

中小企業と若年者雇用

吉 見 隆 一
(財)商工総合研究所
主任 研究員

< 要 旨 >

- 新規学卒者の就職は大学生、高校生とも厳しい環境が続いている。また、フリーターが増加するなど、若年者の雇用は量・質ともに厳しい状況にある。
- 若年者の採用抑制では、特に大企業の行動が若年者雇用に大きな影響を及ぼしている。一方、中小企業は新規大卒者、高卒者ともに採用は充足されておらず、中小企業と若年者とのマッチングを進めることが、若年者の雇用状況改善に寄与する。
- 大学進学率の上昇により、大学生が新規学卒者の就職者数の約7割を占めるようになっていく。このため、中小企業の新規学卒者採用においても、高校生だけでなく大学生の採用が必要な時代になっている。
- 中小企業に関する情報の少なさ、知名度の低さ、処遇への不安など、中小企業と新卒者のマッチングには課題がある。各種支援機関、大学等が開催する就職説明会への参加、工場見学会やインターンシップ受入への協力、大学・高校との関係構築等、情報収集と発信に努め、機会を積極的に活用する能動的な態度が必要である。
- 若年者の離職率が高いため、定着を図るための取り組みも重要である。意思疎通・コミュニケーションの改善、キャリアプランの作成・提示、教育・訓練の実施等により、待遇や将来などへの不安・不満の解消、自己の能力向上・成長への期待など、若年者の将来に対する希望を育む取り組みが必要である。

目次

はじめに

1. 若年者雇用の状況
2. 中小企業と若年者雇用
3. 中小企業における若年者雇用の課題と対応
4. 事例
 1. 株式会社 ASフーズ
 2. 香川シームレス 株式会社

3. 株式会社 兼古製作所
4. クレスコ 株式会社
5. 株式会社 塩野製作所
6. 株式会社 坂本設計技術開発研究所
7. S 社
8. HS 社

はじめに

90年代後半以降、新卒者の就職難、離職の増加、非正規労働者の急増など、若年者の雇いを巡る状況が悪化し社会問題となっている。若年者が十分な知識と経験を積む機会を与えられていなければ、高齢化が急速に進展し多くの中高齢者がリタイアする将来の時点において、人材不足が顕在化し経済成長力の低下をもたらす可能性が高い。また、社会保障が世代間の扶助に依存している現代において、ただでさえ少子化により支え手である若年者が減少していく中で、若年者が雇用の場と十分な収入を確保できないという事態は、社会的危機を深刻なものとする。何よりも今後の社会の担い手である若年者が就業の場、社会的な活躍の場を有することは、健全で安定的、活力ある社会に不可欠な基礎的条件である。

本稿では、このような観点から若年者の雇用の問題について検討する。若年者雇用については新卒就職難、離職、フリーター、ニート等様々な問題が発生している。若年者の雇用問題の解決には、それぞれについて十分に研究される必要があるが、本稿では、それらのうち新卒

採用、特に新規大卒者を中心に、中小企業の若年者の確保という観点からこの問題を考える。新卒者市場では新卒者と中小企業の需要との間にミスマッチがあり、この縮小が問題改善に寄与すると考えられるためである。なお、本稿では調査研究報告書をもとに、その後に公表されたデータの追加等若干の加筆を行っている。

1. 若年者雇用の状況

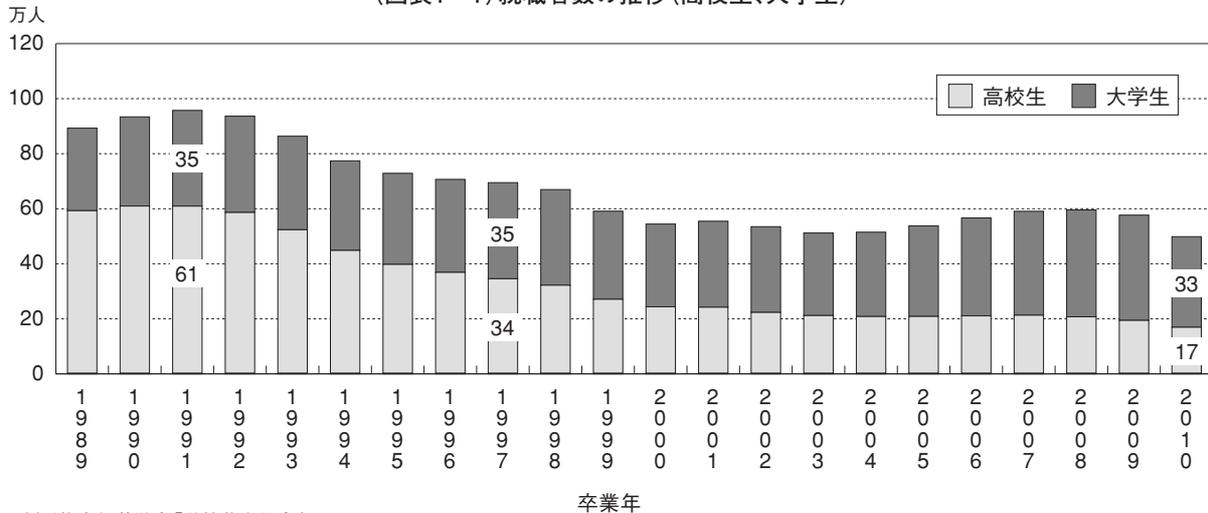
1.1 若年者の就業状況

(1) 就職者数の推移

1990年代以降の新規学卒者の就職者数の動向を卒業年次で見ると、①バブルの崩壊による1991年（卒）をピークに1995年（卒）にかけての急激な減少、②アジア通貨危機、金融危機、そしてIT不況と続く1998年（卒）から2000年（卒）までの減少、③IT不況以降の景気回復期である2005年（卒）から2008年（卒）にかけての増加、④リーマンショックを契機とした2009年（卒）以降の減少と、4つの大きな動きがある（図表1-1）。

特徴的なことは、①2005年（卒）から2008年（卒）にかけての増加を除いて、1991年（卒）以降就職者数の減少が続いていること、

(図表1-1) 就職者数の推移(高校生、大学生)



(出所) 文部科学省「学校基本調査」
(注) 高等学校は全日制、定時制

②1997年(卒)の時点で大学卒が高卒を上回り、以後も大学生の比率が増加し続け、新規大学卒が新卒就職市場の主体となっていることである。後者は大学進学率の上昇が要因であるが(進学率は高校卒業時の就職状況にも左右されると言われており、就職難が大学への進学率を高めている面もある)、新規高卒採用が主体であった中小企業においても高卒者だけでは求人充足できず、大卒者の採用に取り組まざるを得ない時代になっていることを示している。

(2) 就職氷河期の時代

新規学卒者の就職者数の減少は、少子化による若年者の減少、つまり労働供給量の減少も反映されているため、就職者数の推移だけを以って、若年者の就職状況が厳しいと判断することは適当ではない。そこで新規学卒者の求人倍率と就職率をみると、高校生の就職率は、1990年代初めには100%近かったが、93年(卒)以

低下し2002年(卒)には94.8%と最低を記録した。その後2008年(卒)まで上昇した後再び低下し、2010年(卒)では97.2%となっている。なお、2011年卒について3月末時点での内定率¹をみると、政府の集中的な支援もあり、95.2%と前年同時期をやや上回る水準となっている。求人倍率についても93年(卒)の3.34倍から2010年(卒)には1.32倍まで低下している(図表1-2、1-3)。

大学生についてもほぼ同様に推移している。2011年(卒)の就職率は91.1%であり²、1割近くが就職できないという厳しい状況にある(図表1-2)。

なお、高校生の就職率は大学生に比べると数値が高いが³、この理由として、高校生では就職を希望する絶対数が大学生に比べて少ないこと、高校生の就職に関してはハローワークの協力が職業安定法により定められており、ハローワークが求人企業の開拓や企業への斡旋等、マ

1 東日本大震災の影響が反映されていない暫定値

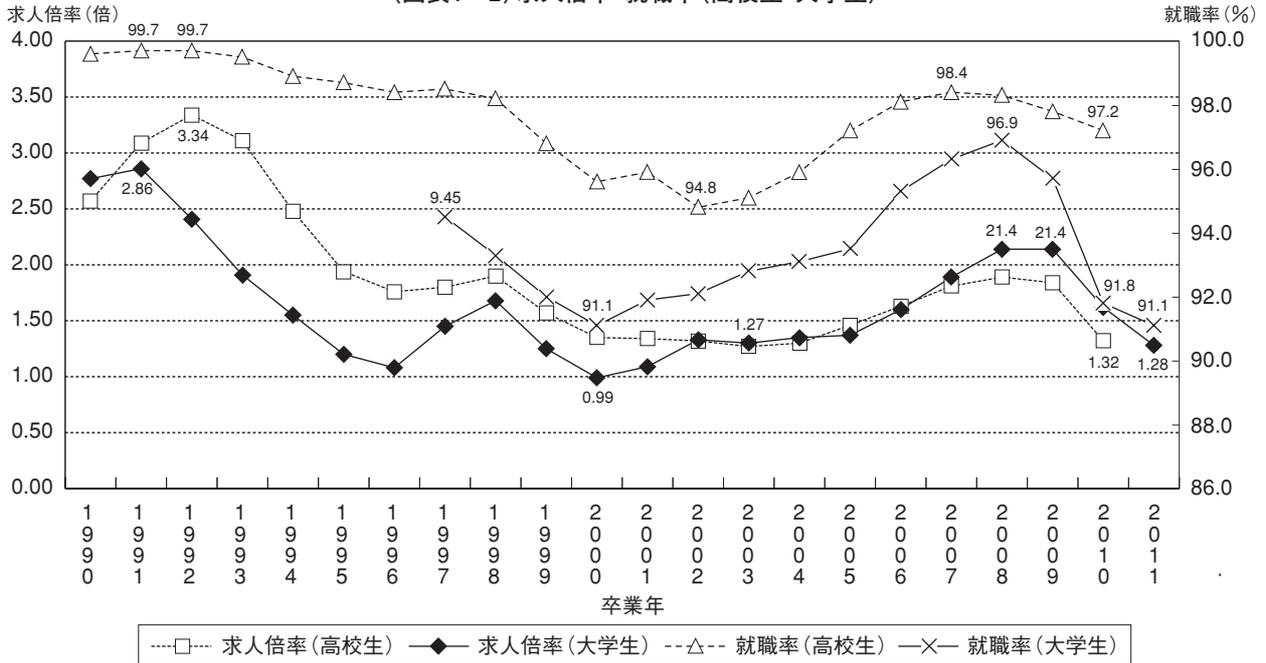
2 脚注1に同じ

3 ただし、就職率の分母は就職を希望した学生であり、調査の最終段階で就職をあきらめ進学等を選択するケースがあるため、実態より高目の数字となる。

マッチングに参与していることがある。事例企業の中には、ハローワークや学校との関係に配慮し、採用を実施している例があったが、このような中小企業と地域との関係性も影響している

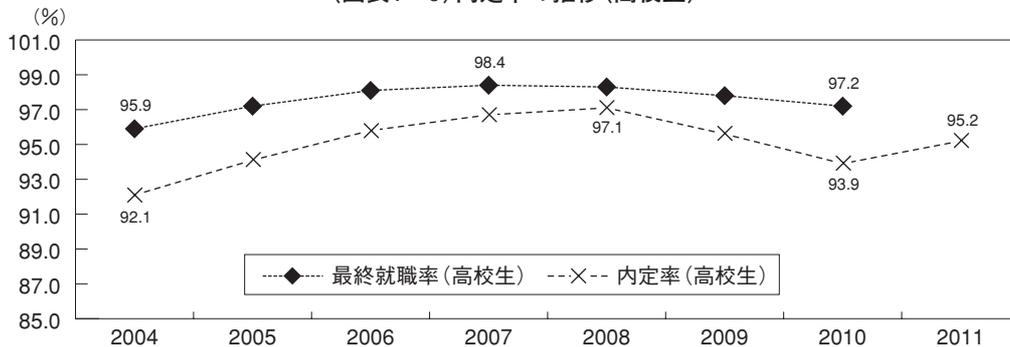
であろう。一方、大学生は就職希望者の絶対数が多いことに加えて、企業と学生間の相対で就職活動が行われていることが、不況時におけるマッチングを難しくしている面がある。

(図表1-2) 求人倍率・就職率(高校生・大学生)



(出所) 高卒求人倍率・就職率:厚生労働省「新規卒業者(高校・中学)の職業紹介状況」各年
 大卒求人倍率:(株)リクルートワークス研究所「第28回ワークス大卒求人倍率」2011年5月
 高卒就職率:厚生労働省「高校・中学新卒者の就職内定状況」各年
 大卒就職率:厚生労働省、文部科学省「大学等卒業予定者の就職内定状況調査」各年
 (注1) 高卒就職率は卒業年の6月末時点
 (注2) 高卒就職率は学校やハローワークに相談した高校生のうち、就職が決まった生徒の比率
 大卒就職率は就職を希望した大学生のうち就職が決まった学生の比率
 (注3) 2011年の大卒就職率は東日本大震災の被災地の一部の大学を除く暫定値
 (注4) 大卒求人倍率は当初計画の数値(各年前年2~3月に実施)

(図表1-3) 内定率の推移(高校生)



(出所) 厚生労働省「高校・中学新卒者の就職内定状況等」各年
 (注1) 3月末時点における各年の内定率。2011年は東日本大震災の影響により集計できなかった岩手県、宮城県及び福島県の一部が含まれていない。
 (注2) 最終就職率は卒業年の6月末時点

(3) 高い若年者の失業率

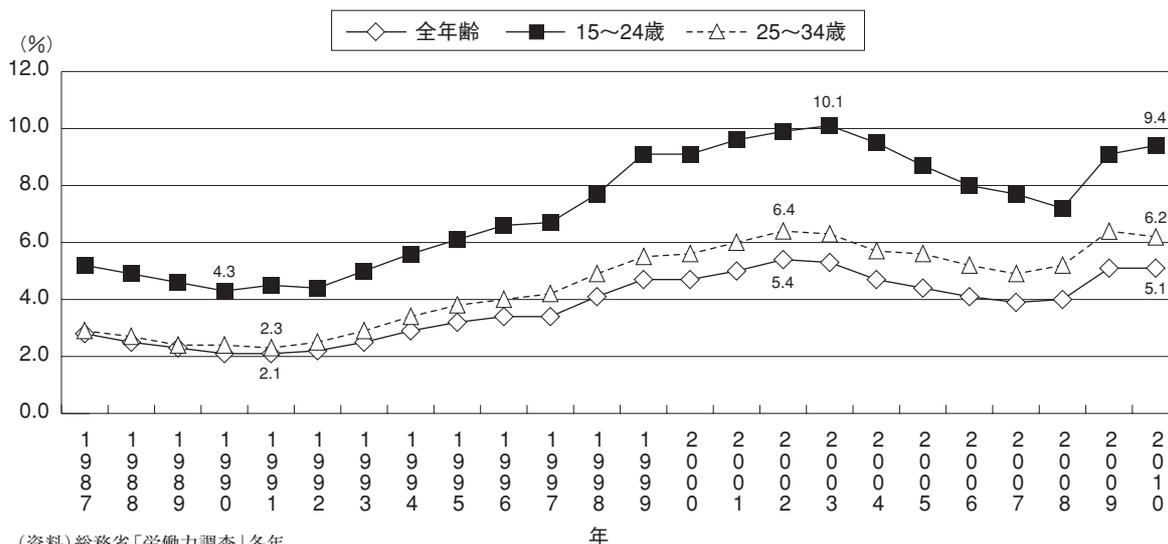
新規学卒者の就職の難しさに加えて若年者の離職率も高い。新規学卒者のうち入社後3年以内に離職する比率は七五三といわれるように、中学卒7割、高校卒5割、大学卒3割という状況である。離職後良い就職機会に恵まれず失業するケースも多く、このことも若年者の失業率を高くしている。15～24歳の失業率は全体の2倍程度、9.4%（2010年）に達しており、世帯を支える年代である25～34歳の失業率も6.2%（同）と全体を上回っており、若年者の就業は厳しい状況にある（図表1-4）。

新規学卒者の就職難、離職する若者の増加に伴い、失業者だけでなくいわゆるフリーター⁴などの若年非正規社員も増えている。1982年に50万人であったフリーターの数に2003年に217万人に達し、その後減少したものの2009年

