

特集 大学生の就活と採用

— 職場で育成・定着させるためには



若者を取り巻く雇用環境は厳しい状態が続いている。今年9月の完全失業率（季節調整値）は4.0%と2カ月ぶりに改善。有効求人倍率（同）も0.95倍と堅調だが、15～24歳の失業率は7.3%と高い。また、大学新卒者の就職状況については、卒業者の2割強がフリーターや無業者になるなど、安定雇用には就けない人も多い。就職戦線を勝ち抜いて就職を果たしたものの、3年以内に退職してしまう大卒者も約3割を占めるなど、就職後の定着も大きな課題となっている。特集では、労働政策フォーラムの議論や有識者の提言などから、大学生の就活と採用、その後の育成・定着の問題を考える。

大学新卒者の就職問題を考える — 大学・企業・行政の取り組み



日本の大学進学率は五割を超え「大学全入時代」といわれている。その一方、大学卒業後にフリーターや無業者となる人も少なくない。そうした人たちの多くは不安定な職業経歴を歩むこととなり、低所得層や貧困層に陥る可能性が懸念される。

JILPTが九月一〇日に開いた労働政策フォーラムでは、大学・企業・行政の担当者と研究者が、大卒新卒者の就職実態と安定的な就労促進に向けた課題などについて報告・議論した。

労働政策
フォーラム

基調報告

大学新卒者の就職難の実態

JILPPT特任研究員 伊藤 実



若者の就職促進をどうするか。このテーマはさまざまに議論されています。今日はこの問題を考えてみたいと思います。

「考える力」をどう身につけるか

昨日、名古屋でトヨタ生産システムに携わっていたOB技術者と意見交換をする機会がありました。三陸の海産物加工会社の復興を支援するために、トヨタ自動車のOB技術者が、加工工場の生産性向上に向けた技術指導をしています。それについて意見交換をする機会でした。

私がいちばん関心したのは、ベテランの生産技術者の方が「トヨタ生産システムはノウハウではなく考え方を伝える心の問題に取り組むことです」と言ったことです。トヨタ生産システムの行き着く先は「考えながら仕事をす」姿勢を心の中に植え付けること。すぐに忘れてしまう人もいるので、繰り返し刺激を与える。それが全従業員に浸透したとき初めて、いわゆる「カイゼン」が定着するのだ、と。

九〇年代初頭、バブル経済が崩壊した頃から私も大学で教えていましたが、そこで得た結論もトヨタ生産システムの話と同じで、それが今日のテーマに

も結びつきます。重要なことは学生に「考える力」をどう身につけさせるかということなのです。

脳みそに汗をかかない学生が多い

考える力は学習の習慣から生まれま

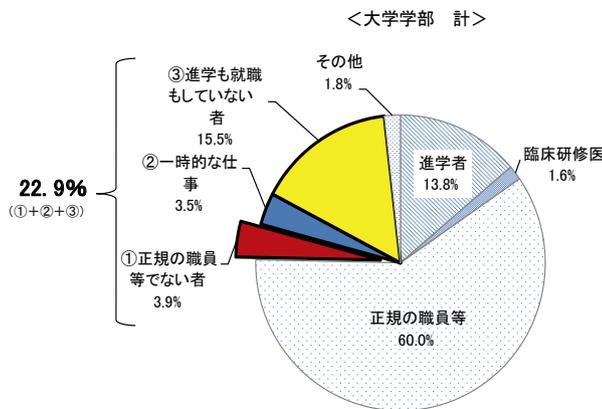
す。それが今、危機的な状況にあります。レポートを提出させると、ネットから丸ごとコピーしてくる学生がたくさんいます。額には汗をかくが脳みそには汗をかかず、右から左にレポートを生産しているだけです。これを繰り返していると、考える力など身につくはずがありません。そういう学生が社会に出てしまうわけです。

考えながら仕事ができないと、どうなるでしょうか。「今の新入社員は言われたことしかやらない」とよく指摘されますが、さらに困ったことに「言われたことすらできない」人がたくさん出てきてしまう。こうした事態は何としても避けなければなりません。

二割強の学生が就職できない

新聞やテレビで、今年の就職内定率は九割強といった数字を目にしたことがあるかと思いますが、これはまったく実態を反映していない数字です。

図表1 大学(学部)新卒者の進路(平成24年3月卒)
(不安定就業者・無業者が12万8000人)



文部科学省「平成24年度学校基本調査」

「就職内定率」というのは、調査対象が偏差値のそこそこ高い有名大学一二校に限られています。しかも分母が就職希望者だけです。もともと就職意欲のない学生は全部こぼれています。九割以上も就職しているのなら、うまくいっているような印象を受けるのですが、実態は違います。全大学(学部)の卒業生を分母にすると、本来の「就職率」は六割強にすぎません。大学院などへの進学者を除けば、二割強の学生が就職できずにいます。

文部科学省の調査によりすると、二〇一二年の新卒者のうち約二二%の二万八〇〇〇人が、不安定就業者(非正規職員、一時的な就業者)と無業者です。フリーターになって非常に不安定な職業生活を繰り返しますと、仕事を学ぶ機会がほとんどなくなってしまう、職業能力を伸ばすことが難しくなってしまう(図表1)。

日本では職業訓練の大半が、企業の中で行われています。しかし、企業が教育機会を提供するのは、主として正社員に対してです。もちろん、契約社員やパートタイマーといった非正規スタッフにも最低限の教育訓練は施しますが、正社員に対するほど長期的な視野に立った研修ではありません。したがって、この二二%の人たちは、職業能力を伸ばす機会に恵まれず、まともな就業機会に恵まれることが少なく、うつかりするとホームレスになる危険性すらはらんでいます。

大学生の急増と学力低下

大卒者の就職難にはさまざま大きなことが影響していますが、最大の要因は大学生が急増したことです。八〇年代末に大学進学

率は二五%弱でしたが、今では五〇%を超えています。一方で日本の雇用環境は、バブル経済が崩壊して以降、賃金は上がるどころかむしろ下がり気味で、増えた雇用のほとんどは非正規社員です。正社員があまり増えない中で大学生がこれほど増えれば、当然、需給バランスが崩れ、就職が難しくなっても不思議ではありません。

次の要因は大学生の学力低下です。受験戦争の弊害を是正するために始まったのが「ゆとり教育」でしたが、教員を訓練しないまま実施してしまつたため、考える力を育てるといった本来の目的を達成することなく、学習時間を短縮しただけに終わってしまったようです。教育の専門家によれば、一概に「ゆとり教育」のせいだけとはいえないようですが、総じて学力の低下が見られるのは確かです。

一五歳の生徒を対象にしたOECDの国際学習到達度調査(PISA)において、「数学的リテラシー」で日本は二〇〇〇年に一位でしたが〇六年には一〇位、「科学的リテラシー」は二位から五位へ、「読解力」も八位から一位へとランクダウンしています。

一位に躍り出た中国の場合、エリート教育を受けた母集団が調査対象になつていきますから、あまり順位にこだわっても意味はありませんが、日本がだいたい後退してしまつたのは事実です。

就職難の背景に大学間格差も

大学が増えて大学間の格差が拡大したことも、就職難の背景にあります。

一九九二年から二〇一〇年の間に、大学の数は二五五校も増えて七七八校

になりました。八年間で約一・五倍になつていくわけですね。

この間、私立大学では一般入試で入ってくる学生が年々低下し、推薦入試やAO入試といった通常の入学試験を受けずに入ってくる学生が五割を超えました。ある大学で教えていたとき、特定の集団の成績がいつも悪いので、学生に聞いてみたことがあります。すると「みんな附属高校から推薦入試で来た連中ですよ」というのです。

推薦・AO入試で入った学生がすべてそうとはいませんが、学力的に見劣りする傾向は否めません。そうした学生が半数になつていくのです。しかも、多くの大学で学業成績を厳しく審査することなく、トコロテン式に卒業させているのが現実です。品質保証せずに学生を卒業させているわけです。

アメリカの大学では、卒業できる学生は五割程度です。もちろん、経済的理由でスピニアウトする学生もいます。学力が伴わないと退学させられます。日本と違って宿題が山ほど出るので、遊んでいる暇はありません。

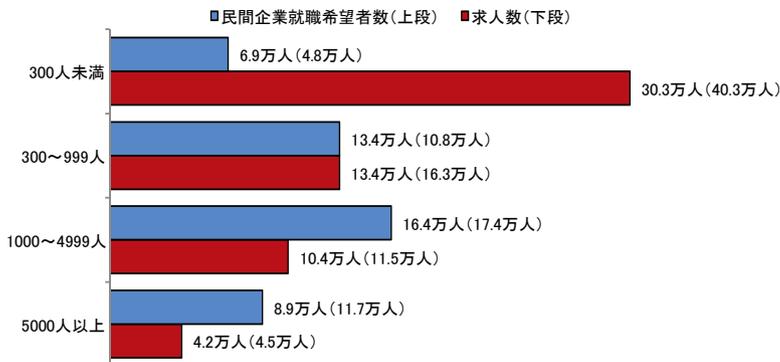
学生の目を中小企業にも向ける

大学生が増えたのに正社員が増えていないということは、求人数が絶対的に足りないのでしょうか。

そうではありません。有名大企業には就職希望者が殺到する一方で、中小企業にはそもそも応募者すら来なくて困っているところが多いのです。

希望者が殺到する有名大企業の多くは、大量に送られてくるエントリーシートをすべて読んでいくわけではありませぬ。何万というエントリーシー

図表2 強すぎる大企業志向
従業員規模別大学新卒就職希望者数と求人数



資料出所:株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所
「第27回ワークス大卒求人倍率調査(2011年卒)」()は前年値

就職希望者数はわずか六・九万人しかいません(図表2)。このアンバランスを是正して、中小企業にも就職希望者が目を向けるように割り振ってあげれば、学生が無業者ないしはフリーターになるのを、かなりのところまで防ぐことができます。

それには学生に対して正確な企業・職業情報を与えなければなりません。ところが残念なことには、実際の経済社会を知っている大学教員は、極めて少ないのが現実です。学生が大学の授業だけを聴講していたのでは、企業についてよくわからないのも無理はありません。日本の企業の九割以上が中小企業であるにも関わらず、有名大企業だけが企業だと思つている学生が、余りにも多いというのが現実です。

過剰な適職診断は就職機会を狭める

大学のキャリア教育も改善が必要です。自己分析・適職診断が盛んに行われていますが、あまりにも行き過ぎると、就職の可能性をかえって狭めてしまします。そもそも、社会に出て本格的に働いたことがないのに「自分の適職はこれだ」と断言すること自体に無理があるように思われます。過剰な自己分析・適職診断によつて偏った考え方を学生が現れれば、企業だって面食らつてしまします。

経済成長の時代を支えた終身雇用制による長期安定雇用が崩れてきたとは

いえ、日本の場合、まだまだ「就職」というより「就社」に近いのが実状です。定年まで何度も配置転換させられ、仕事内容が変わる可能性があります。

一方で、今や技術革新のスピードが速くなっていますから、あつと言う間に仕事の内容が変化します。それに対応できる能力を常に磨いておかないと、リストラされて失業しかねません。

最重要の職業能力は「変化適応力」

技術革新や市場構造が急速に変化する最近では、計画的なキャリア形成が難しくなってきました。したがって、就職活動における自己分析・適職診断は、参考程度に留めておくのが無難でしょう。

成功したビジネスパーソンのキャリア形成の八割は「偶然」なのです。日米ともに同じような調査結果が出ています。つまり、成功したビジネスパーソンの大半は、計画的にキャリア形成をした結果の成功ではないということです。弁護士や公認会計士といった資格を除いて、一般の会社に就職したビジネスパーソンにとって、計画的にキャリアを積み上げるなどというのは、ほとんど非現実的なことといえます。もつとも重要な職業能力は、「変化への適応力」です。それがないと、これからの企業社会では生き残れません。変化適応力を支えるのは学習能力——すなわち「考える力」に他なりません。ですから大学教育では、いかに「考える力」を身につけさせるかが重要なのです。

少人数ゼミ必修で学習能力の向上を

大学ではどんな対応策が必要なのか、いくつかまとめてみましょう。まず何よりも卒業生の品質保証をすること。学力に問題のある学生は、きちんと再教育をしてほしい。

学習能力を高めるには、ゼミなどによる少人数教育が欠かせません。私の経験でも、大教室で授業をすると、一生懸命聴いている学生は三割か四割程度です。スマホをいじっている、居眠りしている学生が多い。マンモス大学の大教室授業は、教育効果がそれほどないといつてよいでしょう。したがって、少人数のゼミを必修としなければなりません。

