

企業活動の将来を担う若者の
能力開発・能力発揮のあり方に関する
調査研究報告書

平成26年3月

一般財団法人 企業活力研究所



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。
<http://ringring-keirin.jp>



【提言】

1. 企業の取り組みに期待すること

(1) 「どういう人材を育てたいのか」を明らかにする

企業のビジョンと人材戦略は一体を成すものであり、次世代を担う人材はどのような人が必要なのか、組織として期待される行動や育てていきたい人材像を明確にする必要がある。

(2) ダイバーシティなしでは戦うことはできない

企業がグローバルで戦い、イノベーションを推進していくためには、従来の「新卒入社／男子」中心のモノカルチャーではなく、「女性／外国人／高齢者／若者、等」異なる発想・感受性・気質・経験・能力等をもった多様な社員の活用が不可欠となっている。これらの人材を活躍させるためには、一律の人事管理ではない柔軟な制度設計、多様性を受け入れ「個」を伸ばす組織風土を作っていく事が必須となっている。

(3) 尖った人材を見極め、活かしていく

企業はその競争力を革新的に高める先端人材を育成していくため、従来の人材育成の範疇に収まらない尖った人材を見極め、時代やマーケット変化に合わせながら活用していくことが望まれる。この事もダイバーシティの結果生まれてくる。

(4) ワクワク感と成長実感・成長予感でモチベーションを向上させる

企業の現場では、ワクワク・ドキドキ感を持って仕事を愉しみ、成長実感・成長予感を持たせて仕事を遂行させていく仕組みや環境を整備し、学びたい・創造したい・関係を持ちたい・貢献したい、という内発的なモチベーションを向上させることが重要である。

(5) 多様な業務経験や決断経験の「機会」を与える

若者の育成・能力発揮には多様な業務経験やリーダーとして責任を背負って決断するといった「機会」の提供が不可欠であり、その中で失敗や成功を経験し、その経験を活かして成長の糧としていけるような仕組みが必要である。

(6) 十分なコミュニケーションを通じて相互に理解し、支援と学びの啓発し合う職場風土をつくる

企業内の若者の育成のためには、十分なコミュニケーションを通じて、上司や周囲の先輩、同僚、関連部署の人たちとの相互理解と支援を受け、同僚同士で教え合う職場づくりが必要である。

(7) 支え合う体制を充実させる

PC 業務の増加により個々の仕事が見えづらくなった環境に加え、若者の仕事が高次元・複雑化し、やる気だけでは乗り切れず、同年代が少ないため相談できる相手がいない等の環境に置かれ、うつになる若者も増えている。若い社員が孤立しないよう個人として相互に関心を持ち合い、人として尊重し合い、支え合う体制が求められる。

2. 若者たちへのメッセージ

- (1) ビジネスモデルの変化が激しいマーケット環境の中で、競争しているのは世界の若者であることを認識し、自らの能力を高めるために、自分への投資を怠らず、学ぶ姿勢を持ち続けてほしい。
- (2) 社内のみならず、社外との人脈ネットワークをつくり、多様な価値観、発想に触れる環境づくりに努め、積極的に外に出ていき、自己の確立を目指してほしい。また、企業はこのような機会を提供することに積極的に関わることを期待したい。

3. 若者の活躍のために就業前に学校に期待すること

教育現場は産業界との連携を図り、専門分野の知識や技能、主体性、論理的思考を身に付けさせながら、世の中の変化やグローバル化に対応した教育を行うと共に、卒業後の仕事観や生き方を思い描けるような教育や取組みが必要である。

目 次

I.	はじめに.....	1
II.	若者に関する状況.....	2
III.	アンケート調査.....	9
	1. アンケート調査の概要.....	9
	2. 回答者の属性.....	9
	3. 調査結果の集計.....	13
	4. まとめ.....	42
IV.	企業活動の将来を担う若者の能力開発・能力発揮のあり方に関する有識者の所見と 企業事例（委員発表等）.....	44
	1. 有識者の所見.....	44
	1.1 企業における若者の能力開発（慶応義塾大学大学院 特任教授 高橋俊介氏）...44	
	1.2 新人教育の実態と対応（株式会社日本能率協会マネジメントセンター 研修ラー ニング事業本部 本部長 嶋元洋二氏）.....	47
	2. 企業の取組み事例.....	49
	2.1 当社が求める人材像と具体的取組みについて（新日鐵住金株式会社）.....	49
	2.2 イオンの人材育成と若手教育について（イオン株式会社）.....	52
	2.3 サントリーにおける人材育成の取組み～若手層を中心に～（サントリーホールデ ィングス株式会社）.....	55
	2.4 サイバーエージェントの組織活性化（株式会社サイバーエージェント）.....	57
	2.5 いま企業や社会が若者に期待すること（株式会社東急エージェンシー）.....	59
	2.6 トヨタ自動車の若手人材育成施策（トヨタ自動車株式会社）.....	63
	2.7 パナソニックにおける人材育成の取組み～若手人材における取組み～（パナソニ ック株式会社）.....	65
V.	提言.....	69
VI.	おわりに.....	80
 (参考資料)		
	アンケート調査票.....	85
	アンケート自由記述.....	107

I. はじめに

経済活動や企業活動の広域化やグローバル化に伴い、日本企業は国内だけではなく、先進諸国や新興諸国を含めた国際競争を勝ち抜いていくことが必要となっている。一方でわが国においては少子高齢化・人口減少社会を迎え、今後若年労働力の減少が予想される中で、次世代を担う若者をいかに育成し能力発揮させていくかが喫緊の課題であるといえる。

こうした中、一般財団法人企業活力研究所では、企業人、学識者、専門家等で構成される研究会を設置し、「企業活動の将来を担う若者の能力開発・能力発揮のあり方について」検討を行うこととした。検討においては、特定非営利活動法人ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク 理事長の内永ゆか子氏を委員長に、企業、学識者等の方々に委員として参加いただくとともに、経済産業省からもオブザーバーとして参加いただいた。ご多忙の中、現場で活躍中の委員・顧問の皆さまに、積極的な参加をいただき、心から御礼申し上げます。また、オブザーバーとして参加いただいた経済産業省の方々、アンケート調査に協力いただいた各個人の方々に対しても、この場を借りて感謝申し上げます。

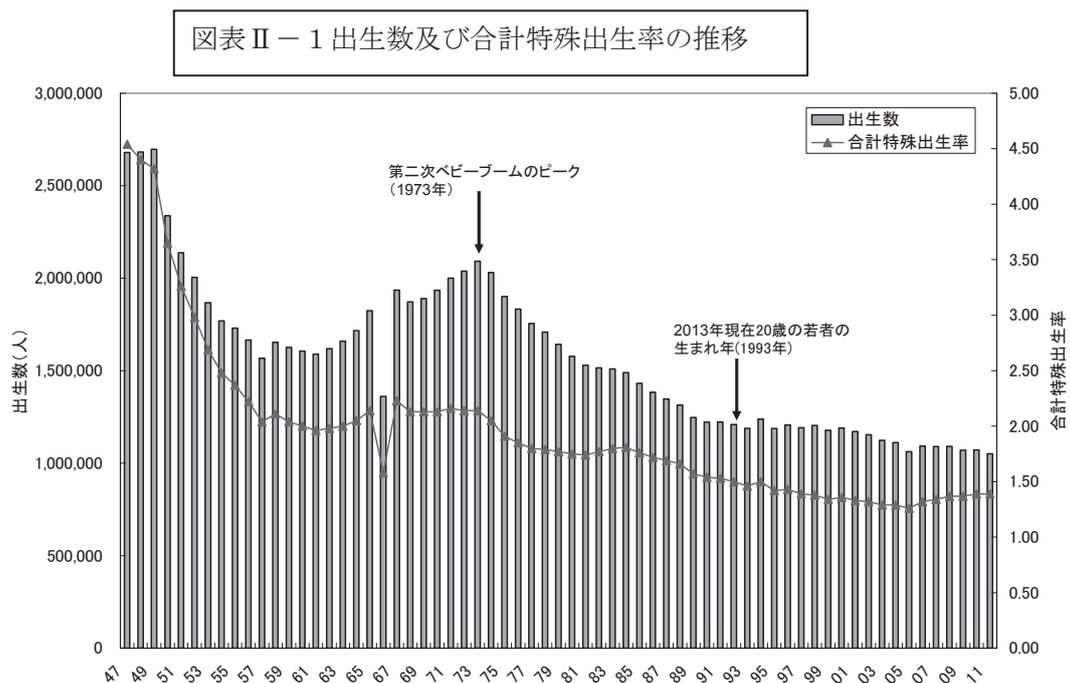
本研究会での議論が、企業活動の将来を担う若者の能力開発・能力発揮の一助となり、日本経済の持続的な発展に貢献できれば幸いです。

なお、本研究会では能力開発・能力発揮させていく「若者」を「20代の者」と定義し検討を行った。

II. 若者に関する状況

1. 出生数は減少し若者人口も減少

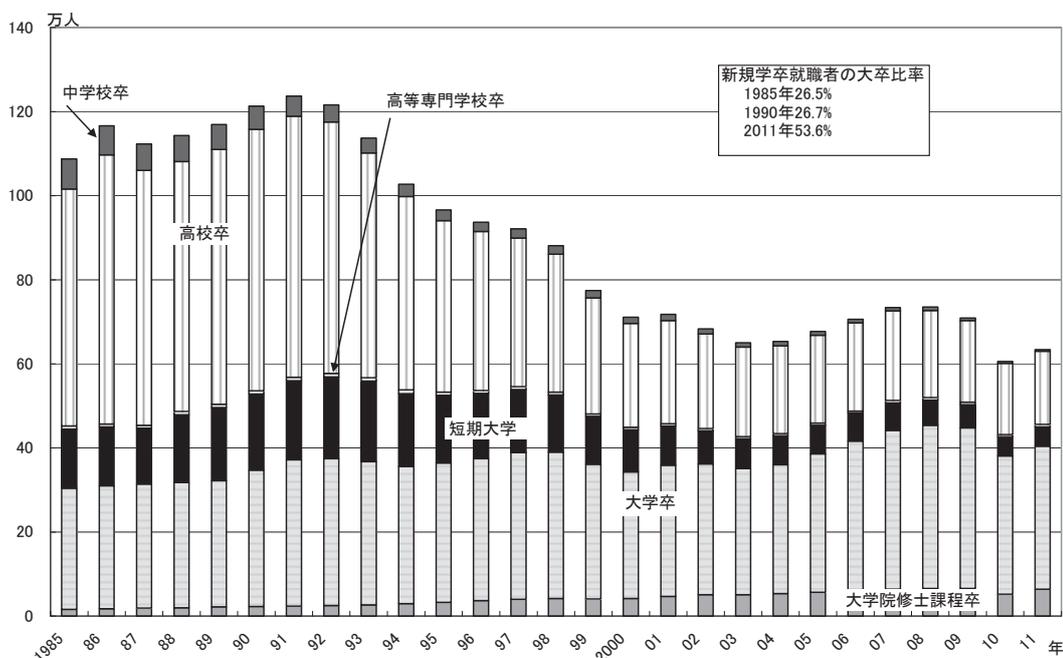
第2次ベビーブームのピークである1973年（現在40歳）の出生数は約209万人であるのに対し2013年現在20歳の1993年生まれの出生数は約119万人であり、第2次ベビーブーム世代と比較し約4割の人口減少となっている（図表Ⅱ-1）。



厚生労働省：人口動態統計各年度版より作成

また、2011年には新規学卒就職者の過半数が大学、大学院修士課程卒（1985年28.0%、1990年28.6%、2011年63.7%）である一方で、高卒者の数は大きく減少している。

図表Ⅱ-2 新規学卒就職者における大学・大学院卒の割合



資料出所 文部科学省「学校基本調査」各年度版より作成

(注) 数値は、各年の卒業生における就職者数であり、進学しかつ就職した者を含む。

上記高学歴化の背景として進学率の上昇もあるが、若者の人口が減ることで大学への敷居が低くなり、今まで大学に入れなかった層までが大学に進学することが可能となっていることがあげられ、大学生の質の低下が懸念されている。

2. 若者の能力の現状

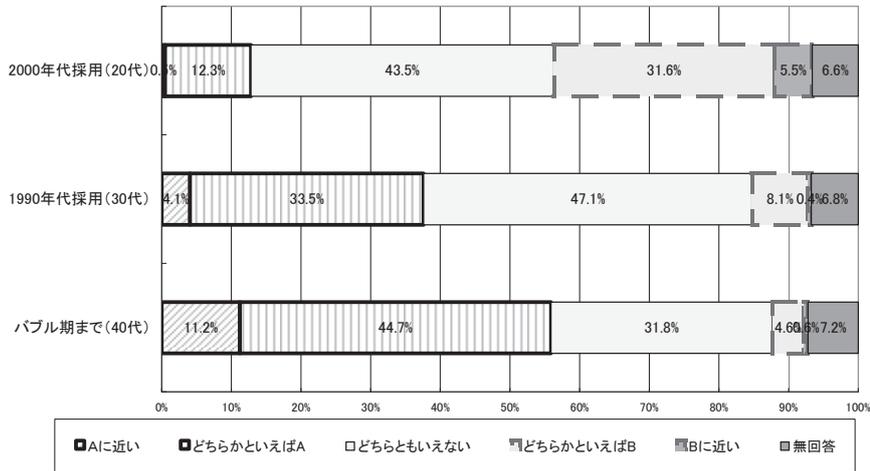
若者人口が減少する中で企業のグローバル競争はますます激化している。企業が勝ち残っていくためにはこれまで以上に新しいアイデアや商品開発が求められており、企業において次世代を担う若者の果たす役割は大きくなっている。現在の日本の若者について、その能力低下を懸念する声も多いが、実際のところどうなのであろうか？以下、現在の若者の特徴をみていきたい。

図表Ⅱ-3～5は世代間での比較を表したものである。各世代の入社時の資質を比較するとコミュニケーション能力については、30代、40代の入社時に比べ、現在の

20代の若者はコミュニケーションをうまく図れない者が増加していることがわかる。

図表Ⅱ-3 世代間での比較（コミュニケーション能力）

各世代の入社時の資質（A「仕事におけるコミュニケーション力に長けている」、
B「職場においてコミュニケーションをうまく図れない」）

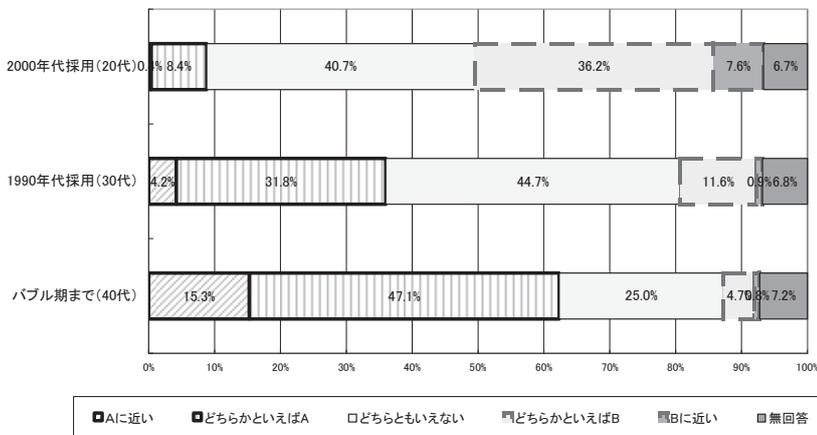


入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査より作成：労働政策研究・研修機構2012年3月
各社の人事総務担当課長職以上の方からの回答（3392社）

また、図表Ⅱ-4によると、20代は失敗すると自信喪失してしまう人が多く、失敗しても最後までやり遂げようとする意思が強い人が少ないことがわかる。

図表Ⅱ-4 世代間での比較（失敗で自信喪失）

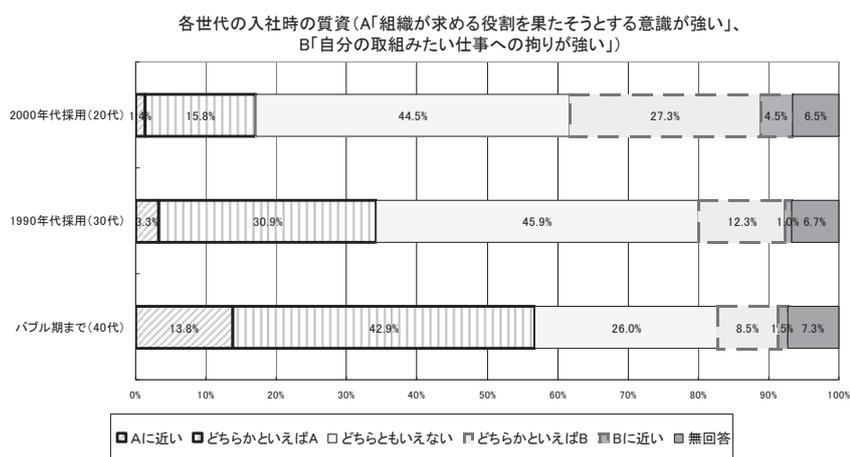
各世代の資質（A「失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い」、
B「失敗したり困難な仕事に直面すると自信を失ってしまう」）



入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査より作成：労働政策研究・研修機構2012年3月
各社の人事総務担当課長職以上の方からの回答（3392社）

図表Ⅱ－5によると、20代は組織の求める役割より自分の取組みたい仕事が優先と考える人が多いことがわかる。

図表Ⅱ－5 世代間での比較（仕事観）



入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査より作成：労働政策研究・研修機構2012年3月
各社の人事総務担当課長職以上の方からの回答（3392社）

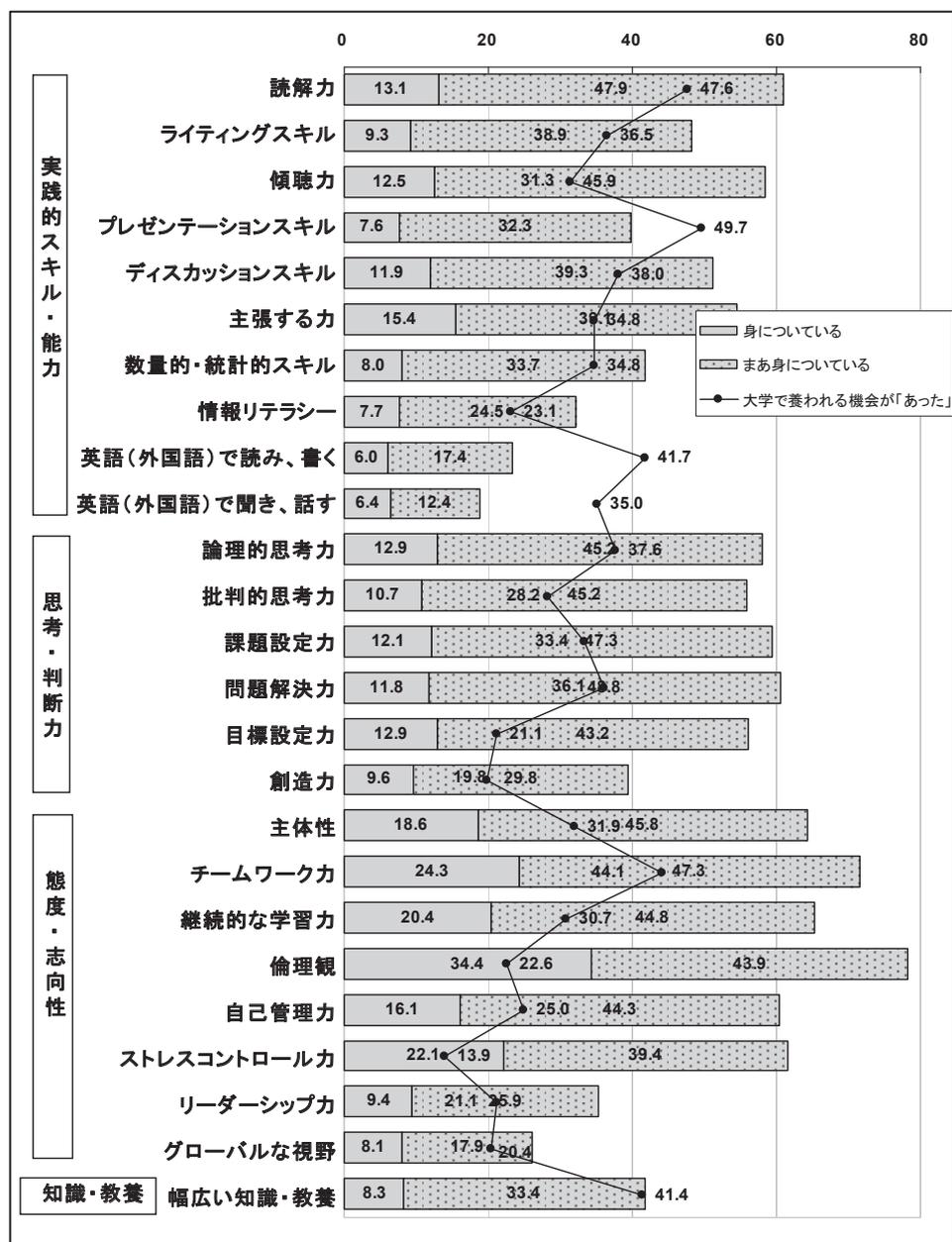
次に、図表Ⅱ－6は大学生の能力・スキルの身につけ度合いと育成状況を示している。

- ①次の能力・スキルはあなたにどの程度身につけていると思いますか
 - ②大学の授業の中でこれらの能力・スキルが養われる機会がありましたか
- という問いに対しての答えをまとめたものである。

「英語（外国語）で聞き、話す」「英語（外国語）で読み、書く」は大学で養われる機会が高くなっているにもかかわらず特に身につけておらず、「グローバルな視野」は大学で養われる機会が少ない上に特に身につけていない能力である。次に身につけていないのが「情報リテラシー」、「リーダーシップ力」となっているが、これらは大学で養われる機会も少ない。

グローバル化の進展により、語学やグローバルな視点は必要不可欠であり、大学自体も取組んではいるが、能力・スキルが身につけていないという結果が出ている。

図表Ⅱ-6 社会に必要な能力と高校・大学時代の経験に関する調査



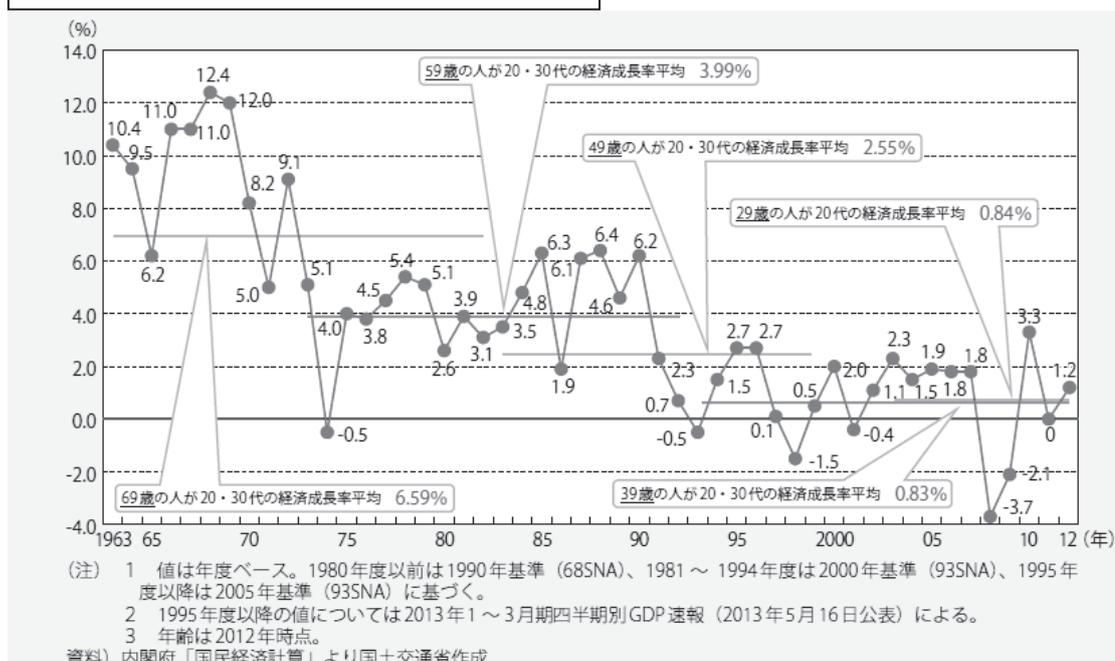
注1) 能力について「身にしている」「まあ身にしている」「どちらでもない」「あまり身にしている」「身にしていない」の5段階の選択肢にて回答（自己評価）。

注2) 対象は、大学4年生1,731人（6年制大学の6年生を含む）。

Benesse教育研究開発センター：「社会に必要な能力と高校・大学時代の経験に関する調査」（2010）より作成

図表Ⅱ－7は、各世代が若者（20・30代）であった際に経験している経済成長率の平均である。（2012年時点で）69歳の人々は6.59%、59歳の人々は3.99%、49歳は2.55%、39歳は0.83%、29歳の20代の平均経済成長率は0.84%と特に29歳、39歳が若年期に経験した経済成長率が低くなっている。このように、現在の20代の若者は経済成長の実感に乏しく、損得勘定に敏感な世代となっている。

図表Ⅱ－7 各世代の成長率



2013年国土交通白書より

若者の能力低下が指摘されているが、一方でリーダーシップをとって仕事がしたい、グローバルに活躍したいという意識を持つチャレンジングな若者がいるのも事実であり、二極化しているといえる。若者自身の問題だけではなく、以下にあげるような若者を取り巻く現在の環境も大きく影響していることが考えられる。

- ①不況が続く、企業活動自体が停滞し、将来への明るい展望が持ちにくくなっている
- ②厳しい環境下で企業が育成にまでお金をかける余裕がない
- ③上司や先輩が忙しく、若手を教育する余裕がない
- ④アドバイスをもらえるような、少し上の先輩世代（3歳上くらい）との交流が少ない
- ⑤同期が少なく、気軽に相談できる相手がない
- ⑥社内に年齢の高い人が多く、チャンスが少ない（ポストが少なく、昇格が頭打ちになっている）
- ⑦高齢者雇用の延長に伴い、若者への雇用の機会が減少している
- ⑧飲み会など仕事以外のコミュニケーションの機会が減っている
- ⑨進学率が上昇し、以前は大学に進学できなかった層が大量に大学生となったこと

から、若者の集団「全体」の質に変化がなくても「大学生集団」の学力水準は下がったように見える

このような仮説を持って、委員会での議論およびアンケートを実施した。

III. アンケート調査

1. アンケート調査の概要

(1) 調査の目的

企業活動の将来を担う若者の能力開発や能力発揮のあり方について、現状や問題点を把握する事を目的として20代の若者と20代の若者を部下に持つ管理職それぞれにアンケートを実施した。

(2) 調査対象

【若者版】 従業員1000人以上の企業に勤務する20代の若者

【管理職版】 従業員1000人以上の企業に勤務し20代の若者を部下に持つ管理職
(部長・課長層)

(3) 調査方法

WEB調査

(4) サンプル数

【若者版】 309サンプル

【管理職版】 310サンプル

(5) 調査実施時期

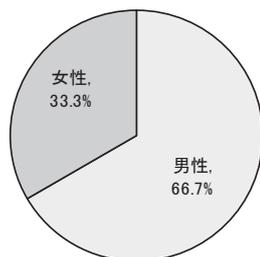
WEB調査：2013年11月28日～29日

2. 回答者の属性

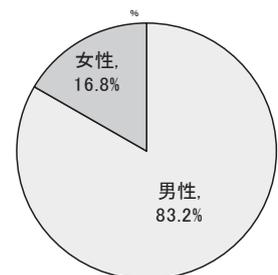
(1) 本人情報

①性別

若者版 (n=309)

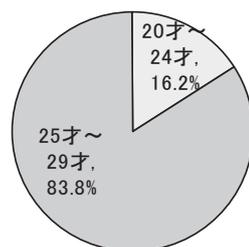


管理職版 (n=310)

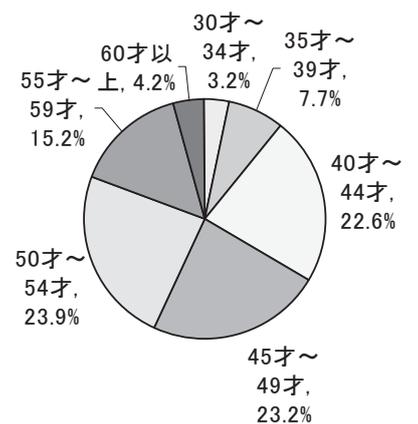


②年齢

若者版 (n=309)

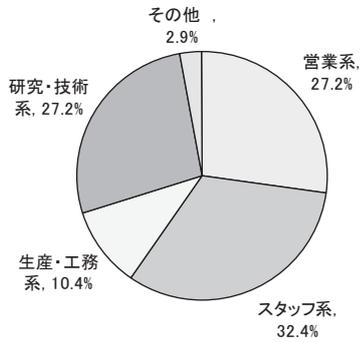


管理職版 (n=310)

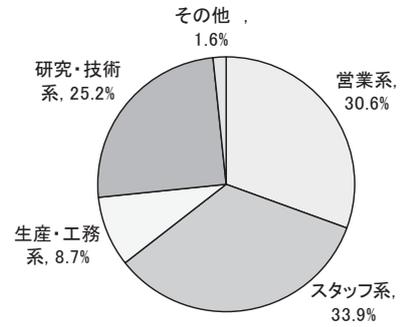


③所属している部署

若者版 (n=309)

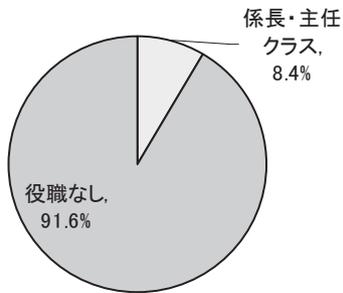


管理職版 (n=310)

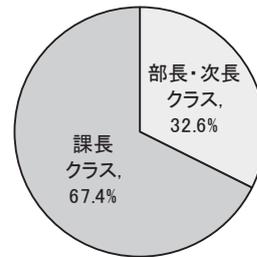


④役職

若者版 (n=309)

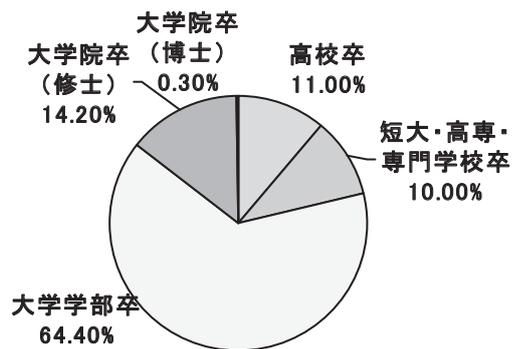


管理職版 (n=310)

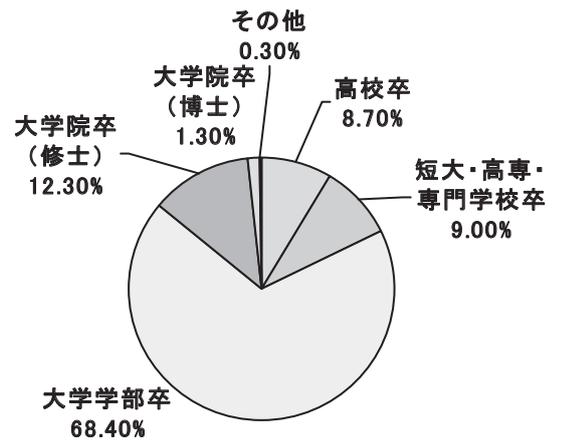


⑤最終学歴

若者版 (n=309)

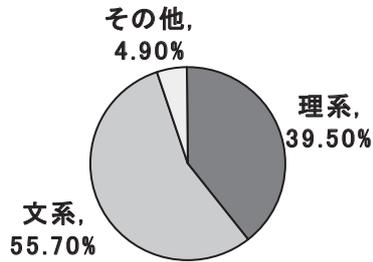


管理職版 (n=310)

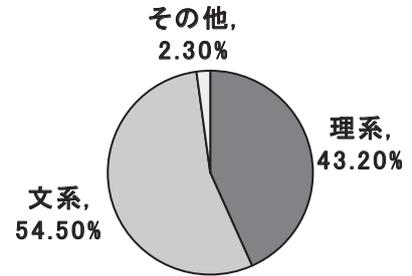


⑥最終学歴における専攻

若者版 (n=309)

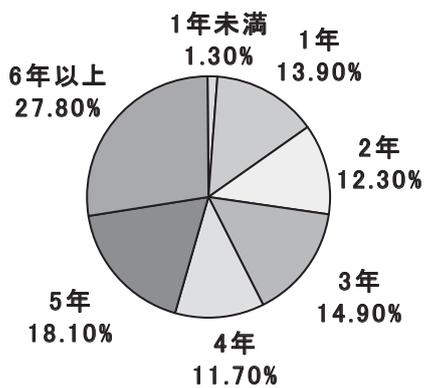


管理職版 (n=310)

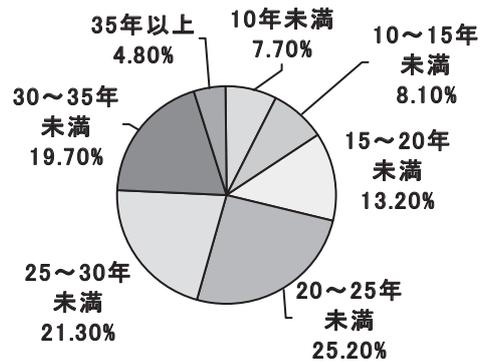


⑦現在の勤務先での勤続年数

若者版 (n=309)

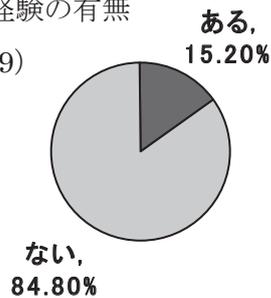


管理職版 (n=310)

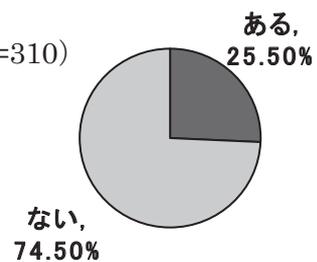


⑧海外生活経験の有無

若者版 (n=309)



管理職版 (n=310)



若者

海外での生活期間	N
1年未満	26
1年	12
2年	1
3年	3
4年	2
5年以上	3
合計	47

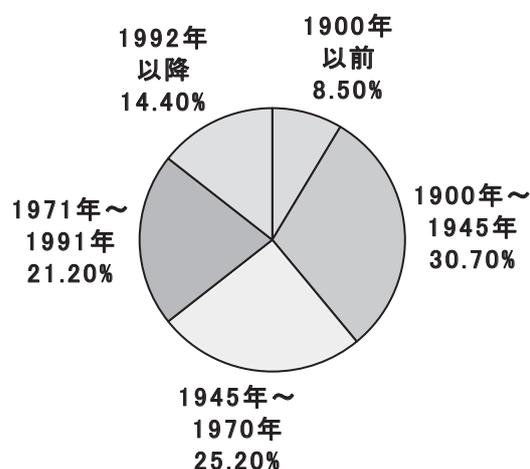
管理職

海外での生活期間	N
1年未満	10
1年	25
2年	10
3年	7
4年	9
5年~10年未満	12
10年~20年未満	4
20年以上	2
合計	79

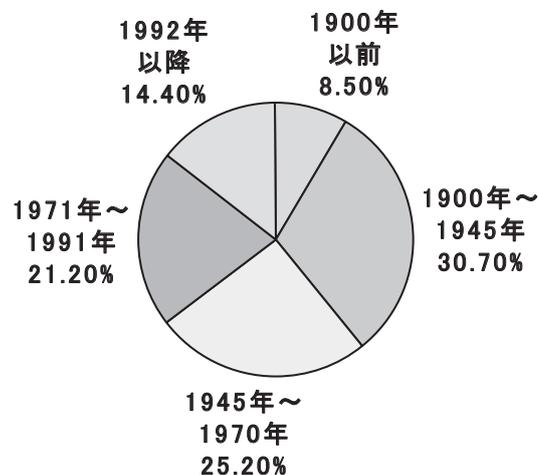
(2) 勤務先の情報

①現在の勤務先の創業年

若者版 (n=309)



管理職版 (n=310)



②現在の勤務先の業種

業種	若者		管理職	
	N	%	N	%
食料品	11	3.6%	10	3.2%
繊維	0	0.0%	5	1.6%
木材・家具	0	0.0%	1	0.3%
パルプ・紙	0	0.0%	0	0.0%
出版・印刷	2	0.6%	3	1.0%
化学工業	9	2.9%	13	4.2%
石油・石炭製品	1	0.3%	1	0.3%
プラスチック製品	2	0.6%	2	0.6%
ゴム・皮革	3	1.0%	0	0.0%
鉄鋼業	3	1.0%	3	1.0%
窯業・土石	0	0.0%	1	0.3%
非鉄金属	0	0.0%	4	1.3%
金属製品	3	1.0%	5	1.6%
一般機器	9	2.9%	5	1.6%
電機機器	24	7.8%	31	10.0%
輸送機器	17	5.5%	15	4.8%
精密機器	5	1.6%	1	0.3%
その他の製造業	15	4.9%	17	5.5%
{製造業計}	104	33.7%	117	37.7%

業種	若者		管理職	
	N	%	N	%
農林漁業	0	0.0%	0	0.0%
鉱業	0	0.0%	1	0.3%
卸売・小売業	22	7.1%	25	8.1%
飲食店・宿泊業	3	1.0%	1	0.3%
建設業	11	3.6%	18	5.8%
金融・保険業	53	17.2%	48	15.5%
不動産業	4	1.3%	3	1.0%
運輸業	32	10.4%	16	5.2%
情報通信業	17	5.5%	16	5.2%
教育・学習支援業	6	1.9%	7	2.3%
その他のサービス業	42	13.6%	46	14.8%
その他の非製造業	15	4.9%	12	3.9%
{非製造業計}	205	66.3%	193	62.3%
全体	205	100.0	193	100.0

3. 調査結果の集計

(1) 若者自身の仕事観や将来の希望

”強くあてはまる”と“まああてはまる”の合計で見ると「自らリーダーとして大きな仕事をしたい」や「グローバルに活躍したい」と4割の若者が回答する一方でそう思わないと回答した若者もほぼ同数存在しており、二極化している。

一方、「仕事だけでなくプライベートも充実したい」と9割弱の若者が回答しており、「上司や同僚が残業していても自分の仕事が終わったら帰りたい」と回答した若者も6割強あり、プライベート重視の傾向が見られる。

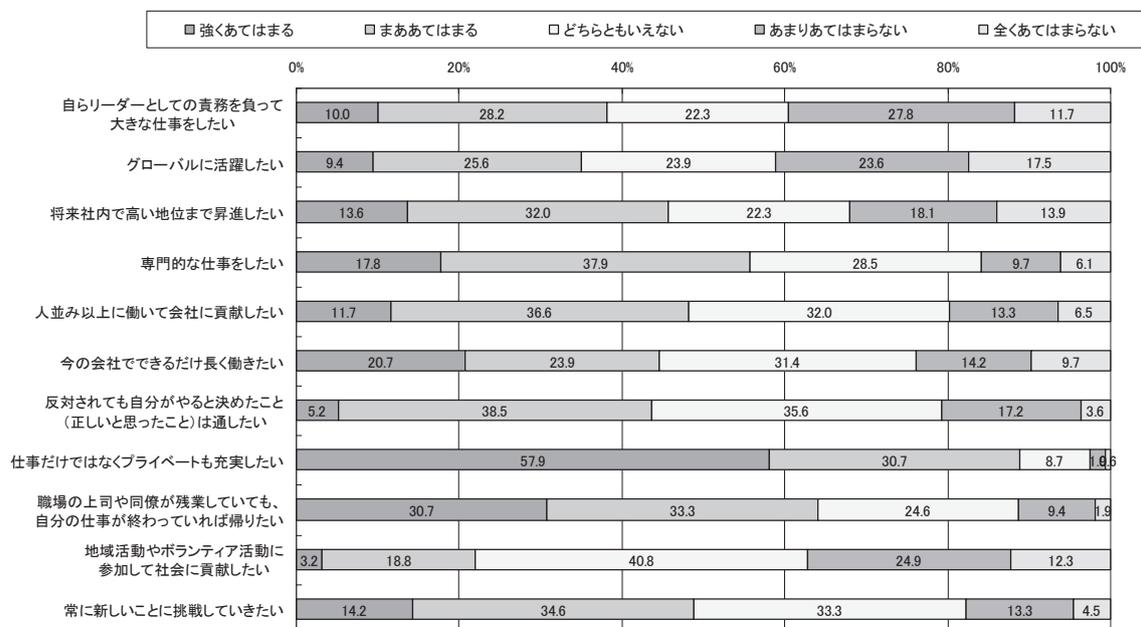
また、約5割の若者が「専門的な仕事をしたい」や「常に新しいことに挑戦したい」「人並み以上に働いて会社に貢献したい」と回答しており、意欲をもった若者も多い事がわかる。

(図表Ⅲ-1)

図表Ⅲ-2の男女別で見ると、「将来社内で高い地位まで出世したい」(男性52.9%、女性31.2%)、「反対されても自分がやると決めたことは通したい」(男性48.1%、女性34.9%)は男性が多い傾向にある。

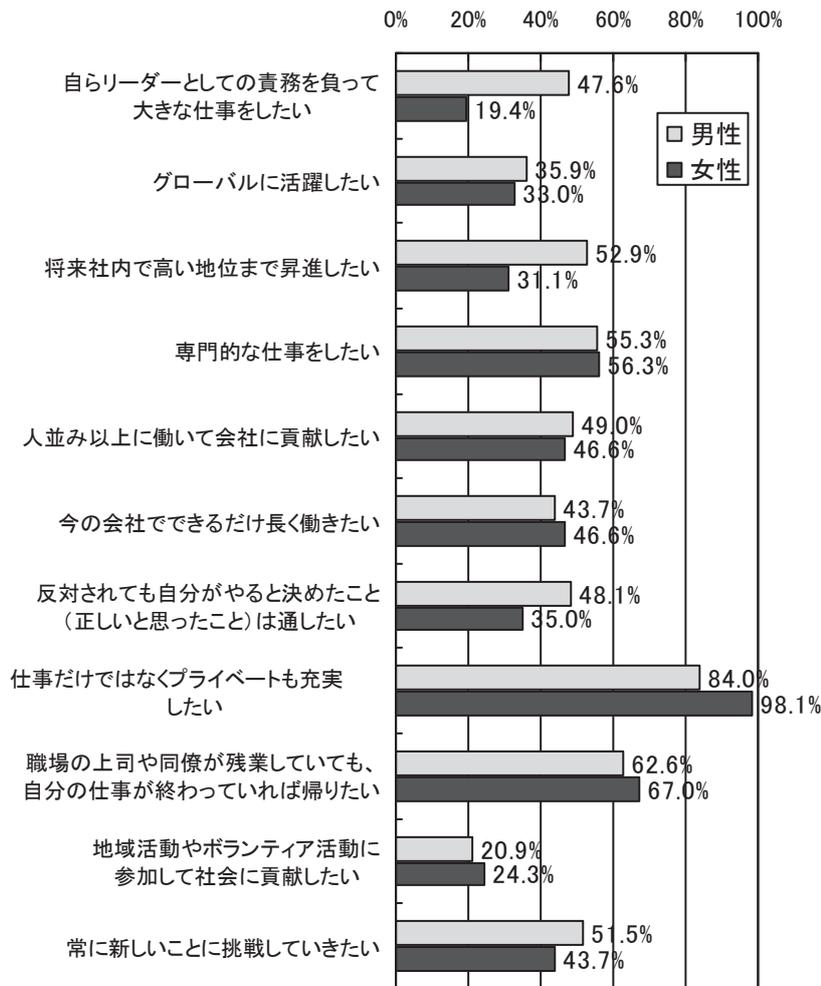
また「今の会社で出来るだけ長く働きたい」、「人並み以上に働いて会社に貢献したい」と考える若者は非製造業がより多い傾向にある(図表Ⅲ-3)。

図表Ⅲ-1 若者自身の仕事観や将来の希望



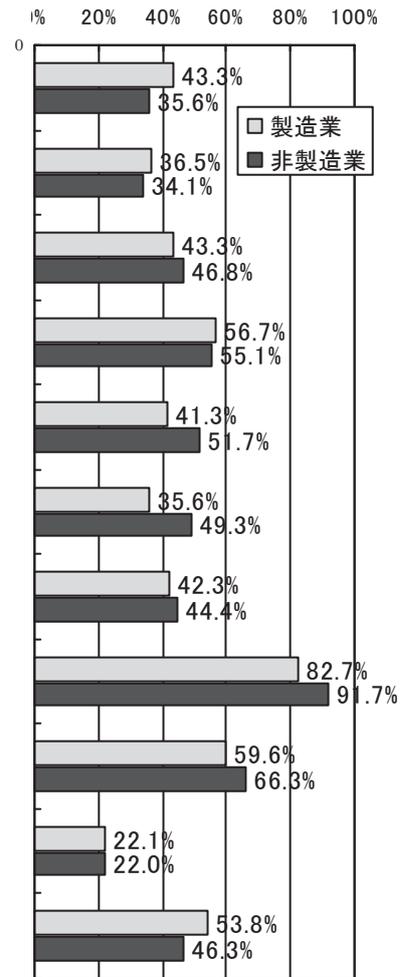
図表Ⅲ-2

若者自身の仕事観や将来の希望



図表Ⅲ-3

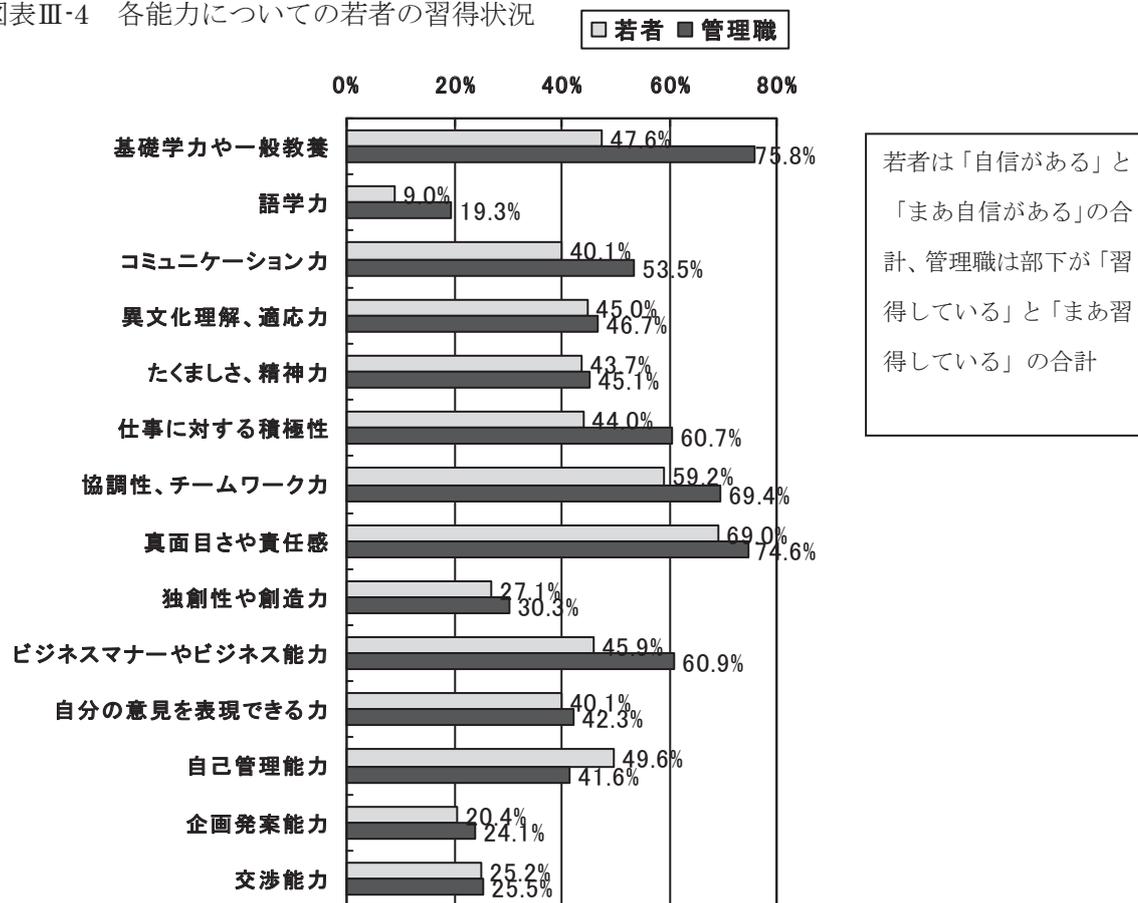
若者自身の仕事観や将来の希望についての製造業、非製造業での比較



(2) 各能力についての若者の習得状況

各能力について若者に対してはその能力についての自信の有無、管理職に対しては部下の習得状況を聞いた。(図表Ⅲ-4)

