

JILPT 資料シリーズ

No. 115 2013年 3 月

中小企業における 若年者雇用支援施策の利用状況 (採用担当者ヒアリング調査報告)



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

資料シリーズ No.115

2013年3月

中小企業における若年者雇用支援施策の利用状況
(採用担当者ヒアリング調査報告)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

若年者の雇用環境は依然厳しい。一方で、不況期でも若年人材不足に悩む中小企業も多い。両者のマッチングを促すため様々な若年者雇用支援制度が運用されている。これら制度の効率的・効果的な運用のためには、現行制度の活用状況、およびそれら制度の及ぼした影響・効果について現状を把握し、改善策を検討していく必要がある。本研究は以上の問題意識のもと、実際にこれら制度を活用して若年者を採用した企業の採用担当者にヒアリング調査を実施した結果をとりまとめたものである。具体的には、どのような企業が何を目的にどの制度を利用して、どのような効果を感じているかといった問題意識からとりまとめている。更にはその分析結果をもとに、若年者に対する雇用支援をいかに発展させていくべきか、提言がなされている。本研究が、若年者および中小企業に対する雇用支援政策のさらなる発展の手がかりとなれば幸いである。

最後に、本研究にご協力頂いた、多数の企業の採用担当者の方々、各地労働局の皆様方へ厚く御礼を申し上げます。

2013年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口浩一郎

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
いわわき ちひろ 岩脇 千裕	労働政策研究・研修機構 研究員	序・第Ⅰ部・第Ⅱ部
たかく さとし 高久 聡司	労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー	第Ⅱ部

調査の企画・実施

「若年者の安定的な雇用への移行に関する調査研究」委員会（五十音順）

岩脇 千裕 労働政策研究・研修機構 研究員
小杉 礼子 労働政策研究・研修機構 統括研究員
新谷 康浩 横浜国立大学 准教授
高久 聡司 労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー
永野 仁 明治大学 教授
眞鍋 倫子 中央大学 准教授
吉田 崇 静岡大学 准教授

目次

序	1
第Ⅰ部 調査結果の概要	7
第1章 若年者雇用支援施策・制度の利用状況の概要	9
第2章 就職面接会	15
第3章 ジョブサポーターによる個別支援	18
第4章 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）	24
第5章 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金	31
第6章 その他の施策・制度	42
第7章 政策的インプリケーション	44
第Ⅱ部 資料	47
1. 建設	
L社（地域A）	49
A社（地域C）	59
K社（地域D）	67
2. 製造	
G社（地域C）	75
T社（地域F）	83
3. 情報	
F社（地域C）	91
C社（地域D）	99
4. 不動産	
E社（地域A）	108
5. 卸売	
M社（地域A）	115
O社（地域A）	125
B社（地域C）	133
V社（地域E）	142
W社（地域E）	150
R社（地域F）	157
S社（地域F）	166
P社（地域G）	177
6. 小売	
H社（地域B）	187
D社（地域D）	196
Y社（地域E）	206
7. 飲食	
N社（地域A）	214
8. サービス	
Q社（地域F）	223
9. 介護福祉	
I社（地域A）	231
J社（地域D）	240
U社（地域E）	247
X社（地域E）	256
ヒアリング票	265

序

1. 本報告の目的・背景

2008年の世界的な金融危機と2011年3月の東日本大震災は、日本社会全体に大打撃を与えた。その影響は若年者の雇用環境にも顕著に現れ、平成24年度新規学校卒業予定者の就職内定状況は大卒者では75.0%（平成24年12月1日現在）、高卒者では75.8%（平成24年11月末現在）と、前年度の値を上回ったものの、2008年のリーマンショック以前の水準までには戻っていない。その一方で、不況期においても若年人材不足に悩む中小企業は多い。若年者の雇用環境を改善するためには様々な取り組みが必要であるが、なかでも若年者と中小企業のマッチングを促進することは重要な課題の一つである。こうした状況を踏まえ、政府は様々な若年者雇用支援施策を進め一定の効果を生み出してきた。今後、これら制度をより効率的・効果的に運用するためには、近年実施されてきた様々な若年者雇用支援施策が、どのような企業によって何を目的に活用されているのか、またそれら制度はどのような影響・効果を及ぼしているのか、現状を把握し整理することが必要である。

労働政策研究・研修機構ではこれらの問題意識に基づき、何らかの若年者雇用支援施策を用いて若年者を採用した中小企業の採用担当者、および採用された若年社員に対するヒアリング調査を実施した。本報告はそのうち、採用担当者に対する調査の結果を今後の若年者雇用支援施策の改善に向けての基礎資料として供するためにとりまとめたものである（若年社員に対する調査結果は、別途資料を作成し報告する）。

2. 本報告のとりあげる施策・制度

本報告でとりあげる若年者雇用支援施策・制度は、労働政策研究・研修機構が2012年に実施したヒアリング調査において、調査対象企業が「利用したことがある」と答えた7つの制度である（**図表序-1**）。本報告の第I部では、これら制度の利用状況、利用に至った経緯と目的、利用したことによる影響・効果を、制度ごとにとりまとめた。なお、**図表序-1**では、2009年以降の「新卒者雇用に関する緊急対策」の一環として創設された制度には、制度名の末尾に「☆」を記した。また、説明文にある「大学等」とは、大学・大学院・短大・高専・専修学校等を指す。また、③と④の助成金制度においては、平成23年2月～3月末のみ、特例として最終学年の未内定者も対象に含まれた。

図表序－1 調査対象企業が利用したことがある若年者雇用支援施策・制度

①ハローワークが主催する就職面接会等

ハローワーク、ジョブカフェなどが主催する、個別ブースで企業と求職者が直接話をする催し。開催規模はごく少数の企業が交代で行う「ミニ面接会」や、多くの企業が一つの会場に集まる「就職面接会」など様々。参加企業の業種等や、求人対象となる求職者の年齢層等を限定したものもある。開催場所は、ハローワーク、ジョブカフェ、外部の会場など様々である。参加費無料。

②ジョブサポーターによる個別支援☆

ジョブサポーターとは、大学等の新卒者（新卒扱いの既卒者含む）に対して就職支援を行う、有期雇用のハローワーク職員である。求人企業に対しては、企業を訪問し新卒者むけの求人を開拓する、企業の詳細な求人内容を聞き取った上で条件に合致した若年求職者を個別に紹介するなどの取り組みを行っている。新卒者等の若年者に対しては、キャリア・コンサルティングなどの就職支援を行っている。

③試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

職業経験・技能・知識等の不足などから就職が困難な45歳未満の若年者等（平成24年4月6日までは40歳未満）を一定期間（原則3ヶ月）試行的に雇用する事業主に対して助成金を支給する制度。有期雇用期間中、1人につき月4万円（支給上限は3ヶ月）が支給される。

④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金☆

ハローワーク又は新卒応援ハローワークの紹介により、中学、高校、大学等を卒業後3年以内の既卒者を有期雇用（3ヶ月以内）で雇用し、育成を経て正規雇用に移行させた場合、一定期間経過後に奨励金を支給する制度（平成24年6月末で終了）。有期雇用期間中、1人につき月10万円、正規雇用に移行してから3ヶ月後に50万円（震災特例の場合60万円）が支給される。

⑤3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金☆

大学等を卒業後3年以内の既卒者も対象とする新卒求人を提出し、ハローワーク又は新卒応援ハローワークの紹介により既卒者を正規雇用として雇い入れ、6ヶ月定着した場合に100万円（震災特例の場合120万円）の奨励金を支給する制度（平成24年6月末で終了）。

⑥若年者等正規雇用化特別奨励金（平成 24 年 3 月 31 日までの時限措置）☆

「年長フリーター及び 30 代後半の不安定就労者」又は「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。

⑦企業訪問説明会（企業訪問ツアー）

新卒者等の若年求職者をハローワーク職員（ジョブサポーター等）が引率して、若年者を採用予定の企業へ少人数グループで訪問する事業。訪問時には、採用担当者等による事業内容等の説明や職場見学等を実施する。訪問時に応募手続きや面談・面接等への移行が可能か否かは個々の説明会や企業ごとに異なる。

3. 調査概要

3-1) 調査の目的

本調査の目的は、近年実施されてきた若年者雇用支援施策の企業による活用状況、およびそれら施策・制度が企業の採用・教育訓練活動に及ぼした影響・効果について、現状を把握すると同時に、それらの施策を利用して就職した若年者等の事例を収集することにある。調査結果は今後の若年者雇用支援施策の改善に向けての参考資料とする。

3-2) 調査方法

○調査名

「若年者の安定的な雇用への移行に関する調査研究」ヒアリング調査

○調査対象企業の選定

以下の条件に可能な限り該当する企業を 25 社、地方労働局にご紹介頂いた。各地域の調査実施企業数は図表序-2 のとおりである（企業名を特定できるおそれがあるため所在地域

名を仮名とした)。

- ①従業員数 100 名未満
- ②非製造業（卸売小売、飲食宿泊、情報通信、医療福祉教育、サービス等）
- ③2007 年 4 月から調査依頼時（2012 年 5 月～7 月）までの間に、35 歳未満の若年者を、何らかの若年者雇用支援施策を活用して正規雇用した（正規雇用への移行を前提とした非正規雇用含む）ことがある

図表序－2 調査対象企業の所在地域

地域仮名	都市規模	調査対象企業数
地域 A	小都市	6 社
地域 B	中都市	1 社
地域 C	大都市	4 社
地域 D	小都市	4 社
地域 E	大都市	5 社
地域 F	中都市	4 社
地域 G	大都市	1 社

○回答者

①採用業務を担当された方 27 名¹

②上記の企業に制度を活用して就職した若年社員 21 名²

本資料では、上記①の採用担当者に対するヒアリング調査結果を報告する。②の若年社員に対する調査結果は、別途資料を作成し報告する予定である。

○調査を実施した期間

2012 年 6 月～9 月

○調査の方法

事前に質問をまとめたヒアリング票を郵送の上、日時を調整し訪問した。所要時間は、採用担当者とは若年社員それぞれ約 1 時間ずつである。

¹ 調査対象企業 25 社のうち 2 社（G 社、L 社）ではそれぞれ 2 名の方にご回答を頂いたため、①採用担当者の合計は 27 名となった。

² 調査対象企業 25 社のうち、4 社では若年社員の紹介を得られなかったが、②の条件に該当する若年社員 1 名について、募集計画、採用、育成、現在までの経緯と今後の予定などを聞き取ることはできた。

○調査内容

①採用担当者

- ・若年正社員の採用・育成・定着に関する方針、実績、展望
- ・何らかの若年者雇用支援施策を用いて採用した若年社員1名（以下、各社の事例では「Aさん」と記す）について、募集計画、採用、育成、現在までの経緯と今後の予定など
- ・活用した若年者雇用支援施策について、利用目的、経緯、得られた効果、意見など

②若年社員

- ・最終学歴在学中の就職活動から現在までのキャリア
- ・就職・転職活動
- ・若年者雇用支援施策活用状況
- ・前職・現職の労働条件、職務・裁量範囲、職務遂行に要する能力
- ・就業意識

4. 本報告の構成と用語の定義

4-1) 本報告の構成

本報告は二つの部分から構成されている。「第Ⅰ部 調査結果の概要」では、若年者雇用支援施策の利用状況、利用目的、利用による影響を、制度ごとにとりまとめた。「第Ⅱ部 資料」では、調査を実施した25企業の事例を企業ごとに要約した。なお、付録として巻末にヒアリング票を添付している。

4-2) 用語の定義

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

- ・「既卒者」
＝留年や学校に入り直したケースを除き、学校を既に卒業しかつ正規の仕事に就いたことがない、あるいは正規の仕事で早期離職した35歳未満の若者。
- ・「フリーター」
＝15～34歳の若年者（学生および主婦を除く）のうち、アルバイト・パートの職にある者、またはこれまでアルバイト・パートを続けてきた者で採用時に無業の者。

- ・「中小企業」＝従業員 300 人未満の製造業、または 100 人未満の非製造業の企業。
- ・施策・制度を「利用した」
＝助成金制度については、助成金の利用を申請したことをもって「利用した」と見なす。
実際に助成金を受給したか否かが論点となる場合はその都度言及する。

第 I 部 調査結果の概要

第1章 若年者雇用支援施策・制度の利用状況の概要

1. 調査対象企業・回答者の属性

調査時点における回答企業の業種、従業員数、回答者の所属・役職、同時に実施した若年社員調査の対象者（各社の事例では「Aさん」と記す）を採用した際に利用した施策等を図表1-1に示した。業種が無回答の場合は報告者が各社の事業内容のうち最も重点的に行われている分野に分類した。なお製造業が2社、従業員数が100名を超える非製造業が3社含まれる。

図表1-1 回答企業の基本属性と若年社員Aさんを採用時に利用した施策・制度

企業 仮名	業種	地域 仮名	正社員数 ※1	事業内容	回答者の所属部署	役職	試 行 雇 用 (若 年 者 等 ト ラ イ ア ル)	3 年 以 内 既 卒 者 ト ラ イ ア ル	サ ポ ー ト グ ル ー プ	就 職 面 接 会	そ の 他
X社	介護福祉	E	40～50	サービス付き高齢者向け住宅の運営	総務・管理部	統括部長	○				
Q社	サービス	F	25、6	着物しみ抜き・クリーニング		代表取締役	○				
D社	小売	D	9	和装小売		取締役	○				
U社	介護福祉	E	65	高齢者介護・福祉施設	ショートステイ施設	施設長	○※2				
Y社	小売	E	12	スーパーマーケット		常務取締役	○				
R社	卸売	F	90	卸売・小売、飲食店		代表取締役社長	○				
S社	卸売	F	38	機械工具卸売	経理部		○				
B社	卸売	C	22	電子部品卸売	経理課	課長	○				
I社	介護福祉	A	50強	障がい児・障がい者福祉	総務課	課長	○				
A社	建設	C	120	プラントエンジニアリング	総務部	課長	○				
H社	小売	B	20	自動車の買取・販売、中古車の輸出		代表取締役	○				
K社	建設	D	40	ガス器具販売、リフォーム	サポートグループ	マネージャー	○				
J社	介護福祉	D	19	介護用品レンタル販売・旅行代理店		代表取締役	○				
E社	不動産	A	20	商業施設ディベロッパー	営業総務課	主任	○				
L社	建設	A	11	建設		代表取締役社長 と家族従業員(2名)	○				
M社	卸売	A	160強	食品原材料の製造・販売	総務課	課長代理	○	○			
F社	情報	C	43	ソフトウェア開発等	財務部・経理部・総務人事部	マネージャー	○	○			
O社	卸売	A	34	金属卸売	輸入部	営業所長	○※3	○			
T社	製造	F	23	製造(繊維)		代表取締役社長	○	○			
V社	卸売	E	約90	化粧品卸売	総務部	係長		○			
W社	卸売	E	15	アメニティ、シャンプー等の卸売	営業推進室	課長		○			
G社	製造	C	180	製造(印刷)	総務部	取締役総務部長 と参事(2名)		○	○		
P社	卸売	G	25	商社	総務部	マネージャー		○	○		
N社	飲食店	A	460	コントラクトフードサービス	総務部	総務・労務担当マ ネージャー		○	○		
C社	情報	D	59	ソフトウェア開発、ネットワーク構築等	人材開発部	部長					○※4

※1 但し書きがない限り、「正社員数」には「役員」が含まれている。

※2 制度の利用を申請したが助成金は受給していない

※3 制度の利用を申請したが助成金は受給していない

※4 3年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金を利用して採用

2. 若年者支援施策の利用状況

2-1) 利用したことがある制度

調査対象企業 25 社が 1 回以上利用したことがある若年者雇用支援施策を図表 1-2 にまとめた。半数以上の企業が「1 回以上利用したことがある」と答えたのは「④ 3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金」と「③ 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）」であった。これらはいずれも、就業経験が十分ではない若年者等をまずは有期雇用し、通常 3 ヶ月以内の試行雇用期間に正規雇用への移行の可否を判断する「トライアル雇用」制度であった。また「① 就職面接会」は 10 社が「② ジョブサポーターによる個別支援」は 9 社が「利用経験あり」と答えており、大半の企業が複数の施策・制度を利用したことがあることが分かった。

図表 1-2 利用したことがある若年者雇用支援施策（複数回答）

利用したことがある施策	利用企業数	
	1回以上	Aさん採用時
①就職面接会	10	3
②ジョブサポーターによる個別支援	9	9
③試行雇用奨励金(若年者等トライアル雇用)	15	8
④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金	16	11
⑤3年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金	2	1
⑥その他の制度	7	1

※Aさん=同時に実施した若年社員調査の対象者（以下同様）

なお「②ジョブサポーターによる個別支援」については、実際の利用企業はもっと多いと推測される。なぜならば、ジョブサポーターの支援を受けて応募してきた若者を採用していても、企業側がその経緯を把握していなかった場合が多々みられたためである。

「その他の制度」の詳細は以下のとおりである。若年者以外のカテゴリを対象とするものも参考までに記した。以下では原則として、これらの施策・制度のうち、若年者を対象とするものについて報告する。

【若年者を対象とする施策・制度】

若年者等正規雇用化特別奨励金
企業訪問説明会（企業訪問ツアー）

【対象が若年者に限定されない雇用にかかる助成金制度】

被災者雇用開発助成金
高齢者雇用継続給付金

高齢者雇用の助成金（正式名称不明）

介護未経験者確保等助成金（平成 23 年度 3 月末廃止）

障がい者雇用の助成金（正式名称不明）

非常勤従業員を常勤に転換する際に受給できる助成金（正式名称不明）

【対象が若年者に限定されないその他の施策・制度】

求人開拓員による個別相談

雇用促進税制

キャリア形成促進助成金（訓練等給付金）

図表 1-3 制度を知ったきっかけ（複数回答）

制度を知ったきっかけ	社会保険 労務士	ハローワー ク職員	自分で調 べた	その他	利用企業数	
					1回 以上	Aさん 採用時
①就職面接会		2		6	10	3
②ジョブサポーターによる個別支援	1	5	3	3	9	9
③試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）	4	6	1	5	15	8
④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金	6	9	1	5	16	11
⑤3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金		1		1	2	1
⑥その他の制度	2	2		2	7	1

※「きっかけ」について回答を得られなかった企業があるため、各カテゴリの該当数の合計値は利用企業数と合致しない（以下同様）

2-2) 制度を知ったきっかけ

調査対象企業が各制度を知ったきっかけを図表 1-3 にまとめた。最も多い情報源はハローワークの職員である。具体的には、求人票を出すために来所した採用担当者へハローワークの窓口の職員が情報提供する、ジョブサポーターや求人開拓員が会社へ訪問した際に情報を提供するなどの事例がみられた。また、人事労務関連の業務を委託している社会保険労務士から情報提供を受けて制度を利用するケースがいくつかみられた。その他には、「求人に応募してきた若者」「テレビ・新聞等の報道」「前任の採用担当者」「会社代表者」などから情報を得たケースがみられた。

図表 1-4 制度を利用した目的（複数回答）

利用目的	助成金を得られる、参加費無料	若年者からの応募を増やすため	社会保険労務士に勧められた	ハローワーク職員に勧められた	利用している自覚がなかった	人材要件に合った若者に出会える	マッチングを確認できないその他	利用企業数		
								1回以上	Aさん採用時	
①就職面接会	3	4		1		2	2	1	10	3
②ジョブサポーターによる個別支援	1	5		4	2	2		2	9	9
③試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）	6	7	2	2	2		4	2	15	7
④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金	9	5	4	6	2		3	4	16	11
⑤3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金	1			1				1	2	1
⑥その他の制度	3	1						3	7	1

2-3) 利用目的

調査対象企業が各制度を利用した目的を図表 1-4 にまとめた。「③試行雇用奨励金」「④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」といった助成金制度については、当然ではあるが利用企業の多くが「助成金を得られる」ことを挙げている。また「①就職面接会」の利用目的として「参加費無料」が挙げられるように、採用活動にそれほど多くの経費をかけられない中小企業にとって、経済的なメリットが得られることは大きな魅力であるようだ。

しかしそればかりが制度の利用を促す要因ではない。一般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になる。本調査では、「①就職面接会」「②ジョブサポーターによる個別支援」「③試行雇用奨励金」「④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」を利用した企業の多くがその利用目的として「若年者からの応募を増やすため」を挙げている。若年者との出会いを増やしたい企業は、「新卒者や若年者を対象とする就職面接会に出展する」「ジョブサポーターに自社が採用したい人材要件を詳細に伝える」などの工夫をしているようだ。また、「③試行雇用奨励金」では「職業経験・技能・知識等の不足などから就職が困難な40歳未満（2012年4月7日からは45歳未満）の若年者等」であることが、「④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」では「中学、高校、大学等を卒業後3年以内の既卒者」であることが、助成金を受給するための要件とされる。若年者に的を絞った採用活動をしたい企業は、これらの制度を適用可とする求人票を出すことで、求める年齢層からの応募を増やそうと考えているようだ。

2009年の「緊急雇用対策」の一環として設立された施策・制度である「②ジョブサポーターによる個別支援」「④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」「⑤3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金」については、「ハローワーク職員に利用を勧められたから」と答える傾

向が高い。若年者の雇用を促進するためには、まずは新しい支援制度について企業へ周知を図ることが必須となる。上記の調査結果は、職員による周知徹底の努力の現れと受け取ることもできる。しかし、「ハローワーク職員に利用を勧められたから」と答える企業は、「制度がなくても若年者を採用した」と答える傾向も高い。また、制度の内容をよく理解しないまま申請した企業も少なくない。「利用している自覚がなかった」という回答の詳細は次のようなものである（いずれも「④3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」について）。

「採用決定の連絡をしたところ、担当職員から制度が適用されると言われて、はじめて助成金を受給する制度を申請していたことに気がついた」（E社 不動産）

「制度の内容（助成金が得られるということ）をよく理解しないまま、勧められるがまま制度を適用できる形で求人票を出した。助成金を得られる制度であったことを理解したのは、試用期間終了後にハローワークへ書類を提出した際に、『試用期間が3ヶ月を超えたため助成金は受給できない』と言われた時である」（U社 介護）

どの求人企業にどの制度の利用を勧めれば、新たな雇用が創出されたり、雇用対象者の範囲が拡大したりするかを、職員が事前に知ることは困難である。また公平性の観点からも、すべての求人企業に周知せざるを得ない。そのため、実際にはその制度を適用しなくても若年者を採用したであろう企業に制度を適用するケースが一定数生じることは不可避である。ただし、上記のE社やU社のように、制度の利用を申請したことそのものに気がつかないケースを減らすことは可能だろう。職員がただパンフレット等を読み上げるだけでなく、求人企業が制度の趣旨や内容を正しく理解しているか確認しながら説明することが求められる。そのためには、窓口業務にあたる職員の数や時間にある程度のゆとりをもたせることが必要であろう。

3. 若年者雇用支援施策を利用して採用した若年社員の特徴

制度によって、支援の対象者が異なるため当然のことではあるが、各制度を活用して採用された若年者の属性にはそれぞれ特徴がみられる。

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を活用して採用された人は、正社員としての就業経験がある30代以上の人が多い。性別や学歴、採用された職種は様々である。個々の事例をみると、調査対象企業の業種や職種においては未経験者であるが、前の職業で蓄積した業種を横断して応用できるスキル（例：自動車の運転、コンピュータの操作）や、社会経験（社会人としての成熟）が評価されて採用されたケースが多い。

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金やジョブサポーターによる個別支援は、学校卒業後

の経過期間が短い人を対象とする施策・制度であるため当然であるが、これらを活用して採用された人は、20代前半の正社員経験がない人々が中心である。また、一般に事務職の求人は希少である中、両制度の利用者には事務職へ採用された女性が3割以上を占める。また、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金が適用される学校卒業後の経過期間に関する条件は「卒業後3年以内」であるが、実際に採用された人々は卒業後の経過期間が1年未満の人が最も多い。これに対して、ジョブサポーターによる個別支援を通して採用された人には新卒者が多く含まれる。

最後に、就職面接会を通して採用された人の事例は少ないため傾向を述べることは難しいが、全員がジョブサポーターに面接会への参加を促されて利用している。

なお、同時に実施したこれらの若年社員に対するヒアリング調査の結果については、別途資料を作成し報告する予定である。

第2章 就職面接会

以下の第2章から第5章までは、就職面接会、ジョブサポーターによる個別支援、試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金について、詳細な利用状況と各施策・制度の利用が調査対象企業にもたらした影響や効果を考察する。

本章では、就職面接会を利用したことがある10社に、利用したことによって得られた結果（応募者の集まり具合、応募者の特徴、他の団体による面接会と比べた違い、採用につながったかなど）と、感想を自由に述べてもらった結果をみていこう。

1. 来訪者、応募者の集まり具合

面接会への来訪者や応募者の集まり具合は、業種や募集職種、開催時期等によって異なる。職種としては、事務職や職人の求人には多くの来訪者が訪れるが、営業職や介護職への反応はあまりよくないようだ。U社（介護福祉）は老人ホームの新設に伴い介護職を採用するために面接会へ参加したが「手間ばかりかかってあまり得るものがなかった」という結果に終わった。Q社（サービス）では、営業事務、営業、職人の3つの職種を募集したところ、職人については大勢が話を聞きに訪れ採用にもつながったが、営業については1、2名しか来訪者がなかった。一方でP社（卸売）は、新卒者向けのミニ面接会で事務職を募集したところ「こんなに多くの応募が集まるとは思っていなかった」と答えている。

ただし、あまり人気職種とはいえない介護職の求人でも、ターゲットを絞れば有益な結果が得られるようだ。I社（介護福祉）とX社（介護福祉）ではいずれも介護職を募集しているが、面接会に参加した感想はまったく異なる。I社が参加した面接会は多様な業種や規模の企業が一堂に会するタイプのものであったため、来場者の注目は大手企業や人気業種に集まり、あまり多くの学生と話すことができなかった。しかしX社が参加した面接会は福祉・医療業界に限定したものであったため、その分野に関心のある人だけが訪れ、3名の採用につながった。I社は社会福祉協議会の「福祉人材センター」による面接会も利用しているが、そちらは「介護や福祉に興味のある人が訪れるので採用につながりやすい」と答えている。

また、O社（卸売）はハローワーク主催の面接会に参加しない理由として「開催回数が少ないだけでなく、当社が採用したい時期と開催時期とのタイミングが合わない」ことを挙げている。S社（卸売）からは「面接会は開催時期によって集まり具合に差が出る」という回答が得られた。

2. 応募者の能力水準

他の募集手段と比べた応募者の能力水準の違いを尋ねたところ、採用活動そのものが稀で

あることや、前任者から引き継いでいないなどの理由により比較が難しいとする企業が大半であった。一部の企業から得られた回答は肯定的なものであった。たとえば P 社（卸売）では、以前は人材紹介会社を使って採用活動をしていたが「人材紹介会社から紹介される人よりも、熱意がある」「応募者は皆まじめで、働かないといけないという意思を強く感じさせる」と答えている。また G 社は、ハローワークの他にも自治会や学校など様々な団体による面接会に多数参加しているが、それらを比較して次のように答えている。

「学校が主催する説明会には『校内でやっているなら参加してみようか』といった軽い気持ちで参加する学生が多く、熱意に欠ける。一方、ハローワークや自治体などが主催する説明会等に参加する学生は、わざわざ時間や手間をかけて参加すること自体に熱意を感じる。実際に面接を行っても、熱意の差がある。そのため、大学以外の団体が主催する説明会に参加した人は内定率が高い」（G 社 製造）

ただしこの回答はハローワーク主催の面接会独自の特徴ではなく、「学校以外」の団体による面接会の特徴について述べられたものである。

3. 準備や当日の対応に要する労力

就職面接会に対する批判として最も多いのは、準備や当日の対応に手間暇がかかる点である。たとえば、「少数の事務職の募集に対して女子大学の教職員が大量の女子学生を引率して連れてきたことがあり、対応に大変な手間がかかった」（S 社 卸売）、「手間ばかりかかってあまり得るものがなかった」（U 社 介護福祉）などの回答が得られた。しかし以下の Q 社のように、優秀な人材と出会うことができたり多数の応募が集まったりすれば、その労力は先行投資として肯定的に捉えられる。

「いい人材が来るならば、面接会の準備が大変でも参加したいが、急を要して最も採用したかった若い営業職の応募が期待できないので、今後は参加しない。ただし、職人に急な欠員が生じるなど、早く採用しなくてはならない状況になったらまた参加するかもしれない」（Q 社 サービス）

また、たとえ採用につながらなくても、以下の V 社のように「直接若年者と交渉できる」点を肯定的に評価する企業もある。

「最終的に採用にはつながらなかったが、直接顔を見てその場で交渉ができるので、手間がかかったとしても大切な機会であると捉えている」（V 社 卸売）

すなわち、就職面接会に対する評価は、企業が投資した労力と得られたメリットとのバランスから判断されている。したがって就職面接会の運営方法に改善を求める企業であっても、就職面接会そのものの存続は希望している。例えばS社（卸売）は今後、面接会に参加する予定はないとしながらも「参加費が無料の説明会等は貴重な機会なので、今後も続けて実施してほしい」と答えている。大企業と比べて採用活動にそれほど経費を割くことができない中小企業にとって、ハローワーク主催の面接会は参加費が無料であることが最大のメリットであり、自社が利用しなくても中小企業全体にとっては重要な役割を持っていると認識されているのであろう。また、前章の「3-3）利用目的」において紹介したように、就職面接会は、求人票を出して待つだけでは応募者が集まらない企業にとって、採用側から求職者へ積極的なアピールをすることができる貴重な機会としても捉えられている。他にも、若年者や労働市場に関する情報収集ができることがメリットとして考えられる。

4. まとめ

以上より、就職面接会を開催する際の留意点は次のようにまとめられる

①面接会への参加に要する労力の軽減

就職面接会への参加になれていない企業に対する、実務上の支援が有効だろう。

②業種・職種等を限定した面接会

参加企業のカテゴリを限定した就職説明会が好評であった。しかし、対象を限定しすぎると、開催地域の人口規模や開催時期によっては、十分な数の参加企業が集まらない、来訪者が減少するといった弊害が生まれる。どういったカテゴリで参加企業や対象者を絞り込むべきか、十分に検討する必要がある。そのためには、就職面接会開催時に、各参加企業のブースへ訪れた人数を求人職種ごとに数えておくなど、実績を記録・集積しておくことが必要だろう。同様のことが、開催時期・頻度の改善についてもいえる。

第3章 ジョブサポーターによる個別支援

本章では、ジョブサポーターによる個別支援が、調査対象企業や、支援を利用した若年者にどのような影響・効果をもたらしたのかを報告する。

1. 募集対象者の範囲の拡大

ジョブサポーターによる個別支援を利用したことがある9社のうち、大半の企業が今回初めて個別支援を利用したと答えた。また、そもそもハローワークで新卒者を募集できること自体を知らなかった企業も多い。これらの企業がジョブサポーターと出会った経緯と、その出会いが若年者の雇用可能性の拡大にどのようなにつながったかをみていこう。まず、ジョブサポーターとの出会いの経緯は、以下の3つのパターンに分類できる。

①従来は有経験者を採用してきた企業が、未経験の若者を採用し育成する方向へ自主的に採用方針を切り替えた後に、ジョブサポーターが具体的な募集方法などを提案した事例

「一昨年までは、新人教育に必要な時間とマンパワーが足りないため、有経験者の中途採用のみを実施してきた。しかし社長が、『従業員の年齢構成を若くしたい』『愛社精神の高い人材がほしい』『そのためには他社の色に染まっていない未経験の若者を採用して育成したい』と考えるようになった。一方で、昨今の不況により就職難が続くことから優秀な人材も労働市場に余っていると推測できた。そこで昨年からは、比較的マンパワーに余裕がある財務・経理、営業部門で、未経験の若者を採用し始めた。(略)偶然、社長の元同僚がジョブサポーターとして働いていた。新卒を採用することが決まった際に、社長から紹介されて相談に行くことにした」(F社 情報)

「これまで当社では新卒者の定期採用は行わず(新卒者を採用したことはある)、欠員補充や増員が必要になった際に20~30代の主に有経験者を採用してきた。その理由は、新卒者を一度に大勢採用した場合の育成体制が整っていなかったためである。しかし徐々にマニュアルが蓄積されて、現場の教育体制は整ってきた。またここ数年は業況の低迷により採用を手控えていたため、従業員の年齢構成が高く偏り出した。(略)従業員の年齢構成を若返らせるために若者を採用しようとは思ったが、当初は新卒にこだわらず一般求人で募集した。しかし応募があまり集まらないまま年末になってしまった。ここまで待ったのなら年度末まで待って、最も若い人(新卒者)を採用しようかと検討し始めた頃に、新卒応援ハローワークのジョブサポーターから『新卒で求人を出しませんか』と声がかかった」(V社 卸売)

「当初は、ハローワークの一般求人にて年齢不問で有経験者を募集していたが、思うような人に出会えないまま1月になってしまった。また、教育係になる主任から『年上の新人は教えにくい』といわれたため、ここまで待ったのなら中途半端に満足のいかない有経験者を採るより、いっそのこと新卒者を採用して一から育てる方針に切り替えることにした。そこへ、求人開拓のためにジョブサポーターが来訪し、新卒応援ハローワークというものがあると知った。そこで、新卒者向けの求人票を出すことにした」(W社 卸売)

②従来は新卒者の定期採用によって若年者を採用してきた企業が、ジョブサポーターの助言により、採用対象者の範囲を既卒者にまで広げた事例

「従来の正社員の中途採用やパートタイマーの募集にはハローワークの一般求人窓口を利用していた。若年者は新卒者の定期採用で採用していた。(略)回答者が以前働いていた会社の元同僚が、退職後、新卒応援ハローワークでジョブサポーターとして働いていた。事務職に欠員が発生した際に『若い女性事務職を探している』と相談したところ、『今、仕事にあぶれているかわいそうな子たちが多くいるので、この制度を利用できる求人にして、ぜひ紹介したい』と3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の趣旨を説明された。信頼できる知人からの提案であったので、制度を使える形で求人を出すことにした。ちょうど東日本大震災の後で被災者支援の様々な制度もあったので、他にもいくつかの制度を利用できる形にしたと思う」(M社 卸売)

「新設した事業所の責任者となったため、初めて採用業務を担当することになった。新卒者採用のための求人を出すためにハローワークへ赴いたところ、ジョブサポーターが担当としてついた。(略)求人票を出す際に、ジョブサポーターに3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を紹介された。(略)制度の存在を知るまでは、本社の採用方針に合わせて、新卒者だけを募集対象とするつもりであった」(O社 卸売)

③一度は不採用とした若年者をジョブサポーターの介入により再度面接し採用に至った事例

「Aさんを採用することになった2011年12月の栄養士の追加募集は、偶然ジョブサポーターが求人開拓に訪れたためハローワークに求人を出して採用したが、それがなければ別の媒体を使って募集・採用をいただろう。ただし、他の媒体を使った場合は、一度不採用となった応募者が再度応募してきても採用しなかっただろう。今回、ハローワークからの紹介で一度不採用とした人でも採用した理由は、次の2点である。①ジョブサ

ポーターに、事前に当社の希望する人材の条件を話してあったので、条件に合わない人を紹介されることはないという安心感があった。②ジョブサポーターから『本人が強く入社を希望している』『ぜひ就職させてやって下さい』と言われて、Aさんら本人とジョブサポーターの熱意を感じた」(N社 飲食)

以上のうち①は、仮にジョブサポーターが関わることはなかったとしても、何らかの方法(ハローワーク以外の採用経路を含む)によって若年者を採用したであろう。また、その対象者の範囲も当初予定していた範囲から変わることはなかったであろう(F社は年度途中の募集であったため「卒業後間もない既卒者」、V社とW社は新卒者の採用を予定しており実際に新卒者を採用した)。しかし②では、ジョブサポーターの介入が、従来は新卒者だけを募集対象として想定していた企業が募集対象の範囲を既卒者へと広げるきっかけとなっている。ジョブサポーターによる個別支援は「既卒者」というより不利な立場にある若年者の雇用可能性の向上につながったといえるだろう。また③は、求人企業のハローワークという公共機関に対する信頼が、一度は不採用とされた若者に再挑戦のチャンスを与えたといえる。こうした信頼関係は、ハローワーク職員による努力の積み重ねによって築かれたものであり、今後も大切に維持していかねばならない。

2. マッチング向上効果に対する評価

本調査では、ジョブサポーターによる個別支援を利用したことによって、応募者の人材としての能力水準や、採用した若者の活躍ぶり・定着度合いにどのような変化が現れたかを尋ねている。約半数の企業が、その職種において新卒扱いで若年者を採用すること自体が初めて、あるいは久しぶりのことなので比較できないと答えた。そこで、応募してきた若者に対する印象を自由に答えてもらったところ、V社からはハローワーク職員と人材要件の共有がうまくいかず、業務内容を理解していない人材を紹介されたという回答が得られた。またS社は自治体主催の若年者雇用支援プロジェクトによる個別支援の方が、ハローワークよりもきめ細かい要望を聞いてもらえるという評価している。

「ハローワーク職員の仕事観が狭いように感じる。『化粧品の販売』という一つの型にはまったイメージ(直接化粧品をエンドユーザーに販売する)しかもっていない。職員が当社の事業内容やオペレーター業務の内容(代理店からの注文に電話で対応する)を的確に把握しないまま学生に伝えたため、当社の業務を理解していない人を紹介することになったのだと思う。とはいえ、当社もポテンシャル重視で採用するつもりだったので、ジョブサポーターには『コミュニケーションがある程度とれば良い』としか言わなかった。ただこの『コミュニケーション能力』の定義も、当社とハローワーク職員

のイメージがずれていたのではないか」(V社 卸売)

「ハローワークで募集すると、希望する条件に全く該当しない人からも応募が集まるので当たりはずれが大きい。ハローワークに出す求人は、男女雇用機会均等法などに縛られて、企業側の細かい要望について応募条件を設定できない。そのため、応募者が面接に来る前に、最低限の条件(略)をハローワークの担当者に伝えるようにしている。それに対して自治体主催の若年者就職支援プロジェクトでは、一人ひとりの学生に担当がついて企業の要望に完全なマッチングを図る仕組みなので、企業側が細かい要望を言うことができる。お互いにほとんどロスがない。要望にあわない人を紹介されてもお互いに時間の無駄なので、このプロジェクトはとてよかった。何かよほど大きな欠陥がないかぎり、即採用できる人材が紹介される(担当者によって差があるかもしれないが)」(S社 卸売)

ただ、こうした意見は少数派であり、ジョブサポーターによる若年者の紹介は概ね好評を得ているようだ。具体的には、企業の人材要件を丁寧にヒアリングし、ニーズに合った人材を事前に選別してから紹介するため、マッチング性の高い人材を効率よく採用できる点が高く評価されている。

「ハローワークに訪問した当初は、ハローワークには様々な求職者が訪れるので、質の低い人材からも多数の応募が集まるのではと不安だったが、求人票を非公開にできると教えてもらった。その上で、ジョブサポーターが当社の人材ニーズに合致した人材を選別してから紹介してくれたので非常に安心することができた」(F社 情報)

「ジョブサポーターから紹介される人材には『はずれ』が少なかった。回答者がジョブサポーターとディスカッションすることで、当社とハローワークとの間で当社の人材の条件を共有できていたためだろう。共有した人材像をもとに、担当者が学生の希望職種を聞いたり、適性を判断したりして、当社にあった学生を事前に絞り込んでから紹介してくれたので、採用につながるが多かった。また、学生に当社のことをよく理解させてから紹介してくれるので、学生からみてもミスマッチが少なかった。こうした取組はとても有益なので、今後も続けてほしい」(G社 製造)

「2011年と2012年の採用活動時は、知人がジョブサポーターとして働いており、とてもよい対応をしてくれていた。当社の人材ニーズを理解してくれて、条件に合った人を絞り込んでから紹介してくれたので、応募者の間で甲乙をつけがたいほどだった」(M社 卸売)

また、情報提供者としての役割を評価する企業もみられた。提供された情報としては、新卒応援ハローワークの存在そのもの（ハローワークで新卒者を募集できること自体を知らなかった企業も多い）や、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金などの助成金制度、就職面接会の開催スケジュールなどがあげられた。

「ジョブサポーターはとても丁寧な対応をしてくれている。定期的に訪問とメールが送られてきて、新しい助成金制度が出たらすぐに教えてくれる。とても助かっている」（S社 卸売）

3. 個人の資質に依存した体制

ただしこれらの高い評価は、ハローワークという組織ではなくジョブサポーター個人に対する信頼によって支えられている一面もある。たとえば、F社とM社は、その企業の代表者や採用担当者の知人が偶然ジョブサポーターとして勤務していたことをきっかけに個別支援を利用している。それ以外のケースでも担当ジョブサポーターが交代することへの不安を訴えた事例がみられた。これらの企業のなかには、担当者の交代により求人企業との関係が途切れてしまった事例も見いだされた。その背景には、前任者からの引継ぎが十分に行われていないことや、基本的な知識（新卒応援ハローワークの支援対象者には新卒者だけでなく既卒者も含まれるということ）を身につけないまま業務を開始してしまったことなどがあるようだ。なお、R社の事例から明らかのように、求人開拓員についても同様のことが言える。

「利用していた新卒応援ハローワークが移転し、担当ジョブサポーターも退職してしまったので、これからは使い勝手が悪くなると思う」（F社 情報）

「ハローワークの移転に伴い、当社を担当するジョブサポーターが他の人に替わってしまいました。担当者に当社の人材ニーズをまた初めから説明し直さなくてはならず、信頼関係の構築には時間がかかるだろう。今後もいままでの担当者がしてくれたような、求人企業と学生間の交通整理をしてもらえるのだろうか。短期間で担当者が替わるのは困る。また、手続きが煩雑である点には不満もある」（G社 製造）

「2013年4月に向けての採用活動を始めて、新卒応援ハローワークに相談に訪れたところ、前任のジョブサポーターが解雇され、別の人が担当になっていた。新任者に『欠員補充のために既卒者を紹介してほしい』と言ったところ、『新卒の求人は受け入れるが既卒者の求人は受け入れられない』と言われた。会社側のニーズを汲んでもらえないの

ならば利用する意義がないので、今後は新卒応援ハローワークを使わない予定。ハローワークの窓口は、求人企業と求職者の仲立ちをする立場。求人企業と求職者の両者が、お互いの要望と備えている条件とを隠すことなく正直に伝えあわない限りマッチングは不可能。ハローワークは仲立ちする際に、両者のニーズを的確に理解する必要がある。にもかかわらず、こちらのニーズを理解しようとしめないような態度にがっかりした。信頼することができなくなってしまったので、今後は利用しないだろう」(M社 卸売)

「ハローワークの担当職員からこまめに電話があり、民間企業出身の求人開拓員が訪ねてくるようになった。担当者の対応を気に入り、今ではこちらから電話で担当者を指名して相談にのってもらっている。とてもよい関係を築くことができたし、有料の媒体を使う必要がなくなったので満足している。自治体による若年者の就職を支援するプロジェクトから、職員が求人開拓に訪問してきたことがあり、良さそうな若者が何人も紹介されている冊子もらったが、求人をお願いしたことはない。理由は、既にハローワークで紹介される人材に満足しているし、ハローワークの担当者との関係を重視しているため。今後もハローワークで求人を出していくつもりだが、担当者が代わったらどうなるかは分からない」(R社 卸売)

4. まとめ

以上みてきたように、ジョブサポーターによる個別支援には、若年者にとっては募集対象者の範囲の拡大や、再チャレンジの機会の提供による「雇用可能性の向上効果」があるといえる。また求人企業にとっては、自社の人材要件に合致した人材を選別したうえで紹介されるため採用選考活動のロスが減少し、採用につながりやすくなる「マッチング向上効果」があるといえることができる。

しかし、現行の制度には課題も見出された。今後は、ジョブサポーター個人に対する信頼を、ハローワークという組織に対する信頼へと転換していかねばならない。そのためには、個々のジョブサポーターが構築してきた求人企業との信頼関係を、次の担当者へと引き継いでいく組織的な仕組みが必要である。またM社の事例において求人事業所との信頼関係が崩れた要因は、ジョブサポーターの知識不足にある。新任ジョブサポーターが現場に出る前には、十分な育成期間をもって訓練を行う必要があるだろう。

第4章 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

本章では、試行雇用奨励金が、調査対象企業や、支援を利用した若年者にどのような影響・効果をもたらしたのかを報告する。

1. 利用した感想

試行雇用奨励金を利用したことがある 15 社に、利用した感想を自由に話してもらったところ、肯定的な意見が多く得られた。まず、ほぼすべての企業が「今後も利用したい」と答えている。その理由としては、やはり助成金を受給できることが大きい他、後述のとおり若年者の応募を多数集められる点が評価されているようだ。また、ハローワークの利用そのものがごく最近からである R 社からは次のような回答が得られた。

「試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）は、就職にあぶれてしまった質の悪い人材が応募してくるのではないかと懸念していたが、実際はとてもいい人ばかり応募してくるので『一般求人で募集する場合と何が違うのかな』と思うくらいだった」（R 社 卸売）

一方で、批判的な意見としては、応募者数の減少や申請手続きの煩雑さがあげられた。応募者数の減少は、制度のあり方以上に労働市場の状況に大きく左右される。申請手続きの煩雑さについては、たとえば T 社（製造）の「郵送などでも申請できるとありがたい」という意見は検討する価値があるだろう。

2. 応募者の特徴

試行雇用奨励金を利用したことがある 15 社のうち大半の企業が、制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化については「分からない」と答えている。D 社（小売）、Q 社（サービス）、Y 社（小売）からは「若い人の応募が増えた」という回答が得られた。試行雇用奨励金の対象者は「職業経験・技能・知識等の不足などから就職が困難な 45 歳未満の若年者等（平成 24 年 4 月 6 日までは 40 歳未満）」である。対象年齢外の人でも応募することは可能であるが、制度を適用可能であると求人票に掲載することで、その企業が比較的若い年齢層を求めていることを求職者にアピールすることができる。そのため実際に若年層の応募を集める効果があるようだ。「3-3）利用目的」で紹介したように、「若年者からの応募を増やすため」に当制度を利用する企業が多い（15 社中 7 社）のもそのためであろう。

3. 採用選考時の評価のあり方

その一方で、当制度は「職業経験・技能・知識等の不足などから就職が困難」な未経験者であることが適用のための条件である。未経験者を採用すれば教育訓練のコストが発生する。この点についてはどのように考えられているのだろうか。そこで次に、試行雇用奨励金制度を適用できる応募者と適用できない応募者とで、採用選考時の評価のあり方はどう変わるのか尋ねた結果をみてみよう。制度を利用したことがある 15 社のうち 7 社からは、制度適用の可否に関わらず評価のあり方は「変わらない」という回答が、4 社からは「変わる」という回答が返ってきた（残りの 4 社からは回答が得られなかった）。両者の回答を比較する。

①評価のあり方が「変わらない」企業

評価のあり方は「変わらない」と答えた 7 社はいずれも「制度が適用できなくても採用したくなるような水準の人材しか採用しない」「制度を使えるからその人を採用するのではなく、まずはその人が採用に値するか否かを判断し、採用することが決まった後に条件に合致していれば制度を適用する」と答えた。したがって「制度が使えなかった場合でも A さん（同時に実施した若年社員調査の対象者）を採用したと思うか」という問いに対しても「採用した」と答えている。そして「制度が適用できなくても採用したくなるような水準の人材しか採用しない」理由としては、以下の B 社のように、採用活動を何度も実施する労力が惜しいため、長く雇用し続けられる人を初めから採用したいという回答が最も多い。

「前任者が産休を取るため、採用を急いでいた。また、気に入らないからといって解雇して採用活動を再度行うことは新たな業務を発生させるため避けたかった。したがって、採用するからにははじめから正社員として本採用するつもりで面接に臨んだ」(B 社 卸売)

また Q 社は、人材の教育訓練にかかる長期的な費用負担を理由にあげている。

「雇用している間ずっと助成金が出るわけではないので、能力が劣る人を採用すれば長い目で見て損をすることになる。したがって制度があるから採用する、ということではなく、制度がなくても採用するような人を採用している。(略) 当社は制度が適用できるか否かで、採用選考時の評価基準を変えることはない。また、制度がなくても必要な人材は採用する」(Q 社 サービス)

すなわち、Q社が採用選考の時点で十分な能力水準にある人しか採用しないのは、採用選考時に判断した応募者の能力水準は、入社後に大幅に伸びることはないと考えているためである。今回のヒアリング調査では、各施策・制度を活用して採用した若年社員の採用後の教育訓練についても尋ねている。評価のあり方が「変わらない」と答えた企業が試用雇用奨励金を利用して採用した若年者たちに対して施した入社直後の教育訓練は、一定の研修期間を設けてはいるものの、その内容は初めから担当職務にあたらせて徐々に慣れてもらうという「自ら育ててもらおう」方法がほとんどであった。それが可能である理由は二つある。一つは、そもそも「未経験者でも応募可能」な仕事は、高度な専門性を要する仕事ではない場合が多いためである。もう一つは、当制度を利用して採用された若年者たちの大半が、正規雇用での就業経験をもち、20代後半から30代半ばという「大人」であったためである。これらの企業において試用雇用奨励金は、「業界・職種については未経験者ではあるが社会人としては成熟している人＝最小限の教育訓練を施せば自ら成長できる人」を採用し、その業界や職種に慣れてもらうために会社が負担しなくてはならない初期投資分の経費を、助成金によって補てんするという使われ方をしているようだ。

②評価のあり方が「変わる」企業

それでは、制度を適用できる場合は評価のあり方が「変わる」と答えた企業は、応募者の教育訓練についてどのように考えているのだろうか。評価のあり方が「変わる」と答えた4社はいずれも、「試用雇用奨励金」と「3年以内既卒者トライアル雇用奨励金」の両方を利用したことがある企業であった。以下の2社の事例のうち、D社は両制度について、H社は試用雇用奨励金について評価のあり方が「変わる」理由を答えたものである。

「トライアル雇用制度がなければ、そもそも中高年の有経験者を中途採用する方針から着物の知識がない若い人を採用して育てる方針へ転換することは難しかった。採用選考時には採用するか否か迷った従業員を採用しようと決断できたのは『トライアル期間で適性をみればいい』と思ったからである。(略) 3ヶ月間のトライアル期間があるため採用時の評価基準は緩くなった。具体的には、着物の知識はなくても着物に関心があり熱意のある人を採用できるようになった。誰を採用するかは責任問題になるので慎重に決めなければいけないが、回答者が『探ってみたい』『育ててみたい』と思う人を、トライアル期間があることで社長たちに『探ってみたい、いい子なんだよ』と提案できるようになった」(D社 小売)

「試用雇用奨励金(若年者等トライアル雇用)を使うと、採用直後の3ヶ月間に1ヶ月あたり4万円の助成金が得られるため、教育費用に補てんできる。そのため、採用選考

時点では採用しても育たないかもしれないと思っても、試しに採用してみようと一歩踏み込むことができる」(H社 小売)

両者は、応募者の能力水準は入社後の教育訓練によって伸びる可能性があるという前提にたっており、助成金の存在が「育つかどうかかわからない」グレーゾーンの人について「試しに採用して育ててみよう！」という一種の賭けに出ることを後押ししている。換言すると、試行雇用奨励金が未経験者の雇用可能性を向上させる効果が現れた企業では、入社後の「教育訓練」を前提にして採用選考時の評価を行っている。その背景としては、両社とも過去には有経験者を優遇する採用をしていたが、思うような結果が得られなかったことが挙げられる。H社の場合、創業当初は有経験者を採用しようとしたが応募が集まらないため、未経験の若者を中心に採用して育成する方向に転換した。またD社からは次のような回答が得られた。

「従来は、若年者から応募があっても着物の知識が全くないので採用しなかった。着物業界では一般に、年齢が高く専門知識と経験が豊かな営業員でなければ売れないというのが『常識』になっていた。しかし従業員の定着が悪いことから、知識・経験はあるが意気込みが低い中高年より、知識はないが着物が好きという強い気持ちがある若年の方が、物覚えも良く長く働いてくれるのではないかと考えるようになった」(D社 小売)

これらの事例から、試行雇用奨励金には、従来は有経験者だけを採用してきた企業に、未経験の若年者を採用してから育成する方針へと転換させるきっかけとなる効果があるといえるだろう。

4. トライアル期間の位置づけ

4-1) 実際に適性や業務遂行の可能性等を判断する期間として機能しているのか

試行雇用奨励金制度では、入社直後の一定期間(原則3ヶ月)はトライアル(試行)のための期間として位置づけられている。では実際に制度を利用している企業はこのトライアル期間をどのように位置づけているのだろうか。試行雇用奨励金制度を利用したことがある15社のうち、7社から制度を利用して採用した特定の若年者の教育訓練について詳細を聞き取ることができた。これらの企業はいずれも、トライアル期間満了時にその若年者を正規雇用へ移行させていた。その理由については7社全てが「初めから正社員にするつもりで採用した」と答えると同時に、「制度を使って採用した社員を、トライアル期間満了をもって正社員

への移行を会社側から断ったことは過去に一度もない」とも答えている。その理由として最も多くあげられたのは上述のとおり「制度が適用できなくても採用したくなるような水準の人材しか採用しない」ためである。これらの企業にとってトライアル期間とは形式的なものと捉えられている。そのため、トライアル期間があることで発生する手続きの煩雑さが指摘されてもいる。

「この制度には試用期間が設けられるため、試用期間から本採用に移る際に雇用契約書が別途必要である。しかし当社は始めから正社員にするつもりで採用するため、文言上は入社後3ヶ月間を試用期間とするが、試用期間中と正社員へ移行した後との処遇がほとんど変わらないので、実質的には新たな雇用契約を結ぶ必要はない。この制度を使うためだけに、実質的には必要ない書類を作成しなくてはならなくなった」(B社 卸売)

しかし、トライアル期間に若年者等の適性や業務遂行の可能性を実際に見極めようとしている企業も存在する。たとえばD社は、トライアル期間中にこれらを判断することを前提にすることで、採用選考時には能力水準の判断が難しかった若者を思い切って採用することができた。またY社(小売)では、制度が定めるトライアル期間の目安(3ヶ月)にはこだわらず、個々人の成長具合によってはトライアル期間を延長していた。反対にR社では、制度を利用して採用した若年者の能力水準が予想以上に高かったため、トライアル期間を1ヶ月に短縮していた。これらの企業にとってトライアル期間とは、名実ともに有期契約から正規雇用へと移行できるかを実際に判断するための期間として捉えられている。ただしいずれの企業も、偶然これまで採用してきた若者には、トライアル期間満了時に正社員への移行を断らねばならないような人はいなかったと答えている。注目すべきは、Y社もR社も制度を適用できる場合もできない場合も、採用選考時の評価のあり方が「変わらない」と答えた点だ。両社とも「制度が適用できなくても採用したくなるような水準の人材しか採用しない」けれども、トライアル期間にはしっかりとその若年者の適性や業務遂行の可能性などを確認している。これらの企業にとってトライアル期間は「採用時点での判断が万が一間違っていた時のための保険」として位置づけられていると考えられる。

4-2) 正社員へ移行するための条件

当制度を利用した企業はどのようにして正社員への移行の可否を判断したのだろうか。まず、「初めから正社員にするつもりだった」かつ「正社員への移行を会社側から断ったことは一度もない」と答えた企業に「仮に正社員への移行を断ることがあるとするならばどのような場合か」と尋ねたところ、ほぼ全ての企業が「無断欠勤」「違法行為(営業車による事故など)」「社会人としてのマナー不足」といった最低限の水準を挙げた。これに対して、トライ

アル期間を実質的に適性或業務遂行の可能性を確認するための期間と位置付けている企業からは次のような回答が得られた。

「最終判断を下すために、2ヶ月が経過した頃から先輩従業員に面談を行いAさんの働きぶりを尋ねた。社長や女将さんにも相談した。その上でトライアル期間が終了する頃に『働きぶり、営業としての適性、先輩従業員や社会保険労務士の評価も鑑みて、正社員として採用したい』と本人に伝えた」(D社 小売)

「基本的には初めから正規雇用するつもりで採用しているが、試用期間に採用可能な人材かどうかを、営業職の場合は日ごろの勤務態度、お客様アンケートの結果を参考に判断する。採用できると見極めることができれば、試用期間を短縮することもある」(R社 卸売)