時点で178万人がフリーターとして働いている（図表1-5）。フリーターは、やりたい職業が見つかるまでの「モラトリアム型」、正規雇用を志向しながらそれが得られない「やむをえず型」、明確な目標を持った上で生活の糧を得るための「夢追求型」などに分類される。「夢追求型」や束縛を嫌う生活スタイルなどの理由から非正規の道を自ら選択する場合もあるであろうが、正社員としての雇用機会を得られず、やむをえずフリーターとして働いている若者も多いとみられる。このほかニート⁵と呼ばれる無就業の若年者が63万人（2009年）いる。

実数では、2009年時点での15歳以上34歳の人々のうち、完全失業者が139万人、フリーター157万人（重複を除くため完全失業者に含まれる21万人を除いたもの）、ニートが63万人、計359万人に達している。これは学生を含む同

(図表1-4) 完全失業率の推移

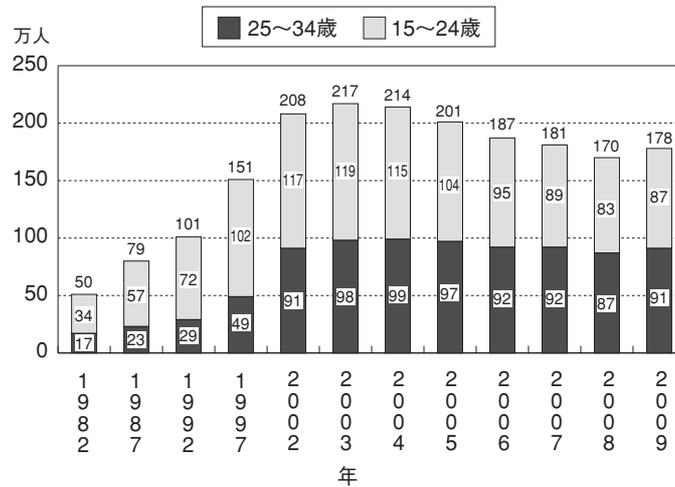


(資料) 総務省「労働力調査」各年
(出所) 厚生労働省HP

4 総務省の労働力調査では、フリーターを「15～34歳の男性又は未婚の女性（学生を除く）で、パート・アルバイトとして働く者又はこれを希望するもの」としており、完全失業者のうちパート・アルバイトを希望するものも含まれる。

5 同じく総務省の労働力調査では、「15～34歳の非労働力人口のうち、通学、家事を行っていない」若手無業者をニートとしている。非労働力人口とは、概ね、労働力調査が行われる週間に仕事をしておらず、また求職活動を行わなかった者が該当する。

(図表1-5)フリーター数の推移



(資料) 総務省「就業構造基本調査」労働省政策調査部で特別集計(～1997年)
 総務省「労働力調査詳細集計」(2002年～)
 (出所) 厚生労働省HP
 (注) 四捨五入の関係で合計とは一致しないことがある。

年代の人口2,929万人の12.2%に相当する。一部に本人の意思によりフリーターを選択する場合があるとしても、これだけ多くの若者が、失業し、あるいは就業していても自立できる経済的基盤を十分に持たず、職業スキル等を蓄積することができない状態にある。これは現時点における雇用問題、格差問題には止まらない。若年者への技能・スキルの継承が不十分であれば、将来における生産性の向上が阻害され、所得、社会保障、治安等多くの問題を惹起する。若年者の雇用状況の改善は、諸課題の中でも優先的に取り組まれるべき課題である。

1. 2 若年者の雇用状況、厳しさの要因

(1) 企業の年齢構成と若年者雇用

このように若年者の雇用状況は厳しい。この主因はバブル崩壊以降、日本経済の成長力が低下し雇用創出力が弱まったことにあり、企業は新卒者採用を抑制する一方、低成長、グローバル化する競争への対応策として雇用の非正規化

を進めてきた。この結果、若年者の雇用は量・質両面で悪化することとなった。

これに対して玄田(2004)は、従業員の中高齢化という個々の企業内部の問題が、若年者の雇用悪化の主因とする。1990年代の雇用資料の統計分析に基づき、産業や規模では説明できない要因が雇用を左右する傾向が強まっていること、そして90年代に既に生じていた組織内部の高齢化、年齢構成の歪みが雇用機会の創出と消失に大きく影響していること、特に大企業で若年者雇用の減少が大きかったことを指摘している。

玄田は、このような中高年雇用維持の代償として若年の雇用機会が奪われることを、中高年と若年者間のディスプレイメント(置換)効果と呼び、中高年雇用維持が選択された背景として以下の三点を挙げる。

①賃金の年功的要素が弱まっているといっても、日本の企業、特に大企業において賃金決定に年功的要素は依然として色濃く残っており、

従業員の高齢化が人件費を大きく増加させた、②中高年社員の雇用調整は多額の費用を伴う。労働者の解雇は職場訓練を通じて投下してきた多額の人的投資の回収を不可能にする。このため能力育成を重視してきた企業ほど業績が悪化したとしても雇用調整の回避に努める。また法的にも人員整理には厳しい制約がある、③1997年頃までは他の会社が大量の従業員の整理を行っていなかったため、人員整理に伴う社会的評価の低下を考えると、当時の状況では人員整理が難しいという事情があった。

そして、中高年の雇用維持が若年者の雇用を抑制させるプロセスを、次のように説明する。業績悪化の中で既存従業員の雇用維持を選択した場合、最適な雇用水準を実現する方法として残されるのは、出向、配置転換等の企業間での労働移動による雇用調整と新規採用の抑制である。しかし90年代後半の不況は受け入れ先である中小企業自体の労働需要を大きく減退させていた。この結果、大企業の雇用圧縮の手段は若年者の求人抑制に集中し、若年者の雇用が抑制された。

雇用の増減に経済の成長力が与える影響は当然大きい、ここで指摘されているのは、①成長力が同じ同一業種内の企業であっても、個々の組織の年齢構成の違いによって雇用の増減が異なること、そして②特に90年代後半以降、年齢構成の違いによる雇用増減に対する影響力が強まった、ということである。以上は90年代の雇用に関する分析であり、その後90年代

後半に大企業による大量人員整理が行われるなどの変化はあった。しかし、企業が経営危機に陥る場合を別とすれば、早期の雇用調整により雇用の過剰を解消し、採用を拡大するという企業行動には慎重な企業が多いことを考えると、企業の年齢構成は若年者雇用に対して依然として大きな影響力を持っていると考えられる。

IT不況後の2005年頃から新卒採用等若年者の雇用状況の改善がみられたが、それは景気の回復に加えて2007年問題ともいわれる団塊世代の大量退職が見込まれたためでもあった。労働政策研究・研修機構（2008）でも、2004年以降の求人の急激な回復が景気回復と団塊世代の大量引退によってもたらされたと指摘している。そして、労働需要の循環的変動の要因として、「景気変動」と共に、これとは独立に「従業員の年齢構成」があるとし、この組み合わせによって労働需要の量が決まると述べている⁶。リーマンショック以降景気の先行きに不透明感が残る中、企業の年齢構成の採用動向に対する影響力が強まっているとみて間違いない⁷。

（2）中小企業と高齢化の状況

玄田は、一方で中小企業については若年者の雇用が大企業ほど抑制されなかったことを指摘している⁸。中小企業は一般的に大企業よりも高齢化が進んでいるといわれるが、その中小企業で若年者雇用の抑制の程度が少なかったのはなぜだろうか。

まず、従業員規模別の男子労働者の年齢構成

6 労働政策研究・研修機構（2008）P126、p127

7 なお、2004年の改正高齢者雇用安定法の施行により、公的年金支給時期の引き上げに合わせて段階的な定年年齢の引き上げ、再雇用等が進められ、2007年問題は2012年問題に先延ばしされたとされる。この結果、高齢者の退出が進まず、リーマンショック以降の採用手控えを増幅している可能性がある。

8 玄田（2004）P96、97

を見ると、「1,000人以上」の企業と比べると、「100～999人」、「10～99人」では40歳代から50歳代前半の層が少なく、50歳代後半以降が多いという特徴がある。つまり、『1000人以下』の企業についての高齢化は50歳代後半以降の高齢者が多く、働き盛りである40歳代から50歳代前半の比重は少ない。なお、「10～99人」では20歳代が少なく、小規模企業での若年者確保の難しさが窺われる（図表1-6）。

図表1-7が示すように、40歳代から50歳代

前半の賃金水準はピーク付近にあり、この層の比率が高いほど企業にとって業績悪化時の人件費負担は重い。大企業と中小企業を比べると、中小企業の人員構成ではこの年代層の比率が少ないことから、高齢化による中小企業の人件費負担は相対的に軽いといえよう。

また、三井（2006）は、「賃金管理においては中小企業では従来から年功的な形態が支配的であるとはいえなかった。年功賃金というものが、新規学卒一括大量採用と長期雇用、企

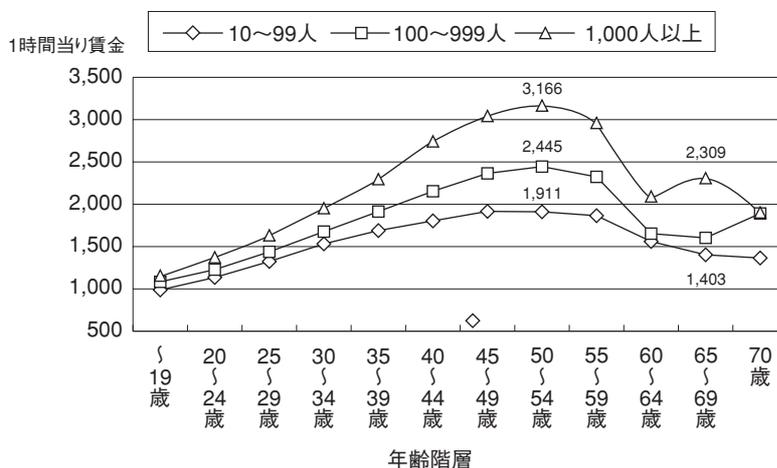
（図表1-6）企業規模別・男子労働者の年齢別構成

（単位 %）

	1,000人以上	100～999人	10人～99人
～19歳	0.9	1.0	0.9
20～24歳	6.6	6.8	5.2
25～29歳	11.6	11.5	10.1
30～34歳	12.5	13.6	13.2
35～39歳	15.2	15.5	15.0
40～44歳	14.6	13.0	12.6
45～49歳	13.2	10.8	10.8
50～54歳	11.0	10.2	10.2
55～59歳	9.8	10.3	10.8
60～64歳	4.0	6.0	8.1
65歳～	0.6	1.4	3.1
合計	100	100	100

（出所）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2010年調査

（図表1-7）規模別・年齢別時間当たり賃金



（出所）図表1-6に同じ

（注）時間当たり賃金は、男子学歴計について、「きまって支給する現金給与額」÷「総実労働時間（所定内実労働時間数+超過実労働時間数）」で求めた。

業内の訓練・育成・配転と昇進制度を基礎とする大企業の日本的管理制度の産物ということができるので、必要な人材をその都度採用する、仕事の必要に応じて抜擢する、あるいは頻繁な転職を前提とするなどの中小企業の雇用にはなじみにくく、職能的な性格が濃いものであった。年功的な賃金制度が規範として整備されていても、必ずしもその通りには実行されていないことは珍しくなかったのである。」と述べている⁹。また、このことの帰結でもあるが、高田(2006)は、「中高年齢者の賃金水準は規模間格差が大きく、かつ同規模内においても、とくに高年齢者については相対的に低賃金層であることから、中小企業の経営効率の一貫としての人件費の抑制、従業員一人当たりの給与抑制の具体的な手段となっている」と述べている¹⁰。この点、つまり中小企業の賃金の年功カーブが緩やかであること、40歳代から50歳代前半の中高年齢者で賃金の規模間格差が大きいことなどは**図表1-7**からも確認することができる。このことから、賃金水準の面からしても、中小企業の中高年齢層の人件費負担は、大企業ほど重くないと言える。

以上を勘案すると、中小企業で若年者の雇用が大企業ほど抑制されなかった理由として、中高年齢化が新卒採用を抑える要因である、「従業員の高齢化による人件費の負担の増加」が、大企業ほど強く作用しなかったことが考えられる。また中小企業では50歳代後半以降が多いことから、若年者の確保、人材育成による高齢層の補充に対するニーズが強いということも考

えられる。

2. 中小企業と若年者雇用

これまでの議論から、若年者雇用については中小企業よりも大企業の方が年齢構成の制約を強く受け、採用を抑制していることが推測される。

本章では、中小企業が若年者を十分に確保できていない状況にあることを資料で示し、若年者雇用に関する企業規模間の需給ミスマッチの縮小が、若年者雇用問題の改善に重要なことを確認する。

2. 1 新規大卒者の就職における企業規模間ミスマッチ

(1) 中小企業の求人をはるかに下回る求職者数

リクルートワークス研究所の調査では、大学生と企業の間企業規模によるミスマッチがあることが示されている。2012年卒(予定)について実数で見ると、従業者数「1,000人以上」の大企業の求人数は15万人、「1,000人未満」の中小企業の求人数は40万人と、中小企業の求人数が大幅に上回っているが、求職者数では大企業が24万人に対して、中小企業が22万人に過ぎない。差し引きでは「1,000人以上」では求職者数が求人数を8万人も上回っているのに対して「1,000人未満」では求職者数が求人数を19万人も下回っている。最終的な求人倍率の状況は不明であるものの、中小企業の大卒者に対する求人ニーズが充足できない状況にあることは、推測できる(**図表2-1**)。

9 三井(2006) P24

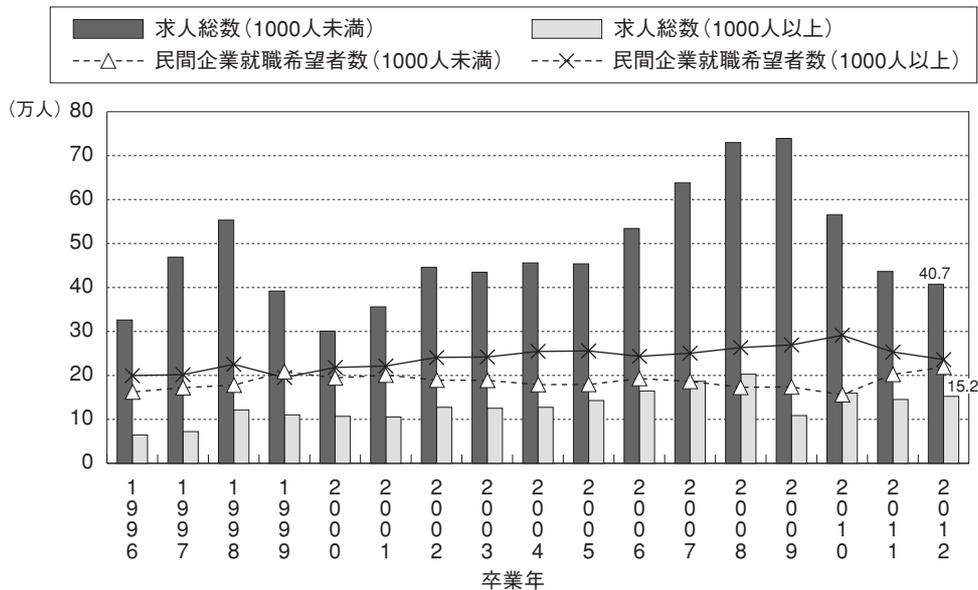
10 高田(2006) (P11、12)

求人倍率でみると、従業者数「1,000人以上」の企業では0.65倍であるのに対し、「1,000人未満」では1.86倍と1倍を大幅に上回っている(図表2-2)。また、小規模企業ほど求人倍率が高い(図表2-3)。

求人・求職者個々に専攻、職種、待遇等に対

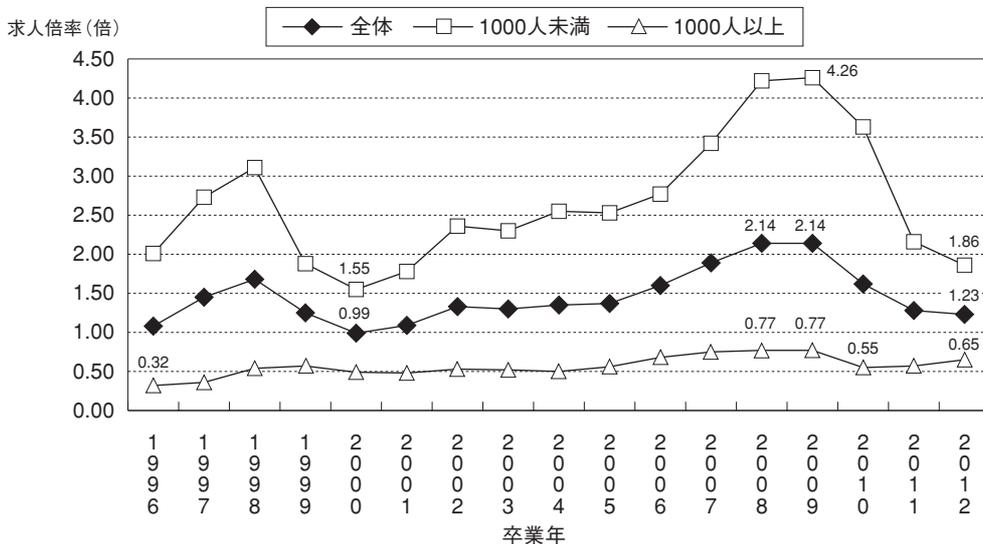
するニーズが異なる。従ってミスマッチが発生することは不可避だが、全体の求人倍率が1.23倍と1倍を超えていることからみても、規模間のミスマッチの縮小が新規大卒者の就職状況改善に寄与することは明らかである。

