

第 I 部
人材の募集と採用
一人が集まる求人

第1章 求人情報において注目される点:アイトラッキングから

1. 背景と問題

事業所が人を募集しようとする際、求人情報、具体的には求人票は求職者との最初の接点となる。求人情報が応募者にアピールするものでなければ、必要な人材を集めることはできない。求人情報が適切でなければ、的確な採用が行えない。人材の採用において求人票は重要な役割を果たしている。求人票については、仕事の内容や事業所の情報、また、賃金の情報等が重要なのではないかと、様々なことが言われるが、実際にデータ等をとった検討はほとんど行われていない。

これまでの研究が少ない中で、松本(2011)は個人が求人情報のどこを見ているのか、そしてどの項目が応募に前向きにさせたり、躊躇させたりするかを、口頭での自己報告により検討している。その結果、多くの人が仕事の内容に注目しており、仕事の内容によって応募に前向きになったり躊躇したりするということが示された。しかしその一方で、求人情報を見ながら口頭での自己報告を行うという方法は、本人が意識していない視線の動きを捉えることはできず、また、データの客観性の面でも不十分である可能性があるとしている(松本, 2011)。

そのため、本研究では求人情報の閲覧行動についてアイトラッキング(視線追跡分析/視線滞留時間分析)を用いた実験を行う。アイトラッキングでデータ収集を行うことにより、個人がどこを何秒間見ているか等、無意識での視線の動きも含め客観的にデータを収集することができる。その際に、求職者と在職者、男性と女性、年代などにより、視線の動き方や見方が異なるかを併せて検討する。また、実験後、口頭でヒアリングも行い、主観的な見方についての検討も行うこととした。

本研究により、個人が実際に求人情報をどのように見ているのか、客観的なデータが得られる。そしてどのような求人情報が見ている人を応募へと結びつけるか、また、どのような点を改善すると良いか等を検討することができる。

2. アイトラッキングでの実験方法

(1) 実験への参加者

2011年9月に、首都圏に住む41名(男性20名・女性21名)に対し、調査への協力を求めた。平均年齢は40.88歳($SD=10.76$)であり、30代以下が18名、40代以上が23名であった。調査協力者の現在の状況は、求職者21名(うち女性11名)、在職者20名(うち女性10名)であった。ただし、1名(50代女性・求職者)においては、アイトラッキングデータに大幅な欠損があり、視線の計測に関する分析からは除くこととした。なお、調査協力者には、①この調査への協力は任意であること、②データは匿名的に処理されること、等を口頭で説明し同

意を求めた。

(2) 実験の手続き

実験は個室に近い環境で個別に行った。実験の概要は、①Web 求人情報（ハローワークインターネットサービスの求人情報）で興味のある求人を三件見てもらい、視線の計測を行う。②Web 求人情報について、口頭でのヒアリングを行う。③6 職種の PDF 求人票(PDF ファイル)を見てもらい、視線の計測を行う。④PDF 求人票について、口頭でのヒアリングを行う、という順序で行った。在職者には、「自分が今、何らかの事情で求職活動をするとしたら」ということを想定してもらった。なお、Web 求人情報・PDF 求人票ともに、フルタイムでの求人のみを対象に調査を行った。

調査実施の際には、調査協力者に対して手続きの概要を口頭で説明し、キャリブレーション(視線の計測較正)のため、画面に表示された丸い印を目で追ってもらった後に、調査を開始した。調査の所要時間は一人につき約 30 分程度であった。なお、視線の計測には「Tobii T60 アイトラッカー」（トビー・テクノロジー・ジャパン株式会社）を使用した。この計測機は、視線を測定するための専用の機器等を装着する必要がなく、実験参加者への負担は比較的少ないものである。また、本装置は実験参加者がメガネやコンタクトレンズ等を使用しているも、問題なく視線の動きをデータ化することができる。以下に実験の様子を写真で示した。左側のノート PC の画面と同じものが右側の画面にも表示され、実験参加者はその画面を見ながら、手前のキーボードとマウスで操作する。右側の画面上での実験参加者の視線の動きが、画面の下に内蔵された赤外線照射装置とカメラにより記録される。



ア Web 求人情報の閲覧における視線の計測

ハローワークインターネットサービス(<https://www.hellowork.go.jp/>)のサイトには、厚生労働省が提供する求人情報が掲載されている。実験ではこの実際の求人情報を見てもらうことにしたが、全国のハローワークにおいて受理された求人情報がほぼ毎日更新される。その

ため、調査協力者全員が同一の求職情報を見ていたのではなく、調査実施の際の最新の求人情報を見ていたことになる。

調査協力者には、初めに求人情報検索の画面において、①賃金：月給 10 万円以上、②都道府県：東京都と埼玉県、③年齢：調査協力者の実際の年齢を入力してもらった。そして「検索」のボタンをクリックし、求人情報一覧のページ(図表 1-1-1)を見てもらった。求人情報一覧には新着順に約 30,000～50,000 件の求人が表示され、新着情報・NO・求人番号・職種・雇用形態/賃金(税込)・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所・受理日といった項目が並んでいる。その中で興味のある求人については、「求人番号」をクリックしてもらい、求人情報詳細のページ(図表 1-1-2)に進んでもらった。調査協力者が①検索条件を入力し、②求人情報一覧から興味のある求人を選び、③求人情報詳細のページを三件見ている間、視線の計測を行った。

図表1-1-1 Web 求人情報の一覧ページの例

	NO	求人番号	職種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW! ◎	1	○○○○○- ○○○○○○○○	システム開発[東 京都◇◇区]	正社員/ 240,000 円 ~ 450,000 円	1)09:00~18:00 /土日祝/毎週	サービス業(他に分 類されないものう ち他に分類されな い事業サービス業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	2	○○○○○- ○○○○○○○○	システム開発[東 京都◇◇区]	正社員/ 240,000 円 ~ 450,000 円	1)09:00~18:00 /土日祝/毎週	サービス業(他に分 類されないものう ち他に分類されな い事業サービス業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	3	○○○○○- ○○○○○○○○	システムエンジ ニア	正社員/ 239,000 円 ~ 290,000 円	1)09:00~18:00 /土日祝他/毎週	情報通信業のうち ソフトウェア業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	4	○○○○○- ○○○○○○○○	営業(総合物流) /東京都◇◇区	正社員/ 300,000 円 ~ 350,000 円	1)08:15~17:00 /日祝他/その他	運輸業、郵便業のう ち一般貨物自動車 運送業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	5	○○○○○- ○○○○○○○○	施行スタッフ	正社員/ 200,000 円 ~ 350,000 円	1)08:30~17:30 /土日祝/毎週	サービス業(他に分 類されないものう ち建物サービス業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日

(以下、続く)

図表1-1-2 Web 求人情報の詳細ページの例

求人番号	〇〇〇〇〇-〇〇〇〇〇〇〇〇
求人情報の種類	一般（フルタイム）
事業所名	株式会社 ハローワーク商事
所在地	〒999-9999 〇〇県◇◇市△△区☆☆町一丁目 23-4 ハロービル 3 階
電話番号	
FAX 番号	
事業内容	和食中心のお惣菜を販売するデリカショップ「△△△」を関東地区の百貨店、ショッピングセンターに出店しています。(30 店舗) また、〇〇県☆☆市に食品加工工場があります。
職種	一般事務
雇用形態	正社員
産業	食料・飲料卸売業
就業形態	フルタイム
雇用期間	雇用期間の定めなし
年齢	59 歳以下
年齢制限の理由	定年年齢が 60 歳のため（省令 1 号）
▶年齢制限禁止について	
就業時間	(1)09:00～18:00
休憩時間	60 分
時間外	あり 月平均 5 時間
賃金	月給
▶賃金形態	a 基本給（月額平均）又は時間額 170,000 円～210,000 円 b 定期的に支払われる手当 a+b 188,000 円～240,000 円
休日	土 日 祝
週休二日	毎週
年間休日数	124 日
育児休業取得実績	あり
就業場所	事業所所在地に同じ 転勤の可能性 なし
沿線	
従業員数	企業全体:450 人 就業場所:50 人（うち女性:25 人、うちパート:3 人）
加入保険	雇用 労災 健康 厚生 厚生年金基金
定年制	あり 一律 60 歳
再雇用	あり 65 歳まで
入居可能住宅	
マイカー通勤	可
通勤手当	実費支給 上限あり 月額:35,000 円まで
採用人数	1 人
仕事の内容	総務課にて、給与、社会保険関係を中心とした事務を担当していただきます。 （主な担当業務） ・給与計算・勤怠管理・社会保険関係の書類作成・事務用品の管理・データ入力・来客対応 パソコンはワード、エクセルの他、専用ソフトを使用します。専用ソフトの使用方法は指導します。
学歴	不問
必要な経験等	不問 パソコン操作（ワード、エクセルを使って定型フォームへの記入ができること）
必要な免許・資格	普通自動車免許（A T 限定可）
求人条件にかかる特記事項	・官庁等への書類提出などの手続のため、社用車（軽自動車 A T）を使います。 ・パソコン操作は入力効率を重視します。面接時、入力テストを行います。（パソコン検定 3 級程度） ・夏季休暇は有給休暇を充てています。（3 日間の計画的付与）
備考	総務課は課長含めて 5 人、様々な仕事を担当しています。課内だけでなく、本社及び各店舗とコミュニケーションをとりながらの仕事となります。
受理日	平成〇年〇月〇日
有効期限日	平成〇年〇月〇日
受理安定所	〇〇公共職業安定所

イ Web 求人情報閲覧後のヒアリング

視線の計測が終了した後、Web 求人情報についてヒアリングを行った。求人情報一覧のページに関しては、職種や賃金などといった項目の中で注目して見たものを三つまで挙げてもらった。興味があった三件の求人(求人情報詳細のページを見た求人)については、それぞれ応募したいと思うかどうかを五段階(とても応募したい・まあまあ応募したい・どちらでもない・あまり応募したくない・応募したくない)で評価してもらい、その理由を尋ねた。その後で、求人情報詳細のページにある項目において注目して見たものを三つまで挙げてもらった。そして全体を通して、応募に前向きになる要因・応募に躊躇する要因・もっと知りたい情報・改善した方がいい点などを尋ね、最後に意見・感想を述べてもらった。なお、ヒアリングの内容は実験参加者に了承を得て IC レコーダーに記録した(了承を得られなかった1名を除く)。

ウ PDF 求人票の閲覧における視線の計測

実際にハローワークで使用されている求人票を PDF ファイルにし、視線計測装置 (tobii T60 アイトラッカー) の画面上に表示した。PDF 求人票は、「自動設備機械組立配線」・「技術者(分析)」・「アートディレクター/デザイナー」・「店内販売スタッフ(宝飾品)」・「営業(リフォーム)」・「給与計算及び事務アシスタント」の6種類を用意した。これは Holland により職業的興味のタイプとして類型化された、現実的(Realistic)・研究的(Investigative)・芸術的(Artistic)・社会的(Social)・企業的(Enterprising)・慣習的(Conventional)に基づいて選定されたものであり(RIASEC)、この6種類を用意することによって実験参加者がいずれかの求人には興味を持つであろうことを想定した。なお、本調査における PDF 求人票は全て 2011 年 7 月から 9 月に東京都で実際に出された求人であった。6 職種の PDF 求人票はそれぞれ表裏の 2 ページから構成されている。表面(1 ページ目)に求人事業所名・仕事の内容等・労働条件等・会社の情報といった項目が記載されており(図表 1-1-3)、裏面(2 ページ目)に就業場所までの地図・選考場所までの地図といった情報が記載されていた(図表 1-1-4)。調査協力がキーボードの矢印キーを押すと、表から裏へ、そして次の求人へと進むものであったため、興味のある求人は長く見ることができ、興味のない求人は長く見ないこととなる。PDF 求人票の 1 ページから 12 ページを見ている間、視線の測定を行った。

図表1-1-3 PDF 求人票の例(表面)

求人番号 _____ 受付年月日 平成 ____年 ____月 ____日 紹介期限日 平成 ____年 ____月 ____日 事業所番号 _____

求人票 (フルタイム)

<p>1 求人事業所名</p> <p>事業所名 _____</p> <p>〒 _____</p> <p>所在地 _____</p> <p>ホームページ _____</p> <p>Eメール _____</p> <p>事業所所在地と同じ 転勤の可能性 なし</p> <p>〒 _____</p> <p>2 仕事の内容等</p> <p>職種 _____</p> <p>仕事の内容 _____</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>雇用形態</th> <th>雇用期間</th> </tr> <tr> <td>学歴 _____</td> <td>不問</td> </tr> <tr> <td>必要経費 _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>必要資格 _____</td> <td>不問</td> </tr> <tr> <td>年齢 _____</td> <td>不問</td> </tr> </table>	雇用形態	雇用期間	学歴 _____	不問	必要経費 _____		必要資格 _____	不問	年齢 _____	不問	<p>3 労働条件等</p> <p>賃金 (税込) _____ 円～ _____ 円</p> <p>a 基本給 (月額給算・月平均労働日数 _____ 日) _____ 円</p> <p>b 定額的に支払われる手当 _____ 円</p> <p>o その他の手当等付記事項 登載 円</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>賃金形態</th> <th>月給</th> <th>その他の場合</th> <th>円～</th> <th>円</th> </tr> <tr> <td>賃金締切日</td> <td>毎月 25日</td> <td>賃金支払日</td> <td>毎月 30日 (当月払い)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>通勤手当</td> <td>実費(上限あり) _____ 円</td> <td>マイカー通勤</td> <td>不可</td> <td></td> </tr> <tr> <td>昇給</td> <td>あり (ベースアップ込みの前年度実績 月あたり) _____ 円～ _____ 円/月 又は _____ %～ _____ %</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>賞与(実績)</td> <td>あり (前年度実績) _____ 万円～ _____ 万円</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>加入保険等</td> <td>雇用 労災 <input checked="" type="checkbox"/> 健康 厚生 <input checked="" type="checkbox"/> 退職金制度 なし</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>就業時間に関する特記事項</p> <p>就業時間 (1) ~ _____</p> <p>(2) ~ _____</p> <p>(3) ~ _____</p> <p>又は _____ の間の 時間</p> <p>時間外 なし 月平均 時間 休憩時間 60分</p> <p>休日 日祝他 _____ その他の場合 _____</p> <p>休日等 週休二日制 その他 第1・3土曜休 夏季・年末年始休</p> <p>求人条件特記事項 _____</p>	賃金形態	月給	その他の場合	円～	円	賃金締切日	毎月 25日	賃金支払日	毎月 30日 (当月払い)		通勤手当	実費(上限あり) _____ 円	マイカー通勤	不可		昇給	あり (ベースアップ込みの前年度実績 月あたり) _____ 円～ _____ 円/月 又は _____ %～ _____ %				賞与(実績)	あり (前年度実績) _____ 万円～ _____ 万円				加入保険等	雇用 労災 <input checked="" type="checkbox"/> 健康 厚生 <input checked="" type="checkbox"/> 退職金制度 なし				<p>4 会社の情報</p> <p>就業地住所 _____ 種類分類 _____</p> <p>従業員数 _____ 人 創業 _____ 年</p> <p>就業場所 (うち女性 _____ 人) 資本金 _____ 万円</p> <p>(うちパート _____ 人) 労働組合 _____ なし</p> <p>事業内容 _____</p> <p>会社の特色 _____</p> <p>定年制 なし 勤続延長 なし 再雇用 なし</p> <p>入居可能住宅 <input checked="" type="checkbox"/> 単身用 <input checked="" type="checkbox"/> 世帯用 <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>利用可能 託児施設 なし</p> <p>育児休業 取得実績 なし 介護休業 取得実績 なし 看護休暇 取得実績 なし</p> <p>年間休日数 _____ 日 就業規則 あり</p> <p>5 選考等</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>採用人数</th> <th>通勤</th> <th>選考方法</th> <th>面接 <input checked="" type="checkbox"/> 筆記試験 <input checked="" type="checkbox"/> 実地試験 <input checked="" type="checkbox"/></th> <th>日</th> <th>随時</th> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>na-ワーク紹介状 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>履歴書 (写真貼付) _____ 時</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>応募書類</td> <td>_____</td> <td>選考後は返却</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>選考結果</td> <td>7日後 通知方法 郵送 電話 _____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>試用期間 _____</p> <p>備考 _____</p>	採用人数	通勤	選考方法	面接 <input checked="" type="checkbox"/> 筆記試験 <input checked="" type="checkbox"/> 実地試験 <input checked="" type="checkbox"/>	日	随時	_____	na-ワーク紹介状 <input checked="" type="checkbox"/>	履歴書 (写真貼付) _____ 時				応募書類	_____	選考後は返却				選考結果	7日後 通知方法 郵送 電話 _____				
雇用形態	雇用期間																																																																	
学歴 _____	不問																																																																	
必要経費 _____																																																																		
必要資格 _____	不問																																																																	
年齢 _____	不問																																																																	
賃金形態	月給	その他の場合	円～	円																																																														
賃金締切日	毎月 25日	賃金支払日	毎月 30日 (当月払い)																																																															
通勤手当	実費(上限あり) _____ 円	マイカー通勤	不可																																																															
昇給	あり (ベースアップ込みの前年度実績 月あたり) _____ 円～ _____ 円/月 又は _____ %～ _____ %																																																																	
賞与(実績)	あり (前年度実績) _____ 万円～ _____ 万円																																																																	
加入保険等	雇用 労災 <input checked="" type="checkbox"/> 健康 厚生 <input checked="" type="checkbox"/> 退職金制度 なし																																																																	
採用人数	通勤	選考方法	面接 <input checked="" type="checkbox"/> 筆記試験 <input checked="" type="checkbox"/> 実地試験 <input checked="" type="checkbox"/>	日	随時																																																													
_____	na-ワーク紹介状 <input checked="" type="checkbox"/>	履歴書 (写真貼付) _____ 時																																																																
応募書類	_____	選考後は返却																																																																
選考結果	7日後 通知方法 郵送 電話 _____																																																																	

図表1-1-4 PDF 求人票の例(裏面)

求人番号 _____ 受付年月日 平成 ____年 ____月 ____日 紹介期限日 平成 ____年 ____月 ____日 事業所番号 _____

求人票 (フルタイム)

<p>事業所名 _____</p> <p>就業場所までの地図 (ちより駅・バス停からの距離)</p> <p>_____</p> <p>担当者 _____</p> <p>責任者/役職名 _____</p> <p>TEL _____ (内線 _____)</p> <p>FAX _____</p> <p>Eメール _____</p>	<p>選考場所までの地図 (ちより駅・バス停からの距離)</p> <p>_____</p> <p>求人条件に関する注意事項 _____</p>
--	---

エ PDF 求人票閲覧後のヒアリング

視線の計測が終了した後、PDF 求人票についてヒアリングを行った。まず、6 職種の中で「最も興味があった」求人を挙げてもらい、その理由を尋ねた。次に、6 職種の中で「最も興味なかった」求人を挙げてもらい、その理由を尋ねた。そして、PDF 求人票の中で注目した項目・応募に前向きになる要因・応募に躊躇する要因・もっと知りたい情報・改善した方がいい点などを尋ね、最後に意見・感想を述べてもらった。なお、Web 求人情報のヒアリングと同様に、内容は調査協力者に了承を得て IC レコーダーに記録した(了承を得られなかった 1 名を除く)。

3. アイトラッキングによる視線の動き

(1)注視時間について

ア PDF 求人票の閲覧

PDF 求人票に関して、調査協力者全員の合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-5 に示す。その結果、最も長く見られていた項目は仕事の内容(18.05%)であった。仕事の内容は、具体的な業務内容が記載されている項目である。二番目に長く見られていた項目は就業時間(8.99%)であった。就業時間には、9:00~18:00 といった勤務時間に関する規定の他に、時間外や休憩時間などの情報が記載されている。三番目に長く見られていた項目は就業場所(6.40%)であった。就業場所には、実際の勤務地の住所や最寄りの駅などの情報が記載されている。四番目に長く見られていた項目は休日等(5.38%)であった。休日等には、週休二日制・土日祝などといった情報が記載されている。五番目に長く見られていた項目は所在地(4.53%)であった。所在地には会社(基本的には本社)の所在地が記載されており、先述した就業場所と同じ場合もあり、異なる場合もある。六番目に長く見られていた項目は事業所名(4.07%)であった。事業所名には、求人を出した会社名が記載されている。七番目に長く見られていた項目は職種(3.86%)であった。職種には、営業・デザイナーなどといった情報が記載されている。八番目に長く見られていた項目は手当(3.61%)であった。手当とは、定額的に支払われる手当やその他の手当(例：皆勤手当)に関する情報が記載されている項目である。九番目に長く見られていた項目は雇用形態/雇用期間(2.63%)であった。雇用形態・雇用期間には、正社員/雇用期間の定めなしなどといった情報が記載されている。十番目に長く見られていた項目は試用期間(2.57%)であった。試用期間には、試用期間の有無や労働条件の変更の有無が記載されている。十一番目以降には、基本給・従業員数などといった項目が続いていた。なお、事業所名・就業場所・職種・仕事の内容・雇用形態・雇用期間・賃金・就業時間・休日等・試用期間という九項目は、あらかじめ太枠で囲まれている項目である。

図表1-1-5 PDF 求人票における注視時間(全体)

	全体(n=40)	合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	724.02	18.05%
2	就業時間	360.80	8.99%
3	就業場所	256.65	6.40%
4	休日等	215.90	5.38%
5	所在地	181.83	4.53%
6	事業所名	163.16	4.07%
7	職種	154.84	3.86%
8	手当	144.93	3.61%
9	雇用形態・雇用期間	105.64	2.63%
10	試用期間	102.92	2.57%
11	基本給	97.84	2.44%
12	従業員数	90.56	2.26%
13	会社の特徴	80.58	2.01%
14	事業内容	70.29	1.75%
15	加入保険	65.86	1.64%
16	賃金	53.24	1.33%
17	特記事項	52.36	1.31%
18	昇給	51.58	1.29%
19	必要な経験	50.79	1.27%
20	定年・再雇用	49.80	1.24%
21	学歴	47.24	1.18%
22	応募書類	44.53	1.11%
23	通勤手当	44.23	1.10%
24	賞与	40.43	1.01%
25	賃金形態	38.35	0.96%
26	選考結果	34.89	0.87%
27	備考	31.46	0.78%
28	賃金締切日・支払日	26.93	0.67%
29	入居可能住宅	24.77	0.62%
30	採用人数	24.28	0.61%
31	年間休日等数	20.75	0.52%
32	選考方法	20.70	0.52%
33	育児休業・介護休業	16.07	0.40%
34	資本金	15.35	0.38%
35	利用可能託児施設	15.31	0.38%
36	労働組合	13.86	0.35%
37	創業年	12.29	0.31%
38	資格・免許	9.39	0.23%
39	就業規則	7.39	0.18%
40	日時	6.80	0.17%
41	年齢	2.85	0.07%
	計		89.02%

在職者と求職者のそれぞれについて、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-6 に示す。その結果、在職者・求職者ともに注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった(それぞれ 16.27%、21.86%)。その他に、在職者は就業時間(8.91%)・休日等(5.75%)・就業場所(5.42%)・事業所名(4.22%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、

求職者は就業時間(9.17%)・就業場所(8.48%)・所在地(6.68%)・職種(6.64%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-6 PDF 求人票における在職者と求職者の注視時間

在職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	求職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	445.11	16.27%	1	仕事の内容	278.90	21.86%
2	就業時間	243.81	8.91%	2	就業時間	116.99	9.17%
3	休日等	157.19	5.75%	3	就業場所	108.23	8.48%
4	就業場所	148.42	5.42%	4	所在地	85.28	6.68%
5	事業所名	115.59	4.22%	5	職種	84.77	6.64%
6	手当	101.92	3.73%	6	休日等	58.70	4.60%
7	所在地	96.55	3.53%	7	事業所名	47.57	3.73%
8	試用期間	79.07	2.89%	8	手当	43.01	3.37%
9	雇用形態・ 雇用期間	73.32	2.68%	9	雇用形態・ 雇用期間	32.32	2.53%
10	職種	70.07	2.56%	10	基本給	28.64	2.24%
11	基本給	69.21	2.53%	11	試用期間	23.85	1.87%
12	従業員数	68.99	2.52%	12	従業員数	21.57	1.69%
13	会社の特徴	68.87	2.52%	13	加入保険	17.38	1.36%
14	事業内容	56.55	2.07%	14	必要な経験	16.40	1.29%
15	加入保険	48.48	1.77%	15	事業内容	13.74	1.08%
16	特記事項	42.42	1.55%	16	昇給	12.24	0.96%
17	定年・再雇用	42.40	1.55%	17	学歴	11.83	0.93%
18	賃金	42.07	1.54%	18	会社の特徴	11.72	0.92%
19	昇給	39.34	1.44%	19	通勤手当	11.44	0.90%
20	応募書類	37.28	1.36%	20	賃金	11.18	0.88%
21	学歴	35.41	1.29%	21	特記事項	9.94	0.78%
22	必要な経験	34.39	1.26%	22	賞与	9.86	0.77%
23	通勤手当	32.79	1.20%	23	年間休日等数	7.44	0.58%
24	賃金形態	31.43	1.15%	24	定年・再雇用	7.39	0.58%
25	賞与	30.57	1.12%	25	応募書類	7.25	0.57%
26	選考結果	27.95	1.02%	26	選考結果	6.95	0.54%
27	備考	25.73	0.94%	27	賃金形態	6.92	0.54%
28	賃金締切日・ 支払日	21.44	0.78%	28	採用人数	5.96	0.47%
29	入居可能住宅	20.42	0.75%	29	備考	5.73	0.45%
30	採用人数	18.32	0.67%	30	賃金締切日・ 支払日	5.49	0.43%
31	選考方法	15.72	0.57%	31	育児休業・ 介護休業	5.30	0.42%
32	資本金	13.52	0.49%	32	選考方法	4.98	0.39%
33	年間休日等数	13.31	0.49%	33	入居可能住宅	4.35	0.34%
34	労働組合	12.13	0.44%	34	利用可能 託児施設	3.70	0.29%
35	利用可能 託児施設	11.61	0.42%	35	資格・免許	3.36	0.26%
36	創業年	11.42	0.42%	36	資本金	1.83	0.14%
37	育児休業・ 介護休業	10.78	0.39%	37	労働組合	1.73	0.14%
38	日時	6.58	0.24%	38	年齢	1.07	0.08%
39	就業規則	6.35	0.23%	39	就業規則	1.05	0.08%
40	資格・免許	6.03	0.22%	40	創業年	0.87	0.07%
41	年齢	1.78	0.07%	41	日時	0.22	0.02%
計			88.98%	計			89.12%

男性・女性のそれぞれについて、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-7 に示す。その結果、男性・女性ともに注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった(それぞれ 17.12%、18.89%)。その他に、男性は就業時間(7.81%)・就業場所(5.78%)・休日等(5.14%)・所在地(4.60%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。また、女性においても同様に、就業時間(10.07%)・就業場所(6.96%)・休日等(5.60%)・所在地(4.48%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-7 PDF 求人票における男性と女性の注視時間

男性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	女性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	326.72	17.12%	1	仕事の内容	397.30	18.89%
2	就業時間	149.12	7.81%	2	就業時間	211.69	10.07%
3	就業場所	110.25	5.78%	3	就業場所	146.40	6.96%
4	休日等	98.04	5.14%	4	休日等	117.86	5.60%
5	所在地	87.71	4.60%	5	所在地	94.12	4.48%
6	手当	72.08	3.78%	6	事業所名	91.53	4.35%
7	事業所名	71.63	3.75%	7	職種	86.42	4.11%
8	職種	68.42	3.58%	8	手当	72.85	3.46%
9	雇用形態・ 雇用期間	51.23	2.68%	9	基本給	57.88	2.75%
10	試用期間	49.82	2.61%	10	雇用形態・ 雇用期間	54.41	2.59%
11	会社の特徴	49.07	2.57%	11	試用期間	53.09	2.52%
12	従業員数	41.60	2.18%	12	従業員数	48.95	2.33%
13	基本給	39.96	2.09%	13	加入保険	35.57	1.69%
14	事業内容	36.42	1.91%	14	事業内容	33.88	1.61%
15	加入保険	30.29	1.59%	15	会社の特徴	31.51	1.50%
16	応募書類	28.12	1.47%	16	特記事項	30.15	1.43%
17	賃金	27.31	1.43%	17	必要な経験	26.93	1.28%
18	定年・再雇用	26.21	1.37%	18	昇給	26.92	1.28%
19	昇給	24.66	1.29%	19	賃金	25.93	1.23%
20	必要な経験	23.86	1.25%	20	学歴	24.54	1.17%
21	通勤手当	23.82	1.25%	21	定年・再雇用	23.58	1.12%
22	学歴	22.70	1.19%	22	賞与	21.29	1.01%
23	特記事項	22.20	1.16%	23	通勤手当	20.41	0.97%
24	賞与	19.14	1.00%	24	賃金形態	19.42	0.92%
25	賃金形態	18.93	0.99%	25	選考結果	19.25	0.92%
26	選考結果	15.64	0.82%	26	賃金締切日・ 支払日	17.03	0.81%
27	備考	15.33	0.80%	27	応募書類	16.41	0.78%
28	入居可能住宅	12.86	0.67%	28	備考	16.12	0.77%
29	選考方法	12.24	0.64%	29	採用人数	14.24	0.68%
30	年間休日等数	11.04	0.58%	30	入居可能住宅	11.92	0.57%
31	利用可能 託児施設	10.27	0.54%	31	年間休日等数	9.70	0.46%
32	採用人数	10.04	0.53%	32	選考方法	8.46	0.40%
33	賃金締切日・ 支払日	9.90	0.52%	33	育児休業・ 介護休業	7.28	0.35%
34	育児休業・ 介護休業	8.79	0.46%	34	資本金	7.13	0.34%
35	資本金	8.23	0.43%	35	労働組合	5.70	0.27%
36	労働組合	8.17	0.43%	36	利用可能 託児施設	5.04	0.24%
37	創業年	7.83	0.41%	37	資格・免許	4.96	0.24%
38	日時	6.33	0.33%	38	創業年	4.46	0.21%
39	就業規則	6.16	0.32%	39	就業規則	1.23	0.06%
40	資格・免許	4.43	0.23%	40	年齢	0.97	0.05%
41	年齢	1.88	0.10%	41	日時	0.47	0.02%
計			87.41%	計			90.48%

年代別に、30代以下と40代以上について合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-8 に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった(それぞれ 17.89%、18.24%)。その他に、30代以下では就業時間(9.01%)・休日等(5.93%)・就業場所(5.51%)・所在地(5.01%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、40代以上では就業時間(8.97%)・就業場所(7.45%)・休日等(4.73%)・職種(4.54%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-8 PDF 求人票における30代以下と40代以上の注視時間

30代以下(n=18)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	40代以上(n=22)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	388.51	17.89%	1	仕事の内容	335.51	18.24%
2	就業時間	195.81	9.01%	2	就業時間	164.99	8.97%
3	休日等	128.91	5.93%	3	就業場所	137.07	7.45%
4	就業場所	119.58	5.51%	4	休日等	86.99	4.73%
5	所在地	108.89	5.01%	5	職種	83.52	4.54%
6	事業所名	79.80	3.67%	6	事業所名	83.36	4.53%
7	手当	79.32	3.65%	7	所在地	72.94	3.96%
8	職種	71.31	3.28%	8	手当	65.62	3.57%
9	雇用形態・ 雇用期間	66.55	3.06%	9	基本給	51.76	2.81%
10	試用期間	58.03	2.67%	10	従業員数	49.49	2.69%
11	会社の特徴	56.28	2.59%	11	試用期間	44.88	2.44%
12	基本給	46.08	2.12%	12	雇用形態・ 雇用期間	39.09	2.12%
13	事業内容	41.70	1.92%	13	加入保険	28.85	1.57%
14	従業員数	41.07	1.89%	14	事業内容	28.60	1.55%
15	加入保険	37.01	1.70%	15	賃金	27.72	1.51%
16	定年・再雇用	36.42	1.68%	16	学歴	26.73	1.45%
17	特記事項	34.21	1.58%	17	会社の特徴	24.31	1.32%
18	必要な経験	31.54	1.45%	18	昇給	23.77	1.29%
19	応募書類	31.46	1.45%	19	賃金形態	19.82	1.08%
20	昇給	27.81	1.28%	20	必要な経験	19.25	1.05%
21	通勤手当	25.83	1.19%	21	通勤手当	18.40	1.00%
22	賃金	25.53	1.18%	22	特記事項	18.14	0.99%
23	賞与	25.15	1.16%	23	賞与	15.28	0.83%
24	選考結果	22.60	1.04%	24	採用人数	13.86	0.75%
25	学歴	20.50	0.94%	25	賃金締切日・ 支払日	13.45	0.73%
26	備考	20.46	0.94%	26	定年・再雇用	13.38	0.73%
27	賃金形態	18.53	0.85%	27	応募書類	13.07	0.71%
28	賃金締切日・ 支払日	13.48	0.62%	28	選考結果	12.29	0.67%
29	入居可能住宅	12.50	0.58%	29	入居可能住宅	12.28	0.67%
30	選考方法	12.28	0.57%	30	備考	10.99	0.60%
31	年間休日等数	12.02	0.55%	31	創業年	10.01	0.54%
32	採用人数	10.42	0.48%	32	資本金	8.76	0.48%
33	育児休業・ 介護休業 利用可能 託児施設	10.04	0.46%	33	年間休日等数	8.73	0.47%
34	労働組合	9.34	0.43%	34	選考方法	8.43	0.46%
35	労働組合	6.88	0.32%	35	労働組合 育児休業・ 介護休業 利用可能 託児施設	6.98	0.38%
36	資本金	6.60	0.30%	36	育児休業・ 介護休業 利用可能 託児施設	6.03	0.33%
37	日時	6.58	0.30%	37	利用可能 託児施設	5.97	0.32%
38	資格・免許	6.38	0.29%	38	資格・免許	3.01	0.16%
39	就業規則	5.60	0.26%	39	就業規則	1.80	0.10%
40	創業年	2.28	0.11%	40	年齢	0.68	0.04%
41	年齢	2.17	0.10%	41	日時	0.22	0.01%
計			90.03%	計			87.83%

以上より、PDF 求人票に関して合計注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業時間・就業場所・休日・所在地などといった項目の注視時間が比較的長かった。

イ Web 求人情報の求人一覧ページ

Web 求人情報の求人一覧ページに関して、調査協力者全員の合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-9 に示す。その結果、最も長く見られていた項目は職種(40.06%)であった。職種には、一般事務・販売員などといった情報が記載されており、実際に従事する仕事の内容に関連した項目である。次に長く見られていた項目は求人番号(9.32%)であったが、これは求人情報詳細のページを見る際に求人番号をクリックする必要があったからであると考えられる。求人番号それ自体は特に重要な情報を含んでいるものではない。三番目に長く見られていた項目は産業(8.33%)であった。産業には、サービス業・建築業などといった情報が記載されており、会社全体として従事している事業内容に関連した項目である。四番目に長く見られていた項目は沿線/就業場所(7.48%)であった。沿線/就業場所には、東京都中央区などといった勤務地に関する情報が記載されている。五番目に長く見られていた項目は雇用形態/賃金(7.25%)であった。雇用形態/賃金には、正社員/180,000 円～250,000 円などといった情報が記載されている。六番目に長く見られていた項目は就業時間/休日/週休二日(4.68%)である。就業時間/休日/週休二日には、9:00～18:00/土日/毎週などといった情報が記載されている。七番目に長く見られていた項目は受理日(1.50%)である。受理日には、その求人情報がハローワークに受理された日付が記載されている。八番目に長く見られていた項目はNo(1.21%)である。これはその求人が、検索した求人情報の何件目かを表す項目である。そして、九番目に長く見られていた項目は新着情報(0.60%)である。新着の求人情報には、「New」という表示がなされており、事業所名の公開に関する情報を含んだ項目でもある。

なお以上の項目すべての合計が 80.44%であり 100%ではないが、これはこれらの項目以外の測定装置の画面を見ていた時間があるためである。アイトラッカー装置は表示画面全体で視線の動きを計測し記録している。以下の図表においても 100%となっていない理由は同様である。

図表1-1-9 Web 求人一覧ページにおける注視時間(全体)

	全体(n=40)	合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	4221.78	40.06%
2	求人番号	982.29	9.32%
3	産業	877.96	8.33%
4	沿線/就業場所	788.50	7.48%
5	雇用形態/賃金	763.95	7.25%
6	就業時間/休日/ 週休二日	493.63	4.68%
7	受理日	157.64	1.50%
8	No	127.79	1.21%
9	新着情報	63.03	0.60%
	計		80.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-10 に示す。在職者・求職者ともに職種の注視時間が最も長かった(それぞれ 43.67%、37.46%)。その他に、在職者では求人番号(10.81%)・雇用形態/賃金(8.92%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、求職者では産業(9.27%)・求人番号(8.24%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-10 Web 求人一覧ページにおける在職者と求職者の注視時間

在職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	求職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	1931.64	43.67%	1	職種	2290.14	37.46%
2	求人番号	478.40	10.81%	2	産業	566.60	9.27%
3	雇用形態/賃金	394.73	8.92%	3	求人番号	503.89	8.24%
4	沿線/就業場所	366.64	8.29%	4	沿線/就業場所	421.86	6.90%
5	産業	311.36	7.04%	5	雇用形態/賃金	369.21	6.04%
6	就業時間/休日/ 週休二日	219.64	4.97%	6	就業時間/休日/ 週休二日	273.99	4.48%
7	受理日	91.95	2.08%	7	No	100.38	1.64%
8	No	27.41	0.62%	8	受理日	65.69	1.07%
9	新着情報	23.87	0.54%	9	新着情報	39.16	0.64%
	計		86.94%		計		75.74%

性別ごとに、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-11 に示す。その結果、男性・女性ともに職種の注視時間が最も長かった(それぞれ 39.52%、41.21%)。その他に、男性では求人番号(10.52%)・産業(8.67%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、女性では雇用形態/賃金(9.20%)・沿線/就業場所(8.63%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-11 Web 求人一覧ページにおける男性と女性の注視時間

男性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	女性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	2821.57	39.52%	1	職種	1400.21	41.21%
2	求人番号	751.30	10.52%	2	雇用形態/賃金	312.44	9.20%
3	産業	618.98	8.67%	3	沿線/就業場所	293.27	8.63%
4	沿線/就業場所	495.23	6.94%	4	産業	258.98	7.62%
5	雇用形態/賃金	451.51	6.32%	5	求人番号	230.99	6.80%
6	就業時間/休日/ 週休二日	265.71	3.72%	6	就業時間/休日/ 週休二日	227.91	6.71%
7	No	94.02	1.32%	7	受理日	76.28	2.25%
8	受理日	81.36	1.14%	8	No	33.78	0.99%
9	新着情報	39.29	0.55%	9	新着情報	23.74	0.70%
計			78.70%	計			84.10%

年代別に、30代以下と40代以上について合計注視時間が長い順に並べたものを図表1-1-12に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに職種の注視時間が最も長かった(それぞれ46.22%、36.02%)。その他に、30代以下では求人番号(10.83%)・雇用形態/賃金(7.08%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、40代以上では産業(9.87%)・沿線/就業場所(9.58%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-12 求人一覧ページにおける30代以下と40代以上の注視時間

30代以下(n=18)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	40代以上(n=22)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	1931.23	46.22%	1	職種	2290.55	36.02%
2	求人番号	452.61	10.83%	2	産業	627.84	9.87%
3	雇用形態/賃金	295.73	7.08%	3	沿線/就業場所	609.33	9.58%
4	産業	250.12	5.99%	4	求人番号	529.68	8.33%
5	沿線/就業場所	179.18	4.29%	5	雇用形態/賃金	468.22	7.36%
6	就業時間/休日/ 週休二日	139.13	3.33%	6	就業時間/休日/ 週休二日	354.50	5.57%
7	受理日	54.15	1.30%	7	No	104.78	1.65%
8	新着情報	24.97	0.60%	8	受理日	103.50	1.63%
9	No	23.02	0.55%	9	新着情報	38.06	0.60%
計			80.18%	計			80.61%

以上より、Web 求人情報の求人一覧ページに関して、合計注視時間が最も長かった項目は職種であった。また、求人番号を除くと、産業や沿線/就業場所などといった項目の注視時間が比較的長かった。

(2) ヒートマップでの検討

ア PDF 求人票について

PDF 求人票に関して、6 職種全ての表面・裏面について、在職者と求職者それぞれの視線の計測をヒートマップにしたものを図表 1-1-13～図表 1-1-24 に示す。ヒートマップとは、数値データを色により表現する図解の手法であり、色による地図の等高線のような形となり、低い値から高い値になるに従って緑色→黄色→赤色と表現する。報告書の PDF はカラーとなっており、最もよく見られている部分が赤色、次が黄色、その他の見られている部分が緑色となっている。白黒印刷の場合は最も見られている赤の部分がもっとも濃い黒、その外側にカラーでは黄色の部分が明るい灰色となり、さらにその外側に緑に対応した灰色が広がっている。ここでの図表ではヒートマップにおける赤色の部分（PDF の場合、白黒印刷では最も濃い黒）はそれぞれ 10.00 秒で固定している。

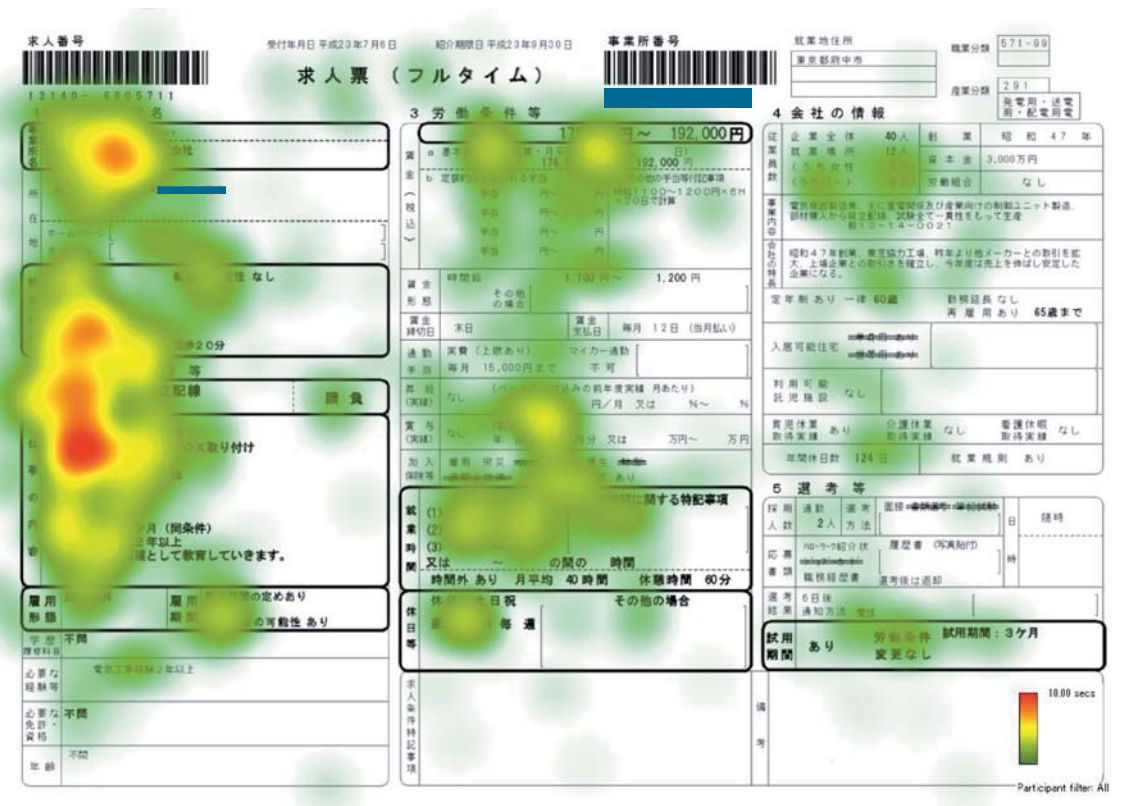
在職者・求職者ともに、事業所名・職種・仕事の内容・賃金・就業時間などといった項目の注視時間が比較的長かった。これらの項目は、あらかじめ太枠で囲われているものであった。

地図が記載されている裏面については、事業所名、地図の主要な部分、連絡先等が見られていたが、在職者・求職者ともに全体的な注視時間が短かった。表面で関心のない求人に関しては注視時間が更に短くなっていた。性別や年齢等属性に関しても特に違いは見られず、図表としても掲載していない。

図表1-1-13 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(現実的: Realistic)



図表1-1-14 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(現実的: Realistic)



図表1-1-15 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(研究的: Investigative)



図表1-1-16 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(研究的: Investigative)



図表1-1-17 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(芸術的: Artistic)



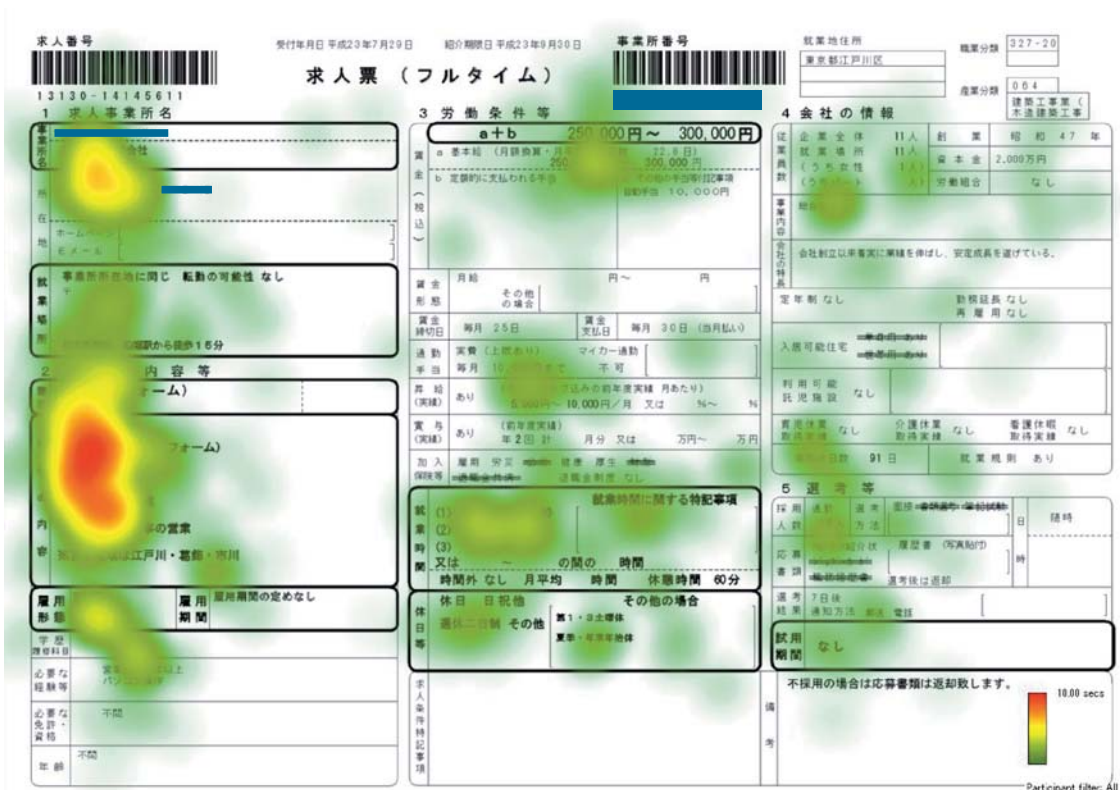
図表1-1-18 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(芸術的: Artistic)



図表1-1-21 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(企業的: Enterprising)



図表1-1-22 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(企業的: Enterprising)



図表1-1-23 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(慣習的: Conventional)

