

第Ⅱ部

ハローワーク求人企業に おける雇用管理の実態

第5章 新卒採用と中途採用：その違いと影響

第1節 はじめに

日本企業の採用は「新卒一括採用」だと、しばしば指摘される。これは、人材採用において、企業は職業経験のない新卒者を、学校卒業直後にまとめて採用するという意味である。新卒一括採用によって、学校から職場へという職業キャリア上の大きな変化を、多くの新卒者は乗り越えることができたと見て良い。それが他の先進諸国と比べて、日本の若年者失業がこれまで少なかった原因の1つでもある。

しかし近年の経済情勢の悪化は、この採用方式の弊害を浮かび上がらせることになったと指摘されている。経済情勢の悪化は就職できない新卒者を増加させたが、その人たちは新卒という時期を逸してしまったので、就職がますます困難になってしまったからである。この方式では、新卒時に就職できれば問題ないが、その時点でそれができなかった場合に振り返るのが難しくなってしまう。昨今のフリーターの増加や、フリーターの中高年化という現象の背景には、このようなメカニズムがあると考えられている。

ところで新卒一括採用は、入社後の人材育成を前提としたものである。というのは、学生時代に習得した知識や技術は、そのままでは会社の仕事では通用しないので、入社後の先輩や上司による OJT や、研修等の Off-JT が不可欠となるからである。しかし、全ての会社が新卒一括採用としているわけではない。入社後の育成をなるべく少なくするために、既に一人前の職業人として活躍している人材を中途採用するという会社もあるからである。また新卒採用を原則としている会社でも、必要があれば、中途採用を行っているのが実情である。つまり、新卒一括採用という方式は、全ての会社が該当するほど普遍的なものではなく、またそれに該当する会社であってもそれが厳格に実施されているわけでもない。実際には、ある会社の採用は新卒採用が中心であり、別の会社は中途採用が中心というような緩やかな差異があると見て良い。

そうだとすると、どのような会社が新卒採用中心で、どのような会社が中途採用中心なのか、それを規定する要因は何なのかを明らかにすることが必要となる。また、そもそも新卒採用と中途採用にはどのような相違があり、それが、どのような採用後の成果の違いをもたらすのかを検証する必要がある。それらを明らかにすることが、若年者の雇用問題を解決するための前提となると思えるからである。そこで本章では、新卒採用と中途採用に焦点をあてることにする。

第2節 採用方針タイプ

企業の維持・発展のためには、人材の採用は不可欠な活動である。その人材採用に関して、企業はどのような方針で臨んでいるのだろうか。ここで方針を問題とするのは、企業は事業目的を達成するために様々な経営資源を活用するが、その活用を円滑に行うためには方向性を示すことが必要だからである。

ところで上述のように、若年者採用を大別すれば、「新卒重視」と「中途重視」に区分できる。そこでまず、採用方針によって企業をこの2つのタイプに区分し、どのような企業がどのタイプとなりやすいかを見よう。

1. タイプの抽出

本調査では、過去3年間の正社員採用の方針について、「新卒採用中心」から「中途採用中心」までを4段階で提示し、そのうちどこに該当するかを問うている。その回答をもとに、第5-2-1表に示したように、「新卒重視」と「中途重視」の2タイプを抽出した。すると、「新卒重視」は全体の29.8%に留まったのに対し、「中途重視」は70.2%で多数を占めた。

第5-2-1表 採用方針タイプの抽出

調査票項目	件数	件数 (%)	抽出タイプ
新卒採用中心	373	}→ 1,107 29.8	→ 新卒重視
比較的新卒採用中心	734		
比較的中途採用中心	1,338	}→ 2,604 70.2	→ 中途重視
中途採用中心	1,266		
無回答	76	—	
合計	3,787	3,711 100.0	

調査対象が若年者求人をハローワークへ出した企業で、比較的小規模な企業が多く含まれていることも影響しているだろうが、日本企業は新卒一括採用という冒頭に記した通説とは、かなり異なる結果である。

過去1年間に、若年者を正社員として採用した事業所に、複数回答で問うた厚生労働省「若年者雇用実態調査（2009年）」では、新卒者を採用した事業者は50.4%であるのに対し、中途採用者を採用した事業所は75.6%に達していた。そのことを考慮すると、本調査の結果は、むしろ実像に近いように思える。

ともあれ、次にこの2つのタイプにはどのような企業が区分されているかを見よう。

2. タイプ別の属性構成

2つのタイプ別の業種構成を示したものが、第5-2-2表である。「医療・保健衛生・福祉」は「中途重視」より「新卒重視」の企業で構成比が高く、「建設業」と「運輸業」は逆に「中途重視」で構成比がやや高くなっている。しかし、それ以外の業種の構成比はタイプ別の差異が少ない。なお、この表も含め、本章のクロス集計表では、カテゴリ一別の特徴が見られる箇所に、網掛けを施してある。

他方、企業規模の構成を見たものが第5-2-3表である。「中途重視」は小規模な企業の構成比が高くなっていて、逆に「新卒重視」は規模の大きな企業の割合が高い。規模の大きい企業の方が、採用力があるので新卒者を引きつけやすいことや、採用後に新卒者を戦力化するための社内体制が整っていることが影響しているように思える。逆に小規模な企業で「中途重視」が多いのは、新卒者になかなか関心をもってもらえないことや、採用しても一人前に育成するためのノウハウや余裕がないことが影響していると考えられる。

第5-2-2表 業種構成（採用方針タイプ別）

単位：%

	中途重視	新卒重視	合計
鉱業	0.1	—	0.1
建設業	16.6	12.5	15.4
製造業	15.3	16.1	15.5
情報・通信業	2.8	4.1	3.2
運輸業	5.6	1.4	4.4
卸売・小売業	14.8	15.1	14.9
飲食・宿泊業	3.0	3.2	3.0
金融・保険・証券業	0.5	1.0	0.6
不動産業	1.4	1.0	1.3
サービス業	18.0	16.7	17.6
医療・保健衛生・福祉	18.8	23.8	20.3
教育・学習支援業	1.2	2.1	1.4
その他	1.3	2.3	1.6
無回答	0.6	0.9	0.7
計	100.0	100.0	100.0
(件数)	(2,604)	(1,107)	(3,711)

第5-2-3表 企業規模構成（採用方針タイプ別）

	単位:%		合計
	中途重視	新卒重視	
9人以下	25.8	19.4	23.9
10～29人	34.8	25.4	32.0
30～99人	27.0	28.5	27.5
100～299人	8.9	16.7	11.2
300人以上	3.5	10.0	5.4
計 (件数)	100.0 (2,604)	100.0 (1,107)	100.0 (3,711)

なお、過去3年間の売上高の変化、および売上高の今後の見込みについて、同様のタイプ別構成比を見たところ、タイプによる違いはあまり見られなかった。

ちなみに、若年者（35歳未満）採用の目的を多重回答で問うた結果が、第5-2-4表である。「合計」では、「長期的視点で人材を確保・育成するため」が76.1%と圧倒的に回答が多く、唯一、過半数の企業が答えた項目でもある。この項目は「新卒重視」ではさらに高まり81.4%である。他方、「中途重視」でもこの項目は最大の回答項目であるが、特徴的なのはむしろ「即戦力を確保するため」が40.0%と多くなっていることである。

第5-2-4表 若年者採用の目的（採用方針タイプ別）

	M.A.,単位:%		
	中途重視	新卒重視	合計
業務拡大・新規分野へ進出するため	24.1	28.5	25.4
定年到達者の大量退出に備えるため	6.7	10.0	7.7
定年退職以外の退職者補充のため	21.9	22.4	22.1
人員構成の歪みを正すため	20.2	22.4	20.9
長期的視点で人材を確保・育成するため	73.8	81.4	76.1
即戦力を確保するため	40.0	24.9	35.5
社内活性化のため	23.6	28.0	24.9
その他	1.5	1.2	1.4
計 (件数)	100.0 (2,604)	100.0 (1,107)	100.0 (3,711)

若年者採用は、そもそも長期的な視点からの人材採用であるが、それは新卒採用でより顕著となり、中途採用の場合はその中で即戦力を意図した採用であることが確認できる。

3. タイプの決定要因

ここまで見てきたタイプの決定に影響を与えそうなこれらの要因は、相互に関連があることが想定される。そのためクロス表による分析だけでは、何が本当に作用しているのかが分かりにくい。そこで、どのような企業がどのタイプになるかを、多変量解析の手法を用いて

検証する。ただしここでは、企業の客観的な属性から見たタイプの決定要因を見たいので、ロジスティック回帰分析による次のような計測を行う。

従属変数は、新卒重視=1、中途重視=0とするダミー変数である。これを、これまで見た変数のうち、業種・企業規模・売上高変化（過去3年間）を、それぞれダミー変数の形で説明変数として投入する。ここまでの観察では、企業規模が大きくなると新卒重視となることが想定される。これら以外に、企業の人員構成の違いも従属変数に影響を及ぼすと考えられる。調査データからは、正社員に占める若年者割合と大卒以上割合がわかる。この2つの変数は、その割合が高いほど若年者に対する採用力が大きいことを示していると考えられるので、割合が高ければ正（+）の符号となることが予想される。

このような想定のもとで、順次、変数を増やしていく形で行った4つの計測結果を示したものが、第5-2-5表である。業種と規模のみが説明変数としたモデル1では、いくつかの業種では有意な関係を示しているが、説明変数を増やすに従い、運輸業の負（-）の作用以外は有意でなくなっていく。やはり運輸業以外の業種に関しては、どちらのタイプになるかが業種によって決まるとは言えない。なお、運輸業が中途重視となる要因に、必要度の高い第2種運転免許の保有者は新卒者にはいないことが影響しているようである（JILPT, 2014, p.122）。

他方、企業規模は一貫してそれが大きくなるほど新卒重視となっている。また、追加的に投入した正社員に占める若年者割合と大卒以上割合は、有意さとパラメータの大きさを見ると、概ね数値が大きくなるほど新卒重視になりやすいことを示している。

つまり、新卒重視か中途重視かという採用方針タイプを決める企業属性は、主として企業規模と、正社員の人材構成である。

第5-2-5表 採用方針タイプの決定要因

	ロジスティック回帰分析(従属変数:1=新卒重視 0=中途重視)							
	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
[業種ダミー Ref:下記以外の業種]								
建設業	-.498 **	.607	-.463 *	.629	-.259	.772	-.161	.851
製造業	-.382 *	.683	-.348 *	.706	-.280	.756	-.187	.830
情報・通信業	.051 *	1.052	.133	1.142	-.057	.945	-.180	.835
運輸業	-1.998 **	.136	-1.956 **	.141	-1.511 **	.221	-1.300 **	.272
卸売・小売業	-.330 †	.719	-.286	.752	-.209	.811	-.231	.793
飲食・宿泊業	-.332	.717	-.246	.782	-.157	.855	.000	1.000
サービス業	-.422 *	.656	-.351 *	.704	-.363 †	.695	-.355 †	.701
医療・保健衛生・福祉	-.260	.771	-.263	.769	-.216	.806	-.171	.843
[企業規模ダミー Ref:9人以下]								
10～29人	-.004	.996	-.018	.983	.011	1.011	.005	1.005
30～99人	.378 **	1.459	.364 **	1.439	.414 **	1.513	.408 **	1.504
100～299人	.972 **	2.642	.979 **	2.661	.982 **	2.670	.911 **	2.488
300人以上	1.429 **	4.173	1.438 **	4.210	1.416 **	4.121	1.378 **	3.968
[売上高変化ダミー Ref:減少]								
やや減少			.281 *	1.324	.219	1.245	.212	1.237
変わらない			.264 †	1.302	.117	1.124	.152	1.164
やや増加			.216 †	1.241	.028	1.028	.025	1.026
増加			-.049	.952	-.280 †	.756	-.317 †	.728
[正社員若年層割合ダミー Ref:10%未満]								
10～30%未満					.565 **	1.759	.447 **	1.563
30～50%未満					1.276 **	3.582	1.161 **	3.192
50～70%未満					1.510 **	4.529	1.351 **	3.862
70%以上					1.646 **	5.188	1.535 **	4.641
[正社員大卒以上割合ダミー Ref:10%未満]								
10～30%未満							.260 *	1.296
30～50%未満							.385 **	1.470
50～70%未満							.568 **	1.764
70%以上							.518 **	1.678
定数	-.789 **	.455	-1.003 **	.367	-1.994 **	.136	-2.146 **	.117
-2対数尤度	4,321.967		4,245.019		3,877.978		3,562.059	
χ^2	201.141 **		206.299 **		372.296 **		369.223 **	
Cox & Snell R^2	.053		.055		.101		.108	
n	3,711		3,658		3,495		3,221	

注. **, *, †は、それぞれ1%,5%,10%水準で有意なことを示す。

第3節 採用方針の影響

このような採用方針のもとに採用活動は展開されるが、採用方針の違いは採用活動にどのような影響を及ぼすのだろうか。タイプ別に見ていこう。

1. 採用の成果

本調査では、過去3年間の正社員採用活動について、「募集の有無」と、採用が「予定数できたか否か」を問うている。これらを組み合わせて、「予定数を採用」、「予定数以下を採用」、「募集したが採用なし」、「募集採用共になし」、そして「募集なしだが採用」の5つの区分を

作成した。その区分の構成を、採用方針別に見たものが第5-3-1表である。

第5-3-1表 若年者採用の実績（採用方針タイプ別）

	単位：%		
	中途重視	新卒重視	合計
予定数を採用	48.9	55.5	50.9
予定数以下を採用	44.2	39.9	42.9
募集したが採用なし	4.5	1.8	3.7
募集採用共になし	1.2	1.8	1.4
募集なしだが採用	0.4	0.2	0.3
無回答	0.8	0.8	0.8
計 (件数)	100.0 (2,604)	100.0 (1,107)	100.0 (3,711)

「予定数を採用」が「新卒重視」では55.5%に達していて「中途重視」より多いのに対し、「予定数以下を採用」では「中途重視」が44.2%で、「新卒重視」より多くなっている。「新卒重視」の方が、採用数を充分確保している。

採用数が確保できても、その後の離職が多ければ、採用成果が高いとは言えない。本調査では、「採用後3年以内の離職率が、中卒者7割、高卒者5割、大卒者3割」と言われているが、それと比べて、調査対象企業の高卒者と大卒者の、新卒者・年長既卒者それぞれの離職率は「高いか、低いか」を尋ねている。この設問では、「該当者無し」という選択肢を設けたが、無回答もかなりあった。答えにくい設問であったのかもしれない。

そこで、この設問を無回答と「該当者無し」を除いて集計したところ、結果は省略するが、高卒者と大卒者の新卒者・年長既卒者のいずれに関しても、「それより低い」という回答が、「中途重視」より「新卒重視」の方で多くなっていた。

これらのことから、「新卒重視」の企業の方が、「中途重視」より採用成果が高いと言える。

2. 定着向上策の実施状況と支援制度の活用状況

では、正社員の定着を高めるために企業は、何か向上策を実施しているのだろうか。複数回答を求めた結果が、第5-3-2表である。「合計」で見ると、「特になし」は6.5%と少なく、ほとんどの企業は何らかの定着向上策を実施している。実施率が高いのは、「職場の人間関係を良くする（54.2%）」、「個人の能力や成果を処遇に反映させる（47.2%）」であるが、この2つとも採用方針タイプによる違いは少ない。両者の違いが出るのは、「能力開発・教育訓練」と「福利厚生充実」で、共に「新卒重視」の実施率が高い。特に前者の違いは大きい。

第5-3-2表 定着向上策の実施状況（採用方針タイプ別）

	M.A.,単位:%		
	中途重視	新卒重視	合計
賃金水準を高める	30.3	28.9	29.9
労働時間の短縮	16.2	17.5	16.6
福利厚生の充実	24.0	30.7	26.0
能力開発・教育訓練	35.8	51.2	40.4
仕事の裁量性を高める	17.0	15.8	16.6
個人の能力や成果を処遇に反映させる	47.5	46.4	47.2
経営方針・経営戦略を従業員に明示する	34.4	38.2	35.5
家庭生活(育児・介護等)への配慮	22.4	23.6	22.8
職場の人間関係をよくする	54.0	54.5	54.2
快適な職場環境の提供	38.8	42.8	40.0
特になし	6.8	5.6	6.5
その他	0.2	1.0	0.5
計	100.0	100.0	100.0
(件数)	(2,604)	(1,107)	(3,711)

ところで現在、若年者の採用や教育訓練に対しては、様々な雇用支援施策やサービスが実施されている。そのような制度の活用割合を示したものが第5-3-3表である。この設問ではそれぞれの制度の内容をより細かく尋ねているが、この図表は、それぞれの制度ごとにまとめた活用状況を示したものである。「合計」では「採用奨励金（53.3%）」の活用が最も盛んで、これに関しては2つのタイプの違いは少ない。しかし、「就職面接会」と「個別紹介事業」に関しては、「新卒重視」の活用率が高い。また、それ以外の項目でも「新卒重視」の方が、活用度が高い。

既述したように、「新卒重視」の会社の方が採用成果が高かったが、そうなるように「新卒重視」の企業では、定着向上策をより多く実施し、またそれを支援する制度やサービスもより多く活用していると見て良いだろう。

第5-3-3表 雇用支援施策・サービスの活用割合（採用方針タイプ別）

	M.A.,単位:%		
	中途重視	新卒重視	合計
就職面接会	25.6	53.9	34.0
個別紹介事業	30.9	47.9	35.9
採用奨励金	54.2	51.1	53.3
ジョブ・カード	12.4	15.3	13.3
インターンシップ	14.3	32.0	19.6
計 (件数)	100.0 (2,604)	100.0 (1,107)	100.0 (3,711)

注 各項目の活用状況は、調査票問4-2で、それぞれ下記のうち、いずれか1つ以上を活用していると答えた割合である。

- 就職面接会: ハローワークが主催する就職面接会等
学校が主催する就職ガイダンス等
地方自治体が主催する就職フォーラム等
企業団体が主催する企業合同説明会等
その他の団体が主催する就職説明会等
- 個別紹介事業: ハローワークのジョブサポーターによる若年者の個別紹介
ハローワークの求人開拓推進員と窓口職員による若年者の個別紹介
学校(大学・専修学校など)の教職員による学生の個別紹介
地方自治体が設置した団体による若年者の個別紹介
その他の団体が実施する若年者の個別紹介事業
- 採用奨励金: 3年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金
3年以内既卒者トライアル雇用奨励金
試行雇用奨励金(若年者等トライアル雇用奨励金)
- ジョブ・カード: ジョブ・カード制度を活用した雇用型訓練
- インターンシップ: 新卒者就職応援プロジェクトによるもの
(運営: 経済産業省 実施: 中小企業団体中央会・パソナ・学情)
その他の企業団体(経営者協会・商工会議所など)によるもの
学校(大学・専修学校など)の就職部・キャリアセンターによるもの
地方自治体が設置した団体によるもの
その他の団体によるもの