(図表2-1) 新規大卒求人総数・就職希望者数(従業員規模別)



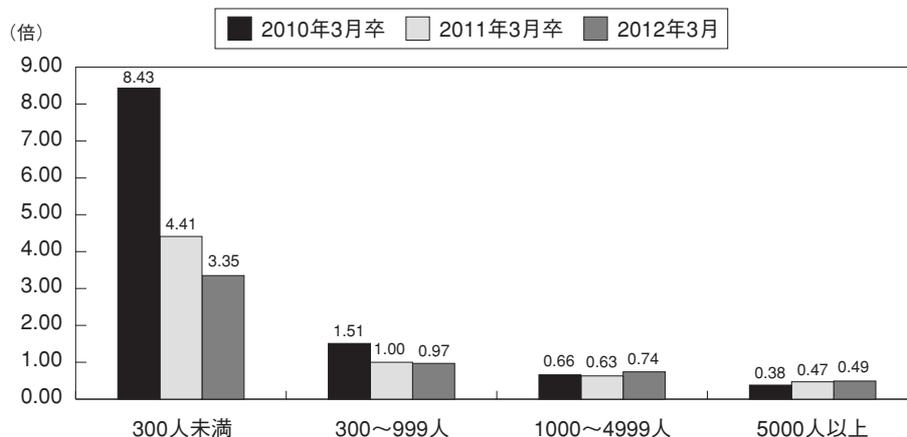
(出所) (株)リクルートワークス研究所「第28回ワークス大卒求人倍率」2011年5月
(注) 各年の数値は前年2~3月に実施された調査での当初計画の数値

(図表2-2) 新規大卒求人倍率の推移(従業員規模別)



(出所) 図表2-1に同じ
(注) 同上

(図表2-3) 新規大卒求人倍率(従業員規模別)



(出所) 図表2-1に同じ
(注) 同上

(2) 大企業志向では解消しない大卒就職問題

前出の図表2-1で、やや長期に亘って新規大卒者の求人・求職状況をみると、2000年頃から大企業への求職者数が増加しているが、これに対して大企業からの求人は2005年(卒)から2008年(卒)にかけて増加がみられたものの、それ以外の時期については求職者数を大きく下回る状況にある(最も求人が多い2008年卒の時点でも求職者数を約6万人下回っている)。一方、中小企業の求人数は一貫して求職者数を大きく上回っている。また2000年代に入り求人数が増加しているにもかかわらず、就職状況が厳しかった2000年代前半においても、中小企業への求職数は殆ど増加していない。以前は、大学への進学=安定した大企業への就職という道筋が想定されていた。しかし、大学進学者の増加に伴い、新規大卒就職者数が新規高卒就職者数を上回る中で、それが不可能になっているのが現実である。

一方、高い技術や高質のサービスを保有する優良中小企業は、数多く存在している。大学生の大企業志向の就職意識には変化が表れているといわれる¹¹。実際2011、2012年では中小企業への求職者数は増加しているが、より多くの学生が早い時期から中小企業を就職先の有力な選択肢として認識することは、大学生の就職状況の改善につながるであろう。また、発展性を持つ中小企業にとって、大学生へのアクセス機会の向上により有能な人材確保のチャンスが拡大することは、成長力の向上、一層の飛躍につながる。

2. 2 新規高卒者の就職と中小企業

(1) 高卒採用も大企業に劣後

新規高卒者市場においても、中小企業の求人充足状況は良くない。「1,000人以上」の企業では充足率が100%を超えていることが多いが、『1,000人未満』の企業の充足率は100%を大

11 毎日コミュニケーションズが2011年1月に発表した「2012年卒マイコミ大学生就職意識調査」によると、新卒学生のうち、「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」「中堅・中小企業がよい」と回答した人の合計は53.4%と前年比で5.8ポイント増え、一方、大手企業志向の学生は前年比5.6%減の41.4%に落ち込んでいる(日経新聞2011年2月11日)。

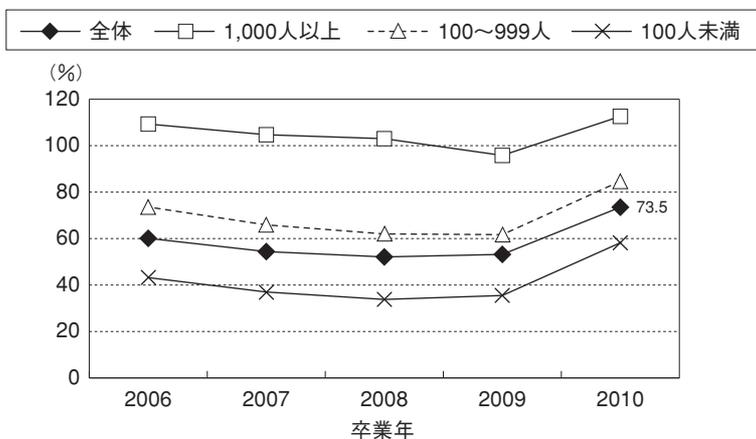
く下回っている。2010年（卒）は不況による求人数の減少から充足率が上昇しているが、それでも中小企業については100%を下回る状況にあり、求人数を確保できていない（図表2-4）。

就職者数の規模別構成をみると、2009年（卒）までは景気回復を受けて、「1,000人以上」と「100～999人」規模の企業の構成比が高まった。このあおりを受けて「100人未満」規模の企業の構成比は低下が続き、新規高卒者採用は困難の度を増していた。2010年（卒）は一転して大企業が採用を手控えたことから、「100

人未満」規模の企業の構成比が増加した。実数でも同規模への就職者数は56千人（2009年卒）から63千人（2010年卒）へと増加している（図表2-5）。

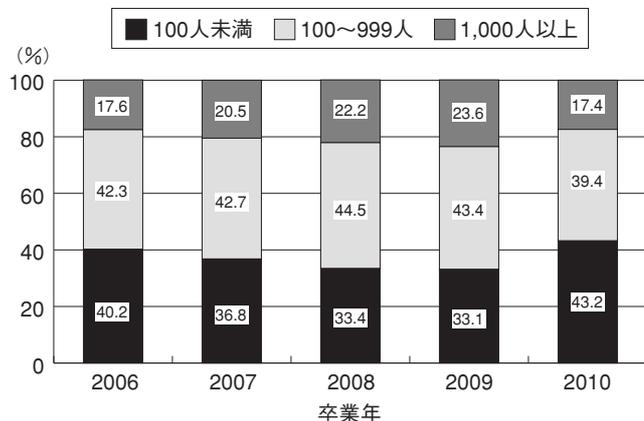
以上のように、新規高卒者についても中小企業、なかでも「100人未満」規模の企業が優秀な人材を確保できず、量的にも必要量を充足できていないことがわかる。また2010年（卒）の状況は、新規高卒者においても中小企業とのマッチングにより事態が改善することを示している。

(図表2-4) 新規高卒に対する求人充足率(規模別)



(出所) 厚生労働省「新規学卒者(高校・中学)の職業紹介状況」各年

(図表2-5) 新規高卒就職者数の構成(従業員規模別)



(出所) 厚生労働省「新規学卒者(高校・中学)の職業紹介状況」各年

(2) 新規高卒者就職の仕組み

新規高卒者の職業紹介は職業安定法により、ハローワークと高校の協力の下に行われる。原則的な流れは次のようになっている。

企業が求人票をハローワークに提出し、ハローワークが法令違反のないことを確認し求人票を企業に返戻、企業は返戻された求人票を希望する高校に提出し、生徒は学校推薦を受けて就職活動を行う¹²。

求人票の受付、返戻は6月下旬以降日程を決めて全国一律に行われる。また、学校からの推薦開始、採用選考・内定開始の日程は、行政がそれぞれ9月初め、9月半ば以降の期日を定めて実施される。高校生の就職活動には「一人一社制」のルールがあり、一人の高校生は選考解禁日から一定の時期までは複数の会社を応募できず、1社に応募し採用されなかった場合に、次の会社に応募できる¹³。また内定が決まった段階で就職活動を終えなければならない¹⁴。

「一人一社制」は、就職活動に時間をとられ勉学が疎かになることを避けるためのルールだが、中小企業が高卒者採用で立ち遅れる要因ともなっている。通常、中小企業は地元に着目しており高校生の採用では大企業よりも有利と考えられる。しかし、「定期採用の見通しが持ちにくい中小企業や地方企業が採用に動き始めるのは秋になることが多い」¹⁵ため、採用活動の開始は大企業からの内定が既に出た後になる場合が多い。従って、この時点で中小企業が募集を始め、地元での就職を希望する高校生がいた

としても、既に大企業への就職活動を行っていたら中小企業への就職活動を行えないし、大企業から内定が出ていれば中小企業への就職はできない。新規高卒者確保において大企業に劣後し、質的・量的にも十分充足することができない理由は、知名度の低さや待遇への不安などの問題があるが、この点にも1つ問題があると考えられる。従って、良質の新規高卒者確保のためには、中小企業においても早目に人員計画を建てて採用活動を開始する必要がある。

3. 中小企業における若年者雇用の課題と対応

新規学卒者と中小企業間の求職、求人のミスマッチ改善は、新規学卒者の就職難の改善だけでなく、中小企業の人材の質・量両面での充足、中小企業の成長力の向上にも寄与する。しかし、中小企業の情報の少なさ、知名度の低さ、処遇への不安など、中小企業と新規学卒者のマッチングには課題がある。また中小企業の側には、採用活動にかかるコスト負担の問題、採用手法に関するスキル・ノウハウの弱さなどのネックがあり、採用後についても教育・訓練のノウハウの乏しさ、それらにかかるコスト負担の問題などがある。また、若年者の離職が多い中、苦勞して採用した新卒者に教育・訓練を施し基幹的人材として活躍してもらうためには、定着を図るための取り組みも重要である。そこで本節では、本テーマに関連して行った事例調査、他機関などの調査結果などを用い、若年者雇用に

12 高卒求人減少が契機となり、求人情報共有化のため、2002年から「高校就職支援システム」が始まった。これは各地のハローワークが受理した求人データベース化し、インターネットを通じてどの学校でも閲覧できるようにしたものである。このシステムでは、企業が「指定校推薦」方式（企業が求人する特定の高校を指定する方法）を希望する場合を除き、求人情報の公開が原則となっている。

13 複数応募が可能となる時期は地域によって異なる。また、地域によっては解禁日から複数応募が認められる地域もある。

14 労働政策研究・研修機構（2008）P33

15 労働政策研究・研修機構（2008）P31

関する中小企業の課題と対応を考える。

3. 1 若年者の採用について

(1) 採用の目的

事例企業では、当面の生産に必要な現場要員の確保など短期的な観点からの採用のほか、数年後の高齢者の退職を見据えての若年者の計画的な育成、企業の活力維持のための適正な年齢構成維持、後継者のための補佐要員の確保、事業展開の転換を意識した採用など、中・長期的な観点に立った採用が行われている。

(2) 採用計画の策定、早めの採用活動

大学生の就職活動は概ね次のような流れで行われる。2012年3月卒大学生採用にかかる経団連の倫理憲章では、3年生の10月に企業の広報活動が開始され（2013年3月卒からは12月）、面接・選考開始が翌年の4年生4月、正式内定が10月となっており、この間に、企業説明会、選考・面接が行われることになっている（**図表2-6**）。もっとも、外資系企業などが先行して採用活動を行うため、早い時期に内々定が出されるなど実際の流れは異なるようである。

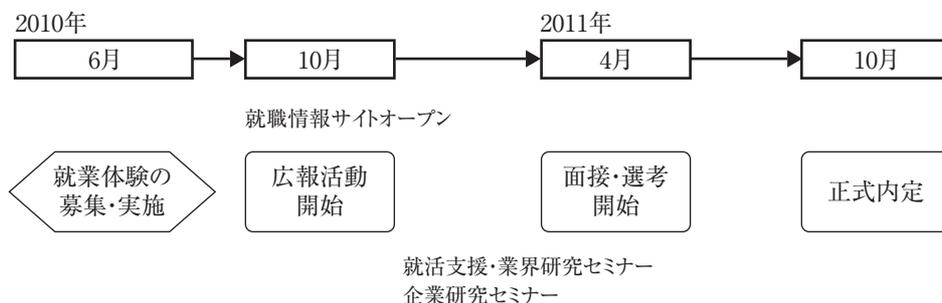
大学生の殆どはリクルートの「リクナビ」や

毎日コミュニケーションズの「マイナビ」など、就職情報サイト（10月にオープン）で企業の情報を得てエントリーし、企業主催のセミナーに参加、エントリーシート（応募書類）を提出し、選考・面接へと臨んでいる。従って、大卒採用を考える場合、まずこのフローを把握した上で採用スケジュールを立て、早めに必要な手を打つことが重要である。

中堅・中小企業の採用コンサルティングを行うクレスコ(株)（**事例4**）は、採用活動全般にわたる行動計画の策定、求める人物像の明確化、説明会や面接選考など個別活動に関するアドバイス・支援を行っている。大学生の採用には、早目の採用活動が重要であり、コンサルタント先のうち、早い企業は3月に内定を出している。また、内定後は大企業等による内々定、内定が出てくるので、内定者のフォローも重要である。

ただ早目のアクションをとるためには、数百万円が必要となる大手就職情報サイトを活用しないと難しい。また、就職情報サイトを活用した採用活動では、単独で会社説明会を開くことも必要になる。従って、採用活動コストは高くなる。このため、採用予定者数の規模、採用担

(図表2-6) 2012年3月卒業予定者に関する経団連倫理憲章



当者に割ける数、資金的余裕などを勘案したうえで、実行の是非を判断する必要がある。

(3) 情報発信・知名度の向上

(知名度の低さ)

中小企業の知名度は低い。優れた技術やサービスを保有し、高い評価を受けている企業でも、その評判は業界内に止まり一般に知られることは少ない。地域内の住民ですら、行政や金融機関、取引関係のある企業とその関係者以外には、あまり知られていないことが多い。製造業を例にとると、多くの中小企業は一般の目に触れる完成品ではなく、表に出ることのない部品やその部品の加工を行っており、縁の下の力持ち的な存在であることが多い。上場企業ですら部品メーカーの知名度は低く、予定数の就職者を確保するには苦勞しているようであり、まして中小企業の採用に苦勞が多いのは無理からぬことである。

また、イメージも良くない。ある経営者は「テレビでは不況になると中小企業の雑然とした工場を放映し、不況に苦しむ中小企業の姿を強調する。これでは、中小企業を敬遠する若者が多くなるのも当然」と語っていたが、知名度の低さ、中小企業へのマイナスイメージが、有能な若者を引きつけるうえで不利になっていることは間違いない。

従って、求職者が現れるのを受身で待っていたのでは人材確保に遅れをとるのは当然である。できるだけ情報を発信し学生に自社の存在を認知してもらえよう、能動的な行動が必要である。

(就職情報サイトの活用)

情報発信のツールとしては、まずITが想定される。大手情報就職サイトは大学生に良く使われるため有効だが、数百万円のコストがかかる（内容によって異なるが）。最近是新卒者の就職支援に政府も力を入れており、経済産業省や厚生労働省のハローワークが運営するシステムもある（後掲参考図表1参照）。この活用を考えてもよいだろう。ただ、このシステム、サイトの学生への知名度は大手情報就職サイトに遠く及ばないことから、学生に対する制度の広報周知が求められる。また、自社の魅力、特徴などがアピールできるようなWebづくりの工夫なども重要である。

(就職説明会等の活用)

