

JILPT 資料シリーズ

No. 163 2015年10月

# 多様な領域における 若年者雇用支援事業の運営状況

—事業運営団体ヒアリング調査結果報告—

多様な領域における  
若年者雇用支援事業の運営状況  
—事業運営団体ヒアリング調査結果報告—

## ま え が き

若者から大人への移行過程が不安定化・複雑化・長期化する現代社会では、若者を取り巻く多様なステークホルダーが連携しながら包括的な支援を行う必要がある。中でも雇用に関する支援は、若者の経済的・社会的な自立を促進する上で最も重要な課題の一つである。こうした問題意識から、わが国でも労働行政・学校教育・産業界（経済団体）等の多様な領域において、また公的事業だけでなく民間事業としても、若年者の学校から職業への移行を支援する取組が様々に行われている。こうした取組をより効果的なものへと発展させていくためには、まずはこれまでに実施されてきた取組について情報を収集し、それぞれの特徴や課題を相互に理解する必要があるだろう。

本報告は、以上の問題意識に基づき実施された、聞き取り調査の結果をまとめたものである。具体的には、大学等の新卒者および卒業間もない既卒の若者を、主に中小企業による雇用へと結びつけることを目的とする、労働行政・学校教育・産業界（経済団体）において実施された公的事業と、民間企業による取組について、各事業の実際の運営を担当した団体に聞き取り調査を実施した。本研究の第一の目的は、これらの事例から従来の若年者雇用支援施策が抱える課題を解決するための手がかりをえることにある。さらにこれらの事例から、今後多様な領域が連携して若年者の雇用を支援していく上で課題となるだろう事柄を提示し、解決に向けての提言を行う。

本研究が、わが国の若年者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皆様方へ厚く御礼を申し上げます。

2015年10月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野和夫

### 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 副主任研究員	第Ⅰ部 第Ⅱ部
くわはら のりえ 桑原 教恵	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅱ部
ほんじ ゆうきち 品治 佑吉	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅱ部

※執筆者の所属は2015年3月時点のものである。

## 目 次

序 .....	1
第Ⅰ部 調査結果	
第1章 本報告で検討する課題 .....	11
第2章 アウトリーチ .....	17
第3章 職場への定着支援 .....	23
第4章 支援者の能力開発・情報共有 .....	28
第5章 政策的インプリケーション .....	39
第Ⅱ部 資料	
1. 事例紹介 .....	55
2. ヒアリング票 .....	183

## 序

### 1. 本研究の背景と目的

今日の若年者雇用の問題は、グローバリゼーションの進行や知識社会化といった構造的かつ長期的な背景から生じている。さらにわが国では「新卒一括採用」の慣行が今なお根強く、新卒時に就職できなかった者はその後の長期的なキャリアにおいて大きな困難を抱える可能性が高い。したがって若年者雇用の問題は、景気変動に伴う一時的な課題にとどまらず常に取り組み続けるべき課題であり、実際に政府は様々な若年者雇用支援施策を創設してきた。今後より効果的・効率的に若年者の雇用を支援するためには、過去・現在の支援施策の利用実態・運営状況を把握するとともに、諸施策が企業による若年者の雇用や若年者自身のキャリア形成に及ぼした影響を明らかにし、改善策を検討していく必要がある。

以上の問題意識にもとづき、労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」）に設けられた「若年者の安定的な雇用への移行に関する研究」プロジェクトでは、その一環として「若年者雇用支援施策の展開および効果に関する調査・研究」を次のように進めてきた。平成24年度には、若年者雇用支援施策を活用しハローワークを通じて若年者を採用した企業と、それらの企業に採用された若年社員を対象にヒアリング調査を実施した<sup>1</sup>。さらに上記ヒアリング調査において見いだされた課題を検討するために、ハローワーク求人企業を対象とするアンケート調査「若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査」を実施した。その結果から、企業による若年者雇用支援施策の利用状況を把握するとともに<sup>2</sup>、若年者雇用支援施策が、若年者に対する企業の雇用管理や、若年者自身の能力伸長等にどのような影響・効果を及ぼしたのか検証を行った<sup>3</sup>。このように本プロジェクトではこれまで、主に厚生労働省がハローワークを通して求人企業や若年者に提供してきた若年者雇用支援施策を対象に調査研究を行ってきた。これに対して本研究では、ハローワークに加え、学校や経済団体、民間企業が実施した、若年者を支援する取組について調査<sup>4</sup>を行い結果をとりまとめた。その背景は次のとおりである。

若者から大人への移行過程が不安定化・複雑化・長期化する現代社会では、学校や行政、経済団体や個々の企業、非営利団体、家族や地域社会といった、若者を取り巻く多様なステークホルダーが、互いに連携しながら包括的な支援を行う必要がある。なかでも、若者が学校から職業へと円滑に移行し、安定的に勤め続けることを通じて職業能力を確立し、社会に居場所を見つけられるように支援を行うことは、若者の経済的・社会的な自立を促進する上で何よりも重要な事柄である。こうした問題意識から、既に今日、わが国においても、労働

<sup>1</sup> JILPT（2013a, 2013b）「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

<sup>2</sup> JILPT（2014a）

<sup>3</sup> JILPT（2014b）

<sup>4</sup> 「若年者の安定的な雇用への移行に関する研究」事業ヒアリング調査

行政・学校教育・産業界（経済団体）等の多様な領域において、また公的事業としてだけでなく民間事業としても、若者を企業による雇用へ結びつけ、定着させることをめざす取組が様々に行われている。

ただしこれらの取組は、大きな目的は共有しているものの、実際の事業運営時に重視するポイントや得意分野は、その事業を運営する団体の所属領域によって異なる。労働行政・学校教育・産業界（経済団体）等の各領域、および官民が今後より一層の連携を深め、課題解決に向けて相乗効果を生み出していくためには、まずは、それぞれが実施している若年者雇用支援事業の取組状況について情報を収集し、それぞれの特徴や得意分野、課題を相互に理解する必要があるだろう。

そこで本研究は、労働行政・学校教育・産業界（経済団体）という異なる領域においてそれぞれ実施された公的な若年者雇用支援事業と、民間企業による若年人材紹介サービス事業について事例を収集した。本報告ではそれらの事例を、本プロジェクトがこれまでの研究の蓄積から見出してきた、若年者雇用支援施策が抱く課題を軸に整理することにより、課題解決にむけての手がかりを示す。さらにそれらの事例から、今後多様な領域が連携して若年者の雇用を支援していく上で課題となるだろう事柄を提示し、解決に向けての提言を行う。

## 2. 研究対象とする若年者雇用支援事業の範囲

一口に若年者雇用支援事業といってもその範囲は広い。本研究のヒアリング調査では調査対象事例として次の条件に該当する取組を採り上げる。

- ①新卒一括採用システムを経由した職業への移行を目指す事業
- ②大学等（大学・大学院、短期大学、高等専門学校、専修学校）を最終学歴とする若者を対象とする事業
- ③これらの若者の主な移行先として中小企業を想定する事業

わが国では新卒一括採用の慣行が根強く、就業経験や知識・スキルの乏しい若者が安定的な雇用を得る機会は、最終学校卒業時に集中してきた。したがって卒業時に安定した職業へと移行できなかった若者は、アルバイト等の不安定な就労形態で働き続けるか、中途採用の求人に応募せざるをえないが、就業経験も知識やスキルも豊富な転職希望者との競争に勝つことは困難である。

こうした背景をふまえ、今日の労働行政による若年者雇用支援の取組は、支援対象となる若者の状況に応じた支援パッケージを用意している<sup>5</sup>。一つは、在学中の生徒・学生、新卒者や卒業後間もない既卒者といった、従来の「新卒一括採用システム」によって職業へ移行す

<sup>5</sup> 厚生労働省「若年者雇用対策」（最終アクセス 2015 年 7 月 19 日）  
[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/jakunen/](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jakunen/)

ることが期待できる若者を主な対象とするものである。もう一つは、卒業後の経過期間が長い「新卒一括採用システム」による職業への移行がもはや難しく、かといって知識・技術や就業経験の蓄積が重視される中途採用においても不利な立場にある、年長の若年失業者や不安定雇用の若者たちを対象とするものである。

前者の若者たちに対しては、主に学校教育において「キャリア教育」「職業教育」等の就業に向けての様々な準備が長期的に進められ、最終学校卒業時には労働行政・学校教育・産業界（経済団体）等が連携して就職活動を支援し、新卒時あるいは卒業後できる限り早い段階で「新卒一括採用システム」を通して安定的な雇用へと移行させることが目指されている。

一方、後者の若者たちに対しては、主に労働行政において、就職活動を支援する他、客観的な能力評価基準の整備や能力開発支援、雇成型訓練や試行雇用制度など、若者の知識・技術・経験を強化するとともに、企業による未経験の若者の雇用・育成を促進することで、新卒一括採用以外の採用経路から安定的な雇用へと移行させることが目指されている。

本研究のヒアリング調査はこのうち、前者の「新卒一括採用システム」によって職業へ移行することが期待できる若者を主な対象とする若年者雇用支援事業を調査の対象とした。また、「新卒一括採用システム」の具体的なプロセスは、採用対象となる若者の最終学歴によって異なる<sup>6</sup>。本研究のヒアリング調査は、大学等（大学・大学院、短大、高専、専修学校）を最終学歴とする、新卒者または卒業間もない既卒者を、主に地域の中小企業による雇用へと結びつけることをめざす取組を調査の対象とした。

具体的には、上記に該当する労働行政・学校教育・産業界（経済団体）における公的事業について1つずつ事例を選び、実際に事業を運営する団体の担当者に聞き取り調査を実施した。更に、就業経験に乏しい既卒の若者に特化して個別の職業紹介サービスを提供している、1つの民間営利事業についても調査を実施した。

### 3. 調査概要

#### 1) 調査名

「若年者の安定的な雇用への移行に関する研究」事業ヒアリング調査

#### 2) 調査実施期間

平成 25 年 12 月～平成 26 年 11 月

---

<sup>6</sup> 中学校・高等学校の新卒者に対する職業紹介・就職斡旋は、公共職業安定所又は学校による紹介がメインとなっている。一方で、大学等（大学・大学院、短大、高専、専修学校）の新卒者については、学校や職業安定所以外にも企業と若者のマッチングを仲介する様々な民間サービスが多数存在する。



図表 I - 1 調査対象事例の概要

	事例1	事例2	事例3	事例4
事業名	新卒応援 ハローワーク	産業界のニーズに 応じた教育改善・充 実体制整備事業 (テーマA)	地域中小企業の人 材確保・定着支援事 業	就職SHOP
事業 主体	厚生労働省	文部科学省	中小企業庁・全国中 小企業団体中央会	株式会社リクルート キャリア
調査 事例	大阪労働局による取 組(大阪新卒応援ハ ローワーク)	目白大学による取組	石川県中小企業団 体中央会による取組	就職SHOP
調査 時期	平成26年2月	平成26年10月	平成26年2月	平成25年12月
調査 対象者	○所長 ○大阪労働局職業安 定課若年者雇用対策 班長 ○ジョブサポーター3名	大学事務局学生支 援部 キャリア支援グ ループマネジャー	○組織振興課長補 佐 ○人材確保/定着支 援プロジェクトリーダ ー ※1	○就職SHOP推進部 部長 ○同 マネジャー

※1 更に、石川県を含む全国の状態を把握するため、全国各地域における事業運営をサポートする「支援センター事業」を受託した団体の代表にも調査を実施（平成26年1月）

### 3) 調査方法

事前に質問をまとめたヒアリング票を郵送の上訪問し、約1～2時間の聞き取りを行った。

### 4) 調査内容

付属資料「ヒアリング票」参照。

### 5) 調査対象事業・調査対象者（図表 I - 1）

まず、労働行政からは、厚生労働省の「新卒応援ハローワーク」の事業について大阪労働局による「大阪新卒応援ハローワーク」の取組事例を紹介する。同所長に取組の全容を尋ねた他、若年者の職業相談業務等を担当するジョブサポーターの方3名に、学校・若者に対する個別支援の実情について尋ねた（事例1）。

次に、学校教育からは、文部科学省の「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業（テーマA）」について、目白大学による取組事例を、同大学キャリアセンターの職員の方に尋ねた（事例2）。

次に、産業界（経済団体）からは、中小企業庁・全国中小企業団体中央会の「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」について、石川県中小企業団体中央会による取組事例を同団体の運営担当者の方に尋ねた。更に、全国各地域における本事業の運営をサポートする「センター事業」を受託した株式会社クオリティ・オブ・ライフの代表者に、本事業の全体的な運営状況と全国各地域における取組の事例について尋ねた（事例3）。

最後に、民間企業による既卒の若者と企業とのマッチング支援事業の事例として、株式会社リクルートキャリアの「就職 Shop」の取組事例を、同事業の責任者の方に尋ねた（事例4）。

#### 4. 調査対象事業の概要

##### 1) 新卒応援ハローワーク（事例1）

新卒応援ハローワークは、世界的金融危機による雇用環境悪化に対して政府が実施した「新卒者雇用に関する緊急対策」（平成22年）の一環として厚生労働省が設置した、主に新卒者と卒業後3年以内の既卒者を対象とした就職支援機関である。その主な支援内容は、①求人情報検索、②ジョブサポーターによる個別相談、③応募書類の添削、面接指導、④各種セミナー、イベント、⑤臨床心理士等による心理的サポート、⑥学校との連携、⑦若者の採用・育成に積極的な企業の紹介など多岐にわたる。平成27年2月時点の時点で全国57ヶ所に設置されているが、その中でも本調査では「大阪新卒応援ハローワーク」による平成25年度の実績を紹介する。

大阪労働局は、中小企業が多く企業側の若年人材不足に対する危機感が古くから強いという大阪府の土地柄から、1990年代半ばから新規学卒者以外の若者に特化した雇用支援を開始した。その後も継続的に先進的な取組を進めており、新卒応援ハローワーク事業が開始されてからも精力的に学校との連携を深め、登録者数を増やしてきた。平成24年度実績で登録者数は15602名、その約8割は大卒である。

##### 2) 産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業（テーマA）（事例2）

本事業は、文部科学省が全国各地域の大学グループによる、以下の要件に該当する取組に補助金を支援し、社会的・職業的に自立した人材の育成を図ることを目的とするものである。支援期間終了後も、テーマに即した活動を自律的に継続できる大学の取組が対象とされた。

具体的には、次のような取組が対象とされた。まず、大学・地元企業・経済団体、地域団体や自治体の連携・協力体制を構築する取組であること。次に、地域における産業界の人材ニーズを把握する取組であること。最後に、幅広い職業人養成に比重を置く大学の機能別分

化を促進する取組であることが求められた。

事業の実施期間は平成 24 年度から 26 年度の 3 年間である。全国で 10 の大学グループ(173 校を含む) が採択されたが、本調査では首都圏に位置する 18 の大学・短期大学による「首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善」事業における、目白大学の平成 25 年度の取組について調査を行った。

目白大学は東京都の中心部に位置する社会科学系の総合大学である。本事業の一環としてインターンシップを取り入れたキャリア教育を実施しており、その結果、学生の自覚・コンピテンシーの上昇、地域企業との関係構築・学生イメージ向上、学生支援業務の PDCA サイクルの確立といった成果を得ている。目白大学はインターンシップの受け入れ先として近隣地域の中小企業に焦点を絞り、職員が定期的に訪問するなどして継続的な協力関係を構築・維持している。一方で、学生への教育効果を高めるために学内外の組織と連携して様々な取組をしている。

### 3) 地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例 3）

本事業は、中小企業庁と全国中小企業団体中央会が「大学・ハローワーク等と連携して中小企業等と学生との日常的な関係づくりからマッチング、人材育成・定着までを一貫して支援する取り組み」を実施する機関を都道府県ごとに公募・選出し、補助することで、中小企業等が若手人材を恒常的かつ円滑に確保でき、地域で自律的にまわる仕組みを構築することを目的とするものである。その実施期間は平成 24 年度から 26 年度の 3 年間であり、年度ごとに 20～40 程度の事業実施機関を選出している。そのうち本調査では、石川県中小企業団体中央会による平成 25 年度の取組を紹介する。

本事業では、それぞれの年度において全国の事業実施機関に対して一律に目標値が設定される。たとえば平成 25 年度の目標値は、3 段階の支援計画全体を通しての総参加者数が 2000 人以上、内定者数が 100 人以上というものであった。これに対して石川県中小企業団体中央会による取組は、目標値を達成しただけでなく、地方都市であるにもかかわらず主要大都市圏に比肩する成果を出している。この点が石川県の事例を調査対象とした最大の理由である。

本事業は、「中小企業等と学生との日常的な関係づくりからマッチング、人材育成・定着までを一貫して支援する」ことを目標としており、大学 1～3 年生を対象とする「STEP 1 就職準備段階の支援」、大学 4 年生を対象とする「STEP 2 就職活動段階の支援」、入社 1～3 年目の社員を対象とする「STEP 3 職場への定着支援」の 3 段階に区分されている。3 段階のそれぞれにおいて具体的にどのような支援を行うかは、全国の事業実施機関が必ず行うよう義務付けられているものもあれば、各地域が独自に実施するものもある。石川県の事例で実施された支援の内容については「第 II 部 資料編」に一覧表を掲載している。

#### 4) 就職 Shop (事例4)

以上の3つの事例はいずれも国の予算措置に基づく事業である。これに対して、4つ目の事例である「就職 Shop」は、株式会社リクルートキャリアが求人企業から対価を得て若年人材を紹介する民間の人材サービスである。本研究では「就職 Shop」による平成25年度の取組を紹介する。

同社は「ジョブカフェ」等の若年者雇用支援を目的とする公的事業を多数受託した経験を持ち、その際に蓄積したノウハウをもとに平成18年に「就職 Shop」を開始した。平成20年にリーマンショックの影響を受けて事業規模を縮小し、ノウハウの蓄積とビジネスフローの見直しを行った。その結果、平成25年度からは再び事業拡大に転じている。全国に8ヶ所の拠点<sup>7</sup>があり、登録者（求職者）数は6612名<sup>8</sup>、登録企業数は5,597社<sup>9</sup>である。そのサービス内容は、企業（100名未満の中小規模が中心）に訪問し「第二新卒者」「既卒者」を対象とする求人情報を収集する一方で、若者（20代・大卒・非正規雇用者が中心）へ面談を行い、両者を「書類審査なしで」マッチングさせ、採用を成立させた場合に求人企業から報酬を得るというものである。

新卒一括採用の慣行が根強い我が国では、学校を既に卒業しかつ就業経験に乏しい若者は、新卒者や経験豊富な転職希望者と比べて労働市場における競争力が低い。したがって、求人企業に人材を紹介し採用成立をもって対価を得る人材サービス業にとって、求人企業の関心を集めにくいこれらの若者はサービスの対象者として想定しづらい。そのため、彼・彼女らに対する支援は主にハローワークが担ってきた。しかし「就職 Shop」はこの、「学校を既に卒業しかつ就業経験に乏しい若者」に特化して個別の職業紹介サービスを提供しており、今後の官民の連携による若年者雇用支援の可能性について検討する上で重要な示唆を得られると期待し、調査対象に加えた。

### 5. 本報告の構成

本報告は二部構成となっている。「第Ⅰ部 調査結果」では、調査を実施した4事業の取組から、先行研究が示した課題の解決にむけて参考になるとと思われる事例を紹介する。さらに、これらの事例が示唆する、今後の若年者雇用支援対策における課題を提示する。「第Ⅱ部 資料」では、聞き取り調査の結果を要約した「事例紹介」を収録した他、調査に用いた「ヒアリング票」を掲載した。

「第Ⅰ部 調査結果」は5章からなる。第1章では、まず、本報告の軸となる、先行研究

<sup>7</sup> 「就職 Shop」ホームページ (<http://www.ss-shop.jp/>) より（最終アクセス平成27年8月10日）。

<sup>8</sup> 平成25年度の値（「就職 Shop」提供資料より）。

<sup>9</sup> 平成26年8月末時点の値（「就職 Shop」提供資料より）。

において見いだした今後の若年者雇用支援施策が取り組むべき主要課題を3つ提示する。第2章から第4章では、第1章で示した3つの課題の解決に向けて、参考になると思われる事例を調査結果から紹介する。

「第2章 アウトリーチ」では、「新卒応援ハローワーク」（事例1）、「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業（テーマA）」（事例2）、「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」（事例3）の三つの事例から、支援を必要とする潜在的な支援対象者に各事業が提供する支援を届けるために、各事例においてどのような工夫がなされているのかを紹介する。

「第3章 職場への定着支援」では、「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」の事例において、参加企業から要望が高かった定着支援の取組を紹介するとともに、「就職Shop（事例4）」が若者の職場への定着に向けて実施している工夫と課題を紹介する。

「第4章 支援者の能力開発・情報共有」では、「新卒応援ハローワーク（事例1）」と「就職Shop（事例4）」において、若年者や求人企業と直接対面して両者を個別にマッチングする役割を担う「支援者」を、両事業がどのように育成・管理しているのか紹介する。さらに、効果的・効率的な職業紹介業務を行う際に重要な「支援者」間および部門間の情報共有について、各事業がどのような工夫をしているのか紹介する。

最後の「第5章 政策的インプリケーション」では、第2章から第4章までの調査結果をふまえて、本調査の事例から得られた、従来の若年者雇用支援施策が抱える課題を解決する上で手がかりとなるポイントを示す。さらにこれらの事例が示唆する、今後多様な領域が連携して若年者の雇用を支援していく上で課題となる事柄を示し、解決に向けての提言を行う。

# 第 I 部

## 調査結果

## 第1章 本報告で検討する課題

先述のとおり、報告者はこれまで主に厚生労働省がハローワークを通して求人企業や若年者に提供してきた若年者雇用支援施策を対象に調査研究を行ってきた（JILPT2013a、2013b、2014a、2014b）。本研究ではこれまでの調査で明らかにされた、若年者雇用支援施策の発展にむけて今後取り組むべき課題の中から、特に新卒者（扱いの既卒者）に対する支援の取組において重要度が高いと思われる3つの課題、「アウトリーチ」「職場への定着支援」「支援者の能力開発・情報共有」について概説する。さらに、本研究が調査対象とした各事業の取組事例について概要を紹介する。

### 1. アウトリーチ

「アウトリーチ」とは、支援が必要な状態にある人々が、自ら進んで支援を得るための申請をするのを待つのではなく、支援を提供する機関の側から潜在的な利用希望者に積極的にはたらきかけ、支援が必要な人全てに支援の利用を実現させようとする取組を指す。

冒頭でも述べたが、今日、異なる領域間が連携して支援を行う社会的な仕組みの構築が進められており、その中心を担う機関の一つがハローワークである。労働行政が提供する若年者雇用支援施策の多くは、ハローワークを通じて（支援内容によっては更に求人企業を介して）若者本人へ届けられる。したがってまずは若者をハローワークへ訪れるよう促すことが、支援を届ける第一歩となる。

JILPT が若年者雇用支援施策を利用して就職した若年社員（JILPT2013b）に実施した聞き取り調査では、ハローワークを利用するに至った経緯を尋ねている。その結果を新卒時または卒業後間もない段階で就職した若者についてみると、支援に関する情報伝達が課題となっているのは、特に大都市在住の若者に対してであった<sup>10</sup>。

大都市では新卒者向け求人の数も比較的多く、求人情報を得る手段の選択肢も多いため、学生にとってハローワークは身近な存在ではない。しかしいったん卒業してしまうと、学校による支援を受けることや、民間求人媒体の情報から既卒者が応募可能な求人を若者自身の目だけで選別することは難しい。一方で大都市在住の若者は、「ハローワークは中高年の失業者のためのもの」という強いイメージをもっており、インターネット上の求人サイトや学校など、他の就職活動ツールや相談窓口をまずは利用し、万策尽きた時に初めて「最後の手段」

<sup>10</sup> 一方で、求人数そのものや求人情報を得る手段が少ない小都市に在住する若者にとっては、ハローワークは就職活動のための重要なインフラとみなされていた。特に地元での就職を目指す若者にとって、地域企業の求人が多数寄せられるハローワークは効率的な手段と捉えられていた。ただし小都市では、新卒応援ハローワークのように対象者を限定した施設を単体で設立することが難しく、調査対象となった若者の中には、同年代の利用者が少ないため足を踏み入れにくいという人も少なくなかった。小都市においては若者にとって親しみやすく利用しやすい施設づくりが課題といえる（JILPT2013b）。

としてハローワークに訪れていた。ただし「友人」をきっかけにハローワークを訪れた人は来所のタイミングが早く、卒業からあまり間をあけずに就職できていた。また大人からの助言を契機にハローワークを訪れたケースの中では、学校の就職ガイダンスやマスメディアを通じた情報提供といった対集団的なコミュニケーションよりも、家族やゼミの教員といった身近な大人が個別に行った助言の方が若者に行動を起こさせていた。以上より、大都市の若者に支援の情報を届け、行動を起こさせるには、若者同士のコミュニケーションのネットワークに情報を載せることや、家族や学校教員等と支援機関との間で協力関係を構築し、若者にとって身近な大人から個別に若者に情報を伝え、支援につなげることが有効であると考えられる。

また、JILPT が何らかの若年者雇用支援施策を通じて若者を雇用した企業に実施した聞き取り調査（2013a）においては、求人企業の間でも「ハローワークは中高年を募集するための手段」という認識が根強く、新卒者等の若者の利用者も増えてきていることを更に周知する必要性が示された。また、調査対象企業が若年者雇用支援施策の情報を得た経緯は、ハローワークを訪れた際に職員や広報物を通じて知ったケースや、求人開拓推進員が企業訪問時に説明したケースなどの他、マスメディアや社会保険労務士などを通じて知るケースもみられた。求人企業に対しては、職員等による個別の情報提供だけでなく、チラシやマスメディア等を通じた対集団的なコミュニケーションも有効であると考えられる。

しかしこれらはいくまでもハローワークが提供する支援を若者に届ける場合の課題である。例えば学校や企業団体が提供する支援においては、若者や求人企業に情報を伝え、支援の場にとどり着かせるためにどのような工夫をしているのだろうか。そこで続く第2章では調査対象事例のうち3つの公的支援事業（事例1, 2, 3）が、それらが提供する支援サービスを、その対象者たちへ届けるためにどのような工夫をしているのか、反対に支援を届ける上でどのような課題を抱えているのかみていきたい。

## 2. 職場への定着支援

新卒就職者のうち入職から3年以内に離職した人の割合（以下「早期離職率」）は、いずれの学歴でも1990年代半ばから上昇し<sup>11</sup>、大卒者の場合それまで2割台であったのが3割を恒常的に超えるようになった。直近では、平成23年3月に卒業した新卒就職者の早期離職率は、大卒32.4%、高卒39.6%といずれも前年比で増加している。

ただし職業的発達段階（Super, D.E. & Jordaan, J.P. 1974）の視点から考えると、若者から大人へと移行する「探索段階」における試行錯誤は、自身の職業への方向付けを確立させるた

<sup>11</sup> 厚労省報道発表資料（平成26年11月7日）。事業所からハローワークに対して、雇用保険の加入届が提出された新規被保険者資格取得者の生年月日、資格取得加入日等、資格取得理由から各学歴ごとに新規学校卒業者と推定される就職者数を算出し、更にその離職日から離職者数・離職率を算出。



めの健全なプロセスであり、ある程度の早期離職者の発生は自然なことである。また近年社会問題となっている、過酷な労働条件で若者を使い捨てるような企業に就職した場合などは、できるだけ早く転職へ向けて行動を起こした方がよい場合も考えられる。

しかし一方で、新卒一括採用の慣行が根強く残るわが国の場合、中途採用の対象となりうるだけの経験を積む前に離職してしまうと、再度安定した仕事に就くことが難しいのもまた事実である。前田他（2010）によれば、学卒時だけでなく、その後2～3年間は常勤職として就業を続けることが、長期的に安定したキャリアを築く上で重要である<sup>12</sup>。したがって、少なくとも若者本人にとって不本意な早期離職は、長期的なキャリア形成を支援するために防ぐべき事柄であり、若年者の職場への定着支援は重要な政策課題の一つといえよう。

本研究の前身である JILPT（2013b）による聞き取り調査において、ハローワークが提供した若年者雇用支援施策を通じて就職した若年社員 21 名のうち、将来的には転職したいと述べた若者は 5 名（うち 1 名は調査の半年後に離職）であった。その理由は、「労働時間が長すぎる」「賃金が低く昇給の見込みがない」といった労働条件への不満が 2 名、「職場に若者を育てる余裕がなく孤立していた」人が 2 名おり、後者のうち 1 名はさらに、「業務内容が期待していたものと異なるためやりたいことができる会社に移りたい」とも述べていた。また、本人は勤続を希望しているが、「将来状況が変化した場合は辞めざるを得ないかもしれない」と答えた人が 11 名いた。そのうち 9 名は女性で「結婚・出産しても働き続けられるか分からない」と述べた人が大半であった。男性 2 名は「他に『やりたいこと』が見つかるかもしれない」「解雇や倒産による転職に備えたい」という理由を挙げていた。こうした早期離職者予備軍ともいえる若者たちに、どのような支援を行えば、職場への定着を促すことができるのだろうか。

政府による職場への定着支援事業としては、直近では平成 23 年度第三次補正予算により実施された「長期失業者等総合支援事業」において、総合支援の一部に位置づけられたことが挙げられる。野村（2014）のまとめによれば、この事業は 65 歳未満の長期失業者及び長期失業に至る可能性の高い求職者に対する再就職支援の充実・強化を図る目的で実施されたもので、公共職業安定所（ハローワーク）による職業紹介を基軸としつつ、民間職業紹介事業者への委託によるキャリア・コンサルティング、就職セミナー、職業紹介や職場定着支援などを行うこととされた。そして職場定着支援の具体的な内容は、支援対象者個人への「職場内の労働問題や、メンタルヘルス、キャリア形成に関する個別相談」であった。しかし本事業は若年者に対象者を特化したものではない。先述の通り若年期は職業的発達段階の「探索段階」にあるので、中高年には有効であった支援が必ずしも有効とは限らない。たとえば先述の JILPT（2013b）による調査で示された、「他に『やりたいこと』が見つかるかもしれな

<sup>12</sup> 前田他（2010）が家計経済研究所の『消費生活に関するパネル調査』のデータを分析した結果によると、新卒時に常勤職に就いても 2～3 年以内に常勤職以外の状態になると、その後の就業状態は新卒時に常勤職になかった者と変わらない。

い」といったモラトリアム志向や、社会経験が少ないが故の雇用主とのコミュニケーション不全など、早期離職には若年期に特有の問題が潜んでいる可能性があり、それらに焦点を絞った支援が必要だろう。

一方、若年者の雇用環境の過酷さが多数報道される昨今、若者の職場への定着支援は労働行政が早急に取り組むべき重要課題の一つである。平成 26 年度にはハローワークによる新卒者・若年層の職場定着支援の取組が始まった（資料 I-1）。その内容は、開始から 1 年が過ぎた時点では、ハローワークを通じて就職した若者個人に対して行う支援が中心となっているが、今後あらゆる若者の職場への定着を促進していくためには、若者個人に対する支援に加えて、企業側に対して、労働市場の透明性を増し、雇用管理を改善するための支援も推進していく必要がある。平成 27 年 3 月に提出された「勤労青少年福祉法等の一部を改正する法律案」はそのための大きな枠組みを用意した。今後は、この枠組みを活用して支援を進めていくための具体的な方策を確立させていく必要がある。

そこで本報告の第 3 章では、産業界の視点から若年社員の職場への定着を支援しようと試みた「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例 3）」の事例において、参加企業から要望が高かった定着支援の取組を紹介する。さらに、「就職 Shop（事例 4）」が顧客企業へ紹介した若者の職場への定着に向けて実施している事柄と課題を紹介する。

### 3. 支援者の能力開発・情報共有

わが国の支援機関に訪れる若者たちの経歴や知識・スキルは、新卒者から 30 代の年長者までそれぞれ異なる。また、支援機関に寄せられる求人も、高水準の経験や知識・スキルを求めるものから未経験者を歓迎するものまで多様である。一方で、若者から大人への移行過程が不安定化・複雑化・長期化する現代社会では、たとえ支援を通じて安定した職業へ移行したとしても、再び職業を失い不安定な雇用状況に陥る可能性も大いにある。こうした状況下で支援機関に求められる役割は、集団としての若者に画一的な支援を行い、彼・彼女らをとにかく仕事に就かせることではなく、むしろ若者一人ひとりの状況にあった個別の支援によって、彼・彼女らが自らの将来を自身の力で考え選択できるように補助することにある。

こうした理念の下、ハローワークにおいては新卒者や卒業後間もない既卒者を専門に、若者らと直接対面して個別の支援を行う職員である「ジョブサポーター」が配置されている。その職務内容は、公共職業安定所長の指揮命令の下、学校と連携して生徒・学生、中退者、既卒者に対する就職支援を行うことにある。また、求人企業を訪問し若者が応募可能な求人を開拓したり、若者の雇用を希望する企業の相談に乗ったりすることも重要な職務の一つである。

JILPT が実施した聞き取り調査によると、ジョブサポーターによる個別の支援は、求人企業（JILPT 2013a）にも若者自身（JILPT 2013b）にも概ね好評であった。求人企業にとっては、

## 資料 I - 1 「ハローワークによる新卒者・若年層の職場定着支援」に関する事業主向けチラシ

(事業主の方へ)

## 事業主の皆様にご協力をお願いします

### 新卒者・若年層の職場定着支援について

ハローワークでは、求職者の就職及び事業主の皆様の人材採用に貢献するべく、様々な取り組みを行っておりますが、平成26年度より、特に新卒者・若年者に対して職場定着支援に取り組んでいくこととしています。

(背景)

景気の回復基調に伴い、一時期よりは若者の就職環境は改善してきておりますが、依然若者の失業率は高く、また、新規学卒者の3年以内離職率も上昇傾向にあります。

このため、厚生労働省としては、政府の方針（日本再興戦略等）に基づき、学校在学中から就職後までの一貫した支援を行うこととしており、その一貫としてハローワークにおいては、フリーター等であった方を含め、就職した若者の職場定着等に向けた支援を行うこととしています。

### 事業主の皆様へのお願い

#### ○ ハローワークを利用して就職された方への、ハローワークからの連絡、声かけ等についてご了解下さい。

- ・ 事業所を訪問させていただいた際に、就職した方に声かけをさせていただくことがあります。
- ・ 就職した方に、お電話・メール等で連絡を取らせていただくことがあります。
- ・ 就職した方を対象にしたセミナーを案内させていただくことがあります。（可能な範囲内で、業務又は有給での出席をお認め下さい）
- ・ 従業員の雇用管理に関して、ご相談やお願いをさせていただく場合もあります。

#### ○ 職場定着に関する好事例を教えてください。

こういうことをしたら職場への定着率が上がった、等といった好事例を探しています。ハローワーク職員が訪問した際に、ご質問させていただくかも知れませんので、その際はご協力いただきますようお願いいたします。

#### ○ ハローワークで従業員の定着に関する相談ができます。ご活用下さい。

「せっかく若いのを採用したのに、すぐ辞めてしまう」といったような悩みがありましたら、ハローワークにご相談下さい。何かお手伝い出来ることもあるかも知れません。

#### ○ 就職に際しての、就職関連情報開示のお願い（「若者応援企業宣言」しませんか？）

若者が離職する要因の一つとして、入社前に思っていたことと入社後の実態が相違していた、というものがあります。厚生労働省では、事業主の皆様就職関連情報の開示をしていただき、このギャップを減らすとともに、求人・求職者のマッチングを促進する「若者応援企業宣言」事業を実施しております。

詳細は、ハローワークにおたずね下さい。



厚生労働省・都道府県労働局・ハローワーク

ジョブサポーターが自社の人材要件を丁寧に聞き取った上で、その要件に合致した人を予め選んだ上で紹介してくれるため効率的に採用活動をできる点が喜ばれていた。若者の求職活動に対しては、ジョブサポーターによるマンツーマンかつ親身な支援により、「自分の長所が明確になり前向きな気持ちになれた」「曖昧だった仕事選びの条件が具体的になった」「こだわりが和らいで応募対象の範囲が広がった」といった効果が現れていた。

しかし一方で、「担当のジョブサポーターが交替する際に十分な引継ぎが行われていない」(JILPT 2013a)、「ジョブサポーターの力量や所有する情報量に個人差がある」(JILPT 2013b)といった課題も見いだされた。さらに、精度の高いマッチングが行われ若者と企業双方の満足度が高かった案件でも、長期的に考えると課題が残るケースもみられた。例えば、求人企業が『ジョブサポーター制度』ではなく『担当のジョブサポーター個人』を信頼している場合、異動や辞職等によって担当のジョブサポーターが他の人に替わると、ハローワークの利用そのものをやめてしまうこともあった(JILPT 2013a)。また、ジョブサポーター個人が以前に就いていた仕事を通して獲得した人脈や地域企業に関するインフォーマルな情報を活用して、精度の高いマッチングを成立させたケース(JILPT 2013a)がいくつかみられた。しかし、こうしたジョブサポーター個人に由来する資源を用いた職業紹介は、そのジョブサポーターが去った後に継承することは難しい。

このように、JILPT(2013a、2013b)が調査を実施した当時(平成24年)のジョブサポーター制度には、個人の資質に支えられている側面があった。ジョブサポーター全体の能力水準を高めると同時に、個々のジョブサポーターに対する信頼を、ハローワークという組織に対する信頼へと転換していくためには、まずはどのジョブサポーターが担当についても一定水準以上の支援やサービスを受けられるように体制を整える必要がある。具体的には、ジョブサポーターに求められる能力水準の明確化、計画的な採用と教育訓練、個々のジョブサポーターが蓄積したノウハウを組織全体で共有する仕組みなどが求められる。

そこで本報告の第4章では、「新卒応援ハローワーク(事例1)」と「就職Shop(事例4)」において、ジョブサポーターのような若年者や求人企業と直接対面して両者を個別にマッチングする役割を担う「支援者」に対して、採用管理や能力開発、知識やノウハウの組織的共有をどのように進めているのかを紹介する。

## 第2章 アウトリーチ

本章では、「新卒応援ハローワーク（事例1）」「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業（テーマA）（事例2）」「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」の三事業について、それらの事業を実際に運営した「大阪新卒応援ハローワーク（事例1）」「目白大学（事例2）」「石川県中小企業団体中央会（事例3）」が、それらが提供する支援サービスを、潜在的な支援対象者たちへ届けるために、具体的にどのような工夫をしたのか、または支援を届ける上でどのような点が課題になっていたのか、みていこう。

### 1. 若者に支援情報を伝えるためのネットワークづくり

#### 1) 若者に直接情報を伝えるための工夫

先述のとおり、JILPT（2013b）の調査の結果、新卒者や卒業後間もない既卒者をハローワークの利用へつなげる方法として、若者同士のコミュニケーションのネットワークに情報を載せることが有効であることが分かった。「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」の事例からは、その具体的な方策についての示唆を得ることができた。

事例3では、全国各地域における本事業の運営をサポートする「センター事業」を受託した企業の代表にも聞き取り調査を行った。同代表によれば、全国の事業実施機関の中には、学校を経由せず直接、学生団体と連携することにより、学生同士のコミュニケーションのネットワークに支援事業の情報を流して、学生の参加を促すことができた機関もあったとのことである。その詳細は以下の通りである。

「大学組織とは別に、学生による自主的な団体と連携している地域もあります。例えばN県やE県では、大学生がOB・OGなどの協力を介さずに独自の就職活動支援サークルを大学単位または複数の大学が連携して立ち上げており、積極的に活動しています。これらの地域の事業実施機関は、こうした学生団体による『口コミ』などを利用することで、本事業の各種イベントに、前向きな学生を多く集めることに成功しています」（センター事業受託企業 代表）

また、個々の若者に直接情報を届ける工夫としては、石川県中小企業団体中央会（事例3）の取組事例も有益である。石川県中小企業団体中央会は石川県との密接な連携により、以下のような方法で学生や保護者に直接、支援事業の情報を伝えている。

「石川県では県下の高校3年生に進路希望調査を行っており、その際に『地元就職情報

を希望』と答えた生徒に対して、大学を卒業する年次になる頃に就職活動を支援するための広報物を送っています。そこで、石川県が広報物を郵送する際に、本事業のセミナーの告知を同封してもらい、学生や保護者へ直接情報を伝えています」(石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐)

## 2) 教員との連携による情報伝達

先述のとおり JILPT (2013b) の調査の結果、新卒者や卒業後間もない既卒者をハローワークの利用へつなげるもう一つの方法として、家族や教員といった若者にとって身近な大人から個別に若者へ情報を届けることが有効であることが示された。本研究の調査対象事例においても、支援提供機関が教員と連携して若者へ支援を届けようとする試みが行われていた。

### ①学内における教員・職員の連携

学校教員と連携を深めることによって若者に情報を伝達する取組が、3つの事業において見いだされた。はじめに目白大学(事例2)の事例をみていこう。

わが国の大学では、学生の就職活動の支援は「厚生補導」の一環として行われてきた歴史があり、その主な担い手は教育活動を管理する教務部門ではなく、かつての「就職部」、現在の「キャリアセンター」等の事務部門の組織である。しかしそもそも、キャリアセンターが用意した支援を利用しない学生もいる。もちろんその中には、学内の支援は使わないが自主的に学外のリソースを活用して積極的に就職活動をする若者もいるだろう。しかしその大半は支援が必要にもかかわらずキャリアセンターに訪れない若者たちである。

こうした学生にも対応することが可能な体制として、目白大学(事例2)が行っている「個々の学生のキャリア情報の把握・教育の効果測定」を紹介しよう。その内容は以下の通りである。

「1年次のベーシックセミナーから学生の『目標達成の記録』を蓄積することにより、学生個々人の長期・短期目標や課外活動で身につけたスキルや能力を把握し、その情報をもとに教員によるよりきめ細やかな指導を行うとともに、学生自身が自己を振り返り、成長を遂げるための手助けを行っています。それと同時に、個々の学生のジェネリックスキルを測定した結果をもとに、教育実践の効果測定も行っています」(目白大学 キャリアセンター職員)

すなわち、正課のカリキュラムにキャリア教育のための科目を盛り込むだけでなく、正課

授業と課外活動とを包括した学生の能力開発の履歴を大学が管理し、教員による個別の指導と教育効果の測定を通じて、学生のキャリア形成を支援していく仕組みである。目白大学は、「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業（テーマ A）（事例 2）」の一環として実施したインターンシップを、この「個々の学生のキャリア情報の把握・教育の効果測定」の中に組み込み、インターンシップの教育効果を測定し、カリキュラムの改善を行っている。

また、学生がキャリアセンターを訪れるのを待つだけではなく、教員から依頼があれば、キャリアカウンセラーが授業やゼミへ訪問し、ワークショップやミニセミナーを実施するなどの取組も行っている。さらに以下の発言にみるように、キャリアセンターで提供している就職支援へ学生を導く際にも、教員との連携は不可欠である。

「キャリア・就職支援事業への学生の参加意欲を高めるのに最も効果が大きい働きかけは教員からの声かけです。キャリアセンターが主催している自己開発や自己 PR などに関するセミナーへ『指導教員にセミナーに行くように促されたから来ました』という理由で足を運ぶ学生は多いのが実情です。ゼミなどで学生と一番近くで接している教員だからこそ、それぞれの学生の性格に応じたアドバイスや指導ができるのでしょうか」（目白大学 キャリアセンター職員）

ただし現状では、教員とキャリアセンターとの連携はまだ十分とはいえず、キャリア教育・就職支援に対する意識には教員間の温度差が大きいとのことであった。また、同大学では上述の教育効果測定の結果をふまえ、社会人基礎力の向上を大学全体の目標としてキャリア教育を行うことをめざしている。しかし以下に見るように、社会人基礎力を具体的にどのような科目を学ぶ中で育むべきかという点で意見が分かれている。

「大学生としての基礎学力補完のための指導についても、教員の協力は必須であり語学、表現演習、数学といった基礎的な科目の指導に取り組んでいく必要があるでしょう。その必要性は教員も自覚しています。しかし他方で、学生自身は基礎的な学習より専門的な学習の方により意欲的であるという事情もあります。そのため、基礎学力と専門的な学力のいずれにより力を入れるべきか教員の間にも迷いが生じています」（目白大学 キャリアセンター職員）

## ②学外機関と教員との連携

先述のとおり、大学における就職支援の取組は、キャリアセンターが中心となって実施している。そのため、学外の団体が大学と連携して就職支援の取組を進める際や、就職関連イ

ベントの周知を依頼する際には、キャリアセンターに学生への周知を依頼することが一般的である。さらに本研究が調査を実施した事業では、キャリアセンターだけでなく、個々の教員と協力関係を構築することも、学生を支援事業へとつなげる上で重要なことと認識されている。

例えば大阪新卒応援ハローワーク（事例1）は、キャリア教育の一環として大学等の教員が学生を引率して見学を訪れた際に、所内でセミナーを実施しており好評を得ている。また、ハローワーク職員が教員と交流する中で信頼関係を構築し、大学の壁を越えた教員同士のネットワークに大阪新卒応援ハローワークの評判が広がったとのことである。

「キャリア教育の一環として、教員が学生を引率して〔大阪新卒応援ハローワーク〕の取り組みを見学しに来所することもあります。その際には所内でセミナーを実施するようにしており、好評を得ています。（略）〔大阪新卒応援ハローワーク〕の取り組みを熱心に応援してくれているB大学の先生が、全国の大学に〔大阪新卒応援ハローワーク〕の活動を紹介してくれたため、近頃では他府県の大学の先生も来所してくれるようになりました」（大阪新卒応援ハローワーク 所長）

また、石川県中小企業団体中央会（事例3）では、学生に対して支援イベントの情報を伝えるルートとして、キャリアセンターに加えて教員にも周知を依頼したところ、参加者数が増えたとのことであった。

「平成24年度はSTEP1のイベントで学生があまり集まりませんでした。その理由は大学のキャリアセンターに周知を依頼しただけでは、対象となる学生すべてに情報が伝わるには限界があるためだと分かりました。そこで平成25年度には周知ルートを複数に増やし、キャリアセンターだけでなく個々の大学教員にも周知を依頼しました」（石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐）

## 2. 支援対象者が支援を利用しやすい地理的・時間的条件への配慮

さらに本研究の調査対象事例においては、各地域の地理的な条件や交通機関の条件に応じて、支援を必要とする若者の居住地や通勤・通学圏に配慮して支援拠点や支援イベント開催地の選択が行われていた。また、支援拠点の開庁時間と支援が必要な若者の活動可能時間との兼ね合いが今後の課題として浮上していた。

はじめに、石川県中小企業団体中央会による「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」の事例をみていこう。石川県の県土は南北に長く、南部（北部）の企業が北部（南部）で催されるイベントに参加することは、移動にかかる時間的・経済的コストが大きいため困



難である。どの地域の若者・企業に対しても平等に支援を行うためには、様々な地域でイベントを開催する必要があるが、イベントの内容によっては複数段階から構成され完遂に数日間を要するものもある。そのため、例えば一日目は南部で、二日目は北部で実施することになると、全ての日程に参加して初めて効果を発揮する研修等に、南部の若者・企業は一日目だけ、北部の若者・企業は二日目だけしか参加できなくなる。そこで石川県中小企業団体中央会では、次のような工夫を行っていた。

「平成 25 年度はセミナーを複数段階に分かれたシリーズものにはせず、テーマを絞り込み、1回（1日）で完結するようにイベント内容を作り変えました。テーマの設定にあたっては、大きく漠然としたものではなく、そのときの課題に応じて必要とされている内容に絞り込みました。また開催会場によって定員数も変えました」（石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐）

また石川県の若者は関西地方の大学へ進学する人が多いため、同事業ではUターン就職を希望する若者を雇用したい求人企業の要望に応えるべく、石川県の若者が多く進学する関西地方の大学と個別に連携を進めていた。

次に、「大阪新卒応援ハローワーク（事例1）」の事例を見ていこう。大阪労働局では若者を対象とする支援拠点を大阪の中心地である大阪駅前集約させるべく努力が繰り返されてきた。その歴史は90年代半ばまでさかのぼる。

大阪は中小企業が多く企業の若年人材不足に対する危機感が強く、90年代半ばには新規卒卒者以外の若者に特化した支援拠点「大阪ユースハローワーク」が大阪駅前に設置された。しかし当時、学生・新卒者向けの支援拠点である「大阪学生職業センター<sup>13</sup>」が既に中央区の官庁街に設置されていた。

「これによって「学生」は中央区の〔大阪学生職業センター〕へ、「卒業した若者」は大阪駅前の〔大阪ユースハローワーク〕へと、同じ「若者」を対象とする施設が物理的に離れた場所に設置されている状況となりました。しかし中央区は官庁街であるため、若年者にとってあまりなじみがありません。一方、大阪府下の大学は北エリアに偏っており、また大阪から京都や兵庫へ通学する学生も多いのです。したがって、若年者支援の拠点は、府内最大のターミナル駅である大阪駅周辺に置くべきだと考え、平成15年3月に、〔大阪ユースハローワーク〕と〔大阪学生職業センター〕とを統合し〔大阪ユースハローワーク（大阪学生職業センター）〕と名称変更して大阪駅前へと移転しました」（大阪新卒応援ハローワーク 所長）

<sup>13</sup> 現在の新卒応援ハローワークの前身となった学生・新卒者に対する支援を行う施設

その後何度かの政策転換により、これらの学生・若者対象の支援拠点は、大阪府下のあちこちで設立や移転、統廃合を繰り返した。そして調査時点（平成 26 年 2 月）においては、ふたたび大阪駅前に若者を対象とした拠点が集約されることが決定している。

「平成 26 年 4 月に〔大阪新卒応援ハローワーク〕と同じビル内に〔大阪わかものハローワーク〕が設置されることで、若年者の雇用支援は両施設が所在する大阪駅エリアを拠点に行うこととなります」（大阪新卒応援ハローワーク 所長）

このように、大阪新卒応援ハローワークは大阪府の若者だけでなく、近隣地域の若者も多く利用する支援拠点であるため、ジョブサポーターの活動も大阪府下にとどまらない。若者にとって良質な求人を得るためであれば、時には大阪府外の企業へ求人開拓に出かけることもあるとのことであった。

一方、大阪新卒応援ハローワークが現在直面している「若者に支援を届ける際の課題」として、開庁時間の問題がある。本研究の調査は平成 26 年 2 月に実施されたが、同年 4 月より、ハローワークによる若者の職場への定着支援が予定されていた。しかし多くの企業は平日の昼間は勤務時間であるため、定着支援のための催しを開庁時間内（平日・土曜の昼間）に実施しても、支援が必要な人が参加できない恐れがある。この点については、調査時点においては検討中とのことであった。

### 第3章 職場への定着支援

先述のとおり、平成26年度からハローワークにおいて若者の職場への定着を支援する取組が進められている。今後、支援の効果をさらに高めていくためには、若者個人に対する支援に加えて、企業に働きかけてその課題を解決する取組を本格的に進めていく必要がある。そこで本章では、企業側の視点から職場への定着支援のあり方を検討するために、石川県中小企業団体中央会が「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」において実施した職場への定着支援のうち、参加企業から要望が高かったものを紹介するとともに、株式会社リクルートキャリアによる「就職Shop（事例4）」が、顧客企業に紹介した若者を職場へ定着させるために実施している事項と、解決すべき課題と認識している事項とをみていく。

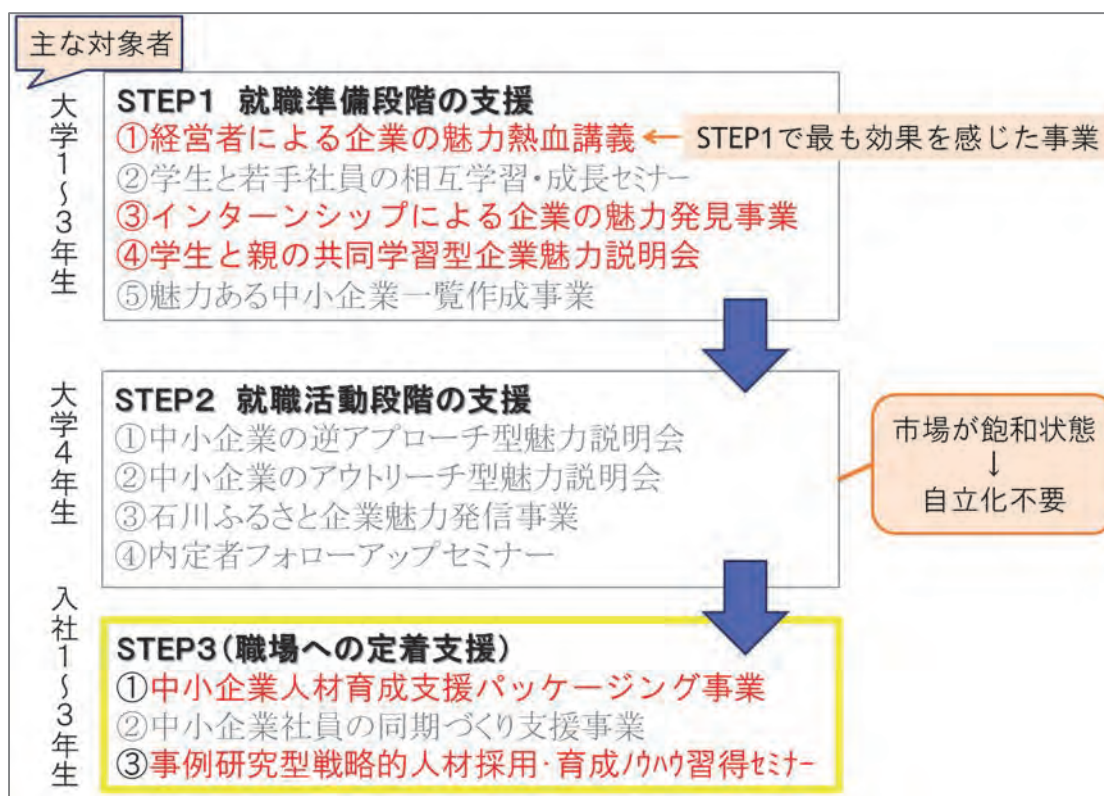
#### 1. 「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」における取組

はじめに、石川県中小企業団体中央会による「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」の平成25年度の取組をみていこう。

「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」では、3年間の年限が終了した後も、本事業をとおして構築された「中小企業等が若手人材を恒常的かつ円滑に確保でき、地域で自律的にまわる仕組み」を継続させることが目指されている。ただし、実施したすべての取組を継続させるのではなく、取捨選択が行われる。

石川県中小企業団体中央会の場合、高い効果をえられたものや、参加企業からの要望が高いもの、他の団体等による提供があまりみられないものを継続する意向とのことだった。図表I-2に、平成25年度に実施された取組を示した。そのうち事業終了後も継続を予定しているものを太字で示した。「STEP1 就職準備段階の支援」からは、「①経営者による企業の魅力熱血講義」「③インターンシップによる企業の魅力発見事業」「④学生と親の共同学習型企業魅力説明会」が継続予定である。中でも「①経営者による企業の魅力熱血講義」は、STEP1の取組の中で最も若者に対する効果が得られたため継続したいとのことであった。「STEP2 就職活動段階の支援」については、古くから多様な団体（経済団体、ハローワーク、自治体、学校、民間サービス等）が類似のサービスを提供しており、市場が飽和状態にあるため継続の優先順位は低いとのことであった。「STEP3 職場への定着支援」からは、「①中小企業人材育成支援パッケージング事業」「③事例研究型戦略的人材採用・育成ノウハウ習得セミナー」の二つが参加企業からの要望が高く継続する意向とのことだった。これらのうち以下では「STEP3 職場への定着支援」について詳細を説明する。