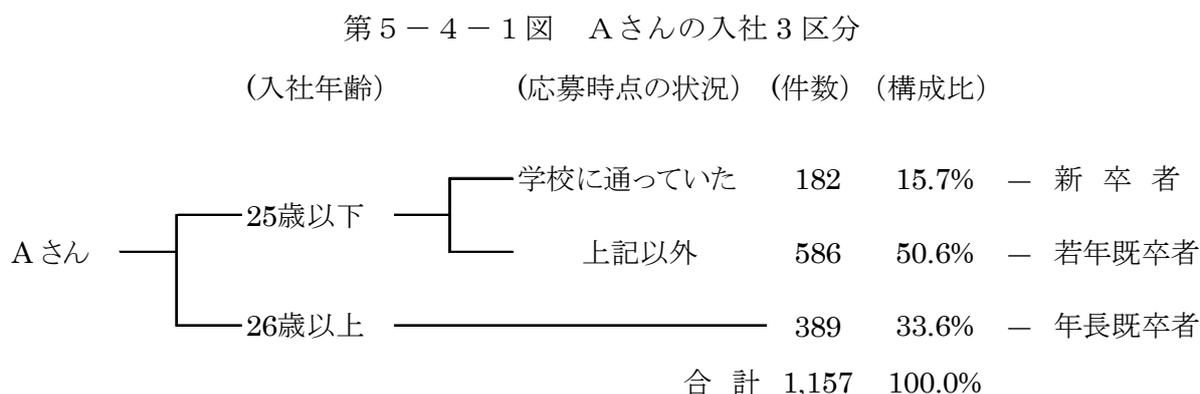
第4節 特定の若年入職者（Aさん）に対する対応

ところで、採用活動の内容や採用後の変化などは対象者による違いが大きいので、年齢を限定してあるとはいえ、入職者一般について尋ねても回答しにくいと想定される。そこで本調査では、後述の第5-4-9表に示した若年者雇用支援施策のうち少なくとも1つを活用して、過去3年以内に35歳未満で採用した人を1人選んでもらい、その人（Aさん）について

てより詳しく尋ねている（このような限定がついているので、有効回答となったAさんは1,157人と調査回答企業の44.3%になった）。まず、Aさんの入職について見よう。

1. Aさんの区分

限定されているとは言え、実際には様々なAさんの姿が浮かび上がってきた。そこで、入社年齢と応募時点の状況に関する回答から、第5-4-1図に示したように「新卒者」、「若年既卒者」、「年長既卒者」の3区分を抽出した。ここで「新卒者」とは、25歳以下で入社した人のうち応募時点に「学校に通っていた」人であり、全体の15.7%を占めている。「若年既卒者」とは、25歳以下の年齢で入社した人だが新卒者ではない人で、50.6%を占め最も多くなっている。そして「年長既卒者」とは、26歳以上35歳未満で入社した人で、33.6%を占めている。



2. Aさんの属性

このようなAさんの性別と学歴構成を見たものが、第5-4-2表である。「合計」では男性が67.3%と多いが、特に「年長既卒者」で男性が多くなっている。学歴構成は、「新卒者」では「大学・大学院」が48.4%を占める一方、「年長既卒者」では「高校」が44.2%となっている。「新卒者」は大卒が多いが、「年長既卒者」は男性高卒者が多いという違いがあり、「若年既卒者」は両者の中間に位置している。

Aさんの応募時点の活動を見ると、第5-4-3表となる。「新卒者」は、その定義から当然であるが、全て「学校に通っていた」人である。「若年既卒者」は「通学・就業・家事等せずに就職活動をしていた」が53.8%を占めている。卒業時点までには就職先が見つからなかったが、卒業後も求職活動を継続させ採用となった人が多いことを示唆する結果である。

「3年以内の既卒者を新卒者として扱う」という最近の考えも、この人たちの就職には寄与しているように思える。

第5-4-2表 Aさんの性・学歴（入社区別別）

	単位:%			合計
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	
男性	58.8	64.3	75.8	67.3
女性	41.2	35.3	23.9	32.4
無回答	—	0.3	0.3	0.3
中学	—	2.6	3.6	2.5
高校	24.7	39.8	44.2	38.9
短大・高専・専修学校	26.4	18.8	19.3	20.1
大学・大学院	48.4	38.2	32.6	37.9
無回答	0.5	0.7	0.3	0.5
計 (件数)	100.0 (182)	100.0 (586)	100.0 (389)	100.0 (1,157)

第5-4-3表 Aさんの採用応募時点の活動（入社区別別）

	単位:%			合計
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	
学校に通っていた	100.0	—	3.6	16.9
他社で正社員として働いていた	—	13.8	23.1	14.8
他社で非正社員として働いていた	—	25.1	24.4	20.9
その他の形態で働いていた(自営業など)	—	2.2	3.9	2.4
家事・子育て・介護などをしてきた	—	0.9	3.6	1.6
通学・就業・家事等をせず就職活動をしていた	—	53.8	37.8	39.9
その他	—	3.4	3.3	2.9
無回答	—	0.9	0.3	0.5
計 (件数)	100.0 (182)	100.0 (586)	100.0 (389)	100.0 (1,157)

第5-4-4表 Aさんの職種構成（入社区別別）

	単位:%			合計
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	
事務職	14.8	15.9	10.5	13.9
営業職	14.3	10.9	12.6	12.0
販売職	3.3	6.0	4.1	4.9
生産工程・労務	12.6	17.9	21.3	18.2
情報処理(SE等)	7.7	3.1	3.3	3.9
技術職(SE等以外)	12.1	13.5	13.1	13.1
福祉・介護職	15.9	10.4	11.6	11.7
サービス職(介護以外)	8.8	11.9	8.7	10.4
専門職(福祉以外)	7.7	6.3	8.0	7.1
職種を指定せず採用	2.2	1.7	3.3	2.3
その他	0.5	2.4	3.3	2.4
計 (件数)	100.0 (182)	100.0 (586)	100.0 (389)	100.0 (1,157)

なお、この「若年既卒者」と「年長既卒者」では、「他社で非正社員として働いていた」という人が、共にほぼ四分の一を占めている。

Aさんの職種は、第5-4-4表である。「新卒者」では「福祉・介護職」が最も多く、「年

長既卒者」では「生産工程・労務」が最も多くなっている。

3. Aさんの勤務先

Aさんの勤務先の業種を示したものが、第5-4-5表である。最も多い業種は、「新卒者」では「医療・保健衛生・福祉」、「若年既卒者」では「サービス業」、そして「年長既卒者」では「製造業」となっている。前述の職種別構成と連動している結果である。

第5-4-5表 勤務先の業種（入社区別別）

	単位：%			
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
建設	16.5	13.5	15.2	14.5
製造	15.4	19.1	23.1	19.9
情報・通信	9.3	3.9	4.1	4.8
運輸	1.1	1.7	2.8	2.0
卸売・小売	12.6	17.4	15.2	15.9
飲食・宿泊	0.5	3.6	3.6	3.1
金融・保険・証券	2.2	0.3	0.5	0.7
不動産	0.5	0.5	1.8	1.0
サービス	17.6	21.3	12.9	17.9
医療・保健衛生・福祉	21.4	16.4	17.7	17.6
教育・学習支援	1.6	0.9	0.8	1.0
その他	1.1	1.0	0.5	0.9
無回答	—	0.3	1.8	0.8
計	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(182)	(586)	(389)	(1,157)

勤務先の企業規模を示したものが第5-4-6表である。「新卒者」は「300人以上」や「100～299人」という比較的規模の大きい企業の割合が高い。他方、「若年既卒者」と「年長既卒者」は、「9人以下」や「10～29人」という小規模な企業が多くなっている。

第5-4-6表 勤務先の企業規模（入社区別別）

	単位：%			
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
9人以下	14.3	21.7	22.1	20.7
10～29人	25.3	33.6	34.2	32.5
30～99人	32.4	28.0	29.3	29.1
100～299人	18.7	11.6	10.5	12.4
300人以上	9.3	5.1	3.9	5.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(182)	(586)	(389)	(1,157)

このような勤務先の、Aさんを採用した時の募集のきっかけを示すと、第5-4-7表となる。「新卒者」の場合は「長期的視点での人材確保・育成」が71.3%とかなり多い。「若年

既卒者」と「年長既卒者」の場合もこの項目が最も多いが、「新卒者」と比べるとかなり少ない。むしろこの2つの区分で「新卒者」と比べて多いのは、「欠員の発生」である。ここでの特徴は、採用方針による採用目的の違いを見た第5-2-4表の結果と類似している。

第5-4-7表 Aさん採用時の募集のきっかけ（入社区別別）

M.A.(単位:%)				
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
欠員の発生	30.4	42.0	45.1	41.2
増員の要請があった	24.3	23.4	24.7	24.0
長期的視点での人材確保・育成	71.3	52.4	51.0	54.9
その他	0.6	0.7	0.5	0.6
計 (件数)	100.0 (182)	100.0 (586)	100.0 (389)	100.0 (1,157)

4. 採用時の募集活動

ここで、Aさんを採用した時の募集活動についての結果を見よう。

まず、若年者に限定した採用活動を展開したか否かであるが、第5-4-8表の1行目に示したように、「新卒者」の場合は78.0%が「若年者に限定した」としている。それに対し「年長既卒者」の場合は、その割合は55.5%と少なくなっている。そして、「若年者に限定した」という企業に、その理由を多重回答で問うた結果では、「自社独自の人材を育てたいから」が最も多くなっている。とりわけこの理由は、「新卒者」の場合に一層多くなっている。また「若年既卒者」の場合は、「若い従業員が多いから」や「助成金が得られるから」が多くなっている。ここで後者は、雇用支援施策の効果を示したものと見て良いだろう。

第5-4-8表 Aさん採用時の募集活動（入社区別別）

M.A.(単位:%)					
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計	
若年層に限定した採用活動を展開	78.0	60.9	55.5	61.8	
計 (件数)	100.0 (182)	100.0 (586)	100.0 (389)	100.0 (1,157)	
若年層に限定した理由	自社独自の人材を育てたいから	78.0	72.4	70.8	73.1
	人員構成の歪みを正したいから	26.2	28.7	25.5	27.2
	賃金が安いから	9.2	9.4	6.1	8.4
	定着しやすいから	19.1	8.8	7.1	10.4
	年齢の若い従業員が多いから	14.9	26.1	17.5	21.2
	助成金が得られるから	16.3	27.0	24.1	23.9
	即戦力がほしいから	4.3	9.7	18.4	11.2
	その他	3.5	3.8	0.9	2.9
	計 (件数)	100.0 (141)	100.0 (341)	100.0 (212)	100.0 (694)

そこで、実際にAさんの採用時に活用された雇用支援施策を見よう。第5-4-9表である。「新卒者」に関しては「3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金」と「ハローワークが主催する就職面接会等」が比較的多い。他方、「若年既卒者」では「3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」が50.5%、「年長既卒者」では「試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用奨励金）」が69.2%とさらに多くなっている。お試し雇用であるトライアル雇用のための助成金が活用されることが多いようだ。

第5-4-9表 Aさん採用時に活用された支援制度（入社区別別）

	M.A.(単位:%)			
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
3年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金	31.9	27.8	9.5	22.3
3年以内既卒者トライアル雇用奨励金	24.2	50.5	23.4	37.3
試行雇用奨励金(若年者等トライアル雇用奨励金)	13.7	39.9	69.2	45.6
ハローワークが主催する就職面接会等	29.7	7.2	5.4	10.1
ハローワークのジョブサポーターによる個別紹介	2.7	3.1	1.8	2.6
ジョブ・カード制度を活用した雇用型訓練	3.3	3.2	4.6	3.7
ジョブ・カードを採用選考時の応募書類として活用	0.0	0.9	1.0	0.8
キャリア形成促進助成金(訓練等給付金)	9.9	1.2	4.1	3.5
ドリーム・マッチプロジェクトを通じた採用活動	3.3	0.7	0.8	1.1
新卒者就職応援プロジェクトによる職場実習(インターンシップ)	5.5	3.2	1.0	2.9
計	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(182)	(586)	(389)	(1,157)

第5節 Aさんの現状

上記のような経緯を経てそれぞれの会社に入社したAさんであるが、その後Aさんはどうなったのだろうか。定着し、会社の仕事を順調に習得しているのだろうか。次に入社後の変化について分析しよう。

1. 分析対象の限定

Aさんは1,157人いたが、その全てが現在まで勤続しているわけではない。また、入社後の変化については、本調査は入社後3ヶ月と比べた変化を問うているので、入社後3ヶ月未満の人の変化を知ることができない。そこで、ここでは現時点で在籍している入社後3ヶ月以上の人に、分析対象を限定する。

このような分析対象を限定するプロセスを示したものが、第5-5-1表である。1,157人のうち現時点で在籍している人は76.3%で、さらにそこから入社後3ヶ月未満の人を除くと残りは74.2%（858人）で、これがここからの分析対象である。

第5-5-1表 ここからの分析対象（入社区別別）

単位:件数

	これまで	ここから	
	当初	うち 現在、在籍中	うち 在籍中+ 入社後3ヶ月 以上経過
新卒者	182 100.0%	141 77.5%	140 76.9%
若年既卒者	586 100.0%	440 75.1%	428 73.0%
年長既卒者	389 100.0%	302 77.6%	290 74.6%
合計	1,157 100.0%	883 76.3%	858 74.2%

この858人のAさんの、タイプ別の属性構成を示したものが第5-5-2表である。限定する前の第5-4-2表および第5-4-6表と比べると、3つのタイプいずれでも、女性比率は若干低下し、大学・大学院比率は増加し、小規模企業が低下し、大規模企業が増加している。

第5-5-2表 分析対象Aさんの属性構成（入社区別別）

単位:%

	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
女性比率	39.3	34.3	23.1	31.4
大学・大学院比率	55.0	40.7	35.5	41.3
[企業規模] 9人以下	12.1	14.7	17.9	15.4
10～29人	22.1	32.9	33.1	31.2
30～99人	34.3	32.0	32.8	32.6
100～299人	20.7	13.6	12.8	14.5
300人以上	10.7	6.8	3.4	6.3
計 (件数)	100.0 (140)	100.0 (428)	100.0 (290)	100.0 (858)

2. 仕事内容の変化

既述したように本調査では、Aさんの仕事内容が入社3ヶ月後時点と比べて現在はどうか変化しているかを、複数回答で尋ねている。その結果が第5-5-3表である。「当時より業務量が増えている(64.9%)」と「当時より業務の難易度が高くなっている(63.4%)」が多い指摘である。タイプ別には、全般的に「新卒者」の指摘率が高い。

第5-5-3表 分析対象Aさんの仕事内容の変化（入社区分別）

	M.A.(単位:%)			
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
当時と異なる内容の業務に従事している	13.6	8.4	8.7	9.4
当時より業務量が増えている	77.1	63.6	61.0	64.9
当時より業務の難易度が高くなっている	73.6	61.2	61.7	63.4
当時より責任の重い業務を担当している	45.7	35.7	42.9	39.8
当時より業務の裁量範囲が広がっている	46.4	42.8	45.6	44.3
どの点についても当時とあまり変わらない	4.3	7.0	6.3	6.3
その他	0.7	1.4	0.3	0.9
計 (件数)	100.0 (140)	100.0 (428)	100.0 (287)	100.0 (855)

この設問項目のうち、「当時より業務量が増えている」、「当時より業務の難易度が高くなっている」、「当時より責任の重い業務を担当している」、および「当時より業務の裁量範囲が広がっている」の4項目は、いずれも仕事内容が高度化してきたことを示す項目である。そこで、この4つの項目それぞれについて、回答があれば1点とし、それらを足し合わせた0～4点の変数「仕事内容変化スコア」を作成する。このスコアが高いほど仕事内容が高度化していることを表していて、それは入社後の成果が高いことを示している。

3. 仕事内容変化の決定要因（I）

この「仕事内容変化スコア」を従属変数とし、企業規模・性別・学歴および採用タイプのいずれもダミー変数の説明変数として、重回帰分析を行った結果が第5-5-4表である。9人以下の小規模企業に勤務している大卒の「新卒者」の場合に、仕事内容の高度化が進展するという結果である。

小規模企業がなぜ正で有意なのかは不明だが、ここではコントロール変数と考え、これ以上の考察はしない。大卒者が正で有意なのは、基礎的な学力のある人の方が入社後の伸びが早いことを意味しているように思える。また新卒者が正で有意なことは、年長既卒者より新卒者の方が、入社後の伸びが早いことを示している。採用タイプが、入社後の成果の大きさに影響を及ぼすようだ。

第5-5-4表 仕事内容変化の重回帰分析結果(I)

従属変数:仕事内容変化スコア

	B	t値
(定数)	1.858 **	19.411
[企業規模ダミー Ref:30~99人]		
9人以下	.260 *	2.129
10~29人	.144	1.464
100~299人	-.085	-.680
300人以上	.074	.433
女性ダミー	.153 †	1.774
大卒ダミー	.310 **	3.807
[採用タイプダミー Ref:年長既卒者]		
新卒者	.286 *	2.362
若年既卒者	-.082	-.926
<i>F</i>	4.368 **	
自由度調整済み R^2	.031	
<i>n</i>	855	

注:**, *, † は、それぞれ1%,5%,10%水準で有意なことを示す。

4. 勤続の長さを考慮すると

ところで、同じ条件のもとでも、入社後の時間（つまり勤続）が長ければ、それだけ仕事内容の変化が発生しやすくなると考えられる。仕事内容の変化には、仕事に対する習熟が必要で、そのためには時間が必要だからである。そこでまず、入社後の「勤続の長さ（月数）」を見てみよう。

本調査では入社した「暦年と月」の実数記入を求めているので、それを用いて「勤続の長さ」を算出する。ただし、実数記入なのでデータの得られる件数が、若干減少する。この「勤続の長さ（月数）」の平均は、合計で18.14ヶ月（ $\sigma=7.11$, $n=819$ ）であり、これを区分すると新卒者19.70ヶ月（ $\sigma=7.48$, $n=125$ ）、若年既卒者17.31ヶ月（ $\sigma=7.46$, $n=417$ ）、そして年長既卒者18.70ヶ月（ $\sigma=8.21$, $n=277$ ）であった。多重比較によって、平均値の差の検定を行ったところ、新卒者と若年既卒者の間のみが1%水準で有意となった。

タイプにより勤続の長さに有意な差があることは、既述したタイプによる仕事内容の変化の違いが、勤続の長さの違いを反映したものであった可能性を示唆する。そこでこの変数を、説明変数に追加して重回帰分析を行った。その結果が第5-5-5である。前述の第5-5-4表とは異なり、「採用タイプダミー」は有意でなくなり、逆に「勤続の長さ（月数）」が有意となっている。このことから、前述の「仕事内容の変化」と採用タイプの関係は見かけ上のもので、仕事内容の変化は、勤続の長さで決まると考えられる。

第5-5-5表 仕事内容変化の重回帰分析結果(II)

従属変数:仕事内容変化スコア

	B	t値
(定数)	1.337 **	9.623
[企業規模ダミー Ref:30~99人]		
9人以下	.275 *	2.229
10~29人	.148	1.492
100~299人	-.078	-.614
300人以上	.028	.163
女性ダミー	.144 †	1.662
大卒ダミー	.361 **	4.392
勤続の長さ(ヵ月)	.027 **	5.137
[採用タイプダミー Ref:年長既卒者]		
新卒者	.201	1.610
若年既卒者	-.033	-.368
<i>F</i>	<i>6.513 **</i>	
自由度調整済み <i>R</i> ²	.057	
<i>n</i>	815	

