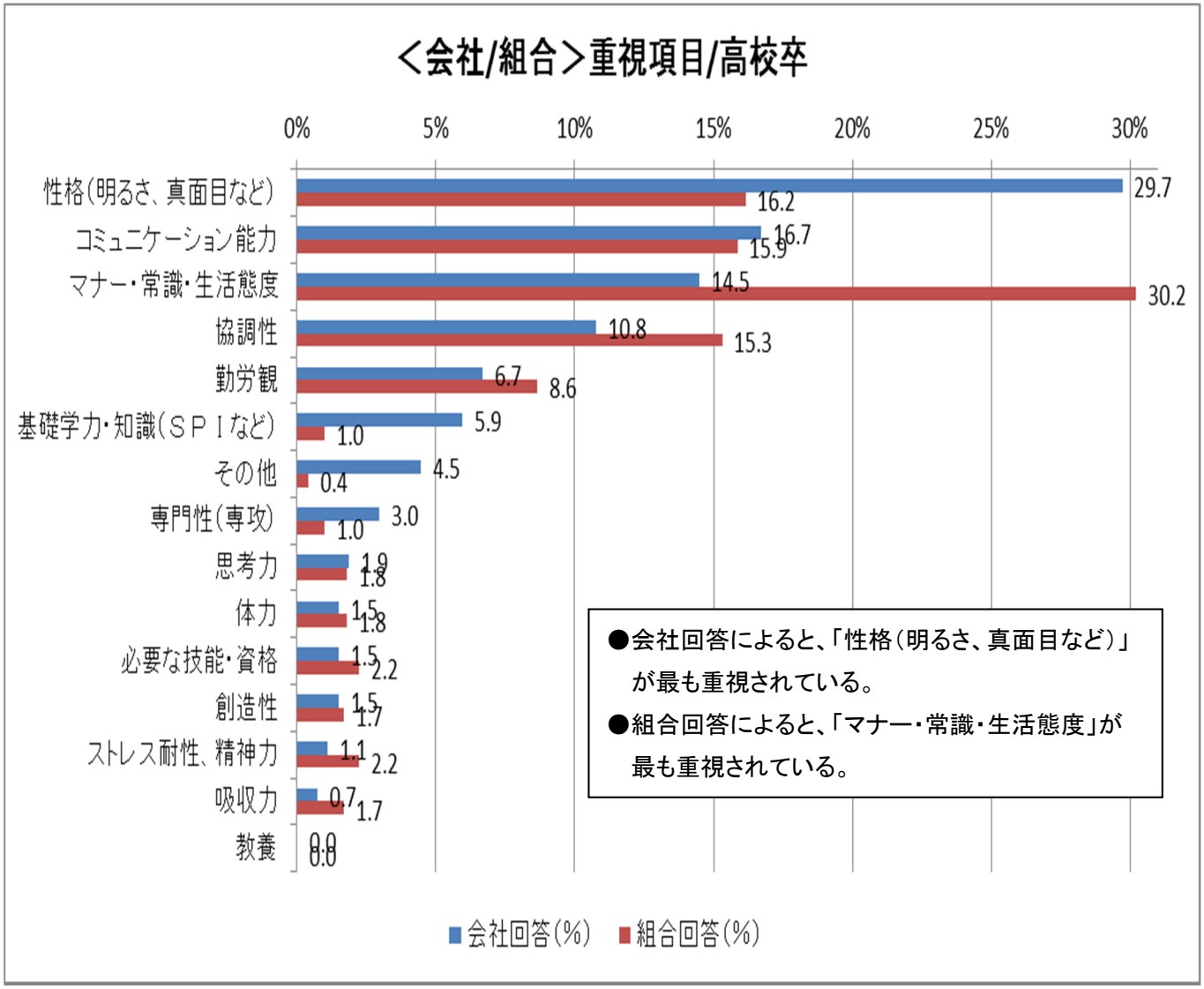
（重視項目・①高校卒）

＜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%）



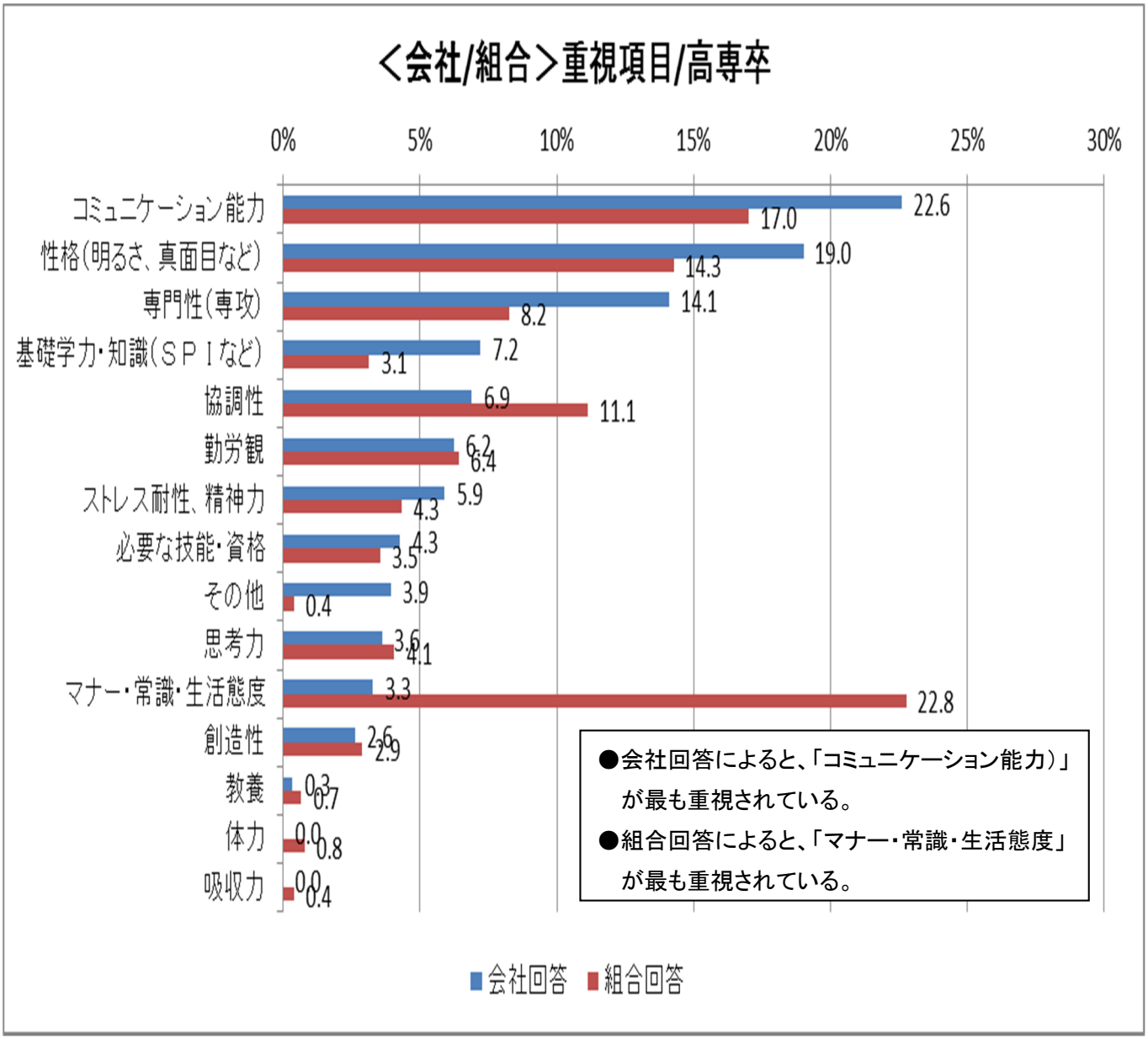
（重視項目・②高専卒）

＜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%）

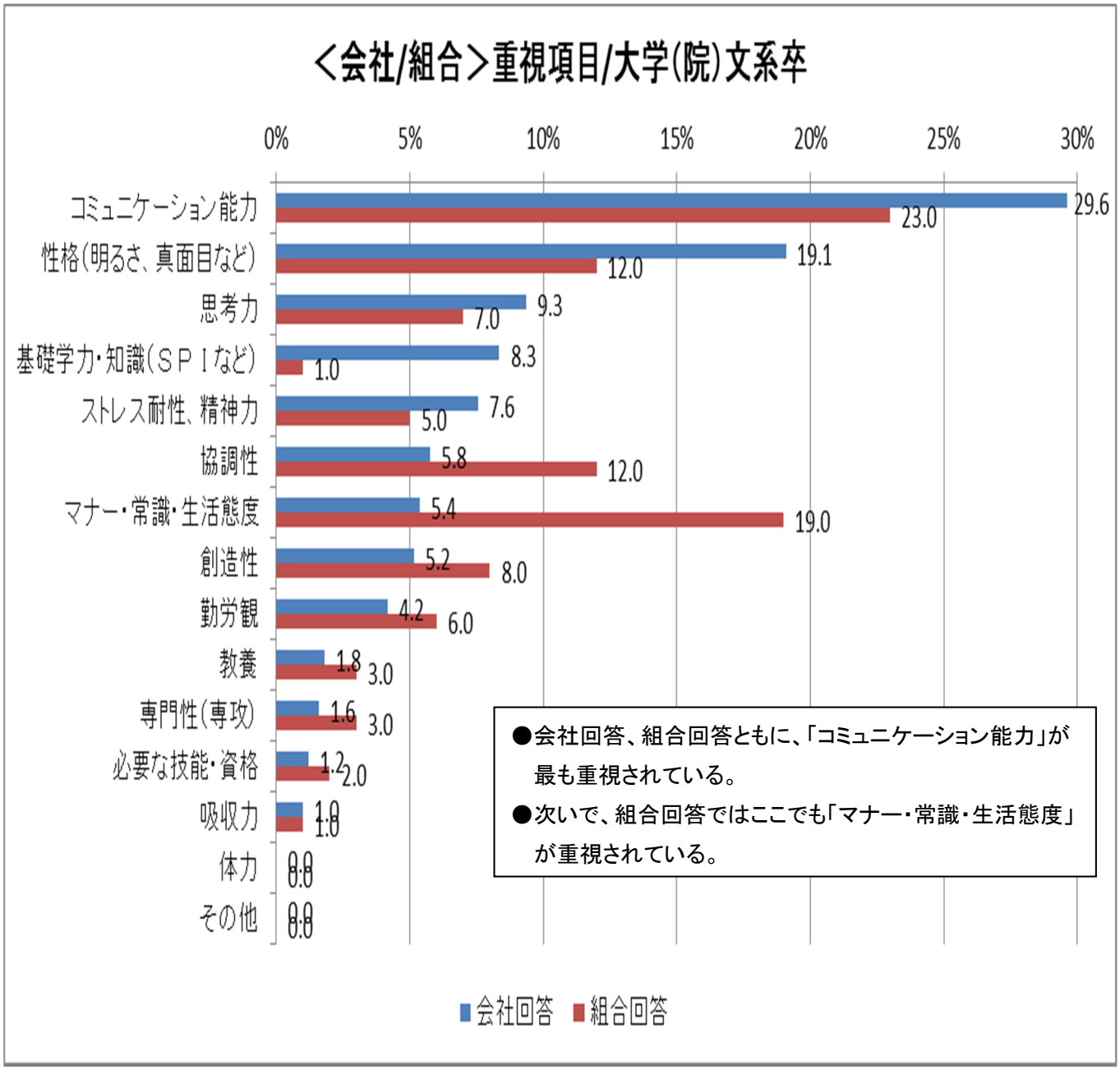
3．思考力（9.3%）

＜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%）

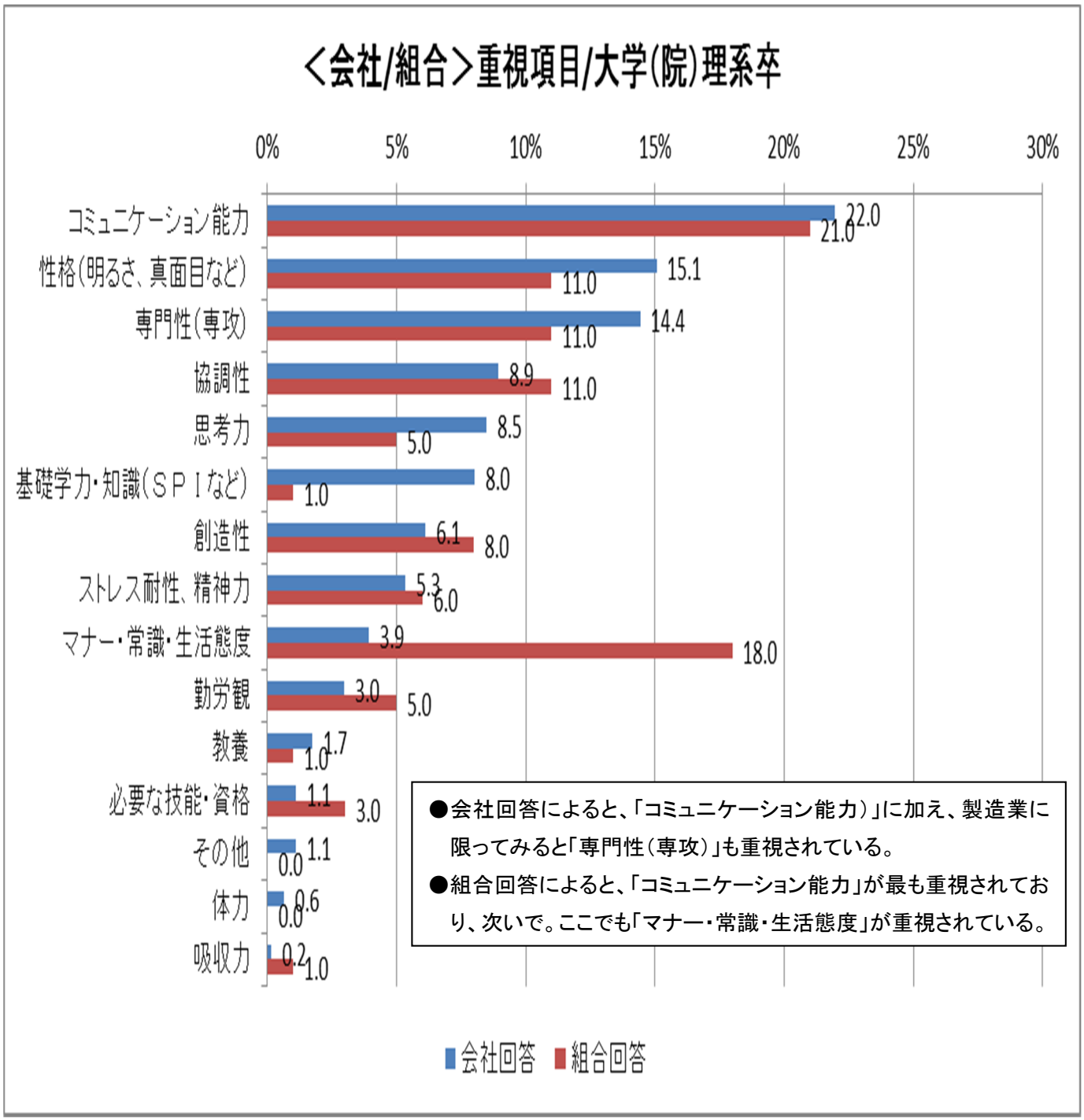
3．専門性（14.4%）

＜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。

新卒採用時の判断項目（重み付けを実施した場合の全体に占める割合）

	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答え	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%)、「卒業生を通した情報提供の活用」(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)を通した情報伝達の活用	9.8
6	卒業生(OB、OG)を通した情報伝達の活用	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%)、「卒業生を通した情報提供の活用」(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)を通した情報伝達の活用	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)を通した情報伝達の活用	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

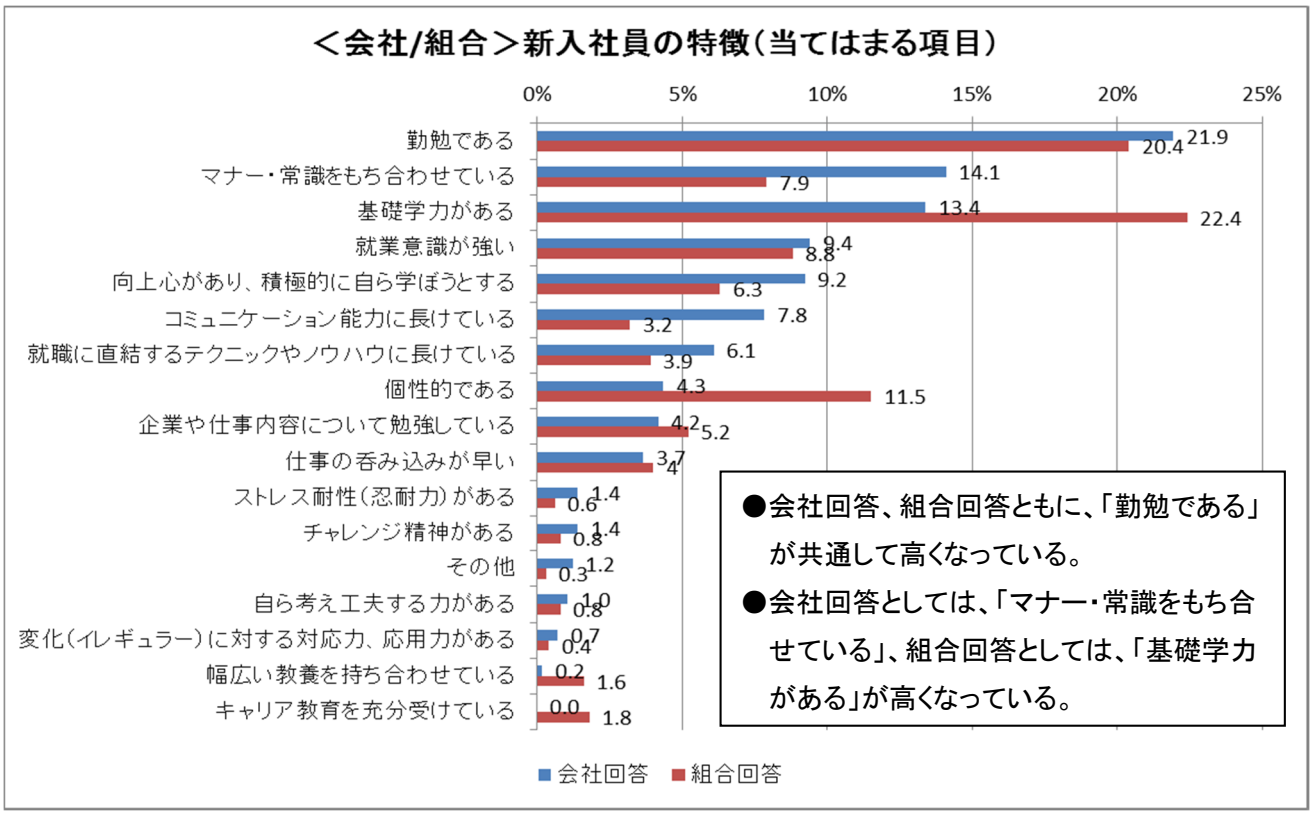
（新入社員の特徴　会社 Q7(P11)、組合 Q4(P5)）

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%）

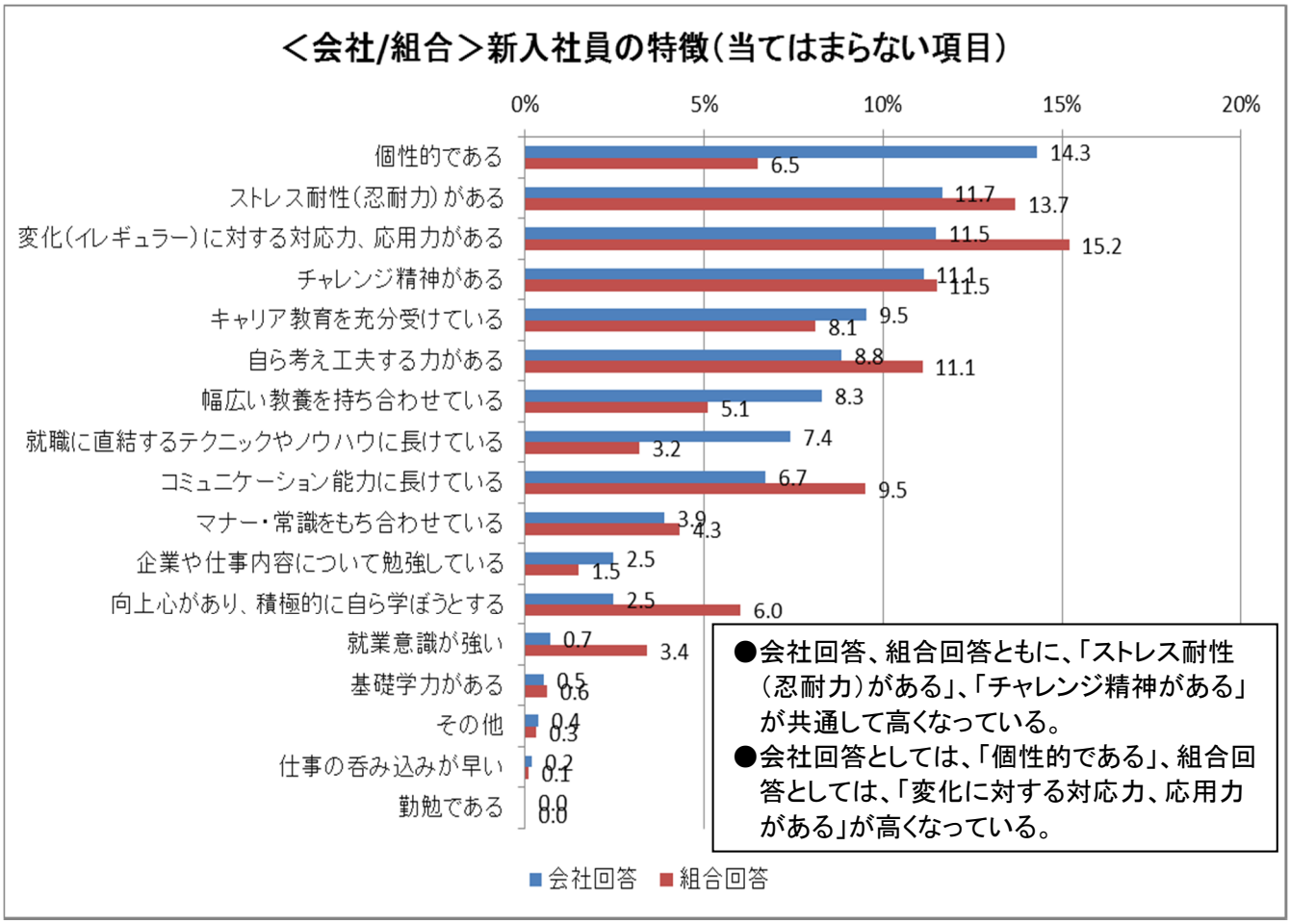
  （会社：低、組合：低）
  - ・「変化対応力、応用力」（会社 0.7%、0.4%）
  - ・「ストレス耐性」（会社 1.4%、組合 0.6%）
  - ・「チャレンジ精神」（会社 1.4%、組合 0.8%）
- 会社優位（会社：高、組合：低）
  - ・「マナー・常識」（会社 14.1%、組合 7.9%）。
- 組合優位（会社：低、組合：高）
  - ・「基礎学力がある」（会社 13.4%、組合 22.4%、）
  - ・「個性的である」（会社 4.3%、11.5%）