図表 I - 2 平成 25 年度に石川県中小企業団体中央会が実施した取組（報告者が作成）



## 1) 事業終了後も継続させたい定着支援の取組

「①中小企業人材育成支援パッケージング事業」は、中小企業における社員の定着を図ることを目的とする。同期入社が少ない中小企業の若手社員が地域レベルで「同期」を作る場としても活用されている。具体的な実施内容は次の通りである。

「ベンチャー企業を含む中小企業の入社1～3年目の若手社員、将来のリーダー候補社員のスキルアップ等のための研修を定期的かつ体系的に開催している。具体的には、新入社員向けのフォローアップセミナー（年3回、入社1～3年目の社員対象）、リーダー社員の育成セミナー（年3回、入社3～5年目の社員対象）、ベンチャー企業向けの社員育成セミナー（年1回、若手社員対象）で構成されている。ベンチャー企業向けの社員育成セミナーは、県下の創業10年未満で経営者も若い約100企業で形成されている〔一般社団法人石川ベンチャー倶楽部〕の協力を得ている」（本報告第Ⅱ部 事例3 図表Ⅱ-16）

もう一つの「③事例研究型戦略的人材採用・育成ノウハウ習得セミナー」は、石川県内の企業における若年者の受け入れ体制を整備することを目的とする。具体的な実施内容は次の通

りである。

「県内中小企業の人事担当者を対象に、最近の新卒者等の育成ノウハウを習得するための事例研究を中心としたセミナーを開催している。具体的には、本事業を通して学生に内定を出した企業の経営者や人事担当者に、若年者の現状を知らせたり、若年者の採用・育成において企業側がやってはいけないこと、やったほうがよいことなどのノウハウや知識を伝えている。この他、経営者・人事担当者・学校就職担当者を集め、【キックオフセミナー】を開催し、基調講演と事業の周知を実施している」（本報告第Ⅱ部 事例3 図表Ⅱ-16）

これらの取組の効果を更に高めるために、参加者がセミナーで学んだ事柄を自分の会社に戻った後にも実践しやすいように環境を整えていきたいとのことであった。具体的には、自社で実践するイメージを持ってもらえるように、「中小企業における人材採用・育成制度の成功事例」を多数集めて紹介することに力を入れたいとのことであった。

## 2) 新たに実施したい定着支援の取組

さらに、今後新たに実施したい取組として「職場で若手社員のコーチ役を務める社員を対象としたコーチング能力向上研修」と「企業を超えた女性新入社員と女性リーダー層社員との交流の場作り」とが挙げられた。そのうち後者の趣旨は以下のとおりである。

「STEP3の事業において[リーダー社員育成セミナー]というイベントを行っていますが、参加者はほとんど男性です。中小企業では、入社段階では女性社員がいますが、リーダー層となると男性社員が中心となってしまいがちです。今後、女性に活躍してもらうためには、女性の新入社員にとって『ロールモデルとなる女性の先輩の存在』が不可欠です。しかし一企業内でロールモデルを見つけることは難しいので、女性支援機関と連携し、企業の垣根を越えて女性のリーダー層社員と女性新入社員とが交流できる場を作り、女性ならではの課題を同性の先輩に相談できる環境を整えて早期離職を防ごうと考えました。女性社員の交流の場を作ることは、女性リーダー層社員にとっても、『後輩を育てる』という経験ができ、キャリアアップにつながると考えています」（石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐）

## 2. 「就職 Shop（事例4）」における問題提起

### 1) マッチング精度向上に向けての工夫

次に、株式会社リクルートキャリアによる「就職 Shop」の事例を見ていこう。「就職 Shop」の事業内容は、企業（100名未満の中小規模が中心）を訪問し「第二新卒者」「既卒者」を対象とする求人情報を収集する一方で、若者（20代・大卒・非正規雇用者が中心）へ面談を行い、両者を「書類審査なしで」マッチングさせ、採用を成立させた場合に求人企業から報酬を得るというものである。紹介した若者が早期に離職してしまうことは顧客企業からの信頼を損ねることになるため、避けなくてはならない。

そのため「就職 Shop」では、「求職者サイドを機軸にした支援内容」「厳格な求人審査」「『未経験者』の定義の細分化」といった工夫によってマッチング精度を高め、採用の成立を促進し、早期離職を予防している。以下に具体的にみていこう。

まずそもそも「就職 Shop」を利用する若者は、正社員経験が全くない人や、正社員の仕事を早期に離職した人といった、職務経験に乏しく労働市場での競争力が低い若者が大半を占めている。一方で「就職 Shop」の顧客企業も、大企業と比べると、知名度、立地、オフィス環境、業種・職種の好感度等によって、若者に敬遠されがちな中小企業が大半を占める。したがって、若者に対しては「中小企業」の、企業に対しては「未経験の若者」に対する不安を払拭し、相互理解を深めさせることが、採用の成立はもちろん、採用後の早期離職を防ぐ上でも重要である。

そこで、顧客企業に対しては、初めて登録する際に「書類審査なしに面談を行うことで企業に先入観なく若者本人を評価してもらおうという『就職 Shop』事業の趣旨を理解してもらおう」ことや、「紹介した若者が実際に働くことになる現場をスタッフが必ず訪問し、具体的な仕事内容等について詳細な情報を集めるとともに、労働環境などに問題のある求人は受け入れない」ことで、企業側の要因による採用不成立や早期離職の発生を防いでいる。更に、求人企業が「未経験者の応募も受け付ける」として登録した「(広義の) 未経験求人」をさらに、以下に示す手続きにより「(狭義の) 未経験求人」と「スペック求人」に分類し、若者の登録情報と照合させることできめ細かいマッチングを図っている。

「たとえば、求人票上で『未経験者可』としてあっても、『学部・学科指定』がある場合や、『人物に求める水準』が高い場合、または、『社会人経験は必要だが、その業種の経験がない／少なくとも可』としてある求人は[スペック求人]として[未経験求人]とは区別しています。区別することで就業経験のない人と、わずかでも経験のある人それぞれにおいて、内定が得られやすい求人を見つけて紹介できます。その結果、未経験者でも応募可能な求人のうち8割が採用決定となっています」(就職 Shop 推進部部長)

一方の若者に対しては、登録時にスタッフが時間をかけて丁寧な面談を行い、「働くことへの覚悟」を持たせるようにしている。また、求人情報を調べることはあっても実際に応募することを躊躇している若者に対しては、面談時にスタッフが、こだわりや中小企業に対する先入観を捨てて求人に応募するよう促している。ただしその一方で、求職者を急がせることはしないようにしている。というのも「働くことへの覚悟」が定まらないまま無理に就職させても、結局は早期離職を招き実績につながらないためである。

「力を入れている取り組みは、『働くことへの覚悟』を持たせることです。模擬面接をスタッフが行う際にも内定を得た後でも、働く覚悟ができているかを確認しています。そのため、彼・彼女らは面接に必ず行き、内定辞退率も低いです。採用決定した企業の倒産などやむを得ない理由で退職する人を除いて、採用決定者の入社から1ヵ月以内の退職率は7%くらいです」(就職 Shop 推進部部長)

## 2) 若年者の自己イメージと現実とのギャップ

しかしそれでもなお、解決困難な「早期離職」の要因があるという。それが、若年者の自己イメージと現実とのギャップである。具体的には、次のような問題が生じている。

「未経験の若者の就職ゆえに生じる問題もあります。入社前に抱いた覚悟が実際に働く中で揺らぐような場合です。具体的には、会社や仕事内容について抱いていたイメージは現実と合致していたけれど、その会社の状況に自分に対応できると思っていたのに、実際には対応できなかったというようなケースです。たとえば、忙しさ、入社後の仕事内容、残業の量などについては事前に[キャリアコーディネーター]が細かく具体的に説明しており、若者自身も頭では自分の働いている姿をイメージして『この会社で頑張ってみよう』と決意して入社します。しかし、いざ働き始めると『仕事についていけない、頑張ることができない』事態が発生してしまいます」(就職 Shop 推進部部長)

仕事には、実際に働いてみないと理解できない部分があるはずであり、こればかりはスタッフが詳細に情報を集め若者に丁寧な説明をしても、また採用した企業がそうした若者の状態を理解し支援しようとしても、若者自身が自信を失ってしまうと解決が難しいようだ。

## 第4章 支援者の能力開発・情報共有

本章では、「大阪新卒応援ハローワーク（事例1）」と「就職 Shop（事例4）」において、若年者や求人企業を個別にマッチングする役割を担う「支援者」に対して、採用管理や能力開発、知識やノウハウの組織的共有をどのように進めているのかを紹介するとともに、各事業が解決に向けて努力している課題についてもみていきたい。

### 1. 「大阪新卒応援ハローワーク」におけるジョブサポーターの場合

#### 1) 大阪新卒応援ハローワークにおける業務配分と採用管理

新卒応援ハローワークには、若年者や求人企業と直接対面して支援を行う職員である「ジョブサポーター」が配置されている。ジョブサポーターの職務は、公共職業安定所長の指揮命令の下、学校と連携して生徒・学生、中退者、既卒者に対する就職支援を行うことにある。その採用にあたっては、「①若年者の採用・就職活動や雇用に関する問題等に関し、深い関心と理解を有する、②若年者の採用・就職活動支援や職業紹介業務等に関し、実務経験を有する、③キャリア・コンサルタント等の資格保持者等、業務を行うのに必要な熱意と識見を有する」という全国共通の規定が設けられている。これらの規定から、ジョブサポーターの採用においては業務に関連した知識や経験をもっていることが重視されているといえるだろう。実際に大阪新卒応援ハローワークの、ジョブサポーターの前職は、正社員経験を豊富に備えた人が中心であり、キャリア・コンサルティング資格を取得している人や、前職で人事労務の業務に就いていた人、民間の人材サービス業出身者が多い。また年齢層も、40代後半から50代前半が最も多い。

一方で、大阪新卒応援ハローワークはジョブサポーターの採用について次のような方針をもっている。それは「個人がこれまでに蓄積してきた経験を、ジョブサポーターとしての業務に最大限生かせるよう計画的な採用と配置を行う」というものである。以下にその詳細をみていこう。

#### ①業務配分と各チームへの配属基準

はじめに業務配分についてみていこう（図表 I-3）。大阪新卒応援ハローワークのジョブサポーターの業務範囲は広い。基本業務の職業相談や学校訪問だけでなく、セミナーの企画・運営・講師や広報物の編集・執筆など、多様な業務を数多く任されており、職員の指示・管理の下で業務を進める上での裁量性が高い。これらの業務を配分する上で、大阪新卒応援ハローワークでは、ジョブサポーターを①後方業務も含めて職業相談を中心に行うチーム（以



下、「窓口相談チーム」)、②学校訪問を中心に行うチーム(以下、「学校訪問チーム」)、③求人開拓を中心に行うチーム(以下、「求人開拓チーム」)の3つに分けている。

図表 I - 3 大阪新卒応援ハローワークにおけるジョブサポーターの業務配分

	主な業務内容	窓口相談 チーム	学校訪問 チーム	求人開拓 チーム
職業相談	来所した若年者にキャリアコンサルティング・職業紹介等を行う	◎	○	○
学校訪問	全員1～2校を担当。学校との関係作りに加え、出張職業相談やセミナー、ハローワーク登録会等を実施	○	◎	○
求人開拓	求人企業からの相談への対応、情報収集・新規求人開拓。			◎
セミナー等の企画運営	セミナー、業界研究、応募書類、労働法、模擬面接(個別・集団)、職業興味検査、職業選択、ワークショップ等	「セミナーチーム」のジョブサポーターが各セミナーの担当リーダーとして全体を取り仕切る		
広報物作成	「学ハロ新聞」「業界研究のヒント」等の執筆編集	各ジョブサポーターの職務経験や得意分野ごとに業務を依頼		
後方業務	受付 事務作業	◎	○	○

新規採用されたジョブサポーターは初めの1ヶ月間は職員が指名したトレーナー役のジョブサポーターと行動を共にして、窓口での相談業務を中心に業務を覚える。2ヶ月目からは一人で通常業務に従事するが、その際に適性によって各チームに配属される。各チームへの配属の基準は次のとおりである。

まず「学校訪問チーム」は、大阪新卒応援ハローワーク開設初期から大学との関係構築に尽力してきたベテラン層で構成されている。なぜなら、「学校訪問チーム」は他チームのジョブサポーターが担当校と情報を交換したり学内イベント等の業務に従事したりする際に、「副担当」として主担当のジョブサポーターを支援する役割を負っているためである。

次に「求人開拓チーム」へは、営業職の経験者や、営業の適性がある人(「その人の話を聞いてみたくなるような好ましい印象を与える方」)が配置される。というのも「求人企業からの相談に対応することで情報を収集し求人を開拓する」という業務においては、企業一般に対して「目が利く」ことや、地域企業の文書化されていない情報やネットワークを持っていることが効果を持つ。また時には新規の事業所へ「飛び込み営業」をすることもある。したがって、過去に営業職を経験していたことが大いに活かされると考えられている。

なお「窓口相談チーム」については、そのチーム独自の能力基準はない。その理由は、採用選考の段階で、特別な研修を行わなくても職業相談業務を適切に遂行できるだけの能力を備えている人しか採用しないためである。換言すれば、ジョブサポーターの最も基本的かつ重要な業務である職業相談を適切に実施できることが、採用時の必要不可欠の能力として位

置づけられている。したがって全ての採用されたジョブサポーターは「窓口相談チーム」に配属されることが可能である。

## ②ジョブサポーター採用選考時の重視点

では、職業相談業務を適切に行うことができる人材であるかどうかを、採用選考時にどのように見極めているのか。その際の手がかりとされているのが前職での経験である。具体的には、職業相談業務に直結する人事労務管理の経験だけでなく、営業職の経験も重視している。その理由は、求人開拓だけでなく、職業相談や学校による支援のサポートといった全てのジョブサポーターが担う業務においても、「相手のニーズを会話によって引き出す」ことが重要なためである。したがって、「最も望ましいのは人事労務管理の仕事と営業職の両方を経験している方で、実際に両方の職業の経験があるジョブサポーターを多く採用しています」とのことであった。

さらに大阪新卒応援ハローワークでは、過去に就いていた「職種」や「職務内容」だけでなく、過去の勤務先の「業界」も重視している。その理由は、以下に示すように若者へ業界情報を伝えるイベントや広報物を作成する際に、各ジョブサポーターの過去の経験が大いに活かされるためである。すなわち、より幅広い職業や業界を若者に紹介できるようにするためには、様々な職業や業界出身のジョブサポーターを集める必要があるのだ。

「若年者支援の一環として『業界研究カフェテリア』というイベントを実施しています。(略) 具体的にはジョブサポーターが講師役を務めて、ジョブサポーターになる前に従事していた職業や業界を若者に対して説明します。またその実施内容を『業界研究のヒント～業界経験者の声から～』という冊子にとりまとめて配布しています」(大阪新卒応援ハローワーク 所長)

「『学ハロ大阪新聞』は)月に1回発行している新聞形式の広報誌です。(略)記事の執筆や編集は、ほとんどジョブサポーターが分担して行っています。マスコミや出版業界出身の方がリーダーとなり、業界や職業を紹介する記事は各業界・職業を経験した方や「求人開拓チーム」の方が、学校や学生に関する記事は「学校訪問チーム」の方や、職業相談において学生の声を拾うことに特に長けている方が主に作成しています」(大阪新卒応援ハローワーク 所長)

このように大阪新卒応援ハローワークでは、個々人が採用時までには経験した事柄をジョブサポーターとしての業務に最大限活用できるように、計画的な採用・配置を行っている。そして先述の通り、採用後の業務範囲は広く、職員の指示・管理の下で行うとはいえ具体的な

業務を進める上での裁量性は高い。さらに業績管理においても「個々のジョブサポーターに就職・採用成立数等の目標値（ノルマ）を与えた個別の目標管理」などは行っていない。大阪新卒応援ハローワーク全体での目標値のみを全員に伝達し、各自で自覚をもって働いてもらう方針をとっている。

こうした裁量性が比較的高く自主性に任せた業務の進め方が可能であるのは、ジョブサポーターの採用が即戦力採用に近いものであるためだろう。また、大阪新卒応援ハローワークのジョブサポーターの求人には応募が多数あつまるため、優秀な人を選ぶことができることだった。またその大半が、正社員経験を豊富にもち「キャリア・コンサルタントの仕事をしたい」「自分の経験を生かして社会貢献をしたい」という想いを示しており、動機付けの面でも質の高い人材を採用することができているとのことである。

## 2) 大阪新卒応援ハローワークによるジョブサポーターの能力開発

このように、大阪新卒応援ハローワークのジョブサポーターは、即戦力たることを求められている側面があるが、その能力開発はどのように行われているのだろうか。以下の一覧は、ジョブサポーターが業務を遂行する上で必要な知識や技能、それらを取得するために実施している研修等について、大阪新卒応援ハローワークの所長に尋ねた結果である。

### <ジョブサポーターの業務に必要な知識・技能と取得方法>

#### ①キャリア・コンサルティングの技能・知識

職業相談業務を適切に実施できる人のみ採用しているため、研修は行っていない。

#### ②職業安定に関する法制度の知識

毎朝始業時のミーティングで資料を配布するとともに、特に重要な制度改正については口頭での説明を追加している。

#### ③業界・職業の知識

研修は行っておらず、ジョブサポーター同士が自主的に情報交換をしている。

#### ④求人企業との接し方（求人開拓・求人票の確認方法等）

ハローワーク梅田が実施する1週間の研修に順番に参加させている。全てのジョブサポーターが研修を受けられるようにしている。

#### ⑤個々の企業の求人情報

「レギュラーマッチングブース<sup>14</sup>」に訪れる企業については、朝のミーティング時にその企業の担当者が説明を行う。求人票には掲載されていない情報を手に入れた場合は、求人票を印刷して書き込み掲示する。

<sup>14</sup> 大阪新卒応援ハローワークの室内に透明プラスチック製の小部屋（ブース）を3つ設置したもの。その中で企業の採用担当者等が、少人数でミニ企業説明会や採用面接会などを行っている。

このうち「職業安定に関する法制度の知識」や「個々の企業の求人情報」については、変化のスピードが速く、特に正確な取り扱いが求められるため、こまめな情報伝達を行っているとのことであった。Off-JT の場が唯一設けられているのは求人企業との接し方である。一方で、キャリア・コンサルティングの技能・知識や、業界・職業についての知識は、組織として教育の機会を設けることはなく、ジョブサポーターによる自主的な学習に任されている。

では、具体的にどのようにして自主的な学習を進めているのだろうか。業界知識についてはジョブサポーター同士が日常業務の中で前職での経験を活かしてお互いに足りない知識を補い合っている。さらには、ジョブサポーターが過去の職業経験を元に作成した冊子『業界研究のヒント～業界経験者の声から～』を、若者に業界情報を説明するためだけでなく、自主学習にも活用している。また職業紹介の困難事例については、以下のように専門家や他のジョブサポーターと職業相談の担当を交代することで対処する他、キャリア・コンサルティング資格の取得をめざして独学で勉強をしている人も少なくない。

「職業相談を担当した若者の振る舞いを採用側からの目線で評価してもらいたい時には、人事部門で働いた経験がある同僚のジョブサポーターに、個別に模擬面接をお願いすることがあります」(ジョブサポーター Tさん)

「なかには精神的な問題を抱えている若者もあり、専門的な訓練を受けていないジョブサポーターだけでは対応できないので、専門家による支援に取り次ぐために最寄りのハローワークを紹介したり、職員の方に対応をお願いしたりしています」(ジョブサポーター Kさん)

ただ一方で、個々のジョブサポーターからは業界に関する知識や職業紹介の困難事例への対処方法について、研修などの場で学びたいという要望が高い。これは彼・彼女らの意欲が高いことの現れでもあるが、具体的に業務を遂行する上で困ったことがあるという意見や、研修を行えばより効果的な支援ができるという意見も出された。具体的には、大阪労働局下の他のハローワークも含めて多様な部門と情報を交換したり、人材交流をしたりすることによって、ジョブサポーターのスキルがさらに向上し、組織全体の業務効率や効果も向上するのではないかという意見が出された。

「職員・ジョブサポーターの間で情報を共有し、お互いの強みを活かしあう関係を作ることが必要だと思います。具体的には、各自が行ったセミナーや職業相談の結果を振り返り共有する機会を作ることが有益でしょう。例えば、職業相談の事例をお互いにもちよって事例検討会のような研修を、チームごとやジョブサポーター全体、あるいは正規職員なども交えて行ったり、各自が持つ強み(例：前職での経験や人脈)を組織全体で

共有する仕組みを作れば、[新卒応援ハローワーク]全体がもっと効果をあげられる組織になると思います」(ジョブサポーター Kさん)

「ハローワークでは、雇用保険や求人受理など、職業相談以外にも様々な支援が行われています。(略)ハローワークの中でもっと様々な業務を経験できれば、求職者に対する支援の幅を広げられるのではないかと考えています。例えば、『求人開拓チーム』の業務を経験すれば、企業側の目線に立って求人票を出した背景まで考えられるようになるかもしれません。(略)また、公的職業訓練の紹介を行う業務を経験すれば、若者の状況やタイプに応じて『こういった職業訓練を受けてみてはどうでしょう』と勧めることができるかもしれません」(ジョブサポーター Tさん)

### 3) 大阪新卒応援ハローワークにおける情報共有の仕組み

ジョブサポーターは再任もありえるが基本的には一年任期で勤務している。一人のジョブサポーターの任期が終了してから、次のジョブサポーターが就任するため、両者の勤務期間が重なることはない。そこで大阪新卒応援ハローワークでは、個々のジョブサポーターが獲得した情報やノウハウを、組織全体で共有し引き継いでいくために、「日常的な情報共有の仕組みづくり」「ベテラン層と新人層とのバランスを考えた計画的な人材配置」を行っている。これらによって、引き継ぎを円滑に行うことができるだけでなく、担当者が非番や出張で不在の際にも、別のジョブサポーターが求人企業からの相談等に対応することができる。具体的には次のような工夫がなされている。

「職業相談業務に必要なが求人票には掲載されていない個別企業の情報は、情報を入手した人がその企業の求人票をデータベース上から印刷し、欄外に手で書き込み、職員・ジョブサポーターだけが入れる部屋に掲示することで、[大阪キャリアアップハローワーク]の職員等も含めて<sup>15</sup>全ての職員・ジョブサポーターがいつでも見られるようにしています」(大阪新卒応援ハローワーク 所長)

「(求人事業所だけでなく)職業相談に訪れた若年者の情報も、共有できる仕組みを整えています。(略)大学等の学校の情報についても同様に、職員や「学校訪問チーム」のジョブサポーター同士で情報共有の体制を整えており、新任のジョブサポーターに対しては職員が教育や業務の引き継ぎを行っています。一方、任期中に配置替えを行う場合には、職員や元からそのチームにいたジョブサポーターが新しく配属されたジョブサポーター

<sup>15</sup> 大阪新卒応援ハローワークには新卒者や学生だけでなく、既卒者を対象とする求人も集まるため、正規雇用を目指す非正規雇用者を支援する大阪キャリアアップハローワークとも情報共有を行っている。

ターへ引き継ぎを行います」(大阪新卒応援ハローワーク 所長)

それでもまだ課題は残っている。新卒応援ハローワークに登録している若者の人数や、寄せられる求人の件数は膨大である。一人の支援者が、すべての求人情報・若者情報を把握した上で、両者のマッチングを個別に行うのは、理想的ではあるが非現実的である。実際には組織内で分業が行われており、求人開拓や求人受理を担当する部門と、求職者に職業紹介を行う部門とは異なる。求人情報や求職者情報はデータベース化されることによって部門間で共有される。しかし全ての情報がデータ化される訳ではない。例えば求人情報の場合、求人票にある項目に限定される。文書化が困難なインフォーマルな情報を、いかに共有していくかが課題となっている。

この課題に対して、実際に職業紹介を行うジョブサポーターたちからは、「求人票の項目の詳細化・充実化」や「求人情報を取り扱う部門と求職者に職業紹介を行う部門とのさらなる連携」を求める意見が出されている。

「求人票は既に豊富な情報が掲載されていますが、さらにもっと情報を掲載した方が学生のためにもなりますし、職業相談業務もより円滑に進められると思います。例えば、求人票の『求める人材像』の欄がもっと充実していればと思います。また求人票には平均残業時間の欄がありますが、必ずしも記載されているとは限りません。記載があれば、基本給だけでなく若者が実際に受け取ると予想される賃金を計算することができます」  
(ジョブサポーター Kさん)

「若者に職業を紹介するためには求人企業の情報を集める必要があります。『求人開拓チーム』のジョブサポーターが開拓してきた求人の場合は、その求人を開拓したジョブサポーター本人や『求人開拓チーム』を統括している職員から、その求人企業の職場の雰囲気や従業員の人となりなどの情報を直接得ることができるため、若者により詳細な求人の内容を伝えられますが、その他の企業に関しては、若者から『求人票に書いていない情報を知りたい』と依頼されても対応が難しいケースもあります」(ジョブサポーター Yさん)

また、新卒応援ハローワークの所長からも、求人情報を管理する職員と、職業紹介業務に携わる職員との間で、求人票に掲載される内容以上の求人企業情報をいかに共有していくかが大きな課題であるとの認識が示された。

「こうしたアナログな方法をとっている理由は、[大阪新卒応援ハローワーク]が直接企業からの求人を受理しているわけではないためです。ハローワークの求人受理窓口が受

理時に求人票の記載内容をデータベース化し、職業紹介を担当する部局はデータベース化された求人票を閲覧することになります。したがって、ある企業について求人開拓を担当した人とその企業の求人を若年者に紹介した担当者とは多くの場合一致しません。両者がお互いの情報をどう共有していくかは今後の課題です」（大阪新卒応援ハローワーク 所長）

## 2. 「就職 Shop（事例4）」の支援スタッフの場合

### 1) 「就職 Shop」における業務配分と採用管理

はじめに、業務配分についてみていこう。本節では「就職 Shop」において、若年者や求人企業と直接対面して支援を行う従業員を「支援スタッフ」と総称する。支援スタッフは、その職務内容によって異なる名称で呼ばれている（図表 I-4）。事業を開始した平成 18 年度から平成 20 年度までは、求人企業と接する「リクルーティングアドバイザー」と、若者と接する「キャリアアドバイザー（面談担当）」と「ジョブコーディネーター（職業紹介担当）」の 3 種類のスタッフで運営がなされていた。しかし平成 21 年度からは、マッチングスピードを高めるために、「キャリアアドバイザー」と「ジョブコーディネーター」の機能を「キャリアコーディネーター」に統合した。それ以降の業務配分は以下の通りである。

図表 I-4 「就職 Shop」における支援スタッフの業務配分（報告者が作成）

平成18～20年度		21年度～	25年度～
リクルーティング アドバイザー	「書類選考なし、人物重視」の方針を理解してもらった上で企業に訪問し、社内の様子などを取材して規定を満たしていれば求人票を受け付ける	リクルーティング アドバイザー (一人が250～ 400社弱担当)	一部 兼任
キャリア アドバイザー	求職者に面談を行い「働く覚悟」を持たせる。求職者に本気で働く意欲が出てきたらジョブコーディネーターに引き継ぐ	キャリア コーディネーター (一人が60～80 人担当)	
ジョブ コーディネーター	求職者と登録企業とを実際にマッチングする		

まず「リクルーティングアドバイザー」の職務は求人開拓である。すなわち、求人企業に対して本事業の「書類選考無しで未経験の若者を人物重視で面談する」という方針を説明し理解を得た上で、実際に企業を訪問して求人の内容や社内の様子などを確認し、規定を満たしていれば求人票を受け付けることである。もう一方の「キャリアコーディネーター」の職務は若者との面談と職業紹介である。すなわち、「就職 Shop」に訪れた若者たちに面談を行

い、その若者の持ち味を引き出すと共に「働く覚悟」をもたせ、その若者に適した求人を紹介する。さらに平成 25 年度には、一部の拠点において、全ての支援スタッフが「リクルーティングアドバイザー」と「キャリアコーディネーター」を兼任する試みを始めている（この点については本節の終わりに詳説する）。

次に、「就職 Shop」における支援スタッフの採用管理についてみていこう。「キャリアコーディネーター」も「リクルーティングアドバイザー」も、年齢構成には幅があるが、基本的には若手社員が多い。採用選考時に重視する点としては、次のような回答が得られた。

「[キャリアコーディネーター] は就業決定人数を目標に業務にあたりますが、「決まりさえすれば良い」というのではなく、その若者が入社後に経験を積み成長する姿を意識しながらマッチングにあたる必要があります。それ故、[キャリアコーディネーター] を採用する際には、業績を上げるために求職者の意向を無視するような、倫理に反したことはしないという価値観を共有できる人を採用しています」（就職 Shop 推進部部长）

また「就職 Shop」では、かつては「就職 Shop」を利用していただいていた若者たちを支援スタッフとして採用することがある。そうした「未経験の若者」であっても支援スタッフとして迎え入れたいと考える理由を以下のように説明してくれた。

「現在 [就職 Shop] で活躍している [リクルーティングアドバイザー] や [キャリアコーディネーター] には、もともと [就職 Shop] の登録（求職）者だった人もいます。その場合の利点は、自身の求職者としての経験を生かして説得力のある営業ができることです。具体的には、企業から情報を提供してもらう際に、求職者の立場から必要な情報を確実に聞き出すことができたり、どの程度の情報を提供してもらえば求職者の企業理解を促進できるか、求職者に「働く覚悟」を持たせることができるかを考えながら企業を訪問できる点にあります」（就職 Shop 推進部部长）

この回答から、「就職 Shop」においては支援スタッフの採用選考において、「未経験の若者」として生きてきた経験は、「支援対象者である若者の目線に立って支援を行うことができる資源」として価値のあるものと位置づけられていると考えられる。

## 2) 「就職 Shop」による支援スタッフの能力開発

「就職 Shop」では、支援スタッフに対して入社から半年間の育成プログラムが用意されている。その理由は、個々のスタッフのスキルを高めることで事業全体のノウハウが高まるという認識を組織全体が持っているためである。



さらにその後も、月に1回程度、必要に応じて研修をおこなっている。「リクルーティングアドバイザー」の場合、その具体的な内容は以下のとおりであった。

「企業へ訪問する際のスキルを高めるために研修で気をつけていることは、それぞれの職種に対して具体的なイメージがわくように、たくさんの情報を引き出すヒアリングの方法を身に付けることです。たとえば、営業と一口に言っても具体的に一人が何社くらいを担当して、日ごろ顧客とどのようなかかわりをもつか、顧客の年齢層はどのくらいか、入社後に指導してくれる先輩の性別や年齢層など、より具体的な情報を聞き取るための切り口を数パターン持てるようにしています」(就職 Shop 推進部部長)

「企業を観察するポイントを業種ごとに設けています。たとえば、『オフィスだけでなく、実際に配属されて働く現場を必ず見に行く』などです。このポイントは各スタッフのこれまでの経験から蓄積された情報をもとに設定されており、すべての[リクルーティングアドバイザー]が一定の基準で企業を審査できるようにしています」(就職 Shop 推進部部長)

これらの回答から、「就職 Shop」においては、どの支援スタッフが担当となっても顧客が一定水準以上のサービスが受けられるよう、計画的かつ体系的な教育訓練が行われており、これらの教育訓練に応えられる可能性の高い人を採用しているのだと思われる。

#### 4) 「就職 Shop」における情報共有の仕組み

「就職 Shop」では、個々の支援スタッフが得た情報やノウハウを、組織全体で共有し引き継いでいくために、「求人企業情報やノウハウのデータベース化」「体系的な教育訓練」を行っている。具体的には次のような工夫がなされている。

「支援事業のノウハウや企業理念は(略)システムの中に蓄積して、各スタッフが退職しても新しいスタッフへ組織として引き継いでいけるようにしています。営業やヒアリングのスキルも会社が体系化して、新入社員が前任者と同じレベルに早急に達することができるように教育しています。たとえば、A社に訪問した人しかA社を紹介できないのではなく、訪問したスタッフが集めたA社の情報を一旦システムの中に入れて、組織全体で共有し、そのデータベースの情報をもとに各スタッフがA社について説明をするという仕組みです」(就職 Shop 推進部部長)

残された課題は、さらに業務を効率的かつ顧客満足度の高いものにするために、「リクルー

ティングアドバイザー」が開拓した求人情報を、いかに迅速かつ正確に「キャリアアドバイザー」に伝達していくか、というものである。この課題に対して、一部の拠点において実験的に、若者の面談と職業紹介を担当するキャリアコーディネーターと企業の求人を開拓するリクルーティングアドバイザーとを全てのスタッフが兼務する試みを進めている。

「平成 25 年度にオープンした [就職 Shop にしとうきょう] では、実験的に全スタッフが [キャリアコーディネーター] と [リクルーティングアドバイザー] を兼務する拠点としました。また、西東京エリアの特徴として、登録者や求人企業の大半がエリア内の企業と、地元で働きたい若者 (=西東京エリア居住者) で占められているため、地域の中で両者をマッチングしていくためには全スタッフが企業と求職者の双方に対応できるほうが、より機動性がありニーズにも応えられると考えています。[にしとうきょう] オープン後、その成果を鑑み、[さいたま] [おおさか] など同形態の拠点も増えていきます」(就職 Shop 推進部部長)

ただしこの方法が効力を発揮するための条件として、西東京エリアに特有の、利用者の勤務希望地域と登録されている求人企業の地域とがほぼ一致するという労働市場の特徴があり、全ての地域においてこの方法が有効なわけではない。「就職 Shop」においても、組織の状況や求人数、求職者数などを考慮し、各エリアの状況に応じた業務配分を行うと、[キャリアコーディネーター] と [リクルーティングアドバイザー] のいずれかだけを担当する社員が必要となるとのことであった。

## 第5章 政策的インプリケーション

### 1. 若年者雇用支援施策の課題解決に向けてのヒント

本研究は、新卒者や卒業から間もない既卒者を中小企業による雇用へと結びつけることで安定的な職業へと移行させることをめざす、多様な領域における公的事業と民間サービスの事例を紹介した。これらの事例から、従来の若年者雇用支援施策にみられた3つの課題、すなわち「アウトリーチ」「職場への定着支援」「支援者の能力開発・情報共有」の解決にむけて得られた手掛かりを、以下にまとめた。

#### 1) アウトリーチ

##### ①情報伝達のためのリソースを積極的に構築する

本研究の多くの事例が、支援が必要な状態にある若者たちに、その支援サービスを届けるべく実施していた事柄は、「若者に支援情報を伝えるためのネットワークづくり」である。具体的には、学生団体と連携することで学生同士のコミュニケーションのネットワークに情報を流す、自治体と連携して若者個人に直接広報物を届ける、といった工夫をしていた。

ただし、こうした情報伝達のために利用できるリソースには地域差がある。むしろ支援事業を運営する団体の側から、いわゆる「就職活動サークル」等の学生団体による活動を支援したり、地方自治体に対して連携のためのネットワーク構築を提案したりすることが有益だろう。

##### ②「キャリア教育」支援を通じての就職支援

また、多くの事例において教員との連携が重要な鍵を握っていた。目白大学（事例2）では、教員と職員の連携によって、学生の参加が促されていた。学外組織による支援（事例1、3）については、従来のキャリアセンター経由の情報伝達だけでなく、個々の教員と信頼関係を結び支援機関へと学生を導いてもらう事例がみられた。ただし、教員に協力を依頼する際には、本来の業務である研究・教育活動を妨げない配慮が必要である。

大学設置基準の改定により、平成23年度より大学・短期大学においても「社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うための体制」を整えることが義務づけられた。「キャリア教育」は学校の教育活動全体を通じて行われることが目指されており、教員はその担い手として期待されている。したがって、教員によるキャリア教育をサポートする形で、支援事業への協力を依頼することが適切だろう。例えば、新卒応援ハローワークの場合なら、学校

からの要望が高い「労働法セミナー」付きの「新卒応援ハローワーク訪問ツアー」を企画し、キャリア教育のツールとして活用してもらう等の方法が考えられる。

### ③訪問支援とテレコミュニケーションの活用推進

さらに「新卒応援ハローワーク（事例1）」や「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」の事例では、「支援対象者が支援を利用しやすい地理的・時間的条件への配慮」が見られた。

わが国は山地が多く、都道府県によっては県内の異なるエリア間での移動が大変困難な地域もある。また交通機関の整備状況にも地域差がある。中には、家庭の経済状況が厳しく支援拠点や支援の催しへ行くための交通費さえ負担が重い若者もいるだろう。今後、若年者雇用支援の取組を各地域で進めていく際には、支援を受ける側の利便性に配慮して、支援機関の側から学校など若者の集まる場所へ訪問することや、インターネット等の情報技術をさらに活用して、自宅にいながらにして受けられる支援サービスの幅を広げることも有効だろう。

## 2) 職場への定着支援

### ①男女ともに長く働ける職場づくりへの支援

「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」が提示した、企業から継続希望の要望が高かった職場への定着支援事業は、「若手社員と将来のリーダー候補社員のスキルアップのための研修」「経営者や人事担当者向けの新卒者育成ノウハウ習得のための研修」であった。さらに、事業実施団体が参加企業からの要望に応じて今後実施したいと考えていた職場への定着支援事業は、「職場で若手社員のコーチ役を務める社員を対象としたコーチング能力向上研修」と「企業を超えた女性新入社員と女性リーダー層社員との交流の場作り」であった。特に後者は、女性新入社員の早期離職を予防するだけでなく、後輩を育てる経験を積むことで女性リーダー層社員のスキルが向上する効果も期待できる。中小企業の中には女性社員が少ない企業も多く、企業の壁を越えた地域単位の「先輩－後輩」関係の構築は、効果が大きいと期待できる試みだろう。

さらに、彼女たちと共に働く男性社員の意識・行動の改革や、ワークライフバランスの実現に向けて職場環境・雇用管理の改善を進める支援ができれば、女性だけでなく男性にとっても、長く働き続けることができる職場作りに繋がることと思われる。

### ③段階的な職業への移行を支援する取組の推進

また、若者が早期に離職する要因の一つとして、「就職 Shop（事例4）」が示唆したものが「若者の『できる』自己イメージと『できない』現実とのギャップ」であった。求人企業に事業内容や実際の仕事内容、仕事の厳しさなどを包み隠さず話して貰い、若者に対して丁寧な面談を繰り返し、若者本人が「働く覚悟」を決めて就職したとしても、実際に働いてみなくてはわからない事柄が離職を引き起こすことは大いにあり得る。こうした課題に対して、労働行政においては、無業状態から正式な雇用へと実践を伴いつつ段階的に移行する、ジョブカード制度を活用した雇用型訓練や、トライアル雇用奨励金などの支援メニューを用意している。また学校や産業界では、学校に在籍しながら職業の世界を体験する、職場体験やインターンシップなどが行われている。

OECD（2009, pp.73-77）は各国の学校から職業への移行パターンを類型化し、在学中の就業率が低く離学年齢が若い「まず勉強、それから仕事」モデルよりも、学校教育と労働市場での就業とを往復、あるいは並行しながら職業だけの生活へと徐々に移行していくモデルの方が、若者に試行錯誤から学ぶ機会を与え、結果的には就業率を高めると指摘している。わが国においても、これらの段階的な職業への移行を支援する取組を推進し続けることが今後も期待される。

### 3）支援者の能力開発・情報共有

本研究では、若年者や求人企業を個別にマッチングする役割を担う「支援者」に対する、採用管理や業務配分、能力開発、知識やノウハウの組織的共有の仕組み作りについて、大阪新卒応援ハローワーク（事例1）と「就職 Shop（事例4）」の事例を紹介した。両者は「職務経験や知識・技術の不足した若者と地域の中小企業とをマッチングさせる」という事業の最終目的は同じだが、それを達成するためのプロセスには、共通点とともに対照的な点もみられた。

#### ①支援者の採用育成方針と採用戦略

最も対照的な点は、若者と企業とを個別に支援するスタッフ（支援者）の採用育成方針である。大阪新卒応援ハローワークのジョブサポーターの採用育成方針は、正社員経験豊富なキャリア・コンサルティング資格取得者や人事労務職経験者、民間人材サービス業出身者などの即戦力に近い人材に、就任前に長年蓄積してきた職務経験や業界知識を活かして、職員の指示・管理の下、広い範囲の業務に高い裁量性をもって従事してもらうというものであった。一方の「就職 Shop」の支援スタッフの採用育成方針は、就業経験や知識・スキルが未熟

な若者を含む比較的若い人材を、事業の理念・価値観を共有できるかどうかによって広く採用し、採用後に体系的な教育訓練を長期間にわたり実施しながら、個別の数値目標を設定して意欲を喚起していた。

若者と企業とを個別にマッチングする支援の取組を推進するために、両事例から学ぶことができる事柄は以下の通りである。まず、大阪新卒応援ハローワークのように、即戦力人材による支援を行う場合には、支援者の採用時点においてかなり精密な選考を行う必要がある。大阪新卒応援ハローワークの場合、採用選考時に職務経験を評価する基準が明確で、現状の支援機関で不足している要素を持つ人材を意識的に探して採用するという計画性の高さが功を奏した。ただし、即戦力人材を基盤とする支援体制は、個々人の資質に依拠する部分が大きくなりやすい。どの支援者でも一定水準以上の支援を提供できる体制を実現するには、採用後の教育訓練と、情報共有のための仕組みとが必要だろう。

一方「就職 Shop」では、支援者自身がかつては被支援者であったという関係性を事業運営に役立てており、具体的には支援を受ける若者の立場にたつて若者への面談や求人開拓を行うことに活かされていた。ただ、こうした未成熟の人材を活用する場合には、言うまでもなく教育訓練の充実が必要である。この未経験人材を支援者として活用するという人材育成方針は、どんな団体でも真似できるものではない。未経験人材の育成ノウハウをもつ指導者が体系的な訓練と業務管理を行うことができる体制を整えた上で実施することが必要だろう。

## ②分業体制と情報共有のための仕組みづくり

次に、業務の分業体制と情報共有のための仕組みづくりにおいては、共通する点が多くみられた。大阪新卒応援ハローワークの業務は、若者と企業とを直接結びつけるだけでなく、学校による生徒・学生支援の取組をサポートすることも主要業務の一つである。したがって大阪新卒応援ハローワークと「就職 Shop」の分業体制を単純に比較することはできない。ただ、支援機関に訪れた若者に職業を紹介するという業務に限定してみた場合、両者がとっている支援者の分業体制はよく似ている。両者とも、若者に対する面談・職業紹介を担当する部門と、求人開拓や求人情報の審査を担当する部門とは、基本的には区別されている。また、企業の求人情報と若者の情報をデータベース化し、両部門間で共有している点も共通である。したがってそこから発生する課題も似ており、両事例とも、データ化困難なインフォーマル情報をいかに組織全体で共有するかが課題となっていた。この課題に対する実験的アプローチとして「就職 Shop」では、両方の業務を兼務する支援スタッフだけからなる支援拠点を運営している。

ただ一方で、「就職 Shop」の事例で述べられていたように「兼任者によるマッチング業務の効率化」という戦略がうまく機能するためには、「利用者の勤務希望地域と登録されている求人企業の地域とがほぼ一致する」という前提条件がある。しかし支援対象者（若者）の範

困や顧客企業の範囲を自ら設定できる民間事業とは異なり、公的機関は、支援が必要なすべての若者を前提に業務を進めなくてはならない。また労働法等による最低限の基準をみれば、すべての企業の求人を受け付ける義務がある。したがって、多様なニーズをもつ若年者と多様なニーズをもつ求人企業をマッチングさせなくてはならない公的機関において、兼任スタッフだけの支援拠点を作り、迅速かつ精度の高いマッチングを目指すという戦略は現実的ではない。

むしろ推進すべきより現実的な取組とは、若年者と企業の双方を、その属性だけでなく多様な基準によって類型化し、どういったタイプの若者とどういったタイプの企業とがマッチングしやすいのか、あるいはどういったタイプの若者／企業に集中的な支援が必要なのか、傾向をあらかじめ把握することであろう。この点について示唆を与えてくれるのが、「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例3）」についての調査で得られた以下の発言である。

「マッチング支援事業は、企業や若者をきめ細かく分類すればするほどうまくいくと思います。例えば先述の通り、昨今の好景気のため大企業が採用数を増やし、中小企業に学生が集まりにくくなっています。この事実は、従業員規模によって企業への支援のあり方を分ける必要性を示唆しています。しかし一方で、中小企業の中で学生からの応募を多く集められるかどうかは従業員規模とはあまり関係ないようです。これは中小企業に対する支援のあり方を分けるべき分類軸として、従業員規模以外の軸が隠れている可能性を示唆します。したがってニーズに合った支援を的確に行うためには、一般的な分類軸（例：従業員規模）以外にも、支援対象者を分類するための潜在的かつ多様な軸を探ることが重要です」（センター事業受託企業 代表）

多くの政府統計では、35歳未満の非新卒者を勤務経験の有無を問わず全て「既卒者」と定義し、企業による「新卒採用」以外の採用をすべて「中途採用」と定義している<sup>16</sup>。その背景には、新卒採用以外の若年者の採用過程には不明な点が多く、実態に即した細かな分類が困難という事実がある。しかし現実には、中小企業が若者人材に求める要件は「未経験者歓迎」から「即戦力」まで多様であり、若年者のもつ知識・スキルや就業経験も「新卒者等の全くの未経験者」から「経験豊富な転職希望者」まで多様である。中小企業が若年者に求める人材要件の多様性、および中小企業に就職していく若年者の多様性、両者の組み合わせの多様性の実態を明らかにし、より効率的かつ精度の高いマッチングを推進するための類型を見つ

<sup>16</sup> 例えば、厚生労働省「平成25年若年者雇用実態調査」では次のように定義されている。『新規学卒者』＝学校卒業後3年以内の者であって、新規学卒者採用枠で採用した者（在学中を除く）。『中途採用者』＝新規学卒者以外の者（在学中を除く）。すなわち、卒業後3年以内でも中途採用枠あるいは採用枠組を区別せず採用された者は「中途採用者」に分類される。また、厚生労働省「労働経済動向調査」では次のように定義されている。『既卒者』とは、学校卒業後すぐに貴事業所に就職する者以外で、35歳未満の者をいいます（勤務経験の有無は問いません）。『新規学卒者の採用枠』とは貴事業所で、『新規学卒者』として採用する場合をいい、それ以外は『中途採用者の採用枠』として扱います。

け出すことが必要だろう。

## 2. 多様な領域の連携による支援の推進に向けて

冒頭で述べたとおり、今日の若年者雇用の問題は、グローバリゼーションの進行や知識社会化といった構造的かつ長期的な背景から生じている。その結果として、若者から大人への移行過程は不安定かつ複雑なものとなっており、安定した地位を得るまでの期間も長期化している。たとえ一度は安定的な仕事に就いたとしても、再び不安定な就労形態に戻ったり、学校で学び直したりすることもありえる。また、仕事からも学校での学習からも離れた時間が必要となる若者もいる。そうした多様な状況にある若者たちに対しては、学校や行政、経済団体や個々の企業、非営利団体、家族や地域社会といった、若者を取り巻く多様なステークホルダーが、互いに連携しながら包括的な支援を行うことが必要である。多様な領域に属する組織が相互に連携しながら支援を行う際に、具体的にどのような課題が発生しうるのか、また解決にむけてどのような対策が考えられるのか、本研究の調査対象事例から得られた示唆を以下に述べる。

### 1) 領域内の個々のステークホルダー間の温度差

本研究では3つの公的な支援事業について採り上げたが、そのいずれにおいても、個々の企業や学校間、あるいは個人間において、支援の取組に対する考え方の違いや熱意の差をいかに乗り越えて行くかが課題となっていた。

例えば第1章では、大学における教員の役割の重要性が示唆されたが、キャリア教育や就職支援に対する認識は教員間での温度差が大きい。また、大阪新卒応援ハローワークの事例においては、ジョブサポーターによる学校支援の取組に対して、大学側における個々の大学間での温度差が課題となっていた。また産業界（経済団体）においては、そもそも全ての企業が若者の雇用に関心が高いわけではなく、特に中小企業では若者を雇用する企業はむしろ少数派であるため<sup>17</sup>、産業界が取り組むべき課題全体の中での若年者雇用支援の優先順位を高める必要がある。

労働行政・学校教育・産業界といった異なる領域同士の連携を進めるためには、その前提としてまず、それぞれの領域内において、個々のステークホルダー間の温度差を改善することが求められる。その解決策については、いずれの事例においても現在解決にむけての方策を模索している段階であった。現時点では、支援事業を中心となって推進する立場の人々が、根気よく他の関係者に支援の必要性や方針について伝達し、話し合う場を設けるといった努力が行われている。

<sup>17</sup> 平成25年の雇用動向調査によれば一般労働者への入職者のうち15～24歳の割合は1000人以上の事業所で35.7%、5～29人の事業所で22.5%である。また15～24歳の新卒者の割合はそれぞれ23.4%と9.7%である。



## 2) 若年者雇用支援における家族・保護者の役割

本研究の4つの調査対象事例全てにおいて今後の課題として認識されていたのが、若者の家族・保護者との連携にむけて、保護者の若年者雇用に対する認識を現実に適合したものへといかに導いていくか、というものである。実際に、調査対象事例のうち公的事業である事例1, 2, 3は全て、実際に家族・保護者の理解と協力を得るための取組を始めていた。例えば目白大学(事例2)では、3年生の保護者を対象に就職活動説明会を開催する、資料を配付するなどして、学生が就職活動に臨む際に保護者が気を付けるべき点について注意を促している。その内容は次のようなものである。

「保護者が学生であった時代と就職活動が大きく変化していることや、現在の経済状況、雇用状況の説明、売り手市場といえども厳選採用を基本としている企業が多いことなど、採用スケジュールの長期化、さまざまな選考方法など、学生の就職活動上の困難な現状を理解いただくことからはじめ、学科の状況、支援体制、学生への家庭でのサポートへの期待について伝えています」(目白大学 キャリアセンター職員)

また、石川県中小企業団体中央会(事例3)は、地域中小企業の人材確保・定着支援事業の「STEP1 就職準備段階の支援」において「学生と親の共同学習型企業魅力説明会」を実施している。その趣旨は以下の通りである。

「本説明会は親子で就職活動に取り組んでもらうことを目標としている。親世代は今の学生と比べると就職しやすかった世代である。そのため、せっかく決まった内定先企業を(略)辞退させる等、保護者が就職活動の障壁となる事態が生じている。このような事態を防ぐためには、保護者に現在の学生が置かれている状況を理解してもらい、中小企業の中にも魅力的な企業があることを知ってもらう必要がある」(本報告第II部 事例3 図表II-14)

こうした保護者向けのセミナー等を行う上では、保護者に的確な説明を行うことができる講師が必要だが、全ての組織にそれが可能な人材がそろっている訳ではない。その場合は組織外から講師を招くことになるが、昨今、学校からその役割を期待されつつあるのが新卒応援ハローワークである。しかしそこには、保護者の意識改革に対する責任は誰にあるのかという課題が残されている。大阪新卒応援ハローワーク(事例1)には、保護者向けのセミナーを実施してほしいという依頼が学校から多く寄せられるが、依頼を受けるかどうか慎重に見極める必要があるとのことであった。その理由は以下のとおりである。

「現在の学生の保護者の多くは、最も就職状況に恵まれていたバブル景気の頃に就職したため、現在の若年者の雇用状況を理解してもらうことが難しく、様々な大学のキャリアセンターで大きな課題になっているためです。特に有名私立大学では大学に対して『わが子を有名企業に就職させてくれるだろう』という過大な期待を抱いている保護者が多く、学生の就職先に関する苦情が保護者から多く寄せられているそうです。したがって、仮に保護者が自分が就職した頃感覚から抜け出せないまま保護者向けセミナーを実施し、その中で『大手企業だけでなく中小企業の求人にも目を向けよう』と呼びかけたり、[大阪新卒応援ハローワーク]の利用を勧めたりすると、『なぜ大学まで出て就職できないのか』『なぜいい大学を出たのに中小企業に就職させるのか』『なぜうちの子がハローワークの世話にならないといけないのか』といった反応が現れることが予想されます」(大阪新卒応援ハローワーク 所長)

そのため、まずは大学が保護者の認識と現実とのギャップをある程度まで解消し、新卒応援ハローワークの取り組みを保護者がある程度理解した上でないと、依頼を引き受けることは難しい。現在は学校がセミナー全体を取り仕切り、その一部として大阪新卒応援ハローワークの取組を説明する時間を設けている場合に限り引き受けているとのことであった。

若者の就職活動やキャリア形成を支援するためには、最も身近な大人である家族・保護者の協力が重要となる。なかでも、支援の必要性が高いにもかかわらず学校による支援さえ利用しない学生に対しては、家族は若者を支援へとつなぐ大変重要な経路である。しかし一方で「保護者の意識改革に対する責任は誰にあるのか」という課題に対しては、今のところ明確な回答を示すことは難しい。生徒・若者へに効率的に支援サービスを届けるという観点からみれば、在学中の若者については学校が、卒業後の若者については公的機関が、保護者との関係構築を担うことが適切だろう。しかしその一方で、高学歴化を背景に、支援を必要とする若者の大半は成人である。成人たる若者の支援に対して、どこまで保護者の関与を求めべきなのかは、議論を深める必要があるだろう。

### 3) 担当者レベルでの地道な信頼関係構築

複数の組織が連携して進める事業においては、組織間の情報伝達や役割分担・利害の調整などの業務が必ず発生する。こうした摩擦解消のための折衝を円滑に行うためには、組織間の信頼関係が大変重要となる。この課題の解決に向けて、本研究が調査を行った3つの公的事業では、いずれも共通して「担当者の地道な努力による信頼関係構築」を図っていた。

まず、大阪新卒応援ハローワーク（事例1）では、学校と連携して在学中の若者に働きかけ、卒業後できる限り早く安定的な職業へと移行できるよう支援を行っている。学校との連携において課題となっていたのは、学校の設立種別や入学難易度によって温度差が大きいと

いう点であった。例えば有力私立大学のキャリアセンターはジョブサポーターによる支援の必要性をそれほど強く感じていない。しかしその一方で、大阪新卒応援ハローワークでは、他の地域では登録があまり多くないタイプの学校の利用者も多い。その背景には、先述のとおり個々の大学教員と関係を構築して、教員経由で学生に支援の情報を届けたことが挙げられる。さらに、大学のキャリアセンター等との関係においても、下記のように担当ジョブサポーターが地道に大学側の担当者との信頼関係を構築していったことが、今日のハローワークと学校との連携による生徒・学生支援の確立に大いに貢献している。

「当初は、学校にハローワークの取り組みへ関心を持ってもらうことが難しく、なかなか受け入れてもらえませんでした。(略)しかし、初代のジョブサポーターたちが頻りに粘り強くアプローチを続けたところ、とある学校から、『出張職業相談会を開いて〔大阪新卒応援ハローワーク〕の窓口へ学生を誘導してほしい』という依頼があり、実施したところ好評を得ました。その評判が学校同士のネットワークを通して広がっていき、われわれの支援内容について広く知って頂けるようになりました。また、リーマンショックの影響で新卒者の就職が難しくなった時期には、「学生を就職させたい」という大学の想いと〔新卒応援ハローワーク〕の目標が合致し、ジョブサポーターの派遣も受け入れられるようになり、連携校が急増しました」(大阪新卒応援ハローワーク 所長)

「ジョブサポーターとして勤務し始めた初期の頃に、「学校訪問チーム」の一員として専門学校・大学との関係づくりに貢献できたことは、〔大阪新卒応援ハローワーク〕に勤務してきた3年間の中で私が成した一番の成果だと思っています」(ジョブサポーター Kさん)