次に学生への正確な企業・職業情報の提供。教員にそれが無理なら、外部の企業人などに頼めばよいのです。

先ほど述べましたように、過剰な適職診断は必要ありませんが、志望業種・企業・職種を絞り込む指導はすべきです。およそ何をやりたいのかくらい明確にしておかないと、一〇〇枚もエントリーシートを書くような学生が現れてしまいます。エントリーシートは手書きにすべきではないかと私は思っています。そうすれば一〇〇枚も書けませんから。

企業研究の必要性を周知徹底

企業研究の指導も非常に重要です。企業研究をしないで就職試験を受ける学生を、企業は絶対に採用しない。そのことを学生には周知徹底すべきです。面接で「あなたは当社のどういうと

ころに惹かれて働きたいのですか」と聞かれて、何も答えられないのでは困ります。きちんと企業研究をしていない学生に限って、「御社の社風が気に入ったからです」などと、働いてみなければわからないようなことを言い出す。意地悪な面接官だったら「どうしてあなたはうちの社風がわかるの?」と聞き返すにちがいません。

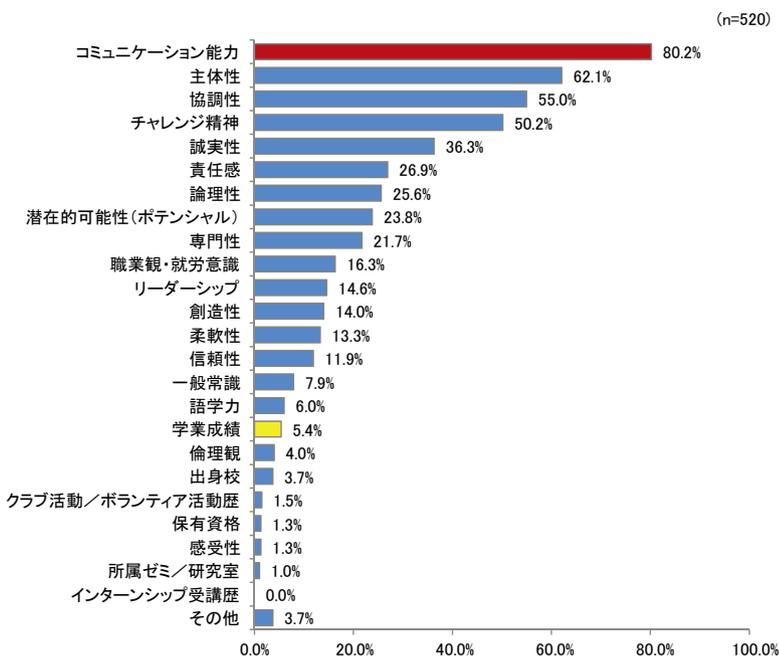
「社風が気に入った」と言う学生がいるのは、就職対策セミナーなどで、その手の面接マニュアルがあるからでしょう。いいかげんな就職対策セミナーに、わざわざお金を払って行かないように指導したほうがよいのではないのでしょうか。

企業は学業成績をもつと参考に

大学の就職指導だけでなく、企業の採用選考にも改善すべき点があります。これはあまり表に出ませんが、応募者が殺到する有名大企業が、ターゲット

図表3 採用選考にあたって特に重視した点(5つ選択)

(不安定就業者・無業者が12万8000人)



日本経済団体連合会「新卒採用(2011年3月卒業者)に関するアンケート調査」

ト校を二〇〇三〇校に絞り込んでいるのは周知の事実です。ターゲット校には偏差値の高い有名大学が選ばれますが、それ以外の大学からのエントリーシートは、ほとんど見ない企業も多数あります。その是非はともかくとして、現実がそうであるなら、「ダメもと」で応募しても無駄であることを、学生には早く伝えるべきです。

採用選考基準にも問題があります。二言目には「コミュニケーション能力が重要」というのですが、さてそのコミュニケーション能力とはいったい何なのか、さっぱり要領を得ません。このように抽象的な採用選考基準は、ぜひとも考えなおしていただきたい。

そして最大の問題は、学業成績の軽

視ないしは無視です。日本経済団体連合会が実施した新卒採用（二〇一一年）に関するアンケート調査によると、採用選考にあたってとくに重視した点を「コミュニケーション能力」と答えた

企業が、実に八〇%を占めています。これと対照的なのが「学業成績」で、回答した企業はわずか五%程度にすぎません（図表3）。

企業が学業成績を参考にしないから学生がますます勉強しなくなる。学習の習慣がないため考える力が身につかない。すると企業の学生に対する評価が落ちる。そうした悪循環が生まれてい

中小企業は

アナログ情報発信が有効

企業が出す情報では、次のようなことを明らかにすべきです。

まず、どのような人材像を求めるのか、大学時代のどういった活動歴を評価するのか、具体的に明示すること。

一定レベル以上必要な学業成績や英語力などを明記すること。

入社三年後の離職率、残業時間、採用実績校を公表すること。

就職希望者が殺到する有名大企業とちがい求人に苦勞する中小企業は、デジタルよりもアナログによる企業情報の発信が有効でしょう。キャンパスリクルートなどで学生に直接伝えること

で、企業の内容をわかってもらえます。

大学も企業もさまざまな工夫を凝らさないと、学生が安定的に職業能力を伸ばせる就職や自社にとって優秀な学生を採用することは難しい、というのが私の意見です。

大学新卒者の就職の現実には、相当に厳しいといわざるを得ません。日本の雇用慣行は、いったんスタートでつまずくとなかなか軌道修正できないといった問題を抱えています。強固に定着した雇用慣行はそう簡単には崩れません。一匹狼のプロフェッショナルやベンチャービジネスを立ち上げるといった起業家をめざす学生を除けば、新卒一括採用の企業社会に挑戦するしかありません。

研究報告

若年者雇用支援施策の利用実態

— 中小企業調査から

JILPT 副主任研究員

岩脇 千裕



私は一九九九年三月に大学を卒業しました。すでに大学新卒者の就職難が問題となっていた時代です。私も八月にやっと内定を得てなんとか就職いたしました。が、わずか九カ月で辞めて大学院に進学し、今に至るといふ紆余曲折を経ております。私が若年者の雇用問題を研究テーマとしている背景には、このような自分自身の経験がござい

ます。当時と比べますと、今日の大学新卒者の就職難に対しては、政府によるさ

まざまな支援施策・制度が用意されています。在学中の就職活動に困難を覚えた若年者や、新卒時に就職できなかった若年者の中には、こうした支援施策を活用して就職していく人も少なくありません。彼ら・彼女らを受け入れているのは主に中小企業です。本日は、若年者雇用支援政策の一つの題材に、中小企業による大学新卒者・既卒者の採用活動についてももう少し広いお話をさせていただきます。

常態化している若年者の就職難

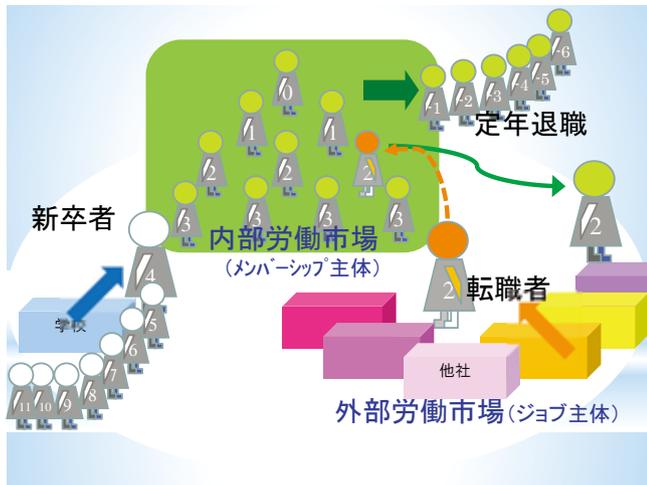
周知のように日本企業における正規雇用者の労働市場においては、新卒採用の慣行が根強く続いてきました。転職者の労働市場は小さく、基本的には新卒者を採用して企業内で育て上げ、定年まで勤め上げることが一種の社会的規範、すなわち「望ましい働き方」とみなされてきました（図表1）。

ところが、大学生の卒業後の進路は九〇年代半ば以降、大きく変化しまし

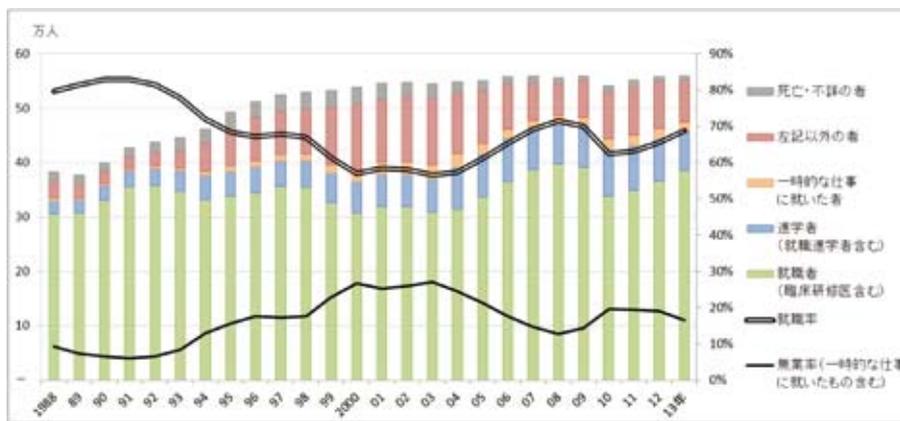
た。大学新卒者のうち安定的な仕事に就職した人の割合は、バブル経済の崩壊を境に大幅に低下しました。一方で、アルバイトなどの一時的な仕事に就く人や、無業もしくは就職活動を継続する人たちの割合（無業率）が大きくなりました（図表2）。

それでは、景気が良くなれば新卒者の就職環境も改善されるのでしょうか。好況期であった二〇〇七年には、新卒者の就職は売り手市場といわれました。しか

図表1 新卒採用中心の日本的雇用システム



図表2 進路別 大学卒業業者数と就職率・無職率の推移



資料出所: 文部(科学)省「学校基本調査」各年 (H25年度は速報値) 四年制大学卒業業者について

し無業率はバブル経済崩壊直後の九五年度と同水準です。大学新卒者の就職難の背景には、構造的かつ長期的な問題があるからです。

グローバル化の進行や知識社会化などの大きな社会変動は、非正規雇用の拡大や日本の雇用慣行の見直しを招きました。企業の新卒採用に対する考え方は、かつての大量採用型から少数厳選志向へ転換し、要求水準も高くなっています。応募者が求める水準に達しなければ、採用予定数に満たなくとも採用を打ち切ることすら少なくありません。一方で、大学進学率の上昇により大学新卒者の数はここ一〇数年間微増傾向にあります。こうした背景があるため、いくら景気が好転しても、一定数の人々は非正規の仕事に就かざるを得ないのです。いったん非正

規の仕事に就くと、正規雇用の仕事に移行することは容易ではありません。現在の日本社会においては、若年者の就職難が常態化しています。

その結果、現在の日本社会には、学校卒業後も安定的な仕事に就けないでいる「既卒者」と呼ばれる若年者がたくさんいます。彼らは、新卒者ほど若くもなく、転職者ほど経験が豊かなわけでもありません。そのため、新卒採用の枠組みから、中途採用(即戦力採用)の枠組みからこぼれ落ちてし

まいます。新卒時にうまく就職できなかったという事実が、その後の長い人生に大きな影響を及ぼしてしまうのです。

しかし、彼女らのすべてが、ずっとアルバイトや求職中といった不安定な状態に留まっているかといえばそうでもありません。何かのきっかけで正規雇用へと移行する人たちもいます。その人たちはどのような企業にどのようなきっかけで正規雇用されていくのでしょうか。

中小企業と既卒者のマッチングを考える

冒頭で申し上げたとおり、新卒者を採用し企業内で育成することを基本とし、一時的に即戦力が必要な場合にのみ経験者を中途採用する、これが日本企業による採用活動の「典型的な」あり方といわれてきました。

しかしすべての企業がこうした採用を行うわけではありません。とくに従業員規模が小さい企業では、経営環境が不安定であるためまたそもそも採用ニーズの発生頻度が低いため、計画的な新卒採用を実施することができない、あるいはする必要がない場合も少なく