図表Ⅲ-4 各能力についての若者の習得状況



総じて管理職による部下の評価の方が若者自身の評価より高い傾向にある。

管理職の評価では、「基礎学力や一般教養」、「真面目さや責任感」、「協調性、チームワーク力」について部下が習得しているとの回答が多かった。

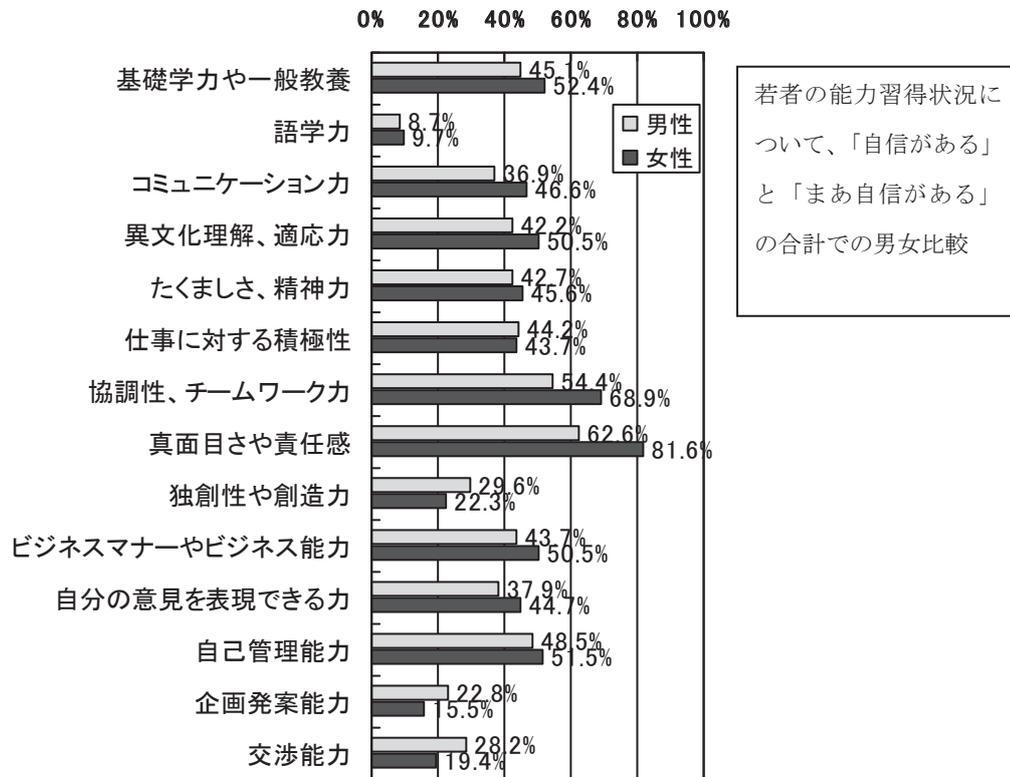
若者の回答では「真面目さや責任感」、「協調性、チームワーク力」について自信があると回答している。「基礎学力や一般教養」については管理職の評価は高いものの若者は5割弱にとどまっている。一方「語学力」、「企画発案能力」、「交渉能力」については若者、管理職共に低かった。

特に「語学力」については、若者が「自信がない」、管理職は部下が「習得していない」と共に4割強回答しており、突出している。

若者の回答を男女別で比較すると(図表Ⅲ-5)、女性のほうが「真面目さや責任感」、「協調性、チームワーク力」をはじめとして各項目で男性よりも自信があるとの回答のほうが多い。

男性が女性を大きく上回るのは「交渉能力」、「独創性や創造力」、「企画発案能力」である。

図表Ⅲ-5 若者の能力習得状況についての男女比較



図表Ⅲ-6 若者能力についての自由記述分析

(優れていると劣っているの記述数数量比較)

若者の能力	備えている、優れている		劣っている		合計	
	若者	管理職	若者	管理職	優	劣
① 真面目さ、素直さ、協調性	25	25	16	19	50	35
② コミュニケーション	10	9	30	32	19	62
③ PC等新しいものに対する対応力	55	19	1	0	74	1
④ やる気、向上心、チャレンジ力	5	10	23	27	15	50
⑤ 忍耐力、ストレス対応力、継続心	3	1	25	30	4	55
⑥ 学力、語学、専門知識	13	35	1	1	48	2
⑦ 積極性	5	11	19	18	16	37
⑧ マナーや挨拶、基本動作、一般常識、基礎知識	4	12	30	4	16	34
⑨ 自ら考える力、問題解決力	0	5	16	25	5	41
⑩ 柔軟な発想	20	4	3	15	24	18
⑪ 指示された事しかできない、自分の意思で行動できない	0	0	12	26	0	38

また、若者の能力についての自由記述の「備えている・優れている」と「劣っている」を、それぞれ記述数をカウントしまとめたものが図表Ⅲ-6である。

図表Ⅲ-6の若者・管理職の自由記述の合計で見ると、概して若者の優れている点は、①真面目さ、素直さ③PC等新しいものに対する対応力⑥学力、語学、専門知識である。

一方若者が劣っている点は、②コミュニケーション力④やる気、向上心⑤忍耐力、ストレス対応力⑦積極性⑧マナーや挨拶⑨自ら考える力⑩指示された事しか出来ない である。

なお、⑩柔軟な発想については、若者自身は「備えている、優れている」との記述が多かったものの、管理職の意見の大半は「劣っている」であり、両者の判断は分かれている。

【関連自由記述】

①真面目さ、素直さ、協調性

- ・仕事に対する真面目さ、勤勉さ、真っすぐな気持ちは年上の人にも負けていないと思う。(男性：28歳)
- ・素直さは20代にしかなく、教えられたことや学んだことは素直に受け止め、活かすことができる。上司の目線では教えがいがあると思う。(女性：23歳)
- ・一人一人は非常にまじめで、潜在能力も高い。また、きちんと教えてあげれば、ちゃんと吸収してくれる。ただ、業務の環境として、仕事の規模が大きくなったことで、仕事内容がこま切れとなり、なかなか仕事の全体像をつかませることが難しい。そのため、ある所より上の立場での調整ができる者がすくない。(男性：52歳)
- ・最近の若い社員は真面目で優秀。厳しい就職戦線を勝ち抜いてきている。(男性：52歳)

②コミュニケーション

- ・自分自身も20代なのであまり言えないが、学力やコミュニケーション能力は20代でも優れた人間は多い。逆に忍耐力はもっと学ぶべきだと思う。(男性：28歳)
- ・スマートフォンの普及でネットがより身近なものとなり「直接人と接すること」が少なくなることで言葉遣いやマナー、コミュニケーション能力は低下していないかと思う。(男性：29歳)
- ・私自身20代なのでなんともいえないのですが、いまの若者は良くも悪くもやさしいと思います。自分に対してもやさしいし、他人に対してもやさしい。一見よいことのように思えますが、あたりさわりのないコミュニケーションが主で、もめごとになったときの解決能力がないことが多い。また、自分中心のやさしさな

ので、自分以外のコミュニティには無関心なことが多い。(女性：27歳)

- ・インターネットや携帯電話の普及により、対面でのコミュニケーション能力がそれらがなかった時代に比べて相対的に低下していると思います。大方のことはメールで済ませられてしまう日常生活と混同してしまうのか、至急の要件でも電話をかけずメールだけを送り、連絡した気になっている人もいるという話も聞いたことがあります。
- ・最近では真面目な若手が多くなったと思っており、向上心もあるが、自分からコミュニケーションを取るのが苦手な若手も多い。(男性：57歳)
- ・社内や顧客とのコミュニケーションが今ひとつ取れていない感がある。(男性：55歳)

③PC等新しいものに対する対応力

- ・情報のキャッチについては優れていると考えている。それは、所有している機器の高度化が進んだためです。コミュニケーション力の向上や日本人らしさが欠けているので今後磨くべきかと考えています。(男性：29歳)
- ・今の世代は、過去の世代と比べても新しいメディア・媒体に触れて育ってきているので、対応するのははやい。(男性：24歳)
- ・新しいものを取り入れる力はまれに見るものであると思います。(男性：28歳)
- ・ITスキルの高いこと。社内システムもスムーズに理解して使いこなす。人間関係における経験が少ないこと。粘り強い前向きな取り組みがまだまだであること。(男性：50歳)
- ・パソコンなどの知識はとても優れているが、人とのかかわりが苦手な若手社員が多いと思う。(男性：49歳)

④やる気、向上心、チャレンジ力

- ・どこまでもアグレッシブに求めていく気持ちというか、常に上を目指すという気持ちが自分も含め、同世代には足りない気がする。(男性：26歳)
- ・社会全体として懐疑的に、見ている節が多々ある。(男性：41歳)
- ・向上心が足りない。(男性：45歳)
- ・良くも悪くも熱くならない。(男性：44歳)

⑤忍耐力、ストレス対応力、継続心

- ・真面目さはあると思うが、粘り強さに欠けていると思う。(男性：26歳)
- ・基礎学力には優れている。しかしながら、精神力が弱い。(男性：27歳)
- ・一般的な能力は身につけているが、コミュニケーション能力と困難を乗り越える

パワーが足りない。(男性：43歳)

- ・何事にも損得勘定が働き、奉仕、忍耐に欠ける。(女性：48歳)
- ・基本スペックは全体的に高いように思うがストレス対応力などが乏しく我慢が出来にくい。(男性：41歳)
- ・打たれ弱い、現状を素直に受け入れてしまい疑問を持たない。(男性：56歳)

⑥学力、語学、専門知識

- ・語学やパソコン等、学習する力は優れていると思う。しかし、ちょっとした気遣いや挨拶などはもっと学んでほしいと思う。(女性：27歳)
- ・PC操作能力・英語力などは海外留学・渡航経験の多さからか優れていると感じるが、交渉能力などはもっと入社前に意識して学ぶべきだと感じる。(男性：27歳)
- ・プレゼン能力、自社製品知識等は現在の若手の方が優れるが、人間的に画一的であり個性に優れる人材は昔の方があった。(男性：50歳)
- ・能力は高い。情報化の時代であり、世の中に対して慣れている。(男性：41歳)
- ・英語力やプレゼンテーション能力など、個々の技能においては自分が同年代のときよりも優れている。空気読み過ぎの部分があり、本音を引き出すのに苦労する面はある。(男性：56歳)

⑦積極性

- ・積極性の醸成や、協調性を身につけるべき。(男性：28歳)
- ・積極性が足りない。(女性：26歳)
- ・非常に能力が高く協調性もあるが、積極性に乏しく保守的な面がある。(男性：49歳)
- ・言われたことしかやらない。何事に対しても積極性に欠ける。いざという時にバカになりきれない。(男性：51歳)

⑧マナーや挨拶、基本動作、一般常識、基礎知識

- ・比較的物怖じしないのは優れていると捉えられると思う。ただし、人としての社会人マナーなど目上の方に対する態度や敬語などはもっと考えるべきだと思う。また、些細な事でパワハラと捉えたり、すぐに出来ないと弱音を吐く傾向はいかなものかと思う。(女性：24歳)
- ・世相が反映しているのか、物事を現実的に考え、高望みはしない、危険な橋は渡らないというような慎重さあると思う。一言でいえば「堅実」。もっと学んでいくべきなのは、(きちんとしている人ももちろんいるが)一般常識やマナー、忍耐だと思う。(女性：27歳)

⑨自ら考える力、問題解決力

- ・今の 20 代はインターネットが普及しているため情報収集力には長けていると考えます。ただ答えが簡単に手に入るからこそ、自分の知識で問題解決する力が衰えてしまっていると思います。(男性：29 歳)
- ・集団となった時には有る程度の力を発揮するが、個人能力を問われるような問題解決がやや苦手なケースが多い。何でもコピー&ペーストで仕上げてしまって困る。(男性：50 歳)
- ・他の世代と比較して能力が低いとは思わないが、やや安易に答えを求めすぎで、自己解決能力に欠ける気がする。(男性：38 歳)

⑩柔軟な発想

- ・責任感が足りないが逆に独創的な発想力、悪く言えばぶっとんでる。(男性：24 歳)
- ・独創的な考え方は今の 20 代の人の方が持っている気がする。(男性：28 歳)
- ・クリエイティブな力が劣る。(男性：42 歳)
- ・ルーティンワークは無難にこなすが、創造力が足りない。(男性：43 歳)
- ・一生懸命取り組む姿勢は優れていますが、発想力が弱いと思います。(女性：39 歳)
- ・決められたことは早い創造力が乏しい。(男性：63 歳)
- ・優れている点としては、もちろん全員ではありませんが枠にとらわれない柔軟な発想を持てる人材が比較的多いように感じます。経験の浅い若い世代ほど「こうでなくてはならない」「こういうものが受け入れられやすい」という固定観念から遠い傾向にある気もするので、世間一般の常識に精通しているだけでは浮かばないようなアイデアを生み出せることもあるのではと思います。(女性：29 歳)

⑪指示された事しかできない、自分の意思で行動できない

- ・真面目で指示されたことは的確にこなす能力は身につけている。逆に、指示待ちの姿勢があり、上司や先輩を見て自ら育つ姿勢はない。また、精神的に弱く、小さなことで凹み業務に支障がでる。(過去に大きな失敗をしたことがない、怒られたことが少ない) (男性：26 歳)
- ・仕事待ち人間が多すぎる。仕事を頼んでも不安そうな顔をする。(男性：54 歳)
- ・20 代の部下は能力は優れていて、指示をすると十分な働きをしてくれているので、その点では安心しています。ただ、自分の意思で行動できないことがあるため、まだまだそのあたりが不安です。(女性 57 歳)

(3) 若者自身が今後伸ばしたい能力、企業内で若者が活躍するために必要だと管理職が回答した能力 (3つまで選択)

若者が「伸ばしたい」管理職が「必要だ」と両者共に考えている能力は「コミュニケーション力」、「仕事に対する積極性」、「たくましさ、精神力」である。

管理職が上位にあげている「協調性、チームワーク力」、「真面目さや責任感」、は若者は上位にあげておらず、若者が上位にあげている「語学力」は管理職が上位にあげておらず、両者の認識の違いが顕著となっている。

(図表Ⅲ-7)

若者が社会や企業内で活躍するために必要なことについての

自由記述では、

- ①何事にも興味を持ってチャレンジすること
- ②コミュニケーション能力
- ③知識やスキル、マナーの習得
- ④自ら考え問題解決していく力、自分の意見をしっかり持っていくこと

⑤経験を積む

⑥人脈の形成

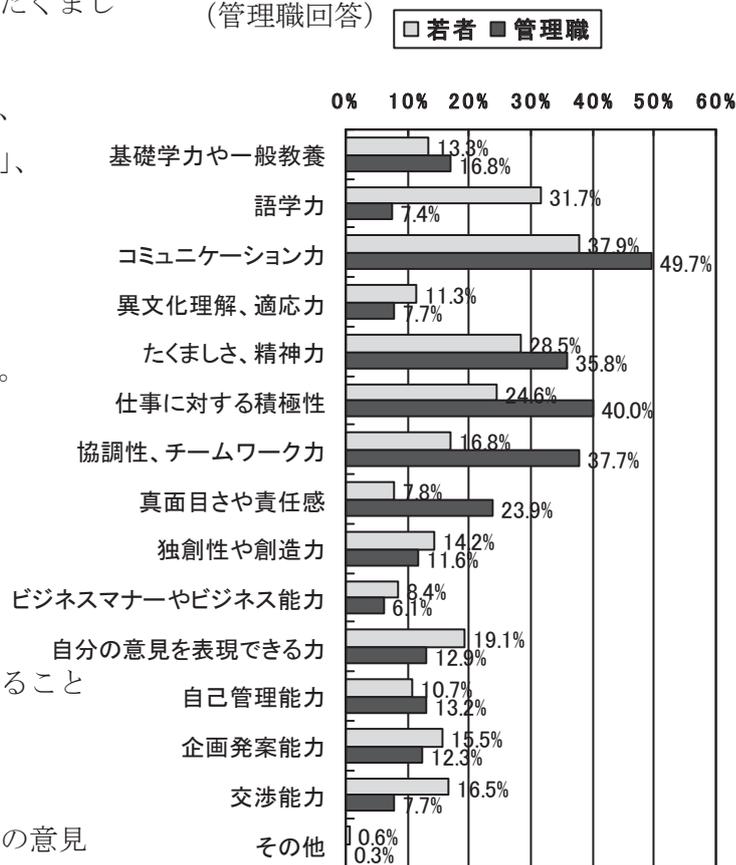
といった記述が目立った。

【関連自由記述】

①何事にも興味を持ってチャレンジすること

- ・わからない事があったら聞く。失敗してもいいから試してみる。(男性：29歳)
- ・社会で活躍するためには、会社や社会に何かしてもらうことを望むのではなく、自分で必要なことを獲得していくことが必要だと考える。(女性：24歳)
- ・自分の力を伸ばそうとする向上心を養うことだと思います。(女性：40歳)
- ・いろいろなことにチャレンジすることが大切だと思う。後からどんな経験が生きてくるのかわからないので。(男性：41歳)

図表Ⅲ-7 企業内で活躍するために若者が伸ばしていきたい能力(若者回答)、企業内で若者が活躍するために必要な能力(管理職回答)



- ・仕事で失敗しても命まではとられないのだから思い切ってチャレンジすること。(男性：56歳)
- ・失敗してもいいから、チャレンジできる環境を作ってやるべきだと思う。(男性：51歳)
- ・失敗する機会を多く与えること、異文化交流を活発にすること、ディベートの機会を与えること。(男性：56歳)
- ・与えられることを待つのでなく、自らがチャレンジしていく心構えさえあれば、20代で大きく成長すると思います。若い時から自分の人生設計を考えることができる環境を与え、そのために自分を積極的に変えていくことが必要であると自覚してもらおう機会を与えてください。(男性：49歳)

②コミュニケーション能力

- ・どんな仕事をするにしても、人とのコミュニケーション能力が非常に重要となる。そのための訓練を学生のうちからできる環境が必要だと思う。(男性：29歳)
- ・企業で必要な事は、コミュニケーションが必要だと思います。自分の意見を貫く気持ちも大切ですが、上司の意見と部下の意見を聞いて、新たな可能性の事や正しい答えが出ると思います。(男性：28歳)
- ・年齢に関係なく良好なコミュニケーションが取れること。(男性：26歳)
- ・どのような仕事でも、対人コミュニケーション力を身に付ける重要性を感じる。また、語学力は若いうちに習得しているに越したことはないと思う。(男性：46歳)
- ・ヨコのコミュニケーションがうまくも、タテのコミュニケーションが下手な子が多い。人として長幼の序は学んでほしい。(男性：47歳)

③知識やスキル、マナーの習得

- ・スキルアップ。(男性：25歳)
- ・基礎知識やマナーをしっかりさせる。(男性：24歳)
- ・基礎力、ビジネス上の力が必要です。(男性：51歳)
- ・基本的なマナー。仕事や勉強に対する姿勢。(女性：44歳)

④自ら考え問題解決していく力、自分の意見をしっかり持つていくこと

- ・自分で考えて、成功も失敗もできる限り多く経験して、人生の経験値を増やしていくこと。(男性：28歳)
- ・「自分の考え」を常に持ち、どんなことに対しても自分の意見を述べられるような心構えが必要である。(男性：29歳)
- ・自ら問題を発見し、それをどうすれば解決できるかを考える習慣、スキルを身につける。(男性：54歳)

- ・自分で物事を判断し、仕事を進めていく力が必要。(男性：54歳)
- ・人の思い・意見を正しく理解する、理解したことを自分の言葉で簡潔にまとめて話せる。(男性：41歳)

⑤経験を積む

- ・さまざまな場面を経験する。(男性：56歳)
- ・経験できることはなんでも興味をもって取り組む姿勢。(男性：43歳)
- ・先輩の経験談をよく聞く。(男性：53歳)

⑥人脈の形成

- ・社内外での人脈・ネットワーク作りが非常に重要だと思う。特に異業種で働く人々、自分とは世代や性別が異なる人々、外国人など多種多様な人々との交流がきっと大きな財産になると思う。そうした交流の機会はもちろん自分で築くものではあるが、会社や学校、社会がそのサポートをできればより良いと思う。(男性：52歳)
- ・幅広い年齢層の人たちと交流を持てるような環境作り。(男性：40歳)
- ・さまざまな分野の人との意見交換。(男性：36歳)

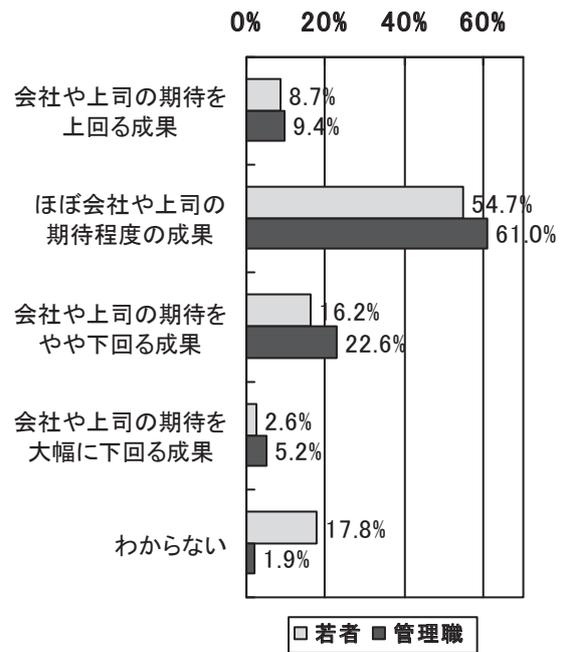
(4) 仕事の成果についての若者自身の評価、管理職による部下の成果の評価

仕事の成果についての若者自身の
 思いと管理職による部下の成果につ
 いての考えは、期待通り/期待を上回
 るとの回答が共に7割前後と同様の傾向
 を示している。

管理職評価では期待を下回るとの回
 答も3割弱あった。

(図表Ⅲ-8)

図表Ⅲ-8 仕事の成果についての若
 者自身の評価、管理職による部下の
 成果の評価



(5) 各能力の望ましい習得時期、習得の場

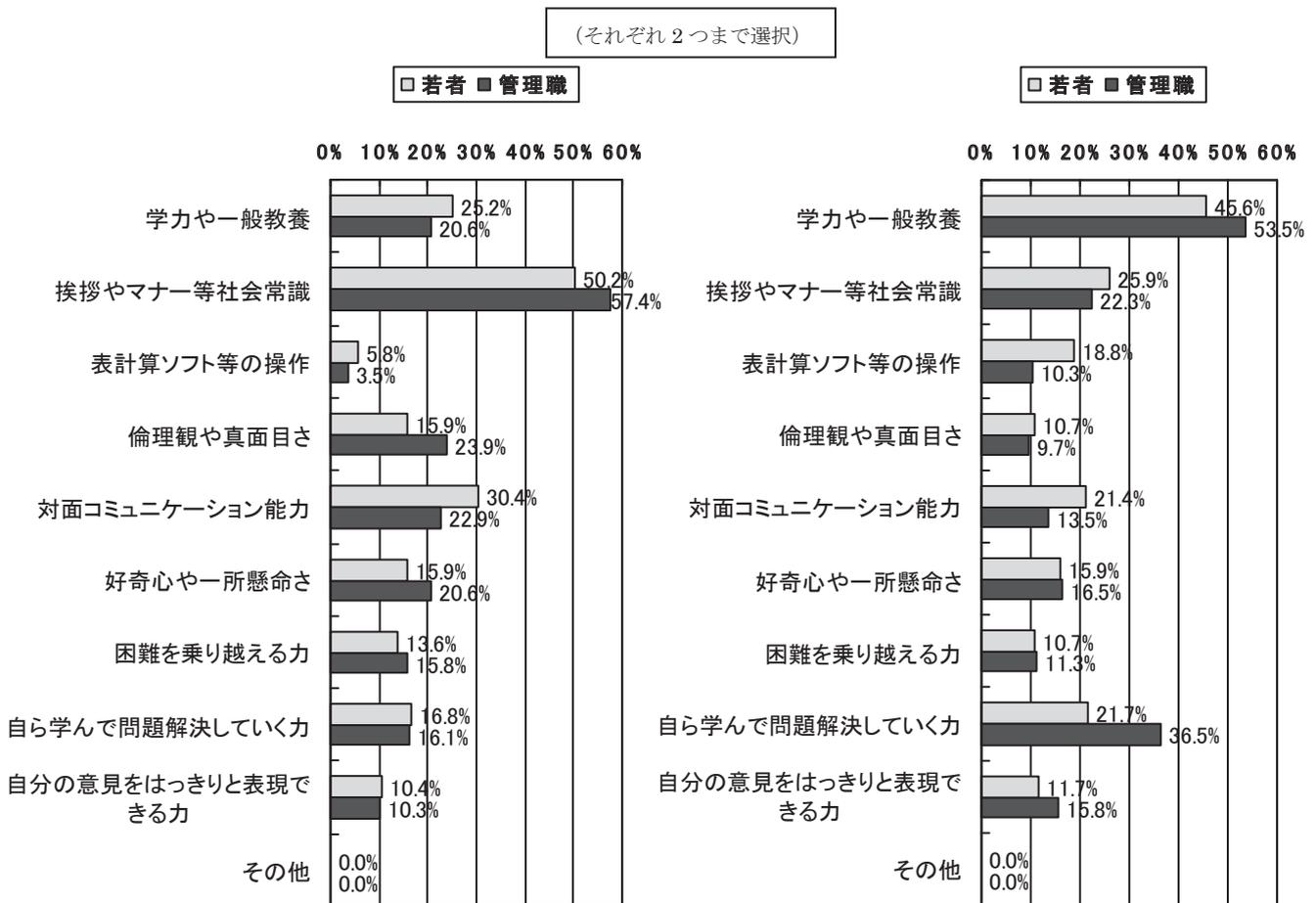
①入社前に家庭や学校で習得しておくべき能力

家庭で習得すべき能力としては若者、管理職共に「挨拶やマナー」が最も多い。次いで若者では「対面コミュニケーション能力」、「学力や一般教養」を、管理職は「倫理観や真面目さ」、「対面コミュニケーション能力」であった。(図表Ⅲ-9)

学校で習得すべき能力としては「学力や一般教養」が最も多かった。次いで若者は「挨拶やマナー」である一方で管理職は「自ら学んで問題解決していく能力」が2番目に多かった。(図表Ⅲ-10)

図表Ⅲ-9 家庭で習得すべき能力

図表Ⅲ-10 学校で習得すべき能力



②上司の指導や会社の研修で習得すべき能力

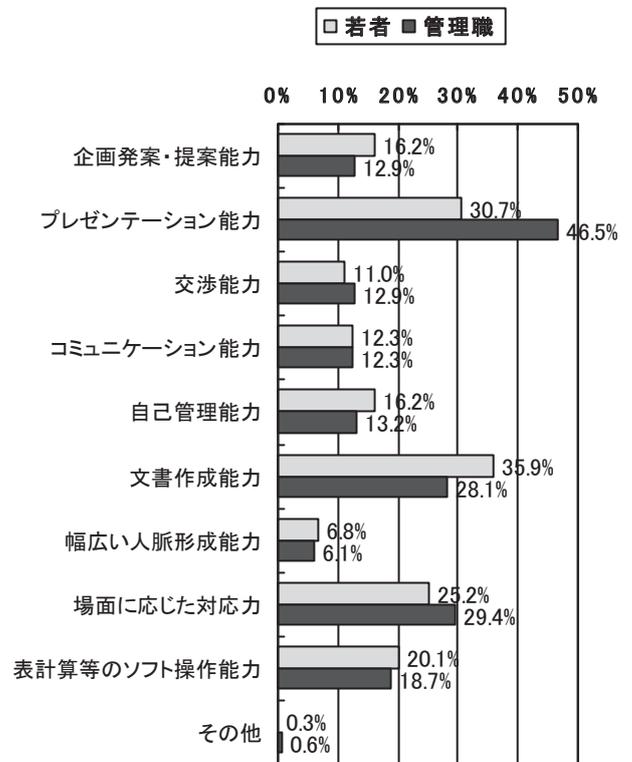
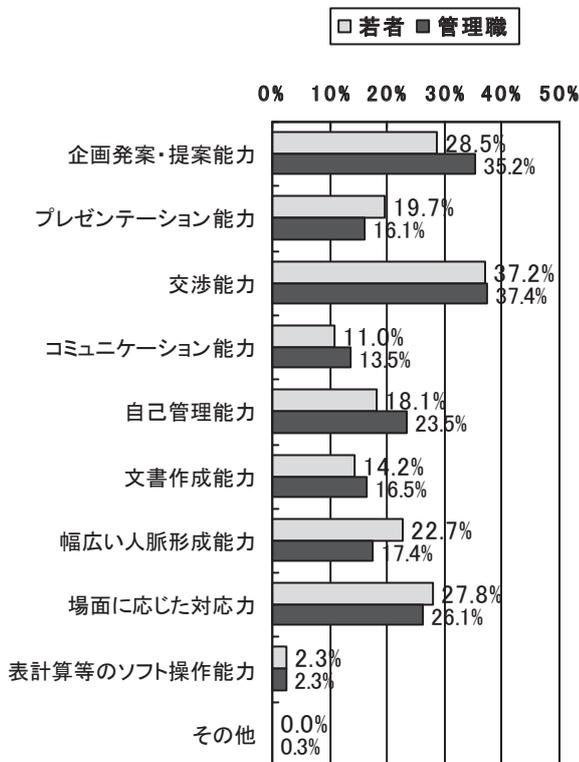
上司の指導で習得すべき能力は若者、管理職共に「交渉能力」、「企画発案・提案能力」、「場面に応じた対応力」の順で多かった。また、「自己管理能力」、「人脈形成能力」、「プレゼンテーション能力」、「文書作成能力」についても20%前後の回答があった。(図表Ⅲ-11)

会社の研修で身に付けるべき能力は「プレゼンテーション能力」、「文書作成能力」、「場面に応じた対応力」、「表計算等のソフト操作能力」の順で回答が多かった。(図表Ⅲ-12)

図表Ⅲ-11 上司の指導で習得すべき能力

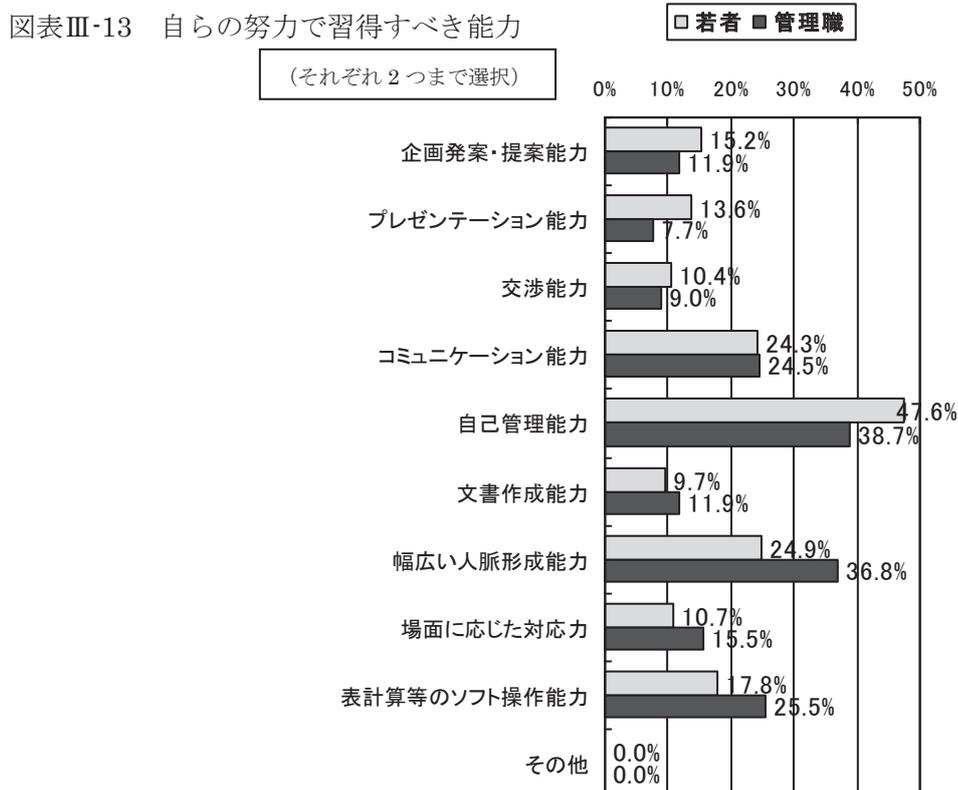
図表Ⅲ-12 会社の研修で習得すべき能力

(それぞれ2つまで選択)



③自らの努力で習得すべき能力

若者は「自己管理能力」、「人脈形成能力」、「コミュニケーション能力」の順、管理職は「自己管理能力」、「人脈形成能力」、「表計算等のソフト操作能力」の順であった。
(図表Ⅲ-13)



家庭においては、「挨拶やマナー等の社会常識」の習得が最も望まれ、続いて「対面コミュニケーション能力」、「倫理観や真面目さ」の習得が期待されている。

学校では、「学力や一般教養」の習得が最も望まれ、「自ら学んで問題解決していく能力」、「挨拶やマナー等の社会常識」が続いている。

「交渉能力」や「企画発案能力」は上司の指導によって習得していくことが期待され、「プレゼンテーション能力」と「文書作成能力」は会社の研修により習得すべきとされている。

「場面に応じた対応力」は上司の指導と会社の研修双方での習得が望まれている。

「自己管理能力」や「幅広い人脈形成能力」は自らの努力で形成していくべき能力との回答であった。

(6) 上司の指導方法

若者が望む指導方法、上司（管理職）が効果があったと考える指導方法

「部下の意見をよく聞き部下と一緒に考え行動しながら業務を進め指導する」や「若手社員が実践の場を経験できる仕事や機会を与える」、「ビジョン・方針をわかりやすく伝え指導」が若者が望む指導方法であり、管理職が効果があったと考えている指導方法である。

「部下の意見をよく聞き・・・」は若者・管理職共に特に女性の回答が多かった。また、製造業に比べ非製造業に勤務する方々からの回答が多かった。

「若手社員が実践の場を・・・」は管理職の製造業勤務者の回答が多かった。

また、「厳しい指導」「優しい指導」を望む若者は少なく、効果があったとの回答も少なかった。

(図表Ⅲ-14)

「部下の意見をよく聞き・・・」の回答割合：

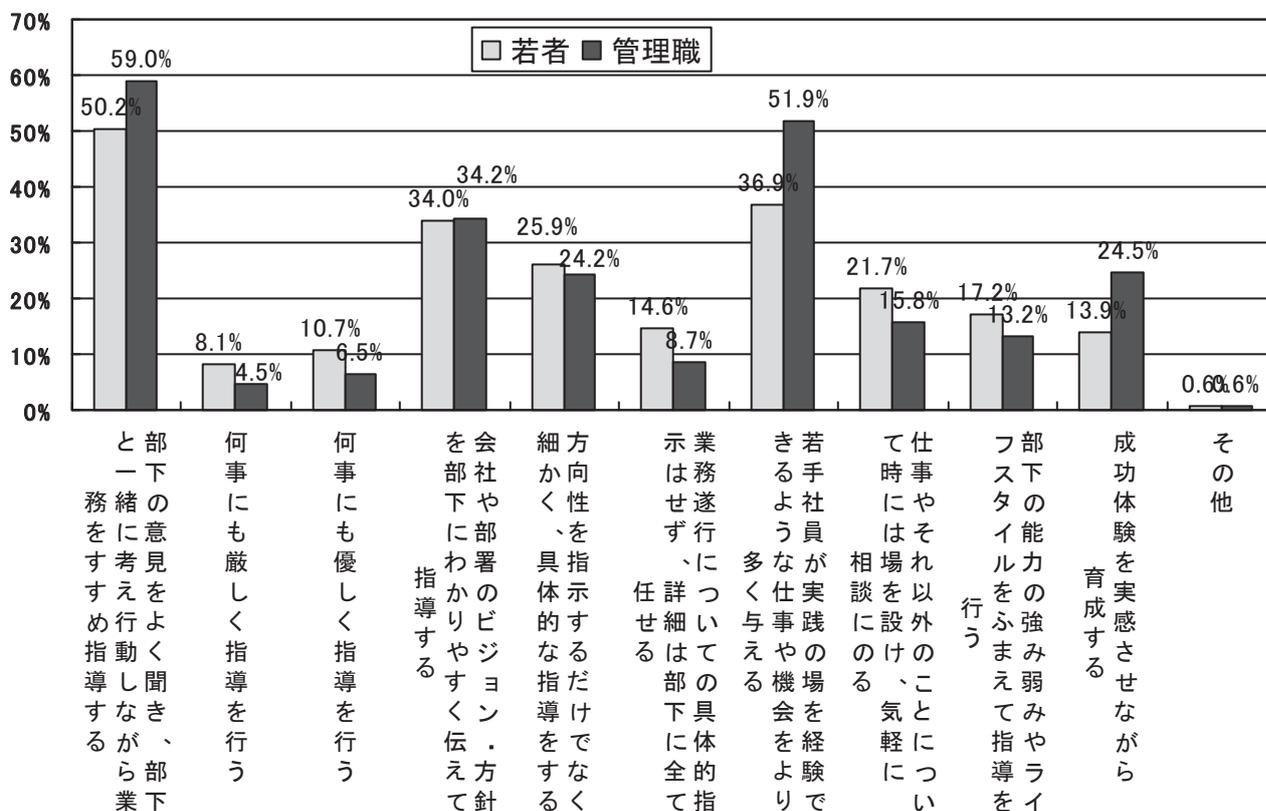
【(若者 男性44.2%、女性62.1%) (管理職 男性57.0%、女性69.2%)】

【(若者 製造業43.3% 非製造業53.7%) (管理職 製造業52.5% 非製造業63.0%)】

「若手社員が実践の場を・・・」の回答割合：

【(若者 製造業39.4% 非製造業35.6%) (管理職 製造業59.3% 非製造業47.4%)】

図表Ⅲ-14 若者が望む指導方法、上司（管理職）が効果があったと考える指導方法



(6)-1 20代の若手社員が望む指導方法、管理職がやって効果のあった指導法の関連自由記述

- ・ 部下に積極的に仕事を任せ、一方でしっかりその内容を把握し、アドバイス・時にはしかってくれるような雰囲気。(男性：23歳)
- ・ 「実践で示して学ばせる先輩・上司」の存在がとても大切だと思います。常に口頭で曖昧な指示を出しているだけでは部下の信頼は得にくいでしょう。また、単純に、子が親を見て育つと同様に、若手は先輩の姿を見て自然と学び、さまざまな能力を身につけていくのではとも思います。(女性：29歳)
- ・ 人並みには言わないが、昭和的な思想で思考停止しないで、今にあったことをしてほしい。(男性：28歳)
- ・ もっと経験を積めるようなチャンスをもraitたい。毎日同じ業務の繰り返しなので、珍しい事案をベテランではなくて平社員にも担当させてもらいたい。(女性：25歳)
- ・ いろいろ経験させてくれること、褒めてくれること、長所を見つけてくれること。(男性：29歳)
- ・ 自分のためではなく、企業のために自分がどんな価値を出せるのかを自覚し、実行することであることを教える。(女性：46歳)
- ・ 最終的な決定権を持っている上司が古い価値観・感覚で判断することなく、任せべきは大胆に若手に任せる。(男性：44歳)
- ・ モチベーションを高めるために、若者同士をもっと競争させライバル意識を持たせるとともに相乗効果をねらう。(男性：55歳)
- ・ 後継者を育成していくには会社の将来ビジョンを押し付けるだけでなく若年者の考え方もよく把握した上で将来どういう方向に進んでいくのかを共有しその目標に向けてお互いが努力すべきだと思う。(男性：55歳)
- ・ 20代を将来、グローバルで活躍できる人材にするためには、場を提供することが必要。自分がやったほうが早いと思っても、任せてやらせる経験をさせないと、将来彼らが困ることになる。40代以上がいつまでも仕事を抱え込んでいては、次世代にきちんと社会を継承することはできず、どんどん国が高齢化し、イノベーションが期待できない。ゆとり教育は廃止し、教育の場においても、しっかりと「考える力」を養う学びが必要。(女性：40歳)
- ・ がむしゃらに何かに没頭する（させる）機会を作してほしい。今の20代はうわべだけ繕うのがうまいと思います。多分ネットなどで調べると簡単にそれなりの方が分かり、文章などが作れるからだと思います。ただ、そんなメッキはどこかではがれると思うので、何かに真剣に取り組み、苦労したうえでできるという達成感が味わえるような取り組みをすべきだと思います。(女性：39歳)
- ・ 基礎的な事を教えたら自発的にアイデアを出してもらいそれを実行させてみる（的外れではないレベルのアイデア）自分の頭で考えて行動するクセを付けさせることが必要だと思います。(男性：36歳)

(6)-2 若者の上司に対する不満に関する関連自由記述

若者の上司に対する不満や意見についての自由記述からは、

- ①上司が圧迫的な指導をする、言う事がころころ変わる
- ②上司が指導しない、忙しすぎて指導の時間が無い、関心が無い
- ③上司が仕事をしない、仕事を知らない
- ④上司の管理者としての能力不足

といった意見が多かった。

【関連自由記述】

- ・強く言ったり、長い説教は逆に覚えを悪くします。(男性：26歳)
- ・全て上からものを言うので教える気が全く感じられない。(男性：20歳)
- ・褒めない。自分の指示を忘れ、注意してくる！自分の保身のための行動が多い。(男性：28歳)
- ・上司が教えずに仕事を自分で片付けてしまう。(男性：24歳)
- ・上司が忙しすぎて、会話する暇もない。(男性：26歳)
- ・日々、いろいろな業務を抱えて忙しい上司なので、密な指導や助言をもらえる機会が少ないことに物足りなく感じています。(女性：27歳)
- ・上司が現場を知らないケースが多すぎる。現在の部署で一番若手な私が一番仕事を理解しているのはいかがなものかと。本当はもっとより知識のある先輩や上司からたくさんのかんことを吸収していきたい。(女性：24歳)
- ・仕事を部下にふる上司が多すぎる。優秀な社員が辞め、役に立たない上司が残っている。上司が年配すぎて何を話しているのか理解に苦しむ事ばかり。(女性：28歳)
- ・自分たちが経験していないことを「やれ」ということ。指示を出すだけならだれでもできる。(女性：25歳)
- ・上司の頭の悪さ、常識の無さ、報連相の欠落。(男性：29歳)
- ・上司の決断力のなさ、積極性のなさ。(男性：29歳)
- ・上司によって能力の差がありすぎるため、ローテーション性にするか、部下からの評価を匿名でやりたい。(男性：29歳)
- ・最後の答えは言わずに考えさせてくれるので成長できそうな気がする。(男性：28歳)
- ・失敗したことに対して後まで言われること。(女性：22歳)

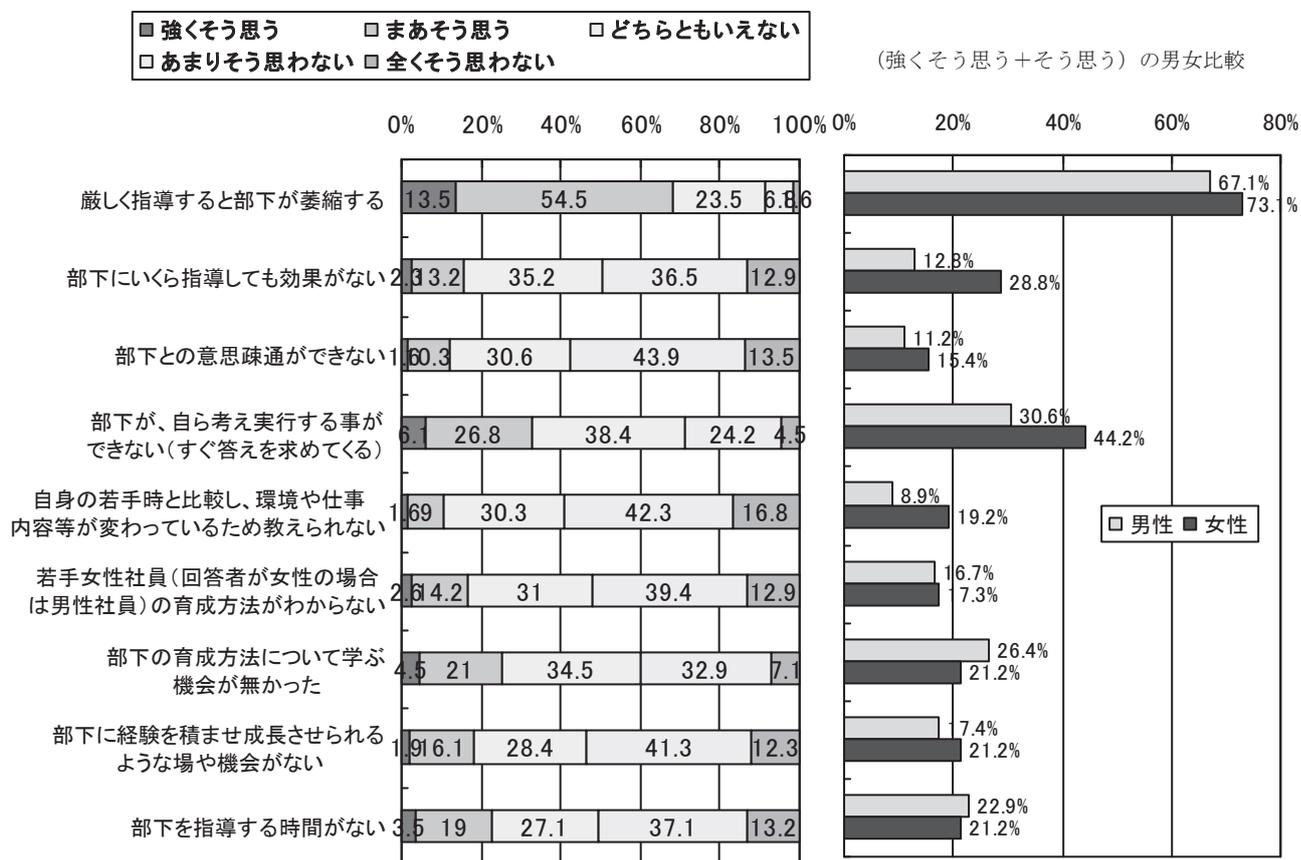
(7) 部下への指導に関する悩み（管理職）

「厳しく指導すると部下が萎縮する」に「強く/まあそう思う」との回答は約7割であった。また「部下が自ら考え実行する事ができない」も3割強の回答であった。「部下との意思疎通」、「自身の若手時と比較し、環境や仕事内容が変わっているため教えられない」、「部下に経験を積ませる場がない」についてはそう思わない、の回答が5割を超えている。

また、「部下が自ら考え実行できない」や「部下にいくら指導しても効果がない」、「自身の若手時と比較し、環境や仕事内容が変わっているため教えられない」は男性に比べ女性の割合が高く、女性管理職が悩んでいる点といえる。

（図表Ⅲ-15）

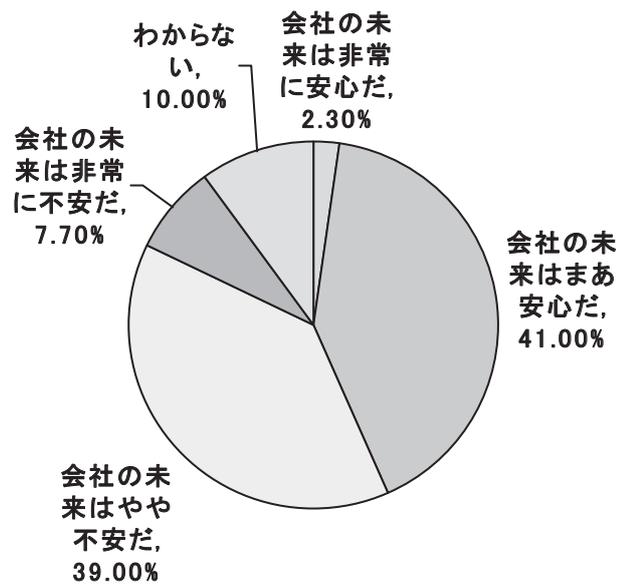
図表Ⅲ-15 部下への指導に関する悩み



(8) 会社の行く末を今の若手社員に委ねる事を想像した場合

会社の行く末を今の若手社員に任せた場合の思いについて管理職に聞いたところ、「非常に／まあ安心」と「非常に／やや不安」との回答がほぼ拮抗し共に4割強であった。(図表Ⅲ-16)

図表Ⅲ-16 会社に行く末を今の 20 代若手社員に委ねることを創造した場合の管理職の意見



(9) 会社に期待したいこと、会社として重視していくべきこと

若者には会社に期待したいこと、
管理職には今後会社として重視して
いくべきことを聞いたところ

共に多かったのが

「若者に対するチャンスや場の提供」、
「技術等の組織共有・伝承」、
「失敗を許容し活かしていく文化の
醸成」であった。(図表Ⅲ-17)

自由記述では会社に望む事として、

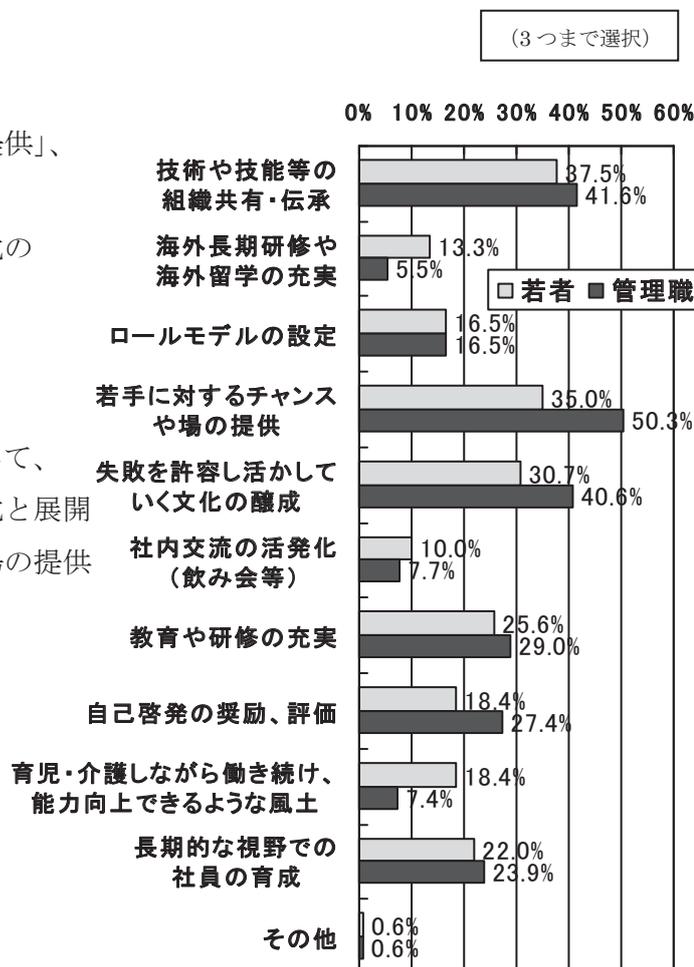
- ①会社のビジョン・方針の明確化と展開
- ②チャレンジする機会、経験の場の提供
- ③良好な職場環境
- ④適材適所

といった意見が見られた。

【関連自由記述】

- ・会社としての方向性をはっきり示して、社内に展開してほしい。(男性：29歳)
- ・一人ひとりが間違いのない仕事をし、定時に帰り、人に迷惑をかけないことを信条とする会社が望ましい。(女性：28歳)
- ・正社員採用をもっと増やすようにしないと若者のモチベーションが上がらないでしょう。非常勤や非正規の人は弊社でも覇気がないです。(男性：28歳)
- ・もっと経験を積めるようなチャンスをもraitたい。毎日同じ業務の繰り返しなので、珍しい事案をベテランではなくて平社員にも担当させてもらいたい。(女性：25歳)
- ・まずは社員を大事にすること。そうでなければ社員はいい仕事ができない。(男性：27歳)
- ・社会にも企業にも安心感を持って仕事に励めること。(女性：26歳)
- ・研修の活性化。社内でのワークシェアリング。グループ企業間での人材交流。(男性：27歳)

