

JILPT 調査シリーズ

No.91

2012年3月

中小企業における既卒者採用の実態

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



中小企業における既卒者採用の実態

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

若年者の雇用環境は依然として厳しい状況が続いている。新規学卒一括採用の慣行が根強く残る日本社会においては、学校を卒業後も正規の仕事に就くことができず、就職活動を継続したり、非正規雇用者として働いたりしている「既卒者」たちは、「若さ」を求められる新規学卒者採用においても、「経験」を求められる中途採用においても苦戦を強いられる。しかしその一方で、「新卒採用／中途採用」といった採用区分は、比較的規模の大きい企業にみられるものであり、中小企業の中には、両者を区別せずに若者を募集し、新卒であるか否かにこだわらず採用する企業も少なくない。また中小企業の多くは不況期においてさえも若年人材の獲得に困難を覚えている。これらの企業と若者たちとのマッチングを促進していくことが、若者と企業の双方の問題を解決するために必要である。そのための施策として、政府は様々な政策を展開してきた。これらの制度のさらなる発展のためには、中小企業による若年者雇用の実態と既卒者の位置づけ、現行の若年者雇用対策制度の活用状況を把握し、整理することが必要である。

本報告は、中小企業による「既卒者」採用の現状を把握するために行われた、企業に対するアンケート調査とヒアリング調査の結果を、どのような企業が、「既卒者」に何を期待して、どのように採用しているのかといった問題意識からとりまとめている。更にはその分析結果をもとに、若年者に対する雇用支援をいかに発展させていくべきか提言がなされている。本研究が、若年者および中小企業に対する雇用支援政策のさらなる発展の手がかりとなれば幸いである。

最後に、本研究にご協力頂いた、多数の企業の採用担当者の方々、全国中小企業団体中央会、京都労働局、東京労働局の皆様方へ、厚く御礼を申し上げます。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口 浩一郎

執筆担当者

氏 名

所 属

執筆章

いわわき ちひろ
岩脇 千裕
たかく さとし
高久 聡司

労働政策研究・研修機構
労働政策研究・研修機構

研究員
アシスタント・フェロー

全ての章
第1章（共著）

企業調査の企画・実施

岩脇 千裕

労働政策研究・研修機構

研究員

高久 聡司

労働政策研究・研修機構

アシスタント・フェロー

目 次

調査結果

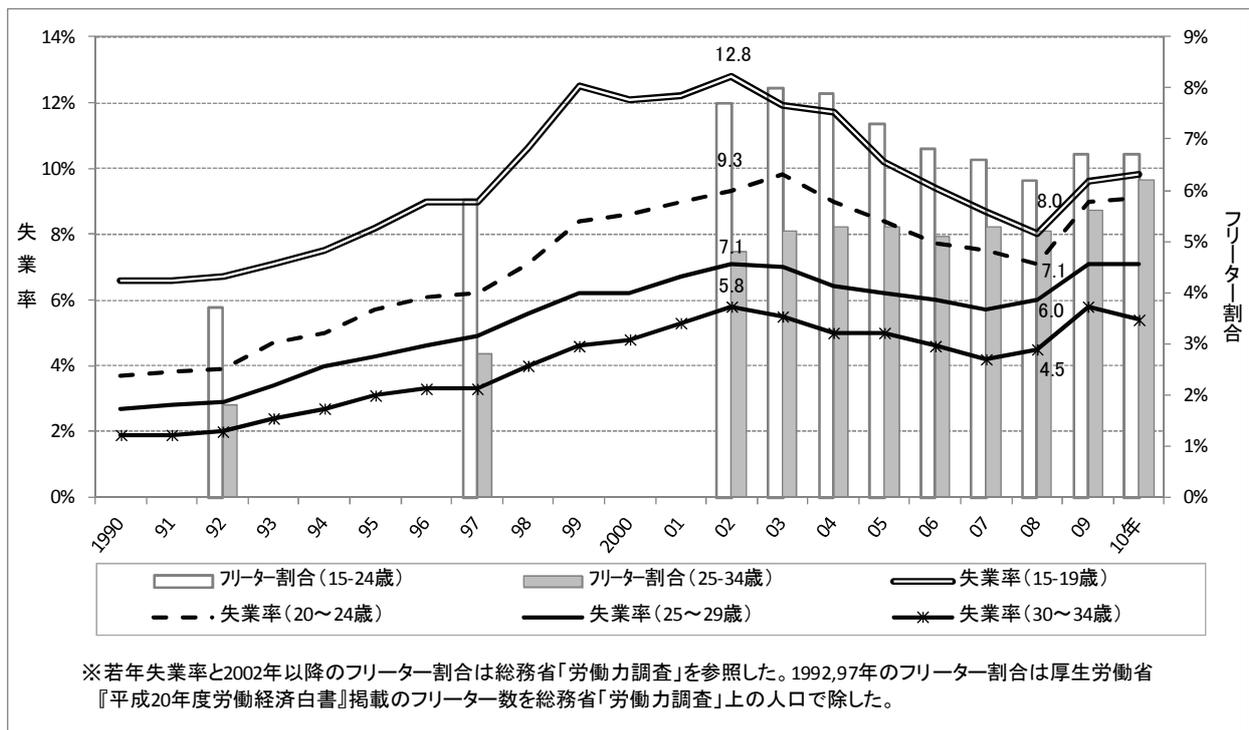
序章	3
1. 問題と背景	3
2. 本報告の構成	5
3. 用語の定義	6
第1章 若年者支援政策の経緯と現状	7
1. 若年者雇用支援政策の展開	7
2. 中小企業に対する期待の変容と中小企業の採用活動の現実	11
3. 若年者および中小企業に対する雇用支援施策の事例	19
4. まとめ	29
第2章 新規学卒者に対する労働力需要	30
1. 新規高卒者に対する労働力需要	31
2. 新規大卒者に対する労働力需要	35
第3章 企業に対するアンケート調査の再分析	44
1. 分析に用いる調査データ	45
2. 分析方法	47
3. 分析結果	51
4. まとめ	85
第4章 中小・中堅企業に対するヒアリング調査	88
1. 調査の目的と概要	88
2. 中小・中堅企業による既卒者採用の概況	91
3. 中小・中堅企業の若年者採用における既卒者の位置づけ	122
4. 若年者の雇用・育成に関する諸制度の活用状況と課題	131
終章	148
1. 本研究における分析結果のまとめ	148
2. 政策に対するインプリケーション	153
3. 今後の研究課題	156
ヒアリング票	159

調 査 結 果

序 章

1. 問題と背景

1990年代半ば以降の長期にわたる不況は、膨大な数の若年無業者やフリーターを世に送り出した。日本経済は2007年前後に一時的な回復の兆しを見せたが、企業の採用意欲はその時々の新卒者に向かい¹、かつての不況期に卒業し正規の職にありつかなかった若者たちには向かわなかった²（図表序-1）。2008年には世界的な金融危機が、2011年3月には東日本大震災が日本社会全体に大打撃を与えた。若年者の雇用環境は再び冬の時期を迎え、2011年3月卒の大学新卒者の就職率は91.0%と過去最低を記録した³。その一方で、低成長経済が続く中、産業界はグローバル化とポストフォーディズム化の進行に適應するべく雇用の柔軟化を目指してきた。その結果、拡大し続けてきた非正規雇用者の多くは、若者、女性、高齢者といった人々である。こうした構造的要因が改善されない限り、景況変化にかかわらず、今後も膨大な数の若年無業者及びフリーターが生み出され続けることが予想される。



図表序-1 年齢階層別失業率とフリーター割合

¹ 新卒者に対する求人倍率は、高卒は2003年の1.27倍から2008年1.89倍へ、大卒は2000年の0.99倍から2009年の2.14倍へと大きく上昇した（高卒：厚生労働省「職業安定業務統計」各年7月末現在について。大卒：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」各年3月卒業予定者について）。

² 図表序-1より、2003年以降のフリーター割合（当該年齢人口に占めるフリーターの割合）は、新規学卒者を含む15～24歳では急速に縮小しているが、25～34歳では横ばいである。また2000年代初頭から2008年頃にかけての若年失業率の下降幅は、若い年齢層ほど大きい。

³ 文部科学省及び厚生労働省『平成22年度大学等卒業者の就職状況調査（4月1日現在）』

卒業時に就職できなかった若者たちはそれぞれの道を歩み始める。あえて留年し、再び「新卒者」として就職のチャンスを待つ人もいるだろう。卒業してなお粘り強く就職活動を続ける人もいるだろう。当座の生活のために非正規の仕事に就く人もいるだろう。家業を手伝う人や、自分を見つめ直す時間が必要な人もいるだろう。なんとか正規の仕事にありついても様々な事情で早期に辞めてしまった人もいるかもしれない。本研究においては、留年や学校に入り直したケースを除き、学校を既に卒業しかつ正規の仕事に就いたことがない、あるいは正規の仕事で早期離職した 35 歳未満の若者たちを総称して「既卒者」とよぶことにする。

「既卒者」の前途は多難である。なぜなら、日本企業の採用枠組は新卒採用と中途採用に区別され、若年労働力の調達には前者を中心に行われるためだ。この慣習は、年功賃金や長期安定雇用と並ぶ日本的雇用慣行を構成する要素の一つであるが、今日もなお大企業を中心に根強く残っている。新卒採用では、若さと訓練可能性の高さが重視される。中途採用では即戦力となりうる職務経験が求められる。既卒者は、新卒者ほど若くも「真っ白」でもない。かといって即戦力といえるほどの経験の蓄積もない。そのためいずれの採用区分においても苦戦することになる。既卒者が学校卒業後に蓄積してきた何らかの社会経験（例：アルバイト、資格取得の勉強、就職活動、etc.）が適切に評価され、即戦力ではなくとも期待の新人として採用されるような労働市場を作り出すことが求められている。

そこで注目されるのが中小企業である。先述の新卒採用と中途採用という二つの採用枠組を使い分ける慣行は、主に比較的規模の大きい企業にみられるものだ。中小企業の中には、中途採用のみを実施する企業や、新卒採用と中途採用とを区別せず新卒者と既卒者を包括して「未経験の若者」として募集・採用する企業も少なくない。また中小企業の場合、新卒採用を実施しても新規学卒者からの応募が不足する企業や、新規学卒者を一から教育するだけの経済的・時間的余裕がない企業もある。中途採用の場合でも、ベテラン転職者が求めるような高額な賃金は支払えないため未経験者でも応募可能とする企業もある。これらの中小企業にとって、比較的若く、新規学卒者よりは何かの社会経験をもつ既卒者は、魅力ある人材に映るのではないだろうか。

既卒者の就職問題を解決するためには、このような既卒者のハンデを人材としての魅力に変換する発想が必要である。そして、中小企業の既卒者に対する隠れた労働力需要を掘り起こすと同時に、実際の採用を妨げるボトルネックを解消しなくてはならない。すなわち、中小企業に対しては、若手人材を扱うノウハウや経済的・人的資源の不足を補うような支援が、既卒者に対しては職業能力の開発および中小企業に関する適切な情報の提供が必要になる。

実際に政府は、若者に対する職業能力の開発と中小企業に対する教育訓練支援を意図して、若年者／3年以内既卒者トライアル雇用制度やジョブ・カード制度などの諸制度を設立した。また、中小企業と若者との間をとりもつ新卒応援ハローワークの取り組みも進められている。今後、既卒者と中小企業との更なるマッチングを進めるためには、どのような企業が何を目的に既卒者を募集・採用しているのか、また様々な若年者雇用対策制度がどのように活用さ

れ、どのような効果をあげているのか、情報を収集し整理することが必要である。本研究は以上の課題にとりくみ、今後の若年者および中小企業の雇用支援政策を発展させるための基礎資料を提供することを目的とする。

2. 本報告の構成

第1節で述べた二つの課題に取り組むに際して、本研究では以下の3つの問題を設定した。本報告の第2章から第4章では、これら3つの問題にそれぞれ異なる方法によってアプローチする。

問題1：どのような企業が<既卒者>に対する労働力需要をもっているのか

問題2：企業は何のために<既卒者>を募集・採用しているのか

問題3：企業はどのようにして<既卒者>を募集・採用しているのか

第1章では、1990年代末以降の若年者雇用支援政策の経緯を要約した上で、若年者の受け入れ先として中小企業が期待されるようになった背景を示す。さらに、政府・地方自治体・企業団体等による若年者および中小企業に対する雇用支援政策の事例を紹介する。

第2章では、問題1に取り組む。政府統計等のマクロデータをもとに、企業の新規学卒者に対する労働力需要の時系列的变化を、若年者の学歴および企業属性、募集職種別に示す。それにより、今後の既卒者の受け入れ先として中小企業が有望であることを示す。

第3章では、問題1と2に取り組む。具体的には、労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」）が過去に実施した質問紙調査の結果を再分析する。問題1については、企業による既卒者の採用を規定する要因について、企業属性（従業員規模・業種）ならびに正社員採用方針、若年正社員比率の効果を検討する。問題2については、「既卒者を募集対象に含めた理由」と「既卒者に対する応募条件」の二つの視点から検討する。

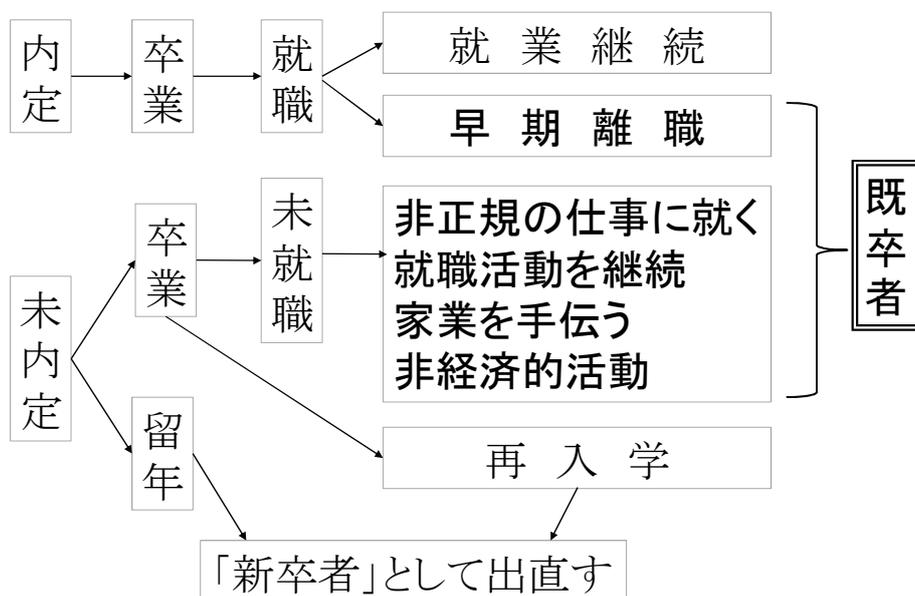
第4章では、実際に既卒者を採用した中小・中堅企業に焦点を絞り、問題2と3に取り組む。既卒者を採用した中小・中堅企業に対するヒアリング調査の結果をもとに、企業が既卒者を採用する際の目的、方法、既卒者に求める条件等についてまとめる。また、中小・中堅企業が既卒者を採用する際に様々な若年者雇用対策制度をどのように活用しているのか、若年者の雇用・育成等についてどのような課題が残されているのか報告する。

最後の終章では、本研究の分析結果から、若年者および中小企業に対する雇用支援政策にどのようなインプリケーションが得られたかをとりまとめ、今後の政策課題を提示する。

3. 用語の定義

本報告において以下の用語を用いる際には、但し書きがない場合は次のような定義に基づいている。

- ・「既卒者」＝留年や学校に入り直したケースを除き、学校を既に卒業しかつ正規の仕事に就いたことがない、あるいは正規の仕事で早期離職⁴した 35 歳未満の若者（図表序－2）。
- ・「フリーター」＝15～34 歳の若年者（学生および主婦を除く）のうち、アルバイト・パートの職にある者、またはこれまでアルバイト・パートを続けてきた無業者で働く意思がある者。
- ・「中小企業」＝従業員 300 人未満の製造業、または 100 人未満の非製造業の企業。なお、第 4 章で報告する企業ヒアリング調査においては、回答企業の中に一部 100 名以上 300 名未満の非製造業が含まれる。それらの企業については「中堅企業」とよぶ。



図表序－2 本報告における「既卒者」の定義（15～34 歳）

⁴ 本研究における早期離職の定義は「就職後 3 年以内に離職した者」とするが、第 4 章のヒアリング調査の事例においては、回答企業が採用した既卒者の前職における在職年数を明確に覚えていないケースが多く、厳密に定義することが困難であった。

第1章 若年者支援政策の経緯と現状

本章では、近年の若年者の雇用環境の悪化と、中小企業による若年労働力の獲得状況が困難であることを踏まえ、若年者に対する雇用支援政策の展開とその背景についてとりまとめる。第1節では、1990年代末以降の若年者に対する雇用支援政策の経緯を要約する。第2節では、中小企業の社会的位置づけの変化と、中小企業による若年者採用の概況を示す。第3節では、政府、地方自治体、企業団体による、若年者と中小企業を結び付ける雇用支援の取り組み事例を紹介する。

1. 若年者雇用支援政策の展開

1) 1990年代末～2008年の展開

今日まで続く若年者に対する雇用支援の取り組みは、新規学卒無業者の増加を深刻な社会問題として受け止めた、1999年の「第9次雇用対策基本計画」からスタートした。その中で、若年者雇用対策は1つの柱とされ、「若年者の適切な職業選択、円滑な就職促進を図ることが重要であり、学生・生徒や未就職卒業⁵者に対する職業意識の啓発対策、就職支援を実施し、専門的な援助や就業体験の拡大を図るとともに、早期離転職を繰り返す若年者に対する再就職支援対策が必要である」と具体的な方針が示された（高梨、2002、p.192）。本プランの意義は、従来は雇用施策の主要な対象ではなかった若者を、雇用のチャンスに恵まれない存在として位置づけを改め、積極的な支援の対象としていく方向転換がなされた点にある。

その後、2003年6月には、厚生労働省・経済産業省・文部科学省・内閣府の連携のもと「若者自立・挑戦戦略会議」において「若者自立・挑戦プラン」⁶が策定された。その具体的な内容は、①インターンシップなどのキャリア教育の推進、日本版デュアルシステムの導入、専門的キャリア・コンサルタントの養成などを目指した教育段階から職場定着に至るキャリア形成・就職支援、②人材ニーズ調査の実施、IT等の分野における専門人材養成などを行う若年者労働市場の整備、③既卒者の「学び直し」のための短期教育プログラムの開発、専門職大学院の設置の促進などによる若年者の能力向上、④インターンシップの実施による若年者の創業者予備軍の創出などを目指す創業・起業による就業機会の創出の4点に要約できる。

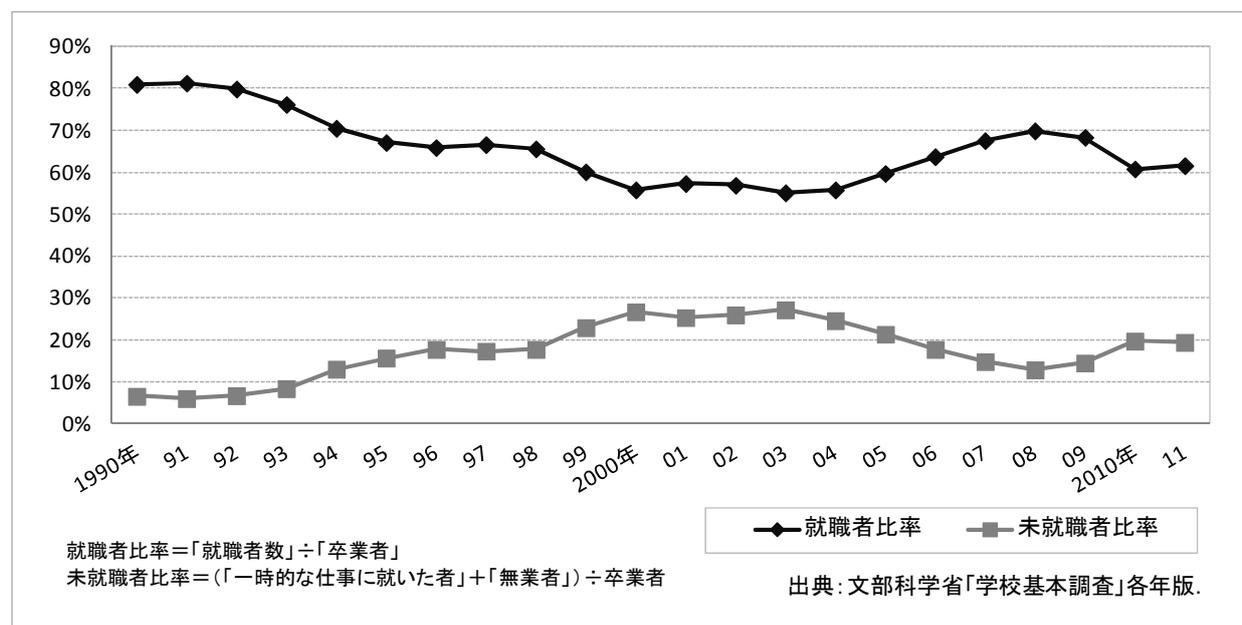
さらに若年者の雇用を支援していくためには地域の実情に応じた積極的な取り組みが重要であるとして、各地に都道府県が設置する若者向けの雇用関連サービスを提供する施設である「若年者のためのワンストップサービスセンター」（通称ジョブカフェ）の設置が提唱され

⁵ 原文では「未就職失業者」となっているが報告者の判断により「未就職卒業者」とした（高梨、2002、p.192）。

⁶ 文部科学省ホームページ「『若者自立・挑戦プラン』（キャリア教育総合計画）の推進」（http://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/wakamono/index.htm）。

た。ジョブ・カフェは、政府と各地方自治体、NPO 等との連携により、企業説明会やセミナー、若者へのカウンセリングや職場体験などを一括して提供するセンターとしての機能、さらに必要に応じて、併設されたハローワークにおける職業紹介の機能を果たす機関とされた。

2004 年 12 月には、若年者に対する総合的な対策を推進するべく「若者の自立・挑戦のためのアクションプラン」⁷が打ち出された。その後も、2005 年 5 月には「若者の人間力を高めるための国民会議」で「フリーター 20 万人常用雇用化プラン」が示されるなど、正規雇用の職に就けない若年者の支援は継続されてきた。また 2005 年度からは、働く自信をなくした若年者を対象として、合宿形式による集団生活の中での生活訓練、労働体験などを通じ、働くことへの自信と意欲を付与し、彼・彼女らを就労へと導く「若者自立塾事業」を開始した⁸。さらに厚生労働省は、地方自治体との協働により地域の若者支援機関の拠点となる「地域若者サポートステーション」を設置し、専門的な相談など多様な就労支援を行う「地域若者サポートステーション事業」を 2006 年度から実施している。この事業は 2009 年度において設置拠点を全国 77 か所から 92 か所へ拡充し、2010 年度には全国 100 か所へと拡充が図られた。



図表 1 - 1 新規大卒者の就職者・未就職者比率の推移 (各年 3 月卒業者)

⁷ 厚生労働省ホームページ「若者の自立・挑戦のためのアクションプラン」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/03/s0303-11d.html>)。

⁸ 「若者自立塾事業」は、行政刷新会議の「事業仕分け」の結果を踏まえ、2009 年度末をもって廃止とし、ニートなどの若者の職業的自立に向けたより実践的なプログラムとなるようやり方を見直した上で、2010 年度から「緊急人材育成支援事業」を活用した、合宿型の新たな自立支援プログラムを実施している(厚生労働省『厚生労働白書』2010 年版、p.267)。

2) 2009 年以降の展開

2000 年以降の就職者比率が緩やかに回復し、またフリーター数も徐々にではあるが減少傾向にあったことは、景気回復の効果とともに若年者の就労意識の変革に照準した支援の効果でもあったと考えられる。

しかしながら、2008 年 9 月に起きた世界的な金融危機のあおりを受け、若年者の雇用環境は急激に悪化した。就職者比率は落ち込み（図表 1 - 1）、減少傾向にあったフリーター数も再び増大に転じた（図表序 - 1）。新卒採用の抑制や内定取り消しが社会問題になった。こうした状況に対して、若年者に対する雇用支援は次のように展開されてきた⁹。

2009 年 10 月には、関係各省庁が連携して政府横断的な取り組みを行うべく、緊急雇用対策本部（新卒者支援チーム）が設置された。翌年の 2010 年 6 月には、政府の新成長戦略¹⁰において、2020 年までに「若者フリーター数 124 万人」「20～34 歳の就業率 77%」「地域若者サポートステーション事業による就職等進路決定者数 10 万人」が目標として掲げられ、「経済危機対応・地域活性化予備費」及び補正予算により、ハローワークに配置するジョブサポーターを 928 名から 2003 名へと大幅に増加することも決定された。同年 8 月には、若年者の雇用環境の更なる悪化を背景に、政府横断的な取り組みをより強力に推進するため、新卒者雇用に関する「短期及び中長期の政策プラン」を策定する「新卒者雇用・特命チーム」¹¹が、内閣府・厚生労働省・文部科学省・経済産業省の連携により設置された。同年 9 月には「新成長戦略実現に向けた 3 段構えの経済対策」に基づき「新卒者雇用に関する緊急対策」が発表され、「新卒者等に対する相談支援の強化」「採用意欲の高い中小企業と新卒者等のマッチング促進」「インターンシップ・トライアル雇用の推進」「関係機関の連携による地域の実情に応じた就職支援とワン・ストップ・サービスの推進」「既卒者の新卒枠での採用促進」等が目標として掲げられた。続いて同年 11 月には、雇用対策法第 7 条および第 9 条に基づき、厚生労働大臣が定めた「青少年の雇用機会の確保等に関して事業主が適切に対処するための指針」が改正され、学校卒業後 3 年以内の既卒者を新卒者と同様に扱うことが以下のとおり明記された。

【事業主が青少年の募集及び採用に当たって講ずべき措置】

- 二 意欲や能力を有する青少年に応募の機会を広く提供する観点から、学校等の卒業者についても、学校等の新規卒業予定者の採用枠に応募できるような応募条件を設定すること。当該条件の設定に当たっては、**学校等の卒業者が学校等の卒業後少なくとも三年間は応募できるものとする**こと。また、学校等の新規卒業予定者等を募集

⁹ 厚生労働省ホームページ『厚生労働白書』2011 年版、pp.207-212。

¹⁰ 首相官邸ホームページ「新成長戦略」(<http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/>)。

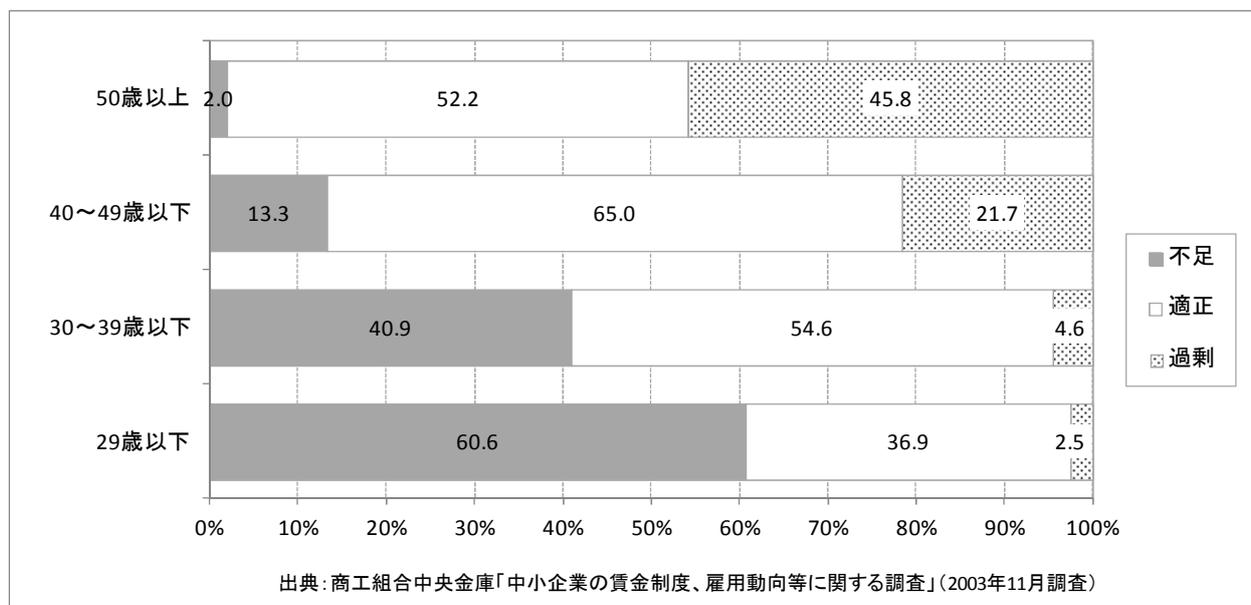
¹¹ 首相官邸ホームページ「新卒者雇用・特命チーム」(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sinsotsu/>)。

するに当たっては、できる限り年齢の上限を設けないようにするとともに、上限を設ける場合には、青少年が広く応募することができるよう検討すること。

そして特に支援が必要な未就職卒業者と来春（2011年3月）に卒業する者を主たる対象として、求人意欲のある中小企業と若年者の両方に対する支援を行いつつ、きめ細かく、丁寧なマッチングを集中的に実施することが示された。

3) まとめ

以上、1990年代後半からの若年者に対する雇用支援政策を概観してきた。これらの政策が展開する際に若年者の主な受け入れ先として期待されるのは中小企業である。次節では、この期待の背景を、中小企業の社会的位置づけの変化と中小企業による若年者採用の概況を示すことによって説明しよう。



図表 1 - 2 従業員の年齢階層別に見た雇用の過不足感

2. 中小企業に対する期待の変容と中小企業の採用活動の現実

1) 中小企業に対する期待の変容

「中小企業基本法」（1963年公布）を改正し、1999年に制定された「新中小企業基本法」において、中小企業は、低賃金・低生産性に陥っている存在としてではなく、「新産業創出の担い手」、「就業機会増大の担い手」、「市場競争の担い手」、「地域経済活性化の担い手」としての役割が期待されるようになった（黒瀬、2001）。「就業機会増大の担い手」としては、若年者の雇用増大の受け皿となることが期待されている。例えば2004年の『中小企業白書』では、若年者の失業率の高さが指摘された。翌年の同白書では、商工組合中央金庫による「中小企業の賃金制度、雇用動向等に関する調査（2003年11月調査）」の結果をもとに、若年従業員の雇用に関する不足感の強さが示され¹²（図表1-2）、完全失業率が相対的に高い若年層の雇用増大に、中小企業が大きな役割を果たすことが期待されていた。

中小企業に対する期待の高まりは、「中小企業における労働力の確保及び良好な雇用機会の創出のための雇用管理の改善の促進に関する法律（中小企業労働力確保法）」の改正の変遷からも伺われる¹³。1995年11月の一部改正では、経営管理者等の高度な人材の確保・育成を行う中小企業の活動を支援するための措置が、1998年12月の一部改正では、新分野進出等（創業又は異業種進出）を目指す個別中小企業者に対する人材の確保・育成、魅力ある職場づくりの活動を支援するための措置が拡充された。2006年6月の一部改正では、青少年の良好な雇用機会の創出に資する改善計画が新たな類型として加えられた。

しかし、中小企業の採用計画は景況変化等の経済的条件に大きく左右される。また、若年者が中小企業への就職を希望しない可能性もある。中小企業による若年者の雇用を支援する施策が様々に講じられていることは、現実には中小企業が若年者をあまり採用できていないことの裏返しでもある。そこで次に、中小企業に対する期待が変化した背景をみるために、中小企業による若年者に対する採用活動の状況を、全国中小企業団体中央会による「平成20年度中小企業労働事情実態調査結果報告¹⁴」（2009年、調査は2008年7月1日時点）の結果

¹² 同調査によれば、中小企業の雇用不足感は従業員の年齢が高いほど上昇する。29歳以下の従業員については「不足」と回答した企業が60.6%と極めて不足感が強い。

¹³ 「中小企業労働力確保法」は、労働力の確保のために中小企業が行う労働時間の短縮、職場環境の改善や福利厚生制度の充実など雇用管理の改善を促進するための法律であり、経済産業省と厚生労働省の共管のもと1991年に制定された（中小企業庁『中小企業施策総覧』平成22年度版）。

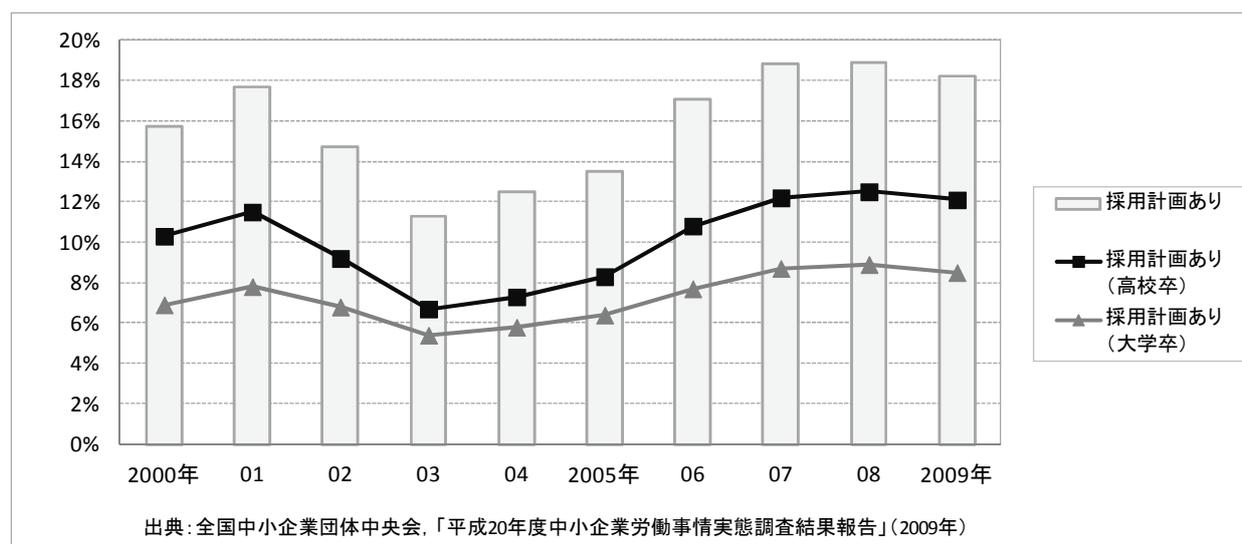
¹⁴ 調査対象産業は、日本標準産業分類に基づいて従業員300人以下（卸売業は100人以下、小売業は50人以下、サービス業は100人以下）の事業所とし、調査対象事業所数は、「平成18年事業所統計調査」に基づき従業員300人未満の民営事業所数（農業、林業、漁業を除く）に応じて、①事業所数20万以上の都道府県（北海道、埼玉県、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府、兵庫県、福岡県）は1500事業所、②事業所数10万以上20万未満の府県（宮城県、茨城県、千葉県、新潟県、静岡県、長野県、岐阜県、京都府、広島県）は1300事業所、③事業所数7万以上10万未満の県（福島県、栃木県、群馬県、三重県、岡山県、愛媛県、熊本県、鹿児島県）は1000事業所、④事業所数5万以上7万未満の県（青森県、岩手県、秋田県、山形県、富山県、石川県、滋賀県、和歌山県、山口県、香川県、長崎県、大分県、宮崎県、沖縄県）は800事業所、⑤事業所数5万未満の県（山梨県、福井県、奈良県、鳥取県、島根県、徳島県、高知県、佐賀県）は600事業所と割

からみてみよう。なお、中小企業による新規学卒者の採用活動については第2章においてより広い視点から詳細な分析を行う。

2) 中小企業における新規学卒者の採用計画

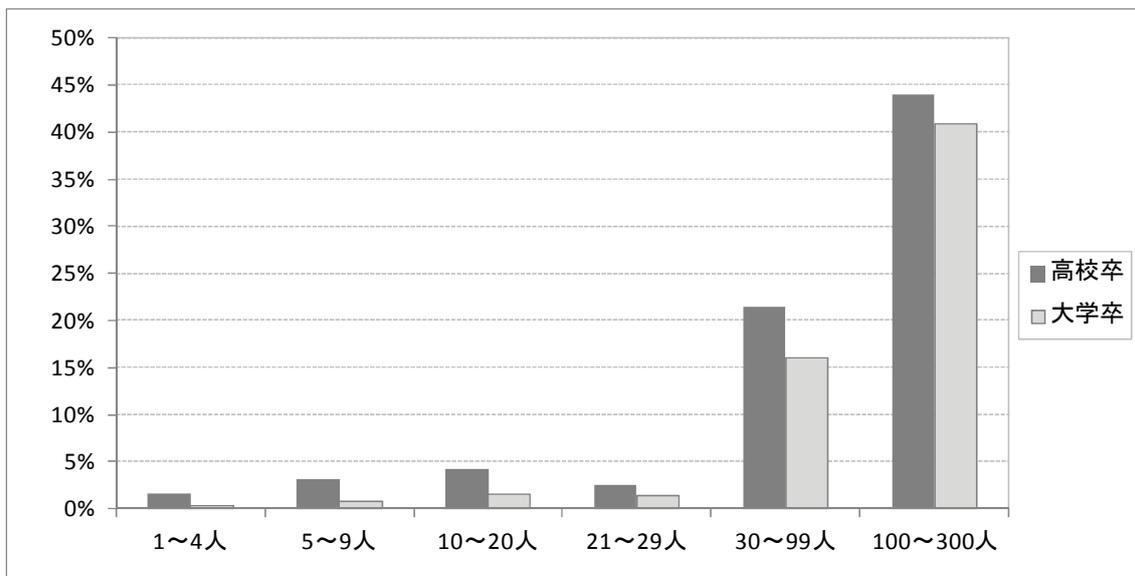
はじめに、中小企業による新規学卒者の採用計画の有無について、全体的な傾向を時系列的に見ていこう。図表1-3に、新規学卒者の採用計画が「ある」と答えた事業所の割合の推移を2000年から2009年まで示した。採用計画が「ある」事業所の割合は、2001年以降減少傾向にあったが2003年を底に上昇に転じた。しかし、2008年から2009年にかけて再び減少に転じている。学歴別にみると、いずれの年も「大学卒」よりも「高校卒」の方が高い割合を示している。ただし、採用計画が「ある」事業所の割合が全体的に落ち込んだ2001年から2003年にかけては、「大学卒」の方が「高校卒」よりも低下幅が小さく、「大学卒」に対しては安定的な需要が存在することがうかがわれる。

次に2009年卒業者について、事業所規模別の傾向をみてみよう(図表1-4)。採用予定が「ある」事業所の割合は、事業所規模が大きいほど高い。学歴別にみると、いずれの規模でも「高校卒」の方が採用計画が「ある」事業所の割合が高いが「大学卒」との差はごく小さい。次に1事業所当たりの採用計画人数平均値(図表1-5)をみると、やはり事業所規模が大きいほど多い。100人以上の事業所の採用計画人数の平均は100人未満の企業の2、3倍におよぶ。学歴別にみると、「5~9人」の事業所を除いた全ての従業員規模で、「大学卒」より「高校卒」の方が採用計画人数の平均値が大きい。

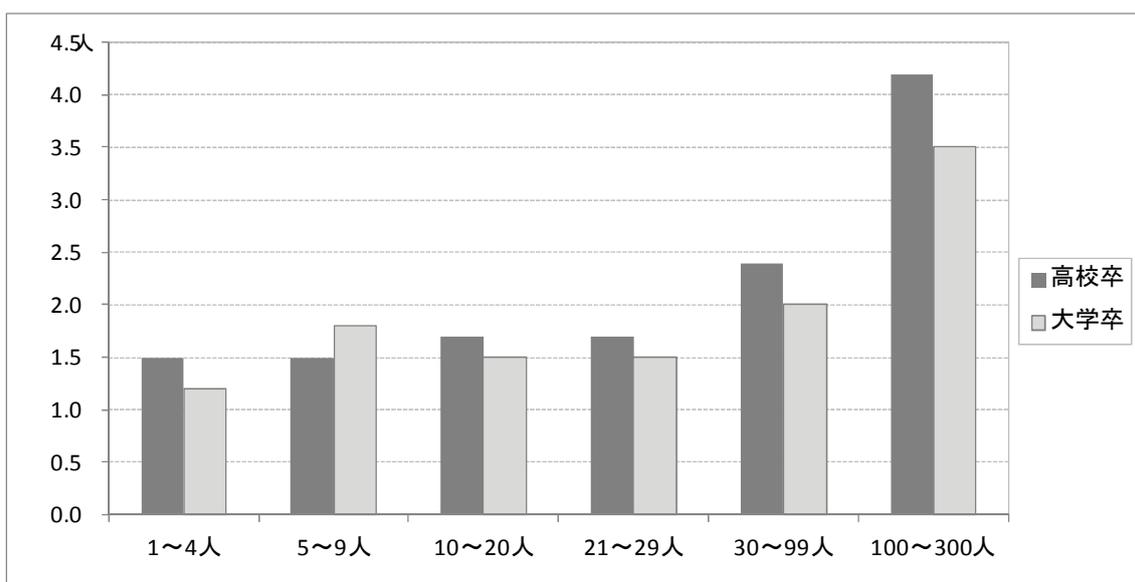


図表1-3 学歴別新規学卒者の採用計画の推移(各年3月卒業者)

り振り47300事業所を抽出した。尚、都道府県によってはこの数を増減しているため、実際には44155事業所を対象とした(2008年度は福島県、栃木県では本調査を実施していない)。調査対象事業所数44155の内、製造業は23371、非製造業は20784である。調査回答数は18707事業所で回答率は42.4%であった。

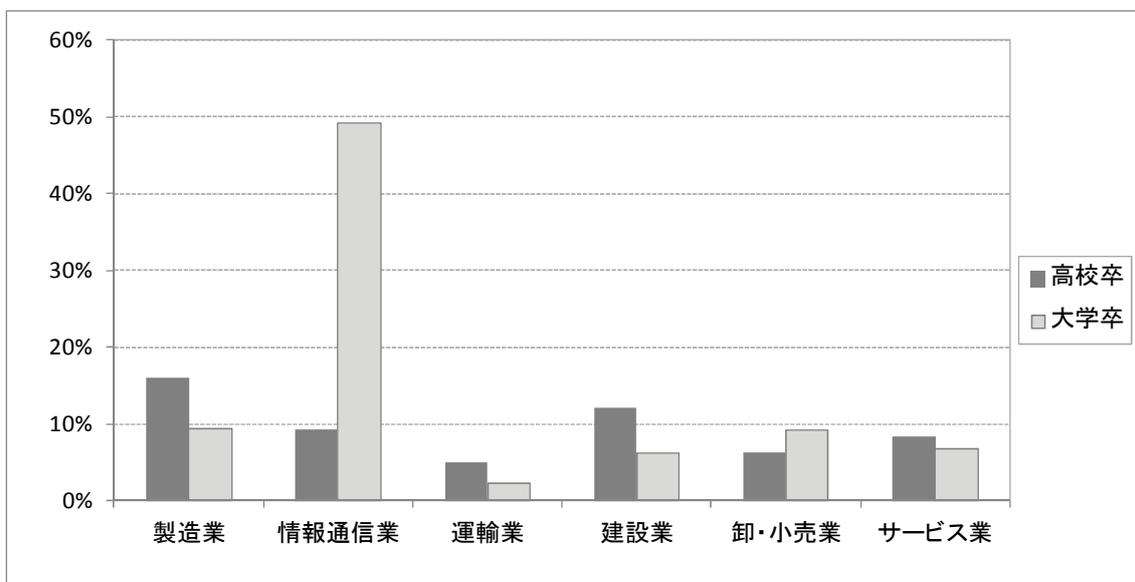


図表 1 - 4 事業所規模別の採用予定事業所割合 (2009年3月卒業者)

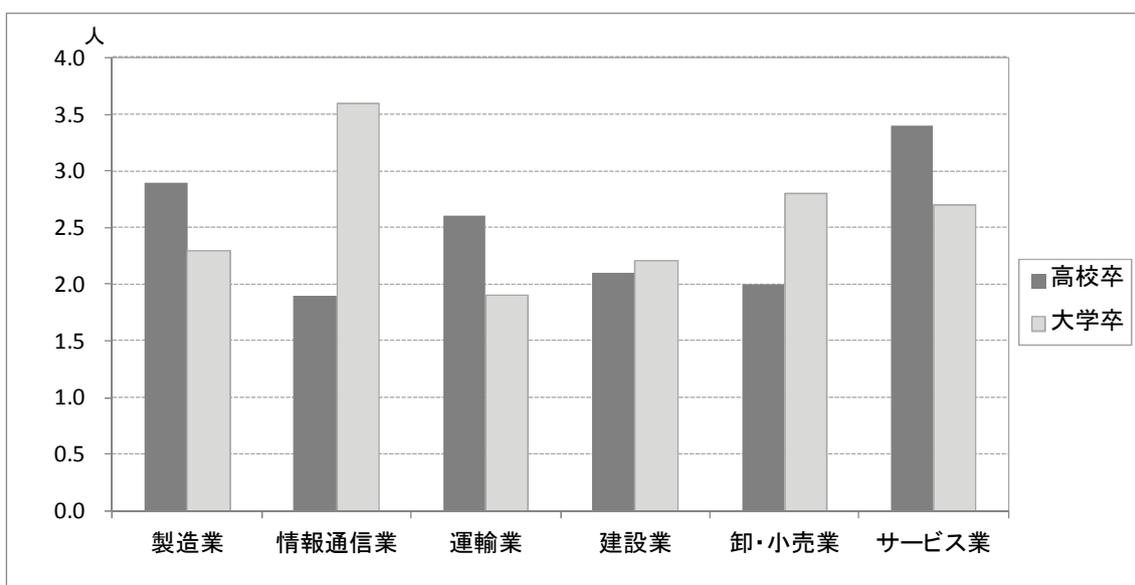


図表 1 - 5 事業所規模別の採用計画人数平均値 (2009年3月卒業者)

出典 (図表 1 - 4 ~ 図表 1 - 5) : 全国中小企業団体中央会「平成 20 年度中小企業労働事情実態調査結果報告」2009 年



図表 1 - 6 業種別の採用予定事業所の割合 (2009年3月卒業者)



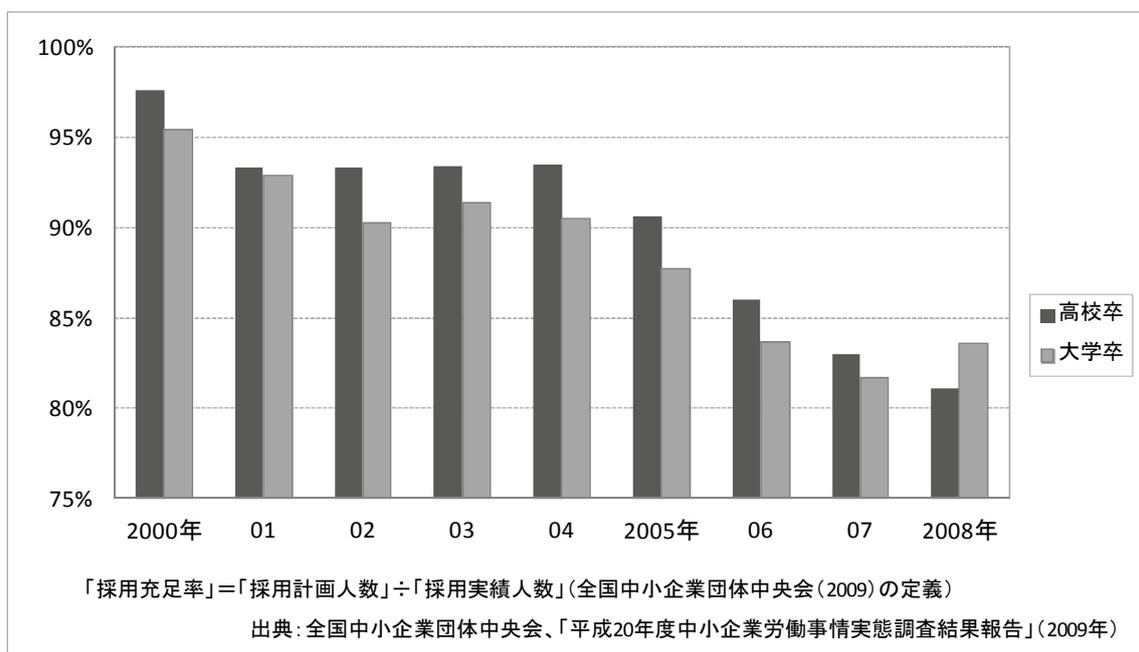
図表 1 - 7 業種別の採用計画人数平均値 (2009年3月卒業者)