次に目白大学(事例2)の事例では、「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業(テーマA)」の一環として実施した、大学1、2年生を主な対象とするインターンシップにおいて、インターンシップ受け入れ企業の獲得と長期的関係の構築とが課題となっていた。目白大学では新たにインターンシップ受け入れ先企業を集めるために本事業の資金を活用し、新規開拓業務を外注した。その一方で、一度受け入れてくれた企業に対しては、大学の職員が担当者となって各企業と接触し、長期的関係の構築をめざしてきた。ただ中には、インターンシップの受け入れを継続してもらえないケースも生じている。その一因は、同大学の学生の多くが就職していく業種(サービス業、物流、流通)と、インターンシップを受け入れてくれることが多い業種(IT関連)との不一致である。せっかく企業が受け入れを申し出てくれても、希望する学生が一人もいないようなことが続くと、受け入れの継続を断られてしまうのである。この課題に対して目白大学は、受け入れ企業に担当者がこまめに訪問し、学生を受け入れた結果についてヒアリングを行う、インターンシップの成果についてフ

ードバックする等の取組を進めている。

「キャリアセンターの職員が直接出向いて、実際に受け入れ先となってくれた企業の方が本学の学生にどういう印象を持ったのか確認することを重要視しています。具体的には、企業との関係構築を担当する職員を設置し、インターンシップを受け入れてくれた企業に直接訪問して指導者の方々にヒアリングを行ったり、その企業のインターンシップに参加した学生の成果発表会に社員の方をお招きしたり、参加いただけない場合には成果発表会の資料だけでも後日お渡しするため訪問したりするなどのフィードバックを行っています。そうした地道な『足で稼ぐ』努力を通じて、徐々により多くの企業との関係を深めていきます。それによって、現在よりも幅広い業種の企業にインターンシップを継続的に受け入れてもらえるようにしていきたいと考えています」(目白大学キャリアセンター職員)

さらに「地域中小企業の人材確保・定着支援事業(事例3)」においては、複数の組織が担当者レベルで日常的に顔を合わせる環境を整え、いざ連携が必要になった時には即座にお互いが対応できるような体制を作っていた。

「本事業においては、学生への周知活動やセミナー開催のノウハウ提供、セミナー講師の派遣などの点で〔ジョブカフェ石川〕と連携を進めています。〔ジョブカフェ石川〕の事務所内に〔石川県中央会〕の出張所を設けてスタッフを常駐させており、両機関が連携する必要が生じた時には、即座に事務手続きができる体制を整えています。このように『団体間での調整を現場担当者レベルで行っているためフットワークが軽いこと』が、成果につながっていると思います」(石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐)

いずれの事例にも共通するのは、支援機関と学校、学校と企業、支援機関と他の支援機関、といった組織間の連携は、担当者がこまめに相手方を訪問して個別の情報交換を行うなどの地道な努力に支えられているということである。したがって、連携先との関係を仲介する担当者の能力開発や、担当者個人が獲得した関係性を組織全体で共有できる仕組みをつくらなければ、担当者の交代によって再び一から関係性を構築し直さなくてはならない恐れもある。本報告の第4章で示した「能力開発と情報共有」の推進は、組織間の連携を実際に推進する業務を担当する人材についても、同じように避けては通れない課題といえよう。

#### 4) 継続的かつ安定的な支援の提供をめざして

今日の若年者雇用の問題は景況の悪化等による一時的な課題ではない。現代社会の構造的

な要因によってひきおこされている恒常的な課題である。したがって、その課題解決に向けての取組も長期にわたり継続していく必要がある。先行研究（筒井・桜井・本田編著 2014）でも指摘されているように、そのために必須となるものは安定的な人材と財源の確保である。

### ①支援を担う人材と財源の確保

本研究の聞き取り調査では、財源の問題について詳しい情報を得ることはできなかったが、問題提起とその解決に向けて手がかりとなる事例がいくらか得られた。本研究の調査対象事例のうち「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業（テーマ A）（事例 2）」と「地域中小企業の人材確保・定着支援事業（事例 3）」はいずれも政府等による補助金事業で、その年限（いずれも 3 年間）が終了した後も、事業を通じて構築した連携のためのネットワークや支援の仕組みを継続することが求められていた。しかしその構築した全てをそのまま維持することは難しい。そこで本研究の調査対象事例では次のような工夫をしていた。まず目白大学（事例 1）では事業の資金を「最初の難関」であるインターンシップ受け入れ先企業の新規開拓に集中的に投じて、アウトソーシングの活用により多数の企業と協力関係を構築した。そして事業期間終了後は、事業期間内に構築した協力関係を職員自身の手によって維持・発展させる計画である。ただその実現に向けては、学内のマンパワー不足が課題となっている。

「ただ、担当部署のマンパワーの問題もあります。[産業界ニーズ事業]に採択された様々な大学の中には、専門の部署を設置している大学も存在します。本学の場合、就職支援担当の部署が[首都圏教育改善事業]の業務を兼任している状態です。マンパワーが不足している中で、就職支援という通常業務を抱える職員に[首都圏教育改善事業]で立ち上げた全ての取組へ事業終了後も引き続き協力してもらうことは難しいのが現状です」（目白大学 キャリアセンター職員）

また本事業は、複数の大学が一つのグループを作り連携しながらインターンシップ等の様々な取組を実施する点に特徴がある。目白大学の場合、本事業に参加したことを通じて構築された異なる大学間の協力関係を事業期間終了後も継続していくためには、その必要性や意義について学内の教職員間で認識を共有することが必要とのことであった。

「規模や学生層、それぞれの目標が異なる様々な大学と共同で事業を行う意義や、本学学生がインターンシップ等を通じて、他大学の学生との交流の場を積極的に設ける意義などを、就職支援担当部署だけではなく、学内教職員が理解し、参加体制を整える必要があると考えます。さらに、事業終了後も、今回の取り組みで構築した大学間の関係は

できる限り継続させ、キャリア教育やインターンシップ、就職支援等の情報共有を推進したいと考えています」(目白大学 キャリアセンター職員)

また「地域中小企業の人材確保・定着支援事業(事例3)」の石川県中小企業団体中央会の事例においては、第3章で述べたように、事業実施期間内に多様な支援の取組を行い、若者への効果や参加企業からの反応を確かめた上で、事業期間終了後も継続する取組を取捨選択していた。また、従来の社会で類似サービスがあまり提供されていないものを優先的に継続させていた。また継続のための財源については調査時点においては次のように考えているとのことであった。

「[地域中小企業人材確保・定着支援事業]の目標の一つに、「本事業の実施によって地域において大学生等が中小企業・小規模事業者に就職し定着するための仕組みが将来的に自立化すること」があります。自立化には事業資金をどのように用意するかという問題がありますが、2つの方法が考えられます。1つはサービスを有償化し、独自の財源によって運営すること、もう1つは様々な公的な財源を順次活用していくことです。前者はサービス内容が収益を上げられるものに限定されますが、運営方針や事業内容を自由に定められます。後者は収益にこだわらず必要な事業を行うことができますが、事業内容は助成元が定める事業目的にあったものを運営することになります」(石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐)

また、同事業のセンター事業を受託した企業の代表は、全国の事業実施機関による取組を支援する中で、サービスを有償化した場合と他の公的資金を活用した場合のいずれにおいても、その事業を継続するための人材を確保することが肝要であると指摘している。

「(事業の自立化)には財源と人材が必要です。財源は本事業の終了後は、例えば地方自治体や他省庁からの補助金などで置き換えることが可能です。あるいは、受益者である個々の企業に費用を負担してもらう形で継続させる方法もあります。ただしいずれの場合も、各地域独自の情報やノウハウの蓄積・伝達が必須となるため、本事業において各地域の事業の運営を中心的に担ってきた人材が自立後にも事業運営団体に留まらないと難しいと思います」(センター事業受託企業 代表)

前項で述べたとおり、異なる領域の組織同士が連携して支援を実施するためにはまず、各組織の担当者同士が地道な交流を続け「顔の見える関係」を作ることが必須である。その上で、担当者個人に対する信頼を組織に対する信頼へと、時間をかけて関係性を成熟させていく必要がある。この関係構築を担う人材があまりに短期間に入れ替わってしまうと、せつか

く構築された関係性を一から再び作り直すことにもなりかねない。安定的な人材の確保は支援事業の成否を握る重要なポイントといえよう。さらに第4章で述べたように、支援事業を実際に行う中で個々の支援者が蓄積した知識やノウハウを組織全体で共有し継承する上でも、優秀な人材にはある程度継続的に事業に関わり続けてもらうことが必要だろう。

## ②公的支援と民間サービスとの住み分け

先述のとおり、年限のある支援事業を事業期間終了後も継続するための財源としては、政府や自治体等の補助金をつないでいく方法と、受益者（求人企業）負担のサービスとする方法とがある。この、支援のための財源の種別によって、継続できる支援の内容や支援を受けられる若者の層が変わってくるだろうという指摘が、複数団体の調査協力者からなされた。すなわち、受益者（企業）負担によって事業を継続する場合は、企業にとってのメリットが明確な取組（企業と若者のマッチング支援や職場への定着支援）などは継続可能性が高い。一方、学生・若者に中小企業の魅力を伝える取組やインターンシップなどは、個々の企業にとっては若年人材の採用に直接結びつくとは限らずメリットが実感しづらいため、継続は困難ではないかとのことであった。また受益者負担のサービスとした場合、少なくともマッチング支援については、費用を負担できる企業のニーズにあわない層の若者に支援を提供することは難しいだろうとの指摘もなされた。

一方で、公的資金による事業と受益者負担の民間サービスとの関係については、民間サービスとして中小企業と未経験の若者とのマッチング支援を行っている「就職 Shop」からも次のような意見が出された。

「若年者雇用対策の事業は国の事業として積極的に取り組まれている状況ではありませんが、一方で民間企業がそのノウハウを活かすことによる受益者負担の事業もあってよいのではないかと考えます。[就職 Shop] のターゲット層に近い、若年者採用に費用をかけるだけのメリットを求める中小企業は民間企業によるサービスを利用し、費用負担が困難な企業等に対して公的サービスで支援するという住み分けはあるのではないのでしょうか」（就職 Shop 推進部部長）

確かに、労働市場において競争力の高い人材や企業の支援に、公的な資金を使う必然性は弱いかもしい。ただしそれは、長い若者から大人への移行期間のうち、就職・採用という一時点に限っていえることだろう。たとえ労働市場における競争力が強い層の若者であっても、就職活動の準備段階において必要な支援には、企業が費用を負担する形を取ることは難しく、学校や公的機関による支援が欠かせない。また、就職・採用という一時点に限ったとしても、民間のマッチング支援ビジネスは、ある程度の市場規模がなければ採算がとれな

い。学歴や知識・スキル等の条件面で有利な若者であっても、地方都市の若者や、求人数も求職者数も少ない労働市場の規模が小さい分野での就職を希望する若者<sup>18</sup>にとっては、公的な機関による支援が必要な場合も大いにあるだろう。

## 5) おわりに

我が国の若年者雇用対策に対しては、困難な状況にある若者すべてを対象とするものではなく、一部の「やる気のある若者」に限定した“ピンポイント型”であるという指摘（児美川 2010、平塚 2012）や、支援を必要とする層に占める支援施策利用者の割合が相対的に低いという指摘（樋口 2008）がなされてきた。その一方でわが国の若年者雇用対策は、平成 27 年 3 月に「勤労青少年福祉法等の一部を改正する法律案」が提出されるなど、就職準備の段階から、就職活動、就職後のキャリア形成に至るまで若年者雇用対策を社会全体で推進しようという方向へと動きは始めている。若年者の雇用問題は一朝一夕で解決するような一時的な政策課題ではない。毎年新しく膨大な数の若者が学校を卒業し社会へ旅立っていく。すべての若者に、「社会全体が支えようとしてくれている」という安心感を与えられるような、恒常的な支援ネットワークの構築を期待したい。

## <参考文献>

- OECD (2010) “Off to a Good Start? Jobs for Youth”, OECD publishing（訳書：濱口桂一郎（監訳）・中島ゆり（訳）、2011 年、『世界の若者と雇用：学校から職業への移行を支援する』明石書店）
- 児美川孝一郎（2010）「若者自立・挑戦プラン」以降の若者支援策の動向と課題——キャリア教育政策を中心に」『日本労働研究雑誌』No.602, pp.17-26。
- JILPT (2013a) 『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）』資料シリーズ No.115
- JILPT (2013b) 『中小企業における若年者雇用支援施策の利用状況（若年社員ヒアリング調査報告）』資料シリーズ No.123
- JILPT (2014a) 『若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査（ハローワーク求人企業アンケート調査）』資料シリーズ No.117
- JILPT (2014b) 『若年者雇用支援施策の現状と更なる発展に向けての課題：ハローワーク求人企業「若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査」より』調査シリーズ No.131
- Super, D.E. & Jordaan, J.P. (1974) The Prediction of Early Adult Vocational Behavior. In M, Ricks,

<sup>18</sup> たとえば JILPT (2013b) の事例では、地方都市において管理栄養士や旅行添乗員といった専門的な職業への就職を希望した若者が、学校や求人情報サイト・求人広告等を使った就職活動では希望がかなわず、最終的にはジョブサポーターによる個別のマッチングにより希望をかなえられた事例がある。



- D.E.Ricks, & M.Pollack (Eds), Life history research in psychopathology (pp.108-130), University of Minnesota Press.
- 筒井美紀・櫻井純理・本田由紀編著 (2014)『就労支援を問い直す—自治体と地域の取り組み』勁草書房。
- 野村栄一 (2014)「長期失業者等総合支援事業の概要と効果」『日本労働研究雑誌』 No.651、pp.75-80
- 樋口明彦 (2008)「若年者雇用政策を再考する—社会サービスの受給をめぐる三つの障壁 (特集 子ども・若者政策再考)」『市政研究』 (161), 48-57。
- 平塚真樹 (2012)「なにが若者支援政策か : 日欧の比較 (特集 若者と貧困・就活・仕事)」『教育』 62 (3)、pp.14-22。
- ベック, U. (1998)『危険社会』東廉・伊藤美登里訳, 法政大学出版社。
- 前田佐恵子、濱秋純哉、堀雅博、村田啓子 (2010)「新卒時就職活動の失敗は挽回可能か? 家計研パネルの個票を用いた女性就業の実証分析」、ESRI ディスカッション・ペーパー・シリーズ No.234、内閣府経済社会総合研究所。
- 文部科学省 (2014)「文部科学省におけるキャリア教育・職業教育の取組について」産業競争力会議 雇用・人材・教育WG (第1回) 資料3 (平成26年12月5日)。



## 第Ⅱ部

### 資料

#### 1. 事例紹介



## 事例1 「新卒応援ハローワーク」

本章の「Ⅰ. 新卒応援ハローワークの概要」では、[新卒応援ハローワーク]の概要を、主に厚生労働省・都道府県労働局・公共職業安定所が作成した[新卒応援ハローワーク]の紹介パンフレット<sup>1</sup>および厚生労働省の報道発表資料をもとに概説する。次の「Ⅱ. 大阪新卒応援ハローワーク（事例①）」では、[大阪新卒応援ハローワーク]による取り組み状況をジョブサポーターによる支援を中心に紹介する。さらに「Ⅲ. ジョブサポーターによる支援の実際（事例②③④）」では、同ハローワークにおける個々のジョブサポーターによる支援業務の事例を紹介する。

### Ⅰ. 新卒応援ハローワークの概要

平成20年の世界的金融危機に端を発する若年者の就職環境悪化を受け、政府は緊急の雇用対策を打ち出した<sup>2</sup>。[新卒応援ハローワーク]は、そのうちの一つである[新卒者雇用に関する緊急対策<sup>3</sup>]（図表Ⅱ-1）の一環として設置された、主に新卒者と卒業後3年以内の既卒者を対象とした就職支援機関である。その数は平成27年2月時点で全国に57ヶ所に及ぶ。以下では[新卒応援ハローワーク]の設立までの経緯と現状について概要を示す。

図表Ⅱ-1 [新卒者雇用に関する緊急対策]

- 「ジョブサポーター<sup>4</sup>」を倍増し、きめ細かな支援を行う
- 各都道府県に新卒者専門の「新卒応援ハローワーク」を設置する
- 臨床心理士による心理的サポートを行う
- 「新卒者就職応援本部」を設置し、地域の実績を踏まえた就職支援を実施する
- 既卒者を対象にトライアル雇用を行う企業への奨励金を創設する
- 新卒枠で既卒者を採用する企業への奨励金を創設する
- 未内定者・既卒者を対象に、短期のインターンシップ機会を提供する
- 「青少年雇用機会確保指針」を改正し、「卒業後3年間は新卒扱い」を盛り込む

出所：厚生労働省報道発表資料（平成22年9月10日）「新卒者支援の更なる充実について～新卒応援ハローワークにおける支援などを開始します！～」

<sup>1</sup> 厚生労働省・都道府県労働局・公共職業安定所「こんにちは新卒応援ハローワークです」  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000068353.pdf>（2014年12月26日最終アクセス）。

<sup>2</sup> 平成22年9月10日閣議決定「新成長戦略実現に向けた三段構えの経済対策」、平成22年10月8日閣議決定「円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策」。

<sup>3</sup> 新卒者雇用・特命チーム「新卒者雇用に関する緊急対策」（2010年8月30日）。

<sup>4</sup> 公共職業安定所長の指揮命令の下、中学・高等学校・中等学校・大学・大学院・短大・高等専門学校・専修学校等、並びにこれら学校の生徒・学生に対する就職支援等について、学校との連携の強化を図りながら、情報把握、就職支援、求人開拓、職場定着の援助などの業務に従事する専門の職員。

〔新卒応援ハローワーク〕の主な支援対象者は、大学院・大学・短大・高専・専修学校の卒業年次（大学は4年生、短大は2年生など）に在学中の学生や、これらの学校を卒業した3年以内の既卒者である。また支援を希望する高校生や学校を卒業して3年以上が経過している既卒者も利用できる。

〔新卒応援ハローワーク〕の主な支援内容は、以下のとおりである<sup>5</sup>。

#### ①求人情報検索

〔新卒応援ハローワーク〕内に設置してある求人情報検索用のパソコンから全国各地の求人情報（仕事情報・企業情報）を検索できる。窓口では、求人者の希望等によりインターネット上に公開していない求人情報も紹介している。

#### ②ジョブサポーターによる個別相談

相談窓口においてジョブサポーターが、求人情報の探し方や応募方法を始め、さまざまな相談を受け付けている。

#### ③応募書類の添削、面接指導

利用者が持参したエントリーシートや履歴書などの応募書類を、ジョブサポーターが添削し、改善点などを助言している。また、模擬面接等の支援も行っている。

#### ④各種セミナー、イベント

年間を通じて、就職面接会やセミナーなど、就職活動に役立つイベントを参加費無料で開催している。

#### ⑤臨床心理士等による心理的サポート

心理的な理由から就職活動に困難を抱えている利用者の相談を受け付けている。

#### ⑥学校との連携

大学・短期大学などにジョブサポーターを派遣し、各学校の要望に応じて、職業相談や就職セミナー等のイベントなどを実施している。

#### ⑦若者の採用・育成に積極的な企業の紹介

一定の労務管理体制が整備されており、新卒者を含む若者（35歳未満）を採用・育成するためにハローワークへ求人を提出し、詳細な企業情報・採用情報を公表する中小・中堅企業を「若者応援宣言企業<sup>6</sup>」として、積極的にマッチングやPR等を行っている。

これらの支援以外にも、各種セミナーなど様々な支援を実施しているが、その具体的な内容は、各地の〔新卒応援ハローワーク〕によって異なる。

<sup>5</sup> 厚生労働省「新卒応援ハローワークが皆さんの就職活動を支援します」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/05.html>（2014年12月26日最終アクセス）。

<sup>6</sup> 「若者応援宣言企業」とは、一定の労務管理体制が整備されており、若者（35歳未満）のための求人を提出し、採用・育成に積極的で、通常の求人情報よりも詳細な企業情報・採用情報を積極的に公表する中小・中堅企業である。

## Ⅱ. 大阪新卒応援ハローワーク（事例①）

実施日：平成 26 年 2 月 19 日

回答者：村田泰弘 氏（大阪新卒応援ハローワーク所長）

安川啓子 氏（大阪労働局職業安定課若年者雇用対策班長）

インタビュー係：岩脇千裕（JILPT 副主任研究員）

ノート係：桑原教恵（JILPT 臨時研究協力員）

※所属、役職等はインタビューを実施した当時のもの

以下の[1]～[6]は、〔大阪新卒応援ハローワーク〕による取り組みについて、同ハローワークの所長へインタビューを行った結果をとりまとめたものである。原則として、インタビューを行った平成 26 年 2 月の時点についてとりまとめている。

### [1] 大阪新卒応援ハローワークの概要と大阪の若年者雇用の近況

〔大阪新卒応援ハローワーク〕は、大阪市北区の阪急グランドビル 18 階に設置されている、若年者（新規学卒者）向けの雇用支援施設です<sup>7</sup>。運営体制は、正規職員 5 名、再任用職員 1 名が運営・管理面を担当し<sup>8</sup>、ジョブサポーター 42 名が実際の就職支援業務を担当しています。全国の他の〔新卒応援ハローワーク〕と同様に、求人情報の提供・紹介のほか、職業相談、セミナーなどの各種就職支援サービスを実施しています。

大阪府の若年者に対する労働需要は、ここ数年間は景気が低迷していたため、中小企業でも、若年人材の数の確保より質を重視して採用したいという企業も増えてきていました。中には 10 年以上前から、いずれ景気が回復するだろうと予想を立て、質を重視した採用を行ってきた企業もあります。しかし現在（平成 26 年 2 月）は景気が上向いてきており、どちらかというと若年人材の数を確保したい企業が多い傾向にあります。

<sup>7</sup> 厚生労働省メールマガジン「2010 年 11 月 9 日ハローワーク新卒応援通信 [第 5 号]」。

<sup>8</sup> 平成 26 年 2 月現在職員が職業相談業務を担当することもあるが、業務の内訳としては運営・管理面の業務が中心となっている。

## 2 大阪における若年者雇用支援事業の変遷

### 1. 大阪における若年者雇用支援事業<sup>9</sup>のはじまり

戦後、わが国の若年者に特化した就職支援施設は、当初は大学（院）・短大・高等専門学校・専修学校の学生の就職を支援する〔学生職業センター〕が唯一でした。大阪府にも昭和 51 年に〔大阪学生職業センター〕が大阪市中央区に設置されました。

しかし、大阪府は中小企業が多いため求人数が景気変動によって左右されやすく、生徒・学生に限らず若年層の就職問題が早くから深刻になっていました。大阪府の有効求人倍率は全国平均とさほど変わりませんが<sup>10</sup>、若年者が応募できる安定的かつ社会保障を得られる求人は、当時も充分ではありませんでした。一方、大阪の中小企業の間では、約 30 年前から若手人材不足の解決を求める声が上がっていました。

そこで〔大阪労働局〕では、「就職氷河期」という言葉が世間の関心を集め始めた 90 年代半ばから、若年者の雇用の安定と中小企業における若年人材の確保を重要課題と捉え、新規卒者ではない若年者に対する雇用支援の取り組みを独自に進めてきました。平成 10 年には、不安定な雇用形態で働く若年者を正社員へと移行させて安定雇用を実現することを目指し、30 歳未満の若者を対象にした〔大阪ユースハローワーク〕を大阪駅前設置し好評を得ました。

これによって「学生」は中央区の〔大阪学生職業センター〕へ、「卒業した若者」は大阪駅前の〔大阪ユースハローワーク〕へと、同じ「若者」を対象とする施設が物理的に離れた場所に設置されている状況となりました。しかし中央区は官庁街であるため、若年者にとってあまりなじみがありません。一方、大阪府下の大学は北エリアに偏っており、また大阪から京都や兵庫へ通学する学生も多いのです。したがって、若年者支援の拠点は、府内最大のターミナル駅である大阪駅周辺に置くべきだと考え、平成 15 年 3 月に、〔大阪ユースハローワーク〕と〔大阪学生職業センター〕とを統合し〔大阪ユースハローワーク（大阪学生職業センター）〕と名称変更して大阪駅前へと移転しました。

しかし政策方針の転換により〔ユースハローワーク〕事業は廃止され、〔大阪学生職業センター〕は平成 19 年に〔大阪学生職業センター・大阪ヤングワークプラザ〕として施設規模を縮小した上で中央区へ戻りました。さらに、平成 21 年度末で〔ヤングワークプラザ〕事業も廃止されたため、〔大阪学生職業センター・大阪ヤングジョブクラブ〕に名称を変更しました。替わって設置されたのが〔キャリアアップハローワーク〕です。これは、「年越し派遣村」な

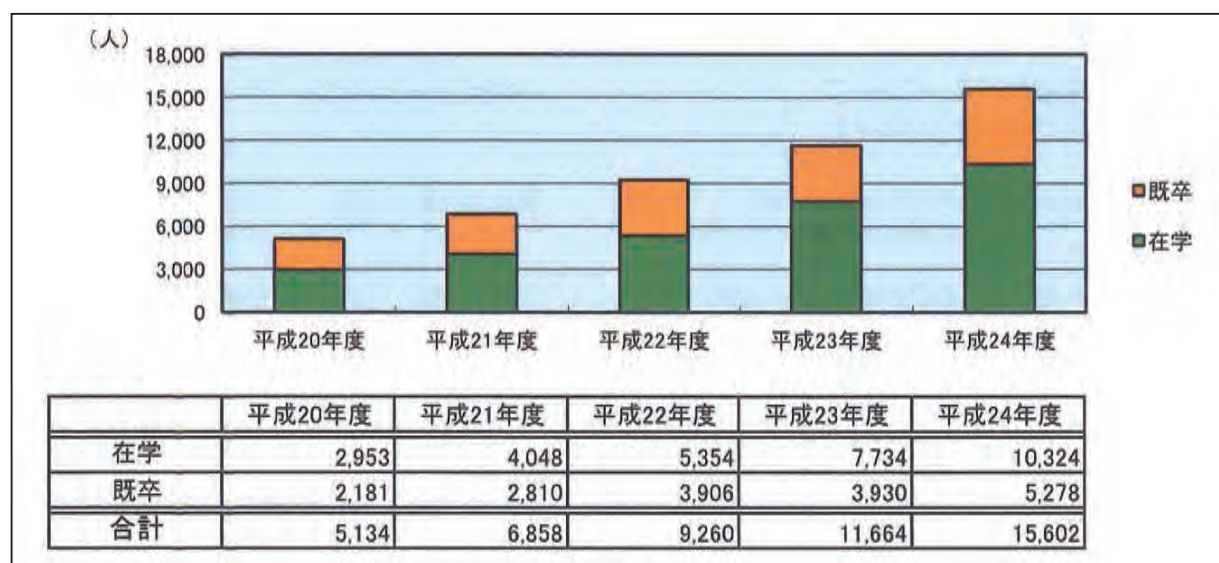
<sup>9</sup> ここでの「若年者」とは、生徒・学生ではない 30 代半ばまでの若者を指している。中学・高校新卒者の就職支援については職業安定所が大きな役割を果たしてきた。

<sup>10</sup> 厚生労働省平成 26 年 11 月職業安定業務統計（一般職業紹介）によれば、全国の有効求人倍率は 1.12、大阪府の有効求人倍率も 1.12 である。



ど非正規労働者問題が関心を集めた平成20年12月に、非正規労働者を支援対象として全国に設置された施設です。大阪にも平成20年12月に難波駅、その後平成21年3月に大阪駅近くで〔大阪キャリアアップハローワーク〕が設置されましたが、その一角に若年者に個別支援を行う「若者コーナー」を平成24年4月に設置しました。というのも、後述のとおり〔大阪キャリアアップハローワーク〕の利用者の多くは、若年者層であったためです。

図表Ⅱ－2 大阪新卒応援ハローワーク過去5年間（平成20～24年）の登録者数年次推移



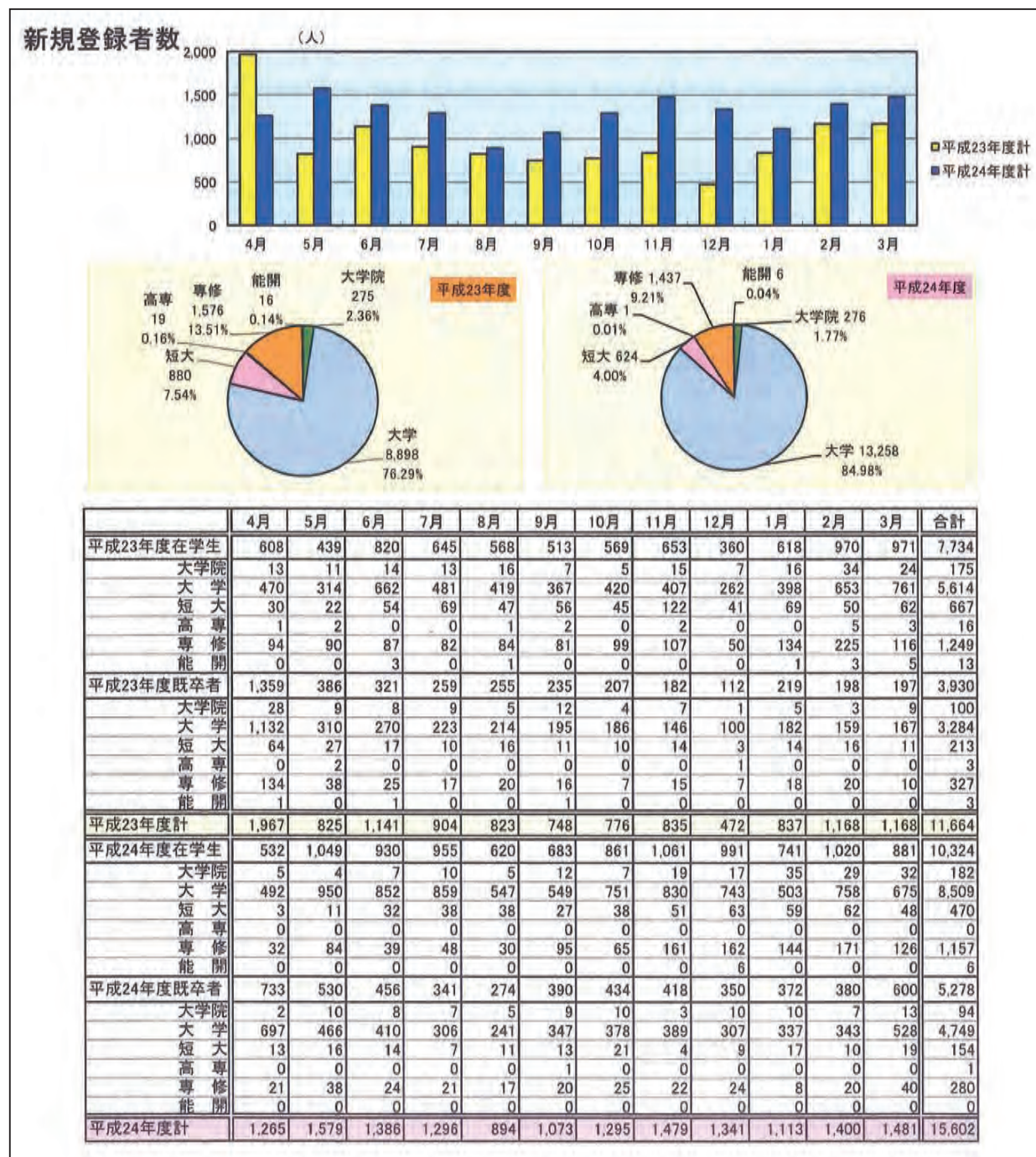
出典：大阪新卒応援ハローワーク「平成24年度版業務概況」

## 2. 「新卒者雇用に関する緊急対策」以降の取り組み

平成22年になると、新卒者の就職状況の悪化を受けて「新卒者雇用に関する緊急対策」が打ち出され、全国に〔新卒応援ハローワーク〕が設置されることとなりました。大阪でも〔大阪学生職業センター〕がその役割を兼務することになりました。以後、平成24年10月まで、〔大阪学生職業センター〕は、〔大阪学生職業センター〕と〔大阪新卒応援ハローワーク〕の2つの名称を併用していました。

その後〔大阪学生職業センター〕内の〔大阪新卒応援ハローワーク〕では登録者が急増し、スペースや窓口数が不足していきました（図表Ⅱ－2、3）。そこで、平成23年12月に、大阪駅前のビルへ移転し、同時に〔大阪キャリアアップハローワーク〕、〔大阪ヤングジョブクラブ〕、〔大阪外国人雇用サービスセンター〕についても同ビルへ移転しました。その結果、利用者の利便性が増ただけでなく、スケールメリットを生かした効率的な支援と、経費の節減に成功しました。

図表Ⅱ－3 大阪新卒応援ハローワーク平成23・24年度新規登録者数の月次推移と学歴別内訳



出典：大阪新卒応援ハローワーク「平成24年度版業務概況」

平成24年3月には「ヤングジョブクラブ」事業が廃止となったため、学生以外の若者に対する支援は「わかものハローワーク」が担うことになりました。大阪では同年10月に、阿倍野区に「あべのわかものハローワーク」を開設しました。それと同時に「大阪学生職業センター」は「大阪新卒応援ハローワーク」へと改称されました。その後、「キャリアアップハローワーク」の利用者は、開設から5年経過後には、フリーター等の若年者が多くなっている

ことから、同様の年齢層を対象とする「わかものハローワーク」の充実を図ることとし〔キャリアアップハローワーク〕事業は平成26年3月に<sup>12</sup>廃止されることとなりました。大阪では各事業間の業務の整理再編を行った上で、平成26年4月1日より〔大阪わかものハローワーク〕として新たに運営することになっています。

図表Ⅱ－4 大阪新卒応援ハローワークの沿革

(大阪新卒応援ハローワーク「平成24年度版業務概況」から報告者が作成)

支援対象層 現在の名称	学生・新卒者(扱いの既卒者) 大阪新卒応援ハローワーク	新卒以外の若年者 大阪わかものハローワーク	正社員経験が少ない求職者
昭和51年10月	大阪学生職業センター開設 (府立労働会館5階 大阪市中央区)		
平成元年4月	府立労働センター南館へ移転		
平成8年1月	郵政互助会心齋橋ビル7階へ移転		
平成9年11月	郵政互助会心齋橋ビル10階へ移転		
平成10年2月		大阪駅前第3ビル31階に 大阪ユースハローワーク開設	
平成13年7月		大阪駅前第3ビル28階に ヤングサポートプラザ併設	
平成15年3月	大阪学生職業センター・大阪ユースハローワーク(※1)・ヤングサポートプラザ の統合。大阪ユースハローワーク(大阪学生職業センター)として梅田センター ビル12階へ移転		
平成19年5月	大阪学生職業センター・大阪ヤングワークプラザとして出光ナガホリビル9階へ 移転		
平成20年12月			大阪キャリアアップハローワーク開設
平成22年3月		平成21年度末を以って 大阪ヤングワークプラザ事業廃止	
平成22年4月		大阪ヤングジョブクラブに 改編・名称変更	
10月	大阪学生職業センターが「大阪新卒 応援ハローワーク」の役割も担うことに		
平成23年12月	大阪学生職業センター(大阪新卒応援ハローワーク)、大阪キャリアアップハローワーク、大阪外国人雇用サービスセン ター、大阪ヤングジョブクラブが、大阪府の中心部である梅田駅前の阪急グランドビル18階に移転		
平成24年3月		平成23年度末を以って 大阪ヤングジョブクラブ事業廃止	
10月	大阪新卒応援ハローワークに名称変更	あべのわかものハローワーク開設	
平成26年3月			キャリアアップハローワーク事業廃止
4月		大阪わかものハローワークへ統合	

※1 ユースハローワークはヤングワークプラザの愛称

### 3. 大阪における若年者雇用支援事業のこれから

このように大阪における若年者雇用支援の取り組みは、時代ごとの課題に応えるために、施設の統廃合や移転を繰り返しながら今日に至っております(図表Ⅱ－4)。平成26年4月に〔大阪新卒応援ハローワーク〕と同じビル内に〔大阪わかものハローワーク〕が設置されることで、若年者の雇用支援は両施設が所在する大阪駅エリアを拠点に行うこととなります。これまでの

<sup>12</sup> 〔大阪キャリアアップハローワーク〕の利用者の半数は35歳未満であり、うち3分の2は20代であった。



〔大阪キャリアアップハローワーク〕では多様な年齢層の非正規雇用者を対象に支援を行ってきましたが、今後は〔大阪新卒応援ハローワーク〕と〔大阪わかものハローワーク〕とが連携を密にし、若年者への支援体制を強化していきます。具体的には、ジョブサポーター、就職支援ナビゲーターによる個別支援の強化、若年者に特化したセミナーの共同開催、早期離職した若年者や未就職の若年者を対象とするグループワークなどを行いたいと考えています。

また今後の課題として在職者の定着支援があげられます。在職者は〔大阪新卒応援ハローワーク〕がサービスを提供している平日の昼間、土曜日に支援機関を訪れることが困難である方が多いため、どうすれば十分な支援が可能であるか検討中です。まずは翌平成26年度からの新しい組織編成での基本的な運営体制を整えることを優先し、その後、在職者に対する具体的な支援内容を考えていきます。

### 3 大阪新卒応援ハローワークによる特徴的な取り組みの内容

#### 1. 特色ある取り組み

〔大阪新卒応援ハローワーク〕では、全国の〔新卒応援ハローワーク〕と同様に、①求人情報検索、②ジョブサポーターによる個別相談、③応募書類の添削、面接指導、④各種セミナー、イベント、⑤臨床心理士による心理的サポート、⑥学校との連携、⑦若者の採用・育成に積極的な企業の紹介、等の支援を行っています。特に我々が力を入れている特色ある取り組みは次の3点です。

##### ①レギュラーマッチングブース

〔大阪新卒応援ハローワーク〕に透明プラスチック製の小部屋（ブース）を3つ設置し、その中で企業の採用担当者等が、少人数でミニ企業説明会や採用面接会などを行う催しです。ほぼ毎日実施しています。〔大阪新卒応援ハローワーク〕を訪れた若者に、その日にブースを利用する企業の概要を紹介し、「興味がなければ応募しなくてもいいです。あなたの将来に役立つ機会だから、一通り話を聞いてみてはどうですか」と誘導しています。実際に話を聞くことで、若者の視野が広がり、就職活動に対する意欲が現れ、次の支援につながりやすくなります。中にはそのまま面接に至り、採用された事例もあります。

開始から2年間でのべ約500回の「レギュラーマッチングブース」を利用した説明会・面接会を実施しましたが、若者の応募がなかった回はほとんどありません。小規模であるためマッチング効率が上がり、求人事業所からはとても好評を得ており、利用希望企業も増えました。

## ② 広報誌「学ハロ大阪新聞」

平成 25 年 9 月から月に 1 回発行している新聞形式の広報誌です。他のハローワーク、大学、企業、事業主団体に配布するほか、ホームページにも掲載しています。記事の内容は、〔大阪新卒応援ハローワーク〕で受けられる支援の紹介や、中小企業特集や IT 業界特集といった業界情報だけでなく、就職活動の悩みを相談できるコーナーや、就職活動日記を掲載しているコーナーも設けており、孤立しがちな既卒者をサポートするツールにもなっています。

記事の執筆や編集は、ほとんどジョブサポーターが分担して行っています。マスコミや出版業界出身の方がリーダーとなり、業界や職業を紹介する記事は各業界・職業を経験した方や「求人開拓チーム」の方が、学校や学生に関する記事は「学校訪問チーム」の方や、職業相談において学生の声を拾うことに特に長けている方が主に作成しています。

## ③ タブレット端末の利用と「ルーキーズ・エントリーシート」

〔大阪新卒応援ハローワーク〕が独自に作成した自己 PR 書です。若者の個人情報の保護に配慮した上で求人企業がジョブサポーターや職員の立会いのもとで閲覧できるようにしており、求人企業から学生に逆指名求人が来ることもあります。学生がその指名元の企業に関心を持った場合には採用が成立する確率が高いです。そのため、就職面接会などの際には若年者にこの「ルーキーズ・エントリーシート」を記入するよう勧奨しています。一方で就職面接会の場で若者がブースにあまり集まっていない求人企業に対して、「ルーキーズ・エントリーシート」を紹介し、「関心のある若者がいれば私たちがその学生に声をかけてみますよ」と働きかけることもあります。そうすることで、できるだけ多くの参加企業に、就職面接会に参加した手ごたえを感じてもらえるのではないかと考えています。

また〔大阪新卒応援ハローワーク〕では独自のタブレット端末をジョブサポーターに配付しています。それによってジョブサポーターは、大学等を訪問した際には「このような仕事内容の求人があるんですよ」と求人票を実際に見せながら職業相談を行うことができますし、事業所を訪問した際には「こういった若者が仕事を探しているんですよ」と「ルーキーズ・エントリーシート」を実際に見せながら求人開拓を行うことができます。企業・事業所にも学校や学生にも、若年求職者や求人の具体的な情報を即時に紹介できるため、マッチング効率が大変上がっています。

## 2. 学校から要望が多い・好評な取り組み

大学等の学校からは、セミナーの実施依頼が多く寄せられます。特に最近始めた労働法セミナーが好評です。保護者向けのセミナーも学校からの要望が多いですが、依頼を受けるかどうか慎重に見極める必要があります。保護者向けセミナーについては、学校がセミナー全体を取り仕切り、その一部として〔大阪新卒応援ハローワーク〕の説明をする時間を設けて

いる場合に限り引き受けています。といたしますのも、現在の学生の保護者の多くは、最も就職状況に恵まれていたバブル景気の頃に就職したため、現在の若年者の雇用状況を理解してもらうことが難しく、様々な大学のキャリアセンターで大きな課題になっているためです。特に有名私立大学では大学に対して「わが子を有名企業に就職させてくれるだろう」という過大な期待を抱いている保護者が多く、学生の就職先に関する苦情が保護者から多く寄せられているそうです。したがって、仮に保護者が自分が就職した頃感覚から抜け出せないまま保護者向けセミナーを実施し、その中で「大手企業だけでなく中小企業の求人にも目を向けよう」と呼びかけたり、〔大阪新卒応援ハローワーク〕の利用を勧めたりすると、「なぜ大学まで出て就職できないのか」「なぜいい大学を出たのに中小企業に就職させるのか」「なぜうちの子がハローワークの世話にならないといけないのか」といった反応が現れることが予想されます。まずは大学の側で保護者の認識と現実とのギャップをある程度まで解消してもらい、〔新卒応援ハローワーク〕の取り組みをある程度理解して頂いた上でないと、保護者向けセミナーの依頼を引き受けることは難しいのが現状です。

また、キャリア教育の一環として、教員が学生を引率して〔大阪新卒応援ハローワーク〕の取り組みを見学しに来所することもあります。その際には所内でセミナーを実施するようにしており、好評を得ています。就職活動中・就職活動を間近に控えた3年生・4年生だけでなく2年生も訪れます。後述の〔大阪新卒応援ハローワーク〕の取り組みを熱心に応援してくれているB大学の先生が、全国の大学に〔大阪新卒応援ハローワーク〕の活動を紹介してくれたため、近頃では他府県の大学の先生も来所してくれるようになりました。

#### 4 他組織との連携

地方公共団体、経済団体、学校といった他組織との連携については、合同面接会のような個々のイベントを開催するたびに、関連のある組織と連絡を取り合って、互いの持っているノウハウや人脈といった強みを生かしています。

異なる組織と連携して雇用支援のイベント等を行う際には、雇用支援に関するマンパワーとノウハウが最も充実している〔大阪労働局〕が中心となって運営しています。〔大阪労働局〕は東京に次いで全国第2位の規模を誇るため動員力が高いのです。また、労働局の職員は業務を通じて求職者や求人事業所と接する機会が多いため、雇用支援関連の業務を円滑に遂行できます。また、採用選考の場面では性別や年齢に関する差別につながる発言をしてはならないなど様々な配慮が必要ですが、労働局の職員は日常業務を通してそうした留意点を十分に理解しているので、公正な採用を推進したい労働局としても安心して業務を任せられます。

なお費用の面については、できるだけ地方公共団体と当局とで分担しあうように心がけてはいますが、地方公共団体も財政が厳しいため調整が難航することもあります。しかし若年

者の支援のために必要性の高いものならば、他の組織が協賛するかどうかに関わらず開催しなくてはならないと考えています。

## 1. 経済団体との連携

経済団体は学生や保護者と直に接する機会が少ないため、経済団体がイベント等を実施する際に、学生や保護者への周知をご依頼頂くことがあります。その際には〔大阪新卒応援ハローワーク〕にて若年者にリーフレットを配布するなどの協力をしています。一方で、経済団体や〔近畿経済産業局〕・〔大阪府商工労働部〕といった行政組織は、個々の企業の情報を持っているので、労働局が就職面接会などを実施する際には参加企業の情報を提供して頂いています。また、企業や学生への周知にもご協力頂いています。

特に〔大阪府中小経済団体中央会〕（以下〔大阪中央会〕）とは情報交換をしていますし、連携してイベントを行うこともあります。例えば平成 25 年 11 月には、100 社に及ぶ参加企業を集めて「若者応援企業就職フェア 2013」を開催しました<sup>13</sup>。このイベントでは〔大阪中央会〕に加えて、多数の経済団体や地方自治体とも連携しました。

その他にも〔一般財団法人大阪府雇用開発協会〕が各大学で開催している合同企業説明会において大学から依頼があれば、ジョブサポーターを派遣して就職相談コーナーを設置することもありました。

## 2. 自治体との連携

大阪労働局・ハローワークと大阪府との連携の歴史は長く、合同で面接会などを実施することはよくありますし、それぞれの事業においてもお互いの長所を活かし合うように連携しています。

例えば、現在大阪府が運営している〔OSAKA しごとフィールド〕<sup>14</sup>には「ジョブカフェコーナー」が設置されており、日常業務の中でも、〔大阪新卒応援ハローワーク〕、〔大阪、あべのわかものハローワーク〕がその利用者に〔OSAKA しごとフィールド〕を紹介し、〔OSAKA しごとフィールド〕もその利用者に〔大阪新卒応援ハローワーク〕、〔大阪、あべのわかもの

<sup>13</sup> 平成 25 年 11 月 18 日大阪市北区グランドフロント大阪にて、厚生労働省、大阪労働局、ハローワーク、大阪新卒応援ハローワーク、大阪キャリアアップハローワーク、あべのわかものハローワーク、一般社団法人大阪府雇用開発協会、大阪府中小企業団体中央会、一般財団法人大阪労働協会の共催で、大阪新卒者就職応援本部、JOB カフェコーナー（OSAKA しごとフィールド）の協力を得て開催された。「平成 25 年度地域中小企業の人材確保・定着支援事業」および「平成 25 年度若年者地域連携事業」として実施されている。（出所：平成 25 年 10 月 28 日大阪労働局報道発表資料「グランフロント大阪に若者応援企業 100 社集結！「若者応援企業就職フェア 2013」を開催！」）。

<sup>14</sup> 大阪府内で就職活動をしている若年層、中高年層、障がい者の方たちに就労支援・応援をするために大阪府が設置した施設である。

ハローワーク]を紹介するという協力関係ができています。

### 3. 学校機関との連携

#### ①信頼関係構築に尽力した当初の状況

現在、多くの大学生にとってハローワークは必ずしも身近な存在ではありません。したがって学生に[新卒応援ハローワーク]の利用を促すためには、学校との良好な関係をつくり、学生へ周知してもらわなければなりません。しかし大学や専門学校等へジョブサポーターを派遣し始めた当初は、学校にハローワークの取り組みへ関心を持ってもらうことが難しく、なかなか受け入れてもらえませんでした。そのため、平成20年と平成21年の[大阪新卒応援ハローワーク]への登録者数(図表Ⅱ-2)はとても少ないです。当時は、大学のキャリアセンターへ[新卒応援ハローワーク]による職業相談やセミナーなどの情報を連絡しても、学生にまで情報が届かないケースが少なからずありました。

しかし、初代のジョブサポーターたちが頻繁に粘り強くアプローチを続けたところ、とある学校から、「出張職業相談会を開いて[大阪新卒応援ハローワーク]の窓口へ学生を誘導してほしい」という依頼があり、実施したところ好評を得ました。その評判が学校同士のネットワークを通して広がっていき、われわれの支援内容について広く知って頂けるようになりました。また、リーマンショックの影響で新卒者の就職が難しくなった時期には、「学生を就職させたい」という大学の想いと[新卒応援ハローワーク]の目標が合致し、ジョブサポーターの派遣も受け入れられるようになり、連携校が急増しました。

今ではジョブサポーターが各大学等のキャリアセンターの職員と「顔の見える関係」を構築できており、イベント等の情報をキャリアセンターに伝えれば、学生へ周知してくれるようになっています。

#### ②現在の学校との関係

学校との信頼関係を構築するためには、ジョブサポーターが根気強く大学へ訪問し、情報交換を続けることが唯一の方法です。[大阪新卒応援ハローワーク]には現在(平成26年2月)、42名のジョブサポーターが在籍しており、全員が一人あたり1または2大学を担当しています。必ず月に1回以上は、ほぼ全ての大学へ訪問することになっています。物理的に距離が近い大学へは週に1回訪問することもあります。各自が挨拶もかねて恒常的に訪問し、密なコミュニケーションをとることで、キャリアセンターの職員と信頼関係をつくることを最も重視しています。

信頼関係ができてくると、学校から[大阪新卒応援ハローワーク]に対して、様々な依頼がなされることがあります。例えば、ジョブサポーターが定期的に大学へ出向いて職業相談を行っている大学もあります。大学が開催する就職説明会などのイベントの際にジョブサポ



ーターによる職業相談コーナーを設けることもあります。また、大学はジョブサポーターに学生の就職意欲を喚起することも期待しています。そのため、〔大阪新卒応援ハローワーク〕への登録会を学内で催してキャリアセンターが学生を集め、登録の推奨を通じて就職に対する意識付けを図る学校もありますし、〔大阪新卒応援ハローワーク〕に就職ガイダンスやセミナーを学内で実施してほしいという依頼もあります。例えば最近では、労働法を学ぶセミナーを各大学で実施しています。こうした大小様々な連携の積み重ねによって、大学との情報交換も円滑に進み信頼関係も構築されていきます。

ただ、学校との連携度合には学校ごとの温度差が大きいのも事実です。最も〔大阪新卒応援ハローワーク〕の取り組みに関心を持っているのは、入学難易度が中堅よりやや低めの私立大学です。有力私立大学は規模も大きく、キャリアセンターが独自の取り組みを実施しているため、大学側はあまり〔大阪新卒応援ハローワーク〕の活用に関心を示しません。ただその一方で、有力私立大学の学生は〔大阪新卒応援ハローワーク〕への登録者数がとても多く、大学側の認識と学生のニーズの間にややズレがある可能性があります。これらの有力私立大学の学生の中には、意欲が高い人も多く、就職のために様々な情報を得ようとしています。特に大手だけでなく中堅・中小企業にまで広く目を向けている学生が〔大阪新卒応援ハローワーク〕を利用している傾向があります。

一方で入学難易度があまり高くない大学では、まずは学生を学内のキャリアセンターへと導かなくてはならないという課題があり、まだ〔大阪新卒応援ハローワーク〕による支援を大学で行うための基盤を整えている段階の大学も少なくありません。

国公立大学にも〔大阪新卒応援ハローワーク〕との連携に積極的な大学があります。例えば平成 24 年には、ハローワーク阿倍野と先述のB大学の発案で他大学の学生にも開かれた合同企業就職説明会を〔大阪新卒応援ハローワーク〕と〔ハローワーク阿倍野〕を会場として開催しました。その大学が参加企業を集め、若年者への周知やジョブサポーターによる職業相談コーナーの設置などを〔大阪労働局〕が受け持ちました。2会場それぞれで2日間ずつ開催し、全部で40数社の企業が集まりました。このように同大学が我々の取り組みを応援してくれている背景には、熱心な教員の存在があり、個別に学生を〔大阪新卒応援ハローワーク〕へ引率して訪れてくれることもあります。このようにキャリアセンターだけでなく個々の教員との信頼関係をつくることも大変重要です。

また、A大学も〔大阪新卒応援ハローワーク〕を積極的に活用しています。具体的には、その大学の学生向け就職情報サイトのトップページに〔新卒応援ハローワーク〕の所在地・連絡先へのリンクを設けるなど、学生に対して熱心に周知をしてくれています。また企業を集めた合同説明会を学内で実施する際にも、ジョブサポーターによる職業相談コーナーを過去2年にわたり設置しています。そのためA大学では学生による〔新卒応援ハローワーク〕の認知が高く、約300名が〔大阪新卒応援ハローワーク〕に登録しています。国公立大学の学生の登録者数がこれほど多いことは、他の地域と比べると珍しいことです。ただしこの大

学の学生は、〔大阪新卒応援ハローワーク〕の求人へ応募することはあまりなく、我々が提供している様々なサービスの中から自分の役に立つものだけを選び有効活用しています。例えば、民間の求人情報サイトなどから自分で見つけた大手企業の求人に応募するために、〔大阪新卒応援ハローワーク〕が提供する模擬面接やエントリーシートの添削などの支援を利用する学生が多いです。ジョブサポーターも学生の要望に応じて文章の添削やよりインパクトある表現の提案などテクニック面でのアドバイスを提供していました。それだけの支援でも十分効果があり、実際に大半の学生が就職活動を始めてすぐ内定を獲得し、〔大阪新卒応援ハローワーク〕に来なくなりました。

ハローワークの求人の紹介につながらない利用形態を認めるか否かについては賛否両論ありますが、私個人としては〔新卒応援ハローワーク〕の最終的な目的は大学生等の就職の成立にあるのだから、どのサービスを利用するかは大学生等の判断に委ねて構わないし、その結果、職業紹介を利用せずセミナーのみに参加する大学生等がいても構わないと考えています。ジョブサポーターに対しても、大学生等の就職成立を最優先の目標として、個々の適性や要望に応じて柔軟に惜しみなく支援するように伝えていきます。人材紹介ビジネスとは異なり、収益を出さなくてもよい公的な事業だからこそ、こうした広い視野で支援を行うことができるのです。ただその半面、あらゆるタイプの利用者の要望に応えなくてはならないので、一層の努力が必要です。

## 5 ジョブサポーター制度

### 1. ジョブサポーターの担う業務の概要

ジョブサポーターは、公共職業安定所長の指揮命令の下で、中学、高等学校、大学、短期大学、高等専門学校、専修学校等並びにこれらの学校の生徒、学生、中退者、既卒者に対する就職支援等について、学校との連携の強化を図りつつ、次の業務を行います。

- |                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| ①学校との連携による情報把握                    | ②学生等に対する就職支援     |
| ③若者の応募機会の確保                       | ④就職後の職場定着の援助     |
| ⑤職業意識形成、職業意識啓発                    | ⑥保護者に対する就職環境等の啓発 |
| ⑦生徒等に対する支援                        | ⑧大学生等に対する就職支援    |
| ⑨その他、学生等の就職支援等に資すると公共職業安定所長が認める業務 |                  |

またジョブサポーターは、次の要件を備えている必要があります。なお委嘱期間は1年ですが、再委嘱することもあります。

- ①若年者の採用・就職活動や雇用に関する問題等に関し、深い関心と理解を有する
- ②若年者の採用・就職活動支援や職業紹介業務等に関し、実務経験を有する
- ③キャリア・コンサルタント等の資格保持者等、1の業務を行うのに必要な熱意と識見を有する

## 2. [大阪新卒応援ハローワーク]におけるジョブサポーターの採用

[大阪新卒応援ハローワーク]の職業相談業務は、ほぼジョブサポーターだけで運営されており、他の機関から相談員などによる応援が来ることはありません。反対に[大阪新卒応援ハローワーク]のジョブサポーターが他のハローワークへ派遣されることもありません。