図表Ⅲ-17 若者が会社に期待したいこと(若者回答)、
会社として重視していくべきこと(管理職回答)



- ・社内研修を充実させ、その研修内容を自分の職場で生かされているかの検証を行う。また、その内容を全体的に共有し、上長者からのフィードバックも適宜行う。
(男性：48歳)
- ・一人ひとりの社員の能力を適切に把握して、適当な仕事を与えてほしい。社会人になった後も、大学院だけでなく社外の方々と交流を持てる機構や団体を設置して多角的な人材開発を推進してほしい。勉強や資格取得での助成を強化してほしい。(男性：22歳)
- ・自分の特性を理解してくれた上で適した仕事を任せてくれるような風土を整備してほしい。(男性：27歳)
- ・さらなる自己啓発のために夜間の学校などに通いたいと思っているが、会社を定時に帰るという理解がなされないため断念せざるをえない。外国のように、働きながら学ぶという形をもっと浸透させてほしい。(女性：29歳)
- ・仕事と勉強と家庭のどれも犠牲にすることなく頑張っていける支援をしてほしい。勉強にたいする資金支援や休暇・就業時間などの融通をしてもらえたら有難い。
(男性：28歳)
- ・企業と大学が連携して人材を育成する必要がある。ただし、大学が就職予備校にならないよう留意しなければならない。(男性：25歳)

(10) 会社以外の組織に望むこと

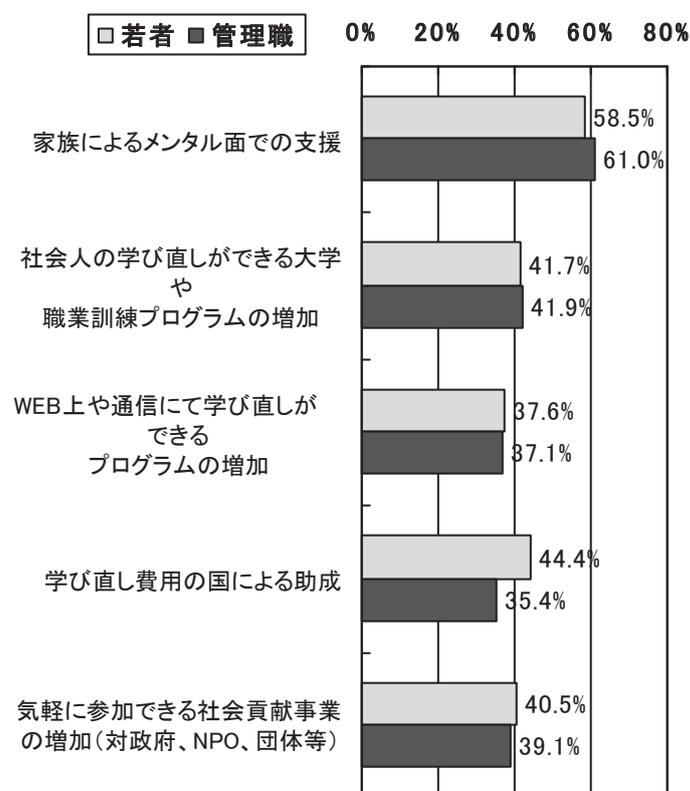
会社以外の組織に最も望まれているのは、家庭によるメンタル面での支援である。

また、学び直しのプログラム増加、WEB等のプログラム、費用助成、気軽に参加できる社会貢献事業の増加もそれぞれ望む声が4割前後あった。

(図表Ⅲ-18)

学校や家庭に望む事についての自由記述としては、実社会に役立つ教育、社会人としての心得の教育やしつけやマナーの教育が多かった。

図表Ⅲ-18 会社以外の組織に望むこと



【関連自由記述】

- ・学校ではとにかく、今覚えていることは直結しないことをしっかり伝えてほしい。会社はほったらかしにしたり、強く言ったりせず器を大きく見守ってほしい。(男性：26歳)
- ・仕事を覚え、一人前になるにはかなりの時間を要するので、嫌になっても投げ出さない忍耐力、また責任をもって仕事を遂行する責任感が必要。会社での忍耐、責任は学生時代とは大きく異なるので、その辺を認識できるような教育をすべきだと思う。(男性：29歳)
- ・学生時代にもっと、社会に出てから本当に役に立つことを教えてほしい。(男性：29歳)
- ・社会人としての心得の教育。(男性：29歳)
- ・社会人になる以前に、自らの力による問題解決能力を身につけておくべきだと思うので、学校において解き方を安易に教える教育はやめるべき。(男性：38歳)
- ・大学や、高校で、PCスキルや、マナーを身につけてほしい。(女性：55歳)
- ・会社で仕事をするには、一般的には自分の意に沿わないことのほうが圧倒的に多いと思う。いかに忍耐力を造成するかが、教育の場で必要なのではないかと思う。(男性：45歳)
- ・基本的な挨拶やそうじをするなど、厳しいしつけをしてほしい。(女性：29歳)

- 道徳観を根強くやってほしい（女性：27歳）
- 基本的なマナーやしつけを教えること。（女性：39歳）
- 社会常識やマナーを身につけさせる。（男性：42歳）
- 一人ひとりの社員の能力を適切に把握して、適当な仕事を与えてほしい。社会人になった後も、大学院だけでなく社外の方々と交流を持てる機構や団体を設置して多角的な人材開発を推進してほしい。勉強や資格取得での助成を強化してほしい。（男性：22歳）
- 職業訓練としての枠組みを、大学の講義とは完全に別の位置づけで作ってほしい。（女性：29歳）
- 仕事は数をこなせば何とかなる。ただ自分にあってない会社だった場合にやり直しが難しいのが辛いところです。転職のしやすい環境が欲しいです。（男性：29歳）
- 基本的に今の日本では再チャレンジが難しい。経済的、労働条件的に結婚などができづらくなっている。社会システムそのものの再構築が必要なのではないかと感じる。（男性：23歳）
- 転職など社会的な自由度の拡大。（男性：48歳）

**(11) 学生時代にやっていたよかったこと、もっと熱心にやっておけばよかったこと
(若者)**

学生時代にやっていたよかったのは「アルバイトを通じた就業経験」、「講義や実習に真面目に出席して基礎的な学力や教養を習得すること」。

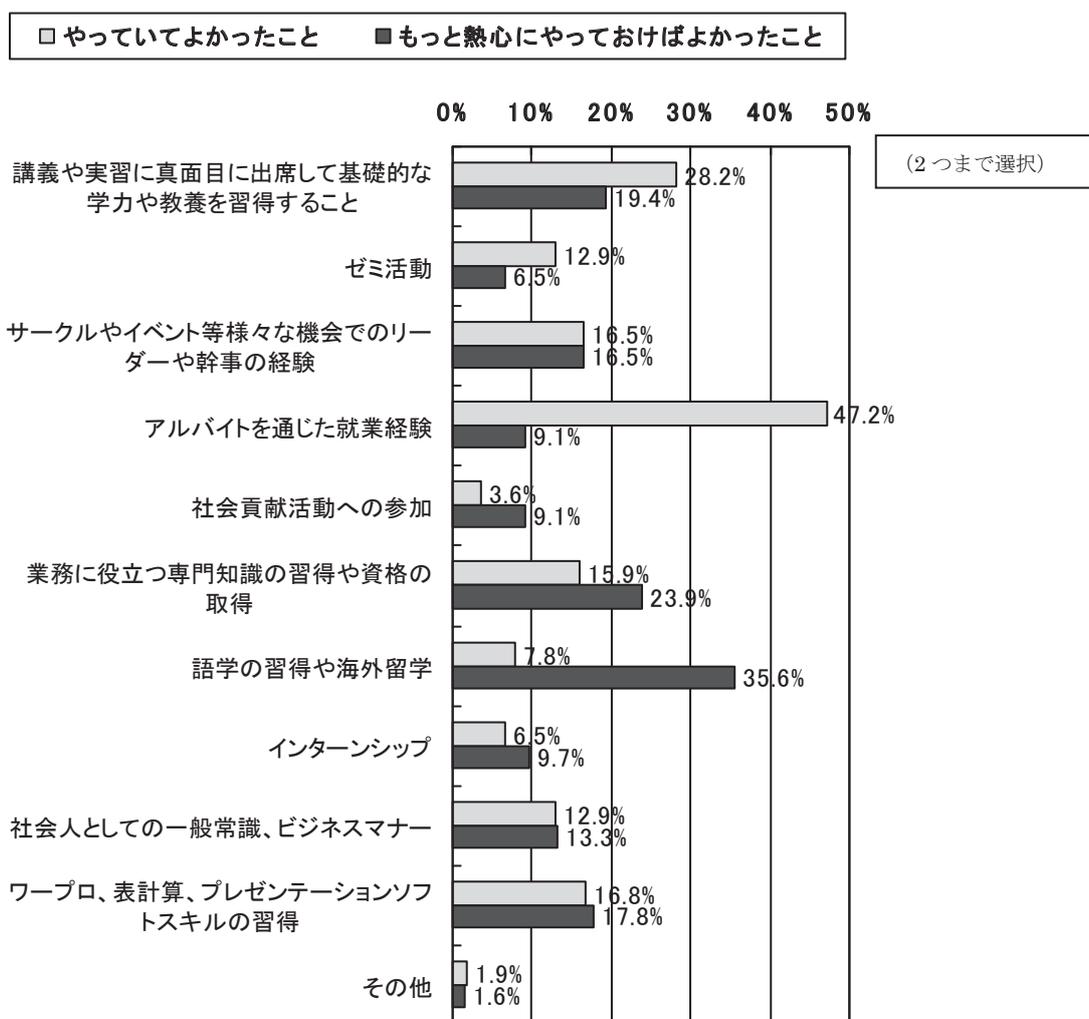
「アルバイトを通じた就業経験」は特に非製造業の勤務者にその傾向が高かった。

「アルバイトを通じた就業経験」：(製造業：37.5%、非製造業52.2%)

やっておけばよかったことは、「語学習得や留学」、「専門知識の習得や資格の取得」であった。

(図表Ⅲ-19)

図表Ⅲ-19 若者が学生時代にやっていたよかったこと、
学生時代もっと熱心にやっておけばよかったこと

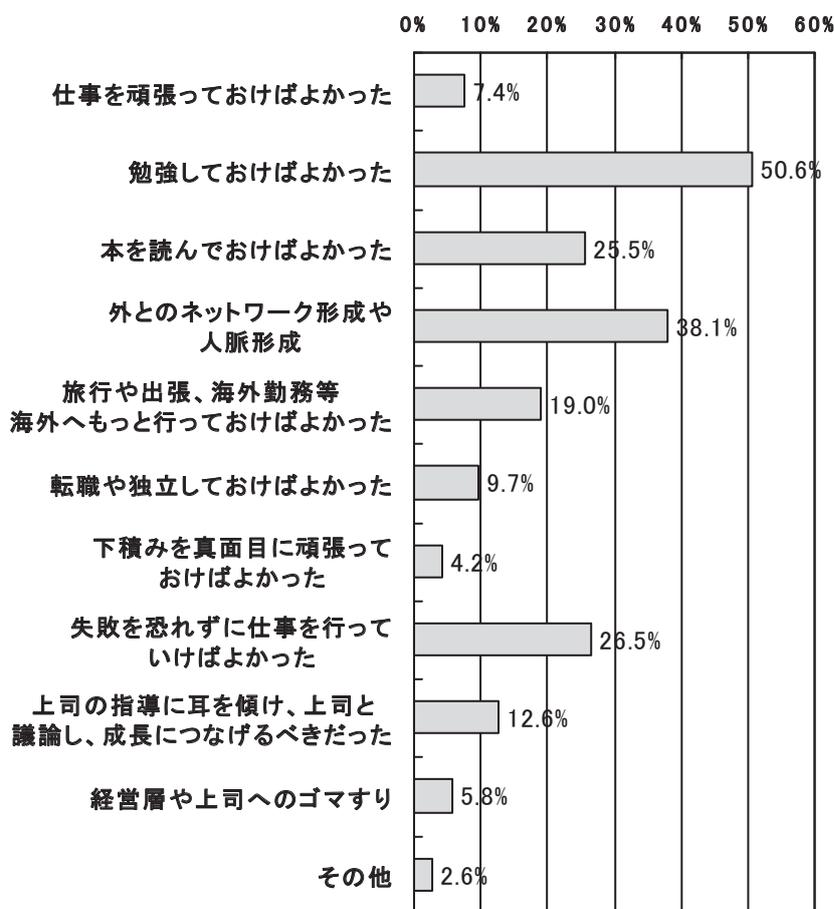


(12) 管理職が20代の頃にもっとやっておけばよかったと思うこと

管理職が20代の頃にやっておけばよかったと思う事は、「勉強」が最も多く、次いで「外とのネットワーク形成や人脈形成」、「失敗を恐れずに仕事を行う」、「読書」の順であった。(図表Ⅲ-20)

図表Ⅲ-20 管理職は 20 代の頃にもっとやっておけばよかったと思うこと

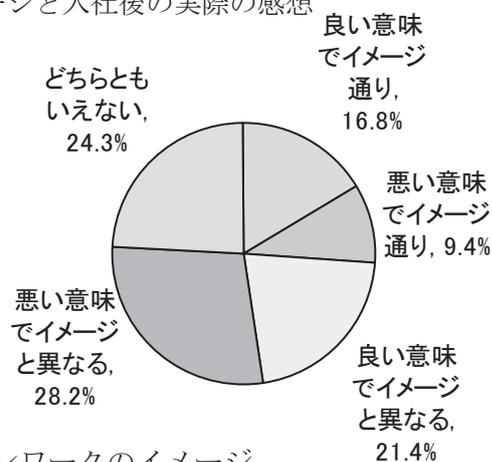
(2つまで選択)



(13) 若者が入社前に考えていたイメージと入社後のイメージ

良くも悪くもイメージ通りが約25%、良くも悪くもイメージと異なるのが約50%。
 良い意味（イメージ通り&イメージと異なる）と悪い意味（イメージ通り&イメージと異なる）はそれぞれ約4割弱で拮抗している。（図表Ⅲ-21）

図表Ⅲ-21 若者が入社前に考えていたイメージと入社後の実際の感想



入社前の主なイメージとしては、

- ①きつい、厳しい、しんどいイメージ
 - ②やりがいをもてる、日々成長、働きやすいイメージ
 - ③残業が多い、忙しい、休めないイメージ
 - ④真面目、責任感持って仕事する、堅苦しい、ルーティンワークのイメージ
 - ⑤明るく、楽しく、楽に働ける
- であった。（図表Ⅲ-22）

図表Ⅲ-22 入社前のイメージと入社後の実状に関する自由記述、各内容についての数的比較

	入社前のイメージ	入社後の実状		
		イメージ通り	いい意味で異なる	悪い意味で異なる
入社後のイメージ	①きつい、厳しい、しんどいイメージ	17	18	
	②やりがいをもてる、日々成長、働きやすいイメージ	17		18
	③残業が多い、忙しい、休めないイメージ	11	17	7
	④真面目、責任感持って仕事する、堅苦しい、ルーティンワークのイメージ	9	11	12
	⑤明るく楽しく楽に働ける			13

①きつい、厳しい、しんどいイメージ

- ・上下関係が厳しくて気難しい上司がいるイメージ通りであった。（女性：27歳）
- ・殺伐と仕事をこなしていると思っていた。（実際は）風通しがよく、上司が自分の意見をよく聞いてくれる。（男性：28歳）
- ・もっと厳しい会社だと思っていた。上司の言うことは絶対というイメージだったが、自分の意見もよく聞いてもらえる。（女性：27歳）
- ・上司が怖くて、上下関係の厳しい世界と思っていた。（実際は）厳しくもあるが、優しい。（女性：24歳）

② やりがいをもてる、日々成長、働きやすいイメージ

- ・ やりがいのある仕事。(イメージ通り) (男性：29歳)
- ・ 専門知識をどんどん教えてくれ、自分の知識が増えていく。(イメージ通り) (女性：28歳)
- ・ やりがいを持って毎日活き活きと仕事ができる (イメージ)。(実際は) 論理的ではない理不尽な言動、時には暴力にも訴えるような上司に恵まれ1年目から毎日夜中12時、1時まで仕事を行い。休日もほとんどなかった。(男性：27歳)
- ・ 楽しいばかりとは思わなかったがやりがいのある仕事をできればいいなと思っていました。そして社内の雰囲気が良いと思っていた。(実際は) 社内の雰囲気あまり良くなく、嫌な思いをした事もたくさんあるので。仕事も何人もの人が携わって行くものと思っていたが個人のプレーが目立った。(女性：25歳)
- ・ やりがいがある (イメージ)。(実際は) トップダウンで上層部のかんがえていることが見えにくい。給与が低く休みがとりにくい。(女性：29歳)

③ 残業が多い、忙しい、休めないイメージ

- ・ 毎日深夜まで残業 (イメージ通り) (男性：28歳)
- ・ こき使われる。楽しくない。残業が多い (イメージ)。(実際は) 残業などについては、自分の仕事の仕方次第で変わるし、サービス残業もあまりしなくてよかったから。(男性：23歳)
- ・ 朝から晩まで働きづめで、プライベートもないと思っていたが、やるべきことをしっかりやれば、仕事もプライベートも両立できることがわかった。(男性：26歳)
- ・ 毎日残業するイメージ。(実際は) 残業をなくすことが重要であるという考え方の会社であった。そのためほぼ毎日定時で帰宅している。(女性：23歳)
- ・ 倒れるまで働くイメージ。(実際は) 倒れても働かなければならない。(女性：27歳)

④ 真面目、責任感持って仕事する、堅苦しい、ルーティンワークのイメージ

- ・ 古い昔ながらの体質を引きずっていきそう。プライドを持って働いている。(イメージ通りであった) (女性：27歳)
- ・ ただひたすら仕事をこなすだけ (のイメージ)。(実際は) 仕事はできるようになると楽しくなってくる。(男性：23歳)
- ・ 日々の業務をこなしていただく (のイメージ)。(実際は) 淡々とした業務ではなく、自分で考えたり、周りとお話したりとやりがいがあった。(女性：26歳)
- ・ 会社のルールに則って、全員が同じ目標に向かって前進している (イメージ)。(実際は) 部署ごとに思惑がばらばらで、連携が取れていない。(男性：27歳)

- ・みんなきちんとした態度で仕事に取り組む（イメージ）。（実際は）服装が乱れていたり言葉遣いが社会人らしくなかったりスケジュールが守れなかったり、基本的なことではぐっかりすることが多い。（女性：29歳）

⑤明るく、楽しく、楽に働ける

- ・営業などがほとんどなく楽な仕事（のイメージ）。（実際は）営業的な仕事のウエイトが非常に多く、想像と違っていた。（男性：29歳）
- ・楽なイメージ。（実際は）サービス残業が多すぎる。（男性：26歳）
- ・和気藹々とした会社。飲み会も多く開催したり楽しめる会社生活（のイメージ）。（実際は）自分は自分の仕事をする、飲み会は面倒という風習に驚いた。チームワークは良いが新人には厳しい職場環境だったが、慣れればその方がプライベートは充実するため自分自身も冷たい上司になってきている。（女性：28歳）
- ・アフターファイブが充実している（イメージ）。（実際は）あまり社内の人とつながりがない。（女性：26歳）

4. まとめ

(1) 若者自身の仕事観と将来の希望

「自らリーダーとして大きな仕事をしたい」や「グローバルに活躍したい」と将来について前向きで意欲的な若者が4割程度いるものの、そう思わないと答える若者も同数程度存在し二極化している。「将来社内で高い地位まで昇進したい」若者や「人並み以上に働いて会社に貢献したい」若者も半数にのぼり意欲を持った若者も多い事がわかる。

一方で多くの若者が「仕事だけでなくプライベートも充実したい」や「上司や同僚が残業していても自分の仕事が終わったら帰りたい」と回答しており、プライベート重視の傾向が見られる。

(2) 若者の能力と企業で活躍していくために必要な能力

若者は、「真面目さや責任感」、「協調性、チームワーク力」、「基礎学力や一般教養」、「PC等新しいものに対する対応力」に優れており、一方で「コミュニケーション力」や「忍耐力、ストレス対応力、継続心」、「やる気、向上心、チャレンジ力」に劣っているとの結果であった。

また、企業で活躍するために必要な能力として「コミュニケーション力」、「仕事に対する積極性」、「協調性・チームワーク力」、「逞しさ・精神力」、「問題解決力」、「経験」、「人脈」等であった。

上記から、若者はコミュニケーション力、積極性、逞しさ、問題解決力等を今後伸ばしていくべきであると考えられる。また、より経験をつみ、人脈を形成していくことも必要である。

(3) 各能力の形成にあたっての家庭・学校、企業等の主な役割

それぞれが担う主な役割としてあげられている項目の上位は以下の通りである。

家庭の役割：「挨拶やマナー等の社会常識」の習得、「対面コミュニケーション能力」の習得、「倫理観・真面目さ」の醸成

学校の役割：「学力や一般教養」の習得、「自ら学んで問題解決していく能力」の習得、「挨拶やマナー等の社会常識」の習得

上司の役割：主に「交渉能力」や「企画発案・提案能力」、「場面に応じた対応力」

企業内研修の役割：「プレゼンテーション能力」、「文書作成能力」、「場面に応じた対応力」

自らの努力で形成：「自己管理能力」や「幅広い人脈形成能力」

(4) 上司の指導法

「部下の意見をよく聞き部下と一緒に考え行動しながら業務を進め指導する」や「若手社員が実践の場を経験できる仕事や機会を与える」、「ビジョン・方針をわかりやすく伝え指導」が若者が望む指導方法であり、管理職が効果があったと考えている指導方法である。

会社のビジョンや方針を丁寧に伝え、部下と一緒に考えて考え、実践で示して経験を積みながら学ばせる指導の方法が望まれている。さらに、部下に自分の頭で考え、行動させるような指導も必要。

上司の指導について部下は、上司が指導する時間が無い、圧迫的な指導をする、上司が仕事を知らない、管理者としての能力不足を挙げている。部下の指導に関する上司側の悩みとしても「厳しく指導すると部下が萎縮する」との回答が多くあった。

(5) 会社に期待すること

「若手に対するチャンスや場の提供」が最も望まれている。また、「技術や技能の組織共有・伝承」や「失敗を許容し活かしていく文化の醸成」も必要である。加えて自由記述からは、会社のビジョン方針の明確化とその展開、良好な職場環境等が望まれている。

(6) 会社以外の組織に求めること

最も多く望まれているのが「家族によるメンタル面での支援」である。若者の能力の特徴として、精神力が弱く打たれ弱い特徴があがっていることから、メンタル面の支援についての家庭の役割は大きい。また学び直しのプログラムや実社会に役立つ教育、社会人としての心得やしつけといったことも家庭や学校に求められている。

(7) 学生時代や20代のうちにやっておいた方がよいこと

学生時代にやっておくべきこととして、「アルバイトを通じた就業経験」、「学力や教養の習得」、「語学や海外留学」が多くあげられている。また20代のうちにやっておいた方がよいこととして管理職があげているのが、「勉強」、「人脈形成」、「失敗を恐れずに仕事を行う」であった。

IV. 企業活動の将来を担う若者の能力開発・能力発揮のあり方に関する有識者の所見と企業事例（委員発表等）

1. 有識者の所見

1.1 企業における若者の能力開発（慶応義塾大学大学院 特任教授 高橋俊介氏）

高橋俊介委員から企業における若者の能力開発について、現代の若者が置かれている背景を踏まえ、以下のご説明があった。またアンケート調査、インタビューなどを通し、若者が育っている企業が実施していることを分類すると、大きく15分類できるとした。

(1) 若者を巡る環境の変化

- ・第一線の仕事が複雑化し、やる気では乗り切れなくなっている。例えば、営業に関しても、今はプッシュ営業ではなく、ソリューション営業でなければ対応しきれない。
- ・サービス産業比率が高まり、そこでの人材育成ノウハウがまだ確立されていない。過去の輸出型製造業のやり方では適応できない新しいタイプのサービス業が増えていて、若者の定着が良くないという問題もある。
- ・上司側の育成意欲に頼ったOJTが機能しなくなっている。日本は海外に比べて研修にコストをかけず、上司や先輩による育成が大きな役割を果たしてきた。その分、退職者が出ると心理的ダメージが大きくなり、意欲が落ちてしまう。
- ・技術やビジネスモデルの変化で、上司が伝承できない新しい仕事が増えている。正解が無く、教えられない仕事が増加している。
- ・情報通信技術などによる職場環境の変化で、仕事が「見えない化」している。皆がパソコンに向かって仕事をしているため、何をしているかわからない。トラブルがあっても誰も気が付かないような状況になっている。
- ・職場において、身近に同年代の若者が少ない。同年代が近くにいることと成長実感は相関が高いと言われているが、今は採用数の減少により身近に同年代がいないため、成長を実感できず若者が孤立しやすい。
- ・組織や上司が守りに入り、またベテランが増加し、若者の背伸びやチャレンジが減少している。

(2) 若者自身の問題

- ・社会性の低下、あるいは二極分化している。
自分が話したいと思わない他の年代の人たちと全く話さなくても社会に出られる状況である。そのため、コミュニケーション力のある人とない人が二極分化している。

- ・地元志向の増大、あるいは二極分化している。
グローバルに抵抗感のない一部の優秀で意欲の高い人と、地元から離れたくないという人と二極化している。
- ・功利的あるいは固定的キャリア観の若者が増えている。損得勘定でしか動かなくなっている。
- ・「カーナビ症候群」の深刻化。
上司を、行き方を入力すると道順を丁寧に教えてくれる機械のように考えている。そのため、正解をすぐに求めてくる傾向がある。この背景には、日本型の学校教育の正解主義教育の深刻化、内定率至上主義をはじめとする大学のキャリア教育などがあげられる。

(3) 若者が育っている企業が実施していること

①ビジョンと人材像の明確化

- ・組織として目指す姿、期待される行動や人材像などが明確に定義されている。
- ・日本の総合電気が1990年代半ばのITビジネスモデルのソリューションへの変革に出遅れた大きな原因の一つは、ビジョンと人材像の連動が遅れたことにある。

②人材像に基づく採用・評価・登用

- ・「期待される人材像」に基づいて人材の採用が行われ、その基準が評価制度や人材の登用基準にも十分反映されている。

③ビジョンと人材像の浸透・共有

- ・組織として目指す姿や、期待される人材像の意味するところが社員にも広く浸透し、共有され、具体的な仕事の場面での意味を社員一人ひとりが理解している。

④コミュニケーションを通じた相互理解と支援

- ・自分の仕事における期待や果たすべき役割について、上司や周囲の先輩、同僚などと十分なコミュニケーションを通じて理解しており、仕事への取組みにあたって周囲から支援を受けている。

【事例】

サイバーエージェントやプロトデータセンターでは、月1回上司と部下の面談を実施している。

⑤フィードバックによる気づきを通じた能力開発

- ・上司だけではなく先輩や同僚、部下、後輩など多様な人から、ポジティブ・ネガティブ両面のフィードバックを受けることを通じて、一人ひとりが気づきを得ている。仕組みがないと、フィードバックのタイプが偏り、人間観が固定化しやすい。

⑥相互に学び支援し啓発し合う組織

- ・上司からよりも、同僚からの学びが成長実感と一番相関が高いため、重要なのは同僚同士が教え合う職場をつくることである。
- ・業務的支援は上司より同僚であり、内省的支援は先輩や上司の役割である。上司の出番は精神的支援であり、上司の役割は教えること以上に教え合う職場をつくることである。

⑦仕事および必要能力の体系化可視化と自身の能力水準の把握

- ・一人ひとりが、仕事の全体像や背景、仕事遂行に求められる能力発揮水準、それと比した自身の現在の能力発揮レベルを理解した上で、日々の仕事に取り組んでいる。

⑧仕事における背伸びを通じた能力開発と成長

- ・成長段階に応じた背伸びのタスクを意図的に与えていくことが成長に繋がる。

【事例】

スターバックスコーヒーでは、アルバイトにも4か月ごとの面談と成長段階に応じた背伸びのタスクを意図的に与えている。

⑨キャリアステップの提供による成長の継続

- ・その会社で長く頑張りたいかは、成長実感以上に成長予感と相関が高い。将来がわからない時代にキャリアパスを見せることは難しいが、次のステップを見せることは重要である。

⑩十分な初任者導入教育

- ・入社時や職種転換時など、個人が大きな変化に直面する際、新しい職務・職場に適応するための職場以外の支援や学びの機会が会社から十分に提供されている。

【事例】

看護師の初期3年の退職率を減少させるために、2010年4月より、新人看護職員研修が厚生労働省より努力義務化された。新人育成責任者養成を各自治体で積極的に行った結果、全国平均の退職率はここ数年で大きく低下した。

⑪職場では得られない特定スキル・基礎理論や教養の獲得

- ・職場のOJTではカバーできない能力育成・開発のために、職場外の学習の機会、研修など十分な人材育成投資を行っている。

⑫長期的視点の意図的なコア人材育成投資

- ・企業のリーダー人材や高度専門人材の育成など日常業務では育ち難く、育成に時間のかかる人材を長期的視点で発掘し、育成に取り組んでいる。
- ・リーダーシップは必要になった時に身につけようとしても難しい。思考行動特性は気づきで無意識無能から意識無能、スキル獲得で意識有能、習慣化で無意識有能のステップを作ってやる必要がある。

⑬個人に焦点当てた人間尊重の風土と人への関心

- ・日常の多様なコミュニケーションを通じて、個人が人間として相互に関心を持

ち合い、人として尊重し合い、支え合う風土が確立されている。

【事例】

サイバーエージェント社では、当初高い退職率に悩まされていたが、個人に焦点を当てる諸政策などにより、大幅に改善した。

⑭気づきや腹落ちを通しての仕事観や仕事への取り組み姿勢の形成

- ・一人ひとりが気づきや納得のプロセスを通して、しっかりとした価値観やマインドセット、姿勢を持ち、自分の仕事に取り組んでいる。

【事例】

ベネッセスタイルケア社では、入所者の「お見送り」の後に、振り返りの会を実施している。そうすることで、自分たちの仕事の意味も含め、腹落ちすることができる。

⑮高い視線や広い視野を持ったキャリア自律の意識の形成

- ・一人ひとりが高い視点と広い視野を持ち、主体的に、向上心を持って自身のキャリア形成に取り組んでいる。
- ・損得勘定で短期的なものではなく、グローバルや広い視野で自分のキャリアを発展させるためのキャリア自律意識の形成を企業がきちんと行っている。

1.2 新人教育の実態と対応（株式会社日本能率協会マネジメントセンター 研修ラーニング事業本部 本部長 嶋元洋二氏）

嶋元委員から、同社が「人事・教育担当者フォーラム」で行ったアンケートから読み取れる新人教育の実態と、同社の考える若手社員の成長プロセスとある企業の事例についての説明があった。

(1) 新人教育の実態について

アンケートは主に「新入社員が職場配属後に陥りがちな状況」と「若年時教育としての Off-JT と OJT の取り組みについて」の2つのテーマで聞かれた。

前者については「自社2年目社員にもあてはまるか」「それに対して人事・教育部門として仕掛けていることがあるか」が問われた。

どちらにも「あてはまる（ある）」のポイントが高い項目として「ビジネスマナーやルールがわからない」「成長目標を主体的に描けない」の2つがあがり、これらは企業として施策をうってもなかなか問題が解決していないと言える。

また、「自社社員にもあてはまる」は高いが「仕掛けていること」はさほど高くないものとして「言われたことしかやらない」「仕事の幅を広げようとしない」「聞かなければいけないのに聞けない」「自分の現状に満足して終わっている」があがり、問題ではあるものの優先順位を上げて取り組んではいない。どちらかといえば仕事

観・仕事のスタイルなどの問題であるため、なかなか施策がうてないという実態があるといえる。

後者について、Off-JT の現状は、仕事の基本、専門スキル、フォロー研修など従来どおりのものが多い。新たに取り組むべき追加施策には、これらに加えて意識・行動変容を促す研修があげられ、今後仕事観・仕事のスタイルを変える施策をうっていききたいという特徴がある。

OJT では、OJT 制度、職場指導のポイントが高く、OJT の担当は設定しているが現場任せという見方もできる。

以上のことから、今も昔も課題や取り組みに特に変わりはないが、その原因として人事と現場の育成思想の対立構造がある。人事は「社会人」を、現場は「業界人」を養成したいというギャップを統合・止揚する取り組みとそれを継続する仕組みが重要になる。

(2) 若手社員の成長のプロセスを探る

ある企業では、内定時から5年目まで Off-JT と OJT をセットとして、人事が管轄している。例として、配属前の Off-JT では基礎業務研修と基本行動研修でプロ意識の醸成、挨拶、メモの徹底などに力を入れている。OJT では、教育のリーダー、OJT 担当者だけでなく、その上の責任者を設定して、その年の新人の特徴や指導法を具体的に伝える。OJT 担当者のフォロー研修も行い現状の育成課題を共有する。必要に応じて本人面談、現場訪問などを密に行うことで、現場の育成課題を人事も共有し、育成が進まない場合は異動も実施する。

日本能率協会マネジメントセンターの設定したフレームでは、職場配属後にぶつかる4つの壁があり、それを乗り越えることで独り立ちするとしている。(図表 1.1.2-1 参照)

前述の企業での具体的な施策では、最初の「職場になじめない」に対しては、仕事とプライベートのメリハリをつけ、対価を得て労働するというプロ意識を徹底的に植え付けた。また OJT 担当者は多忙であり、自ら働きかけなければいけないという指導を行った。

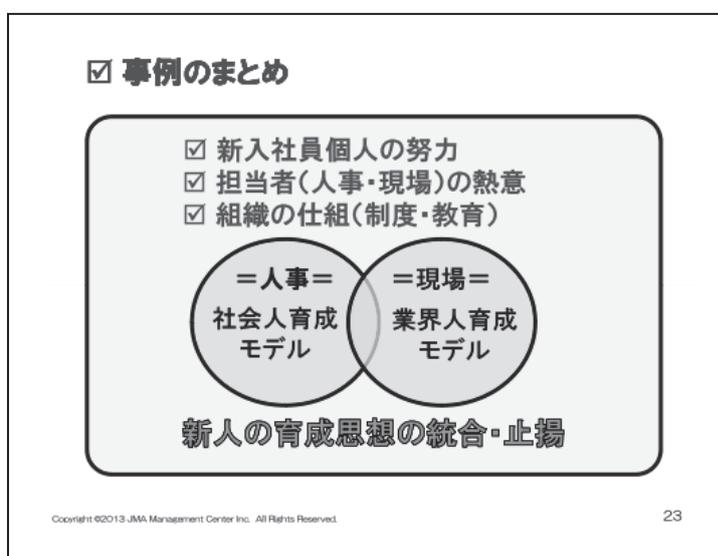
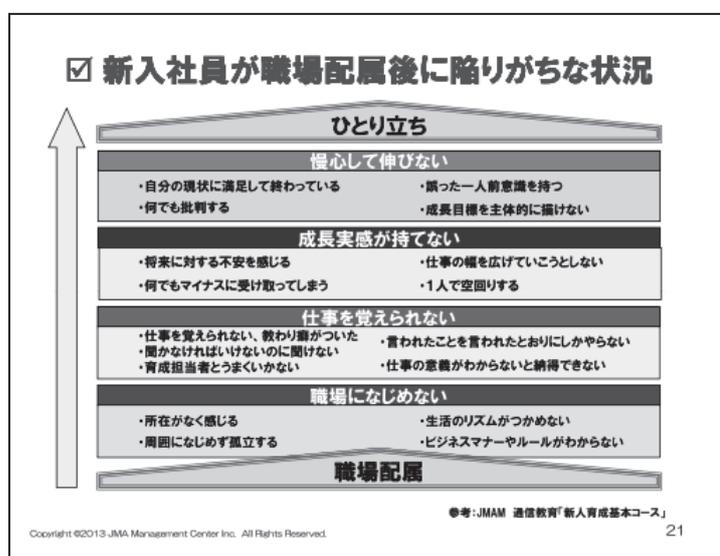
2つめの「仕事を覚えられない」に対しては、メモをとることを徹底して練習し、研修の最後にテストということを繰り返し行った。わからないことを聞くことについては、現場の人も聞いてほしいと思っているということを伝えて心理的な壁を取り払った。

3つめの「成長実感を持ってない」に対しては、特に OJT 担当者の役割が非常に大きく、研修で認めてあげてを繰り返し指導し、現場で実践してもらった。最後に「慢心して伸びない」に対しては、OJT 担当者や現場、会社からの細やかな

支援で、気付き、成長を促した。

この事例のまとめとして、人事と現場の新人育成思想の統合・止揚のためのポイントは以下の3点である。(図表 1.1.2-2 参照)

1つ目は壁を乗り越える新入社員個人の努力が必要であること。2つ目は細かい支援を行うための担当者の熱意が必要であること。3つ目は時間がかかっても組織の仕組み(制度・教育)を作り上げること。仕組みを作ることによって、担当者が異動しても継続されることが重要である。



(図表 1.1.2-1) 新入社員が職場配属後に陥りがちな状況

(図表 1.1.2-2) 事例まとめ

嶋元委員発表資料より抜粋

2. 企業の取組み事例

2.1 当社が求める人材像と具体的取組みについて (新日鐵住金株式会社 人事労政部長 山中一馬氏)

山中委員より、同社の求める人材像と育成に関する取り組みに関して、(1) 求める人物像と求める能力、(2) 若手社員の実態を踏まえた育成環境認識、(3) 人材育成基本方針、(4) 採用・育成施策、(5) 現状の学生像と大学教育機関への要望、について以下のとおり説明があった。

(1) 求める人物像と求める能力

新日鐵と住友金属の合併を機に、当社が企業理念を実現していくにあたり、行動

の主体である社員一人ひとりが日常の業務にどのように取り組み、関わっていくべきかという視点を社員行動指針として明らかにした。その視点は3つの柱で構成されており、それは「目指す」「大切にする」「働きかける」である。それぞれのキーワードとして「目指す」では創造・先進・成長、「大切にする」では自律・現場・本質、「働きかける」では対話・協働・伝承があげられる。

この行動指針から、求める人物像・求める能力を具体的に例示するとすれば、求める人物像では自分を直視できる人、必要な素養を身につけることから逃げない人、正義に根ざした価値観で行動できる人等であり、求める能力では前に進む力、当事者意識、考え抜く力、自分で課題を発見し創造できる力、協働しチームで働く力、自分から発信し傾聴できる力等である。

(2) 若手社員の実態を踏まえた育成環境認識

ある社内管理職研修で、若手社員の育成についてディスカッションした際に、若手社員の実態についていくつか課題が提起された。コミュニケーション面でロジカルに表現できない、文章力がない、報連相がない、指示待ち、答えはネットにあると思っている等があげられた。また、気質として優等生が多いが、トラブル耐性・ストレス対応力が弱い、底が浅い、視野が狭い、殻を破らないなど厳しい意見もあった。

このような状況が起きている要因を議論した結果、人的・時間的制約と経験機会の減少、そして現場指導者の不足の3点があげられた。

人的・時間的制約については、同社はこれまで製鐵事業の国際競争力を維持・強化するために大幅な合理化や一定期間にわたる採用抑制を実施し、その影響もあり若手管理職が相対的に少なくなり、指導する側の人間が少なくなったことがあげられた。加えて、成長する世界の鉄鋼マーケットへの対応の中で若手も管理職も繁忙感があり、じっくり腰を据えて育成を考える環境がなかなか整わないということも指摘された。

経験機会の減少については、国内での大規模プロジェクト減少に伴い、若手がプロジェクトを自ら担当することによって責任を背負い、修羅場体験をすることが少なくなっていることがあげられた。海外で増えているプロジェクトには、どうしても手堅い中堅層以上を出さざるを得ず、なかなか若手にはチャンスをまわせないというところにジレンマがあるとのことであった。

現場指導者の不足に関しては、かつて現場で若手を鍛えてくれた現場の師匠のような人がいたが、現在そういう人も少なくなったことがあげられた。

もちろん職場によって育成環境や状況には違いはあるが、「世界最高の技術とものづくりは人づくりから」という認識にたち、企業理念と社員行動指針を実践できる

人材育成を目標とした「新日鐵住金としての人づくり」について、その考え方を整理し、社員全員で共有化することを全社あげて取り組んできている。

(3) 人材育成基本方針

会社として4つの人材育成の基本方針を掲げ、共有化している。

1つ目は、育成の仕事化・育成に関する上司の役割強化で、人材育成は仕事であり上司は仕事として取り組んでいくこと。

2つ目は、育成の基本はOJTであり、経験の中で育成されていくこと。またOJTを補完するために行われるのがOFF-JTであること。

3つ目は、個々人の目標管理を上司と部下で共有することで、育成の見える化を図ること。

4つ目は、一人ひとりにさらなる成長の意欲を目覚めさせ、自己研鑽させることが重要ということ。

(4) 採用・育成施策

上記(3)の基本方針のもと、「総合的生産性向上」を目指す中で、「心・技・体」にたくましい人材育成を実践している。

具体的には、採用面では安定的な採用、状況に応じたグローバル人材の採用・育成、人材の多様化推進のための女性・外国人の積極的な採用等を重点施策として展開している。

また育成施策に関しては、「心・技・体」を新入社員から若手社員の時に徹底的に意識して鍛えていくことに重点を置いている。「心」は志である。社会人としての芯を養うためのプログラムを、仕事の中で機会として与えることを意識している。「技」は基礎技術力でありスキルである。自分の専門性を深めていくことを教育する。「体」は心身の健康である。メンタル面もふくめた健康の維持・増進についても重要項目として掲げ取り組んでいる。現業系の新入社員は規律訓練も取り入れ、徹底的に鍛えている。

もう一つ特徴的なのはOJTを意識した育成である。人材育成の基本はOJTであり、一人ひとりに着目して上司・部下が直接対話することが要諦であると考えている。OJTの心得を作成し、鍛錬、創造、自律という3つのステップを意識しながら部下の育成にあたることを共有化している。

このOJTを補完するものとして体系的なOff-JT研修を位置付けている。

(5) 現状の学生像と大学教育機関への要望

採用活動等を通じて学生に感じているのは、本質や原理・原則への関心、探究心、

挑戦心、能動的な態度などにおいて一部の卓越した層とその他の層の二極化が進展しているのではないかということである。

教育機関に望むことは、専門分野の基礎知識・技能をしっかりと学ばせること、主体性、論理的思考力、主張力などを少人数のクラスやインタラクティブな講義で身につけさせること、グローバルに対応した教育、等があげられよう。

一方で、大学に任せるだけではなく、企業としても大学側とよく連携していくべきであると考えます。企業側ができることとして、現在大学で学んでいることが仕事の中でどのような意味を持つかを、学生に仕事を体験する中でわかりやすく学んでもらうということが考えられる。

このような取組みの一例として当社は夏季に2～3週間、年間200名強程度の学生を国籍学年不問でもものづくりの現場に受け入れ、テーマを持って実習することで、大学で学んでいる内容と現場で起きている現象や課題との関連性を学んでもらうというプログラムを実施してきている。

引き続きさらに工夫をしながらこのような取組みを行っていきたい。

2.2 イオンの人材育成と若手教育について（イオン株式会社 グループ人材育成部 部長 牧和男氏）

牧委員より同社の人材育成と若手教育への取り組みと課題について、以下のとおり説明があった。

(1) 人材ニーズ変化の背景と求める人材像

同社は1980年代から多角化戦略、海外戦略を始め、2011年からの中期経営計画として「アジアシフト」「大都市シフト」「シニアシフト」「デジタルシフト」の4つのシフトを推進しており、この戦略を具体的実現するための人材の育成をしている。

現在、人材ニーズのキーワードは、ドメスティックからグローバルへ、リノベーションからイノベーションへ、モノカルチャーからダイバーシティへという3つの変化があり、その中でイオンが人材に求める普遍的な5つの要素がある。基本理念・価値観の共有、挑戦と革新、企業家精神、自主・自律、学習と自己研鑽を兼ね備えた人材を採用し、育成し、配置するということを考えている。

(2) 理念・価値観の共有

同社の、創業以来変わらない家訓が脈々と受け継がれている。それは、「大黒柱に車をつけよ」と「下げにもうけよ、上げにもうけるな」である。

「大黒柱に車をつけよ」は、動かしてはいけないものであっても変化に対応して

動かせるようにせよということで、「環境の変化に対して自らを変革せよ」という考え方である。

「下げにもうけよ、上げでもうけるな」は、小売業はお客さまより早く先に商品の値下がりを知ることができ、そこで素早く仕入れて安い価格で提供しお客さまに喜んでいただくことである。値が上がる段階で上げて儲けるのではなく下げて儲けるという考え方で、現在のプライベートブランドのトップバリュのコンセプトでありお客さま志向の価格戦略、商品戦略に引き継がれている。

「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」ことが同社の基本理念であり、これは国や文化が違う場合でも全て同じである。

現在 14 カ国で事業展開している同社では、理念・価値観の共有のための教育として特徴的なものがある。

1 つ目は、「ありがとうの約束」という絵本を 9 カ国語に翻訳し、価値観・行動規範教育として国内外グループ企業の全ての店舗・事業所に勤務する全従業員を対象に研修を実施。

説明ではなく、絵本であるために日本語以外を母国語とする各国の社員にもイオンの基本理念などの本質を直観的に理解してもらえる。

2012 年度は約 35 万人が受講している。

2 つ目は、2012 年からイオン DNA 伝承大学を設立したことである。国内外から公募した 1 期 20 名で、講師は岡田社長を始めとした同社の経営陣や OB が務める。創業期を乗り越えてきた経営者自らが講師となり、具体的な経営課題や事例をもとにディスカッションを中心に受講生は研鑽を積む。イオン DNA を体内化し次代を担う経営人材の育成を目的としている。

(3) 大学との提携、インターンシップ、入社後の育成

同社は、国内外の主要大学とさまざまな提携を実施している。

新潟の国際大学では、留学生の採用や、英語での M&A 戦略・ブランド戦略といったグローバルリーダー育成の経営者教育を行っている。神田外語大学では、中国や ASEAN からの研修生を受け入れ、日本語や日本文化を学ぶ場として活用されている。中国清華大学では、中国現地の人材に対して、経営者教育として戦略、マーケティング、財務などを学びながら、自己課題、グループ課題について 1 年間討議する場を設けている。

また、初の取組みとして 2013 年のインターンシップ制度では、夏休みに社員の子供たちを招待して親がどのような仕事をしているのかを実際に見てもらおうという子供参観日を、大学 3 年生に企画させた。さまざまな関係者と議論し、イオンという企業についても学びながら企画し、1 つのものを作り上げていく経験として開催

した。

2013年度の新入社員はグループ全体では約2,500人で、全体での入社式の後、その後約50会場に分かれて4日間の合同研修を実施した。そこで一番の目的はイオンピープルの一員であることを自覚し、「基本理念」「共通の価値観」の理解である。その後、各社ごと、店舗ごとのオリエンテーションを行う中で、OJTやOff-JTを実施し、入社後の能力向上とスキル向上の評価を通じて、個人別のCDPを描き次のステップを明確にする。また、グループ人材として共通の価値観を持った将来の幹部候補を育成するため、入社3年間で土台作りの期間として位置づけて教育を実施、3年後に主任となるために必要なスキルを学ぶ。

(4) 若手活用の課題とダイバーシティ

今まで、「変革への挑戦」を行ってきた同社だが、これからも「お客さま第一」を実現するために「変革への挑戦」を理解し行動できるよう、新入社員研修においても意識してカリキュラムに入れている。また、希望に沿った配属の実施、能力・適性に合う配属の実施、ジョブローテーション、OJT、Off-JT、自己啓発支援、メンター制度、グループ教育などを行っている。一方、次のリーダー育成のためには将来お客さまのためにやりたいことができそう、チャレンジできそうと思わせることと、またそういう機会を若いうちに与えていくことが必要であると考えている。

変革し続ける企業集団へ自ら変革することが必要であり、自らの変革に向け多様な価値観（ダイバーシティ）経営を実現する。まずは、2013年にダイバーシティ推進室を立ち上げ、女性の管理職比率を2016年に30%、2020年に50%とすることを掲げて具体的な分析と対策を行っており、ダイバーシティ経営に向けて、これまでの働き方の常識、生き方の常識、登用の常識という3つの常識を打ち破り変えていきたいと考えている。

(5) 人材育成と教育体系

イオンHDとして人材育成には3つの柱があり、次世代の経営者の育成、戦略実現ができる人材の育成で、そして入社後合同研修を含めた経営理念の浸透である。

また、経営人材の発掘・育成施策として、経営人材開発委員会を組織しており、シニア層では経営人材開発委員会、ミドル層では事業別次世代経営人材開発委員会があり、各社から推薦された人材について、上司、同僚、部下からの360度インタビューを受け、経営幹部が育成面談をし、経営人材開発委員会という場で今後どう育成していくかを議論する。

また、現在2014年から新しく始まる中期3カ年に合わせた教育体系へと見直し

をしており、大きく分けて、経営者育成、事業創造と若手・女性の活躍、専門機能人材育成という3つの視点がある。

女性の活躍については、お客さまの変化に対応するために多くの新規事業を起こしている中で、新規事業をプレゼンテーションし、具体的に事業化していく企業内企業家育成塾という研修を実施した。来年は女性のロールモデルを作っていくためにも、女性の積極的参加を考えている。

また、これまで行ってこなかった女性管理職の育成という視点では、新たにグループ全体のコースとして管理職基礎セミナー（仮称）、管理職セミナー（仮称）を横断的に実施していく。

企業内大学としてイオンビジネススクール（旧ジャスコ大学）がある。第2回で高橋委員から成長実感よりさらに成長予感をさせていく企業が必要だという話があったが、このイオンビジネススクールは、将来希望するポジションに必要な知識・スキルについて先に勉強し、その後に配置させるという内容で、例えば将来SCのテナント開発あるいは建設をやりたければ、建設コース等を受講し、1年後に面談をして、適性があれば異動するというプログラムである。これらさらに前述の4つのシフトを戦略できる人材として、イオンビジネススクール、社内公募などみずから希望するポジションのイメージをつくらせ成長予感をさらに高める仕組みを実施していきたいと考えている。

(6) 今後の課題

従業員が40万人を超えた現在、個人別管理の難度は非常に高くなってきているが、「面談」を基盤とするアナログの側面と情報管理システムを使ったデジタルの両面から個人別管理が必要である。