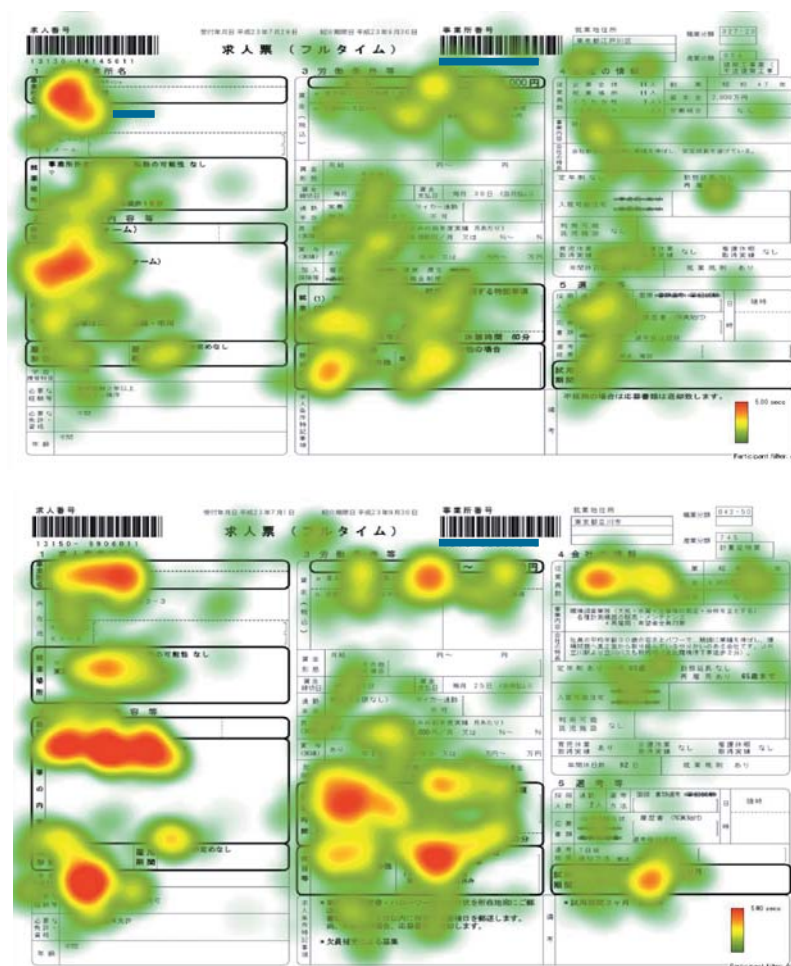


図表1-1-24 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(慣習的: Conventional)



在職者と求職者それぞれについて、男女別のヒートマップの代表例を図表 1-1-25・図表 1-1-26 に示す。ヒートマップにおける赤色の部分は（PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）それぞれ 5.00 秒で固定されている。その結果、在職者・求職者ともに男性においては事業所名・職種・仕事の内容・休日の注視時間が長かった。一方で、在職者の女性は事業所名・就業場所・職種・仕事の内容・賃金・就業時間・休日等といった項目に注目しており、男性よりも比較的様々な項目を見ているようであった。しかし、求職者の女性は、主に職種・仕事の内容・就業時間・休日といった項目を見ており、男性と類似した傾向を示していた。

図表1-1-25 PDF 求人票における在職者男性(上:n=10)と
在職者女性(下:n=10)のヒートマップの代表例

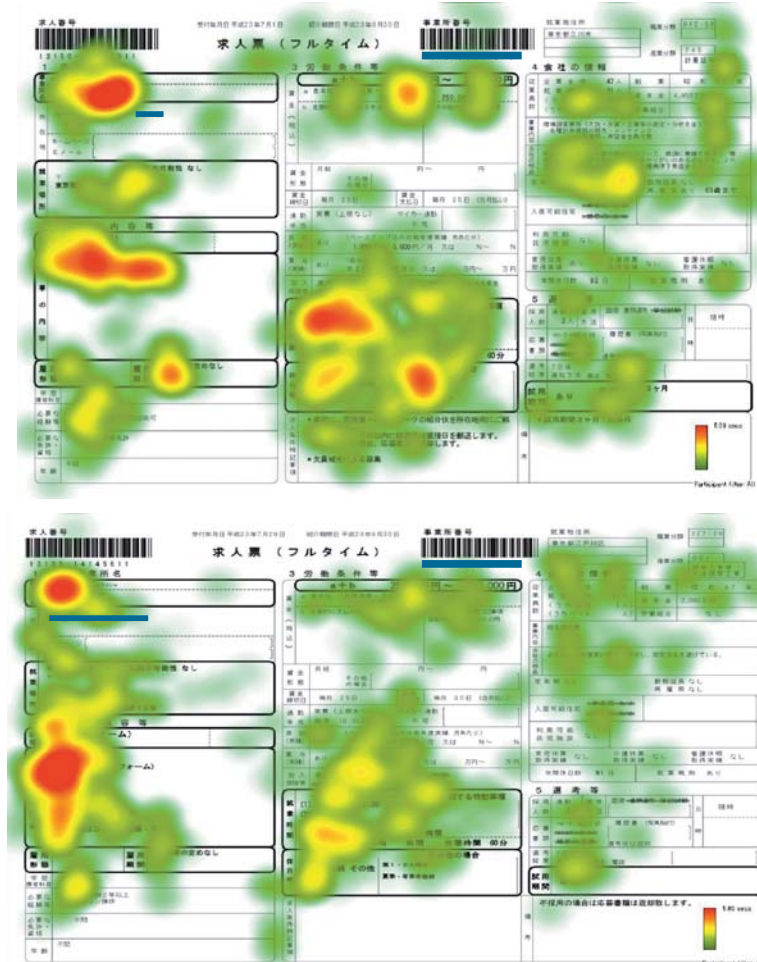


図表1-1-26 PDF 求人票における求職者男性(上:n=10)と
求職者女性(下:n=10)のヒートマップの代表例



在職者と求職者それぞれについて、30代以下と40代以上に分けたヒートマップの代表例を図表1-1-27・図表1-1-28に示す。ヒートマップにおける赤色の部分（PDFでのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）はそれぞれ5.00秒で固定されている。その結果、在職者の30代以下においては、事業所名・仕事の内容・賃金・就業時間・休日などといった項目の注視時間が長かった。それに対して求職者の30代以下では、主に仕事の内容を長く見ているようであり、賃金などはあまり見ていないようであった。また、求職者の30代以下と比較すると、在職者の30代以下は全体的に様々な項目を見ているようであった。在職者の40代以上においては、事業所名・仕事の内容・就業時間などといった項目の注視時間が長かった。一方で求職者の40代以上は、主に仕事の内容を長く見ているようであり、その他の項目についてはあまり長くは見えていなかった。40代以上においても、在職者の方が求職者より、比較の様々な項目を見ているようであった。

図表1-1-27 PDF 求人票における在職者 30 代以下(上:n=9)と
在職者 40 代以上(下:n=11)のヒートマップの代表例

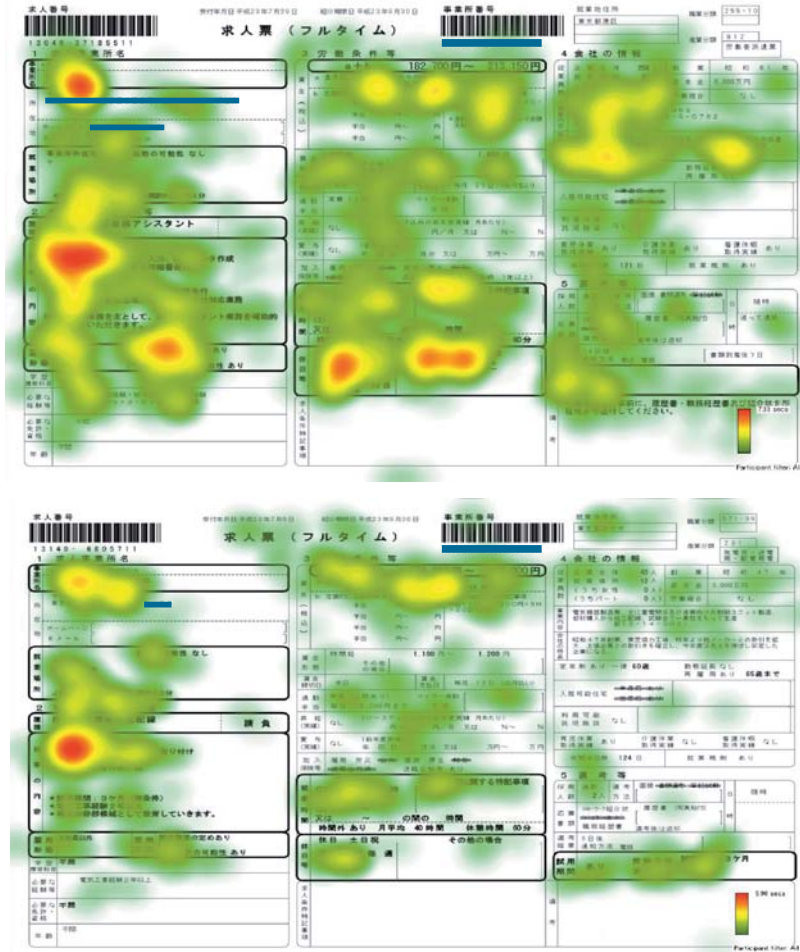


図表1-1-28 PDF 求人票における求職者 30 代以下(上:n=9)と
求職者 40 代以上(下:n=11)のヒートマップの代表例



在職者と求職者それぞれについて、視線の計測後のヒアリングで興味があったと回答した PDF 求人票・興味がなかったと回答した PDF 求人票のそれぞれのヒートマップの代表例を図表 1-1-29・図表 1-1-30 に示す。在職者が興味ありと回答したヒートマップにおける赤色（PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）の部分は 7.33 秒を、在職者が興味なしと回答したヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 5.90 秒を、求職者が興味ありと回答したヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 3.69 秒を、求職者が興味なしと回答したヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 4.28 秒を表している。その結果、興味のある PDF 求人票においては、在職者は事業所名・仕事の内容・雇用期間・休日等などといった項目を見ており、求職者は所在地・職種・仕事の内容・休日等などといった項目を見ていた。一方で興味のない求人においては、在職者は主に仕事の内容を見ており、求職者は職種・仕事の内容を見ていた。興味のない PDF 求人票と比較すると、興味のある PDF 求人票は、様々な項目を見ている。

図表1-1-29 PDF 求人票における在職者興味あり求人(上:n=10)と興味なし求人(下:n=6)のヒートマップの代表例



図表1-1-30 PDF 求人票における求職者興味あり求人(上:n=5)と興味なし求人(下:n=6)のヒートマップの代表例



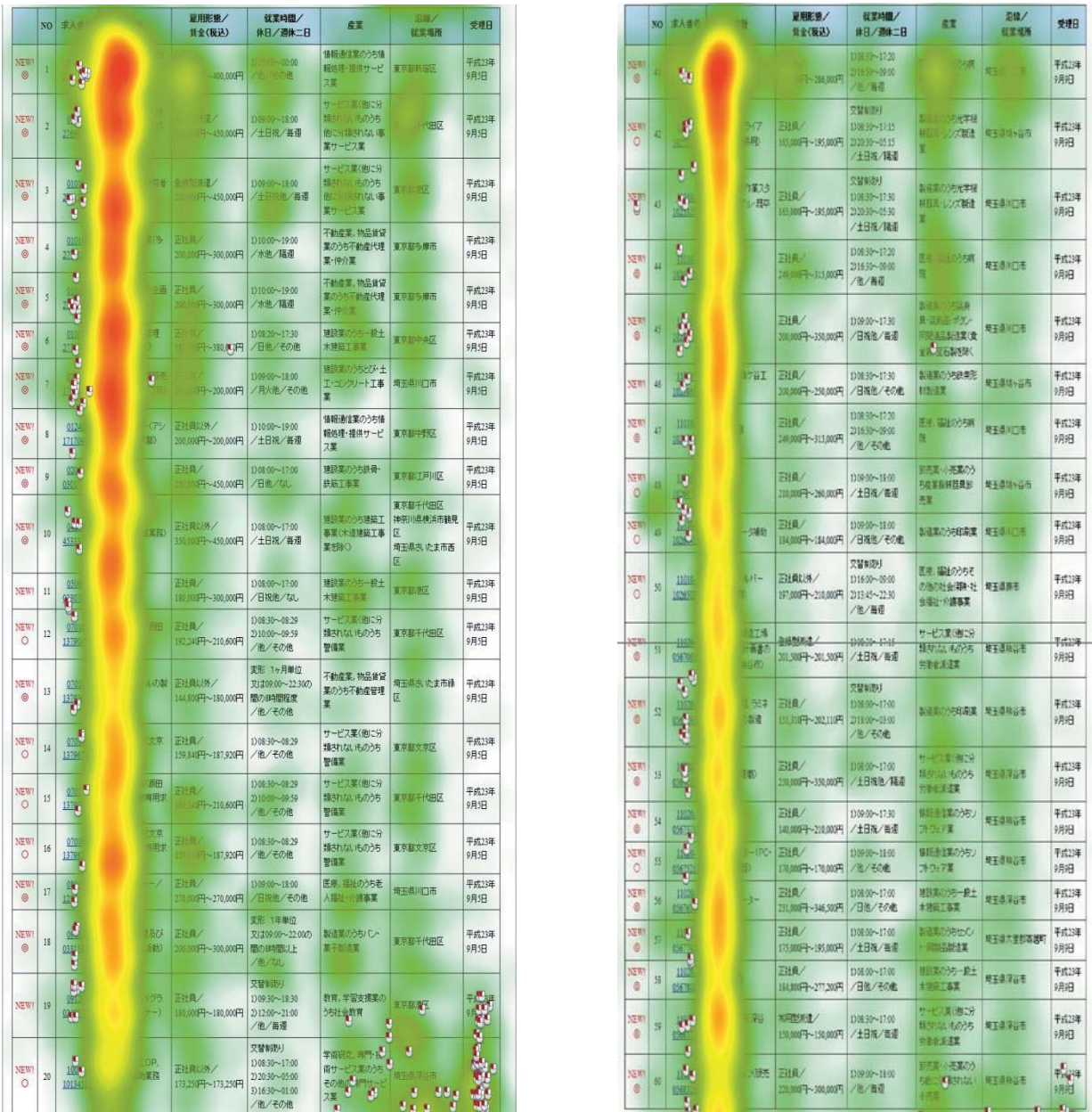
以上より、PDF 求人票については、在職者・求職者ともに太枠で囲われている事業所名・職種・仕事の内容・賃金・就業時間などといった項目の注視時間が長かった。性別ごとに見ると、在職者の女性は、求職者の女性や在職者・求職者の男性よりも、比較的様々な項目を見ているようであった。また、年代別に分けた場合には、30代以下、40代以上の両方において、在職者の方が求職者よりもさまざまな項目を見ているようであった。さらに、ヒアリングの結果に基づき、興味があったPDF 求人票と興味なかったPDF 求人票に区分すると、興味があったPDF 求人票の方が、比較的様々な項目が見られているようであった。

イ Web 求人情報の求人一覧

Web 求人情報の求人一覧ページに関して、在職者と求職者それぞれの視線の計測をヒートマップにしたものを、図表 1-1-31 に示す。在職者のヒートマップにおける赤色（PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）の部分は 62.13 秒であり、求職者のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 109.18 秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職

者とともに職種の項目における注視時間が長いようであった。他には、雇用形態/賃金・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所といった項目を比較的長く見ているようであった。

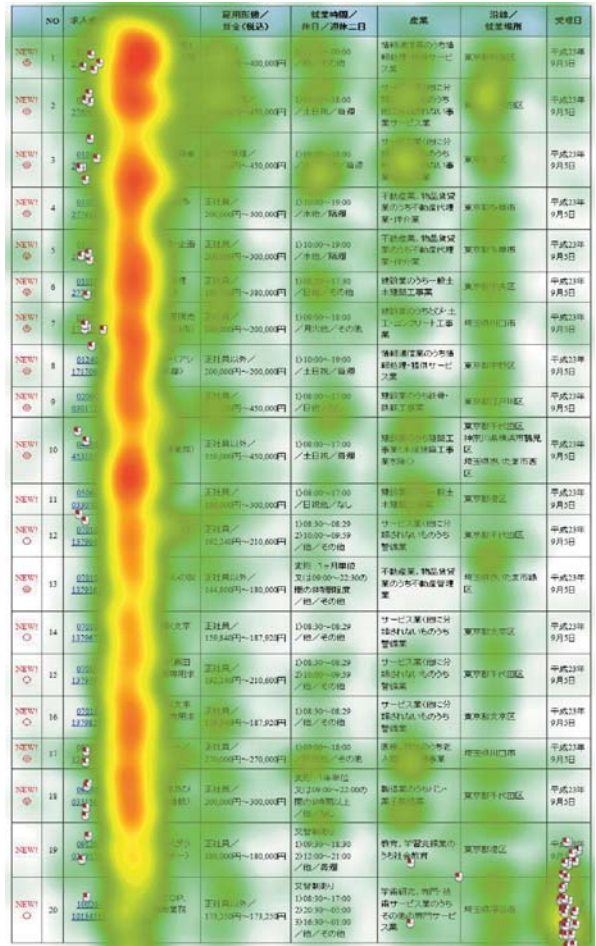
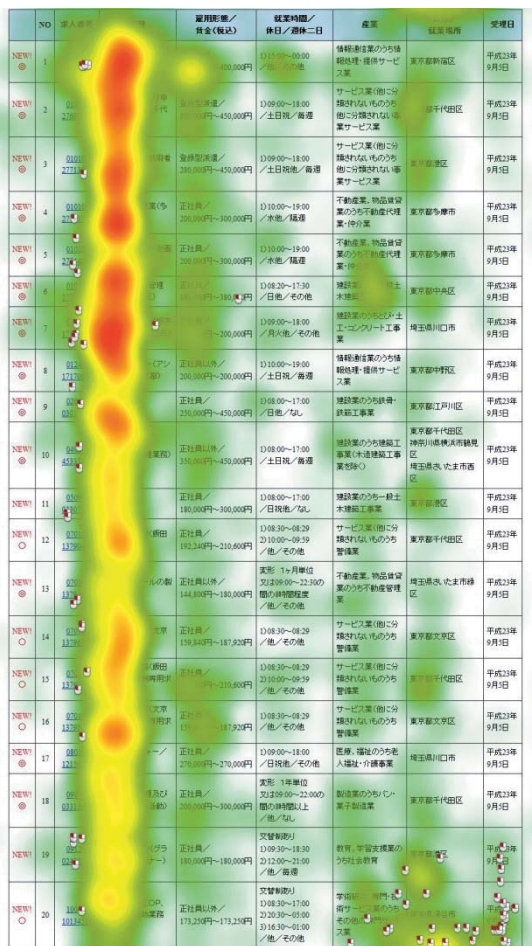
図表1-1-31 Web 求人一覧ページにおける在職者(左:n=20)と求職者(右:n=20)のヒートマップ



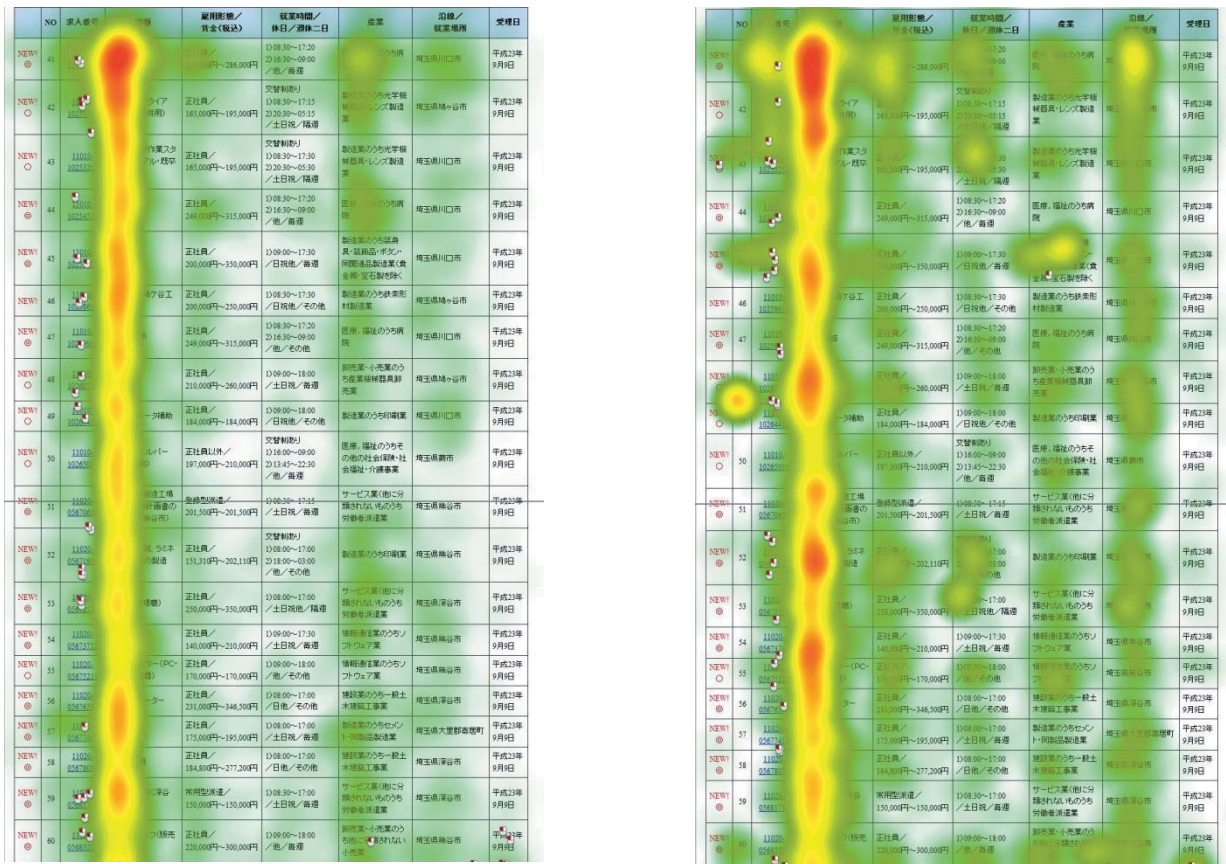
在職者と求職者それぞれについて、男女別のヒートマップを図表 1-1-32・図表 1-1-33 に示す。在職者男性のヒートマップにおける赤色 (PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒) の部分は 28.80 秒、在職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 34.72 秒、求職者男性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 88.92 秒、求職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 20.45 秒を表している。ヒートマップから、在職者・

求職者ともに、女性の方が男性よりも雇用形態/賃金・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所などといった様々な項目を比較的長く見ているようであった。一方で男性は、在職者・求職者ともに職種の見視時間が長く、その他の項目についてはあまり長くは見えていないようであった。

図表1-1-32 Web 求人一覧ページにおける
在職者男性(左:n=10)と在職者女性(右:n=10)のヒートマップ



図表1-1-33 Web 求人一覧ページにおける
求職者男性(左:n=10)と求職者女性(右:n=10)のヒートマップ



在職者と求職者それぞれについて、30代以下と40代以上に分けたヒートマップを図表1-1-34・図表1-1-35に示す。在職者30代以下のヒートマップにおける赤色(PDFでのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒)の部分は35.43秒、在職者40代以上のヒートマップにおける赤色(同上)の部分は37.66秒、求職者30代以下のヒートマップにおける赤色(同上)の部分は65.49秒、求職者40代以上のヒートマップにおける赤色(同上)の部分は54.10秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともに、40代以上の方が雇用形態/賃金(税込)・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所などといった様々な項目を見ているようであった。特に40代以上の求職者は、様々な項目を比較的長く見ているようであった。一方30代以下は、在職者・求職者ともに職種の注視時間が長く、その他の項目についてあまり長くは見えていないようであった。

図表1-1-34 Web 求人一覧ページにおける

在職者 30 代以下(左:n=9)と在職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ

NO	求人番号	業種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	1	情報通信業	正社員 400,000円	11:30~18:00 /他/その他	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	2	サービス業	正社員 277,481円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	3	サービス業	正社員 277,481円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	4	不動産業	正社員 277,481円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都多摩市	平成23年 9月9日
NEW	5	不動産業	正社員 277,481円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都多摩市	平成23年 9月9日
NEW	6	建設業	正社員 277,481円	10:00~17:30 /日他/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木建築	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	7	建設業	正社員 277,481円	10:00~18:00 /月火他/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木建築	埼玉県川口市	平成23年 9月9日
NEW	8	情報通信業	正社員 173,250円	10:00~19:00 /土日祝/有休	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	9	建設業	正社員 489,171円	10:00~17:00 /日他/なし	建設業の少人数/鉄骨 鉄筋工事業	東京都江戸川区	平成23年 9月9日
NEW	10	建設業	正社員 453,311円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/建築工 業/土木建築/土木建築 業/その他	東京都千代田区 神奈川横浜南青根 区 埼玉県、たまた市香 区	平成23年 9月9日
NEW	11	建設業	正社員 453,311円	10:00~17:00 /日他/なし	建設業の少人数/土木 建築/土木建築	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	12	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 10:00~18:29 /他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	13	不動産業	正社員 117,924円	変形 1ヶ月単位 10:00~18:00 /他/その他	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産管理 業	埼玉県、たまた市香 区	平成23年 9月9日
NEW	14	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 /日他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都文京区	平成23年 9月9日
NEW	15	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 10:00~18:29 /他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	16	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 /日他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都文京区	平成23年 9月9日
NEW	17	医療業	正社員 117,924円	10:00~18:00 /日他/その他	医療、福祉の少人数 人福祉/介護事業	埼玉県川口市	平成23年 9月9日
NEW	18	製造業	正社員 117,924円	変形 1ヶ月単位 10:00~22:00 /他/なし	製造業の少人数/工 業/電子製造業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	19	教育業	正社員 117,924円	10:00~18:30 10:00~18:30 /他/有休	教育、学習支援業の 少人数/教育	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	20	サービス業	正社員 117,924円	10:00~17:00 10:30~18:00 10:30~18:00 /他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	埼玉県、たまた市香 区	平成23年 9月9日

NO	求人番号	業種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	1	情報通信業	正社員 400,000円	11:30~18:00 /他/その他	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	2	サービス業	正社員 277,481円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	3	サービス業	正社員 277,481円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	4	不動産業	正社員 277,481円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都多摩市	平成23年 9月9日
NEW	5	不動産業	正社員 277,481円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都多摩市	平成23年 9月9日
NEW	6	建設業	正社員 277,481円	10:00~17:30 /日他/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木建築	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	7	建設業	正社員 277,481円	10:00~18:00 /月火他/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木建築	埼玉県川口市	平成23年 9月9日
NEW	8	情報通信業	正社員 173,250円	10:00~19:00 /土日祝/有休	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	9	建設業	正社員 489,171円	10:00~17:00 /日他/なし	建設業の少人数/鉄骨 鉄筋工事業	東京都江戸川区	平成23年 9月9日
NEW	10	建設業	正社員 453,311円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/建築工 業/土木建築/土木建築 業/その他	東京都千代田区 神奈川横浜南青根 区 埼玉県、たまた市香 区	平成23年 9月9日
NEW	11	建設業	正社員 453,311円	10:00~17:00 /日他/なし	建設業の少人数/土木 建築/土木建築	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	12	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 10:00~18:29 /他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	13	不動産業	正社員 117,924円	変形 1ヶ月単位 10:00~18:00 /他/その他	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産管理 業	埼玉県、たまた市香 区	平成23年 9月9日
NEW	14	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 /日他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都文京区	平成23年 9月9日
NEW	15	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 10:00~18:29 /他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	16	サービス業	正社員 117,924円	10:00~18:29 /日他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	東京都文京区	平成23年 9月9日
NEW	17	医療業	正社員 117,924円	10:00~18:00 /日他/その他	医療、福祉の少人数 人福祉/介護事業	埼玉県川口市	平成23年 9月9日
NEW	18	製造業	正社員 117,924円	変形 1ヶ月単位 10:00~22:00 /他/なし	製造業の少人数/工 業/電子製造業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	19	教育業	正社員 117,924円	10:00~18:30 10:00~18:30 /他/有休	教育、学習支援業の 少人数/教育	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	20	サービス業	正社員 117,924円	10:00~17:00 10:30~18:00 10:30~18:00 /他/その他	サービス業(街なか) 職種/情報サービス 企業	埼玉県、たまた市香 区	平成23年 9月9日

図表1-1-35 Web 求人一覧ページにおける

求職者 30 代以下(左:n=9)と求職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ

NO	求人番号	職種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	111020		正社員/ 200,000円~286,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111021	ライア 市販	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:15 21:20:30~05:15 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 繊維器具/レジャー製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111022	作業スプ アル/既卒	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:30 21:20:30~05:30 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 繊維器具/レジャー製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111023		正社員/ 240,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111024		正社員/ 200,000円~350,000円	10:09:00~17:30 /日祝他/普通	製造業のうち繊維 器具/繊維/レジャー 同梱部品製造業(食 品系/宝石製器類)	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111025	アワ缶工	正社員/ 200,000円~250,000円	10:08:30~17:30 /日祝他/その他	製造業のうち鉄鋼 材料製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111026		正社員/ 248,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/その他	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111027		正社員/ 210,000円~260,000円	10:09:00~18:00 /土日祝/普通	卸売業/小売業のうち 衣類/繊維/靴/家具卸 売業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111028	一歩補助	正社員/ 184,000円~184,000円	10:09:00~18:00 /日祝他/その他	製造業のうち印刷業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111029	ドライバー	正社員以外/ 197,000円~210,000円	交替制/月 10:16:00~09:00 21:13:45~22:30 /他/普通	医療、福祉のうち その他の社会福祉/社 会福祉/介護事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111030	工場 作業員(既卒)	無期雇用派遣/ 201,500円~201,500円	10:08:30~17:15 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111031	機、ラジ オ製造	正社員/ 151,110円~202,110円	交替制/月 10:08:00~17:00 21:18:00~03:00 /他/その他	製造業のうち電気 機械製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111032	作機	正社員/ 250,000円~350,000円	10:08:00~17:00 /土日祝他/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111033		正社員/ 140,000円~210,000円	10:09:00~17:30 /土日祝/普通	情報通信業のうちソ フトウェア業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111034	ター(PC 機)	正社員/ 170,000円~170,000円	10:09:00~18:00 /他/その他	情報通信業のうちソ フトウェア業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111035	ター	正社員/ 231,000円~348,500円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111036		正社員/ 175,000円~185,000円	10:08:00~17:00 /土日祝/普通	製造業のうち中心 ト/同梱部品製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111037		正社員/ 184,800円~277,200円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111038	浮谷	無期雇用派遣/ 150,000円~150,000円	10:08:30~17:00 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111039	販売	正社員/ 220,000円~300,000円	10:09:00~18:00 /他/普通	卸売業/小売業のうち 衣類/繊維/靴/家具 卸売業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日

NO	求人番号	職種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	111020		正社員/ 200,000円~286,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111021	ライア 市販	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:15 21:20:30~05:15 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 繊維器具/レジャー製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111022	作業スプ アル/既卒	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:30 21:20:30~05:30 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 繊維器具/レジャー製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111023		正社員/ 240,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111024		正社員/ 200,000円~350,000円	10:09:00~17:30 /日祝他/普通	製造業のうち繊維 器具/繊維/レジャー 同梱部品製造業(食 品系/宝石製器類)	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111025	アワ缶工	正社員/ 200,000円~250,000円	10:08:30~17:30 /日祝他/その他	製造業のうち鉄鋼 材料製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111026		正社員/ 248,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/その他	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111027		正社員/ 210,000円~260,000円	10:09:00~18:00 /土日祝/普通	卸売業/小売業のうち 衣類/繊維/靴/家具卸 売業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111028	一歩補助	正社員/ 184,000円~184,000円	10:09:00~18:00 /日祝他/その他	製造業のうち印刷業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111029	ドライバー	正社員以外/ 197,000円~210,000円	交替制/月 10:16:00~09:00 21:13:45~22:30 /他/普通	医療、福祉のうち その他の社会福祉/社 会福祉/介護事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111030	工場 作業員(既卒)	無期雇用派遣/ 201,500円~201,500円	10:08:30~17:15 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111031	機、ラジ オ製造	正社員/ 151,110円~202,110円	交替制/月 10:08:00~17:00 21:18:00~03:00 /他/その他	製造業のうち電気 機械製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111032	作機	正社員/ 250,000円~350,000円	10:08:00~17:00 /土日祝他/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111033		正社員/ 140,000円~210,000円	10:09:00~17:30 /土日祝/普通	情報通信業のうちソ フトウェア業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111034	ター(PC 機)	正社員/ 170,000円~170,000円	10:09:00~18:00 /他/その他	情報通信業のうちソ フトウェア業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111035	ター	正社員/ 231,000円~348,500円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111036		正社員/ 175,000円~185,000円	10:08:00~17:00 /土日祝/普通	製造業のうち中心 ト/同梱部品製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111037		正社員/ 184,800円~277,200円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111038	浮谷	無期雇用派遣/ 150,000円~150,000円	10:08:30~17:00 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	111039	販売	正社員/ 220,000円~300,000円	10:09:00~18:00 /他/普通	卸売業/小売業のうち 衣類/繊維/靴/家具 卸売業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日

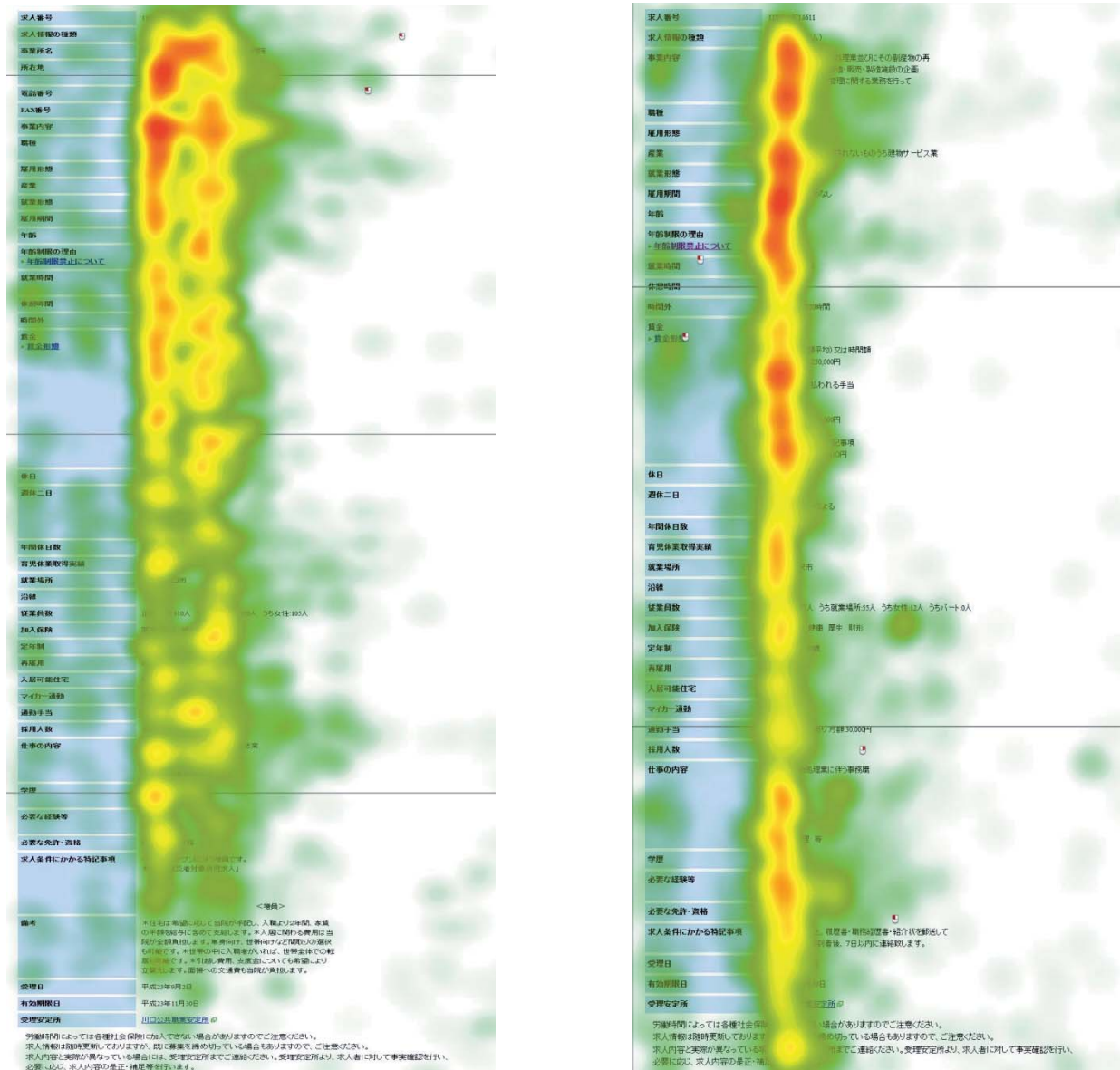
以上より、Web 求人情報の求人一覧ページにおいては、現在の就労状況・男女・世代を問わずに、職種の項目における注視時間が長いようであった。女性や 40 代以上は、職種以外の雇用形態/賃金・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所などといった様々な項目も比較的長く見ている傾向があった。一方で、男性や 30 代以下は、主に職種の項目に視線が集中しているようであった。

ウ Web 求人情報の求人情報詳細ページについて

Web 求人情報の求人情報詳細ページに関して、在職者と求職者それぞれの視線の計測をヒートマップにしたものを、図表 1-1-36 に示す。在職者のヒートマップにおける赤色 (PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒) の部分は 21.17 秒を、求職者のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 27.28 秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともにページの上部を長く見ているようであった。ページの上部には、求人番号・求人情報の種類・事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などが記載されている。一方で、賃金や仕事の内容はページの中部から下部に表示されているため、上部の項目

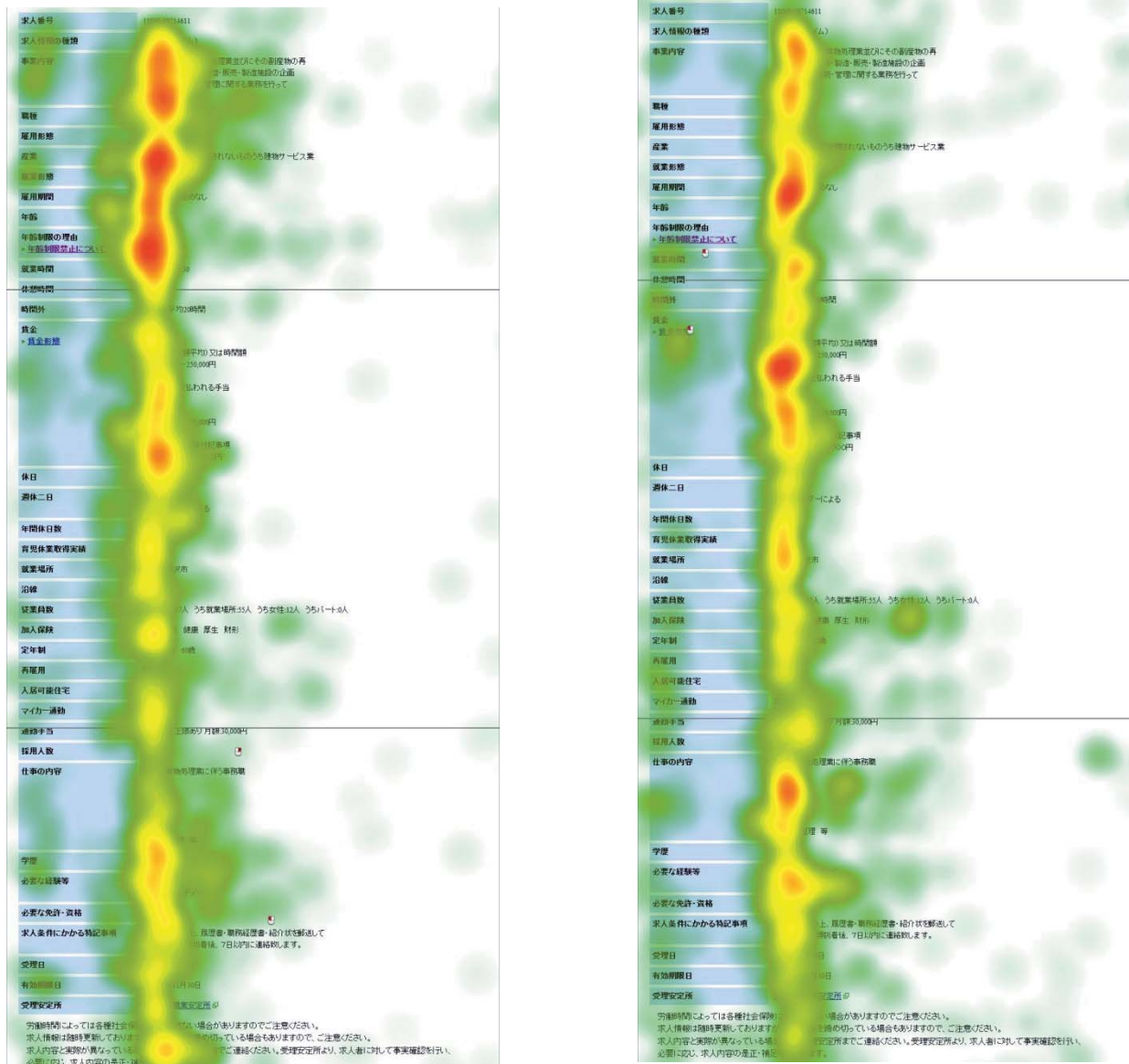
ほど長く見られているわけではなかった。

図表1-1-36 Web 求人情報詳細ページにおける
在職者(左:n=20)と求職者(右:n=20)のヒートマップ



在職者と求職者それぞれについて、男女別のヒートマップを図表 1-1-37・図表 1-1-38 に示す。在職者男性のヒートマップにおける赤色 (PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒) の部分は 12.82 秒を、在職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 11.07 秒を、求職者男性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 14.90 秒を、求職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 16.72 秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともに男性についてはページの上部に配置されている、事業所名・所在地・事

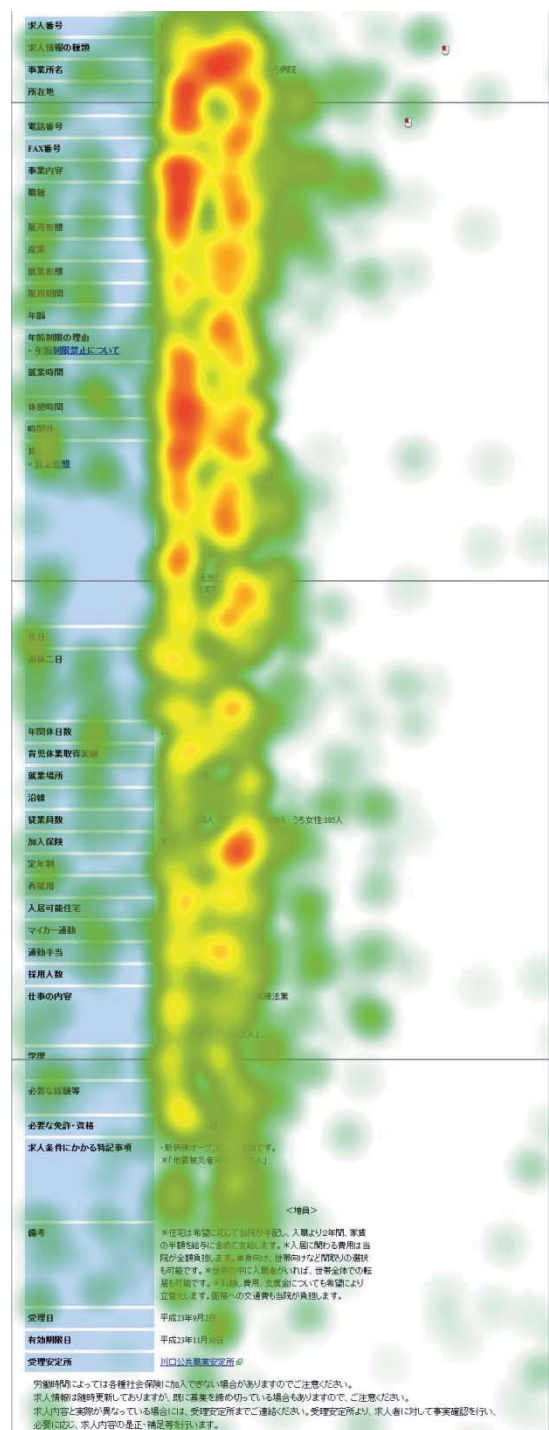
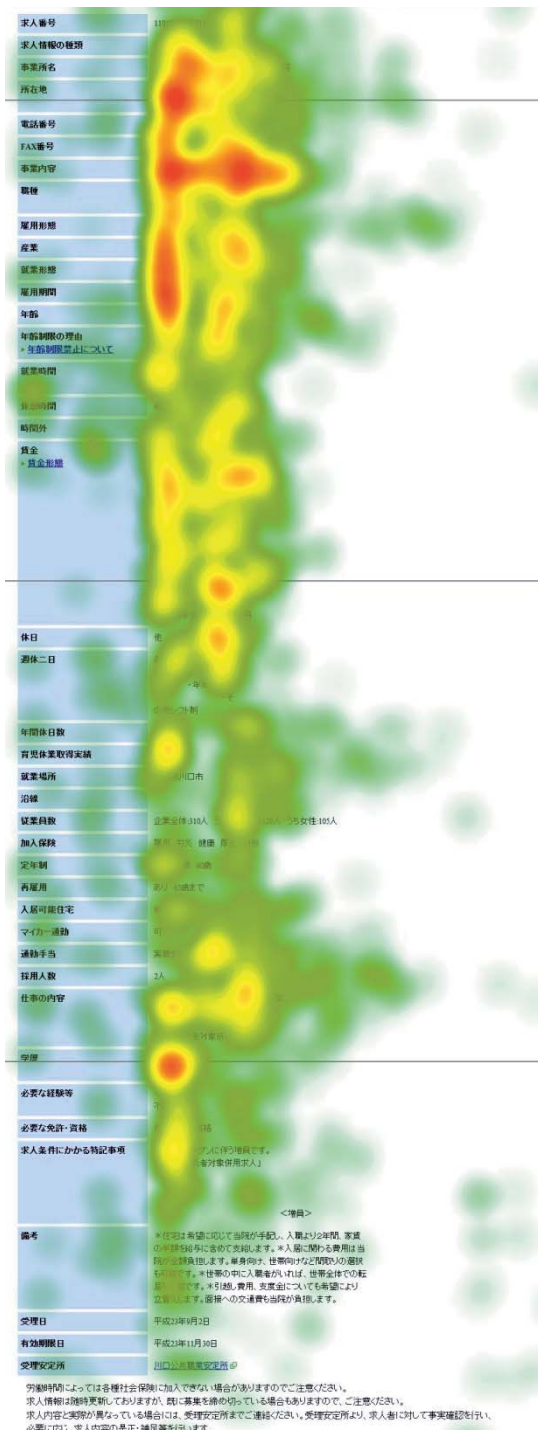
図表1-1-38 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者男性(左:n=10)と求職者女性(右:n=10)のヒートマップ