（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%）。

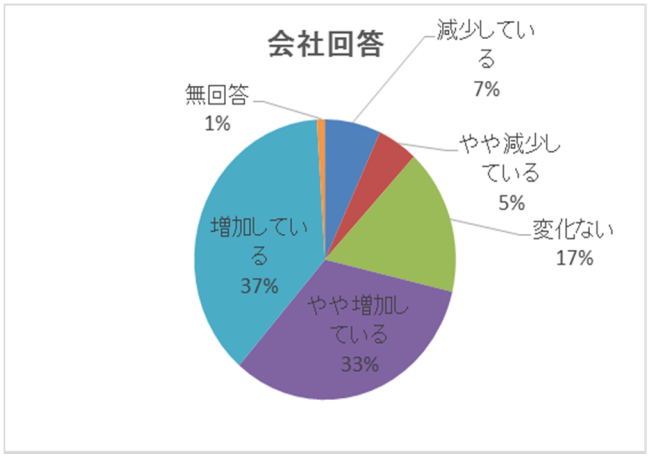


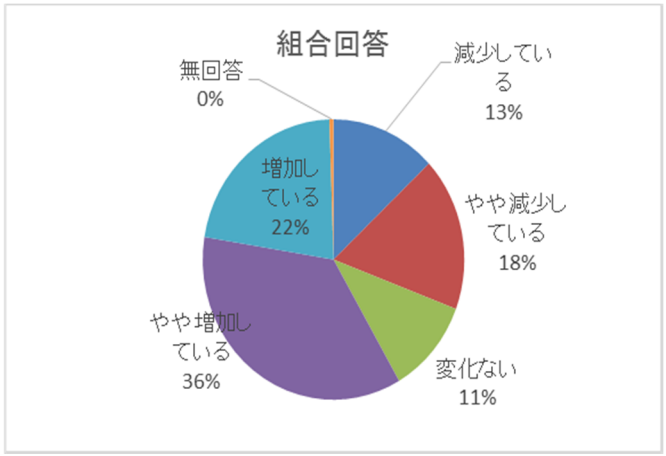
（若年層の育成状況　会社 Q8（P12）、組合 Q5（P6））

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）

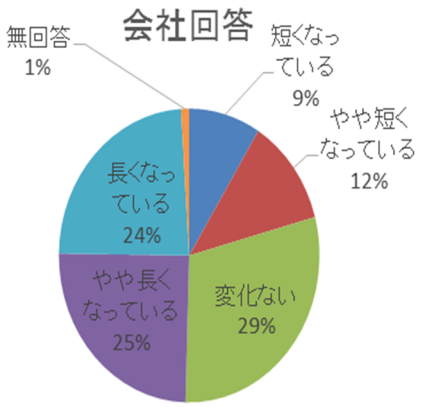
教育機会は、10 年前に比べて、会社で 70%、組合で 58%が増えているとの回答であった。

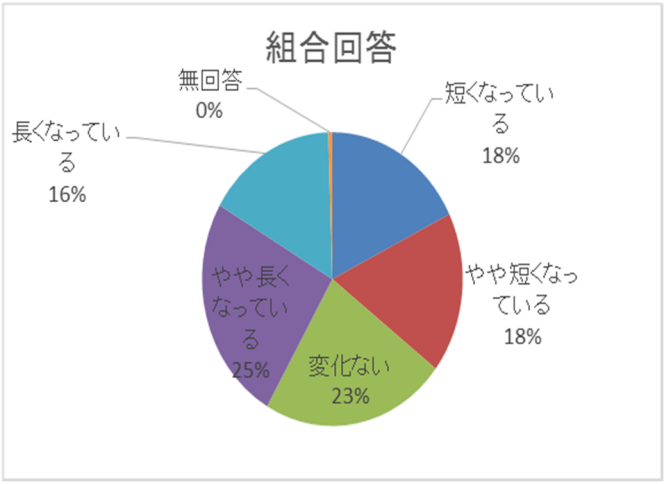




（教育期間）

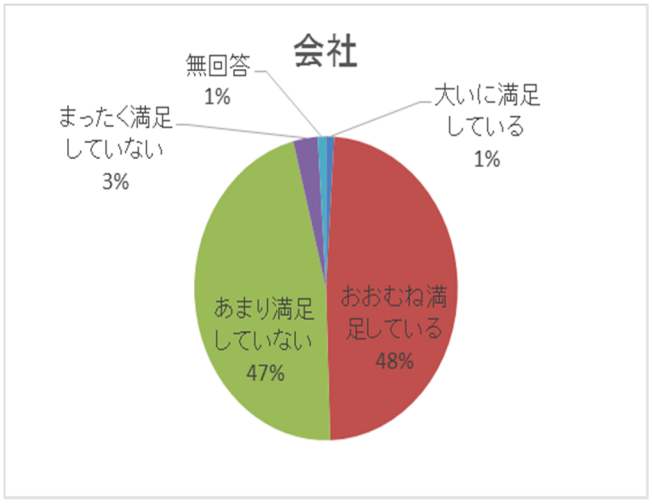
教育期間は、10 年前と比べて、会社で 49%、組合で 41%が長くなっていると回答だった。（短くなっているとの回答：会社 21%、組合 36%）

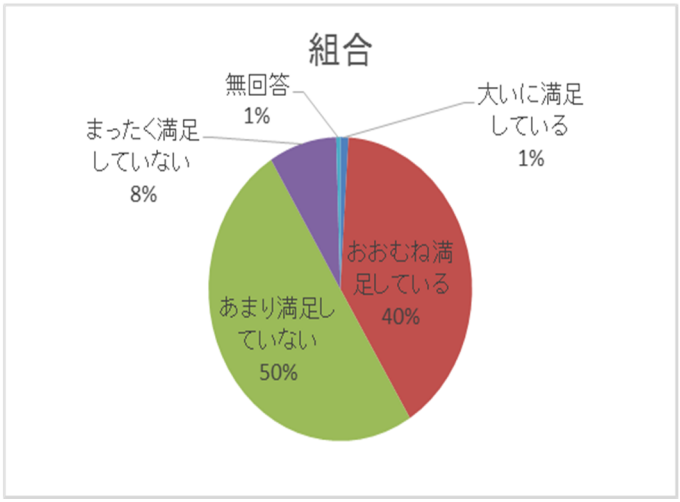




（満足度）

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））

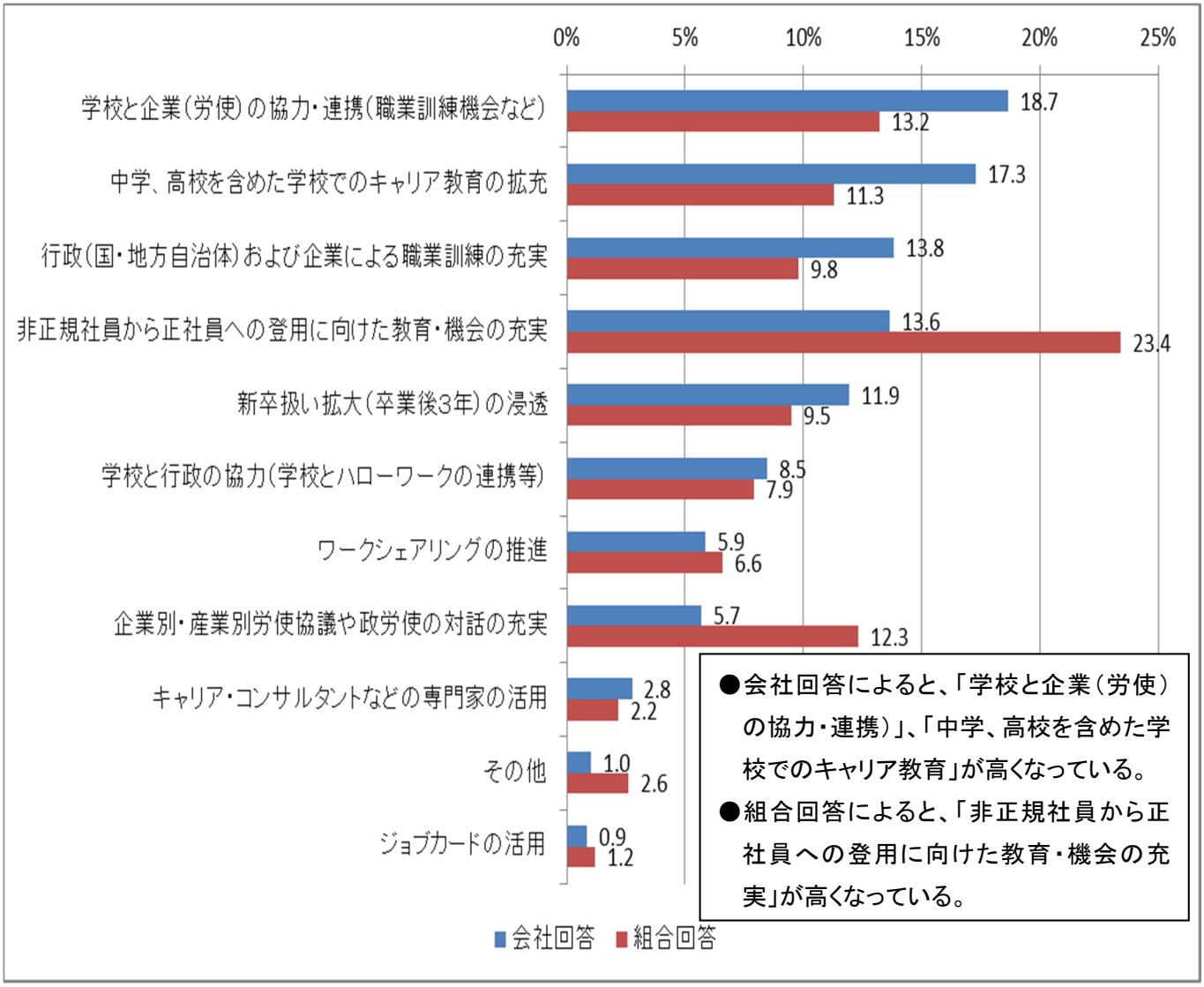
ニート、非正規社員などに対して、社会全体で取組むべきことについて、会社、組合に聞いた。

（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。

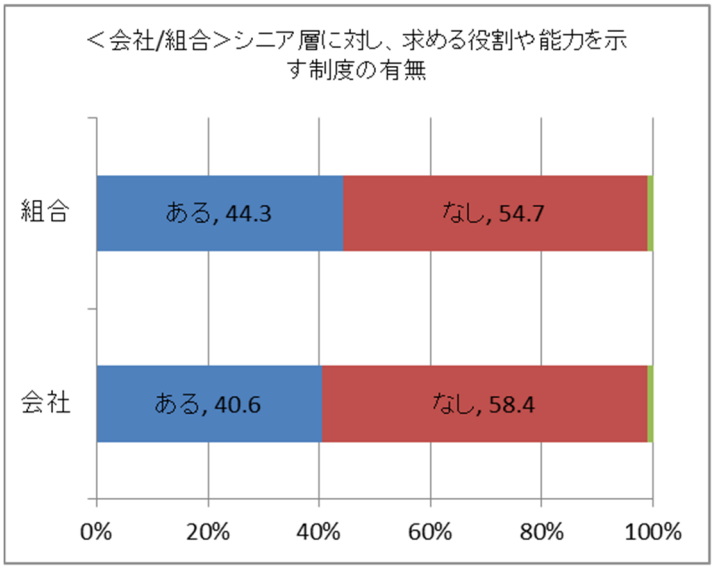
（会社）・ある　40.6%　　ない　58.4%

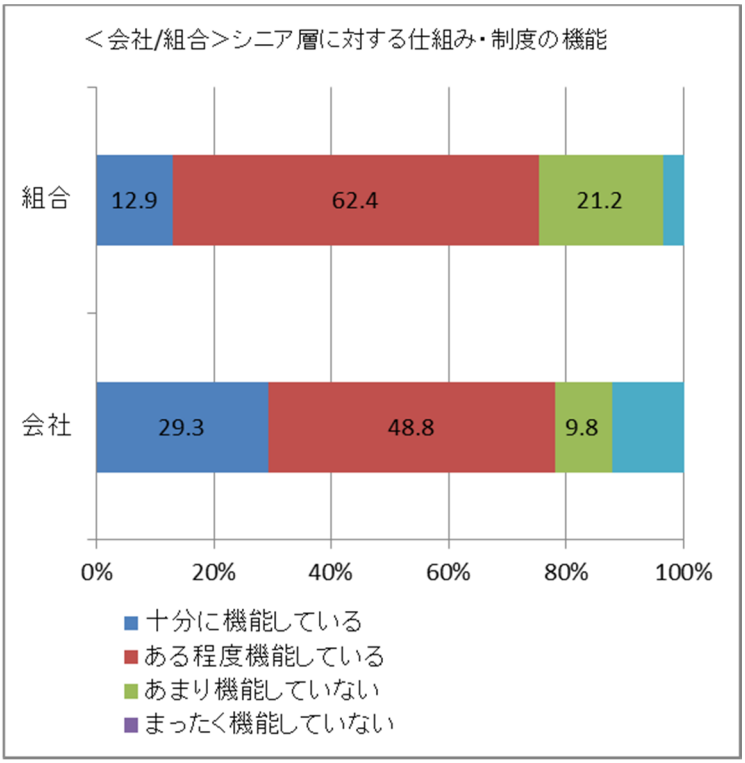
（組合）・ある　44.3%　　ない　54.7%

「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%

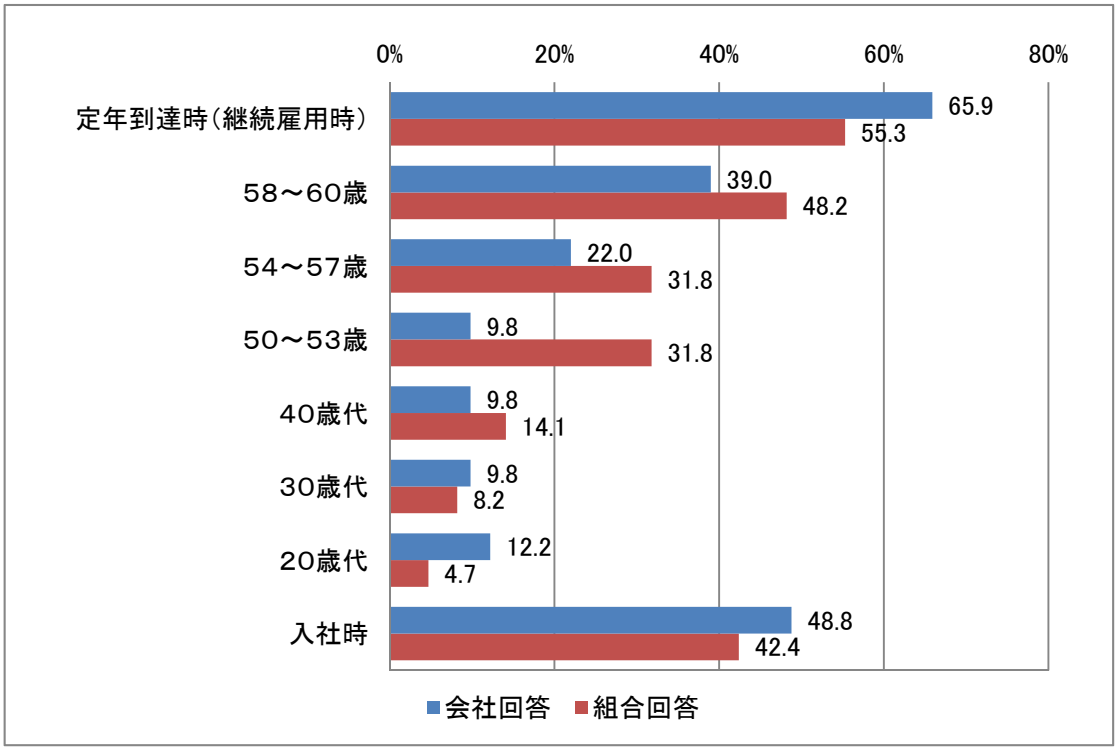
・58～60 歳　39.0%

（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。**

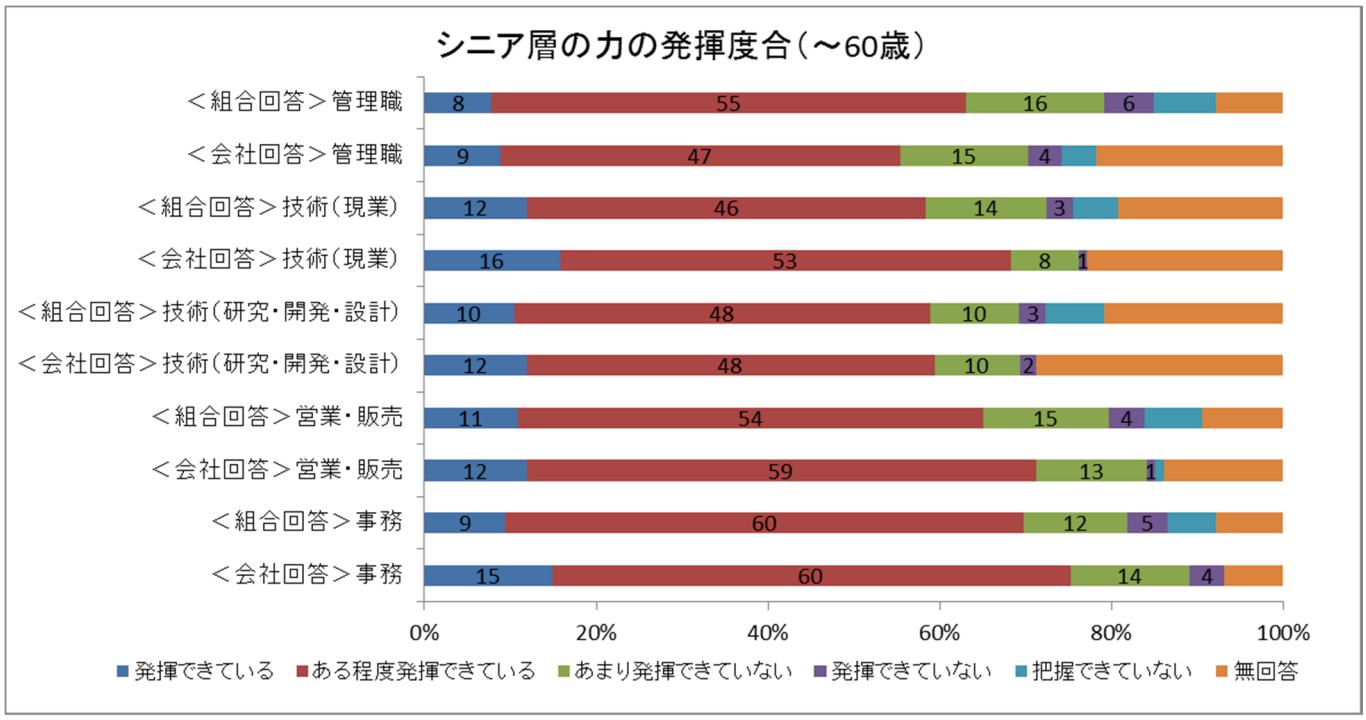
（シニアの能力発揮度合　会社 Q13(1)(P16)、組合 Q9(1)(P10)）

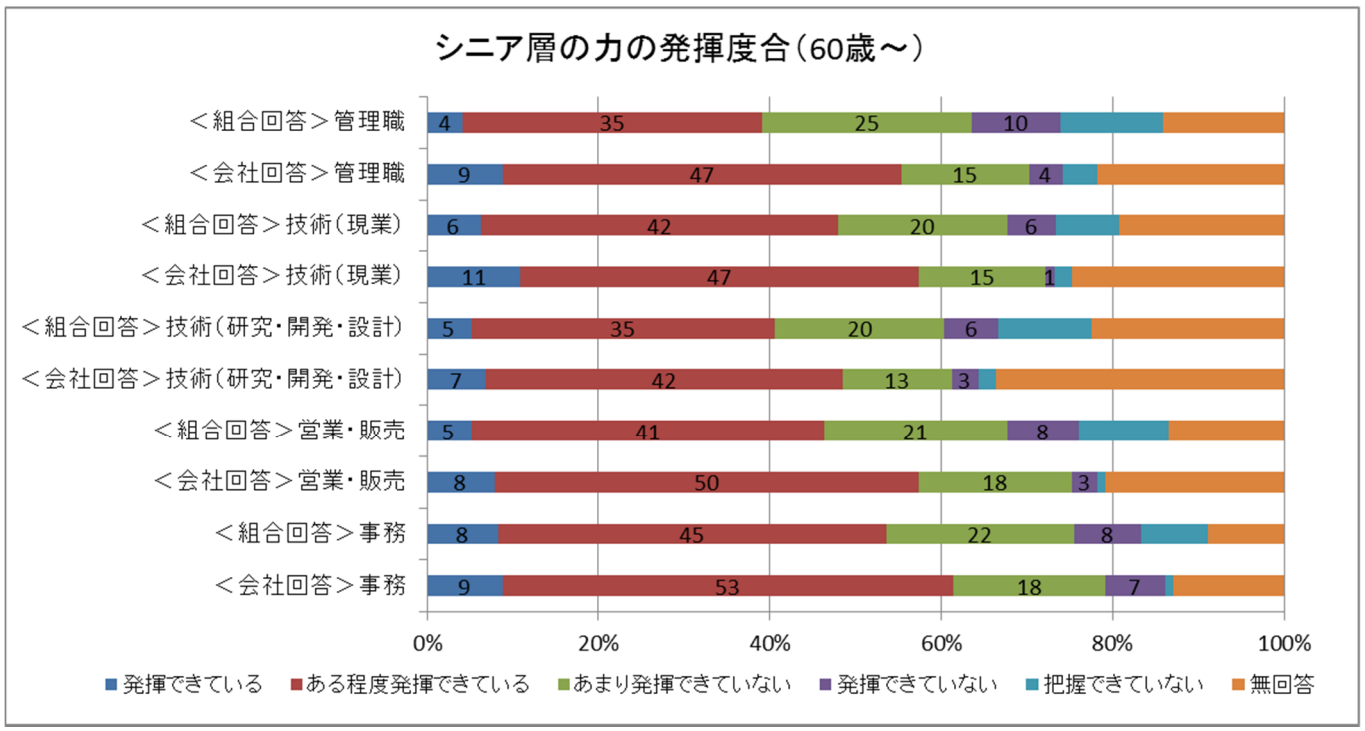
シニア層が会社の求める役割をどの程度発揮しているかについて、会社、組合に聞いた。

