



若手人材の確保と 定着に向けて

学生の就職意欲の多様化や、就職しても早期離職や転職を繰り返す人が見られることが課題になっている。こうした傾向について、大学は就職意欲の低い学生への対応に悩み、企業は採用後の定着に苦慮している。学生の意欲を高める就職支援や、確保した人材の定着・活躍に結び付けるには、どういった施策が求められるのだろうか。若者の就職支援や離職状況を研究している研究員と、大学、ハローワーク、企業で若年層の就職に取り組む現場の専門家が登壇した当機構の労働政策フォーラムの議論などから、若手人材の確保・定着に向けて必要な取り組みを考える。

労働政策フォーラム

若者の離職と職場定着について 考える

新卒採用市場は2010年半ば以降、売り手市場の状況となっているが、依然として早期離職する若者は一定数存在する。2月13日に開いた労働政策フォーラムでは、研究報告と企業の事例報告などから、若者が安定的かつ健全にキャリアを形成するための取り組みや支援策について議論した。



多様化する若者の就職支援と キャリアガイダンス

JILPT主任研究員 深町 珠由



今回は、「多様化する若者の就職支援とキャリアガイダンス」というタイトルで、対象を大学生の就職に限定してご報告したいと思います。まず、「多様化」という論点について、様々な切り口があるかと思いますが、今回は三つの論点に絞りたいと思います。第1は若者の採用選考機会の多様化という論点、第2が就職活動手段の多様化、そして第3が、若者・学生個人の多様化です。それぞれに整理しながらお話ししたいと思います。

論点1 採用選考機会の「多様化」

通年採用やジョブ型採用が進む

まずは、採用選考機会の多様化についてです。現在、新卒一括採用を基本とした雇用慣行から、複線的で多様な採用形態への移行が進んでいます。その背景として例えば、留学生や留学経験をした人の場合、一般的な新卒一括採用のスケジュールに乗りづらく、就職活動がしにくいなどの状況がありました。このような人々には、通年採用によって採用の機会を増やし、門戸を広げるという方法が考えられます。さらに、ジョブ型採用という、新卒・既卒を問わず専門スキルを重視した形の通年採用も、これまで以上に進んでいくものと考えられます。

しかし、ご承知の通り、新卒一括採用という雇用慣行が急に消滅するというものではありません。2022年春の卒業予定者は、現在（2020年2月時点）の大学3年生と同様のスケジュール、つまり、採用選考活動の開始を卒業修了年度の6月1日以降とすることが政府の方針としてすでに決定されています。急激な採用スケジュールの変化は、学生や大学にとって対応することが非常に難しく、学修にも集中できないデメリットもありますので、このような政府の方針はおおむね妥当であると言えます。つまり、従来どおりの新卒一括採用を基本とした採用スケジュールが存在しつつ、それと並行して、通年採用やジョブ型採用も走っ

ていくという状況であり、これは多様化の大きな波の一つだと言えます。

早く活動する学生もいれば出遅れる学生も

では、このような採用選考機会の変化に対し、学生はどのように対処し活動しているのかということですが、主に次の三つの層に整理できるのではないかと思います。まず第1の層は、従来どおりの新卒一括採用スケジュールに沿って活動していく学生です。二つ目の層は、インターンシップを早期から開始するなど、早い時期から意欲的・積極的に活動する学生で、このような層は今後一定程度増加することが予想されます。三つ目の層は、新卒一括採用スケジュールにうまく乗ることができず、かといって早期から意欲的に活動するほどの気持ちの準備ができていないという、出遅れる学生層です。このように様々な層が、大学3年生、4年生のなかで錯綜し、表面化する状況が今後予想されます。

論点2 就職活動手段の「多様化」

キャリアセンターをうまく活用できない学生も

次に、就職活動手段の多様化についての話に移ります。一般に、大学生にとって、就職活動手段として最も頼りにしていただきたい機関の一つに大学のキャリアセンターがあります。とはいえ近年は、大学以外にも新卒応援ハローワークなどの学外の就職支援機関もありますし、Webサービス・情報を使った就職活動も主流です。大卒求人の大手就職情報サイトにまず登録して、そこから就職活動を開始する学生が大多数でしょう。

このように様々なサービスがあり、各機関・施設・サービスの特徴や本質を学生側が正しく認識したうえで、自分に合った手段を使って効果的に就職活動ができればよいのですが、短く限られた就職活動期間のなかで、それらのサービスの特徴をうまく捉え切れず、十分な利活用ができない学生もいて、もったいないな

と思われるケースもあります。 シート 1

また、大学に通っている間であれば、構内にあるキャリアセンターを最初に活用してみるのが手っ取り早い方法だと思うのですが、様々な理由からキャリアセンターにはなかなか足を運びづらいと感じる学生や、場合によっては、キャリアセンターの機能を誤解している学生もいると聞きます。

キャリアセンターから心理的にも物理的にも遠のいてしまう学生については、大学側としても、就職活動の実態を把握しづらくなってしまいます。特に、論点 1 の最後で説明したような第 3 の層、つまり、採用スケジュールから出遅れてしまった学生層の場合は、支援の手を差し伸べようにも、届きにくくなってしまいます。

センターから足が遠のく学生も

私ども（JILPT）は全国のキャリアセンター 17 校 34 人の教職員に対してヒアリング調査を実施しました＜JILPT 資料シリーズ No.156『大学キャリアセンターにおける就職困難学生支援の実態—ヒアリング調査による検討—』（2015 年 5 月）＞。そこで得られた結果なのですが、そもそも、学生が大学キャリアセンターに最初に来室するのはいつ頃かという点、「3 年生」という回答が中心でした（シート 1）。きっかけとして最も多いのは進路登録のための来室です。キャリアセンターは学生の進路が就職か進学かという情報を把握して、後に文科省に届け出る必要がありますので、3 年生あるいは 2 年生の段階でキャリアセンターに登録に来るよう呼びかけるようです。ある大学では全 3 年生を対象に個別面談を実施するという回答がありました。もちろん、学年に関係なく、自発的にキャ

大学キャリアセンターへ来室するのはいつ頃か？

■最初の来室機会・きっかけは？

- ▶3 年生対象の進路登録（就職・進学含む）のために来室
- ▶3 年生対象の個別面談のために来室（必須／任意どちらもあり）
- ▶3 年生時点での自発的な来室（例：就職ガイダンス直後の来室）
- ▶その他（低学年次キャリア教育科目に関連した来室、教職員から受けた様々な呼びかけに応じる形で来室）

JILPT 資料シリーズ No.156(2015 年 5 月)より
(全国の大学キャリアセンター 17 校 34 名の教職員の回答を
分析したヒアリング調査回答より)

シート 2

キャリアセンターを利用しない学生への連絡手段

- 携帯電話 [16 校/17 校中]
 - ◆日常業務に加えての対応となり職員側に大きな負担、返電率の低さに苦慮
- メール（一斉配信、個別配信） [15 校/17 校中]
 - ◆ただしメール不着のケースや、読了の確認が困難で一方向的となりがち
- （最終手段としての）自宅へ電話 [11 校/17 校中]
- ゼミの教員経由での連絡 [9 校/17 校中]
 - ◆ただしゼミ無所属の学生、ゼミを長期欠席している学生の場合は連絡困難
- 手紙・ハガキ（他の同封物と一緒に送付等） [4 校/17 校中]
- 友人経由で連絡 [4 校/17 校中]
- その他（掲示板、授業後に捕捉等） [3 校/17 校中]

JILPT 資料シリーズ No.156(2015 年 5 月)のヒアリング結果より

リアセンターに来たのが最初だったという学生も一部にはいます。

では、キャリアセンターを利用しない学生について、大学側はどのような対応をとっているのか、具体的な連絡手段について尋ねてみました。そのなかで最も多かったのは、学生の携帯に直接電話するという方法でした（シート 2）。ただし、キャリアセンター職員は他にも日常業務が多くありますので、連絡のつかない学生への架電に多くのリソースを割くわけにはいきません。なかなか電話がつかない、電話をしても出してくれない、返事をしてくれないといった問題に苦慮されているというお話も一部の大学から伺いました。

メールの一斉送信という方法もありますが、どうしても一方通行のコミュニケーションになりがちだとのことでした。最終手段として自宅に電話するという方法も聞かれましたが、手段として有力視されていたの

は、ゼミの先生を経由して学生と連絡をとることでした。ただし、ゼミに所属していない学生や、ゼミにあまり出席しない学生、長期に欠席している学生については連絡をとることが難しくなります。

最近の調査では学生のガイダンス参加人数が減少傾向

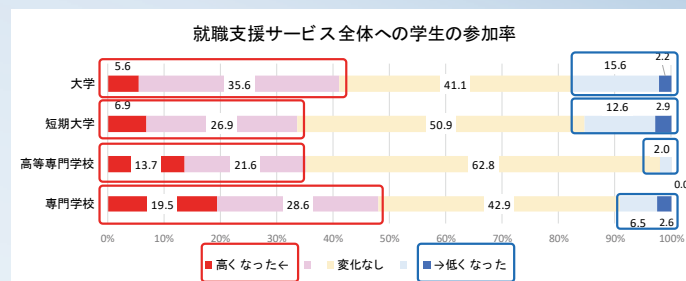
このように大学側は、特にスケジュールから遅れがちな学生に対し、就職活動に注力して欲しいと考えていますが、実際の就職ガイダンスに参加している学生の状況はというと、シート3のとおりです。これは調査シリーズNo.116『大学・短期大学・高等専門学校・専門学校におけるキャリアガイダンスと就職支援の方法—就職課・キャリアセンターに対する調査結果』（2014年3月）から引用している調査結果で、大学459校などから回答を得たものです。

大学・短大・高専・専門学校という4種類の学校種に、就職支援サービスに対する過去3～5年間の学生の参加率を聞いたところ、「変化なし」との回答割合もかなり多いのですが、特に大学や専門学校では参加率が「高くなった」との回答割合が多く、この調査を実施した当時は、学生自体が就職支援サービスに対して積極的に参加していた状況が把握できました。

この調査の実施年から少し時間が経っていますので、類似の調査（株式会社マイナビ『大学等のキャリア・就職支援の実態に関する調査』）の結果も調べてみました。この調査では、就職ガイダンスへの学生の延べ参加人数の増減が前年度と比べてどうだったかを毎年尋ねています。非常に興味深い結果が得られており、2020年卒の学生について、就職ガイダンスへの学生の延べ参加人数が2019年卒の学生と比べて「増加」したという回答校の割合が減り、逆に、「減少」した

シート3

キャリアセンターでの就職ガイダンス、就職支援サービスへの学生の参加状況



JILPT調査シリーズNo.116
(2014年3月)より
(大学459校・短大177校・
高専51校・専門学校77校
による回答)

□「過去3～5年間の学生の参加状況」の回答（2013年8月時点の調査）

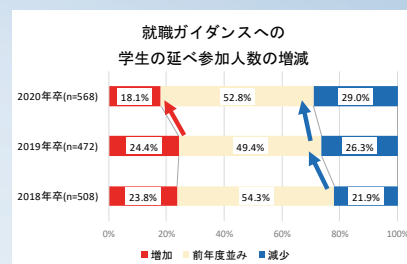
- ◆「高くなった」「やや高くなった」の回答合計・・・大学41.2%・短大33.8%・高専35.3%・専門学校48.1%
- ◆「低くなった」「やや低くなった」の回答合計・・・大学17.8%・短大15.5%・高専2.0%・専門学校9.1%

シート4

キャリアセンターでの就職ガイダンス、就職支援サービスへの学生の参加状況

□「就職ガイダンスへの学生の延べ参加人数の増減」の回答結果によると、

- 2018年卒、2019年卒と比べると、2020年卒に関しては延べ参加人数が「増加」したとの回答校の割合が減少
- 一方、延べ参加人数が「減少」したとの回答校の割合は、ここ2年間の推移をみると毎年増加



(株)マイナビ 大学等のキャリア・就職支援の実態に関する調査
(2019年度調査の回答総数は大学582校。当該問には568校が回答)

という回答校の割合が増えていることがわかります（シート4）。

この結果から様々なことを考えさせられます。背景の一つとして挙げられるのは、就職環境が前年度よりも良くなってきている（あるいは、良くなってきているとの認識を学生側が持っており、就職ガイダンスへの参加の必要性を感じにくくなっている）ということです。さらに、多様化したニーズを持つ学生たちが、集団型ガイダンスというキャリアセンターが提供するサービスの枠組みになかなかはまりにくい状況も、他方では考えられるのかもしれませんが。

論点3 若者・学生個人の「多様化」

就職意欲の高い学生と低い学生の二極化が進む

第3の論点は、若者や学生個人の多様化です。学校

現場などで集団に対して一律に就職支援を行う際によく聞かれる話ですが、就職意欲の高い人と低い人の二極化への対応に苦慮しているという話があります。これは就職意欲の多様化です。また、通常の流れに沿った就職活動を行う学生への対応のほかに、個別の事情で特別な配慮を必要とする学生に対する個別支援にも別途、力を注いでいるという意味で、支援や対応の多様

化・個別化も進んでいます。もう一つは、支援する対象層の多様化で、従来、在学生だけを対象としてきたキャリアセンターが、近年では卒業生も支援の対象層に含めています。つまり、ニーズの個別化に伴う支援の個別化・多様化が一層求められているのが現状となっています。

就職意欲の多様化に関して、以前私どもが実施した調査（調査シリーズNo.116）結果を見ると、大学等のキャリアセンターにおける現在あるいは中長期的な重点課題（複数回答）のなかで、3番目に回答割合が高かったのが、「就活意欲の低い学生、就職困難な学生への呼びかけやアプローチ」（68.0%）でした（シート5）。トップは「低学年からのキャリアに対する意識づけ」（78.8%）であり、低学年からキャリア教育を確実に実施して、就職や将来に向けた意識づけを行いたいというキャリアセンター側の意識も非常に高まっていることがわかります。

