

# 第1部 調査の概要と提言

## 第1章 調査の概要

### 第1節 分析の狙いとアンケート調査の設計方針

#### (1) 分析の狙い

本報告書は、2012年1月から2月にかけて実施した「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」アンケートの結果を集計・分析したものである。

1990年代の半ば以降、日本で若年雇用問題が深刻化した。フリーターや若年無業者が増加し、学校新卒者の就職も以前と比べて厳しい状況が続いている。こうした問題に対して政府も様々な対策を講じてきた。2012年6月には、「若年雇用戦略」がまとめられ、機会均等・キャリア教育の充実、雇用のミスマッチ解消、キャリアアップ支援などが本格的に行われる道筋がついた。

このように若者が安定的な雇用を得るための方策が講じられている一方、実際に就職した正規雇用者の状況に対しては、必ずしも十分な検討がなされてこなかったように思われる。とくに、若年正規雇用者の育成や労働意欲の喚起についての知見はまだ乏しい。しかし、若年正規雇用者を取り巻く状況は最近になって大きく変化してきており、それが育成にも様々な影響をもたらしている可能性がある。

第1に、企業を取り巻く経済状況が以前に比べて変化している。日本経済の状況は一進一退であり、そうした状況に対応するために、若手従業員の育成に対して十分な資源を割り振ることができなくなった日本企業も少なくない。その結果、若手従業員のスキル形成や意欲が阻害されている可能性がある。

第2に、若年者自身に変化してきているという指摘がある。例えば、最近の若年者は積極性に欠けるとともに、忍耐力やストレス耐性が低下してきており、従来に比べて育成しにくくなってきているということがしばしば言われる。その場合には、最近の若者に合わせた形の指導法を新たに検討する必要がある。

第3に、若手従業員の上司である管理・監督者を取り巻く状況も以前に比べて変化しつつあるかもしれない。業務の高度化やIT化などのために管理・監督者にとって時間の余裕が失われつつある。また、成果主義の広がりのために、後進の育成が等閑にされる傾向もあるかもしれない。

第4に、職場の状況も変わってきている。多くの職場では、採用抑制の影響を受けて高齢化が進んでいる。そのため、若手従業員に末端業務が集中したり、教え手と学び手の世代間ギャップのためにコミュニケーションに問題が生じたりする可能性がある。さらに、非正規従業員が増えたことから、正社員にとっての育成目的のローテーションが困難化しているかもしれない。

第5に、社会全体の変化も若手従業員の育成に影響を及ぼしうる。携帯電話の普及によって直接のコミュニケーション機会が減少し、そのため職場内での意思疎通が難しくなっているかもしれない。また、最近では「パワーハラスメント」等に対する社会的な関心が高くなっていて、職場内での厳しい指導が「パワーハラスメント」と受け取られることについて、上司が心配しすぎるために、スムーズな育成ができにくくなっている可能性もある。

そこで、従業員対象のアンケート調査を行うことで実態を把握することにした。調査の目的としては、「若年者の意欲を引き出して職場を活性化させるために何が必要かを明らかにすること」とした。

## (2) 分析枠組みと調査項目

調査のフレームワークは図1-1にまとめられている。

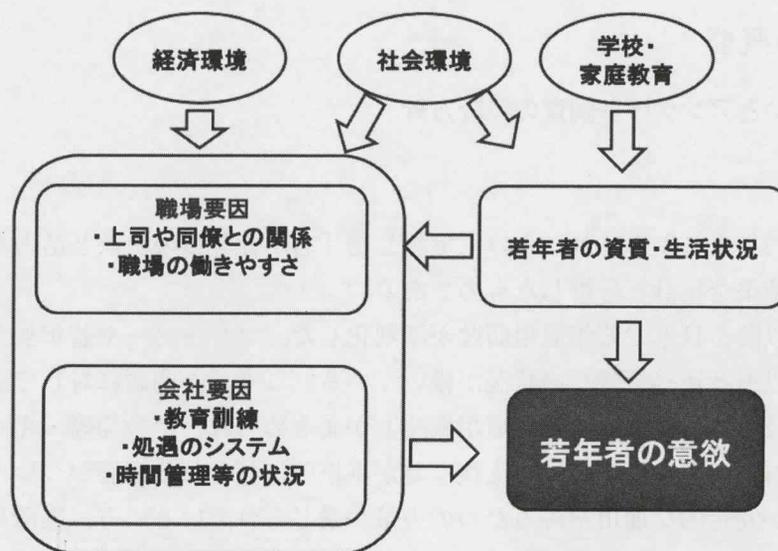


図1-1 調査のフレームワーク

こうしたフレームワークを分析するためには、若手従業員の情報を詳しく把握するのみならず、育成をする側の上司に対しても調査を行って、育成される側と育成する側の複眼で全体像を把握する必要がある。そのために、本調査においては若手従業員対象と管理・監督者対象の2種類の調査を実施することにした。