（～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）

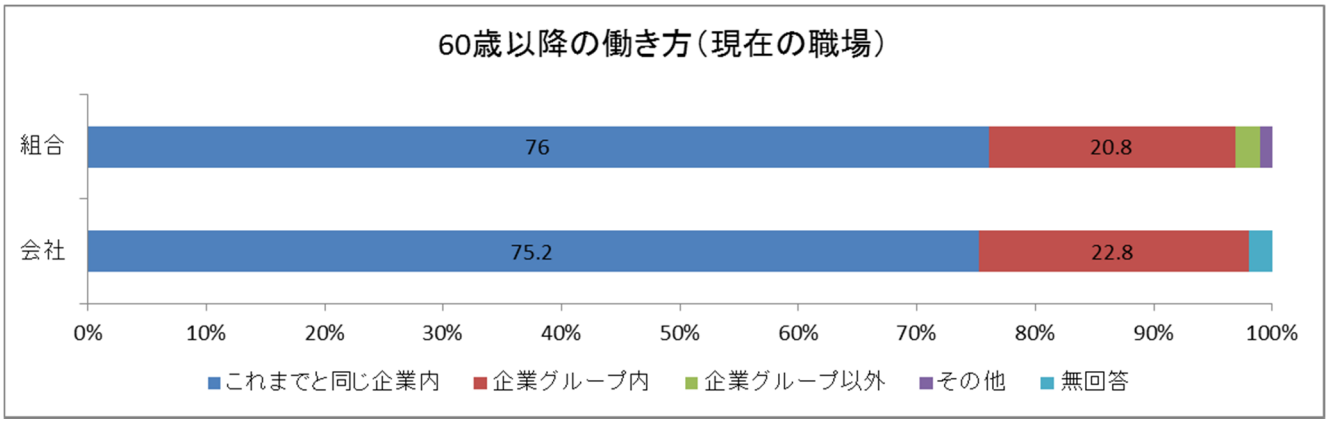
（会社）・「求める役割の伝達不足」が管理職を除く職種で組合に比べ高い

（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)）

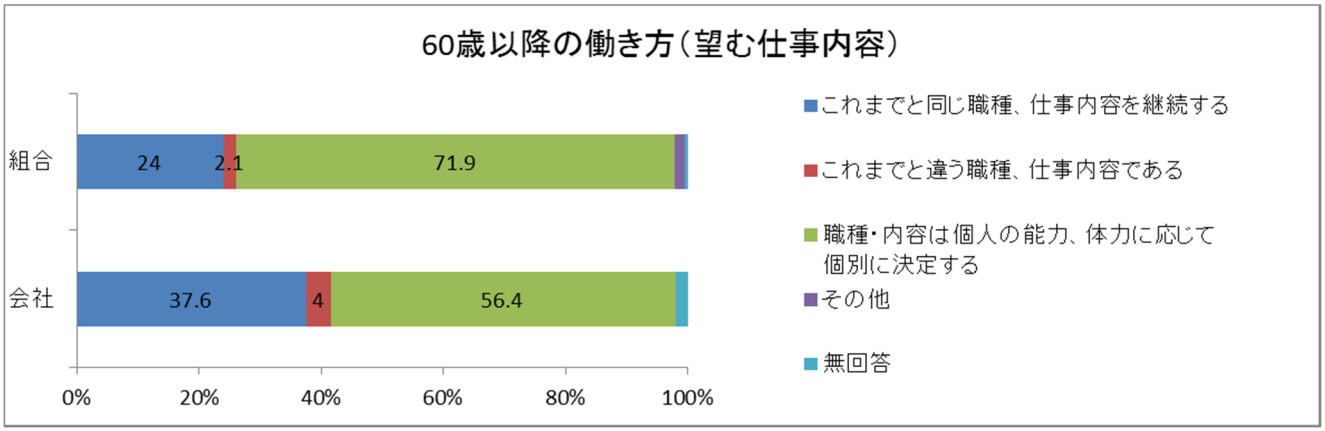
60 歳以降の方の職場やあるべき仕事内容・勤務形態について、会社、組合に聞いた。

（職場）会社、組合ともに現在の企業内が 75%



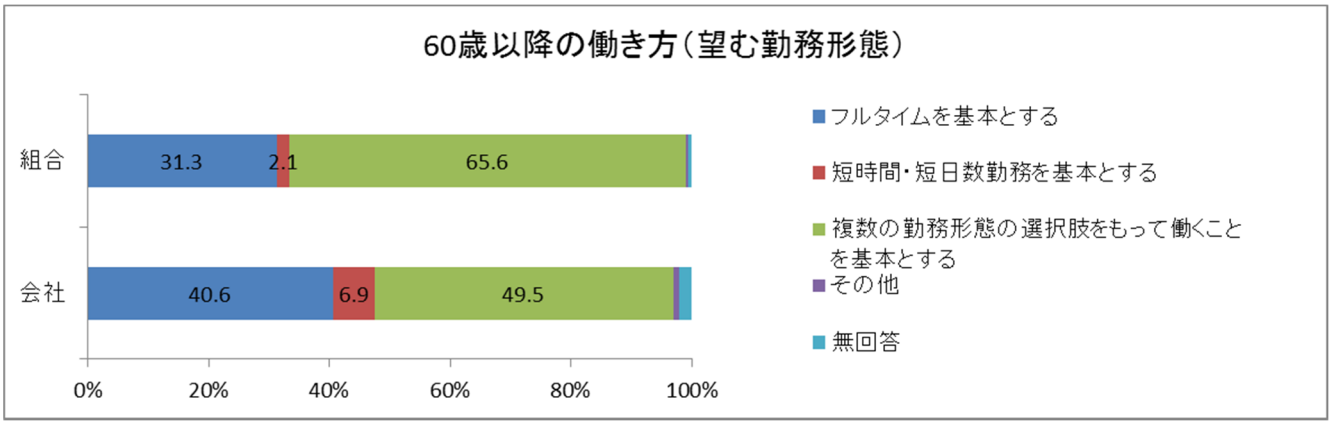
（仕事内容）

	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%

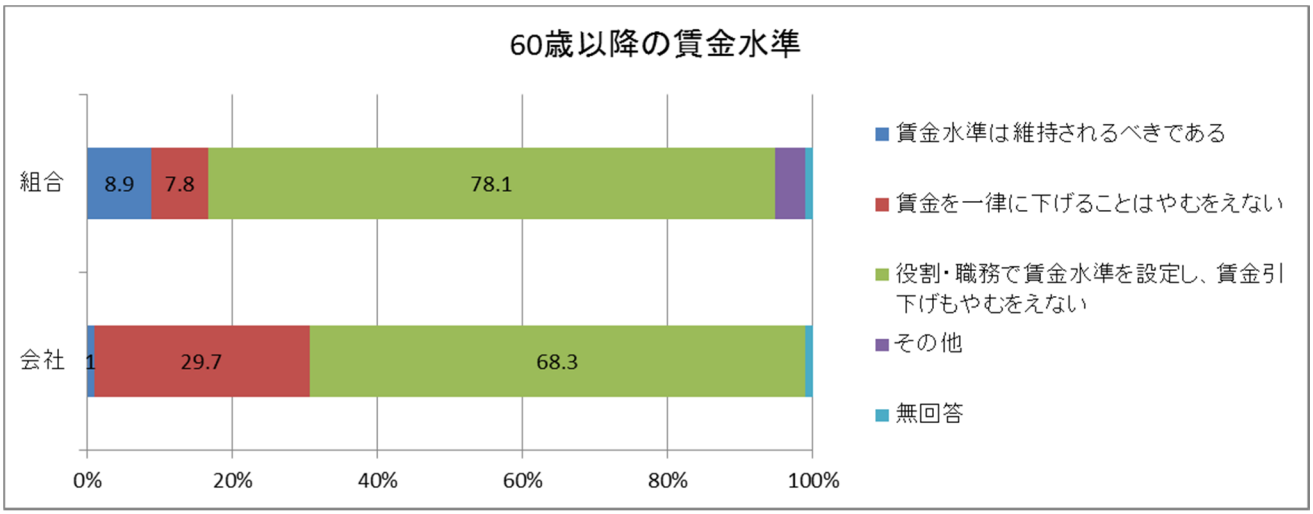


（60 歳以降の処遇・賃金　会社Q15（P20）、組合Q11（P14））

60 歳以降の賃金水準などについて、会社、組合に聞いた。

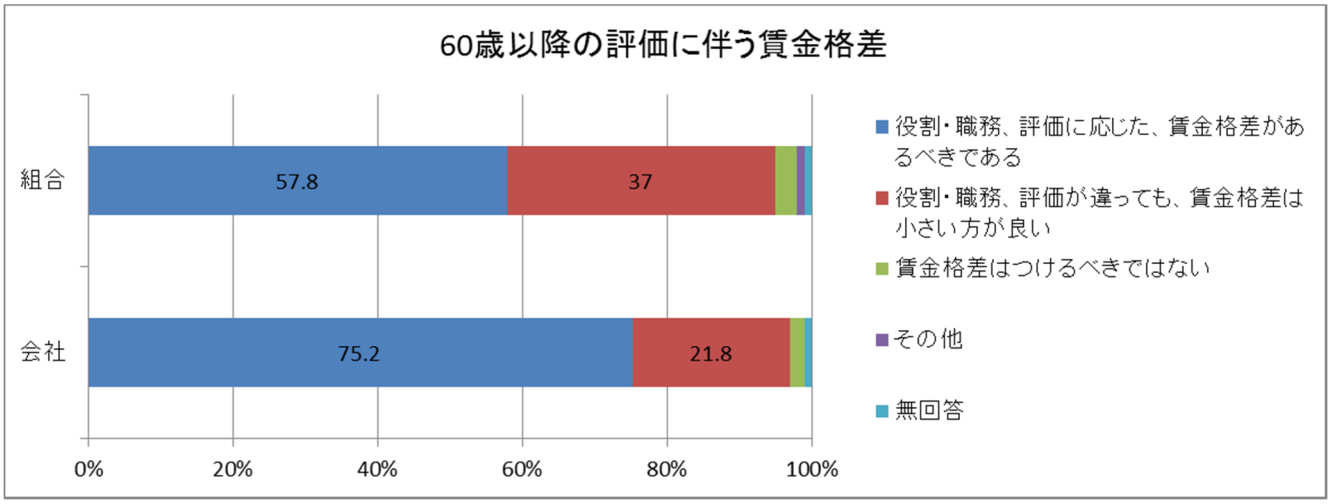
（賃金水準）

	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。

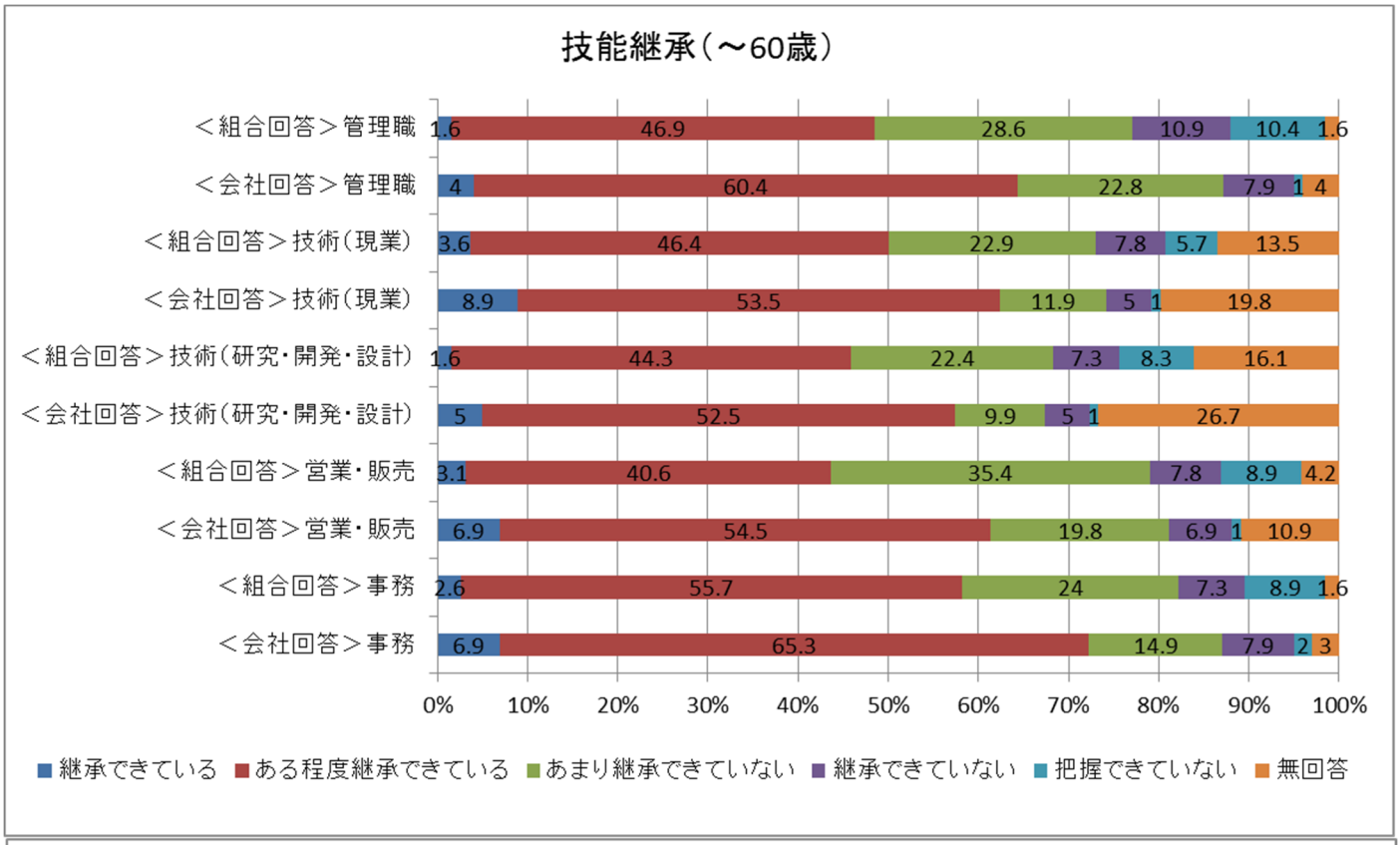
「継承できている」と回答した会社、組合の割合

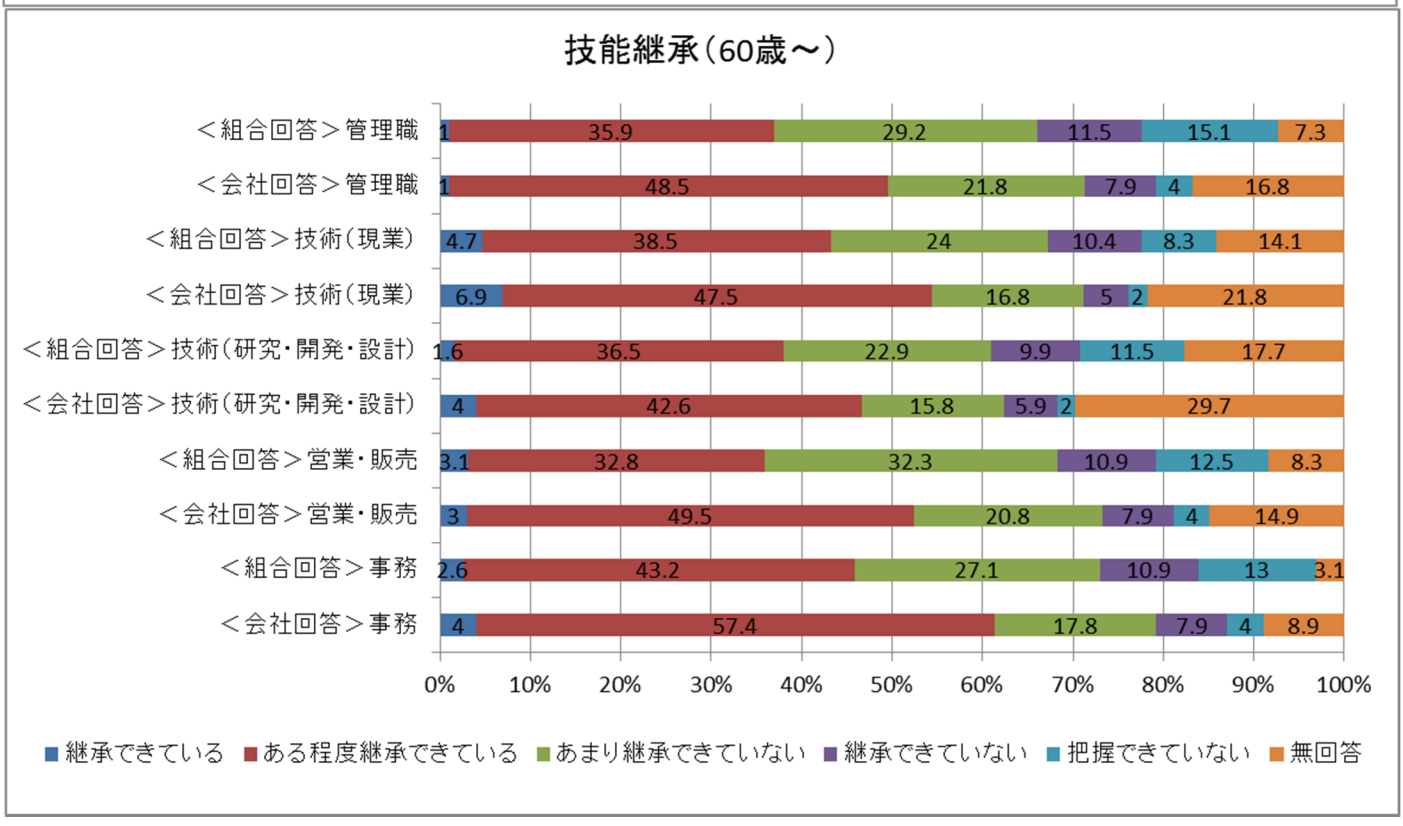
	会社	組合
～60 歳	6～7 割	5～6 割
60 歳～	5～6 割	4～5 割

（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」「継承する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）
＜組合回答＞管理職
＜会社回答＞管理職
＜組合回答＞技術（現業）
＜会社回答＞技術（現業）
＜組合回答＞技術（研究・開発・設計）
＜会社回答＞技術（研究・開発・設計）
＜組合回答＞営業・販売
＜会社回答＞営業・販売
＜組合回答＞事務
＜会社回答＞事務
1.6 46.9 28.6 10.9 10.4 1.6
4 60.4 22.8 7.9 1 4
3.6 46.4 22.9 7.8 5.7 13.5
8.9 53.5 11.9 5 1 19.8
1.6 44.3 22.4 7.3 8.3 16.1
5 52.5 9.9 5 1 26.7
3.1 40.6 35.4 7.8 8.9 4.2
6.9 54.5 19.8 6.9 1 10.9
2.6 55.7 24 7.3 8.9 1.6
6.9 65.3 14.9 7.9 2 3
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
継承できている
ある程度継承できている
あまり継承できていない
継承できていない
把握できていない
無回答


技能継承（60歳～）
＜組合回答＞管理職
＜会社回答＞管理職
＜組合回答＞技術（現業）
＜会社回答＞技術（現業）
＜組合回答＞技術（研究・開発・設計）
＜会社回答＞技術（研究・開発・設計）
＜組合回答＞営業・販売
＜会社回答＞営業・販売
＜組合回答＞事務
＜会社回答＞事務
1 35.9 29.2 11.5 15.1 7.3
1 48.5 21.8 7.9 4 16.8
4.7 38.5 24 10.4 8.3 14.1
6.9 47.5 16.8 5 2 21.8
1.6 36.5 22.9 9.9 11.5 17.7
4 42.6 15.8 5.9 2 29.7
3.1 32.8 32.3 10.9 12.5 8.3
3 49.5 20.8 7.9 4 14.9
2.6 43.2 27.1 10.9 13 3.1
4 57.4 17.8 7.9 4 8.9
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
継承できている
ある程度継承できている
あまり継承できていない
継承できていない
把握できていない
無回答

（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。

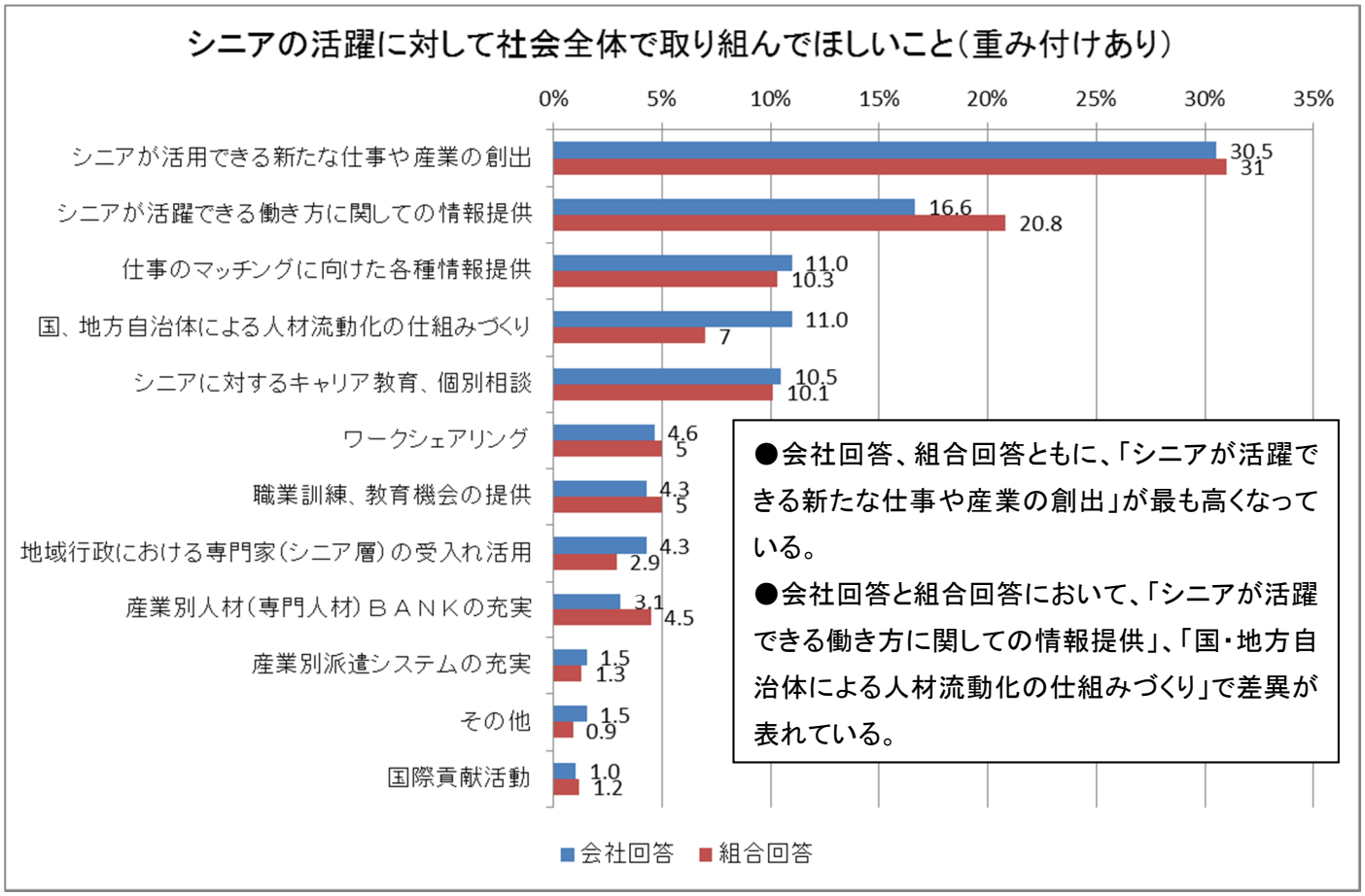
（企業に求められるもの　会社Q17（1）（P23）、組合Q13（1）（P17）） ※複数回答可