「正社員への移行期間は人それぞれだが半年が目安である。現時点での典型的なパターンは、採用時に一定期間(例：半年)を研修期間として定めて、研修終了時に正社員へ移行できないと判断した場合は、有期(1年)契約で採用し、1年後に正社員への移行の是非を再度判断する。Aさんの場合は、3ヶ月間のトライアル期間満了時点でまだ研修が必要と判断し試用期間を延長した。2ヶ月後に社長がAさんと面談を行い、本人から正社員として頑張ることができると意思表示があったので5月21日付で正社員へ移行した」(Y社 小売)

5. まとめ

試行雇用奨励金は企業にとって、①助成金によって初期の訓練投資費用を補てんできる、②有期雇用で若年人材を試用できる点が最大のメリットである。しかし万が一、トライアル期間満了時に正規雇用へ移行できなかった場合、企業は「トライアル期間に支払った給与と訓練費用」に「もう一度採用活動を実施する際の経費と労力」を加えたものから「トライアル期間にAさんの労働によって得られた利益」を差し引いた経費・時間・労力を負担することになる。したがって、このリスクを減らすためには、まず「トライアル期間に支払った給与と訓練費用」を小さくすることが必要になる。実際に多くの企業が当制度を適用して、当該業界・職種は未経験(=高賃金を払う必要がない)だが正規雇用の就業経験があり比較的年齢が高い(=社会人として成熟しており訓練可能性が高い)若年者を雇用している。このような人材は、比較的短期間の育成によって戦力となりうる可能性も高い。また、中小企業の多くは余剰人員を抱える余裕はない。したがって求人が多くが、前任者の急な退職による欠員補充や業務の急増による増員など急を要するケースであるため「もう一度採用活動を実

施する」ことがそもそも困難である。そのため、試行雇用奨励金の利用事例の中には、トライアル期間が形式的なものとして捉えられているケースや、初めから正社員にするつもりで採用した人材に制度を適用したケースが多く含まれる。

ただし、だからといって当制度が若年者の雇用機会の拡大に役立っていないとするのは早計であろう。当制度を利用したことがある 15 社のうち 4 社は「トライアル期間があることで、採用選考時に能力水準の判断が困難なケースに出会った際に『試しに採用してみよう』という冒険に出られる。試してみた結果、雇用を継続できないという結果に終わった場合、試用期間中に支払った給与や訓練費用は無駄になってしまうが、助成金があることでいくらかの助けになる」と答えているからだ。また、R 社や Y 社のように、トライアル期間を「採用時点での判断が万が一間違っていた時のための保険」として位置づけている企業もある。こうした企業の存在は、試行雇用奨励金に未経験の若年者の雇用機会を拡大させる効果があることの現れであるといえよう。

これらの、トライアル期間満了時に正規雇用へ移行できなかった場合に無駄が発生するリスクを負ってでも、「試しに採用してみよう」という決断をした企業や、トライアル期間を実質的な判断期間として位置づけている企業は、そのすべてが卸売小売業であり、営業職・販売職を採用していた。対照的に「初めから正社員にするつもりで採用した」と答えた 7 社は、介護職・事務職・職人を採用していた。営業職・販売職は資格や出身校での専攻などの客観的な指標で職務遂行能力を推定することが難しい職種である。実際、応募条件や採用選考時の重視点として、事務職や介護職では学校での専攻、資格、コンピューター操作の技能などがあげられるのに対し、営業職や販売職では人柄や積極性のような抽象的な能力が挙げられる傾向がある³。そのため、営業職や販売職では、初めから正規雇用した場合のリスクが他の職種に比べて大きい。そのリスクが、トライアル期間満了時に正規雇用へ移行できなかった場合のリスクよりも大きいと考えられているからこそ、当制度を実質的に活用するのであろう。

³営業職においては自動車の運転免許が必須とされているが、これは最低限満たすべき要件であり、他の候補者との差異化要因にはならない。

第5章 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

1. 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）との比較

図表5-1に示したように、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金は試行雇用奨励金と比べて、対象者の年齢が格段に若くかつその範囲が狭い。また、対象者をただ試行的に雇用するだけでなく、正規雇用へ移行しなくては助成金を受給できない。また、緊急の時限措置であったこともあり助成金の金額がかなり大きい。本節において3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の影響・効果を検討する際には、これらの相違点をふまえておく必要がある。

図表5-1 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金と試行雇用奨励金の比較

	3年以内既卒者トライアル雇用奨励金	試行雇用奨励金
施行期間	平成24年6月末までの時限措置	施行中（平成25年1月現在）
対象者	中学、高校、大学等を卒業後3年以内の既卒者 ⁴	職業経験・技能・知識等の不足などから就職が困難な45歳未満の若年者等（平成24年4月6日までは40歳未満）
助成金が支給される時期・条件	上記対象者を有期雇用（3ヶ月以内）で雇用し、育成を経て正規雇用に移行させ、一定期間が経過した後	一定期間（原則3ヶ月）試行的に雇用する有期雇用期間中
助成金の金額	有期雇用期間中、1人につき月10万円、正規雇用移行から3ヶ月後に50万円（震災特例の場合60万円）	1人につき月4万円（支給上限は3ヶ月）

2. 制度を利用した感想

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用したことがある16社に、利用した感想を自由に話してもらったところ、肯定的な意見が多く得られた。その大半が試行雇用奨励金と同様に、助成金を受給できることと、若年層からの応募を集めることができることを評価している。特に、新卒者を対象とする採用活動の中で制度を利用したケースや、年度途中で欠員を補充する必要が生じたケースでは、新卒者とほとんど変わらない条件を備えた若年者に的を絞った採用活動ができる点が、高い評価を集めていた。

一方で、批判的な意見としては「税金の使い方として効率的とは思えない」という回答が

⁴平成23年2月～3月末のみ、特例として最終学年の未内定者も対象に含まれた。

得られた。その理由として、①助成金の金額が高額すぎる、②自社では制度が適用できることを理由に若年者の採用を増やすことはない、という2点が挙げられた。

また、制度そのものは肯定的にとらえているが運営方法の改善を要望する、次のような意見が得られた。

「同時期に財務・経理部門でも新卒扱いの若年者を募集していたが、求人票を出した後には制度の存在を知った。制度を適用させるには、いったん求人票を取り下げてから出し直す必要があると言われ断念した。求人票を出した後も『制度を適用できる』という記載を求人票に追加できるようにしてもらえるとありがたい」(F社 情報)

「Aさんがなぜ制度の適用条件に該当しないのか、ハローワークの担当者に何回も説明してもらったが、複雑で理解できなかった。使い勝手のよい制度ではなかった」(O社 卸売)

「助成金制度を使った雇用を何回か経験しているが、ハローワーク職員の間で連携が取れていないことがある。求人票を提出する際に制度を申請し、条件に該当する人の場合は制度を適用して採用すると担当者に伝えたのに、他の職員から『一般での採用ですね』と連絡があり、再度説明し直さなくてはならないことがある」(I社 介護福祉)

制度の適用条件が複雑であるのは、不正受給を防ぎ、限られた財源を効果的に使うために制度の設計時に工夫を凝らしたことの裏返しでもある。したがって制度の仕組みそのものを変えることは難しい。むしろ、制度の仕組みが複雑にならざるをえない背景や、制度の趣旨・内容を、求人企業によりわかりやすく伝えるための努力をすべきであろう。そのためには、ジョブサポーターや窓口業務を担当する職員の教育訓練に力を入れることが必要である。また職員間の連携不足に対するI社の意見は、当制度に限らずハローワークという組織全体の課題を浮かび上がらせている。

3. 応募者の特徴

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用したことがある16社に、制度を利用できることを求人票に記載したことで、従来の募集方法と比べて応募者にどのような変化が生じたか尋ねたところ、大半の企業が「分からない」「比較できない」と答えた。

一部の企業からは、応募者の人材としての質について次のような回答が得られた。まずA社(建設)は、新卒者と比較して「既卒者だからといって残り物というわけではなく、いい人が応募してきたので採用結果には満足している」と答えた。その一方で、H社(小売)や

S 社（卸売）からは、制度を適用する以上、応募者は未経験者となるため当然ではあるが、他の募集経路を介して応募してきた有経験者と比べて人材要件と合致する確率は低下するという回答が得られた。また L 社と S 社⁵は、制度に対する求職者の反応について次のような見解を示した。

「トライアル期間終了後、正規雇用へ移行しない場合、一定期間様々な制度を申請できなくなる。そのため、トライアル雇用制度を適用して採用された人が『私を辞めさせると会社が損をするから、辞めさせられることはないだろう』とあって、自分の都合ばかり主張したり、自ら努力しようとしなないことがある。また会社側も辞められると困るので、育てるために必要でも厳しく注意することを躊躇してしまう」（L 社 建設）

「各種トライアル雇用制度を適用できる条件を備えている応募者でも、なんらかの職務経験がある場合は、トライアルではなく一般求人として採用してほしい（試用期間なしで初めから正規雇用してほしい）と要望されるケースが多い。反対に就業経験がない応募者の場合、『トライアル雇用制度が適用できる求人ならば自分でも何とか紛れこめるのではないかと』と思っている節もみえる」（S 社 卸売）

若年者のこうした態度は個々人の資質によるところが大きいだろう。こうしたケースの発生を防ぐべく、トライアル期間満了時に正規雇用へ移行されないこともある点を過度に強調すれば、社会に出たばかりの若い求職者を徒に萎縮させてしまうことにもなりかねない。だからといって、若年者を安心させるために「トライアル期間は形式的なもので、たいていは正規雇用へ移行してもらえらるから大丈夫」と伝えることは適切ではない。若年者と求人企業とを仲立ちする役割を担うジョブサポーター等は、制度の趣旨と客観的な正規雇用への移行実績を事実ベースで伝える必要がある。

4. 採用選考時の評価のあり方

3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金は、新卒者の就職環境の急激な悪化に対する緊急的な措置として施行された制度である。その対象者は学校卒業後 3 年以内の既卒者である。したがって、この制度を利用した企業の大半は、できる限り若く「他社の色に染まっていない」人材を採用して自社独自の人材として育てたいという明確な意思をもって当制度を利用している。そのため採用選考時の評価は、新卒者採用の一環として制度を利用した場合、新卒者を評価する方法に準ずる形で行われている。年度途中に採用を実施した場合も、採用選考時

⁵ S 社の回答は当制度と試用雇用奨励金の両方を念頭においた回答である

の重視点はあくまで「訓練可能性」「将来の見込み」「伸びしろ」である。しかし中には、有経験者を即戦力として採用する際の評価方法と変わらない方法で評価を実施した企業もある。

以上の点に留意しながら、当制度を利用したことがある 16 社のうち、制度を適用して特定の若年者を採用した際の事例を得ることができた 12 社に、採用選考時の評価をどのように行ったのか尋ねた結果をみてみよう。

まず、制度を適用できる応募者と適用できない応募者とで、採用選考時の評価のあり方はどう変わるのかみていこう。E 社は、当制度の利用を申請した自覚がないまま選考を行っていた。A 社と F 社は、就業経験のない既卒の若年者を採用すること自体が初めてだったので比較できない。以下では残りの 9 社の回答を、制度適用の可否にかかわらず評価のあり方は「変わらない」と答えた 5 社と、「変わる」と答えた 4 社とで比較する。

①評価のあり方が「変わらない」企業

評価のあり方は「変わらない」と答えた 5 社は、試行雇用奨励金の場合と同様に、いずれも「制度が適用できなくても採用したくなるような水準の人材しか採用しない」「制度を使えるからその人を採用するのではなく、まずはその人が採用に値するか否かを判断し、採用することが決まった後に条件に合致していれば制度を適用する」と答えた。ただ、その理由を明確に物語る回答は得ることができなかった。

更に、これら 5 社に「制度が使えなかった場合でも A さん（同時に実施した若年社員調査の対象者）を採用したと思うか」と尋ねたところ、4 社から回答が得られた。まず「採用しただろう」と答えた K 社と M 社は、その理由として上述の評価のあり方が「変わらない」理由を再度答えた。これに対して、O 社、L 社、A 社からは、採用する・しない以前に、制度を使わなかったとしたら就業経験のない既卒の若年者を募集の対象とすること自体がなかっただろうという回答が得られた。

例えば O 社は当制度を用いて卒業間もない既卒者を採用しているが、「この制度の存在を知るまでは、本社の採用方針に合わせて、新卒者だけを募集対象とするつもりであった」と答えている。また L 社からは次のような回答が得られた。

「3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用できる求人票と、有経験者対象の求人票の 2 枚を同時に出した。未経験者に教える時間がないため、ハローワークには即戦力になる人（有経験者対象の求人票）を優先的に紹介してほしいと依頼したが、結果的には 3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用して A さんを採用した」（L 社 建設）

当制度がもしなければ、そもそも L 社が未経験の新卒と変わらないような若年者を募集対象とすることはなかったであろう。こうした母集団を拡大させる効果は、評価のあり方の変

化について「分からない」と答えた A 社（建設）においても見いだされた。

「制度がなかったら、そもそも就業経験のない若年者を募集対象とすること自体がなかっただろう。おそらく、派遣社員で年度末までをしのぎ、来年度の 4 月 1 日付で新卒者を採用するか、従来通り有経験者を中途採用するかしただろう」（A 社 建設）

O 社の事例は、募集対象となる母集団が「新卒者」から「新卒扱いの既卒者」に拡大した事例として、A 社や L 社の事例は「有経験者」から「就業経験のない若者」に拡大した事例ととらえることができる⁶。そして実際に採用してみた結果については、多くの企業から肯定的な回答が得られた。当制度の存在自体が「卒業後 3 年以内は新卒扱い」とする慣行を普及させる効果を発揮したといえるだろう。

②評価のあり方が「変わる」企業

制度を適用できる場合は評価のあり方が「変わる」と答えた 4 社はいずれも、制度を適用できる応募者に対しては、採用に踏み切る際のハードルが若干下がると答えている。その理由は試行雇用奨励金の場合と同じく、助成金の存在が「育つかどうかわからない」グレーゾーンの人について「試しに採用して育ててみよう！」という一種の賭けに出ることを後押しするためである。それを端的に表現しているのが以下の J 社の回答である。

「会社にとっては先行投資にあたる採用直後の期間に、人件費に対する助成金が得られるのはありがたい。採用時点から 100%即戦力になれる人はいない。たとえば、採用時点では 30%の力しかないが、育てたら 100%になりそうな人を採用するかどうかは、育てるために必要な期間の投資をできる体力がその会社にあるかどうかにかかっている。30%が 40~50%に伸びるまでの間の訓練費用を助成金が補ってもらえれば、採用時点ではあまり力が身についていなくても、成長可能性が高い『のびしろ』があるならば採用して育てようという気になる」（J 社 介護福祉）

また、H 社と D 社は、当制度がなければ、その若年者を試しに育ててみようという気にはならなかっただろうと答えている。

「A さんは採用面接の時点で正社員にするつもりであったが、先日入社 1 年 1 ヶ月で振袖セットを初めて売った B さんは、採用面接の際には緊張のあまり笑顔がなく、『採用

⁶ ただし L 社については、A さんの採用面接を実施した担当者が制度を適用できる応募者と気付かないまま選考を実施し採用を決めているため、採用選考時の評価のあり方には制度の影響はもたらされていない。

して大丈夫か?』と社長に言われた。仮に3年以内既卒者トライアル雇用奨励金が使えない普通の面接だったら、『性格が営業向きではないのでは』という理由で採用しなかったかもしれない」(D社 小売)

以上より、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金には、募集対象となる母集団を拡大するだけでなく、集まった応募者に対する評価基準をより将来性重視の方向へと変える効果もあることが分かる。ただしこうした効果は、同一企業の中でも常に同じように現れるわけではない。以下のS社の回答にみられるように、採用活動のタイミングや求人を出した理由によって、評価のあり方は変化する。

「制度が適用できる人とできない人を比べた際に、能力水準が同程度であれば制度を適用できる人を選ぶ。制度が適用できる応募者に対する評価基準は若干甘くなるかもしれない。たとえば、採用すべきか否か判断が難しいグリーゾーンの場合、制度が適用できる場合は『とりあえずトライアル雇用をして3ヶ月間様子を見てから決めようか』という気持ちになることもある。特に、採用を決定しなくてはならない時期(年度初めや、前任者が退職する日など)が迫っているのに採用予定人数を満たせていない時などにそう判断することがある。したがって、応募時期が年度途中だったら採用されなかったような人が、3月に応募したら採用される可能性もありうる」(S社 卸売)

ただし冒頭で述べたとおり、当制度の対象者は新卒者に準ずる既卒者であるため、評価のあり方が「変わらない」と答えた企業でも、採用選考時には将来性・成長可能性を評価して採用の可否を決めている。制度を適用できる場合は評価のあり方が「変わる」と答えた4社は他の企業と何が異なるのだろうか。実はこれらの4社は全て、当制度と合わせて試行雇用奨励金も利用しており、試行雇用奨励金を利用する場合にも制度を適用できる場合は評価のあり方が「変わる」と答えている。したがって、これら4社が挙げる評価のあり方が「変わる」理由は、当制度独自の理由というより、広く「トライアル雇用制度」全般に対する考え方であると捉えるべきだろう。

5. トライアル期間の位置づけ

当制度を利用したことがある16社のうち、実際に特定の若年者を採用した際のトライアル期間の位置づけについて回答が得られた11社の回答をみていこう。上述のとおり、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用した企業の大半は、「新卒者と変わらない若さと可塑性をもつ若年者を採用して自社独自の人材として育てたい」という明確な意思をもっていた。ただ一方で、有経験者を求めて開始した採用活動の結果、当制度を適用して未経験の若年者

を採用した企業もある。トライアル期間は両者によってどのように位置づけられているのだろうか。そこで以下では、当制度を利用した企業によるトライアル期間の扱い方を、新卒者に対する採用活動の中で制度を利用した2社、新卒者に限らず可塑性の高い若者を採用して育成しようとした7社、短期間の育成で戦力になりうる人材を求めている2社とを比較しながらみていこう。

①新卒者を対象とする採用活動の中で制度を利用した企業

K社とO社は、主に新卒者を対象とする採用活動の中で、当制度を適用可能とする求人を出した。その結果K社は、卒業目前の時期になっても就職が決まっていなかった新卒者を採用した⁷。O社は9月に卒業したため世間一般の就職活動のスケジュールに乗れなかった既卒者を採用した⁸。両社はいずれも、制度の利用の有無にかかわらず、未経験の新入社員に対しては採用直後の3ヶ月を試用期間として位置づけている。したがってこれらの企業においてトライアル期間は、新入社員に対する初期の研修期間に充当されている。特にO社は従来から新卒者を定期的に採用しているため、新卒者に対する教育訓練の体系をもっており、当制度を活用して採用した若年者も、制度を適用せず採用された他の新卒者と同様の教育訓練を受けている。

トライアル期間（＝その企業独自の試用期間）満了時に、正社員へ移行するか否かを決定する評価基準については、K社とO社は「よほどのことがない限り正社員へ移行する」と答えており、その基準は制度の適用の可否にかかわらず同じである。「よほどのこと」の具体的な内容は以下のとおりである。

「『よほどのこと』とは、勤務態度の悪さ、社内資格をとるための講習会・試験に何度も失敗し続けるなどである」（K社 建設）

「具体的には、大きな違反（遅刻や欠勤が多い、機密情報の流出など）がなければ、試用期間満了で採用を断ることはない」（O社 卸売）

②短期間の育成で戦力になりうる人材を求めている企業

E社とL社は、余剰人員がない状況で欠員が発生し補充のために急ぎの求人を出した企業である。また両社とも新卒者の定期採用を実施しておらず、募集職種については体系的な教

⁷ 平成23年2月～3月末のみ、特例として最終学年の未内定者も当制度の対象者に含まれた。

⁸ ただしO社は、その若年者を採用後、実は制度の適用条件を満たしていなかったことがトライアル期間満了後に判明したため、助成金は受給していない。しかし制度を適用できることを念頭において採用選考と試行的雇用を実施したことは他社と変わりないため、事例を引用している。

育訓練の仕組みはつくっていない。したがって、採用後は短期間の OJT で戦力となりうるような人材を求めていた。採用活動の結果、両社とも学校を卒業して1年未満の若年者を採用し、初めの3ヶ月間をトライアル期間とした。両社におけるトライアル期間の取り扱いについてそれぞれみてみよう。

E社は「前任者からの引き継ぎ期間が1ヶ月しかないため、引き継ぎ終了までに独り立ちしてほしい」と期待して、学校卒業後1年未満の既卒者を受付業務へ採用した。ただし、当制度の詳細な内容をE社が認識したのは、若年者の採用を決定した後のことであった。

「ハローワークへ求人を出しに行ったところ、職員から制度を紹介された。しかし制度の詳細についてあまり理解しないまま手続きを行ったので、当社が3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の利用を申請したという自覚がなかった。ハローワークからAさんを紹介されて採用決定の連絡をしたところ、担当職員から制度が適用されると言われて、はじめて助成金を受給する制度を申請していたことに気がついた」(E社 不動産)

したがって制度のメリットを意識することなく「初めから正規雇用するつもりで採用した」し、トライアル期間が満了し正規雇用へ移行しても「仕事内容も給与の支払い方も変わらない」と答えている。またE社では新卒/既卒に関わらず、新入社員に対しては入社後の3ヶ月間を研修期間として設定しており、トライアル期間はその研修期間に充当された。

次にL社では、一人しかいない事務職に欠員が発生し、前任者からの引継ぎも十分できない状況であったため、短期間の育成で戦力となるような有経験者を採用したいと考えていた。しかし有経験者のみに限定して募集すると応募が十分に集まらない可能性がある。そこで有経験者を求める求人票と当制度を適用可能とする求人票を同時に出し、前者への応募者を優先的に紹介してほしいとハローワークへ依頼した。ところが求人票提出後、ハローワークから紹介された有経験者は条件に合致しない人ばかりであった。時間ばかり経過していく中、「ハローワークから『どうしてもあと一人だけ会ってください』と紹介され、しぶしぶ承諾して面接を実施した」のがAさんであった。Aさんは高校を卒業したばかりで就業経験もほとんどない若年者であったが、高校で事務職に必要な資格を複数取得しており、パソコン操作の技能にも問題がなかった。会ってみると人柄もとてもよかったため採用に至った。

L社が当制度を適用して未経験の若年者を採用することに消極的であったのは、Aさんを採用する以前に、当制度を適用して採用した若年者Cさんの正社員への移行をトライアル期間満了時に断ったことがあるためである。

「(Cさんは)ハローワークからは『パソコンが使える』と紹介を受け、本人も面接でそう言っていたが、実際には全く使えなかった。入社後、『パソコンができないと言ったら採ってもらえませんでしたよね』と発言するなど人柄にも問題があった。また、教育

してもパソコンが使えるようにならなかった。欠員補充のために採用したので長期的に育てることもできず、3ヶ月のトライアル期間満了時に正規雇用への移行を会社側から断った」(L社 建設)

L社においてCさん採用時のトライアル期間は、結果的には実質的に適性や業務遂行の可能性を見極めるための期間として機能したといえるが、当初からそうした意図があったかどうかは分からない。なおAさん採用時のトライアル期間の位置づけについては、調査実施時点でまだトライアル期間中であつたため判断できない。

③可塑性の高い若年者を採用して育成しようとした企業

A社、F社、H社、I社、J社、M社、S社は、新卒者に限らず可塑性の高い若年者を採用して自社独自の人材として育成しようと考えて実施した採用活動において当制度を利用していった。以下ではこれらの7社を、求人が発生した経緯と通常の正社員に対する採用方針によって3つに分類し、それぞれの特徴をみていこう。

A社とM社はいずれも、年度途中に発生した欠員補充のために、卒業後1年未満の既卒者を事務職へと採用した。両社の共通点は新卒者の定期採用を実施している点である。A社は技術職、M社は様々な職種について新卒者の定期採用を継続してきたため、当制度を適用して新卒者に準ずる既卒者を採用するにあたって、自社が独自に設定している新卒採用時の試用期間＝研修期間にトライアル期間を充当させて、新卒者と同等の教育訓練を実施した。両社とも「よほどの問題がない限り」正社員とするつもりで採用したと答えており、トライアル期間の終了を理由とする、労働条件や業務、教育内容等の変化もみられなかった。

次にF社とJ社は、年度途中に発生した欠員を補充するために、F社は営業職へ、J社は事務職へ既卒者を採用した。これら2社の共通点は、「他社の色に染まっていない」「できるだけ新卒者に近い」若年者を自社独自の人材に育てたいという要望があつた点と、新卒者の定期採用を実施していない点である。両者とも、就業経験の乏しい若年者を育成するための体系的な教育訓練の仕組みは備えていないため、採用後は主にOJTによって若年者を育成していた。しかし、A社・M社と同じく、当初から正社員にするつもりで採用しており、トライアル期間の終了を理由とする変化は何もない。以上のA社、F社、M社、J社は、上述の「①新卒者を対象とする採用活動の中で制度を利用した企業」とほぼ同じ傾向を示したといえる。

これらの企業と若干様相が異なるのはH社、I社、S社である。H社とS社は営業職、I社は介護職へと若年者(H社とI社は既卒者、S者は新卒者)を採用した。これら3社の共通点は、恒常的に採用活動を継続している点と、未経験の若年者と有経験者とを同時に募集の対象としていた点である。しかしトライアル期間の位置づけについては、I社は上述のA

社、F社、M社、J社や「①新卒者を対象とする採用活動の中で制度を利用した企業」とほぼ同じ傾向を示している。また、A社、F社、M社、I社、J社はいずれも、トライアル期間満了時に正社員へ移行することを会社側から断ったことはない。これに対してH社とS社は、トライアル期間を実質的に適性或業務遂行の可能性などを見極めるための期間として位置づけており、H社は過去に一名の若年者について、正社員への移行を断ったことがある。またH社は、トライアル期間満了時に正社員へ移行する時を、責任を伴う業務を任せ始めるタイミングとしていた。

「これまでに、試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）または3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用して10名を採用した。基本的には、正社員への転換を前提に採用しているが、10名のうち1名だけは、3ヶ月間のトライアル期間満了で会社側から本採用への転換を断った（採用後2ヶ月ほどで、現場で指導している社員から『本採用に切り替えるのは厳しい』という意見が出た）。また10名中約3名は、会社としては本採用するつもりだったが、若者の側が『自分には合わない』という理由で辞退した」（H社 小売）

「一人で出張査定に行かせるのはトライアル期間が終了し正社員に移行してからである」（H社 小売）

「遅刻せず、嘘をつかない、車の運転ができる。言われたことが5段階評価で3程度理解できていたら正社員へ移行できる。Aさんは車の運転が苦手（マニュアル車やトラックが運転できない）だった。ただし人柄はとてもいい子だったので本採用となったのではないかと思う」（S社 卸売）

6. まとめ

新規学卒一括採用の慣行が根強く残る日本社会においては、学校を卒業後も正規の仕事に就くことができず、就職活動を継続したり、非正規雇用者として働いたりしている「既卒者」たちは、「若さ」を求められる新規学卒者採用においても、「経験」を求められる中途採用においても中途半端な立ち位置にある。3年以内既卒者トライアル雇用奨励金は、従来は有経験を即戦力として採用してきた企業や、新卒者の定期採用によって若年人材を採用してきた企業に、学校卒業後間もない既卒者へと雇用対象の範囲を拡大させる効果をもっている。そして採用した結果については、当制度を利用した企業の大半が肯定的に捉えていた。当制度は、「既卒者」という存在の人材としての価値を広く世間に知らしめる効果をもっているということもできるだろう。

また、試行雇用奨励金の場合と同じく、トライアル期間や助成金の存在は求人企業に対して、採用選考時にはその能力水準を判断することが難しい人材について「試しに採用して育ててみよう！」という一種の賭けに出ることを後押ししている。そもそも、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の対象となる学校卒業後間もない若年者たちは、採用選考時の評価の手がかりとなるような就業経験や社会経験そのものが乏しい。そのため、試行雇用奨励金の場合以上にトライアル期間のもつ意義は大きい。

ただし、当制度は緊急に実施された時限措置である。高額な助成金を伴う当制度を恒常的に実施することは難しい。当制度がなくなった後も「卒業間もない既卒者は、新卒者と変わらない人材としての魅力をもっている」という企業の認識を保つことはできるだろうか。本制度は、新卒者とほぼ変わらない条件を備えた若年者に的を絞った採用活動ができる点が高く評価されていた。この調査結果は、狭いターゲットに焦点を定めた採用活動をハローワークという無料の媒体で行いたいという求人企業のニーズを物語るものである。新卒応援ハローワークによる「新卒者および新卒扱いの既卒者」と求人企業との間を取り持つ取り組みを維持・向上していくことが、「学校卒業後3年以内は新卒扱い」という原則を「政府から強制されたルール」としてではなく、「卒業間もない既卒者は、新卒者と変わらない人材としての魅力をもっている」という実感を伴う慣行として普及させることにつながるのではないだろうか。

第6章 その他の施策・制度

本章では、第5章までに取り上げた施策・制度以外に、調査対象企業から利用した際の感想や批判について回答が得られた施策・制度の事例を報告する。

1. 若年者を対象とする施策・制度

1-1) 若年者等正規雇用化特別奨励金

若年者等正規雇用化特別奨励金を利用したことがある企業は3社であったが、いずれの企業からも制度を利用して採用した特定の若年者についての回答は得られなかった。

「若年者等正規雇用化特別奨励金（トライアル雇用活用型）を利用できる形で求人票を出したが、結果的には試用期間が3ヶ月を超えたため助成金は受給してない。そもそも、助成金を受給できる制度であること自体を理解しないまま求人票を出していた」（U社 介護福祉）

1-2) 企業訪問ツアー（企業訪問説明会）

企業訪問説明会を利用したことがある企業は2社であった。両社ともハローワーク職員からの声かけに応じて企業訪問を受け入れている。ただ、その回答の内容は対照的である。I社は介護業界全体が人材不足である中、若年者の業界に対するマイナスイメージを払拭し、興味関心を喚起する効果があったと答えている。これに対してS社からは、訪問人数が多すぎて通常業務に差し障ったという回答が得られた。S社の求人は事務職や営業職という若年者にとって親しみやすい職種であったため、希望者が殺到したのだと思われる。

「とてもよい取り組みだと思う。福祉系以外の学校の学生が介護の仕事に興味を持つきっかけになっている。介護の仕事は暗くて辛いイメージがあるようだが、実際に施設を見学することで、予想していたよりも明るく開放的なものだと分かってもらえる。実際に採用に至ったケースもある」（I社 介護福祉）

「企業訪問は、あまりにも大勢の学生が訪れたため通常業務にさし障った。しかも会社側は訪問してきた学生の個人情報を知ってはいけないルールなのに、学生は遊び感覚で来る」（S社 卸売）

ハローワークが企業訪問説明会への参加企業を募る際には、その企業の求人内容が労働市場の中でどのような位置付けにあるかを十分調べた上で声をかける必要がある。企業訪問説明会の最大のメリットは、職業や業界に関する知識が乏しい若年者に、本人も自覚していなかったような関心を引き起こすことにある。したがって、若年者が目を向けることが少ない業界や、文章や口頭の情報だけでは実際の業務内容が理解しづらいような職業の求人を出している企業に勧めることが有益であろう。

2. 対象者が若年者に限定されない制度

以下の二つの施策・制度について、利用した結果についての感想を得られた。

【雇用促進税制】

「当社の採用規模に合致している。また手続きも煩雑ではなく、とりあえず採用計画を申請して『条件にあう実績があがれば幸運』くらいの気持ちで使うことができるため、使い勝手がよい」(F社 情報)

【キャリア形成促進助成金（訓練等給付金）⁹】

「社長に『社員を研修に行かせよう』と言いやすくなる。社員が自分の給与分を稼げるようになるまでには5年はかかる。営業職の場合、月のノルマが100万円の粗利をあげられるようになってやっと自分の給与分を稼げたことになる。それまでの教育費用に補助が出るのはありがたい」(S社 卸売)

F社の回答は3年以内既卒者トライアル奨励金の事務手続きと比較した場合のものである。それぞれの制度は設立の趣旨が異なるので、雇用促進税制の手続きをそのまま当てはめることはできないが、企業にとって事務手続きの利便性が、制度を利用するか否かを決める重要な要因の一つであることを物語る事例である。またS社の事例は、一人の若年者を採用するということが企業側にとってどれだけ大きな賭であるかを物語る。採用した後の教育訓練費用の多寡は、有経験者と比べて教育訓練費用の負担が大きくなりがちな若年者を雇用するか否かを決める大きな要因になりうる。雇用を促進するための施策・制度は、採用後の教育訓練についても目を配りながら運営していくことが重要である。

⁹ S社からは制度の名称について明確な回答を得られなかったが、現行制度の中で、S社が利用した制度と趣旨・内容等が合致するものは当制度であった。

第7章 政策的インプリケーション

本調査の結果から、以下のような政策提言を行いたい。

1. 就職面接会

中小企業にとって就職面接会は、従来はその業界や職業に関心のなかった若年者に企業の側からアピールをすることができる貴重な機会である。ただし、その準備や当日の対応のために通常業務とは別途、時間や労力を割かねばならない。就職面接会をより有益なものにするためには、準備や対応に要する時間・労力を減らす一方で、企業・若年者双方にとってメリットが得られる場にする必要がある。

前者については、就職面接会への参加に慣れていない企業に対する、実務上の支援が有効だろう。また後者については、求職者の属性や、参加企業の業種・求人職種等を限定することで、マッチング効率を上げることが有効だろう。

しかし一方で、対象を限定しすぎると、参加企業数や来訪者が減少する恐れがある。こういったカテゴリで絞り込むべきかは、開催地域の人口動態や主要産業等を考慮し、開催時期や頻度も合わせて工夫する必要がある。そのためには、就職面接会開催時の実績を記録・集積しておくことが有益だろう。

2. ジョブサポーター

ジョブサポーターによる個別支援には、就業経験が乏しい学校卒業後間もない若年者の雇用可能性を向上させる効果がある。具体的には、求人企業にジョブサポーターが助言を行うことで、募集対象者の範囲が拡大したり、再チャレンジの機会が提供されたりする事例が得られた。また求人企業にとっては、ジョブサポーターが自社の人材要件に合致した人材を選別したうえで紹介してくれるため、効率的な採用活動を行うことができる。この点については、おおむね好評を得ている制度である。

若年者の雇用可能性を向上させた事例において、求人事業所がジョブサポーターの助言を受け入れた背景には、採用担当者のジョブサポーター個人に対する信頼がある。今後は、このジョブサポーター個人に対する信頼を、ハローワークという組織に対する信頼へと転換していかなければならない。そのためには、歴代のジョブサポーターが構築してきた信頼関係を次の担当者へと引き継いでいく組織的な仕組みが必要である。それと同時に、信頼関係を崩さないためには、新任ジョブサポーターに対する教育訓練を強化する必要があるだろう。具体的には、引き継ぎをハローワーク内だけで行うだけでなく、前任者と後任者とが数ヶ月行動を共にして担当する求人企業を訪問するなどの工夫が有効だろう。そのためには、ジョブサポ

ーターの雇用期間を、ベテラン層が一斉に辞めてしまわないように組みあわせる必要がある。

一方で本調査では、ジョブサポーターに対する信頼がハローワークという公的組織に対する信頼によって裏付けられていた事例も見出された。日々のハローワークにおける業務の積み重ねが様々な事業における信頼関係の土台となっていることは忘れてはいけないだろう。

3. 雇用にかかる助成金制度

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）および3年以内既卒者トライアル雇用奨励金は、いずれも、就業経験が十分ではない若年者等をまずは有期雇用し、通常3ヶ月以内の試行雇用期間に正規雇用への移行の可否を判断する「トライアル雇用」制度である。したがって、その効果や課題にも共通点が多い。以下では、両制度が若年者および求人事業所にもたらした影響・効果を、両制度に共通のものと各制度に特有のものに分類し、それぞれに対する政策提言を行いたい。

3-1) 若年者の雇用可能性を拡大させる効果

両制度に共通してみられた若年者にとっての効果は、若年者の雇用可能性を拡大させる効果である。この効果は、具体的には募集の対象者の範囲が拡大する、採用選考時に成長可能性を評価する度合いが大きくなるなどの形で現れた。両制度で異なるのは、その対象者と雇用可能性の拡大する方向である。試行雇用奨励金はその対象となる年齢層が広いため、雇用対象者の範囲の拡大は、有経験者から「業界・職種については未経験者ではあるが社会人としては成熟している人＝最小限の教育訓練を施せば自ら成長できる人」へと拡大する。これに対して3年以内既卒者トライアル雇用奨励金は、「若さ」を求められる新卒採用と「経験」を求められる中途採用の両方において疎外されてきた、学校卒業後間もない就業経験の乏しい若年者たちを、それぞれの採用枠組を従来は用いてきた企業に「雇用対象者」として認識させる効果を持つ。

3-2) 周知の徹底と過剰適用のジレンマ

しかし一方で、両制度を利用した企業の中には、制度がなくても就業経験の乏しい若年者を募集対象に含め、採用したであろうと思われる企業も少なくない。こうした事例をもって、「この制度が若年者の雇用を支援することにつながるとは思えない」という意見もみられた。

新しい制度が設立された際には、まずは求人企業へ周知することが重要であるが、その際、公共機関であるハローワークはすべての求人企業に対して公平に情報提供を行うことが必須である。公平性の原則を守るためには「必要ない企業にまで制度を適用する」事例が一定数

現れることは不可避である。極端なことを言うならば、求人企業が実際にその制度を若年者の雇用可能性を拡大する形で活用するか否かは、採用選考の場に応募者が現れる瞬間まで分からない。ある程度の「無駄」が生じることを前提に、できるだけその「無駄」が小さくなるような制度の設計が求められる。

その際には、実際に効果をあげた企業がどのような傾向をもつのか調べて参考にするべきだろう。たとえば本調査では、試行雇用奨励金を利用して、実際に効果をあげた企業は、そのすべてが卸売小売業であり、営業職・販売職を採用していた。営業職や販売職に求められる能力要件は、具体的な技能や資格で推し量ることが難しい人柄や積極性のような抽象的な能力である。そのため、営業職や販売職では、初めから正規雇用した場合のリスクが他の職種に比べて大きい。そのリスクが、トライアル期間満了時に正規雇用へ移行できなかった場合のリスクよりも大きいと考えられているからこそ、これらの企業はトライアル期間を、実質的に適性或業務遂行の可能性を判断するための期間として活用する。また採用選考時に応募者の能力について判断を下すことが難しいからこそ、「試しに採用して育ててみよう」という行動に出るのである。同様のことが、そもそも社会人として未知数である新卒者（扱いの既卒者）にもいえるだろう。こうした、より制度を有効に活用する傾向が高い分野の企業や職種に対して支援を強化することを、一つの解決策として提案できるだろう。

4. 対求人企業サービスに対する考え方

求人企業が各種施策・制度を活用する目的は、まずは経済的なメリットが得られるためではあるが、各社の事例からは、経営資源が限られる中でできる限りのことを社員にしてやりたいという人事・労務担当者の思いがうかがわれる。たとえばJ社からは以下のような回答が得られた。

「従業員が自発的に情報を集め、アイデアを出し合って組織を作り上げて行くことが、会社にとっても従業員にとっても理想的である。しかし、時間的に余裕がある働き方であれば、頭ははたらかずアイデアも生まれてこない。会社の人件費に余裕があれば、人員配置にも余裕が生まれ、個々の従業員に時間のゆとりが生まれる。零細企業に助成金を補助することは、零細企業で働く人々の能力の底上げにも間接的につながるのではないかと思う」（J社 介護福祉）

こうした思いに答えることが、対求人企業サービスを整備していくうえで最も大切なことだろう。

最後に、本研究に取り組む上では、多数の中小・中堅企業の採用担当者の方々、および各地労働局の皆様方からご協力を賜った。この場を借りて厚く御礼を申し上げたい。

第Ⅱ部 資料

実施日：2012年7月27日

回答者：L社 代表取締役社長 X氏、家族従業者 Y氏（X氏の配偶者）

インタビュー係：小杉礼子

ノート係：高久聡司

1. L社のプロフィール

1-1) 設立年：1970年代初頭

1-2) 業種：建設業

1-3) 従業員数（役員含む）：11名

代表取締役社長（回答者 X氏）、家族従業者（回答者 Y氏）、役員を含む。従業員は全て正社員。女性は回答者 Y氏と Aさんの2名

○年齢分布

10代：1名（Aさん、2012年6月1日から3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用して雇用）

30代：2名（30代後半）

40代：2名

50代：3名（社長（X氏）、家族従業者（Y氏）含む）

60代：2名（役員）定年制はあるが一番の戦力なので勤務を継続してもらっている

80代：1名（会長）社長の父

1-4) L社の経営状況

創業は古く代々宮大工を営んできた。現社長は6代目。会社設立は現会長の代からである。神社仏閣などの歴史的建造物を手掛けてきたため、地域では名を知られている。近年は宮大工としての仕事はほとんどなく、幅広い種類の建造物等を手掛けている。

回答者（X氏）が社長に就任する前には従業員が25名ほどいたが、バブル経済崩壊後の景気停滞に伴い現在の人数にまで減少していった。東日本大震災の影響で2011年には受注が止まったが、2012年に入り回復した。現在の売上高はピーク時の半分ほどであるが、同業他社と比べて仕事は比較的ある方だろう。会社の長い歴史だけでなく、社長（回答者 X氏）が地域のボランティアや経営者団体などの活動を積極的に引き受けることで、信頼を築いていることが功を奏しているのだと思う。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

○ここ十数年間の女性事務職の入離職の経緯

Eさん：1999年頃に学校の紹介で高校卒業と同時に採用した。真面目でおとなしく、芯が強いところが当社に合っていた。12年間勤務した後、2011年に結婚により退職。

Dさん：Eさんが在職中に事務職員を2名に増やそうと採用したが、景況が悪化して業務が減少し、余剰人員を抱える余裕がなくなったため退職してもらった。

Cさん：Eさんが結婚退職することになり、2011年2月に3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用して採用。トライアル雇用期間満了時に正社員への移行を断った。

Bさん：Cさんと同時に3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用して採用。トライアル期間満了後、正社員へと移行したが、まもなく2012年6月20日付で結婚退職した。

Aさん：Bさんの退職を受けて、2012年6月1日に3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用して採用した。

○仕事の引き継ぎ

Eさんが退職した際には、退職日を予定の3ヶ月先に延ばしてもらい、Bさん、Cさんに仕事を引き継いでもらった。Bさんが退職した際は、退職を申し出た4月から退職する6月下旬までの間に欠勤が増えたため、6月1日付で採用したAさんへ十分な引き継ぎができなかった。

2-2) 採用方針

好景気の頃は、高校・大学へ求人を出して新卒者を定期採用していた。学校経由の採用のメリットは、当社のことをよく理解している教員が、学生・生徒に十分に会社のことを理解させた上で紹介してくれる点にあった。

その後、景況が悪化し業務量が減ったため、ここしばらくは新卒者の定期採用を停止し、ハローワークで欠員補充のために有経験者を中途採用することが中心になっていた。しかしハローワークから紹介される有経験者は、仕事や会社に対する理解の低い人や、こちらの伝えた希望と全く異なる人を紹介されることが多い。

一方で、新卒者とほとんど変わらないAさんを採用したところ、とても一生懸命仕事を覚えようとしてくれる。今後は、できるだけ新卒者に近い人を正社員として採用する元の方針に戻さないといけないと思っている。

○採用経路

【男性社員】

好景気の頃は、地元の工業大学から教員推薦によって新卒者を定期採用することが中心であった(役員がOBであるため、親しい教授に推薦してもらった人を断らずに採用してきた)。別途、必要に応じて有経験者をハローワーク経由で中途採用していた。現在は、業務量が減っているため新卒者の定期採用を停止している。時折欠員補充のためにハローワーク経由で有経験者を中途採用している。その対象者は、建設業での経験があることが最優先であるため、若者にこだわらず高齢者でも構わないとしている。

【女性社員（一般事務）】

従来は実績関係のある高校から新卒者を採用していた。社長（回答者X氏）が地元の高校の教員と同級生であるため、推薦された生徒を断らずに採用してきた。最後に新卒者を採用したのは13年前。その時に採用したEさんは12年間勤続して、昨年結婚退職した。現在は欠員補充が必要な際にのみ、ハローワーク経由で募集している。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度：3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

2011年2月に2名（Bさん、Cさん）を、制度を活用して採用した。Cさんはトライアル期間満了時に正規雇用への移行を会社側から断った。Bさんは正規雇用へ移行したがまもなく結婚退職した。Bさんの欠員補充として2012年6月に1名（Aさん）を、制度を活用して採用した。

○利用に至った経緯

社会保険労務士に勧められて利用を始めた。初めて3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を使って採用したBさんとCさん(事務職)は、両者ともあまりよい人材とはいえなかった。そのため今回（Aさんの採用につながった募集）は、有経験者を対象とする一般求人と、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用できる求人の2種類を同時に出した。

①Cさん

ハローワークからは「パソコンが使える」と紹介を受け、本人も面接でそう言っていたが、実際には全く使えなかった。入社後、「パソコンができないと言ったら採ってもらえませんでしたよね」と発言するなど人柄にも問題があった。また、教育してもパソコンが使えるようにならなかった。欠員補充のために採用したので長期的に育てることもできず、3ヶ月のトライアル期間満了時に正規雇用への移行を会社側から断った。

②Bさん

都市部で派遣社員として働いた経験があり、パソコンを使う業務には慣れていたので仕事を覚えるのは早かった。しかし、自分の担当職域（パソコンを使う業務）を超えた雑用を一切しない、終業時間になれば業務が残っていても帰る、遅刻欠勤が多いなどの点から無責任な印象を受けた。更に退職を申し出た後は欠勤が続き、後任のAさんに引き継ぎを十分にしないまま退職してしまった。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は、2012年3月に地元の普通科高校の商業コースを卒業し、4月から衣料品店で販売職として勤務していた。採用直後から店舗での販売業務に就いたが、先輩社員が仕事を教えてくれないなど人間関係が悪く入社1ヶ月未満で退職した。立ち仕事の身体的な辛さが退職の理由ではない。退職後は家族の協力を得ながらハローワークで求職活動をしていた。5月下旬に当社へ応募し、6月1日付で採用された。採用時点で18歳であった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

2012年4月に前任者Bさんの妊娠が判り、急遽欠員補充のため4月下旬にハローワークへ求人を出した。5月30日にAさんに面接を実施し、6月1日付で採用した。前任者は妊娠が判ってから欠勤が増え、そのまま結婚して6月20日に退職することになった。そのためAさんには前任者からの業務の引き継ぎがほとんどなかった。

○募集手段

ハローワークのみ。募集開始が4月の終わりだったため、学校への求人票は出さなかった。

○利用した施策・制度：3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用できる求人票と、有経験者対象の求人票の2枚を同時に出した。未経験者に教える時間がないため、ハローワークには即戦力になる人（有経験者対象の求人票）を優先的に紹介してほしいと依頼したが、結果的には3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用してAさんを採用した。

○募集職種・人数：経理事務1名

○応募条件

年齢：不問

学歴：不問

学校卒業後の経過期間：不問

スキル：パソコン（エクセルやワード）が使えること。求人票には、「ワード、エクセル」と記載した。

○パートタイマーではなく正社員に限定して募集する理由

当社は建設業であるため取り扱う金額が大きい。事務の責任者である回答者 Y 氏が外出する際に、責任を持って留守を預かることができる人が必要。パートタイマーより正社員で働いてもらう方が信頼できる。

○応募者数：6、7名

○採用数：1名（Aさん）

4-3) 採用選考

○選考方法

①面接：人柄を判断する

②パソコン技能の確認

業務で使用する見積もりソフトを使って入力させることで、パソコンをどの程度使えるかを判断する。

○選考時の重視点

①人柄

②パソコンが使えること

③字が綺麗で丁寧であること

あて名書きなどの業務があるため。回答者 Y 氏は「一番のポイント」とみなしている。

④経理事務に関連した職務経験があること（一般求人の場合）

○選考結果

印象に残っている応募者は以下の4名である。

①20歳の女性

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用可能とした方の求人票へ応募してきた。1歳未満の子どもがいるが保育園が決まっていない、離婚調停中、サンダル履きで面接に現れた、

などの理由より断った。明らかに採用できそうにないような人を紹介されたので、「これ以降は、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金制度を利用した応募は受け付けたくないので、有経験者のみを紹介して欲しい」とハローワークへ依頼した。

②銀行での勤務経験がある方

経験者優遇の一般の求人票へ応募。夫より早く出勤したくないという理由で「9時からの出勤にしてください」と求めるなど自分の都合ばかりを主張された。当社の営業時間は8時から17時であり、パートタイマーではなく正社員を採用したかったため断った。

③葬儀業で勤務していた方

経験者優遇の一般の求人票へ応募。事務は未経験であったため断った。

④Aさん

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用できる方の求人票へ応募。経験者だけを紹介してほしいと伝えた後に、ハローワークから「どうしてもあと一人だけ会ってください」と紹介され、しぶしぶ承諾して面接を実施した。会ってみるとよい子だったので採用した。

○Aさんを採用した理由

①事務スキル

実際に入力作業をさせたところ、パソコンを使い慣れていることがわかった。また、簿記の実務3級、ワープロ実務3級、電卓計算2級、情報処理検定2級などの資格を高校在学中に取得しており、きちんと勉強してきたことが判断できた。また、履歴書の字も美しく丁寧であった。

②人柄など

・育ちがよい

面接の際、母と祖母が送迎して来社した（公共の交通機関が不便な土地であるため）。社長が声をかけたところ家族が丁寧に挨拶をしてくれた。また祖母がハローワークへ付き添い一緒に求人票を検索して当社への応募を勧めたと聞いた。こうした一連の事柄から、しっかりした家庭に育っていると判断できた。

・熱意

面接の約束の時間より20分も早く来社したところに熱意を感じた。

・自分の都合だけ主張するのではなく相手に配慮できる

面接時間より早く来社した際に。「早すぎたんですけど、迷惑でしょうか」とこちらの都合を配慮する言葉がけがあった。回答者Y氏：「今までで本当、一番いい子かな」

- ・しっかりしていた

面接での受け答えがはっきりしており、しっかりした子だという印象を受けた。

○印象に残っているエピソード

「おとなしそうな線が細い子」という第一印象だった。面接で話をして「就職が決まらなくてかわいそう。なぜ、こんないい子が決まらないのだろう」と不思議だった。在学中の就職活動を失敗した経験から「少し学習した」ため、今はしっかりしているのだろう。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

Aさんの高校在学中の希望はアパレル業での販売職であった。まったく畑違いの建設業での事務職を志望した理由を尋ねたところ、「自分ができることを活かしたい」と答えていた。高校（商業コース）在学中に多数の資格を取得したためであろう。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

入社後、周りの人が一度に色々と指摘したら泣いてしまったことがあるので、注意する時は機を見て少しずつ伝えるようにしている。

○採用直後の教育と業務の内容

採用直後からOJTを開始した。具体的には、見積もりの入力（清書）、支払票の作成、支払い用の振込票の作成など。前任者が急に辞めたため引き継ぎができなかった。そのため、回答者Y氏とパソコンのできる男性社員が指導している。事務職はY氏とAさんの2人のみで、Y氏は外出も多いためつきっきりで指導することはできない。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

現在も3ヶ月のトライアル雇用中であるが、会社としては本採用する予定である。本人には確認していないが、続ける意思があるように思われる。

○トライアル期間の終了に伴う変化

現在もトライアル期間中である。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

長く仕事を続けて欲しい。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

回答なし

○Aさんの現在の様子

職務内容は採用直後と変わらない。仕事は一生懸命やってくれている。たとえば、前任者からの引き継ぎが十分ではなかったため、コンピューター内の必要な情報の所在がわからない。「分かりません」で終わらせることもできるのに、「これわかる？」と尋ねられると一生懸命探してくる。採用（2012年6月1日）から現在（7月27日）までにまだ2ヶ月しか経過していないことを考えるとよくやっていると思う。

○今後の教育

そろそろ、自分の担当する業務の手が空いた時には雑用をするなど、「気働き」ができるようになって欲しい。電話対応が上手になってきてはいるが、面接時のような「はっきりした話し方」ができていないため、あらためて教育したい。

○Aさんに最終的に期待すること

できるだけ長く働いて欲しい。

5. 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

制度には問題点もある。トライアル期間終了後、正規雇用へ移行しない場合、一定期間様々な制度を申請できなくなる。そのため、トライアル雇用制度を適用して採用された人が「私を辞めさせると会社が損をするから、辞めさせられることはないだろう」と思って、自分の都合ばかり主張したり、自ら努力しようとしなないことがある。また会社側も辞められると困るので、育てるために必要でも厳しく注意することを躊躇してしまう。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

回答なし

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

ハローワークからの紹介の電話に対応したのが回答者X氏であったため、回答者Y氏はAさんを面接した時点では、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用できることに気づいていなかった。したがって制度を利用できるからAさんを採用したわけではない。

5-4) 制度を利用した感想

制度の申請書類の作成等は社会保険労務士に任せているので、手続き等で面倒だと感じることはない。これまでは女性の事務職の採用に制度を利用してきたが、今後は条件が合えば男性社員の採用の際にも活用したい。

6. L社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

【女性事務職】

ハローワークから紹介された有経験者に問題のある人が多かった一方で、新卒者とほとんど変わらないAさんはとても一生懸命仕事を覚えようとしてくれる。今後は、できるだけ新卒者に近い人を正社員として採用する元の方針に戻さないといけないと思っている。

現在は事務の業務量が少ないためしばらくは1人体制を維持する。ただし、Aさんも結婚退職することがありうるので、彼女が仕事をある程度覚えたら、もう1人採用して長期的に引き継ぎを行い、事務職が0人の状態にならないように備えたい。

【男性社員】

社員の年齢構成が高くなってきた(60歳を越える社員の割合が増えた)ので、もう少し受注が増えたら男性の若年社員を採用する必要がある。その際に条件があれば、未経験の若年者を対象とする助成金制度を使うことも視野に入れている。

6-2) 教育のための取り組みと展望

回答なし

6-3) 若年社員の定着状況

全体としては従業員の定着状況はよい。男性社員は、大学卒業と同時に就職し長期にわたり勤続している人が多い。退職理由は独立起業が大半である。女性社員は、高校卒業と同時に採用したEさんが12年間勤務して結婚退職した後は、2名をハローワーク経由で採用したが定着せず困っていた。

意識的に取り組んでいることはないが、定着状況がよいのは社長の人柄が穏やかで会社に家族的な雰囲気があるためではないかと思う。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

ハローワークは求人企業よりも求職者の立場に立って紹介業務を行っている印象を受け

る。そのため、学校経由の採用と比べて、質の低い人材（服装などのマナーや社会常識が身についていない人、虚偽の申告をする人など）を紹介されることがある。

また、こちらの伝えた希望と全く異なる人を紹介されることも多い。今回の求人でも、即戦力となる有経験者を優先的に紹介してほしいと依頼したのに、まったく事務経験のない人が紹介されたり、正社員を募集しているのに始業時間に出勤できない人を紹介されたりした。当社の希望する人材像を紹介依頼時にハローワークに伝えているので、求人内容を求職者によく理解させた上で、当社の希望に合致した人を紹介してほしい。

また、個々の企業の様々な事情に対応できる形で制度を運用したら、もっと雇用の拡大などに役立つのではないか。例えば会社都合で従業員をやめさせると、しばらく3年以内既卒者トライアル雇用奨励金等の様々な支援制度が使えなくなる。しかし、従業員の解雇には書類上の記載だけでは分からない様々な事情が絡んでいるので、個別の状況を考慮してほしい。

実施日：2012年6月26日

回答者：A社 総務部 課長

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：永野仁

1. A社のプロフィール

1-1) 設立年：1987年

1-2) 業種：プラントエンジニアリング

建設部門とサービス部門があり、売上げに占める割合は後者が大きい。

受注業務とは別に、顧客企業への技術者の派遣が売上の3割を占める。

1-3) 従業員数

総数（役職者含む）：170名（そのうち正社員+役職者：120名、女性：20名、技術職が9割を占める。）

年齢分布：10代0名 20代60名 30代45名 50代20名 60代以上17名

職種別の傾向

技術職：約5%が派遣社員、約30%が契約社員。女性は若干名。

事務職：全員が正社員（東京本社5名、大阪2名、X県1名）

1-4) A社の経営状況

従来、当社の設計部門の主要業務は原子力プラントであった。化学プラントの設計は海外の企業との価格競争に勝つことが難しいためあまりやってこなかった。しかし東日本大震災に伴う原子力発電所の事故が起きたことで、今後日本国内では新規の原子力発電所建設は不透明である。そのため現在、自家発電に焦点を定めた化学プラントの設計事業に力を入れ始めている。原子力プラントも、海外では新規の建設が今後も見込めるので、受注がとれることを期待している。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2011年度の採用数