自己流の判断が時には困難をもたらす

キャリアガイダンスやキャリア支援で今何が問題になっているのか、自由記述で尋ねたところ、学生に関する言及が非常に多く得られました。シート6、7がその具体的な言及内容ですが、自主的に動ける学生や、複数の企業から内定をもらえる学生が一定割合存在するのに対して、就職意識が低い学生、自主性に乏しい学生、出遅れる学生の存在という二極化を指摘する学校が多かったことが印象的でした。

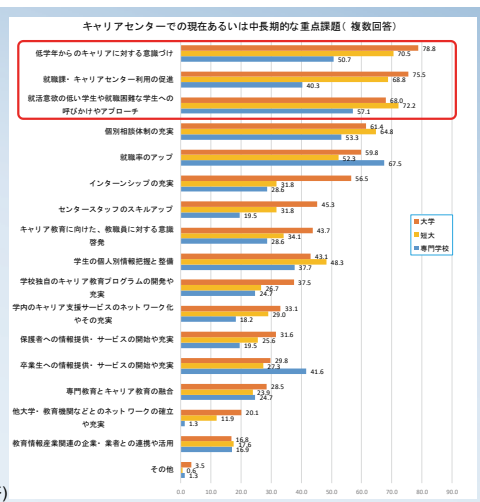
就職困難な学生は、大学のキャリアセンターからどのような姿に映るのでしょうか。ヒアリング調査

シート5

■大学等のキャリアセンターで、重点課題として挙げられているのは、上位から

- ①低学年からの意識づけ（大学での回答：78.8%）
- ②キャリアセンターの利用促進（同：75.5%）
- ③就活意欲の低い学生、就職困難な学生への呼びかけやアプローチ（同：68.0%）

JILPT調査シリーズNo.116(2014年3月)より
(大学459校・短期大学177校・専門学校77校による回答)



（JILPT資料シリーズNo.156）の結果で一番多かったのが、学生が自己流の判断によって就職活動での困難性を生み出してしまっている状況でした（シート8）。例えば、「業種・職種に一貫性のない応募を行う」ことや、「業界研究や職業研究が不十分なまま特定の業種や職種に強くこだわる」こと、「誤った方法のまま就職活動を進めており、本人がそれに気づいていない」などの言及がありました。就職活動は学生本人主体で行うべきものですが、状況が行き詰まった時には、知識や経験のある第三者にためらわずに相談することも有効な方策です。もし、このような学生が、就活の方法や現状について、キャリアセンターに限らず知識や経験のあるスタッフから多少なりともアドバイスを受けられる機会があれば、もっと早期に問題解決できたかもしれないのと思います。

キャリアセンターや相談機関から足が遠のいたことで適切なタイミングで相談できず、問題解決に時間がかかり、せっかくの学生本人の素質の良さを生かせず就職の機会を失ってしまうなど、結果が伴わない状況を何とか改善したいと考えているキャリアセンターが多くあることがうかがえる結果となりました。

魅力的な集団型ガイダンスを今後実施できるかがポイント

最後に、キャリアセンターで卒業生支援がどのように行われているのかについて簡単にご紹介すると、在学生と同様に相談を受け付けているのですが、早期離職した場合は必ずしもキャリアセンターにすぐ第一報が入るわけではなく、ゼミの先生と近い関係にあれ

ば、ゼミの先生を通じてキャリアセンターに話が持ちかけられることが多いようです。したがって、卒業生の離職状況をタイムリーに把握することは実際には難しいとのことでした。また、卒業生が相談に来たとしても、マッチングできる求人がなかった場合には、ハローワークを案内するという流れもあるようです。

以上、ここまでの議論をまとめますと、今回は大学生の就活に焦点を当てましたが、若者に対する就職支援・キャリアガイダンスという面では、採用選考機会、就職活動手段、本人の置かれた状況と、様々な側面から多様化が進んでいることがわかりいただけたかと思います。そのため、就職支援の現場では一層の個別対応が必要だということを、常々感じていらっしゃるようです。

一方で、今後も一層、個別対応を推進していけばよいのかというと、私個人としては、必ずしもそれが正解とは限らないのではないかと考えています。個々の職員がスキルアップを図ることで、効率的な個別支援がある程度までは可能になるでしょうが、いつかはマンパワー上の限界がやってきます。先ほど、集団型ガイダンスについて、参加人数が減ってきているという現状をお話しさせていただきましたが、今後、集団型ガイダンスの魅力をいかに高め、効率的・効果的なものを運営・実施していけるかが、現場での持続可能な若者支援のあり方として、一

シート 6

■学生に関する課題の言及内容では・・・

■自主的に動ける学生、積極的に活動し複数企業から内定を獲得する学生・・・

VS.

就職意識が薄い学生、自主性に乏しい学生、出遅れる学生、内定がとれない学生・・・

■上記のように、学生のタイプの「二極化」を課題として言及する学校が多い

【1】学生が抱える問題点や課題に言及

- 自主的に動ける学生をどう育成するか？（大学）
- 意識が薄い学生に対して誰が意識付けをさせるのが問題。（大学）
- 内定がとれる学生ととれない学生の二極化。（大学）
- ガイダンス等の参加率が低い。（大学）
- 低学年からのキャリア関連授業科目等の実施により、職業意識・就業力の高揚をはかっているが、いざ就職活動となると、積極的に活動し複数企業から内定を獲得する学生と、「やりたい仕事が見つからない」と就職活動に出遅れる学生の二極化がおこる。（大学）
- 就活スキルの向上が目的となってしまう。（大学）
- 短大においては就職を自発的に活動する準備期間が短いため、活動が受け身になりがち。積極的に自ら動いていける姿勢を出せるよう働きかけていきたい。（短期大学）
- スキルアップした学生の要望への対応と、自主性に乏しく就職準備が著しく劣った学生への対応の二極化がおこる。（専門学校）
- 特に就職意識に乏しい学生に就活を行わせることは難しい。（専門学校）

シート 7

■その他の言及：

■【2】スタッフの課題（きめ細かな個別対応をするのに必要な人員体制がとれない、対応スキルの問題）

【2】センターのスタッフが抱える課題を言及

- 学部ごとなど大規模なガイダンス実施が、多様な学生が増えている現状に合わなくなっている。小規模のガイダンス実施の為に指導する側の能力を高めることが必要。（大学）
- スタッフ数に限りがある中で、効率よく学生を指導するためにも、時間をかけなければならない学生が増えてきているので、集団でのガイダンス等への参加学生を増やせるよう、魅力的なものにする努力が必要。（大学）
- 学生の就職活動にきめ細やかな支援を求められる傾向にあるが、それに十分対応できる教職員の体制整備（人員面・スキル面）に苦慮する学校も多い。（短期大学）

■【3】教員等との連携面の課題

■【4】中学・高校段階で最低限の職業観を身につけてきて欲しいという（教育）制度面の課題

■【5】現行プログラムの課題や改善の方向性等

- 低学年次からのプログラムの必要性、就職後の早期離職の解消に向けた教育活動の必要性など

シート 8

■大学キャリアセンター職員からみた就職困難学生の特徴

■最も多かったのは、①自己流の判断がもたらす困難性、に関する言及

- 業種・職種に一貫性のない応募
- 業界研究や職業研究が不十分なまま特定の職種に強いこだわりをみせる
- 就業地域への強いこだわり（親の意向の影響も一部あり）
- 誤った就活方法の実施（会社説明会に行かずに入社試験だけ受ける等）
- 職員のアドバイスの真意を正確にくみ取れず、対応できなくなるケース
- 就職状況が良いというニュースに接して活動のペースがゆるむ、等

JILPT資料シリーズNo.156(2015年5月)のヒアリング結果より

①自己流の判断による困難

自己理解不足、進路適性わからず一貫性のない応募、こだわり・視野の狭さ、仕事理解不足・誤った仕事理解、就職活動の方法に対する理解不足、現状認識の誤り（のんびり、誤った自己像の思い込み）

②コミュニケーション上の問題

コミュニケーションが苦手、会話ができない、挨拶できない、アドバイスを聞く耳を持たない、素直でない、笑顔がない、孤立した印象

③不活発・無気力

無気力、動き出しに時間がかかる、不利用・不登校のため行動を把握できない、社会との接点が希薄

④親子関係、親の態度による困難

親の価値観に押し切られて子が意思決定できない、親の態度が子の就職活動にマイナスの影響を与える（放任等）

⑤依存傾向、自主性欠如

⑥社会経験の希薄さ

⑦（応募書類に書けるような）アピール材料が（少）ない

⑧自信喪失、劣等感

⑨学業不振

⑩その他

アルバイト時間が長く就活の時間がとれない、精神不安定、障害の可能性等

つの鍵を握るのではないかと考えています。

若者の離職状況に関する分析

JILPT主任研究員 岩脇 千裕



若者のキャリア形成に関わる諸問題は、若者自身や、家族、学校、企業、行政など様々なアクターが関わり合った結果として生じる現象です。私は、若者の雇用について主に企業側の視点から研究を進めてきましたので、本日は企業による雇用管理のあり方が若者の職場定着に及ぼす影響について、労働政策研究・研修機構（JILPT）が行いました「第2回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査」の結果をもとに、お話ししたいと思います（シート1）。

本調査は、若者が最終学歴の学校を卒業した後に初めて正社員として働いた会社等（以下「初めての正社員勤務先」）を離職する要因・背景と、離職後のキャリア形成の状況を把握する目的で行われたWebモニター調査です。高卒から大学院卒まで広く若者全般に調査を行ったのですが、本日は大学新卒就職者（4年制大学を卒業した月の翌月末までに正社員として就職した若者）に限定して分析した結果を報告します。また、回答者のなかから「初めての正社員勤務先」に就職した後3年以内に離職した人を30人選び出し、ヒアリング調査も行いました。ヒアリング調査の結果については、学歴を問わず得られた知見を広くご紹介いたします。

なお本報告では、「初めての正社員勤務先」に就職後3年以内に離職した人を「3年以内離職者」、3年を超えて働いてから離職した人

シート1

調査概要

【調査名】第2回 若年者の能力開発と職場への定着に関する調査

【目的】若年正社員の離職の背景と離職後のキャリア形成状況の把握

【方法】2018年8月 Webモニター5,631名にアンケート調査
9～11月 回答者から30名を選びヒアリング調査

【本日の分析対象者 1,565人（男932人、女633人）】

年齢：25～33歳（2018年4月2日時点）

学歴：大卒（2007年3月～2015年3月卒）

職歴：卒業直後に正社員として就職

※アンケート調査の詳細はJILPT調査シリーズNo.191を参照

※ヒアリング調査の結果（3月上旬発行）は口頭にて報告

※本資料は上記調査のデータを本報告のために2次分析したもので、今後精査すると数値は変わる可能性がある

シート2

若者雇用促進法
(「青少年の雇用の促進等に関する法律」)

若者の雇用の促進等を図り、その能力を有効に発揮できる環境を整備するため、若者の選職の選択並びに職業能力の開発及び向上に関する措置等を総合的に講ずる「勤労青少年福祉法等の一部を改正する法律」が、平成27年9月18日に公布され、同年10月1日から順次施行されている。

若者雇用促進法の主な内容

① **職場情報の積極的な提供(平成28年3月1日施行)**
新卒段階でのミスマッチによる早期離職を解消し、若者が充実した職業人生を歩んでいくため、労働条件を的確に伝えることに加えて、若者雇用促進法において、平均勤続年数や研修の有無及び内容といった就業実態等の職場情報も併せて提供する仕組みを創設した。
※職場情報については、新卒者の募集を行う企業に対し、企業規模を問わず、(イ)幅広い情報提供を努力義務化、(ロ)応募者等から求めがあった場合は、以下の3類型ごとに1つ以上の情報提供を義務としている。
➢ 提供する情報：(ア)募集・採用に関する状況、(イ)職業能力の開発・向上に関する状況、(ウ)企業における雇用管理に関する状況

② **ハローワークにおける求人不受理(平成28年3月1日施行)**
ハローワークにおいて、一定の労働関係法令違反があった事業所を新卒者などに紹介することのないよう、こうした事業所の新卒求人を一定期間受け付けない仕組みを創設した。
➢ 不受理の対象：○労働基準法と最低賃金法に関する規定について (1)1年間に2回以上同一業種の違反について是正勧告を受けている場合 (2)違法な長時間労働を繰り返している企業として公表された場合 (3)対象業種違反により送検され、公表された場合
○男女雇用機会均等法と育児介護休業法に関する規定について (1)法違反の是正を求めた勧告に従わず公表された場合
※職業紹介事業所においても、ハローワークに準じた取扱いを行うことが望ましいことが若者雇用促進法に基づき事業主等指針によって定められた。

③ **ユースエール認定制度(平成27年10月1日施行)**
若者雇用促進法において、若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業について、厚生労働大臣が「ユースエール認定企業」として認定する制度を創設した。
※認定基準：ハローワーク等によるマッチング支援、助成金の促進措置、日本政策金融公庫による低利融資などを受けることができる
➢ 認定基準：若者の雇用や人材育成に積極的に取り組む企業であること
➢ 認定3事業年度の勤続者などの正社員として雇入れた人の離職率が20%以下
➢ 勤続3事業年度の月平均の法定外労働時間、有給休暇の平均取得日数、育児休業の取得対象者数・取得日数(男・別)について公表している

※ 厚生労働省「青少年の雇用の促進等に関する法律(若者雇用促進法)について」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000097679.html (下線は筆者)