主要な調査項目は以下の通りである。

### 【若手従業員調査】

- ※（フェイス）勤務している会社、性別、年齢、配偶者有無、子ども有無・人数、最終学歴、職種、勤続年数、新卒者であるかどうか
- ※（現在の仕事について）難しさ、能力上昇の実感、身体的疲労、精神的ストレス、仕事に対する意欲、入社後の意欲変化、昇進に対する希望、海外勤務への希望
- ※（上司との関係）質問するときの抵抗感、努力を認めてくれているか、叱責の程度、上司と話す機会についての希望、話したい内容、上司への希望
- ※（同僚との関係）職場の雰囲気、同僚とのつきあい、レクリエーションに対する希望
- ※（若年者自身の生活や考え方）関心を持っていること、プライベートの時間の使い方、私生活上の心配、睡眠時間
- ※（教育・訓練）訓練機会の多寡、内容の評価
- ※（会社について）入社満足度、転職希望、会社に望むこと
- ※（入社するまで）会社を選んだ理由、得意・苦手科目、就職が決まったときの嬉しさ
- ※（自由記載）若年者の活躍のために必要なこと

### 【管理・監督者調査】

- ※（フェイス）勤務している会社、性別、年齢、最終学歴、職種、役職、職場に配属されてからの期間

※（職場の状況）職場の人数、世代別構成、5年前からの人数変化、仕事内容の変化、職場の雰囲気

※（職場の若年者の育成）忍耐力等の資質変化、訓練変化、部下の指導についての研修受講、部下の育成状況が人事評価に反映される程度、指導者としての自己採点、若年者とのコミュニケーションの評価、部下と話をする内容、コミュニケーションで難しいポイント、上司として自ら改善すべき個所、若年者の育成における職場（会社全体）の課題

※（自由記載）若者の育成について、日頃感じていること

## 第2節 実施状況とフェイスシート分析

### （1）実施状況

アンケート調査は次のような形で実施された。

対象企業：トヨタグループ主要7社

調査対象：

《若手従業員》 30歳程度までの入社約10年以内の正規社員

《管理・監督者》事務・技術系：グループ長、課長クラス

技能系：GL（組長）、班長、職長クラス

（これらに準じる人も含む）

調査期間：2012年1月中旬～2月中旬

配布数：《若手従業員》 1575

《管理・監督者》 625

有効回答数：《若手従業員》 1504（95%）

《管理・監督者》 607（97%） ※（ ）内は有効回答率

なお、7社中3社は上司と部下が直属関係にある形で配布した。これは、どのような上司のもとにいる部下の働く意欲が高いかを明らかにするためである。こうした上司・部下のデータをリンクさせた分析は第3部で行う。

### （2）フェイスシート

以下では、若手従業員と管理・監督者のフェイスシートを集計した結果を示す。まず、対象が自動車関連メーカーであることから、職種構成が重要となる。ここでは職種の区分としてブルーカラーとホワイトカラーではなく、事務職、技術職、技能職の3区分とした。職種と最終学歴とは密接な関係があることが予想されるので、職種と最終学歴とのクロス集計を行ったのが表1-1（若手従業員調査）および表1-2（管理・監督者調査）である。

表1-1 F5とF6のクロス表（若手従業員）

			職種				合計
			事務職	技術職	技能職	不明	
最終学歴	中学校	度数	0	0	6	0	6
		%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.4%
	高校（普通科）	度数	6	49	216	4	275
		%	2.3%	10.1%	29.0%	28.6%	18.3%
	高校（職業科）	度数	9	97	398	4	508
		%	3.5%	20.0%	53.5%	28.6%	33.8%
	高校（総合科）	度数	1	14	29	0	44
		%	0.4%	2.9%	3.9%	0.0%	2.9%
	高校（企業付属校）	度数	0	3	38	0	41
		%	0.0%	0.6%	5.1%	0.0%	2.7%
	専修学校・専門学校	度数	4	12	32	0	48
		%	1.5%	2.5%	4.3%	0.0%	3.2%
	短期大学	度数	18	4	6	1	29
		%	6.9%	0.8%	0.8%	7.1%	1.9%
	大学	度数	214	101	14	1	330
		%	82.3%	20.8%	1.9%	7.1%	21.9%
	大学院	度数	8	206	2	1	217
		%	3.1%	42.4%	0.3%	7.1%	14.4%
	無回答	度数	0	0	3	3	6
%		0.0%	0.0%	0.4%	21.4%	0.4%	
合計	度数	260	486	744	14	1504	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

