

企業と若年者の仕事に関するミスマッチと キャリア形成についての一考察

— 特に、コミュニケーションの果たす役割を中心にして —

The Effect on Young People's Career Development of Mismatched
Expectations between Young Employees and Their Employers

— Communication as a Key to Resolving the Mismatch —

青谷 法子、三宅 章介

Noriko AOTANI, Akiyuki MIYAKE

キーワード：コミュニケーション、組織人格、個人人格、動機付け要因、衛生要因

Key words : Communication, Organization Personality, Individual Personality, Motivator,
Hygiene Factor

要約

近年、フリーターやニートといわれる職業訓練も受けず仕事にも就いていない若年者が急激に増え、新たな社会問題になっている。また、大学生をはじめとする新規学校卒業生においても入社後の離職率が高く、例えば大学生は採用後3年以内に30%以上が退職しているといわれている。離職する若年者は、「仕事が自分に合わない」「就労条件が合わない」「人間関係がよくない」等を理由として挙げており、仕事よりも生活を優先させたいという意識も強いようである。また、仕事を通してキャリア形成をするという意識も薄く、これらの要因が離職率を高めているといえる。キャリア形成は職場での上司、先輩、同僚など様々な人とのコミュニケーションを通じて行われるが、民間機関や厚生労働省の多くの調査において、企業の採用条件として最も重視されているのが、そのコミュニケーション能力である。それは、離職の要因であるミスマッチを解消し、キャリア形成が促されるための重要な鍵のひとつであると考えられる。本論では、キャリア形成との関連において、職業生活において何ゆえにコミュニケーション能力が必要であるかを論じた。

Abstract

Recently, the sharp increase of young people who are not willing to take any vocational training or get a fixed job, known as “Freeter” or “NEET” (Not in employment, Education or Training) has become one of the most serious social problems in Japan. A lot of people who get a job after graduating from schools or universities seem to leave their jobs after only a few years; for example, some recent survey said

more than 30% of the university graduates left their jobs within three years. The main reasons why they quit their jobs are (1) they found their jobs not suitable for them, (2) working conditions (working hours, holidays, etc.) are not what they expected, (3) they found it hard to develop good human relationships. They seem to have a limited awareness that companies can provide them good opportunities for their career development. They also tend to think their personal lives should have priority over their careers. Actually, young employees start developing their career in companies through communication with their boss, supervisors, or other colleagues, so the lack of communication skills can lead to loss for both themselves and the companies. This is why companies regard communication skills as the most important when they choose employees. This paper will discuss communication skills as one of the most important keys for young employees to stay with their companies.

1 問題提起—中高年者の失業問題から若年者の雇用問題への転換

バブル景気が崩壊した10数年前より今日まで、多くの中高年齢者がリストラされ労働市場に投げ出された。彼らは、入社後、長い年月を同一事業所内で職業生活を送ってきた、いわば純粹培養された職業人として位置付けられてよい者ばかりであるが、ここに多くの雇用問題が内包されていた。

すなわち、景気の後退と共に企業は彼らに対する高負担の人件費に耐え切れなくなると同時に、このころは、これまでの大量生産体勢から知識集約的、情報技術的産業形態に移行するときでもあり、彼らのこれまでに培った能力がもはや機能停止するというターニングポイントであった。中高年齢者自らの価値観や職業能力を企業活動に忠実に投影することが、彼らの職業意識であったといってもあながち言い過ぎではなかったであろう。

企業が彼らに求めていた価値観と彼らが自ら了解していた価値観がオーバーラップしていたと言ってもよい。そのような就業意識を、バブル景気崩壊当時まで多くの従業員が持ち合わせていたのではないかと思える。その中心が当時の中高年齢者の従業員であった。そこで、このことをわが国の労働市場の観点から若干述べておくことにする。

我が国における労働市場は、一部の大企業と行政機関あるいはそれとの関係から設立された一部の団体機関等に典型的にみられる内部労働市場 (internal labor market) と、中小企業の労働者などにみられる横断的労働市場の二つに分けられる。前者は、多くの場合、新規学校卒業者の定期採用により、学校卒業と同時に企業や行政諸機関に採用され、その後、勤続年数が経過するごとに特殊専門能力が向上するという仮定によって、また勤務年数の積み重ねがマネジメント能力も向上させるという仮定が賃金を上昇させ、それに見合うポストも与えられるという、いわ

ゆる終身雇用制や年功序列によって市場秩序が維持されるというものである。これまでの我が国における大企業に代表される雇用慣行が、正にこの事業所内の雇用秩序に当たる。

一方、後者においても、多くの場合、中小事業所が新規学校卒業者を採用することに始まるが、しかし、前者と異なり、採用された従業員はその事業所に長期的にとどまるのではなく、採用された後、短期間のうちに当該事業所を退職し労働市場に参入するというのが特色付けられる。労働者にとって中小事業所に就職するメリットは、様々な仕事を比較的早くから経験できること、経営者と従業員との社会的距離が短く経営状況を把握しやすいこと、したがってやりがいをもてること等々があるが、反対にデメリットとして、賃金が安い、経営が不安定であり雇用もそれに呼応しやすいこと等が挙げられる。したがって、従業員は採用されると早期のうちに、雇用されるメリットとデメリットを勘案しながら、結局はデメリットのウエイトが高くなることを認知し、離職することになるのである。この場合のデメリットは、先にも触れた将来性がない、労働条件が悪い、経営が不安定等ということに代表されるが、実は、このことによって、不安はあるものの安定的な職業生活から彼らは正に不安定な職業生活を強いられることにもなる。彼らは横断的労働市場に参入し、それを形成するのである。

さて、バブル景気が崩壊される以前よりこのような労働市場は次第に崩れてきていたとはいえ、多くの大企業においては、現在も内部労働市場が存在しているといえるであろう。問題は、バブル景気の崩壊後、この市場から放出された中高年労働者及びもともと中小企業を転々としていた労働者が、景気の低迷による倒産によっていっそう多く労働市場に参入したことである⁵。彼らの多くは、家計の主とした担い手であったということから、経済的な不安定さが社会を直撃し、中高年労働者の再就職問題が大きな社会問題になったということである。

これについて採られた対策として「高年齢者の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の制定や改正、それによる全国的な雇用創出施策等がある。その一つが、60歳定年退職後における再雇用制度（例えば、65歳継続雇用制度）や勤務延長などであった。今日ではこれについては、雇用形態等の不安を有しながらも企業等関係機関の協力等もあって一応の枠組みとその定着がなされてきたといってもよいであろう。

ところが、今日では若年労働者の職業意識の希薄さ、フリーター＝不安定なパートタイム労働への参入、訓練も職業も持たない若年者すなわちニート（NEET：Not in Education, Employment or Training）と呼ばれる者が急激な勢いで増え続けており、これまでの中高年齢者雇用問題に変わり、今日、新たな社会問題になりつつある。詳しいことは後述するが、フリーターは今日217万人に上り、ニートは50万人になる。フリーターは、長い生涯を通じて不安定な職業生活の営みを強いられ、仕事によって能力を培うことが制約される¹。

また、ニートはその名のとおり、教育も訓練も受けず職業も持たない若者たちであり、彼らは労働人口でありながら自らの生活費を稼ぐことさえしない人たちである。フリーターは、正規従

業員とは異なり雇用期間の定めがあるパートタイム従業員であり、彼らはその仕事や雇用形態がどのようなものであれ、少なくとも職業生活を営んでいる。しかし、ニートは基本的に無業者である。ということは、生活を誰かによって（この場合は主として親であるが）支えられており、その意味で自立していない若年者である。何ゆえに彼らは、教育も訓練も受けず、職業生活にも就かないのであろうか。このことは新たな社会現象であり、社会問題である。

この点についての分析は、この小論の枠外であるが、ともかく、何らかの理由によって社会生活や職業生活を忌避しているものであることにはかわりはない。ただ、人間は、自らの能力を仕事に生かすことによって労働対価としての賃金を得て自立した社会生活を営み、社会に貢献するのであるが、彼らにはそのようなプロセスがなく、非自立者であり依存者である。彼らを支える親はいつまでも存在するわけではなく、このままの生活が続くとすれば、彼らはいずれ生活の糧を失うことになる。