出典 (図表 1 - 6 ~ 図表 1 - 7) : 全国中小企業団体中央会「平成 20 年度中小企業労働事情実態調査結果報告」2009 年

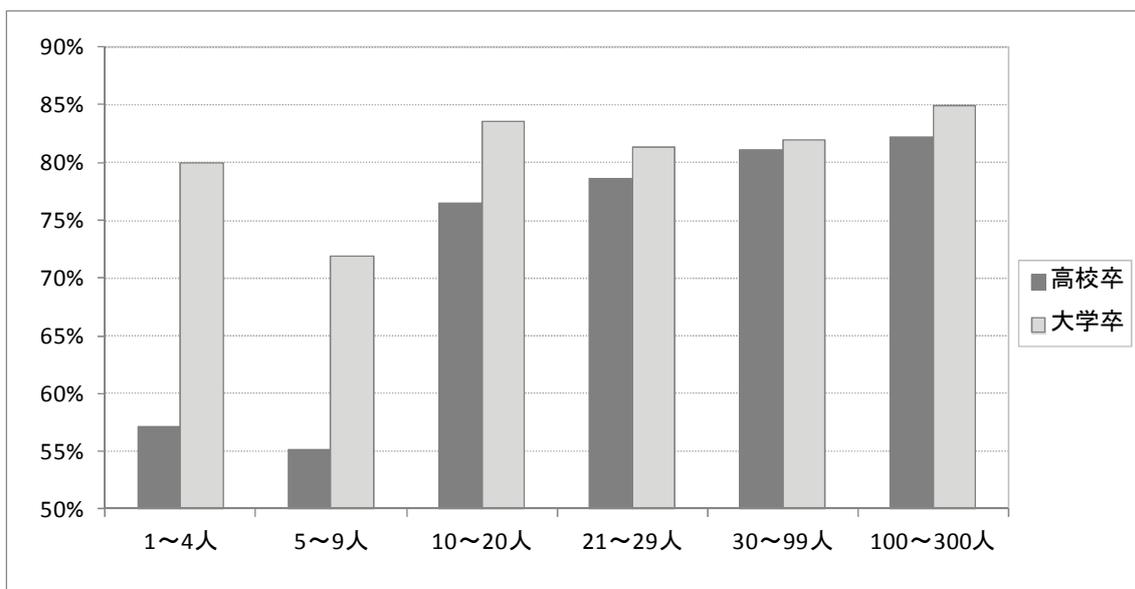
同様に業種別の傾向を見ていこう。採用予定がある事業所の割合を学歴全体についてみると「情報通信業」(60.0%)と「製造業」(20.4%)が他の業種と比べて高い値を示している。特に「情報通信業」の高さは群を抜いている。学歴別にみると(図表 1 - 6)、「高校卒」では「製造業」(16.0%)、「建設業」(12.1%)、「大学卒」では「情報通信業」(49.2%)、「製造業」(9.3%)の順に高い。更に各業種についてどちらの学歴に対する需要が高いのか比較すると、「製造業」「運輸業」「建設業」「サービス業」では「高校卒」、「情報通信業」「卸・小売

業」では「大学卒」の方が高い。続けて「採用計画人数」の平均値をみると（図表1-7）、「高校卒」では「サービス業」（3.4人）、「製造業」（2.9人）、「大学卒」では「情報通信業」（3.6人）、「卸・小売業」（2.8人）の順に多い。各業種についてどちらの学歴の方が採用計画人数が多いのか比較すると、「製造業」「運輸業」「サービス業」では「高校卒」、「情報通信業」「卸・小売業」「建設業」では「大学卒」の方が多い。

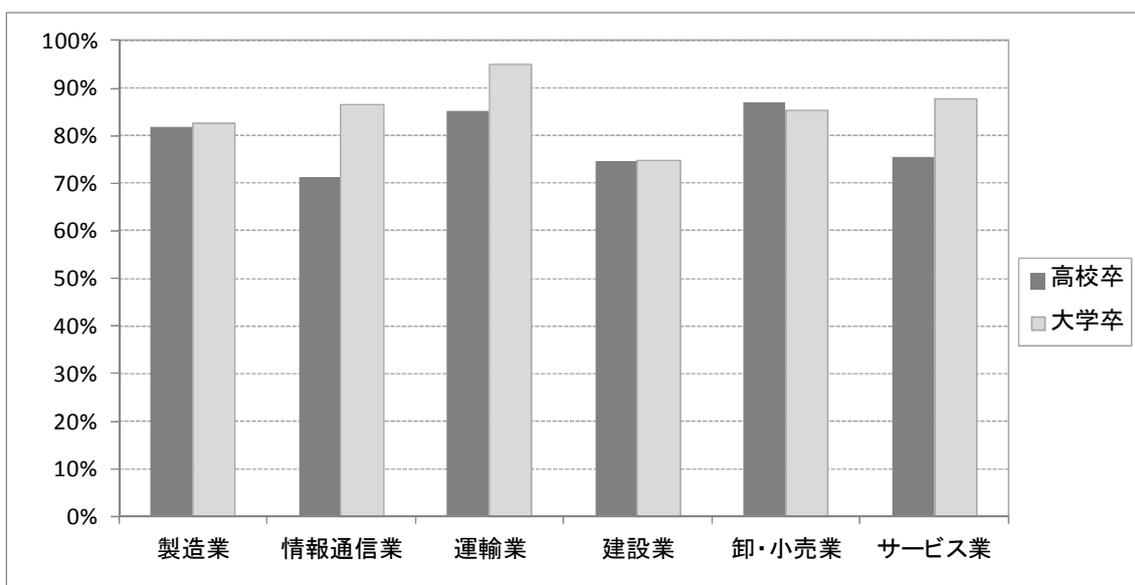
中小企業の中でも、従業員規模が比較的大きい事業所や、情報通信業、製造業は新卒者を採用する傾向が高い。特に情報通信業の「大学卒」に対する需要は突出して高い。中小企業へ若年者の受け入れを働きかける際には、これらの規模・業種へ照準を定めることも有益だろう。



図表1-8 学歴別新規学卒者の採用充足率の推移（各年3月卒業者）



図表 1 - 9 事業所規模別の採用充足率 (2008年3月卒業者)



図表 1 - 10 業種別の採用充足率 (2008年3月卒業者)

出典 (図表 1 - 9、図表 1 - 10) : 全国中小企業団体中央会「平成 20 年度中小企業労働事情実態調査結果報告」2009 年

※「採用充足率」=「採用計画人数」÷「採用実績人数」

3) 中小企業における新規学卒者の採用充足状況

中小企業による新卒者に対するニーズがどの程度満たされているのか、採用計画人数の充足状況をみてみよう。図表1-8は、中小企業の新規学卒者（各年3月卒業者）の採用充足率¹⁵の推移を示したものである。全体に2000年から2008年にかけて充足率は低下傾向にある。また、「大学卒」よりも「高校卒」の充足率の方が高い状態が続いてきた。しかし2007年から2008年にかけて、「高校卒」の充足率が「大学卒」を初めて下回った。

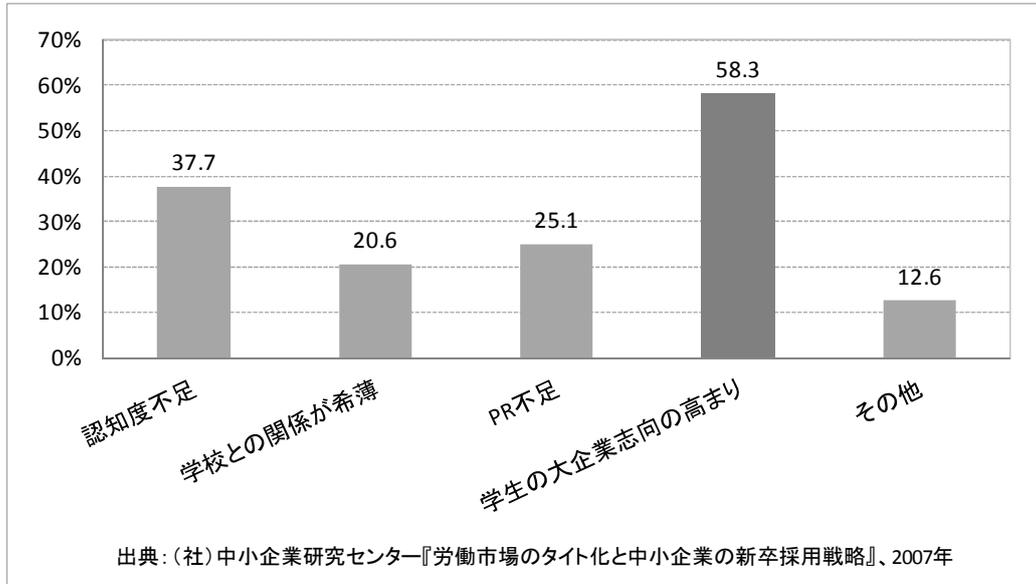
次に、2008年卒業者について事業所規模別の傾向をみていこう（図表1-9）。いずれの事業所規模においても「高校卒」は「大学卒」よりも充足率が低い。「高校卒」は事業所規模が小さいほど充足率が低く、特に10人未満の事業所で極めて低い。「大学卒」は「5～9人」の充足率が他の規模と比べてやや低い。続いて業種別の傾向（図表1-10）をみると、「卸・小売業」を除く全ての業種において「大学卒」より「高校卒」の方が充足率が低い。また、「高校卒」では「情報通信業」（71.4%）、「建設業」（74.6%）、「サービス業」（75.4%）の充足率が、「大学卒」では「建設業」（74.7%）の充足率が8割を切っている。

以上より、従業員規模が小さい企業や建設業において、「高校卒」に対する若年労働力需要が比較的満たされていないといえる。また2000年から2008年にかけて全体的に充足率が低下したのは、景気の回復を受けて大企業の採用活動が活発化したため、新卒者の応募が中小企業に集まりにくくなったためと考えられる。

こうした傾向は他の調査からも指摘できる。例えば社団法人中小企業研究センターが2006年に中小企業1500社（有効回答数1131社：有効回答率37.7%）に行ったアンケート調査¹⁶によれば、2005年度に新卒者の採用活動を実施した419社（37.0%）の内、学生の応募状況が「予想よりも少なかった」企業の割合は47.5%と半数近い。そして最も多くの回答企業が挙げた応募者数が不足した理由は「学生の大企業志向の高まり」（58.3%）であった（図表1-11）。

¹⁵ 『中小企業労働事情実態調査結果報告』では、採用計画人数を採用数で除した割合を「採用充足率」という言葉で表現している。これは第2章における「求人充足率（充足率）」と同じ概念と考えられるが、原文にしたがい本章では「採用充足率」の文言を用いる。

¹⁶ 中小企業研究センターが、資本金1億円未満の中小企業3000社を対象に新卒採用活動の実態を調査したもの。対象となった事業所は、金融・保険・証券を除く全業種で、とりわけ日銀短観で雇用不足感の強い鉄鋼、非鉄、一般機械製造、精密機械製造、輸送機械製造、飲食、不動産、運輸、通信、サービスより1500社、その他業種より1500社を抽出した。有効回答のあった1131社の主な業種は、卸小売31.5%、製造28.9%、サービス17.5%であり、従業員数100人以下が全体の80.3%を占め、首都圏が57.5%を占める。調査の目的と照らして、新卒採用活動を実施している可能性が高い業種のサンプルを増やしている（中小企業研究センター、2007）。



図表 1 - 1 1 応募者が予想よりも少なかった理由（複数回答）

4) まとめ

本節では、中小企業による新規学卒者の採用活動について、企業団体による調査のデータをもとに概況を示した。中小企業は今日、就職に困難を抱える若年者の受け入れ先として大きな期待を寄せられている。新卒採用の計画が「ある」事業所の割合が増加傾向にあることから、中小企業は実際に若年者の雇用に積極的な意志を示していることが分かる。しかしその一方で、中小企業の採用充足率は低下傾向が続いている。中小企業は若年者に対する労働力需要をもつにもかかわらず、実際には大企業のように安定した採用活動を行えていない。

政府をはじめとする様々な団体が、こうした状況を改善するために、若年者および中小企業の雇用を支援する取り組みを行ってきた。次節では、その具体的な事例を紹介しよう。

3. 若年者および中小企業に対する雇用支援施策の事例

本節では、政府、企業団体、地方自治体による、若年者および中小企業に対する雇用支援施策の事例を紹介する。

1) 新卒者雇用に関する各省庁の取り組み

各関係省庁は、新卒予定者（大学4年生、留年生、高校3年生）および新卒未就職者を対象に、採用意欲の高い中小企業と大企業志向の強い新卒者等のミスマッチ、中小企業の新卒者採用に係るコストやリスクの軽減を主な問題意識として掲げ、新卒者等と中小企業とのマッチング機能を強化するための施策を様々に展開している。本節ではその中から、代表的な取り組みを紹介する。

①厚生労働省による取り組み

厚生労働省では、新卒者および既卒者の就職を支援するために様々な取り組みをしてきた¹⁷。2010年9月に「新卒者雇用・特命チーム」が発表した「新卒者雇用に関する緊急対策」には、「ジョブサポーターの増員」「新卒応援ハローワークの設置」「臨床心理士等による心理的サポート」「新卒者就職応援本部の設置」「既卒者を対象とするトライアル雇用実施企業、および新卒卒で既卒者を採用する企業に対する奨励金の創設」「未内定者・既卒者を対象とする短期のインターンシップ機会の提供」「青少年雇用機会確保指針の改正」などの対策が盛り込まれた。本章ではこれらの取り組みのうち、「トライアル雇用制度」および「新卒応援ハローワーク」に関わる施策を紹介する。

○トライアル雇用制度

2001年12月より展開されている「若年者トライアル雇用」事業は¹⁸、ハローワークから紹介を受けた若年者を短期間、試用的に雇用し、若年者に実践的な能力を習得させ、常用雇用へ移行させることを狙いとする¹⁹。当初は30歳未満の若年者を対象としていたが、対象者

¹⁷ 厚生労働省ホームページ「新卒者・既卒者の皆様、事業主の皆様へ」(<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2.html>)。

¹⁸ 「若年者トライアル」事業は、2002年度には31464名の若年者が制度の対象となり、同年度にトライアル雇用を終了した22819名のうち8割にあたる18141名が常用雇用に移行している（本田、2005、PP.183-184）。

¹⁹ トライアル雇用制度は、若年者以外にも、中高年齢者、母子家庭の母等、季節労働者、中国残留邦人等永住帰国者、障害者、日雇労働者・住居喪失不安定就労者・ホームレスなどを対象とするものもある（厚生労働省ホームページ「試行雇用（トライアル雇用）奨励金」(<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html>)）。

の年齢の上限は 2004 年には 35 歳未満に、2008 年度には 40 歳未満へと引き上げられた²⁰。

☆「若年者トライアル雇用奨励金」

トライアル雇用開始時に 40 歳未満の若年者を対象とし、公共職業安定所の紹介により試行的に短期間（原則 3 か月間）雇用する事業主に対する奨励金（受給額は対象者 1 人あたり月額 40000 円で支給上限は 3 か月まで）

☆「若年者等正規雇用化特別奨励金（トライアル雇用活用型）」

40 歳未満の若年者を対象とし、有期雇用する事業主に対する奨励金（受給額は、1 人月 40000 円・最大 3 か月、その後正規雇用へ移行した場合、中小企業 100 万円、大企業 50 万円）

さらに 2010 年からは、中小企業に対する採用活動支援と若年者の雇用機会の確保を同時に図ることを狙い、「年長フリーター等および 30 代後半の不安定就労者」や「採用内定を取り消されて就職先が未決定の若年者」に対する支援として「若年者等正規雇用化特別奨励金（トライアル雇用活用型）」²¹が行われている。卒業後 3 年以内の既卒者を採用する事業主への奨励金制度を創設し、同年 11 月には長期に育成支援が必要な既卒者への支援も充実させた。具体的な内容は以下の通りである。

(A) 「3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金」

大学・高校等を卒業後 3 年以内の既卒者を正規雇用へ向けて育成するため、有期で雇用し、その後正規雇用へ移行させる事業主に対する奨励金（有期雇用（原則 3 か月）1 人月 10 万円、正規雇用移行から 3 か月後に 50 万円支給）。対象求人数 155190 人トライアル雇用開始者数 5442 人（2010 年 9 月 24 日～2011 年 1 月 9 日）

(B) 「3 年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金」

大学等を卒業後 3 年以内の既卒者も対象とする新卒求人を提出し、既卒者を正規雇用する事業主に対する奨励金（正規雇用から 6 か月経過後に 100 万円支給）。対象求人数 19583 人採用者数 458 人（2010 年 9 月 24 日～2011 年 1 月 9 日）

(C) 「既卒者育成支援奨励金」

長期に育成支援が必要な 3 年以内の既卒者を対象にトライアル雇用を行う企業への

²⁰ 厚生労働省『厚生労働白書』2009 年版、p.151。

²¹ 同奨励金は 2012 年 3 月 31 日までの時限措置とされている（厚生労働省ホームページ「緊急雇用対策（若年者等正規雇用化特別奨励金）」（<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/other34/seikiantei.html>））。

奨励金。長期の育成支援が必要な既卒者（高校・大学等が対象）を有期雇用し、育成のうへ正規雇用に移行させる成長分野（健康、環境分野及び関連するものづくり分野）の中小企業の事業主に対し、ハローワークにおいて支給。（2010年11月26日～）【上記（A）に加え、有期雇用期間を原則3か月のOFF-JT期間を含む原則6か月に延長。さらにOFF-JT期間は各月5万円を上限に教育訓練経費の実費を上乗せ】

これらの制度を活用した事例を「新卒者雇用・特命チーム第3回会合」の資料から紹介しよう²²。事例1からは、トライアル雇用を活用することにより、自分の適性をつかみかねていた若年者が、実践をとおして自分自身と職業の両方について理解を深めていく様子が見られる。

【事例1】トライアル雇用を活用した事例

Gさん（2010年3月大学卒業）は、在学中から就職活動を続けていたが、就職が決まらないまま卒業し、ハローワークに来所。希望する職種が漠然としていたため、ジョブサポーターによる個別相談や職業適性検査を行うことにより、本人の自己理解が進み、仕事の興味分野（美術・文芸・デザイン系）や職種（事務職よりも販売職）が明確になった。

具体的な企業選びを行う中で、応募しようとする仕事が自分に向いているか、実務能力があるか、不安を感じていた。このため、既卒者トライアル雇用制度の活用を進めたところ、Gさんも前向きになり、呉服・和装小物の販売職にトライアル雇用で働き始め、3か月経過後に当該企業での正社員としての採用が決まった。

トライアル雇用制度は、若年者が仕事を得られるだけでなく、事業主にとっても教育・訓練費用を補う助成金を得られるというメリットがあるため、新規の求人確保に対する効果は大きい。ただし、当制度は若年者の就職難に対する万能の解決策ではない。これらの助成金制度とは異なる視点からの支援としては、次に示す新卒応援ハローワークのような取り組みがなされている。

○新卒応援ハローワーク

厚生労働省では、2010年9月に閣議決定された「新成長戦略実現に向けた3段階の経

²² 首相官邸ホームページ「新卒者・雇用特命チーム第3回会合資料」（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sinsotsu/dai3/sankou1.pdf>）平成23年1月。

済対策」に基づき、同年9月から全都道府県に「新卒応援ハローワーク」を設置した²³。これは、従来の学生職業センターや学生職業相談室など既存の取り組みの位置づけを変え、機能強化したものである²⁴。新卒者・既卒者が気軽に、各人のニーズに応じたきめ細かな支援を受けることができる専門の窓口としての役割を担っており、具体的には、ジョブサポーター等による求人開拓及び担当者制による職業相談・職業紹介、エントリーシート・履歴書の作成相談や面接指導、就職フェアや各種セミナーの開催など幅広い支援メニューを用意して若年者の支援にあたっている。2010年12月末までに延べ90177人が利用し、7601人が就職決定している²⁵。

中でも2010年8月から開始された「『ジョブサポーター』の倍増によるきめ細やかな支援」は大きな成果を上げている。厚生労働省は「大卒・高卒就職ジョブサポーター」を、928人（2010年8月31日）から1753人（経済対策2010年9月10日）、そして2003人（緊急総合経済対策2010年10月8日）へと倍増し、中小企業と新卒者等とのマッチングに集中的に取り組んだ。その結果、2010年9月から12月末までの間に15892件の就職の決定、2010年10月から12月末までで27798人の求人を開拓した²⁶。

先ほどと同様に「新卒者雇用・特命チーム第3回会合」の資料から、新卒応援ハローワークの具体的な活用事例を紹介しよう²⁷。事例2では、新卒応援ハローワークが応募条件の緩和をアドバイスしたことにより、求人企業は専門知識を必要とする求人へ、即戦力とはいえないが資格取得のための勉強を続けてきた前途有望な若者を採用できた。事例3では、ジョブサポーターが新たな求人企業を開拓すると同時に、求人企業・若年者双方のニーズを顕在化することで、企業と若年者の新たな出会いを創出している。

²³ 厚生労働省ホームページ「こんにちは新卒応援ハローワークです」（<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/dl/5a.pdf>）。

²⁴ 学生職業総合支援センターは、大学（院）・短大・高専・専門学校等の学生または学校を卒業した20歳代の就職活動をサポートすることを目的に2001年12月1日に開設し、全国の学生職業センター、学生職業相談室と連携している国（厚生労働省）の機関である。学生職業総合支援センターでは、2009年3月卒業者の就職内定率が95.7%と低調だったことを契機に、政府が講じた新卒者雇用に関する対策の一環として、2009年7月から「大卒ジョブサポーター」を8名配置した。そして2010年9月10日に閣議決定された「新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策」に基づき2010年9月24日に「東京新卒応援ハローワーク」をオープンした。その際に、「大卒ジョブサポーター」は23名増員配置され31名体制となった（羽深、2011、p.41）。「東京新卒応援ハローワーク」では、従来から行ってきた求人情報の提供、求人開拓、学生に対する個別支援に加え、大学のキャリアセンター（就職部）との連携強化や求人倍率の高い中小企業とのマッチングの強化などの機能を拡充する形で、若年者と中小企業の支援を実践している（米島、2011、pp.23-24）。

²⁵ 厚生労働省ホームページ「報道発表（2011年1月21日）『新規学校卒業予定者の厳しい就職環境を踏まえた就職支援の強化』」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000010vg9.html>）。

²⁶ 首相官邸ホームページ「新卒者・雇用特命チーム第3回会合資料」（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sinsotsu/dai3/sankou1.pdf>）平成23年1月。

²⁷ 首相官邸ホームページ「新卒者・雇用特命チーム第3回会合資料」（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sinsotsu/dai3/sankou1.pdf>）平成23年1月。

【事例2】3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金を活用した事例

I 会社（税理士事務所）は、以前からハローワークに大卒等求人を出しているが、応募対象者を既卒1年以内、かつ、会計や各種申告書・申請書の作成に関する高度な知識や資格を有している者に限定していたため、なかなか応募がとれなかった。

このため、新卒応援ハローワークが、I 会社に対して、応募条件を緩和することをアドバイス。I 会社は3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金を利用し、新卒応援ハローワークに求人を提出した。

また、J さん（2009年3月大学卒業）は、就職が決まらないまま卒業し、卒業後1年間は資格試験の受験を考えていたが、合格が難しいことから、就職活動に切り替えた。ジョブサポーターと相談し、自分の興味や適性から経理・会計の事務職を中心に会社を探し、I 会社に応募、正社員就職に至った。

【事例3】ジョブサポーターによる中小企業とのマッチング事例

自社のHPに採用情報を掲載しているA 会社（地元の中小企業）に対して、ジョブサポーターが訪問し、具体的にどのような人材を求めているのか意向を確認したところ、英語のできる大学新卒者を採用したいことがわかり、新卒応援ハローワークにも求人を出してもらった。

新卒応援ハローワークでは、県内の外語大のキャリアカウンセラーからの依頼により、内定の決まらない学生B さんの相談を受けていた。B さんが英語が得意なこと、実家からの通勤圏内の企業を探していたことから、A 会社を紹介し、マッチングに成功した。

②経済産業省による取り組み

経済産業省は主な雇用対策として、「新卒者就職応援プロジェクト」「ドリーム・マッチプロジェクト」「ジョブカフェ関連事業」「魅力発見ツアー」「雇用創出企業」の5つを掲げている²⁸。「新卒者就職応援プロジェクト」²⁹は、経済産業省と中小企業庁、全国中小企業中央会が連携して、中小企業への長期的なインターンシップの機会を提供する取り組みである。「ドリーム・マッチプロジェクト」³⁰は、日本商工会議所が経済産業省の補助を受けて実施しているもので、費用・手間・ノウハウ不足のため新卒採用を積極的にできない中小企業の魅力を発信し、求人企業と求職者のマッチングをインターネット求人サイト等を活用して支援し

²⁸ 経済産業省ホームページ「主な雇用対策」（http://www.meti.go.jp/policy/jinzai_seisaku/koyoutaisaku.htm）

²⁹ 中小企業庁ホームページ「『新卒者就職応援プロジェクト』の実施について」（<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2010/100209NewJobAidProject.htm>）。

³⁰ 日本商工会議所・経済産業省「ドリーム・マッチプロジェクト」ホームページ（<http://dream-match.jp/>）。

ており、2010年5月18日に実施して以来、2011年3月25日までに登録学生数49073人、参画企業5570社、内定者は2284人の実績をあげている³¹。また「ジョブカフェ関連事業」では、雇用意欲のある中小企業の魅力を発信し、若者と企業との交流の場を提供するサービス等を提供している。「魅力発見ツアー」では、卒業年次の学生及び卒業後3年以内の既卒者を対象に、全国各地の雇用意欲のある企業を訪問し、ものづくり等の雇用ミスマッチの生じている産業の魅力に触れる機会を提供している。「雇用創出企業」関連事業としては、採用意欲があり人材育成に優れる企業をウェブページ等で情報発信するなどの取り組みをしている³²。「雇用創出企業」に掲載された後の採用実績について企業に調査³³を行ったところ、回答企業893社のうち807社が9822人を採用した実績をもち、781社が「今後の採用予定あり」と回答している。

③文部科学省による取り組み

文部科学省による新卒者の就職支援に関する取り組みは、対象となる若者の所属する学校機関との連携により進められている。高等学校に対しては2000年代の半ばより、「『高等学校就職支援教員』（ジョブ・サポート・ティーチャー）の配置」「進路指導・キャリア教育担当指導主事連絡協議会等の開催」「高等学校就職問題検討会議の開催」「厚生労働省が実施する未内定者に対する就職支援策の活用を要請」「キャリア教育の推進」等の取り組みがなされてきた³⁴。大学・大学院・短期大学・高等専門学校・専修学校に対しては、「大学生の就業力育成支援事業」が実施されている³⁵。当事業は、教育課程の内外を通じた「社会的・職業的自立に向けた指導等（キャリアガイダンス）」を制度化するとともに、産業界等との連携による実学的専門教育を含む、社会的・職業的自立につながる就業力の育成に向けて、全学的に教育改革を行う大学・短期大学を国として支援するものである。当事業を実施するため、2010年2月25日には大学設置基準等が改正され、2010年度の事業として180件の取り組みが選定された³⁶。また、大学等における就職支援体制を強化するため、キャリアカウンセラーの配置校を倍増した。2010年9月22日より増員を開始し、配置校の数は2010年12月31日までに248校から430校まで拡大した³⁷。

³¹ 中小企業庁『中小企業白書』2011年版、p.317。

³² 首相官邸ホームページ「新卒者・雇用特命チーム第3回会合資料」(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sinsotsu/dai3/sankou1.pdf>) 平成23年1月。

³³ 経済産業省ホームページ「報道発表（2010年9月14日）『雇用創出企業』のフォローアップ調査について」(<http://www.meti.go.jp/press/20100914001/20100914001-1.pdf>)。

³⁴ 文部科学省ホームページ「高校生の就職に関する支援施策」(http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/05010502/018.htm)。

³⁵ 文部科学省ホームページ「大学生の就業力育成支援事業」(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/shugyou/1292891.htm)。

³⁶ 文部科学省ホームページ「『大学生の就業力育成支援事業』の選定状況について」(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/shugyou/1296632.htm)。

³⁷ 首相官邸ホームページ「新卒者・雇用特命チーム第3回会合資料」(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sinsotsu/>)

2) 企業団体による取り組み

全国中小企業団体中央会は経済産業省（中小企業庁）と連携して「新卒者就職応援プロジェクト」を2010年より展開している。当プロジェクトは、今日の若年者を取り巻く雇用環境の悪化を、改善するべき事態として位置づけると同時に、中小企業にとっては大企業が採用を手控える今日の状況は将来の中核人材となりうる人材を確保するチャンスとなりうることを捉え、中小企業の採用の安定化を目的としている³⁸。

当プロジェクトでは若年者に、中小企業の仕事現場に触れる機会を提供するとともに、中小企業で働く上で必要とされる技能・技術・ノウハウ等を習得してもらうための長期間の職場実習（いわゆるインターンシップ）等を実施している。その対象者は2010年2月においては当年度の卒業予定者であったが、同年10月には2007年9月以降の卒業者、すなわち卒業後3年以内の「既卒者」も含まれるようになった。

当プロジェクトでは、インターンシップに参加するメリットを次のように掲げている。学生にとってのメリットとしては、①働く上で必要とされる技能・技術・ノウハウ等を習得することができる、②インターンシップ中にキャリアアドバイザー等専門家からアドバイスを受けることができる、③インターンシップ中は技能習得支援助成金（日額7000円）が支給されるという3点を挙げている。学生を受け入れる企業にとってのメリットとしては、①インターンシップ期間を通じて人材を見極めることができるため、企業にマッチする人材が見つかる、②インターンシップを円滑に実施するカリキュラムが用意されるため、インターンシップのノウハウがなくても安心して受け入れることができる、③教育訓練費助成金が一人受け入れれにつき日額3500円支給されるという3点を挙げている。2011年2月に発表された同プロジェクトの実績（2010年度4～12月）は、実習生（職場実習成立者）が4988人、その内就職者は1831人、就職率は36.7%というものであった³⁹。同プロジェクトは2010年度後半以降、更に10000人の実習成立を目指しており、2011年2月10日現在では、職場実習成立人数は1774人と発表されている⁴⁰。

3) 都道府県による取り組み：「京都未来を担う人づくりサポートセンター」

若年者の就職支援は、都道府県レベルでも多く行われている。ハローワークインターネットサービス⁴¹に掲載されている雇用関連情報の内、地方自治体が実施する若年者雇用支援施

dai3/sankou1.pdf) 平成23年1月。

³⁸ 全国中小企業団体中央会ホームページ「『新卒者就職応援プロジェクト事業』委託先の公募について」(<http://www2.chuokai.or.jp/hotinfo/supportproject220119.html>) 2010年1月19日。

³⁹ 中小企業庁『中小企業白書』2011年版、p.317。

⁴⁰ 中小企業庁ホームページ「報道発表（2011年2月18日）『新卒者応援プロジェクトの実績について』」(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2011/110218NewJobAidProject.htm>)。

⁴¹ 厚生労働省労働局が運営する「ハローワークインターネットサービス」(<https://www.hellowork.go.jp/>)では、

策を図表1-12に示した。また東京都では2011年度から「未就職卒業者緊急就職サポート事業」を展開している⁴²。本報告では数ある都道府県レベルでの取り組みの中でも「京都未来を担う人づくりサポートセンター」⁴³による取り組みを事例として紹介する。

「京都未来を担う人づくりサポートセンター」は京都府と京都市の協調により2009年6月に設立された。その目的は、「景気悪化に拠る就業機会の減少」「内定取り消し・派遣切り」「情報の不足と偏り」などのために働きたいのにチャンスがない若年者と、「知名度の不足」「採用ノウハウの不足」「エントリー者の力量不足」などを背景に中核を担う「良い人材」が見つからない企業のミスマッチを解消することにある。

こうした事業が始められた背景には、2008年秋の世界的金融危機以降、若年者の雇用が問題化する中で、国が2008年度の経済対策として、緊急雇用創出事業臨時特例交付金やふるさと雇用再生特別交付金を創設し、臨時的な雇用の確保・創出事業に乗り出したことと、その基金を安定的な継続雇用に繋がる雇用対策事業として活用する目的があったことがあげられる（山口、2011、p.19）。それゆえに、同センターでは本事業の目的を、『中小企業の経営安定と、雇用の維持・確保』を目的に、現状の最優先課題である『人材と企業のミスマッチ』を防ぐため⁴⁴であるとしている⁴⁵。

同センターによる取り組みの大きな枠組は、若年者を同センターが直接雇用し、大学および企業との連携により教育・訓練を施すと同時に、地元企業との出会いを提供するというものである（図表1-13）。事業の運営は、支援の対象となる若者の年齢層によって二つに分かれている。一つは、34歳以下の若年離職者等を対象とする「京都未来担い手アカデミー」、もう一つは、未就職の大学・短大新卒者と卒業後3年以内の既卒者を対象とする「京都未来担い手養成塾」である。前者は2009年度の当センター設立当初から進められてきた事業を受け継ぐものであり⁴⁵、後者は2010年から開始した事業である。

「京都未来担い手養成塾」では若年者を最長4ヶ月直接雇用する。そして、一般企業内の

求職者、事業主それぞれに向けて各種情報を提供している。ここでは同ページ内で、公的機関の助成金や就職支援の情報をまとめている「雇用関連情報」(<https://www.hellowork.go.jp/onestop/new-info.html>)を参照した。

⁴² この事業は、就職先の決まらないまま学校を卒業した未就職卒業者を対象に、4ヶ月間で研修と中小企業での就業を行い、年間750人の未就職卒業者の正社員就職を支援するとともに、採用意欲のある都内中小企業の人材確保・人材育成を支援するものである（出典：東京都産業労働局ホームページ「未就職卒業者緊急サポート事業」(<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/koyo/young/suport.html>)）。

⁴³ 京都未来を担う人づくりサポートセンターホームページ (<http://www.allkyoto-mirai.org/>)。

⁴⁴ 京都未来を担う人づくりサポートセンターホームページ (<http://www.allkyoto-mirai.org/>)。

⁴⁵ 「京都未来を担う人づくりサポートセンター」は2009年度9月から、34歳以下の若年離職者等を対象に事業を開始した。給料17万8800円（交通費別途支給）、社会保険完備、週休2日制という勤務条件で若年者と雇用契約を締結した上で、以下のような取り組みを行った。6か月の雇用期間のうち最初の1か月間は社会人としての意識改革研修、残りの5か月間は大学での「人材養成講座」を受講し、企業でのトライアウトワーキングにも参加する。この他にも、サポーター企業がアクセス可能となる「担い手全員によるブログ作成」、サポート企業に積極的に自己アピールできる担い手のプロフィールを綴った「担い手名鑑」の作成、「マッチング交流会」など企業目線に立って、企業の求める人材を育成する観点から新たな試みを手がけている。2009年度は、88名（男性57名、女性31名、平均年齢27.4歳）を採用し、就職者数は80名（内定率90.9%）という実績を残している（山口、2011）。

新入社員研修に引けを取らない徹底した意識改革研修、マッチング交流会や企業でのトライアウトワーキング（実践研修）等を通して、府内の企業が求める人材へ成長させることを目指している。2011年度の「京都未来担い手養成塾」は、58人を採用し、その全員が内定を得たという実績を残している⁴⁶（図表1-14）。

「京都未来担い手アカデミー」では若年者を最長6ヶ月直接雇用する。そして、企業人としての意識改革や大学での人財養成講座、トライアウトワーキング（企業実践研修）等の研修を実施することで、企業が求める能力やスキルを身に付けた「人財」へ成長させ、優秀でフレッシュな人材を求める京都府内の企業との就業マッチングを図り、早期の就職をサポートすることを目指している。また、「京都未来担い手アカデミー」の大きな特長である「人財養成講座」は、京都府内の大学が提供する高度な学習プログラムであり、事業開始2ヶ月目から最長5ヶ月間、就職活動やトライアウトワーキング等と並行して実施している。その内容も、講義形式の基礎学習から、ゼミ形式でテーマ研究を行うものまであり、幅広いコースの中から選択可能となっている。

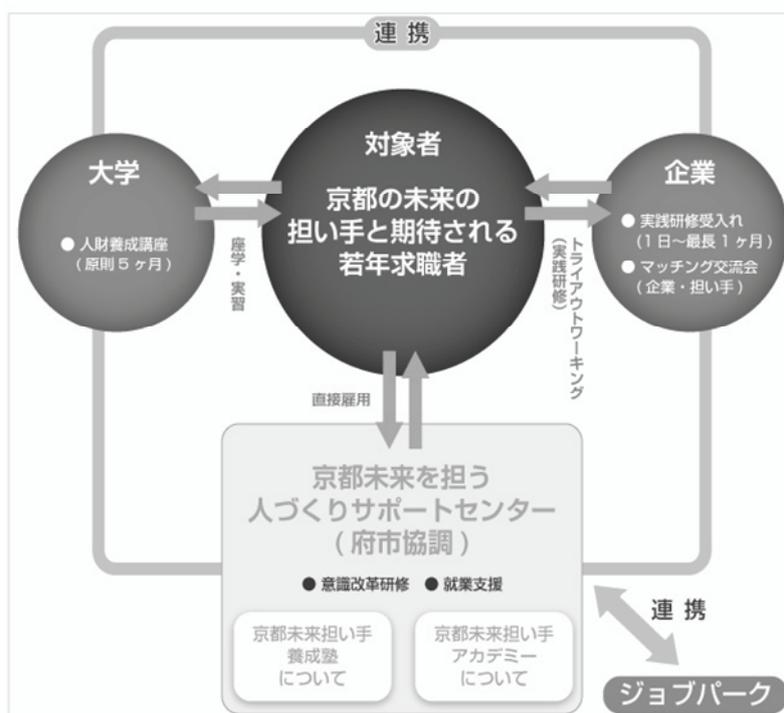
「京都未来を担う人づくりサポートセンター」による取り組みの特徴は、①京都府・京都市・京都商工会議所・大学コンソーシアム京都の産学公が連携し、府内企業における中核即戦力人材の確保・育成を“オール京都体制”で推進している点、②サポーター企業として参画する京都の中小企業が、「当初300社を目標に取り組んできたが、2010年3月末で515社、そして2011年1月末では1059社と、1000社を超えるサポーター企業の獲得に成功した」（山口、2011、p.18）と指摘されるように、産官学の連携が成功している点にある。

図表1-12 各都道府県における若年者支援の取り組み例

都道府県名	事業名	機関名	URL
北海道	地域若年者雇用奨励事業	北海道	http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/rkr/jakunen_shorei.htm
	【案内文】新規開業・新事業展開に伴い、若年者を2名以上正社員として雇用した中小企業者等に奨励金・補助金を交付		
群馬県	群馬県若者就職支援センター（ジョブカフェぐんま）	群馬県	http://www.wakamono.jp/
	【案内文】若年求職者を対象に就職情報の提供から適性診断・カウンセリング、職業紹介・定着まで一貫して支援します。		
	沼田市若年層トライアル雇用支援奨励金	沼田市役所	http://www.city.numata.gunma.jp
【案内文】<沼田市若年層トライアル雇用支援奨励金>制度のご案内			
石川県	加賀市役所	加賀市役所	http://www.city.kaga.ishikawa.jp/article/ar_detail.php?ev_init=1&rm_id=301-0392-8629
	【案内文】「若年者スキルアップ支援金」について		
	若年者Uターン雇用奨励金制度	加賀市役所	http://www.city.kaga.ishikawa.jp/article/ar_detail.php?ev_init=1&rm_id=301-0369-5305
【案内文】加賀市出身者で正規雇用された若年者と、若年者Uターン就職者を正規雇用した事業者に奨励金を支給します。			
大阪府	若年者等トライアル雇用支援金	東大阪市役所	http://www.city.higashiosaka.osaka.jp/080/080060/index2.html
	【案内文】国のトライアル雇用（対象者が市内に住所を有する者）を実施している市内事業主に支援金を支給しています。		
福岡県	福岡県若年者しごとサポートセンター事業	福岡県若年者しごとサポートセンター事業	https://www.ssc-f.net
	【案内文】カフェテリア方式を採用した就職支援施設です。利用料無料。		
宮崎県	ヤングJOBサポートみやざき	ヤングJOBサポートみやざき	http://www.yjs-miyazaki.jp/
	【案内文】おおむね30歳未満の方を対象に、マンツーマンによる就職相談や就職関連情報の提供を行っています。		

出典：ハローワーク・雇用関連情報一覧より筆者作成（<https://www.hellowork.go.jp/onestop/new-info.html>）

⁴⁶ 2010年度の「京都未来担い手養成塾」の実績は、31名（男性17名、女性14名、平均年齢22.8歳）を採用し、就職者数30名（内定率96.8%）という結果を残している（山口、2011、p.3）。



図表 1 - 1 3 「京都未来を担う人づくりサポートセンター」の概要⁴⁷

図表 1 - 1 4 2011 年度「京都未来担い手養成塾」の実績⁴⁸

①対象者の状況	
対象者	平成23年3月大学、大学院又は短期大学卒業後及び卒業後3年以内の既卒者(平成20年3月以降卒業者)
採用者数	58名(平均年齢23.2歳、男性28名・女性30名、新卒者41名・既卒者17名、府内在住者44名)
雇用期間	平成23年3月28日～7月31日(最長4箇月間)
②就職状況	
就職者数	58名全員就職内定(うち、府内企業就職者57名) 【内定率100%、うち府内企業就職率98.3%】

⁴⁷ 京都未来を担う人づくりサポートセンターホームページ (<http://www.allkyoto-mirai.org/>)。

⁴⁸ 京都市ホームページ「平成23年度京都未来を担う人づくり推進事業『京都未来担い手養成塾』就職内定状況及び『京都未来担い手アカデミー』の開講について」(広報資料) (<http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000107032.html>)。

4.まとめ

本省では、若年者および中小企業に対する雇用支援政策のあらましと背景をとりまとめた。若年者の雇用環境は今日大変厳しい状況にある。その一方で、中小企業は若年者の採用に積極的な意志を示している。しかしそのニーズは十分には満たされておらず、若年者と中小企業との間のミスマッチを改善する必要がある。そのために、政府をはじめとする諸団体が様々な取り組みを続けてきた。今後、これらの支援施策をさらに効率的かつ効果的に運用していくためには、若年者と中小企業のそれぞれが、就職／採用の対象としてお互いをどのように位置づけ、どのように行動しているのか現状を把握する必要がある。本報告書の第2章以降ではこれら二つの課題のうち中小企業の側に焦点を定め、中小企業による既卒者の採用活動の実態について、各種調査の結果を基に報告する。

《参考文献》

中小企業庁、『中小企業白書』各年版。

羽深弘、2011、「新規学卒者等の就職支援——学生職業総合支援センターから東京新卒応援ハローワークへ」、労働調査協議会、『労働調査』493、pp.40-43.

本田由紀、2005、『若者と仕事——「学校経由の就職」を超えて』東京大学出版会。

厚生労働省、『厚生労働白書』各年版。

黒瀬直宏、2001、「戦後日本の中小企業政策の変遷」、渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫、『21世紀中小企業論〔新版〕』有斐閣、pp.291-322.

文部科学省、『学校基本調査』各年版。

社団法人中小企業研究センター、2007、『労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略』。

高梨昌、2002、「日本経済の変貌と若年者雇用政策の課題」、小杉礼子（編）、『自由の代償／フリーター：現代若者の就業意識と行動』日本労働研究機、pp.175-192.

山口寛士、2011、「「オール京都」体制での人材育成と雇用——若者の就労支援「京都未来を担う人づくり推進事業」、東京市政調査会、『都市問題』102（3）pp.18-24.

米島康雄、2011、「ジョブサポーターによる就職支援「東京新卒応援ハローワーク」での取り組み」、『Business Labor Trend』2011（1）、pp.23-24.