2.3 サントリーにおける人材育成の取組み～若手層を中心に～（サントリーホールディングス株式会社 人事本部 ダイバーシティ推進室長 平井弓子氏）

平井委員より、同社における人材育成の取組みについて、特に若者の能力開発・能力発揮にかかる取組みを中心に、以下の発表があった。

(1) 人材育成の考え方、施策について

同社の人材育成の考え方は「自分の内なる＜フロンティア＞を開拓しよう」である。それを基に人材育成施策に関しては、従業員一人ひとりが自らの能力を開発し、それを最大限に発揮すべく、大きく3つ（「Growing」「Stretching」「Self-Reliance」）の領域で支援し、体系づけている。

・「Growing」：育成各ステップにおける成長・育成の考え方

それぞれの成長のステップにおいて、求められる姿（MUST）、発揮してほしい力（CAN）、大切に（VALUE）を設定している。

新人育成においては、1年目終了時に目指す姿を三角形（三層）で捉えている。三角形の基礎となる基本姿勢、その上に全部門で共通する基本スキル・知識、一番上にそれぞれの部署や業務に必要な基本スキル・知識とし、そこに到達するように、OJTとOff-JTを連携させながら育成している。新入社員が一人立ちするにあたり、発揮すべき基本姿勢を「主体性」と「協調性」と明言。具体的には「主体性」を責任感を持って最後までやり遂げる姿勢、一步先の課題にチャレンジすること、「協調性」を相手が何を求めているか考えて行動していく姿勢、サポートしていく姿勢としている。次に、基本スキル・知識については、仕事をする力、対人の力、自分自身への力、サントリーの社員としての基本的な力としている。OJTにおいては上司と、コーチャー（新人の日常行動に目を行き届かせ、日々の指導・育成・相談・アドバイスをを行うとともに周囲にも新人の育成を働きかける先輩社員）を中心として行う。上司との面談の際には、目標に対してどこまでできたのかが目に見えてわかり、共有しやすいようにシートを使って到達度をチェックしている。

4年次研修は中堅に向けての節目の研修である。サントリーグループの課題、社内外の環境変化や重要な考え方を学び、視点を広げることで働き方を捉え直すこと、今後の成長イメージを持ち、実践するきっかけを与えることなどを目的としている。そのため、さまざまなメニューを用意しているが、その中の一つに人事との個別面談がある。同社では10年間は育成の期間と位置づけ、育成のための配置・ローテーションを積極的に行っている。そこで、10年間で3部署目、3つの仕事ということの方針として徹底させ、4年目の際に本人の意向も含めて人事と面談をすることとしている。

・「Stretching」：経営戦略とリンクしたキャリアストレッチとするさまざまなチャレンジ施策

同社はグローバルにビジネスを展開しているため、グローバル人材を育てるべく、若手海外派遣（トレーニー制度）についてもここ3年間積極的に行っている。同制度は公募制をとっており、20代30代前半の若手社員に対して、海外の職務訓練を通して自分と異なる価値観を持つ集団の中で、周囲を巻き込み、仕事で成果をあげる力を体得することを目的としている。

また、キャリアチャレンジ制度という、現業をしながらのストレッチ機会がある。これは、個人ごと将来のキャリア方向をすり合わせ、それに応じた鍛錬メニュー、修了基準を設定し、修了後に異動をさせるというものである。将来のコア人材形成

に向け、キャリアを自ら形成する機会（異動）を与えるとともに徹底的に鍛えることをセットした、新たなストレッチング施策となっている

・「Self-Reliance」：キャリア自律・自己啓発

グローバル人材育成を視野に入れ、同社では英語力強化プログラムを重視しており、TOEICの必須受験から英語学習法セミナーなど底上げ的な自己啓発を促している。

また、個人の視点で守秘義務に基づき、一人ひとりの視点に立って、キャリアを支援するキャリアサポート室があり、キャリア個別相談・キャリアワークショップなどを実施し、サポートをしている。キャリアワークショップは、節目ごとに自分自身のキャリアについて考えるための気づきの場の提供である。

(2) 人事育成施策を支える人事制度の新たな試みについて

同社では、2013年に目標管理制度にチャレンジ目標という項目を新設した。大胆に難易度の高い目標を設置し、できなくてもマイナス評価はせず、できたら加点評価のみするという項目で、思い切ってチャレンジすることを促進している。

また、同社では上司との面談（各所要時間は約1時間）が年間5回義務付けられているが、2013年から育成にフォーカスを当てたキャリアビジョンの面談を実施している。直近の状況や異動希望を把握するだけにとどまらず、5年後、10年後どうなっていたいか、そのためにどのようにしたら良いかを本人と上司が話し合い、上司の立場からアドバイスし、上司が一人ひとりの育成計画をつくるというものである。この情報は人事にも入り、中長期育成を視野に入れた人材育成・配置に活かしている。

2.4 サイバーエージェントの組織活性化（株式会社サイバーエージェント 取締役 人事本部長 曾山哲人氏）

曾山委員より、同社における組織活性化のための人材育成の取組みについて、以下の発表があった。

(1) サイバーエージェントについて

1998年設立した東証マザーズ上場企業であり、主な事業はインターネットメディアと広告事業である。現在社員数は2,700名で、平均年齢は30歳で役員は社長以外全員30代という若い企業である。男女比は6:4、社員の4割が新卒入社である。

(2) 社員に働きがいを持たせるために重要視しているポイント

①信用（裁量権）

同社は子会社経営を人材育成の一つの手段としている。新卒で入社した社員のうち子会社経営に携わっているのは現在約 40 人であり、20 代の新卒経営者も多い。加えて、管理職の育成にも力を入れており、新卒 4 年目時点で管理職をなっている社員はおおよそ 4 割いる。このように、早いうちからリーダー経験を積んでもらう（女性管理職比率は 20%）ことで裁量権を与え、成長を促している。

また、取締役も自ら新陳代謝し、変化の模範になるべく役員が率先垂範して入れ替わるよう「CA8」という人事制度がある。この制度は役員の定員を 8 名として、2 年に 1 回 1~3 名入れ替えるものである。役員をゴールではなくキャリアパスにしておき、退任後は新規事業立ち上げなどに携わっている。同社では、“リーダーを育てたければ、リーダーをやらせること”としており、経営経験者の層を厚くすることが狙いである。リーダーを増やすためのポイントはいくつかあるが、“決断経験の機会を増やすこと”が重要だとしている。経営者は決断の量と質が他のポジションとは比較にならないため、そういう機会を最大化できるように若い人たちに場を提供しようとしている。

②連帯感（和、褒める）

同社では、調和やチームプレイを大事にしておき、また褒めることによって自分の行動が正しいと感じることができるため、若い人たちの力を引き出すとし、各部署で毎月表彰を行っている。この他、半年に 1 回社員総会というイベントをやっており、2,000 人のうちから優秀なトップ 10 人が表彰される。認知し、褒めることで組織に活力が生まれるという考え方である。

また、飲み会は仕事以外の交流を増やし、会話が生まれて話し合いが進むと考え、重要視している。そのためチームで飲みに行くことを推進し、懇親会支援制度として月 5,000 円／人を会社で支給している。

(3) 主体性を強化する人事制度の事例

第一に、「ジギョつく」（事業をつくろう）新規事業プランコンテストの実施である。内定者から経営幹部まで誰でも参加できるが、優勝すると賞金 100 万円、応募すると抜擢の機会が増え、良い案であれば事業化されるというメリットがある。このように、同社では社員の参加意欲を重視し、シラけないような人事制度の設計をすることにしている。その際に大事なのは、応募するハードルは低くし、できる限り多くのメンバーに機会を与えるが、強い組織が創るために競争は激しくすることである。

第二に、取締役対抗での新規事業対決「あした会議」の実施である。役員は部署

横断で欲しい人材を自分のチームに 5 名入れる編成権を持つことができ、そこで経営と現場と部署横断で人材と情報の交流が活発に行われる。結果の順位が社内外に公表されるため、役員も必死になり非常に過酷な競争にはなるが、その分良いアイデアが生まれこれまでに新規事業など 140 案が決議・実行された。ここから 10 社以上の会社が生まれ、また将来の会社を良くする明日のための提案がいくつも生まれた。このように、ゲーム性を持たせてイノベーションを生み出す仕組みづくりに力を入れている。そして、人事制度を運用する際に大事にしているのは、“成果には厳しく、方法は楽しく” いかにもやる気にさせて夢中になるような環境をつくるかである。

(4) 若い人材を活かすために大事にしていること

第一に、同期間で「競争と協調」の関係をつくる。例えば、グループワークをたくさんさせて仲良くさせたい一方で、競争させるなどの方法をとることである。

第二に、損はせず、得をする事例を増やす。若い人が動かないのは「損得勘定」で見た時に損だからである。

第三に、裁量権を与えたら、あとは突き放すことである。甘やかすと新しいイノベーションが生まれず、ゼロからの経営ができない。自分で考えて、自分で経験しないと成長しない。

(5) 組織づくりのうえで大切にしている考え方

グローバル企業の良さを学び、日本の強さを活かすことを目指している。グローバル企業の良さは、①ミッション・ビジョン・バリューなど軸を明文化し、それに合う人材を採用し、合うような環境をつくる。②実力主義で優秀な人材は引き上げる。③給与や裁量権の大きさに差をつけるなどである。一方、日本企業の良さは、①連帯感 ②終身雇用 ③人材も事業もゼロからつくる内部育成である。同社は、例えば実力主義型終身雇用のモデルをつくるなど、いずれの良さをも取り入れて活かし、「21 世紀を代表する会社を創る」ことを目標にチャレンジしている。

2.5 いま企業や社会が若者に期待すること（株式会社東急エージェンシー コーポレート本部 人事局 局長 小柳晶嗣氏）

小柳委員より、東急エージェンシーが求める人材像や育成体験の取り組みと、組織や社会が若者に期待する力の考察について、下記のとおり説明があった。

(1) 求める人材像

同社の企業ビジョンは、Mission（私たちの使命）、Vision（私たちのめざす姿）、

Values（私たちの行動の原点）の3つで整理されており、Valuesに掲げられている5つの行動を通じてVisionを達成し、Missionを果たしていくという構造になっている。

このValuesを階層別に分解して、それぞれのレベルで求める行動を定め、能力アップ開発や評価の指標に用いている。

これが同社の企業ビジョンから求められる人物像の土台となっている一方で、職層体系による人材像もある。職層は、マネジメント職群、プロフェッショナル職群、特定職群の3つに分かれている。特定職群はフレキシブル職とも言い、疾病休職明けや介護や育児などでフルタイム勤務できない場合、事情に応じて自由に勤務形態をとることができる職層で、自ら手を挙げて部門と会社が認めれば移行できる。マネジメント職群は「プロフェッショナルの力を連携・増幅させる人材」として、チーム・部門運営に必要なリーダーシップやマネジメント力の開発が求められ、プロフェッショナル職群は「マーケティング・ソリューションという価値を生み出す人材」として、それぞれの分野におけるプロフェッショナルとしての専門的な知識や能力開発が求められている。

(2) プロ人材としての基礎力育成

同社の研修体系では、プロフェッショナル系、マネジメント・リーダーシップ系と階層別系とに分かれている。

新人・若手研修については、トレーナーとメンターを設定し、新入社員の基礎力育成のための体制としている。トレーナーは5、6年目の社員で業務を指導、メンターは10年目前後の社員で会社生活支援を担当する。入社後3年目までは、関係者相互のフィードバックによりプロフェッショナルとしての姿勢や基礎力を育成し、4年目からは原則として育成ローテーションに出すという体制をとっている。

この若手の育成に関して、部長は大変重要な役割を持つため、育成する力を育成するためのマネジメント人材としてのリーダーシップ育成が必要となるが、現状の課題として次の3点があげられる。

1つ目はプレイヤー意識が強く、マネジメントの意識や理解が不足していること、2つ目は自己流の行動スタイルに陥り、似たような問題意識で悩んでいること、3つ目は日々の仕事に追われ、研修に対する期待と意欲が薄いことである。

これに対して、参加者相互の経験や知恵の交換を狙いとしたワークショップや、職場で実際に起きているケースや部門アンケートの結果など、「自分を振り返る鏡」を用いて気付きを引き出すプログラムを用意した。また、参加しやすいように午前中短時間（2時間半）の実施を複数回行う中で選択できるようにして、午後職場に戻ってすぐ実践できるようなテーマに落とし込んでいくような工夫をしている。

さらに、マネジメント人材に求められる力を、大阪大学・故三隅二不二教授、明治大学・野田稔教授が提唱した VPM、方針提示力（Vision）、目標達成力（Performance）、人間関係調整力（Maintenance）として意識させるようにしている。

社内的には VPM の 3 つの力をさらに 15 項目の具体的な行動要素に分解して、それらのテーマを落とし込んだケースやアンケートのフィードバックによる話し合いの中で、相互に気づきやヒントを得るということを進めている。これにより知識伝授による個人能力の向上だけではなく、マネジメント人材の連携を強める場を設け、部門運営に必要な知恵・実践力を相互に会得する。この手法は「リフレクション・ラウンド・テーブル」（カナダ・マギル大学ヘンリー・ミンツバーグ教授提唱）の骨格を借りて行っている。

まずは社内の対話の量を増やし、相互理解・相互支援・相互啓発という関係性の中で行動の質が高まり、成果の質を高めるという行動理論を追求していく。対話やコミュニケーションの質と量を増やす中で求めるものは「WILL（志）の強化」である。自分たちは何をしたいのか、何を目指すのか、そのために何をするのかを改めて発見し、深めて共有してもらおう。広告業界や会社の提示するストーリーだけではなく、一人ひとりの個人やチームがどのようなストーリーを作りたいのかを話し合い、そこから生まれるエネルギーでビジョンの実現や目標の達成を狙っている。

(3) 日本の職場で起きていることと、企業が若者に求めている能力

世界市場の成長に伴い、日本製品のシェアは急速に縮小しており、1人当たりの GDP や国際競争力は 2000 年頃に比べて急落している。また、国内市場においては、商品のライフサイクルが年々短くなっている。そのような環境変化にともなうさまざまな要因で若年層の負荷が増大する中、仕事・職場のストレスはより強くなり、安心感、良好な人間関係やコミュニケーション、成長実感など、ストレスを和らげる要素（緩和要因）が減少する傾向が続いている。

強まるプレッシャーの中で若者に求められている力には、経済産業省が作成した社会人基礎力があるが、社会人基礎力は「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の 3 項目からなり、さらに 12 項目に細分化したうちの半分が「チームで働く力」の項目であり、コミュニケーションを重視していると言える。

また、経団連がおこなった「新卒採用（2010 年 3 月卒業者）に関するアンケート調査」においても「選考にあたり特に重視した点」の回答で、「コミュニケーション能力」は 81.6% と非常に高い数字が出ている。厳しい環境の下、余裕を失い関係性が希薄化する組織・社会の中で、人や社会と上手につながる力（コミュニケーション力）が必須化している。

(4) 今後、特に必要となる能力と、育成のためのアプローチ

社会人基礎力の3つの力に加える第4の力として、「ワクワクする力」が必要と考える。

オートバイに例えれば、ワクワクする力を前輪、社会人基礎力を後輪（駆動輪）として掛け合わせることで、プレッシャーの中でも元気に幸せに働いて生きていく力となる。やる気をテンションとモチベーションの2つとすれば、前輪の力はモチベーションであり、報酬や義務という外発的動機ではなく、関心や好奇心や価値観という内発的なものである。この内発的動機が「ワクワクする力」を生み、粘り強く進む力の源泉となる。

内発的動機を育成していくために、次の3つのパターンが考えられる。

①マズロー・モデルから考える

マズローの欲求段階説では下4段階を欠乏欲求、最上段を存在欲求として、欠乏欲求は満足することで1つずつ段階が上がる。これを企業や学校に当てはめ、若者の自己実現欲求に対して、上司や教師が追求や達成を支援して一つ一つ欠乏欲求を満たすアプローチをしていく。

②スティーブ・ジョブズのスピーチから考える

2005年6月にスタンフォード大学で行った「Stay hungry, stay foolish」という有名なスピーチは、満足せずに、心と直感を信じて、好きなことで愚直であれ、妥協するなというもので、あえて欠乏状態と常識はずれの愚直さを推奨するアプローチである。

③『モチベーション 3.0』(D.H.Pink) から考える

同書ではモチベーションの進化のレベル、発達のレベルを1.0、2.0、3.0と表現している。1.0が生存本能から生まれる欲求・動機で、2.0は報酬と罰則から生まれる欲求・動機であり、前述の外発的動機に近い。モチベーション1.0や2.0は定型（単純）業務には効果がある一方で短絡思考や報酬依存を生むため、非定型業務とか創造型の業務にはマイナスだとされる。

モチベーション3.0は「学びたい、創造したい、関係性を持ちたい、より大きなものに貢献したいという欲求・動機」で、内発的動機と言える。ただし、目的の合理性や必要な知識・技術レベルが欠ければ「夢追い人（『働く。なぜ？』中澤二郎氏）」で終わる危険もある。モチベーション1.0、2.0が個人的利益と組織的利益を両立かつ最大化していく利益思考であるのに対して、3.0は個人的な関心と社会的な意義を両立かつ最大化していく目的思考であるが、最近の若手は3.0の価値観を持つ者も増えてきている。これまで企業には2.0的な育成原理があったが、今後は3.0の方向にシフトさせてはどうか。

グーグル社では、20%の時間は好きなことをやりなさいというルールから、サービスの50%が生まれている。個人的な関心と社会的意義の最大化から利益転化というアプローチの一例といえる。

(5) 今後と課題

ワクワクする力とは「希望を見出す力」であり、社会人基礎力とは「見出した希望を実現していく力」といえる。今後、「希望を見出す力」の基礎研究を行い、骨太で本質的なプログラムとして学校や企業の教育原理や体系に加えることが必要ではないか。一方で、大人が若者をワクワクさせるロジックやストーリーを語れているか、自分自身がワクワクできているかということも課題である。

2.6 トヨタ自動車の若手人材育成施策 (トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室長 高島正人氏)

高島委員より、トヨタ自動車の若手人材育成における、若手に求める能力と具体的な施策、日常の育成方法、今後の人材育成上の課題について、次のとおり発表があった。

(1) 若手に求める能力と具体的な施策

若手に期待していることについて、まず採用の段階でトヨタが求める人材像の最低限必要なベース要件としてあげられる資質が謙虚、感謝、正直、質実剛健であり、高いほど望ましいコア要件は志を高く持ち、自ら考え、自ら行動できる人、周囲を巻き込んで地道にやりぬく人である。

入社後、若手のうちに特に強化すべき能力・資質としているのが、実務力（トヨタの問題解決力）、精神力・胆力、グローバル適応力の3つである。

具体的な施策として以下のようなものがあげられる。

① 新入社員研修

入社後半年は配属されず、最初の5週は本社地区において、会社についての理解や社会人としての基本的な座学を行う。次の12週は愛知県内の工場実習で、実際に生産ラインを体験し、配属によっては2交替または3交替での勤務も行う。その後の7週間は主に出身地の販売店で販売実習を行う。

② 本部別「3年基礎固めプログラム」／職場先輩制度

目的は、入社後3年間を徹底的に基礎固めする期間と位置づけ、「最後までやりきる」「基礎実務の徹底的な鍛錬」「現地現物」という経験から「精神力・胆力」「実務力」を養うことにある。

配属後の新入社員に対して、入社後3年間のOJTプランと3年後の期待値（＝一

人前要件)を本人に提示し、毎年上司と確認、共有していく。また、配属時に同じグループから任命した「職場先輩」(主任以下)も上司と共にフォローする。

③「修行派遣プログラム」

もともと一部を対象に行っていた海外事業体トレーニー・海外留学制度等を拡大したもので14年度より運用を開始する。対象は入社4年目以降の指導職全員で、主任職昇格前に適用される。目的は「荒波にもまれる経験」「職場最前線の経験」「グローバルコミュニケーション」等を通じた「実務力」「精神力・胆力」「グローバル適応力」の強化である。

海外事業体派遣、海外専門機関派遣、海外留学、国内関係会社派遣、戻り前提の社内ローテーションの5つのプログラムがあり、この中から対象者が希望プログラムを自己申告する。これに対して派遣の有無、派遣先は上司・本部人事が決定する。派遣先は本部単位で独自に開拓する。

④資格別研修

トヨタの問題解決について、問題解決のプロセスを8つのステップにわけ、徹底的に教え込む社内研修を主任職昇格までに3回にわたり、受講させる。

いずれの研修も、まずは集合研修として、社内アドバイザーが合宿で鍛える。社内アドバイザーは各受講者の5年次上の選抜優秀者が選ばれ、研修の進め方や指導法を学び、実際の指導によりアドバイザー本人の成長も期待できる。受講者にとってはお手本とすべき先輩となる。

次の段階では、職場実践・発表会を通じて上司、職場の先輩が鍛える。職場に戻った若手自身が業務上の課題や問題を上司と相談しながらテーマを選定する。これを前述の8つのステップに沿ってストーリーを作り、検証し、一目で解るようにA3一枚にまとめる。発表会では、聴く力、話す力、説得する力も必要であり、発表会のフィードバックから、さらに課題を深掘りするということを繰り返し行い、力をつけさせていく。

(2) 日常の育成方法

①方針管理

会社ビジョン・中長期経営計画などから、会社・本部・部・室・グループの単位で年度方針を策定し、それに基づき個人テーマを設定する。方針の策定と展開をPDCAサイクルにおけるP、Dは方針の実施、Cは期央、期末での方針の点検、Aは標準化や次年度方針への反映として、1年の取り組みとしている。それぞれの組織単位でもPDCAを行い、相互に作用することで会社としてPDCAが回っていく。そのための技法が研修で徹底された問題解決であり、これを用いて日常業務に取り組むことがOJTとなっている。

② 2WAY コミュニケーション

「2WAY コミュニケーション」制度は、①目標設定・役割付与、②能力・成果の発揮(OJT)、③評価・フィードバックという1年間の「人材育成のサイクル」を回すことが基本にあり、上司が部下の能力状況や成果を把握し、年に4回、専用のシートで部下と共有する。これは人材育成の柱であると同時に人事考課を行う上でのステップであり、処遇に直結するものである。先輩のコメント記述もあり、相互のコミュニケーションツールとしても活用している。

(3) 今後の人材育成上の課題

最近の若手の傾向について同社でヒアリングした結果から読みとれるのは、高い成長欲求、目に見える成長実感を得たい、認めてほしい、説明を受けて納得したいなどがあげられる。これに対し、項目ごとのアドバイスをを行い、特にコミュニケーション面においてはこまめなコミュニケーションやフォローを行うこと、飲み会も遠慮せずに誘ってよいと伝えている。

また、グループ長が人材育成を推進する上で課題や妨げになっていると思うこととして、コメントが多かったのは次の3点である。

1つ目は時間管理や残業規制などによる教えられる側の工数不足、2つ目は自分自身の業務への注力から教える側の工数不足、3つ目は組織としての教える体制の不足である。

これは、1989年以降、意思決定の迅速化を狙い、組織をフラット化し、中間管理職を実務戦力化した結果、組織として教える力が弱くなってしまったことが背景にある。2007年以降はポストフラット化として組織の小集団化などを実施し、教え教えられる職場風土の再構築を図っている。

2.7 パナソニックにおける人材育成の取組み～若手人材における取組み～（パナソニック株式会社 渉外本部 人事総務グループ グループマネージャー 福田里香氏）

福田委員より、同社における人材育成の取組みについて、特に若者の能力開発・能力発揮にかかる取組みと全体の課題について、以下の発表があった。

(1) 人事の基本の考え方について

同社の創業者松下幸之助氏の言葉である“経営の根幹は「人」にあり、物をつくる前に人をつくる”という経営理念が人事の基本の考え方に繋がっている。つまり、「全員経営」「実力主義」「人間尊重」という経営理念を理解し、常にその方針を体して使命達成に努力する人材を育成することとする考え方である。

(2) 人材育成の取組み～特に若手について～

配置・異動、処遇による OJT での育成を基本とし、研修（節目研修、専門研修）で補完していくかたちである。

同社の求める人材の 3 つの要件は a. 世界で戦える尖った強みを持った人 b. 大きな夢と高い志を持ちチャレンジし続ける人 c. 新たな価値を創造し、変革を起こせる人であり、攻める人材を求め、採用している。こういった人材を採用した後、当初入社後 3 年間で育成・定着期間とし、本社部門のグローバル&グループ採用センターがガバナンスを行いながら将来の幹部人材を計画的に育成していく。

育成の全体像としては、入社後に配属を行い、4 年目面談後ローテーションで大きく動かし、その後は適所適材で異動をさせていくかたちである（昇格時や節目に異動させながら、経験を積ませていくイメージ）。また、1 年ごとに目標管理を行い、どのような仕事をしていくかを上司、部下で共有しながら育成を図っていく。

～節目研修

・入社時研修

入社時にグループ導入教育を行い、配属後はカンパニーにおいて OJT と研修（ものづくり実習、専門研修など）を実施する。

グループ導入研修は、同社とグループ会社を含めた新卒採用者約 500 名に対し、約 10 日間の合宿研修を行うものである。ねらいは、社会人としての意識／基本姿勢の徹底、経営理念の理解／体得、事業の現状と今後の方向性の理解である。内容としては、経営理念／ビジョン、グローバルマインド、しつけ／マナー、メンタルトレーニング、チームビルディングやグループワークなどである。経営理念については、チューター（若手の選抜されたメンバー）を 20 名強のグループに 1 人つけて、経営理念の実践を体験談で伝えることで、新入社員に腹落ちさせたり、さまざまな助言を行ったりしている。また、グローバルマインドについては、「All English Day」という 1 日中英語で過ごすというプログラムもある。

・トレーニー制度

グローバルに活躍できる人材の育成強化に向けた取組みで、マーケティングや技術リーダー育成のために、選抜したメンバーを約 2 年間海外に派遣する制度である。

・昇格時の新任研修

例えば、参事（課長級）の新任研修においては、ねらいは以下 2 点として実施している。第一に、経営理念を体得することの大切さを理解し、日々の業務で理念を体現していく力量をつける。第二に、マネジメントスタイルと組織活力の視点から、変革を支えるリーダーシップのあり方を理解し、実践する。研修の内容としては、経営理念や財務の基本、リーダーシップ研修などを集合で実施し、同時に職場にお

ける自身の取組みの目標を決め、7カ月位をかけて推進している。

- ・幹部開発研修

事業家マインドを醸成するとともに、経営者としてのスキルを修得するものである。日本人材と海外人材混合で行っている。受講後、1年以内に経営実践の「場」へ配置することとし、研修と配置を連動させている。

～随時・専門研修

- ・人材開発カンパニー研修

経営理念、マネジメント、技術開発、モノづくり、マーケティングなど多数のプログラムがある。

- ・グローバルマーケティングセミナー

海外販社コンシューマーマーケティング人材の育成強化に向けた取組みを積極的に推進していく中で、それらを対象とした研修をラインナップしている（日本および現地開催）。2007年度から、約50カ国700人が受講している。

- ・語学研修

新入社員にはTOEIC受験を推奨しており、昇格時の要件にもしている。

- ・多様性推進

各種セミナーおよび研修を実施している。

- ・キャリアセミナー

節目において、各自のキャリア形成について気づきの場を提供し、あわせて経済、健康に関するセミナーや支援を展開するものであり、40歳前後から開始する。45歳以上については、目標設定の際に5年節目で自己のキャリアプランも確認するようにしている。

(3) 課題と今後の取組み

特に日本国内において労務構成上40歳以上の人数が多く、社員の年齢構成がいびつになってしまっている。このままでは急速に高齢化が進み若年層の育成上も課題となるため、軽くて活力あるパナソニックの実現が必要となっている。その実現のためには、中高年齢層と若年層は1本の線につながっているものであり、年齢構成の適正化に向けた若年層の人材強化と確保、中高年齢層の人材活用、処遇の仕組み改革に向けた取組みとして若年層の登用を加速することが求められる。

また、従来は同じ企業で職業人生を開始し終了することを前提にキャリアプランを考えていたが、事業のライフサイクルが非常に短くなっており、1人の人が会社にいる間にもスキルチェンジをしなければならない時代が来ている。そのため、今後はキャリア形成の主体者である本人が、社内外を含め複線化したキャリア形成を

より主体的に考えていく必要があり、企業としては先に挙げたような節目や気づきの提供をしつつ、個人を支援していく必要がある。

V. 提言

1. 検討の視点

【グローバル競争の中で企業が生き残って行く為には、イノベーションを生み出すような人材の育成が必要である】

新興諸国を含めた国際経済の成長、技術革新のスピード化、多様なビジネスモデルの出現等を背景にグローバル競争が一層厳しくなっている状況の中で、日本企業が生き残り将来に向けて持続的に発展するためには、それを担う人材こそが重要であり、グローバル競争に打ち勝ち、イノベーションを起こすような実力を有する若者を、確保・育成していくことが企業にとって最もプライオリティーの高い経営課題の一つとなっている。

このようなマーケット環境の変化に柔軟に対応する為には、多様な価値観や経験を持った人材が必要であり、新卒一括採用～終身雇用の日本型雇用システムが転換期を迎えていることは間違いない。しかし、長期雇用を前提として社内で育成してきた人材の厚みも、日本企業の競争力の強みの重要な要素でもある。日本企業は長期雇用をベースとした人事システムの中で、変化の時代に対応できる人材をいかに育て、また多様な人材を確保できるかが、企業競争力を高めていくための重要な視点となる。

【コミュニケーション能力等課題はあるが現在の若者の能力は優れている部分も多い】

現在の若者は総じて対面でのコミュニケーション能力が低く、正解主義教育を背景に自ら考える癖を持たずに正解をすぐに求め、内向き志向で打たれ弱いといった傾向がアンケート結果からみてとれるが、グローバルに活躍したいと思う意欲的な若者とそうでない者等、二極化の傾向もみられる。

一方で、基礎的な学力や PC スキル、新しいものに対する適応力、真面目さ、協調性等、優れている部分も多く、概して現在の若者の能力は決して劣っているわけではなく、当事者意識を高く持ち、大きく成長し活躍している若者も多く存在している。

新しい考え方や価値観で未来を切り拓き、社会を発展させていくために、次世代を担う若者の果たす役割は大きい。企業は多様な若者の特徴やポテンシャルをとらえながら、育成に向けて多様な施策を行っていくことが求められる。

【企業においては若者育成指導体制に課題を抱えている】

若者はデフレ経済の下での企業の慎重な経営姿勢の中で、経験から学ぶ機会が少なくなり、失敗が経験されず、失敗を重要な経験として活かして行くことが難しくなっている。また企業も、コンプライアンス重視やマネジメント層の指導時間不足・育成経験不足といった部下指導力の低下、技術革新の変化に対応した指導体制の整備の遅れ、またコミュニケーション手段多様化への対応の遅れ等、育成指導体制に課題を抱えている。

2. 提言

2.1 企業の取り組みに期待すること

(1) 「どういう人材を育てたいのか」を明らかにする

企業のビジョンと人材戦略は一体を成すものであり、次世代を担う人材はどういう人が必要なのか、組織として期待される行動や育てていきたい人材像を明確にする必要がある。

グローバル化等によりビジネス環境の変化が速くなっていく環境下、求められる能力や技術も変化していく。そのような時代であるからこそ、企業は経営方針を明確にし、どのような人材が必要で、仕事を通じて若手社員たちをどのように育てていきたいのか、人材像を明示していくことが重要である。企業は組織として目指す姿や、期待される人材像の意味するところが、社員にも広く浸透し、共有され、意味を十分に理解した上で、自分に何が足りなくて何を身に付ける必要があるのかを、自ら考え認識することが可能になる取り組みを行っていく必要がある。

例えば、「ビジョン経営」の基盤部分として創業以来の価値観を社員に浸透させたり、経営理念を基に人材育成方針を定め、社員に対し節目で何度も研修を行い徹底する取り組みを行う等がある。

事例

- ・ 社員行動指針と求める人物像、求める能力（新日鉄住金）
- ・ 若手に求める能力と具体的な施策（トヨタ）
- ・ 企業ビジョンが求める人材像と職務体系による人材像（東急エージェンシー）
- ・ 普遍的な5つの要素を兼ね備えた人材の採用と育成（イオン）
- ・ 「事業は人なり。物をつくる前に人をつくる」の経営理念と人材育成方針、求める人材の3つの要件（パナソニック）
- ・ 自分の内なる＜フロンティア＞を開拓しよう（サントリー）

(2) ダイバーシティなしでは戦うことはできない

企業がグローバルで戦い、イノベーションを推進していくためには、従来の「新卒入社／男子」中心のモノカルチャーではなく、「女性／外国人／高齢者／若者、等」異なる発想・感受性・気質・経験・能力等をもった多様な社員の活用が不可欠となっている。これらの人材を活躍させるためには、一律の人事管理ではない柔軟な制度設計、多様性を受け入れ「個」を伸ばす組織風土を作っていく事が必須となっている。

多様な人材を企業として活躍させるためには、これまでの「層」に対する一律一律な教育だけではなく、「個」に注目した育成も行っていかなければならない。一律の人事管理ではなく柔軟な制度設計を行い、キャリアの複線化も視野に入れながら、若者一人ひとりについて、能力や適正を把握し、人材を配置していくことが重要である。

また、今回のアンケートで、若者は「プライベートも充実させたい」「自分の仕事が終われば帰りたい」が男女ともに圧倒的に多いこと、自身の能力について女性はほとんどの項目で男性より高く自己評価しているのにもかかわらず、偉くなりたいと考えておらず、男性も昇進志向は半分に留まっている、という注目すべき結果となった。要因として、自分のプライベートを犠牲にして長時間労働をしなければならないのであれば偉くなりたいと思わない、という感覚を多くの若者が持っていることが考えられる。

若者や、女性、外国人等が活躍できるためには、従来の長時間働くことをよしとする職場の慣行を改め、働く意識を変えていく必要がある。このためには、一人ひとりのジョブディスクリプションをより明確にし、ワークフローを明確にして、それぞれが最適な場所と時間をフレキシブルに変えて働いていけるような改革とそれに見合った評価制度・制度設計を進めていくことが必要となっているといえよう。

これからのダイバーシティ経営に向けて、これまでの働き方の常識、生き方の常識、登用の常識という3つの常識を打ち破る施策を検討している企業もある。

事例

- ・ 採用面での人材の多様化推進（新日鉄住金）
- ・ ダイバーシティ経営の実現への取組み（イオン）

(3) 尖った人材を見極め、活かしていく

企業はその競争力を革新的に高める先端人材を育成していくため、従来の人材育成の範疇に収まらない尖った人材を見極め、時代やマーケット変化に合わせてながら活用していくことが望まれる。この事もダイバーシティの結果生まれてくる。

イノベーションの変化により従来は評価されなかった人材が突如マーケットイノベーターとして活躍するケースが出てきている。海外の独創的かつ独自性を持った新興企業に対抗していくためには、今までのいわゆる優秀な人材に加えて、その競争力を革新的に高める先端人材やイノベーションを推進するリーダーも必要である。それは現状を打破できるタフで型破りなチャレンジャーであり、企業内では異端、異能、異才の者たち即ち尖った人材である。尖った人材は従来の価値観に収まりきらず活用しきれなかった人材であるが、今後企業はこれまで積み重ねてきた意識を変革し、このような尖った人材を見極め、受け入れて、活躍の機会を与えていく必要がある。企業は、若者一人ひとりについて、自信・興味・価値把握を高めるような人材育成を行い、長期的視点でその隠された能力も含め発掘し、適材適所を意識して、その人材が必要となる時代やマーケットの到来に合わせて、タイミングよく投入していくことが肝要である。

ある企業では、将来のコア人材形成に向け、個人ごとに将来のキャリア方向をすり合わせ、それに応じた鍛錬メニュー、修了基準を設定し、修了後に異動させるというキャリアを自ら形成する新たなストレッチング施策を行っている。

事例

- ・ 多様性推進の活動（パナソニック）
- ・ キャリアチャレンジ制度、グローバル人材育成のためのトレーニー制度（サントリ一）

(4) ワクワク感と成長実感・成長予感でモチベーションを向上させる

企業の現場では、ワクワク・ドキドキ感を持って仕事を愉しみ、成長実感・成長予感を持たせて仕事を遂行させていく仕組みや環境を整備し、学びたい・創造したい・関係を持ちたい・貢献したい、という内発的なモチベーションを向上させることが重要である。

企業がどれだけ人材開発施策を企画・実行しても、若者本人にやる気がなければその能力開発は難しい。そのため、なぜ働くのかについて土台となるモチベーションを育むような仕組みが必要となる。

モチベーションは金銭・処遇といった外発的動機と関心・好奇心・価値観・志・能力といった内発的動機に整理され、当研究会では特に内発的動機に注目した。

その一つがワクワク・ドキドキである。若者が仕事の上で、好きなこと、やりたいこと、得意なことを見つけ、その結果燃えたり熱くなったり出来るように仕向けていくこと。そしてそのワクワク・ドキドキをどう持続させていくのかといった仕掛けや仕組みが必要である。

二つ目としては、成長実感・成長予感である。若者がその企業内でこれからも長く働いていきたいと思うかどうかは、仕事の中で、自分は成長したと感じる成長実感と相関がある。そして次のステップを見てその先の成長をイメージできる成長予感との相関は更に高くなっている。したがって、個別に「現在の業務を通じてどのような成長が出来るかを明示すること」また、「節目毎に成長実感を確認する」といった配慮をし、成長への期待を持ち続けられるような風土や配置を考えていくことが肝要となってくる。

例えば、20%の時間は好きなことをやりなさいというルールで、新たなサービスの50%が生まれている企業や、「成果には厳しく、方法は楽しく」ゲーム性を持たせて新規事業対決やコンテストの実施等を行い、応募すると抜擢の機会が増え、良い案であれば実際に事業化されるといった、若者をやる気にさせる夢中にさせるような取組みを行っている企業もある。

事例

- ・ 優秀な人材を褒めて表彰する社員総会、ジギョつく、あした会議（サイバーエージェント）
- ・ イオンビジネススクール、社内公募など自ら希望するポジションのイメージをすることで成長予感をさらに高める仕組みづくり（イオン）

(5) 多様な業務経験や決断経験の「機会」を与える

若者の育成・能力発揮には多様な業務経験やリーダーとして責任を背負って決断するといった「機会」の提供が不可欠であり、その中で失敗や成功を経験し、その経験を活かして成長の糧としていけるような仕組みが必要である。

企業のグローバル化に伴って、海外のプロジェクトが増加し国内での大規模なプロジェクトが相対的に減少した上、ベテランの増加や組織のコンプライアンス重視等により、国内の企業現場において若者が修行・チャレンジできず、実戦の経験や責任を背負うといった機会が減少しているという課題がある。若者の育成や成長には経験が不可欠であり、鍛えられる多様な業務経験の「機会」や様々な場面での決断経験の「機会」の創出が求められている。企業は若者に対して経験の量や質を最大化できるような多くの「機会」を提供していくことが求められる。

例えば、未開拓の場所にたった一人で行かせてみたり、入社間もなく海外事業を経験させたり、あるいは過去の経験が活かさないような全く違った部署に異動させるなど、ゼロベースで自分の力を見つめ直す取組みを行ったり、入社10年間で3部署目、3つの仕事という方針を打ち出して、育成のための配置・ローテーションを積極的に行っている企業もある。

そして、チャレンジした結果失敗してしまっても、それを許容する企業内の制度や仕組みの形成も重要であり、併せて取組むことが望まれる。

例えば、大胆に難易度の高いチャレンジ目標を設置し、できなくてもマイナス評価はせず、できたら加点評価のみするという項目を新設している企業もある。

事例

- ・ 育成のための若手ローテーション（サントリー）
- ・ 子会社の社長（20代で経営者に）、新卒4年目の約4割が管理職、裁量権・決断の経験の機会を増やす、ジギョつく、あした会議（サイバーエージェント）
- ・ 修行派遣プログラム（トヨタ）
- ・ 幹部開発研修（研修と配置「場」の連動）、マーケティングや技術リーダー育成のためのトレーニー制度（パナソニック）

(6) 十分なコミュニケーションを通じて相互に理解し、支援と学びの啓発し合う職場風土をつくる

企業内の若者の育成のためには、十分なコミュニケーションを通じて、上司や周囲の先輩、同僚、関連部署の人たちとの相互理解と支援を受け、同僚同士で教え合う職場づくりが必要である。

若者の成長には同僚と共に互いに教え合い、学び合い、刺激し合うことが効果も大きいと報告されており、企業においては上司や周辺の先輩からの支援だけでなく同僚同士が活発に教え学び合うような組織の構築や風土の形成を行っていくことが必要である。上司や周囲の先輩は、仕事への取組みにあたって精神的にも支援し、業務を教えること以上に教え合う職場環境をつくっていくことが求められる。また、上司・先輩・同僚・部下・後輩等、多様な人からフィードバックを受け、一人ひとりが気づきを得るような仕組みも重要である。

例えば1年間の「人材育成のサイクル」を回すことを基本に、上司が部下の能力状況や成果を把握し、年に4回、専用のシートで部下と共有する2WAYコミュニケーション制度を実施、さらに先輩のコメント記述もあり、相互のコミュニケーションツールとしても活用している企業や、社内での対話の量を増やし、相互理解・相互支援・相互啓発という関係性の中で行動・成果の質を高め、ビジョンの実現や目標の達成につなげる取組みなども行われている。

事例

- ・ 2way コミュニケーション、教え教えられる職場風土（トヨタ）
- ・ 上司による年5回の面談のしくみ（サントリー）
- ・ 対話の総量を増やす、相互理解・相互支援・相互刺激・相互啓発の機会提供・WILLの強化（東急エージェンシー）

(7) 支え合う体制を充実させる

PC 業務の増加により個々の仕事が見えづらくなった環境に加え、若者の仕事が高度化・複雑化し、やる気だけでは乗り切れず、同年代が少ないため相談できる相手がない等の環境に置かれ、うつになる若者も増えている。若い社員が孤立しないよう個人として相互に関心を持ち合い、人として尊重し合い、支え合う体制が求められる。

以前の日本企業においては下積みをして勉強していく期間があったが、IT 化の進展や簡易な仕事のアウトソース化により、現在では入社間もない時期からいきなり高度で難しい仕事を任されるようになってきている。その上、パソコンで処理していく業務の増加により黙ってパソコンに向かう事も多くなり、個々の仕事が「見えない化」している。問題に突き当たったり悩んでいたとしても周囲が気付かず、また、部署内や近くに同年代の者が少ないため、気軽に相談できる相手もおらず、成長実感も持ちづらく、職場で孤立し、メンタルを患うというケースが多くなってきている。このような状況を打開するために上司や同僚、メンター等、個人が人間として相互に関心を持ち合い、人として尊重しあい、支え合うことが望まれる。それは上司部下との定期的な面談だけでなく、社内の文化・体育イベントや昔ながらの飲みニケーション等、様々な仕組みや仕掛けによるタテヨコナナメの日常の多様なコミュニケーションを通じて確立されるのではないだろうか。

例えば、直属の上司以外に業務を指導する 5~6 年目社員のトレーナーと会社生活支援を担当する 10 年目前後の社員がメンターとなり、面談シート等のツールを使用しながらフィードバックし合い、人事もサポートしている企業や、飲みニケーションのための支援金を支給している企業もある。

事例

- ・ 懇親会支援制度（サイバーエージェント）
- ・ 直属の上司と指導育成担当のトレーナー、サポート面談のメンター（東急エージェンシー）
- ・ こまめなコミュニケーションやフォローの推進（トヨタ）
- ・ メンタルヘルスプログラム（新日鐵住金）

2.2 若者たちへのメッセージ

- (1) ビジネスモデルの変化が激しいマーケット環境の中で、競争しているのは世界の若者であることを認識し、自らの能力を高めるために、自分への投資を怠らず、学ぶ姿勢を持ち続けてほしい。
- (2) 社内のみならず、社外との人脈ネットワークをつくり、多様な価値観、発想に触れる環境づくりに努め、積極的に外に出ていき、自己の確立を目指してほしい。また、企業はこのような機会を提供することに積極的に関わることを期待したい。

マーケットがグローバル化し、国際競争が激しくなる中で、世界の若者は広く世界を視野においてビジネスを考え行動している。若者たちは、日本国内に留まることなく、世界で戦い勝ち残って行く気概を持ってほしい。

また、環境変化が厳しい中では、従来のスキルや経験が陳腐化し会社に貢献できなくなるケースも少なくない。そのような事態に対処できるよう、現状の能力に満足せず、常に自分を磨き高める努力や新しい分野への能力開発等、自分への投資を積極的に行う姿勢を持ってビジネスに臨んでほしい。

今回のアンケートで管理職が20代のうちにやっておけばよかったこととして「もっと勉強しておけばよかった」と「外とのネットワーク形成と人脈形成」を上位に挙げている。

若者には社内だけではなく社外にもネットワークを形成し人脈づくりに努めてほしい。そうすることで社内では得られない異なった価値観、発想に触れることができ、業務に活かすこともできる。

また企業には、異業種交流会など外部との様々な交流の機会や、若者の社外での学びの機会等を積極的に提供していくことを期待したい。

若者一人ひとりが自ら学ぶ意欲を持って自己研鑽していくことを支援すること、会社にいる間のスキルチェンジや社内外を含め複線化したキャリア形成をしようとする個人を支援していくことを検討し始めている企業もある。

2.3 若者の活躍のために就業前に学校に期待すること

教育現場は産業界との連携を図り、専門分野の知識や技能、主体性、論理的思考を身に付けさせながら、世の中の変化やグローバル化に対応した教育を行うと共に、卒業後の仕事観や生き方を思い描けるような教育や取組みが必要である。

現代の若者はパソコンをはじめとする電子情報端末を操作することにより即座に正解が表示されるということに慣れすぎて自らの力で物事を考え、成し遂げる力が弱いという課題がアンケートから明らかになっている。そのため学校においては、専門分野の知識や技能の習得だけでなく、自ら課題を見出し、悩みながら自ら解を導き出していく力を醸成していくことが期待されている。また、世の中の変化や産業界のニーズを的確に捉えながらカリキュラムに反映させていくこと、企業と連携しながらインターンシップを拡大し若者の実学を積む経験の場を増やしていくこと、学校卒業後若者がどのように働きどう生きていくかの認識を持たせていくことといったことを若者に教え体験させ、考えさせていくことが今後期待される。

また、企業側には教育側のニーズを捉え、インターンシップの受け入れの一層の拡大やその内容の工夫等、教育側への協力も併せて望まれる。

例えば、ある企業では、今大学で学んでいることが仕事の中でどういう意味を持つかを学生に説いていくことが必要と考え、大学と連携しながら、職業観の涵養や探究心の養成、学問の職場での応用の実経験を目的として、毎年夏季に2～3週間、国籍や学年不問で約200名受け入れる就業型インターンシップを実施している。ものづくりの現場にそれぞれ実際にあるテーマを学生に持たせて実習させ、学校で学んでいる事が実際の現場でどのように起こっているか等について学生に認識させる機会を与えている。

VI. おわりに

本研究会では、企業活動の将来を担う若者の能力開発や能力発揮のあり方について企業として取り組むべき事項を中心に議論した。

委員の発表から各企業は、新卒を一括で採用し長期雇用をベースとしてコア人材を育てていく「日本型雇用システム」を前提にしながらも、人材育成の様々な仕組みとそれを機能させるための施策をセットにし、内外の環境変化に応じて修正を加えながら懸命に努力を重ねてきた事が伺える。中でも企業が仕事を通じて人を育て、仕事を通じて社員に成長実感をもたせていくことはグローバル競争環境下における日本企業の強みとして大切にしていけるべき点である。

一方でその企業文化に合わずに能力発揮できない者やスキル・ノウハウを持ちながらマーケット環境の変化によりその会社で貢献できなくなった人材、出産育児介護での退職を経た後に再び活躍の意欲を持つ人材等をどう活用していくかは一企業だけで取り組める問題ではなく社会全体で取り組むべき問題である。それらの人材を他の企業に橋渡しをし、再チャレンジの場を与えて活用していく「人材のソーシャルバリュー化」をすすめる仕組みやそれを事業として取り組む企業の育成が望まれるところであり、今後の検討が期待される。

また、若者の能力開発や育成に関する各課題については、今後さらに深彫りして議論していく事が必要と思われる。例えば、若者にワクワク・ドキドキしながら仕事に臨んでいける仕組み作りや成長予感をもたせながら仕事をさせていくといった内発的な動機の開発、多様な発想や感受性等を企業の中で活かしていくダイバーシティマネジメントのあり方、尖った人材の育成確保のあり方、メンタルヘルスマネジメント、家庭や学校の果たすべき役割、行政や社会の果たすべき役割、企業間のコラボレーションで日本全体の人材育成をしていけるような仕組み等である。

次世代を担う若者は国の財産であり、企業の育成努力に加え、産官学で連携しながら様々な政策・施策を実施し、グローバル競争に打ち勝つ若者が育成されていく事を切に望みたい。

平成25年度 人材研究会委員名簿

(敬称略、氏名五十音順)

(委員長)

内永 ゆか子 特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・
ネットワーク 理事長

(委員)

膽畑 匡志 株式会社サイバーエージェント 人事本部 採用育成部長
北原 正敏 法政大学大学院 政策創造研究科 客員教授
東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長
小柳 晶嗣 株式会社東急エージェンシー コーポレート本部 人事局 局長
嶋元 洋二 株式会社日本能率協会マネジメントセンター 研修ラーニング事業本
部 本部長
住田 潮 筑波大学 システム情報工学研究科教授
高島 正人 トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室長
高橋 俊介 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授
高橋 弘行 一般社団法人日本経済団体連合会 労働政策本部長
豊田 建 富士通株式会社 人事労政部 人材採用センター長 (第1回～第5回)
中澤 二郎 新日鉄住金ソリューションズ株式会社 人事部 部長
中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事部 部長
鍋山 徹 一般財団法人日本経済研究所 チーフエコノミスト
平井 弓子 サントリーホールディングス株式会社 人事本部 ダイバーシティ推
進室 室長
福田 里香 パナソニック株式会社 渉外本部 人事総務グループ
グループマネージャー
藤本 治己 帝人株式会社 人財開発・総務部長
本間 道博 キヤノン株式会社 人材開発センター 所長
牧 和男 イオン株式会社 グループ人材育成部長
山極 清子 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科特任教授
株式会社 wiwiw 社長執行役員
山田 勉 株式会社日立製作所 人財統括本部人事教育部 部長代理
山中 一馬 新日鉄住金株式会社 人事労政部 部長
山本 幸史 富士通株式会社 人事労政部 人材採用センター長 (第6回～第7回)

(オブザーバー)

奈須野 太 経済産業省 経済産業政策局 参事官 (産業人材政策担当)

中島 大輔 経済産業省 経済産業政策局産業人材政策室 室長補佐

(事務局)