高齢社会のいっそうの進展に伴って福祉施策の充実が叫ばれている今日、彼らの自立への支援と生活への保障は、将来どのように行われていくべきであろうか。これは雇用問題であると同時に福祉の問題でもある²⁾。

これからの社会を支える若年者の雇用問題は、今日、このような多くの社会問題を有している。そこで、本稿では、次の3つの問題点を様々な資料によって明らかにすることにする。

- ① 若年者が現在、置かれた雇用状況がどのような特色をもつのかをまず検討する。
- ② そして、何ゆえに彼らの離職率が高いのかについて、採用時の動機および離職原因を求人・求職のミスマッチの観点から比較検討する。
- ③ 適職に就き、若年者が長い年月をかけてキャリアを形成するにはどのような能力を身に付ければよいか。本稿では、特に表題にもあるとおり、コミュニケーション能力から分析を加えることにする。

2 若年労働者の雇用状況の特色

それでは若年者がどのような労働市場におかれているのかを各種の労働統計によってみていくことにする。

そこでまず、有効求人倍率から彼らが置かれた雇用状況を検討することにする。この指標は、地域公共職業安定所に登録した求人者数と求職者数との比を示すものである。求人者はその所在地を管轄する公共職業安定所だけに登録するが、求職者は複数に登録してもよいことになっているため、有効求人倍率は正確に求人倍率を示すことにならないこと、また、15～24歳までの若年者は大学生で、そのうち90%以上は学校を卒業と同時に職業に就き、残りは専門学校に再入学したり、フリーターになったりする。そのため、労働市場には若年者数は相対的に少なくなり、また、早期に退職しても雇用保険の受給がないため、公共職業安定所の窓口を訪れるものは少な

表1 年齢別有効求人倍率

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55歳以上	年齢計
1990年(平成2年)	3.75	3.10	4.65	2.58	0.51	2.35
1991年(平成3年)	3.37	2.84	4.46	2.73	0.50	2.24
1992年(平成4年)	2.21	1.92	3.10	1.71	0.32	1.51
1993年(平成5年)	1.23	1.14	1.75	0.84	0.16	0.84
1994年(平成6年)	1.11	1.04	1.63	0.68	0.13	0.72
1995年(平成7年)	0.97	0.90	1.33	0.53	0.11	0.61
1996年(平成8年)	1.43	1.22	2.04	0.74	0.13	0.85
1997年(平成9年)	1.52	1.18	2.05	0.78	0.14	0.87
1998年(平成10年)	1.06	0.79	1.34	0.48	0.11	0.60
1999年(平成11年)	1.05	0.75	1.25	0.44	0.11	0.58
2000年(平成12年)	1.58	1.04	1.66	0.59	0.15	0.80
2001年(平成13年)	1.46	0.88	1.37	0.53	0.17	0.73
2002年(平成14年)	1.55	0.82	1.29	0.57	0.26	0.77
2003年(平成15年)	2.09	1.08	1.59	0.78	0.35	1.04

注：各年とも愛知県の10月の数値を示す。

出典：愛知労働局「最近の労働市場」により作成

いと思われる。さらに、最近ではインターネットや就職雑誌等様々なメディアを使った求人方法があるが、若年者は特にインターネットによる応募方法を積極的にとり、そのため公共職業安定所の窓口調査による有効求人倍率は、正確に雇用状況を示すことにはならないが、しかし、これまでの蓄積されたデータとその解析によっておおよその雇用状況を知ることが出来る。

さて、表1は1990年より2003年までの有効求人倍率を年代毎にまとめたものである。まず、この表から全体的にいえることは、2000年までは有効求人倍率が最も高いのは35歳から44歳までであり、2番目は本稿で取り上げている15歳～24歳までの若年者、3番目は同様に25歳から34歳まで、4番目は45歳から54歳までの中年齢者、最も低いのは55歳以上の高年齢者である。

特に45歳～54歳までの中年齢者の有効求人倍率は、景気が最もよかった1991年から2年までは2倍以上ではあるが、最も倍率が高い35歳～44歳に比べると2ポイント以上下がり、また、55歳以上の高年齢者においては45歳～54歳までの倍率に比べて5分の1以下である。しかも2003年まで13年間がいずれも1.0を下回っている。つまり、中年齢者、高齢者になるほど有効求人倍率は急激に下がり、再就職が困難になっていることがうかがわれる。

このことは冒頭部分でも述べておいたが、中高年齢者は、長い年月の間、同一企業において培った特殊技術や技能が再就職先ではそれほど有用でないこと、それまでの年功的賃金が高く、再就職後の仕事と賃金の算定が難しいこと、新たな人間関係の構築上の不安、定年までの勤務年数の短かさ、役職登用上の諸問題等も重なり、一度離職すると再就職が極めて困難である。このことは、特に我が国における労働市場の大きな特徴でもある³⁾。

これに対して最も有効求人倍率が高いのは35歳～44歳までの、いわゆる即戦力者である。彼らは、それまでの職業生活の中で第一線の働き盛りであり、しかも学校卒業後、10数年から20年前後であり、再就職後より定年年齢までの就業年限が相当長いことなどもあり、彼らに対する求人数は極めて多くなっている。このことは2000年まで、彼らの有効求人倍率が景気に左右されないことに示されている。さらに25歳から34歳までの年齢層については、学校卒業後、比較的年数が浅く、しかも第一線で働く能力を備えており、最近では、中途採用対象者として注目されている年代である。しかし、本稿においては、これについては議論の枠外でもあるため、簡単に触れる程度にしておく。

さて、問題の15歳～24歳までの若年者についてであるが、表1から次のことが言えよう。すなわち、彼らに対する有効求人倍率は、先にも述べたとおり35歳～44歳に次いで2番目に高くなっており、この傾向も景気の動向に左右されないと考えられる。特に2001年には、最も有効求人倍率が高かった34歳～44歳までを初めて抜き、以後、最も高い倍率となっている。この理由には様々なものが考えるが、ちょうどその当時は、大手電機業界をはじめとする我が国における代表的な企業が大幅な赤字を計上したことと一致している。

例えば、大手電機5社の2002年3月期決算は各社とも大幅な営業利益、当期利益の赤字決算を行っている⁴。この当時は、各社ともバブル景気当時の過剰投資が、景気の低迷に対して負担になりその代償として人件費の高い中高年齢者を対象としたリストラを行うと同時に不良債権を整理していった。そのため、賃金が安価な若年労働者の中途採用に力を入れたというのが、有効求人倍率を高めた一要因であろうと考えられる。大学卒業時におよそ90%以上が就職していること、さらに若年労働者の最近の有効求人倍率からみる限り、若年者の労働市場の需要は多いものと考えられる。つまり、若年者は長い職業生活を行う当初において最も有利な立場に位置しているといえよう。

若年者はこのようにもっとも職業に就きやすい立場にいたのであるが、しかし、同時に彼らは最も不安定な立場にいてもいえる。このことをみるために完全失業率を取り上げてみることに

表2 若年者と高齢者の完全失業率

	非自発的失業				自発的失業			
	15～19歳	20～24歳	25～29歳	60～65歳	15～19歳	20～24歳	25～29歳	60～65歳
1993年(平成5年)	0.6	0.5	0.6	3.4	2.4	2.2	1.9	0.8
1994年(平成6年)	0.6	0.5	0.7	3.8	2.5	2.3	2.1	1.1
1995年(平成7年)	0.7	0.8	0.8	4.5	2.7	2.6	2.2	0.7
1996年(平成8年)	0.7	0.7	0.8	5.1	2.8	2.7	2.4	0.7
1997年(平成9年)	0.7	0.7	0.6	4.7	2.8	2.8	2.7	0.7

出典：『平成10年度版労働白書』における「第59表 若年層(15～29歳)の休職理由別失業率(男女計)及び「第60表 男性60～64歳層求職理由別完全失業率」より抜粋して作成

する。総務庁は定期的に労働力調査を行い、完全失業率を発表している。完全失業率には非自発的失業と自発的失業の二つがある。前者は、現在の労働条件を受け入れることは出来ても仕事がないために失業している割合であり、後者は現在の労働条件を受け入れることが出来ないため失業している割合である。