また、中小企業の多くは余剰人員を抱える余裕がなく、採用活動は欠員補充が中心となります。欠員はいつ発生するかかわらず、年度初めの新卒採用にこだわってはいは業務がまわらなくなりません。また、さまざまな経営資源が不足しがちな中小企業にとって、就業経験のない新卒者を一から教育訓練するための受け入れ態勢を整えることは困難です。

しかし一方で、中小企業の中にも大手企業と同様に、柔軟で訓練可能性が高く長期的に働いてくれる若者を採用し、自社独自の人材に育てたいというニーズをもつ企業もあります。こうした企業はタイミングが合えば新卒者を採用したり、年度途中の求人であれば就業経験の少ない既卒の若者を採用したりすることもあります。

「新卒採用はできないが、新卒者のように柔軟で吸収力の高い若者を採用したい」必ずしもその仕事の経験者でなくてもよいが、ある程度は社会経験がある人を採用したい」など、中小企業には新卒者と経験者以外にも多様な人材ニーズがあります。そうしたニーズと、新卒時にうまく就職できなかった若者とをどうマッチングさせるか。それが私の研究課題です。

本報告のテーマと調査概要

本報告では、労働政策研究・研修機構(以下「JILPT」)が二〇一二年に実施した企業ヒアリング調査(図表3)の結果をもとに、(1) 中小企業が新卒者の採用に至る条件とは何か、(2) 就業経験の少ない既卒者を企業が採用する動機付けやきっかけは何か、

そして(3)若年者雇用支援施策はこれらの企業と若者をどのようにして結びつけているのか、をお話したいと思います。

JILPTでは二〇一二年に、若年者雇用支援施策(図表4)を活用して三五歳未満の若年者を採用した企業二十五社に、ヒアリング調査を実施しました。各企業の採用担当者に、支援施策の利用状況を尋ねるとともに、採用管理方針や採用実績、採用時の評価方法や評価基準、若年者を採用した後の教育訓練や処遇などについて尋ねました。本報告ではこれらの企業のうち、新卒者および卒業後三年以内の既卒者を採用した一八社についてお話しします。なお本調査では、支援施策を活用して採用された若年社員にもヒアリング調査

を実施しましたが、本日は時間の都合上、一部を引用するに留めます。
偶然に左右される新卒採用

まず、新卒者を採用した企業は七社ありました。そのうち、大手企業のように計画的な定期採用を実施していたのは四社でした。これらの企業の特徴は、比較的規模が大きく、多様な支援施策を活用している点です。また、ハローワークだけでなく、学校や地方自治体、業界団体など、さまざまな団体が主催する就職面接会に参加しています。新卒者の就職活動は一斉に行われますから、新卒者に目的を絞った採用活動を行う企業にとって、一度に大勢の

学生に対応できる就職面接会は効率的な採用手法なのでしょう。
これに対して、残りの三社は偶然の条件が揃ったことで新卒者を採用しました。これらの企業に共通するのは、従来は経験者や年配の未経験者を中途採用してきたところ、今回は偶然に年度初めの時期に採用のタイミングが重なったため「せっかくなら新卒者を採ろう」と方針を転換した点です。また、三社とも新卒者を採用すること自体が初めてであったため、ジョブサポーターが求人への参加を促したり情報提供を行いました。また中には、会社そのものが成長し、現場の教育体制が整ったことで新卒採用が可能になったという企業もあります。

一方で、卒業後三年以内の既卒者を採用した企業は一社ありました。すべてに共通するのは、年度途中に新規採用を必要があった点と、若年者を正規雇用へ移行をめざして試行的

に有期雇用するトライアル雇用制度(「三年以内既卒者トライアル雇用奨励金」または「試行雇用奨励金」)を活用した点です。
これらの一社は募集対象者によってさらに四つのグループに分けられます。①新卒・既卒を区別せずに(「若年者」)を募集した企業、②従来は(「新卒者」)に限定した募集を行っていたが(「既卒者」)も応募可とした企業、③従来は(「経験者」)に限定した募集を行っていたが未経験の(「既卒者」)も応募可とした企業、④まったくの年齢不問・経験不問で広く募集を行った企業です。順番に特徴をみていきましょう。

新卒・既卒を区別せず「若年者」を募集する企業

まず「①新卒・既卒を区別せずに(「若年者」)を募集した企業」が求める人材要件は、若く柔軟で訓練可能性が高いこと、できるだけ長く勤め続けられること、他社の色に染まっていないことです。これらが適えられれば、新卒者であるか否かにはこだわりません。年度途中に発生した欠員をできるだけ早く補充することの方が重要だからです。それほど欠員補充を急ぐのは余剰人員がいらないためです。それでも多くの企業は採用した既卒者に対し、上司や先輩社員によるOJTを行っています。しかし中には、まったくの未経験者である若年者に、採用直後から既存社員と同等の業務を任せる企業もあります。こうした企業では、若年者を育てるのではなく「自分で育つ」ことを期待します。

図表3 「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 概要

- 1)調査目的
若年者雇用支援施策の改善に向けて、近年実施されてきた支援施策の企業による活用状況、および企業の採用・教育訓練活動に及ぼした影響・効果について、現状を把握すると同時に、それら施策を利用して就職した若年者の事例を収集する。
- 2)調査対象
7つの地域(都市規模:大3、中2、小2)に所在する、以下の条件に原則該当する企業25社に訪問し、採用担当者や若年社員(原則各社1名ずつ)にヒアリング調査を実施した。
①従業員数100名未満
②非製造業
③過去5年間に、35歳未満の若年者を、何らかの若年者雇用支援施策を活用して正規雇用(への移行を前提とした非正規雇用)した。
- 3)実施時期 2012年6月~9月
- 4)主要な質問(採用担当者)
・若年社員の採用・育成方針、採用実績、今後の展望
・調査対象とした若年社員について、採用までの経緯、教育訓練・処遇、今後の予定
・活用した若年者雇用支援施策について、利用目的、経緯、得られた効果、意見など

出典:労働政策研究・研修機構(2013)『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)』JILPT資料シリーズNo.115

図表4 本報告で言及する若年者雇用支援施策の詳細

新卒応援ハローワーク 大学院・大学・短大・高専・専修学校などの学生や、卒業後未就職の方を支援する専門のハローワーク。全国の求人情報の提供、仕事探しにあたっての各種相談、履歴書等の作成相談、面接指導、臨床心理士による心理的サポート、就職フェアや各種セミナーの開催、大学等へのジョブサポーターの派遣、既卒者の就職を支援する各種制度の紹介などを実施。
ハローワークが主催する就職面接会等 少数の企業が交代で行う「ミニ面接会」や、多くの企業が一つの会場に集まる「就職面接会」など開催規模は様々。参加企業や求職者の条件を限定したものもある。
ジョブサポーターによる個別支援 ジョブサポーターとは、大学等の新卒者(扱ひの既卒者)に対してキャリア・コンサルティングなどの就職支援を行う有期雇用のハローワーク職員。求人企業に対して新卒者向けの求人を開拓する、詳細な求人内容を聞き取り条件に合致した若年者を紹介するなどの取り組みを実施。
試行雇用奨励金(若年者等トライアル雇用) 職業経験・技能・知識等の不足などから就職が困難な45歳未満の若年者等(平成24年4月6日までは40歳未満)を一定期間(原則3カ月)試行的に雇用する事業主に対して助成金を支給する制度。
3年以内既卒者トライアル雇用奨励金 ハローワーク又は新卒応援ハローワークの紹介により、中学、高校、大学等を卒業後3年以内の既卒者を有期雇用(3カ月以内)で雇用し、育成を経て正規雇用に移行させた場合、一定期間経過後に奨励金を支給する制度(平成24年6月末で終了)。

たことで新卒採用が可能になったという企業もあります。一方で、卒業後三年以内の既卒者を採用した企業は一社ありました。すべてに共通するのは、年度途中に新規採用を必要があった点と、若年者を正規雇用へ移行をめざして試行的

質の高さと努力によって、大きな問題なく有期雇用期間を満了でき、無事に正規雇用へと移行しました。そのため採用側の満足度は高いですが、既卒者本人からは「もっと教えてもらいたかった」「違う職業に関心がある」という転職をほのめかす言葉が出ています。トライアル雇用制度を活用される企業には、原則三カ月間の有期雇用期間（トライアル期間）に育成を行うことが前提であることを、お忘れなきようお願いしたいと思います。

「新卒」「経験者」限定から「未経験の（既卒者）も応募可」へ

次に「②従来は「新卒者」に限定した募集を行っていたが「既卒者」も応募可とした企業」に「なぜ既卒者を募集対象に含めたのですか」と尋ねたところ、「採用のタイミングが年度初めに間に合わなかった」「ジョブサポーターから三年以内既卒者トライアル雇用奨励金を勧められたから」という回答が得られました。

また、既卒者は新卒者よりも人材の質が低いのではという心配はなかったのか尋ねたところ、「マスメディアの報道などで新卒者が就職難であることを見聞きしていたため、既卒者であっても優秀な人はいると知っていた」「ジョブサポーターが当社の人材要件を丁寧に聞き取ってくれたので、その人が紹介する人材ならば大丈夫だろうと思っただ」といった回答が得られました。そしていずれの企業も、実際に採用してみた結果、「今後も既卒者を募集対象に含めるつもりだ」と答えています。

同様に「③従来は「経験者」に限定

した募集を行ってきたが未経験の（既卒者）も応募可とした企業」に既卒者を募集対象に含めた理由を尋ねました。いずれの企業も「経験者に限定すると応募がなかなか集まらない」「経験者を採用したが、柔軟な働き方をしてもらえない」「経験者はなかなか職場に定着しない」などの課題を抱えていたところへ、ジョブサポーター等から三年以内既卒者トライアル雇用奨励金や試用雇用奨励金の活用を勧められ、未経験の若年者を採用して育てる方針へ転換したという経緯をたどっています。

そのうちの1社からは、新たに発生する教育訓練コストを奨励金によって補填できるため、制度を適用できる応募者に対する評価基準は、適用できない応募者と比べてやや緩むこともあるとの回答も得られました。

そして実際に既卒者を採用してみた感想を尋ねると、「素直に一生懸命仕事を覚えようとしてくれる」「成長スピードが速い」など好意的な回答がほとんどでした。一方で、今後も未経験の若年者を募集対象に含むか否かは、企業によって回答がわかれました。

以上みてきたように、奨励金制度は、新卒採用の枠組みからも中途採用（即戦力採用）の枠組みからもこぼれ落ちてきた「既卒者」に、応募可能な求人範囲を広げる効果をもっていることがわかります。また企業がこのように募集対象範囲を広げるに至る経緯には、ジョブサポーターをはじめとする職員からの情報提供が介在していることがわかりました。

若年者そのものは

多様な選択肢の一つにすぎない

最後に「④まったくの年齢不問・経験不問で広く募集を行った企業」は、事業拡大のための増員と退職者の補充とが重なり、常に人手不足の状態にある企業です。できるだけよい人材を大勢確保するためには、まずは応募者の数を増やさなくてはなりません。そこで、募集対象者の範囲を可能な限り広げるために「年齢不問」「経験不問」としています。

さらに、多様な人々の目に求人票が留まるように、若年者だけでなく高齢者、障がい者、非正規雇用者など労働市場で不利な立場に置かれている人々を対象とする、あらゆる奨励金制度を適用できる形で求人票を出しています。また、ハローワーク以外にも学校や業界団体などさまざまな団体を經由して人材を募集する、就職面接会や企業見学会へ参加するなど、多様な採用手法を同時に並行して用いています。

こうした企業にとっては、新卒者・既卒者という区別以前に「若年者」そのものが多様な選択肢の中の一つにすぎません。採用される人材の多くが未経験者ですから、既卒者は他の多様な背景を持つ未経験人材と一緒に、トライアル雇用制度が適用されようがされまいが、比較的長期にわたる訓練を受けることとなります。

本報告のまとめ

(1) 中小企業が新卒者の採用に至る条件

まず、新卒者を定期採用するには、

一定数以上を継続的に雇用し、社内で育成できるだけの安定的な経営基盤と資源の確保が必須条件になります。単発の新規採用において新卒者を探るか否かは、偶発的な要因に左右されます。具体的には、年度初めに採用のタイミングが合うこと、新卒者に限定した募集を行うための具体的な方策を企業が持っていることが条件となります。