廣澤 孝夫 一般財団法人企業活力研究所 理事長

沖 茂 (前) 一般財団法人企業活力研究所 専務理事 (～平成 25 年 10 月)

須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長

石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員

松井 滋樹 株式会社東レ経営研究所 産業技術調査部 部長

永池 明日香 株式会社東レ経営研究所 ダイバーシティ&

ワークライフバランス推進部 研究員

内藤 陽子 株式会社東レ経営研究所 人材開発部 研究員

人材研究会 開催実績

第1回 9月19日(木) 15:00~17:00

- ①研究会の趣旨説明
- ②検討の視点提示

第2回 10月28日(月) 15:30~17:30

- ①企業における若者の能力開発 慶応義塾大学大学院 高橋 俊介委員
- ②当社が求める人材像と具体的取組みについて
新日鐵住金株式会社 山中 一馬委員
- ③アンケート調査(案)の検討

第3回 11月27日(水) 15:30~17:30

- ①新人教育の実態と対応
株式会社日本能率協会マネジメントセンター 嶋元 洋二委員
- ②サントリーにおける人材育成の取組み ~若手層を中心に~
サントリーホールディングス株式会社 平井 弓子委員
- ③イオンの人材育成について イオン株式会社 牧 和男委員
- ④アンケート調査の実施について

第4回 12月16日(月) 15:30~17:30

- ①サイバーエージェントの組織活性化
株式会社サイバーエージェント 曾山 哲人取締役人事本部長・膽畑 匡志委員
- ②いま組織や社会が若者に期待すること
株式会社東急エージェンシー 小柳 晶嗣委員
- ③アンケート調査の結果概要報告

第5回 1月17日(金) 15:30~17:30

- ①もっといいクルマをつくろうよ ~トヨタ自動車の若手人材育成施策~
トヨタ自動車株式会社 高島 正人委員
- ②パナソニックにおける人材育成の取組み ~若手人材における取組み~
パナソニック株式会社 福田 里香委員
- ③アンケート調査の結果報告
- ④報告書骨子(案)の検討

第6回 2月13日(木) 15:30~17:30

□調査研究報告書(案)の検討

第7回 3月13日(木) 15:30~17:00

□調査研究報告書(案)のとりまとめ

參考資料

アンケート調査票

①若者用アンケート調査票

このアンケートは、これからの企業の将来を担う重要な存在である若者の皆さんの能力開発・能力発揮のあり方について考えていくために、現状と問題点の把握を行うことを目的にしています。

以降の質問について皆さんの率直なお考えをいただきたくお願いいたします。

問1 まず、はじめにあなた自身の仕事観や将来の希望についてお聞きします。

以下の各質問についてあなたの考えや気持ちに最も近いものをそれぞれ1つ選んでください。

	る 強く あては ま	る ま あては ま	え な い	ど ち ら と も い	ま ら な い	あ ま り あ て は	ら な い	全 く あ て は ま
1. 自らリーダーとしての責務を負って大きな仕事をしたい								
2. グローバルに活躍したい								
3. 将来社内で高い地位まで昇進したい								
4. 専門的な仕事をしたい								
5. 人並み以上に働いて会社に貢献したい								
6. 今の会社ですできるだけ長く働きたい								
7. 反対されても自分がやると決めたこと（正しいと思ったこと）は通したい								
8. 仕事だけではなくプライベートも充実したい								
9. 職場の上司や同僚が残業していても、自分の仕事が終わってれば帰りたい								
10. 地域活動やボランティア活動に参加して社会に貢献したい								
11. 常に新しいことに挑戦していきたい								

問2 あなたが日々の業務を行ったり、将来の希望に向かって進んだりしていくためにも、備えていくべきさまざまな能力があるかと思います。

① 下記にあげる各能力や資質についての現在のあなた自身の自信の有無について、最も近いと思うものそれぞれに一つ○をつけてください。

	自信がある	まあ自信がある	どちらともいえない	やや自信がない	自信がない
1. 大学卒業程度の基礎学力や一般教養					
2. 海外関係の業務遂行に不自由しない語学力					
3. 社内や関係先とのコミュニケーション力					
4. 自分とは異なる考え方や文化への理解、適応力					
5. たくましさ、失敗してもへこたれない精神力					
6. 仕事に対する積極性					
7. 協調性、チームワーク力					
8. 真面目さや責任感					
9. 独創性や創造力					
10. ビジネスマナーやPC操作等の基礎的なビジネス能力					
11. 業務遂行に際して自分の意見を明確に表現できる力					
12. 自己管理能力					
13. 企画発案能力					
14. 交渉能力					

② 現在お勤めの企業内で成果をあげ、活躍していくためにあなたが今後伸ばしていきたいとお考えの能力・資質について最も当てはまると思うもの3つを上の方の項目の中から選択してください。

--	--	--

問3 現在のあなた自身の仕事の成果として、あなた自身の思いに最も近いもの一つに○をつけてください。

1. 会社や上司の期待を上回る成果をあげている
2. ほぼ会社や上司の期待程度の成果をあげている
3. 会社や上司の期待をやや下回る成果をあげている
4. 会社や上司の期待を大幅に下回る成果
5. わからない

問4 企業内で任された仕事を遂行していくためには問3でお聞きした能力やそれ以外の能力等、様々な能力や資質が必要です。それらの能力は企業に入社後に習得するものだけではなく、入社前に習得しておくべき能力もあると考えられます。下記にあげる各能力や資質について、特に入社前に家庭や学校で習得しておくべきだとあなた自身がお考えのものについて最もあてはまるものをそれぞれ2つまで（家庭の場で身に付けるべきもの2つ、学校で身に付けるべきもの2つ）選択してください。

1. 学力や一般教養
2. 挨拶やマナー等の基本的な社会常識
3. 表計算ソフトやプレゼンテーションソフトの操作
4. 倫理観や真面目さ
5. 対面（言葉や身ぶり）で行うコミュニケーションの能力
6. 何事にも興味を持ち一生懸命取り組むことのできる能力
7. 困難を乗り越える力
8. 自ら学んで問題解決していく力
9. 自分の意見をはっきりと表現できる力
10. その他（具体的に： _____)

① 家庭で身に付けておくべきもの（最もあてはまるもの2つまで数字で記入してください。）

--	--

② 高校や大学等、学校で身に付けておくべきもの（最もあてはまるもの2つまで数字で記入してください。）

--	--

問5 仕事を遂行する上で必要な能力について、上司の指導や会社の研修の場、あるいは自らの努力で身に付けていくべきものもあるかと考えられます。下記にあげる能力や資質のうち、上司の指導により身に付けるべきもの、会社の研修で身に付けるべきもの、自ら身に付けるべきものそれぞれ最も当てはまるとあなたがお考えのものそれぞれ2つまで選択してください。

1. 業務に関する企画発案・提案能力
2. プレゼンテーション能力
3. 社内外に対する交渉能力
4. あらゆる手段を用いてコミュニケーションを行うことができる能力
5. 自己管理能力（仕事の優先付け、感情や体調のコントロール等）
6. ビジネスシーンに応じた文書を作成できる能力
7. 幅広い人脈を形成できる能力
8. 場面に応じた対応力（ビジネスマナーや回答力等）
9. 表計算やプレゼンテーションソフト等の操作能力
10. その他（具体的に： _____）

① 上司の指導により身に付けていくべきもの（最も当てはまるもの2つまで数字で記入してください。）

--	--

② 会社の研修で身に付けていくべきもの（最も当てはまるもの2つまで数字で記入してください。）

--	--

③ 自らの努力で身に付けていくべきもの（最も当てはまるもの2つまで数字で記入してください。）

--	--

あなたがお勤めの会社についてのあなたのお考えをお聞きます。

問8 あなた自身の能力開発を考えるうえで現在勤務している会社（団体）に期待したいことについて最も当てはまると思うものを3つまで選択してください。

1. ベテラン社員が持つ優れた技術や技能、ノウハウ等の組織としての共有・伝承
2. 海外長期研修や海外留学の充実
3. 若手が目標とするようなロールモデルの設定
4. 若手が成長・活躍できるようなチャンスや場の提供
5. チャレンジした結果の失敗を許容し、失敗を生かしていく文化の醸成
6. 社内交流の活発化（飲み会の開催や、運動・旅行等のイベントの開催）
7. 若手を成長させるための教育や研修の充実
8. 自己啓発を奨励し評価する仕組み
9. 出産・育児や介護をしながらでも働き続け、能力向上できるような風土
10. 長期的な視野での社員の育成
11. その他（具体的に： ）

上記の中から、あてはまるもの3つまで数字で記入してください。

--	--	--

問9 あなたが現在勤務する会社の教育や指導、能力開発、上司の指導等、不満に思っていることは何ですか？ご自由に意見を記述ください。

--

問10 あなた自身の能力開発・能力発揮を考える上で会社以外の組織（家庭、学校、政府機関、NPO等）に期待したい事項についてお聞きします。下記の中で当てはまるものに○をつけてください。

	強く期待する	まあ期待する	えな い ど ち ら と も い	な い あ ま り 期 待 し	い 全 く 期 待 し な
1. 家族によるメンタル面での支援					
2. 企業ニーズに即した社会人の学び直しができる大学や大学院、職業訓練プログラムの増加					
3. 通学しなくてもWEB上や通信にて学び直しができる大学や大学院等のプログラムの増加					
4. 学び直しのための費用の国による助成					
5. アフター5や企業の休日に気軽に参加できる社会貢献事業の増加（対政府、NPO、団体等）					

あなたの入社前と入社後のことについてお聞きします。

問 1 1 あなたが、現在の業務を行う上で、会社に入社する前（学生時代等）にやっていたよかった、習得してよかったと思うことは何ですか。最もあてはまるものを 2 つまで選択してください。

また、もっと熱心にやっておけばよかったこと習得しておけばよかったことについても、最もあてはまるもの 2 つまで選択してください。

1. 学業、研究活動
2. サークルやイベント等さまざまな機会でのリーダーや幹事の経験
3. アルバイトを通じた就業経験
4. 社会貢献活動への参加
5. 業務に役立つ専門知識の習得や資格の取得
6. 語学の習得や海外留学
7. インターンシップ
8. 社会人としての一般常識、ビジネスマナー
9. ワープロ、表計算、プレゼンテーションソフトスキルの習得
10. その他（具体的に： ）

① 学生時代やっていて、あるいは習得しておいてよかったこと（2 つまで上記から選択し数字を記入してください。）

--	--

② 学生時代もっと熱心にやっておけばよかったこと習得しておけばよかったこと（2 つまで上記から選択し数字を記入してください。）

--	--

問12 あなたが会社に入る前に考えていた仕事（会社）のイメージと、入社後の実態についてお聞きします。

① あなたが会社に入る前に考えていた仕事（会社）のイメージを、下記に記述ください。

--

② 前問でお答えいただいた、あなたが会社に入る前に考えていた仕事（会社）のイメージに対して、入社後の実際の感想として最もよく当てはまるものをひとつだけ選択してください。

1. 良い意味でイメージ通りである
2. 悪い意味でイメージ通りである
3. 良い意味でイメージと異なっている
4. 悪い意味でイメージと異なっている
5. どちらともいえない

③ 「良い意味でイメージと異なっている」とお答えの方にお聞きします。

実際にどのような点が異なっているのか、下記に記述ください。

（例：大学で学んだことを活かせる、風通しがよい、仕事に創意工夫がある、海外で活躍できる場が多い・・・等々）

--

④ 「悪い意味でイメージと異なっている」とお答えの方にお聞きします。

実際にどのような点が異なっているのか、下記に記述ください。

（例：いきなり先輩と同じレベルの仕事をまかされた、大学で学んだことを活かせる仕事ではなかった、風通しが悪かった、仕事の創意工夫がない・・・等々）

--

問13 あなたが社会や企業内で活躍するために必要な事、または会社や学校、社会に望むこと等全般についてあなたのお考えを自由に記述ください。

最後にあなた自身についてお聞きします。

問14 あなたの性別を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

- 1.男性 2.女性

問15 あなたの現在の年齢を教えてください。(数値でお答えください。)

歳

問16 あなたの最終学歴を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 高校卒
2. 短期大学・高等専門学校・専門学校卒
3. 大学学部卒
4. 大学院卒(修士)
5. 大学院卒(博士)

問17 あなたの最終学歴における専攻を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 理系
2. 文系

問18 あなたが現在勤務している会社に入社してどのくらいになりますか。(数値でお答えください。)

約 年

問19 あなたの現在の役職を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 役員
2. 部長・次長クラス
3. 課長クラス
4. 係長・主任クラス
5. 役職なし
6. その他(具体的に：)

問20 あなたが現在社内で属している部署について教えてください。

1. 営業系
2. スタッフ系
3. 生産・工務系
4. 研究・技術系
5. その他(具体的に：)

問21 あなたが現在勤務する会社についてお伺いします。(あてはまるもの1つに○)

①業種

- 製造業 1.食料品 2.繊維 3.木材・家具 4.パルプ・紙 5.出版・印刷 6.化学工業
7.石油・石炭製品 8.プラスチック製品 9.ゴム・皮革 10.鉄鋼業 11.窯業・土石
12.非鉄金属 13.金属製品 14.一般機器 15.電機機器 16.輸送機器
17.精密機器 18.その他の製造業
- 非製造業 19.農林漁業 20.鉱業 21.卸売・小売業 22.飲食店・宿泊業 23.建設業
24.金融・保険業 25.不動産業 26.運輸業 27.情報通信業 28.教育・学習支援業
29.その他のサービス業 30.その他の非製造業

②従業員数(あてはまるもの1つに○)

1. 30人未満
2. 30～99人
3. 100～299人
4. 300～999人
5. 1000～4999人
6. 5000～9999人
7. 10000人以上

③創業年(数値でお答えください。)

西暦 年

問 2 2 あなたはこれまでに海外で生活した経験がありますか。

1. ある 2. ない

↓

問 2 2 - 2 あるとお答えの方にお伺いします。その海外での生活期間は通算で約何年ですか

約 年（6 カ月未満は「0」年と記入してください。）

—ご協力ありがとうございました—

②管理職用アンケート調査票

このアンケートは、これからの企業の将来を担う重要な存在である若者の能力開発・能力発揮のあり方について考えていくために、現状と問題点の把握を行うことを目的にしています。

以降の質問について若者を日々教育・指導している皆さんの率直なお考えをいただきたくお願いいたします。

問1 まず、はじめにあなたが指導している部下の状況についてお聞きします。

① 以下の能力について、あなたの部下の現在の習得状況についてのあなたのお考えに一番近いもの一つだけを各項目それぞれ○をつけてください。なお、「部下」についてはあなたが育成を担当している20代の若手社員を想定してください。

	る 身に 付けて い	て いる ま あ 身 に 付 け	え な い ど ち ら と も い	て い な い や や 身 に 付 け	な い 身 に 付 け て い
1. 大学卒業程度の基礎学力や一般教養					
2. 海外関係の業務遂行に不自由しない語学力					
3. 社内や関係先とのコミュニケーション力					
4. 自分とは異なる考え方や文化への理解、適応力					
5. たくましさ、失敗してもへこたれない精神力					
6. 仕事に対する積極性					
7. 協調性、チームワーク力					
8. 真面目さや責任感					
9. 独創性や創造力					
10. ビジネスマナーやPC操作等の基礎的なビジネス能力					
11. 業務遂行に際して自分の意見を明確に表現できる力					
12. 自己管理能力					
13. 企画発案能力					
14. 交渉能力					

② 上記の能力の中であなたが勤務する企業において、20代の若手社員がその期待される役割を果たし活躍をしていくために必要な能力について最も当てはまると思う能力を3つまで下記に記入してください。

--	--	--

問2 現在のあなたの部下（20代の部下）の仕事の成果として、あなたのお考えに最も近いものに○をつけてください。

1. 会社やあなたの期待を上回る成果をあげている
2. ほぼ会社やあなたの期待程度の成果をあげている
3. 会社やあなたの期待をやや下回る成果をあげている
4. 会社やあなたの期待を大幅に下回る成果
5. わからない

問3 あなたが部下を指導するなかで、部下には会社に入ってから教育するのではなく、入社前に習得しておいてほしいとお考えの能力もあるかと思えます。

下記にあげる能力について、特に入社前に家庭や学校で習得しておくべきだとあなた自身がお考えのものについて最もあてはまるものをそれぞれ2つまで（家庭の場で身に付けておくべきもの2つ、学校で身に付けておくべきもの2つ）選択してください。

1. 学力や一般教養
2. 挨拶やマナー等の基本的な社会常識
3. 表計算ソフトやプレゼンテーションソフトの操作
4. 倫理観や真面目さ
5. 対面（言葉や身ぶり）で行うコミュニケーションの能力
6. 何事にも興味を持ち一生懸命取り組むことのできる能力
7. 困難を乗り越える力
8. 自ら学んで問題解決していく力
9. 自分の意見をはっきりと表現できる力
10. その他（具体的に： _____)

① 家庭で身に付けておくべきもの（最もあてはまるもの2つまで数字で記入してください。②で選択する項目との重複も可です。）

--	--

② 高校や大学等、学校で身に付けておくべきもの（最もあてはまるもの2つまで数字で記入してください。①で選択した項目との重複も可です。）

--	--

問4 あなたの会社内において、20代の若手社員が上司の指導や会社の研修によって習得していった方が望ましく、より効果的である能力もあるかと考えられます。また、若手社員自らの努力で身に付けていくべきものもあると考えられます。下記にあげる能力のうち、上司の指導により身に付けるべきもの、会社の研修で身に付けるべきもの、自らの努力で身に付けるべきもの、それぞれ最も当てはまるとあなたがお考えのもの2つまで選択してください。

1. 業務に関する企画発案・提案能力
2. プレゼンテーション能力
3. 社内外に対する交渉能力
4. あらゆる手段を用いてコミュニケーションを行うことができる能力
5. 自己管理能力（仕事の優先付け、感情や体調のコントロール等）
6. ビジネスシーンに応じた文書を作成できる能力
7. 幅広い人脈を形成できる能力
8. 場面に応じた対応力（ビジネスマナーや回答力等）
9. 表計算やプレゼンテーションソフト等の操作能力
10. その他（具体的に： _____)

① 上司の指導により身に付けていくべきもの（最も当てはまるもの2つまで数字で記入してください。②や③で選択する項目との重複も可です。）

--	--

② 会社の研修で身に付けていくべきもの（最も当てはまるもの2つまで数字で記入してください。①や③で選択する項目との重複も可です。）

--	--

③ 自らの努力で身に付けていくべきもの（最も当てはまるもの2つまで数字で記入してください。①や②で選択する項目との重複も可です。）

--	--

部下（20代の部下）に対しての指導の方法についてお聞きします。

問5 あなたがこれまで部下（20代の部下）に行った指導で、効果があったとお考えのやりかたや指導方法について教えてください。下記の中から、特に効果があったとお考えのもの、3つまで選択してください。

1. 部下の意見をよく聞き、一緒に考え行動しながら業務をすすめ指導する
2. 何事にも厳しく指導を行う
3. 何事にも優しく指導を行う
4. 会社や部署のビジョン・方針を部下にわかりやすく伝えて指導する
5. 方向性を指示するだけでなく細かく、具体的な指導をする
6. 業務遂行についての具体的指示はせず、詳細は部下に全て任せる
7. 若手社員が実践の場を経験できるような仕事や機会をより多く与える
8. 仕事やそれ以外のことについて時には場を設け、気軽に相談にのる
9. 部下の能力の強み弱みやライフスタイルをふまえて指導を行う
10. 成功体験を実感させながら育成していく
11. その他（具体的に記述ください。： _____)

特に効果があったと思う項目の数字を3つまで記述ください。

--	--	--

問6 一方で、あなたが20代の部下を指導・育成していく上で、日頃悩んだり、課題に感じたりしていることもあるかと思います。下記の質問についてそれぞれあなたの気持ちに最も近いもの一つに○をつけてください。

	強くそう思う	まあそう思う	えない どちらともい	わ ない あまりそう思	な い 全くそう思わ
1. 厳しく指導すると部下が萎縮してしまう					
2. 部下にいくら指導しても効果がない					
3. 部下との意思疎通ができない					
4. 部下が、自ら考え実行する事ができない(すぐ答えを求めてくる)					
5. 自身の若手の頃と比較し、環境や仕事の内容等が変わっているため教えられない					
6. 若手女性社員の育成方法がわからない(あなたが女性の場合:男性社員の育成方法がわからない)					
7. 部下の育成方法について学ぶ機会が無かった					
8. 部下に経験を積ませ成長させられるような場や機会がない					
9. 部下を指導する時間がない					

問7 いつの時代においても、「今の若者は・・・ができない」「いや・・・に優れている」等の議論が尽きません。現在あなたが指導している20代の部下や社内の20代若手社員に先々あなたの会社の行く末を委ねる事を想像した場合のあなたのご意見に最も近いものを下記の中から一つだけ選択してください。

1. 会社の未来は非常に安心だ
2. 会社の未来はまあ安心だ
3. 会社の未来はやや不安だ
4. 会社の未来は非常に不安だ
5. わからない

問8 現在のあなたの20代の部下や社内の20代若手社員について、能力が高いのか否か、優れている点や劣っている点はなにか等、あなたの率直な御意見・お考えを自由に記述ください。

--

問9 次にあなたの会社の人材育成についてお聞きします。

20代若手社員の能力開発や活躍のために、今後あなたの会社では人材育成の方向としてどのような点を重視していくべきとお考えですか？下記の項目から最も当てはまるもの3つまで選択してください。(あなたの会社の方針がわからない場合はあなたのお考えに最も近いもの3つまで選択してください。)

1. ベテラン社員が持つ優れた技術や技能、ノウハウ等の組織としての共有・伝承
2. 海外長期研修や海外留学の充実
3. 若手が目標とするようなロールモデルの設定
4. 若手が成長・活躍できるようなチャンスや場の提供
5. チャレンジした結果の失敗を許容し、失敗を生かしていく文化の醸成
6. 社内交流の活発化（飲み会の開催や、運動・旅行等のイベントの開催）
7. 若手を成長させるための教育や研修の充実
8. 自己啓発を奨励し評価する仕組み
9. 出産・育児や介護をしながらでも働き続け、能力向上できるような風土
10. 長期的な視野での社員の育成
11. その他（具体的に： ）

3つまで上記から選択し数字で記入してください。

--	--	--

問10 20代の若手社員の能力開発・能力発揮を考える上で、会社以外の組織（家庭、学校、政府機関、NPO等）に期待したい事項についてお聞きします。下記の中で当てはまるものに○をつけてください。

	る 強く 期待す	る まあ 期待す	い え ない ど ち ら と も	し な い あ ま り 期 待	な い 全 く 期 待 し
1.家族によるメンタル面での支援					
2.企業ニーズに即した社会人の学び直しができる大学や大学院や職業訓練プログラムの増加					
3.通学しなくてもWEB上や通信にて学び直しができる大学や大学院等のプログラムの増加					
4.学び直しのための費用の国による助成					
5.アフター5や企業の休日に気軽に参加できる社会貢献事業の増加（対政府、NPO、団体等）					

問1 1 あなた自身、20代の頃にもっとやっておけばよかった、頑張っておけばよかったと思うことについて下記の選択肢の中から最もあなたの思いに近いものを3つまで選択してください。

1. もっと仕事を頑張っておけばよかった
2. もっと勉強しておけばよかった
3. もっと本を読んでおけばよかった
4. もっと外とのネットワーク形成や人脈の形成をしておけばよかった
5. 旅行や出張、海外勤務等海外へもっと行っておけばよかった
6. 転職や独立しておけばよかった
7. 下積みを真面目に頑張っておけばよかった
8. 失敗を恐れずにもっとチャレンジングに仕事を行っていけばよかった
9. 上司の指導にもっと耳を傾け、時には上司と議論し、それらを成長につなげていくべきだった
10. 経営層や上司にもっとゴマすりしておくべきだった
11. その他（具体的に： ）

3つまで上記から選択し数字で記入してください。

--	--	--

問1 2 20代の若者が社会や企業内で活躍するために必要な事、会社や学校、社会で行っていくべきこと等あなたのお考えを自由に記述ください。

--

最後にあなた自身についてお聞きします。

問13 あなたの性別を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 男性
2. 女性

問14 あなたの現在の年齢を教えてください。(数値でお答えください。)

歳

問15 あなたの最終学歴を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 高校卒
2. 短期大学・高等専門学校・専門学校卒
3. 大学学部卒
4. 大学院卒(修士)
5. 大学院卒(博士)

問16 あなたの最終学歴における専攻を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 理系
2. 文系

問17 あなたが現在勤務している会社に入社してどのくらいになりますか。(数値でお答えください。)

約 年

問18 あなたの現在の役職を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 役員
2. 部長・次長クラス
3. 課長クラス
4. 係長・主任クラス
5. 役職なし
6. その他(具体的に：)

アンケート自由記述

I 若者の能力について(現在の20代の若者の能力、優れている点やもっと学んでいくべき点等、あなた自身の率直なご意見・お考えを自由に記述ください。)(若者問6、管理職問8)

若者		20代の部下を持つ管理職			
①真面目さ、素直さ、協調性(若者43、管理職46)					
素直に物事に取り組むことができるが、リスクマネジメントがあまりできていないという印象を受ける。	男性	29	劣っている点は、優柔不断、自身の意見を出せない、指示待ちの態度、打たれ弱い。 良い点は、比較的素直、表計算ソフトや文章ソフトをえる。	男性	66
モラルは高い感じがする。でも志は低い。	男性	29	最近では真面目な若手が多くなったと思っており、向上心もあるが、自分からコミュニケーションを取るのが苦手な若手も多い。	男性	57
消極的、自分さえよければいい、思いやりのない、まじめ	男性	29	優れている点:優しい、協調性がある 劣っている点:自発性、責任感	男性	56
仕事に対する真面目さ、勤勉さ、真つすぐな気持ちは年上の人にも負けていないと思う。	男性	28	まじめであるが欲が乏しい	男性	55
全体的にやさしいひとが多い	男性	28	理解力は高く、協調性はある。ただ、積極性が足りない。	男性	54
苦手な上司でも上手に付き合っている若者がいる	男性	28	一人一人は非常にまじめで、潜在能力も高い。 また、きちんと教えてあげれば、ちゃんと吸収してくれる。 ただ、業務の環境として、仕事の規模が大きくなったことで、仕事内容がこま切れとなり、なかなか仕事の全体像をつかませることが難しい。 そのため、ある所より上の立場での調整ができる者がすくない。	男性	52
空気を読む	男性	28	まじめで謙虚な面がある	男性	52
素直に吸収していく点が優れていると感じる。	男性	27	最近の若い社員は真面目で優秀。厳しい就職戦線を勝ち抜いてきている。	男性	52
優れてる点 真面目 改善していく点 メリハリの付け方	男性	26	自分で問題を発見し、考えて解決することがない。打ち合わせの場で、自分の意見を言わない。与えられた仕事は黙々とやっていく。	男性	51
真面目で指示されたことは的確にこなす能力は身につけている。逆に、指示待ちの姿勢があり、上司や先輩を見て自ら育つ姿勢はない。また、精神的に弱く、小さなことで凹み業務に支障がでる。(過去に大きな失敗をしたことがない、怒られたことが少ない)	男性	26	非常に能力が高く協調性もあるが、積極性に乏しく保守的な面がある。	男性	49
真面目さはあると思うが、粘り強さに欠けていると思う	男性	26	今いる職場の若手は比較的まじめな人材が多い。しかしながら、イレギュラーに対しての対応が遅く、危機感があまり足りない。	男性	48
謙虚さ	男性	25	頭が良く、素直な部下ばかりなので、成長が楽しみ	男性	47

真面目さや、集中力があると思うが、積極性・コミュニケーション能力がたりないと思う。	男性	23	まじめで柔軟、言われたことは素直に行う。反面、自己主張がない、自分で決められない、他力本願、将来のリーダー不在。	男性	46
協調性があるが、それを乱すくらいなら黙って意見を言わないことが多いのではないかと。目上の人に対する敬いの気持ちが薄れ、悪い意味で友達関係のようになあなあになってしまっている気がする。	女性	28	基本的に真面目であるが、面白みに欠ける	男性	45
真摯な姿勢がある	女性	28	まあ、真面目だけだ。	男性	45
私自身 20 代なのでなんともいえないのですが、いまの若者は良くも悪くもやさしいと思います。自分に対してもやさしいし、他人に対してもやさしい。一見よいことのようにも思えますが、あたりさわりのないコミュニケーションが主で、もめごとになったときの解決能力がないことが多い。また、自分中心のやさしさなので、自分以外のコミュニティには無関心なことが多い。	女性	27	非常に素直であるが故に、自己を主張・周りと対立してでも通す意見があまり見えない。	男性	44
今の若者は協調性はあると思う。ただ競争力に欠ける部分があるのでより貪欲に仕事に取り組み上を目指していく気持ちが必要だと思う。	女性	27	基礎学力やまじめさは優れているが、自己表現力、プレゼンテーション力、文章力は劣っている。	男性	43
ひとり黙々と業務を進めることができる点は優れている。しかし、基本的なマナー（挨拶など）があまりできていない。	女性	27	一部の 50 代の社員より、まじめで積極的。	男性	42
細かいことまで言わないと気が付かない・できない。言うと素直に一生懸命取り組む。	女性	26	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が20代だった頃と比べてプレゼンテーション能力などは優れていると感じる。 ・PCを使った作業も何ら問題ない。 ・協調性も高いが、人より頑張ろうという意欲は低い。 ・ワークライフバランスというか、仕事が第一、ではない社員は確実に増えており、こちらが部下の業務量を十分に把握したうえで作業を振らなければならない。 ・意欲というか、何が何でもやり切る、という意識は希薄になってきている。 	男性	40
さわやか	女性	26	人の意見に素直に耳を傾けることができるのが良い。	男性	40
素直で、柔軟に物事をとらえる	女性	25	真面目でやる気がある。ミスに対しても消極的にならないのが優れている点。ストレスや疲れに対して弱い部分がある、リフレッシュする方法等がわからない人がいるのが劣っている点。	男性	37
積極性があまりないので、もっと自分から学ぶべき。学校ではないので受け身ではなく自分から行くことが必要だと思う。バブルの頃が絶頂期の世代よりも堅実で真面目だと思う。	女性	25	私達の時は先輩が厳しく怖かったが、最近の先輩や上司はやさしいせいか物怖じしないで目上の人と話することができるが、周りの状況を把握できない人もいる。	女性	46
確かにゆとり世代かもしれませんが、頑張っている事や真面目さもあります。私の同期は明るく皆で仲良く誰が言うわけでもなくてきているので良いと思う。	女性	25	一生懸命取り組む姿勢は優れていますが、発想力が弱いと思います	女性	39
素直さは 20 代にしかなく、教えられたことや学んだことは素直に受け止め、活かすことができる。上司の目線では教えがいがあると思う。	女性	23	<ul style="list-style-type: none"> ・まじめで勤勉である。 ・能力がないわけではないが思考過程が幼いので説明に具体性と時間を要す。しかし理解すれば実践できる。 ・自信がないためか自信を持つまで自分で何もできない。よく言えば慎重。 ・必要以上に他者に気を使うので、積極性がないととられてしまう。 	女性	39

携帯電話やスマートフォンの普及により、それらの機器の扱いやそれによるコミュニケーションの取り方は優れていると思う。いろいろなことに対して耐えることには弱いところがあるので上手にストレスを発散させるような休日の過ごし方は学んでいった方がいいと思う。	女性	22	怒られた経験が少ないのか、厳しい指導には向かず、気を遣う。 競わされた経験も少ないため、競争心があまりない点も。ただ、まじめで平和な一面もあり。	女性	37
自己中心的ですぐにへこたれる。話題の中心に自分がないと気がすまない。ヒトの話を聞かない。表面上を取り繕うのが得意。	男性	29	人の心の痛みがうまく理解できない	男性	60
マイペースなとこ	男性	29	自己表現力がすぐれている。 周りとの協調性に少しかけている	男性	58
他人の感情をくみ取る力を磨く	男性	28	自分本位の部分が多く全体を見渡せないで自分時間で行動している	男性	55
優れている点 好き嫌いがはっきりしている 学ぶべき点 当たり前のことを当たり前に行える力	男性	28	能力は人並み以上だが協調性がない。	男性	53
基本的に個人の能力は高い。特にリーマンショック後以降に入社した社員たちは特に基本的なスキルは高いと思う。ただ、コミュニケーション能力が低いとは思ふ。また、第三者的視点で自身をとらえることができる人が少ない。自身の能力を過信している。	男性	28	自身の価値観をアピールする能力には長けているが、他人の価値観を理解することができない。	男性	51
積極性の醸成や、協調性を身につけるべき	男性	28	ジコシユョウ ガ ツヨスキル	男性	50
単身行動派が多いかと思ひます。チームワークや協調性が足りない気がします。	男性	27	能力が高いと思われる面は、PCのスキルといえる。子供の頃から手にしていたということもあり、我々より身に付ける能力は高い。劣っている点としては、他人のことは考えない、異常を異常と感じないなど、自分以外や周囲に無関心であると言える。	男性	45
会社に依存しない考えを持っているため、変化に対応できる。逆に協調性に欠ける	男性	26	自分たちより頭はいいが、自信があるからか相手のことを考慮することが若干かけていると思う	男性	44
・自己主張も大事だが、上長の考えを素直に聞くことも必要。	男性	25	自己中心的である点	男性	44
・嫌なことを嫌といえる。(飲み会の誘い、仕事の方針) ・スキルが高い(資格試験)	男性	25	高い: 人に考えさせる 低い: 対話・交流・理解・努力・勤勉性	男性	41
自分を大事にしすぎて周りが見えていないと思う。	女性	29	自分の考えとまじめさがない	男性	40
ゆとり教育の世代をととも感じる。 仕事より自分都合が一番を考えてしまっている。 自分中心ではなく、もっと周囲にも目を向けてほしい。	女性	29	自己主張はいいのだが、非を認めたがらない。すぐに答えを求めてくるので、粘りが無い。	男性	39
話を聞いているそぶりは見せるものの、上司が見ていないと仕事をしない人が多い気がする	女性	27	すぐれている点 パソコン技術 ストレス対応 劣っている点 協調性 頑張り度	男性	37
ITリテラシーは優れていると思うが、基本的なマナーや節度、コミュニケーション力はなっていないと思う。相手のことを考えて行動することや、物事の優先付けなども学生の頃から意識してほしいと思う。	女性	27	自己中心型が多いように感じる	男性	30
型にとらわれ過ぎない点は良い点だと思う。ただ、非常識な人などビジネスの場での空気の読み方や暗黙のルールを意識できない人も多いのもっと学んでいべき。	女性	27	コミュニケーション能力や気配り気働きがないこと	女性	50

ITリテラシーの高さは優れている点、相手の言うことに対して素直に聞き入れる点は学んでいくべき点だと思う。	女性	25	自分に注目が集まっていないときがすまないよう。そのくせ、責任逃れをする。	女性	46
空気を読む能力	男性	29	やらされてる感じが強い。自ら考えてない。時間管理できない。やる前から、絶対できないと言う。ゆとり教育のせいかな？ 創意工夫がない。	女性	44
自分のことばかりでなく、相手をおもう気持ち	女性	28	パソコンスキルは高いがヒューマンスキルが低い。最後まで考え抜く力や相手が何を考えているかなど思考する能力が弱く、他者を慮るといふスキルが足りない。	女性	40
			行動力はあるが協調性が無い時がある	女性	37
			周りとの調和能力	男性	51
			20代だから。というのはあまり感じない。素直で真面目な人間は世代に関係なく伸びる。	男性	39

②コミュニケーション(若者 44、管理職 43)					
仕事や将来の経済に対する先見性は優れている。あらゆるコミュニケーション手段についても柔軟である。	男性	29	自己表現力がすぐれている。 周りとの協調性に少しかけている	男性	58
インターネットのコミュカ	男性	29	優れている点は本音で率直な意見が忌憚なく言えるところ。劣っている点は待ちの姿勢が多いこと。	男性	57
自分自身も20代なのであまり言えないが、学力やコミュニケーション能力は20代でも優れた人間は多い。逆に忍耐力はもっと学ぶべきだと思う。	男性	28	自分の意見をはっきり言うことができるが、一人で考えて解決する能力に劣る。	男性	56
良くも悪くも自分の意見を言うことができる。会社に依存する人間は中高年と比べて少ないと思う。	男性	27	意思伝達には優れている	男性	53
・スマホに代表されるデジタル機器の操作、使い方を広げることに長けている。 ・SNSを通しての人脈作りに抵抗感がなく、発信力がある。	女性	29	厳しい就職戦線を勝ち抜いてきた世代だけに頭脳明晰、積極的で、人との付き合い方も上手な若手がたくさんいる。英語も経験さえ積めば問題ないし、交渉術や企画力もチャンスを与えていけば自ら習得していくと思う。うまくモチベーションを高めながら育てていけば、きっと企業、社会、日本のために貢献すると思う。	男性	52
コミュニケーション能力は高いと思うが深いところまでは探れない。	女性	27	自身の価値観をアピールする能力には長けているが、他人の価値観を理解することができない。	男性	51
さまざまな人と臨機応変にコミュニケーションをしていく能力は優れていると思います。ただ、忍耐力という面で諦めやすい傾向があるのかなと思います。	女性	27	コミュニケーション能力に長けている	男性	51
SNSがはったりとかで、初対面の人とのコミュニケーション能力はあがってる人が多いんじゃないかとおもう。アルバイトと社員の違いとか、学生じゃなくて社会人としての自覚とかは、自分も含めて足りない人多いかなーとおもう。	女性	24	異業種交流は立派	男性	46

<p>20代の若者たちは縛られない自由な発想ができたり、コミュニケーション能力も高いと思う。私自身学生時代にアルバイトで飲食店等を経験していたので、愛想の取り方を学べたし、常に笑顔でいることを心がけているので褒めてくれることが多い。もちろんコミュニケーション能力が低い人もいるとは思いますが…。</p> <p>反面、学生時代にエクセル等をほとんど習わなかったため、会社で使うときに先輩に聞いたりすると「ゆとり世代」という風と言われることもあった。メールや文書作成の方法や電話でのマナーも知らないことが多く、基礎的な知識は学生時代に身につけることが必要かなと思う。</p>	女性	23	コミュニケーション能力にたけている	男性	45
<p>携帯電話やスマートフォンの普及により、それらの機器の扱いやそれによるコミュニケーションの取り方は優れていると思う。いろいろなことに対して耐えることには弱いところがあるので上手にストレスを発散させるような休日の過ごし方は学んでいった方がいいと思う。</p>	女性	22	劣っている点は、優柔不断、自身の意見を出せない、指示待ちの態度、打たれ弱い。 良い点は、比較的素直、表計算ソフトや文章ソフトを使える。	男性	66
<p>スマートフォンの普及でネットがより身近なものとなり「直接人と接すること」が少なくなること言葉遣いやマナー、コミュニケーション能力は低下していないかと思う。</p>	男性	29	PC等のスキルはあるが、いろいろな物に対する適応力や人付き合いは劣る。	男性	59
<p>今の若者はコミュニケーション力があまり無いが、コンピューターや機械の操作を覚えるのが早い</p>	男性	29	人のコミュニケーション不足が感じられ、仕事において情熱を持ってもらいたい。考える力があるので、それを活かしたい。	男性	59
<p>IT世代だと思うので、PCを使う能力には長けているが、逆にコミュニケーション能力は劣る</p>	男性	29	もっと自分の意見を表に出してほしい	男性	57
<p>情報のキャッチについては優れていると考えている。それは、所有している機器の高度化が進んだためです。コミュニケーション力の向上や日本人らしさが欠けているので今後磨くべきかと考えてます</p>	男性	29	基本的な知識、スキル等は持っているが、自分なりの工夫、主張が弱い。	男性	57
<p>基本的に個人の能力は高い。特にリーマンショック後以降に入社した社員たちは特に基本的なスキルは高いと思う。ただ、コミュニケーション能力が低いと思う。また、第三者的視点で自身をとらえることができる人が少ない。自身の能力を過信している。</p>	男性	28	一見コミュニケーション能力に長けている様に感じるが肝心な部分でかけている	男性	57
<p>コミュニケーション力に乏しい</p>	男性	28	最近は真面目な若手が多くなったと思っており、向上心もあるが、自分からコミュニケーションを取るのが苦手な若手も多い。	男性	57
<p>上司よりパソコン操作に長けている若者が多い。ただ、対人の会話力が乏しく感じる。</p>	男性	28	英語力やプレゼンテーション能力など、個々の技能においては自分が同年代のときよりも優れている。空気読み過ぎの部分があり、本音を引き出すのに苦労する面はある	男性	56
<p>若者はOA機器の操作や言語力についてはベテランの社員と同等以上の能力を持っており、それらを活用する仕事については非常に優れた能力を持っている。しかしながら、経験が必要な業務や昔ながらのコミュニケーションが重要となってくる部署ではそれらに対応する能力に劣っている。</p>	男性	27	社内や顧客とのコミュニケーションが今ひとつ取れていない感がある。	男性	55

パソコンに関するスキルは学校で学んできたこともあり上の世代の方々よりは秀でている。 しかし、世代の違う方々とのコミュニケーションに関して難がある人が多いような気がするのでそこは改善すべきであると考えます。	男性	27	コミュニケーション能力が劣る	男性	53
知識はあるが、コミュニケーションが下手	男性	27	一般常識はあるが、他人との意思疎通の能力に欠ける。	男性	53
パソコン系統には強い適性があると思う。 逆に、対人関係には弱いのかも。	男性	26	学力はあっても全体的に対人能力に欠けているため、トラブルになりやすい	男性	52
まわりに流されずに自分の意見を言えるようになるべき	男性	25	宇宙人	男性	51
上司との付き合いや会社での自分のあり方をよく考えるべき	男性	24	自分で問題を発見し、考えて解決することがない。打ち合わせの場で、自分の意見を言わない。与えられた仕事は黙々とやっていく。	男性	51
真面目さや、集中力があると思うが、積極性・コミュニケーション能力がたりないと思う。	男性	23	顧客との話ができない。	男性	50
優れている点・・・パソコン操作等に慣れている 足りない点・・・コミュニケーション能力？	男性	21	パソコンなどの知識はとても優れているが、人とのかわりが苦手な若手社員が多いと思う	男性	49
インターネットや携帯電話の普及により、対面でのコミュニケーション能力がそれらがなかった時代に比べて相対的に低下していると思います。大方のことはメールで済ませられてしまう日常生活と混同してしまうのか、至急の要件でも電話をかけずメールだけを送り、連絡した気になっている人もいるという話も聞いたことがあります。 優れている点としては、もちろん全員ではありませんが枠にとらわれない柔軟な発想を持てる人材が比較的多いように感じます。経験の浅い若い世代ほど「こうでなくてはならない」「こういうものが受け入れられやすい」という固定観念から遠い傾向にある気もするので、世間一般の常識に精通しているだけでは浮かばないようなアイデアを生み出せることもあるのではと思います。	女性	29	「くそ」がつくほどまじめだが、素直さが無い。自己管理能力がなく大事なときに体調を崩す。発言時にあがってしまいうまくしゃべれない。	男性	48
最近の20代には、誰とでも簡単につながろうとする意識があるが、悪いことばかりではないと思う。むしろ、その人脈を生かせないような仕事の仕方しかできないのが嘆かわしい。もっと合理的に物事を判断する能力を身につけてほしい。そして、なんでも(できないことまで)責任転嫁しようとするのをやめてほしい。親の教育が悪い。	女性	28	自己表現が下手	男性	47
人とのコミュニケーションを学ぶべき。自分は特別だと思わないようにするべき。よい点は調べる力やマニュアルの読解力。	女性	28	あまりはなさない。	男性	47
面と向かってのコミュニケーションや、継続する力に欠けている	女性	28	まじめで柔軟、言われたことは素直に行う。 反面、自己主張がない、自分で決められない、他力本願、将来のリーダー不在。	男性	46

私自身 20 代なのでなんともいえないのですが、いまの若者は良くも悪くもやさしいと思います。自分に対してもやさしいし、他人に対してもやさしい。一見よいことのようにも思えますが、あたりさわりのないコミュニケーションが主で、めめごとになったときの解決能力がないことが多い。また、自分中心のやさしさなので、自分以外のコミュニティには無関心なことが多い。	女性	27	新しいことへの抵抗は少ない。適用力はある。コミュニケーション能力が劣っている。	男性	46
柔軟な対応力は備え付けている人が多いと思う。相手とうまくコミュニケーションし、問題解決能力がもっとあるといいかもしれない	女性	27	基礎学力、勤勉、定型業務の消化能力については、概ね高いと思われるが、発想力、コミュニケーション力、自己推進力については、概ね低下しているように感じる。	男性	46
コミュニケーション能力が求められているが、自己主張など個人の特性をうまく発揮する力をもっと身に付けるべきだと思う	女性	27	PC などのスキルは、正直中堅クラスよりも上 対人能力が低いことが多く、我慢することができない者が稀にいる	男性	44
IT リテラシーは優れていると思うが、基本的なマナーや節度、コミュニケーション力はなっていないと思う。相手のことを考えて行動することや、物事の優先付けなども学生の頃から意識してほしいと思う。	女性	27	実務遂行能力は高いが、コミュニケーション能力は劣っていると感じる人が多い。	男性	44
PC のスキルは幼い頃から馴染みぶかいこともあってレベルが高いように感じるがコミュニケーション能力、向上心には欠ける気がする。	女性	26	基礎学力やまじめさは優れているが、自己表現力、プレゼンテーション力、文章力は劣っている。	男性	43
現在の 20 代の現実的な生活意識はバブル世代の人の意識より優れている。ただ、まったく考え方や意識の違う人との対応能力はもっと学ぶべき。	女性	26	一般的な能力は身につけているが、コミュニケーション能力と困難を乗り越えるパワーが足りない	男性	43
優れている点はパソコンなどの機械の扱いになれていること、学ばないといけないのは敬語やいろんな人とのコミュニケーション能力。	女性	26	高い: 人に考えさせる 低い: 対話・交流・理解・努力・勤勉性	男性	41
パソコンなどの精密機械への順応力は高いので新しい物の適応力はあると思うが、対人関係をもっとスムーズにできるようにすることが課題だと思う	女性	26	飲みに行かないのは、良くない。	女性	67
メッセージの返事が無いだけでひどく気にやんだり (LINE の既読機能)、安易な関係を築くところ (ネット上で友達を作り、気に入らなければブロックする…) が心配。	女性	25	自分の意思主張ができない人が多すぎる	女性	53
割とフレンドリーな若者が多いというか、上司に対してもフランクに付き合おうとするマナーのない若者が増えているのではないかと感じる。上司や周りと友好的打ち解けた関係を気づくためには気軽なやり取りも必要だが自分の立場をわきまえた対応ができる必要があると感じる。	女性	25	コミュニケーション能力や気配り気働きがないこと	女性	50
積極的に仕事に取り組み、先のことも知ろうとする努力を怠らない。 先輩達や同期との関係を良いものにするように務める。	女性	20	意思の疎通が難しい	女性	44
英語は必須、また誰とでも気さくにコミュニケーションがとれることが大事。	男性	29	コミュニケーション能力が劣っているように思えます	女性	32
コミュニケーション	男性	29	会社のルールがこうであって、でも自分はこう考える、といったまずは規律があって、その上で自己の考えを示せる能力	男性	49
コミュニケーション能力	男性	27	交渉力、コミュニケーション能力。	男性	44
コミュニケーションについて	女性	28			

③PC 等新しいものに対する対応力(若者 56、管理職 19)					
コンピューター関係の適応能力に優れていると思う。他には一度覚えたことを効率良く遂行する能力。	男性	29	劣っている点は、優柔不断、自身の意見を出せない、指示待ちの態度、打たれ弱い。 良い点は、比較的素直、表計算ソフトや文章ソフトを使える。	男性	66
パソコンなどの操作能力が高い	男性	29	PC等のスキルはあるが、いろいろな物に対する適応力や人付き合いは劣る。	男性	59
現実的な考え方ができる、対応能力がある。	男性	29	デジタルネイティブ世代なので IT 機器	男性	50
今の20代は、若い時から周りに情報が溢れていて、ほしいときにすぐ手に入ったので、情報の収集能力が高いと思う。一方で、その情報から思考し、新しい価値を生み出す能力は低いと思う。	男性	29	ITスキルの高いこと。社内システムもスムーズに理解して使いこなす。 人間関係における経験が少ないこと。 粘り強い前向きな取り組みがまだまだであること。	男性	50
あらゆるデジタル時代の弊害を学ぶべき。	男性	29	パソコンなどの知識はとても優れているが、人とのかわりが苦手な若手社員が多いと思う	男性	49
インターネットのコミュニカ	男性	29	新しいことへの抵抗は少ない。適用力はある。 コミュニケーション能力が劣っている。	男性	46
今の若者はコミュニケーション力があまり無いが、コンピューターや機械の操作を覚えるのが早い	男性	29	能力が高いと思われる面は、PCのスキルといえる。子供の頃から手にしていたということもあり、我々より身に付ける能力は高い。劣っている点としては、他人のことは考えない、異常を異常と感じないなど、自分以外や周囲に無関心であると言える。	男性	45
情報のキャッチについては優れていると考えている。それは、所有している機器の高度化が進んだためです。コミュニケーション力の向上や日本人らしさが欠けているので今後磨くべきかと考えてます	男性	29	PCなどのスキルは、正直中堅クラスよりも上 対人能力が低いことが多く、我慢することができない者が稀にいる	男性	44
IT世代だと思うので、PCを使う能力には長けているが、逆にコミュニケーション能力は劣る	男性	29	おしなべて人生に対する姿勢が堅実で、デジタルネイティブ世代ゆえにPC操作能力が高いが、子供の頃からあまり叱られずに育っているため、叱られることに対する耐性が非常に低い。	男性	44
今の20代はインターネットが普及しているため情報収集力には長けていると考えます。 ただ答えが簡単に手に入るからこそ、自分の知識で問題解決する力が衰えてしまっていると思います。	男性	29	若い者は新しい物を考えて仕事をしているが基本を身に付けようとはしない。	男性	43
今の若者はパソコンの操作能力にすぐれている	男性	28	ITに関する知識とスキル・情報収集能力	男性	43
上司よりパソコン操作に長けている若者が多い。ただ、対人の会話力が乏しく感じる。	男性	28	パソコンのスキルがたかい	男性	43
新しいものを取り入れる力はまれに見るものであると思います。	男性	28	基礎的な語学力やPCスキルを身に付けている人材が多いが、特に男性がおとなしすぎるきらいがある。また、指示待ちの姿勢が強く、自ら率先してという行動が少ない。	男性	42