現在(平成26年2月)[大阪新卒応援ハローワーク]に在籍しているジョブサポーターは42名です。そのうち約4割が女性です。年齢構成は40代後半から50代前半が最も多く約25名、50代後半から60代が10数名、残り数名が30代です。ほとんどの方が正規雇用で働いていた経験を豊富に持っています。ジョブサポーターを志望した動機としては、中には倒産など会社都合の理由をあげる方もいますが、若い方では「キャリア・コンサルタントの仕事をしたい」という志望動機が多く見られます。また、民間の人材サービス業などで求職者を支援する仕事をしていた方も多いです。60歳前後のジョブサポーターは、早期退職や定年退職を機に、それまでの経験を生かして社会貢献をしたいという想いで応募する方が多いです。

ジョブサポーターの募集にはかなりの応募が集まるため、優秀な方を選ぶことができます。求人票には「民間企業で人事部門を担当した経験がある方」や「キャリア・コンサルタント資格を保有している方」を特に求めていると記していますが、絶対に必要な条件というわけではありません。実際のところ現職のジョブサポーターの経歴は様々で、大きく「キャリア・コンサルタント資格保有者」「元人事労務担当者」「その他」に分けられます。

キャリア・コンサルタント資格保有者は、民間の人材紹介ビジネスでの就業経験を持つ方が多いです。ジョブサポーターとして働き始めてからキャリア・コンサルタントの資格取得を目指して勉強を始めた方もいます。ですので、ジョブサポーターの仕事を目指される方の中には、[新卒応援ハローワーク]に限らずキャリア・コンサルタントの仕事をしたいと思っている人が多く含まれているように思います。

次に、元人事労務担当者の方が多いのは確かですが、必ずしも採用選考時に人事労務管理の経験だけを重視しているわけではありません。例えば、営業職の経験も重視しています。その理由は、ジョブサポーターの主な職務である職業相談や学校による支援のサポート、求人開拓など、いずれも相手のニーズを会話によって引き出すことが重要であるからです。そのため提案営業ができるタイプの方を求めています。例えば質問に対する返答のピントが最初は外れていても、最後にはうまく話をまとめることができる人は営業向きだと感じます。最も望ましいのは人事労務管理の仕事と営業職の両方を経験している方で、実際に両方の職

業の経験があるジョブサポーターを多く採用しています。

その他には、航空業界からの転職も多いです。特にキャビンアテンダント経験者の方は厳しい訓練を受けているため素晴らしいマナーが身につけており、来所者に対する接し方がとても優れています。また学生向けのマナー講習を行う際には講師として活躍してもらっています。

一方で、ジョブサポーターの出身業界や職業に幅を持たせるために、現職のジョブサポーターでは網羅できていない業界や職業の経験者を採用したいとも考えています。といいますのも、〔大阪新卒応援ハローワーク〕では若年者支援の一環として「業界研究カフェテリア」というイベントを実施しています。このイベントは、若年者に様々な業界や職業の動向をカフェテリア形式で紹介し、就職活動に関するアドバイスを行うという内容で、具体的にはジョブサポーターが講師役を務めて、ジョブサポーターになる前に従事していた職業や業界を若者に対して説明します。またその実施内容を『業界研究のヒント～業界経験者の声から～』という冊子にとりまとめて配布しています。より幅広い職業や業界を若者に紹介できるようにするためには、様々な職業や業界出身のジョブサポーターを集める必要があるのです。

### 3. ジョブサポーターの分業体制

〔大阪新卒応援ハローワーク〕ではジョブサポーターの主な業務を、①窓口での職業相談、②大学等の学校への訪問および出張職業相談会の実施、③求人開拓の3種類に分類しています。窓口での職業相談は全てのジョブサポーターがシフトを組んで担当しています。学校への訪問は全てのジョブサポーターが1人あたり1または2校を担当し、月に1回以上は必ず訪問するようにしています。求人開拓は、新卒者（扱いの既卒者）を対象とする新規求人を事業所・企業に働きかけて開拓する業務ですが、人によって向き不向きがあるため、後述の「求人開拓チーム」に属するジョブサポーターだけが従事しています。

〔大阪新卒応援ハローワーク〕では、①②③の業務のうち、いずれに重点を置くかによって、すべてのジョブサポーターを3つのチームに分けています。すなわち①後方業務も含めて職業相談を中心に行うチーム（以下、「窓口相談チーム」）、②学校訪問を中心に行うチーム（以下、「学校訪問チーム」）、③求人開拓を中心に行うチーム（以下、「求人開拓チーム」）です。人数が最も多いのは①「窓口相談チーム」であり、②「学校訪問チーム」や③「求人開拓チーム」は少数です。採用後に各ジョブサポーターの適性をみて各チームへと振り分けています。

「学校訪問チーム」は1チームあたり4～5名で構成されています。先述のとおり、各学校には1人ずつ担当ジョブサポーターが定められていますが、それとは別に「学校訪問チーム」のジョブサポーターは各学校の副担当として、各校のキャリアセンターとの情報交換や学内で行われる就職面接会などのイベントでの業務に従事して、その結果を〔大阪新卒応援

ハローワーク]へ報告します。「学校訪問チーム」は〔大阪新卒応援ハローワーク〕の開設初期から大学との関係構築に尽力してきた方々で構成されています。ベテランである彼・彼女らが副担当としてフォローすることで、主担当のジョブサポーターのスキルアップを図るといった意図もあります。

「求人開拓チーム」は、求人事業所からの相談への対応や事業主訪問を通じて、求人事業所・企業に関する情報を収集すると共に、求人事業所・企業へ求職者や労働市場、助成金制度など人材確保に有益な情報を提供することによって求人開拓を図ります。求人開拓業務は、ハローワーク全体では主に求人開拓推進員が従事していますが、ジョブサポーターは新卒者（扱いの既卒者）向けの求人に焦点を定めて活動しています。求人事業所・企業への訪問は、過去に求人を受理したことがある企業だけでなく、新規に飛び込み営業をすることもあります。こうした業務には企業一般に対して「目が利く」ことや、地域の企業に関する文書化されていない情報やネットワークを持っていることが効果を持つため、民間企業で営業職を経験していたことが大いに生かされます。したがって「求人開拓チーム」には、営業職の経験者や、営業の適性（その人の話を聞いてみたくなるような好ましい印象を与える方）があるジョブサポーターを配属しています。フットワークの軽さを重視しており、若年者の採用に興味を持っている企業の情報が入ればすぐにその企業へ赴き、企業の担当者と話をしよう心がけています。よりよい求人を獲得するためならば、必要があれば府外に赴く場合もあります。

求人開拓の訪問先としては、若年者の採用に関心のある企業が中心になります。例えば、学卒求人をハローワークへ出したことがある企業、一般求人でも若年者向きの内容の求人を出したことがある企業、〔大阪新卒応援ハローワーク〕へ学生を採用するための相談に訪れたことがある企業などです。反対に、事業主や企業の労務管理担当者の方が〔大阪新卒応援ハローワーク〕へ相談に訪れたことが新規求人の獲得につながることも多いです。例えば、そもそもハローワークで新卒者に限定した求人を出せることや、〔新卒応援ハローワーク〕の存在自体を知らない企業も多いので、ハローワークの求人受理担当部署へ「民間の求人誌などを使って若年者を募集したが応募が集まらない」という相談が求人事業所からあった場合には、〔大阪新卒応援ハローワーク〕の存在を伝えるようにしています。それがきっかけでジョブサポーターのもとへ求人事業主や企業の採用担当者が相談に訪れることがあります。最近では〔新卒応援ハローワーク〕の取り組みに関する報道を見た企業から、「話を聞きたいからジョブサポーターに当社へ訪問してほしい」という依頼が来ることが増えました。このようにして相談に訪れた企業に、先述の「レギュラーマッチングブース」の利用を勧めることもあります。最近では「レギュラーマッチングブース」の認知度が上がり、企業側から「利用したい」という要望が出されるようになってきました。

#### 4. ジョブサポーター業務に関する研修や知識の獲得

ジョブサポーターが身につけているべき知識・技能としては主に、①職業相談業務を行う上でのキャリアコンサルティングの技能・知識、②職業安定に関する法制度の知識、③業界・職業・企業についての知識などがあげられます。そのうち職業相談におけるキャリアコンサルティングの技能・知識については、通常業務から離れて別途研修を実施することはありません。ジョブサポーターの採用選考の段階で既に、キャリア・コンサルタントとして相当の水準の能力を備えており、特別な研修を行わなくても職業相談業務を行うことができる人材を採用しています。通常業務を行う中で生じる課題の解決や業務に必要な知識の習得などは、ジョブサポーター自身に任せています。中には、ジョブサポーター同士で打ち合わせや勉強会を実施している方たちもいます。

一方で、法制度については正確かつ最新の知識を常に備えていてもらう必要があるため、毎朝始業時のミーティングにて資料を配布しています。特に重要な制度改正については、さらに口頭で運用の開始日や具体的な相談場面における注意点を説明するなどして、全員に情報伝達を徹底しています。ジョブサポーター自身も積極的に質問するなど、正確な知識を身につけるため努力しています。

また、業界・職業・企業に関する知識については Off-JT での研修を実施しています。具体的には〔ハローワーク梅田〕の事業所サービス部門にて、1週間の研修をすべてのジョブサポーターが順番に受講しています。具体的な内容は、求人事業主・企業との接し方や、求人開拓方法、求人票の確認方法などです。その他にも、個別企業についての情報を共有するための活動を通常業務の中で少しずつ、ポイントを絞って行っています。例えば、「レギュラーマッチングブース」に訪れる企業については、その企業の担当者が求人票に掲載されていない情報（求める人材、企業の強み等）を含めて詳しい説明を、朝のミーティング時に行っています。また、職業相談業務に必要だが求人票には掲載されていない個別企業の情報は、情報を入手した人がその企業の求人票をデータベース上から印刷し、欄外に手で書き込み、職員・ジョブサポーターだけが入れられる部屋に掲示することで、〔大阪キャリアアップハローワーク〕の職員等も含めて<sup>15</sup>全ての職員・ジョブサポーターがいつでも見られるようにしています。こうしたアナログな方法をとっている理由は、〔大阪新卒応援ハローワーク〕が直接企業からの求人を受理しているわけではないためです。ハローワークの求人受理窓口が受理時に求人票の記載内容をデータベース化し、職業紹介を担当する部局はデータベース化された求人票を閲覧することになります。したがって、ある企業について求人開拓を担当した人とその企業の求人を若年者に紹介した担当者とは多くの場合一致しません。両者がお互いの情報をどう共有していくかは今後の課題です。

<sup>15</sup> 〔大阪新卒応援ハローワーク〕には新卒者や学生だけでなく、既卒者を対象とする求人も集まるため、正規雇用を目指す非正規雇用者を支援する〔大阪キャリアアップハローワーク〕とも情報共有を行っている。

## 5. ジョブサポーターの業務に対する管理・評価

ジョブサポーターの評価に際しては個別に目標を設定するのではなく、〔大阪新卒応援ハローワーク〕全体としての目標値（就職数）<sup>16</sup>のみを伝達し、各自に自覚を持って働いてもらうという方針です。というのもジョブサポーターの業務には、求人開拓や学校訪問といった、必ずしも利用者の就職件数に直接結びつくとは限らない仕事もあるためです。基本的には、日々の業務をきちんと行ってもらえればよいと考えています。その上で、若く、発想や行動の変化の著しい学生に対応して、新しい発想ができるジョブサポーターを高く評価しています。例えば新しいセミナーのアイデアを提案できる方や、職業相談でリピーターが生まれるような方を高く評価しています。

## 6. ジョブサポーターの任期終了時の引継ぎ

それぞれのジョブサポーターは、再任もありえますが基本的に1年任期で働いております。一人のジョブサポーターの任期が終了してから、次のジョブサポーターが就任するため勤務期間が重なることはなく、両者が業務の引継ぎをすることはほぼ不可能です。しかし先述のとおり、個々のジョブサポーターが得た求人事業所の情報は、必ず求人票に書き込み掲示することで、所内全体で共有されます。職業相談に訪れた若年者の情報も、共有できる仕組みを整えています。したがって他の職員やジョブサポーターがフォローすることができるため、ある求人事業所や若年者を担当するジョブサポーターが任期を終えた場合に新たに就任したジョブサポーターが企業・若者とのやりとりを踏まえた対応を行うことは可能です。大学等の学校の情報についても同様に、職員や「学校訪問チーム」のジョブサポーター同士で情報共有の体制を整えており、新任のジョブサポーターに対しては職員が教育や業務の引き継ぎを行っています。

一方、任期中に配置替えを行う場合には、職員や元からそのチームにいたジョブサポーターが新しく配属されたジョブサポーターへ引き継ぎを行います。こうした情報共有の仕組みを作った理由としては、引き継ぎの円滑化のほか、個々の企業の担当者が非番の日や出張の日はその企業の方が相談のために来所した場合でも、別のジョブサポーターが対応できるようにするためでもあります。

### <参考文献>

OSAKA しごとフィールド公式サイト

<http://shigotofield.jp/>（平成26年12月26日最終アクセス）。

<sup>16</sup> 〔大阪新卒応援ハローワーク〕の平成25年度の目標値は5,000件である。

大阪新卒応援ハローワーク「平成 24 年度版業務概況」（平成 25 年 10 月発行）。

大阪労働局・大阪新卒応援ハローワーク・大阪キャリアアップハローワーク・大阪外国人雇用サービスセンター『業界研究のヒント～業界経験者の声から～』（平成 25 年 8 月発行）。

大阪労働局報道発表資料「グランフロント大阪に若者応援企業 100 社集結！「若者応援企業就職フェア 2013」を開催！」（平成 25 年 11 月 18 日）。

厚生労働省「『若者応援宣言』事業」

[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/jakunen/wakamono/wakamonouen.html](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jakunen/wakamono/wakamonouen.html)（平成 27 年 2 月 12 日最終アクセス）。

厚生労働省「新卒応援ハローワークが皆さんの就職活動を支援します」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/05.html>（平成 26 年 12 月 26 日最終アクセス）。

厚生労働省「一般職業紹介（職業安定業務統計）」（平成 26 年 11 月）。

厚生労働省『平成 17 年版 厚生労働白書』。

厚生労働省「新卒者支援の更なる充実について～新卒応援ハローワークにおける支援などを開始します！～」（平成 22 年 9 月 10 日報道発表資料）。

厚生労働省職業安定局「2013 年 9 月 6 日第 93 回労働政策審議会職業安定分科会議事録」。

厚生労働省・都道府県労働局・公共職業安定所「こんにちは新卒応援ハローワークです」

[http://www.tandai.or.jp/kyokai/02/archives/pdf/sinsotu\\_ouen\\_hellowork\\_pamph.pdf](http://www.tandai.or.jp/kyokai/02/archives/pdf/sinsotu_ouen_hellowork_pamph.pdf)（平成 26 年 12 月 26 日最終アクセス）。

雇用戦略対話（第 8 回会合合意）「「若者雇用戦略」について」（平成 24 年 6 月 12 日）。

平成 22 年 9 月 10 日閣議決定「新成長戦略実現に向けた三段構えの経済対策」。

平成 22 年 10 月 8 日閣議決定「円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策」。



### Ⅲ. ジョブサポーターによる支援の実際

#### Ⅲ-1. 元人事労務担当者のジョブサポーター（事例①）

実施日：平成26年2月19日（水）

回答者：Kさん（64歳 男性）

インタビュー係：岩脇千裕

ノート係：桑原教恵

#### 《Kさんのプロフィール》

鉄鋼製造・建設業の企業に正社員として25年間勤務し、総務人事部門にて事務職の経験を20年以上積んできた。平成22年7月に定年退職した後、平成22年12月から〔大阪新卒応援ハローワーク〕にてジョブサポーターとして勤務し始めた。平成23年1月から平成24年3月までは〔学校訪問チーム〕、平成24年3月からは「窓口相談チーム」に所属している。平成26年3月末で退職する予定である。以下はKさんにインタビューを行った結果をとりまとめた。

#### 1 ジョブサポーター就任までの経緯

##### 1. ジョブサポーターに応募した理由

きっかけは、平成22年の7月に前職を定年退職した後、雇用保険の手続きのためにハローワークを訪れた時のことです。ハローワークの職員に、再就職を希望するなら大阪人材銀行<sup>17</sup>へ登録してはどうかと勧められました。登録後まもなくジョブサポーターの仕事を紹介されましたが、いったんはお断りしました。しかし総務人事担当者としての経験を買われたためでしょうか、再度人材銀行から声がかかりました。実際、前職での経験を通じて、企業側が必要としているのはどういう人物なのかはよく知っていましたし、その知識は社外秘扱いにしなければならないものでもありません。「自分の経験が少しでも、就職活動に苦勞している若者の役に立つなら引き受けてもよいのでは」と思い、平成22年12月から〔大阪新卒応援ハローワーク〕でジョブサポーターとして働き始めました。つまり私は、全国に〔新卒応援ハローワーク〕が設置されジョブサポーターが大幅に増員された時期<sup>18</sup>から、ジョブサポータ

<sup>17</sup> 厚生労働省が設置した、40歳以上の管理職（課長以上）、技術職、専門職の経験を有する求職者と、こうした分野での経験、知識、能力を有した人材を求める企業（求人者）との職業紹介を行う機関。

<sup>18</sup> 平成22年9月10日閣議決定「新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策」、平成22年10月閣議決定「円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策」により決定された。

ーとして勤務していることとなります。今年平成26年の3月にて65歳を迎え、ジョブサポーターとしての仕事は終わる予定ですので、就任から退職まで3年と3カ月間勤務することとなります。

## 2. これまでの経歴

ジョブサポーターになる前には、一部上場の鉄鋼製造・建設業の企業で25年2カ月間正社員として勤めていました。支店勤務をしていた4年間以外はほぼ全て総務人事部門で事務職として務めていました。そのうち平成8年からの約10年間は人事の業務を担当しました。従業員2,000名程度の企業でしたが、平成8年頃には大卒高卒合わせて過去最高の200名前後を採用したのに対して、私が退職する頃には20～30名を募集・採用するようになっていました。

また、前の勤め先では新卒採用・中途採用の双方が行われていましたが、基本的には新卒者を採用して育成することが中心でした。そのため、私は新卒採用に関する業務の経験は豊富にもっています。人事課長を務めていた際には、自ら面接を行い人事部長へ引き継いだり、他の社員による面接に立ち会ったりしました。人事部長として勤めていた際には最終決定までの採用計画全体を立案・調整したこともあります。

このようにそれぞれの時代の採用のあり方や、大勢の学生たちを見てきた経験が、ジョブサポーターとしての業務にも役立っています。

## 2 ジョブサポーターとして従事してきた業務の内容

### 1. これまでの業務内容の概略

ジョブサポーターに就任後1カ月間はどこのチームにも所属していませんでしたが、2カ月目からは学校への訪問を中心に担うチームに配属されました。それから1年2カ月の間「学校訪問チーム」に所属し、学校との関係づくりや、学校による就職支援をサポートする業務を行ってきました。その後、窓口での職業相談を中心に担う「窓口相談チーム」に異動となり現在に至っています。なお、配属に際してジョブサポーター個人の希望が反映されることは特にありません。

### 2. 現在の職務

現在は「窓口相談チーム」に所属しているため、主な業務は窓口での職業相談と電話によ

る状況確認（バック業務）です。その他、セミナーのコーディネーターや講師、個別の模擬面接、大学での出張職業相談などの業務に従事しています。

### ①職業相談

われわれの1日の勤務時間は7時間半ですが、その間に来所者があればそのつど職業相談に応じています。ただ、朝が弱い若者が多いためでしょうか、午前は来所者がそれほどいません。ですから窓口に出るのは午後からになる日も多いです。

来所が2回目以降の方であれば、1人あたりの相談時間は30分ほどです。繁忙期には1日あたり10名程度に対応します。一方、初めて〔大阪新卒応援ハローワーク〕へ訪れ新規に登録する若者を担当する場合は、私がパソコンによる登録作業が苦手なこともあり1人あたり1時間はかかってしまうので、対応できるのは1日あたり約5名になります。ただ、実際には相談の内容によって、より時間を要する場合もあれば、短時間で済む場合もあります。また、来所者が少ない時にはなるべく若者の話をじっくり聞くようにしていますが、順番を待っている方が多い場合は急ぐようにしています。

### ②電話による状況確認（バック業務）

登録だけして、来所していない期間が長く続いている若者へ電話をかけて、就職活動の状況を確認し、必要に応じて来所を促す業務です。コンピュータ・システムによって登録者の来所歴が自動的に処理されるので、長期にわたって来所していない若者を容易に見つけることができます。

### ③セミナーのコーディネーター、講師

〔大阪新卒応援ハローワーク〕では随時約12種類のセミナーが用意されています。セミナーの仕事は私の場合、月に3回ほどあります。これらのセミナーの講師は、以前は外部の方に依頼していましたが、ある時から所内のジョブサポーターや職員による手作りに切り替わりました。セミナーの企画からカリキュラム作成、実施まで主にジョブサポーターが担うことになっています。セミナーを企画する際には、書籍や個々のジョブサポーターの経験や民間の人材サービス業で実施しているセミナーの事例を参考にしています。

セミナーの内容は、例えば「模擬集団面接セミナー」は、平成23年の10月から月に1回、約4名の若者を対象に開催しており、ジョブサポーターが企業の面接担当者役を務めます。私は前の勤め先で集団面接に関する業務に長く従事していたため、その経験を元に、プログラムの作成を担当していたジョブサポーターの方に企画段階でアドバイスをしました。また平成25年の3月頃に新設された「模擬グループディスカッションセミナー」は、私も立案から関わっている企画です。

#### ④個別の模擬面接

先述の「模擬集団面接セミナー」とは別に、面接試験を直前に控えている若者を対象に、個別に面接の練習に応じています。来所者が少なく職業相談の業務が比較的忙しくない午前中に、〔大阪新卒応援ハローワーク〕全体で1日3件限定で受け付けています。ジョブサポーターが分担して面接担当者の役を務めています。

#### ⑤大学での出張職業相談

全てのジョブサポーターが一人1校ずつ担当の学校をもっているため、月に2回程度の頻度で担当する大学へ訪問し、恒常的な関係づくりに努めています。時には出張職業相談会を実施します。

### 3 ジョブサポーターの業務における目標および配慮・工夫した点

#### 1. 業務を行う上での目標

就職者数などの目標値は〔大阪新卒応援ハローワーク〕全体で設定しており、個々のジョブサポーターへ割り振られた目標値などはありません。ただ私個人として、目標を設定しています。それは、「自分の窓口に来た若者の話をできる限りじっくりと聞き、100%ではないにしても、できる限り満足してもらおう」というものです。そして一人でも多くの内定者を出すことです。そのために誠実に対応することを心がけており、時には若者に言うべきことを強く言うこともあります。そして、仕事の成果を後で振り返ることができるように、自分が相談にのった若者に内定が出た場合には、今までの支援内容を整理し、今後役に立つようまとめるようにしています。

#### 2. 配慮・工夫している点

##### ①学校と接する上で配慮・工夫している点

とにかく誠意を示し続けることが重要です。私は営業職の経験はありませんが、いわゆる「営業力」が必要なのだと思います。

〔大阪新卒応援ハローワーク〕では、前の勤め先で働いていた頃とは異なり、私は責任を取れる地位にはありません。万が一、私の発言がトラブルに発展した場合、〔大阪新卒応援ハローワーク〕の職員が対外的な責任を負うことになってしまいます。そのため慎重に学校との対応を行う必要があります。私個人が前に出切れないところがあります。

このように、ハローワークの外での活動はプレッシャーも大きいですが、仕事に緊張感を

保つことができるし勉強にもなります。学校にとっても、キャリアセンターの職員と並んでジョブサポーターが相談業務を行うことで緊張感が生まれます。学生にとっては慣れ親しんだキャリアセンターの職員ではなく、初対面のジョブサポーターを相手に話をすることは就職活動における面接の予行練習にもなり、よい経験になるでしょう。現在は学内で就職ガイダンスなどのイベントを行う際にのみ、出張職業相談を行っています。費用面などを考えると実現は難しいかもしれませんが、できれば定期的にハローワークと学校とが交流の場を持てれば学生にとって望ましいのではないかと思います。

## ②若年者と接する上で配慮・工夫している点

最初から重要な質問をするのではなく、信頼関係の構築に努める様になっています。また、時間が許す限りできるだけ若者の話をじっくり聞くよう心がけています。

同時に、基本的にはハローワークの求人情報はすべて公開されているので、知りたい情報は自分で探すように促しています。というのも、私は、若者が自分で企業情報を調べて、自分の意志で求人を選ぶことができるようになることが最も重要と考えているため、「この企業があなたにお勧めです」といったジョブサポーター主導のアプローチは控えるようにしているからです。個々のジョブサポーターによって相談スタイルは様々だと思いますが、私は、若年者自身の主体的に活動する力を削がないために、過度な世話はやかないことにしています。

*インタビュアー：既卒の若者から、「新卒でなくなった後はどうやって求人を探せばよいかかわからない」という声をよく聞きます。そうした若者に、どのようにして求人を探せばよいと教えていらっしゃいますか。*

正社員としての就業経験がある若者の場合は本人の意思に任せていますが、基本的には卒業後3年以内の若者には学卒求人を探すように促しています。一般的に、企業が一般求人を出す時には欠員補充が目的である場合が多いので、求人票などには「未経験可」と掲載されていても前任者と比較して同等かそれ以上でなければ採用される可能性は低いからです。就業経験のない若者には「あなたが社長だったらどう思いますか？」と自分が不利であることを自覚するように促しています。その上で、「既卒者の応募の可否」の欄を確認するよう注意しつつ、一般求人より学卒求人を見るほうがよいと伝えています。ただし、求人事業所が出す「学卒求人」は「学生がほしい」「若者がほしい」求人ではありますが、採用後に育成を予定した求人かどうかは求人票の情報からだけでは分かりませんので注意が必要です。

### ③求人事業所と接する上で配慮・工夫している点

私はこれまで「学校訪問チーム」と「窓口相談チーム」に所属して活動してきたため、求人事業所と直接接する業務にはあまり従事していません。職業相談の際に求人事業所へ若者を紹介するために電話をかける程度です。その際には、[新卒応援ハローワーク]の存在自体がまだあまり企業に認知されていないため、私が若者を紹介するために電話をした際に「新卒応援ハローワークです」と名乗ると、「新卒？うちは欠員補充で求人を出したのですが」とうまく話がかみ合わないことが時々ありますので、丁寧な説明を心がけています。

## 4 ジョブサポーターの業務の中で印象に残ったできごと

### 1. 嬉しかった・やりがいを感じたできごと

やりがいを感じられるのは、私が職業相談を担当した若者が内定の報告に来てくれた時に喜びを分かち合えることです。私がこれまで企業で働いてきた経験が若者の役に立ち喜んでくれることが、やりがいにつながっています。

例えば、それまで苦勞してきた若者が、私が相談に応じた後に内定を得た例もあります。ある一部上場企業への応募を希望していた若者の話ですが、私が個別の模擬面接に対応したところ、志望動機がうまく言えずつまづいてしまいました。そこでよく話を聞くと、実はその企業の人事担当者から「わが社の社長は嘘をつくのが嫌いな人だ」と聞いて、そこに共感したとのことでした。そこで私が「それこそ自分だけの志望動機ではないか」とアドバイスしたところ、その若者は実際にその企業で面接を受けた際に、私のアドバイスを生かした志望動機を述べて、内定を得ました。私は普段から若者に対して「難しい言葉で書かれた企業理念に自分の発言を合わせようとするより、自分自身が興味を持っていることや共感できることを素直に表現した方がいい」と伝えており、それがこの若者の場合はうまく当てはまったのではないのでしょうか。

また、来所した若者が職業相談を申し込む際に私を指名してくれた時にもやりがいを感じます。例えば、仲間のあるジョブサポーターが、長く来所していなかった女子学生に電話で就職状況の確認をしたところ、就職活動を一時中断しているところでした。来所を促したところ〔大阪新卒応援ハローワーク〕を訪れてくれて、偶然居あわせた私が相談に応じることになりました。その後も何回か来所し、職業相談を申し込む際には私を指名してくれて、最後には内定を獲得したこともよく覚えています。

また、ジョブサポーターとして勤務し始めた初期の頃に、「学校訪問チーム」の一員として専門学校・大学との関係づくりに貢献できたことは、[大阪新卒応援ハローワーク]に勤務してきた3年間の中で私が成した一番の成果だと思っています。できればもう1年「学校訪問

チーム」の仕事に取り組みたかったほどです。

## 2. ジョブサポーターの業務を行う上で苦労したこと

### ①職業相談業務

まず、職業相談に訪れた際のふるまいに積極性が見られない若者がいます。自分で調べる等の意欲ある行動を一切とらず、自分の希望が不明瞭で「私にはどんな職種が向いていますか?」と回答だけを求める若者が多く、対応に苦慮しています。

また、履歴書や自己紹介状といった書類を書く段階で、対応に苦慮する場合があります。若者の文章は、まるで商品説明書やテストの回答文のように具体性を欠く表現になっている場合が少なくありません。私はそうした若者に対して、文章の代筆はせず、書き方をアドバイスするにとどめています。例えば、「何かに取り組んだ時のまわりの状況や、その時の自分自身の気持ちが思い浮かべられるようなエピソードを交えてみてはどうか」と助言することがありますが、多くの若者はすぐには理解してくれず、時間がかかります。

また、職業相談の場面で困るのは、自己本位な振る舞いをする若者も多いことです。家族の言うことには耳を傾けるものの、ジョブサポーターの話は聞こうとしない例もあります。

時には、大学等のキャリアセンターが、その学校では対応しきれない若者を〔大阪新卒応援ハローワーク〕に面倒をみてほしいと来所させることもあります。なかには精神的な問題を抱えている若者もあり、専門的な訓練を受けていないジョブサポーターだけでは対応できないので、専門家による支援に取り次ぐために最寄りのハローワークを紹介したり、職員の方に対応をお願いしたりしています。

また、女子学生によく見られる例ですが、うまく自分の言いたいことを表現できず、泣き出してしまう若者もいます。その場合には職業相談を一旦中断して若者が落ち着きを取り戻すのを待つようにしています。

### ②学校への訪問

ジョブサポーター制度が始まったばかりのころは、学校からの反応は芳しくありませんでした。〔新卒応援ハローワーク〕は学校のキャリアセンターと業務内容が重なるため、独自の取り組みに力を入れている有力私立校などは「ジョブサポーターの支援は必要ありません」という反応が多かったです。

しかし、学校による独自の支援がまだ十分ではない大学では、快く受け入れてくれる場合もありました。また、前任の先輩ジョブサポーターが既にある程度のある関係を作り上げてくれていた大学もありました。私自身は、担当の大学には最低限月に1回は必ず訪れ、他の大学へ訪れる際にも地理的に近ければ2、3校を追加訪問するなど頻繁に足を運びました。会ってもらえない場合も名刺を置いて行ったり、前職での経験を生かして学校の事務担当者の人

事関係の悩みの相談に応じたり、さまざまな形で誠意を示し続けることによって、徐々に信頼を勝ち得ていきました。

そうしているうちに、ある学校で「出張職業相談会を開いてハローワークの窓口へ当校の学生を誘導してほしい」、という依頼があり、実施したところ好評を得ました。その評判が学校同士のネットワークを通して広がっていき、[新卒応援ハローワーク]の支援内容について広く知ってもらえるようになりました。また[新卒応援ハローワーク]にマスメディアの取材が入ったことで、多くの学校関係者にジョブサポーターの活動が周知されました。それをきっかけに、他の学校からもセミナーの依頼などが来るようになり、学校との関係づくりが軌道に乗りました。学校と関係構築の成功は私の3年間の活動の中で大きな成果だったと考えています。

しかし、担当ジョブサポーターが交代する際にうまく引き継ぎが行われなかった場合や、学校が独自に行っている支援と重なる内容の支援を行ってしまうなど、学校との関係作りに失敗した場合は、信頼回復は容易ではありません。例えば、後任のジョブサポーターに替わった後に問題が生じうまくいかなくなってしまった事例もあります。同じ組織の中で、早い段階で相談ができていれば状況は変わっていたかもしれないと思うと残念です。

## 5 業務をより効果的に進めるための工夫

### 1. 他のジョブサポーターとの連携

私は他のジョブサポーターとの連携を、はっきり意識して業務の中に取り入れています。というのも、職業相談において若者が同じジョブサポーターにだけ相談をし続けていると、その若者とジョブサポーターとがお互いを知りすぎて「甘え」が生じたり、緊張感がなくなったりします。そうならないように、若者自身の合意を得た上で、仲間のジョブサポーターが連携して、お互いの担当する若者を時々交替するようにしています。そうすることで、若者は新しい他者の視点を得ることができて視野が広がります。男性ジョブサポーターと女性ジョブサポーターが交替するだけでも効果があります。そもそも採用面接は初対面同士が行うことが普通です。そして面接担当者にも色々な人がいます。総務・人事、営業、製造、研究職など職種や部署によってもものの見方が全然違います。職業相談を担当するジョブサポーターの交替は、対話する相手によってもものの見方が変わることを、若者に実際に体験させ慣れさせる効果があると思います。また、相談を終えた後にジョブサポーター同士で情報交換を行うことで、若者の特徴を見直すこともできますし、それぞれのジョブサポーター自身の勉強にもなるのでよい試みだと思います。



## 2. ジョブサポーターの業務に必要な知識・技能の習得

### ①職業相談に関する知識・技能

先述のとおり、私は前の勤め先で長らく人事の業務に従事し、新卒採用の業務の一環として、面接などの経験を豊富に積んできました。採用側として大勢の学生を見てきた経験や、業務をとおして身につけた知識がジョブサポーターとしての業務にも役立っています。

一方で、私に足りないと思うのは、キャリア・カウンセラーの資格認定において求められるような心理学等の理論です。通常は、経験に基づいて行動すれば滞りなく業務を遂行できます。ですが、体系的な専門の訓練を受けていないため、イレギュラーなできごとや困難な相談事例に対処できない場合があります。例えば職業相談の途中で若者が泣き出した場合などに、心理学の知識やキャリア・カウンセラーの資格があればよかったと思うことがあります。また、スポーツでもよくある話ではないかと思いますが、私の相談技術はあくまで私個人の経験に基づくものなので、それを文書にしたり他のジョブサポーターに教えたりすることができません。

### ②職業・業界に関する知識

私自身は事務職の経験しかありませんが前の勤め先で25年間働いてきた間に、様々な職業の人と関わりをもってきました。ですので、様々な職業について若者に質問された場合には、その職業に就いていた人とかかわった経験をもとに対応しています。そもそも〔大阪新卒応援ハローワーク〕に寄せられる求人は事務職や営業職といったメジャーな職業のものが多く、大半はその職業の人と関わったことがあるものになりますので、学生に十分なアドバイスをすることができたと思います。

一方で業界についての知識については、経験だけでは限界があります。私に関わったことがない業界を志望する若者が相談に訪れた場合には、十分な対応ができなかったこともあります。前の勤め先の事業内容の1つが橋の建設であったため、橋の建造に関心のある技術職志望の若者が来所した際にはアドバイスをすることができました。しかしその他の業界については、多様な業界の情報を参照できるデータベースなどありませんので、基本的には自助努力するしかありません。具体的には、自分で各業界に関する本を読んだり、各業界で働いた経験をもつ仲間のジョブサポーターに教えてもらうこともあります。

## 6 より良い若年者支援に向けての課題

### 1. 求人票の記載事項の充実・読み方の指導

第一に、ハローワークの求人票は既に豊富な情報が掲載されていますが、さらにもっと情報を掲載した方が学生のためにもなりますし、職業相談業務もより円滑に進められると思います。例えば、求人票の「求める人材像」の欄がもっと充実していればと思います。また求人票には平均残業時間の欄がありますが、必ずしも記載されているとは限りません。記載があれば、基本給だけでなく若者が実際に受け取ると予想される賃金を計算することができます。

また、一例ですが、ハローワークの求人票では性別に関する記載がないにもかかわらず、インターネット上の他社の求人情報サイトでは、性別を特定されていたケースがありました。そうしたケースに該当しそうな求人について若者から質問されて対応に苦慮したことがありました。その際には私が求人事業所に問い合わせ「男性も応募可能である」と確認したのですが、若者が自分で判断することは困難な問題だと思いますし、ハローワークとしても対応に苦慮する問題ではないかと思います。

第二に、若者自身に求人票に記載されている情報を読み取り理解する能力が足りないのが現状です。例えば、求人票の休日日数の記載から、その日数が世間一般と比べて多いのか少ないのか、若者が自分で判断することは困難です。また残業代が通常の給与の何割増しになるかという知識がなければ、求人票にせつかく平均残業時間が記載されていても、そこから実際に受け取る賃金額を推計することはできません。また産前産後休暇、育児休業、介護休業が法的に保障された権利であることを知らずに、求人票の制度欄に「実績なし」とあるのを「この会社では介護休暇や育児休業が『利用できない』」と取り違えてしまう若者もいます。

こうした知識を若者が身につける機会をハローワークに限らずどこかで用意するべきだと思います。〔大阪新卒応援ハローワーク〕では、労働局の職員等が講師となり、労働法を学ぶセミナーを開講しています。しかし、そこで得た知識を実際に求人票を読む際に応用できるかという点、若者自身だけでは難しいと思います。ですので、知識を授けるだけでなく、その知識を使って求人票を具体的に読み解く術をレクチャーするセミナーを開く必要性を感じています。

### 2. ジョブサポーターの能力向上・組織内の情報共有と信頼関係構築の増進

ジョブサポーター制度は社会にとってとても有益なものだと思います。前の勤め先で働いていた頃には、求人を出しても良い人材の応募がなかなか集まらなかったため、ハローワークにはよいイメージがありませんでした。しかし、民間企業での就業経験のある人がジョブ

サポーターとして職業相談を担当することは、採用側の視点からのアドバイスができるため、若年者にとって大変メリットがある良いアイデアだと考えるようになりました。

今後「新卒応援ハローワーク」が若年者の就職達成という目標をより推進していくためには、ジョブサポーターがより知識・技能を深められるように研修を実施することが有益だと思います。さらには、組織内での更なる情報共有と、より一層の信頼関係の構築を増進することが重要だと思います。

ジョブサポーターはセミナー運営やグループディスカッション、集団面接といった多くの業務に従事していますが、お互いが何をやっているのか必ずしも全て理解しているとは限りません。職員・ジョブサポーターの間で情報を共有し、お互いの強みを活かす関係を作ることが必要だと思います。具体的には、各自が行ったセミナーや職業相談の結果を振り返り共有する機会を作ることが有益でしょう。例えば、職業相談の事例をお互いにもちよって事例検討会のような研修を、チームごとやジョブサポーター全体、あるいは正規職員なども交えて行ったり、各自が持つ強み（例：前職での経験や人脈）を組織全体で共有する仕組みを作れば、「新卒応援ハローワーク」全体がもっと効果をあげられる組織になると思います。

そのために重要なのは、職員やジョブサポーター同士の信頼関係です。ジョブサポーターは1年任期で働いていますが、ジョブサポーターがより長期的な見通しをもって業務に従事できるようになれば、組織内の信頼関係はより強化されると思います。

## Ⅲ－２．CDA 保有者のジョブサポーター（事例②）

実施日：平成 26 年 2 月 20 日  
 回答者：Y さん（61 歳 男性）  
 インタビュー係：岩脇千裕  
 ノート係：桑原教恵

### 《Y さんのプロフィール》

衣料品の総合卸商社に正社員として 33 年間勤務し、営業・人事・役員等の経験を積んできました。その後、衣料品製造業で 2 年間の販売責任者に従事した後、平成 23 年 9 月から 6 ヶ月間〔ハローワーク梅田〕にて中高年求職者の再就職を支援する就職支援ナビゲーターとして勤めた。更に平成 24 年 4 月からは〔大阪新卒応援ハローワーク〕のジョブサポーターとして勤務し始めた。「窓口相談チーム」と「セミナーチーム」に所属し、主に職業相談とセミナーの企画運営に携わっている。以下は Y さんにインタビューを行った結果をとりまとめた。

## 1 ジョブサポーター就任までの経緯

### 1. ジョブサポーターに応募した理由

勤めていた衣料品製造会社を退職後、再就職の相談のために三宮にあるハローワークを訪れた時のことです。就職支援ナビゲーター<sup>19</sup>にとっても親身に接していただき、前職で人事・労務担当者として働いていたことを話したところ、「ハローワークならあなたの人事・労務担当者としての経験を活かすことができます。ハローワークを再就職先の選択肢の一つとして検討してみてもはいかがでしょうか」と提案してくれました。その後、ハローワークがどんな支援の取り組みを実施しているか調べてみたところ、「ハローワークの仕事は、人事・労務担当者としての経験だけでなく、自分が培ってきた、得意先との信頼関係の構築といった営業職での経験も活かすことができ、また自分のやりたいことにも合っているのではないだろうか」と思うようになりました。

ちょうどその頃、〔ハローワーク梅田〕で中高年求職者の再就職を支援する就職支援ナビゲーターを募集する求人が出ました。担当の就職支援ナビゲーターから「ハローワークの支援員の求人は、応募が殺到するためすぐに締め切られてしまうので、早めに決断して下さい」と助言され、応募を決めました。その結果、採用が決まり、平成 23 年 9 月から 6 ヶ月の間、

<sup>19</sup> 早期再就職の必要性が高い求職者及び 35 歳以上の労働者に対し、履歴書・職務経歴書の個別添削や面接シミュレーションの実施、個別求人開拓等、担当制による求職者の個々の状況に応じた体系的かつ計画的な一貫した就職支援を実施する専任の支援員。

〔ハローワーク梅田〕のキャリア支援コーナーで、就職支援ナビゲーターとして勤務しました。6ヶ月間勤めたのですが、この間の業務を通じて、私は「人を支援する」就職支援の仕事に生きがい・やりがいを感じるようになり、今後も就職支援の取り組みに関わり続けたいと思いました。そこでそうした仕事が他にないか調べたところ、ハローワークで若年者の就職を支援するジョブサポーターの募集が出ているのを見つけて応募しました。そして平成24年4月1日に採用されてから現在（平成26年2月）まで、約2年弱の間、〔大阪新卒応援ハローワーク〕にてジョブサポーターとして勤務しています。

私が若者の就職支援に関心を持ったのは、自分自身も就職難の時代に就職活動をしたので、厳しい就職難の状況に置かれている現在の若者に共感を覚えたためです。加えて、「全国的に少子化が進む状況で若者の雇用問題を放置しておく、日本の社会保障制度が成り立たなくなるのではないか」と社会の行く末を危惧していたためでもあります。私は「ジョブサポーターとして若者の正社員就労を支援することは、若者たちに社会を支えてもらうことにもつながる社会貢献と言えるのではないか」と思うようになりました。

また、若者の就職支援に関心を持ったもう1つの背景として、前の勤め先で採用活動に携わった経験があります。以前勤めていた衣料品卸売商社は、社長の方針により、どんなに経営状況が厳しくても新卒者を高卒は2、3名、大卒は3、4名、定期的に採用し続けていました。その狙いは、社内での世代交代を進める、適切な人員構成を維持することにあります。私も人事労務担当者として毎年採用活動に関わっていたので、その経験を活かして企業側の目線で若者にアドバイスができるのではないかと思うようになりました。加えて「正社員を目指す女性を支えたい」という想いもありました。というのも、長らく採用活動に携わってきた中で、優秀ではっきりとした将来の夢を持っている多数の女子学生に出会ったことで、「女性もワークライフバランスをとりながら正社員として活躍すべき時代が来ている」と思うようになっていったためです。

## 2. これまでの経歴

ハローワークに勤務する以前は、私は民間企業に35年間勤めていました。最初の勤め先である衣料品の総合卸商社には計33年間勤めました。その会社は、私にとって若者と触れ合う機会の多い職場でした。というのは、まず若者向けの衣料品を取り扱う会社だったため、若者の視点が重要視される雰囲気があったためです。また、人事部門にて新卒者の採用活動に携わっていたためでもあります。営業部門に18年勤務した後に、人事部門に15年間勤務しました。人事部門では、採用業務だけでなく人事・労務に関する業務全般を担当していました。また、人事部門の役員として経営戦略に携わっていた時期もありました。ですが勤め先の業績が悪化し、経営を再建し社員の雇用を保障するため、銀行の仲介で他社からの支援を受けねばならなくなった際、支援の条件として全役員が退任することを求められました。そ

のため、私は定年に先立ち退職することになりました。

その後、同業の衣料品製造会社に営業職として転職し、2年間販売責任者を務めていました。しかし通勤時間が長く、体力的に業務を継続することが難しくなったため、自分のライフプランを見つめ直そうと思い、定年を迎える前に退職することを決めました。その後、先述のとおり〔ハローワーク梅田〕の就職支援ナビゲーターを経た後、〔大阪新卒応援ハローワーク〕のジョブサポーターとして勤め始め、現在に至ります。今後も、なんらかの形で就職支援の仕事にかかわっていきたいと思っています。

## 2 ジョブサポーターとして従事してきた業務の内容

### 1. これまでの業務内容の概略

#### ①職業相談

私が所属しています「窓口相談チーム」は、窓口での職業相談と求人紹介を中心に担っています。時には受付業務などの事務処理（バック業務）も、担当することがあります。

窓口での職業相談は、通常は1人につき長くても40～50分程度です。といたしますのも、職業を紹介すること自体は短時間で手際よく進めることが可能ですが、初めて職業相談を利用する方の場合は、まずジョブサポーターと若者との間で基本的な信頼関係を構築することに多くの時間を要するためです。特に、若者が心の悩みを抱えている場合は、短時間でうまく対応することは困難です。そのため私は、時間内に対応できない要件の場合は、職業相談に応じるジョブサポーターを指名予約できる制度を利用して、次回のアポイントをとってもらうことにしています。というのも、個別に日時を設定して若者の相談に応じる場合は通常とは異なり、約1時間から1時間半は話を聞くことができるためです。多くの若者が午後に来所するため、午前中は比較的空いているので、個別の職業相談に乗ることができます。

個人的にはこの指名予約制度はとてもよい制度だと思っています。この制度のおかげで、若者は自分が信頼できるジョブサポーターと長い就職活動の戦いを一緒に頑張ることができ、やる気や自信を維持することができます。この制度がまだない頃には、若者の側から相性のいいジョブサポーターに相談をお願いしたいという要望が出されていました。こうした要望に応える形でこの制度ができたのではないかと思います。

#### ②大学での出張職業相談

〔大阪新卒応援ハローワーク〕のジョブサポーターは全員、1～2校の担当校を持っています。私は大学を1校担当していますが、月に1回訪問して、その大学の学生に対して職業相談・求人紹介・ハローワークへの登録を行っています。その大学は〔大阪新卒応援ハロー

ワーク]の取り組みに協力的な学校で、学生にハローワークを含め、学生向けの様々な就職支援事業を積極的に利用するよう呼び掛けてくれています。

### ③セミナーのコーディネート、講師

私は先述した「窓口相談チーム」の他に、[大阪新卒応援ハローワーク]で実施するセミナーを企画・運営する「セミナーチーム」にも所属しています。「セミナーチーム」には全員で7名の担当者がいますが、その7名が持ち回りでセミナーの講師を務めています。

[大阪新卒応援ハローワーク]では多数のセミナーが開催されていますが、基本的にはジョブサポーターの手作りで開催しており、各セミナーに1人ずつ「セミナーチーム」のジョブサポーターが取りまとめ役としてついています。私が取りまとめ役を務めているのは以下の③-1「模擬面接セミナー」と③-2の「個別の模擬面接」です。取りまとめ役の役割は、第1にセミナープログラムの内容作りの中心となることです。そのプロセスは、まずはセミナーの目標を定めます。例えば、「面接対策セミナー」は、若者に面接の基本を学んでもらうとともに、自己効力感を高めて面接に臨む自信を持ってもらうことを目標としています。次に、その目標に沿ってジョブサポーター同士で意見を出し合ったり、職員の意見を聞いたりなどして、セミナーで用いる資料や具体的な進行方法の検討を行います。その上で、最終的に起案を作成して職員に提出します。

また、講師となるジョブサポーターのシフトを組んだり、スケジュールを管理することも取りまとめ役の仕事です。例えば、「模擬面接セミナー」のシフトを作成する際には、3カ月ごとのスパンで、スケジュールを調整した上で、個々のジョブサポーターに講師の担当をお願いしました。

#### ③-1 必勝模擬面接セミナー

私の担当するセミナーは「必勝模擬面接セミナー」という面接の基本を学ぶセミナーです。このセミナーは参加人数が多いので、現在は概ね毎週木曜日に開催しています。1回につき約10名の定員で参加者を募りますと、毎回約6～7名が集まります。それを3人ずつ2組に分けて応募者役・面接担当者役・観察者役をそれぞれが演じる面接のロールプレイングを行います。それにより参加者に、面接担当者や第三者の視点から見ると面接を受けている自分はどうのように見えているのかを実感してもらい、今後どうするべきかを考えて気づいてもらうことを目標としています。

#### ③-2 個別の模擬面接

求人企業の書類選考に通る面接を受けることが決まっている若者から要望がある場合は、マンツーマンで模擬面接を実施しています。1日3名定員の完全予約制で、朝10時半から昼12時までの午前中の時間帯のみ実施しています。この「個別の模擬面接」では、企業一般

ではなく、応募した特定の企業が求める人物像を想定して対策を立てることができます。そのため就職支援としての効果が高いのではないかと個人的には思っています。実際に若者から絶えず予約の申し込みがあり、満席も多々あります。ただ、業務を担当するジョブサポーターのマンパワーにも限界があるので、あまり大々的には周知できていません。

### 3 ジョブサポーターの業務における目標および配慮・工夫した点

#### 1. 業務を行う上での目標

##### ① キャリア・コンサルタントとしての技能向上

私がキャリア・デベロップメント・アドバイザー<sup>20</sup>（以下「CDA」と略す）の取得を目指し始めたきっかけは、以前、中高年の再就職を支援する就職支援ナビゲーターとして働いていた頃に同僚の就職支援ナビゲーターの1人が、CDA保有者だったことです。その同僚から「資格がなくても就職支援ナビゲーターの仕事はできますが、資格取得を目標に勉強することで、かかわりの技法<sup>21</sup>や支援理論といった就職支援の方法論について体系的に学ぶことができますよ。その知識を身につければ、中高年だけでなく様々な求職者にも対応できるようになりますよ」と聞いて、私も資格取得を目指すことにしました。

CDAの試験は難しく、昨年（平成25年）の6月に3回目の挑戦にしてようやく合格できました。また同時にキャリア・コンサルティング技能検定<sup>22</sup>の2級も受験して、今は結果を待っているところです。CDA資格取得にむけて民間の資格講座で学んだのですが、その講習会で受講生数名と仲良くなり土日に勉強会を行うようになりました。勉強会の内容は、メンバー同士でメンタルケア・トレーニング<sup>23</sup>やアサーション<sup>24</sup>の訓練を行う、一緒に講演を聴きに

<sup>20</sup> 平成12年に誕生したキャリアカウンセラーの実務家向けの資格であり、相談者との関係構築やニーズ把握のスキル、職種・業界・求人企業など労働市場の動向や求職活動のテクニックといった、求職相談者が必要とする情報伝達のスキルの習得を目指す資格である。（特定非営利法人日本キャリア開発協会「キャリアカウンセリングを知る」<https://www.j-cda.jp/cda/work.php> 平成26年12月11日最終アクセス）。

<sup>21</sup> 元は心理学者アレン・E・アイビーが開発したカウンセリングのモデル「マイクロカウンセリング」の技法で、傾聴、質問の仕方や励ましの仕方の工夫といった個々のかかわり行動を通じてクライアントとの共感を達成するための技法。特にクライアントの情動の世界を正確に感じ取る技法が重視される。現在では心理療法においてみならず、さまざまな一般的なカウンセリングの場面にて応用されている（アイビー（1985）pp.67, 81-82）。

<sup>22</sup> 特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会が実施する技能検定職種の一つとして平成20年9月に追加された試験（キャリア・コンサルティング協議会公式サイト「国家検定キャリア・コンサルティング技能検定」<http://www.career-kentei.org/>（最終アクセス日平成27年3月2日））。2級では、豊富な実践経験を有し、在職者・求職者のみならず、学生・生徒も含めた幅広いクライアントに対して一定程度以上の支援が可能な実践力のあるレベルの能力を想定している（厚生労働省「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書（平成19年11月16日））。

<sup>23</sup> 相談者のメンタルケアを保つための技法。メンタルケア・トレーニングに関する技能資格のうち代表的な資格の一つとしてメンタルケア学会の「メンタルケア心理士」資格などがある（「メンタルケア学会」公式サイト <http://www.mental-c.com/index.htm>（最終アクセス日平成27年3月2日））。

<sup>24</sup> 自分の気持ちや権利を相手に受け入れてもらう形で自己表現するといったコミュニケーションの方法。1950



行くなど様々です。メンバーは民間企業で就職支援等の仕事をしている30~40代が主で、最年長の私がリーダーを務めるようになりました。私がCDA資格を取得した後も勉強会は継続しています。様々な業界の出身者が集まっており異業種交流の場にもなっています。互いの持ち味を生かして切磋琢磨し合う関係ができていますので、とても刺激になっています。

資格取得のための勉強を通して痛感したのは、相談者との信頼関係を構築する上で傾聴と共感的態度がとても重要だということです。資格試験で課されるロールプレイングの実技でも、傾聴スキルは特に重視されています。私も含め、民間企業出身者は結論を急ぎすぎる傾向があります。しかし職業相談では結論よりもプロセスが重要です。特に求職中の若者の気持ちは就職活動の段階によって前向きになったり落ち込んだりと急速に変化していきます。そのため、若者の変化にそのつど対応して、若者の気持ちに寄り添って信頼関係を構築することが求められます。先述の通り、ジョブサポーターが1回の職業相談にかけられる時間は長くても40~50分ですので、最初の10~15分で基本的な信頼関係を構築できるスキルを身につけたいと考えています。

特に最近では、メンタルヘルスの問題を抱えた来所者が増えているように感じます。こうした若者の場合、ジョブサポーターでは対応しきれないこともあります。適切に対応するには、臨床心理士と同等のスキルが必要です。今後も若者の支援の仕事を続けていくためには、メンタルヘルス関連の知識も必要と思っており、勉強したいと考えています。

## 2. 配慮・工夫している点

### ①若年者と接する上で配慮・工夫している点

私はできるだけ若者が自分の力で就職活動ができるように支援していくことが重要と考えています。自立的に就職活動を進められず頼りきってしまうタイプの若者には、自立を促すようにしています。しかしそうしたタイプの若者には、自己評価がとても低い人が少なくありません。本来は、時間をかけて自己分析を行ってもらった必要があるのかもしれませんが、さすが時間が限られた職業相談の中ではその余裕はありません。そこで私は、小さなきっかけを生かしてその人の自己評価を見つめ直す機会を与えるように工夫しています。例えば、今までその人がやってきたこと（思い出に残っていることなど）を少しだけ尋ね、そこからその人の良いところを見つけて褒めて自信をつけてもらうように工夫しています。また例えば、相談者の表情をよく見て、「あなたは笑顔がとてもよいしきちんと話も理解してくれているから、事務職だけでなく、営業も向いているかもしれませんよ」と伝えたり、「事務職も内勤

---

年代のアメリカにおいて、自己表現が下手で社会的な場面が苦手な人のためのカウンセリングの方法として提唱され、1970年代にはより効果的、積極的な人間関係の促進に活用されるようになった(金子・中田 2003, p.50)。

型の営業職のようなものだから、事務職にも向いているかもしれませんよ」と伝えるなどすると、ふとしたきっかけから若者自身が幅広く選択肢をイメージできるようになるのではないかと、思っています。さらに「まずは食わず嫌いをせず、もう一度求人票の検索システムを覗いていろいろな仕事を探してみましょうよ」と後押しすると、実際に視野を広げて企業探しをやり直してくれる若者もいます。