全国中小企業団体中央会、2009、『中小企業労働事情実態調査結果報告』。

※本文および脚注に示したホームページへの最終アクセス日は全て2012年2月10日である。

第2章 新規学卒者に対する労働力需要

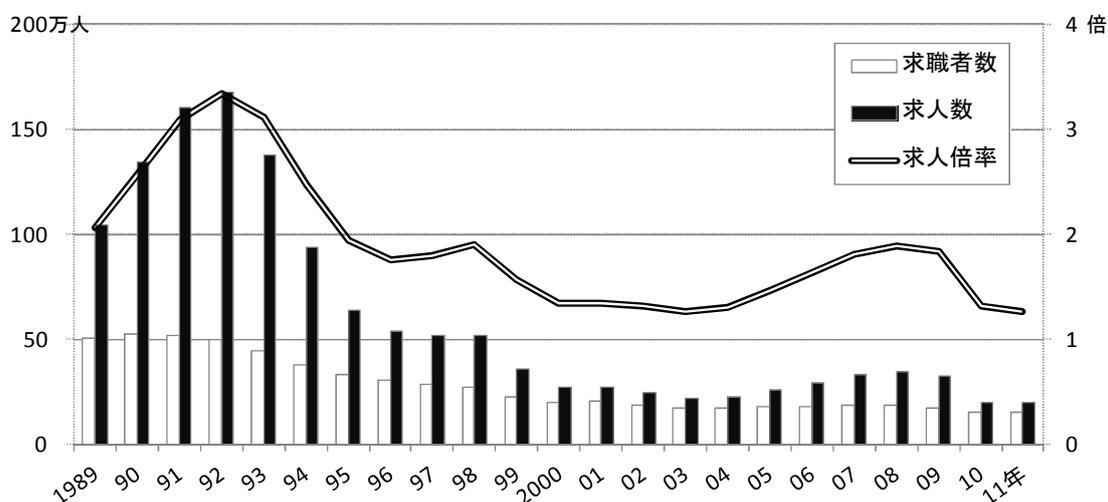
本章では、政府統計等のマクロデータを用いて、序章で設定した問題1「どのような企業が<既卒者>に対する労働力需要をもっているか」という視点から、日本企業の新規学卒者に対する労働力需要の時系列的变化を概観する。それにより、今後の既卒者の受け入れ先として中小企業が有望であることを示す。

日本企業による若年労働力の調達は、主に新卒採用によって賄われてきたといわれる。しかし中小規模の企業の中には、新卒採用を実施しない企業や、新卒採用／中途採用といった区別をせずに若年労働者を採用する企業も少なくない。その一方で、新卒採用を実施しても思うように応募が集まらない企業も存在する。新卒採用を実施しているにも関わらず採用できていない企業は、既卒者を新規学卒者の代わりに採用する、あるいは今後の採用候補として考慮に入れる可能性が高いのではないだろうか。そこで以下では、どのような企業が新規学卒者に対する求人を充足できていないのかを検討するため、新規高卒者と新規大卒者に対する労働力需要の推移をみていく。

1. 新規高卒者に対する労働力需要

1) 全体の傾向

はじめに、厚生労働省による「職業安定業務統計」から新規高卒者に対する労働力需要の変遷をみていこう⁴⁹。図表2-1に、1989年から2011年までの新規高卒者に対する求職者数、求人数、求人倍率(=求職者数/求人数)の推移を示した(各年3月卒業者の最終状況)。新規高卒者の労働市場は、景気変動の影響を大きく受けていることが分かる。1990年前後のバブル景気時には求人数が求職者数を大きく上回った。1992年のピーク時には50万人の求職者に対し167万人の求人があり、求人倍率は3倍以上になった。しかしその後、求人数は急激に減少し、2000年代初頭には求職者数をわずかに上回る水準にまでなった。この背景には1990年代半ば以降の長期にわたる不況があることは言うまでもない。その一方で、景気変動に還元できない特徴も指摘できる。日本経済が回復の兆しを見せた2007年前後、求人数は確かに増加したがその増加幅は微々たるものであった。その背景には、非正規雇用の拡大による正規雇用枠の縮小と、90年代の大学進学率の上昇により企業の新卒採用の対象が高卒から大卒へと移行したことが考えられる。2011年には求人数が過去最低を記録し、現在の新規高卒者の労働市場は圧倒的な買い手市場になっているといえよう⁵⁰。



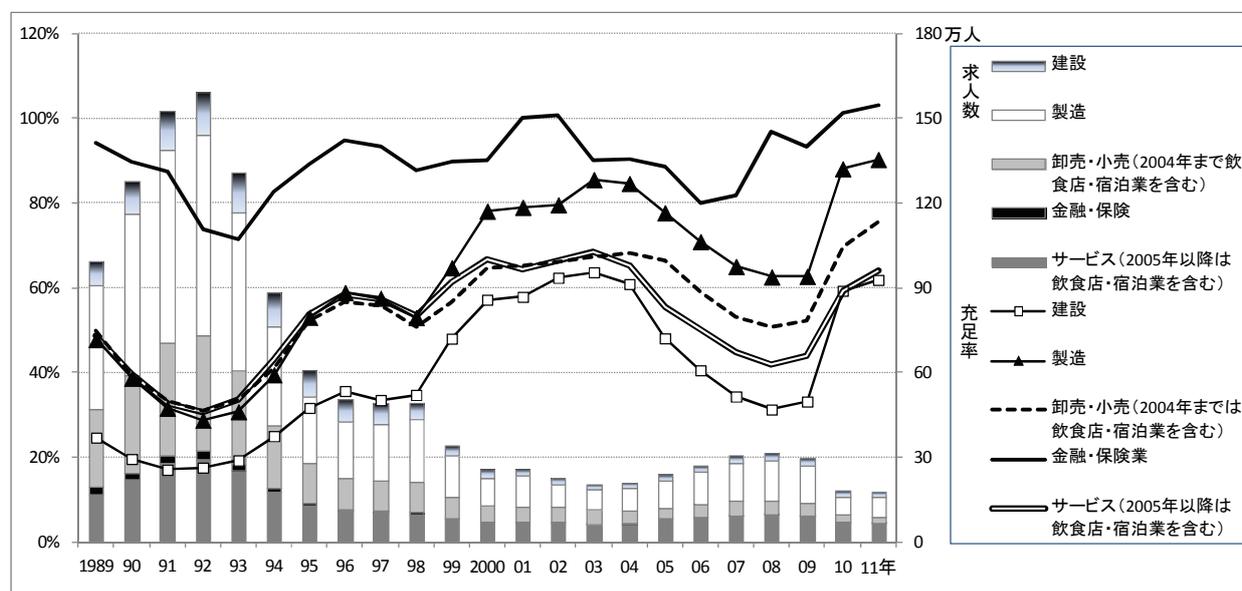
図表 2-1 新規高卒者に対する求職者数・求人数・求人倍率の推移

⁴⁹ 職業安定業務統計では、全国の公共職業安定所が受け付けた求人・求職の申込を元に、職業紹介の状況(求人数、求職者数、新規求人倍率、有効求人倍率等)を集計している。新規高卒者の就職経路は公共職業安定所および学校を経由するルートが中心であるため、新規高卒者に対する求職状況については本調査のデータが最も実態に近いといえる。

⁵⁰ 求職者数が求人数より多いことから、若者がえり好みをしていると批判されることがある。しかし、求人数は都市部で多く地方で少ない。例えば2011年3月卒業者に対する求人倍率は、京阪(東京・神奈川)の3.18に対し、南九州・沖縄(熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄)は0.65である。地域異動を伴う就職は一人暮らしを要するが、新規高卒者の初任給では企業が寮を備えていない限り難しい。また、企業が特定の学校に限定して求人を出す場合があり、こうした求人は生徒が通う学校に求人票が出されなければ応募自体ができない。

2) 業種別の傾向

ただし、求人企業の規模や業種、募集職種によっては、未だ新規高卒者の獲得が難しい分野が存在する。以下では各年3月卒業者の最終状況について、企業属性及び募集職種ごとの傾向を見ていこう。図表2-2は業種別に新規高卒者に対する求人数と充足率（＝就職者数／求人数）の推移を示したものである⁵¹。すべての業種を示すことは煩雑になるため、グラフには求人数の大多数を占める製造、卸売・小売、サービスと、両極端な傾向を示す金融・保険と建設に限定して示している。求人数はほぼ景況変化に連動して、不況期には減少し好況期には増加する。ただし業種によってその程度が異なる。たとえば2010年には全般に求人数が激減し、対前年増加率は製造業では-50.9%にのぼるが、建設業では-26.5%にとどまっている。また、充足率も業種によって全く異なる。常に充足率が最も高いのは金融・保険業であり、100%を超えることもある⁵²。逆に最も低いのは建設業である。その他の業種はほぼ同一の線を描いてきたが、1999年以降は個別の傾向を見せはじめ、製造、卸売・小売、サービスの順に充足率が高い状態が続いている。最新の2011年3月卒の充足率は、建設業で61.9%、サービス業で64.2%、卸売・小売で75.5%であり、これらの業種では慢性的に新規高卒者が不足していると考えられる⁵³。



図表2-2 業種別にみた新規高卒者に対する求人数および充足率の推移

⁵¹ 職業安定業務統計では日本標準産業分類の大分類項目に従い、業種を分類している。2004年までは平成5年改訂版、2005～2009年は平成14年3月改訂版、2010年からは平成19年11月改訂版に基づく区分により表章している。そのため、長期的な比較が不可能な業種がある。

⁵² 充足率は求人数（＝採用予定数）に占める就職者数の割合である。したがって、求人を出した当初に予定していた人数よりも多く採用した場合、充足率が100%を超えることがある。

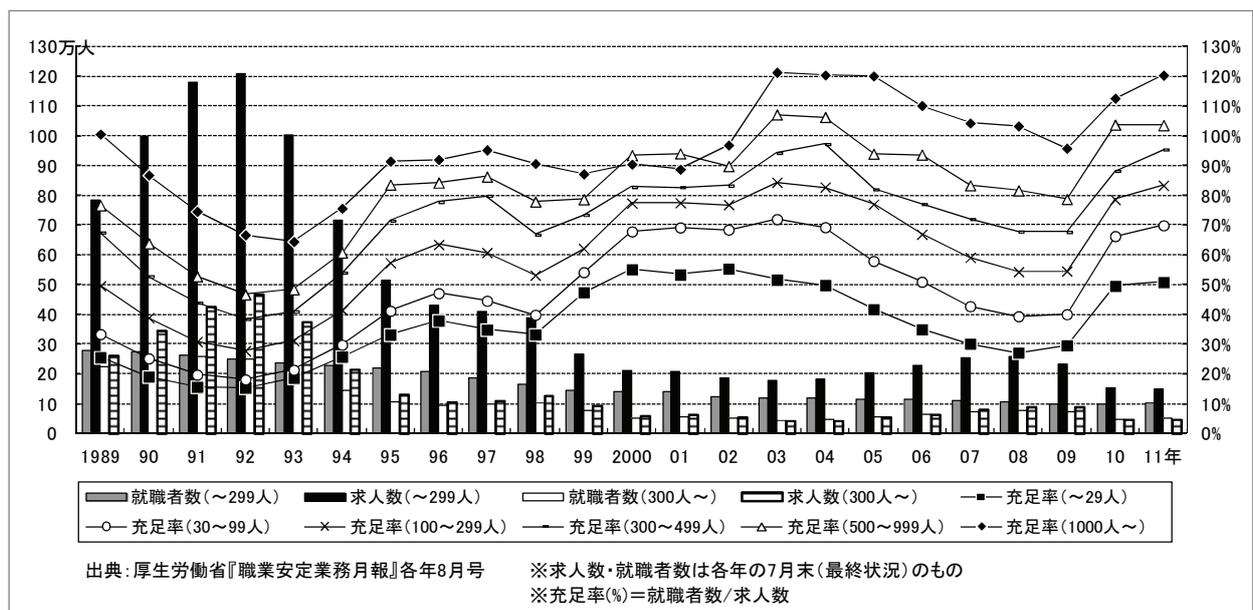
⁵³ 業種別の充足率について第1章と本章の分析結果が異なるのはサンプルの違いが要因だろう。第1章で用いた「中小企業労働事情実態調査」は従業員300人以下（卸売業・サービス業は100人以下、小売業は50人以下）の企業を調査対象とするが、「職業安定業務統計」は公共職業安定所に求人が出された全ての企業について集計している。

3) 従業員規模別の傾向

次に、従業員規模別の傾向を見ていこう。図表2-3に、1989年から2011年までの、従業員規模別の求人数、就職者数、充足率の推移を示した。新規高卒者に対する求人数の7～8割が300人未満の企業によるものである点、従業員規模が小さい企業ほど充足率が低い点はいつの時代も変わらない。

その一方で、景況変化の影響もみられる。1989～92年の好況期には大企業も中小企業も求人数を増加させたが、就職者数は高学歴化と少子化を背景に減少したため、充足率は全体に低下していった。これに対し1993年から2002年にかけての景気後退期・低迷期には、大企業も中小企業も求人数を大幅に減らしていった。採用予定人数（求人数）を容易に充たせるようになった大企業の充足率は、急速に上昇した後90%前後で横ばいを続けた。中小企業も人材を獲得しやすくなり充足率が上昇し続けた結果、従業員規模による充足率の差は縮小した。しかし同じく景気後退期の2009年から2011年にかけては、従業員規模による充足率の差が開いたまま全体的に充足率が上昇した。その背景には、2003年以降、大企業への就職者数が求人数を上回り、充足率が100%を超えるようになったことがあげられる。大企業は気に入った人材からの応募があれば採用予定人数を超えてでも採用するようになった、あるいは予測困難な社会状況の変化に備えて求人数を少なめに出すようになったと考えられる。

しかし1989年から今日にいたるまで、従業員規模が小さい企業ほど充足率が小さいという構造は一貫して変わらず、500人未満の企業では、過去20年間にわたり充足率が100%を超えたことがない。したがって、従業員規模の小さい企業ほど慢性的に新規高卒者が不足していると結論づけることができる。

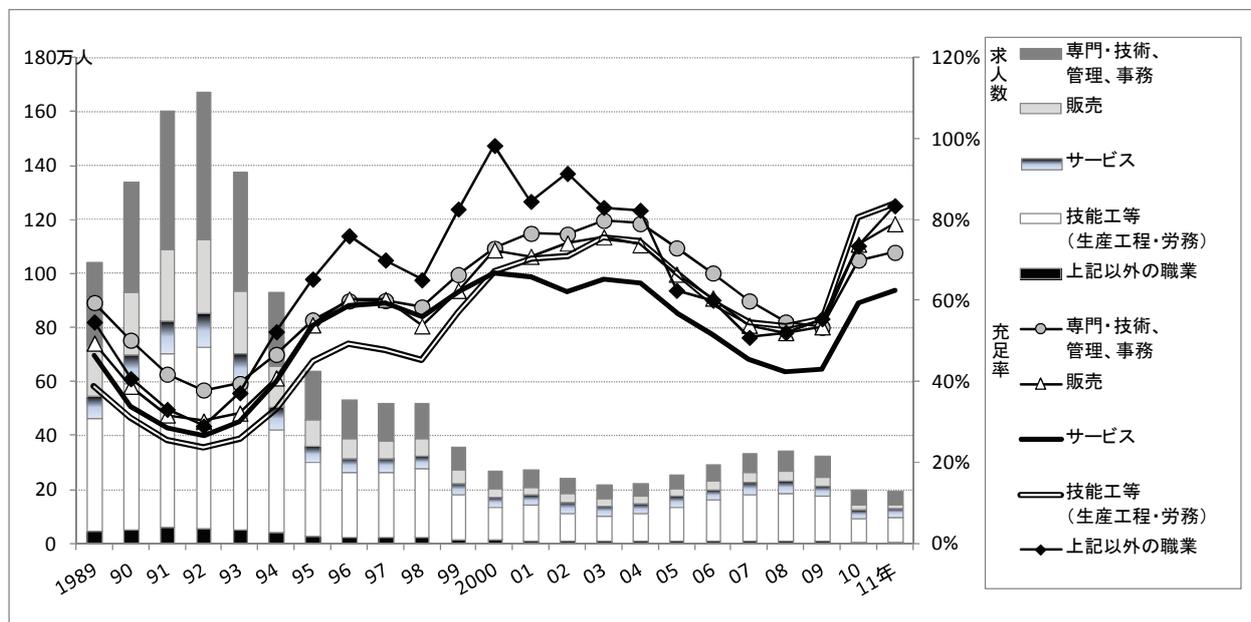


図表2-3 従業員規模別にみた新規高卒者に対する求人数・就職者数・充足率の推移

4) 募集職種別の傾向

最後に、募集職種ごとの傾向をみていこう⁵⁴。図表2-4に募集職種別の求人と充足率の推移を示した。業種や従業員規模ほどのはっきりした違いは認められないが、次のように言えるだろう。まず、新規高卒者に対する募集職種は、技能工等が最多数を占め、次に多いのは専門・技術、管理・事務職となっている。技能工の充足率は1999年までは他の職種と比べて低かったが、2000年以降は他の職種と大差ない状態が続いている。その代わりに最下位となったのはサービス職であり、2000年以降、他の職種が類似の線を描いている中、サービス職だけが一段と低い水準で推移している⁵⁵。サービス職の求人は、1990年代末までは求人数全体の1割にも満たなかった。しかし2000年には販売職の比率を追い越し第3位の位置を占めるようになった。経済のサービス化・ソフト化が進行しつつある今日、サービス職の比率は今後も高くなっていくと推測され、新卒人材不足も深刻化していく恐れがある。

以上をまとめると、新規高卒者に対する労働力需要を満たせていないのは、①建設業、サービス業、卸売・小売業、②企業規模が小さい企業、③サービス職を多く抱える企業であると結論づけることができるだろう。これらの企業は既卒者の受け入れ先として有望と考えることができる。



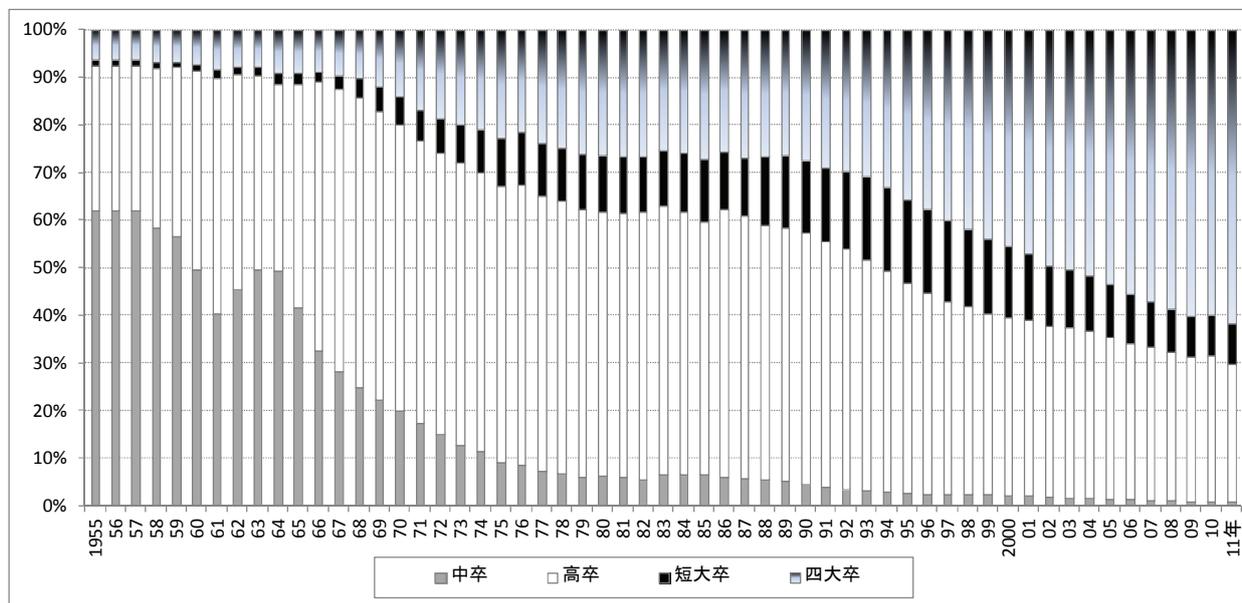
図表2-4 募集職種別にみた新規高卒者に対する求人数・充足率の推移

⁵⁴ 職業安定業務統計が職業を分類する上で準拠している日本標準職業分類は、平成9年に改訂が行われている。ただし大分類項目については、1989年から2011年の比較が可能である。

⁵⁵ 2011年までのサービス職には、家庭生活支援、生活衛生、飲食物調理、接客・給仕、居住施設・ビル等管理、その他の職業が分類されており、介護や保健医療に携わる職業は専門・技術職に含まれている。

2. 新規大卒者に対する労働力需要

今日、大学進学率の上昇により 18 歳人口の約半数が四年制大学に進学している。図表 2-5 は、1955 年から 2011 年の各年 3 月末卒業者のうち就職した人々の学歴構成を、四年制大学、短期大学、高等学校、中学校の合計を 100 とした場合について表したものである⁵⁶。高度経済成長期には新卒で就職した人の半数近くを中卒が占めていた。しかし 60 年代半ばから高卒の割合が中卒を上回り、高卒が最も多い状態が約 15 年間続いた。しかし 90 年代に入ると四年制大学・短大卒の割合が急激に拡大しはじめ、2011 年現在では新卒就職者の 7 割以上を高等教育修了者が占めている。かつては高卒で働き始めた層が大学に進学するようになった結果、大卒者の進路の多様化が進み、いわゆるホワイトカラーではなく、販売職やサービス職としてキャリアをスタートさせたりする大卒者も珍しくない。こうした変化を踏まえた上で、新規大卒者に対する労働力需要の変化をみていこう。以下では但し書きがない場合、リクルートワークス研究所による「大卒求人倍率調査」のデータを参照している。「大卒求人倍率調査」の調査対象企業は、調査主体であるリクルート社が運営する、新卒採用活動支援サイト「リクナビ」を利用している企業であり、その調査結果から従業員規模 5 人以上の全国の民間企業の求人数等を推計している⁵⁷。したがって本調査のデータを用いる際には、



図表 2-5 新規学卒就職者の学歴別構成比の推移

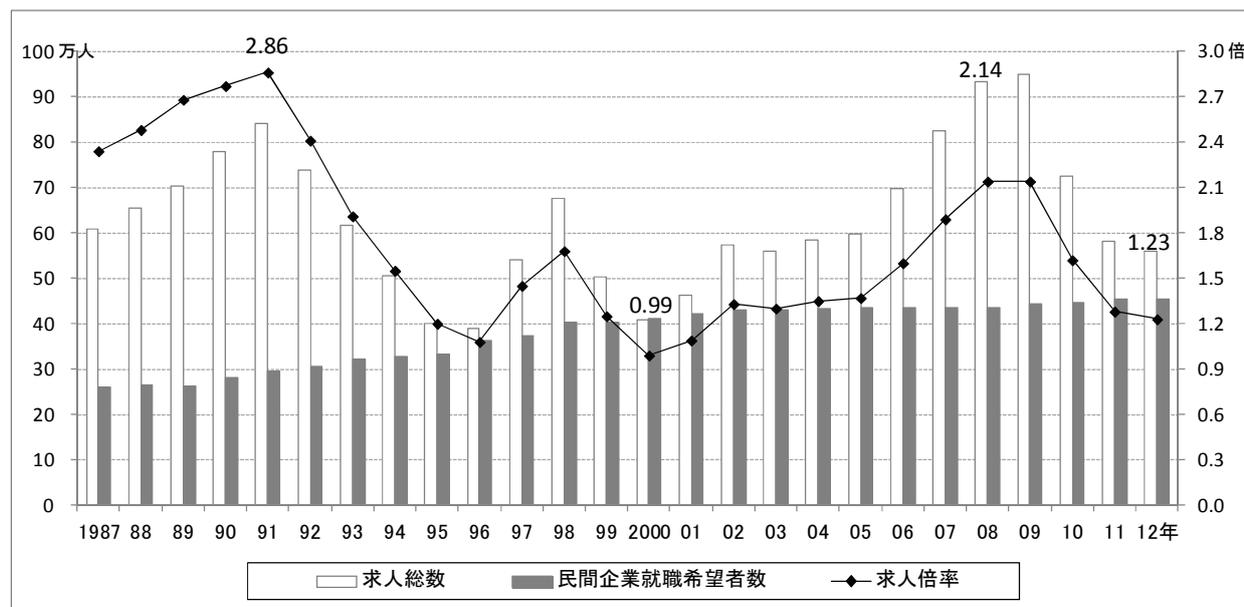
⁵⁶ 文部科学省「学校基本調査」各年の「卒業後の状況」より作成。

⁵⁷ 実測値から求人総数を推計した方法は、以下の 2 つである。①集計対象企業の従業員規模別の社数構成が、「経済センサス基礎調査」(総務省統計局平成 21 年度版)の企業常雇規模構成に等しくなるよう、回答社数をウェイトバックした。ただし、抽出母集団は 5 人以上の企業であり、4 人以下の企業は含まれていないため、「経済センサス基礎調査」の企業数のうち従業員数「0~4 人」の企業を除いた企業にウェイトバックしている。②今年採用予定数と昨年採用予定数の増減率から、求人総数を推計。推計した①②の結果から、ワークス研究所にて、各指標などを参考に総合的な判断をしている。また、民間企業就職希望者数は、以下の方法に

調査対象企業が偏っていることに配慮が必要である。とはいえ、大学新卒者に対する採用活動について、毎年同じ方法で継続的に行われている調査は他にはなく、現在入手可能なデータの中では最善のものと判断し、分析に用いることにする。なお、業種別・従業員規模別の値は1996年から調査を実施しているため、以下では1996年以降の変化をみていく。

1) 全体の傾向

まずは全体の傾向をみてみよう。図表2-6に、1987年から2012年までの新規大卒者について、4年生時点での民間企業就職希望者数⁵⁸（以下「就職希望者数」）、求人数、求人倍率（求人数／就職希望者数）の推移を示した（卒業年をグラフに示した）⁵⁹。就職希望者数は大学卒業者の増加と連動して増加傾向にあり、80年代後半から90年代末にかけて約25万人から40万人へと大幅に増加したが、2000年前後からは大学卒業者の総数が減少したこととで緩やかな微増傾向を維持している。



図表2-6 新規大卒者に対する求人数・民間企業就職希望者数・求人倍率

より推計されている。文部科学省「学校基本調査報告書」より、①2010年度の大学3年（大学院1年）生および4年（大学院2年）生の在籍者数（2010年5月1日現在）に進級率および留年率を乗じ、2011年度の大学4年（大学院2年）生への進級者数および同年度の4年（大学院2年）生留年者数を算出し、その合計数[現在の大学4年（大学院2年）生の在籍者数]を推計。②次に過去5年間の実績をもとに、最新年の卒業見込み率、就職希望率および民間企業就職希望率を推計し、③2011年度・卒業予定者数、④2012年4月・就職希望者数、⑤2012年4月・民間企業就職希望者数を推計している。（出典：ワークス研究所ホームページ「採用動向に関する調査データ」「大卒求人倍率調査(2012年卒)」(<http://www.works-i.com/surveys/adoptiontrend/>))。

⁵⁸ 就職希望企業の業種・従業員規模は第1希望について集計されている。（出典：ワークス研究所ホームページ「採用動向に関する調査データ」「大卒求人倍率調査(2012年卒)」(<http://www.works-i.com/surveys/adoptionrend/>))。

⁵⁹ 求人倍率＝求人数／民間企業就職希望者数。規模（業種）別民間企業就職希望者数＝民間企業就職希望者数×各規模（業種）への就職希望率

その一方で、求人数は景況の影響を受けて大きく変化してきた。1990年前後のバブル景気時と2007～2009年の景気回復期には求人数が膨れ上がり求人倍率が2倍を超えることもあった。しかし景況が悪化した90年代前半から2000年代半ばにかけての求人数は、1998年の一時的な盛り返しを除くと低水準で移行しており、40万人にも満たない年（1998年）や求人数が就職希望者数を下回る年（2000年）もあった。2010年以降の不況期にも求人数は減少したが過去の減少期と比べると減少幅は小さく50万台後半の水準を保っている。しかし求人倍率は就職希望者数が増加したことにより1.23倍（2012年3月卒業者）と「就職氷河期」と呼ばれた90年代後半に迫る勢いで低下している。

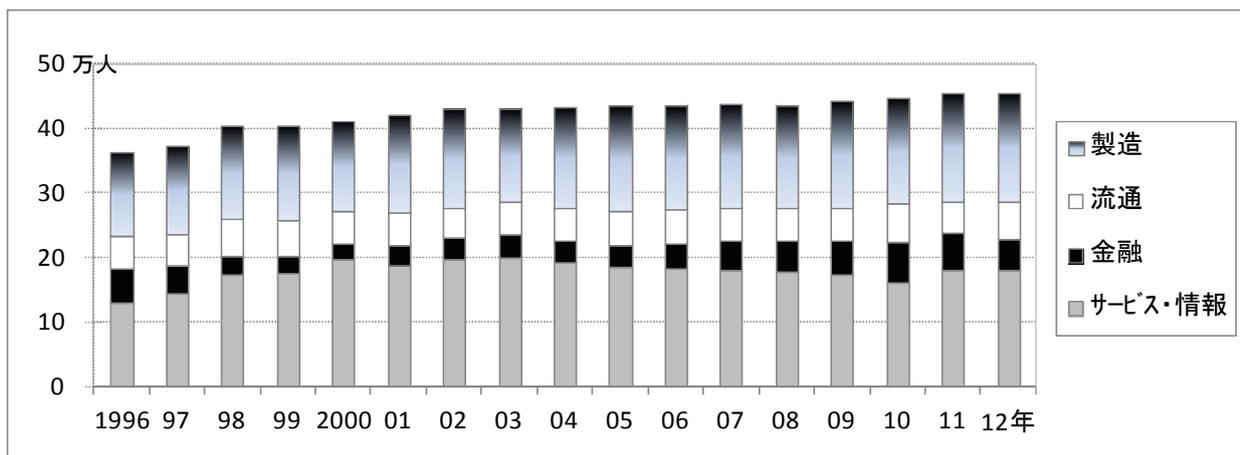
しかし業種や従業員規模によっては、新規大卒者の人材が不足している企業も多く存在する。以下では、企業属性ごとの傾向を見ていこう。なお、「大卒求人倍率調査」では募集職種別の統計を取っていないので、業種と従業員規模による違いについてみていく。また当調査には、就職者数のデータがなく充足率（＝求人数／就職者数）を算出することができないので、求人倍率で代用せざるをえない。したがって、就職希望者の多くが就職活動中に趣旨を変えて、調査時点では就職を希望していなかったカテゴリの企業に就職していった場合、本研究の分析結果と現実との間に齟齬が生じることになる。そこでデータの不足を補完するために、厚生労働省による「雇用動向調査⁶⁰」から、一般労働者（パートタイム以外の常用労働者）への新規大卒入職者数を適宜参照する⁶¹。なお、調査対象企業の従業員規模は、「大卒求人倍率調査」においても「雇用動向調査」においても「5人以上」に設定されている。また、調査対象企業の業種は、両調査ともかなり広範囲にわたっており、就業人口の多い主要業種は網羅している。

⁶⁰ 「雇用動向調査」は、主要産業の事業所における入職者・離職者等についての属性、入職及び離職に関する事情等について調査し、労働力の移動の実態を明らかにすることを目的とする調査である。調査対象となる事業所は、日本標準産業分類に基づく14大産業（鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援業、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）（ただし、外国公務及びその他の生活関連サービス業のうち家事サービス業を除く））の、5人以上の常用労働者を雇用する事業所を、産業・事業所規模別に層化して無作為に抽出している。ワークス研究所の「大卒求人倍率調査」が「企業」を対象とする調査であるのに対し、「雇用動向調査」は「事業所」を対象としている点に注意が必要である。例えば、大企業による採用であっても、支店・営業所といった事業所単位で採用が行われる場合、「大卒求人倍率調査」では企業全体の規模に、「雇用動向調査」においては事業所の規模について、その採用結果が集計される。あるいは「大卒求人倍率調査」では回答そのものがなされないかもしれない。したがって従業員規模別の調査結果を両調査間で比較する際には、おおまかな傾向をみるにとどめる。

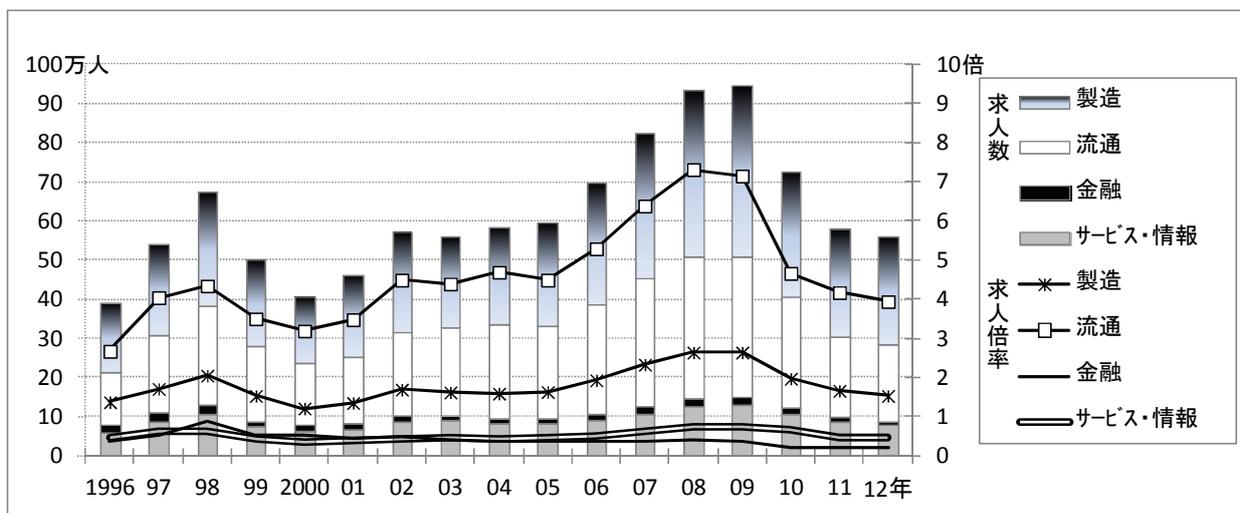
⁶¹ 「雇用動向調査」では調査対象となる学校種別が2005年に変更されており、2004年までは「大卒」、2005年以降は「大卒・大学院卒」の新規学卒者入職者数が集計されている。2005年以降のデータにおいては「大卒」と「大学院卒」の区別をすることができないため、本章の以下の分析では、「大卒・大学院卒」の新規学卒者入職者数を用いる。

2) 業種別の傾向

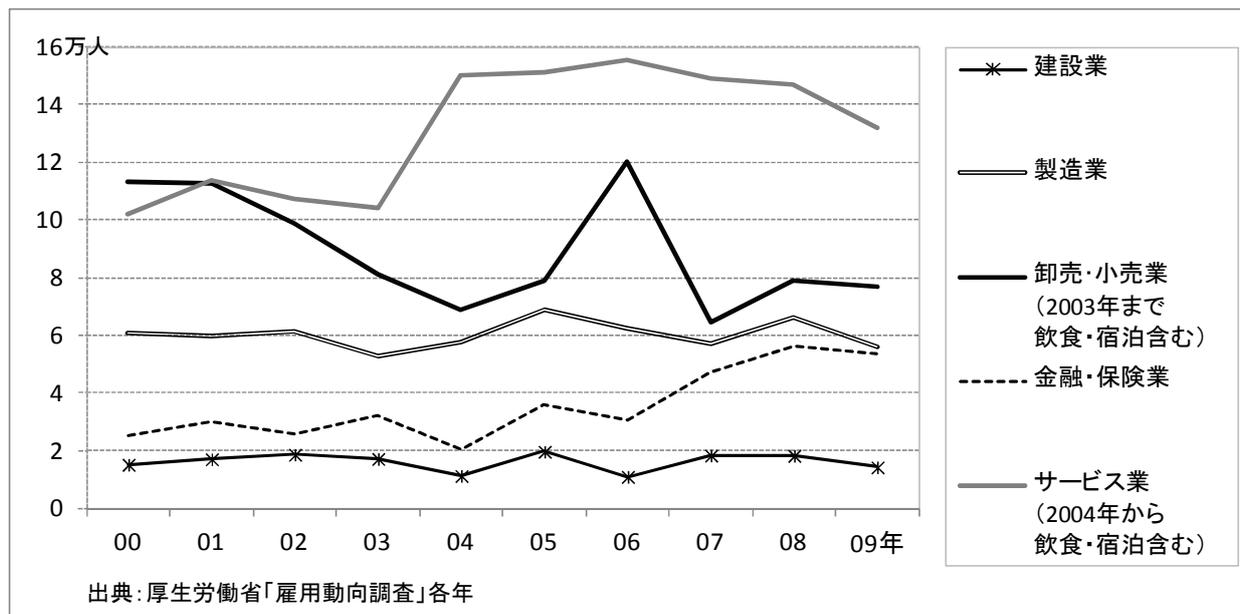
まず、業種ごとの傾向をみていこう。図表2-7に、業種別の民間企業就職希望者数を示した。就職希望者数の7～8割程度をサービス・情報と製造が占めており、両者の数はほぼ拮抗しながらもサービス・情報が優位な状態が続いている。流通と金融もほぼ同数で推移している。ただし流通にはあまり変化がみられないのに対し、金融は比較的变化が大きく、90年代後半に半分以下にまで縮小した後2001年から増大に転じ、2010年には過去最多の6.3万人を記録した。一方で、求人数は変化が激しい。図表2-8に、業種別の求人数と求人倍率を示した。求人数は、製造と流通が全体の8割以上を占め、製造がやや上回る数で推移している。金融はごく少数で横ばいしており、サービス・情報も就職希望者数の割には少ない。その結果、新規大卒者に対する求人倍率には、流通業で著しく高く金融は限りなく0に近いという大きな業種間格差が生じている。流通業は慢性的に新規大卒人材が不足していると考えられる。



図表2-7 新規大卒者の業種別民間企業就職希望者数の推移



図表2-8 新規大卒者に対する業種別求人数および求人倍率の推移



図表 2-9 入職先企業の業種別にみた新規大卒入職者数の推移

それでは新規大卒者は実際にはどの業種へと就職していったのだろうか。図表 2-9 は、厚生労働省「雇用動向調査」のデータから入職先企業の業種別に新規大卒入職者の推移を 2000 年から 2009 年まで示したものである⁶²。「大卒求人倍率調査」とは業種の分類方法が異なるので単純な比較はできない。そこで含有する業種が「大卒求人倍率調査」における「金融」と概ね一致する「金融・保険業」と、「流通」と概ね一致する 2004 年以降の「卸売・小売業（飲食・宿泊を含まない）」を中心にみてみよう⁶³。

「大卒求人倍率調査」において、両業種の就職希望者数の比（流通業／金融業）は、最も高い 2000 年でも 2.03 倍であり、2009 年と 2010 年には 1 倍未満にまで低下している。これに対し、「雇用動向調査」の入職者数の比（卸売・小売／金融・保険）は、2006 年までは約 3 倍を維持してきた。すなわち、新規大卒者は就職活動中には人気業種への就職を希望するが、実際に就職する段階になると求人数の多い業種へ就職していったと考えられる。ところが 2007 年以降、金融・保険業への入職者数が増加したことにより両業種の入職者数の比は縮小し、2009 年には約 1.4 倍にまで落ち込んでいる。またそもそも、「大卒求人倍率調査」において両業種の求人数の比（流通／金融）は、最も小さい 1996 年でも 7.6 倍、2010 年の最大時には 21.8 倍にも及び、就職活動開始時から採用時点までの新規大卒者の業種間移動だけでは到底カバーしきれない。

⁶² 「雇用動向調査」において産業（業種）の分類は日本標準産業分類の改訂に伴い、2003 年までは平成 5 年 10 月改訂の分類に、2004～2008 年は平成 14 年 3 月改訂の分類に、2009 年は平成 19 年 11 月改定の分類に基づいてなされている。したがって、本章では比較可能な範囲でデータを用いる。

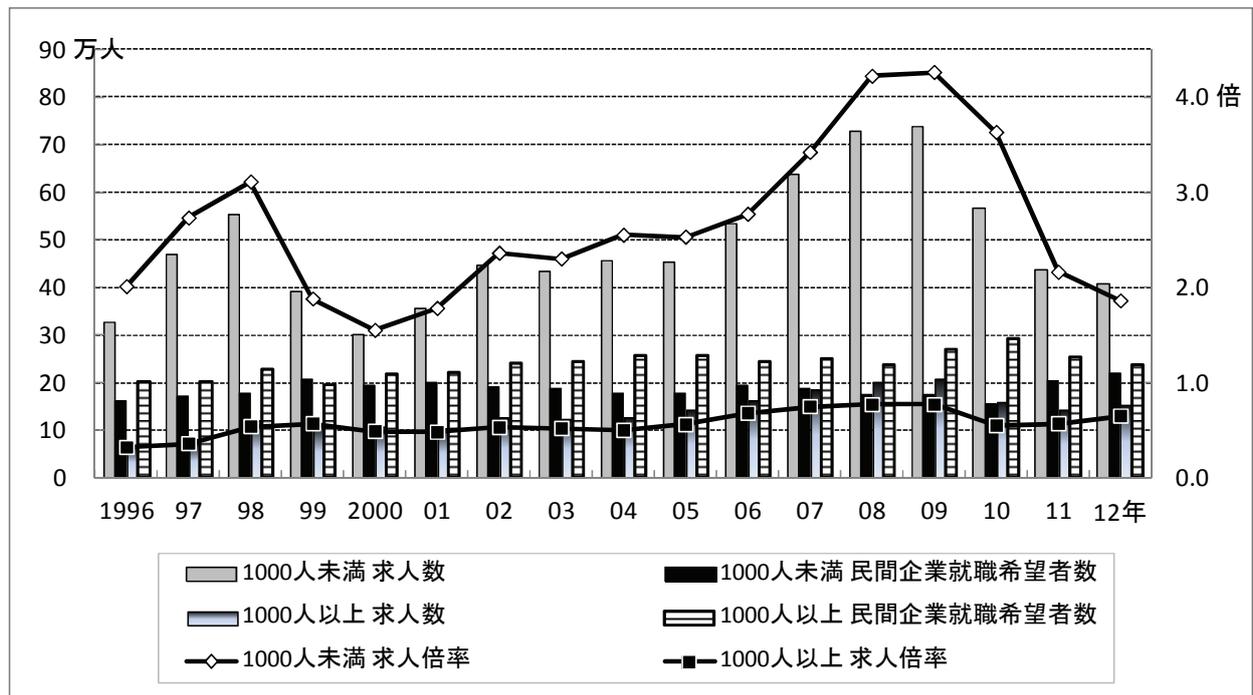
⁶³ 「大卒求人倍率調査」では業種を「製造」「流通」「金融」「サービス・情報」の 4 つに分類している。「製造」には農林水産業、鉱業、工事業が含まれる。「流通」には卸売・小売業が含まれる。「サービス・情報」には製造・流通・金融以外の全業種（飲食店・宿泊業、電気・ガス・水道・エネルギー、不動産、運輸など）が含まれる。

以上の分析結果は、「大卒求人倍率調査」の分析によって得られた結論を補強するものといえるだろう。すなわち、新規大卒者は就職活動の初期には人気業種への就職を希望する人が多いが、実際にそれらの業種へ就職する人はごく一部に限られ、多くの若者は就職活動中に希望を変更し、最終的には求人数の多い業種へと就職していく。それにより、求人段階で見られた業種間の極端な充足率の格差は、採用活動終了時にはいくらか縮まっている。とはいえ、その効果は業種間の求人数の著しい差を解消するほどのものではない。したがって、「雇用動向調査」の分析結果によって、「大卒求人倍率調査」の分析結果による結論、すなわち「流通（卸売・小売）業における新規大卒人材の不足」を反証することはできない。

3) 従業員規模別の傾向

次に、従業員規模による違いをみていこう。図表2-10に、民間企業就職希望者数と求人数、求人倍率の、1996年から2012年までの推移を従業員規模別に示した。「大卒求人倍率調査」では、従業員規模を1000人未満と1000人以上の二段階でのみ区分している。従業員数1000人未満の企業を一律で中小企業と呼ぶことは適切ではないが、従業員規模によるおおまかな違いをみることはできるだろう。

まず求人数の推移をみると、いずれの年も1000人未満の企業の方が圧倒的に多く、新規大卒者に対する求人数全体の約8割を占め続けている。その一方で、就職希望者数は1000人以上の企業の方がやや多く、景況が回復に向かっていった2000年以降の10年間は、就職希望者全体の5～6割を維持してきた。景況が悪化した2011年以降は就職可能性を考慮したのか1000人未満の企業を希望する学生が増えているが、1000人以上の企業の値を上回ることにはなかった。その結果、求人倍率には大きな格差が存在し、1000人以上の企業は求人倍率が1倍を超えたことがないのに対して、1000人未満の企業では4倍を超えることもある(2008年、2009年)。

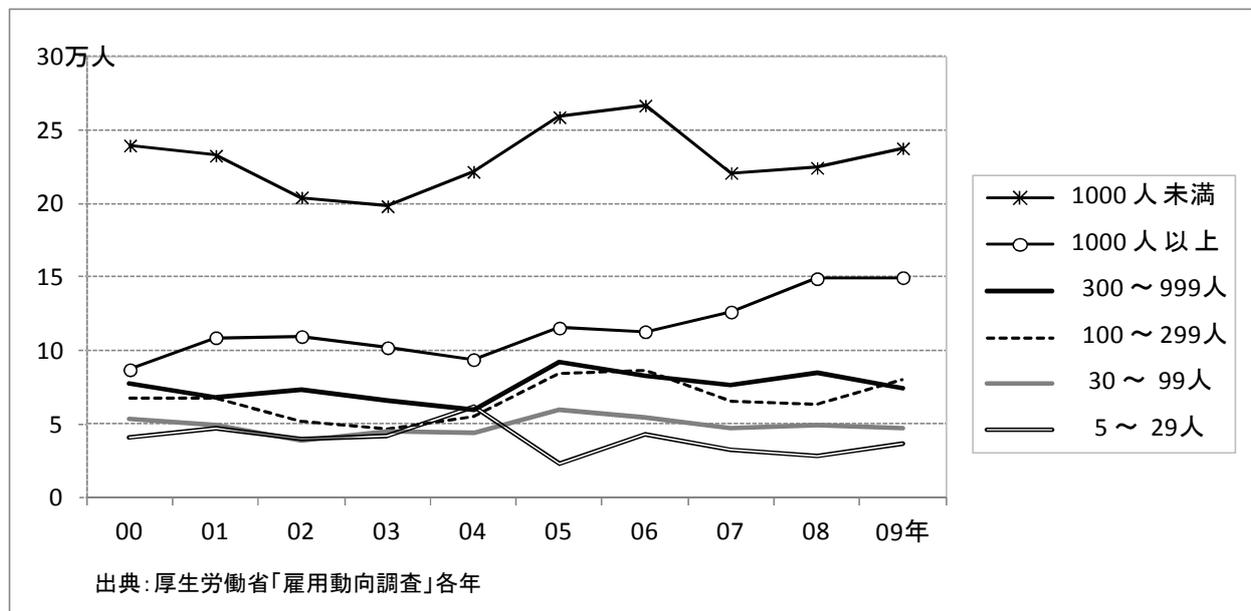


図表2-10 新規大卒者についての従業員規模別求人数・民間企業就職希望者数・求人倍率

それでは、実際にはどれだけの新規大卒者が大企業へ就職していったのだろうか。図表2-11は、厚生労働省「雇用動向調査」のデータから入職先企業の従業員規模別に新規大卒入職者の推移を2000年から2009年まで示したものである。なお先述のとおり、調査対象となる企業の従業員規模の範囲は両調査とも従業員5人以上である。

「大卒求人倍率調査」において、従業員規模による就職希望者数の比（1000人未満／1000人以上）は、1999年（1.1倍）を除くと常に1倍未満であり、最低の2010年に至っては0.5倍にすぎない。就職希望者数は1000人以上の企業の方が常に大きい状態にある。これに対し、「雇用動向調査」の入職者数の比（1000人未満／1000人以上）は、最大の2010年で2.8倍、最低の2008年では1.5倍と1000人未満の企業の方が常に大きい。以上より、業種の場合と同様に、新規大卒者は就職活動中には大企業への就職を希望するが、実際にはより従業員規模の小さい企業へ就職していったと考えられる。

その一方で、「大卒求人倍率調査」における従業員規模による求人数の比（1000人未満／1000人以上）は、2000年から2010年までは3～4倍を横ばいしていたが、2010年以降緩やかに縮小し始め、2012年には過去最小の2.7倍を記録している。この縮小傾向は、1000人以上の企業の求人増と1000人未満の企業の求人減が同時に生じたことに由来する。同じ時期の就職希望者数の比（1000人未満／1000人以上）は、2000年から2010年まで一貫して縮小し続けてきたが、2011年以降に1000人未満の企業を希望する学生が増大したことで急速に拡大している。



図表2-11 入職先企業の従業員規模別にみた新規大卒入職者数の推移

以上の分析結果より、従業員規模が小さい企業は大企業と比べて新規大卒者の獲得が難しいことは確かであるが、従業員規模による格差は近年縮小傾向にあり、規模の小さい企業の新規大卒人材不足は解消の方向へ向かっているようにも見える。ただしこれは 1000 人未満と 1000 人以上という区分をした場合に限った結論である。冒頭でも述べたとおり、1000 人未満の企業を「中小企業」あるいは「中小・中堅企業」と呼ぶことは適切ではない。第 1 節の図表 2-3 をみると、1000 人未満の企業の中でも従業員数が 29 人未満の企業と 500~999 人の企業とでは、新規高卒者に対する求人の充足率に雲泥の差があることが分かる。同様の事態が新規大卒者についても生じていることは十分ありえることである。

4) まとめ

本章の分析結果により、新規学卒者が不足しているのは、以下のような企業であるといえるだろう。まず新規高卒者については、①中小規模の企業、②建設業・サービス業・卸売小売業の企業、③サービス職の従業員を多く必要とする企業である。また新規大卒者については、①流通業（卸売・小売）の企業、②中小規模の企業である。特に従業員規模による格差は顕著であり、中小企業は不況下でも新卒者に対する高い需要を持つが、満たすことができていない。次章以降では、これらの企業が新卒者の代役として既卒者を採用する、あるいは今後の採用対象として考慮に入れる可能性の探索を含む、企業による既卒者の採用活動に関するより詳細な分析を行う。