コンピューターに強い 世代による価値観の差	男性	28	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が20代だった頃と比べてプレゼンテーション能力などは優れていると感じる。 ・PCを使った作業も何ら問題ない。 ・協調性も高いが、人より頑張ろうという意欲は低い。 ・ワークライフバランスというか、仕事が第一、ではない社員は確実に増えており、こちらが部下の業務量を十分に把握したうえで作業を振らなければならない。 ・意欲というか、何が何でもやり切る、という意識は希薄になってきている。 	男性	40
若者はOA機器の操作や言語力についてはベテランの社員と同等以上の能力を持っており、それらを活用する仕事については非常に優れた能力を持っている。しかしながら、経験が必要な業務や昔ながらのコミュニケーションが重要となってくる部署ではそれらに対応する能力に劣っている。	男性	27	<p>すぐれている点 パソコン技術 ストレス対応</p> <p>劣っている点 協調性 頑張り度</p>	男性	37
デジタル	男性	27	PCスキルや基礎学力は優れている。ただ、マニュアルがすべてのな所があり、何事に対しても細かい指示を待つ傾向がある。	男性	36
デジタル化が進んでいるので昔に比べ機械の扱いは優れている しかし実際に記載していく力が劣っている	男性	27	注意した事が全然改善されてない時、部下がいない時には経験した事がないほどのストレスと虚脱感。自暴自棄になる。優れてるのはパソコンスキル。	男性	34
PC操作に長けている反面忍耐力がない	男性	27	IT能力	男性	30
パソコンに関するスキルは学校で学んできたこともあり上の世代の方々よりは秀でている。 しかし、世代の違う方々とのコミュニケーションに関して難がある人が多いような気がするのでそこは改善すべきであると考えます。	男性	27	適応能力はやや高いが、努力や自ら学ぶ姿勢は低い	女性	42
パソコンやスマートフォンなどの情報処理端末、およびクラウド等のネット技術を操る能力は優れているが、物事に対して自分から積極的に働きかける能力が足りない。	男性	27			
PC操作能力・英語力などは海外留学・渡航経験の多さからか優れていると感じるが、交渉能力などはもっと入社前に意識して学ぶべきだと感じる。	男性	27			
今の若者は、さまざまな電子媒体の操作に精通していて使いこなしている	男性	26			
新しい技術に対する適応能力がある。	男性	26			
パソコン系統には強い適性があると思う。 逆に、対人関係には弱いのかも。	男性	26			
パソコンが得意	男性	25			
自分から大変な道を進もうとすることが少ない。楽な方へ考えが進んでいる人が多いと思う。 PCの操作などは慣れている人が多く、デジタル機器に強い人が多いと思う。	男性	25			
今の世代は、過去の世代と比べても新しいメディア・媒体に触れて育ってきているので、対応するのははやい	男性	24			

積極性はないものの、適応力に優れている	男性	24
よっぽどでなければ、パソコンなどの電化製品を使うことが出来る	男性	23
儉約家な点 情報機器を使いこなしている点	男性	23
メディアリテラシーが非常に高い。 足りないものとしては文章能力がやや足りない。格調高い文章を書く能力が少ない。	男性	23
パソコンを始めとしたデジタルスキルが長けていると思われる。 また、ボランティア活動にも積極的な若者が増えてきている印象がある。 一方で、周囲の空気に敏感な若者も多く真面目な世代であるが、型にはまって自分の考えを出さない人も多い印象を受ける。	男性	22
適応能力	男性	22
優れている点・・・パソコン操作等に慣れている 足りない点・・・コミュニケーション能力？	男性	21
インターネットの知識が優れている	男性	20
・スマホに代表されるデジタル機器の操作、使い方を広げること長けている。 ・SNSを通しての人脈作りに抵抗感がなく、発信力がある。	女性	29
情報収集能力	女性	29
優れている点は異文化など多様性への適応能力。 学ぶべき点は努力や根性など、一生懸命になるところ。	女性	28
人とのコミュニケーションを学ぶべき。自分は特別だと思わないようにするべき。よい点は調べる力やマニュアルの読解力。	女性	28
スマートフォンやパソコンなどを使いこなす能力に長けている。	女性	27
パソコン等 OA 機器に強い マイペース	女性	27
ITリテラシーは優れていると思うが、基本的なマナーや節度、コミュニケーション力はなっていないと思う。相手のことを考えて行動することや、物事の優先付けなども学生の頃から意識してほしいと思う。	女性	27
語学やパソコン等、学習する力は優れていると思う。しかし、ちょっとした気遣いや挨拶などはもっと学んでほしいと思う。	女性	27
若い世代はインターネット等で自分で調べる能力が高く、その一方で自分で考える力が弱っているのではと感じます。	女性	26

パソコンなどの精密機械への順応力は高いので新しい物の適応力はあると思うが、対人関係をもっとスムーズにできるようにすることが課題だと思う	女性	26
優れている点はパソコンなどの機械の扱いになれていること、学ばないといけないのは敬語やいろいろな人のコミュニケーション能力。	女性	26
PCのスキルは幼い頃から馴染みぶかいこともあってレベルが高いように感じるがコミュニケーション能力、向上心には欠ける気がする。	女性	26
パソコンや携帯を使い慣れているため、それらの方法を使って『調べる』という点では優れていると思います。しかし、仕事に対して言われたことしか積極的に行えない、自ら進んで分からないことを調べることをしないことが多いのではと感じます。	女性	26
機械の操作は覚えるのも早く優れている。基本的に物事を諦めている人が多い。	女性	26
インターネットの発達と共に成長してきているため、情報処理能力が優れていて、パソコンの操作や情報収集等が早い。しかしながらパソコンに頼りすぎて自らの力で物事を考え、成し遂げる力が劣っていると思われる。	女性	25
パソコンを使用した資料作成の能力	女性	25
ITリテラシーの高さは優れている点、相手の言うことに対して素直に聞き入れる点は学んでいくべき点だと思う。	女性	25
コンピューター操作に優れている	女性	25
携帯電話やスマートフォンの普及により、それらの機器の扱いやそれによるコミュニケーションの取り方は優れていると思う。いろいろなことに対して耐えることには弱いところがあるので上手にストレスを発散させるような休日の過ごし方は学んでいった方がいいと思う。	女性	22
情報化社会で生きている若者は、効率よく素早い処理(パソコンなど)ができると思う	女性	21
20代の若者たちは縛られない自由な発想ができたり、コミュニケーション能力も高いと思う。私自身学生時代にアルバイトで飲食店等を経験していたので、愛想の取り方を学べたし、常に笑顔でいることを心がけているので褒めてくれることが多い。もちろんコミュニケーション能力が低い人もいるとは思いますが・・・。 反面、学生時代にエクセル等をほとんど習わなかったため、会社で使うときに先輩に聞いたりすると「ゆとり世代」という風に言われることもあった。メールや文書作成の方法や電話でのマナーも知らないことが多く、基礎的な知識は学生時代に身につけることが必要かなと思う。	女性	23

④やる気、向上心、チャレンジ力(若者 37、管理職 42)

ボランティアや学びの場づくりなど、周囲に流されることなく、積極的に自分たちがやるべきと信じることを実行していること	男性	29	物事に対して柔軟性が高く吸収する力はあるが、集中力が長続きしない	男性	58
いい意味での楽観的な部分。慎重になりすぎずいろいろな事に興味をもつ点。 学ぶべきところは物事をもっと深く理解するところ。怒られてもへこたれない精神力をつけること。	男性	28	最近は真面目な若手が多くなったと思っており、向上心もあるが、自分からコミュニケーションを取るのが苦手な若手も多い。	男性	57
積極的で失敗をしても引きずらないことはよいと思う 教えてもらったこと以外も自分で学ぶ力はやや弱いと思う	女性	27	チャレンジ精神が旺盛	男性	50
確かにゆとり世代かもしれませんが、頑張っている事や真面目さもあります。私の同期は明るく皆で仲良くと誰が言うわけでもなくできていたので良いと思う。	女性	25	モチベーションは総じて高い	男性	47
チャレンジ精神が旺盛	女性	24	何事にも前向きでいたいしている	男性	47
失敗を恐れず、業務を遂行する姿勢が足りない。	男性	29	前向き	男性	44
自分の与えられた仕事以外はやろうとしない。(積極性がない)一方で、恐れなくて突き進む行動力はいいと思う	男性	29	仕事に対する意欲があり、何事にも積極的に取り組んでいる	男性	44
仕事以外の知識はよく知っており優れている 仕事に関してはやる気なし	男性	29	仕事に対して向上心はあるが、間違った方向に進んでいる。	男性	38
モラルは高い感じがする。でも志は低い。	男性	29	真面目でやる気がある。ミスに対しても消極的にならないのが優れている点。ストレスや疲れに対して弱い部分がある、リフレッシュする方法等がわからない人がいるのが劣っている点。	男性	37
やる気のなさ	男性	29	いろいろとチャレンジするので、辞めてしまい、別の仕事をする可能性が高いので	女性	41
柔軟性が少なく、向上心が薄い	男性	28	人のコミュニケーション不足が感じられ、仕事において情熱を持ってもらいたい。考える力があるので、それを活かしたい。	男性	59
やる気を向上させるべき	男性	27	得意な事は積極的にやるが苦手な事はしり込みする	男性	59
アイデアがあっても実現させる力が足りない気がします	男性	26	一流大学卒が入社しなくなり駅前大学ばかりになった。飲み込みの悪い者や、出世しなくて良いと努力しない者が多くなった。	男性	57
どこまでもアグレッシブに求めていく気持ちというか、常に上を目指すという気持ちが自分も含め、同世代には足りない気がする。	男性	26	まじめであるが欲が乏しい	男性	55
現状を打破するくらい、エネルギーギッシュに行動する力が求められていると思うが、現実には足りていないと思う。	男性	26	仕事待ち人間が多すぎる。仕事を頼んでも不安そうな顔をする。	男性	54
今の若者は覚えようとしていない	男性	26	将来、多くの可能性があるはずなのに、思い切った行動を取るところが、相対的に少ないような気がする。	男性	54

自分から大変な道を進もうとすることが少ない。楽な方へ考えが進んでいる人が多いと思う。 PCの操作などは慣れている人が多く、デジタル機器に強い場合が多いと思う。	男性	25	全般的におとなしく、突破力が弱く感じる。	男性	54
もっと仕事に興味をもって積極的に勉強をすること	男性	23	厳しい就職戦線を勝ち抜いてきた世代だけに頭脳明晰、積極的で、人との付き合い方も上手な若手がたくさんいる。英語も経験さえ積めば問題ないし、交渉術や企画力もチャンスを与えていけば自ら習得していくと思う。うまくモチベーションを高めながら育てていけば、きっと企業、社会、日本のために貢献すると思う。	男性	52
パソコンを始めとしたデジタルスキルが長けていると思われる。また、ボランティア活動にも積極的な若者が増えてきている印象がある。一方で、周囲の空気に敏感な若者も多く真面目な世代であるが、型にはまって自分の考えを出さない人も多い印象を受ける。	男性	22	無気力	男性	48
柔軟な考えは持っているが、どこか最初から諦めている感じがある。自分に自信を持って、自己発信していければと思う。	女性	29	自分と同じ年代の者が、自分よりも優れていると仮定して。自らを研鑽してほしい。	男性	48
自分が20代(27歳)なので何とも言えないが、後輩たちが積極的に学ぶ姿勢に欠けていたり、すぐチャレンジするのをやめてしまうのが気になることがよくある。反対に、自分たちもある程度会社の実情が分かってきたので、「これを言っても無駄だ」と諦めてしまう。	女性	27	業務をこなす上で、教えられた方法以外にも自分なりに創意工夫し、いかに効率を上げられるか考え行動できている点が優れている。 劣っている点は覇気が無い・元気が無い・声が小さいこと。	男性	47
今の若者は協調性はあると思う。 ただ競争力に欠ける部分があるのでより貪欲に仕事に取り組み上を目指していく気持ちが必要だと思う。	女性	27	結局、若さを武器としていない	男性	46
優れている点・・・自己管理能力が高い もっと学んでいくべき点・・・困難なことにも積極的にチャレンジしていく力	女性	27	能力が高いとは思いますが意欲が足りない	男性	45
自ら学ぶ気概がない、気が利かない	女性	27	向上心が足りない	男性	45
無理をしない点。	女性	26	失敗を恐れる性格なのか、「とりあえずやってみよう」という気軽さに欠けると思うことがある。	男性	45
PCのスキルは幼い頃から馴染みぶかいこともあってレベルが高いように感じるがコミュニケーション能力、向上心には欠ける気がする。	女性	26	良くも悪くも熱くならない。	男性	44
インターネットの発達と共に成長してきているため、情報処理能力が優れていて、パソコンの操作や情報収集等が早い。しかしながらパソコンに頼りすぎて自らの力で物事を考え、成し遂げる力が劣っているとされる。	女性	25	交渉能力も低いし、新しいことへの挑戦もしようとしないし、使えない。	男性	42
未来に希望が持てないので、情熱的になれないのだと思う。細かい法律やコンプライアンスは若い人の方が優れていると思う。	女性	25	社会全体として懐疑的に、見ている節が多々ある	男性	41

やる気	男性	29	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が20代だった頃と比べてプレゼンテーション能力などは優れていると感じる。 ・PCを使った作業も何ら問題ない。 ・協調性も高いが、人より頑張ろうという意欲は低い。 ・ワークライフバランスというか、仕事が第一、ではない社員は確実に増えており、こちらが部下の業務量を充分に把握したうえで作業を振らなければならない。 ・意欲というか、何が何でもやり切る、という意識は希薄になってきている。 	男性	40
体当たりで取り組むこと	男性	29	やる気がない 人任せにする	男性	34
仕事に対する熱さ	男性	28	枠を自分で決めてしまい、それ以上のことに取り組まない点が課題だと思います	男性	33
何事にも挑戦しようとする	男性	26	やらされてる感じが強い。自ら考えてない。時間管理できない。やる前から、絶対できないと言う。ゆとり教育のせいかな？ 創意工夫がない。	女性	44
やる気	男性	25	残業してまで学びたい・成し遂げたい、という思いは薄いようには思われる。ライフを重視するために、できる限り残業しないように効率的に業務を進めようとしている部分もあるかもしれない。なんでも泥臭く、引き受けまくって残業している前の時代よりも、「無駄なものは排除する、やらない」という選択ができる世代かもしれない。	女性	40
会社以外のものごとに興味を持つ	男性	25	交渉力や、自分の力をさらに伸ばそうという力が足りないと思います	女性	40
行動力	男性	25	今の自分にそれなりに満足していて、向上心が薄いように思います。うわべだけをわかって、すべてをわかったような振りをする。いつかメッキがはがれる気がしています。	女性	39
若さ	男性	22	怒られた経験が少ないのか、厳しい指導には向かず、気を遣う。競わされた経験も少ないため、競争心があまりない点も。ただ、まじめで平和な一面もあり。	女性	37
若さと愛嬌	女性	24	それ以前に本人のやる気	女性	35
			向上心	男性	53
			個人差が大きいので、一括りに決めつけるのは乱暴。自分の世代でも、できない方はできない。自らチャレンジできる、働きやすい環境を整えるのがマネジメントの仕事。	男性	47
			何事にも挑戦する力	男性	45
			目標を自ら設定し行動する点	男性	43
			何事にも動じない積極性。物を知らないことによる失敗。	女性	64

⑤ 忍耐力、ストレス対応力、継続心(若者 31、管理職 33)					
忍耐力がある	男性	27	何事にも動じない積極性。物を知らないことによる失敗。	女性	64
積極性に欠けるように見られがちであるが、我慢強さがあると思う。	女性	28	劣っている点は、優柔不断、自身の意見を出せない、指示待ちの態度、打たれ弱い。 良い点は、比較的素直、表計算ソフトや文章ソフトを使える。	男性	66
積極的で失敗をしても引きずらないことはよいと思う 教えてもらったこと以外も自分で学ぶ力はやや弱いと思う	女性	27	自分の嫌なことはやりたがらない すぐにやめようとする。我慢しない。	男性	61
自己中心的ですぐにへこたれる。話題の中心に自分がないと気がすまない。ヒトの話を聞かない。表面上を取り繕うのが得意。	男性	29	能力が高い自分を擁護すること 劣っている点 打たれ弱い事	男性	60
今の若い人たちは精神が弱すぎる	男性	28	打たれ弱い、現状を素直に受け入れてしまい疑問を持たない	男性	56
自分自身も 20 代なのであまり言えないが、学力やコミュニケーション能力は 20 代でも優れた人間は多い。逆に忍耐力はもっと学ぶべきだと思う。	男性	28	失敗しても後を引かない 打たれ弱い	男性	53
いい意味での楽観的な部分。慎重になりすぎいろいろな事に興味をもつ点。 学ぶべきところは物事をもっと深く理解するところ。怒られてもへこたれない精神力をつけること。	男性	28	能力は高いがメンタルが弱い	男性	51
PC 操作に長けている反面忍耐力がない	男性	27	学力等は優れていると思うが、体力(精神力を含め)少し弱いように感じる。	男性	51
基礎学力には優れている。しかしながら、精神力が弱い	男性	27	ゆとり世代は忍耐力なし	男性	49
もうちょっと我慢することを学習すべきだと思う	男性	27	プレッシャーに弱い	男性	49
真面目さはあると思うが、粘り強さに欠けていると思う	男性	26	打たれ弱い	男性	49
すぐあきらめる、悟ったように語る。愚痴をこぼさない	男性	26	「くそ」がつくほどまじめだが、素直さが無い。自己管理能力がなく大事なときに体調を崩す。発言時にあがってしまいうまくしゃべれない。	男性	48
すぐに会社を辞めるという精神力の弱さをなんとかしてほしい	男性	26	軟弱なイメージ	男性	47
真面目で指示されたことは的確にこなす能力は身につけている。逆に、指示待ちの姿勢があり、上司や先輩を見て自ら育つ姿勢はない。また、精神的に弱く、小さなことで凹み業務に支障がでる。(過去に大きな失敗をしたことがない、怒られたことが少ない)	男性	26	おしなべて人生に対する姿勢が堅実で、デジタルネイティブ世代ゆえに PC 操作能力が高いが、子供の頃からあまり叱られずに育っているため、叱られることに対する耐性が非常に低い。	男性	44
柔軟な考えは持っているが、どこか最初から諦めている感じがある。自分に自信を持って、自己発信していければと思う。	女性	29	PC などのスキルは、正直中堅クラスよりも上 対人能力が低いことが多く、我慢することができない者が稀にいる	男性	44
一つの物事に対して、投げ出さずにやり遂げる点は学ぶべきだと思う。	女性	29	一般的な能力は身につけているが、コミュニケーション能力と困難を乗り越えるパワーが足りない	男性	43

今の若者は企画能力の様な思いつきもしない案をだしてくれる等の新しい風を運んでくれるが、少し辛いと思ったら我慢して努力して継続するという事が難しい人が多いように感じる	女性	28	長続きしにくいな	男性	43
優れている点は異文化など多様性への適応能力。学ぶべき点は努力や根性など、一生懸命になるところ。	女性	28	根性がない。体力がない。身体が弱い。	男性	41
面と向かってのコミュニケーションや、継続する力に欠けている	女性	28	基本スペックは全体的に高いように思うがストレス対応力などが乏しく我慢が出来にくい。	男性	41
世相が反映しているのか、物事を現実的に考え、高望みはしない、危険な橋は渡らないというような慎重さあると思う。一言でいえば「堅実」。もっと学んでいくべきなのは、(きちんとしている人ももちろんいるが)一般常識やマナー、忍耐だと思う。	女性	27	精神力が弱い。できない、間違いなどに対して自責を、考えないで言い訳ばかりし、成長しない。	男性	40
自分が20代(27歳)なので何とも言えないが、後輩たちが積極的に学ぶ姿勢に欠けていたり、すぐチャレンジするのをやめてしまうのが気になることがよくある。反対に、自分たちもある程度会社の実情が分かってきたので、「これを言っても無駄だ」と諦めてしまう。	女性	27	自己主張はいいのだが、非を認めたがらない。すぐに答えを求めてくるので、粘りがない。	男性	39
優れている点・・・自己管理能力が高い もっと学んでいくべき点・・・困難なことにも積極的にチャレンジしていく力	女性	27	すぐれている点 パソコン技術 ストレス対応 劣っている点 協調性 頑張り度	男性	37
さまざまな人と臨機応変にコミュニケーションをしていく能力は優れていると思います。ただ、忍耐力という面で諦めやすい傾向があるのかなと思います。	女性	27	真面目でやる気がある。ミスに対しても消極的にならないのが優れている点。ストレスや疲れに対して弱い部分がある、リフレッシュする方法等がわからない人がいるのが劣っている点。	男性	37
元気がある若者が多いけど、それを生かしてきていない。メンタルが弱い人が多い。	女性	26	就職難のためか安易に就職出来るところにし、その後合わないで退職する。努力せず我慢はない。	女性	52
機械の操作は覚えるのも早く優れている。基本的に物事を諦めている人が多い。	女性	26	語学力、プレゼンスキルは優れているが、独創性、タフさが足りない	女性	50
メッセージの返事が無いだけでひどく気にやんだり(LINEの既読機能)、安易な関係を築くところ(ネット上で友達を作り、気に入らなければブロックする…)が心配。	女性	25	何事にも損得勘定が働き、奉仕、忍耐に欠ける	女性	48
比較的物恐じしないのは優れていると捉えられると思う。ただし、人としての社会人マナーなどもうえの方に対する態度や敬語などはもっと考えるべきだと思う。また、些細な事でパワハラと捉えたり、すぐに出来ないで弱音を吐く傾向はいかがなものかと思う。	女性	24	割り切りが早く、何事にも執着しない。	女性	41
携帯電話やスマートフォンの普及により、それらの機器の扱いやそれによるコミュニケーションの取り方は優れていると思う。いろいろなことに対して耐えることには弱いところがあるので上手にストレスを発散させるような休日の過ごし方は学んでいった方がいいと思う。	女性	22	いろいろとチャレンジするので、辞めてしまい、別の仕事をする可能性が高いので	女性	41
一つの事に集中して取り組む集中力	男性	29	なんでもそつなくこなす器用さ 打たれ弱さ	女性	38
しっかり向き合う力 諦めないところ	女性	29	怒られた経験が少ないのか、厳しい指導には向かず、気を遣う。 競わされた経験も少ないため、競争心があまりない点も。ただ、まじめで平和な一面もあり。	女性	37

忍耐力 ビジネスマナー	女性	23	自己管理があまりできていないように思う	女性	34
			どこまでも突き詰めて考える力	男性	39
			特に期待しない	女性	55

⑥学力、語学、専門知識(若者 21、管理職 40)					
仕事以外の知識はよく知っており優れている 仕事に関してはやる気なし	男性	29	基本的な知識、スキル等は持っているが、自分なりの工夫、主張が弱い。	男性	57
いい意味でも悪い意味でもかしこい	男性	29	基礎的な学力・能力は十分あるが、企画提案力、対外折衝力は劣っている。	男性	56
学力があること	男性	28	英語力やプレゼンテーション能力など、個々の技能においては自分が同年代のときよりも優れている。空気読み過ぎの部分があり、本音を引き出すのに苦労する面はある	男性	56
勉強はできるが頭でっかちで、いざ仕事となると理解力が遅く要領も悪い。	男性	28	潜在能力は高く、プレゼン力に優れている	男性	55
語学力は磨いて行く必要があると思う	男性	28	知識や業務の習得のスピードは格段に優れている。	男性	55
現在の 20 代の方があらゆる面で優れていると思う。	男性	28	優秀な部下が多くなってきた。能力は以前に比べると高いような気がする。	男性	54
PC操作能力・英語力などは海外留学・渡航経験の多さからか優れていると感じるが、交渉能力などはもっと入社前に意識して学ぶべきだと感じる。	男性	27	優秀	男性	54
知識はあるが、コミュニケーションが下手	男性	27	語学能力はすぐれている。あとは会社の中の泳ぎ方かな。	男性	54
基礎学力には優れている。しかしながら、精神力が弱い	男性	27	能力は人並み以上だが協調性がない。	男性	53
語学やパソコン等、学習する力は優れていると思う。しかし、ちょっとした気遣いや挨拶などはもっと学んでほしいと思う。	女性	27	厳しい就職戦線を勝ち抜いてきた世代だけに頭脳明晰、積極的で、人との付き合い方も上手な若手がたくさんいる。英語も経験さえ積めば問題ないし、交渉術や企画力もチャンスを与えていけば自ら習得していくと思う。うまくモチベーションを高めながら育てていけば、きっと企業、社会、日本のために貢献すると思う。	男性	52
覚えが早い	女性	26	学力や社会知識はある	男性	52
未来に希望が持てないので、情熱的になれないののだと思う。 細かい法律やコンプライアンスは若い人の方が優れていると思う。	女性	25	学力はあっても全体的に対人能力に欠けているため、トラブルになりやすい	男性	52
労働法などについて学び、自己防衛できるようになるべきだ	男性	29	学力等は優れていると思うが、体力(精神力を含め)少し弱いように感じる。	男性	51

グローバルな感覚	男性	29	積極性が高く、自ら考えて行動している。 また、基礎学力も一定以上のものを持っている。	男性	51
英語は必須、また誰とでも気さくにコミュニケーションがとれることが大事。	男性	29	能力ある	男性	50
勉強	男性	28	プレゼン能力、自社製品知識等は現在の若手の方が優れるが、人間的に画一的であり個性に優れる人材は昔の方があった。	男性	50
お金の知識	男性	27	年々、優れた人材が増えている。しかし、おとなしい。	男性	49
語学力	男性	26	能力は高いと考える	男性	48
英語	男性	25	概ね非常に優れている	男性	48
語学力	女性	28	基礎知識、英語能力はあるが、応用力に欠ける	男性	47
読解力	女性	27	能力が高いとは思いが意欲が足りない	男性	45
			知識はあるがそれが実践できない。まあ、経験を積むことが必要なのだと思う。	男性	45
			テストの点数は良いが、状況判断が難しい。	男性	44
			基本的な学力、知識は身に着けているが、応用力や発想力に欠けている。	男性	44
			実務遂行能力は高いが、コミュニケーション能力は劣っていると感じることが多い。	男性	44
			勉強は得意、自ら進んで行動することが不得意。	男性	43
			基礎学力やまじめさは優れているが、自己表現力、プレゼンテーション力、文章力は劣っている。	男性	43
			基礎的な語学力やPCスキルを身に付けている人材が多いが、特に男性がおとなしすぎるくらいがある。また、指示待ちの姿勢が強く、自ら率先してという行動が少ない。	男性	42
			有名私大卒で語学力も含め基本性能は高く今後は計画的な教育を実施してグローバルに活躍できる社員に育てたい。	男性	41
			能力は高い。情報化の時代であり、世の中に対して慣れている。	男性	41
			能力は高い。協調性やチームでの成果の最大化という点できずきがあればのびるとおもいます。	男性	38
			PCスキルや基礎学力は優れている。ただ、マニュアルがすべての所があり、何事に対しても細かい指示を待つ傾向がある。	男性	36
			専門知識は身につけているが、一般常識にかける面がある	女性	54

語学力、プレゼンスキルは優れているが、独創性、タフさが足りない	女性	50
能力が高い	女性	35
深読みができない、交渉能力が不足しているなど、とにかく営業マンとしてのセールス能力が備わっていないため、社内教育により、習得させる必要がある。	男性	55
所謂「社会人」としての知識、考え方が備わっていない人物が多い。特に男子は幼い。	男性	56
ITに関する知識とスキル・情報収集能力	男性	43
適応能力は高い	男性	41
正直、かなりの個人差を感じる。学力面では開きがないのだがその他の部分が一定ではない	女性	43

⑦積極性(若者 30、管理職 30)

ボランティアや学びの場づくりなど、周囲に流されることなく、積極的に自分たちがやるべきと信じることを実行していること	男性	29	得意な事は積極的にやるが苦手な事はしり込みする	男性	59
若者を批判する40台以上の人よりは、よっぽど全うな常識人が多い。地域や日本の将来の事を積極的に思っている。 空白の20年を作った、40.50の人とは違う！	男性	28	厳しい就職戦線を勝ち抜いてきた世代だけに頭脳明晰、積極的で、人との付き合い方も上手な若者がたくさんいる。英語も経験さえ積めば問題ないし、交渉術や企画力もチャンスを与えていけば自ら習得していくと思う。うまくモチベーションを高めながら育てていけば、きっと企業、社会、日本のために貢献すると思う。	男性	52
ビジネスマナー等はより学ぶべきだと思う。その点積極的で独創的な若者が多いイメージ。	男性	23	積極性が高く、自ら考えて行動している。 また、基礎学力も一定以上のものを持っている。	男性	51
パソコンを始めとしたデジタルスキルが長けていると思われる。 また、ボランティア活動にも積極的な若者が増えてきている印象がある。 一方で、周囲の空気に敏感な若者も多く真面目な世代であるが、型にはまって自分の考えを出さない人も多い印象を受ける。	男性	22	もの応じしない姿勢	男性	50
積極的で失敗をしても引きずらないことはよいと思う 教えてもらったこと以外も自分で学ぶ力はやや弱いと思う	女性	27	積極性がある	男性	49
今の若者は積極的に発言することができない。今の若者は柔軟性に優れている	男性	29	物怖じしないところ	男性	46
自分の与えられた仕事以外はやろうとしない。(積極性がない) 一方で、恐れなくて突き進む行動力はいいと思う	男性	29	積極的	男性	44
もっと積極的に聞きにくる	男性	29	積極姿勢が見られる。	男性	44

積極性がない	男性	29	仕事に対する意欲があり、何事にも積極的に取り組んでいる	男性	44
積極性の醸成や、協調性を身につけるべき	男性	28	一部の 50 代の社員より、まじめで積極的。	男性	42
積極性を養ったほうがよい。	男性	28	積極的に仕事には取り組んでいるが、教えていないことはできないというスタンスがあるので、自分で勉強しながら身につけていくことを指導したい。	男性	41
パソコンやスマートフォンなどの情報処理端末、およびクラウド等のネット技術を操る能力は優れているが、物事に対して自分から積極的に働きかける能力が足りない。	男性	27	自分の嫌なことはやりたがらない すぐにやめようとする。我慢しない。	男性	61
与えられた仕事は無難にこなすが、自分主体の提案が少ない	男性	26	上司に悪い印象を与えないようにする点では、昔に比べて優れている。しかし、自分から積極的に動くという点では弱くなっている気がする。	男性	56
積極性はないものの、適応力に優れている	男性	24	優れている点: 優しい、協調性がある 劣っている点: 自発性、責任感	男性	56
もっと積極的になる	男性	23	能力があるのにそれを積極的に使おうと思わない	男性	56
真面目さや、集中力があると思うが、積極性・コミュニケーション能力がたりないと思う。	男性	23	理解力は高く、協調性はある。ただ、積極性が足りない。	男性	54
積極性が必要?	女性	29	年代、性別、国別などにかかわらず積極的に学ぶ姿勢が弱い。同じ年代で固まることが多い。	男性	53
積極性に欠けるように見られがちであるが、我慢強さがあると思う。	女性	28	与えられた仕事は卒なくこなすが、積極的に仕事に取り組む姿勢にかける。気づきを持って仕事ができている。言わなければやらない。	男性	53
敬語をもう少し勉強したほうがいいと思うのと、積極性が足りないと思う。	女性	27	言われたことしかやらない。何事に対しても積極性に欠ける。いざという時にバカになりきれない。	男性	51
積極性が足りない	女性	26	非常に能力が高く協調性もあるが、積極性に乏しく保守的な面がある。	男性	49
積極性があまりないので、もっと自分から学ぶべき。学校ではないので受け身ではなく自分から行くことが必要だと思う。 バブルの頃が絶頂期の世代よりも堅実で真面目だと思う。	女性	25	もっと積極的に行動してほしい。	男性	48
今の若い子は、言われたことしかしないと言われる。もっと学んでいく点は、言われたことしかしないのではなく、もっと自ら先を読み、自ら行動することだと思う。	女性	25	積極性に欠ける	男性	47
積極性にかけると思う	女性	24	積極性に欠ける	男性	47
積極的に仕事に取り組み、先のことも知ろうとする努力を怠らない。 先輩達や同期との関係を良いものにするように務める。	女性	20	発想力は高いが行動が伴わないことがある。	男性	45
積極性	男性	29	勉強は得意、自ら進んで行動することが不得意。	男性	43
物怖じしない積極性	男性	27	積極性がない	男性	43

何事にも挑戦する積極性	男性	26	基礎的な語学力やPCスキルを身に付けている人材が多いが、特に男性がおとなしすぎるきらいがある。また、指示待ちの姿勢が強く、自ら率先してという行動が少ない。	男性	42
積極性	男性	25	積極性がない	女性	60
何事にも受け身にならず、積極的に学ぶ	男性	23	・まじめで勤勉である。・能力がないわけではないが思考過程が幼いので説明に具体性と時間を要す。しかし理解すれば実践できる。・自信がないためか自信を持つまで自分で何もできない。よく言えば慎重。・必要以上に他者に気を使うので、積極性がないととられてしまう。	女性	39
積極性	男性	22	何事にも動じない積極性。物を知らないことによる失敗。	女性	64

⑧マナーや挨拶、基本動作、一般常識、基礎知識(若者 39、管理職 19)

若者を批判する 40 台以上の人よりは、よっぽど全うな常識人が多い。地域や日本の将来の事を積極的に思っている。 空白の20年を作った、40.50 の人とは違う！	男性	28	基礎的な能力を有しているのので、考え方を伝えるだけで応用ができる。一方で、仕事に対する考え方は昔より甘くなっている。	男性	50
基本的に個人の能力は高い。特にリーマンショック後以降に入社した社員たちは特に基本的なスキルは高いと思う。ただ、コミュニケーション能力が低いと思う。また、第三者的視点で自身をとらえることができる人が少ない。自身の能力を過信している。	男性	28	基礎的な能力や、仕事に対する取り組み方などは昔に比べて優れていると思う。	男性	43
マナーに優れている	男性	27	基礎的な能力は高いものの、それを生かすことができない。	男性	43
最近の若者は・・・と、よく言われるが、年配の方の方が社会のマナーやルールを守っていないように感じる。	男性	27	能力が高い自分を擁護すること 劣っている点 打たれ弱い事	男性	60
スマートフォンの普及でネットがより身近なものとなり「直接人と接すること」が少なくなることで言葉遣いやマナー、コミュニケーション能力は低下していないかと思う。	男性	29	おたく的な面があるが覇気がない。上下関係を理解していないので客先に対する態度も失礼な場合がある	男性	57
全体的に幼稚な感じで、成人しているのにオナという感じがしない。	男性	29	一般常識はあるが、他人との意思疎通の能力に欠ける。	男性	53
ためぐちでかいわできる	男性	29	能力は高いがメンタルが弱い	男性	51
新しいことする時、すぐに覚えて実践できる適応能力が優れていると思います。でも、一般的なマナーが出来ていないと思うので、マナーを学ぶべきだと思います。	男性	28	能力は優れているが、自ら積極的に仕事に取り組まないところが、劣っている。	男性	50
非常に節約家である。 迷惑をかけること。常識がない。	男性	28	基礎学力、勤勉、定型業務の消化能力については、概ね高いと思われるが、発想力、コミュニケーション力、自己推進力については、概ね低下しているように感じる。	男性	46
よく言えば考え方が柔軟だが、それが時にTPOをわきまえていないなどと言われることにもなると思う。	男性	28	プレゼン能力は高い。ただし教養がない、ということの自覚がない。ハツタリ。	男性	43
優れている点 好き嫌いがはっきりしている 学ぶべき点 当たり前のことを当たり前にやれる力	男性	28	一般的な能力は身につけているが、コミュニケーション能力と困難を乗り越えるパワーが足りない	男性	43

自分自身も 20 代なのであまり言えないが、学力やコミュニケーション能力は 20 代でも優れた人間は多い。逆に忍耐力はもっと学ぶべきだと思う。	男性	28	一般的な知識はあると思うが、いざというときの対処はいまいち	男性	42
仕事の事でメモを取らない ミスした時に謝れない	男性	27	専門知識は身につけているが、一般常識にかける面がある	女性	54
若者は OA 機器の操作や言語力についてはベテランの社員と同等以上の能力を持っており、それらを活用する仕事については非常に優れた能力を持っている。しかしながら、経験が必要な業務や昔ながらのコミュニケーションが重要となってくる部署ではそれらに対応する能力に劣っている。	男性	27	いつの時代も、その時間の流れがあり、その中でその時代の若者が成長を続け、進展し、立ち止まり、悩んでいるので、優れている、劣っているとは一概に言えないが、強いて言うならば情報を得るまでの時間が早くなった事、これは良い事であると思うが、反面、字が下手、誤字の濫用に気付くことが少ないこと、これが悪い面	女性	47
最近の若者は言葉遣いが悪い	男性	27	上司に対する言葉遣いや仕草が劣っていると思う。友達みたいに話しかけてくる。優れている点は、覚えが早い。覚えたことを使いこなすには少々時間がかかるが、きちんと理解すれば使えるようになる。	女性	39
能力自体は優れていると思うが、長年の不況の影響か、守りの姿勢が強すぎると感じる。	男性	27	頭のかいてんがはやいてんは優れているが敬語が使えないなど。	女性	35
相手への気遣いがなさすぎる	男性	25	理解する能力はある	女性	33
価値観が多様化した分、ぶれない自分を持っている人が自分の周りには多くおり、参考になる。一方、画一的でない分、これまでの人なら共通していたマナーの認識などが甘い気がする	男性	24	未完成な部分があり、能力が高い低いを評価するには早すぎる。 会社員となる前の、一般学力・教養<マナー等>の高低を観察するにとどめるべき。	男性	51
ビジネスマナー等はより学ぶべきだと思う。その点積極的で独創的な若者が多いイメージ。	男性	23	社会常識	男性	46
仕事の内容は入ってから覚えればいいし、ビジネスマナーについても業種や企業によって変わってくることもあるので、取得しておくべきとはそこまで思わない。ただし、仕事という問題以前の常識や倫理観は成長の過程で身につけておくべき。	女性	29			
社会性が身につけていない、入社しても身につかない若者が多いと思う。	女性	29			
一般教養はもっと学ぶべきだと思う	女性	28			
協調性があるが、それを乱すくらいなら黙って意見を言わないことが多いのではないかと。目上の人に対しての敬いの気持ちが薄れ、悪い意味で友達関係のようになあなあになってしまっている気がする。	女性	28			
ひとり黙々と業務を進めることができる点は優れている。しかし、基本的なマナー（挨拶など）があまりできていない。	女性	27			
IT リテラシーは優れていると思うが、基本的なマナーや節度、コミュニケーション力はなっていないと思う。相手のことを考えて行動することや、物事の優先付けなども学生の頃から意識してほしいと思う。	女性	27			

世相が反映しているのか、物事を現実的に考え、高望みはしない、危険な橋は渡らないというような慎重さあると思う。一言でいえば「堅実」。 もっと学んでいくべきなのは、(きちんとしている人ももちろんいるが)一般常識やマナー、忍耐だと思う。	女性	27
敬語をもう少し勉強したほうが良いと思うのと、積極性が足りないと思う。	女性	27
型にとらわれ過ぎない点は良い点だと思う。ただ、非常識な人などビジネスの場での空気の読み方や暗黙のルールを意識できない人も多いのもっと学んでいきべき。	女性	27
語学やパソコン等、学習する力は優れていると思う。しかし、ちょっとした気遣いや挨拶などはもっと学んでほしいと思う。	女性	27
優れている点はパソコンなどの機械の扱いになれていること、学ばないといけないのは敬語やいろんな人とのコミュニケーション能力。	女性	26
割とフレンドリーな若者が多いといいますが、上司に対してもフランクに付き合おうとするマナーのない若者が増えているのではないかと感じる。上司や周りや友好的打ち解けた関係を気づくためには気軽なやり取りも必要だが、自分の立場をわきまえた対応ができる必要があると感じる。	女性	25
比較的物怖じしないのは優れていると捉えられると思う。ただし、人としての社会人マナーなどもうえの方に対する態度や敬語などはもっと考えるべきだと思う。 また、些細な事でパワハラと捉えたり、すぐに出来ないと弱音を吐く傾向はいかがなものかと思う。	女性	24
非常識が多すぎ。	女性	23
20代の若者たちは縛られない自由な発想ができたり、コミュニケーション能力も高いと思う。私自身学生時代にアルバイトで飲食店等を経験していたので、愛想の取り方を学べたし、常に笑顔でいることを心がけているので褒めてくれることが多い。もちろんコミュニケーション能力が低い人もいるとは思いますが・・・。 反面、学生時代にエクセル等をほとんど習わなかったため、会社で使うときに先輩に聞いたりすると「ゆとり世代」という風に使われることもあった。メールや文書作成の方法や電話でのマナーも知らないことが多く、基礎的な知識は学生時代に身につける必要があるかと思う。	女性	23
社会的な一般常識、先輩を敬う姿勢、仕事を教わる姿勢	男性	29
一般的なマナー	男性	28
言葉遣い	男性	26
挨拶	女性	29
忍耐力 ビジネスマナー	女性	23

⑨自ら考える力、問題解決力(若者 13、管理職 31)					
今の 20 代はインターネットが普及しているため情報収集力には長けていると考えます。ただ答えが簡単に手に入るからこそ、自分の知識で問題解決する力が衰えてしまっていると思います。	男性	29	人のコミュニケーション不足が感じられ、仕事において情熱を持ってもらいたい。考える力があるので、それを活かしたい。	男性	59
ひとつの業務があるとすれば、それが何のために、どうしてそういう方法で行われていて、自分がどうやっていけばいいかをしっかりと考えるような、仕事の中身を見て仕事ができる人が少ない。	男性	29	積極性が高く、自ら考えて行動している。また、基礎学力も一定以上のものを持っている。	男性	51
情報を収集するツールが増えてきているので、広い知識があると思う。しかし、それらを深く掘り下げて理解し、それらを表現する能力には乏しいと思う。もっと、他人に自分の意見などを披露する場を自ら作り出す必要があると思う。	男性	28	業務をこなす上で、教えられた方法以外にも自分なりに創意工夫し、いかに効率を上げられるか考え行動できている点が優れている。劣っている点は覇気が無い・元気が無い・声が小さいこと。	男性	47
勉強はできるが頭でっかちで、いざ仕事となると理解力が遅く要領も悪い。	男性	28	自ら考える力はある。教えてもらうことになれているので、それに合わせた指導ができるかどうかで、能力は引き出せる。それは面倒をみないと育たないという意味もある。	女性	46
いい意味での楽観的な部分。慎重になりすぎずいろいろな事に興味をもつ点。学ぶべきところは物事をもっと深く理解するところ。怒られてもへこたれない精神力をつけること。	男性	28	20 代といっても後半の中途採用しかいないので一応ビジネスマンとしては出来上がっている。問題解決力は高いスタッフなのでさほど問題ないが、近視眼的な見方しかできない人は能力が低いというか実務向きではないと思う。	女性	43
指示されたことはよく取り組んでいると思う。ただ自分で風向きをよんで、先をよんだ仕事はできていない。	男性	27	依存心が強い	男性	60
マニュアルが無いと対処できない	男性	26	考えない	男性	59
ゆとり教育のせいか、言ったことしかしない	男性	26	自分の意見をはっきり言うことができるが、一人で考えて解決する能力に劣る。	男性	56
答えを求めてしまうことがあるが、社会には答えのない問題があること	男性	26	何をしたらいいのか、どのように処理していいのかいちいち聞いてくる。優れている点はみあたらない	男性	53
柔軟な対応力は備え付けている人が多いと思う。相手とうまくコミュニケーションし、問題解決能力がもっとあるといいかもしれない	女性	27	問題について深掘りして真の原因を把握せずに表面上の対処を行う傾向にある。	男性	51
臨機応変に対応でき能力がある人が少なくなっていると思う。対応力があれば、最低限の知識でも行動・判断ができさまざまなことを遂行できると考える。	女性	27	自分で問題を発見し、考えて解決することがない。打ち合わせの場で、自分の意見を言わない。与えられた仕事は黙々とやっていく。	男性	51
私自身 20 代なのでなんともいえないのですが、いまの若者は良くも悪くもやさしいと思います。自分に対してもやさしいし、他人に対してもやさしい。一見よいことのようにも思いますが、あたりさわりのないコミュニケーションが主で、もめごとになったときの解決能力がないことが多い。また、自分中心のやさしさなので、自分以外のコミュニティには無関心なことが多い。	女性	27	集団となった時には有る程度の力を発揮するが、個人能力を問われるような問題解決がやや苦手なケースが多い。何でもコピー & ペーストで仕上げてしまって困る。	男性	50

若い世代はインターネット等で自分で調べる能力が高く、その一方で自分で考える力が弱っているのではと感じます。	女性	26	能力は問題視するほど劣っているとは思わないが、考えることについてあまりにも訓練ができていない。	男性	49
パソコンや携帯を使い慣れているため、それらの方法を使って『調べる』という点では優れていると思います。しかし、仕事に対して言われたことしか積極的に行えない、自ら進んで分からないことを調べることをしないことが多いのではと感じます。	女性	26	今いる職場の若手は比較的真面目な人材が多い。しかしながら、イレギュラーに対しての対応が遅く、危機感があまり足りない。	男性	48
今の若い子は、言われたことしかしないとされる。もっと学んでいく点は、言われたことしかしないのではなく、もっと自ら先を読み、自ら行動することだと思う。	女性	25	自ら解決する力に欠けている	男性	46
インターネットの発達と共に成長してきているため、情報処理能力が優れていて、パソコンの操作や情報収集等が早い。しかしながらパソコンに頼りすぎて自らの力で物事を考え、成し遂げる力が劣っていると思われる。	女性	25	まじめで柔軟、言われたことは素直に行う。反面、自己主張がない、自分で決められない、他力本願、将来のリーダー不在。	男性	46
問題解決力	男性	25	多面的に物事を捉え、考え、判断していくことが弱い。	男性	45
しっかり向き合う力 諦めないところ	女性	29	安易に答えを出そうとする。	男性	44
自分で物事を検索して、解決しようとする	女性	25	脳味噌を使っていないこと(自分で判断しない事)	男性	43
			マニュアル通りの仕事しかできないのが心配	男性	42
			積極的に仕事には取り組んでいるが、教えていないことはできないというスタンスがあるので、自分で勉強しながら身につけていくことを指導したい。	男性	41
			自分の常識でなく、その場の常識を考え行動する力が弱い。	男性	40
			自己主張はいいのだが、非を認めたがらない。すぐに答えを求めてくるので、粘りが無い。	男性	39
			他の世代と比較して能力が低いとは思わないが、やや安易に答えを求めすぎで、自己解決能力に欠ける気がする。	男性	38
			自分で考えずにすぐに答えを求めてくる	男性	35
			考えない。すぐ答えを聞く	男性	35
			自分で考え行動する能力に欠ける	女性	53
			やらされてる感じが強い。自ら考えてない。時間管理できない。やる前から、絶対できないと言う。ゆとり教育のせいかな？ 創意工夫がない。	女性	44
			パソコンスキルは高いがヒューマンスキルが低い。最後まで考え抜く力や相手が何を考えているかなど思考する能力が弱く、他者を慮るというスキルが足りない。	女性	40

自分で考えずに指示を待っていることが多い。	男性	52
対応力	男性	42

⑩柔軟な発想(若者 30、管理職 19)					
今の若者は積極的に発言することができない。今の若者は柔軟性に優れている	男性	29	物事に対して柔軟性が高く吸収する力はあるが、集中力が長続きしない	男性	58
よく言えば考え方が柔軟だが、それが時にTPOをわきまえていないなどと言われることにもなると思う。	男性	28	まじめで柔軟、言われたことは素直に行う。反面、自己主張がない、自分で決められない、他力本願、将来のリーダー不在。	男性	46
自由な雰囲気がある	男性	28	発想力は高いが行動が伴わないことがある。	男性	45
柔軟な発想に優れている。	男性	28	違った切り口の考え方を持っており新鮮だ。	男性	43
独創的な考え方は今の20代の人の方が持っている気がする	男性	28	決められたことは早い創造力が乏しい	男性	63
物事を多角的にとらえることができる点	男性	27	ある程度の柔軟性に心許ない面がある	男性	60
会社に依存しない考えを持っているため、変化に対応できる。逆に協調性に欠ける	男性	26	基本的な知識、スキル等は持っているが、自分なりの工夫、主張が弱い。	男性	57
アイデアがあっても実現させる力が足りない気がします	男性	26	将来のビジョンを創造して行く力が足りない。	男性	57
責任感が足りないが逆に独創的な発想力、悪く言えばぶっとんでる	男性	24	優れた点=順応力・そつなさ 劣っている点=想像力・創造力	男性	54
ビジネスマナー等はより学ぶべきだと思う。その点積極的に独創的な若者が多いイメージ。	男性	23	ビジネスの場面で使用するツールの知識は高い。対人の場面で、柔軟な対応を求めると基準がないと働けないと言う場面がある。	男性	52
インターネットや携帯電話の普及により、対面でのコミュニケーション能力がそれらがなかった時代に比べて相対的に低下していると思います。大方のことはメールで済ませられてしまう日常生活と混同してしまうのか、至急の要件でも電話をかけずメールだけを送り、連絡した気になっている人もいたという話も聞いたことがあります。優れている点としては、もちろん全員ではありませんが枠にとらわれない柔軟な発想を持てる人材が比較的多いように感じます。経験の浅い若い世代ほど「こうでなくてはならない」「こういうものが受け入れられやすい」という固定観念から遠い傾向にある気もするので、世間一般の常識に精通しているだけでは浮かばないようなアイデアを生み出せることもあるのではと思います。	女性	29	プレゼン能力、自社製品知識等は現在の若手の方が優れるが、人間的に画一的であり個性に優れる人材は昔の方があった。	男性	50
柔軟な考えは持っているが、どこか最初から諦めている感じがある。自分に自信を持って、自己発信していければと思う。	女性	29	基礎学力、勤勉、定型業務の消化能力については、概ね高いと思われるが、発想力、コミュニケーション力、自己推進力については、概ね低下しているように感じる。	男性	46