注:**, *, † は、それぞれ1%,5%,10%水準で有意なことを示す。

5. 新たな変数

ところで、第5-5-5表のような属性を示す変数だけでは、属性の違いによって仕事内容変化の違いが発生しているとは言えても、なぜその変化が発生するかはわからない。それに接近するために、「選抜」と「育成」という2つの要素を考えよう。「選抜」とは良い人材を採用することで、「育成」とはそのようにして採用した人材を育てることである。この2つの要素がうまく展開されれば、入社後の成果も高まると考えられる。

「選抜」に関して本調査では、「採用選考時に重視したこと」を、複数回答で求めている。結果が第5-5-6表である。「熱意・意欲」や「一般常識・教養・マナー」、「協調性」、「コミュニケーション能力」など、良く指摘される項目の回答が多くなっている。この設問に関する回答を、ダミー変数の形で説明変数に加える。

他方、「育成」に関して本調査は、Aさんに対して実施したこと（教育訓練等）を複数回答で求めている。その結果が、第5-5-7表である。「業務に関連する内容の研修を実施した」や「上司や先輩社員に面倒を見るように指示をした」という回答が多くなっている。この図表の項目も、ダミー変数の形で説明変数に加える。

第5-5-6表 分析対象Aさん採用時の重視事項（入社区分別）

M.A.(単位:%)				
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
学歴	10.7	10.7	5.9	9.1
一般常識・教養・マナー	60.0	51.4	44.4	50.5
免許・資格	23.6	22.0	27.1	23.9
実務経験	2.9	9.1	18.1	11.1
熱意・意欲	86.4	84.1	81.9	83.8
行動力・実行力	39.3	27.1	26.4	28.9
理解力・判断力	38.6	37.4	32.6	36.0
創造力・企画力	13.6	8.9	6.9	9.0
忍耐力	27.1	24.3	21.9	23.9
協調性	48.6	50.7	49.7	50.0
コミュニケーション能力	55.7	46.3	38.5	45.2
上昇志向	18.6	17.8	18.1	18.0
社風に合う人柄	44.3	38.1	42.7	40.7
その他	0.0	0.5	1.4	0.7
計 (件数)	100.0 (140)	100.0 (428)	100.0 (288)	100.0 (856)

第5-5-7表 分析対象Aさん採用後の実施事項（入社区分別）

M.A.(単位:%)				
	新卒者	若年既卒者	年長既卒者	合計
業務に関連する内容の研修を実施した	81.4	75.3	69.7	74.4
業務に直接には関連しないが必要な研修を実施した	37.9	26.1	20.3	26.1
気軽に相談できる環境作りを心がけた	40.7	39.5	42.1	40.6
上司や先輩社員に面倒をみるよう指示した	67.9	63.1	55.9	61.4
歓迎会を開いた	69.3	53.9	52.4	55.9
いずれも実施しなかった	0.7	0.9	1.0	0.9
その他	0.0	1.4	0.7	0.9
計 (件数)	100.0 (140)	100.0 (425)	100.0 (290)	100.0 (855)

6. 仕事内容変化の決定要因（Ⅲ）

上記2つの変数群をダミー変数として説明変数に追加して、再度、仕事内容変化の決定要因を重回帰分析によって計測する。ただし、既に説明変数の中に「大卒ダミー」が投入されているので、「採用時の重視事項」のうち「学歴」の項目は除外して投入する。その結果が、第5-5-8である。

第5-5-8 仕事内容変化の重回帰分析結果(Ⅲ)

従属変数:仕事内容変化スコア

	モデル1		モデル2		モデル3	
	B	t値	B	t値	B	t値
(定数)	.619 **	3.546	.928 **	5.694	.420 *	2.245
[企業規模ダミー Ref:30~99人]						
9人以下	.356 **	2.916	.238 †	1.937	.321 **	2.603
10~29人	.200 *	2.045	.173 †	1.757	.206 *	2.109
100~299人	-.058	-.474	-.127	-1.015	-.089	-.725
300人以上	.048	.285	-.004	-.023	.028	.166
女性ダミー	.165 †	1.927	.142	1.647	.169 †	1.961
大卒ダミー	.324 **	3.938	.277 **	3.344	.275 **	3.321
勤続の長さ(月数)	.027 **	5.272	.025 **	4.937	.026 **	5.096
[採用タイプダミー Ref:中途採用者]						
新卒者	.123	.990	.126	1.008	.077	.622
若年既卒者	-.067	-.762	-.061	-.687	-.082	-.941
(採用選考で重視したこと)						
一般常識・教養・マナーダミー	.116	1.455			.093	1.175
免許・資格ダミー	.012	.126			.007	.072
実務経験ダミー	.076	.603			.081	.643
熱意・意欲ダミー	.347 **	3.260			.333 **	3.117
行動力・実行力ダミー	.145	1.415			.132	1.298
理解力・判断力ダミー	.092	1.005			.073	.795
創造力・企画力ダミー	-.084	-.535			-.095	-.604
忍耐力ダミー	.122	1.207			.135	1.341
協調性ダミー	.086	1.023			.064	.762
コミュニケーション能力ダミー	.314 **	3.737			.276 **	3.278
上昇志向ダミー	.063	.542			.046	.397
社風に合う人柄ダミー	.173 *	2.139			.137	1.693
その他の要素ダミー	.445	.981			.444	.974
(採用直後に実施したこと)						
業務に関連する研修ダミー			.193 *	2.131	.109	1.198
業務に直接関連しない研修ダミー			.240 *	2.573	.174 †	1.889
気軽に相談できる環境作りダミー			.248 **	3.073	.164 *	2.032
上司や先輩社員に指示ダミー			.156 †	1.908	.102	1.270
歓迎会の開催ダミー			.186 *	2.289	.149 †	1.857
その他の教育訓練ダミー			.048	.122	.096	.242
<i>F</i>	<i>5.930 **</i>		<i>6.187 **</i>		<i>5.254 **</i>	
自由度調整済み <i>R</i> ²	.118		.087		.128	
<i>n</i>	815		815		815	

注:**, *, †は、それぞれ1%,5%,10%水準で有意なことを示す。

ここで興味深いのは、「勤続の長さ（月数）」が正で有意であることは変わらないが、同時に、新たな変数群のうちいくつかのものは有意となっていることである。このことは、入社後の成果を決めるのは「勤続の長さ」と同時に、「採用選考での重視事項」や「入社後に実施したこと（教育訓練等）」であることを意味している。

その具体的な内容は、採用選考では「熱意・意欲」、「コミュニケーション能力」、さらに「社

風に合う人柄」を重視して採用することである。他方、教育訓練等を入社後に実施する場合には、「業務に関連する内容の研修」のみならず「業務に直接には関連しないが必要な研修」を実施することや、「気楽に相談できる環境作りを心がける」こと、そして「歓迎会」を開くことなどが、効果的なようである。

第6節 おわりに

この章では、新卒採用と中途採用に焦点をあて、両者の間にはどのような相違があり、それが、どのような採用後の成果の違いをもたらすのかの検証を試みた。それらを明らかにすることが、若年者の雇用問題を解決するための前提となると考えたからである。

本章ではまず、採用方針タイプとして「新卒重視」と「中途重視」の2つを抽出した。両者の構成比を見ると、日本企業は「新卒一括採用」と呼ばれているにもかかわらず、前者は30%に過ぎず、後者が70%を占めることになった。そして、両者への分岐を決定する企業属性の要因を分析したところ、新卒重視となるのは、規模が大きな企業で、正社員に占める若年者割合や大卒者割合が高い企業であり、中途重視となるのはその逆の特性の企業であることがわかった。

新卒重視につながる要因は、いずれも若年者に対する知名度が高いことを示す変数であるので、採用力が大きいことを示している変数と考えられる。そのことから類推すると、中途重視の企業は、できれば新卒重視としたいが、採用力との関係から中途重視としている可能性が否定できなくなる。実際、採用方針タイプ別に採用状況を見たところ、新卒重視では予定数を採用できた企業が多かったのに、中途重視では予定数を採用できなかった企業が多くなっていた。そこで問題となるのは、そのような中途重視の企業が過半数の70%を占めていることである。やむを得ず中途重視としている企業が少なからずあると考えられる。

やむを得ず中途重視となっている企業を減らすためには、第1に、個人の側に規模の小さい企業に対する関心を抱いてもらうことである。そのためには、雇用支援施策として個別紹介事業が既に展開されているが、その一層の活用が望まれる。第2に、能力開発等の定着向上策を企業が実施するということである。本章の分析では、定着向上策の実施状況は中途重視の企業が劣っていた。これらの充実はそれによる定着向上という直接的な効果のみならず、それにより採用力の高まりという効果も期待できるだろう。

以上がこの章の前半の分析結果とその含意であるが、この章の後半では、実際に最近入社してきた若年者1名（Aさん）について分析した。

まず、Aさんを3つの入社タイプ、「新卒者」、「若年既卒者」、「年長既卒者」に区分し、その特徴を見た。次いで、入社後の成果が高まる要因を分析したところ、一見、新卒者の成果が高く見えるが、それは実は勤続の長さの違いでかなり説明できることがわかった。さらに、

より多面的な評価を試みたところ、やはり入社タイプの影響は認められず、勤続の長さと共に、採用時の重視事項や、採用後の教育訓練が成果に影響を与えていることがわかった。

このことは、採用力の高くない企業にとっては朗報である。無理に新卒者を採用しなくとも、採用後の定着を促すことや、採用時やその後の教育訓練を充実させることが意味のあることを示しているからである。それらにより、採用した若年者の戦力化を図っていくことが企業に求められることである。

ところで現在、雇用支援策として「人と仕事を結びつけるための対策」が中心に展開されてきている。そのような対策が必要なことは、この節でも既に述べたことである。しかし、それだけでは充分ではないように思える。そのようにして人と仕事を結びつけた後、どのように人の定着や能力向上を促すかが重要となる。その実行は企業が第一義的に担うものである。しかし、それがより容易にできるような情報提供や機会の提供という支援策を、より積極的に展開する必要があるように思える。それらを通じて採用後の成果を高めることが、結果として若年者雇用の改善につながるだろう。

<参考文献>

JILPT（2014）『若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査』調査シリーズ No.117。

第6章 若年の採用・訓練とジェンダー

第1節 はじめに

労働にかかわる研究において、「若者」と「女性」は、しばしば並べて語られる。特に現在の就労支援に関する様々な議論において、この二つが並列されていることが多い。

「若者」および「女性」は、日本の企業において、成人男性が中核的な存在として位置づけられているのに対比して、やや周辺的な位置づけを与えられてきた層であるといえよう⁸⁵。とはいえ、「若者」は、将来において中核的な存在となることが期待され、女性に対しては中核的な存在を支える役割が期待されてきた。

「若年者」とは、本来男性も女性も含まれるカテゴリーである。しかし、若年者の問題は、主に男性の問題としてとらえられてきた傾向があるのではないだろうか。これまでの日本の企業においては、若年者は正社員として採用された後に企業内教育によって中核的な社員へと育成されてきた（濱口 2013）。しかし近年になって、職業生活の入り口において正社員になれない若年男性が増加したことが、若者の職業問題とされた。これらの若者を正規雇用につくための様々な支援を行うことが必要とされているのである。

他方、女性は、従来から日本企業においては周辺的な位置づけを与えられてきた（大沢 1993、木本 1995、武石 2006、濱口 2013 など）。女性の多くは結婚や出産を機に退職することを前提とし、未婚期には正社員として企業の中で補助的な位置づけをされた。また既婚女性については、その多くが家計を補助するために働く存在とみなされ、家庭（家事・育児）責任を優先しつつ働くパートタイム労働者としてやはり補助的な位置づけを与えられることが多かった。

このように、日本においては、労働市場や企業内の処遇においてジェンダー格差が大きい（川口 2008）。しかし現在、少子高齢化を背景として、女性を労働力として活用しようという意識が高まってきている（内閣府 2013 など）。また、女性が活用されていることが、企業の成果と結びつくといった指摘もある（川口 2003 など）。

これらの研究において「女性が活用されている企業」の指標として一般的に利用されているのは、女性社員の割合、管理職に占める女性割合、平均勤続年数、女性社員の離職率といったものである。また、人事的な制度としての産休および育休の有無や取得率などが挙げられることが多い。育休や産休といった主に女性向けとされる家庭生活との両立支援は重要であるが、それだけではなく、女性が仕事を継続することを前提とした職業能力の育成という視点は、ここではあまり出てこない⁸⁶。採用した若年者の育成にかかわるさまざまな制度や

⁸⁵ この他に「高齢者」も含まれると考えられるが、今回のテーマからは外れるので、ここでは記述を行わない。

⁸⁶ ただし、個別企業の取り組みとしては、さまざまな採用・育成を経て女性を活用するための活動が報告されている（JILPT 2013 など）

仕組みとのかかわりを考えていく必要がある。

本章では、今回の調査対象となったハローワーク求人企業において、女性の就業者がどのように位置づけられ、活用されているのか、およびその位置づけが何と関わっているのかについて検討を行う。さらに、過去3年以内に35歳未満で採用され、かつ若年者雇用支援施策のうちの少なくとも1つを活用して採用・訓練された若年者において、男性と女性がどのように異なる期待を受け、育成を受けているのかについて明らかにしていきたい。

第2節 サンプル企業における女性の位置づけ

1. 女性割合の概観

まず始めに、今回の調査対象企業において、女性がどの程度働いているのかについて検討を行う。今回の調査では「①家族従業者」「②正社員」「③非正社員」について、およそその人数と、そのうちの女性の人数を尋ねている（調査票F3）。そこで、それぞれのカテゴリーについて、女性が占める割合を算出した。また、これら3つの値を合計して「全従業員数」および「全女性従業員数」を算出し、全体について女性の占める割合を算出した。また算出した女性比率について、女性の割合を「0」「0-25%」「25-50%」「50-75%」「75-100%」の5つにカテゴリー化するとともに、平均および標準偏差を算出して、分布の検討を行う（第6-2-1表）。

第6-2-1表 従業員に占める女性割合の分布

	全従業員 に占める 女性割合	正社員 に占める 女性割合	非正社員 に占める 女性割合	家族従業者 に占める 女性割合
0%	5.7	14.0	12.5	15.0
0-25%	34.3	38.2	8.1	3.8
25-50%	23.3	19.5	13.6	43.5
50-75%	17.3	12.4	16.1	9.6
75-100%	19.5	15.9	49.8	28.1
平均値	42.3	35.6	64.5	54.6
標準偏差	30.5	31.9	35.7	34.0
N	3483	3577	2466	1429

第6-2-1表をみると、今回の調査対象企業において、全従業員に占める女性の割合は42%程度である。正社員に占める女性の割合は、平均で35.6%と正社員の3分の1程度が女性である。家族従業者に占める女性の割合は54.6%、非正社員では64.5%と過半数を超えている。

家族従業者をみると、女性割合が0%の企業が15%である。もっとも多いのは、女性割合が「25-50%」の企業が43.5%、次いで女性割合が「75-100%」の企業が28.1%となっており、やや分散が広い傾向がみられる。正社員に占める女性割合をみると、「0-25%」に38.2%が集中しているが、それ以上の階級についても、10%以上が分布しており、やや均等に散らばっていると言えよう。非正社員の女性割合は「0」の企業も12.5%あるが、家族従業者や正社員と比べると少ない。また、女性割合が「75-100%」の企業が49.8%と半数を占めている。このように平均的にみると、多くの企業では正社員は男性中心、非正社員は女性中心という構成になっているといえよう。

「女性が活用されている」ということは、全従業員に占める女性割合が高いだけでなく、女性が正社員として処遇されていることも重要である。非正社員の場合、その多くは補助的な立場にとどまる⁸⁷とともに、雇用保障や賃金等の面でも正社員に比べて条件が悪いことが多い。そこで、F3から全従業員に占める正社員の割合を算出した。男性の社員についても、総数から女性の人数を除いて新たに算出した数値に基づいて正社員の割合を算出し、女性と男性の違いを示した。

第6-2-2表 従業員全体に占める正社員割合
(全体、男性、女性)

	従業員全体 に占める 正社員割合	男性の 正社員割合	女性の 正社員割合
0%	1.3	3.3	10.2
0-25%	6.5	3.0	10.7
25-50%	16.9	11.1	21.9
50-75%	24.6	18.2	20.5
75-100%	50.7	64.4	36.7
平均値	70.3	77.8	58.5
標準偏差	26.3	26.2	33.6
N	3267	3285	3565

第6-2-2表をみると、今回の調査対象企業の従業員に占める正社員割合は、男性では77.8%と8割近くになっているが、女性では58.5%と6割に満たない。また、男性の全従業員のうち正社員が75%以上を占める企業は64.4%と3分の2程度となっているが、女性の全従業員のうち75%以上が正社員である企業は36.7%と3分の1程度となっている。このことから、今回の調査対象企業では、多くの場合、全従業員のうち7割程度が正社員として雇用されているが、男性は正社員が多く、女性は非正社員がやや多い状況にあることがわか

⁸⁷ ただし、本田一成(2007)が指摘するように、パートタイム労働者が従来正規雇用労働者が行ってきた基幹的な業務を担うようになっている点には留意が必要である。今回のデータからは、量的な基幹化については検討を行うことが可能だが、質的な基幹化については検討できない。

る。

2. 各企業タイプの特徴

上記の結果から、今回の調査対象企業では、男性が正社員として採用されることが一般的だが、女性については非正社員として採用されることが多いことが分かった。すなわち、女性の場合、「女性が多い職場」であっても、かならずしも「その企業で働く女性の多くが正社員である」ということを意味していないのである。

そこで、「従業員全体に占める女性の割合」と「女性従業員に占める正社員の割合」の二つの変数を組み合わせて、企業の女性の活用に関するタイプ分けを行うこととする。「従業員全体に占める女性割合」および「女性の正社員割合」について、それぞれの平均値（「従業員全体に占める女性割合」は35.4%、「女性の正社員割合」では61.1%）を基準として2つのグループに分け、この2つの組み合わせによって4つの類型を作成した。

1つめは「従業員に占める女性割合が35.4%未満と少なく、女性の中での正社員も61.1%未満と少ない」という「女性未活用」タイプ。2つめは「従業員に占める女性の割合は35.4%未満と少ないが、そこで働く女性の61.1%以上が正社員として雇用されている」という「女性少数精鋭」タイプ。3つめは「従業員に占める女性の割合は61.1%以上と高いが、それらの女性の正社員率は35.4%未満と低い」という「女性非正規中心」タイプ。4つめは「従業員に占める女性の割合が61.1%以上と高く、それらの女性うち61.1%以上が正社員である」という「女性積極活用」タイプである。従業員に占める女性割合と女性の正社員率という二つの指標の平均値を用いて4分類したので、それぞれの分布はほぼ4分の1ずつと考えられるが、実際には「女性非正規中心」タイプが29.9%とやや多くなっている。