技術職：14名（大学新卒者の定期採用）、5～6名（有経験者の中途採用）

事務職：2名（欠員補充）

2-2) 採用方針

○技術職

人数が多く必要なので、毎年 10 名程度の大学新卒者を定期採用している。採用経路は民間の求人インターネットサイト（リクナビ、マイナビなど）を利用している。ハローワークにも求人を出す但採用につながるのはインターネット経由がほとんどである。

技術職の応募者の約 1 割が女性である。既存社員にも女性技術職が若干名いる。女性の応募はここ最近の傾向というわけではない。女性の応募者には CAD に興味をもっている人が多い。

欠員補充が必要な場合に即戦力を中途採用することもある。中途採用への応募者は当社と同じくらいの規模の中小企業から転職してくることが多い。一方、大企業からの転職者は定年退職者が多い。

○事務職

基本的には管理部門に多くの社員は必要ないという考え方である。技術職が基幹職である企業はどこでも同じ方針だろう。そのため事務職は欠員補充が必要な際にのみ募集する。従来は即戦力となる有経験者を中途採用してきた。今回初めて就業経験のない既卒の若者を採用した。それ以前に就業経験のない若者を事務職へ採用したのは 1997 年の新卒者採用が最後である。なお、技術職には非正社員がいるが、事務職は全員正社員である。その理由は、最低限の人数しか採用しないためと、会社の中心となる機密を扱う部署だからである。

3. 若年者支援施策の利用状況

3-1) 利用したことがある制度

3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金

3-2) 利用に至った経緯

新卒で入社後 15 年勤続してきた事務職社員が家族の介護のために退職した。その欠員を埋めるために、当初は派遣社員を雇ったり、即戦力となる有経験者を中途採用したりしていたがなかなか定着しないため、「やはり新卒を採らないとだめだろうか」と考えていたところまた欠員が発生し、当初は欠員を補充せずに社員一人あたりの業務量を増やして対応することも可能だったが、ハローワークで既卒の若者を雇用すると補助金が出る制度（3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金）があることを知り、せっかくなので制度を活用して新卒に近い若年者を採用することにした。就業経験がない既卒の若者を採用するのは今回が初めてである。なお、欠員の発生が大学新卒者（2011 年 3 月卒業予定者）の定期採用の活動が終了した

後であったため、新卒者を募集することはできなかった。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

23歳女性。四年制大学文学部を卒業後、応募時点で2ヶ月ほどが経過していた。大学卒業後は就職活動を継続していた。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

直接的な目的は欠員補充だが、従来のように有経験者を中途採用するのではなく就業経験のない若者を採用した目的は、新卒者と同様、会社を大きくしていくための将来への投資として、若者を一から育てていこうと考えたためである（詳細は、上記「3. 若年者支援施策の利用状況」を参照）。

○募集手段：ハローワークのみ

○利用した施策・制度：3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○募集職種・人数：事務職1名

○応募条件

年齢：年齢では条件を設けていないが、大学卒業後3年以内を条件としたため20代前半になる

学歴：四年制大学卒業（ある程度の学力が必要なので）

学校卒業後の経過期間：卒業後3年以内（上記施策を利用するため）

スキル：事務職の業務にはパソコンの技能が必要だが、近頃の学生はほとんどの人がパソコンを使うことができるので、応募条件には設定しなかった

○応募者数：10名（女性9名、男性1名）

○採用数：女性2名（ほぼ新卒と変わらない既卒者Aさん、事務職の有経験者Bさん）

4-3) 採用選考

○選考方法

①履歴書

書類の書き方で意欲が分かる。今の学生は大学で指導を受けているのか全部の項目を埋めるのが一般的。そんな中で空欄が目立つ人は意欲が疑われる。

②面接

1 回目（配属先部局の担当者＝回答者）

2 回目（総務部長）

面接の際にその人の人物・性格が分かるように工夫している。具体的には、若者が話しやすいように若い社員がリクルーターとして面談し、おしゃべりのような感覚で話を引き出している。

○選考時の重視点

企業研究をどれだけしてきたかよりも、人物（元気で明るいこと）を重視した。悪い印象となるのは、元気がない人や受け身な人。

※この重視点は、応募者が有経験者の場合も新卒者（に準ずる既卒者）の場合も変わらない。

※技術職については「設計が好き」な人が望ましい。原子力関連の学科をもつ大学がとてもし少ないため、専攻分野を問わずものづくりの力を確認している。昨今、海外市場を視野に入れ始めたが、重視点が大きく変わることはない。ただし海外で働く気がある人を採りたいとは考えている。

○選考結果

書類審査によって 10 名から 5 名に絞り込んだ。5 名の候補者のうち男性 1 名は面接を欠席したため、女性 4 名に面接を行った。そのうち 1 名は不採用とした。他の 1 名は他社に就職が決まり当社を辞退した。最終的に残った 2 名（A さんと B さん）を採用した。

○A さんを採用した理由

面接での印象が元気で明るかった。大学では 100 名を超える大きなサークルでマネージャーをしていた。ばらばらの意見をいう人々をまとめるのに苦労したという経験談から、リーダーシップや積極性が感じられた。

○採用予定人数（1 名）を超えた人数（2 名）を採用した理由

B さんは卒業後 3 年以上経過していたが、事務職の経験があり人柄もよかった。一般に同期入社仲間がいるほうがお互いに相談しあうことができ職場になじみやすくうまくやっていける。また A さんは社会人 1 年生なので、有経験者の B さんと一緒に採用するとバランス

が取れると考えて、予定人数を超えても採用した。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

賃金は大学新卒者を事務職に採用した場合と同じ条件とした（技術職と事務職は給与体系が異なる）。ただし Aさんは大学受験時に1年浪人しているため、現役で入学した人を採用した場合より年齢給が若干高い。Aさんの側から、求人票で既に説明してある内容以上の希望は特になかった。

※Bさんは事務職の経験があったが経験を給与に反映することはなく、年齢給をプラスした。

○採用直後の教育と業務の内容

基本的には新卒者と同じだが4月採用の新卒者が受けた集合研修（マナー研修など）はできないので、現場で仕事をしながら個別に覚えていく形をとった。その際先輩社員が1名教育係としてついた。少しずつ責任の重い仕事を任せていった。始めは先輩の指示を受けて言われたことをする状態だったのが、徐々に本人が何をすることも決めて行うようになっていった。具体的には、採用直後は事務のサポートに従事させた。2ヶ月後には、人事や社会保険手続きの事務を担当させた。その後、総務全般の事務に範囲を広げていった。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用しなくても、通常の新卒採用の場合も採用後3ヶ月間を試用期間として位置づけている。したがって Aさんも他の新卒採用者と同様に、採用時点からよほどのことがなければ正社員へ移行する意向であった。「よほどのこと」とは、勤怠（遅刻・無断欠勤）や指示内容を理解できないなど、社会人としての常識が欠ける場合。なお、試用期間終了後に正社員へ移行できなかった人は過去にほとんど例がない。

○トライアル期間の終了に伴う変化

トライアル期間の終了を理由とする、労働条件や業務、教育内容等の変化はない。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

他の新卒者と同様、今後会社を成長させていくための人材＝将来への投資として採用した。

○事務職で一人前とみなされる条件

事務全般の業務（総務・人事・経理・財務）を担えるようになること。Aさんは入社から

約1年が経過して、社会保険の業務については一人前になったのではないかと思う。

○Aさんの現在の様子

現在は総務全般の事務と採用活動（リクルーター）の補助に携わっている。あと半年はこれらの業務に従事させる予定である。

事務全般の業務を担うには、経理や法律などさまざまな知識を身につける必要がある。知識を身につけるための教育方法はOJTがほとんどである。Aさんは上司や先輩社員に教えてもらうだけでなく、分からないところは自治体等に直接尋ねている。

○今後の教育

一人前になった後の事務職を、教育的意図によって（本人に向いているか否かを配慮して）配置転換したり業務を割り振ることはあまりない。むしろ会社の都合でその時々が生じた業務を割り振った（例：異動した先輩社員の業務を引き継ぐなど）結果、様々な業務を経験することになり、その人が担当可能な業務の範囲が広がる。

○Aさんに最終的に期待すること

イレギュラーなできごとにも対応できるようになってほしい。さらには、どのような方法をとればより業務がはかどるか、業務改善方法を自分で考えて提案できるようになってほしい。

5. 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

事務職の募集頻度が小さいので比較が難しい。あえて言うならば、とても前向きな人と、「どこの会社でもいいから就職できればといい」という意識の人に極端に分かれるように思う。消極的な人はとりあえず応募するだけで特別当社を目指しているわけではないので、履歴書の書き方が雑である。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

就業経験のない既卒の若年者を採用すること自体が始めてだったので比較できない。

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

制度がなかったら、そもそも就業経験のない若年者を募集対象とすること自体がなかっただろう。おそらく、派遣社員で年度末までをしのぎ、来年度の4月1日付で新卒者を採用するか、従来通り有経験者を中途採用するかしただろう。

ただ、Aさん自身については、助成金がなくても採用したくなるレベルの人材であった。

5-4) 制度を利用した感想

特に使いにくいと感じることはなかった。既卒者だからといって残り物というわけではなく、いい人が応募してきたので採用結果には満足している。おそらくAさんは、女性で一浪している上に既卒者なので、他社では書類選考の段階で敬遠されてきたのではないかと。そのため、実際にはいい人材なのになかなか決まらなかったのではないかと思う。

6. A社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

事務職は多くの人数を必要としないので、若年者を大勢採用することはできない。しかし回答者自身も定年退職の時期が迫っているので、後継を育てなくてはならないと考えている。

今まで事務職の採用は、欠員補充が必要な際にのみ年齢が高めの有経験者を中途採用してきた。しかし有経験者には即戦力を期待できる一方で定着が悪い（2年程度で辞める人もいる）。転職経験のある人は、条件のよい会社があればまた転職すればいいと考えているのではないだろうか。また派遣社員の場合は職場になじみにくいようだ。

他方、新卒者は仕事を教えるのに時間を要するが定着はよい。1年ほど教育すれば有経験者を採用した場合とそれほど変わらない水準まで引き上げられる。若い就業未経験者は前の勤め先と当社とを比較することがないので定着しやすいのではないだろうか。今後、事務職に欠員が発生した場合、有経験者と新卒者（に準ずる既卒者）のどちらを採用するかは、その時にならないと分からない。ただ今のところは新卒者（に準ずる既卒者）を採用するほうがいいのではないかと考えている。

6-2) 教育のための取り組みと展望

全社で Off-JT として、法人契約をしているコンサルティング会社の研修やセミナーに参加させている。頻度は年3～4回。研修内容は、新人研修のほかマネジメントやISOなど。

技術系社員については、社内のサークル活動やイベントで交流を深めている。

6-3) 若年社員の定着状況

技術職は転職していく人が多い。新卒で採用し、教育投資をして育成し、専門用語も覚えてこれから利益を上げてくれるという5年目あたりに、より経済的な条件がよい他社へ転職するので大きな痛手である。独身だと動きやすいのか30歳になる前に転職していく人が多い。同業他社に転職することが多いようだが、メーカーの設計部門に転職する人もいる。人が資源の会社なので定着してほしい。

事務職は、中途入社の方は辞めることも多いが、新卒で入った人はほぼ定着する。Aさんより前に新卒者を採用したのは1997年。その時に採用した方は15年勤めて、家族の介護のために退職した。その欠員を補充するために有経験者を中途採用したり派遣社員を雇ったりしていたがなかなか定着しなかった。

6-4) 若年社員の定着のための取り組みと展望

技術職の定着対策は技術部門に任せているのでよく分からない。個人的には、「仕事を通じて社会に貢献しているんだ」「自分たちでこの会社を盛り立てて行くんだ」という意識を持たせたい。社長が個人的に、全社員に対して、一人1回ずつ飲みにつれて行って話を聞く会を開いている。多少の効果はあるようだが、それでも話さない人もいる。今後、同じような取り組みが部長、課長、係長といった身近な上司によって行われたら変わっていくかもしれないが、今のところ予定はない。定着を促進するための取組が足りていないのかなとも思う。

事務職については、当社は女性が仕事を続けやすい会社だと思う。育児休業等の制度は整えている。また復帰後は時短勤務も可能。出産後も続けられるかは本人次第だろう。会社側としては、人柄のよい人に長く勤めてもらいたいので、本人が続ける意志があるならば時短勤務でも続けてもらいたい。

実施日：2012年7月24日

回答者：K社 サポートグループ マネージャー

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：吉田崇

※回答者は、若年社員 A さんを採用した時には K 社にまだ在籍していなかったため、調査時点での K 社の採用・教育訓練について回答して頂いた。A さんの採用・育成等の詳細については、一部、A さん自身へのインタビュー結果から補足している。

1. K 社のプロフィール

1-1) 設立年：1976年

1-2) 業種：ガス器具販売 リフォーム

1-3) 従業員数（親会社からの出向者除く）：43名

正社員：40名

出向者4名（回答者含む）

パート社員3名

役職者：社長、常務、マネージャー2名（4名とも親会社からの出向者。採用担当者もその一人）

○年齢構成：20代10数名（最多）、30代40代少なめ、50代やや多め

1-4) K 社の経営状況

設立当初は都市ガスの器具販売事業を手がけていたが、後に LP ガスの器具販売事業を手がける企業と統合した。2010年に事業所を移転し、現在の店舗をリニューアルオープンさせた。今後はガス機器の販売だけでなく、ガスとは無関係の部分も含めてリフォームや生活全般を提案できる会社にしていきたい。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2011年度の場合（例年より多く採用）

春採用：新卒者と変わらない既卒者を4名採用（うち1名が A さん）

秋採用：1名（30代半ば）を採用

2-2) 採用方針

通常の採用目的は欠員補充であるが、2008年の新会社設立を機に事業拡大を進めつつあり、2011年度は20代の若年者を大幅に増員した。高齢の従業員に対して助成金制度を活用している。自社ホームページに掲載した求人案内に「建築未経験者の中途入社がほとんど」とあるのは、実際に中途入社者が多いためと、リフォームに力を入れる上で多様な人からの応募を集めるために、「未経験でも知識面は教えます」「新卒者ではなくても応募できます」ということをアピールするためだろう。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

【申請したことがある助成金】

①高齢者雇用継続給付金（利用実績有）

②試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

求人票には適用可と記載しているが該当者の採用実績はまだない。

③3年以内既卒者トライアル雇用奨励金（2011年、2012年に該当者を採用）

○利用に至った経緯

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の利用は、2011年の春に、Aさんをはじめ4名を採用した際の求人において初めて申請した。回答者が出向してくる前のことなので、制度を知ったきっかけや初めて利用した理由は分からない。

2012年度の求人を出す際に利用した理由は、前年度に利用した結果、採用間もない新人が自分の給与分も稼げない時期の人件費の圧迫に対して助成金がいくらか助けになったため、社長が翌年度の求人を出す際にも制度を申請するよう指示した。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は四年制大学経営学部を卒業した直後の4月初旬に当社の求人に応募し、5月11日付けで採用された。卒業後は就職活動を継続していた。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

2008年の新会社設立の際に事業拡大を行い、顧客数に対する営業員の人数が不足気味であ

ったため、若手を増員することにした。一方で退職者も出たので欠員補充も必要になった。

○募集手段

記憶の限りではハローワークのみ。昔は求人雑誌も使っていたかもしれないが定かではない。学校への求人はおそらく出したことがない。

○利用した施策・制度

春と秋に2回、3年以内既卒者トライアル雇用奨励度と、試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用奨励金）の両方を利用可能とする一般求人を出した。3年以内既卒者トライアル雇用奨励金については該当者を採用したが、若年者等トライアル雇用奨励金については該当者からの応募がなかった。

○募集職種・人数：営業職。人数は不明（前任者から聞いていない）

○応募条件

当時の条件は前任者から引き継いでいないので、現在の同様の求人の条件を記す。

年齢：不問

未経験者の場合は若いことが望ましい。40代後半くらいの年長者の場合は、ガスに直接関係がなくても建築士の資格取得者や、建築リフォームの仕事の経験などをもつ人が望ましい。

学歴：不問

ただし、高学歴化が進んだ現在では応募者のほとんどが大卒。中高年社員の中には中卒の人もいるが、高等教育進学率が低かった頃の中卒と現在の中卒とでは異なるだろう。現在は中卒の方からの応募がないので分からない。実際に応募が来たら最低限の知識があるかどうかなどによって判断するだろう。最低限の知識とは、たとえばなぜこの場所に給湯器を取り付けると危険なのかといった理由が理解できること等である。

学校卒業後の経過期間：不問

スキル・資格：普通自動車の運転免許（顧客先を廻るため）

○応募者数：前任者から引き継いでいないので分からない

○採用数：春採用4名（全員がほぼ新卒）、秋採用1名（30代半ばの女性）

4-3) 採用選考

○選考方法

ハローワークから紹介された人に書類を提出の上、面談の予約を入れてもらう。

①一次審査（面接）

社長、総務・人事マネージャー1名（回答者）、常務と営業部門のマネージャーの片方もしくは両方の計3～4名が面接を担当する。本人の「人物」と意志（「我々と一緒に働いて頂けるんですか」）を確認することが主な目的。

②二次審査（面接）

面接を担当するのは一次審査と同じ。内容は、労働条件についての詳細な説明が主である。

○選考時の重視点

①明るいこと、よい返事、一般常識、礼儀正しさ、基礎学力

顧客宅へ訪問時に台所等に入れてもらうには信頼関係が必要。第一印象で信頼してもらえるかどうか判断する。したがって、元気は良くても傍若無人な態度では困る

②長く働き続ける意思

○面接時の主な質問

回答者自身は以下のような内容を尋ねている。

- ・職務経験のない若者 → 何をして遊ぶのか、趣味、大学で何をしてきたか
- ・職務経験のある人 → 前職で何をしてきたか、なぜ辞めたのか

○質問に対する反応への評価

全く返事がなく黙ってしまったり、「別に…」のような無愛想な反応では困る。上手くまとまっていなくても、コミュニケーションをとろうとする姿勢が見られることが大切。例えば、大学で何をしてきたのか問われた時に、相手に分かるような形に噛み砕いて説明しようと努力しているか確認する。こうした点を重視する理由は、実際にお客様のところへ訪問して質問された場合には、専門用語を並べるのではなく、ガスの専門知識のないお客様でも分かるように説明することが必要だからである。

○選考結果

○Aさんを採用した理由

○印象に残っているエピソード

採用数以上のことは前任者から引き継いでいないため分からない。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

学歴不問で採用しているため、未経験者の初任給は年齢で決まる。有経験者の場合は経験

を考慮する。その後の給与の評価には勤務態度と営業成績が加味される。Aさん個人については前任者から引き継いでいないため分からない。寮や家賃補助などはない。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと
前任者から引き継いでいないため分からない。

○採用直後の教育と業務の内容

※Aさんを採用した平成23年度のことは前任者から引き継いでいないため分からない。参考までに本年度の場合について回答する。

採用時期によって異なるが、未経験者に対する採用直後の教育訓練は基本的には以下のよう
な順番で行われる（親会社の研修のやり方を真似ている）。ただし教育方針などを厳密に作
っていないので、その時々事情に合わせて、教育訓練の内容やスケジュールは変動する。
たとえば採用直後の時期に①講習会が行われていなければ、先に②OJTをすることもある。
したがって、①と②は前後することもある。

- ①最初の1週間は、基本的な研修を行う。内容は、ガスやリフォームに関する業務上の基礎
知識（座学。親会社が年度初めに行う5日間の講習会にタイミングが合えば参加する。時
期が合わなければ社内で教える）と、マナー等（OJTで教えるのが基本。採用直後とは限
らないが、親会社や商工会議所による研修に参加させることもある）。
- ②約1ヶ月間、会社の業務の全体像を理解させるため、一通り全ての先輩に順番について営
業先を訪問する（リフォームとガス器具とに部署は分かれているが、営業の基本部分はあ
まり変わらない）。
- ③残りの2ヶ月間は特定の部署に仮配属し、その部署の先輩について営業先を訪問し、先輩
の補助をする（ここまでで3ヶ月間の試用期間が終了する）。
- ④4ヶ月目から一人で営業先を訪問する。資格がないとできない業務が多々あるため、初期
は資格が必要ない業務から始め、資格が取れ次第その資格で携わることが可能な業務や商
品を担当する。資格がなくてもできる業務は粗利が小さいので、契約件数が多くても金額
は小さい。したがって初期のノルマは小さく設定せざるを得ない。取得資格が増えると高
額商品も扱えるので、営業目標（ノルマ）も高くなっていく。

※Aさん本人へのインタビュー結果からの補足

Aさんら2011年春に採用された4名は、入社2週間目からトライアル期間終了（入社3
ヶ月後）まで、上司の指導の下、新入社員だけで飛び込み営業を行い、4ヶ月目に先輩の営
業に1ヶ月間同行した。Aさんが採用された直後は、事業所が移転した直後で急に忙しくな

った時期であった。先輩の営業に同行させて学ばせることが、受け入れ側に余裕がなく困難であったため、新人だけで飛び込みをやらせたのだと思われる。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

制度を利用する前から、採用直後の3ヶ月間は試用期間として位置づけている。試用期間3ヶ月の間によほどのことがない限り本採用する。「よほどのこと」とは、勤務態度の悪さ、社内資格をとるための講習会・試験に何度も失敗し続けるなどである。

○トライアル期間の終了に伴う変化

前任者から引き継いでいないため分からない。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

採用時点のことは前任者から引き継いでいないため分からない。現在のAさんに対する期待は、チームで業務を進めていくので、リーダーとして周りの人を支え東ねられる人になってほしい。まずは周りにいい影響を及ぼす先輩になってもらって、次にはたとえばトラブルがあった時には「俺が行ってあげる」という頼れる上司になってほしい。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

経費+自分の給料分を稼げるようになること。そのためには専門知識だけでなく、PC操作などルーティンワークに必要な技能も身につける必要がある。Aさん含む昨年度の春に採用した4人のうち1人は1年でこのレベルに到達したが、個人差がある。

そのためには、小さなことの積み重ねが大事である。たとえば、お客さんから言われたことを忘れないこと、時間を守ることなど。お客さんに言われたことを忘れると、クレームになるまでフォローできない。まじめにやっけていても、仕事に夢中になるあまり次の訪問時間が過ぎていくことに気づかない人もいる。技術面だけでなく、そういった業務管理の面でも育ってほしい。

○Aさんの現在の様子

OJTを継続中。

○今後の教育

営業員のおおまかな仕事内容はこの先ずっと変わらないが、資格がないとできない業務が多々あるため、スポット的に数日間の講習会（親会社で実施）に出たり試験を受けたりして社内資格や国家資格を取得していく。

資格を取得する順番は取得の難易度ではなく、講習会のスケジュールに合わせている。資格取得のための勉強は、親会社の講習会に出る以外は、日常業務の中で覚えていくのが中心。別途時間を採った勉強会などはしていない。難易度は低いので、OJTと講習会への出席だけでだいたい資格をとることができる。

○Aさんに最終的に期待すること

理想の営業像を話すなら、当社は専門家ではなくゼネラリストがほしい。最終的には、ガスとの関連の有無にかかわらず、リフォームについて顧客に依頼されたこと（例：畳の入れ替えなど）全てをできるようにしてほしい。ただの「設備屋」ではなく、「リフォーム全般を引き受けます」という営業になってほしい。また、仕上がりの美しさも求めている。

個人的には、親会社からの出向マネージャーがいなくても会社がまわるような、次世代のマネージャーが育ってくれたらと思う。

5. 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）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

いずれも前任者から引き継いでいないため分からない。ただ、当社では制度の利用有無にかかわらず、採用直後の3ヶ月間は試用期間として位置づけている。したがって制度がなくても採用するに値する人は採用するし、制度があるからその人を採用するということはない。

5-4) 制度を利用した感想

採用間もない、自分の給与分もまだ働けないような時期は、会社にとっては先行投資の時期である。その時期の人件費の圧迫に対して、いくらか助けになっている。

6. K社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

6-2) 教育のための取り組みと展望

最も重要なことは育成だと思うが、意識的に計画を立てた制度化された教育プログラムは行っていない。今後の課題である。

6-3) 若年社員の定着状況

現在、最も問題となっているのは定着の悪さである。ここ数年は辞める人が少ないが、かつては多めに採用しても残るのが1、2名という状態の時もあった。辞める本当の理由を知ることが難しい。尋ねると給与に不満があると答えるが、給与額は採用時に求人票で分かっているはずなので、別の理由があるのかもしれない。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

他の制度を申請に訪れた際、書類が足りなかったのだが、「足りない書類は後から FAX で送ればいいですよ」と融通をきかせてくれた。パートから正社員へ採用すると出る助成金制度の相談に言った際にも、定款を変える手続きの仕方など、丁寧に説明してくれた。そのため窓口の対応には特に不満はない。

ただ、雇用保険等の事務手続きが煩雑で負担が大きい。また、今回の調査のような類似の調査を複数依頼されると困る。まとめられるものはまとめて依頼してほしい。

実施日：2012年7月9日

回答者：G社 取締役総務部長、参事

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：高久聡司

1. G社のプロフィール

1-1) 設立年：1928年

1-2) 業種：製造（印刷）

1-3) 従業員数

正社員（役員含む）：180名

男性社員：約150名（うち印刷オペレーター（交代制勤務）：70名弱）

女性社員：約30名

年齢構成

20・30代が中心（うち課長補佐2名）。40・50代は5名のみ。

1-4) G社の経営状況

紙媒体への需要が低下した上に印刷業界自体が疲弊している。当社も今年、25歳以上の従業員を対象に希望退職を募った。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2012年4月1日付の新卒採用

本社（大卒以上）... 既卒者の応募もあったが結果的に採用された人は全員新卒者。

営業 2名（男性と女性=Aさん）

生産管理 1名（男性）

技術 0名

工場（高卒）

生産工程 2名

2-2) 採用方針

○新卒採用中心

当社の採用活動は新卒者の定期採用が中心である。卒業後約3年以内であれば既卒者も新卒扱いで区別せずに選考する。また時折、有経験者の中途採用も行う。

新卒採用の場合の募集経路は、大学（主にOBがいる学校）が中心であるが、内定辞退者が出た場合や応募者数が足りない場合に、新卒応援ハローワークへ紹介を依頼する事がある。また、ハローワークや自治体等の公的機関が主催する就職面接会、自社ホームページなどを通して採用している。

遅くとも回答者が採用担当となった2010年以降は現在と同じ方針で採用し続けてきた。おそらくこの十数年間は変わっていないだろう。今後も変える予定はない。

○女性を採用するようになった経緯

かつて経営状況が今より好調であった頃は仕事が深夜に及ぶことも多かった。しかし当時、女性は深夜勤務が禁じられていたため採用できなかった。平成11年（1999年）の男女雇用機会均等法の改正により、条件付で女性の深夜勤務が可能になったため、それを境に女性を採用するようになった。

女性を雇用してみて気づいたことは、予想していた以上によく働く（徹夜も厭わない）こと。また営業職の場合、女性は珍しいので顧客に名前を覚えてもらいやすい、顧客先の担当者は男性が多いため女性の方が好感を持ってもらいやすい。ただ、女性の裸身等を扱う出版物の業務には女性を担当につけることが難しい。

女性が結婚や出産の後仕事を継続するかどうかは、本人の意思だけでなく配偶者の意向で決まることが多いので、採用時点では判断できない。男性でも辞める人はいる。したがって、交替勤務制度（深夜勤務が多い）をとっているオペレーター職以外は、応募者は男女で区別せず実力主義で選考している。最近では女性の方が優秀と感じることも多い。しかしやはり女性は辞める確率が高いため、わざわざ女性に限定した応募母集団を広げる行為（女子大の就職説明会に参加するなど）はしていない。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

①就職面接会

ハローワークが主催するものと、自治体等主催のものとの区別が付きにくい。主催団体にはこだわらず、公的機関が開催する無料で参加できる就職面接会等には、必要に応じて参加している。

②新卒応援ハローワーク

ジョブサポーターから個別に新卒者（扱いの既卒者）の紹介を得てきた。

③ 3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金

④ 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

上記③と④は制度が始まった頃から活用してきた。制度を利用して既卒者を採用したこともある。今年は依頼退職を実施したため制度を申請できなくなった。

○利用に至った経緯

①就職説明会

回答者が採用担当となる前から利用していた。利用した理由は無料で参加できるためである。民間業者によるイベントは参加費が大変高額である。

②新卒応援ハローワーク

ハローワーク主催の就職面接会に参加した際に職員と話す機会があり、自社が採用したい人材について伝えたところ、後日「条件にあう若者がいる」と紹介の連絡があった。

ジョブサポーターに会社の求める条件を事前に伝えると、自社のニーズに合った人だけを絞り込んで、かつ当社での仕事内容などを学生に理解させてから紹介してくれる点を気に入り、継続して利用するようになった。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

四年制大学の文学部（史学科）を2012年3月に卒業した新卒者（女性）

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

毎年実施している大学新卒者の定期採用の一環。

○募集手段：

2012年3月卒の新卒者の定期採用そのものは、学校（OBがいる大学中心）が主催する就職ガイダンスが主要な募集手段であった。学校ごとにカラーが異なるので、当社の社風に合う大学を選ぶようにしているが、学校が主催する説明会には「校内でやっているなら参加してみようか」といった軽い気持ちで参加する学生が多く、熱意に欠ける。一方、学校以外が主催する説明会にわざわざ参加する学生には熱意が感じられる。そのため2011年11月に、ハローワークが主催する新卒者向けの就職説明会にも参加した。

※様々な大学で説明会を行うと、一般的に入学難易度の高い大学ほど学生が真面目で好ましい印象を受ける。ただし入学偏差値が極端に高い難関大学の場合、本人の頭の良さに上司がついていけずその能力を活かすことができないため、過去に某難関大学の学生に内定を出したが他社への就職を勧めたことがある。

○利用した施策・制度

ハローワーク主催の就職面接会へ参加したところ、ジョブサポーターに当社を紹介されたAさんが訪れた。

○募集職種・人数

営業、生産管理（人数は覚えていない）

○応募条件

年齢：設定なし

学歴：大卒以上 修士修了者も可

学校卒業後の経過期間：卒業後2年目までならば既卒者でも構わない

スキル：設定なし

○応募者数

24年度4月採用（大卒）の募集に対する応募数全ては把握していない。Aさんの採用につながった、ハローワーク主催の就職説明会に参加して応募した人数は22名（うち既卒者は約3名）。

○採用数：3名（ハローワーク主催の説明会参加者2名、学校主催の説明会参加者1名）

4-3) 採用選考

○選考方法

①各種団体による会社説明会・就職ガイダンスなど

学校、ハローワーク、その他団体が主催する就職説明会等で、当社のお話を聞きに来た若者に、当社が独自に行う会社説明会の告知をする。自社ホームページから会社説明会への参加を登録してもらう。

②自社独自に行う会社説明会

説明会の会場で書類を提出してもらう。書類選考はなし（内容を確認するだけで全員に面接を行う）

③面接（3回）

- 1 回目：回答者ともう 1 名の採用担当者が面接を行う（20～30 人を約 1 名に絞り込む）
- 2 回目：部長職による面接（約半数に絞り込む）
- 3 回目：役員による面接

○選考時の重視点

明るく、へこたれない、ガツガツと自分から前に進んでいくような人が望ましい。
紹介前の絞り込みのためにジョブサポーターへ伝えた人材要件は以下の 3 点である。

- ①（集団で行う）スポーツをしていた経験がある
- ②本を読む（マンガを含む）
- ③段取りがとれる（周囲が安心してコンパの幹事を任せられるような人）

○選考結果

ハローワーク主催の就職面接会に参加して応募した 22 名からは 2 名を採用した（別途、学校主催の説明会に参加した応募者から 1 名を採用した）。

○A さんを採用した理由

面接で会ってみたところ、長期間に及ぶ就職活動にもかかわらず、めげていない印象を受けた（4 年生の 11 月に応募）。

○印象に残っているエピソード

あまり覚えていない。高校までバスケットボールを続けていたと話していたので、前年に採用したバスケットボール部出身の女子社員と似たタイプなのだろうかと思った程度。

4-4) A さんの採用後の処遇

○労働条件等

転勤はない。育児休業も取得できる。法に定められたルールに則り制度を整えることは企業として当然のことと考えている。

A さんからの要望は特になかった。A さんに限らず昨今の学生は労働条件等について面接ではあまり尋ねてこない。A さんはハローワークで求人票を見ており、その記載内容のと通りの労働条件なので尋ねる必要もないのだろう。

○A さんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

回答なし

○採用直後の教育と業務の内容

基本的には OJT が中心となる。教育担当者は課によって異なる（一つの課に課長 1 名と社員 3、4 名がいる）。課長が一人で面倒をみることもあれば、2、3 年上の先輩社員も加わる場合もある。具体的な OJT の進め方は課に一任するが、概ね先輩の仕事徐徐に引き継ぎ、簡単な業務から難しい業務へと徐々に担当させていく形で行われる。比較的簡単な業務とは、定期刊行物などスケジュールが一定のものである。過去の仕様をそのまま当てはめればよいため、顧客先や製造現場も工程をよく理解しており、問題が生じにくい。一方、難易度が高い業務は、単発の出版物、スケジュールがタイトなもの、高品質が求められるもの（芸能人の写真集など）である。これらはイレギュラーな問題が生じやすいため、担当するためには経験を積むことが必要である。

4-5) A さんに対する期待と今後の教育

○A さんに対する採用時点での期待

お客さんに好かれるような一人前の営業パーソンになってほしい。

○A さんが採用された職種で一人前とみなされる条件

顧客の信頼を得ることができれば一人前といえる。当社の営業は一般的な営業職とは異なり、商品を売るのが仕事ではない。何度も同じ顧客先に訪問し大切な原稿を預かるのが仕事。決まった仕事を確実に量多くこなしていくことで、お客様の信頼を得て、同じお客様からまた新しい注文をもらうことが収益につながる。そのためには、印刷に関する知識やスケジュールなどを十分に理解して一人で対応できるようになることが求められる。ただし印刷産業は競争がますます厳しくなっていくので、今後は新規顧客を自ら開拓していくような力も求められるだろう。

一人前になるまでの所要期間は個人差が大きい。一つの目安は、顧客から会社名で呼ばれていたのが、次第に担当者本人の氏名で呼ばれるようになった時ではないか。その状態になるまでには約 3 年がかかる。

○A さんの現在の様子

入社して 3 ヶ月が経過した。まだ教育期間中である。

○今後の教育

OJT の具体的な進め方は配属先部署に一任している。

○A さんに最終的に期待すること

課長や部長などの役職者を目指して頑張してほしい。

5. 制度の影響・効果

5-1) 新卒応援ハローワーク／ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-1-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

回答なし

5-1-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

ジョブサポーターから紹介される人材には「はずれ」が少なかった。回答者がジョブサポーターとディスカッションすることで、当社とハローワークとの間で当社の人材の条件を共有できていたためだろう。共有した人材像をもとに、担当者が学生の希望職種を聞いたり、適性を判断したりして、当社にあった学生を事前に絞り込んでから紹介してくれたので、採用につながるが多かった。また、学生に当社のことをよく理解させてから紹介してくれるので、学生からみてもミスマッチが少なかった。こうした取組はとても有益なので、今後も続けてほしい。

5-1-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

上記5-2)と重複

5-1-4) 制度を利用した感想

ハローワークの移転に伴い、当社を担当するジョブサポーターが他の人に替わってしてしまった。担当者に当社の人材ニーズをまた初めから説明し直さなくてはならず、信頼関係の構築には時間がかかるだろう。今後もいままでの担当者がしてくれたような、求人企業と学生間の交通整理をしてもらえるのだろうか。短期間で担当者が替わるのは困る。また、手続きが煩雑である点には不満もある。

5-2) ハローワーク主催の就職面接会の影響・効果

5-2-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

回答なし

5-2-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

学校が主催する説明会には「校内でやっているなら参加してみようか」といった軽い気持ちで参加する学生が多く、熱意に欠ける。一方、ハローワークや自治体などが主催する説明会等に参加する学生は、わざわざ時間や手間をかけて参加すること自体に熱意を感じる。実

際に面接を行っても、熱意の差がある。そのため、大学以外の団体が主催する説明会に参加した人は内定率が高い。

5-2-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

採用後の活躍等は、ハローワーク主催の説明会から応募してきた人と、学校主催の説明会から応募してきた人とであまり変わらない。

6. G社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

今年、25歳以上の従業員を対象に希望退職を募った。しかし企業が生き残るためには、電子書籍などの新技術や時代の流れに対応する必要があり、そのためには若い人材を少しずつでも採用し続けることが必要である。したがって、今後も新卒者の定期採用は継続していきたい。

6-2) 教育のための取り組みと展望

社長自らが指揮を採って、昨年からは課長以上の役職者を対象にバランスト・スコアカード（業績評価および戦略的経営システムの一つ）の勉強会を実施している（対象者は当初は営業部門のみだったが後半から全社へ拡大した）。今後は、役付きでない社員も対象に含めて全社で行っていく予定。こうした勉強会を始めた背景には、紙媒体への需要が低下した上に印刷業界自体が疲弊していることがあげられる。当社が生き残っていくために必要と判断されたのだろう。

7. ハローワークや労働行政へのご意見・ご感想

昨今、民間業者でジョブサポーターによる個別支援と同様のサービス（求人企業から人材ニーズを聞き取り、学生には本人の希望や適性を聞き取り、両者の要望を整理して合致させるサービス）が増えている。ハローワークでもこうしたマッチング向上の取り組みに力を入れてほしい。

例えば印刷業では、コンピューターで印刷用データを作る技術職を求めているが、印刷業にそうした職業があることを一般の大学の教職員は知らない。ハローワークがどの業界にどのような職業があるのかといった情報を整理して、学生や学校に伝えるだけでも随分違うのではないだろうか。

実施日：2012年8月8日

回答者：T社 代表取締役社長

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：眞鍋倫子

1. T社のプロフィール

1-1) 設立年：1933年

1-2) 業種：繊維製造

1-3) 従業員数（役員含む）：23名

役員3名

正社員約20名

男女比は半々

○年齢分布

20代16名、30代2名程度、40代3名程度＋役員

平均年齢31歳

1-4) T社の経営状況

現在の顧客との取引状況を継続することで2、3年間の現状維持は可能である。しかし5年10年先となると分からないので、経営が安定している今のうちに新しいことに取り組んでいかななくてはならない。ただその新しい取り組みにどの程度人手が必要かはまだ読めない。なので即答はできないが、必要が生じれば増員も考えている。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2011年に、4名を採用（職業訓練校から紹介された新卒者1名、ハローワークから3名）。

2012年4月に、地元の芸術系の四年制大学から新卒者を増員のために1名採用。

2-2) 採用方針

欠員補充と増員のために、正社員のみを採用している。職務経験の有無や新卒／既卒にこだわらず、30歳までの若年者を毎年少しずつ採用している。採用経路は、学校とハローワー

クを主に使っている。

繊維産業そのものが昭和 30 年頃をピークに衰退し続けている。当社も、先代の社長（現会長。現社長の父）の時代に人員整理を実施した。その結果、現在は中堅層がおらず、経営陣と若手だけの構成になっている。さらに現在では染色技術を学ぶ学校機関が少ないため、専門知識や技術を持っている人を採用することが困難となり、未経験の若者を一から教えるしかない。技能不足を補う目的で機械化を進め、ある程度まで学べば未経験の若者でも一通りのことができるようにした。

20 代を中心に採用していく方針は今後も変わらない。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

- ① 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）
- ② 3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○利用に至った経緯

制度の存在自体を初めて知ったのは、当社への応募者が「トライアル雇用での就業を希望」と履歴書に書いていたのを見て「これは何ですか」と尋ねて教えてもらった時である。詳細な内容を知ったのは、求人票を作成する際に社会保険労務士から提案された時である。

社会保険労務士から「企業にとってはマッチングを確認してから雇用できる点と、採用直後の人件費負担を助成金によって補える点が、行政にとっては若年者の雇用を促進できる点がメリットの制度です。使ってみてはどうですか」と提案されたので承諾した。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（A さん）の事例

4-1) A さんのプロフィール

A さん（女性）は、短期大学（テキスタイル科専攻）を卒業後、しばらくは繊維製造業の作業現場で正社員として働いた後、青年海外協力隊として海外で約 5 年間活動していた。帰国後、東京で就職活動をはじめた。東京のハローワークの検索機で当社の求人をみつけて興味を持ち、さらに当社のホームページをインターネットサイトでみてさらに関心を深めて応募してきた。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

2011 年 2 月頃に、職人（機械を用いた染色作業）が 3 名一度に辞めたため、その欠員を補

うために募集した。

○募集手段： ハローワーク、職業訓練校

○利用した施策・制度

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○募集職種・人数： 3名

○応募条件

年齢：設定していないが、20～30歳が目安

※従業員は20代が中心で平均年齢も若い（31歳）ため、年齢が高すぎる人は馴染みにくい。また募集職種（職人）の業務には体力を要するため。

学歴：高卒以上（新卒者の場合は短大・専門学校卒以上）

※高校新卒者は18歳とまだ幼いので家族による精神的フォローが必要である。ハローワークに求人を出すと通勤できない遠方からも応募がくるが、わが社には寮がない。若い年齢で一人暮らしをすると、仕事で追い詰められても家族の支援が得られない。そのため新卒者の場合は成人している短大・大卒以上としている。

学校卒業後の経過期間：回答なし

スキル・資格：パソコンの技能（WordやExcelで簡単な操作ができる程度）

○応募者数：覚えていない。通常は職人1名の募集に対して10～20名応募がある。

○採用数：4名

4-3) 採用選考

○選考方法

①書類選考

②面接

社長（回答者）と工場長、会長の3名が2、3回実施する。

会社を案内して、感想を求める。学生生活でやってきたことをたずねる。芸術系の学校を卒業している場合、作品ファイルを見せてもらい、どういう思い入れを持って作ったのかを聞く。

③適性検査（決め手に欠けるときだけ実施）

○選考時の重視点

①書類選考での重視点

字の丁寧さから人柄をうかがう。

就業経験が有る場合は職歴が多すぎないことと離職理由を確認する。

②面接

【職種を問わない重視点】

会話のやり取り、姿勢、態度（例：靴を揃えて脱ぐか）から人柄をうかがう。具体的には、

- ・「人好き」がすること
- ・落ち着いた姿勢がとれること（だらしない人ではないか）
- ・素直さ（人の意見に素直に耳を傾けることができる）
- ・やる気（自分で工夫しようとする）

【職人の場合】

- ・手先の器用さ
- ・粘り強さ（業務内容が根気よく継続していくことが求められる作業であるため）

※営業職には頭の回転が速いことが求められるが、職人ではそれほど重視しない。

○選考結果

応募状況は時によって異なるが、染色の仕事では1名の募集に対して10～20名応募がある。3月に、職業訓練校から紹介された新卒者1名と、ハローワークから紹介された3名（うち2名に3年以内既卒者トライアル雇用奨励金と試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用）採用した。当初必要だった人数は欠員を補充するための3名であったが、よい人材に出会えたので1名採用を増やした。採用された4名は全員20代であった。

○Aさんを採用した理由

①積極的な行動力

②新卒時に就職した同業種の会社で、同じような職種での下積みを経験している

③人柄

明るく、大きな声ではきはきと話す。挨拶がしっかりできる。

④頭の回転がよく、話す内容が的確。

○学校卒業後の活動に対する評価

Aさんは短大を卒業後、正社員としてしばらく働いた後、青年海外協力隊として海外で活動していた。この経験を「やろうと思ったことを実行に移すことができる」＝積極的な行動力・勇気があると評価した。また、前職も繊維業の現場作業であったため、同業種・同職種での下積みがあると判断した。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

給与等の労働条件は全て新卒者と同じ条件である。社会経験はマイナスになることもあるため、有経験者でも入社時は新卒扱いとなる（彼女の社会経験はプラスに評価している）。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

会社の制度としては特になにもしていない。社長が直属の上司に「しっかり見てやってね」とは言った。周囲の者が自主的に本人に「どう最近」など声かけをしていた。

○採用直後の教育と業務の内容

①銀行や中小企業団体が主催するマナー講習に一日だけ行かせる。

②翌日から染色の現場に入れて実際に作業をさせる（採用が多い3月は繁忙期なので、その時忙しい作業の補助をさせる）。繁忙期が過ぎてから、配属先の仕事を教える。実際に作業を進めながら分からないところを先輩に教わっていく。最初は簡単な作業から始める。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

初めから正社員に移行するつもりで採用した。入社して約1ヶ月経過した頃には本採用しようと思いに決めたが、制度としては3ヶ月間を試用期間とした。

○トライアル期間の終了に伴う変化

何もない。なお、トライアル雇用制度を使わない場合は、試用期間を設けていない。面接で丁寧にマッチングを確認するので必要を感じていない。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

素直でおとなしい人が多い職場なので、彼女の積極的な行動力や明るさで、周りの社員によい影響を与えて、社員の積極性や行動力を引き出してくれることを期待した。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

職人の仕事は単純作業が多いが、生地の種類や色などによって多様な商品・多様な作業の組み合わせが生まれるため、一人前になる（＝全ての手順を覚える）ことは難しい。まずはそれらの手順を毎日の作業の中で覚えていってもらおう。

○Aさんの現在の様子

実際に、Aさんが入社してから会社の雰囲気がワントーン明るくなり、話しやすい雰囲気になった。とても良い影響を与えてくれたと思う。反対に彼女自身も職場のトーンになじんできているが、彼女の良いところ＝個性はきちんと残している。

○今後の教育

商品ごとの多様な手順を整理して、一日の流れ（仕事の段取り・社員の動きの構成）を先輩と相談しながら組めるようになること。それによって作業効率を向上させ、売り上げにつながるができる。商品の質の向上については現場サイドに任せている。作業を行う中で細かい部分での気遣いや道具の開発などが商品の質の向上につながる。ただし顧客からの言葉は率直に現場に伝えるようにしている。

○Aさんに最終的に期待すること

新しいことに取り組み、女性の中でも「できる」タイプのリーダーになって欲しい。経営陣に対してアドバイスができるほどの人材になってほしい。

社長（回答者）が、社員の働き方や職場でのポジションを考慮して「この人は」と思う社員や、将来性がある（リーダーになってほしい）と見込んだ社員は営業に同行させている。製造業は直接顧客と触れ合う機会がないため、外との接点を持つことで視野を広げてもらうために同行させている。彼女は東京出身でもあり見込みがあると思われたので、東京へ営業出張に行く際に同行させた。

5. 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）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

分からない。若い人の応募は増えたが、その原因が制度を使ったからなのか、世の中全体の景況が悪いせいで大卒者ですら就職できなくなったからなのかは判断できない。どちらかといえば、世の中全体の変化のせいだと思う。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

ハードルは下げている。

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

採用した。

5-4) 制度を利用した感想

申請手続きは手間だとは感じていないが、郵送などでも申請できるとありがたい。

6. T社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

採用選考（特に面接）を丁寧に行っているため定着がよい。今後の事業展開に必要な人材が生まれれば増員も考えている。

6-2) 教育のための取り組みと展望

現在は、良くも悪くも放任しているため、今後誰が若い新人の面倒をどう見ていくかが課題である。なかでも、教える側の体制を整えることが重要である。

社員には主体性をまず持ってほしい。具体的には「社員としてどう動かなくてはならないのか」を上司に言われなくても考えて行動してほしい。さらに、主体的に行動する時に周りとの調和を配慮できるようになってほしい。最近の若い人は「自分で考えて行動する」と「周りとの歩調を合わせる」ということを両立できる人が少ないように思う。また「こう生きたい」「こんな給料がほしい」といった自分のビジョンがない。家庭や学校で世話をされすぎて主体的に行動することを覚えないうちに入社してくるので、新人の段階ではなかなか主体的に行動できないことはある程度仕方がないことと思っている。入社後、主体性が芽生えることを期待してあえて放任している。

その一方で、上記のような想いを社員にきちんと伝えるようにしている。製造業は自分の行為が商品に反映される。その商品が顧客先に渡り評価されることで給与に反映される。自分の仕事がかような流れにつながっていることを意識して働くよう言っている。具体的には、毎月の売り上げや利益などの経営指標を必ず公開し全社で共有するようにしている。

今後は、上層部が呼びかけて社員が応えるというだけでなく、社員の方から上層部に情報提供や意見を言うようにしてほしい。これも課題の一つである。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

定着には特に問題を感じてはいない。定着がよいのは採用選考（特に面接）を丁寧に行っているためだろう。今までの社員が辞めた理由は様々である。Aさんを採用したきっかけとなった3名の辞職理由は、①家族従業者、②男性（結婚を機に配偶者の実家の家業を継承）、③男性（縫製・テキスタイルの学校に入学するため。雰囲気合わなかったのかもしれない。「卒業したらまたおいで」と言っている）と様々である。基本的には円満に退社している。

6-4) その他の課題・展望

目標を設定して達成したら、成果を社員に還元する制度をつくっていきたい。実際に既に作っている制度もある（給与や福利厚生。会社全体の目標達成した場合は社員旅行など）。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

個人情報保護と、基本的人権を守ることが混同されている。採用選考時に家庭環境について尋ねることが禁じられており、応募者も話さなくなった。しかし、人間性を面接で見ると、その人の家庭環境や親の仕事の話は無関係ではない。会社側もその人を会社の一員として受け入れて、その人の将来を守るためにも、家庭環境について確認しておかないといけないのに、誰のための保護なのかと思う。

実施日：2012年7月6日

回答者：F社 財務部・経理部・総務人事部 マネージャー

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：高久聡司

1. F社のプロフィール

1-1) 設立年：1995年

1-2) 業種：情報業

1-3) 従業員数（役員含む）：45名

正社員（役員含む） 43名

女性 16名

営業職：7、8名

事務職：5名

技術職（研究開発部門とアプリケーション開発・導入部門の合計）：20数名

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2011年度

中途採用：システムエンジニア 2名（30代）

新卒扱いの既卒者（共に20代前半）：財務部1名、営業部1名（Aさん）

退職者や産休取得者が出たため例年よりも採用数が多かった。

2012年度

中途採用：システムエンジニア 1名（30代）

2-2) 採用方針

一昨年までは、新人教育に必要な時間とマンパワーが足りないため、有経験者の中途採用のみを実施してきた。しかし社長が、「従業員の年齢構成を若くしたい」「愛社精神の高い人材がほしい」「そのためには他社の色に染まっていない未経験の若者を採用して育成したい」と考えるようになった。一方で、昨今の不況により就職難が続くことから優秀な人材も労働市場に余っていると推測できた。そこで昨年からは、比較的マンパワーに余裕がある財務・経理、営業部門で、未経験の若者を採用し始めた。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

①新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別相談

②3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

※雇用促進税制も利用している（対象者は若年者とは限らない）

○利用に至った経緯

①新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別相談

偶然、社長の元同僚がジョブサポーターとして働いていた。新卒を採用することが決まった際に、社長から紹介されて相談に行くことにした。

②3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

ジョブサポーターから制度を紹介された。奨励金が出るので利用してはどうかと説明を受けた。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

採用時23歳の女性。2010年3月に四年制大学の法学部を卒業した。卒業後の半年間は法科大学院を目指し受験勉強をしていたが、同年9月の入学試験に不合格となった後は、民間企業への就職に目標を切り替えて就職活動を開始した。就職活動中は並行して家電量販店で販売職のアルバイトをしていた。2011年7月にF社へ入社した（卒業後1年4ヶ月が経過していた）。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

営業部門で、将来への投資（増員）として未経験の若者を採用し育ててみようということになった。一方、同時期に内部監査室の社員（Bさん）が産休を取得することになり、Bさんの担当する業務（内部監査・営業事務・社長秘書）を代替する人材が必要になった。そこで新たに採用する若年者には、Bさんの休業中には欠員補充のために内部監査室で勤務し、Bさんの職場復帰後には営業部門へ移行してもらうという計画で、2011年の6月から急いで募集を開始した。

○募集手段

前任者（Bさん）の産休開始前に引き継ぎを行う必要があるため採用を急いでいた（1ヶ月の猶予しかなかった）。新卒者は卒業する3月下旬まで採用を待たねばならないので、卒業後間もない既卒者を新卒扱いで採用することにした。そのため学校には求人を出さず、ハローワークに相談した。その他の媒体は、ハローワークでいい人材が見つからなかった場合に使うつもりであった。

○利用した施策・制度

新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別支援

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○募集職種・人数

営業：1名（※同時に財務・経理で1名を募集した）

○応募条件（ジョブサポーターに伝えた条件）

年齢：設定なし

学歴：短大卒以上

学校卒業後の経過期間：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）。

スキル：応募条件としては設定なし。Microsoft Office（Word、Excel、Powerpoint）の基本的な操作ができればより望ましいとは伝えた

経験：他社での就業経験がないこと。卒業後何かしらの目的を持った生活をしてきたこと

○応募者数

求人を非公開とし、ジョブサポーターから1件ずつ紹介を得ることにしたので、ハローワークへの問い合わせ件数は分からない。

○採用数：1名

4-3) 採用選考

○選考方法

既にジョブサポーターが当社の人材ニーズに合致した人を絞り込んで紹介してくれているので、選考に手間をかける必要はなかった。

①書類（履歴書、成績証明書、卒業（見込）証明書）の確認

②面接（部門の責任者）

③面接（役員・社長）

○選考時の重視点

- ・コミュニケーション能力
- ・明るい、元気
- ・積極性（知識は入社後に取得すればよいので、採用時点では学ぼうとする意欲を求める）

※前任者が産休に入るまでに引き継ぎを済ませなくてはならず採用を急いでいたため、当社の求める一定水準以上の人材であれば採用するつもりだった。

○選考結果

ジョブサポーターから最初に紹介された A さんを採用した。

○A さんを採用した理由

営業は、人と接することが業務の中心となる。A さんは明るくコミュニケーション能力が高い印象であった。また、将来に対する考え方が前向きであった。これらの点を好ましく思い採用した。

○卒業から応募までの活動とその評価

卒業と同時に就職しなかった理由（法科大学院の受験）は納得のいくものであった。

○印象に残っているエピソード

面接で、入社後の目標として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こと。

4-4) A さんの採用後の処遇

○労働条件等

新卒扱いで未経験者を採用することは初めてのことであったが、既存の賃金テーブル（年齢×勤続年数）にあてはめて給与等を決めた。

A さんからは、アルバイト先（家電量販店）を辞める際に仕事の引き継ぎを行う必要があり、入社後 1、2 週間を変則的な勤務（週に数回の出勤、あるいは半日勤務など）にしてほしいと依頼され承諾した。

○A さんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

特にない。若い女性社員もいる職場なので大丈夫だと思った。

○採用直後の教育と業務の内容

入社直後は前任者から担当業務（内部監査・営業事務・社長秘書）の引き継ぎをしてもらう予定だったが、前任者が体調を崩したため、引き継ぎ期間がとても短くなってしまった。その後は先輩社員が1名指導役としてサポートにつき、OJTを進めた。業務を与えた順番は、営業事務や書類管理から開始し、その後、内部監査や秘書の業務も任せていった。その一方で、前任者が職場復帰した後は営業職へ移行するため、並行して商品知識を身につけるための学習を進めた。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

当初から正社員にするつもりで採用した。

○トライアル期間の終了に伴う変化

もともと正社員にするつもりで採用したため、試用期間を特に意識しなかった。そのため、仕事内容も教育内容も特に変わらない。産休取得者の欠員補充のために採用したので、内部監査室の業務についてはじっくり育てる余裕はなかった。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

まずは、前任者（Bさん）が担当していた業務（内部監査・営業事務・社長秘書）を代替できるようになってほしい。前任者が職場に復帰した後は営業職に移行するので、将来的には一人前の営業として売り上げを上げられるようになってほしいと考えていた。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

営業の業務の手順は以下の通り。まず、電話や電子メール等による顧客からの問い合わせに対応しながら訪問のアポイントをとる。顧客先に訪問し、顧客のニーズを引出しながら製品の説明をする。顧客のニーズにあった提案ができれば契約につながる。会社側からセールスの電話をかけることや、飛び込み営業などはしていない。したがって一人前の営業職とは、①一人で一通りの製品説明ができる、②お客様のニーズを理解できる、③顧客ニーズにあった商品サービスの提案ができる人である。そのためには、正確な商品知識と、コミュニケーション能力を身につける必要がある。