今の若者は企画能力の様な思いつきもしない案をだしてくれる等の新しい風を運んでくれるが、少し辛いと思ったら我慢して努力して継続するという事が難しい人が多いように感じる	女性	28	基本的に真面目であるが、面白みに欠ける	男性	45
型にとらわれ過ぎない点は良い点だと思う。ただ、非常識な人などビジネスの場での空気の読み方や暗黙のルールを意識できない人も多いのもっと学んでいきべき。	女性	27	基本的な学力、知識は身に着けているが、応用力や発想力に欠けている。	男性	44
柔軟性がある。 便利すぎてすぐに調べられる環境にあり、個人的に考える力が衰えている気がする。	女性	27	ルーティンワークは無難にこなすが、創造力が足りない。	男性	43
臨機応変に対応でき能力がある人が少なくなっていると思う。 対応力があれば、最低限の知識でも行動・判断ができさまざまなことを遂行できると考える。	女性	27	クリエイティブな力が劣る	男性	42
素直で、柔軟に物事をとらえる	女性	25	語学力、プレゼンスキルは優れているが、独創性、タフさが足りない	女性	50
過去のやり方に囚われずに、自分達なりの方法で行っている部分が優れている。	女性	24	決められたことはきちんとできるが独創性がない。	女性	49
発想力に関しては若い人の方が優れているのではないかと思う。	女性	23	一生懸命取り組む姿勢は優れていますが、発想力が弱いと思います	女性	39
20代の若者たちは縛られない自由な発想ができたり、コミュニケーション能力も高いと思う。私自身学生時代にアルバイトで飲食店等を経験していたので、愛想の取り方を学べたし、常に笑顔でいることを心がけているので褒めてくれることが多い。もちろんコミュニケーション能力が低い人もいるとは思いますが・・・。 反面、学生時代にエクセル等をほとんど習わなかったため、会社で使うときに先輩に聞いたりすると「ゆとり世代」という風に言われることもあった。メールや文書作成の方法や電話でのマナーも知らないことが多く、基礎的な知識は学生時代に身につけることが必要かなと思う。	女性	23			
今の20代は、若い時から周りに情報が溢れていて、ほしいときにすぐ手に入ったので、情報の収集能力が高いと思う。一方で、その情報から思考し、新しい価値を生み出す能力は低いと思う。	男性	29			
柔軟性が少なく、向上心が薄い	男性	28			
自由な時代になってきたので、自分の意思をしっかりとち、個性的な考えや行動で仕事に臨むべき	男性	27			
柔軟な価値観	男性	28			
個性を持つこと	男性	27			
発想力	男性	22			
柔軟性	女性	27			

臨機応変さ	女性	26
自由さ	女性	25
柔軟な発想力	女性	25

⑪指示された事しかできない、自分の意思で行動できない(若者 13、管理職 27)					
ひとつの業務があるとすれば、それが何のために、どうしてそういう方法で行われていて、自分がどうやっていけばいいかをしっかりと考えるような、仕事の中身を見て仕事ができる人が少ない。	男性	29	劣っている点は、優柔不断、自身の意見を出せない、指示待ちの態度、打たれ弱い。 良い点は、比較的素直、表計算ソフトや文章ソフトを使える。	男性	66
消極的、自分さえよければいい、思いやりがない、まじめ	男性	29	優れている点は本音で率直な意見が忌憚なく言えるところ。 劣っている点は待ちの姿勢が多いこと。	男性	57
自分の与えられた仕事以外はやろうとしない。(積極性がない) 一方で、恐れないで突き進む行動力はいいと思う	男性	29	指示待ち	男性	57
甘えすぎていて考えているように思えない	男性	28	優れている点:優しい、協調性がある 劣っている点:自発性、責任感	男性	56
能力自体は優れていると思うが、長年の不況の影響か、守りの姿勢が強すぎると感じる。	男性	27	打たれ弱い、現状を素直に受け入れてしまい疑問を持たない	男性	56
指示されたことはよく取り組んでいると思う。ただ自分で風向きをよんで、先をよんだ仕事はできていない。	男性	27	全般的におとなしく、突破力が弱く感じる。	男性	54
真面目で指示されたことは的確にこなす能力は身につけている。逆に、指示待ちの姿勢があり、上司や先輩を見て自ら育つ姿勢はない。また、精神的に弱く、小さなことで凹み業務に支障がでる。(過去に大きな失敗をしたことがない、怒られたことが少ない)	男性	26	打てば響くような反応がもう少しほしい	男性	54
与えられた仕事は無難にこなすが、自分主体の提案が少ない	男性	26	仕事待ち人間が多すぎる。仕事を頼んでも不安そうな顔をする。	男性	54
ゆとり教育のせいか、言ったことしかしない	男性	26	与えられた仕事は卒なくこなすが、積極的に仕事に取り組む姿勢にかける。気づきを持って仕事できていない。言わなければやらない。	男性	53
細かいことまで言わないと気が付かない・できない。言うとき素直に一生懸命取り組む。	女性	26	自分で考えずに指示を待っていることが多い。	男性	52
パソコンや携帯を使い慣れているため、それらの方法を使って『調べる』という点では優れていると思います。しかし、仕事に対して言われたことしか積極的に行えない、自ら進んで分からないことを調べることをしないことが多いのではと感じます。	女性	26	指示されたことしかしない。	男性	52
今の若い子は、言われたことしかしないとされる。もっと学んでいく点は、言われたことしかしないのではなく、もっと自ら先を読み、自ら行動することだと思う。	女性	25	言われたことしかやらない。何事に対しても積極性に欠ける。いざという時にバカになりきれない。	男性	51

何事にも受け身にならず、積極的に学ぶ	男性	23	自分の担当分野以外のことに興味をもたない	男性	50
			能力は優れているが、自ら積極的に仕事に取り組まないところが、劣っている。	男性	50
			勉強は得意、自ら進んで行動することが不得意。	男性	43
			ルーティンワークは無難にこなすが、創造力が足りない。	男性	43
			基礎的な語学力やPCスキルを身に付けている人材が多いが、特に男性がおとなしすぎるきらいがある。また、指示待ちの姿勢が強く、自ら率先するという行動が少ない。	男性	42
			積極的に仕事には取り組んでいるが、教えていないことはできないというスタンスがあるので、自分で勉強しながら身につけていくことを指導したい。	男性	41
			PCスキルや基礎学力は優れている。ただ、マニュアルがすべての所があり、何事に対しても細かい指示を待つ傾向がある。	男性	36
			やる気がない 人任せにする	男性	34
			20代の部下は能力は優れていて、指示をすると十分な働きをしてくれているので、その点では安心しています。ただ、自分の意思で行動できないことがあるため、まだまだそのあたりが不安です。	女性	57
			指示待ち人間が多い	女性	50
			自ら考える力はある。教えてもらうことになれているので、それに合わせた指導ができるかどうかで、能力は引き出せる。それは面倒をみないと育たないという意味もある。	女性	46
			面接慣れしているので、喋ることは優れているが、仕事の優先順位がまだわかっていないのと、自ら率先してやるべき事をやろうとしない。	女性	44
			適応能力はやや高いが、努力や自ら学ぶ姿勢は低い	女性	42
			基本的に待ち姿勢なので業務の理解・吸収が遅い	女性	39
			目標を自ら設定し行動する点	男性	43

⑫その他(若者 25、管理職 20)					
意思の強さ	男性	29	頭は良いが経験が少ない	男性	63
プライベートと仕事を両立する能力が優れている。効率よく仕事することに長けている。	男性	29	私の部下は優れている	男性	59

自己完結が多いと思う 自分を含めて	男性	29	やる気をもって進んでくれる。	男性	57
趣味や娯楽の多様化に伴うプライベートの多様性をもっと評価するべきだと思う。	男性	29	全体的にルーティンワークは問題なく処理している。企画提案能力に優れた社員もいる半面、個人差が大きく、バラツキがある。	男性	55
人それぞれなので何とも言い難い。年配の人でも仕事しない人はしないし、やる人はやる。それは若者でも同じ。世代による違いはない。あえて挙げるなら「分析能力(状況把握)」は優れている。上に立つ者の人数は限られているし、確立した評価基準がない企業が多い中、無理に出世に拘る人は少ないかと。	男性	28	人間の本質は変わっていないと思う。100年やそこらで人間が進化したり退化したりすると思えない。	男性	52
大きなことに対しても、動じない度胸がすごいと思う。	男性	28	宙ぶらりんである。	男性	51
バブル期等のいい時期を知らないために、現実的になる部分があるのはいいことでもあるが、少し夢を持った方がいい。	男性	28	仕事に対する姿勢が不安。労を惜しむ。	男性	51
やればできる	男性	28	相手の様子をうかがうところ	男性	50
厳しい時代を生きてるため、金銭感覚はぶっ飛んでない、	男性	28	経験	男性	49
気が利かない 流動的	男性	27	資格等を取得する能力には長けている。縦の関係をイマイチ理解していない子が多い。	男性	47
現実的な考え方ができる人が多いのは、他の世代よりも優れていると思う。	男性	27	文書表現力が優れている	男性	46
遊んでおけ	男性	27	何回言われてもできない業務がある。	男性	42
確実にものごとを処理する力	男性	26	何事もゆとり	男性	40
世の中を冷静に見る目は他の世代よりも優れていると感じる。	男性	26	能力云々というよりは仕事に対する取り組み姿勢が根本的にかけていると思われる。	男性	40
常に攻めること	男性	23	明るさ	男性	39
もっと人間性を磨く	男性	22	全体的にみて考えが甘い	女性	47
自己分析はよくできると思うがしすぎる人が多い	男性	22	ほめてのばすことが重要	女性	45
幅広く手が伸びる	男性	22	体力	女性	43
若者は頭で考えるよりも行動に移す点が優れている。	男性	20			
もっと自分を持って仕事してほしい。	女性	28			
うまく立ち回る	女性	28			

<p>態度に問題があるとんでも「ゆとり」という抽象的なもののせいになるが、今まで育ってきた環境や親・教師の責任なのだから、本人も周囲もそのことを意識してほしい。「ゆとり」という言葉に責任転嫁しないでほしい。会社を存続させるには新卒は入れなくてはいけないと思う。人間的に問題のある人もいるが、堅実な人もたくさんいるので、そういう人に活躍してほしい。</p>	<p>女性</p>	<p>27</p>
<p>他人に流されないところが優れている。</p>	<p>女性</p>	<p>26</p>
<p>お金による幸せを重視しない</p>	<p>女性</p>	<p>24</p>

II 会社や上司に対する若者の不満(あなたが現在勤務する会社の教育や指導、能力開発、上司の指導等、不満に思っていることは何ですか？ ご自由に意見を記述ください。)(若者問9)			性 別	年 齢
①会社に対して				
1 制度や育成方針(22)				
会社の方針が朝令暮改で何をしたいのかが不明。上に立つ人間が昭和的な考えを押し付けて保守的すぎる。革新的である必要もないが思考停止している感じ。年功序列はある程度仕方ないが、若い時に身近な目標が無い。先輩社員を見ていると、自分の先が見えてしまい、目標が無く漫然と仕事をするようになる。	男性	28		
慢性的な人不足で、若手を育てようという思いが全く感じられない。	男性	27		
ビジョンがない	男性	28		
明確な指針がわからない	男性	23		
目標の具体性がない	男性	27		
会社の方針がいつも場当たりの	男性	29		
組織として教育体系が確立していない	男性	27		
長期スパンの育成がなっていない	男性	28		
将来が見えない	男性	29		
将来性がわからない	男性	27		
若手の目標となる人材への道しるべ	男性	28		
配属部署によって、その後のキャリアプランが変わってしまうような教育体制。 若い人材に対して、モチベーションをもたらす待遇・福利厚生をつかってほしい。 社員によって与える情報がバラバラであるため、社内の情報を統一化させて、仕事の方向性を定めてほしい。 日々の業務量に対して、社内の教育・能力開発が不十分なため現場で混乱が生じやすくなっている。	男性	22		
人によって与える仕事量が違いすぎるため、仕事が全体的に非効率となっていること。 休日について、有給を含め柔軟に休みをとれる体制にしてワークライフバランスを積極的に推進してほしい。 適切な人員配置にしてほしい。				
特に教育ない	男性	27		
自分の特性が生かされない	男性	29		
営業だけが素晴らしいと考える風潮があり、営業のノウハウは叩き込まれるが、事務やマナー等の基本的なことが指導されていない。	男性	28		
スキルアップとうたっておきながら、会社の自己満足な施策が多い	男性	26		
新人を育成しようと考えていない。中途採用のことだけを延々と話されると新人の教育などはどうでもいいのではないかと感じてしまう。実際、社内での研修や教育は少ない傾向だと思う。	男性	28		
会社の教育方針が非常に抽象的で、具体的な内容がほとんどわからない。また、具体的な内容があってもそれらはほとんど細かい内容であり、根本的なものではない。 また、上司は会社の教育方針に基づいて教育を実施しているという形式のみを重要視する。そのため、教育状況についてのフォロー等も全くなく、本社にそれを報告するときだけ、何を書けばいいか訊いてくる。	男性	27		

会社自体が比較的新しいため若手教育のノウハウが少なく、新人指導がおぼつかない	男性	29
若手の教育制度がなく、育つ環境がないこと	女性	27
キャリアプランが見えないこと。	女性	24
一気に習得させようとしている キャリアプランの意見が尊重されない	女性	25
2 研修(16)		
研修の内容がいまいち業務に活かせない	男性	23
研修等で推奨することと実際の現場で求められることに著しい乖離があり、目標が定まらないこと。	男性	27
年1回の年次研修などが開催されるが、忙しい仕事の時間を削ってやるような内容でなく、回数も少ないため、ほとんど役に立たない。形式だけでやっているような気がする。	男性	29
研修の種類が少ない。	男性	28
研修の少なさ	男性	27
業務が忙しく、OFF-JT の機会が少ない。また、研修の種類が少なく希望するものがない。	男性	26
年次研修のシステムが最悪。 職場内の OJT は問題ない。	男性	28
研修が充実していない	男性	23
研修等は比較的充実していると感じる。	男性	29
研修内容が単調。もう少し興味を持つようにしてほしい。	男性	27
研修の水準が一定でない。部内の教育方針に任されている。	男性	27
社外研修をしてほしい	男性	28
本社での研修が意味のないものが多いような気がします。また、入社して数年は強制的に受ける試験がいくつもあり、無理やり受けているのでその内容が身につけていないと思います。	女性	26
根性論で何とかしようとする姿勢。 リーダー育成研修で登山など。	女性	28
研修があまり実務に役立つ内容ではない	女性	27
事務職の研修がほぼなく、地方支社には独特の習慣があったりするので勉強の場やもっと成長できるようなものが欲しい。	女性	25
3 評価(12)		
やる気のある人間を伸ばす仕組みを作ってほしい。特に人事考課については皆同じではなく、結果を出した人材やこれから伸びそうな人材を活用する柔軟な制度を作ってほしい。	男性	29
仕事量が倍ぐらい違う人たちが同じ給与だと知ってしまい、会社のシステムに疑問を持った	男性	24
会社からの業務命令での資格取得を終え、終息感が漂い、さらなる資格取得への意思が低減している。勤続年数による年功序列制、能力の低い上司との給与の大差。	男性	28
英語力が今後は問われると思うが、英会話等のフォローが少ない。	男性	25

自分への評価がわからない	男性	26
不透明な評価制度。	男性	28
評価基準があいまい。どんなに貢献していたとしても相対評価のため、皆同等に頑張っていれば評価は一定。よいという評価は得られない。そんな状況では成績もよくなりませんし、昇級スピードも遅いしやる気が起こらない。また、そういうものを上司が正しく評価できる人間でなければ努力するだけ無駄になる。	男性	28
人材派遣がメインなので、個人評価が平等ではない	男性	27
恣意的な判断で評価が決定することが多いこと、そういった判断を下す人間がそういった立場についていること。	男性	29
年功序列	女性	27
昇給・昇格のための道筋が見えづらく、評価も主観的	女性	27
特別秀でている人をもっと伸ばせる土壌がない。子会社がそれぞれくだらないルールをもちすぎている。	女性	27
4 人手不足や業務過多(11)		
仕事量が多く、教育などが適宜実施されていない。	男性	29
人手不足	男性	27
能力開発を行える時間がない。	男性	29
残業、ひとがいない	男性	22
担当業務と担当者の人数があっていない。	男性	29
入社してからすぐに OJT に入ってしまう、かなり責任のある仕事を任される。そのため、数週間で退職する人も居り、会社の人数が増えていかない。それによって社員 1 人にかかる負荷が大きくなっている。	男性	28
残業をすることが仕事している。真面目であるという考え方の会社。残業は、手当がつかないし終わったら帰っていたら不真面目という対応になった。	女性	28
仕事のできる人ばかり業務量が多くなり大変な思いをしているので改善してほしい。	女性	29
悠長に能力開発などしている時間がないこと。	女性	27
会社全体の効率が悪く、時間をかけなくてもよいものに無駄に時間をかけて残業させているのはどうかと思う。	女性	27
産休の補充がなかなかされず、人が少なくて新しいポジションに進めない。能力開発をするなら人員を増やさないとなかなか進まない。	女性	25
5 格差(7)		
部署によっての仕事の格差	男性	22
企業としてはまあまあかい会社なので、組織がでかい分、会社の方針や考え方に認識の差がはっきりするのが、悔しい。	男性	27

教育の内容がやや偏っている。 部門間に垣根がある。	男性	25
勤務内容により、学べる知識差が大きすぎる	男性	27
やっぱり総合職の育成にばかり力が入っている	女性	29
一般職と総合職の給料の格差がひどい。	女性	27
男性は幹部候補として、女性はそうではないとして、入社時から待遇や研修・経験の機会に差をつけている点	女性	27
6 その他(58)		
各部署で人を抱え込むため、部門所属年数が長く専門的な知識をもつ人が増え、世代交代やマルチスキルをもった人材が育っていない	男性	29
ジョブローテーションがよわいところ	男性	28
異動が多い	男性	27
露骨なトップダウンの仕事(雑用)	男性	29
中間管理職はチャレンジ精神に賛同してくれるが、さらに上の上層部は失敗を恐れ、今までと同じことしか最終的には手を出さない	男性	29
現場経験が短いこと。トップダウンが多いこと。	男性	23
失敗に厳しすぎる面があり、なかなか昇進を目指そうとする若手社員が少なくなっているように感じる。また、会社の方針が頻繁に変わるため、方向性が分かりづらい。また、自己啓発のための通信教育制度は充実しているが、それを昇進などに評価する制度がないことは問題だと思っている。	男性	27
人員不足による教育、指導の簡素化	男性	28
部署異動しても異動先で専門的なことを教えてくれる人がいない	男性	26
社内コミュニケーション	男性	27
・営業が出来れば、コンプライアンスに抵触しても、認められる状況。 ・OJT など名ばかりで、適当にチェックシートを付けて印鑑を押す。 ・いつも機嫌が悪く、数字に追われている。	男性	25
労働組合の縛りが大きく、自由に物事ができない。 国鉄分割の影響で 30 代の人間が少ない。	男性	28
特にない。 ドメスティックな考え方がやや多い	男性	23
会社体質	男性	29

技術継承、コミュニケーションなど世代間でうまくとれていない事がある	男性	29
技術継承を行う姿勢にない、職場のコミュニケーションを深めさせようとしてない	男性	29
仕事上や人間関係などの相談できる相手や場がない。	男性	28
報奨金の上限がある	男性	28
資格に対して補助制度がない	男性	27
通信教育や資格取得試験などに対する補助金がほとんど無い	男性	29
マニュアルがない	男性	25
全体的に効率が悪い	男性	23
事なかれ主義	男性	25
ぬるま湯な空気	男性	26
めんどくさがりが多すぎること。	男性	28
人によって方法がバラバラで統一されてない	男性	29
おもしろくない	男性	25
つまらない	男性	27
組織として機能していない点	男性	24
特に会社に期待していないのでない	男性	29
昇進したい、昇職したいという気持ちを逆手にとって本来業務以外もやらせる会社・職場の姿勢には腹が立つ。	男性	28
仕事時間外に教育をして資格を取らせて、今後を生きしろんなことをして能力を身に付けていく指導をしたらいいと思います。 不満としては、仕事に対しての指導をするとき、矛盾な指導はやめてほしいです。	男性	28
すべて、良いところがない	男性	28
会社全体のことがわからない	男性	22
職場改善活動の勉強会を行っている	男性	26
教育体制としていろいろな部署に移動できるシステムが存在しているが、実質機能している人としていない人がいること。	女性	25
部内ローテーションが多く、一つのチームで自分なりに学んだ特徴などを活かせる場が少ない。つまり、上司がコロコロ変わるので、未熟な若手社員にとっては、一本筋を通した考え方が育ちにくいように感じる。	女性	25
トップダウン	女性	29
幹部層に振り回される	女性	29
専門職なので仕方が無いところもあるが、少々の失敗で大ごとにする風土がある。また上司も相談しても特に何もしてくれないので信頼できない。	女性	28
現場主義であり、突然実践の場に投げ出される。失敗から学ぶことで成長スピードは早いですが、上司も部下もしんどい思いしかしない時期がある。	女性	25
新人の頃は、指導者が日替わりだった。(シフト制の勤務体系であるため) 各指導者で方針や指導方法が異なり、困惑した覚えがある。	女性	25

教育の立場にある人間の中に、自覚や責任感のない方がいることが残念である。	女性	28
目先の収益にとらわれすぎて顧客を見ていない点。部下に対して怒るだけで、指導をするわけでもなく責任をとるわけでもない点。	女性	26
社員同士で交流する機会が少ない。同じ仕事をしている人との意識共有を図る機会が少ない。	女性	27
目先の利益に固執しがちなところや、部署を超えての連携がうまく取れない(協力を仰いでも嫌がられるなど)ことが円滑な業務遂行に支障をきたしているように思う。社内の協調性はもっと伸ばした方がいい。	女性	27
上層部に、会社のシステムや運営の改善点を提案できない雰囲気。目安箱のようなものがなく、現場社員は本部スタッフに直接意見も言いづらい環境。	女性	28
若者の意見も受け入れるべき	女性	24
風通しがあまり良くないと感じる	女性	28
女性の先輩がいないこと	女性	25
勉強会に参加する費用の補助金が出ない。	女性	26
マニュアルが徹底されていない。	女性	26
教育がほぼ現場任せになっている 属人化が多く、マニュアルの整備が足りない	女性	26
モチベーションが上がらない	女性	24
バカばかりで困る	女性	25
個人で抱えている案件が多く、もしものときの対応ができる人がいない。スキルも含め、ある程度共有できるレベルにしてほしい。	女性	27
今の現場の直属のリーダーの雇用形態が自分の雇用形態より下級であること。	女性	23
私の会社は比較的自由で、ゆるい雰囲気のため、今のゆとり世代といわれる若者にとってはとても働きやすい職場だと思う。ただし私の会社は人数が多く、部署も多いため、他部署、他人の仕事が見えづらく、コミュニケーションを多くとらないと誤解が生まれやすい。	女性	23
②上司に対して		
1 圧倒的な指導、言う事がころころ変わる、気分屋、理不尽(31)		
プレッシャーをかけられる	男性	29
強く言ったり、長い説教は逆に覚えを悪くします。	男性	26
圧倒させるやりかた	男性	28
威圧的	男性	28
全て上からものを言うので教える気が全く感じられない。	男性	20
社員をつぶすような指導を行っていること	男性	27
指導と題して、人間の尊厳を傷つけてくる上司はおかしいと感じる。	男性	28
物理的にできないことの要求	男性	26
上司は、部下をつぶそうとしているところがうちの会社では多く見えるのでそれを改善してほしい	男性	23
自分の思った通りにならないと案件を承認しないこと	男性	27
自分が持っている能力と同等を求められることが見受けられる。	男性	26

機嫌がたまに悪いときがあるがそのときに突発的に発言する時がある。	男性	22
気分の差が激しい 日によって言い分が全く違う	男性	21
感情に任せた叱責	男性	26
指示がころころ変わる	男性	28
褒めない。自分の指示を忘れ、注意してくる！自分の保身のための行動が多い	男性	28
上司への意見のしづらさ	男性	26
自分勝手に仕事をする、よく働く一般職(本来は役職者)が多い	男性	28
自己中が多い	男性	28
営業目標が厳しい。しかりつけてばかりでモチベーションが上がらない。	女性	25
理由もなく頭ごなしに怒鳴りつけられる事	女性	25
上司の気分により、いうことが変わる。一貫性がなく振り回される。	女性	29
上司の言うことがよく変わる	女性	26
直接の上司が自分のその日の気分によってあからさまに態度を変えること。自分の保身だけを考えているように見えること。	女性	26
気分屋	女性	28
ダブルスタンダードなかんがえかた	女性	28
言い分を聞かない。自分で調べようとしない。	女性	26
『上司だから言うことを聞け、自分が正しい』と部下の意見をきいてくれないところ。	女性	27
理不尽	女性	24
そんなに不満はないが、個人的な好き嫌いで評価している傾向があるので、能力などに応じて指導してほしい	女性	27
上司はする組織の事全体を考えるため、その場の気分で態度や意見を変えるのでやめてほしい	女性	28
2 指導しない、指導の時間が無い、関心が無い(22)		
上司が教えずに仕事を自分で片付けてしまう	男性	24
上司が持っている手法を下に対して積極的に公開しないこと。	男性	29
本気で指導できない	男性	29
指導をもっとしていただきたい	男性	23
・指導担当者が忙しく、指導どころではない ・仕事に直接関係のないキャリアアップに関して支援がない	男性	23
説明時間が少ない	男性	27
指導が少ない	男性	27
上司が忙しすぎて、会話する暇もない	男性	26
上司が忙しすぎて上司になりたいと思えない	男性	29
上司とあまりかかわる時間がない	男性	25

上司が部下に対して伝える指示が具体的ではなく理解できないことがある	男性	28
何にも言ってくれない	男性	28
上司に期待されていない感じがすること。面倒見が悪い。	男性	26
あまり部下の成長に感心がない	男性	29
ほったらかし	男性	29
部下に無関心である	男性	29
きちんと仕事を教えてくれない	女性	21
部下に気を使いすぎていて、厳しく指導してもらえない。	女性	27
きちんと指導時間をとってくれなかった	女性	28
日々、いろいろな業務を抱えて忙しい上司なので、密な指導や助言をもらえる機会が少ないことに物足りなく感じています。	女性	27
時間がない	女性	27
上司と呼ばれる人が、部署にいない。(客先常駐のため) 以前の部署では、上司は部下の仕事内容を全く気に留めようとしなかった。指導された覚えもほとんどなく、何も興味がない感じだった。	女性	26
3 上司が仕事をしない、仕事を知らない(20)		
上司が自分の仕事の内容の詳細について理解していない	男性	26
仕事を押し付けてくる。	男性	28
仕事丸投げ	男性	22
仕事の割り振り	男性	26
上司が仕事をしない	男性	29
実務を行わない(経験したことがほとんどない)立場の上司が理想論だけで事務構築をする体制や、自らも進め方が充分理解できていない段階で、あまりにも漠然とした指示だけを与えていきなり担当者に仕事を割り振る上司には不満を感じる。	女性	29
上司が現場を知らないケースが多すぎる。 現在の部署で一番手な私が一番仕事を理解しているのはいかなものかと。 本当はもっとより知識のある先輩や上司からたくさんのことを吸収していきたい。	女性	24
自分たちが経験していないことを「やれ」ということ。 指示を出すだけならだれでもできる。	女性	25
仕事を部下にふる上司が多すぎる。優秀な社員が辞め、役に立たない上司が残っている。上司が年配すぎて何を話しているのか理解に苦しむ事ばかり。	女性	28
上司が頼りない。 なんでも人に押し付ける。	女性	20
おしつけに近いところ	女性	27
責任の押し付け	女性	27
苦情をやらせる	女性	26

上司が周りを見えていなかったり、対応ができておらず、自分が全てまかされ対応すること。	女性	27
頻繁な制度改正によって業務フローが変わるので、覚えるのが大変・上司が面倒な仕事を丸投げしてくる・相談しに行っても「わかんない」の一言で終わり、時には「こっちにそんなこと言われても」と機嫌が悪くなる・現場経験のない上司や上層部の指示が現場の実情にそぐわない。	女性	27
所属してる営業所の店長が、部下には無理難題押し付けて仕事をさせるくせに、自分が仕事してる様子が全然みられない。	女性	24
上司は仕事をしないで、部下にばかり仕事を押し付けること。	女性	26
上司が上司の仕事を果たしていない。基本的な業務ですら滞っている人間に「早く仕事を片付けろ」と言われてはたまらない。また、OBを優遇する腐敗体制が出来上がってしまっているの、若手が何をやっても馬鹿にされる期間が必ずあるのがとても不愉快。新人をストレス発散のおもちゃと思っている。同じ人間とは思えない。	女性	28
上司が使えない。仕事しない。仕事を丸投げする。	女性	29
・職場の雰囲気常在に悪く、指導すら私語ととられてしまうため、聞きたいことが全く聞けない。 ・次長が仕事ができない。そのくせ自分より下だと思った相手には偉そう。 ・部長が他の男性社員には厳しいのに、若い女性社員(自分たち)にやさしくするので、男性社員から嫌みを言われるし、上司はそれを見てもみないふりをする。 ・職場に不満しかない	女性	27
4 上司としての能力不足(9)		
いやな上司	男性	25
管理者になりきれていないところ	男性	28
上司の頭の悪さ、常識の無さ、報連相の欠落	男性	29
上司の決断力のなさ、積極性のなさ	男性	29
決断力に乏しい	男性	28
理解力が低い	男性	24
嫌みしか言わない。	男性	26
指示が曖昧。部下のミスフォローせず、逃げの姿勢になる。	男性	29
上司に威厳がない	女性	28
5 評価、格差(7)		
金銭的な結果しか見ていない	男性	29
上司によって能力の差がありすぎるため、ローテーション性にするか、部下からの評価を匿名でやりたい	男性	29
ついた上司により、仕事の内容に同じ時期の入社社員の間でも差ができてしまう点。	男性	23
・目先の利益を追っているの、短期で成績を上げた人ばかり称賛し、目標にするよう指導する傾向にあること。	女性	29
複数名をまとめて評価し、個人を見ない	女性	23
上司と部下の待遇にあまりにも大きな差があること	女性	28
同じことをするにしても上司によってやり方が違うので、片方のやり方でやるともう片方からクレームが来たりする。マニュアル化して方法を徹底するか、もしくは方法は自分に任してもらえよう場にしてほしい。時期ごとに自主研修が行われるが、実のある内容でないの誰もいきたがらない。	女性	29

6 その他(11)		
失敗させながら仕事を覚えさせるところ。	男性	25
考えが古い	男性	29
機械に弱い	男性	27
仕事の効率化が途上段階の部分多し	男性	24
自分は恵まれている方で、ITに関連するさまざまな仕事に携わっています。 特に不満はありませんが、上司ができる人なのですが自信がないのか少し頼りないのが不満です。	男性	29
最後の答えは言わずに考えさせてくれるので成長出来そうな気がする	男性	28
つきはなされる	女性	26
失敗したことに対して後まで言われること。	女性	22
古臭い	女性	24
思いやりのある上司が多いが、仕事に不真面目な上司もいるためそのような人は給料を減らしてほしい。 スタッフなどに強く意見を言える人がいないため少しやりにくい時がある。	女性	27
研修も充実しており、上司もとても優しく指導してくださるので、不満は今のところありません。	女性	29

Ⅲ 入社前に若者が抱いていたイメージと入社後の実状

若者問 12-① i 入社前に考えていた仕事(会社)のイメージ通りであるとの回答者のその入社前のイメージ

①入社前にきつい、厳しい、しんどいイメージを抱き、入社後の実状もイメージ通り(17)

とにかくきつい	男性	29
つまらない しんどい	男性	24
大変	男性	28
苦行	男性	24
厳しいことが多い	男性	23
厳しいところ	男性	24
つらい	男性	28
営業として成績に追われる	男性	24
殺伐とした空間	男性	29
もっと厳しいかと思っていた。	男性	27
きつい。	女性	26
厳しそう	女性	24
ノルマが厳しくて大変なイメージ	女性	26
上下関係が厳しくて気難しい上司がいるイメージ。	女性	27
がむしゃらに仕事をする	女性	28
女社会で上下関係が厳しい。	女性	25
めんどくさい	女性	25

②入社前にやりがい、日々学び成長、働やすい環境をイメージし、入社後の実状もイメージ通り(17)

やりがいのある仕事	男性	29
やりがいがある	男性	27
多様な分野で就業が出来る。	男性	23
自由で創造的なイメージがあった。	男性	28
専門家の集団で入社時点でそれぞれ仕事をできる。	男性	29
人材育成に力を注いでくれる	男性	27
コツコツ研究	男性	26
研究するより楽	男性	25
家に帰ってレポートを書かずに済む	男性	28
気軽な職場	男性	22
ルーティンワークとともに、自分で考えて進めていかなければならない事柄が多く、日々学ばなければならない。	男性	25
責任をもって取り組まなければならない。アルバイト時代は社員の下で働いていたが、今後は自分が社員になるんだというイメージ。	女性	27
専門知識をどんどん教えてくれ、自分の知識が増えていく。	女性	28
研修などがあるって、勉強しながら業務を進められる感じ。	女性	27
これから成長していく企業だと思って入社した。その通り、業界 No.1 になった。	女性	29

落ち着いた雰囲気であり、女性が長く働きやすい職場。	女性	28
クライアントの問題に対して論理的な思考を使い解決するイメージ	女性	25
③入社前に残業が多い、忙しい、休めないをイメージし、入社後の実状もイメージ通り(11)		
毎日深夜まで残業	男性	28
残業が多そう	男性	26
毎日残業がある	男性	26
休めない	男性	23
忙しい	男性	29
忙しい。	男性	26
毎日が忙しく充実した日々を送れるイメージ。	男性	29
いろいろやることがあって忙しい。責任が大きい。	男性	29
残業が多い 肉体労働 過重労働	女性	26
自分の時間を切り売りすることによって相応の収入を得る	女性	26
生活の中心が仕事になってしまう。週末が待ち遠しい。	女性	29
④入社前に堅苦しい、ルーティンワークばかりをイメージし、入社後もイメージ通り(9)		
堅苦しい	男性	29
真面目で固い印象	男性	29
もっと形式ばった作業が多いと思っていた	男性	24
書類仕事	男性	28
自由がなく駒のように扱われる	男性	27
社会の歯車	男性	26
古い昔ながらの体質を引きずっていそう。プライドを持って働いている。	女性	27
堅苦しい	女性	24
ルーティン	女性	28
⑤その他(入社前のイメージ、入社後の実状も同じ)(13)		
飲み会が多い	男性	27
なんとかなりそう	男性	26
もっとできるひとがいるとおもった	男性	27
大企業である	男性	27
カッコいい、体育会系	男性	26
営業褒賞は、成績に比例してもらえる。当然、頑張れば報われるシステム。	男性	25
お金たくさんもらえる	男性	25
日本人は生きるために働くのではなく働くために生きている。	男性	25
会社は社員のために 社員は会社のために	男性	26
カッコいい	女性	27

体育会系。能力次第でさまざまな経験を積むことができる。	女性	27
一般的な銀行のイメージ	女性	23
同業種の職場でアルバイト経験があったので、認識的なズレはない。	女性	29

Ⅲ 入社前に若者が抱いていたイメージと入社後の実状			
ii 入社前に考えていたイメージと良い意味で異なっているとの回答者の入社前のイメージと入社後の実状 (異なっている点)			
若者問 12-①入社前に考えていた仕事(会社)のイメージ	若者問 12-③「良い意味でイメージと異なっている」場合の 異なっている点	性別	年齢
①厳しいイメージを持っていたがそれだけではなかった(上司や同僚が優しい、意見をよく聞いてくれる等) (18)			
ノルマなど厳しいものが課せられ長時間労働などの重い職務があるのだと思った	大学では学べなかったことをたくさん学べている	男性	26
きつい	自由度が高い	男性	28
大変	大変だがやりがいがある	男性	23
こわい上司がいる	コミュニケーションがとりやすい	男性	25
上司や先輩が、厳しいだけ	厳しいが、指導をしてくれる	男性	28
もっと厳しい人が多いと思っていた	のんびりした社風でピリピリした人が少ない	男性	27
飲み会が多い。もっと怒鳴られると思っていた。	もっと厳しく指導されるかと思ったがそうではなかった。	男性	27
堅苦しい	面白い人が多い	男性	28
固いイメージ	フランク。軽い飲みもある。	男性	27
拘束が厳しい	学校で学んだ知識が生かせる	男性	28
殺伐と仕事をこなしている	風通しがよく、上司が自分の意見をよく聞いてくれる。	男性	28
ギスギスした	明るく楽しい	男性	27
もっと厳しい会社だと思っていた	上司の言うことは絶対というイメージだったが、自分の意見もよく聞いてもらえる	女性	27
失敗したら即クビになる	失敗しても先輩や上司がフォローしてくれる	女性	25
上司が怖くて、上下関係の厳しい世界	厳しくもあるが、優しい	女性	24
金融なので堅いイメージ	和気あいあいとした職場。上司も冗談を言い合えるような人が多い。	女性	25
辛いもの。	仕事が辛い時も一緒に働く人たちのおかげで働くことが苦にならないこと、大学で学んだことはほとんどいかせないこと。	女性	27
きびしい、叱られる 残業や休日出勤が当たり前 先輩との関係が難しい	協力し合って仕事をしている 上司はやさしく見守ってくれ、責任をとってくれる人のほうが多い(そうじゃない人もいる) 休日出勤しなくてはいけないこともあるけれど、そうじゃないときのほうが多い 残業もあるけど、残業代がもらえる。	女性	27

②忙しい、残業がある等のイメージを持っていたがそうではなかった。 (残業は無い、働きやすい、有給が取れる、風通しが良い等) (17)			
こき使われる。楽しくない。残業が多い。	残業などについては、自分の仕事の仕方次第で変わるし、サービス残業もあまりしなくてよかったから。	男性	23
サービス残業があたりまえ	残業代が100%つけられること	男性	28
ルーティンワーク、サービス残業など、労働力として雇用される側が圧倒的弱者という立場になってしまう場。	コンプライアンスがしっかり機能していて、働きやすかった。	男性	29
休まず働き続けなければならない	月イチ程度なら有給を取れる	男性	29
残業が当たり前	上司との距離が近い	男性	26
ノルマをクリアして仕事をこなす。	個人の自由裁量に任される部分大きい。	男性	27
残業ばかりでストレスが溜まっていくイメージ	社員同士の仲が良く、気軽に話すことができる。就業時間終了後はすぐに帰れる	男性	28
仕事ばかりやっている	和気藹々とONとOFFを切り替えながら仕事ができる	男性	28
毎日遅くまで残業する	特に残業を強要する部署ではないこと。繁忙期ぐらいに残業するとかならしてもよいが、特にないのならすぐ帰路につく	男性	22
朝から晩まで一生懸命	仕事に対してプライドが低い人が多い	男性	27
朝から晩まで働きづめ	朝から晩まで働きづめで、プライベートもないと思っていたが、やるべきことをしっかりやれば、仕事もプライベートも両立できることがわかった。	男性	26
毎日サービス残業がある	サービス残業はない	男性	29
毎日残業するイメージ	残業をなくすことが重要であるという考え方の会社であった。そのためほぼ毎日定時で帰宅している。	女性	23
毎日忙しく業者に追われるイメージ	自分で仕事の管理ができる点	女性	27
夜遅くまでだらだらと仕事	コミュニケーション力が予想以上に必要で、人とのつながりが、希薄ではなかった	女性	27
ノルマに追われて大変	みんなで頑張ろうという考え	女性	25
朝から晩まではたらく。自分の時間がない	風通しがよく、自分の都合も生かしながら働ける環境だから	女性	28
③こつこつ黙々と仕事をこなすイメージであったが、実際はやりがいのある仕事、環境であった。(11)			
ただひたすら仕事をこなすだけ	仕事はできるようになると楽しくなってくる	男性	23
やりがいがある	思ったより海外での活躍ができそう	男性	29
上司が言われそれをただこなすもの	自分で考え自分で行動する、努力すれば評価してくれる	男性	29
こつこつ、もくもくと一人で仕事ができそう	共同作業が多く、一人だけで仕事をすることがあまり無い	男性	21
デスクワーク主体	上司等と話しやすい	男性	20
ただ単にお金を稼いで、適当に定年まで過ごす。	どの仕事もやりがいがあり、地域のお客様の生活に直結していると実感できる。また、さまざまな分野の仕事があり、チャレンジ意欲がわく。	男性	28
パソコンをこつこつうっているイメージ	もっといろんなできる環境だった	男性	27
与えられた仕事を黙々と行う	会議が多い	男性	25

コツコツと目の前の事に取り組み、成果を上げていくイメージ。	真面目さや責任感は追求されるが、それ以上に自ら工夫して考える力や周囲との協調性が強く求められるため。	女性	27
日々の業務をこなしていただいけ。	淡々とした業務ではなく、自分で考えたり、周りと話し合ったりとやりがいがあった	女性	26
新入社員は肩身が狭く、あまり仕事をさせてもらえない。	一般職として入社したので、あまり責任のある仕事は任せてもらえないと思っていたが、意外と自分の意見も言えるし、自分次第で他部署の人たちとコミュニケーションをとって自由に動けるからです。	女性	23
④その他 (15)			
楽に働けて楽しい生活	組織の一員としてルールにのり規律正しい生活	男性	29
楽勝	思いのほか成長できる機会が多い	男性	29
お金を稼ぐので、働くということは、とても難しいことだと思っていた。	確かに働くことは大変なのだが、好きな仕事の楽しさがそれを忘れさせてくれるということが分かった。	男性	29
ライフワークバランスのとれた働き方	女性の社会進出は進んでいない	女性	28
学校と同じで、人のことを思いやれる人ばかりがいる会社	学校と違い、実力社会であること。仕事ができる人間にはきつく！！	男性	28
輝く未来。生き生きとしている。	大学に行った意味があるのか・・・	男性	27
大規模なので飲み込まれそうだと思っていた	個人を尊重してくれる	男性	27
同じ職場で数年間キャリアを積むことになると考えていた	さまざまな職場を経験すること視野が広がった	男性	28
特に何も考えてなかった	仕事で自由にできる範囲が思ったより多かった	男性	29
ふんわりとしたイメージしかなく、具体的なものはなかった	先輩が後輩の面倒をしっかりと見てくれる、仕事の裁量を部下が中心に決められて上司はここぞというときに責任を負ってくれるところ	男性	29
明らかにこちらに非がない場合でも、どんなに理不尽でも、常にお客さまあるいは上役に「頭を下げている」イメージが漠然とありました。	顧客と直接対応する機会が少ない部署に配属されたこともあり、お客さまにお詫びする機会というのあまりなかった。電話では直接やり取りすることもあるが、こちらも部署の特性上、クレームらしいクレームを受けることは稀。また、上司から理不尽に叱責されるケースというのもさほど見聞きしていない。	女性	29
個人プレイも求められる	チームで協力を求められる場面が多い	女性	29
個人個人で仕事をしているイメージ。 学校とは異なり厳しく自分の取った行動に責任が発生する。	風通しがよく、みんなが協力して物事に対処する体制になっている。職場の人が仲がいい。	女性	27
自分の目標が明確に見つかり、スムーズに仕事を覚える事ができる	自分が思っていたより、仕事をする事はさらなる学びが必要である	女性	28
人間関係、コミュニケーションの難しさや煩わしさがあると 思っていた	難しさはあるものの、煩わしさは感じず楽しくやっていると	女性	27

Ⅲ 入社前に若者が抱いていたイメージと入社後の実状			
iii 入社前に考えていたイメージと悪い意味で異なっているとの回答者の入社前のイメージと入社後の実状 (異なっている点)			
若者問 12-①入社前に考えていた仕事(会社)のイメージ	若者問 12-④「悪い意味でイメージと異なっている」場合の異なっている点	性別	年齢
①やりがいを持ち、新しいことに挑戦し、スキルアップできるものと考えていたが実際は違った (18)			
もっと仕事に対してやる気のある人間が多いと思っていた。	もっと仕事に対してやる気のある人間が多いと思っていた。	男性	29
やりがいを持って毎日生き活きと仕事ができる	論理的ではない理不尽な言動、時には暴力にも訴えるような上司に恵まれ1年目から毎日夜中12時、1時まで仕事を行い。休日もほとんどなかった。	男性	27
華やかで忙しくも、充実している。	地味だし、暇な時は暇で、持て余す。	男性	26
会議や打ち合わせが多く、提案や意見がぶつかり熱い会議があると思っていた	今までの経験を尊重し尊敬することは肯定的であるが、若手がチャレンジしていく環境を形成してほしいから	男性	29
自分のやりたい仕事に取り組める。充実した生活を送れる。	仕事内容が全く希望と異なっている。研修としての現場経験が短すぎる。今後の異動も希望等は全く考慮されないような雰囲気がある。残業が多すぎる。夏季休暇がない。	男性	23
大変だけど、自分でお金を稼ぎ社会人の一員となれる	人間が最悪	男性	28
社会に貢献することだと考えていた。	必ずしも社会貢献になっているとは言えないことが多々ある。	男性	26
新しいことがたくさん出来る。	後戻りの仕事が多い。 担当者と責任者の考え方が違いすぎる。 責任者に振り回されることが多い。	男性	29
新たなことができる	業務内容がかけ離れている	男性	28
スキルアップが、できると思っていた。	スキルアップできない	男性	28
社内でのスキルアップが記載されていたので、努力次第で専門能力に大きな期待を抱いていた	会社での最低限の資格、能力が欠如している。上司の異動が早く安定しない	男性	28
やりがいがある	風通し悪い	女性	25
やりがいがある	トップダウンで上層部のかんがえていることが見えにくい 給与が低く休みがとりにくい	女性	29
やりがいをもち自分にしかできない仕事がしたい	ノルマがキツイ	女性	27
楽しいばかりとは思わなかったがやりがいのある仕事を出来ればいいなと思っていました。そして社内の雰囲気が良いと思っていた。	社内の雰囲気があまり良くなく、嫌な思いをした事もたくさんあるので。仕事も何人もの人が携わって行くものと思っていたが個人のプレーが目立った。	女性	25
困難なこともあるが、その中にやりがいを見出し充実した生活。	先輩が怖すぎて人間関係を築くのが怖かった。 たまたまやりがいを感じても予想以上に業務時間がハードで、疲れ切ってしまう。	女性	28

仕事をやればやるほど昇給、昇格していく	馴れ合いの雰囲気蔓延しており、何か変えようとする、やっても仕方がないではないかというようになっている。	女性	27
社員の大半が誇りとやりがいを持って働いている会社	対外的なイメージと実際の業務内容に大きな相違があった。	女性	25
②明るく、楽しく、楽に仕事ができると思っていたが実際は異なっていた (13)			
営業などがほとんどなく楽な仕事	営業的な仕事のウエイトが非常に多く、想像と違っていた	男性	29
楽	悪い風習を改善しようとしめない姿勢	男性	27
楽しい	上下関係	女性	24
楽しく、やりがいがある。	楽しくない。 結果がわかりにくく、達成感がない。	男性	29
楽なイメージ	サービス残業が多すぎる	男性	26
方法さえ覚えれば何も問題なく進んでいこうと思っていた。	日によって生産するときの条件が変わってくるので、そこを 考えて調整しなければいけない	男性	29
アフターファイブが充実している	あまり社内の人とつながりがいい	女性	26
営業にあまりうるさく言われず、のんびりしたイメージ	最初は悪い意味でイメージ通りだった。 しかし次第に、会社の上役がどんどん変わってきて、その 人たちがどんどんかき乱してきた。今ではどこに向かいた いのかよく分からない組織になっているし、若いからという だけの理由で、そのよく分からない流れに乗せられている	女性	27
営業に対してガツガツしておらず、穏やかに仕事ができる というイメージ	就職活動時の説明会等では、株式会社とは違うので利益 よりもお客様の役に立つことを重視しているという話であっ たが、実際には利益を重視している点、予想していなかった 商品(保険等)の販売を積極的に行っている点。	女性	26
仕事ってもっと楽しくできるものだとおもっていた。	仕事は定時まで。そのあとはプライベートに使ってほしい。 と言っていたのに、実際は仕事。残業は手当がつかないし 仕事してる人が偉い。と言われて態度が不真面目。不愉快 と言われた。	女性	28
同じ仕事をひたすら繰り返す仕事。何も考えなくてよい。	意外と自分で判断しなくてはならないことが多い。	女性	27
明るく楽しい	忙しくてしんどい	女性	21
和気藹々とした会社。飲み会も多く開催したりと楽しめる会 社生活。	自分は自分の仕事をする、飲み会は面倒という風習に驚 いた。チームワークは良いが新人には厳しい職場環境だっ たが、慣れればその方がプライベートは充実するため自分 自身も冷たい上司になってきている。	女性	28
③規律を持ち、責任感を持って仕事をするイメージであったが実際は違った (12)			
バリバリと働く	従業員がダラダラと仕事している	男性	26
もっときっちりしていると思った	会社の体質が結構いい加減だった	男性	26
会社のルールに則って、全員が同じ目標に向かって全身に している。	部署ごとに思惑がばらばらで、連携が取れていない。	男性	27

社員全員が一丸となってある目標に向かって協力しあう	現在では仕方のない事だとおもうが、各々の個人プレーの集合にすぎない	男性	27
社会に対して前向きに貢献する会社。 また仕事はロジカルに進める会社。	部署と部署の相互連絡がなされておらず、客先に対して異なる回答をする。それと整合性をとるために、さらに無理なロジックを重ねる・・・というようなことをしている。入社前は連絡会が充実していて、会社一丸となって仕事を進めていくイメージだったが実際は違った。	男性	28
社会の役に立つ、必要とされる仕事。	残業、休日出勤をしなければならない業務量だが、その業務はさほど人の役に立っていない。	男性	27
責任がある	仕事のない部署だった	男性	25
責任感	環境の悪さ	男性	22
みんなきちんとした態度で仕事に取り組む。	服装が乱れていたり言葉遣いが社会人らしくなかったりスケジュールがまもれなかったり、基本的なことでがっかりすることが多い。	女性	29
全員が定期的に仕事をこなしていく、歯車のイメージがあった。	まず仕事をしない人が多い。その上、仕事内容についての説明が一切ない(単に教えるのが面倒くさいという理由だけで)。こんなこともできないなら辞めてくれていいと周囲に吹聴しつつ、実際にはなにも教えていないというのが実態。いじめに負けなかった人しか生き残れない作りになっている。そんなことはどこにも書いてなかった。	女性	28
上司、部下の結び付きが強い	上司があまり責任感がない 頼りない	女性	26
上司がいて、部下にきちんと仕事を教えてくれる。	引き継ぎなしで仕事をさせられた。	女性	26
④残業が多い、厳しい等のイメージを持っていたが実際はもっと大変であった(7)			
規律に厳しく、もっと真面目だと思っていた。	勤務日数、勤務時間が全く異なっていた。	男性	28
苦勞	指導が行き届いていない	男性	22
残業が多く、仕事がいっぱいある状態。	多いから忙しいのではなく難しいから終わらない仕事ばかりだった。	男性	26
朝から晩まで仕事	忙しすぎ	男性	26
お固い、真面目な会社。ノルマなども少ないと思っていた。	ノルマが多くて、自分や家族身内にしわ寄せがくる。	男性	28
倒れるまで働くイメージ。	倒れても働かなければならない。	女性	27
残業なしの職場	殆ど毎日定時に帰宅できない	女性	25
⑤その他 (36)			
自らの意思・考えで業務をこなしていけるイメージ。 社内外のさまざまな人を巻き込んで結果を残していく仕事のイメージ。	人事異動がやたらと多い割に、異動の理由を説明しなかったり、社員の扱いが良くない。 休みが思うように取れない。 福利厚生が良くない。	男性	22
自分の裁量で活躍することができる。	自分の裁量は狭い。	男性	29