(2) 就業経験の少ない既卒者を採用する動機付けやきっかけ

新卒者の代わりに既卒者を採用する最大の要因は、採用のタイミングが年度途中であったことです。さらに奨励金制度や「既卒者だから」といつて能力不足とは限らない」という認識が、その実行を後押ししています。

一方、経験者を即戦力採用する方針から未経験の既卒者を育成する方針へ転換した要因は、労働市場における経験者人材の不足や、過去に採用した経験者に対する不満でした。これらの企業では、未経験者を雇用することで発生する訓練コストを補うために奨励金が活用されていました。

いずれの場合も、既卒者は新卒者と同様に「若く柔軟で訓練可能性が高い人材」と見なされています。新卒・既卒を区別せずに「若年者」を募集し「既卒者」を採用した企業の場合も同様です。

また、労働力需要の著しく高い企業では、人手不足を補うため、既卒者だけでなく労働市場において不利な立場にある多様な人々を採用する可能性が示唆されました。

(3) 若年者雇用支援施策は企業と若者をどのように結びつけているのか
就職面接会や企業見学会、ジョブサポーターが企業の詳細な人材要件を汲み取り、若年者を個別に紹介する取り組み。これらはいずれも、企業と若年者との出会いを創出し、両者のマッチングを促進させるための取り組みです。今回の調査では、狙い通りの効果が得られていました。

一方で、奨励金制度は採用対象者の範囲を「新卒者限定」あるいは「経験者限定」から「未経験の既卒者も応募可」へと拡大させることに貢献していました。また、教育訓練に必要なコストを補填できるため評価基準が緩くなる効果も一部みられました。そして実際に既卒者を採用した企業が「試みに雇ってみたら予想以上によい人材だった」と認識したことで、「次の採用機会においてもまた既卒者を募集対象に含めよう」と考える好循環を生み出しています。

しかしトライアル雇用期間に教育訓練が実施されていない例などもみられ、課題は残っています。

教育訓練と「孤立させないこと」が重要

報告を締めくくりにあたり、皆様にお伝えしたいことがあります。

まず企業の皆様には、新卒者・既卒者を「育てる」ことを忘れないでいただきたいのです。

ヒアリング調査に協力してくれた若年社員たちは中小企業の魅力として「早い段階から責任のある仕事を任せてもらえる」「地元で働ける」「経営陣と

の距離が近く組織の風通しがよい」とをあげており「大企業に応募したけれど不合格だったから仕方なく中小企業に就職した」という人はごく少数でした。そして彼ら・彼女らの大半が、現在の会社で働き続けることを望んでいました。

しかし先述のとおり、調査対象企業の中には、就業経験のない新卒者や既卒者に、採用直後から教育訓練なしに既存社員と同等の業務を任せたと企業がいくつかありました。また、上司や先輩社員が通常業務に追われ、若年者が「具体的な指示がなく何をどう頑張ればよいのか分からない」状態になってきた企業もありました。そうした企業では若年者の勤続意欲がそがれていきます。せっかくの出会いを無駄にしないためには、若年者を会社全体で育てていくことが何より重要です。

また本日はご紹介しきれませんでした。若年者が新卒時に就職できず、あるいは早期離職し既卒者として応募して行く過程にはさまざまな事情があります。既卒者を門前払いせず、個人をよくみて評価すれば、意外な出会いもあることをご理解いただければ幸いです。

中小企業と若年者とを結びつけるには

次に、大学や諸団体で若年者の就職支援にあたられている皆様には、若年者が中小企業に対して具体的な行動を起こすよう、彼ら・彼女らの背中を押していただけだと思います。

さきほど申し上げましたとおり、若年者の中には中小企業を自ら選んで応募する人もいます。しかし一部の大手

企業に応募が集中することもまた事実です。大手企業の採用活動は、膨大な数の応募者を絞り込む必要があるため、書類審査や筆記試験などによって面接段階にたどり着く前に多くの人がふるい落とされてしまいます。

これに対して、応募数が比較的少ない中小企業は、面接の前に候補者を大幅に絞り込むことはありません。そのため、個人個人の良さを直にアピールするチャンスがあります。

しかし、現在の大学新卒者の就職活動はインターネット上の大手求人サイトに登録するところから始まります。中小企業の求人は大手求人サイトにはあまり載っていませんし、定期採用を実施していない場合は大学に求人を出すことも稀です。そうした中小企業の求人情報はハローワークにたくさん集まっています。ぜひ、学生や既卒者の皆さんに、足を運んでみてはどうかとお伝え下さい。また既卒者の方が応募できる求人も多数あります。

同時に、大学と地域の中小企業との関係作りにも、ぜひハローワークを活用して下さい。学校へのジョブサポーターの派遣事業などさまざまな取り組みを行っております。

ハローワーク・学校・地域企業とのさらなる連携を

それでは、企業と若年者の間をつなぐ行政は、今後何を課題とするべきでしょうか。調査の結果、マスメディアの報道や奨励金制度をきっかけに「既卒者だからといって能力が低いとは限らない」という認識が企業の間浸透

しつつあることがわかりました。これを一時的な流行に終わらせないためには、ジョブサポーター制度や就職面接会などさまざまな取り組みによって、既卒者個人個人の良さを求人企業に伝えていく必要があります。

一方で、若年者が中小企業に目を向けるように働きかけるだけでなく、若年者自身が「優良な中小企業」を見分けられるように、地域の企業情報を収集すると同時に、若年者自身の鑑識眼を育成することも必要です。

また、新卒時に正規雇用の仕事に就けなかった方が卒業後も継続的に支援が受けられるようにするには、学校と行政という支援主体間の情報交換を円滑に行う必要があります。

いずれもハローワークと教育機関・地域企業とのさらなる連携を進めることが鍵となるでしょう。

最後に、本日は「就職」という学校から職業への移行時点に焦点をあててお話をさせていただきました。しかし就職は職業人生のスタートであり、ゴールではありません。冒頭で述べたように、現在の日本社会では、必ず一定数の若年者が非正規雇用者として働かざるを得ない状況にあります。そうした現実を見据えれば、正規雇用に限らない多様な働き方を前提として、就職活動というスタート時点から、働きながらの職業能力の開発、安定的な雇用への移行、職場への定着まで視野に入れて、長期的な支援が必要だと考えます。

最終的には、どのような働き方であっても、人として誇りを持って働き続けられる社会を作っていくことを、目標とするべきでしょう。

事例報告①

「新卒応援ハローワーク」からみた学生・既卒者の就職問題——行政の就職支援の取り組み

ハローワーク新宿 東京新卒応援ハローワーク室長 田口 勝美



今年度「文部科学省学校基本調査」の速報によると、大学新卒者五五万人のうち、非正規就業・無業・進学も就職もしていない人たちは一二万五〇〇〇人にのぼります。つまり五人に一人が不安定な状態にいるわけです。若者の就職を何とかしなければいけない。行政に与えられた喫緊の課題です。

求人がないのかといえば、そうではありません。求人はあります。ただし、希望職種の違い、相変わらずの大企業志向などにより、需要と供給がマッチングしないのです。景気の良い時代でさえ八万人ほどの未就職者が出ていました。

全国五七カ所で
大卒者の就業支援

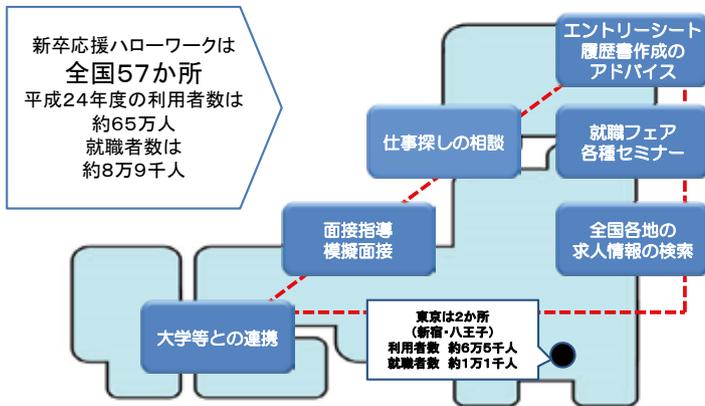
最初に「新卒応援ハローワーク」の業務について説明します。

これは、大学四年生、短大であれば二年生、そして就職できないまま卒業した既卒者（おおむね既卒三年まで）を対象に就職をサポートするハローワークです。

全国五七カ所にあり、二〇一二年の利用者数は約六五万人で、就職者数は約八万九〇〇〇人でした（図表1）。

図表1 新卒応援ハローワークの業務

新卒応援ハローワークは大学等の卒業年次（大学は4年生、短大は2年生など）に在学の方、卒業後未就職の方の就職活動をワンストップでサポートしています。



ちなみに東京は新宿と八王子の二カ所にあり、利用者数は約六万五〇〇〇人、就職者数は一万一〇〇〇〇人でした。

サポートする内容としては、仕事探しの相談から始まって、全国各地の求人情報の提供、エントリーシート・履歴書など応募書類作成のアドバイス、面接指導・模擬面接、大学との連携、就職フェア・各種セミナーの開催など

を行っています。

利用者の中には「行きたい会社がない」「何をやりたいのかよくわからない」ばかりか、仕事そのものをあまり理解していない学生も少なくありません。たとえば、営業は要らないもの無理やり売りつける仕事だと思ったり、涼しいオフィスで一日中パソコンを打つのが事務の仕事だとイメージしていることもあります。

このように働くというこの理解も含め、ジョブサポーターと呼ばれるハローワークの職員が一对一の担当制で支援しています。

「二人にしない」「諦めさせない」

私の所属する新宿の東京新卒応援ハローワークでは、約八〇人のジョブサポーターを配置しています（東京全体では一五〇人）。当所のジョブサポーターは、次の四つの業務を主として担当するグループに所属します。

(1)「一人にしない」「諦めさせない」をコンセプトにした個別の職業相談支援。

(2) 適性検査や面接力アップセミナー、マナー講座などの実施。
(3) 定期訪問による相談や就職ガイダンスなど大学との連携。

(4) 求人開拓や企業情報の収集、会社説明会・就職面接会の開催など企業との連携。

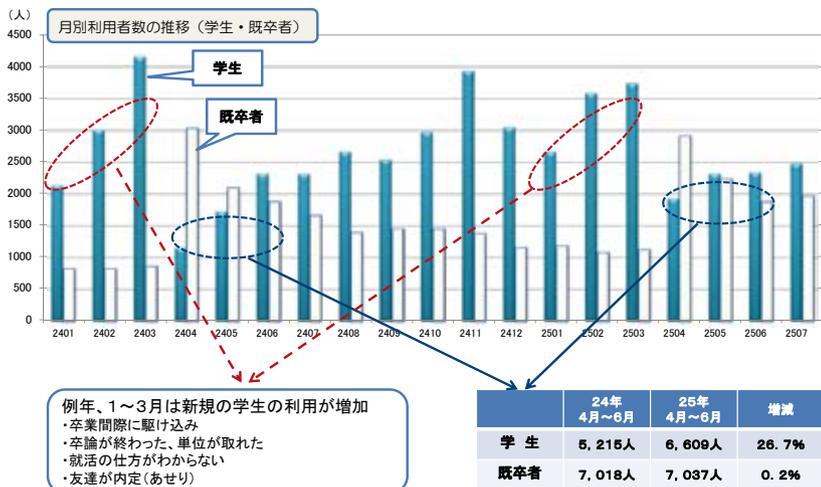
四グループのジョブサポーター全員が、一人につき三〇〜七〇人の学生・既卒者を担当しており、各グループで得た情報をそれぞれ共有しながら、マッチングの効果を上げています。

「私は必要とされていぬのでは？」

東京新卒応援ハローワーク利用者の推移をみると、例年、一〜三月は新規の学生が増えます。卒業間際になっての駆け込み需要です。卒論が終わった、就活の仕方がわからない、友だちがみんな内定をもらって焦りだした、といった理由からこの時期に訪れます。

四月を過ぎると新四年生が対象ですが、大手有名企業は五月あたりまでに第一回の選考を終えます。六月頃になると、エントリーシートを出しまくっても面接までたどり着けない学生がポロポロになってやってきます。数十社にエントリーシートを出したけれど、まったく音沙汰がない。「私