Aさんには、内部監査室の業務をメインとしていた間にも、並行して製品知識を身につけるための学習を進めていった。営業職に完全に移行した2012年4月からは、先輩の営業職に同行して顧客先へ訪問させるようにした。初期のころは先輩の横に座って話を聞いているだけであったが、徐々に製品説明をさせるなどAさんが話す機会を増やしていった。

○Aさんの現在の様子

順調に成長している。2012年4月半ばに前任者が職場復帰したため、内部監査室での業務は終了し、営業部門へ完全に移行した。

営業職としてはまだ教育期間中である。現在は簡単な案件（既存パッケージをあてはめられる場合）ならば一人で顧客先に訪問するようになった。ただし難易度が高い案件（商品のカスタマイズが必要な場合）は、先輩の営業職か実際に製品の導入を行う技術職が同行している。

職場の人間関係や雰囲気には十分になじんでいると思う。

○今後の教育

難易度の高い案件（複雑なカスタマイズが必要な場合）でも1人で顧客先に訪問できるようになってほしい。

○Aさんに最終的に期待すること

更には、高額な製品・サービスの契約を獲得できるようになって欲しい。

5. 制度の影響・効果

5-1) 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の影響・効果

5-1-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

未経験の若年者を採用すること自体が初めてだったので比較できない。

5-1-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

未経験の若年者を採用すること自体が初めてだったので比較できない。

5-1-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

産休取得者の代替を急いで採用する必要があったので、制度がなかったとしても採用しただろう。また、Aさんは制度がなくても採用できる水準の人材であった。

5-1-4) 制度を利用した感想

制度の周知が十分ではないように感じる。同時期に財務・経理部門でも新卒扱いの若年者を募集していたが、求人票を出した後に制度の存在を知った。制度を適用させるには、いったん求人票を取り下げてから出し直す必要があると言われ断念した。求人票を出した後でも「制度を適用できる」という記載を求人票に追加できるようにしてもらえるとありがたい。

5-2) ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-2-1) 個別支援を利用する前の若年者の募集・採用方法

若い有経験者の中途採用には、民間の媒体とともに、ハローワークの一般求人を利用していった。新卒扱いで未経験の若者を採用するのは今回が初めてである。

5-2-2) 個別支援を利用したことによる応募者の変化

新卒扱いで若者を採用すること自体が初めてなので比較できない。

5-2-3) 個別支援を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

新卒扱いで若者を採用すること自体が初めてなので比較できない。

5-2-4) 個別支援を利用した感想

ハローワークに訪問した当初は、ハローワークには様々な求職者が訪れるので、質の低い人材からも多数の応募が集まるのではと不安だったが、求人票を非公開にできると教えてもらった。その上で、ジョブサポーターが当社の人材ニーズに合致した人材を選別してから紹介してくれたので非常に安心することができた。しかし利用していた新卒応援ハローワークが移転し、担当ジョブサポーターも退職してしまったので、これからは使い勝手が悪くなると思う。

5-3) 雇用促進税制を利用した感想

当社の採用規模に合致している。また手続きも煩雑ではなく、とりあえず採用計画を申請して「条件にあう実績があがれば幸運」くらいの気持ちで使うことができるため、使い勝手がよい。

6. F社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

すべての職種について若手中心の採用に切り替えたいところだが、技術部門は業務に必要な人数が既に足りていない。また、システムエンジニアは他の職種よりも一人前に育て上げるまでに時間がかかる。そのため、技術部門については従来どおり、有経験者の中途採用を行っている。また、技術部門以外の部門でも、例えば中堅社員が退職して急いで欠員補充しなくてはならないなどの場合には、今後も有経験者を中途採用することもあるだろう。

完全に新卒採用中心に移行するわけではなく、将来を見据えての増員や、育てることに時

間がかけられる場合についてのみ、できるだけ若い人を採用して育てていきたいと考えている。したがって、新卒者の定期試用の開始は今のところ計画にあがってきていない。

6-2) 教育のための取り組みと展望

社員教育は OJT を基本としている。ただ、昨年から教育の充実を図りはじめた。具体的には、業務に直接関連し、会社が承認した外部の講義や研修への参加に対し、年に2回、金額の上限を定めて、会社が費用を補助することになった。

6-3) 若年社員の定着状況

過去5年間の退職者数は、営業職(計7、8名)は0名。事務職(計5名)は中堅層が1名。技術職(計20数名)は2名である。全社で見ると、年間1名の退職者が出るかどうかである。

職種別では技術職の定着があまりよくない。30代の社員が採用後1、2年経過して転職することが多い。技術者に対する中途採用の求人は常に出し続けているが、求める人材には出会える確率は数十人に面接しても数人程度である。そのため技術部門は常に人手不足である。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

求人票を出してから公開されるまで2、3週間かかったことがある。より迅速に処理して頂きたい。窓口が17時で閉まってしまうのも利便性が悪い。

実施日：2012年7月2日

回答者：C社 人材開発部 部長

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：高久聡司

1. C社のプロフィール

1-1) 設立年：1986年

1-2) 業種：情報・通信

主要事業はソフトウェア開発。ネットワーク・サーバー構築や人材派遣事業・職業紹介事業（紹介予定派遣含む）も営む。業務の約7割をソフトウェア開発が占める。ネットワーク構築は、D県の大手企業の業務を請負っている。

1-3) 従業員数（役員含む）：59名 従業員は全て正社員である。

○年齢分布

従業員の大半が20代と30代で、その大半が新卒採用者である。またそのほとんどがシステムエンジニアで、一部がネットワークエンジニアとしての業務に従事する。

40代は少数、50代は2名で営業職かつ中途採用者（回答者含む）、60代は1名である。

○年齢構成が若い理由

現在の社員のほとんどが、バブル経済崩壊後に新卒者の定期採用によって入社したため年齢が若い。

1-4) C社の経営状況

C社はD県の他、東京にも事務所をもっている。人材派遣事業を始めたきっかけは、自社の正社員が顧客先の社内で業務を行う際に、派遣社員としての契約を結ぶ必要が生じたためである。そこで、派遣業の資格を取り、それを機に登録型派遣も始めた。その後、紹介業の資格を取り、職業紹介と紹介予定派遣を始めた。D県での紹介業のマッチングは難しく、正規雇用された人は今のところ1名のみ。職業紹介の結果、正規雇用されなくても自社で正社員として雇用することはなく、自社の正社員を顧客先へ派遣するのは全くの別枠で運営している。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

【新卒者の定期採用】

2009年・2010年：景気の状態が悪く、新卒採用を断念した。

2011年：3名（うち2名がハローワーク経由 そのうち1名がAさん）

2012年：2名（うち1名は県外のハローワークからの紹介）

2013年：3名を採用する予定で選考中。現時点（平成24年7月）で1名に内定を出した。3名が一次選考に通過している。もう1回一次選考を行って人数を増やしてから、二次選考（面接）を行う予定。

2011年と2012年は、採用活動が遅れた。2012年は、春先の景気の状態が悪く新卒採用の実施をぎりぎりまで迷っていたが、東京での受注が増えたため3月から採用活動を始めた。春先は多くの顧客企業の予算が確定したばかりで仕事の受注が少ないため、その年の景況を予測しづらい。

2-2) 採用方針

○新卒採用中心

就業経験のない若者を当社で教育したいという会社の方針に基づき、できるだけ毎年少しずつでも新卒者を採用するようにしている。しかし余剰人員を抱える余裕はないため景気の悪い年には採用しないこともある。

採用予定数を設けた上で採用活動を実施するが、応募者の質が基準を満たしていない場合は、予定数を下回っても無理には採用しない。

採用経路は学校（大学・短大・専門学校）経由が中心。ハローワークにも求人を出す。

○中途採用の強化

新卒採用を重視する一方で、有経験者（35歳未満）を中途採用するための求人は、採用予定人数を明確に定めることなく常に一年中出している。現在の従業員数では人手が足りていないため増員したい。更には、中堅層のシステムエンジニア（入社10年目くらい）の人材流出があるため、それを補うためにも中途採用を強化している。即戦力となる優秀な人材を採用できれば、その分仕事を増やすことができ余剰人員とはならない。

採用経路はハローワークの他、この地方の新聞社が運営する有料の求人広告サイトも利用している。

○東京での採用活動の強化

当社はもともとD県で始まった会社だが、事業所は東京にもある。近年、景気が悪くなり

D 県での業務が減少したため、業務の大部分を東京の企業からの受注が占めるようになった。それにともない従業員を東京へ異動させた。採用活動も、従来は D 県のみで実施していたが、今年から東京でも積極的に採用していく。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

① 3 年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金

新卒者（2011 年 3 月卒）の定期採用で利用した。

② 就職説明会

ハローワークから面接会の案内があれば参加するようにしている。2012 年は 7 月に県の各地区で開催される説明会に参加する予定である。ハローワーク主催のものより、学校（大学や専門学校）主催の就職ガイダンスに参加することが多いが、学校主催の説明会に参加した学生がハローワーク経由で応募してくることもある（A さんもその一人である）。

○利用に至った経緯

① 3 年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金制度

ハローワークの窓口で求人票を出しに行った際、職員から「新卒者を採用したいなら利用してはどうか」と勧められた。職員からは、制度の仕組みや助成金の額、手続きの仕方などをチラシを見せながら説明を受けた。ただし、制度が利用できるから A さんを採用したわけではない。制度を利用できなくても、求める条件に合う人がいれば採用するつもりだった。会社としては、助成金を受給できることはありがたいことである。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（A さん）の事例

4-1) A さんのプロフィール

2011 年 3 月に D 県内の四年制大学の情報システム学科を卒業し、4 月 1 日付で新卒採用された。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

2010 年は上半期の景気が思わしくなく、秋になるまで翌年 4 月 1 日付の新卒採用を実施できるかどうか判断できなかった。10 月頃に採用活動を開始したところ、既に就職が決まっている学生が多い時期であったため、あまり応募者が集まらなかった。

○募集手段

①就職説明会・就職ガイダンス

ハローワークの他、学校、その他の団体が主催する就職ガイダンスや面接会に参加した。圧倒的に学校経由の採用が多い。大学が少ない県なので、訪問する学校は固定している（情報関連の学科をもつ四年制総合大学3校、専門学校4校）。

②自社のインターネットサイト

約5年前までは、地方新聞社が運営する新卒向け求人サイト（有料）を利用していたが、学校経由の応募者と母集団が重複するため利用をやめた。やめたことで応募者数は減ったが質は変わらない。現在は無料の新卒向け求人サイトを利用しているが反応は少ない。その年はD県でしか採用活動を行わなかったので有料サイトを使う必要性を感じなかった。

○利用した施策・制度：3年以内既卒者（新卒扱い）採用拡大奨励金

○募集職種・人数

システムエンジニア、ネットワークエンジニア 3名

○応募条件

年齢：設定無し

学歴：短大・専門学校卒以上

学校卒業後の経過期間：卒業後3年以内とした。既卒者でも構わない。

スキル：学歴によって異なる

専門学校卒は情報関連の学科卒業者に限定している。同じ新卒者でも、専門学校卒は即戦力（採用直後の成長スピードが速い）とみなしているため。一方、短大・大学・大学院卒は入社後に育てるつもりで採用するため学校での専攻を問わず、採用時点では専門知識や技術も求めない。当社の作成するソフトウェアは業務系の商品なので、顧客からニーズを聞き出す能力が重要になる。当社のエンジニアには文系学科の出身者も少なくない。ただし、コンピュータが好きではない人には向かない仕事である。結果的に応募者や採用者には理系学科の出身者が多くなる。

その他：東京でもD県でも勤務できること。

○応募者数：約20名（専門学校生と大学・短大等の比率は半々程度）

○採用数：3名

4-3) 採用選考

○選考方法

【選考の流れ】

- ①学校やハローワーク等が主催する就職ガイダンスや就職説明会に参加し、来場者に会社説明会の実施を告知する。
- ②自社ホームページにて履歴書を登録してもらうのと同時に、自社が主催する会社説明会への参加も登録してもらう。
- ③自社主催の会社説明会の実施。同日に一次選考（筆記試験）を実施する。
- ④一次選考通過者に対して二次選考（面接）を実施する。

※二次選考の際に、面接に併せてグループディスカッションを行うこともある。

【選考ツール】

- ①電子履歴書（紙の履歴書の代わり）
- ②筆記試験（一次選考）

知的能力診断：知能検査のような内容

論理能力診断：プログラムのロジックを論理的に理解できるか確認する

アンケート：自社オリジナルで作成。点数化せず面接の際の質問の材料として使う。自分自身について理解しているか・説明できるか、数多くの質問にきちんと答えたかを評価する。所要時間1時間。質問項目は「自分の長所・短所はどういうところだと思いますか」など。

筆記試験から面接へ進めたのは20名中5名であった。

- ③面接（二次選考）

3名で1名を評価する。面接担当者は各自が考えた質問（例「在学中に苦労したことは何か」等の広い内容）をする。そのため、評価も各面接担当者自身の解釈に委ねられる。

※中途採用の場合も、選考手順は新卒採用と同じである。筆記試験も行うが、中途採用の場合は職務経験が重視されるので知的能力診断の得点が低くてもあまり気にしない。

○選考時の重視点

- ①コミュニケーション能力

報告・連絡・相談はもちろんのこと、顧客のニーズを引き出せるような会話ができることが重要である。

- ②積極性

コンピュータの技術は新しいものが次々と現れるので学び続ける姿勢を持ってほしい。

③協調性

システムエンジニアの仕事はチームで行うため、他の社員や顧客との人間関係を構築できることが重要になる。

評価基準は、「質問されたことに適切に回答できる」ことが最低限のポイントである。その上で話の内容を評価する。自社ホームページには「積極性」「協調性」を「採用時の重視点」として掲げているが、実際にどのようにして判断しているのかは言葉にできない。各面接担当者が自身の解釈で決めているため意見が分かれることもあり、その場合は面接担当者が協議し合否を決める。

質を重視するため、採用予定人数を満たせなくても、応募者の質が求めるレベルに達していない場合は無理に採用することはない。

○選考結果

3名を採用した。全員が新卒者であった

○Aさんを採用した理由

約20名の応募者を比較して3名採用した。選考時には3人の面接担当者の中で評価が分かれたが、協議しAさんを含め3名の採用を決めた。

○印象に残っているエピソード

特にない。むしろ採用されなかった人たちの方がユニークで印象に残っている。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

Aさんからは特に要望はなかった。Aさんはハローワーク経由で応募してきたが、当社が大学で実施した就職ガイダンスにも参加している。そのため仕事内容や労働条件については、学校での就職ガイダンスで丁寧に話しているので、納得づくで応募してきたと思われる。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

就職ガイダンスの際に丁寧に仕事内容や労働条件を説明するため、ミスマッチは少ない。したがって、入社時に特別に配慮することはなかった。

○採用直後の教育と業務の内容

最初の1ヶ月間を研修期間として位置付けている。社外の新卒向けセミナー（某コンサルティング会社主催）に参加させて、ビジネスマナー（名刺の渡し方・電話のかけ方等）や、基本的な知識を身につけさせる。

これらと並行して本社内での業務を通して OJT を行う。入社 10 年目くらいのリーダー層の社員に指導役を任せて、その人のチームに新人を付け加える形で教育する。与える業務を徐々に簡単なものから難しいものへと移行させていくことで経験を積ませる。

4-5) A さんに対する期待と今後の教育

○A さんに対する採用時点での期待

当社では、全ての新卒者がプログラマからキャリアを開始し、システムエンジニアを目指す。そのうち一部の人がネットワークエンジニアになる。採用時点では、プログラマで終わられては困るので、早くシステムエンジニアとしてメインの仕事ができる人材に育ててほしいと考えていた。

○A さんが採用された職種で一人前とみなされる条件

システムエンジニアとして主要業務を担うことができること。

○A さんの現在の様子

職場の人間関係にもなじめていると思う。当社は若い社員が多く、同期が皆同じ場所で働いている。また既存社員には A さんの大学の OB が多くいるので「教えてやらないといけない」という意識が先輩にもある。

○今後の教育

本社内での業務を通してある程度経験を積んだ後は、東京の顧客企業へと派遣した。現在もチームの一員として業務にあたっており、今後もそれを継続する。ここでもチームリーダーや先輩が指導役となり OJT を行っている。

また、社外のセミナー（某コンサルティング会社主催）や社内の勉強会も行っている。

○A さんに最終的に期待すること

早くシステムエンジニアとしてメインの仕事ができるようになってほしい。

5. 3 年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

制度の利用を原因とする変化はない。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

評価基準は通常と変わらなかった。

5-3) 本制度が使えなかった場合でも A さんを採用したと思うか

制度が利用できるから A さんを採用したわけではない。制度を利用できなくても、求める条件に合う人がいれば採用するつもりだった。

5-4) 制度を利用した感想

会社としては、助成金を受給できることはありがたいことである。

6. C 社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

これまでは新卒採用中心の採用方針であった。この方針は今後も変わらないが、以下のような変化が予想される。

①東京での採用

今後も東京での業務が増えることが予想されるので、新卒採用・中途採用ともに、東京近郊在住者を採用したい。そのために、採用活動を D 県と東京の両方で行っている。ハローワークでは全国の求人票を見ることができるので、実際に他県からの応募者を採用したことがある。今後は東京近郊の学校（四年制大学、専門学校など）への訪問も視野に入れている。また、応募者の増加と質の向上を期待して、全国単位の有料求人サイトの利用も検討中である。

②採用数の増加

従来は顧客先に社員を派遣する際に新入社員をチームに入れて、顧客先で OJT を行うことが出来た。しかし近年、顧客先が新入社員を受け入れなくなったため、新卒者を採用した場合、自社内で行う業務の中でのみ OJT を行うことになった。過去に 8 名を一度に採用したところ、教育係となった社員が教育に忙殺され本来の業務に支障が出た。したがって自社内で行う業務の量とその業務を担当するリーダー層社員の人数によって、採用できる新卒者数の上限が決まってしまう。そのため、ここ数年は 1 年に 2、3 名ずつしか採用できなかった。

今後、自社内での業務が拡大したり、顧客先でも新卒者を育てられる環境ができれば、もっと採用数を増やしてもいいと考えている。

③新規高卒者（職業科）に対する採用活動

個人的には、高校新卒者でも職業科（情報系）の優秀な人材であれば採用活動をする意味はあると思っているが、実施してはいない。

6-2) 教育のための取り組みと展望

新卒者に限らず、コンサルティング会社が運営する外部の研修に積極的に参加させるようにしている。また、社内での勉強会も継続していく。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

若年社員の定着はとてもよい。しかし入社 10 年くらいで、キャリアアップのために転職してしまう社員も存在する。近年、東京での業務が増えたため、新卒時には就職できなかったような条件のよい会社へ転職するチャンスが増えたためではないだろうか。

転職する社員の補充のために中途採用を強化したい。しかし、D 県は人材の流動性が低く思うように採用できない。今後は中途採用も東京での採用活動を活発に行いたい。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

景気が回復しないと受注が増えないため、若年者の採用数も増やすことはできない。雇用対策よりも、新分野の企業の育成に力を入れるなど別のアプローチが有効なのではないか。

実施日：2012年7月5日

回答者：E社 営業総務課 主任

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：高久聡司

1. E社のプロフィール

1-1) 設立年：1985年

1-2) 業種：不動産（ディベロッパー）

商業施設をテナントに貸すほか、施設内で小売店も経営している。

1-3) 従業員数（役員含む）：22名

正社員（役員含む） 20名

受付業務 3名

事務所付 17名（うち数名が直営小売店に出向中）

パートタイマー（直営小売店）2名

※年齢構成：20代が最も多い。役職者は30代1名、40代1名。

1-4) E社の経営状況

当社は、地元企業が「個々の商店では生き残れない」という危機感から、共同で大型商業施設を作るために設立した会社である。某大型チェーンストアと地元企業の集合体であるE協同組合が株主である。某大型チェーンストアとは施設建物を共有しているだけで、経営は全く別個に行っている。そのため雇用も別個に行っている。

当施設と同様の大型商業施設が近隣にいくつかあり、競争は激しい。しかし他の施設が次々と撤退していく中、当社は生き残り続けている。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2011年6月：Aさんを受付担当に採用。

2012年：受付担当に1名採用。

2-2) 採用方針

○採用方針

新規採用の契機は欠員補充のみである。この方針は回答者が入社した 22 年前から変わらない。正社員の雇用管理は、事務所付き（営業・総務など）、受付担当、直営店の 3 つに分けて行っている。

○非正社員の扱い

直営店でのみパートタイマー（接客販売）を募集しているが、店舗の知名度が低いためか応募がなかなか集まらない。

○募集経路

ハローワークは無料である点がメリットだが、手続きが面倒である。また、ハローワークでは応募が集まる時と集まらない時の差が大きいので、急ぎの募集の時にはまず求人雑誌で募集し、応募が集まらなかった時にだけハローワークにも求人を出す。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○利用に至った経緯

求人雑誌に広告を載せたが応募があまり集まらなかった。そこでハローワークへ求人を出しに行ったところ、職員から制度を紹介された。しかし制度の詳細についてあまり理解しないまま手続きを行ったので、当社が 3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金の利用を申請するという自覚がなかった。ハローワークから A さんを紹介されて採用決定の連絡をしたところ、担当職員から制度が適用されると言われて、はじめて助成金を受給する制度を申請していたことに気がついた。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（A さん）の事例

4-1) A さんのプロフィール

短大卒（2011 年 3 月卒）、女性

応募時点で短期大学卒業後 3 ヶ月が経過していた。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

前任者の退職（転職）による欠員を補充するために、2011 年から募集を開始した。

○募集手段：ハローワークと求人雑誌

ハローワークと求人雑誌とで、応募者の質の違いは感じなかった。受付業務に興味を持つ人は、応募経路に関わらず気さくな性質の人が多い。

○利用した施策・制度：3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○募集職種・人数：受付業務1名

○応募条件

年齢・性別：求人雑誌では「18～25歳の女性」とした。ハローワークには「若い女性が活躍している職種」と伝えた。

学歴：高卒以上

学校卒業後の経過期間：設定なし

スキル：設定なし

※備考欄に、「笑顔」「当社の雰囲気になれる方」と記した。

○応募者数

9名（求人雑誌6名、ハローワーク2、3名）

20代が中心。最高年齢は28歳。

○採用数：1人

4-3) 採用選考

○選考方法

受付担当の募集の場合は、応募者全員に面接を行う事になっている。面接回数は基本的には1回だが、甲乙つけがたい場合、絞り込んだ応募者に対して2回目の面接を行うことがある。面接は回答者と部長の2名で行う。

○選考時の重視点

笑顔がよいこと。また、当社では「おもてなしの心」をモットーにしている。顧客の立場に立って話せること、行動できることを重視する。

○選考結果

Aさん1人を採用した

○A さんを採用した理由

「おもてなしの心」をモットーに社員教育をしているので、そのモットーに合う人を求めている。A さんは、雰囲気が穏やかで当施設に合った雰囲気を持っている。その反面、自分の意見もきちんと言える人だった。また、当施設のお客様は年輩の方が多いので、親身になって相手の話を聞けることや、言葉のトーンが柔らかいところも評価した。

○卒業から応募までの活動とその評価

特に評価しなかった。

○印象に残っているエピソード

A さんは奨学金を得て短大を卒業した。お兄さんも働きながら自分のお金で学校に通っていると聞いた。親のすねをかじる若者が多い中、女の子にしては珍しいと思った。受付業務をしていると、自分に責任がない事柄について顧客からクレームが出されることが少なくないが、精神面が弱い人だと自分個人を否定されたと感じて落ち込んでしまう。しかし頑張り屋の彼女ならば、顧客のクレームに落ち込まないだけの根性や精神的な強さがあるのではないかと期待した。

4-4) A さんの採用後の処遇

○労働条件等

土日必ず勤務できることと、健康状態がよいこと（余剰人員がおらず、シフト制をとっているため急に休まれると代替要員がない）を面接時に確認した。初任給は当社の規定に基づいて決めたが、その後の賃金は個々人の働きぶりに応じて決まる。

本人からは特に労働条件面について要望はなかった。彼女に限らず、最近の若者は労働条件について質問すると不利になると考えるのか、あまり質問をしてこない。

○A さんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

上司が口を出すと命令として受け取られてしまうので、現場のことは現場で解決するように「自分たちでやりなさい」とあえて突き放している。

○採用直後の教育と業務の内容

採用直後から、全ての受付業務（案内、館内放送、タバコ・ギフト券販売・クレーム対応など）を任せている。A さんを採用した 7 月はお中元シーズンでギフト券が大量（1 日 2000 枚以上）に売れる時期であった。ギフト券の販売は正確かつ迅速に枚数を数え梱包する必要があり、スピードと注意深さを要求されるため採用間もない人には大変な業務であるが、A

さんは対応できていた。

教育訓練は OJT のみである。採用直後は前任者が引き継ぎを行い、前任者が辞めた後は同じ受付の先輩社員が教えている。受付業務を習得するのに一般的には 2 ヶ月はかかる。しかし A さんは 1 ヶ月余りで習得し、前任者が辞める前に一通りの業務（レジ開け、レジ閉めなど）をできるようになった。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

初めから正規雇用するつもりで採用した。また制度を使う以前から、当社では入社後の 3 ヶ月間を研修期間として設定している。この研修期間は会社は本人を見極めるためのものというより、本人が向き不向きを判断するための期間とみなしている。A さんは問題なく採用できる方だったので、3 ヶ月経過後に面談の場を設け、勤務を続けられそうかどうか本人の希望を確認した。

○トライアル期間の終了に伴う変化

仕事内容も給与の支払い方も変わらない。

4-5) A さんに対する期待と今後の教育

○A さんに対する採用時点での期待

前任者からの引き継ぎ期間が 1 ヶ月しかないため、引き継ぎ終了までに独り立ちしてほしいと期待した。

○A さんが採用された職種で一人前とみなされる条件

受付は朝番と遅番のシフト勤務制を採っており、1 日あたり 2 名の社員が出勤する必要がある。しかし受付担当の社員は 3 名しかいないため、1 名が休み、1 名が朝番、1 名が遅番となる。したがって朝番の初めと、遅番の終わりは、レジの開け閉め（出金管理）や顧客対応など全ての業務を一人で行わなければならない。その時に事務所付きの社員が応援に行かなくても、一人で全ての業務をこなせるようになったら「独り立ちできた」とみなすことができる。

通常、独り立ちするまでには約 2 ヶ月を要するが、彼女は 1 ヶ月余りでその状態に到達した。第一印象ではのんびりしているように見えたので驚いた。また、彼女が採用された 3 ヶ月後にもう一人欠員が発生し、新規採用したため、後輩ができた。A さんは業務の細かい点を後輩にきちんと教えられるところがすごいと思う。

○A さんの現在の様子

採用直後に任せた仕事内容を継続している。職場の人間関係にはなじめている。

○今後の教育

受付の業務は、採用直後に任せた内容から今後も業務内容が変わらない。売り上げノルマもない。また、別の職種に異動することもない。

○Aさんに最終的に期待すること

今でも十分働いてくれているので今の調子で長く勤めてほしい。ただ受付業務は、毎日同じことの繰り返しでノルマもなく刺激が少ない。慣れてくると中だるみが出るのではという心配がある。

5. 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

回答なし

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

Aさんを採用した後に、当制度の利用を申請していたことに気がついたので、選考時には制度について全く意識せず評価を行った。

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

制度がなくても欠員は補充する必要があるし、Aさんは十分採用に値する人だった。そもそも採用選考時には、制度を適用できることに気づいていなかった。

5-4) 制度を利用した感想

ずいぶん高額の助成金がもらえることに驚いた。税金の使い方としてあまり効率的とは思えない。当社の場合、余剰人員を抱える人件費の余裕はないので、この制度が使えるからと言ってもっと若者の採用を増やそうとはならない。

6. E社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

受付業務は、多忙かつ取り扱う金額も大きいいため責任が重い。また採用から一人前になるまでに時間を要するため、できれば定期的に少しずつ採用して余裕を持って育てたいところだが、人件費の余裕がないため欠員補充しかできない。

6-2) 教育のための取り組みと展望

当社の社員とテナントの社員とが合同で、コンサルティング会社主催の店長研修および従業員研修に参加する機会がある（毎年実施。計4回にわたる一連の研修。例：6、7、8、9月に1回ずつ）。各社から一人ずつ研修を受ける人を出すが、受付担当者はあまりその対象にはならない。研修内容はロールプレイングが中心。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

受付業務は、毎日同じことの繰り返しでノルマもなく刺激が少ないため、飽きてしまい他の仕事へ転職したくなる傾向がある。実際に、Aさんの前任者も秘書への転職を目指して辞めていった。またちょうど結婚適齢期になる頃でもあるので、大体3、4年勤めて辞める人が多い。

事務所付きの社員は受付よりは定着がよいが、他社と比べればよくはない。その主な原因は給与ではないかと考えている。不動産賃貸業は、テナントが入るかどうかが、またテナントの売り上げがあがるかどうかに経営状況が左右される。自社の努力だけではなんともならない。そのため、安定的な昇給や十分な賞与を出すのは難しい。若い社員は自分の給与で家族を養えるか心配で、男性社員も5、6年勤めると結婚を機に辞めて転職していく。不況で残業をできるだけさせないようにしているので、残業代がつかない分、ますます給与は増えないことになる。一方で、異動した先の部署の仕事が自分に合わないことで転職する人もいるようだ。休みは年間100日以上あるので、定着しない要因ではないと思う。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

このヒアリング調査そのものが税金の無駄使いなので、そんなことよりももっと税金を安くするなどして欲しい、と言っておくようにと上司に言われた。

実施日：2012年7月31日

回答者：M社 総務課 課長代理

インタビュー係：高久聡司

ノート係：岩脇千裕

1. M社のプロフィール

1-1) 設立年：1947年

1-2) 業種：食品製造・販売（卸売）

1-3) 従業員数（役員含む）：195名（男性130名、女性65名）

○各種内訳

正社員（役員含む）：160名強

パートタイマー：30数名（女性を製造現場で雇用することが多い）

製造現場：約50名（正社員と非正社員の合計）

○平均年齢：34.8歳（正社員のみ）

1-4) M社の経営状況

パン・ケーキ原材料の製造・販売。卸売から始まり、顧客ニーズに応えるために、製造、小売等の分野へ事業を拡大していった。現在も卸売が事業の中心である。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2010年

新卒者の定期採用4名 中途採用は人数不明

2011年

新卒者の定期採用：10名（大卒5名、短大卒1名、高卒4名）

中途採用：1名（3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用してAさんを採用）

※別途、専門学校の新卒者2名をグループ企業へ採用。全体に例年より多めに採用した。

理由は、事務職は欠員が発生したためである。営業職は、社長の代替わりを機に若者を増員し育てることで営業力の底上げを図ろうという方針が示されたため。

2012年

新卒4名（大卒3名、高卒1名）

2013年

計画中（採用数未定。今のところ営業職を2名採用する予定）

会社の方針として、継続的に若い血を絶やさず採っていかうとしているが、採用人数は状況に応じて変動する。いい人材に巡り逢わなければゼロかもしれないし、巡り逢えたら予定人数以上に採用するかもしれない。

2-2) 採用方針

正社員の採用は、新卒者の定期採用が中心である。新卒採用の人数はその時々々の経営状況等に合わせて変動が大きい。急な欠員が発生した場合にのみ、中途採用を実施する。特に事務職は欠員補充を急ぐ必要がある。中途採用の場合もできるだけ若い人（20代、30代）を採るようにしている。年齢が高い人の採用は製造現場のパートタイマーが中心である。

若い人を継続的に採用し続ける方針は、採用担当者が知る範囲ではずっと変わらない。3年前に社長が代替わりした際にも変わらなかった。この方針をとる理由は、会社の伝統や社風を受け継いでいくためには、他社の色に染まっておらず、吸収力の強い若者を採用して、当社の基礎を支えていく人材へと長期的に育成することが必要だからである。特に女性は、保守的な土地柄のため結婚等で辞めることが多いので、長く働いてもらうにはできるだけ若い人を採用する必要がある。

○募集媒体

【新卒者の定期採用】

インターネット上の求人サイトと学校への求人を中心である。回答者の昔の同僚がジョブサポーターとして勤め始めたため、新卒者の定期採用にもハローワークを利用するようになった。今年から担当のジョブサポーターが替わり対応が悪くなったため、今後は利用しないつもりだ。

【中途採用】

Aさんを採用した際の求人では、若者を採りたかったため新卒応援ハローワークを利用した。従来の正社員の中途採用やパートタイマーの募集にはハローワークの一般求人窓口を利用していた。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

① 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

過去の欠員補充の際に使ったことがある。

② 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

2011年にAさんを採用した際に利用した

③ 新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別紹介

2011年にAさんを紹介してもらった

④ 就職面接会

過去に参加したことがあるかもしれないが、ここ数年は参加していない

○ 利用に至った経緯

回答者が以前働いていた会社の元同僚が、退職後、新卒応援ハローワークでジョブサポーターとして働いていた。事務職に欠員が発生した際に「若い女性事務職を探している」と相談したところ、「今、仕事にあぶれているかわいそうな子たちが多くいるので、この制度を利用できる求人にして、ぜひ紹介したい」と3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の趣旨を説明された。信頼できる知人からの提案であったので、制度を使える形で求人を出すことにした。ちょうど東日本大震災の後で被災者支援の様々な制度もあったので、他にもいくつかの制度を利用できる形にしたと思う。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は2011年3月に専門学校（情報学専攻）卒業した。在学中に歯科医院の事務職に就職が決まり、在学中から正社員として働き始めたが、社会保険・年金等が整備されていないことが入社後に判り、同年6月初旬に退職した。新卒応援ハローワークに登録し、ジョブサポーターに当社を紹介され応募した。6月末に面接を受け、8月1日付けで入社した（入社時20歳）。

4-2) 募集の概要

○ 募集の契機・目的

事務職の女性社員が1名、9月10日付で退職することになり、欠員補充のために同年6月から募集を開始した。

○ 募集手段： ハローワークのみ

○ 利用した施策・制度

① 新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別支援

② 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○募集職種・人数：事務職（受注業務担当者） 1名

○応募条件

年齢：設定せず

学歴：専門学校・短大卒以上

学校卒業後の経過期間：3年以内

「3年」という年数にこだわりはないが、政府が「卒業後3年以内は新卒扱い」とするよう呼びかけており、求人を出す際に「3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用可」としていたため「3年」とした。

スキル：設定せず

※新卒採用時の学歴要件

製造現場 高卒以上

営業 四年制大学卒以上

事務 専門学校・短大卒以上

ただし人物重視のため、優秀ならば学歴要件を満たしていなくても採用することがある。

○応募者数：

ジョブサポーターに人材ニーズを伝えて、個別に約5名を紹介してもらった。

○採用数：1名

4-3) 採用選考

○選考方法

①筆記試験

一般常識（国語・算数）を問う内容。最低限のことができるか確認する。

筆記試験の結果から合否を決めることはあまりない。

②面接

社長、役員、採用担当者（回答者）が面接を担当する。堅苦しい質問はせず、雑談のように進めていく。勤務地が交通の不便な場所にあるので、自宅からの距離や通勤手段の有無を確認する。

○選考時の重視点

【ジョブサポーターに伝えた要件】

上記の応募条件の他、他社に染まりすぎている人は育てにくいいため、できるだけ新卒者に近いことを求めた。

【面接で重視した点】

- ・人柄（明るい・素直・元気）
- ・職場の雰囲気に対応できそうか
- ・受け答えが的確、はきはきと話ができる（電話対応が業務の中心になるため）
- ・当たり前のことが当たり前に行えること

※他の応募者で、うまく自分を言葉で伝えられない人がいた。アルバイトを長期にわたり続けていたので、苦労しているんだなと同情したが、電話対応が難しそうであったためお断りした。

○選考結果

応募者の内訳は、専門学校卒1名（Aさん）、短大卒1名、大卒3名であった。そのうち1名は、面接前日に他社から内定が出たため面接を辞退した。面接を行った全員が満場一致でAさんを選んだ。

○Aさんを採用した理由

彼女なら当社で働いていけそうだと思った。具体的には、明るく元気で素直、はきはき話せるし、受け答えがしっかりしていた。

○学校卒業後の活動に対する評価

初職を約2ヶ月で辞めたことに対しては、雇用側に責任があるやむを得ないケースであったため全く問題視しなかった。Aさんに限らず、卒業後間もない若者が初めての仕事を短期間で辞めたケースは辞職理由が納得できる内容ならば問題視しない。受け入れられない辞職理由は「つまらないから」「私がやりたいこととは違う」といった理屈をこねるケース。

○印象に残っているエピソード

当社が求人を出す前から、ジョブサポーターがキャリアコンサルティングの中でAさんに「実は僕が知っているところでいい会社（=M社）があるんだよ。そこからもし募集が来たら（あなたに合いそうだから）紹介するね」と話していた。その直後に偶然当社が求人を出した。お互いのタイミングがぴったり合って採用にいたった。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

新卒者と同じ扱い。Aさんからの要望は特になかった。面接の際に会社を見学してもらい「やっていけそう？」と尋ねたところ、「頑張ります」と答えた。素直に「頑張ろう」と思っただけで言ったように聞こえたので、本当に要望はなかったのだと思う。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

前任者に、Aさんが入社してくる前から、同じグループの他の先輩社員4名にも、担当していた業務を分割して引き継いでおくよう指示した。更に引き継いだ先輩社員たちには、Aさんの働きぶりをみて任せられるくらいに成長したら、少しずつ前任者から引き継いだ業務をAさんに任せていくよう指示した。こうすることで、前任者が辞めた後にも、Aさんが分からないことがあれば先輩社員のうち必ず1名はフォローすることができる体制を整えた。

○採用直後の教育と業務の内容

【担当職務】

受注業務（電話・FAX・受注専用機器）、伝票入力、発注書作成などがメインの仕事。今後は営業サポートも担当していく。

【研修スケジュール】

1週目～3週目：会社全体を知るための研修（新卒者とほぼ同じ内容）

会社の歴史・組織・事業の全体像を理解する。

仕事の流れ（受注から代金回収までのお金と商品の流れ）を把握する。

倉庫等で現場の業務を実際に体験する。

4週目：前任者からの引き継ぎ

配属先部署（営業サポート課）で実際に担当する業務について学ぶ。個別の案件（顧客や状況によって異なる事柄）について具体的な対処方法や注意事項を覚える。

5週目：前任者退職（9月10日）後はOJTに入る。上司（回答者）がAさんの働きぶりを確認しながら、「その時できていること」より少し難しい業務を徐々に任せていく。

【新卒者の教育との相違点】

定期採用の新卒者の研修は基本的には1ヶ月間行う。そのうち最初の3週間はAさんが受けた研修と同じ内容だが、4週目以降は異なる。Aさんは配属先と担当業務が既に決まっていたので、前任者からの引き継ぎを行った。新卒の場合は、配属先が未定の状態で研修を行うので、事務職・営業職といった大まかな括りで、様々な部署に共通して必要な基礎的な事柄を学ぶ。研修期間は事務職の場合約1ヶ月で終わる。営業職の場合は、製造現場での実習

を必ず経験させるため 1.5 ヶ月と長くなる。

新卒者が一通りのことが一人でこなせるようになるには、通常 2、3 ヶ月かかる。研修終了時の習熟度合には個人差が大きいですが、A さんは予想よりも高い水準にまで達した。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

採用当初からよほどの問題がない限り正規雇用するつもりで採用した。A さん本人にも「制度上は初めの 3 ヶ月が試用期間とあるけれど、実際には関係ないので、安心して『ここで仕事をやるんだ』という気概を持ってやってください」と伝えた。

○トライアル期間の終了に伴う変化

トライアル期間を全く意識せず、通常の新卒者に対する教育訓練に準ずる形で研修を行い、2 ヶ月目には OJT に入ってもらった。したがってトライアル期間の満了を理由に、仕事内容や労働条件や待遇などに生じた変化は何もない。

4-5) A さんに対する期待と今後の教育

○A さんに対する採用時点での期待

定期採用した新卒者や、A さんのように中途採用でも若い人には、入社時に次のように伝えている。

「簡単なことから始めて、少しずつ難しい仕事を一つずつ積み上げていきましょう。そうすることで、まずは前任者の代わりを務めあげられるようになってほしい。その後も、1 年経ったら数ミリでも数センチでもよいので少しでも高いところに届いてほしい。次の年になったらまた少し上に届いてほしい。そして後輩ができたなら、今度はあなたが教えてあげてほしい」

○A さんが採用された職種で一人前とみなされる条件

受注担当者のメインとなる業務（伝票入力・発行、発注書作成など）だけでなく、営業職の業務の一部（文書の作成など事務職の得意分野）を担えるだけのキャパシティの広さが持てるようになること。ただ、営業職のサポートは事務職にとってはプラスアルファの仕事なので、本来の業務が多忙な時にはできなくなるのが当然。したがって、実際に担ったかどうかではなく、担うことが出来るだけのスキルを身につけているかどうかで判断する。

また、業務を依頼された際に依頼側が詳しく説明しなくても、どういう手順で処理すればよいか自分で判断できるようになるとこと。A さんは 4 ヶ月ほどでとりあえず一人前になったといえるだろう。

○A さんの現在の様子

採用後約1年になるが、十分戦力になっている。前任者（5年勤続）の役割をおおよそ担えるようになっている。場数を踏まなければ覚えられない想定外の事柄に対応する力はまだ十分ではないが、分からないことがあった時（例：誰に取り次ぐべき電話なのか）に誰に尋ねるべきかを自分で即座に判断できる。日ごろから、判らないことがあったら時間をかけて自分で何とかしようとせず、すぐに尋ねるように指示しているが、その意図をよく理解できている。今年、定期採用の新卒者が後輩として入ってきたが、後輩に相談を受けたら答えられるだけのスキルは身につけている。

時々笑い声が聞こえてくるほどなので、職場の人間関係には順応できているだろう。

○今後の教育

グループミーティングなどの機会には、「プロを目指してほしい」と伝えている。ただしプロの域に達していなくても、個々の努力を評価するようにしている。

○Aさんに最終的に期待すること

一人前の目安としてあげたスキル（依頼側が詳しく説明しなくても、業務の手順を自分で判断する）を、よりスピーディーに実施できる人は、一瞬の出来事に臨機応変に判断できる人であり、事務職の「プロフェッショナル」と言うことができる。この域に達するかどうかは個人差が大きく、長く勤めていてもできない人もいる。

5. 制度の影響・効果

5-1) 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の影響・効果

5-1-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

回答なし

5-1-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

判断基準の変化はない。偶然、制度が適用できる人を採用した。

5-1-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

採用しただろう。欠員を補充することが最大の目的であるため、制度を使えるからAさんを採用したわけではない。制度が使えなくても、いい人材が紹介されれば採用するつもりであった。いい人に出会えて採用しようと決めたら、たまたま制度に合致する条件の人だったにすぎない。

5-1-4) 制度を利用した感想

回答なし

5-2) ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-2-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

正社員の中途採用やパートタイマーの募集にはハローワークの一般求人窓口を利用して
いた。若年者は新卒者の定期採用で採用していた。

5-2-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

2011年と2012年の採用活動時は、知人がジョブサポーターとして働いており、とてもよい対応をしてくれていた。当社の人材ニーズを理解してくれて、条件に合った人を絞り込んでから紹介してくれたので、応募者の間で甲乙をつけがたいほどだった。

5-2-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

回答なし

5-2-4) 制度を利用した感想

2013年4月に向けての採用活動を始めて、新卒応援ハローワークに相談に訪れたところ、前任のジョブサポーターが解雇され、別の人が担当になっていた。新任者に「欠員補充のために既卒者を紹介してほしい」と言ったところ、「新卒の求人は受け入れるが既卒者の求人は受け入れられない」と言われた。会社側のニーズを汲んでもらえないのならば利用する意義がないので、今後は新卒応援ハローワークを使わない予定。

ハローワークの窓口は、求人企業と求職者の仲立ちをする立場。求人企業と求職者の両者が、お互いの要望と備えている条件とを隠すことなく正直に伝えあわない限りマッチングは不可能。ハローワークは仲立ちする際に、両者のニーズを的確に理解する必要がある。にもかかわらず、こちらのニーズを理解しようとしめないような態度にがっかりした。信頼することができなくなってしまったので、今後は利用しないだろう。

6. M社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

実際の採用数は景況や応募者の質に左右されるが、若者を継続的に採って育てていこうという方針は変わらない。2011年に例年になく大勢の若者を採用したのは、若年者の雇用状況が大変悪いことが報道されていた中で、当時の社長（現会長）が社会貢献のために予定以上

の人数を採用しようとしたためでもある。今後もそういうことはあるかもしれない。

6-2) 教育のための取り組みと展望

世代間ギャップを感じることもある。会社のよい伝統や蓄積してきたノウハウを、「今どきの若者」にも伝えていきたい（今の若い社員が理解できていないわけではない。教える側の目標として「きちんと伝わる形で伝えよう」という気持ちを持っている）。

3年前に社長が代替わりしたが、新社長の方針も、これまでの会社のあり方を全く変えてしまおうというものではない。むしろ「今までのよいところは残してさらに伸ばし、新しいことも拡大させよう。そのためには、若い人の意見を積極的に取り入れて、色々な考え方を許容していこう。お客さまのニーズをとらえて事業に反映させることで社会貢献するというのが当社の方針だが、そのニーズを広げるためには多様な考え方や新しい考え方を取り入れることが必要である」というものである。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

5年前までは、従業員の定着が悪く困っていた。改善するために、会社説明会の内容を充実させた。具体的には、会社の経営状況や事業内容など、包み隠さず伝えるように意識した。同時に、社員の生の声を聞かせたりもした。その結果、当社をよく理解したうえで入社するようになったからか、新入社員がすぐに辞めてしまうことはここ4、5年はない。

実施日：2012年8月3日

回答者：O社 輸入部 営業所長

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：高久聡司

1. O社のプロフィール

1) 設立年：1988年

2) 業種：金属卸売業（商社）

3) 従業員数（役員含む）：34名

従業員はすべて正社員

本社30名、営業所4名

平均年齢31歳（役員除く）

20代が約4割を占める。男女比率は半々

4) O社の経営状況

1988年に他県に本社を設立。2011年10月に、顧客企業が多く立地するA県に初の営業所を開設した。今回は営業所での採用について回答する。

主な取扱商品は、輸出部門は金属ワイヤー、輸入部門は金属ワイヤーを加工するための工具（約40アイテム）。顧客は全て製造業である。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

今年の新卒者（2012年3月卒）の採用数は、全社で4名。うち1名が営業所配属である。

2-2) 採用方針

大学新卒者の定期採用が中心。高等専門学校卒も応募可としている。事業拡大のために2005～2006年頃から新卒者を定期採用しはじめた。毎年、2～3人採用している。今後もこの方針を継続する予定である。

採用経路としては、本社では、昔は英字新聞などの新聞広告などを使っていたが、最近はハローワークの他、インターネットの求人サイト、民間業者が主催する就職説明会などを利用している。営業所での採用活動は今回が初めてである。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

- ①新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別相談
- ②3年以内既卒者トライアル雇用奨励金（申請のみ。受給なし）

○利用に至った経緯

- ①新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別相談

新設した事業所の責任者となったため、初めて採用業務を担当することになった。新卒者採用のための求人を出すためにハローワークへ赴いたところ、ジョブサポーターが担当としてついた。回答者の方から意識的に相談を持ちかけた訳ではない。

- ②3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

求人票を出す際に、ジョブサポーターに3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を紹介された。入社直後の会社側の負担が大きい期間に助成金が得られる点にメリットを感じ、制度を適用可とする求人票を出した（本社の採用担当者も制度の存在を知らなかった）。2011年の9月に卒業した若者を、制度の条件に該当すると思って採用したが、実際には該当していなかったため助成金は受給していない。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は2011年9月に四年制大学を卒業したA県出身・在住者。卒業が9月になったのは、半年間休学したためである。在学中に就職が決まらなかったため、学校卒業後は就職活動を続けていた。その合間にTOEICを受験した。2012年2月23日に新卒応援ハローワークを通して当社に応募し、同年4月1日付で採用された。採用時点で23歳であった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

事業拡大に伴い営業所を新設するため、新規に営業職が必要となった。本社では新卒者を定期的に採用してきたため、営業所でも同様に新卒者を採用しようと考え、事業所の開設を目前に控えた2011年2月から募集を開始した。

○募集手段：ハローワークのみ

2012年4月1日付での採用を目標としていたが、募集開始が同年2月と、その年度の新卒者の大半が就職活動を終えている時期であった。そのため、本社が新卒者の定期採用に通常用いているインターネットの求人サイトや民間業者主催の就職説明会などは利用できなかった。そこでまずはハローワークに求人を出した。

○利用した施策・制度：

- ①新卒応援ハローワークのジョブサポーターによる個別相談
- ②3年以内既卒者トライアル雇用奨励金（申請のみ 受給なし）

○募集職種・人数：営業職1名

○応募条件

本事業所としての採用は今回が初めて。応募条件は本社で採用する場合と同じである。

学歴：高等専門学校、四年制大学卒業以上

学校卒業後の経過期間：3年以内（3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用可としたため）。本社で募集する際はどのような条件を設定しているのかは不明である。個人的には、新卒者と変わらない「フレッシュさ」があれば既卒者でも構わない。

スキル・資格：普通自動車の運転免許

英語に「興味」があること（TOEIC650点、英検2級程度の実力があることが望ましい）

○応募者数：3名

○採用数：1名

4-3) 採用選考

○選考方法

本社と同じ方法で選考した。

- ①一次面接（事業所の採用担当者2名が実施。個人面接（通常は人数が多いため集団面接）
筆記試験（英語・作文）
- ②二次面接（事業所の採用担当者2名が実施。個人面接）
一般常識テスト（事務処理能力をはかるもの）
- ③本社面接（社長、取締役、課長2人）

○選考時の重視点

①当社のカラーに合った人柄

商社では人柄が最も重要な要素。社長のキャラクターや当社の雰囲気との相性がよい人柄であるか確認する。当社の雰囲気は、文系・体育会系で分けるならば文系。そのため、「勢いがありすぎる」「やんちゃすぎる」人はあまり合わない。人柄は、面接での印象で判断している。

②自分から積極的に行動・チャレンジできる

企画・アイデアを自分から積極的に出して、実際に行動してほしい。これらの要素は、グループディスカッションでの行動や、過去にやってきたことから判断している。過去の履歴としては、クラブ活動や海外ボランティアなどの活動を「自分から」やっていたことなどを評価する。

「グループディスカッションだと、積極的に話す人、リーダー役になる人、筆記する人、とんでもないことを言い出す人、斬新なアイデアを出す人とか、結構人柄が見える」

③忍耐力がある

○選考結果

大卒者（新卒者と既卒者）3名からの応募があり、そのうち既卒者1名を正規雇用した。

○Aさんを採用した理由

全体的に水準が高かった。例えば、英語はTOEIC675点と比較的高得点であった。また、アウトドアスポーツを長く趣味としているところから、当社の社風である「行動力、チャレンジ精神、忍耐力」が期待できると判断した。また、人柄が当社の社風に合っていた。

○学校卒業後の活動に対する評価

回答者個人としては、既卒者であること自体に対するマイナスのイメージはない。卒業後の過ごし方は人によって様々であるし、一旦就職して辞めた人の場合はむしろ新卒者よりも初期の訓練を済ませている分、中小規模の企業にとっては良い人材かもしれない。今回の選考では、新卒者と既卒者を区別することはせず、同じ基準で評価した。

Aさんは卒業が半年遅れたため新卒採用の枠に入ることができず、就職活動に苦労したようだ。今回の採用は、本人の希望（業種・勤務地）と当社の希望（語学力・人柄・若さ）とがみごとにマッチしたケースであった。Aさんが既卒者であることを考えると奇跡的なマッ

チングだと思う。

○印象に残っているエピソード

Aさんとはすんなりと自然に会話ができた。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

Aさんの、就職活動における仕事選びの条件は、業種（商社）と勤務地（A県内の実家から通える範囲）であった。当社はその条件に合致しており、それ以上に希望することは特になかったようだ。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

特になし

○採用直後の教育と業務の内容

本社にて他の新卒者と共に3週間の新入社員研修を実施した。研修内容は当社がISO取得のために作成したプログラムに則っている。

1週目：基礎的なトレーニング（名刺の渡し方、電話の取り方など）。

2週目：配属部門（Aさんの場合は輸入部）の基礎的なトレーニング（商品知識等）。

3週目：本社の社員と合同でOJT（先輩社員の営業に同行）。合間に顧客先企業の工場を見学することで商品が実際に使われる様子を学ぶ。

4週目：A県営業所へ配属。OJTを継続する。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

○トライアル期間の終了に伴う変化

選考時には3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の適用条件に該当すると考えていたが、該当しなかったため支給はしていない。また、もともと当社では入社後の3ヶ月間を試用期間としている。試用期間終了後、正社員に本採用するかどうかの判断基準は、トライアル雇用制度の利用の有無に関わらず同じである。具体的には、大きな違反（遅刻や欠勤が多い、機密情報の流出など）がなければ、試用期間満了で採用を断ることはない。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

営業の業務に必要な最低限の知識、例えば一般常識（名刺の渡し方・電話の取り方など）、や商品知識、営業方法などを習得してほしい。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

当社の営業職の業務は、新規開拓よりもルートセールスが中心である。一人前の営業職の最低限の条件は、受発注（配達を兼ねての得意先廻り→顧客のニーズを引き出す→見積りの作成→契約獲得）の一通りの流れが一人でできることである。この状態になるまでの所要期間は、個人差の他に取扱商品や顧客先によっても異なるが、最短でも半年はかかる。

○Aさんの現在の様子

商品の配達など簡易な業務の場合は一人で顧客先へ訪問することもあるが、基本的には先輩が同行している。

○今後の教育

次のステップとして求められることは、営業職として完全に「独り立ち」すること。その条件は、上記の最低限の条件に加えて、売れる商品の開拓、仕入れ先・顧客先メーカーとの売買契約の手続全般、商品の入荷から配達手段の手配、納品、販売後のメンテナンスおよびアフターフォローまでの流れを把握し、一人で出来ることである。

○Aさんに最終的に期待すること

売り上げ目標は個人ではなく部門単位で設定されている。部門の目標にどれだけ貢献できるかによって評価される。最終的には、上述の「独り立ちできた」状態の流れを、幅広い商品についてできるようになって欲しい。

5. 制度の影響・効果

5-1) 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の影響・効果

5-1-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

本営業所での採用活動は今回が初めてであるため比較できない。ただ、この制度の存在を知るまでは、本社の採用方針に合わせて、新卒者だけを募集対象とするつもりであった。

5-1-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

選考時には3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の適用条件に該当すると考えていたが、制度が適用できる応募者か否かによって、選考時の評価基準を変えることはなかった。

5-1-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

回答なし

5-1-4) 制度を利用した感想

Aさんがなぜ制度の適用条件に該当しないのか、ハローワークの担当者に何回も説明してもらったが、複雑で理解できなかった。使い勝手のよい制度ではなかった。もっと既卒者を採用しやすい仕組みにしてもらいたい。

5-2) 新卒応援ハローワーク/ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-2-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

本社では、新卒者の定期採用には、ハローワークの他にも民間の求人情報サイトや、民間業者主催の就職説明会を利用していた。本営業所での採用活動は今回が初めてである。

5-2-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

5-2-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

本営業所での採用活動は今回が初めてであるため比較できない。

5-2-4) 制度を利用した感想

本社で新卒者を募集した際と比べると、ハローワークは民間の求人サイトよりも応募者が集まりにくい。民間の求人サイトで会社説明会の開催を告知すると6、7人の応募が一度に集まる。一方、ハローワークに求人を出しても、応募者数が少ないだけでなく五月雨式に紹介されるので選べない。今回はジョブサポーターから、既卒で就職が決まっていなかった人がたくさんいると言われたので期待していたが、3名しか応募が集まらなかった。若者は、他の媒体に応募して駄目だった場合にハローワークに行くからだろうか。