この4類型に基づいて、従業員全体および正社員の女性割合、女性従業員および男性従業員に占める正社員割合をみることで、全体の状況をより詳細にみると、第6-2-3表のようになっている。

第6-2-3表 企業タイプと特徴

	N	%	全従業員の 女性割合	正社員に占め る女性割合	女性の 正社員割合	男性の 正社員割合
女性未活用	660	20.1%	19.7%	9.1%	27.5%	74.9%
女性少数精鋭	887	27.0%	17.2%	17.6%	90.1%	91.2%
女性非正規中心	982	29.9%	67.6%	51.1%	31.4%	61.6%
女性積極活用	756	23.0%	69.4%	69.7%	83.9%	83.4%
全体	3285	100.0%	44.8%	37.8%	58.5%	77.6%

「女性未活用」タイプの企業では、女性割合がそもそも低いだけでなく、正社員に占める女性割合が全体以上に低い状況にある。また、男性の正社員率は75%程度と全体とほぼ同

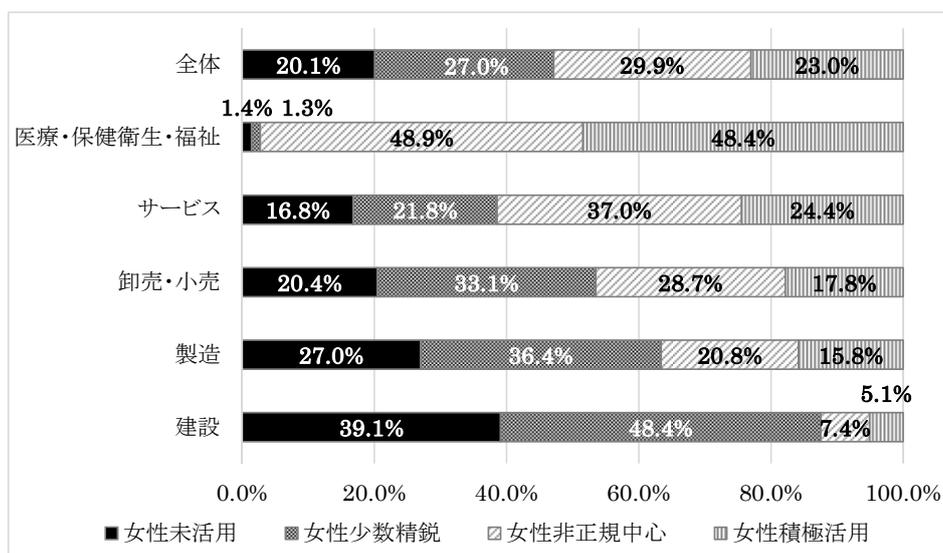
じだが、女性は27.5%と全体よりも低く、女性が少ないだけでなく、男性は正社員、女性は非正社員として採用されている企業であることがわかる。また、「女性少数精鋭」タイプの企業では、全従業員の女性割合と正社員の女性割合の差はほとんどない。また、女性従業員の正社員割合と男性従業員の正社員割合は9割程度とほぼ同水準であり、高い正社員割合を示している。これらの企業は、女性が少ないとはいえ、女性の従業員は男性と同様に正社員として働いていることがわかる。次に「女性非正規中心」タイプの企業では、全従業員に占める女性割合は67.6%とほぼ3分の2であるが、正社員に占める女性割合は51.1%と半数程度となっている。また、従業員に占める正社員の割合をみると、男性では61.6%、女性では31.4%と、男性の正社員率も低いものの、女性の正社員率はさらに低く、男女差が大きい。このことから、女性の非正社員化が進んでいる企業であるとみることができ。最後に「女性積極活用」タイプの企業では、全従業員に占める女性の割合がほぼ70%となっており、正社員に占める女性の割合もほぼ70%となっている。また、従業員全体に占める正社員の割合をみても、女性の正社員割合は83.9%、男性の正社員割合は83.4%とほぼ同水準であり、女性が多いだけでなく、男女共に正社員として雇用されている状況にあることがわかる。

このように従業員に占める正社員の割合をみると、女性の正社員割合が高い企業では、男性の正社員割合も高く、正社員としての雇用において男女差がみられないのが特徴となっていると言えよう。

3. 産業別・企業規模別に見た企業タイプの分布

上記のような企業タイプが、産業（F1）や企業規模（F2）といった特性とどのように関連しているかをみておこう。

第6-2-4図 産業別企業タイプ



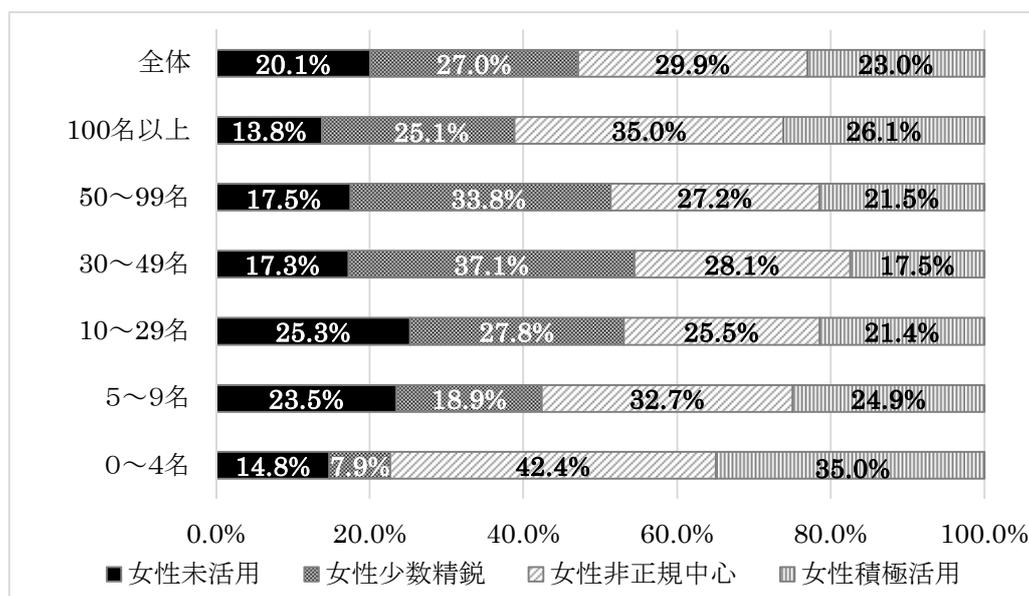
「建設」では「女性未活用」および「女性少数精鋭」という女性割合が低い企業が合わせて9割近く、女性が活用されているとはいいがたい。しかし、女性割合が低いとはいえ、女性社員に占める正社員割合が高い「女性少数精鋭」タイプが半数となっており、女性であるからと言って周辺に位置づけられているとはいいがたい。「製造」でも同様の傾向がみられるが、「建設」と比べると女性の割合が高いが女性に占める正社員率の低い「女性非正規中心」も多くみられる点が異なる。「卸売・小売」でも、女性の割合が低いが正社員が多い「女性少数精鋭」企業が3分の1程度を占めている。「サービス」では、女性の割合が高いが正社員割合が低い「女性非正規中心」企業が多い。「医療・保健衛生・福祉」は女性割合が高い企業が95%以上となっているが、さらに正社員割合の高い「女性積極活用」と正社員率の低い「女性非正規中心」がほぼ半々となっている。

次に、企業規模別に正社員に占める女性割合をみていこう(第6-2-5図)。従業員が「0～4名」の企業では、女性割合が高い企業が多い。多くの場合、家族経営となっていると思われるが、その中でも女性が正社員にはなれていない企業が多く、「女性非正規中心」企業が最も多い。とはいえ、女性の多くが正社員になれている「女性積極活用企業」が他のタイプに比べて最も多い。このように、零細企業において、女性はかなり中核的な役割を担っていると想像される。

従業員が「5～9名」の企業でも、正社員に占める女性割合はやや高めである。とはいえ、女性が少なく正社員でもない「女性未活用」も4分の1程度と他のタイプと比べて多く、2極化していると考えられる。

「10～29名」の企業では、女性の割合が低い正社員は高い「女性少数精鋭」が多くなっているが、どのタイプもほぼ均等に存在している。

第6-2-5図 企業規模別企業タイプ



「30～49名」や「50～99名」の企業では、女性の割合が低く正社員が多い「女性少数精鋭」が多い。「100名以上」の企業では、女性割合が高いが正社員ではない「女性非正規中心」企業が多くみられる。

正社員として雇用されていることが、一定程度その企業の中核的な仕事を担うものとし処遇されていることであると仮定するならば、大きい企業ほど女性の割合は高まるが、かならずしも女性が正社員として採用されておらず、周辺的な存在にとどまる傾向がみられることがわかる。

4. 企業タイプ別の採用・育成等の特徴

先にみたように、今回のサンプル企業においては、女性は非正規で雇用されているものが多く、やや周辺的な位置づけを与えられている。従業員全体に占める女性の割合も半数には届かず、全女性従業員に占める正社員の割合も半数にはなっていないとはいえ、産業や企業規模によって、女性の活用のタイプには差がある。また、同じ産業の中でも女性の活用タイプは異なっている。そこで次に、女性の活用タイプ別に、募集・採用や採用後の育成に違いがあるのか、あるとしたらどのような違いがあるのかについて検討することにする。そこから、女性の活用されている企業がどのような特徴を持つかを明らかにしていきたい

①採用にかかわる方針の違い

まずは、問2-1でたずねた募集・採用方針との関連をみておこう。従業員に占める女性割合が低く、女性全体に占める正社員割合が低い「女性未活用」企業では、募集・採用の方針が「中途採用枠で採用」が47.7%と多く、中途中心である傾向が強い。女性割合は低い女性が占める正社員割合が高い「女性少数精鋭」企業では、「新規学卒者枠で採用」が39.2%と他タイプと比べて多くなっている。また、女性割合が高い企業は新卒採用中心とする企業が多い傾向がみられるが、特に女性割合が高く正社員率が高い「女性積極活用」企業でその傾向が強いといえよう。

第6-2-6表 企業タイプと採用方針

	新規学卒者枠 で採用	中途採用枠 で採用	区別せず 採用	若年者を採用 しなかった
女性未活用	29.6%	47.7%	47.2%	4.3%
女性少数精鋭	39.2%	50.1%	42.5%	2.4%
女性非正規中心	31.2%	39.6%	54.2%	3.7%
女性積極活用	34.6%	38.9%	59.5%	2.4%
	***	***	***	*

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

このように、実際の過去3年間の採用活動をみると、女性割合の低い企業では「中途採用枠」を用いていることが多く、女性割合の高い企業では、「採用枠組を区別せず採用」とする企業が多い。新規学卒者枠で採用する企業は、「女性少数精鋭」や、「女性積極活用」など、従業員に占める正社員割合の高い企業でやや多い。

これらの採用活動の理由（問2-2）をみると、女性の活用スタイルによる差がいくつかの点で出てくる。

第6-2-7表 企業タイプ別若年者を雇用する目的（選択率）

	業務拡大・新規分野へ進出するため	定年到達者の大量退出に備えるため	定年退職以外の退職者の補充のため	人員構成の歪みを正すため	長期的視点で人材を確保・育成するため	即戦力を確保するため	社内活性化のため	その他	N
女性未活用	25.2%	12.8%	19.2%	21.5%	77.7%	31.8%	28.3%	1.2%	647
女性少数精鋭	26.6%	10.5%	21.7%	25.3%	77.4%	35.7%	26.1%	0.6%	875
女性非正規中心	23.8%	3.5%	22.2%	19.5%	75.6%	39.1%	24.6%	1.6%	959
女性積極活用	26.4%	5.6%	28.4%	18.2%	75.1%	34.5%	24.5%	2.5%	746
	n.s.	***	***	***	n.s.	**	n.s.	**	

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

まず、女性が少なく女性の中での正社員率も低い「女性未活用」企業では、他のタイプと比べて「定年到達者の大量退出に備えるため」を選択する割合がやや高い。また、女性の割合は低い正社員率は高い「女性少数精鋭」企業では「人員構成のゆがみを正すため」「定年到達者の大量退出に備えるため」といった項目がみられる。

女性割合の高い企業のうち、正社員率の低い「女性非正規中心企業」においては、「即戦力を確保する」ことが大きな目的の一つとなっており、正社員割合の高い「女性積極活用」企業では「定年退職以外の退職者の補充」が選択される率が高い。

このようにみると、女性の多い企業では中途退職者が多く、それを補充するための採用活動が多くみられ、男性の多い企業では定年退職によって、より長期予測に基づいた採用活動が多く行われている面があると考えられる。

②離職について

一般的に、若年の女性は、結婚や出産を機に退職することも多い。すなわち、女性が多い企業では離職率が高く、定着させることに困難があると考えられる。採用方針を見ても、女性割合が高く、正社員も多い「女性積極活用」企業では、男性を中心とした企業や、女性がやや周辺的に位置づけられている企業に比べて、定年以外の退職者の補充が必要であり、新卒中心としつつも、実際には採用枠を設けていないケースも多かった。そこで、実際の離職率について検討していく。

今回の調査では、正確に離職率を見ることは難しい。しかし、問3-1において、回答者

に平均的な離職率を提示しながら、それに比べて自社の離職率が高いか低いかを問うている。女性の多い企業では、自社の離職率が「高い」と回答する企業がやや多いが、男性の多い企業との差は5%程度にとどまっている。また、どの企業タイプでも「それ（提示した数値）より高い」と回答する企業は20%程度より少なく、女性が多い企業で離職率が突出して高いとは言えない。

とはいえ、正社員に対する定着を高めるための取り組みについてみると、まず、女性の多い企業では「賃金」「労働時間の短縮」「家庭生活への配慮」「人間関係」「快適な職場環境」などについて取り組んでいると回答する企業が女性割合が低い企業に比べて多くなっている（第6-2-8表）。

また、「家庭生活への配慮」については、女性が多いだけでなく、その女性たちが正社員であるからこそ取り組まれており、正社員率が低い企業ではその取り組みの度合いはやや小さいことがわかる。

一方で、若年者の能力開発や育成にかかわる項目については、それほど大きな差がみられないのが特徴であろう。育成系の項目にはそれほど差がない点も特徴的であろう。

第6-2-8表 正社員の定着を高めるために取り組んでいること

	賃金水準を 高める	労働時間の 短縮	福利厚生 の充実	能力開発・ 教育訓練	仕事の裁量 性を高める	個人の能力 や成果を処 遇に反映 させる	経営方針・経 営戦略を従 業員に明示 する	家庭生活(育 児・介護等) への配慮	職場の人間 関係をよく する	快適な職場 環境の提供	特にな い
女性未活用	28.6%	15.2%	25.7%	43.4%	14.5%	48.3%	37.4%	15.7%	53.2%	37.2%	5.7%
女性少数精鋭	26.3%	13.2%	22.4%	42.7%	17.6%	49.0%	34.9%	14.7%	49.9%	33.6%	8.3%
女性非正規中心	31.7%	19.9%	25.9%	39.2%	17.7%	46.8%	37.9%	28.1%	56.3%	43.0%	5.0%
女性積極活用	35.2%	18.2%	33.1%	41.4%	15.5%	46.5%	35.9%	36.1%	58.5%	48.7%	5.9%
全体	30.4%	16.8%	26.6%	41.5%	16.5%	47.6%	36.5%	23.9%	54.5%	40.6%	6.2%
	**	**	***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	***	**	***	**

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

5. 小括

企業における女性の位置づけがどのようになっているのか、またそのことと採用や育成に関する姿勢との関連について検討を行ってきた。

全体を通じて、女性の位置づけは産業や企業規模によって異なっており、建設業や製造業では女性の活用が進んでおらず、医療・福祉系の産業では女性割合が非常に高くなっている。また、企業の規模については、一定の傾向がみられるわけではないが、むしろ零細企業において女性が中核的な位置づけを得ていることが確認できた。また、100人未満の中規模の企業において、女性割合が低い傾向がみられる。とはいえ、これらの企業の多くは、少ない女性従業員を正社員としている。他方、100人を超える企業では従業員に占める女性割合が高く、正社員割合も高いことが多い反面、女性の多くが正社員ではない、周辺的な位置づけに

とどまる企業も多くみられる。今回のデータでは、非常に小規模の企業が多く、これらの企業における女性の位置づけについては、大変興味深い。

採用においては、男性の多い企業では、定年退職を見越した人員構成のゆがみの補正のために若年者を採用するケースが多くみられるが、女性の多い企業の場合は、定年以外の退職に対応するための採用が多くみられる

離職率については、女性の多い企業でやや「高い」と自己評価する企業が多いが、その差はそれほど大きなものではなかった。ただし、定着のための取り組みを見ると、特に女性の多い企業では賃金や労働時間といった雇用条件、職場環境と並んで家庭生活への配慮に取り組んでいる企業が多い。男性が多い企業では、全体に取り組む率が低く、一般的に定着しないと考えられている「女性がいること」が離職率を上げる取り組みをするきっかけとなっていると考えることができる。このことは、結果的に、実際の離職率において、女性の多い企業の離職率がそれほど顕著に低いわけではないことと関連するのかもしれない。

第3節 採用された若年者の育成におけるジェンダー差

ここまでは、調査対象企業において女性がどのように位置づけられているかについて検討を行い、企業タイプによる募集・採用等の在り方や、若年層への期待、定着に向けた取り組みにおいて差があることが確認された。

そこで次に、実際に採用された若年者の性別によって、採用や育成等に違いがあるのか、その違いは産業や企業タイプと関連しているのかについて検討を行う。今回の調査では、問11から問14にかけて、過去3年以内に採用した若年者（採用時35歳未満）についての回答を求めている。このAさんの採用活動や期待について検討することで、若年者に期待されている役割等のジェンダー差をみていく。

1. Aさんの性別（産業、企業タイプ別）

問10-3①でたずねたAさんの性別をみると（第6-3-1表）、Aさんについての回答のあった企業のうち、Aさんが男性である企業が66.8%、女性である企業が33.2%となっている。この結果は、今回のサンプル企業の正社員に占める女性の割合よりやや下回る。また、産業や企業タイプ別にみても、実際の正社員に占める女性割合よりも、Aさんが女性である確率のほうが低くなっている。このことは、回答者がAさんとして一人の若年者を想定するよう求められた際に、やや男性を想定しやすい面がある可能性を示唆しているが、産業や企業タイプで確認したところ、それぞれの特徴に応じている面もあることから、Aさんの性別を用いた分析を行うこととする。

第6-3-1表 産業別 Aさんの性別

	Aさんの性別		N
	男性	女性	
建設	90.2%	9.8%	205
製造	78.7%	21.3%	286
卸売・小売	71.0%	29.0%	241
サービス	57.2%	42.8%	271
医療・保健衛	39.9%	60.1%	268
その他	70.2%	29.8%	198
全体	66.8%	33.2%	1469

第6-3-2表 企業タイプ別 Aさんの性別

	男性	女性	合計	女性の 正社員割合	N
女性未活用	88.2%	11.8%	263	9.1%	660
女性少数精鋭	84.2%	15.8%	366	17.6%	887
女性非正規中心	52.8%	47.2%	362	51.1%	982
女性積極活用	44.0%	56.0%	318	69.7%	756
全体	66.5%	33.5%	1309	37.8%	3285