表1-2 F3とF4のクロス表（管理・監察者）

			職種				合計
			事務職	技術職	技能職	不明	
最終学歴	中学校	度数	0	1	0	0	1
		%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.2%
	高校（普通科）	度数	5	9	85	0	99
		%	3.9%	4.4%	31.6%	0.0%	16.3%
	高校（職業科）	度数	7	28	148	1	184
		%	5.5%	13.6%	55.0%	25.0%	30.3%
	高校（総合科）	度数	1	0	12	0	13
		%	0.8%	0.0%	4.5%	0.0%	2.1%
	高校（企業付属校）	度数	0	2	13	0	15
		%	0.0%	1.0%	4.8%	0.0%	2.5%
	専修学校・専門学校	度数	1	6	3	0	10
		%	0.8%	2.9%	1.1%	0.0%	1.6%
	短期大学	度数	2	5	2	0	9
		%	1.6%	2.4%	0.7%	0.0%	1.5%
	大学	度数	109	101	3	0	213
		%	85.2%	49.0%	1.1%	0.0%	35.1%
	大学院	度数	3	53	0	1	57
		%	2.3%	25.7%	0.0%	25.0%	9.4%
	無回答	度数	0	1	3	2	6
%		0.0%	0.5%	1.1%	50.0%	1.0%	
合計	度数	128	206	269	4	607	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

これらの表からわかるように、若手従業員のサンプルでは事務職、技術職、技能職の比率は17.3%、32.3%、49.5%であり、管理・監督者のサンプルでは21.1%、33.9%、44.3%となってい

る（職種が不明なサンプルがあるので、合計は100%にならない）。すなわち、技能職のシェアが高く、全体4～5割を構成し、続いて技術職が全体の約3分の1のシェアを占め、残りを事務職が占める形になっている。

学歴構成は、若手従業員サンプル、管理・監督者サンプルともに技能職が高卒（職業科、普通科）中心、事務職が大卒中心になっている。ただし、技術職は高卒と大卒以上の学歴が混在しており、多様性が高い。技術職について若手従業員サンプルと管理・監督者サンプルが異なる点は、若手従業員サンプルで大学院卒のシェアが顕著に高いことにある。実際、技術職で大学院卒が占める割合は、管理・監督者で25.7%であるのに対して、若手従業員では42.4%に達する。

続いて性別構成を見ると、調査対象者の中で女性が占める比率は若手従業員で11.9%であるが、管理・監督者では1.5%と非常に低くなっている。このように女性の占めるシェアが低いことから、この報告書では性別でサンプルを分割した分析は行わなかった。若手従業員サンプルでは配偶者の有無と子どもの有無を尋ねているが、配偶者のいる人は29.0%、子どものいる人は16.4%となっている。年齢が若い人が多いので、こうした低い比率であってもおかしくない。

若手従業員サンプルでは年齢がわかる人に限って35歳未満に限定した。若手従業員サンプルの年齢構成の分布は、図1-2に示している（ただし、ここでは年齢不詳サンプルは除いている）。ピークは27歳時点にあり、平均年齢は25.6歳となっている。なお、若手従業員調査では勤続年数も尋ねているが、その平均値は5.2年である。

図1-2 若手従業員サンプルの年齢分布

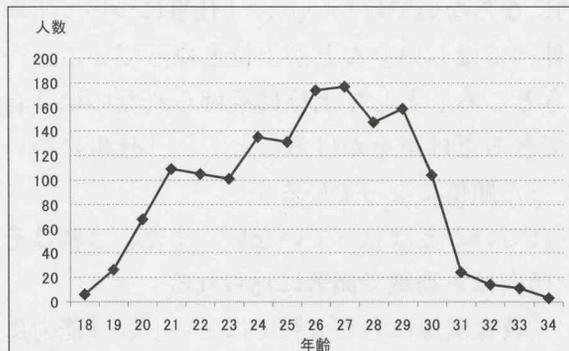
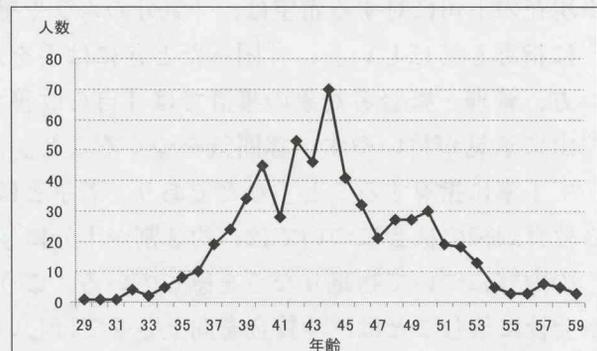


図1-3 管理・監督者サンプルの年齢分布



管理・監督者サンプルの年齢分布は図1-3に示している。こちらは当然ながら広い年齢分布となっているが、もっとも人数が多いのは44歳であった。平均年齢も44.2歳と最頻値に非常に近い。管理・監督者サンプルでは現在の職場での経験年数を尋ねているが、この平均値は9.4年であった。

最後に、若手従業員サンプルのフェイスシートでは、新卒採用かどうかを尋ねている。新卒採用者は全体の89.1%を構成する。つまり、本報告書で分析する若手従業員の主力は新卒採用者であることになる。職種別に見ると、新卒採用者比率は事務職で93.8%、技術職で94.2%、技能職は84.5%と、技能職で中途採用者が相対的に多い。