6. 0社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

事業拡大のために2005～2006年頃から新卒者の定期採用を始めた。毎年2～3人採用している。今後もこの方針を変える予定はない。

6-2) 教育のための取り組みと展望

ISO-9000(2004年取得)の取得条件の一つに、従業員の教育訓練体制の整備があるため、ISO取得を機に、計画に沿った教育訓練を行うようになった。教育訓練プログラムは当社の従業員が独自に作成している。具体的な内容は、個人の能力水準を測定(できること・でき

ないこと、知っていること・知らないことの洗い出しを行う) した上で、一人一人に教育計画を立てる。実際の教育訓練は日常業務の中で行う。

指導役となる社員の時間的負担が大きいのが、教えなければ育たないので、なんとか折り合いを付けている。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

新卒採用した若年者のうち、辞める人数より残る人数の方が多い状態である。

6-4) その他の課題・展望

教育方法のさらなる改善、教育時間とマンパワーの確保、従業員に夢や希望を与えられるような、満足できる就業環境の整備(従業員の不満の低減)が、永遠のテーマだと考えている。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

ハローワークがうまく機能していないように思う。就職説明会については、開催回数が少ないだけでなく、当社が採用したい時期と開催時期とのタイミングが合わない。また民間の求人サービスと比べて、応募が集まりにくい。また、助成金制度の仕組みが複雑で理解が難しい。

実施日：2012年6月26日

回答者：B社 経理課 課長

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：新谷康浩

1. B社のプロフィール

1-1) 設立年：1951年

1-2) 業種：専門商社（電子部品卸売）

1-3) 従業員数（役員含む）：22名

○属性別内訳

正社員：22名（役員含む）

女性：5名

○年齢分布

10代0名、20代4名、30代3名、40代5名、50代5名、60代以上4名。

○組織構成

社長・役員

管理部門（経理・総務）

本社：役職者1名（回答者）＋事務職2名

営業部門：

本社：営業職3名＋営業事務職1名（Aさん）

営業所：営業職6名＋営業事務1名

仕入部門4名

※採用活動は事業所ごとに行う（書類手続は本社で一括）。回答者は本社の採用業務の責任者である。

1-4) B社の経営状況

当社はこれまで某大手製造グループへのルートセールスを続けてきた。ところが円高と震災の影響で、大手メーカーでは製造拠点を海外移転する・関東の製造拠点を廃止するなどの変化が起きている。そのため本社から納品できる営業先が減ってきた。そこで、製造拠点が

多く残っている地域（営業所所在地域）での営業の密度を濃くするため、営業職を1名本社から営業所へ異動させた（当社では配置転換がめったにないため10年ぶりの異動である）。今後は新規顧客を開拓するのではなく、従来の顧客先への営業をさらに強化していく方針である。当社のような小さい商社では、新規開拓は難しい。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

採用自体がめったにない。昨年度Aさんを採用し、その前に入社したのは回答者自身。その前は更に3、4年前と、数年に一人しか採用していない。

2-2) 採用方針

○採用枠組

現時点での採用方針は、新卒の定期採用は行っていない。欠員が出たらそのつど補充するのみである。現在の従業員に新卒採用で入社した人はおらず、ほとんどが同業他社から転職してきた。回答者自身の社歴が他の社員より短いため、それ以上過去の方針は分からない。

○非正社員の取り扱い

雇用形態は正規雇用のみである。パートタイマーのデメリットは働ける時間が限定されること。全社員に揃って同じ時間帯に働いてほしい。社長は、パートタイマーの労働時間でカバーできるような仕事量ならば、新規に人を雇わずとも既存の社員でこなせるはずと考えているのだろう。既存社員だけではどうしてもこなせない仕事量が発生して初めて、新たに正社員を雇う方針である。また、業務に季節性がなく突発的に発生するので、いつ繁忙期が訪れるかは予測不能である。そのため、あらかじめ忙しい時期だけ非正規雇用者を雇っておくといったことはできない。

○採用経路

社員や知人の紹介が多く、ハローワーク等で公募することは少ない。回答者自身も前任の総務・経理責任者が辞めた際に知人の紹介で採用された。営業職の場合、同業他社の営業職どうしが納入先で知り合い、お互いの会社の情報を交換し合ううちに転職につながるケースがある。

3. 若年者支援施策・制度の利用状況

3-1) 利用したことがある制度

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

3-2) 利用に至った経緯

2011年に事務職に生じた欠員を補充するにあたり、従業員の年齢構成を若返らせるためにできるだけ若い人を採用することにした。社長がハローワークへ相談に行った際、職員から制度を紹介された。助成金の給付にメリットがあるので制度を適用できる形で求人票を出した。その結果、制度の適用条件を満たしたAさんを採用した。

※Aさんを採用後、営業所でも寿退社により営業事務の欠員が発生した。営業所の採用業務は営業所長に任せており、営業所長は当初ハローワークだけでなく民間の求人媒体も使うつもりでいた。しかしAさん採用時に制度を適用することで助成金が入ったため、社長が民間の媒体は使わずハローワークだけに試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用できる形で求人を出すよう指示を出した（必ず制度を適用できる人を採用しようというのではなく、制度が適用できる人でよい人材からの応募があれば使おうという意向である）。その結果、営業所でも制度を適用できる人を採用したが半年で辞めてしまった。そのため再度、同様の求人票を出し直し、また制度を適用できる人を採用したので、計3人分の試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の手続きをした。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

応募時点で23歳の女性。四年制大卒文学部を卒業後、約1年間、学生時代から続けてきたイベント企画・運営のアルバイトをしていた。当社への応募動機は、今後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たとのことだった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

営業事務の女性（Bさん）が出産するため、急遽欠員を補充する必要性が生じた。Bさんが休業中のみ派遣社員を雇うことも考えたが、派遣社員は当社独自のやり方を覚えてもらう手間がかかる割にマージンが高い。かといって正社員を新規採用すれば容易な解雇はできないため、Bさんが職場復帰した後は余剰人員となる。そのため、以前からトラブルが多かったBさんには辞めてもらい、新しい人を正規雇用することにした。Bさんとは話し合いの結果、1年半の育児休業を取得させること、その期間も退職金の算定に入れることで合意を得た。従業員の年齢構成が高齢化していたため、できるだけ若い人を採用しようということになった。

○募集手段： ハローワークのみ

○利用した施策・制度： 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○募集職種・人数： 営業事務職 1名

○応募条件

年齢： 39歳まで（試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の適用可能年齢の上限（当時））

当初はより若い年齢層に絞って募集していたが、応募が集まらなかったため、39歳以下に上限年齢を引き上げて再度募集した。

学歴： 高卒以上

学校卒業後の経過期間： 設定せず

スキル： 設定せず

※求人票には明記しないが、女性からの応募を期待していた。古い会社なので、社長や顧客へのお茶出しをするために、本社・営業所それぞれに最低でも一人は女性が必要と考えている。

○応募者数

10名弱（半分は30代半ばから後半、残りが20代）

事務職は人気があるので、募集開始時には多くの応募が集まると思っていた。しかし期待したほど応募が集まらず肩透かしを食らった気分だった。ハローワークからは、他社と比べて賃金が弱いのが原因ではないかと言われた。

○採用数： 1名

4-3) 採用選考

○選考方法

①書類選考（履歴書）

②筆記試験 1時間（文章読解・計算の基礎的理解に30分＋性格診断に30分）

③面接 1回（社長と配属先の役職者（今回は営業部長））

※一度に集まった応募者を一斉に選考するのではなく、一人ずつ面接しては断ることの連続であった

※面接での受け答えを特に重視している。

○選考時の重視点

- ・素材の良さ（業務の飲み込みの早さなどを筆記試験の結果から判断する）
- ・将来の目標とそのために行っていること（自己主張ができることと従順さとのバランスを判断する）
- ・パソコンに対する拒否反応がないか
- ・健康状態
- ・人と話すことに苦痛を感じないか（質問に対する回答内容の他、面接の場でのやり取りから判断）
- ・身だしなみ（派手すぎるネイルなどは厳禁）
- ・社会人としてのマナー（面接での受け答えなどから判断する）
- ・社長の意向（若くて従順で元気で明るい人がいい）

○選考結果

四年制大学文学部を卒業後1年経過した女性 A さん（応募時点で 23 歳）を採用した。A さんの前に内定を出そうとした人が 1 人いたが、他社に就職が決まり辞退されてしまった。

多くの応募者が筆記試験の結果が悪すぎたため、なかなか内定が出せず採用活動に時間がかかった。

※「若い方が賃金が安いいため採用の際に有利に働くのではないか」という問いへの回答

かならずしもそうとは限らない。まずそもそも、応募数が不足していたので多くの条件をつけて選べる状態ではなかった。経営者である社長は人件費を抑えることを重視するが、管理部門の責任者である回答者は、年齢が高く癖の強い社員が多い中に、あまりに若い人が入社すると人間関係をうまく構築できるか不安があったので、30 歳過ぎくらいの社会経験がある人の方が良いのではないかと考えていた。また営業部長は、年齢よりもパソコンに対する拒否意識がないことと、営業職全員とうまくコミュニケーションを取れることを重要視していた。採用された A さんは新卒と変わらない年齢で、かつ既存社員とうまくやっているので、結果的には人件費の面と社内の人間関係の面と両方の課題が解決できた。

○A さんを採用した理由

- ・筆記試験の得点が比較的高かった
- ・面接での受け答えがしっかりしていた
- ・新卒者と変わらない若さ（若い人の方が柔軟性があり、飲み込みも早い）

4-4) A さんの採用後の処遇

○労働条件等

賃金の決定に体系だったルールは確立されていない。年齢と学歴をもとに、会社内の俸給表に照らし合わせて社長が決めている。彼女の側から条件面での要望は出されなかった。

○A さんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

既存社員の平均年齢が高く、彼女の次に若い人が 44 歳男性という「おじさん所帯」のため、若い女性になじめるか心配であった。回答者は意識的に A さんの様子をうかがっていたが、うちとけているようで安心した。

○採用直後の教育と業務の内容

採用直後から実際の業務（営業職の補佐）にあたらせた。その理由は、余剰人員がないため OJT で教えるしかないというのと、営業部門の仕事全体を把握するためである。

出産を控えた前任者 B さんからは引き継ぎが十分にできなかった。B さんの他に既存の営業事務職はいなかったため、営業部長や営業職の最も若い社員が教育している。また、営業事務の業務は管理部門との連携が必要なため、管理部門の事務職が経理等の仕事を教えている。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

前任者が産休を取るため、採用を急いでいた。また、気に入らないからといって解雇して採用活動を再度行うことは新たな業務を発生させるため避けたかった。したがって、採用するからにははじめから正社員として本採用するつもりで面接に臨んだ。そのため、試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を使ったからといって特別な配慮はしていない。たまたま採用した人がトライアル雇用制度の基準に合致していただけである。

○トライアル期間の終了に伴う変化

トライアル期間の終了を理由に、担当業務などが変化することはなかった。

4-5) A さんに対する期待と今後の教育

○A さんに対する採用時点での期待

営業職が「こうして欲しい」と考えることを予測して半歩先の行動をとれるようになってほしい。また、正確に事務処理ができるようになってほしい。

○営業事務職で一人前とみなされる条件

上記の採用時点での期待と同様。一人前にするための教育訓練は全て OJT で行う。仕入先の大手メーカーによる講習会があるが、その対象者は営業職のみである。営業事務職の業務は研修を受けさせてまで高度化させるものではない。また、営業事務の業務（伝票作成等）

は会社ごとにやり方が違うので、外部の研修を受けても、実際の業務にそれほど役立つとは思えない。したがって、営業事務職に研修を受けさせることは時間の無駄と社長は考えているだろう。

○Aさんの現在の様子

個人的資質として年の離れた人ともコミュニケーションが取れる人であった。就業後の飲み会にも気軽に参加したり、物おじしない社交的な人なので、当社の雰囲気にとけこめている。

○今後の教育

Aさんは採用選考時に重視した条件について全て合致していたため採用された。しかし、採用時点では予想していなかった欠点が入社後に明らかになった。具体的には少々大雑把・がさつな性格であるため、事務職に求められる「きちんとすること（仕事の正確さ）」に欠けており、管理（総務・経理）部門との連携がうまくいかないことがある。また勤怠についても、二日酔いなど社会人としては常識外れの理由で休むことがあり、直属上司（営業部長）が困っている。社長は勤務態度に厳しいので、営業部長は社長からのプレッシャーを感じる一方、直接Aさんを叱りつけることもしにくく、一時期悩んでいた。しかし大雑把・がさつな性格だからこそ、癖の強い中高年ばかりの会社でもたくましくやっていけるのだとも思うので、今はもう少し様子を見ようと営業部長には言っている。

○Aさんに最終的に期待することと今後の教育

採用時点と変わらない。営業事務の業務は勤続によりステップアップしていく類のものではなく、ある程度の水準まで到達すれば同じ内容が続いていく（給与は年齢・勤続に応じて少しずつ上がる）。また当社では、すべての職種において配属部署や職種が変わることはまずない。したがって、教育的意図による配置転換もない。

5. 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

そもそも採用活動自体が久しぶりのことなので比較が難しい。制度を使うために応募者の質が変化するのではとは考えなかった。Aさん本人は、自分がトライアル雇用制度を使って就職したという自覚はないのではないかと。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

通常の求人であろうがトライアル雇用制度が適用できる求人であろうが、望むレベルに達

さない人はお断りする。採用選考時に実施する筆記試験の結果である程度の能力は分かる。

5-3) 本制度が使えなかった場合でも A さんを採用したと思うか

制度が使えなくても採用した。

5-4) 制度を利用した感想

不正受給などを防ぐために必要なこととは思いますが、正直なところ手続きが煩雑で面倒である。たとえばこの制度には試用期間が設けられるため、試用期間から本採用に移る際に雇用契約書が別途必要である。しかし当社は始めから正社員にするつもりで採用するため、文言上は入社後 3 ヶ月間を試用期間とするが、試用期間中と正社員へ移行した後との処遇がほとんど変わらないので、実質的には新たな雇用契約を結ぶ必要はない。この制度を使うためだけに、実質的には必要ない書類を作成しなくてはならなくなった。

回答者は人事関連の手続を一手に担っており、ルーティンの業務の傍ら、この制度に関連する手続きをイレギュラーな業務として行わなければならない。イレギュラーな業務が発生すると、時間が不足するだけでなく、ルーティン→イレギュラー→ルーティンといった頭の切り替えが必要なので、業務が滞りがちである。

6. B 社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

従業員の高齢構成が高いため若返りを図りたいが、高齢になった社員の再雇用もしなければならぬため、うまく実現できないというジレンマがある。経営管理上、新卒者の定期採用は困難だろう。ただ、欠員が発生した場合はできるだけ若い人を採用しようとは考えている。

6-2) 教育のための取り組みと展望

営業職については仕入れ先の大手メーカーによる講習会に参加させることがあるが、営業事務の教育は OJT のみである。当社は全ての職種において欠員補充のためにだけ採用を行い、入社後は採用時の職種のまま同じ部署に所属し続ける。異動や職種転換はまずない(先日 10 年ぶりに本社から営業所へ営業職が 1 名異動した)。したがって、教育的意図による配置転換もない。

6-3) 若年社員の定着状況

採用自体が稀にしか発生しない。既存社員は中途採用で入社した者がほとんどだが定着はよく勤続年数が一様に長い。転職したくても社会全体が不景気なので、魅力的な転職先がな

いのではないか。特に営業所の社員は本社からの異動1名を除くと全員が元から営業所が所在する地域に在住していた人たちである。その地域で転職先を見つけることは本社の場合以上に難しい。また、不満はあってもすぐさま転職するほどの不満ではない賃金をえているからではないかと思う。

営業職については、当社の営業業務は飛び込み営業がなく、安定した既存顧客（大手製造グループ）に対するルートセールスのみになるため、飛び込み営業をしなくてはならない他社の営業職に比べて精神的に楽なのではないか。

6-4) 若年社員の採用・育成・定着等についての展望

採用のあり方も含め、会社全体のあり方は社長が代替わりしたら変化があるかもしれない。

実施日：2012年8月27日

回答者：V社 総務部係長

インタビュー係・ノート係：岩脇千裕（兼任）

1. V社のプロフィール

1-1) 設立年：1995年

1-2) 業種：化粧品卸売

1-3) 従業員数（役員含む）：96、7名 女性が多い。

正社員数（役員含む）：約90名

グループ全体では約160名

大半が正社員（育児休業中の欠員補充に派遣社員を一時的に雇用するケースはある）。

1-4) V社の経営状況

V社の主要事業は代理店への委託販売（ネットワークマーケティング）。子会社に、開発部門と製造部門をもつため、グループ全体としては製造販売業となる。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

その年の状況によって異なる。

2-2) 採用方針

創業間もない組織を作り上げていく時期には、管理職として即戦力となる中高年の有経験者を採用することが中心であった。次第に組織ができると、末端で働く若手が必要になる。その場合、①長く勤め続けてもらうためにはできるだけ若い人を採用する必要がある。また、②会社の精神を受け継いでいく人材を育成するには真っ白な状態の新卒の方がふさわしい。しかし、これまで当社では新卒者の定期採用は行わず（新卒者を採用したことはある）、欠員補充や増員が必要になった際に20～30代の主に有経験者を採用してきた。その理由は、新卒者を一度に大勢採用した場合の育成体制が整っていなかったためである。しかし徐々にマニュアルが蓄積されて、現場の教育体制は整ってきた。またここ数年は業況の低迷により採用を手控えていたため、従業員の年齢構成が高く偏り出した。そこで、本年度は新卒者に焦点を定めた募集を行った。今後は、新卒採用中心の採用方針に移行していきたい。

○採用経路

ネットワークマーケティングの手法を使っていると、媒体によっては掲載を拒否されるケースがあり、求人が出せる媒体に限られる。新卒採用の場合はハローワークと、某大手インターネット求人サイトが利用可能である。

また、学校に求人を出すこともある。文系の専門学校・短期大学・四年制大学ならば、偏差値・学科等は特にこだわらない。過去に九州の高校（化粧品学科）に関連会社の技術開発職の求人を出したことがあるが遠方のため応募がなかった。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

①ジョブサポーターによる個別紹介

②就職面接会

化粧品会社に興味を持つ学生は多いので、説明を聞きに来た学生数は不満を持つほど少なくはなかった。最終的に採用にはつながらなかったが、直接顔を見てその場で交渉ができるので、手間がかかったとしても大切な機会であると捉えている。

③試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

現在出している求人票でも「制度を利用できる」としている。実際に制度を適用して採用したこともある。

○利用に至った経緯

①ジョブサポーターによる個別紹介

自分で情報収集をしていた際に新卒応援ハローワークの存在を知った。人事に携わる者なら知っていて当然のことである。従業員の年齢構成を若返らせるために若者を採用しようとは思っていたが、当初は新卒にこだわらず一般求人で募集した。しかし応募があまり集まらないまま年末になってしまった。ここまで待ったのなら年度末まで待って、最も若い人（新卒者）を採用しようかと検討し始めた頃に、新卒応援ハローワークのジョブサポーターから「新卒で求人を出しませんか」と声がかかった。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさんは、2012年3月に四年制大学のコミュニケーション心理学科の4年生に在学中に、新卒応援ハローワークに登録した。ジョブサポーターにキャリアコンサルティングの中で、

化粧品を扱う企業で働きたいという要望を伝えていたところ、当社を紹介されて応募した。
2012年3月下旬に内定を得て、4月1日付けで採用された。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

上記の「3. 若年者支援施策の利用状況 ○利用に至った経緯 ①新卒応援ハローワーク」を参照のこと。

○募集手段：ハローワークとインターネットの求人情報サイト

○利用した施策・制度：ジョブサポーターによる個別紹介

○募集職種・人数：カスタマーサービス（CS）課 オペレーター職 2名

○応募条件

年齢：設定せず

学歴：短大卒以上

学校卒業後の経過期間：新卒者

スキル：回答なし

※女性だからといって親元に住んでいる必要はない。実際に独り暮らしの女性社員も多い。

○応募者数：20～30名

○採用数：3名

4-3) 採用選考

○選考方法

①一次選考（採用担当者＝回答者による面接）

今回は書類選考を行わず全ての応募者に一次面接を実施した。20～30名を10名未満にまで絞り込んだ。一次面接は、企業が若者を選抜する場でもあるが、若者が企業を知る機会でもあると考えている。「化粧品の会社」に対して一般的に女子学生がイメージする業務（化粧品をエンドユーザーに直接販売する）と、当社の業務（代理店からの注文に電話で対応し商品説明を行う）の間にはギャップがあるため、学生が実際の仕事内容を正確に理解して納得できているのかを丁寧に確認している。

②二次選考（配属先の上長による面接）

※新卒採用では役員面接を行わない。

○選考時の重視点

コミュニケーション能力を最も重視する。当社のいうコミュニケーション能力とは、ただ意志が通じるだけでなく、相手に対してもう一歩突っ込んだことを尋ねられることである。電話は相手の顔が見えないので言葉だけでどれだけ話を広げられるかをみている。具体的に見ている点は、以下の2点である。

①質問に対する回答が的確でずれていないか

②言葉数が多いか

人の知識量は言葉数に比例すると考えている。質問に対してたくさん様々な表現を使って具体的に話をできることは知的能力の高さの現れと捉えている。話題が広がって、脱線した無駄話ができるくらいの方がいい。

※敬語は、入社後に矯正できるレベルであれば多少荒くてもかまわない。一般にリラックスしてくると言葉遣いは荒くなるものなので、言葉遣いがやや粗くなるのはリラックスして話している証拠として肯定的に捉えている。

○選考結果

20～30名の応募者の大半が女性であったが、男性も2、3名いた。採用された3名は、全員が四年制大学卒の女性であった。

○Aさんを採用した理由

言葉数の多さ（上記参照）

○印象に残っているエピソード

回答なし

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

当社の定時は9時30分から17時30分である。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

Aさんは採用選考時に、化粧品会社で販売の仕事をしたと話した。そこで、当社は代理店への電話での受注対応が中心で、エンドユーザーに化粧品を直接販売する仕事ではないことを理解し納得できているか確認した。

教育係となる社員には、「頑張れ」と言っただけで、特に配慮したことはない。

○採用直後の教育と業務の内容

3名の新卒社員をすべてカスタマーサービス課に配属。先輩社員1名が3名全員の面倒をみている。初めの3か月は研修期間として位置づけて、以下のように教育していく。

1ヶ月目は、座学（マナー、商品知識、想定問答、ビジネスの流れなど）が中心である。

2ヶ月目からOJTを開始する。初めは先輩社員が電話をとり、要件が注文だけの電話である場合のみ「担当者に代わります」と取り次いでもらい対応する。しかし注文の電話であっても、注文から派生して別の用件を尋ねられることがある。そうした場合にもある程度マニュアルを見ながら会話を途切れさせることなく、よどみなく話を継続できるようになったら、自分で直接電話をとって注文以外の電話にも対応させるように切り替える。対応できない内容は先輩に電話をまわすよう指示している。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

○トライアル期間の終了に伴う変化

今回は制度を利用していないが、利用する場合は、①その職種のスキルを身につけているか、あるいは身に着けられそうなイメージが持てるか、②職場になじんでいるか、の二点で正社員への移行の是非を決めている。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

カスタマーサービス課でのオペレーター業務を2、3年経験したら、様々な部署へ異動して多様な経験を積んでもらいたい。本人は化粧品に直接携わる仕事がしたいと言っているので、例えば営業部門などでもいだろう。ただしこれは人事担当者としての考えであって、所属部署とはこれから相談することになる。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

次のステップは、よほどのイレギュラーな案件ではない限り、マニュアルを見ないで一人で対応できること。この段階にあがれたら、土日祝日のシフト勤務に新人も組み込む（先輩1、2人と組む）。

一人前と言えるのはさらに次のステップ。具体的には、イレギュラーなケースにも一人で対応できること。この状態になるには最短でも一年間かかる。販売キャンペーンなどのビジネスのサイクルを一通り経験するには1年間の流れを経験する必要があるため。

○Aさんの現在の様子

入社から4ヶ月が経過した。業務については、注文以外の電話も少しずつ対応するように

なりつつある。職場の人間関係や雰囲気への適応については、まだこれからだろう。職場になじめているか判断する指標は以下の二点である。

- ① 普段の会話の中でも言葉数が増えてくること。「仕事で分からないことはない？」などの質問に対して、言葉数多く「〇〇はできるようになりましたが、××はこういうところがまだです」など具体的に話せていれば安心できるが、「大丈夫です」などしか言わない子は危ないと感じる。
- ② 新人一人ひとりが別行動をとるようになったら職場にある程度なじんでいるといえるだろう。今はまだ、同期の3人で固まって行動しているので人事としては安心できない。今後、新人を土日祝日のシフト勤務に入れる態勢に移り、勤務スケジュールが一人ひとり異なるようになれば、嫌でも個別行動をとらざるをえなくなるので、職場になじむのはそれからかなと考えている。

○Aさんに最終的に期待することと今後の教育

オペレーターには、最終的には顧客ごとに個別の対応をその時の状況に合わせて臨機応変にできることが求められる。例えばリピート客の傾向をつかむこと。過去の注文履歴をみて、今までとは異なる注文が出されたら「いつもお買い上げいただいている商品と異なりますが問題ありませんか」と確認し、発注ミスを未然に防ぐ。また、キャンペーンのお知らせを必要に応じてできることも求められる。例えば、「2本買うと安くなる」などのキャンペーン情報を顧客にとってメリットのある情報として提供できるか（オペレーターにノルマなどはない）。そのためには常に情報をすべて頭に入れて、個々の顧客の履歴を手掛かりに必要な情報を引き出す必要がある。また、顧客の呼吸に合わせる対応が必要。ベテランになると、顧客から指名されることもある。

今回採用した3名には、以上のような段階まで育ってくればそれに越したことはないが、そこまで育たなくてもある程度のレベルまで育ったら他の部署へ配置転換して多様な経験を積ませたい。

5. 新卒応援ハローワーク／ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

ハローワークの一般求人募集をしていた。

5-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

一般求人として募集していた頃と比べて、応募数が急激に増えた。また、応募者が新卒者になったので、当然スキル面では未熟な人が増えた。しかし今回は育てるつもりで募集したので、スキルが将来的に身に就く可能性があればよしとした。

5-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

回答なし

5-4) 制度を利用した感想

ジョブサポーターに相談にのってもらったという自覚はあまりなく、一般窓口を利用する時と同じような感覚で利用した。

ハローワーク職員の仕事観が狭いように感じる。「化粧品の販売」というと一つの型にはまったイメージ（直接化粧品をエンドユーザーに販売する）しかもっていない。職員が当社の事業内容やオペレーター業務の内容（代理店からの注文に電話で対応する）を的確に把握しないまま学生に伝えたため、当社の業務を理解していない人を紹介することになったのだと思う。

とはいえ、当社もポテンシャル重視で採用するつもりでいたので、ジョブサポーターには「コミュニケーションがある程度とれればいい」としか言わなかった。ただこの「コミュニケーション能力」の定義も、当社とハローワーク職員のイメージがずれていたのではないか。当社のいうコミュニケーション能力とは、ただ意志が通じるだけでなく、相手に対してもう一步突っ込んだことを尋ねられること。電話は相手の顔が見えないので言葉だけが頼り。言葉だけでどれだけ話を広げられるかをみている。

6. V社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

上記「2-2) 採用方針」参照。

6-2) 教育のための取り組みと展望

今までは中途採用が多く、採用時点で職種へのこだわりを持っている社員が多かったため、あまり配置転換をしてこなかった。今後は新卒採用を中心の採用管理に移行したい。社会経験のない新卒者には様々な経験を積ませることが重要なので、教育的意図による配置転換を増やしていきたい。

カスタマーサービス課でのオペレーター業務は、顧客に販売する現場に一番近いので、商品知識・ビジネスの流れ・顧客について知るには一番よい部署。特に商品知識の中には時間が経過しないと分からないものもあるので実際の業務の中で商品知識を覚えていけるオペレーター業務は、研修の代わりになりえる。今後も新卒者を採用する場合はこの業務からスタートさせて、その後は配置転換により様々な業務を経験させたい。ただしカスタマーサービス課としては自分たちの部門で育てた人には部門内でキャリアを積んでほしいと考え

ているだろう。現場との合意形成はこれからの課題である。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

創業まもない会社なので、まだ定着程度を計測することは難しい。ただ、辞める理由は健康問題や家庭の事情など、やむを得ないものがほとんどである。

女性が多い職場なので、育児休業制度を整備するなど働き続ける環境は整えている。実際に利用者も多く、昨年は6人が育児休業を取得し、今年全員が職場復帰した。確かに、育児休業や時短勤務の社員の埋め合わせをする他の社員から不満の声が出ることもあるが、基本的には「お互い様だから仕方がない」という認識である。また、「うちの会社は誰もが働き続けられるように制度が整ったちゃんとした会社だ」「そうした制度がない会社よりずっといい」というプライドを個々の社員がもっている。

育児休業者の穴は基本的には正社員が仕事を少しずつ増やしてカバーするが、部署や職務内容によっては派遣社員を期間限定で採用することもある(書類作成やデータ入力などの「作業」が中心となる部署・職種では、派遣社員で代替することが可能)。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

マッチングを高めるためには、求職者には当社の業務内容や仕事内容を理解したうえで応募してきてもらいたい。そのためには求人票にもっと多くの情報を書けるようにしてほしい。若い人を採用したいが年齢制限を掲載することはできないので、仕事内容で説明するしかない。しかし今の求人票フォーマットでは(民間の求人広告と比較して)限界がある。また、当社の業務内容は、「化粧品会社」と聞いて一般の方がイメージするものとは異なるので、もっと詳しく説明したい。

実施日：2012年8月28日

回答者：営業推進室 課長

インタビュー係・ノート係：岩脇千裕（兼任）

1. W社のプロフィール

1-1) 設立年：1988年

1-2) 業種：温泉施設等へのアメニティやシャンプー類の卸売

1-3) 従業員数：15名（役員含む） 従業員は正社員のみである

1-4) W社の経営状況 回答なし

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

毎年、事務職と営業職をあわせて1、2名は採用している。

2-2) 採用方針

新卒者の定期採用は行っていない。欠員補充や増員が必要になればそのつど募集する方針である。そのため、新卒の採用経験も少ない。既存社員の大半が当社における職務と同様の職務経験を経て転職してきた者である。今回は偶然、年度の変わり目にまで募集時期が長引いたため新卒者を採用したにすぎない。

○採用経路

ハローワークが中心である。パートタイマーを募集した際には求人広告を使ったが、暇な時間を有効活用するために応募してくる方が多く感じられた。特にW社で働きたいわけではなく、たまたま自宅の近所にある会社だからという理由で軽い気持ちで応募してくる。ハローワーク経由で応募すると前職の経歴などをごまかせないので、大勢の応募者に面接を続けられ、中にはよい人材もいるのではないかと思う。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

ジョブサポーターによる個別紹介

※あまり利用したという実感がない。

○利用に至った経緯

当初は、ハローワークの一般求人にて年齢不問で有経験者を募集していたが、思うような人に出会えないまま1月になってしまった。また、教育係になる主任から「年上の新人は教えにくい」といわれたため、ここまで待ったのなら中途半端に満足のない有経験者を探るより、いっそのこと新卒者を採用して一から育てる方針に切り替えることにした。そこへ、求人開拓のためにジョブサポーターが来訪し、新卒応援ハローワークというものがあると知った。そこで、新卒者向けの求人票を出すことにした。

有経験者は前の会社と比較する傾向があるが、前職より悪い部分を特に重視しがちである。新卒者には先入観がないので、当社のあり方を「会社とはそういうものだ」と受け入れてくれる点がメリットである。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は、四年制大学の社会学部に在学中、バスケットボールサークルのキャプテンを務めており、チームを全国大会優勝にまで導いた。4年生の時に新卒応援ハローワークへ登録し、W社の求人を見つけて興味をもった。偶然、アルバイト先の温泉施設Z社とW社との間に取引があり、上司にW社に就職したいと話したところ、上司がAさんの希望をW社の採用担当者（回答者）に伝えた。Z社から教えられたAさんのプロフィールが好ましいもの（全国大会で優勝したバスケットボールチームのキャプテン）であったため、回答者はAさんを最有力候補として念頭に置きながら選考を行った。その結果、Aさんは2012年4月1日付けで採用された。採用時点で22歳であった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

従来、事務部門は3名体制であったが、立て続けに2名が辞めてしまった。そのため主任が一人で3人分の業務を担う状態になった。何度か募集して採用したがなかなか定着しなかった。

そこで今回は、当初は年齢不問で有経験者（仕事が早く、MicrosoftのOfficeやイラストレーターなどのスキルがあり、接客対応もできる即戦力）を正社員に雇用する求人を出した。しかし思うような人に出会えないまま1月になってしまった。また、教育係になる予定の主任から年上の新人は教えにくいと言われたので、ここまで待ったならば中途半端に満足のない

かない有経験者を採るより、いっそのこと新卒者を採用して育てる方針に切り替えることを検討し始めた。そこへ、求人開拓のためにジョブサポーターが来訪し、新卒応援ハローワークというものがあると知った。そこで、新卒者向けの求人票を出し直し、集まった応募者を選考し、2月に2名の新卒者に内定を出した（うち1名がAさん）。そのうち1名に辞退された。

○募集手段：

ハローワークと求人広告（新聞の折り込みチラシ）を利用した。

○利用した施策・制度

ジョブサポーターによる個別支援

※あまり利用したという実感がない。

○募集職種・人数

事務職 2名

※同時に営業職を1名募集した。

○応募条件

年齢：回答なし

学歴：短大以上

学校卒業後の経過期間：新卒者

スキル：パソコンの基本的な操作ができること

居住地：当社の近隣に在住し、自動車通勤できること

○応募者数：約20名

○採用数：2名

4-3) 採用選考

○選考方法

①採用担当者が書類をみて約20名を半分まで絞り込み

②採用担当者と事務部門の主任による面接

○選考時の重視点

①コミュニケーション能力

一日中電話対応をする必要があるので、コミュニケーションがうまくとれることを重視した。男性で事務を希望する人には、自分は「人と話すことが苦手」「表に立って仕事ができない」からという理由で応募した方もいた。実際に面接しても、電話対応の仕事ができそうにない方ばかりだったので男性は全員お断りした。

②指導役である主任との相性

当社は人材育成のプランをきちんと作って育てるような会社ではないので、主任一人が業務を通して教えていくことになる。そのため主任との相性が重要になる。教えやすい子とは素直な子。きつく叱られても直そうと努力してくれる子でないと成長できない。

ただし A さんについては、主任（指導役）と一緒に面接した際に「自分とは合わない、扱いにくい気がする」と採用を反対したが、回答者が主任を説得して採用を決めた。

③能力面は、採用担当者自身はほとんど気にしなかった

当社の事務職の業務は多様である。電話対応、ちょっとした肉体労働、コンピューターへの入力作業だけでも相当な量がある。更にはイラストレーターや CAD の操作もすることになる。しかし今回は欠員補充のため採用を急いでおり、新卒者であったため、コンピューターの基本的な操作ができれば他のスキルは妥協した。なお、面接で話せばパソコンの技能レベルはだいたい推測できる。

○選考結果

約 20 名の応募者のうち、2 名の新卒者に内定を出した（うち 1 名が A さん）。しかし 1 名に辞退されてしまった。再度募集するにあたり、新入社員が 2 名とも新卒者では教えるのが大変だろうと思い、有経験者（30 代女性）を 1 名中途採用した。

○A さんを採用した理由

A さんにはハローワークを通して応募してもらったが、以前から取引先企業の社員から「アルバイトの子が W 社に応募したいと言っている」と内々に紹介されていた。A さんは大学在学中、バスケットボールサークルの全国大会で優勝したチームのキャプテンだった。厳しい指導に耐えてチームをまとめてきたはずなので、根気がある、意欲的で負けず嫌いな、統率力がある人材だろうと期待した。なかなかこういう人材に出会う機会は少ないので、選考開始時点から、基本的には A さんを採用するつもりで選考を進めていた。

○印象に残っているエピソード

回答なし

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

回答なし

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

指導役の主任からは、Aさんとは相性がよくないと採用を反対されたが「仕事だから好き嫌いばかり言うてはいられないよ、気持ちを切り替えて教えてやってほしい」と説得した。

○採用直後の教育と業務の内容

ルーティンワーク（伝票打ち込み、送り状作成、電話対応）をしながら、主任が抱えていた3人分の業務の中から、簡単なもの（1回教えればできるような業務）から順に、少しずつ（1週間で終わる程度の量）新人二名へ担当を移していった。

どの業務をどちらの新人にどの程度任せるかは主任に一任している。当社は計画的な教育は行っていない。実際の業務に携わる中で自分で学んで育ってほしい。分からないことがあった場合も、人に尋ねる前にまずは自分で調べて考えてほしい。

初めの1ヶ月は指導役の主任がそばについていたが、2ヶ月目からは一人で従事することも増えていった。初めの3ヶ月はルーティンワークだけに従事し、約3ヶ月後から商品知識を学び始め、発注業務も担当させた。在庫管理は4ヶ月目に入った頃から従事しはじめたが、現在まだ教育中である。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

募集時には社内で「主任がもう一人いる状態になればいいね」と話していたが、現在1人で3人分の業務をこなしている主任と同じレベルにまで育ててくれることを求めるのは難しいかと思う。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

一通りの業務が一人でできれば、とりあえず一人前といえるのではないか。

○Aさんの現在の様子

入社から4ヶ月が経過した。業務については、ルーティンワークに加えて、発注業務も担当するようになった。在庫管理業務に従事し始めたところである。また、業務の傍ら商品知識を学んでいる。心配していたよりは積極的に頑張っている。教育係となる主任との相性については、主任の努力により今のところ問題なくやっているようだ。

当社の事務は何でもやらないといけない。Aさんは在学中にアルバイト先企業の社員から

当社の話を聞いて興味を持ったようだが、本人が想像していた仕事内容と実際とはギャップがあるのではないだろうか。「意外と大変だな」と思っているのではないかと思う。特に商品の数が多いので、覚えるのが大変だろう。

○Aさんに最終的に期待すること

今の主任レベルになれば一番だが、あまり求めるのもどうかと思っている。

5. 新卒応援ハローワーク／ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

当初はハローワークの一般求人に出していた。

5-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

5-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

新卒を採用したこと自体がかなり久しぶりのことなので比較できない。

5-4) 制度を利用した感想

今回、応募してきた新卒者の中には、50社も応募したのにだめだったと話す人もいた。自分が就職活動をした時代と比べて就職難なのだと思ったが、募集が1月だったので、他の会社に断られて残ってしまった人ばかりが応募してくるだろうと予想して、あまり応募者の質には期待していなかった。

6. W社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

いい人材を採るためには、採用の目的を明確にしてから募集する必要がある。例えば今後事務の求人を出すとしたら目的は増員になるので、CADやイラストレーターが使える有経験者を採用したい。求人広告を多く出せもっと多くの応募が集まるだろうが予算が厳しい。

6-2) 教育のための取り組みと展望

営業（男性）も事務（女性）も中途採用が多いため、教育計画というものがない。これまでどの職種でも、放置して好きにやらせて、自由に育ってもらってきた。そのため、気づいたら育っていなかったということも過去に何回かある。ただ、できる人は放っておいても育つ。今回Aさんは放っておいても育つタイプだと思ったから採用した。本当は若い未経験者を採る場合は、受け入れ側の体制を整えないといけないのだろうが難しい。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

定着が目的ではないが、社員の不満が少ない会社にしていきたいなと思う。そのために社員ができること、経営者がやるべきことがそれぞれあるだろう

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

ハローワークの職員には、募集職種の仕事内容や当社の求人ニーズをもっと理解してもらいたい。その上で、当社のニーズに合った人を紹介してもらいたい。例えばハローワーク職員に一日当社で実習してもらえば、仕事内容を理解できるのではないか。とはいえ当社としても、その時の状況によって、ニーズにぴったりの人だけを紹介してほしい時と、応募者を全て紹介してほしい時とがある。たとえば、明確に採用したい人材の条件が定まっている時や求人票を出したばかりの頃は、求める条件に合致した人だけを紹介してほしい。一方、なかなか採用が決まらず困っている時には応募者全員を紹介してほしい。

実施日：2012年8月7日

回答者：R社 代表取締役社長

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：眞鍋倫子

1. R社のプロフィール

1-1) 設立年：1970年

創業は1961年。1970年に株式会社化した。

1-2) 業種：卸売・小売、飲食店

1-3) 従業員数（役員含む）

130名（アルバイト含む）

正社員90名（役員含む） 正社員のうち女性10名

○年齢分布

20代、数十名、30代数十名、40代10名、50代以上若干名

20、30代が中心である。定年退職後再雇用した社員や80代の正社員もいる。

1-4) R社の経営状況

2008年に現会長（現社長の父）から現社長へ代表者が替わった。それに伴い、2000年代後半から、売り上げに応じて店舗・事業所を廃止する、見込みの持てる場所に新規開店するなど、新しい展開をしてきた。現在もショッピングモール等から出店要請があり、家賃や補助金などを考慮して出店可否を検討中である。店舗を増やすことになれば、また若い人を増員のために採用したい。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2008年～2011年8月

約10名を採用した。そのうち各種トライアル雇用制度を適用した社員は、営業職2名、店舗での接客・販売職（店長候補）2名、生産工程（工場での焙煎業務）2名である。残りの4名はすべて店舗での接客・販売職（店長候補）である（アルバイトからの登用を含む）。営業職2名のうち1名がAさんである。

2011 年度

新規店舗オープンに向けて、直営店での接客・販売職（店長候補）を増員するために、2011年9～10月頃にハローワークへ求人票を出して、4名（全員35歳未満）を採用した。各種トライアル雇用制度は適用しなかった。応募者は20代が中心だった。

2012 年度

新卒者2名を事務職として採用した。

2-2) 採用方針

新社長に交代してからの採用方針について回答する。新社長に交代してから、若年者（39歳まで）を積極的に採用する方針に転換した。理由は以下の二点である。

- ①社長自身が若い（30代後半）ため、同年代や自分より若い人の方が一緒に仕事がしやすい、
- ②従業員の年齢構成が高齢化しないようにバランスを採りたい。

どちらかといえば有経験者が望ましいが、新卒に準ずるような既卒者や未経験者も採用してきた。今年度は新卒者も採用した。

○採用経路

2008～2011年には、ハローワーク経由の中途採用（営業・事務・焙煎）とアルバイトからの登用（店舗の接客・販売職（店長候補））を実施していたが、今年、新社長に交代してから初めて、学校（ビジネス系の女子短期大学）の紹介で新卒者2名を事務職に採用した。前社長の時代には求人雑誌を使っていたこともある。

※短大経由の採用を行った理由は以下の3点である。

- ①2012年2月に事務職に欠員が発生することが判明した。
- ②事務職は人気職種であるため、ハローワークで募集すると応募が集まりすぎて面接に忙殺されるため、別の募集方法を検討していた。
- ③そこへ、某ビジネス系女子短大の就職部長に再就職した知人が求人開拓のためにR社へ訪問し、同校の学生を採用してもらえないかと依頼された。信頼できる知人の頼みであったため、学生の紹介を依頼することにした。
- ④卒業間近の時期だったが進路未決定の学生が多く、15、6名の応募が集まった。その中から2名を採用した。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○利用に至った経緯

ハローワークの利用そのものが、求人開拓員の訪問をきっかけに数年前から始まったばかりである。求人開拓員から試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を使えば、年齢制限を設けて募集することができるという聞いて利用し始めた。また、試用期間に採用可能な人材かどうか極めることができることも利点と捉えている。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は四年制大学を卒業後、正社員として食品の卸売会社（従業員50名程度の規模）に営業職として約3年間勤務していた。長時間労働が辛く退職し就職活動をしているところ、ハローワークでR社を紹介され応募した。応募時点で26歳だった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

2010年に、増員のために求人票を出した。

○募集手段

ハローワークのみ

○利用した施策・制度：

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○募集職種・人数：

営業職1名、焙煎1名、店舗での販売1名

○応募条件

【営業職の場合】

年齢：39歳まで（当時の試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の応募可能年齢の上限）

学歴：不問

学校卒業後の経過期間：不問

スキル・資格：普通自動車運転免許（実際に運転していること）

※参考 自動車の運転免許以外は、店舗の接客・販売職も生産工程も同一の応募条件である。

○応募者数：約 10 名

上記は、求人票を掲示していた全ての期間を合計した数。

○採用数：2 名

4-3) 採用選考

○選考方法

履歴書の内容を確認しながら社長が面接を 1 回行う。

○選考時の重視点

- ・明るく元気、笑顔
- ・前向き
- ・正しく敬語が使えること
- ・転職回数が少ないこと

一緒に働く仲間としてフィーリングが合うことを重視している。

○選考結果

長期にわたり求人票を出し続けたところ、営業職には合計約 10 名の応募が集まり、最終的には 20 代の男性 2 名を採用した。まず A さんを採用し、半年後に B さん（ほぼ新卒者と変わらない既卒者）を採用した。A さんは試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）が適用された。B さんは後に家業を継ぐために退職した。

※参考 同時期に募集した接客・販売職は約 10 名の応募者から 20 代の女性 2 名を、焙煎は約 30 名の応募者から 20 代の若者を数名（うち 1 名に試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用）採用した。いずれの職種も、応募者の大半が 20 代・30 代。女性は 3 割程度を占めていた。いずれの職種も予定より多めに採用した。

○A さんを採用した理由・学校卒業後の活動に対する評価

前の勤め先が当社と近い業種で、かつ営業の経験があるため、即戦力になりうると評価した。A さんは自動車の運転実績があり、市内の地理にも詳しかった。

○印象に残っているエピソード

ガツガツした印象。「ここで一生がんばりたい」というアピールが非常に強かった。実際に入社後も実直によく働いている。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用して雇用する場合、職務経験があっても入社時の賃金は新卒者と同じ条件となる。賃金制度は年齢とは関係なく営業成績次第で上昇する仕組みなので、2年目以降の賃金は職務経験がある彼の方が、同時に採用されたほぼ新卒のBさんより上がりやすい。現在では前職の賃金にかなり近づいていると思う。

Aさんの前職の勤め先は始業が朝早く、終業も23時、24時という長時間労働であった。それを苦にして辞めたので、「労働時間があまりに長すぎないこと」という希望があった。当社は普段から早く仕事を終わらせるよう努力しており、どんなに遅くとも夜20時には会社が閉まるので、本人の希望に合っていた。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

主な顧客である飲食店の経営者は、個性が強い年配者が多く、人によって合う・合わないがある。特に新人はいい意味で可愛がられるため挫折する人が多い。一方で最近の若者は理屈っぽく自分が悪かったと認めず喧嘩してしまう（自分が悪くない時でもお客さんには頭を下げないといけない時がある）といった傾向が強く、年配者からみて生意気に映る人が多いため顧客先からクレームが発生することもある。

若い営業職が壁にぶち当たってつぶれてしまうのを防ぐため、また顧客からのクレームを防ぐためにも、社長自ら顧客に事前に「新人が担当になりますがよろしくお願いします」と挨拶した。一方でAさんら新人の営業職にも、上記のような話を懇々と聞いて聞かせた。

○採用直後の教育と業務の内容

①会社の中を知ってもらうための研修

- ・機械の説明（焙煎、包装など）
- ・直営店の見学
- ・接客経験がない人には直営店でウェイター・ウェイトレスを1週間程度経験させる（商品は作らせず、運搬・皿洗い・接客のみ）。

②先輩社員と2名一組で先輩の運転する自動車に乗り、先輩から引き継ぐ顧客先をまわる。

（営業職1名当たり平均150件程度を担当する）。まずは道を覚えることと、自動車の運転の仕方から教え始める。次に顧客先によって注文の採り方や卸す商品内容が異なるので、一件ずつ引き継ぎノートを見せながら、本人にノートをとらせる。顧客に名刺を渡し「新しく担当になりました〇〇です」と挨拶させる。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

基本的には初めから正規雇用するつもりで採用しているが、試用期間に採用可能な人材か

どうかを、営業職の場合は日ごろの勤務態度、お客様アンケートの結果を参考に判断する。採用できると見極めることができれば、試用期間を短縮することもある。

運転技術・道順・顧客先について一通り覚えて、一人で顧客先に行かせても大丈夫になれば本採用となる。通常、全ての引き継ぎを終えるまでに3ヶ月ほどかかる。Aさんの同期Bさんは新卒者と変わらないため3ヶ月を要した。しかしAさんは、前職で市内での営業経験があったため、自動車の運転や地理についてある程度熟練していた。またお客様とのコミュニケーションの取り方も慣れていたので覚えが早く、1ヶ月で試用期間を終了し本採用に移行した。

○トライアル期間の終了に伴う変化

正社員へ移行後は一人で担当する顧客先（約150件）をまわる。それに伴い売り上げ目標も発生する。ただしその数値は、本採用になってから半年間は先輩社員の約8割である。商品の流れや顧客の個性はだいたい半年で覚えられる。そのため、売り上げ目標の数値は、本採用になって半年後に先輩社員と同程度になる。しかし季節ごとの業務も多いので、1年間経験することで一通りの仕事の流れを理解できる。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

前職での職務経験を生かして即戦力となってくれることを期待した。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

顧客からの問い合わせにその場ですぐ対応できること。問題が生じた場合はその場ですぐ判断し自分で解決できること。上司や先輩に電話で助けを求める段階ではまだ一人前とは言えない。一人前になるにはおよそ3年を要する。

○Aさんの現在の様子

Aさんは職務経験がある分成長が早く、2年目の現在で既に一人前といってよい。最近は先輩や上司に電話をかけてくることがなくなった。非常に覚えが早く、お客さんとのコミュニケーションもしっかり結んでいる。もうすぐ結婚する予定なので、ますます頑張っている。

○今後の教育

お客様のニーズを汲み取って季節などに応じた商品を提案できるようになってほしい。そのためには商品知識の取得が必要。また、後輩の数字を管理するなど面倒をみてやってほしい。そのための教育は、直属上司（営業部長）が新しい仕事を体験させていくことで行う。

○Aさんに最終的に期待すること

新規顧客の開拓。役職者となって会社を盛り立てて行ってほしい。

5. 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

ハローワーク自体を使い始めた時期と制度を使い始めた時期が同じなのでどちらの要因による変化なのか判断しづらい。

求人雑誌で募集していた頃は、採用後、急に連絡が付かなくなり雲隠れしてしまう人が何人かいた。ハローワークで募集すると上記のようなトラブルはなくなったが、応募時点で問題が生じるようになった。具体的には、電話で面接の予約を入れておいて来ないケースがいくつか発生した。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

求人雑誌で募集していた頃と同じ応募条件で募集している。また選考時の評価基準も変えていない。

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

採用したと思う。

5-4) 制度を利用した感想

以前は有料の求人雑誌を使っていたが、集まる応募者の質も人数もあまり変わらないので、無料である分ハローワークの方がよい。担当職員とよい関係が築けているので、今後もハローワークに求人を出す予定。

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）は、就職にあぶれてしまった質の悪い人材が応募してくるのではないかと懸念していたが、実際はとてもいい人ばかり応募してくるので「一般求人でも募集する場合と何が違うのかな」と思うくらいだった。

6. R社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

今後も店舗を増やす計画なので増員を行う。退職者も少しずつ出ているので、欠員補充のためにも若い人（20代、30代）を毎年2名程度のペースで採用していきたい。

6-2) 教育のための取り組みと展望

再雇用の熟年社員による技術の伝承を検討している。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

近頃の若者は賃金への不満は余り出てこないが、休みが取れるかどうかを気にする傾向が高いので、休みをとれる環境づくりに努力している。本社勤務（営業・事務・焙煎）は土日祝が休みで盆休みもある。店舗勤務の人はそもそも本人があまり休みたがらないが、ローテーションで連続しない平日が休日になる（例：火・木が休み）。

○定着するケース1（焙煎）

採用選考時に応募動機を尋ねると「コーヒーが好きだから焙煎をやってみたい」という理由が多い。求人に対する応募数は三つの職種のうち最も多い。職人肌の人が多い。焙煎の技術を覚えたからと言って他の仕事に転職することが有利になるわけではないためか定着する。

○定着するケース2（高齢者）

継続勤務する熟年社員と従業員構成の若返りとのかねあいが課題になっている。若年者を採用したい一方で、先の社長の代から勤め続けている高齢の社員も大切にしなければならない。当社では定年を迎えた社員には退職金を支払うが、その後も継続して勤務を望む場合は再雇用ではなく、そのままの待遇で正社員として勤務を継続することができる（80代の社員もいる）。元気で頑張りたいなら頑張ればいいというのが先代の考え方。しかし高齢層が多くなると若い社員を昇進させることが難しくなり、若い社員の増員も思うようにいかない。

○定着しないケース1（女性）

若い女性社員が結婚等を理由に辞めるケースが目立つ。育児休業を取得できるように制度は整えているが、利用実績は1名。その人も利用後に職場復帰せず辞めてしまった。

○定着しないケース2（独立）

営業職、店舗勤務のサービス職・販売職の中には、将来は自分で飲食店を開きたいという夢を持って、勉強するために当社に入社してくるケースが少なくない。顧客先のオーナーから跡取り息子を鍛えてやって欲しいと頼まれることもある。3、4年働いて仕事を覚えたら家業を継ぐために辞めてしまう。独立の場合は30歳前後で独立してしまう。ただ、独立後は顧客として当社の商品を継続的に購入してくれるので、良いのか悪いのか分からない（立場が逆転するので仕事はやりにくい）。

営業の仕事は、様々な飲食店の舞台裏に入り店の造りや工夫を見ることができるので、自分の店を持ちたい人にはとても勉強になる魅力的な仕事のような。店舗勤務の社員は当社での店舗運営を学んで仕事を覚えた頃に別の店に転職し、最後には独立していく。色々な店を

転々とすることで技術を覚えていく。当社から巣立って独立した店が市内に何軒もある。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

従来は求人雑誌を使っていた。ハローワークは「役所体質で態度が偉そう」「軽くあしらわれる」というイメージがあり利用する気がなかった。しかしここ1、2年で対応が大幅に改善された。ハローワークの担当職員からこまめに電話があり、民間企業出身の求人開拓員が訪ねてくるようになった。担当者の対応を気に入り、今ではこちらから電話で担当者を指名して相談にのってもらっている。とてもよい関係を築くことができたし、有料の媒体を使う必要が無くなったので満足している。

自治体による若年者の就職を支援するプロジェクトから、職員が求人開拓に訪問してきたことがあり、良さそうな若者が何人も紹介されている冊子もらったが、求人をお願いしたことはない。理由は、既にハローワークで紹介される人材に満足しているし、ハローワークの担当者との関係を重視しているため。(短大の時と同様、採用を媒介する人物との関係性を重視している)。今後もハローワークで求人を出していくつもりだが、担当者が代わったらどうなるかは分からない。

実施日：2012年8月8日

回答者：S社 総務・経理職（部長相当）

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：真鍋倫子

1. S社のプロフィール

1-1) 設立年：1950年前後

1-2) 業種：機械工具卸売

1-3) 従業員数：38名（役員含む）

従業員は全員が正社員。うち女性は8名。

※調査日の2日後に女性1名が入社予定

○年齢構成

20代、30代が大半を占める。40代前半がおらずその他は45歳以上。

1-4) S社の経営状況

事業は、長い付き合いの顧客先へのルートセールスが中心である。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2011年6名（全員が35歳未満）

【採用経路別内訳】

ハローワーク 計4名

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金 営業職・新卒者1名 ……Aさん

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用） 営業職2名

助成金制度適用外 事務職1名

自治体主催の若年者就職支援プロジェクト 計2名（職種内訳不明）

【配属先別内訳】

本社 営業職2名

営業所① 営業職 1 名 事務職 1 名

営業所② 営業職 1 名

※配属先・職種不明 1 名

2-2) 採用方針

新卒／既卒関係なく、伸びしろがある人を採用し育成する方針。30 歳以上は採用しない。本社では、従業員の年齢構成のバランスを崩さないために、できるだけ毎年最低 1 名は採用したい。営業所では原則として欠員補充のみ行う。既存の社員で業務がまわらなくなったら増員する。この方針は、少なくともこの 20 年間は変わらない。

○採用経路

ハローワーク以外に、自治体主催の若年者就職支援プロジェクトによる個別紹介や、経営者協会主催の就職面接会も利用している。今後は応募者を増やすために学校へ求人を出すことも検討中である。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

- ① 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）
- ② 3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金
- ③ 就職面接会
- ④ ジョブサポーターによる個別紹介

