

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¹。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²、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³。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⁴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

¹ 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

² JILPT（2014a）

³ JILPT（2014b）

⁴ 「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が、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て、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⁵。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

⁵ 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/

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⁶。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

⁶ 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実情を把握するため、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⁷があり、登録者(求職者)数は6612名⁸、登録企業数は5,597社⁹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

⁷ 「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)。

⁸ 平成25年度の値(「就職 Shop」提供資料より)。

⁹ 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¹⁰。

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」

¹⁰ 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¹¹、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

¹¹ 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¹²。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

¹² 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、学校を經由せず直接、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・充实体制整備事業（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に訪れた際に、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¹³」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）

¹³ 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。

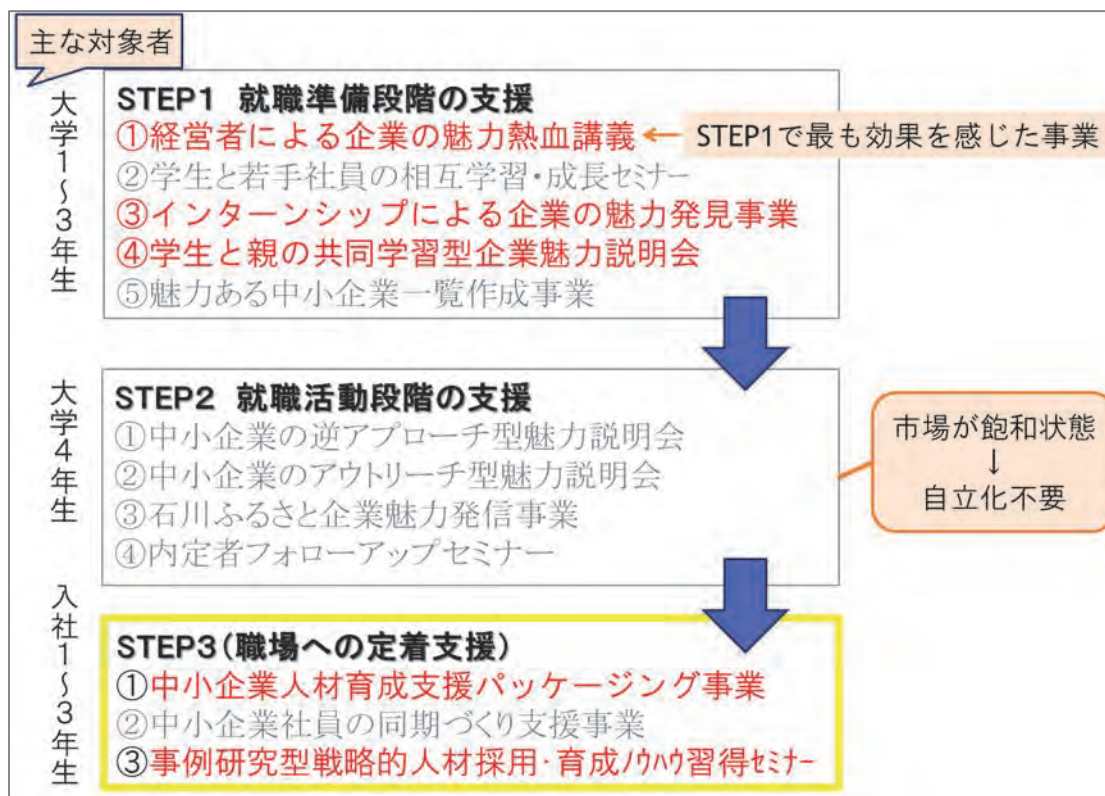
1. 「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」における取組

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ない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¹⁴」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。

¹⁴ 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¹⁵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

¹⁵ 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っています。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¹⁶。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、中小企業が若年者に求める要件は「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

¹⁶ 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¹⁷、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。

¹⁷ 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もっと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

ィ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¹⁸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じめている。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,

¹⁸ 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)。