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。

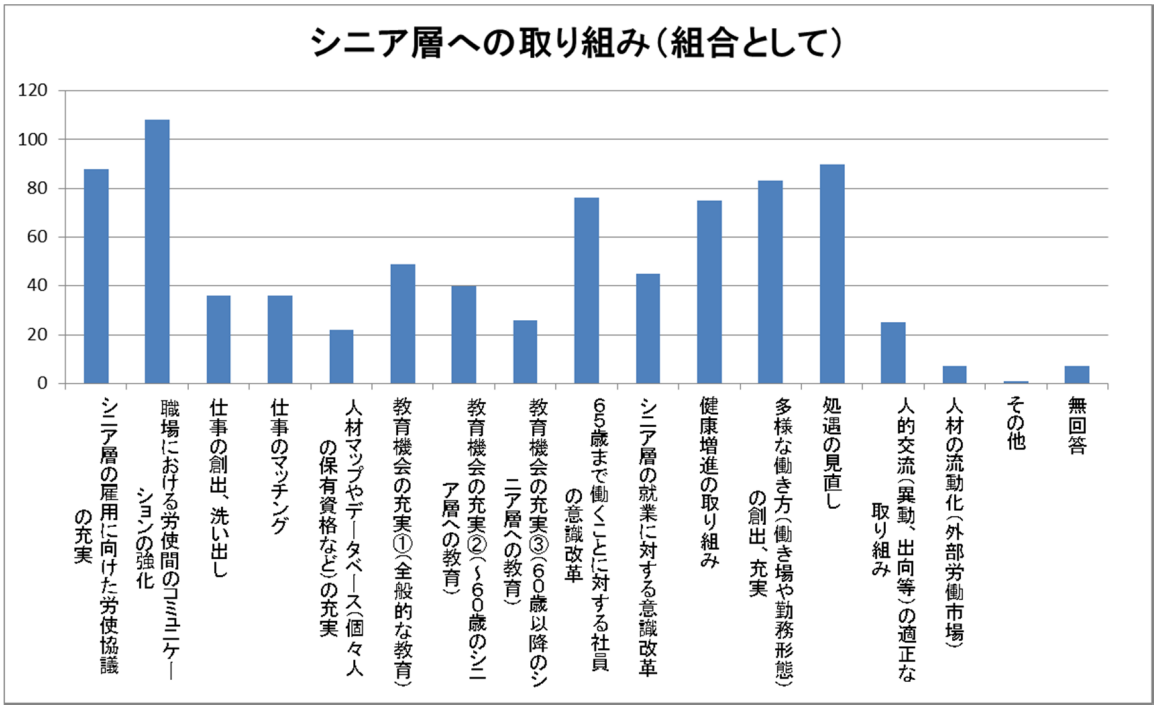
シニア層への取り組み（企業内）					
順位		会社回答（%）			組合回答（%）
1	仕事のマッチング	12.1		多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実	9.8
2	仕事の創出、洗い出し	11.6		仕事のマッチング	9.2
3	シニア層の就業に対する意識改革	10.1		教育機会の充実①（全般的な教育）	8.0
4	多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実	10.1		職場における労使間のコミュニケーションの強化	7.6
5	処遇の見直し	9.7		65歳まで働くことに対する社員の意識改革	7.5
6	65歳まで働くことに対する社員の意識改革	8.7		処遇の見直し	7.5
7	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。



（労働組合として取り組むべきこと）　※複数回答可



おわりに

今、少子高齢化と人口減少が同時に進行する日本において、今後の経済成長や国際競争力を高めていくには、労働力確保は重要なテーマのひとつである。そのためにも、女性、高齢者、若者など多様な人材の労働参加を促進していくことが急務であり、産業労使の協力によって、その環境整備をはからねばならない。

全労生・労働政策部会においては、貴重な人材資源である「若年層」や「シニア層」に着目し、日本生産性本部の賛助会員等を中心にして、会社、労働組合それぞれに対して「望ましい労働市場と働き方」に関するアンケート調査を実施した。調査内容は、新卒者の募集・採用の量と質の状況、教育機会等若年者の育成状況、雇用に関して取り組むべき事項、６０歳以降の働き方、シニア層の役割発揮や技能継承等の取り組みなどである。

アンケート調査から見えてきた課題は、若年層においては採用時における企業が求める人材と就職を希望する学生側との認識のギャップ、そこから引き起こるミスマッチや入社後の教育方針、キャリア開発の質などである。そしてシニア層においては、高年齢者雇用安定法改正により、本人が希望すれば６５歳まで働くことができる環境にはなったものの、多くの企業で「求める役割や能力」を明確に示す仕組みや制度が十分に整備されていないことである。これらを参考に、部会として検討を重ね、このたび提言を取りまとめたところである。

働き盛りの若年層が不本意な非正規雇用者の多くを占めるわが国の実態は、雇用社会である日本が持続的発展をはかるうえで大きな損失である。政労使が協働して安定雇用に向けた政策の確立や取り組みを強化することが必要であることは言うまでもないが、各産業・企業労使が、より積極的に採用に関わるプロセスや職場における人材育成プランなどについて、協議し実践していくことが重要である。また、シニア層についても６０歳以降もその経験や技能を活かし、求められる役割や能力が発揮できる環境整備や処遇のあり方などについて、労使協議の重要なテーマと位置づけ、「働き方改革」を協議・実践していくことが必要ではないだろうか。

まさしく労働市場が、この時代であるからこそ、真の生産性運動の実践が求められている。本報告書はその第一歩として、各方面において活用されたい。

最後に、ヒアリングをご協力いただいた方々、調査の策定・実施および提言の策定過程においてご示唆をいただいた戎野アドバイザー、忌憚のない議論をいただいた委員をはじめとする関係各位に御礼申し上げる次第である。

全労生・労働政策部会長　**増田　光儀**
（日本郵政グループ労働組合中央副執行委員長）

参　考　資　料

平成 25 年 11 月

人事労務担当者　様

日本生産性本部・全国労働組合生産性会議　共同調査

「望ましい労働市場と働き方」に関するアンケート調査・ご協力のお願い

この調査は、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にお考えをお伺いすることによって、わが国における雇用、処遇の課題と今後の方向性を明らかにすることを目的として行うものです。

つきましては、要務ご多忙の折、お手数をおかけいたしまして恐縮とは存じますが、下記の点にご留意の上、本調査にご理解、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

なお、調査票は統計的に処理し、企業を判別できる形で発表することは一切ありません。

また、ご提供いただいた個人情報につきましては、日本生産性本部の個人情報保護方針に基づき、安全な管理等保護の徹底に努めてまいります。

調査内容につきましてのお問合せ、ご質問は、下記担当者までご連絡ください。

ご記入上のお願い

1. ご回答に当たっては、それぞれの質問の内容にしたがって、当てはまる番号に○印をつけ、所定の事項について記入をお願いいたします。
2. ご記入いただきました調査票は、同封の返信用封筒で、2013年12月26日（木）までにご返送くださいますようお願いいたします。

≪お問合せ先≫

公益財団法人 日本生産性本部　ワークライフ部（担当：綱藤・小林）

〒150-8307東京都渋谷区渋谷3－1－1　　TEL:03－3409－1121　FAX:03－3409－1007

日本生産性本部とは

日本生産性本部は、1955年に民間によって設立された公益財団法人です。産業界労使、学識経験者の３者構成の下、主に雇用問題や労使関係、産業・社会問題についての調査研究、政策提言活動を行っています。

全国労働組合生産性会議とは

全国労働組合生産性会議は、①雇用の確保・増大、②労使の協力・協議、③成果の公正分配の三原則を柱とする生産性運動を労働組合の立場として推進する母体として、1959年に「全国労組生産性企画実践委員会」として発足しました。現在は、29の産業別労働組合が加盟し、約500万人の組織人員で構成されています。

Ⅰ　貴社についてお聞きします。

問 1　貴社の創業年を記入してください。　　**（西暦）**　　**年**

※会社としての創業年と実際に事業を始められた年が異なる場合は、実際に事業を始められた年をご記入ください

（参考）明治元年＝1868年、大正元年＝1912年、昭和元年＝1926年、平成元年＝1989年

問 2　貴社の主な業種に該当する番号を1つ選択して、記入してください。

※15 を選択した場合、具体的に：（　　）

（選択肢）

1：建設業
2：製造業
3：情報通信業
4：運輸業
5　：卸売・小売業
6　：金融・保険業
7　：不動産・物品賃貸
8　：学術研究、専門・技術サービス業
9　：教育・学習支援業
10　：宿泊・飲食業
11　：生活関連（例：理美容、旅行等）・娯楽業
12　：医療・保健
13　：福祉
14　：その他のサービス業（例：廃棄物処理、職業紹介・労働者派遣業）
15　：その他（＊調査票に具体的に記述してください）

問 3　貴社の全従業員数に関して、当てはまる番号を記入してください。

（選択肢）

1：　100人未満
2：　100 ～ 300人未満
3：　300 ～ 1000人未満
4：1000 ～ 3000人未満
5：3000 ～ 5000人未満
6：5000人以上

問4 **貴社の全従業員に占める非正規社員の割合に関して、当てはまる番号を記入してください。**

（選択肢）
1： 1 %未満
2： 1 ～ 10%未満
3： 10 ～ 25%未満
4： 25 ～ 50%未満
5： 50%以上

問5 **貴社の採用状況についてお聞きします。**

（1）過去3年間に採用した新卒と中途の採用人数比率を合計で「10」になるように記入してください。

新卒： 中途 ＝ ［　　］ ： ［　　］

（例）　3　：　7

（2）学歴別の採用分布を合計で「10」になるようにご記入ください。

※ 過去3年間を振り返り、おおよその割合で結構です。

（新卒採用の場合）

高校 卒 ： 高専 卒 ： 大学(院) 卒 ＝ ［　　］ ： ［　　］ ： ［　　］

（例）　4　：　3　：　3

問6 **貴社の定年到達後の継続雇用制度の形態について、当てはまる番号を記入してください。**

（選択肢）
1： 定年60歳後、再雇用
2： 定年延長
3： 選択定年制
4： 定年なし
5： その他 （　　）

Ⅱ—① 貴社における若年層の雇用についてお聞きします。

問1 **貴社における過去3年間の新卒採用の応募状況は、募集人数に対して適正ですか。**
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： 想定した募集人数よりも応募人数が多い。
2 ： 想定した募集人数よりも応募人数がやや多い。
3 ： 想定した募集人数と応募人数は適当である。
4 ： 想定した募集人数よりも応募人数がやや少ない。
5 ： 想定した募集人数よりも応募人数が少ない。

問2 **貴社における過去3年間の新卒採用実績について、『求めている人材』が充分に採用できていますか。**
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： 求めている以上の人材が採用できている。
2 ： ほぼ求めているとおりの人材が採用できている。
3 ： やや求めているレベルから不足している。
4 ： 求めているレベルから不足している。

問3　貴社に応募された過去3年間の新卒採用希望者（学生）について、お聞きします。

（1）書類選考（エントリーシートなど）における特徴について、当てはまる番号を上位3つご記入ください。

（選択肢）

１ ： 志望動機が明確である。
２ ： 自己 PR が優れている。
３ ： 自分の強み、弱み（長所、短所）が明確である。
４ ： 高度な資格（TOEIC での高得点なども含む）を有している。
５ ： 学校の勉強をよくしている。
６ ： サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる。
７ ： 海外留学（ホームステイ含む）経験を有している。
８ ： ボランティア活動に積極的である。
９ ： アルバイト経験が豊富である。
１０ ： インターンシップを経験している。
１１ ： その他（　　）

（回答欄）

最も当てはまる	2番目に当てはまる	3番目に当てはまる

（2）書類選考（エントリーシート含む）から面接までを通じた全体の特徴として、当てはまる番号を上位3つご記入ください。また、当てはまらない番号を上位3つご記入ください。

（選択肢）

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

（回答欄）

最も当てはまる	2番目に当てはまる	3番目に当てはまる
最も当てはまらない	2番目に当てはまらない	3番目に当てはまらない

問4 **貴社が新卒採用にあたって重視している項目について、それぞれの学歴ごとに上位3つを選び、ご記入ください。**

※ 貴社で採用を行っていない学歴欄については、ご記入不要です。

（選択肢）

１ ： マナー・常識・生活態度
２ ： 勤労観
３ ： 性格（明るさ、真面目さ、など）
４ ： ストレス耐性、精神力
５ ： 基礎学力・知識（SPI など）
６ ： 思考力
７ ： 体力
８ ： 教養
９ ： 必要な技能・資格
１０ ： 専門性（専攻）
１１ ： 創造性
１２ ： 協調性
１３ ： コミュニケーション能力
１４ ： 吸収力
１５ ：その他（ ）

回答欄

	最も重視している	2番目に重視している	3番目に重視している
高校卒の場合			
高専卒の場合			
大学（院）文系卒の場合			
大学（院）理系卒の場合			

問5　貴社の新卒採用にあたっての採用判断は、主に何によって行っていますか。それぞれの学歴ごとに上位3つを選び、ご記入ください。

※貴社で採用を行っていない学歴欄については、ご記入不要です。

（選択肢）

１　：　面接や履歴書による自己 PR
２　：　志望理由
３　：　学校成績
４　：　試験（学力試験）
５　：　適正検査
６　：　面接での態度や受け答え
７　：　グループディスカッション
８　：　学校名（学部）
９　：　専攻（ゼミ・卒論などを含む）
１０　：　資格
１１　：　海外経験（留学、生活など）
１２　：　紹介者（推薦者）
１３　：　課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）
１４　：　就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
１５　：その他（　　）

回答欄

	最も重視している	2番目に重視している	3番目に重視している
高校卒の場合			
高専卒の場合			
大学（院）文系卒の場合			
大学（院）理系卒の場合			

問6　貴社の新卒採用の取り組みについて、お聞きします。

（1）現在、貴社が「適正な応募者数」を維持、確保するために力を入れている項目に関して、以下から上位3つを選び、ご記入ください。また、今後、力を入れていきたい項目に関して上位3つを選び、ご記入ください。

（選択肢）

１　：　採用向け会社パンフレット等の充実
２　：　HP、SNS（フェイスブック等）などの活用
３　：　ハローワークの活用
４　：　リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用
５　：　合同会社説明会などの活用
６　：　出前授業などを通しての学校との連携
７　：　学校に対しての企業紹介や求人情報の提供
８　：　卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用
９　：　人脈の活用
１０　：　企業ブランド力の向上
１１　：　魅力ある職場環境の整備
１２　：　魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日、人事・処遇制度など）の整備
１３　：　その他（　　）

（回答欄）

現在

最も力を入れている	2番目に力を入れている	3番目に力を入れている

今後

最も力を入れていきたい	2番目に力を入れていきたい	3番目に力を入れていきたい

（2）現在、貴社が「求めている人材」を採用するために力を入れている項目に関して、以下から上位3つを選び、ご記入ください。また、今後、力を入れていきたい項目に関して上位3つを選び、ご記入ください。

（選択肢）

１ ： エントリーシートの中身の工夫
２ ： インターンシップの活用
３ ： 通年採用など採用時期の拡大
４ ： 職場見学会の開催
５ ： 会社説明会の開催
６ ： 卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用
７ ： 人脈の活用
８ ： 求める人材像の明確化
９ ： 企業ブランド力の向上
１０ ： 魅力ある職場環境の整備
１１ ： 魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日、人事・処遇制度など）の整備
１２ ： その他（ ）

（回答欄）

現在

最も力を入れている	2番目に力を入れている	3番目に力を入れている

今後

最も力を入れていきたい	2番目に力を入れていきたい	3番目に力を入れていきたい

Ⅱ—② 貴社における若年層の育成状況などについてお聞きします。

問7 **貴社が採用した過去3年間の新入社員の特徴として、当てはまる番号を上位3つご記入ください。また、当てはまらない番号を上位3つご記入ください。**

（選択肢）

１ ： マナー・常識を持ち合わせている。
２ ： 基礎学力がある。
３ ： 幅広い教養を持ち合わせている。
４ ： 就業意識が強い。
５ ： 企業や仕事内容について勉強している。
６ ： キャリア教育を充分受けている。
７ ： 就職に直結するテクニックやノウハウに長けている。
８ ： 勤勉である。
９ ： 仕事の呑み込みが早い。
１０ ： 向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする。
１１ ： 自ら考え工夫する力がある。
１２ ： ストレス耐性（忍耐力）がある。
１３ ： コミュニケーション能力に長けている。
１４ ： 個性的である。
１５ ： チャレンジ精神がある。
１６ ： 変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある。
１７ ： その他（ ）

（回答欄）

最も当てはまる	2番目に当てはまる	3番目に当てはまる
最も当てはまらない	2番目に当てはまらない	3番目に当てはまらない

問8　貴社における最近の若年層の育成状況に関して、お聞きします。

（1）現状の教育機会は、10年前と比べていかがですか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 減少している
2 ： やや減少している
3 ： 変化ない
4 ： やや増加している
5 ： 増加している

（2）現状の教育期間は、10年前と比べていかがですか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 短くなっている
2 ： やや短くなっている
3 ： 変化ない
4 ： やや長くなっている
5 ： 長くなっている

（3）現在の育成状況の満足度はいかがですか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 大いに満足している
2 ： おおむね満足している
3 ： あまり満足していない
4 ： まったく満足していない

（4）（3）で「あまり満足していない」、「まったく満足していない」と回答された方にお聞きします。
満足がいく若年層育成に向けて、最も注力するべきと思われる番号を1つご記入ください。

（選択肢）

1 ： 人材育成を経営方針として明確に位置づける。
2 ： 求める人材像・能力を明確化する。
3 ： 人材育成に対するマネジメント層の意識を高める。
（育成のための時間を投資と捉える）
4 ： 全社的に、人を育てる職場風土を醸成、確立する。
5 ： 教育者の育成に力を入れる。
6 ： 若年層の研鑽意欲を高める。
7 ： 計画的な教育体系を整備する。
8 ： その他（ ）

（5）（4）で選択した項目を実現するために、具体的に貴社で取り組むべきと思われる番号を記入してください。（複数回答可）

（選択肢）

1 ： 人材育成の重要性についての経営トップの発信。
2 ： 教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う。
3 ： 求める人材像・求める能力の浸透を図る。
4 ： 教育を行ううえで重要な人間関係の構築を促し、スキル伝承に結びつける。
5 ： OJT の充実を図る。（現場任せの OJT を見直す、OJT の仕組みを整える）
6 ： 職場体験をさせる。（海外経験などの修羅場経験）
7 ： 教育者（中堅層、シニア層）の数を増やす。
8 ： 教育者（中堅層、シニア層）の質を高める。
9 ： 自己啓発によるスキル・意欲の向上を促す。
10 ： その他（ ）

問9　日本社会において、若年無業者や非正規社員の増加による若年層の不安定な雇用や生活の問題が深刻になっています。若年無業者や非正規社員の雇用・処遇の安定に向けて、今後、社会全体として取り組むべきとお考えのことを以下から選び上位3つをご記入ください。

（選択肢）

1　：　行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実
2　：　ワークシェアリングの推進
3　：　ジョブカードの活用
4　：　学校と行政（国、地域）の協力（学校とハローワークとの連携など）
5　：　学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会、会社説明会、出前授業など）
6　：　中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充
7　：　キャリア・コンサルタントなどの専門家の活用
8　：　新卒扱い拡大（卒業後3年）の浸透
9　：　非正規社員から正社員へのさらなる登用に向けた教育・機会の充実
10　：　企業別・産業別労使協議や政労使の対話の充実
11　：　その他　（　　）

（回答欄）

最も当てはまる	2番目に当てはまる	3番目に当てはまる

Ⅲ　貴社におけるシニア層の雇用と育成についてお聞きします。

問 10　**貴社のシニア層の雇用形態について、当てはまる番号をご記入ください。**

（選択肢）
1 ： 60歳定年後、継続雇用
2 ： 定年延長（　　）
3 ： 選択定年制
4 ： 定年なし
5 ： その他（　　）

問 11　**貴社では、シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組み・制度がありますか。**
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： ある
2 ： ない

「ある」とご回答の方は問 11へ、「ない」とご回答の方は問 12へお進みください。

問 12　**制度を設定しているとご回答された方にお聞きします。**

（1）社員に対して、その仕組み・制度をどの時点で周知していますか。
当てはまる番号をご記入ください。（複数回答可）

（選択肢）
1 ： 入社時
2 ： 20 歳代
3 ： 30 歳代
4 ： 40 歳代
5 ： 50～53 歳
6 ： 54～57 歳
7 ： 58～60 歳
8 ： 定年到達時（継続雇用時）

（2）その仕組み・制度は機能していますか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 十分に機能している
2 ： ある程度機能している
3 ： あまり機能していない
4 ： まったく機能していない

問 13　貴社のシニア層は、会社が求める役割をどの程度、発揮できていますか。

（1）非管理職の職種および管理職ごとに、それぞれ当てはまる番号に○をつけてください。

① ～60歳

	1. 発揮できている	2. ある程度発揮できている	3. あまり発揮できていない	4. 発揮できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

② 60歳～

	1. 発揮できている	2. ある程度発揮できている	3. あまり発揮できていない	4. 発揮できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

（2）（1）で「あまり発揮できていない」、「発揮できていない」と回答した方にお聞きします。その要因としてどのようなことが考えられますか。非管理職の職種および管理職ごとに該当するものに○をつけてください。（複数回答可）

① 主にシニア本人による要因

＜～60歳＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
役割・職務への認識不足					
役割、職務に対する不満					
能力面の問題					
気力・体力面の問題					
職場環境変化への対応不足					
賃金・処遇等に対する不満					
その他（　　）					
その他（　　）					

＜60歳～＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
役割・職務への認識不足					
役割、職務に対する不満					
能力面の問題					
気力・体力面の問題					
職場環境変化への対応不足					
賃金・処遇等に対する不満					
その他（　　）					
その他（　　）					

② 主に会社による要因

＜～60歳＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
求める役割の不明確さ					
求める役割の伝達不足					
保有能力と業務のアンマッチ					
能力発揮のための教育不足					
職場環境変化への対応不足					
役割・職務と処遇の不一致					
その他（　　）					
その他（　　）					

＜60歳～＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
求める役割の不明確さ					
求める役割の伝達不足					
保有能力と業務のアンマッチ					
能力発揮のための教育不足					
職場環境変化への対応不足					
役割・職務と処遇の不一致					
その他（　　）					
その他（　　）					

問 14　貴社における 60 歳以降の今後の働き方について、お聞きします。

（1）現在の貴社における60歳以降の中心的な職場について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： これまでと同じ企業内
2 ： 企業グループ内
3 ： 企業グループ以外
4 ： その他（　　）

（2）今後、貴社が望む自社内の 60 歳以降の中心的な仕事内容について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： これまでと同じ職種、仕事内容を継続する。
2 ： これまでと違う職種、仕事内容である。
3 ： これまでと同じ仕事を継続するか、違う職種、仕事内容にするかを個人の能力、体力に応じて個別に決定する。
4 ： その他（　　）

（3）今後、貴社が望む自社の 60 歳以降の中心的な勤務形態について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： フルタイムを基本とする。
2 ： 短時間・短日数勤務（1日 5 時間、週3日など）を基本とする。
3 ： フルタイム、短時間・短日数勤務（ワークシェアリング）など複数の選択肢をもって働くことを基本とする。
4 ： その他（　　）

問 15　貴社における 60 歳以降の処遇、賃金について、現在のお考えをお聞きします。

（1）60 歳以降の賃金水準について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： 60 歳時の賃金水準は維持されるべきである。

2 ： 60 歳を区切りに賃金を一律に下げることはやむをえない。

3 ： 60 歳を区切りに役割・職務に応じて一定の賃金水準を設定し、賃金を引き下げることはやむをえない。

4 ： その他（　　）

（2）60歳以降の評価に伴う賃金格差について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： 役割・職務、評価に応じた、賃金格差があるべきである。

2 ： 役割・職務、評価に違いがあっても、賃金格差は小さい方が良い。

3 ： 賃金格差はつけるべきではない。

4 ： その他（　　）

問 16　貴社における技能継承についてお聞きします。

（1）シニア層（①～60 歳、②60 歳以降）は自ら培ってきた知識、技能、経験を若い世代へ伝承できていますか。当てはまる番号に○をつけてください。

① ～60歳

	1. 継承できている	2. ある程度継承できている	3. あまり継承できていない	4. 継承できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

② 60歳～

	1. 継承できている	2. ある程度継承できている	3. あまり継承できていない	4. 継承できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

（2）（1）で「あまり継承できていない」「継承できていない」と回答した方にお聞きします。その原因として考えられることついて、非管理職の職種および管理職ごとに、該当するものに○をつけてください。（複数回答可）