航空機用精密部品の試作・量産等を行う(株)塩野製作所(事例5)は、理工系を中心に大学生を採用している。大学が行う就職説明会は同社の採用のメインルートであり、同社も積極的に参加している。リーマンショック以降、大学は中小企業を対象とする説明会の開催に力を入れているが、大学が声をかける企業はある程度限定されているようである。従って、説明会の場を持つためには説明会情報の収集と大学との関係構築が重要である。同社は、産学連携、工場見学会、インターンシップ等に協力するなど、多くの大学との関係構築に努めている。

先のクレスコ(株)(事例4)も、コンサルタント先に対して就職情報サイトだけでなく、並行して大学との直接的なルートの開拓を勧めている。同社も、大学が主催する企業セミナーには大学が選定する企業が参加を許されるため、就職部への訪問等、大学との関係構築が必要だ

とする。

以前から、協同組合や中小企業団体、行政等が中小企業の求人を支援するために、合同就職説明会等を開催してきた。例えば、(財)大田区産業振興協会は、若者と企業の出会いの場である「若者と中小企業とのマッチングフェア」や面接の一步手前の段階を想定した「プレ就職面談会」などのイベントを実行し、若者と中小企業とのマッチングを支援している¹⁶。また、最近では就職情勢の悪化に対応するため政府の支援の下、就職説明会が商工会議所、中小企業団体中央会、大学等が中心となって、数多く開催されるようになってきている(後掲参考図表1参照)。情報発信の機会が乏しい中小企業は、待ちの姿勢では優秀な学生を採用することはできない。このような情報を収集し、説明会等の機会の積極的な活用を考えるべきである。

(工場見学、企業見学会等への協力)

毎年継続的に新卒を採用していれば、学校、特に高校の場合にはコンタクトできる関係が確保できる。学校側から見れば、就職した学生の就業状況等から企業の働く環境、風土等を把握できるし、企業に適した生徒を選定し優先的に推薦することができるであろう。また、企業も学校に要望を伝えることができるので、自社のニーズに合う生徒を採用できる可能性が高い。

しかし、大学生、高校生を問わず、中小企業では毎年継続的に新卒採用を行わない企業も多い。たとえばHS社(事例8)は技術的な要として工学系大学生を期待しているが、専担の開発部門を持たないため工学系人材を毎年採用する

までの量的なニーズがない。高校生の場合であっても、小規模企業では毎年採用するだけのニーズがない企業も多く、このような場合には企業と学校の関係が希薄となり、質的のみならず量的にも新卒者の確保が難しくなる。

労働政策研究・研修機構(2008)では、高校教育におけるカリキュラムレベルでの学校と企業のリンケージを強めることによって、頻繁な採用を行えない中小零細企業にとって、採用や就職が発生しなかったことによる、マッチングレベルでの関係希薄化を避けることができる(と述べている。工場見学会や、企業見学会、インターンシップ受け入れへの協力等、学校への継続的な情報発信と自社の認知度を高める努力は、人材確保のために重要であるが、学生のキャリア教育への協力は地域とともに生きる中小企業ならではの地域貢献、社会貢献でもある。このような試みは生徒に対する受け入れ企業のイメージを良くし、保護者、地域内の諸機関に対する企業の知名度・評判向上につながる可能性もある。大学生の工場見学等を受け入れている(株)塩野製作所(事例5)では、同社の先端的な設備や仕事内容、工場内環境を目にして、中小企業に対するイメージが改まったという学生が多いというが、中小企業に対するマイナスイメージの改善にも役立つであろう。

3. 2 定着率について

定着率の低さは企業の悩みの種である。教育・訓練で人材育成を図ろうとしても、定着率が悪いとそれが無駄になるだけでなく、十分に

16 2006年度から実施された「若者と中小企業とのネットワーク構築事業」(同施策自体は2008年度に終了)により開始されたイベントであり、2009年の同フェアには約1,000人の若手求職者が参加(参加企業39社)した(同振興公社HP)。また、日経新聞(2011年2月11日)では、「就職面談フェア」に参加する大学生の増加、これらイベントを通して採用に成功した例が紹介されている。

人材が育たず生産性の向上が難しくなる。そこで以下では、定着率向上のための取り組みについて考えてみたい。

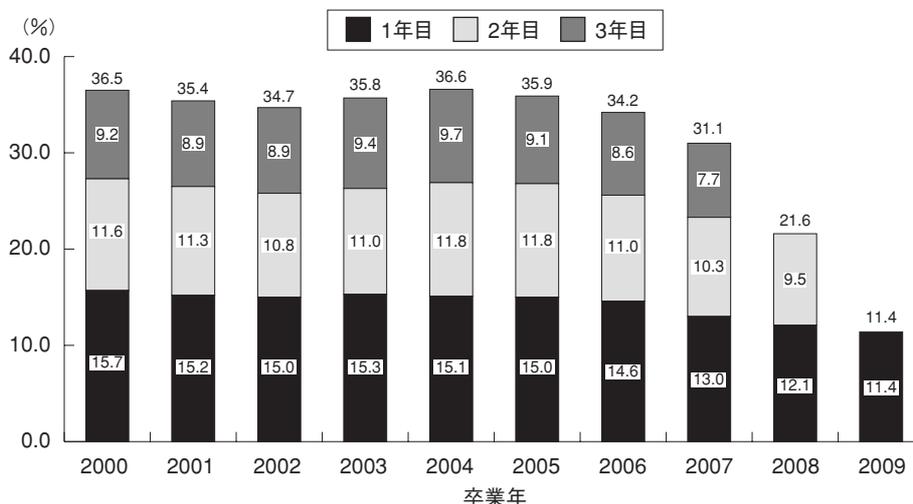
(1) 定着率の状況

高校、大学新卒者の離職状況を見ると、2007年（卒）の3年以内の離職率は高校卒が40.4%、大学卒が31.1%に達している。2008年、2009

年（卒）の1年目の離職率は就職環境が再び厳しくなったことから低下傾向がみられるが、依然として離職率は高い（図表2-7、2-8）。

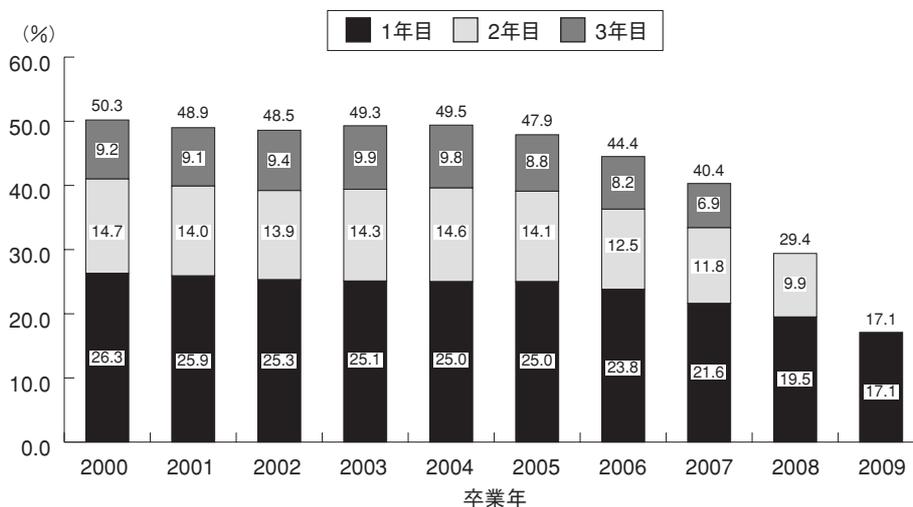
次に転職しようとする理由をみると、「1,000人未満」規模の企業では「賃金の条件がよい会社にかわりたい」、「労働時間・休日・休暇の条件が良い会社にかわりたい」という待遇面での不満、「仕事が自分に合った会社にかわ

(図表2-7) 新規学卒者の在職期間別離職率の推移(大学卒)



(出所)厚生労働省HP 職業安定局集計
(注)四捨五入の関係で合計と一致しないことがある。

(図表2-8) 新規学卒者の在職期間別離職率の推移(高校卒)



(出所)図表2-7に同じ
(注)同上

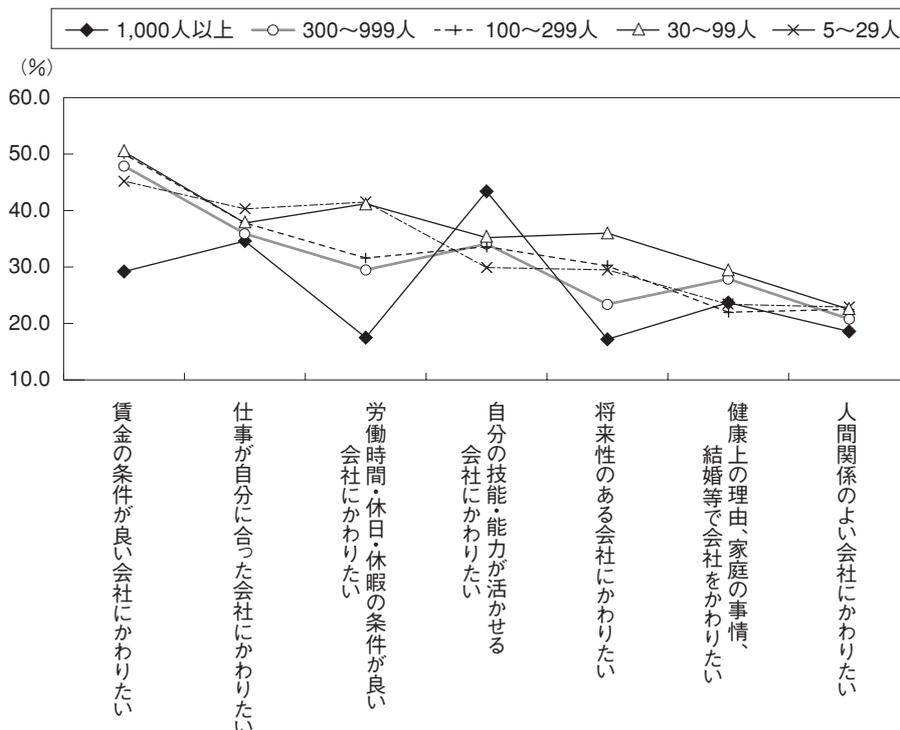
りたい」、「自分の技能・能力が活かせる会社にかわりたい」という仕事内容と自己との適性に係わる不満が多い。また、「将来性のある会社にかわりたい」も多い（図表2-9）。

一方企業側では、若者を正社員として受け入れる場合の問題点として、「すぐにやめてしまうなど職場定着が難しい」が第一位であり、「マナーやコミュニケーションなど社会人の基本ができていない」、「即戦力にならない」、「仕事への取り組み意欲や目標達成意欲が低い」が多い（図表2-10）。

また、企業がこれに対して実施している対策をみると、「業務知識のための教育を行っている」、「早期離職を防ぐため募集・採用時に自社や職種の詳細を伝えている」、「仕事に対する取り組み方針など、意識づけのための教育を行っ

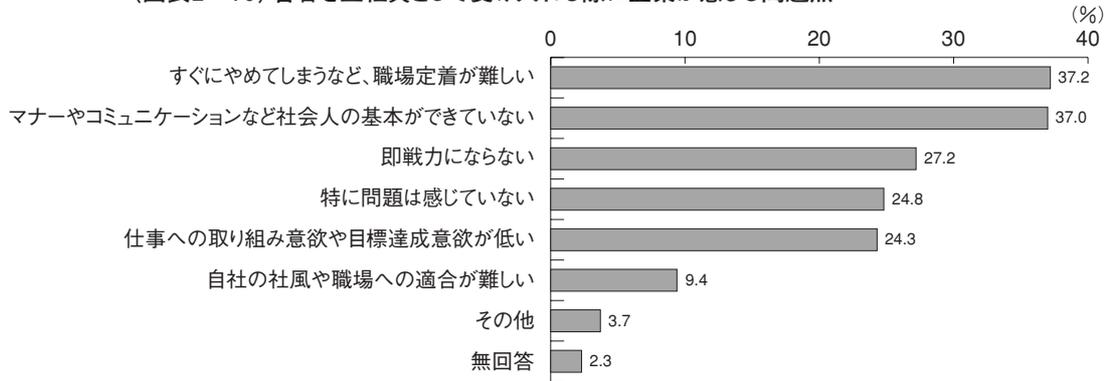
ている」、「社会人としてのマナーやコミュニケーション力を養成する教育を行っている」、「外部の教育・研修機関を有効に活用している」、「長期的な視点での人材育成計画を立てている」などが、行われている。条件・情報の詳細な提示による入社時のミスマッチ防止、入社後の教育に力を入れている企業が多い。また、比率は低いですが、「若者の状況を把握するため上司と定期的な面談等を用意している」、「職場のチームワーク醸成のレクリエーションなどを実施している」、「不安や不満を相談できるような仕組みを用意している」など、コミュニケーション・意思疎通の円滑化を重視する企業や「管理者に、若者を適切にマネジメントする力を養成するための教育を行っている」とする企業もある（図表2-11）。

（図表2-9）転職しようと思う理由（従業員規模別）



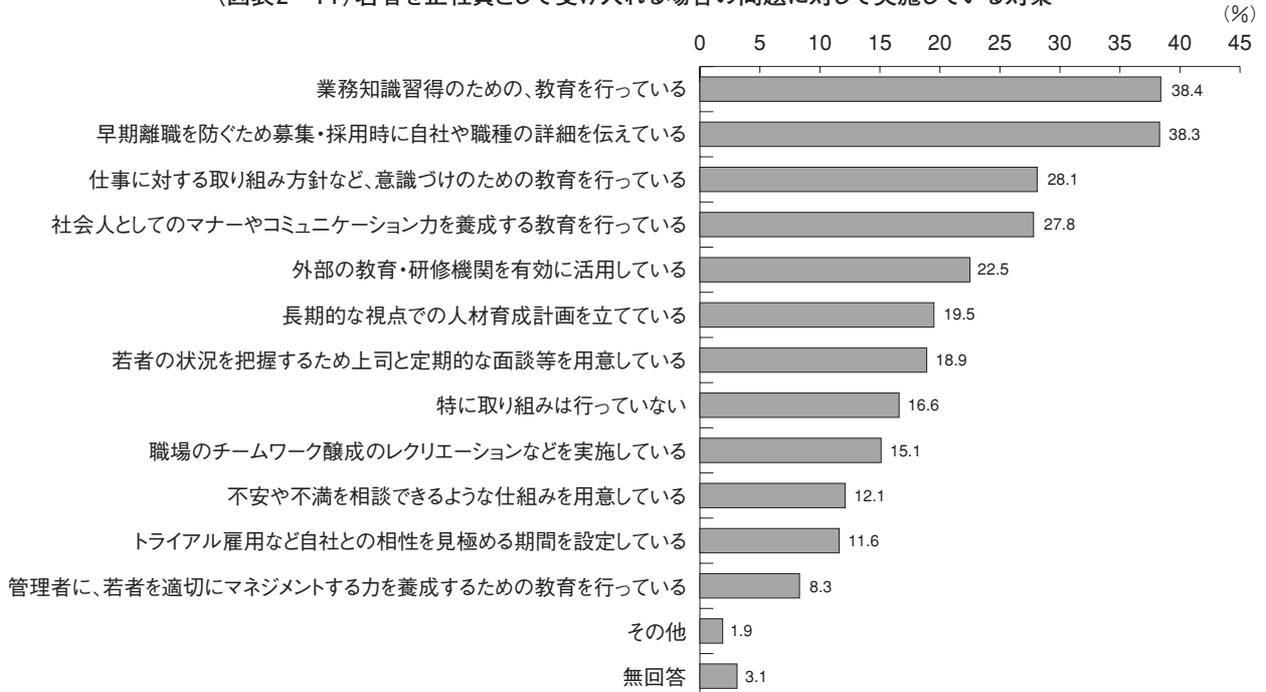
（出所）厚生労働省「平成21年若年者雇用実態調査」平成22年9月
（注）定年前に転職したいと考えている若年者を100とした場合の理由

(図表2-10) 若者を正社員として受け入れる際に企業が感じる問題点



(資料)厚生労働省「若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係る調査研究報告書」平成20年9月
 (注)若者には、新卒、フリーターや既卒者を含む

(図表2-11) 若者を正社員として受け入れる場合の問題に対して実施している対策



(出所)図表2-10に同じ
 (注)同上

「早期離職を防ぐため募集・採用時に自社や職種の詳細を伝えている」は、文字通り待遇に関する期待と実際とのギャップを回避しようとする対応であり、教育・訓練は企業に必要な能力を習得するための対応であると同時に、能力を高めることにより、仕事内容、適性との齟齬を埋めようとする対応でもある。また、コミュ