2. Aさんの職種

次に、Aさんの職種について検討を行う。企業内には多様な職種があるが、産業によって職種の分布は異なる。また、男性と女性の職業が大きく異なっていることは、性別職域分離と呼ばれ、これまでも多くの研究がなされている（眞鍋 1999、首藤 2003、木本 2003 など）。そこで、問11-1でたずねたAさんを採用した職種について検討を行う。

第6-3-3表 産業別・Aさんの性別 Aさんの職種

		問11-1 貴社はAさんを、どの職種に採用しましたか											N
		事務職	営業職	販売職	生産工程・ 労務	情報処理 (SE等)	技術職 (SE等以外)	福祉・介護職	サービス職 (介護以外)	専門職 (福祉以外)	職種を指定 せず採用	その他	
建設	男性	2.8%	11.0%	0.6%	30.4%	—	38.1%	—	—	13.8%	2.8%	0.6%	181
	女性	50.0%	15.0%	0.0%	5.0%	—	15.0%	—	—	10.0%	0.0%	5.0%	20
製造	男性	3.6%	8.9%	0.0%	60.9%	—	19.6%	—	—	1.8%	4.0%	1.3%	225
	女性	29.5%	8.2%	1.6%	44.3%	—	6.6%	—	—	4.9%	0.0%	4.9%	61
卸売・小売	男性	4.7%	46.8%	15.2%	14.0%	0.6%	8.2%	—	2.9%	2.3%	3.5%	1.8%	171
	女性	50.7%	7.2%	26.1%	1.4%	0.0%	1.4%	—	4.3%	2.9%	2.9%	2.9%	69
サービス	男性	3.2%	5.8%	3.2%	6.5%	5.2%	14.9%	1.9%	35.7%	13.0%	5.2%	5.2%	154
	女性	27.0%	0.9%	1.7%	0.9%	0.0%	3.5%	7.0%	47.8%	7.0%	1.7%	2.6%	115
医療・保健衛生・ 福祉	男性	6.5%	3.7%	—	1.9%	0.0%	1.9%	70.1%	7.5%	6.5%	0.9%	0.9%	107
	女性	24.2%	0.6%	—	0.6%	0.6%	0.6%	52.2%	8.1%	9.9%	0.6%	2.5%	161
その他	男性	7.3%	19.0%	5.8%	8.0%	25.5%	6.6%	0.7%	10.9%	8.0%	5.8%	2.2%	137
	女性	35.6%	3.4%	10.2%	5.1%	5.1%	3.4%	0.0%	18.6%	16.9%	0.0%	1.7%	59
全業種計	男性	4.4%	16.3%	4.1%	24.5%	4.5%	16.5%	8.1%	8.5%	7.3%	3.8%	1.9%	975
	女性	31.8%	3.5%	5.6%	7.0%	0.8%	3.1%	19.0%	16.9%	8.5%	1.0%	2.9%	485
全体		13.5%	12.1%	4.6%	18.7%	3.3%	12.1%	11.7%	11.3%	7.7%	2.9%	2.3%	1460

全体を通じて、Aさんが女性である場合には、採用された職種は事務職が最も多く、ついで福祉・介護やサービス職が多い。Aさんが男性である場合、職種は「営業」「生産」「技術」が多くなっている。ただし先にも指摘した通り、産業によって職種の構成も大きく異なる。

「建設」では、男性であれば「生産」「技術」「専門（福祉以外）」「営業」が多いが、女性は半数が「事務」となっている。「製造」では、男性の60.9%が「生産」に集中しているが、女性は40%程度であり、事務も多い。「卸売・小売」をみると、男性は「営業」「販売」が中心だが、女性は「事務」と「販売」が中心となっている。「医療・保健」では、女性の半数程度が福祉・介護職であるが、男性は70.1%が福祉・介護職であり、男性の方がより一つの職種に集中している。

職種の男女差は企業タイプによっても異なる。女性割合の低い企業では、男性が生産工程や技術職、営業に多くみられるのに対して、女性は「事務職」が60%程度となっており、女性の過半数が事務職に就いていることがわかる。

女性割合の高い企業では、Aさんが男性の場合、採用した職種は生産、福祉・介護職、営業などが多く、Aさんが女性の場合は事務職、福祉・介護、サービスが多い。とはいえ、女性割合の多い企業では、それぞれの性別の中でも多い職種に重なりがあり、男女差が小さいといえる。

以上から今回のデータからも性別職域分離がみられるが、女性活用タイプ別にみると、女性が活用されている企業ほど、男女の職業差が小さい傾向がみられると言えよう。

第6-3-4表 企業タイプ別・Aさんの性別 Aさんの職種

		問11-1 貴社はAさんを、どの職種に採用しましたか。											N
		事務職	営業職	販売職	生産工程・ 労務	情報処理 (SE等)	技術職 (SE等以外)	福祉・ 介護職	サービス職 (介護以外)	専門職 (福祉以外)	職種を指定 せず採用	その他	
女性未活用	男性	4.8%	14.7%	2.6%	29.0%	4.8%	24.7%	-	6.1%	7.4%	3.9%	2.2%	231
	女性	61.3%	3.2%	0.0%	6.5%	3.2%	6.5%	-	6.5%	9.7%	0.0%	3.2%	31
女性 少数精鋭	男性	3.9%	21.8%	2.3%	25.6%	8.4%	18.5%	.3%	6.8%	6.5%	3.2%	2.6%	308
	女性	63.8%	8.6%	3.4%	8.6%	1.7%	5.2%	0.0%	1.7%	6.9%	0.0%	0.0%	58
女性 非正規中心	男性	3.7%	16.0%	8.0%	16.0%	.5%	8.0%	21.8%	16.0%	6.4%	1.6%	2.1%	188
	女性	21.1%	1.8%	7.6%	4.7%	.6%	1.8%	27.5%	18.7%	8.8%	1.8%	5.8%	171
女性 積極活用	男性	8.6%	11.4%	7.1%	21.4%	1.4%	7.1%	22.1%	6.4%	8.6%	4.3%	1.4%	140
	女性	26.7%	4.0%	4.5%	9.1%	.6%	2.3%	19.9%	23.3%	7.4%	.6%	1.7%	176
企業タイプ計	男性	4.8%	17.0%	4.4%	23.8%	4.6%	16.0%	8.4%	8.5%	7.0%	3.2%	2.2%	867
	女性	31.9%	3.7%	5.3%	7.1%	.9%	2.8%	18.8%	17.4%	8.0%	.9%	3.2%	436
全体		13.9%	12.5%	4.7%	18.2%	3.4%	11.6%	11.9%	11.5%	7.4%	2.5%	2.5%	1303

4. 採用・育成に関するジェンダー差

①採用

実際に採用された若年者が男性であるか女性であるかは、Aさんを採用した人事の当初の目的とどのような関連があるのだろうか。問11-2でたずねている正社員を募集するきっかけをみると（第6-3-5表）、男性が採用された採用活動では「長期的視点での人材確保・

育成」「増員の要請」、女性が採用された採用活動では「欠員の発生」というように、採用者の性別に対応して、異なったニーズがあるようである。ただし女性率が高い企業では、男性が採用された採用活動でも、「欠員の発生」がやや多くみられこの対応関係はやや崩れている。また、「増員の要請」については、女性の多い企業では多くなっていることから、女性の多い企業は、増員のある活発な企業であると考えることができよう。

第6-3-5表 採用のきっかけ

		欠員の発生	増員の要請があった	長期的視点での人材確保・育成	その他
女性未活用	男性	31.9%	22.8%	69.0%	0.4%
	女性	38.7%	19.4%	48.4%	0.0%
女性少数精鋭	男性	33.6%	27.7%	59.6%	1.3%
	女性	58.6%	20.7%	32.8%	0.0%
女性非正規中心	男性	34.8%	26.7%	55.6%	0.5%
	女性	52.0%	22.8%	45.0%	0.6%
女性積極活用	男性	47.9%	23.6%	50.7%	0.0%
	女性	57.4%	26.1%	34.7%	0.6%
企業タイプ計	男性	35.7%	25.5%	59.8%	0.7%
	女性	54.1%	23.6%	39.4%	0.5%
全体		41.9%	24.9%	53.0%	0.6%

②採用後の育成・訓練におけるジェンダー

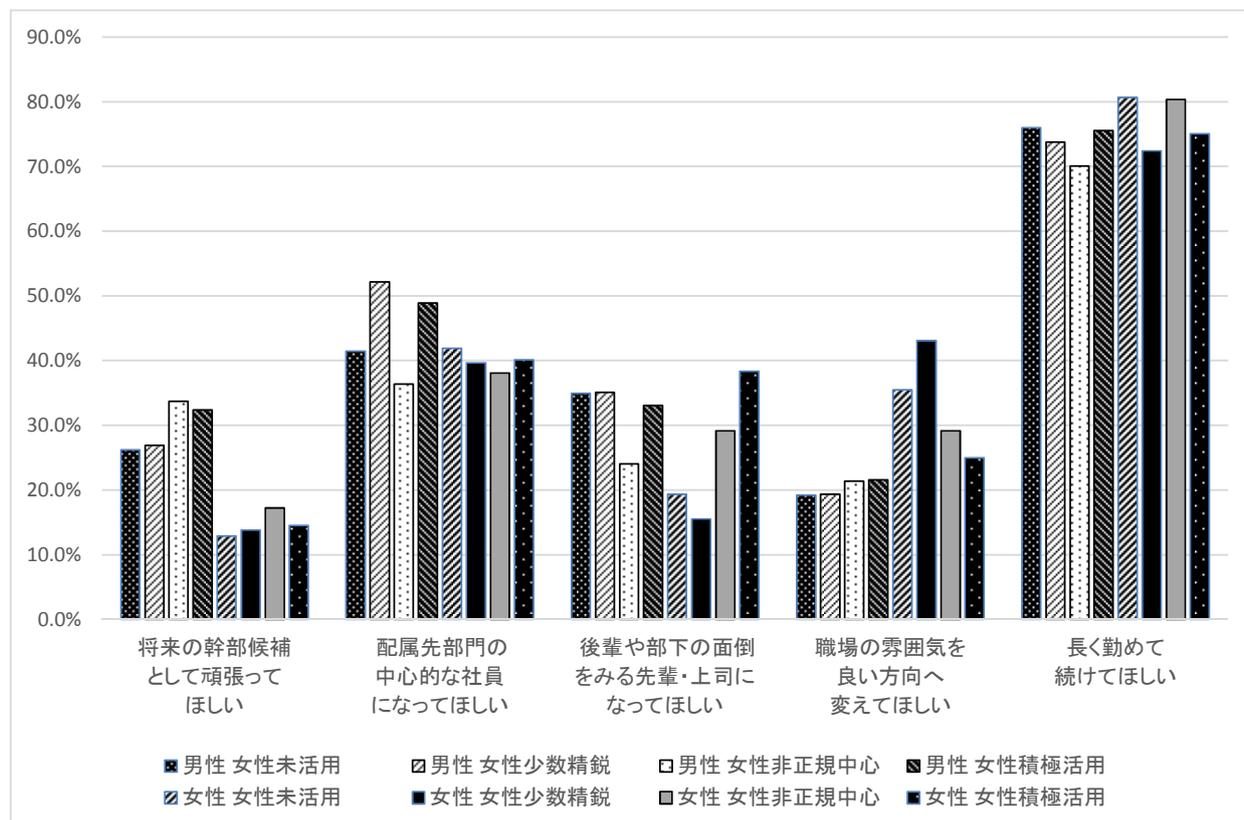
ここまでは、Aさんが男性であるのか女性であるのかによって、企業の採用行動が異なっているのかについて検討してきた。次に、Aさんの性別によって採用後の育成に関することがどの程度異なるのかについて検討を行う。はじめに育成の前の段階として、Aさんが採用される時点で何が期待されていたのかが、Aさんの性別によって異なるのかを確認する。

まず、「将来の幹部候補」としての期待については、どの企業タイプでもAさんが男性である場合に期待していることが多い。女性割合の高い「女性非正規中心」や「女性積極活用」タイプの企業においてその傾向が強い。また、「配属先での中心的社員」という期待は、正社員割合が高い「女性少数精鋭」や「女性積極活用」が他の企業で、Aさんが男性である場合に強く期待される傾向がある。

次に、「後輩や部下の面倒をみる」といった期待は、「女性未活用」や「女性少数精鋭」といった男性の多い企業ではAさんが男性である場合に期待される傾向があるが、「女性非正規中心」や「女性積極活用」といった女性の多い企業ではAさんが女性である場合に期待される傾向がある。「面倒をみる—みられる」関係は、男性どうし、女性どうしといった同性間での関係で行われることが期待されているためであると思われる。また、「職場の雰囲気をよくしてほしい」という期待はAさんが男性である場合よりも女性である場合に期待される傾向があるが、「女性未活用」や「女性少数精鋭」といった男性の多い企業ではその傾向がより

強い。また、「長く勤め続けてほしい」という期待は、後輩や部下の面倒をみることや、職場の雰囲気をよくするといった表出的な役割に比べると、Aさんが男性であるか女性であるかによる差は大きなものではなく、すべての企業タイプで、男女ともに多くの企業で期待されている。

第6-3-6図 採用時点でAさんに期待したこと（企業タイプ別）



このように、企業タイプに関係なく、「将来の幹部」や「職場の中心」となることは、男性に期待される役割となっているが、「職場の雰囲気をよくする」といった表出的な役割に対しては、主に女性の多い企業では、社員が男性であるか女性であるかによる差はあまりなく、男性の多い企業では男性よりも女性に対して異なった期待を持つ傾向がみられる。すなわち、男性が多い企業ではAさんへの期待の男女差が明確であるが、女性の多い企業では表出的役割への期待が小さくなっている点が特徴的である。

このような期待をもとにしながら、企業はAさんの採用直後から、さまざまな研修や訓練などの育成活動を行い、配属を決めていくことになる。そこで次に、採用直後の研修等の実施についてみていこう。

第6-3-7表 Aさんに実施した訓練等

		業務に関連する内容の研修を実施した	業務に直接には関連しないが必要な研修を実施した	気軽に相談できる環境作りを心がけた	上司や先輩社員に面倒をみるよう指示した	歓迎会を開いた	いずれも実施しなかった	その他	N
女性未活用	男性	68.3%	22.5%	45.4%	60.4%	53.3%	1.3%	1.3%	227
	女性	73.3%	23.3%	43.3%	40.0%	46.7%	0.0%	0.0%	30
女性少数精鋭	男性	70.4%	26.4%	30.6%	64.8%	55.4%	1.3%	1.0%	307
	女性	65.5%	22.4%	51.7%	56.9%	65.5%	1.7%	0.0%	58
女性非正規中心	男性	71.0%	21.0%	41.4%	55.9%	48.9%	0.5%	0.5%	186
	女性	71.8%	21.2%	50.6%	50.0%	40.6%	1.8%	0.0%	170
女性積極活用	男性	78.4%	27.3%	39.6%	58.3%	54.0%	0.7%	1.4%	139
	女性	77.3%	24.4%	39.5%	57.6%	51.7%	1.2%	0.0%	172

「業務に関連した研修」は多くの企業で行われている。しかし、女性の少ない「女性未活用」や「女性少数精鋭」企業においては、Aさんが男性であるか女性であるかで実施率に差がみられる。「女性未活用」企業においては、Aさんが女性である方がこのタイプの研修が実施されているが、「女性少数精鋭」企業では、逆になっている。しかし、女性の割合が高い企業では、あまり男女差はみられない。「業務に直接関連しないが必要な研修」については、全体を通じて25%前後と、他の研修等と比べて実施されていない傾向があり、Aさんが男性であるか女性であるかによる差もほとんどみられない。

「相談しやすい環境づくり」は、「女性少数精鋭」企業と「女性非正規中心」企業において、Aさんが女性である場合に行われる傾向がある。また、「上司や先輩に面倒を見るように指示」については、女性割合が低い「女性未活用」企業や「女性少数精鋭」企業では、Aさんが男性である場合に行われる傾向がある。また、「女性非正規中心」企業においても、男性に対して行われる傾向があるが、「女性積極活用」企業では、男女差がみられない点は興味深い。女性の少ない企業では、特に男性に対して「先輩が後輩の面倒を見る」というタイプの育成は、これまでの企業における中核的な職業を担う社員に対するOJTの重要な要素である。しかし、このような育成の方法は、男性に対して適用されることが多く、女性に対してはあまり行われない傾向にあることがわかる。

「歓迎会」については、「女性未活用」企業や「女性非正規中心」企業では、Aさんが女性である場合には行われない傾向があるが、「女性少数精鋭」企業では女性に対して開かれる傾向があり、「女性積極活用」企業では男女差が小さい傾向がみられる。

さらに、採用直後に担当させた仕事をみると（第6-3-8表）、「先輩社員の補助となる仕事をさせる」というOJT型の仕事の与え方は、Aさんが男性である場合に、女性である場合よりも多く行われている。「女性未活用」企業ではその傾向が顕著である。同様に、「採用した職務の基本的な仕事をさせた」割合は、全体としてはAさんが女性である場合に多くなっているが、特に「女性未活用」企業でその差が顕著である。「既存社員と同等の仕事を最初からまかせた」と回答する割合は、どの企業タイプでもAさんが女性である場合にやや多く

みられる。

このように、先の研修等の結果とも整合すると思われるが、全体として男性に対して企業の中心的なメンバーとなっていくことへの期待が大きく、女性には企業の表出的な部分を担う期待が大きいが、企業タイプによって、これらの期待や育成には差があり、「女性未活用」企業では育成においても男性と女性では期待に大きな隔りがある。また、「女性少数精鋭」企業においては、男性に対しては仕事の中心的なメンバーとなること、女性に対しては表出的な役割が期待される傾向にあり、結果として女性に対しては、育成において主に人間関係的な配慮が行われる傾向がみられる。「女性非正規中心」企業では、男性に対して職場の中心となる期待があるが、それ以外の表出的な部分における期待に男女差がなく、育成においてもそれほど大きな男女差がみられない。「女性積極活用」企業においても、男性に対して職場の中心となっていくことへの期待が大きいが、女性に対して表出的な役割を期待することがないだけでなく、それ以外の育成における男女差が非常に小さい。