※参考

若年者が対象のものではないが、今後は高齢者の雇用に対する助成金制度を利用して、営業所の配達要員に土地勘のある大手メーカー早期退職者を雇いたい。運転は高齢者の方が安心できる。

○利用に至った経緯

- ① 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）
- ② 3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金

助成金制度については常に回答者が情報収集を継続している。情報源はハローワークのホームページやチラシ、社会保険労務士など。ジョブサポーターからも連絡が来る。助成金は大変ありがたいので、使えるものはできる限り使う方針である。

- ③ 就職面接会

参加費が無料であるから。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は四年制大学経済学部を2011年3月に卒業した新卒者。卒業直前まで就職が決まらず、3月まで就職活動を継続していたところ、当社をハローワークから紹介され応募した。応募時点で22歳。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

毎年最低でも1名は若年者を採用し続けることで従業員の年齢構成バランスを維持していきたいため、通年で求人を出している。採用数が予定を満たしたら、内定を本人が承諾した時点で求人を取り下げる。Aさんを採用した求人票は2009年の秋からハローワークに掲示始めたものである。期限が切れる度に更新し続けてきた。Aさんには2011年3月に内定を出した。

○募集手段： ハローワークのみ

○利用した施策・制度

- ① 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金
- ② ジョブサポーターによる個別紹介

○募集職種・人数

営業職。人数不明。

○応募条件

【営業職の場合】

年齢：30歳未満

学歴：四年制大学卒以上

※入学難易度が一定水準以上の大学に限定している。本県の公立普通科高校で5段階評価でオール3がとれる程度の学力があればよい。

※昨年までは新卒者以外は高卒でも応募可能だったが、今年から大卒以上とした（高卒で働き始める人には、学力不足や素行など負の要素がある可能性が高いと社長が考えているため。高卒で働き始める実際の理由は人それぞれであろうが、個々のケ

ースを考慮するには家庭の事情などを面接で確認する必要がある。親の職業等のプライバシーを直接尋ねることは禁じられているし、他の方法で確認するには大変な手間がかかる)。

学校卒業後の経過期間：設定なし

スキル・資格：普通自動車免許必須（オートマティック限定は不可）。営業職は全員一人一台営業車を所有し顧客を訪問するため、免許があるだけでなく実際に運転しており、かつ配属先地域の土地勘があることが求められる。

通勤手段：交通が不便な場所に会社があるため、公共の交通機関ではなく自転車やバイクなどの通勤手段を所有すること（遠距離通勤だと定着しないため）。

※以上は、求人票に掲載した内容と、ハローワーク職員に伝えた人材要件をとりまとめたもの。

※女性（事務職）の場合は、家族と住んでいる人に限定している。理由はトラブルを防止するため。また、女性事務職の初任給は独り暮らしで食べていけるほどの金額はない。

○応募者数：20～30 数名

○採用数：4、5名

4－3）採用選考

○選考方法

①履歴書による書類選考

②一次面接

配属先の責任者（営業部長）が実施した（2010年までと今年（2012年）は回答者が実施した。Aさんを採用した2011年のみ、例外的に営業職の一次面接は営業部長が実施した）。

②二次面接

社長もしくは会長が実施する。

③三次面接

二次面接で絞り込み切れなかった時のみ、社長もしくは会長が最終候補者に実施する。

※「この人だ！」という人に出会うまでは採用しない。1名の募集に対して断る件数が30～40名に及ぶこともある。

○選考時の重視点

①履歴書

一定の同じ字が書けること。むら気の有無を判断する。また、一生懸命丁寧に書いていること。

②面接

- ・健康状態

- ・人柄（愛嬌がある、笑顔が可愛いこと）

顧客に可愛がってもらえる人。容貌に不快感のある人は断る（美醜ではない）。商社は自社で商品を作っているわけではないので、商品の善し悪しで勝負ができない。どの会社から買っても同じ商品、似たような価格ならば、売る人間の魅力で勝敗が決まる。

- ・まじめ

- ・和を保てる人

- ・ハングリー精神

与えられた仕事をこなすのではなく、自分の進む方向を自分で考えて行動できる人。

- ・平均点が高い人よりも、突出した個性がある人

- ・趣味・夢があること

夢がないと頑張ることはできない。

- ・自動車の運転技術

※今後は体育会系出身者を積極的に採用したい。理由は、体育会系の運動部で頑張ってきた人は、「一つのことを継続できる」「チームワークの力がある」「生きるエネルギーにあふれている（自分で進んでいける）」場合が多いと、社長が考えているため。

○選考結果

ハローワークから 20～30 名、自治体主催の若年者就職支援プロジェクトによる個別紹介で 3、4 名の紹介を得た。ハローワークから 3 名、自治体主催の若年者就職支援プロジェクトから 1、2 名を採用した。

○A さんを採用した理由

まじめそうだった。また、見た目は痩せているが案外健康そうでガッツがある（サイクリングが趣味で、自転車通勤予定という発言に対する評価）。学生時代に朝 5 時半から働くアルバイトを 4 年間継続していた点を営業部長が高く評価した。

○卒業後の活動に対する評価

A さんは新卒者であったが、卒業直前まで就職が決まっていなかった点はマイナスに評価された。面接での様子から、やや優柔不断な印象を受けた。「顧客に帰れと言われたらそのま

ま帰ってくるのではないか」「喧嘩をしない、人に合わせられる、優しい子という美点を持っているが、それだけでは、営業職はつとまらないのではないか」と心配になった。

○印象に残っているエピソード

特になし

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

入社時の年齢に関係なくスタート時の給与は同額。Aさんからの要望は特になかった。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

回答者は特に配慮していない。ただ、直属の上司がAさんをととても大切に可愛がっていた。そのため今度はAさんが今年入った新人の面倒をよくみている。

○採用直後の教育と業務の内容

学生気分が残っていたので「社会人」に成長するまでに時間がかかった。具体的には、挨拶や報告ができる、ミスを隠さないなどが「社会人」の条件である。

採用直後は、配達アシスタント・荷物管理からスタートし、徐々に先輩の営業を補佐として5~10件の顧客先へ商品の受注・発注・配達を行わせた。余った時間は先輩の手伝いをさせた。営業補佐の間は週に一回、先輩が顧客のところへ新人がミスをしていないか確認することになっている。その他、倉庫の整理や配達アシスタントもつとめさせた。また随時 Off-JTとして、メーカーや商社の研修に出して商品知識を取得させた。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

遅刻せず、嘘をつかない、車の運転ができる。言われたことが5段階評価で3程度理解できていたら正社員へ移行できる。Aさんは車の運転が苦手（マニュアル車やトラックが運転できない）だった。ただし人柄はとてもいい子だったので本採用となったのではないかと思う。

○トライアル期間の終了に伴う変化

トライアル期間の終了を理由に変更したことは何もない。制度を使わない場合も、採用後の3ヶ月間は試用期間としている。ただしその場合は、雇用形態は初めから正社員として契約している。3ヶ月目に社長と面談して継続の意志を確認する。どんなに出来がよくても、マッチングを丁寧に確認したいので、試用期間を短縮するつもりはない。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

回答者は、採用時点で過度な期待をかけると、期待がはずれた時に悲しいので、常日頃から新入社員に対してあまり期待しないようにしている。少しずつ成長してくれることを願っていた。当社に合わない人は自然淘汰されるので、そうならないように面接を丁寧に行っている。給与も実力主義で決まるので、どこまで頑張るかは本人次第である。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

営業番号をもらい単独営業に出るようになれば一人前といえる。その時期は先輩社員の判断と、顧客の反応（新人宛に顧客から電話があったり、直接「そろそろ独り立ちさせたら」と言ってくれたりする）で決まる。

Aさんの場合、4月に採用され、先輩に同行して営業に出始めたのが11月、翌年5月から単独営業となった。他の社員と比べると早いペースだが、これは本人の実力によるものではなく会社の都合によるもの。直属の上司が転勤してしまったため、引き継ぐために無理やり前倒しで独り立ちさせた。ただしノルマは先輩たちの8割ほど。独り立ちさせられたことによって一気に成長したように思う。

○Aさんの現在の様子

入社して2週間で先輩社員たちからニックネームで呼ばれるほど、入社直後から会社の雰囲気によくなじんでいた。上司がAさんの面倒をよくみて大切に可愛がっていたため、今度はAさんが自分がしてもらったように後輩の世話をしている。これほど後輩の面倒をよくみる社員はなかなかいない。当社が目指している「組織として仕事をする、会社を継承する」という方針に沿った成長をみせている。

○今後の教育

顧客に提案ができるようになってほしい。そのためには、商品知識の取得と「大人」になる必要がある。「大人」とは人間としてお客さんに信頼されること。そうなれば、「要るもの」だけでなく「それ以上のもの」も売れるようになる。

先輩社員は、顧客の信頼を得るために、約束を守る、聞かれたことは調べる、すぐには分からなければ調査の進捗状況を逐一報告するといったことをしている。先輩社員と肩を並べるとかかる時間は個人差が大きい。早い人は1年で達成した。Aさんは現在ちょうど結婚が決まったところなので、これから伸びるかもしれないと期待している。

○Aさんに最終的に期待すること

当社が扱う商品は多様なので、個々の営業職は自分の専門分野を徐々に定めていき、その

分野で成績を上げていくことになる。どの商品に特化した営業をしていくかは本人が決めることである。

5. 制度の影響・効果

5-1) 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）の影響・効果

5-1-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

質が落ちているかどうかは判断できないが、制度を使うためには求人票の応募条件を「未経験可」にする必要があるため、営業職のマッチングの確率は下がった（事務職は仕事内容の難易度が高くないので事務未経験者でも掘り出し物がある）。

各種トライアル雇用制度を適用できる条件を備えている応募者でも、なんらかの就業経験がある場合は、「トライアルではなく一般求人として採用してほしい（試用期間なしで初めから正規雇用してほしい）」と要望されるケースが多い。反対に就業経験がない応募者の場合、「トライアル雇用制度が適用できる求人ならば自分でも何とか紛れこめるのではないか」と思っている節もみえる。

5-1-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

制度が適用できる人とできない人を比べた際に、能力水準が同程度であれば制度を適用できる人を選ぶ。制度が適用できる応募者に対する評価基準は若干甘くなるかもしれない。たとえば、採用すべきか否か判断が難しいグレーゾーンの場合、制度が適用できる場合は「とりあえずトライアル雇用をして3ヶ月間様子をみてから決めようか」という気持ちになることもある。特に、採用を決定しなくてはならない時期（年度初めや、前任者が退職する日など）が迫っているのに採用予定人数を満たせていない時などにそう判断することがある。したがって、応募時期が年度途中だったら採用されなかったような人が、3月に応募したら採用される可能性もありうる。ただし絶対に妥協できないポイントは人柄・愛嬌である。妥協できるのは学力面である。

5-1-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

回答できない。Aさんが採用された2010年度は例外的に、回答者は一次面接を担当しなかった。Aさんに制度が適用できることを知ったのは、Aさんに内定を出してからである。

5-1-4) 制度を利用した感想

トライアル雇用制度を使うと、トライアル期間にマッチングを確認して合わなければ「会

社都合の解雇」ではなく「契約期間満了につき退職」という形で辞めてもらうことができる。3ヶ月の試用期間とその間の助成金があることで、「仮に断ることになれば3ヶ月分の給与は無駄になるけれど、助成金で補助もつくしとりあえず働いてみてもらおうか」という気になる。そういう意味では素晴らしい制度だと思う。

5-2) ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

ジョブサポーターはとても丁寧な対応をしてくれている。定期的に訪問とメールが送られてきて、新しい助成金制度が出たらすぐに教えてくれる。とても助かっている。

ただ、ハローワークで募集すると、希望する条件に全く該当しない人からも応募が集まるので当たりはずれが大きい。ハローワークに出す求人は、男女雇用機会均等法などに縛られて、企業側の細かい要望（年齢、性別、出身大学、地域など）について応募条件を設定できない。そのため、応募者が面接に来る前に、最低限の条件（30歳未満、大卒以上、営業は自動車の運転免許、女性は実家在住、自転車やバイクなどの自前の通勤手段をもっていること）をハローワークの担当者に伝えるようにしている。

それに対して自治体主催の若年者就職支援プロジェクトでは、一人ひとりの学生に担当がついて企業の要望に完全なマッチングを図る仕組みなので、企業側が細かい要望を言うことができる。お互いにほとんどロスがない。要望にあわない人を紹介されてもお互いに時間の無駄なので、このプロジェクトはとてもよかった。何かよほど大きな欠陥がないかぎり、即採用できる人材が紹介される（担当者によって差があるかもしれないが）。

5-3) ハローワーク主催の就職面接会の影響・効果

5-3-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

回答なし

5-3-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

ハローワーク、自治体主催の若年者就職支援プロジェクト、経営者協会がそれぞれ主催する就職面接会に参加したことがある。経営者協会主催の面接会は来訪者が多い（広告の効果ではないか）。

5-3-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

回答なし

5-3-4) 制度を利用した感想

ハローワーク主催の面接会や企業訪問などは、手間がかかる割に採用につながらなかった

ため、今後は参加しない。面接会は開催時期によって集まり具合に差が出る。少数の事務職の募集に対して女子大学の教職員が大量の女子学生を引率して連れてきたことがあり、対応に大変な手間がかかった。企業訪問は、あまりにも大勢の学生が訪れたため通常業務にさし障った。しかも会社側は訪問してきた学生の個人情報を知ってはいけないルールなのに、学生は遊び感覚で来る。

ただし、こうした参加費が無料の説明会等は貴重な機会なので、今後も続けて実施してほしい。

6. S社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

当社の採用選考手続きは2010年までの長年の間、①書類選考、②一次面接（総務・経理責任者＝回答者が実施）、③二次面接（社長もしくは会長が実施）、④三次面接（決め手に欠けるときのみ社長もしくは会長が実施）というように、総務・経理の責任者である回答者が候補者を絞り込んでから社長・会長による最終判断を仰いでいた。しかし回答者の負担が大きいため、2011年は一次面接を、事務職は従来どおり回答者が実施し、営業職は営業部門の責任者が実施することにした。しかし、面接という業務に不慣れな人が面接を実施したため、適性を見極めることができなかつたようだ。具体的には、その年に採用した新入社員（営業職）が事故を起こしたため解雇せざるをえず、その結果、様々な助成金制度を一定期間申請することができなくなってしまった。そこで2012年からは、従来どおり一次面接は営業職も事務職も回答者が実施する方法に戻した。

6-2) 教育のための取り組みと展望

S社を「商店」から「会社」へ発展させるためには、個人ではなく組織で仕事をする組織体制にしなくてはならない。そのためには、先輩から後輩に知識や技術を継承していく企業文化を醸成する必要がある。この目標のため、当社では以下の6-3)に示す改革を行っている最中である。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

現在は採用選考を丁寧に実施しているため、いずれの職種も定着は悪くない。「この人だ」という人に出会うまでは採用しない。1名の募集に対して断る件数が30～40名に及ぶこともある。これは営業職・事務職に共通して言えることである。

一方、事務職独自の定着がよい理由は、有給休暇がとりやすい、定時で帰れる、残業は断れる、昼休みもとれるといったように女性には働きやすい環境を整えていることだろう。

営業職は、合う・合わないが明確である。合わない人は1、2年で自分から辞めていく。

その他の人は定着する。例外的な事例として、かつて十数年勤めても営業として芽が出なかった社員に、そのままでは本人が食べていけない（成果主義の報酬制度）ので、社長が知人の会社の仕事を紹介したことがある。このように従来は営業成績を個人ベースの成果主義で評価しており、営業職は一匹狼タイプばかりであった（いまだに個人主義的な考え方の社員が多い）。そのため、若手の定着は必ずしもよくなかった。そこで、5年前に社長が代替わりしたのを契機に、営業成績の評価をチーム単位に転換し、若い社員の給与を底上げした。その理由は、

- ①会社組織を継続していくためには先輩から後輩に知識や技術を継承していく必要がある。
- ②営業成績の評価を個人ベースにすると、自分が抱えられる範囲でしか仕事をしなくなる。チーム制にすると自分では手に負えない受注は上司にまわすなどの行動が現れるため取りこぼしがなくなる。
- ③個人ベースの評価では下積み期間が長くなり過ぎて若手が定着しない（方針転換の最大の要因）。

その結果、若い世代に、先輩が後輩の面倒を見る傾向が現れはじめた。また、若手営業職の定着が著しく高くなった。その代わりに従来からの営業職の中には「自分が頑張った成果が見えにくくなった」「報酬が減った」と不満も出ているようだ。今後は事務部門も、あらゆる業務を複数担当制（メイン／サブ担当）に切り替える予定である。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

かつて利用して有益であった制度を復活させてほしい。

- ①3年以内既卒者トライアル雇用奨励金
- ②外部研修の費用の一部を補助してもらえる制度（キャリア形成促進助成金？）

この制度があれば、社長に「社員を研修に行かせよう」と言いやすくなる。社員が自分の給与分を自分で稼げるようになるまでには5年はかかる。営業職の場合、月のノルマが100万円の粗利をあげられるようになってやっと自分の給与分を稼げたことになる。それまでの教育費用に補助が出るのはありがたい。

実施日 2012年8月6日

回答者：P社 総務部マネージャー

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：高久聡司

1. P社のプロフィール

1-1) 設立年：1947年

1-2) 業種： 商社

1-3) 従業員数（役員含む）：25名

○内訳

役員 4名

正社員 21名

女性 8名（営業事務）

男性 営業職 12名、事務職（回答者） 1名

○年齢分布

本社営業部は現在、26歳、30歳、35歳、40代半ば1名（マネージャー）という構成。

1-4) P社の経営状況

取扱商品は、創業当時は工業薬品から始まり、セルロイドへと移行した。更に高度経済成長期を経てプラスチックへ移行した。現在はプラスチック樹脂の原料・半製品を主に取り扱っている。

創業当時は輸入が中心であったが、現在は国内仕入れ・国内販売が売り上げのほとんどを占める。輸入は、ここ2、3年は会社のシンボルとして、利益の有無に関わらず絶やさないようにはしている。今後可能ならば増やしていきたい。具体的には、中国・台湾からの輸入を増やしたい。国内仕入れ・国内販売では利益が少ない。一方、輸出はわずかである。日本製品は、品質は高いがその分値段が高い。またガラパゴス化（日本国内にしか需要が見込めない特殊な製品が開発される傾向）しており、外国の人々が欲しがらない。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

営業職は年に1名程度の欠員が発生するためその度に補充している。事務職の女性社員は

定着がよいため減多に欠員が発生しない。最近では 2012 年の春（A さん）と 2010 年に採用した。

2-2) 採用方針

基本的に正社員しか雇用しない。非正社員を雇用しない理由は、商品が取引先ごとにカスタマイズされており多様であるため、商品知識など仕事内容を教えるのに時間がかかるため。非正社員はいつやめるかわからないため、教育しても無駄になってしまう。

採用の契機は欠員補充が中心である。退社の 2、3ヶ月前に相談を受けるので採用活動の時間には余裕がある。欠員の発生がわかってから採用活動を開始する。

従業員の年齢バランスを考えて、営業職の場合、基本的には欠員となった前任者と同じ年齢層の人を採用するようにしている。事務職の場合、同年代を同時に雇用すると結婚や出産で一斉に退職となる恐れがあるため、年齢にばらつきが出るように採用している。また、教育係となる既存社員が教えやすい年齢（年下）を採用する。

回答者は事務方の責任者として事務全般（採用から財務関係まで）を管理している。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

①ミニ就職面接会

②ジョブサポーターに求人票の出し方を相談した。またミニ就職面接会への参加をアドバイスされた。学生の個別紹介は依頼していない。

○利用に至った経緯

新卒応援ハローワークの利用は今回が初めてである。就職が決まっていない新卒者が多数いるという報道を観てインターネットで調べたところ、若年者の就職を支援する専門のハローワークがあることを知った。そこで電話で問い合わせたところ、ミニ面接会を紹介され、参加することにした。

従来は人材紹介会社に費用を払って採用活動を行ってきた。営業職は入社後にその人が稼いだ売上によって採用コストを回収できるが、事務職の業務は売上に直結しないため、採用コストを抑えたい。また、今回は既存社員との年齢バランスを考慮して、ちょうど新卒程度の年齢の女性を採用したいと考えていた。そこで、費用が無料がかつ若年者のみに募集をかけられる、新卒応援ハローワークで募集することにした。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（A さん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん(女性)は2012年3月に短期大学(栄養・調理関連の専攻)を卒業した。就職活動の開始が遅かったため、在学中に就職が決まらず卒業後も就職活動を継続していた。卒業直後に、P社のミニ面接会に訪れた。採用時点で20歳。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

事務職の女性が1名、2012年5月20日付で退社することになった(実際の勤務は有休消化のため4月半ばまで)。欠員を補充するため、3月20日頃に新卒応援ハローワークに相談したところ、4月1日付採用をするには3月26日に開催されるミニ面接会が最後の機会であると説明を受けた。

4月1日付採用を目指した理由は、世間一般の新卒者の入社日とそろえた方が採用される新卒者にとってよいのではないかと考えたため。前任者からの引き継ぎ期間を確保するためではない(ローテーションで業務を進めているため、前任者でなくても業務を教えることは可能)。

○募集手段：ハローワークのみ

○利用した施策・制度

①ミニ就職面接会

②ジョブサポーターに求人票の出し方を相談した。またミニ就職面接会への参加をアドバイスされた。学生の個別紹介は依頼していない。

○募集職種・人数：事務職1名

○応募条件

年齢：20～24歳

上記の年齢を設定した理由

①既存社員が仕事を教えやすい。既存社員と同年代や年上では関係を構築しにくい。

②同年代の女性を複数雇用すると、結婚適齢期に一斉に辞められる可能性があるため、既存社員の年代とずらした年齢の人を採用したい。

③ジョブサポーターから、応募が集まりやすい年齢層であると助言があった。

学歴：専門学校、短大卒以上(ジョブサポーターから、応募人数を増やすには短大・専門学校卒以上とした方がいいとアドバイスを受けた)

学校卒業後の経過期間：既卒でも可

スキル：パソコンのごく初歩の基本的な操作（ほとんどの人ができるので、実質的には条件として機能していない。資格はあるに越したことはないが条件とはしていない）

○応募者数：ミニ面接会には約 55 名が訪れた。

○採用数：1 名

4-3) 採用選考

○選考方法

①-1 ミニ面接会会場での第一印象

回答者と事務職 C さん（教育を担当する予定の社員）で 1 回あたり約 30 分間の説明会を 5、6 回実施した。訪れた応募者たちの話を聞く姿勢や表情、雰囲気を見ると、A さんと B さんの 2 名が突出して印象が良かった。この点については回答者と C さんの意見は一致した。

①-2 書類選考

履歴書の記述から自己分析ができていないか確認したところ、ミニ面接会会場での印象が良かった A さんと B さんは書類の内容も良かった。具体的には、他の応募者は皆同じような内容で「私は～ができます。学生時代こういうことをしてきたので、貴社の力になれます」という自己アピールに終始していたが、A さんと B さんは、自分の性格や大学で頑張ってきたことの内容と結果、入社後に自分がやりたいことや自分の伸ばしていきたい点などが具体的に書かれており、読んでいて面白かった。

②面接

A さんと B さん、履歴書の内容はいまいちだが見た目の印象が会社の雰囲気に合いそうと感じた他 3 名の計 5 名を一次選考通過者とし、面接を実施した。

面接の目的は候補者の人柄を知ることにあるので、志望動機のような形式的なことではなく、履歴書に書いてあることを中心に本人が本音を一番話しやすい事柄（大学や趣味など）について尋ねた。

世間話をしながら、相手に失礼のない話し方で受け答えができるか、話のつじつまが合うか（論理的に説明できるか）、などを確認した。具体的には、下記の重視点（会社との相性や自己管理能力、誰とでも仲良くできるか、常識があるかなど）を全てまとめて、会社（世間）の常識と本人の常識が合致しているか確認する。例えば、褒められた時に謙遜せず「そうです頑張りました」と躊躇なく答えてしまうと、たとえ頑張ったことが事実だとしても常識外れと感じる。入社後、顧客に褒められた時に謙遜できないようでは困る。

※事務職は筆記試験なし（営業職は SPI テストを実施）

○選考時の重視点

① 当社の常識と本人の常識が合致する

担当予定の業務は簡易なものであるし、入社後に教えるつもりで採用するので、常識（＝教育の素地となるもの）がある人ならば誰でもよい。

② パソコンの基本的な操作ができる

電源を入れる、テンキーを打てること。ブラインドタッチができなくても練習してできるようになればよい。今の若者は誰でもできるので、実質的には条件として機能していない。

③ 心配り、心配りが出来ること。

④ 会社の雰囲気にあうこと（最優先事項）。具体的には以下の2点を重視する。

- ・ アットホームでのんびりした会社の雰囲気に流されず、自分でけじめをつけて計画を立てて業務を進められる自己管理ができる。
- ・ 転勤や配置転換がないので誰とでも仲良くできる調整能力のある人。話しやすい雰囲気、一緒に仕事しやすいタイプの人。

<参考：営業職の場合>

- ・ 性別は問わない（既存社員は全て男性）
- ・ 高卒以上（実際には、大半の応募者が大卒以上）
- ・ 事務職と同じ条件（常識、心配り心配り、会社の雰囲気にあう）
- ・ 地頭のよさ。SPI で平均以上の得点がとれるレベル（事務職の採用時には SPI は実施しない）。

地頭を重視する理由①：営業職の業務内容には、計算能力が必要なものもあるため

地頭を重視する理由②：当社の営業職には、大手商社に応募したが不採用となった人が応募してくる。当社にも優秀な社員はいるが全体的にみると、当社の社員は大手企業の社員と比べて頭の回転などの点で見劣りする傾向がある。そのため、採用時点である程度、地頭のレベルを確認する必要がある。しかし実際には、応募者の地頭レベルは低い。また採用選考時に見極めることは困難で、入社後に基礎知識から教えることも少なくない（単位の換算ができない、小数点のかけ算ができないなど）。

○選考結果

- ・ ミニ面接会に訪れた計 55～6 名から選考。
- ・ 書類審査で 5 名まで絞り込んで、面接を実施。

- ・候補となった2人の内からAさんにした理由は、家が近いことと実家から通っていたこと（会社が小さいため、何かの時にどこまで対応できるかわからないため）。それ以外には大きな差はなく、2人ともいい印象であった。

○Aさんを採用した理由

書類審査で5名まで絞り込んで、面接を実施した。最終候補となったAさんとBさんのうちAさんを選んだ理由は、家からの距離が短いことと、実家から通っていたこと。小規模企業なので、当社は規模の小さい会社であるため、何かトラブルが会った時に会社が社員を助けてやれる範囲に限界がある。親御さんと同居している方が家族の助けを得ることができるので安心できる。それ以外には大きな差はなく、両者とも甲乙つけがなかった。

○学校卒業後の活動に対する評価

Aさんが在学中に内定を得られなかったのは就職活動の開始が遅かったためだろう。一般的な開始時期に始めていれば、どこかに就職が決まっていた水準の人材だと思う。

○印象に残っているエピソード

説明会では特に質問などしなかったが、話を聞いている姿勢や顔つきが他の人とは違うと感じた。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

Aさんからの要望は特になかった。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

新卒者にとって、他の新卒者と就職時期を合わせたほうが良いだろうと考え、タイトなスケジュールにはなったが4月1日付け採用を目指して採用活動を行った。

○採用直後の教育と業務の内容

当社は新卒であっても中途採用と変わらない扱いで、特別な研修は行わず入社直後から一戦力として業務を担ってもらう。教育はOJTのみである。また同期もいないので少し「申し訳ないな」と思っている。

【OJTの進め方】

- ・総務・人事の責任者（回答者）と指導役の先輩社員（Cさん）とで、Aさんがいつまでに

どの業務をできるようにするのか目標と計画を立て、Cさんが業務を与える。

- ・本人の進捗状況を確認しながら、簡単な業務から複雑な業務へ（伝票のPCへの入力→伝票の記入→電話対応→受発注手続）と徐々に担当範囲が広がるように工夫して与える。
- ・パソコンでの入力方法などはレジメを作成して説明する。
- ・現在、CさんはAさんともう1名（Dさん）を教えている。新しい業務が発生した時には、教育的意図に基づいてAさんとDさんのどちらにその業務を割り振るべきか、あるいは新人には荷が重いので自分が処理するかを判断するように、教育係であるCさんに指示している。
- ・教育期間の目安は入社3ヶ月目と6ヶ月目。入社後6ヶ月間は、計画的にスケジュールを組んでOJTを行う。事務職の場合、入社してから3ヶ月間は、社内および事務の基本的な事柄を教える期間。6ヶ月後までには受発注など対外的な業務ができるようになってもらう。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

最初から戦力として考えていた。ただいきなり全部というのは無理なので、伝票、電話、デリバリー、受発注のオーダーなど順番に目標を立てて、出来ることを拡大していくように教育した。進捗状況を常に確認するようにしている。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

当社の主要顧客のことを理解できていること。事務職が受発注に対応する顧客は基本的にルートセールスの対象であるため、顧客はこちらが顧客先のことを理解していることを前提に電話をかけてくる（略語を使うなど）。そのため、顧客ごとに異なる対応を先輩に教えてもらわずにできるようになれば、一人前といえるだろう。Aさんは現時点でもかなりできるようになってきているが、通常、完全にできるようになるには最低2、3年はかかる。

○Aさんの現在の様子

Aさんの成長ペースは速く、現在入社4ヶ月目になるが、既に対外的な業務もさせている。驚くほど仕事がよくできるので、6ヶ月という区切りはもう意識せず、どんどん仕事の量を増やしたり、難しい業務も任せたりしていく予定。ちょっとおとなしい性格だなとは思いますが、能力的にはサブマネージャーにまで昇進することも可能だと思う。

○今後の教育

一人前になったとしても、常に商品は変化し続けるし、顧客先の担当社員や社風も変化し続けるので、常に新しいことを覚え続ける必要がある。

○Aさんに最終的に期待すること

できるだけ長く勤務してもらいたい。事務職の職階は、スタッフ1→スタッフ2→サブマネージャー→マネージャーと区分されており、現在は回答者がマネージャーを務めている。女性社員はサブマネージャーまでの間に結婚や出産で退職することが多い。Aさんがサブマネージャーまで昇進することは能力の面では十分に可能だろう。

サブマネージャーに求められる要件は以下の3点である

①営業職が頼りにするくらいの存在になってほしい。営業職が把握しきれない顧客先の情報を収集して伝えるなどの活躍を期待している。

②顧客との関係構築

顧客先企業との親交を深めて、「(営業職がミスをした) ○○さんにそう言われたら許すしかないなあ」「○○さんがいるから契約する」と言われるような存在になってほしい。そのためには更なる顧客理解が必要である。

③業務の効率化への貢献

仕入れ先や顧客先企業の担当者と良好な人間関係を構築し、情報交換することで、当社だけでなく、仕入れ先や顧客先企業全体の業務の効率向上につながる提案をしてほしい(顧客先・仕入れ先・当社のシステムをより効率的な処理ができるものへ一斉に変更するなど)。

5. 新卒応援ハローワーク/ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

以前はインターネット上の求人サイトを利用していたが、応募が集まりすぎて事務が煩雑になるため、営業・事務ともに人材紹介会社を利用するようになった(100~120万円ほどの費用がかかる)。

男性営業職の場合、ハローワークの一般求人より人材紹介会社の方が紹介される人材のレベルが高い。過去にハローワークの一般求人ですぐ若い男性を募集したことがあるが、東京では応募自体が集まらない。G県では就職することが目的でわが社には何の興味もない人、どこでもいいから働ければよいという意識の人が多く、東京やG県のような大都市圏では応募経路も働き口も多数選択肢があるためか、あまり勉強・努力をしていない応募者が多い印象がある。

反対に、地方の営業所では必ずハローワークに求人を出す。地方には応募経路や働き口の選択肢が少ないため、ハローワーク経由でも抜群に優秀な人材が集まる。専門学校に通うなどスキルを身につけるために勉強している人が多い。

5-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

人材紹介会社から紹介される人よりも、熱意がある。

5-3) 制度を利用して採用した者と従来の方で採用した者との違い

比較は難しいが、Aさんは成長するスピードが速く、驚くほどよく仕事ができる。

5-4) 制度を利用した感想

こんなに多くの応募が集まるとは思っていなかった。応募者は皆まじめで、働かないといけないうい意思を強く感じさせる。人材紹介会社から紹介される人よりも、熱意がある。短大・大学の新卒者と同年代の若者を採用する必要がある生じたら、再度使いたい。

現在、営業職の欠員1名を補充するために新規採用を予定している。既存の営業職の最年少が26歳であるため、彼より年下を採用したい。したがって大学新卒者か第二新卒者を来年4月1日付で採用することを検討しており、募集・採用手段として、新卒応援ハローワークを使おうことを考えている。営業職でもまじめで熱意ある人材からの応募が集まるのではないかと期待している。

ただ、新卒者にとって当社はあまり魅力のない会社なのではないか。新卒者向けの研修を行わずに入社直後から先輩の営業に同行するOJTが始まるため、きちんと研修を行う他社に就職した友達と自分とを比べて、がっかりするのではないかと心配している。

6. P社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

ここ4、5年、応募者の質が圧倒的に落ちてきている。そのため、採用後に顧客からのクレームが増えて困っている。質が低下した点は、地頭（勉強していない）、自分で考えて行動しない（指示がないと動けない）、報告・連絡・相談ができない、気配り心配りができないなどである。たとえば、上司が荷造りしていても手伝おうとしないなどの行為が目立つ。こういった点は面接の時にはわからないため、採用の方法を変えてみようかと思い、新卒応援ハローワークを使ってみた。

6-2) 教育のための取り組みと展望

- ・ 教育も外部の研修などにも行っているが、あまり効果があるようにも思えない。
- ・ 具体的には銀行の研究所が紹介している営業社員の意識改革のような研修など。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

①営業職

営業は定着が悪く、おおよそ年に1人の欠員が発生する。最近では辞めるケースが増えているため採用活動に苦慮している。辞める理由は、お互いに相性が合わなかったからだろう。本人が辞めたいと言う場合と、会社側から辞めてほしいという場合と両方のケースがある。本人都合で辞める理由は、表向きは「他にやりたい事がある」など円満なものだが、実際には仕事が嫌で辞めるのではないか。労働時間は営業職も17時20分までである。基本的に残業はない。残務処理はサービス残業になることもあるが18時までには帰宅させるようにしている。したがって、長時間労働は辞職の理由ではないだろう。

会社側から辞めて欲しいというケースは、能力不足が理由。既存の若手社員には優秀な者もいるが、ここ4、5年、応募者の質が圧倒的に落ちてきている。営業社員の能力不足に対する取組としては、試用期間終了後、これ以上改善の見込みがないと判断したら、本人に不足している点を説明した上で、3ヶ月や半年といった期間を区切って目標を設定し、成果を元に話し合う。あまりに達成できない場合は、退社を促すこともある。Off-JTとしては、意識改革のために、銀行系のコンサルティング会社が実施する外部研修に行かせている。しかし意識を変えることは難しい。

②事務職

事務職の女性社員は定着する傾向が高い。勤務時間が明確で残業も基本的にはなく、条件さえ合えば自分のライフスタイルが確立しやすいからではないか（結婚後も勤続する人もいる）。ただし、産休や育休を取得して復帰することは制度上は可能だが、実際には難しい。採用時にその旨説明している。理由は、残された他の社員の負担が大きいため。以前、産休・育休中に派遣社員等を雇用したことがあるが、教育に時間と手間が大変かかる。派遣社員がちょうど商品知識等を覚えた頃（半年・1年後）に前任者が職場復帰するため、教育コストが無駄になる。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

今回、ハローワークに対するイメージが一新した。以前、ハローワークの一般求人で募集した際には、都市部では応募自体が集まらない・応募者の質が低いという結果に終わったが、今回新卒応援ハローワークで募集したら、応募数も多く、応募者の質も人材紹介会社で紹介される人より高かった。ジョブサポーターは非常に親切で、学生にも企業にもいいアドバイスをしていると思う。今回たまたま良いジョブサポーターに巡り合っただけかもしれないが、相談してよかったと思う。また若い人を採用する際には使いたい。ただ、こうした取り組みをハローワークが行っていることを知らない会社が多いのではないかと思う。

実施日：2012年7月13日

回答者：H社 代表取締役

インタビュー係：小杉礼子

ノート係：高久聡司

1. H社のプロフィール

1-1) 設立年：2002年

1-2) 業種：

卸売・小売（自動車の買取・販売、中古車の輸出）

1-3) 従業員数（役員含む）：22名（在籍者数）

正社員（役員含む）：20名（入れ替わりが激しく15～20名で推移。なかなか20名を越えられない）

女性：5、6名（産休取得者を含む。2名が今年産休に入るため代替要員に引き継ぎを実施中。勤務しているのは4名）

○年齢分布

10代1名（19歳1名。2012年3月に高校を卒業し、同年7月から勤務）

20代10名

30代8名（30歳4名、31歳3名、34、5歳1名、39歳1名（部長クラス））

40代1名（代表取締役＝回答者 43歳）

※平均年齢 20代後半（最近若い年齢層が増えたため若返った）

1-4) H社の経営状況

回答者は学校卒業後、自動車販売の会社に就職し、その後家電メーカー系の信販会社に転職した。転職後（2000年頃）、家電系企業のリストラが本格化し、勤務先企業でも45歳以上の社員に対する人員整理が行われた。回答者は対象にならなかったが、この経験から、能力のピークを迎える40歳を過ぎる前に自己投資しようとするようになった。

2002年1月に回答者は32歳で雇用されていた会社を辞めて創業した。会社設立と同時に、大手中古車買い取り販売店「Z」のフランチャイズ加盟店となった。最初の1年間は義理の父の会社を手伝いながら無店舗で営業し、翌2003年3月に店舗を開設した。集客力を期待して、知名度の高いフランチャイズ「Z」に加盟したが、期待したほど集客効果はなく、メリットは、Zの全国協議会が100店舗あるという最低限の安心感だけだった（後に自社ブラ

ンドの H に変えても集客力はあまり変わらなかった)。フランチャイズの契約期間が満了した 2006 年に自社ブランドの中古車買い取り販売店「H」を立ち上げた。

まずは 4 店舗を展開したが、店長を任せられる人材が育っていなかったこともあり、1～2 年で事業を縮小した。態勢を立て直して 2011 年に 3 店舗を新規開店した。各店舗の運営は店長に任せて、社長（回答者）は広告、資金・商品管理を担っている。現在は開業から 10 年が経過し信用を得たため資金調達ができる。したがって、店長を任せられる人材さえ育てば幾らでも出店できる。今後も事業を拡大していきたいが実際には人材不足でままならない。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

○営業職

2011 年：10 名（全員 35 歳以下）

○事務職（女性）

従来は 1 名であったが、男性社員ばかりの中で女性 1 人では大変だろうと配慮し、2010 年頃に 2 名を採用した。

2-2) 採用方針

事業拡大のために積極的に営業職を増員している。創業当初はディーラー経験者を採用しようとしたが応募が集まらないため、現在は未経験の若者を中心に採用して育成している。採用された人のうち自動車ディーラー経験者が占める割合は 1 割程度。社員の大半を未経験の状態から育てた。

新卒の定期採用は行っていない。理由は、学校との関係を構築していないため。また、ハローワークでも若年者を採用できるので必要を感じないため。結果として新卒者に近い既卒者を採用したことはある。例えば、2012 年 3 月に就職が決まらないまま高校を卒業した 19 歳を、同年 7 月に採用した。

若年者を採る手段はハローワークが中心である。常に人材不足であるため、常時求人票を掲示し続けている。別途インターネット上の求人サイトも用いている。ただしハローワークからの応募者は質が低く、インターネット経由で採用した人と比べて定着も悪い。インターネット経由での採用を強化したい気持ちがある。

○有経験者からの応募が集まらない背景

近年、自動車販売業は売り上げ不振のため、大手企業も新卒者を従来ほど大量には採用していない。そのため、転職市場にいるディーラー経験者の総数が減少している。また経験が

ある求職者はディーラーの仕事を嫌になって辞めた人が多いので、別の業界へ転職して行くのだと思う。あるいは、大手が新卒採用数を減らした分、採用時の選考基準が厳しくなり、以前より優秀な人が採用されるようになったため待遇が良くなり、なかなか離職しないのかもしれない。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○利用に至った経緯

採用した人材が使い物になるか否か判断するのに最短でも3ヶ月はかかる。採用直後の3ヶ月間に、20～25万円の教育費用がかかる。試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を使うと、その3ヶ月間に1ヶ月あたり4万円の助成金が得られるため、教育費用を補てんできる。そのため、採用選考時点では採用しても育たないかもしれないと思っても、試しに採用してみようと一歩踏み込むことができる。こうした点にメリットを感じ、制度を利用している。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は、2010年3月に四年制大学経営学部を卒業した後、就職活動をしながらパチンコ店のアルバイトとして働いていた。卒業から1年4ヶ月が経過した23歳の夏にH社へ入社した。

4-2) 募集の概要

○募集の契機目的

営業職は従業員の入替わりが激しい。また、事業拡大のため増員したい。そのため常時募集している（ハローワークの求人票は有効期限を迎えるたびに提出し直している）。Aさんは、2011年7月末にハローワークから紹介を受けた。

○募集手段

ハローワークに常時求人票を出している。別途、自社のホームページにも求人情報を掲載。

※同時に募集した事務職（産休取得者の代替）は急を要するため、採用までに時間がかかる

ハローワークには求人を出さなかった。

○利用した施策制度

① 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

② 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

のいずれかを利用できる旨を求人票に記載した（Aさんは②に該当した）

○募集職種人数

営業職（自動車の買い取り販売）：3名

○応募条件

年齢：40歳未満（試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用できる上限年齢（当時））

学歴：高卒以上（できれば大卒が望ましい）

学校卒業後の経過期間：指定せず

スキル・資格：普通自動車運転免許

経験：本来は有経験者を採用したいが応募が集まらないため、未経験者でも応募可としている。

○応募者数

一人ずつまばらに紹介された。また、求人票を常時掲示し続けているため、応募者の総数は分からない。

○採用数：1名

4-3) 採用選考

○選考方法

代表取締役（回答者）による面接のみ。2011年7月に面接を実施し、「本気でやる気があるんだったらチャレンジしてみろ」と伝えて一旦帰した。そう言われても来ない人が多い中、Aさんは8月の盆休み明けに「やる気があります」と言って来社したので採用した。

○選考時の重視点

安易な離職をしている人、職歴が多すぎる人は敬遠している。応募者のうち採用したいと思う人材は10人に1人程度

○選考結果：Aさん1名

○A さんを採用した理由

「普通」の家庭環境で育ち、教育水準も「普通」（飛び抜けて難易度の高い学校ではないが大学を卒業している）であったため最低限の知識を持っていた。したがって本人の能力の低さではなく、就職難の時代に卒業したため運悪く就職できなかったのだろう。教育次第では伸びしろがあると判断した。また、彼と同年代の従業員が多いため直ぐには辞めないだろうと考えた。更に、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の適用条件に合致していたため、試しに採用してトライアル期間で見極めようと考えた。

○学校卒業後の活動に対する評価

A さんは大学卒業後、就職活動をしながらパチンコ店のアルバイトをしていた。パチンコ店は当座の収入はいいが、一生の仕事として続けていくことは難しいと考えて応募してきたのではないだろうか。在学中の就職活動がうまくいかなかったのは、比較的物静かでおとなしいからだろうと感じた。

○印象に残っているエピソード

物静かでおとなしい印象だった。

4-4) A さんの採用後の処遇

○労働条件等

年齢や勤続年数とは無関係に出来高制度を採る。新入社員も既存社員と同じ条件で競争させる。

○A さんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

A さんと同年代の従業員が多いことも、採用に踏み切ることができた要因の一つである。従業員の定着向上には同年代の仲間がいることが重要である。

○採用直後の教育と業務の内容

未経験者の研修は1ヶ月間を想定し、2ヶ月目から現場（店舗）に出している。約1年経過したら任意保険や車両保険の勉強などを始める。現場では洗車からスタートして、接客、顧客へのアポイントの取り方などを順次覚えて行く。一人で出張査定に行かせるのはトライアル期間が終了し正社員に移行してからである。1人で出張査定に行かせるまでの所要期間は、大手ディーラーでは最短でも1年はかかる。当社は人手が足りないため新人にも戦力として働いてもらう必要がある。そこで大手では3年かけて行う訓練を半年で行っている。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

採用時で予想していた以上に成長した。本人の伸びしろが大きかった。これまでに、試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）または3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を利用して10名を採用した。基本的には、正社員への転換を前提に採用しているが、10名のうち1名だけは、3ヶ月間のトライアル期間満了で会社側から本採用への転換を断った（採用後2ヶ月ほどで、現場で指導している社員から「本採用に切り替えるのは厳しい」という意見が出た）。また10名中約3名は、会社としては本採用するつもりだったが、若者の側が「自分には合わない」という理由で辞退した。

○トライアル期間の終了に伴う変化

一人で出張査定に行かせるのはトライアル期間が終了し正社員に移行してからである。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

営業の店舗スタッフとして平均以上の人材になること。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

出張査定の業務をミス無く行い、競合他社に負けずに売上をあげること。入社して1年もたたないうちから出張査定を一人で行わせ、実地の中で学ばせている。

○Aさんの現在の様子

面接時には、物静かでおとなしい印象だった。現在でも彼の本質はそのままだろう。そのため回答者も意識的に快活なふるまいをとるように指示しており、本人も努力して快活に振る舞っている（たとえば、Aさんは社内の人間と話すときは声のトーンが低い。顧客と話すときには意識的にキーをあげて話すように指導しており本人も実践している）。

まもなく入社して1年になるが、今では一人で出張査定の仕事（顧客にアポイントを取り、下見した上で査定し、買取値段を提示する）をこなしている。ただしまだ一人前とは言えない。仮に回答者が現場管理責任者だったら一人では行かせないレベルである。ミスはあるし、競合他社に負けてしまうことも多い。しかし入社まで全く接客の仕事をしてこなかったことを考慮すると、かなり成長したと感じている。

○今後の教育

約3年が経過したら、小規模の店舗（東京の出張所など）を中心に出張査定ができるディーラーに育ててほしい。あるいは、地方の（無店舗の）営業拠点を任せたい。そのためには、出張査定ができるようにならなくてはならない。

○Aさんに最終的に期待すること

入社して3年が経過したら独立することも奨励している。そのため、ノウハウはすべてオープンにしている（社長＝回答者自身がディーラーとして勤めた後に独立起業した。自分を生きた教材として学んでほしい）。Aさんには「今はだまされたと思ってついてこい、3年はしっかり面倒見る」と伝えている。

5. 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）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化
特にない。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか
応募者の質は変わらないが、採用時の選考基準のハードルが下がった。

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

おそらく助成金を得られるトライアル期間がなければ、試しに育ててみようという気にはならなかっただろう。

5-4) 制度を利用した感想

ハローワークから紹介される若者は自社ホームページ経由で応募してくる人よりも質が落ちる。ハローワークが民間の求人サービス業と協力して、もう少し質の高い求職者でもトライアル雇用ができるようにしてもらえるといいなと思う。

6. H社の若年者の採用育成定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

今後も事業拡大のため積極的に増員を図りたい。若い人は会社を見た目で判断する傾向があるので、見栄えを良くするために本社社屋の改装を計画している。

質の高い人材を集めるため、民間の人材紹介会社を使った採用を検討しており、コンサルタントに相談している。その理由は、ハローワークが紹介する人材の質が低い（採用したいと思うのは1割程度）からである。具体的には大卒者が少ない。また職歴が多い＝安易に離職した人が多い。

現在は、ハローワークとWeb掲載の民間求人企業を使って採用しているが、未経験者はハ

ローワーク、ディーラー経験者は Web 掲載の民間求人企業経由で応募してくる傾向がある。能力が高い人は自力で仕事を探すためハローワークを利用しないのではないだろうか。採用後も、ハローワーク経由で採用した従業員は、Web 掲載の民間求人企業経由で採用した人より離職率が高い。ハローワーク経由で採用した人は、前職が非正規雇用（契約社員、基幹工、アルバイトなど）であった人が多いためだろう。大手企業になるほど非正規雇用者を真剣に育てようとはしない。そのため、非正規雇用者として働いてきた人は叱られ慣れておらず、採用後に育てるために叱っても、なぜ叱られるのかが理解できず辞めてしまう。

ただ一方で、人材紹介会社ならば即優秀な人が採用できると考えているわけではない。人材紹介会社が主催する合同面接会に参加した際、若い求職者は「海外取引」事業（外国へ自動車を輸出販売する事業）にしか興味を持たなかった。中古自動車業界の現状を理解しないまま「どこの国へ商品（自動車）を輸出しているのか」「輸出先の国へ行けるのか」といった響きのいい事業に対する質問ばかりが出るため「なかなか弊社の主要な事業に関心を持ってくれる人とのマッチングは難しい」と感じた。

なお、新卒採用を実施する予定はまだない。

6-2) 教育のための取り組みと展望

未経験者の場合、1ヶ月間の研修を想定して、2ヶ月目から現場で OJT をする。同業他社が3年かけて教えることを当社では半年で教えている。座学だけではなく、現場での OJT 中心の教育方針である。新人の段階から現場で責任の重い業務（出張査定）を任せるのは、実地の中でこそ学ぶことができると考えているためと、従業員数が少ないため新入社員も戦力として扱わざるをえないためである。また、従業員の独立起業を奨励している。3年間働いたら独立できるように、ノウハウなどを隠さずに伝えている。ただ、若い従業員にとっては、今自分がしていることが将来にどうつながっていくのかはまだ理解できないだろう。

今後、社会常識（企業コンプライアンスなど）や自動車査定に関する専門知識を座学で学ぶ機会を増やしたい。社外の研修に参加させることも検討している。回答者自身が新卒として大手ディーラーに就職した際に多様な研修を受けたが、それは自分のキャリアにとって重要なものだった。自分が新卒時に受けた教育を従業員にも与えたい。また、同一の教育を受けることで従業員がお互いに価値観を共有できるようになるだろう。また、大手ディーラーを定年退職した人を嘱託社員として採用し、若年社員へ日々の業務を通して社会常識などを自然な形で伝えてもらおうと計画している。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

○男性従業員（営業職）

従業員の定着が悪く、勤続年数が短い。会社設立から9年が経過しているが、最も勤続年数が長い部長が5年、15名は3年以内（うち10名が1年以内）である。これまでの離職者

は 20～30 名にのぼる。離職者は全て男性の営業職である。

現行の給与体系は、年齢や勤続年数に関係なく売上高に基づく歩合給の比率が高い。したがって、新入社員でも業績次第で先輩以上の賃金を受け取ることもできる。たとえば大手の電機メーカーでは、大卒（23 歳）の初任給（基本給）は月 20 万円程度。出来高給がプラスされたとしても月 30 万、40 万になることはないが、当社のような出来高給中心の賃金制度ならばあり得る。しかし反対に、業績があげられない場合は長く勤め続けても、年齢が高くても賃金が上がらないため離職につながる。また、現行の給与制度では賞与を毎月の給与で先払いしているような状態であるが、別途賞与も出さなくてはならないため、決算書の作成が困難である。そのため、今後は賃金制度を改定する予定で、コンサルタントに相談している。具体的には、従来の出来高給中心の制度と、基本給の比率が高く一定の手順を踏めば賃金額が上がっていく制度との選択制にしたい。

本来は、入社して 3 年頑張れば独立できる（だけの資金をためられ、ノウハウも身につけられる）ことを当社の魅力にしたいので、基本給比率の高い賃金制度はそぐわない。従来の賃金制度に魅力を感じて入社してきた従業員もいるだろう。しかし従業員の定着も向上させたいので悩ましいところだ。

○女性従業員（事務職）

事務職の女子社員は定着している。設立間もない頃からいる 1 名と 2 年前に採用した 2 名の全員が在籍にしている。2012 年 7 月から育児介護休業法の改正が中小企業にも施行された。これを機に、育児休業を取得して復帰できる職場環境にしたいと女性社員に伝えたところ、女性社員 3 名中 2 名が育児休業をとる意向を示した。現在、2 名の代替要員を雇用して引き継ぎを実施している。

実施日：2012年7月3日

回答者：D社 取締役

インタビュー係：高久聡司

ノート係：吉田崇

1. D社のプロフィール

1-1) 設立年：1930年代

1-2) 業種：和装小売

1-3) 従業員数（役員含む）：13名

正社員（役員含む）：9名

パートタイマー：4名（全員既婚女性）

20代：3名、30代：3名、40代：2名、50代：2名、60代：1名、70代：2名

役員以外は全員が女性である

1-4) D社の経営状況

着物職人の高齢化により作り手が減って、売るための商品が不足している。着物産業の本場である京都でも呉服店がいくつも廃業している。着物業界全体は厳しい状況である。ただ、着物に対する潜在的な需要は実は大きいのではないかと考えている。20～40代の若い人は着物を着ないと思っていたが、当社が浴衣の着付け教室や、着物を着て外出する企画を立てると予想以上に反響が大きい。現在の着物業界の問題は、「売るだけで終わり」にしてしまう店が増えていることにある。低価格やプレゼント特典などを謳って顧客をだますような業者もいる。当社は、着物を着てみたいという女性の潜在的な願望を掘り起こして、顧客との長期的な信頼関係を築きながら、着物文化を広げていきたい。たとえば、母親が「買わされただけ」の着物を20～40代の方が受け継いだものがたくさん家に眠っているので、「直して着ましよう」と呼びかけている。その結果、着物直しの依頼が増えている。一回着てみれば新しいものが欲しくなると思うので、いつか着物を買ってくれるのではないかと期待している。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2010年5月：Aさん 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

2011年2月：1名 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

2011年5月：1名 試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

2012年4月：1名 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

2-2) 採用方針

○採用方針

新卒者の定期採用は行っていない。欠員補充のための中途採用が中心である。ただしその対象は、かつては中高年の有経験者であったのが、2010年頃から採用方針を転換し若年者の採用に力を入れるようになった。理由は以下の二点である。

①従業員の定着改善

着物販売業では顧客との長い信頼関係を築くことが求められる。祖母から母親、娘へと代々顧客と付き合いしていくためには従業員にも一生の仕事として長く働き続けてもらいたい。しかし、従来は30代前半を募集しても応募者は40代、50代が大半を占め、採用しても「難しい」「覚えきれない」「できない」と自ら試用期間（2ヶ月）終了後に辞めていく人が多かった。40、50代の中高年女性が定着しない理由は、家庭に入り仕事を一旦辞めた人が再就職先として応募するケースが多く「自分はもうリタイアした身」という意識があるためではないかと考えた。

②着物販売の「常識」からの脱却

従来は、若年者から応募があっても着物の知識が全くないので採用しなかった。着物業界では一般に、年齢が高く専門知識と経験が豊かな営業員でなければ売れないというのが「常識」になっていた。しかし従業員の定着が悪いことから、知識・経験はあるが意気込みが低い中高年より、知識はないが着物が好きという強い気持ちがある若年者の方が、物覚えも良く長く働いてくれるのではないかと考えるようになった。特に、ハローワークで仕事を探す若年者は真剣に仕事を探しているのではないかと思い、ハローワークへ若年者を求める求人を出し、徐々に育てていく方針へ切り替えた。

○女性社員が多い理由

同業他社では男性の営業職も多い。当社もかつては男性社員がいた。女性営業員ばかりになった理由は、採用担当者である回答者が自分と同姓である（がゆえに回答者の思いに共感してくれる）女性を採用することが多いためだろう。男性の営業員はよく働く・労働時間に自由が利くなどのメリットがある。一方で、女性社員のメリットは顧客（女性が大半）の気持ちを感じ取り、理解しやすい点にある。回答者は、成人式などのイベントの時だけでなく日常生活の中で着物を着てみたいという願望を秘めている女性が実は多数いることや、願望があっても実際には着物を着ていない（一人では着る勇気がない）ことに気づき、ここに商

機があると考えた。たとえば様々な企画をたてて顧客に「一緒に着物を着てお出かけしませんか」と営業員が誘うことで、着物に対する潜在的な需要を掘り起こすことができる。その場合、営業員は女性である方が、顧客の願望に気づいたり共感したりできるし、顧客との関係も深めやすい。またこうした回答者の想いに共感してくれる人材を採用した結果、女性の従業員が増えていった。