を「3年超離職者」、辞めずに正社員として働き続けている人を「勤続者」と呼びます。

大学卒業後、初めて正社員として勤務した会社等を3年以内に離職した若者たちは、その会社でどのような経験をしたのでしょうか。政府は2015年9月に、若者の雇用促進および能力発揮環境の整備を目指して「若者雇用促進法」を公布しました。同法に基づき今日に至るまで、「職場情報の積極的な提供」「ハローワークにおける求人不受理」「ユースエール認定制度」といった施策が進められてきました（シート2）。これらの施策は、若者の職場定着に問題を抱える求人企業に対して、「採用前に提供された情報（労働条件等）は正確であったか」「法令違反・倫理に反した行為が行われていなかったか」「若者の採用・育成に適した雇用管理が行われていたか」といった自省を促す内容になっています。そこで本報告では、これら三つのポイントから、「初めての正社員勤務先」における雇用管理のあり方は、大学新卒就職者の離職傾向にどのような影響を及ぼすのか、3年以内離職率（ある経験をした若者全体に占める、就職後3年以内に離職した若者の割合）を中心に紹介します。

①採用前に提供された情報（労働条件等）は正確であったか

離職した人の方が長い労働時間

はじめに、採用前に提供された情報の正確性が、若者の離職傾向におよぼす影響について見ていきます。

シート3

① 採用前に提供された情報（労働条件等）は正確であったか

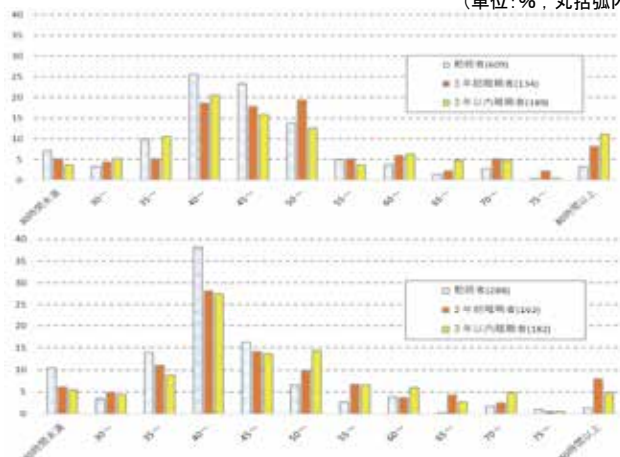
図表1 「初めての正社員勤務先」離職直前/調査時点の平均的な週実労働時間
(単位: %, 丸括弧内は人数)

男性平均***

勤続者 46.9
3年超 51.5
3年以内 51.5

女性平均***

勤続者 43.6
3年超 48.7
3年以内 49.0



勤続期間にかかわらず、離職者は労働時間が長い

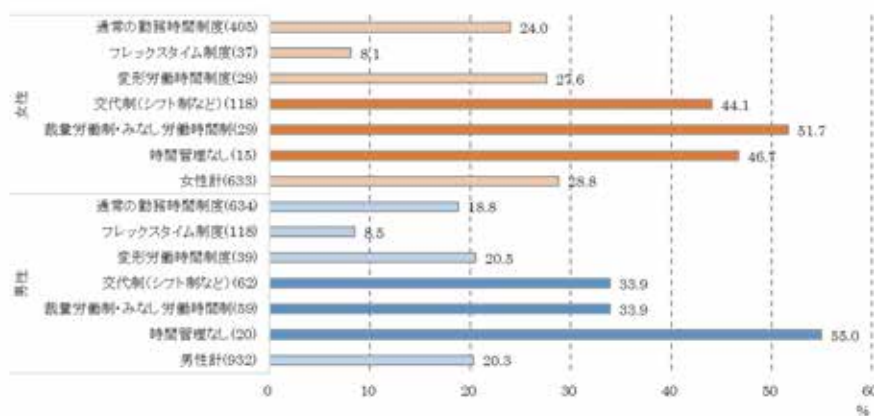
※平均値は、図表1に示した労働時間区分の中央値を各区分の値に置き換えて算出した。
※30時間未満の中央値は27時間、「80時間以上」の中央値は82時間として計算した。

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

シート4

① 採用前に提供された情報（労働条件等）は正確であったか

図表2 初職で調査時点/離職直前に適用されていた労働時間制度別3年以内離職率
(単位: %, 丸括弧内は人数)



交代制・裁量労働制・みなし労働時間制、時間管理なしで働いていた若者は、3年以内離職率が高い

※男性計または女性計の3年以内離職率との差が5ポイントより大きい場合を濃色で示した（以下同様）

若者雇用促進法では新卒者の募集を行う企業に対し、労働条件に加え、募集・採用状況、教育訓練、雇用管理状況など就労実態に関する情報についても正しく提供するよう義務づけました。しかし実際には、最も基本的な労働条件の情報ですら、正しく伝えられていなかった若者が大勢います。

まず、シート3を見てみると、週あたりの実労働時間の平均は、男女とも「初めての正社員勤務先」を辞めた人（離職者）の方が、勤め続けている人（勤続者）よりも約5時間長いことがわかります（離職者は離職直前の、勤続者は調査時点における労働時間を回答）。棒グラフを見ますと、勤続者の週実労働時間は、男性は40時間以上49時間未満、女性は40時間以上45時間未満に集中しているのに対し、3年以内離職者（黄）や3年超離職者（赤）は、全体として労働時間の長い方向へ分布が偏っています。長時間労働が若者の離職の一因であることは明らかです。

次に、シート4は、「初めての正社員勤務先」で適用されていた労働時間制度ごとに3年以内離職率を示したものです（離職者は離職直前、勤続者は調査時点に適用されていた労働時間制度を回答）。男女とも「交代制（シフト制など）」「裁量労働制・みなし労働時間制」「時間管理なし」といった労働時間制度で働いた場合、大幅に3年以内離職率が高くなることがわかります。

採用前の情報と現実の労働条件との不一致は離職の原因に

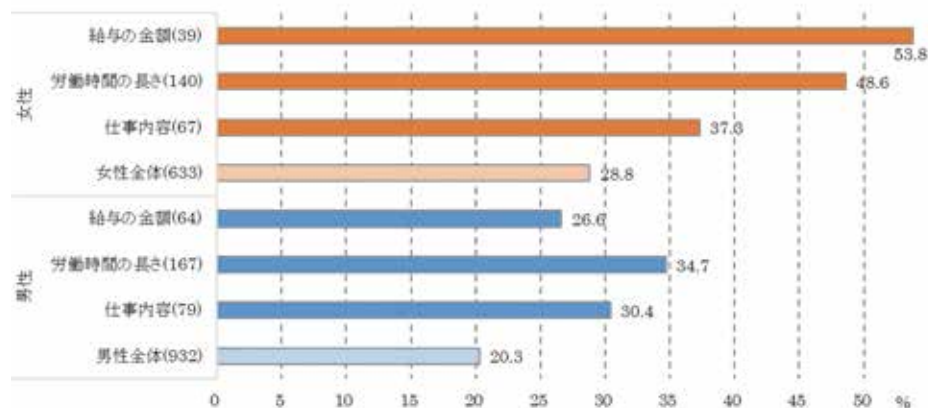
このように、労働時間の長さや労働時間制度は、若者の職場定着に大変な影響力を持っています。したがって、労働時間に関する正確な情報を伝えたうえで若者を採用することが、求人企業がミスマッチによる離職を防ぐうえでの有効な取り組みといえます。

それでは、実際のところはどうなのでしょう。シート5は、「労働時間の長さ」「給与の金額」「仕事内容」について、「採用前の情報と就職後3カ月間の現実とが一致しなかった」と答えた人の3年以内離職率を示すグラフです。三つの要素のうち「採用前の情報と現実とが一致しなかった」という事態が最も多く発生し

シート5

① 採用前に提供された情報（労働条件等）は正確であったか

図表3 「採用前の情報と入職後3ヶ月間の現実が一致しなかった人」の3年以内離職率
（単位：％、丸括弧内は人数）



採用前の情報と実際の労働条件が一致しなかった若者は、3年以内離職率が高い

ているのは「労働時間の長さ」についてで、男性は932人中167人が、女性は633人中140人が経験しています。そして男女とも「労働時間の長さ」「給与の金額」「仕事内容」のいずれについても「一致しなかった」人の3年以内離職率は、男性全体・女性全体のそれと比べて明らかに高いことが示されています。

情報伝達に認識のズレがあるケースも

なぜこうした情報の不一致が生じるのでしょうか。3年以内離職者にヒアリング調査を行ったところ、会社が意図的に不正確な情報を伝えた事例も見られました。一方、企業は正しく伝えたつもりでも、若者に「聞いていた話と違う」と捉えられてしまう事例も見られました。その原因は以下の四つに整理できます。

第1に、若者と企業とで同じ言葉を異なる意味で使用する、「当たり前」と思っている事柄が異なるといった「認識ギャップ」が生じていた場合です。例えば、企業の事業内容は時代の流れに応じて変化していくのですが、若者はそれを「当たり前」とは認識していません。新規事業のために夜勤や土日出勤が制度化されたことに対して、就職時点での労働時間や休日の制度が在職中ずっと続くと思っていた若者が不満を抱いた事例がありました。

第2に、企業が口約束や過度なアピールで若者の期待値を上げ過ぎた場合です。ある留学経験を活かしたいと考えていた若者は、最終面接で「君なら海外事業部で活躍できる」と言われ、実際に海外事業部に配属されて実績も上げることができました。しかし間もなく、欠員が発生した国内事業部へと異動になります。企業としては総合職の若者に多様な経験を積んで育てて欲しいという意図もあるでしょうし、欠員を補充しないわけにもいきません。しかし若者は「約束が違う」「便利な駒として扱われた」と感じていました。

第3に、理想と現実のギャップを埋められない場合です。特に高額商品を扱う企業では、会社説明会や採用選考などの際に、営業職志望の若者に倫理観や顧客志向、社会貢献意識の重要性を訴えます。若者は就職活動の過程でそれらを内面化していきますが、実際に営業職として配属されると、売上目標等を達成しなければなりません。時には顧客の利益よりもノルマ達成を優先しろと上司から叱責されることもあります。理想と現実のギャップに折り合いをつけることができず、幻滅して辞めていった事例が多数見られました。

最後に、若者の知識・経験不足に起因するディスコミュニケーションです。具体的には、雇用契約書の内容をよく確かめずに就職した若者や、わからないことを質問せず都合よく解釈して就職した若者が、都合の悪い現実に出会った場合に「採用前に得た情報と現実が違う」と回答していたケースが見られました。

②法令違反・倫理に反した行為が行われていなかったか

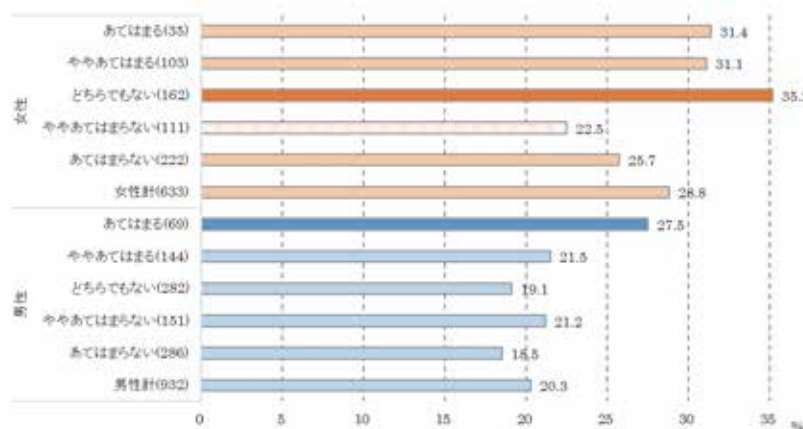
法令倫理違反がある職場で働く若者は3年以内離職率が高い

次に、職場における法令違反や倫理に反した行為が、

シート6

② 法令違反・倫理に反した行為が行われていなかったか

図表4 「初めての正社員勤務先」が「業務の中で法律や社会的倫理に反する行為が行われている」にあてはまる割合別3年以内離職率(単位: %, 丸括弧内は人数)



男性は「業務の中で法令倫理違反が行われている」と思った若者ほど3年以内離職率が高い

※男性計または女性計の3年以内離職率との差が5ポイントより大きい場合を濃色で、
—5ポイントより小さい場合を淡色で示した(以下同様)

若者の離職傾向に及ぼす影響について見ていきます。若者雇用促進法では、一定の労働関係法令違反があった事業所の新卒求人を一定期間ハローワークで受け付けない仕組みを創設しました。

本調査では、労働関係法令違反に加えて、社会一般の倫理に照らして不適切な行為にまで範囲を広げました。シート6は、「初めての正社員勤務先」で「業務の中で、法律や社会的倫理に反する行為が行われている」かを尋ね、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5段階から選択してもらった結果です。男女とも概ね、「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた人の方が「あてはまらない」「ややあてはまらない」と答えた人より3年以内離職率は高い傾向が見られます。

若者の離職を促す職場トラブル

では、具体的にどのような行為が若者の離職を促していたのでしょうか。

シート7は、「初めての正社員勤務先」で経験した職場トラブルの種類別に3年以内離職率を示したものです。男性では「残業代不払い」「一方的な労働条件の変更」「暴言、暴力、いじめ・嫌がらせ」といった経験をした人の3年以内の離職率は男性全体と比べて大幅に高くなっています。女性では、「一方的な労働条件の変更」「商品買取・諸経費自己負担の強要」「仕

事が原因のけが・病気」「辞職を申し出ても辞めさせてもらえない」といった経験をした人の3年以内離職率は女性全体と比べて大幅に高くなっています。これらの職場トラブルは、若者の離職を引き起こす重要な要因と考えられます。

過度な成果主義はハラスメント行為発生の一因

なぜこうした職場トラブルが発生するのか、そしてなぜ放置されてしまうのか、「暴言、暴力、いじめ・嫌がらせ」といったハラスメント行為に焦点を絞り、ヒアリング調査から得られた知見をお話しします。

若者に「初めての正社員勤務先」でハラスメント行為が発生した経緯を聞き取り整理した結果、ハラスメント行為が発生する職場の特徴を以下の3類型に分けることができました。