第3章 企業に対するアンケート調査の再分析

本章では、「問題1：どのような企業が＜既卒者＞に対する労働力需要をもっているのか」と「問題2：企業はなんのために＜既卒者＞を募集・採用しているのか」に取り組む。その際、採用枠組に注目する。その理由は以下のとおりである。

序章で述べたように、企業は正社員を採用する目的によって採用枠組を使い分けている。日本の雇用慣行にのっとり、若く可塑性の高い若者を将来への投資として長期的に育成する目的で採用したい時には、他社での就業経験が全くない新規学卒者に焦点を絞った新卒採用を行うだろう。急な欠員が発生した場合や、社内の人材では担えない新しい業務が発生した時などには、当該業務に直結した経験を豊富に持ち即戦力となりうる人材を求めて中途採用を実施するだろう。そのため、新卒採用では「若さ」が、中途採用では「経験」が重視される。学校卒業後いくらかの年月が経過しており、正規の就業経験に乏しい既卒者は、新卒採用では自分より若い新卒者と、中途採用では自分より豊かな経験をもつ有経験者と競い合わねばならない。

しかし視点を変えると、既卒者は新卒採用の場において新規学卒者よりも何がしかの「経験」をもつ人材であり、中途採用の場においてはベテラン転職者たちよりも「若い」人材である。したがって、「若い」人材が欲しいが新規学卒者を一から育てる余裕はない企業にとっても、「経験者」を採用したいが高い賃金は払えない、年長すぎると部下として扱いつらいといった企業にとっても、既卒者は貴重な人材になりうる。その他にも、既卒者が人材としてのメリットを評価される状況は存在するかもしれない。

本章ではこれらの可能性を検証し、既卒者に対する隠れたニーズを顕在化するべく、二つの採用枠組それぞれにおいて、「若さ」と「経験」というトレード・オフの関係にある条件が、実際の既卒者の募集・採用の際にどのように作用しているのかを明らかにしたい。具体的には、JILPTが過去に行った企業を対象とする質問紙調査のデータを再分析し、新卒採用と中途採用の両採用枠組について、実際にどのような企業が、何を目的に、既卒者を募集・採用しているのかを分析する。

1. 分析に用いる調査データ

1) 調査概要

本章で用いるデータは、JILPT が 2007 年に実施した「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」（以下「JILPT 調査」）によるものである。調査の概要を以下に記す。なお、JILPT 調査では 100 人以上の企業を対象に調査対象企業の抽出を行ったが、実際には回答企業の中に 100 人未満の企業が 187 社含まれた。調査報告書（JILPT 2008）では、100 人未満の企業を除外した 3262 社を有効回収数として示しているが、本研究の関心は主に中小企業にあるため、この 187 社を含めた 3449 社を有効回収数とみなし分析を行う。なお、これらの 187 社は調査設計時には従業員数が 100 人以上であったが、調査実施時点では 99 人以下に縮小した企業である。そのため、100 人未満の企業全体を代表するサンプルと見なすことはできないことに注意が必要である。

調査名

「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」

調査期間

2007 年 8 月 20 日～9 月 3 日

調査方法

郵送による調査票の配布・回収

調査対象

全国の従業員数 100 人以上の企業 10000 社を、(株) 東京商工リサーチのデータベースから業種（農林漁業・公務を除く）・規模別に層化無作為抽出した。

有効回収数

3449 社 有効回収率 34.5% (100 人未満の企業を含んだ数)

質問内容

主に過去 1 年間（平成 18 年 9 月～平成 19 年 8 月）の状況について

- ・ 正社員の募集・採用状況
- ・ 既卒者の募集・採用状況
- ・ 既卒者の採用後の処遇
- ・ 通年採用制の導入状況
- ・ 非正社員の正社員登用制度の導入状況
- ・ フリーターの採用状況
- ・ 企業からみた若年者の離職理由と今後の採用予定

2) 回答企業の基本属性⁶⁴

図表3-1 調査対象企業の従業員規模分布

	N	%
～99人	187	5.4%
～299人	1989	57.7%
～999人	867	25.1%
～4999人	296	8.6%
5000人～	77	2.2%
無回答	33	1.0%
計	3449	100.0%

図表3-2 調査対象企業の業種分布⁶⁵

	全企業		内300人未満	
	N	%	N	%
鉱業	2	0.1%	2	0.1%
建設	232	6.7%	169	7.8%
製造	1066	30.9%	734	33.7%
電気・ガス・熱供給・水道	17	0.5%	12	0.6%
情報・通信	194	5.6%	114	5.2%
運輸	368	10.7%	260	11.9%
卸売・小売	765	22.2%	433	19.9%
飲食店・宿泊	160	4.6%	63	2.9%
金融・保険	64	1.9%	30	1.4%
不動産	49	1.4%	30	1.4%
医療・保健衛生・福祉	38	1.1%	29	1.3%
教育・学習支援	28	0.8%	12	0.6%
複合サービス(郵便局、農業組合など)	4	0.1%	2	0.1%
その他サービス(理美容、娯楽、廃棄物処理業等)	462	13.4%	286	13.1%
計	3449	100.0%	2176	100.0%

図表3-3 採用枠組別既卒者募集実績
新規学卒者枠 中途採用者枠

	社		%	
	社	%	社	%
既卒者募集あり	711	28.0%	2187	85.5%
既卒者募集なし	1070	42.2%	135	5.3%
無回答	756	29.8%	236	9.2%
計	2537	100.0%	2558	100.0%

⁶⁴ 図表3-3においては、過去1年間（平成18年9月～平成19年8月）に新規学卒者枠で正社員を募集した2537社と中途採用者枠で正社員を募集した2558社のみについて示している。同期間に正社員をどちらの採用枠組でも募集していない企業は除外されている。

⁶⁵ 質問紙では業種を尋ねる際に「その他」という選択肢を用意してあるが、該当企業は0であった。

2. 分析方法

1) 問題と分析方法

JILPT 調査では、過去1年間（平成18年9月～平成19年8月）に正社員を募集した企業3104社に対し、採用枠組ごとに既卒者の募集・採用にまつわる質問をしている。本章では、新規学卒者枠と中途採用者枠において既卒者を募集の対象に含めた企業について、序章で設定した2つの問いを以下の方法により明らかにする。

はじめに、「問題2：企業は何のために＜既卒者＞を募集・採用しているのか」について、「既卒者を募集対象に含めた理由」と「既卒者に対する応募条件」の二つの視点から検討する。具体的には、既卒者を募集する理由を新規学卒者枠と中途採用者枠とで比較した上で、企業属性（業種・従業員規模）との関連をクロス集計によって明らかにする。さらに、既卒者を募集対象に含む際に設定する応募条件について、企業は「若さ」（年齢、卒業後の経過期間）と「経験」（正社員としての就業経験）というトレード・オフの関係にある条件を、何のためにどの程度重視するのか、新規学卒者枠の場合と中途採用者枠の場合とを比較しながら検討し、さらに企業属性との関連をクロス集計によって明らかにする。

次に、「問題1：どのような企業が＜既卒者＞に対する労働力需要をもっているのか」に取り組む。具体的には、企業による既卒者の採用を規定する要因について、企業属性（従業員規模・業種）、正社員採用方針、若年正社員比率の効果を、クロス集計とロジスティック回帰分析によって検討する。

なお、本章では様々な事柄について業種ごとの傾向を参照していくが、業種によって従業員規模には大きな差がある。したがって業種ごとの傾向について検討する際には、規模の影響を統制するために、中小規模（従業員300人未満）の企業に限定して分析した結果を参照する。なお本章において χ^2 乗検定を行う際には「無回答」を欠損値とし、有意水準は5%に設定した。また、サンプルサイズが小さいカテゴリは適宜統合した。

2) 分析に際しての注意点

①調査の実施年による効果

第2章で述べたように、若年者の雇用環境は景況の影響を大きく受ける。JILPT 調査が行われた 2007 年は、好況期と団塊の世代（1947～49 年生まれ）の定年退職ラッシュとが重なった結果、大学卒を中心に新規学卒者に対する求人数が急速に拡大した年である。労働市場が買手市場となる不況期でさえ新規学卒人材が不足しがちな中小企業にとってはますます人材の獲得が難しく、新規学卒者の代わりとしての既卒者に対する需要は拡大したことが推測される。したがって本章の分析結果は、景況が厳しく新規学卒者でさえも就職が難しかった 90 年代半ばから 2000 年前後、また世界的な金融危機と東日本大震災等が企業の経営活動に打撃を与えた 2009 年以降の日本社会と比べると、既卒者の就職可能性についてやや楽観的な結果が得られることに留意する必要がある。

②新規学卒者採用枠における既卒者募集企業の範囲

JILPT 調査では、「新規学卒者枠」「中途採用者枠」「第二新卒者枠」の3つの採用枠組において既卒者を募集対象に含めたか否かを、以下の質問によって尋ねている⁶⁶。

「過去1年間（平成18年9月から平成19年8月）に、以下の採用区分で既卒者も正社員として募集しましたか（既卒者の一部でも応募が可能だったら、「募集した」としてください）」

この質問の文章は、たとえば「新規学卒者枠」という本来「新規学卒者」だけを募集するはずの採用枠組で「既卒者」を募集するということを意味し、矛盾しているとも捉えられかねない。そのためか無回答が多い。特に新規学卒者枠では、無回答は 756 社（29.8%）にのぼる（中途採用者枠は 158 社（9.2%））。無回答企業には「新規学卒者枠では『新規学卒者』を募集するのが当たり前」と考える企業（ゆえに既卒者を募集しなかった企業）が多く含まれると推測されるので、分析結果には「新規学卒者枠で既卒者を募集しなかった企業」の割合が実際より小さく現れる可能性がある。

しかし一方で、この質問の文章は、企業はあらかじめ募集したいターゲット層（例：新規学卒者と既卒者）を明確に定めてから、その層からのみ採用するという前提に立っている。

⁶⁶ 「第二新卒者枠」については、正社員を募集した企業のうち設けている企業は 19.0%と大変少ない上、「第二新卒者」の定義が各企業の裁量に任されており分析結果の解釈が困難であるため、本研究の分析からは除外する。

したがって、たとえば「本来は新規学卒者だけを募集するつもりが、既卒者が偶然応募してきたため結果的に採用した」というような企業は、この質問には「募集しなかった」と答えるか無回答とすると推測されるので、分析結果には「新規学卒者枠で既卒者を募集した企業」の割合が実際より小さく現れる可能性がある。

以上のように、この質問の文章は「既卒者を募集しなかった企業」と「既卒者を募集した企業」の両方を実際より少なく抽出してしまう原因となりうる。中途採用者枠についてはもともと多様な層の応募を想定した採用枠組であるため、無回答が少ないことから実態とのズレは少ないと考えられる。しかし新規学卒者枠については無回答の多さからも何かしらのズレが存在していることは確かである。ただしどちらの方向のズレがより大きいのかは分からない。言い方を変えると、JILPT 調査のデータには、矛盾を含んだ質問文であるにもかかわらず、その意図を理解し回答した企業が「募集した」と答えていることになる。すなわち分析結果には、企業の採用戦略として意識的に、新規学卒者枠で既卒者を募集対象に含めた企業が、「既卒者を募集した企業」として現れている。分析結果を解釈する際には、以上の点に留意する必要があるだろう。

③「既卒者」の定義

JILPT 調査では、本報告の冒頭で述べた「既卒者」の定義（学校を既に卒業しており、正規の仕事に就いたことがない、あるいは正規の仕事で早期離職した 35 歳未満の若者）とは異なる定義がなされている。JILPT 調査では「既卒者」を以下のように定義している。

「ここでいう『既卒者』とは、学校卒業後すぐに貴社に就職する者以外で、35 歳未満の者をいいます。勤務経験の有無は問いません」

したがって、JILPT 調査における「既卒者」には、本研究の定義では除外されている「長年にわたり正規の仕事を経験したことがある者」も含まれる。そこで、混同を防ぐために次のように表記を定める⁶⁷。

- ・ <既卒者> : 本研究における定義（＝学校を既に卒業しており、正規の仕事に就いたことがない、あるいは正規の仕事で早期離職した 35 歳未満の若者）
- ・ 【既卒者】 : JILPT 調査における定義（＝勤務経験の有無を問わず新規学卒者以外の 35 歳未満の者）
- ・ 既卒者 : 定義が定まっていない場合（強調したい場合は「既卒者」とする）

⁶⁷ JILPT 調査の報告書から引用する際は出典元の表記のままとする。

さて、JILPT 調査では【既卒者】を正社員として募集・採用したか否かを、新規学卒者枠と中途採用者枠のそれぞれについて尋ねている。これらの質問に回答しようとする際に企業（の回答担当者）が思い浮かべる「既卒者」像は採用枠組によって異なるだろう。一般に就業経験が重視される中途採用者枠については、＜正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者＞を思い浮かべる可能性が大きい。一方で、就業経験が全くないことが当然視される新規学卒者枠においては、＜正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者＞を思い浮かべる可能性は低いだろう。むしろ本研究が定義する＜既卒者＞を想定する可能性が大きい。以上より、本章で取り扱う JILPT 調査のデータを分析する際には、以下の二つの仮説に、分析結果が適合するかどうかを検討しつつ考察を進めていく必要がある。

仮説 1：新規学卒者枠における「既卒者」の募集とは「新卒扱いで＜既卒者＞を募集する」ことを意味する

仮説 2：中途採用者枠における「既卒者」の募集とは「＜正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者＞を募集する」ことを意味する

④調査対象企業の選定にかかる注意

企業の採用活動は、人事部門によって企業単位で行われる場合と、支店・営業所、工場といった事業所単位で行われる場合とがある。JILPT 調査は「企業」を対象とする調査であるため、本章の分析結果には事業所単位で行われた採用活動が過小に現れている可能性がある。したがって、一般に事業所単位で採用が行われることも少なくない現業職の採用や、中途採用については、JILPT 調査のデータを分析することで明らかにできる範囲は限られていることに注意が必要である。

3. 分析結果

1) 問題2：企業は何のために<既卒者>を募集・採用しているのか①——既卒者募集理由

①新規学卒者枠と中途採用者枠の比較

はじめに、企業が既卒者を募集した理由について検討する。JILPT 調査では、各採用区分で【既卒者】も募集対象とした理由を次の質問により尋ねている。

「過去1年間（平成18年9月から平成19年8月）に、以下の採用区分で既卒者も正社員として募集しましたか（既卒者の一部でも応募が可能だったら「募集した」としてください）。募集した場合、既卒者も募集対象とした理由をお答えください。採用区分ごとに、以下の選択肢から3つまで選んで○をつけてください（正社員としての募集をしていない採用区分については空欄で構いません）」

そして、この問いに対する回答として選択肢を10個用意している。以下ではまず、これらの既卒者を募集する理由が新規学卒者枠と中途採用者枠とでどのように異なるのか、度数分布表を比較することで明らかにする。さらにそれぞれの採用枠組について、既卒者を募集した理由と企業属性（従業員規模・業種）との関連をクロス集計し、どのような企業が何を目的に既卒者を募集しているのかを考察する⁶⁸。

なお本章で行ったクロス集計においては、企業属性との関連を確認するために χ 二乗検定を行う際に、必要に応じてサンプルサイズの小さいカテゴリを統合した⁶⁹。業種については全てのクロス集計について、「鉱業」は「製造業」とともに【製造業】へ、「医療・保健衛生・福祉」と「教育・学習支援業」は【医療福祉教育】へ、「不動産」「電気・ガス、熱供給・水道」「複合サービス（郵便局、農業組合など）」は「その他サービス（理美容、娯楽、廃棄物処理業等）」と共に【その他の業種】へと統合した。従業員規模については、質問紙のままの分類では χ 二乗検定を適用できない場合に限り、「1000～4999人」と「5000人以上」を【1000人以上】に統合した。

⁶⁸ 図表3-4～図表3-9では<新卒の代わり>を意味する項目を網掛で、<「既卒者」ならではのメリット>を意味する項目を太字で示した。

⁶⁹ 以下の統合手続きについては、図表3-32に再掲している。

○新規学卒者枠の場合

まずは新規学卒者枠の場合について検討する。分析対象としたのは、新規学卒者枠において既卒者を募集した711社である。図表3-4をみると、上位にある募集理由は、1位が「新卒者と変わらないから」、2位が「既卒者から応募があるから」、3位が「新卒者の応募が少ないから」であり、新規学卒者枠においては、明らかに既卒者を<新卒の代わり>とみなして募集していることが分かる。この結果は、本章で設定した仮説1：「新規学卒者枠における『既卒者』の募集とは『新卒扱いで<既卒者>を募集する』ことを意味する」を支持するものといえる。その一方で、「他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから」「即戦力になるから」「既卒者の職業意識が高いから」「既卒者の能力が高いから」「研修期間が短くてすむから」といった<「既卒者」ならではのメリット>を表す理由は、いずれも下位に位置している。とはいえ、特に豊富な経験を要するような「即戦力になるから」という回答が4位を占めていることや、5位の「既卒者の職業意識が高いから」も14.2%と決して小さくはない割合を示している。

以上より、次のような考察が可能だろう。新規学卒者枠において既卒者を募集対象に含める企業の大半は、既卒者を新規学卒者に準ずる人材として扱っている。しかし一方で、新規学卒者にはない長所をもつ存在として評価している企業も少なからず存在している。それらの企業は既卒者の就業意識の高さを認め、本来就業経験を問わない採用枠組である新規学卒者枠において既卒者に「即戦力」を求めている。これらの分析結果は、既卒者が新規学卒者と比べて年齢が高い分、なんらかの社会経験(早期離職者のごく短い正規の仕事での経験や、非正規雇用者としての経験など)を積んでいることが、企業にとって評価の対象となりうることを示唆している。

図表 3-4 新規学卒者枠で「既卒者」も募集対象とした理由（3つまでの MA）

既卒者募集理由	社	%
新卒者と変わらないから	355	50.3%
既卒者から応募があるから	340	48.2%
新卒者の応募が少ないから	243	34.4%
即戦力になるから	129	18.3%
既卒者の職業意識が高いから	100	14.2%
他社経験を持つ多様な人材を募集したいから	71	10.1%
既卒者の能力が高いから	48	6.8%
企業の社会的責任として	42	5.9%
研修期間が短くてすむから	22	3.1%
その他	21	3.0%
既卒者募集企業計	711	100.0%

図表 3-5 中途採用者枠で「既卒者」も募集対象とした理由（3つまでの MA）

既卒者募集理由	社	%
即戦力になるから	1594	72.9%
他社経験を持つ多様な人材を募集したいから	1069	48.9%
既卒者から応募があるから	720	32.9%
既卒者の職業意識が高いから	473	21.6%
既卒者の能力が高いから	364	16.6%
新卒者の応募が少ないから	284	13.0%
研修期間が短くてすむから	264	12.1%
新卒者と変わらないから	151	6.9%
企業の社会的責任として	49	2.2%
その他	60	2.7%
既卒者募集企業計	2187	100.0%

○中途採用者枠の場合

次に、中途採用者枠についてみてみよう。分析対象としたのは、中途採用者枠において既卒者を募集した 2187 社である。図表 3-5 をみると、上位を占める募集理由は、1 位「即戦力になるから」、2 位「他社経験を持つ多様な人材を募集したいから」、3 位「既卒者から応募があるから」であり、明らかに「既卒者」ならではのメリットを得ることを目的とする募集であることがわかる。なかでも、より豊富な職務に直結した経験や能力を要する「即戦力になるから」「他社経験を持つ多様な人材を募集したいから」といった理由が最上位を占めており、採用後の教育訓練の基盤となるような能力を求める「既卒者の職業意識が高いから」「研修期間が短くて済むから」といった理由は下位に位置する。以上の分析結果は、本章で設定した仮説 2：「中途採用者枠における『既卒者』の募集は『＜正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者＞を募集する』ことを意味する」を支持するものといえる。

②企業属性との関連

それでは、どのような企業が、何のために既卒者を正社員募集の対象に含めているのだろうか。既卒者を募集する理由と企業属性（業種・従業員規模）との関連を、クロス集計によって確認していこう。

○新規学卒者枠の場合

はじめに新規学卒者枠の場合についてみる。図表 3-6 は既卒者を募集した理由として各項目を選択した企業の割合を従業員規模別に示したものである。 χ^2 乗検定を行ったところ、統計的に有意であった募集理由は「新卒者と変わらないから」「既卒者から応募があるから」の 2 つであった。「新卒者と変わらないから」は従業員規模が大きいほど回答企業の割合が大きい。「既卒者から応募があるから」も、「5000 人以上」より「1000～4999 人」の方がやや高い割合を示しているが、全体としては従業員規模が大きいほど回答企業の割合が大きい。従業員規模の小さい企業では、そもそも新規学卒者に限らず既卒者を含む若者全般からの応募が集まりにくいことが推測される。そのため、「既卒者から応募があるから」と回答する企業が少ないのだろう。また中小企業では既卒者から応募が集まった場合も、「新卒者と変わらない」といえるような若さと可塑性を備えた若者は、あまり応募してこないのかもしれない。それゆえに「新卒者と変わらないから」といった回答を選ぶ割合が小さくなるのだろう。一方で、大企業には多数の応募者が殺到するため採用活動を効率化するために「既卒者」は募集対象から外すと思われがちだが、そうした企業ばかりではないようだ。分析結果からは、「既卒者」を積極的に求めはしないが、新規学卒者と大差ない若く可塑性に満ちた「既卒者」

>が応募してくるため、断る理由もないので募集対象に含めているといった大企業の状況がうかがわれる。

次に、従業員規模が300人未満の企業について、業種との関連を、二桁以上のサンプルがある業種に限定して検討していこう。図表3-7をみると、統計的に有意であった募集理由は「新卒者の応募が少ないから」「新卒者と変わらないから」である。「新卒者の応募が少ないから」は「飲食店・宿泊」(54.5%)「建設」(50.0%)などで、「新卒者と変わらないから」は「情報・通信」(65.0%)が突出して高い。「新卒者の応募が少ないから」を回答した企業が多い「飲食店・宿泊」「建設」は第2章で新規学卒者不足が指摘された業種である。

以上の分析結果より、新規学卒者に対する労働力需要が満たせない企業が既卒者を新規学卒者の代わりとして募集していることが確認できた。

図表3-6 従業員規模別にみた新規学卒者枠で「既卒者」も募集対象とした理由（3つまでのMA）

	100人 未満	100～ 299人	300～ 999人	1000～ 4999人	5000人 以上	無回答	全体	p
新卒者と変わらないから	40.0%	46.8%	51.0%	63.9%	65.2%	*	50.4%	*
既卒者から応募があるから	30.0%	45.8%	48.1%	63.9%	56.5%	*	47.8%	*
新卒者の応募が少ないから	43.3%	37.0%	31.1%	26.4%	30.4%	*	34.5%	
即戦力になるから	16.7%	20.4%	16.5%	15.3%	8.7%	*	18.1%	
既卒者の職業意識が高いから	23.3%	13.5%	14.1%	13.9%	13.0%	*	14.1%	
他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから	13.3%	11.4%	8.3%	8.3%	4.3%	*	10.1%	
既卒者の能力が高いから	6.7%	6.3%	7.3%	6.9%	8.7%	*	6.8%	×
企業の社会的責任として	6.7%	4.8%	8.3%	4.2%	8.7%	*	5.9%	×
研修期間が短くてすむから	6.7%	4.0%	2.4%	0.0%	0.0%	*	3.1%	×
その他	0.0%	1.9%	5.8%	1.4%	4.3%	*	3.0%	×
既卒者募集企業計	30	375	206	72	23	5	711	

** p<0.01 * p<0.05

※「無回答」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。従業員規模に無回答の企業の各項目の回答社数は、「新卒者と変わらないから」3社、「新卒者の応募が少ないから」2社、「他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから」1社、これら以外の項目は全て0社であった。

※期待度数が5未満のセルが20%を超えたためχ²乗検定を適用できない項目を「×」で示した。

図表 3-7 300 人未満企業の業種別にみた新規学卒者中で「既卒者」も募集対象とした理由（3つまでの MA）

	製造		建設	情報 通信	運輸	卸売 小売	飲食 宿泊	金融 保険	医療福祉教育			その他の業種			p	
	鉱業 製造								医療・ 保健衛生 ・福祉	教育・ 学習支援	不動産	電気・ガス ・熱供給 ・水道	その他 サービス	全体		
新卒者と変わらないから	*	46.2%	53.1%	65.0%	22.2%	53.5%	45.5%	50.0%	30.0%	*	*	-	-	31.4%	46.7%	*
既卒者から応募があるから	*	42.1%	40.6%	52.5%	33.3%	46.5%	36.4%	70.0%	40.0%	*	*	-	-	51.4%	44.9%	
新卒者の応募が少ないから	*	43.4%	50.0%	15.0%	44.4%	39.5%	54.5%	10.0%	40.0%	*	*	-	-	25.7%	37.8%	*
即戦力になるから	*	16.6%	12.5%	10.0%	33.3%	24.4%	27.3%	20.0%	20.0%	*	*	-	-	28.6%	20.2%	×
既卒者の職業意識が高いから	*	17.2%	15.6%	10.0%	14.8%	12.8%	27.3%	40.0%	10.0%	*	*	-	-	2.9%	14.3%	×
他社での勤務経験を持つ 多様な人材を募集したいから	*	10.3%	9.4%	10.0%	25.9%	9.3%	0.0%	10.0%	10.0%	*	*	-	-	20.0%	11.6%	×
既卒者の能力が高いから	*	8.3%	6.3%	5.0%	0.0%	4.7%	27.3%	0.0%	0.0%	*	*	-	-	2.9%	6.4%	×
企業の社会的責任として	*	4.8%	3.1%	10.0%	7.4%	2.3%	0.0%	0.0%	20.0%	*	*	-	-	5.7%	4.9%	×
研修期間が短くてすむから	*	6.9%	3.1%	2.5%	0.0%	3.5%	9.1%	0.0%	0.0%	*	*	-	-	2.9%	4.2%	×
その他	*	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	*	*	-	-	8.6%	1.7%	×
既卒者募集企業計	1	145	32	40	27	86	11	10	10	3	5	-	-	35	405	

** p<0.01 * p<0.05

※「鉱業」「不動産」「教育・学習支援」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。各項目の回答社数は、「鉱業」では「新卒者と変わらないから」が1社、「即戦力になるから」が1社であった。「不動産」では「新卒者から応募があるから」3社、「既卒者の能力が高いから」1社、「既卒者の応募が少ないから」2社、「新卒者の応募が少ないから」1社、「他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから」1社、「既卒者の能力が高いから」1社であった。「教育・学習支援」では「既卒者から応募があるから」2社、「即戦力になるから」1社、「既卒者の能力が高いから」1社、「その他」が1社であった。各業種の上記以外の項目は全て0社であった。
 ※サンプルサイズの小さい業種を統合した上でχ²二乗検定を行った。
 ※期待度数が5未満のセルが20%を超えたためχ²二乗検定を適用できない項目を「×」で示した。

図表3-8 従業員規模別にみた中途採用者枠で「既卒者」も募集対象とした理由（3つまでのMA）

	100人 未満	100～ 299人	300～ 999人	1000～ 4999人	5000人 以上	無回答	全体	p
即戦力になるから	69.3%	73.3%	74.4%	70.9%	63.5%	66.7%	72.9%	
他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから	51.5%	47.5%	48.9%	55.7%	53.8%	38.9%	48.9%	
既卒者から応募があるから	35.6%	34.5%	30.3%	29.1%	32.7%	27.8%	32.9%	
既卒者の職業意識が高いから	28.7%	22.1%	20.6%	19.7%	13.5%	27.8%	21.6%	
既卒者の能力が高いから	17.8%	16.5%	15.1%	21.2%	17.3%	16.7%	16.6%	
新卒者の応募が少ないから	15.8%	13.7%	12.1%	9.9%	9.6%	16.7%	13.0%	
研修期間が短くてすむから	11.9%	13.2%	12.5%	5.9%	5.8%	11.1%	12.1%	*
新卒者と変わらないから	7.9%	6.6%	7.7%	6.4%	5.8%	5.6%	6.9%	
その他	2.0%	2.8%	2.9%	2.5%	0.0%	11.1%	2.7%	
企業の社会的責任として	5.9%	2.0%	2.0%	2.0%	1.9%	5.6%	2.2%	×
中途枠既卒者募集企業計	101	1269	544	203	52	18	2187	

** p<0.01 * p<0.05

※期待度数が5未満のセルが20%を超えたためχ²乗検定を適用できない項目を「×」で示した。

図表3-9 300人未満企業の業種別にみた中途採用者枠で「既卒者」も募集対象とした理由（3つまでのMA）

	製造		建設	情報通信	運輸	卸売小売	飲食宿泊	金融保険	医療福祉教育		その他の業種		p	
	鉱業	製造							医療・保健衛生・福祉	教育・学習支援	不動産	電気・ガス・熱供給・水道		その他サービス
即戦力になるから	*	71.5%	79.6%	66.7%	79.4%	70.1%	68.6%	*	81.0%	*	76.5%	*	72.0%	73.0%
他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから	*	46.2%	42.6%	45.5%	41.1%	53.1%	42.9%	*	52.4%	*	58.8%	*	54.2%	47.8%
既卒者から応募があるから	*	33.7%	26.9%	31.8%	42.8%	33.9%	40.0%	*	38.1%	*	11.8%	*	38.1%	34.6%
既卒者の職業意識が高いから	*	24.7%	21.3%	16.7%	22.8%	21.0%	25.7%	*	14.3%	*	29.4%	*	22.0%	22.6%
既卒者の能力が高いから	*	15.0%	17.6%	12.1%	16.1%	17.0%	25.7%	*	14.3%	*	29.4%	*	17.3%	16.6%
新卒者の応募が少ないから	*	15.6%	14.8%	4.5%	17.8%	11.8%	11.4%	*	23.8%	*	11.8%	*	11.3%	13.9%
研修期間が短くてすむから	*	13.1%	15.7%	13.6%	14.4%	10.7%	20.0%	*	9.5%	*	23.5%	*	11.9%	13.1%
新卒者と変わらないから	*	7.7%	6.5%	9.1%	5.0%	7.0%	5.7%	*	9.5%	*	5.9%	*	5.4%	6.7%
その他	*	2.1%	2.8%	4.5%	3.3%	2.6%	2.9%	*	4.8%	*	0.0%	*	3.6%	2.7%
企業の社会的責任として	*	2.5%	0.9%	6.1%	1.1%	2.2%	0.0%	*	0.0%	*	0.0%	*	4.2%	2.3%
中途枠既卒者募集企業計	2	481	108	66	180	271	35	7	21	8	17	6	168	1370

** p<0.01 * p<0.05

※「鉱業」「電気・ガス・熱供給・水道」「金融・保険」「教育・学習支援」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。各項目の回答社数は、「鉱業」は「即戦力になるから」2社、「研修期間が短くてすむから」1社であった。「電気・ガス・熱供給・水道」は、「即戦力になるから」5社、「他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから」3社、「既卒者から応募があるから」1社、「既卒者の職業意識が高いから」2社、「新卒者の応募が少ないから」1社であった。「金融・保険」は、「即戦力になるから」7社、「他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから」4社、「既卒者の職業意識が高いから」1社、「既卒者の能力が高いから」1社、「新卒者の応募が少ないから」1社であった。「教育・学習支援」は、「即戦力になるから」4社、「他社での勤務経験を持つ多様な人材を募集したいから」5社、「既卒者の職業意識が高いから」1社、「既卒者の能力が高いから」4社、「研修期間が短くてすむから」1社であった。各業種の上記以外の項目は全て0社であった。 ※サンプルサイズの小さい業種を統合した上でχ²乗検定を行った。 ※期待度数が5未満のセルが20%を超えたためχ²乗検定を適用できない項目を「x」で示した。

○中途採用者枠の場合

次に、中途採用者枠の場合について検討しよう。従業員規模ごとに既卒者を募集した理由の各項目を選んだ企業の割合を図表3-8に示した。 χ 二乗検定を行ったところ、統計的に有意であった募集理由は「研修期間が短くてすむから」のみであった。この募集理由は、おおむね従業員規模が小さいほど選択する企業の割合が高い。中小企業では新入社員の教育訓練のために必要な経済的・人的資源が不足している場合が多い。仮に新規学卒者を採用すると、具体的な職務内容を教える前に社会人としてのマナーや心構えを教えなくてはならない。その一方で、＜既卒者＞の中にはアルバイト経験が長いフリーターや早期離職者など、即戦力にはならなくても「社会人」として最低限備えておくべきものは身につけている層がいる。いわば社会人として「新規学卒者」と「経験豊富な転職希望者」の中間に位置するような若者たちである。分析結果からは、こうした層を募集・採用することによって教育訓練コストを節約しようとする中小企業の姿がみえてくる。

業種との関連（従業員規模が300人未満の企業に限定）については、中途採用者枠では既卒者を募集対象とした企業の数が新規学卒者枠と比べてかなり多いので、分析可能な業種の幅が広がる。しかし図表3-9をみると、統計的に有意であった募集理由はひとつもない。中途採用者枠においては、回答企業が思い描く「既卒者」は、主に＜正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者＞のことである。統計的に有意な関連が見出されなかったのは、中途採用者枠において既卒者を募集する目的が、業種の如何に関わらず「即戦力」や「多様な人材の獲得」に集約されてしまうからではないだろうか。

2) 問題2：企業は何のために<既卒者>を募集・採用しているのか②——応募条件

<既卒者>の「若さ」と「経験」は、その企業が既卒者を募集する目的の違いによって、同じ条件が全く異なる扱いを受けるかもしれない。例えば、既卒者を新規学卒者に準ずる人材とみなす企業は「経験」より「若さ」を、即戦力を求める企業は「若さ」より「経験」を重視するだろう。しかしあまりに厳しい条件を定めてしまうと応募者の範囲を狭めてしまい、採用力の弱い中小企業では正規の就業経験に乏しい<既卒者>からの応募さえも集まらないという事態が生じかねない。逆に応募者が殺到する大企業であれば、即戦力を求める中途採用者枠においてまでも「若さ」を同時に求めるかもしれない。本節では、新規学卒者枠と中途採用者枠のそれぞれについて、既卒者に求める応募条件が企業の属性によってどのように異なるのか比較する。それによって、企業による実際の採用活動の中で<既卒者>の「若さ」と「経験」がどのように作用しているのかを明らかにしたい。

JILPT 調査では、【既卒者】を正社員として募集するに当たっての、「若さ」と「経験」に関連する応募条件として、「過去の正社員としての就業経験」「卒業後の経過期間」「年齢」の3つを尋ねている。それぞれについて、どのような企業が何を目的にどのような条件を設定しているのか順番にみていこう。分析には新規学卒者枠で正社員を募集した際に既卒者も募集対象とした711社と、中途採用者枠で正社員を募集した際に既卒者も募集対象とした2187社を用いる。

①就業経験

JILPT 調査では、【既卒者】を募集対象に含めた企業に対し、過去の正社員としての就業経験をどの程度求めているのか、以下の質問によって尋ねている。

「既卒者を正社員として募集するにあたり、過去の正社員としての就業経験を応募の条件としましたか。また、就業経験を優遇あるいは条件としている場合、(2)就業経験年数は何年を必要としますか。(採用区分ごとに○は1つ。正社員としての募集をしていない採用区分については空欄で構いません)」

以下では、この質問に対する回答を新規学卒者枠の場合と中途採用者枠の場合とに分けてみていこう。必要な就業経験年数についてはいずれの採用枠組でも7割以上の企業が「年数はとくに定めていない」と回答したため分析には用いない。就業経験というものは業界や職種で全く異なる内容になる。募集しているポストと全く異なる業界や職種の就業経験をいくら長く持っても、入社後の職務遂行に役立てられる範囲は狭いだろう。応募条件として求める就業経験について「年数はとくに定めていない」とする企業が大多数を占めたことは、

どんなに短い就業経験であっても評価しているということの意味するのではなく、就業経験については経験の長さではなくその内容で評価する企業が多いことを意味すると考えられる。

○新規学卒者枠の場合

はじめに、新規学卒者枠についてみていこう。図表3-10をみると、新規学卒者枠においては正社員としての就業経験を問わない企業が7割以上と圧倒的多数である。また「就業経験があることが条件」とする企業の割合は1.4%とごくわずかである。新規学卒者枠は、そもそも正社員としての就業経験がまったくない新規学卒者を獲得するために設けられた採用枠組であるため、既卒者であってもその採用枠組の中で募集する以上、就業経験が問われないことはある種当たり前のことであろう。

次に企業属性（従業員規模・業種）との関連をみるために、クロス集計を行った結果を図表3-11と図表3-12に示した。 χ 二乗検定を行う際には、回答社数が極端に少ない「就業経験があることが条件」は「就業経験があることを優遇」と統合して【就業経験があることを優遇・条件】とした。

まず、従業員規模ごとの傾向をみてみよう。サンプルサイズが小さい「5000人以上」の企業を「1000～4999人」の企業と統合して χ 二乗検定を行ったところ有意な結果が得られた。「就業経験は問わない」の回答率は規模が大きい企業ほど小さい。ただしこの結果は、必ずしも大企業が既卒者に就業経験を求めていることを意味しない。なぜなら「就業経験がないことが条件」の回答率は規模が大きい企業ほど高く、特に「5000人以上」の企業は突出して高い割合（34.8%）を示すからである。大企業では、社内の教育訓練カリキュラムが確立されており、企業文化の継承を重視するため、既卒者を募集対象とする際には、入社後の教育プログラムに順応しやすいように他社の文化に染まっていないことを重視するのだろう。また、後に述べるが大企業では求められる学歴条件が高く、大卒者を想定した年齢条件が設定されている。大企業への就職には、他社の色に染まっておらず、高等教育を修了した、新規学卒者とほぼ変わらないような既卒者が有利なようだ。

次に、従業員規模が300人未満の企業について、業種との関連をみるためのクロス集計を行ったところ、期待度数が5未満のセルが20%を超えたため χ 二乗検定を適用できなかった。

図表3-10 新規学卒者枠に「既卒者」が応募する際の実験経験の条件（SA）

	N	%
就業経験は問わない	515	72.4%
就業経験がないことが条件	49	6.9%
就業経験があることを優遇	58	8.2%
就業経験があることが条件	10	1.4%
無回答	79	11.1%
回答企業数	711	100.0%

図表3-1-1 従業員規模別にみた新規学卒者枠に「既卒者」が応募する際の就業経験の条件 (SA) p<0.001

	100人未満		100～299人		300～999人		1000人以上		無回答	全体
	1000～4999人	5000人以上	1000～4999人	5000人以上	1000～4999人	5000人以上	1000～4999人	5000人以上		
就業経験は問わない	76.7%	74.1%	73.8%	68.1%	43.5%	*	72.4%			
就業経験がないことが条件	3.3%	3.5%	7.8%	15.3%	34.8%	*	6.9%			
就業経験があることを 優遇・条件	6.7%	9.1%	6.8%	6.9%	13.0%	*	8.2%			
無回答	3.3%	1.9%	1.0%	0.0%	0.0%	*	1.4%			
回答企業数	10.0%	11.5%	10.7%	9.7%	8.7%	*	11.1%			
	30	375	206	72	23	5	711			

※「無回答」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。従業員規模に無回答の企業の各項目の回答社数は、「就業経験は問わない」3社、「無回答」2社であった。

※サンプルサイズの小さい「就業経験があることを優遇」と「就業経験があることが条件」を【就業経験があることを優遇・条件】に統合し、「5000人以上」を「1000～4999人」とともに【1000人以上】へ統合した上で、χ²乗検定を行った。

図表3-1-2 300人未満企業の業種別にみた新規学卒者枠に「既卒者」が応募する際の就業経験の条件 (SA)

	製造		情報・ 通信	運輸	卸売・ 小売	飲食店・ 宿泊	金融・ 保険	医療福祉教育	その他の業種			全体		
	製造	建設							電気・ガス 複合	不動産 サービス	水道		その他 サービス	
就業経験は問わない	* 72.4%	68.8%	70.0%	74.1%	73.3%	72.7%	80.0%	80.0%	*	*	—	91.4%	74.3%	
就業経験がないことが条件	* 4.1%	0.0%	12.5%	3.7%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	*	*	—	0.0%	3.5%	
就業経験があることを 優遇	* 9.0%	15.6%	2.5%	22.2%	8.1%	18.2%	0.0%	10.0%	*	*	—	0.0%	8.9%	
優遇・条件	* 2.8%	0.0%	2.5%	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	*	*	—	5.7%	2.0%	
無回答	* 11.7%	15.6%	12.5%	0.0%	15.1%	9.1%	20.0%	10.0%	*	*	—	2.9%	11.4%	
回答企業数	1	145	32	40	27	86	11	10	10	3	5	—	35	405

※「製造」「建設」「電気・ガス複合」「水道」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。各項目の回答社数は、「就業」は「就業経験があることを優遇」が1社であった。「無回答」は「就業経験は問わない」4社、「無回答」1社であった。「教育・学習支援」は「就業経験は問わない」3社であった。

※サンプルサイズの小さい業種や、回答社数の少ない項目を統合しても、期待度数が5未満のセルが20%を超えたためχ²乗検定を適用しない。

○中途採用者枠の場合

次に、中途採用者枠についてみていこう。図表 3-13 をみると、新規学卒者枠の場合とは反対に、中途採用者枠においては、正社員としての就業経験を求める「就業経験があることを優遇」「就業経験があることが条件」という二つの選択肢のいずれかを選んだ企業が 5 割以上を占めている。とはいえ、約 4 割の企業が正社員としての「就業経験は問わない」と答えており、一般に有経験者が有利と思われがちな中途採用者枠であっても、正規の就業経験に乏しい<既卒者>が参入するチャンスはありそうである。

それでは、どのような企業がどのくらい正社員としての「就業経験」を重視するのか、企業属性（従業員規模・業種）との関連をみてみよう。クロス集計を行った結果を図表 3-14、図表 3-15 に示した。χ² 乗検定を行う際には、「就業経験がないことが条件」と答えた 4 社を除外した。

まず、従業員規模ごとの傾向をみると、最も厳しい「就業経験があることが条件」は規模が大きくなるほど大きい。若干譲歩した「就業経験があることを優遇」は規模が小さいほど大きい。ある企業が応募者に就業経験を求める場合に、就業経験があることを応募の「条件」とするか、「優遇」程度にとどめておくか、いずれを選択するかは二つの相反する要因に影響を受ける。まず、自社の採用力を考慮した場合は、応募が集まりやすい大企業ほど厳しい条件を設定するはずである。しかし自社の教育力を考慮した場合は、教育訓練にかける資源が不足しがちな小企業ほど条件を厳しくするだろう。中途採用者枠においては、採用力の違いが影響力を持つようである。

次に、従業員規模が 300 人未満の企業について、業種との関連を二桁以上のサンプルをもつ業種に限定してみると、最も緩い「就業経験は問わない」を選んだ割合は「運輸」「飲食店・宿泊」で大きく、最も厳しい「就業経験があることが条件」を選んだ割合は「情報・通信」で突出して大きい。「飲食店・宿泊」は業界全体が非正規雇用者を主要な戦力として雇用しているため、応募者の就業経験が必ずしも正社員としてのものである必要はないと考えられているのではないだろうか。

図表 3-13 中途採用者枠に「既卒者」が応募する際の就業経験の条件 (SA)

	N	%
就業経験は問わない	965	44.1%
就業経験がないことが条件	4	0.2%
就業経験があることを優遇	687	31.4%
就業経験があることが条件	415	19.0%
無回答	116	5.3%
回答企業数	2187	100.0%

図表3-1-4 従業員規模別にみた中途採用者枠に「既卒者」が応募する際の就業経験の条件 (SA) p<0.001

	100人未満	100～299人	300～999人	1000～4999人	5000人以上	無回答	全体
就業経験は問わない	49.5%	44.8%	43.8%	39.9%	36.5%	50.0%	44.1%
就業経験がないことが条件	0.0%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
就業経験があることを優遇	36.6%	33.0%	28.5%	25.6%	36.5%	27.8%	31.4%
就業経験があることが条件	11.9%	16.7%	22.1%	27.6%	26.9%	5.6%	19.0%
無回答	2.0%	5.3%	5.5%	6.9%	0.0%	16.7%	5.3%
回答企業数	101	1269	544	203	52	18	2187

※「就業経験がないことが条件」と回答した4社を除外してχ²二乗検定を行った。

図表3-1-5 300人未満企業の業種別にみた中途採用者枠に「既卒者」が応募する際の就業経験の条件 (SA) p<0.001

	製造		情報・通信	運輸	卸売・小売	飲食店・宿泊	金融・保険	医療福祉教育		その他の業種				
	製造	建設						医療・保健衛生・福祉	教育・学習支援	電気・ガス	不動産	複合サービス	その他サービス	
就業経験は問わない	* 46.4%	27.8%	30.3%	63.9%	41.0%	57.1%	*	47.6%	*	41.2%	*	—	42.9%	45.1%
就業経験がないことが条件	* 0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.4%	0.0%	*	0.0%	*	0.0%	*	—	0.6%	0.2%
就業経験があることを優遇	* 31.2%	45.4%	22.7%	23.9%	35.4%	40.0%	*	38.1%	*	47.1%	*	—	38.1%	33.3%
就業経験があることが条件	* 16.2%	23.1%	43.9%	6.1%	16.2%	0.0%	*	14.3%	*	11.8%	*	—	16.7%	16.4%
無回答	* 6.2%	3.7%	3.0%	5.6%	7.0%	2.9%	*	0.0%	*	0.0%	*	—	1.8%	5.0%
回答企業数	2	481	66	180	271	35	7	21	8	17	6	—	168	1370

※「鉱業」「電気・ガス・熱供給・水道」「金融・保険」「教育・学習支援」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。各項目の回答社数は、「鉱業」は、「就業経験があることを優遇」1社、「就業経験があることが条件」1社であった。「電気・ガス・熱供給・水道」は、「就業経験は問わない」3社、「就業経験があることを優遇」3社、「就業経験があることが条件」3社であった。「金融・保険」は、「就業経験は問わない」2社、「就業経験があることを優遇」2社、「就業経験があることが条件」3社であった。「教育・学習支援」は、「就業経験は問わない」5社、「就業経験があることを優遇」3社であった。各業種の上記以外の項目は全て0社であった。

※サンプルサイズの小さい業種を統合した上でχ²二乗検定を行った。

※「就業経験がないことが条件」と回答した3社を除外してχ²二乗検定を行った。

②卒業後の経過期間

JILPT 調査では、既卒者を募集対象に含めた企業に対し、卒業後の経過期間がどの程度までであれば既卒者に応募を認めるのかを、以下の質問によって尋ねている。

「既卒者を正社員として募集するにあたり、卒業後の経過期間に上限を設けましたか。上限を設けた企業は卒業後の期間の上限をお答えください（採用区分ごとに○は1つ。正社員としての募集をしていない採用区分については空欄で構いません）」

しかし、集計結果をみると（図表3-16、図表3-17）新規学卒者枠では約7割が、中途採用者枠に至っては圧倒的多数の91.9%が「上限はない」と答えている。この結果は、多くの企業が卒業後何年たっても応募は可能としていることを意味するわけではない。なぜならば、次の項で述べる「年齢の上限」については、どちらの採用枠組においても年齢制限を設けている企業が少なくないからだ。企業は「卒業後の経過期間」を応募条件に用いるという発想そのものがなく、条件として設定していないため「上限はない」と答えた企業が大多数を占めたのだろう。すなわち、回答企業の多くは、応募者の「若さ」を評価する際に、学校卒業後の経過期間ではなく年齢を判断材料に用いていると考えられる。