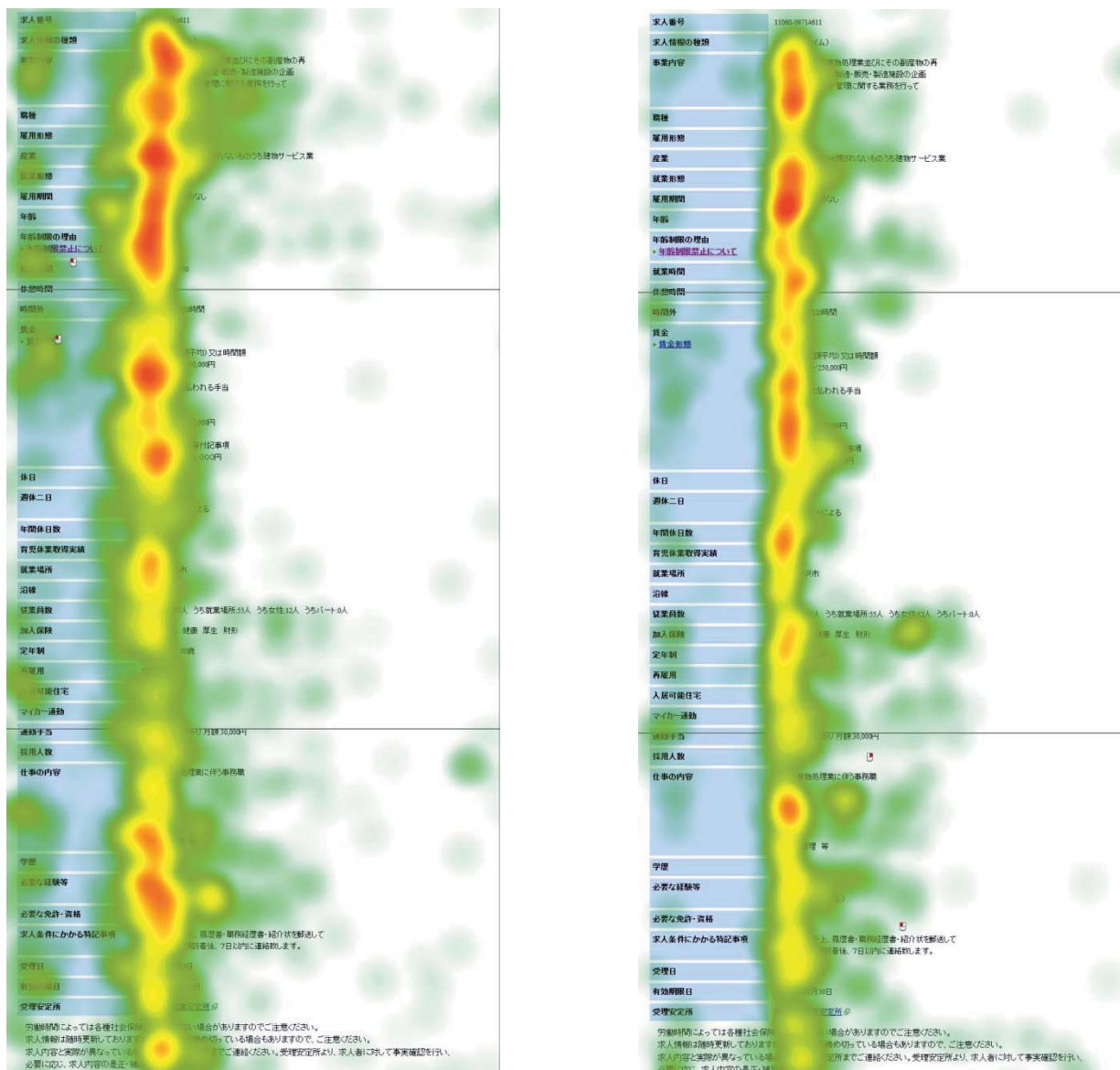
在職者と求職者それぞれについて、30代以下と40代以上に分けたヒートマップを図表1-1-39・図表1-1-40に示す。在職者30代以下のヒートマップにおける赤色（PDFでのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）の部分は9.93秒を、在職者40代以上のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は11.57秒を、求職者30代以下のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は14.95秒を、求職者40代以上のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は14.56秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともに30代以下は所在地・事業内容・産業・就業形態・賃金などを長く見ているようであった。一方で40代以上の在

職者は、事業所名・所在地・事業内容・職種・就業時間・加入保険などを長く注視しているのに対し、40代以上の求職者は雇用期間・年齢・賃金などの注視時間が比較的長いようであった。

図表1-1-39 Web 求人情報詳細ページにおける
在職者 30 代以下(左:n=9)と在職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ



図表1-1-40 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者 30 代以下(左:n=9)と求職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ



以上より、Web 求人情報の求人情報詳細ページにおいては、在職者・求職者ともに、ページの上部に配置されている求人番号・求人情報の種類・事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目の注視時間が長いようであった。また、女性の方が男性よりも比較的様々な項目を見ているようであった。年代別に分けると、30 代以下はページの上部に配置されている項目を見ているのに対し、40 代以上は加入保険・雇用期間・年齢などといった項目を比較的長く注視していた。

(3)統計的検定

在職者と求職者、性別、年代などによって、ヒートマップの形に差が見られたため、その注視時間の違いが統計的に有意な差であるかどうかを検証した。その際に、Web 求人情報の求人一覧ページについては、閲覧した全てのページにおける注視時間を合計し、検定を行った。PDF 求人票については、求人情報の記載がある表面のみを対象に、6 職種全ての注視時間を合計し、検定を行った。

ア PDF 求人票に関する注視時間の差について

PDF 求人票について在職者と求職者の合計注視時間に差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-41)。その結果、在職者の方が求職者よりも PDF 求人票全体の合計注視時間が長かった($t(38)=3.38, p<.01$)。さらに、在職者と求職者で、それぞれの項目の注視時間が異なるかどうかを検討した(図表 1-1-41)。その結果、事業所名($t(38)=3.20, p<.01$)・仕事の内容($t(38)=2.50, p<.05$)・学歴($t(38)=2.09, p<.05$)・賃金($t(38)=2.31, p<.05$)・基本給($t(38)=3.31, p<.01$)・手当($t(38)=2.21, p<.05$)・賃金形態($t(38)=3.15, p<.01$)・賃金締切日/支払日($t(38)=2.91, p<.05$)・通勤手当($t(38)=2.42, p<.05$)・昇給($t(38)=2.46, p<.05$)・賞与($t(38)=2.16, p<.05$)・加入保険($t(38)=2.58, p<.05$)・就業時間($t(38)=3.14, p<.01$)・休日等($t(38)=2.81, p<.05$)・特記事項($t(38)=2.14, p<.05$)・従業員数($t(38)=2.56, p<.05$)・資本金($t(38)=2.42, p<.05$)・労働組合($t(38)=2.06, p<.05$)・事業内容($t(38)=2.47, p<.05$)・会社の特徴($t(38)=2.13, p<.05$)・定年/再雇用($t(38)=2.16, p<.05$)・入居可能住宅($t(38)=2.85, p<.05$)・利用可能託児施設($t(38)=2.14, p<.05$)・選考結果($t(38)=2.16, p<.05$)・試用期間($t(38)=3.54, p<.01$)・備考($t(38)=2.25, p<.05$)において、在職者の方が求職者よりも注視時間が長かった。合計注視時間において在職者の方が求職者よりも長かったため、それぞれの項目においても在職者の注視時間が求職者より長かったと考えられる。

図表1-1-41 PDF 求人票における在職者と求職者の注視時間(秒)の差に関する検定

	在職者 n=20		求職者 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	140.85	93.16	68.85	19.81	3.38**
事業所名	5.78	4.29	2.38	2.02	3.20**
所在地	4.83	3.89	4.26	3.46	0.48
就業場所	7.42	4.61	5.41	2.24	1.75
職種	3.50	2.21	4.24	2.93	0.90
仕事の内容	22.26	12.50	13.95	7.99	2.50*
雇用形態/雇用期間	3.67	4.85	1.62	2.42	1.69
学歴	1.77	2.32	0.59	0.98	2.09*
必要な経験等	1.72	2.78	0.82	1.66	1.24
必要な免許/資格	0.30	0.69	0.17	0.28	0.80
年齢	0.09	0.29	0.05	0.15	0.49
賃金	2.10	2.92	0.56	0.62	2.31*
基本給	3.46	2.24	1.43	1.58	3.31**
手当	5.10	5.64	2.15	1.90	2.21*
賃金形態	1.57	1.70	0.35	0.36	3.15**
賃金締切日/支払日	1.07	1.18	0.27	0.31	2.91*
通勤手当	1.64	1.79	0.57	0.82	2.42*
昇給	1.97	2.27	0.61	0.97	2.46*
賞与	1.53	2.09	0.49	0.48	2.16*
加入保険	2.42	2.61	0.87	0.67	2.58*
就業時間	12.19	8.33	5.85	3.53	3.14**
休日等	7.86	7.29	2.94	2.88	2.81*
特記事項	2.12	3.26	0.50	0.94	2.14*
従業員数	3.45	3.88	1.08	1.44	2.56*
創業年	0.57	1.34	0.04	0.11	1.76
資本金	0.68	1.06	0.09	0.22	2.42*
労働組合	0.61	1.11	0.09	0.22	2.06*
事業内容	2.83	3.76	0.69	0.92	2.47*
会社の特徴	3.44	5.95	0.59	0.82	2.13*
定年/再雇用	2.12	3.60	0.37	0.48	2.16*
入居可能住宅	1.02	1.22	0.22	0.34	2.85*
利用可能託児施設	0.58	0.78	0.19	0.28	2.14*
育児休業/介護休業	0.54	0.64	0.26	0.46	1.56
年間休日数	0.67	0.95	0.37	0.83	1.04
就業規則	0.32	0.99	0.05	0.13	1.19
採用人数	0.92	1.62	0.30	0.45	1.64
選考方法	0.79	1.32	0.25	0.42	1.73
応募書類	1.86	3.39	0.36	0.61	1.95
日時	0.33	1.37	0.01	0.05	1.04
選考結果	1.40	2.11	0.35	0.52	2.16*
試用期間	3.95	3.28	1.19	1.19	3.54**
備考	1.29	1.94	0.29	0.43	2.25*

注)** $p < .01$, * $p < .05$.

求人票について、性別による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-42)。その結果、男性と女性の間には合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討したが(図表 1-1-42)、全ての項目において有意差はみられなかった。

図表1-1-42 PDF 求人票における性別による注視時間(秒)の差に関する検定

	男性 n=20		女性 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	99.49	81.63	110.21	71.24	0.44
事業所名	3.58	3.46	4.58	4.01	0.84
所在地	4.39	4.09	4.71	3.24	0.27
就業場所	5.51	3.07	7.32	4.16	1.56
職種	3.42	2.57	4.32	2.60	1.10
仕事の内容	16.34	10.12	19.87	12.15	1.00
雇用形態/雇用期間	2.56	4.78	2.72	2.96	0.13
学歴	1.14	1.65	1.23	2.09	0.15
必要な経験等	1.19	2.23	1.35	2.43	0.21
必要な免許/資格	0.22	0.49	0.25	0.58	0.16
年齢	0.09	0.29	0.05	0.15	0.62
賃金	1.37	2.76	1.30	1.60	0.10
基本給	2.00	1.81	2.89	2.45	1.32
手当	3.60	4.18	3.64	4.74	0.03
賃金形態	0.95	1.18	0.97	1.56	0.06
賃金締切日/支払日	0.49	0.81	0.85	1.05	1.20
通勤手当	1.19	1.67	1.02	1.29	0.36
昇給	1.23	1.50	1.35	2.19	0.19
賞与	0.96	1.29	1.06	1.86	0.21
加入保険	1.51	1.68	1.78	2.39	0.41
就業時間	7.46	7.10	10.58	6.88	1.41
休日等	4.90	7.14	5.89	4.76	0.52
特記事項	1.11	2.05	1.51	2.93	0.50
従業員数	2.08	2.95	2.45	3.36	0.37
創業年	0.39	1.30	0.22	0.50	0.54
資本金	0.41	0.84	0.36	0.80	0.21
労働組合	0.41	1.06	0.28	0.54	0.47
事業内容	1.82	3.28	1.69	2.57	0.14
会社の特徴	2.45	5.50	1.58	3.12	0.62
定年/再雇用	1.31	2.88	1.18	2.54	0.15
入居可能住宅	0.64	1.06	0.60	0.90	0.15
利用可能託児施設	0.51	0.78	0.25	0.34	1.37
育児休業/介護休業	0.44	0.62	0.36	0.52	0.42
年間休日数	0.55	0.95	0.49	0.86	0.23
就業規則	0.31	0.99	0.06	0.11	1.11
採用人数	0.50	1.00	0.71	1.42	0.54
選考方法	0.61	1.21	0.42	0.77	0.59
応募書類	1.41	3.32	0.82	1.37	0.73
日時	0.32	1.37	0.02	0.10	0.96
選考結果	0.78	1.76	0.96	1.48	0.35
試用期間	2.49	3.30	2.65	2.30	0.18
備考	0.77	1.12	0.81	1.80	0.08

求人票について、年代による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-43)。その結果、30 代以下と 40 代以上の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討した(図表 1-1-43)ところ、所在地の項目において、30 代以下の方が 40 代以上よりも注視時間が長かった($t(38)=2.52, p<.05$)。合計注視時間に差がなかったことを考慮すると、30 代以下の方が 40 代以上よりも所在地をより長く見ていたという結果であった。

図表1-1-43 PDF 求人票における年代による注視時間(秒)の差に関する検定

	30代以下 n=18		40代以上 n=22		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	124.67	88.94	88.63	60.49	0.14
事業所名	4.43	3.78	3.79	3.75	0.54
所在地	6.05	3.73	3.32	3.15	2.52*
就業場所	6.64	2.66	6.23	4.46	0.35
職種	3.96	2.35	3.80	2.82	0.20
仕事の内容	21.58	12.33	15.25	9.49	1.84
雇用形態/雇用期間	3.70	4.88	1.78	2.75	1.57
学歴	1.14	1.61	1.22	2.08	0.13
必要な経験等	1.75	2.88	0.88	1.67	1.20
必要な免許/資格	0.35	0.62	0.14	0.42	1.31
年齢	0.12	0.31	0.03	0.12	1.23
賃金	1.42	2.94	1.26	1.47	0.22
基本給	2.56	2.15	2.35	2.24	0.30
手当	4.41	4.97	2.98	3.90	1.02
賃金形態	1.03	1.38	0.90	1.38	0.29
賃金締切日/支払日	0.75	1.07	0.61	0.85	0.45
通勤手当	1.44	1.76	0.84	1.17	1.29
昇給	1.55	2.40	1.08	1.28	0.79
賞与	1.40	2.10	0.69	0.93	1.41
加入保険	2.06	2.55	1.31	1.49	1.15
就業時間	10.88	7.59	7.50	6.42	1.53
休日等	7.16	7.00	3.95	4.76	1.72
特記事項	1.90	3.29	0.82	1.54	1.37
従業員数	2.28	2.55	2.25	3.59	0.03
創業年	0.13	0.21	0.45	1.29	1.06
資本金	0.37	0.86	0.40	0.79	0.12
労働組合	0.38	1.07	0.32	0.60	0.24
事業内容	2.32	3.71	1.30	2.03	1.10
会社の特徴	3.13	6.06	1.10	2.20	1.46
定年/再雇用	2.02	3.73	0.61	1.08	1.70
入居可能住宅	0.69	1.07	0.56	0.90	0.44
利用可能託児施設	0.52	0.82	0.27	0.35	1.29
育児休業/介護休業	0.56	0.64	0.27	0.47	1.62
年間休日数	0.67	1.19	0.40	0.55	0.95
就業規則	0.31	1.04	0.08	0.15	1.02
採用人数	0.58	1.00	0.63	1.39	0.13
選考方法	0.68	1.27	0.38	0.74	0.93
応募書類	1.75	3.59	0.59	0.86	1.46
日時	0.37	1.44	0.01	0.05	1.16
選考結果	1.26	2.15	0.56	0.91	1.38
試用期間	3.22	3.16	2.04	2.43	1.34
備考	1.14	1.95	0.50	0.89	1.37

注)* $p < 0.05$.

求人票について、興味があった求人と興味なかった求人により合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-44)。その結果、興味があった求人と興味なかった求人の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討した(図表 1-1-44)ところ、仕事の内容($t(38)=2.55, p<.05$)・雇用形態/雇用期間($t(38)=2.10, p<.05$)・休日等($t(38)=3.71, p<.001$)の3項目において、興味があった求人の方が興味なかった求人よりも注視時間が長かった。合計注視時間に差がなかったことを考慮すると、興味があった求人の方が興味なかった求人より仕事の内容や雇用形態/雇用期間、休日等を長く見ていたという結果であった。

図表1-1-44 PDF 求人票における

興味のある求人と興味のない求人の注視時間(秒)の差に関する検定

	興味あり n=20		興味なし n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	27.69	18.63	22.12	15.64	0.15
事業所名	0.60	0.83	0.84	1.04	1.14
所在地	1.02	1.29	0.83	0.89	0.74
就業場所	1.09	1.02	1.23	0.88	0.66
職種	0.74	0.84	0.55	0.72	1.11
仕事の内容	2.45	2.47	0.67	0.99	2.55*
雇用形態/雇用期間	0.67	0.99	0.28	0.67	2.10*
学歴	0.28	0.64	0.08	0.23	1.87
必要な経験等	0.37	0.84	0.18	0.46	1.28
必要な免許/資格	0.06	0.15	0.03	0.09	0.87
年齢	0.01	0.05	0.01	0.04	0.74
賃金	0.27	0.63	0.22	0.59	0.33
基本給	0.45	0.57	0.44	0.65	0.09
手当	0.94	1.62	0.63	0.91	1.06
賃金形態	0.38	0.89	0.10	0.22	1.89
賃金締切日/支払日	0.25	0.44	0.12	0.35	1.48
通勤手当	0.24	0.43	0.21	0.56	0.31
昇給	0.27	0.43	0.20	0.42	0.78
賞与	0.14	0.22	0.21	0.38	0.98
加入保険	0.36	0.52	0.26	0.58	0.80
就業時間	1.91	1.68	1.51	1.53	1.11
休日等	1.79	2.01	0.51	0.84	3.71***
特記事項	0.16	0.52	0.10	0.37	0.55
従業員数	0.54	0.88	0.31	0.53	1.41
創業年	0.02	0.07	0.05	0.15	1.16
資本金	0.05	0.25	0.09	0.23	0.72
労働組合	0.03	0.10	0.04	0.10	0.49
事業内容	0.49	0.82	0.34	0.89	0.76
会社の特徴	0.62	1.78	0.32	0.83	0.98
定年/再雇用	0.30	0.67	0.20	0.59	0.75
入居可能住宅	0.12	0.22	0.11	0.23	0.17
利用可能託児施設	0.12	0.30	0.03	0.11	1.78
育児休業/介護休業	0.11	0.26	0.05	0.12	1.44
年間休日数	0.11	0.28	0.09	0.22	0.33
就業規則	0.04	0.12	0.03	0.17	0.32
採用人数	0.10	0.20	0.09	0.22	0.37
選考方法	0.12	0.29	0.10	0.38	0.31
応募書類	0.21	0.38	0.29	0.87	0.52
日時	0.04	0.20	0.12	0.74	0.66
選考結果	0.13	0.30	0.10	0.28	0.42
試用期間	0.64	1.11	0.40	0.76	1.12
備考	0.21	0.48	0.16	0.58	0.43

注)*** $p<.001$, * $p<.05$.

以上より、PDF 求人票の注視時間について、在職者の方が求職者よりも合計注視時間が有意に長かった。在職者の中には、PDF 求人票を初めて見たという者もあり、自分の必要とする情報が書いてある項目を探す時間などが多くなったため、合計注視時間が比較的長くなったと考えられる。その一方で、求職者は PDF 求人票を普段から見る機会が多く、どこに自分が必要とする情報が記載されているのか知っていたため、合計注視時間が比較的短かったと考えられる。また、事業所名や仕事の内容などといった 26 項目における注視時間についても、在職者の方が求職者よりも長いという結果であった。しかし、合計注視時間の差を考慮すると、今回の結果から在職者の方がこれらの項目を長く見ていたと結論づけることはできないだろう。性別に関しては、有意差はみられなかった。年代については、30 代以下の方が 40 代以上よりも所在地を長く見ていた。所在地は就業場所ではなく、本社の所在地を示す項目であるため、30 代以下は本社の所在地に関心が高いことが示唆される。また、興味があった求人の方が興味のなかった求人よりも仕事の内容や雇用形態、休日等を長く見ていたことが示された。このことから、興味があった求人においては、これらの 3 項目に注目している人が多い可能性が示唆される。

イ Web 求人情報の求人一覧ページに関する注視時間の差について

Web 求人情報の求人一覧ページについて、在職者と求職者で合計注視時間に差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-45)。その結果、在職者と求職者の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、在職者と求職者で、それぞれの項目の注視時間が異なるかどうかを検討した(図表 1-1-45)。検定に使用した項目は、新着情報・NO・求人番号・職種・雇用形態/賃金(税込)・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所・受理日である。その結果、全ての項目において注視時間の差はみられなかった。

図表1-1-45 Web 求人一覧ページにおける
在職者と求職者の注視時間(秒)の差に関する検定

	在職者 n=20		求職者 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	226.23	116.36	309.74	237.86	1.41
新着情報 No	1.19	0.92	1.96	3.13	1.05
求人番号	1.37	2.06	5.02	14.54	1.11
職種	23.92	30.19	25.19	34.89	0.12
雇用形態/賃金(税込)	96.58	52.05	114.51	135.95	0.55
就業時間/休日/週休二日	19.74	15.81	18.46	13.83	0.27
産業	10.98	11.11	13.70	12.53	0.73
沿線/就業場所	15.57	12.66	28.33	41.35	1.32
受理日	18.33	24.37	21.09	19.15	0.40
	4.60	4.52	4.60	4.52	1.13

求人一覧ページについて、性別による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-46)。その結果、男性の方が女性よりも合計注視時間が長かった($t(38)=3.53, p<.001$)。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討したところ(図表 1-1-46)、求人番号($t(38)=2.76, p<.05$)と職種($t(38)=2.32, p<.05$)において、男性の方が女性よりも注視時間が長かった。その他の項目においては有意差がみられなかったことから、合計注視時間の差を考慮しても、男性の方が女性よりも求人番号と職種の項目を長く見ていたことが示された。

図表1-1-46 Web 求人一覧ページにおける性別による注視時間(秒)の差に関する検定

	男性 n=20		女性 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	361.03	217.33	174.94	91.25	3.53***
新着情報 No	1.96	3.10	1.19	1.02	1.07
求人番号	4.70	14.12	1.69	4.32	0.91
職種	37.57	41.03	11.55	9.50	2.76*
雇用形態/賃金(税込)	141.08	129.40	70.01	44.26	2.32*
就業時間/休日/週休二日	22.58	15.79	15.62	12.94	1.52
産業	13.29	12.03	11.40	11.73	0.50
沿線/就業場所	30.95	41.03	12.95	10.09	1.91
受理日	24.76	24.76	14.66	17.27	1.50
	4.07	2.68	3.81	4.56	0.22

注)*** $p<.001$, * $p<.05$.

求人一覧ページについて、年代による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図

表 1-1-47)。その結果、30 代以下と 40 代以上の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討したところ(図表 1-1-47)、就業時間/休日/週休二日($t(38)=2.37, p<.05$)と沿線/就業場所($t(38)=2.79, p<.05$)において、40 代以上の方が 30 代以下よりも注視時間が長かった。30 代以下と 40 代以上において、合計注視時間に差がなかったことを考慮すると、40 代以上の方が 30 代以下よりも就業時間/休日/週休二日と沿線/就業場所の項目を長く見ていたという結果であった。

図表1-1-47 求人一覧ページにおける年代による注視時間(秒)の差に関する検定

	30代以下 n=18		40代以上 n=22		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	236.12	210.25	294.06	171.45	0.96
新着情報	1.39	1.37	1.73	2.89	0.46
No	1.28	2.15	4.76	13.86	1.16
求人番号	25.14	38.97	24.08	26.40	0.10
職種	107.29	118.59	104.12	89.09	0.10
雇用形態/賃金(税込)	16.43	13.10	21.28	15.81	1.04
就業時間/休日/週休二日	7.73	5.10	16.11	14.25	2.37*
産業	13.90	10.59	28.54	39.72	1.52
沿線/就業場所	9.95	7.54	27.70	26.05	2.79*
受理日	3.01	2.63	4.70	4.29	1.47

注)* $p<.05$.

以上より、求人一覧ページの合計注視時間について、男性の方が女性よりも長く見ているという結果であった。求人一覧のページは1頁 20 職業となっているが、男性の方が女性よりもクリックして次のページに進み多くのページを見ており、このことが男性の合計注視時間が長いことに表れている。さらに、職種の項目について、男性の方が女性よりも注視時間が長かった。このことから、男性は求人一覧ページを閲覧する際に、職種に注目している可能性がある。男性と女性における求人番号項目の有意差については、求人に関する具体的な情報を含むものではないため、ここでの言及は割愛する。また、就業時間/休日/週休二日と沿線/就業場所において、40 代以上の方が 30 代以下よりも注視時間が長かった。これは恐らく、40 代以上では家庭や育児などといった家庭に関する事情により、就業時間や就業場所を気にかけているためであると考えられる。

(4)Gaze plot による視線の動きの典型例

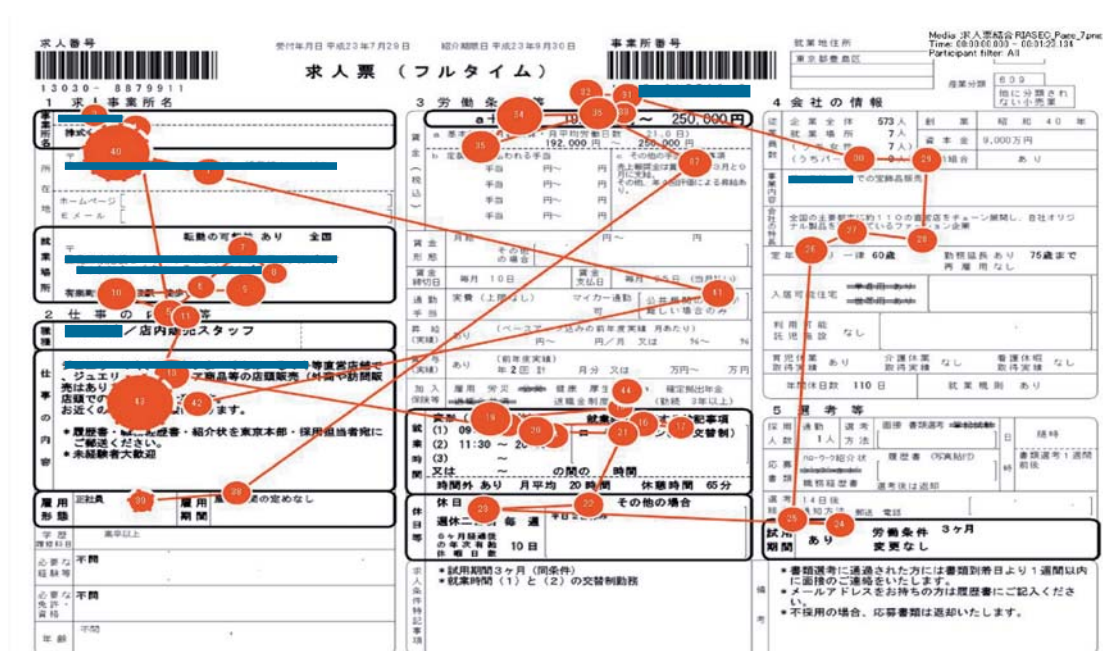
以上のような視線の動きに関するデータ・分析を踏まえた上で、具体的な視線の動きがわかるよう、それぞれの全体的傾向の典型例を Gaze plot により示す。Gaze plot とは視線の動

きを数字の就いた円で示したものであり、視線の動いた順番に円に番号がふられる。また、長く視線が留まった場所は円が大きく表示される。

①PDF 求人票における在職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間・休日等を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-48 のような視線の動きが挙げられる。

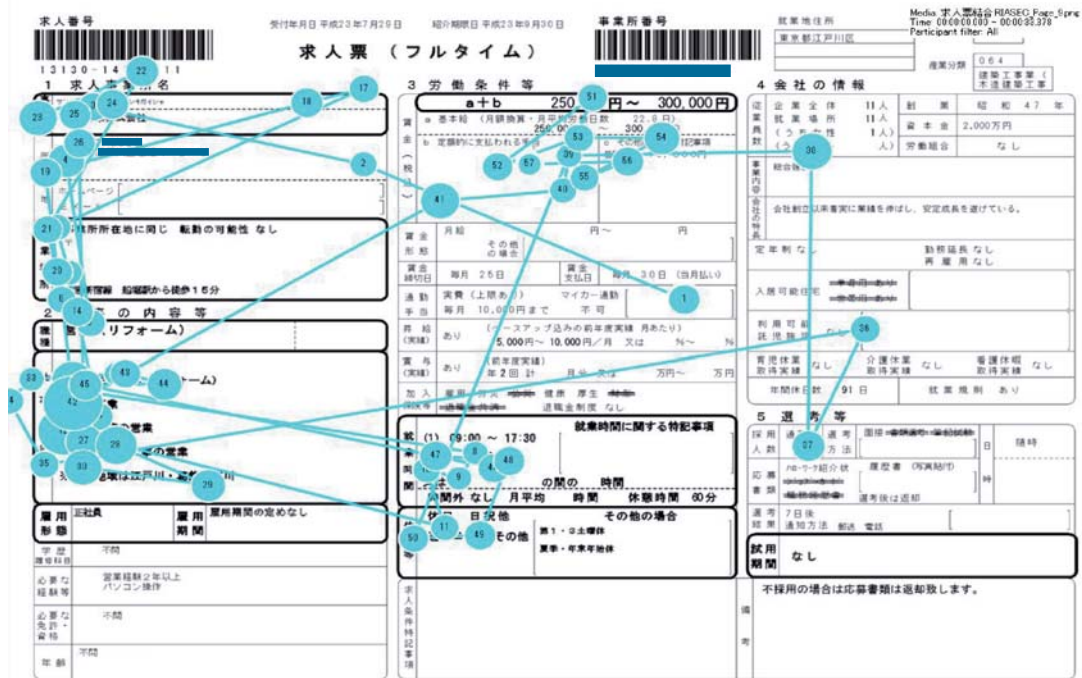
図表1-1-48 PDF 求人票における
在職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・男性・30代)



②PDF 求人票における求職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-49 のような視線の動きが挙げられる。

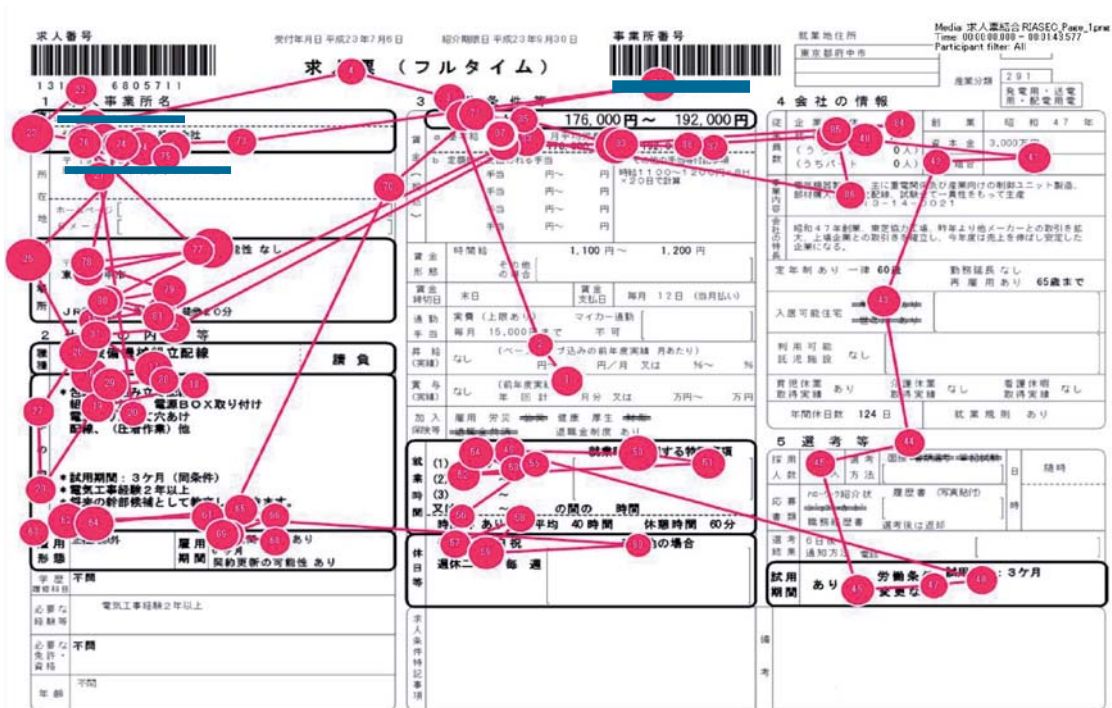
図表1-1-49 PDF 求人票における
求職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・男性・20代)



③PDF 求人票における在職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間・休日等を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-50 のような視線の動きが挙げられる。

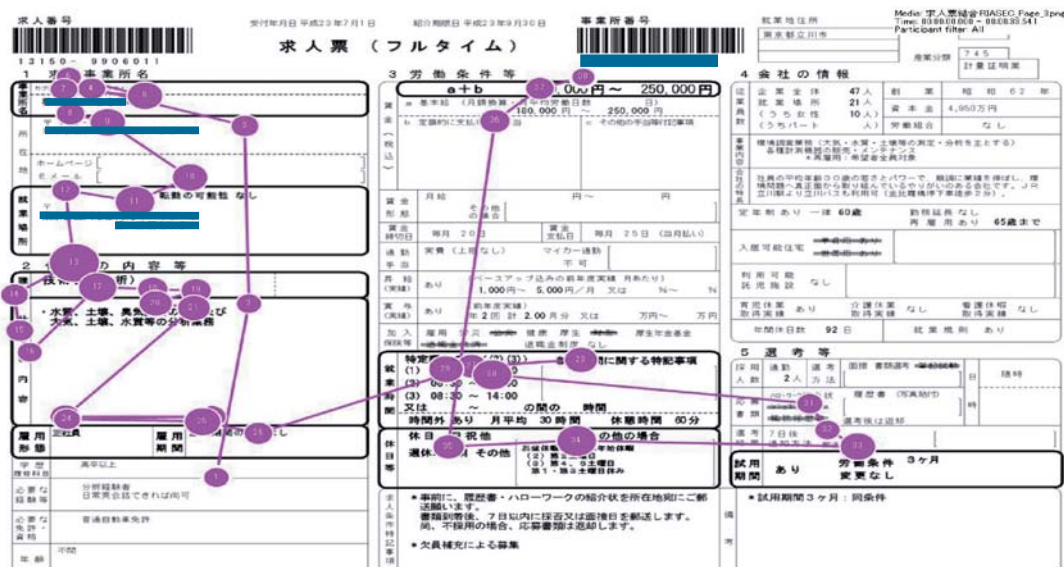
図表1-1-50 PDF 求人票における
在職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・女性・30代)



④PDF 求人票における求職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-51 のような視線の動きが挙げられる。

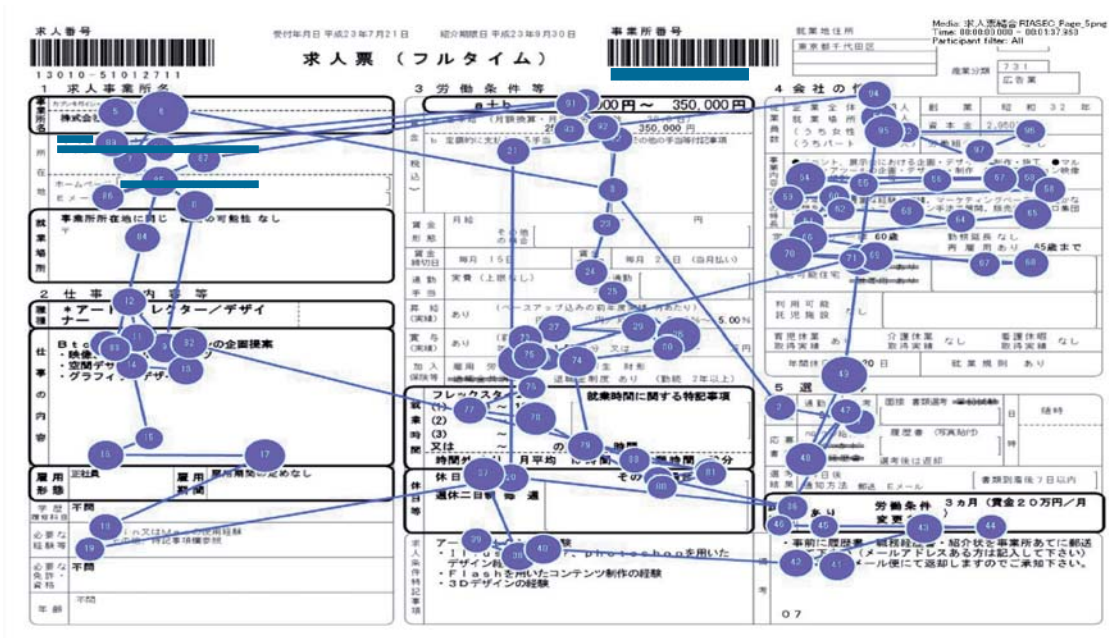
図表1-1-51 PDF 求人票における
求職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・女性・30代)



⑤PDF 求人票における在職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間・休日等といった項目を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-52 のような視線の動きが挙げられる。

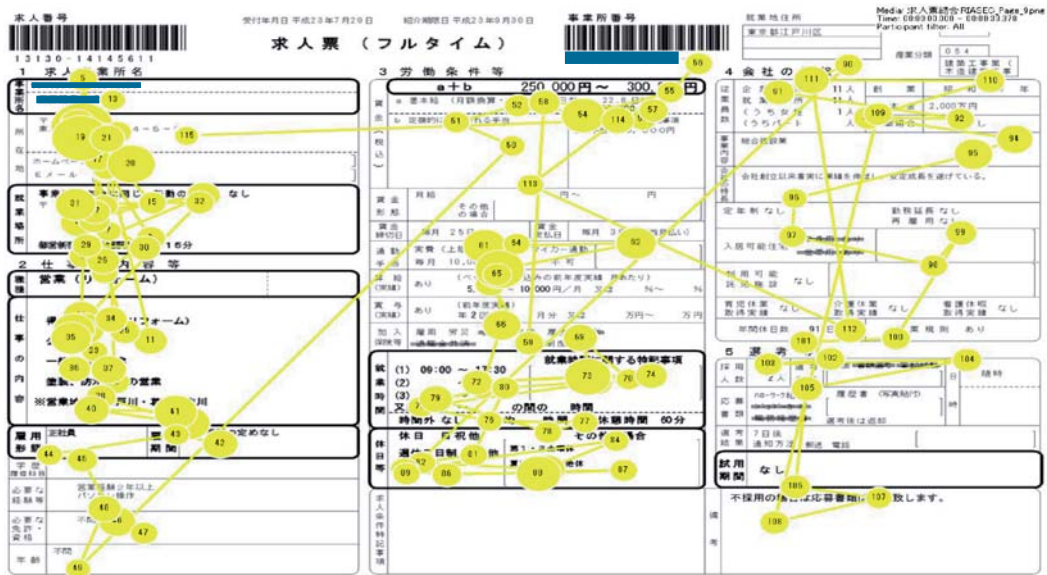
図表1-1-52 PDF 求人票における
在職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・男性・40代)



⑥PDF 求人票における求職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-53 のような視線の動きが挙げられる。

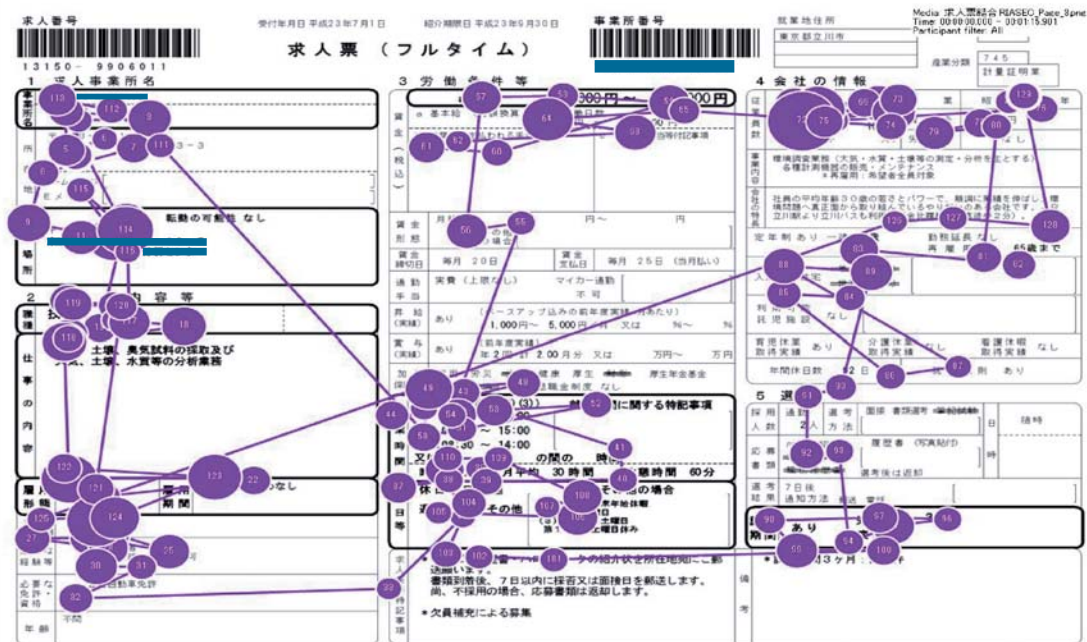
図表1-1-53 PDF 求人票における
求職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・男性・40代)



⑦PDF 求人票における在職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間・休日等といった項目を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-54 のような視線の動きが挙げられる。

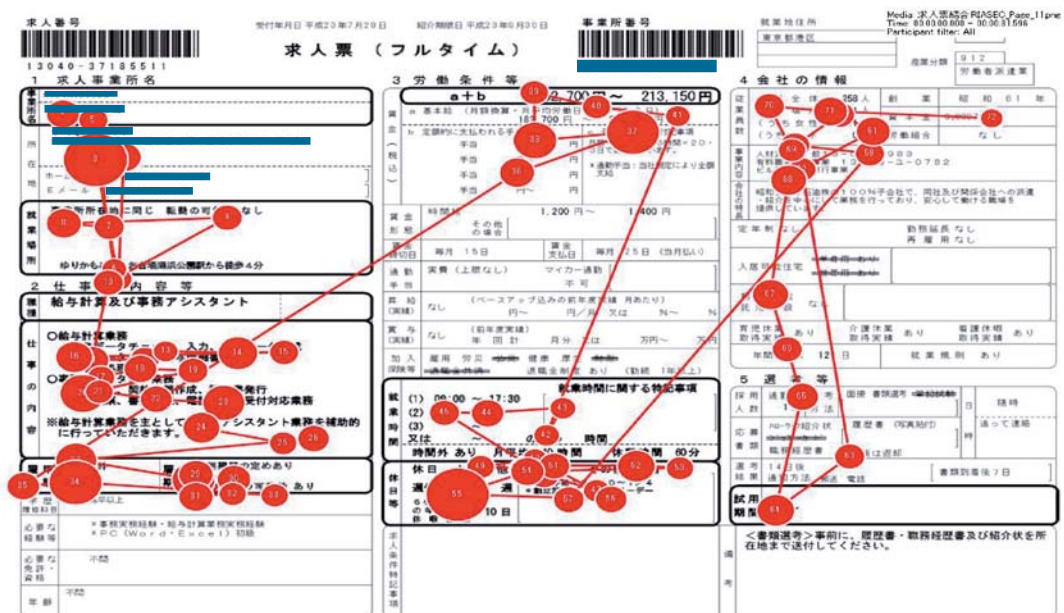
図表1-1-54 PDF 求人票における
在職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・女性・40代)



⑧PDF 求人票における求職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-55 のような視線の動きが挙げられる。

図表1-1-55 PDF 求人票における
求職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・女性・40代)



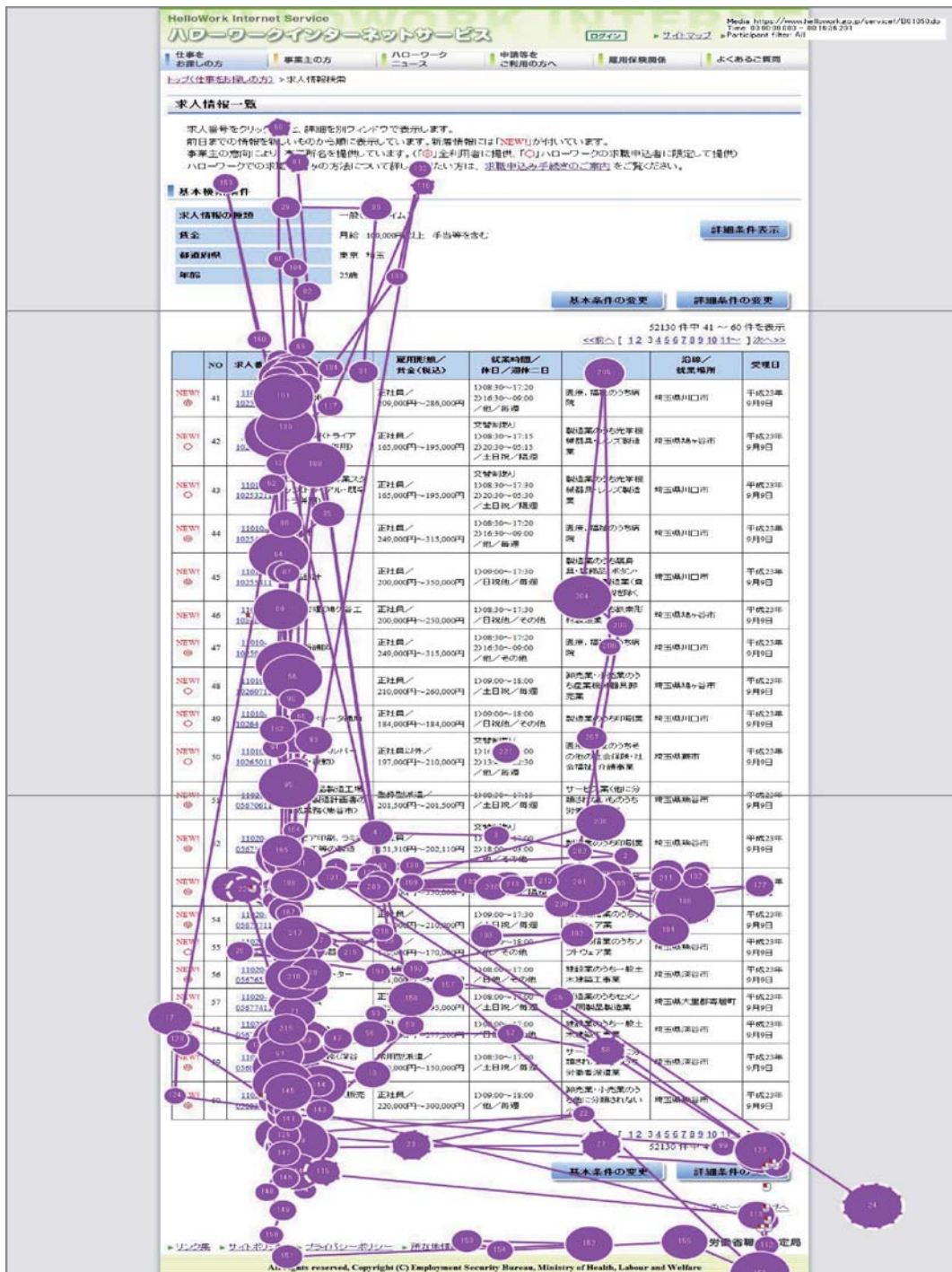
⑨Web 求人一覧ページにおける在職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-56 のような視線の動きが挙げられる。

⑩Web 求人一覧ページにおける求職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-57 のような視線の動きが挙げられる。

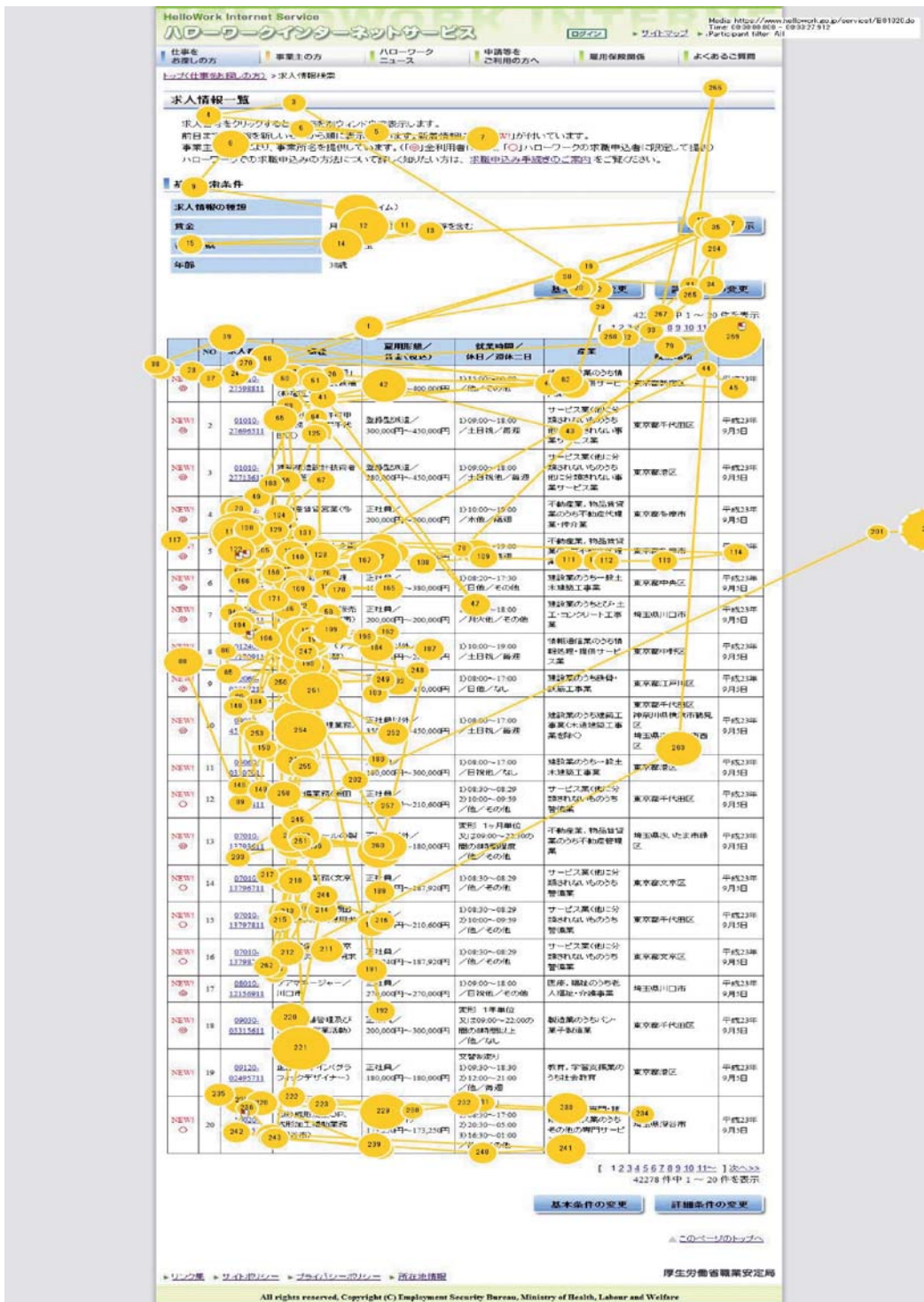
図表1-1-57 Web 求人一覧ページにおける
求職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・男性・30代)