この二つの失業率については、最近の労働白書においては掲載しなくなっている。そのため、データが少し古くなるがその傾向をみるために『平成10年度労働白書』から、それを抜粋してまとめたのが表2である。

これによると、非自発的失業は15歳～29歳まではほぼ同じ失業率であるが、60歳～65歳において最も低い割合は1993年の3.4であり、反対に最も高い割合は1996年の5.1である。若年者は、非自発的失業は少ないが高齢者のそれは6倍前後である。高齢者は仕事があっても仕事に就けないという状況が見てとれる（最も、ここでは定年退職後のデータしか掲載していないが）。

一方、自発的失業率については、15～19歳、20～24歳、25～29歳と年齢が上昇するに従い失業率は下降する傾向を示している。高齢者にはそのような傾向はない。仕事があれば仕事に就くということであろう。

今日においても、若年者の失業率は高く推移しているといわれているが、この理由は若年者は仕事があっても仕事に就かないということに起因する。先の有効求人倍率においては最も仕事に就きやすい立場にありながら、最も非自発的失業が高いのである。今日、このことが社会問題になっているといえる。

そこで、このような状況を見るために、新規学校卒業者が事業所に採用され、どの程度離職し

表3-1 新規大学卒業者の在職期間別離職状況（愛知） (%)

	1995年 (平成7年)	1996年 (平成8年)	1997年 (平成9年)	1998年 (平成10年)	1999年 (平成11年)	2000年 (平成12年)
1年目	12.6	14.7	13.9	13.5	18.8	18.7
2年目	10.5	11.1	9.8	9.3	10.3	
3年目	9.0	8.5	8.0	8.4		
計	32.1	34.3	31.7	31.2	26.9	18.7

表3-2 新規短期大学卒業者の在職期間別離職状況（愛知）

	1995年 (平成7年)	1996年 (平成8年)	1997年 (平成9年)	1998年 (平成10年)	1999年 (平成11年)	2000年 (平成12年)
1年目	15.0	16.7	16.4	15.8	16.2	18.2
2年目	13.2	13.1	11.6	11.1	12.0	
3年目	11.6	10.4	9.7	10.5		
計	39.8	40.2	37.7	37.4	28.2	18.2

注. この離職率は厚生労働省が管理している雇用保険被保険者の記録をもとに算出したものであり、新規に被保険者資格を取得した年月日と生年月日により各学歴に区分している。

出典：愛知労働局

ていくのかをみておくことにする。表 3-1 は大学生の、表 3-2 は短期大学の新規学校卒業者の在職期間別離職状況をまとめたものである。

大学生については1年目が最も離職率が高く2年目、3年目になるに従い離職率が減少していく傾向がある。しかし3年間の合計はいずれも30%を超えている。また、短期大学卒業者についても大学生と同様に1年目の離職率が最も大きい、2年目、3年目になるに従ってその傾向は少なくなる。しかし入職後3年目になると、例えば1996年では合計40%を超えており、大学出身者よりも短大出身者の方が離職率が高い。そして、このことは、フリーターが学歴が下がるほど絶対数が多くなることにつながる⁴。この理由としては、学歴が下がるほど、求人企業は中小事業所が多くなり、雇用や経営の不安定さに起因する離職が多くなるということが挙げられる。

3 キャリア形成からみた新規学校卒業者の入職状況とその問題点

(1) 採用時における若年者と企業の意識の差

それではこのような特徴をもつ若年者に対して企業は、どのような人材像を求めているのか、また、新規学校卒業者が抱えている（ここでは就職動機であるが）、企業に対する要望はどのようなものであるのかを比較しながらみていくことにする。

まず、企業が抱えている若年者に対する人材像であるが、1997年にリクルートHDR研究所が行った「企業が求める人材像」からこのことを検討してみることにする。

表4 企業が求める人材像

(単位 %)

項目	割合
目標に向かって意欲的に行動する人	79.7
自らが問題形成し提案できる人	64.4
状況の変化に柔軟に対応できる人	64.4
社外にも通用する高い専門性を持っている人	53.7
広い視点でものごとをとらえられる人	50.9
未知なものへのチャレンジ精神を持っている人	43.8
自律的に仕事をすすめられる人	43.8
上位者に対して自らの意思・戦略を明確に出せる人	38.4
個性豊で独創性を発揮できる人	33.1
情報に対する感受性が強い人	31.3

注. 無回答を入れて20個の項目があるが、上位10個を取り上げた。この調査では7個まで複数回答にしている。

資料出所 (株)リクルートHDR研究所「21世紀の人事管理に関する調査」(1997年)。(出典:『平成11年度労働白書』)

表4は全部で20個ある項目から上位10個を選んだものである。当時、我が国は、銀行などの金融機関は不良債権が経営に重くのしかかっており、リストラが進行していた時期でもある。

企業が求める人材像とは、職業人として備えているべき価値観や人間性と理解してよいだろう。

さて、この表によると、企業が新規学校卒業者に求めている人材像として最も多かったものは「目標に向かって意欲的に行動する人」であり、

ほぼ80%の事業所がこれを掲げている。次いで「自らが問題形成し提案できる人」「状況の変化に柔軟意対応できる人」が同じ割合で続いている。因みに大学は専門能力を身に付ける場であるが、このことに対応する「社外にも通用する高い専門性を持っている人」という項目は4番目で

あり53.7%である。5番目は「広い視点でものごとをとらえられる人」である。

これらの項目をどのように解釈するかは様々であろうが、本稿では、いくつかキーワードを挙げてその解釈を試みることにする。まず1つ目のキーワードとして「仕事に対する意欲」が挙げられる。第1位の質問項目はそのことを直接的に表したものであるが、第2番目の項目についても、新しい課題や問題点を管理者や上司に提案できる人とは、失敗を恐れず、職場において受け入れられないことが予想される提案等でも進んで発表する前向きな姿勢を評価するものであろうと考えられる。「上司に対して自らの意思・戦略を明確に出せる人」という項目もこのキーワードによって解釈できるものと考えられる。

2つ目の特徴としては、多くの企業が新規学校卒業者の専門性を余り重要視していないという点が挙げられる。大学をはじめとする学校は教育基本法に基づき学校教育法によりその目的が定められている。第52条の大学の目的において「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し」とあるように、大学には専門能力を付与する目的があると考えてもよい。しかし、実際には多くの企業がこの専門性をあまり重要視していないのである。わが国においては例年4月に新規学校卒業者を定期採用する雇用慣行があり、このため、彼らは具体的な仕事経験は全くなく、企業は長期的に彼らの能力アップを図らなければならない。従来より、職務遂行能力は職場外教育訓練（Off-JT）や職場内教育訓練（OJT）を通じて、さらには個人が学習目的を定めて行う「個人主導の能力開発」（自己啓発）を通じて長期的に向上されるべきであり、したがって、企業は専門性をそれほど重要視していないものと考えられる。必要なものは能力ではなく、仕事に関わる学習を受容する「人間性」そのものであるといってもよく、これが2つ目のキーワードとして挙げられる⁷。

次に注目すべきは、このような「意欲」や「人間性」の評価がどのようになされるのかという点である。他者に対して自らの対案や企画・計画策定等を行う際には、それらをいかに明確に伝えるかが重要である。この「伝える」という能力については後で新規学校卒業者の必要能力として考察するが、かつてバーナードが、組織の問題を突き詰めて考えれば、それはコミュニケーションが中心的地位を占めると述べているように⁶、正に、コミュニケーション能力あるいはコミュニケーションした上での他者に対する受容能力ではないかと考えられる。このように考えれば、企業の新規学校卒業者に対する人材像の3つ目のキーワードとして「コミュニケーション能力」を挙げることができよう。

次に、新規学校卒業者が初めて企業に就職する際、どのような選定基準を持っていたのかをみてみることにする。例えば、労働省の「若年者就業実態調査」（『平成11年度版労働白書』）の1997年では、新規学校卒業者の企業選択理由として最も多いのは「会社の内容・職種」であり34.9%、次いで「自分の技能・能力を活かせる」が15.2%、3番目は「通勤に便利」8.4%である。最も多い「会社の内容・職種」における「内容」が何を意味しているのかは明確ではないが、経