第1の類型は、個人間の競争が激しい成果主義の職場です。個人単位で評価がなされる職場では、上司や先輩にとって若者は「ライバル」「足手まとい」と捉えられるため、若者を管理する立場の上司や教育係であるはずの先輩が、ハラスメント行為の加害者になりがちです。本来は先輩から新卒者へ分配されるはずの顧客リストを与えず、新卒に新規開拓ばかりさせる事例や、若者が見つけた新規顧客を上司が横取りしてしまう事例、雑用ばかり押し付ける事例などが見られました。さらに、必要な情報を与えない、全社的イベントから排除するなどの組織ぐるみの行為により、短期的に業績を上げられなかった従業員が、自ら辞めるよう仕向けていた事例も見られました。

気づいていても対処しない会社も

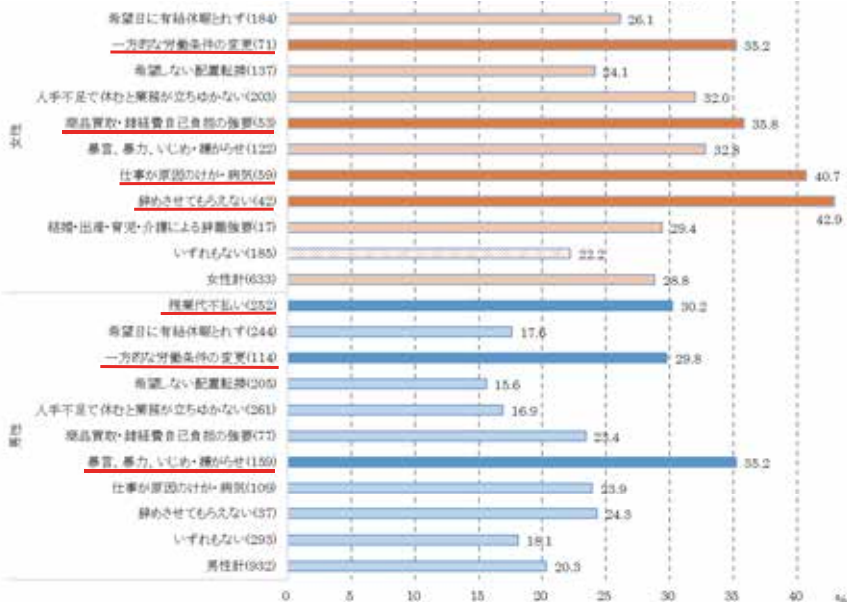
第二の類型は、業務過多かつ人手不足の会社です。このタイプの職場では、ハラスメント行為そのものは「あってはならないこと」と認識はされていても、解決に向けた行動を起こさず放置される事例が多く見ら

シート7

② 法令違反・倫理に反した行為が行われていなかったか

図表5 初職で調査時点/離職直前までに経験した職場トラブル別3年以内離職率

(MA, 単位: %, 丸括弧内は人数, 男性)



れました。

管理職が解決に向けて行動しない理由は様々です。ハラスメント行為の加害者がいわゆる「仕事のできる」人物である場合、注意することで離職でもされれば人手不足が深刻化してしまう。加害者の気性が荒く、自己主張が強いため対峙したくない。管理職自身が個人としての業績を上げるのに精いっぱい部下の状況を把握できていない、といった事例が見られました。さらには、忙しさのあまり管理職がハラスメント行為の発生に気づかなかった事例もありました。

組織の中核と現場とのかい離

第三の類型は、非公式なルールや慣習が横行している職場です。実はヒアリング調査で明らかになったハラスメント行為は、ほぼ全てが全体研修を終えて現場に配属されてからの出来事です。人事部門や経営者がどんなに立派な教育制度や雇用管理の仕組みを作っても、配属後に若者を実際に管理するのは現場の管理者なので、人事部門が想定したとおりに制度が運用されずとは限りません。例えば、公式には1年間行うはずの研修を、人手不足を理由に途中で打ち切り、現場に出すといった事例が見られました。

また、就業規則とは別に、支店や部署で決められて

いる独自の暗黙のルールがハラスメントの源泉になっている事例もありました。最も多いのは、公式には業務が終われば帰宅してよいはずが、上司や先輩が「帰っていいよ」と声をかけない限り帰ってはいけないという慣習です。さらに、プライベートまで職場での上下関係が持ち込まれ、酒席でアルコール中毒になるほど飲まされた事例や、終業後や休日に無給で行事に強制参加させられた事例などが見られました。

③若者の採用・育成に適した雇用管理が行われていたか

若者が早期に辞める職場は従業員全体の定着が悪い

最後に、若者の採用・育成に関する雇用管理のあり方が、若者の離職傾向に及ぼす影響について見ていきます。若者雇用促進法では、若者の採用・育成に積極的に若者の雇用管理状況が優良な中小企業を「ユースエール認定企業」として認定する制度を創設しました。裏を返せば、それだけ雇用管理の改善が必要な企業が多数あるということです。

シート8は、「初めての正社員勤務先」の社風について適合度を5段階で答えてもらった結果を、「あてはまる」を5点、「あてはまらない」を1点と得点化し、各グループの平均点をレーダー図に示したものです。

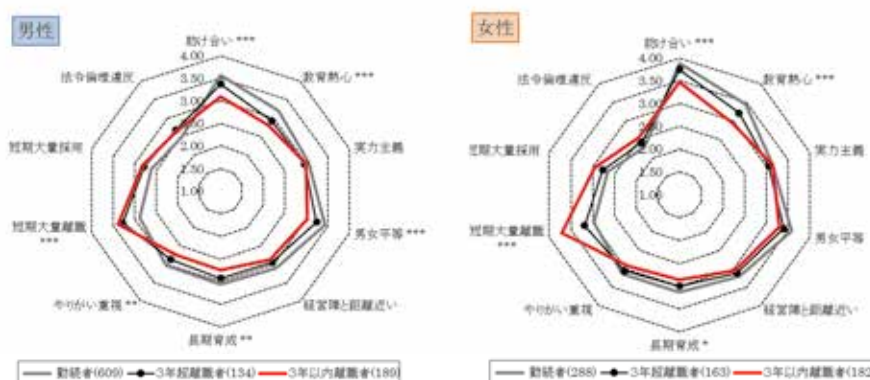
「助け合い（従業員同士がお互いに助け合って仕事をする）」「教育熱心（『会社全体で、積極的に従業員を育てていこう』という雰囲気がある）」「長期育成（『若いうちは失敗が多くても、将来的に会社の役に立てればいい』という雰囲気がある）」といった若者の育成環境にプラスの社風は、3年以内離職者（赤）の平均値が3年超離職者（黒）や勤続者（グレー）と比べて低い傾向が男女ともに見られます。対照的に、「短期大量離職（短期間に何人もの従業員が次々と辞めていく）」の得点は3年以内離職者で突出して高いのです。

すなわち、若者が早期に辞めてしまう職場は、若者

シート8

③ 若者の採用・育成に適した雇用管理が行われているか

図表6 離職有無・勤続期間別「初めての正社員勤務先」の社風(MA, 丸括弧内は人数)



※「あてはまる」=5、「ややあてはまる」=4、「どちらでもない」=3、「ややあてはまらない」=2、「あてはまらない」=1と、得点化した場合の平均値(*** p<.001 ** p<.01 * p<.05)

3年以内離職者は「従業員同士の助け合い」「長期的視野での熱心な教育」が乏しく「短期間に大量の従業員が離職する」会社等で働いていた傾向

に限らず従業員全体の離職傾向が高い。そうした人材流出の激しい職場には、従業員同士が競い合い、人を育てず、失敗を許さず短期的な成果を求めるといった、ギスギスした雰囲気があると推察されます。

若者を孤立させることは離職につながる

次に、若者たちが実際に受けた教育訓練の内容ごとに離職傾向を見ていきます。シート9は、若者が「初めての正社員勤務先」に就職した直後の3カ月間に経験した教育訓練の内容ごとに3年以内離職率を示したグラフです。

女性633人のうち約3分の1にあたる204人が「指示が曖昧なまま放置され、何をしたらよいのかわからない時期があった」と答えており、その人たちの3年以内離職率は35.8%と女性全体の値(28.8%)と比べて大変高い。同様に、男性932人のうち約2割にあたる193人は「先輩社員と同等の業務を、はじめてからまかせられた」と答えており、その人たちの3年以内離職率も26.4%と、男性全体の値(20.3%)と比べて高い傾向が見られます。ジェンダーによって負の効果が現れやすいポイントがやや違うのですが、男女に共通するのは、若者を孤立させることは離職を招く要因になるということです。

教育訓練の必要性を認識していない職場

就業経験が足りないことが明らかな新卒者を採用しながら教育訓練をしないという状況は、なぜ発生してしまうのでしょうか。ヒアリング調査で「教育訓練に不満があった」と答えた若者の「初めての正社員勤務先」の特徴を、五つご紹介します。

第1に、会社全体あるいは配属された部署等が、そもそも教育訓練を必要と認識さえしていないケースです。新卒採用の経験が浅い会社や、中途採用者しか配属されてこなかった部署では「仕事は先輩の背中を見て覚えるものだ」という慣習が生まれやすい。また、学生時代に類似の業種や職種でアルバイト経験がある場合、即戦力になると判断されるケースもありました。前者の場合、自ら先輩に助言を求めるなど主体性を発揮できる若者であれば適応できるでしょうが、そういった若者だけを採用できると想定するのは無理があります。また後者の場合、アルバイトとしての就業経験では対応できない業務、例えば管理的な業務などは、やはり改めて教える必要があるかと思えます。

という慣習が生まれやすい。また、学生時代に類似の業種や職種でアルバイト経験がある場合、即戦力になると判断されるケースもありました。前者の場合、自ら先輩に助言を求めるなど主体性を発揮できる若者であれば適応できるでしょうが、そういった若者だけを採用できると想定するのは無理があります。また後者の場合、アルバイトとしての就業経験では対応できない業務、例えば管理的な業務などは、やはり改めて教える必要があるかと思えます。

必要性は認識しているが教育できていない職場

第2に、教育の必要性は認識しているができていないケースです。教育できない理由はいくつかあります。

まず、先述のハラスメントが放置される職場と同様、業務過多かつ人手不足の職場では、若者の教育のために他の従業員が通常業務を離れることが難しい。上司も先輩も自分の業務をこなすのに精一杯で、若者にかまっていられないのです。

また、業務が切り分けられ、属人的に配分されるような職場では、他の人が何の業務をどのようにしているのかお互いに分からず、助け合うことも教えることも難しいという状況が生じていました。

さらに、業務のノウハウが言語化されていない職場

シート9

③ 若者の採用・育成に適した雇用管理が行われているか

図表7 初職へ入職後3ヶ月間に経験した教育訓練別3年以内離職率

(MA, 単位: %, 丸括弧内は人数)



**曖昧な指示のみで放置された女性や、
新卒者なのに即戦力扱いされた男性は、
3年以内離職率が高い**

では、先輩は教えたつもりでも若者には伝わっていない、という状況が生じていました。例えば、ある金融機関に営業職として採用された若者は、契約がうまくとれないことを先輩に相談したところ「とにかく訪問し続けることだ」「やってみるしかないよ」など、抽象的な言葉しか返ってこず、「何の役にも立たなかった」と振り返っていました。短期的成果を求められている若者に「経験を積みしかない」と伝えることは、不安や焦りを煽る行為でしかありません。

意図的に教育しない（ことを正当化する）職場

第3に、意図的に教育訓練をしない、さらには教育訓練をしないことを正当化しているケースです。こちらにも、教育しない理由はいくつかの類型に分けられます。

まず、個人単位で評価される成果主義の職場では、先輩社員にとって若者を教育することは「敵に塩を送る」ようなものです。先述の「顧客リストを与えない」「手柄を横取りする」「雑用を押しつける」のように、あからさまなハラスメント行為がないとしても、就業経験がほとんどない新卒者に対して「何も教えない」ことは、消極的なハラスメント行為と言うこともできるのではないのでしょうか。

また、一定数が辞めることを前提に必要な数より大幅に多く採用し、意図的に厳しい環境に置くことで、若者をふるいにかける事例も見られました。若者が教育訓練の不足を訴えても、「厳しい環境を経験することで鍛えられる」「下積期間はそういうものだ」と正当化する事例もありました。本当に教育的意図で厳しい環境に置くのであれば、どんな経験をどの程度積みどのようなスキルが身に付くのか、検証したうえで計画的に行う必要がありますが、そうした事例は見られませんでした。

教育しているが内容が不適切な職場

第四に、教育訓練をしているけれど内容が適切ではないケースです。例えば、採用直後に1カ月間集合研修を実施したけれど、配属後に研修内容とは全く異なる業務を1人でするように任された事例がありました。

また、1年間におよぶ体系的な研修制度を用意してあるにも関わらず、年度途中で欠員が発生した際に新卒者の研修を中断して現場に配属してしまう事例もありました。その若者は、まだ勉強中の身と思っていたところへ突然辞令が下り、前任者からの引き継ぎもろくにないまま営業の第一線に置かれてしまいました。結果として彼は離職するのですが、彼が辞めた後に補充されるのは、やはり翌年度の新卒就職者です。その人もまた、年度途中で研修を打ち切られて突然現場に配属されることになり、仕事がうまくできずに辞めてしまう。いわば「早期離職の連鎖」が発生している職場もありました。

共通するのは配属後の人事の関与が弱いこと

最後に、これら四つの類型全てに共通する特徴とし



て、配属後の教育訓練に人事部門が関与しないことが挙げられます。若者の教育訓練に対する不満は、採用直後の人事部門が担当する集合研修の期間中にはあまり見られません。研修が終わり、各支店や部署へと配属されると、若者の教育訓練は現場の管理者に任せられます。そのため、どの部署へ配属されるのか、誰が上司や教育係になるのかによって、同じ企業に勤めていても若者の教育環境には大きな違いが発生します。さらに、現場での教育訓練状況を人事部門が把握できていないということは、同じことが何度も繰り返されることにつながります。ヒアリング調査においても、「あの部署は新卒がすぐに辞める」「あの上司についた部下はすぐに辞める」といった噂が立っていた事例がいくつも見られました。