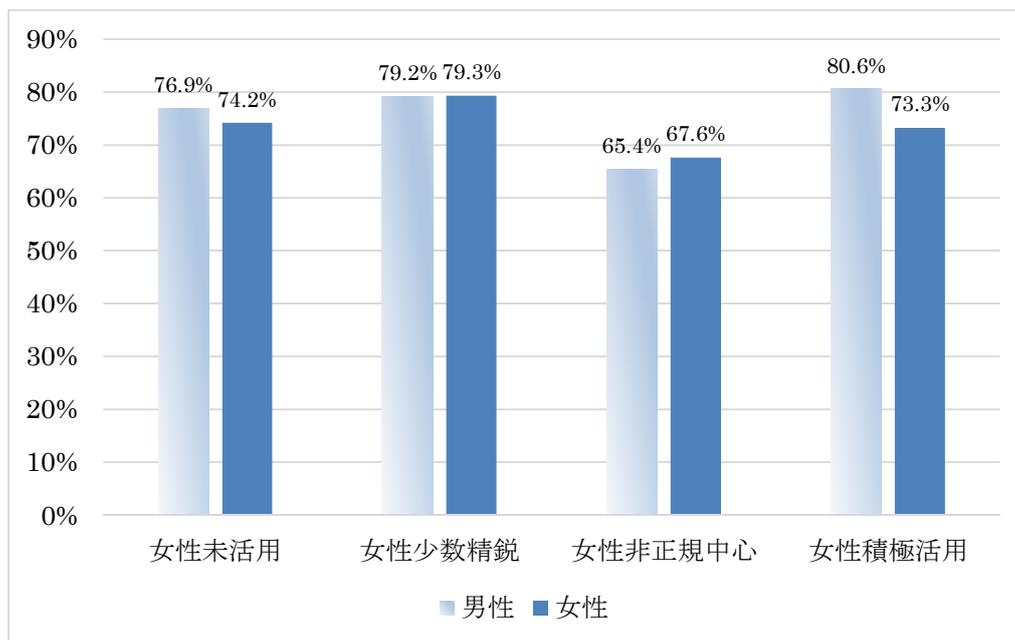
第6-3-8表 採用時にAさんに割り当てた仕事（企業タイプ別）

		問先輩社員の 補助となる仕事 をさせた	採用した職種 の基本的な 仕事をさせた	既存社員と同等 の仕事を最初から まかせた	その他	N
女性未活用	男性	63.8%	62.0%	9.2%	0.9%	229
	女性	38.7%	80.6%	12.9%	0.0%	31
女性少数精鋭	男性	59.9%	63.8%	10.1%	1.6%	307
	女性	58.6%	63.8%	12.1%	1.7%	58
女性非正規中心	男性	47.6%	72.7%	11.2%	0.5%	187
	女性	40.0%	76.5%	17.1%	0.6%	170
女性積極活用	男性	52.9%	68.8%	10.1%	1.4%	138
	女性	49.4%	72.1%	13.4%	1.2%	172

5. Aさんの定着

では、これらの結果として、Aさんの調査時点での定着についてみておこう。Aさんが現時点でも継続して働いていると回答している企業は75%である。企業タイプ別にみると、女性の割合が高いが正社員ではない「女性非正規中心」タイプの企業において、継続していると回答する企業が多くなっている。「女性積極活用」企業では、男性の定着率が高くなっており、先にみたようなさまざまな定着に向けた取り組みが、むしろ男性にとっても意義があるものである可能性が示唆される。

第6-3-9図 Aさんの定着率



退職理由を見ると、最も多いのは男女ともに「転職」である。女性については「結婚・出産」が多いが、女性割合が低いが正社員率の高い「少数精鋭」企業では、他のタイプと比べて出産が理由になった退職が少ない。男性では「その他」の回答者がどの企業でも多い。

6. まとめ

本節では、若年者就業支援施策を用いて採用・訓練を受けたAさんに焦点を当てて、それぞれの企業において採用された若年者の採用および採用後の職業生活が、性別によってどのように異なるのかを検討した。知見をまとめると、まず、男性が採用された場合と女性が採用された場合において、それぞれ採用のきっかけが異なっており、女性では欠員の補充が、男性では増員要請や長期的な人材確保・育成の必要から採用活動がスタートしていることが多い。男女雇用機会均等法の制定以降、採用する性別を限定することは認められていないが、実際には男性には長期的な雇用関係を前提とした採用が、女性には短期的な補充といった採用が多いと考えることができる。

さらに採用においては、男性の場合は若年者に限定されたケースが多く、女性が採用された活動では、医療・福祉系で、若年者に限定していない傾向がみられる。医療系の産業では、職員に資格が求められることもあり、若年者ではなくても資格が重視されるためとも考えることができよう。

採用時の期待についても男性と女性では異なった期待をされており、男性には将来の幹部候補という期待が大きい。女性の多い企業では、女性が幹部候補として期待されていると考

えられるが、実際には女性の多い企業でも男性に対しての期待がより大きくなっている。後輩の指導や職種を中心となるといった期待についても、男性に対して期待される傾向があり、特に男性の多い企業では男性に対して強く期待されている。他方、女性に対しては、特に男性の多い企業において、雰囲気をよくすることが求められており、仕事そのものへの期待と同時に、指導的というよりはむしろサポート的な要素が求められているといえよう。

育成においても、男性には基本的な研修以外に先輩や上司に面倒を見るように伝えつつ、先輩の手伝いをさせるといった OJT 的な手法を用いて育成しているようである。特に男性の多い企業ではこのような育成が中心的である。しかし女性の多い企業の場合は、このような傾向が弱い。ただし、女性が少ないが正社員率の高い、「少数精鋭」企業では、女性にも OJT 的な育成を行いつつ、歓迎会を開く、相談しやすい雰囲気を作るなどの配慮が女性に対して特に行われる傾向がある。このように、女性の少ない企業で女性を正社員として雇用する企業では、女性に対して特別な配慮があるようである。他方、女性の多い企業においては、男女差が小さい。

最後に、調査時点で女性が多いが正社員率の低い「女性非正規中心」企業において、離職率が低い傾向がみられた。女性が多くて正社員率の高い「女性積極活用」企業では、男性の離職率が高くなっていった。第2節において検討したように、同じ女性が多い企業の中でも、正社員率の高い「女性積極活用」企業と、正社員率の低い「女性非正規中心」企業では、正社員の定着に向けた取り組みにおいて差があり、「女性積極活用」企業のほうが、家庭生活への配慮だけではなく、さまざまな取り組みをしている傾向があった。このこととあわせて考えると、女性正社員に対する様々な取り組みが結果的に男性の離職率を低下させることに結びついている可能性が考えられる。

第4節 おわりに

本章では主に同じ若年者のなかにも存在するジェンダー差の視点から、若年者の採用・育成の状況の整理を行った。

全般的にみて、男性の多くは正規雇用者であるのに対して女性の多くは非正規雇用者であり、女性が企業において中核的な位置づけを与えられているとはいいがたい。従業員全体としては女性割合が大きく、女性が活躍できているかのように見えても、その多くが非正規雇用であれば女性の労働者が中核的な位置を与えられているとはいいがたい。実際、男性の正規割合はどの企業でもそれほど大きく変化がないが、女性の正規割合はかなりばらついていたことから、女性の活用について4つのタイプ分けを行った。

全体を通じてまとめると、男性が多く従業員女性に占める正社員割合が低い男性中心の企業は、建設や製造、企業規模でもやや小さい企業が多い。それと関連して、定年退職を見越

して長期的展望を持って人材を採用・育成しようと取り組んでいる企業が多い。このような企業では、性別に基づいて明確に異なった仕事を与えられている。男性には製造などのその産業の中心的な仕事が、女性には事務的、周知的、補助的な仕事が割り当てられている。そのため、男性に対しては OJT を通じた育成が行われているが、女性は欠員補充のために採用され、職種に関連する研修のみで長期的に働いてくれることが期待されている。全体として男性には手厚い配慮があるが、女性にはあまり配慮がなされていない傾向がある。

男性が多く女性が少ない企業でも、女性の中での正社員割合が高く女性を中核的に位置づけようとしていると考えられる「女性少数精鋭」タイプの企業は、企業の特徴や女性に割り当てられている仕事の内容等においては男性中心の企業とあまり違いがみられない。他方で採用された若年者に対する配慮については男女差が小さいか、むしろ女性に対して手厚い傾向がある。このことは、女性を男性と同様に中核的な存在として位置づけ始めた企業において、女性の社員育成が課題になっていることと重なる。とはいえこれらの男性が多い企業で女性に期待される傾向があるのが「職場の雰囲気を変える」ということであり、仕事の中に表出的な要素が求められる部分がある可能性もある。

女性の多い企業にはサービス業や医療・福祉が多いこともあり、事務的な仕事に女性が集中するという傾向は弱くなっている。これらの企業では女性が多いため、正社員の定着に向けた取り組みが多くなされる傾向があるが、その中でも女性の中での正社員率の高い「女性中心」企業では、家庭生活への配慮だけではなく多くの取り組みを行っている傾向がみられる。採用・育成を見ると欠員を補充するために採用活動を始める企業が多く、育成の方法などにみられる男女差が小さい。しかしその反面、女性中心の企業であっても、男性に対して将来の幹部になってほしいという期待を持つようである。また、女性が周辺化されている企業では、離職率が高くなっている。このことは、「女性積極活用」企業よりも雇用条件の悪いと思われるサービス業等がこのタイプに多いことも関連すると思われる。

女性が男性と異なるカテゴリーとしてではなく、男性と同様に企業の中で中核に位置づけられるようになるためには、どの企業でも、まずは採用時における期待や育成にかかわる男女の差を縮小していくことが求められよう。そのことは、結果として若年男性の定着にもかかわる問題であると思われる。

<参考文献>

濱口桂一郎（2013）『若者と労働』中公新書ラクレ。

本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー』白桃書房。

——（2010）『主婦パート 最大の非正規雇用』集英社新書。

本田由紀（2005）『若者と仕事』東京大学出版会。

川口 章（2008）『ジェンダー経済格差』勁草書房。

川口大司（2003）「女性従業員割合と企業の収益—企業活動基本調査を用いた分析—」『経済

研究』31(4), pp.75-81。

木本喜美子(2003)『女性労働とマネジメント』勁草書房。

真鍋倫子(1999)「戦後における性別職域分離の構造とその変化」『京都大学大学院教育学研究科研究紀要』45号, pp.289-301。

内閣府(2013)『我が国の若者・女性の活躍推進のための提言』。

大沢真理(1993)『企業中心社会を超えて-現代日本を<ジェンダー>で読む』時事通信社。

佐藤博樹・玄田有史編(2003)『成長と人材-伸びる企業の人材戦略』勁草書房。

首藤若菜(2003)『統合される男女の職場』勁草書房。

武石恵美子(2006)『雇用システムとジェンダー』勁草書房。

脇坂明(1993)『職場類型と女性のキャリア形成-増補版-』御茶ノ水書房。

米島康雄(2013)「ものづくり企業にみる女性の活用実態」『ビジネス・レーバー・トレンド』2013年11月号, pp.47-55。

JILPT(2013)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』労働政策研究報告書No.106。

第7章 <正規・非正規>境界の揺らぎ⁸⁸

第1節 正規雇用と非正規雇用の境界の揺らぎ

本章では、「ハローワーク求人企業による若年正社員の雇用管理」を分析するにあたり、「企業の非正社員に対する扱い方」の視点に着目する。正社員の雇用管理を扱うのに非正社員に焦点を当てるのは、両者の境界が不明確になってきたのではないかという観点からである。このような考え方の前提にあるのは、何を正社員の基準とするかについての研究や、パートタイムの質的基幹化に関する研究が行われてきたことが背景にある。本章ではそれらの研究を受けて、正社員と非正社員の間にある境界が企業タイプによって異なっているのではないかと、また非正社員が正社員並みに処遇されている企業はどのような特質であるのかを探ることが本章でのねらいとなる。

これまで正社員と非正社員の間に明確な境界があると考えられていたが、何を正社員と非正社員の境界とするかについては、明確な基準がない。久本（2003）は、概念としての正社員を捉えるにあたり、個人と企業双方の包括的な労働力の取引であることに着目した。また濱口（2009）は、労働法を検討することで、正社員をメンバーシップの観点から捉えている。小倉（2013）のように、正社員を定義づけるには、統計調査に見る「いわゆる正社員」のような呼称として定義づけせざるを得ないという主張もある。このように正社員と非正社員の間に明確な違いがあるとしても、正規／非正規雇用の境界をどこに置くかは論者によって異なっている。またパートタイムの質的基幹化⁸⁹について本田（2007）は、インタビューやアンケートをてがかりにその実態を探っている。このことから現実には非正社員であっても、正社員並みの仕事をする者も存在している。これに対して、正社員並みの仕事をする非正社員と正社員の処遇を均衡させる動きもある（西本・今野 2003 など）。これらは、現実に雇用している正社員・非正社員をどのように処遇するかという段階に焦点を当てたものであり、採用時点での正規／非正規雇用の境界の問題は、非正社員の正社員登用（林 2009）など研究が数少ない。

JILPTでも、非正規雇用に関する調査研究が行われてきた。JILPT（2011）では、非正規雇用に基幹的業務を担当させている実態を探っている。業務を7つの類型（管理的業務、企画業務、高度専門業務、判断を伴う業務、定型業務、補助的業務、その他）に分けて、正規雇用と非正規雇用形態がどのような業務に配置されているのかを事業所に尋ねている。こ

⁸⁸ ここで揺らぎとは、主観的水準で正社員と非正社員の間の境界が不明確になってきているという捉え方の変化を指している。この両者に明確な境界の基準がなくなっているのではないかという点を探ろうとしている。同一企業内での境界が不明確になるという点も揺らぎには含まれるが、今回のデータではそこまで分析することができない。本稿では揺らぎの一部、すなわち企業タイプによって正規／非正規の境界が異なることを確認する。

⁸⁹ 本田（2007）は基幹作業と補助作業の軸と定型作業と非定型（管理）作業の軸の2軸を用いて、基幹作業で非定型（管理）作業への接近をパート基幹化としている。

の報告書では非正規雇用の「質的基幹化」を統計的データから把握しようとしている。この業務の類型は現実の非正規雇用の業務を把握するのに妥当なものであるので、本章でもこの分類を用いる。

このように両者の境界が企業によって異なっているとすれば、採用段階においても、正社員を雇用する意味合いが企業によって異なるのではないか。そこで本章では、正社員のみ企業と、補助的位置づけとして非正社員を位置づける企業と、正社員のような仕事を非正社員にさせる企業では、正社員を採用する意味が異なるのではないかという観点から、これらの企業タイプの違いによる正規／非正規の境界の差異を明らかにしていく。このため非正社員の割合をもとにした企業タイプと、非正社員の活用の仕方の2側面から分析を行う。その際、非正社員の活用の仕方から分析する。それゆえに、この分析で非正社員の活用の実態を検討できるのは、非正社員を雇用している企業に限られる。そこで非正社員を雇用していない企業での非正社員に対するとらえ方を明らかにするために、暫定的に今後の非正社員の活用を指標として分析する。

まず第1に雇用形態の正規・非正規の割合から企業タイプをつくる。第2に、企業タイプによって、正社員・非正社員の境界が異なっているのかどうかを確認する。第3に非正社員が正社員と同等の業務を担当している企業の特質を探る。

第2節 分析に用いる指標とデータの特徴

1. 企業タイプについて

企業タイプは、企業規模を4つと非正規の割合を3つに分け、12タイプをつくった。企業規模は従業員数9人以下(23.4%)、10人～29人以下(32.2%)、30人～99人以下(27.6%)、100人以上(16.7%)、非正規の割合は、非正規なし(30.5%)、非正規30%未満(38.4%)、非正規30%以上(31.1%)である。このように従業員数は、企業規模の区切りとして用いられる境界を採用し、ほぼ4等分した。非正規の割合はほぼ3等分できる基準をもとに区分した⁹⁰。

⁹⁰ 第7-2-1表の%と異なるのは、本文中の値が単純集計の%であるためである。クロス集計の場合、企業規模もしくは非正規の割合が無回答の場合、分析から除外されている。

第7-2-1表 企業タイプ（企業規模と非正規の割合別）

	9人以下	29人以下	99人以下	100人以上	計	%
非正規なし	436	415	211	36	1098	30.5
非正規 30%未満	174	444	462	303	1383	38.4
非正規 30%以上	220	304	338	259	1121	31.1
計	830	1163	1011	598	3602	100.0
%	23.0	32.3	28.1	16.6	100.0	

2. データの特性

なお、本分析を行うにあたって注意すべき点について挙げておく。本調査の分析対象は、企業一般ではなく、ハローワーク求人企業である。そのため企業規模が小さい企業が多くなっている。また先行研究で採り上げている企業群とも調査対象が異なっている。そのため、先行研究での知見と異なる知見が得られた場合であっても、その違いは調査対象群の違いによる可能性も否定できない。

また業務分類は、客観的基準によるものではなく回答企業の判断による。どのような業務を「判断を伴う業務」とみなすのかは、企業によって異なるのである⁹¹。それゆえに、これらの業務をどのようにタイプ分けするのかは、何らかの基準が求められるといえよう。JILPT（2011）の中では、『定型』と『補助』『管理』と『企画』『高度専門』『判断を伴う』と『その他』の4つに分けているが、この区分について、本データで採用するのが妥当かどうかは再検討の余地がある。そのために業務区分については、次節で主成分分析を行って類型分けをすることにした。

第3節 企業タイプによる正規・非正規の境界のゆらぎ

まず非正社員の現在の担当業務を企業タイプで比較するために、調査票F5「下表に示した業務のうち、貴社が非正社員に現在担当させている業務に全て○を記してください」の主成分分析を行った。1、0のデータから主成分を抽出し、バリマックス回転を行った。

非正社員が担当する業務として設問で挙げられた7項目のうち、「その他」を除く6項目について主成分分析を行ったところ2つの主成分が抽出された。「その他」を含んだ場合、業務の区分が不明確になってしまったため、「その他」は分析対象から除外した。第一主成分は「管理」「企画」「高度専門」「判断を伴う」の4項目で、「高度化非正規業務」と名付けた。第二

⁹¹ この点についてはJILPT（2011）の中でも触れられている。本章でも主観を捉えることを狙いとしており、その指摘が妥当であると捉えている。

主成分は「定型」「補助」の2項目で、「通常非正規業務」と名付けた（第7-3-1表）⁹²。

このように、本データでは非正社員に担当させている業務を2つに区分することができた。第一主成分は、先行研究で指摘されている「質的基幹化」の指標とみなすことができる。第二主成分は高度な仕事をさせない補助的な業務である。ではどのような企業でそのような業務を非正社員に担当させているのであろうか。これを探るために、各主成分の得点を算出し、その得点を企業タイプ別に比較した。なお、主成分得点を分析することで、各業務をどのように区別するかという問題からは距離を置いて、これらの業務の背後にある業務の指標を分析できる。つまり「高度専門業務」をどちらにまとめるかという問題からは距離を置いて、「質的基幹化」の指標と「定型・補助的」指標を分けることができる。

第7-3-1表 非正社員が担っている業務

	高度化非正規業務	通常非正規業務
管理的業務	.622	-.176
企画的業務	.709	.175
高度専門業務	.468	-.527
判断を伴う業務	.745	.093
定型業務	.164	.651
補助業務	-.015	.589
固有値	1.691	1.119
寄与率(%)	28.186	18.655

第7-3-2表は、現在非正社員がどのような業務を担当しているのかをみるために、企業タイプ別（非正規なしを除く）に「高度化非正規業務得点」と「通常非正規業務得点」を示している。これによると、「高度化非正規業務」では全体的に非正規が多い企業の方が非正社員を高度化している。同一企業規模で比べると、いずれも非正社員が多い企業の「高度化非正規業務得点」が高い。この中でもっとも得点が高いのは99人以下非正規30%以上である。そのため企業規模が大きければ非正社員が担っている業務が高度化するとはいえない。

