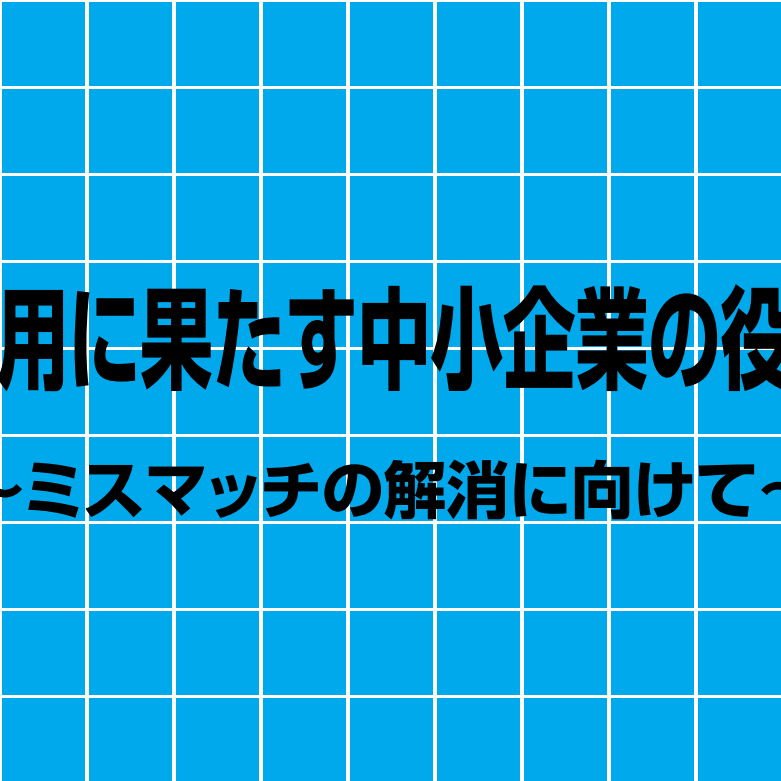




若年者雇用に果たす中小企業の役割と課題

～ミスマッチの解消に向けて～

第1章 若年者雇用の現状と問題点

第2章 雇用のミスマッチ解消に果たす中小
企業の役割と課題

中小企業金融公庫 総合研究所

若年者雇用に果たす中小企業の役割と課題 ～ミスマッチの解消に向けて～

はじめに

日本の 15～64 歳の生産年齢人口は 1995 年をピークにすでに減少し始めている。中でも、15～34 歳の人口は、他の階層に比べて、その減少度合いが大きく、将来に向けての懸念材料となっている。一方、同階層の労働環境は、有効求人倍率あるいは完全失業率といった指標で見ると、他の階層に比べて、むしろ厳しい状況にある。本レポートでは、若年者の就業状況が比較的厳しい状況にある大きな要因として、雇用のミスマッチの存在があることを指摘するとともに、この雇用のミスマッチを解消する上で、中小企業がきわめて大きな役割を果たしうることを明らかにする。

第 1 章では、厚生労働省や総務省の公表データから、全般的にみた雇用環境を確認するとともに、若年労働力の動向を概観する。次いで、若年労働力市場の逼迫の背景にあると思われる雇用のミスマッチの状況について、各種統計から得られた試算値をもとに、年齢階層別の分析を試み、ミスマッチの要因についても、年齢階層別の特徴を紹介する。

第 2 章では、前章で述べた雇用環境の改善と若年雇用の現状を踏まえ、具体的な企業事例の分析を通じて、雇用のミスマッチ解消に果たす中小企業の役割と課題を明らかにする。

最後に、こうした分析を裏付ける事例企業へのヒアリング結果を、従業員規模別に紹介する。

(総合研究所 篠崎 恵美子)

要 約

第1章 若年者雇用の現状と問題点

有効求人倍率や完全失業率に見る雇用情勢は、足元で改善傾向が一層強まっているが、15～24歳といった若年層での完全失業率は、依然として高いレベルにある。また、若年非労働力人口についても高水準での推移が続いている等、懸念材料が散見される。若年労働力市場の大きな課題ともなっている「雇用のミスマッチ」の問題を解消し、「働きたい人がすべて働くことができる」といった健全な若年労働力市場を整備することは、重要な課題の1つとなるだろう。

完全失業率と欠員率の関係から、雇用のミスマッチの状況を確認すると、24歳以下の年齢層において、深刻なミスマッチ状態にあることが窺われる。

雇用のミスマッチを大まかに分類すると、①**待遇面のミスマッチ**（賃金・給料及び勤務時間・休日などが希望と合わない）、②**年齢のミスマッチ**（求人の年齢と自分の年齢とが合わない）、③**技術・能力のミスマッチ**（自分の技術や技能が求人要件に満たない）、④**意識のミスマッチ**（希望する種類・内容の仕事がない）といった4種類に分けられる。若年層においては、特に意識のミスマッチによる失業が、他の年齢層に比べ高い割合を占めており、これに対する明確かつ効果的な方策が少ないことが課題として挙げられる。

第2章 雇用のミスマッチ解消に向けた中小企業の取り組み

実際に中小企業で働く従業員は、「やりたい仕事ができる」という理由で勤務先を決定している割合が高いことから、中小企業は多様化しつつある若年者の就業意欲を受け止め、ミスマッチ軽減を実現しうる存在であると考えられる。一方で、企業ブランド力の弱さから、雇用における中小企業の柔軟性や多様性といった魅力は、労働市場において十分にアピールする機会に恵まれているとはいえない。したがって、若年労働力の確保に課題をもつ中小企業にあっては、若年者の仕事に対する意識の多様化に即した独自の人材戦略を検討し、中小企業ならではの魅力を効果的にPRしていく努力が求められている。

事例企業へのヒアリングの結果、雇用のミスマッチを防ぎ、若年労働力を確保するとともに、その定着率の向上を図るには、①**自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング**、②**若年者の関心を集める方策**、③**地域コミュニティと一体となった採用活動**といった点がポイントとなることがわかった。

① 自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング

自社の特徴をできるだけ具体化・明確化し、採用戦略のベースとして、オリジナルな人材像をしっかりと把握することが重要である。

② 若年者の関心を集める方策

ターゲットとした人材に対し、最適なプロモーションを行い、まずは自社への関心を高めることが重要である。中小企業は、柔軟な企画力と機動的な実践力で優位性があり、プロモーション戦略で強みを発揮できる可能性が高い。

③ 地域コミュニティと一体となった採用活動

企業体力が比較的弱い中小企業の場合、企業 PR を目的としたパンフレットの発行やインターンシップの実施等、採用戦略に係る負担軽減は大きな課題の 1 つである。中小企業における負担軽減に関しては、自社内部での効率化とともに、公共の施策機関や地域密着型の連携組織との協力体制を整えておくことも有用であると考えられる。

事例企業を規模別に分析すると、各々の成長段階に応じて、注力するポイントが異なっていることがわかった。

● 従業員数 0～20 人の小規模企業の取り組み：ターゲット戦略に特徴

成長の初期段階にある従業員数 0～20 人程度の小規模企業の場合には、採用ルートの多角化を図ると同時に、採用のターゲットをできるだけ絞込み、集中的に企業 PR を実施するといった効率化の視点が重要となる。さらにその際、公共機関や地域密着型の連携組織を積極的に活用することが、若年者との接点の創出に有効な方策となろう。

● 従業員数 21～100 人の中規模企業の取り組み：人材へのプロモーションに特徴

従業員数 21～100 人の中規模企業では、企業体力の向上とともに採用後の育成過程が充実しはじめることから、人材のターゲットの範囲もやや拡大する。一方で、他企業との人材獲得の競合が激しくなるため、人材へのプロモーション方法で様々な工夫が求められることになる。したがって、この規模層においては、プロモーション方法の差別化と採用に係る負担の増大に課題が残っている企業が多い。

● 従業員数 100 人超の大規模企業の取り組み：ターゲットの拡大に向けて

従業員数 100 人超の大規模企業では、採用のターゲットを拡大し、より多様な人材にアプローチし、優秀な人材を発掘・獲得しようという姿勢が見られた。したがって、この規模層では幅広いターゲットの中から必要とする人材の確保を図る「選別機能（マッチング機能）」の強化が人材戦略に求められる。また、採用に係る負担は持続的に増大していくことから、事業展開とのバランスを保ちながら、人材戦略を効率化していく工夫も重要となる。

＜事例企業の取り組み内容＞

大企業に比べて企業認知度が低く、採用にかかる時間的・資金的余裕がない中小企業にはどのような努力が求められるのか、インターンシップ等の具体的な取り組みを通じて若年労働力の確保に注力している中小企業 7 社に対しヒアリング調査を実施した。本章では、従業員規模別に事例企業を紹介する。

目 次

第1章 若年者雇用の現状と問題点	1
1. 改善が続く雇用環境と若年雇用の現状	1
2. 年齢階層別にみたミスマッチの状況	7
3. 年齢階層別にみたミスマッチの要因	10
(1) 待遇面のミスマッチ	
(2) 年齢のミスマッチ	
(3) 技術・能力のミスマッチ	
(4) 意識のミスマッチ	
第2章 雇用のミスマッチ解消に向けた中小企業の取り組み	
1. 中小企業に期待される役割と課題	13
2. ミスマッチ解消に向けた3つのポイント	15
(1) 自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング	
(2) 若年者の関心を集める方策	
(3) 地域コミュニティと一体となった採用活動	
3. 企業規模別にみた取り組みの特徴	19
(1) 従業員数が0～20人の小規模企業の取り組み	
(2) 従業員数が21～100人の中規模企業の取り組み	
(3) 従業員数が100人超の大規模企業の取り組み	
(参考) インターンシップについて	
＜事例企業の取り組み内容＞	25
① 株式会社日本デジタル通信	
② 株式会社テクノメイト	
③ フジテコム株式会社	
④ 株式会社カジワラキッチンサプライ	
⑤ 株式会社イマージュ	
⑥ 株式会社アダル	
⑦ 株式会社ナガラ	

第1章 若年者雇用の現状と問題点

1. 改善が続く雇用環境と若年雇用の現状

景気が回復基調にあることから、大企業および中小企業ともに人手不足感は強まっており、これが雇用環境の改善に結びついている。

労働需給の逼迫に伴う雇用環境の改善について、有効求人倍率¹と完全失業率²の推移から確認してみる。有効求人倍率は、2002年2月に0.51倍と底を打ってから、ほぼ一貫して改善を続けており、2005年12月には、1.03倍という、数字の上ではすべての求職者に対して職が満たされる水準にまで回復している（図表1）。この1.03倍という水準は、まだバブルの余韻が残っていた1992年9月（1.02倍）以来の水準であり、労働需給の悪化に歯止めがかかり、企業が人材の獲得に前向きな姿勢を見せ始めたことを意味する。実際に、トヨタ自動車などの大企業では、2004年春に正社員を増強する等、団塊の世代が大量退職を迎える「2007年問題」を見据えて、新規採用を増やす向きもある。また、雇用吸収力が最も高いと思われる製造業においても、正社員が前年比プラスに転じており、雇用情勢は、量だけでなく質的な面においても、明らかに改善し始めているといえよう。

完全失業率についても有効求人倍率の推移とほぼ整合的に改善傾向にある。水準としては、まだ高水準ではあるものの、完全失業率は2003年4月の5.5%をピークに趨勢的に低下が続いており、2005年6月には4.2%と7年ぶりの水準にまで回復をしている。その後、2005年末までは低下の動きにはやや足踏み感が見られたが、2006年に入り改善度合いは強まっている（図表1）。

図表2は年齢階層別に完全失業率の推移をみたものだが、特に若年層において失業率の改善があまり進展していないことが確認できる。完全失業率は、1993年あたりから、すべての年齢層で上昇傾向が確認でき、1998年からは、その悪化度合いが強まっている。この期間、とりわけ15～24歳の若年層での悪化度合いは著しく、他の年齢層との格差が拡大していることがわかる。その後は、すべての年齢層で、失業率はわずかに改善しているものの、若年層の失業率は依然として高水準にある。1990年代は、その格差が一層拡大したことが確認できる。

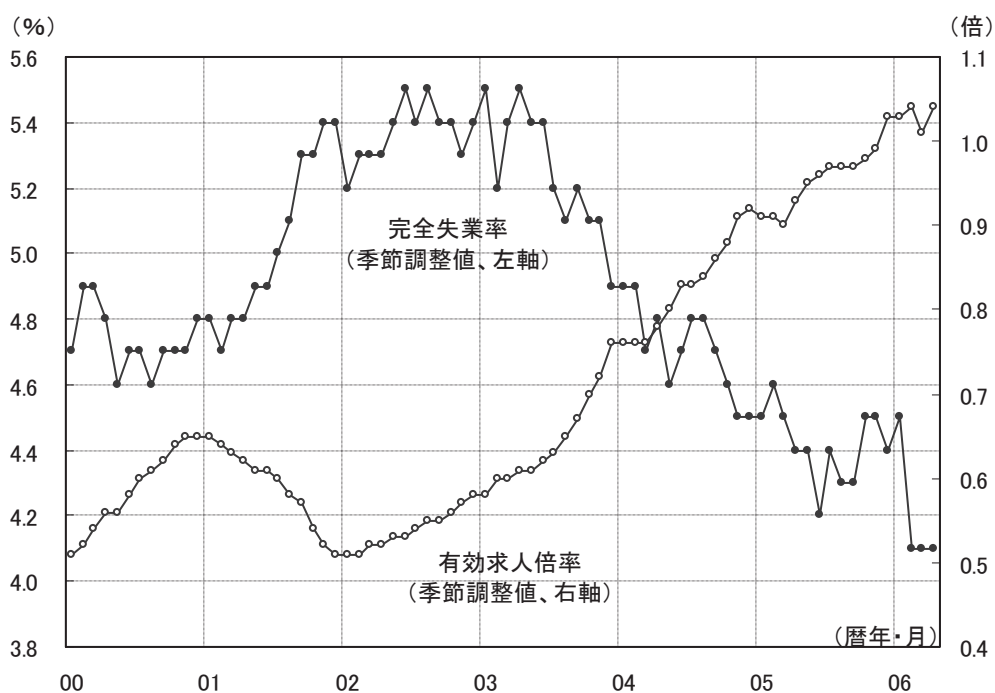
¹ 有効求人倍率＝有効求人数／有効求職者数（倍）

「有効求人」とは、前月から未充足のまま繰り越された求人と新規求人（その月に受け付けた求人）との合計であり、「有効求職」とは、前月から繰り越して引き続き求職している者と新規求職者（その月に受け付けた求職申し込み）との合計。