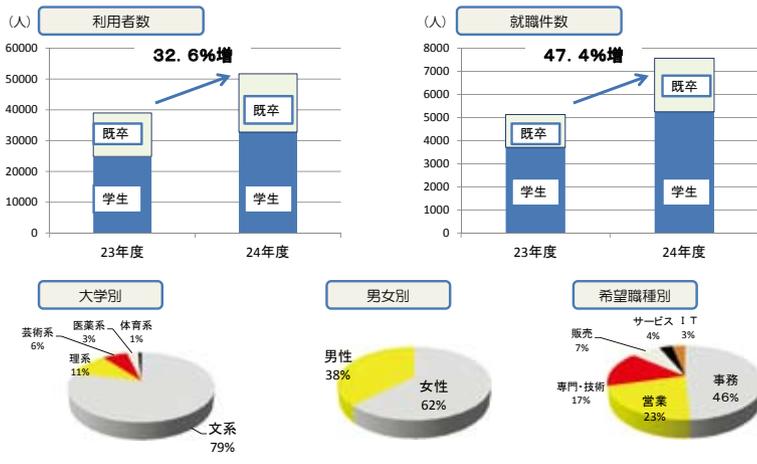
図表2 東京新卒応援ハローワーク 利用者の推移



女性のほうが就職への危機意識高い
 〇〇〇〇一〇一〇一〇頃もまた利用が多くな
 ります。これは、公務員志望だった学
 生が方向転換する時期と、公務員試験
 のための模擬面接のオフアが増える
 時期が重なることも要因の一つです。
 二〇一三年四〜六月期は前年同期比
 で学生の利用者が二七%近く増えまし
 た。これは、ハローワークと大学との
 連携を拡大し、キャリアセンターから
 送り込まれる学生が増えてきている結
 果だと思われる。

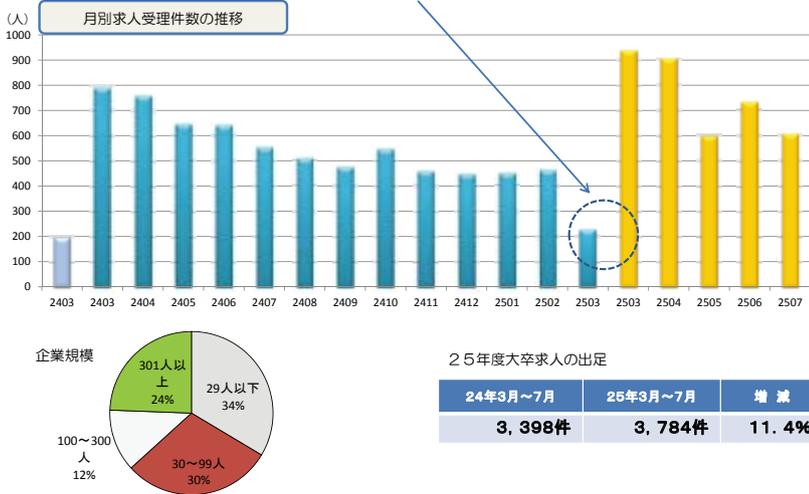
図表3 職業相談・個別支援

学生等の態様に応じた職業相談、応募書類等の添削、模擬面接、職業紹介など、登録から就職まで、担当制による一貫した支援を実施しています。



図表4 大卒求人状況(平成24年度)

東京都内ハローワークに提出された大卒求人件数は年間で6,974件
 (例年3月は現年度卒業生対象求人と翌年度卒業予定者対象求人の両方が提出される)



中小企業の求人
 〇〇一〇一〇一〇頃もまた利用が多くな
 ります。これは、公務員志望だった学
 生が方向転換する時期と、公務員試験
 のための模擬面接のオフアが増える
 時期が重なることも要因の一つです。
 二〇一三年四〜六月期は前年同期比
 で学生の利用者が二七%近く増えまし
 た。これは、ハローワークと大学との
 連携を拡大し、キャリアセンターから
 送り込まれる学生が増えてきている結
 果だと思われる。

学部別にみると、文系が七九%と圧倒的に多いです。性別では女性が六割、男性が四割。おおむね女性は就職への危機意識が高く、相談も一生懸命です。一方で男性は、どこかビシッとしないうところは否めません。
 希望職種別では、事務が四六%、営業が二三%と多く、以下、専門・技術、販売、サービス、ITと続きます。

件。八割が中小企業で、ほぼ年間を通じて求人が出ます。大手有名企業は二月〜四月にかけて一斉に求人を出し、インターネット募集しますが、中小企業は通年なのが特徴です(図表4)。
 岩脇研究員の報告にもあった通り、中小企業はなかなか定期採用ができません。そのため、欠員が出た、大企業の選考時期を避ける、採用計画のトップ判断が遅れた、などさまざまな要因から、あらゆる時期に求人が出ます。ざりざり三月になってもまだ新規求人が出されることもあります。
 したがって学生には、大卒求人の月

別受理件数推移のグラフを見せ「求人はまだまだ出るので、タイミングとあきらめないことが非常に大事」と説明しています。

二〇一三年の大卒求人の出足（三月～七月の求人件数）は、前年度比一一％増と、景気の上向きがやや反映しているようです。

学生にニーズの高い「マナー講座」

新卒応援ハローワークではセミナーにも力を入れています。

職業適性検査、職業興味調査、マナー講座、面接力UPセミナー（グループ面接やディスカッション）、面接会攻略講座、ジョブサポーター独自セミナー。これらを東京新卒（新宿）では年間二四四回実施し、延べ三四五二人が参加しました（二〇一二年）。

伊藤研究員から「過剰な適職診断は就職機会を狭める」との指摘がありましたが、職業適性を探るのはあくまでも参考の一つにとどめています。ただ、ハローワークに来る学生には、まず何かから手をつけて良いか迷っている人が非常に多いのです。

セミナーの中でとくにニーズが高いのはマナー講座。八～一〇人を対象にジョブサポーターが四人ほどついて、言葉づかい、電話のかけ方、面接時の立ち居振る舞いについてアドバイスします。面接の立ち居振る舞いはビデオに撮って検証しています。

今の学生はスマホや携帯で電話をかけますから、家の電話でフォーマルな会話を交わした経験が少ないのです。なので、自分の名前も名乗らずにい

なり用件だけ言ったり、「ていうか」「マジで」などと平気で口走ってしまう。「〇〇大学〇学部〇〇と申します。御社の〇〇の資料を……」といった電話のかけ方は教えられるようになるようになります。

マナーが悪く第一印象で落とされてしまうのもつたいないし、残念です。そこをきちんと教えてあげれば、中身で勝負できることになります。

常駐窓口を設置して大学と連携

大学との連携にも注力しているところです。東京新卒応援ハローワークのジョブサポーターは、大学のキャリアセンターと協力し、常駐窓口を設置して、個別相談、ガイダンス、セミナーなどを週一～二回、実施しています。

定期的な連携の対象校は、昨年四月に一〇キャンパスでしたが、今年の七月には七一キャンパスに増えました。

その支援をさらに拡充させようと、この一〇月に高田馬場分室がオープンしました。二六人のジョブサポーターを四〇人に増員しています。

会社説明会で企業と学生が情報交換

求職者ニーズに応じた求人開拓やマッチング向上のため、東京二三区を対象に求人取材を行っています。

また、中小企業を中心とした会社説明会を頻繁に実施しています。中小企業の方が新卒応援ハローワークに来て、学生・既卒者に企業説明をするわけですから、会社説明会は社会人経験のない学生の応募への大きなきっかけになります。

人数としては二〇～三〇人が望ましく、五〇人を超えると学生からむしろ質問が出にくくなります。適度な人数であれば質問がどんどん出て、学生と企業の情報交換が活発になり、応募につながります。

九月はほぼ毎日のように、会社説明会を実施していました。会社説明会を設定すると、ジョブサポーターが学校やハローワークの窓口、担当支援の学生等に声かけをし、学生を集めます。複数企業が一堂に会する合同面接会も数多く実施します。企業に説明会やミニ面接会などを開催してもらうほか、さまざまな目的（当ハローワークでのセミナー、面接練習）に利用できるブースや部屋を用意しています。

一緒に仕事をしたい人物かどうか

最後に、新卒応援ハローワークの相談窓口で感じるについてお話しします。

採用にあたって企業が大学生に求めるもの、期待するものは、主体性、コミュニケーション能力、実行力、チームワーク、協調性などですが、これらをもっと具体的に言い換えるならば、次のようになります。

何よりもまず、一緒に仕事をしたいと感じさせる人物かどうか。そして、給料以上の仕事をしてくれそうか。将来の活躍が期待できそうか。伸びしろがどれくらいあるか。素直さがあるか。

こうしたことを判断するために、面接の際に企業は学生の表情、熱意、やる気、社会人としてのマナー、あいさ

つのしかたなどをみるわけです。

対して、東京新卒応援ハローワークを初めて利用する学生・既卒者の最近の傾向として、次のようなことがあげられます。

- ・自己分析ができていないので、自己PRが難しい。
- ・業界研究、企業研究をほとんどしていない、あるいは浅い。
- ・志望動機がなかなか書けない。
- ・あいさつ、言葉づかいなどの基本マナーが弱い。
- ・本人も親御さんも、人気企業や大手企業へのこだわりを捨てきれない。
- ・就活の期間が長いので、心労で疲れ切っている人もいる。

働くことのイメージを持てていない

なぜこうした学生・既卒者が増えているのでしょうか。

一つの背景として、同世代間のコミュニケーション一辺倒で、あまり大人と話したことがないため、働くこと、社会人になることのリアルなイメージを持てていないこと。

また、テレビコマーシャルなどで知っている有名大手企業が対象のすべてと思いつき、五月～六月に軒並みネットエントリーし続け、反応がないと「もう応募する会社がない、どうしたらいいんだ！」と慌てて駆け込んでくるわけです。

企業研究もしないまま、志望動機も曖昧なまま、エントリーシートを送り続けますから、不調に終わるのはある意味当然のことです。加えて、なぜ不調に終わるのか、その理由がみえず

んどん傷つき、不安、あせりが生じてきます。

就職した九割が「諦めないでよかった」

私たち新卒応援ハローワークは、そのような学生・既卒者を支援し、就職

にまで結びつけます。

私たちの合い言葉は「一人にさせない、諦めさせない」です。これがキーワードであり、コンセプトにほかなりません。

とにかく諦めない。就活は個人戦ではなくチーム戦でないと勝てない。諦

めなければ三カ月で就職させる自信があります。

新卒応援ハローワークは気持ちを一緒にしながら、就活支援を行っています。

就職に成功した学生・既卒者からも「スマイル・トゥギャザー」と題

した後輩たちへのメッセージは、年間七〇〇通にのぼりますが、その八割が「諦めないでよかった」という感想なのです。



事例報告②

〈グローバル化〉という名の黒船

—世界で活かす日本のちから—大学就職支援の取り組み

国際教養大学キャリア開発センター センター長 三栗谷 俊明

初めに、あえて「〈グローバル化〉という名の黒船」と題した意図からお話します。大学も企業も学生も「グローバル化」という言葉に踊らされているのではないかと。本当にそれでよいのか、と実は考えているからです。

英語で授業をしている大学が何を言っているのだ、とお叱りを受けてしまえば、それまでかもしれません。

しかしながら、日本人のメリットをもっときちんと学生に教えたい、というのが私どもの大学のもう一つのスタンスであることも確かなのです。

創設者の中嶋嶺雄先生が打ち立てた国際教養大学の建学の理念は「日本人としてのアイデンティティを持った学生を育て、世界を舞台に活躍できる人材をつくる」。そうした意味で、「世界で活かす日本のちから」という副題をつけさせていただきました。

それでは大学の概要と進路状況、就職支援についてご紹介します。

全国区になった日本初の公立大学法人

公立大学法人国際教養大学 (Akiita International University 以下 AIU) は秋田空港から五分のところに位置しています。まるで空港の中に大学があるようなものです。

開学当初、秋田で何ができるのかと考えたとき、一つだけよいことがありました。秋田空港のすぐそばという地の利です。東京・品川から羽田空港に行きキャンパスまで一時間。この利便性を当初は大いにPRしました。

開学は二〇〇四年四月。日本初の公立大学法人 (法人設立団体は秋田県) です。と同時に、学部名が大学の名前になってのも AIU だけ。「国際教養」と命名したのは、開学時の理事長も務めた中嶋嶺雄先生です。