図表3-16 新規学卒者枠に「既卒者」が応募する際の卒業後経過期間の上限（SA）

	N	%
卒業後1年以内	83	11.7%
卒業後1年を超え2年以内	45	6.3%
卒業後2年を超え3年以内	48	6.8%
3年を超える	11	1.5%
卒業後の経過期間に上限なし	483	67.9%
無回答	41	5.8%
合計	711	100.0%

図表3-17 中途採用者枠に「既卒者」が応募する際の卒業後経過期間の上限（SA）

	N	%
卒業後1年以内	13	0.6%
卒業後1年を超え2年以内	14	0.6%
卒業後2年を超え3年以内	23	1.1%
3年を超える	58	2.7%
卒業後の経過期間に上限なし	2010	91.9%
無回答	69	3.2%
合計	2187	100.0%

③年齢の上限

次に、応募時の年齢制限について新規学卒者枠と中途採用者枠とで比較してみよう。JILPT 調査では、既卒者を募集対象に含めた企業に対し、何歳まで既卒者の応募を認めるのかを以下の質問によって尋ねている。

「既卒者を正社員として募集するにあたり、年齢の上限を設けましたか。上限を設けた企業はその上限年齢をお答えください（採用区分ごとに○は1つ。正社員としての募集をしていない採用区分については空欄で構いません）」

図表3-18と図表3-19に新規学卒者枠と中途採用者枠のそれぞれについて集計結果を示した。いずれも「上限なし」とする企業が最も多く、中途採用者枠にいたっては約半数を占める。しかし「上限なし」と答えた企業のすべてが、本当に何歳の人であっても応募可能としているとは考えにくい。そもそも応募条件として年齢の上限を設けることは原則として禁じられているため⁷⁰、実際には上限を設けていたとしても明確な回答を避けて「上限なし」とした可能性がある。また、年齢制限を設けることは応募数を減らすことにもなる。そのため応募時点では「上限なし」とする企業が最も多いのだろう。しかし実際には、応募時点では年齢を問わず募集していても、採用選考が始まった後には、年齢に基づいた選考がなされていることは十分に考えられる。したがって、「上限なし」と答えた企業よりも、20代後半や30代前半といった年かさの既卒者でも応募可能な上限が設定されている企業の方が、むしろ門戸を広げていることが明確であると解釈できる。本項の分析結果を考察するには以上の点に留意する必要がある。

図表3-18 新規学卒者枠に「既卒者」
が応募する際の年齢の上限（SA）

	N	%
～24歳	192	27.0%
25～29歳	139	19.5%
30～34歳	46	6.5%
上限なし	290	40.8%
無回答	44	6.2%
回答企業数	711	100.0%

図表3-19 中途採用者枠に「既卒者」
が応募する際の年齢の上限（SA）

	N	%
～24歳	42	1.9%
25～29歳	284	13.0%
30～34歳	691	31.6%
上限なし	1091	49.9%
無回答	79	3.6%
回答企業数	2187	100.0%

⁷⁰ 求人時の年齢制限の禁止については雇用対策法施行規則第1条の3第1項に例外事由が設けられている。

図表3-2-0 従業員規模別にみた新規学卒者枠に「既卒者」が応募する際の年齢の上限 (SA) p<0.05

	100人未満	100～299人	300～999人	1000～4999人	5000人以上	無回答	全体
～24歳	33.3%	29.3%	25.2%	20.8%	13.0%	*	27.0%
25～29歳	0.0%	19.7%	18.0%	26.4%	34.8%	*	19.5%
30～34歳	13.3%	6.4%	3.9%	12.5%	4.3%	*	6.5%
上限なし	46.7%	38.1%	45.1%	38.9%	43.5%	*	40.8%
無回答	6.7%	6.4%	7.8%	1.4%	4.3%	*	6.2%
回答企業数	30	375	206	72	23	5	711

※「無回答」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。従業員規模に無回答の企業の各項目の回答社数は「～24歳」2社、「25～29歳」1社、「上限なし」2社であった。

図表3-2-1 300人未満企業の業種別にみた新規学卒者枠に「既卒者」が応募する際の年齢の上限 (SA) p<0.01

	製造		建設	情報・通信	運輸	卸売・小売	飲食店・宿泊	金融・保険	医療福祉教育		その他の業種				
	鉱業	製造							医療・保健衛生・福祉	教育・学習支援	電気・ガス	不動産	複合サービス	その他サービス	水道
～24歳	*	29.7%	43.8%	37.5%	18.5%	32.6%	36.4%	20.0%	20.0%	*	—	—	—	14.3%	29.6%
上限あり	*	15.2%	6.3%	32.5%	7.4%	20.9%	0.0%	30.0%	0.0%	*	—	—	—	31.4%	18.3%
30～34歳	*	8.3%	9.4%	7.5%	0.0%	8.1%	0.0%	0.0%	0.0%	*	—	—	—	8.6%	6.9%
上限なし	*	39.3%	28.1%	22.5%	74.1%	31.4%	63.6%	50.0%	60.0%	*	—	—	—	40.0%	38.8%
無回答	*	7.6%	12.5%	0.0%	0.0%	7.0%	0.0%	0.0%	20.0%	*	—	—	—	5.7%	6.4%
回答企業数	1	145	32	40	27	86	11	10	10	3	5	—	—	35	405

※「鉱業」「不動産」「教育・学習支援」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。各項目の回答社数は、「鉱業」は「～24歳」が1社であった。「不動産」は「～24歳」1社、「25～29歳」1社、「上限なし」2社、「無回答」1社であった。「教育・学習支援」は「25～29歳」2社、「上限なし」1社であった。
 ※サンプルサイズの小さい業種を統合した上でχ²二乗検定を行った。
 ※「～24歳」「25～29歳」「30～34歳」を【上限あり】に統合してχ²二乗検定を行った。

○新規学卒者枠の場合

☆学歴要件との関連

それでは分析結果を見ていこう。まず、新規学卒者枠の場合について図表3-18をみると、先述のとおり「上限なし」が40.8%と半数近くを占める。次に応募可能年齢の上限を定めた企業の分布をみると、「～24歳」が27.0%、「25～29歳」は19.5%、「30～34歳」は6.5%である。これがどの程度厳しい条件であるのかは、回答企業が想定する新規学卒者の学歴によって変わってくる。例えば24歳に上限が設定されている場合、その企業が応募者に求める学歴条件として高卒を想定しているならば、18歳の新規学卒者から24歳の既卒者まで応募が可能であり比較的條件は緩いといえる。しかし大卒を想定しているならば、22歳で卒業した後に2年の猶予しかない。浪人や留年をした場合はさらにチャンスは少なくなるため、厳しい条件といえるだろう。そこで、応募時の学歴条件と年齢条件との関連をクロス集計した。まず、応募条件としてどの程度の学歴を求めているのか、回答企業の割合を学校種別にみると、「高卒以上」を条件とする企業は37.3%、「短大・専門学校以上」は20.4%、「大卒以上」は24.2%、「学歴不問」は14.3%と、なんらかの学歴条件を定めている企業が8割以上を占めている。

次に、各学歴を条件に定める企業において応募可能年齢の上限がどの程度に設定されているのかみていこう。年齢の上限を「～24歳」とする企業の割合は、「高卒以上」では31.3%、「短大・専門学校以上」では30.3%、「大卒以上」では27.9%、「学歴不問」では11.8%である。卒業時の年齢が若い学歴ほど大きいのが、その差はごく小さい。次に「25～29歳」の割合は、「高卒以上」では16.6%、「短大・専門学校以上」では22.1%、「大卒以上」では27.3%、「学歴不問」では14.7%である。こちらは明らかに卒業時の年齢が高い学歴ほど大きくなる。最後に「30～34歳」の割合は、「高卒以上」では6.0%、「短大・専門学校以上」では7.6%、「大卒以上」では5.8%、「学歴不問」では6.9%と全体に小さく、学歴条件による違いがあまり見られない。

以上より、企業は新規学卒者枠で既卒者を募集対象とする際には、新卒で採用する場合に想定する学歴条件に応じて年齢の上限を定めていると考えられる。一口に「既卒者」といっても学歴によって応募が可能な年齢が異なり、高卒の既卒者は20代前半までに応募しないとその後のチャンスが縮小するが、大卒の既卒者には30歳の手前までチャンスがあるようだ。ただし卒業後の経過年数で考えると、学歴にかぎらず卒業後6、7年後（高卒：18歳→24歳、大卒：22歳→29歳）までに応募しないとチャンスを逃すといえるだろう。

☆企業属性との関連

以上をふまえた上で、応募可能年齢の上限と企業属性（従業員規模・業種）との関連をみていこう。まず、従業員規模との関連をクロス集計した結果を図表3-20に示した。 χ^2 乗検定を行ったところ有意な結果が得られ、「～24歳」の割合は規模が小さい企業ほど大きく、「25～29歳」の割合は規模が大きいほど大きい。これは大企業の年齢条件が緩いというよりは、従業員規模によって学歴条件が異なるためであろう。新規学卒者枠で既卒者を募集対象に含めた企業について、従業員規模ごとの学歴条件をクロス集計したところ、応募条件を「大卒以上」とした割合は300人未満の企業では24.2%、1000人以上の企業では29.5%、「高卒以上」とした割合は300人未満の企業では39.0%、1000人以上の企業では26.3%であった。従業員規模が大きい企業は高学歴志向が強いことが分かる。また「30～34歳」の割合が「100人未満」の企業と「1000～4999人」の企業とで1割を超えているが、その背景は異なるだろう。例えば「100人未満」の企業では応募を増やすために、「1000～4999人」の企業では大学院卒を募集対象とするために、応募可能年齢の上限を高く設定したのかもしれない。

次に、従業員規模が300人未満の企業について、業種との関連をクロス集計した結果を図表3-21に示した。「～24歳」「25～29歳」「30～34歳」を【上限あり】に統合して χ^2 乗検定を行ったところ有意な結果が得られた。二桁以上のサンプルがある業種について結果をみると、「上限なし」の割合が高い業種は、「運輸」（74.1%）、「飲食店・宿泊」（63.6%）、「医療・保健衛生・福祉」（60.0%）である。しかし「～24歳」の割合は、「建設」（43.8%）、「情報・通信」（37.5%）に続いて「飲食店・宿泊（36.4%）」が第3位を占めており、必ずしも「飲食店・宿泊」業では年齢要件が緩いとはいえない。その一方で、「医療・保健衛生・福祉」の「～24歳」の割合（20.0%）は他の業種と比べてかなり小さい。医療・保健衛生・福祉といった分野では、看護師や介護士といった職業資格を要する職種を多く雇用している。資格の種別によっては特定の学校での課程を修了する必要があるため、資格取得のため高等教育終了後に改めて学校へ入り直す若者も少なくない。ゆえに新規学卒者に限定したとしても応募者の年齢幅が広がる可能性がある。そのため、応募可能年齢に上限を定めないのかもしれない。また、「情報・通信」は他業種と比べて「上限なし」の割合が小さく、無回答は0である。情報・通信業は応募可能年齢の上限を明確に定める傾向があり、応募条件として年齢を重要視しているようだ。応募可能年齢の上限の内訳をみると、「～24歳」が37.5%、「25～29歳」が32.5%、「30～34歳」が7.5%と若い年齢層に偏っており、情報・通信業では「若さ」が特に重視されることが推察できる。

図表3-2-2 従業員規模別にみた中途採用者枠に「既卒者」が応募する際の年齢の上限 (SA) (N.S.)

	100人未満	100～299人	300～999人	1000～4999人	5000人以上	無回答	全体
～24歳	2.0%	1.5%	3.3%	1.5%	0.0%	0.0%	1.9%
25～29歳	10.9%	13.5%	13.8%	9.9%	11.5%	5.6%	13.0%
30～34歳	25.7%	32.1%	29.6%	38.4%	26.9%	27.8%	31.6%
上限なし	60.4%	49.3%	48.9%	47.8%	59.6%	61.1%	49.9%
無回答	1.0%	3.7%	4.4%	2.5%	1.9%	5.6%	3.6%
回答企業数	101	1269	544	203	52	18	2187

図表3-2-3 300人未満企業の業種別にみた中途採用者枠に「既卒者」が応募する際の年齢の上限 (SA) p<0.001

	製造		建設	情報・通信	運輸	卸売・小売	飲食店・宿泊	金融・保険	医療福祉教育			その他の業種			
	鉱業	製造							医療・保健衛生・福祉	教育・学習支援	不動産	電気・ガス	複合サービス	その他サービス	水道
～24歳	*	1.7%	1.9%	0.0%	0.6%	3.0%	0.0%	*	0.0%	*	0.0%	—	—	1.2%	1.5%
25～29歳	*	13.1%	7.4%	18.2%	8.3%	20.3%	5.7%	*	4.8%	*	5.9%	—	—	12.5%	13.3%
30～34歳	*	36.6%	38.9%	36.4%	16.7%	34.3%	17.1%	*	0.0%	*	29.4%	—	—	28.6%	31.6%
上限なし	*	45.9%	50.0%	45.5%	70.0%	37.6%	74.3%	*	76.2%	*	52.9%	—	—	54.8%	50.1%
無回答	*	2.7%	1.9%	0.0%	4.4%	4.8%	2.9%	*	19.0%	*	11.8%	—	—	3.0%	3.5%
回答企業数	2	481	108	66	180	271	35	7	21	8	17	6	—	168	1370

※「鉱業」「電気・ガス・熱供給・水道」「金融・保険」「教育・学習支援」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。各項目の回答社数は、「鉱業」は、「30～34歳」2社であった。「電気・ガス・熱供給・水道」は、「25～29歳」1社、「30～34歳」3社、「上限なし」2社であった。「金融・保険」は「25～29歳」3社、「上限なし」4社であった。「教育・学習支援」は、「30～34歳」4社、「上限なし」4社であった。

※サンプルサイズの小さい業種を統合した上でX²乗検定を行った。

※「～24歳」「25～29歳」を【～29歳】に統合してX²乗検定を行った。

○中途採用者枠の場合

☆学歴要件との関連

次に、中途採用者枠の場合についてみていこう。まず全体の傾向（図表3-19）をみると、「上限なし」が49.9%と約半数を占める。応募可能年齢の上限を定めた企業の分布をみると、「～24歳」が1.9%、「25～29歳」は13.0%、「30～34歳」は31.6%と、当然ではあるが新規学卒者枠と比べてボリュームゾーンとなる年齢層が高い。

それでは先ほどと同じように、学歴条件ごとに応募可能年齢の上限をみていこう。中途採用者枠の場合、応募時の学歴条件は、「高卒以上」37.8%、「短大・専門学校以上」9.2%、「大卒以上」11.7%、「学歴不問」34.9%と「高卒以上」と「学歴不問」の合計が7割以上を占める。中途採用者枠では、新規学卒者枠ほどには学歴条件を厳しく定めていないようである。さらに応募時の学歴条件と年齢条件との関連をクロス集計した。年齢の上限を「～24歳」とする割合は、「高卒以上」3.0%、「短大・専門学校以上」2.0%、「大卒以上」1.6%、「学歴不問」0.8%と全体に小さい。「25～29歳」の割合は、「高卒以上」14.9%、「短大・専門学校以上」20.4%、「大卒以上」17.2%、「学歴不問」7.5%と卒業時の年齢が高い学歴ほど大きくなるわけではないようである。「30～34歳」の割合は、「高卒以上」36.7%、「短大・専門学校以上」37.8%、「大卒以上」37.5%、「学歴不問」22.5%といずれの学歴条件でも4割程度を占めている。

以上より、中途採用者枠においてはそもそも学歴条件が緩く、既卒者に対する応募可能年齢の上限は学歴条件とは関係なく定められている。第2章で述べたように高学歴化の進行により新規高卒者に対する求人数は急激に減少している。しかし中途採用者枠では、高卒者が応募できる求人も少なくない。学歴も就業経験も、当該企業における職務遂行能力を推定するための能力指標の一つにすぎない。どちらか一方（この場合は就業経験）によって十分な推定が可能であるならば、もう片方（学歴）を重視する必要はないのだろう。また、中途採用者枠においては年齢条件も30代半ばまでと緩めである。中途採用者枠においては就業経験が重視されるため、必要とする就業経験を他社で蓄積するために必要な年数が考慮されているのだと考えられる。

☆企業属性との関連

以上をふまえて、応募可能年齢の上限と企業属性（従業員規模・業種）との関連を見ていこう。まず、従業員規模との関連についてクロス集計を行った結果を図表3-22に示した。 χ^2 乗検定を行ったところ統計的に有意な結果は得られなかった。中途採用者枠においては従業員規模と応募可能年齢の上限の間には関連が認められない。

次に、従業員規模が300人未満の企業について、業種との関連についてクロス集計を行った結果を図表3-23に示した。応募可能年齢の上限を「～24歳」とした割合はどの業種でも押し並べて小さいため、「～24歳」を「25～29歳」とともに【～29歳】に統合して χ^2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な結果が得られた。二桁以上のサンプルがある業種に限定して結果をみてみよう。応募年齢の上限を【～29歳】とする割合は、「卸売・小売」(23.3%)と「情報・通信」(18.2%)で、「30～34歳」の割合は「建設」(38.9%)、「製造」(36.6%)、「情報・通信」(36.4%)、「卸売・小売」(34.3%)で大きい。「上限なし」の割合は「医療・保健衛生・福祉」(76.2%)、「飲食店・宿泊」(74.3%)、「運輸」(70.0%)で大きい。中途採用者枠では新規学卒者枠と比べると年齢条件があまり重視されていないと述べたが、「卸売・小売」や「情報・通信」については「上限なし」の割合が低く、年齢条件が明確に定められており、中途採用でも若さを重視していると考えられる。また、医療・保健衛生・福祉関連の業種では先述のとおり、職業資格をもつ人材を求めるため、資格の取得までにかかる年数を考慮して「上限なし」とする企業が多いのかもしれない。

3) 問題 1 : どのような企業が<既卒者>に対する労働力需要をもっているのか

最後に、どのような企業が既卒者を実際に採用しているのか、その特徴をみていこう。JILPT 調査では各採用枠組において正社員を募集する際に【既卒者】も募集対象に含めたか否かを以下の質問により尋ねている。

「過去 1 年間（平成 18 年 9 月から平成 19 年 8 月）に、以下の採用区分で既卒者も正社員として募集しましたか（既卒者の一部でも応募が可能だったら「募集した」としてください）」

さらに、既卒者を「募集した」と回答した企業に対してのみ、実際に【既卒者】を採用したか否かを以下の質問により尋ねている。

「貴社では、(1) 過去 1 年間（平成 18 年 9 月から平成 19 年 8 月）に実際に、既卒者を正社員として採用した実績はありますか（採用区分ごとに○は 1 つ）」

本節では、新規学卒者枠と中途採用者枠のそれぞれについて、既卒者を採用した企業の特徴をクロス集計により把握し、その分析結果をふまえて既卒者の採用を規定する企業側の要因をロジスティック回帰分析によって探索する。分析対象は、過去 1 年間（平成 18 年 9 月から平成 19 年 8 月）に新規学卒者枠で正社員を募集した 2537 社と中途採用者枠で正社員を募集した 2558 社である。

なお、ロジスティック回帰分析においては、サンプルサイズが極端に小さいカテゴリを分析に用いると、結果が安定しない。そこで本節での分析においては、独立変数に用いる変数について、サンプルサイズが小さいカテゴリを他のカテゴリと統合した。具体的な再分類の手続きは図表 3-32 に示した。

①クロス集計

○新規学卒者枠における既卒者採用企業

はじめに、新規学卒者枠において正社員を採用した企業の特徴を、クロス集計の結果から考察しよう。新規学卒者枠において正社員を募集した 2537 社のうち既卒者を採用した企業の数と割合を、図表 3-24（従業員規模別）と図表 3-25（業種別）に示した。

まず図表 3-24 について、従業員規模ごとの特徴をみてみよう。χ² 乗検定を行ったところ統計的に有意な結果が得られた。既卒者を採用した企業の割合は、【100 人未満】の企業で突出して高い。他の規模ではいずれも 20% 台後半であるのに対し、【100 人未満】の企業では新規学卒者枠で正社員を募集した企業の 36.4% が既卒者を採用している。本章の冒頭で述べたとおり、JILPT 調査の 100 人未満の企業は調査設計時には従業員数が 100 人以上であったが、調査実施時点では 99 人以下に縮小した企業である。従業員規模が縮小したばかりの企業は、その人手不足を補うために、既卒者を採用する傾向が高いのかもしれない。

次に図表 3-25 について、業種ごとの特徴をみてみよう。χ² 乗検定を行ったところ、分析対象企業全体では統計的に有意な結果が得られた。【医療福祉教育】【情報通信】【飲食宿泊】では、既卒者を採用する企業の割合が高い。しかし 300 人未満の企業に限定すると、全体では第 3 位の割合を示していた【飲食宿泊】の割合が大幅に小さくなると同時に、全体では最小レベルの割合を示していた【建設】や【製造】の割合が大きくなった結果、業種間の違いは小さくなり統計的に有意な結果は得られなくなった。業種ごとの特徴は、従業員規模の効果に媒介されている可能性がある。

図表 3-24 従業員規模別にみた新規学卒者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合 (p<0.05)

	100人 未満	100~ 299人	300~ 999人	1000人 以上	無回答	全体
N	28	364	202	95	5	694
%	36.4%	26.4%	28.1%	27.5%	*	27.4%

※「無回答」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。

図表 3-25 業種別にみた新規学卒者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合

	製造	建設	情報 通信	運輸	卸売 小売	飲食 宿泊	金融 保険	医療 福祉 教育	その他 の業種	全体	p
全体 (N=2537)	218 25.2%	38 19.9%	66 37.7%	43 28.7%	166 26.7%	40 32.0%	17 28.8%	21 40.4%	85 28.6%	694 27.4%	**
300名未満 (N=1457)	146 26.1%	30 22.7%	40 40.0%	23 28.4%	83 25.2%	10 23.8%	10 40.0%	12 41.4%	38 23.9%	392 26.9%	

** p<0.01 * p<0.05

○中途採用者枠における「既卒者」採用企業

次に、中途採用者枠についてみていこう。中途採用者枠で正社員を募集した 2558 社のうち、既卒者を採用した企業の数と割合を、図表 3-26（従業員規模別）と図表 3-27（業種別）に示した。

まず、従業員規模ごとの特徴をみてみよう。χ²乗検定を行ったところ、統計的に有意な結果は得られなかった。新規学卒者枠とはうってかわり、採用実績企業の割合はいずれの規模でも 7 割を超えている。規模が大きいほど採用実績企業の割合が高いようにもみえるが、その違いはごく小さい。

次に、業種ごとの特徴をみてみよう。χ²乗検定を行ったところ、分析対象企業全体について集計した場合も 300 人未満企業に限定した場合も、統計的に有意な結果は得られなかった。サンプルサイズが極端に小さい従業員規模 300 人未満の金融保険業を除くと、いずれの業種でも既卒者採用企業の割合は 7～8 割程度であり、業種ごとの違いはみとめられない。

図表 3-26 従業員規模別にみた中途採用者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合 (N.S.)

	100人未満	100～299人	300～999人	1000人以上	無回答	全体
N	92	1144	498	245	15	1994
%	76.0%	77.2%	77.7%	83.1%	75.0%	78.0%

図表 3-27 業種別にみた中途採用者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合

	製造	建設	情報通信	運輸	卸売小売	飲食宿泊	金融保険	医療福祉教育	その他の業種	全体	p
全体 (N=2558)	639 77.8%	123 71.9%	100 72.5%	225 77.6%	434 79.1%	102 82.3%	25 73.5%	49 87.5%	297 79.2%	1994 78.0%	
300人未満 (N=1601)	444 79.1%	96 73.8%	58 74.4%	157 76.6%	248 77.7%	33 73.3%	6 *	26 83.9%	168 75.3%	1236 77.2%	

** p<0.01 * p<0.05

※300人未満の「金融・保険」はNが10未満であるため、パーセンテージは「*」と表記した。

図表 3-28 正社員採用方針別にみた新規学卒者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合

	新卒採用 中心	中途採用 中心	全体	p
全体 (N=1765)	468 35.1%	222 51.5%	690 39.1%	**
300人未満 (N=959)	249 36.5%	143 51.6%	392 40.9%	**

** p<0.01 * p<0.05

図表 3-29 正社員採用方針別にみた中途採用者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合

	新卒採用 中心	中途採用 中心	全体	p
全体 (N=2290)	962 83.5%	1018 89.5%	1980 86.5%	**
300人未満 (N=1430)	496 83.4%	737 88.3%	1233 86.2%	**

** p<0.01 * p<0.05

図表 3-30 若年正社員比率別にみた新規学卒者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合

	30%未満	30%~ 50%未満	50%以上	全体	p
全体 (N=1724)	194 37.4%	291 36.8%	186 44.9%	671 38.9%	*
300人未満 (N=947)	107 38.6%	174 39.0%	107 47.8%	388 41.0%	

** p<0.01 * p<0.05

図表 3-31 若年正社員比率別にみた中途採用者枠正社員募集企業に占める既卒者採用企業割合

	30%未満	30%~ 50%未満	50%以上	全体	p
全体 (N=2242)	672 83.0%	799 86.8%	464 90.8%	1935 86.3%	**
300人未満 (N=1411)	443 81.9%	509 88.2%	263 89.8%	1215 86.1%	**

** p<0.01 * p<0.05

②採用実績の規定要因

クロス集計の結果、中途採用者枠については既卒者の採用実績を規定する要因を、従業員規模や業種等の企業属性ではなく他の条件に求めるべきであることが示唆された。そもそも中途採用は、新規学卒者一括採用以外の採用活動を一括りにとらえた概念であるため、応募可能な人材の年齢や就業経験の幅は広い。中途採用者枠において想定される「既卒者」すなわち<正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者>たちは、豊富な就業経験を蓄積した壮年の求職者たちと同じ土俵で戦うことになる。したがって、中途採用者枠における既卒者採用の規定要因は、幅広い層から集まった応募者から、「経験豊富なベテラン層」ではなく<正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者>を選択する要因に求めるべきである。

本研究では、その要因として、「正社員採用方針⁷¹⁾」と「若年正社員比率⁷²⁾」の二つを想定した。「正社員採用方針」とは、正社員を募集・採用する際に「新卒採用」と「中途採用」のいずれの採用枠組を中心とする採用管理を行っているかというものである。「新卒採用」中心の採用管理を行う企業は、「若い」従業員の獲得が目的の場合には新規学卒者枠でそのニーズを満たし、中途採用では「経験豊富なベテラン層」を採用するという採用枠組の使い分けを行っている⁷³⁾と推察できる。反対に、「中途採用」中心の採用管理を行う企業は、「若さ」重視の場合も中途採用者枠でそのニーズを満たす可能性がある⁷⁴⁾ので、「新卒採用」中心の採用管理を行う企業と比べて中途採用者枠で<正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者>を採用する機会が増えるだろう。実際に、正社員採用方針別に既卒者採用実績企業の割合をクロス集計したところ（図表3-28、図表3-29）、新規学卒者枠と中途採用者枠のいずれにおいても、中途採用中心の採用方針をとる企業の方が既卒者採用実績企業の割合が有意に高い。

次に「若年正社員比率」とは、既存の正社員のうち【既卒者】と同年齢層である35歳未満の若年社員がどの程度の割合を占めるかというものである。多様な層に開かれた中途採用者枠では「若さ」と「経験」のいずれをどの程度重視するか考慮しながら採用選考を行う。その際、既存社員の年齢構成は大きな規定要因となるだろう。既存社員の年齢構成が高い場合、バランスを整えるために若い人を採用しようとするかもしれない。しかしその一方で、若い人材に対する需要が高い企業が過去に若者を多数雇用してきた結果、現在の既存社員の年齢構成が若く、今後も若者を採り続けようとしているという事態も考えられる、またそうした企業では、年齢が高い応募者は「会社の若い雰囲気⁷⁵⁾に溶け込みにくい」「既存の若い社員

⁷¹⁾ JILPT 調査では、全ての調査対象企業に「正社員採用方針」を、以下の質問により尋ねている。「過去3年間で、貴社が正社員を採用する際の採用方針として、もっともあてはまるもの1つに○をつけてください」。そして、この問いに対する回答として、「新卒採用が中心」「比較的新卒採用が中心」「比較的中途採用が中心」「中途採用が中心」の4つの選択肢を用意している。

⁷²⁾ JILPT 調査では、全ての調査対象企業に「全正社員中、若年正社員（35歳未満）の占める比率」を、以下の質問により尋ねている。「貴社の正社員について、以下の割合をそれぞれお答えください（各項目それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください）」。そして、この問いに対する回答として、「10%未満」「10～30%未満」「30～50%未満」「50～70%未満」「70%以上」の5つの選択肢を用意している。

たちと給与等の待遇に差がつくのは困る」などの理由により敬遠されるかもしれない。図表 3-30 と図表 3-31 に、若年正社員比率別に既卒者採用実績企業の割合をクロス集計した結果を示した。いずれの採用枠組でも若年正社員比率が高い企業の方が既卒者採用実績企業の割合が有意に高い。また、若年正社員比率と正社員採用方針とのクロス集計を行ったところ、統計的に有意な結果が得られ、若年正社員の比率が高い企業ほど新卒採用中心の採用方針をとっていることが明らかになった。すなわち、既存社員の年齢構成が若い企業は、今後も若い労働力を必要としており、若年正社員を増やすべく新卒採用中心の採用方針をとっている。さらに中途採用者枠においても若さ重視の採用を行っていると考えられる。ただし新規学卒者枠の場合、300 人未満の企業に限定すると若年正社員比率と既卒者採用実績の違いは有意ではなくなる。このように複数の変数が相互に関連しあっている場合、多変量解析を行う必要がある。そこで最後に、既卒者採用実績を規定する要因を明らかにするための多変量解析を行った結果を見てみよう。

図表 3-32 問題 3 の分析（クロス集計・ロジスティック回帰分析）に用いる独立変数

変数名	詳細
従業員規模	質問:「現在、貴社の全社員数(パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含み、派遣社員、請負会社の社員は除く)は何人ですか(あてはまるもの1つに○をつけてください)」
	～99人 「100人未満」=1 「100～299人」「300～999人」「1000～4999人」「5000人以上」=0
	100～299人 「100～299人」=1 「100人未満」「300～999人」「1000～4999人」「5000人以上」=0
	300～999人 「300～999人」=1 「100人未満」「100～299人」「1000～4999人」「5000人以上」=0
	1000人～ 「1000～4999人」「5000人以上」=1 「100人未満」「100～299人」「300～999人」=0
業種	質問:「貴社の概況についてお教えてください(あてはまるもの1つに○をつけてください)」
	製造 「鉱業」「製造業」=1 左記以外の業種=0
	建設 「建設業」=1 左記以外の業種=0
	情報通信 「情報・通信業」=1 左記以外の業種=0
	運輸 「運輸業」=1 左記以外の業種=0
	卸売小売 「卸売・小売業」=1 左記以外の業種=0
	飲食宿泊 「飲食店・宿泊業」=1 左記以外の業種=0
	金融保険 「金融・保険業」=1 左記以外の業種=0
	医療福祉教育 「医療・保健衛生・福祉」「教育・学習支援業」=1 左記以外の業種=0
	その他の業種 「不動産業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「複合サービス(郵便局、農業組合など)」「その他サービス(理美容、娯楽、廃棄物処理業等)」=1 左記以外の業種=0
正社員採用方針	質問:「過去3年間で、貴社が正社員を採用する際の採用方針として、もっともあてはまるもの1つに○をつけてください」
	新卒採用中心 「新卒採用が中心」「比較的新卒採用が中心」=1 「中途採用が中心」「比較的中途採用が中心」=0
	中途採用中心 「中途採用が中心」「比較的中途採用が中心」=1 「新卒採用が中心」「比較的新卒採用が中心」=0
若年正社員比率	質問:「貴社の正社員について以下の割合をそれぞれお答えください(SA)」「全正社員中、若年正社員(35歳未満)の占める比率」
	若年正社員 30%未満 「10%未満」「10～30%未満」=1 「30～50%未満」「50～70%未満」「70%以上」=0
	若年正社員 30～50%未満 「30～50%未満」=1 「10%未満」「10～30%未満」「50～70%未満」「70%以上」=0
	若年正社員 50%以上 「50～70%未満」「70%以上」=1 「10%未満」「10～30%未満」「30～50%未満」=0

※ダミー変数の対照カテゴリを網掛した

図表3-3-3 ロジスティック回帰分析（「既卒者」採用有=1 採用無=0）

		新規学卒者枠			中途採用者枠		
		B	p	Exp(B)	B	p	Exp(B)
従業員規模	～99人						
	100～299人	-.584		.558	.174		1.190
	300～999人	-.728	*	.483	.255		1.290
	1000人～	-.795	*	.453	.596		1.815
業種	製造						
	建設	-.245		.783	.003		1.003
	情報通信	.489	*	1.631	-.712	**	.491
	運輸	.291		1.337	-.278		.757
	卸売小売	.155		1.167	.142		1.153
	飲食宿泊	.601	*	1.823	.153		1.166
	金融保険	.093		1.097	-.406		.666
	医療福祉教育	.985	**	2.677	.449		1.566
	その他の業種	.358	*	1.430	-.207		.813
採用方針	新卒採用中心						
	中途採用中心	.639	**	1.894	.742	**	2.099
若年正社員比率	若年正社員30%未満						
	若年正社員30～50%未満	.034		1.035	.445	**	1.561
	若年正社員50%以上	.273		1.313	.925	**	2.522
	定数	-.223	**	.801	1.591	**	41.176
	χ ² 乗値	71.912	**		60.652	**	
	N	1719			2234		
	Nagelkerke R ² 乗	0.056			0.049		

** p<0.01 * p<0.05

※ダミー変数の対照カテゴリを網掛した

○分析結果

ここまでの分析結果を踏まえた上で、既卒者の採用を規定する企業側の要因を探るべくロジスティック回帰分析を行った。分析結果を図表3-33に示した。従属変数には、過去1年間（平成18年9月から平成19年8月）に各採用枠組で正社員を募集した企業のうち、既卒者を募集しかつ採用した企業を1、既卒者を募集しなかった、または募集したが採用しなかった企業を0とするダミー変数（以下【既卒者採用実績ダミー】）を用いた⁷³。独立変数には従業員規模、業種その他、正社員採用方針（新卒採用中心か中途採用中心か）と、若年正社員比率（正社員に占める35歳未満の社員の割合）を用いた。

はじめに新規学卒者枠と中途採用者枠の両方について、モデルの当てはまりのよさを見よう。いずれの採用枠組でも Nagelkerke R² 乗は新規学卒者枠が 0.056、中途採用者枠が 0.049 とごく小さく、当モデルは全ての規定要因のうちのごく一部を予測するにすぎない。その要因の一つは、【既卒者採用実績ダミー】が「採用があったかなかったか」というおおまかな傾向しか明らかにできない変数であるためである。回答企業の既卒者に対する労働力需要を詳しく知るためには「全正社員数に占める採用した若年者数・既卒者数」や「採用した若年者に占める既卒者の割合」などを指標とする必要がある。しかし JILPT 調査では採用した若年者や既卒者の人数を正確に知ることができない⁷⁴。とはいえ、 χ^2 乗検定の結果は有意であり、これらのモデルは既卒者採用実績の予測に役立つということはある。

それでは、各採用枠組について独立変数の効果を見ていこう。まず新規学卒者枠について統計的に有意な結果が得られた独立変数は7つあり、【300～999人】【1000人～】が負の効果を持ち、【情報通信】【飲食宿泊】【医療福祉教育】【その他の業種】【中途採用中心】が正の効果を持つ。また、【300～999人】よりも【1000人～】の方がオッズ比が小さい。すなわち、新規学卒者枠では既存社員の年齢構成にかかわらず、従業員規模が大きい企業は既卒者を採用する傾向が低く、中途採用中心の採用活動を行っている企業は既卒者を採用する傾向が高い⁷⁵。また、【情報通信】【飲食宿泊】【医療福祉教育】などの業種では【製造業】と比べ

⁷³ なお、既卒者募集企業と既卒者採用企業の数、および既卒者を募集したが採用しなかった企業の割合は次のとおりである。新規学卒者枠：既卒者採用企業 694 社・既卒者募集企業 711 社（非採用率 2.4%）。中途採用者枠：既卒者採用企業 1994 社・既卒者募集企業 2187 社（非採用率 8.8%）。

⁷⁴ JILPT 調査では実際に採用した正社員の数とその中に占める既卒者の数を尋ねている。採用された既卒者の数は従業員規模の大きい企業ほど大きい。ただしこの問いに対する回答は有効回答率が大変低く（新規学卒者枠：32.3%、中途採用者枠：69.8%）分析に用いることは難しい。特に新規学卒者枠についての回答や、従業員規模が小さい企業で無回答が多い。そのため既卒者の採用人数については、以下に従業員規模別の平均値と標準偏差を参考程度に示すにとどめる（丸括弧内は標準偏差、【】内は無回答率）。<新規学卒者枠>100人未満：1.3人（0.5）【85.7%】、100～299人：2.0人（1.6）【70.3%】、300～999人：3.4人（7.7）【66.8%】、1000～4999人：4.6人（6.8）【54.2%】、5000人以上：6.2人（4.4）【47.8%】、全体：3.0人（5.3）【67.7%】。<中途採用者枠>100人未満：6.9人（7.6）【33.7%】、100～299人：8.5人（12.5）【29.9%】、300～999人：14.3人（22.7）【26.9%】、1000～4999人：29.5人（42.7）【24.4%】、5000人以上：94.3人（161.5）【26.9%】、全体：14.4人（36.2）【29.2%】。

⁷⁵ 本章の冒頭で述べたとおり、JILPT 調査の「100人未満」（図表3-33の【～99人】）の企業は調査設計時には従業員数が100人以上であったが、調査実施時点では100人未満に縮小した企業である。本節の分析結

て既卒者を採用する傾向が高い。

次に、中途採用者枠についてみてみよう。統計的に有意な結果が得られた独立変数は4つあり、【情報通信】が負の効果を、【中途採用中心】【若年正社員 30～50%未満】【若年正社員 50%以上】が正の効果を示した。すなわち、中途採用者枠では従業員規模に関わらず、従業員の年齢構成が若く、中途採用中心の採用活動を行っている企業が既卒者を採用する傾向が高い。その一方で、情報通信業では製造業と比べて既卒者を採用しない傾向が高い。

○考察

以上の分析結果については次のような考察が可能だろう。まず新規学卒者枠においては従業員規模や業種の効果が明確に見られた。既に述べたとおり、新規学卒者枠における既卒者の採用とは、正規の就業経験に乏しい<既卒者>の採用を意味する。従業員規模が小さい企業や飲食宿泊業は、新規学卒人材の不足を補うために<既卒者>を採用するのだろう。また、情報通信業では専門知識や技術が必要とされる職種（プログラマー、システムエンジニアなど）を、医療・福祉や教育関連の業種では職務を遂行する上で職業資格が必要な職種（看護師、介護士、学校教員など）を現場の最前線に多数雇用している。新規学卒者採用のメリットの一つは、可塑性の高い若者を自社独自の知識や技術を備えた人材に自社内で育てられる点にある。しかし情報通信業が必要とする専門知識・技術のうち、新規学卒者に求められる基礎段階のものは、個々の企業が独自に開発し従業員に修得させるというより、学校等の外部機関で学ぶ性質のものである。また、医療・福祉や教育関連の業種が必要とする職業資格の多くは、特定の教育課程を修めることが取得のための必須要件となっている。したがって、新規学卒人材と並ぶレベルの専門知識・技術を修得していれば、あるいは必要な職業資格を取得していれば、ある程度その人の職務遂行能力を客観的に推測できるため、新卒か既卒かということにはこだわらず採用されるのではないだろうか。

その一方で、中途採用者枠では、従業員規模や業種の効果があまり現れなかった。唯一、情報通信業が既卒者をあまり採用しない傾向がみられた。情報通信業は新卒採用中心の採用管理をする傾向が強い⁷⁶。その一方で、中途採用者枠において「就業経験があることを条件」とする傾向が突出して高い。情報通信業は、若く可塑性の高い人材は新規学卒者枠で採用し、中途採用者枠はベテランの即戦力を獲得する場と位置づけているのだろう。企業属性以外の規定要因として中途採用者枠では、若年正社員比率が高い企業ほど既卒者を採用する傾向がみられた。先述のとおり、若い人材に対する需要が高い企業は既に既存の正社員の年齢構成

果は、100人未満の企業全体ではなく、従業員規模が2007年頃に100人以上から100人未満へ縮小した企業と比べて【300～999人】の企業や【1000人以上】の企業の方が既卒者を採用する傾向が低いことを意味する。

⁷⁶ 正社員採用方針を「新卒採用が中心」または「比較的新卒採用が中心」と答えた企業の割合が高い業種は、第1位：【金融保険】（84.4%）、第2位：【情報通信】（74.3%）、第3位：【卸売小売】（68.6%）である（全体：56.6%）。

が若く、さらに引き続き若者を採用しているのではないだろうか。あるいは、既存の若い社員たちとの人間関係や待遇のバランス等を考慮して、同年齢層の若者を採用しているのかもしれない。

最後に、いずれの採用枠組においても、正社員の採用方針が中途採用中心である企業の方が既卒者を採用する傾向がみられた。新卒採用中心の採用管理を行う企業は、いわゆる日本的雇用慣行に則った人材管理を実施していると考えられる。日本的雇用慣行は、可塑性の高い新規学卒者を卒業と同時に採用し、社内で長期的に教育・訓練し、そのコストは年功型賃金と長期雇用および定年制度により回収するという構造になっている。そうした企業にとって中途採用とは、新規学卒者枠では採用できない豊富な経験を持つベテラン層をごく少数採用するための臨時的採用枠組と位置づけられている。そのため新卒採用中心の採用活動を行う企業の中途採用者枠においては、正規の就業経験に乏しい<既卒者>だけでなく、<正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者>でさえも、経験不足であるとして採用されないのではないだろうか。

本節の分析結果からは、企業が正社員を募集した際に既卒者を採用するに至る規定要因として、以上のような背景を考察することができた。ただし、いずれの採用枠組についても、モデルの当てはまりの良さはあまりよいとはいえない。すなわち既卒者の採用実績を規定する要因について JILPT 調査の調査項目から明らかにできる範囲はごく一部である。本章の分析結果から、企業属性や正社員採用方針、既存社員の年齢構成は既卒者の採用実績を規定する要因の一部ということはあるが、その他にもまだ多くの要因が隠れている可能性がある。

4. まとめ

第3章では、「問題1：どのような企業が＜既卒者＞に対する労働力需要をもっているのか」「問題2：企業は何のために＜既卒者＞を募集・採用しているのか」に取り組んだ。具体的には、JILPTが過去に行った企業を対象とする質問紙調査のデータを再分析し、新規学卒者枠と中途採用者枠という二つの採用枠組において、既卒者の「若さ」と「経験」が実際の募集・採用の際にどのように作用しているのかを検討してきた。その結果、二つの採用枠組では異なる層が「既卒者」として想定されており、彼・彼女らを募集・採用する際に求められる「若さ」や「経験」等の条件も、異なる内容が設定されていた。以下に、それぞれの採用枠組の特徴と、各採用枠組において＜既卒者＞が採用されるチャンスについてとりまとめた。

1) 新規学卒者枠の特徴

第1節で検討したとおり、新規学卒者枠における既卒者の採用とは、主に正規の就業経験に乏しい＜既卒者＞を新卒扱いで採用することを意味する。しかし新規学卒者と比較した場合の既卒者の位置づけや、既卒者の「若さ」と「経験」に対する扱いは、大企業と中小企業、また業種によっても異なる。

大企業は、新規学卒者枠において、＜既卒者＞の中でも新規学卒者と同等とみなせる層だけを募集・採用の対象とする傾向がある。すなわち、他社での就業経験をもたない、卒業後間もない＜既卒者＞が、大企業へ応募するチャンスをもっている。また大企業では高学歴志向も強い。その分応募可能年齢の上限も高めであるが、30歳を超えてなお応募が可能な企業はごく少数である。また大企業では実際に既卒者を採用した実績を持つ企業の割合が中小企業よりも小さい。新規学卒者だけでなく＜既卒者＞にとっても、大企業への就職のチャンスはごく一部の者に限られている。

これに対して、中小企業にとって＜既卒者＞とは「新規学卒者」と同等の存在ではない。本当は新規学卒者を採用したいところだが応募が足りないため、その代替としてやむを得ず＜既卒者＞を募集・採用している。また中小企業では、応募時の学歴条件を高卒以上とする企業が多いため、新卒に対する求人が激減している高卒者にもチャンスが開かれている。ただし高卒者は卒業時の年齢が若い分、応募可能年齢の上限も低めであるため、卒業後早めに応募する必要がある。

業種については、まずは新規学卒人材が不足しているかどうかで既卒者を募集する目的が異なる。飲食宿泊業、建設業では「新卒の応募が少ないから」その不足を補うために「既卒者」を募集対象に含めている。しかし実際には、建設業は既卒者をあまり採用していない。建設業は応募可能年齢の上限を若く設定する企業が多いため、既卒者からの応募が集まりにくく、採用実績も上がらないのだろう。飲食店・宿泊業も「若さ」を求めているが既卒者の

採用実績が高いのは、非正規雇用者を主な戦力として多数雇用しているため企業側が＜既卒者＞を採用することに抵抗がないということと、既卒者も仕事内容等をイメージしやすく応募が集まりやすいことが背景にあるためだろう。既卒者の採用実績が高いのは、むしろ情報・通信業や医療・福祉、教育といった新規学卒人材の不足をうったえていない業種である。これらの業種では専門的な知識・技術や職業資格が重要視されるため、必要な知識・技術や職業資格をもっていれば、新卒・既卒に関わらず公平に評価がなされるのかもしれない。ただし、両業種の年齢や職歴に対する考え方は正反対である。情報通信業は応募可能年齢の上限を若く設定しており、「就業経験がないことを条件」とする傾向も高い。すなわち大企業と同様に、新規学卒者に限りなく近い既卒者しか応募できないように条件が設定されている。一方で医療・保健衛生・福祉の分野では、職務の遂行において職業資格が必要とされる職種が多いため、資格取得にかかる年数を考慮してか応募可能年齢に上限を定めない企業が多い。情報・通信業や医療・福祉、教育関連の業種は、社会の情報化・サービス化に伴う発展が著しい新しい分野でもあり、今後の事業の拡大が見込まれる。それに伴い、既卒者を含む若年労働力に対する需要も拡大していくことが期待できるだろう。

以上のように、新規学卒者枠においては、既卒者の位置づけやその「若さ」と「経験」に対する扱いは従業員規模や業種といった企業属性によって大きく異なる。ただしその一方で、従業員規模や業種にかかわらず、正社員としての就業経験を本来期待できない新規学卒者枠において、既卒者に「即戦力」を期待する企業も存在する。それらの企業は、既卒者が年齢を重ねることで蓄積してきた何らかの社会経験を、新規学卒者を採用した場合に負担しなくてはならない教育・訓練コストを節約できるだけの価値があるものとして評価している可能性がある。

2) 中途採用者枠の特徴

企業は中途採用者枠においては、主に「即戦力になる」ような「他社経験を持つ多様な人材」を獲得するために既卒者を募集していた。この場合の「既卒者」とは、正規の就業経験に乏しい＜既卒者＞ではなく、正規の就業経験をある程度積んだ若い転職希望者のことである。蓄積した就業経験の中身が問われるため、応募条件として「就業経験があること」を条件とする、または優遇する企業が多い。就業経験を重視するため学歴要件は緩く、応募可能年齢の上限も高めに設定されている。特に、大企業や情報・通信業は「就業経験があることが条件」とする傾向が高く、正規の就業経験に乏しい＜既卒者＞が応募することは難しい。