² 完全失業率＝（完全失業者／労働力人口）×100

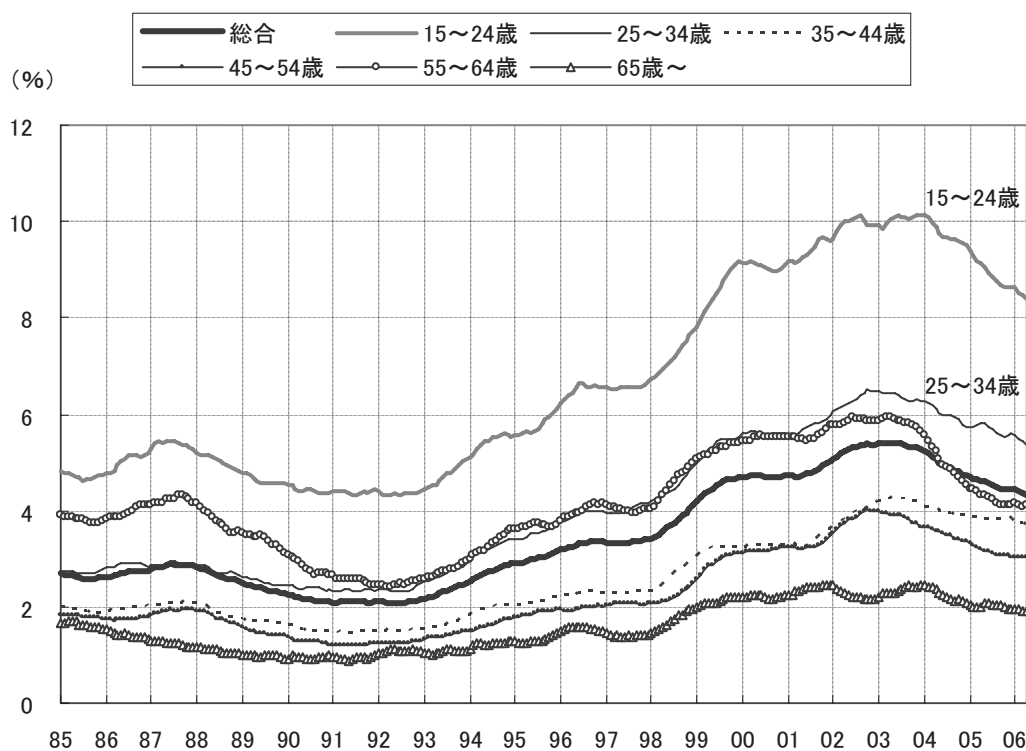
「完全失業者」とは、次の3つの条件を満たすものとされている。①仕事がなく調査期間中に少しも仕事をしなかった（就業者ではない）、②仕事があればすぐ就くことができる、③調査期間中に、仕事を探す活動や事業を始める準備をしていた（過去の求職活動の結果を待っている場合を含む）。また、労働力人口とは、15歳以上の人口のうち就業者（従業者と休業者を合わせたもの）と完全失業者を合わせたものである。

【図表 1】有効求人倍率と完全失業率の推移



(資料) 厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省「労働力調査」

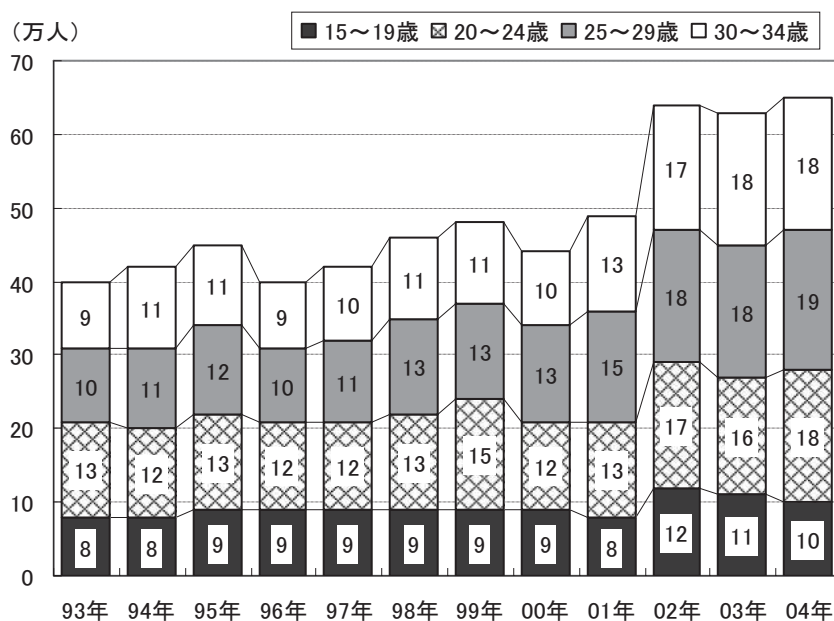
【図表 2】年齢階層別完全失業率の推移



(注) 原数値の12ヶ月移動平均値。

(資料) 総務省「労働力調査」

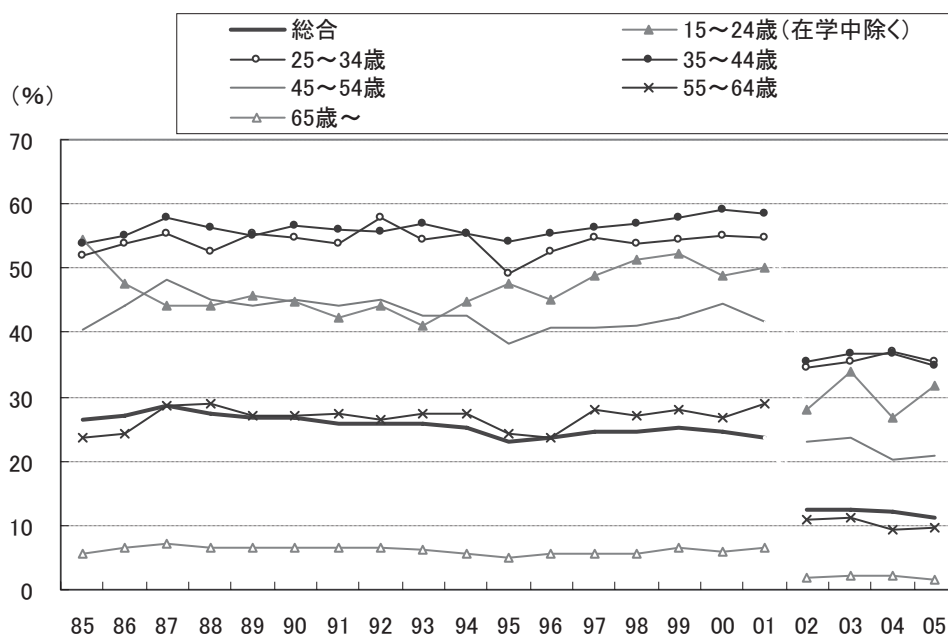
【図表3】若年非労働力人口の推移（家事・通学を除く）



（注）年齢を15～34歳に限定し、非労働力人口のうち家事も通学もしていない者として集計。

（資料）厚生労働省「労働経済の分析」

【図表4】年齢階層別非労働力に占める就業希望者の割合の推移



（注）2001年までは2月の労働力調査特別調査。2002年以降は労働力調査（詳細結果）1～3月期平均。このため、系列の接続には注意を要する。

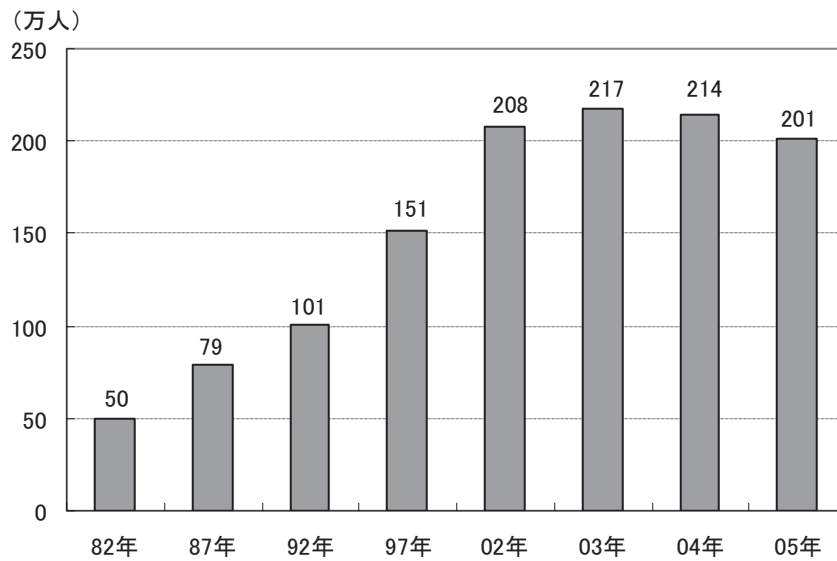
（資料）総務省「労働力調査（詳細結果）」

また、近年では、「学校に通っておらず、働いてもおらず、職業訓練を行っていない者」を通称する「ニート³」と呼ばれる若年者の増加も指摘されている。ニートに近い概念である若年非労働力人口の推移をみると、2004年平均で64万人となっており、前年と同水準となっている。さらに、年齢階層別に内訳を見ると、近年の特徴として25～29歳及び30～34歳の層でわずかながらも増加しつつあり、若年層の中でもニートがやや高齢化している傾向が見られる（図表3）。これは無業である期間が長期化するほど、就業に結びつく可能性が低下していることを示唆しているといえる。このように若年者が就業から遠ざかることにより、経験や技能を身につけないことは、企業全体の活力を阻害するばかりでなく、若年者自身の将来にとってもマイナスである。

また、非労働力人口の就業に対する意識を見たものが図表4である。足元では25～34歳及び35～44歳の年齢層で、就業希望者がほぼ35%を超えており、15～24歳でも30%前後の推移となっている等、45歳以上の年齢層に比べると際立って高いレベルにある。このように、非労働力の若年者のうち、およそ3人に1人は就業を希望しているにもかかわらず、非労働力化していることになる。2001年以前のデータと2002年以降のデータは調査の性質の違いから、連続性には留意する必要があるが、15～24歳の非労働力に占める就業希望者の比率は1993年から2001年にかけて緩やかに高まっていることが確認できる。このことから、職に就くことを希望しながらも、自分に合った仕事を見つけられない等の理由で就職活動を諦めてしまい、非労働力とみなされる若年者が近年増加していると考えられる。

³ ここでいう「ニート」とは、イギリスの Not in Education, Employment, or Training の頭文字で、1999年にイギリスの内閣府が作成した Bridging the Gap という調査報告書がその由来となっている（「平成17年版労働経済の分析」より）。

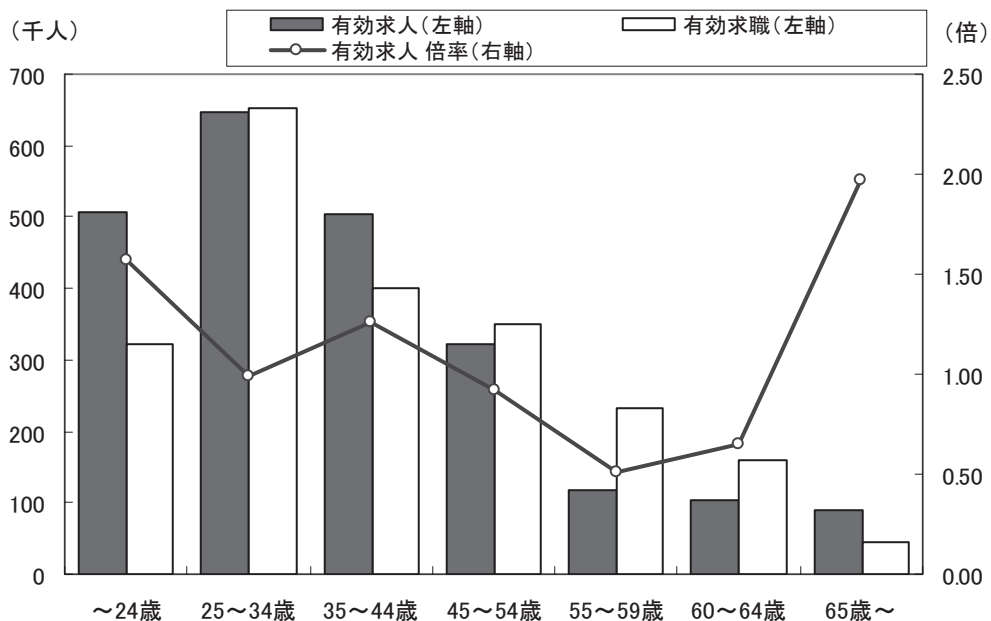
【図表5】フリーターの推移



- (注) 1) 1982年、87年、92年、97年については、フリーターを、年齢は15～34歳と限定し、①現在就業している者については勤め先における呼称が「アルバイト」又は「パート」である雇用者で、男性については継続就業年数は1～5年未満の者、女性については未婚で仕事を主にしている者とし、②現在無業の者については家事も通学もしておらず「アルバイト・パート」の仕事を希望する者と定義し、集計している。
- 2) 2002年から2004年については、フリーターを、年齢15～34歳層、卒業者に限定することで在学者を除く点を明確化し、女性については未婚の者とし、さらに、①現在就業している者については勤め先における呼称が「アルバイト」又は「パート」である雇用者で、②現在無業の者については家事も通学もしておらず「アルバイト・パート」の仕事を希望する者と定義し、集計している。
- 3) 1982年から97年までの数値と2002年から2004年までの数値とでは、フリーターの定義等が異なることから接続しない点に留意する必要がある。

(資料) 厚生労働省「平成17年版労働経済の分析」、総務省「労働力調査」(詳細結果)

【図表6】年齢階層別労働需給の逼迫状況(2006年3月)



(注) パートを含む常用労働者。

(資料) 厚生労働省「職業安定業務統計」

類似の現象は、就業形態からも指摘される。厚生労働省の特別集計により、フリーター数の推移を見ると、2004 年平均で 214 万人となっており、依然として高いレベルにある（図表 5）。若年者を中心に、正社員として定職に就かないパート・アルバイト等のフリーターが増加すれば、職業経験を通した十分な技能の蓄積ができない。

一方、図表 6 は、年齢階層別に労働需給の逼迫状況を見たものである。45 歳以上の中高年層では、有効求人倍率が 1 倍を下回る水準にあり、労働需給は緩和しているが、24 歳以下および 35～44 歳の年齢層では求人に対して求職がほとんど満たない状況であり、特に 24 歳以下の年齢層では有効求人倍率が 1.5 倍を超える高水準になっていることから、他の年齢層に比べて労働需給の逼迫状況が非常に強いことがわかる。