初年度の入学生は半数近くが東北地区の高校出身でした。しかし二〇一三

年度の入学生は、関東圏が三〇%、東北圏と近畿圏が一八%前後と、ほぼ全国区になっていきます。地方にある公立大学ですが、学生は全国から来ているわけです。

一二一人の交換留学生の八割は欧米人

「国際教養学部」の中に二つの課程を持つています。経営や経済を学ぶ「グローバル・ビジネス課程」と、歴史や文化を学ぶ「グローバル・スタディーズ課程」です。

二〇一三年四月現在の全学生数は八七四人。開学時は一学年一〇〇人の定員から始めましたが、今は一学年一七五人です。

全国の国公立大学の中で唯一、独自の日程で入学試験を実施しています。したがって他の国公立大学との併願ができる大学なのです。このように入試制度一つからして、既成概念を取り

払った大学とお考えください。

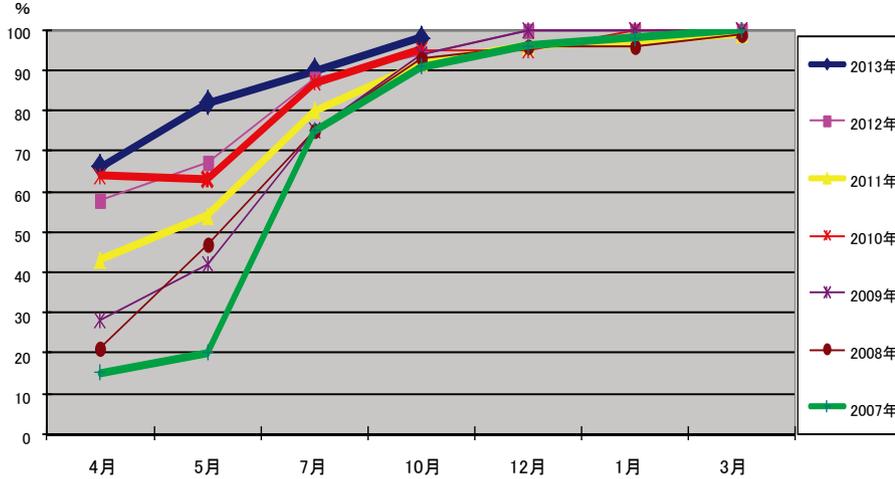
二三国・地域から一二一人の交換留学生が来ています (二〇一三年四月現在)。海外提携校は四二カ国・地域の五一校。留学生・提携校は東南アジアなどの新興国は少なく、ほぼ八割が欧米です。この点も非常にユニークな大学だと思います。

全授業を英語で行い一年間の留学必須

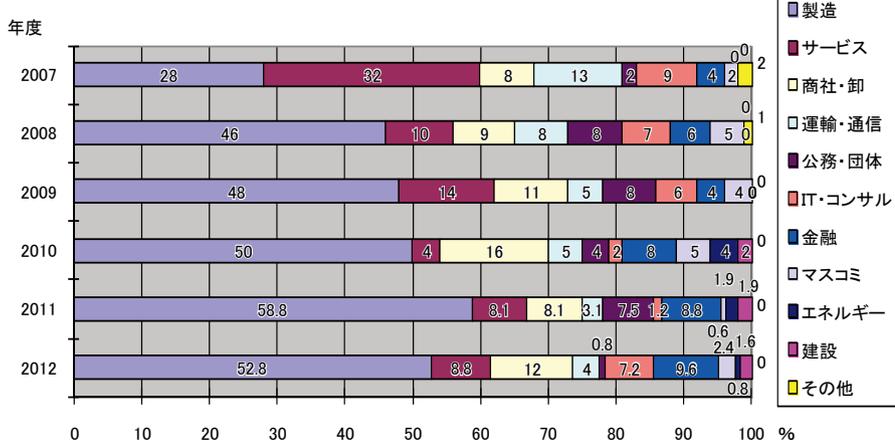
すべての授業を英語で行う日本初の大学ですが、帰国子女は全体の一割いません。入学してすぐに、あらゆる授業を英語で受けるためのトレーニングを徹底します。このプログラムは日本で一番のものと自負しております。

一年間の海外留学が必須です。もっとも強いエリアはヨーロッパで、四〇%の学生がヨーロッパに留学します。旧東欧、北欧といった英語圏以外の国にも学生を送り出しています。

図表1 就職内定率の年度別推移 (国際教養大学)



図表2 業種別就職先—過去6年間 (国際教養大学)



製造業を選ぶ学生が半数以上

留学から帰った一期生に聞き取り調査をしたとき、ケンタッキーに行った学生がこんなことを言いました。自分が座ると周りにいたアメリカ人がいなくなる。友だちになりたいからそばへ寄って行くのに、どこかよそよそしい。一カ月ほどして気づいた。自分がアジア人だからではないか。それで「このやろう絶対負けてなるものか!」とかえって奮起したそうです。似たような経験をした学生はたくさんいます。たとえば

世界の二〇都市をあげてごらん、と授業で先生が言う。するとアメリカ人の学生があ

大学の使命の一つは、さまざまな経験の機会を学生に与えること。その経験の大きさが就活で活きるにちがありません。留学は大きな経験です。マニュアル通りに面接の練習をするのではなく、四年間の経験で培った自分の想いを自分の言葉で伝えれば、それで理解してもらえなければ、その会社とは相性が悪かったと思いません。学生にはいつもそう話しています。どこを切っても他と同じ、金太郎飴のような学生は育てたくありません。

四年で卒業の学生五割、内定率一〇割

伊藤研究員の基調報告に「トコロテ卒業」の話がありました。AIUの場合、四年で卒業できる学生は五〇%です。これは評価が厳しいこと、留学を義務つけていることが主要因ですが、もう一つ正直にいえば、日本の就活の時期とのミスマッチがあることも事実です。三月末の時点での内定率は開学一期

生から六年連続、ほぼ一〇〇%という実績を残しています。とはいえ、一期生の立ち上がりから順調だったわけはありません。一期生は五月の時点で内定率二〇%と、全国平均よりも下回っていました。しかし一〇月時点では九〇%を超えました。

業種別就職先では、一期生のときはサービス業が三二%と最多でした。国際系の大学では平均二五%、四人に一人がサービス業を選ぶ、というデータがありますから、ほぼその通りだったのですが、現在は異なります。実は半数以上が製造業なのです。サービス業は一割を切っています(図表1、2)。

げるのは、ほぼヨーロッパかアメリカの都市。「アジアの都市がないのでは?」と指摘されると、最初に出て来たのがシンガポール。次が香港、上海、北京。そしてソウル。なかなか出てこないで、思い余って「東京!」と叫んだら、みんなが「えっ?」と意外そうな顔をしてみたそうです。

留学を経験した学生に、自分が日本人でよかつたと思ったことはないのかと聞いたら、一つだけありました。日本製品の品質と安全性です。ほとんどの外国人が「君の国の製品は凄いいね」と褒めてくれた。そのとき初めて「やった!自分は日本人なんだ!」と思ったそうです。

でも、自分は技術者ではないので製品を作れない。だから優れた技術者のいる会社で働きたい。そして海外へ出て行き、その技術者が作った高品質で安全な製品を世界に広めたい。そんな想いから、半数の学生が製造業を志望するようになりました。

建学の理念から鑑みても「世界に活かす日本の力」とは何かと考えても、メーカー志望者の多さは、今後とも維持していくべき特長です。建学理念、教育内容、就職先。この三つが一貫していることは重要で、その志を学生に伝えていきたいと考えています。

困難なスタートを切った就職支援
一期生から内定率一〇〇%とはいえず、学生にとっても、就職をサポートするキャリア開発センターにとっても、決して楽ではありませんでした。むしろ困難なスタートを切ったのです。

というのも、三期生くらいまでは、企業からの問い合わせがなく、求人票も届きませんでした。学生が面接に行くくと「公立大学法人って何？ 国立や県立とどう違うの？ どこにあるの？」と、大学のことがばり聞かれて、自分の話にならないというのです。五年間で全国区の大学にする。開学当初、これが教員を含め全部門の職員に課せられたミッションでした。

まずは大学を知ってもらわなければなりません。パンフレットを送ってもゴミ箱へ直行だろうと思ったので、約五〇〇社を選び、企業訪問のアポイントメントをとるために電話をかけました。ところが一件もアポはとれませんでした。「特定の大学に決まっています」「パンフレットをお送りください」の繰り返しでした。それでもひたすら、何度も何度も電話をかけまくったのです。

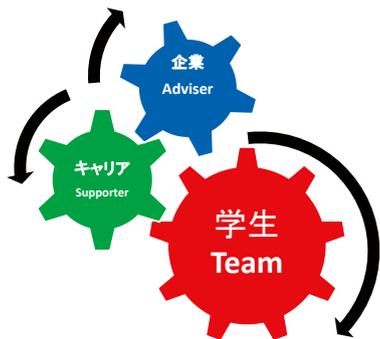
三年目くらいから、じわじわとキャンパスをみに来てくださる方が増えだしました。そういう方が大学のサポーターのようになっていたら、口コミで評判が広がっていったのです。

学内説明会では他大学との差別化を明確にしました。就職サイト運営会社にも参加し、売り込みました。

企業訪問はキャリア開発センターの職員のみで行っています。生の情報を学生に直接伝えたいからです。

AIUの就職サポートシステムは、学生と企業とキャリア開発センターの三つの歯車をうまく噛み合わせて回すことをめざしています(図表3)。

図表3 AIU就職サポートシステム



歯車を噛み合わせるには アナログ手法

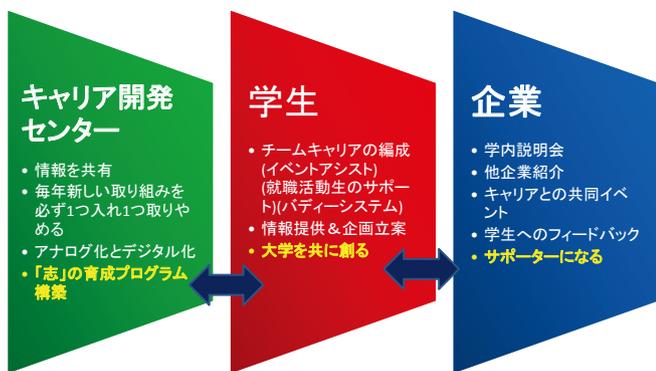
キャリア開発センターの最大の使命は、先ほど述べた志の部分で学生に教育することです。学生と密接に情報を共有し、陳腐化を防ぐため、毎年新しい取り組みを必ず一つ取り入れ、一つ取り止めます。

学生には、大学と一緒に創造していくつもりになってもらいます。そのために、就活生へのサポートやバディシステムといったチームキャリアを編成しているのです。

企業の方には、AIUのファンになっていただきたい。学内説明会の開催をむろんのこと、共同でイベントを実施したり、学生へ面接のフィードバックをお願いしたりしています。

三つの歯車を噛み合わせるにはアナログの方法が大切です。企業の方とは必ず一対一でお話をしたい。だから大事な用件はメールではなく、あえて電話をかけさせていただきます(図表4)。

図表4 AIU就職サポートシステムの具体的な考え方



「和魂洋才」から「和魂多才」へ

「和魂洋才」という言葉があります。

「和魂」はまさに、AIUの建学理念にある「日本人としてのアイデンティティ」を持つことにほかなりません。そしてAIUは幅広い教養を身につけるリベラルアーツの学校です。

したがってAIUでは「和魂洋才」ならぬ「和魂多才」の精神をしつかり学生に植えつけます。

この理念に共感していただける企業に一人でも多くの学生が就職して、日本のために世界を舞台に活躍してもらいたいと願っています。

多様性を理解し 進化できる人になれ

新卒応援ハローワークの田口室長から、相談窓口で泣き出す女子学生の話がありました。AIUの六割は女子学生ですが、女性は強いです。就活で泣くのはむしろ男子学生。保護者に守られすぎてゐるからなのか、少し残念な気がします。「男なんだから泣くなよ！」と励ますのは女性のほうです。

入社してから、泣きたくなるようなつらいことはたくさんあります。それを乗り越えて成長してほしいという願いをこめて、もう一つのキーワードをメッセージにしています。

「多様性を理解し進化できる人材」。入社後に出会うのは「多様性」です。職場環境、上司や同僚、取引先などなど、いずれも新しい経験の連続です。こうした多様性に戸惑い、押し潰されず、柔軟に受け容れられること。なおかつ、そこに甘んじることなく、自己研鑽し進化できる人材になってもらいたい。そう学生には伝えていきます。