表5 「初めての会社」の選択理由別割合 (単位%)

	1995年	1997年
計	100.0	100.0
自分の技能・能力が活かせる		15.2
会社の内容・職種	28.5	34.9
会社の規模・知名度	12.2	6.1
会社の将来性がある	18.7	4.5
社会的意義がある	4.0	1.7
実力主義の会社	2.4	1.1
通勤に便利		8.4
賃金の条件がよい		5.8
労働時間・休日・休暇の条件がよい		6.9
勤務地	11.8	6.7
転勤がない・勤務に地域が限定されている		2.2
福利厚生がよい		0.8
賃金・労働時間・休日の労働条件のよい会社	18.1	
その他	3.8	4.5
不明	0.4	1.1

資料出所：労働省「若年者就業実態調査」1985年、1997年
 (『平成11年度版労働白書』より転載)

営が安定している、能力を活かせる業種であることが含まれていると考えられる。これは、2番目に多い「自分の技能・能力を活かせる」と関係付けられよう。3番目の「通勤に便利」という項目は、職種とは直接的に関係しない。第1位の34.9%の割合は第2位の15.2%よりも2倍以上の開きがある。そして第3位以下は8.4%という割合が最も高く、それ以外はいずれもわずかな割合である(「実力主義の会社」というのは1.1%しかない)。したがって、この表における「初めての会社の選択理由」の大きな理由は、第1に経営状況がどうであるかということ、

そして第2は自らの能力が活かせるかどうかという職業意識であると考えられる。

動機付け研究で有名なハーズバーグによれば、前者は「衛生要因」(不満要因)であり、後者は「動機付け要因」(満足要因)に属する⁸。つまり、新規学校卒業者の会社選びは第1位が「衛生要因」に属し、第2位が「動機付け要因」に属するものと考えられ、しかも前者は後者の2倍以上の割合であるということである。これは不況当時の調査であるが、新規学校卒業者が安定的な職業志向をまず第1に考え、その上で自らが従事したい仕事を選んでいるものと考えられる。キャリア形成は「やりたい仕事ができる会社かどうか」という経営の在り方がまず優先されているのであろう。

次に、このような新規学校卒業者の会社選択理由に対して企業はどのような考え方であるのかを検討してみる。これについては、表4に示したように「達成」「仕事そのもの」「責任」といったようにほとんどが「動機付け要因」に属するものである。企業は、新規学校卒業者に対して能力を付与し、その能力を仕事に活かして業績を上げていくのであり、これは動機付け要因そのものである。もし、衛生要因を企業が第1に求めるなら、新規学校卒業者に対して、対人関係や福祉施策等を充実させなければならないことになり、その施策を優先することによって企業は利潤追求組織ではなく利潤を上げない福祉組織(例えば、NPO)になるのである。

したがって、このような企業は安定的な住み心地のよい職場を提供することになるが、これで

は厳しい競争を乗り切ることが出来ない。そこで、企業はまず第一に「達成」や「仕事そのもの」「責任」などを従業員に求めることになる。

以上のことから、企業では「動機付け要因」によってのみ新規学校卒業者を見ており、この点において、衛生要因を優先させている新規学校卒業者との間に意識の逆転が相当にみられるのである。

表6 働き方の優先希望 (単位%)

	29歳以下	30～39	40～49	50～59	60歳以上
仕事を優先	5.3	5.8	9.7	16.5	15.3
どちらかといえば仕事優先	17.4	18.3	23.6	35.7	51.4
どちらともいえない	22.3	18.0	18.5	13.2	11.1
どちらかといえば生活を優先	35.6	37.7	31.8	25.2	15.3
生活を優先	18.6	19.4	14.9	8.0	5.6
無回答	0.8	0.8	1.4	1.5	1.4

出典：『平成16年度労働白書』より作成

このことは表6に示した「働き方の優先希望」からも裏付けられる。29歳以下は本稿での若年者の年齢とは異なるが、参考までに掲げておく。「仕事を優先」というのは中高年齢者になると多くなるが29歳以下の若年者は5.3%であり、最も割合が少ない。「どちらかといえば仕事優先」では年齢が下がるに連れて割合が少なくなり「どちらとも言えない」では29歳以下が最も多いが、「どちらかといえば生活を優先」「生活を優先」では30～39歳までが最も多く、29歳以下がそれに次いでいる。つまり、年齢が下がるに連れて生活を優先するような意識をもつようになる。これは動機付け要因を受容し、仕事を遂行するという意識から表れるものではなく、生活の優先を考えて仕事をするという意識の表れである。これは、衛生要因の動機付け要因に対する優先であるといえる。

このことは、若年者が、有効求人倍率が高く就職条件がよいにもかかわらず、他の年齢層比へて非自発的失業や離職率が高い、という状況につながるのではないかと考えられる。

(2) 採用条件の理解の差に伴う離職原因について

前項で企業と若年者との意識の差は、早期の離職につながることを述べたが、そこでは、若年者はどのような原因によって早期に離職してしまうのかを、1997年に調査された「年齢別初めて正社員として勤務した会社の離職理由別若年者割合」で見ておくことにする。

表7に示されているように、就職理由として「仕事が自分に合わない」というのがどの年代でも最も多く、特に20～24歳の年代では25.7%を占めている。次いで15～19歳の24.4%が高く、25～29歳では17.6%と下降する。このことは勤務年数が経つほど仕事に自分を合わせていこうとする受容力が働くことに一因があると考えられる。15～19歳、20～24歳では「労働条件・休日・休

表7 年齢別初めて正社員として勤務した会社の離職理由別若年者割合 (単位%)

	15～19歳	20～24歳	25～29歳
年齢計	100.0	100.0	100.0
仕事が自分に合わない	24.4	25.7	17.6
自分の技能・能力が活かせなかった		5.4	6.0
責任のある仕事が与えられなかった	0.8	1.0	1.3
会社に将来性がない	0.2	6.1	5.7
賃金の条件がよくなかった	0.3	7.2	8.4
労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	14.9	13.4	9.3
人間関係がよくない	13.9	13.3	12.3
倒産・解雇	1.8	2.1	2.1
健康上の理由、家庭の事情、結婚のため	2.3	9.5	18.3
独立し手事業を始めるため	4.5	0.3	0.1
課業を継ぐため		0.7	1.4
その他	14	14.9	16.8
不明	2.8	0.5	0.6

資料出所 労働省「若年者就業実態調査」(1997年)

出典：『平成10年度労働白書』より作成

暇の条件がよくなかった」「人間関係がよくない」はそれぞれ2番目、3番目に多く、25～29歳ではこの順位が逆転している。このような離職原因はどのように理解すればよいであろうか。最も多い「仕事が自分に合わない」という離職理由は、自らのキャリア形成にとって仕事を優先する意識に支えら

れた判断である。しかし、我が国における多くの企業においては職務遂行能力は、手厚い教育訓練同様、ローテーション人事や仕事そのものによって向上するのであり、短期間の内に職業能力が向上すると考えるのには無理が伴う。したがって、「仕事が自分に合わない」という離職理由は、それ自体は能動的な表現であるが、その内容は自分にあう仕事が出来なければ離職するという短期的な判断基準であると考えられる⁹⁾。

この離職理由は、先のハーズバーグの動機付け要因が満たされなかったことによるものであるが、入社数年目に「自分にあった仕事」が簡単に発見できるものかは、大きな疑問である。また、能力は長期的な仕事経験において培われるものであり、短期間のうちに離職する理由は他の要因によって増幅されているのではないかと考えられる。その一つは、経営政策等の説明が十分行われないことによる将来の不安であったり、人間関係の改善施策がとられなかったりすることによるものではないかといえる。もう一つは、若年者の仕事上の悩みに応える相談システムが機能していないことなどが挙げられる。この点について、最近ではキャリア・カウンセリング(キャリア・コンサルティング)の必要性が叫ばれている。