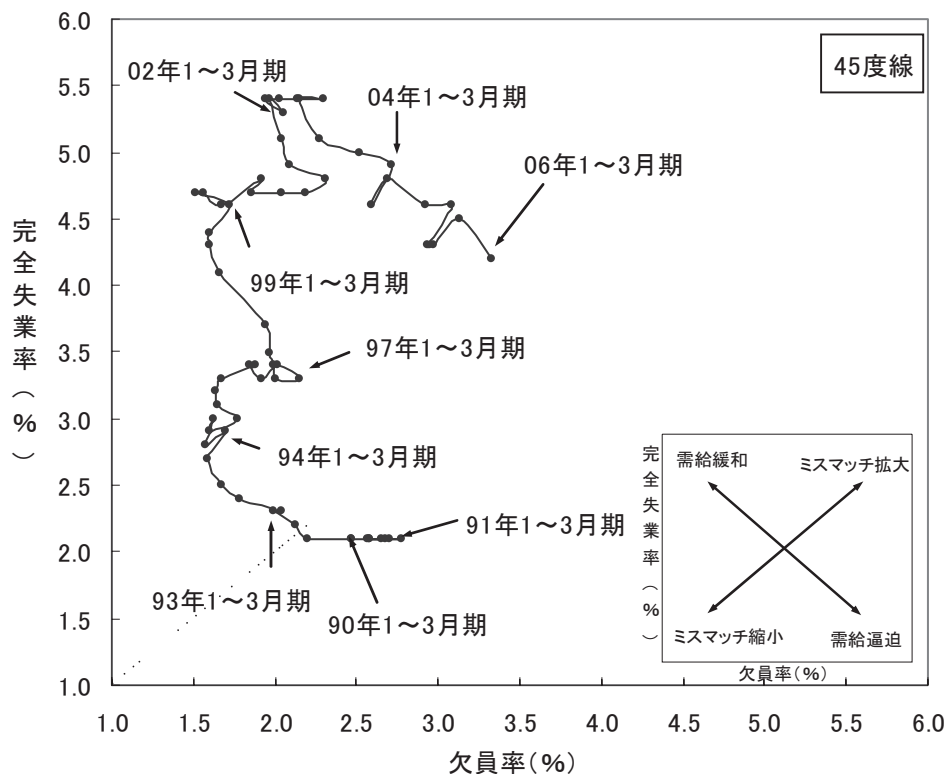
このように、若年層では失業率が高く、ニートやフリーターが多く存在しているといった状況がある反面で、労働需給が逼迫するという、ちぐはぐな動きが見られるが、こうした現象の陰には、若年者と企業側の様々なミスマッチが隠れていると推測される。次項では、こうしたミスマッチの状況を検証してみよう。

2. 年齢階層別にみたミスマッチの状況

最近では、就職後の3年間で新規大卒就業者のうち約30%が離職するといわれている。この離職率に関するデータは、厚生労働省が雇用保険の被保険者記録を元に算出しており、信頼性が高い。このように増加する若年者の早期離職の主たる原因は、現実の仕事と入社前の期待との間に存在するギャップにあると考えられる。

そこで、実際に完全失業率と欠員率との関係から雇用のミスマッチの状況を観察してみる。図表7は、1990年代以降の失業率と欠員率の関係を追ったものである。このグラフは、2つの指標が上昇し、右上方へグラフがシフトすると、雇用のミスマッチが拡大していることを示しているが、1990年代初頭に比べ2000年代の動きは明らかにミスマッチ状態が悪化していることを示している。

【図表7】労働需給とミスマッチの推移（UV 曲線）



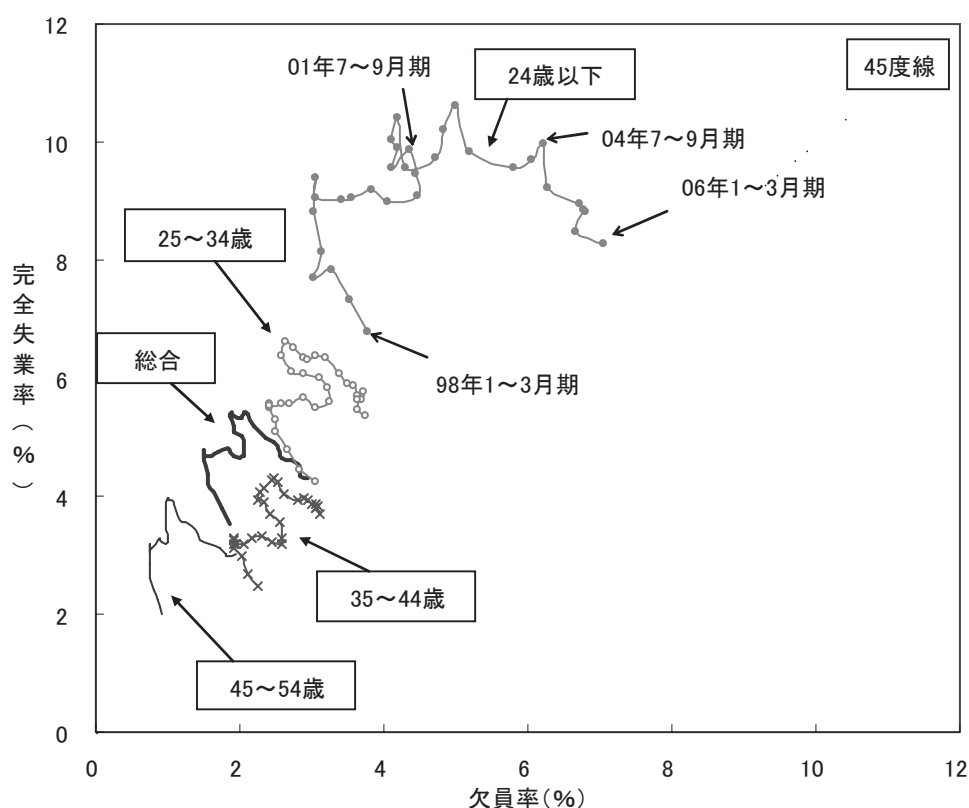
(注) 欠員率 = (有効求人数 - 就職件数) / (有効求人数 - 就職件数 + 就業者数) × 100
 完全失業率 (Unemployment rate) : 縦軸 (季節調整値)
 欠員率 (Vacancy rate) : 横軸

(資料) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」

1998 年以降のミスマッチの変化を年齢階層別に見たものが、図表 8 である。これによると、いずれの年齢層においても、曲線の形はほぼ同一であるが、年齢層が若くなるほど、曲線は右上方に位置している。すなわち、年齢層が若くなるほど、ミスマッチが深刻な状況にあることが確認される。特に、24 歳以下の年齢層では、2001 年半ばから 2004 年半ばまで失業率が 10% 近傍で推移している一方で、欠員率が 4~5% の水準を維持していたことから、ミスマッチの状況がかなり深刻化していった様子が見てとれる。

また、各年齢層の変化幅を比較しても、年齢が若くなるほど、ミスマッチの悪化幅も拡大していることが確認される。総合の値と比較しても、24 歳以下の年齢層の動きは大きく、1998 年から 2005 年までの変化幅は他の年齢層の 3 倍近くとなっている。これは、厳しい競争にさらされている企業側の求める人材の水準が、産業構造の高度化とともに多様化しているため、企業の求める能力や技術を備えた人材が、特に若年者を中心に不足していることが背景として考えられる。加えて、若年者の側でも、仕事に対する意識や価値観が多様化しており、これに企業側が対応しきれていないということが重なり、他の年齢層に比べて、急速にミスマッチ状態の悪化が進行しているものと考えられる。

【図表 8】年齢階層別にみた労働需給とミスマッチの推移（UV 曲線）



（注）パートを除く常用労働者。完全失業率は原数値。

（資料）総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」

このように、ミスマッチを中心とした若年労働力の実態は極めて深刻な状況にありながらも、若年雇用問題については、最近になってようやく様々な場面で取り上げられてきたという感がある。一般に指摘されているとおり、少子高齢化の進展により若年者の労働力は慢性的な不足状態に陥るという観測もあり、また団塊世代が一斉退職を迎える「2007年問題」を目前に控え、若年の雇用問題はさほど深刻でないという見方もあった。

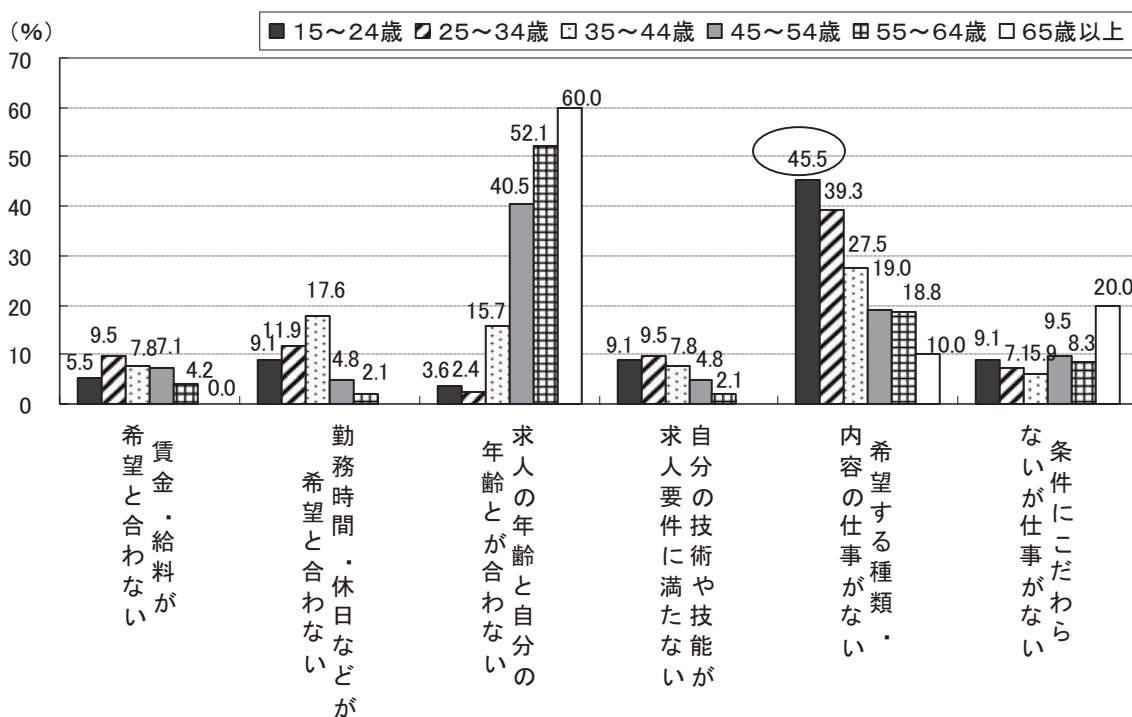
しかし、中長期的視点に立つと、こうした雇用のミスマッチから、多くの若年者が定職に就かなかったり、離職を繰り返したりすることで、能力や経験を身につけないままであれば、技術の高度化や技能継承といった基盤にマイナスの影響を持つことは避けられない。

今後、地域経済活性化を見通す上でも、若年者雇用におけるミスマッチをいかにして解消していくかということは、ますます重要な課題になるといえるだろう。次項以降で、ミスマッチの要因を年齢別に分析しつつ、課題解決の糸口を導き出してみたい。

3. 年齢階層別にみたミスマッチの要因

総務省「労働力調査」（詳細結果）の「仕事につけない理由」により、雇用のミスマッチの種類を大別すると、①待遇面でのミスマッチ（賃金・給料および勤務時間・休日などが希望と合わない）、②年齢のミスマッチ（求人の年齢と自分の年齢とが合わない）、③技術・能力のミスマッチ（自分の技術や技能が求人要件に満たない）、④意識のミスマッチ（希望する種類・内容の仕事がない）の4種類に分かれる。そこで、図表9において、年齢階層別に「仕事につけない理由」を見ることにより、各年齢階層でのミスマッチによる失業の背景を探ってみる。

【図表9】年齢別にみた仕事に就けない理由（2005年平均）



（注）「65歳以上」の「勤務時間・休日などが希望と合わない」および「自分の技術や技能が求人要件に満たない」の割合については、有効データがない。

（資料）総務省「労働力調査」（詳細結果）

（1）待遇面のミスマッチ

「賃金・給料が希望と合わない」あるいは「勤務時間・休日などが希望と合わない」といった処遇・待遇等の労働条件が希望に沿わないことによるミスマッチについては、25～34歳および35～44歳の年齢層が、他の年齢層に比べて若干高い割合を示している程度であり、全体的にみても、その割合は低い。景気回復に伴う労働力需要の増加から、一部の企業では労働条件を緩和し、従業員に対する処遇・待遇を改善させる動きも見られることから、幅広い年齢層において、労働条件を理由とした失業状態は改善の方向に向かっているものと推測される。今後も、景気が大きな調整局面を迎えない限り、待遇面でのミスマッチは引き続き解消の方向に向かうものと考えら

れる。

（２）年齢のミスマッチ

「求人の年齢と自分の年齢とが合わない」ことによるミスマッチについては、45～54 歳、55～64 歳および 65 歳以上の中高年者層以上で、特に高い割合を占めた。ただし、中高年層における年齢のミスマッチについては、雇用者の年齢に関する法律改正があり、近年では拡大傾向は一般しつつあるものと考えられる。具体的には、「改正雇用対策法⁴」（2001 年 10 月）および「改正高年齢者雇用安定法⁵」（2004 年 12 月）は、年齢条件により就業に結びつかない中高年者増加に歯止めをかける性質のものであり、中高年者における年齢ミスマッチの緩和に寄与しているものと思われる。一方で、熟練技能や技術を有する中高年者は、若年技術者の人材不足により、近年引き合いが強まっていることも窺われることから、中高年者を中心とした年齢ミスマッチによる失業状態についても、今後改善に向かうものと推測される。

（３）技術・能力のミスマッチ

「自分の技術や技能が求人要件に満たない」ことによるミスマッチについては、相対的な割合は他の理由に比べて小さく、年齢階層別に見ると、15～24 歳および 25～34 歳の若年層において、ややその割合が高い傾向が確認される。一般的に、若年者は職務経験が浅いことから、企業の求める能力・技術水準に満たないケースは多いと考えられるが、特にフリーター等⁶の若年者は、さらに職業経験が浅く、技能・技術レベルが求人条件に満たないことが、就職する上での大きな障害になる傾向がより強いと推測される。フリーター等の若年者の増加は、技術・能力のミスマッチをさらに深刻化させ、かつ技能・技術や職業経験を持たない若年フリーター等が高齢化していくことにより、技術・能力のミスマッチは若年層にとどまらず幅広い年齢層に拡大していくことが懸念される。こうした技術・能力のミスマッチについては、近年、商工会議所等の公共機関が中心となって対策が講じられているところであり、若年者を対象とした自己啓発による能力開発支援や各種職業訓練等の政策効果が顕在化してくることが望まれる。

（４）意識のミスマッチ

「希望する種類・内容の仕事がない」といった、仕事に対する意識のミスマッチについては、若年層ほど高い割合を占めている。特に 15～24 歳の年齢層においては、実に 48.0%と約半数にも及ぶ若年者が、意識のミスマッチによる失業者である。この背景には、若年者ほど仕事に対する意識が多様化している一方で、企業側でこれに対応しきれていないといった実情があると考え