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）					
シニア層の能力・指導力不足					
シニア層の意欲（モチベーション）低下					
シニア層が忙しすぎて時間がない					
若年層の人材不足					
若年層の意欲（モチベーション）低下					
継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足（経営陣、ライン、職場、個人）					
技能継承体制の不備					
技能継承を円滑に行う制度の不備（指導に対する評価制度の不備など）					

問 17　貴社におけるシニア層が役割を十分に発揮するための取り組みについてお聞きします。

（1）シニア層が役割を十分に発揮するために、企業内、グループ内のそれぞれで今、求められている取組みについて、○をつけてください。（複数回答可）

※グループ企業がない場合は、グループ企業内の欄のご記入は不要です。

	企業内	グループ企業内
シニア層の雇用に向けた労使協議の充実		
職場における労使間のコミュニケーションの強化		
仕事の創出、洗い出し		
仕事のマッチング		
人材マップやデータベース（個々人の保有資格、特技、地域ボランティア活動など）の充実		
教育機会（能力開発）の充実①（新入社員からシニアまでの全般的な教育）		
教育機会の充実②（～60歳のシニア層への教育）		
教育機会の充実③（60歳以降のシニア層への教育）		
65歳まで働くことに対する社員の意識改革		
シニア層の就業に対する意識改革		
健康増進の取り組み		
多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実		
処遇の見直し		
人的交流（異動、出向等）の適正な取り組み		
人材の流動化（外部労働市場）		
その他 （　　）		

（2）シニア層が役割を十分に発揮するために、社会全体で今後、積極的に取り組んでほしい取り組みについて、以下から選び上位3つをご記入ください。

（選択肢）

１ ： シニアが活躍できる新たな仕事や産業の創出
２ ： 仕事のマッチングに向けた各種情報提供
３ ： シニアに対するキャリア教育、個別相談
４ ： 職業訓練、教育機会の提供
５ ： シニアが活躍できる働き方（働き場や雇用形態）に関しての情報提供
６ ： 国、地方自治体による人材流動化の（転職や職業転換しやすくするための）仕組みづくり
７ ： 産業別人材（専門人材）BANKの充実
８ ： 産業別派遣システムの充実
９ ： ワークシェアリング
１０ ： 国際貢献活動（ODA、JICA等で専門官として活躍できるシステムの充実）
１１ ： 地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用
１２ ： その他 （ ）

（回答欄）

最も当てはまる	2番目に当てはまる	3番目に当てはまる

平成 25 年 11 月

中央執行委員長　様

全国労働組合生産性会議・日本生産性本部　共同調査

「望ましい労働市場と働き方」に関するアンケート調査・ご協力のお願い

この調査は、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にお考えをお伺いすることによって、わが国における雇用、処遇の課題と今後の方向性を明らかにすることを目的として行うものです。

つきましては、要務ご多忙の折、お手数をおかけいたしまして恐縮とは存じますが、下記の点にご留意の上、本調査にご理解、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

調査票は統計的に処理し、組合組織を判別できる形で発表することは一切ありません。

また、ご提供いただいた個人情報につきましては、日本生産性本部の個人情報保護方針に基づき、安全な管理等保護の徹底に努めてまいります。

調査内容につきましてのお問合せ、ご質問は、下記担当者までご連絡ください。

ご記入上のお願い

1. ご回答に当たっては、それぞれの質問の内容にしたがって、当てはまる番号に○印をつけ、所定の事項について記入をお願いいたします。
2. ご記入いただきました調査票は、同封の返信用封筒で、2013年12月26日（木）までにご返送くださいますようお願いいたします。

≪お問合せ先≫

全国労組生産性会議　事務局

（事務局：公益財団法人 日本生産性本部　ワークライフ部内（担当：綱藤・小林））

〒150-8307東京都渋谷区渋谷3－1－1　　TEL:03－3409－1121　FAX:03－3409－1007

全国労働組合生産性会議とは

全国労働組合生産性会議は、①雇用の確保・増大、②労使の協力・協議、③成果の公正分配の三原則を柱とする生産性運動を労働組合の立場として推進する母体として、1959年に「全国労組生産性企画実践委員会」として発足しました。現在は、29の産業別労働組合が加盟し、約500万人の組織人員で構成されています。

日本生産性本部とは

日本生産性本部は、1955年に民間によって設立された公益財団法人です。産業界労使、学識経験者の3者構成の下、主に雇用問題や労使関係、産業・社会問題についての調査研究、政策提言活動を行っています。

Ⅰ　貴労組についてお聞きします。

問１ **貴労組の結成年**　　（西暦）　　年

（参考）明治元年＝1868年、大正元年＝1912年、昭和元年＝1926年、平成元年＝1989年

問2 **貴労組の組合員数に関して、当てはまる番号を記入してください。**

（選択肢）
1：　100人未満
2：　100 ～ 300人未満
3：　300 ～ 1000人未満
4：　1000 ～ 3000人未満
5：　3000 ～ 5000人未満
6：　5000人以上

問3 **貴労組の全組合員に占める非正規社員の割合に関して、当てはまる番号を記入してください。**

（選択肢）
1：　1 %未満
2：　1 ～ 10%未満
3：　10 ～ 25%未満
4：　25 ～ 50%未満
5：　50%以上

問4 **貴労組の加入制度に関して、当てはまる番号を記入してください。**

（選択肢）
1：　ユニオンショップ制
2：　オープンショップ制
3：　その他（　　）

問5 **貴社の60歳代の雇用制度の形態について、当てはまる番号を記入してください。**

（選択肢）
1：　60歳定年後、継続雇用
2：　定年延長（　　）
3：　選択定年制
4：　定年なし
5：　その他（　　）

Ⅱ－① 貴社における若年層の雇用についてお聞きします。

問1 **貴社における過去３年間の新卒採用の採用状況は、求めている人材に対して適正ですか。当てはまる番号をご記入ください。**

（選択肢）

１ ： 求めている人数よりも採用人数が多い。

２ ： 求めている人数よりも採用人数がやや多い。

３ ： 求めている人数と採用人数は適当である。

４ ： 求めている人数よりも採用人数がやや少ない。

５ ： 求めている人数よりも採用人数が少ない。

問2 貴社における過去3年間の新卒採用実績について、『求めている人材』が充分に採用できていると感じますか。当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

１ ： 求めている以上の人材が採用できている。

２ ： ほぼ求めているとおりの人材が採用できている。

３ ： やや求めているレベルから不足している。

４ ： 求めているレベルから不足している。

問3 新卒採用にあたって、労働組合として会社側に重視してほしいと考えている項目について、**それぞ**れの学歴ごとに上位3つを選び、ご記入ください。

※貴社で採用を行っていない学歴欄については、ご記入不要です。

（選択肢）

1 ： マナー・常識・生活態度
2 ： 勤労観
3 ： 性格（明るさ、真面目さ、など）
4 ： ストレス耐性、精神力
5 ： 基礎知識（SPI など）
6 ： 思考力
7 ： 体力
8 ： 教養
9 ： 必要な技能・資格
10 ： 専門性（専攻）
11 ： 創造性
12 ： 協調性
13 ： コミュニケーション能力
14 ： 吸収力
15 ： その他（ ）

回答欄

	最も重視してほしい	2番目に重視してほしい	3番目に重視してほしい
高校卒の場合			
高専卒の場合			
大学（院）文系卒の場合			
大学（院）理系卒の場合			

Ⅱ－② 貴社における若年層の育成状況などについてお聞きします。

問4 **貴社に採用された過去3年間の新入社員（組合員）の特徴として、当てはまる番号を上位3つご記入ください。また、当てはまらない番号を上位3つご記入ください。**

（選択肢）

１ ： マナー・常識を持ち合わせている。
２ ： 基礎学力がある。
３ ： 幅広い教養を持ち合わせている。
４ ： 就業意識が強い。
５ ： 企業や仕事内容について勉強している。
６ ： キャリア教育を充分受けている。
７ ： 就職に直結するテクニックやノウハウに長けている。
８ ： 勤勉である。
９ ： 仕事の呑み込みが早い。
１０ ： 向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする。
１１ ： 自ら考え工夫する力がある。
１２ ： ストレス耐性（忍耐力）がある。
１３ ： コミュニケーション能力に長けている。
１４ ： 個性的である。
１５ ： チャレンジ精神がある。
１６ ： 変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある。
１７ ： その他（ ）

（回答欄）

最も当てはまる	2番目に当てはまる	3番目に当てはまる
最も当てはまらない	2番目に当てはまらない	3番目に当てはまらない

問5　貴社における最近の若年層の育成状況に関して、お聞きします。

（1）現状の教育機会は、10年前と比べていかがですか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 減少している
2 ： やや減少している
3 ： 変化ない
4 ： やや増加している
5 ： 増加している

（2）現状の教育期間は、10年前と比べていかがですか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 短くなっている
2 ： やや短くなっている
3 ： 変化ない
4 ： やや長くなっている
5 ： 長くなっている

（3）現在の育成状況の満足度について、どのように感じていますか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 大いに満足している
2 ： おおむね満足している
3 ： あまり満足していない
4 ： まったく満足していない

（4）（3）で「あまり満足していない」、「まったく満足していない」と回答された方にお聞きします。
満足がいく若年層育成に向けて、最も注力するべきと思われる番号を1つご記入ください。

（選択肢）

1 ： 人材育成を経営方針として明確に位置づける。
2 ： 求める人材像・能力を明確化する。
3 ： 人材育成に対するマネジメント層の意識を高める。
（育成のための時間を投資と捉える）
4 ： 全社的に、人を育てる職場風土を醸成、確立する。
5 ： 教育者の育成に力を入れる。
6 ： 若年層の研鑽意欲を高める。
7 ： 計画的な教育体系を整備する。
8 ： その他（ ）

（5）（4）で選択した項目を実現するために、具体的に取り組むべきと思われる番号をご記入ください。
（複数回答可）

（選択肢）

1 ： 人材育成の重要性について経営トップの発信。
2 ： 教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う。
3 ： 求める人材像・求める能力の浸透を図る。
4 ： 教育を行ううえで重要な人間関係の構築を促し、スキル伝承に結びつける。
5 ： OJT の充実を図る。（現場任せの OJT を見直す、OJT の仕組みを整える）
6 ： 職場体験をさせる。（海外経験などの修羅場経験）
7 ： 教育者（中堅層、シニア層）の数を増やす。
8 ： 教育者（中堅層、シニア層）の質を高める。
9 ： 自己啓発によるスキル・意欲の向上を促す。
10 ： その他（ ）

問6　日本社会において、若年無業者や非正規社員の増加による若年層の不安定な雇用や生活の問題が深刻になっています。若年無業者や非正規社員の雇用・処遇の安定に向けて、今後、社会全体として取り組むべきとお考えのことを以下から選び上位3つをご記入ください。

（選択肢）

1 ： 行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実
2 ： ワークシェアリングの推進
3 ： ジョブカードの活用
4 ： 学校と行政（国、地域）の協力（学校とハローワークとの連携など）
5 ： 学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会、会社説明会、出前授業など）
6 ： 中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充
7 ： キャリア・コンサルタントなどの専門家の活用
8 ： 新卒扱いの拡大の浸透（卒業後3年）
9 ： 非正規社員から正社員へのさらなる登用に向けた教育・機会の充実
10 ： 企業別・産業別労使協議や政労使の対話の充実
11 ： その他 （　　）

（回答欄）

最も取り組むべき	2番目に取り組むべき	3番目に取り組むべき

Ⅲ　貴社におけるシニア層の雇用と育成についてお聞きします。

問7　貴社には、シニア層に対して求める役割・能力を明確に示す仕組み・制度がありますか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： ある
2 ： ない

「ある」とご回答の方は問8へ、「ない」とご回答の方は問9へお進みください。

問8　制度を設定しているとご回答された方にお聞きします。
（1）会社は、従業員に対してその仕組み・制度をどの時点で周知していますか。
当てはまる番号をご記入ください。（複数回答可）

（選択肢）
1 ： 入社時
2 ： 20 歳代
3 ： 30 歳代
4 ： 40 歳代
5 ： 50～53 歳
6 ： 54～57 歳
7 ： 58～60 歳
8 ： 定年到達時（継続雇用時）

（2）その仕組み・制度は機能しているとお考えですか。
当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）
1 ： 十分に機能している
2 ： ある程度機能している
3 ： あまり機能していない
4 ： まったく機能していない

問9 貴社のシニア層は、会社が求めている役割をどの程度、発揮できているとお考えですか。

（1）非管理職の職種および管理職ごとに、当てはまる番号に○をつけてください。

① ～60歳

	1. 発揮できている	2. ある程度発揮できている	3. あまり発揮できていない	4. 発揮できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

② 60歳～

	1. 発揮できている	2. ある程度発揮できている	3. あまり発揮できていない	4. 発揮できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

（2）（1）で「あまり発揮できていない」「発揮できていない」と回答した方にお聞きします。その要因として、どのようなことが考えられますか。非管理職の職種および管理職ごとに該当するものに○をつけてください。（複数回答可）

① 主にシニア本人による要因

＜～60歳＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
役割・職務への認識不足					
役割、職務に対する不満					
能力面の問題					
気力・体力面の問題					
職場環境変化への対応不足					
賃金・処遇等に対する不満					
その他（　　）					
その他（　　）					

＜60歳～＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
役割・職務への認識不足					
役割、職務に対する不満					
能力面の問題					
気力・体力面の問題					
職場環境変化への対応不足					
賃金・処遇等に対する不満					
その他（　　）					
その他（　　）					

② 主に会社による要因

＜～60歳＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
求める役割の不明確さ					
求める役割の伝達不足					
保有能力と業務のアンマッチ					
能力発揮のための教育不足					
職場環境変化への対応不足					
役割・職務と処遇の不一致					
その他（　　）					
その他（　　）					

＜60歳～＞

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
求める役割の不明確さ					
求める役割の伝達不足					
保有能力と業務のアンマッチ					
能力発揮のための教育不足					
職場環境変化への対応不足					
役割・職務と処遇の不一致					
その他（　　）					
その他（　　）					

問 10　貴社における60歳以降の今後の働き方について、お聞きします。

（1）現在の貴社における60歳以降の中心的な 職場について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： これまでと同じ企業内

2 ： 企業グループ内

3 ： 企業グループ以外

4 ： その他（　　）

（2）今後、労働組合として望む自社内の 60 歳以降の中心的な仕事内容について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： これまでと同じ職種、仕事内容を継続する。

2 ： これまでと違う職種、仕事内容である。

3 ： これまでと同じ仕事を継続するか、違う職種、仕事内容にするかを個人の能力、体力に応じて個別に決定する。

4 ： その他（　　）

（3）今後、労働組合として望む自社内の 60 歳以降の中心的な勤務形態について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： フルタイムを基本とする。

2 ： 短時間・短日数勤務（1日 5 時間、週3日など）を基本とする。

3 ： フルタイム、短時間・短日数勤務（ワークシェアリング）など複数の選択肢をもって働くことを基本とする。

4 ： その他（　　）

問 11　貴社における 60 歳以降の処遇、賃金について、労働組合としてのお考えをお聞きします。

（1）60 歳以降の賃金水準について、当てはまる番号をご記入ください

（選択肢）

1 ： 60 歳時の賃金水準は維持されるべきである。

2 ： 60 歳を区切りに賃金が一律に下がることはやむをえない。

3 ： 60 歳を区切りに役割・職務に応じて一定の賃金水準を設定し、賃金が下がることはやむをえない。

4 ： その他（　　）

（2）60歳以降の評価に伴う賃金格差について、当てはまる番号をご記入ください。

（選択肢）

1 ： 役割・職務、評価に応じた賃金格差があるべきである。

2 ： 役割・職務、評価に違いがあっても、賃金格差は小さい方が良い。

3 ： 賃金格差はつけるべきではない。

4 ： その他（　　）

問 12　貴社における技能継承についてお聞きします。

（1）シニア層（①～60 歳、②60 歳以降）は自ら培ってきた知識、技能、経験を若い世代へ伝承できているとお考えですか。当てはまる番号に○をつけてください。

①　～60歳

	1. 継承できている	2. ある程度継承できている	3. あまり継承できていない	4. 継承できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

②　60歳～

	1. 継承できている	2. ある程度継承できている	3. あまり継承できていない	4. 継承できていない	5. 把握できていない
事務職	1	2	3	4	5
営業・販売職	1	2	3	4	5
技術職（研究・開発・設計）	1	2	3	4	5
技術職（現業）	1	2	3	4	5
管理職	1	2	3	4	5

（2）（1）で「あまり継承できていない」「継承できていない」と回答した方にお聞きします。その要因として考えられることついて、非管理職の職種および管理職ごとに該当するものに○をつけてください。（複数回答可）

	事務職	営業・販売職	技術職（研究・開発・設計）	技術職（現業）	管理職
シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）					
シニア層の能力・指導力不足					
シニア層の意欲（モチベーション）低下					
シニア層が忙しすぎて時間がない					
若年層の人材不足					
若年層の意欲（モチベーション）低下					
継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足（経営陣、ライン、職場、個人）					
技能継承体制の不備					
技能継承を円滑に行う制度の不備（指導に対する評価制度の不備など）					

問 13　シニア層が役割を十分に発揮するための取り組みについてお聞きします。

（1）シニア層が役割を十分に発揮するために、企業内、グループ内のそれぞれで今、求められていると考える取組みについて、〇をつけてください。また、労働組合が行うべき取り組みや力を入れたいことについて、〇をつけてください。（複数回答可）

※グループ企業がない場合は、グループ企業内の欄のご記入は不要です。

	企業内	グループ企業内	組合として
シニア層の雇用に向けた労使協議の充実			
職場における労使間のコミュニケーションの強化			
仕事の創出、洗い出し			
仕事のマッチング			
人材マップやデータベース（個々人の保有資格、特技、地域ボランティア活動など）の充実			
教育機会（能力開発）の充実①（新入社員からシニアまでの全般的な教育）			
教育機会の充実②（～60歳のシニア層への教育）			
教育機会の充実③（60歳以降のシニア層への教育）			
65歳まで働くことに対する社員の意識改革			
シニア層の就業に対する意識改革			
健康増進の取り組み			
多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実			
処遇の見直し			
人的交流（異動、出向等）の適正な取り組み			
人材の流動化（外部労働市場）			

その他 （　　）			

（2）シニア層が役割を十分に発揮するために、社会全体 で今後、積極的に取り組んでほしい取り組みに について、以下から選び上位3つをご記入ください。

（選択肢）

１ ： シニアが活躍できる新たな仕事や産業の創出
２ ： 仕事のマッチングに向けた各種情報提供
３ ： シニアに対するキャリア教育、個別相談
４ ： 職業訓練、教育機会の提供
５ ： シニアが活躍できる働き方（働き場や雇用形態）に関しての情報提供
６ ： 国、地方自治体 による人 材流動化の（転職や職業転換しやすくするための）仕組みづくり
７ ： 産業別人材（専門人材）BANKの充実
８ ： 産業別派遣システムの充実
９ ： ワークシェアリング
１０ ： 国際貢献活動（ODA、JICA等で専門官として活躍できるシステムの充実）
１１ ： 地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用
１２ ： その他 （　　）

（回答欄）

最も当てはまる	2番目に当てはまる	3番目に当てはまる

アンケート調査結果　単純集計表(会社)

問１．創業年

	件数	1899年以前	年1900～1909	年1910～1919	年1920～1929	年1930～1939	年1940～1949	年1950～1959	年1960～1969	年1970～1979	年1980～1989	年1990～1999	年2000～2009	年2010～2014	無回答
合　計	101 100.0	8 7.9	5 5.0	4 4.0	8 7.9	8 7.9	14 13.9	15 14.9	12 11.9	12 11.9	3 3.0	2 2.0	7 6.9	1 1.0	2 2.0

	平均	実数合計
合　計	1946.3	192687 100.0

問２．主な業種

	件数	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・物品賃貸	学術研究、専門・技術サービス業	教育・学習支援業	宿泊・飲食業	生活関連（理美容、旅行等）・娯楽業	医療・保健	福祉	その他のサービス業（廃棄物処理、職業紹介等）
合　計	101 100.0	11 10.9	38 37.6	13 12.9	4 4.0	15 14.9	5 5.0	4 4.0	1 1.0	－	2 2.0	－	－	－	3 3.0

	その他	無回答
合　計	5 5.0	－

問３．従業員数

	件数	100人未満	満100～300人未	未満300～1000人	人未満1000～3000	人未満3000～5000	5000人以上	無回答
合　計	101 100.0	13 12.9	28 27.7	24 23.8	24 23.8	3 3.0	8 7.9	1 1.0

問４．従業員に占める非正規社員の割合

	件数	1%未満	1～10%未満	10～25%未満	25～50%未満	50%以上	無回答
合　計	101 100.0	19 18.8	38 37.6	27 26.7	7 6.9	8 7.9	2 2.0

問５（１）採用の比率／新卒

	件数	0	～2割	～4割	～6割	～8割	～9割	10割	無回答	平均	実数合計
合　計	101 100.0	3 3.0	5 5.0	14 13.9	14 13.9	27 26.7	26 25.7	10 9.9	2 2.0	6.8	670.0 100.0

問５（１）採用の比率／中途

	件数	0	～2割	～4割	～6割	～8割	～9割	10割	無回答	平均	実数合計
合　計	101 100.0	10 9.9	38 37.6	24 23.8	10 9.9	10 9.9	4 4.0	3 3.0	2 2.0	3.2	320.0 100.0

問５（２）新卒採用の学歴別の分布／高校卒

	件数	0	～2割	～4割	～6割	～8割	～9割	10割	無回答	平均	実数合計
合　計	101 100.0	49 48.5	22 21.8	13 12.9	4 4.0	8 7.9	2 2.0	－	3 3.0	1.7	169.8 99.9

問５（２）新卒採用の学歴別の分布／高専卒

	件数	0	～2割	～4割	～6割	～8割	～9割	10割	無回答	平均	実数合計
合　計	101 100.0	55 54.5	29 28.7	4 4.0	3 3.0	2 2.0	－	1 1.0	7 6.9	0.9	88.0 100.0

問５（２）新卒採用の学歴別の分布／大学（院）卒

	件数	0	～2割	～4割	～6割	～8割	～9割	10割	無回答	平均	実数合計
合　計	101 100.0	2 2.0	7 6.9	11 10.9	9 8.9	25 24.8	13 12.9	33 32.7	1 1.0	7.3	732.2 100.0

問６．定年到達後の継続雇用制度の形態

	件数	定年60歳後、再雇用	定年延長	選択定年制	定年なし	その他	無回答
合　計	101 100.0	98 97.0	－	2 2.0	－	1 1.0	－

問１．新卒採用の募集人数と応募状況

	件数	想定した募集人数よりも応募人数が多い	想定した募集人数よりも応募人数がやや多い	想定した募集人数と応募人数は適当である	想定した募集人数よりも応募人数がやや少ない	想定した募集人数よりも応募人数が少ない	無回答
合　計	101 100.0	33 32.7	11 10.9	38 37.6	10 9.9	7 6.9	2 2.0

問２．求めている人材の採用

	件数	求めている以上の人材が採用できている	ほぼ求めているとおりの人材が採用できている	やや求めているレベルから不足している	求めているレベルから不足している	無回答
合　計	101 100.0	－	70 69.3	23 22.8	5 5.0	3 3.0

問３（１）応募者の特徴／書類選考／最も当てはまる

	件数	志望動機が明確である	自己PRが優れている	自分の強み、弱み（長所、短所）が明確である	高度な資格（TOEICでの高得点等も含む）を有している	学校の勉強をよくしている	サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる	海外留学（ホームステイなども含む）経験を有している	ボランティア活動に積極的である	アルバイト経験が豊富である	インターンシップを経験している	その他	無回答
合　計	101 100.0	38 37.6	15 14.9	4 4.0	1 1.0	9 8.9	16 15.8	1 1.0	－	14 13.9	－	－	3 3.0