ただし、中小企業においては＜既卒者＞にも応募のチャンスが開かれている。中小企業では「就業経験を問わない」企業が多く、「就業経験があることが条件」とする企業は少ない。また既卒者募集理由として「研修期間が短くてすむから」と答える企業が比較的多い。中小企業は応募者数を減らさないために就業経験に関する応募条件を緩めに設定している。その

結果、正規の就業経験に乏しい<既卒者>から応募があった場合には、新規学卒者を採用した場合にかかる教育訓練コストを節約できるかどうか、すなわちその<既卒者>が「即戦力」にはならずとも「社会人」としては成熟しているかどうかによって、採否を判断している。

なお、中途採用者枠について、既卒者採用実績の規定要因をロジスティック回帰分析により検討したところ、従業員規模、業種との有意な関連はあまりみられず、情報通信業で既卒者を採用しない傾向がみられただけであった。その代わりに、既存の正社員の年齢構成が若い企業や、中途採用中心の採用活動を行っている企業が、既卒者を採用する傾向がみられた。正社員の年齢構成が若い企業は若年労働力への需要が大きい企業であり、若く可塑性の高い人材を獲得するために新卒採用中心の採用管理を行っている。さらには中途採用者枠においても若さ重視の採用を行っている。ただし新卒採用中心の採用管理を行う企業は、中途採用においては就業経験を重視するため、この場合に採用される「既卒者」とは、<正規の就業経験をもつ比較的若い有経験者>であろう。正規の就業経験に乏しい<既卒者>が若年正社員率の高い企業への就職を望むならば、そのメインとなる採用枠組である新規学卒者枠で応募する必要がある。

3) 両採用枠組に共通の知見

いずれの採用枠組にも共通している点は、中途採用中心の採用方針を採る企業は「既卒者」を採用する傾向が高いことである。新卒採用中心の企業は、日本的雇用慣行にのっとり採用・教育訓練を実施している。そうした企業にとって中途採用とは、新卒採用では獲得できない経験豊富なベテラン層をごく少数採用するために行われる採用活動である。その一方で、新規学卒者枠では他社の色に染まっていないことや若さが重視されるため、新規学卒者からの応募が十分に集まれば<既卒者>を採用する必要はない。こうした企業にとって<既卒者>のイレギュラーな経歴は採用管理全般を攪乱することになるため、たとえその企業が新規学卒者枠に<既卒者>が応募することを可能としていても、同時に応募した新規学卒者たちに勝るメリットを提示できない限り敬遠されるだろう。

4) 最後に

本章の分析結果からは、以上のような知見を得ることができた。また、「既卒者」の採用実績を規定する要因は、企業属性や正社員採用方針、既存社員の年齢構成の他にも多く隠れている可能性が示唆された。また、本章の分析結果が政策にもたらすインプリケーションについては、第4章の分析結果とあわせて終章にとりまとめる。

第4章 中小・中堅企業に対するヒアリング調査

本章では、実際に既卒者を採用した中小・中堅企業に焦点を絞り、「問題2：企業は何のために<既卒者>を募集・採用しているのか」「問題3：企業はどのようにして<既卒者>を募集・採用しているのか」に取り組む。具体的には、既卒者を採用した中小・中堅企業に対するヒアリング調査の結果をもとに、企業が既卒者を採用する際の目的、方法、既卒者に求める条件等についてまとめる。また、中小・中堅企業が既卒者を採用する際に様々な若年者雇用対策制度をどのように活用しているのか、若年者の雇用・育成等についてどのような課題が残されているのか報告する。

1. 調査の目的と概要

1) 調査の目的

若年者の雇用環境は依然として厳しく、就職できないまま卒業した「既卒者」は新規学卒者と比べていっそう困難な状況にある。このため政府は「卒業後3年以内の既卒者」を新卒採用の対象とするよう企業に対して呼びかけ、主に中小企業を対象とする、様々な若年者雇用支援制度を運用してきた。本調査の目的は、中小・中堅企業が既卒者を採用した際の目的、および募集・採用時の条件、選考方法、若年者雇用対策制度の活用状況等を明らかにし、今後の企業と若者のマッチングの向上に資することにある。

2) 調査概要

2-1) 調査概要

○調査対象企業の選定

以下の条件を備えている企業を、地方労働局および企業団体にご紹介頂いた。

- ・従業員数が300名未満である企業
- ・2006年4月から現在（2011年初夏）までの間に、以下の条件に該当する若者を経験不問で正規採用した（正規採用への移行を前提とした非正規採用含む）ことがある企業
 - ①（高校、短大、専門学校）、四年制大学などを既に卒業している
 - ②正社員として就業した期間がない、あるいは短い
 - ③採用時の年齢が30歳未満である

○ヒアリング対象者

実際に採用業務を担当された方

○ヒアリング時期

平成 23 年 7 月～10 月

○調査方法

事前に質問をまとめたヒアリング票を郵送の上、日時を調整し担当研究員が訪問した。所要時間は約 1 時間である。

○調査内容

①若年者を正社員に採用する目的と採用管理方針（新卒採用中心／中途採用中心／その他）

②若年正社員の採用活動における既卒者の位置づけ

③既卒者を正社員に採用した際の募集・採用活動の概要

募集時期、募集経路、利用した制度、募集職種、採用選考の手順・方法

③既卒者を正社員に採用した際の重視点

応募条件、選考時の重視点、面接での質問内容、既卒者であることに対する評価

④採用された既卒者に対する処遇

採用後の教育・訓練、任せる仕事の範囲やレベルなど、入社後のキャリアの展開

⑤若年社員の雇用・教育訓練等に関する課題

2-2) 回答企業の基本属性

調査時点における回答企業の業種、従業員規模（原則として正社員数）、回答者の所属・役職、新規学卒者および既卒者の採用有無を示した。なお業種は、回答者からの回答がなかった場合は報告者が各社の事業内容から最も重点的に事業が行われているものを示した。

図表4-1 回答企業の基本属性

仮名	従業員数 (正社員)	業種	所在地	回答 者数	回答者の所属	既卒者 の採用	新卒の 採用
A社	95名	卸売小売、飲食	京都	1	代表取締役社長	○	○
B社	25名	卸売	京都	1	専務取締役	○	×
C社	36名	サービス	京都	1	代表取締役	○	○
D社	126名	サービス	栃木	1	支配人	○	○
E社	70名	建設	神奈川	1	総務部 課長	×	○
F社	20名	製造	京都	1	代表取締役社長	○	○
G社	35名	卸売	京都	1	経理部	○	○
H社	57名	小売	京都	1	営業本部	△	○
I社	233名	製造	東京	1	総務人事課 課長代理	○	○
J社	70名	卸売、サービス	東京	2	取締役 総務・経理担当 総務グループ マネージャー	○	○
K社	22名	卸売	東京	1	経理部 課長	○	×
L社	120名	サービス	東京	1	総務部 課長	○	○
M社	18名	建設	東京	1	総務 部長	○	×
N社	180名	製造	東京	2	取締役総務部長 経理部経理課課長補佐	○	○
O社	40名	情報通信	東京	1	総務人事部 次長	○	×

なお、既卒者を全く採用していない企業が1社（E社）、既卒者を採用した実績はあるがその雇用形態が正規雇用への登用を予定しない契約社員であった企業が1社（H社）存在した。両者については原則として分析対象から除外し、比較対象のための事例として適宜参照する。

2. 中小・中堅企業による既卒者採用の概況

1) 正社員採用方針と既卒者を採用した採用枠組

本節では、「問題3：企業はどのようにして＜既卒者＞を募集・採用しているのか」について明らかにするため、本調査の回答企業による既卒者採用の概況について報告する。

1-1) 正社員採用方針

本調査の回答企業の、回答時点での正社員採用方針は、新卒採用中心と答えた企業が7社（B社、D社、I社、J社、L社、N社、O社）、中途採用中心と答えた企業が3社（A社、M社、K社）、新卒採用と中途採用といった採用枠組の区別をしていない企業が3社（C社、F社、G社）であった。そのうちB社、J社、O社は、ここ数年の間に採用方針を中途採用中心から新卒（第二新卒）採用中心へと転換したところであった。

1-2) 既卒者を採用した採用枠組

中小企業は「若い人材を獲得したい」という目的のために、さまざまな手立てを講じている。採用枠組はその一つである。本章では、「新規学卒者枠」という言葉を、「新規学卒者（に準ずる若者）を年度初めに採用するための採用枠組」という意味で用いる。本調査の回答企業が、過去5年間に既卒者を採用した採用枠組は以下の通りであった。なお、人数が多い基幹職（例：技術職）は新規学卒者を定期採用し、少ない職種（例：事務職）は中途採用による欠員補充のみとするように、採用枠組を職種によって使い分けている企業がいくつかみられた。

①新規学卒者枠のみ

2社（I社 233名 製造、N社 180名 製造）

②中途採用者枠のみ

4社（K社 22名 卸売、L社 120名 サービス、M社 18名 建設業、O社 40名 情報通信⁷⁷⁾

③採用枠組の区別なし

3社（C社 36名 サービス、F社 20名 製造、G社 35名 卸売）

⁷⁷⁾ O社は採用方針を中途採用中心から新卒採用中心に転換した初年度であったため、調査時点では新卒採用の経験がなかった。

④社内の非正規雇用者からの登用のみ

1社（D社 126名 サービス）

⑤新規学卒者枠と社内の非正規雇用者からの登用

1社（J社 70名 卸売・サービス）

⑥中途採用者枠と社内の非正規雇用者からの登用

1社（A社 95名 卸売小売・飲食）

⑦第二新卒者枠のみ

1社（B社 25名 卸売）

回答企業の多くが、通常の採用活動を新卒採用と中途採用に区別して位置づけていた。どの採用枠組で既卒者を採用したかということは、その企業における既卒者の位置づけを表している。

○新規学卒者枠および第二新卒者枠

まず新規学卒者枠および第二新卒者枠で既卒者を採用した4社についてみてみよう。I社は、年度途中で既卒者に内定を出したが、入社時期は翌年の新規学卒者とともに4月1日としていた。N社は、新規学卒者を募集したところへ既卒者からの応募があり結果的に既卒者を採用していた。これら2社はいずれも新卒採用中心の採用活動を実施しており、新規学卒者枠では未経験の若者を、中途採用者枠では主にベテランの有経験者を即戦力として採用するという採用枠組の使い分けをしている。また、「⑤新規学卒者枠と社内の非正規雇用者からの登用」に分類されたJ社にとって、非正規雇用者からの登用はめったにない例外であり、通常の採用活動は新規学卒者枠のみになっている。また「⑦第二新卒者」に限定した採用枠組を設けているB社は、新卒採用中心の正社員採用方針をとっていたが、戦略的に新規学卒者ではなく第二新卒者に的を絞った採用活動を行っていた。これら4社にとって既卒者は、あくまで「新規学卒者の代わり」であり、若く、他社での就業経験がないことが重視される。

○中途採用者枠

一方、中途採用者枠で既卒者を採用した企業の多くは、新規学卒者採用を実施したことがない。K社は新卒採用を実施したことが全くない。A社は、飲食店の学生アルバイトを卒業と同時に正社員へ採用したことがあるが、このケースは非正規雇用者からの登用として捉えられていた。L社は、基幹職である技術職については新規学卒者の定期採用を実施しているが、既卒者を採用した事務職については新卒採用を実施したことがない。M社は新規学卒者を募集してはいるが実際に採用したことはない。O社は採用方針を中途採用中心から新卒採

用中心に転換したばかりで、調査時点では新規学卒者を採用した経験がなかった。これらの企業のうち、会社全体としての正社員の採用方針が新卒採用中心である L 社と O 社にとっては、既卒者は中途採用者枠で採用しようとも「新規学卒者の代わり」として位置づけられている。しかし A 社、K 社、M 社においては、既卒者は新規学卒者ではなく豊富な経験をもつベテラン層と比較され、経験不足を若さ＝訓練可能性の高さでカバーできると判断されて採用されたといえる。これらの企業は既卒者に、即戦力は期待しないが少し教えれば仕事ができる「準即戦力」としての活躍を期待している。

○採用枠組の区別なし

また、C 社、F 社、G 社では、そもそも新規学卒者採用枠と中途採用者枠とを区別せず同列に扱っていた。これらの企業では、学校等へ新規学卒者に対する求人を出すことも、年度途中にハローワークへ若年者限定の求人を出すことも、「訓練可能性の高い若者」を採用するという目的のための手段として同等に扱われていた。したがって、異なる採用経路・採用枠組から応募してきた新規学卒者と既卒者も区別せずに同等に扱っていた。これらの企業は、既卒者に「伸びしろ（＝訓練可能性）」の大きさを求めており、その指標として「新卒であること」ではなく「若さ」を重視している。

○非正規雇用者からの登用

なお社内の非正規雇用者からの登用を実施した 3 社は、いずれも登用を企業の通常の採用活動とは別に臨時に行われる採用活動として位置づけていた。

2) 若年者の募集経路

若年者を募集する経路として、本調査ではハローワーク、学校への求人、民間の求人サービス、地方自治体主催の合同説明会等、知人の紹介、自社の広報（HP等）、自社内の非正規雇用者からの登用の7種類が使われていた。以下に、各企業がそれぞれの募集経路を用いた理由、利用した効果等についてとりまとめた。

①ハローワーク

ハローワークの最大のメリットは経済的コストがかからないことである。また、一般の求人では原則として応募条件に年齢制限を設けることができない中、様々な制度を活用することによって、若年者に的を絞った求人が可能である。本調査では一般求人の他、若年者／3年以内既卒者トライアル雇用制度や、新卒応援ハローワーク、第3号求人を利用した企業が見出された。これらの制度を複数組み合わせ用いている企業が多い。ハローワーク以外の募集経路と組み合わせている事例もみられた。各制度の活用状況については、「4. 若年者の雇用・育成に関する諸制度の活用状況と課題」で改めて報告する。

②学校への求人

学校への求人は、新規学卒者の募集を目的に行われる。一部の大学等では在学中に就職が決まらなかった卒業生に対しても就職支援を行っているが、本調査の回答企業の中には、既卒者を学校経由で採用した企業は見られなかった。

本調査において学校への求人を出している企業のほとんどが、高校だけでなく大学や短大、専門学校等にもアプローチをしていた。またF社のように、必要とする技能を教える学科自体がなくなってしまうことで学校経由の採用ができなくなった事例もみられた。

「従来は染色の専門学校や職業訓練校（ポリテク）の染色科に求人を出してきたが、繊維産業が廃れていったのと同時に、染色技術を学ぶ学校機関も減っていった。その結果、専門知識・技術を既に取得している若者の採用がほぼ不可能になり、現在はハローワークを使って、未経験の若者を一から教える覚悟で採用している」（F社 20名 製造）

③民間の求人サービス

民間の求人媒体を利用した企業の中には、M社のように、ハローワークと民間の求人媒体とで応募者の量や質に違いがあると答えた企業と、A社のように、どちらもほとんど変わら

ないと答えた企業とがあった。両者の間に違いがあると答えた企業の中には、それぞれの特質を活かして募集経路を使い分けている企業もみられた。ほとんど変わらないと答えた A 社は、コストがかかる民間の求人サービスの利用をやめて、現在はハローワークのみを利用している。

「本当は建設や設備の CAD の経験をもっている人を採用したいが、ハローワークの求人にはそうした高い技能をもつ経験者は応募してこない。一方、民間の求人雑誌等に求人を出すと、経歴や職歴がすばらしい人が応募してくるが、人物重視で選考すると採用に至らず、最終的にはハローワーク経由で応募してきた人を採用することがある」(M 社 18 名 建設)

④地方自治体主催の合同説明会など

ハローワーク以外にも、地方公共団体や協同組合などが営利を目的とせず若年者と中小企業の出会いの場を提供していることがある。例えば B 社は、第 1 章で紹介した「京都未来を担う人づくりサポートセンター」による取り組みを活用し、ここ数年間は若年者の募集経路を、同センターが主催する「京都未来担い手養成塾」の「交流会」に限定している。B 社では当事業を利用した理由やメリットなどを次のように答えてくれた。

「①即戦力ではなく将来に向けた投資として、伸びしろのあるまっさらな若者を自社独自の人材に育成したいので、他社での就業経験がない、できるだけ若い人を採用したい。『京都未来担い手養成塾』の登録者は 25 歳未満に限定されており、直近の 3 月に卒業したが就職できなかった若者が中心となるため、他社での就業経験をもっていない若い人と出会える。②一般的な合同企業説明会は、求職者が企業のブースへ訪れるが、本事業の交流会は企業が個人へ直接アプローチできる。③交流会に来る若者はセンターに登録される際に面接などの選考を経ており、登録後はセンターで教育を受けているため、一定レベル以上の若者だけと会うことができる。④仮にわが社が大学へ求人を出しても、新卒（見込み）からの応募はとても集まらないような、有名大学の学生さんが大勢登録されている」(B 社 25 名 卸売)

⑤知人の紹介

数は少ないが、知人からの紹介で既卒者を雇用しているケースがいくつかみられた。どういったつながりから雇用したのかという詳細については回答が得られなかった。

⑥自社の広報（HP等）

ほぼ全ての企業が自社のホームページをもっており、求人情報を掲載していた。ただし掲載情報が更新されていない場合もあり、メインの募集経路としてというよりは、他の募集経路を補うような形で併用しているようだ。自社ホームページをみた若者から問い合わせがあった場合も、応募はハローワークを通じて受け付けているケースが多い。

⑦自社内の非正規雇用者からの登用

自社内の非正規雇用者を正社員に登用したケースが3社見出された。そのうちの飲食店を営むA社と娯楽サービス業であるD社では、恒常的にアルバイト社員からの登用が行われていた。特にD社では、新卒採用が行われなかった年や急な退職者が出た場合に、社外から新たな人材を採用するのではなく、社内の非正規雇用者を正社員へ登用することによって欠員を補充していた。J社の場合は、非正規雇用者の登用はあくまで例外的な措置である。J社ではアルバイトへ応募してきた若者が応募時点から正社員への登用を強く願っていた。職務に必要な知識・技術に秀でていたため、予定外ではあったが企業側も正規雇用への登用を想定して教育訓練を兼ねた職務を与えていき、経験を重ねて即戦力となるレベルに達した時に晴れて正社員へと登用されていた。

3) 既卒者を採用した職種

いわゆる新規学卒一括採用においては、職種や配属先を定めずに人事部門が新規学卒者を一括採用し、初期の教育訓練の中で適性をみて配属先を決定する。しかし本調査の回答企業では、新規学卒者の定期採用を実施した際に既卒者を採用した企業でさえも、職種を明確に定めて採用していた⁷⁸。各職種を募集した企業の本数は、事務職が10社、営業職が8社、情報システム関連職が3社、技能職（職人・生産工程）が3社、サービス職が2社であった。それぞれの職種が持つ特色を以下にまとめた。

①事務

既卒者を事務職に採用していたのは9社であった。一口に事務職といっても職務内容は様々である。本調査の場合、事務仕事全般を担当する「一般事務（B社、G社、L社）」、営業職の補佐をする「営業事務（C社、K社）」、海外との取引や財務・会計等の専門的な業務に携わる「専門事務（F社、J社、M社、O社）」の3種類に分類できた。

②営業

既卒者を営業職に採用していたのは、A社、B社、C社、F社、G社、I社、N社、O社の8社であった。8社のうち3社（A社、G社、N社）はルートセールスを中心としており、1社（B社）は採用された既卒者に新規開拓を特に期待していた。

③情報システム（システムエンジニア等）

既卒者を情報システム関連の職種に採用していたのは、I社、M社、N社の3社であった。情報システム関連の職種で特徴的な点は、既卒者を採用した直接のきっかけとして人手不足を挙げる点である。他の職種では欠員補充や長期的な採用計画の一環として採用しているケースがほとんどであるのに対し、情報システム関連の職種については、業務増大に伴う増員として若年人材を求めている。例えばM社では、事務職については欠員補充のための採用しか行っていないが、システムエンジニア職については若手人材の継続的な増員を計画的に実行している。I社も、営業部門については新規学卒者に対する定期採用の中でたまたま応募してきた既卒者を採用したが、システム部門については人手不足を解消するために、新卒の

⁷⁸ なおここにあげた職種は、ヒアリング調査の中で語られたものに限る。したがって、実際にはもっと多くの職種について既卒者の採用がなされている可能性がある。また職種名は職務内容により報告者が分類したため、企業内での名称とは必ずしも一致しない。

定期採用とは別途、ハローワークに若年者を対象とする求人を出していた。

④技能職（生産工程・職人）

既卒者を技能職に採用していたのは A 社、C 社、F 社の 3 社であった。具体的な業務内容は、A 社はコーヒー豆の焙煎業務、C 社と F 社は繊維を加工する業務である。

⑤サービス職（管理的業務含む）

直接顧客をサービスする接客の仕事に既卒者を採用していたのは飲食店を営む A 社と娯楽サービス業の D 社であった。両社とも正社員の業務には、直接顧客を接客するだけでなく、日々の店舗の運営や、アルバイト従業員を教育する業務なども含まれている。両社に共通する点は、社内の非正規雇用者を正社員へ登用する採用ルートが恒常的に存在し、その場合「即戦力」として採用される点である。

4) 選考方法

次に、回答企業が用いた選考方法（ツール）と、総合的な選考パターンをいくつかの類型に分けてみていこう。本調査の回答企業が、既卒者を採用した際に用いた選考方法（ツール）は、①書類、②面接、③筆記試験の3種類であった。大企業の新規学卒者採用においてよく見られる「グループディスカッション」や「プレゼンテーション」などの手法は用いられていなかった。なお、書類の確認と面接はすべての企業が行っていた。

4-1) 選考に用いたツール

①書類

確認する書類は履歴書と職務経歴書であり、独自にエントリーシートなどを使用しているケースは、新規学卒者の定期採用を実施しておりかつその新規学卒者採用枠へ既卒者が応募してきたケースのみであった。新規学卒者採用枠で既卒者を採用した企業の場合、応募が一度に多数集まるため、書類による第1次選考を行っていた。しかしその他の場合は、よほど応募が多い場合以外は書類のみによる選考は行われず、ほぼ応募者全員に対し面接を実施していた。

②面接

面接は、選考過程の中心に位置づけられている。正社員採用方針の違いによって面接の回数や関わる人物の数や種類は異なる。正社員の採用方針が新卒採用中心である企業は、新規学卒者採用枠の中で既卒者も採用する。新規学卒者枠では応募者が同時期に多数集まるためふるい落としが必要となる。したがって、面接回数は多く、面接を担当する社員の種類や人数も多くなる。

○面接回数

面接回数は、1回行う企業が6社、2回が3社、3回が3社で、原則として2回行うが、最終段階で決め手に欠ける場合のみ3回実施する企業が2社であった。おおよそ、従業員規模が大きくなるほど回数が増える。また、3回と答えた企業はすべて、新規学卒者採用枠の中で既卒者も採用していた。

○面接担当者

規模が大きくなるほど面接に関わる人物の数が増える傾向がある。従業員規模がごく小さい企業では、経営者本人が採用活動を取り仕切り、面接も一人で1回のみ行う場合が多い。少し規模が大きくなると、総務・経理・人事等の事務方を統括する責任者（役員、取締役クラス）が採用活動を管理し、1回目の面接を担当し、2回目に代表者が面接をするケースが多い。更に中程度の規模になると、雇用する若者を直接管理する現場の責任者（部長クラス）も面接に参加することがある。複数回面接が行われる場合は、職階が低い順に面接を担当するケースと、全員が一堂に会して複数回面接を行うケースとがみられた。

○職場見学

ものづくりの現場での仕事を中心となる職人を募集する C 社と F 社では、仕事の具体的なイメージをつかんでもらうために、面接の際に作業の現場を見学する時間を設けていた。

③筆記試験

何らかの筆記試験を実施している企業は4社であった。その内訳は、適性検査（基礎学力・性格）のみが3社、適性検査と英語力が1社であった。新規学卒者枠で既卒者を採用した企業4社のうち2社が筆記試験を行っている。これらの企業は既卒者を新規学卒者とは別の採用経路から採用しており、筆記試験は新規学卒者と選考条件を統一するために行っているようだ。なお、中途採用者枠で既卒者を採用した K 社と、採用枠組の区別がない F 社では、採用後に教育した場合にどの程度成長しそうかという「訓練可能性」を確かめるために筆記試験を実施している。その背景には、両社が出会いのチャンスを増やすために応募条件を緩く設定していることが考えられる。すなわち、応募条件を厳しめに設定した企業は、ある一定の層からのみ応募が集まるため選考活動をシンプルにすることができる。しかし応募条件を緩く設定すると、出会いのチャンスは増えるが多様な層から応募が集まるため、選考開始後に応募者をふるいわけることが必要になる。

4-2) 総合的な選考パターン

全体的にみた採用選考のパターンは、既卒者を採用する際の採用枠組や採用経路によって4つに分類できた。全体の傾向としては、従業員規模が小さい企業ほど選考過程がシンプルで、面接回数も少ない。

○新規学卒者枠で既卒者を採用する場合

既卒者を新規学卒者枠の中で採用した企業は比較的規模の大きい企業が中心である。そのため、新規学卒者からの応募も比較的多く集まる。また、新規学卒者の採用活動においては短期間に大勢の応募者を一斉にふるいわけの必要がある。したがってこれらの企業は、選考段階が多くなりがちである。

これらの企業は、新規学卒者は主に学校や合同企業説明会、自社ホームページなどを通じて、既卒者はハローワーク経由でというように、異なる募集経路で採用するケースも少なくない。したがって、既卒者の応募は新規学卒者ほどたくさん一度に集まるわけではない。しかし「新規学卒者枠」という同じ採用枠組の中で採用する以上、選考の条件を揃えるためか、既卒者に対しても新規学卒者とできるだけ同じ選考手順を踏むよう心がけているようだ。したがって既卒者に対する選考過程も、異なる人物による複数回の面接や筆記試験など、複雑になっている。

「①履歴書、②適性検査・一般常識テスト、③面接（40分～1時間）：一次面接（人事担当者＝回答者）、二次面接（総務部長）、最終面接（役員）。新卒採用ではこれらに加え筆記試験を実施する」（L社 120名 サービス）

「筆記試験（一般常識・英語）と、面接は、一次面接（採用担当者＝回答者）、二次面接（配属予定の部門の責任者）、三次面接（役員・社長）の3回行う」（J社 70名 卸売・サービス）

「①書類選考、②面接：3回とも学生を1名ずつ面接する。各面接の担当者は以下の通り。1回目：回答者2名（必ず満たしてほしい条件を備えているか）、2回目：配属先部門の部長（部下として使いたい）、3回目：役員と社長（入社意志の確認・将来的に会社の役に立つか）」（N社 180名 製造）

○中途採用者枠で既卒者を採用する場合

中途採用者枠で既卒者を採用する企業は比較的規模が小さいため、用いる採用経路はハローワークが中心になる。したがって、一度に多数の応募者が集まることは少なく、応募が出されたらそのつど個々に対応することになる。そのため、応募条件に全く合致していない場合でないかぎり書類のみによる選考は行わず、書類を参照しながら面接を1回だけ、主に会社の代表者が行うケースが多い。

「履歴書を提出してもらった上で社長が1回面接を行った」(A社 95名 卸売小売・飲食)

「一度に応募が集まったのではなく、一人ずつ応募が来ては面接し断り、また一人来てという繰り返しだった。そのため、書類選考による絞り込みなどはできず、一人ひとりに筆記試験と面接を行った。ただし一人だけ面接せず履歴書の内容だけでお断りした。①筆記試験：所要時間1時間。前半の30分は、文章読解や計算の基礎的な理解力を問う内容。後半の30分は性格診断テスト。試験終了後すぐに社長が採点し、試験結果を参照しながら面接を行った。筆記試験の結果が標準点以下の応募者が多く、面接以上に筆記試験の結果を理由にお断りしたケースが多い。②面接：社長と営業担当の課長が担当。応募者一人当たり1回ずつ実施」(K社 22名 卸売)

「①履歴書・職務経歴書：年齢・職歴を確認する。転職回数が3回以上ある人、一つの会社で1年未満で辞めた人は、すぐに辞める恐れがあるので断る。またCADスタッフは、CADを使った業務の経験が全くない人は断る。②面接(1回)：回答者・配属先の部長・(社長)の2(3)名が面接を担当する。評価の結果、全員が「採用」と判断した人だけを採用する」(M社 18名 建設)

「①事前準備：あらかじめハローワークの担当者から応募者の情報を電話で聞いておく。②書類(履歴書、成績証明書、卒業(見込)証明書)：スキルの面で条件を満たしているかチェックする。③面接：人柄・人間性を確認する、1次面接は各部門の責任者が、二次面接は取締役や社長が行う。面接は必ず2段階をふむ。スケジュール調整のために1日で2回やる場合と2日に分ける場合とがある」(O社 40名 情報通信)

○採用枠組を区別しない場合

C社の選考過程は、中途採用者枠の中で既卒者を採用する場合とよく似ている。F社とG社は比較的規模の小さい企業であるが、とてもきめの細かい選考を行っている。面接回数も多く、多様な立場の複数の人物が面接に関わっている。採用枠組を区別しない企業は年齢や学歴などの応募条件を緩く設定する傾向がある。更に採用枠組を区別しないで広く若年者を募集すると、様々な年齢や経歴の若者から応募が集まる。応募時点での門戸を広げた分、選考は丁寧に行う必要があるのだろう。

「ハローワークからの紹介の場合も、合同企業説明会の場合も、履歴書を確認する他は社長が面接を1回行う。面接の際に会社内を見学させて反応を見る」(C社 36名 サ

ービス)

「履歴書で書類選考をしてから面接を行う。一次面接は配属予定部門の部門長が、二次面接は社長もしくは会長が行う。最終的な決め手に欠ける場合のみ、三次面接を社長もしくは会長が行う。人手不足であろうと『この人だ!』という人に出会うまで採用しないので、こちらから断る人数も多い。そのかわり、採用された人はちゃんと定着する」
(G社 35名 卸売)

「応募が多い場合は書類選考をしてから、面接を必ず2回以上、多い時は3回行う。そのため選考に2週間ほどかかる。面接は一対一では行わないようにしており、社長と工場長の2名、もしくは会長を加えた3名で行う。面接とあわせて、製造の現場を見学してもらうことで働くイメージを描いてもらう。面接だけでは決め手に欠けるときだけ簡単な性格診断テストを行う。また、選考過程として意識してはいないが、面接の日取りを決めるために応募者へ電話をかけた際に、受け答えの仕方や質問に対する反応の速さなどから人間性をみている」(F社 20名 製造)

○事前のスクリーニングがなされている場合

選考過程に入る前に、他の主体によるスクリーニングがなされている場合、選考過程はシンプルになる。若者の職務遂行能力について既にある程度の水準が担保されているため、書類選考や一次面接にあたる過程が割愛され、初めの面接から若者側の入社意志を問うような面接がなされる。本調査の回答企業の場合、該当する事例は、社内の非正規雇用者から正社員へ登用したD社と、地方自治体主催の若年者雇用支援事業を利用したB社である。D社の場合は長年にわたるアルバイトとしての働きぶりを実際にみてきたことが、B社の場合は地方自治体による選考と教育訓練がなされた人だけが企業に紹介されることが、初期の選考段階を割愛させる要因になっている。

☆非正規雇用からの登用の場合

「まず本部へ履歴書を提出した。本部から「戦力になるのか」と回答者へ問い合わせがあったため A さんの働きぶりを口頭で伝えた。その後、本部で面談(営業部長、社長、他による)を1回行ったが、意志確認と激励が中心の内容であった」(D社 126名 サービス)

☆合同説明会利用

「①「京都未来担い手養成塾」の交流会に参加する：事前に配布されたプロフィールをみて、登録している若者の中から目当ての人を定めて個別に声をかける。逆に、若者の方が当社に興味をもってアプローチしてくれることもある。②面接：後日、会社に来てもらい面接を実施する。センターが採用する際に、すでに面接等を実施しているため、既に一定レベルが担保された人材しか交流会に参加していない。むしろ学生が当社を選んでくれるかどうかにかかっている」(B社 25名 卸売)

5) 応募条件

第3章で述べたように、年齢や経歴が多様である既卒者を募集・採用する際には、「若さ」と「経験」というトレード・オフの関係にある条件をいかに組み合わせるかという問題が、採用目的と大きく関係する。本項では、「若さ」の指標として「年齢」と「卒業後の経過年数」を、「経験」の指標として「就業経験」についての回答を報告する。また、応募者に求められる「若さ」は最終学歴によって異なる場合がある。更に第3章において、情報・通信業や医療福祉教育業の既卒者採用実績が高い背景には、これらの業界が専門的な知識・技術や職業資格を重視することがあるのではないかという仮説を述べた。そこで「学歴」や「資格・免許」の扱いについても報告する。

以下では、求人票等には応募条件として掲載されていなくても、実質的に採用選考の最初の段階で当該条件を備えていない場合に、その後の選考から外される条件は「応募条件」とみなした。たとえば、求人票では年齢不問としているが、実際には問い合わせの電話の段階で30歳以上の人を断っているケースなどは、応募条件を「年齢30歳未満」とみなしている。なお、D社は既卒者の採用経路は非正規雇用者からの登用が主であったため、応募条件という概念自体があてはまらない。そのため以下の記載からは原則として除外している。

5-1) 年齢

既卒者を社外から採用した12社の全てが、実質的に既卒者に対する応募可能年齢の上限を定めていた。その理由としては、「訓練可能性（伸びしろ）が高いから」「新卒に準ずる人材がほしいから」「若い社員が多い会社だから」「仕事に体力が必要だから」「3年以内既卒者トライアル雇用制度を利用するため」があげられた。

①訓練可能性（伸びしろ）が高いから

「どの職種でも、採用は30歳未満に限定している。即戦力は求めておらず、採用後に育てるつもりでいるため、『伸びしろ』が期待できる若者を採用したい」(G社 35名 卸売)

②新卒に準ずる人材がほしいから

「年齢そのものより、卒業後の経過年数はできるだけ短いこと（1年未満）が望ましい。浪人・留年等は気にしない」(O社 40名 情報通信)

③若い社員が多い会社だから・④体力が必要だから

「従業員の平均年齢が31歳と若く、20代が中心の会社なので、あまりに歳が高すぎると馴染むことが難しく体力的にもきついと思われる」(F社 20名 製造)

⑤3年以内既卒者トライアル雇用制度を利用するため

「年齢制限を設けることは特に考えていなかったが、3年以内既卒者トライアル雇用制度を利用するため、大卒で卒業後3年以内とすると、結果的に20代前半くらいまでとなる」(L社 120名 サービス)

また、設定された年齢の高さは正社員採用方針によって異なる。新卒採用中心の採用活動を実施している企業は20代半ばまで、中途採用中心の採用活動を実施している企業は30代後半まで応募可としており、採用枠組を区別せず広く若者を採用する企業は両者の中間の年齢を設定していた。

まず、正社員の採用方針を「新卒採用中心」と答えた6社(J社、B社、O社、L社、I社、N社)は、既卒者が応募可能な年齢の上限を20代半ばまでに設定していた。このうちJ社、B社、O社は年齢ではなく卒業後の経過年数を「若さ」の指標に用いていた。3社とも「卒業後1年程度」と「大卒以上」を応募条件にしていることから、応募可能年齢の上限は24歳前後(浪人・留年の可能性を1年ずつ考慮)と推計できる。これらの3社と比べるとL社、I社、N社はやや高めの年齢設定をしており「20代半ば」「25、6歳」と答えている。

次に、採用枠組の区別をせずに若年者を広く募集していたC社、F社、G社は応募可能年齢の上限を、G社は30歳未満、C社、F社は35歳未満としていた。

最後に、中途採用中心の採用活動をしていた3社(A社、K社、M社)の応募可能年齢の上限はいずれも高く、M社は35歳未満、A社とK社は40歳未満としていた。ただし、M社の中途採用者枠は有経験者を想定しており、他社での就業経験がない若者が応募してきた場合は25歳までを目安に採用を検討するとしていた。

このように、就業経験に乏しい既卒者にとって、若いほどチャンスが開かれていることは確かである。ただしとにかく若ければいいというわけでもない。「5-4)学歴」で詳しく述べるが、一部の企業では、新規学卒者の学歴要件を「短大・専門学校卒以上」や「大卒以上」とする理由を、高卒(18歳)や専門学校・短大卒(20歳)では職業能力が劣るからというよりも、「社会人として幼すぎる若者を受け入れる余裕がない」からと答えていた。

5-2) 卒業後の経過年数

先述のとおり、「若さ」の指標としては「年齢」のほかに「卒業後の経過年数」が考えられる。第3章のJILPT調査では「年齢」を用いる企業が圧倒的に多かったが、本調査の回答企業については卒業後の経過年数を用いる企業が6社と半数を占める。その内訳は、1年以内が2社、2年以内が1社、3年以内が2社、4年以内が1社である。

L社では、従来は卒業後の経過年数は応募条件になかったが、3年以内既卒者トライアル制度の利用にあたり新たに応募条件に加えていた。しかし卒業後の経過年数を応募条件に入れるかどうかは、必ずしも3年以内既卒者トライアル雇用制度の利用の有無と関係するとは限らない。というのも、卒業後の経過年数を応募条件に設けている企業数は、制度を利用している7社のうち3社、利用していない6社のうち3社と、むしろ利用企業の方が少ないからである。なお、制度との関連については、「4. 若年者の雇用・育成に関する諸制度の活用状況と課題」で改めて述べる。

「卒業後2年目くらいまで。ただし、それ以上の年数が経過していても、『私は卒業後3年以上たっていますが、面接だけでも受けさせてほしい』と強くアピールしてくるくらいの押しの強い人を、実は待っている一面もある」(N社 180名 製造)

5-3) 就業経験

既卒者に対する応募条件としてどの程度の就業経験を求めるかは、正社員採用方針によって、また募集職種によっても異なる。

新卒採用中心の採用活動を実施している6社(J社、B社、O社、L社、I社、N社)はいずれも、就業経験を不問としている。そのうちの3社は、他社での就業経験がないことを応募条件としていた。次に、採用枠組の区別をせずに若年者を広く募集していた3社(C社、F社、G社)も就業経験を不問としていた。最後に、中途採用中心の採用活動をしていた3社(A社、K社、M社)は各社で異なる条件を設定している。まず、K社は就業経験を不問としていた。A社は、営業職や生産工程の仕事には就業経験を問わないが、飲食店勤務のサービス職についてのみ、接客の仕事の経験があることを重視していた。M社は、事務兼CADスタッフについてはCADを用いた業務の経験があることを重視していた。

ただし、就業経験を応募条件に設ける場合も、正社員としての経験が必要とは限らない。先述のA社では、社外から飲食店勤務のサービス業を新規採用する際には接客の仕事の経験があることを重視するが、その経験はアルバイトとしてのものでも全く構わないとのことである。また、A社、D社、J社のように自社内の非正規雇用者から正社員へ登用している企業も見出された。これらの企業は、実際に就業する様子を実際に目で見て登用の可否を判断

している。

また、同一企業が同一の募集職種について、応募者の年齢によって就業経験の扱いを変えるケースも見出された。M社では、基幹職であるシステムエンジニアについては、若い応募者には訓練の基盤となる専門知識さえあれば就業経験がなくても応募可能とするが、年かさの応募者には就業経験を求めている。

「事務兼 CAD スタッフはできれば即戦力をとりたいので、資格の有無よりも実際に CAD を動かして仕事をしたことがあることを重視する。SE（システムエンジニア）は、SE として働いた経験がある人を優遇する。ただし、20 代半ば（大学卒業後 4 年くらい）までならば、電気・情報の知識・技術をもっていれば SE として働いた経験がなくても採用の対象として考える」（M 社 18 名 建設）

5-4) 学歴

応募者の職務遂行能力を判断するための能力指標は就業経験だけではない。学歴も伝統的な能力指標の一つである。第 3 章でみたように、一般に従業員規模が大きい企業ほど、応募条件とする学歴要件も厳しい。本調査の場合も、従業員規模が 100 名以上の企業は、高卒者の応募を不可としていた。また、同一企業が募集職種によって異なる学歴要件を求めるケースが多くみられた。情報関連の職種は専門知識を要するためか、いずれの企業も高卒の応募は不可となっている。高卒以上に門戸が開かれている職種は、営業職、補助的な業務に携わる事務職、サービス職、職人、生産工程である。

また、第 3 章において、応募条件に高い学歴を設定した企業は卒業年齢に合わせて応募可能年齢の上限も高く設定する傾向があることが明らかにされた。これらの企業は、学歴という能力指標を先に設定し、それに合わせて年齢条件を設定している。ところが本調査では、まず年齢を能力指標として設定し、それに合わせて学歴条件を設定する事例が 3 社見出された。この場合、年齢は「社会人としての成熟具合」の指標として用いられている。そのため、最終学歴が同じである場合、新規学卒者よりも既卒者の方が応募時点での年齢が高いため有利になるケースがありうる。例えば G 社では、18 歳という年齢は社会人としては幼すぎるため、高卒の新規学卒者は応募不可としている。しかし 20 歳以上の既卒者ならば高卒でも応募可能としている。これらの企業では、年齢を重ねたことはなんらかの社会経験（正社員としての就業経験とは限らない）を得たことの現れと捉えられている。

「社会経験がある場合は高卒以上としているが、新卒の場合は学歴の違いよりも年齢を重視して大学卒のみとしている。高校の新卒者は 18 歳と幼いためまず社会人に育てなくてはならない。しかし当社の規模では『社会人』から『社員』に育てることはできて

も、『学生』を『社会人』に育てるだけの余裕はない。大学の新卒者ならば二十歳を過ぎており、ある程度大人である」(G社 35名 卸売)

「学歴は、短期大学・専門学校卒以上としている。能力的には高卒でも構わないのだが、高校の新卒者は18歳とまだ幼い。ハローワークに求人を出すと、自宅からでは通えないような地域からも応募が集まることがある。その場合、当社は寮を備えていないため一人暮らしをさせることになるが、若い年齢で一人暮らしをすると、自分の生活の面倒をみることも大変であるし、仕事で精神的に追い詰められた時に家族からの支援がえられない。そのため、20歳を超えてある程度は大人といえる年齢の短大卒以上を条件にしている」(F社 20名 製造)

「職種に限らず、学歴は大卒以上としている。修士修了者でも可である。専門学校卒を不可としている理由は、学力が劣るというよりも、年齢が若すぎて社会人として幼いためである」(N社 180名 製造)

5-5) 知識・技術(免許・資格)

応募条件は厳しく設定しすぎると出会いのチャンスを狭めてしまう。また、求人票の限られたスペースで必要な能力要件を表現するには、誰がみても同じものを想像できるような客観的な指標で示す必要がある。したがって、応募条件に設定される能力要件は、最低限必要な、外部化可能な知識・技術に限定される。本調査で最も多くの企業が設定していた条件は、コンピューターの基本的な操作である。具体的にはワープロおよび表計算ソフトの初級レベルの知識・技術が必要とされていた(F社、J社、K社、M社、O社)。特に事務職の募集に際して設定される傾向があり、資格は取得していなくても構わないが、実際にそのソフトを使うことができることが求められている。また営業職の募集に際しては、自動車の運転免許を必須とするケースが多く見られた(A社、C社、G社)。こちらは免許の所有を必須とするだけでなく、実際に自動車を運転する技術をもっていることを重要視していた。その他見出された知識・技術に関する応募条件は、海外との取引が全社的な業務の中心となるJ社が英語力を、財務・経理の欠員補充を希望していたO社が会計知識を、事務兼CAD業務担当者の欠員補充を希望していたM社がCADの操作技術を、必須の応募条件としていた。

「自動車運転の経験(事故や違反がないこと)。営業職は自動車で顧客を訪問するのが日常的な業務であるため、自動車運転の技術は重要。社員は会社の名前を背負っているため、社会的な信用を損ねるようなトラブルを起こさないことを重視する」(A社 95名 卸売小売・飲食)

6) 採用時の重視点

応募条件によって応募者の最低限の能力要件を担保した企業は、採用選考が始まった後、どのような条件を重視しながら最終的な採用を決定するのだろうか。本項では、回答企業が既卒者を正社員に採用した際の選考の場において、応募者のどのような特徴を重視し、何が採用の決め手となったのかを採用職種別に示す⁷⁹。職種の分類は、複数の職種を募集・採用した企業の場合は原則として回答者による分類を用いている。一つの職種だけを募集・採用した企業の場合は、その重視項目が当該職種の職務内容に直結しているかどうかを報告者が判断し、当該職種独自のものと職種共通のものに分類した。

なお、回答者の多くが、採用選考が始まる前にあらかじめ定めておいた選考基準と、選考が始まってから応募者とのコミュニケーションの中で判断に用いた点とを区別せずに語っていた。したがって以下の記述には両者が混在している。ただし特定の個人を採用した際に、その人独自の採用の決め手となったポイントについては、その旨を示した。

6-1) 募集職種全体に共通する重視点

様々な職種に共通して重視されていた点は、①表出的な印象、②課題達成志向、③自己コントロール能力、④他者とのコミュニケーション能力、⑤スキル、⑥定着可能性、⑦その他に分類できた⁸⁰。正社員の採用方針や既卒者を採用した理由等との関連は特に見出されなかった。

①表出的な印象

明るい（4社）、元気（3社）、健康（2社）、真面目（2社）、素直（1社）。

②課題達成志向

へこたれない・我慢強い・すぐにやめない（4社）、やる気（3社）、前向き（2社）、ハングリー精神（1社）、目的意識を持っていること（1社）。

③自己コントロール能力

自己主張できる・自分の意見を言える（4社）、自分で考えて行動できる（3社）。

⁷⁹ したがって、これらの項目は既卒者にだけ重視されるものではなく、応募者全員に求められているものである。

⁸⁰ 本章におけるこれらの能力項目を分類する際には、岩脇（2009）「理想の人材像と若者の現実：大学新卒者採用における行動特性の能力指標としての妥当性」JILPT ディスカッション・ペーパー・シリーズ No. 6、pp.45-83を参照した。

④他者とのコミュニケーション能力

既存社員となじめる・チームワーク・和を持てること（4社）、コミュニケーション能力（2社）、リーダーシップ（1社）。

⑤スキル

パソコンの基本的な操作・パソコンに対する拒否反応がないこと（2社）、社会人としての常識・マナー（2社）。

⑥定着可能性

ほぼ全ての企業が重視していた。確認するための質問は以下の二点である。

- ・卒業後の空白期間の過ごし方（既卒者に対して）
- ・転職回数、退職理由（就業経験のある人に対して）

⑦その他

集中力（1社）、応募者の住まいと勤務地との兼ね合い（1社）、学校での正規の活動に熱心に取り組んでいたこと（1社）、即戦力として働けること（1社）、突出した個性（1社）。

6-2) 職種別にみた重視点

①営業職

多くの企業で、次のような回答を得た。営業職は専門知識や技能が必要とされない分、人柄のような曖昧なものを採用基準とせざるを得ない。また、能力の高低以前に仕事や顧客との相性が重要であるため、採用選考時の評価が難しい（実際に働いてみないと適性は分からない）。そのため選考時には「明るい」「元気」といった顧客に与える印象のよさが重視される。また、新規開拓を期待する場合は、「へこたれない」「押しの強さ」「分からなくてもやってみる態度」といった、曖昧な状況やストレス負荷の大きい状況に対処する力が求められていた。

「営業職はスキルを見抜くことが最も難しい。必要な能力は対人能力やチャレンジ精神など。具体的には、貪欲に自分から質問し、叱られてもへこたれない姿勢や、分からなくてもやってみる態度。ただ、営業職が育つには、本人の力だけでなく、教える側の力量やお客様との巡り合わせが大きく関わるので、いくらスキルが高い人を採用してもどうなるか分からない。また、教える側を教育することも難しい」（I社 233名 製造）

「営業は明るい、元気、積極的であること。ただ今回は、前任者が産休を控えており採用を急いでいたため、普通以上の方であれば採用するスタンスだった」(O社 40名 情報通信)