なぜ「大学は図書館で決まる」のか

最後に図書館の話をしします。AIUの図書館は二四時間、三六五日、開館しています。秋田杉でつくったコロシアムのような形です。

「大学は図書館で決まる」。それが創設者の中嶋嶺雄先生の持論でした。

図書館で勉強する。自分の頭で考える習慣が身につく。考えることには、ロジカルシンキングとクリティカルシンキングの二つがあります。つまり

論理的思考と批判的思考です。
この二つの「考える」をキャリア教育にも学生指導にも取り入れています。

口を開けて教えられるのを待っているだけではダメ。何でもかんでも情報を鵜呑みにせず、それが本当に正しいのかどうか、大切なことなのかどうかを自分の頭で考える。そういう思考回路をもった学生を育てたい。そのため

施設として、この図書館がA I Uの心臓部になると考えています。



第一に、価値創造の時代に向けて、「ダイバーシティ&インクルージョン」と、「ワーク・ライフ・バランス」を推進し、強さと品格を兼ね備えた、働きがいと満ちた環境づくりを支援します。ざっくりと振り返ると、印刷会社というのは体力勝負の男の世界でした。しかしこれからは多様性とその受容（ダイバーシティ&インクルージョン）が大切です。女性、高齢者、外国人、障がいのある方……さまざまな幅広い属性の方々に力を発揮してもらえようという環境づくりに努める、ということ

事例報告③ トッパン・フォームズの新卒採用の取り組み ——Dynamic Change and Challenge トッパン・フォームズ株式会社取締役総務本部長 坂田 甲一

印刷会社で三二年間、私は人事労務の仕事に携わってきました。新卒採用に関して、どんなことに悩み、何を感じてきたかについて、今日はお話したいと思います。

情報ソリューション企業へ

まず会社の概要を申し上げますと、トッパングループの一社ですが、東京証券取引所第一部に上場しています。従業員は約七八〇〇人（二〇一三年三月末）。ほぼ同人数のパートタイマーなどの方が働いています。

売上高は二四三七億円、経常利益が一・二億円、利益率は五%です（二〇一三年三月期）。

国内拠点は七五カ所、グループ企業一四社で運営しております。

具体的な製品・サービスの内容は、大きく「印刷」「ICT」「商品」とカテゴリー分けできます。

印刷は、一般帳票類／ラベルフォーム／多機能フォーム／エコロジーフォーム／セキュリティフォームなどのビジネスフォーム類。また、ビジネスメール／ダイレクトメール／バリ

アブルプリント／プリントオンデマンドなども取り扱っています。

最近伸びている印刷周辺の事業に、ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）があります。これは、文書スキャニングやコールセンター業務、事務局運営など、印刷の前後の工程で必要になる業務を一括して受託する事業です。情報は紙に載せて届ける時代から、ウェブに載せて届ける時代へと急激に変化しています。弊社も、紙媒体の印刷会社から電子媒体のIT企業へと大きく舵を切ろうとしています。

紙の印刷そのものの需要は減っていますが、こうした周辺事業にビジネスチャンスを見出しています。

ICTのソリューションビジネスに注力
ICT分野では「インターネット」「カード」「タグ」に注力しています。インターネットはウェブコンテンツ制作／クラウドサービスなど。カードとこのほか、ICタグ／物流管理システム／来場者管理システムなど、RFID

（バーコードに代わり電波を発信する無線チップで物品を識別管理する）技術を使ったシステムのことです。

商品としては、オフィス用紙／文房具／プリンターサプライなどのオフィス用品。フォーム処理機／システム機器などの事務機器。また、次世代商品として温度管理システムやフィルム加工品など新分野にも挑戦しています。

この三つの事業分野は海外でもネットワーク展開しています。中国と東南アジアが主体です。

中国に連結子会社と持分法対象関連会社（北京、上海、浙江、深圳、廣州）。連結子会社が香港、マカオに四社、シンガポールに一社。タイ、マレーシア、スリランカには持分法対象関連会社が一社ずつあります。

印刷、ICT、商品、そして国際事業。これらが弊社の事業の四本柱です。

ダイバーシティ&インクルージョン

採用選考のテーマに入る前に、その前提として、弊社の人事労務の基本的な考え方を紹介しておきましょう。

第一に、価値創造の時代に向けて、「ダイバーシティ&インクルージョン」と、「ワーク・ライフ・バランス」を推進し、強さと品格を兼ね備えた、働きがいと満ちた環境づくりを支援します。ざっくりと振り返ると、印刷会社というのは体力勝負の男の世界でした。しかしこれからは多様性とその受容（ダイバーシティ&インクルージョン）が大切です。女性、高齢者、外国人、障がいのある方……さまざまな幅広い属性の方々に力を発揮してもらえようという環境づくりに努める、ということ

労使自治による人事処遇制度の構築

第二に、働き方のルールが大きく変わりつつあるなか、コミュニケーションの充実に努め、「労使自治」を押し進めることにより、透明性、公平性、納得性の高い人事処遇制度の構築をめざします。

私からこういうことを申し上げるのはどうかとも思いますが、弊社の労働組合は前向きにさまざまな課題に取り

私からこういうことを申し上げるのはどうかとも思いますが、弊社の労働組合は前向きにさまざまな課題に取り

組む団体です。その労働組合の力も借りて、いろいろと相談しながら、いわゆる P D C A (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回して、私たちにとって望ましい人事処遇制度を築き上げ、「働きがいと満ちた」職場環境をめざす、ということでした。

以上二つの考え方に基づき、人事労務政策を展開しています。

人材育成は採用選考から

以下、採用選考について述べます。いうまでもなく、企業を構成するのは人です。企業の現在も将来も、どのような人がどういった能力を蓄え、発揮できるかによって決まります。

したがって人材育成が非常に重要です。人材育成はいつから始まるのでしょうか。入社後ではありません。そのスタートは採用からと考えています。なぜなら、採用とは人材の発掘にほかならないからです。新卒市場は「宝の山」。磨けば玉になる人材がたくさん隠れています。ある程度年齢を重ねた経験者では、残念ながら磨けば玉になる余地は、もちろん例外はありますが、あまり大きいとは言えないでしょう。

素直に「まねぶ」ことができるのは若さの特権

新入社員に話をする機会があると、必ず言うことがあります。「まねぶ」とは「まねぶ」だ。まず先輩のまねをしよう。すべてのオリジナリティは模倣より始まる」と。素直に「まねぶ」ことができるのは、私の皮膚感覚でいうと、二〇代前半がピークではないか

と思います。まさに「鉄は熱いうちに打て」が鉄則なのです。

弊社を志望する学生さんは五〇〇〇人。このうち四五人前後を採用するわけで、内定率約〇・九％。磨けば玉になる人材の選考は大変な作業です。

弊社はB to Bの会社なので、一般的な知名度が必ずしも高いわけではありません。学生さんの間でも同様です。

そこで、先輩社員を大量に会社説明会では動員します。入社数年目の社員に説明役や回答役を引き受けてもらうわけです。

すると、前もって勉強が必要ですから、自分自身の学びにつながります。教えることで教えられる。新人研修のとき教わったはずの会社のいろいろなことが、このとき初めて身についた、と感想を述べる社員もいます。

図表1 採用における基本的な考え方(1)

人材育成のスタートは採用から

- ・人材の発掘 新卒市場は「宝の山」
- ▷▷▷ 鉄は熱いうちに打て
- ・先輩社員「教えることで教えられる」
- ・内定率 0.88%

ミスマッチをどう防ぐか

- ・ターゲット校(実績校)をしぼりこむ ↔ ・学校にこだわらない
- ・お互いをよく知ることが大切
- ・インターンシップの活用 理系中心2週間を基本に
- ・始まりはwebで 対話を重視しながら理解を深める

志望者五〇〇〇人全員と対話する

ミスマッチをどう防ぐか。これが採用選考では大きな課題です。

(1)実績校に絞り込む。

(2)学校にこだわらない。

この二つは一見矛盾するようですが、実は両方とも必要なのです。

こんなはずではなかった——互いに後悔しないためには、やはり実績校の先輩から後輩へのつながりの中で採用するのが間違いは少ない。正直なところ、それは確かにあります。

一方で、「宝の山」と自ら言っているわけですから、実績校だけにこだわっていたら、優れた人材とめぐりあうチャンスを逸すかもしれません。

実績校を絞り込みながらも、学校にはこだわらない。つまり、採用戦略・戦術を策定するにあたっては、どの学校を主なターゲットにするか、毎年きちんとゼロから練り直す、ということです(図表1)。

ミスマッチを防ぐには、互いをよく知ることが大切です。そのために活用しているのがインターンシップ制度。理系の学生さんを中心に二週間、実施しています。冒頭で述べたように、弊社は印刷会社からIT企業へと大きく舵を切っている最中なので、その実態をよく知っていただくために、きっちり二週間という時間をかけて実習を行っています。

採用選考のスタートは、どうしてもこの時代、ウェブからで

す。出会いの始まりはそれで仕方ないのですが、真剣に弊社を受験したいという五〇〇〇人とは、全員と会うことにしています。対話を重視しながら理解を深める作業をいねいに積み重ねたい。そう考えて実践しています。

人事労務政策のところで触れた「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する採用での具体的な取り組みについて紹介しましょう。

まず女性の比率ですが、五〇％を数値目標にしています。

実際問題として、多数の応募者があるので、どうしても足切りせざるを得ません。ところが筆記試験でスパッと線を引くと、見事に女性しか残らない。実のところ、それが現実です。

となると「女性比率五〇％」とは何を意味するのでしょうか。逆に「女性は五〇％しか採用しない、男性もしつかりすくいあげる」という意味なのか、と個人的には思ったりしているのですが……。

既卒者には失敗から学んでほしい

新卒にこだわらず既卒者にも門戸を開いています。ただし現実には、先ほど述べた「鉄は熱いうちに打て」の経験則からすると、三年くらいがいいところではないかと思えます。

既卒者は一回か二回、就活に失敗しているわけです。失敗は決して恥ずかしいことではありません。つまり、私どもと会う場に臨んでほしいのです。しかし残念ながら、浪人の間に何を学んだのか、改めて問いたくなるよう

図表2 採用における基本的な考え方(2)

ダイバーシティ&インクルージョン

- ・女性比率50%
- ・既卒(過年度卒)も区別せず(3年?)
- ・グローバル人材
- ・採用チャネルの複線化

大学生に望むこと

- ・学生の本分は勉強
- ・「アルバイトのやりすぎ」、「サークル立ち上げ」、「自分探し」は、、、?
- ・継続は力なり ▷▷▷ ex 体育会
- ・強さと品格

な人が多いのは事実で、なかなか採用に結びつきません。

したがって実態としては、公認会計士のような資格試験に合格するために時間を費やしてしまっただが新規まきなおし、といった人の採用にとどまっているのが率直なところだ。

グローバル化と採用チャネルの複線化

また、グローバル人材——典型例として外国人も一定数、採用しています。海外赴任だけが前提ではありません。国際感覚を社員に身につけさせる「内なるグローバル化」推進のため国内勤務にも就いてもらっています。

さらに、採用チャネルの複線化も実践途上です。冒頭の概要説明で、パートタイマーなどの方々が正社員とほぼ同数と申し上げました。意欲と能力のある人については、定期採用の枠を割

り振ってでも正社員への道を開くようにしています。

学生の本分は勉強

大学生に望むことを述べます。学生の本分は勉強。勉強はしっかりとしてほしいです。少なくとも語学と数学くらいは一定レベルに達していないと、入社後、非常に苦勞します。

継続は力なり。これは確かなことだという実感があります。たとえば体育会系で、レギュラーにはなれなかったけれど、ずっとベンチで頑張った。こういう人はなかなか根性があつてよいのではないのでしょうか。

逆にいかなものかと思うのは、一つにアルバイトやサークル活動の実績をアピールしすぎることに。

店長を任せられ、潰れかかった店を復活させた。サークルを立ち上げ盛んに活動した——。このたぐいの自慢話は面接でイヤというほど聞かされます。発言と内容が伴っていないことも多く困った典型例です。

もう一つ、「自分探し」もあまり感心しません。自己分析と自分探しは違います。これはあくまでも私見ですが、「学生時代は自分探しの旅だった」という意味のことを言う人は、どちらかというと、いつまでたつてもいいものねだりをする傾向があるような気がします。そういう人は、組織で働くということについて、一度じっくり考えてみたほうがよいでしょう(図表2)。