問３（１）応募者の特徴／書類選考／２番目に当てはまる

	件数	志望動機が明確である	自己PRが優れている	自分の強み、弱み（長所、短所）が明確である	高度な資格（TOEICでの高得点等も含む）を有している	学校の勉強をよくしている	サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる	海外留学（ホームステイなども含む）経験を有している	ボランティア活動に積極的である	アルバイト経験が豊富である	インターンシップを経験している	その他	無回答
合　計	101 100.0	8 7.9	14 13.9	15 14.9	4 4.0	10 9.9	27 26.7	2 2.0	1 1.0	14 13.9	－	－	6 5.9

問３（１）応募者の特徴／書類選考／３番目に当てはまる

	件数	志望動機が明確である	自己PRが優れている	自分の強み、弱み（長所、短所）が明確である	高度な資格（TOEIC での高得点等も含む）を有している	学校の勉強をよくしている	サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる	海外留学（ホームステイなども含む）経験を有している	ボランティア活動に積極的である	アルバイト経験が豊富である	インターンシップを経験している	その他	無回答
合　計	101 100.0	10 9.9	16 15.8	22 21.8	5 5.0	5 5.0	12 11.9	6 5.9	3 3.0	12 11.9	2 2.0	1 1.0	7 6.9

問３（１）応募者の特徴／書類選考

	件数	志望動機が明確である	自己PRが優れている	自分の強み、弱み（長所、短所）が明確である	高度な資格（TOEIC での高得点等も含む）を有している	学校の勉強をよくしている	サークル、クラブ活動に積極的に取り組んでいる	海外留学（ホームステイなども含む）経験を有している	ボランティア活動に積極的である	アルバイト経験が豊富である	インターンシップを経験している	その他	無回答
合　計	101 100.0	56 55.4	45 44.6	41 40.6	10 9.9	24 23.8	55 54.5	9 8.9	4 4.0	40 39.6	2 2.0	1 1.0	3 3.0

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／最も当てはまる

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	9 8.9	16 15.8	1 1.0	16 15.8	8 7.9	2 2.0	10 9.9	11 10.9	7 6.9	2 2.0	－	9 8.9	4 4.0	1 1.0

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	－	－	5 5.0

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／２番目に当てはまる

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	12 11.9	8 7.9	2 2.0	9 8.9	12 11.9	1 1.0	9 8.9	15 14.9	14 13.9	3 3.0	1 1.0	5 5.0	4 4.0	1 1.0

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	－	－	5 5.0

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／３番目に当てはまる

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	18 17.8	15 14.9	3 3.0	7 6.9	9 8.9	－	3 3.0	8 7.9	9 8.9	－	3 3.0	13 12.9	3 3.0	3 3.3

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	1 1.0	－	6 5.9

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／当てはまる項目

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	39 38.6	39 38.6	6 5.9	32 31.7	29 28.7	3 3.0	22 21.8	34 33.7	30 29.7	5 5.0	4 4.0	27 26.7	11 10.9	5 5.0

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	1 1.0	－	5 5.0

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／最も当てはまらない

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	1 1.0	1 1.0	9 8.9	－	3 3.0	14 13.9	15 14.9	－	－	2 2.0	13 12.9	6 5.9	15 14.9	3 3.0

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	11 10.9	－	8 7.9

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／２番目に当てはまらない

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	2 2.0	1 1.0	9 8.9	1 1.0	4 4.0	13 12.9	11 10.9	1 1.0	1 1.0	10 9.9	7 6.9	1 1.0	10 9.9	9 8.9

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	13 12.9	－	8 7.9

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／３番目に当てはまらない

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	5 5.0	2 2.0	7 6.9	1 1.0	7 6.9	6 5.9	4 4.0	－	2 2.0	7 6.9	14 13.9	3 3.0	12 11.9	5 5.0

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	14 13.9	－	12 11.9

問３（２）応募者の特徴／書類選考～面接／当てはまらない項目

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である	チャレンジ精神がある
合　計	101 100.0	8 7.9	4 4.0	25 24.8	2 2.0	14 13.9	33 32.7	30 29.7	1 1.0	3 3.0	19 18.8	34 33.7	10 9.9	37 36.6	17 16.8

	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	38 37.6	－	8 7.9

問４．新卒採用時の重視項目／高校卒／最も重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	5 5.0	3 3.0	19 18.8	1 1.0	－	1 1.0	－	－	－	2 2.0	－	3 3.0	7 6.9	－

	その他	無回答
合　計	4 4.0	56 55.4

問４．新卒採用時の重視項目／高校卒／２番目に重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	10 9.9	3 3.0	6 5.9	－	4 4.0	－	2 2.0	－	1 1.0	1 1.0	2 2.0	8 7.9	8 7.9	－

	その他	無回答
合　計	－	56 55.4

問４．新卒採用時の重視項目／高校卒／３番目に重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	4 4.0	3 3.0	11 10.9	－	8 7.9	2 2.0	－	－	2 2.0	－	－	4 4.0	8 7.9	2 2.0

	その他	無回答
合　計	－	57 56.4

問４．新卒採用時の重視項目／高校卒

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	19 18.8	9 8.9	36 35.6	1 1.0	12 11.9	3 3.0	2 2.0	－	3 3.0	3 3.0	2 2.0	15 14.9	23 22.8	2 2.0

	その他	無回答
合　計	4 4.0	56 55.4

問４．新卒採用時の重視項目／高専卒／最も重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	1 1.0	3 3.0	12 11.9	2 2.0	3 3.0	2 2.0	－	－	2 2.0	8 7.9	－	1 1.0	13 12.9	－

	その他	無回答
合　計	4 4.0	50 49.5

問４．新卒採用時の重視項目／高専卒／２番目に重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	2 2.0	4 4.0	7 6.9	5 5.0	5 5.0	1 1.0	－	－	3 3.0	6 5.9	4 4.0	6 5.9	8 7.9	－

	その他	無回答
合　計	－	50 49.5

問４．新卒採用時の重視項目／高専卒／３番目に重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	3 3.0	2 2.0	8 7.9	2 2.0	3 3.0	3 3.0	－	1 1.0	1 1.0	7 6.9	－	6 5.9	14 13.9	－

	その他	無回答
合　計	－	51 50.5

問４．新卒採用時の重視項目／高専卒

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	6 5.9	9 8.9	27 26.7	9 8.9	11 10.9	6 5.9	－ －	1 1.0	6 5.9	21 20.8	4 4.0	13 12.9	35 34.7	－ －

	その他	無回答
合　計	4 4.0	50 49.5

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒／最も重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	4 4.0	2 2.0	14 13.9	3 3.0	8 7.9	9 8.9	－ －	1 1.0	－ －	2 2.0	5 5.0	1 1.0	30 29.7	1 1.0

	その他	無回答
合　計	8 7.9	13 12.9

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒／２番目に重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	3 3.0	7 6.9	18 17.8	9 8.9	4 4.0	7 6.9	－ －	2 2.0	3 3.0	1 1.0	3 3.0	7 6.9	23 22.8	1 1.0

	その他	無回答
合　計	－ －	13 12.9

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒／３番目に重視している

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	9 8.9	1 1.0	18 17.8	11 10.9	10 9.9	6 5.9	－ －	2 2.0	－ －	－ －	5 5.0	12 11.9	13 12.9	－ －

	その他	無回答
合　計	－ －	14 13.9

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	16 15.8	10 9.9	50 49.5	23 22.8	22 21.8	22 21.8	－	5 5.0	3 3.0	3 3.0	13 12.9	20 19.8	66 65.3	2 2.0

	その他	無回答
合　計	8 7.9	13 12.9

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒／最も重視している

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	3 3.0	3 3.0	13 12.9	4 4.0	5 5.0	6 5.9	－	－	1 1.0	18 17.8	5 5.0	－	14 13.9	1 1.0

	その他	無回答
合　計	7 6.9	21 20.8

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒／２番目に重視している

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	4 4.0	4 4.0	11 10.9	3 3.0	7 6.9	6 5.9	1 1.0	2 2.0	－	11 10.9	4 4.0	6 5.9	21 20.8	－

	その他	無回答
合　計	－ －	21 20.8

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒／３番目に重視している

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	2 2.0	－	13 12.9	6 5.9	6 5.9	8 7.9	－	1 1.0	2 2.0	10 9.9	6 5.9	11 10.9	14 13.9	－

	その他	無回答
合　計	－ －	22 21.8

問４．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	101 100.0	9 8.9	7 6.9	37 36.6	13 12.9	18 17.8	20 19.8	1 1.0	3 3.0	3 3.0	39 38.6	15 14.9	17 16.8	49 48.5	1 1.0

	その他	無回答
合　計	7 6.9	21 20.8

問５．新卒採用時の判断項目／高校卒／最も重視している

	件数	面接や履歴書による自己PR	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	8 7.9	3 3.0	1 1.0	2 2.0	1 1.0	24 23.8	－	1 1.0	2 2.0	－	－	2 2.0	－	－

	その他	無回答
合　計	1 1.0	56 55.4

問５．新卒採用時の判断項目／高校卒／２番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己PR	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	8 7.9	5 5.0	6 5.9	7 6.9	4 4.0	11 10.9	－	－	－	－	－	2 2.0	2 2.0	－

	その他	無回答
合　計	－	56 55.4

問５．新卒採用時の判断項目／高校卒／３番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己PR	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	4 4.0	4 4.0	9 8.9	6 5.9	10 9.9	3 3.0	－	1 1.0	－	1 1.0	－	1 1.0	3 3.0	－

	その他	無回答
合　計	－	59 58.4

問５．新卒採用時の判断項目／高校卒

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	20 19.8	12 11.9	16 15.8	15 14.9	15 14.9	38 37.6	－	2 2.0	2 2.0	1 1.0	－	5 5.0	5 5.0	－

	その他	無回答
合　計	1 1.0	56 55.4

問５．新卒採用時の判断項目／高専卒／最も重視している

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	8 7.9	6 5.9	－	2 2.0	1 1.0	30 29.7	－	－	3 3.0	－	－	－	－	－

	その他	無回答
合　計	1 1.0	50 49.5

問５．新卒採用時の判断項目／高専卒／２番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	10 9.9	10 9.9	1 1.0	5 5.0	6 5.9	10 9.9	2 2.0	－	3 3.0	1 1.0	－	－	3 3.0	－

	その他	無回答
合　計	－	50 49.5

問５．新卒採用時の判断項目／高専卒／３番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	8 7.9	6 5.9	6 5.9	4 4.0	9 8.9	7 6.9	2 2.0	1 1.0	3 3.0	－	－	－	1 1.0	1 1.0

	その他	無回答
合　計	－	53 52.5

問５．新卒採用時の判断項目／高専卒

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101	26	22	7	11	16	47	4	1	9	1	－	－	4	1
	100.0	25.7	21.8	6.9	10.9	15.8	46.5	4.0	1.0	8.9	1.0			4.0	1.0

	その他	無回答
合　計	1	50
	1.0	49.5

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）文系卒／最も重視している

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101	15	6	1	4	1	58	－	－	2	－	－	－	－	－
	100.0	14.9	5.9	1.0	4.0	1.0	57.4			2.0					

	その他	無回答
合　計	1	13
	1.0	12.9

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）文系卒／２番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101	19	14	－	9	9	18	7	－	2	－	－	－	9	1
	100.0	18.8	13.9		8.9	8.9	17.8	6.9		2.0				8.9	1.0

	その他	無回答
合　計	－	13
		12.9

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）文系卒／３番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101	11	16	3	9	21	5	3	3	－	1	4	－	6	4
	100.0	10.9	15.8	3.0	8.9	20.8	5.0	3.0	3.0		1.0	4.0		5.9	4.0

	その他	無回答
合　計	－	15
		14.9

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）文系卒

	件数	面接や履歴書による自己PR	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	45 44.6	36 35.6	4 4.0	22 21.8	31 30.7	81 80.2	10 9.9	3 3.0	4 4.0	1 1.0	4 4.0	－	15 14.9	5 5.0

	その他	無回答
合　計	1 1.0	13 12.9

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）理系卒／最も重視している

	件数	面接や履歴書による自己PR	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	15 14.9	7 6.9	－	3 3.0	1 1.0	49 48.5	－	－	5 5.0	1 1.0	－	－	－	－

	その他	無回答
合　計	1 1.0	19 18.8

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）理系卒／２番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己PR	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	14 13.9	14 13.9	－	6 5.9	9 8.9	21 20.8	5 5.0	1 1.0	9 8.9	－	－	1 1.0	2 2.0	－

	その他	無回答
合　計	－	19 18.8

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）理系卒／３番目に重視している

	件数	面接や履歴書による自己PR	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101 100.0	10 9.9	15 14.9	5 5.0	8 7.9	18 17.8	5 5.0	3 3.0	3 3.0	6 5.9	4 4.0	－	1 1.0	1 1.0	1 1.0

	その他	無回答
合　計	－	21 20.8

問５．新卒採用時の判断項目／大学（院）理系卒

	件数	面接や履歴書による自己ＰＲ	志望理由	学校成績	試験（学力試験）	適正検査	面接での態度や受け答え	グループディスカッション	学校名（学部）	専攻（ゼミ・卒論などを含む）	資格	海外経験（留学、生活など）	紹介者（推薦者）	課外活動（部活、サークル、ボランティア活動など）	就業体験（インターンシップ、アルバイト等々）
合　計	101	39	36	5	17	28	75	8	4	20	5	－	2	3	1
	100.0	38.6	35.6	5.0	16.8	27.7	74.3	7.9	4.0	19.8	5.0		2.0	3.0	1.0

	その他	無回答
合　計	1	19
	1.0	18.8

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／現在／最も力を入れている

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	ＨＰ、ＳＮＳ（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	3	3	2	39	18	1	18	3	1	3	2	1	4	3
	100.0	3.0	3.0	2.0	38.6	17.8	1.0	17.8	3.0	1.0	3.0	2.0	1.0	4.0	3.0

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／現在／２番目に力を入れている

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	ＨＰ、ＳＮＳ（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	12	8	－	17	23	1	11	8	4	4	4	3	1	5
	100.0	11.9	7.9		16.8	22.8	1.0	10.9	7.9	4.0	4.0	4.0	3.0	1.0	5.0

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／現在／３番目に力を入れている

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	ＨＰ、ＳＮＳ（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	10	9	5	11	10	5	16	5	1	5	10	6	－	8
	100.0	9.9	8.9	5.0	10.9	9.9	5.0	15.8	5.0	1.0	5.0	9.9	5.9		7.9

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／現在

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	ＨＰ、ＳＮＳ（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	25	20	7	67	51	7	45	16	6	12	16	10	5	3
	100.0	24.8	19.8	6.9	66.3	50.5	6.9	44.6	15.8	5.9	11.9	15.8	9.9	5.0	3.0

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／今後／最も力を入れていきたい

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	ＨＰ、ＳＮＳ（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	3	5	－	14	12	4	12	7	2	23	7	4	4	4
	100.0	3.0	5.0		13.9	11.9	4.0	11.9	6.9	2.0	22.8	6.9	4.0	4.0	4.0

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／今後／２番目に力を入れていきたい

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	ＨＰ、ＳＮＳ（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	7	4	－	13	10	3	14	13	3	11	12	3	1	7
	100.0	6.9	4.0		12.9	9.9	3.0	13.9	12.9	3.0	10.9	11.9	3.0	1.0	6.9

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／今後／３番目に力を入れていきたい

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	HP、SNS（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	6	13	2	6	8	6	8	9	4	14	6	9	－	10
	100.0	5.9	12.9	2.0	5.9	7.9	5.9	7.9	8.9	4.0	13.9	5.9	8.9		9.9

問６（１）応募者数の維持・確保の為の取り組み／今後

	件数	採用向け会社パンフレット等の充実	HP、SNS（フェイスブック等）などの活用	ハローワークの活用	リクナビ、マイナビなど情報サイトの活用	合同会社説明会などの活用	出前授業などを通しての学校との連携	学校に対しての企業紹介や求人情報の提供	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	16	22	2	33	30	13	34	29	9	48	25	16	5	4
	100.0	15.8	21.8	2.0	32.7	29.7	12.9	33.7	28.7	8.9	47.5	24.8	15.8	5.0	4.0

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／現在／最も力を入れている

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	5	6	1	2	47	8	3	12	4	4	2	3	4
	100.0	5.0	5.9	1.0	2.0	46.5	7.9	3.0	11.9	4.0	4.0	2.0	3.0	4.0

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／現在／２番目に力を入れている

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	7	5	5	8	21	6	－	19	11	5	3	3	8
	100.0	6.9	5.0	5.0	7.9	20.8	5.9		18.8	10.9	5.0	3.0	3.0	7.9

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／現在／３番目に力を入れている

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	9	6	2	9	8	11	8	12	6	12	7	－	11
	100.0	8.9	5.9	2.0	8.9	7.9	10.9	7.9	11.9	5.9	11.9	6.9		10.9

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／現在

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	21	17	8	19	76	25	11	43	21	21	12	6	4
	100.0	20.8	16.8	7.9	18.8	75.2	24.8	10.9	42.6	20.8	20.8	11.9	5.9	4.0

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／今後／最も力を入れていきたい

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	2	9	3	4	16	14	2	12	20	8	4	3	4
	100.0	2.0	8.9	3.0	4.0	15.8	13.9	2.0	11.9	19.8	7.9	4.0	3.0	4.0

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／今後／２番目に力を入れていきたい

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（OB、OG）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	6	10	3	3	14	4	7	12	15	13	6	1	7
	100.0	5.9	9.9	3.0	3.0	13.9	4.0	6.9	11.9	14.9	12.9	5.9	1.0	6.9

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／今後／３番目に力を入れていきたい

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	5	11	4	8	11	7	8	5	5	11	16	1	9
	100.0	5.0	10.9	4.0	7.9	10.9	6.9	7.9	5.0	5.0	10.9	15.8	1.0	8.9

問６（２）求めている人材を採用する為の取り組み／今後

	件数	エントリーシートの中身の工夫	インターンシップの活用	通年採用など採用時期の拡大	職場見学会の開催	会社説明会の開催	卒業生（ＯＢ、ＯＧ）を通した情報伝達の活用	人脈の活用	求める人材像の明確化	企業ブランド力の向上	魅力ある職場環境の整備	魅力ある労働条件（賃金、労働時間、休日など）の整備	その他	無回答
合　計	101	13	30	10	15	41	25	17	29	40	32	26	5	4
	100.0	12.9	29.7	9.9	14.9	40.6	24.8	16.8	28.7	39.6	31.7	25.7	5.0	4.0

問７．新入社員の特徴／最も当てはまる

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101	18	14	－	7	2	－	9	22	－	8	－	1	9	5
	100.0	17.8	13.9		6.9	2.0		8.9	21.8		7.9		1.0	8.9	5.0

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	1	－	1	4
	1.0		1.0	4.0

問７．新入社員の特徴／２番目にあてはまる

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101	8	9	－	11	6	－	2	24	7	11	2	2	5	4
	100.0	7.9	8.9		10.9	5.9		2.0	23.8	6.9	10.9	2.0	2.0	5.0	4.0

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	1	2	1	6
	1.0	2.0	1.0	5.9

問７．新入社員の特徴／３番目にあてはまる

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101	11	17	1	11	6	－	4	12	7	7	2	1	8	2
	100.0	10.9	16.8	1.0	10.9	5.9		4.0	11.9	6.9	6.9	2.0	1.0	7.9	2.0

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	3	－	2	7
	3.0		2.0	6.9

問７．新入社員の特徴／当てはまる項目

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101 100.0	37 36.6	40 39.6	1 1.0	29 28.7	14 13.9	－ －	15 14.9	58 57.4	14 13.9	26 25.7	4 4.0	4 4.0	22 21.8	11 10.9

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	5 5.0	2 2.0	4 4.0	4 4.0

問７．新入社員の特徴／最も当てはまらない

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101 100.0	6 5.9	－ －	8 7.9	1 1.0	1 1.0	11 10.9	10 9.9	－ －	－ －	1 1.0	6 5.9	11 10.9	9 8.9	16 15.8

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	9 8.9	7 6.9	－ －	5 5.0

問７．新入社員の特徴／２番目に当てはまらない

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101 100.0	1 1.0	1 1.0	7 6.9	－ －	4 4.0	8 7.9	5 5.0	－ －	－ －	2 2.0	11 10.9	10 9.9	3 3.0	13 12.9

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	11 10.9	17 16.8	1 1.0	7 6.9

問７．新入社員の特徴／３番目に当てはまらない

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101 100.0	2 2.0	1 1.0	9 8.9	1 1.0	3 3.0	5 5.0	2 2.0	－ －	1 1.0	7 6.9	10 9.9	13 12.9	5 5.0	7 6.9

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	14 13.9	10 9.9	－ －	11 10.9

問７．新入社員の特徴／当てはまらない項目

	件数	マナー・常識をもち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	101 100.0	9 8.9	2 2.0	24 23.8	2 2.0	8 7.9	24 23.8	17 16.8	－	1 1.0	10 9.9	27 26.7	34 33.7	17 16.8	36 35.6

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	34 33.7	34 33.7	1 1.0	5 5.0

問８（１）若年層の育成状況／１０年前との比較／教育機会

	件数	減少している	やや減少している	変化ない	やや増加している	増加している	無回答
合　計	101 100.0	7 6.9	5 5.0	17 16.8	33 32.7	38 37.6	1 1.0

問８（２）若年層の育成状況／１０年前との比較／教育期間

	件数	短くなっている	やや短くなっている	変化ない	やや長くなっている	長くなっている	無回答
合　計	101 100.0	9 8.9	12 11.9	30 29.7	25 24.8	24 23.8	1 1.0

問８（３）若年層の育成状況／満足度

	件数	大いに満足している	おおむね満足している	あまり満足していない	まったく満足していない	無回答
合　計	101 100.0	1 1.0	49 48.5	47 46.5	3 3.0	1 1.0

問８（４）若年層の育成状況／満足がいく育成に向けて注力すべきと思う項目
問８（３）若年層の育成状況／満足度…満足していない

	件数	人材育成を経営方針として明確に位置づける	求める人材像・能力を明確化する	人材育成に対するマネジメント層の意識を高める	全社的に、人を育てる職場風土を醸成、確立する	教育者の育成に力を入れる	若年層の研鑽意欲を高める	計画的な教育体系を整備する	その他	無回答
合　計	50 100.0	3 6.0	4 8.0	10 20.0	15 30.0	5 10.0	3 6.0	10 20.0	－	－

問８（５）若年層の育成状況／満足がいく育成の為に取り組むべき項目
問８（３）若年層の育成状況／満足度…満足していない
問８（４）若年層の育成状況／注力すべき項目…有効回答

	件数	人材育成の重要性についての経営トップの発信	教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う	求める人材像・求める能力の浸透を図る	教育を行う上で人間関係の構築、スキルの伝承に結びつける	OJTの充実を図る（現場任せのOJTを見直すなど）	職場体験をさせる（海外経験などの修羅場経験）	教育者（中堅層、シニア層）の数を増やす	教育者（中堅層、シニア層）の質を高める	自己啓発によるスキル・意欲の向上を促す	その他	無回答
合　計	50 100.0	14 28.0	22 44.0	24 48.0	11 22.0	23 46.0	9 18.0	6 12.0	17 34.0	22 44.0	1 2.0	－

問９．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事／最も当てはまる

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリア・コンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大（卒業後３年）の浸透	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	企業別・産業別労使協議や政労使の対話の充実	その他	無回答
合　計	101 100.0	16 15.8	5 5.0	－	5 5.0	20 19.8	25 24.8	1 1.0	8 7.9	12 11.9	6 5.9	1 1.0	2 2.0