ニケーション・意思疎通の円滑化は、初めての社会生活に対する不安の減少、問題が顕在化する前の早目の対応で、離職を防ごうとする試みである。次項以下では、待遇、コミュニケーション、教育・訓練の観点から、事例企業などの対応を紹介する。

(2) 待遇面での対応

待遇面で期待と現実の間にギャップが生じた場合、離職につながりやすい。従って、アンケート結果のように、賃金や労働時間などに関する事前の詳細な説明、職場見学等によりギャップが生まれにくいような措置を講じることは当然必要である。しかし、それでもいざ働いてみると予想より仕事がつらい、休暇が取れないなど、待遇面での不満が生じることは避けられない。

待遇そのものに関しては、企業の収益状況が関係するため効果的な対応をとることは難しい。賃金に関しては、仕事の内容や労働密度、労働時間との相対的な関係で高低の不満を感じることが多いと考えられる。事例企業は、年功制を基本としつつも技術手当や能力給を加味して、メリハリの効いた運用を行い能力や成果に酬いる、地域内でできるだけ良い待遇となるように賞与等に配慮する、あるいは能力主義の賃金体系や登用を行う等で、賃金面のニーズに応えようとしている（**事例1** (株)ASフーズ、**事例3** (株)兼古製作所、**事例5** (株)塩野製作所）。

入社後数年間の時点では成果や能力にあまり差がないこと、また賃金水準も低いことから、当初からこのような運用を行うことは困難であろう。しかし、能力と働き次第で賃金が上がることが目に見えると将来の待遇への希望が生まれる。このことは、特に能力と意欲がある若者の定着に関して良い効果を生むと考えられる。

中小企業は経営者のトップダウンが効きやすい。また従業員100人以内であれば、経営者の眼が行き届くことから能力や成果を判断でき、メリハリの効いた運用を行いやすいという。し

かし反面、恣意的な運用とみられないような公正性、納得性が重要であり、そのためには客観的な材料に基づく評価と、従業員との信頼関係の構築を心がける必要がある。好業績の中小企業は業績の従業員への公開、経営計画策定への従業員の参画に積極的といわれるが、このような取り組みも信頼関係の構築につながると考えられる。

賃金水準が地域の相場並みであっても、漠然とした印象で賃金が低いという不満を持つことも多いであろう。現場部門の若手は他の会社と接する機会が少ないため、このような不満を持ちやすいという。外部研修、特に泊りがけの研修は、他社の同年代の社員と仕事や待遇などの情報を交換する機会であり、他社の労働条件などもわかるため、自社の待遇などを客観的に評価できるようになるという。外部研修は知識やスキルを高める機会であるが、(株)兼古製作所（**事例3**）は、他社の情報に触れ見聞を広げる貴重な機会と位置づけ、若者への受講機会を提供している。

(3) 風通しの良い職場づくり

先のアンケート調査では比率は少ないが、上司との定期的な面談やレクリエーションの実施、不平や不満を相談できる仕組みなど、意思疎通・コミュニケーションの円滑化に関連する項目が挙がっていた。意思疎通・コミュニケーションの円滑化は、問題が大きくなる前に早目に対応するために、また職場の雰囲気、仕事に早く慣れるためにも必要である。

労働政策研究・研修機構（2007）¹⁷は、①採

¹⁷ 労働政策研究・研修機構（2007）P86

用抑制によって年齢ギャップが広がったこと、②人員削減によって管理職のプレーイングマネージャー化が進み、若手の指導、育成体制が手薄になったこと、これらの結果若手が仕事上の悩みや転職希望について、事前に相談することなく、具体的な転職先が決まってから上司に報告するケースが目立つようになったと、ある企業の例を挙げ、若手を育てる指導者の育成が重要であることが窺えると指摘している。従ってコミュニケーション・意思疎通改善のためには、上司や相談者の時間的余裕の確保と指導・相談能力の育成等の条件整備が必要となる。また、悩み等が把握できた場合には他部門への配置転換等も必要となることから、社内間の連絡・調整等の体制整備も必要であろう。アンケート調査では、意思疎通・コミュニケーションの円滑化に関連する項目の実施比率が少なかったが、企業としてこのような体制整備に取り組むことが望まれる。

事例調査ではコミュニケーションの問題について、相談者や指導者を制度的に定めているかまでは確認しなかった。ただ、仕事上の指導者をつけるのは当然として、周囲の人が状況を判別しやすいように新人の帽子の色をかえる、少集団単位でチームを編成するなど、実態的に新人をフォローする仕組みがとられているようであった。また、従業員100人前後の企業が多かったためか、経営陣が新人の仕事ぶりや、新人とのコミュニケーションに配慮するなど、経営陣が新人に積極的に関与している様子がうかがわれた。

また、事例企業ではないが、入社3年間の定

着率が80～90%のある卸売業では、入社3ヶ月以内に総務課が新入社員の仕事や人間関係の状況や悩みに関するアンケート調査を実施、また、年2回の自己申告（全社員が対象）を実施、社長と役員による直接面談を行っている¹⁸。上司以外の者が新入社員の状況を知ることに役立つ、これが定着率確保に寄与していると考えられている。直接の上司との人間関係等により実態が十分に把握されていない場合もあることから、このような客観性のあるセクションが状況把握を行うことも考慮すべきである。

（４）教育・訓練、人材育成 （会社の将来性への不安）

先のアンケート調査の転職したい理由では、「仕事が自分に合った会社にかわりたい」、「自分の技能・能力を活かせる会社にかわりたい」が多い。また「将来性のある会社にかわりたい」も多い。前二者の適性や技能・能力を活かしたいという問題には、現在の会社の中に、自分に適した仕事、やりたい仕事がない場合と、社内にあっても目に見えないという両方のケースがある。また、後者の将来性の問題には企業自体の将来性と、会社の中での自分の将来像が見えにくいという二つの問題が含まれる。

会社自体に問題がないのに、将来性に期待できないというケースへの対策として、企業の将来ビジョンや経営理念をきちんと伝えること、業績等経営情報の公開や、経営計画策定に従業員が参加する等の仕組みを導入し（入社間もない若手にはかえって負担となる可能性もあるが）、共に企業を創るという意識を醸成するこ

¹⁸ 産業社会研究センター（2008）P54

とが考えられる。重要なことはこれらの活動の結果として、範となる上司、先輩社員が育ち、活き活きと働く先輩社員の姿を若手社員が眼の辺りにできることである。これは一朝一夕にはできないが、長期的なビジョンの下、このような企業づくりを進める必要がある。

(仕事の適性に関する不満)

会社の中に、実際に自己に適した仕事が存在しない場合には会社としては手を打ちにくい。しかし、この種の問題は、多くの場合、現在担当している仕事が自分に合わないという不満や、希望の部署に配属されなかったことからくる不満や失望の反映という側面がある。さらに、現在の職務への不満が高じて、この会社にいる限りこの種の仕事が続くと考え、これが将来への不安につながる可能性がある。

豊かな時代に育った若者の中には、嫌なことや辛いことは避け、楽しいことだけをやりたいという気質を持つ者も多い（もちろん、そうでない若者も多いのだが）。かつては家庭、学校において、目標に向けて努力することの重要性などが教育されてきた。しかし、現代ではその機能が弱くなっており、家庭、学校教育の改善を待つには時間を要するであろう。企業が企業内部での仕事を通じて知識やノウハウを身につけることが、よりレベルの高い次の仕事、次のステップにつながることを、教える必要がある。

(キャリアプラン等による道筋の明示)

企業内での自己の将来像や適性への不安、不満に対して、キャリアプランを導入することによって対応しようとする企業がある。製造業の場合で考えると、高卒男子は現場の生産要員として採用されることが多いが、いろいろな工程

を経験する中で能力や適性を評価され、生産技術者等生産の要の職務に登用される。しかし、各工程は単調な作業の反復であることも多く、期間が長いと嫌気がさして離職する場合もある（大卒者も数の増加により生産や販売現場要員として採用される、いわゆるブルーカラー化が起きている）。HS社（事例8）は将来の道筋が見える仕組み、キャリアプランの構築が必要と考え、職種・職位に必要なスキルの明示、これと連動したジョブローテーション、登用・選別時期の目途の設定等により、将来の道筋と当面の目標をリンクさせることを検討している。

(円滑なローテーションへの工夫)

日本では配置転換を通じたキャリア形成が行われるが、配置転換先が希望の部署、職種と異なる場合、不満の種となることがある。先のキャリアプランはこれへの対応の1つだが、個々の適性や能力に合わせた運用により円滑なローテーションを図っている企業もある。

工学系の大学生はプログラミングや生産技術の職務希望が多いが、中小企業では専担者であっても自らが現場に通じている必要がある。従って現場の技能を修得するため、中小企業ではローテーションで多くの工程を経験するのが一般的である。(株)塩野製作所(事例5)は、3年程度のローテーションですべての製造現場を経験するように職務を設計しているが、個々の習熟度合いを観察し、性格・適性を考慮した上で、柔軟にメリハリをつけたローテーションを行っている。個人により工程への適性が異なり、早く習得できる場合、習得に時間を要する場合など個人差がある。同社では、個人の習得状況に応じてローテーションの期間を調整し、負荷の

軽減、意欲の向上を図っている。また、担当するセクションによっては残業時間等の関係で給与が減少する場合があるが、このような場合には会社の必要性に基づく異動であることから、減額部分を調整するよう配慮している。ドライな仕事本位の結びつきではなく、社員に関心を持ち社員の成長にコミットしていくという会社の姿勢は、若年者に安心感と会社への信頼を抱かせる。

逆に不満を解消するためにローテーションが必要な場合もある。一つの部署の仕事だけで悪い評価がされると、意欲を低下し離職につながりかねない。向き不向きを本人、会社がともに理解し、社員の能力を活かし育成するためにローテーションが必要な場合もある。(株)兼古製作所(事例3)は、営業、生産管理等職種で採用してその分野で育成するのが基本だが、本人の仕事の状況、希望や適性により採用職種を超えた再配置も行っている。

(教育・訓練の重視)

未知の体験に不安を持つ若年者にとって、教育・訓練の存在は就業への安心感と企業への信頼を高める。また自己の能力向上と成長を期待できることは、意欲ある若年者のモラルを高め、定着率の向上に寄与すると考えられる。

(株)塩野製作所(事例5)はISO9001:2004及び航空宇宙産業の品質マネジメントシステムであるJISQ9100:2008で、年間の教育の計画、実行が求められており、同社ではそれを基に教育・訓練を熱心に行っている。内部講師による品質等の勉強会をはじめ、航空会社や大手メーカー講師による勉強会、ミーティングなど多様な教育を企画・実施している。また、部品加工

企業では、社員が部品の全体像を目にする機会が少ないため、仕事の意味、重要性を認識しづらい。同社では、教育・訓練や工場の見学会を通じて、部品を見たり、部品関連の話しを聞く機会を設け、仕事の意義確認に役立てている。

研修や座学だけが教育・訓練ではない。若年者にチャレンジの機会を与えることも良い教育となる。(株)香川シームレス(事例2)は、県のブランド確立支援事業を利用し、若年者をプロジェクトに参加させている。同社にとって下請の仕事からの転換は、将来の発展につながる重要な取り組みである。当面の仕事を優先する現場レベルでは若手の投入等を決断できないが、同社では社長が将来への投資と考え若手にチャレンジの機会を与え、育成を図っている。(株)坂本設計技術研究所(事例6)は、自動車の金型設計の技術をロボットや医療に活かすため産学連携に積極的に取り組んでいる。同社は若年者が多くこのような仕事上の取り組み自体が、教育・訓練となっている。また、活動を通して得られる大学関係者等幅広いネットワークが、自らの成長のためのスプリングボードとなっている。

(指導者の育成)

企業の教育・訓練の中心はOJTである。若年者が日常的に接するのは直属の管理職等の指導者であり、その人格、力量が若年者の定着に大きく影響する。先のアンケート調査で「管理者に、若者を適切にマネジメントする力を養成するための教育を行っている」が挙げられているのも、この重要性が認識されているためである。

人材育成に悩む企業では、指導者の不足が理由として挙げられることが多い。良質の人材を

採用し指導者が基幹的人材に育て、その人材が次の人材を育成する。企業の競争力の大きな源泉は人材であり、そのサイクルの要は指導的人材である。良い指導者は若年者の目標となり、身近な指導者の姿を通じて現在の仕事の積み重ねが将来につながることを理解し、定着率を高めることになる。

若年者の定着に苦勞しているS社（事例7）は、将来像への理解が浅い若年者にとって、仕事の内容、意味を理解し、モラルを維持する上でOJTの内容と進め方が大きな意味を持つと考えている。OJTの巧拙、効果は指導者によるところが大きく、課長、職場の長を外部研修に派遣するに当たり、知識の習得等と共に教え方の習得・スキルアップを期待している。HS社（事例8）もリーダーの育成・強化を若年者の教育・人材育成の上での課題と考え、力を入れている。同社は大学院のカリキュラムに、社員が講師を務めて講義・実習を行うプログラムを提供しているが、この狙いの一つには知識の整理や教えるための工夫を通じてリーダーの資質向上を図ることがあった。

（経営者の積極的な関与）

「採用、人材育成は企業の最重要事項であり、経営トップが積極的に関与すべき仕事である」「大企業と異なり中小企業では計画を立てると却って硬直的になる。ヒトについても柔軟に対応することが現実的であり効果が高い。ただし、現場任せにせず、経営トップ層が現場の実態把握と判断に深く関与すべき」など、若年者の育成について経営トップの関与が重視されている。

教育・訓練等の制度的な枠組みが整備されても重要なのは実際の運用である。事例企業では、経営者が賃金、ローテーション、教育・訓練等に積極的に関与しているケースが多い。企業の規模にもよるが、経営トップの若年者の採用・育成への関与は、指導層や管理職に良い意味での緊張感を与え、定着率の向上と人材育成に資するであろう。

3. 3 学校・教育への要望

先のアンケート調査で示されたように、若者を正社員として受け入れる場合の問題点として、「すぐにやめてしまうなど職場定着が難しい」、「マナーやコミュニケーションなど社会人の基本ができていない」、「仕事への取り組み意欲や目標達成意欲が低い」を挙げる企業が多い（前出図表2-10）。

現在はこれらについて企業側で教育しているが、マナー・コミュニケーション、責任感などについては、就職以前の段階で、家庭、学校で教育して欲しいという意見が強い。2009年3月に改定された高校の学習指導要領では「勤労観・職業観を育てるためのキャリア教育などを通じ、学習意欲を向上するとともに、学習習慣の確立を図る」ことを求めている¹⁹。将来の職業選択を意識し、これとリンクした学習、躰等は、企業のこのような期待に応えるものとなる。インターンシップ受入先の開拓等実行面で様々な課題があるようだが、地域内の家庭、学校、企業が協力し、若者を育てる取り組みが期待される。

19 文部科学事務次官の都道府県教育委員回答への通知。ベネッセHP - Between2009年夏号「論説 大学での学びを高校に伝え学習意欲の向上に貢献」藤田晃之（国立教育政策研究所総括研究官）-

(参考) 政府による若年者の就職支援

若年者の就職難が社会問題化する中、政府では状況改善に向けて様々な若年者の就職支援策を講じている。大学等の学生、既卒者を対象として就職支援を行う新卒応援ハローワークの開設、インターネット求人サイト等を活用した中小企業と学生のマッチング支援、合同就職説明会開催の支援、3年以内の既卒者採用を支援す

るための企業への補助金交付などが行われている。主なものは(参考図表1)に掲げた通りである。支援策の重複や利用の少なさ等への批判もあるが、広報・周知活動、窓口へのアクセス等の改善により、若年者の雇用状況の改善と、中小企業の若年人材確保に向け、企業、学生の積極的な活用が期待される。