⁴ 第 7 条において「事業主は、労働者がその有する能力を発揮するために必要であると認められるときは、労働者の募集および採用について、その年齢にかかわらず均等な機会を与えるように努めなければならない」ことが規定されるとともに、第 12 条において「厚生労働大臣は、第 7 条に定める事項に関し、事業主が適切に対処するために必要な指針を定め、これを公表するものとする」とされた。

⁵ 第 18 条の 2 において「事業主は、労働者の募集および採用をする場合において、やむを得ない理由により一定の年齢（65 歳以下のものに限る）を下回ることを条件とするときは、求職者に対し、厚生労働省令に定める方法により、当該理由を示さなければならない」こととなった。

⁶前提として、正社員としての就業意欲を持つ者を想定する。

られる。すなわち、若年者と企業の間で仕事とのマッチングが近年困難になってきつつあることが窺われる。こうした若年者における意識のミスマッチについては、増加する若年早期離職者の存在がクローズアップされるとともに、深刻な問題として認識されつつある。意識のミスマッチによる失業に対する政策的な対応としては、公共機関が主体となったマッチングによる職業紹介機能の強化等が代表的なものであるが、こうしたミクロ的な若年雇用対策は、ごく最近になって取り組みが本格化してきた経緯があり、現在、一部の企業でようやく効果が出始めてきたところである。意識のミスマッチに対する対応は、主としてハローワークや地域の商工会議所等を通じた政策的な色彩が濃いものがほとんどであり、企業側ではまだ十分に認識されていないのが実状である。今後は、意識のミスマッチ解消に向けた取り組みとして、企業が中心となった積極的な関与が期待される。

以上、年齢階層別にみたミスマッチの要因を総括すると、15～24 歳および 25～34 歳の若年層においては、意識のミスマッチによる失業の割合が特に高く、賃金や労働条件といった待遇面のミスマッチによる失業は相対的に低いことが指摘される。一方で、45～54 歳、55～64 歳および 65 歳以上の中高年層においては、年齢のミスマッチによる失業の割合が最も高く、意識のミスマッチを理由とした失業は、相対的に低いことが確認された。

このように、若年者から見た雇用のミスマッチの大半は、「自分の能力を活かせる職業への転換」といった自己実現的な要素を背景としている。この点から、若年層においては、社会において自分をどのように活かせるかを真剣に考えて仕事を選択しようとしている若年者と企業の間には存在する意識のミスマッチについて、現在のところ明確かつ効果的な方策が少ないことが課題として指摘される。

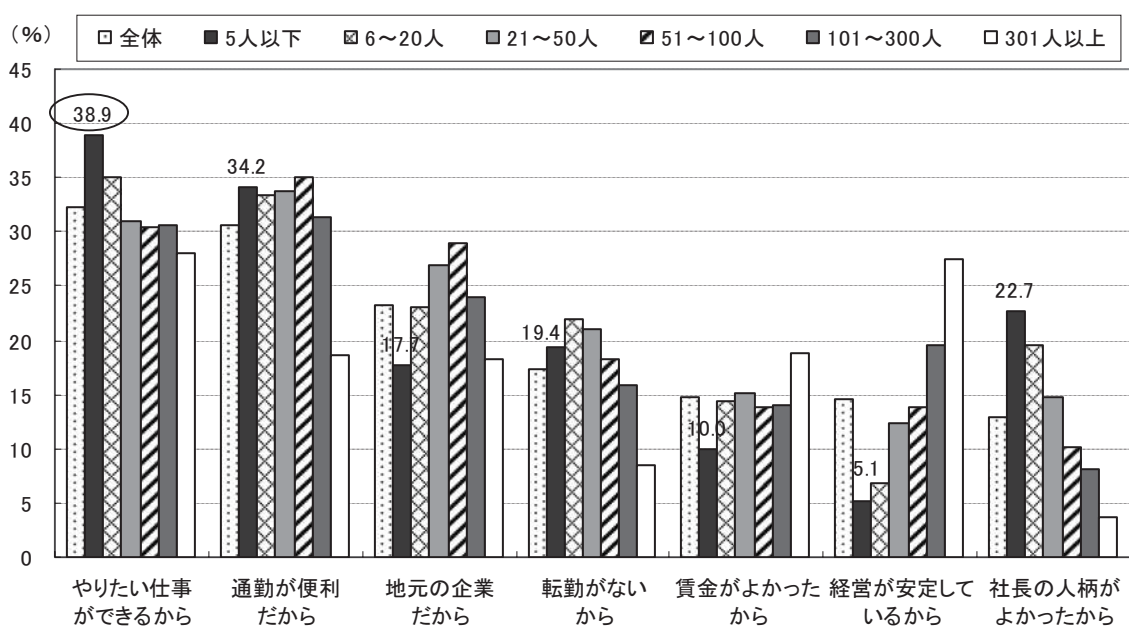
第2章 雇用のミスマッチ解消に向けた中小企業の取り組み

1. 中小企業に期待される役割と課題

これまで見てきたように、若年者は、賃金や報酬よりも仕事における自己実現を重視する傾向が強い。同時に、若年者でも仕事に対する意識は多様化しており、各々の意識や価値観を重視した仕事の選好度合いも高まっている。労働市場の逼迫に伴い、人手不足が懸念される企業にとっては、今後、仕事に対する若年者の意識の多様化に対応した企業の独自の採用活動を展開していくことが必要となろう。すなわち、地域社会や業界内で果たしている自社の役割とそこでの若年者のポジションをしっかりと理解させることにより、若年者の納得性の高い就業に結びつけ、その後も若年者の意欲を育む教育を継続することで、自社独自の人材として育成し、競争力を高め、企業全体でみた生産性の向上を目指していくことが重要となる。とりわけ中小企業にとっては、大企業に比べ、従業員一人あたりの役割が重く、企業全体の生産性への影響が大きいと考えられることから、こうした傾向がより強く表面化するものと考えられる。

では、実際に中小企業で働く従業員の就業意識には、どのような特徴がみられるのか。中小企業白書に記載された就業意識調査から、企業規模別に「勤務先を決めた理由」をみると、「賃金が良かったから」や「経営が安定しているから」等の項目については、従業員301人以上の比較的規模の大きい企業層において割合が高い。一方、「やりたい仕事ができるから」といった項目については、企業規模が小さくなるにしたがって、その割合が高まる傾向が確認できる。特に、5人以下のいわゆる零細企業と呼ばれる企業規模層においては、およそ40%の就業者が「やりたい仕事ができる」という理由で勤務先を決定しており、小規模企業ほどその仕事内容において、就業者の希望とのマッチングが重視されていることがわかる（図表10）。

【図表10】企業規模別にみた勤務先を決めた理由



（資料）(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」（2004年）

2005年版中小企業白書記載のデータより作成。

このように、中小企業は、多様化しつつある若年者の仕事への前向きな姿勢を受け止め、仕事において自己実現を求める若年者に対し、適切な機会を与えるとともに、その就業意欲を満たす可能性があると考えられる。中小企業の中には、大企業にはないきめ細かい選考方法により、入社を希望する若年者と企業の間に信頼関係を構築し、ミスマッチ軽減を実現している中小企業が少なくないと推測される。

しかし、現実的には、雇用における中小企業の柔軟性や多様性といった魅力を労働市場においてアピールすることは難しい。なぜなら、中小企業は、大企業に比べて企業のブランド力が弱いことに加えて、時間的・資金的余裕が限られており、若年者に向けた情報発信力に劣ると考えられるからである。中小企業の一般的な人材獲得手段としては、「ハローワーク」や「地域的な求人情報誌」あるいは「知人の伝手」といった媒体が多いと思われ、十分にその魅力を一般若年者にアピールする機会に恵まれているとはいえない。これが大きなネックとなって、中小企業が若年労働力を確保することが困難になっているものと考えられる。

2. ミスマッチ解消に向けた3つのポイント

では、中小企業には、具体的にどのような努力が必要となるのか。例えば、インターンシップの受入れや地域コミュニティで行われる採用イベントに参加する等、中小企業自ら積極的に若年者とのコミュニケーションを図る機会を創出し、具体的に自社の特徴や魅力を一般若年者にアピールする努力が必要となってくるだろう。このような認識に基づき、若年者と企業の間で絶妙なマッチングを実現すべく努力を重ねている中小企業を対象にヒアリングを実施し、その取り組み事例から、若年者の雇用のミスマッチを解消するためのポイントを整理・分析することを試みた。

この結果、若年者における雇用のミスマッチを防ぎ、高い目的意識を持った自社独自の人材を育成し、その定着率を向上させるためには、大きく分けて以下の3つの点が重要になると考えられる。

（1）自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング

第一に、現在、自社がどのような人材を必要としているかをできるだけ明確にする必要がある。人材については、他の企業と同じようなターゲットを漫然と狙っていても、人材確保における競争力を高めることはできない。自社の特徴をできるだけ具体化・明確化し、採用戦略のベースとして、オリジナルな人材像をしっかりと把握することが重要である。

また、若年者の関心は、知名度の高い大企業や特徴的な強みを持った中小企業に集中していることから、中小企業にとっては、自社の事業の強みや特色を磨き、これを効果的にアピールする必要がある。すなわち、中小企業が人材戦略を含めた企業の方向性を固めることは、ターゲットとする人材をセグメントしていく上での必要条件であり、大量採用が可能である大企業と比較して、その重要性も高いといえるだろう。

（2）若年者の関心を集める方策

第二に、（1）において明確にした自社のビジョンを、できるだけ具体的に若年者に明示するための方法を検討する必要がある。ターゲットとした若年者に対し、最適な媒体により最適なプロモーションを行うことで、まずは自社への関心を集めることが必要である。媒体についていえば、魅力的な自社商品のパンフレット、わかりやすい企業ホームページ、フリーペーパーを利用した求人案内等が代表的なものとして挙げられるが、近年関心が高まっているプロモーション戦略の一つとして、インターンシップや企業見学という手法がある。インターンシップや企業見学においては、実際に企業において就業体験・見学をすることにより、漠然と「仕事」に興味を持っていた若年者が、具体的に「企業」に関心を持つことになる。企業規模が小さいほど、企業の全体像が把握しやすいため、インターンシップ等による効果は中小企業であるほど大きいものと考えられる。

また、ここで最も必要な要素となってくるのは、若年者の関心を引くための企画力と実践力である。中小企業は、知名度については大企業に劣るものの、その柔軟な企画力と機動的な実践力において優位性があり、プロモーション戦略においても中小企業ならではの強みを発揮できる可能性が高い。

（３）地域コミュニティと一体となった採用活動

第三として、採用に係る負担の問題がある。採用に係る負担の具体的な内容としては、PR 会社への登録やパンフレットの発行等、プロモーションに係るコストだけでなく、インターンシップや企業見学の受入れによる従業員の負担感等が想定される。

一般的に企業体力が比較的弱い中小企業の場合、自社の PR に時間も資金もかけてもらえないのが現状である。企業側の努力により、インターンシップのプログラムを工夫する等の方策も必要だろうが、一方で公共の施策機関と一体となった協力体制を整えておくことも有用であると考えられる。

東京都の関連団体である、東京しごと財団では、東京しごとセンターの運営管理を通し、幅広い年齢層を対象に、就業相談やカウンセリング、セミナー、能力開発、情報提供など、きめ細かく幅広い支援サービスを行っており、中小企業の負担感軽減に大きく貢献をしている。若年者の就業をワンストップで支援する「ヤングコーナー」の利用者である若年者の利用数も 2004 年の設立以来増加を続けており、現在ではのべ 3 万人を超えている。本レポートの執筆にあたり、東京しごと財団の若年者雇用関係部署に対しヒアリングを実施したところ、同組織による若年就業支援の取り組みは、実績としても効果が出始めていることがわかった。特に、カウンセリングによるマッチング機能は精度が高く、企業と若年者のミスマッチの解消に効果を発揮している。しかしながら、東京しごとセンターの若年雇用対策については、中小企業における知名度が未だ低く、今後は企業への浸透を積極的に図っていく努力が期待されている。

東京しごと財団が運営・管理している東京しごとセンターの取り組みについては、以下に概要をまとめた。

東京しごとセンター（ヤングコーナー）について

【組織の概要】

東京しごとセンターは、東京都が 2004 年 7 月にミスマッチの解消による雇用の促進を目的として千代田区飯田橋に開設した組織である。財団法人東京しごと財団が、その管理運営を受託し、幅広い層の雇用就業支援を行っている。ヤングコーナーは、概ね 29 歳以下の若年者を対象に個々人の能力や適性に応じたカウンセリングやセミナー、職業紹介等のサービスを提供している。

【サービス内容】

① カウンセリング

就職支援アドバイザーが、個々人の状況に応じたきめ細かいアドバイスを行い、就職活動を全面的にサポートしている。カウンセリング業務については、民間事業者の豊富なノウハウを活用しており、マッチング等において高い実績が出ている。

② ハローワーク飯田橋 U-30

若年者に限定したハローワークを併設し、就職に関する相談・職業紹介等にも対応している。また、求人情報についてもパソコンで検索できるようなシステムが整備されている。

③ 能力開発コース

就業に必要なとなる基本的な知識や技術・技能を取得するための講座を実施しており、就職支援アドバイザーの推薦により受講できることになっている。

④ 情報コーナー

公開求人のインターネット検索や職業適性診断・履歴書作成ソフトの使用できるパソコンが整備されている。また、就職関連書籍や求人雑誌の閲覧などができ、幅広い情報収集ができる。

⑤ 各種セミナー

自己分析・応募書類の書き方・面接マナーなど、就職活動に必要なとされる様々なノウハウをグループ形式で学ぶことができる。

【代表的なプログラム】

●就職コミュニティ（就コム！）・・・・週 2 回・6 週間

1 クラス 14 人程度の少人数クラスで、グループワークが中心のプログラム。就職活動に必要なスキルを身につけながら、クラスメイトとともに就職活動に取り組む。クラス担任として就職支援アドバイザーが、プログラム終了後も就職までをバックアップする。

●就活倶楽部・・・・4 日間

就職活動に必要なとなる基礎的な知識、技能を修得するセミナー。カリキュラムについては、1 日目「就活 startup セミナー」、2 日目「自己分析～他己分析 ワークショップセミナー」、3 日目「人事が喜ぶ応募書類作成講座」、4 日目「知って得する面接トーク＆マナーセミナー」となっている。4 日間のワーク体験型の就職セミナーで、15 名程度の少人数グループで実施する。