①Web 求人一覧ページにおける在職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、職種や雇用形態/賃金（税込）を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-58 のような視線の動きが挙げられる。

図表1-1-58 Web 求人一覧ページにおける
 在職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・女性・30代)

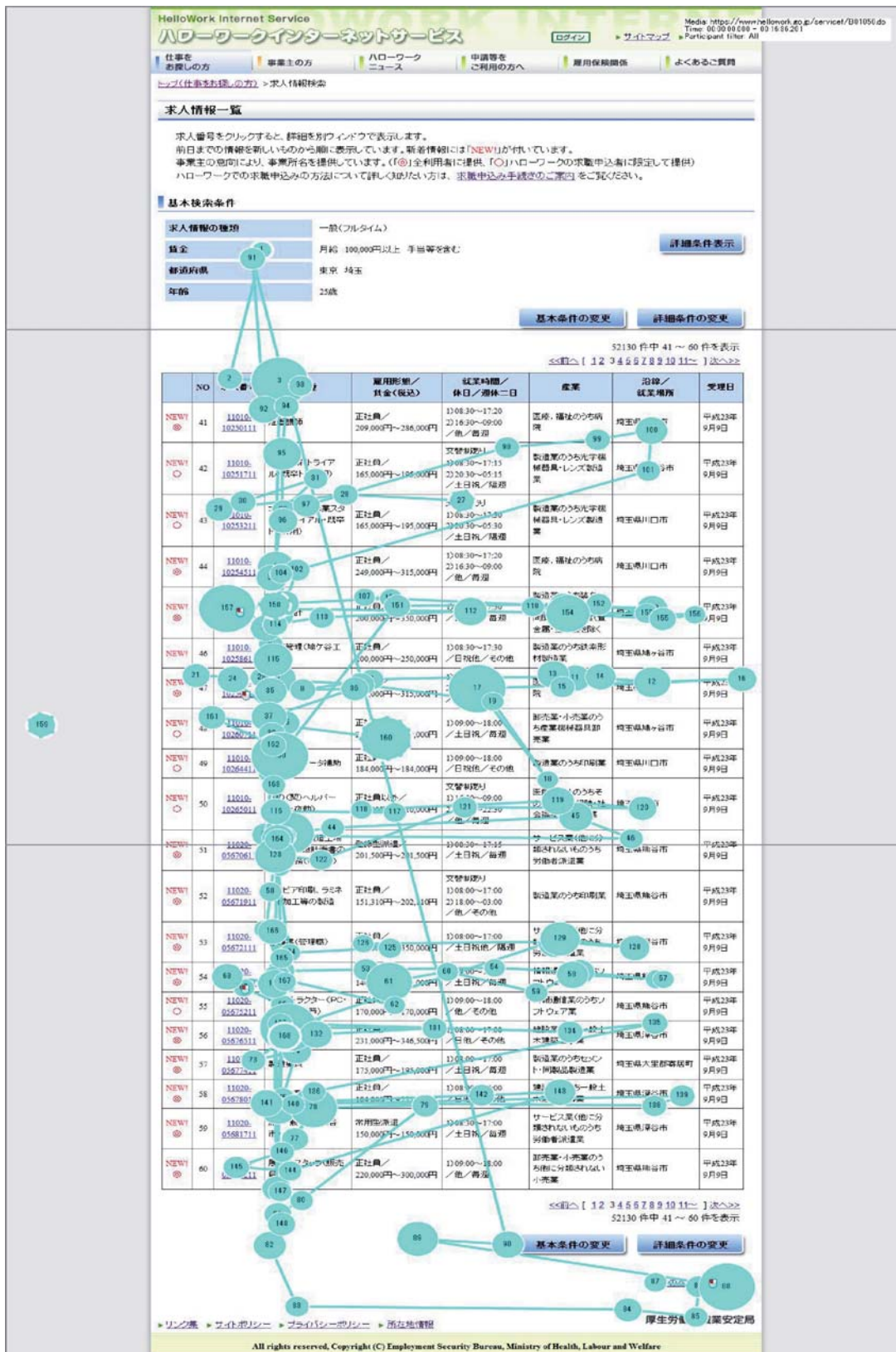


⑫求人一覧ページにおける求職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金(税込)・産業などを中心に、比較的様々な項目を見てい

るようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-59 のような視線の動きが挙げられる。

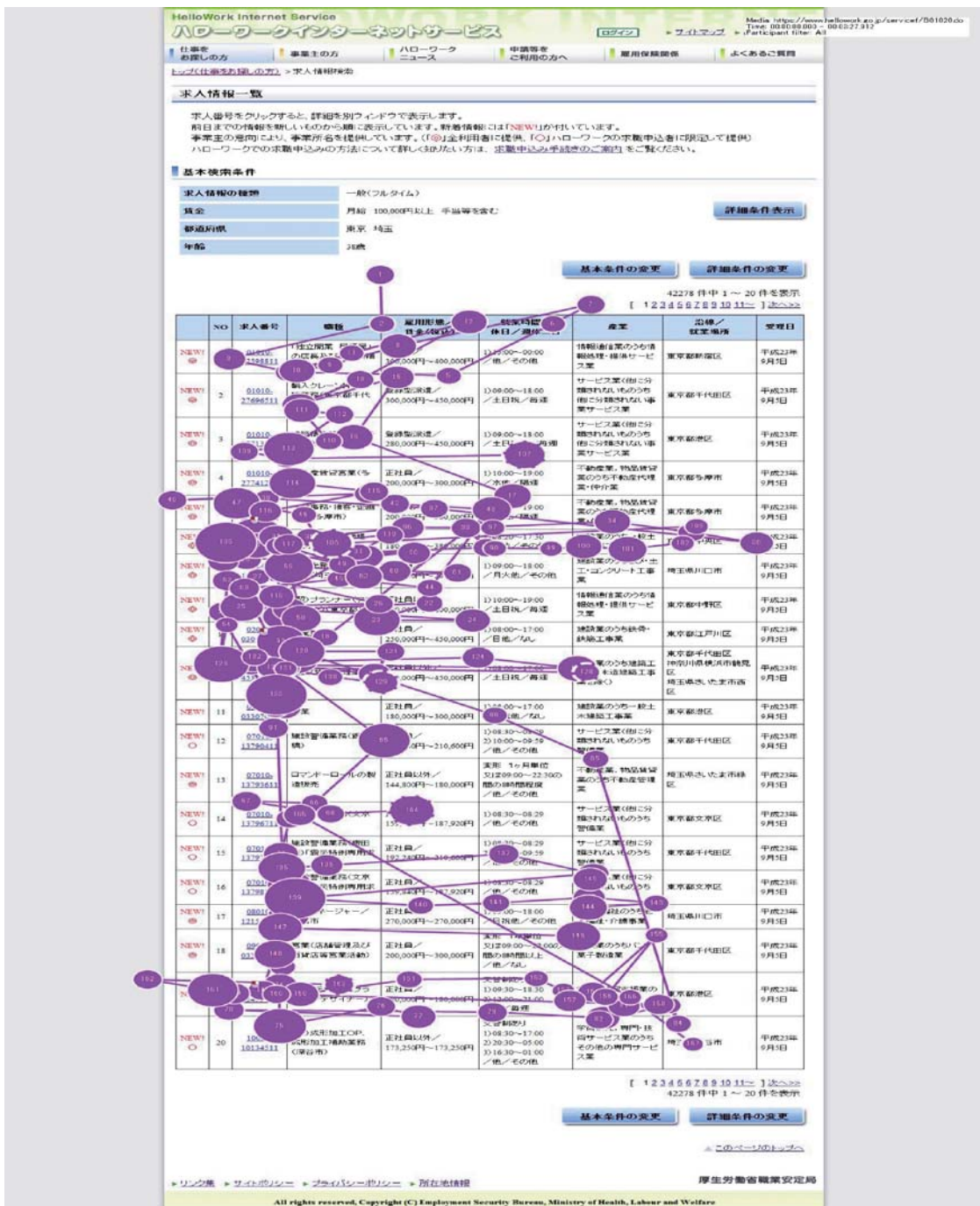
図表1-1-59 Web 求人一覧ページにおける
求職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・女性・20代)



⑬求人一覧ページにおける在職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-60 のような視線の動きが挙げられる。

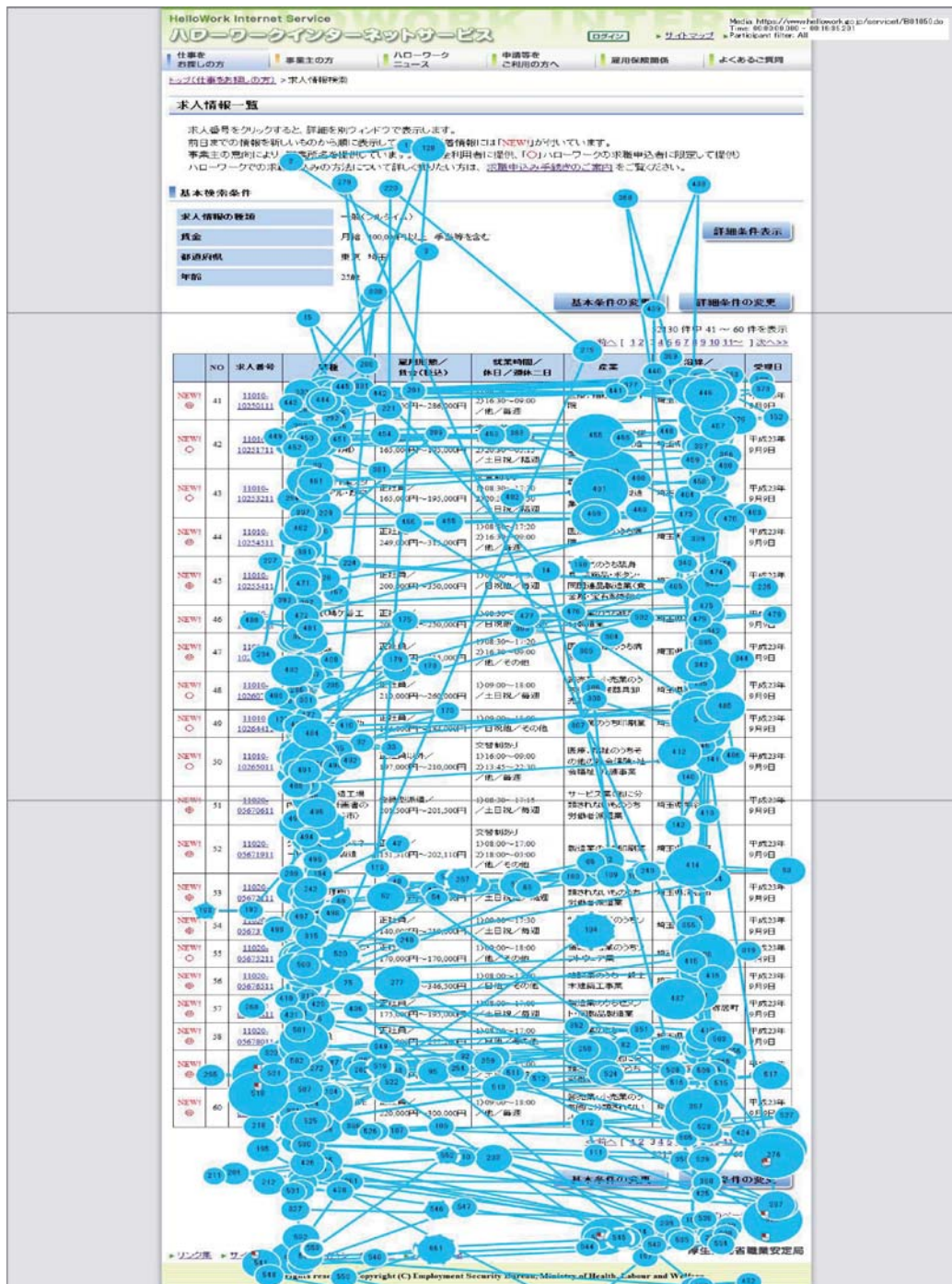
図表1-1-60 Web 求人一覧ページにおける
在職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・男性・50代)



⑭Web 求人一覧ページにおける求職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、職種や産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-61 のような視線の動きが挙げられる。

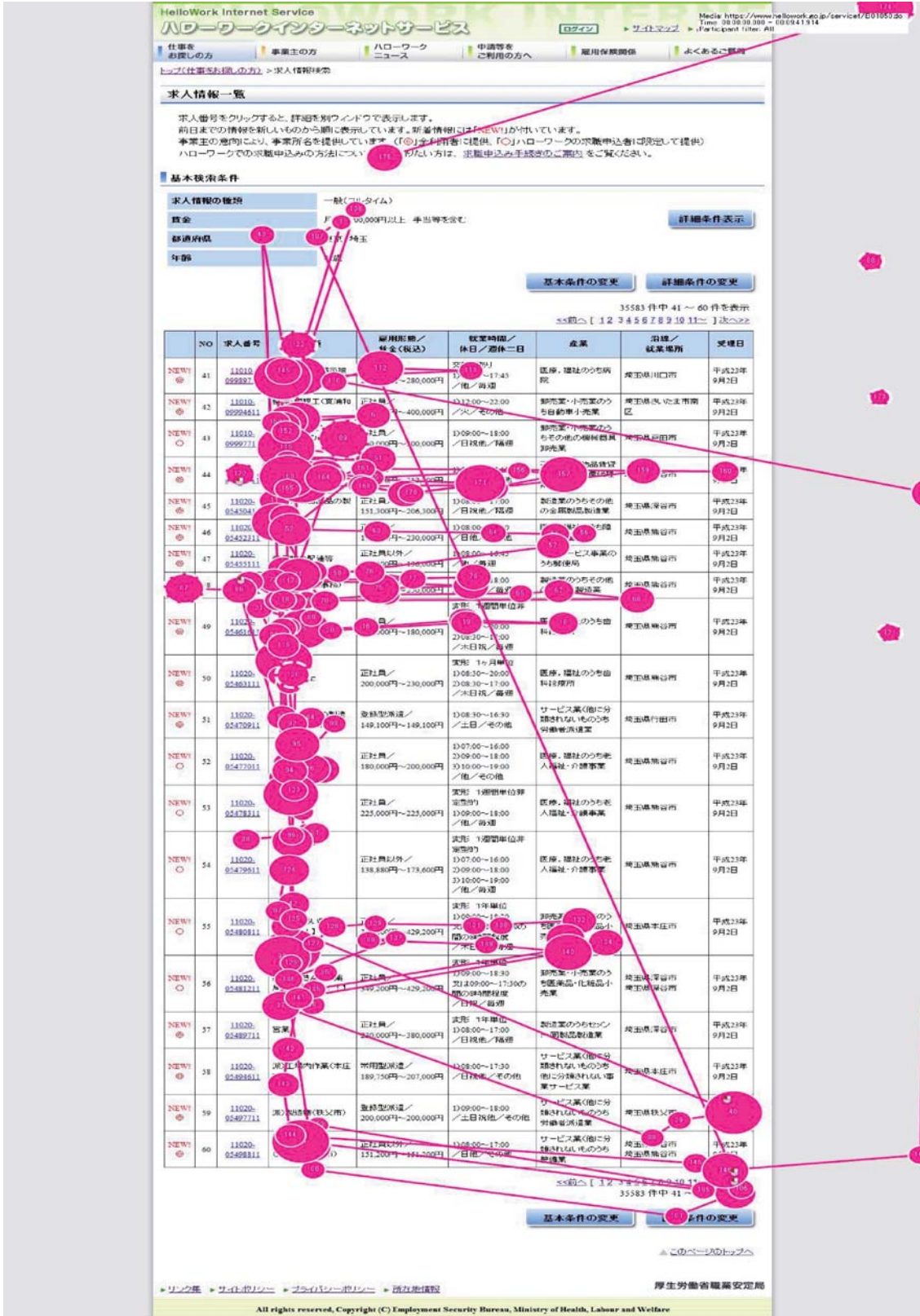
図表1-1-61 Web 求人一覧ページにおける
求職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・男性・40代)



⑮Web 求人一覧ページにおける在職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金(税込)・産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-62 のような視線の動きが挙げられる。

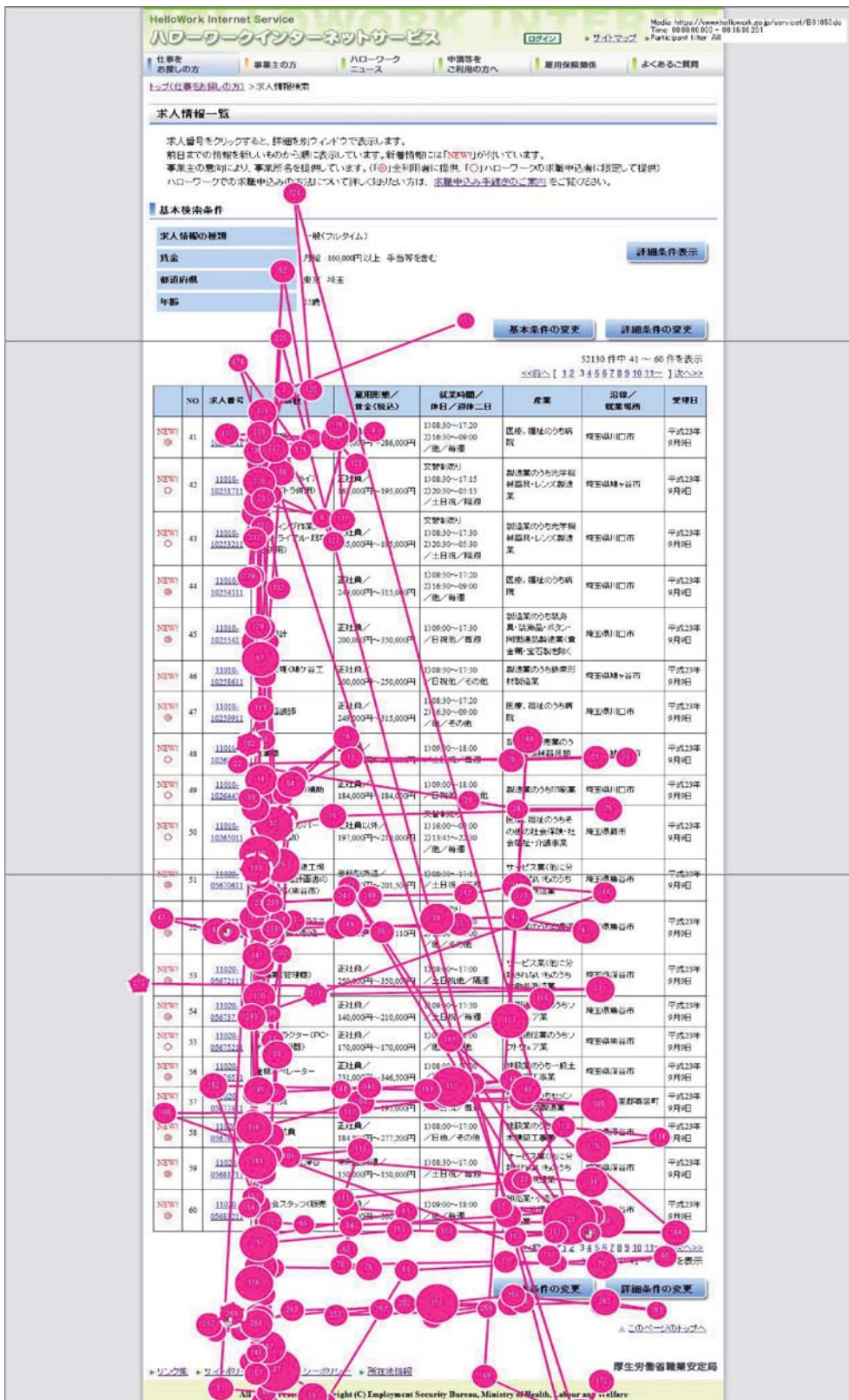
図表1-1-62 Web 求人一覧ページにおける
 在職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・女性・40代)



⑩Web 求人一覧ページにおける求職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-63 のような視線の動きが挙げられる。

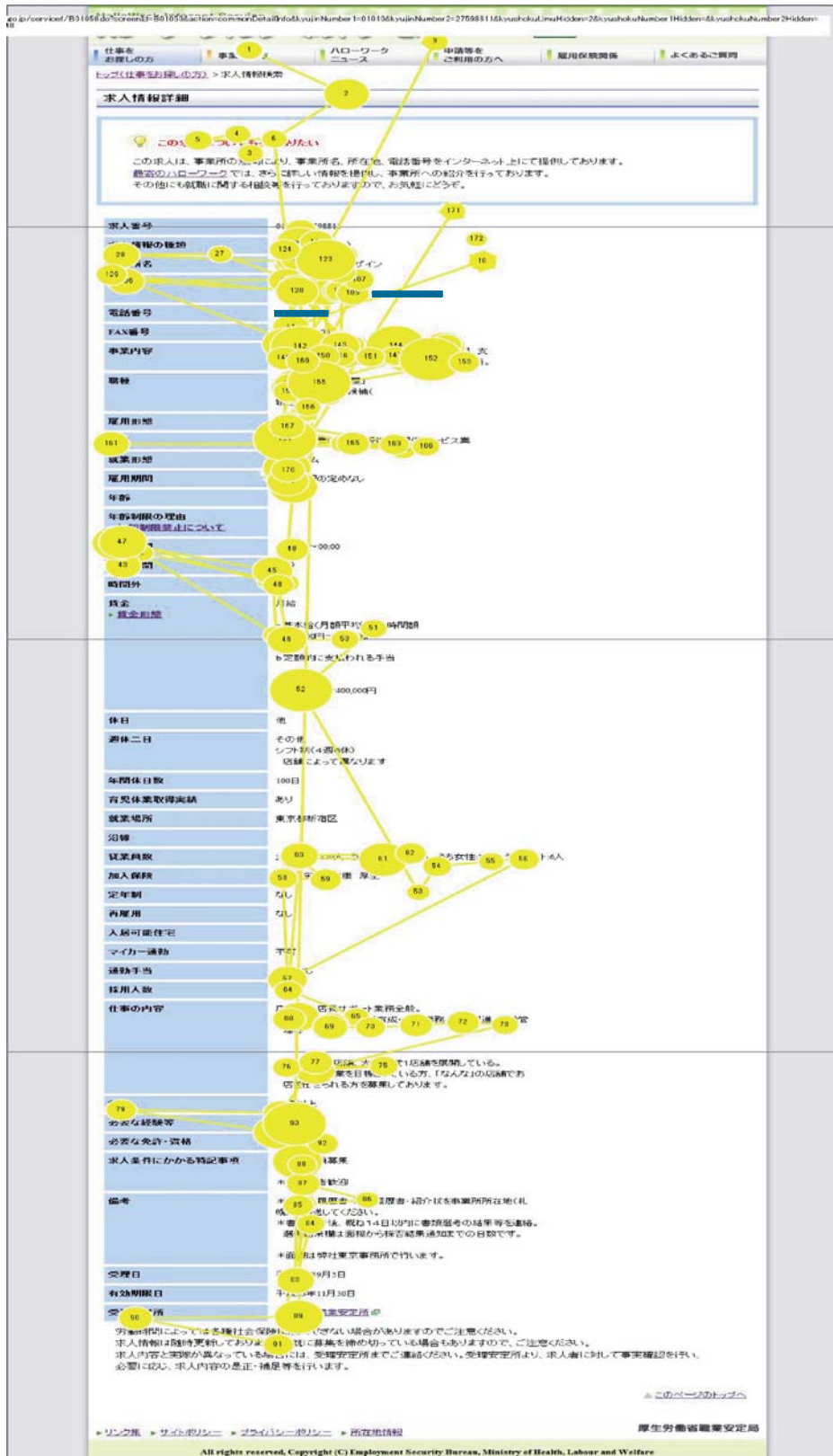
図表1-1-63 Web 求人一覧ページにおける
求職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・女性・40代)



⑰Web 求人情報詳細ページにおける在職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-64 のような視線の動きが挙げられる。

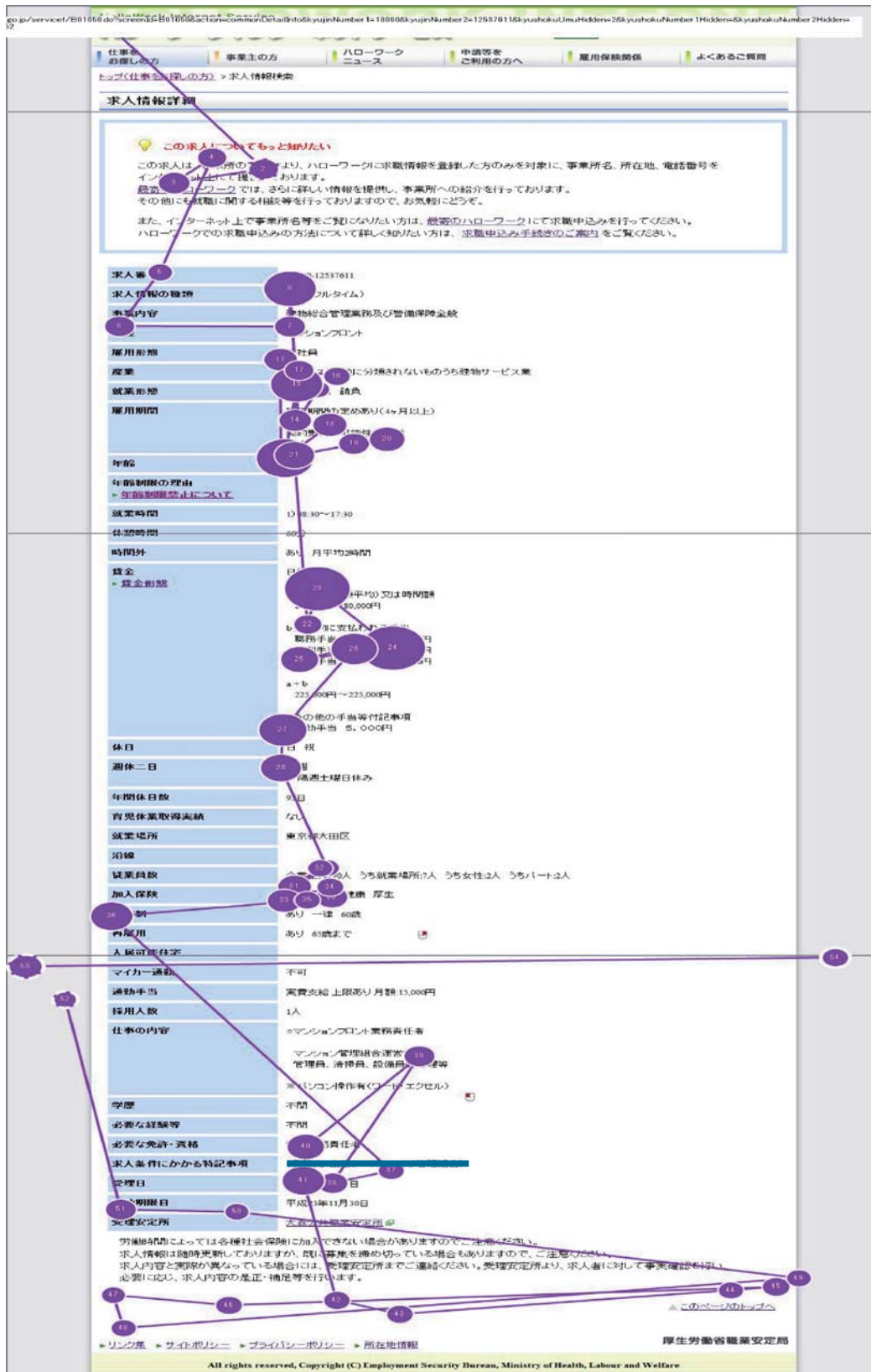
図表1-1-64 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・男性・30代)



⑱Web 求人情報詳細ページにおける求職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-65 のような視線の動きが挙げられる。

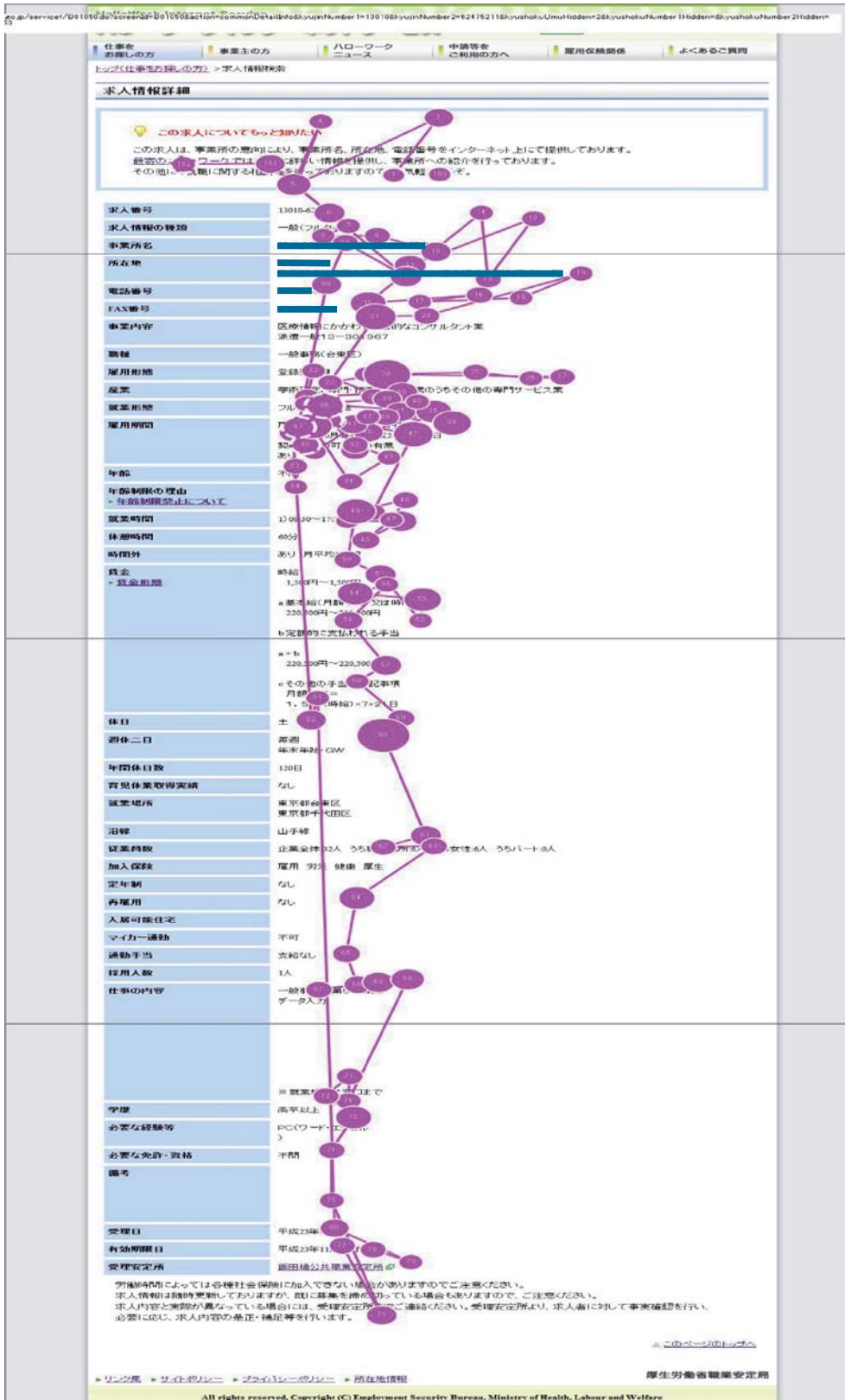
図表1-1-65 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・男性・20代)



⑱Web 求人情報詳細ページにおける在職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や賃金を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-66 のような視線の動きが挙げられる。

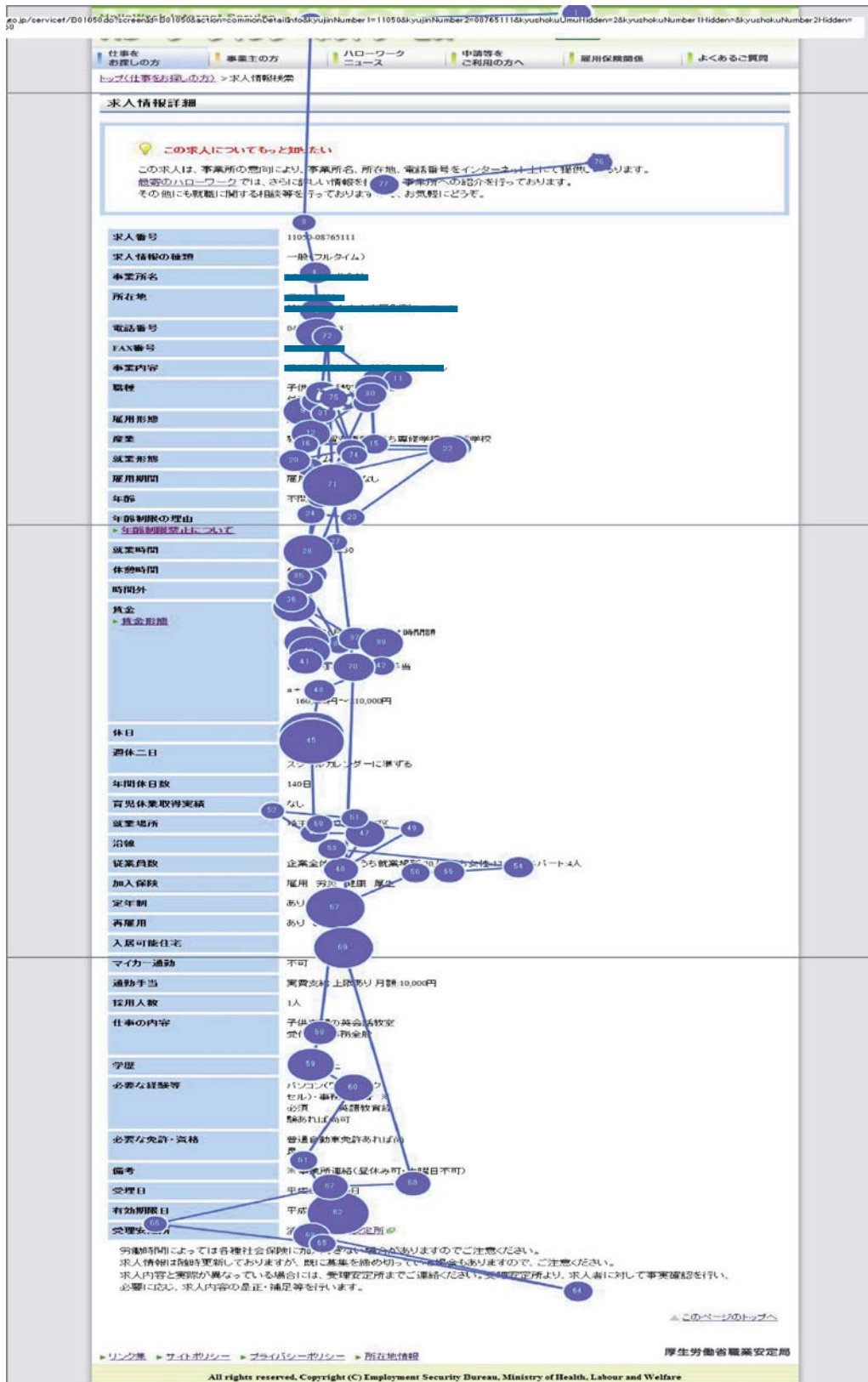
図表1-1-66 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・女性・30代)



⑳Web 求人情報詳細ページにおける求職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金、仕事の内容を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-67 のような視線の動きが挙げられる。

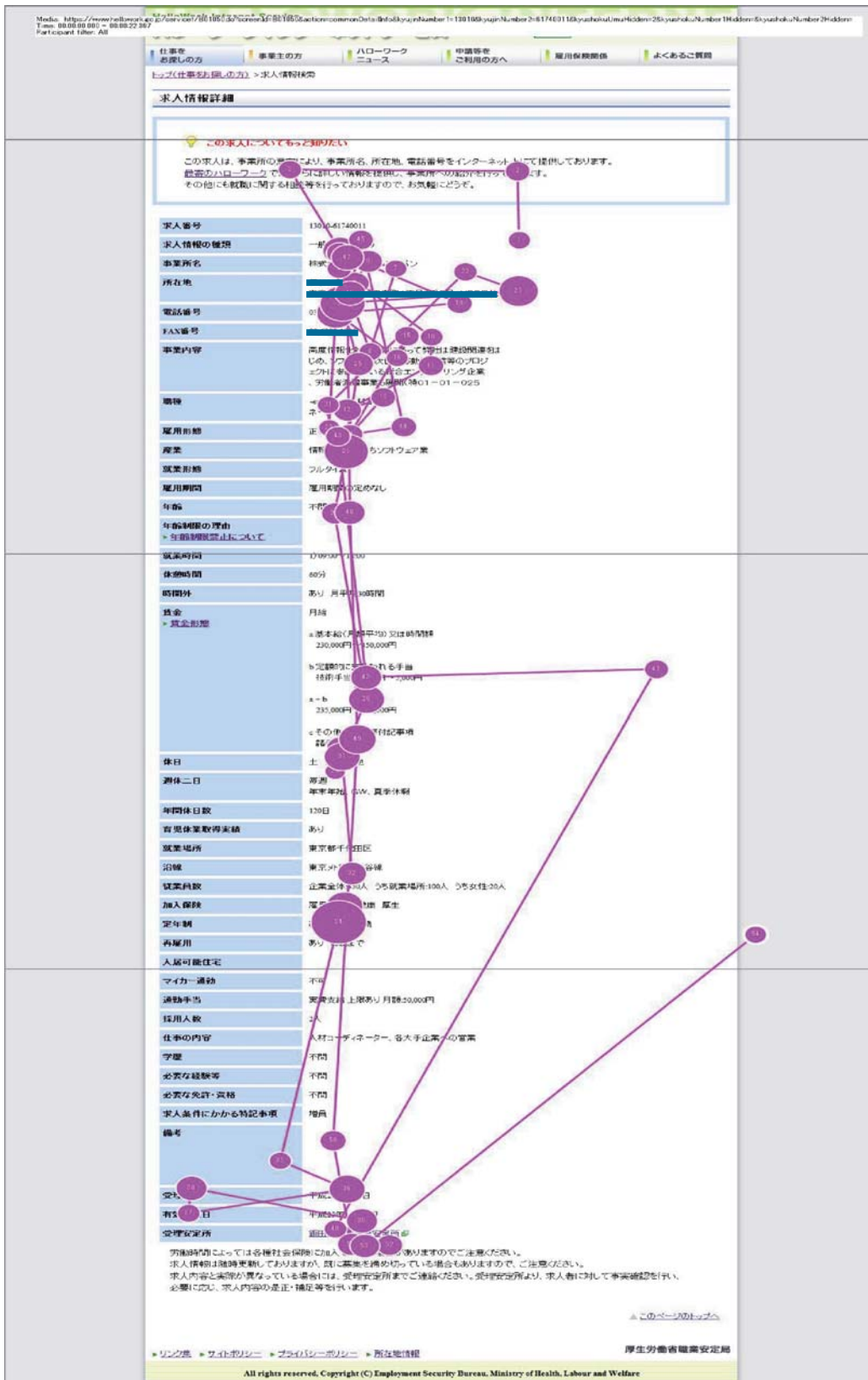
図表1-1-67 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・女性・20代)



②Web 求人情報詳細ページにおける在職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-68 のような視線の動きが挙げられる。

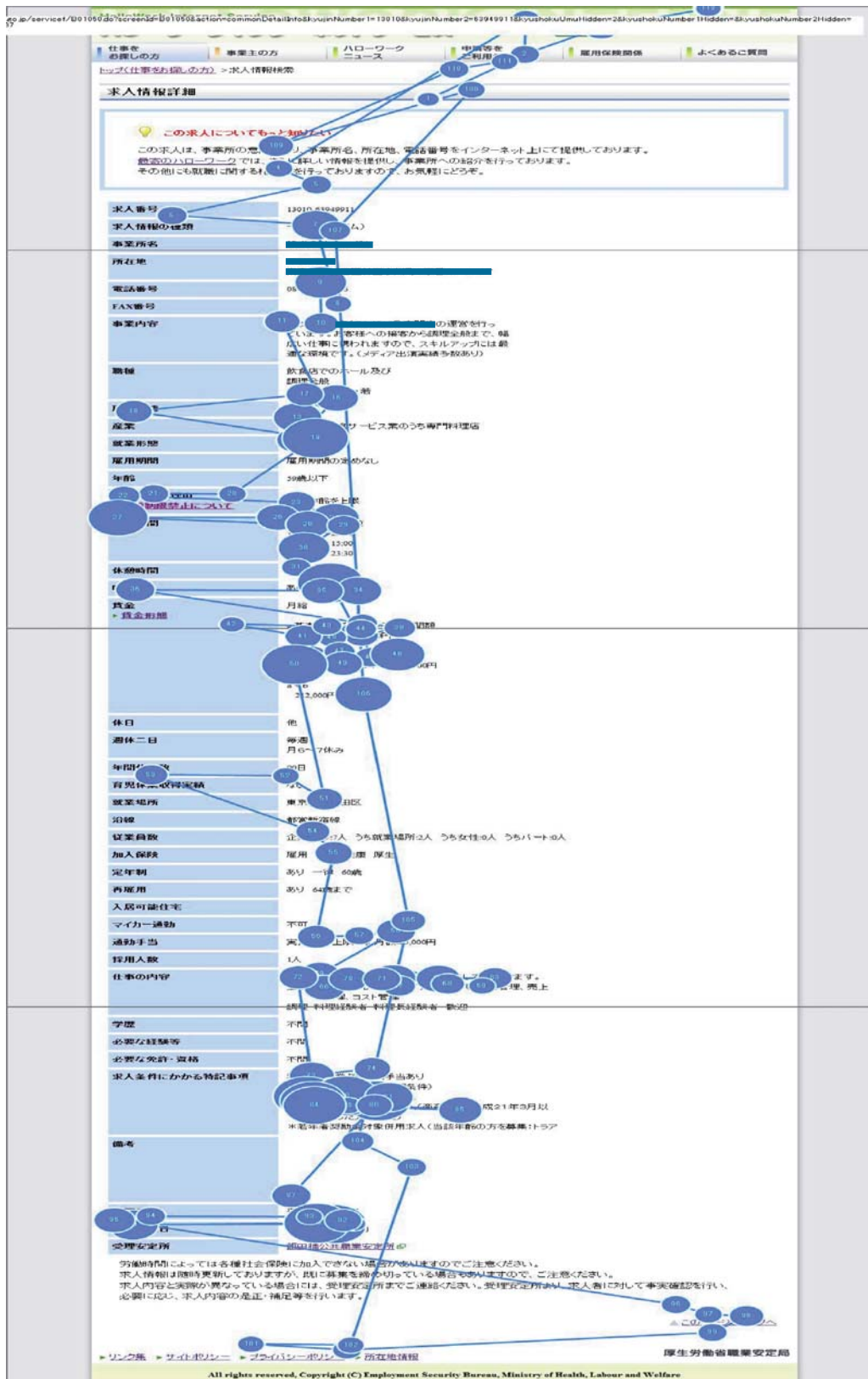
図表1-1-68 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・男性・40代)



②Web 求人情報詳細ページにおける求職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-69 のような視線の動きが挙げられる。

図表1-1-69 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・男性・50代)



②Web 求人情報詳細ページにおける在職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や賃金を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-70 のような視線の動きが挙げられる。

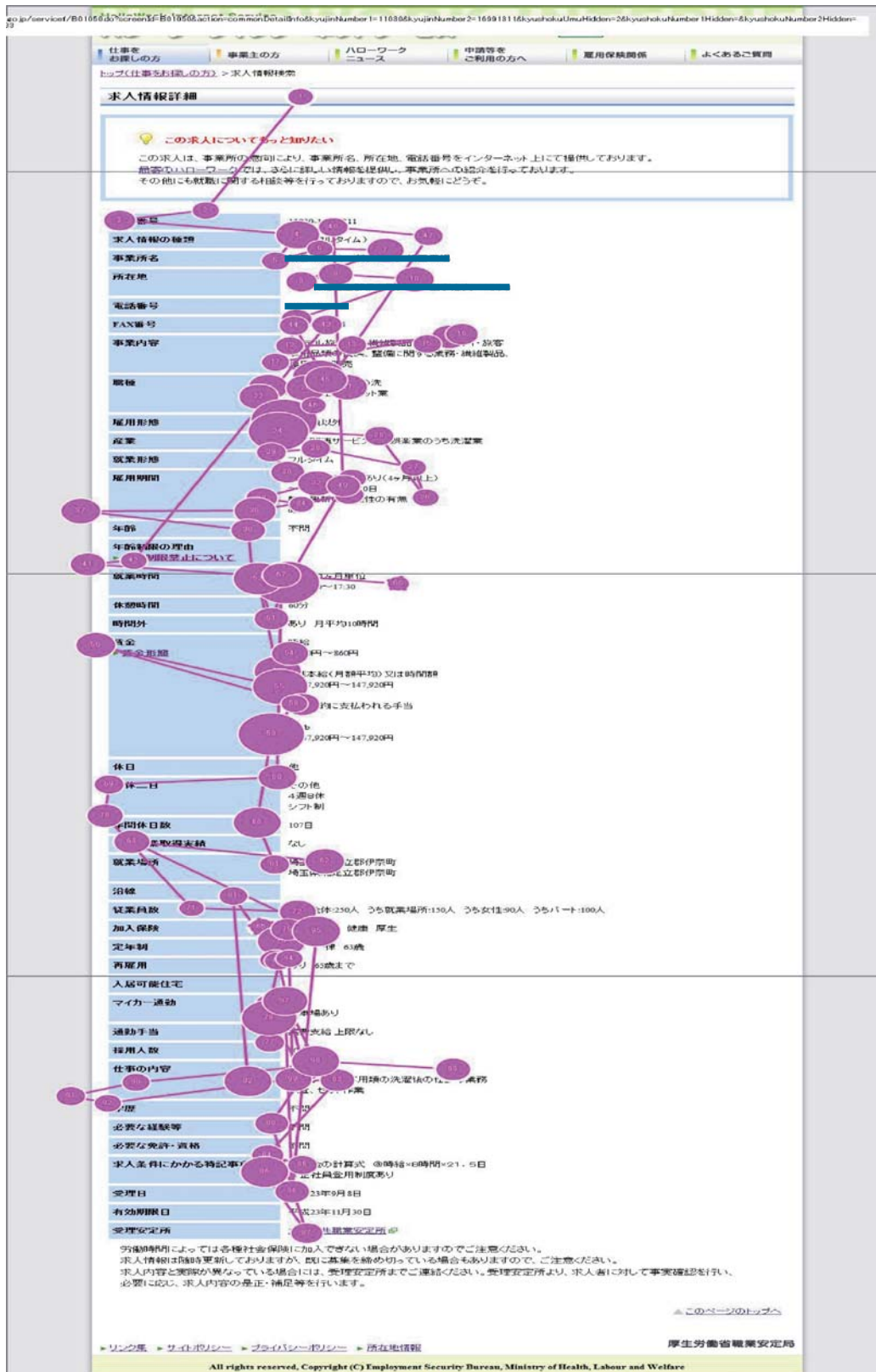
図表1-1-70 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・女性・40代)