「通常非正規業務」でも、全体に非正規の割合が多い企業の方が非正社員を通常的な業務に使っている。さらに規模が大きいほど非正規を通常的な業務に使っている。通常業務の場合、規模、非正規率ともに大きいほど得点が高くなっている。この両得点の傾向の違いから、非正社員を正社員並みに高度化する企業は、補助的に非正社員を活用する企業とは別個の企業であると考えられる。

⁹² 成分の値の絶対値では、高度専門業務を「通常非正規業務」とは対極にある業務と捉えることもできる。

第7-3-2表 企業タイプ別 非正社員の担当業務 (主成分得点)

	9人以下	29人以下	99人以下	100人以上	
高度化非正規業務得点	非正規 30%未満	-0.27873 (172)	-0.18209 (443)	-0.10007 (457)	0.07167 (299)
	非正規 30%以上	-0.03292 (214)	0.09716 (298)	0.24130 (333)	0.07886 (257)
通常非正規業務得点	非正規 30%未満	-0.37107 (172)	-0.23172 (443)	0.04605 (457)	0.11120 (299)
	非正規 30%以上	-0.33720 (214)	0.05276 (298)	0.31697 (333)	0.38454 (257)

() の値は回答企業数

なおここまでの分析では、非正社員のいない企業が非正社員をどのように捉えているのかを見ることはできなかった。そこでそれを類推する指標として、「今後非正社員に担当させたい業務」について検討する。調査票F5「下表に示した業務のうち、②貴社が非正社員に今後担当させる割合を増やそうと考えている業務に全て○を記してください」の主成分分析を行ったところ、2つの主成分が抽出された。第7-3-3表はその主成分分析の結果を示している。第7-3-1表と同様の主成分であるため第一主成分を「今後高度化非正規業務」、第二主成分を「今後通常非正規業務」とした。ここでは「高度専門」業務は明らかに第一主成分と同じまとまりである。

第7-3-3表 今後非正社員に担当させたい業務 (主成分得点)

	今後高度化非正規業務	今後通常非正規業務
管理的業務	0.639	0.021
企画的業務	0.675	-0.04
高度専門業務	0.548	-0.098
判断を伴う業務	0.585	0.059
定型業務	0.009	0.812
補助業務	-0.045	0.798
固有値	1.509	1.313
寄与率(%)	25.142	21.876

第7-3-4表は、この主成分分析で求められた得点を企業タイプ別に示している。これによると、いずれの得点も企業規模にかかわらず非正規なしの企業ではマイナスになっている。非正社員がいないところでは、今後も非正社員を採用して業務を担当してもらおうとはしていないことがわかる。非正社員がいる企業とは非正社員に対する捉え方が異なっている。

非正社員が30%未満の企業では、29人以下と100人以上の2つのカテゴリーで「今後高

「高度化非正規業務得点」がマイナスになっている。一方、「今後通常非正規業務得点」は非正規30%未満の企業では全てプラスになっている。このことから、非正社員が少ない企業では、非正社員を高度化させたいのではなく、非正社員が行っている通常業務を担当させたいのだということがわかる。その一方で非正社員の割合が多く規模が小さい企業では、非正社員を通常業務で活用するというより高度化させたいということがわかる。

第7-3-4表 企業タイプ別 今後非正社員に担当させたい業務（主成分得点）

		9人以下	29人以下	99人以下	100人以上
今後高度化非正規業務得点	非正規なし	-0.50989 (279)	-0.6003 (226)	-0.53611 (146)	-0.64936 (22)
	非正規 30%未満	0.01121 (142)	-0.04885 (377)	0.01145 (403)	-0.08836 (263)
	非正規 30%以上	0.37367 (192)	0.36166 (257)	0.46986 (304)	0.23123 (226)
今後通常非正規業務得点	非正規なし	-0.78447 (279)	-0.81402 (226)	-0.83238 (146)	-0.72681 (22)
	非正規 30%未満	0.02534 (142)	0.18315 (377)	0.33174 (403)	0.51794 (263)
	非正規 30%以上	-0.03915 (192)	0.00811 (257)	0.24603 (304)	0.54885 (226)

() の値は回答企業数

第4節 非正社員の高度化はどこで見られるのか

ではなぜ特定の企業では非正社員を高度化しているのか。非正社員を正社員並みに高度化させるのはどのような企業なのか、企業特性をもう少し探ってみよう。

「高度化非正規業務得点」と「通常非正規業務得点」を比較すると、企業特性によって非正社員を高度化させるか、補助的に使うか、企業による考え方の違いがみられる。

企業の特徴を「求人事業所情報」⁹³で検討してみよう。第7-4-1表は、企業特性別に「通常非正規業務得点」と「高度化非正規業務得点」を示している。まず「通常非正規業務得点」で比較すると、「労働組合の有無」、「再雇用の有無」、「雇用保険の有無」、「健康保険の有無」、「厚生保険の有無」、「退職金の有無」、「定年制の有無」、「勤務延長の有無」、「育児休業制度取得の有無」、「介護休業制度取得の有無」、「看護休業制度取得の有無」、「フルタイムの就業規則の有無」、「パートタイマー就業規則の有無」について、これらの項目がある企業

⁹³ 本調査の抽出元帳となったデータベース。ハローワークへ求人票を出した求人事業所の情報が整理されている。

の点数が高い。そのことから、日本的雇用モデル⁹⁴に組み込まれていたこれらの項目が存在している企業のほうが、非正社員を補助的に使っていることがわかる。

第7-4-1表 現在の雇用管理・福利厚生制度の実施状況別非正社員が担っている業務
(主成分得点)

有意	なし		あり		
	度数	平均値	度数	平均値	
労働組合	高度化非正規業務得点	2399	-0.01086	204	0.12773
	通常非正規業務得点 ***		-0.02450		0.28816
再雇用	高度化非正規業務得点	786	-0.05834	1817	0.02524
	通常非正規業務得点 ***		-0.12977		0.05614
雇用保険	高度化非正規業務得点	14	-0.16751	2589	0.00091
	通常非正規業務得点 *		-0.64173		0.00347
労災保険	高度化非正規業務得点	10	-0.08554	2593	0.00033
	通常非正規業務得点		-0.45414		0.00175
健康保険	高度化非正規業務得点	110	-0.02360	2493	0.00104
	通常非正規業務得点 ***		-0.32781		0.01446
厚生保険	高度化非正規業務得点	142	-0.04885	2461	0.00282
	通常非正規業務得点 ***		-0.43917		0.02534
退職金	高度化非正規業務得点	990	-0.03273	1613	0.02009
	通常非正規業務得点 *		-0.06416		0.03938
定年制	高度化非正規業務得点	452	-0.04386	2145	0.00763
	通常非正規業務得点 ***		-0.26968		0.05745
勤務延長	高度化非正規業務得点	2114	0.00709	489	-0.03067
	通常非正規業務得点 **		-0.02902		0.12546
育休取得実績	高度化非正規業務得点 ***	1654	-0.07075	949	0.12330
	通常非正規業務得点 ***		-0.07722		0.13459
介護休業取得実績	高度化非正規業務得点 ***	2305	-0.02717	298	0.21014
	通常非正規業務得点 ***		-0.02613		0.20213
看護休業取得実績	高度化非正規業務得点	2388	-0.01027	202	0.10988
	通常非正規業務得点 *		-0.00881		0.14154
就業規則フルタイム	高度化非正規業務得点	192	-0.05631	2094	-0.00054
	通常非正規業務得点 *		-0.16143		0.02159
就業規則パートタイム	高度化非正規業務得点 ***	747	-0.11118	1452	0.06278
	通常非正規業務得点 ***		-0.14081		0.08256

***<.001、**<.01、*<.05

⁹⁴ 論者によって日本の雇用モデルの特徴に違いはあるが、長期雇用・年功賃金・福利厚生・企業別組合などが正社員に優先的に付与されていたことが共通点として挙げられる。

一方、「高度化非正規業務得点」については異なる傾向が見られる。5%水準で有意な違いがみられるのは、「育児休業制度取得の有無」、「介護休業制度取得の有無」、「パートタイム就業規則の有無」のみであり、これらの項目が存在している企業の方が非正社員を正社員並みに高度化している。これらの項目から推察できるのは、待遇面での優遇ではなく、とくに女性の就業の障害になっている事項を解消させる制度のみ充実させる労務管理を行っている企業の方が非正社員を高度化しているということである。

しかし女性の就業の障害を減少させることはかならずしも女性の働きやすさを高めることとは一致しない。またこれは、小売業でのパートタイマーの裁量が拡大したというパート労働の質的基幹化とは異なる。企業設立時の元号別に「高度化非正規業務得点」を比較すると、大正期設立企業で非正社員の高度化が進んでいる（第7-4-2表）。これは小売業のパートタイマーの高度化を指しているとは考えにくい。

第7-4-2表 設立年代別 非正社員が担っている業務（得点）

	有意	度数	平均値	
高度化非正規業務得点	*	明治以前	4	-0.16186
		明治	39	0.25111
		大正	44	0.35863
		昭和	1357	-0.04080
		平成	1136	0.03310
通常非正規業務得点		明治以前	4	0.23427
		明治	39	0.09926
		大正	44	-0.03525
		昭和	1357	0.02524
		平成	1136	-0.03602

*<.05

業種別の比較をすると、それは明らかである。情報・通信や医療・保健衛生・福祉などの業種で非正社員が高度化している（第7-4-3表）。なお、非正社員を高度化させている職場が働きにくいというわけではない。離職率からその点を確認しよう。

離職率の指標別に「高度化非正規業務得点」を比較すると、離職率が高い企業でも「高度化非正規業務得点」が高いが、離職率が低い企業でも「高度化非正規業務得点」が高くなっている。第7-4-4表は、（大卒3年以内の新卒）採用後3年以内に離職する割合別に、また大卒中途採用の3年以内に辞める割合別に、高度化非正規業務得点と、通常非正規業務得点を比較したものである。特に中途採用者の定着率で見ると、離職率が「それより低い」ところで「高度化非正規業務得点」がもっとも高くなっている。一般的に捉えられがちな「人材が定着しないために仕方なく非正社員を正社員並みに働かせている」というブラックな姿とは別に、非正社員が高度化していても定着している企業も多い。このように非正社員を高

度化している企業は二極化していると考えられる。

では定着しているという企業はどのような企業なのか。そのものを直接検討することは難しいが、企業の社員に対する姿勢ということから推察することはできる。企業が正社員定着のためにどのようなことを行っているかという設問は、その項目だけでなく、企業の社員に対する姿勢も反映した指標と考えられる。

第7-4-3表 業種別 高度化非正規業務得点

	度数	平均
鉱業	1	.4553488
建設	257	-.1016243
製造	426	-.0465048
情報・通信	70	.3203629
運輸	108	-.1538248
卸売・小売	381	-.0415973
飲食・宿泊	104	-.0772425
金融・保険・証券	16	-.3490287
不動産	28	.0001765
サービス	437	-.0321865
医療・保健衛生・福祉	676	.1175917
教育・学習支援	48	.0439920
その他	37	.0543077
無回答	14	-.0303841
合計	2603	0E-7

第7-4-4表 大卒正社員の入社3年以内離職率（3割と比べて）別
非正規社員が担っている業務（主成分得点）

	入社3年以内に離職する 割合（3割と比べて）	大卒新卒採用者		大卒中途採用者	
		度数	平均	度数	平均
高度化非正規業務得点	それより低い	752	0.07995	886	0.09544
	同じくらい	248	-0.01321	385	-0.03235
	それより高い	165	0.10576	268	0.01135
	該当者無し	868	-0.01760	613	-0.05929
	非該当(=従業員0名)	4	-0.37475	4	-0.37475
	無回答	566	-0.10162	447	-0.08345
通常非正規業務得点	それより低い	752	0.08456	886	0.09176
	同じくらい	248	0.14329	385	0.10764
	それより高い	165	0.02392	268	0.03048
	該当者無し	868	0.00063	613	-0.05013
	非該当(=従業員0名)	4	0.49597	4	0.49597
	無回答	566	-0.18657	447	-0.22855

それによると、「能力開発・教育訓練」、「個人の能力や成果を処遇に反映させること」、「経営方針・経営戦略の明示」、「職場の人間関係」などの項目を挙げている企業では、「高度化非正規業務得点」のみが有意に高くなっている（第7-4-5表）。つまり日本的雇用を維持することによって社員を定着させようとする企業ではなく、社員が個人の能力や働きやすさに考慮した環境づくりを重視する企業では、非正社員を高度化していると考えられるのである。

第7-4-5表 正社員定着対策実施状況別 非正社員が担っている業務（主成分得点）

		有意	なし 度数	平均値	あり 度数	平均値
賃金水準高める	高度化非正規業務得点		1777	-0.02092	764	0.05259
	通常非正規業務得点	*		0.03310		-0.07328
労働時間短縮	高度化非正規業務得点		2113	-0.01424	428	0.07732
	通常非正規業務得点			-0.01503		0.08083
福利厚生充実	高度化非正規業務得点	*	1875	-0.02706	666	0.08069
	通常非正規業務得点	*		-0.02341		0.07018
能力開発・教育訓練	高度化非正規業務得点	**	1484	-0.0569	1057	0.0827
	通常非正規業務得点			-0.03084		0.0460
仕事の裁量性高める	高度化非正規業務得点		2137	-0.00708	404	0.04488
	通常非正規業務得点			0.00710		-0.03053
能力・成果を処遇に反映	高度化非正規業務得点	**	1352	-0.04775	1189	0.05682
	通常非正規業務得点			-0.01786		0.02270
経営方針・経営戦略を明示	高度化非正規業務得点	***	1603	-0.06537	938	0.11492
	通常非正規業務得点			-0.02307		0.04245
家庭生活への配慮	高度化非正規業務得点	***	1875	-0.04681	666	0.13629
	通常非正規業務得点	*		-0.02220		0.06676
職場の人間関係	高度化非正規業務得点	*	1171	-0.04510	1370	0.04074
	通常非正規業務得点			0.00031		0.00180
快適な職場環境	高度化非正規業務得点		1491	-0.02871	1050	0.04363
	通常非正規業務得点			-0.02687		0.04086
取り組み特になし	高度化非正規業務得点		2390	0.00230	151	-0.01654
	通常非正規業務得点			0.00314		-0.03096

***<.001、**<.01、*<.05

第5節 まとめ

ここまで検討してきた結果については、調査対象企業がハローワークに求人を出したことがある企業を対象としているため、それを一般化して議論するには慎重である必要がある。しかし特徴的な結果がいくつか見られた。限定的なデータではあるが、ここに示すことにす

る。

まず、第一に、非正社員がいない企業では非正社員に対する捉え方が非正社員のいる企業とは異なっている。非正社員なしの企業では非正社員を今後も重視しようとはしていない。非正社員を増やしていこうという姿勢もみられない。このような正社員主義の企業が一定の割合でみられた。

第二に、非正社員を正社員並みに高度化しているのは、非正社員比率が高い企業である。規模とは関係ない。一方で、非正社員を補助的に使っているのは、規模・非正規率ともに大きい企業である。

第三に、このような非正社員の高度化は、日本的雇用モデルを重視する企業ではなく、個人の能力・裁量を重視した働き方を重視する企業に多く見られる。このような企業の正社員離職率は本データでみる限り高いとはいえない。これは雇用形態をめぐって雇用の安定が重要なのか、個人の能力・裁量を重視した働きやすさが重要なのか、異なる極に立っている企業の存在を示唆するものであると考えることもできる。そして後者を志向し、非正社員を正社員並みに高度化させる企業であっても、離職率が低いという結果は、雇用の安定とは違った志向が若年非正社員に内在しているのかもしれない。

第四に、高度化された非正社員が求めているのは、メンバーシップではなく、業績に応じた処遇かもしれない。彼らに対する処遇の仕方をより普遍的なものとして、つまり男性正社員の働き方の部分にまで普及させるのか、それとも女性など一次労働市場への参入が相対的に困難であった人々に限定的なものとして位置づけようとするのか、日本社会における雇用政策の在り方が問われるのかもしれない。正社員と非正社員の境界の揺らぎが、同一企業内にあるのかどうかこのデータからは分からないが、非正社員の高度化を志向する企業は待遇面より就業上の障害解消を重視する企業であることがうかがえたので、今後採用段階で正社員雇用にこだわらない企業が一定の割合で見られるようになるのかもしれない。これらの推論については、他のデータとの比較を進めることによって今後検討していきたい。

<参考文献>

濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会』、岩波新書。

林 祐司（2009）『正社員就職とマッチング・システム』、法律文化社。

久本憲夫（2003）『正社員ルネサンス』、中公新書。

本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー』、白桃書房。

西本万映子・今野浩一郎（2003）「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」、『日本労働研究雑誌』、45巻5号、pp.47-55。

小倉一哉（2013）『「正社員」の研究』、日本経済新聞社出版社。

JILPT（2011）『非正規雇用に関する調査研究報告書—非正規雇用の動向と均衡処遇、正社員転換を中心として—』、労働政策研究報告書 No.132。

終章 まとめ

第1節 本報告をふりかえって

本報告は、JILPT がハローワーク求人企業を対象に実施したアンケート調査「若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査」のデータをもとに、従来の若年者雇用支援施策が企業による若年者の採用・教育訓練活動にどのような影響を及ぼしたのか、また「ハローワークを通して若年者を募集・採用する企業」とはどのような企業であるのか、その実態を把握し、課題を検討することを目的とした。すなわち、過去に利用されてきた若年者雇用支援施策の結果を振り返ると共に、今日のハローワーク求人企業が若年者の採用・育成について抱く課題を明らかにし、今後の若年者雇用支援施策のさらなる発展に向けての提言を行うという構成になっている。

まず本報告の第I部では、「過去に実施されてきた若年者雇用支援施策が企業による若年者の雇用および採用後の取り扱いにどのような影響を及ぼしたのか」という課題にとりくんだ。その結果明らかにされたことは以下のようにまとめられる。

第1章 調査対象企業とその採用した若年者のプロフィール

本章では、本報告が取り扱う「若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査」のデータの特徴を概説した。その要点は次のようにまとめられる。

- ①若年者雇用支援施策・サービス等の利用傾向は、従業員規模が大きく新卒採用中心の企業が利用する施策（就職面接会、職場体験など）と、規模が小さく中途採用中心の企業が利用する施策（試用雇用奨励金など）とに大別できた。
- ②回答企業のうち若年者雇用支援施策を用いて実際に若年者を雇用した企業は、情報・通信業、製造業、卸売・小売業、サービス業、将来の売上高を増加すると見込む企業に多かった。
- ③若年者雇用支援施策を利用して採用・教育した若年者の事例として回答企業が選んだ「Aさん」は、男性、20代前半、大学へ通ったことがない人に偏る。
- ④「Aさん」には、「最後までやりとげる」「考える、言うだけでなく、行動する」「自分を客観的に認識する」ことはある程度できる人が多いが、「他者を説得して動かす」ことは難しいと評価される人が多い。