●就職基礎能力速成講座（厚生労働省「YES プログラム⁷」認定講座）・・・・5 日間

コミュニケーション能力・ビジネスマナーなど、就職のための基礎的能力を体系的に修得する。

⁷ 2004 年 4 月、厚生労働省「YES プログラム（Youth Employability Support Program）」では、事務・営業の職種について、実際に企業が若年者に求めている「就職基礎能力」（＝コミュニケーション能力、職業人意識、基礎学力、ビジネスマナーおよび資格取得）の内容や、それらを身につけるための「目標」（＝就職基礎能力修得の目安）を若年者に提示した。厚生労働省では、民間教育訓練機関等からの申請に基づいて、就職基礎能力を修得することができる講座・試験を認定している。同プログラムにおいては、認定講座を終了等した若年者からの申請に応じて、厚生労働大臣名の「若年者就職基礎能力修得証明書」を本人あて発行することになっている。このプログラムの活用により、若年者は企業が求める就職基礎能力を知ることができ、証明書により就職基礎能力を修得していることを就職活動の場面等で示すことができると同時に、企業は、応募者である若年者の就職基礎能力を証明書により把握することができるようになる。つまり、若年者と企業の間で、就職に必要な基礎能力についての共通認識の形成に効果を発揮すると考えられる（厚生労働省ホームページより）。

東京しごとセンター以外の会場でも実施をしている。

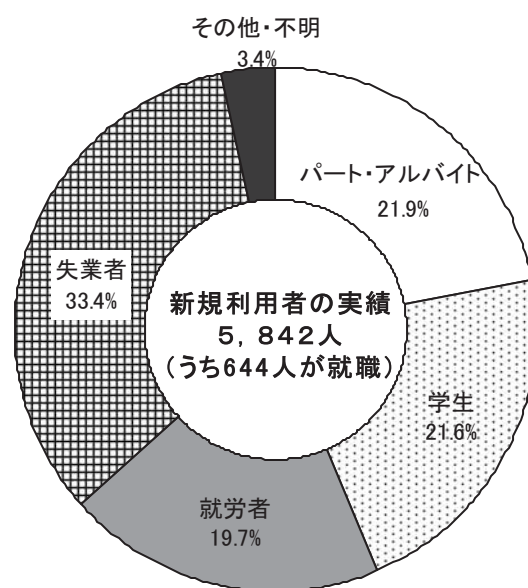
●職業体験メニュー

就業意識を啓発することを目的に実社会を体験する「インターンシップ」、若年者がものづくりへの関心を高めて、ものづくり業界に就職（就業）することを目的とした「職人塾」（伝統産業や製造現場での就業体験）、職場を「見て」「聞いて」「仕事について考える」ことをコンセプトとした「しごと発見塾」等のメニューが用意されている。

【実績】

サービス開始以来、1万人を超える利用者があり、その内訳は、パート・アルバイトが2割、失業者が4割程度で、学生及び転職希望者の割合は相対的に低い。インターンシップの利用者は、特に就業割合が高く、その受入れ等に協力している企業は、中小企業が大半である。

【図表】東京しごとセンター（ヤングコーナー）の利用実績（2004年7月26日～2005年3月末日）



（注）就労者は正社員・契約社員・派遣社員等を示す。

（資料）東京しごと財団提供データより中小企業金融公庫総合研究所作成

3. 企業規模別にみた取り組みの特徴

以上の3点を踏まえ、人材の確保から定着まで、その経過に沿って、ポイントを整理したものが、図表11である。

【図表11】事例企業からみた採用戦略のポイント

Phase① 自社の特徴の具体的把握

自社のブランド力を客観的に評価し、どのような強みがあるのかを具体的に洗い出す。

Phase② 人材の明確なターゲティング

自社の強みをさらに活かし、将来の力強い成長に結びつけるために必要となる人材像を明確化する。

Phase③ ターゲット人材へのプロモーション

ターゲットとした人材に対して、明確なメッセージを発信することで、自社への関心を高め、採用に結びつける。

Phase④ 人材の流出防止

独自の育成方針により戦力化を図るとともに、確保した人材の関心を保ち続ける。

Phase⑤ 人材戦略の見直し・再構築

確保・育成した人材がどれだけ企業の成長に貢献をしているか、その効果を測定し、必要に応じて人材戦略の修正・再構築をする。

(資料) 事例にもとづき中小企業金融公庫総合研究所作成

事例企業7社を従業員規模別に見ると、主として若年労働力の確保・定着を図るために、中小企業がその発展段階に応じて、柔軟に取り組み姿勢を変化させていることが推測される。以下では、従業員規模別に、人材獲得のための取り組み姿勢や現状の課題について特徴をまとめるとともに、中小企業の発展段階に適した取り組みはどのようなものなのか、その方向性を考察した。

（１）従業員数が 0～20 人の小規模企業の取り組み ～ターゲット戦略に特徴～

今回ヒアリングを実施した㈱日本デジタル通信及び㈱テクノメイトともに、成長の初期段階の小規模企業である。このような小規模企業においては、将来の成長余力は十分にあるといえるものの、一般労働市場での認知度は極めて低いことから、若年者の関心を集めるだけの情報発信力には乏しい。

従業員数が 0～20 人程度の小規模企業の場合には、知人の紹介等による人材確保が最も一般的な手法といえるが、将来の成長を見据えた場合には、採用ルートの多角化を図り、人材確保における競争力を高めていくことが必要となる。その際のポイントは、採用のターゲットをできるだけ絞り込み、そのターゲットに最適なプロモーションをすることにより集中的に企業 PR を実施するといった効率化の視点である。

事例企業の 2 社についてみると、㈱日本デジタル通信については、「社会人経験のあるフリーター」、㈱テクノメイトについては、「理系大学出身の若年フリーター」等といったように、他の規模層に比べると、特徴的かつ限定したターゲットを設定していることがわかる。

このようなターゲットについて、集中的に企業 PR を行うツールとして、事例に挙げた 2 社ともに、インターンシップを実施している。小規模企業にあっては、インターンシップ等の受入れは、一般的に企業側の負担が重いといったマイナスイメージが支配的であるが、インタビューを通じ、合同会社説明会への参加やハローワーク等だけでは得がたい、密度の濃い企業 PR 効果があることがわかった。若年労働力不足に悩む小規模企業は、企業 PR の多角化に課題を持っていることが多いが、事例企業のケースでは、インターンシップの受入れを通じて、効率的かつ集中的な企業 PR 戦略に成功しているといえる。しかも、中小企業におけるインターンシップでは、企業規模が小さいほど経営者の事業にける熱意や企業の方向性等がダイレクトに若年者に伝わることから、採用に結びつく効果が出やすいものと推測される。さらに、副次的な効果として、インターンシップを受け入れた若年者ばかりでなく、その友人や後輩等の個人的なつながりから、自社に関心を持つ若年者に広がりが出ることが期待できる。このような効果は、長期的な事業拡大を視野に入れた場合、非常に有効なものと考えられる。

ただし、小規模企業であるだけに、インターンシップ等の受入れに関してもその人数が限られるため、若年者との接点が依然として少ないという課題は残るだろう。このような課題に対しては、㈱日本デジタル通信の事例にみるように、東京しごとセンター等の訓練制度や職業紹介機能を活用したり、㈱テクノメイトの事例のように「サイバーシルクロード八王子」といった地域密着型の連携組織を積極的に利用することが、有効な方策の 1 つとして注目されるだろう。今後こうした組織体の設立や取り組みは、中小企業における若年労働力確保への関心が高まるとともにさらに増加すると思われ、その機能の拡充等についても、中小企業にとって関心の高い動きとなることは間違いない。

（２）従業員数が 21～100 人の中規模企業の取り組み ～人材へのプロモーションに特徴～

従業員数が 21～100 人の中規模企業層では、0～20 人の規模層に比べ、ターゲットとする若年人材の幅が広がってくる。なぜなら、中小企業の中でも比較的中規模の企業に成長すると、企業体力の向上を背景に、採用後の育成過程も充実し始めるからである。これに伴い、小規模企業に比べて、ターゲットとする人材の範囲もやや拡大することから、採用戦略にもやや余裕が出てく

ることになる。

一方で、他企業との人材獲得の競争は激しくなるため、自社の強みや独自性、将来の成長性等をさらにアピールする必要性が高まるとともに、若年者へのプロモーション方法についても様々な工夫が求められるようになる。このため、この規模層においては企業 PR と採用に係る負担とのバランスが難しくなるケースが多い。

具体的な事例として、どのような工夫をしているのか、今回ヒアリングを実施した 3 社についてみると、3 社ともインターンシップ等を通じて自社の特徴を広く公開しようとしている努力が認められた。(株)フジテコムでは、自社の強みである「特化技術力」と「社会貢献」をアピールするために、埼玉県新座市の試験場で実務体験を実施するといった取り組みが見られ、(株)カジワラキッチンサプライでは、インターンシップで店頭販売を体験させたり、ホームページにおいて若手従業員のルポを紹介する等の取り組みがなされている。また、(株)イマージュでは、インターンシップのほかにも若年者対象の無料セミナーを実施する等の努力が見られた。このような取り組みは、小規模企業にみられた、経営者密着型でアピールするプロモーション方法とは方向性がやや異なり、幅広い若年者の関心を集め、その中でターゲットの選別化を図ろうという意図が窺われる。しかし一方で、小規模企業に比べてターゲットにやや幅があることから、集中的な PR 効果は弱くなる可能性もあり、採用に結びつく可能性もやや低くなると推測される。したがって、若年者へのプロモーション活動において、他企業との差別化を図ろうとした場合、その採用効果と比較して企業側の負担が重くなってしまうことも考えられる。このような中規模層においては、企業側の負担とプロモーション方法の差別化を巧みにバランスさせていくことが重要になるといえる。

(3) 従業員数が 100 人超の大規模企業の取り組み ～ターゲットの拡大に向けて～

この規模層は、一般的に地域の有力企業にまで成長していることが多く、知名度においては課題が比較的少なく、企業 PR の必要性も相対的に低いと思われる。そこで、このような段階にある企業では、自社の独自性や強みをさらに磨き、多様な人材の確保・活用を通じて、競争力を高めていくことが大きな目標の 1 つとなる。したがって、ターゲットを拡大し、より多様な人材に対してアプローチを図っていくことが求められる。(株)ナガラの実例では、中小企業としては、かなり規模の大きなインターンシップの受入に継続的に取り組んでいるが、その他にもテレビ CM を使って、企業イメージを広くアピールする等、プロモーションの方法についても多角化を図っている。このような(株)ナガラの実例の背景には、ターゲットをさらに拡大し、優秀な人材を発掘・獲得し、組織全体の競争力強化に結び付けようという強い姿勢があるものと思われる。

以上のことから、比較的大規模な企業層の若年労働力の確保においては、多様な若年者の意識に対応するため、常に人材戦略を見直し、再構築しながら、プロモーション方法を工夫するなかで、幅広いターゲットの中から必要とする人材の確保を図る「選別機能（マッチング機能）」の強化に向けた努力が重要となると考えられる。これは、例年多数の応募者があることから、高い人材のマッチングを実現することが大きな課題となっている(株)アダルの実例からも示唆されるところである。

このように企業の成長に伴い、より良い人材の発掘・確保にむけて、テレビ CM 等企業 PR のためのプロモーションにもなお一層の工夫が求められるため、採用に係る負担は著しく増大する

ものと考えられる。すなわち、比較的大規模な企業にあっては、採用に係る負担の軽減が継続的な課題となることが予想され、事業展開とのバランスを保ちながら、独自の人材戦略を検討し、その内容を効率化していくことが求められるものと考えられる。

近年の若年者を中心とした労働需給の逼迫を受けて、若年労働力の確保と育成といった課題はますます注目されており、特に中小企業にあっては、雇用のミスマッチへの対応を通じ、就業状況が悪化している若年者の雇用促進に貢献し、その積極的な活用を図っていく役割が期待される。なぜなら、人口動態の変化の中で、今後の産業競争力の維持・増強に向け、中小企業はその特徴である柔軟性を活かし、若年者に多様な就業機会を提供できる可能性が高いと考えられるからである。これまでの分析から、中小企業は、フリーター等を含む若年者に対し、適切な機会を与えるとともに、人生の中での挑戦のチャンスを多く提供する存在となる可能性が高いということが指摘される。こうした若年者雇用に果たす中小企業の役割は、社会全体としての人的資源の一層の有効活用にもつながるものと考えられる。

その際、公共施策機関あるいは地域企業の連携組織といった地域コミュニティが、企業と若年者の接点を創出するために積極的に機能することにより、中小企業の負担軽減に寄与し、より効果的な取り組みが展開されることが期待される。

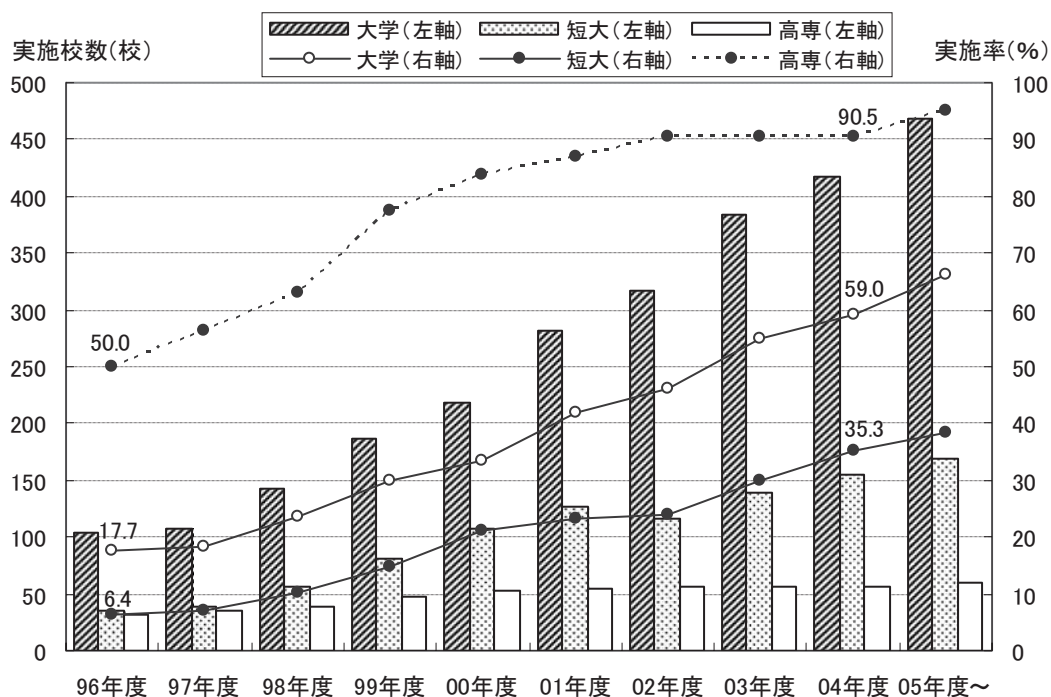
(参考) インターンシップについて

インターンシップとは、企業が主として大学在籍中の学生を一定期間受入れ、仕事を体験させる制度である。アメリカの大学では、長年にわたり極めて一般的に実施されており、夏休み期間中に「サマージョブ」という形で実施されるものを含めると、約 70%の学生が経験をしている。日本では、1990年代以降のニートやフリーターの急速な増加をきっかけに、在学中の就業体験を通じた職業意識育成の重要性が認識され始め、近年一般的に実施されるようになっており、産業界及び教育現場からは、その役割及び効果に注目が集まっている。東京しごとセンター等の機関では、学生に限らず、仕事を探している若年者を対象に、既卒者に対しても、インターンシップを紹介する動きも見られる。