④Web 求人情報詳細ページにおける求職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金、仕事の内容を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-71 のような視線の動きが挙げられる。

図表1-1-71 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・女性・50代)



4. 実験後のヒアリングより

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）と PDF 求人票のそれぞれについて、視線の計測終了後に、どの項目に注目したか・応募に前向きになる要因・応募に躊躇する要因・もっと知りたいと思った情報・改善点に関して、口頭での回答を求めた。それぞれの質問について、最大 3 つまで項目を挙げてもらった。

アイトラッキングのデータの大幅な欠損が認められた 1 名(50 代女性・求職者)は、アイトラッキングのデータはないことから、ここまでは男性、女性ともに 20 名であるが、この女性のヒアリングのデータは有効であることから以下の分析に含めることとし、ヒアリングの分析に関しては男性 20 名に対し女性 21 名となっている。

(1) 求人票の注目項目について

調査協力者全員を対象に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-72 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41 名中 37 名(90.24%)が注目したと回答していた。二番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、41 名中 16 名(39.02%)が注目したと回答していた。三番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41 名中 14 名(34.15%)が注目したと回答していた。四番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41 名中 10 名(24.39%)が注目したと回答していた。五番目に回答頻度が多かった項目は職種であり、41 名中 8 名(19.51%)が注目したと回答していた。六番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41 名中 7 名(17.07%)が注目したと回答していた。七番目に回答頻度が多かった項目は休日等であり、41 名中 4 名(9.76%)が注目したと回答していた。他には、従業員数、必要な経験等、事業所名、免許・資格、雇用期間、年齢、年間休日数、事業内容などが挙げられた。

図表1-1-72 PDF 求人票における注目項目(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	37	90.24%
2	賃金	16	39.02%
3	就業時間	14	34.15%
4	就業場所	10	24.39%
5	職種	8	19.51%
6	雇用形態	7	17.07%
7	休日等	4	9.76%
8	従業員数	3	7.32%
8	必要な経験等	3	7.32%
8	事業所名	3	7.32%
11	免許・資格	2	4.88%
12	雇用期間	1	2.44%
12	年齢	1	2.44%
12	年間休日数等	1	2.44%
12	事業内容	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-73 に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 90%、90.48%)。その他に、在職者は賃金(55%)・就業時間(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、求職者は就業場所(38.10%)・就業時間(38.10%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-73 PDF 求人票における在職者と求職者の注目項目

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	90.00%	1	仕事の内容	19	90.48%
2	賃金	11	55.00%	2	就業場所	8	38.10%
3	就業時間	6	30.00%	2	就業時間	8	38.10%
4	雇用形態	4	20.00%	4	職種	7	33.33%
5	休日等	3	15.00%	5	賃金	5	23.81%
5	従業員数	3	15.00%	6	雇用形態	3	14.29%
7	就業場所	2	10.00%	7	必要な経験等	2	9.52%
8	必要な経験等	1	5.00%	7	事業所名	2	9.52%
8	雇用期間	1	5.00%	9	休日等	1	4.76%
8	免許・資格	1	5.00%	9	免許・資格	1	4.76%
8	事業所名	1	5.00%	9	年齢	1	4.76%
8	職種	1	5.00%	9	年間休日等数	1	4.76%
				9	事業内容	1	4.76%

性別ごとに、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-74 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 90%、90.48%)。その他に、男性は賃金(55%)・就業時間(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、女性は就業時間(38.10%)・就業場所(28.57%)・職種(28.57%)に注目し

たという回答が比較的多かった。

図表1-1-74 PDF 求人票における男性と女性の注目項目

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	90.00%	1	仕事の内容	19	90.48%
2	賃金	11	55.00%	2	就業時間	8	38.10%
3	就業時間	6	30.00%	3	就業場所	6	28.57%
4	就業場所	4	20.00%	3	職種	6	28.57%
5	必要な経験等	3	15.00%	5	賃金	5	23.81%
6	雇用形態	2	10.00%	5	雇用形態	5	23.81%
6	従業員数	2	10.00%	7	休日等	3	14.29%
6	事業所名	2	10.00%	8	従業員数	1	4.76%
6	職種	2	10.00%	8	免許・資格	1	4.76%
10	休日等	1	5.00%	8	事業所名	1	4.76%
10	雇用期間	1	5.00%				
10	免許・資格	1	5.00%				
10	年齢	1	5.00%				
10	年間休日等数	1	5.00%				
10	事業内容	1	5.00%				

年代別に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-75 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに、仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%、82.61%)。その他に、30 代以下は賃金(38.89%)・就業時間(33.33%)に注目したという回答が比較的多かった。また、40 代以上においても同様に、賃金(39.13%)・就業時間(34.78%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-75 PDF 求人票における30代以下と40代以上の注目項目

30代以下(n=18)				40代以上(n=23)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	100.00%	1	仕事の内容	19	82.61%
2	賃金	7	38.89%	2	賃金	9	39.13%
3	就業時間	6	33.33%	3	就業時間	8	34.78%
4	就業場所	5	27.78%	4	就業場所	5	21.74%
4	雇用形態	5	27.78%	4	職種	5	21.74%
6	職種	3	16.67%	6	休日等	2	8.70%
7	休日等	2	11.11%	6	雇用形態	2	8.70%
8	従業員数	1	5.56%	6	従業員数	2	8.70%
8	必要な経験等	1	5.56%	6	必要な経験等	2	8.70%
8	雇用期間	1	5.56%	6	免許・資格	2	8.70%
8	事業所名	1	5.56%	6	事業所名	2	8.70%
8	事業内容	1	5.56%	12	年齢	1	4.35%
				12	年間休日数等	1	4.35%

以上より、PDF 求人票について注目したという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他に、賃金・就業時間・就業場所などといった項目を注目して見ていたという回

答が比較的多かった。

(2) Web 求人情報の一覧ページでの注目項目

調査協力者全員を対象に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-76 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は職種であり、41 名全員(100%)が注目したと回答していた。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、17 名(41.46%)が注目したと回答していた。三番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、11 名(26.83%)が注目したと回答していた。四番目に回答頻度が多かった項目は産業であり、9 名(21.95%)が注目したと回答していた。五番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、8 名(19.51%)が注目したと回答していた。以下、就業時間・休日といった意見が挙げられていた。

図表1-1-76 Web 求人情報の一覧ページにおける注目項目(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	職種	41	100.00%
2	就業場所	17	41.46%
3	雇用形態	11	26.83%
4	産業	9	21.95%
5	賃金	8	19.51%
6	就業時間	5	12.20%
7	休日	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-77 に示す。その結果、在職者・求職者ともに、職種に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%)。その他に、在職者は雇用形態(35%)・産業(25%)・賃金(25%)などといった項目に注目したという回答が比較的多かった。他方において、求職者は就業場所(66.67%)・雇用形態(19.05%)・産業(19.05%)などといった項目に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-77 Web 求人情報の一覧ページにおける在職者と求職者の注目項目

在職者(n=20)		回答頻度	割合(%)	求職者(n=21)		回答頻度	割合(%)
1	職種	20	100.00%	1	職種	21	100.00%
2	雇用形態	7	35.00%	2	就業場所	14	66.67%
3	産業	5	25.00%	3	雇用形態	4	19.05%
3	賃金	5	25.00%	3	産業	4	19.05%
5	就業場所	3	15.00%	5	賃金	3	14.29%
6	就業時間	2	10.00%	5	就業時間	3	14.29%
				7	休日	1	4.76%

性別ごとに、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-78 に示す。その結果、男性・女性ともに、職種に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%)。その他に、男性は賃金(35%)・就業場所(30%)・雇用形態(30%)・産業(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、女性は就業場所(52.38%)・雇用形態(23.81%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-78 Web 求人情報の一覧ページにおける男性と女性の注目項目

男性(n=20)			女性(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	職種	20	100.00%	1	職種	21	100.00%
2	賃金	7	35.00%	2	就業場所	11	52.38%
3	就業場所	6	30.00%	3	雇用形態	5	23.81%
3	雇用形態	6	30.00%	4	就業時間	4	19.05%
3	産業	6	30.00%	5	産業	3	14.29%
6	就業時間	1	5.00%	6	賃金	1	4.76%
6	休日	1	5.00%				

年代別に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-79 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに、職種に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%)。その他に、30 代以下では就業場所(38.89%)・産業(27.78%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、40 代以上では就業場所(43.48%)や雇用形態(30.43%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-79 Web 求人情報の一覧ページにおける 30 代以下と 40 代以上の注目項目

30代以下(n=18)			40代以上(n=23)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	職種	18	100.00%	1	職種	23	100.00%
2	就業場所	7	38.89%	2	就業場所	10	43.48%
3	産業	5	27.78%	3	雇用形態	7	30.43%
4	雇用形態	4	22.22%	4	賃金	6	26.09%
5	賃金	2	11.11%	5	産業	4	17.39%
6	就業時間	1	5.56%	5	就業時間	4	17.39%
6	休日	1	5.56%				

以上より、Web 求人情報求人一覧ページについて、注目したという回答が最も多かった項目は職種であった。その他には、就業場所・雇用形態・産業などといった項目を注目して見ているという回答が比較的多かった。

(3) Web 求人情報の詳細ページの注目項目

調査協力者全員を対象に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-80 に

示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41名中18名(43.90%)が注目したと回答していた。二番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、16名(39.02%)が注目したと回答していた。三番目に回答頻度が多かった項目は職種であり、13名(31.71%)が注目したと回答していた。四番目に回答頻度が多かった項目は事業内容であり、11名(26.83%)が注目したと回答していた。五番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、10名(24.39%)が注目したと回答していた。六番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態と就業時間であり、9名(21.95%)が注目したと回答していた。八番目に回答頻度が多かった項目は休日であり、4名(9.76%)が注目したと回答していた。九番目に回答頻度が多かった項目は必要な経験等と年齢であり、3名(7.32%)が注目したと回答していた。他には、加入保険、学歴、必要な免許・資格、雇用期間、従業員数、産業、女性の数、本社所在地、就業形態、通勤手当などが挙げられた。

図表1-1-80 Web 求人情報の詳細ページにおける注目項目(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	43.90%
2	賃金	16	39.02%
3	職種	13	31.71%
4	事業内容	11	26.83%
5	就業場所	10	24.39%
6	雇用形態	9	21.95%
6	就業時間	9	21.95%
8	休日	4	9.76%
9	必要な経験等	3	7.32%
9	年齢	3	7.32%
11	加入保険	2	4.88%
11	学歴	2	4.88%
13	必要な免許・資格	1	2.44%
13	雇用期間	1	2.44%
13	従業員数	1	2.44%
13	産業	1	2.44%
13	女性の数	1	2.44%
13	本社所在地	1	2.44%
13	就業形態	1	2.44%
13	通勤手当	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表1-1-81に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ45.00%、42.86%)。また、求職者は賃金も同数(42.86%)で最も多い回答であった。その他に、在職者は賃金(35%)・職種(30%)・雇用形態(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、求職者は就業場所(38.10%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-81 Web 求人情報の詳細ページにおける在職者と求職者の注目項目

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	9	45.00%	1	仕事の内容	9	42.86%
2	賃金	7	35.00%	1	賃金	9	42.86%
3	職種	6	30.00%	3	就業場所	8	38.10%
3	雇用形態	6	30.00%	4	職種	7	33.33%
5	事業内容	4	20.00%	4	事業内容	7	33.33%
6	就業時間	3	15.00%	6	就業時間	6	28.57%
6	休日	3	15.00%	7	雇用形態	3	14.29%
8	必要な経験等	2	10.00%	8	年齢	2	9.52%
8	就業場所	2	10.00%	9	休日	1	4.76%
8	加入保険	2	10.00%	9	必要な経験等	1	4.76%
8	学歴	2	10.00%	9	必要な免許・資格	1	4.76%
12	年齢	1	5.00%	9	女性の数	1	4.76%
12	従業員数	1	5.00%	9	本社所在地	1	4.76%
12	産業	1	5.00%	9	就業形態	1	4.76%
12	雇用期間	1	5.00%	9	通勤手当	1	4.76%

性別ごとに、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-82 に示す。その結果、男性は賃金(55%)に注目したという回答が最も多く、女性は仕事の内容(42.86%)に注目したという回答が最も多かった。その他に、男性は仕事の内容(45%)・事業内容(40%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、女性は職種(38.10%)・就業場所(28.57%)・就業時間(28.57%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-82 Web 求人情報の詳細ページにおける男性と女性の注目項目

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	賃金	11	55.00%	1	仕事の内容	9	42.86%
2	仕事の内容	9	45.00%	2	職種	8	38.10%
3	事業内容	8	40.00%	3	就業場所	6	28.57%
4	職種	5	25.00%	3	就業時間	6	28.57%
4	雇用形態	5	25.00%	5	賃金	5	23.81%
6	就業場所	4	20.00%	6	雇用形態	4	19.05%
7	就業時間	3	15.00%	7	事業内容	3	14.29%
8	学歴	2	10.00%	7	休日	3	14.29%
9	休日	1	5.00%	9	必要な経験等	2	9.52%
9	必要な経験等	1	5.00%	9	年齢	2	9.52%
9	年齢	1	5.00%	9	加入保険	2	9.52%
9	産業	1	5.00%	12	必要な免許・資格	1	4.76%
9	就業形態	1	5.00%	12	雇用期間	1	4.76%
9	通勤手当	1	5.00%	12	従業員数	1	4.76%
				12	女性の数	1	4.76%
				12	本社所在地	1	4.76%

年代別に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-83 に示す。その結果、

30代以下・40代以上ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ38.89%、47.83%)。また、30代以下では、賃金・事業内容も同数(38.89%)で最も多い回答であった。他方において、40代以上では、賃金(39.13%)・職種(39.13%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-83 Web 求人情報の詳細ページにおける30代以下と40代以上の注目項目

30代以下(n=18) 回答頻度 割合(%)				40代以上(n=23) 回答頻度 割合(%)			
1	仕事の内容	7	38.89%	1	仕事の内容	11	47.83%
1	賃金	7	38.89%	2	賃金	9	39.13%
1	事業内容	7	38.89%	2	職種	9	39.13%
4	雇用形態	5	27.78%	4	就業場所	8	34.78%
5	職種	4	22.22%	5	就業時間	7	30.43%
6	就業場所	2	11.11%	6	事業内容	4	17.39%
6	就業時間	2	11.11%	6	雇用形態	4	17.39%
6	休日	2	11.11%	8	年齢	3	13.04%
6	必要な経験等	2	11.11%	9	休日	2	8.70%
6	学歴	2	11.11%	10	必要な経験等	1	4.35%
11	加入保険	1	5.56%	10	加入保険	1	4.35%
11	必要な免許・資格	1	5.56%	10	産業	1	4.35%
11	雇用期間	1	5.56%	10	女性の数	1	4.35%
11	従業員数	1	5.56%	10	本社所在地	1	4.35%
11	就業形態	1	5.56%	10	通勤手当	1	4.35%

以上より、Web 求人情報の求人情報詳細ページについて、注目したという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、賃金・職種・事業内容・就業場所などといった項目を注目して見ていたという回答が比較的多かった。

(4) PDF 求人票において応募に前向きになる要因

PDF 求人票に関して、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-84 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41名中25名(60.98%)が前向きになる要因として挙げていた。例えば、仕事の内容に興味があること、仕事の内容が自分に合ったものであることなどが応募を促進するようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41名中9名(21.95%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、就業場所と自宅が通勤可能な距離であること、転勤の可能性がないことなどが応募を促進するようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41名中7名(17.07%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、朝から夕方までの勤務であること、時間外での勤務が少ないことなどが応募を促進するようであった。四番目に回答頻度が多かった項目は休日等であり、41名中6名(14.63%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、土日祝日が休みであることなどが応募を促進するよ

うであった。五番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41名中5名(12.20%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、正社員であることなどが応募を促進するようであった。六番目に回答頻度が多かった項目は賃金と職種であり、それぞれ41名中4名(9.76%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、賃金が高いこと、自分の興味のある職種であることなどが応募を促進するようであった。八番目に回答頻度が多かった項目は必要な免許・資格であり、41名中3名(7.32%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、免許や資格が不問であることなどが応募を促進するようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は必要な経験等と従業員数であり、41名中2名(4.88%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、未経験でも勤務可能であること、従業員数が多いことなどが応募を促進するようであった。その他、加入保険・育児休暇・年齢・試用期間などが挙げられていた。また、PDF求人票に記載されている項目以外にも、時間外手当が支払われることなどが応募に前向きになる要因として挙げられた。

図表1-1-84 PDF求人票における応募に前向きになる要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	25	60.98%
2	就業場所	9	21.95%
3	就業時間	7	17.07%
4	休日等	6	14.63%
5	雇用形態	5	12.20%
6	賃金	4	9.76%
6	職種	4	9.76%
8	必要な免許・資格	3	7.32%
9	必要な経験等	2	4.88%
9	従業員数	2	4.88%
11	加入保険	1	2.44%
11	育児休暇	1	2.44%
11	年齢	1	2.44%
11	試用期間	1	2.44%
	その他	3	7.32%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表1-1-85に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ55%、66.67%)。その他に、在職者では休日が土日祝日であること(20%)、雇用形態が正社員であること(15%)などといった回答が比較的多かった。他方において、求職者では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(33.33%)、就業時間が朝から夕方までであること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-85 PDF 求人票における在職者と求職者の応募に前向きになる要因

在職者(n=20)			求職者(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	仕事の内容	11	55.00%	1	仕事の内容	14	66.67%
2	休日等	4	20.00%	2	就業場所	7	33.33%
3	雇用形態	3	15.00%	3	就業時間	5	23.81%
4	就業場所	2	10.00%	4	職種	4	19.05%
4	賃金	2	10.00%	5	賃金	2	9.52%
4	就業時間	2	10.00%	5	休日等	2	9.52%
4	従業員数	2	10.00%	5	雇用形態	2	9.52%
8	必要な経験等	1	5.00%	5	必要な免許・資格	2	9.52%
8	必要な免許・資格	1	5.00%	9	必要な経験等	1	4.76%
8	育児休暇	1	5.00%	9	加入保険	1	4.76%
	その他	3	15.00%	9	年齢	1	4.76%
				9	試用期間	1	4.76%

性別ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-86 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 75%、47.62%)。その他に、男性では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(30%)などといった回答が比較的多かった。他方において、女性では就業時間が朝から夕方までであること(33.33%)、休日が土日祝日であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-86 PDF 求人票における男性と女性の応募に前向きになる要因

男性(n=20)			女性(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	仕事の内容	15	75.00%	1	仕事の内容	10	47.62%
2	就業場所	6	30.00%	2	就業時間	7	33.33%
3	賃金	2	10.00%	3	休日等	5	23.81%
3	職種	2	10.00%	4	就業場所	3	14.29%
3	雇用形態	2	10.00%	4	雇用形態	3	14.29%
6	休日等	1	5.00%	4	必要な免許・資格	3	14.29%
6	必要な経験等	1	5.00%	7	賃金	2	9.52%
6	従業員数	1	5.00%	7	職種	2	9.52%
6	加入保険	1	5.00%	9	必要な経験等	1	4.76%
6	年齢	1	5.00%	9	従業員数	1	4.76%
6	試用期間	1	5.00%	9	育児休暇	1	4.76%
	その他	2	10.00%		その他	1	4.76%

年代ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-87 に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 66.67%、56.52%)。その他に、30代以下では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(16.67%)、賃金が高いこと(16.67%)、就業時間が朝から夕方までであること(16.67%)、休日が土日祝日

であること(16.67%)、雇用形態が正社員であること(16.67%)などといった回答が比較的多かった。他方において、40代以上では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(26.09%)、就業時間が朝から夕方までであること(17.39%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-87 PDF 求人票における30代以下と40代以上の応募に前向きになる要因

30代以下(n=18)				40代以上(n=23)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	12	66.67%	1	仕事の内容	13	56.52%
2	就業場所	3	16.67%	2	就業場所	6	26.09%
2	賃金	3	16.67%	3	就業時間	4	17.39%
2	就業時間	3	16.67%	4	休日等	3	13.04%
2	休日等	3	16.67%	4	職種	3	13.04%
2	雇用形態	3	16.67%	6	雇用形態	2	8.70%
6	必要な免許・資格	2	11.11%	6	必要な経験等	2	8.70%
7	職種	1	5.56%	8	賃金	1	4.35%
7	従業員数	1	5.56%	8	必要な免許・資格	1	4.35%
7	試用期間	1	5.56%	8	従業員数	1	4.35%
	その他	1	5.56%	8	加入保険	1	4.35%
				8	育児休暇	1	4.35%
				8	年齢	1	4.35%
					その他	2	8.70%

以上より、PDF 求人票に関して、応募に前向きになるという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業場所・就業時間・休日等・雇用形態などといった項目が比較的多く挙げられた。

(5) Web 求人情報において応募に前向きになる要因

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-88 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41名中21名(51.22%)が応募に前向きになる要因として挙げていた。例えば、仕事の内容に興味があること、仕事の内容が自分に合ったものであることなどが応募を促進するようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41名中9名(21.95%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、就業場所と自宅が通勤可能な距離であること、事業所と自宅の沿線が同一のものであることなどが応募を促進するようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41名中7名(17.07%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、正社員であることなどが応募を促進するようであった。四番目に回答頻度が多かった項目は賃金と職種であり、それぞれ41名中5名(12.20%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、賃金が高いこと、自分の興味のある職種であることなどが応募を促進するようであった。六番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41名中4名(9.76%)が応募に前向きになると回答し

ていた。例えば、朝から夕方までの勤務であること、時間外での勤務が少ないことなどが応募を促進するようであった。七番目に回答頻度が多かった項目は休日と必要な経験であり、それぞれ 41 名中 3 名(7.32%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、土日祝日が休みであること、未経験でも勤務可能であることなどが応募を促進するようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は加入保険であり、41 名中 2 名(4.88%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、雇用保険や労災保険に加入できることなどが応募を促進するようであった。その他、雇用期間・再雇用・学歴・従業員数などといった項目が挙げられていた。また、Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に記載されている項目以外にも、急募の記載・時間外手当があること・労働組合があること・研修が充実していることなどが、応募に前向きになる要因として挙げられた。

図表1-1-88 Web 求人情報における応募に前向きになる要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	21	51.22%
2	就業場所	9	21.95%
3	雇用形態	7	17.07%
4	賃金	5	12.20%
4	職種	5	12.20%
6	就業時間	4	9.76%
7	休日	3	7.32%
7	必要な経験	3	7.32%
9	加入保険	2	4.88%
10	雇用期間	1	2.44%
10	再雇用	1	2.44%
10	学歴	1	2.44%
10	従業員数	1	2.44%
	その他	4	9.76%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-89 に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 40%、61.90%)。その他に、在職者では雇用形態が正社員であること(20%)、必要な経験が特にないこと(15%)などといった回答が比較的多かった。他方において、求職者では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(38.10%)、自分の興味のある職種であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-89 Web 求人情報における在職者と求職者の応募に前向きになる要因

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	8	40.00%	1	仕事の内容	13	61.90%
2	雇用形態	4	20.00%	2	就業場所	8	38.10%
3	必要な経験	3	15.00%	3	職種	5	23.81%
4	賃金	2	10.00%	4	賃金	3	14.29%
4	就業時間	2	10.00%	4	雇用形態	3	14.29%
4	休日	2	10.00%	6	就業時間	2	9.52%
7	就業場所	1	5.00%	7	休日	1	4.76%
7	加入保険	1	5.00%	7	加入保険	1	4.76%
7	雇用期間	1	5.00%	7	従業員数	1	4.76%
7	再雇用	1	5.00%		その他	1	4.76%
7	学歴	1	5.00%				
	その他	3	15.00%				

性別ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-90 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 55%、47.62%)。その他に、男性では賃金が高いこと(20%)、就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(15%)などといった回答が比較的多かった。他方において、女性では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(28.57%)、雇用形態が正社員であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-90 Web 求人情報における男性と女性の応募に前向きになる要因

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	11	55.00%	1	仕事の内容	10	47.62%
2	賃金	4	20.00%	2	就業場所	6	28.57%
3	就業場所	3	15.00%	3	雇用形態	5	23.81%
4	雇用形態	2	10.00%	4	職種	4	19.05%
5	職種	1	5.00%	4	就業時間	4	19.05%
5	休日	1	5.00%	6	休日	2	9.52%
5	加入保険	1	5.00%	6	必要な経験	2	9.52%
5	必要な経験	1	5.00%	8	賃金	1	4.76%
5	再雇用	1	5.00%	8	加入保険	1	4.76%
5	学歴	1	5.00%	8	雇用期間	1	4.76%
	その他	4	20.00%	8	従業員数	1	4.76%

年代ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-91 に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 44.44%、56.52%)。その他に、30代以下では雇用形態が正社員であること(38.89%)、自分の興味のある職種であること(16.67%)などといった回答が比較的多かった。他方において、40代以上では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(34.78%)、賃金が高いこと(13.04%)、就業時

間が朝から夕方までであること(13.04%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-91 Web 求人情報における 30 代以下と 40 代以上の応募に前向きになる要因

30代以下(n=18) 回答頻度 割合(%)				40代以上(n=23) 回答頻度 割合(%)			
1	仕事の内容	8	44.44%	1	仕事の内容	13	56.52%
2	雇用形態	7	38.89%	2	就業場所	8	34.78%
3	職種	3	16.67%	3	賃金	3	13.04%
4	賃金	2	11.11%	3	就業時間	3	13.04%
4	休日	2	11.11%	5	職種	2	8.70%
4	必要な経験	2	11.11%	6	休日	1	4.35%
7	就業場所	1	5.56%	6	加入保険	1	4.35%
7	就業時間	1	5.56%	6	必要な経験	1	4.35%
7	加入保険	1	5.56%	6	雇用期間	1	4.35%
7	学歴	1	5.56%	6	再雇用	1	4.35%
7	従業員数	1	5.56%	6	その他	3	13.04%
	その他	1	5.56%				

以上より、Web ページ全体に関して、応募に前向きになるという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業場所・雇用形態・賃金・職種などといった項目が、比較的多く挙げられた。

(6) PDF 求人票の応募を躊躇する要因について

PDF 求人票に関して、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-92 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41 名中 24 名(58.54%)が回答していた。例えば、仕事の内容に興味がないこと、仕事の内容が自分に合っていないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41 名中 8 名(19.51%)が回答していた。例えば、不特定のシフトによる就業時間であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は就業場所と雇用形態であり、それぞれ 41 名中 7 名(17.07%)が回答していた。例えば、就業場所と自宅が遠いこと、雇用形態が正社員でないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。五番目に回答頻度が多かった項目は休日等であり、41 名中 6 名(14.63%)が回答していた。例えば、休日が不特定であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。六番目に回答頻度が多かった項目は賃金・必要な経験・職種であり、それぞれ 41 名中 3 名(7.32%)が回答していた。例えば、賃金が低いこと、専門的な経験を必要としていること、自分の興味に合わない職種であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は試用期間であり、41 名中 2 名(4.88%)が回答していた。例えば、試用期間が長いことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。

図表1-1-92 PDF 求人票において応募を躊躇する要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	24	58.54%
2	就業時間	8	19.51%
3	就業場所	7	17.07%
3	雇用形態	7	17.07%
5	休日等	6	14.63%
6	賃金	3	7.32%
6	必要な経験	3	7.32%
6	職種	3	7.32%
9	試用期間	2	4.88%
10	必要な免許・資格	1	2.44%
10	加入保険	1	2.44%
10	雇用期間	1	2.44%
10	従業員数	1	2.44%
	その他	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-93 に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に興味がないこと(それぞれ 50%、66.67%)といった回答が最も多かった。その他に、在職者では雇用形態が正社員でないこと(25%)、休日が不特定であること(20%)などといった回答が比較的多かった。他方において、求職者では就業場所と自宅が遠いこと(33.33%)、就業時間が不特定であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-93 PDF 求人票において在職者と求職者の応募を躊躇する要因

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		割合(%)
1	仕事の内容	10	50.00%	1	仕事の内容	14	66.67%
2	雇用形態	5	25.00%	2	就業場所	7	33.33%
3	休日等	4	20.00%	3	就業時間	5	23.81%
4	就業時間	3	15.00%	4	賃金	3	14.29%
5	必要な経験	2	10.00%	4	職種	3	14.29%
6	試用期間	1	5.00%	6	休日等	2	9.52%
6	雇用期間	1	5.00%	6	雇用形態	2	9.52%
6	従業員数	1	5.00%	8	必要な経験	1	4.76%
	その他	1	5.00%	8	必要な免許・資格	1	4.76%
				8	試用期間	1	4.76%
				8	加入保険	1	4.76%

性別ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-94 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味がないこと(それぞれ 70%、47.62%)といった回答が最も多かった。その他に、男性では就業場所と自宅が遠いこと(20%)、雇用形態が正社員でないこと(15%)などといった回答が比較的多かった。他

方において、女性では就業時間が不特定であること(28.57%)、休日が不特定であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-94 PDF 求人票において男性と女性の応募を躊躇する要因

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	14	70.00%	1	仕事の内容	10	47.62%
2	就業場所	4	20.00%	2	就業時間	6	28.57%
3	雇用形態	3	15.00%	3	休日等	5	23.81%
4	就業時間	2	10.00%	4	雇用形態	4	19.05%
4	必要な経験	2	10.00%	5	就業場所	3	14.29%
4	職種	2	10.00%	6	賃金	2	9.52%
7	休日等	1	5.00%	7	必要な経験	1	4.76%
7	賃金	1	5.00%	7	必要な免許・資格	1	4.76%
7	試用期間	1	5.00%	7	職種	1	4.76%
7	加入保険	1	5.00%	7	試用期間	1	4.76%
7	雇用期間	1	5.00%	7	従業員数	1	4.76%
	その他	1	5.00%				

年代ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-95 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに仕事の内容に興味がな
いこと(それぞれ 66.67%、52.17%)といった回答が最も多かった。その他、30 代以下では雇
用形態が正社員でないこと(22.22%)、休日が不特定であること(16.67%)などといった回答が
比較的多かった。他方において、40 代以上では就業時間が不特定であること(26.09%)、就業
場所と自宅が遠いこと(21.74%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-95 PDF 求人票において30代以下と40代以上の応募を躊躇する要因

30代以下(n=18)				40代以上(n=23)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	12	66.67%	1	仕事の内容	12	52.17%
2	雇用形態	4	22.22%	2	就業時間	6	26.09%
3	休日等	3	16.67%	3	就業場所	5	21.74%
4	就業場所	2	11.11%	4	休日等	3	13.04%
4	就業時間	2	11.11%	4	雇用形態	3	13.04%
6	賃金	1	5.56%	6	賃金	2	8.70%
6	必要な経験	1	5.56%	6	必要な経験	2	8.70%
6	職種	1	5.56%	6	職種	2	8.70%
6	試用期間	1	5.56%	9	必要な免許・資格	1	4.35%
6	雇用期間	1	5.56%	9	試用期間	1	4.35%
	その他	1	5.56%	9	加入保険	1	4.35%
				9	従業員数	1	4.35%

以上より、PDF 求人票に関して応募を躊躇するという回答が最も多かった項目は仕事の内
容であった。その他には、就業時間・就業場所・雇用形態・休日等などといった項目が、比

較的多く挙げられていた。

(7) Web 求人情報において応募を躊躇する要因について

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-96 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41 名中 16 名(39.02%)が回答していた。例えば、仕事の内容に興味がないこと、仕事の内容が自分に合っていないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41 名中 9 名(21.95%)が回答していた。例えば、就業場所と自宅が遠いこと、電車などの乗り継ぎが不便であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41 名中 8 名(19.51%)が回答していた。例えば、正社員でないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。四番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、41 名中 7 名(17.07%)が回答していた。例えば、賃金が低いことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。五番目に回答頻度が多かった項目は必要な経験・就業時間・休日であり、それぞれ 41 名中 5 名(12.20%)が回答していた。例えば、専門的な経験を必要としていること、不特定のシフトによる就業時間であること、休日が不特定であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。八番目に回答頻度が多かった項目は職種であり、41 名中 4 名(9.76%)が回答していた。例えば、自分の興味に合わない職種であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は必要な免許・資格であり、41 名中 3 名(7.32%)が回答していた。例えば、専門的な免許や資格を必要としていることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。その他、雇用期間、加入保険、年齢、学歴、事業内容、従業員数などといった項目が挙げられていた。

図表1-1-96 Web 求人情報において応募を躊躇してしまう要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	16	39.02%
2	就業場所	9	21.95%
3	雇用形態	8	19.51%
4	賃金	7	17.07%
5	必要な経験	5	12.20%
5	就業時間	5	12.20%
5	休日	5	12.20%
8	職種	4	9.76%
9	必要な免許・資格	3	7.32%
10	雇用期間	1	2.44%
10	加入保険	1	2.44%
10	年齢	1	2.44%
10	学歴	1	2.44%
10	事業内容	1	2.44%
10	従業員数	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-97 に示す。その結果、在職者においては雇用形態が正社員でないこと(30%)という回答が最も多かった。また、仕事の内容に興味がないこと(20%)なども比較的多く挙げられた。他方において、求職者では仕事の内容に興味がないこと(57.14%)といった回答が最も多かった。また、就業場所と自宅が遠いこと(38.10%)なども、比較的多く挙げられた。

図表 1-1-97 Web 求人情報において在職者と求職者の応募を躊躇する要因

在職者(n=20)			求職者(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	雇用形態	6	30.00%	1	仕事の内容	12	57.14%
2	仕事の内容	4	20.00%	2	就業場所	8	38.10%
3	必要な経験	3	15.00%	3	賃金	4	19.05%
3	必要な免許・資格	3	15.00%	3	就業時間	4	19.05%
3	賃金	3	15.00%	3	職種	4	19.05%
3	休日	3	15.00%	6	雇用形態	2	9.52%
7	就業場所	1	5.00%	6	必要な経験	2	9.52%
7	就業時間	1	5.00%	6	休日	2	9.52%
7	雇用期間	1	5.00%				
7	加入保険	1	5.00%				
7	年齢	1	5.00%				
7	学歴	1	5.00%				
7	事業内容	1	5.00%				
7	従業員数	1	5.00%				

性別ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-98 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味がないこと(それぞれ 40%、38.10%)といった回答が最も多かった。その他に、男性では賃金が低いこと(30%)、雇用形態が正社員でないこと(20%)などといった回答が比較的多かった。他方において、女性では就業場所と自宅が遠いこと(28.57%)、休日が不特定であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-98 Web 求人情報において男性と女性の応募を躊躇する要因

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)	
1	仕事の内容	8	40.00%	1	仕事の内容	8	38.10%
2	賃金	6	30.00%	2	就業場所	6	28.57%
3	雇用形態	4	20.00%	3	休日	5	23.81%
4	就業場所	3	15.00%	4	雇用形態	4	19.05%
5	必要な経験	2	10.00%	4	就業時間	4	19.05%
6	就業時間	1	5.00%	6	必要な経験	3	14.29%
6	職種	1	5.00%	6	必要な免許・資格	3	14.29%
6	年齢	1	5.00%	6	職種	3	14.29%
6	学歴	1	5.00%	9	賃金	1	4.76%
6	事業内容	1	5.00%	9	雇用期間	1	4.76%
6	従業員数	1	5.00%	9	加入保険	1	4.76%

年代ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-99 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに仕事の内容に興味がないことといった回答が最も多かった(それぞれ 38.89%、39.13%)。また、40 代以上においては、就業場所と自宅が遠いことも、仕事の内容と同数の回答(39.13%)で最も多かった。その他に、30 代以下では雇用形態が正社員でないこと(33.33%)、専門的な経験を必要としていること(22.22%)などといった回答が比較的多かった。他方において、40 代以上では賃金が低いこと(17.39%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-99 Web 求人情報において30代以下と40代以上の応募を躊躇する要因

30代以下(n=18)				40代以上(n=23)			
		回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)	
1	仕事の内容	7	38.89%	1	仕事の内容	9	39.13%
2	雇用形態	6	33.33%	1	就業場所	9	39.13%
3	必要な経験	4	22.22%	3	賃金	4	17.39%
4	賃金	3	16.67%	4	就業時間	3	13.04%
4	職種	3	16.67%	4	休日	3	13.04%
6	必要な免許・資格	2	11.11%	6	雇用形態	2	8.70%
6	就業時間	2	11.11%	7	必要な経験	1	4.35%
6	休日	2	11.11%	7	必要な免許・資格	1	4.35%
9	雇用期間	1	5.56%	7	職種	1	4.35%
9	学歴	1	5.56%	7	加入保険	1	4.35%
9	事業内容	1	5.56%	7	年齢	1	4.35%
9	従業員数	1	5.56%				

以上より、Web ページ全体に関して、応募を躊躇するという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業場所・雇用形態・賃金などといった項目が、比較的多く挙げられた。

(8) PDF 求人票に関するもっと知りたいと思った情報について

PDF 求人票に関して、もっと詳しく記載してほしい情報として挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-100 に示す。その結果、最も多かった意見は、職場環境や職場の雰囲気について記載してほしいというもの(14.63%)であった。二番目に多かった意見は、仕事の内容についてもっと詳しく記載してほしいというもの(9.76%)と、記載されている賃金に幅があるため、実際にもらえる賃金について記載してほしいというもの(9.76%)であった。四番目に多かった意見は、年齢制限が存在するかどうか(7.32%)であった。PDF 求人票には年齢制限が記載されていなくても、仕事の内容や企業が求める人材として年齢が関連しているならば、記載してほしいという意見もあった。五番目に多かった意見は、時間外勤務について(4.88%)と、退職率について記載してほしいというもの(4.88%)であった。時間外勤務についての記載はあるが、繁忙期などの時間外勤務などは記載されている情報と異なることもあるため、より詳細な記載がほしいという意見もあった。退職率については、仕事の内容との関連もあるため、記載してほしいという意見があった。他には、必要な経験についてもっと詳しく記載してほしいという意見、現在勤務している従業員のコメントを記載してほしいという意見、上場しているかどうかについて記載してほしいという意見、駅から会社までの距離を記載してほしいという意見、会社の写真が見たいという意見などが挙げられた。その一方で、41 名中 19 名(46.34%)が現在 PDF 求人票に記載されている情報で十分であると回答していた。

図表1-1-100 PDF 求人票においてもっと知りたいと思った情報

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	職場環境・職場の雰囲気	6	14.63%
2	仕事の内容をもっと詳しく	4	9.76%
2	実際の賃金例	4	9.76%
4	年齢制限について	3	7.32%
5	時間外勤務について	2	4.88%
5	退職率	2	4.88%
7	必要な経験の詳細	1	2.44%
7	従業員のコメント	1	2.44%
7	上場しているかどうか	1	2.44%
7	駅から会社までの距離	1	2.44%
7	会社の写真	1	2.44%
	特になし	19	46.34%

(9) Web 求人情報に関するもっと知りたいと思った情報について

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、もっと詳しく記載してほしい情報として挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-101 に示す。その結果、最も多かった意見は、駅から会社までの距離を記載してほしいというもの

(14.63%)であった。二番目に多かった意見は、職場環境や職場の雰囲気について記載してほしいというもの(12.20%)であった。三番目に多かった意見は、仕事の内容についてもっと詳しく記載してほしいというもの(9.76%)と、時間外勤務について(9.76%)であった。求人情報詳細のページにおいて時間外勤務についての記載はあるが、繁忙期などの時間外勤務などは記載されている情報と異なることもあるため、より詳細な記載がほしいという意見もあった。五番目に多かった意見は、年齢制限について(7.32%)と、会社の写真が見たいというもの(7.32%)、そして手当などを含めた実際の賃金例を記載してほしいというもの(7.32%)であった。年齢制限については、Web ページには年齢制限が記載されていなくても、仕事の内容や企業が求める人材として年齢が関連しているならば、記載してほしいという意見もあった。八番目に多かった意見は、企業が求めている人材を詳細に記載してほしいというもの(4.88%)であった。その他には、企業側が求職者にアピールする会社のメリットを記載してほしいという意見や、休日出勤の有無を記載してほしいという意見、そして車通勤が可能かどうかを記載してほしいなどといった意見が挙げられた。その一方で、41名中12名(29.27%)が現在Web ページに記載されている情報で十分であると回答していた。

図表1-1-101 Web 求人情報においてもっと知りたいと思った情報

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	駅から会社までの距離	6	14.63%
2	職場環境・職場の雰囲気	5	12.20%
3	仕事の内容をもっと詳しく	4	9.76%
3	時間外勤務について	4	9.76%
5	年齢制限について	3	7.32%
5	会社の写真	3	7.32%
5	実際の賃金例	3	7.32%
8	企業が求める人材の詳細	2	4.88%
9	企業がアピールするメリット	1	2.44%
9	休日出勤	1	2.44%
9	車通勤が可能か	1	2.44%
	特になし	12	29.27%

(10) PDF 求人票に関する改善点について

PDF 求人票に関して、改善してほしいとして挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-102 に示す。その結果、地図が見にくいという意見(31.71%)が最も多く挙げられた。PDF 求人票の裏面には、就業場所までの地図と選考場所までの地図のそれぞれが記載されているが、手書きの地図も多いため見にくいという意見が多かった。二番目に多かった意見は、文字が小さいというもの(17.07%)であった。三番目に多かった意見は、会社の情報も太枠で囲ってほしいというもの(7.32%)であった。既述のように、現在使用されているPDF 求人票において太枠で囲われている項目は、事業所名・就業場所・職種・仕事の内容・

雇用形態・雇用期間・賃金・就業時間・休日等・試用期間という九項目であり、従業員数や事業内容、会社の特徴は太枠に囲まれていない。そのため、これらの九項目と同様に、会社の情報に関する項目も太枠で囲ってほしいという意見があった。その他に、必要な経験の項目を太枠で囲ってほしいという意見や、時間外勤務の欄を大きくしてほしいという意見、そして採用担当者を明記してほしいという意見などが挙げられた。その一方で、41名中15名(36.59%)が特に改善してほしい点はないと回答していた。

図表1-1-102 PDF 求人票において改善してほしいと思った点

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	地図が見にくい	13	31.71%
2	文字が小さい	7	17.07%
3	会社の情報も太枠で囲ってほしい	3	7.32%
4	必要な経験を太枠で囲ってほしい	1	2.44%
4	時間外勤務の欄を大きく	1	2.44%
4	採用担当者を明記してほしい	1	2.44%
	特になし	15	36.59%

(11) Web 求人情報に関する改善点について

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、改善してほしいとして挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-103 に示す。その結果、Web ページのレイアウトを改善してほしいという意見(12.20%)と、検索条件の絞り込みがしたいという意見(12.20%)が同数で最も多かった。Web ページのレイアウトについては、例えば求人情報詳細のページにおいて、仕事の内容や就業時間の項目をページ上部に配置してほしいという意見があった。また、検索条件の絞り込みについては、本調査においては検索条件を均一にするために詳細条件の設定を行わなかったため、このような意見が多く出たと考えられる。実際には、Web 求人情報では詳細な条件設定を行うことができ、希望に沿った求人のみを閲覧することが可能である。三番目に多かった意見は、文字が小さいのもっと大きくしてほしいというもの(7.32%)であった。その他、就業場所に最寄りの駅を記載してほしいという意見や、企業の HP へのリンクがほしいという意見などがあった。その一方で、41名中21名(51.22%)が特に改善してほしい点はないと回答していた。

図表1-1-103 Web 求人情報において改善してほしいと思った点

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	ページのレイアウト	5	12.20%
1	検索条件の絞り込み	5	12.20%
3	文字が小さい	3	7.32%
4	最寄り駅を記載してほしい	2	4.88%
5	企業のHPのリンクがほしい	1	2.44%
	特になし	21	51.22%

5. まとめと検討

(1) 求人情報の閲覧行動とヒアリングにおいて重要視された項目

本研究では、アイトラッキングを用いた求人情報の閲覧行動と、口頭でのヒアリングによる注目項目の検討を行った。その結果、ハローワークインターネットサービスにおける求人一覧ページでは、調査協力者全体を通して職種の注視時間が長かった。さらに、ヒアリングにおいても全員が職種に注目していると回答していた。このことから、求人一覧ページに関しては職種を重要視していることが示された。職種には一般事務・営業・大工・システムエンジニア・調理など、様々な職種が記載されている。その中から自分に合った職種を探すことから求人情報が見られている。

そして、自分に合った職種が見つかった場合には、求人情報詳細ページを閲覧し、より詳しく求人条件を検討する。ヒートマップの結果から、求人情報詳細ページの上における注視時間が長かったことがうかがえる。ページの上には、求人番号・求人情報の種類・事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などが記載されている。これは恐らく、求人一覧ページにおいて興味を持った求人であっても、求人情報詳細ページを見ると自分の希望に沿わない部分もあり、ページ全体を見ない者も多かったためであろう。一方でヒアリングの結果から、求人情報詳細ページにおいては仕事の内容や賃金などといった項目に注目していることが示された。具体的な求人条件を検討する際に、多くの人が仕事の内容によって、応募に前向きになったり、応募を躊躇してしまったりするようであった。また、賃金に注目するという回答も多かったことから、自分の興味に合った仕事の内容であっても、必要な収入が得られるかどうかを検討する人が多いといえる。ヒートマップでは仕事の内容や賃金の注視時間がそれほど長くないが、注目したという回答は多かった。これは先にも述べたように、Web での求人情報詳細ページでは、仕事の内容や賃金が長いページの下の方に位置していることが関係している。

PDF 求人票では、調査協力者全体をとおして仕事の内容における注視時間が長かった。さらに、ヒアリングにおいても 90%が仕事の内容に注目したと回答していた。このことから、PDF 求人票を閲覧する際にも、Web 求人情報と同様、仕事の内容を重要視する人が多いことが示された。そして、仕事の内容によって、応募に前向きになったり、応募を躊躇してしまふということが示された。

以上より、求人情報においては仕事の内容をより具体的に記載した方が、求職者の検討を促すことができるといえる。例えば、仕事の内容に関する記載が曖昧であったり、不十分な場合には求職者は自分に合った求人かどうか検討することができない。その結果、求職者は応募を躊躇してしまうかもしれない。対照的に、仕事の内容に関する記載が具体的で十分な情報が提供されていれば、求職者は自分に合った求人かどうか判断でき、応募を促進させる

ことができる。企業としても求人情報に合った求職者に応募してもらいたいはずであり、企業側の立場からも仕事の内容の記述が重要となるだろう。

(2)在職/求職・性別・年代による注視時間や注目項目の差について

在職者と求職者の間には、Web 求人情報の求人一覧ページにおける注視時間の差はみられなかったが、PDF 求人票においては注視時間の有意差がみられた。合計注視時間と事業所名や仕事の内容などといった 26 項目において、在職者の方が求職者よりも注視時間が長いという結果であった。合計注視時間の差について、在職者の中には、PDF 求人票を初めて見たという者が何人かおり、自分の必要とする情報が書いてある項目を探す時間などが多くなったため、注視時間が比較的長くなったと考えられる。その一方で、求職者はハローワークに訪れた際に PDF 求人票を見る機会が多く、自分が必要とする情報がどこに記載されているのかを知っていたため、注視時間が比較的短かったと考えられる。また、ヒアリング調査では、Web 求人情報における求人一覧と求人情報詳細の両方において、在職者よりも求職者の方が就業場所に注目しているという回答が比較的多かった。求職者の中で多かった意見としては、「自宅から通える距離で募集している求人を探している」というものであった。求職者の方がより具体的に勤務場所が通勤可能な距離であるかを検討しているといえる。

男性と女性の間には、Web 求人情報の求人一覧ページにおける合計注視時間において有意差がみられた。PDF 求人票における注視時間の差はみられなかった。求人一覧のページは 1 頁 20 職業となっているが、男性の方が女性よりもクリックして次のページに進み多くのページを見ており、このことが男性の合計注視時間が長いことに表れている。さらに、職種の項目について、男性の方が女性よりも注視時間が長かった。このことから、男性は求人一覧ページを閲覧する際に、相対的に女性よりも職種に注目している可能性がある。求人番号について、男性の方が女性よりも注視時間が長かったことは、今回調査に参加した男性の中に PC の操作にあまり慣れていない方が多かった可能性を示している。求人情報詳細ページに進むためには、求人番号をクリックする必要があるため、PC 操作にあまり慣れていない者の注視時間が長くなったと考えられる。また、ヒアリング調査では、Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）の求人一覧ページ・求人情報詳細ページと PDF 求人票の全てにおいて、男性の方が女性よりも賃金に注目していた。男性においては、仕事の内容が自分に合っているかどうかを確認した後に、求人が必要な収入を満たすかどうかも比較的重要な要因であるのだろう。特に、家族がいる男性にとっては重要なものかもしれない。

30 代以下と 40 代以上の間には、Web 求人情報の求人一覧ページにおける就業時間/休日/週休二日、沿線/就業場所と、PDF 求人票における所在地において有意差がみられた。就業時間/休日/週休二日について、30 代以下よりも 40 代以上の方が注視時間が長かったことから、40 代以上では家庭や育児などといった家庭に関する事情があるため、就業時間などに注

目していることが示唆される。また、沿線/就業場所においては 30 代以下よりも 40 代以上の方が注視時間が長かったのに対し、所在地においては 40 代以上よりも 30 代以下の方が注視時間が長かった。Web 求人情報における沿線/就業場所は、実際の勤務場所を記載した項目であるため、40 代以上は勤務場所が自宅から通える距離であるかどうかを比較的重要視しているのかもしれない。一方で、PDF 求人票における所在地は本社の所在地を記載した項目であり、勤務場所と一致している求人もあるし、一致していない求人もある。本調査の結果から、30 代以下は本社がどこにあるかを比較的重要視していることが示唆される。ヒアリング調査では、特に Web 求人情報の場合において、40 代以上よりも 30 代以下の方が雇用形態によって応募に前向きになったり、応募を躊躇したりするようであった。30 代以下にとっては、雇用形態が正社員であることが応募をする際に比較的重要な要因であることが示唆される。

以上のように、在職/求職・性別・年代による注視時間や主観的な注目度には、いくつかの項目において差がみられた。これらの差には、家族の存在などといった要因や、勤務場所に関する物理的制約などが影響していたと考えられる。一方で、職種や仕事の内容などといった項目は、調査協力者全体をとおして注視時間が長く、ヒアリングにおいても注目したという回答が多かった。このことから、既述のように、仕事の内容が重要であることが改めて示された。

(3)本研究における限界と今後の展望

本研究においては、アイトラッキングデータを用いることで、求人情報の閲覧行動について様々な分析を行った。しかし、収集されたアイトラッキングデータには、若干の欠損や注視点に関する誤差が含まれていた可能性がある。そのような測定誤差が、どの程度結果に影響を与えていたかについて、検討する必要があるかもしれない。

また、Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）の求人情報詳細ページについては、求人ごとに仕事の内容や賃金についての記載量が異なっているため、各項目の注視時間に関する統計量を算出することができなかった。そのため、統計的検定を行うことができず、求人情報詳細ページにおける注視時間の差が有意なものかどうか示すことができなかった。今後の調査では、求人情報詳細ページでの閲覧行動に関する、より詳細な検討を行うことが望まれる。

今回の実験のなかで、Web 求人情報の詳細ページはスクロールしなければ下の方を見ることのできない長い頁であり、この頁の閲覧に関してはアイトラッキングの結果と主観的な回答内容のズレが見られた。すなわち、あまり注視していないものであっても、最初に出てくるために視線としてはそこを見ているという結果であった。このことから、今後、ページデザインの検討を行う際には、求職者の判断に必要な情報を上部に移す等についても検討

課題の1つとすることが考えられる。

文 献

松本真作 (2011). 求人情報の閲覧行動に関する事例的研究 労働政策研究・研修機構 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— JILPT 資料シリーズ No. 85. pp. 25-31.

