

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する職人を募集する 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ので、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、新卒者と一斉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ア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。ハンタ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いけないのか』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）

「自分から前が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なら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、定時で帰れて、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）