早期離職は若者のキャリア形成にもマイナス

本日は、企業の雇用管理のあり方が若者の離職傾向にどのような影響をもたらすのか、大学新卒就職者のケースについて調査結果を報告しました。若者が3年以内に辞める職場には「採用前に正確な情報を伝えられていない」「法令違反や倫理に反する行為がある」「適切な教育訓練が行われていない」といった特徴がありました。そして、こうした状況が生じる背景には、採用から教育訓練、配属、業務配分や労働時間管理に至るまで、多様な領域でのマネジメントの問題がありました。

本日は、企業側の視点から若者の離職について考えました。採用活動や教育訓練には費用がかかります。せっかく採用した若者がすぐに辞めてしまうことは、企業にとって大きな損失です。一方、若者にとって離職は、必ずしもマイナスとは限りません。10代、20代は自分に合った仕事や働き方を見つける試行錯誤の時期でもあります。キャリアアップや、自分が望む働き方を実現するための離職・転職は応援するべきでしょう。しかし、不本意な離職は予防するべきと私は考えています。

あまりに早すぎる離職は若者のキャリア形成にマイナスとなります。シート10は、離職後1年間の就業状況を「初めての正社員勤務先」における勤続期間別に示した表です。勤続1年以内に辞めた若者がすぐさま正社員へ移行することは難しく、離職後1年間は正社員以外の労働者として働く傾向が見られます。その

割合は男性で41.8%、女性で46.0%にのびります。対照的に、男性では「初めての正社員勤務先」での勤続期間が長くなるほど、離職後1年以内に正社員へ移行しやすくなる傾向が見られます。このように、転職市場において評価されるだけの経験を積む前に辞めてしまうことは、若者のキャリア形成を不安定なものにしてしまいます。

若者の早期離職問題は全社的なマネジメントの問題

企業と若者の双方に損失をもたらす不本意な早期離職を予防するために、企業ができることは何でしょうか。まず

は、本日の報告で示しました「3年以内離職率の高い職場の特徴」を、自社が備えていないか確認してください。そのうえで、若者雇用促進法が示唆する、採用活動時のコミュニケーションの見直し、法理遵守・コンプライアンス強化、教育訓練制度の充実などを進めていくことが重要だと思います。

その際には、経営者や人事部門と現場の従業員とで話し合い、会社全体で取り組んでもらいたいと思います。確かに、若者の職場定着の鍵を握るのは、上司や先輩社員といった若者と直に接する人です。しかし、個々の従業員がそれぞれ独自に考えて行動するのは、これまでの「現場任せの教育訓練」と変わりません。

シート 10

まとめ

図表8 勤続期間別「初めての正社員勤務先」離職後1年間の状況(単位: %)

	1年以内 (67人)	1年超3年以内 (122人)	3年超5年以内 (73人)	5年超 (61人)	全離職者 (323人)
男性					
正社員として働いた ※1	44.8	63.1	69.9	73.8	62.8
正社員以外の労働者として働いた ※2	41.8	21.3	16.4	13.1	22.9
就職活動をした ※3	4.5	4.9	5.5	6.6	5.3
一貫して非労働力 ※4	9.0	10.7	8.2	6.6	9.0
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
女性					
正社員として働いた ※1	40.0	40.9	34.7	24.2	35.9
正社員以外の労働者として働いた ※2	46.0	36.4	40.6	40.3	39.7
就職活動をした ※3		2.3	3.0	3.2	2.3
一貫して非労働力 ※4	14.0	19.7	19.8	30.6	20.9
その他		0.8	2.0	1.6	1.2
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

※1 同期間中に「正社員以外の労働者として働いた」「就職活動をした」「非労働力」であった時期もある人を含む

※2 同期間中に「就職活動をした」「非労働力」であった時期もある人を含む

※3 「契約社員として働いた」「派遣社員として働いた」「アルバイト・パートとして働いた」「雇用以外の形態(自営業・内職・家族従業員等)で働いた」のいずれか1つ以上にあてはまる人(同期間中に非労働力であった時期もある人を含む)

※4 「学校(高校、専修学校、短大、高等専門学校、大学、大学院)に進学した(通信制含む)」「学校には進学せず、勉強をした」「家族の世話(家事・育児・介護など)をした」「療養・休養していた」のいずれか1つ以上にあてはまる人

初職での勤続期間が短いほど非正社員化

→不本意な早期離職の防止は離職後のキャリアにも重要

経営者・人事部門と現場とが、採用選考から配属後の教育まで密にコミュニケーションをとり、ともに雇用管理の方針や制度を構築し運営する。そうすることで、現場で起きている様々な問題に気付くことができ、業務配分や人材配置の適正化、評価制度の見直し、ハラスメント行為の防止など、若者の離職の背景にあった問題点を改善することにもつながるのではないのでしょうか。



労働政策レポート Volume 13

年金保険の労働法政策

A4判 108頁 2020年1月14日発行
ISBN978-4-538-85013-9

定価: 1,818円+税

JILPT 労働政策研究所長 / 濱口桂一郎

年金法政策と労働法政策との関連性をわかりやすく説明!

今次の年金法改正は短時間労働者への適用拡大や受給開始時期の選択幅拡大等が主たる論点であり、その動向は高齢者雇用政策や労働条件政策、男女雇用均等政策等の観点からも注目を集めています。本労働政策レポートでは、労働法政策の各分野と関わる年金制度の展開の姿を、時系列的かつ分野ごとにまとめて、わかりやすく説明しています。

◆お求めは書店(インターネット書店)または当機構まで

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。https://www.jil.go.jp



亜細亜大学 事例報告

亜細亜大学キャリアセンター 主幹 福井 太郎



17

本学は、法人名を学校法人亜細亜学園とい、東京都武蔵野市にあります。2019年5月1日現在の学生数は6,823人で、社会科学系の5学部7学科、また、アジア・国際経営戦略研究科、経済学研究科、法学研究科の3研究科からなる大学院を設置しています。

進路支援あるいは就職活動支援を行っているキャリアセンターですが、2019年10月に事務組織の改編があり、従来所管業務を行っていた「キャリア支援課」を「キャリアセンター」に改称しました。現在は課外活動などの学生生活を支援する学生センターと一緒に、2センターの体制で、学生支援にかかる部署として集約した学生部に属しています（シート1）。

キャリアセンターは管理職を含む8人の職員がおり、職員以外に1日2～3人程度のキャリアカウンセラーが常駐して、学生の相談に従事しています。本学の中期計画を実現するため、アクションプランとして重点目標を掲げて取り組んでいます。年間の相談件数は、一時的な窓口相談を除いて、約4,600件近くにのびります。

本学が行っている就職活動、就職年次生を対象とした支援プログラムですが、他大学とそれほど大きな違いはありません。（シート2）。

2年間の就職状況を紹介

シート1

キャリアセンターの紹介

学生部 { 学生センター
キャリアセンター

※2019年10月に事務組織の改編があり、1部2センター化となる

スタッフの構成 8名（部長1名・課長1名含む）

重点目標

○就職指導を徹底させて、進路決定率〔(就職数+進学数)/卒業数〕90%超を実現します。そのために、初年次からのキャリア教育、企業見学・説明会、インターンシップ教育などをさらに充実します。

相談件数4,571件

2019年度実績

亜細亜大学
Asia University

シート2

就職支援プログラム

2019年度就職支援活動実施スケジュール

時期	種別	実施	内容	担当	備考
6月17日	※	18:00-19:30	就職ガイダンス	キャリアセンター	1年次生
6月20日(金)	※	18:00-19:30	1年次生ガイダンス	キャリアセンター	1年次生
6月27日	※	18:00-19:30	2年次生ガイダンス	キャリアセンター	2年次生
6月28日	※	18:00-19:30	3年次生ガイダンス	キャリアセンター	3年次生
7月1日	※	18:00-19:30	4年次生ガイダンス	キャリアセンター	4年次生
7月10日	※	18:00-19:30	5年次生ガイダンス	キャリアセンター	5年次生
7月11日	※	18:00-19:30	6年次生ガイダンス	キャリアセンター	6年次生
7月12日	※	18:00-19:30	7年次生ガイダンス	キャリアセンター	7年次生
7月13日	※	18:00-19:30	8年次生ガイダンス	キャリアセンター	8年次生
7月14日	※	18:00-19:30	9年次生ガイダンス	キャリアセンター	9年次生
7月15日	※	18:00-19:30	10年次生ガイダンス	キャリアセンター	10年次生
7月16日	※	18:00-19:30	11年次生ガイダンス	キャリアセンター	11年次生
7月17日	※	18:00-19:30	12年次生ガイダンス	キャリアセンター	12年次生
7月18日	※	18:00-19:30	13年次生ガイダンス	キャリアセンター	13年次生
7月19日	※	18:00-19:30	14年次生ガイダンス	キャリアセンター	14年次生
7月20日	※	18:00-19:30	15年次生ガイダンス	キャリアセンター	15年次生
7月21日	※	18:00-19:30	16年次生ガイダンス	キャリアセンター	16年次生
7月22日	※	18:00-19:30	17年次生ガイダンス	キャリアセンター	17年次生
7月23日	※	18:00-19:30	18年次生ガイダンス	キャリアセンター	18年次生
7月24日	※	18:00-19:30	19年次生ガイダンス	キャリアセンター	19年次生
7月25日	※	18:00-19:30	20年次生ガイダンス	キャリアセンター	20年次生
7月26日	※	18:00-19:30	21年次生ガイダンス	キャリアセンター	21年次生
7月27日	※	18:00-19:30	22年次生ガイダンス	キャリアセンター	22年次生
7月28日	※	18:00-19:30	23年次生ガイダンス	キャリアセンター	23年次生
7月29日	※	18:00-19:30	24年次生ガイダンス	キャリアセンター	24年次生
7月30日	※	18:00-19:30	25年次生ガイダンス	キャリアセンター	25年次生
7月31日	※	18:00-19:30	26年次生ガイダンス	キャリアセンター	26年次生
8月1日	※	18:00-19:30	27年次生ガイダンス	キャリアセンター	27年次生
8月2日	※	18:00-19:30	28年次生ガイダンス	キャリアセンター	28年次生
8月3日	※	18:00-19:30	29年次生ガイダンス	キャリアセンター	29年次生
8月4日	※	18:00-19:30	30年次生ガイダンス	キャリアセンター	30年次生
8月5日	※	18:00-19:30	31年次生ガイダンス	キャリアセンター	31年次生
8月6日	※	18:00-19:30	32年次生ガイダンス	キャリアセンター	32年次生
8月7日	※	18:00-19:30	33年次生ガイダンス	キャリアセンター	33年次生
8月8日	※	18:00-19:30	34年次生ガイダンス	キャリアセンター	34年次生
8月9日	※	18:00-19:30	35年次生ガイダンス	キャリアセンター	35年次生
8月10日	※	18:00-19:30	36年次生ガイダンス	キャリアセンター	36年次生
8月11日	※	18:00-19:30	37年次生ガイダンス	キャリアセンター	37年次生
8月12日	※	18:00-19:30	38年次生ガイダンス	キャリアセンター	38年次生
8月13日	※	18:00-19:30	39年次生ガイダンス	キャリアセンター	39年次生
8月14日	※	18:00-19:30	40年次生ガイダンス	キャリアセンター	40年次生
8月15日	※	18:00-19:30	41年次生ガイダンス	キャリアセンター	41年次生
8月16日	※	18:00-19:30	42年次生ガイダンス	キャリアセンター	42年次生
8月17日	※	18:00-19:30	43年次生ガイダンス	キャリアセンター	43年次生
8月18日	※	18:00-19:30	44年次生ガイダンス	キャリアセンター	44年次生
8月19日	※	18:00-19:30	45年次生ガイダンス	キャリアセンター	45年次生
8月20日	※	18:00-19:30	46年次生ガイダンス	キャリアセンター	46年次生
8月21日	※	18:00-19:30	47年次生ガイダンス	キャリアセンター	47年次生
8月22日	※	18:00-19:30	48年次生ガイダンス	キャリアセンター	48年次生
8月23日	※	18:00-19:30	49年次生ガイダンス	キャリアセンター	49年次生
8月24日	※	18:00-19:30	50年次生ガイダンス	キャリアセンター	50年次生
8月25日	※	18:00-19:30	51年次生ガイダンス	キャリアセンター	51年次生
8月26日	※	18:00-19:30	52年次生ガイダンス	キャリアセンター	52年次生
8月27日	※	18:00-19:30	53年次生ガイダンス	キャリアセンター	53年次生
8月28日	※	18:00-19:30	54年次生ガイダンス	キャリアセンター	54年次生
8月29日	※	18:00-19:30	55年次生ガイダンス	キャリアセンター	55年次生
8月30日	※	18:00-19:30	56年次生ガイダンス	キャリアセンター	56年次生
8月31日	※	18:00-19:30	57年次生ガイダンス	キャリアセンター	57年次生
9月1日	※	18:00-19:30	58年次生ガイダンス	キャリアセンター	58年次生
9月2日	※	18:00-19:30	59年次生ガイダンス	キャリアセンター	59年次生
9月3日	※	18:00-19:30	60年次生ガイダンス	キャリアセンター	60年次生
9月4日	※	18:00-19:30	61年次生ガイダンス	キャリアセンター	61年次生
9月5日	※	18:00-19:30	62年次生ガイダンス	キャリアセンター	62年次生
9月6日	※	18:00-19:30	63年次生ガイダンス	キャリアセンター	63年次生
9月7日	※	18:00-19:30	64年次生ガイダンス	キャリアセンター	64年次生
9月8日	※	18:00-19:30	65年次生ガイダンス	キャリアセンター	65年次生
9月9日	※	18:00-19:30	66年次生ガイダンス	キャリアセンター	66年次生
9月10日	※	18:00-19:30	67年次生ガイダンス	キャリアセンター	67年次生
9月11日	※	18:00-19:30	68年次生ガイダンス	キャリアセンター	68年次生
9月12日	※	18:00-19:30	69年次生ガイダンス	キャリアセンター	69年次生
9月13日	※	18:00-19:30	70年次生ガイダンス	キャリアセンター	70年次生
9月14日	※	18:00-19:30	71年次生ガイダンス	キャリアセンター	71年次生
9月15日	※	18:00-19:30	72年次生ガイダンス	キャリアセンター	72年次生
9月16日	※	18:00-19:30	73年次生ガイダンス	キャリアセンター	73年次生
9月17日	※	18:00-19:30	74年次生ガイダンス	キャリアセンター	74年次生
9月18日	※	18:00-19:30	75年次生ガイダンス	キャリアセンター	75年次生
9月19日	※	18:00-19:30	76年次生ガイダンス	キャリアセンター	76年次生
9月20日	※	18:00-19:30	77年次生ガイダンス	キャリアセンター	77年次生
9月21日	※	18:00-19:30	78年次生ガイダンス	キャリアセンター	78年次生
9月22日	※	18:00-19:30	79年次生ガイダンス	キャリアセンター	79年次生
9月23日	※	18:00-19:30	80年次生ガイダンス	キャリアセンター	80年次生
9月24日	※	18:00-19:30	81年次生ガイダンス	キャリアセンター	81年次生
9月25日	※	18:00-19:30	82年次生ガイダンス	キャリアセンター	82年次生
9月26日	※	18:00-19:30	83年次生ガイダンス	キャリアセンター	83年次生
9月27日	※	18:00-19:30	84年次生ガイダンス	キャリアセンター	84年次生
9月28日	※	18:00-19:30	85年次生ガイダンス	キャリアセンター	85年次生
9月29日	※	18:00-19:30	86年次生ガイダンス	キャリアセンター	86年次生
9月30日	※	18:00-19:30	87年次生ガイダンス	キャリアセンター	87年次生
10月1日	※	18:00-19:30	88年次生ガイダンス	キャリアセンター	88年次生
10月2日	※	18:00-19:30	89年次生ガイダンス	キャリアセンター	89年次生
10月3日	※	18:00-19:30	90年次生ガイダンス	キャリアセンター	90年次生
10月4日	※	18:00-19:30	91年次生ガイダンス	キャリアセンター	91年次生
10月5日	※	18:00-19:30	92年次生ガイダンス	キャリアセンター	92年次生
10月6日	※	18:00-19:30	93年次生ガイダンス	キャリアセンター	93年次生
10月7日	※	18:00-19:30	94年次生ガイダンス	キャリアセンター	94年次生
10月8日	※	18:00-19:30	95年次生ガイダンス	キャリアセンター	95年次生
10月9日	※	18:00-19:30	96年次生ガイダンス	キャリアセンター	96年次生
10月10日	※	18:00-19:30	97年次生ガイダンス	キャリアセンター	97年次生
10月11日	※	18:00-19:30	98年次生ガイダンス	キャリアセンター	98年次生
10月12日	※	18:00-19:30	99年次生ガイダンス	キャリアセンター	99年次生
10月13日	※	18:00-19:30	100年次生ガイダンス	キャリアセンター	100年次生