数年で業務自体に慣れ、自らが主導権を握って仕事に取り組めるようになる。	数年で業務の全体像は把握できるが、転勤・社内の業務の仕組みの変化による環境の変化で常に新しい事象を取り込んで業務を行わなければならない。	男性	27
スーツを着て、みんなで協力をして仕事をしていく環境	個人プレーで、サービス残業を強要して、全然家に帰らしてもらえない	男性	23
もっと、変化に富んでいると思っていた。	ルーティンワークが多い。	男性	23
みんな仲良くやっている	人間関係が難しい	男性	28
学校で習った事は役に立つと思っていた。	学んだ事が仕事で役に立たない	男性	29
学生時代と同じように、ただ普通にやれば何とかかなと考えていた。	思っていたよりもうまくいかないことが多い。	男性	29
感謝の連鎖を産み出すこと	大勢の人は、その場がなんとかかなれば良いと考えている	男性	29
機械を操作して物を生産するイメージがありました。	入社の研修を終え仮配属のときいきなり、24時間以上の残業をやらされることや、学校で学んだことを生かす事がとても少なかった。	男性	28
技術系なので設計計算や解析ソフトを駆使した専門的な仕事。	技術的なことよりも、ネゴや打ち合わせでの意見の通し方などが重要視されている気がする。	男性	28
給料もまあまあ貰える	厳しい世の中	男性	27
具体的なイメージは無かったが、有給休暇や福利厚生は人並みに充実しているもの。	・自分の親以上の世代が大半を占めていて、上の先輩も一回り以上上。年齢が近い先輩後輩も無くてやりづらかった。 ・会社の方針がころころ変わり、いろいろと振り回された挙句に嫌がらせに近い形で異動させられ、身も心も崩壊した。	男性	28
現場のみで事務はないと思っていた	異動や、求人で書かれていた事以上の仕事量	男性	29
先進的な開発を続けている	組織・風土に問題がある点も少なからずあること	男性	26
最先端の技術の開発をしている	最先端技術はその分野では先端であっても社会で先端ではない。またその分野でも最先端ではない	男性	29
眩しい世界	経営ともかけはなれていて自分のやりたいことができない	男性	22
業務拡大にばかり目が行き、既存の組織や人員へのサポートが後回しになっている。	上司が人間的に尊敬できない。	女性	29
公共性がある仕事なので、お客様のことを第一にするための裁量がある程度認められているイメージ。	決まりきった幅でしか仕事ができない上(それは仕方ないとしても)、実際には無駄だと思われる仕事や書類が多い。公共性を保つためには仕方無いが、分業制で融通がきかない。	女性	24
座学学習を踏んだ上での OJT がある。	新入社員とベテラン社員のノルマが同じ。残業時間の修正を強要される。いきなり OJT	女性	26
お客様のために	顧客ニーズが合わない商品も売れという	女性	25
お役所仕事	かぜとおしがるわい	女性	26
キャリア	いきなり	女性	26
会議をして、お客様対応をして、書類の処理を行う。というか、ほとんど想像できなかった。	入社前はきれいごとの想像しかできていなかった。現実はこちらは仕事なのか？と疑問に思うことが多い	女性	26

時間をかけながら少しずつお客様との信頼関係を築き、お客様の要望に合う保険プランと一緒に考えていくこと。	・保険のことを真剣に考えている人がとって少なかった。 ・自ら積極的にお客様に話しかけ、提案していかないと仕事にならないこと。	女性	29
もっと仕事しやすい環境だとおもってた。	店舗によって新人教育が全く違うし、最初に配属された営業所では歓迎されてる気配が全くなくて居づらかった。	女性	24
長く勤めてる人が多いので環境が良いのかとおもった	雰囲気がよくない 入って半年ちょっとの社員に仕事を頼りすぎ	女性	28
地域に密着していて、安定しているので長く働いていけそう。	・会社組織そのものがまだ改革途中であり、いろいろなものがコロコロ変わって方向が定まっていない ・管理者クラスが改革前の旧態依然としたスタンスのまま	女性	27
	給料が安い	男性	25
	過労	男性	28
	分業制であまり面白くない	男性	29
	教え方が悪かった	男性	28
	やりたいことができない」	男性	28
	いわゆるブラック企業	男性	28
	仕事内容に不満	男性	28
	職分により給料が異なるのに、業務内容は同じ。	女性	27

IV 若者が社会や企業内で活躍するために必要なこと、会社や学校、社会に望む事（あなたが(若者が)社会や企業内で活躍するために必要な事、または会社や学校、社会に望むこと等全般についてあなたのお考えを自由に記述ください。）（若者問 13、管理職問 12）

若者			20代の部下を持つ管理職		
①会社や企業内で活躍するために必要な事					
1 何事にも興味を持ってチャレンジ(若者 15、管理職 57)					
なんでもやる	男性	25	いろいろなものに興味をもつ	男性	55
やりぬく	男性	23	ひたむきさ、貪欲さ	男性	53
先の先を見越しての行動	男性	26	やりたいことを自由にやる	男性	56
わからない事があつたら聞く。 失敗してもいいから試してみる。	男性	29	やる気	男性	47
意欲的に取り組むこと。	男性	26	何に対しても真剣に取り組むこと	男性	42
一生懸命	男性	24	与えられることを待つだけでなく、自らがチャレンジしていく心構えさえあれば、20代で大きく成長すると思います。若い時から自分の人生設計を考えることができる環境を与え、そのために自分を積極的に変えていくことが必要であると自覚してもらう機会を与えてください。	男性	49
頑張ること	男性	29	仕事やお客様に対して真面目に取り組む姿勢を身に付けておく。	男性	41
自分のやりたいことを見つけてやること	男性	29	大事なものは本人の貪欲に吸収する意欲。強制的に学校や研修に行かせても「やらされ感」があると成長しない。	男性	47
積極性	男性	27	自由な発想力を身に着けるため、新しいことに興味を持つ。	男性	44
積極性と積極性を許してくれる職場	男性	26	真面目に取り組む	男性	44
本人のやるき	男性	29	成長意欲をもつこと	男性	40
積極的	男性	27	努力	男性	39
やるき	女性	26	努力と素直な気持ち	男性	51
社会で活躍するためには、会社や社会に何かしてもらうことを望むのではなく、自分で必要なことを獲得していくことが必要だと考える。	女性	24	いろいろなことに興味をもって仕事に取り組む	男性	50
真面目さ	女性	27	チャレンジする機会を多く与える	男性	49
			挑戦する意欲、本質を見据える力、業務の効率化や簡素化の提案。	男性	66

・いろいろなことにチャレンジすることが非常に大事だと思う。	男性	43
いろいろなことにチャレンジすることが大切だと思う。後からどんな経験が生きてくるのかわからないので。。。	男性	41
敵を作らず、積極的に行動する。	男性	49
とにかく自発的に行動し、チャレンジすること	男性	56
英語以外のアジア圏の言語の習得。 チャレンジ能力。 粘り強い取り組みができること。 我慢強さ。	男性	50
何事にもチャレンジしておく積極性を身に着ける。	男性	53
考えを尊重し、あえて失敗をさせる事。	男性	51
仕事で失敗しても命まではとられないのだから思い切ってチャレンジすること	男性	56
失敗してもいいから、チャレンジできる環境を作ってやるべきだと思う。	男性	51
失敗する機会を多く与えること、異文化交流を活発にすること、ディベートの機会を与えること	男性	56
失敗に対するリカバリーを許容できるだけの余裕	男性	49
失敗をして何を学び取るかが大切	男性	51
失敗を恐れずにチャレンジすること	男性	63
失敗を恐れずになんでもやってみること	男性	43
失敗を恐れずに挑戦をして、いろいろな経験を積んでほしい。	男性	59
失敗を恐れず果敢に挑戦し続ける気持ち	男性	42
失敗を恐れず志を高く持ってチャレンジすることを躊躇しない人材育成	男性	49
失敗を恐れないこと	男性	47
積極的に人と関わる場をこなすこと	男性	52
若いうちは失敗をしてもというが、失敗を許せるような余裕が今の会社にはないので辛いだろうなと思う。	男性	42
努力する人によりチャレンジングな仕事をアサインするのがよいと思います。	男性	51
シッパイヲ キョウ スル キギョウワト	男性	50
チャンスを与えてみる	男性	51

会社: 挑戦の機会を与える 学校: 基礎知識・スキルを高める 社会: やる気を起こさせる/継続させるような仕組み	男性	54
研修の強化とともに挑戦する場を与えることだと思います	男性	33
いろいろなことに挑戦する	男性	50
なんでもやってみること	男性	42
受け身になるな。自らが仕事を成して金を稼ぐということを意識しろ。	男性	56
いろいろな仕事に積極的に取り組んでほしい	男性	48
何事にも好奇心を持ち積極的に行動すること	男性	57
何事にも積極的にかかわってほしい	男性	48
何事にも積極的に取り組む姿勢	男性	59
客観的な分析能力と積極性が必要と思う。	男性	59
仕事に対する積極性と適度なメリハリ	男性	57
積極的に仕事に取り組む。	男性	43
努力	女性	47
自分の力を伸ばそうとする向上心を養うことだと思います	女性	40
何事にも一生懸命取り組む。自己啓発のためには努力を惜しまない	女性	37
チャレンジ	女性	50
失敗を恐れられないような環境を整えることだと思います	女性	39
チャレンジできる機会と背中を押す環境	女性	39

2 コミュニケーション(若者 29、管理職 34)					
コミュニケーション能力とそれに伴う人脈の広さが最も重要だと思う。前工程に何を要求すればよいか、後工程に何を提供すればよいかかわれば、自然と自分が何をすべきかわかってくる。そのためにはコミュニケーションをとることが大切となる。また、自分に知識や能力がなく、そのすべきことを達成できなくても、その知識を持っている人、その能力を持っている人を知っていれば、そこに依頼することによって自分のすべきことを達成できる。そのためには広い人脈が必要となる。	男性	27	自分自身の力のみではなく、周囲の力をうまく利用しながら業務の遂行を成功に導く、対人折衝力とコミュニケーション力、および、企画立案力の醸成を図れる場の提供。	男性	56

どんな仕事をするにしても、人とのコミュニケーション能力が非常に重要となる。そのための訓練を学生のうちから出来る環境が必要だと思う。	男性	29
コミュニケーション	男性	26
人とのコミュニケーション能力を高めてほしい。社会保険や給料計算等、社会の仕組みを教えてほしい。	男性	28
コミュニケーション能力	男性	27
コミュニケーション能力と学力の底上げ	男性	27
コミュニケーション能力を発揮できる場所	男性	29
コミュニケーション能力だけでも確保してほしい。	男性	27
コミュカ	男性	25
とにかく幅広い世代と交流できるコミュニケーション能力	男性	29
仕事ができる能力は後からついてくるのでまずはコミュニケーション能力を身につけるべき	男性	29
他人とのコミュニケーション能力は大事だと思う	男性	26
人とのコミュニケーション能力	男性	27
年齢に関係なく良好なコミュニケーションが取れること	男性	26
気配り、コミュニケーション能力、叱咤の対応力など対人能力は生きていく上で常に高めていかなければいけない。	男性	27
年齢層がバラバラのため、どんな人ともニュートラルにコミュニケーションができる能力が必要。また、怒られたり失敗してもすぐに立ち上がれる不屈の精神。何にでも挑戦する姿勢。人の話をよく聞く能力。わからないことをそのままにせず、改めて人に聞いたり、面倒なことも喜んで受ける素直で誠実な姿勢が必要。	男性	26
企業で必要な事は、コミュニケーションが必要だと思います。自分の意見を貫く気持ちも大切ですが、上司の意見と部下の意見を聞いて、新たな可能性の事や正しい答えが出ると思います。	男性	28
コミュニケーション能力	女性	23
コミュニケーション能力が大切だということ	女性	28
コミュニケーション能力と、高い意識は必要。	女性	27

・さまざまな議題でディスカッションをする機会をできるだけ設け、コミュニケーションスキルを磨くこと	男性	40
コミュニケーション力	男性	60
コミュニケーション力、依存しない、諦めない。	女性	48
コミュニケーションのとり方。	男性	44
コミュニケーションをはかること	男性	46
コミュニケーション能力	男性	47
コミュニケーション能力	男性	44
周囲とのコミュニケーションをもっと取るべき	男性	50
コミュニケーション能力を高める	男性	57
コミュニケーション能力を鍛えるべき。	男性	44
コミュニケーション能力を磨くこと。	男性	40
人とのコミュニケーションをとること	男性	39
コミュニケーション力	男性	49
コミュニケーション力の強化が必要。特に世代間での。	男性	45
世代間を超えたコミュニケーション能力、グループワークへの理解と良好な人間関係の構築能力、多方面から見た検証・企画提案能力、社会人になった以降も社会一般的な基礎知識と情報を継続収集する能力、一般的な接遇・礼節マナーなどの習得が必要であると思う。	男性	55
どのような仕事でも、対人コミュニケーション力を身に付ける重要性を感じる。また、語学力は若いうちに習得しているに越したことはないと思う。	男性	46
コミュニケーション力を上げる	男性	55
積極的にコミュニケーションをとること	男性	48
ヨコのコミュニケーションがうまくも、タテのコミュニケーションが下手な子が多い。人として長幼の序は学んでほしい。	男性	47

コミュニケーションが最も大事だと思うので、人と人とのかわりを大事にする世の中になってほしい	女性	28
座学だけではなくグループワークなどコミュニケーションのとれる授業を増やすべきだと思う。	女性	23
誰とでもうまくやれるコミュニケーション能力と問題解決の提案	女性	27
お客様とのコミュニケーション力(雑談力)が必要であると思います。	女性	26
コミュニケーション力、壁にぶつかっても諦めない根性を身につける。	女性	27
人とのコミュニケーション能力	女性	25
適応能力とコミュニケーション能力が大切だと思う。お客様にも社内にも、いい意味で八方美人な方が仕事はうまくやっているとと思う。学校で、もっと他者とコミュをとれる機会をたくさん作るべき	女性	27
今やネット上でさまざまな情報に触れることができ、発信できますが、やはり社会に出て仕事をするということは、人と人との繋がりを大切にしていけないとできないこと。見えない相手とではなく、生身の人とのコミュニケーションを上手にとれる付き合い方を大切にしたいと思います。	女性	27
コミュニケーション力を高め、専門の知識を深める。	女性	26

挨拶などコミュニケーション力は大切。きちんと話を聞けて、話せる力をつけることが必要。	男性	46
英語のコミュニケーション	男性	53
外部の業界団体のセミナーなどに参加し、社外の人とのコミュニケーションを増やす。	男性	53
語学の習得とエクセル等のスキル取得、コミュニケーション能力を身に着け、国内にしばらく海外に意欲的に雄飛してほしい	男性	44
社会人としてのマナーとコミュニケーション能力は最低でも身につけておいてほしかった。最近の面接では期待はずれが多い。	男性	41
必要最低限のコミュニケーション	男性	35
学生時代のうちに「意志を持ち、何があってもあきらめない」というメンタルの醸成をし、かつコミュニケーション能力を養うべき。社会生活ではもっと実務にのっとる企画力や発想力を磨くことに意識をもつと良いのではないのでしょうか。思考の幅を広げる癖がついているとなお良いですが。	女性	40
周りの人とのコミュニケーション及び自ら進んでいるいろいろなことにチャレンジする。	女性	46
コミュニケーション力	女性	50
コミュニケーション能力	女性	41
やはり対外的コミュニケーションはどのような場面でも必要ですので、TPO に合わせたマナーが必要であると思います。	女性	39
自分の意見を通せるだけの実績を作っていく。人とのコミュニケーションの取り方。	女性	64
対面でコミュニケーションを取ること。	女性	41
意思疎通を図ること	女性	67

3 知識、スキル、マナー(若者 28、管理職 27)					
スキルアップ	男性	25	貪欲に知識を学ぶ習慣	男性	46
とにかく英語が大切。	男性	29	ビジネスマナー	男性	44

パソコンスキルの向上。	男性	28
英語のスキルがとても重要	男性	28
ビジネスマナー	男性	29
ビジネスマナーや接客のアルバイト。 お金を稼ぐことの厳しさを知る	男性	22
プレゼンテーション能力	男性	28
プレゼンテーション能力を養いたい	男性	26
語学は入社前にしっかり身に付けた方がよい	男性	27
より多くの知識、横のつながり。	男性	29
一般教養をしっかりと	男性	29
基礎知識やマナーをしっかりとさせる	男性	24
語学力	男性	29
語学力	男性	29
語学力	男性	26
語学力	男性	26
広い知識と見聞	男性	23
社会人としての一般常識とひとを思いやる心	男性	26
とにかく勉強して、仮説を立てて実践すること。 失敗しても構わないし、一人で始めても構わない。 走り出すことが大事。	男性	27
知識	男性	27

マナー、一般常識	男性	30
やりたいことに対する知識・教養をしっかり身につけること。	男性	44
一般教養	男性	57
一流企業に入社したいなら、それなりの大学を出る。 ビジネスマナーも覚えとけ。疲れるから、やめるなら早くやめろ。	男性	57
基礎学力、礼儀、確固とした正しい倫理観の習得。	男性	49
基礎学力と教養	男性	42
基礎学力の養成	男性	30
基礎力、ビジネス上の力が必要です。	男性	51
基本をマスターすること	男性	50
幅広い知識と好奇心	男性	47
目的意識を持った資格等の取得	男性	51
発言力をつける	男性	34
経済の仕組みを知ること	男性	55
語学習得	男性	43
交渉力のUP 先見性を持つ	男性	58
資格を何か取っておくこと	男性	54
自己啓発	男性	46
自己啓発	男性	47

CIA の取得	男性	28
あらゆる一般常識	男性	29
パソコンの基本的な操作は絶対にできたほうがいい、どんな仕事があるのかをいろいろと事前に知るべき。	女性	26
英語のスキルは必須であると思う。	女性	25
もっと能力を高めるために資格を取る資格を取るための補助があると嬉しい	女性	27
他人と気軽に接することができる能力が必要だと思う。	女性	27
与えられるのを待つのではなく、自らの学ぼうとする精神や困難に立ち向かい乗り越える力が必要。またどんな状況でも責任感を持って物事に前向きに取り組める心がまえがなければ、企業内では押しつぶされてしまうと思う。	女性	25
学習意欲	女性	26

プレゼンテーション能力の向上。	男性	56
プレゼン能力	男性	44
接遇、倫理、マナー等社会人としてのスキル	女性	42
基本的なマナーを身に着ける正しい敬語	女性	34
基本的なマナー。仕事や勉強に対する姿勢。	女性	44
英語力	女性	45
悩んだ時に帰れるように初心(基本)を身につけてほしい。	女性	49

4 自ら考える、問題解決力、自分の意見を言う(若者 10、管理職 26)

自分で考えて、成功も失敗もできる限り多く経験して、人生の経験値を増やしていくこと。	男性	28
自分自身で答えを見つけていく努力	男性	26
自ら動く行動力と、自分という人間のを知らしめること	男性	24
「自分の考え」を常に持ち、どんなことに対しても自分の意見を述べられるような心構えが必要である。	男性	29
自分としては人に率直な意見を言えることと意見を聞けることが必要だと思います	男性	28
問題解決能力。 あきらめずに何か出来ないかとあがける精神力。	男性	29
自分の意見をはっきりと分かりやすく伝える能力。	男性	23
これからは、プレゼン能力が必要であり、尚且つ英語ができることが求められる。	女性	29
自ら考え、判断し、挑戦していく勇気	女性	28

間違ってもいいので、自分の意見を言うこと	男性	47
基礎的な事を教えてたら自発的にアイデアを出してもらいそれを実行させてみる(的外れではないレベルのアイデア)自分の頭で考えて行動するクセを付けさせることが必要だと思います。	男性	36
強い精神力と自分で考える能力を身につけること。	男性	52
自ら問題を発見し、それをどうすれば解決できるかを考える習慣、スキルを身につける	男性	54
自分が、ではなく、周囲をどうして行きたいかのビジョンを明確に持つこと	男性	44
自分から進んで何事にも取り組む意欲を出させる。	男性	50
自分の考えを相手に正しく伝える能力を身に着けること	男性	47
人の思い・意見を正しく理解する、理解したことを自分の言葉で簡潔にまとめて話せる	男性	41
自分で物事を判断し、仕事を進めていく力が必要。	男性	54

自ら行動し、ポジティブでいること。	女性	25
-------------------	----	----

自分の意見をまとめる力	男性	47
自分の意思をしっかりと持って対応する	男性	45
自分の経験外の知識を自然と学べる環境作り。	男性	40
自分の考えをきちんと伝えられること	男性	57
自分の考えを持って行動する	男性	43
自分の頭で考える	男性	50
幅広く情報を収集し、いろいろな考え方をする。	男性	51
人の話をちゃんと聞いた上で、自分で考え判断していくこと。	男性	45
積極的に前へ出て行くこと、自分の考えをしっかりと持つこと	男性	42
知識を身につけることより、問題の本質を見極める能力の向上。	男性	60
提供を考えるより、自身ですべきこと。 上記のようなことを、考える<提供するから>ひ弱になる。	男性	51
本人がその気にならないと解決できない	男性	63
自ら考える力	男性	46
マニュアルに頼るのではなく実践で仕事を覚えること。	男性	53
情報に頼らず自分で問題を解決する力	女性	43
自分から動けること	女性	33
自分で考えなさい	女性	55

5 経験(若者 0、管理職 11)		
--------------------------	--	--

経験を積む	男性	40
社会的な経験	男性	51

いろいろな職場を経験すること。特に営業。	男性	51
さまざまな場面を経験する	男性	56
経験できることはなんでも興味をもって取り組む姿勢	男性	43
常に学ぶことを続けるべきと思う。 また、海外経験はできるだけ積むべきと思う。ただし、旅行ではなく留学や転勤などで。	男性	51
先輩の経験談をよく聞く	男性	53
努力が報われる経験	男性	55
苦勞をする	男性	57
実績	男性	50
広い経験	女性	49

6 人脈(若者 2、管理職 8)

結局は人脈	男性	29	人付き合いをもっと積極的にしたほうがよい。	男性	59
コミュニケーション能力とそれに伴う人脈の広さが最も重要だと思う。 前工程に何を要求すればよいか、後工程に何を提供すればよいかかわれば、自然と自分が何をすべきかわかってくる。そのためにはコミュニケーションをとることが大切となる。 また、自分に知識や能力がなく、そのすべきことを達成できなくても、その知識を持っている人、その能力を持っている人を知っていれば、そこに依頼することによって自分のすべきことを達成できる。そのためには広い人脈が必要となる。	男性	27	社内外での人脈・ネットワーク作りが非常に重要だと思う。特に異業種で働く人々、自分とは世代や性別が異なる人々、外国人など多種多様な人々との交流がきっと大きな財産になると思う。そうした交流の機会はもちろん自分で築くものではあるが、会社や学校、社会がそのサポートをできればより良いと思う。	男性	52
			幅広い年齢層の人たちと交流を持てるような環境作り。	男性	40
			さまざまな分野の人との意見交換	男性	36
			人脈づくり	男性	44
			人脈作り	男性	59
			幅広い人材との交流をおそれず体験する	男性	48
			ネットワークを大事に	女性	38

7 その他(若者 31、管理職 56)				
そこそこの協調性	男性	27	ストレス対応力をもっとつける	男性 41
その業務がわからない他部署の人全員にその業務の意味を伝えられるような能力が必要	男性	29	根性	男性 40
負けじ魂	男性	26	忍耐力強化	男性 49
とりあえず自分の仕事の意義を見出し、仕事の成果をひとつでも多く挙げる必要がある	男性	26	スポーツ	男性 51
そもそもなぜ人間は働くのか。そこから考える必要がある。	男性	25	ネットの普及により情報過多の社会となっているのでさまざまな情報を取捨選択して自己に有用な情報を身につける能力を養う必要がある。	男性 50
メンタルコントロール	男性	26	ひとつの作業にこだわるのではなく、できるだけいろんな側面で仕事を見つめる視点を持ってほしい。	男性 52
意識改革	男性	27	会社内で手本となる先輩を早くみつける	男性 53
学力は関係ない。	男性	29	外の世界を知る	男性 45
企画提案	男性	26	共感すること。仮説的な思考	男性 54
協調性	男性	28	協調性	男性 61
協調性、専門的知識	男性	27	協調性・適応能力の向上	男性 41
協調性を伸ばす事を徹底し、組織として力を合わせられるようになればもっと社会はよくなるとおもう	男性	27	業務に必要な自己啓発、係数能力を養うこと	男性 50
空気を読む事	男性	29	他人とは違う自分自身の個性を生かす能力。他人と同じでない不安になってしまう精神状態の改善	男性 43
自分以外の人のお気持ちを読む・くみ取る力、そして自分の気持ちをいかにうまく伝えることができるかが必要である。	男性	28	仕事とは何かを考えること	男性 45
自由な発想	男性	28	自覚を持った行動をやりたいうようにやる	男性 51
理解されること	男性	22	自己管理	男性 57
人間関係の構築	男性	27	分からない事は上司や同僚に相談をする事。	男性 43
報連相が大事	男性	25	自分だけよければよいという考えはなるべくなくす、	男性 44
精神面に強くなること。幾度となく失敗したり理不尽な思いもする。精神面が弱いとすぐにダメになってしまうと思う。	男性	28	自分に厳しくする行動考え	男性 52
流されないこと	男性	29	自分のやりたい事を見つける。	男性 43

責任を持つこと、またまかされること	男性	29
良好な人間関係を築けるスキル	男性	28
媚を売る	男性	28
要領よく仕事をこなしていけば、仕事が出来ると周りが評価してくれるので、いかに効率良く何事にも取り組むことが大切か実践できる環境が学校などであるとよい	女性	27
専門的知識の向上が必要。 給料、昇給、賞与が他企業と比べて少ないので、もっと増やしてほしい。	女性	29
精神論はあまり好きではないけれど、ちょっとしたことでへこたれずに、前向きに進んでいく力。	女性	29
どういった人生を歩んでいきたいか考えべき	女性	28
協調性	女性	24
成績をあげること。	女性	24
人間関係	女性	27
体調管理をしっかりすること	女性	25

自分の特徴を際立たせること。	男性	46
自分の力だけではどうにもならないことを学び、協力しながら進めていくことを覚えてほしい	男性	44
自分を大切にしてください。	男性	43
自分自身だけに価値基準を置くのではなく、対外的な視線や評価について考えていったほうがよい。	男性	50
独自性の発揮	男性	41
社会情勢・動向の把握、近未来の想像力を養う、自己醸成	男性	41
出来の悪い上司にも、引き立てられるように心がける	男性	57
上下関係を学ぶこと	男性	52
信念	男性	60
恋愛 体育会	男性	46
今の若者は優秀だ	男性	59
世の中の流れを肌感覚で把握し、柔軟に対応できる能力。	男性	52
責任	男性	45
責任感を持つ	男性	52
責任感を持つこと	男性	60
まずは仕事に対する能力を高め、客先や社内から認められること。それが出来ないと、なかなか活躍の場も与えられない。	男性	57
先々のことに気をまわして先行して実行していく。	男性	53
先輩のやっていることをしっかりと見ること	男性	46
素直さ	男性	34

素直で真面目な人間はどの世界でも通用する。 自分が尊敬できる自分を目指してほしい。 自分が乗り越えられないような壁を乗り越えないと一人前にはなれない。	男性	39
組織で働くことの意味をより理解し、その中で自分という存在がどのように見られているのかを意識すること	男性	49
組織の不備を個人の責にすりかえない事	男性	54
早めに結婚してほしい。	男性	45
相手の立場を尊重しつつ自らの主張を通す想像力を養ってほしい。	男性	44
相手を思いやる気持ち	男性	50
他社との交渉に長けるといいと思う。	男性	50
適応の力が必要	男性	42
当たり前がすんなり通るようにすべきだ。	男性	59
忍耐	女性	44
企業に入り将来何をしたいか、それには何をすべきかを考えてほしい。	女性	52
広い視野を持つこと	女性	35
自分磨き	女性	35
日々精進	女性	53
本をたくさん読んで、知識以外にも自分のやりたいことを見つけそれに対する取り組みを相手に行動で示すことが大事だと思います。	女性	57
与えられた業務をまずはしっかりとこなして身に着けること。 30代以降の自身の目標や夢を描けること。 自分は20代は20代なりに必死でしたが、将来が見えておらず、社会人としての計画をしっかりと立てられていなかったことを反省しており、部下たちには反面教師で指導し、期待しているところもあります。	女性	37
自己管理能力	女性	54

②会社や上司に望む事					
1 上司や周りからの指導について(若者 17、管理職 10)					
直属上司の変更！ 直属上司を気にせず、自分のやりたいようにやり抜く 意思、自分を成長させる意気込み	男性	28		メンタル	男性 46
部下に積極的に仕事を任せ、一方でしっかりそのない ようを把握し、アドバイス・ときにはしかってくれるよう な雰囲気。	男性	23		最終的な決定権を持っている上司が古い価値観・感 覚で判断することなく、任せるべきは大胆に若手に任 せる。	男性 44
上司はもっと愛情をそそいで指導してもらいたい	男性	29		自分で考えさせること	男性 52
上司も大学の教授も、それぞれ現状を知らなすぎる。 自分の身の回りのことしか考えていないしわかってい ない。	男性	26		個々の能力・性格に合った指導	男性 54
実践的な指導	男性	20		甘やかさない	男性 46
もっとしたをみてほしい	男性	22		精神できな訓練	男性 47
最終判断は上が決めることだと思うが、下の意見はち ゃんと聞いてもらいたい。	男性	28		良いところを伸ばす	男性 54
・人並みには言わないが、昭和的な思想で思考停止し ないで、今にあったことをしてほしい。	男性	28		支援	男性 51
適材適所である必要があると思う。 上司の指導はきちんと面と向かってやらないとほとん ど効果がない	男性	27		自分のためではなく、企業のために自分がどんな価 値を出せるのかを自覚し、実行することであることを 教える。	女性 46
相手を思いやる言葉遣い	男性	28		メンタルケア	女性 44
部下に対する指導力、怒る技術。	女性	27			
「実践で示して学ばせる先輩・上司」の存在がとても大 切だと思います。常に口頭で曖昧な指示を出している だけでは部下の信頼は得にくいでしょう。また、単純 に、子が親を見て育つと同様に、若手は先輩の姿 を見て自然と学び、さまざまな能力を身につけていく のではとも思います。	女性	29			
きちんとした指導	女性	28			
マニュアルにとらわれすぎて個性が死んでいる。個々 の長所を伸ばしてくれるような上司の下で働きたい。	女性	28			
仕事をきちんと教えてほしい	女性	21			
周りのひとからの助言や指導	女性	26			
本人の意見を尊重してほしい	女性	25			

2 会社のビジョン、方針、組織体制(若者 13、管理職 6)

会社としての方向性をはっきり示して、社内に展開してほしい。	男性	29	会社のビジョンの明確化	男性	48
現場、事務、営業など仕事を部署を作って割り振ってほしい	男性	29	年齢を気にせず業務に向かえること	男性	43
正社員採用をもっと増やすようにしないと若者のモチベーションが上がらないでしょう。 非常勤や非正規の人は弊社でも覇気がないです	男性	28	モチベーションを高めるために、若者同士をもっと競争させライバル意識を持たせるとともに相乗効果をねらう。	男性	55
若手でも、会社に改善提案ができるようにしてほしい。	男性	23	企業サイドにゆとりが無いと、若者は育たないどころかその隠された能力や技術を潰しかねない。	男性	47
研修やらなんやら「与えられること」については特に期待していないので、時代遅れの慣習で我々を「縛らない」でほしい。何も望まないから放っておいてほしい	男性	24	後継者を育成していくには会社の将来ヴィジョンを押し付けるだけでなく若年者の考え方もよく把握した上で将来どういう方向に進んでいくのかを共有しその目標に向けてお互いが努力すべくだと思う。	男性	55
ジョブシェアリングをもっと活発に行ってほしい。	男性	29	フラットな組織にすることだと思います。	女性	43
・必要な資格やスキルを取得する ・現場の実情に見合った経営方針をたてる(むやみに事業拡大はしないほしい)	女性	27			
もっと若い年代の人たちを正社員として雇うべきだと思う。人件費削減のためにパートや派遣社員ばかりにすると正社員の負う負担が大きくなり、効率がさらに悪くなり悪循環だと思う。	女性	27			
会社で納得できないことがおおくても大手というだけで、ごまかされている気がする	女性	27			
一人ひとりが間違いのない仕事をし、定時に帰り、人に迷惑をかけないことを信条とする会社が望ましい。	女性	28			
本社や営業部から下りてくる指導と、現場にあてはめたときの矛盾。 もっと現場重視で考えてほしい。	女性	24			
就職活動の会社説明会で実際の業務内容を伝えてほしい。	女性	26			
人事部に疑問を感じる。もっと真剣に人間性をみて統一人材を入社させるべきだと感じる。	女性	28			

3 場、機会、経験の提供(若者 10、管理職 8)

チャレンジする場をもっとほしい	男性	28	場を与えること。	男性	51
まず経験させてあげることが必要だと思う	男性	24	ノウハウの伝承	男性	50
いろいろ経験させてくれること、褒めてくれること、長所を見つけてくれること	男性	29	プロジェクトへの参加	男性	53

活躍の場と、結果の見える化	男性	27
与えられた仕事を一任させてもらうこと	男性	28
1年間異業種での出向や海外研修など。	男性	23
高校や大学で学べなかった分野への挑戦、啓発、スキルアップ	男性	28
研修や留学などの機会を、やる気のある社員に与えてほしい。	男性	27
色々な業務に携われる機会を与えてくれること	女性	28
もっと経験を積めるようなチャンスももらいたい。毎日同じ業務の繰り返しなので、珍しい事案をベテランではなくて平社員にも担当させてもらいたい。	女性	25

若者に機会をもっと与えないといけない	男性	52
幅広い知識、教養を身につける機会を多く作ってあげたい	男性	60
異業種間の交流の促進	男性	43
がむしゃらに何かに没頭する(させる)機会を作ってほしい。今の20代はうわべだけ繕うのがうまいと思います。多分ネットなどで調べると簡単にそれなりなのが分かり、文章などが作れるからだだと思います。ただ、そんなメッキはどこかではがれると思うので、何かに真剣に取り組み、苦勞したうえでできるという達成感が味わえるような取り組みをすべきだと思います。	女性	39
20代を将来、グローバルで活躍できる人材にするためには、場を提供することが必要。自分がやったほうが早いと思っても、任せてやらせる経験をさせないと、将来彼らが困ることになる。40代以上がいつまでも仕事を抱え込んでいては、次世代にきちんと社会を継承することはできず、どんどん国が高齢化し、イノベーションが期待できない。ゆとり教育は廃止し、教育の場においても、しっかりと「考える力」を養う学びが必要。	女性	40

4 職場環境、人間関係、社風(若者 16、管理職 0)

仕事に行くことが苦痛にならないようにしてほしい	男性	25
まずは社員を大事にすること。そうでなければ社員はいい仕事ができない。	男性	27
学校ではとにかく、今覚えていることは直結しないことをしっかり伝えてほしい。会社はほったらかしにしたり、強く言ったりせず器を大きく見守ってほしい。	男性	26
労働者の意見を聞いて働きやすい会社にしてほしい	男性	25
意見がいいやすい環境	男性	25
職場環境	男性	22
ぱっそくばかりではなく しょうれいをしてほしい	男性	29
会社という組織の中で人間関係はとても重要である。業務に集中出来るように無駄なことでイライラしたくない。みんなが常識を持って、思いやりを持って仕事したい。	女性	28

「説得させる能力と思いやり」が必要だと思います。学生と違い会社では個人の責任が重大になる。そのため、自分に厳しく、人に厳しくなる人が多いと思う。そんなとき、いかに自分の仕事がかまわれるかは、かわる人たちへ信頼が重要だと思う。	女性	23
もっと内情をしてほしい。試用期間長いところとかイジメ抜いて辞めさせる感じです。	女性	28
自由に伸び伸びと働け、能力別で働ける環境が理想	女性	26
社員を人として大事にしてほしい。	女性	27
人間として成長できる社風であってほしいです。	女性	25
職場での人間関係	女性	25
社会にも企業にも安心感を持って仕事に励めること。	女性	26
なんとなく、県境がよくない	女性	24

5 教育、研修、自己啓発支援(若者 9、管理職 4)

仕事と勉強と家庭のどれも犠牲にすることなく頑張っていける支援をしてほしい。 勉強にたいする資金支援や休暇・就業時間などの融通をしてもらえたら有難い。	男性	28	社内研修を充実させ、その研修内容を自分の職場で生かされているかの検証を行う。また、その内容を全体的に共有し、上長者からのフィードバックも適宜行う。	男性	48
研修の活性化。社内でのワークシェアリング。グループ企業間での人材交流。	男性	27	外部講師による集団研修を行うだけでなく、少人数またはマンツーマンの指導による場があればよいと考える。	男性	45
語学や学習する場を設けてほしい	男性	22	礼儀やマナーの指導	男性	33
お金に関する教育	男性	27	個々の能力・性格に合った指導	男性	54
マナー教育	男性	27			
勤務時間内での勉強会の実施。 また、学校ではパソコンの使い方をもっと時間をかけて学習できるシステムが必要だと思う。	女性	22			
資格の支援を、勉強以外に金銭面でもフォローしてもらえそうな会社	女性	24			
・必要な資格やスキルを取得する ・現場の実情に見合った経営方針をたてる(むやみに事業拡大はしないほしい)	女性	27			
企業内で活躍するには、わからないことがあれば、社外や他部署へ確認し全体をみて仕事を進める能力が必要だと思います。新入社員には、他部署研修などあればいいと思います。 会社や学校、社会には、自分の意見を言い、自発的に行動する能力を高める制度、教育を求めます。	女性	27			

6 能力評価、キャリアパス、適材適所(若者 12、管理職 1)

適切な評価基準	男性	27	長期的な育成を考慮した人事やローテーションをすること	男性	38
---------	----	----	----------------------------	----	----

一人ひとりの社員の能力を適切に把握して、適当な仕事を与えてほしい。 社会人になった後も、大学院だけでなく社外の方々と交流を持てる機構や団体を設置して多角的な人材開発を推進してほしい。 勉強や資格取得での助成を強化してほしい。	男性	22
仕事に対するの評価システム。人件費を抑えたいのは理解できるが、何も評価されなければやる気は起らない。	男性	28
年齢に関係なく能力に平等で当て欲しい	男性	27
自分の特性を理解してくれた上で適した仕事を任せてくれるような風土を整備してほしい。	男性	27
技術継承 能力に応じた賃金の設定	男性	28
適材適所である必要があると思う。 上司の指導はきちんと面と向かってやらないとほとんど効果がない	男性	27
自らが目の前の仕事を楽しんでやれるかどうか。周りの人をいかに大事にして、強調性をもって仕事ができるかどうか。望むことは、本人の能力を見極めた人材配置。	女性	27
上位職を目指す制度がもっとわかりやすくなればいい。	女性	27
人数が多いため仕方ない点もあるが、一人一人の業務適格性について、どの程度時間をかけて考えてもらっているか、不安なときがある。	女性	28
女性の場合、育休を取得した後も他の男性社員に遅れを取らないようなシステムにしてほしいことを望みます。実際に休職した事実は変わらないため同じ土俵で戦うのは難しいかもしれないため、ある程度特別な、別ルートのような道を指示してほしい。	女性	25
女性の活躍	女性	24

7 給料、残業代(若者 10、管理職 1)					
・時間外労働は、徹底して賃金を払うシステムづくり。 ・コンプライアンスの徹底。 ・社員のプライベートの時間を重視し、心の健全化を図る。	男性	25	安定した収入や福利厚生充実	男性	49
サービス残業・残業の軽減	男性	28			
サービス残業をなくしてほしいのと、パワハラもなくしてほしい	男性	23			
終業時間が終わったら一斉に帰るか、1分単位で時間外手当をつけること	男性	25			
賃金アップ	男性	24			
スキルアップによる給料の見直し	女性	24			

高いお金をもらっているひとが多く仕事をするべき	女性	25
もっと給与をあげてほしい。	女性	26
能力給をあげてほしい	女性	28
給料を上げてほしい	女性	24

8 その他(若者 15、管理職 2)

仕事と勉強と家庭のどれも犠牲にすることなく頑張っていける支援をしてほしい。 勉強にたいする資金支援や休暇・就業時間などの融通をしてもらえたら有難い。	男性	28	仕事と私生活のバランスをとる	男性	46
家庭も大事にしたいので、休暇を増やしてほしいのと、専業主婦にも国から金銭を支給してほしい。	男性	29	同期だけが参加する飲み会の奨励	女性	32
企業と大学が連携して人材を育成する必要がある。ただし、大学が就職予備校にならないよう留意しなければならない。	男性	25			
留学や資格取得に対する支援金、休暇などが欲しい。	男性	29			
持病を抱えながら、働き続ける場合の支援を増やしてほしい。	男性	29			
施設をキレイに広く	男性	27			
さまざまな仕事を任してくれる	男性	26			
無駄な仕事が多い。効率が悪い。	男性	28			
出産をして育休を経ても復帰しやすく、女性が働きやすくしてほしい。	女性	27			
オフィスのパソコン等端末機器の性能の良さを向上してほしい。フリーズしない、スピードの速さ等。	女性	23			
さらなる自己啓発のために夜間の学校などに通いたいと思っているが、会社を定時に帰るという理解がなされないため断念せざる負えない。外国のように、働きながら学ぶという形をもっと浸透させてほしい。	女性	29			
学歴も大事だが、実際に就職してみて分かったが、どんなに高学歴でも仕事ができるとは限らない。使えないのに大卒だからと高給なのは納得がいかない。学歴などにとらわれず、中途採用でも良いので仕事のできる人材を採用してほしい。ただの高学歴の使えない後輩はいらない。	女性	25			
社員の状況にあわせた柔軟な就業環境の構築 オンオフの切り替え	女性	29			

働きやすい	女性	28
休みを増やせ	女性	25

③学校や家庭に望むこと

1 実社会に役立つ教育、社会人としての心得(若者 8、管理職 7)

学校ではとにかく、今覚えていることは直結しないことをしっかり伝えてほしい。会社はほったらかしにしたり、強く言ったりせず器を大きく見守ってほしい。	男性	26	社会人になる以前に、自らの力による問題解決能力を身につけておくべきだと思うので、学校において解き方を安易に教える教育はやめるべき。	男性	38
より実社会に出て役立つ教育を	男性	29	会社で仕事をするとは、一般的には自分の意に沿わないことのほうが圧倒的に多いように思う。いかに忍耐力を養成するかが、教育の場で必要なのではないかと思う。	男性	45
企業ではどのような能力が求められるのかを具体的に教えてほしい。	男性	26	ちゃんと教育すること。あと、雑学がなさすぎる。	男性	43
学生時代にもっと、社会に出てから本当に役に立つことを教えてほしい	男性	29	画一的でない教育プログラムの提供と、実社会での豊富なアルバイト経験など。	男性	49
社会人としての心得の教育	男性	29	今後、日本経済が後退し、多くの人の生活レベルが維持できなくなるという認識を教え込むべきである。	男性	52
仕事を覚え、一人前になるにはかなりの時間を要するので、嫌になっても投げ出さない忍耐力、また責任をもって仕事を遂行する責任感が必要。会社での忍耐、責任は学生時代とは大きく異なるので、その辺を認識できるような教育をすべきだと思う。	男性	29	社会の厳しさを教えておく	男性	39
学校時代に、もう少し自分が本当にやりたいことは何かを考える機会が持てればと思う。	女性	29	大学や、高校で、PCスキルや、マナーを身につけてほしい。	女性	55
現実の厳しさをもっと教えるべき	女性	24			

2 しつけ、常識、マナー(若者 2、管理職 3)

基本的な挨拶やそうじをするなど、厳しいしつけをしてほしい。	女性	29	社会常識やマナーを身につけさせる。	男性	42
道徳観を根強くやってほしい	女性	27	基本的なマナーやしつけを教えること。	女性	39
			常識を教える。	女性	46

3 その他(若者 4、管理職 5)					
今学んでいることの必要性をきちんと理解させる。	男性	28	学生時代にさまざまな分野で仕事を体験させて自分にあつた仕事をさせる研修期間があればいいと思う	男性	55
企業内で活躍するには、わからないことがあれば、社外や他部署へ確認し全体をみて仕事を進める能力が必要だと思います。新入社員には、他部署研修などあればいいと思います。 会社や学校、社会には、自分の意見を言い、自発的に行動する能力を高める制度、教育を求めます。	女性	27	個性をもっと大事に育ててあげられるような取り組みがあれば良いですね。最近の義務教育でのダンスが必修などと1つだけでなくよさこいでもベリーダンスでも個人がいくつかの選択肢から自分で選べるようにしたらいいのになとニュースを読んで思いました。	男性	37
自分の意見をしっかりと持ち、発言できるよう学校で学んでいければいいなと思う。	女性	26	落ちこぼれを放置しない。	男性	43
薬学部出身だが、大学では薬の勉強が不十分だったと思うから、もっと専門的な知識を”教える”、ということをお授方をお願いしたい。	女性	27	日本においては英語力の欠如が国際社会での出遅れの要因ではないかと思う。英語を効果的に学習できる環境が必須なのは、と思う	男性	45
			開き直り、割り切り等気持ちの切り替えが即座に出来る力があれば万事に対応可能。学校では道徳教育に力を入れるべき	男性	48

4 学生時代に学生自身にやってほしいこと(若者 0、管理職 10)					
			勉強を覚えるだけではなく自分自身でものごとを考える力を身に付けてほしい	男性	63
			学生の頃に部活動であるとか、目標に対して取り組む経験をしてきてほしい。	男性	48
			学生時代に自分の将来設計をじっくり考え、自己実現のために何をしなければならぬのかをよく検証する	男性	58
			ボランティア活動などを通じて、社外の有用な人脈を形成してほしい	男性	45
			能力が無いのに大学へ進学しているので、変なプライドを持っている。手遅れ。	男性	38
			アルバイト	男性	35
			学会などでの発表	男性	55
			学生時代に、物事に仲間と一緒に熱中出来る人物であってほしい	女性	43
			学校ではじゅうぶん勉強をしてほしい。	女性	60
			社会貢献	女性	50

④社会に望むこと

1 学びの場、教育について(若者 8、管理職 0)

一人ひとりの社員の能力を適切に把握して、適当な仕事を与えてほしい。 社会人になった後も、大学院だけでなく社外の方々と交流を持てる機構や団体を設置して多角的な人材開発を推進してほしい。 勉強や資格取得での助成を強化してほしい。	男性	22
学歴をつけやすい環境を整えてほしい	男性	28
情報の活用方法、公開等が行ってほしい	男性	28
社会に出ても勉強をしやすい環境を望みます	女性	26
知識向上のための講座開講などといった勉強できる環境	女性	26
職業訓練としての枠組みを、大学の講義とは完全に別の位置づけで作ってほしい	女性	29
企業内で活躍するには、わからないことがあれば、社外や他部署へ確認し全体をみて仕事を進める能力が必要だと思います。新入社員には、他部署研修などあればいいと思います。 会社や学校、社会には、自分の意見を言い、自発的に行動する能力を高める制度、教育を求めます。	女性	27
学ぶ意欲はあるので資金面で協力してほしい。	女性	28

2 就職、転職関連(若者 5、管理職 1)

仕事は数をこなせば何とかなる。 ただ自分にあってない会社だった場合にやり直しが難しいのが辛いところです。 転職のしやすい環境が欲しいです。	男性	29	転職など社会的な自由度の拡大	男性	48
転職	男性	28			
働くということがどういうことか、あまりイメージが湧かないので、それを少しでも鮮明にして就職活動につなげてほしい。	男性	26			
大卒資格でないと就職口が限られる現状は変えた方がよいのではないかと思う。	男性	25			
就活の形をなんとかしてほしい。採用を検討する短い時間だけでは判断しきれないと思うが、自己アピールがうまいだけの人が評価されることが多い。	女性	27			

3 再チャレンジ、チャンス(若者 3、管理職 0)

基本的に今の日本では再チャレンジが難しい 経済的、労働条件的に結婚などが出来づらくなっている 社会システムそのものの再構築が必要なのではないかと感じる	男性	23		
仕事や学業だけではないですが、不満なことがあっても、とにかくそれに向かって誠心誠意取り組みやきることが必要だと思う。社会には新しいことに取り組めるチャンスを少しでも増やしてほしい。	男性	28		
よりさまざまな経験を積める社会風土になってほしい。 いろいろなことにチャレンジの難しいと感じる。	女性	24		

4 その他(若者 6、管理職 1)

ブラック企業の壊滅	男性	28	軍事教練による精神力強化。	男性	58
やる気がある人を認めていく社会である必要がある	男性	26			
各世代間でお互いに変なレッテルの付け合いになっている。 老害	男性	24			
景気が回復してほしい	男性	29			
共働きじゃないと生きていけない社会なので、女性が働きやすい仕組みを作ってほしい。保育園や学童保育の充実、子育て中の社員は定時で帰れる、など。まだまだ、辞めさせられる人が多いし、再就職するのも困難なので。会社でそういう仕組みがあっても活用されていないと無意味なので、日本全体でそれが当然の世の中になってほしい。	女性	27			
景気回復	女性	26			

⑤その他(若者 1、管理職 2)

日本社会はヒエラルキーに溢れた階級社会であること。	男性	29	人によるのでは。	男性	50
			個性を活かせる会社をまずは選ぶべきなのだがこの時代そうも言ってもらえない世代なので、とりあえず就職して的人間が多くて何とも言えないのが現実である。	女性	43

平成25年度調査研究事業

企業活動の将来を担う若者の
能力開発・能力発揮のあり方に関する
調査研究報告書

平成26年3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-5-16
Tel (03) 3503-7671 Fax (03) 3502-3740
[http:// www. bpfj. jp/](http://www.bpfj.jp/)