以上をまとめて言えば、若年者の離職について、表8のように図式化することができよう。

この表を見ると、企業と若年者との採用時のそれぞれに対する評価は、基本的に異なっている。企業は、新規学校卒業者はもともと職務遂行能力がないものとして彼ら进行评估しており、その意味で長期的な評価であり、彼らの職務遂行能力を採用時には間接的に評価している。しかし、新規学校卒業者は自分の能力を早期に向上させることが出来る職場としての企業を職務関連的に直接的に評価し、採用手続きを経て就職する。この評価は短期的である。このため、両者の間で評

表8 採用時と離職時の企業と若年者のミスマッチ

	採用時の評価	離職時の評価
企業の立場	働く意欲、人間性等による若年者の評価。これは動機付け要因に対する間接的評価。(仕事は出来ないということが前提)	長期的な人材育成の観点から、若年者を評価。これは長期的な動機付け要因である。衛生要因の等閑視。
若年者の立場	仕事等の動機付け要因による直接的企業評価。生活優先という価値観は衛生要因の重視につながる。	主として経営施策などの衛生要因が満たされないことによる。短期的な動機付け要因の評価。

備上のミスマッチが生じる。このミスマッチは、企業でいえば採用時にすでに存在しており、それが採用後、短期間のうちに表面化するのである。

動機付け理論を援用すれば、採用当初は、企業は動機付け要因における間接的評価において、若年者は動機付け要因の長期的評価及び衛生要因の評価を行い企業選択する。しかし、企業は、衛生要因については余り関心をもたない。この点も大きなミスマッチにつながる。衛生要因は、それ自体は長期的な満足要因ではないが、この要因が満たされない場合は、動機付け要因に影響を及ぼし職務不満足を起すことになる。

したがって、企業は従業員の動機付け要因と衛生要因の双方を満たす施策を必要とするのである。注9において取り上げておいたように、若年者の立場に立てば、短期的・長期的観点から経営状況や職務遂行についての説明を十分行い、理解を得ることが求められているのである。また、他の多くの衛生要因によって動機付け要因がマイナスに誘引され離職に至るものといえよう¹⁰。

採用時における企業と若年者とのそれぞれの評価要因に齟齬があり、その原因が採用後数年間のうちに発現するということである。企業と若年者との相互の理解不足、言い換えれば、コミュニケーション機能の欠落が大きな影響を及ぼしているものといえる。

この点について、企業はどのように考えているのかを、節を改めて考えてみることにする。

4 コミュニケーション能力に対する企業と若年者の評価

(1) 企業が求める能力としてのコミュニケーション能力

企業は若年者を採用する場合、意欲や人間性を評価することを述べておいた。そこで企業はどのような能力を必要としているのかをみってみることにする。不足している能力は他の能力によって代替することが可能であれば、若年者はより多くが採用されることにつながる。

表9は企業が重要視している23個の能力と不満感を持っている能力を掲げたものである。

これによると、重視している能力としては「コミュニケーション能力」を85.7%の企業が挙げている。次いで「基礎学力」であり70.8%、3番目が「責任感」の64.3%である。コミュニケーション関連能力は、「積極性・外向性」(59.5%)、「ビジネス・マナー」(51.7%)、「プレゼンター

表9 重視している能力のうち、企業が若年者の習熟実感に不満を持つ能力
(複数回答)(単位:%)

項目	重視している能力	そのうち、企業が若年者の習熟感に不満を持つ能力
コミュニケーション能力	85.7	34.4
基礎学力	70.8	30.6
責任感	64.3	31.6
積極性・外交性	59.5	32.5
行動力・実行力	54.8	33.9
ビジネスマナー	51.7	38.0
向上心・探究心	42.2	34.1
プレゼンテーション能力	40.2	39.0
取得資格(基本的なパソコン操作)	35.0	41.3
職業意識・勤労観	33.8	34.2
柔軟性・環境適応力	32.3	27.3
専攻した専門的な知識	28.3	30.1
体力	23.6	26.3
ストレス耐性	21.9	33.5
問題発見力	19.8	41.1
クラブ・サークル活動	14.8	24.2
資格取得(会計基礎)	11.1	39.8
語学力(英語読解・会話)	10.2	40.3
情報収集力	10.0	39.1
アルバイト経験	9.3	24.1
ボランティア等社会活動	3.8	23.8
資格取得(パソコン・会計以外)	0.7	37.1
その他	1.5	22.2

資料出所 厚生労働省「若年者の就職能力に関する調査」(2003年)
(『平成16年度版労働経済白書』より作成)

において、若年者と企業との互いの評価に関する相違はコミュニケーション不足による相互の不一致もある、いうことを述べておいたが、企業からみれば正にこの点を若年者に求めているのである。

そこで、コミュニケーション能力があれば、若年者は採用に結び付くのかどうかを示したのが表10である。この表によれば、「コミュニケーション能力」が採用に結び付く最も大きい要因となっている。「基礎学力」が2番目に多いのは、最近の大学生の学力低下に由来するものであり、応用能力を求めているものであろう。

企業は若年者に対して何ゆえにコミュニケーション能力を求めているのかが明らかになれば、若年者の離職のメカニズムが明らかにされ、企業の中で長期的にキャリア形成を行うことが出来るのではないかと考えられる。

そこで、これまでのデータを基に職場におけるコミュニケーションの役割について考えてみることにする。

「コミュニケーション能力」(40.2%)、「語学力(英語読解・会話)」(10.2%)、「情報収集力」(10.0%)などであり、これらを合計するとコミュニケーション関連能力は3割以上を占めている。このことから、若年者に対してコミュニケーション能力を企業がいかに求めているかが分かる。

また、そのうち、「企業が若年者の習熟感に不満を持つ能力」の上位5つを挙げれば、「取得資格(基本的なパソコン操作)」(41.3%)、「問題発見力」(41.1%)、「語学力(40.3%)」、「情報収集力」(39.1%)、「プレゼンテーション能力」(39.0%)などである。「コミュニケーション能力」それ自体は34.4%で低い割合であるが、上位5者は一瞥すればほぼ、コミュニケーション関連能力であることが分かる。

企業は、このようにコミュニケーション能力及びその関連能力を極めて多く必要としているのである。先に表9に

表10 修得することにより採用可能性の高まる能力
(複数回答)(単位:%)

項目	回答
計	100
コミュニケーション能力	13.1
基礎学力	12.2
責任感	9.1
積極性・外交性	6.8
資格取得	11.3
行動力・実行力	6.8
ビジネスマナー	7.0
向上心・探究心	4.5
プレゼンテーション能力	4.9
職業意識・勤労観	4.4
柔軟性・環境適応力	3.5
専攻した専門的な能力	5.3
体力	2.8
ストレス耐性	2.4
問題発見能力	2.8
その他	3.1

資料出所 厚生労働省「若年者の就職能力に関する実態調査」(2003年)

(注) 仮にその能力を持っていることが、公認されている者であれば採用されるその内容と、その個々の能力が実際の採用に当たってどれだけの寄与度(重み)があるかを数値化(全体hが100となるようにウェイト付け)したものと回答を求めた。

(『平成16年度版労働経済白書』より転載)

(2) 職場におけるコミュニケーションの役割と若年者の離職問題

そこでまず、組織や職場とはどのようなものであるかを検討してみることにする。組織や職場におけるコミュニケーションの役割について体系的に論じたのは、バーナードである。

彼は人々が人間の能力には限界があることから人間の相互依存関係から「協働」が生じ、どのような協働にも共通に存在する核としての「二人以上の意識的に計画された活動や諸力の体系」を抽出する。そして、これを組織(職場)として定義するのであるが、この組織には「意欲」「目的」「コミュニケーション」の3つの普遍的な要素がある¹¹⁾。

この3つの関係は、次のように言える。すなわち、協働を行うにはまず目的が必要である。目的が存在することによって、人々がその達成のために協働するのであるが、この目的は人々にとって①主観的に受容できるものか、②あるいは客観的に存在しているが、それをいったん受容し、達成することによって、客観的な他の成果を通して満足するものかの二

つに分かれる。したがって、この二つの目的のうち、前者は主観的に受容可能な個人的なものであり、それを達成することによって直接的に満足し、後者は客観的に存在し、その達成によって迂回的に満足する非人格的な特徴をもつものである。