亜細亜大学
Asia University

すると、毎年約1,500人前後の卒業生がおり、そのなかで就職あるいは大学院などに進学する学生が1,200人～1,300人おります（シート3）。進路決定率は84%～85%程度になります。なお、卒業生総数が、2018年度は前年度に比べ100人ほど減少していますが、これは新学部を設置する関係などで入学定員を抑制したことが理由です。

はじめて卒業生にアンケートを実施

それでは今回のテーマに添って、新卒生のその後の職場での定着状況について、お話ししたいと思います。今回、キャリアセンターの1スタッフとして、キャリアセンターの行事などの利用頻度が高い卒業生を対象に、調査をしてみようと思いました。具体的には、キャリアセンターのスタッフが主導し行っている連続プログラムのなかにグループガイダンスがあり、それに参加した学生を対象にしました。正直に言いますと、卒業後の定着度を探るようなアンケートは、今まで実施したことはありませんでした。そのため、どれだけ卒業生との連絡がとれるのか、また、どういったカテゴリーの卒業生を調査対象として抽出してヒアリング・アンケートしたらよいのかを迷いました。

シート4が、ちょうど3～4年前に実施したときのグループガイダンスの内容です。1クラス15人ほどで行い、1回90分の内容です。学生には最低5回は参加してもらいたいと考え、自己理解から履歴書など応募書類の作成

本学の就職状況（過去2年間）

2017年度（2018年3月卒）
卒業生 1,524名 進路決定者 1,293名
⇒進路決定率 84.8%

2018年度（2019年3月卒）
卒業生 1,420名 進路決定者 1,196名
⇒進路決定率 84.2%



まで、就職活動の準備を整えてもらおうと取り組みました。実際、参加回数上限を設定しなかったため、就職活動が解禁する3月までに、9回ほど実施することになりました。

シート4

（例）グループガイダンスの内容

回数	日時	教室	内容	備考
1回目	11月16日	223教室	●オープニングプログラム・自己紹介 ●就職準備セミナーの進め方について ●事例研究①「学生時代に力を注いだこと」 ●自己紹介書（学生時代に力を注いだこと）作成のチェックポイント ●自己プレゼンテーション	
2回目	11月30日	223教室	●履歴書の重要性 ●履歴書作成のチェックポイント ●事例研究②「私の特徴」 ●自己紹介書（私の特徴）作成のチェックポイント	
	12月6日	3号館講堂	就職ガイダンス（筆記試験）	※筆記試験の重要性について ※会社四季報、就職四季報を活用
3回目	12月7日	223教室	●自己プレゼンテーション ●業界・企業研究のポイント ★第1次履歴書提出日	
4回目	12月14日	223教室	●エントリーシートについて ●志望動機を考えてみよう ●履歴書を基にした面接練習 ●ビジネスマナーを知らず	
5回目	12月21日	223教室	●面接について ●志望理由の作成の仕方 ●冬休みの過ごし方 ★第2次履歴書提出日	
6回目	1月11日	223教室	●グループディスカッションについて	
7回目	1月18日	223教室	内定者に聞く、就職活動のスケジュール管理のコツ	内定者4名～6名を予定
	2月9日	後日連絡	●模擬面接（集団面接）	
8回目	2月15日	223教室	模擬面接の振り返り	2/9に使用した教材を使用
9回目	2月22日	223教室	●企業説明会の参加について	

※上記スケジュールはグループでの進捗度合いにより変更がある。

※6回目以降の参加には任意となります。12月22日に継続希望調査をします。

（期待される効果）	① グループでの強みを活かし「他者の力」を存分に発揮した自己理解が深まります ② 自己表現力を（総合的に）向上させます
（課題）	① 履歴書の完成（第1次提出日：12/7・第2次提出日：12/21） ② 企業分析シート提出（研究対象企業2～3社を11/末までに確定し、12/21を目途に作成を旨としましょう） ③ 企業人事担当者による模擬面接（2/9）への参加（目標！） ④ キャリアセンターを活用した就職活動準備をしよう ⑤ ゲームワークと自己開示で望ましい職業選択をしていきましょう
（連絡・報告等）	① 欠席・遅刻の場合は必ず連絡をしてください（gmailでお願いします） ② 適宜、就職活動の状況報告をお願いすることになります（別途連絡）
（教材）	キャリアデザインガイド、配布プリント
（その他）	随時、個別面談を実施いたしますので、日程調整をよろしくお願いいたします



他者との関わりや自己開示などを大切にしながら支援

学生を支援するうえで大切にすることがあります。それは、まずは「他者との関わり」、つまり「チームワークの重要性」です（シート5）。就職活動はどうしても孤独になりますが、仕事をするうえでは複数の人と関わるようになりますので、孤独を打破できるような環境をつくるのも一つの役目だと思います。

次に「自己開示への努力」です。これは1点目に関連するのですが、今は個を大切にする時代です。高校までの受験対策では、個別指導という形態が非常に増えています。しかし、採用選考では集団面接や集団討議なども多く、集団のなかでの自己開示を促すことが大切になります。そのきっかけが作れるようなプログラムにしたいと思っていました。

最後が「報告・連絡・相談」です。社会人としては当たり前ののですが、私が就職支援を担当して感じたことは、この報告・連絡・相談をしてくれる学生はほぼ100%、進路が決まっています。「今さら大学でこれを重視するか」と思われがちですが、その大切さに気づかずにいる学生が多く、就職活動のなかでこの点でつまずき、苦戦を強いられることがないようにしなければならなかったと思います。そして、何よりも「社会人になることの意義」に自問自答してもらえればと考えました。

こうしたことは、本学の建学精神（シート6）につながっているものです。学生たちには、この精神を掲げて社会に出て行ってもらいたいと思って取り組んでおります。

働いているイメージを思い浮かべられるか

また、進路選択をするうえで重要なこととして、学生には、職業興味あるいは職業適性、価値観と照らし合わせることを伝えています。言わば、働いている自分のイメージを思い浮かべられるか、です（シート7）。

シート5

学生を支援する上で大切にしていること①

就職活動の準備をする上で
他者との関わり（チームワークの重要性）
自己開示への努力
「報告・連絡・相談」の重要性

↓

社会人になることの意識

本学の建学精神「自助協力」に立ち返り ※

シート6

本学の建学精神「自助協力」に立ち返り

太田耕造初代学長は、建学精神について著書の中で「自己を助ける者は自己なり、自己こそ最上の助け主なり」、「自助は独立に通ず」と述べています。

また、「自助」とは、一人ひとりが自らの内面を深く見つめ、自分自身のしっかりとしたアイデンティティを確立し、自らの力でそれぞれの道を切り拓くこととも言えます。

さらに太田学長は、「協力の花は自助の根から」とし、真の協力関係とは自立した人間同士の協力関係であると説いています。

協自助力 太田耕造

亜細亜大学ホームページより引用

亜細亜大学 Asia University

シート7

学生を支援する上で大切にしていること②

進路先を決断するために
職業興味・職業適性・価値観との照らし合わせ
働いている自分自身のイメージを思い浮かべる
(3年後の自分をイメージ)

↓

内定をゴールにすることなく社会人としての
スタート地点を確認する

特に3年後の自分の働くイメージができているかということを考えながら、職業選択し、進路を決めてもらいたい。最近は売り手市場ということもあり、

1人の学生が複数社から内定をもらうことも少なくありません。そのなかで、自分の働く姿がイメージできるかを大切にしながら、(自分の)立ち位置とそれほど遠くない未来との間に線を引いてみることで、決断することの大切さを知ってもらいたいと強く感じています。なお、実際に就職準備セミナー、グループガイダンスに参加した学生から寄せられた感想は、シート8のとおりです。また、準備セミナーの参加者の進路決定状況はシート9(セミナー参加者の進路決定状況)のとおりとなっています。受講者は2017年度が185人、2018年度が141人で、進路決定率はそれぞれ96.8%、95.7%です。

35人の卒業生からアンケートを回収

さて、冒頭で触れたアンケートを実施するにあたって、グループガイダンスに参加した卒業生に連絡するのは、初めてのことでした。まして、私が担当していなかった卒業生も含め、どの程度、連絡がつくものかが大変不安でした。しかしながら、シート10のとおり、の回答を得ることができました(35通を回収)。ちなみに、回答してくれた卒業生は1人を除き、新卒として勤めた職場に定着しているとわかり、安堵しました。なお、離職した1人は、すぐに転職し、前向きに今の仕事に取り組んでおりました。

回答してもらった学生の κατηγοリーは、シート11・12のとおりです。勤務先の業種や従業員規模はバラバラです。職種や雇用形態には大きな偏りはありません。ただ、一般職の割合が少し高いと思うかもしれませんが、これは回答者の割合に比較的女性が多かったことが要因と理解しています。

離職を考えている人は入社前の条件と違ったケースの方が多い

調査結果を見ていくと、「いまの職場でしばらく勤務する予定ですか」という質問に対して、「続ける予定」と答えた卒業生が64.7%、「迷っている」が35.3%で、迷って

シート8

就職準備セミナーに参加した感想

- ・就職活動の様々な不安を自信に変える機会になった。
- ・準備セミナーの中で、模擬面接や自己アピールについて仲間からフィードバックをもらったことにより、自信を持って本番の面接に挑むことが出来た。
- ・色々な角度から進路について学ぶことができた。就職活動が上手く行かず落ち込んでも、また頑張ろうという活力になっていた。
- ・セミナーを通じて自己理解が深まった。
- ・セミナー受けて就職活動をしたことで社会人としての自覚ができた。



シート9

就職準備セミナー参加者の進路決定状況(過去2年)

2017年度

受講者185名 就職・進路決定 179名
⇒進路決定率 96.8%

2018年度

受講者141名 就職・進路決定 135名
⇒進路決定率 95.7%

シート10

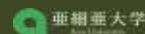
アンケート調査を実施

対象となる卒業生にアンケートを依頼

1人を除き、回答者全員が新卒として勤めた職場に定着

ちなみに退職した卒業生は1年で転職した。
理由としては下記の2点
「労働時間・休日・休暇の条件が良くなかった」
「他にやりたい仕事があった」

- ・2020年1月6日～20日
- ・対象の卒業生102名に依頼
- ・回収数35通、回収率34.3%
(1月24日現在)