(参考図表1) 政府の主な若年者雇用対策

実施省庁	施策名	主な目的	支援の概要	開始時期	実績
厚生労働省	新卒応援ハローワークの開設	学生・既卒者の就職活動支援	大学等の学生、既卒者を対象に、就職を支援するハローワーク(求人情報の提供、求職活動に関する相談、就職面接会、セミナーなどの開催)	2010年9月24日	延べ228,952人が利用。30,485人が就職決定(2010年9月24日～2011年3月末・速報値)
厚生労働省	高卒・大卒就職ジョブサポーターの増員	学生・既卒者の就職活動支援	就職活動を支援するジョブサポーターを増員し、新卒ハローワーク、ハローワークに配置。	2010年8月31日(増員開始)	就職決定59,903人(2010年9月末～2011年3月末・速報値)、求人開拓61,011人(同10月～同3月末・速報値)
経済産業省	中小企業採用力強化事業(ドリームマッチプロジェクト)	中小企業の採用活動支援、中小企業と新卒者等とのミスマッチ解消	インターネット求人サイト等を活用して中小企業と学生のマッチングを支援。企業と学生との面談設定、合同企業説明会、インターネットを活用した説明会等を実施。	2010年5月18日(9月10日拡充決定)	会員(学生)数49,073人、参加企業数5,570社、内定者数2,284人(2011年3月25日現在)
経済産業省	合同就職説明会	中小企業の採用活動支援、中小企業と新卒者等とのミスマッチ解消	地域、学校単位等で中小企業団体や地域の金融機関、大学等の連携による合同就職説明会の開催	2009年4月	開催数431回(2010年度)
経済産業省	ジョブカフェ事業	学生・既卒者の就職活動支援	若年求職者に対して、キャリアカウンセリングや就職相談、企業情報提供などの雇用関連サービスを1ヵ所でまとめて提供(都道府県が設置)	2004年度(2010年10月8日拡充決定)	利用者数78.8万人、就職者数4.1万人(2010年度、2月現在)
厚生労働省	3年以内既卒者(新卒扱い)採用拡大奨励金	既卒者の雇用促進	正規雇用で雇用した場合、6ヶ月経過後に100万円を支給。 *2011年度までの時限措置。10年度に限り卒業予定者で就職先未決定者も対象(2月1日から)	2010年9月24日	対象求人数46,854人 採用者数4,602人 (2010年9月24日～2011年4月30日)
厚生労働省	3年以内既卒者トライアル雇用奨励金	既卒者の雇用促進	有期雇用(原則3カ月)した場合月額10万円、有期雇用終了後正規雇用した場合50万円を支給。 *2011年度までの時限措置。10年度に限り卒業予定者で就職先未決定者も対象(2月1日から)	2010年9月24日	対象求人数354,744人、トライアル雇用開始者数23,702人(2010年9月24日～2011年4月30日)
厚生労働省	既卒者育成支援奨励金	既卒者の雇用促進	成長分野の中小企業が、既卒者を6ヶ月間有期雇用した場合月額10万円と有期雇用期間中のOFF-JTに要した経費(3ヶ月以内、月額上限5万円)、有期雇用終了後に正規雇用した場合50万円を支給。 *2011年度までの時限措置。10年度に限り卒業予定者で就職先未決定者も対象(2月1日から)	2010年11月26日	—

(出所) 週刊ダイヤモンド2011年2月12日号を参考に一部修正

(注) 具体的な要件、期限等についてはそれぞれの施策を参照のこと

4. 事例

事例1 株式会社 ASフーズ

訪問日2010年12月13日

1. 企業概要

設立	2007年	資本金	9,000万円
従業員	111名(うちパート約5割)		
所在地	山梨県		
主要製品、サービス	ゼリー、洋菓子、漬物製造・販売		

2. 事業内容とその特色

当社は前身の食品会社を会社分割し、平成19年に新たに設立された。山梨、長野、青森に6工場を保有し、ゼリー、カリカリ梅、農産珍味、洋菓子を全国の量販店、外食産業向けに製造販売している。ファミリーレストランのお子様ランチに使われるゼリーでは全国トップ。洋菓子へと製品を拡げるなど品揃えを多角化し、取引先への製品提案力の強化、商機の拡大を図っている。

3. 若年者の採用について

(若年者採用の状況)

平成19年に再出発した会社であり積極的な新卒採用を意図しているが、毎年あるいは数年おき等のような計画的な新卒採用は行っていない。経営環境が厳しい中では現在の社内の雇用を守る事が優先であり、計画的な採用ができる状況ではないことから、仕事の繁閑、経営の見通し等を勘案して適宜採用を行っている。

因みに22年春には大卒、高卒各1名を採用した。このほか3名程度を中途採用した。今年は応募があれば3名程度を予定している。応募が

あれば、というのは高校やハローワークとの関係維持も判断材料とされているためである。新卒正社員は製造現場に配属されるが、従業員の約半数がパートタイマーでありパートへの依存度が高い当社では、新卒採用がないと業務に支障が生じるという状況にはない。また、長期的な観点からは正社員の年齢、経験の構成のバランスを取る必要があるが、現在のところ年齢構成に偏りはないことから、この面でも新卒採用の必要性に迫られているわけではない。このような状況の中で募集が行われているのは、業績、業況だけでなく、地域社会との関係も新卒採用の要因として考慮されているためである。

(新卒採用に際して重視する要素)

新卒採用は高卒が中心であるが、応募があれば大卒をとることもある。能力主義の賃金、登用を行っていることから、学歴に対するこだわりはない。

新卒者に期待するものは知識ではない。挨拶等基本的な生活習慣を採用の判断材料として重視している。当社にはバイヤーの来社が多く、気持ちよい挨拶が会社のイメージを良くする。仕事は経験するうちにスキルを身につけることができるが、基本的な生活習慣を変えるには時間がかかる。挨拶ができる子は周囲の意見に素直に耳を傾けるし、雰囲気にも早く溶け込むことができる。

(ヤングハローワーク経由で募集)

新卒求人は、若年者の就職を支援するヤングハローワークに求人票を提出する。面接は、求職者が緊張していると思われる場合などには日を改めて行うなど、柔軟な対応がとられる。

4. 若年者の定着について

現在は就職困難な時期でもあることから定着率は良い。

新卒者は製造現場に配属するが、周囲と帽子の色をかえ、周りの人が識別し手助けできるように配慮している。最初は難しい仕事は与えず、習得状況等を確認しながらステップアップを図っていく。

入社後は基本的にはローテーションにより職務を経験していくが、予め定めた計画はなく、本人の性格・適性、仕事の習得状況、会社としての必要性を勘案しながら、配置換えを行う。体系だった教育・訓練計画はないが、必要に応じて現場の長により講習等が行われている。

従業員個々の状態を把握し、適切に伸ばしていくことが、経営トップ層の重要な仕事であると認識されている。従って、管理職からの情報も参考にしながら、トップ層が積極的に従業員と接して情報の把握、能力や状況に応じた適正な配置、人事考課等に努めている。予め計画されたキャリアアッププラン等はないが、現場に任せず経営陣がきめ細かに関与する中で、新卒者の育成が図られている。

5. 今後の課題と展望

(経営トップの関与を重視)

予めプランを作りそれに則って運営するのは、大企業と異なり中小企業の場合、却って硬直的となりコスト高になると考えられている。ヒトについても状況に応じて柔軟に対応する方が現実的であり効果が高いと判断している。ただし、計画を立てない分、現場任せにせず、経営トップ層が現場の実態把握と判断に深く関与

すべきだと考えられている。

(若年者雇用の問題点と対応)

今の若者は過保護で他人への依存心が強い。自分で責任を持って行動する習慣や社会的な常識等を、企業で教育しなければならない。それらが身につく一人前になるまでの指導の負担、その間の賃金などコストが割高となっている。これは本来家庭と学校での教育に期待したいところだが、企業としても仕事面での教育だけでなく、人間教育、人間としての成長に取り組まざるをえない時代になっている。

事例2 香川シームレス 株式会社

訪問日2010年12月22日

1. 企業概要

設立	1966年	資本金	6,000万円
従業員	約200名(うちパート等90名)		
所在地	香川県		
主要製品、サービス	ストッキング、婦人・紳士靴下等製造販売		

2. 事業内容とその特色

当社を含む関係会社4社で企画から製造、販売までを手がけ、グループの共同出資で中国に生産拠点を保有している。当社は国内の生産拠点であり、他社に先駆けて新鋭設備を導入し、グレードの高い製品を製造している。グループで中国に生産拠点を保有していることから、高品質から価格訴求力の強いものまで、幅広い顧客の要望に対応することができる。

3. 若年者の採用について

(若年者採用の状況)

2年前から大卒中心に新卒採用を行っている。

グループ会社を含め、平成20年が3名、22年6名、23年（内定）9名を採用している。23年は生産現場に派遣するために高卒4名を採用したが、大学新卒は営業職が中心である。

（採用計画の策定）

新卒採用は、当面の仕事の忙しさ、人手不足への対応という観点だけでなく、将来への投資と位置づけられている。要員の不足が見込まれない場合には、担当から採用を控えたいという意見がでるが、その場合でも収益状況、中長期的な観点からの経営的判断を加味して採用が決定されている。

2年前から新卒採用を開始した背景には、世代交代への意識と経営環境の変化がある。従業員の平均年齢は52歳と高く、定年が近い社員が増加している。定年後の再雇用は行いが、平行して若手を採用・教育し、育成することが必要と判断したためである。また、将来の事業承継に備えて、後継者を支える若手の確保・育成が必要との思いもあった。

経営環境の変化も新卒採用開始の理由である。以前は、受注したものを規格通りにきちんと、不良率を抑えて生産することが経営の重点課題であった。しかし、大手の海外への生産移転、系列やこれまでの取引関係にこだわらない発注など、経営環境は変化しており、自社で企画し、生産、販売できる力、企画・販売力の強化が重要となっている。新卒採用の本格的開始には、このような変化に対応するための、デザイナー、企画、営業等、新たな人材を確保する意味がある。

（若年者採用の方法）

大学新卒は、主にリクナビを利用して募集し

ている。500人前後のエントリーがある。性格テスト、能力テストにより20人程度に絞込んだ後、3回程度に分けて説明会を行い面接で採用者を決定する。入社への動機付け、採用後の定着には、企業への理解を深めてもらうことが重要なことから、説明会の段階で参加者に会社・工場見学をしてもらっている。

工業高等専門学校からのエンジニアの採用実績もある。高専については学校主催の説明会に参加し、募集活動を行っている。高専の就職状況は良好なことから、企業を絞り込んで就職説明会が開催されているようであるが、技術振興のための組織である高専振興会会員である当社は、高専から説明会の案内等の情報提供を受けることができる。

当社はWebでの募集が主であるが、就職説明会等、フェイス・トゥ・フェイスの場が必要という意見もある。Web経由には幅広く希望者を募ることができる利点がある。有名企業とは異なり、中小企業の場合Webだけでは企業内容に関する情報が十分に伝わりにくいため、エントリーシートから先の実際の応募につながらないことも多い。希望者に直接働きかけることができるフェイス・トゥ・フェイスの場が重要だという意見である。

高校生を対象とする工場見学会を行っている。採用を目的とするものではないが、学校や高校生に自社を知ってもらうという意味では、意義があると考えられている。なお、インターンシップは実施していない。

4. 若年者の定着について

新卒者の本格採用を開始したばかりであり、

現在のところこれといった策は講じていない。とりあえずは、家族的で働きやすい企業風土づくりと円滑なコミュニケーションに配慮している。地元のパートタイマーの人が多くことから、職場の情報が管理職の耳に入りやすく、新入職員の状況が把握できる。必要な場合には状況に即した対応をとることができるため、問題を未然に防止できるという。

(職務計画、教育・訓練)

大学新卒者の主な採用職務である営業等、それぞれ募集した職務に配属している。今年からは、10日間ほどの製造現場体験を導入した。

明示的な教育・訓練の計画や体系はないが、教育の一貫として、若手にチャレンジの機会を与えるように配慮している。例えば、当社はエリザベス、ピエド、モナリザの3ブランドを保有しているが、昨年からの特定地域産業ブランド確立支援事業を活用し、エリザベスブランドの確立に向けた取り組みを行っている。この中でパンフレット、ポスター、その他の販促方法の試行等にチャレンジしているが、若手がこのようなプロジェクトに参加し、経験を重ねていくことが、自己の成長、仕事への満足感、意欲の向上につながると期待されている。

会社にとっても、これは下請の仕事からの転換、将来の発展につながる重要な取り組みであるが、このような試みは当面の利益に直結しないため、現場レベルではムダ、余分なコストと判断されやすい。このため、現場の判断では実施に踏み切ることができず、むしろ周囲からは仕事をせずに遊んでいると白い眼で見られる懸念がある。当社では社長が新卒採用を将来への投資と腹を括り、若手の教育に自ら関与し、若

手にチャレンジの機会を与えている。

5. 今後の課題と展望等

(賃金)

賃金体系の基本は年功制であり、現状特に問題は起きていない。しかし今後若年者が増加することを考えると、今後は職務や職能等の手当部分の増加、技能検定資格とのリンク等、若年者の給与を考慮した賃金制度を検討する必要がある。

(教育・訓練)

OJTが教育・訓練の基本だが、繁忙期には指導に手が回らない。忙しい時には教える余裕がなく上位者が自分で作業してしまうということが良くある。これでは部下や新人が育たないことから、上位者に教育への意識をもってもらうこと、並びに余裕を確保するための条件整備が課題である。

事例3 株式会社 兼古製作所

訪問日2010年12月17日

1. 企業概要

設立	1954年(創業1949年)	資本金	3,000万円
従業員	131名(うちパート等55名)		
所在地	新潟県		
主要製品、サービス	各種ドライバー、スクレュードライバー、その他工具製造		

2. 事業内容とその特色

ドライバーを主体とするハンドツールの開発・製造を行う。ユーザーニーズの変化に対応し、手回しのドライバーから電動工具の交換用ドライバービットへと主分野を変えている。品

質・機能、デザイン力への評価は高く、製品コンテストや、デザインで多くの賞を受賞している。また、機械化や工程改善に積極的に取り組み、低コスト・高品質の両立を追求している。

3. 若年者の採用について

(若年者採用の状況)

最近の採用状況は、2007年5名（うち大卒3名）、2008年1名、2009年3名、2010年1名（大卒）となっている。

製造、検査、梱包は主にパートタイマーが担っている。段取り換えや機械の調整、当日の作業に必要な資材一式のセット等は正社員が準備し²⁰、機械化を図ることにより、パートタイマーを積極的に活用している。製造現場はパートの安全性確保に配慮して設計されている。また、多品種小ロット化、仕掛在庫の抑制に対応するため、工程設計や機械を工夫し、パートタイマーの複数工程持ち、多能工化が図られている。安全で作業のしやすい職の拡大は主婦層に働く場を提供し、地域の雇用に貢献している。

このように製造現場の作業は極力パートタイマー化を図る一方、正社員の業務は、営業、開発・生産技術・生産管理、製造現場では上述の作業準備や品質管理、指導、熟練技能を要する作業等、付加価値の向上に重要なコア部門への集約が図られている。このため、新卒採用においても、大卒は営業、開発・生産管理要員、高卒は事務、現場の管理要員として採用されるケースが多い（製造現場の作業要員としての採用

は原則ない）。なお、高卒については地元との関係に配慮し、募集・面接を行った場合、少なくとも1名は採用するようにしている。応募者が優秀な場合には、計画人数を超えて採用することもある。

(採用計画の策定)

求人は社内の要望を聞いて必要な職務と人数を募集する²¹が、最近では新卒採用については、当面の仕事の繁忙とは別に、中長期的な観点に基づく計画的な採用も行うようになった。3年後程度の組織図を構想し、3年後に不足、又は必要と予想される職務、能力に対して、新卒採用で対応するようにしている。例えば、生産管理、機械製作等の技術者は、従来中途採用で募集してきたが、将来の定年退職に備え、現在は新卒採用した人材を、時間をかけて内部養成する方針をとっている。各部門の部・課長にも、現時点での人手の過不足だけでなく、弱点の補強や強化すべきセクション等、長期的な観点に立って、社内で育成を図るべき人材へのニーズを考えるように要請している。

(若年者採用の方法)

大学生を対象として長岡や新潟市内で行われる合同就職説明会に参加しており、大卒採用は主にこの方法で行われている。インターンシップについては、長岡高専の要請により学生を受け入れている。インターンシップが採用につながったことはない。将来的な採用のための学校とのパイプづくりという期待もあるが、現在のところ教育への協力という意味合いが強い。

20 正社員は準備作業等現場の黒子に徹することで、入社したばかりのパートタイマーでも、すぐに現場作業、ものづくりができる体制の構築を進めている。機械化と正社員による準備等の徹底化で、製造現場のパート化を進め、コストダウンと高品質を両立させるとともに、正社員が高度業務に専念することにより、さらなる高付加価値を推進することを狙いとしている。また、非正規雇用の問題は、正社員と非正規社員の間で同一労働であるにもかかわらず同一賃金が適用されないことから発生するとの認識から、正社員とパートタイマーの仕事の区分を明確にすることで、職場の公平間を保つことも、狙いに含まれている。

21 ちなみに、平成22年の採用（平成23年入社予定者）については、大卒6月、高卒9月にそれぞれ、面接が実施された。

4. 若年者の定着について

(職務計画)

