

第 I 部 調査結果の概要

第1章 若年者雇用支援施策・制度の利用状況の概要

1. 調査対象企業・回答者の属性

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

図表1-1 回答企業の基本属性と若年社員Aさんを採用時に利用した施策・制度

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

※1 但し書きがない限り、「正社員数」には「役員」が含まれている。

※2 制度の利用を申請したが助成金は受給していない

※3 制度の利用を申請したが助成金は受給していない

※4 3年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金を利用して採用

2. 若年者支援施策の利用状況

2-1) 利用したことがある制度

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

図表 1-2 利用したことがある若年者雇用支援施策（複数回答）

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

※Aさん=同時に実施した若年社員調査の対象者（以下同様）

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

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

【若年者を対象とする施策・制度】

若年者等正規雇用化特別奨励金
企業訪問説明会（企業訪問ツアー）

【対象が若年者に限定されない雇用にかかる助成金制度】

被災者雇用開発助成金
高齢者雇用継続給付金

高齢者雇用の助成金（正式名称不明）

介護未経験者確保等助成金（平成 23 年度 3 月末廃止）

障がい者雇用の助成金（正式名称不明）

非常勤従業員を常勤に転換する際に受給できる助成金（正式名称不明）

【対象が若年者に限定されないその他の施策・制度】

求人開拓員による個別相談

雇用促進税制

キャリア形成促進助成金（訓練等給付金）

図表 1-3 制度を知ったきっかけ（複数回答）

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

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

2-2) 制度を知ったきっかけ

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

図表 1-4 制度を利用した目的（複数回答）

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

2-3) 利用目的

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

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

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

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

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

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

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

3. 若年者雇用支援施策を利用して採用した若年社員の特徴

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

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

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

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

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

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

第2章 就職面接会

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

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

1. 来訪者、応募者の集まり具合

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

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

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

2. 応募者の能力水準

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

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

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

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

3. 準備や当日の対応に要する労力

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

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

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

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

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

4. まとめ

以上より、就職面接会を開催する際の留意点は次のようにまとめられる

①面接会への参加に要する労力の軽減

就職面接会への参加になれていない企業に対する、実務上の支援が有効だろう。

②業種・職種等を限定した面接会

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

第3章 ジョブサポーターによる個別支援

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

1. 募集対象者の範囲の拡大

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. マッチング向上効果に対する評価

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

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

のイメージがずれていたのではないか」(V社 卸売)

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

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

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

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

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

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

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

3. 個人の資質に依存した体制

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

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

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

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

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

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

4. まとめ

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

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

第4章 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）

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

1. 利用した感想

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

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

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

2. 応募者の特徴

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

3. 採用選考時の評価のあり方

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

①評価のあり方が「変わらない」企業

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

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

また Q 社は、人材の教育訓練にかかる長期的な費用負担を理由にあげている。

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

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

②評価のあり方が「変わる」企業

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

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

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

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

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

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

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

4. トライアル期間の位置づけ

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

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

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

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

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

4-2) 正社員へ移行するための条件

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

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

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

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

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

5. まとめ

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

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

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

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

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

第5章 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金

1. 試行雇用奨励金（若年者等トライアル雇用）との比較

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

図表5-1 3年以内既卒者トライアル雇用奨励金と試行雇用奨励金の比較

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

2. 制度を利用した感想

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. 応募者の特徴

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

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

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

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

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

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

4. 採用選考時の評価のあり方

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

⁵ S社の回答は当制度と試用雇用奨励金の両方を念頭においた回答である

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

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

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

①評価のあり方が「変わらない」企業

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

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

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

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

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

化について「分からない」と答えた A 社（建設）においても見いだされた。

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

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

②評価のあり方が「変わる」企業

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. トライアル期間の位置づけ

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

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

①新卒者を対象とする採用活動の中で制度を利用した企業

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

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

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

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

②短期間の育成で戦力になりうる人材を求めている企業

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

③可塑性の高い若年者を採用して育成しようとした企業

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

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

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

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

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

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

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

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

6. まとめ

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

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

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

第6章 その他の施策・制度

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

1. 若年者を対象とする施策・制度

1-1) 若年者等正規雇用化特別奨励金

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

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

1-2) 企業訪問ツアー（企業訪問説明会）

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

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

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

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

2. 対象者が若年者に限定されない制度

以下の二つの施策・制度について、利用した結果についての感想を得られた。

【雇用促進税制】

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

【キャリア形成促進助成金（訓練等給付金）⁹】

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

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

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

第7章 政策的インプリケーション

本調査の結果から、以下のような政策提言を行いたい。

1. 就職面接会

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

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

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

2. ジョブサポーター

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

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

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

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

3. 雇用にかかる助成金制度

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

3-1) 若年者の雇用可能性を拡大させる効果

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

3-2) 周知の徹底と過剰適用のジレンマ

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

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

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

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

4. 対求人企業サービスに対する考え方

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

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

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

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