いる卒業生のうち「1年以内に退職しようか迷っている」という卒業生が8.8%いました（シート13）。

岩脇先生の研究報告でもお話がありましたが、私も学生に対して、入社前に確認した内容と実際の労働条件が一致していたか聞いてみました。全回答者と離職者・離職を考えている者の間で、回答割合は「給料」と「労働時間（残業等）」については、それほど差はありませんでしたが、「仕事内容」については、離職者・離職を考えている者では「聞いていたのと違った」（46.2%）が「聞いていたとおりだった」（38.5%）を上回っていました（シート14）。また、離職者・離職を考えている者の方が、「確認していない」の割合が全回答者の割合よりも高くなっていました。

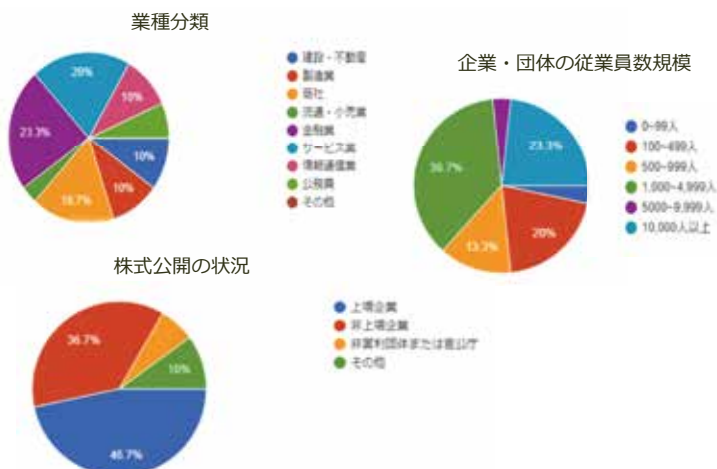
次に、入社して大切だと思ったことも聞きました。辞めようと迷っていると答えた数人と連絡をとることができたのですが、共通して挙げられたキーワードが四つありました（シート15）。一つ目は「マンツーマン指導などの育成（社員教育）」です。例えば、配属当時に業務についてマンツーマンで指導してもらえる職場だったか聞いたところ、同じ企業なのに、同期の友達は配属先では指導があった一方、指導してもらえないはずの先輩が退職してしまったとか、不在だったという事由から、教育を受ける機会に恵まれずに不安やストレスを抱えたということでした。

二つ目は「同期との結束（社員間のコミュニケーション）」です。単に同期がいるから良いということではなく、同じ目線で話ができること、情報交換ができることで、励まし合える環境であることが、非常に重要だと話してくれた卒業生が印象に残っています。

三つ目が「職業興味・適性・価値観」で、就職活動の点でも触れましたが、仕事では大切なことだと改めて感じているところです。例えば、一つのパッケージを何度も何度も繰り返してつくる仕事があったとして、満足のいくものをつくりたいと、楽しく夢中になって取り組める卒業生もいれば、その仕事が辛

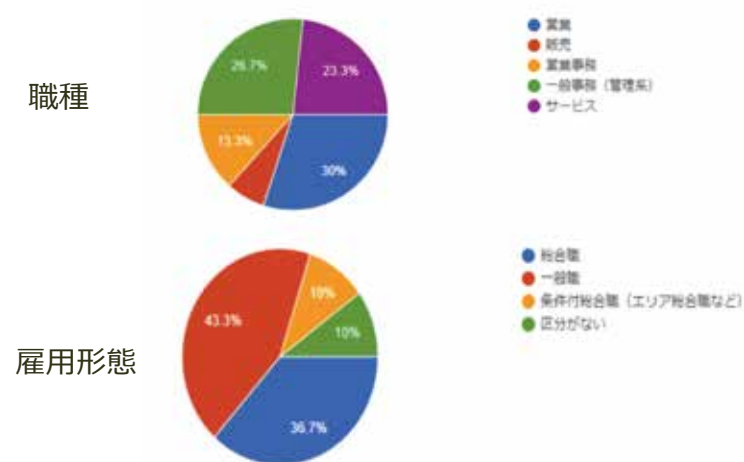
シート 11

回答者のカテゴリ①



シート 12

回答者のカテゴリ②



シート 13

調査の結果①

いまの職場でしばらくは勤務する予定ですか？

続ける予定 **64.7%**

迷っている **35.3%**

⇒うち1年以内に退職しようか迷っている **8.8%**

その理由

やりたいことが他に見つかった
健康上の問題として
人間関係が良くないから
仕事思うようにいかないから

くて仕方がないと思う者もあり、人によって受け取り方が全然違うのが実際のところだからです。

最後が、「目標とする先輩がいること」で、自分の成長を考えたときに目標となる存在がいることが大きいようで、モチベーションアップにもつながっていることでした。やはり配属先の部署や上司によって生じる温度差の影響が、非常に大きいことが確認できました。

大学生生活の充実と職業生活につながり

まとめになりますが、今回のアンケートとヒアリングでは、どの卒業生も、ゼミや部活動など、何らかの形で学生生活を充実させていたことがわかりました。また、就職活動という、いわゆる人生の通過儀礼に対して前向きに取り組み、一つひとつ不安や不明な点をクリアにしてきたということでした。改めて学生から社会人へと変わる意識改革ができていたことを確認することができました。

今後の課題としては、大学生生活の充実と職業生活にはつながりがあると感じられたこともあり、4年間という短い大学生活を有意義に過ごすために、進路選択までの大学生生活のロードマップを描いてもらうことが、結果的にネガティブな早期離職を減らすことにつながるのではないかと感じております。

シート 14

調査の結果②			
入社前に確認した労働条件との一致？			
全回答者			
	聞いていたとおりだった	聞いていたのと違った	確認していない
給 料	82.9%	8.6%	8.6%
労働時間（残業等）	77.1%	20.0%	2.9%
仕事内容	51.4%	40.0%	8.6%
↓			
離職者、離職を考えている者			
	聞いていたとおりだった	聞いていたのと違った	確認していない
給 料	84.6%	7.7%	7.7%
労働時間（残業等）	76.9%	23.1%	0.0%
仕事内容	38.5%	46.2%	15.4%

シート 15

調査の結果③	
入社して大切だと思ったこと	
マンツーマン指導などの育成（社員教育） 同期との結束（社員間のコミュニケーション） 興味・適性・価値観 目標とする先輩がいること	
とは言っても… 配属先の部署や上司によって温度差がある	

濱口桂一郎 著

日本の労働法政策

労働政策関係者の座右の書

日本の労働政策の歴史、基本思想、決定プロセス、体系、個々の制度内容、実施機構、等を余すところなく考察した労働政策の体系書。働き方改革関連法の深い理解のためにも必読。

———東京大学名誉教授 菅野和夫（本書帯より）

2018年10月30日刊行／A5判／1,074頁／ISBN978-4-538-41164-4

働き方改革関連法案成立までの日本の
労働政策の成立過程を余すところなく
考察した体系書の決定版！！



3,889円＋税

◆お求めは書店（インターネット書店）
または当機構まで

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

電話：03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。https://www.jil.go.jp



新規学卒者等の就職支援とその後 ——東京新卒応援ハローワークの一貫支援

新宿公共職業安定所東京新卒応援ハローワーク 室長 星野 亜弓



新卒応援ハローワークとは、国が実施する若年者への就職支援の一つで、新規学卒者等を対象とした専門のハローワークです。全国に56カ所あり、東京には二つあります。

利用者層は、大学院・大学・短大・高専・専修学校・職業能力開発大学の卒業予定者と、卒業しておおむね3年以内の方です。若者のなかでもとりわけ高等教育、専門教育を受けた一定の学歴を持つ人が多く、アルバイト以外で初めての就職を目指す人がほとんどです。学校と連携し、個別担当者制の支援を行うのが特徴です。

就職前だけでなく内定・就職後までサポート

シート1は、東京新卒応援ハローワークが具体的などのようなサービス展開をしているかを示しています。主に三つの支援を行っています。

一つ目は、いわゆる通常のハローワークで行っている職業相談支援です。加えて、キャリアプラン作成などを行うキャリアコンサルティングや障害者雇用に関わりつづけていく専門支援、心理カウンセリングなども行っています。

二つ目は大学等の支援です。大学のキャリアセンターのなかにハローワークブースを用意いただき、そこへハローワークの相談員が出向いて学生の相談に乗ったり、講堂や大教室で職業セミナーやガイダンスなどを行ったりしています。

三つ目は企業支援です。ハローワークに求人を申し込ん

でいただいた企業と学生の求職者とのマッチングを図るために、求人コンサルティングを実施しています。また、ハローワーク主催、あるいは東京労働局や東京都庁との合催で、就職面接会なども実施しています。事務室内の告知ボードには説明会や面接のお知らせを随時掲示して、学生に積極的に受けていただくようにしています（シート2）。

では、主にどのようなサポートをしているのか。私たちは、就職前はもちろん、内定後や就職後も、職場環境、人間関係、将来のキャリアパスまで含めて相談を受け付けています。個別担当者制支援を基本としており、担当者が就職後も引き続きケアをして、職場定着に結びつけています。就職後の相談は、こちらのスタッフから声をかける場合もありますし、利用者の方から電話をかけてくることもあれば、来所されて相談ということもあります。

シート1

東京新卒応援ハローワークの取組

令和元年度 職員・相談員数75名

◎「一人にしない」「あきらめさせない」をコンセプトとした個別担当者制支援

- ・就職活動相談
- ・各種セミナー（次頁参照）
- ・応募書類添削、模擬面接
- ・ハローワーク求人情報の提供、職業紹介
- ・LINE@、Twitter、HPによる情報発信
- ・就職後の職場定着支援 等

◆キャリアコンサルティング

◆専門支援

◆心理カウンセリング

◆外国人留学生の支援

《職業相談支援》

《大学等支援》

- ・週1回以上の訪問による定期支援（常駐型支援）

常駐支援校	キャンパス数
59校	65

- ・大学等での相談からハローワークの担当者制支援への誘導
- ・キャリアセンターとの連携による各種セミナー、就職ガイダンス等の実施 等

《企業支援》

- ・訪問による求人開拓・求人充足支援
- ・求人詳細情報の収集
- ・会社説明会、就職面接会、ミニ面接会（次頁参照）

	平成30年度実績	令和元年（11月末）実績
企業訪問等件数	2,186件	1,881件
合同就職面接会	18回	13回
会社説明会・ミニ面接会	199回	185回

それぞれの機能を連動させた支援

労働環境や職場の人間関係がモチベーションに影響

2019年の8月から10月にかけて、就職1年未満の方を対象に独自のアンケートを実施しました。電話と郵送で、合わせて208件を回収しました。主に就職前後での会社に対するイメージ、就職先での悩みや不安、現在の在職状況などを調査しました。

まず、就職する前と後で、入った会社に対するイメージは同じかどうか聞いたところ、「同じ」と回答した割合は52.9%、「違う」と回答した割合は47.1%となり、「同じ」が少し多い結果となりました。興味深いのは、「違う」と答えた人のなかに、「想像していたよりも楽しい」「思った以上にやりがいのある仕事を任されている」など、ポジティブに捉えている意見が一定数あったことです。一方で、「責任が重い」「仕事が覚えられない」などネガティブな意見もありました。

次に、就職先での悩みや不満はあるかどうかを聞いたところ、「ある」と答えた割合は46.6%、「ない」と答えた割合は53.4%で、「ある」が若干少ない結果となりました。注目したいのは、上司・同僚との関係、勤務時間、賃金といったところに不満を持つ人が多い。勤務時間のことが大半で、休憩時間が不規則、有給休暇が取りにくい、長時間勤務、というような不満が多かったです。これ以外にも、仕事を教えてくれない、周りが忙し過ぎて質問が出来ないといった不満を持っている人もいました。

最後に、現在も同じ就職先に在職しているかどうかを聞いたところ、「在職中である」と答えた人が圧倒的に多いのですが、既に離職しているという人も13人いました。離職の理由を聞いたところ、健康面の理由や、仕事が覚えられず離職してしまったという人がいました。ほとんどが自己都合での退職ですが、なかには、仕事内容が自分の希望するものと違うと感じて

シート2

東京新卒応援ハローワークセミナー

◆毎月25～30コース程度開催◆
 対象者：東京新卒応援ハローワークの利用者
 講座例：「自己分析・自己PR」「VPI(職業興味検査)」「エントリーシート・応募書類対策」「面接対策」「就活コミュニケーション」「グループディスカッション」「ビジネスマナー」「就活メイクと身だしなみ」「業界/職種セミナー」

新規学卒者等に対する就職支援メニュー例

ミニ面接会及び会社説明会の実施



会社説明会・面接会
実施例



会社説明会情報ボード

上司に相談したことで同業他社を知り、転職したという事例もありました。

アンケート全体の印象としては、働く人の心理的安全性が保障されていない、勤務時間が管理されていない、先輩職員や上司に無視されるような状態の場合、やる気を失ってしまうことが考えられます。一方で、職場の人間関係が上手くいっていたり、技能を身に付ければ次にやりたい仕事が出来るといった環境にある場合、職場の満足度が高く、就業し続けるモチベーションになるのではないかと感じています。

新卒者の離職率については、平成17(2005)年くらいまではいわゆる七五三現象と言って、3年以内離職率が中学卒で7割、高校卒で5割、大学卒で3割という状況でした。今はそれぞれ6割、4割、3割となり、中学卒と高校卒では改善されてきてはいるものの大学卒の離職率は依然変わらない状況です。こういった背景から、職場定着支援については、政府の方針で在学中から就職後まで一貫した支援を行っています(シート3)。

各相談者に合った対応で安心してもらえる場所に

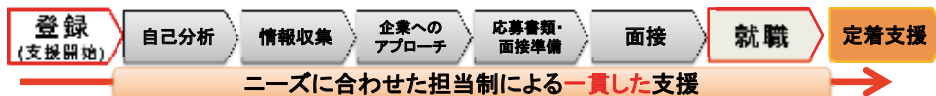
ここで、就職後のサポート例を2件紹介します。1件目は、4月に介護施設に総合職で新卒採用された男