この目的を達成するために人々を協働へ導くものとして意欲が存在する。この意欲が高ければ高いほど、目的は効果的に達成されるのである。そのため、目的と意欲の両者は、別々に存在するのではなく、相互関係をもつ。この相互関係を人々にもたすのがコミュニケーションの役割である。コミュニケーションは、目的と意欲を関連付け両者を動的にする。

そこで、目的と意欲及びコミュニケーションの観点から、企業と若年者の採用に関する意識の差についてまとめてみることにする。

- ① 若年者の企業選択で最も多いのは「仕事の内容・職種」や「自分の技能・能力が活用できる」であった。この2つは仕事に直接的に関連する動機付け要因であった。そして、他の多くの理由は、「会社の規模・知名度」あるいは「通勤に便利」等の衛生要因であった。

ところが、企業においては、期待する人材像は例えば「目標に向かって意欲的に行動する人」

「自らが問題形成し提案できる人」あるいは「状況変化に柔軟意対応できる人」などであった。これは意欲や人間性の重視である。このような両者の選択理由の相違は、若年者については会社選択が個人的なものとして、一方企業は経営目的達成の観点から彼らに対する要望を客観的にとらえているのである。

そのため、若年者の企業選択の理由は「個人人格」による判断であり、企業は「組織人格」の判断により若年者を選択しているのである¹²。若年者は学生であり組織人格に成り得ないこと、つまり個人人格において組織人格の企業を選択する。企業は企業目的達成のために彼らを選択するのであり、これは組織人格による組織人格の選択である。したがって、選択時期に起因する両者の立場の相違によってミスマッチが生じる。この相違の解消は、企業目的と若年者の意欲をどう結び付けるのか、相互理解をどうするのかのコミュニケーションの問題に自ずと帰着する。

- ② 若年者の企業の選択が個人人格による個人目標の達成に動機付けられ、企業は組織人格による客観的目標を彼らに提示する。このことは若年者からみれば、企業が示した（具体的には採用時に関わる企業説明がこれに当たろう）様々な条件に対して主観的に受容する場合にその企業を選択し、そうでないなら拒否し両者間の関係は終了する。しかし、企業が若年者を必要な人材として評価する場合は、企業は彼らから受容されるものとして行動しなくてはならない。これがPR活動であり採用活動であり、企業にとってのコミュニケーション活動である。ここでは企業の意欲が発現する。この役割を担うのが採用担当者であり、彼の役割が個人目標と組織目標とを連携させるのである。ある調査の「入社決定理由」における11の理由のうち、第1位は「やりがいを感じられた」（23%程度）で最も多く、次いで「担当者の印象がよかった」（16%程度）という結果からもこのことはある程度裏付けられよう¹³。

一方、若年者にとってもこのことはメダルの裏表である。彼らが採用されることを期待する場合は、企業の要請する意欲や人間性をよりよいものとしてPRする。この場合は、組織目標が自らの個人目標によって達成できることをPRするのであり、このPR活動に際して自らの意欲や人間性が発現する。ここでは、企業とは逆の立場に立つことになる。

企業においては組織目的によって個人目標が、若年者においては個人目標によって組織目標が達成されることをコミュニケーションする。この両者の一致が採用に結び付くのである。つまり両者間の目標をコミュニケーションが結び付けるのである。

- ③ 次に離職行動について述べておく。若年者の退職理由は、仕事が合わない、休日などの労働条件が合わない、などであった。動機付け理論においては、前者は動機付け要因であり、後者は衛生要因である。しかし、前者は入社3年程度の短期間において実現出来るものではなく、他の衛生要因によって誘引された理由であると考えられる。また、企業では彼らを長期的に育成する立場をとれば、入社3年以内での離職は本意なものとして映るであろう。つまり、離

職は互いの職業観や条件面での不一致であるが、そこで、このことはコミュニケーションとどのように関わるのかをみている。

離職は、若年者が個人目的が組織目的を通して達成できないことを学習することであり、それと同時に働く意欲が低下し、それに伴い組織目的達成も低下する。したがって、低下した目的達成意識と意欲は共に乖離した状態に陥り、両者間の連結材としてコミュニケーション活動は機能しなくなる。逆に言えば、個人目標とその達成意欲は職場外に持ち出され、離職はこの意識のピーク時に実現する。

しかし、企業においては、その若年者が必要な人材である場合は組織目的の達成が、個人目標の達成に関連することを確認し、その施策を可能な限り採用する。例えば、営業活動が適正でない場合は人事部門へ異動するというようなものである。このプロセスが組織目的と個人目的とを統合させ、低下した意欲を向上させる。したがって、ここにおいても統合化された目的と意欲を連携させるコミュニケーション活動が行われ、この過程が不調整の場合は、離職につながるという。

- ④ したがって、企業は、若年者にコミュニケーション能力を求め、さらにその関連能力を要請しているのである。コミュニケーションは言語、非言語を通じてメッセージを伝達することであるが、この作用によって伝達者と受け手は情報を共有し影響を与え合うのである。離職はこの作用が寸断した場合である。企業にとってコミュニケーション能力を重要視する理由は、組織目的達成に向けての理解の促進であり、組織目的と個人目的の両者を統合するためである。

これまでの調査結果によれば、コミュニケーション能力の必要性の要請は企業に限られたものであった。この点について、岡崎職業安定所は入社3年以内の若年者に対して「採用時」と「現在」において必要と考える能力についての意識調査を行った¹⁴。表11にあるように「コミュニケーション能力」は「採用時」には、「大変重要」39.5%と「まあまあ必要」35.0%の合計は74.5%であり、「普通」まで加えると98%程度までになる。これによるとほとんどの若年者がコミュニケーション能力を重要視していることが分かる。ところが、実際に仕事について後の「現在」においては、「大変必要」は54.8%、「まあまあ必要」は32.5%となる。つまり、若年者は、採用前においては、コミュニケーション能力は必要であるとしながらも、採用後は、「大変必要」が15%強も増える。彼らは実際の仕事の中で、コミュニケーションが必要であると経験の中から学んでいるのであろう。

企業において、コミュニケーション能力が必要であると回答した人たちは、実社会でこのことを十分体験した人たちであり、この相違が先の表9、10において現れていたものと考えられよう。ただ、「働く意欲」においてはこの傾向は異なっている。「採用時」においては「大変重要」73.2%、「まあまあ必要」は21.0%であるが、「現在」においては、67.5%、24.8%になる。「大変重要」では5.7%のマイナスであることは、入社後年月が経つごとに、意欲だけでは仕

表11 採用時と現在必要であると考えられている能力(大学院・大学卒業者) (単位 %)

	時期	大変必要	まあまあ必要	ふつう	それほど必要でない	必要ない
働く意欲	採用時	73.2	21.0	5.1	0.6	0.0
	現在	67.5	24.8	7.0	0.6	0.0
専門知識	採用時	31.2	26.1	28.0	12.1	2.5
	現在	55.4	24.2	14.0	5.1	1.3
技術・技能	採用時	23.1	19.9	41.0	12.2	3.8
	現在	40.4	26.9	23.1	8.3	1.3
教養(一般的知識)	採用時	14.6	40.8	42.0	1.3	1.3
	現在	25.6	37.8	32.7	3.2	0.6
コミュニケーション能力	採用時	39.5	35.0	23.6	1.9	0.0
	現在	54.8	32.5	10.2	2.5	0.0
人柄	採用時	36.9	38.2	22.9	1.9	0.0
	現在	43.9	35.0	19.1	1.9	0.0

注. 「時期」欄の「現在」というのは、入社3年以内の若年者の勤続年数内での判断である。

出典：岡崎公共職業安定所「地域事業所における雇用安定・創出に関する調査報告書－若年労働者におけるコミュニケーションの状況と雇用動向」(平成16年3月)より抜粋し作成。

事は出来ないことを感じているのであろう。実績が求められるのである。

したがって、若年者はコミュニケーションを活発に行い、他者との関係を良好なものとして構築し、仕事を遂行することが彼らに与えられた役割であると認識しているのであろう。