第2章 仕事や職場の選択で重視される要因:Web 調査から

1. 問題

以前から中小企業では求人を出してもなかなか人が取れないということがあったが、雇用情勢の厳しい今日においても、応募が集まらない求人があるとされる。

それでは、求職者は求人情報のどのような点を重視し、応募等を考えているのであろうか。ここでは、求人情報における仕事や会社の魅力について考えるため、仕事や会社に関する様々な情報において、求職者がどのような点を重視しているか調査している。

調査結果の内容は労働政策研究・研修機構（2011）としても公表しているが、ここでは主要な結論の部分の因子分析をさらに検討している。また、章末のチェックリストも試行を踏まえ項目や文章を修正している。このように内容的には一部重複しているが追記修正しており、報告書全体として内容が網羅されるようにした。

2. これまでの研究や調査

求職者が仕事において何に魅力を感じ何を重視するかに関して、参考となる考え方にマズロー（Maslow, A. H., 1943）の欲求階層説がある。マズローは人間の欲求を生理的（physiological）欲求、安全（safety）の欲求、愛（love）の欲求、自尊（esteem）の欲求、自己実現（self-actualization）の欲求に分類し、生理的欲求が満たされると、安全の欲求が顕在化し、これが満たされると次のものが顕在化するという具合に階層性があるとした。全体としては社会が豊かになるなか、低次の欲求への関心が薄れ、「自己実現」が重視されるようになっていくとされる。しかしながら、この理論を実際のデータで検証しようとするとなかなか難しいとされてきた。そうした中、アルダファ（Alderfer, C. P., 1969）はマズローの考え方を修正、発展させ、欲求は生存（existence）、関係（relatedness）、成長（growth）の三つがコア（核）であるとした。生存とは文字通り生存の欲求であるが、給与、雇用の保障、安全な職場環境等が含まれる。関係とは同僚、友人、家族との人間関係の欲求である。成長とはマズローの自己実現と似ているが、自らの能力を伸ばしたいという欲求である。彼の理論は existence、relatedness、growth の頭文字をとって ERG 理論と呼ばれている。そして生存→関係→成長という具合に低次の欲求から高次の欲求へとしている点ではマズローの考え方と同じであるが、それぞれの欲求は同時に平行して存在するとされた。ERG 理論は理解しやすく、経営等の現場でも広く適用されており、しかもこの理論は、その後、実際のデータで支持する研究が多い。そこで本研究ではこの ERG 理論を一つの枠組みとして、調査項目等の選定を行った。

また、日本労働研究機構(2003)の第Ⅲ部第3章多次元企業魅力度尺度では、企業の魅力に関して作成した189項目を用いて、大学生を対象に調査を行い「経営と事業内容に対する魅

力」として9因子、「組織と雇用管理に対する魅力」として9因子を見出している。ここで見出された因子も考慮し項目を作成している。

「経営と事業内容に対する魅力」の9因子は以下の通り。

- 第1因子「若者の価値との合致」若者との接触、価値観との一致、ファッションや流行への関与などの項目に高い負荷量。
- 第2因子「企業業績の優秀性」優秀な人材や技術、事業の競争的優位、事業の規模や先端性などの項目に高い負荷量。
- 第3因子「事業内容の独創性」商品やサービスのユニークさ、面白さ、新しさ、創造性などの項目に高い負荷量。
- 第4因子「事業展開の国際性」国際的な事業、海外勤務の可能性、国際的な人材と文化の交流などの項目に高い負荷量。
- 第5因子「社会と環境への配慮」福祉活動への援助、環境や健康への配慮、社会的なルールの遵守などの項目に高い負荷量。
- 第6因子「将来性と市場即応」企業の将来性、発展や成長の可能性、時代の流れや社会変化への対応能力などの項目に高い負荷量。
- 第7因子「知名度と競争優位」社会で一流の大企業として評価されていること、業界内で優位な地位にあることなどを表す項目に高い負荷量。
- 第8因子「経営の安定性」時代や景気変動に影響されない業績や経営の安定性を表す項目に高い負荷量。
- 第9因子「顧客利益の重視」顧客の利益や満足の実現、日常生活への関わりなどの項目に高い負荷量。

「組織と雇用管理に対する魅力」の9因子は以下の通り。

- 第1因子「能力主義の管理」年齢や学歴にかかわらず、能力、努力、業績によって、地位や給与などの処遇が決まることを表す項目に高い負荷量。
- 第2因子「コミュニケーションの開放性」組織内での自由な発言、対等で緊密なコミュニケーションを表す項目に高い負荷量。
- 第3因子「勤務時間の安定性」規則的な勤務時間、休日が確実にとれること、私生活の重視などの項目に高い負荷量。
- 第4因子「人的資源の重視」社員の希望や就職志望者に対する配慮などの項目に高い負荷量。
- 第5因子「組織のチームワーク」社員の一体感、チームワーク、仕事への意欲などの項目に高い負荷量。

- 第 6 因子「女性就業者への支援」女性と男性の職務や昇進の平等性、結婚や育児への配慮などの項目に高い負荷量。
- 第 7 因子「キャリア開発への支援」技能や資格取得への援助、教育プログラムの充実、キャリア開発への配慮などの項目に高い負荷量。
- 第 8 因子「終身雇用と年功制」年齢に従った昇進、昇給と終身雇用の保障に関する項目に高い負荷量。
- 第 9 因子「組織の若さ」年齢構成の若さ、若年社員の活用などの項目に高い負荷量。

3. 仕事や職場の選択に関する Web 調査の実施

以上より、ここでは仕事や職場の選択において何が重視されているか、多数の項目を用意し、その調査結果に基づき、仕事や職場の選択で何を重視するか、職場や仕事の魅力を整理することとした。

仕事や職場の選択で重視される内容の項目を ERG 理論や日本労働研究機構（2003）の多次元企業魅力度尺度を参考に収集し、類似性の高い項目を削除する等整理し 60 項目を作成した。この 60 項目により、男女年代を均等に Web モニター 500 名から回答を収集した。以下に Web での調査票画面を示している。ここでは Web 調査の最初の部分のみを示しているが、以下に続き全体で 60 項目となり、その後で性別や年齢他の属性を聞いている。

調査の開始は 2010 年 8 月 25 日 11:40 であり、終了は 2010 年 8 月 26 日 23:00 である。終了時間は目標とする 500 名が性別年齢均等に収集できた時点の時刻である。調査開始から終了までの間で段階的に調査依頼メールを送信しており、配信数は終了までに 6,460 件であった。

Q1 あなたが今後、仕事や職場を選ぶとしたら、下記の仕事や職場の要素をどの程度重視しますか。
【必須】 下記のそれぞれに5段階で回答してください。
 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない わからない	少し重視する	重視する
1. 高い技術力がある会社であること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 自分で創意工夫できる仕事	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 年休が取りやすいこと	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 各人が年齢にふさわしい仕事をできること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 土日の休日が取れること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 女性が働きやすいこと	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 周りにちょっと自慢のできる仕事	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 興味・関心もてる仕事	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. お互いに助け合う雰囲気のある職場	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 外資系の会社であること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(以下 60 項目まで続く)

Q3 あなたの最終学歴をお答えください。中退等を含み、以下の中で近いものを。
【必須】

- 1. 高校卒
- 2. 専門学校卒
- 3. 短大卒
- 4. 大学卒
- 5. 大学院卒

次へ

(以下属性を回答する画面が続く)

4. Web 調査の結果

図表 1-2-1 から図表 1-2-8 に回答者の属性を示している。年齢性別は均等になるようデータを収集しておりそのような結果となっている(図表 1-2-1)。最終学歴では高卒 191 名 38.2%、次いで大卒 179 名 35.8%となっている(図表 1-2-2)。就労等の状況では従業員として就労している者が 224 名 44.8%、自営等で就労している者が 34 名 6.8%、合わせて 258 名 51.6% が就労者となり、その他は主婦や学生等となっている(図表 1-2-3)。就労している 258 名について就業形態をみると正社員が 177 名 68.6%と多い(図表 1-2-4)。現在の職業では事務職が 87 名 33.7%、次いで技術職が 59 名 22.9%となっている(図表 1-2-5)。現在の職位では一般が 159 名 61.6%と多くなっている(図表 1-2-6)。現在の年収では 300~599 万円が 101 名 39.1%、300 万未満が 91 名 35.3%等が多い(図表 1-2-7)。勤めている会社の業種としては、製造業 57 名 22.1%、サービス業(対個人) 47 名 18.2%、サービス業(対事業所) 39

名 15.1%等が多い（図表 1-2-8）。このように性別年齢を均一に収集したデータではあるが、大きく何らかの偏りがあるものとはなっていない。

図表 1-2-1 回収データの性別年代別(上段度数/下段%)

	18-19 歳	20代	30代	40代	50代	60-65 歳	合計
男	41	42	42	42	42	41	250
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0
女	41	42	42	42	42	41	250
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0
全体	82	84	84	84	84	82	500
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0

図表 1-2-2 最終学歴

	度数	%
高校卒	191	38.2
専門学校卒	50	10.0
短大卒	58	11.6
大学卒	179	35.8
大学院卒	22	4.4
合計	500	100.0

図表 1-2-3 就労等の状況

	度数	%
就労(従業員等)	224	44.8
就労(自営等)	34	6.8
学生	92	18.4
主婦・主夫	94	18.8
無職(収入あり)	30	6.0
無職(収入なし)	26	5.2
合計	500	100.0

図表 1-2-4 就業形態(就労している 258 名)

	度数	%
正社員	177	68.6
パート・アルバイト	29	11.2
派遣	3	1.2
契約	12	4.7
嘱託	6	2.3
自営	29	11.2
その他	2	0.8
合計	258	100.0

図表 1-2-5 現在の職業(就労している 258 名)

	度数	%
事務職	87	33.7
技術職	59	22.9
専門職	37	14.3
営業・販売職	37	14.3
現業職	38	14.7
合計	258	100.0

図表 1-2-6 現在の職位(就労している 258 名)

	度数	%
一般	159	61.6
係長・主任相当	26	10.1
課長相当	26	10.1
部長・次長相当	15	5.8
役員・経営者等	32	12.4
合計	258	100.0

図表 1-2-7 現在の年収(就労している 258 名)

	度数	%
～299 万円	91	35.3
300～599 万円	101	39.1
600～999 万円	51	19.8
1,000～1,499 万円	9	3.5
1,500～1,999 万円	4	1.6
2,000 万円以上	2	0.8
合計	258	100.0

図表 1-2-8 会社の業種(就労している 258 名)

	度数	%
建設業	21	8.1
製造業	57	22.1
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.4
運輸・通信業	24	9.3
卸・小売	19	7.4
飲食業	4	1.6
金融・保険業	7	2.7
不動産業	7	2.7
サービス業(対事業所)	39	15.1
サービス業(対個人)	47	18.2
その他	32	12.4
合計	258	100.0

図表 1-2-9 は重要度の平均値の高いものから項目を示している。理解のある上司や経営者であること、興味・関心もてる仕事、収入が安定している仕事、社会保険（健康、雇用等）に加入していること、解雇等がない／当面ないこと、お互いに助け合う雰囲気職場、雇用が安定している仕事、安全で衛生的な仕事、やりたいことができる仕事、色々な知識やスキルが得られる仕事、等が上位 10 位に来ている。

ERG の枠組みで考えると、理解のある上司や経営者であることは R、興味・関心もてる仕事は G、収入が安定している仕事は E、社会保険（健康、雇用等）に加入していることは E、解雇等がない／当面ないことは E、お互いに助け合う雰囲気職場は R、雇用が安定し

ている仕事は E、安全で衛生的な仕事は E、やりたいことができる仕事は G、色々な知識やスキルが得られる仕事は G となり、様々な要素になっているが E が上位 10 位中 5 個となり、多い。

一方、下位の 10 項目をみると (51 位から 60 位)、リーダーシップを発揮できる仕事は R、周囲で有名な企業であることは R、社長も「さん」づけのような上下関係のない職場は R、良く知られた製品やサービスの仕事は R、独身寮、社宅、等があることは E、将来的には独立することもできる仕事は G、会社に託児所があることは E、新しい社屋や最近リフォームした職場は R、海外に進出している会社であることは R、外資系の会社であることは R、等となり、こちらも様々なものとなるが R が 7 個と多い。

以上のように上位 10、下位 10 で考えると、重要度として上位に来るものは E が多く、下位にくるもの、すなわち重視されないものには R が多い傾向となっている。

このように重視するもの、重視しないものを ERG で考えると、様々なものが上がっている。そこで、次に 60 項目全体を因子分析しどのような因子が大きいかをみることにした (計算は SPSS Ver.19.0 による)。因子分析は因子の抽出個数、回転方法によって様々な結果となることから、まず、因子の抽出と回転について様々な方法で行い結果を比較した (図表 1-2-10 の上)。まず、因子の抽出を固有値 1 以上とした場合、主因子法によっても最尤法によってもまた回転が直交回転 (バリマックス回転) であっても斜交回転 (プロマックス) であっても、後で命名する「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」は大きな因子となり、「社会・貢献」、「職場・上司」、「資格・知識」、「女性・活躍」に関しては多くは抽出されるが、一部は類似の別の因子となる結果であった (図表中の△)。「アットホーム」に関しては抽出される場合もあるが小さな因子となった。次に、抽出される因子の大きさをみると第 6 因子になると急に小さくなることから (スクリーンプロット)、抽出因子を 5 個として様々な抽出法と回転法を行ったところ (図表 1-2-10 の下)、「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の 4 つが大きな因子として安定して求められるという結果であった。

以上から因子の抽出は主因子法で行い、固有値が 1 以上の 12 因子に関して、プロマックス法 (斜交回転) で回転することとした (図表 1-2-11)。因子分析では一般的な方法といえるが、ここでの検討のように他の方法でも類似の結果となる。回転前の 12 因子の説明率は 64.2%であった。

第 1 因子は、自分で創意工夫できる仕事、自律的に自分の判断で進められる仕事、自分の能力や個性が生かせる仕事、リーダーシップを発揮できる仕事、やりたいことができる仕事、次第に大きな責任のある仕事が任されること、色々とチャレンジできる仕事、高い技術力がある会社であること、等に負荷量が大きく「創意・自律・個性」の因子と命名した。ERG では G に対応すると考えられる。第 2 因子は、残業があまりなく定時に帰れること、安全で衛

生的な仕事、職場が家から近く通勤に便利なこと、転勤がない／少ないこと、解雇等がない／当面ないこと、すぐに採用されすぐに収入があること、等に負荷量が大きく ERG では E に対応するが、「定時・安全・通勤」とした。第 3 因子は、新しい社屋や最近リフォームした職場、海外に進出している会社であること、周囲で有名な企業であること、新鋭設備が導入されていること、外資系の会社であること、会社の託児所があること、将来的には独立することもできる仕事、良く知られた製品やサービスの仕事、周りにちょっと自慢のできる仕事、等に負荷量が大きく、「社屋・海外・有名」とした。第 4 因子は、組織、人員が縮小していないこと、財務内容が良さそうな会社であること、売上が上昇していること、雇用が安定している仕事、銀行からの借入等が少ない会社であること、等の負荷量が大きく、「人員・財務・売上」とした。

第 5 因子は、社会に必要な製品やサービスの仕事、社会に貢献できる仕事、環境問題に貢献する仕事、等の負荷量が大きく、「社会・貢献」とした。第 6 因子は、お互いに助け合う雰囲気職場、興味・関心もてる仕事、理解のある上司や経営者であること、等の負荷量が大きく、「職場・上司」とした。第 7 因子は、資格や免許の取得に繋がる仕事、色々な知識やスキルが得られる仕事、等の負荷量が大きく、「資格・知識」とした。第 8 因子は、女性が働きやすいこと、女性が多く活躍していること、等の負荷量が大きく、「女性・活躍」とした。第 9 因子は、年休が取りやすいこと、各人が年齢にふさわしい仕事をできること、土日の休日が取れること、第 10 因子は、社会保険（健康、雇用等）に加入していること、収入が安定している仕事、第 11 因子は、人間関係の良いアットホームな職場となっている。第 9 因子以降は、含まれる項目が少ないことから、ここでは第 8 因子までを以下、検討している。

図表 1-2-12 は第 8 因子までを性別に集計し平均値の差を見たものである。数値上は大きな差ではないが、「創意・自律・個性」は男性が有意に高く、「定時・安全・通勤」は女性が有意に高い。また「女性・活躍」も女性が有意に高い。他の因子に関して有意差は求められなかった。

同様に年齢に関しても因子得点を集計し、平均の差の検討をしたところ、同じように数値上は大きな差ではないが、分散分析により年齢が有意な要因となるのは、「創意・自律・個性」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の三つであった（図表 1-2-13）。多重比較により年齢段階間で差を見ると、「創意・自律・個性」の因子は 60 歳代が 20 歳代に比べ有意に高く、「社屋・海外・有名」の因子が 20 歳代、30 歳代、40 歳代に比べて 10 歳代が高く、また同因子が 30 歳代・40 歳代に比べて 60 歳代が有意に高かった。「人員・財務・売上」の因子では 40 歳代と 50 歳代が 30 歳代に比べて有意に高かった。有意ではあるものの僅かな差であるが、「社屋・海外・有名」は若年と高齢者で高く、「人員・財務・売上」は今現在現役の働き盛りである中年（40 歳代、50 歳代）が高いという傾向となっている。

図表 1-2-9 重要度平均値ランキング(n=500)

順位	項目	ERG	平均値	標準偏差
1	理解のある上司や経営者であること	R	4.29	0.784
2	興味・関心をもてる仕事	G	4.27	0.818
3	収入が安定している仕事	E	4.21	0.793
4	社会保険(健康、雇用等)に加入していること	E	4.17	0.958
5	解雇等がない／当面ないこと	E	4.15	0.943
6	お互いに助け合う雰囲気職場	R	4.13	0.831
7	雇用が安定している仕事	E	4.00	0.849
8	安全で衛生的な仕事	E	3.98	0.903
9	やりたいことができる仕事	G	3.93	0.840
10	色々な知識やスキルが得られる仕事	G	3.88	0.849
11	職場が家から近く通勤に便利なこと	E	3.88	0.916
12	年休が取りやすいこと	E	3.86	0.974
13	土日の休日が取れること	E	3.85	1.138
14	人間関係の良いアットホームな職場	R	3.82	0.951
15	自分の能力や個性が生かせる仕事	G	3.81	0.922
16	転勤がない／少ないこと	E	3.76	1.086
17	少しずつ自分が成長できる仕事	G	3.75	0.871
18	女性が働きやすいこと	E	3.74	1.121
19	体への過度の負担がない仕事	E	3.70	0.909
20	すぐに採用されすぐに収入があること	E	3.67	0.932
21	自分で創意工夫できる仕事	G	3.66	1.059
22	各人が年齢にふさわしい仕事をできること	R	3.64	0.985
23	顧客や同僚から喜ばれる仕事	R	3.62	0.901
24	入ったときの教育訓練がしっかりしていること	G	3.61	0.894
25	財務内容が良さそうな会社であること	E	3.57	0.938
26	会社のマイナスイメージ等がないこと	R	3.51	0.901
27	自律的に自分の判断で進められる仕事	G	3.50	0.843
28	高い技術力がある会社であること	G	3.50	1.085
29	家族等の都合で早退等がしやすいこと	E	3.50	0.976
30	次第に大きな責任のある仕事が任されること	G	3.49	1.000
31	組織、人員が縮小していないこと	E	3.48	0.894
32	残業があまりなく定時に帰れること	E	3.48	1.060
33	様々な仕事を経験できること	G	3.45	0.915
34	同業他社と同等かそれ以上の給料	E	3.44	0.942
35	色々とチャレンジできる仕事	G	3.43	0.991
36	売上が上昇していること	E	3.42	0.921
37	資格や免許の取得に繋がる仕事	G	3.33	0.954
38	色々な人との出会いがある仕事	R	3.32	0.949
39	社会に貢献できる仕事	R	3.31	1.004
40	銀行からの借入等が少ない会社であること	E	3.26	0.961
41	社会に必要な製品やサービスの仕事	R	3.26	0.919
42	商品やサービスの市場シェアが高いこと	R	3.24	0.924
43	仕事に必要な様々な研修に参加できること	G	3.23	1.004
44	周りにちょっと自慢のできる仕事	R	3.21	0.976
45	若手や部下を育成する仕事	R	3.20	0.936
46	女性が多く活躍していること	E	3.15	0.970
47	環境問題に貢献する仕事	R	3.11	0.966
48	大変だけれども収入が高い仕事	G	3.01	0.959
49	自分の学歴を生かせる仕事	G	3.01	1.016
50	新鋭設備が導入されていること	G	2.98	0.932
51	リーダーシップを発揮できる仕事	R	2.97	0.971
52	周囲で有名な企業であること	R	2.93	0.965
53	社長も「さん」づけのような上下関係のない職場	R	2.92	1.009
54	良く知られた製品やサービスの仕事	R	2.87	0.932
55	独身寮、社宅、等があること	E	2.63	1.093
56	将来的には独立することもできる仕事	G	2.61	1.092
57	会社の託児所があること	E	2.50	1.088
58	新しい社屋や最近リフォームした職場	R	2.48	0.925
59	海外に進出している会社であること	R	2.43	1.041
60	外資系の会社であること	R	2.04	0.944

注)ERG はアルダファ(Alderfer, C. 1969)の生存(Existence)、関係(Relatedness)、成長(Growth)を示す。

図表 1-2-10 様々な因子分析での検討
抽出因子を固有値1.0以上とした場合

抽出法	主因子法	主因子法	最尤法	最尤法	主成分
回転法	斜交	直交	斜交	直交	
創意・自律・個性	◎	◎	◎	◎	収束せず 因子を抽出 できなかった
定時・安全・通勤	◎	◎	◎	◎	
社屋・海外・有名	◎	◎	◎	◎	
人員・財務・売上	◎	◎	◎	◎	
社会・貢献	○	○	○	○	
職場・上司	○	△	○	△	
資格・知識	○	△	○	△	
女性・活躍	○	○	○	○	
アットホーム	△		△	△	

因子のスクリープロットにより抽出因子を5個とした場合

抽出法	主因子法	主因子法	最尤法	最尤法	主成分	主成分
回転法	斜交	直交	斜交	直交	斜交	直交
創意・自律・個性	◎	◎	◎	◎	◎	◎
定時・安全・通勤	◎	◎	◎	◎	◎	◎
社屋・海外・有名	◎	◎	◎	◎	◎	◎
人員・財務・売上	◎	◎	◎	◎	◎	◎
社会・貢献						
職場・上司						
資格・知識						
女性・活躍					○	○
アットホーム						

図表 1-2-11 因子分析の結果(n=500)

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
自分で創意工夫できる仕事	.864	-.028	.033	.052	-.093	.144	-.125	-.021	.225	-.068	-.379	-.058
自律的に自分の判断で進められる仕事	.800	.108	-.229	-.067	.188	-.193	.023	.014	.089	-.089	.074	-.068
自分の能力や個性が生かせる仕事	.782	-.001	-.010	-.040	-.063	.178	-.122	.075	-.096	-.072	.144	-.020
リーダーシップを発揮できる仕事	.675	-.039	.086	.089	.020	-.279	.077	-.117	.128	.062	-.101	-.089
やりたいことができる仕事	.672	.132	-.017	-.250	-.067	.173	-.004	.087	.031	-.095	.255	.133
次第に大きな責任のある仕事が任せられること	.611	-.084	-.002	.195	.010	-.009	.146	-.014	-.026	.069	-.267	.050
色々とチャレンジできる仕事	.594	-.094	.056	.104	.036	.023	.165	-.068	.004	-.095	.092	-.075
高い技術力がある会社であること	.532	-.070	.151	.078	.026	.146	-.043	-.092	.134	.084	-.366	.018
様々な仕事を経験できること	.495	.106	.033	-.204	.096	-.002	.486	-.023	-.055	-.072	-.014	.079
色々な人との出会いがある仕事	.473	.047	-.068	-.054	.165	-.065	.431	.161	-.065	-.022	-.089	.012
若手や部下を育成する仕事	.402	.069	.242	-.039	.063	-.107	.149	.001	.012	.096	-.054	-.009
顧客や同僚から喜ばれる仕事	.366	-.001	-.159	.267	.315	.096	-.066	-.002	-.041	-.065	.133	.052
自分の学歴を生かせる仕事	.362	-.079	.174	.033	.112	-.104	-.149	.216	.020	.063	.065	.121
仕事に必要な様々な研修に参加できること	.301	-.228	.099	.137	.034	-.055	.219	-.011	.111	.211	.049	-.117
残業があまりなく定時に帰れること	-.132	.681	.195	-.047	.076	-.076	-.036	.045	.165	-.161	.042	-.058
安全で衛生的な仕事	.046	.666	.078	-.036	.061	.093	.035	.039	-.025	.063	-.081	-.058
職場が家から近く通勤に便利なこと	.055	.639	-.024	-.129	-.127	-.013	.178	.073	.074	-.042	.160	.029
転職がない／少ないこと	.035	.619	-.080	.166	-.092	-.010	-.040	.088	-.007	-.086	.016	-.037
解雇等がない／当面ないこと	-.097	.555	-.097	.318	-.011	.050	.056	.050	-.011	.135	-.158	-.007
すぐに採用されずに収入があること	.154	.540	.028	.206	-.147	-.075	.145	-.071	-.018	-.074	-.051	.130
体への過度の負担がない仕事	-.066	.449	-.024	.133	.243	.059	-.115	.013	.143	.059	.012	-.086
家族等の都合で早退等がしやすいこと	-.167	.401	.096	-.168	.064	-.004	.220	.063	.242	.026	.229	.058
会社のマイナスイメージ等がないこと	.223	.251	.028	.244	.023	-.073	-.082	.099	-.083	.120	.136	.006
新しい社屋や最近リフォームした職場	-.116	.251	.809	-.022	.040	-.007	-.062	-.025	-.038	-.213	.082	.141
海外に進出している会社であること	.044	-.128	.739	-.033	.143	.072	-.021	.059	.051	-.037	-.253	.207
周囲で有名な企業であること	-.108	-.027	.714	-.039	.012	.035	.022	-.044	.007	.176	.038	.559
新鋭設備が導入されていること	.158	.170	.710	.110	-.006	.100	-.048	-.121	-.150	-.057	-.045	.010
外資系の会社であること	-.099	-.035	.646	.042	.082	-.030	.007	.092	.037	-.214	-.223	.137
会社の託児所があること	-.125	-.029	.596	.002	-.073	.062	.114	.307	.022	.011	-.001	-.072
将来的には独立することもできる仕事	.256	-.072	.572	-.144	-.097	.047	.017	.206	-.032	.020	-.027	-.052
良く知られた製品やサービスの仕事	-.046	-.036	.543	.209	.117	-.067	-.044	-.092	-.112	.008	.258	.266
周りこちょっと自慢のできる仕事	.022	-.023	.525	.014	.034	.213	.015	.092	-.031	-.022	-.031	.479
独身寮、住宅、等があること	-.036	-.156	.496	.108	-.037	-.034	.157	-.092	.016	.117	.054	-.037
商品やサービスの市場シェアが高いこと	.085	.093	.395	.110	.063	-.068	.122	.021	-.035	.254	-.068	.164
社長も「さん」づけのような上下関係のない職場	.090	.088	.313	.125	.085	-.050	-.017	-.060	.087	-.170	.289	-.058
組織、人員が縮小していないこと	-.040	.021	.079	.844	-.055	.012	-.040	.065	-.006	-.023	-.010	-.115
財務内容が良さそうな会社であること	.042	-.002	.076	.831	.061	-.015	-.195	-.067	.013	.094	-.102	.035
売上が上昇していること	.089	.096	.107	.690	-.115	-.017	-.007	.128	-.076	.069	-.015	.003
雇用が安定している仕事	-.036	.186	-.225	.595	.044	.041	-.101	.107	.033	.215	.002	.075
銀行からの借入等が少ない会社であること	-.053	.248	.157	.563	.027	-.032	.078	.021	-.011	.003	-.278	-.106
同業他社と同等かそれ以上の給料	-.049	.109	.206	.465	-.169	.009	.039	-.149	.105	.064	.122	.185
大変だけれども収入が高い仕事	.262	-.260	.261	.355	-.180	-.058	-.017	.036	.168	-.091	.141	.274
少しずつ自分が成長できる仕事	.293	-.085	-.117	.303	.026	.243	.165	.078	-.058	.063	.122	-.102
社会に必要な製品やサービスの仕事	.196	-.023	.122	-.088	.684	.054	-.058	-.098	-.024	.020	.070	.015
社会に貢献できる仕事	.205	-.081	.088	-.069	.610	.156	.090	.046	.027	-.091	-.085	.062
環境問題に貢献する仕事	.060	.074	.261	.000	.558	.020	.006	-.046	.089	-.069	.020	-.037
入ったときの教育訓練がしっかりしていること	.029	-.083	-.014	.170	.284	.125	.123	.004	-.041	.258	.197	-.170
お互いに助け合う雰囲気職場	-.008	.074	.103	.045	.134	.685	-.059	.041	.004	.026	-.009	.149
興味・関心もてる仕事	.429	-.036	.013	-.067	.029	.550	-.167	.047	-.012	.112	-.033	.077
理解のある上司や経営者であること	.247	.381	-.022	.007	-.012	.433	.002	-.171	-.037	-.021	.033	-.029
資格や免許の取得に繋がる仕事	.086	.106	.078	-.075	-.037	-.141	.731	.050	-.049	.263	.020	-.018
色々な知識やスキルが得られる仕事	.348	.067	.042	-.099	-.034	.290	.441	-.126	-.078	.140	-.013	.076
女性が働きやすいこと	-.073	.236	.039	-.036	-.077	.137	.009	.660	.093	.121	-.043	.095
女性が多く活躍していること	.131	.106	.082	.230	-.011	-.124	.062	.552	-.100	-.047	.085	-.055
年休が取りやすいこと	.169	.423	-.027	-.121	-.088	.037	-.095	-.016	.567	.101	.060	-.141
各人が年齢にふさわしい仕事をできること	.282	.144	-.110	.155	.066	-.027	-.050	-.004	.499	-.083	-.092	.049
土日の休日が取れること	-.107	.294	.072	-.012	.084	-.025	-.047	.037	.469	.208	-.036	.042
社会保険(健康、雇用等)に加入していること	-.062	.020	-.134	.239	-.055	.058	.244	.046	.068	.627	-.116	.038
収入が安定している仕事	-.062	.237	-.218	.250	-.019	.187	.131	-.008	.175	.276	.056	.149
人間関係の良いアットホームな職場	-.122	.018	-.079	.359	.079	.339	.002	.038	.069	-.188	.410	-.054
因子間相関	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-	.11	.49	.54	.50	.30	.38	.08	.17	.40	.43	-.02
2		-	.05	.39	.25	.38	.15	.24	.21	.27	.34	.13
3			-	.41	.45	-.05	.37	.14	.26	.27	.34	-.19
4				-	.52	.34	.48	.18	.33	.36	.48	.08
5					-	.22	.35	.29	.16	.26	.36	-.09
6						-	.36	.23	.22	.20	.28	-.17
7							-	.19	.32	-.01	.24	-.06
8								-	.14	.02	.27	-.13
9									-	.12	.17	-.03
10										-	.44	-.03
11											-	-.09
12												-

図表 1-2-12 仕事魅力因子の男女比較(n=500)

下位尺度	男性 (n=250)		女性 (n=250)		t 値
	合計値 平均値	標準 偏差	合計値 平均値	標準 偏差	
創意・自律・個性	11.3	2.27	10.6	2.33	3.31 **
定時・安全・通勤	10.6	2.26	12.1	2.13	-7.50 **
社屋・海外・有名	8.0	2.22	7.6	2.49	1.80
人員・財務・売上	10.4	2.34	10.5	2.45	-0.49
社会・貢献	6.6	1.66	6.5	1.80	0.85
職場・上司	8.3	1.50	8.5	1.34	-1.73
資格・知識	7.3	1.57	7.1	1.55	1.15
女性・活躍	6.0	1.60	7.8	1.54	-13.10 **

注)**は 1%水準で有意。

図表 1-2-13 仕事魅力因子の年齢段階別比較(n=500)

	18-19歳 (N=82)		20代 (N=84)		30代 (N=84)		40代 (N=84)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
創意・自律・個性	10.8	2.54	10.4	2.37	10.6	2.46	11.3	2.17
定時・安全・通勤	11.0	2.60	11.3	2.47	11.4	2.22	11.4	2.29
社屋・海外・有名	8.8	2.29	7.7	2.44	7.0	2.05	7.2	2.54
人員・財務・売上	10.4	2.75	10.3	2.07	9.8	2.52	10.8	2.41
社会・貢献	6.6	1.88	6.3	1.82	6.3	1.93	6.6	1.49
職場・上司	8.3	1.60	8.3	1.60	8.5	1.38	8.7	1.24
資格・知識	7.2	1.68	7.4	1.72	7.1	1.83	7.4	1.41
女性・活躍	7.0	2.04	6.8	1.83	6.7	1.89	6.8	1.94

50代 (N=84)		60-65歳 (N=82)		F値		多重比較
平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
11.3	2.00	11.5	2.20	3.39	**	20代<60代
11.7	2.09	11.3	2.17	0.98		
8.0	2.02	8.4	2.38	7.43	**	10代>20代・30代・40代、30代・40代<60代
10.8	2.07	10.6	2.37	2.42	*	30代<40代・50代
6.9	1.31	6.8	1.84	1.80		
8.4	1.42	8.3	1.25	1.39		
7.2	1.36	7.0	1.30	0.93		
7.0	1.58	7.0	1.63	0.39		

5. 考察とチェックリスト作成

因子分析により 12 因子が抽出され、その中の大きな 8 因子に関して検討してきた。ERG 理論との関係で考えると、ERG の各要素が分解されて因子となっているといえる。第 1 因子の創意・自律・個性は G、第 2 因子の定時・安全・通勤は E、第 3 因子の社屋・海外・有

名は R、第 4 因子の人員・財務・売上は E となり、ここまでが大きな因子といえるが、この 4 つの因子に関しては、E が身近なものとして第 2 因子の定時・安全・通勤と会社全体の安定性といえる第 4 因子の人員・財務・売上に分かれて出ている。以下の相対的に小さな因子では、第 5 因子の社会・貢献は R、第 6 因子の職場・上司は R、第 7 因子の資格・知識は G と考えることができる。第 8 因子の女性・活躍は ERG には当てはめられない因子である。

日本労働研究機構(2003)における浅井(2003)の多次元企業魅力尺度の調査では、「経営と事業内容に対する魅力」の第 1 因子「若者の価値との合致」、第 2 因子「企業業績の優秀性」、第 3 因子は「事業内容の独創性」、第 4 因子「事業展開の国際性」、第 5 因子「社会と環境への配慮」、第 6 因子「将来性と市場即応」、第 7 因子「知名度と競争優位」、第 8 因子「経営の安定性」、第 9 因子「顧客利益の重視」の 9 因子が抽出され、「組織と雇用管理に対する魅力」では、第 1 因子「能力主義の管理」、第 2 因子「コミュニケーションの開放性」、第 3 因子「勤務時間の安定性」、第 4 因子「人的資源の重視」、第 5 因子「組織のチームワーク」、第 6 因子「女性就業者への支援」、第 7 因子「キャリア開発への支援」、第 8 因子「終身雇用と年功制」、第 9 因子「組織の若さ」の 9 因子が抽出されている。この中で「経営と事業内容に対する魅力」の第 2 因子「企業業績の優秀性」、第 4 因子「事業展開の国際性」、第 5 因子「社会と環境への配慮」、第 7 因子「知名度と競争優位」、第 8 因子「経営の安定性」、「組織と雇用管理に対する魅力」の第 3 因子「勤務時間の安定性」、第 5 因子「組織のチームワーク」、第 6 因子「女性就業者への支援」は類似の因子が今回の調査でも抽出されている。多次元企業魅力尺度での因子と今回の因子を比較すると、多次元企業魅力尺度の調査が大学生で行われていることから、就業経験のない大学生のイメージが「経営と事業内容に対する魅力」と「組織と雇用管理に対する魅力」の計 18 因子になっているといえる。

ここで因子となった仕事の進め方や社内の人間関係等々は、求人票等には通常示されない情報ではあるが、求職者がこのような情報を求めているのであれば、可能な限りこのような情報を把握し職業紹介の際等に口頭で伝えられると有効であるといえる。

また、今回の因子分析の結果から、仕事と職場の魅力に関するチェックリストを作成している(章末「仕事職場魅力チェックリスト」)。このチェックリストによって、求人企業は自らの求人どの点が良くアピールできるかを確認でき、どこを改善すべきかがわかる。また、自社の求人の意外な魅力を発見ができることも考えられる。公共職業安定所等で求人を受理する職員は、求人受理の時点で求人魅力を確認し、求職者にアピールするようにもっと強調すべきところ、また内容を見直すと人が集まるところ等を指導することができる。このように「仕事職場魅力チェックリスト」は企業の人事担当者も利用できるが、公共職業安定所等でも活用できるものである。

「仕事職場魅力チェックリスト」には自由記述欄が A から H の項目ごとに用意している。

それぞれのチェック項目を5段階評価するとき、関連する内容で思い出す点があればこの自由記述欄に書くことになる。この記述から求人においてより具体化にアピールできる点を発見できることもあると考えられる。

仕事や職場の魅力は地域や産業によって違いがあることも考えられる。自由記述にはこのような地域や産業の違いによる、より具体的な仕事魅力が記述されることも考えられる。チェックリストとしてこのような自由記述が集積されていくと、今後、チェックリスト自体をもっと充実させていくこともできる。集まった自由記述を整理しチェックリストをより多面的で的確なものとしていくことができる。チェックリストの文章も何年か経つと見直しが必要になるとも考えられる。この際にも蓄積された自由記述が改訂の良い参考資料となる。

A から H の項目ごとに自由記述欄を用意したが、この自由記述欄は以上のように、現時点で求人企業や公共職業安定所のためになり、今後、このようなチェックリストを充実させていくためにも活用できるものといえる。

なお、本チェックリストは労働政策研究・研修機構(2011)にも掲載しているが、試行等の反応を踏まえ、企業の人事担当者等がより自然に回答できるよう、自由記述の部分の説明を変更し、また、<B.定時・安全・通勤>の項目6はWeb調査としては「職場が家から近く通勤に便利なこと」であったが「通いやすく通勤に便利なこと」とし、<D.人員・財務・売上>の項目11は「財務内容が良さそうな会社であること」から「財務内容が良い会社であること」としている。また、もともと職場に関する内容もあったが、以前のものと違いを明確にするため名称も「仕事職場魅力チェックリスト」とした。

文 献

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

浅井千秋 (2003). 多次元企業魅力度尺度 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No. 161. pp. 318-346.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No. 161.

労働政策研究・研修機構 (2011). 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— JILPT 資料シリーズ No. 85.