そもそも、就職活動自体に熱意が持てない若者が来所する場合があります。私は、そうした若者には「せっかくハローワークまで来たのだから、企業とはどういうものなのか、話だけでも聞いてみてはどうですか？」と伝えて、その日の「レギュラーマッチングブース<sup>25</sup>」に訪れている企業の話聞くように勧めます。企業の方と実際に接触することで若者の視野は広がりますし、実際に採用が決まることも少なくありません。初めて来所した若者が「レギュラーマッチングブース」での企業説明会に参加して、そのまま応募して採用されたこともあります。

このように、来所して初めて「レギュラーマッチングブース」を訪れることを決める若者も多いので、求人企業には「面談の準備をほとんどしていない状態でハローワークを訪れる若者も多いのですが、履歴書なし・私服でも『レギュラーマッチングブース』を訪れて構わないことにしています」と伝えて理解して頂いています。書類審査がないことで、企業も先入観なしで若者を見てくれることもあり、この「レギュラーマッチングブース」は若者にも好評で、事務職を募集した場合には100人近い若者が話を聞きに来ることもあります。

加えて、私は既卒者を支援する場合には、特に重要なポイントがあると考えています。それはモチベーションを保てるかどうか、という点です。私は若者のモチベーションを保つために、期間を定めて目標を設定したり、「短時間でも相談に乗りますから気にせず来て下さい」と伝えることで来所に対するハードルを下げるなどして、とにかくハローワークへの来所を継続させるようにしています。これらは私が自分なりに工夫して作り上げた有効な支援のパターンです。

## ②求人事業所と接する上で配慮・工夫している点

私が求人事業所と直接接する機会はありませんが、若者に職業を紹介するためには求人企業の情報を集める必要があります。「求人開拓チーム」のジョブサポーターが開拓してきた求人場合は、その求人を開拓したジョブサポーター本人や「求人開拓チーム」を統括している職員から、その求人企業の職場の雰囲気や従業員の人となりなどの情報を直接得ることができるため、若者により詳細な求人の内容を伝えられますが、その他の企業に関しては、若者から「求人票に書いていない情報を知りたい」と依頼されても対応が難しいケースもあります。

<sup>25</sup> 本章「Ⅱ. 大阪新卒応援ハローワーク（事例①）」参照。

求人票の情報だけでその企業が求める人物像を描くのは困難です。そのため私は、個々の求人企業を想定した模擬面接を担当した際などには、その企業のホームページから募集職種、取扱商品、取引先、立地といった情報を集めて、それを参考にして求める人物像をイメージしています。その際には、民間企業で働いていた頃に様々な業種・地域の企業と関わりをもったことが生きています。以前勤めていた会社で私は全国 46 都道府県に出張したことがありますし、商品の調達のために多数の外国を訪れたこともあるので、そこで得た知見と経験にも照らし合わせて、企業の求める人材像をイメージしています。その上で、若者本人にも応募先がどのような企業だと思いか予測してもらい、それを聞いてから、若者本人の予測が的を得ているかどうかコメントしています。

また求人を探している若者には、『若者応援宣言』<sup>26</sup>を出している企業は様々な企業情報を公開しているため比較的安心して応募できる」と伝えていきます。また、「レギュラーマッチングブース」で説明会を開いている企業の話聞くことも勧めています。先述の通り「レギュラーマッチングブース」では、参加者は事前に準備をする必要がなく、具体的な仕事内容や就職後の平均的な一日のスケジュールなどをじっくり聞いた上で応募できますので、若者と企業をマッチングするのに適切な仕組みだと思えます。

なお、前の勤め先で得た人脈等を業務に直接使うことはしていません。ただ、偶然私が知っている企業の求人について尋ねられた際には、求人票には掲載されていないけれど私が個人的に知っている、職場の雰囲気などのインフォーマルな情報を伝えるようにしています。

## 4 ジョブサポーターの業務の中で印象に残ったできごと

### 1. 嬉しかった・やりがいを感じたできごと

一番嬉しいのは、私を指名して相談に訪れていた若者が「内定を得た」と報告してくれる時です。例えば次のようなできごとがありました。

ある大学4年生の男子学生が、「一般求人に応募したい」と私を指名予約して相談に訪れました。その学生は書類審査を通り面接に進みましたが、その当日の夕方に再び来所し「たぶん不合格だと思います。面接では緊張して何も話せませんでした」と報告してきました。そこで私が助言したのは、御礼状をその日のうちに送ることでした。というのも、一般求人のほとんどは欠員補充が目的であるため、即日で採否が決まることが多いのです。採否の決まるその日のうちに御礼状を届けることが効果をもつかもしいないと思ひ、「意味がないかも

<sup>26</sup> 厚生労働省は、一定の労務管理の体制が整備されており、若者（35歳未満）を採用・育成のためハローワークに求人を提出し、通常の求人情報よりも詳細な企業情報・採用情報を公表する中小企業を『若者応援宣言企業』として、積極的にマッチングやPR等を行う「若者応援宣言」事業を実施している。

しれないけど、せめてお礼を伝えるために、今日中に御礼状を書いて企業に届けてみてはどうですか」と助言したのです。翌朝、その会社から男子学生の不採用を告げる通知がハローワークへ届きました。しかし直後に、同じ会社から電話があり「今不採用通知を送りましたが、一旦保留にしてください」と告げられました。訳を尋ねると、その男子学生が面接の翌朝、御礼状を届けるために直接会社を訪問したというのです。そのことが、男子学生の採否を変えるきっかけになりました。男子学生が会社を訪れた際に居合わせた会長が、「面白い子だから話を聞こう」と面談してくれ、再面接のチャンスを与えてくれたというのです。そして最終的には採用が決まりました。異例のケースではありますが「就職活動は縁とタイミングだな」と実感しました。

もう1つ、別の既卒の男性の事例もあります。その若者は、在学中はインターネットの求人サイトだけを利用して就職活動をしており、全く内定を得ることができませんでした。その若者は大学卒業後に「新卒応援ハローワーク」というものがあることを友人に教えてもらい、来所しました。職業相談に応じた私は2つの提案をしました。1つ目は「内定を獲得する目標日を決めましょう（初の来所が7月だったので、10月末に目標日を設定しました）」。そして2つ目は「常に3～4社に応募している状態を維持し、応募ゼロの状態にしないようにしましょう」です。これらの提案の狙いは、その若者を「大阪新卒応援ハローワーク」に定期的に通い続けるように誘導することにあります。来所さえしてくれれば、モチベーションを維持できるよう支援できます。それから最後に「応募書類を見せてください」と提案しました。その上でまずは、応募書類の書き方を支援しました。初めは全く書類審査に通らなかったのですが、一度通り始めると他の企業の書類審査にも通るようになりました。次に面接対策の支援を行うと、初めは不合格続きでしたが、「面接を受ける会社の業界で求めている人材像のポイントを伝えるので、20～30分でよいので面接対策をやりましょう」と伝えて支援を継続しました。その結果、11月には内定を得ることができました。1社に決まると、続々と決まるもので、同じ日に2社から内定を得ました。本人はとても感謝してくれて、同じく既卒で就職が決まっていない友人に「[新卒応援ハローワーク]に行ったら相談にのってもらおうようアドバイスしました」と報告してくれました。

## 2. ジョブサポーターの業務を行う上で苦労したこと

### ①大学からの要望への対応

時折困った出来事が生じることもあります。その1つが、大学自身にノウハウや人手が不足しているがために実施できない類のセミナーを、学校まで出張して実施してほしいと依頼される場合です。私たちのセミナーは、「大阪新卒応援ハローワーク」やその主催するイベントで、実際に来所された利用者を対象に実施することを基本方針としています。そのため個々の学校では、学生をハローワークへ誘導するために、就職活動初期のガイダンスやハローワ

ークへの登録会などを実施しますが、それ以外の出張セミナーは基本的には行わないようにしています。なぜなら全ての学校に出張してセミナーを実施できるだけのマンパワーはなく、かといって一部の学校にだけそうしたサービスを行うことは公平さに欠けるためです。

以前お受けできない依頼を頂いた際には「私たちも人手が足りないのでできない」と理由を話して納得して頂きました。しかし「できません」とはっきり伝えることにも、私にはためらいがあります。[大阪新卒応援ハローワーク]に対する学校の協力的な姿勢を損ねてしまうのではないかという懸念もあるからです。学校からの要望にどこまで応えられるか難しい問題だと実感しています。

## ②困難を抱えた若年者への対応

職業相談の業務で最も苦勞したのは、早期離職後に再就職の相談に訪れたある若者のケースです。その若者は、初めて正社員として就職した会社で経理を担当していましたが、税務申告に不正があることに気づき上司に指摘したところ、「どこでもやっている当たり前のことを、なぜ新入社員の君に批判されなければいけないんだ」と社長の怒りを買ってしまい、退職を強要されました。とても性格の良い若者でしたが、退職時の経験をずっと引きずって、会社というものの自体を信じられなくなっていました。応募書類を丁寧に作ることができるので書類審査は通るのですが、面接で志望動機を尋ねられると「過去の辛い経験がよみがえってきて感情が高ぶり答えられない」とのことでした。また、「企業は全てブラック企業だと思っているので企業研究にも真剣に取り組めず、また面接でも『貴社の〇〇に魅力を感じて応募しました』と心から言うことはできない」とのことでした。私が「そのような心の状態で志望動機を考えるのは確かに辛いのだろうけど、それでもやはり会社はなぜ君がこの会社に入りたいのかを聞きたいと考えているよ」と伝えたところ、泣き出してしまいました。最終的には、ジョブサポーターによる支援では対応しきれないと判断して、臨床心理士へバトンタッチすることになりました。その若者は今も求職活動を続けているようですが、成果は思わしくないようです。メンタルヘルスに関する知識のない今の私の能力では、こうした精神的な問題を抱えた若者の就職活動を支援することは困難ではないかと思っています。

## 5 業務をより効果的に進めるための工夫

### 1. 大阪新卒応援ハローワーク内での連携

#### ①他のジョブサポーターとの連携

ジョブサポーター同士が連携して業務を行う事例としては、「求人開拓チーム」のジョブサポーターから「開拓してきた求人内容に合致する若者はいないか」という問い合わせが、職

業相談を担当しているジョブサポーターのところへ来ることがあります。例えば「理系の大学既卒者を採用したい企業があるのですが、条件に合う若者は登録していますか」といった問い合わせです。その場合は、私が担当したことのある若者で心当たりがあれば紹介しています。このように、ハローワークの求人情報検索システムで公開している求人にも若者が応募するという通常のプロセスではなく、ジョブサポーター同士が連携して、直接個々の企業と若者をなかば偶然にマッチングして、採用が決まるケースもあります。

## ②ハローワークの他部門との連携

現在は求人受理部門との連携は行っていませんが、今年（平成26年）の4月から〔大阪新卒応援ハローワーク〕でも学卒求人の受理業務を行うようになりますので、求人受理からジョブサポーターが職業紹介を行うまでのタイムラグが改善されるかもしれないと期待しています<sup>27</sup>。

## 2. ジョブサポーターの業務に必要な知識・技能の習得

### ①職業相談に関する知識・技能

前職では若い人向けの商品を営業職として扱ったり、新卒採用に人事担当として関わったりといった業務を通して若い人と関わる機会がたくさんありました。その経験は若者とコミュニケーションをとる上で役に立っています。

しかし、人事担当者であった頃はあくまで採用する側だったので、応募者に対して「上から目線」で接してしまっていました。また営業職であった頃も、業務の目標や問題の解決方法しか頭になく、プロセスを意識することはありませんでした。ですが、CDAの資格を取得する過程で傾聴や共感姿勢について学んだことで、若者が自己効力感を高めながら視野を広げることを支援できるようになりました。また若者から話を引き出す技術も身につきました。

### ②職業・業界に関する知識

私は前の勤め先で役員として勤務していたので、経営戦略の立場から企業全体を俯瞰して捉えることができます。そのため、営業職であれば新規開拓や法人営業といった様々な業務、事務職であれば人事・労務、総務、経理といった様々な分野の業務内容を大まかに把握しています。したがって、職種に関しては様々な角度からアドバイスすることができると思います。また、私自身の営業職や人事担当者として働いてきた経験からもアドバイスができます。

<sup>27</sup> 平成26年3月24日より、ハローワーク梅田管轄（北区・都島区・福島区・此花区・西淀川区・旭区）事業所の新規学卒対象の求人申込書の受理については、大阪新卒応援ハローワークで行うことになっている。一般求人の受理については、これまでどおりハローワーク梅田で行っている。「大阪新卒応援ハローワーク」サイト参照。http://osaka-young.jsite.mhlw.go.jp/home/jigyonushi/kyujin.html（最終アクセス平成27年3月2日）。

これに対して、私は全体に業界に関する知識は浅いため、この点を補うことが課題だと思っています。以前に勤めていたことがあるアパレル業界以外の業界については知らないことが多いです。知らない業界については、自宅でインターネットを使って調べたりしています。また、先述のとおり、ジョブサポーターの中にはさまざまな業界の出身者がおりますので、互いに情報交換をしたりして勉強しています。ただ、特別に勉強会などは行っておらず、業務時間の中で必要に応じて情報を共有しています。

### ③業務全般に関わる知識・技能の伝達

〔大阪新卒応援ハローワーク〕では、新規採用のジョブサポーターは、初めの1ヶ月は職員が指名したトレーナー役のジョブサポーターについて業務を覚えることになっています。そして、2ヵ月目からは通常業務を始めます。例えば、セミナーを担当する場合は、実際のセミナーを1、2回聴講して全体の流れを覚えた後に、セミナーの運営を担当するという手順です。トレーナーを務めるジョブサポーターは比較的ベテランの方が多いです。

退職するジョブサポーターの担当校に関わる業務については、ハローワークと学校とのやりとりで切れ目が生じないように、在籍中のジョブサポーターが引き継ぐようにしています。ジョブサポーターの多くは3月末に退職し、4月頭に新任の方が入るので、退職者が新任者に業務を直接引き継ぐことはできないからです。退職の1カ月前頃には、後任者は退職するジョブサポーターから担当校の情報を受け継ぎ、一緒に担当校を訪れて顔を覚えてもらいます。「求人開拓チーム」も同様の引き継ぎを行っています。「求人開拓チーム」では大阪を泉南地区、摂津、北摂、茨木市、高槻市といった複数のエリアに分けてそれぞれ担当者を決めています。エリア担当者が退職する場合は、学校の場合と同様に、チームに既に所属している現職ジョブサポーターの中から後任を決めて引継ぎを行っています。

## 6 より良い若年者支援に向けての課題

現在の若年者支援は景況頼みになっており、求人倍率の動向に左右されてしまいがちです。また、ハローワークや民間の支援サービス、学校や求人企業など、若者の雇用に関わる様々な団体・組織が、それぞれの目的のために個別に活動している状態に見えます。しかし若者は、将来日本という国の土台を支えていく存在です。もっと総合的に若者を支援していく仕組みを作ることができたら、根本的な解決への糸口が見つめるのではないのでしょうか。そのためには、多様な団体・組織間での情報の共有といった連携を進めることが必要だと思います。

## &lt;参照文献&gt;

アレン・E・アイビー著，福原真知子・梶山喜代子・国分久子・楡黄満生訳編，1985，『マイクロナウンセリング——“学ぶ—使う—教える”技法の統合：その理論と実際』川島書店。

「大阪新卒応援ハローワーク」

<http://osaka-young.jsite.mhlw.go.jp/home/jigyonusshi/kyujin.html>（最終アクセス平成27年3月3日）。

金子幾之輔・中田久美子，2002，「アサーションに関する研究」『桜花学園大学人文学部研究紀要』第5号，pp. 49-54。

「キャリア・コンサルティング協議会 国家検定キャリア・コンサルティング技能検定」サイト

<http://www.career-kentei.org/>（最終アクセス日平成27年3月2日）。

厚生労働省，2007年11月16日，「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書。

「メンタルケア学会」

<http://www.mental-c.com/index.htm>（最終アクセス日平成27年3月2日）。



### Ⅲ－３．多彩な職業経験をもつジョブサポーター（事例③）

実施日：平成26年2月20日  
回答者：Tさん（54歳 女性）  
インタビュー係：岩脇千裕  
ノート係：桑原教恵

#### 《Tさんのプロフィール》

短期大学を卒業後、5年弱ほど正社員として勤務。結婚を機に退職後、出産を経て子育てをしながら派遣社員として復職し3年間勤務。コンピュータの資格を取得するため1年間の通学を経て専門学校に正社員として復職したが、子どもの受験を支えるため再び退職。その後、広告代理店の正社員として復職したが、会社の解散により退職。平成23年12月に〔ハローワーク梅田〕の雇用保険窓口のスタッフとして働き始める。翌年4月からは同ハローワーク管轄下の〔大阪学生職業相談センター（現：大阪新卒応援ハローワーク）〕のジョブサポーターとして働き始め、現在に至る。「窓口相談チーム」と「セミナーチーム」に所属し、主に職業相談とセミナーの企画運営に携わっている。以下はTさんに聞きとりを行った結果をとりまとめた。

#### 1 ジョブサポーター就任までの経緯

##### 1. ジョブサポーターに応募した理由

平成23年に前の勤め先を退職した際、私は仕事を探そうとハローワークを訪れました。雇用保険の受給手続きをしたのですが、その時に初めて雇用保険制度の詳しい仕組みを知りました。そして「社会保障の知識がないために損をしたり困ったりしている人に必要な情報を伝える仕事がしたい」と思うようになりました。ちょうどその頃〔ハローワーク梅田〕で雇用保険手続きの担当職員の求人があり、平成23年12月に応募したところ採用されました。その後平成24年3月末まで働き、同年4月から〔ハローワーク梅田〕管轄下の〔大阪学生職業相談センター〕の職業相談窓口でジョブサポーターとして勤めることになりました。当時の〔ハローワーク梅田〕の所長から「新卒者のサポーターとして、Tさんのように様々な経験を得て来た方が必要です」とそれまでの多様な経験を評価されたのです。〔大阪学生職業相談センター〕は同年10月に〔大阪新卒応援ハローワーク〕に変わりましたが、ジョブサポーターの業務内容に変更はなく、私は引き続き若年者の職業相談業務に携わってきました。

## 2. ジョブサポーターになる前の仕事

私は短大を卒業後、5年弱ほどメーカーの事務職の正社員として勤務しました。結婚し、出産後しばらくは育児に専念していました。その後子どもが小学校に行き出したので、派遣社員として3年間働いた後、パソコンスクールに1年間通い資格を取得しました。その経験とパソコンのスキルを活かし、国家資格取得のための専門学校に1年間勤務後、退職しました。理由は子ども2人の受験を支えるための退職でした。そして一段落し、求人広告を専門に扱う広告代理店へ正社員として転職したのですが、リーマンショックの影響などにより会社が解散することになりました。会社からはグループ会社の仕事を紹介されましたが関心に合わなかったため断りました。先述の〔ハローワーク梅田〕の雇用保険窓口の求人を見つけたのはその頃です。

### 2 ジョブサポーターとして従事してきた業務の内容

私が従事している主な業務は「①職業相談」「②実践面接力アップセミナー」「③大学での恒常的相談会」「④大学での出張職業相談会・セミナー」です。

#### ①職業相談

〔大阪新卒応援ハローワーク〕のジョブサポーターはいくつかのチームに分かれて業務に従事しています。私は「窓口相談チーム」に所属しているため、通常業務の中心は窓口での職業相談業務になります。ただ後述のように他の業務も兼務しているため、いつも窓口にいるわけではありません。例えば担当大学へ訪問する前後の日は、準備や事後処理などの作業に時間がかかるため、窓口業務ではなくバックグラウンドでの事務的な業務に専念できるように、職員がシフトやスケジュールを組んでくれます。

#### ②実践面接力アップセミナー

〔大阪新卒応援ハローワーク〕では様々なセミナーが行われており、そのほとんどはジョブサポーターが企画・運営しています。現在私が担当しているのは、面接時のマナーについての「実践面接力アップセミナー」です。セミナーの種類によって開催頻度は異なりますが、このセミナーは月に1回の開催です。具体的には、まず受講者に「おじぎ」などの実演してもらいます。その様子をジョブサポーターがビデオカメラで撮影して受講者と共に視聴します。それをもとに話し合うことで、受講者に自分自身を客観的に知ってもらうことを目的としています。

ただ、本セミナーを最初に提案し基本的な枠組みを作成したのは私ではありません。発案

者は企業でマナー研修の業務に従事していたある女性ジョブサポーターです。彼女は既に退職していますが、彼女が作ったパワーポイントの資料などをもとに、残された他のジョブサポーターたちと共に改善点を提案してゆき、詳細なプログラムを作成しました。また、セミナーの実施運営にあたっては、他のチームのジョブサポーターからも協力を得ています。

### ③ 学校での恒常的相談会

一部の学校等については大学の就職課に年度の10月から翌年3月末まで、ジョブサポーターが月に2回程度定期的に訪問して、「恒常的相談会」を行っています。

現在、私は工業系の大学を1校担当しており、その大学で「恒常的相談会」を実施しています。2つの学部が設置されており、ほとんどの学生が理系の学部に属しています。私は文系学科出身なので理系の学生の就職活動についてはわからないこともありますが、建設関係の企業に勤めている夫や、相談に訪れた学生自身から事情を聞けば対応に苦慮することはありません。月に2回訪問し、大学のキャリアセンターの職員とデスクを並べて職業相談を実施しています。学生は利用の予約を大学の事務を通じて行うのですが、毎回予約が入りますので、私は毎回4人の学生に対して1人1時間ずつ職業相談を行うこととなります。

### ④ 学校での出張職業相談会・セミナー

大学等から依頼があれば大学が学内で催す就職活動フェアなどに臨時に訪れて、ハローワークへの新規登録会などを行うこともあります。その際にあわせて行う職業相談会は、「出張相談会」と呼ばれており、その学校の担当ジョブサポーターを中心に、3、4名のジョブサポーターが出張して行きます。その際には、大学のキャリアセンターによる履歴書やエントリーシートを添削するコーナーや、キャリア・コンサルタントの相談コーナーと並んで実施しています。また時には、就職活動に関するセミナーを実施することもあります。たとえばかつて、[大阪新卒応援ハローワーク]で実施したセミナーをもとに学生向けの面接指導のセミナーを行ったことがあります。

### ⑤ その他

以上の業務以外にもこまごまとした事務的な業務を担当する場合があります。例えば、来所者の受付業務は輪番制になっており、ジョブサポーターも当番を務めることがあります。

### ③ ジョブサポーターの業務における目標および配慮・工夫した点

#### 1. 業務を行う上での目標

〔大阪新卒応援ハローワーク〕では、個々のジョブサポーターに対して具体的な数値目標が示されることはありません。ただし、ジョブサポーター全員の間で自然に共有されている業務上の目標はあります。たとえば日常業務の中で「相談者の待ち時間を減らす」「相談が長時間に及ぶ場合は窓口を離れて別スペースで相談を行う」「新規登録者が多く職業相談に移るまでに時間がかかる場合にはシステムでの入力作業だけを先に行う」といった配慮をしています。

私自身は、キャリア・カウンセラーの資格を取得することを長期的な目標にしています。現在は、キャリア・デベロップメント・アドバイザー（以下「CDA」）の取得に向けて勉強をしています。

#### 2. 配慮・工夫している点

##### ① 学校と接する上で配慮・工夫している点

大学へ訪問する時には、大学の職員と普段からコミュニケーションを取るよう心がけています。今のところ私が担当する大学では、ジョブサポーターの学校訪問を快く受け入れてくれましたし、対応に悩むような依頼を受けたこともありません。

というのも、この大学ではジョブサポーターの担当する業務と大学のキャリアセンターの業務とが明確に棲み分けできているからです。それが可能である理由はおそらく、支援の対象となる学生がそれぞれ異なるためではないかと思います。毎年3月頃になると大学による就職支援が始まりますが、その対象はこれから就職活動を始めると3年生が中心です。もちろん大学も卒業間近の時点でまだ就職先が決まっていない4年生にも支援を続けていますが、大学に寄せられる4年生対象の求人は少ない状態なので、ハローワークの求人を紹介するジョブサポーターに4年生に対する支援の協力を依頼するのではないかと思います。キャリアセンターの職員ではなく、ジョブサポーターといういつもと違う相談相手が、学生が普段あまり目にする事のないハローワークの求人を紹介することで、学生の視野が広がる効果も期待できます。

先述の「恒常的相談会（学内キャリアセンターに定期的に設置されるジョブサポーターによる職業相談コーナー）」において工夫している点としては、次のようなことがあります。「恒常的相談会」に訪れる学生の多くは、大学に寄せられた地元企業の求人に採用されなかった学生です。また就職への自覚が少ない学生は、就職が決まるまでに時間がかかります。そのため、就職活動に臨むことを強く促すようにしています。具体的には、〔大阪新卒応援ハロー

ワーク]の「レギュラーマッチングブース<sup>29</sup>」で説明会を近日開く予定の企業や、私がお勧めしたい企業の求人票等を人数分印刷して、大学を訪れるたびに持参し、「この中から応募先を決めましょう」と学生に提案しています。また「ぜひ梅田の〔大阪新卒応援ハローワーク〕に来て下さい」と伝えると、高い確率で来てくれます。4年生の中には「卒業研究があるため就職活動にまで手が回らない」という学生もいますが、卒業研究が終わり次第、就職活動に集中的に取り組むよう促しています。

## ②若年者と接する上で配慮・工夫している点

職業相談に訪れる若者に対して、ジョブサポーターはどの程度手をかけて支援すべきかについては様々な考え方があると思います。私もジョブサポーターとして勤務し始めた当初は、基本的には若者が自立して就職活動を行えるように誘導する方針を取ろうとしていたのですが、実際に業務に取り組んでみると、その方針を貫くことは困難であると思うようになりました。現在（平成26年2月）は、個々の求職者の事情によって支援のあり方は異なると考えています。

### ○企業研究を行う若者を支援するときの工夫

来所者の中には、ジョブサポーターに頼りきってしまう若者もいます。私はそうした若者にもできるだけ自分で企業研究をするよう促しています。例えば若者から求人票に記載していない情報を教えてほしいという要望が出された場合は、「会社のホームページを確認してはどうですか」「大学の先生や、OB・OGでその会社を知っている人がいるかもしれないですよ」と自分で調べるためのヒントを伝えています。〔大阪新卒応援ハローワーク〕の中に設置されているパソコンで求人情報検索システムやインターネットなどを使って調べることができるのですが、「システムがわかりにくい」という若者には簡単に使い方の説明をしています。自社でホームページを持っていない企業について聞かれた場合にも、その企業と関係のある業界や組織のホームページを参考にするように勧めています。また、その求人企業と同じ業界で働いた経験をもつ同僚のジョブサポーターを紹介し、その人に職業相談に乗ってもらってはどうかと案内することもあります。

また、求人の検索はするけれど応募には消極的な若者も多いです。そういった若者には、まずその日に「レギュラーマッチングブース」で行われている企業説明会へ誘導することがよくあります。その結果採用に至るケースは少なくありません。

### ○明確な目標がない若者を支援するときの工夫

私は、そもそも〔新卒応援ハローワーク〕に来る若者には、自分が行きたい業界や就きた

<sup>29</sup> 本章「Ⅱ. 大阪新卒応援ハローワーク（事例①）」「**3** 大阪新卒応援ハローワークによる特徴的な取り組みの内容」「1. 特色ある取り組み①レギュラーマッチングブース」参照。

い職種といった明確な目標を持っている人の方が珍しいのではないかと考えています。多くの若者は「何か自分にできる仕事があるならやってみよう」という姿勢で訪れています。そのため、来所した若者には、予断を持ってはじめてから決めつけるのではなく、広く様々な企業を見るように勧めています。

「自分に何が向いているか教えてほしい」という若者には、私は「同じような悩みを持っている仲間と一緒に考えてみてはどうですか」と助言し、セミナーの受講を勧めています。例えば、「自分にどういう職種が向いているかが分からない」という若者には、特定の職業を紹介するのではなく、適切な自己分析セミナーの受講を勧めています。その若者がセミナーと一緒に受ける若者たちと交流することで、視野を広げたり刺激を受けることを期待しています。また若者の状況によっては、職業興味検査<sup>30</sup>や職業や企業に関する知識の習得を目指したセミナーへの参加を勧めています。

#### ○求職者と求人企業のマッチングに関する工夫

求職者の希望と求人企業の条件とが合致しているかどうか、ジョブサポーターが完全に把握することは困難です。そのため私は若者に対して、就職活動の最初の段階で「自分には合わない」などと決めつけず、少しでも接点があると思う企業には応募して、面接などで企業と接触することを通して、自分に合う・合わないを判断するよう勧めています。例えば「風通しのよい職場」など、求職者の希望が抽象的な場合は、客観的に確認する方法はありません。ですから、若者があれこれと考えるより、まず応募することで企業を訪れる機会を自分で作り、面接などで自分の目で確認してもらうのが望ましいと思っています。その際の企業を見極めるポイントとして、「求人票の情報を確かめる」、「採用担当者だけでなく他の社員の話を聞いたりオフィスの様子をよく見て判断する」といったアドバイスをしています。

インタビュアー：「求人票の見方がわからない」「求人票に書かれている制度の仕組が複雑で理解できない」といった若者にはどう助言していますか。

求人票の見方については、若者が職業相談で話してくれた希望の条件とは異なる求人票を持ってきた場合は、「希望と異なる内容ですが大丈夫ですか」と確認しています。例えば、雇用形態が正社員か否かという点については必ず確認します。契約社員の求人票でも、「正社員登用の可能性あり」と書かれているものは内容を説明した上で紹介することもあります。必ずしも正社員になれるとは限らない」と必ず伝えます。

例えば「トライアル雇用奨励金」のように複雑な制度については、若者がハローワークに新規登録する際にジョブサポーターから一通り説明することになっています。ただ若者が「ト

<sup>30</sup> 職業興味検査とは、複数の職業に対する興味（好き、嫌い）と志望（なりたい、なりたくない）を測定し、職業興味・志望の方向、強度を把握するテストの1つである（社団法人 日本カウンセラー協会 2003, p.58）。

「トライアル雇用奨励金」が適用可能な求人票を相談時に持参してきた場合には、初めての来所時に聞いた説明を覚えていないことが多いので、私はもう一度説明しています。「トライアル雇用奨励金」は、職業経験などの点で就職活動において不利な条件をもつ求職者を一定期間試行雇用した場合に事業主へ助成金が支給される制度です。試行期間中に職務を十分に遂行できると判断されれば、正規雇用へ切り替えられるケースも多いです。したがって本制度を適用可能な求人は他の求人よりも、就職に不利な条件をもつ求職者が正規雇用のチャンスを掴みやすい求人といえます。ただ実際に採用された若者としては、この制度を適用して採用された後の働き方は、他のいわゆる試用期間が設けられた求人採用された場合とあまり違いがないように感じるでしょう。そのため私は、「トライアル雇用奨励金」が適用可能な求人だからといって、制度の内容を説明すること以上の注意を促すこともありません。

#### ○相談技法に関する工夫

私は若者が話しやすいように、リラックスできる雰囲気を作るよう心がけています。同じ若者から3回くらい相談相手に指名されると、ジョブサポーターも若者もお互いのことがわかってうちとけてきます。若者のタイプによっては、あえて気さくに話しかけることで距離を縮めることも時には必要です。また若者の発言に大きなリアクションを示すなど会話の仕方も工夫しています。また、若者が受付に訪れてから相談を始めるまでなるべく待たせないように工夫しています。

相談に訪れる若者の中には、精神的に弱っている方も多いです。特に最近では、就職活動を通じて精神的なダメージを受けている若者が多いように思います。そういった若者が相談に訪れた場合は、臨床心理士に対応を交代してもらおうこともありますが、私は可能な範囲で自分で対応することにしていきます。その際には、泣き出してしまいそうな人には明るい雰囲気になるよう話し方を工夫しています。

## 4 ジョブサポーターの業務の中で印象に残ったできごと

### 1. 嬉しかった・やりがいを感じたできごと

うれしかった思い出は、就職活動で苦勞していた若者から「内定が取れた」という報告を受けたり、お礼の手紙をもらったりしたことです。私は学生に「こういう企業はどう？」と積極的に勧める方なのですが、「Tさんに背中を押してもらえたから頑張ることができました」といった手紙をいただくことがあります。

もう一つ印象に残っているできごとは、地方出身の転職経験のある女性の職業相談を担当した際のことです。彼女は何回か私を指名して職業相談を申し込んでくれたのですが、就職

活動がうまくいかず、実家に帰ることを考え始めていました。理系の学科を卒業した方なのですが、本人の志望は事務職で、「理系向き」とされるSEなどの職業には関心がない様子でした。しかし、相談を重ねていくうちに、私は「彼女はややマイペースなタイプなのでチームで仕事をする事務職にはあまり向いていないかもしれないが、人の話をきちんと聞けるし頭もよいので、個人で顧客と対応し商品を作っていくSEには向いているのではないか」と気づきました。そこでその旨を彼女に伝えた上で、ちょうどその日の「レギュラーマッチングブース」にて説明会を行っていたIT業界の企業の話をして、試しに聞いてみてはどうかと勧めました。私のアドバイスに従ってブースを訪れ話を聞いた結果、彼女はその企業の求人に応募することになり、採用が決まりました。

## 2. 苦労したできごと

苦労しているのは、求人情報を調べることはするけれど面接に行くことに尻ごみしてしまう若者です。このような若者には「レギュラーマッチングブース」で試しに企業の話聞いてみるよう勧めています。

また、コミュニケーションをとることそのものが困難な若者への対応にも苦慮しています。例えば、私がジョブサポーターとして働き始めて間もない頃、全く話さない若者に会いました。その時は大変苦労しました。私が「今日はどうされたんですか」と尋ねても、「来てほしいと言われたから来ました」というばかりで全く口を開いてくれませんでした。私では対応しきれないので職員に引き継いだのですが、職員と替わった後も1時間ほど無言のままでした。

ただ、こうした対応に苦慮した事例は少数で、今では私も、たいていのことは自分で解決できます。そのため職員へ相談の担当を替わってもらうこともほとんどありません。

## 5 業務上のコミュニケーション・知識習得

### 1. 他のジョブサポーターとの連携

〔大阪新卒応援ハローワーク〕にはさまざまな業界出身のジョブサポーターがいるので、横のつながりを作ってお互いの得意分野の知識を業務の中で交換し合うように努めています。ただ、誰がどのような業界・職業を経験しているのかは、新任者が所内全体に自己紹介する時以外に機会がなく、個別に時間をとって情報交換会などを行っているわけでもありません。そのため私は、これまで3年間日常業務の中でお互いのバックグラウンドを少しずつ知り合ったことが、業務の中で活着していると感じています。



また、〔大阪新卒応援ハローワーク〕では「業界カフェテリア」という業界研究に関するセミナーを実施し、その内容を『業界研究のヒント～業界経験者の声から～』という冊子にまとめています。この冊子によって各ジョブサポーターが互いの知識を共有できますし、日々の相談業務の中でも活用できています。これこそジョブサポーター同士の連携の成果だと思っています。また、職業相談を担当した若者の振る舞いを採用側からの目線で評価してもらいたい時には、人事部門で働いた経験がある同僚のジョブサポーターに、個別に模擬面接をお願いすることがあります。

## 2. ジョブサポーターの業務に必要な知識・技能の習得

### ① 相談についての知識・技能

実際に職業相談の場で若者と取り交わすやりとりには、前職（広告代理店）で新入社員の教育を担当した経験が役立っています。新入社員と関わる時には話しやすい環境作りを心がけていました。またハローワークに勤めるまでのキャリアで、業界や職種は変わっても、一貫して人と接する仕事を続けてきたことが役立っています。それから一人の親として男女2人の子どもの就職活動をみてきたことも大きいと思います。こうした経験のおかげで私はたいていの若者の相談には対応できていると思います。

また最近では、キャリア・カウンセラー（CDA）の資格を取得するために勉強している理論も役立つと感じています。CDAの資格を取得するためには、相談技法や労働市場の動向に関する知識のみならず、キャリア・カウンセリングに関する理論を勉強する必要があります。当初は理論が何の役に立つのか疑問だったのですが、勉強し始めると「この学生さんはあの理論にあてはまるな」「私がしてきた支援はこの理論と合致していたのだな」と、自分が必ずしも意識せずにしてきたことの重要性を改めて自覚させられる場面があります。

ただし、私は必ずしもCDAで勉強する内容のすべてが若者に対する職業相談に役立つとは思っていません。例えば、CDAの資格取得に向けての過程では「傾聴」の必要性が強調されます。私自身も、傾聴が必要と思われる若者には個別に時間を取って職業相談を実施することもあります。しかし、傾聴よりも具体的な情報提供を短時間で言うほうが本人に有益な場合もあるので、傾聴だけにこだわるのも問題だと思います。相談に訪れた若者がそれぞれ必要としている支援が何なのか的確に見極めて、適切な対応を取ることが重要だと考えています。例えば、就職活動を進める上で大きな問題がなさそうな若者には、就職フェアの開催日や優良な就職情報サイト、面接の具体的なテクニックといった必要な情報を漏れなく伝えられるように心がけています。

### ② 業界・職業についての知識

職業相談を行う際に業界や職業についての知識が不足して困ったことは、私の場合は特に

ありません。なぜなら、以前の勤め先であった広告代理店にて求人広告を担当していた経験が役立っているからです。多様な業界の顧客企業の、多様な職種の求人を扱ってきたため、業務を通して業界ごと・職種ごとの人材ニーズに関する知識を身につけることができました。そのため、求人票を見てどういう業界のどんな職種の求人なのかが分かれば、業務内容についても大体は説明することができます。

また、分からない業界の求人票を説明しなくてはならない場合には、その業界出身のジョブサポーターにアドバイスを求めたりもします。夫が建設業で働いているので建設業については夫に教えてもらうこともあります。

それ以外にも、ジョブサポーターの仕事始めてから新聞やニュースによく目を通すようになりました。また、相談業務の中で、若者からその業界を希望する理由を聞くことを通して、業界の新たな一面について学ばされることもあります。

### ③ 企業についての知識

毎日の朝礼ではその日の「レギュラーマッチングブース」に訪れる企業の情報が、その企業を担当するジョブサポーターから伝えられます。これは職員同士の情報共有にもつながりますし、勉強にもなります。

個々の求人企業のインフォーマルな情報を私から「求人開拓チーム」に問い合わせることはありません。ただ、私の担当する大学が工学系の大学なので「理系の学生に向いている求人があったら教えてください」と「求人開拓チーム」のジョブサポーターにお願いしています。

## 6 より良い若年者支援に向けての課題

ハローワークでは、雇用保険や求人受理など、職業相談以外にも様々な支援が行われています。これまで雇用保険手続と若年者支援という複数の業務に携わったことで、私はその全体としてのハローワークに魅力を感じるようになりました。ハローワークの中でもっと様々な業務を経験できれば、求職者に対する支援の幅を広げられるのではないかと考えています。

例えば、「求人開拓チーム」の業務を経験すれば、企業側の目線に立って求人票を出した背景まで考えられるようになれるかもしれません。若者の相談にもより幅広い視点から応じられるのではないかと考えています。また、公的職業訓練の紹介を行う業務を経験すれば、若者の状況やタイプに応じて「こういった職業訓練を受けてみてはどうでしょう」と勧めることができるかもしれません。このように様々な経験を積むことで、ハローワークが提供できるもの全体を動員して若者をトータルサポートできるようになるのではと思います。

また、これからの日本では、男性も女性も子育てに携わることができ、同時に職場でも輝

けるような環境を整えることがますます大事になってくると思います。私はハローワークでの業務を通して、また私個人としても、そういった社会づくりに貢献できるような働きをしたいと思います。

<参考文献>

厚生労働省「トライアル雇用奨励金」

[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/kyufukin/trial\\_koyou.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/trial_koyou.html) (最終アクセス日平成 27 年 3 月 27 日)。

社団法人日本産業カウンセラー協会, 2003, 『キャリア・コンサルタント——その理論と実務』  
社団法人日本産業カウンセラー協会。

特定非営利法人日本キャリア開発協会サイト「キャリアカウンセリングを知る」

<https://www.j-cda.jp/cda/work.php> (最終アクセス日平成 26 年 12 月 11 日)。

## 事例 2 : 「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業(テーマ A)」

本章が報告する「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」は、文部科学省が全国の国公立の大学・短期大学から募った地域ごとの学校グループに対して支援を行うことにより、産業界のニーズに対応した人材を育成することを目的とした事業である。平成 24 年度から平成 26 年度にかけて実施されるテーマ A、平成 26 年度から実施されるテーマ B という 2 つのテーマで事業が構成されている。本章の「I. **1** [産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業] の概要」では、文部科学省による資料『産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業』<sup>32</sup>、『平成 24 年度産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 公募要領』<sup>33</sup>、及び『平成 26 年度「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 [テーマ B] インターンシップ等の取組拡大」の募集について』<sup>34</sup>を参照しつつその概要を述べる。

また、「首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善」は、「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」に採択された首都圏の 18 大学・短期大学による取り組みである。本章の「I. **2** [首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善] の概要」では、文部科学省による資料『平成 24 年度「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」の選定状況について』<sup>35</sup>と、目白大学の事業担当者に対する聞きとりの結果をもとに、事業の概要を取りまとめた。さらに、個別大学による取組事例として、18 の参加校のうち目白大学による取組を、「II. 目白大学の事例」にて紹介する。

<sup>32</sup> 文部科学省「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sangyou/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sangyou/) (2014 年 12 月 9 日最終アクセス)。

<sup>33</sup> 文部科学省『平成 24 年度産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 公募要領』。

<sup>34</sup> 文部科学省『平成 26 年度「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 [テーマ B] インターンシップ等の取組拡大」の募集について』。

<sup>35</sup> 文部科学省『平成 24 年度「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」の選定状況について』。

## I. 文部科学省〔産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業〕

### 1 〔産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業〕の概要

#### テーマ A

#### 1. 実施期間

平成 24 年度～平成 26 年度

#### 2. 目的

〔産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業〕（以下〔産業界ニーズ事業〕）の目的は、産業界のニーズに対応した人材育成の取組を行う大学・短期大学が地域ごとにグループを形成して、地元の企業、経済団体、地域の団体や自治体等と産学協働のための連携会議を設置する取組を国として支援し、各地域における産業界の人材ニーズの把握や、大学・企業・地域団体や自治体の協力体制の構築を促すとともに、幅広い職業人養成に比重を置く大学の機能別分化に資することにより、社会的・職業的に自立した人材の育成を図ることにある。

#### 3. 事業内容

文部科学省の主導で行われる事業である。北海道・東北、関東甲信越、中部（東海・北陸）、近畿、中国・四国、九州・沖縄の 6 地域を想定し、それぞれの地域の 15 校から 20 校の大学・短期大学から成るグループより、具体的な取組内容に関する申請を受け付けた上で、審査の結果選定されたグループの取組を対象に、平成 24 年から 26 年の 3 年間の期間を限度に補助金を支出し、支援を行う。

具体的な取組事例としては、産学連携による教育改善、評価指導方法の改善充実、インターンシップの高度化などの多様な形態を想定している。また支援期間終了後も、テーマに即した活動を自律的に継続できる大学の取組を対象とする。

#### 4. 採択大学・テーマ

10 グループ 173 大学を採択した。

取組 1：産官学連携による地域・社会の未来を拓く人材の育成（幹事校：秋田県立大学）

取組 2：首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善（幹事校：青山

学院大学) (※本報告にて事例紹介)

- 取組 3 : 産学協働による学生の社会的・職業的自立を促す教育開発 (幹事校 : 新潟大学)
- 取組 4 : 中部圏の地域・産業界との連携を通じた教育改革力の強化 (幹事校 : 三重大学)
- 取組 5 : 滋京奈地区を中心とした地域社会の発展を担う人材育成 (幹事校 : 京都産業大学)
- 取組 6 : 産官学地域協働による人材育成の環境整備と教育の改善・充実 (幹事校 : 大阪府立大学)
- 取組 7 : 産業界等との連携による中国・四国地域人材育成事業 (幹事校 : 島根大学)
- 取組 8 : 地域力を生む自律的職業人育成プロジェクト (幹事校 : 福岡県立大学)
- 取組 9 : 関東山梨地域大学連携による産業界等のニーズに対応した教育改善<sup>36</sup> (幹事校 : 電気通信大学)
- 取組 10 : 中国・四国産業界の人材ニーズに対応した協働型人材育成事業<sup>37</sup> (幹事校 : 高知大学)

## テーマ B

### 1. 実施期間

平成 26 年度～平成 27 年度

### 2. 目的

テーマ B は、[産業界ニーズ事業] の選定を受けている学校グループが地域でインターンシップ、PBL<sup>38</sup> (Project-Based Learning 課題解決型学習) 等のマッチング等を行う経済団体、大学団体、自治体及び NPO 法人と連携し、大学等におけるインターンシップ等の拡大を図る取組を国として支援することを通じ、地域全体へのインターンシップ等の普及・定着を図るとともに、大学等におけるキャリア教育の充実を図り、平成 27 年度以降の卒業・修了予定者に対する就職・採用活動の後ろ倒しへの円滑な移行を目指すことを目的としている。

### 3. 事業内容

[産業界ニーズ事業] の選定を受けている大学・短期大学グループ内の大学等が、インターンシップ支援団体との連携の下、「地域インターンシップ推進組織」を形成し、以下のような

<sup>36</sup> 平成 24 年 10 月から 11 月の追加公募にて採択された。

<sup>37</sup> 平成 24 年 10 月から 11 月の追加公募にて採択された。

<sup>38</sup> PBL (Project-Based Learning 課題解決型学習) とは、近年中等教育・高等教育で注目を集め始めた教育方法であり、社会生活において出会うような (偶発的・発見的な) 問題や課題からの学習の疑似体験を意図した学習方法のことを指す (中山 2013)。

事業を行う。

- ・地域内インターンシップの受け入れ先企業の開拓や、受け入れ先企業に対してのインターンシップの実施に関する助言・指導。
- ・インターンシップや産学連携教育等のマッチングの実施、手法・モデルの開発。
- ・インターンシップに関わる大学・短期大学、企業、学生、インターンシップ支援団体による情報共有の実施。

本報告では以上のうち、**テーマ A** についての取組事例を紹介する。

## 2 【首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善】の概要

幹事校：青山学院大学

副幹事校：芝浦工業大学、法政大学

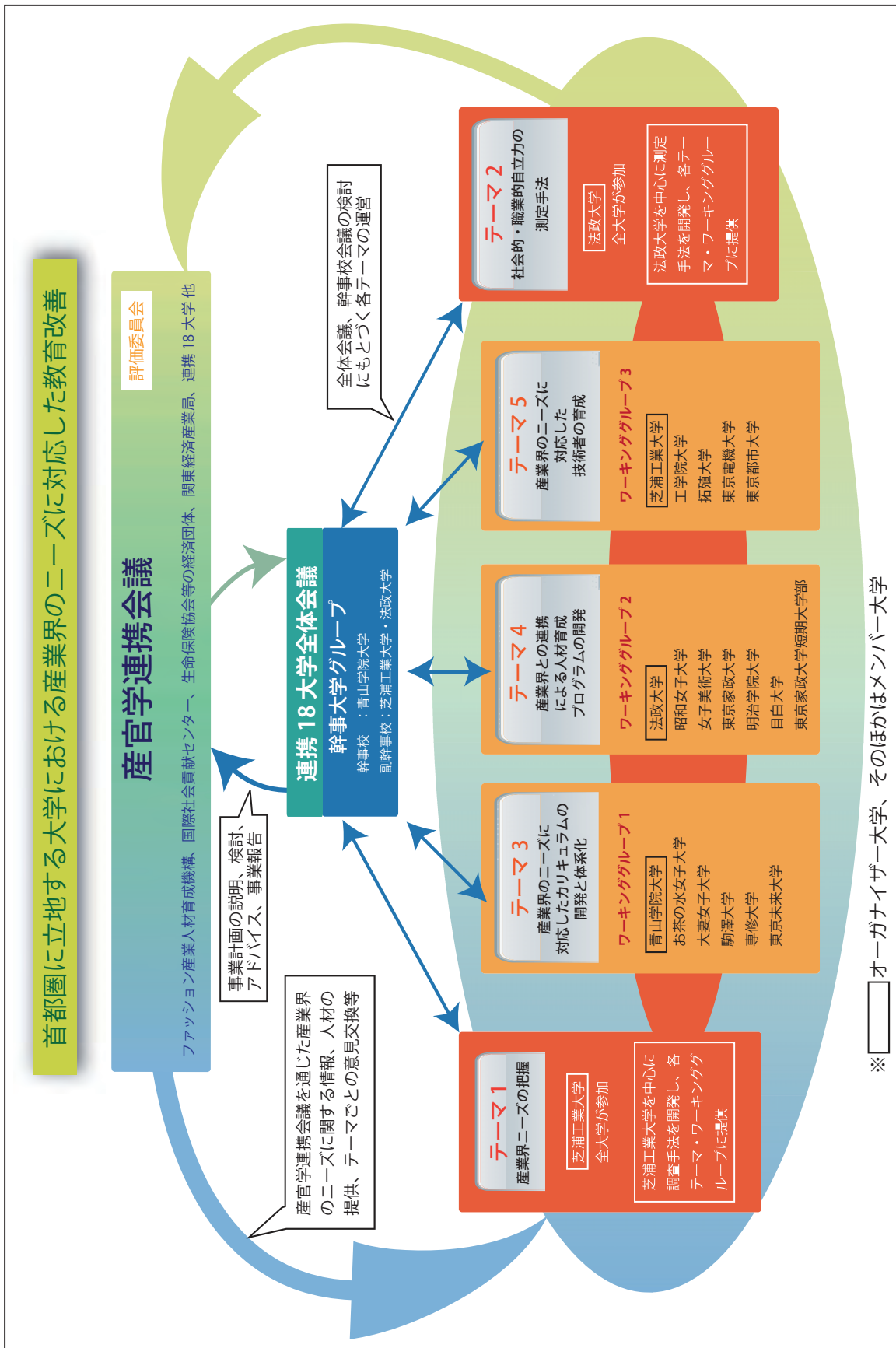
その他の参加校：お茶の水女子大学、大妻女子大学、工学院大学、駒澤大学、昭和女子大学、女子美術大学、専修大学、拓殖大学、東京家政大学、東京電機大学、東京都市大学、東京未来大学、明治学院大学、目白大学、東京家政大学短期大学部

### 1. 事業目的・内容

〔首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善〕（以下〔首都圏教育改善事業〕と略す）事業は、〔産業界ニーズ事業〕に採択された事業のうちの1つであり、幹事校である青山学院大学を中心とし、首都圏にメインキャンパスを有する18の大学が、産業界と連携しながら取り組んでいるものである（資料Ⅱ－1，2）。

この〔首都圏教育改善事業〕の目的は、首都圏に立地し、それぞれの特色と資質を持った連携18大学が、業種・職種によって異なる産業界のニーズに対応し、社会的・職業的自立力を持った人材の養成に資するため、カリキュラムの改善・充実を行い、産業界と密接に結び付いた新しい人材育成プログラムを開発することである。さらに、国際的な評価基準をもつ技術者を育成するための教育手法の開発、教育改善に取り組むことも目指している。

資料Ⅱ-1



※出所：文部科学省 HP「平成24年度『産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業』の選定状況について」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sangyou/1325888.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sangyou/1325888.htm) (最終アクセス2015年3月3日)。



資料Ⅱ-2

首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善

本事業の目的は、首都圏に立地し、それぞれの特色と資質を持った連携18大学が、業種・職種によって異なる産業界のニーズに対応し、社会的・職業的自立力を有する人材の養成に資するため、カリキュラムの改善・充実を行い、産業界と密接に結び付いた新しい人材育成プログラムを開発することである。さらに、国際的な評価基準をもつ技術者育成のための教育手法の開発、教育改善に取り組む。これらの目的を達成するために、以下のテーマ1～5を設定する。

テーマ	目的	方法・事業内容	成果
テーマ1 産業界ニーズの把握	産業界と大学が求める能力のギャップを埋めるために、個々の大学の条件に合った産業界ニーズの把握方法を開発する。	調査方法として、フォーカス・グループ・インタビューによる手法を利用して、調査目的に合わせてサンプリングした学生へのインタビューを実施して手法を習得するとともに、各大学への普及を図る。	開発された手法を個々の大学の大学が利用することにより、通常のアンケート調査よりも掘り下げて、個々の大学に必要な産業界のニーズを把握できる。
テーマ2 社会的・職業的自立力の測定手法の開発	社会的・職業的自立力を測定する尺度を検討するとともに、より効果的な測定手法を開発する。	既存の複数の測定方法を比較検討して、測定手法の策定に必要な条件を抽出し、これをもとに産業界のニーズを反映した測定手法を開発する。	各大学は、それぞれの学生への測定手法の適用可能性を検討し、自大学に適合した測定手法を採用できる。
テーマ3 産業界のニーズに対応したカリキュラムの開発・体系化	産業界のニーズに対応したカリキュラムの開発・体系化をおこなうために、先進的な取組の事例等の調査、検討をおこなう。	個々の大学で実施されているカリキュラムを調査、検討して、カリキュラム開発・体系化を行い、同時に、産官学連携会議等の協力を得て、産業界の学業への考え方を把握し、反映させる。	産業界のニーズに対応し、学生の社会的・職業的自立をはかるために大学が備えるべき科目、カリキュラム体系を構成する。
テーマ4 産業界との連携による人材育成プログラムの開発	産業界との連携のなかで、社会人として必要な「働く力」をもつ人材育成プログラムを開発する。	働く場面を想定したビデオ教材の開発、催事販売・インターンシップなどPBL型教育、海外企業・団体と協働する海外インターンシップなどを開発する。	制作したビデオ教材の利用、各大学のインターンシップへの参加等を通じて、人材育成プログラムを共有する。
テーマ5 産業界のニーズに対応した技術者の育成	産業界のニーズに対応した社会的・職業的自立力を有する技術者を育成するための教育改善・充実をはかる。	学生参加型(Student Engagement型)教育の普及と実施方法の改善を目指して、事例調査、PBL研究会の開催、ワールドカフェ形式のディベート等を実施する。	社会的・職業的自立力を有する技術者を効果的に育成するためのSE型教育の手法を開発・普及させる。

※出所：文部科学省 HP「平成24年度『産業界のニーズに対応した教育改善・充实体制整備事業』の選定状況について」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sangyou/1325888.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sangyou/1325888.htm) (最終アクセス 2015年3月3日)。

## 2. 各テーマの概要とグループ大学間の役割分担

〔首都圏教育改善事業〕は5つのテーマから構成されている。なお、具体的な事業の内容や方法は、資料Ⅱ－2に示す通りである。

### テーマ1：産業界ニーズの把握

学生のインタビューなどの調査方法により、個々の大学の条件に合った産業界ニーズの把握方法を開発し、各大学への普及を目指す。

### テーマ2：社会的・職業的自立力の測定手法

社会的・職業的自立力を測定する尺度を既存の測定方法との比較から検討し、より効果的な測定手法を開発し、各大学に沿った測定方法の考案に貢献することを目指す。

### テーマ3：産業界のニーズに対応したカリキュラムの開発と体系化

個々の大学で実施されているカリキュラムを調査検討し、産業界のニーズに対応したカリキュラムの開発・体系化を行う。

### テーマ4：産業界との連携による人材育成プログラムの開発

働く場面を想定したビデオ教材、インターンシッププログラムの開発により、産業界との連携のなかで社会人として必要な「働く力」をもつ人材育成に貢献する。

### テーマ5：産業界のニーズに対応した技術者の育成

学生参加型教育の普及・改善を通じて社会的・職業的自立力を有する技術者の育成を目指す。

これらのテーマのうち、「テーマ1：産業界ニーズの把握」と「テーマ2：社会的・職業的自立力の測定手法」には連携18大学全てが参加している。テーマごとに定められた幹事校が連携18大学全体を集めた定期的な会合を開き、勉強会等を実施している。その他の3つのテーマは、各テーマのワーキンググループに属する大学・短大のみが参加しており、テーマごとに3カ月に1回程度ミーティングを行っている。