第2章 多様な若年者のキャリア形成に繋がる雇用機会の拡大をめざして

本章では、「多様な若年者のキャリア形成に繋がる雇用機会」とは、雇用形態が比較的安定的で「長期的な人材の確保・育成」を目的とし、かつ「採用選考の場で実務経験が重視されない」雇用機会であると定義し、そうした雇用機会を若年者に提供した企業の特徴と、機会の創出に若年者雇用支援施策が果たした役割について検討した。その結果、以下の3点が明らかにされた。

- ① 「長期的な人材の確保・育成」を目的とする求人は、正社員採用方針が新卒採用中心である企業や、情報処理やその他の技術職、福祉以外の専門職を募集する際に多い傾向がある。
- ② 「長期的な人材の確保・育成」を目的に募集・採用するからといって、採用選考時に実務経験を重視しないとは限らない。
- ③ 「3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金」および「3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」の利用を見込んだ求人では、採用選考時に実務経験を重視しない傾向が高い。

これらの採用奨励金は、多様な若年者が応募可能な求人を作り出したといえるが、それらの求人の中には、従来は中途採用中心の採用方針であったため「長期的な人材の確保・育成」という観点がないまま「卒業後の経過期間が3年以内」という社会経験に乏しい若年者を雇用した企業のものも含まれている可能性があり、採用後の教育訓練に課題が残る。今後は、雇用機会拡大に向けてのインセンティブと教育訓練とを組み合わせた施策を充実させる必要がある。

第3章 若年者雇用支援施策が若年者の能力開発に及ぼした影響

本章では、若年者の入社3ヶ月後と調査時点の「行動特性（コンピテンシー）」を企業が評価したデータを用いて、採用時に利用した若年者雇用支援施策の種別によって若年者の行動特性の水準はどのように異なるのか、また、どのような若年者雇用支援施策を用いると若年者の行動特性の水準がより向上するのか検討した。その結果、以下の4点が明らかになった。

- ① 雇用支援施策を用いて採用・教育された若年者の行動特性は、「自律的行動」と「他者との協働」に分類された。
- ② 入社後初期の各行動特性に採用時に利用した雇用支援施策ごとの差はみられなかった。
- ③ 利用した支援施策の種別に関わらず、若年者の行動特性は入社3ヶ月後から調査時点にかけて伸長した。ただし、「試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用奨励金）」を通して「卒業後の経過期間が3年以内」の若年者を採用した場合、「他者との協働」の伸び具合が鈍る傾向がある。

④採用後に「気軽に相談できる環境づくりに心がけること」が、若年者の行動特性の向上に有効である。

本章が明らかにした、若年者の行動特性の向上にむけての取組を実現するには、組織全体で人材育成に関する価値観を共有することと人員配分上のゆとりが必要であり、若年者支援と中小企業とのさらなる連携が求められる。

第4章 若年者雇用支援施策等による成果と企業のもつ有益感の関係

本章では、若年者雇用支援施策を利用した企業が

- ①その施策をどの程度有益だと感じているか、
- ②どのような成果を得たどのような企業が施策を有益だと感じるか、
- ③何を満たすことで施策に対する有益感が高められるか

の3点を検討した。分析は、施策を用いて若年者を採用するまでと、採用後との2段階に分けて行った。結論として、

- ①最も有益感を左右するのは施策を用いて応募者が集まったか、採用に至ったかという結果であり、これらが満たされた場合には概ね高い有益感が得られている。
- ②採用後では、施策を用いて採用した若年社員が勤続しているほど有益感が高い。
- ③利用した若年者が勤続している場合には入社3ヶ月後から調査時点までの間に能力の伸長が認められるほど有益感が高く、既に退職している場合には入社3ヶ月後の能力に対する評価が高いほど有益感が高い。

企業の施策に対する有益感を高めるには、施策の目的を達成することが第一条件であるが、ただマッチングを行うだけでなく、定着や能力の伸長を図るための取り組みをより一層充実させる必要がある。また、その取り組みを企業の環境や状況によって多様に変化させることも重要である。

続く第Ⅱ部では、「ハローワークを通して若年者を募集・採用する企業とはどのような特徴を持つ企業であるのか」その実態を把握し、課題を検討することを目指した。その分析結果は次のようにまとめられる。

第5章 新卒採用と中途採用：その違いと影響

本章では、企業の正社員採用方針に着目し、「新卒採用中心」の企業と「中途採用中心」の企業とを分ける規定要因は何なのか、これらの方針の違いが採用活動にどのような影響を及ぼすのか、若年者の入社後の成果を規定する要因はなにか、といった課題を検討した。その結果、以下の3点が明らかにされた。

①企業規模が大きい、正社員に占める若年者割合や大卒者割合が高い企業ほど「新卒採用重視」の正社員採用方針をとる傾向がある。

②若年者の採用タイプを新卒者・若年既卒者（25歳以下）・年長既卒者（26歳以上）に区別した場合、採用タイプは入社後の仕事内容の変化になんら影響を持たない。

③入社後の仕事内容が高度になるのは、勤続期間が長く、採用時に「熱意・意欲」や「コミュニケーション能力」を重視していたこと、採用後に「業務に直接関連しない研修」「気軽に相談できる環境づくり」「歓迎会の開催」などを行っていた場合である。

これらの分析結果を総括した上で、次のような政策提言がなされている。すなわち、採用力が弱くやむを得ず中途採用重視の正社員採用活動をしている企業を減らすためには、

①ジョブ・サポーター等による個別紹介事業を一層活用することで、若年者に小規模企業への関心を抱かせる機会を作り出すこと、

②企業が能力開発等の定着向上策を実施することで就職先としての魅力を高めることが必要であり、労働行政は、そのための情報提供や機会の提供を担うべきである。

第6章 若年者の採用・訓練とジェンダー

本章では、回答企業を「従業員全体に占める女性の割合」と「女性従業員に占める正社員の割合」の組み合わせによって4つに分類し、若年正社員に対する期待や育成のあり方の男女差を比較した。その結果、以下の4点が明らかにされた。

①男性が多く女性に占める正社員割合が低い「女性未活用」企業では、男性はその産業の中心的な仕事を担うべく長期的展望をもって育成され、女性は周辺の・補助的な仕事に最小限の訓練で習熟し長く働くことを期待される。

②男性が多いが女性に占める正社員割合が高い「女性少数精鋭」企業では、若年者採用時の期待に男女差が比較的小さく、女性に配慮した受け入れ体制をとっているが、女性に表出的役割を求める傾向がある。

③女性が多い企業は女性正社員の定着向上への取り組みがなされている。特に女性が多く、女性に占める正社員割合が高い「女性積極活用」企業では、家庭生活への配慮以外の定着向上施策も実施率が高く、若年者の育成方法に男女差が少ない。

④女性が多いが女性に占める正社員割合が低い「女性非正規中心」企業では離職率が高い。これらの分析結果から、筆者は、女性が男性と同様に中核的役割を担うためには採用時の期待や育成での男女差を縮めることが求められると指摘している。

第7章 <正規・非正規>境界の揺らぎ

本章では、非正社員の担う業務が高度化している企業は、正社員の業務と非正社員の業務

とが類似している＝「正規・非正規の境界が揺らいでいる」と定義し、そうした非正社員の業務が高度化している企業の特質を検討した。その結果、以下の4点を明らかにした。

- ①非正社員がいない企業には、今後も非正社員を増やしたり業務を担わせたりするつもりがない企業が多く、既に非正社員がいる企業とは非正社員に対する考え方が異なる。
- ②企業規模とは関係なく非正社員の割合が高い企業が非正社員に高度な業務を担わせる傾向があり、規模が大きく非正社員の割合が高い企業が非正社員に補助的な業務を担わせる傾向がある。
- ③「日本的雇用モデル」の特徴をもつ企業では非正社員に補助的な業務を担わせる傾向があり、個人の能力・裁量を重視する企業では非正社員に高度な業務を担わせる傾向がある。
- ④非正社員に高度な業務を担わせる企業の離職率は高くない。

筆者は上記の③④の分析結果より、「日本的雇用モデル」が正社員に提供してきたメンバーシップよりも、業績に応じた処遇を求める層が非正社員を高度化した企業には一定数存在すると推定し、こうした業績に応じた処遇を、労働者のどのような層にまで普及させていくべきなのかが、今後の雇用政策の課題になると指摘している。

第2節 政策提言と残された課題

1. 若年者のキャリアを長期的に包括した支援

従来の若年者雇用支援施策は、企業と若者の出会いの創出（例：就職面接会）、より不利な層に対する雇用機会の拡大（例：採用奨励金）、従業員に対する能力開発（例：キャリア形成助成金）のように、個々の施策・制度にそれぞれ異なる目的があり、各求人企業はその状況に応じて、必要な場合は複数の施策を組み合わせ活用してきた。

これらの施策の多くは求人企業による申し込みを通じて活用されるが、若年者にとって必要な施策を、求人企業が必ずしも必要と認識するとは限らない。そのため、本来は採用後の能力開発において配慮が必要な若年者に対して、十分な取組がなされていないケースが少なからず存在することが、本報告の分析結果から明らかにされた。

たとえば第2章では、3年以内既卒者向けの採用奨励金を活用することで「中途採用中心の企業が、長期的な人材の確保・育成を目的とせず、就業経験・社会経験の乏しい卒業後3年以内の若年者を雇用する」といったケースが生じている可能性が示唆された。また第3章の分析の結果、「試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用奨励金）」を利用して卒業後3年以内の若年者を雇用した場合、採用後の「他者との関係を調整しながら働く」行動の水準は採用直後よりは伸びてはいるが、その伸長度は他の支援施策を通して採用された若年者

ほどではなかった。これらの採用奨励金制度は経済的メリットやトライアル雇用といったインセンティブを企業に与え、実務経験を問わない採用選考を企業に義務づけることで、新卒時に就職できなかった既卒者や、非典型雇用者、無職期間が長い若年者等の雇用機会を拡大することに一定の成果を収めてきた。しかし、これらの採用奨励金は（トライアル雇用期間満了後の）教育訓練については企業に一任するため、実務経験以前に社会経験そのものが不足しがちな、比較的低年齢層の若年者に対する能力開発が手薄になりがちである。

この問題を解決する一つの方法は、求人企業にこれらの採用奨励金と、〔キャリア形成促進助成金〕のように採用後の教育訓練を支援する制度とを組み合わせるよう促す取組を更に強化することである⁹⁵。平成 25 年度にこの〔キャリア形成促進助成金〕や、非正規雇用者に対する正規雇用への転換や人材育成、処遇改善などを行った雇用主を助成する〔キャリアアップ助成金〕などの助成内容が拡充されたことは、求人企業に能力開発への取組を促すよい機会になるとと思われる。

もう一つの方法は、若年者の応募段階から採用の成立、初期訓練、さらには職場集団への受け入れ、戦力化まで視野に入れた長期的プロセスを包括した支援制度を作ることである。従来の制度の中では、求職者の職務遂行能力を可視化することで職業への円滑な移行を促し、職業訓練を受け容れた企業に教育訓練ノウハウを提供する「ジョブ・カード制度を活用した雇用型訓練」がこの目的に肉薄している。本調査では当該施策が若年者の行動特性の水準を向上に対する企業を僅かしか捕捉できず、その効果については再度検討が必要ではあるが、今後もさらなる活用が望まれる。

2. 若年者が能力を十分に発揮できる「受容的な職場」づくりの支援

前項において能力開発の重要性を提言したが、実際に若年者が職場でその持てる能力をのびのびと発揮し活躍するためには、若年者自身が就業に必要な知識・技能を身につけるよう努力するだけでは不十分である。第3章では若年者の採用後の行動特性水準を高めるような、第5章では若年者の担当職務の水準を高めるような、企業側による取組を検討した。その結果いずれの章にも共通して見出された正の要因は、若年者が「就業を継続すること」と企業が「気軽に相談できる環境づくりに心がけた」ことであった。すなわち若年者にとって、職場の中に安定した「自分の居場所」を築くことができることや、職場集団に自分が受容されている実感があることが、個々人に内在する能力や個性などをいかんなく発揮するために必要なのである。

⁹⁵ 先行研究（JILPT 2013a）が紹介した採用奨励金と「キャリア形成促進助成金」を組み合わせる活用する企業の事例（S社）では、人事担当者が経営陣に従業員の教育訓練に費用をかけることの合理性を説得する際の材料として有益だという高い評価を得ている。

仕事の経験だけでなく社会経験そのものがまだ少ない若年者たちを、長い目で育てるためには、職場の構成メンバーの間で「新入社員は育てるのがあたり前」という価値観が共有されていることや、個々の先輩社員や上司が「教える」ためのノウハウを身につけていること、既存社員が自身の業務の手を止めて新入社員の話を聞いたり手助けしたりするための「ゆとり」などが必要である。しかし、特に経済的・人的資源が不足しがちな中小企業ではこれらの条件を個々の企業が整えることは難しい。

こうしたジレンマを解決する方法の一つとして、中小企業一つ一つを個別に支援するのではなく、地域や業界などによってグループ化し、集合的に支援する仕組みを作ることが考えられる。実際に一部の企業団体や地方自治体では、組織の壁を越えて地域の若年社員が仲間を作り共通の課題を学びあう場を提供する、上司・先輩社員が新入社員への接し方を学ぶ研修を行うなどの試みが行われている。ハローワークでも、若年者がお互いの就職活動の悩みを共有し課題解決に向けて学びあうグループワークなどの取組が既に行われている。それらのノウハウを、採用後の若年者に対しても応用し、「職場への定着支援（離職防止支援）」として実施することが望まれる。そのためには、若年者支援と中小企業支援とのさらなる連携を進めることが不可欠だろう。

第4章でみたように、採用した若年者が就業を継続するほど、またそれらの勤続者が採用時点よりも高度な行動ができるようになるほど、雇用した企業がその人の採用・育成に用いた施策を「有益であった」と評価する傾向がある。上記のような取組によって若年者の働く環境を整えることは、若年者本人の就業の継続やパフォーマンスの向上につながる。そして若年者の職場への定着やパフォーマンスの高さが、企業の施策に対する評価を高める。そして、施策を高く評価した企業は次回の採用活動においてもその施策を活用する、といった正のスパイラルが生み出されることを期待できるだろう。

3. 「若年者」間の不均衡是正に配慮した支援

本報告の第Ⅱ部では、ハローワークを通して若年者を募集・採用する企業の特徴を把握し、それらの企業が若年者の採用・育成について抱える課題を検討した。そのうちの第6章では女性、第7章では非正規雇用者といった、企業経営において「周辺的」な労働者として位置づけられがちな人々に焦点を定めている。

第6章は、日本企業社会にいまだ根強く残る性別役割分業の実態を明らかにした。男性に対しては、幹部候補や職場の中心的社員といった中核的役割を期待し、長期的育成を予定して若年者に限定した採用活動を行い、OJT的手法を中心とする訓練が行われる。一方の女性に対しては、欠員発生を機に若年者に限定しない採用活動を行い、採用後は必要最低限の訓練を施し「職場の雰囲気をよくする」表出的役割を期待する。このようなジェンダ－格差を放置したまま、前項で提言した「若年者のキャリアを長期的に包括した支援」や「若年者が能

力を十分に発揮できる『受容的な職場』づくりの支援」を実施しても、企業がそれらの施策を活用する対象から女性が零れ落ちてしまう恐れがある。なぜなら企業にとって教育訓練は投資であり、誰にどういったスタンスでどの程度の訓練を施すかは、その人にかかる期待の大きさと、投資の回収可能性（離職リスク）の高さに規定されるためである。

第6章の冒頭にあるように、若年者問題は主に男性の問題として捉えられてきた。将来「中核的労働」を担うべき男性若年者が「非正規化」「無業化」したことが「問題」とされたのであり、女性若年者は「若年者問題」が浮上する以前から「一般職」「主婦パートタイマー」などの周縁的労働者として位置づけられてきた。その背景には「女性は配偶者や親に扶養される存在である」という前提があった。今日その前提が崩れたにも関わらず、女性が自立して生活するための社会的インフラの整備および意識改革が追いついていない。そのことが、女性に対する統計的差別の要因になっている。反対に、女性が就業を継続するための環境を整えることは、女性に高い期待をかけて手厚い訓練を行った場合に投資を回収できる見込みを高めることにつながる。第6章においても、女性従業員が多くかつそのうちの正社員比率が高い「女性積極活用」企業では、職場への定着を推進するための取り組みを家庭生活への配慮以外にも多数行っている傾向がある。本研究の範疇を超えるため、これ以上の検討は稿を改める必要があるが、企業における女性社員の位置づけを男性と同等のものとしていくためには、女性の就業を妨げる様々な要因を解決する必要があるだろう。

また第7章では、ハローワーク求人企業の非正社員に対する考え方が多様であることが示された。具体的には、正社員のみを雇用し今後も非正社員を雇用するつもりがない企業、非正社員に主に定型的・補助的な業務を担わせる企業、非正社員に高度な業務を担わせる企業の存在が明らかにされた。若年者雇用支援施策の運営においては、各施策の適用対象者の範囲を何らかの基準によって定める必要がある。「正社員であるか否か」はその重要な基準の一つとして使われてきた⁹⁶。もちろん、非正規雇用の立場で働く若年者を正規雇用へと移行させることは重要な政策課題の一つである。しかしその一方で、雇用形態の名称は「正社員」であるが、実際の待遇は「非正社員」並みのいわゆる「周縁的正社員」と呼ばれる人々の存在が問題となってきている。本章が明らかにした「非正社員の業務が正社員並みに高度化している企業」で働く若年正社員が「周縁的正社員」であるか否かは本調査のデータからは明らかにできないが、今後、支援の対象者の範囲を検討する際には、「正社員か非正社員か」という形式的な基準ではなく、多様な雇用形態の存在を前提に、実態に即した基準を設けることが必要になってくるだろう。

⁹⁶ 非正社員の正規雇用化を促進するための施策としては、例えば「若年者等正規雇用化特別奨励金」が挙げられる。これは平成24年3月31日までの時限措置である。「年長フリーター及び30代後半の不安定就労者」または「採用内定を取り消されて就職先が未決定の学生等」を、以下の何れかに該当する形で雇用した場合に奨励金を支給する制度。A)年長フリーター等を対象とした求人枠を積極的に設けて正規雇用する場合、B)トライアル雇用終了後に引き続き正規雇用する場合、C)有期実習型訓練修了者を正規雇用する場合、D)採用内定を取り消されて就職先が未決定の学生等を対象とした求人枠を設けて当該対象者を正規雇用する場合。

4. 残された課題

本調査は、ハローワークに若年者が応募可能な求人票を出した企業を対象に、政府による若年者雇用支援施策の活用状況を尋ねるといふ、狭く深いテーマに焦点を定めて実施した。したがって、ハローワーク以外の手段によって若年者を採用・育成している企業や、そもそも若年者を雇用していない企業については、若年者の採用・雇用管理の実態や若年労働力に対する潜在的ニーズを明らかにできていない。今後は、より広く中小企業一般および中小企業で働く若年社員一般を対象に、若年者の採用状況や教育訓練、採用後の処遇等の実態、および雇用管理における若年人材の位置づけなどについて調査研究を行う必要があるだろう。