○採用経路

4、5年前は主に民間の求人雑誌や新聞の求人広告に求人を出していたが、思い通りの反応が返ってこなくなった（30代前半を募集しても応募者の大半が40、50代）。また若年者を採用して育てる方針に転換したため、現在はハローワークが中心である。現在も新聞広告は使用することがある。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

- ① 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）
- ② 若年者等正規雇用化特別奨励金
- ③ 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○利用に至った経緯（試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用））

従来の中高年の有経験者を即戦力で雇用する方針から、若年者を育成する採用方針に転換した2010年春に、顧問の社会保険労務士が交代した。当社は従業員の教育に助成金を活用したことがあり、新任の社会保険労務士に「活用できそうな助成金があれば情報提供してほしい」と伝えたところ、試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）や3年以内既卒者トライアル雇用奨励金について教えてくれた。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は四年制大学（英米文学専攻）を卒業後、自動車販売の会社に就職した。その後、ワーキングホリデーを使って海外に長期滞在した。帰国後は日本料理店でアルバイトをする傍ら就職活動をしていた。応募時点で大学卒業から10年以上が経過していた（採用当時33歳）。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

2010年5月に営業員に欠員が発生し、補充するために募集した。

○募集手段：ハローワークの他、民間の求人雑誌でも募集をかけた。

○利用した施策・制度：試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○募集職種・人数：営業販売1名

○応募条件

年齢：40歳未満（試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用））

学歴：高卒以上

学校卒業後の経過期間：回答なし

スキル：普通自動車運転免許。実際に運転していることが条件。

※着物の知識：「着付けできる方歓迎」とは明記したが、応募者が減るため応募条件にはしなかった。

○応募者数：7～8名

ほぼ全員が女性。現在（調査時点）同様の求人を出した場合と比べて、当時は多くの応募が集まった。

○採用数：2名

4-3) 採用選考

○選考方法

- ①履歴書の確認（大きな問題がない限り、ほぼ全員に面接を実施する）
- ②一次選考（回答者が面接を担当）
- ③二次選考（社長が面接を担当。稀に顧問コンサルタントも同席する）

○選考時の重視点

- ①会った時の第一印象・雰囲気
- ②性格（明るさ）
- ③接客業にふさわしい話し方ができるか
- ④長く勤める意志があること

仕事内容を正直に伝えて、それに対する反応から判断する。例えば、七五三の着物も取

り扱うため、動き回る子どもの相手ができない人では難しい。また、顧客とは箆笥の中身を把握してコーディネート相談にのり、訪問時に顧客から「お茶を飲んで行きなさい」と声がかかる、来店時に対応する従業員を顧客が指名するといった親しい付き合いを継続することが求められる。このような仕事内容を聞いて辞退する人もいる。

また、顧客との長期にわたる信頼関係を築く必要があるため、従業員にも長く勤め続けてもらう必要がある。そこで、「仕事を結婚するまでと考えていますか、それともお子さんができるまでとお考えですか」と直接尋ねて、考え方を確認した上で「できれば産休をとってでも長く一生の仕事として働いてもらいたい」と伝える。20代前半ならば入社から結婚までの期間が一般に長いので、結婚・出産に伴う退職可能性を気にせず採用できるが、30代では仕事に対する考え方が多様なため確認する。

⑤土日祝日の出勤が可能であること

⑥体力・忍耐力

反物は重量があるため、展示会の設営などには体力を要する。そのため、中学・高校のクラブ活動で運動部や吹奏楽部のような体力・忍耐力が必要な活動をしていたか確認する。

○選考結果

採用数：1名の予定であったが、2名採用した。

性別：両者ともに女性

年齢：Aさんは33歳、もう1名は45歳

学歴：両者ともに大卒

雇用形態：両者ともに正社員

応募ルート：Aさんはハローワーク、もう1名は民間の求人雑誌

○Aさんを採用した理由

受け答えがハキハキしていた。笑顔・人柄がとてもよかった。

○卒業から応募までの活動に対する評価

Aさんは大学卒業後、自動車販売の会社に就職した。その後に、ワーキングホリデーで海外に長期滞在した。帰国後は日本料理店でアルバイトをする傍ら就職活動をしていた。

まず、新卒時に自動車販売の企業に就職した経験については、着物を購入するような顧客層に対する接客に慣れているのだろうと思い安心感を覚えた。

次に、大卒で留学経験があり TOEIC の点数も高いため、本人の力を活かすには他社の方が向いているのではと思った。またせっかく採用しても、また海外へ行きたくなるのではないかと懸念した。しかし「留学したことでむしろ日本が好きになった。海外へ行くつもりはない」という答えが、回答者自身の経験からも納得がいくものであったし、若いのに茶道を

習うなど日本文化に本当に関心が高いことが判ったため安心した。

当社に大卒が応募してくることは珍しいので、初の試みとしていいのではないかと、また、トライアル雇用制度を適用できるのだから、まずは3ヶ月間様子をみてみようと思った。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

着物販売の経験がない場合は、年齢や新卒であるか否かなどで初任給に差は生じない。ただし、着物の着付けや和裁の資格がある場合は考慮する。入社後は仕事の量と成果に応じて昇給する仕組みになっている。

Aさんからは面接時に採用選考時には昇給の可能性を尋ねられたので、昇給の可能性もあると答えた。また、3ヶ月間のトライアル期間が終了し正社員へ移行した後に、茶道の稽古がある木曜日は遅いシフトをはずしてほしいと頼まれ、承諾した。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

若手がメインで活躍できる振袖販売の仕事を与えた。また、若い人が相談しやすい職場づくりを心掛けた。例えば、60代、70代のベテラン社員は完成された自分のやり方を持っているので、Aさんが教育されたやり方と矛盾することもあるが、「ベテラン社員から言われたことは、大切なことだけ心に留めて、適度に聞き流しながら自分で吸収していってもらいたい」「何か言われて落ち込むことがあれば相談してほしい」と伝えた。

○採用直後の教育と業務の内容

入社と同時に実際の業務に従事させた。具体的には先輩社員の営業に同行し、先輩のサポートをさせた。主に回答者と50代の先輩社員が指導役となった。

その一方で、成人式の振袖の販売ではメインの営業員として活躍してもらった。若い顧客の中には、着物を着るのは初めて・七五三以来という方も多いため、ベテラン層（60、70代）よりも若い営業員が対応した方が心を開いてもらえる。そこで回答者（30代）、Aさん（30代）、指導役の50代女性社員（着物業界では50代は若手に分類される）、Aさんと同時期に入社した40代の女性の4人で担当することにした。その後、1人退社したので3年以内既卒者トライアル制度を活用して採用した20代の社員の4人という若手で、現在は担当している。

実際に販売を担当させてみた結果、ベテランの営業員は知識があるため顧客の好みを尋ねず「この着物にはこういう帯ですね」「この着物ならこの色を合わせます」など決めてしまいがちだが、Aさんを初めとする若い営業員は顧客の好みを尋ねて時間をかけて接客することに気づいた。若い営業員ならではの接客の良さが分かったため、今後は振袖は若い人に任せられると思った。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

当初から社会人としてのマナー不足などよほどのことがなければ正社員にするつもりで採用した。最終判断を下すために、2ヶ月が経過した頃から先輩従業員に面談を行いAさんの働きぶりを尋ねた。社長や女将さんにも相談した。その上でトライアル期間が終了する頃に「働きぶり、営業としての適性、先輩従業員や社会保険労務士の評価も鑑みて、正社員として採用したい」と本人に伝えた。

なお、トライアル雇用制度を利用しない場合は、入社後の2ヶ月間を試用期間として雇用契約を結ぶ。トライアル雇用制度を使う場合、形式的に試用期間を3ヶ月に伸ばすが、その分ゆっくり育てるわけではなく通常と同様の教育を行う。

※本人都合（配偶者の転勤）による辞退以外、トライアル期間終了後に正社員へ移行しなかった人は今まで一人もいない。

○トライアル期間の終了に伴う変化

3ヶ月で仕事を全部覚えられるわけではないので、それまでの仕事を続けてもらった。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

①長く勤続して欲しい

②採用当時、Aさんは当社で唯一回答者と同世代の従業員だった。前任者の退職に落胆していただけないAさんとの出会いを大切にしようと思い、「お客様と仲良くなってほしい」「着物に少しでも興味のある方に着物を着る場所を提供できるお店にしたい」という気持ちをAさんに伝えた。Aさんは回答者の想いに共感を示し、回答者の提案する企画にもものってくれたので、ゆくゆくはAさん自身も企画提案を積極的にしてほしいと期待を伝えた。

※前任者の退職理由

Aさんの前任者は母子世帯の母で4年間勤続していた。しかし給与が上がった分、社会保障が受給できなくなってしまうため辞めてしまった。回答者は将来的な年金受給額などを考えると仕事を継続した方が良くと説得したが引きとめることができなかった。当時、当社の代表者が交代になり、賃金制度を従業員の努力が給与に反映される制度に変えて売上も上昇していたところだったので、非常に落胆した。同様のケース（遺族年金の受給額の減少と社会保険料の負担増を理由とする辞職）が10年ほど前にもあった。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

20代、30代ですぐに売れるとは考えていないので、入社後しばらくはベテラン営業員のサポートがどれだけできているかを評価する。サポートがうまくできる人ほど、将来伸びる可能性が高い。徐々にサポートからメインの立場になる担当顧客を増やしていく。メインの担当者として顧客と親しくなり、振袖のセットを販売できるようになったらまずは一人前といえるだろう。採用選考時に、入社1年目で着物を売って欲しいとは思っていないと伝えている。昔は、2、3年間は売れないと伝えていたが、最近は比較的単価の安い振袖のセットを若い人に任せているので、約1年間に短縮された。さらに丸2年経過すると成果が出始める。

たとえば、Aさんの後輩にあたる24歳の3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を活用して入社したBさんは1年1ヶ月かかった。「よかったね」と声をかけたら泣いてしまったほど下積み期間が必要な仕事である。

○Aさんの現在の様子

入社半年後から、前任者の営業リストを引き継いで休眠客への営業を開始し、現在も継続している。具体的には、箆箆にしまいこんでいる古い着物の再活用や、着物を着ての外出などを顧客に提案している。また、後輩の指導もしている。

職場の人間関係については、トライアル期間中の新人やパートタイマーもまじえ、従業員同士で浴衣を着て展示会に出かけたり、打ち上げしたりするなど十分に馴染んでいる。もともと陰口の少ない職場であるので馴染みやすいのだろう。

○Aさんに最終的に期待すること

顧客と長く付き合い続けるには、つかず離れずの距離で「売るだけで終わり」にしないことが重要。それができる営業員になることを期待している。たとえば、「ちょっと近くまで来たので」と担当顧客の家に立ち寄って、「梅雨ですけど着物のカビは大丈夫ですか」などチラシを渡して話すようなことができるようになってほしい。

5. 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）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

大卒者や若い世代の応募が増えた。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

3ヶ月間のトライアル期間があるため採用時の評価基準は緩くなった。具体的には、着物の知識はなくても着物に関心があり熱意のある人を採用できるようになった。誰を採用する

かは責任問題になるので慎重に決めなければいけないが、回答者が「採ってみたい」「育ててみたい」と思う人を、トライアル期間があることで社長たちに「採ってみたい、いい子なんだよ」と提案できるようになった。

5-3) 本制度が使えなかった場合でも A さんを採用したと思うか

各種トライアル雇用制度がなければ、そもそも中高年の有経験者を中途採用する方針から着物の知識がない若い人を採用して育てる方針へ転換することは難しかった。採用選考時には採用するか否か迷った従業員を採用しようと決断できたのは、「トライアル期間で適性をみればいい」と思ったからである。A さんは採用面接の時点で正社員にするつもりであったが、先日入社 1 年 1 ヶ月で振袖セットを初めて売った B さんは、採用面接の際には緊張のあまり笑顔がなく、「採用して大丈夫か？」と社長に言われた。仮に 3 年以内既卒者トライアル雇用奨励金が使えない普通の面接だったら「性格が営業向きではないのでは」という理由で採用しなかったかもしれない。

5-4) 制度を利用した感想

今後も各種トライアル雇用制度を活用して若年者を採用したい。ただここ最近、募集を出しても応募が減ってきている。もう少し反応がよくなればありがたい。

6. D 社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

従来も一般求人で 30 代を採用しようとしていたがうまくいかなかった。各種トライアル雇用制度を適用できる形で求人票を出すようになってから、ようやく若年者を採用できるようになった。

6-2) 教育のための取り組みと展望

現在より景気が良かった 7、8 年前は従業員数が多かったので、助成金を活用して社員教育として中小企業診断士やマナーの講師による研修や勉強会を実施していた。現在は、教育はほぼ OJT のみである。また、若手社員がはじめて振袖のセットを販売できた時には、社員みんなでお祝いする。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

各種トライアル雇用制度を利用して採用した社員は、以前の求人の出し方で採用した社員よりも定着がよい。定着向上のための努力としては、若手がベテラン層に意見を言える雰囲気を作るよう努めている。また、若年者にいつまでも「お手伝い」だけをさせるのではなく、

できるだけ主要な立場で接客させるようにしている。

7. ハローワークや労働行政に対するご意見・ご感想

当社の従業員は大半が女性で、なかには子どもを一人で育てている人や夫に先立たれた人もいる。彼女たちにも長く勤めてもらいたいし、成果に見合った給料をあげたいと思い、社長の交代を機に成果を反映する賃金制度へと転換した。しかし、給与額が上がることで母子家庭手当や遺族年金が得られなくなる一方で、税金や社会保険料の負担が大きくなるため、手取り総額が減少することを理由に辞職する人がこの15年の間に2人もいた。「給付金を減額されても働いて社会保険や厚生年金をかけた方が、長期的にはメリットがある」「将来的に国民年金だけで生活することは難しい」など説得したが引き留められなかった。こうした理由で仕事を辞めることになるのは残念な世の中だと思う。

実施日：2012年9月7日
回答者：Y社 常務取締役
インタビュー係：高久聡司
ノート係：新谷康浩

1. Y社のプロフィール

1-1) 設立年：1996年

1-2) 業種：小売業（スーパーマーケット）

1-3) 従業員数（役員含む）：75～80名の間で推移（うち正社員＋役員＝12名）。

○男女比

以前は女性の方が多かったが、現状では男女比はほぼ同率である。

○年齢構成

20代：約10名、30代：約10名、40代：最も多い、50代：若干名、60代：最も少ない
平均年齢は約40歳。年齢構成を若返らせたいが若年者の応募が集まりにくく退職も多い
ため、実際には現在の年齢構成がずっと続いている。

1-4) Y社の経営状況

創業は回答者の祖父、会社設立（1996年）は父の代からである。食品スーパーマーケット
としての業態を時代に合わせて変化させてきており、5年前からはディスカウント型に転換
した。回答者は社長の次男で常務取締役を務めており、専務である長男が次期社長となる予
定である。

競合他社が進出してきたため、年々経営環境が厳しくなってきた。独自の特色を打ち出さ
ないと生き残ることができない。今のところ当社は成長できているので、今後も従業員の労
働環境を配慮しながら業績も上げて行きたい。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

○過去3年間の変化

2009年から2012年にかけての変動は、従業員数全体では約10名が減少した。正社員数

は入社と退社が1人ずつあったため変化なし。

○2011年の採用人数

1年間で約20名を採用した（パートタイマー含む。高校新卒者1名を含む）。多い時は月に約2名のペースで採用した。年々採用数は増えているが、一方で退職者も多いため従業員の総数には変動があまりない。2011年は東日本大震災の影響で若年者の雇用状況が悪化したため、当社にも応募が集まり若年者の採用が例年より増加した。

2-2) 採用方針

新卒者には純白・無垢であるという利点があり、定期採用できるならばそれに越したことはないが、当社の現状では身の丈以上のことと思う。中途採用の良さは、人生経験が豊富で職務経験があるため、社会の厳しさや常識が既に身につけている点である。どちらの採用方式にも利点があるので、新卒あるいは中途でなければならないといったこだわりはない。実際に新卒者の定期採用は行っておらず、中途採用が大半を占める。過去に新卒者（高卒）を採用したことはあるが、大学新卒者や学校卒業後まもない新卒者に準ずる若年者を採用したことはない。

採用数は近年増加傾向にある。採用数に占める35歳未満の若年者の割合も増えている。これからも事業拡大のために従業員を増やしていきたい。特に、企業としての成長に不可欠な新卒者の採用に力を入れたい。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

約2年前から利用している。ハローワークへ求人を出しに訪れた際、職員から案内があった。試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用可とする形で求人を出すと、若年者からの応募が常時より増えると聞いて利用を決めた。助成金を受給できることも利用動機の一つである。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は現在32歳。23歳の時に通信制の四年制大学を中退し、就職活動をしたが正社員の仕事がなかなか見つからなかった。派遣社員として工場に勤務した後、ガソリン

スタンドでアルバイトを2年継続した。その後メーカーの営業職（正社員）として2年半務めたが、人員整理の対象となり退職を勧告された。3ヶ月間就職活動を行い生花販売店に正社員として就職したが経営者と考え方が合わず10ヶ月で退社し、就職活動を再開した。2011年1月頃、30歳の時に試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用する形でY社に応募して採用された。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

今後の事業拡大に備えて幹部候補を育成しておきたい。しかし若年者からの応募は集まりにくく、退職者も多いので、ハローワークに常時求人を出している。Aさんは2011年1月頃に試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を適用して採用した。3ヶ月のトライアル期間満了後も試用期間を2ヶ月延長し、最終的に正社員へ移行したのは2011年5月21日である。

○募集手段：ハローワークのみ

○利用した施策・制度

試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○募集職種・人数：2名

求人票には「食品の品出し」とした。幹部候補として募集した。

○応募条件

年齢：試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の上限年齢に合わせて40歳未満とした。

学歴：不問

学校卒業後の経過期間：不問

スキル・資格：不問

○応募者数：10名

○採用数：2名

4-3) 採用選考

○選考方法

①書類選考

②面接1回（社長・店長が実施）

○選考時の重視点

①経営者の思いへの共感

経営者の責務は、「従業員、その家族、顧客とその家族の幸せ」を実現するために「会社を維持向上させていく」ことにある。したがって従業員には、単に利益を出すだけでなく顧客の幸せの実現を第一目的に働いてもらいたい。この「思い」は時代（業態）が変わっても絶対に変化しない確固たるものである。回答者はこの「思い」や熱意は誰にも負けないという自負があり、それを従業員へ共感できる形で伝えるように努めている。こうした経営者の思いに共感できる人が望ましい。

この思いを確認するために社長が必ずする質問は「両親についてどう考えているか」である。両親への感謝の心があることを確かめたい。両親や先祖がいるからこそ自分は存在する。両親にさえ感謝できない人は、顧客や仕入れ先メーカー・問屋へ感謝することなどできない。両親の名前の漢字や生年月日を把握しているか確かめることで、育ってきた家庭環境もみたい。

②人間性

単に「仕事がないから」「収入を得るため」にだけ就職したいという気持ちが極端にうかがわれる人は断る。技術や経験、能力は問わないが、素直でやる気があり、「小売業をやりたい」「食品販売が好き」といった強い意志があることを重視する。

○学校卒業後の活動に対する評価

転職の理由は人それぞれなので、離転職が多いからといって一概に問題だとは言えない。仮に、在籍期間が1、2ヶ月という短い職歴が頻繁にあったとしても、自分を見つめる過程と受け取ることもできる。誰しも環境の変化になじむには時間がかかるものだが、なじむまで我慢できるだけの忍耐力があるかは面接での会話の中で見極めている。

○選考結果

応募順に選考し10人目の応募者を選考した時点で2名の採用が決まった。応募者の男女比は男性が大半を占め、女性は1、2名であった。年齢層は20代後半から30代の終わりまで。就業経験がある転職希望者が大半を占めた。

○Aさんを採用した理由

①誠実さがうかがわれた

②若い（応募者の中でも年齢が若い方だったので将来性があると考えた）

○印象に残っているエピソード

容姿。また、質問への返答から会話力があると感じた。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

Aさんからの要望は特になかった。

①賃金

食品スーパーマーケットでの就業経験があっても即戦力にはなりえないので、職歴の有無や年齢に関わらず一律で、県で定める最低賃金からスタートする。よほどの即戦力ならば若干考慮するつもりだが、現在まで即戦力とみなして採用した人はいない。

②労働時間

配属された店舗の開業時間（10時～）に間に合うように準備する必要があるため、朝早くから出勤する。日曜日は朝7時に開業することがあり、その場合は出勤時刻がより早くなる。終業は閉店後の19時前後になる。休日は月曜日。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

回答なし

○採用直後の教育と業務の内容

初めの3ヶ月間は、パートタイマーやアルバイトと同じ業務（商品出しや商品のメンテナンス）を主に担当させた。回答者も指導役となったが、主に指導したのは現場の社員や店長である。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

①正社員への移行に要する期間と条件

正社員への移行期間は人それぞれだが半年が目安である。現時点での典型的なパターンは、採用時に一定期間（例：半年）を研修期間として定めて、研修終了時に正社員へ移行できないと判断した場合は、有期（1年）契約で採用し、1年後に正社員への移行の是非を再度判断する。

Aさんの場合は、3ヶ月間のトライアル期間満了時点でまだ研修が必要と判断し試用期間を延長した。2ヶ月後に社長がAさんと面談を行い、本人から正社員として頑張ることができると意思表示があったので5月21日付で正社員へ移行した。

現在のところ、トライアル期間満了で会社側から採用を断った人はいない。制度を適用して採用する以上、未経験者しかいないので、トライアル期間だけで完全に業務が遂行できる

ようになるとは考えていない。したがって作業速度や機転のよさなどは判断材料にはせず、人間性を重視する。たとえば、周囲のことを考えずに自分さえよければいいという行動をとるような人がいればトライアル期間満了でお断りするだろう。

②試用期間を設ける理由

食品スーパーマーケットの業態は多様である。たとえば大手量販型のスーパーでは、マニュアルに沿ってジャストインタイムの流通管理によるローコストオペレーションを実現している。この場合、マニュアルがあれば、誰でも一定の結果を出すことができる。一方、当社のようなディスカウント型スーパーは、常に変化する状況に柔軟に対応する必要がある。たとえば、売値を下げるには安く仕入れる必要がある。安く仕入れるには常に仕入れ値の変化などを頭に入れて、即断即決や駆け引きをする必要がある。こういった技は個人の感性に依存する。したがってマニュアル化は難しく、実際の業務を何度も経験して体で覚えてもらうしかないため、従業員を育てるのに時間がかかる（今後はパートタイマーにもこうした感性・技量を取得させたい）。

このように、ビジネスモデルが異なれば必要とされる技能は異なるので、他のスーパーマーケットでの就業経験があっても、必ずしも当社で業績をあげられるとは限らない。そのため、トライアル雇用制度の適用の有無にかかわらず、有経験者も新卒者や未経験者と同様に、まずは有期契約で採用し実力がついたら正社員へと移行させている。現在、正社員候補の従業員が2名いる。

○トライアル期間の終了に伴う変化

Aさんには、トライアル期間中は主にグロッサリー（食料雑貨）を担当させたが、正社員へ移行した後は生鮮部門へ異動させた。部門のチーフが指導役となり、店舗での日常業務だけでなく買い付けなども徐々に教えている。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

幹部候補として採用した。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

最も重視する条件は、経営者の想い（単に利益を出すだけではなく顧客の幸せの実現を第一目的に働いてほしい）に心から共感できていること。採用されて半年ほど経過すると、環境に慣れてその人の本性が現れる。その時点で、経営者の想いに共感できているか確認し、正社員への移行を判断する。それと同時に、上司から指示された業務を行うだけでなく自発的に行動できていることも必要である。

○Aさんの現在の様子

Aさんは生鮮部門の中で主に精肉と卵を担当している。精肉は生肉と加工品（ハムなど）に分けて管理しているが、Aさんには加工品をすべて任せている。

○Aさんに最終的に期待すること・今後の教育

生鮮部門のチーフとして、部門全体のマネジメントを任せられる人になってほしい。現在の業務はそのためのステップとして位置づけている。

5. 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

制度を適用できる形で求人票を出すようになってから若い人の応募が増えた。若い人材を採りたい企業にとってメリットがある制度だと思う。2年前から現在までに10~15名を、制度を適用して採用した。しかし制度の適用有無にかかわらず、自ら退社する人が多く、従業員の定着状況は厳しい。

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

回答なし

5-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

回答なし

5-4) 制度を利用した感想

制度を使い始めた当初は手続きの仕方がよくわからず面倒であったが、何度も利用するうちに慣れて、今では面倒だとは思わない。急いで採用したい時でもハローワークを通して採用するのが当たり前だと思っているので、求人票の提出から採用決定までの時間が長すぎると感じたことはない。

6. Y社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

従業員の年齢構成を若くしたいが、若年者の応募が集まらない。その理由は以下の3点である。

①土地柄

当社の所在する地域は大手自動車メーカーの関連企業が多数ある。若年者は、福利厚生・休日制度が充実しており高賃金で雇用形態もしっかりしている自動車関係の仕事を希望する。そのため小売業やサービス業は若年層にとって二番手、三番手の選択肢となってしまう。

②激務である

N市の人口・世帯構成では、従来の業態で収益を上げることは難しいと判断し、5年前にディスカウント型へと業態を転換した。薄利多売のビジネスモデルをとるため、従来と同じ金額の収益を上げるためには以前より大量の商品を扱う必要がある。それに伴い業務の総量が増加したが、従業員一人あたりが担える業務量は変わらない。そこで増員のため新規採用を増やしてきたが退職者も多いため結果的には従業員数がむしろ減少してしまった（2009年→2012年で10名減）。大手企業のように分担制をとることも困難なので、一人の従業員に複数の役割を担わせ、かつ一人あたりの業務量を増やすことで生産性を上げざるを得ない。そのため仕事がきつく、ますます定着しないという循環ができてしまっている。

③他業種と比較した賃金水準の低さ

業界別に賃金を比較すると、小売業やスーパーマーケットは中の下に位置している。そのため、食品小売業は敬遠される傾向にある。「小売業で働きたい」「食品販売が好き」という信念があり、将来の展望がしっかり見えている人でないと定着は難しい。

6-2) 教育のための取り組みと展望

顧問コンサルタントに相談しながら、月次の営業会議や社員教育についての勉強会（午前～18時30分頃）などを実施している。様々な社外の研修に従業員を参加させていきたい。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

採用しても退職が多く、入社3年後の在籍率は10人中1人か2人である。定着状況はディスカウント型に業態を転換した5年前と比べると向上しているが、まだ厳しい状況である。これまでどおり社風や「想い」を伝えていくことと併せて、従業員がよい環境で働けるように労働条件の向上や職場環境の整備を検討している。また、定着促進のために賃金制度の改善を検討している。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

トライアル雇用制度以外にも、中小零細企業に若年者の応募が集まりやすくなる方策があればありがたい。

実施日：2012年8月2日

回答者：N社 総務・労務担当マネジャー

インタビュー係：高久聡司

ノート係：永野仁

1. N社のプロフィール

1-1) 設立年：1965年

1-2) 業種：コントラクトフードサービス
企業・学校・公共団体等の食堂・給食運営。
※人材派遣事業を営むグループ会社がある。

1-3) 従業員数（役員含む）：1500～1600名

正社員（役員含む）：460名

本社：40名（内勤・店舗管理スタッフ）

営業所（3ヶ所）：それぞれ約5名

他の従業員は、すべて受託先企業等で勤務

○年齢分布

本社勤務スタッフ：20代2名、30代3名、40代約10名、50代以上30～40名

○平均年齢

栄養士：比較的若い

調理師：47、8歳

1-4) N社の経営状況

ここ数年で、受託元（企業・病院・自治体等）の要求水準が高くなると同時に予算が縮小される傾向にある。以前は提供が早くおいしい社員食堂などありえないという認識だったが、提供速度はそのまま見栄えも良いものを求めるようになった。とりわけ知名度が高い受託元ほど要求が厳しい。また、これまでは「よいお客さん」だった受託元でも材料費の削減要求が増えている。

当社は以前からZ市内の工業団地を中心に事業を展開してきたが、近年、東京の大手給食業者が郊外にも進出してくるようになり競争が激しくなっている。大手給食業者の強みは規模の経済を働かせることができる点である。例えば、大手製造業では工場ごとに給食を受託

する業者が異なる場合がある。その場合、各工場の福利厚生を管理する本社の総務部門は、それぞれの工場が契約している受託業者とやりとりする必要がある。しかし大手給食産業であれば全ての工場を一括して受託できるため、顧客企業の総務部門の手間が削減される。ただし、大手給食産業は採算が合わない場合は撤退も早い。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

回答なし

2-2) 採用方針

一般職（営業、事業管理）、栄養士、調理師ともに新卒者の定期採用が中心で、いずれの職種も毎年3～5名の採用を目標としているが、一般職（営業、事業管理）は応募が集まりにくい。栄養士・調理師は中途採用も実施しており、募集の契機は主に結婚・出産、配偶者の転勤などによる退職者の欠員補充である。これらの採用方針は以前から変わらず、また今後も変える予定はない。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

①就職面接会

②ジョブサポーターによる個別支援

※「ジョブサポーター」という名称や個別支援の制度は知らないまま結果的に利用した。

○利用に至った経緯

以前は、栄養士・調理師（調理師補助）の欠員補充が必要になった際にのみ、中途採用の求人をハローワークに出していた。募集対象者は若年者に限定していなかった。

2011年の12月頃、求人開拓に訪れたハローワーク職員（ジョブサポーター）から、若年者の雇用環境が悪化し、就職が決まらない大勢の若年者が（新卒応援）ハローワークに登録していると聞き、栄養士ならば若年者を採用する可能性があるかと話したところ、求人票を出してもらえないかと依頼され、承諾した。

その直後に、2012年4月から事業を受託する施設が予想以上に増加し、管理栄養士を補充する必要が生じた。ちょうどハローワークに求人票を提出したところだったので、ハローワークから紹介された新卒者の採用を検討することにした。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は応募時点では四年制大学（食物栄養学科）の4年生に在籍中だった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

毎年、新卒者の定期採用を実施している。2012年4月入社に向けての採用活動の一環として、2011年8月にハローワーク主催の就職面接会に参加した。その面接会でAさんも管理栄養士の求人に応募していたが、そのときは他の応募者（就業経験のない大学院卒の栄養士資格保有者）を採用した（既卒者であったため春まで待たずに直ぐに現場に入ってもらうことができた）。

同年12月、翌年4月からの受託施設数が8月の採用活動時点の予想を上回ったため、管理栄養士の補充が急遽必要となり4名を追加募集することになった。ちょうどハローワークに求人票を提出したところだったので、ハローワークから紹介された新卒者の採用を検討することにした。紹介された新卒者6名のうちAさんを含む4名が、8月の就職面接会にも応募して不採用となった学生であった。

○募集手段：ハローワークのみ

○利用した施策・制度

①就職面接会

②ジョブサポーターによる個別紹介

○募集職種・人数：管理栄養士（見込み）4名

○応募条件

年齢：回答なし。

学歴：四年制大学卒

スキル・資格：管理栄養士見込み（栄養士の資格を取得済みであること）

○応募者数：6名

○採用数

6名の応募者のうち4名に内定を出したが、1名が辞退した。

4-3) 採用選考

○選考方法

通常の採用選考では筆記試験と面接（原則1回。店舗運営管理者の代表3、4名と管理栄養士2名が実施）を同日に行う。

しかし選考に先立ちジョブサポーターから、6名の応募者のうち4名が8月の就職面接会で不採用となった人であると伝えられたため、その4名は筆記試験を省略し、8月に応募した際の選考結果と履歴書を確認した上で、本人の意思を確認する程度の面接を行った。その4名からは「どうしても入社したい」という熱意が感じられた、ハローワークから紹介されたことも何かの縁であろうと思い、採用することにした。

一方、今回が初めての応募である2名は、初めて会ったせいかなど細かなところが気になった。その結果、二人とも筆記試験を実施する前に不採用が決まった。

○選考時の重視点

【栄養士の場合】

①筆記試験の結果が主な判断基準になる

栄養士として守るべき規則等を十分理解していること。

②会話がしっかりできること

栄養士は顧客と直接接する状況が多いため。

③うたれ強さ

社風が体育会系であるため。調理師の現場での言葉遣いは荒い。調理師の問いかけに対して、黙っていたり、小さい声で応えたりすると怒鳴られる。

※回答者は面接の現場に入っていないため具体的な質問や評価基準の詳細は分からない。

○選考結果

応募者6名（Aさんを含む4名は2回目の応募）は全員女性・四年制大学卒業（予定）・管理栄養士見込み。そのうち4名（全て再応募者）に内定を出したが、1名が辞退した。

○Aさんを採用した理由

①熱意

栄養士の求人は少ないので、いったん不採用となったら栄養士以外の仕事を探し始めるのが一般的だが、Aさんは不採用になった会社に再度応募してきた。そのこと自体に熱意を感じた。

○印象に残っているエピソード

一度不採用になった人が再び応募してくる事態は初めての経験であった。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

○賃金

学歴・職種別に設定している（既卒者は新卒者と同じ扱い）。

○労働時間

栄養士は受託先施設で業務にあたるため、労働時間は施設によって異なる。たとえば、学校給食は昼間を中心とする勤務時間になる。病院・老人ホームなど1日3食を提供する施設では早番・遅番・中番のシフト制をとる。昼食と若干の夕食を提供する社員食堂では営業時間に合わせてシフトを組む。Aさんの場合は、最初の配属先が学校給食であったため、昼間を中心とする勤務時間になった。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

Aさんに限らず、栄養士・調理師の勤務先施設を割り振る際には、なるべく自宅から近い施設に配属するように配慮している。また、勤務時に着用する白衣のサイズについて、本人の体に合ったものを用意するよう気をつけた。

○採用直後の教育と業務の内容

【配属先の決定】

学校給食の運営において栄養士をどこに何人配置するかは、自治体によってまったく異なる。たとえば隣県では、各学校に栄養士の配置を求める市町村が多いため、栄養士と調理師の免許を両方持っている従業員しか現場の責任者として配置できない。一方、N社の本社がある県では、各学校に調理師とは別途、栄養士の配置を求める仕様書を出す市町村は珍しい。たとえばZ市では、市の職員として採用された栄養士が一部の学校に配置される。したがって学校給食の受託会社には、各学校に調理師や調理補助を配置するよう仕様書で指示される。しかし、X町では各学校に栄養士を配置することが決定された。N社はX町の2つの学校の給食を受託した。そのうち一校にAさんを、もう一校にパートタイマーの栄養士を配置した。

【仕事内容】

採用選考時は、ちょうど4月からの開業が決定した県外の給食センターへ配属する予定であった。しかし3月中旬にAさんの自宅から近いX町の学校給食の新規受託が決まったため、4月1日からその学校で勤務を開始した。学校の春休み期間（数日間）は大掃除をして、新学期が始まるとすぐに通常の給食業務に携わった。

学校給食における業務の手順は、自治体の栄養士が作成した献立を、各学校の栄養士が自分の学校に合わせて変更し、調理する（材料の発注、受取、検収、調理）というもの。従って、栄養管理よりも調理が業務の中心となる。給食センターでは1日1000～3000食を調理するが、個々の学校に勤務する場合は少ない（Aさんの場合一日305食）。

これまでA県の学校給食の受託では、各学校に調理師とは別に栄養士の配置を指示されることは希であった。したがって新卒採用された栄養士は、まず保育園や社員食堂といった「栄養管理（献立）」が主要業務となる施設に配属され、先輩栄養士からOJTで栄養士の業務を教えてもらい、一人前になったら他の施設へ責任者として配属するのが通例であった。しかし今回、調理師だけでなく栄養士も別途学校に配置する仕様であったため、Aさんの採用直後の仕事内容や教育方法もイレギュラーなものになった。今後、このように学校へ栄養士を配置する受託が増えていくと、新しい栄養士の業務パターンができていくだろう。

【教育担当者】

1つの学校に配置される人員は一般には3名だが、Aさんが配属された学校は規模が大きいため4名である。その内訳は正社員2人（調理師1名、栄養士（Aさん）1名、パートタイマー2名（うち1名が栄養士））である。調理師は、新卒採用で入社して3年目で中学校での学校給食業務の経験もあるため、今回初めて現場責任者を任せ、Aさんを指導する役目を担ってもらった。教育はすべてOJTで行う。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

回答なし。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

管理栄養士として一人前になるには約3年を要する。その頃に現場の責任者を初めて任せようになる（調理師Bさんも別の中学校で学校給食の業務を3年経験したところだったため、今回、新規の受託先で責任者を任せることにした）。

【一人前の条件】

①受託元との信頼関係の構築

体調など状況の変化に左右されず、学校の教職員とうまくコミュニケーションをとること。

②時間厳守

自治体・学校から指定された献立や仕様書（予算・業務の段取り）に合わせて業務を行うことが求められる。学校が定めた時間までに給食の準備を間に合わせなくてはならない。

③異物混入をしない

○Aさんの現在の様子

現在は1学期が終わり業務を一通り経験・理解した段階といえる。具体的には同僚の性格や、学校の栄養士の癖が分かってきた段階だと思う。仕事内容は入社直後から変化していない。

○今後の教育

当社での実務を2年間経験すると調理師免許の受験資格を得られる。調理師免許を取得できれば更に力を発揮できると期待している。

○Aさんに最終的に期待すること

将来的には後輩を指導できる存在になってほしい。

5. 新卒応援ハローワーク／ジョブサポーターによる個別支援の影響・効果

5-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

これまではハローワークに求人を出す場合は、新卒、既卒、中途など特に区分せず、既卒でも中途でも構わないという形だった。

5-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

Aさんを採用することになった2011年12月の栄養士の追加募集は、偶然ジョブサポーターが求人開拓に訪れたためハローワークに求人を出して採用したが、それがなければ別の媒体を使って募集・採用をいただろう。ただし、他の媒体を使った場合は、一度不採用となった応募者が再度応募してきても採用しなかっただろう。

今回、ハローワークからの紹介で一度不採用とした人でも採用した理由は、次の2点である。①ジョブサポーターに、事前に当社の希望する人材の条件を話してあったので、条件に合わない人を紹介されることはないという安心感があった。②ジョブサポーターから「本人が強く入社を希望している」「ぜひ就職させてやって下さい」と言われて、Aさんら本人とジョブサポーターの熱意を感じた。

5-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

特に違いは感じなかった。

5-4) 制度を利用した感想

回答者自身が就職活動をした約20年前は、卒業予定の学生がハローワークで就職活動を

することは考えられないことだった。今の学生はハローワークを様々な求人サイトの中の1つとして認識しているのだと思った。

6. N社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

①栄養士

栄養士の求人は、稀にスーパーマーケットや食品メーカーなどにもあるが、産業給食や病院（直営・委託）が主流でありかつ最も力を発揮できる。しかし求人数は少ないため、栄養士を5名募集すると約30人の応募が集まる。そのため採用は比較的容易である。受託の増加や施設の新規オープンに合わせて増員している。労働市場が供給過多なので採用活動には苦労していない。

②一般職（営業、事業管理）

これに対して、一般職（営業、事業管理）への応募数は求人数の二倍程度。採用難である。

6-2) 教育のための取り組みと展望

当社の職種には、栄養士、調理師、一般職（営業、事業管理）がある。栄養士、調理師は受託元の施設で勤務するが、一般職の業務は本社や営業所での内勤が中心となる。しかし、当社は「現場を知る」ことを重視するため、一般職にも入社後3～4年間は受託元の施設でホール担当者として勤務させる。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

○一般職（営業・事業管理）

栄養士・調理師と比べて一般職（営業、事業管理）は、採用難である上に、入社後もミスマッチが生じやすく定着が悪い。入社3年後まで在籍しているのは3名中1名程度。定着が悪い理由は、以下の4点だろう。一般職（営業、事業管理）の定着を改善するために、現場（受託施設）で勤務する3～4年の間にも、3ヶ月に一回（1週間～1ヶ月程度）は本社での業務を入れる案が出ている。しかし受託施設にとってはその期間、人手が一人分減ることになり業務が滞るため難しい。

①入社前に抱いていた仕事イメージと実際とのギャップ

外食産業と比べて産業給食は就職先としての認知度が低い。誰もが子どもの頃に学校で給食を食べているが、自分自身が給食を提供する側になることを想像することは難しく、入社前に抱いていた仕事のイメージ（内勤）と入社後の実際の仕事（下積みのうちは受託元施設

でのホール係を務める)との間にギャップが生じやすいのではないかと。

②体力を要する仕事内容

一般職は将来的には営業や事業管理を担うことになるが、入社から3～4年間は現場を知るために受託元施設でホール係を担当する。外食産業と比べて産業給食は利用時間が昼休みなど一定の時間帯に集中するため労働密度が濃い。そのため学生時代に外食産業でアルバイトをした経験があってもうまく動けず店長(調理師)に怒鳴られる。また一日中立ち仕事になるため、終業時には立てなくなるほど体力を要する。

③変則的な勤務時間

勤務時間が6時から15時半と世間一般の勤務時間とずれているため、友人等との交流が難しくなる。

④「自ら学ぶ」ことを求める社風

新入社員の教育は初めから実際の業務に携わらせるOJTのみであり、丁寧に教えることはしない。また新入社員が仕事に不満をもって、先輩社員がフォローすることはない。定着が悪い中でも在籍し続けている社員は、先輩社員からの助けを受けず自分で仕事を覚えてきたため、丁寧に教えることは新入社員を甘やかすことになるかと認識している。「辛い下積みを経験しないと将来上に立つ立場になった時に困る」「仕事は叱られながら自分で覚えるもの」という意識が強い。回答者自身は一般職の定着を高めるためには若年社員のモチベーション管理が必要と考えるが、会社の方針は今後も変わることはないだろう。

○栄養士

栄養士は女性がほとんどを占めるため、結婚や出産を機に退職する人が多い。栄養士が最も力を発揮できるのは給食産業である。給食の運営には直営型と委託型とがあり、当社は企業や病院、自治体からの委託を受けて給食を提供する会社である。委託型が合っている人は定着する。直営の病院を希望して転職する人もいるが転職後に戻ってくる人もいる。

実施日：2012年8月7日

回答者：Q社 代表取締役社長

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：眞鍋倫子

1. Q社のプロフィール

1-1) 設立年：2001年

1-2) 業種：着物しみ抜き・クリーニング

1-3) 従業員数（役員含む）：35、6名

正社員（役員含む）：25、6名

パートタイマー10名（うち女性6～7名）

○年齢構成

20代12、3名、30代・40代数名、50代・60代12、3名

営業職は熟年層、職人は若者が多い。

Aさんを採用した営業事務職は男性1名、女性5名の編成である。

1-4) Q社の経営状況

設立以来、事業を拡大し続けている。現在は事業所の新設に向けて工事を実施している。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

事業拡大に向けての増員（主に職人）と欠員補充のために、求人票は常時出したままにしている。特にパートタイマーや職人を増員している。ここ数年は、年間で4～5名を採用。

2012年1月～調査時点では2名を採用した。具体的には、6月に42歳の方を知人の紹介で採用し、7月に職人（アイロンがけ）へ33歳の方をハローワーク経由で採用した。2名とも試用雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の条件には該当しなかった。採用の目的は、いずれも新規に開設する事業所（現在工事中）で働いてもらうための増員である。

2-2) 採用方針

新卒者の定期採用は行っていない。ただし、結果として在学中の学生が応募してきて卒業

と同時に採用となる場合もある。経験不問で若者を採用して育てる方針である。設立当初(約10年前)は職務経験のある人を採用したこともあったが、仕事のやり方が当社とは合わず定着しない傾向があったので、直ぐに若い人を採用して育てる方針に切り替えた。

ただし、扱う商品が着物でお客さんは玄人なので、営業職はベテランの方でないと難しい(営業の方自身もつ顧客筋にあたるため)。設立時に営業職は経験者を採用したため、現在40代が最年少で50代60代が中心。ただし今のベテラン社員もいつかは退職の時期を迎えるので将来のために若い営業職を採用したい。しかし、過去に一人若い営業職を人づてで採用したが半年で辞めてしまった。募集しても応募が集まらず、現在も営業は年配者のみである。一方、職人はシミ抜き等の目を使う細かい作業を行うため、若い人の方が向いている。

設立して10年ほどになるが、徐々に仕事が増えて忙しくなってきたので増員(主に職人)が必要となっていた。今年は事業所を一ヶ所増やすため、職人を中心に増員を図っている。同時に辞めていく人もいるため、欠員を補充する必要もある。そのため求人票は常時出したままにしている。

採用経路は、現在はハローワークと知人の紹介のみである。今後は学校へ求人を出すことも考えているがどこに出したらいいのかやり方が分からない。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

- ① 試用雇用奨励金(若年者等トライアル雇用)
- ② 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金
- ③ ハローワーク主催の就職面接会

※学校へ求人を出すことを前向きに検討している。ただ、どこの学校へ出せばよいのかわからないし、応募が集まりすぎてもそれほど大人数は雇用できないし、面接を行う手間もかかるので二の足を踏んでいる。

※企業見学会は使うつもりはない。ハローワークに当社を紹介された求職者が、応募する前に見学に来ることがあるが、見学だけで実際には応募に至らないケースばかりであったため、手間と時間ばかりがかかった。

○利用に至った経緯

いずれの制度も、ハローワークに行った際に職員から情報を得た。利用した理由は以下の通り。

- ① 試用雇用奨励金(若年者等トライアル雇用)
- ② 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

若い人材を採用したいので、①は4、5年前から、②は3年前から利用している。多くの場合2名を採用予定人数とするが、よい人材に出会えたら予定を超えた数を採用してもいい。

②合同説明会

急いで採用する必要があったため、求人票を出して待っているだけではいけないと考えて参加した。また、面接会に参加すれば、直接人材を見ることができると思った。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は市内の短期大学（服飾専攻）を20歳で卒業し、和装小物の小売店に十年余り勤務した後、別の仕事にチャレンジしたいという思いから退職した。その後はしばらくアルバイトをしながら転職活動をしていた。35歳の時に当社へ応募し、2010年12月頃に採用された。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

常に求人票を出し続けている。事業拡大に伴う増員のために募集した。

○募集手段： ハローワークのみ

○利用した施策・制度： 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○募集職種・人数： 営業事務職 2、3名

職人、営業職、営業事務職について、常に求人を出している。いずれの職種も2、3名を募集人数としている。

○応募条件

【営業事務の場合】

年齢：40歳前後まで

学歴：不問

学校卒業後の経過期間：なし

※面接会に来た既卒の若者を「元気がない」と感じたことはあるが「フリーターだからだめ」「既卒だからだめ」という偏見はない。一人ひとりを見るようにしている。

スキル・資格：パソコンが使える人。キータッチが早く打てる人が良い

※営業職の場合、普通自動車免許が必須。職務経験があることを優遇している。

※職人の場合、染み抜きという職務の性質上、視力や色覚に問題がないこと（面接で確認）。

芸術系の大学出身者からの応募が多いが、必ずしも芸術専攻者である必要はない。むしろ芸術肌の方はマイペースなので、仕事は仕事と割り切ることができる人の方が向いている。

○応募者数

求人票を常時出しているので把握しづらい。求人票を初めて出した時点から数えると約 10 人である。求人票を更新すると集中して応募が集まる。

○採用数

求人票を常時出しているので把握しづらい。

4-3) 採用選考

○選考方法

- ①書類の提出
- ②面接 1 回 …… 社長（回答者）が実施

○選考時の重視点

人柄：元気、明るい、積極的

態度：社会人としてのマナーがある

勤続可能性：職務経験のある人は、転職回数が少なく、勤務年数が短すぎないことを確認する

○選考結果

求人票を常時出しているので把握しづらい。営業事務には、幅広い年齢層から応募がある。未経験の人が多く、たまに「男性でも大丈夫ですか？」とハローワークから応募の打診の電話があるが、「基本的には女性です」と回答している。採用された A さんも女性である。

○A さんを採用した理由・学校卒業後の活動に対する評価

A さんは短大卒業後、和装小物の販売店で、当社の営業事務そのものではないが似た内容の仕事を長年していた。その前職の勤め先企業は回答者もよく知っている会社であった。和服関連の会社で募集職種に近い職種で働いていたことや、転職回数が少なく、一つの会社に長く勤めていたことを評価した。

○印象に残っているエピソード
回答なし。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

回答なし。Aさんからは特に要望はなかった。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと
特になし。

○採用直後の教育と業務の内容

営業事務はまとめ役の男性1名と女性5名（Aさん含む）の編成。各自の職務の割り振り方は、①業務内容別→②顧客別→③業務内容別（元の形に戻した）と変遷しており、Aさんが採用された時点では①業務内容別に割り振られていた。Aさんの採用直後の主な職務は、入荷から納品までの伝票の打ち込みであった。

Aさんを採用した際は、特定の人を教育係とするのではなく、実際に業務にあたらせて分からない点を自分の判断で誰かに尋ねるように指示した。業務内容別に担当が分かれていたので、どの業務については誰に尋ねればよいのかは明確であった。また、一通りすべての業務を経験した長期勤続者がいるのと、簡単な業務なので、誰でも教えることは可能である。何をいつまでに教えるといった計画はおおまかにはあるが、実際には、手薄になっている業務にまわってもらうことも多く、計画通りの順序にならないことも多かった。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

採用当初から正社員に移行するつもりであった。

○トライアル期間の終了に伴う変化

トライアル期間中はできるだけ残業をさせないように配慮していたが、本採用になってからは残業を頼むことが増えた。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

まずは長く勤め続けてほしい。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

見積もり・伝票作成、納品手続き、顧客情報の取得がある程度できれば一人前（=これ以

上教えなくてよい状態)といえるだろう。3ヶ月もあれば一通りの業務を覚えてもらうことができる。更に自分の給料+経費分を稼げる状態になるには、Aさんの場合は5ヶ月を要した。ただし営業事務の業務には、顧客から預かった衣類等にどのような加工をするべきか、それはどのような工程で進めるべきかを判断しなくてはならない場面があり、その業務は覚えるのに時間がかかる。この業務は、採用当初はAさんの担当の範囲に入っていたが、現在は入っていない。

○Aさんの現在の様子

営業事務を管理する男性社員が休みの日には、Aさんが営業事務の業務全体を仕切ることもあるほどである。

○今後の教育

回答なし

○Aさんに最終的に期待すること

営業事務部門にリーダーを据える計画があったが、Aさんを採用した後に、有経験者の男性を採用したので、現在はその男性が営業事務のリーダーをしている、Aさんはその人がいない時に代わりにリーダー役を担える人なので、今後もその役割を担っていけると良いと思う。仕事のできる人であれば、別途昇進などは考えるつもりだ。ただしそのために特別に教育することはない。

5. 制度の影響・効果

5-1) 試行雇用奨励金(若年者等トライアル雇用)の影響・効果

5-1-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

若い年齢の応募者が増えたような気がする。3年以内既卒者トライアル雇用奨励金を適用できた時期には、卒業間もない就職未決定者の応募が多く集まり、2名を職人に採用した。

5-1-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

変わらない。雇用している間ずっと助成金が出るわけではないので、能力が劣る人を採用すれば長い目で見て損をすることになる。したがって制度があるから採用する、ということではなく、制度がなくても採用するような人を採用している。

5-1-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

採用しただろう。他の制度を使って採用した人についても同様

5-1-4) 制度を利用した感想

当社は制度が適用できるか否かで、採用選考時の評価基準を変えることはない。また、制度がなくても必要な人材は採用する。したがって、この制度が若者の雇用促進に効果があるのかは疑問である。ただし会社としては、助成金が得られることは助かっている。

5-2) ハローワーク主催の就職面接会の影響・効果

5-2-1) 制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

ハローワークに求人票を出して応募が集まるのを待っていた。

5-2-2) 制度を利用したことによる応募者の変化

2011年は面接会に2回参加した。1回目(10月)は営業事務と営業と職人を募集したところ、職人についてはは大勢が話を聞きに来たが、他はあまり集まらなかった。2回目は営業職だけを募集したところ、1、2人しか来なかった。応募者を増やすために参加したのに期待外れであった。

5-2-3) 制度を利用して採用した者と従来の方法で採用した者との違い

回答なし。

5-2-4) 制度を利用した感想

職員から営業職の募集には来場者が少ないと言われていたがその通りだった。いい人材が来るならば、面接会の準備が大変でも参加したいが、急を要して最も採用したかった若い営業職の応募が期待できないので、今後は参加しない。ただし、職人に急な欠員が生じるなど、早く採用しなくてはならない状況になったらまた参加するかもしれない。

6. Q社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

学校へ求人を出すことを検討中だが、どの学校にどの様に出せばよいのか分からないし、手間がかかるのが面倒でまだやっていない。

6-2) 教育のための取り組みと展望

採用直後も研修は行わず、実際に業務にあたらせるOJTが中心である。もう少しきちんと

「教える」ことをした方がよいのだろうなと思ってはいるが実現は難しい。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

2011年までの定着状況は良いとはいえなかった。辞める理由は様々だが、若い人は他のことをしたいからという人が多いようだ。また、職人の業務は「社内で座ってコツコツ作業」という働き方に向いているかどうかで勤続の可否が決まるように思う。向いていない人は違う仕事がやりたくなるようだ。最近では定着状況がややよくなってきている。ここ1年間は誰も辞めていない。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

ハローワークやこの調査を実施しているところが何をしている組織なのかよく分からない。若年者の雇用促進のためには、学校で職業体験をもっとやらせることが必要だと思う。

実施日：2012年7月19日

回答者：I社 総務課長

インタビュー係：高久聡司

ノート係：岩脇千裕

1. I社のプロフィール

1-1) 設立年：1998年創業

1-2) 業種：障がい児・障がい者福祉

1-3) 従業員数（役員含む）：120～130名

正職員数（役員含む）：50名強（うち施設Aは13名 男女比率はおよそ半々である）

1-4) I社の経営状況

一法人の中で多様な施設を運営している。辞めた職員が遊びに来たり、職場内結婚が多かったりと、アットホームな雰囲気である。

【主な施設】

施設A（生活介護・就労支援・自立訓練）1999年

施設B（生活介護）2001年

施設C（生活介護・就労支援）2004年

施設D（生活介護・就労支援）2009年

施設E（生活介護・就労支援）2012年

施設F（グループホーム・ケアホーム）2003年頃からほぼ毎年1件ずつ開設

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

新卒採用（2012年4月入社）16名

中途採用（2011年）6名（中高年4名、3年以内既卒者トライアル雇用奨励金適用2名）

2-2) 採用方針

新卒採用と中途採用を並行して実施している。人手不足かつ応募が集まりにくい業界であるため、高齢者や障がい者などハンディキャップがある人の応募も受け付けている。新しい法人で職員の年齢も若い（20代30代前半中心）ので、既存職員となじみやすい若年層を採

用したい。

○採用目的

新卒採用・中途採用ともに、退職者（定年・転職等）の欠員補充と、事業拡大およびサービスの向上（入所者一人当たりの職員数を増やして手厚い支援をしたい）に向けての増員を目的としている。中途採用者には新卒者よりも社会経験がある分、応用力を期待するが、障がい者に対する支援のあり方は被支援者一人ひとり異なるので、介護職経験者だからといって即戦力になるわけではない。反対に若い人でもすぐに仕事を覚えられる人は即戦力といえる。

○採用活動の頻度

新卒採用：毎年実施。2011年度は、毎月採用試験を行った。

中途採用：毎年実施。応募が集まりにくいので、常に募集し続けている。

かつてはグループ全体で求人を出したこともあるが、現在は施設ごとに求人を出している。

○採用経路

①施設のホームページ

今年開設したばかりなので、ホームページ単独での応募はまだない。

②ハローワーク主催の就職面接会（主に新卒者対象）

多様な業種・規模の企業が一堂に会するので、来場者の注目は大手企業に集まりがちである。介護・福祉に対する学生の興味は薄い。しかし粘って丁寧に説明すれば興味を持つ人もおり、採用につながったこともある。

③福祉人材センター主催の合同面接会

介護や福祉に興味のある人が訪れるので採用につながりやすい。ただし来場者は中高年が中心になる。資格の取得のために勉強中の人が多い。

④学校への求人

福祉関連の学科をもつ専門学校・短期大学・四年制大学（当施設が福祉実習を受け入れている学校を含む）に求人を出す。福祉系の学生は国家資格の試験が1月にあるため、資格取得後の2月以降に就職活動を始める場合が多い。3月に慌てて就職活動を始める学生もいる。そんな中で就職を決めてから試験勉強に没頭する人には「計画性がある」「自分の将来を見極めて活動している」と感じる。なお学校が福祉系ではない新卒者の場合、卒業までにホームヘルパー2級の資格を自己負担でとってもらおう。