本報告が事例を紹介する目白大学は、「テーマ4：産業界との連携による人材育成プログラムの開発（ワーキンググループ2）」に属している。テーマ4では、テーマ4の幹事校である法政大学が、ワーキンググループ2に属する7大学をとりまとめ、各校の取組をお互いに情報共有できる仕組みを作り運営している。他の6校は各々独自の目的に沿ったプログラムを実施している。

なお〔産業界ニーズ事業〕の「テーマB」については〔首都圏教育改善事業〕全体の幹事校である青山学院大学がリーダーシップを取り、1年に3回ほど、参加校同士の情報交換の場を設けている。その会議には文部科学省、経済産業省といった政府関係者や企業も参加しており、グループワークなどが行われている。

### 3. テーマ4「産業界との連携による人材育成プログラムの開発」への取組状況

「テーマ4」に取り組むワーキンググループ2では、本報告がヒアリング調査を実施した時点（平成26年10月24日）までに、次のような取組が行われてきた。

まずビデオ教材の開発をテーマ4の幹事校である法政大学が行っており、明治学院大学などがその教材をキャリア教育に活用している。

また、産業界との連携による人材育成プログラムの開発として、法政大学を中心として、大学合同で「催事販売型インターンシップ」を実施した。内容は、東京家政大学近辺の十条銀座や、目白大学近辺の中井商店会にて、市場調査から商品の選定、仕入れと運営、そして収支計算までの本格的ビジネス体験を実施した。さらに、旅行用具、文具を取り扱う企業に対し、商品企画・開発を行い、優秀な提案をしたチームは、販売実現に向けて商品会議への出席、企画担当者へのプレゼンテーションを行う企画も実施した。

平成26年度は、「企画販売型インターンシップ」として、アパレル企業から商品を仕入れ、在庫管理、販促企画、広報販促を学生が行い、顧客対応、販売スキルの基礎研修を行った上で、各大学のキャンパスで学生向けに販売を行うなど、これまでにないインターンシップを提案し、学生の状況判断、行動力を養うインターンシップを実施してきた。

さらに、各大学が独自に行う取り組みもあり、女子美術大学では海外インターンシップにも取り組んでいる。合同企画、各大学独自の取り組みも、困難と失敗を含めて、学生に社会人としての実体験をさせる点が共通している。

本章が事例を紹介する目白大学では、中小企業による1，2年生を主な対象とするインターンシップを中心に構成された〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕という授業を実施している。ただし〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕そのものは、〔産業界ニーズ事業〕に採択される以前の平成23年度から始まっており、平成26年度で4年目の実施となる。またインターンシップの一種として、平成26年の6月～9月に「トキワ荘周辺商店街の活性化プロジェクト」を行った。以下に続く「Ⅱ. 目白大学の事例」では、これらの取組について具体的な内容を紹介する。

## II. 目白大学の事例

実施日：平成 26 年 10 月 24 日

回答者：池村えみ氏（目白大学大学事務局学生支援部 キャリア支援グループマネージャー）

インタビュー係：岩脇千裕（JILPT 副主任研究員）

ノート係：品治佑吉（JILPT 臨時研究協力員）・桑原教恵（JILPT 臨時研究協力員）

本報告では「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」の一つに選ばれた「首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善」の参加校の中から「目白大学」の事例を紹介する。以下の「1」～「4」では、主に平成 24～25 年度にかけての「目白大学」による取り組み内容について、池村氏に聞き取った内容を要約している。

### 1 目白大学のプロフィール<sup>39</sup>

#### 1. 歴史・沿革

目白大学は東京都心の新宿区中落合にキャンパスを構える総合大学です。設置者は学校法人目白学園であり、目白大学の他にも、目白大学短期大学部、目白研心中学校・高等学校を設置しています。目白学園の前身となる研心学園は 1923 年に創設されました。その後目白学園女子短期大学が 1963 年に創設され、1994 年に目白大学が創立されました。

目白大学のキャンパスは、人文社会科学系の学科を集めた新宿キャンパスの他、保健医療学部・看護学部を擁する岩槻キャンパス、大学院看護学研究科を擁する和光キャンパスがあります。学部・学科の構成は図表Ⅱ－5のとおりです<sup>40</sup>。今回お話しする新宿キャンパスキャリアセンターによる取組は、人間学部、社会学部、経営学部、外国語学部の学生を主な対象とするものです。

#### 2. 卒業生の就職状況

平成 26 年 5 月 1 日現在、目白大学の卒業生数<sup>41</sup>全 1,352 名中、就職者は 1,008 名（進学者は 20 名、その他 324 名）であり<sup>42</sup>、卒業生全体に占める就職者の比率はおよそ 74.5%です。

<sup>39</sup> 『目白大学 2015 年度入学案内』p.27, 28 を参照。

<sup>40</sup> 大学院には、国際交流研究科、心理学研究科、経営学研究科、生涯福祉研究科、言語文化研究科、看護学研究科、リハビリテーション学研究科の 6 研究科が設置されている。心理学研究科・経営学研究科は博士後期課程までの学生を受け入れており、その他の 4 研究科は修士課程の学生を対象としている。短期大学部には生活科学科、製菓学科、ビジネス社会学科が設置されている。

<sup>41</sup> 大学院・短期大学部を除く。

<sup>42</sup> 目白大学サイト「情報公開」 [https://www.mejiro.ac.jp/hojin/gakuen\\_info.html](https://www.mejiro.ac.jp/hojin/gakuen_info.html) (2014 年 12 月 9 日最終アクセス)。

学部・学科別の卒業生の就職先の大まかな動向は、目白大学の公式サイトにおける各学部・学科のページ<sup>43</sup>にて公開されています。専門的な職種への就職が中心となる学部・学科<sup>44</sup>を除けば、情報通信業、卸売・小売業、教育・学習支援業、医療・福祉業など、第三次産業の広範な業種に就職しています。図表Ⅱ－6は、卒業生の就職先が多様である学科の代表例として、社会学部社会情報学科の卒業生の進路を示したものです。

図表Ⅱ－5 目白大学学部・学科の構成と学生数（平成26年5月1日現在）

キャンパス	学部	学生数 <sup>45</sup> (計 5,862 名)	学科
新宿 キャンパス	人間学部	1,827	心理カウンセリング学科
			人間福祉学科
			子ども学科
			児童教育学科
	社会学部	1,331	社会情報学科
			メディア表現学科
			地域社会学科
	経営学部	512	経営学科
	外国語学部	939	英米語学科
			中国語学科
韓国語学科			
日本語・日本語教育学科			
岩槻キャン パス	保健医療学部	834	理学療法学科
			作業療法学科
			言語聴覚学科
	看護学部	419	看護学科

出典：目白大学サイト「情報公開」

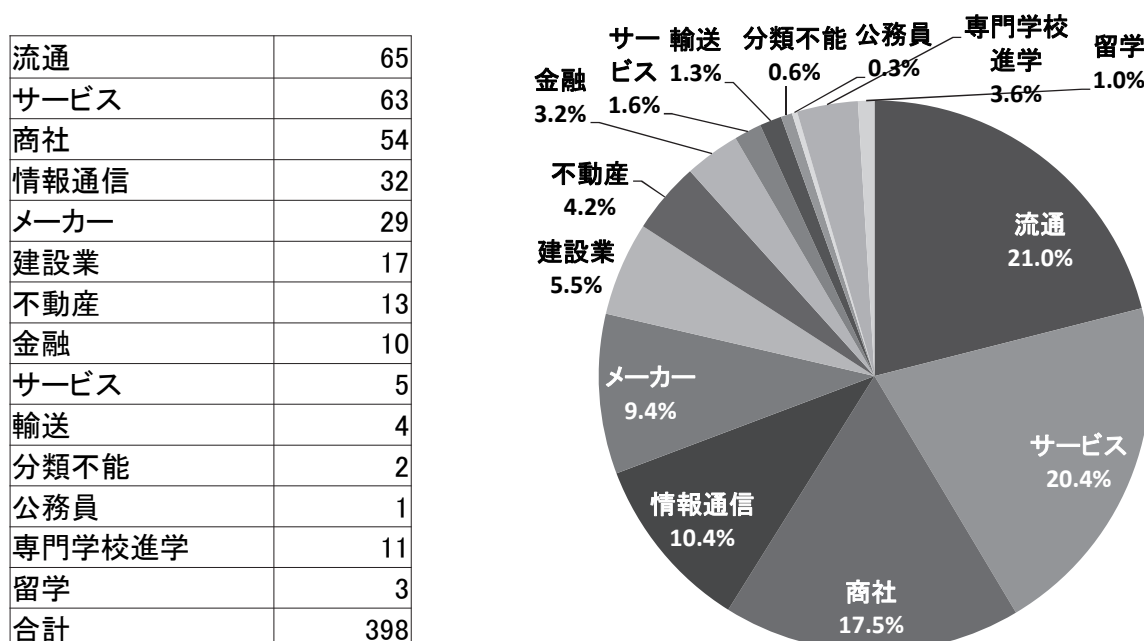
[https://www.mejiro.ac.jp/hojin/gakuen\\_info.html](https://www.mejiro.ac.jp/hojin/gakuen_info.html) (2014年12月9日最終アクセス)

<sup>43</sup> 目白大学サイト「学部・学科構成」(<https://www.mejiro.ac.jp/univ/index.html>)を参照(2014年12月9日最終アクセス)。

<sup>44</sup> 医療・福祉系、教育系の学部・学科など。例えば人間学部子ども学科では幼稚園・保育園への就職が、人間学部児童教育学科では教員への就職が卒業生のほぼ大半を占めている(『目白大学 2015年度 入学案内』参照)。

<sup>45</sup> なお、短期大学部は367名が在籍している。大学全体の男女比は女子6割、男子4割である。目白大学サイト「情報公開」[https://www.mejiro.ac.jp/hojin/gakuen\\_info.html](https://www.mejiro.ac.jp/hojin/gakuen_info.html) (2014年12月9日最終アクセス)。

図表Ⅱ－6 目白大学社会情報学科過去3年間の進路実績  
(平成24・25・26年3月卒)



出典：目白大学キャリア支援グループ提供資料

## 2 キャリア支援・就職支援の取組の概要

### 1. 現在取り組んでいるキャリア支援・就職支援

#### (1) キャリア形成のための取組

##### ① 正課のカリキュラムの概要

目白大学は、「キャリアコンピテンシー<sup>46</sup>の創育」を柱として、学生のキャリア育成のための様々な取組を行っています。まず、キャリア形成科目のカリキュラムは以下のように組み立てられています。これらのうち、1年次の〔ベーシックセミナーⅠ・Ⅱ〕と、2年次の〔キャリアデザインA・B〕は必修科目です。3年次以降の授業は選択科目「キャリアデザインC」があります。

<sup>46</sup> コンピテンシーとは、OECDの定義によれば「単なる知識や技能だけではなく、技能や態度を含む様々な心理的・社会的なリソースを活用して、特定の文脈の中で複雑な要求（課題）に対応することができる力」のことを指す（OECD, 2005, *Definition and Selection of Key Competencies, Executive Summary*, p.4）。目白大学では、これを「コミュニケーション力」と「問題解決力」の2本柱に支えられた実践的な行動力と捉え、それをキャリア教育によって養うべき目標に位置づけている（『目白大学広報誌 桐』2011年2月）。

### 正課カリキュラムの概要

- 1年次：ベーシックセミナーⅠ・Ⅱ  
 …大学生活を送る上での基礎となる学力・学習態度の習得をめざす
- 2年次：キャリアデザインA・B  
 …実社会との関係を意識しつつ、専門的な教育を行う。教員が中心となって授業を行う。
- 3年次：キャリアデザインC  
 …就職活動を進めるため、自己分析など実践的な内容を学び企業にアプローチする。
- 4年次：キャリアセンターが主体となり、面接対策・マナー講座などの就職支援を実施する。

本学の内定率が世間一般と比べてそれほど悪くないのは、1，2年生という早いうちから、キャリア教育を通じて学生に就職を意識させているからだと考えています。

まず、1年次の〔ベーシックセミナーⅠ・Ⅱ〕では、1年間30回の講座を通じて、大学での学習態度の基本を習得させると同時に、思考力、コミュニケーション力、プレゼンテーション力といった将来のキャリア形成に有効な能力を育成するための実践的訓練を行います。

2年次の〔キャリアデザインA・B〕では、学科教員が中心となって、専門的な授業を通じて、自分の属する学科で学ぶことができる事柄やその面白さや、具体的な卒業生の就職先などを確認し、「社会を知る」「仕事を知る」「自分を知る」ことでキャリア形成を意識づけます。さらに、大学教員だけでは対応できない部分に関しては、大学外からキャリア教育や就職指導の専門家を招致し、主に演習を中心とした授業を実施しています。

3年次からは、〔キャリアデザインC〕という科目を設置し、学生が就職活動を始めにあたり、主体的に進めることを支援するための実践的なスキルの習得を目指します。具体的には、業界研究、企業研究やビジネスマナー、面接対策、自己PRの作成などを、グループワークや演習を通して行います。

4年次からは基本的に個々の学生の就職活動を支援することが中心となります。正課外の「就職ガイダンス」や、それと並行して面接対策、マナー講座などを行います。

これらの基本的なカリキュラムに加えて、本学では平成22年に文部科学省が実施した「大学生の就業力育成支援事業」に申請し採択されたことをきっかけに、「MEJIRO キャリアコンピテンシープログラム」という行動計画を設定し、学生が実際の社会に出て行う体験型学習の実施や、個々の学生のキャリア情報の把握や教育の効果測定といった取組を体系的に実施しています。

体験型学習の例としては、自主的に学外研修や調査を行う専門教育科目〔臨地研修〕を実施しています。また学外企業の協力の下、〔実社会体験プログラム〕や後述の〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕といった企業見学・研修やインターンシップを、正課科目としてカリキュラムに組み込んでいます。

インタビュアー：「キャリア教育」<sup>47</sup>では、職業観やキャリア意識などを直接醸成するというよりもむしろ、学校が本来教育すべき事柄を教えることを通じて、結果的に生徒・学生のキャリア発達を促すことが推奨されています。中には、学校での「学び」全体を「キャリア教育」の視点から組み立て直す取組を始めている大学もありますが、貴校ではキャリア教育の視点からのカリキュラム改革などは行われていますか。

専門教育と基礎教育のどちらを通じてキャリア意識を育成すべきか、意見が分かれているところです。しかし本来、すべての教科の中でキャリア形成は行われるべきであり、基礎教育科目のたった1科目である〔キャリアデザイン〕だけで育成できるものではないと考えています。

ジェネリックスキル<sup>48</sup>測定を本学の学生に実施したところ、その結果から他大学の学生と比べて、社会人基礎力がやや弱い傾向にあるという報告を受けました。民間企業への就職活動に求められるのは個別の専門的な学力よりもむしろ、コミュニケーション能力や主体性、協働力などの社会人基礎力です。今後は、全学的な取り組みとして、全学部共通の目標を設定した、目白大学としてのキャリア教育を行っていきたいと考えています。

## ②個々の学生のキャリア情報の把握・教育の効果測定

1年次のベーシックセミナーから学生の「目標達成の記録」を蓄積することにより、学生個々人の長期・短期目標や課外活動で身につけたスキルや能力を把握し、その情報をもとに教員によるよりきめ細やかな指導を行うとともに、学生自身が自己を振り返り、成長を遂げるための手助けを行っています。それと同時に、個々の学生のジェネリックスキルを測定した結果をもとに、教育実践の効果測定も行っています。

## ③キャリアセンターでのキャリアカウンセリング

キャリアセンターには学生の就職・キャリアに関する相談にのる窓口を設けており、常時5人のキャリアカウンセラーが常駐しています。

キャリアカウンセラーは基本的にはキャリアセンターにおいて、学生に対する求人の紹介や就職活動の相談に乗るなどの業務を行っていますが、時にはキャリア支援関連の授業にも

<sup>47</sup> 中央教育審議会答申（2011年1月 p.19）では、「キャリア教育」を、「一定又は特定の職業に従事するために必要な知識、技能、能力や態度」を涵養するための「職業教育」と区別して、「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度」を培うものであり、「普通教育・専門教育を問わず様々な教育活動の中で実施される」としている。

<sup>48</sup> 目白大学は学生に対する教育効果の測定にあたって株式会社リアセックの提供するジェネリックスキル測定テスト「PROG」を利用している。リアセック社では「ジェネリックスキル」を、特定の職業・専門分野に関係なく、あらゆる職業を超えて活用できる能力であるとし、知識を活用して問題解決する力（リテラシー）と、経験を積むことで身についた行動特性（コンピテンシー）の両面から測定を行っている。その上で、「ジェネリックスキル」を経済産業省が提唱する「社会人基礎力」とほぼ同じものとして位置づけている（学校法人河合塾・株式会社リアセック監修『PROG 白書 2015』pp.14-15, 31, 36-37）。



協力しています。例えば教員からの依頼に応じて2年生の〔キャリアデザイン〕の授業や3年生のゼミに訪問して、キャリアセンターの相談窓口に来るように学生へ呼びかけたり、キャリア支援関連の授業の中で行うグループワークの運営に協力したりします。授業時間の全体を通してミニセミナーを実施することもあります。その内容は、春学期には就職活動のおおまかな流れの説明や、卒業生の就職先の状況を紹介したりすることが多いです。秋学期には面接の演習やグループディスカッションの演習などを行うことが多いです。

また後述するように、ハローワークのジョブサポーターも定期的に大学へ訪れ相談窓口を開いており、職業相談やハローワークに寄せられた求人の紹介など、職務内容としてキャリアカウンセラーとほぼ同様の支援を担当しています。まだ学内での認知度は低いですが、利用した学生からの反応は良好でリピーターが多い状況です。

#### ④文部科学省〔産業界ニーズ事業〕への取組

平成23年度から始まった正課科目である〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕を、平成24年度からは〔首都圏教育改善事業〕のテーマ4「産業界との連携による人材育成プログラムの開発」における取組の中心に据えています。

〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕の対象学生は新宿キャンパスに設置された人間学部・社会学部・経営学部・外国語学部の1～3年生（平成26年5月1日現在で3,350名）です。〔キャリア研修Ⅰ〕は低学年の主に1・2年生を、〔キャリア研修Ⅱ〕は〔キャリア研修Ⅰ〕を履修した学生を対象としています。具体的には実地研修として5日～10日間の民間企業へのインターンシップを行っています。

もう一つ、〔首都圏教育改善事業〕テーマ4の一環として、地元の商店街の協力を得て地域活性化のためのイベントを学生が運営・実施するインターンシップ「トキワ荘周辺商店街の活性化プロジェクト」を、平成26年6～9月に行いました。参加対象者は目白大学を含む〔首都圏教育改善事業〕の連携18大学の学生全員でした。

#### （2）就職支援

以上のキャリア形成のための支援とは別に、一般的な就職活動に対する支援も行っています。3年生の秋学期には就職ガイダンスをはじめとする各種就職活動対策講座で就職活動に必要な知識の習得を図ります。またそれ以外にも、個々の学生の就職活動に対する支援として目白大学が独自に運営する求人検索サイトの開設<sup>49</sup>、キャンパス内での合同企業説明会、筆記試験対策講座、業界研究、履歴書、エントリーシート対策、就職マナー講座などを行っています。また就職活動を既に終えた学生による就職活動報告会や、学生の保護者を対象とした就職活動説明会など様々なイベントを開催しています。

<sup>49</sup> 文部科学省「大学教育・学生支援推進事業」（平成21年度）に採択された「就職サイトの開設と活用による学生の利便性向上の取組」により創設された。

これらの取組の主な対象者は3年生ですが、就職活動に出遅れてしまった4年生や卒業生を対象とする支援も行っており、例えば4年生の秋学期にも合同企業説明会を実施した年もありました。また今年（平成26年）の4月からハローワークからジョブサポーターを週2回派遣してもらっています。ジョブサポーターには、春学期には本学の卒業生を対象に、学校卒業後3年以内の既卒者を募集対象とするハローワークの求人を紹介してもらいました。秋学期からは本学へ直接届く求人票の数が減少するため、在学生（4年生）に対してもハローワークの求人を紹介していただきました。

### （3）専門職養成を目標とする学科の学生に対するキャリア支援・就職支援

専門職養成を目標とする学部・学科（人間学部子ども学科・児童教育学科、保健医療学部、看護学部など）の学生に対しては、一般の就職支援ではなく、学部・学科ごとに当該専門職への就職を目標に据えた独自の取組を行っています。例えば、小学校教員育成を目標にしている人間学部児童教育学科では、小学校の校長を招いた講演会を行いました。他は、卒業後に学校教員や看護職・介護職として就職し、現在専門職としての業務に従事しているOB・OGとの交流会などを実施しています。

## 2. キャリア支援、就職支援の取組を進める上での学内外での役割分担・連携体制

### （1）学内組織間の業務遂行上の役割分担と連携

#### ①キャリア支援・就職支援にかかわるアクター

##### ○大学職員

主にキャリアセンターの職員が、キャリア支援の活動全体についてリーダーシップを取って、支援プログラムの計画策定や実施を行っています。またキャリア支援や就職支援を目的としたセミナーやイベント、合同企業説明会などを主催しています。加えて、求人開拓やインターンシップ受け入れ企業との関係構築を担っている専門の職員がいます。

##### ○教員

本学ではクラス担任制度を取っており、1クラス20～50人の生徒に対して1人の教員が割り当てられています。授業の実施や成績評価のみならず、学生ひとりひとりの学習・研究状況や進路、課外活動やプライベートな悩みにいたるまで、学生生活全般について相談に応じます。その際教員は、1年次のベーシックセミナーから実施している「目標達成の記録」を蓄積し、個々の学生の長期・短期目標や課外活動の履歴データを参考にして、それぞれの性格や個性に合わせてフィードバックを行います。

## ○キャリア支援担当教員

教員組織として、キャリアセンター委員が各学科に1名配置され、2年次キャリアデザインA・Bの運営、保護者会での学科プログラムの実施、学生の進路把握、キャリアセンターとの連携窓口となり、進路関連の学科内の調整役としての役割を担っています。さらにキャリアセンター会議が月1回開催され、キャリア形成授業や、インターンシップ、目標達成の記録についてなど、キャリア教育や進路指導に関する建設的な意見の場を設けており、他学科との情報共有も行っています。

## ○外部委託業者

[首都圏教育改善事業]の資金により、[キャリア研修Ⅰ・Ⅱ]のインターンシップを受け入れてくれる企業の新規開拓やコーディネートを、外部の民間企業へと委託しました。

## ○外部講師

[キャリア研修Ⅰ・Ⅱ]における事前研修や、その他の[キャリアデザイン科目]を実施する際に、大学外から専門家を招いて「マナー講座」などの講師を務めてもらっています。

## ○キャリアカウンセラー

キャリアセンターの相談窓口委託業者から常時5人のカウンセラーが派遣されています。交替制ではなくいつも同じ人がいるようにしています。教職員から依頼があればキャリア関係の授業の実施にも携わります。

## ○ハローワーク職員（ジョブサポーター）

ハローワークから派遣されたジョブサポーターの専用相談窓口をキャリアセンターに設けています。本学の学生や卒業生を対象に、ハローワーク求人の紹介や職業相談、各種就職対策セミナーなどを実施しています。

## ②各支援者に対する研修等

教員に対しては、ファカルティ・ディベロップメント（FD）<sup>50</sup>の一環として、先進的な取り組みを行っている他大学の方に来校頂き意見交換を行うなどの研修を行っています。最近では、就職に向けての意識付けやキャリア形成に関するカウンセリングといった精神的な就職支援を行っている大学の実践例をご紹介します。

キャリアカウンセラーに対する研修・教育は委託先に任せています。ただ現場においてはキャリアカウンセラー同士で積極的に情報共有を行っており、本学の職員とも週1回はミー

<sup>50</sup> 大学において、教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称（文部科学省中央教育審議会答申（平成17年1月））。

ティングを行い、情報を共有しています。

### ③キャリア教育と就職支援の相互関係

平成 23 年 1 月 31 日の中央教育審議会答申<sup>51</sup>では、高等教育におけるキャリア教育とは、「自らの視野を広げ、進路を具体化し、それまでに育成した社会的・職業的自立に必要な能力や態度を、専門分野の学修を通じて伸長・深化させていく」とし、推進のポイントとして、大学・短期大学では、教育課程の内外を通じて社会的・職業的自立に向けた指導等に取り組むための体制整備を踏まえた取組の実施とあり、教員だけではなく、大学職員も一緒に協働で行うべき事項と私は理解しています。しかし、実際には就職支援の色が強い場合は教員が積極的に参加しない場合もあり、教員と職員のどちらが責任を持つべきか議論になる場合もあります。

学生の就職は在学中の教育の結果として捉えられる一面があるため、教育と就職支援とは完全には切り離せません。就職に関わる能力を経済産業省が「社会人基礎力」<sup>52</sup>という言葉で、教育という側面を文部科学省が「学士力」<sup>53</sup>という言葉で区別して表現しているのだと思いますが、内容に共通点も多く卒業して社会人になるまでに何を学ぶべきかを表しているという点では同じでしょう。そのため、就職支援とキャリア支援とを分けて異なるセクションが分担するのではうまくいかないし、反対に両者をまとめて1つのセクションが引き受けてもうまくいかないのです。

### ④教員の役割

キャリア・就職支援事業への学生の参加意欲を高めるのに最も効果が大きい働きかけは教員からの声かけです。キャリアセンターが主催している自己開発や自己 PR などに関するセミナーへ「指導教員にセミナーに行くように促されたから来ました」という理由で足を運ぶ学生は多いのが実情です。ゼミなどで学生と一番近くで接している教員だからこそ、それぞれの学生の性格に応じたアドバイスや指導ができるのでしょう。ただ現状では、教員の間にも温度差があり、なかなかキャリアセンターとの連携が取れていません。教員からの協力を増やすため、教員のキャリア・就職支援に対する意識を高める必要があると考えます。

また大学生としての基礎学力補完のための指導についても、教員の協力は必須であり語学、

<sup>51</sup> 中央教育審議会答申(平成 23 年 1 月 31 日)「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」

<sup>52</sup> 経済産業省が平成 18 年以降提唱している、職場等で働く際に人間に求められる能力に関する概念であり、「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の 3 要素から構成されている。読み書きや算数といった基礎的な学力、または特定の業務や分野に関する専門知識とは区別されている(経済産業省「社会人基礎力に関する研究会 中間取りまとめ 平成 18 年 1 月 20 日」p.4, 12)。

<sup>53</sup> 大学の学部における学士課程のなかで身に付けるべき能力のことを指す。文部科学省中央教育審議会の提言においては、知識・理解、汎用的技能、態度・志向性、統合的な学習経験と創造的思考力という大きく分けて 4 つの項目に分類して、学士力の具体的内容が提示されている(中央教育審議会平成 20 年 12 月「学士課程教育の構築に向けて(答申)」p.12, 13)。

表現演習、数学といった基礎的な科目の指導に取り組んでいく必要があるでしょう。その必要性は教員も自覚しています。しかし他方で、学生自身は基礎的な学習より専門的な学習の方により意欲的であるという事情もあります。そのため、基礎学力と専門的な学力のいずれにより力を入れるべきか教員の間にも迷いが生じています。

## (2) 学外との連携・関係構築

### ①企業との関係

#### ○インターンシップ提供企業

新規にインターンシップを受け入れてくれる企業の開拓は主に外部の業者に委託しています。しかし一度インターンシップを受け入れてくれた企業との関係維持・強化には、当大学の職員から専門担当者を定めて従事させています。この担当職員は求人企業やインターンシップ受け入れ先企業の新規開拓、学内で開催する合同企業説明会への参加企業の募集などの業務も担っています。また東京商工会議所が主催する求人企業と大学教職員との情報交換会や、「産業界ニーズ事業」の一環として行われる会議（採択校・企業・行政関係者等が一堂に会する）に参加することなども、本学に対して企業に関心を持ってもらい、関係を構築するきっかけになっています。

学生は知らなくても優良な企業は何千何万と埋もれているはずなので、大学新卒者の採用に関心がある企業と接点を持つことができる様々な機会を通じて、そうした企業を発掘することができればと考えています。

#### ○求人企業

本学は、昨年度には年間 8,000 社超の企業からの求人票が届き、年々求人件数は上昇していますが、残念ながらすべてが良質な求人とは言えないのが現状です。しかし、本学の学生に関心がある優良な中小・中堅企業は数多くあり、学内合同企業説明会では、そのような企業を中心に参加の依頼をしています。

しかし学生は中小企業のことをよく知りません。どうしても学生の関心は B to C の企業（Business-to-Consumer、一般消費者を取引顧客とする企業）に向いてしまい、B to B の企業（Business-to-Business、企業を取引顧客とする企業）で、知名度は低いが優良な企業を見つけることができません。キャリアセンターがこうした中小企業の情報を集めて学生に伝えていくことで、両者間の良好なつながりを構築しようと取り組んでいます。また、そうした取組が本学と企業との長期的な関係づくりにもつながると考えています。

### ②保護者との関係

学生の就職活動やキャリア形成を支援するためには、保護者の協力も重要です。3年生の保護者を対象に、保護者会を開催したり、保護者向けの資料を配布するなどして協力を呼び

掛け、学生が就職活動に臨む際に保護者が気を付けるべき点について注意を促すなどしています。

保護者向け資料や説明会では、保護者が学生であった時代と就職活動が大きく変化していることや、現在の経済状況、雇用状況の説明、売り手市場といえども厳選採用を基本としている企業が多いことなど、採用スケジュールの長期化、さまざまな選考方法など、学生の就職活動上の困難な現状を理解いただくことからはじめ、学科の状況、支援体制、学生への家庭でのサポートへの期待について伝えています。

### **3** キャリア教育を推進する上で工夫している点・気を付けている点

#### **1. 学生のタイプによって異なる必要な支援**

就職活動やキャリア形成に対する意識の点で上位層に位置する学生は放っておいても自分から活動しています。中間層の学生は、やる気はあるのですが自力で動くことが難しいため、学生がやる気を失くして活動しなくなることをないように支援する必要があります。下位層の学生はやる気を喚起していくことが課題です。学生のキャリア形成に対する意欲の違いによって問題が異なるので、それぞれに対応した対策を取ることが必要です。

#### **2. コミュニケーション能力の必要性和実際とのギャップ**

また最近の学生一般の傾向にも気になるところがあります。最近の学生は、あまりアルバイトもしておらず、身近な人間とのつながりしかなく、「縦のつながり」を経験する機会がないのではないかと危惧しています。また身近な人同士のやりとりも LINE などでも間接的に済ませ、それをコミュニケーションだと勘違いしているのではないかと思います。そのため「学生時代に何に力を入れたか」といった就職面接での質問に答えられない学生が増えているのではないのでしょうか。

例えば、今年（平成 26 年）の 6 月から 9 月にかけて、本学が所在する豊島区のトキワ荘周辺の商店街にインターンシップを受け入れてもらい、商店街を学生による取組によって活性化させるというプログラムを、[首都圏教育改善事業]の一環として行いました。その際、事前の参加学生同士の打ち合わせを全て LINE で済ませてしまい、情報の共有や共通認識作りもなおざりなままイベントの開催前日を迎えしまいました。そのためイベントの運営に大変苦勞しました。こうした痛い思いをして初めて、対面して直接コミュニケーションをとることの重要性を学べるのでしょうか。このような、直接的なコミュニケーションをとる経験が不足しているのが今の学生の問題ではないのでしょうか。

### 3. 就職応募先企業の選定に対する支援

いわゆる「ブラック企業」の問題は意識しています。ただ、「ブラック企業」の定義がはっきりとあるわけではないため、事前にどういった働き方をすることになるのか十分に企業研究してから応募するように促すようにしています。

また、大学に届く求人票は職員が1件1件丁寧にチェックしています。具体的には、求人票の内容と、『会社四季報』や企業信用調査会社の企業情報データベースの情報とを照らし合わせて、年収、社員数、雇用形態、休日の日数、給与、選考方法などを確認しています。その上で、大学独自のサイトへ求人票を掲載しています。

ただし、学生が自分で探した求人へ大学に相談なくアクセスしてしまうケースはどうすることもできません。特に今は求人情報サイト等で求人票を見つけることが簡単にできるので、予防しきれません。そのため、ガイダンスなどの機会に求人票の重要性、見方、注意して確認すべき項目など重要な知識を教えています。しかし、実際にはガイダンスに出ない学生も多く、いくら重要な情報であっても、必ずしも学生全員には浸透していかないというのが課題です。

### 4. 短期インターンシップについて

今多くの企業が“1 day”、“3 days”といった短期のインターンシップを開催しています。大学側としてはキャリア教育としてはあまりいい方向ではないと思います。しかし、3年生も後半となると「キャリア支援」だけでなく「就職支援」という観点を考慮せざるを得ず、こうしたインターンシップが、たとえ教育効果に乏しくとも、採用も直結する可能性もあり、企業側の趣旨を確認し、学生自身が目的意識を持ち参加するように指導しています。

## 4 文部科学省〔産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業〕への取組

### 1. 目的

本学では平成23年度より、1、2、3年生を対象とするインターンシップを〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕という正課科目として実施しています。その目的は学生の就業のイメージの涵養や報告書作成・プレゼンテーション技術の向上といった実践的な就業力の向上です。平成24年度からは、〔産業界ニーズ事業〕の補助金を受け、さらに内容の濃密化をはかっています。

この〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕は1、2年生という初期の段階で行うからこそ意味のある授業です。3年生になってから実施した場合、実際の就職活動が目の前に迫っているため、イ

インターンシップを通して将来の長期的なキャリア展望と大学での学びとを結びつけて考え実践することは難しいです。1, 2年生でインターンシップを行うことで「卒業したら自分は働かなくてはいけないのだ」という意識が芽生え、そのためには残りの2, 3年間の大学生活で何を学んだらよいかを改めて考えることができます。特に就職に必要とされる社会人基礎力を身につけるためには、こうした意識を高めることが重要です。

## 2. 対象

当校の新宿キャンパスに所在する人間学部・社会学部・経営学部・外国語学部の1年生・2年生・3年生を対象とします。対象者に該当する学生の総数は平成26年5月1日現在で3,350名です。現状では定員に対して応募者数が少なく希望すればほぼ全員が参加できる状態です。そのため参加学生の選抜は行っていません。

図表Ⅱ－7 キャリア研修Ⅰ・Ⅱ履修者数 (( ) 内は男子数)

年度・期		キャリア研修Ⅰ	キャリア研修Ⅱ
H23年度	春学期	41 (10)	--
	秋学期	25 (6)	0
H24年度	春学期	29 (11)	0
	秋学期	42 (8)	1 (0)
H25年度	春学期	38 (7)	3 (1)
	秋学期	34 (4)	0
合計		209 (46)	4 (1)

出典：「目白大学インターンシップ事例紹介 [キャリア研修Ⅰ・Ⅱ]」目白大学キャリア支援グループ提供資料

### (1) キャリア研修Ⅰ

1・2年生が主な対象となります(3年生も受講可能)。基本的には、希望者は全員が受講できるように準備しています。受講者は毎年30～40名程度で、今年(平成26年度)は30名が参加しました。受講する学生はだいたい就職やキャリア形成に対して意識の高い学生が多いです。また受講者のほとんどが女子学生であり、男子は毎年3～4名程度です。

### (2) キャリア研修Ⅱ

〔キャリア研修Ⅰ〕を修了した2, 3年生が受講できます。学生の参加率は非常に低いのが現状です。例えば、平成24年度夏学期に〔キャリア研修Ⅰ〕を修了したのは29人、また秋学期に修了したのは42人でしたが、翌年度春学期に〔キャリア研修Ⅱ〕に参加したのはわずか3名でした(図表Ⅱ－7)。



### 3. 実際の履修状況について

〔キャリア研修Ⅰ〕の履修者の学年は1、2年生が多いです(図表Ⅱ-8)。そのため、〔キャリア研修Ⅰ〕履修者のみが参加できる〔キャリア研修Ⅱ〕の受講者は2、3年生が中心となります。1年生はまだ導入教育の段階にあるため、春学期の履修は推奨していません。ただし秋学期(2、3月頃)に実施する〔キャリア研修Ⅰ〕には1年生も参加し始めます。3年生の〔キャリア研修Ⅰ〕への参加が少ないのは、大学を介さず自分で直接インターンシップ先を探し始めるためでしょう。しかし、採用活動が後ろ倒しとなった平成27年度卒業生からは、3年次でも多く参加できるプログラムにしたいと考えています。ただ〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕の目的は学生のキャリア意識や就業力の向上にあり、3年生が期待する就職活動を意識したインターンシップではないので、そうした参加のあり方は大学としての狙いとはズレがあります。むしろ本学としては、3年生には自ら進んで自分が興味のある企業のインターンシップに参加してほしいと考えています。

参加者が多い学科は人間学部心理カウンセリング学科、社会学部社会情報学科、経営学部経営学科です。学科によっては、〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕を修了した学生に体験談を話させるなど、独自に参加者を募る取組をしています。

図表Ⅱ-8 〔キャリア研修Ⅰ〕履修者の学年

年度・期		1年	2年	3年
H23年度	春学期	0	40	1
	秋学期	11	14	0
H24年度	春学期	2	26	1
	秋学期	12	30	0
H25年度	春学期	3	34	1
	秋学期	18	16	0
合計		46	160	3

出典：「目白大学インターンシップ事例紹介〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕」目白大学キャリア支援グループ提供資料

### 4. 内容

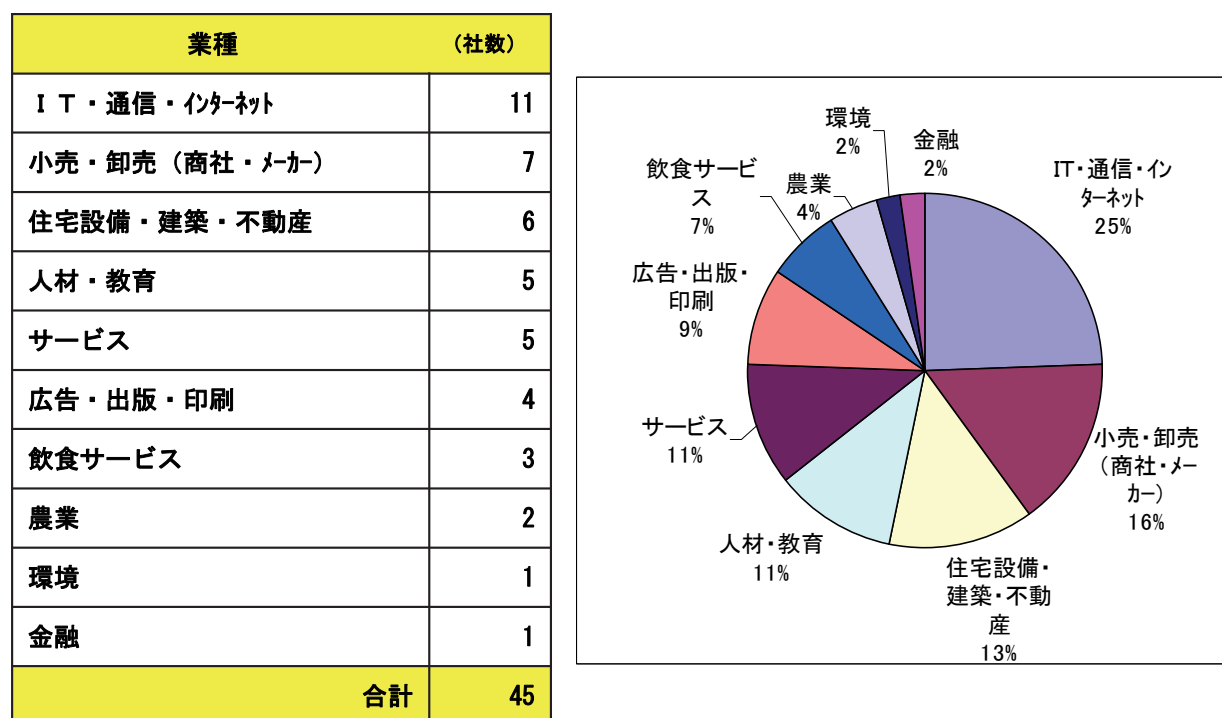
#### (1) キャリア研修Ⅰ概要

事前学習(2日間)、実地研修(5日間)、事後学習(1日)、成果発表(1日)から成るプログラムです。目白大学共通の基礎教育科目(キャリア形成科目)として2単位に相当する正課授業です。

## (2) キャリア研修Ⅱ概要

振り返り学習（半日）、実地研修（10日間）、事後学習（1日）、成果発表（1日）から成るプログラムです。実地研修（インターンシップ）の期間は「キャリア研修Ⅰ」よりも5日間長いです。基礎教育科目（キャリア形成科目）として2単位に相当する正課授業です。

図表Ⅱ－9 平成23年度秋学期〔キャリア研修Ⅰ〕履修者受け入れ先



※受入人数は合計120名（1社1名～最大5名）

出典：「目白大学インターンシップ事例紹介〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕」目白大学キャリア支援グループ提供資料

## (3) インターンシップ受け入れ先企業

学生の受け入れについて、毎回80～90名分のインターンシップ受け入れ先企業に承諾を得る状態にしています。ただし、実際の参加人数はかなり少なく、例えば、平成25年度秋学期のインターンシップ受け入れ先企業は47社90名分でしたが、学生の参加は34名でした。しかし、〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕の受講者には定員を設けていないので、受講者が増えた場合に備えて、毎回100名分ほどの受け入れ先企業を目標に準備しています。

## (4) 授業内容（〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕共通）

受講者は事前学習ではマナー研修を受け、「なぜインターンシップに行くのか」という目的を明確にし、目標を立てます。目的や目標を明確にしておくことで、インターンシップで従事する仕事への取り組み方が積極的になり、仕事を実際に見る際の視点が定まる効果があります。マナー研修は、挨拶の仕方や社会人としての基本的なマナーを身につけること自体が

将来の就業に役に立つだけでなく、副次的な効果もあります。なぜなら、マナー研修によってインターンシップ中の学生の振舞いが改善されると、受け入れ先企業も気持ちよくプログラムを実施することが出来るため企業の学生に対する評価が高まり、次年度以降のインターンシップを再度受け入れていただけます。

インターンシップ終了後に行われる成果発表会では、事前学習からインターンシップ終了までに学んだ事柄と、それらを今後どのように生かすかを3分間のプレゼンテーションで報告します。資料はすべて学生が用意します。なお、成果発表会には大学の教職員だけでなく、インターンシップ受け入れ先企業の指導者の方も参加いただき、学生へ実習時の内容や成果発表会のプレゼンテーションに対し、フィードバックをいただいています。

このように、学生に事前に目標を立てさせ、実際に受け入れ先企業に行ってもらい、最後に経験したことと気づきを発表してもらおうという一連の流れを体験させることで、学生自身にPDCAのサイクルを意識して授業を受けてもらうことを心がけています。

なお、〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕は、授業の一環としての取組なので、他の授業と同じく最後に成績評価を行います。成績評価は教員が担当しています。

#### (5) 個々の受け入れ先企業のインターンシッププログラム

インターンシッププログラムの内容は、個々の受け入れ先企業に考えていただいています。〔キャリア研修Ⅰ〕では5日間のプログラム、〔キャリア研修Ⅱ〕では10日間のプログラムを作成してもらい、参加学生にはそのプログラム内容を見た上でインターンシップ先の企業を第3希望まで選んでもらいます。インターンシップ受入先企業の多くは中小企業であるため、受講者がインターンシップ先の企業を選ぶ基準は、興味のある業界や業種であることや、研修プログラムの内容であり、企業の知名度ではないようです。実際にアンケート調査を行ったところ、参加学生の51%が各企業の事業内容ではなく研修プログラムの内容を基準に企業を選択していることがわかりました。

インターンシップ中に受入先企業が学生に任せる業務はオフィスワークが多いです。オフィスワークといっても内容は多岐にわたり、企業のホームページの更新作業や、広告会社で編集に関する業務を行った例もあります。また、営業に同行するプログラムもあり、営業同行や編集作業を体験させる企業は学生からの人気が高い状況です。また、建設業界やガス業界などの企業では、作業服を着て工事現場に同行するようなケースもありました。ただし最も多いのは電話対応や書類整理、コピーとりといった、どの業種、企業でも必ず行っている業務です。

図表Ⅱ－10 実地研修プログラム（一例）

A社（東京都渋谷区）		B社（東京都新宿区）		C社（東京都港区）	
IT・社員数25名		出版事業・社員数10名		結婚式場・レストラン運営、社員数350名	
1日	オリエンテーション コンテンツの企画を立てる	1日	職種、事業内容、業界を学ぶ デスクワーク	1日	オリエンテーション マナー講座 会社説明
2日	フィールドワーク コンテンツ企画に基づいたアンケート調査 ◆アンケートの作り方と対人コミュニケーションについて習得	2日	営業同行 校正作業 デザイン会社、印刷工場の見学	2日	業務知識 宴会の種類、会場セッティングの種類を学ぶ 技能訓練（皿の持ち方、ドリンクの注ぎ方）
3日	フィールドワーク ◆アンケート集計、分析、グラフ化、コンテンツ化の筋道をたてる	3日	情報誌関係の作業 広告業界に関係する業務 イベント取材	3日	業務知識 技能訓練
4日	アンケート集計に基づいたコンテンツ制作 ◆WEBコンテンツの作り方基礎の習得	4日	イベント開催の過程を学ぶ 出典作品の整理、資料管理など	4日	結婚披露宴の体感
最終	企画ページの制作、アップロード ◆WEBコンテンツのアップロードの習得	最終	情報誌発送業務 学んだことのプレゼン発表	最終	振り返り

出典：「目白大学インターンシップ事例紹介 [キャリア研修Ⅰ・Ⅱ]」目白大学キャリア支援グループ提供資料

大学からのプログラム内容に対する希望は「社員と変わらない業務を経験させて頂きたい」という点だけで、他は何も条件を設けていません。ただし中小企業はインターンシップを受け入れた経験がないところが多いため、何をすればよいのか分からない企業もあります。そのような企業には大学側からアドバイスをします。また、学生だけを一箇所に集めて通常業務とは関係のないグループワークをさせようとする企業も近頃増えていますが、あくまで正社員と同じ日常業務を経験させてほしいとお願いしています。

受け入れ先企業にインターンシッププログラムの内容を策定してもらうという方針は、[キャリア研修Ⅰ]の場合も[キャリア研修Ⅱ]の場合も同じです。本学としては、[キャリア研修Ⅰ]を終了した学生が[キャリア研修Ⅱ]を受講しているため、受け入れ先企業にはⅠからⅡへプログラムの難易度を上げるなどの工夫をして内容の違うプログラムを組んでほしいと考えていましたが、実際にはⅠとⅡでほとんど同じプログラムを組んでいる受け入れ先企業が多いです。

しかし、[キャリア研修Ⅰ]と[キャリア研修Ⅱ]では、5日間から10日間へと実習期間が倍になることで、任される業務自体が、一見同じ業務であっても信用の上に与えられるレベルアップした業務となり、学生自身の満足度も向上しさらに深い学びを得る効果があることが、成果発表における学生の報告から分かりました。例えば、[キャリア研修]のⅠとⅡの両方でブライダル業界のインターンシップに参加したある学生は、1年目のA社での[キャリア研修Ⅰ]では、研修期間が5日間と短かったため、結婚式場でのバンケットサービスに

において、ナイフやフォークなどのカトラリーの名称からテーブル上での配置、マナーを覚えることから研修を始め、実践はほんのさわりの業務だけでした。しかし次年度の、同業B社での10日間の〔キャリア研修Ⅱ〕では、さらに難易度の上がったサービスを任されました。

「A社での研修によって基礎が出来ていたこともあるが、5日間を超えた期間の長いインターンシップだからこそ任された業務であった」と学生は振り返っています。

また学生は〔キャリア研修〕のⅠとⅡで異なる企業のインターンシップに申し込むこともでき、そのことが実際の就職活動に向けて有益な気づきを得ることにつながる場合もあります。ある学生の事例では、〔キャリア研修Ⅰ〕でサービス職のインターンシップに参加しましたが、実際にサービス業務を経験したことで「自分は接客よりデスクワークが向いている」と気づき、〔キャリア研修Ⅱ〕では事務職のインターンシップに参加しました。その結果、「自分には事務職が向いている」ことに気づきました。

#### (6) インターンシップ受け入れ先企業を開拓する際の基準

本学では受け入れ先企業の条件を特には定めず、さまざまな業界の企業に依頼しています。学生からの希望が多いのは小売、出版、ブライダル業界です。一方で受け入れを承諾してくれるのは設立年数が比較的若い企業が多いため、IT業界の企業が多くなります。

ただし授業の一環として行うため、遠方の企業や本学の特色に合わない企業、本学の〔キャリア研修〕の趣旨に合わない企業には依頼していません。またできるだけ、大学での他の授業や〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕の事前学習（マナー研修等）で学んだ知識等を生かすことができる企業にお願いしたいと考えています。例えば以前、農業を営む事業主にインターンシップを受け入れてもらったことがあります。「広くキャリアを考える」という意味では参加した学生個人にとっては良い経験になりましたが、本学では就職する学生の大多数が第二次産業・第三次産業へ就職します。そのため、本学学生の「就業意識向上のためのインターンシップ」という趣旨には合致しないと考えます。

受け入れ先企業は毎回80～90名分を用意していますが、実際には受講者が少ないため、毎回20社程度は学生を送らないまま1年が終わることになります。そうした状況が続くと再度依頼しても受け入れを断られてしまいます。そのため基本的には1企業に1人ずつ振り分けるようにしています。その意図は、出来るだけ多くの企業に学生を訪問させて大学と企業とのつながりを作ってもらいたいのと、同じ企業に複数の学生が行くとお互いに頼りあってしまい、自立心が養われずインターンシップを行っている意味がなくなってしまうためです。

## 5. 成果

### (1) 学生の自覚・コンピテンシーの上昇

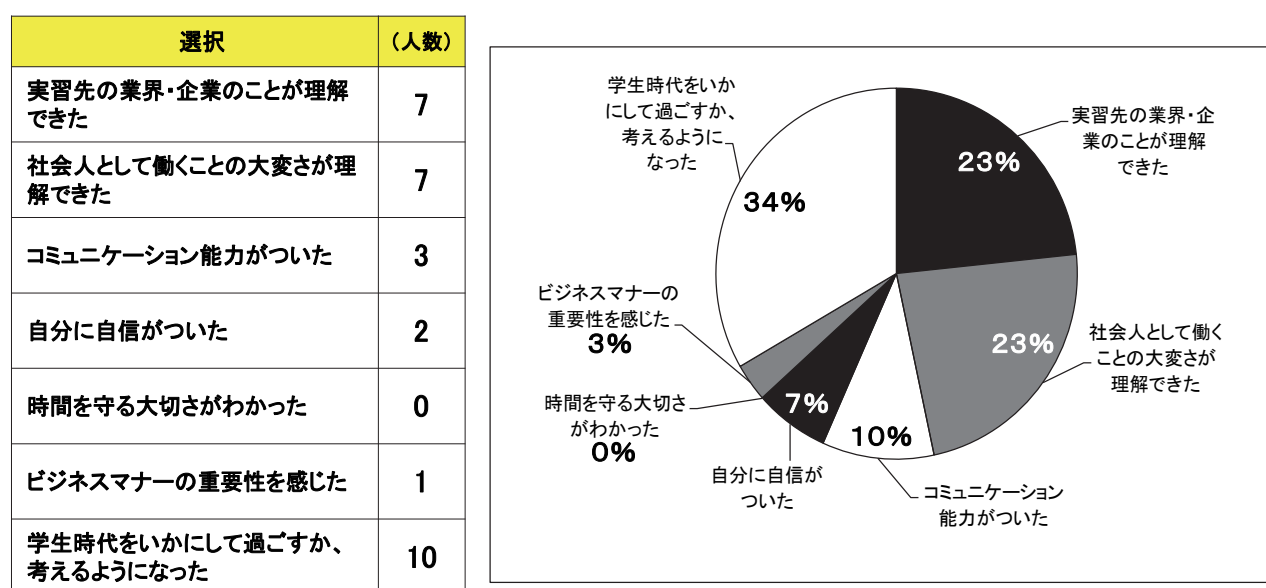
目白大学は、「コンピテンシーの創育」を教育目標として掲げており、平成22年度から

「MEJIRO キャリアコンピテンシープログラム」のもと、学生の就業力の向上を目的として、教育の効果測定を行っています。現在取り組まれている〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕は、この「MEJIRO キャリアコンピテンシープログラム」の一環として組み込まれたものです。〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕の実践が参加学生に与えたプラスの影響は大きいものであったと思います。

1、2年生という早期からインターンシップに取り組むことの意義は、学生に早い段階から就職や将来のキャリアに対する意識を高め、そのためには大学で何を学ばねばならないかを自覚させる点にあります。「卒業したら働くのだ」という意識を強く持つことで、就職活動へのスイッチも入るし、また今日の前にある勉強にきちんと取り組み、基礎学力を身につけなければならないという気持ちも高まります。実際にインターンシップを経験した学生も、成果報告会などにおいてそのような発言をしています（図表Ⅱ－11）。

図表Ⅱ－11 平成25年秋学期〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕参加学生への効果

### 一番自分のためになったこと、成長したことは何ですか。



出典：「目白大学インターンシップ事例紹介〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕」目白大学キャリア支援グループ提供資料

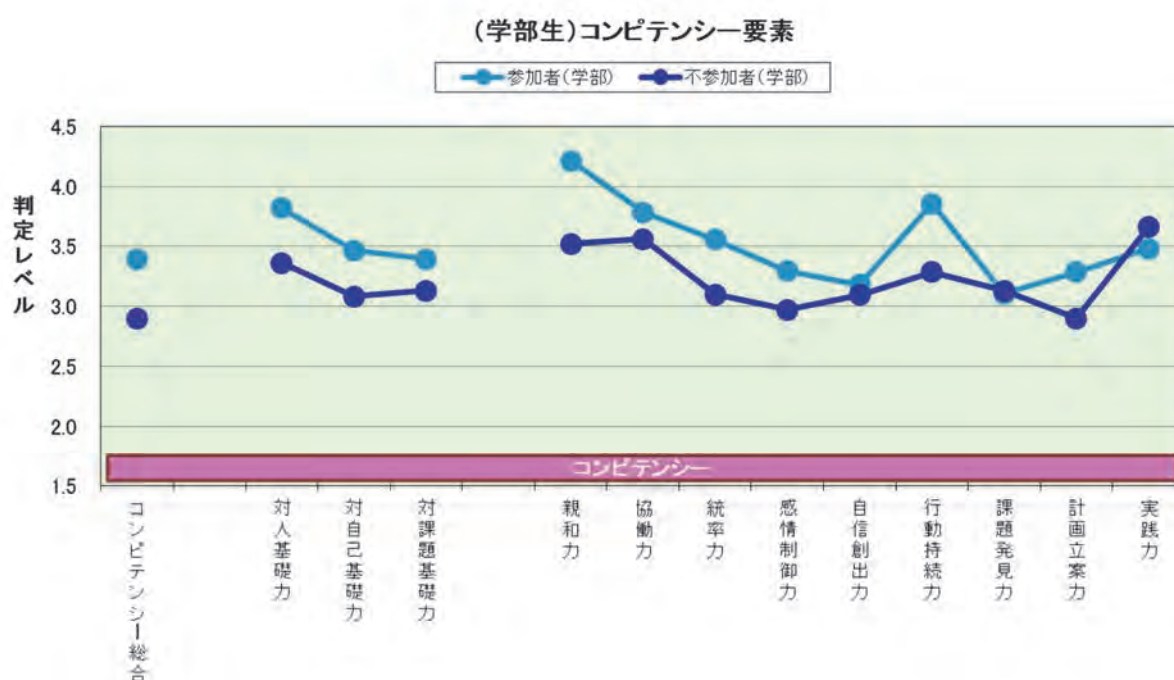
また本学では平成25年1月に、本学が今後人材を輩出したい企業1,000社に対して、人材ニーズ調査を独自に実施しました。その結果によると、どの企業も文系の大学新卒者を採用する際に「主体性」「コミュニケーション能力」「協働力」を重視していました。そこで、平成25年度の〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕では、これらの企業が重視する点を伸ばすようなカリキュラム作りに取り組みました。具体的には、事前学習においてグループワークを増加させ、マナー講座を実施することで学生スキルを向上させました。インターンシップ受け入れ先企業を早期に開示したり事前説明会を実施することによって学生に企業研究を促し、インターンシップへ参加する目的意識を高めました。これらの取組によって受け入れ先企業と参加学