期間長期化とピーク時対応に苦慮

弊社にとつての採用選考の課題が、いくつかあります。

ていねいな選考に努めると先に述べましたが、それゆえ期間が長期化することに悩んでいます。現状は一次試験から内定まで三五日。これを何とか短縮できないか検討中です。

ピーク時の対応も課題です。全員に会うと言っておきながら、四月上旬には大変なことになるわけで、対面主義をきちんと貫けるかどうか。全員に会うとして雑な面接になつてもいいけません。そのバランスにも苦慮しています(図表3)。

内定辞退とウェブ選考での新課題

内定辞退の問題も大きいです。弊社では第一志望だと断言する学生以外に内定は出しません。ならば全員が入社するかといえば、必ず辞退者がいます。つまり嘘をつかれたわけで、学生さんがそんなことをせざるを得ない状況は何とかなければと痛切に思います。しかし妙案なく困っているというのが本音のところだ。

きわめて初歩的な手法ではありませんが、学生さんと対面し、じつと目を見ながら「あなたは本当に入社するのですか」と問いかけてみます。これで目の動きを見ると、かなりの確率でわかりません。現状では、そんなやり方ぐらしか対応策がありません。

また、たとえば行政が中心となつて推奨しているジョブ・カード制度などを有効活用して、効率的な採用活動を展開したいとも考えているところです。最後に、ウェブ時代の新たな課題を指摘したいと思います。ウェブ上で選考する比重が高まると、誤解も多くなりがちです。ミスマッチの問題とも関係しますが、まだ私たちが出会っていない新たな問題と遭遇するかもしれません。そうした問題が顕在化する前に手を打つことを常に念頭に置きながら、採用活動を行っています。

図表3 トップランフォームズの課題

- ・ていねいな選考 ⇨ 期間長期化
一次試験から内定まで平均35日 ⇨ 要短縮
- ・ピーク時の対応 対面主義とのあつれき
- ・内定辞退の問題 ▷▷▷ 入社できる会社は1社だけ
- ・ジョブ・カードなどの手法を有効活用
- ・web時代の新たな問題

事例報告 4

東京ニュース通信社の新卒採用の取り組み

株式会社東京ニュース通信社 代表取締役社長 奥山 卓



学生の就職や大学に関しては、こうあってほしいと常日頃考えていたので、今回のような機会をいただいで大変ありがたく思っています。

私からは、出版業界全体の動向と、一中小企業の代表として、採用に関するお話をさせていただきます。

一人採用するかしないかは 大問題

就職人気企業の上位一〇〇社に出版社は四社入っています。講談社、集英社、小学館、角川書店です。一万人以上の応募があるであろう、こうした大手出版社でさえ、例年八〜一五人程度

図表1 東京ニュース通信社の「デジタルコンテンツ事業」



しか新卒は採用しません。弊社への応募者は毎年八〇〇人ほどです。いちばん多く採用した年で二二人。二〇一三年度は六人でした。

私がいつも新卒募集で言うのは「私も選びますが、学生さんも選んでいただかないと困ります」。しっかりと選考し、この会社にしよ

出版プラスα部分の 事業収入が拡大

東京ニュース通信社は、『TVガイド』をはじめとするテレビ情報誌の発行、日本全国の新聞社へのテレビ番組情報配信事業、ウェブサイト運営・アプリ開発・電子書籍などのデジタルコンテンツ事業を手がけています。

社員二五〇人前後の弊社にとって、採用人数を一人増やすかどうかは大変な問題で、いつも役員会で侃々諤々の議論になります。内定辞退が一人でもあると採用計画が大幅に狂い、事業に支障をきたします。中小企業はどこも皆さん、そうだと思います。

この会社にしよ うと決めていただかないと、内定辞退や、入社してすぐ辞めてしまうのは困る、と。学生さんは内定辞退できませんが、企業は内定取消をすると社会的信用をなくしてしまいます。

誌部門ですが、弊社に限らず、今はこの出版社も、出版プラスαの部分の事業収入が大きくなっています。プラスα部分とは、出版社や雑誌のブランドを軸にしたネット通販、キャラクターグッズ展開、イベント事業などです。

これはテレビ局もそうで、マスコミ全般に共通する傾向といえます(図表1)。

弊社が定期的に新卒採用を実施しているのは、いくつか理由があります。まずは成長戦略上、不可欠なこと。新卒で入社した社員には、仕事に対する固定観念がありません。したがって社員教育がしやすく、理念が浸透しやすいので、ゆくゆくは会社の中核を担う人材になることが期待できます。新卒者は中途採用者に比べ、離職率が低く、長く働いてくれる傾向も高いです。

新卒採用は 成長と活性化に不可欠

組織、従業員の活性化の観点からも新卒採用は欠かせません。先輩・後輩の教育体制が確立し、若手社員の成長が促されます。新陳代謝も図られ、会社全体が活気づきます。

効果的に優秀な人材を確保できるのも新卒採用の利点です。一括採用する

と相対評価で人材の選抜ができるため、より優秀な社員が採用可能です。また、集中投資によって採用活動費も抑制できます。

引き出しをためる作業をしてほしい

弊社では最後の役員面接まで、面接官には学生の学校名や家族関係などは一切伏せてあります。つまり人物評価に徹底するということです。

不思議なことに、筆記試験で上位五位くらいまでの人は面接で落ちることが多いです。これはつまり、勉強ができるだけの学生さんは要らない、ということなんです。

とはいえ、トッパン・フォームズの坂田さんも話されたように、学生の本分は勉強。本当にその通りです。内定が決まった人たちに私はまずこう言います。

「働くことは来年四月からいくらでもできます。アルバイトに精を出すよりも、お願いだから、今やるべきことをやってください。社会人になったらしばらくは、学生のときにためた引き出しからものを取り出すだけになります。ですから、どうか今は引き出しにものをためる作業を続けてください」と。

図表2 2014年度の採用活動で変更した点

当社の看板事業は出版事業であるが、出版業界は、圧倒的に女子学生に人気があり、逆に男子学生には不人気の業界となっている。その中で優秀な学生を獲得するために、2014年度の採用活動から以下の点を変更した。

① 自社説明会の内容の変更～選考には一切関係ないので、何でも聴いてね!

当社へのエントリーの理由を聞く、「自分のやりたい仕事ができそうだから」が約75% (複数回答可) で断トツの1位。この状況を鑑み自社説明会では「社員の仕事」に特化した内容に変更。社員の協力を得て、26回行われたすべての説明会において編集、営業、配信、デジタルコンテンツ事業と、当社の主力事業に携わる社員に参加してもらい、社員1対学生6名程度の座談会を設けた (各10分ずつ時間を区切り、社員が各テーブルをまわりすべての学生と話せるようにした)。

少ない人数での座談会は、普段なかなか人前で質問できない学生にとっても、有効的であった。なお、この座談会は学生には事前に「選考とは一切関係ない」旨を伝えていたため、かなり核心をついた忌憚ない意見がたくさん出た。

② 就職活動中の学生専用の会社案内の作成～当社をもっと知ってください!

これまでは法人向けの会社案内を会社説明会に転用していたが、採用に特化した会社案内を作成した (片観音聞き6ページ)。学生向けということ、企業情報を簡潔にまとめ、新しい試みとして数名の社員による座談会 (仕事の魅力について語り合う) を掲載した。これにより、入社してからの業務フローが学生にとっても明確化し、入社後のミスマッチ感を少しでもなくすように努めた。



2014年度会社案内 (新卒採用用)

③ 選考を複数日程に～興味を持っていただいた学生全員と会いましょう!

以前は全ての選考を一日で実施していたが、優秀な学生が他社の選考と重なって辞退するケースを少なくするために、三次面接試験まで2日程で開催した。これによって、当日の無断キャンセルもなく、全ての学生に会うことができた。

自己分析は大学入学時に
終えてほしい

引き出しに何をためこむか決めるには、自己分析に基づく目標の設定が必要。企業側からすると、自己分析を大学三、四年から始められても困る、というのが正直なところ。

このところずっと就職状況が悪いのは、わかりきったこと。したがって理想的なことをいえば、大学に入学するときに、自己分析し終わってほしいです。この業界に就職したいからこの勉強をする、だからこの大学のこの学部を選んだ、という目標を明確にしておいてほしいと思います。

そうすればおのずと、大学生活でどんな引き出しに、どんなもののためれ

「社員の仕事」に特化した
説明会に

出版業界は圧倒的に女子学生に人気があります。弊社でも八人採用すると五人が女性です。また男性はなかなか定着してくれないのも困っています。

そうした状況下で優秀な学生を獲得するため、二〇一四年度の採用から自社説明会の内容を変更しました (図表2)。一六回の説明会すべてにおいて、編集、営業、配信、デジタルコンテンツ事業と、主力事業に関わる社員に参加してもらい、社員一人対学生六人程度の座談会を設けました。「社員の仕事」に特化した内容にしたのです。この場での質問は選考に一切関係ない旨

を学生には伝えていたので、核心をついた忌憚ない意見も多く出ました。会社説明会には企業研究をきちんとして臨んでほしいです。たとえば「TVガイドのような雑誌は、これから売れないのでは? どうするつもりですか」くらいの疑問をぶつけてもらってかまいません。この会社に入ったら二〇年後、自分はどうなるのか。そこまで見据えた企業研究を望みます。

新卒採用のテーマは「お見合い」

二〇一四年度から新卒採用のテーマは「お見合い」としました。採用する学生には、長く連れ添う夫婦のように、長く会社に勤めてほしいからです。

会社説明会で日々の仕事を学生に良く理解してもらい、面接を重視して、入社後のミスマッチがないよう、企業研究のできた学生を選んでいく方針を明確に打ち出しました。

弊社が学生に求めるのは、次のような人材です。

他人とは違う考えをもっている人。同じ考えを持った人だけが集まる会社はつまらない。いろいろな考えがあるから会社は面白い。いろいろな考えがあるから会社は面白い。いろいろな考えがあるから会社は面白い。

これだけは「誰にも負けない」という強みを持っている人。自分が誇れる強みを持っている人は素敵です。

「イイ」顔をしている人。美人やイケメンのことではありません。「この人と一緒に働いたら面白いだろうな」と思わせるような顔の人です。自分のやりたいことがあれば、自然と顔に出てくるもので、そんな輝きが顔に出てくる人を求めています (図表3)。

図表3 新卒採用のテーマ

- ① 2014年度は「お見合い」～お互いを理解した上で人生の決断をしましょう
- 採用する学生には、長く連れ添う夫婦のように、会社に長く勤めて欲しいと思われ、会社説明会から選考の全てを「お見合い」と考えた。面接を重視し、当社も学生を深く理解するとともに、学生にも弊社のことをしっかりと理解してもらい、入社後のミスマッチがないように企業研究のできた学生を選んでいく方針にした。そのため、会社案内も「お見合い」感が伝わるような賑やかなものを作成した。(※学生からのアンケートでは、「こんな会社案内見たことない。すごく新鮮」など、当社のやりたいことを充分理解してくれた上で高評価だった)
- ② 学生に求める3つの人材
- 1) 尊敬できる人
他人とは違う考えを持っている人。同じ考えを持った人だけが集まる会社なんてつまらない。色々な考えがあるから会社は面白い。
 - 2) これだけは「誰にも負けない」という強みを持っている人
自分が誇れる強みを持っている人は素敵。
 - 3) 「イイ」顔をしている人
「この人と一緒に働いたら面白いだろうな」と思わせるような顔の人。自分がやりたいことがあれば、自然と顔にも出てくるもの。そんな輝きが顔に出ている人。

長く働く意思のある人材を

今後とも、一人でも多くの学生に会うことで、人材の多様性を意識した採用活動を実施したいと考えています。

また、会社説明会では社員との対話の機会を設けることで、具体的な仕事内容をイメージしてもらい、入社後のミスマッチを防止していきます。

長く働く意思のある人材を確保するためには、弊社をよく理解し、好きになってもらうことが大切です。

就活はできるだけ短くコンパクトに、効率的に。そうなるべきだと思います。就活を大変にしているのは、もちろん企業側の責任もあります。一方で、大学の就職関係者の方々には、学生に企業研究や志望業種の絞り込みを促して「無駄撃ち」をしないように導いていただくことをお願いしたいです。