性です。最初の相談は就職してから3カ月ほど経った6月頃で、本人からハローワークに電話がありました。入社した企業の求人には、1年目に現場で経験を積み、他部署へ異動すると記載されていたのですが、実際に就職したところ、上司から現場の仕事の方が向いていると言われ悩んでしまったということでした。求人条件に相違がないことと、この相談が事業主に対する苦情ではないということを確認したうえで相談を開始しました。

まず、現場の仕事を続けるよう明言されたのか、その仕事があれば意欲的に働けるのかなど、現在の状況を聞きました。本人は、現場の仕事は皆が経験するので避けられず、続けられないと考え、既に転職を意識していました。ハローワークの担当者は、次にやりたい業務と一緒に整理するなどのサポートを行いました。結果としてこの相談者は次の就職先を決めました(シート4)。

もう1件は、4月に新卒採用された大卒の女性です。元々、「職場環境」を最優先にして就職活動をしておりました。何事においても初めてのことに不安を感じてしまう方でしたので、大学からハローワークに支援の依頼がきた際、不安を一つずつ取り除いていくために何度も模擬面接などの支援を実施して、内定に至りました。そういった経緯もあったのでハローワークの担当も気にかけており、就職して1カ月経った頃に1度、ハローワークの担当から連絡を取りました。その時は「上司も良い人で、仕事も頑張っている」と言ってい

シート3



定着支援

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、依然として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。

職場定着支援(就職後サポート)の契機

- ◎ 支援メニューの一つとして、**初回相談時**に、利用者に紹介
- ◎ 利用者の**就職内定(報告)時**に、就職後も相談できることを案内
- ◎ **元利用者から**、就職後に支援担当ジョブサポーターあてに再相談を申し出るケース
- ◎ **支援担当ジョブサポーターから**、元利用者に就労状況を確認するケース

シート4

就職後のサポート例

(JS・・・学卒ジョブサポーター)

新卒4月就職(男) その年の6月 本人からの連絡

・ ハローワークの就職支援

個別支援によりハローワーク紹介で就職。
希望の総合職で比較的順調に就職内定。

・ 就職後サポートの経緯と主訴

<就職後3カ月目>

本人から相談したい旨、担当JSへ電話連絡あり。

「総合職入社であるが、現場の仕事の方が向いていると上司に言われ悩んでいる。」として相談開始。

・ 対応内容

◎ 求人条件と採用条件に、1年目は「現場の仕事」が明示され、求人条件相違ではないこと、事業主に対する苦情ではないことを確認し、相談開始。

⇒サポート①: 今の「思い」を共感。

⇒サポート②: 本当にやりたい業務について整理することをサポート。

たのですが、その後間もなくして本人から退職を考えているという連絡があったため、相談を再開しました。

この相談者は学業を一生懸命やっていた方ですが、就労経験はありませんでした。初職の経験を通して自信を付けていければ良かったのですが、就職後、ある不安を抱えて有給休暇付与前に仕事を休むようになってしまいました。そこで、ハローワークに来所して、相談中に悩み(不安)を吐露し、相談員に共感し

てもらえた実感したことと励まされたことにより、心の整理が付き、もう少し続けてみようと思ったそうです。その後も何度か相談を重ねていくなかで、また勉強して技能技術を身に付けたいということで、職業訓練の担当者につながりました（シート5）。

両方の事例とも、職場定着という意味では、残念ながら退職して、次の活動に移行するという形になったのですが、これ以外にもハローワークには、就職者からたくさんの連絡をいただいています。入社時は地域限定職だったが、総合職にしてもらえたという嬉しい報告をしてく

ださる人もいます。学生の場合は大学などで相談する場所はあると思いますが、公的な機関で、就職後に相談が出来るというのは何より安心なのではないかと思

シート5

就職後のサポート例

(JS・・・学卒ジョブサポーター)

新卒4月就職(女) その年の4月末 HWからの連絡

・ ハローワークの就職支援

女子大卒、職場環境が第一優先、大学からの要請により支援。
「初めての不安」の払拭が課題。面接模擬を複数回実施。個別支援により就職内定。

・ 就職後サポートの経緯と主訴

＜就職後約1ヵ月頃＞

状況確認のため、担当JSから本人へ連絡。

「頑張っており、上司も優しい」旨の報告あり。

しかしながら、その後1ヵ月経たない時点で本人より担当JSへ連絡があり、「辞めることを考えている。」として相談開始。

・ 対応内容

◎アルバイト等の就業経験がないため、初職での経験を通して、自信をつけていくことが望まれたが、就職後、有給休暇付与前に仕事を休むようになり、不安を抱えた状態で支援再開。

⇒サポート①: 東京新卒応援ハローワーク内の「心理相談」を案内

⇒サポート②: 職業訓練窓口へ案内。

います。転職するにせよ、今の会社で引き続き頑張るにせよ、次の活力につながっていくのではないかと思っています。



労働情報

主なコンテンツ

研究成果情報

調査研究成果、フォーラム開催など。

行政

厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

統計

「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。

労使

労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

動向

企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

企業

ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

海外

各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。

判例命令

労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

法令

労働関連の法律、政令、省令、告示。

イベント

行政や研究機関などのイベント案内（セミナー、講習会、シンポジウムなど）。

雇用・労働分野の最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



パソコン・携帯から

カンタン登録



メールマガジン労働情報

検索

<https://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)

Tel: 03-5903-6253 Fax: 03-5903-6114

ホームページ: <https://www.jil.go.jp/>

若者の離職と職場定着について

エム・ビー・エーインターナショナル株式会社 代表取締役 杉橋 光博



27

私たちはゲーム業界、IT業界でビジネスをしているソフトウェアの開発会社です。「日本一ホワイトなゲームメーカーを目指す!!」ということを掲げています。

当社がそのように考えている理由は三つあります。一つ目は、これまで培ったスーパーファミコン以降のほぼ全てのハードのゲームや、60個以上のオリジナルアプリの開発におけるノウハウを活かしたいと思っていること。二つ目は、社名にインターナショナルとあるように、将来的には海外展開をしたいと考えているからです。まずはアジアからと思い、現在は中国、タイ、ブラジルの方を採用しています。そして三つ目は、今回のテーマと重なりますが、活躍したくなる環境を作りたいからです。ブラックな働き方を何とかしようと努力しました。その結果、2018年3月には、若者が働きやすい環境の企業として、厚生労働省からユースエール認定企業に認められました。ゲーム業界では初めての認定となります。この制度は毎年更新しないといけなかったので大変ですが、現時点で3年続けて認定されています。

東京ゲームショーでは、新入社員3人が開発したゲームを出展しました。直近でリリースしたアプリゲームも、タイやブラジル出身の社員に取り組んでももらいました。現在社員は52人でほぼ新卒です。平均年齢も26.29歳ととても若い会社になりました。

私が社長になる前は、本当にブラック企業でした。開発会社ですが、客先に常駐して仕事をするスタイルなので、社員は自宅と客先を往復するだけで、給料だけ当社から毎月支給されていました。そのため、働いているうちにだんだんと帰属意識が下がってしまい、退職につながっていました。社長になる前はそういったことも仕方ないとあきらめていました。しかし社長になった後にこの状況を真面目に考えてみたら、新卒で入って10年ほど勤務した社員が辞めるということは、10年分のノウハウや売り上げが一瞬にしてなくなることと同じだと気がつきました。会社にとってはダメージが大きいので、何とか改善しなければと考え、様々な改革を始めました。

社員の退職はノウハウや売り上げを失うこと

常にチャレンジし続けるために、楽しんで働く「Enjoy Working」、プラス思考で物事を考えて行動する「Positive Action」、ゲーム業界のオタクイメージを崩し、見た目も中身も格好良くする「Good Style」という三つのビジョンも掲げています。入社したての社員にも積極的に開発に取り組んでもらっており、2019年秋に行われた

シート 1



リーダー制度の提案とリーダー会議の実施

ゲームチーム、ビジネスチーム、デザインチームに分けてリーダーを選任。その後、自主的に会議を回せるようオブザーバーとして参加いただく。



社員教育として外部講師してセミナー開催

内定者向けに「社会人として働いてなんだ!?!」
～不安もあるけどWakuWakuも?!～
新年会では「自分を売り込む選ばれるための面談攻略」
～どうすれば相手から好印象をとられる?～



社員全員の報告をみえる化

日報を営業ではなく会社のグループウェアに投稿。
全員の行動をみえる化し、リーダーが率先してメンバーをフォロー

コンサルタントの活用

チーム制やリーダー制で社員の帰属意識を高める

まず、根本的な改革として、就業規則、賃金体系、昇給ルールを作り直しました。財務体制も社員に見えるようにして健全化を図り、銀行に融資を受けるなど強化しました。

次に、体制改善を行いました。例えば、東京都中小企業振興公社に依頼して毎月1回、コンサルタントを無料で派遣してもらっています。最初は、何から手をつけていいのか全くわからない状態だったので、コンサルタントに相談をしたところ、社員がばらばらで組織化されていない点を改善するのはどうかとアドバイスを受けました。そこで、ゲームを作りたい社員、IT系のシステムに携わりたい社員、デザインをしたい社員というように、カテゴリーに分けてチームを作りました。各チームでリーダーとなる社員を決めてもらい、月1回のリーダー会議を通してアイデアを話し合ってもらいました（シート1）。

リーダー制度のおかげでリーダーとメンバーは仲良くなってきましたが、メンバー同士の交流はなかなかありませんでした。そこで、他社をいろいろ研究し、毎月1回帰社日を設定して、社員に会社に来ってもらうことにしました。何か目的がないと難しいと思ったので、リーダー同士で話し合っている知恵を出してもらいました。一番効果的だったのは夕飯を出すことです。毎回夕飯を出すようにした結果、参加者がだんだん増えてきました。

せっかく好きな仕事ごとに応じてチーム分けしているので、何か作ってみれば良いのではないかと考え、チーム制作プロジェクトという取り組みも始めました。これは6カ月間でそのチームメンバーで好きなものを

シート2



シート3



帰社日制度

社内イベント

作り、最終月にそれぞれのチームでプレゼンをして、皆でどれが面白かったかを投票するものです。優勝チームにはちょっとした賞金も用意しました。この取り組みが活かされて、現在5本のゲームが開発されています（シート2）。

当社では、社内イベントも定期的に行っています。特に新年会はこだわっていて、5年前から実施しています。始めた時は、新年初めだからとりあえず集まって、社長が新年の挨拶をして社員に近況を発表させて、神社にお参りしておしまいという流れだったのですが、2019年からは内容を刷新しました。午前は社長の挨拶や社員の発表の場としますが、午後は先ほどのコンサルタントの方にセミナーをしてもらったり、セキュ

リティに対するクイズやお年玉争奪ゲーム大会などを開催したりして、盛り上がっています（シート3）。

インターンシップで業界や職場への理解を深める

体制改善に付随して、採用方法も変えました。私はもともと営業職だったのですが、今は採用をメインで行っています。まず、説明会では1時間半ほどかけて業界の状況や会社のビジョン、就職活動に関する話を話

します。ここで当社に興味を持った人には、必ずインターンシップに参加してもらっています。社内を見せて、学生に本当にこの会社で働いて大丈夫か考えてもらうと同時に、私たちもその学生が当社に合っているかどうかを判断して、お互いに良ければ面接という流れにしています。また、会社のホームページもリニューアルして、積極的な情報配信を行うほか、ナビサイトの掲載、学校訪問、新卒応援ハローワークへの出展、SNSなど様々な手を使って人材を募集しています。その結果、2019年1月から12月までの1年間で、427人が訪問会に参加し、うち108人がインターンシップに参加しました。

インターンシップは、朝、掃除をするところから始めます。掃除をしながら体を温めた後、みんなで踊ったり筋トレをやったりして体を鍛え、その後すぐ頭を使う朝礼をします。気合を入れた後は、絵を描きたい人、プログラムを作りたい人など、それぞれ興味のある業務に携わってもらい、インターン中に動画やゲームなど、成果物を2種類作ってもらいます。完成品は基本的に公表して良いことにしていて、自分のポートフォリオとして使ってもらっています。

今後も社員のモチベーションを高める取り組みを

現在所属している社員も大切ですが、加えて、新しく入社する社員には採用の段階で納得してもらって、活躍してもらうことが大事だと思っています。業界のイベントに継続して出展することはいろいろな効果がありました。顧客の新規開拓や既存のお客様との交流、



シート4

- ・朝の掃除や体操をする
- ・コルクボードに新聞の切り抜きを貼りみえるところに掲示(廊下やトイレなど)
- ・社員の誕生日にメッセージを送る
- ・年賀状を社員全員に送る
- ・新人が入社時に今後の目標を模造紙に書いて見える場所に貼る(説明会会場がおススメ)
- ・みんなの前で表彰し、その様子を写真にとって見える場所に飾る(説明会会場がおススメ)

そして採用活動においても、当社の活動実績として話すことができます。なにより一番効果があったのは社員のモチベーションがとてもアップしたことです。まだまだ改革途中なので、常に勉強し、試行錯誤しながら実行していきます。

最後に、当社で取り組んで良かったことを紹介します。まず、朝の掃除や体操。それから、新聞で気になった記事をコルクボードに貼り付けて、トイレなど見える場所に掲示すると、社員が読んでくれます。また、新入社員に入社時に目標を立ててもらおうのですが、それを大きな模造紙に書いて見える場所に貼っています。説明会の会場に貼ると来た学生が見てくれますし、普段も会社にずっと貼り出しておくので、書いた本人も初心を忘れない効果があります。あとは、皆の前で褒めることです。私たちは新年会で表彰式をしています。その様子を写真に撮って毎年額に入れて飾っており、社員のモチベーションの向上につながっていると思います。良ければ試してみてください（シート4）。