生とのマッチングが改善されたのでしょう。

さらに本学では、ジェネリックスキル測定テストを用いて教育効果の測定を行っています。〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕の効果を測定した結果は図表Ⅱ-12の通りです。そこでも、〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕に参加した学生のコンピテンシーは、インターンシップに参加していない学生より高いという結果が出ています。

図表Ⅱ-12 目白大学学生を対象としたジェネリックスキル測定「PROG」の結果



出典：「目白大学インターンシップ事例紹介〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕」目白大学キャリア支援グループ提供資料

〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕への参加は強制ではなく任意のため、もともと就職活動やキャリア形成に対する意識の高い学生が〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕に参加しているのではないかとこの疑問も生じました。しかし、このジェネリックスキル測定テストを受けるかどうか自体もまた学生の任意によります。つまり、テストを受けた学生全体にそもそもやる気のある学生が多く含まれている可能性があり、その中でなお〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕に参加した学生のコンピテンシーがより高く現れています。したがって、この測定結果は〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕のコンピテンシー向上に対する効果を裏付けるものだと解釈してよいと思います。

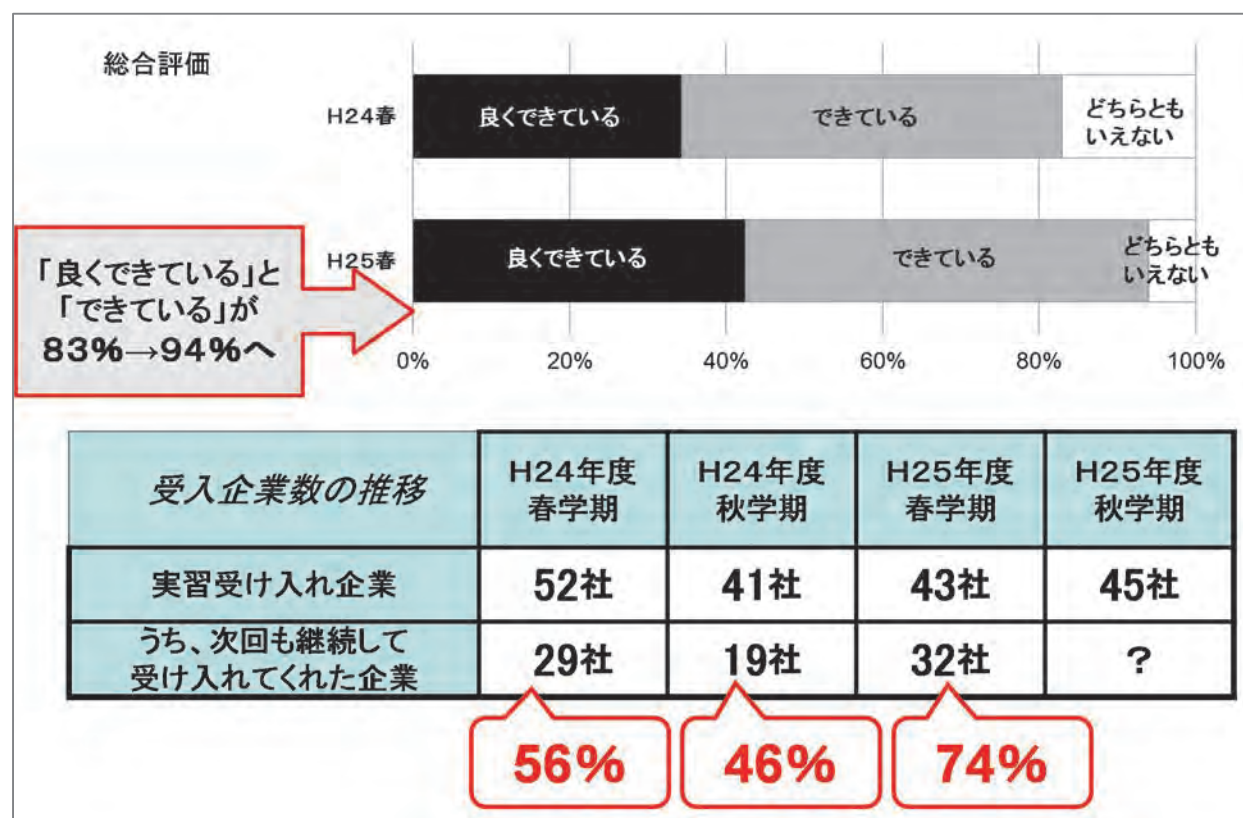
ジェネリックスキル測定データを利用した教育効果の測定を行うことで、次年度の〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕のプログラムを考える際の問題点が明確になり、改善をすることで年々効果が高くなっていくのを実感しています。実際に、受け入れ先企業を対象に実施した〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕の事後アンケートの結果を見ると、平成25年度の受け入れ先企業の学生に対する評価は、前年度の受け入れ先企業より向上しています。その結果、一度インターンシ

ップを受け入れてくれた企業が翌年も受け入れてくれるという、リピーター効果が生じています。

## (2) 目白大学の学生イメージの向上

こうした受け入れ先企業から本学の学生に対するイメージの向上も、〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕のインターンシップの成果であると評価できるでしょう。先述の通り、本学の学生に対する評価は徐々に向上し、また継続してインターンシップを受け入れてくれる企業も増えています。さらに、この〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕を通じて企業と学生との接点ができ、時には就職につながる例もあります。

図表Ⅱ-13 平成24年度～25年度にかけての受け入れ先企業からの総合評価の向上とパートナー企業の増加



出典：「目白大学インターンシップ事例紹介〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕」目白大学キャリア支援グループ提供資料

しかし、この科目の受講者は1、2年生が中心であり、本授業は就職の成立を直接的には目的にしていません。ただ、インターンシップを受け入れたことを契機に、目白大学の学生に関心を持ち、求人票を送ってくれるようになった企業も増えています。したがって、就職の成立を直接的な目的にはしていませんが、結果として将来的な就職の成果向上につながればよいと考えています。



## 6. 今後の課題

### (1) 学生の参加促進とバックアップ体制構築とのジレンマ

〔キャリア研修Ⅰ〕の受講者は、大学が用意している受け入れ可能人数の上限（80名）と比べるとかなり少なく、毎年30～40名ほどです。また、本学の学生全体の人数から考えても、〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕自体に参加しない学生の方が圧倒的に多いです。その理由としては、インターンシップ受け入れ先企業のほとんどが中小企業であり、学生には名前を聞いたことがない企業が大多数であり不安があるためでしょう。また受け入れ先企業に理系イメージの強いIT企業が多いことも、人文社会科学系の学生が参加を敬遠する理由になっているようです。

他方で、〔キャリア研修Ⅰ〕の参加人数を、現状（30～40人）より大幅に拡大することは今のところ困難な状況です。これ以上の人数になると個々の学生のニーズに合致した受け入れ先企業が見つからないケースが発生することも考えられます。また参加学生が遅刻や体調不良による欠席などで受け入れ先の企業に迷惑をかけないようにリスクを管理する必要がありますが、そのためのバックアップ体制を構築するために必要な人員は不足気味であり、現状では今以上の参加者数でこれまで通りの内容のインターンシップ正課授業を実施するのは厳しいと考えています。

しかし、本学の基本的な目標は、〔キャリア研修Ⅰ・Ⅱ〕参加者を増やすことです。取るべき対策は、本研修をより魅力的なものにして、地道に参加希望人数を増やしていくことであり、同時にインターンシップに精通した教職員の育成とバックアップ体制の整備です。また、〔キャリア研修Ⅰ〕より参加者の少ない〔キャリア研修Ⅱ〕については、10日間の2回目の研修を通じてこそ更に深い学びが得られることを訴求し、〔キャリア研修Ⅰ〕参加者の大半が〔キャリア研修Ⅱ〕にも参加するという状況にしたいと考えています。

### (2) インターンシップ受け入れ先企業の開拓

インターンシップを受け入れてくれる企業をいかに継続的に確保するかが現在の最大の課題です。現状では、受け入れを申し出てくれる企業が、先述の通りIT関連の企業に偏っています。本学の卒業生の就職先業種はサービス業、物流、流通が多いので、実際に予想される就職先での就業に結びつくような経験が積める企業の開拓は十分ではありません。

そのため本学では、インターンシップ受け入れ先の企業の新規開拓を外部の業者に委託するだけでなく、キャリアセンターの職員が直接出向いて、実際に受け入れ先となってくれた企業の方が本学の学生にどういう印象を持ったのか確認することを重要視しています。具体的には、企業との関係構築を担当する職員を設置し、インターンシップを受け入れてくれた企業に直接訪問して指導者の方々にヒアリングを行ったり、その企業のインターンシップに参加した学生の成果発表会に社員の方をお招きしたり、参加いただけない場合には成果発表

会の資料だけでも後日お渡しするため訪問したりするなどのフィードバックを行っています。そうした地道な「足で稼ぐ」努力を通じて、徐々により多くの企業との関係を深めていきます。それによって、現在よりも幅広い業種の企業にインターンシップを継続的に受け入れてもらえるようにしていきたいと考えています。

### (3) コンピテンシー向上のための教育体制の構築

先述したように、ジェネリックスキルの測定結果から、本学の学生は他大学の学生と比べて課題発見力、計画立案力がやや弱い傾向にあると報告を受けました。よって、その改善には大学全体として取り組んでいくことが必要です。ただ、具体的な施策を実行していく際には、職員だけでは限界があります。教員にも教育体制の改善の必要性に気づいてもらい、教員自らが主導してカリキュラム改革などに積極的に取り組まなければ、学生の能力を向上させることは難しいと考えています。例えば芝浦工業大学では教員自身が学科の授業の中にジェネリックスキルを利用した効果測定の手法を取り入れて、授業評価・授業改善を行っています。今後はそういった積極的な改善を教員と職員が協働で構築していくことが必要でしょう。

## 7. [産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業]に参加した意義

### (1) PDCA サイクルの確立

[産業界ニーズ事業]では、限られた期間内に計画を遂行し実績を文部科学省へ報告することが義務付けられています。そのため、効果測定や報告書の作成など職員に課される負担は大きいのが現状です。例えば事業の実施結果を取りまとめた書類やアンケート調査結果報告の作成、[キャリア研修Ⅰ・Ⅱ]の受け入れ先企業に対する調査の実施などを求められています。また事業の進行にあたって、急な指示や調査が出された場合の対処が負担となることもあります。

しかし一方で、[産業界ニーズ事業]に参加したことは本学がキャリア支援についてPDCAサイクルをまわし始めるよいきっかけとなりました。例えば、[産業界ニーズ事業]の1年目には企業を対象とした人材ニーズ調査を行い、その結果を事前研修の導入という形で反映しました。2年目には本学学生のジェネリックスキルを測定したことで、課題発見力、計画立案力を伸ばす必要があるという課題が明らかになりました。その結果を参考にして、新たなインターンシップの企画(「トキワ荘周辺商店街の活性化プロジェクト」)を立ち上げました。これらの取組の結果、実際に受け入れ先企業からの本学の学生に対する評価も向上しつつあります。もし[産業界ニーズ事業]に参画していなかった場合、インターンシップ等のさまざまな取り組みの質を向上させる姿勢が低かったと思います。また、[産業界ニーズ事業]の資金によりインターンシップ受け入れ先企業の新規開拓が大幅に進み、受け入れ先企業との

長期的関係を構築していく足がかりとなったことも大きな成果の一つです。

## (2) 他の大学関係者・政府関係者・企業関係者との交流

副次的な成果としては、[産業界ニーズ事業]を接点とした交流を通じて、教職員が学びを得られることもありました。例えば先日、[首都圏教育改善事業]の参加校と、文部科学省、経済産業省といった政府関係者、そして企業関係者との間で行われたグループワークでは、企業にとって負担にならないインターンシップのあり方を具体的に話し合いました。大学側から「5日連続ではなく毎週1日学生が企業に行くインターンシップの形態はどうか」という提案がなされましたが、企業の反応は良くありませんでした。企業の方からインターンシップがどのように見えているのか、また実際の担当者が何を感じているのか意見や考えを直接知ることができ、とても勉強になる機会でした。

## (3) [産業界ニーズ事業] 終了後の計画

インタビュアー：[産業界ニーズ事業]が3年目に入って、来年度からは資金の支給が終了いたします。来年度以後の継続は難しい取組、あるいは、今後も継続していきたい取組として、それぞれどういったものが挙げられますか。

[産業界ニーズ事業]の資金によって、外部業者にインターンシップ受け入れ先企業の新規開拓を委託する費用をまかなうことができ、インターンシップ受け入れ先企業の新規開拓という最初の難関を突破できました。インターンシップの実施や担当職員による努力によって、個々の受け入れ先企業と本学との信頼関係をある程度構築できたので、[産業界ニーズ事業]終了後は引き続き授業カリキュラムの一環としてインターンシップを続けていくことができる見込みです。一方、ジェネリックスキルの測定テストはインターンシップの効果を客観的に判断する手段として継続して実施し経年変化分析を行いたいので本学の予算に組み込む予定です。

ただ、担当部署のマンパワーの問題もあります。[産業界ニーズ事業]に採択された様々な大学の中には、専門の部署を設置している大学も存在します。本学の場合、就職支援担当の部署が[首都圏教育改善事業]の業務を兼任している状態です。マンパワーが不足している中で、就職支援という通常業務を抱える職員に[首都圏教育改善事業]で立ち上げた全ての取組へ事業終了後も引き続き協力してもらうことは難しいのが現状です。

また、現在は[テーマB]が採択され、[テーマA]に引き続き16大学と連携をとり、中堅中小企業を対象とした新しいタイプのインターンシップを模索し、試行している状況ですが、前述のとおり、本学の課題はマンパワー不足であり、それを補うためには、まず学内の体制を整える必要があると考えています。規模や学生層、それぞれの目標が異なる様々な大学と共同で事業を行う意義や、本学学生がインターンシップ等を通じて、他大学の学生との

交流の場を積極的に設ける意義などを、就職支援担当部署だけではなく、学内教職員が理解し、参加体制を整える必要があると考えます。さらに、事業終了後も、今回の取り組みで構築した大学間の関係はできる限り継続させ、キャリア教育やインターンシップ、就職支援等の情報共有を推進したいと考えています。

<参考文献>

OECD (2005) *Definition and Selection of Key Competencies, Executive Summary*.

学校法人河合塾・株式会社リアセック(監修)、PROG 白書プロジェクト(編著)(2015)『PROG 白書 2015』学事出版.

経済産業省「社会人基礎力に関する研究会 中間取りまとめ平成 18 年 1 月 20 日」.

中央教育審議会平成 17 年 1 月答申「我が国の高等教育の将来像」.

中央教育審議会平成 20 年 12 月答申「学士課程教育の構築に向けて」.

中央教育審議会平成 23 年 1 月答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育のあり方について」.

中山留美子(2013)「アクティブ・ラーナーを育てる能動的学修の推進における PBL 教育の意義と導入の工夫」『21 世紀教育フォーラム』第 8 号、pp. 13-21.

目白大学公式サイト

<https://www.mejiro.ac.jp> (2015 年 9 月 9 日最終アクセス).

目白大学(2011)「4 年間を通じた全学横断プログラムで学生の就業力アップを目指す」『目白大学広報誌 桐』第 20 号、pp. 4-5.

目白大学(2014)『目白大学 2015 GUIDEBOOK』.

文部科学省「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sangyou/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sangyou/) (2014 年 12 月 9 日最終アクセス).

文部科学省『平成 24 年度産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 公募要領』.

文部科学省『平成 26 年度「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 [テーマ B] インターンシップ等の取組拡大」の募集について』.

### 事例3 「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」

本章が採り上げる〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕は、〔中小企業庁〕と〔全国中小企業団体中央会〕が平成24年度から26年度まで実施した事業である。本事業は、中小企業・小規模事業者の優秀な人材の確保のため、中小企業・小規模事業者と学生との顔の見える関係づくりから、新卒者等の採用・定着までを一貫して支援することを目的とする。本章ではまず、主に平成25年度における本事業の概要を説明する<sup>54</sup>。その上で、本事業の〔支援センター事業〕を受託した〔株式会社クオリティ・オブ・ライフ〕と、石川県において本事業を実施した〔石川県中小企業団体中央会〕の具体的な取り組み事例を紹介する。

#### I. 地域中小企業の人材確保・定着支援事業の概要

##### 1 背景と目的

中小企業・小規模事業者における大卒者等の採用活動は依然として困難な状況にある。また採用できたとしても人材育成等にかかる投資を単独では必ずしも十分に行える環境ではないことが、採用や育成の抑制要因となっている。一方で、就職環境の悪化から中小企業・小規模事業者に目を向ける学生等も増加しているものの、求人票等の限られた情報では中小企業・小規模事業者で働く魅力が十分に伝わらず雇用のミスマッチが生じている。これらの問題を解決するために地域の中小企業・小規模事業者が一体となって活動し、地域で学生と中小企業・小規模事業者とが日常的に「顔の見える関係」を築くことが最も効果的である。このような問題背景から〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕は開始された。

本事業では、豊富な企業情報を有する中小企業・小規模事業者を支援する機関が大学、ハローワーク等と連携して、日常的な関係作りから、中小企業・小規模事業者と新卒者等とのマッチング、人材育成・定着までを一体的に実施する取り組みに対して補助することにより、中小企業・小規模事業者の将来を担う若手人材を恒常的かつ円滑に確保でき、地域において自律的に回る仕組みを構築することを目的とする。

##### 2 事業内容

地域において、大学生等が中小企業・小規模事業者に就職し定着するための仕組みをつくるため、大学やハローワーク等と連携して、以下①から③の事業を一体的に実施する事業が

<sup>54</sup> 全国中小企業団体中央会「平成24年度補正 地域中小企業の人材確保・定着支援事業公募要領」を参考にした。

補助の対象とされた。本事業の実施機関は「公募要領」に定める要件を満たす機関の中から、都道府県ごとに公募によって選ばれた。具体的な取り組みの内容は各地域の事業実施機関によって異なる。本報告では「Ⅲ. 事例紹介②」にて石川県における取り組みを紹介している。

各実施機関が行うべきとされた事業の内容は次の通りである。

①大学生等に対する中小企業・小規模事業者への就職に対する意識付け、中小企業・小規模事業者と大学生等の交流の場の設定（STEP1）

地域の大学等と連携し、大学生等に対し地域の中小企業・小規模事業者の情報や魅力を発信し、積極的に就職先として中小企業・小規模事業者を選択するような意識付けを行うための事業を実施し、事業を通じて連携先の大学と緊密な「顔の見える関係」を構築する。

②中小企業・小規模事業者と大学生等のマッチング（STEP2）

地域の大学等と連携し、就職活動を実施している大学生等に対し、地域の中小企業・小規模事業者での就職を紹介する。その際に、大学生等が自分に合った企業を選ぶことができるよう、また就職後に早期離職しないよう、事業実施主体が日頃から有する個別中小企業・小規模事業者の情報等も活用しながら、企業ニーズにあった人材を的確に紹介する。

③地域の中小企業・小規模事業者における若手従業員の定着支援（STEP3）

地域の中小企業・小規模事業者に勤務する若手従業員を対象として、研修の定期的な開催によるスキルアップの機会の提供や、精神的なケア等を通じ、早期離職の低減を図るための事業を実施する。

なお STEP1～3 を通じて年間 1500 名<sup>55</sup>程度の学生、若手従業員等の事業参加を得ることが目標とされた。

さらに、各地域における事業の運営を円滑に進めるために、〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業支援センター〕が設けられた。その目的は、各地域の事業実施機関が行う定着支援事業の進捗把握や必要なアドバイスの実施、ベストプラクティスの収集・分析、これら分析結果のフィードバック等を行い、それらを通じて、各地域における今後の定着支援事業の効果的・効率的な実施を側面的に支援し、もって事業全体の効果の最大化を図るにある。また、定着支援事業実施機関のベストプラクティス等を、定着支援事業を実施していない地域にも普及することで、同様の取組が自発的に取り込まれることも目標としている。本報告ではその具体的な取り組みを「Ⅱ. 事例紹介①」にて紹介する。

---

<sup>55</sup> これらの目標値は実施年度によって異なる場合がある。

## Ⅱ. 事例紹介① 株式会社クオリティ・オブ・ライフ（支援センター事業受託者）

実施日：平成 26 年 1 月 27 日

回答者：原正紀 氏（株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役）

インタビュー係：岩脇千裕（JILPT 副主任研究員）

ノート係：桑原教恵（JILPT 臨時研究協力員）

本報告でインタビューを行った〔(株)クオリティ・オブ・ライフ〕は〔全国中小企業団体中央会〕（以下、〔全国中央会〕）から平成 24 年度～26 年度の 3 年間にわたり〔支援センター事業〕を受託した。以下の①～④では、平成 24～25 年度にかけての〔支援センター事業〕の取り組み内容について、原氏に聞き取った内容を要約している。

### ① 支援センターによる取り組みの概要

〔クオリティ・オブ・ライフ（以下「当社」と略す）〕は平成 18 年の設立以来、学生、既卒者、社会人向けのキャリア教育、就職支援から社内教育まで、採用・就職・育成分野の支援を幅広く行ってきました。〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕（以下、「本事業」と略す）に関わる以前にも、企業・教育機関・公共機関での事業に携わった実績をもっています。本事業の支援センターとしては、平成 24 年度から 25 年度にかけて次のような取り組みを行って来ました。

#### 1. 各地域の事業実施機関に対するヒアリングの実施及びアドバイスの提供

当社の全社員 15 名のうち 7, 8 名が本事業関連の業務を担当しています。そのうちの 4 名が各地の事業実施機関へ年間 1～3 回ほど訪問して相談に応じるほか、電話や電子メールによる問い合わせにも対応しています。訪問の目的は、アドバイス提供のほかに、各地域の事業の実施状況や成果について情報を集めるためでもあります。他の地域に紹介したくなるような取り組みを実施している機関には重点的に訪問することもあります。集めた情報は逐次データベース化し、各地域の事業実施機関がリアルタイムで閲覧できるようにしています。

#### 2. 各地域の事業実施機関による取り組み内容や実績、ノウハウ等のとりまとめ及び分析

各地域の事業実施機関による取り組みの実績を把握するために、イベントへの参加人数、採用成立（内定）数、入社後の定着率などを報告してもらっています。そのうちの定着率調査は、本事業が開始された平成 24 年 4 月に入社し〔STEP 3〕の「若手従業員の定着支援事

業)に参加した若者を対象に毎年度末に行っています<sup>56</sup>。これらの実績値は、地域の特徴や事業実施機関の母体となる組織(民間の人材サービス企業や中小企業団体中央会等の経済団体、特定非営利団体など様々)の特徴によって異なります。それぞれに得意分野は異なるので、各団体や企業の特徴にあった支援が必要です。たとえば、経済団体の中には、本事業が始まる前から中小企業に対する採用支援事業を行ってきた団体もあります。また民間企業の中にはジョブカフェ事業を受託した経験をもつ企業もあります。そうした団体や企業には本事業を実施するための基礎が固められています。

### 3. 各地の事業実施機関間の情報共有支援(会議・研修の開催)

各地の事業実施機関がお互いの事業への取り組み方や工夫の事例を発表しアドバイスしあうための「全体会議」を年3回開催しています。会議に参加することで他の地域の取り組みから新しいアイデアを得て、自身の地域の企画に生かすほか、他の地域が創意工夫を凝らして取り組む姿から刺激を受けて事業担当者のモチベーションが向上し、結果的に各地域の事業の水準を上げる効果があるようです。この会議では〔中小企業庁〕〔全国中央会〕からの事業に関する連絡がなされるとともに、全国各地の事業担当者に対して、企画立案などに関する研修も行います。平成25年度にはキャリア教育や企業内での人材定着に関する研修を、講義やグループワーク、ワールドカフェ<sup>57</sup>など様々な形式で行いました。中でも好評だったものはワールドカフェ方式です。様々な形式で研修を行う理由は、まずは研修内容を効果的に習得してもらうためですが、各地域の事業実施機関で実施する研修プログラムを開発する際に参考にしてもらいたいからでもあります。実際に、全体会議で提供した研修方式を、個々の事業実施機関が行う事業の中で活用した例があります。

また、各地域の事業実施機関と、連携する学校や自治体などの関係者が本事業の取組について情報共有するための「ブロック会議」を、各ブロックで少なくとも年1回以上開催しています。会議の具体的な運営は各地域に任されています。全体会議より開催規模が小さいため、時間をかけて丁寧にお互いの取組事例を発表し意見交換することができます。

<sup>56</sup> 本事業の〔STEP1(大学生等に対する中小企業・小規模事業者への就職に対する意識付け、中小企業・小規模事業者と大学生等の交流の場の設定)〕、〔STEP2(中小企業と大学生等のマッチング)〕、〔STEP3(地域の中小企業・小規模事業者における若手従業員の定着支援)〕におけるイベントは、それぞれその都度参加者を募る。〔STEP1〕や〔STEP2〕の参加者が必ず〔STEP3〕に参加するわけではない。したがって必ずしも本事業の〔STEP1〕や〔STEP2〕を通じて就職した若年者の職場への定着状況を追跡調査しているとは限らない。

<sup>57</sup> ワールドカフェとは会議の討論形式の1つである。いくつかのテーブルに少人数ずつ集まり、与えられたテーマについて各テーブルで議論し、次にテーブルホスト以外は他のテーブルへ移動し、そのホストから前のグループの議論の要旨を聞いてからさらに議論を深めるということを数回繰り返した後に、各テーブルホストがまとめの報告を全員にする方法である(『人材教育』2011年2月号)。



## 4. 成果の普及・情報発信

上記1～3の活動によって集めた、各地の事業実施機関の取組事例を、本事業の関連機関に限らず全国のあらゆる経済団体・地方自治体・教育機関等が共有できるように、本事業のホームページへ最新情報を適宜公開しています。また平成25年度からは、全国の魅力的な中小企業の情報も紹介しています。具体的には、各事業実施機関が管轄地域ごとに20社ずつ、全国で約1000社のレポートを作成して「きらり企業セレクション」として紹介しています。

### 2 各地域の事業実施機関による取組み

#### 1. 他団体との連携に向けての取組

##### (1) 国・地方自治体（都道府県・市町村等）との連携

本事業は、中小企業庁・経済産業局、文部科学省、厚生労働省からの支援を受けています。一方で、個々の取組は地域ごとに、学校・企業・地方自治体・経済団体など個々に目的が異なる組織同士を連携させながら行う必要があるため、地域全体の状況を管理する地方自治体との協力体制を作ることが重要です。なかでも、若年者に限らず雇用状況がよくない地域で効率をあげるためには特に重要です。

##### (2) 経済団体・個々の企業との連携

経済団体との連携は、各事業実施機関が行うイベント等への参加企業を募る際に、各団体に加盟している企業に対して告知してもらう形で協力してもらうことが中心になります。経済団体によって加盟企業の特徴も多様であるため、複数の経済団体と連携することで幅広い分野の企業に声をかけることができます。

一般に都市圏と比べて地方のほうが個々の企業に参加を促しやすい傾向があります。とはいえどの地域でも、学生に優良な企業を紹介できるように、各事業実施機関が工夫しながらイベント等への参加企業を募っています。学生に紹介したくなるような優良企業とは、若年者の採用や定着について真剣に考えており、よい人材を集めるために自ら努力・行動している企業、元気な企業、人を育てることに前向きな企業です。また個人的な印象ですが、このような企業ほど採用が決まる確率が高いように思います。したがって、こうした企業に事業へ参加してもらうことが重要です。一方で、各地域のリーダーとよべるような企業がイベントに参加すると、学生の参加意欲をかきたてることができるので、こうしたリーダー企業に多く参加してもらうことも重要です。

### (3) 学校機関・学生団体との連携

大学からどれだけ協力を得られるかは、学校の規模や入学難易度などよりもキャリアセンターの熱意によります。大学との信頼関係を築き連携して事業を進めることは容易ではありませんが、大学の数が少ない地方の方が地域単位での連携が比較的容易なようです。

大学組織とは別に、学生による自主的な団体と連携している地域もあります。例えばN県やE県では、大学生がOB・OGなどの協力を介さずに独自の就職活動支援サークルを大学単位または複数の大学が連携して立ち上げており、積極的に活動しています。これらの地域の事業実施機関は、こうした学生団体による「ロコミ」などを利用することで、本事業の各種イベントに、前向きな学生を多く集めることに成功しています。

## 2. ミスマッチを防止するための取り組み

本事業は、社会人としてまだ成熟していない若者を対象としています。そのため、学生に紹介することが望ましくない、極度に労働環境の悪い企業や離職率の著しく高い企業についての情報を集めることも重要です。こうした情報は、主に学生からの個別の相談や学校からの情報提供などから得ています。「問題がある」との情報を得た企業に対しては、各地域の事業実施機関からは声をかけないようにしているほか、企業側から接触があった場合には本事業への参加をお断りしています。学生が就職した後に生じたトラブルに対しては個別に対応しています。

その一方で、学生は労働法制などについての知識が乏しく、また初めての就職であるため、本人にとって厳しい場面に遭遇するたびに「この会社は労働環境が悪い」と思い込んでしまうことも少なくありません。こうした課題に対して、本事業の実施機関では[STEP 1]において福利厚生概要を説明したり、働くことの基礎知識を教えている機関や、[STEP 3]の若年従業員に対する定着支援セミナーで労働法制等について詳しく説明する事業を行っている機関もあります。

## 3 若年者と中小企業のよりよいマッチングに向けての今後の課題

### 1. 本事業における取り組みをふりかえって

当社は本事業の[支援センター事業]を平成24年度、25年度と受託していますが、それぞれの年度にテーマを掲げて取り組んでいます。平成24年度の実践を通して、効果のあった取り組みと効果の出なかった取り組みの違いが明らかになったので、平成25年度にはその結果をふまえて取り組みを取捨選択しました。そのため、平成25年度の方がより効果的な取

組ができています。翌平成 26 年度にも本事業の〔支援センター事業〕を受託できた場合には、第一に、地域ブロックを越えた中小企業と若年者との出会いを創出したいと考えています。現在は地域ブロック単位で地域内での企業と若年者のマッチングを行っていますが、今後は地域を超えたUターン就職なども支援していきたいです。そのためには各地域の事業を包括的に管理運営することが必要です。既に東北地域では、「震災後の若年者雇用」という共通の課題に、複数の県が合同で説明会等を実施しています。

第二に、景気に左右されずに若年者を継続的に採用できる環境を整えたい。歴史的に、好景気になると大企業への就職者が増え、不景気になると中小企業への就職者が増えるという構造には変化がなく、大企業の採用動向に中小企業が影響を受けることは避けられません。一方で、若年者の数は充足しているので、今後は質を重視して能力の高い若年者を採用したいという中小企業も存在します。この人材の「量」より「質」を重視する傾向は企業規模の大きさとは関係ないようで、地域に定着し安定している企業では「量」を、ベンチャー企業など成長途上の企業では「質」を求める傾向があるようです。ただし、中小企業全体でみると、若年者の採用数はまだ十分とはいえません。そもそも大学生を採用できていない企業にとっては、まずは学生との接点を作ることが重要です。

本事業の〔支援センター事業〕のほかにも、当社はこれまで長年にわたり、数々の若年者雇用支援に関する事業に取り組んできました。その経験もあわせて話しますと、中小企業と若年者とを結びつけるマッチング支援事業をよりよいものにするためには、中小企業も若年も一括りにはできない多様な存在であることに十分配慮することが肝要です。言い方を変えると、マッチング支援事業は、企業や若者をきめ細かく分類すればするほどうまくいくと思います。例えば先述の通り、昨今の好景気のため大企業が採用数を増やし、中小企業に学生が集まりにくくなっています。この事実は、従業員規模によって企業への支援のあり方を分ける必要性を示唆しています。しかし一方で、中小企業の中で学生からの応募を多く集められるかどうかは従業員規模とはあまり関係ないようです。これは中小企業に対する支援のあり方を分けるべき分類軸として、従業員規模以外の軸が隠れている可能性を示唆します。したがってニーズに合った支援を的確に行うためには、一般的な分類軸（例：従業員規模）以外にも、支援対象者を分類するための潜在的かつ多様な軸を探ることが重要です。

## 2. 本事業の自立化・継続に向けて

### (1) 事業に必要な財源と人材の確保

〔地域中小企業人材確保・定着支援事業〕の目標の一つに、「本事業の実施によって地域において大学生等が中小企業・小規模事業者に就職し定着するための仕組みが将来的に自立化すること」があげられていますが、そのためには財源と人材が必要です。財源は本事業の終了後は、例えば地方自治体や他省庁からの補助金などで置き換えることが可能です。あるい

は、受益者である個々の企業に費用を負担してもらう形で継続させる方法もあります。ただしいずれの場合も、各地域独自の情報やノウハウの蓄積・伝達が必須となるため、本事業において各地域の事業の運営を中心的に担ってきた人材が自立後にも事業運営団体に留まらないと難しいと思います。

また、いずれの財源で自立化するとしても、個々の事業のうち継続させるものを取捨選択する必要が生じると考えられます。例えば [STEP 1 「若者に対する意識付け、企業との交流の場の設定 (インターンシップ、交流会、創業セミナーなど)』] は学生等が受益者になります。また大学など教育機関の協力がなければ成立しないので、参加企業に費用を負担してもらう形での事業継続は困難でしょう。これに対して [STEP 2 「企業と若者とのマッチング (個別マッチング支援、創業支援など)』] は、企業にとってのメリット (人材の獲得) を明示しやすいですし、[STEP 3 「職場への定着支援 (研修、メンタルケアなど)』] は従来から経済団体やコンサルティング会社などによって有料のサービスが行われており、こちらも受益者負担の事業としてなじみやすいものです。一方、他の公的な財源によって事業を継続していく場合には、どの事業を継続させるかは、資金源となる地方自治体や省庁等の意向によって異なると思います。

また、自立化のあり方によって支援の対象者も変化するかもしれません。公的資金で運営する場合、大手企業から中小・小規模企業まで多様な企業が参加できるので、多様な学生にマッチングの機会が開かれる余地があります。一方で、個々の企業に費用を負担してもらう場合には、費用を負担できるだけの力がある企業しか参加できないため、それらの企業のニーズに合わない層の若者にマッチングの機会を提供することは難しいでしょう。あるいは有料にすると、本事業を利用しなくても自社だけの力で優秀な学生を集められる企業はあまり参加しなくなるかもしれません。

## (2) 公的事业と民間事業との役割分担

企業に費用を負担してもらう形で事業を継続させる場合、労働市場の中で果たす役割を公的事业との間でどう分担するかがカギになってくるのではないのでしょうか。どういった企業・若者に税金等の公的資金を使うべきなのかと考えた場合、企業からのニーズが高い人材を企業が集めることに公的資金を使う必然性はなく、その部分は完全に営利事業にしても問題ないと思います。しかし、就職活動等に対してさまざまな困難を抱える若年者に対してはハローワークなどの公的機関の支援が必要でしょう。ただ、公的機関がセーフティネット的な役割を強めすぎると、公的機関ではいい人材が採れないというイメージにつながりやすくなり、公的機関自体が活動しづらくなるという危惧もあります。状況に応じて、役割分担するときのベストバランスを探ることが重要ではないのでしょうか。

例えば、都市と比べて地方ではハローワークの果たす役割は大きいです。労働市場がある程度以上の大きさでないと、本事業のようなマッチング支援サービスが営利事業の形で自立

することは難しいためです。実際に、民営の人材ビジネスは都市部に集中しています。したがって、特に地方においては公的事業の役割はより大きなものであり続けると思います。現在、様々な公的財源で若年者雇用支援事業や中小企業の採用支援事業が行われているため、支援が重複しているという意見もありますが、多様な目的を持つ多様な組織からの資金によって複数の事業が行われることで、多様な企業や若者がいずれかの事業の対象に包括される側面もあると思います。

### Ⅲ. 事例紹介② 石川県中小企業団体中央会による取り組み

実施日：平成 26 年 2 月 3 日

回答者：元木康博 氏（石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐・連携支援室長補佐）  
稲場宏 氏（同 人材確保・定着支援事業プロジェクトリーダー）

インタビュー係：岩脇千裕（JILPT 副主任研究員）

ノート係：桑原教恵（JILPT 臨時研究協力員）

本報告では、全国各地の〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕実施機関の中から、石川県における平成 25 年度の事業実施事例を紹介する。以下の〔1〕～〔5〕は、〔石川県中小企業団体中央会〕から提供された資料・当会のホームページ<sup>58</sup>を参照しながら、石川県における本事業を実施した〔石川県中小企業団体中央会〕の元木氏、稲場氏へのインタビューの結果を要約したものである。

#### 〔1〕 事業目的・内容、目標値

〔石川県中小企業団体中央会（以下、〔石川県中央会〕）〕では、〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕を実施するにあたり、その目的と内容を以下のようにまとめました。

##### ○STEP 1 就職準備段階（啓発・情報提供）

主に大学 1～3 年生等を対象とし、大学・学生との日常的な顔の見える関係作りを目的とします。大学生等に対する中小企業の魅力発信、中小企業への就職に対する意識づけ、中小企業と大学生等の交流の場の設定を行います。

##### ○STEP 2 就職活動段階（マッチング）

主に大学 4 年生等を対象とし、豊富な情報を生かしたマッチングを目的とします。中小企業と大学生等のマッチング事業を実施します<sup>59</sup>。

##### ○STEP 3 入社以降（定着支援）

主に入社 1～3 年生等を対象とし、地域全体での人材育成・定着支援を目的とします。県内の中小企業における若手従業員の定着支援を図るセミナーを実施します。

本事業の平成 25 年度の目標値は「総参加者 2000 人、内定者 100 人以上」でした。この目

<sup>58</sup> 石川県中小企業団体中央会ホームページ「地域中小企業の人材確保・定着支援事業の採択について」。

<sup>59</sup> なお、本事業の目的は、中小企業と若年者とを集団として恒常的に結び付けることにあるため、個々の企業と若年者個人とを結びつける職業紹介事業（個別のマッチング等）は実施していない。

標値は地域の人口規模に関係なく事業実施機関ごとに一律に設定されており<sup>60</sup>、大都市地域も地方都市も同一の目標値を達成しなくてはなりません。企業数や学生数が大都市圏ほど多くないにもかかわらず、石川県における本事業が大都市圏に比肩する成果を出すことができた理由は、県からの積極的な協力をえたことや、連携機関と事業の目標や取り組み方法などの情報を共有できる体制が整っていることにあると思います。

## 2 事業実施に際しての連携体制

### 1. 地域の諸機関・諸団体との連携

先述のとおり、〔石川県中央会〕の事業の特色は、多様な組織・団体と連携し地域全体で取り組む体制を整えている点にあります。石川県では、本事業が始まる以前から、若年者と県内の中小企業とをつなぐ独自の事業〔いしかわ産業人材構想<sup>61</sup>〕が進められていました。これは、人口減少時代においても産業活力を維持していくため、石川県の産業活力を支える人材の総合的な育成・確保に取り組む事業です。今回〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕（以下、「本事業」と略す）を始めるにあたり、〔いしかわ産業人材構想〕と連携して実施することにすることで、既に構築されている連携体制を活用でき、効率的な運営が可能になりました（資料Ⅱ－4）。

〔石川県中央会〕のほか、本事業に関わる機関・団体としては学校関連の連携機関として〔大学コンソーシアム石川〕、県内の大学・専門学校、県外の大学（石川県出身者が多い日本大学や立命館大学等）が、その他の連携機関として〔ジョブカフェ石川〕、〔石川県産業創出支援機構〕、〔石川県鉄工機電協会〕があり、協力機関として〔石川県庁〕、〔石川労働局〕があります。これら各機関の役割分担は、まず〔石川県中央会〕が事業実施主体（事務局）として本事業全体を管理しています。学校機関側では、〔大学コンソーシアム石川〕にSTEP1の企業と学生の交流事業や、STEP2の合同企業説明会などの周知をお願いしています。〔ジョブカフェ石川〕には各種セミナーの調整や、セミナー講師としてキャリアコンサルタントの派遣を、〔石川県産業創出支援機構〕にはSTEP3の対企業向け定着支援の講師や会場選定をお願いしています。また、石川県は「ものづくり県」であるため、〔石川県鉄工機電協会〕にはU・Iターン事業への協力をお願いしています。〔石川県庁〕と〔石川労働局〕は本事業の全体に協力しています。

<sup>60</sup> ただし、東日本大震災の被災地においては実情に応じて独自の目標を設定してよいとされている（全国中小企業団体中央会「平成24年度補正 地域中小企業の人材確保・定着支援事業公募要領」）。

<sup>61</sup> 〔いしかわ産業人材構想〕は、平成26年5月に〔石川県産業人材戦略〕と改定されているが、少子高齢化に伴い人口減少が本格化する中、石川県の産業を担う若年人材、明日の産業を担う人材の育成・確保については、改定後も同様に重要なものとして位置づけられている。

個々の団体との具体的な連携は、たとえばジョブカフェの場合、次のようにとられています。連携機関の一つである〔ジョブカフェ石川〕は、35歳未満までの若年者を支援対象とする機関です。またこれまでに、就業支援だけでなく、県内企業の魅力発信事業や中学生・高校生を対象としたキャリア教育支援も行ってきました。そこで本事業においては、学生への周知活動やセミナー開催のノウハウ提供、セミナー講師の派遣などの点で〔ジョブカフェ石川〕と連携を進めています。〔ジョブカフェ石川〕の事務所内に〔石川県中央会〕の出張所を設けてスタッフを常駐させており、両機関が連携する必要がある時には、即座に事務手続きができる体制を整えています。このように「団体間での調整を現場担当者レベルで行っているためフットワークが軽いこと」が、成果につながっていると思います。

## 2. 企業・若者への事業周知活動における連携

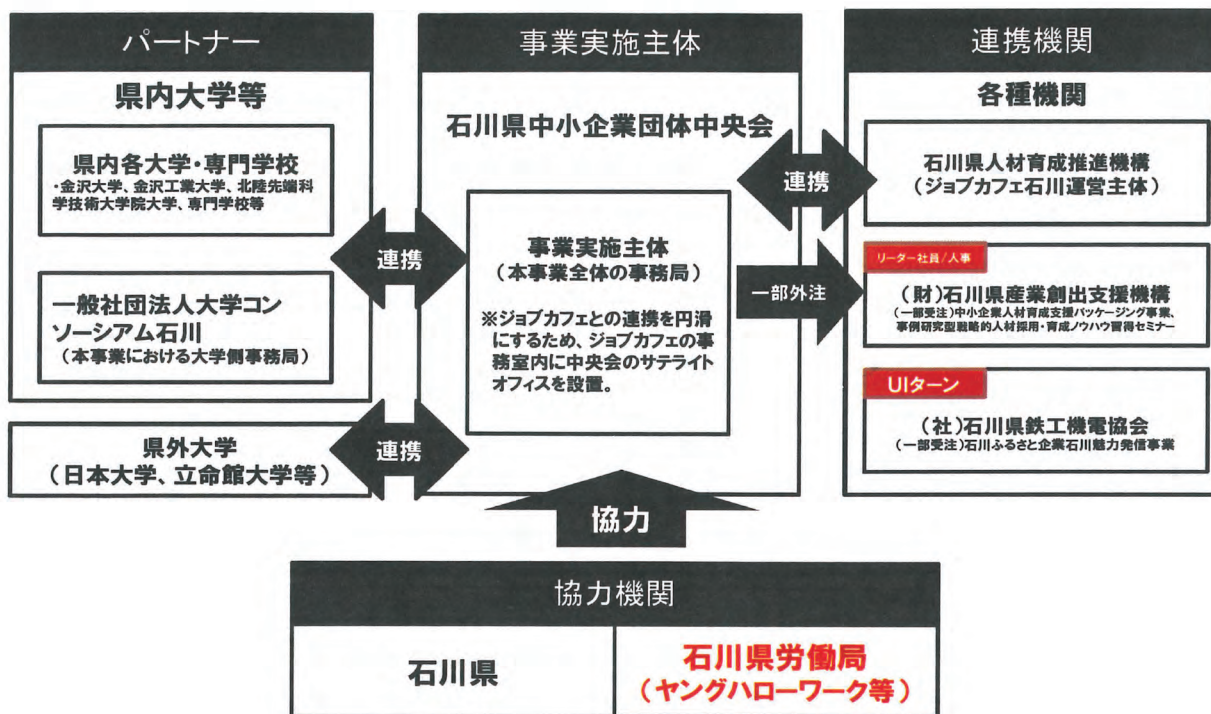
本事業の目的を達成するためには、個々のイベント等へ数多くの中小企業や学生等の若者に参加してもらうことが重要です。個々の事業について広く周知を行うため、各団体からの協力を得ています（資料Ⅱ－5）。

企業への周知については、2通りの方法で行っています。第一に、〔石川県中央会〕の会員組合（約600組合）傘下の会員企業（約4万社）に対しては、各会員組合に対して会員企業への周知を依頼するという間接的な周知方法をとっています。第二に、〔石川県中央会〕の非組合企業に対しては、石川県下の企業リストからランダムに約500社を抽出して広報物を送っています。併せて、〔石川県産業創出支援機構〕のメールマガジン〔D G n e t〕や〔ジョブカフェ石川〕の企業情報発信〔ナビプラス〕を活用し、メール配信を行っています。

学生や保護者への周知については、大学等の学校に依頼することが一般的ですが、学校経由の告知だけでは十分に学生や保護者に情報が届かない場合もあります。一方、石川県では県下の高校3年生に進路希望調査を行っており、その際に「地元就職情報を希望」と答えた生徒に対して、大学を卒業する年次になる頃に就職活動を支援するための広報物を送っています。そこで、石川県が広報物を郵送する際に、本事業のセミナーの告知を同封してもらい、学生や保護者へ直接情報を伝えています。また後述のとおり、平成25年度には個々の大学の先生にも周知への協力をお願いしています。こうした工夫により情報が広く行き渡り、成果につながっているのだと思います。

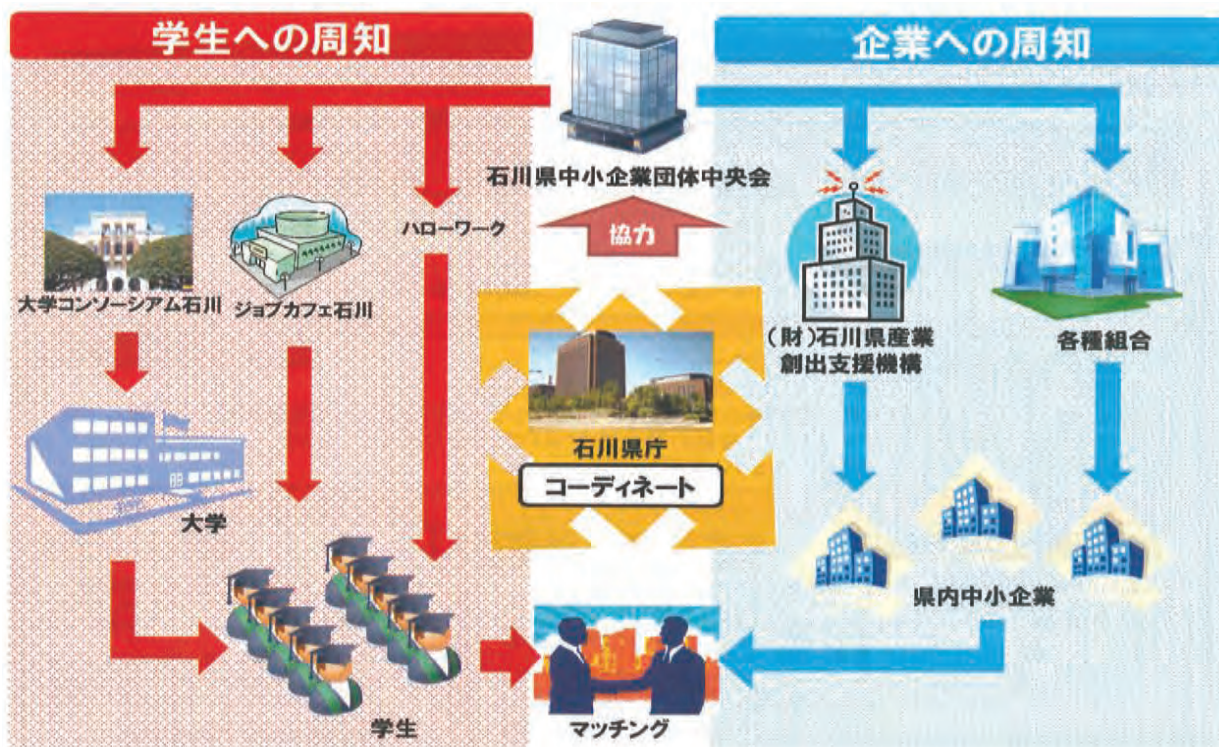


資料Ⅱ－４ 石川県における本事業の実施体系



出典：〔石川県中小企業団体中央会〕提供資料

資料Ⅱ－５ 石川県における多面的な事業周知体制の確立



出典：〔石川県中小企業団体中央会〕提供資料

### 3 石川県下の企業・若年者の状況

平成 25 年度は好景気の影響で、中小企業全体としての採用意欲は高かったようです。しかし大企業も採用数を増やしたため、中小企業への応募は減り採用難となりました。ただし個々の中小企業の採用数の見通しは、経営に余裕がある企業ばかりではないため、横ばいあるいは減少と答える企業が多いです。景気が不安定なため、複数名の新規採用を継続することは難しいようです。このように一口に中小企業といっても、その抱える課題は多様なので、本事業の STEP 1、2、3 の取り組みのうち、個々の参加企業は自社の課題にあった取り組みを選んで参加しているようです。

企業タイプごとの参加率の違いとしては、まず従業員規模の小さい企業はどうしても参加することが困難です。産業による違いは特にみられません。こうした企業属性よりも、各企業の総務人事担当者が積極的な企業は参加率が高いように思います。中には高い頻度で本事業のイベントに参加してくれる企業もあります。

一方で若年者のニーズも多様です。例えば STEP 2（マッチング）において優秀な学生をイベントに集めるために大企業にも出展してもらっていますが、そうかといって大企業へ学生の応募が殺到するわけではありません。その理由は、地元志向が高い学生が一定数存在するからです。地元志向の若者は県外にもいますので、U ターン就職希望者のために、石川県の若者が多く進学する関西地方の大学と個別に連携を進めています。

### 4 本事業で実施した具体的な取組

こうした石川県の企業・若者の特徴を踏まえて、本事業では平成 24 年度、25 年度に図表 II-14~16 に示す多数のイベント等を実施してきました。事業の基本的な方針は開始した当初（平成 24 年度）から変化しておらず、今後も変更する予定はありません。ただ、より効果・効率を高めるために平成 25 年度にはきめ細かい修正を加えました。その全体を振り返ると次のようなことが言えます。

#### 1. STEP 1（就職準備段階の支援）

STEP 1 の 5 事業のうち、もっとも効果を感じているものは〔①経営者による企業の魅力熱血講義〕です。学生は企業についての知識がほとんどないため、企業の知名度で応募するかどうかを判断してしまいがちです。〔①経営者による企業の魅力熱血講義〕は経営者自ら学生に企業の魅力を伝えることができるため、企業への理解を促す効果があるようです。参加者アンケートの結果から、この講義への参加が、学生の中小企業やモノづくり企業への興

味喚起につながっていることが分かりました。大学にも趣旨を理解してもらえており、積極的に学生へ参加を促してもらっています。

また、平成 24 年度は STEP 1 のイベントで学生があまり集まりませんでした。その理由は大学のキャリアセンターに周知を依頼しただけでは、対象となる学生すべてに情報が伝わるには限界があるためだと分かりました。そこで平成 25 年度には周知ルートを複数に増やし、キャリアセンターだけでなく個々の大学教員にも周知を依頼しました。また開催時期も工夫しました。具体的には、昨年は夏休み中の土日に開催していたものを夏休みが明けてすぐの時期に開催することにしました。

## 2. STEP 2（就職活動段階の支援）

学生と中小企業の出会いの場を提供し、学生が自主的に動けるよう心がけました。平成 25 年度は平成 24 年度より高い実績をあげることができました。特に企業側の採用意欲は非常に高く、積極的に参加してもらえました。ただ学生については、[①中小企業の逆アプローチ型魅力説明会] や [④内定者フォローアップセミナー] においては自分から行動できる学生がまだ少なく、手持ち無沙汰になっているのが目に付きました。

こうした学生と企業を取り持つにあたり、[石川県中央会] が個々の企業の説明を学生にする際には、学生が自ら話を聞きに行くように誘導するため、あえて大まかな業界の紹介など一般的な概要説明に留めるよう気をつけてきました。そもそも [石川県中央会] が完全に個々の企業を理解して紹介できるわけではないですし、こうすることが結果的に学生の選択肢を増やすことにつながります。

## 3. STEP 3（職場への定着支援）

早期離職の要因となるような、「入社前に聞いていた話と実際とが異なる」という若者からの訴えは今のところありません。こうしたトラブルを防止するために、STEP 1 では企業研究を十分にするように学生へ呼びかけていますし、STEP 3 では企業経営者や人事担当者向けに若年者への接し方などのセミナーを実施しています。

今後は、事業全体の流れをうまく活用して若年社員を採用・育成・定着させられるような工夫が必要だと感じています。本事業の参加者はそれぞれがそのとき抱えている課題に応じて事業に参加するため、STEP 1 に参加した人すべてが STEP 2 や STEP 3 にも参加するというわけではありません。しかし、例えば STEP 2 の事業を通じて採用した若年者を、STEP 3 の事業にも参加させて定着を促すという取り組みも可能でしょう。

図表Ⅱ－14 STEP1（就職準備段階の支援）における取組

事業名	①経営者による企業の魅力熱血講義	②学生と若手社員の相互学習・成長セミナー(STEP3にも該当)
事業目的	<p>学生と県内の中小企業がお互いに顔が見える関係を構築し、学生に対して就職先として県内の中小企業を積極的に選択するように意識付けを行うとともに、創業・起業への関心を高める。</p>	<p>若手社員に県内の中小企業で働くことの魅力を、実体験を交え具体的に語ってもらい、学生に県内の中小企業で働くこと具体的なイメージを持ってもらう。</p>
概要	<p>大学等と連携し、学内で県内の中小企業(ベンチャー企業含む)の経営者等に、自社の特徴や魅力、中小企業で働くことの面白さ、創業・起業のポイント等を学生に直接、熱意を持って語りかけてもらう。</p> <p>この「経営者による企業の魅力熱血講義」と似たような事業は他の地域でも行われているが、本事業の独自性は、単に企業経営者による講義を実施するだけでなく、複数の経営者によるパネルディスカッションを実施する点にある。パネルディスカッションのコーディネーターは[ジョブカフェ石川]の館長が務める。またパネラーである中小企業の経営者等からは「学生諸君に期待すること」といったテーマで話をしてもらう。学生にとっては、各企業の説明を聞くだけでなく、石川県の産業構造などについて知ることができ、この事業によって学生と企業との距離を近づけることができている。</p>	<p>若手社員と学生とが共同で課題解決に取り組み、セミナー最終日に課題の解決策についてプレゼンテーションを行う。若手社員は入社1～3年目、学生は大学3年生を中心に参加者を募集している。学生にとって、普段接することの少ない企業人と同じテーブルで作業することで、体験型業界・企業研究につながる。また、若手社員が働く上で感じている課題について、互いに近い立場にある若手社員と学生とがディスカッションを行うことで、中小企業の若手従業員の育成や定着支援になっている。</p>
今後の課題		<p>これまで2週間おきに設定していた開催日をより近い期間に集約し、より多くの学生に参加してもらえるようにする。またインターシップの成果報告の場としても活用していきたい。</p>