問９．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事／２番目に当てはまる

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリアコンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大（卒業後３年）の浸透	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	企業別労使や産業別労使の協議や労政の充実	その他	無回答
合　計	101	10	7	2	12	18	7	3	17	14	4	1	6
	100.0	9.9	6.9	2.0	11.9	17.8	6.9	3.0	16.8	13.9	4.0	1.0	5.9

問９．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事／３番目に当てはまる

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリアコンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大（卒業後３年）の浸透	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	企業別労使や産業別労使の協議や労政の充実	その他	無回答
合　計	101	12	5	1	10	12	11	7	11	15	7	1	9
	100.0	11.9	5.0	1.0	9.9	11.9	10.9	6.9	10.9	14.9	6.9	1.0	8.9

問９．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリアコンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大（卒業後３年）の浸透	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	企業別労使や産業別労使の協議や労政の充実	その他	無回答
合　計	101	38	17	3	27	50	43	11	36	41	17	3	2
	100.0	37.6	16.8	3.0	26.7	49.5	42.6	10.9	35.6	40.6	16.8	3.0	2.0

問１０．シニア層の雇用形態

	件数	60歳定年後、継続雇用	定年延長	選択定年制	定年なし	その他	無回答
合　計	101	97	1	2	－	－	1
	100.0	96.0	1.0	2.0			1.0

問１１．シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度の有無

	件数	ある	ない	無回答
合　計	101	41	59	1
	100.0	40.6	58.4	1.0

問１２（１）シニア層に対する仕組み・制度を社員に明示する時機

問１１．シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度の有無…ある

	件数	入社時	20歳代	30歳代	40歳代	50～53歳	54～57歳	58～60歳	定年到達時（継続雇用時）	無回答
合　計	41	20	5	4	4	4	9	16	27	5
	100.0	48.8	12.2	9.8	9.8	9.8	22.0	39.0	65.9	12.2

問１２（２）シニア層に対する仕組み・制度が機能している度合

問１１．シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度の有無…ある

	件数	十分に機能している	ある程度機能している	あまり機能していない	まったく機能していない	無回答
合　計	41	12	20	4	－	5
	100.0	29.3	48.8	9.8		12.2

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／事務職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101	15	61	14	4		7
	100.0	14.9	60.4	13.9	4.0	－	6.9

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	12 11.9	60 59.4	13 12.9	1 1.0	1 1.0	14 13.9

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	12 11.9	48 47.5	10 9.9	2 2.0	－	29 28.7

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	16 15.8	53 52.5	8 7.9	1 1.0	－	23 22.8

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	16 15.8	63 62.4	12 11.9	3 3.0	－	7 6.9

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／事務職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	9 8.9	53 52.5	18 17.8	7 6.9	1 1.0	13 12.9

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／営業・販売職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	8 7.9	50 49.5	18 17.8	3 3.0	1 1.0	21 20.8

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	7 6.9	42 41.6	13 12.9	3 3.0	2 2.0	34 33.7

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（現業）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	11 10.9	47 46.5	15 14.9	1 1.0	2 2.0	25 24.8

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／管理職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	9 8.9	47 46.5	15 14.9	4 4.0	4 4.0	22 21.8

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／事務職

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／事務職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	18 100.0	11 61.1	5 27.8	12 66.7	7 38.9	9 50.0	7 38.9	－	－	－

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／営業・販売職

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	14 100.0	8 57.1	3 21.4	7 50.0	4 28.6	4 28.6	5 35.7	－	－	1 7.1

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／技術職（研究・開発・設計

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	12 100.0	4 33.3	2 16.7	8 66.7	7 58.3	3 25.0	4 33.3	－	－	2 16.7

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／技術職（現業）

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	9 100.0	1 11.1	1 11.1	2 22.2	3 33.3	4 44.4	1 11.1	－	－	2 22.2

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／管理職

問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	15 100.0	10 66.7	3 20.0	8 53.3	2 13.3	4 26.7	5 33.3	－	－	1 6.7

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／事務職

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／事務職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	25 100.0	13 52.0	5 20.0	12 48.0	15 60.0	10 40.0	13 52.0	1 4.0	－	－

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／営業・販売職

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／営業・販売職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	21 100.0	11 52.4	2 9.5	7 33.3	16 76.2	6 28.6	9 42.9	1 4.8	－	1 4.8

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／技術職（研究・開発・設計
問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	16	5	2	8	12	8	8	－	－	1
	100.0	31.3	12.5	50.0	75.0	50.0	50.0			6.3

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／技術職（現業）
問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	16	3	2	4	9	3	6	－	－	2
	100.0	18.8	12.5	25.0	56.3	18.8	37.5			12.5

問１３（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／管理職
問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／管理職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	19	8	1	6	7	5	6	－	－	3
	100.0	42.1	5.3	31.6	36.8	26.3	31.6			15.8

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／事務職
問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／事務職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	18	8	8	7	7	5	5	－	－	3
	100.0	44.4	44.4	38.9	38.9	27.8	27.8			16.7

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／営業・販売職
問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	14	9	9	5	4	5	3	－	－	1
	100.0	64.3	64.3	35.7	28.6	35.7	21.4			7.1

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／技術職（研究・開発・設計
問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	12	6	6	4	3	4	3	1	－	3
	100.0	50.0	50.0	33.3	25.0	33.3	25.0	8.3		25.0

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／技術職（現業）
問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	9	2	2	2	－	2	－	－	－	3
	100.0	22.2	22.2	22.2		22.2				33.3

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／管理職
問１３（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	15	5	7	5	4	5	5	－	－	3
	100.0	33.3	46.7	33.3	26.7	33.3	33.3			20.0

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／事務職

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／事務職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	25	13	10	5	5	8	4	－	－	3
	100.0	52.0	40.0	20.0	20.0	32.0	16.0			12.0

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／営業・販売職

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／営業・販売職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	21	11	7	5	6	5	1	－	－	3
	100.0	52.4	33.3	23.8	28.6	23.8	4.8			14.3

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／技術職（研究・開発・設計

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	16	8	6	5	3	5	3	－	－	4
	100.0	50.0	37.5	31.3	18.8	31.3	18.8			25.0

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／技術職（現業）

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	16	3	3	4	－	5	3	－	－	5
	100.0	18.8	18.8	25.0		31.3	18.8			31.3

問１３（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／管理職

問１３（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／管理職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	19	7	5	2	1	3	3	－	－	7
	100.0	36.8	26.3	10.5	5.3	15.8	15.8			36.8

問１４（１）６０歳以降の働き方／現在の職場

	件数	これまでと同じ企業内	企業グループ内	企業グループ以外	その他	無回答
合　計	101	76	23	－	－	2
	100.0	75.2	22.8			2.0

問１４（２）６０歳以降の働き方／望む仕事内容

	件数	これまでと同じ職種、仕事内容を継続する	これまでと違う職種、仕事内容である	職種・内容は個人の能力、体力に応じて個別に決定する	その他	無回答
合　計	101	38	4	57	－	2
	100.0	37.6	4.0	56.4		2.0

問１４（３）６０歳以降の働き方／望む勤務形態

	件数	フルタイムを基本とする	短時間・短日数勤務を基本とする	複数の勤務形態の選択肢をもって働くことを基本とする	その他	無回答
合　計	101	41	7	50	1	2
	100.0	40.6	6.9	49.5	1.0	2.0

問１５（１）６０歳以降の賃金水準についての考え

	件数	賃金水準は維持されるべきである	賃金を一律に下げることはやむをえない	役割・職務で賃金水準を設定し、賃金引下げもやむをえない	その他	無回答
合　計	101 100.0	1 1.0	30 29.7	69 68.3	－ 	1 1.0

問１５（２）６０歳以降の評価に伴う賃金格差についての考え

	件数	役割・職務、評価に応じた、賃金格差があるべきである	役割・職務、評価が違っても、賃金格差は小さい方が良い	賃金格差はつけるべきではない	その他	無回答
合　計	101 100.0	76 75.2	22 21.8	2 2.0	－ 	1 1.0

問１６（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／事務職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	7 6.9	66 65.3	15 14.9	8 7.9	2 2.0	3 3.0

問１６（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／営業・販売職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	7 6.9	55 54.5	20 19.8	7 6.9	1 1.0	11 10.9

問１６（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	5 5.0	53 52.5	10 9.9	5 5.0	1 1.0	27 26.7

問１６（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／技術職（現業）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	9 8.9	54 53.5	12 11.9	5 5.0	1 1.0	20 19.8

問１６（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／管理職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	4 4.0	61 60.4	23 22.8	8 7.9	1 1.0	4 4.0

問１６（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／事務職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101 100.0	4 4.0	58 57.4	18 17.8	8 7.9	4 4.0	9 8.9

問１６（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／営業・販売職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101	3	50	21	8	4	15
	100.0	3.0	49.5	20.8	7.9	4.0	14.9

問１６（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101	4	43	16	6	2	30
	100.0	4.0	42.6	15.8	5.9	2.0	29.7

問１６（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／技術職（現業）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101	7	48	17	5	2	22
	100.0	6.9	47.5	16.8	5.0	2.0	21.8

問１６（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／管理職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	101	1	49	22	8	4	17
	100.0	1.0	48.5	21.8	7.9	4.0	16.8

問１６（２）技能継承／継承できていない要因／事務職
問１６（１）事務職…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニア層が忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度（指導に対する評価などの不備）	無回答
合　計	30	1	9	13	3	4	1	10	8	5	7
	100.0	3.3	30.0	43.3	10.0	13.3	3.3	33.3	26.7	16.7	23.3

問１６（２）技能継承／継承できていない要因／営業・販売職
問１６（１）営業・販売職…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニア層が忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度（指導に対する評価などの不備）	無回答
合　計	33	1	12	14	5	2	2	14	12	5	6
	100.0	3.0	36.4	42.4	15.2	6.1	6.1	42.4	36.4	15.2	18.2

問１６（２）技能継承／継承できていない要因／技術職（研究・開発・設計）
問１６（１）技術職（研究・開発・設計）…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニア層が忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度（指導に対する評価などの不備）	無回答
合　計	23	3	7	10	4	4	1	10	6	4	4
	100.0	13.0	30.4	43.5	17.4	17.4	4.3	43.5	26.1	17.4	17.4

問１６（２）技能継承／継承できていない要因／技術職（現業）
問１６（１）技術職（現業）…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニア層が忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度（指導に対する評価などの不備）	無回答
合　計	22	2	9	8	3	5	2	9	11	7	1
	100.0	9.1	40.9	36.4	13.6	22.7	9.1	40.9	50.0	31.8	4.5

問１６（２）技能継承／継承できていない要因／管理職

問１６（１）管理職…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニア層が忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度（指導に対する評価などの不備）	無回答
合　計	35 100.0	3 8.6	11 31.4	13 37.1	5 14.3	2 5.7	1 2.9	16 45.7	10 28.6	8 22.9	4 11.4

問１７（１）シニア層への取り組み／求められている項目／企業内

	件数	シニア層の雇用に向けた労使協議の充実	職場におけるシニア層のコミュニケーションの強化	仕事の創出、洗い出し	仕事のマッチング	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	教育機会の充実①（全般的な教育）	教育機会の充実②（～６０歳のシニア層への教育）	教育機会の充実③（６０歳以降のシニア層への教育）	６５歳まで働くことに対する社員の意識改革	シニア層の就業に対する意識改革	健康増進の取り組み	多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実	処遇の見直し	人的交流（異動、出向等）の適正な取り組み
合　計	101 100.0	7 6.9	13 12.9	55 54.5	57 56.4	23 22.8	28 27.7	23 22.8	8 7.9	41 40.6	48 47.5	31 30.7	48 47.5	46 45.5	26 25.7

	人材の流動化（外部労働市場）	その他	無回答
合　計	17 16.8	－	2 2.0

問１７（１）シニア層への取り組み／求められている項目／グループ企業内

	件数	シニア層の雇用に向けた労使協議の充実	職場におけるシニア層のコミュニケーションの強化	仕事の創出、洗い出し	仕事のマッチング	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	教育機会の充実①（全般的な教育）	教育機会の充実②（～６０歳のシニア層への教育）	教育機会の充実③（６０歳以降のシニア層への教育）	６５歳まで働くことに対する社員の意識改革	シニア層の就業に対する意識改革	健康増進の取り組み	多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実	処遇の見直し	人的交流（異動、出向等）の適正な取り組み
合　計	101 100.0	6 5.9	7 6.9	30 29.7	27 26.7	14 13.9	17 16.8	15 14.9	5 5.0	18 17.8	24 23.8	16 15.8	25 24.8	23 22.8	20 19.8

	人材の流動化（外部労働市場）	その他	無回答
合　計	13 12.9	－	49 48.5

問１７（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目／最も当てはまる

	件数	シニアが活用できる新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	シニアに対するキャリア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	シニアが活躍できる働き方に関しての情報提供	国、地方自治体による人材流動化の仕組みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用	その他	無回答
合　計	101 100.0	43 42.6	8 7.9	7 6.9	4 4.0	19 18.8	11 10.9	1 1.0	－	3 3.0	－	1 1.0	3 3.0	1 1.0

問１７（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目／２番目に当てはまる

	件数	シニアが活用できる新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	シニアに対するキャリア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	シニアが活躍できる働き方に関しての情報提供	国、地方自治体による人材流動化の仕組みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用	その他	無回答
合　計	101 100.0	19 18.8	14 13.9	16 15.8	1 1.0	14 13.9	12 11.9	4 4.0	3 3.0	4 4.0	－	8 7.9	－	6 5.9

問１７（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目／３番目に当てはまる

	件数	新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	リア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	働き方に関しての情報提供	みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	受入れ活用	その他	無回答
合　計	101	11	12	8	11	12	7	7	3	10	6	6	-	8
	100.0	10.9	11.9	7.9	10.9	11.9	6.9	6.9	3.0	9.9	5.9	5.9		7.9

問１７（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目

	件数	新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	リア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	働き方に関しての情報提供	みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	受入れ活用	その他	無回答
合　計	101	73	34	31	16	45	30	12	6	17	6	15	3	1
	100.0	72.3	33.7	30.7	15.8	44.6	29.7	11.9	5.9	16.8	5.9	14.9	3.0	1.0

アンケート調査結果　単純集計表(労働組合)

問１．労組の結成年

	件数	1939年以前	年1940～1949	年1950～1959	年1960～1969	年1970～1979	年1980～1989	年1990～1999	年2000～2009	年2010～2014	無回答	平均	実数合計
合　計	192	–	62	24	40	22	10	6	14	7	7	1965.1	363548
	100.0		32.3	12.5	20.8	11.5	5.2	3.1	7.3	3.6	3.6		100.0

問２．組合員数

	件数	100人未満	100～300人未満	300～1000人未満	1000～3000人未満	3000～5000人未満	5000人以上	無回答
合　計	192	3	12	54	59	25	38	1
	100.0	1.6	6.3	28.1	30.7	13.0	19.8	0.5

問３．全組合員に占める非正規社員の割合

	件数	1%未満	1～10%未満	10～25%未満	25～50%未満	50%以上	無回答
合　計	192	102	32	23	15	15	5
	100.0	53.1	16.7	12.0	7.8	7.8	2.6

問４．労組の加入制度

	件数	ユニオンショップ制	オープンショップ制	その他	無回答
合　計	192	168	20	3	1
	100.0	87.5	10.4	1.6	0.5

問５．６０歳代の雇用制度

	件数	60歳定年後、継続雇用	定年延長	選択定年制	定年なし	その他	無回答
合　計	192	171	7	1	1	12	–
	100.0	89.1	3.6	0.5	0.5	6.3	

問１．新卒採用の募集人数と採用状況／求めている人材

	件数	求めている人数より採用人数が多い	求めている人数がやや多い	求めている人数と採用人数は適当である	求めている人数がやや少ない	求めている人数より採用人数が少ない	無回答
合　計	192	2	4	127	44	12	3
	100.0	1.0	2.1	66.1	22.9	6.3	1.6

問２．求めている人材の採用

	件数	求めている以上の人材が採用できている	ほぼ求めているとおりの人材が採用できている	やや求めているレベルから不足している	求めているレベルから不足している	無回答
合　計	192	5	112	49	11	15
	100.0	2.6	58.3	25.5	5.7	7.8

問３．新卒採用時の重視項目／高校卒／最も重視してほしい

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	55 28.6	8 4.2	26 13.5	－	1 0.5	3 1.6	1 0.5	－	2 1.0	1 0.5	2 1.0	16 8.3	26 13.5	2 1.0

	その他	無回答
合　計	1 0.5	48 25.0

問３．新卒採用時の重視項目／高校卒／２番目に重視してほしい

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	26 13.5	19 9.9	19 9.9	8 4.2	2 1.0	2 1.0	5 2.6	－	5 2.6	2 1.0	3 1.6	31 16.1	18 9.4	3 1.6

	その他	無回答
合　計	－	49 25.5

問３．新卒採用時の重視項目／高校卒／３番目に重視してほしい

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	19 9.9	8 4.2	23 12.0	11 5.7	5 2.6	12 6.3	8 4.2	3 1.6	4 2.1	1 0.5	4 2.1	19 9.9	22 11.5	4 2.1

	その他	無回答
合　計	－	49 25.5

問３．新卒採用時の重視項目／高校卒

	件数	マナー・常識・生活態度	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	100 52.1	35 18.2	68 35.4	19 9.9	8 4.2	17 8.9	14 7.3	3 1.6	11 5.7	4 2.1	9 4.7	66 34.4	66 34.4	9 4.7

	その他	無回答
合　計	1 0.5	48 25.0

問３．新卒採用時の重視項目／高専卒／最も重視してほしい

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	力（ストレス耐性、精神	PIなど）（基礎学力・知識（S	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	能力（コミュニケーション	吸収力
合　計	192 100.0	41 21.4	5 2.6	21 10.9	1 0.5	3 1.6	5 2.6	－	－	3 1.6	9 4.7	2 1.0	12 6.3	26 13.5	1 0.5

	その他	無回答
合　計	1 0.5	62 32.3

問３．新卒採用時の重視項目／高専卒／２番目に重視してほしい

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	力（ストレス耐性、精神	PIなど）（基礎学力・知識（S	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	能力（コミュニケーション	吸収力
合　計	192 100.0	20 10.4	13 6.8	14 7.3	8 4.2	5 2.6	3 1.6	2 1.0	1 0.5	5 2.6	9 4.7	6 3.1	19 9.9	20 10.4	3 1.6

	その他	無回答
合　計	－	64 33.3

問３．新卒採用時の重視項目／高専卒／３番目に重視してほしい

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	力（ストレス耐性、精神	PIなど）（基礎学力・知識（S	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	能力（コミュニケーション	吸収力
合　計	192 100.0	11 5.7	8 4.2	18 9.4	14 7.3	5 2.6	10 5.2	2 1.0	3 1.6	8 4.2	18 9.4	4 2.1	11 5.7	12 6.3	4 2.1

	その他	無回答
合　計	－	64 33.3

問３．新卒採用時の重視項目／高専卒

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	力（ストレス耐性、精神	PIなど）（基礎学力・知識（S	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	能力（コミュニケーション	吸収力
合　計	192 100.0	72 37.5	26 13.5	53 27.6	23 12.0	13 6.8	18 9.4	4 2.1	4 2.1	16 8.3	36 18.8	12 6.3	42 21.9	58 30.2	8 4.2

	その他	無回答
合　計	1 0.5	62 32.3

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒／最も重視してほしい

	件数	態度マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	43 22.4	10 5.2	22 11.5	2 1.0	1 0.5	12 6.3	－	3 1.6	4 2.1	3 1.6	13 6.8	18 9.4	51 26.6	－

	その他	無回答
合　計	1 0.5	9 4.7

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒／２番目に重視してほしい

	件数	態度マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	27 14.1	11 5.7	20 10.4	15 7.8	3 1.6	10 5.2	1 0.5	7 3.6	2 1.0	7 3.6	14 7.3	30 15.6	32 16.7	2 1.0

	その他	無回答
合　計	－	11 5.7

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒／３番目に重視してほしい

	件数	態度マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	19 9.9	10 5.2	23 12.0	22 11.5	4 2.1	18 9.4	3 1.6	5 2.6	2 1.0	6 3.1	15 7.8	16 8.3	32 16.7	5 2.6

	その他	無回答
合　計	－	12 6.3

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）文系卒

	件数	態度マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	89 46.4	31 16.1	65 33.9	39 20.3	8 4.2	40 20.8	4 2.1	15 7.8	8 4.2	16 8.3	42 21.9	64 33.3	115 59.9	7 3.6

	その他	無回答
合　計	1 0.5	9 4.7

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒／最も重視してほしい

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	41 21.4	7 3.6	17 8.9	3 1.6	1 0.5	8 4.2	－	－	3 1.6	21 10.9	10 5.2	15 7.8	42 21.9	－

	その他	無回答
合　計	1 0.5	23 12.0

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒／２番目に重視してほしい

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	22 11.5	9 4.7	17 8.9	15 7.8	3 1.6	6 3.1	1 0.5	3 1.6	6 3.1	16 8.3	20 10.4	24 12.5	24 12.5	1 0.5

	その他	無回答
合　計	－	25 13.0

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒／３番目に重視してほしい

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	14 7.3	8 4.2	21 10.9	17 8.9	2 1.0	13 6.8	2 1.0	2 1.0	5 2.6	13 6.8	14 7.3	18 9.4	34 17.7	4 2.1

	その他	無回答
合　計	－	25 13.0

問３．新卒採用時の重視項目／大学（院）理系卒

	件数	態度（マナー・常識・生活	勤労観	性格（明るさ、真面目など）	ストレス耐性、精神力	基礎学力・知識（SPIなど）	思考力	体力	教養	必要な技能・資格	専門性（専攻）	創造性	協調性	コミュニケーション能力	吸収力
合　計	192 100.0	77 40.1	24 12.5	55 28.6	35 18.2	6 3.1	27 14.1	3 1.6	5 2.6	14 7.3	50 26.0	44 22.9	57 29.7	100 52.1	5 2.6

	その他	無回答
合　計	1 0.5	23 12.0

問４．新入社員（組合員）の特徴／最も当てはまる

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	12 6.3	56 29.2	2 1.0	13 6.8	4 2.1	5 2.6	4 2.1	43 22.4	4 2.1	12 6.3	1 0.5	1 0.5	6 3.1	21 10.9

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	－	－	1 0.5	7 3.6

問４．新入社員（組合員）の特徴／２番目に当てはまる

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	8 4.2	31 16.1	3 1.6	21 10.9	15 7.8	－	11 5.7	38 19.8	11 5.7	8 4.2	3 1.6	－	6 3.1	21 10.9

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	1 0.5	2 1.0	－	13 6.8

問４．新入社員（組合員）の特徴／３番目に当てはまる

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	34 17.7	14 7.3	5 2.6	15 7.8	15 7.8	5 2.6	8 4.2	17 8.9	10 5.2	17 8.9	－	3 1.6	5 2.6	20 10.4

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	7 3.6	－	－	17 8.9

問４．新入社員（組合員）の特徴／当てはまる項目

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	54 28.1	101 52.6	10 5.2	49 25.5	34 17.7	10 5.2	23 12.0	98 51.0	25 13.0	37 19.3	4 2.1	4 2.1	17 8.9	62 32.3

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	8 4.2	2 1.0	1 0.5	7 3.6

問４．新入社員（組合員）の特徴／最も当てはまらない

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	7 3.6	－	10 5.2	5 2.6	3 1.6	15 7.8	7 3.6	－	－	7 3.6	19 9.9	32 16.7	15 7.8	13 6.8

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	23 12.0	29 15.1	1 0.5	6 3.1

問４．新入社員（組合員）の特徴／２番目に当てはまらない

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	4 2.1	2 1.0	8 4.2	7 3.6	2 1.0	16 8.3	5 2.6	－	－	13 6.8	23 12.0	22 11.5	24 12.5	8 4.2