営業、生産管理等職種で募集し、その分野で育成するのが基本である。しかし、一つの仕事だけで悪い評価がされると、意欲をなくし辞めることにつながりかねない。いろいろな仕事をして良い点、悪い点、向き不向きがわかるので、能力を活かすには仕事のローテーションも必要である。従って、本人の仕事の状況、希望や適性により再配置も行われる。例えば生産管理で採用した社員が、意匠登録などの知財管理、Rohs²²対応のためのデータ管理で高い能力を発揮している例がある。

高卒（女子）正社員についても、事務、開発の補助的業務、製造現場の準備・管理など、適性に応じて配置するよう配慮している。

(教育・訓練)

教育、訓練は定着という観点からも重要である。当社では、商工会議所、地場産業振興センター、工業会などが実施する研修、中小企業大学の短期コースなどに、社員を派遣している。当社の中でも特に製造関連の社員は、他社と接する機会が少なく自社のことしか知らないため、自社の短所が目につき、不満が蓄積されやすい可能性がある。外部研修には知識の習得とは別に、他社の社員との交流、得られた情報を通して見聞が広がるという効果がある。他社の労働条件などもわかり、自社を客観的に評価できるようになるため、結果的に、定着面にもよい影響がある。

また、技術者は技術を高めたいという欲求が

強く、教育機会があることや新しい機械・ソフトウェアへのチャレンジなどを好む傾向がある。このような欲求に対応して、教育・研修の充実を図ることは、定着とモラルの向上において重要である。また、就職前、企業選択時には仕事になじめるかなど不安が多いが、教育・研修が充実していると不安感が低下するため、採用にも良い効果があるものとみられる。

(賃金)

地域内でできるだけ良い待遇となるよう賞与等に配慮しているほか、能力給部分でメリハリをつけるようにしている。また、当社は製造現場のパート化と正社員の業務高度化に積極的に取り組んでいる。業務内容とリンクした賃金水準が基本方針であり、これは正社員の賃金水準向上を意図した取り組みでもある。

5. 今後の課題と展望等

数年後の将来を見越して新卒採用を行うためには、将来的に必要となる職務、能力を見定める力を強化する必要がある。また、必要な能力の形成に向けて計画的に育成を図る必要も高くなることから、これまで以上に、経営陣、管理職の人材育成への関与が求められることになる。

新卒採用により、思いがけない職種と可能性が生まれることがある。例えば長岡造形大学の教授からの依頼で採用したデザイン関係の学生の場合、当初は社内では適当な業務がないと思われたが、当社は製品開発とマーケティングに力を入れていることから、ポップ広告、パンフ

22 EUが2006年7月から実施している規制。人や自然環境が有害物質によって悪影響を受けることを防ぐため、鉛・水銀等特定の有害物質について、基準値を超えて電気・電子機器に使用することを禁止している。

レット、印刷パッケージの作成などを任せてみた。数年を要したが、外注依存度の低下、Macで作成したデザインの印刷業者へのデジタルデータでの引渡しが可能になり、作成スピードの短縮、コストの大幅な低下などの効果が現れた。このほか、取引先に対して行うポップ広告作成支援が取引先から評価されるなど、販売促進面でも好影響が現れている。

事例4 クレスコ 株式会社

訪問日2011年2月10日

1. 企業概要

設立	2004年	資本金	1,300万円
従業員			
所在地	東京都		
主要製品、サービス	採用コンサルティングほか		

2. 事業内容

主として中堅・中小企業の大学新卒採用にかかるコンサルティングを行っている。

労働条件や採用活動など採用力の分析と採用力強化のための改善提言、求める人物像の明確化、採用活動・スケジュールの立案、面接等選考方法の指導、内定後入社までのフォロー支援など、採用の入り口から出口までを支援している。

(コンサルティング企業の特徴)

当社が支援する企業は、将来の幹部候補要員として大学新卒を採用している。採用活動のメインツールとして、マイナビ等の新卒学生向け就職情報サイトを活用している。

3. 大学新卒採用の現状

コンサルタント先の企業は大手が運営する就職情報サイトを使っている。数百万円前後の費用がかかることから、大卒採用に積極的な企業とみることができるが、これらの企業でも上位校の大学生を採用することは容易ではない²³。

2012年採用の例で見ると、就職情報サイトは10年10月にオープンする。経団連の倫理憲章では10月広報活動開始、4年生の4月から選考開始としている。大手企業はこれに沿って10月以降、就活支援セミナー、業界研究セミナー、企業研究セミナー等企業説明会を開催し、4月から選考・面接を行う。大手企業の内定は10月以降に出されることになっている。しかし、この憲章に拘束されない外資系や新興企業等が1、2月頃から内定を出しているといわれ、これに対抗するため、10月以前の早い段階から内々定等が出されている。

当社のコンサルタント先の企業は、このような状況を踏まえて早目に採用活動をスタートさせている。10月から就職情報サイトに掲載し、求人活動を始める。2、3月に企業説明会、3回程度の選考を実施し、早い企業は3月に内定を出す。4月以降大企業の内々定が出されるため、内定辞退を防止するために内定者のフォローの作業が行われる。

4. 中堅・中小企業の採用活動における課題、支援のポイント

(採用スケジュールの策定)

中堅・中小企業では毎年定期的に大卒採用を

23 週間ダイヤモンド2011年2月12日号によれば、2010年の学部卒就職者数は33万人、うち偏差値60以上の高学歴層が5万2千人と推定されている。一方、(株)リクルートワークスの調査によると、同年の従業員数1,000人規模以上の企業の求人数は16万人前後と推計されており、このことからみて上位校出身者の採用は難しいことがわかる。

行わず、採用のノウハウを持たない企業も多い。そこで採用活動全般にわたる行動計画の策定、個々の具体的な活動内容の策定支援が必要となる。

ナビでのエントリーを実際の応募に結びつけるためには、中小企業ならではの苦労がある。大企業と違い学生は事前に事業内容等のイメージを持たない。また、Webだけではイメージや魅力が伝わりにくい。従って、アナログではあるが説明会等、フェイストゥフェイスの場は、応募への重要なステップであり、自社の経営理念、事業内容等のアピール方法、説明ぶり等の工夫が必要となる。

(求める人物像の明確化)

中小企業に限ったことではないが、一般的に求める人物像が抽象的なことが多い。

理系の学生には専門分野の知識、能力の高さが望まれるが、これを別にすると、一般的にコミュニケーション力、考える力、問題解決能力等、ポテンシャルティ、潜在的な能力の高さを挙げる企業が多い。しかし、このような抽象的な人物像だけではニーズが明らかになっているとは言えないため、印象に頼った採用となり、面接者によるバラツキが生じる懸念がある。また本来、企業の特徴、風土、業種等によっても求める人物像は異なるはずである。そこで、自社が求める人物の要素を社員が共同作業で抽出し、それを採用関係者が共有することが必要となり、アドバイスが求められる。

(面接選考に関する指導)

中小企業では採用に多くの人手を割くことができない。また採用人数も少ないことから専任者を置くこともできず、選考の経験も少ないこ

とが多い。このため、選考プロセス等への指導も行われる。

面接に不慣れな企業には面接担当者の教育が必要となる。また、採用に多くの人手を割けないことから、一次選考に対応できる人員を用意できない場合には、グループ討論等の導入、運営方法等、選考方法についてアドバイスが必要となる。

(内定後のフォロー)

内定辞退を防止するため、内定者とのコンタクト状況、コンタクトの方法等について、適宜点検、アドバイスが必要となる。

5. 大卒採用にかかる課題

(大学との関係構築)

経団連の13年卒採用活動方針では、これまでより広報活動開始を2ヶ月遅らせて11年12月、面接などの選考開始を12年4月としている。

就職情報サイトについても開設時期が数ヶ月後倒しになる可能性がある。ナビによる採用活動開始時期が遅くなるとコンサル先の採用活動開始がずれ込む。そうすると大企業の選考開始時期と接近することになり、大企業との競合が強まり採用が一層厳しくなる可能性がある。このような事態に備えて、当社はコンサル先に対してナビに頼る採用活動から、ナビ以外のルート開拓、多様化を指導している。具体的には大学との関係構築であり、アナログ的で手間がかかるが大学訪問を強化することが有効策の一つであると考えている。理系の学生採用の場合は研究室、文系学生の場合は就職部への訪問を勧めている。大学が開催する企業セミナーには、大学が選定する企業が参加を許される。そこで

今から関係構築に向けて行動する必要があると考えている。

(指導者のレベル向上)

一般的に七五三といわれるが、大学生の3割が入社3年後に離職する世の中である。社長自らがリクルート活動を行い新卒採用に成功しても、入社後社内で育てられない、そうするうちに嫌気がさして離職するケースがある。教えられることに慣れ自ら学ぼうとしない、マニュアルがないと行動できないなど、受身、依存型の行動パターン、考え方、根気等、本人に起因する問題もあるが、管理職、現場の指導者の側に問題がある場合も多い。

多くの企業で行われる教育・訓練の中心はOJTであり、OJTの指導方法は管理職、現場の指導者に任されることが多い。従ってOJTが上手く機能するか否かはこれらの人の能力に依存することが大きい。この点を理解し、中間管理職をヘッドハンティングして中間層の強化を図る企業もあるという。従って、これらの指導者が教育・訓練の重要性を認識し行動するような評価体系の構築、人的余裕、指導時間確保のための環境整備、指導方法向上へのサポートが、定着率の向上、人材育成を図る上で重要である。

(求人・求職者情報のマッチング)

中小企業が大学新卒にアクセスすることは容易ではない。先に述べたような事情からナビ以外の採用ルートも開拓する必要はあるが、現在のところ大手の就職ナビへの登録が学生にアクセスするための最も有効な手段である。ハローワークや商工会議所ほか公的機関による就職説明会、ネットを活用した求人情報等も行われて

いる。しかし、民間の有料サービスはサイト作りと情報の作りこみなど工夫されており、登録企業数が多く、知名度も高い。このため大学生の多くは大手の就職情報サイト以外への関心が低いのが現状である。ITの活用は広範な学生と中小企業の第一次の出会いの場を提供する。掲載情報、使い勝手、コスト等の面で今後の改善が望まれる。

事例5 株式会社 塩野製作所

訪問日2010年12月9日

1. 企業概要

設立	1960年	資本金	3,500万円
従業員	73名		
所在地	東京都		
主要製品、サービス	航空機用精密加工部品、宇宙開発・人工衛星搭載用機器、コンピュータ機器用機械加工部品等製造		

2. 事業内容とその特色

当社のコアの競争力は、高精度かつ複雑な形状・構造の部品を、短時間で安定した品質で切削加工する能力にあり、航空機用精密加工部品の試作・量産を始めとして、各種分野の部品の精密加工を行っている。取引先への提言・提案を積極的に行っており、加工技術の高さとともに、経験・ノウハウ・知見に基づく的確な提言により、高い信頼を得ている。

3. 若年者の採用について

(若年者採用の状況)

ここ15年ほど、毎年継続して理工系を中心に大学新卒者を採用している。多い時には3名、リーマンショックで受注が大幅に減少した年に

も1名採用しており、現在の年齢構成は20代が約40%、30代が10%と若年層が主体となっている。現場の熟練技能の継承、企業の活力維持には適正な年齢構成を維持することが望ましいため、毎年1人は新卒者を採用したいと考えている。

若年者を中心に中途採用も行っている。補充が中心だが、技術力強化の観点から実施することもある。周辺地域からの募集では応募者が限定されるため、Webを活用して全国から募集しており、航空機部品関連の切削加工に興味を持ち、意欲のある優秀な人材を採用することができている。

(若年者採用の問題点と対応)

理工系の大学生は設計者を志向する人が多く、製造現場が中心の中小企業は敬遠される傾向がある。また、マスコミも、不況期には中小企業の厳しさに焦点を当てて報道することが多く、中小企業全般のイメージを悪くしている。中小企業情報が求職者に届きにくいことも、大卒採用のネックである。

ただ、最近是不況、就職難もあり、大学側も工場見学やインターンシップなど、学生と中小企業の接点増加を図るようになってきている。当社もこれらを受入れているが、先端的な設備や仕事内容、工場内環境等を見て、学生が中小企業に対して抱くマイナスイメージが改まるという。百聞は一見に如かずであり、このような機会を積極的に提供することが重要だと考えている。

また、リーマンショック以前にはあまりなかったが、最近は大学が中小企業を対象とする就職説明会の開催に力を入れるようになった。当

社からは社長が参加しているが、企業のトップが学生に、経営理念、夢、方針、仕事内容等を、直接語りかけることができるのが中小企業の良さであり、学生にもインパクトがあると感じている。中小企業は待ちの姿勢では優秀な人材を確保することはできない。自ら積極的に行動し、学生への情報発信機会を開拓することが重要である。就職説明会は当社の大卒採用のメインルートであり、説明会の場を持つためには、目的に即した多くの大学の説明会情報を収集することが重要である。産学連携、工場見学会、インターンシップの受入等は、多くの大学との関係を構築し、大学との情報受発信を円滑にするという意味でも重要だと考えている。

当社の新卒採用は社長自らが行っており、中途採用に関しても社長が直接、応募者とのメールのやりとりを行っている。将来の基幹となる人材の採用は、余人に任せることができない重要なトップの仕事だと考えている。

4. 若年者の定着について

(職務計画)

仕事への満足感と向上への意欲は、企業の成長及び社員自身の成長、充実した人生を実現することになる。このような観点から、当社では社員一人ひとりのきめ細かな観察と担当職務を含めた処遇を重視している。これには、社長が自ら関与している。

入社時には希望を聞いて配属する。プログラミングや生産技術の職務希望が多いが、すべての工程、機械操作を経験することが好ましいため、3年程度のローテーションですべての製造現場を経験するよう職務を設計している。これ

は、多能工制が最も効率的であると考えていること、また、コストや品質の要となる生産技術の職務には、現場の知見、現場との意思疎通が重要不可欠と考えるためである。

個々の習熟度合いを観察、性格・適性を考慮したうえで、柔軟にメリハリをつけてローテーションを行っている。個人によって習得状況が異なるため、実態に合わせてローテーションすることで、仕事についていけない、あるいは物足りなさを感じる等の問題を避けることができる。キャリア・アップに関する計画を制度化するよりも、実態を見て判断の方が適正な運用と処遇ができると考えている。

製造現場は1人の主任に最大でも4人という小集団制がとられ、新人をきめ細かくフォローできる体制となっている。

(教育・訓練)

教育・訓練は若年者の意欲と向上心を高めるためにも重要である。当社が取得するISO9001:2004、さらに航空宇宙産業の品質マネジメントシステムであるJISQ9100:2008ではより厳格に、年間の教育の計画、実行が求められており、当社ではそれを基に教育・訓練が熱心に行われている。内部講師による品質等の勉強会をはじめ、航空会社や大手メーカー講師による勉強会、ミーティングなど多様な教育が企画、実施されている。

(賃金体系)

賃金体系は年功制を基本に技術手当てや能力給が加味されている。仕事の対価として能力給部分が重視されている。かつて各セクションで考課査定を行ったこともあるが、評価が中間に固まってしまったことから、今は社長自身が最

終評価・査定を行っている。なお、職務のローテーションに伴いセクションによっては給与が減少する場合がある。しかし会社として必要な能力を取得してもらうための異動なので、減額部分は調整するような配慮が行われる。

(モラールアップ)

当社は切削加工の企業であり関与する部品の全体像を目にすることができない。そこで教育・訓練や工場等の見学会を通じて、部品を見たり、関連する話しを聞く機会を作っている。これは、仕事の意味、重要性の理解につながり、仕事への励みとなっている。年1回行っている旅行会の初日にはこのような見学会を設けている。

当社は、小惑星イトカワ探査に成功した“はやぶさ”プロジェクト支援企業の1社であり、文部科学大臣、経済財政担当大臣から表彰を受けている。このようなことも、社員の誇りと励みになっている。

5. 今後の課題と展望

(経営トップの関与)

採用、配置、異動、賃金決定等には、社長が関与し決定している。100人前後の企業であれば、社長が一人一人を観察し判断を下すことができるし、その方が柔軟かつ適正に企業を運営できる。また、従業員の側も時々の力、能力に合わせて実力を発揮できる。

(新たな取り組みで従業員にチャレンジの機会を与える)

当社は切削加工に優れているが、海外の航空機部品メーカーとの取引を増やしたいと考え、板金、プレス、熱処理、表面処理等の企業10

社と、航空機部品の一貫生産のためのコンソーシアムを立ち上げた。語学や航空機法の知識が必要となり、このような新たな取り組みは従業員の刺激となり、人間個人としての成長につながるものと期待されている。