③インターンシップによる企業の魅力発見事業	④学生と親の共同学習型企業魅力説明会	⑤魅力ある中小企業一覧作成事業
<p>インターンシップにより職場の雰囲気や魅力を体感することで、県内の中小企業に対する認知度とイメージの向上を図る。</p>	<p>大学生の保護者に、子どもが中小企業へ就職することに対する理解を深めてもらうとともに、子どもに対して中小企業への就職を薦めてもらう。</p>	<p>地域の魅力ある中小企業を発掘し、大学や学生に情報発信を行い、中小企業への就職意欲の向上を図る。</p>
<p>〔石川県中央会〕のネットワークを活用し、多様な業種におけるインターンシップの機会を学生に提供している。大学1～3年生を対象としており、70社程度がインターンシップを受け入れできるように準備している。</p>	<p>本説明会は親子で就職活動に取り組んでもらうことを目標としている。親世代は今の学生と比べると就職しやすかった世代である。そのため、せっかく決まった内定先企業を「そんな名前の企業は聞いたことがない」「もっといいところがあるはずだ」と言って辞退させる等、保護者が就職活動の障壁となる事態が生じている。このような事態を防ぐためには、保護者に現在の学生が置かれている状況を理解してもらい、中小企業の中にも魅力的な企業があることを知ってもらう必要がある。民間コンサルティング会社の講師を招き、若年者の雇用状況全般の話をしてもらったり、中小企業の人事担当者から採用現場の状況を話してもらったりしている。</p>	<p>〔中小企業庁〕より本事業において必ず行うべきとされている事業である。県内の魅力ある中小企業20社を紹介するために学生自身が企業取材し、求人票や企業ホームページだけでは分からない企業情報を収集し、学生目線で中小企業の魅力を紹介する情報誌を作成するものである。作成したものは県内の大学等に配布し、中小企業への興味喚起を図る。</p>
<p>インターンシップを受け入れたが、学生にどのようなことをさせればよいか分からず雑用を行わせていた企業が見受けられたため、今後は中小企業がインターンシップのカリキュラムを有効なものにできるよう、ノウハウの提供を行っていきたい。また、企業と学生の双方がインターンシップの成果を確認し、企業・学生双方に緊張感を持ってインターンシップに取り組んでもらうために、【②学生と若手社員の相互学習・成長セミナー】などを活用して、成果発表の場を設けたい。</p>	<p>保護者向けの説明会を開催しても、そこで得た情報が子どもにしっかりと伝わらない可能性があるため、親子が一緒に参加できる形式の説明会を開催し、親子の間での就職に対する共通理解をもってもらえるようにしたい。</p>	

図表Ⅱ－15 STEP 2（就職活動段階の支援）における取組

事業名	①中小企業の逆アプローチ型魅力説明会	②中小企業のアウトリーチ型魅力説明会
事業目的	ベンチャー企業を含む県内の中小企業に対する理解を深めてもらい、学生等が各自に合った企業を選択できるような情報提供する。	県内の中小企業による学内企業説明会を開催することで、県内の中小企業と県内の大学生との出会いの機会を増加させ、マッチングを加速させる。
概要	<p>小規模な説明会を毎月開催している。その形式は、学生が関心のある企業のブースを訪れて説明を聞く「通常型」と、学生が指定された座席に待機し、企業側が関心を抱いた学生のもとを訪れる「逆アプローチ型」との2部構成で行っている。</p> <p>具体的には、まず登録学生の氏名、出身高校、出身大学、学部、関心のある業界等の情報が記載された紹介冊子を参加企業に配布する。その上で第1部では、自社(の業界等)に関心があると冊子に記していた学生や、是非採用したいと思う学生に、企業の側からアプローチする。なお、直接自分のところへは企業が訪ねてこなかった学生も、同じテーブルに座っている他の学生のもとへ訪れた企業に対して「私も一緒に話を聞かせていただいてもいいですか」とアプローチすることが可能である。企業からのアプローチが一部の学生に集中することで不平等感が発生しないように、第二部では学生の側から関心のある企業へアプローチする。昨年度は200名の学生がイベントに参加し、70名が内定を得た。</p> <p>「逆アプローチ型」を行う理由は、「通常型」の場合、必ずしもその企業に関心があるわけではない学生が訪れる場合も多々あるためである。例えば説明を聞きたい企業のブースが満席のため他の企業のブースを訪れたり、友人の付き添いで訪れたが本人はその企業に興味がないといったケースが見受けられる。一方、「逆アプローチ型」の説明会は、確実に自社に関心を持っている学生と話ができるため、マッチング効率がよい。この方法は、平成11年から18年にかけて〔石川県中央会〕が合同面接会を実施した際、運営を委託した会社が実施していたものである。その後〔石川県中央会〕が独自に面接会事業を行う際に取り入れるようになった。</p>	<p>通常型の合同説明会では、理系の学生を採用したい企業と文系の学生を採用したい企業が一つの会場にブースを出す。そうすると、例えば理系の学生が理系の企業ブースを回りきることなく帰ってしまったり、文系の学生を採用したい企業の説明会に理系の学生が参加するなどマッチングの面で効率が下がってしまう場合がある。そこでこの事業では初めから文系・理系に大学を分け、それぞれの専攻や分野に関心のある企業が各大学のキャンパスへ直接出向くことでマッチング効率を上昇させることを目指している。</p> <p>具体的には、県内の中堅大学を文系大学と理系大学に分類し、各大学の学生の採用を希望する企業を募集した。それぞれの大学のキャンパスに企業が訪れて、合同企業説明会を実施した。</p>
今後の課題	学生へのアプローチが円滑に進むよう、ハローワークや民間就職支援会社にも協力してもらいたい。また、学生が当然の選択肢として中小企業を選択できるよう事前にガイダンス等を実施する。また、より多くの採用意欲のある中小企業を掘り起こすため、これらの企業を発掘するスタッフを配置する。	この事業は今年度に初めて行った企画であり、開催時期が4年生の10月と遅かったため学生が思うように集まらなかった。来年度もまた実施するとしたら時期を早めに設定したいと考えている。

③石川ふるさと企業魅力発信事業	④内定者フォローアップセミナー
県内外で開催されるU・Iターン就職イベントへ出展するなどして、県内の中小企業の人材確保を図る。	内定者に社会人としての意識やマナー、コミュニケーションの技術等を身につけてもらい、企業側が新入社員に求める「常識」とのギャップを抑えることで、早期離職を防ぐ。
石川県以外の都道府県に所在する石川県出身者の多い大学等を、定期的に訪問して顔の見える関係を構築し、県外の大学で学ぶ石川県出身学生への中小企業の情報発信を行っている。近隣の県よりも関西地域の大学へ進学した学生のほうが、石川県の企業へ就職を希望することが多いため、石川県出身者が多く在籍している大学とは、個別に連携して就職面接会などのイベント等を実施している。県外で就職説明会を行う方法は、民間の就職支援会社が主催する就職イベント等に出展したり、大学等に直接、学内で説明会を開催したいと交渉している。また、大阪府には〔石川県庁〕の出先機関である〔石川県庁大阪事務所〕があるので、そこで就職相談会を開催することがある。平成25年度はU・Iターン就職説明会や県外の就職イベントなどへの出展、石川県の大阪事務所での説明会を実施した。	対象者はSTEP2の事業を通じて内定を獲得した学生としている。平成24年度はビジネスマナー研修を中心とした1日だけの研修であった。しかしそれだけの内容では離職予防につながるのか疑問であった。コンサルタントとの相談の結果、より深い内容を実施することになり、本年度は2日間のプログラムを実施し、PDCAサイクルについての研修も取り入れた。 本年度の内定者フォローアップ研修は40名が定員で、企業からの問い合わせは18社ほどあったが実際の参加者は約8社の13名となった。周知は内定先企業を通じて行ったが、実際に研修に参加するかどうかは内定者本人の意思に任せられている。内定者は、セミナー開催時には学生という立場であり、企業側は参加させたくても業務命令等の強制力はない。学生本人の都合が優先されるため、問合せの割には参加者が少なかったのかもしれない。 採用数の少ない中小企業では、同期社員がいないために相談相手が見つかりにくく、そのことが早期離職の原因となることもある。そういう意味では、内定者フォローアップ研修は出身大学も内定企業もさまざまな若者たちが集まり、共同作業をすることで、STEP3の目標の1つである企業の垣根を超えた同期づくりができるという効果もある。
県や〔ジョブカフェ石川〕等との連携をさらに強化し、石川県出身の大学生を対象とするイベント等の周知を図るとともに、県などの関係機関との連携によるイベントを開催する予定である。他団体による既存の就職フェアではなく石川県独自のU・Iターン希望者向けイベントを開催したいと考えている。	

図表Ⅱ－16 STEP 3（職場への定着支援）への取組

事業名	①中小企業人材育成支援パッケージング事業	②中小企業社員の同期づくり支援事業	③事例研究型戦略的人材採用・育成ノウハウ習得セミナー
事業目的	中小企業における社員の定着を図る。また、同期入社が少ない中小企業の若手社員の地域レベルでの「同期」作りの場としても活用する。	同期入社が少ない中小企業の若手社員が地域レベルでの「同期」を作ることを支援する。	県内企業の若年者の受け入れ体制を整備する。
概要	ベンチャー企業を含む中小企業の入社1～3年目の若手社員、将来のリーダー候補社員のスキルアップ等のための研修を定期的かつ体系的に開催している。具体的には、新入社員向けのフォローアップセミナー（年3回、入社1～3年目の社員対象）、リーダー社員の育成セミナー（年3回、入社3～5年目の社員対象）、ベンチャー企業向けの社員育成セミナー（年1回、若手社員対象）で構成されている。ベンチャー企業向けの社員育成セミナーは、県下の創業10年未満で経営者も若い約100企業で形成されている〔一般社団法人石川ベンチャー倶楽部〕の協力を得ている。	【①中小企業人材育成支援パッケージング事業】と連携させて、新入社員や若手社員による交流会を開催している。本事業を通じて参加者どうしの意見交換や、交流を深め、気軽に相談し合える「同期」を作り、「相談できる相手がいない」という早期離職を生む要因への対策としている。	県内中小企業の人材担当者を対象に、最近の新卒者等の育成ノウハウを習得するための事例研究を中心としたセミナーを開催している。具体的には、本事業を通して学生に内定を出した企業の経営者や人事担当者、若年者の現状を知らせたり、若年者の採用・育成において企業側がやってはいけないこと、やったほうがよいことなどのノウハウや知識を伝えている。この他、経営者・人事担当者・学校就職担当者を集め、【キックオフセミナー】を開催し、基調講演と事業の周知を実施している。
今後の課題	セミナーで学んだ事柄をその場限りのものとせず、セミナー参加者が各企業に戻ってもセミナーで学んだ事柄を実践しやすいように環境づくりに取り組んでいきたい。また、職場で若手社員のコーチ役を務める社員を対象としたコーチング能力向上研修を行う予定である。		中小企業における人材採用・育成制度の成功事例の紹介を増やし、参加者が自社で実際に取り組むイメージを持ってもらえるように工夫する。

#### 4. 各 STEP に共通した事柄

石川県は南北の距離が長いため、南部（北部）の企業が北部（南部）で催されるイベントに参加することは難しいです。したがって不平等感がないように開催するには同じ地域でばかりイベントを実施しないようにしなくてはなりません。しかし一方で、イベントの中には内容上、複数の段階から構成され、数日間を要するものもあります。その場合、第1段階は南部の金沢、次の段階は北部の別の地域というように実施地を分けることとなります。そのため全ての段階に参加して初めて効果を発するものなのに、近隣で実施された段階のイベントにしか参加できない企業が発生してしまいます。そこで平成25年度はセミナーを複数段階に分かれたシリーズものにはせず、テーマを絞り込み、1回（1日）で完結するようにイベント内容を作り変えました。テーマの設定にあたっては、大きく漠然としたものではなく、そのときの課題に応じて必要とされている内容に絞り込みました。また開催会場によって定



員数も変えました。

## 5 今後の課題

### 1. 他機関との更なる連携

先述のとおり、石川県が大都市圏に比肩する成果を挙げている理由としては、他機関との緊密な連携関係を構築してきたことが大きいです。したがって今後も、産学官の連携を維持・推進していきたいと考えています。

### 2. 女性支援機関との連携

中でも今後は、女性支援機関との連携を進めていきたいと考えています。STEP 3の事業において「リーダー社員育成セミナー」というイベントを行っていますが、参加者はほとんど男性です。中小企業では、入社段階では女性社員がいますが、リーダー層となると男性社員が中心となってしまいがちです。今後、女性に活躍してもらうためには、女性の新入社員にとって「ロールモデルとなる女性の先輩の存在」が不可欠です。しかし一企業内でロールモデルを見つけることは難しいので、女性支援機関と連携し、企業の垣根を越えて女性のリーダー層社員と女性新入社員とが交流できる場を作り、女性ならではの課題を同性の先輩に相談できる環境を整えて早期離職を防ごうと考えました。女性社員の交流の場を作ることは、女性リーダー層社員にとっても、「後輩を育てる」という経験ができ、キャリアアップにつながると考えています。

### 3. 事業の自立化にむけて

「地域中小企業人材確保・定着支援事業」の目標の一つに、「本事業の実施によって地域において大学生等が中小企業・小規模事業者に就職し定着するための仕組みが将来的に自立化すること」があります。自立化には事業資金をどのように用意するかという問題がありますが、2つの方法が考えられます。1つはサービスを有償化し、独自の財源によって運営すること、もう1つは様々な公的な財源を順次活用していくことです。前者はサービス内容が収益を上げられるものに限定されますが、運営方針や事業内容を自由に定められます。後者は収益にこだわらず必要な事業を行うことができますが、事業内容は助成元が定める事業目的にあったものを運営することになります。

また、すべての事業を自立化させることは難しいので、参加企業からのニーズが高いもの

をできるだけ無償で提供し続けたいと考えています。その場合、下記のような事業が考えられます。

#### STEP1

- ・ 経営者による企業の魅力熱血講義
- ・ 学生と親の共同学習型企业魅力説明会
- ・ インターンシップによる企業の魅力発見事業

#### STEP3

- ・ 新入社員フォローアップセミナー
- ・ リーダー社員育成セミナー
- ・ 経営者・人事担当者向けセミナー

STEP2の中小企業と大学生とのマッチング事業（合同面接会等）は、市場が飽和状態であるため自立化の候補に入れていません。特別な取り組みを行うよりも、スタンダードな実践を積み重ねていくことで成果をあげることが事業の継続や自立化につながると考えています。

#### <参考文献>

石川県中小企業団体中央会「地域中小企業の人材確保・定着支援事業の採択について」.

石川県中小企業団体中央会「地域中小企業の人材確保・定着支援事業—更なる県内マッチングを目指して」.

香取一昭(2011)「“学習する組織”をつくるワールド・カフェの対話」『人材教育』266号 pp.46-49.

全国中小企業団体中央会「平成24年度補正 地域中小企業の人材確保・定着支援事業公募要領」.

全国中小企業団体中央会「平成24年度補正『地域中小企業の人材確保・定着支援事業』支援センター事業公募要領」.

## 事例4 「就職 SHOP」

本章では、民間サービスとして未経験の若年者と中小企業とのマッチングを支援する、[株式会社リクルートキャリア]による「就職 Shop」の取組を紹介する。以下の文章は、調査対象者へのインタビューと、当日および後日に同社から提供された資料をもとに作成した。

実施日：平成25年12月9日

回答者：株式会社リクルートキャリア 就職 Shop

木村樹紀 氏（部長 就職 Shop 推進部）

西山和広 氏（マネジャー 就職 Shop 推進部）

インタビュー係：岩脇千裕（JILPT 副主任研究員）

ノート係：桑原教恵（JILPT 臨時研究協力員）

### 1. 事業の概要

#### 1 本事業を始めた理由

『多くの中小企業が、規模や知名度で判断されて、「会社」を見てもらえていない』、『一方で、多くの若者が履歴書という書類だけで落とされ「人間」を見てもらえていない』（[就職 Shop] パンフレットより）という問題があります。[就職 Shop]はこの問題を解決するために、書類選考なしの若年者就労支援事業を行っています。

[就職 Shop] 事業を始めるにあたり中小企業へヒアリングしたところ、「基本的には『約束事や教えられたことをきちんと守り、真面目に素直に勤務してくれる人』であれば十分であり、特別な能力や経験を持った人材を求めているわけではない」という意見が多く企業の企業から挙がりました。そのような実態にもかかわらず、いわゆる「普通の若者」たちが就職できていない現実を目の当たりにして、このような若者と中小企業をマッチングできないかと考えました。

#### 2 本事業のターゲット層

[ジョブカフェ] 事業を経済産業省から受託していたときから、[ハローワーク] を利用している若年層の中には、中小企業にコストを負担してもらおう形のマッチング支援事業の対象とできる層があると感じていました。その層とは、なかなか自分の力では動けないけれど、

大人が少し背中を押してあげれば動き始めて就職できる若者たちです。

一方、求人企業のターゲット層は「中小企業で、未経験の若者を採用して育てていきたい企業」や、「欠員補充のためにすぐに採用したい企業」、「採用枠が多く流動性が高いので若手人材を常に欲している大手企業」などです。

### **3 事業開始時の方針・目標とその後の変遷**

#### **1. 本事業の創設まで**

平成 16～18 年度のジョブカフェ事業をはじめ、従来から〔株式会社リクルート〕のキャリア事業の中で公共事業の依頼を受けることが多く、それらの事業の中で若年就労問題において自社ノウハウや情報を活かせることが多いと感じたことが本事業開始の契機となっています。

就職支援事業は、継続的に行うことによって求職者や中小企業の多様な情報が蓄積され、ノウハウも構築されていきます。それらを実際のビジネスフローに反映させていくことでさらに事業全体が発展していくものです。そこで公共事業を受託するのみではなく、自社独自の事業を行い若年支援ノウハウを高めることを検討し、始まったのが〔就職 Shop〕です。

#### **2. 本事業の開始～ノウハウ向上期**

平成 18 年度に一つ目の〔就職 Shop〕である〔就職 Shop ヨコハマ〕がオープンしました。本事業の目的は、若者を採用したい中小企業と地元で就職したい若者をサポートすることにあり、当初から書類選考なしに面接を行うことを前提に求人票を受け付ける方針でした。

平成 19 年度に〔就職 Shop おおさか〕、〔同ふなばし〕、〔同とうきょう〕がオープンしました。〔就職 Shop おおさか〕は経済産業省の受託事業として行っていた〔ジョブカフェ〕事業が平成 18 年度で終了した後、大阪府等とのコンソーシアム事業形式にて当社独自に若年就労支援を行う拠点として新たに設けたものです。

平成 20 年 4 月に〔就職 Shop さいたま〕がオープンし、年間登録（求職）者数が 2 万人弱に達しました。しかし同年にリーマンショックが起こったため、経営資源集中を図り、〔就職 Shop ふなばし〕、〔就職 Shop さいたま〕を〔就職 Shop とうきょう〕に集約し、〔さいたま〕、〔ふなばし〕の登録者に〔とうきょう〕へ来てもらう形でサービスを継続しました。

平成 18 年度から平成 20 年度の半ば頃までは〔規模拡大期〕として登録（求職）者数を増

やす方針でした。平成 20 年度半ばから平成 23 年度は [ノウハウ向上期] として登録 (求職) 者を増やすことよりも採用決定者を増やすことに重点を置き、若年支援ノウハウやサービスの質を向上させていきました。サービス拠点が設置されるたびに採用決定者数が対前年比で 1.5 倍に増えてきています。

登録 (求職) 者数は平成 18 年から平成 20 年の [規模拡大期] に急増しました。最高で 19,400 人まで増えましたが、リーマンショックの影響で事業規模を見直しながら、ビジネスフローを作る時期と位置づけたため、その後 10,000 人、6,700、5,900、5,500 と減少していきました。平成 25 年度からは拠点展開効果もあり再び登録 (求職) 者数増に転じ、平成 25 年度は 6,600 人の登録があり、累計登録 (求職) 者数は平成 18 年のサービス開始以来、平成 26 年 8 月末時点で、78,631 人です。

### 3. 現在 (第二創業期)

平成 22 年度にビジネスフローが完成したため、平成 23 年度に新事業 [ホンキの就職] を立ち上げ、相互連携を図っています。[ホンキの就職] の運営は [リクルートホールディングス] が行っています。平成 24 年度には、ビジネスフローが安定したため、再び拠点を拡大し始めました。同年に [就職 Shop ちば]、[就職 Shop さいたま]、平成 25 年度には [就職 Shop にしとうきょう] がオープンしました。また、平成 26 年度 7 月には [就職 Shop こうべ] [就職 Shop きょうと] をオープンし、関西への拠点展開を行いました。

## 資料Ⅱ－５ 「就職 Shop」事業の沿革（「就職 Shop」提供資料）

平成18年度 (2006年度)	04月 就職ShopヨコハマOPEN Newsリリース見出し 「若者を採用した中小企業」と「地元で就職したい 若者」をサポート	登録者数 5,700人／年	規模 拡大 期
平成19年度 (2007年度)	04月 就職ShopおおさかOPEN 04月 就職ShopふなばしOPEN 01月 就職ShopとうきょうOPEN	登録者数 16,500人／年	
平成20年度 (2008年度)	04月 就職ShopさいたまOPEN	登録者数 19,400人／年	
平成21年度 (2009年度)	09月 ふなばし・さいたまを 就職Shopとうきょうに集約	登録者数 10,000人／年	ノ ウ ハウ 向上 期
平成22年度 (2010年度)		登録者数 6,700人／年	
平成23年度 (2011年度)	04月 「ホンキの就職」スタート	登録者数 5,900人／年	
平成24年度 (2012年度)	04月 就職ShopちばOPEN 01月 就職ShopさいたまOPEN	登録者数 5,500人／年	第 二 創 業 期
平成25年度 (2013年度)	07月 就職Shop西東京OPEN	登録者数 6,600人／年	
平成26年度 (2014年度)	07月 就職Shopこうべ・きょうとOPEN	平成26(2014)年8月末現在 累計登録者数78,631人	

## 4 事業実施体系

## 1. 本事業におけるマッチングの流れ

「就職 Shop」を利用する若者は、若年求職者のなかでも書類審査で不合格となる人や、なかなか選考を通過できない人たち、経歴に空白期間がある人たちなどが多いです。彼・彼女らに対して「キャリアコーディネーター」が詳しいヒアリングからその人物の持ち味を見出し、その内容を企業へ伝え、書類選考なしで面接を行うことで、先入観なしに「人物」を直接見て採用の可否を判断してもらいます。

本事業が始まった当初には「キャリアアドバイザー」、「ジョブコーディネーター」、「リクルーティングアドバイザー」の3つの役割の連携でマッチングを進めていました。「キャリアアドバイザー」とは、求職者に面談を行い「働く覚悟」を持たせる役割をもちます。具体的には、求職者のなかには就職活動がうまくいかず、自信をなくしている人や、なかなか本気

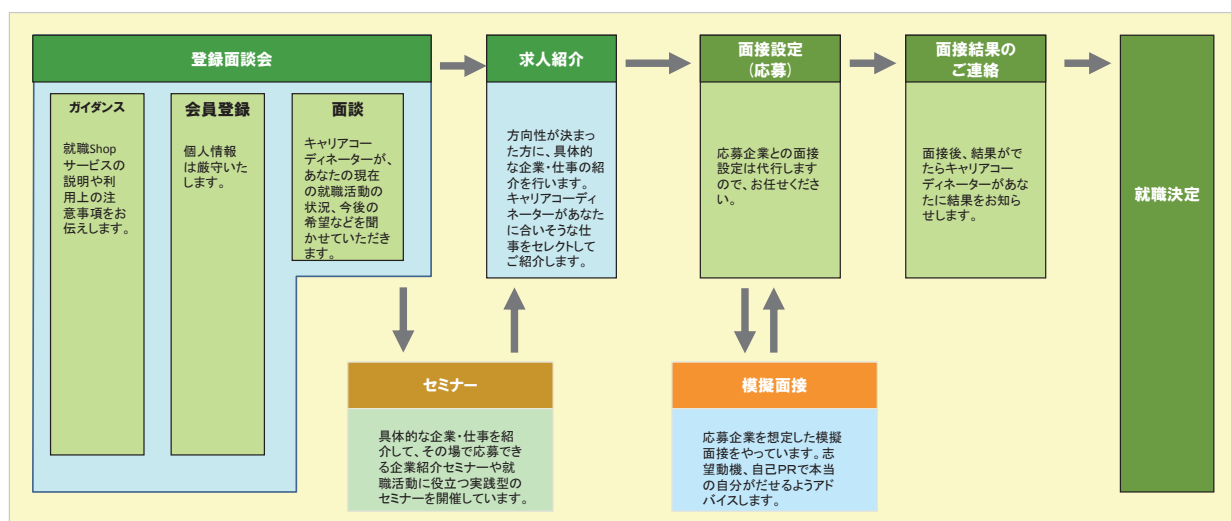
で働けない人がいるため、まずはじっくりと対話します。その結果、求職者に本気で働く意欲が出てきたら、[ジョブコーディネーター]に引き継ぎます。[ジョブコーディネーター]は求職者と登録企業とを実際にマッチングしていく役割をもちます。その求職者に適した企業を紹介しします。[リクルーティングアドバイザー]は求人企業を開拓する役割をもちます。

[就職 Shop]の基本方針である「書類選考なし、人物重視」という方針を企業に確実に理解してもらい、企業へ訪問し、社内の様子などを詳細に取材した上で規定を満たしていれば求人票を受け付けます。

以上が平成20年までの体制です。その後、経験を重ねる中でマッチングスピードを高める目的で[キャリアアドバイザー]と[ジョブコーディネーター]の機能を集約し、[キャリアコーディネーター]としました。

[就職 Shop]に訪れる若者の多くは、求人情報等を調べるなどの活動はしているものの、実際に応募することを躊躇する傾向があります。そのため[キャリアコーディネーター]は、まずこだわりや先入観を捨てて求人に応募するように促しています。具体的なマッチングの過程は、次のとおりです。初めて来所した際には登録面談会を行います。その過程で登録書類を書いてもらう時間があり、それと並行して求職者一人ひとりを[キャリアコーディネーター]が面談します。求人紹介の仕方は、求職者によって異なります。面談の開始日に求人票を渡す場合もあれば、再度来所してもらい求人を紹介する場合、メールで求人票を渡す場合など、さまざまです。求人紹介から企業との面談の設定まで、すべてを[キャリアコーディネーター]が行っています。その後、実際に求職者と企業との面談が行われます。採否の結果は企業から[就職 Shop]へ伝えられます。[就職 Shop]はその結果を求職者本人に通知して最終的な意思確認をします。応募者の入社(新卒の場合は内定)が決定した場合にのみ企業から[就職 Shop]へ成功報酬が支払われます。

## 資料Ⅱ－6 [就職 Shop]のサービスフロー(「就職 Shop」提供資料)



## 5 事業運営において、工夫された点、苦勞された点

### 1. 本事業の“強み”

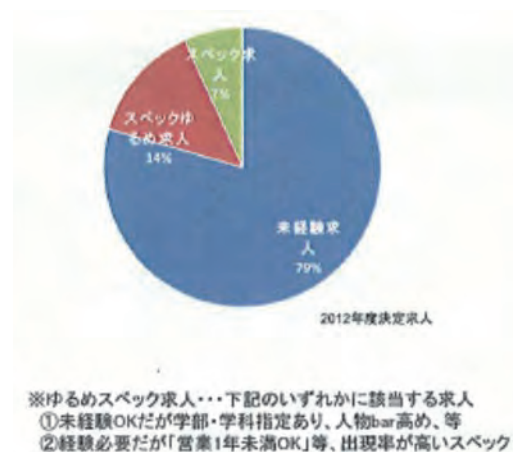
インタビューー：「ハローワークでは求人企業から、求人に応募しても面接に行かない若者が多いと指摘されることがありますが、貴事業の場合はいかがですか。」

[就職 Shop] が求人企業の信頼を得ているのは、応募した若者は必ず面接に訪れ、内定を得られるとほぼ入社するためです。それは、[就職 Shop] が求職者サイドを機軸にして支援内容を編んでいるからです。常に個々の企業の求人状況を把握し、求人情報の細かい内容まで [キャリアコーディネーター] が求職者に説明して理解に繋げていることが、企業／求職者双方から信頼を得ている点でしょう。たとえば、中小企業は知名度、立地、オフィス環境、業種・職種の好感度、待遇・福利厚生、採用条件等の表面的なイメージで敬遠されることが非常に多いです。そのため [キャリアコーディネーター] が「表面的な条件は大企業に見劣りしたとしても、こういう良さがある」と求職者に直接説明できる点に強みがあります。

### 2. 工夫している点

図表Ⅱ-17 求人属性（「就職 Shop」提供資料）

まず [就職 Shop] では、未経験者の定義を定めています。たとえば、求人票上で「未経験者可」としてあっても、「学部・学科指定」がある場合や、「人物に求める水準」が高い場合、または、「社会人経験は必要だが、その業種の経験がない／少なくとも可」としてある求人は [スペック求人] として [未経験求人] とは区別しています。区別することで就業経験のない人と、わずかでも経験のある人それぞれにおいて、内定が得られやすい求人者を求職者に紹介できます。その結果、未経験者でも応募可能な求人のうち8割が採用決定となっています。



次に [リクルーティングアドバイザー] をはじめ、スタッフが求人企業の情報を詳細に把握することで、労働環境などに問題のある求人は受け入れないようにしています。当事業が扱う求人は、若者が初めて就職する場所となるものなので、求人票を受け付ける際の審査は非常に厳しくしています。



### 3. 苦勞している点

#### (1) 親世代との就職状況の違い

今の若者の就職状況と親世代の就職状況との違いが、親世代に理解されていないことが難点になっています。親世代は比較的就職しやすかった世代が多いため、大学を卒業したら大手企業に入れるのが当たり前だと思っている場合も多いです。親世代は自身の経験からそのような認識を持つようになってしまいがちなので、必要なことは、現在の雇用マーケットが大きく変化しているということ、親世代にも的確に理解してもらうことです。親子間の認識の違いを克服できないと若者の就職活動にも問題が生じてしまいます。

#### (2) イメージと現実とのギャップ

未経験の若者の就職ゆえに生じる問題もあります。入社前に抱いた覚悟が実際に働く中で揺らぐような場合です。具体的には、会社や仕事内容について抱いていたイメージは現実と合致していたけれど、その会社の状況に自分に対応できると思っていたのに、実際には対応できなかったというようなケースです。たとえば、忙しさ、入社後の仕事内容、残業の量などについては事前に「キャリアコーディネーター」が細かく具体的に説明しており、若者自身も頭では自分の働いている姿をイメージして「この会社で頑張ってみよう」と決意して入社します。しかし、いざ働き始めると「仕事についていけない、頑張ることができない」事態が発生してしまいます。これは事前にくら詳細な説明をしても、実際に働いてみないと理解しきれない部分でもあり、受け入れる企業側の理解や支援があっても解決を図ることが難しい点です。

## 6 社外の組織との連携・役割分担

### 1. 厚生労働省

平成23年に厚生労働省からの依頼で、「大学等におけるキャリア教育推進に当たってのジョブ・カード活用・普及促進等に関する実務者会議」に1年間弱参加し、ジョブ・カード制度を活用した有期実習型訓練も利用していました。

### 2. 地方自治体

「ジョブカフェ」事業終了後、大阪府等とのコンソーシアム事業を7年半継続していました（更新3回）。当社が若年者と企業とのマッチングを支援する事業を公共機関と連携して行

うのは大阪府が初めてでした。現在ではコンソーシアム事業自体は終了していますが大阪府とのやり取りは続いており、公共事業を今後どのように工夫していけばよいか等の情報交換をしています。

## 7 これまでにあげられた成果と今後の予定

〔就職 Shop〕の登録者の約9割が20代です。採用決定者は本事業の創設以来変わらず、ほとんどが20代で90%を占めています。登録求職者の最終学歴は大学が半分を占めており、それ以外は高校、専門学校、短大であり、中退者も非常に多いです。

採用決定企業層も幅広く、面接実施率は、企業規模9人以下の従業員数がかなり少ない企業から、300人以上の比較的大規模の企業に至るまで、いずれも約8割です。従業員規模に関係なく面接機会を提供できています。

採用決定者の約7割が、全く就職したことがない人と1年以内に離職した人たちで占められています。正社員経験無しもしくは前職を3年以内に離職した人は採用決定者のほぼ9割を占めています。このように一般的には就職が困難といわれる層で就業決定者を出していることが〔就職 Shop〕のひとつの特徴です。

求職者が登録から採用決定までに要する期間は、約3ヵ月となるケースが多いです。一方で、最長で3年を要した事例もあります。20代前半は採用決定率が高く、登録から採用までに時間もそれほどかかりませんが、20代後半になるにつれ採用決定までに時間がかかるようになります。

図表Ⅱ－18 就職決定者の正社員経験

「無し」もしくは1年未満	76.8%
1～3年未満	11.2%
3年以上	12.0%
	100.0%

図表Ⅱ－19 採用決定企業の規模

29人以下	34%
30～99人	34%
100～299人	18%
300人以上	14%
	100.0%

図表Ⅱ－20 登録（求職）者数推移

	年度							
	平成18	19	20	21	22	23	24	25
登録者数	5,666	16,420	19,409	10,005	6,688	5,914	5,484	6,612
サービス利用者数	18,233	44,608	45,462	16,986	10,800	11,087	10,954	11,105

図表Ⅱ－21－1，2，3 登録（求職）者属性（平成26年度8月末時点）

～19歳	1%
20～24歳	45%
25～29歳	43%
30～34歳	9%
35歳～	1%
	100%

学生	11%
求職中	50%
在職中	37%
その他	2%
	100%

正社員	36%
契約社員	10%
派遣社員	12%
パート・アルバイト	40%
その他	2%
	100%

図表Ⅱ－22－1，2，3 就職決定者の属性（平成26年度8月末時点）

～19歳	1%
20～24歳	53%
25～29歳	44%
30～34歳	3%
35歳～	0%
	100%

学生	9%
求職中	53%
在職中	36%
その他	2%
	100%

正社員	32%
契約社員	8%
派遣社員	9%
パート・アルバイト	49%
その他	2%
	100%

出典：「就職 Shop」提供資料

## Ⅱ. 利用者（若年者・中小企業）との関係作りについて

### 1 求人企業の状況

平成26年8月末時点の登録企業数は5,597社です。そのうち採用が決定した企業規模の分布は、29人以下が34%、30～99人が34%、100～299人が18%、300人以上が14%であり創業以来ほとんど顧客層の規模の分布に変化はありません。業種はバランスよくさまざまな業種があります。職種は営業が最も多く、事務、企画、技術系、販売など多岐にわたります。実際に面接を実施した企業は約80%であり、面接を実施していない企業は特別な経験や資格を条件から外せない求人か、当事業以外の方法で求人を充足した場合です。中小企業はそもそも求人が発生する頻度が多様です。なかには数年に1回のペースでしか採用しない企業もあります。当事業へ求人が出されている状態であれば、面接を設定できています。

### 2 若年求職者（登録者）と接するにあたり気をつけている点

登録者の現在の就業状況は、約半分が求職中、2番目に多いのが在職中の人ですが、その中でも正社員は36%で、パート・アルバイトが40%となっており、いわゆるフリーターが登録（求職）者の中心となっています。

採用決定率の実績を上げるために求職者を急がせるようなことはしていません。なぜなら、求職者の「働く覚悟」を確実に付けさせなければ早期離職を招きかねず、実績にはつながらないため、時間をかけて丁寧に面談とマッチングを行わざるを得ないからです。ただし、働くことへの準備ができている求職者に合致した求人をスタッフが随時把握していれば、スピーディーに面接のセッティングができるため、担当者がその日の新規求人をすべてチェックして、毎朝全スタッフに口頭で伝えることで情報を共有しています。

[キャリアコーディネーター]は就業決定人数を目標に業務にあたりますが、「決まりさえすれば良い」というのではなく、その若者が入社後に経験を積み成長する姿を意識しながらマッチングにあたる必要があります。それ故、[キャリアコーディネーター]を採用する際には、業績を上げるために求職者の意向を無視するような、倫理に反したことはしないという価値観を共有できる人を採用しています。

### 3 若年者と企業の間を取り持つにあたり気をつけている点

求職者には、[就職力]が高い人、低い人がいます。[就職力]とは大きく[経歴力]と[人間力]から成り立っています。

まず、[経歴力]とは学歴など客観的事実の部分です。たとえば、「出身校の偏差値の高さ」や、「学歴の完遂性」、「職歴の継続性」などです。どんな景況においても需要が多い職種は営業職です。そのため、営業職の経験があると就業機会は高まります。また事務経験としては「パソコンのスキル」は必須となりつつあります。理系の業種など限られた分野の求人においては[学部力]も経歴に対する評価とかわりがあります。企業によって求める経歴は異なりますが、これらの点で評価が高い条件を多く備えていると[就職力]は高くなります。登録者の中でも学校を卒業した後に正社員として就職した経験がある人は、「研修を受けている」、「基本的な社会人マナーが身についている」ことが評価を高めます。またそれ以上に、「学校卒業と同時に就職した」という事実は、その人が「厳しい中でも就職活動に真摯に取り組んだ、意欲の高い人」と判断する材料にされている場合も多く、面談の実施を即断するというケースも多いようです。

次に[人間力]とは、「人柄」や「関係構築力」などです。どちらかという「関係構築力」が重視されます。具体的には、「素直に人の話が聞け、会話ができること」や、「人との関係において気遣いができること」、「相手を思いやることができること」などが評価されます。こうした[人間力]は人によって強弱があり、[経歴力]とのバランスが評価の対象となります。[人間力]は本人が持っているものを面接を通してそのまま表に出すことができると考えています。

[就職 Shop]では、[就職力]が高くない人たちの採用も決まっています。[就職力]が高くない人たちに対して力を入れている取り組みは、「働くことへの覚悟」を持たせることです。模擬面接をスタッフが行う際も内定を得た後でも、働く覚悟ができているかを確認しています。そのため、彼・彼女らは面接に必ず行き、内定辞退率も低いです。採用決定した企業の倒産などやむを得ない理由で退職する人を除いて、採用決定者の入社から1ヵ月以内の退職率は7%くらいです。

企業に、書類審査なしに面談を行うことで先入観なく人物を見てもらうことを承知してもらうためには、最初に企業へ接触する段階で、[就職 Shop]の事業の趣旨と、企業と求職者を結び付ける仕組みを適確に説明し、未経験者を採用することに対する企業の不安を払拭することが重要です。また、求人を受け付けるときに、その企業の仕事の中身を詳しく聞き取った上で、その企業で活躍できそうな人を紹介することを伝え、理解してもらってから求人を受け付けています。最初の段階で企業の理解を得られていれば、紹介する段階になって企業から、その人物に会うかどうかを判断するための詳しい求職者の情報を求められることはありません。

企業に求職者を紹介するためには、大前提として[キャリアコーディネーター]が求職者のことを面談を通じて深く理解していなくてはなりません。[キャリアコーディネーター]が求職者や企業に対して、なぜその企業にその求職者を紹介するのかを確実に答えられる状態になっていることが重要です。

### Ⅲ. 求人開拓や職業紹介を担当する方について

#### 1 各スタッフの役割

[キャリアコーディネーター] は、担当の求職者への求人紹介から企業との面談の設定まで、すべてを行っています。まず、初めて来所した際には登録面談会を行います。その過程で登録書類を書いてもらう時間があり、それと並行して求職者一人ひとりを [キャリアコーディネーター] が面談します。[就職 Shop] に訪れる若者の多くには求人への応募活動に消極的な人が多いため、[キャリアコーディネーター] は求職者に対し、こだわりや先入観に捉われず広く求人に応募するように促しています。求職者に適した求人企業を紹介し、面接の機会を設定します。[キャリアコーディネーター] 一人当たりの担当求職者数は 60～80 人です。求職者が登録すると、各人に担当の [キャリアコーディネーター] がつきますが、利用期間は登録から 1 年間となっています。

[リクルーティングアドバイザー] は求人企業を開拓する役割をもちます。[就職 Shop] の基本方針である「書類選考なし、人物重視」という方針を企業に確実に理解してもらい、企業へ訪問し、社内の様子などを詳細に観察した上で規定を満たしていれば求人票を受け付けます。[リクルーティングアドバイザー] の担当企業数は一人当たり 250～400 社弱です。常時その内の 50 社前後が求人活動を行っています。

#### 2 [リクルーティングアドバイザー] と [キャリアコーディネーター] の募集・採用・雇用管理

[キャリアコーディネーター] の採用、配属には年齢要件は設けておらず年齢構成には幅があります。「若いから」、または「ベテランだから」という理由で担当業務を決めることはありません。現在、[リクルーティングアドバイザー] は新入社員から勤続 7 年目のベテラン社員まで幅広く勤めています。基本的には若手社員が多くなっています。一部のスタッフに [キャリアコーディネーター] と [リクルーティングアドバイザー] を兼務させているのは、一人のスタッフが両方の業務をできたほうがマッチングがうまくいくのではないかという考えにもとづいています。しかし、組織の状況や求人の数、求職者の数はエリアによって異なるので、それぞれの状況に合わせた配分をすると [キャリアコーディネーター] か [リクルーティングアドバイザー] のどちらか片方だけを担当する社員が出てきます。平成 25 年度にオープンした [就職 Shop にしとうきょう] では、実験的に全スタッフが [キャリアコーディネーター] と [リクルーティングアドバイザー] を兼務する拠点としました。また、西東京エリアの特徴として、登録者や求人企業の大半がエリア内の企業と、地元で働きたい若

者（＝西東京エリア居住者）で占められているため、地域の中で両者をマッチングしていくためには全スタッフが企業と求職者の双方に対応できるほうが、より機動性がありニーズにも応えられると考えています。[にしとうきょう] オープン後、その成果を鑑み、[さいたま] [おおさか] など同形態の拠点も増えています。

インタビューー：「ハローワークでは、企業で人事部門の経験を積んだ方やキャリアコンサルタントの資格を持っている方がジョブサポーターとして勤めることがあるのですが、貴事業ではいかがですか。」

たしかに民間企業に長年勤めた人や、人事部門の経験者、キャリアカウンセラーなどの有資格者は、人事的視点などを理解して企業と向き合えるという利点があります。一方、現在 [就職 Shop] で活躍している [リクルーティングアドバイザー] や [キャリアコーディネーター] には、もともと [就職 Shop] の登録（求職）者だった人もいます。その場合の利点は、自身の求職者としての経験を生かして説得力のある営業ができることです。具体的には、企業から情報を提供してもらう際に、求職者の立場から必要な情報を確実に聞き出すことができたり、どの程度の情報を提供してもらえば求職者の企業理解を促進できるか、求職者に「働く覚悟」を持たせることができるかを考えながら企業を訪問できる点にあります。

### ③ [リクルーティングアドバイザー] と [キャリアコーディネーター] に対するサポート

[リクルーティングアドバイザー]が企業を観察するポイントを業種ごとに設けています。たとえば、「オフィスだけでなく、実際に配属されて働く現場を必ず見に行く」などです。このポイントは各スタッフのこれまでの経験から蓄積された情報をもとに設定されており、すべての [リクルーティングアドバイザー] が一定の基準で企業を審査できるようにしています。

支援事業のノウハウや企業理念は各スタッフが身につけただけでは不十分であるので、システムの中に蓄積して、各スタッフが退職しても新しいスタッフへ組織として引き継いでいけるようにしています。営業やヒアリングのスキルも会社が体系化して、新入社員が前任者と同じレベルに早急に達することができるように教育しています。たとえば、A社に訪問した人しかA社を紹介できないのではなく、訪問したスタッフが集めたA社の情報を一旦システムの中に入れて、組織全体で共有し、そのデータベースの情報をもとに各スタッフがA社について説明をするという仕組みです。

また、現在 [リクルーティングアドバイザー] や [キャリアコーディネーター] とともに、一人ひとりのスキルが高まるのが事業全体のノウハウを高めるという認識のもと、入社後

の半年間は育成プログラムを用意しています。

[リクルーティングアドバイザー] や [キャリアコーディネーター] に対する研修は月に1回程度、必要に応じて行っています。企業へ訪問する際のスキルを高めるために研修で気をつけていることは、それぞれの職種に対して具体的なイメージがわくように、たくさんの情報を引き出すヒアリングの方法を身に付けることです。たとえば、営業と一口に言っても具体的に一人が何社くらいを担当して、日ごろ顧客とどのようなかかわりをもつのか、顧客の年齢層はどのくらいか、入社後に指導してくれる先輩の性別や年齢層など、より具体的な情報を聞き取るための切り口を数パターン持てるようにしています。

## 4 その他

### ○模擬面接・セミナー等のプログラムについて

模擬面接といえば就労支援事業を行っている機関ならばどこでも行っているものですが、[就職 Shop] では紹介する企業のすべてにスタッフが訪問しているため、企業で働いている社員や扱っている商品もすべて把握しています。企業をよく知るスタッフが模擬面接を担当している点が特徴的です。

### ○【ホンキの就職】の概要

[ホンキの就職] とは [就職 Shop] のノウハウや知見を生かし、[リクルートホールディングス] が運営している「若年者就職応援プログラム」です。

求職者と支援者が1対1で面談するだけでは求職者の就職活動がなかなか進展しないことから、同じような立場の若者たちを集めて就職活動の進め方を考える研修プログラムを立ち上げました。現在 [リクルートホールディングス] で実施するのみならず、全国約40以上の [若者サポートステーション] や約50校の大学で行われています。具体的なプログラム内容は、6人くらいのグループを作り、ディスカッションをします。プログラムは全体で約10日間であり、実際にグループ活動を行うのは4日間です。その他の期間に1日1件は企業に応募活動するよう促しています。プログラムに参加する前は、1ヵ月の応募件数が3件以上の人が2割でしたが、プログラム参加後は約6割の参加者が、プログラム期間中に3件以上応募するようになりました。公的な支援機関でも民間の支援機関でも、若者がなかなか求人に応募しないことを問題としています。[キャリアコーディネーター] や他のアドバイザーのような専門家が言うのではなく、同じような立場の若者同士でアドバイスし合うことで応募活動に踏み出せるという成果が得られています。



このプログラムを実施後、3ヵ月以内の内定率が約7割（当時）に達しました。しかし、このプログラムを〔リクルートキャリア〕の「事業」として行うより、スピーディーに広げていくことを重視し、〔リクルートホールディングス〕の「CSR」として運営することにしました。平成23年度に開始して以来1万人以上にサービスを提供しています。

## ○若年者雇用対策事業の官と民のすみわけに対する意見

インタビュー：「現在、公的機関や民間企業など、さまざまな組織が若年者雇用支援の事業を行っています。今後も各組織が独自に支援を行うべきか、それともどこかの部分で統一を図るべきか、ご意見はございますか。」

若年者雇用対策の事業は国の事業として積極的に取り組まれている状況ではありますが、一方で民間企業がそのノウハウを活かすことによる受益者負担の事業もあってよいのではないかと考えます。〔就職 Shop〕のターゲット層に近い、若年者採用に費用をかけるだけのメリットを求める中小企業は民間企業によるサービスを利用し、費用負担が困難な企業等に対して公的サービスで支援するというすみ分けはあるのではないのでしょうか。



## 2. ヒアリング票



**ヒアリング票1:大阪新卒応援ハローワーク宛(事例1)****お尋ねしたい内容**

以下について、できる範囲でお聞かせください。関連資料がございましたら、差し支えない範囲でご提供頂ければ幸いです。

**1. 新卒応援ハローワーク 代表の方****1) 新卒応援ハローワークの運営全般について**

- 設置時の運営方針・目標など
- 設置から平成25年度までの計画
- 設置から平成25年度までの実績
  - 学校との連携状況の推移
  - 若年者による利用状況の推移
  - 求人事業所による利用状況の推移
- 平成26年度以降の計画・目標
- 今後の課題

**2) ジョブサポーター制度について**

- 採用
  - 制度開始から現在までの雇用数と配置箇所
  - 採用方法、採用基準、雇用条件と任期
- 採用後の教育・雇用管理
  - 公的な研修等
  - 自主的な学習・勉強会
  - ジョブサポーターの業務に対する管理・評価
- 業務
  - 配置箇所ごとのジョブサポーターの業務内容
  - 他のジョブサポーター、求人開拓推進員や正規職員との関係
  - 任期終了時の引継ぎ
- 利用者（若年者・学校機関・求人事業所）からの反応
- 今後の課題

## 2. ジョブサポーターの方

- ジョブサポーターに応募した理由
- ジョブサポーターになる前のお仕事
- これまでの業務内容
- 業務を行う上での目標
- 業務を行う上で嬉しかった・やりがいを感じた事例
- 業務を行う上で苦労した事例
- 学校・若年者・求人事業所と接する上で配慮・工夫している点
- そのほかに、業務を行う上で工夫していること
- 他のジョブサポーターや求人開拓推進員、職員との連携
- ジョブサポーターの業務に必要な知識・技能
- 業務に必要な知識・技能を習得した機会
- その他

**ヒアリング票2：目白大学宛（事例2）****お尋ねしたい点**

差支えない範囲でお聞かせ下さい。関連資料がございましたらご提供頂ければ幸いです。

**1) 貴学におけるキャリア・就職支援の取り組みの概要について**

- 貴学におけるキャリア・就職支援の方針・目標と、近年の変化
- キャリア支援の取組を進める上で、学内外でどのような役割分担や連携体制をとられているのか
- 近年取り組んでこられたキャリア支援の大まかな内容と成果
- そのうち、文部科学省「大学教育・学生推進事業」の一環として取り組まれた事柄
- そのうち、文部科学省「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」の一環として取り組まれた事柄

**2) キャリア・就職支援に関する個々の取り組みについて**

- キャリア教育について
- 就職支援について
- 卒業生（既卒者）への支援

**3) 貴学におけるキャリアカウンセラー（就職相談担当者）の方について**

ハローワークでは若年者を個別に支援するジョブサポーターを設置しています。その業務改善とスキルアップに向けて参考にさせて頂きたく、以下についてお尋ねいたします。

- 個別相談担当者（キャリアカウンセラー等）の募集・採用について
- 個別相談担当者（キャリアカウンセラー等）と、他の教員・職員、ハローワーク等他機関との連携
- 個別相談担当者（キャリアカウンセラー等）のスキルアップに対するサポート（例：研修・勉強会など）

**4) その他**

**ヒアリング票 3-1 石川県中小企業団体中央会宛(事例3)****お尋ねしたい点**

差支えない範囲でお聞かせ下さい。関連資料がございましたらご提供頂ければ幸いです。

**1) 貴県下における「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」の運営全般について**

- 事業開始当初の方針・目標と、その後の変遷
- 事業に関連する諸団体間の連携・役割分担
- 計画策定において、工夫された点、苦労された点
- これまでにあげられた成果
- 今後の運営予定

**2) 貴事業の一環として実施されている個別の取り組みについて**

- ステップ1：若者に対する意識付け、企業との交流の場の設定
  - ・実施された事業の内容と目標
  - ・その結果（若者、大学、企業、その他連携機関からの反応）
- ステップ2：企業と若者とのマッチング
  - ・実施された事業の内容と目標
  - ・その結果（若者、大学、企業、その他連携機関からの反応）
  - ・若者と企業の間を取り持つにあたり気をつけていらっしゃる点
- ステップ3：職場への定着支援
  - ・実施された事業の内容と目標
  - ・その結果（うまく職場に定着した好事例など）

**3) 個別マッチング事業における職業紹介担当者（コーディネーター等）の方について**

- コーディネーターの募集・採用について
- 他のコーディネーターや職員の方、他機関との連携
- コーディネーターに対するサポート

**4) その他**



## ヒアリング票 3-2 支援センター事業受託団体宛（事例3）

## お尋ねしたい点

差支えない範囲でお聞かせ下さい。関連資料がございましたらご提供頂ければ幸いです。

## 1) 「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」全体における貴社の役割についてご教示ください

- 事業に関連する諸団体間の役割分担・連携
- 計画策定において、工夫された点、苦勞された点
- 事業開始後に修正された点
- これまでの成果と今後の運営予定

## 2) 貴社が実施されている具体的な取り組み内容についてご教示ください

- 全体会議の開催事業
- 実施機関に対するヒアリング・アドバイス提供事業
- 事業実施機関の取り組み内容・実績、ノウハウのとりまとめ・分析事業
- 成果の普及

## 3) 各地の実施機関における取り組みについて事例をご紹介ください

## 3-1) 他団体との連携がうまくいっている機関（地域）の事例

- 各省庁との連携
- 自治体との連携
- 他の企業団体・経営者団体との連携
- 学校機関との連携

## 3-2) 本事業の各ステップについて、特徴ある取り組みや高い実績を示された機関（地域）の事例

- ステップ1：若者に対する意識付け、企業との交流の場の設定
  - ・その事例において実施された事業の目的と内容
  - ・その結果（若者、大学、企業、他の実施機関からの反応）
- ステップ2：企業と若者とのマッチング
  - ・その事例において実施された事業の目的と内容
  - ・その結果（マッチング実績、若者・学校・企業・他の実施機関からの反応）
  - ・若者と企業の間を取り持つにあたり気をつけていらっしゃる点
- ステップ3：職場への定着支援
  - ・その事例において実施された事業の目的と内容
  - ・その結果（定着状況、若者・学校・企業・他の実施機関からの反応）

## 4) その他

**ヒアリング票4 (株)リクルートキャリア宛(事例4)****お尋ねしたい点**

差支えない範囲でお聞かせ下さい。関連資料がございましたらご提供頂ければ幸いです。

**1) 貴社の「就職 Shop」事業全般について**

- 事業開始時の方針・目標とその後の変遷
- これまでに実施されてきた事業の内容
- 事業運営において、工夫された点、苦労された点
- 社内外の組織との連携・役割分担
- これまでにあげられた成果と今後の予定

**2) 利用者(若年者・中小企業)との関係作りについて**

- 求人企業に相對する際に気をつけている点
- 若年者に相對する際に気をつけている点
- 若年者と企業の間を取り持つにあたり気をつけている点
- 貴事業に対する若年者・企業からの反応

**3) 求人開拓や職業紹介を担当する方について**

- リクルーティングアドバイザーとキャリアコーディネーターの募集・採用
- リクルーティングアドバイザーとキャリアコーディネーターの雇用管理
- リクルーティングアドバイザーとキャリアコーディネーターに対するサポート(例:研修・勉強会など)

**4) その他**

- 模擬面接・セミナー等のプログラムについて

---

JILPT 資料シリーズ No.163

多様な領域における若年者雇用支援事業の運営状況  
— 事業運営団体ヒアリング調査結果報告 —

発行年月日 2015年10月15日  
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104  
印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2015 JILPT Printed in Japan

\* 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/>)