仕事職場魅力チェックリスト：求職者が魅力を感じる求人か確認

<A.創意・自律・個性>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
1	自分で創意工夫できる仕事	1	2	3	4	5
2	自律的に自分の判断で進められる仕事	1	2	3	4	5
3	自分の能力や個性が生かせる仕事	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

<B.定時・安全・通勤>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
4	残業があまりなく定時に帰れること	1	2	3	4	5
5	安全で衛生的な仕事	1	2	3	4	5
6	通いやすく通勤に便利なこと	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

<C.社屋・海外・有名>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
7	新しい社屋や最近リフォームした職場	1	2	3	4	5
8	海外に進出している会社であること	1	2	3	4	5
9	周囲で有名な企業であること	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

<D.人員・財務・売上>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
10	組織、人員が縮小していないこと	1	2	3	4	5
11	財務内容が良い会社であること	1	2	3	4	5
12	売上が上昇していること	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

(E.社会・貢献)		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
13	社会に必要な製品やサービスの仕事	1	2	3	4	5
14	社会に貢献できる仕事	1	2	3	4	5

(F.職場・上司)		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
15	お互いに助け合う雰囲気職場	1	2	3	4	5
16	理解のある上司や経営者であること	1	2	3	4	5

(G.資格・知識)		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
17	資格や免許の取得に繋がる仕事	1	2	3	4	5
18	色々な知識やスキルが得られる仕事	1	2	3	4	5

(H.女性・活躍)		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
19	女性が働きやすいこと	1	2	3	4	5
20	女性が多く活躍していること	1	2	3	4	5

E～Hとその他の点で魅力となること具体的な魅力を以下に書きましょう。

第3章 若者からみた企業の魅力 :大学生と若年就業者の調査から

1. 企業イメージと就職志望

長期的な不況の中、多くの企業が新規採用を抑制している一方、市場の成熟化や競争の激化など厳しい経営環境に対応するため、優秀な人材の確保も重要な経営課題となっている。こうした状況下で企業が一般的に採っている人事戦略は、非正規従業員を活用すると共に正規従業員として少数の優秀な人材を採用するというものである。優秀な人材を確保するためには、就職志望者から魅力的な特徴を持った企業であると認知される必要がある。ただし Gatewood, Gowan, & Lautenschlager(1993)が、経営者の自社に対するイメージと就職志望の大学生のイメージに関連がないことを示しているように、企業側から就職志望者に対して有効な広報活動を行うことなく、企業側が認識する魅力を就職志望者が自然に理解してくれるわけではない。企業は自社の魅力ある特性を明確化した上で、就職志望者に対してあらゆる機会に有効なアピールを行わなければならない。しかし、マスメディアを通して好意的なイメージ形成を図ることができる一部の企業を除けば、企業の魅力を就職志望者に広く伝え、好意的なイメージ形成を促すことは難しい。就職を志望する学生の側も、企業を適切に評価するために必要な知識や経験が乏しいため、企業とのわずかな接触から得られた簡単な判断に依存して企業を選択するなど(Tom, 1971)、効果的な意思決定を行っているとはいえない。浅井(2003)も、就職説明会や面接試験での人事担当者の対応が、大学生の企業評価と選択に大きく影響するにもかかわらず、否定的な印象を与えるような配慮に欠ける対応をする企業も多いことをインタビュー調査から見出し、質問紙調査においても、就職志望者への親切な対応が企業魅力度に影響することを明らかにしている。

さらに、企業が価値をおく特性と就職志望者が価値を置く特性にも違いがあるかもしれない。就職志望者から好意的な企業イメージを持ってもらうためには、就職志望者がどのような企業に魅力を感じているのかを明らかにし、そうした特性に関してアピールする必要もある。ただし、就職志望者が好意的なイメージを持つように、企業が実情と異なる情報を提示しても、就職後に現実とのギャップに失望し不満を持てば、仕事への意欲や組織コミットメントを低下させることになる。近年は、新卒就職者の3割が就職後3年以内に転職をする傾

向にあり(安達,2004)、多くの新卒採用者が離職することになれば、企業にとっても、就業者本人にとっても大きな損失となる。労働政策研究・研修機構(2007)の企業に対するインタビュー調査では、求職段階で良い面、悪い面を説明することによって、3年以内の離職者を出さないことに成功している企業の事例も示されている。企業は就職志望者に対し、事業内容や担当する職務、人的資源管理の方法、組織風土などの特徴について肯定的、否定的両面の正確な情報を与え、就職後に否定的な認知のギャップが生じないように心がけるべきである。

浅井(2003)は、Roach & Wherry(1972)や松田・花上・鈴木(1995)などの企業イメージ研究と、Jones & James(1979)などの組織風土研究、Eisenberger,Huntington, Hutchison,& Sowa(1986)などの組織サポートの研究に基づいて、企業の事業内容や業績傾向、組織風土や人的資源管理など 18 要因から構成される企業魅力度の測定尺度を開発し、大学生がどのような企業の特性に魅力を感じているのかを明らかにしているが、こうした就職志望者の企業に対する認知と選択行動に関する実証的研究は少ない。その理由の1つに、これまでキャリア研究が発展してきたアメリカにおいては、就職志望者が職業的な自己概念を成熟化し、自己概念と合致した職種や職務を選択することが重視され、企業の選択はそれほど重要視されなかったことが背景にある(渡辺・野口・高橋,1994)。しかし、わが国における新規学卒者の就職プロセスでは、志望者の職業的な興味や適性に合致した企業を選択し、具体的な職種や職務は企業の人事戦略にしたがって決定されるのが一般的である。このように、わが国の就職志望者のキャリア発達においては、企業の評価と選択が重要といえる。したがって、企業が優れた志望者を選抜採用するためだけでなく、就職志望者がより自己の興味や能力に合致した企業を選択するためにも、就職志望者が職業に関してどのような志望を持ち、企業のどのような特性に対して魅力を感じるのかについて明らかにすることが役立つと考えられる。

以上の考察から本章では、大学生や若年就業者が、企業の事業内容や業績の発展、従業員の雇用管理や業績評価などの人的資源管理、組織内の人間関係や心理・社会的風土、職務特性やキャリア形成についてどのように認知しているのかを、これまでに行われた統計的調査研究から明らかにし、企業が若年就職志望者を惹きつけ、定着させていくためにどうしたらよいのかを検討していく。

2. 企業の事業と業績に関する魅力

企業が行っている事業の内容や業績に関する特徴は、企業全体のイメージを形作る重要な情報であり、大学生や就職志望者が企業を評価する際にも大きな影響を与える要因だと考えられる。

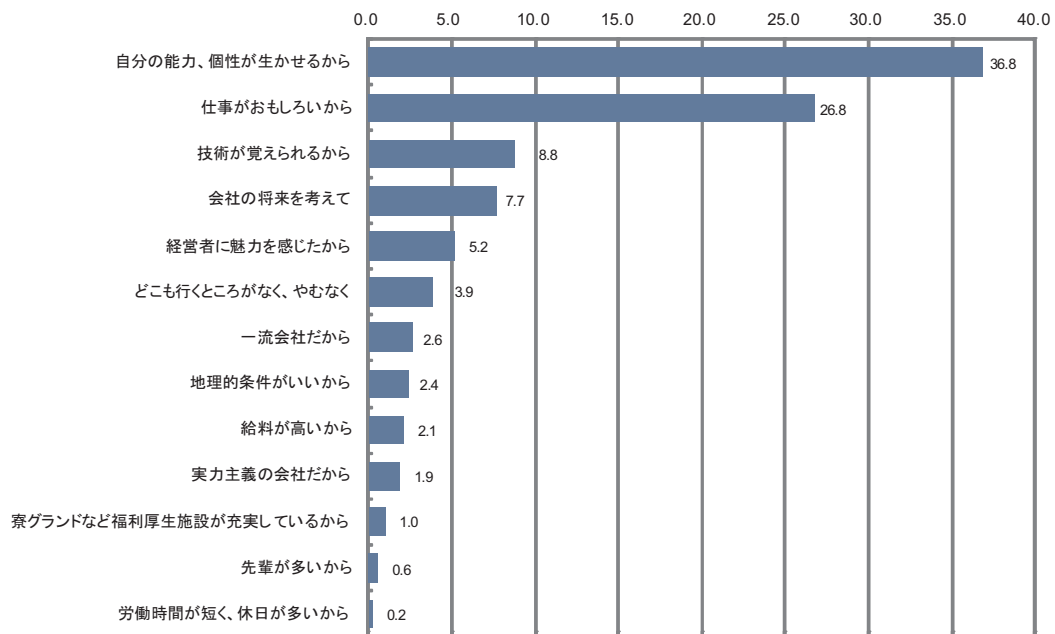
大学生から見た企業の魅力进行调查した浅井(2003)は、企業の特長について 18 要因を抽出し、その魅力度を -2 から +2 の範囲を取る数値で表している(図表 1-3-1)。市場に対応して業績を伸ばし成長していることを示す「将来性と市場即応」の魅力度は 1.14 で、18 要因の中 3 番目に魅力度が高かった。また、新卒採用者の就業意識を調べた日本生産性本部の調査(2011)では(図表 1-3-2)、就職した会社の選択理由として「会社の将来性を考えて」が 7.7% で 13 項目中 4 番目に多く選択されていた。また浅井(2003)では、業績が景気などの環境に左右されないことを示す「経営の安定性」も魅力度が 1.02 と 6 番目に高く評価されていた一方、大規模な事業や一流の商品・サービスで競争優位を確立していることを表す「企業業績の優秀性」の魅力度は 0.67 で 13 番目と比較的低かった。転職経験のある 35 歳未満の若年就業者を対象とした労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3、図表 1-3-4)、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」を第 1 の離職理由として選択した者が 7.0% で 33 項目中 3 番目に多く、複数回答では 28.3% が選択していた。労働政策研究・研修機構(2005a)の調査では、「現在の仕事で疲労やストレスを感じる原因」として「会社の将来性に不安を感じる」を選択した 20 代の就業者が 25.9% と 4 分の 1 に上っていた。

図表 1-3-1 大学生からみた企業の各特性の魅力度

企業特性	平均	標準偏差
A6 将来性と市場即応	1.14	0.55
A8 経営の安定性	1.02	0.72
A9 顧客利益の重視	0.87	0.58
A3 事業内容の独創性	0.84	0.65
A5 社会と環境への配慮	0.76	0.63
A2 企業業績の優秀性	0.67	0.60
A1 若者の価値との合致	0.51	0.70
A7 知名度と競争優位	0.45	0.74
A4 事業展開の国際性	0.31	0.90
04 人的資源の重視	1.29	0.54
05 組織のチームワーク	1.27	0.59
07 キャリア開発への支援	1.08	0.60
02 コミュニケーション開放性	1.07	0.55
06 女性就業者への支援	1.02	0.74
03 勤務時間の安定性	0.85	0.80
01 能力主義の管理	0.82	0.61
09 組織の若さ	0.70	0.66
08 終身雇用と年功制	0.43	0.76

浅井 (2003)

図表 1-3-2 会社選択の理由(単一回答/単位:%)



日本生産性本部 (2011)

図表 1-3-3 前職の離職理由-第1位(単位:%)

給与に不満	9.9
キャリアアップするため	7.3
会社の将来性・安定性に期待が持てない	7.0
職場の人間関係がづらい	6.6
会社の倒産、事業所の閉鎖	5.9
仕事上のストレスが大きい	5.3
労働時間が長い	4.9
契約期間の満了	4.5
仕事が面白くない	4.3
肉体的・精神的に健康を損ねた	3.4
会社の経営者や経営理念・社風に合わない	3.4
一時的・不安定な仕事だったから	2.6
仕事がきつい	2.4
昇進やキャリアに将来性がない	2.2
結婚、出産・育児のため	2.0
勤務地が遠い・通勤が不便	1.8
ノルマや成果に対するプレッシャーがきつい	1.6
配偶者の転勤など家族の事情	1.5
仕事と家庭を両立できない	1.4
人員整理・希望退職への応募	1.2
セクハラ、パワハラがあったから	1.2
採用条件と職場の実態が異なっていたから	1.1
解雇	1.0
能力・成果を正當に評価されなかった	0.9
休日出勤が多い	0.8
能力開発の機会が少ない	0.7
本人の転勤命令のため	0.7
福利厚生が不十分	0.7
職場の作業環境の劣悪さから	0.6
交代制(夜勤等)があるため	0.6
退職の勧奨	0.5
介護のため	0.3
女性を活用しない職場だった	0.2
特段理由はない	1.2

労働政策研修・研究機構(2007)

図表 1-3-4 前職の離職理由-複数回答(単位:%)

給与に不満	34.6
仕事上のストレスが大きい	31.7
会社の将来性・安定性に期待が持てない	28.3
労働時間が長い	26.9
仕事がつい	21.7
仕事が面白くない	21.0
職場の人間関係がづらい	20.4
キャリアアップするため	19.4
昇進・キャリアに将来性がない	18.5
会社の経営者や経営理念・社風に合わない	17.9
休日出勤が多い	14.8
福利厚生が不十分	14.1
能力開発の機会が少ない	12.6
肉体的・精神的に健康を損ねた	12.4
ノルマや成果に対するプレッシャーがきつい	12.2
採用条件と職場の実態が異なっていたから	10.5
職場の作業環境の劣悪さから	9.8
能力・成果を正當に評価されなかった	9.1
勤務地が遠い・通勤が不便	9.1
一時的・不安定な仕事だったから	8.7
会社の倒産、事業所の閉鎖	7.4
仕事と家庭を両立できない	7.3
契約期間の満了	7.2
交代制(夜勤等)があるため	5.0
セクハラ、パワハラがあったから	4.4
結婚、出産・育児のため	3.3
人員整理・希望退職への応募	3.1
配偶者の転勤など家族の事情	2.5
女性を活用しない職場だった	2.2
退職の勧奨	1.6
解雇	1.6
本人の転勤命令のため	1.3
介護のため	0.5
特段理由はない	1.2

労働政策研修・研究機構(2007)

このように大学生や若年就業者は、現在の事業や業績が大規模であることや優れていることよりも、今後長期間にわたる業績の成長や経営の安定に魅力を感じる傾向がある。後述のように若年就業者は1つの会社に定年まで勤めたいと考える者が3割以上存在し、終身雇用を肯定する者も6割存在する。若年就業者の多くも長期間働くことを前提として、現在の事業や業績が優れていることよりも、長期間にわたって良い経営状態を維持し、雇用が保障されることを意味する「将来性」や「安定性」に魅力を感じると考えられる。さらに「経営の安定性」に比べて「将来性と市場即応」は、企業が積極的な事業展開を行い成長していくという組織のイメージを含んでいるため、大学生からより評価されるのだろう。

また浅井(2003)では(図表 1-3-1)、事業や業績に関するこれらの要因と比較して、「事業内容の独創性」、「顧客利益の重視」、「社会と環境への配慮」、「若者の価値との合致」は「企業業績の優秀性」と同様に魅力度の平均が 0.5 から 1.0 の範囲にあり比較的低い。こうした事業内容の特徴を肯定的に評価する者はある程度存在するものの、将来性や安定性のように業績の向上や安定、雇用の保障とは直接関係しないために、全体として魅力度が低くなったのかもしれない。また「知名度と競争優位」の魅力度は 0.45 とさらに低かった。日本生産性本部(2011)の新卒採用者に対する調査でも(図表 1-3-2)、「会社の選択理由」として「一流会社だから」を選んだのは 2.6%と 13 項目中 7 番目であり比較的少なかった。後述するように、若年就業者は、自分自身がやりたい仕事で能力や個性を生かすことに価値を置くのに対して、就職する企業の社会的な評価は重視しない傾向があるといえる。

3. 雇用管理と評価制度に関する魅力

上記のように、雇用の安定に関係するような企業の事業や業績の特性に対する魅力度が高い傾向を示していたが、企業が行っている雇用管理や能力・業績評価の方法も、従業員にとって経済的生活に直接影響を与える特性であるため、大学生や若年就業者が企業を評価する際に重視する要因の 1 つと考えられる。

(1)雇用保障

労働政策研究・研修機構(2005a)の調査では、日本的な終身雇用に肯定的な者は、調査対象者全体で 66.9%に対して、20 代は他の年齢層よりも賛成が少ないものの 60.0%が肯定的に評価しており、転職を肯定的にとらえ転職率も高い傾向にある若年就業者においても、長期的な雇用の保障を望ましいと考える者は多いことがわかる。しかし同調査で「1つの会社に勤め続けたい」との質問に肯定的な回答をした者は対象者全体で 43.8%と 4 割を超え、否定的な回答をした者(28.6%)を大きく上回っているのに対し、20 代では肯定的回答が 32.3%に止まり、否定的回答をした者も 36.8%と比較的多い。また、労働政策研究・研修機構の調査(2006)では、「自分の経験、資格等を生かせるならば、現在の会社にこだわらない」との質問に対する 20 代の肯定的回答は 36.3%と同程度いた。

このように若年就業者は、仕事において個人の経験や専門能力を発揮するためには転職を肯定する者が 3 割以上いる一方で、1つの企業に勤続することを望む若年就業者も 3 割以上

存在する。そして定年までの雇用が保障される制度を肯定する者は6割に上る。つまり、本人が転職を肯定したり、実際に転職を考えているか否かにかかわらず、多くの若者は、長期的な雇用保障を行っている企業を魅力的と感じているのである。若者がこうした意識を持っている理由として、彼らが従業員を大切にしている企業を評価していることが挙げられるだろう。

特に、新入社員を対象とした日本生産性本部の調査(2011)では、「この会社ですっと働きたいか」という質問への回答の経年変化を示しており、昭和46年以来一貫して「状況次第で変わる」が「定年まで勤めたい」を上回っていたが、2011年に初めて「定年まで勤めたい」が33.5%、「状況次第で変わる」の30.6%を上回った。労働政策研究・研修機構(2005a)では、自分の雇用の安定性に不安を感じる20代も16.8%存在しており、長期的な不況の中で雇用の保障が難しくなっている現在、長期的に安定した雇用保障を望む若年就業者が増加する傾向にあり、長期的な雇用保障を行う企業の魅力度はさらに高くなると考えられる。

(2) 給与条件

大学生や若年就業者は、就職の際に給与条件をどの程度重視しているだろうか。新入社員を対象とした日本生産性本部の調査(2011)では(図表 1-3-2)、会社選択の理由として「給料が高いから」を選んだのは2.1%で13項目中9番目に少なく、「自分の能力、個性が生かせるから」(36.8%)や「会社の将来性を考えて」(7.7%)などと比較してあまり重視されていない。労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-5)、就職の際に重視した条件として「採用後の年収」を第1に選んだ若年就業者は6.9%と、「仕事の内容」(37.1%)、「勤務地・通勤の便」(15.2%)、「会社の将来性・安定性」(11.3%)、「労働時間・休日・休暇」(8.1%)などと比較して少ないものの、18項目中5番目に多かった。

図表 1-3-5 求職の際に重視した条件-第1位(単位:%)

仕事の内容	37.1
勤務地・通勤の便	15.2
会社の将来性・安定性	11.3
労働時間・休日・休暇	8.1
採用後の年収(賃金)	6.9
会社の規模	4.4
会社の知名度	3.0
経営理念・社風	3.0
職場の人間関係	1.9
能力開発の機会	1.7
仕事と家庭が両立できるか	1.4
福利厚生	1.4
昇進やキャリアの将来性	0.7
職場の作業環境	0.7
女性を活用する職場かどうか	0.5
転勤の有無や頻度	0.5
採用後の地位	0.1
セクハラ・パワハラがない職場	0.1
その他	1.1
無回答	0.7

労働政策研修・研究機構(2007)

労働政策研究・研修機構(2008)の調査では(図表 1-3-6)、「どのような会社で働きたいか」との質問に対して、最も重要として「賃金が高い会社」を選んだ20代は10.2%で、「職場の人間関係が良い会社」(34.2%)や「仕事と家庭生活の両立支援を行っている会社」(26.0%)などと比較して少ないものの、8項目中3番目と給与条件を最も重視する者が約1割存在する。質問や選択肢の設定によって回答は異なるが、若年就業者は、仕事における能力発揮、良好な人間関係、仕事と家庭の両立などを重視する者が多く、これらの条件に比べて給与条件の良さは必ずしも重要視されていないといえる。

図表 1-3-6 会社選択で最も重要な条件(単位:%、総数でソート)

	総計	20~29歳
職場の人間関係が良い会社	31.7	34.2
仕事と家庭生活の両立支援を行っている会社	18.0	26.0
賃金が高い会社	13.6	10.2
従業員の希望・適性に配慮した配置を行っている会社	10.3	8.2
人材の育成や職業能力開発に力を入れている会社	8.9	9.7
長期間勤められる会社	7.0	7.7
健康問題やメンタルヘルスへの対応を行っている会社	3.1	2.6
労働時間の短縮や休暇の取得促進に力を入れている会社	2.0	-
その他	0.4	-
わからない	5.0	1.5
実数	2315	196

労働政策研修・研究機構(2008)

また、労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3,図表 1-3-4)、転職経験のある若年就業者において「給与に不満」を離職の第1理由に選んだのが9.9%と33項目中最も多く、複数回答で選んだ者は34.6%と3分の1の転職者が挙げていた。また「賃金にどの程度不満か」との質問に「不満」と回答した20代は39.3%で、対象者全体の38.4%を若干上回っている。つまり、若年就業者は就職時に特に高い給与水準を望んでいるわけではないが、給与が低すぎることで不満を生み出し離職をもたらすケースは多いことがわかる。

このように給与水準の高さは、職務内容、人間関係、私生活との両立などの重要条件と比べて優先順位が低いものの、若年就業者にとって魅力ある条件の1つであり、給与水準が低いことは企業の魅力度を低下させる要因であるといえる。

(3)能力・業績評価と処遇

かつて年功序列による処遇が行われてきたわが国の企業における人事管理のシステムは大きく変わり、従業員の職務遂行能力に基づいた処遇を行う職能資格制度の普及に加えて、近年では、個人の短期的な業績に基づいて処遇を行う成果主義的なシステムが採用されつつある。現在の大学生や若年就業者は、能力や業績の評価と処遇の方法について、どのような認識を持っているだろうか。

労働政策研究・研修機構(2005a)では、日本的な年功賃金について肯定的な回答をした20代は49.6%と、対象者全体の52.8%よりもやや少ないものの、他の年齢層との差はあまりなく、約半数の若年就業者が年功的な昇給方法に賛成している。一方で、労働政策研究・研修機構(2003)では、成果主義的な賃金体系についても、20代は「賛成」が27.6%、「賛成だが

不安」が 59.0%、「反対」は 4.8%で、肯定的な回答は合計で 91.4%と対象者全体の 87.7%よりも多く、ほとんどの若年就業者が個人の業績に基づく昇給方法に賛成している。ただし「賛成だが不安」が全体の 6 割を占めており、評価方法として肯定はしているが個人的には不安があるという葛藤を感じている者も多いことがわかる。新入社員を対象とした日本生産性本部(2011)の調査でも(図表 1-3-2)、「会社の選択理由」で「実力主義の会社だから」を選んだのはわずか 1.9%で、若年就業者が個人の能力や業績によって処遇されることを積極的には望んでいないといえる。ただし、労働政策研究・研修機構(2005a)では、現在の仕事で疲労、ストレスを感じる要因として「仕事の成果が重視される」を選んだのは、対象者全体で 13.8%に対して 20 代では 7.0%と低い。若年従業員に対して個人の成果によって給与格差を付けない企業は多いため、若年就業者の中で、仕事において成果を挙げるプレッシャーを感じている者はそれほど多くないといえる。

大学生を対象とした浅井(2003)の調査では(図表 1-3-1)、定年までの雇用保障や年齢に対応した昇給を表す「終身雇用と年功制」の魅力度は 0.43 と 18 要因中 2 番目に魅力度が低く、こうした従来の日本的な雇用管理に対する評価はかなり否定的である。しかし、個人の能力や業績に応じた評価や処遇を表す「能力主義の管理」の魅力度も 0.82 で 11 番目と、それほど魅力を感じていないことがわかる。ただし、職務へのモチベーションや職業への効力感が高い群では「能力主義管理」の魅力度が有意に高く評定され、職業に対して意欲的で優れた業績を挙げる自信を持っている学生は、能力や業績によって評価・処遇される企業を望む傾向にあった。

このように大学生や若年就業者は、年功序列的な評価や処遇を否定的にとらえ、個人の能力や業績が評価され、それに対応した給与や地位を与えられる制度を一般論としては肯定しているし、職務において成果を求められることにストレスもあまり感じていない。しかし、成果主義的な評価・処遇の制度を積極的に望む者は、自分が高い職業能力を持ち優れた業績を挙げられるという自信を持っている者に限られ、むしろ、自分が優れた成果を挙げて良い評価を受けられるか不安を持つ者が多い。このため、年功的な昇給に賛成する者も多くなっているのだといえるだろう。

4. 職務の条件と内容に関する魅力

若者就業者は、仕事において能力や個性を生かすことを望む一方で、私生活の充実も求めるという就業意識を持っている(浅井,2008)。こうした意識を持つ大学生や若年就業者は、職務についてどのような条件や特徴に魅力を感じているのだろうか。

(1)労働時間

新入社員を対象とした日本生産性本部(2011)の調査において、「仕事中心か(私)生活中心か」との質問に「両立」を選んだ者は81.9%と大多数を占めた。仕事と私生活を両立させるためには、労働時間の長さや休暇の取りやすさが重要になってくるだろう。

同調査(2011)における「会社の選択理由」では(図表 1-3-2)、「労働時間が短く、休日が多いから」を選択した新入社員はわずか0.2%で、能力発揮、会社の将来性、給与の高さなどと比較して優先順位はかなり低い。ただし労働政策研究・研修機構の調査(2007)で、就職の際に重視した条件として「労働時間・休日・休暇」を最も重視した若年就業者は8.1%で18項目中4番目に多く、新卒採用者で第3位までに「労働時間・休日・休暇」を選んだ者は合計34.4%であり、「仕事の内容」(62.7%)、「勤務地・通勤の便」(52.3%)に次いで3番目になる。このように、労働時間が短いことを希望する者は少ないものの、労働時間や休日数は、就職先を選択する際にある程度重視される条件だといえる。

浅井(2003)では(図表 1-3-1)、勤務時間が決まっており休暇が取得しやすいなど社員の私生活を尊重していることを表す「勤務時間の安定性」の魅力度は18要因中9番目と、経営の将来性や安定性、人的資源の重視や組織のチームワークなどと比較して高くない。また「勤務時間の安定性」は、職業へのモチベーションの低い群が有意に高く評定されていた。モチベーションの低い群の方がより重視している企業特性は「勤務時間の安定性」のみであり、職業自体に魅力を感じず動機づけが低い学生は、職業生活よりも個人の私生活を重視するため、仕事が定時に終わり休暇が取りやすいといった職務条件に魅力を感じているといえる。また男性よりも女性の方が「勤務時間の安定性」により魅力を感じる傾向にあった。女性の職業へのモチベーションが低いわけではないため、女子大学生は、職業に対してある程度動機づけを持っていると同時に、私生活も重視する両立志向を持つ者が多い結果、残業や休日出勤などで私生活が妨げられることを嫌う傾向にあると考えられる。女性従業員を多く採用したい企業は、勤務時間への配慮が必要だろう。

若年就業者や大学生のこうした就業意識に反して、わが国の企業に対しては長時間労働の問題が長年指摘されてきた。さらに長期的な不況にある現在、多くの企業が人員削減を行い、結果として従業員の仕事量が増大し心身に大きな負担となっていると考えられる。若年労働者にとって、長時間労働はどの程度負担となっているだろうか。労働政策研究・研修機構(2005a)で、現在の仕事で疲労、ストレスを感じる要因として「仕事量が多い」を選んだ者は対象者全体で29.1%に対して20代は25.3%、「働く時間が長い」を選んだ者は全体で20.1%に対して20代は16.9%と、仕事量が多い結果として労働時間が長くならざるを得ない若年就業者も存在するが、職場でより重要な職務や部下の管理を行う役割を担っている中高年就業者と比較すれば、仕事量の多さや労働時間の長さを心身の負担と感じる若年就業者は比較的少ない。

労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3,図表 1-3-4)、転職経験のある若年就業者において「労働時間の長さ」を第1の離職理由として選んだ者は4.9%で33項目中7番目で、「給与に不満」(9.9%)、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」(7.0%)、「職場の人間関係がづらい」(6.6%)などと比べて少なかった。ただし複数回答では「労働時間の長さ」を選んだ者が26.9%と4番目に多くなり、転職者の4分の1が労働時間の長さに不満を持ち離職していた。このように労働時間の長さが離職の最大要因となる場合は少ないものの、離職を促す大きな原因の1つになっていると思われる。

以上のことから、職業に対する動機づけが低い者を除けば、若年者が一般的に労働時間の短さを望んでいるわけではない。しかし、過大な仕事量によって労働時間が長くなり休暇が取得できなくなると離職する可能性も高くなる傾向もあった。長労働時間や休暇取得の難しさは、企業の魅力度を低下させる要因となるといえるだろう。

(2)職務の内容

労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-5)、若年就業者が現在の会社に就職する際に第1に重視した条件で最も多かったのは「仕事の内容」の37.1%で、次に多い「勤務地・通勤の便」(15.2%)や「会社の将来性・安定性」(11.3%)と比較して2倍以上になっているが、この質問では、どのような職務内容が望まれているかは示されていない。若年就業者は具体的にどのような職務の内容を望んでいるのであろうか。

日本生産性本部(2011)の「会社の選択理由」では(図表 1-3-2)、「自分の能力、個性が生かせるから」を選んだ新入社員が 36.8%と最も多くの者が選択し、「仕事がおもしろいから」を選んだ者も 26.8%と次に多かった。次に多かった「技術が覚えられる」(8.8%)や「会社の将来性を考えて」(7.7%)と比較して3倍以上の者が上記の2つを選択理由として挙げていることから、若年就業者が、自分が興味を持てる職務に携わり能力や個性を発揮することを強く望んでいることがわかる。

職務モチベーションやエンパワーメントに関する研究では、職務のスケジュールや方法において自由裁量が認められることを示す自律性が、職務に対する動機づけや心理的なエンパワーメントを高めると主張されてきた(Hackman & Lawler,1971;Conger & Kanungo,1988)。労働政策研究・研修機構(2007)の調査では、望ましい働き方として、作業の量や進め方を自分で決められることを重要だと回答したのは、20代で 60.7%と対象者全体(60.5%)と同様に6割を超えており、若年就業者が職務において自律性を望んでいることがわかる。

また若年就業者は、職務の社会的要因も重視する傾向がある。日本生産性本部(2011)の就業意識に関する質問では(図表 1-3-2)、「社会や人から感謝される仕事がしたい」に肯定的な回答をした者は 96.4%、「仕事を通じて人間関係を広げていきたい」に肯定的な回答をした者は 96.1%であった。このように若年就業者のほとんどが、新たな人間関係を築き、他者に役立ち感謝されるような職務に価値を置いていることがわかる。しかし大学生を対象とした浅井(2003)では(図表 1-3-1)、顧客のニーズに応え顧客の利益を重視していることを示す「顧客利益の重視」の魅力度は 0.87 で 18 要因中 8 番目であり、福祉や環境保護を支援し社会規範を守ることを示す「社会と環境への配慮」の魅力度は 0.76 で 12 番目と、社会的貢献を重視する企業に対して、大学生はそれほど魅力を感じていないことがわかる。ただし職業へのモチベーションが高い群では「顧客利益の重視」をより魅力的と評定している傾向があり、キャリア成熟性が高い群では「社会と環境への配慮」をより魅力的と評定している傾向があった。多くの大学生にとって、職場の人間関係のように身近な社会的要因については学校生活での経験に基づいて重要性を認識できるが、顧客利益の重視や福祉や環境への配慮など企業の理念や事業活動に関する特徴については実感を持ってないため、それほど高く評価されないのかもしれない。これに対して、職業に対する動機づけが高い学生や自己のキャリアについて考察をしてきた学生は、社会的な貢献を重視する企業を積極的に評価していることがわかる。

以上のように多くの若年就業者は、興味を持てる職務に携わり自由裁量を認められて能力を発揮することや、人間関係を広げ社会に貢献できる職務を望んでいるといえる。しかし若年就業者は、職務の経験も能力も未熟であり、すぐに興味を持てる職務や社会的貢献を実感できる職務を任されるとは限らないし、認められる自由裁量の範囲も狭いだろう。一方で若者には、「若いときにやりたいことをやる」という考え方を支持する傾向があるため(下村, 2002)、希望する内容と異なる職務を与えられても、それに耐えて動機づけを維持することが難しいのではないかと危惧される。それでは、若年就業者は現在の職務にどの程度満足しているのだろうか。

労働政策研究・研修機構の調査(2003)では、「現在の仕事の内容、やりがい」に満足していると回答した20代は57.3%で、対象者全体の62.0%と比べて満足感を持っている者はやや少なく、年齢が低いほど仕事の内容、やりがいに満足する者は少なくなる傾向にある。また労働政策研究・研修機構の調査(2005a)で、「現在の仕事に疲労やストレスを感じる原因」として「仕事が適性に合わない」を選択した20代は17.6%で対象者全体の10.9%よりも多く、他の年齢層よりも仕事への不適合感を持っている若年就業者は多い。労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3)、転職経験のある若年就業者において「仕事が面白くない」を第1の離職理由に選んだ者が4.3%と33項目中9番目で、給与の不満、会社の将来性や安定性、職場の人間関係といった職務内容以外の要因の方が離職理由としては多い。したがって職務内容の面白さに対する不満のみによって離職する者はそれほど多くないといえる。ただし複数回答では(図表 1-3-4)、「仕事が面白くない」は21.0%と6番目に多く、興味を持てない職務を与えられることが離職を促す大きな要因の1つになっているといえる。また、「仕事上のストレスが大きい」(5.3%)、「肉体的精神的に健康を損ねた」(3.4%)、「仕事がきつい」(2.4%)、「ノルマや成果に対するプレッシャーがきつい」(1.6%)など、仕事の過大負荷を離職の第1理由として選択した者は多く、これらを合計すると1割を超える。複数回答では、「仕事上のストレスが大きい」が31.7%と「給与に不満」に次いで2番目に多く、「仕事がきつい」も21.7%で3番目になる。

一般的には職務経験を積むにつれて、より重要な職務を任されるし、認められる自由裁量の範囲も広がり職務への興味も深まるため、年齢が上昇するほど仕事への満足感や適合感を持つ者が増える。しかし、職務経験も能力も未熟な若年就業者がすぐにこのような職務を与えられるわけではない。このため、若年就業者において現在の職務に不満や不適合感を持つ

者が多いといえるし、現在の仕事にやりがいを求める若者にとっては、離職を生む大きな要因の1つになっていることがわかる。また、職務におけるストレスやプレッシャーなどの過大な負荷に耐えられずに離職する者はかなり多く、若者の仕事内容に求める理想と現実のギャップが大きいといえるだろう。

(3)職場の人間関係と組織風土

先述のようにほとんどの若年就業者は、仕事を通して新しい人間関係を築き感謝されることに意義を見出しており、仕事における社会的要因が企業を評価する際の重要な要因となっていると考えられる。

労働政策研究・研修機構の調査(2008)では(図表 1-3-6)、「どのような会社で働きたいか」という質問で「職場の人間関係が良い会社」を最も重要なこととして選んだ20代は34.2%で、賃金の高さ、仕事と家庭の両立支援、長期間の雇用などと比較して最も多かった。対象者全体では31.7%であり、若干ではあるが、若年就業者の方がより人間関係を重視する傾向にある。また「会社や職場の一体感を持つこと」について肯定的な回答をした者は、対象者全体で84.3%、20代は92.3%と、若年就業者の大多数の者が組織や職場に友好的な心理的風土があることを望んでいる。浅井(2003)でも(図表 1-3-1)、社員間のチームワークが良く組織に一体感があることを表す「組織のチームワーク」の魅力度は1.27で「人的資源の重視」に次いで2番目に高く、大学生も就職する企業の条件として、職場の人間関係や組織の一体感をかなり重視していることがわかる。

しかし、労働政策研究・研修機構の調査(2003)では、「会社のためなら自分の生活を多少犠牲にするのは当たり前だ」という考え方に肯定的な者は、対象者全体で34.4%に対し20代は24.3%と少なく、年齢が低いほど肯定する者が少ない傾向がみられた。自分が働く上で「会社の一体感」は重要であるが、「会社のために働く」という考え方には否定的な若年就業者が多い。浅井(2003)においても(図表 1-3-1)、年齢や地位に関係なく対等に発言でき自主性が尊重されることを表す「コミュニケーションの開放性」の魅力度が1.07で5番目に高く、学校生活の経験に基づいて、友人関係と同様に対等で自由に話し合える関係を職場においても望んでいると考えられる。

一方、労働政策研究・研修機構(2005a)で、「現在の仕事に疲労感やストレスを感じる原因」として「職場の人間関係が悪い」を挙げたのは、対象者全体で21.4%、20代では23.7%と

若干多い。過大な仕事量や長時間労働による疲労、会社の将来性や雇用への不安と比べて少ないものの、2割以上の若年就業者が人間関係の問題でストレスを感じていることがわかる。労働政策研究・研修機構(2007)の調査では(図表 1-3-3,図表 1-3-4)、転職経験のある若年就業者において「職場の人間関係が辛い」を離職の第1理由に選んだ者は6.6%と4番目に多く、複数回答では20.4%と、人間関係の問題が離職理由の1つとなっていた者が2割を超えている。

このように若年就業者は、仕事において良好な人間関係や組織の一体感を望んでいると同時に、人間関係の問題がストレスを生み、離職の大きな原因になっているなど、仕事における社会的要因は職業生活にとって重要な要因であることが示された。また、会社のために犠牲になることには否定的で、年齢や地位に関係なく対等なコミュニケーションを望むという特徴もあった。こうした就業態度は、所属する集団や上下関係に従うことを嫌い、個人の自由を求める若者の価値観を反映していると考えられる。大学生や若年就業者が求めているのは、従来の企業で多く見られた組織への忠誠心に基づく貢献や上意下達のコミュニケーションといったものではなく、年齢や地位に係わらず対等で個人の自由が尊重される人間関係と、それによって生まれる組織全体の情緒的な一体感であり、こうした組織風土を持った企業に対して魅力を感じているといえる。

5. キャリア形成と能力開発への支援に関する魅力

(1) キャリア志望と能力開発の必要性

わが国の企業ではこれまで、従業員が1つの職種に従事し経験を積みながら、専門職としてキャリアを築くのではなく、組織の中である程度多様な部門や職務を経験しながら、管理職になることがキャリア形成の典型的な形であった(浅井,1995)。しかし先述のように、若年就業者は、企業やそこでの上下関係に従うことを否定的に捉え、自分が興味を持てる仕事で能力や個性を発揮することを望む傾向があることから、キャリア形成に関しても、組織の命令にしたがって配属された部門や与えられた職務で役割を果たすよりも、自分が志望する分野で専門的なキャリアを築くことを望むのではないかと考えられる。

労働政策研究・研修機構(2005a)では、「望ましい仕事のコース」について質問しており、「1つの企業で管理的地位になっていくコース」と「いくつかの企業を経験し管理的地位になっていくコース」を選んだ者を合計すると、対象者全体では30.8%に対し20代は25.1%

と少ない。一方「1つの企業で専門家になるコース」と「いくつかの企業を経験し専門家になるコース」を選んだ者を合計すると、対象者全体では36.7%に対し20代は41.3%と、若年就業者においては、管理的職位への昇進よりも専門的職種でのキャリア形成を志望する者が多いと考えられる。ただし労働政策研究・研修機構(2003)では、「昇進などで同期に遅れをとりたくない」に肯定的な者は、対象者全体で45.4%に対して、20代で49.2%とやや多く、約半数が昇進における競争意識を持ち、組織内の地位を得ることもある程度求めている。

組織の中で専門職としてのキャリアを築くためには、その分野での優れた知識や技術など職業能力を獲得し、それを組織から認められなければならない。しかし若年就業者は、職務経験が少ないため、職業能力に対して自信を持つ者は少ないだろう。労働政策研究・研修機構の調査(2008)では、「現在の職業能力には自信がある」に肯定的な回答をした者は対象者全体で55.6%に対し20代は50.5%と少なく、年齢が低いほど自信がある者は少ない傾向がみられる。浅井(2003)でも、大学生の職業への効力感の平均は-0.08と低く、優れた仕事をしして業績を挙げる自信がない者が多いことが示されている。

労働政策研究・研修機構(2008)の調査では、「より高い職業能力を身につける必要がある」に肯定的な回答をした者は対象者全体で60.3%に対し20代は87.3%とかなり多く、年齢が低いほど能力の未熟さを自覚しているため、能力開発の必要性も強く感じていると考えられる。また労働政策研究・研修機構の調査(2005b)では、「あなたは、仕事に役立つ能力や知識を高めたいと思いますか」との質問に肯定的回答をした者は、対象者全体で84.4%に対して20代は89.2%と、若年就業者の約9割が能力開発に意欲的である。さらに日本生産性本部(2011)の就業意識に関する質問では、「どこでも通用する専門技能を身に付けたい」が93.0%と大多数が肯定的回答をしている。若年就業者は能力発揮のための転職を肯定的にとらえる傾向があるため、単に所属する企業で必要とされる能力だけでなく、転職する際に他社でも通用するような専門的能力の開発を望んでいることがわかる。

(2)キャリア形成と能力開発への支援

先述のように若年就業者の多くは、自分が興味を持てる専門的職種でのキャリア形成を望んでいる。しかし、従業員の配置は企業の人事戦略にしたがって行われるので、必ずしも希望通りの職種や部門に配属されるわけではない。また、若年就業者は能力開発の必要性を強く感じているが、日常の仕事量が多く自発的な能力開発の時間的な余裕がない(労働政策研

究・研修機構,2006)。こうした状況から、キャリア形成や能力開発について不安や不満を感じる者は多いと思われる。しかし、これらの問題を従業員個人で解決することは難しく、組織によるキャリア形成や能力開発への支援を望んでいる者も多いだろう。

浅井(2003)では(図表 1-3-1)、社員の能力開発を支援し、希望に沿ったキャリア形成ができることを表す「キャリア開発への支援」の魅力度は 1.08 と 4 番目に高く、従業員の能力開発やキャリア形成を支援する企業に比較的魅力を感じていることがわかる。特に、職業へのモチベーションが高い群では有意に魅力度が高く評定され、優秀な人材ほど能力開発やキャリア形成に関心を持ち、キャリアや能力の開発を支援する企業に魅力を感じているといえる。

労働政策研究・研修機構の調査(2008)では(図表 1-3-6)、「あなたはどのような会社で働きたいか」との質問に最も重要なものを 1 つ選択した場合、「従業員の希望、適性に配慮した配置を行っている会社」を選んだ者が、対象者全体で 10.3%に対して 20 代は 8.2%、「人材の育成や職業能力開発に力を入れている会社」を選んだ者は、対象者全体で 8.9%に対して 20 代は 9.7%で、職場の人間関係、仕事と家庭生活の両立、賃金の高さの方がより重視されており、これらに比べるとキャリア形成や能力開発への支援は重要視されていない。ただし、重要と思うものを 3 つ選択した場合では、「従業員の希望、適性に配慮した配置を行っている会社」を選んだ者は、対象者全体で 37.6%に対して 20 代は 38.3%であり、「人材の育成や職業能力開発に力を入れている会社」を選んだ者は、対象者全体で 29.9%に対して 20 代は 39.8%と約 4 割に上る。また、日本生産性本部(2011)では(図表 1-3-2)、「会社の選択理由」として「技術が覚えられるから」を選んだのは 8.8%で 3 番目に多いなど、比較的多くの若年就業者が、自分の希望や適性に合った仕事への配置や能力開発への支援をしてくれる企業を望んでいることがわかる。

一方、転職経験のある若年就業者を対象とした労働政策研究・研修機構の調査(2007)で(図表 1-3-3)、「能力開発の機会が少ない」を離職の第 1 理由として挙げたのは 0.7%で 25 番目であり、複数回答でも 12.6%で 13 番目と比較的少ない。離職を促す理由としては、給与への不満、仕事のストレス、会社の将来性・安定性、職場の人間関係を挙げる者が多く、これらの理由に比べて、能力開発への支援に対する不満が離職に影響することは少ないといえる。

6. まとめ:若者にとって魅力的な企業とは

大学生および若年就業者はどのような企業に魅力を感じているのか、これまでの検討をまとめよう。

まず、企業が行っている事業や経営の内容については、顧客や環境の重視や独創性、事業規模や競争上の優位性など事業や経営自体の特徴よりも、企業の将来性や経営の安定性など、長期的に安定した業績や将来の成長が期待できる企業に魅力を感じている傾向があった。若年就業者は他の年齢層と比較して転職も多く、能力発揮のための転職を肯定する傾向があるとはいえ、1つの会社に勤続することを望む者もかなり多く、就職する企業が長期的に優れた業績を継続し、結果として長期的に安定した雇用が保障されることを望んでいるのだと考えられる。

就職先の給与条件は生活を維持するために重要であるが、給与の高さが職場の人間関係や家庭との両立などの条件と比較して特に重視されているわけではない。ただし、低すぎる給与に対する不満は離職理由として最も多かった。つまり、若者は特に高い給与を望んでいないが、給与が低い企業に対しては否定的である。また給与や昇進などの処遇を決定する能力や業績の評価システムとして、成果主義的な制度を肯定する者も年功序列的な制度を肯定する者も共に多い。この矛盾は、多くの者が一般論として、個人の能力や業績に対応して処遇されることが公正だと認識しながらも、未だ職業経験が少なく職業能力に自信が持てない若年者にとって、自分がこうした制度の下で優れた評価を得られるか不安を持ち、年齢に伴って昇給や昇進ができることも望むという葛藤を反映していると推察できる。したがって、年功序列や成果主義のどちらか一方に偏るのではなく、折衷的な制度を望んでいると考えられる。

職務に関する条件では、労働時間が短く休日が多いことを望むのは職業への動機づけが低い一部の者に限られるとはいえ、若年就業者の大多数は、仕事を重視しながらも私生活との両立を望んでいる。このため、長時間で不規則な労働が強いられ、個人の生活が犠牲になることには否定的であり、勤務時間が安定して休暇が取得しやすい企業に魅力を感じる傾向がある。また仕事の内容を重視する者はかなり多く、自分が興味を持てる職務に携わり自由裁量が認められて、自分の能力や個性を活かせるといったように、仕事における自己実現を求めている。また、人間関係を広げ感謝されるなど社会的意義がある仕事に価値を置く傾向もある。しかし、若年就業者が志望した職種や部門に配属されるとは限らないし、職務能力の

未熟な若年従業員が職場で重要な職務を任されたり、大きな自由裁量を認められることは少ない。したがって、若年就業者において職務への不満や不適合感を持つ者は多かった。また職務においてノルマへのプレッシャーやストレスを強く感じて離職する者も多く、若年就業者が直面している厳しい現実が示されていた。こうしたことから、若年就業者に対して、私生活が犠牲になる過大な負荷を与えないように配慮し、人材配置や仕事内容についても、ある程度本人の志望を反映させて、仕事のやりがいを与えてくれる企業が評価されているといえる。

また、職場の人間関係の良さ、会社・職場のチームワークや一体感を重視する者が多く、人間関係の問題が仕事上のストレスや離職の大きな原因になっているなど、仕事における対人的環境は、若年就業者にとって重要であることがわかる。ただし、会社の犠牲になることには否定的であり、地位や年齢に係わりなく対等なコミュニケーションができ、個人の自主性が尊重されるような組織風土を持つ企業に魅力を感じるという特徴がある。

キャリア形成に関しては、自分が興味を持てる仕事で個人の能力を発揮することに価値を置く若年者は、組織の中で与えられる様々な職務を経て管理職として昇進していくよりも、専門的な職種で能力を向上させることを望む者が多い。ただし、職務経験が少なく職業能力への自信がない者が多いため、職業能力を向上させる必要性も感じている。キャリアの形成や能力開発は、個人的な努力のみで実現することは難しいため、大学生や若年就業者は、従業員の希望や適性に配慮した人材配置を行うなどキャリア形成を支援し、人材育成を重視して能力開発への支援に取り組む企業に魅力を感じているといえるだろう。

以上をまとめたものが図表 1-3-7 である。

図表 1-3-7 若者からみた企業の魅力

分野	内容
企業の事業内容や経営	事業規模や競争力よりも、将来性があり長期的に経営が安定した企業が魅力的。
仕事内容	興味が持てる仕事で自由裁量が認められ、自分の個性や能力を生かせる仕事が魅力的。
キャリア形成	様々な職務を経験し管理職になるよりも、専門的な職務で能力を向上できるキャリアを望み、キャリア形成を支援し、人材育成を重視する企業が魅力的。
職場の人間関係	職場内に良い人間関係が築かれ、チームワークや一体感があること、職場内のコミュニケーションは対等で個人の自主性が尊重されることが魅力的。
労働時間・休日	仕事と私生活の両立を望む者が多く、勤務時間の短さや休暇の取りやすさを望む者は一部だが、長すぎる労働時間は魅力を低下させる。
給与・雇用条件	特に高い給与を望んではいないが、低すぎる給与は離職に繋がる。転職には肯定的だが、雇用の保障をする企業が魅力的。
能力・業績の評価	一般論として成果主義を肯定しているが、不安を持つ者が多く、年功的昇給を望む者も多い。

若年求職者から魅力的な企業として認知されるためには、企業が事業内容の特徴や経営理念、雇用や評価、給与条件に関する人事制度、職場の人間関係やコミュニケーションなどの組織風土、キャリア形成や能力開発への支援、労働時間や職務内容の特徴について明確化し、上記のような魅力ある特徴を有しているならば、これを広報活動や採用活動などの様々な機会において積極的に知らせることが有効であろう。同時に、魅力ある特性に合致しない面があっても、これを開示する姿勢も必要である。さらに、本章で取り上げられた魅力ある特徴は、従業員の企業に対する帰属意識や動機づけを高め、有能な人材を育成することを通して、企業の競争力を高める要因でもある。したがって、企業が自身の魅力度を明確化して情報発

信する努力は、若年求職者の視点から企業の問題点を検討し、その改善に取り組むことを通して企業の成長を実現していくためにも有効な方法だといえる。

文 献

- 安達智子 (2004). 大学生のキャリア選択—その心理的背景と支援— 日本労働研究雑誌, No. 533, 27-37.
- 浅井千秋 (1995). 管理職にかかわるわが国の雇用管理の変遷 管理職問題の検討 日本労働研究機構
- 浅井千秋 (2003). 多次元企業魅力度尺度 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No. 161. pp. 318-346.
- 浅井千秋 (2008). 会社 日本企業の組織変革と従業員の心の“ゆらぎ” 大山七穂・小川恒夫 (編) 心の“ゆらぎ”と社会の変化 東海大学出版会 pp. 39-64.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, **13**(3), 471-482.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, **36**(6), 1547-1576.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, **55**(3), 259-286.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, **23**, 201-250.
- 松田義郎・花上雅男・鈴木昭男 (1995). 信頼と好意の企業イメージ創造 日経広告研究所 日本生産性本部 (2011). 平成 23 年度新入社員の「働くことの意識」
- Roach, D. E., & Wherry, R. J. (1972). The use of hierarchical factor analysis in the determination of corporate image dimensions. *Educational & Psychological Measurement*, **32**(1), 31-44.
- 労働政策研究・研修機構 (2003). 企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査

- 労働政策研究・研修機構 (2005a). 人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2005b). 就業形態の多様化の中での日本人の働き方
- 労働政策研究・研修機構 (2006). 働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果
JILPT 調査シリーズ No. 20.
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 若年者の離職理由と職場定着に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2008). 第5回勤労生活に関する調査
- 下村英雄 (2002). フリーターの職業意識とその形成過程—「やりたいこと」志向の現実—
小杉礼子 (編) 自由の代償／フリーター 日本労働研究機構 pp. 75-99.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, **6**, 573-592.
- 渡辺真登・野口裕之・高橋弘司 (1994). 項目反応理論(IRT)による職務興味インデックス (JII)の開発 産業・組織心理学研究, **8**(1), 13-27.