【実施状況】

文部科学省が実施した「大学等におけるインターンシップ実施状況調査」によると、1996 年度の高専・短大・大学におけるインターンシップ実施率は、各々50.0%・6.4%・17.7%であったが、2004年度には、90.5%・35.3%・59.0%と急拡大しており、インターンシップを体験した学生も始めて 5 万人を突破している（図表参照）。

【図表】インターンシップの実施校・実施率の推移



(注) 棒グラフは実施校数、折れ線グラフは実施率を示す。

(資料) 文部科学省「大学等におけるインターンシップ実施状況調査」

【実施の効果】

インターンシップ実施による効果は、主として次のようなものが考えられる。

① 企業のPR効果

学生はインターンシップへの参加を通じて、企業の業務内容への実践的な理解を深めることができ、企業は求める人材像をより具体的に学生に提示することができる。すなわち、学生に対し企業PRをする良い機会となる。

② 優秀な人材の発掘

企業は、インターンシップを実施することで、仕事に対する学生の意識を把握することができ、採用戦略を検討する際の参考とすることができる。また、若年者の就業意識向上のための効果的なアプローチについても検討することができる。

③ 職場の活性化

企業は、インターンシップ期間中の学生との交流の中で、看過されていた意外な問題点あるいは職場の魅力を再発見することもあり、業務の効率化を促進する効果がある。また、このような発見を通じ、若年者の就業意識向上のための効果的なアプローチについても検討することができ、新入社員教育や若手社員研修についても見直すきっかけとなる。

④ 教育機関との連携

インターンシップの実施にあたっては、大学・短大・高専等の教育機関とのコミュニケーションが不可欠であることから、企業情報について学校側が理解を深める良いチャンスとなる。

⑤ 学生の職業観・就労意識を形成・向上

日常の業務経験を通じ、学生の就労意識を高めることができる。

【インターンシップ類型】

インターンシップはその目的、位置づけ等によって様々な種類があり、それぞれのタイプをミックスした形での運営もできる。下記に示したのは、一般的な学生を対象とした種類を部分的に紹介したものである。

	①理論実践型	②職業意識醸成型	③現場体験型
主目的	座学での学習効果の向上	職業意識の醸成	企業活動等の体験
位置づけ	理論の実践	職業に対する気づき、職業観の向上	講義指導により、就業体験を補足する一種の体験講座
主たる運営担当者	学部、学科、ゼミ主導	就職支援担当部署	全学あるいは学部主導
対象となる学生の特徴	専攻とインターンシップのテーマが関連	学部、専攻などの制限はない	テーマに合った応募要件を提示

(imidas2006 及びインターンシップ推進支援センターホームページより作成)

<事例企業の取り組み内容>

【事例企業の紹介】

【従業員数が0～20人の比較的小規模の企業の取り組み事例】

- ・ (株)日本デジタル通信（情報通信機器の販売・施工・保守サービス等）
- ・ (株)テクノメイト（薬液供給装置・ポンプユニット等工業計器製造）

【従業員数が21～100人の比較的中規模の企業の取り組み事例】

- ・ フジテコム(株)（水道用探知機、測定機器・監視システム製造等）
- ・ (株)カジワラキッチンサプライ（厨房用品・厨房設備・調理機器・料理道具卸販売）
- ・ (株)イメージュ（機械設計技術者の人材派遣等）

【従業員数が100人超の比較的大規模の企業の取り組み事例】

- ・ (株)アダル（業務用イス・テーブル・什器の製造卸販売等）
- ・ (株)ナガラ（プレス金型の設計・製作等）

<企業ヒアリング調査の概要>

2006年2月下旬～3月上旬にかけ、インターンシップ等の取り組みを通して若年労働力の確保に注力している中小企業7社に対し、ヒアリング調査を実施した。ヒアリング対象企業は、大都市圏の企業に限定されたが、中小企業の中でも比較的規模の大きな企業に偏ることなく、従業員5人程度の小規模企業もヒアリング対象に加えることで、より現実 に即した分析となるように配慮した。

従業員数が0～20人の比較的小規模の企業の取り組み事例①

株式会社日本デジタル通信					
所在地	〒143-0016 東京都大田区大森北 1-1-5 大東ビル 406 号				
資本金	30 百万円	従業員数	5 名	売上高	100 百万円
設立年	1989 年	電話番号	03-3298-8956	FAX	03-3298-2173
URL	http://www.jdic.co.jp/				
事業概要	情報通信機器の販売・施工・保守サービス、ネットワークサービスの提供、インターネット関連サービス等				
主要取引先	サクサビジネスシステム、シャープドキュメントシステム、ムラテック販売、高文、富士通パーソナルズ、東日本電信電話、KDDI、エムエスコミュニケーションズ、オリックス、クレディセゾン、アスクル、伸興通産				
事業所等	本社				

【当社の概要】

中小企業の集積地として全国でも有名な東京都大田区において、1989年に設立された産業用電気機器卸である。営業内容は、地域に根付いた工場や中小企業を主な相手先として、ハード・ソフト両面から情報通信環境の整備をする提案型営業がメインである。中小企業ならではのクライアントに対する小回りのきく対応ときめ細やかなマーケティング業務等により、事業概況は好調に推移している。従業員規模はきわめて小さいものの、少数精鋭の人材をフル活用して企画営業を行っており、今後企業規模の拡大等発展が期待される企業である。

【人材の獲得について】

採用については、営業という職種柄から、若年者を中心に敬遠される傾向が強く、募集に対しては、人が集まらないというのが現状であり、民間の就職支援サイトの活用等一般的な媒体を利用した採用活動だけでは、コストばかりが高んでしまうという難しさを抱えている。当社のような小規模企業では、「口コミ」による人材の紹介がコスト的には最も見合う採用ルートであるが、今後の企業規模の拡大を展望するにあたっては、「口コミ」だけでなく、採用チャネルの多角化を図る必要があると認識している。

【自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング】

当社のような企画営業を中心とした従業員には、高度な技術力よりも標準的なコミュニケーション能力が要求される。なぜなら、各々の従業員のコミュニケーション能力がベースとなって、当社の特徴である高い企画力・営業力が実現しているからである。こうした特徴を踏まえると、必要とする人材は、ベテランの中高年技術者ではなく、柔軟性の高い20～30代の若年者となる。ただし、現在はまだ事業拡張の準備段階にあることから、新卒者を採用し、社会人としてのマナー等を一から教育する体力はまだ不十分であると認識しており、採用のターゲットとしては、一定の社会経験があり、ある程度は社会人としての常識を持っている人材、すなわち「社会人経験のあるフリーター」ということになる。やる気と熱意がある若年フリーターであれば、特別に高い技術力がなくても、企画営業に求められるコミュニケーション能力の向上も期待できることが

ら、当社では、こうした層をターゲットとして人材戦略を検討している。

【若年者の関心を集める方策】

インターンシップの受入れ

当社の最大の特徴は、小規模企業でありながらインターンシップの受入れに社長自らが積極的な姿勢で取り組んでいる点である。当社は、東京しごとセンターによるインターンシップ制度の利用第1号である。実績としては、2005年8月に東京しごとセンターからの紹介で、インターンシップを実施しており、1名ずつ1週間で合計3名を受け入れているが、そのうちの1名(30歳)は研修後1ヶ月あまりで採用が決定している。対象としたインターンシップ生は、20～30代で、学生ではなく、真剣に仕事を探している若年フリーターである。したがって、一般的な新卒学生等に比べると当社に貢献したいという熱意が非常に強く、十分に企画営業の戦力になると期待されたことから、採用に至ったという経緯がある。このように、当社ではインターンシップを通じて、当社に適した人材を獲得することができたと評価している。

インターンシップの内容は、従業員に同行してクライアントを訪問する等、実際に仕事を体験する中で、業務全体を概観できるようなものとなっている。このようなインターンシップは、建前上は採用活動とは別であるが、実際に東京しごとセンターが行っているのは、マッチングに近い性質を持っているため、当社にとっても、通常の30分～1時間の面接試験では得られない、若年者とのコミュニケーションを通し、若年者を十分に観察できるというメリットがある。

当社の実施しているインターンシップの大きな特徴は、インターンシップ生の条件を、正社員としての仕事を探している「若年フリーター」に限定したことで、新卒者対象のそれに比べて、採用に結びつく必然性が高まっている点である。当社では、雇用のミスマッチを防ぐ意味でも、インターンシップを今後の有力な採用チャネルの1つとして活用していく方向である。

【採用に係る負担の軽減】

中小企業のインターンシップについては、一般的に学生が授業の一環で参加するものであり、卒業後の中小企業に就職する可能性が低いと認識されていることから、中小企業経営者の中では、「負担が重い」あるいは「面倒である」といった否定的な見方が支配的であるという。また、実際にインターンシップを実施している中小企業でも、従業員に指導を任せきりにしてしまう等、十分に機能していない事例が多い。一方、当社では、インターンシップこそ自社の仕事のすべてを若年者にアピールする貴重なチャンスであると考えており、中小企業経営者は、中小企業インターンシップに対する間違った認識を改める必要があると指摘する。特に、東京しごとセンターの紹介によるインターンシップについては、民間の人材派遣会社の活用による事前カウンセリングが充実しており、紹介される人材と当社の意識がマッチしている度合いが比較的強いと評価していることから、当社では、東京しごとセンターを活用して、企業PR等採用活動に係る負担を軽減し、効率的な採用戦略の多角化を図っているといえる。

さらに、当社では、企業規模が小さいために、インターンシップの効果が出やすいと指摘する。つまり、中小企業インターンシップでは、大企業に比べて経営の中枢に近い業務を経験することができるために、若年者にとっては、自分の仕事の成果が把握しやすく、企業における自分の位置づけや役割を実験することができるといった特徴がある。同時に、インターンシップの受入れ

は、既存従業員にとっても刺激になり、職場が活性化するという効果を通じて、生産性の向上にも寄与していると評価しており、採用に係る負担感は相対的に軽減されているものと推測される。

従業員数が 0～20 人の比較的小規模の企業の取り組み事例②

株式会社テクノメイト					
所在地	〒192-0033 東京都八王子市高倉町 7-24				
資本金	1.3 百万円	従業員数	13 名	売上高	22 百万円
設立年	1994 年	電話番号	042-646-4612	FAX	042-646-4613
URL	http://www.technomate.co.jp/				
事業概要	薬液供給装置、ポンプユニット等工業計器製造				
主要取引先	東京精密、高千穂化学工業、ツガミ				
事業所等	本社				

【当社の概要】

薬液供給装置、ポンプユニット、各種温調器等の分野を得意とする 1994 年設立の OEM⁸供給に特化した工業計器メーカー。「温度・圧力・流体を科学する」をテーマに、温度、圧力、液体流量の制御装置等の開発・設計を手がけており、先端技術分野の大手企業を中心とした半導体製造企業からの信頼は厚い。従業員 13 名という小規模企業ながらも、機器の設計、開発、製造から機器に組み込むソフトウェア（ファームウェア）の開発まで一貫して行う等、高い技術力とコンサルティング力を武器に、ユーザーの要求に幅広く対応できる技術提案を行っており、今後は装置メーカーとしての自立が期待される企業である。

【人材の獲得について】

当社のような小規模企業には、有名大学の新卒学生等に関心を向けることはあまりないため、これまでは、研究分野でパイプのある大学の先生等から、仕事の繁忙期に合わせて大学 4 年生を一時的にアルバイト雇用するといった程度の対応をとってきた。また、正規従業員の募集に関しては、主にハローワーク経由であり、若年者採用についても 1～2 年フリーターを経験した若年者が、「小企業ながらも定職に就きたい」という意図で申し込みをするケースがほとんどである。

即戦力として期待される経験者の中途正規採用についても検討してはいるが、こうした人材は高いスキルを理由に、当社に対して相応の保障（給与、取締役としての地位等の待遇）を求めることが想定されることから、企業体力がまだ不十分である当社にとっては、あまり前向きに取り組むことができない。現在、パート 3 名は高齢者（経験者）を雇用し、若年従業員と正規採用のバランスをとりながら、限られた人的資源を無駄なく活用している。

【自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング】

当社は、装置の設計やアセンブリ、ファームウェアの設計・製造まで、一貫して手がけている等、総合的な技術力やノウハウを持っていることが最大の強みである。

当社では、ビジネスのさらなる拡大をにらみ、若年労働力を確保し、当社の特徴である技術力や開発力を維持・発展させ、企業競争力を高めたいと考えている。しかしながら、高い技術力を

⁸ Original Equipment Manufacturing。相手先ブランドによる生産。発注側の商標で販売される商品を受託生産すること。

もった即戦力人材を受け入れる企業体力は不十分であるため、若年フリーターであっても、理系大学卒業程度の基礎的な知識と熱意さえあれば、前向きに採用を検討するとともに、当社で地道に育成し、戦力化していくことが重要となってくる。当社では、このように若年労働力の人材ターゲットを絞るとともに、地道な育成を通じて、独自の組織形成を実現していくことが、競争力につながる現実的な人材戦略であると考えている。

【若年者の関心を集める方策】

① 柔軟性を活かした採用形態

当社では正式採用前に2ヶ月程度のトライアル雇用に取り組む等、企業が一方的に若年者を選別するのではなく、若年者の意向とマッチさせることが重要だと指摘する。技能や技術は若年者であれば、努力次第で身につくものであるという考えのもと、仕事への熱意が最も重要な採用の基準となる。そのため、募集締め切り後であっても、熱意さえあれば柔軟に採用を検討する等、中小企業の特性である柔軟性を活かした採用方法をとっている。このように追加採用をした若年従業員は、仕事に対する熱意も旺盛であり、若年ながらも現在は技術分野のリーダーにまで成長しているといった実績もある。

② インターンシップの受入れ

当社がインターンシップに取り組んだのは、先に取り組んでいた会社が業績不振で中止したために、当社が代わりに受け入れたことがきっかけである。当社のインターンシップの内容は、約3週間で主に現場の製品組立作業を体験する。高度な知識は必要とされないが、製品や取引先への信頼につながるような業務に携わるため、インターンシップ生は、学校等の一般的な教育機関では体験することが難しい、仕事に対する誇りや責任を感じることができる仕組みとなっている。

その他、当社では、八王子地区の中小企業の相互扶助組織である「サイバーシルクロード八王子」の「かばん持ち」制度で地元大学院修士1名を受け入れた実績もある。当社の「かばん持ち」は、3日間の日程で、座学、工場見学、フリーディスカッションを通じ、社長の考え方に触れようという主旨のものである。3日間という短い期間であるため、体験した学生が現場仕事から学習したことは少ないと思われるが、既存従業員の刺激にもなり、若年者の意識を高める上でも効果的であったと評価する。