5 ミスマッチの解消とコミュニケーションの果たす役割について

前節までは、若年者の高い離職率を、企業と若年者の相互が期待する要因、すなわち企業では若年者の人材像について、若年者においては企業で自分が求めていることが達成できるかどうかについて、ミスマッチがあるということを分析した。また、企業と若年者のコミュニケーション能力の評価においては、双方ともその重要性を認めていながらも、企業側の評価は相対的に低く、またその裏返しとして、コミュニケーション能力の保有が採用に結びつくという割合が非常に高くなっていた。

若年者が3年以内に多数離職するという現実には、多くの要因が作用すると考えられるが、本節では再度コミュニケーションがどのように行われているのかを検討し、若年者のミスマッチを解消し、キャリア形成が行われるようにするにはどのように考えればよいかについて検討を加える。

バーナードによれば、コミュニケーションは組織目的と意欲を結びつけるものであった。この場合、個人にとって組織目的は個人の外に存在する。これを達成する意欲は、組織人格による非人格的目的を受け入れるものとしての意欲であり、個人人格によるそれではない。そのため、組織目的達成のために個人人格を組織人格にどのように転換していけばよいか問題になる¹⁵。

(3) 企業と若年者とのコミュニケーションをめぐる評価と離職の関係

そこで採用当初におけるコミュニケーション関連項目について、採用後数年以内の若年者の評価と企業評価とを比べてみることにする。この両者間を比較することにより、若年者が仕事を通してどの程度組織人格を身につけ、企業がそれをどのように評価しているかが分かる。

表12におけるコミュニケーション関連項目は、「挨拶」「仕事を受けるときの言葉遣いや態度」「報告時の言葉遣いや態度」「来客や顧客への応対や言葉遣い」「仕事を教えてもらうときの言葉遣いや態度」「電話応対」の5つである。

表12 コミュニケーション関連項目についての企業と従業員の評価（大学院・大学卒業者）（単位 %）

		大変よい	まあまあよい	ふつう	余りよくない	よくない
挨拶	事業所	5.3	34.3	38.3	15.3	7.0
	若年者	7.6	42.0	47.1	3.2	0.0
仕事を受けるときの言葉遣いや態度	事業所	4.3	34.3	43.1	12.2	6.1
	若年者	5.7	38.2	44.6	10.8	0.6
報告時の言葉遣いや態度	事業所	6.6	43.7	39.1	7.9	2.6
	若年者	8.3	26.1	43.9	19.7	1.9
来客や顧客への応対や言葉遣い	事業所	5.2	38.7	47.1	7.1	1.9
	若年者	11.5	38.2	41.4	8.3	0.6
仕事を教えてもらうときの言葉遣いや態度	事業所	7.7	42.6	39.4	7.7	2.6
	若年者	7.0	37.6	0.6	50.3	4.5
電話応対	事業所	5.9	30.7	53.6	7.2	2.6
	若年者	6.4	33.1	47.1	12.1	1.3

出典：岡崎公共職業安定所「地域事業所における雇用安定・創出に関する調査報告書」（平成16年3月）より抜粋し作成。

- ① 挨拶：「大変よい」「まあまあよい」とも事業所の評価が低く、「余りよくない」とした事業所は15.3%、若年者は3.2%である。このことから、事業所は若年者に対して厳しい評価をしているといえる。
- ② 仕事を受けるときの言葉遣いや態度：挨拶と同様に「大変よい」「まあまあよい」とも事業所の評価が低いが、「余りよくない」では「挨拶」ほどの差はみられなかった。
- ③ 報告時の言葉遣いや態度：「大変よい」では事業所の方が評価が低いが、「まあまあよい」の割合は事業所の方が若年者よりも高く、16%以上の事業所が評価している。
- ④ 来客や顧客への応対や言葉遣い：「大変よい」は若年者は11.5%も評価しているが、事業所は半分以下の5.2%しか評価していない。
- ⑤ 仕事を教えてもらうときの言葉遣いや態度：「大変よい」は両者とも同じ程度であるが、「まあまあよい」では事業所が多く、若年者の半数以上が「余りよくない」と評価している。
- ⑥ 電話応対：事業所も若年者も大きな差はないが、若年者のほうが高く評価している。しかし「余りよくない」においては、事業所は7.2%であるのに対して若年者は12.1%である。

このようにコミュニケーションの実態は、総じて企業は若年者に厳しい評価をしている。このような傾向は、評価者と被評価者の心理的傾向であるといえようが、この両者の差異こそ組織人格同士の評価になっているのである。そして、この差異が大きくなるに従い職場内コミュニケーションは希薄化され、若年者は個人人格依存を大きくし、孤立することになる。それは、組織目的と意欲が離反することを意味している。

したがって、コミュニケーション能力の向上に関わる教育訓練が重要視され、多くの企業で実施されるのである¹⁶。

6 若年者のキャリア形成とコミュニケーション

本研究は、若年者のキャリア形成について離職の観点から様々な資料によって意識的メカニズムを中心に論じてきた。若年者はこれからの社会の担い手であり、彼らの仕事への取り組みが彼らを自立させ社会を発展させる。

そこで、若年者のキャリア形成がコミュニケーションとどのような関係があるのかを、まとめに代えて論じておくことにする。

さて、キャリアとは、スーパー (Super, D. E.) によれば「その人の生涯を占める全ての地位」である。彼のこの定義を引用すれば、第1は キャリアは生涯の長い期間にわたって構築されるということあり、第2は様々な経験の全てである。若年者の多くは、職業生活は長いということを意識し、それを先延ばしするか、あるいは転職や離職するのである。その一つの例がフリーター志向である。彼らは、自分のやりたい仕事があるため正社員にならない、正社員として束縛されたくない、今はよい仕事がないなどの理由によって、不安定な有期雇用を選択するのであるが、有期雇用は高度な専門的職種か単純な職種かのどちらかに分けられる。

若年者は職業能力の不足によって、コンビニエンスストアやファストフーズ等のサービス業の単純作業従事者としてパートタイムで勤務することになる。これらの職種はマニュアル作業であり、高度な職業能力の付与は望むことが出来ない。このような職業生活が長くなればなるほど、正規社員として仕事に就くことは困難になるのである。冒頭において、有効求人倍率は若年者ほど高いということであった。有効求人倍率は45歳までは高い倍率を維持しているが、この年代までの中途採用者の場合、企業側が求めるのは即戦力者としての求職者である。即戦力者とは、高度な職業訓練を、仕事を通してすでに身に付けている者のことであり、中年層になったフリーターはこれに属さない。また、学校を卒業と同時に採用され、早期に離職する若年者も同様な経過に陥りやすい。彼らも、職業能力は多くの場合、未熟であるため、フリーターと同様な職業生活を強いられることもある。したがって、キャリア形成は可能ではあるが、高度なキャリアは身に付かない可能性が高いといえる。

企業は、従業員のキャリア形成を目指した経歴管理計画 (CDP) や教育訓練、人事施策や評

働システムを行っている。また、職場においては、管理者は人材育成や職場管理において大きな責任を担っている。その一つが、本稿で掲げた職場コミュニケーションの円滑化である。この内容は、人間関係の諸問題の解決や部下の悩みの解決、キャリア形成に関する相談業務等、様々な施策である。このような施策が、どの程度効果があるかをみたのが、表 13、14 である。

表13 職場コミュニケーションの円滑化への取組と仕事全体に対する満足感 (単位 %)

上司と部下のコミュニケーションの円滑化	合計	満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答
合計	100.0	5.8	35.9	29.2	13.5	4.2	11.3
取り組んでいる	100.0	6.3	37.6	28.9	13.3	3.4	10.5
取り組んでいない	100.0	5.5	34.9	29.4	13.7	4.7	11.8

出典：厚生労働省編『平成16年度版労働経済白書』

表14 職場コミュニケーションの円滑化への取組と職場の人間関係に関する満足感 (単位 %)

上司と部下のコミュニケーションの円滑化	合計	満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答
合計	100.0	14.6	32.9	26.8	13.8	8.0	3.8
取り組んでいる	100.0	15.6	34.5	26.3	12.3	7.6	3.7
取り組んでいない	100.0	14.0	32.0	27.1	14.7	8.2	4.0