「営業職は明るく、元気で、へこたれない押しの強さが必要。いわゆる『ガツガツしてるヤツ』が欲しい。頭の良さが必要ないわけではないが、ただ物覚えがよいだけでは意味がなく、自分から次の仕事を見つけてくるような前向きさが必要」(N社 180名 製造)

②事務職

先述のとおり、事務職は一般事務、営業事務、専門事務に分けることができた。一般事務というと、簡易な庶務的業務のみを担当するイメージをもたれがちであるが、中小企業の場合は従業員数が少ない分、一人が様々な業務をこなす必要がある。とはいえ、選考時に重視される点は専門的なものではなく、前項で示した職種を問わず求められる能力等が中心となる。営業事務は、営業職と連携をとる必要があることや、顧客との接点が多いことから、コミュニケーションの取り方を採用時点で重視している企業が多い。専門事務は、「即戦力」とまではいわずとも、戦力になるまでの訓練期間を短縮できるような、業務に関する基礎レベルの専門知識や技能が重視される傾向がある。また、B社やJ社のように会社の事業内容自体が専門分野に特化している場合、一般事務に対しても「英語力」(J社)や「劇毒物取扱責任者の資格」(B社)といった専門的な知識や職業資格をもつことが採用の決め手となっていた。これらの企業は、採用後の異動の可能性も考慮している。

○一般事務

「元気で明るく、理解力があり、志望動機が前向きでやる気が感じられること」(L社 120名 サービス)

○営業事務

「募集開始時に社長がイメージしていたのは、おそらく、素直に言うことを聞いてくれる、ある程度若い、てきぱきと動ける人というものだろう。一方で、面接の際には、意欲を確認するために『将来の目標とそのために今やっていること』を尋ねた。また、人と話すことに苦痛を感じないかどうか注意していた。事務の仕事は決められた仕事をきちんとこなすことが大切だが、受身すぎて意欲がない人では成長しないし自分の行動に

責任をもたないだろう。その一方で、自己主張が強すぎても困る。また、営業事務は社内の人とよい関係を継続することが大事。特に営業職は4名しかいないので、たとえ相性が合わない人とでも一緒に働けることが求められる」(K社 22名 卸売)

○専門事務

「総務管理・経理・企画などの事務職には、スキル（法律や会計についての知識や技術）を重視する」(I社 233名 製造)

「財務・経理職については、社内の他部門の人と上手くコミュニケーションがとれることと、基本的な挨拶やマナー、日商簿記2級程度のスキルがほしい」(O社 40名 情報通信)

「事務及びCADを担当するスタッフについては即戦力を求めている。専門分野が異なっても構わないのでCADの操作経験がある人を採用したい。もう一つは柔軟な働き方ができること。社内でCADを操作するだけではなく、現場に積極的に出て業務に対する理解を深めてほしい。現場から帰ると定時を過ぎるので、図面を起こす作業は残業になるが、そうした働き方ができる人が望ましい。CADスタッフは定着が悪いので、長く働き続けられる人がよい」(M社 18名 建設)

③情報関連職

情報関連職には、前項の専門事務と同様に、「即戦力」とまではいわずとも、戦力になるまでの訓練期間を短縮できるような、業務に関する基礎レベルの専門知識や技能が重視される傾向がある。具体的には、電気関連の学校・学科を卒業していることや、情報関連の資格をもっていること、実際にプログラムを組んだ経験があること（例：「趣味でコンピューター・ゲームを作っている」）などが重視されていた。また、コンピューターを使った長時間にわたる業務を継続できるような根気強さや、そうした厳しい状況でも苦にならないように「コンピューターが好きなこと」なども重視されていた。

「システム管理には電気関連の学科を卒業しており、実質的に電気関係の知識・技術をもつことを重視している」(I社 233名 製造)

「SE（システムエンジニア）への採用には、25、6歳までは電機系の専門学校卒程度の基礎知識とやる気があれば、就業経験が全くなくても構わない。20代後半や30代とな

ると、同職種での就業経験を求める」(M社 18名 建設)

「DTPには、長時間にわたるパソコンを使った業務に集中力が続くことを求めている。いわゆる『オタクっぽい人』がいい。営業職のように明るく元気でなくても、へこたれない(集中力が続く)人ならばいい」(N社 180名 製造)

④サービス職

サービス職の採用は飲食店を営むA社と、娯楽サービス業のD社で行われていた。両社とも社内の非正規雇用者からの登用を恒常的に行っていた。その場合は即戦力が求められるため、日常の働きぶりからすぐにでも店長や副支店長を任せられるような段階に達したと判断されることが、正社員への登用時の必須条件である。またA社では社外からサービス職を新規採用することもあるが、その場合も準即戦力といえるような人材を優遇していた。具体的には、非正規雇用でもかまわないので他社での接客業の経験が一定期間以上あることが重視されていた。

「飲食業にかかわらず接客業の経験があること。アルバイトでも構わない。特に某ファーストフード店で働いた経験のある人は即戦力になりうるので、そこで1年以上働いていた人はすぐにでも採用したい」(A社 95名 卸売小売・飲食)

⑤生産工程

本調査の回答企業には製造業があまり含まれていない。さらに製造業であっても生産工程の採用は新規高卒者と有経験者の即戦力採用が中心という企業しか見出されなかった。したがって、就業経験に乏しい既卒者が生産工程に採用されたケースはA社(卸売・小売、飲食のほか、製造も行っている)のみに限られる。A社の場合、生産工程への採用については職種独自の重視点に関する回答が得られなかった。

⑥職人

C社とF社はいずれも繊維を加工する業務を担う職人に既卒者を採用していた。両社の共通点として、「真面目」「こつこつ働く」「我慢強さ」などが求められていた。技術的な側面については、両社とも未経験者を一から教えるつもりで採用していた。特にF社については、専門的な技術を身につけるための学校自体が少なくなってきたため、未経験者でも仕事ができるように、コンピューターを使って生産工程の一部を機械化するなどの工夫をしていた。

「若く、真面目で、こつこつ働くことができる（短気ではない）こと。色彩を扱う細かい作業が中心となるので、面接で視力や色覚に問題がないか確認する」（C社 36名 サービス）

7) 採用された既卒者の事例

最後に、実際に採用された既卒者のプロフィールを、既卒者を採用した際の採用枠組別に紹介する。

○既卒者を新規学卒者枠で採用、あるいは新卒の応募が足りず中途採用者枠で既卒者を採用したケース

「Aさん（男性）は四年制大学で電子工学を専攻していた。在学中は卒業論文の研究に集中しすぎて就職活動に手が回らず、卒業後3～4ヶ月間就職活動を継続していたところ、新卒応援ハローワークから当社の紹介を受けた。8月にシステム管理の正社員として内定を得たが、入社時期を新規学卒者と揃えるため、翌年3月まではアルバイトとして勤務し、4月1日付で正式に入社した。採用の決め手は、人柄が素直かつ真面目で努力家であった点と、大学での専攻が募集職種（システム管理）と比較的合っていたこと。当社のシステム課の業務は開発ではなく管理が主なので、基礎知識さえあれば若い方が溶け込みやすい。また、住まいが会社から近いこともプラスになった。面接での冷静な態度が印象に残っている。フリーゲームを作成してネット上にアップすることが趣味と聞いて、本当にコンピューターが好きなのだなと思った」（I社 233名 製造）

「Bさん（男性）は四年制大学の経済学部を卒業後、就職活動を継続していたところ、同年6～7月にハローワークを通じて当社の営業職に応募し内定を得た。ただし、新卒者と一緒に教育を行うために、入社を翌年の4月1日まで待ってもらうことにした。無職のままでは生活に困るだろうし、内定を辞退されても困るので、当社の工場でのアルバイトと住居を紹介した。大学浪人を1年、留年を1年経験していたため、入社時点で25才になっていた」（I社 233名 製造）

「Aさん（女性）は2011年3月に芸術系の四年制大学を卒業後、7月に当社に採用された。在学中は、マスコミの制作部門の仕事を希望して就職活動をしていたが、なかなか専門を生かせる仕事にめぐり合えず、卒業を機に異なる職種・業界へ方向転換を決めた。採用の決め手は、①基礎学力の高さ（語学の筆記試験は100点近かった）、②外国の人とコミュニケーションがとれる（在学中の旅行等で海外の友人と交流をもっていた。また、留学生が多い学校であるため日常的に外国の人とコミュニケーションをとっていた）、③言葉遣いや仕事に対する考え方などがしっかりしていた、④目的意識とコミュニケーション能力が高い（在学中に共同で作品を制作する際、やる気のある人とそうでない人とがいる中、リーダーとして様々な役割の人々をまとめて、期日までに完成させ

た) などである」(J社 70名 卸売・サービス)

「Aさん(女性)は四年制大学の在学中から、祖母の介護のため就職活動に専念することができなかった。卒業から約1年が経過した後に就職活動を再開し、当社の営業職の募集に応募し、採用された。彼女の出身大学はあまり知名度の高くない大学なのだが、配属先部門の部長が担当する二次面接では、有名大学の新卒の男子2名をさし置いて一番の評価を受けた。元気で明るく、仮にいじめられてもへこたれそうにないところを評価した。面接では、やりたいことのために遠方の大学に下宿してまで入学した話や、大学で登山をしていた話が印象に残っている」(N社 180名 製造)

「Bさん(女性)は、四年制大学の法学部を卒業し、同年10~11月に当社の営業職へ応募し採用された。卒業後は家電量販店で販売職のアルバイトをしながら法科大学院への入学を目指して勉強していたが、就職活動に方向転換した。面接を担当した社員によれば、採用の決め手は、①年齢が若い、②明るくコミュニケーション能力が高そうにみえた、③入社後の将来に対する考え方が『売り上げをあげられる人になりたい』と前向きであった、の3点を評価したとのことだ」(N社 180名 製造)

○第二新卒者枠

「Aさん(男性)は、四年制大学に在学中は何をしたらいいか分からず就職活動に身が入らなかった。卒業後、飲食店や古着屋などで約3年間アルバイトをした後、『京都未来を担う人づくりサポートセンター』が主催する『京都未来担い手養成塾』に登録し、地元企業との交流会で当社と出会った。当社は某県下の支店の営業職の欠員を補充するための人材を探していたが、某県在住の登録者はごくわずかだった。彼は某県の自宅から通える企業で営業職として就職したいという希望をもっていた。他社での正社員経験がないことや、体育会系運動部出身で小学校から高校卒業までサッカーを続けてきたことも好印象だった。事前に配布される登録者のプロフィールから、お互いの条件が合致していることが分かり、交流会では彼に的を絞ってアプローチした」(B社 25名 卸売)

「Bさん(女性)は、四年制大学に在学中に就職活動を行ったが、意に沿わない結果であったため、卒業後も就職活動を続けていた。卒業して1年目に『京都未来担い手養成塾』を通して当社の事務職に採用された。採用の決め手は、①他社で正社員として就業した経験がない、②業務に役立つ資格を取得していた、③京都出身・在住、の3つである。彼女が卒業した理工系の某学科は卒業と同時に劇毒物取扱責任者の資格を取得で

きる。一から取得するには大変な努力が必要な資格を初めから持っている人材は貴重。また、京都で生まれ育っているので、地元のお客様と接する際の言葉遣いなどを改めて教える必要がない。また、実家が職場に近いと家庭の事情が生じても勤務を継続しやすい。長く勤め続けてほしいので地元志向で採用した」(B社 25名 卸売)

「Cさん(女性)は、四年制大学在学中に某製薬会社の営業職の最終面接まで進んだが内定に至らなかった。卒業後もしばらくショックで何も手がつかなかったが、立ち直ろうと一念発起しコンピューターの勉強を始め、資格を取得した。その後、『京都未来担い手養成塾』に応募し登録された。採用の決め手は、①他社で正社員として就業した経験がない、②挫折を乗り越えた経験をしていること、③状況の変化に柔軟に対応できる、の3つである。在学中の就職活動で経験した挫折を乗り越えて資格取得という結果を出していることを評価した。また、在学中は営業職を志望し続けてきたが、卒業後に就職活動を再開した際にはチャンスを増やすために事務職(人事・総務)まで希望職種を広げた点を、現実をよく認識しておりしっかりしていると感じた。なお、当社の営業職は重量のある商品を運搬するなど力がある仕事なので、女性では無理ではないかと社長から反対が出た。しかし昨今は運輸業でも女性が働いているし、女性だからできないことはわずかになってきていると説得し、京都のこの業界では初の女性営業職として採用した。それだけにとっても期待をかけている」(B社 25名 卸売)

○中途採用者枠

「Aさん(男性)は四年制大学卒業後、数ヶ月間家業を手伝いながら就職活動を続けていたところで、若年者トライアル雇用制度を利用して当社の営業職へ採用された。3ヶ月の試用期間は既に終了しており、正社員として働き始めて1年半ほどになる。面接の際に『いいな』と思った点は、①履歴書の字が丁寧で綺麗だった。②笑顔がとてもよかった。③真面目でやる気のある様子であった。④わざと砕けた口調で話しかけても敬語を使って話し続けることができた。などであり、最後は、⑤自動車運転免許をオートマチックとマニュアルの両方をもっており、運転の経験も豊富であったことが決め手となった」(A社 95名 卸売小売・飲食)

「Bさん(女性)は四年制大学卒業後、数年間他社の飲食店でアルバイトを続けていた。20代後半になった頃に若年者トライアル雇用制度を利用して、当社の飲食店のサービス職に採用された。トライアル期間はまだ一カ月残っているが、正社員に切り替えるつもりである。採用の決め手は、面接時によい笑顔がさっと出たこと。また、敬語を正しく使ってきちんと話ができることを望ましく思った」(A社 95名 卸売小売・飲食)

「Aさん（女性）は四年制大学の文学部を卒業後、学生時代から続けていたイベント企画・運営のアルバイトを約1年間続けていたが、将来的に結婚して家庭を持つには正社員として就職する必要があると考えて当社の事務職に応募した。採用の決め手となった点は、受け答えがしっかりしていたこと、面接時23歳と若かったことに加え、筆記試験の得点が高かったことである。応募者のほとんどが筆記試験の結果が悪いため、なかなか採用が決まらなかった。いったん、筆記試験の得点がそこそ高い若い女性が一人現れたが、他社に採用されてしまった。前任者の体調が悪く採用を急いでいたため即決した」（K社 22名 卸売）

「Aさん（男性）は、専門学校を卒業後2年間他社で正社員として勤務した後、当社へ転職した。応募時点で24歳。面接で初めて会った時に言葉では説明しづらい雰囲気のようなもので『この人は当社に合う』とすぐにわかった。他社にも応募しており回答待ちの状態であることを正直に話してくれたことが好印象だった。悔いが残る形で入社するのはお互いに不幸なので、他社の結果が出るまで待つと伝えたところ、他社には通らず入社にいたった。現在2年目になるが、とても頑張っている」（M社 18名 建設）

○中途採用者枠で初めて未経験の若者を採用したケース

「Aさん（女性）は四年制大学の文学部を卒業した後も就職活動を続けていた。卒業した年の6月にハローワークから当社を紹介され応募してきた。面接での様子が元気で明るいところを好ましく思い採用した。面接で印象に残った点は、大学生の頃に100名を超える大きなサークルでマネージャーをしており、意見がバラバラの人々をまとめるのに苦労した経験を話してくれたことである」（L社 120名 サービス）

「Aさん（女性）は四年制大学の商学部を卒業し、同年10～11月にハローワークを通じて当社へ採用された。在学中から会計士を目指して勉強してきたが、卒業後、狭き門であることを痛感し、また監査法人に就職して企業の外部から監査の仕事をするよりも、企業内で自身の知識を生かしたいと関心が移ったこともあり、就職活動に方向転換した。採用の決め手は、会計に関する高いスキルをもっていた（簿記1級）ことである。また、学生時代のゼミやクラブ活動を積極的に行っていた（バドミントン部で後輩を指導）ことも好印象であった。在学中に会計士を目指して大学内の資格取得コースに通い、1年で簿記1級を取得したという話から、見た目とは異なり実は情熱的で、目標のために一生懸命努力する頑張り屋だということが分かった」（O社 40名 情報通信）

「Bさん（女性）は採用時23歳。四年制大学の法学部を2010年3月に卒業し、同年10

～11月に応募・採用。卒業後、家電量販店で販売職のアルバイトをしながら法科大学院への入学を目指して勉強していたが就職活動に方向転換した。面接を担当した者からは次のように聞いている。まずは年齢が若かったこと。また、営業は人と接することが中心業務なので、明るくコミュニケーション能力が高そうだったことと、入社後の将来に対する考え方が前向きであった（「営業として売り上げをあげられる人になりたい」と発言した）ところを評価したそうだ」（O社 40名 情報通信）

○採用枠組の区別をせず広く若者を募集するケース

「Aさん（女性）は、文系の四年制大学を卒業後まもなく応募してきた。真面目そうに見えたので職人として採用した」（C社 36名 サービス）

「Aさん（女性）は四年制大学を卒業後、民間企業へ就職し、しばらくたった後に退職して青年海外協力隊の一員として某国で活動した。2011年27歳の時に帰国し、直ぐに就職活動を開始した。当社のホームページを見つけて関心をもち、東京のハローワーク経由で応募してきた。会ってみると①行動力、②明るさ、③積極性（前向きな態度・姿勢）、④モチベーションの高さがどれも素晴らしく、面接を担当した社長自身が尊敬できる人だと感じた。当社の社員は大人しい性格の人が多く、もう少し積極性がほしいと思っていたところだったので、彼女の影響を受けて積極性を発揮してくれるのではないかと期待した。実際に彼女が入社すると、皆がよい影響を受けて職場の雰囲気は活発になった。例えば仕事中に声を掛け合うことが増えた。社員からも彼女から良い影響を受けて自分が変わったという声があがっている」（F社 20名 製造）

「Bさん（男性）は就職活動中に事故にあい、内定が得られないまま3月を迎えてしまった。ようやく怪我が治り数日後に大学を卒業するというタイミングで、ハローワークに当社を紹介され採用となった」（F社 20名 製造）

「Cさん（女性）は、四年制大学を卒業後、小売店でしばらくの間アルバイトとして働いたのちに応募してきた。素直さや行動の速さなどを評価されて事務職に採用された」（F社 20名 製造）

「Cさん（女性）は商業高校卒業後、6年間エステサロンのエステシャンやブティックの販売員として勤めていたが（雇用形態不明）、希望の職種（事務）ではなかったので転職活動をしていた。面接で会ってみると芯がありしっかりしている印象を受けた。入社後は『拾いものだった』といえるほどに仕事ができる。面接で将来の夢を尋ねたと

ころ『近頃は大学を出ていないと就職すること自体が難しく、新卒時には希望する事務職に就くことができなかった。これまでは販売やサービスの仕事をしてきたが、最後は事務の仕事で身を立てたい。24歳ならば再スタートが切れると思い応募した』と話してくれた」(G社 35名 卸売)

○非正規雇用者の正社員への登用

「Aさん(男性)は四年制大学を卒業後、他社でアルバイトとして働いた後、24歳(2003年)の時にアルバイトとして採用された。4年間の勤務の後、28歳(2007年)の時に正社員に登用された。正社員へ推薦するには、アルバイト自身が『即戦力』として成長していること以外に、欠員の発生と、新卒採用が無く欠員が埋められないという3つのタイミングが合致する必要がある。Aさんの場合3つのタイミングが一致したため正社員登用につながった。Aさんは4年間アルバイトを経験する中で、正社員が不在の時にも1人で店舗の業務をまわせるくらいになっており、正社員とほぼ同等の力をもっていた。そのため、欠員補充が必要になった際に目にとまった」(D社 126名 サービス)

「Bさん(女性)は、四年制大学の農学部を卒業後、半年ほど非常勤の教員として学校に勤務した後、海外青年協力隊に参加して二年間フィリピンへ野菜作りの指導に行っていた。帰国後25歳の時に当社の翻訳部門のアルバイトに応募してきた。彼女は応募当初から正社員への登用を希望していたが、コミュニケーション能力が不足していた。しかし語学力が優れていたため、正社員への登用を視野に入れた訓練を施しつつまずはアルバイトとして働いてもらった。約10ヶ月間勤務し、コミュニケーション能力が十分に就いたと判断されたところで晴れて正社員に登用された」(J社 70名 卸売・サービス)

3. 中小・中堅企業の若年者採用における既卒者の位置づけ

本節では、「問題2：企業は何のために〈既卒者〉を募集・採用しているのか」に対する回答を、企業はそもそもなぜ若年者を正社員に採用するのか、また若年者の中でも既卒者を採用することになった理由は何かという二つの視点から取りまとめる。

1) 若年者を正社員へ採用する目的

回答企業が正社員を新規採用した直接の目的は、①将来への投資、②欠員補充、③業務増大に対応するための増員、④非正規雇用者からの切り替えの4つに分類できた⁸¹。新規学卒者に限らず若年正社員を継続的に採用している企業は①の比重が高い。必要が生じたらそのつど採用する企業は②や③の比重が高い。

ただし本調査の回答企業は従業員規模が小さく余剰人員を抱える余裕がない企業がほとんどであるため、若年正社員を継続的に採用している場合でも、採用の直接のきっかけは欠員の発生や業務の増大である。これらの直接の採用目的のために、即戦力となるベテラン層ではなく教育訓練の必要な若年者を選ぶ理由としては、いわゆる「新規学卒一括採用」を行う企業と同じく若年者を将来への投資としてとらえる視点があった。具体的には、①生え抜きの社員を育成したい、②従業員の年齢構成を若返りさせたい、③技術を次世代へ継承させたいといった回答が得られた。また、若者を採用することの当座のメリットとして、④派遣労働者よりも若い正社員の方が費用対効果がよいから、⑤年齢が近い者同士の方が仲間として働きやすい、⑥若者は身体能力が高いなどの回答が得られたほか、⑦3年以内既卒者トライアル雇用制度の存在を知ったからという回答も得られた。

①生え抜きの社員を育成したい

従来は必要に応じてそのつど即戦力を中途採用してきたが、「伸びしろ」すなわち訓練可能性が高く他社の色に染まっていない人材を採用し、一から教育して自社の理想とする人材へと育て上げる方針へと、正社員の採用方針そのものを切り替えた企業が3社（B社、J社、O社）見出された。

もちろんその対象として真っ先に挙がるのは新規学卒者である。既卒者を採用していない

⁸¹ 「④非正規雇用者からの切り替え」に該当したのは1社のみである。O社では業務の重要性を考慮して、従来は派遣社員に任せてきた業務を正社員に担当させることにした。その際、既存の派遣社員を正社員へ登用するのではなく既卒者を正社員へ新規採用した。その理由は、従業員の年齢構成の若返りを狙ったためである。「財務・経理部門で今回募集したポストは、これまでは派遣社員が担当してきた業務。財務・経理は重要な業務であるため、本来は正社員に任せるべき。昨今、経営状況が安定してきたため、正社員に切り替えることにした。前任の派遣社員を正社員へ登用するのではなく、未経験者を新規採用したのは、従業員の年齢構成を若くしたかったためである」（O社 40名 情報通信）

E 社の場合、従来は 40 歳前後の有経験者を即戦力として中途採用することが採用活動の中心だったが、2007 年から新規学卒者（大卒）の定期採用を再開し、現在は新卒採用中心の採用管理を行っている。その理由は、以下のとおりである。

「①既存の社員のうち、新卒採用の人と中途採用の人を比べると、新卒採用の人の方が活躍している。②新卒採用の人の方が定着率が高い。③有経験者を中途採用すると高い給与を払う必要がある。④中途採用者は他社での経験と当社の実態とのギャップが問題になることがある。新卒採用ならば真っ白な状態から当社の文化にそった教育を行い当社にぴったりの人材を育成することができる」（E 社 70 名 建設）

これらの理由は、採用方針を切り替えた他の 3 社においても同様に挙げられている。ただし他の 3 社は、新規学卒者だけでは十分な応募が集まらないことを予期し、出会いの可能性を高めるために既卒者にも門戸を開いている。

「従来は、新人を教育する時間とマンパワーが足りないため新卒の定期採用は実施したことがなかった。正社員の採用活動は即戦力となる有経験者を中途採用することが中心であった。しかし、①従業員の年齢構成を若くしたい、②中途採用者は定着が悪いので、他社の色に染まっていない若者を採用して愛社精神の高い人材に育てたい。という考えを社長がもつようになった。そこで、③昨今の不況により就職難が続くため優秀な人材でも新卒時に就職できずに余っているという状況をみて、中小規模の企業にも優秀な人が応募してくる可能性があると考え、未経験の若者を採用して育成することにした」（O 社 40 名 情報通信）

なお、方針転換の直接のきっかけは、中長期経営計画の更新や、経営トップの方針転換であった。例えば J 社では、新たな経営計画期の目標の一つとして人材のレベルアップを掲げており、そのための一手段として採用方針の転換を実施していた。

「5 年前から新卒者の定期採用を始めた。きっかけは 6 年前に立てた中長期経営計画である。将来の新規事業の立ち上げに備えて、どの部門に配属されても働ける高度な人材の採用・育成を今期の目標の一つに掲げた。現在はどの部署でも海外とのやり取りが増えている。また、チームではなく一人で全行程を行う業務形態に変化してきたため、どの部署のどの業務でも英語が必須である。しかし従来の「事務職・営業職」としての適性だけをみる採用の仕方では語学力の個人差が大きく他部署への異動がさせにくかった。そこで全職種について採用時に要求する語学力の水準を高めた。実際に毎年 2、3 名ずつの新卒採用を続けたところ、新卒採用の社員は中途採用の社員よりも定着がよい

ことがわかった。そのため、今後も新卒ないしは第二新卒を採用していきたいと考えている」(J社 70名 卸売・サービス)

②従業員の年齢構成を若返りさせたい

「従業員の年齢構成のバランスを考えて、若年者を毎年1名以上継続的に採用したいと考えている」(G社 35名 卸売)

③技術を次世代へ継承させたい

「設立して12年の新しい会社なので、これまでは即戦力となる有経験者を採用してきた。特に営業職は商品が着物であるため、既に顧客筋を持つベテランを採用してきた。その結果、現在の営業職は50代60代が中心になっている。徐々に仕事が増えて増員も必要になってきたので、近い将来の定年退職に備え若い営業職を育てようと、ここ数年、若年者の採用を始めた」(C社 36名 サービス)

「業務に必要な人数よりも多めに新卒採用を続けているのは、定年後に再雇用したベテラン社員が在籍しているうちに技術や知識の継承を行いたいためである」(J社 70名 卸売・サービス)

④派遣労働者よりも若い正社員の方が費用対効果がよいから

「営業事務の女性が産休前に体調を崩し、休業後に復帰するかどうかも分からなくなり、緊急で欠員補充の人材が必要になった。育児休業の期間だけ派遣労働者を雇うことも考えたが、仲介手数料が高かった。ちょうど従業員の年齢構成の若返りを図りたいと考えていたところだったので、この機会に若い人を正規雇用することにした」(K社 22名 卸売)

⑤年齢が近い者同士の方が仲間として働きやすい

「社長に就任した3年前当時、自分自身が35歳と若く、同世代の社員の方が一緒に働きやすいと考えたのと、上層部の社員が50代、60代の定年が近い人が多くなっていたので、将来の担い手として20代、30代の人材を新規採用する必要があると考え、募集を開始した」(A社 95名 卸売小売・飲食)

⑥若者は身体能力が高い

「職人は目を使って細かい作業を行うため、老眼の進んでいない若いの方が向いている」(C社 36名 サービス)

⑦3年以内既卒者トライアル雇用制度の存在を知ったから

「従来は、事務職の欠員補充には即戦力になりうる有経験者を中途採用してきた。今回の欠員に対しては、当初は欠員を補充せず一人当たりの仕事量を増やして対応するつもりだったが、偶然3年以内既卒者トライアル雇用制度の存在を知り、せっかくの機会なので若者を採用しようということになった。新卒扱いで未経験の既卒の若者を採用するのは今回が初めてである」(L社 120名 サービス)

2) 「既卒者」を正社員に採用した理由

企業は様々な目的のために若い正社員を募集する。その結果、新規学卒者ではなく既卒者を採用することになった理由は、大きく3つに分けられる。まず、既卒者を新規学卒者の代わりに採用する消極的なケースにおいて、①新規学卒者の代わりとして十分である、②出会いのチャンスが増える、③必要な時に採用できる、といった回答が得られた。次に、既卒者ならではのメリットを挙げた回答として④即戦力になる、⑤教育訓練コストが節約できる、の3つが得られた。更に、⑥そもそも新規学卒者と既卒者を区別していない、⑦ハローワークからの働きかけといった回答も得られた。

①新規学卒者の代わりとして

本来は新規学卒者を採用したかったのだが、諸処の事情により既卒者を採用した企業は、既卒者を「新規学卒者の代わり」として採用している。これらの企業は、新規学卒者の「真っ白さ」よりも、後述の②出会いのチャンスが増える、③必要な時に採用できる、といったメリットを優先したと考えられる。

「大企業の採用活動スケジュールにあわせて就職活動ができる人は、しっかりしているだろう。出遅れた人はのんびりした性格かもしれない。確かに、就職活動をせずに遊んでいて卒業してしまったような人は採用したくない。しかし、明確で納得できる理由があれば既卒であってもかまわない。納得できる理由としては、病気・怪我、公務員試験、他の道に進もうと努力していた（例：歌手）、自然災害、家庭の事情など。たとえば過去に、学生結婚で子供が生まれ生活を安定させるのに時間がかかり就職活動ができなかったという人がいた」（I社 233名 製造）

「基本的には中途採用よりも新卒採用が中心だが、新卒者の募集に既卒者が応募してきて結果的に既卒者を採用することがある」（N社 180名 製造）

②出会いのチャンスが増える

新規学卒者だけに応募を限定すると応募者数が不足してしまうために、既卒者にも門戸を開いている事例が得られた。すなわち、若者は新卒時には大企業にばかり応募する傾向があるが、卒業後は中小企業を選択肢に入れるようになるので、能力の高い若者を採るには新規学卒者だけにこだわらない方が出会いのチャンスが増えると判断されている。例えばB社は自治体が主催する既卒者支援事業を活用して、戦略的に第二新卒者だけに的を絞った募集の

仕方をしている。

「大学まで進学するほどの人であれば、在学中に就職が決まっているかどうかによって、それほど大きな能力差はない。むしろ在学中の4年生に求人を出しても、当社のような中小企業には応募が集まらないだろう。採用活動の対象をあえて第二新卒者が中心の交流会に絞ることで、新卒時には応募してこないような優秀な人材に出会うことができる」(B社 25名 卸売)

「ほぼ毎年、新卒者の定期採用を実施している。また別途、4、5年前から六本木ジョブパークをとおして若年者トライアル雇用制度を使って既卒者も採用している。その理由は、新卒に限定すると応募が集まらないことと、明確で納得できる理由があれば能力的には新卒と変わらないため。結果的には、採用数の半分が既卒者である」(I社 233名 製造)

③必要な時に採用できる

新規学卒者に対する採用活動のスケジュールは早期化、長期化が進んでいる。そのため、内定を出してから就職するまでの間、企業は待つ必要がある。しかし急な欠員が生じた場合などには待つことができない。既に卒業している既卒者ならば、即日でも働き始めてもらうことができる⁸²。

「新卒の採用活動が早期化しており、内々定を出す時期以降に欠員が生じると新卒者を追加募集することは難しい」(L社 120名 サービス)

「営業事務の女性が産休前に体調を崩し、休業後に復帰するかどうか分からなくなり緊急で欠員補充が必要になった。営業事務は彼女一人だけだったため、業務に支障が出ており採用に時間をかけたくなかった」(K社 22名 卸売)

「即戦力を中途採用する方針から、他社経験のない若者を採用し育成する方針へと切り替えた。ただ今回の採用は、産休取得者の業務を期間限定で担当するための欠員補充でもある。産休期間中は前任者の担当業務(社内監査・営業事務・社長秘書)を引き継い

⁸² 反対にI社では、既卒者に対して年度途中で内定を出し、入社時期は翌年度の新規学卒者とそろえていた。その理由としては、年度途中に入社すると一人の新人のためだけに教育コストが発生するが、入社時期を新規学卒者とそろえると一斉に研修等が実施できるため教育コストを節約できるからとのことであった。内定を出した既卒者には、内定辞退を防ぎ、入社までの生活を支援する目的で、社内でのアルバイトと住居を斡旋したとのことである。

でもらい、前任者が復帰した後は営業の仕事へ移行してもらう予定で探していた。そのため、産休開始前に前任者から引き継ぎができるように採用を急いでいた。新卒者だと卒業まで待たなくてはならないため、卒業後間もない既卒者を採用することにした。そのため学校には求人を出さず、六本木ジョブパークに相談することにした」(O社 40名 情報通信)

④即戦力になる

これまで、「新規学卒者の代わり」というやや消極的な理由による既卒者の採用事例を見てきた。しかし中には、既卒者ならではのメリットを理由に挙げる企業もみられた。

A社、D社、J社では、即戦力を期待して自社内の若いアルバイトや契約社員といった非正規雇用者を正社員へと登用していた。娯楽サービス業を営むD社では、新卒採用以外の採用経路は、店舗勤務の非正規雇用者からの登用が主であり、一般に中途採用者枠が担う「有経験者の即戦力採用」という役割が非正規雇用者の登用というルートに担わされている。またA社の場合、社外から応募してきた非正規雇用者であっても、募集職種(飲食店での接客)における職務遂行能力が高いことが明らかな場合、即戦力に準ずる人材とみなしているようだ。該当するケースとしてアルバイト社員の質が高いことで有名な某飲食チェーン店での勤務歴が長いことが挙げられた。

「即戦力になるから。その年には新卒採用がなく、欠員補充にあてるための人材を社内で調達できなかった。特殊な業界なので異業種からの中途採用では即戦力になることが難しい。そこでアルバイト社員を正社員に登用した」(D社 126名 サービス)

⑤教育訓練コストが節約できる

中小企業は、教育訓練のための経済的・人的資源が潤沢ではないため、教育訓練コストを節約できるような条件を備えた若者が求められる場合がある。その条件の一つは、職務の遂行に直接役立ちそうな知識や技能を身につけていることである。もう一つは、社会人としての基礎となる社会常識やマナー、就業意識を身につけていることである。前者については学校での専攻や免許・資格、独学で学んだ実績などが、後者については面接等で確認する他、年齢をある程度重ねていることが指標として用いられていた。

「若い人材を育成前提で採用したいと願う一方で、即戦力も必要なので、常に新卒採用と中途採用の両方の求人を出している。しかし実際には新卒者を採用したことはほとんどない。理由の一つは新卒者の応募が集まらないためである。もう一つは、新卒者にと

って応募条件が厳しいためである。即戦力というほどではないが、ある程度教育の下地となる専門知識や技術をもつ若者を採用したいので、新卒でも専門学校卒程度の CAD や電気の知識を身につけている人に応募は限られる。この条件で選考すると、結果的に正社員としての就業経験がある人を採用することになる。ただ、過去に採用された若者の中には、基礎レベルの専門知識はあるが勤務経験はごく短い第二新卒者に相当する人もいれば、同業他社で豊かな経験を積んでから転職してきた即戦力に近い人もいる」(M 社 18 名 建設)

⑥そもそも新規学卒者と既卒者を区別していない

新卒採用と中途採用という採用枠組の区別をせずに若年者を募集する企業は、応募してきた若者に対しても新規学卒者と既卒者を区別せずに同等に扱っている。回答企業のうち 3 社が該当し、いずれもが比較的規模が小さい地方都市の企業である。これらの企業は若年者を採用する際に、採用後の「伸びしろ」を重視しており、その指標として「若さ」と「人柄」を重視している。

「学校卒業後、職に就いていない期間があることについては、合同説明会に来ていた若者を見て『元気がない』と感じたことはあるが『既卒だからだめ』ということはなく、一人ひとりを見ている。実際に卒業後二年が経過している就業経験の無い若者を採用した」(C 社 36 名 サービス)

「社長や工場長自身が、学卒後即就職という経歴ではないため全くこだわりはない。むしろ新卒でなければならない理由が分からない。学歴や職歴にも人間性は現れるが、他の特徴からも人間性を知ることができる。アルバイトでも社会で働くことで学ぶことは多く、その経験は無駄にはならない。伸びしろである素直さと集中力があればどんな経歴でも構わない」(F 社 20 名 製造)

「未経験の新人の待遇は年齢にかかわらず一律であるため、新卒・既卒にはこだわらない。採用してから育てることを想定しているため、伸びしろのある若者(30 歳未満)を採用している」(G 社 35 名 卸売)

⑦ハローワークからの働きかけ

ハローワーク職員からの働きかけが、従来は有経験者を採用していたポストへ既卒者を採用したきっかけの一つとなっていたケースが 2 社みられた。

「若年者トライアル雇用制度の利用を勧められた」（K社 22名 卸売）

「従来は、事務職の欠員補充には即戦力にある有経験者を中途採用してきた。今回は、欠員を補充せず一人当たりの仕事量を増やして対応するつもりだったが、偶然3年以内既卒者トライアル雇用制度の存在を知り、せっかくの機会なので若者を採用しようということになった。新卒扱いで未経験の既卒の若者を採用するのは今回が初めてである」（L社 120名 サービス）

4. 若年者の雇用・育成に関する諸制度の活用状況と課題

最後に、中小・中堅企業が既卒者を採用する際に様々な若年者雇用対策制度をどのように活用しているのか、また、若年者の雇用・育成等についてどの様な課題を抱えているのか報告する。

1) 既卒者を採用する際に利用した制度

①若年者／3年以内既卒者トライアル雇用制度

第1章で述べたとおり、若年者トライアル雇用制度と3年以内既卒者トライアル雇用制度とは、制度の作られた目的や対象者が異なる。しかし制度を利用する企業にとっては、何歳まで年齢を制限できるかという点が重要になる。新卒に近い人材が欲しい企業は3年以内既卒者トライアル雇用制度を使う傾向がみられた。既卒者を正社員に採用した12社のうち、7社が3年以内既卒者トライアル雇用制度を、5社が若年者トライアル雇用制度を利用していた。そのうち4社は両制度を併用していた。

○制度を利用するきっかけ

制度の存在を知るきっかけは、ハローワークからの広報物や相談窓口の職員のアドバイスである。利用した理由としてほとんどの企業が、求人票を出す際に応募条件として年齢制限を設けられる点をあげた。例えばA社は、民間の求人サービスをやめてハローワークを利用するようになった経緯を以下のように回答した。

「従来は、雑誌等の媒体に求人広告を出して募集していた。ハローワークの担当者から若年者トライアル雇用制度の話聞いて、ハローワークに切り替えた。この3年間で約10名の若者を採用。そのうち制度を利用したのは、営業職が2名、店舗のサービス職が2名、工場勤務が2名。残りの4名はその他の採用ルート（アルバイトからの登用を含む）から店舗のサービス職へと採用した。コストがかなり節約できただけでなく、集まる人材の質や量は広告で募集した時と大差ない。現在は雑誌等の媒体は使っていない」
(A社 95名 卸売小売・飲食)

○制度の効果

当制度は、助成金によって教育訓練コストの負担が減るため、下記のL社のように、従来

は既卒者を採用してこなかった企業に初めて既卒者を採用するきっかけとなっている。

「新卒の採用活動が終わってから事務職に欠員が生じた。当初は欠員を補充せずに一人当たりの仕事量を増やして対応することを考えたが、別件でハローワークに行った際に偶然チラシを見つけて3年以内既卒者トライアル雇用制度の存在を知った。従来ならば欠員補充には有経験者を中途採用するのだが、せっかくの機会なので制度を利用して若い人を採用しようということになった。今回の採用の直接の目的は欠員補充ではあるが、即戦力は求めておらず、他の新卒採用の新人と同様に一から育てている。新卒扱いで未経験の既卒者を採用するのは今回が初めてである」(L社 120名 サービス)

さらには、回答企業のうち唯一既卒者を採用していなかったE社でも、現在は若年者の採用は新規学卒者に限定しているが、既卒3年目トライアル雇用制度の存在を知ったことによって、今後新規学卒者だけでは応募が集まらなかった場合には既卒者にも門戸を開くことを検討しているとの回答が得られた。

「新卒者に限定しても応募が十分集まるうちは既卒者にまで対象を拡大するつもりはない。ただ、学卒3年目までの既卒者を採用すると助成金が得られる制度(3年以内既卒者トライアル雇用制度)があることや、今後採用難となる可能性もあるので、来年度以降に応募者が集まらなくなった場合、卒業後3年目までは応募可とすることを検討中である」(E社 70名 建設)

○トライアルから正規雇用へ切り替わるポイント

トライアル雇用制度では、採用直後の3ヶ月間は訓練期間として位置づけられている。その期間に若者と企業の双方がお互いの相性を確認しあい、適性があると判断されれば正規雇用へと切り替えることができる。本調査の場合、回答企業の多くが当初から正規雇用への切り替えを前提に制度を利用していた。正規雇用へ切り替えるための条件は、試用期間中の勤務態度がまじめであることや、社会人としてのマナーや常識が身につけていること、仕事内容への適性(成長していく可能性がみられること)などがあげられた。

「営業職の場合、日ごろの勤務態度と顧客からの評判で決まる。顧客からの評判は、お客様アンケートの結果を参考にする。3ヶ月で一人前になることは難しいので、お客様の要望にそこそこ応えられれば問題ない。店舗のサービス職の場合は、お店での勤務態度やお客さまからの評判を、社長がみて判断する。例えば常連のお客さんが話しかけてきた時に、楽しくお相手ができること。完璧でなくてもよいので、将来が期待できるこ

と」(A社 95名 卸売小売・飲食)

「まもなく試用期間が終わるが正規雇用に移り替える予定である。試用期間からの継続の可否は人によって異なるがよほどのことがなければ継続する意向である。不可となる条件は、勤怠(遅刻や無断欠勤)や、指示されたことを理解できないなど、社会人として当たり前のことができない・常識に欠ける場合である」(L社 120名 サービス)

○意見・課題

今後の制度のあり方に対して、トライアル期間に教育的意味を持たせることが困難であるという悩みと、「学校卒業後3年」という期間は既卒者を新規学卒者と同等に扱う期間として適切なのかという疑問が提示された。

☆トライアル期間に教育的意味を持たせることが困難

「トライアル雇用の研修期間は3カ月あるが、わが社では研修というより普通に仕事をやらせることが中心になっている。もう少しきちんと『教える』ということをした方がよいのだろうなと思ってはいるが、人手が足りないため実現はなかなか難しい」(C社 36名 サービス)

☆「3年」という年限は適切か

政府は学校卒業後3年以内の既卒者を新卒扱いするようよびかけている。その影響力は大きい。制度を利用していない企業であっても、既卒者を募集対象に含める際に「若さ」の指標として「年齢」ではなく「卒業後の経過年数」を用いる慣習が広がりつつある。地方自治体や企業団体が主催する若年者雇用支援事業が、政府に倣い「3年以内」を支援対象者の範囲を定める際に使っていることから影響力の強さがうかがい知れる⁸³。

ただし、既卒者を受け入れる目安として「3年以内」という年数が適切であるか否かについては異論があるようだ。以下のM社のように、既卒者を新規学卒者の代わりに採用する企業は「若さ」を重視しており、新卒扱いとしてみられるのは卒業後半年～1年と厳しい条件を設ける企業も少なくない。

その一方でN社のように、応募条件上は「2年目まで」としながらも、応募者本人の熱意や意欲によっては3年以上経過していても採用を検討すると答えた企業もみられた。また今

⁸³ 例えばB社が利用している「京都未来を担う人づくりサポートセンター」による「京都未来担い手養成塾」では「卒業後3年以内」の若者が支援の対象になっている。

回は該当する事例がみられなかったが、従来は卒業後4年以上経過していても既卒者を受け入れていた企業が、3年以内既卒者トライアル雇用を利用するために、応募条件を3年以内に短くしてしまう可能性もなきにしもあらずである。こうした制度の反作用についても、今後は検証していく必要があるだろう。

「政府は卒業後3年目までは新卒扱いにするよう呼びかけているが、もし当社が雇うとしたら卒業後半年以内くらいが、新卒扱いとみられる限界」(M社⁸⁴ 18名 建設業)

②新卒応援ハローワーク

第1章で述べたとおり「新卒応援ハローワーク」では、ジョブサポーター等による求人開拓及び担当者制による職業相談・職業紹介、エントリーシート・履歴書の作成相談や面接指導、就職フェアや各種セミナーの開催など幅広い支援メニューを用意している。本調査の回答企業の多くは新卒応援ハローワークからの紹介である。これらの企業が実際に新卒応援ハローワークをどのように利用しているのかを以下にまとめた。

そもそも事業主や採用担当者は、求人を出す初めの段階から「新卒応援ハローワーク」を利用しようという意識があるわけではない。ハローワークの窓口へなにがしかの相談に訪れたり、ハローワーク主催のイベントに参加した際などに、ハローワーク職員との会話の中で「若い人を採用したい」「新卒が採れなくて困っている」といった話題が出ると、担当職員が詳しい状況を尋ねた上で新卒応援ハローワークの事業を紹介し、サービスの利用へと導いている。例えばI社では、ハローワーク主催の合同企業説明会等に参加した際に、自社の求める人材について世間話のような形で職員に話したところ、対応した職員が後日、当該企業のニーズに合った既卒者が窓口で相談に訪れた際に企業へ連絡をとり採用へつなげていた。

新卒応援ハローワークでは、職員が若者と企業の双方に対して積極的にアプローチし、両者のスペックやニーズをすりあわせた上で紹介するため、マッチングにつながりやすい。回答企業があげた新卒応援ハローワークのメリットは、①各企業のニーズに合った若者だけが紹介される、②多様な学校の出身者を紹介してもらえる、③ハローワークが若者に当該企業について十分説明した上で紹介してくれる、などが挙げられており、概ね好評を得ている。すなわち企業にとっては、採用選考にかかる手間が省けるだけでなく、事前のマッチングがなされているため採用につながるケースが多いことが魅力であるようだ。

「ハローワーク主催の企業合同説明会で、社内のシステムを一新するためにシステム部門の社員を増員したいと話したところ、六本木ジョブパークのコーディネーターの方が

⁸⁴ M社は若年者／3年以内既卒者トライアル雇用制度を利用していない。

後日、適当な人間がいるよと紹介してくれた。会ってみると勉強が大好きで卒論を一生懸命やり過ぎて就職活動に出遅れたというすごくまじめな子で、即採用した。働きだしてちょうど1年くらいになるが、十分戦力になっている」(I社 233名 製造)

「当社に合いそうな人を担当者が選んで紹介してくれる点や、学生も十分な説明を受けるため当社で働くイメージを描けた上で応募してくる点、様々な大学の卒業生を紹介してもらえる点を気に入っている。大学経由の採用では、一度採用実績ができると今年も採用してほしいとお願いされることがあるが、同じ学校から何人も採用することは避けたい」(J社 70名 卸売・サービス)

「六本木ジョブパークが開催した合同企業説明会に参加した際に『こういう人材がほしい』という条件を担当者に伝えておいたところ、当社にむいていそうな人を紹介してくれるようになった。その中に既卒の若者も含まれており、採用に至った」(N社 180名 製造)

③第3号求人

第3号求人とは、求人の際に年齢制限を設けることができる例外事由の一つである。この制度は、「(1)若年者を採用し、長期勤続によるキャリア形成を図る我が国の雇用慣行を一定程度尊重する必要があるほか、(2)現下の雇用情勢にかんがみれば、フリーター等の若年者に雇用機会を与えるために年齢制限を認めることに一定の合理性がある場合も考えられる」ことから設定されたものであり、基本的には35歳未満の若年者を想定している(雇用対策法施行規則第1条の3第1項例外事由3号のイ)。