第4章 中国での人材の獲得と定着： 中小企業の中国進出と人材問題

ここでは中国に駐在事務所もあり、日中間を往復しながら中国において人材マネジメントのコンサルティングを行っている筆者が(町田, 2010 他)、中国での人材問題の現状を紹介し、上手くいっている事例を通じて、これからのグローバル人材マネジメントを検討する。

1. 中小にも必要となったグローバル展開

経済環境のグローバル化に伴い、日本企業も企業規模にかかわらず、縮小する国内マーケットだけでは、その存在さえも維持することが困難な状況に追い込まれている。とりわけ昨今の歴史的な円高の影響は大きく日本企業にのしかかっている。日本の高い法人税、貿易自由化の遅れ、二酸化炭素の高い削減目標、高い労働コストといった、製造業の競争力を低下させる要因が山積している上に、震災に伴う電力供給不足、放射能汚染の影響といった試練が加わり、このところ日本企業の海外生産シフトが加速している。もっとも、多くの企業は震災があり急に海外生産シフトを進めているわけでない。震災前から取り組んでいたグローバル展開の計画を、ここにきて速度を速めて実行しているに過ぎない。

震災後の経営環境のさらなる悪化を受けて、製造業のみならず、小売やサービス業のグローバル展開も一段と加速しており、多くの日本企業にとってグローバル化以外に生き残っていけなくなっていると考えられるほどになっている。また、これまで海外生産シフトやグローバル展開を検討はしていたが、地域と密着しているため海外に出て行きにくかった企業にとっては、今回の震災がグローバル展開に踏み切るきっかけになったケースもある。

従来は、国内拠点では高付加価値品、海外拠点では汎用品という棲み分けが一般的だったが、震災以降は電力不足への対応や海外顧客からの要望などにより、高付加価値品の生産を海外に移転する事例が増えてきている。こうした動きは国内の生産や雇用への悪影響や、技術流出を通じた日本企業の競争力低下を引き起こしかねない。

このように、日本の企業は、中小企業も含めて、経営の抜本的な施策の転換を求められている。資源のない日本にとって、グローバルに活躍できる人材を育て、日本以外のグローバルな市場で活路を見出せるかどうか、企業にとっても、国家にとっても将来の命運がかかっているといっても過言ではない。そういった中で、中国をはじめとする急速に発展する新興国市場で事業展開することが喫緊の課題になっている。

2001年に中国がWTO加盟し、多くの日本の製造業は当時、国内の30分の1ともいわれる安価な労働力を求めて中国大陸に進出し、生産拠点の移転を推進してきた。当初は「単純な生産移転型」であり、もっぱらコストダウンを目的に中国に進出したのだが、技術レベルの向上に伴い、中国では主に大量生産品を製造し、国内では高付加価値品や多品種少量品を製造するという「生産分業型」に移行し、コストダウンと国内の雇用維持のバランスを重視

した分業を指向してきた。このような日本企業の中国進出とそれに伴う積極的な技術移転により、中国の製造業は従来の低コスト生産に加え、品質の面でも飛躍的なレベルアップを遂げてきた。その生産性と製造品質は長年、製造業において世界に冠たる地位を占めてきた日本に匹敵するほどに成長し、「世界の工場」といわれるまでになった。

日本の製造業が中国をはじめとする新興国へのシフトを加速すると、国内の空洞化問題に拍車をかけるといわれてきた。そして、国内雇用が縮小する可能性があるとの懸念があった。しかしながら、戸堂（2011）は1991年時点で海外に製造子会社がある日本企業の雇用成長率を分析し、短期的には雇用が減少するが、5～6年経つと雇用が増加しているとされる。さらに、日本企業の海外投資に関しては、投資した年には生産性が増加して生産量が増え、雇用される量は投資した年には変化ないが、1年後以降に増加することが確認されている。対外直接投資や海外業務委託の増加は短期的な雇用を減少させるかもしれないが、長期的にはグローバル化は生産性を上昇させ、生産水準が拡大することによって雇用が増える可能性もあるとしている。企業のグローバル化によって高度人材への労働需要のシフトが起こる可能性はあるが、雇用が必ずしも悪化するわけではない。日本経済再生のためには、人材そのものを高度化しつつ、経済のグローバル化を促進することが望ましいとしている。

事実、日本経済新聞が2010年11月下旬に中国大陸に進出している有力製造業・サービス業136社を対象にした「中国進出日本企業アンケート」によれば、世界的な経済の悪化にもかかわらず、日本企業における中国事業の収益は伸び続けている。2010年度の事業収益の見込みは2ケタ増益が42.5%、2011年度予測も黒字拡大が48.5%に達している。中国での設備投資は2010年度に2ケタ増の企業が3割、2011年度も設備投資も約46%が増やす意向を示している。コスト増や日中関係の行方の不透明さなどの逆風を受けながらも、引き続き中国を収益源として重視する姿勢となっている。一方、2010年度の中国での賃金上昇率は、賃上げの目安となる消費者物価指数上昇率が2009年度3.2%だったものの、これを上回る2009年度比で5%以上の賃上げをした企業が58.4%にのぼり、うち10%以上上昇した企業が40.6%に達した。製造業・サービス業にかかわらず、幅広い業種で賃金水準が上昇した。

このように人件費上昇などで生産拠点としての中国の競争力は低下しつつあるが、同調査で対策として「中国以外への生産移管」を挙げた企業は5%だけである。中国国内向けの販売比率が5割を超えるという企業が7割以上を占め、「世界のマーケット」として中国を重視する姿勢が鮮明になっている。

中小企業の間でも、中国を中心とするアジアへの海外進出意欲が高まっている。経済産業省の「海外事業活動基本調査」によるとグローバルに進出する日本企業（製造業）における中小企業のシェアが2004年度は39.7%だったものが、2009年度は45.6%に上昇している。

中小企業のグローバル展開のパターンは、以前は「大企業の海外シフト追随型」が中心だったが、最近では「第三国向け輸出を目的とした自立型」も増えてきている。直近では、東日本大震災を契機に、受注先の多角化を推進する中小企業がグローバルでの事業展開を活発化

させている。日本の中小企業にとっても「グローバル化」が最も重要な経営課題となっているといえる。

2. 中国での人材問題:日本企業の現状

前述した通り、グローバル展開で今、最も注目されるのは中国市場である。しかしながら一旦進出しても中国から撤退する日系企業も多い。

経済産業省の「海外事業活動基本調査」によると、2009年度に海外の進出先から撤退した現地法人数は、659社と前年度と比べ187社増になっている。成長するアジア市場でも、3.2%と前年度比0.4ポイント上昇している。とりわけ中国は3.5%と前年度比0.6ポイント上昇している。中小企業を専門に経営指導をしている、ある中国進出に携わるコンサルティング会社によると、300社進出して100社が撤退しているという。

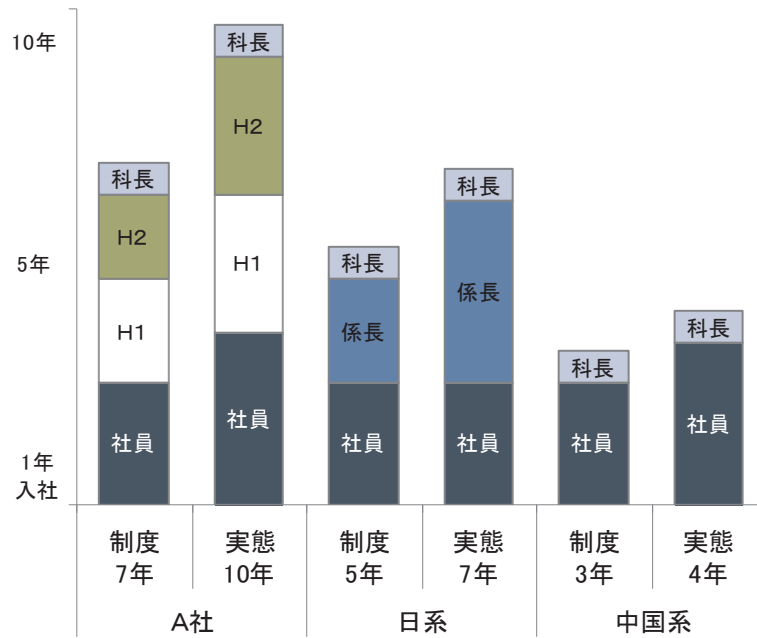
中国に進出した日系企業がどんな経営課題を抱えているのかについて、継続的に調査を行ってきたのが日中投資促進機構である。同機構の調査によれば、日系企業が指摘する自社の経営上の最も大きな問題点は教育、採用・定着、給与制度など、人事・労務管理にかかわる事項である。2001～2005年（第7次～第9次）調査において、この問題は3回続けてトップに挙げられ、選択率はいずれも90%を超えている。

2007年の最新の調査結果（2007年以降は実施していない）では、経営課題として指摘率の多いのは、①人事・労務管理（90%）、②政府機関との関係（86%）、③法律・政策の問題（80%）、④中国国内資材調達（65%）となっている。従業員の採用・定着について、具体的には「管理専門人材が集まりにくい」は平均66%、「引き抜き・ジョブホッピングが多い」は38%となっているが、管理者の教育に関する問題は68%に上り、ワーカーの教育（47%）及び販売人員の教育（32%）に比べて、より緊要な課題と認識されている。

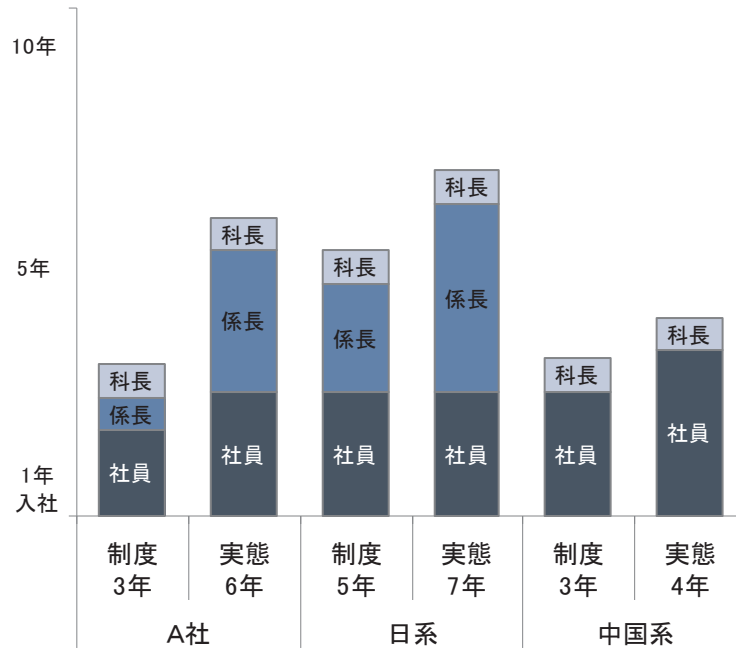
中国に進出した日本企業の中では、人事・労務管理の問題は以前はあまり注目されてこなかったが、急激な経済の成長と物価の上昇、それに伴う賃金の上昇などの労働条件の向上を求めて、不満を持つ労働者がストライキを起こすなど、現在では最も重要な課題として認識されるようになってきているのである。

例えば、ある日系の電機メーカーA社では、優秀な中国の大卒社員に対して、手塩にかけて育てたにもかかわらず、「年功的序列で耐えられない」という理由で辞めていく問題があった。日本の本社の人事スタッフが現地の中国の会社と比較したところ、中国系企業と比較した場合、科長（マネージャークラス）になるまで、旧制度では制度上は7年、実態は10年。それに対して、中国系企業は制度上3年、実態は4年と、図表1-4-1のように、昇格スピードは約2倍の遅さであった。それを、新制度では（図表1-4-2）、制度上は3年、実態は6年と、優秀な社員がいれば、日系企業平均より早く昇格できるように、そして中国系企業並みの昇格スピードを目指して制度を変更している。

図表 1-4-1 A 社の旧制度



図表 1-4-2 A 社の新制度



A 社の場合、日本の本社で導入している職能資格制度をそのまま中国に移植していたが、A 社に限らず、日本の中国進出企業には極めて多いケースである。これらの資格制度やあいまいで信賞必罰ではない評価・報酬制度も加わり、制度と運用の実態により、日本企業が年功序列とみなされている原因の一つになっている。日本企業の「年功序列の人材マネジメント」のイメージが最大の課題である。年功序列で、若いうちにはいくら成果を挙げて実力があっても、昇進・昇格できないといった評判が浸透してしまっている。

在中の米大手法律事務所ジョーンズ・デイによると、中国人の賃金水準を欧米系と日系企業とで比べると 2～3 割以上低い、部門長クラスでは 2 倍近い格差（日系企業が低い給与）が生じているという。中国政府も消費拡大へ所得倍増を後押ししていることもあり、人材を確保するためにも、日系企業はさらに賃上げを迫られるであろうとの見通しである。

中国の求職サイト「中華英才网」が 2003 年から毎年行っている中国の大学生の人気企業ランキング 50 社の中に、日系企業に関しては、その技術、製品について中国人の高い評価を得ているものの、大学生の希望就職先としては残念な結果となっている。2003 年～2010 年を通して、上位 10 社に日本企業は 1 社も入っていない。50 位以内に入った欧米系企業は過半数を占めるが、日系企業は、2009 年には广汽ホンダやパナソニック、広州トヨタの三社が入っただけで、2010 年にはリーマンショックの影響もあるが、一社も入らなかった。中国の大学生がその企業を選んだ理由のトップ 3 は、①キャリア研修の機会（61.6%）、②企業の知名度と影響力（55.1%）、③他企業と競争できる報酬（53.8%）となっている。

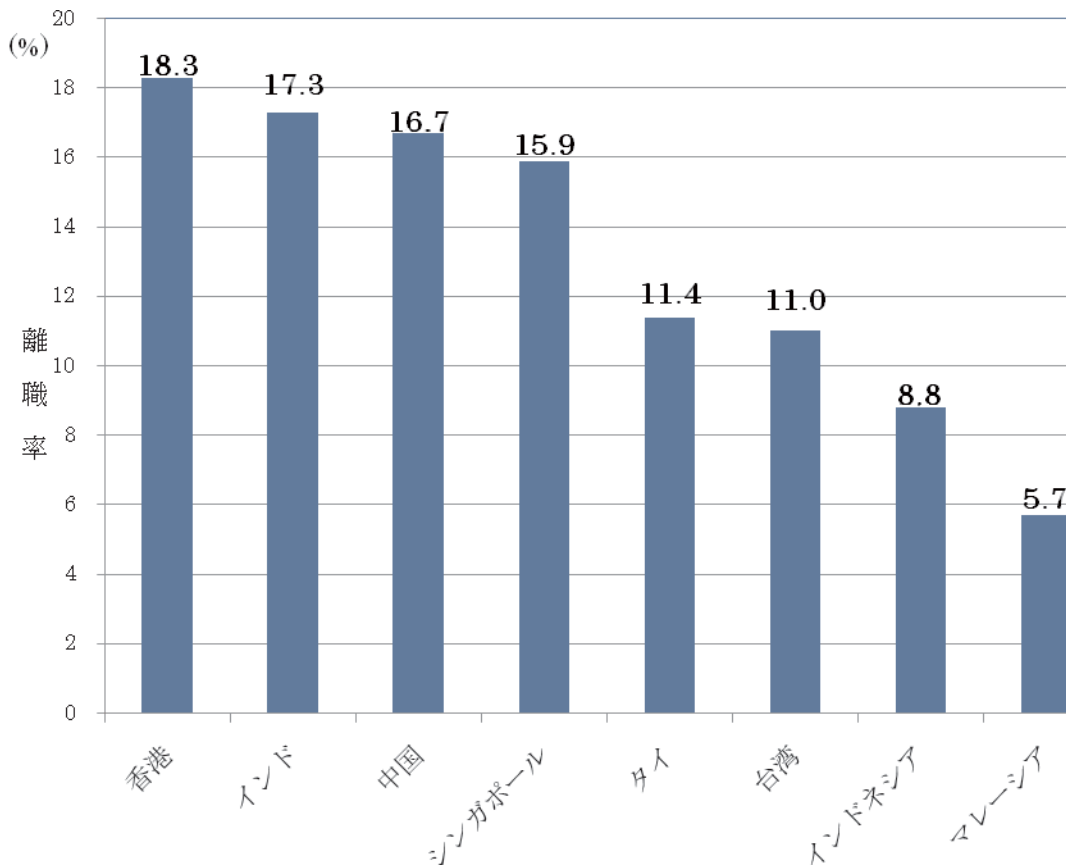
図表 1-4-3 は、ワトソンワイアット（現：タワーズワトソン）社が中国人ビジネスマン 964 名にアンケート調査した、「その会社にとどまる理由」の結果であるが、多い順から①会社の将来性、②キャリア開発の機会、③良質な教育訓練の機会、④自分のスキルが生かせる、⑤職場の良い人間関係、⑥より良い報酬体系となっている。

これらの結果は、一般的に言われている中国人観、すなわち「中国人にとっては報酬がすべてだ」、「少しでも賃金が高ければ、すぐ他社へ転職してしまう」とは必ずしも一致しない。報酬も大事な要素であるが、報酬以上に重視しているのが、仕事を通しての成長と自己実現、そして、そこから得られる充実感や達成感であり、自己のキャリアアップにつながるかどうかといえる。

図表 1-4-3 会社にとどまる理由(ワトソンワイアット)

会社の将来性	21%
キャリア開発の機会	20%
良質な教育訓練の機会	17%
自分のスキルが生かせる	16%
職場の良い人間関係	16%
より良い報酬体系	15%

図表 1-4-4 アジア新興国での退職率



出典：Watson Wyatt (2008) APRI Quarterly Newsletter

さらに、日系企業の退職率が高く、欧米系企業と比べて2倍以上にもなる。図表 1-4-4 は、ワトソンワイアット（現：タワーズワトソン）社でアジアの新興国の退職率を示したものである。中国は 16.7% と高い数字になっている。特に、日系企業が集中している上海地区では、平均退職率は 24.3%、役職で見ると、中級以上の管理職は 7.1%、初級管理職・専門職は 28.0%、一般従業員は 36.2%、ワーカーに至っては 49.3% になっており、上海地区の日系企業の退職率は異常に高いことが分かった。毎年ワーカーの半数が入れ替わる現状について、常時、人員の補充ができれば、人件費を抑制できるというメリットもあろうが、3割近い初・中級管理職の退職は、スムーズな会社運営に影響するのが必至で、憂慮すべき事態といわざるを得ない。

馬(2000)は「日系企業の人気度が相対的に低い理由として、中国人の対日感情があるという声もあるが、日米欧企業の中国人従業員を対象とする意識調査から判断すれば、それは日系企業の賃金制度および人事制度によるところが最も大きいと見るべきであろう」としている。馬(2000)によれば、日米欧企業を対象とするアンケート調査で、外国人管理者の勤労態

度、技術水準、現地従業員に対する態度で日系企業は決して低くなく、北京世紀藍図市場調査会社の大学生の評価でも日系企業の管理方法はドイツ系、香港系、イギリス系、フランス系、韓国系、台湾系をおさえて米国に次いで2位に位置づけられている。しかしながら、問題なのは欧米系企業より低い日系企業の賃金水準と年功序列的な賃金の限界、そして管理要員の現地化の遅れだと指摘している。効率経営こそ欧米系に次いで2位の日本であるが、報酬、成果主義、研修制度、意思決定、方針の透明性、イノベーションでは韓国系にも抜かれ3位、権限委譲では香港系にも抜かれ4位、福利厚生では中国系にも抜かれ5位という結果である。

日本企業が中国に進出して、失敗している原因をまとめると、「人」のマネジメントの失敗に尽きる。特に、優秀なホワイトカラー人材の管理における困難は、「採用できないこと」と「すぐ退職してしまうこと」と、そうではない人材を「辞めさせられないこと」という3点に集約される。

優れた人材を獲得する「リクルート(Recruit)」、それらの付加価値を生み出す人材を企業内に確保(引き留める)する「リテイン(Retain)」、そして他に悪影響を及ぼすような人材には辞めてもらう「リリース(Release)」という、人材マネジメントの基本的な重要課題である「3つのR」となる。これはグローバルに人材マネジメントを考えるうえでも、共通する重要なキーワードといえる。しかしながら今まで述べてきたとおり、こういった観点から、日本企業はこの基本をいずれも満たしていない。

多くの中国人が就職先を考える際に考えるのは、個人として①能力発揮の機会②学習機会があるかどうか。それらを通して自分の③キャリア開発ができるかどうかを求める。そして、キャリアアップを実現する④責任権限の明確化とそれに伴う⑤評価と金銭的報酬を求める中国では、中国に進出している日本企業が「第二の国営企業」と呼ばれている。「遅れず、休まず、働かず」でも、給料は右肩上がりで行っていき、日本企業は「年功序列・終身雇用」で、厳しく成果を問われない。「遅れず、休まず、働かず」でも大過なく、日本人上司にゴマをすっていけば安泰だ、ということが言われる。

このことから中国は日系企業にとって世界で最も難しい労働市場の一つになってしまっている。その上、急速な経済成長の中で、中国の国内企業も競争力を高めるにつれて、優秀な人材の争奪合戦に参戦するようになってきている。年功序列で硬直的な組織風土の中で実力が発揮できないというイメージが定着している日本企業では、人材獲得競争でますます苦戦を強いられている。管理能力、専門性をもつ人材を中心に、マネジメントやリーダーシップ教育、コア人材の採用と定着などの課題が指摘されている。以前に比べればほぼすべての階層で、中国では求めるスペックの人材の採用が難しくなりつつある。給与の問題のほかにも、業績評価、昇進、業務権限、教育など、中国の人材を積極的に動機づけるための仕組みに関して、日系企業はなんら配慮をしていない現状が浮かび上がってくる。

また、前述したとおり、「世界の工場としての中国」から、「巨大なマーケットとしての中

国」という位置づけに変わり、いままで求められてきた人材とは異なる分野の人材を確保し、育成・開発し、抜擢・登用していく必要性も出てきている。つまり、中国人の顧客に売る仕組みを考えるマーケティングや中国人の嗜好にあった商品やサービスを開発する、高度な専門性を備えたプロフェッショナル人材を採用し確保することが必要になっている。ところが、以上述べた通り、もともと日系企業は優秀な人材の獲得と確保に苦勞しているのである。

中国では従業員が 200 名以上いる職場では、当局から「工会」という労働組合を組織することを義務づけられている。これは社員の福祉向上のための親睦団体と位置づけられ、日本の労働組合と違ってストライキや賃金交渉はなかった。給料の 2 パーセントを工会加入費として積み立てる必要があるが、多くの中国人労働者にとって、工会といえば買い物カードや映画鑑賞券を配り、社内レクレーションを企画する一種の福利厚生団体でしかなかった。中国では管理職も工会に加入し、党書記や企業管理職が工会幹部の兼任も可能になっている。

ところが、工会は急激に労働組合の本来の姿である、労働者を代表する組織へ変質している。きっかけは 2010 年に全国各地で巻き起こったストライキである。中国では高度経済成長によるインフレが進み、貧富の格差も年々広がっている。総工会（中華人民共和国の労働組合の全国連合組織）の調査でも 75%以上の労働者が現在の社会の収入分配は不公平だと回答している。低賃金、低労働条件に対する労働者の不満は大きく、ストライキは今後も、毎年のように起こる可能性が高い。

特に、日系企業は賃金水準が他の外資より低く、他の外資系企業と異質なマネジメントととらえられ、さらに社員の不満が「反日のはげ口に向かう」ことも危惧され、標的にされる可能性が高い。さらにこのような賃上げ・ストライキなどの動きは、発達するインターネットや携帯電話などの情報網により一気に広がる傾向がある。

適切な賃上げのために、総工会は数年前から「賃金の集団協商」を進めている。集団協商とは団体交渉と労使協議のようなものである。総工会は 2011 年末までに、工会の存在する企業の 60%で、集団協商制度を作るという目標まで発表していることは注意を払う必要がある。

3. ある中堅中国進出企業の事例

ある中堅の部品メーカーB社のケースを具体的に紹介する。売上高は倍増し、受注も増加しているため、設備投資を増加したところ、人手も足りなくなった。日本の地元では名の知れた会社であるため、昨今の景況感の悪さから人材採用には事欠かない。ところが、中国では名前が知られていない中小規模の日本企業の一つに過ぎず、田舎で交通の便も悪いことから、良い人材が採用できない。高い給料を提示しても、「知名度が低い」、「辺鄙な場所にある」などの理由で来るのを嫌がられ、中国人の優秀な技術者や管理者が全く採用できない。

このため、中途入社して半年～1年程度の力のない若手社員を班長や係長に登用するしかない。ところが、その多くが一生懸命育てたところで、給料の高い大手メーカーに転職して

しまう。事実、2008年には採用した300人中半分が、わずか1年の間に退職してしまった。2～3日で辞めてしまうケースもあった。残った人材も、仕事に対する意欲が低く、会社のトップマネジメントからの指導もないことから、会社や製品に対する責任感や企業への忠誠心を植えつけることもできない。

この会社の給与体系は日本国内と同じ職能資格制度である。定期昇給もあり、ベースアップもある。工場がある中級都市では、最低賃金が月額450元から545元に上がった。近郊の大都市では最低賃金が680元となっている。一方、この会社ではワーカーの給料は月額800～900元（基本給+諸手当）、班長、係長、科長は階層によって、2000元、2500元、3000～4000元と、高くはないうえ、手当ても少ない。そのうえ、近隣の大手自動車メーカーが、毎年給与水準を引き上げるため、そこに転職するケースも少なくない。中国では、高い給料を求めて会社を辞めるのは当たり前であり、地域における退職率も平均30パーセントと高い。従業員の平均の給与水準が高くなく、法定以外の福利厚生も手薄な同社が優秀な人材を採用できないのは、仕方ないことといえる面がある。

とはいえ、教育訓練は日本のものをそのまま採用し、工場内では5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）を徹底している。なかでも、根気よく教える必要があるしつけやエチケット、マナーなど道徳教育はOffJTで強化している。また、中国人労働者は細かい仕事を得意とし、仕事を覚えることも早く、労働集約型の作業にはめっぽう強い。しかしながら、班長、係長、科長といった中間管理職は育ちにくい。事実、作業員が一般的な仕事をこなせるようになる期間は3カ月と短いものの、指導員になるには2～3年もかかる。そういった意味では上司が部下を教える、きちんとしたOJT体制が整うレベルにまでは達していない。現在は10人の日本人駐在員が、総経理（社長）以下、製造部長や管理部長など、経営幹部の部長職のほとんどを占めている。中国人は製造部門の係長、班長と現業部門の中心を担っている。技術移転は日本人のベテラン社員が日本から中国に出張し、直接指導することでスムーズに行われている。ちなみに、中国人作業員は、難しい金型交換を7分で終えるなど、日本人でも真似できないスピードと正確な技能を持っているという。

半面、金型交換をしている作業員の多くは、技術を覚えるとすぐに退職してしまうという問題もある。事実、この会社では、中国人作業員の帰属意識向上と技能の一層のレベルアップをはかるために、3カ月間日本の本社工場に実習に行かせたものの、帰国した途端、ほとんどの社員が転職してしまったという。奨励金を出し、QCサークル（品質管理活動を自主的に行う小グループ）活動も1年半行ったが、期待した結果に至らなかった。今では本社実習もQCサークルも止めている。また、技術の移転方法として、作業熟練一覧表を作成し、技能資格制度や目標管理制度などで運用しているが、退職率が高すぎることから不十分な効果となっている。

問題は他にもある。日本とは文化が異なる中国人に対しては、「あ、うん」の呼吸は通用しない。また、トラブルが起きた際、中国人は「自分の責任ではない」と言い張る傾向があ

る。そこで、この会社では業務指示などの連絡事項はすべて通訳に文章化してもらい、係長以上の管理職を通じて周知することになっている。

B社は売上高が前年比150パーセント増と計画通りに伸びているものの、退職率が高いため、人材サービス会社などの採用コストがかかる他、教育コストや法定内福利厚生関連の負担が大きく、いまだに労働者が辞めては補充する、辞めては補充するという自転車操業になっており、黒字化できる見通しはない。

中国に進出当初は3年目で単年度黒字、設備投資を入れて投資回収に6年かかる目標だったが、歴史的な経済危機も重なり、絶望的な状況になっている。このような状況の中で、利益を出すこともできず、かといって、歴史的な円高と市場の縮小に苦しむ日本での事業展開にも行き詰まり、将来を見通すことができていない。

4. カネボウとホンダ：中国での成功事例

ここでは筆者が実際に、コンサルティングに関わっているカネボウ化粧品中国と广汽ホンダについて報告し、成功の背景を検討する。

(1)カネボウ化粧品中国—企業理念の徹底

人の意識を変えるのは簡単なことではない。しかも経営理念は掲げるだけで実践を伴わなければ意味はない。しかしながら試練を与え修羅場をくぐると一皮剥ける。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）が、前任者の後を継いだのは5年前、42歳で赴任した。それは、700人の社員が出社拒否をするという前代未聞の事件が起きた直後であった。

現地で働く人々が「真に働きがいを感じる職場である」ことが重要である。自己成長やキャリアの発展可能性の側面だけでなく、経営理念への共感も重要である。企業の目指す姿や方向を示し、部下にきめ細かく心を配って、その意欲を引き出すといったことは万国共通といえる。コミュニケーションの円滑化・活発化とは、主に経営者や管理職と一般社員との信頼関係作りを指している。むしろ、これは中国に限ったことではなく、どの国の企業でも重要である。とはいえ、中国の日系企業に限って考えれば（現地化が叫ばれているものの）経営者や管理職を日本人出向者が占めているため、彼らの中国人社員に対するリーダーシップの質が問われてくる。

不祥事のあったカネボウ化粧品中国では、日本人経営者に対する不信感が募っていた。それらを払拭するために、「何のために働くのか」、「どう中国の社会に貢献していくのか」といった基本的な考え方から理念教育を徹底していった。それも総経理（社長）自ら先頭に立って「鉄は熱いうちに打て」と、採用した新入社員全員に企業理念を自分の言葉で語り、理解させていった。

また、「外面を美しくするだけでなく、お客様の心まで美しくするのが私たちの使命である」というカネボウ化粧品の経営理念を現実の職場で実践するために、「ハートフェルト・

ストーリー」というスピーチコンテストを行っている。毎日店頭で接客活動をしている際に、実際にお客様とのかかわりの中で、心に残った感動的な出来事を他のスタッフに紹介するというイベントである。

例えば、毎週来てくれていた顧客が突然来なくなり、心配した担当の美容部員が休みの日に顧客の様子を見に行った。顧客の家は遠く離れた辺鄙なところにあり、雨が降ってきて、道に迷いながらもやっと顧客の家にとどり着いた。すると、その顧客は病気で寝たきりになり来店できなくなったと言う。用意した化粧品でメイクしてあげたことで大変喜ばれた。後で「病気で塞ぎ込んでいたところに、わざわざ遠くまで来てくれ、親身に話を聞いてくれ、化粧してもらったことで本当に元気になった」と顧客から感謝の手紙をいただいた、といった話など、各社員が体験した実際の経営理念を体験したことを他の社員の前で発表するものである。このような顧客との感動的なふれあいの体験談を通じて、カネボウ化粧品中国のミッションである「すべてはお客様の満足のために」という意味合いを、真に理解してもらう教育の場としている。

中国人同士の人間関係はほとんど「利害関係」であり、話をするにも仕事をするにも「利害関係」であることを気に留めていなければならないため、非常に疲れてしまうとよく言われる。そうした中で、カネボウ化粧品中国は、「ただ儲かればいい」ということではなく、「真にお客様の満足を得ることが、自分たちの仕事の役割」であり、「自分たちの働きがいなのだ」ということを、実際の仕事を通じて自覚してもらうことにしている。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）は、経営理念の「意識づけ」において最も重要なのは、トップ、リーダー層の本気度合いを中国人スタッフに伝えることだと言う。つまり、経営理念や方針についてメッセージを言葉や文章で発するだけでなく、実際の評価制度で、経営理念の実践度を評価したり、トレーニングの時間を業務時間内に割り当て、自らも意識づけの活動に直接関わっていくことであるとされる。

例えば、新入社員には、彼ら彼女らに自らの言葉で口をすっぱく何度も何度も繰り返して理念を伝えている。また言葉で伝えるだけでなく、それを自分の職場でどう発揮していこうとするのか、アクションプランを考えさせ、数ヵ月後にその結果をレビューする機会を作っている。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）は「駄目な社員は、評価をしっかりとやめさせる」とも言う。たとえそれが問題となり裁判で訴えられたとしても、「どうぞ」という姿勢である。就業規則や賞罰規則、評価制度などをきめ細かく用意し、漏れなく一人ひとりに読ませ、理解してもらってからサインを求めている。やるべきことは「ヌケ」「モレ」なく、ちゃんと行っている、どのようなことが起こっても、対応は可能であり、覚悟はできているとの自信に裏打ちされた結果である。

(2) 广汽ホンダーホンダ哲学の刷り込み

ホンダ成長の原動力は本田技研工業の企業哲学である。創業者の本田宗一郎氏と藤澤武夫氏が残した最大の財産といえる。どこの国でも拠点を作るときには様々な難題が出てくるが、それを解決するため、また、問題を起こさないためのベースとして、このホンダの基本理念をしっかりと理解してもらい、できる限り同じ価値観を共有するということを徹底している。筆者は大学を卒業してホンダに入り、ホンダの米国法人に勤務しホンダ哲学を体感している一人でもある。

人を感動させるものは、金や設備ではなく思想である。どんな方針にしても、経営にしても、商品にしても、ものづくりにしても思想がハッキリしていなければならない。経営に哲学がなく組織の活力が失われ、個人の自由が抑圧される管理社会の中で人間性が憂慮されているが、ホンダでは個性がぶつかり合い自由闊達に物が言え、枠にとらわれず行動できる。飛躍するための前向きな失敗が認められ、実力が発揮できる。このようなホンダの経営の基本的な考え方は、中国人の心も掴んでいる。人は本来みな平等であり自由であって、他人に束縛されるのをいやがるものである。言いたいことが言え、やりたいことができる自由闊達な風土づくりにホンダは基盤を置いている。まさに人間の本質を理解した経営を行っているといえる。

广汽ホンダの中国におけるマネジメントの強さの源泉は、ホンダ哲学の共有化を図り、組織全体の方向性を一つのベクトルに合わせ、中国人に「任せる」経営を行っていることである。ではどのように行っているのだろうか。

まず、第1ステップとして、新しく入ってきた中国人のスタッフには、何がホンダ哲学なのか知ってもらう。ホンダ哲学の冊子を渡され、新入社員研修でホンダ哲学についてのレクチャーを受ける。その後、それぞれの職場の中でもホンダ哲学の学習会が行われる。ホンダ哲学の学習会は昼食時に大きな食堂にあるテレビモニターに映し出され、社員は食事を取りながら食い入るように見ている。

第2ステップは、ホンダ哲学を自分で納得するまで理解し、自分の言葉で話せるようになること。特に、管理監督者レベルでは、自分の言葉でホンダ哲学が語れるようになることを目指している。

第3ステップは、それらを現場で実践し、伝承すること。日常の仕事の中で、ほんの少しでもいいから、実行することを奨励している。

第4ステップは、自分たちの理解、自分たちの実践度を自ら評価してみるということである。理解度、実践度チェックとして20項目のセルフアセスメントの仕組みがある。これでセルフチェックすることにより、自分がどのくらいの実践度かが分かるようになっている。

このように、「ひとたびホンダに入ったら誰でも平等だ」という認識を持ってもらい、その上で、一人ひとりの「個」の考え方を大事にしていくという方針を徹底している。

また、一つの仕事を担当する場合、最初は職務記述書などのガイドにしたがってやってもらうが、慣れてきたら、「あなたは、どういうふうに仕事をしたいのか？」と聞き、そ

それぞれの個人の思いを大事にしていく。個人のやる気を引き出すことで、会社としての総合力を高めていくという方法をとっている。国籍は関係なく、まずは一人の人間である、ということで個性を尊重し、人間は誰しも自分のアイデアが具現化することが、一番の働き甲斐につながるという人間尊重の基本的考え方にそってマネジメントを行っている。

広汽ホンダを訪れるともものすごいパワーと熱気を感じる。このような環境に育てられ、社員一人ひとりが成長する実感をもち、自分のために可能性を追求し、「広汽ホンダを動かしているのは自分だ」という自負が芽生えてきている。実際、現場では「なぜ、このように、徹底して検査するのか」、「後工程はお客様」の意味合いを根気良く教えている。現場で問題が発生したらその原因を追及し、解決策を教え、失敗した理由を理解することが生きた教育になる。失敗をどう生かすかを徹底して教え込んでいる。仕事を徹底的に中国人社員に任せている。恥をかいたり、失敗したり、怒られたりしながら教わって、はじめてレベルが上がる。

また、日本のやり方をそのまま真似るのではない。例えば日本では超音波の自動洗浄機を使って各部品の洗浄を行っているが、中国では工賃が安いので人力の方が良いという中国スタッフの提案を尊重し、人海戦術で各部品の洗浄をしている。このような取り組みの結果、特定の領域では、今や中国の方が品質の良いものができるようになってきている。特定の仕事の分野では、技能レベルが日本より中国の方が高くなっている。

中国では、自己成長の機会が多いことに加えて、企業に社員を大切にしている姿勢を見出せることも、現地の働く人々が企業の良し悪しを判断する上で重要なポイントである。この基礎になっているのがモラルサーベイである。広汽ホンダは3年おきに8000人の全社員に対してモラルサーベイを行っている。場合によっては「HRM チェックリスト」も活用し、社員一人ひとりの要望を吸い上げるとともに、現状の病巣を探り出し、具体的な施策に落とし込むことで、企業風土の転換をはかっている。このような取り組みなくして、継続的な事業の発展は成り立たない。

以上、2社の事例は経営理念や事業ビジョンを提示し、それに基づいて人材マネジメントを行っている。決してカネボウ化粧品中国や広汽ホンダといった一部の優良企業ができていれば良いことではない。中国で成功したい企業ならば必ず取り組むべき本質が要素として含まれている。

5. 中国企業での「HRM チェックリスト」の活用事例

次に「HRM チェックリスト」を中国の会社で実施した結果を紹介する。

C社は中国上海に本社を置き、大連、深圳に拠点がある、日本人が経営する社員50人足らずの人材紹介会社である。C社は経営トップ、営業、管理の責任者が日本人の創業4年の若い会社である。

C社のトップマネジメントは、多くの日本企業が採用している「人の心を大切にする」ことが企業理念だとしている。何か会社で方針を決めるとき、全社員で納得するまで話し合う

ことで、コンセンサスを得ることになっている。企業の存在意義はそこで働く人のたゆまぬ努力による自己革新があってこそ可能となる。その大きな目標に向かって努力し、チャレンジしようとする人、さらには努力やチャレンジするプロセスを喜び、また楽しむことができる人、このような人を次の飛躍に向かって確保し、その個性が発揮できる場を与えることが組織のミッションと考えられている。

ところが、社員の定着率がすこぶる悪い。上海では一般的に、20代の社員は平均わずか1年5ヵ月で会社を辞める。30代でも平均勤続年数は2年3ヵ月である。実際、日系企業の退職率は高く、欧米系企業と比べても2倍以上にもなる。C社も同様であり、20代の若い社員を中途採用しているが、平均わずか1年6ヵ月で会社を辞めてしまう。一人前に育てようとOJTで教育しても、一人前になり使えるようになったと思った瞬間辞められてしまう。

実は半年前まで、北京にも社員10人の拠点があったが、顧客がほとんど上海周辺の江蘇省の蘇州や無錫、浙江省の杭州などにある日系企業であり、経営トップがその地域で顧客開拓に奔走していた。このため、北京事務所の社員に対するマネジメントが疎かになり、コミュニケーション不足もあいまって、社員の大半に辞められてしまった。そして、2011年の春に北京事務所の閉鎖を余儀なくされた。

このような状況の中で、「HRMチェックリスト」を活用し、現状を確認することとなった。「HRMチェックリスト」を中国語に翻訳して、従業員(含管理職)の意識を調べ、仕事へのモチベーション向上策の検討資料としようとした。モチベーションや組織へのコミットメントを向上させ、激しい競争にさらされている厳しい経営環境を乗り越え、活力と働き甲斐のある組織へと発展する道筋を見出すことを意図した。

「HRMチェックリスト」を実施した結果、以下のような意外な結果が得られた。①「職務」に対する参画、自律性などの満足度が日本企業と比べても極めて高い。②不安などの「ストレス反応」は日本企業と比べて低い。③「ビジョン・経営者」や「上司やリーダー」に関する信頼感や支持が日本企業に比べて圧倒的に高い。④昇進・昇格・キャリアなど「処遇・報酬」面で数値が高く、さらに日本企業と比べても満足度が圧倒的に高い。⑤組織コミットメントが日本企業と比べて高い。このようにほとんどの項目で日本企業よりも高い結果となった。特に、高揚感が日本企業より著しく高く、若手社員を中心にやる気の高い風土が満ち満ちていることが示された。

多くの項目で日本企業よりも高い結果は、全く予想できないものではなかったが、予想以上に日本企業と比べてデータ的に上回っていた点がC社のトップマネジメントは意外に感じた。ただし、想定していた通り、組織コミットメントの「存続的」の項目は、日本企業より低く、国民性の違いなのかと感じながらも、これらの結果を踏まえ、また、組織の掲げるビジョンや目標に独自のものがなかったため、若手社員を中心にトップマネジメントと協議しながらビジョン作りが行われた。

並行して、営業能力の向上を目指し、外部講師を呼んで、「切り出し話法」、「応酬話法」、

「クロージングの仕方」など、個々人のスキルアップを目指す研修を毎週1回4時間、5ヶ月間行うことにした。また全社員の5%にあたる人員が中途採用で増員された。徹底した教育訓練を行うとともに、駅に近い、交通の利便性の高い場所に本社社屋を移転することにした。さらに、事業の自立性を高め、自己完結で運営できるよう組織構造および組織運営体制に関して、役割責任が「すっきり、はっきり、きっちり」と分かるよう大幅な改革を実施した。

また、C社は、他の中国の人材紹介会社と同様に、右から左に流すだけの業務に追われ、事業の将来方向の新しい「軸」を描くことができていなかった。過去の成功体験から来る戦略の延長線上でしかなく、新しい価値観を柔軟に受け入れ、組織を牽引していく自信や高い志が欠けているともいえた。さらに将来的にも、「勝ち続けるビジョンを自分の言葉で語るリーダー」がいなかった。

そのため5年後、10年後の将来企業像が見えてこないという状況であった。企業価値をさらに高めるには、経営トップをはじめ、役員や部門長の人材およびマネジメントストラクチャーを見直す必要があった。

「HRMチェックリスト」を実施後、組織構造や組織運営を改革したわけだが、そのためには、何より誰がトップマネジメントチームや部門のリーダーになるかという問題が極めて重要であった。幸いにもC社には社員のやる気や育成を尊重する「人重視の健全なカルチャー」があり、若手社員の人材の質は非常に高い。ただ、せっかくの「人的資本」を生かしきれていない側面もあったのは事実である。これらのことから、スムーズなマネジメント層の入れ替えを早急、かつ強力に行っていく必要があると判断した。そして、新しい経営の基本的な考え方や仕組みを社員に明示し、公平かつ納得のいく運用がなされる必要がある。

このようにして、HRMチェックリストを活用し、C社はマネジメントの抜本的見直しを行うとともに、若手中国人ビジネスリーダー候補の抜擢、登用を行い、企業の将来ビジョンを明確に示すことで、社員の個人個人のキャリアビジョンが明確に描けるようにし、たゆみない努力で真の企業変革を実現しようとしている。

6. 中国からグローバルマネジメントへ

今日、中国における日系企業では、中国人社員の高い離退職率やモチベーションの維持の難しさが表面化している。また、社内の衝突や格差に対する不満が鬱積し、賃上げ交渉が決裂、ストライキを起こされるなど、事件が頻繁に発生している。すでに述べてきたように、顔かたちが似ている中国人であっても日本と中国の文化は異なる。また、中国には長年の共産主義統制経済の影響が残っており、中国人の持つ常識や前提は日本人のものとはかなり異なっている。その上、中国は経済的にも政治的にも激しい変化を続けており、中国に進出する日本企業はその変化についていかなければならない。

多くの日本企業は、「人間尊重」や「人の心を大切にすること」を企業理念として掲げて

いる。企業が社員の成長の機会を与え、自社で働く人たちのたゆまぬ努力による自己研鑽があってそれが可能となる。世界に冠たるこの素晴らしい理念のもと、国籍に関係なく、大きな目標に向かって努力し、チャレンジしようとする人、さらには努力やチャレンジするプロセスを喜び、また楽しむことが出来る人を尊重し、このような人を登用し機会を与え、次の飛躍に向かって成長する場を与えることを多くの日本企業は行っている。そういう人材を確保し、その個性発揮の場を与えることこそが、日本企業の存在価値といえる。

この具体的な施策の一つとして、「HRM チェックリスト」のような社内サーベイを活用し、現地で働いている社員の状況を客観的に把握するとともに、現状の病巣を探り出し、具体的な施策に反映させ、体質の転換を継続的に行わなければ中国ビジネスは成り立たない。また、実際に人事施策を展開した後で、再度「HRM チェックリスト」を実施するなど、施策の妥当性や効果を検証することも必要である。さらに、毎年、定期的に「HRM チェックリスト」を実施し、経年の変化を調査するなど、組織の健康診断として実施することが、企業にとっても働いている現地の社員にとっても、「人間尊重」や「人の心を大切にする」の企業理念を浸透させ信頼関係を築くことの基礎になる。

中国に進出している日本企業の最大の懸念は春節（旧正月の長期休暇）明けである。2008年1月に施行された新しい労働契約法では春節から3日間を国民の祝日と定めているが、多くの企業は春節の前後を長期休暇としており、その前後は都市部から地方に帰省する人々で中国の公共機関は大混雑となる。中国人にとっては、日本の正月以上に、この時期に帰省することが重要となっている。これが中国沿海部の工場労働者を抱える日本企業にとって、最も警戒している経営課題となる。というのは、春節明けに内陸など田舎に帰った労働者が自社に戻ってくるかどうかである。中小企業のみならず、有名な大企業においても、労働者が自社に戻ってこない、そのため工場が稼働しなくなる、という不穏な空気が大きくなる。中国は10%近い成長を続けているが、その原動力は、今や沿海部ではなく、重慶や湖北省の武漢、四川省の成都などの内陸部の急速な成長である。何も、わざわざ物価や家賃が高い沿海部に出稼ぎに行かなくても、実家に近い内陸部の都市に、雇用機会が整ってきているからである。

このようなときにも活用できるのが「HRM チェックリスト」などのモラルサーベイである。社員の不満を点検し、その要因に対して対策することで、リスクを軽減することができる。

また、これからの中国での人材マネジメントでは、以下の点を継続してチェックしていく必要がある。この中でも「HRM チェックリスト」やモラルサーベイが活用できるものもある。

第1に、上手くいっている日系企業の場合、日中双方のトップマネージャーと従業員とのコミュニケーションが良く行われている。自社のコミュニケーションが上手くいっているかどうか重要である。このような際、「HRM チェックリスト」は他社と自社のコミュニケーシ

ョンの状況を比較検討できる。

第2に、従業員の教育に熱心であり、中国独自の企業文化を確立し、従業員の意識を改革しているかという点である。実際、日系企業で働く中国人社員と話していると、「この会社の企業文化や沿革・歴史をもっと教えてほしい」という声を少なからず聞く。書店の人材マネジメント関連のコーナーに行けば、「企業文化」というタイトルの書籍がたくさん並んでいる。従業員に「企業の『人となり』」を理解してもらい、共感を得ることが重要である。

第3に、中国ではキャリアアップ、能力開発の機会が多いことに加えて、企業に社員を大切にしている姿勢を見出せること、例えば法律で定められている以上の魅力ある「福利厚生制度」を拡充することができれば、働いている中国人スタッフのモチベーションを高める重要なポイントとなる。

経営環境の激変に伴い、強力な信念とリーダーシップで過去からのしがらみを排除すべきであり、自らビジョンを描けないトップやリーダーは早急に入れ替える必要がある。また常に先端、最重要な課題に取り組み続け、変化し続けることが求められる。そういった資質のある人材を早期に見極め、早期に育成していくことが必要である。人のやる気を引き出す人材マネジメントのコアは、それを運用するリーダー次第である。いくら素晴らしい理念や戦略に基づいて制度が作られたとしても、その運用が、当初描いた理念通りに適切に行われなければ意味がない。意味がないだけならまだしも、中国人の若手・中堅社員のモチベーション向上にはつながらないばかりか、逆に不信感を募らせ、深刻なモチベーションダウンを引き起こす可能性が高い。その結果、優秀な人材に辞められてしまうことにもなりかねない。

日本の企業がグローバル競争の中で勝ち続けていくためには、中国市場の攻略が欠かせない。「HRM チェックリスト」などのモラルサーベイや日常のマネジメント、日常のコミュニケーションなどを通して、中国の人の心を掴み生かしていくことが肝要である。そういった日本企業のもとで、品質の高い商品やサービスを提供する喜びや購入する喜びを、中国の人々に感じとってもらうことが重要である。

「障子を開けよ、外は広いぞ」とは、まだ中堅企業だったトヨタグループの始祖、豊田佐吉の言葉である。地力のある日本の中堅・中小企業にとっても、天地人、「人の和」を以って、相手の利益を考えてビジネスを展開すれば、日本では100店舗しかない味千ラーメンの重光産業が中国で500店舗以上に拡大したように、小さくとも逆転できる市場がすぐ傍にある。今まさに、千載一遇のチャンスが目の前に転がっている。そして、「近くて遠い国」中国を「いかに近い国にできるか」が更なる発展が期待される新興国市場で、あるいはグローバル市場で、今後も勝ち続け、飛躍できるかどうかの試金石になる。

文 献

経済産業省 (2007). 第35回海外事業活動基本調査結果概要確報—平成16(2004)年度実績—

経済産業省 (2011). 第 40 回海外事業活動基本調査結果概要確報—平成 21(2009)年度実績—
町田秀樹(2010). 中国市場で成功する人材マネジメント 広汽ホンダとカネボウ化粧品中国
に学ぶ ダイヤモンド社
馬成三 (2000). 中国進出企業の労働問題 ジェトロ
日中投資促進機構 (2007). 「第 9 次日系企業アンケート調査」集計結果
日本経済新聞 (2010). 中国進出日本企業アンケート 12 月 5 日朝刊
戸堂康之 (2011). 日本経済の底力—臥龍が目覚めるとき 中央公論新社
Watson Wyatt (2008). *APRI Quarterly Newsletter*. Watson Wyatt K.K.