(メンタル面での問題はあるが、若年者は将来を担う基幹的人材)

最近の若年者の問題としては、意思表示が苦手、厳しい言葉に対する耐性が低いことなどがある。製造現場では、意思表示がはっきりしないと危険につながる場合がある、また、現場では言葉がきつくなることがあるが、それに極端に落ち込むなど、メンタル面で問題がある。とはいえ、若年者は他社の風潮に染まっていないことから、当社の風土や仕事への適応性が高い、やる気になった時の意欲の高さなど、良い点がたくさんある。仕事の中で自信をつけ、5年、10年後に基幹的人材として育つことが期待されている。

事例6 株式会社 坂本設計技術開発研究所

訪問日2011年2月4日

1. 企業概要

設立	1978年	資本金	1,000万円
従業員	14名(うちパート1名)		
所在地	大阪府		
主要製品、サービス	プレス・モールド金型設計製作、研究開発等		

2. 事業内容とその特色

プレス金型から樹脂成型金型、大きなものから小型部品の超精密金型まで、多様なニーズに対応できる金型設計技術を持っている。自動車

関連の金型設計をメインとしているが、将来の電気自動車の普及による部品点数減少、金型需要の減少等を見越して、金型設計で蓄積してきた技術を医療、ロボット等の新用途に応用すべく、大学等との連携を積極的に進めている。

3. 若年者の採用について

(若年者採用の状況)

今年度入社1名(大卒)、前年度は2名(高卒)採用している。当社は若い社員が多く、経験豊富な社員も必要であったことから、それ以前には50歳台、30歳台の人を各1名、中途採用している。

(採用計画の策定、採用方法)

採用計画は特に立てていない。経営環境等は勘案するが短期的な見通しにとらわれず、良い人材が現れた時には採用できる範囲内で採用している。

自ら募集活動を行うことはない。当社は大学との連携や地域振興の活動などに熱心に取り組んでいることから大学研究室、商工会議所、知人などのネットワークが広く、こういう人が欲しいというニーズ情報を発信していると、適当な人を紹介してもらえることが多い。なお、前年度に採用した高校新卒者のうち1名は、社長が出演したテレビ放送を見て、金型設計を一生の仕事にしたいと思い、応募し採用されている。

4. 若年者の定着について

(定着状況)

金型需要の減少から賃金面での待遇は、現状決して良くはないが定着状況は良い。

金型設計は黒子的な仕事であり表舞台に立つ

ことはない。金型を使う現場の人が楽に、安全でピッタリと合うものを作ることができる金型をいかに設計するかに喜びを感じ、泥臭く、粘り強く取り組める性格の人が適している。定着率の良さの一因は、紹介による採用が多いことから仕事の内容への理解と適性を持つ人が事前に絞り込まれていること、先の高校生の例のように仕事に関心を持つ人が応募していることなどが、ミスマッチのリスクを低くしていることにあるとみられる。

(教育・訓練)

当社は金型設計で蓄積してきた技術の新用途への応用を目指し、ソーラーカー・電気自動車、自律走行ロボット、医療分野等で積極的に大学との連携に取り組んでいる。社員は、これらの活動を通して様々な異分野の知識とニーズに触れている。金型設計自体が定型的とは対極の仕事だが、さらに未知の分野で何が必要とされているのかを知り、どこに金型設計の技術を応用できるのかを考え、あるいはこういうものができないかというニーズを受け、常に刺激と好奇心を持って仕事に取り組んでいる。医療では、例えばMRI、CT等の画像データを3次元のモノに変換することがテーマの一つであり、個人によって形状が異なる人工関節の製作、手術関係者間での部位情報等の共有化（手術の安全性が向上し、手術時間の短縮が可能となる）などによる、医療のサポートを目指している。

このように仕事自体が教育・訓練の機会となっているが、活動を通して得られる大学関係者等幅広い知己が、自らのさらなる成長のためのスプリングボードとなっている。また、ニーズを持つ他者との連携は、自らの仕事に対するニ

ーズと意義を直接的に実感させる。これが仕事への満足感となり、教育・訓練による自己の成長の実感と合わせて、定着率の良さにつながっているものと考えられる。

5. 今後の課題と展望等

(グローバル化への対応力)

金型では海外への発注が増加している。レベルは問わず、手直し等様々なコストが必要になり最終的には割高となっても、当初の見積もりコストが低い海外勢に発注されることが多い。そのような経験を重ねるうちに海外の技術レベルが向上し、一方、日本ではベテランが少なくなっていく。金型設計においても蓄積された膨大なデータ量の中から適切なデータを選定し、設計していくには相当な経験が必要である。当社が年代別に採用したのもそのためだが、若手の成長には製造現場との連携による経験の積み重ねも重要である。経験の場確保のためにも、今後は海外の金型企業と連携を進める必要があり、若年者には言語力を含め、グローバル化に対応する力も求められるようになってくる。

(インターンシップ)

大学生のインターンシップへの協力を求められることが多いが、大学生は既に進路選択プロセスの中で、大企業への就職志向が形成されてしまっている。社長は、インターンシップが、就業体験を通して自己の適性、努力すべき方向を見出すための教育の一環であるならば、将来の進路選択の決定的基準となる中学3年生以前の段階に行われるべきと考えている。このため、現在は大学生のインターンシップに替えて、中学生の就業体験を受け入れている。

事例7 S社

訪問日2011年2月3日

1. 企業概要

設立	1955年	資本金	3,300万円
従業員	136名(うち契約社員、パート80名)		
所在地	大阪府		
主要製品、サービス	アルミダイカスト品製造、ダイカスト用金型設計制作		

2. 事業内容とその特色

鋳巣の少ないダイカスト製品、薄肉もの、精密鋳造等多様な技術を有する。鋳巣の少ないダイカストは焼入れにより強度を増すことができるため、二輪車、自動車の重要保安部品等に強みを持っている。

3. 若年者の採用について

(若年者採用の状況)

最近の新卒採用実績は、2011年7名、10年7名、09年1名、08年2名、07年2名、06年4名となっている。新卒採用は高校生が基本である。工業高校以外に普通科等の生徒も採用している。文系大学生の採用も時々行うが、能力的に高卒生と大きな違いがないため、積極的な採用活動は行っていない。

年3、4名、中途採用を行っているが、40歳前後の人が中心である。

(採用計画の策定、採用方法)

毎年7月頃予定を決め、高校を9校指定して求人票を提出する。7校程度から推薦があり面接等を経て採用する。採用に際しては、成績は良いに越したことはないが、欠席日数の少なさ(生活習慣)、クラブ活動への参加(積極性)などを判断材料としている。

4. 若年者の定着について

(定着状況、職務計画)

職種はすべて製造で募集しており、高校生、大学生とも原則としてダイカスト製造の現場に配属される。ダイカスト部門では加工品の検査から始まり、製造、金型交換の補助、機械のプログラミング等を経験する。ダイカスト部門でのステップアップ、生産技術、CAD、品質管理、営業など他部門への配置換えは、入社3、4年後に適性を見て行われることが多い。

ダイカスト部門に配置するのは、製造現場の作業要員として必要なためであるが、将来どの部署を担当するにしてもダイカストの知識が不可欠なことから、ダイカストを熟知してもらいたいという狙いもある。

10年で4分の3の従業員が辞めるとのことであり、中途採用で補完している。当初は単純で単調な仕事が多いことや、夏場の工場内の暑さ(作業環境の改善は進められているが、炉を使うため暑くなることが避けられない)だけが理由ではないが、比較的短期間のうちに辞める若者が多い。しかし、他部門への配置換えやダイカスト部門の中でも単純な仕事を経て次の段階に移るなど、ステップアップすると定着率が高くなるとのことである。

(教育・訓練)

入社後の研修は、以前は2、3日をかけて座学で行っていたが、疲れる、苦痛といった様子がみられた。そこで現場での実践的な訓練の方が良いと判断し、現在は半日を座学とし会社の組織・就業規則、ダイカストや安全性等に関する講義を行った後、午後からは職場に配属している。

最初のうちの教育は現場での指導により行われ、本格的な教育・訓練は、入社3、4年後から施されている。予め意図されたものではないが、この時期からは定着率が高まることから、結果として定着が期待でき将来の中核的人材となる社員を対象として、重点的な教育訓練が行われている。3年後程度からはポリテクセンター、5年後程度からは座学主体の外部研修に派遣する。前者は技術中心であり、後者はマネジメントが中心である。このほか、安全衛生教育に関する各種技能講習にも積極的に派遣している。受講実績はパソコンで管理しており、各職場の責任者が受講実績と必要性等を勘案して人選し、1年間の研修スケジュールを建て、それに基づいて研修（派遣）が行われる。

入社4、5年後からは、ダイカストの技能士資格取得を奨励している。正社員の約5割、(30名程度)が2級を取得しており、約10名が1級を取得している。社内で勉強会の機会を設け、取得者に対しては一時金を支給するなど、資格取得を支援している。

5. 今後の課題と展望等

「会社や仕事が人に合わせてくれるわけではない、今の若者は仕事に自分を合わせようとする努力が足りないように思われる。」とよく言われる。

確かに、現場の仕事の中で知識やノウハウを吸収し、蓄積することが次のステップにつながるのだが、そこに至らず、耐え切れずに辞める若者が多い。

一般的に企業の教育・訓練の中心はOJTである。当社においても教育・訓練はOJTが中心で

ある。特に将来像への理解が浅い新入社員にとっては、仕事の内容、意味を理解し、モラルを維持する上でOJTの内容、進め方が大きな意味を持つ。OJTの巧拙、効果は指導者によるところが大きく、指導者の責務は大きい。当社では課長、職場の長を外部研修に派遣するに当たり、知識の習得、自己のレベルの確認と向上への動機付けとともに、教え方の習得・スキルアップを期待している。

事例8 HS社

訪問日2011年1月27日

1. 企業概要

設立	1964年	資本金	2,400万円
従業員	約110名(うちパート等約30名)		
所在地			
主要製品、サービス	精密板金加工、特殊機械製作		

2. 事業内容とその特色

±10 μ の精度が可能なレーザー加工の技術力がコアであり、医療、情報、運輸等多様な業種の取引先から精密板金加工を受注している。三次元CADを活用し、板金設計段階からユーザーの開発支援を行うほか、工場内LANの構築、3次元CADデータによる受注等により製品加工の短縮化、自動化・省力化を推進するなど、幅広くユーザーのニーズに応え、高い評価を得ている。

3. 若年者の採用について

(若年者採用の状況)

最近の新卒採用実績は2011年春4人、10年4人、09年2人、08年7人であり、大学生(4年制)

とそれ以外の比率は概ね1：3となっている。

高技術のモノづくり企業を志向する当社としては、大学の工学系、または工業高校からの新卒採用が望ましい。地元工業高校はレベルが高く良質の人材を期待でき、当社の中核的人材の中にも同高卒業者が多い。しかし最近では進学率が高く就職者数が少ないこと、地元の大手企業・同系列企業との競合等から、良質の人材確保に苦労している。

工学系大学生には将来の技術の要としての期待があり、積極的に採用したいが中小企業ならではの問題がある。彼らは一般的に開発、生産技術志向が強いが、当社では専担の開発部門を有していない。このため工学系の人材を毎年採用するまでの量的なニーズはない。また、製造現場の業務との兼務となる場合が多いことも、工学系大学生の採用に対する制約となっている。結果的に工学系大学生は2、3年に一人のペースで採用している。

このほか、技術系の短大、専門学校からの採用のほか、購買・営業要員等として文系大学新卒を採用している。

毎年3名程度、中途採用を行っているが、退職者の補充や業容拡大への対応であり、即戦力としてのスキルが必要なことから、若年者に対するニーズは小さい。

(採用計画の策定)

基本的には経営計画をベースに、経営環境を勘案して採用を行う。計画では中期的な正社員の要員数を100人程度としている。退職者や協力会社から預かっている2世社員の退職等を見込むと毎年7、8人の新卒採用が望ましいが、雇用情勢によっては確保できないことも多く、

状況に応じて中途採用も活用している。

(若年者採用の方法)

業界での評価は高いが一般的な知名度が低いことから、求人には苦労している。3年前までは接点を多くし、幅広く求人活動を行っていた。しかし、採用活動のコスト、定着率等を考慮し、最近では対象等を絞り込んで採用活動を行っている。大学生については地元地域での合同会社説明会、採用実績のある学校の就職担当者との懇談会に積極的に参加している。また工業高校からの採用が難しくなっているため、技術系専門学校に在籍する工業高校卒業者をターゲットとした採用活動も行っている。地域外の専門学校も対象としているが、定着率を考え地元へのUターン志向者をターゲットにしている。また、高校については過去の採用実績などから当社に適した学生が多いと判断される学校がいくつかあり、それらの学校に限定して(いわゆる指定校制)、求人を行っている。

新卒採用で重視するポイントについては、能力は高いレベルが望ましいが事前に的確に測定するのが難しいため、それよりも意欲、健康、明朗さを重視している。また、受身の態度では、製造現場の仕事に必要な知識・技術を十分習得することが難しい。早く職場になじみ成長するためにも疑問点を自分で質問・確認し、自分の意思を伝えることができるコミュニケーション能力を重視している。

4. 若年者の定着について

(職務計画)

当社はいくつかの工程をジョブローテーションさせ、多能工として育成することを基本方針

としている。担当工程では図面を見てどの機械を組み合わせ、どのように加工するかをマスターすることが求められる。勢い一つの工程の担当期間は3～5年と長くなり、単調な繰り返しの思われる毎日に倦んで意欲を低下させたり、将来への不安を抱く懸念もある。

文系大学生等も当初の数年は現場要員として働くことになる。将来的には適性を見て営業、調達等の職に配置するが、ものづくり未経験者の場合作業になじめない人もいる。提案を重視する当社の営業では現場の知識、経験が不可欠であり、将来への重要なプロセスなのだが、これらのことが離職の契機となる場合がある。

現在は、ジョブローテーションを経験した後、技能職等のプロフェッショナル、さらには管理監督、マネジメント等へと登用され、これらは実態観察に基づいて運用されている。しかし現代の若者にとって、職場での将来像を結べない中で、現場の一工程を長く担当し、その間モラルを維持することは難しい。将来への展望の見えにくさが離職の一因とも考えられており、若年者の定着、能力育成という観点から、道筋が見えるような仕組み、キャリアプランの構築が必要と考えられている。このため、生産技術等の職種、職位に必要なスキルを明示し、これと連動したジョブローテーションを行うこと、登用・選別時期の目途を明示し、将来の道筋と当面の目標とをリンクさせることが検討されている。

(教育・訓練)

当社の教育・訓練の中心はOJTであり、

OJTの要は現場のリーダーである。当社はここ10年程度の間に従業員が2倍に増えたこともあり、現場のリーダークラスの層が薄い。リーダーの育成・強化は若年者の教育・人材育成の上でも課題であり、最も力を入れているところでもある。

例えば、当社はS大学大学院工学系研究科専門職コースのカリキュラムに、社員が講師を勤めて講義・実習を行うプログラムを提供している。このプログラムは40時間で2単位を取得できる講座として認定されている。プログラムは当社のリーダークラスの社員が中心になって作成し毎年改定されるが、知識の整理、統合、教えるための工夫等が必要となることから、リーダー層の資質向上にもなる。これもカリキュラムに組み込んでもらった狙いの一つであった。リーダーの育成は若年者への指導の質の向上とともに、身近に存在する目標という若年者への教育上の効果もある。

5. 今後の課題と展望等

ジョブローテーションにしる、登用にしろ、制度が適切に運用されるためには、管理監督者が重要となる。管理監督者には、これまで以上に個人の資質と適性への適切な判断力と、部下の指導・教育力が求められる。これまで当社は、どちらかといえば画一的な教育訓練を行ってきたが、このような観点から、今後は対象を絞り込んだ階層別教育により、それぞれの職位、役割に必要な実践的な能力形成に力を入れる方向で検討を進めている。

【参考文献】

1. 玄田有史（2004）『ジョブクリエイション』日本経済新聞社
2. 労働政策研究・研修機構（2008）『「日本の高卒就職システム」の変容と模索』（独）労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書No97
3. 三井逸友（2006）「中小企業の労働問題の今日的様相」（財）商工総合研究所『商工金融』2006年1月号
4. 高田亮爾（2006）「中小企業における雇用構造と人的資源」（財）商工総合研究所『商工金融』2006年2月号
5. 労働政策研究・研修機構（2007）『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』（独）労働政策研究・研修機構 JILPT 調査シリーズNo36
6. 産業社会研究センター（2008）『若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係わる調査研究報告書』（株）産業社会研究センター 平成20年9月