出典：厚生労働省編『平成16年度版労働経済白書』

一瞥すれば分かるが、「上司と部下のコミュニケーションの円滑化」に取り組んでいる職場とそうでない職場においては、その効果に大きな差がないということである（ただし、統計的な検定はしていない）。この点はコミュニケーションの理解にとって重要である。すなわち、職場コミュニケーションに関する諸施策は、経営目的達成に直接的に関わるものではなく、間接的役割をもつ、というものである。ハーズバーグが、人間関係施策は衛生要因に分類したことは容易にうなずけよう。したがって、コミュニケーション関連施策は衛生要因に入るのである。

コミュニケーションの役割は、仕事に人々を積極的に駆り立てるものではないが、この不足が人々を職場から離反させる。この典型が、若年者であるといえよう。

7 おわりに

本稿では、若年者の離職率の高さを中心に、その状況や理由について様々な資料によって論じてきた。

今日、若年者の雇用施策が様々な機関で実施されている。その一つがスキルの付与である。スキルによって仕事は行われ、具体的能力が身に付き自信に結び付くのである。この過程が若年者のキャリア形成に寄与する。スキルは仕事を通して、経営目的と直接的に関係し、彼らの意欲に関与する。その橋渡しをコミュニケーションが担うのである。コミュニケーションは職場と人と

の接着剤として作用しており、その作用に支障をきたすことがミスマッチを引き起こす一因になりうるのである。

以上

1 UFJ 総合研究所の試算では、2010年にはフリーターはピークの 476 万人になり、彼らの低所得が名目国内総生産（GDP）を1.9%下げ、税収も 1 兆 4 千億円低くなるという（朝日新聞朝刊、2004年 3 月 7 日（日）号）。正に、フリーター問題は社会問題出である。なお、この点については、我々の研究では次のようなデータがある。若年者の正社員とフリーターの比較において、企業は前者では、総合的に能力を育成しようとするのに対して、後者では特定の狭い分野の能力しか育成しようとしていない。このようなことが長期的に続けば、フリーターの能力は限定され職業能力が付与されないと考えられる。（青谷、田中、飯田、三宅「地域事業所における若年従業員の能力評価についての一考察」（職業能力開発総合大学校紀要第 34 号 B、2005年 3 月発行予定）

2 当然、このようなことから、労働行政においても若年者の職業意識と職業能力の向上を目指して多くの試みがなされている。その一つに、トライアル雇用や、本年から始まった日本型デュアル・システムなどがある。

3 例えば『平成12年度版労働白書』では次のことが掲げられている。ホワイトカラー中途採用者と仕事の内容にミスマッチが生じている要因として、1 番多いのが「採用時の能力や専門性の判定がうまくいっていない」（53.5%）、2 番目は「採用時の適性や人柄の判定がうまくいっていない」（39.5%）である。さらに 5 番目に「中途採用者を受け入れる体制（労働条件、処遇等）が整っていない」（10.5%）などが上げられている。

4 例えば、2002年 3 月決算は松下電器産業は営業利益が 2270 億円、当期純利益は 4380 億円の赤字である。最も決算がよかったソニーでも営業利益は 1300 億円を計上しているが、当期純利益は 100 億円しかない。そのため、各社は、大幅なリストラを行い人件費の抑制を行った。その対象は中高年齢者にしわ寄せがいったことは言うまでもない。

5 因みに、1 年目は中学生は就職後 3 年で 7 割が、高校生は 5 割が、大学生は 3 割が離職するということから、俗に七五三といわれている。また、学歴別にフリーター数をみると、2003 年度平均では中学・高校は 146 万人、短大・高専は 44 万人、大学・大学院は 27 万人である。（「フリーターの動向（2003 年平均）」、『平成16年度厚生労働白書』）

6 C. バーナード著、山本安次郎他訳『新版経営者の役割』ダイヤモンド社、昭和59年、新版38刷、91ページ（Chester I .Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 2ed, 1968, p.91）

7 岡崎公共職業安定所が平成11年に行った調査に「事業所ではどのような人材を望んでおりますか」という質問がある。参考までに掲げておく。これによると、チャレンジ精神のある人やバイタリティのある人など、意欲的な人を望んでいることがわかる。しかし、「会社の言うとおりに行動してくれる人」では「どちらとも言えない」が半数以上を占めるが、「望んでいる」という回答は 31%強である。これだけでは対象者が分からないのでこれ以上のことは言えないが、中小企業の人材像としては、経営責任において忠実に行動する人材を求めているところもあるということである。

付表1 事業所の望んでいる人材像 (単位 %)

	望んでいる	どちらともいえない	望んでいない	計
チャレンジ精神のある人	88.9	11.1	0.0	100.0
バイタリティのある人	89.7	9.9	0.4	100.0
創意工夫に富む人	87.3	12.7	0.0	100.0
専門知識や技術を持つ人	74.9	21.8	3.4	100.0
会社の言うとおりに行動してくれる人	31.2	52.5	16.3	100.0

出典：岡崎公共職業安定所「不況期における地域中小企業の雇用問題と人材育成」平成11年3月

8 言うまでもなく、衛生要因（不満要因）は、職務満足に貢献しない要因であり、動機付け要因（満足要因）は職務満足に貢献する要因である。前者は「会社の政策と経営」「監督技術」「給与」「対人関係（上役）」「作業条件」の5つであり、後者は「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」の5つである（フレデリック・ハーズバーグ著、北野利信訳『仕事と人間性－動機付け・衛生理論の新展開』東洋経済社、昭和49年2月、第8刷発行、86ページより）。

9 25歳前後の退職理由の調査(2002年)がある。これによると6つの理由（複数回答）しかないが多い順から上げると、「仕事がつい」33.4%、「勤務条件に不満」28.9%。「給料が安い」20.3%、「会社の将来に不安」16.1%、「人間関係」15.5%、「経営理念に共感できない」15.2%である。「仕事がつい」は仕事そのものであり、これは動機付け要因に入るが、残りの5つの要因は全て衛生要因である。つまり、若年者の離職理由は多くの理由が衛生要因によるものと考えてよい。働く環境が整備されていない、ということによる。（株式会社アクセス通信）

10 岡崎商工会議所では2004年5月に会員企業の新規学校卒業者の新採用社員に対して職業意識の調査を行っている。その中で「考えていた職場と違っていたらどうするか」という質問で、「3年程度一生懸命に働く」45.4%、「力が発揮できなければ転職する」14.3%、「定年まで働く」6.7%、「6か月ほど様子を見る」11.8%、「直ぐに転職する」20.2%、「その他」1.7%となっている。彼らの勤務する事業所の多くは中小企業である。長期的に勤務する意識は低くなっている。

11 C. バーナード著、山本安次郎他訳『前掲書』85ページ（*op. cit.*, P82）なお、ここでの「意欲」とは、「人格的行為を非人格的な行為体系に貢献しよう」とすることを意味している。

12 『前掲書』91ページ（*Ibid.*, P88）。バーナードは「厳密にいうと組織の目的は、個人にとって直接的にはいかなる意味ももたない」としている。

13 株式会社アクセス通信「新卒での就職活動の際の入社決定理由」（2002年卒）を参考。

14 ここでは、岡崎地域という限定したデータを用いた。その理由は、同地域の雇用管理の在り方が全国レベルとほぼ同じであることによる。（飯田、三宅稿「A地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察」経営研究第7巻第1号、1993年9月、愛知学泉大学経営研究所、149ページ）

15 このことを実現していくのが目標管理（MBO：Management by Objects）である。

16 大学院・大学卒業者が、言葉遣いや態度について指導を受けた結果、よくなったかどうかについて次のような結果が出ている。（岡崎公共職業安定所「地域事業所における雇用安定・創出に関する調査報告書」（平成16年3月より抜粋）

これによると、若年者のほうがよい評価をしている。

付表2 言葉や態度について指導を受けた結果（大学院・大学卒業者）（％）

	大変よい	まあまあよい	ふつう	余りよくない	よくない
事業所	3.6	41.3	44.9	10.1	0.0
若年者	9.2	55.4	33.8	1.5	0.0