⑤職場見学会（ハローワーク主催）

ハローワーク職員が就職活動中の若者連れて企業に訪問し実際の仕事の様子を見学させる。去年から始まった企画で、去年は約10名、今年は3名を受け入れた。福祉系以外

の専攻の学生が介護に興味を持つきっかけになっておりとてもよい取り組みだと思う。介護の仕事は暗くて辛いイメージがあるようだが、実際に施設を見学することで、予想していたよりも明るく開放的なものだと分かってもらえる。実際に採用に至ったケースもある。

※有料の媒体には求人広告を出していない。以前求人を出したことがあるが、一度に大量の応募が集まり対処しきれないのと、応募者の質が低かったため利用しないことにした。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

【若年者雇用にかかるもの】

- ① 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）
- ② 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金
- ③ ハローワーク主催の合同面接会
- ④ 企業訪問説明会

【その他の制度】

- ⑤ 被災者雇用開発助成金
- ⑥ 高齢者雇用の助成金（正式名称不明）
- ⑦ 介護未経験者確保等助成金（平成23年3月末廃止）
- ⑧ 障がい者雇用の助成金（正式名称不明）
- ⑨ 非常勤から常勤になった時の助成金（正式名称不明）

○利用に至った経緯

助成金等についての情報収集や手続きは社会保険労務士に依頼している。またハローワークへ来所した際に職員から教えてもらうこともある。

助成金制度を利用する理由は、経済的に助かるためでもあるが、応募者を増やすための手段でもある。介護は応募者が集まりにくい分野。未経験者や高齢者、障がい者などハンディがある方でも人柄がよければ採用したい。助成金制度を適用できる形で求人票を出すと、求人票を求職者が検索する際に、ハンディのある人の目に留まりやすいため応募が増える。該当者を採用する可能性がある助成金制度はできるだけ申請し、対象者に該当する人を採用することになったら適用するようにしている。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は、四年制大学文学部を卒業後、アルバイトをしながらホームヘルパー2級の資格を取得した。応募時点で24歳。卒業後、約1年半が経過していた。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

入所者の数に対する介護職の数が足りておらず、増員のために常時募集を続けていた。2011年9月下旬に福祉人材センター主催の合同面接会に参加した際に、Aさんが来訪し応募の意志を示した。3年以内既卒者トライアル雇用奨励金に該当する条件を備えていたため、ハローワーク経由で応募してもらった。

○募集手段：福祉人材センター主催の就職面接会、ハローワーク

○利用した施策・制度：3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○募集職種・人数：介護職（正社員またはパート）

○応募条件

年齢：不問（できるだけ若い人が望ましい）

学歴：高等学校卒業以上

学校卒業後の経過期間：不問

スキル・資格：ホームヘルパー2級以上の福祉・介護関連の資格（取得予定含む）

※新卒者の場合は自己負担で卒業までに取得してもらおう。社会福祉士・社会福祉主事・介護福祉士、理学療法士、精神保健福祉士などの資格でも構わない。入社後は持っている資格に応じた仕事をしてもらおう（例：理学療法士→機能訓練担当）。

○応募者数：2名

○採用数：2名

4-3) 採用選考

○選考方法

以下の選考は段階を踏まず、すべて応募者全員に対して行う。

①就職説明会（福祉人材センター主催）への参加

応募の意思を示した来訪者にハローワーク経由で応募（書類提出）してもらおう。

②筆記試験（作文・一般常識・専門知識）

③現場体験

面接前に介護を体験する。担当についての職員に、体験時の様子（利用者とのコミュニケーションをうまくとれていたかなど）を報告してもらう。

④面接

1回（常務理事、採用担当者（回答者）、配属先の施設長が実施）

面接は、実際の職場のイメージを持ってもらうための施設見学を兼ねている。

○選考時の重視点

現場体験の結果を重視する。現場体験を終えた後の表情や、面接で、実際に障がい者の方とコミュニケーションとってみてどう感じたか尋ねた際の回答内容から判断する（「楽しかった」など前向きなものならば採用、「思っていたのと違った」などの場合は断る）。また、素直な人ほど入社後に成長するので、会話のやりとりの中で素直さが見えるか確認する。

面接では、人柄、コミュニケーション能力、やる気などを確認する。また、既存職員の年齢が若いので、できれば若い人を採用したい。

○選考結果

新卒に近い年齢で就業経験のないAさん（男性）と、中高年のBさん（女性）から応募があった。Aさんは正職員として、Bさんは本人の希望によりパートタイマーとして採用した。

○Aさんを採用した理由

大学在学中は本に関係する仕事を探していたが、卒業後は方向転換してホームヘルパー2級の資格を取得するための学校に通っていた。実際に行動に移した所に「変わりたい」という強い意志を感じ「やる気」があると判断した。また、現場体験を担当した職員から、Aさんは色々なタイプの入所者とコミュニケーションがとれていたと報告を受け、コミュニケーション能力が高いと判断した。

○学校卒業後の活動に対する評価

アルバイトをしながらホームヘルパー2級の資格を取得するために学校へ通っていたという点に、「自分を変えたい」という強い気持ちを感じた。既卒者に対するマイナスイメージはない。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

新卒者と同じ条件で採用した。

○A さんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと
特になし

○採用直後の教育と業務の内容

新卒採用・中途採用いずれの場合も、またトライアル雇用制度の適用の有無にかかわらず、全ての新入職員に対して、初めの3ヶ月は入所者に対する理解を深めるための期間と位置づけている。Aさんはホームヘルパー2級の資格を取得しているが、介護実習では高齢者を介護しており、また実務経験はない。そのため全くの未経験者とみなして教育した。

最初の1ヶ月間は、先輩の補佐として働きながら仕事を覚えてもらった（新卒者は入社前の1～2週間に同じ内容の研修を行う）。この期間に、先輩の担当する入所者の障がいを理解し、業務の流れ（支援計画の作成過程など具体的な実践方法）を覚えられないと勤続は難しい。なお勤務時間はシフト制（朝、早番、遅番、夜勤）をとっており変則的なので、特定の職員が指導役につくのではなく、偶然同じシフトに入った職員の補佐をする。毎日、業務日誌を記すことで自分の行動を振り返ってもらう。2ヶ月目からは簡易な業務は一人で行えるように教えた。入社当初から夜勤シフトにも入れた。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

採用当初から、特に問題がなければ正規雇用するつもりであった。現在の所、3ヶ月の試用期間満了で正規雇用へ移行しなかった人はいない。本人の側から継続を断られたケースも少ない。おそらく、採用選考時の現場体験で、自分に向いていると思った人だけが入社しているためだろう。

○トライアル期間の終了に伴う変化

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金の利用の有無とかかわらず、入社直後の3ヶ月間は「入所者への理解を深めるための期間」として位置づけている。ただし実際の業務は、2ヶ月目に入った頃から徐々に一人で行う範囲を広げていき、3ヶ月後を区切りに業務内容が変わることはない。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

初めの3ヶ月で入所者（障がい者）に対する人格のある人としての理解を深めてほしい。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

利用者の状況に対する理解や、具体的な支援方法や見通しを持った支援計画の作成や、行事や企画をリーダーとして立てることができると「一人前」と言える。約3年はかかるだろう

う。

○Aさんの現在の様子

教育意図とは関係なく、通常の組織運営のスケジュールの都合上、どの職員がどの入所者を担当するかは毎年4月に決める。年度を区切りとすることは入所者にとっても受け入れやすい。したがって4月に入社すれば新卒であっても担当をもつことになる。一方で、年度途中に入社した職員は、次の年度が始まるまでは担当なしとなる。Aさんも採用された10月から3月までは担当なしで勤務し、翌年度4月から担当を持った。同時期に行事の企画なども任せるようになった。

○今後の教育

OJTが中心である。

○Aさんに最終的に期待すること

介護スタッフを5年間経験すると、リーダー研修を受けて福祉サービス管理責任者の資格を得ることができる。この資格を得るとマネージャー業務（施設全体の企画や、スタッフの采配など）を行うことができる。マネージャーになれば待遇もよくなるし、多くの方々に管理職を目指して長く勤め続けてほしい。

5. 制度の影響・効果

5-1) 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）の影響・効果

5-1-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

利用目的どおり、職務経験がない人や異業種から転職する人の応募が集まるようになった。

5-1-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

トライアル雇用制度を適用できるかどうかによって評価基準は変化しない。

5-1-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

回答なし。

5-1-4) 制度を利用した感想

今回に限らず、助成金制度を使った雇用を何回か経験しているが、ハローワーク職員の間

で連携が取れていないことがある。求人票を提出する際に制度を申請し、条件に該当する人の場合は制度を適用して採用すると担当者に伝えたのに、他の職員から「一般での採用ですね」と連絡があり、再度説明し直さなくてはならないことがある。

5-2) その他の制度の影響・効果

5-2-1) 就職面接会を利用した感想

多様な業種や規模の企業が一堂に会するので、来場者の注目は大手企業に集まりがちである。介護・福祉は人気業種ではないので、学生はあまり集まらない（他の企業を一通りみた後で、終わりがけに多くても5人来る程度）。業種を限定した説明会を開いてもらえると、その業界に興味のある人だけが訪れるので効率がよいのではないかと思う。ただし、業種を限定しない説明会でも興味を持つ人はいるので、粘って丁寧に説明すると採用につながることもある。

5-2-2) 企業訪問を利用した感想

とてもよい取り組みだと思う。福祉系以外の学校の学生が介護の仕事に興味を持つきっかけになっている。介護の仕事は暗くて辛いイメージがあるようだが、実際に施設を見学することで、予想していたよりも明るく開放的なものだと分かってもらえる。実際に採用に至ったケースもある。

6. 1社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

従来通り関係機関との連携を深め、適正な人材登用に努めたい。

6-2) 教育のための取り組みと展望

学校が指導しているのかも知れないが、「とりあえず3年はやってみよう」という気持ちで就職する人が多い。もっと長く勤め続けてほしいので、「私がいないとこの施設は困る」と本人が実感できるように、その人なりに力を発揮できる仕事を与えるように気を配っている。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

5、6年前まで、入社後3年が経過して残っているのは採用数の1/3程度だったが、最近是不況のせいかなやめる人数が減った。ただし、1/3という割合は福祉・介護業界としては大きい方である。（高齢者介護の場合は1年で辞める人が多いと聞いている）。女性は結婚・出産で辞めることが多いので、育児休業や介護休業を取得できるように制度を整えている。

本人に相談された場合も、育児休業等をとってまた戻ってきたらとすすめている。復帰後も短時間勤務が利用できることをアナウンスしている。また正職員からパートへの転換の希望も相談にのるようにしている。

実施日：2012年7月23日

回答者：J社 代表取締役

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：高久聡司

1. J社のプロフィール

1-1) 設立年：1987年

1-2) 業種：介護用品のレンタル販売・旅行代理店

1-3) 従業員数：20名（役員含む）

正社員数（役員含む）19名

介護部門：16名（うちパートタイマー1名（事務職女性））

旅行部門：4名

○年齢構成（役員を除く正社員）

20代5名、30代8名、40代3名、50代2名

1-4) J社の経営状況

設立当初は旅行代理店として起業した。付随事業として損害保険の代理店を並行して営んでいたが売上の大半は旅行業が占めていた。バブル経済が崩壊した頃から旅行業界の景況が落ち込みはじめ、他業種への転換を模索していたところ、取引先企業の一つが介護事業を営んでいることを知り、そのアドバイスを受けながら介護用品レンタル・販売業へ進出することにした。2000年1月頃から従業員に介護関連に必要な資格を取得させ、同年4月の介護保険制度の施行と同時に介護事業を開始した。それまで自費負担で介護用品を利用していた人々から申込が多数あり、人手が足りず旅行部門の従業員まで配達に借り出されるほどであった。3年足らずで旅行部門と介護部門の売上が半々になり、現在では介護部門が85%を占めるまでに拡大した。従来の事業所が手狭になったことから、事業所の新設も行った。現在の売上高は横ばい状態だが、介護保険法が改正されて制度がかわればまた変化するだろう。一方、売上が全体の0.05%を占めるにすぎない損害保険事業からは完全に撤退した。

旅行事業は手間がかかる割に薄利のビジネスである。それとともに需要が減少したため、ここ10年でかなりの赤字を出しており、介護事業の収益で埋め合わせる状態が続いている。会社の収益だけを考えると介護事業へ完全に移行するべきだが、地域に根差して営んできた事業なので完全撤退は難しい。現在も社名（旅行業であることが明白な名称）を変えていな

いのも旅行業へのこだわりがあるためである。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

2011年：5名

事務職：結婚・出産による欠員の補充1名（Aさん）

営業職：増員、営業職からケアマネージャーへ転換したため生じた欠員を補充した4名

2-2) 採用方針

旅行事業から介護事業へ移行するに伴い、外部から介護経験者を中途採用すると新たな信頼関係の構築が必要になるため、まずは旅行事業の既存社員3名を介護事業へと移した。旅行事業の営業職は「営業」のノウハウが既に身につけているので、介護・福祉の知識を習得すれば即戦力となりえた。その後、介護事業の拡大に応じて増員も進めた。

現在、事業を縮小した旅行事業は欠員補充のみを実施している。介護事業は、販路拡大のためには営業職（男性）を、介護報酬を増やすためにはケアマネージャー（性別不問）を増員する必要があるため、営業職とケアマネージャーは欠員補充と増員を予定している。事務職（女性）は4、5年前からOA機器の導入等により業務を効率化し人員を削減してきた。しかし事務職には若い女性を採用するため、結婚等による欠員が生じやすい。そのためいずれの事業でも事務職は欠員補充のみを実施している。

採用経路はほぼハローワークのみである（旅行事業が中心であった十数年前までは旅行関連の資格が取れる専門学校や大学に求人を出していた。現在の30代、40代の従業員はすべて新卒で採用されて長く勤め続けてくれている人たちである）。いずれの事業・職種とも、できるだけ職務経験が少なく若い人（25歳くらいまで）を採用して自社独自の人材に育成したい。そのためには新卒者の定期採用を行うことが望ましいのだろうが、実際には人件費の負担が大きいため実施していない。ただし現在も、新卒か否かに関わらず若年者の採用を目的とする求人を出した結果、新卒者が応募してきて採用することはある。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

① 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

2011年7月にAさんの採用を決めた。9月に入社。

2012年4月にもう1名を採用

② 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

1名採用

○利用に至った経緯

長く勤め続けてもらうために若い人を採用したい。しかし求人票に年齢や性別を応募条件にはできないと考えていたところへ、ハローワークの窓口で「若い人の応募を集めやすくなる」と制度の利用を勧められた。そこで制度を適用できる形で求人票を出したところ、たまたま3年以内既卒者トライアル奨励金の条件に合致しかつ他の様々な条件にも合致するAさんからの応募があり、採用に至った。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は2009年3月に高校（商業科）を卒業し、2011年3月に旅行関係の専門学校を卒業後、製造業の工場で正社員として働いていた。約半年が経過していた。応募時点で21歳。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

前任者が結婚し、出産を機に退職することになったため、欠員を補充する必要があった。2011年9月にAさんを採用した。

○募集手段：

ハローワークのみを利用した

○利用した施策・制度：

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

○募集職種・人数：

経理・総務の事務職 1名

○応募条件

年齢：40歳以下（若い方が望ましい）

学歴：高卒以上（本来は四年制大学卒が望ましいが、ハローワークで募集すると大卒の応募は少数である）

学校卒業後の経過期間：回答なし

スキル：簿記2級以上。「旅行の添乗ができれば尚可」と記載した。

○応募者数

数名。新卒と変わらない人もいれば、45歳の方もいた。

○採用数：1名

4-3) 採用選考

○選考方法

履歴書を見ながら、回答者（代表者）が面接を行う

○選考時の重視点

○性別：女性

○年齢：25歳くらいまで（若い方が育成した場合に伸びる可能性が高い）

○離転職が多すぎないこと

採用直後の1、2年は先行投資の期間なので、その期間に辞めてしまう人は採用したくない。長く勤め続けられるか否かをかなり厳しく確認している。

「中途採用が多いため、前の職場のことを持ち出されるのが一番、いろんなことをスムーズに運ぶことができない障害になるんです。社風だけは守っていきたいので、ある程度は従順に組織の流れに沿っていただきたい」

○選考結果

1名（Aさんのみ） 正社員

○Aさんを採用した理由

Aさんは最年少の応募者で素直な印象を受けた。また、簿記全商1級と国内旅行業務取扱管理者の資格を持っていた。今回は経理・総務の事務職を募集していたが、有資格者であるAさんを雇用すれば、通常は経理事務を担ってもらい旅行部門の繁忙期には一時的に添乗員としても働いてもらえるため、一挙両得だと思った。他の応募者はいずれか一方の資格しか有していなかった。

○学校卒業後の活動に対する評価

就職が決まっていない人には何かしら欠点がある場合が多いが、彼女の場合は特に問題を感じなかった。

○印象に残っているエピソード

あまりハキハキと話すことができなかったが、履歴書の内容と、言葉遣い、面接での受け答えがスムーズであったため、大丈夫だろうと判断した。

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

労働時間は定時が9時～18時。

休日は日曜日と祝日、土曜日は隔週で休み。

祝日は介護のカウンターのみ開業しており、社員1名のみ出勤する（当番制）。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

特に意識したわけではないが、社員の一人がAさんのお母さんと知り合いだったため、良くしてくれていたようである。

○採用直後の教育と業務の内容

経理事務の仕事がある程度一人でできるようになるには3、4ヶ月は必要なので、前任者が辞める12月20日から逆算して早めに求人を出し、引き継ぎ期間に余裕をもたせた。採用直後の約3ヶ月間は、前任者と二人で業務を行いながら仕事を引き継いでもらった。経理業務の月ごとの流れを3回繰り返したので、基本的なことは理解できただろう。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

採用活動をやり直すことは避けたいため、正社員にする前提で採用した。前任者には「あなたがやめても大丈夫なように、一人前になるまで厳しめに指導してほしい」と頼んだ。もし育ってくれなかったら、税理士などに経理業務を外注化することも考えていた。結果的には、前任者が辞めるまでには一通りのことを一人でできるようになったので、その必要はなくなった。

○トライアル期間の終了に伴う変化

3年以内既卒者トライアル雇用奨励金のトライアル期間とは関係なく、必要な教育を必要だけ行った。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

事務職としての業務の傍ら、繁忙期には添乗員としても働いて欲しい。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

その日の内に終わらせるべき業務をためこんでしまわないこと。毎月の業務の流れを止めてしまわないこと。業務の種類は一定で、工程さえ理解すれば、あとは量をこなすだけである。経理事務職の人数は変わらない一方で、業務量は減っているなので、余裕はあるはずである。

○Aさんの現在の様子

素直な性格なので、指示されたことをきちんとやってくれる。更に現在は、自分で考えてプラスアルファの仕事もしてくれるようになった。分からないことはまだあるが、税理士や回答者に尋ねながら業務を進めることができているので問題はない。また経理事務以外にも、海外旅行の手配や添乗員業務もできるようになった。

同僚がAさんのお母さんと知り合いだったため、可愛がって面倒をよくみているようだ。他の従業員との交流はもっとあってもいいかと思うが、悪い雰囲気ではない。Aさんが職場になじめたのは、少しでも知っている人がいたことが大きいのではないかと。

○今後の教育

回答なし

○Aさんに最終的に期待すること

複数の事業所の経理業務を一括して行うなど業務の効率化を検討しており、それに貢献してほしい。また、今後は経理事務だけでなく幅広い業務を担えるように少しずつ覚えてほしい。たとえば、祝日は業務介護の窓口を旅行部門の社員が担当する場合があるので、介護・福祉についての基本的な知識を習得してほしい。時間に余裕があるときには旅行事業に関する情報を収集して、アイデアを出してほしい。

5. 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）の影響・効果

5-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

回答なし

5-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

会社にとっては先行投資にあたる採用直後の期間に、人件費に対する助成金が得られるのはありがたい。採用時点から100%即戦力になれる人はいない。たとえば、採用時点では30%

の力しかないが、育てたら 100%になりそうな人を採用するかどうかは、育てるために必要な期間の投資をできる体力がその会社にあるかどうかにかかっている。30%が 40～50%に伸びるまでの間の訓練費用を助成金が補ってもらえれば、採用時点ではあまり力が身についていなくても、成長可能性が高い「のびしろ」があるならば採用して育てようという気になる。

5-3) 本制度が使いえなかった場合でも A さんを採用したと思うか

A さんならば、制度が使いえなくても採用しただろう。

5-4) 制度を利用した感想

従業員が自発的に情報を集め、アイデアを出し合って組織を作り上げて行くことが、会社にとっても従業員にとっても理想的である。しかし、時間的に余裕がある働き方でなければ、頭ははたらかずアイデアも生まれてこない。会社の人件費に余裕があれば、人員配置にも余裕が生まれ、個々の従業員に時間のゆとりが生まれる。零細企業に助成金を補助することは、零細企業で働く人々の能力の底上げにも間接的につながるのではないかと思う。

6. J 社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

回答なし

6-2) 教育のための取り組みと展望

後継者の育成が一番の課題である。回答者（代表）の家族による世襲ができないため、最も長く勤めている 46 歳の従業員を育てようと中小企業診断士や金融機関へ相談しているが、答えはまだ見つからない。

6-3) 若年社員の定着状況

女性事務職は結婚等による欠員が生じやすい。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

ハローワークから紹介される人の多くは、年齢が高い、転職が多い、服装や態度などのマナーが守れない人が来ることが多い。また、求めている職種と合致しない方が面接に訪れる。

実施日：2012年8月26日

回答者：U社 ショートステイ施設 X 施設長

インタビュー係・ノート係：岩脇千裕（兼任）

※企業全体ではなく、ショートステイ施設 X の採用・教育について回答していただいた。

1. U社のプロフィール

1-1) 設立年：1974年

1-2) 業種：高齢者介護・福祉

1-3) 従業員数：130名（役員・パートタイマー含む）

正社員数 65名程度

介護事業部門全体の職員数は100名弱（一施設あたり約30名）。

当施設 X（ショートステイ）の職員は約30名（うちパートタイマー10名）男女比は半々

○年齢分布（施設 X の場合）

22歳～63歳までまんべんなくいる。

1-4) U社の経営状況

会社設立は1974年。当施設は2008年に開設した。介護事業部門では、施設 X（ショートステイ）の他に、老人ホーム、デイサービスなど合計5施設を運営している。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

ショートステイは他の施設と比べて離職者が少ないため、1年間に1、2名を採用する程度である。施設によって離職傾向が異なるため採用数も異なる。

2-2) 採用方針

新卒者の定期採用は行っていない（一般求人にも新卒者が偶然応募してきて採用したことはある）。欠員補充や増員が必要になった時など、必要に応じてそのつど募集する方針である。若さと経験はどちらも評価する。人柄重視なので年齢不問・経験不問。若者だけを採りたいわけではない。この方針は施設を設立した当初から変わらないし、今後も変える予定はない。

○採用経路

ハローワークの一般求人と求人広告（新聞折り込み、雑誌、インターネット）が中心。

インターネットや求人雑誌の方がハローワークよりも応募が多く集まる。ただ他施設（老人ホーム）の採用担当者に聞いた話では、その施設で職員を募集したところ、インターネット経由で応募してくる若者は勤務態度に問題があるケースが多かったようだ。なお、看護職はどんな媒体を使っても応募が集まらない。

近所の福祉系専門学校から学生による施設見学を依頼されたので受け入れたことがある。しかしその時点では求人がなかったため採用には至らなかった。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

①若年者等正規雇用化特別奨励金（トライアル雇用活用型）

制度を適用可能とする旨を記載した求人票を出して、該当者を採用したが、試用期間が3ヶ月を超えたため助成金は受給していない。

②合同就職面接会

老人ホームを設立する際に一度だけ参加した。手間ばかりかかってあまり得るものがないかった。

○利用に至った経緯

①若年者等正規雇用化特別奨励金（トライアル雇用活用型）

ハローワークに求人票を出す際に、職員から制度についてアナウンスを受けた。制度の内容（助成金が得られるということ）をよく理解しないまま、勧められるがまま制度を適用できる形で求人票を出した。助成金を得られる制度であったことを理解したのは、試用期間終了後にハローワークへ書類を提出した際に、「試用期間が3ヶ月を超えたため助成金は受給できない」と言われた時である。

※3年以内既卒者トライアル雇用奨励金については、社会保険労務士から聞いたことがあるが必要がないので使ったことはない

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（男性）は普通科高校を1998年3月に卒業した後、郵便局に正社員として就職した。3年勤務した後は郵便局に在籍したまま非常勤に転換し4年間勤務した。その後、民間

企業に転職し、販売職（正社員）として勤めた。次に、知人とブライダル企画・制作の会社を立ち上げたが、経営不振により数年で廃業した。その後、契約社員として配送センターに勤務しながらホームヘルパー２級の資格を取得し、当施設へ応募した。採用時点で 32 歳であった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

常に求人は出し続けている。A さんが採用された求人票は 2011 年夏ころから出していたもの。同年 10～11 月頃に A さんを採用した。

○募集手段： ハローワークのみ

○利用した施策・制度：

若年者等正規雇用化特別奨励金（トライアル雇用活用型）を利用できる形で求人票を出したが、結果的には試用期間が 3 ヶ月を超えたため助成金は受給してない。そもそも、助成金を受給できる制度であること自体を理解しないまま求人票を出していた。

○募集職種・人数：介護職 1 名

○応募条件

年齢：不問

学歴：不問（中卒も可）

学校卒業後の経過期間：不問

スキル・資格：不問としているが、ホームヘルパー 2 級以上取得者しか応募してこない

就業経験：不問。介護や関連する職業（障害者の介護、看護、保育など）の経験があれば賃金の面で優遇することがある

※経験不問・年齢不問とする理由

同じ未経験者の場合、若者は真っ白なので、指導したことがそのまま反映されやすいことがメリット。中高年で家族の介護を経験したことがある人は、仕事内容だけでなく利用者やその家族の気持ちも理解できるので即戦力になるのがメリット。どちらもメリットがあるため特定の年齢や経験者に限定した募集はしない。

○応募者数：1 名（A さん）

○採用数：1名（Aさん）

4-3) 採用選考

○選考方法

施設長（回答者）による面接1回

○選考時の重視点

①人柄とやる気

質問に的確に応えられるか、挨拶ができるか、人の目を見て話ができるか、態度（座り方、書類の渡し方等）が失礼ではないかなどを確認する。そこから、採用した場合に利用者にとってどんな態度をとるか、働いているイメージを描く。今まで採用面接を何回も経験してきたので第一印象でだいたい分かる。

②離転職の理由

転職者の場合は、前職を辞めた理由を確認する。前職での勤め先の悪口を言うなど、人間関係を理由に前職を退社した人は同じことを繰り返す傾向があるので望ましくない。反対に納得がいく理由は、ステップアップのための転職。これには、未経験者が介護職へチャレンジするケースも含まれる。

③必須ではないが評価の対象とする職務経験

介護職の経験（ショートステイならなおよいがまれである。一口に老人介護と言っても、老人ホームとショートステイでは仕事内容が異なる。ショートステイは一度に大勢の利用者を把握しなくてはならない。利用者の入れ替わりも激しく、やることがたくさんある。また夜勤もある）。

また、介護に関連する職務経験（例：保育、障がい者の介護、看護など）も評価の対象になる。人と接する仕事を長くやっていた人は高齢者にもうまく接することができるだろう。また、直接ケアする対象者（子ども・障がい者・高齢者等）の背後に保護者や家族がいることを配慮しなくてはならない職業という点が共通するため、その経験を生かすことが出来るだろう。実際にデイサービスの施設では元保育士を採用している。

※性別不問とする理由

女性の職員ばかりだと職場の人間関係が固まる雰囲気がある。男性の利用者は男性同士の方がいいということもあるので、男女半々くらいの比率で雇用するようにしている。実際に、他の施設を知るケアマネージャーから、当施設の男性職員はすごくいいと言われる。

○選考結果

Aさんが最初の応募者であった。よい人材だったので採用した。

○Aさんを採用した理由

話し方がゆっくりで高齢者ともコミュニケーションがきちんととれると判断した。笑顔もよかった。

○学校卒業後の活動に対する評価

Aさんは転職回数が多いが、辞めた理由は積極的なものだった（ステップアップとしての転職）。面接で「介護の仕事についてどう考えているのか」と転職の理由を尋ねたところ、前向きな回答が返ってきた。

○印象に残っているエピソード

特になし

4-4) Aさんの採用後の処遇

○労働条件等

初めの3ヶ月間は夜勤を担当できないためパートタイマーとしての雇用になることを説明した。勤務時間は早番・遅番・夜勤（月に4、5回）がある旨を伝えた。いずれも本人の同意を得られたので採用した。

賃金については、当施設は多様な年齢の未経験者を採用するので、初任給を年齢別に設定している。Aさんは介護職未経験者なので30代の初任給を適用した。介護職や関連職の経験者である場合、経験を考慮して賃金に上乘せすることもある。採用後は、若い人には年に1回昇給があるため、本人の頑張りや施設への貢献度が賃金に反映されるように配慮している。昇進も20代にリーダーを勤めさせるなど年齢に関係なく行っている。

Aさんからの希望は「介護の仕事がしたい」ということのみであった。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと

回答なし

○採用直後の教育と業務の内容

・入社～2ヶ月後

常勤の介護職は夜勤を担当することを前提にしている。しかし未経験者に初めから夜勤を担当させることはできない。そこで既存の常勤職員との公平を期するため、新入社員は夜勤を担当できるレベルに到達するまではパートタイマーとして勤務してもらう。Aさんは4ヶ

月間パートタイマーとして勤務した（常勤に移行するまでの期間は平均して約3ヶ月。有経験者で早い人では1ヶ月半で終わるが、未経験者で物覚えが悪い人だと4～5ヶ月かかる）。

通常、日勤は1名、夜勤は2名で業務を行うが、新人が入るときは日勤は2名、夜勤は3名体制で、先輩社員と新人でペアを組んで業務を行うようにしている。教育訓練はOJTのみである。具体的な教育方法は現場に任せている。おそらく先輩がお手本を示して新人に実際にやらせてみるという手順だろう。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

トライアル雇用制度を利用している自覚がなかったため回答できない。

○トライアル期間の終了に伴う変化

トライアル雇用制度を利用している自覚がなかったため回答できない。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

「意欲を持ってやってもらえるかな」と思った。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

3ヶ月目～常勤化

介護施設は利用者が自分の命を預けるところなので責任が重い。昼間の業務（特に入浴の介護）を一通りできるようにならなければ夜勤はできない。日勤での勤務の様子をみて、夜勤を担当させるかどうかを決める。具体的には、介護の知識・技術と「気づく」力。ショートステイには多様な利用者がいるためあらゆる介護の知識・技術（食事、入浴、転ばせないで誘導する等）が必要。「気づく」力とは、個々の利用者の状況を的確に理解して、異変が生じた際にすぐに気がつく力。

3ヶ月目に入った頃に、そろそろ夜勤を担当させても良いだろうと判断した。パートタイマーのまま、満床ではない余裕がある日を選んで、リーダー格の先輩職員とペアを組んで3、4回夜勤を経験させた。通常は4ヶ月目から常勤となることが多いが、現場からまだ夜勤を任せるのは不安との声が出たのと、本人も不安そうな様子を示したので、4ヶ月目に入っても引き続きパートタイマーとして勤務させて、先輩とともに業務にあたらせた。

パートタイマーとしての夜勤の最終日には、先輩社員が事務所に待機して、「1人で担当しているつもりでやってごらん、何かあったらすぐ行くので内線かPHSに連絡下さい」と伝えて、一人で業務をさせた。その結果、「もう一人でやらせて大丈夫」と先輩社員から施設長（回答者）へ報告があった。そこで5ヶ月目から正社員に移行し、夜勤も他の職員と同様に2人体制で担当させ始めた。この状態になって初めて「一人前」ということができる。

○Aさんの現在の様子

入社して6～7ヶ月が経過した。一人前の常勤職員として頑張ってくれている。

○今後の教育

ステップアップの目標として、サブリーダー、リーダーといった役職を設定している。まずはサブリーダー、リーダーを目指して欲しい。また、3年以上勤務することで介護福祉士資格の受験資格が得られるため、介護福祉士を次の目標として示している。ショートステイの生活相談員を務めるためには介護福祉士の資格が必要。現実には、当施設の介護スタッフが介護福祉士の資格を取得して、相談員として勤務している。職員にはそうした実例を示しながら、「資格を取得することで、現場仕事ではない全体をみるような仕事に就ける道筋がある」と話すようにしている。既に資格を採っている人にも、やる気を促すために、「〇〇さんが相談員の資格を取ろうとしているよ、ぼんやりしていると、あなたのポストを採られちゃうかもよ」と発破をかけることもある。

その他、外部の研修に参加する機会があれば掲示する。強制はしないが、休日や勤務外の時間を削ってでも学ぼうとする人は意欲があると評価している。

○Aさんに最終的に期待すること

介護業界は一般に定着が悪い。男性が介護を一生の仕事としていくことは難しい。しかしできればよい人材には長く勤め続けてもらいたい。そのためにも、本人の頑張りや施設への貢献度が賃金に反映されるように努めている。また、結婚・出産等で辞めなくても済むように育児休業の制度も整えている。実際に育児休業制度を利用して復帰した職員もいる。妊娠中や育児しながら働き続けるには、配置転換など周りの協力が必要なので、職員にお互い協力し合おうと呼びかけている。

5. 制度の影響・効果

5-1) 若年者等正規雇用化特別奨励金（トライアル雇用活用型）の影響・効果

制度を使った自覚がないので答えられない。制度が適用できる形で求人票を出し、条件に合致するAさんを採用したが、結果的にはトライアル期間が3ヶ月を超えたため、助成金を受給していない。

5-2) ハローワーク主催の就職面接会を利用した感想

老人ホームを設立する際に一度だけ参加した。手間ばかりかかってあまり得るものがなかった。

6. U社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

回答なし

6-2) 教育のための取り組みと展望

新入社員に対する教育訓練はOJTのみである。Off-JTは、最近あまり実施していないが、外部の研修を自由参加で受講する機会を施設側が用意することがある。強制はしないが、休日や勤務外の時間を削ってでも学ぼうとする意欲を評価の対象としている。今の若い子達は行きたがらないようだ。Aさんはまだ外部の研修に参加したことはない。

施設の近所にある福祉関連の学校から、話を聞かせてやって欲しいと頼まれることがある。人前で話をする練習をさせる意図で、職員を派遣することがある。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

他の施設（老人ホーム、デイサービス）と比べて定着がよい。30名ほどの職員のうち、年間1、2名ほどの欠員が発生する程度である。ショートステイは業務の量も種類も多く、多様な利用者に対応したり、新規の利用者も多いので、職員の連携プレイが重要。職員が定着しないと職員が新人ばかりになってしまい、業務が滞ってしまうため利用者に迷惑をかける。また人材不足の業界であるため新規採用が困難。そのため一度採用したら長く勤めてもらいたい。具体的には以下のような努力をしている。

① 育児休業制度の整備

誰でも長く働き続けられる職場にしていこうと制度を整備している。育児休業を実際に利用して復帰した職員もいる。今後は男性も育児休業をとれるようにしたい。また、妊娠中や育児休業から復帰した後の職員には配置転換で負担を減らすなど配慮している。そのためには周囲の協力が不可欠なので、職員に「お互いに協力し合おう」と呼びかけている。

② 共に教え合う関係の構築

職員に対して「一緒に歩いていこう」とよびかけている。例えば施設長も看護については素人。全てを知っている人はいないのだから、お互いに分からないことは教え合おうと言い聞かせている。辞めたいと言う子には「あなたはこの施設にとってとても大切な存在だ」と話して「一緒にやっていこう」と言うと、「また頑張ります」と言ってくれる。

③ 注意すべき時にはその場ではっきりとすぐに伝える

④職員同士の交流にある程度任せることで問題を解決する

ストレスが多い職業なので、モチベーションの向上をどう図るかが課題。ストレスがたまっているような職員に対して施設長が直接助言等をするのではなく、職員同士のコミュニケーションにまかせている。例えば朝礼時に元気がない様子に気づいたら、先輩職員や、その職員と仲の良い職員に「あの子が元気ないようだから、話を聞いてやって」など声をかける。すると、食事や遊びに誘って発散させているようだ。新人は既に精一杯やっているし、分からないことが分からない状態なので、上司からあれこれ指示しても追い詰めるだけだろう。むしろ本人の周りにはいる職員が「新人の〇〇はあれができない、これができない」と言った場合に「あなたも最初はそうだったよ」「長い目で面倒見てやって」と指導するように気を付けている。

6-4) その他の課題・展望

誰でも長く働き続けられる職場にしていきたい。

7. ハローワーク、労働行政に対するご意見・ご感想

求人を出してもなかなか応募が集まらないので、応募が集まりやすくなる求人票の出し方を具体的にアドバイスしてもらいたい。

実施日：2012年9月6日

回答者：X社 総務・管理部 統括部長

インタビュー係：高久聡司

ノート係：永野仁

1. X社のプロフィール

1-1) 設立年：2000年代後半

1-2) 業種：高齢者の介護・福祉（サービス付き高齢者向け住宅の運営）

1-3) 従業員数：約130名（役員含む）

正社員：40～50名（役員含む。大半がホームヘルパー）

○年齢構成

最も多い年齢層は30代前後（平均年齢は30代後半）だが、年齢構成には散らばりがある（20歳前後の新卒者から50代後半のベテランケアマネージャーまで）。

1-4) X社の経営状況

○会社設立の経緯

P市は高齢者人口割合が約3割にのぼる。介護施設に入ることが難しい。そのため、サービス付き高齢者向け住宅への需要があると考えた親会社（P市を中心に建設、管理、仲介といった不動産業を営む）が、サービス付き高齢者向け住宅事業に乗り出し、運営を担う会社として当社を設立した。回答者は親会社の従業員（営業職）であったが、P市が地元であったことなどから当社へ転籍した。

○業界の景況

「サービス付き高齢者向け住宅」制度は2011年に確立。従来は高齢者専用賃貸住宅（高専賃）、高齢者向け優良賃貸住宅（高優賃）などバラバラだった名称が統一された。新しいサービスであるため、今のところP市周辺では同業企業は存在しない。

高齢者の介護施設として主流である老人ホームや介護老人保健施設と異なる点は、①家賃制、②家族の訪問や宿泊は自由（入居者の家族は近隣に住んでいることが多い）。③個室であるためプライバシーが守られる。その一方で、④「サービス付き」であるため、家族が常時介護しなくてもよい。これらの特徴が相まって家族との「適度な距離感」が得られることが需要の源ではないかと考えている。現在のところ、順調に事業を拡大しつつある。

2. 採用状況

2-1) 近年の採用人数

新卒者の定期採用では、2012年で4人を採用した。毎年2、3人は採用している。中途採用を含めると、この1、2年で施設数を大幅に増やしたため何十人ももの採用があった。

2-2) 採用方針

新卒者の定期採用と中途採用を併用している。この方針は、会社設立時から変わっていない。設立以来、事業を拡大し（施設数を増やし）続けてきた。採用の契機は主に増員である（欠員補充も並行して実施している）。増員が必要となるのは、新施設の開業、入居者の増加、夜勤のサービスを追加した場合などである。反対に、夜勤ありの施設として開設しても利用者がいない場合は夜勤が廃止されることもある。

施設1軒あたりで必要なスタッフの数は、施設規模や入居者数、夜勤の有無などによって異なる。最低限必要なスタッフの数は、夜勤が必要な場合は7、8名である。サービス付き高齢者向け住宅は普通のアパートとは異なり、本人の健康状態や家族の意向などを考慮しながら徐々に入居していくため、新築でも入居者が一度に殺到することはなく、緩やかに入居者が増えていく傾向がある。

○採用経路

①新卒者の定期採用

商工会議所や自治体、ハローワーク等が主催する地元の就職説明会や企業展に参加して、ブースに訪れた人に応募を促し随時選考する。インターネットを使った広範囲な公募をしないのは、地域密着という会社の方針があるためである。四年制大学の社会福祉学科を卒業した社会福祉士の資格をもつ学生を、主に案内業務へ採用している。福祉の専門学校卒でホームヘルパーや介護職を希望する人がいれば採用することはあるが、新卒者で介護職を希望する人は少ないため、すべてのスタッフを新卒者の定期採用で揃えることは難しい。

②中途採用

事務職は必要な人数が少ないため中途採用のみである。介護職も中途採用が中心である。介護職はハローワーク経由で随時採用する他、施設の新規オープンや内覧会の案内チラシにスタッフ募集の求人情報を併せて掲載している。チラシには必ず反響がある。

介護職は有資格者であることを応募条件にしている。当社の介護スタッフは正社員・パートタイマー問わず、ホームヘルパー2級以上を取得している。その他、介護福祉士や看護師、ケアマネージャーなどの資格を有する人もいる。

3. 若年者支援施策の利用状況

○利用したことがある制度

①3年以内既卒者以内トライアル雇用制度

②試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

過去に、いずれかのトライアル雇用制度を適用して採用した人数は2～3人である。

③ハローワーク主催の就職面接会

2012年初頭に開催された福祉・医療業界に限定した就職説明会で3名を採用した。

○利用に至った経緯

①3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

②試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

各種トライアル雇用制度は、おそらく会社設立当初から利用していると思う。

4. 若年者雇用支援施策を利用して正社員に採用した若者（Aさん）の事例

4-1) Aさんのプロフィール

Aさん（女性）は専修学校（洋裁）を卒業後、アパレルメーカーに縫製職人として就職した。その後、服飾雑貨店で販売職（アルバイト）を務めた後、内職と並行して派遣社員として様々な会社で働いていた。その傍ら通信講座で医療事務の資格を取り、さらに職業訓練校に3ヶ月通い日商簿記3級とMicrosoft Office2007スペシャリストの資格を取得した。離転職の理由はいずれも体調不良である。

2012年2月にハローワークの紹介でX社へ応募し3月に採用された。トライアル期間を経て同年6月に正社員へ移行した。採用時点で36歳であった。

4-2) 募集の概要

○募集の契機・目的

2011年に新設したサービス付き高齢者向け住宅「施設Q」の入居者が増加し、事務処理（請求、手配など）の業務量が増加したため、新たに事務職を募集した（並行して介護スタッフも募集）。2012年2月頃に面接を実施。3月9日付で採用した。

○募集手段

ハローワークに求人票を出した。

「施設Q」の施設案内チラシに職員募集情報を併せて掲載した。

○利用した施策・制度

試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

○募集職種・人数

事務受付 2名

※施設 Q だけでなく、もう一つ別の施設の事務職を同時に募集した。

○応募条件

年齢：制限なし（若くなくてはいけない理由がない）

学歴：高卒以上

学校卒業後の経過期間：回答なし

スキル：パソコンが使えること（資格不問。高度な技術は求めている。「起動の仕方がわからない」レベルの方では困るため記載している）

○応募者数

事務職は人気職種なので、求人票を出してすぐに応募が集まり始めた。電話での問い合わせは数十名、実際に選考した人数は約 10 名にのぼった。チラシをみて直接電話をかけてきた応募者にはハローワークを通して応募するよう依頼した。年齢層は散らばりが大きく（30 歳前後～高齢層）、性別は全員が女性であった。

○採用数：2名

4-3) 採用選考

○選考方法

直接会って話すことで人物を判断したいという上司の方針があるため、書類選考は行わず、応募者全員に面接を1回実施する。

○選考時の重視点

①協調性（面接での受け答えのよさから判断）

受付担当者は、施設に出入りする居住者や家族、従業員など様々な人とコミュニケーションをとる必要があるため、多様な人とうまくやっていけることを重視する。

②施設の雰囲気にあうこと（表情から判断）

③健康状態（口頭で確認）

④長く勤められそうか（職歴から判断）

正社員には長く勤めてパートタイマーを引っ張ってもらいたいので、職務経歴書からこ

れまでの仕事内容や勤続期間の長短、離転職の経緯・理由などを確認する。明確で納得できる理由による離転職ならば若干回数が多かったり、勤続期間が短めでもあまり気にならない。

○選考結果

事務職は人気職種なので、求人票を出してすぐに応募が集まり始めた。電話での問い合わせは数十名、実際に選考した人数は約 10 名にのぼった。チラシをみて直接電話をかけてきた応募者には、求人票の内容を確認してほしいので、ハローワークを通して応募するよう依頼した。年齢層は散らばりが大きく（30 歳前後～高齢層）、性別は全員が女性であった。最終的には、施設 Q に A さん、もう一つの施設に B さん（30 歳前後の女性）を採用した。

○A さんを採用した理由

「自分はこういった仕事をしたい」という明確で強い意欲が伺われた。事務職への応募者の中には「事務しかやりません」という姿勢の人もあるがそれでは困る。「何でもやる」ことを期待しているわけではなく、自分なりにどのように働いていくつもりなのか、具体的なイメージを積極的に示してくれると好印象である。

○学校卒業後の活動に対する評価

A さんは離転職の回数は比較的多いが、非常にまじめな印象を受け、受け答えもはっきりしていた。また、退職理由も体調不良という納得できる内容であった。さらに、本人の意図通りのキャリアは進めていないかもしれないが、コンピューターの資格を取得するなど着実にキャリアアップしてきたと評価できたため、離転職の多さを問題とはしなかった。また、仕事に生かせる可能性がある趣味を評価することもある。A さんの場合は縫製の技能を生かす機会があるかもしれないと考えた。

○印象に残っているエピソード

かなりハキハキした方だなというイメージが残っている。

4-4) A さんの採用後の処遇

○労働条件等

求人票に書いたとおりの条件なので、A さんからの要望は特になかった。

①賃金

新卒者と中途採用者では異なる基準が設けられている。中途採用（事務職）の場合、年齢による給与額の違いはない。

②労働時間など

労働時間は9時から18時まで。当施設は365日稼働するため、休日はシフト制で曜日は固定されていない。パートタイマーと交代でシフトに入る。

○Aさんを採用するにあたり配属先や本人に配慮したこと
特になし

○採用直後の教育と業務の内容

Aさんが配属された施設Qは、10名が入居しているほか、デイサービスを併設している。介護スタッフは施設Qの高齢者住宅部分だけでも4名が在籍している。事務職はAさん、パートタイマーの2名である。直属の上司は施設管理者（40代男性）である。

入社から3ヶ月間は、施設管理者の指導の下、OJTを兼ねて実際に以下の業務にあたらせた。請求書など月に1回の業務は2～3回（2、3ヶ月）繰り返すことで6、7割は理解してもらいたい。

①受付業務：施設に出入りする人々からの連絡事項のメモや記帳、申し伝え、伝言などを取り次ぐ。

受付業務と並行して徐々に以下の仕事も担当させた。

②小口現金の管理

③請求書の入力・発行（最初は管理者の指示の下で行い、徐々に単独で作業するようにしていった）

④パソコンを使ったお便りの作成

今回は施設の入居状況に余裕があったため、配属先の施設で施設管理者が指導役となった。配属先の施設が満室で多忙である場合は、業務の基本的な流れを把握する初期の研修（約10日間）を、他の施設で行うこともある。

○トライアル期間終了後に正社員へ移行した理由

直属上司から、業務を通常以上にできていると報告があった。テストなどは実施していない。本人からも継続意思を確認できたので正社員に移行した。基本的には正社員にするつもりで採用しているので、3ヶ月のトライアル期間満了後にやめられては困る。

※今までのところ、トライアル期間満了で本採用しなかった人はいない。仮に正社員に移行しないケースを想定するならば、仕事を覚える意欲が足りない場合や、入居者やその家族への対応に問題がある場合だろう。

○トライアル期間の終了に伴う変化

トライアル期間中の業務をそのまま継続して担当させた。

4-5) Aさんに対する期待と今後の教育

○Aさんに対する採用時点での期待

サービス付き高齢者向け住宅の主役は介護スタッフなので、彼・彼女らが働きやすい環境を整えてサポートしてほしい。そうすることが利用者のメリットにもつながる。

○Aさんが採用された職種で一人前とみなされる条件

一人前の条件は以下の3点である。

- ①事務処理（受付業務、小口現金の管理、請求書の入力・発行）が的確にできる。
- ②プラスアルファとしての業務（お便りの作成など）もできる。
- ③受付での対応（挨拶等のコミュニケーションの取り方）がよく、施設の雰囲気づくりに貢献できる。

これらができるようになるまでに、通常は2～3ヶ月はかかるが、Aさんはより早くできるようになった。新たに開設したサービス付き高齢者向け住宅で受付業務担当者を新規採用した際に、Aさんに新人研修（OJT）の指導役をお願いしたほど信頼している。

○Aさんの現在の様子

業務内容は採用直後と変わらない。Aさんはパソコンを使った業務が得意なので、お便り作成などの業務は中心となって担っている。新規採用者の教育を任せたこともある。人間関係には特に問題なさそうである。

○今後の教育

すでに一人前になっている。

○Aさんに最終的に期待すること

役職の有無にかかわらず、後輩を教えることができる人になって欲しい。

5. 制度の影響・効果

5-1) 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の影響・効果

5-1-1) 制度を適用できることを求人票に載せたことによる応募者の変化

応募者はトライアル雇用制度を自分が利用しているという意識があまりないように見える。また、制度を利用して採用した人とその他の人との違いはあまり感じない。

5-1-2) 制度を適用できない場合と比べて採用選考時の評価基準は変化したか

トライアル雇用制度を活用できる応募者に対して採用選考時の評価基準が下がることは「なきにしもあらず」という程度。採用選考時に制度が適用できることを念頭にはおくが、制度が適用できる人かどうかを選考時の条件とはしておらず、その応募者が採用に値するか、会社に合うか判断することが最優先される。結果として、採用することになった人に制度が適用できればよい。

5-1-3) 本制度が使えなかった場合でもAさんを採用したと思うか

採用したと思われる。

5-1-4) 制度を利用した感想

上記5-1-2)と重複

5-2) ハローワーク主催の就職面接会の影響・効果

Aさんの採用時ではないが、ハローワーク主催の就職面接会を利用したことがある。福祉・医療業界に限定した就職面接会だったので、福祉・医療業界への就職を目指す人だけが訪れて、うまく話が進み3人くらい採用した。

6. X社の若年者の採用・育成・定着への取り組みと展望

6-1) 採用活動における取り組みと展望

知人等に「いい人がいれば紹介してほしい」と声をかけている。

6-2) 教育のための取り組みと展望

福祉業界は人材の流動性が高いので、社員教育によって人材の質を高めて、会社自体を洗練・成熟させていかないと、人材が流出してしまう可能性がある。会社設立以来、施設の増設とともに新規採用を続けてきたが、現在のところ順調に応募が集まり定着も悪くない。今後は「量」の確保の次の課題として、人材の「質」の向上が課題となる。一般職員に対する社内研修、ミーティングのほか、施設管理者を対象とする統率力を高めるための研修などを予定している。

6-3) 若年社員の定着状況と展望

会社設立から間もないため定着について語ることは難しい。現在のところ、パートタイムも含めて辞める人はごく少数である。

最も多い退職理由は育児である。子どものいる方は日勤帯の短い時間を希望する人が多い。

その場合は、サービス付き高齢者向け住宅に併設するデイサービスの介護スタッフ（パートタイマー）として、例えば9時から15時までのような形で勤務してもらっている。

一般に福祉業界は従業員の定着が困難だが、当社の定着が比較的よいのは通勤の利便性が高いからかもしれない。当社の施設の多くは県の中心部から遠いため、施設のある地域の人々をその施設で働くことを前提に採用している（一部の職種除く）。したがって従業員はP市や近隣の市町村在住者がほとんどである。また、通勤距離が長い社員に対しては、親会社が不動産業を営んでいるため、社宅や社員価格で入居できるアパートを用意している。

ヒアリング票

「若年者の安定的な雇用への移行に関する調査研究」ヒアリング票 (採用担当者)

【共通の質問】

1. 貴社についてお尋ねします

1-1) 創立年 _____ 年

1-2) 業種

1-3) 従業員数

2. 貴社における採用活動全般について教えてください

2-1) 正社員を採用する際の採用方針

2-2) 実際の採用者数

2-3) 採用方針を定めた時期と変更可能性

3. ハローワークによる若年者支援制度の利用状況についてお尋ねします

3-1) 利用したことがある制度について

3-2) その制度を知った時期ときっかけ

3-3) その制度を利用することにした理由

4. ハローワークの若年者雇用支援制度を利用して〇〇さんを正規採用した際の貴社の採用活動についてお尋ねします

4-1) その採用活動は、いつ頃、どういう理由で行いましたか

4-2) ハローワークの他に活用した方法

4-3) 利用したハローワークによる支援サービス

4-4) 募集した職種（仕事内容）と人数

4-5) 応募条件

5. 上記4の貴社の採用活動の結果についてお尋ねします

5-1) 応募してきた人数と属性

5-2) 雇用した人数とその人の属性および雇用形態

5-3) 選考方法

5-4) 選考時に重視した項目

6. 〇〇さんの採用選考時の状況について教えてください

- 6-1) 簡単なプロフィール
- 6-2) 学校卒業後の経過年数（応募時点）
- 6-3) 卒業から応募までの活動とその評価
- 6-4) 採用した決め手
- 6-5) ○○さんの応募時の希望（仕事内容、賃金、労働時間など）
- 6-6) ○○さんの採用後の労働条件（仕事内容、賃金、労働時間など）の決定
- 6-7) その他、選考時に印象に残ったエピソード

7. ○○さんの採用後の処遇についてお尋ねします

- 7-1) 採用時点で期待したこと
- 7-2) 採用直後に、任せた仕事と教育した人物
- 7-3) ○○さんを受け入れるにあたり、配属先や○○さんに配慮したこと
- 7-4) 《3年以内既卒者／試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の場合》3ヶ月の試用期間の後に、正社員へ採用した決め手
- 7-5) 《3年以内既卒者／試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）の場合》試用期間と本採用後の任せた仕事の内容や教育内容の変化
- 7-6) ○○さんの現在の仕事。また、職場にはなじめているかどうか
- 7-7) ○○さんを採用した職種で一人前とみなされる条件とそのため教育内容
- 7-8) 次のステップで出来るようになった欲しいと期待することとそのため教育内容
- 7-9) 最終的に期待することとそのため教育内容

【個別の質問】

8. 以下は、○ ○ ○さんを採用した際に利用した支援制度についてお尋ねします。

A. 《3年以内既卒者／試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）を利用された場合》

- A.8-1) その制度を使えるということを求人票に載せたことによる応募してくる若年者の人数や特徴などの変化
- A.8-2) ○○さんを採用した職種についてその制度を利用する以前と比べた若年者を評価基準の変化について
- A.8-3) その制度が使えなかった場合に○ ○ ○さんを採用した可能性について
- A.8-4) その制度を利用した感想

B. 《新卒応援ハローワーク／ジョブサポーターによる個別支援を利用された場合》

- B.8-1) その制度を利用する前の若年者の募集・採用方法

- B.8-2) その制度を利用したことによる応募してくる若年者の人数や特徴の変化
- B.8-3) その制度を利用して採用した若者とその他の方法で採用した若者との、採用後の活躍ぶりや定着などの違いについて
- B.8-4) その制度を利用した感想

C. 《その他の支援制度を利用された場合》

- C.8-1) その制度を利用する前の若年者の募集・採用方法
- C.8-2) その制度を使ったことによる応募してくる若年者の人数や特徴の変化
- C.8-3) その制度を利用して採用した若者とその他の方法で採用した若年者との、採用後の活躍ぶりや定着などの違いについて
- C.8-4) その制度を利用した感想

9. 貴社の若者の採用・育成・定着に関する問題点・方針について、あなたの考えをお聞きします

- 9-1) 若年者を採用するための工夫や取組み
- 9-2) 若年正社員の教育のための取組み
- 9-3) 2007年以降、採用した若年者（35才未満）の人数と時期（その内、現在も残っている人数）。その傾向の職種や採用ルートなどによる違いについて
- 9-4) 若年正社員の定着を高めるために取り組んでいること
- 9-5) (若年) 正社員の採用・育成・定着などについての展望

10. 貴社の経営状況やその変化について

11. 最後に、本調査およびハローワークや労働行政に対するご意見があれば教えてください

JILPT 資料シリーズ No.115
中小企業における若年者雇用支援施策の利用状況
(採用担当者ヒアリング調査報告)

発行年月日 2013年3月29日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
印刷・製本 富士プリント株式会社

©2013 JILPT

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