これまでのインターンシップの実績としては、地元大学で機械工学を専攻する大学生2名を受け入れている。現在のところ、これらの取り組みから採用に直接結びついた事例はないが、今後継続的に実施していくことで、若年者の就業意識向上に寄与するとともに、当社への関心が高まることを通じて、採用という実績に結びついていくことが期待されている。

③ 従業員すべてに幹部教育

大企業では、各々の従業員が組織全体に及ぼす影響は小さいが、当社のような小規模な組織であれば、各々の従業員の重要性は大企業のそれと比べて相対的に高くなる。こうした認識に基づき、当社では、従業員に対し、いかなる業務に携わるにしても、幹部候補生として育成する方針であり、従業員の適性や個性を見極めて、それを最大限活用する努力をしている。

たとえば、若年従業員であっても、製造分野や設計分野のリーダーに抜擢し、リーダーとして

の自覚を与えることにより、仕事へのインセンティブを高める工夫をしている。また、小企業であるという特性を活かし、当社ではすべての従業員が主戦力として活躍しており、知識・技術・情報の共有化により、いわば多能工的な人材の活用がなされている。したがって、クライアントからの製品の問い合わせについても、製造担当者が直接取引先に出向き、問題点を発見・解決することもしばしばある。

このように当社では、責任ある仕事を若年従業員にも思いきって任せることで、若年従業員の主体性が醸成されており、企業全体として仕事へのインセンティブを高める方向に作用していることから、各々の従業員が当社の主戦力であるといったプライドを持って、生き生きと業務に取り組んでいる。

【採用に係る負担の軽減】

若年者の関心を集めるためのインターンシップや「かばん持ち」の受入に伴う当社の負担感は、従業員数が少ないため、一般的な中小企業のそれと比べても重い。新人の育成についても、若年従業員が指導に当たらざるを得ないため、教育・指導に時間が割かれ、ルーチンの業務とのバランスが難しくなってしまうこともある。しかし一方では、若年従業員が自ら指導的立場で新人の教育に対して責任を持つことで、従業員としての自覚も強くなり、さらに、教育と日常業務との業務バランスを上手く取れるように成長することで、幹部候補生としての指導力が比較的早く身につくという効果がある。

当社にとっては、インターンシップ等を行うことは、従業員の指導・育成に伴う負担の面では決して軽いものではないが、継続的にインターンシップ等に取り組むことで、会社の PR になると同時に、将来的には自社に最も適した人材の獲得につながるものと考えられている。すなわち、当社のような小規模企業の場合には、インターンシップやトライアル雇用等の取り組みは、主としてミスマッチ防止機能を期待したものであるといえる。なぜなら、各々の従業員が貴重な戦力となる小規模企業の場合、ミスマッチによる悪影響は、結果的に大きな負担となるため、これを回避することは大変重要な意義があるからである。上記のような企業 PR 効果とあわせて考慮すれば、雇用のミスマッチの防止効果が期待できるインターンシップやトライアル雇用の負担感は相対的に軽くなり、取り組む意義があるものと評価される。

【外部制度の活用】

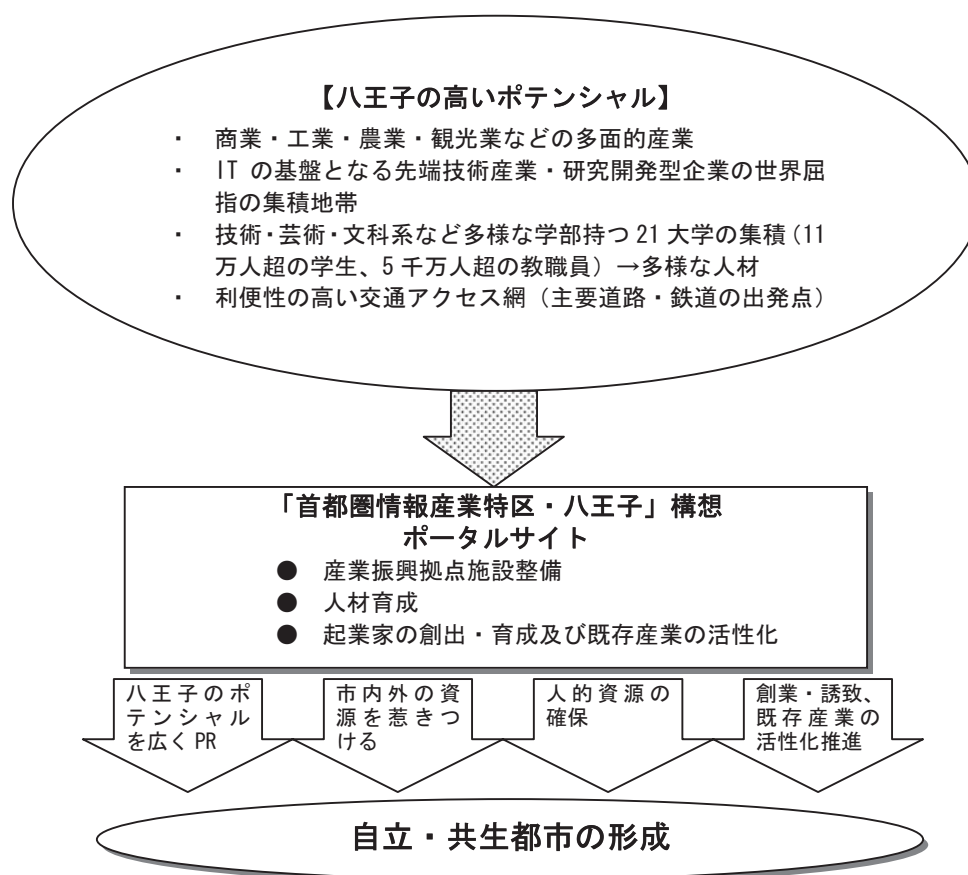
このように、当社のような小規模企業における若年労働力の確保・育成には、大変な手間と時間がかかっている。こうした状況を受けて、当社では、地域中小企業振興を目的に設立された組織体である「サイバーシルクロード八王子」といった組織を活用し、3次元 CAD 技術者の養成を中小企業の連携組合で行う等、今後は負担軽減を図っていきたいと考えている。

「サイバーシルクロード八王子」は、地域の中小企業が相互補完的に発展を目指すというコンセプトの下に組織されたもので、中小企業独自の強みを持った人材の育成が期待できる。当社のように若年者との接点や社内の従業員教育に課題を持つ小規模企業にあっては、「サイバーシルクロード八王子」のような地域密着型の中小企業の連携を促進する組織体を積極的に活用していくことが有効であろう。

「サイバーシルクロード八王子」の概要については、以下にまとめた。

「サイバーシルクロード八王子」について

【組織のコンセプト】



「サイバーシルクロード八王子」は、2001年10月、八王子市長の私的諮問機関である「八王子市地域産業振興会議」の提案を受け、設立された組織である。その主旨としては、八王子市、商工会議所、地域企業、大学及び住民が一体となり、地域内の豊富な資源を最大限に活用し、魅力ある産業都市“八王子”の形成をするといったことである。正式名称は、「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会であり、八王子を地域の企業家にとって、より魅力ある産業活動の場とし、地域の資源の掘り起こしや「産・産・学」の連携等を通じて、より実践的な産業活性化施策に取り組むことを目的としている。

サイバーシルクロード八王子 : Cyber Silk road Hachioji
(Silkは、Super Intensive Link of Knowledgeの頭文字をとったもの)

【基本施策】

- 新しい“ものづくり”体制の構築
- 企業・事業活性化に資する環境整備
- 情報産業の誘致・育成
- ローカルポータルサイトの構築
- 産・産・学連携による人材育成

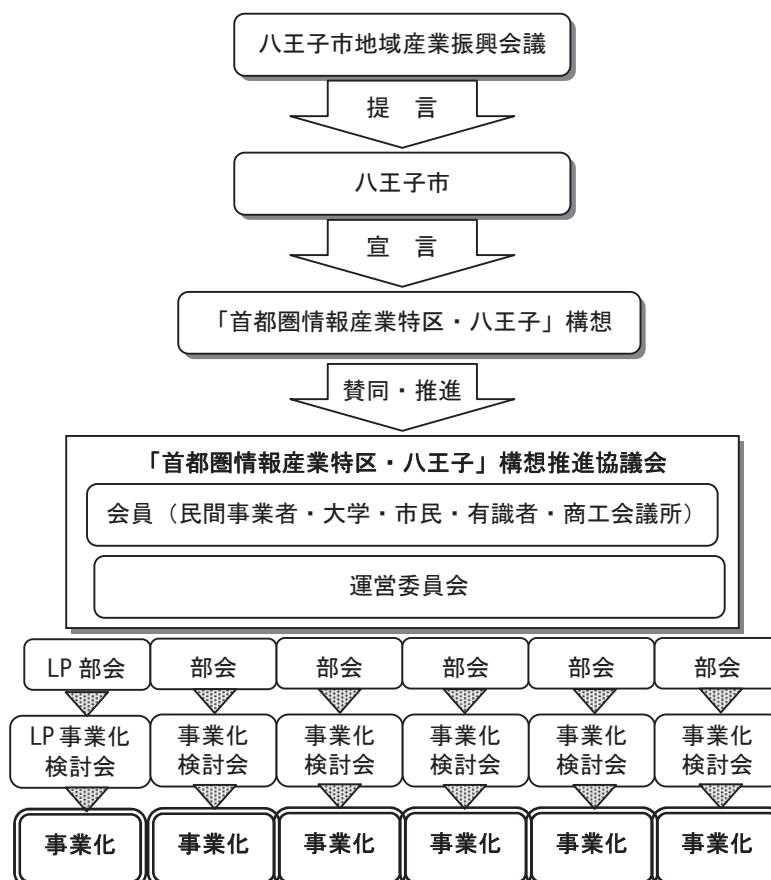
【主な目的】

- 多様な人材の発掘、人と人とのつながり、アイデア（新規産業）の創出、起業家支援情報などの発信源となることを目指す。
- 新たな産業を誘発すると同時に従来産業の再活性化、住みよい街づくりに資することを目指す。
- 『八王子ローカルポータルサイト』により、産業・公共サービス・商業・観光・NPOなどの様々なウェブサイトとリンクを実現し、バーチャルな「出会いによる新たな価値」を生み出す大きな輪を構築することを目指す。
- 『交流スペース』により、Face to Face のリアルな交流の場として、コミュニティ創造に資することを目指す。

【具体的な事業実績】

- 最先端技術をテーマにした「テクニカルカンファレンス」の開催。
- 「ビジネスお助け隊」による事業者支援と起業家育成。
- 意欲の高い企業・大学のつなぎこみによる「産・産・学」連携の推進。
- 各種補助金、大学及び大企業の研究シーズ等、ビジネス支援情報の提供。
- 八王子ローカルポータルサイトの立ち上げ。
- メーリングリスト及びホームページの作成・運用。
- 「首都圏情報産業特区・八王子」構想のモデル地区の設定に関する調査及び研究。
- 「首都圏情報産業特区・八王子」構想の内容等を発信する広報・イベント開催。

【仕組み】



（「サイバーシルクロード八王子」ホームページより中小企業金融公庫総合研究所作成）

従業員数が 21～100 人の比較的中規模の企業の取り組み事例①

フジテコム株式会社					
所在地	〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町 1-3-1				
資本金	91 百万円	従業員数	74 名	売上高	1,451 百万円
設立年	1961 年	電話番号	03-3862-3196	FAX	03-3866-1979
URL	http://www.fujitecom.co.jp/				
事業概要	水道事業用探知機、測定機器・監視システム製造、管路管理・設置工事・水質測定				
主要取引先	東京水道局、全国水道事業所、東京電力、東京瓦斯、関西電力、民間事業会社・商社				
事業所等	本社・東京支店（東京都千代田区）、大阪支店（大阪府大阪市）、九州営業所（福岡県福岡市）、仙台営業所（宮城県仙台市）、名古屋営業所（愛知県名古屋市）、札幌営業所（北海道札幌市）、広島営業所（広島県広島市）、信越営業所（長野県長野市）、技術開発センター（埼玉県新座市）、その他海外代理店				

【当社の概要】

1958 年創業の計量器・測定器等の製造業。地下に埋設している水道・ガス・電気・電話通信ケーブルパイプなどの管路探知機、漏水探知機等のメーカーであり、市場シェアは 90%と競合他社がほとんどない状況。特に、研究開発に注力しており、高い技術力ときめ細かいサービス体制により、全国の地方公共団体を中心に引き合いが強い。近年では情報タグを活用した公共施設管理システムの開発、販売にも着手しており、事業拡大が見込まれている。また、海外市場でのインフラ設備についても強みを持っている。

【人材の獲得について】

当社では、合同会社説明会を開催しても、若年者の関心が集まらず、技術系を中心に若年労働力の獲得には苦勞をしている。これまでは、仕事の繁閑にあわせて求人を出しており、大学等の教育機関に対し継続的な募集をかけてこなかったため、大学等との間に安定的な若年者の紹介ルートが作られていない。したがって、当社の強みである「市場トップシェア」や業務の特徴である「社会貢献」といった面は、カタログや会社案内等のみで PR するほかになく、若年者に十分伝わっているとはいえない。今後は、さらに積極的に企業の認知度を高め、若年者を中心に人材の増強を図りたいと考えている。

【自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング】

当社の特徴は、業界内トップシェアを支える高い技術力と生活基盤インフラに深くかかわるといふ「社会貢献」的な色彩である。当社では、こうした特徴を踏まえ、技術系の基礎知識を持った若年者であれば、「やる気」や「熱意」をみて採用を検討し、期待される戦力として積極的に指導していきたいと考えている。また、高い技術力を持った高齢者等経験者の中途採用については、当社製品の特殊性を考慮して、高齢者の技術が馴染むものに限って、採用を検討することとしており、若年技術者の採用に比較すると、人材戦略の主要なターゲットとはなっていない。

【若年者の関心を集める方策】

「しごと発見塾」及びインターンシップの受入れ

当社では、合同会社説明会においても、エントリー希望者が集まらないといった現状を踏まえて、東京しごとセンターの「しごと発見塾」の取り組みを利用し、若年者の関心を集める努力を行っている。実際、「しごと発見塾」で当社を訪問した若年者が採用に結びついた実績もある。しごとセンターについては、営利目的の民間組織ではないため信頼感があり、高いカウンセリングとマッチング機能により、当社にある程度適した人材が選抜した上で、紹介をしている点で、その取り組みを評価している。「しごと発見塾」では、埼玉県新座市にある当社の試験場を利用し、実際に水漏れの音を聞いてみる等の実務体験を行うことで、「社会貢献」という大きなテーマが具体的に伝わるように工夫を凝らしている。