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	22 11.5	26 13.5	－	10 5.2

問４．新入社員（組合員）の特徴／３番目に当てはまらない

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	18 9.4	3 1.6	10 5.2	8 4.2	4 2.1	12 6.3	4 2.1	－	1 0.5	19 9.9	19 9.9	11 5.7	12 6.3	16 8.3

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	13 6.8	28 14.6	－	14 7.3

問４．新入社員（組合員）の特徴／当てはまらない項目

	件数	マナー・常識を持ち合わせている	基礎学力がある	幅広い教養を持ち合わせている	就業意識が強い	企業や仕事内容について勉強している	キャリア教育を充分受けている	就職に直結するテクニックやノウハウに長けている	勤勉である	仕事の呑み込みが早い	向上心があり、積極的に自ら学ぼうとする	自ら考え工夫する力がある	ストレス耐性（忍耐力）がある	コミュニケーション能力に長けている	個性的である
合　計	192 100.0	29 15.1	5 2.6	28 14.6	20 10.4	9 4.7	43 22.4	16 8.3	－	1 0.5	39 20.3	61 31.8	65 33.9	51 26.6	37 19.3

	チャレンジ精神がある	変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある	その他	無回答
合　計	58 30.2	83 43.2	1 0.5	6 3.1

問５（１）若年層の育成状況／１０年前との比較／教育機会

	件数	減少している	やや減少している	変化ない	やや増加している	増加している	無回答
合　計	192	25	34	21	69	42	1
	100.0	13.0	17.7	10.9	35.9	21.9	0.5

問５（２）若年層の育成状況／１０年前との比較／教育期間

	件数	短くなっている	やや短くなっている	変化ない	やや長くなっている	長くなっている	無回答
合　計	192	34	34	44	48	31	1
	100.0	17.7	17.7	22.9	25.0	16.1	0.5

問５（３）若年層の育成状況／満足度

	件数	大いに満足している	おおむね満足している	あまり満足していない	まったく満足していない	無回答
合　計	192	2	77	96	16	1
	100.0	1.0	40.1	50.0	8.3	0.5

問５（４）若年層の育成状況／満足がいく育成で注力すべき項目

問５（３）若年層の育成状況／満足度…満足していない

	件数	人材育成を経営方針として明確に位置づける	求める人材像・能力を明確化する	人材育成に対するマネジメント層の意識を高める	全社的に、人を育てる職場風土を醸成、確立する	教育者の育成に力を入れる	若年層の研鑽意欲を高める	計画的な教育体系を整備する	その他	無回答
合　計	112	7	9	26	48	7	3	11	1	-
	100.0	6.3	8.0	23.2	42.9	6.3	2.7	9.8	0.9	

問５（５）若年層の育成状況／取り組むべき項目

問５（３）若年層の育成状況／満足度…満足していない

問５（４）若年層の育成状況／注力すべき項目…有効回答

	件数	人材育成の重要性についての経営トップの発信	教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う	求める人材像・求める能力の浸透を図る	教育を行う上で人間関係の構築、スキル伝承に結びつける	OJTの充実を図る（現場任せのOJTを見直すなど）	職場体験をさせる（海外経験などの修羅場経験）	教育者（中堅層、シニア層）の数を増やす	教育者（中堅層、シニア層）の質を高める	自己啓発によるスキル・意欲の向上を促す	その他	無回答
合　計	112	50	75	35	44	46	20	29	55	38	1	-
	100.0	44.6	67.0	31.3	39.3	41.1	17.9	25.9	49.1	33.9	0.9	

問６．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事／最も取り組むべき

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリアコンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大の浸透（卒業後３年）	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	企業別労使や産業別労使の協議や労使の充実	その他	無回答
合　計	192	19	12	2	11	22	26	3	15	44	30	7	1
	100.0	9.9	6.3	1.0	5.7	11.5	13.5	1.6	7.8	22.9	15.6	3.6	0.5

問６．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事／２番目に取り組むべき

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリアコンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大の浸透（卒業後３年）	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	企業別労使や産業別労使の協議や労使の充実	その他	無回答
合　計	192	17	11	2	19	29	17	5	21	48	14	2	7
	100.0	8.9	5.7	1.0	9.9	15.1	8.9	2.6	10.9	25.0	7.3	1.0	3.6

問６．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事／３番目に取り組むべき

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリアコンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大の浸透（卒業後３年）	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	企業別労使や産業別労使の協議や労使の充実	その他	無回答
合　計	192	19	16	3	18	24	14	6	19	34	20	4	15
	100.0	9.9	8.3	1.6	9.4	12.5	7.3	3.1	9.9	17.7	10.4	2.1	7.8

問６．雇用や生活について社会全体で取り組むべき事

	件数	行政（国・地方自治体）および企業による職業訓練の充実	ワークシェアリングの推進	ジョブカードの活用	学校と行政の協力（学校とハローワークの連携等）	学校と企業（労使）の協力・連携（職業訓練機会など）	中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充	キャリアコンサルタントなどの専門家の活用	新卒扱い拡大の浸透（卒業後３年）	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	企業別・産業別労使や労使協議の充実	その他	無回答
合　計	192	55	39	7	48	75	57	14	55	126	64	13	1
	100.0	28.6	20.3	3.6	25.0	39.1	29.7	7.3	28.6	65.6	33.3	6.8	0.5

問７．シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度の有無

	件数	ある	ない	無回答
合　計	192	85	105	2
	100.0	44.3	54.7	1.0

問８（１）シニア層に対する仕組み・制度を社員に明示する時機

問７．シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度の有無…ある

	件数	入社時	２０歳代	３０歳代	４０歳代	５０～５３歳	５４～５７歳	５８～６０歳	定年到達時（継続雇用時）	無回答
合　計	85	36	4	7	12	27	27	41	47	1
	100.0	42.4	4.7	8.2	14.1	31.8	31.8	48.2	55.3	1.2

問８（２）シニア層に対する仕組み・制度が機能している度合

問７．シニア層に対し、求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度の有無…ある

	件数	十分に機能している	ある程度機能している	あまり機能していない	まったく機能していない	無回答
合　計	85	11	53	18	-	3
	100.0	12.9	62.4	21.2		3.5

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／事務職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	18	116	23	9	11	15
	100.0	9.4	60.4	12.0	4.7	5.7	7.8

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	21	104	28	8	13	18
	100.0	10.9	54.2	14.6	4.2	6.8	9.4

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	20	93	20	6	13	40
	100.0	10.4	48.4	10.4	3.1	6.8	20.8

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	23	89	27	6	10	37
	100.0	12.0	46.4	14.1	3.1	5.2	19.3

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	15	106	31	11	14	15
	100.0	7.8	55.2	16.1	5.7	7.3	7.8

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／事務職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	16	87	42	15	15	17
	100.0	8.3	45.3	21.9	7.8	7.8	8.9

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／営業・販売職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	10	79	41	16	20	26
	100.0	5.2	41.1	21.4	8.3	10.4	13.5

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	10	68	38	12	21	43
	100.0	5.2	35.4	19.8	6.3	10.9	22.4

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／技術職（現業）

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	12	80	38	11	14	37
	100.0	6.3	41.7	19.8	5.7	7.3	19.3

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／管理職

	件数	発揮できている	ある程度発揮できている	あまり発揮できていない	発揮できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	8	67	47	20	23	27
	100.0	4.2	34.9	24.5	10.4	12.0	14.1

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／事務職

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／事務職…発揮できていない

	件数	役割・職務への不足の認識	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	32	11	10	9	6	11	14	2	－	1
	100.0	34.4	31.3	28.1	18.8	34.4	43.8	6.3		3.1

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／営業・販売職

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職…発揮できていない

	件数	役割・職務への不足の認識	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	36	12	11	10	12	10	16	1	－	2
	100.0	33.3	30.6	27.8	33.3	27.8	44.4	2.8		5.6

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	26	7	6	6	6	8	9	1	－	3
	100.0	26.9	23.1	23.1	23.1	30.8	34.6	3.8	－	11.5

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／技術職（現業）

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	33	7	8	3	12	5	15	1	－	3
	100.0	21.2	24.2	9.1	36.4	15.2	45.5	3.0	－	9.1

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／～６０歳／管理職

問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	42	19	12	15	8	10	16	1	－	2
	100.0	45.2	28.6	35.7	19.0	23.8	38.1	2.4	－	4.8

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／事務職

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／事務職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	57	14	16	10	18	16	33	2	－	6
	100.0	24.6	28.1	17.5	31.6	28.1	57.9	3.5	－	10.5

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／営業・販売職

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	57	14	16	10	22	15	32	2	－	3
	100.0	24.6	28.1	17.5	38.6	26.3	56.1	3.5	－	5.3

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	50	11	13	9	15	9	25	2	－	6
	100.0	22.0	26.0	18.0	30.0	18.0	50.0	4.0	－	12.0

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／技術職（現業）

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	49	9	15	6	26	7	27	2	－	4
	100.0	18.4	30.6	12.2	53.1	14.3	55.1	4.1	－	8.2

問９（２）①シニア層が力を発揮できていない要因／本人要因による／６０歳～／管理職

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職…発揮できていない

	件数	役割・職務への認識不足	役割・職務に対する不満	能力面の問題	気力・体力面の問題	職場環境変化への対応不足	賃金・処遇等に対する不満	その他1	その他2	無回答
合　計	67	27	24	14	19	17	34	3	－	3
	100.0	40.3	35.8	20.9	28.4	25.4	50.7	4.5	－	4.5

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／事務職
問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／事務職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	32	15	11	9	9	6	17	3	－	2
	100.0	46.9	34.4	28.1	28.1	18.8	53.1	9.4	－	6.3

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／営業・販売職
問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	36	12	14	13	7	5	13	4	－	5
	100.0	33.3	38.9	36.1	19.4	13.9	36.1	11.1	－	13.9

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）
問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	26	14	10	8	8	5	10	2	－	3
	100.0	53.8	38.5	30.8	30.8	19.2	38.5	7.7	－	11.5

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／技術職（現業）
問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	33	15	12	7	11	4	18	2	－	3
	100.0	45.5	36.4	21.2	33.3	12.1	54.5	6.1	－	9.1

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／～６０歳／管理職
問９（１）①シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	42	17	13	16	13	6	20	2	－	2
	100.0	40.5	31.0	38.1	31.0	14.3	47.6	4.8	－	4.8

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／事務職
問９（１）②シニア層の力の発揮度合／６０歳～／事務職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	57	33	16	16	9	14	23	2	－	7
	100.0	57.9	28.1	28.1	15.8	24.6	40.4	3.5	－	12.3

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／営業・販売職
問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／営業・販売職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	57	27	14	18	9	12	25	3	－	5
	100.0	47.4	24.6	31.6	15.8	21.1	43.9	5.3	－	8.8

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）
問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他1	その他2	無回答
合　計	50	27	13	12	6	10	16	2	－	8
	100.0	54.0	26.0	24.0	12.0	20.0	32.0	4.0	－	16.0

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／技術職（現業）

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／技術職（現業）…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他１	その他２	無回答
合　計	49	24	15	11	6	12	19	2	－	7
	100.0	49.0	30.6	22.4	12.2	24.5	38.8	4.1		14.3

問９（２）②シニア層が力を発揮できていない要因／会社要因による／６０歳～／管理職

問９（１）②シニア層の力の発揮度合／～６０歳／管理職…発揮できていない

	件数	求める役割の不明確さ	求める役割の伝達不足	保有能力と業務のアンマッチ	能力発揮のための教育不足	職場環境変化への対応不足	役割・職務と処遇の不一致	その他１	その他２	無回答
合　計	67	33	20	22	12	7	31	3	－	4
	100.0	49.3	29.9	32.8	17.9	10.4	46.3	4.5		6.0

問１０（１）６０歳以降の働き方／現在の職場

	件数	これまでと同じ企業内	企業グループ内	企業グループ以外	その他	無回答
合　計	192	146	40	4	2	－
	100.0	76.0	20.8	2.1	1.0	

問１０（２）６０歳以降の働き方／望む仕事内容

	件数	これまでと同じ職種、仕事内容を継続する	これまでと違う職種、仕事内容である	職種・内容は個人の能力、体力に応じて個別に決定する	その他	無回答
合　計	192	46	4	138	3	1
	100.0	24.0	2.1	71.9	1.6	0.5

問１０（３）６０歳以降の働き方／望む勤務形態

	件数	フルタイムを基本とする	短時間・短日数勤務を基本とする	複数の勤務形態の選択肢をもって働くことを基本とする	その他	無回答
合　計	192	60	4	126	1	1
	100.0	31.3	2.1	65.6	0.5	0.5

問１１（１）６０歳以降の賃金水準についての考え

	件数	賃金水準は維持されるべきである	賃金を一律に下げることはやむをえない	役割・職務で賃金水準を設定し、賃金引下げもやむをえない	その他	無回答
合　計	192	17	15	150	8	2
	100.0	8.9	7.8	78.1	4.2	1.0

問１１（２）６０歳以降の評価に伴う賃金格差についての考え

	件数	役割・職務、評価に応じた賃金格差があるべきである	役割・職務、評価が違っても、賃金格差は小さい方が良い	賃金格差はつけるべきではない	その他	無回答
合　計	192	111	71	6	2	2
	100.0	57.8	37.0	3.1	1.0	1.0

問１２（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／事務職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	5	107	46	14	17	3
	100.0	2.6	55.7	24.0	7.3	8.9	1.6

問１２（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／営業・販売職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	6 3.1	78 40.6	68 35.4	15 7.8	17 8.9	8 4.2

問１２（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／技術職（研究・開発・設計）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	3 1.6	85 44.3	43 22.4	14 7.3	16 8.3	31 16.1

問１２（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／技術職（現業）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	7 3.6	89 46.4	44 22.9	15 7.8	11 5.7	26 13.5

問１２（１）①技能継承／若い世代への伝承度合／～６０歳／管理職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	3 1.6	90 46.9	55 28.6	21 10.9	20 10.4	3 1.6

問１２（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／事務職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	5 2.6	83 43.2	52 27.1	21 10.9	25 13.0	6 3.1

問１２（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／営業・販売職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	6 3.1	63 32.8	62 32.3	21 10.9	24 12.5	16 8.3

問１２（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／技術職（研究・開発・設計）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	3 1.6	70 36.5	44 22.9	19 9.9	22 11.5	34 17.7

問１２（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／技術職（現業）

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192 100.0	9 4.7	74 38.5	46 24.0	20 10.4	16 8.3	27 14.1

問１２（１）②技能継承／若い世代への伝承度合／６０歳～／管理職

	件数	継承できている	ある程度継承できている	あまり継承できていない	継承できていない	把握できていない	無回答
合　計	192	2	69	56	22	29	14
	100.0	1.0	35.9	29.2	11.5	15.1	7.3

問１２（２）技能継承／継承できていない要因／事務職

問１２（１）技能伝承／事務職…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニアが忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度や指導に対する評価などの不備	無回答
合　計	78	10	19	39	15	22	13	32	34	30	3
	100.0	12.8	24.4	50.0	19.2	28.2	16.7	41.0	43.6	38.5	3.8

問１２（２）技能継承／継承できていない要因／営業・販売職

問１２（１）技能伝承／営業・販売職…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニアが忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度や指導に対する評価などの不備	無回答
合　計	96	8	24	43	25	28	18	39	41	34	7
	100.0	8.3	25.0	44.8	26.0	29.2	18.8	40.6	42.7	35.4	7.3

問１２（２）技能継承／継承できていない要因／技術職（研究・開発・設計）

問１２（１）技能伝承／技術職（研究・開発・設計）…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニアが忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度や指導に対する評価などの不備	無回答
合　計	67	12	17	34	18	21	14	34	39	33	2
	100.0	17.9	25.4	50.7	26.9	31.3	20.9	50.7	58.2	49.3	3.0

問１２（２）技能継承／継承できていない要因／技術職（現業）

問１２（１）技能伝承／技術職（現業）…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニアが忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度や指導に対する評価などの不備	無回答
合　計	70	13	18	35	17	26	15	33	43	29	3
	100.0	18.6	25.7	50.0	24.3	37.1	21.4	47.1	61.4	41.4	4.3

問１２（２）技能継承／継承できていない要因／管理職

問１２（１）技能伝承／管理職…継承できていない

	件数	シニア層の人材不足（優秀な人材の退職、流出）	シニア層の能力・指導力不足	シニア層の意欲（モチベーション）低下	シニアが忙しすぎて時間がない	若年層の人材不足	若年層の意欲（モチベーション）低下	継承すべき内容（技術、ノウハウ）の共有不足	技能継承体制の不備	技能継承を円滑に行う制度や指導に対する評価などの不備	無回答
合　計	86	8	25	41	20	13	10	36	34	29	10
	100.0	9.3	29.1	47.7	23.3	15.1	11.6	41.9	39.5	33.7	11.6

問１３（１）シニア層への取り組み／求められている項目／企業内

	件数	シニア層の雇用に向けた労使協議の充実	職場におけるコミュニケーションの強化	仕事の創出、洗い出し	仕事のマッチング	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	教育機会の充実①（全般的な教育）	教育機会の充実②（～６０歳のシニア層への教育）	教育機会の充実③（６０歳以降のシニア層への教育）	６５歳まで働くことに対する社員の意識改革	シニア層の就業に対する意識改革	健康増進の取り組み	多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実	処遇の見直し	人的交流（異動、出向等）の適正な取り組み
合　計	192	70	84	80	101	52	88	72	46	82	75	78	108	82	51
	100.0	36.5	43.8	41.7	52.6	27.1	45.8	37.5	24.0	42.7	39.1	40.6	56.3	42.7	26.6

	人材の流動化（外部労働市場）	その他	無回答
合　計	19	1	10
	9.9	0.5	5.2

問１３（１）シニア層への取り組み／求められている項目／グループ企業内

	件数	シニア層の雇用に向けた労使協議の充実	職場における労使間のコミュニケーションの強化	仕事の創出、洗い出し	仕事のマッチング	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	教育機会の充実①（全般的な教育）	教育機会の充実②（～６０歳のシニア層への教育）	教育機会の充実③（６０歳以降のシニア層への教育）	６５歳まで働くことに対する社員の意識改革	シニア層の就業に対する意識改革	健康増進の取り組み	多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実	処遇の見直し	人的交流（異動、出向等）の適正な取り組み
合　計	192 100.0	42 21.9	37 19.3	42 21.9	54 28.1	28 14.6	38 19.8	33 17.2	25 13.0	48 25.0	45 23.4	39 20.3	65 33.9	36 18.8	35 18.2

	人材の流動化（外部労働市場）	その他	無回答
合　計	18 9.4	1 0.5	74 38.5

問１３（１）シニア層への取り組み／求められている項目／組合として

	件数	シニア層の雇用に向けた労使協議の充実	職場における労使間のコミュニケーションの強化	仕事の創出、洗い出し	仕事のマッチング	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	教育機会の充実①（全般的な教育）	教育機会の充実②（～６０歳のシニア層への教育）	教育機会の充実③（６０歳以降のシニア層への教育）	６５歳まで働くことに対する社員の意識改革	シニア層の就業に対する意識改革	健康増進の取り組み	多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実	処遇の見直し	人的交流（異動、出向等）の適正な取り組み
合　計	192 100.0	88 45.8	108 56.3	36 18.8	36 18.8	22 11.5	49 25.5	40 20.8	26 13.5	76 39.6	45 23.4	75 39.1	83 43.2	90 46.9	25 13.0

	人材の流動化（外部労働市場）	その他	無回答
合　計	7 3.6	1 0.5	7 3.6

問１３（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目／最も当てはまる

	件数	シニアが活用できる新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	シニアに対するキャリア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	シニアが活躍できる働き方に関しての情報提供	国、地方自治体による人材流動化の仕組みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用	その他	無回答
合　計	192 100.0	90 46.9	10 5.2	16 8.3	3 1.6	42 21.9	12 6.3	8 4.2	1 0.5	4 2.1	1 0.5	1 0.5	2 1.0	2 1.0

問１３（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目／２番目に当てはまる

	件数	シニアが活用できる新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	シニアに対するキャリア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	シニアが活躍できる働き方に関しての情報提供	国、地方自治体による人材流動化の仕組みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用	その他	無回答
合　計	192 100.0	32 16.7	29 15.1	22 11.5	18 9.4	41 21.4	15 7.8	7 3.6	3 1.6	9 4.7	2 1.0	7 3.6	2 1.0	5 2.6

問１３（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目／３番目に当てはまる

	件数	シニアが活用できる新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	シニアに対するキャリア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	シニアが活躍できる働き方に関しての情報提供	国、地方自治体による人材流動化の仕組みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用	その他	無回答
合　計	192 100.0	13 6.8	28 14.6	21 10.9	11 5.7	25 13.0	12 6.3	13 6.8	6 3.1	26 13.5	7 3.6	15 7.8	－ 	15 7.8

問１３（２）シニア層への取り組み／社会全体で取り組んでほしい項目

	件数	シニアが活用できる新たな仕事や産業の創出	仕事のマッチングに向けた各種情報提供	シニアに対するキャリア教育、個別相談	職業訓練、教育機会の提供	シニアが活躍できる働き方に関しての情報提供	国、地方自治体による人材流動化の仕組みづくり	産業別人材（専門人材）ＢＡＮＫの充実	産業別派遣システムの充実	ワークシェアリング	国際貢献活動	地域行政における専門家（シニア層）の受入れ活用	その他	無回答
合　計	192 100.0	135 70.3	67 34.9	59 30.7	32 16.7	108 56.3	39 20.3	28 14.6	10 5.2	39 20.3	10 5.2	23 12.0	4 2.1	2 1.0

全国労働組合生産性会議
労働政策部会　委員名簿

部会長

増田　光儀	ＪＰ労組	中央副執行委員長

アドバイザー

戎野　淑子	立正大学	経済学部教授

委　員

葛西　健一	ＵＡゼンセン	政策・労働条件局
東　　英幸	自動車総連	労働法制局部長
萩原　文隆	電機連合	賃金政策部長兼労働調査部長
平野　　覚	ＪＡＭ	労働・調査グループ　副グループ長
向井　伸行	基幹労連	中央執行委員
北野　眞一	情報労連	政策局中央執行委員
石川　幸徳	ＪＰ労組	労働政策局長
橋本真理子	電力総連	労働政策局部長
井上　友孝	ＪＥＣ連合	組織政策局局長
武井　伸泰	運輸労連	中央書記次長
田原　將一	損保労連	中央執行委員長
尾形泰二郎	ＪＲ連合	政策部長
吉田　朋生	日建協	事務局長
島　　大貴	航空連合	副事務局長

事務局長

西澤昇治郎	基幹労連	特別役員

期中に退任・交代した部会長

相原　康伸	自動車総連	事務局長

期中に退任・交代した委員

大谷　光洋	ＵＩゼンセン同盟	労働条件局部長
丸石　雄一	自動車総連	労働条件局部長
髙谷　哲也	電機連合	賃金政策部長兼労働調査部長
早川　行雄	ＪＡＭ	副書記長
中野　哲弘	基幹労連	中央執行委員
石井　繁雄	情報労連	労働条件担当部長
徳楽　誠二	情報労連	政策局部長
増田喜三郎	ＪＰ労組	労働政策局長
窪田　義明	ＪＰ労組	労働政策局長
左雨　　斎	電力総連	労働政策局次長
三瓶　宏一	運輸労連	中央書記次長
關　　裕	損保労連	中央執行委員長
遠藤　淳一	日建協	事務局長
澁川　　明	日建協	事務局長
宮里　裕太	航空連合	副事務局長
仲宗根　学	航空連合	副事務局長
金子　公亮	航空連合	副事務局長
中山　博久	航空連合	副事務局長

＊組織名および役職は在任当時