中小企業が若年者を雇用する主な手段の一つは、新規高校卒業者を学校経由で採用することである。しかし学校経由の採用は継続的な採用実績をもつ企業が優先されるため、創立間もない新しい企業や、毎年定期的に新規採用をするほどの労働力需要がない小規模企業が参入することは難しい。このように学校経由で新規学卒者を採用することが難しい企業にとって第3号求人は、ハローワークで新規学卒者(に準ずる若者)を募集できる貴重な方法であるようだ。

「採用活動のほぼ全てがハローワーク経由である。若い人を採用したいので、第3号求人(若い人を育てる目的で採用するという但し書きつきで年齢制限を設けられる制度)を使うほか、若年者トライアル雇用制度を約3年前から利用している」(C社 36名 サービス)

④ジョブ・カード制度

ジョブ・カード制度を若年者の募集・採用手段として使っている企業は皆無であった。唯一見られた活用事例は、既卒者を採用していない E 社のものである。E 社では、ジョブ・カード制度における訓練を新規学卒者の新入社員研修の一部に取り入れていた。

○活用状況

「昨年度の新入社員から、ジョブ・カードを新入社員研修の一部に取り入れている。採用直後のビジネスマナー等の集合研修の後に現場研修を5ヶ月間行うが、現場に配置されてジョブ・カード制度のカリキュラムに沿って、上司について仕事をしながら教えてもらう」(E 社 70名 建設)

○利用した理由

「体系的なカリキュラムである点と、助成金を利用できる点を有益と考えている。民間のコンサルティング会社等でこれだけの研修を行うとかなり高額のコストがかかる。助成金のおかげで通常では費用を掛けることができないような高度な内容を受講できる」(E 社 70名 建設)

○得られた効果

「利用し始めてまだ2年目なので、はっきりした効果は分からない。ただ、知識については、従来は入社5年目以降に知ることになるような内容を新人が知っている状態になっている。頭でっかちになるおそれはあるが、いつかは知らなくてはならない内容であるし、勉強はできるときにやっておくほうがよい。スタート時点で知識面はこれまでの新人よりもリードしていることになる」(E 社 70名 建設)

⑤ハローワークの取り組みに対する意見

その他、ハローワークの若年者雇用にかかわる取り組みに対して、いくつか意見を得ることができたので追記する。

○必要な情報を入手しやすくしてほしい

「ハローワークの窓口は、人によって対応が大きく異なる。今の担当者はとても親身になって会社のことを考えて、一生懸命制度のことなどを教えてくれる。トライアル雇用制度を使えばハローワークの求人であっても年齢を限定して募集ができるということも、今の担当者に教えてもらって初めて知った」(A社 95名 卸売小売・飲食)

「補助金などの情報が自分で探さないとわからない状況なので、ハローワークからアナウンスをしてほしい」(L社 120名 サービス)

○若年求職者に対する教育訓練

「基本的な礼儀作法などを教えてから紹介してほしい。合同企業説明会に参加した際、元気のない若者が目立った一方で、京都府・京都市の共同事業である「京都未来を担う人づくりサポートセンター⁸⁵」の若者は、話し方もはきはきしており事前に自分で準備してきた様子がみられて好ましく感じた」(C社 36名 サービス)

○ターゲット層に的を絞った求人活動がしたい

ハローワークを現在利用していないB社とD社は、利用しない理由として、採用したい層に的を絞った求人を出しにくい点をあげている。B社はその問題を解決するために、地方自治体による若年者雇用支援事業を活用していた。またD社からは、正社員への登用の可能性があるアルバイトの採用に限定した求人と、アルバイトとして経験を積んできた若者とをマッチングさせる場の創設が提案された。

「以前はハローワークを利用していたが、的を絞った採用（他社での正社員経験が全くない若者）をすることが難しい。幅広い層からの応募が集まるため選抜のための時間コストが大きい」(B社 25名 卸売)

「求人に詳細な応募条件を設定できるようになるとハローワークも使いやすくなる。ハローワークには『若い人が応募してこない』『高齢者対象』というイメージがある。年齢を限定した募集ができず、選考対象外の方からも応募が集まるため選考に手間がかかる。年齢や経験など細かい条件を設定した求人が可能になるとより使いやすくなるので

⁸⁵ 「京都未来を担う人づくりサポートセンター」では、既卒の若者を自治体が直接雇用して教育訓練を施し、その上で企業との出会いの場を提供している。詳細は第1章参照。

はないか」(D社 126名 サービス)

「昨今は、若者の就職そのものが困難になっており、特にフリーターから正社員への移動は厳しい。しかし職種や会社によっては、アルバイトの経験が評価されて正社員へ採用・登用されることもある。それ以前に、アルバイトそのものが集まらない会社もある。そうした企業にとっては、即戦力になれるだけの経験をもちかつ正社員になりたいアルバイトの方を紹介してもらえるととても助かるのではないかと。特に中小企業は採用活動にコストをかけられない、一回当たりの求人数が少ない、求人を出しても応募が集まらないといった悩みをもつ会社も多い。一方で、経験豊富なアルバイトが正社員への移動を望んでいるが自社では正社員に登用してやれないという会社もある。両者をつなぐ窓口があると、若者と企業の両者の希望がかなえられるのではないかと」(D社 126名 サービス)

2) 今後の課題

若年正社員の雇用管理に関する課題について自由に語ってもらった結果をまとめる。

2-1) 募集段階での課題

①若年者を採用したいが人的コストの問題で難しい

「従業員の年齢構成が偏っており平均年齢が高いため、本当は若返りをはかりたい。しかし、高齢になった社員の再雇用を継続しなくてはならない。また、余剰人員（将来を引き継ぐための新規採用）をかかえる経営の余裕がない。今後、欠員が出た場合にはできるだけ若い人を採用したいとは考えているが、新卒採用を定期的に行うことはないだろう」（K社 22名 卸売）

②応募してくる若者の質的低下

「個性のある人を採用することが難しい。近頃の若者は人間としての生きる力が弱い。ハングリー精神が感じられず、周りから与えられて育ってきた温室育ちの野菜のような人が多い。叱っても『のれんに腕押し』なので、どうしたらよいのかと思う。いかにそうではない人を探すのが課題である。社長は、来年は体育会系の人を探ろうと話している」（G社 35名 卸売）

「社会人としての常識が身につけておらず、子どものままの学生が多い。『ここまで教育しないとイケないのか』と感じる。また、精神的に弱い若者が増えた。叱られ慣れていないので失敗から立ち直れない。だから失敗しないように行動するので受け身になる。与えられた仕事しかせず仕事の背景にまったく興味を持たない。それでは仕事のおもしろさは分からない。失敗を恐れなくて自分で仕事をみつけるような積極性がほしい」（J社 70名 卸売・サービス）

「新卒者の採用面接をしていると、受身の人、つまり自分から学ぶ姿勢が見受けられない人が多い」（L社 120名 サービス）

「自分から前に出るタイプが不足している。当社の管理職は体育会系の雰囲気の人が多く、これまでは『やれ！』といったら『わかりました！』とすぐに動く部下が重宝されてきた。ただ、今は仕事が頭を使わなくてはいけない内容になってきており、新しい時

代に合った人（命令にすぐ従う機敏さに加えて、自分で考えて動ける人）を採らなくてはならない。しかし最近の若者は『頑張らなくてもいいじゃないか』という価値観の人が多く、趣味は読書といった大人しいタイプが多数応募してくるので、どうしたらよいかと考えている」（N社 180名 製造）

2-2) 採用選考段階での課題

①採用選考の難しさ

採用面接時の印象と採用後の働きぶりとのギャップに悩む企業がいくつみられた。

「面接時の印象と、採用後の働きぶりとの違いが大きい人たちがいる。面接は社長が行うが、採用後の管理は現場の責任者に任される。そのため現場の感覚とズレが生じることがある。面接時には真面目そうに見えたのに働きだすと不真面目な点が見えてくる。なかなか1、2回の面接ではわからない」（A社 95名 卸売小売・飲食）

「若手の正社員が仕事に伴う『責任』についてどう考えているのかが分からない。アルバイトから登用された社員の場合、正社員に登用されたことで責任の重さが変わることがどれだけ理解できているのか。期待して登用しても期待外れの場合がある。上司の指導が届いていないのか、本人が甘えているからなのかは分からない」（D社 126名 サービス）

②内定辞退

「ぜひ来てほしいと思う人に限って辞退されてしまう。どこの会社もほしいと思う人材はよく似ているのではないか」（I社 233名 製造）

2-3) 採用後の課題

①採用後に定着しない

最も多くの企業から提示された課題は、せっかく採用しても早期に辞めてしまうという早期離職の問題である。回答企業があげた要因は「若者の就業意識の未熟さ」「採用前に描いていた仕事イメージとのギャップ」「仕事内容との相性」「ワークライフバランス」「教える側に対する教育不足」であった。

○若者の就業意識の未熟さ

「採用して2日で辞める人がいる。何の連絡もなく急に来なくなり携帯電話にも出なくなる。採用した人のうち2割くらいはそうした人が出てくる」(A社 95名 卸売小売・飲食)

「社会人としての常識に欠ける人が多い。例えば、自己PRをA4紙に20ページも書いてきた人がいる。学校などで書き方を教えてもらっていないのだろうか」(I社 233名 製造)

○採用前に描いていた仕事イメージとのギャップ・○仕事内容との相性

「今まで辞めた人の数を今の従業員数で除すると40%くらいになる。辞める理由は様々だが、職人の仕事は入社前に見学して思い描いた仕事と、実際にやってみた仕事とが違っていたというのがあるだろう。また、営業は相性が大きい職種だと思う。営業事務の離職理由は他のことをしたいからというのが多いようだ」(C社 36名 サービス)

○ワークライフバランス

「業界の特徴上、どうしても残業が発生する。また繁忙期はとても忙しい。そのためか、女性のCADスタッフは定着が悪い。採用した初めの1年は教えられてばかりの期間、2年目は自分の給与分だけは働ける期間、3年目になってやっと会社に利益を出せるようになる。しかし4年程度でやめてしまう女性社員が多く困っている。現在50代の有経験者の女性に契約社員として働いてもらっているが、とてもよく働いてくれる。若い人にこだわらず採用したほうがよいのではという気持ちになっている」(M社 18名 建設)

○教える側に対する教育不足

「かつて経理事務を採用した際はなかなか定着しなかった。当時はパートの事務職だけでは人手が足りず、教える余裕がないまま難しい仕事内容を早く覚えてもらう必要があったためと思われる」(F社 20名 製造)

○定着問題の改善・防止事例

☆教育する側の体制を整える

B社とF社が、定着問題が改善された要因として指摘するのは、受け入れ側の体制、すなわち既存社員が新入社員を大切に育てていこうという意識をもち、実際に丁寧に教えることが重要ということだ。

「10年ほど前に経営難のため整理解雇を実施した。退職した人たちだけでなく、会社に残った人たちにも、次は自分が解雇されるのではという不安があったと思う。会社として、残された人たちが『頑張ろう』『社員みんなで会社を良くしていこう』と思えるように、会社の情報をできるだけ社員に公開し、経営側の意思を伝えて社員と共有していく努力をした。具体的には財務諸表を公開したり、社長自らが事業計画を伝えるなどしてきた。それが功を奏したのか、また事業が好転してきたからか、社内の雰囲気も変わってきた。社員の気持ちにゆとりが出てきたのか、新入社員をみんなでサポートして育成していこうという雰囲気がでてきた。また社員の待遇も改善されたこともあり、早期離職者も減った」(B社 25名 卸売)

「現在は定着に問題を感じていない。会社全体に新人を大切にできる意識があるためではないだろうか。4名の新入社員は皆、周りが非常に丁寧に教えてくれると感想を述べており、社員間に非常に良い関係ができてきているようだ。かつて経理事務に新しく人を採用した際にはなかなか定着しなかった。当時はパートの事務職だけでは人手が足りず、教える余裕がないまま難しい仕事内容を早く覚えてもらう必要があったためと思われる。その経験からも教える側の体制を整えて新人を大切にしようと心がけている」(F社 20名 製造)

☆きめの細かい採用選考

F社とG社は採用選考に時間をかけることによって、採用段階でのミスマッチを減らす努力をしている。特にG社のように会社にとって不利な情報を採用選考の時点で隠さずに見せることは、ミスマッチの防止に大いに役立っていると考えられる。

「履歴書で書類選考をしてから、一次面接は配属予定部門の部門長、二次面接は社長もしくは会長。決め手に欠ける場合のみ、三次面接を社長もしくは会長が行う。人手不足であろうと『この人だ!』という人に出会うまで採用しないので、こちらから断る人数

も多い。そのかわり、採用された人はきちんと定着する。面接では、この会社で働く場合の現実（大企業と中小企業との違いなど）について、自身の経験談も交えて包み隠さず話し、応募者自身に本当にうちの会社でやっていけそうか考えさせている」（G社 35名 卸売）

「応募が多い場合は書類選考をしてから、面接を必ず2回以上、多い時は3回行う。そのため選考に2週間ほどかかる。面接は一對一では行わないようにしており、社長と工場長の2名、もしくは会長を加えた3名で行う。面接とあわせて、製造の現場を見学してもらうことで働くイメージを描いてもらう。面接だけでは決め手に欠けるときだけ簡単な性格診断テストを行う。また、選考過程として意識してはいないが、面接の日取りを決めるために応募者へ電話をかけた際に、受け答えの仕方や質問に対する反応の速さなどから人間性をみている」（F社 20名 製造）

☆従業員との信頼関係

経営側と従業員との信頼関係を築く上で最も重要な点は、労働に対する正当な対価を支払うことである。G社とM社では、残業代をきちんと支払う、有給休暇の取得、ゆとりある生活ができるだけの給与といった労働条件の整備が、早期離職の防止に役立っているようだ。これらは一見当たり前のことに思えるが、業界によっては実現できていない企業が少なくない。またB社では、従業員に経営情報を公開し会社全体で問題を共有して取り組むことで社内の雰囲気が変わったことが、間接的に早期離職の減少にもつながっている。F社やG社では社員の頑張りや実績に対し、会社がフィードバックする仕組みを作っており、頑張れば報われるという意識が従業員の間で醸成されているようだ。

「若手社員の定着については問題ない。特に事務職の平均勤続年数がとても長い。どんな会社でも相性の合わない人は1年経たずに辞めるものだが、当社で辞めた人はここ10年間で一人くらいである。事務職の定着がよい理由は、女性にとっては『楽だから』だろう。自分の仕事さえこなせば、有給休暇はとりやすく、定時に帰れて、残業は断れる。昼休みもきっちり一時間取れる。こうした環境が揃う会社はなかなかない」（G社 35名 卸売）

「一般に、初めて勤めた会社が会社組織というものを評価する物差しになるので、新卒のように勤務経験がまったくない状態で入社すると不満をもちやすい。他社での勤務経験があると、他社と比較して当社が社員の働きにきちんと対価を支払って報いている会社であることを理解できる（中途採用者には、前の勤務先でひどい待遇を受けていた人

が少なくない)。そのため、SE（システムエンジニア）の定着はかなりよい」（M社 18名 建設）

☆採用管理の方針転換

中途採用で入社した者よりも新卒採用された社員（既卒者含む）の方が、採用後の定着が良いという意見が多数の企業から得られた。そうした手ごたえが得られた結果、J社、N社、O社のように採用方針そのものを新卒採用中心の採用管理へと切り替えた事例もみられた。

ただし、D社のように新卒採用の社員よりも中途採用の社員の方が定着する事例もある。D社の場合、中途採用は社内の非正規雇用者からの登用が主であり、非正規雇用者として働いてきた期間が試用期間としての効果を発したのだろう。

「この5年間に毎年2、3名ずつ新卒者を採用し続けたところ、新卒採用の社員は中途採用の社員よりも定着がよいことがわかったので、今後も新卒者ないしは第二新卒者を採用していきたい。近頃の新卒者は就職活動で苦労しているので、一つでも内定が決まればその会社で一生懸命働こうと考えているようだ」（J社 70名 卸売・サービス）

「中途採用中心から新卒採用中心へと採用方針を転換した背景としては、中途採用者は定着が悪いことがあげられる。明確な理由は分からないが、（いい意味でも悪い意味でも）以前に働いていた企業のやり方に引きずられてしまうのではないか。例えば、当社の教育・研修の機会は大企業ほどには充実していないので、不満に感じるのかもしれない。新卒者は他社の色に染まっていないので、初めて入った会社（当社）に対して愛社精神が芽生えることを期待できる」（O社 40名 情報通信）

「今まで事務職の欠員補充は、年齢が高めの有経験者を中途採用してきた。中途採用者には即戦力を期待できるが、定着が悪い（早い人は2年程度で辞める）。他方、新卒者は仕事を教えるのに時間がかかるが定着がよい。1年ほど教育すれば中途採用者とそれほど変わらないレベルにまで引き上げられる。今後、事務職に欠員がでた場合は、有経験者の中途採用ではなく、できるだけ新卒者か新卒者に近い既卒者を採用するつもりだ。採用の仕方によって定着度合いが異なる原因はよくわからない。中途採用の人は前の会社と比較して合わないと思うのかもしれない。就職難で不本意ながら入社した人たちは、入社後2～3年経つと好きで入社した人たちとの間に差が生じて辞める方が多いようだ」（N社 180名 製造）

「一般的にフリーター経験者は定着度が低いと言われるが、当社の場合は逆である。ア

アルバイトから準社員、社員になるような人は、社員になるまでに既に相当長く働き続けているため、社員になってからもまず辞めることは少ない。むしろ新卒採用の社員の方が辞める傾向がある」(D社 126名 サービス)

②教育・訓練が難しい

「トライアル雇用の研修期間は3カ月間であるが、わが社では研修というよりも普通に仕事をやらせることが中心になっている。もう少しきちんと『教える』ということをした方がよいのだろうなと思ってはいるが、人手が足りないため実現はなかなか難しい」(C社 36名 サービス)

「教育する側に対する教育ができていない」(I社 233名 製造)

「今後は若く愛社精神の強い社員を増やすことを目標としているが、そのためには未経験の若者を採用し教育しなくてはならない。しかし中小企業では教育係になる社員を確保することが難しい。当社も余剰人員がないため体制を整えられない。とくに技術系はそもそもの人数が足りていないことに加え、一人前になるまでに他の職種よりも時間がかかる。今回、営業と財務について未経験者を採用したのは、これらの部門は比較的マンパワーに余裕があったためである」(O社 40名 情報通信)

一方で、OJTが中心となる点は変わらないのだが、教育的効果を意識しながら若手社員と関わることで効果をあげている事例も見出された。このD社の回答者は、アルバイトから登用した若手社員に対し、①自身の経験談を材料にアドバイスする、②自分自身が心がけて働いているところを見せる、③自分自身も若手社員から学びとることを心がける、④若手自身が自分の経験から学びとれるように極力仕事を任せる、といった点に気をつけながら、日々の業務の中で関わるように気をつけているとのことである。

「個人的には、『こうすると、私自身が以前お客様に叱られた時のようになるよ』『こうしたらお客様は喜んでくださったよ』というように、私自身の主に失敗した経験を材料にしてアドバイスするように心がけている」(D社 126名 サービス)

「失敗した経験から自ら学んでもらいたいので、顧客に迷惑をかけない範囲の失敗は許容し、本人のやり方に任せている。特に接客についてはできるだけ口を挟まず、要所でのみアドバイスするようにしている。具体的には、さりげなく部下とお客様とのやりとりを観察してお客様の反応を見て、店側の意図がお客様に伝わっているのか、理解され

ているのかを確かめている。顧客が去った後に『今の言い方では伝わらないよ』『こういう風に言ってみたら』などとアドバイスしている。アルバイトは教えられた通りにできればよいが、社員はその時々のお客様に対して自分で考えて対応できることが求められる。仕事を任せないと自信をもって自分の考えで働けるようにならない」(D社 126名 サービス)

③社員のモチベーションの向上・維持

「自分の若い頃と比べて『仕事は仕事』と割り切っている人が多いように思う。定時だけ働いてさっと帰る人が多い」(C社 36名 サービス)

「社員には長く目標を持って『この会社に入ってよかった』と思いながら働いてほしい。社員がやりがいを持って働いていることが会社の利益につながるが、人間は誰もモチベーションが下がることがある。モチベーションの低下は商品の品質や会社の雰囲気に見えて顧客に伝わってしまう。そのため、いかにして社員のモチベーションを高く維持させていくかが課題である。そのための一方策として、売上目標を設定し達成したら社員へフィードバックする制度を既に作ってある。例えば、目標を達成したら社員旅行に行くなど。今後も仕事に対する評価を社員が実感できるような制度を改善していきたい」(F社 20名 製造)

④女性を活用することの難しさ

「女性の応募者には優秀な人が多いが、女性が働くための環境整備（育児休暇など）が整っていないため採用できないことが残念である。長期的には女性が活躍できる職場になるよう、女性の営業職を育てていけるよう環境整備が必要だ。ただ、優秀な女性が入ってくると、既存の男性社員との人間関係を調整することが難しそうだとも思う」(I社 233名 製造)

「応募してくる男性はバイタリティがなく真面目でおとなしいタイプが多い。女性は優秀な人が多く応募してくるため、女性を採用することが増えている。ただ女性は、入社後に育児休業や結婚退職で欠員が発生するためフォローが大変である。とはいえ男性でも辞める人は辞めるので、将来のまだ起きていないリスクよりも、現（採用）時点で優秀な人を採用することになっている」(N社 180名 製造)

⑤メンタルヘルス

「世間一般でも増えているように、当社でもメンタルヘルスに問題を抱えるケースが発生している。他社の人事関係者と交流する機会があるのだが、他の多くの企業でも発生しているようだ」（J社 70名 卸売・サービス）

終章

本章では、本研究の分析結果から、若年者および中小企業に対する雇用支援政策にどのようなインプリケーションが得られたかをとりまとめ、今後の政策課題を提示する。

1. 本研究における分析結果のまとめ

本報告は、中小・中堅企業による「既卒者」採用の現状を把握するために行われた、企業に対するアンケート調査とヒアリング調査の結果を、どのような中小・中堅企業が、「既卒者」に何を期待して、どのように採用しているのかといった問題意識からとりまとめた。

第1章では、若年者および中小企業に対する雇用支援制度の展開を大まかにまとめた。第2章では、政府統計等のマクロデータをもとに、企業の新規学卒者に対する労働力需要の時系列的変化を、企業属性別および若年者の学歴別に示した。第3章では、企業に対する既存の質問紙調査のデータを再分析することで、既卒者の採用を規定する要因について、企業属性（従業員規模・業種）ならびに正社員採用方針、若年正社員比率の効果を検討した。また、「既卒者を募集対象に含めた理由」と「既卒者に対する応募条件」の二つの視点から、企業が既卒者を採用する目的を検討した。第4章では、既卒者を採用した中小・中堅企業に対するヒアリング調査の結果をもとに、企業が既卒者を採用する目的、方法、結果の概況を示した上で、現行の若年者雇用対策制度がどのように活用されており、若年者の雇用・育成等についてどのような課題が残されているのかを示した。以上の分析により、本研究の冒頭で設定した3つの問題に対し以下のような知見を得ることができた。

1) 問題1：どのような企業が<既卒者>に対する労働力需要をもっているのか

第2章の分析結果から、新規高卒者が不足している企業は、①中小規模の企業、②建設業・サービス業・卸売小売業の企業、③サービス職の従業員を多く必要とする企業であり、新規大卒者が不足しているのは、①流通業（卸売・小売）の企業、②中小規模の企業であることが分かった。特に従業員規模による格差は顕著である。

また第3章の分析結果からは、新規学卒者採用と中途採用という二つの採用枠組のそれぞれについて、既卒者を採用する傾向の高い企業の特徴が明らかにされた。まず新規学卒者枠では、大企業より中小企業が、業種については飲食宿泊業、情報通信業、医療福祉教育業が<既卒者>を採用していた。飲食宿泊業は新規学卒人材の不足を既卒者で補っていると考えられる。また職務の遂行に専門知識・技術や職業資格が必要とされる情報通信業や医療福祉教育業で既卒者を採用する傾向が高いことは、職務遂行能力に関する客観的な指標の存在が、新規学卒者と既卒者を公平に評価するために有効である可能性を示唆する。次に中途採用者

枠では、情報通信業が既卒者を採用しない傾向と、中途採用中心の採用管理を行う企業と正社員の年齢構成が若い企業が 35 歳未満の非新規学卒者を採用する傾向が見られた。ただしこの場合の採用対象者には、主に正規の就業経験をもつ若い転職者が想定されていると考えられる。なお、新卒採用中心の採用管理を行う企業はいずれの採用枠組においても<既卒者>を採用しない傾向がみられた。この分析結果は、新規学卒一括採用制度の硬直性を改めて確認するものといえよう。

2) 問題 2：企業は何のために<既卒者>を募集・採用しているのか

第 3 章の分析結果からは、「既卒者を募集する理由」と「応募条件」の二つの側面から、企業が既卒者を採用する目的が明らかにされた。まず、新卒採用中心の採用活動を実施する大企業や情報通信業は、新規学卒者から多くの応募が集まることもあり、新規学卒者枠でのみ、新規学卒者とほとんど変わらない条件（若く他社での就業経験がない）を備えた既卒者だけを、新規学卒者と同じ目的、すなわち若く可塑性の高い若者を長期的に育成するために募集・採用の対象としていた。これらの企業は<既卒者>を積極的に採用しようとしているわけではない。その一方で、中小企業は新規学卒者枠においても中途採用者枠においても、既卒者を採用する。新規学卒者の応募が不足するため、やむを得ず「新卒者の代わり」として採用する企業が中心だが、即戦力の獲得や研修費用を節約することを目的に既卒者を採用する企業もある。これらの企業は既卒者に、教育訓練コストを節約できるという新規学卒者にはないメリットを見出しており、既卒者には短くとも正規の就業経験があることや、「社会人」として成熟していることが求められていた。

第 4 章では、実際に既卒者を採用した中小・中堅企業が、若年者および既卒者を採用した理由が明らかになった。企業は欠員の発生や業務の増大を機に正社員を新規採用する。その際に若年者を選んだ背景には「生え抜きの社員を育成したい」「従業員の年齢構成を若返りさせたい」「技術を次世代へ継承させたい」等の長期的な目的と、「派遣労働者よりも若い正社員の方が費用対効果がよい」「年齢が近い者同士の方が仲間として働きやすい」「若者は身体能力が高い」等の短期的な目的がある。若年者の中でも既卒者を採用した理由は、各企業の正社員採用方針によって異なる。新卒採用中心の企業は既卒者の採用について消極的な理由を挙げる。具体的には「新規学卒者の代わりとして十分である」「新規学卒者だけにこだわらない方が出会いのチャンスが増える」「卒業まで待たなくて良い既卒者は必要な時にすぐ採用できる」などの理由により、既卒者を募集対象に含め、結果的に採用していた。中途採用中心の企業は「即戦力になる」「教育訓練コストが節約できる」等の既卒者ならではのメリットを挙げる傾向があった。また、「そもそも新規学卒者と既卒者を区別していない」企業や、「ハローワークから働きかけられたため」と答えた企業もあった。以上の知見は第 3 章の知見ともほぼ合致する。

3) 問題3：企業はどのようにして<既卒者>を募集・採用しているのか

3-1) 既卒者採用企業の募集・採用パターン類型

企業はその採用目的のために最も効果的・効率的と考える方法で採用選考を行っているだろう。したがって、既卒者を採用した際の採用選考の手順や応募条件、採用選考時の重視点などは、その企業における既卒者の位置づけを物語る。特に年齢や経歴が多様である既卒者を募集・採用する際には、「若さ」と「経験」というトレード・オフの関係にある条件をいかに組み合わせるかという問題が既卒者の位置づけとも大きく関わる。

中小企業の採用活動は、大企業とは異なる特徴を持つ。大企業の新卒採用は「総合職」のように職種を定めず採用するケースが多いが、本研究のヒアリング調査の回答企業はいずれも職種を定めて新規学卒者も既卒者も採用していた。また、大企業と同様に、新卒採用と中途採用という二つの採用枠組を使い分けている企業が多数派ではあったものの、どちらの採用枠組も同列に活用する「採用枠組を区別しない」企業も見出された。以下では、第4章のヒアリング調査の結果から、回答企業の募集・採用過程の特徴を、「新卒採用中心」の企業、「中途採用中心」の企業、「採用枠組を区別しない」企業の3つに分けて示す。

まず、新卒採用中心の企業は比較的規模の大きい企業が多く、新規学卒者枠では未経験の若者を、中途採用者枠では主にベテランの有経験者を即戦力として採用するという採用枠組の使い分けをしている。これらの企業にとって既卒者は、いずれの採用枠組で採用しようとするまで「新卒者の代わり」であり、若く他社での就業経験がないことが重視される。応募可能年齢の上限は20代半ばまでとかなり厳しい。

次に、中途採用中心の採用活動を実施している企業は比較的規模の小さい企業が多く、そもそも新卒採用の経験がない。既卒者は豊富な経験をもつベテラン層と比較され、経験不足を若さ＝訓練可能性の高さでカバーできると判断されて採用される。これらの企業は既卒者に、即戦力は期待しないが少し教えれば仕事ができる「準即戦力」としての活躍を期待している。就業経験があることを優遇する企業が多く、応募可能年齢の上限は30代後半までとかなり余裕がある。

最後に、採用枠組を区別せず、新卒採用も中途採用も「訓練可能性の高い若者」を採用するという同じ目的のための手段として実施する企業は、新規学卒者と既卒者の区別もせず同等に扱っていた。これらの企業は、「伸びしろ(＝訓練可能性)」の指標として「新卒であること」ではなく「若さ」を用いている。自社内で長期的に育成することを前提に採用するため、就業経験の有無は問われないが、職場に溶け込める人柄や定着可能性の高さが重視される。したがって、応募可能年齢の上限は30歳前後とやや若めである。その一方で、社会人としてある程度成熟していることが求められるため、成人していない新規高卒者は採用の対象から外されていた。

3-2) 現行の若年者雇用制度の活用状況と課題

第4章では、中小・中堅企業が既卒者を採用する際に「若年者／3年以内既卒者トライアル雇用制度」「新卒応援ハローワーク」「第3号求人」の3つの制度を活用する事例が得られた。それぞれの活用理由と効果、今後の課題は次のようにまとめられる。

①若年者／3年以内既卒者トライアル雇用制度

当制度は、若年者に的を絞った求人を出すために活用されていた。当制度の利用を機に民間の求人サービスの利用をやめた企業もあり、採用活動にかかるコストの節約につながっている。また助成金により教育訓練コストの負担も減るため、従来は有経験者の即戦力採用しかしてこなかった企業が初めて既卒者を採用するきっかけや、新規学卒者に応募を限定している企業が、既卒者にも門戸を開くことを検討するきっかけにもなっている。

今後の課題としては、3ヶ月のトライアル期間に教育的意味を持たせることの難しさと、「卒業後3年」という期間が既卒者を新卒扱いする期間として適切なのかという疑問が提示された。この「3年」という基準の適切さのみならず、そもそも「〇年以内」という年限を設けることが、若年者の雇用環境にどのような影響を及ぼしているか検討する必要があるだろう。

政府による既卒者（若年失業者、若年非正規雇用者、早期離職者等）に対する支援策は、従来は、既にフリーター等の立場にある若者をどのようにして安定した雇用へ導くかという観点から対策が立てられてきた。これに対し2010年度からは、そもそもフリーター等の不安定な状態に若者がならないようにするには、あるいは一度そうした状態になっても早期に安定した雇用へ移行するにはどうするべきかという視点から対策を立てるようになった。卒業後3年以内の既卒者を新卒扱いするという取り組みも、この新しい視点から、就職の内定を得られずに卒業する未就職卒業者が応募できる求人企業を確保するために始められたものである。若年者に対する雇用支援施策は現在、新しい支援体制に移行する過渡期にあり、上記の課題も過渡期であるがゆえに現れたものといえるだろう。

②新卒応援ハローワーク

当制度は全体的に好評価を得ていた。その成果は、個々の職員の努力によるところが大きい。制度を利用した企業からは、職員が若年者雇用に関係ない相談に乗る際にも、当制度を頭の片隅に置いておき、求人企業から関連する話題が出た時に適宜新卒応援ハローワークの事業を紹介し、サービスの利用へと導いてくれたというエピソードが得られた。

制度を利用した企業が挙げる新卒応援ハローワークのメリットは、①各企業のニーズに合

った若者だけが紹介される、②多様な学校の出身者を紹介してもらえる、③ハローワークが若者に当該企業について十分説明した上で紹介してくれる、などである。企業にとっては、採用選考にかかる手間が省けるだけでなく、事前のマッチングがなされているため採用につながるケースが多いことが魅力になっている。

③第3号求人

この制度は、学校経由で新規学卒者を採用することが難しい創立間もない企業や、新卒の定期採用をするほどの労働力需要がない小規模企業にとって、ハローワークで新規学卒者(に準ずる若者)を募集できる貴重な方法であるようだ。他の制度と組み合わせて利用している場合が多い。ただし今回は詳しい回答を得ることはできなかった。

④若年者の雇用・育成等に関する課題

最後に、今後の支援のあり方を考える際の参考資料として、中小企業が現在抱えている若年者の雇用・育成等に関する課題をまとめる。最も多くの企業が提示した課題は早期離職の問題である。その要因として「若者の就業意識の未熟さ」「採用前に描いていた仕事イメージとのギャップ」「仕事内容との相性」「ワークライフバランス」「教える側に対する教育不足」が挙げられた。これに対し、若年者の定着がよい企業は、「教育する側の体制を整える」「きめの細かい採用選考でミスマッチを事前に防ぐ」「従業員との信頼関係を構築する」「採用管理の方針を転換する」などの方法で早期離職を防止・改善していた。

2. 政策に対するインプリケーション

以上の知見から、若年者および中小企業に対する雇用支援政策にどのようなインプリケーションが得られるだろうか。

序章で述べたとおり、「既卒者」という概念は多様かつ広範な範囲の若者を含んでいる。共通点は、「学生ではない」「正規の就業経験に乏しい」「若い（本研究では35歳未満と定義）」という3点のみであり、性別や年齢といった基本属性のみならず、学歴、就業経験および社会経験の種類や長さ、持てる知識や技術、環境的要因（居住地、卒業年度の景況）など、あらゆる点において多様な若者が一つの概念で表現されている。したがって、一律の支援を提供することは困難かつ非効率的であり、何がしかの基準によりグループ分けし、それぞれの状況に沿った支援を提供する必要がある。本研究の知見からは、以下のようなグループ分けの基準が考えられる。

1) 年齢

既卒者の年齢幅は広い。本研究の定義に基づけば15～34歳と20歳の幅があるが、実際には高校卒業後の18～34歳が中心になるだろう。しかし既卒者が応募可能な年齢の上限は、企業の正社員採用方針によって異なる。新卒採用中心の企業では20代半ばが上限とされるが、中途採用中心の企業や採用枠組を区別しない企業では30代半ばなど比較的高く設定されている。新規学卒者とそれほど年の離れていない既卒者には広い選択肢があるが、20代後半や30代といった年長の既卒者には就職機会が限られている。

しかも、第4章で示した実際に採用された既卒者の事例を参照すると、その年齢は、応募可能年齢の上限を比較的高く（例：35歳未満）設定した企業でも20代前半に集中している。最も年長の既卒者の事例は28歳であり、30代の既卒者が採用された事例は一つも得られなかった。その最大の原因は、新規学卒者の就職環境が近年悪化し、若年労働者市場に卒業直後の若い人材が多数存在していることにある。今日、年長の既卒者の雇用環境はますます難しくなっている。

その一方で、2008年の世界的金融危機により新規学卒者に対する雇用環境が急激に悪化したことから、政府は卒業後3年以内の既卒者を新卒扱いするよう呼び掛けている。その影響力は大きい。第3章で分析した2007年実施の企業調査では、「卒業後の経過年数」を「若さ」の指標に用いる企業はごく少数でしかなかった。しかし2011年に実施した第4章のヒアリング調査結果からは、当制度を利用していない企業にも「若さ」の指標として「年齢」ではなく「卒業後の経過年数」を用いる慣習が広がりつつあることが明らかになった。また、地方自治体による若年者雇用支援事業が支援対象者の範囲を定める際にも「卒業後の経過年数」が使われていた。

「3年以内」を支援の対象として強調することにより、4年以上が経過した年かきの既卒者のチャンスが減少している可能性も考えられる。また今回は該当する事例がみいだされなかったが、従来は卒業後4年以上経過していても既卒者を受け入れていた企業が、3年以内既卒者トライアル雇用を利用するために、応募条件を3年以内に短くしてしまう可能性も考えられる。こうした制度の反作用についても、今後は検証していく必要がある。そして今後は、既卒者の中でも年齢が高めの若者に対する支援を厚くすべきである。

たとえば、第4章の事例からは、年齢の違いによって既卒者に求められる要件が異なることが明らかになった。若い既卒者は、訓練の基盤となる基礎レベルの専門知識・技術や、社会人としてある程度成熟していれば採用の対象として受け入れられる。むしろ「就業経験がないこと」がアピールポイントになることすらある。しかし、年かきの応募者には準即戦力となりうるだけの就業経験や専門知識・技術が求められる。

したがって、20代前半までの既卒者に対しては、新卒応援ハローワークによる取り組みを中心に支援を行うだけでも十分な効果が得られるだろう。具体的には、中小企業との出会いの場を提供し、お互いのニーズのすり合わせを仲立ちするなどが考えられる。しかし20代後半や30代の既卒者に対しては、もはや「新規学卒者の代わり」としての就職は望めない以上、人材としての付加価値を付与するような支援を重点的に行う必要がある。例えば、若年者トライアル雇用制度やジョブ・カード制度を活用して「就業経験」と「知識・技術」を並行して獲得させることが効果的だろう。

2) 学歴

本研究では、新規高卒者の就職難が再確認された。第2章では、新規学卒者の就職機会が急激に減少してきていることが明らかにされた。第3章でも、新規学卒者枠では既卒者に対しても学歴要件が定められることが多く、「高卒以上」が37.3%「学歴不問」が14.3%と、高卒以上を応募可能とする企業は半数以下になる。特に従業員規模が大きい企業は学歴要件が厳しい。これに対して、中途採用者枠では「高卒以上」が37.8%、「学歴不問」が34.9%と、高卒者が応募できるチャンスがかなり広がる。また第4章では、新規高卒者は応募不可だが、成人した既卒の高卒者は応募可能とする企業の事例があった。これらの知見は、高校を卒業した時点で就職できなかった高卒者は、新卒時点から応募可能な年齢になるまでの間に、企業が納得するだけの付加価値を身につけなくてはならないことを意味する。したがって、既卒者の中でも高卒者に対する支援を手厚くするべきだろう。

第4章において、新規学卒者の学歴要件を「短大・専門学校卒以上」あるいは「大卒以上」とした企業の中には、新規高卒者を受け入れない理由として「社会人として幼すぎる若者を受け入れる余裕がない」と答える企業も存在した。その一方で、高卒者が応募可能な職種は、営業職、補助的な業務に携わる事務職、サービス職、職人、生産工程などであった。高卒の

既卒者を支援する際には、まずは彼・彼女たちを「生徒」から「社会人」へ育成することが目標になる。その次の段階で、本人の適性・志望と参入可能な業界・職種とをすり合わせた上で、個々の職業能力を充実させる能力開発プログラムが必要だろう。

3) 職種

第4章の事例から、既卒者に求められる就業条件の内容や能力要件が募集職種によって大幅に異なることが分かった。したがって募集職種によって有効な支援方法も異なると考えられる。

第3章の分析結果から、職務の遂行に専門知識・技術が必要な職種（システムエンジニア）を多く抱える情報通信業や、職業資格が必要とされる医療福祉教育業では新規学卒者枠における既卒者の採用実績が高いことが明らかにされた。また第4章では、情報関連の職種や、専門分野に特化した事務職では、業務に関する基礎レベルの専門知識や技術が重視される事例が見出された。これらの業界や職種では、採用時の能力評価において職業資格や知識・技術といった客観的な能力指標が使われている。したがってこれらの業界・職種への就職を希望する既卒者に対しては、スキル面における能力開発を重点的に支援することが重要だろう。

これらの分野と対照的なのが営業職である。第4章では、営業職は専門知識や技術が必要とされない分、人柄のような曖昧なものを採用基準とせざるを得ず、能力の高低以前に仕事や顧客との相性が重要であるため、採用選考時の評価が難しいという回答が複数の企業から得られた。また、営業職には「明るい」「元気」といった顧客に与える印象のよさや、「へこたれない」「押しの強さ」「分からなくてもやってみる態度」といった、曖昧な状況やストレス負荷の大きい状況に対処する力が求められていた。後者の能力は、実際にそうした状況に遭遇しない限り、育成することはおろか自分にその能力があるのかも分からない能力である。すなわち営業職は、実際に働いてみないと適性が分からない職種なのである。営業職に応募が集まりにくいのはこうした点が障害になっているのかも知れない。ジョブ・カード制度や若年者トライアル雇用制度のような、試用期間を設けて訓練から採用へと徐々に移行していく制度は、こうした職種にこそ向いていると言える。

こうした「実際に働いてみる」ことの有効性を証明するのが、第4章におけるサービス職への既卒者採用の事例である。飲食店を営むA社や娯楽サービス業のD社では、非正規雇用の日常の働きぶりから即戦力として働けるかどうかを判断し、正社員へと登用する形の採用が恒常的に行われていた。また他社での非正規雇用者としての就業経験も有益なものとして評価されていた。D社では非正規雇用からの登用者は新卒採用された社員よりも定着がよいという回答も得られている。

3. 今後の研究課題

最後に、本研究では取り組めなかった残された課題について述べておきたい。

①職場への定着まで視野に入れた調査研究

第4章において、最も多くの企業が提示した課題は早期離職の問題であった。若年者に対する雇用支援を効果的に運用していくためには、早期離職の原因を明らかにし、職場への定着に効果を持つ要因を探索する必要がある。今回は採用の時点に的を絞り調査・研究を行ったが、今後は、若年者と中小企業との出会いから採用、育成、そして定着に至るまでの初期キャリア全体を視野に入れた調査研究が必要になるだろう。

②若者側に焦点を定めた調査研究

上記と関連して、今後の課題として挙げられるのは、若者側に焦点を定めた研究の必要性である。一般に、若者は大企業志向が強いため、中小企業に目を向けようとしないとされる。しかし第2章の分析結果から、若者は在学中には大企業や人気業種への就職を希望するが、実際には中小企業やその他の業種へと就職しており、近年はより従業員規模の小さい企業への就職を在学中から希望する学生の割合が高くなってきている。今日の若年者が初期のキャリアを形成するにあたり、中小企業をどのように位置づけているのか改めて検討する必要があるだろう。

最後になるが、本研究に取り組む上では、多数の企業の採用担当者の方々、および全国中小企業団体中央会、東京労働局、京都労働局の皆様方からご協力をたまわった。この場を借りて厚く御礼を申し上げたい。

ヒアリング票

「採用における若者と企業の関係に関する研究」ヒアリング票

このたびは、当機構の調査・研究へのご理解を賜り誠にありがとうございます。ヒアリング調査の際にお尋ねしたい点を以下にとりまとめました。お手数ではございますが、お目通し頂ければ幸いです。お忙しい中恐れ入ります。何卒よろしくお願い申し上げます。

1. いちばん最近に、(高校、短大、専門学校、) 四年制大学などの既卒者（卒業後、正社員として就業した期間がないあるいは短い若者）を、経験不問で基幹職に採用した際の採用活動についてお尋ねします。

1-1) その採用活動は、いつ頃、何を目的に行いましたか。

①20____年____月頃に募集をはじめ、20____年____月頃に採用した

②募集した理由

(例：新卒が採用できなかったから、欠員がでたから、若い人が欲しかったから)

1-2) どのような方法で募集を行いましたか。

①ハローワーク

②学校

③自社のインターネットサイト

④リクルートなどの採用活動支援サービス

⑤新聞・雑誌等の広告

⑥人づて・紹介

⑦その他

1-3) どのような職種（仕事内容）について何名募集しましたか。

1-4) どのような応募条件を設けましたか。

①年齢

②学歴

③最後に学校を卒業した後の経過年数

④免許・資格

⑤その他

2. 上記1でお答えいただいた採用活動の結果についてお尋ねします。

2-1) どのような方が何名応募してきましたか。

新卒者 ____名

その他 ____名

2-2) 応募者の中からどのような人を、何名、どのような形で採用しましたか。

①新卒者 ____名

その他 ____名 (そのうち、(高校、短大、専門学校、) 四年制大学などの既卒者 ____名)

②正規雇用/正社員へ登用する予定がある非正規雇用

2-3) どのような方法で選考しましたか。

①書類 (履歴書・職務経歴書・その他)

②筆記試験

③面接 ____回 (誰が面接を行いましたか)

④その他

2-4) 選考を行う前に、採用・不採用を決める条件をあらかじめ定めていましたか。

2-5) 選考時にどのような条件を重視しましたか。

①年齢

②学歴

③最後に学校を卒業した後の経過年数

④免許・資格

⑤能力 (例: 元気、明るい、社会人としてのマナー、積極的)

⑥その他

2-6) 面接の場で応募者へされた質問のうち主なものを教えてください。

3. 上記2-2)で採用された方のうち、(高校、短大、専門学校、) 四年制大学などの既卒者(卒業後、正社員として就業した期間がないあるいは短い若者)に該当する方についてお尋ねします。複数名いらっしゃる場合は、それぞれの方についてお尋ねします。

3-1) その方の簡単なプロフィールを教えてください。

①男性/女性 ②応募時点で____歳 ③学校での専攻・学科_____

3-2) その方は、学校を卒業後、応募時点で何年が経過していましたか。

3-3) その方は、卒業から応募までの間、何をされていたのですか。

3-4) その方の、どのような点を望ましいと評価して採用したのですか。

3-5) その他、選考時に印象に残ったエピソードがあれば教えてください。

4. 上記2-2)で採用された方のうち、(高校、短大、専門学校、) 四年制大学などの既卒者(卒業後、正社員として就業した期間がないあるいは短い若者)に該当する方の、採用後の処遇についてお尋ねします。複数名いらっしゃる場合は、それぞれの方についてお尋ねします。

4-1) 採用時点で、その方にどのような活躍を期待していましたか。また、そのためにどのような教育を行いましたか。

4-2) 採用直後に、その方にどのような仕事を任せられましたか。

4-3) その方は、現在はどのような仕事をされていますか。

4-4) 今後、どのような活躍をしていくことを期待していますか、また、そのためにどのような教育をしていく予定ですか。

4-5) (非正社員として採用した場合) その方は、正社員へ登用されましたか。

4-6) その方を正社員へ登用するために必要な条件は何ですか。

5. 若者の採用・育成に関する問題点・考え方についてお尋ねします。

5-1) (若手) 正社員の採用・育成について抱えている問題があれば教えてください。

5-2) (若手) 正社員の採用・育成について、今後どのように進めていこうと考えていますか。

6. 最後に、貴社についてお尋ねします。

6-1) 創立何年ですか。 _____年

6-2) 業種はどれが該当しますか。

①建設 ②製造 ③情報・通信 ④運輸 ⑤卸売・小売 ⑥飲食・宿泊 ⑦金融・保険・証券 ⑧不動産 ⑨サービス ⑩その他(具体的に _____)

6-3) 従業員数についてお尋ねします(おおよその数で結構です)。

①全従業員数 _____名

②そのうち正社員数 _____名

③そのうち女性社員数 _____名

④従業員の年齢分布

10代 ___名 20代 ___名 30代 ___名 40代 ___名 50代 ___名 60代以上 ___名

6-4) 当機構へのご意見等あればお聞かせ下さい。

JILPT 調査シリーズ No.91

中小企業における既卒者採用の実態

発行年月日 2012年3月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2012 JILPT

Printed in Japan

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)