「しごと発見塾」のほか、エントリーする若年者と当社の意識のミスマッチを防ぐことを目的に、2年ほど前からインターンシップを採用戦略の1つと位置づけ、積極的に取り組んでいる。インターンシップでは、通常の採用活動においては伝わりづらい当社の魅力を若年者にアピールすることができるという評価をしている。また、カタログや会社案内から判断された当社での仕事のイメージを具体化することができ、若年者のミスマッチの解消に貢献していると考えられる。さらに、インターンシップ等が終了した後でも、個別に就職相談に応じる等、きめ細かくコミュニケーションを保ち続けており、こうした中小企業ならではの親身なアフターフォローも若年者に安心感を与える要因となっている。

【採用に係る負担の軽減】

インターンシップの受入れに伴う負担感については、「優秀な人材を採用する」という共通の目的意識を企業全体に浸透させることを通じて軽減している。さらに、各部署の負担が重くならないように、受入れは1日ずつとしている等の工夫もしていることから、インターンシップの受入れに関しては、現場の担当者からの不満の声はなく、むしろ、インターンシップ生が将来的な戦力になると期待できれば、基本的に人手不足にある現場からは、インターンシップの受入れについて積極的な協力が得られている。なぜなら、インターンシップ生が入社を強く前提としている場合には、インターンシップ期間が、実質的には新入社員教育の期間の一部となるため、結果的に若年労働力の早期戦力化に大きく貢献することが期待できるからである。

また、従業員はインターンシップの受入れを通じて「教える喜び」を実感することができており、職場全体の士気が向上していることから、現状としては現場の負担がすべて払拭されているわけではないが、通常業務とはうまくバランスをしているといえる。

従業員数が 21～100 人の比較的中規模の企業の取り組み事例②

株式会社カジワラキッチンサプライ					
所在地	〒111-0036 東京都台東区松が谷 2-13-13				
資本金	50 百万円	従業員数	35 名	売上高	1,100 百万円
設立年	1977 年	電話番号	03-3842-8176	FAX	03-3842-7256
URL	http://www.kajiwara.gr.jp/				
事業概要	厨房用品・厨房設備・調理機器・料理道具卸販売				
主要取引先	山崎製パン、すかいらーく、帝国ホテル、ケンコーマヨネーズ、銀座コーギーコーナー、トオカツフーズ、各病院関係				
事業所等	本社				

【当社の概要】

1977 年、食品機械メーカーである梶原工業㈱から分離独立した厨房用各種器具類の卸売業者である。道具街として有名な東京都台東区合羽橋通りの中心部に店頭販売も行っているほか、外商営業にも注力している。1 万種類 5 万点以上にも及ぶ豊富な品揃えに加え、カジワラグループの企業とも営業連携を強化しており、厨房設備においては企画から設計・施工まで一貫して請け負う等、小回りのきくサービスと迅速な対応で顧客からの信頼を集めている。特に、豊富な商品知識をもった従業員が販売業務に従事しており、この経験を活かして、当社の強みである外商営業を展開している。外商営業では、厨房設備のコンサルティングから CAD システムを利用した企画・設計・施工、アフターサービスにいたるまで一貫したサービスを提供し、ホテルやレストラン等数多くの実績がある。また、外商営業は、建築会社（ゼネコン）の下請けではなく、シェフやオーナーとの直接取引によって仕事を進めるという独自のスタイルで、強みを発揮している。

【人材の獲得について】

当社では、販売職・営業職を中心に新卒学生に対し、数名の募集を行っている。募集対象は新卒者のみで、2005 年 4 月は 3 名の入社実績があり、2006 年 4 月には 3 名、2007 年 4 月には 5 名を予定している。当社は、販売職・営業職ともに若年労働力に対するニーズが強く、ユーザーとの直接取引による外商営業という当社の独自性にマッチした人材確保に特に力を入れている。また、採用をした若年従業員については、熱心に指導育成を行っており、その定着率の向上に努めている。当社においては、ミスマッチによる若年従業員の早期離職が大きなダメージとなるが、近年はインターンシップ等の企業努力の効果が始まっていることから、定着率が向上している。

【自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング】

シェフやオーナーとの間に築かれた強い信頼関係を支える、顧客に対するきめ細やかな営業力・サポート体制こそが当社の特徴である。こうした特徴を支えているのは、各々の従業員の営業力である。大企業の営業力と比較すると総合力では劣るが、当社の各々の外商営業担当者の迅速で小回りのきく営業力・サポート体制は、大企業の営業担当者のそれと比較しても決して劣るものではない。当社のホームページによると、戦力として期待される若年従業員については、①

妥協せずに、ひとつの物事を追求していける人、②言うべきことをしっかりと主張し、提案していける人、③一流の料理人（経営者）に信頼され、キッチンと店舗づくりについて考えていきたい人、④一流の料理人に学び、最高の“食”の提供について考えていきたい人とされている。したがって、当社では、新卒者にターゲットを絞り、1人でも多くの若年者の関心を当社に向け、その中から上記条件にマッチした人材を選抜していくことを採用戦略のベースとしている。

【若年者の関心を集める方策】

① ホームページによる企業 PR

若年者のアクセス件数が多い就職支援サイトを利用し、当社の特徴をわかりやすく若年者に伝達し、関心を集めるような努力をしている。特に、当社ホームページの採用ページでは、若年従業員の働きぶりが具体的に紹介されており、各々の従業員が、どのような悩みを抱え、どのようなやりがいを感じているのかといったことが詳細かつ具体的に掲載されている。加えて、トップインタビューのページでは、若年者の目線で、当社の仕事の醍醐味を常務自らが語っており、そこには、若年者に向けた温かいメッセージもこめられている。

このように、ホームページや就職支援サイトでは、当社の業務の楽しい部分だけではなく、営業担当者が日常抱えている苦悩等も紹介されていることから、若年者にとっては、当社で働く具体的な姿がイメージしやすく、当社に対する関心も高まるものと思われる。

② インターンシップ受入れ

当社では、若年者との意識のミスマッチを防ぐ目的で、東京しごとセンター経由のインターンシップを受入れている。インターンシップを実施することで、若年者の関心を集め、採用に結びつけたいという意識はあるものの、当社でのインターンシップ実施の最大の目的は、あくまで若年者との意識のミスマッチを防止し、当社の特徴や方向性にマッチしない人材を雇用してしまった場合のコストを最大限軽減することである。

当社のインターンシップでは、2週間程度の店頭販売が中心的な内容となっている。期間中は、インターンシップ生であっても、朝礼から参加する等、従業員とほぼ同じような職場体験をすることから、職場の雰囲気や具体的に伝わり、短いインターンシップ期間中であっても、就業意識向上に結びついている。当社のインターンシップは、特別に用意された体系的なプログラムはないが、新入社員教育を凝縮した内容となっているために、自然と即戦力的な育成がされていることになる。このため、インターンシップ生が採用に至った場合の戦力増強効果は、一般の新卒者の採用と比べて、大きくなるものと推測される。

なお、近年では、地域の短期大学と提携したインターンシップの経験者が採用に結びついた実績も出始めている。

③ 独自の新入社員教育

当社では、採用した若年者のミスマッチを防ぐ目的で、人材育成にとりわけ熱心に取り組んでいる。新入社員教育では、若年者の関心を集める狙いで、座学中心の内容から実践型のプログラムに変更している。このような取り組みは、すべて若年者の関心を高めるためのものであり、若年者のやる気を引き出すことは、定着率を向上させるための重要な課題と位置づけられている。

また、新入社員の組織への愛着を高めることを目的とした取り組みとして、1ヶ月に1回「このころの月誌」と呼ばれる日記を提出させることとしている。日記に記載された悩み等については、先輩従業員や常務自らがコメントを記入する等、きわめてきめ細かい対応がとられている。企業規模が小さいだけに、こうした親近感を感じさせるような企業風土は、若年従業員に対して、きわめて効果的に働き、定着率を高めているものと推測される。

若年従業員に対しては、責任ある仕事を担当させ、自ら営業力を高め、成長できる機会を提供している。たとえば、仕事上のミスがあった場合でも、最後まで責任をもってクレームに対応させる等、当社の仕事の醍醐味である「達成感」を若年従業員に感じさせるような仕組みづくりを心がけている。

【採用に係る負担の軽減】

当社では、民間の就職支援サイトに登録を行っており、これを若年者向け企業 PR の一手段として活用しているが、中小企業である当社へのコスト負担感は重く、現実的にはハローワーク等に頼らざるを得ない状況がある。

また、当社がインターンシップを受け入れることは、時間的にも厳しく、指導にあたる若年従業員をはじめとした現場の負担感は重い。接客に比重がかかる当社のような業態の場合、挨拶一つからすべて OJT で指導しなければならない点で、大変な手間と時間がかかるからである。このような負担を軽減するために、東京しごとセンターのような公共機関による若年者対象のビジネスマナー等の教育・訓練制度を積極的に利用することも有効であろう。

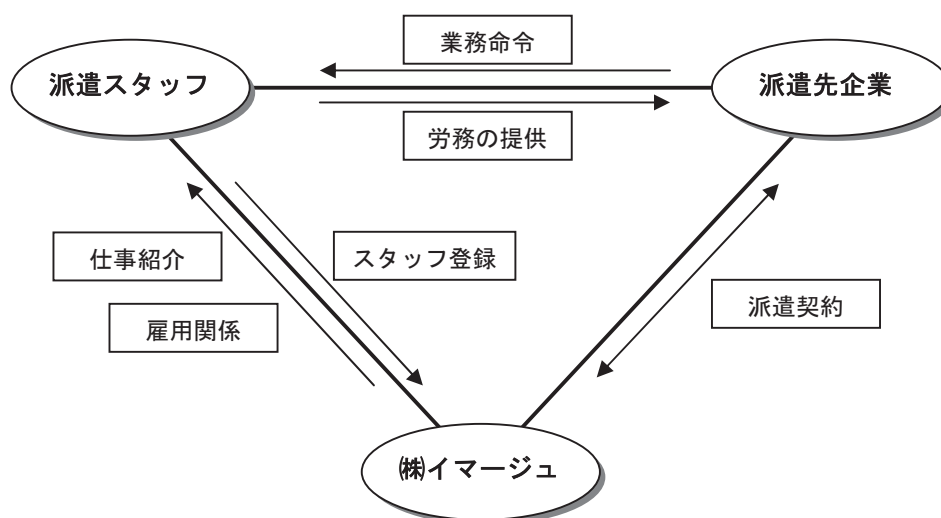
従業員数が 21～100 人の比較的中規模の企業の取り組み事例③

株式会社イマージュ					
所在地	〒133-0056 東京都江戸川区南小岩 6-29-15				
資本金	20 百万円	従業員数	30 名		
設立年	1991 年	電話番号	03-3672-3451	FAX	03-3672-9670
URL	http://www.shinkansen.co.jp/imaju				
事業概要	人材派遣（機械設計技術者、プラント設計技術者、ソフトウェア技術者、事務系スタッフ）、ソフトウェア開発（制御系ソフトウェア開発、事務処理系ソフトウェア開発）、CAD 設計業務（工作機械、自動・省力機械、半導体製造装置、搬送機器、製造ライン、石油化学・製鉄・セメント・食品等のプラント、水処理設備・廃棄物焼却設備）、CAD データ化				
事業所等	本社				

【当社の概要】

1991 年に創業した技術系の登録型人材派遣⁹会社であり、東京都、千葉県、埼玉県、茨城県、神奈川県を中心に、システムエンジニアやプログラマー等の IT 系技術者、CAD オペレーター等の CAD 技術者、自動車設計・工作機械設計その他の機械設計等技術者派遣を行っている。人材派遣事業のほか、機械設計、プラント設計、ソフトウェア開発の受託業務等幅広く活動しているが、とりわけ機械設計関連の技術評価が高く、機械設計技術者の人材派遣事業に強みを持っている。

【図表 12】(株)イマージュの労働者派遣の仕組み



（資料）(株)イマージュ提供資料より中小企業金融公庫総合研究所作成

⁹ 登録型派遣とは、派遣会社にスタッフ登録を行い、条件が合った案件が発生し、スタッフの合意が得られた場合に雇用契約を結んで、クライアント企業で就労する「一般労働者派遣」と呼ばれるシステムであり、厚生労働大臣の許可が必要となる。これに対し、「特定労働者派遣」と呼ばれるシステムでは、常用正社員をクライアント企業に派遣システムであり、この派遣を行う場合は、大臣への届出だけで足りる。

【人材の獲得について】

当社では、自動車産業を中心に幅広い分野で、クライアントからの技術者派遣のニーズが強まってきているが、実際はこうした要請に応えられるような人材を獲得できていない。特に、ニーズの強い30歳前後の技術者の獲得には苦勞をしている。キャリアはなくても、機械設計の基礎知識や図面作成の基礎的技術を持った人材は労働市場に多く存在しているが、当社では企業ブランドが低いことから、若年技術者の関心が集まっていないことが課題となっており、当社の人材戦略の焦点は、この点にほぼ集約される。一方で、クライアントからの即戦力人材の派遣要請に応えるべく、当社では高い技術力とコミュニケーション能力を持った50歳代技術者の採用についても意欲的である。

【自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング】

当社の特徴は、技術者に特化した人材派遣という点であり、特に機械設計関連の高い技術力に競争力を持っている。このような当社の特徴とともに、クライアントの即戦力人材の派遣要請の高まりが意識されており、高い技術力とコミュニケーション能力を持った人材が当社に必要となっている。コミュニケーション能力といった当社が求める人材の条件は、一般的には若年者で欠如しており、中高年では、ある程度満たすことができるといった性質を持っている。現況、クライアントからは、25～30歳で高い技術力とコミュニケーション能力を持った即戦力人材が求められているものの、こうした条件を満たす若年者は極めて少なく、高い技術力があれば中高年の人材であっても、年齢条件をある程度譲歩した形で、クライアントが受け入れをしているといった状況である。若年者に対しては、業績が好調なクライアントを中心に、育成をすることで技術力を補完しようという動きも出てきていることから、当社では、フリーター等であっても、はっきりした目的意識を持ち、機械設計という仕事に興味があるという若年者であれば、派遣事業といった枠組みの中で今後は前向きに検討をしていきたいと考えている。

【若年者の関心を集める方策】

① 東京都の「若者ジョブサポーター」登録とその効果

当社は、東京都の「若者ジョブサポーター」の登録を行っており、ホームページ上でも、若年者の職業的自立を支援する企業であることをPRしている。「若者ジョブサポーター」の取り組みの一環で、東京しごとセンターによるインターンシップ制度を利用し、フリーターの若年者1名を1週間程度受入れ、3次元CADの研修を行ったが、当社への採用には結びつかなかったものの、就業意識が向上し、他社への就職が決まったという実績がある。当社が東京しごとセンター経由のインターンシップに取り組んだ背景には、機械設計への関心が高い若年者との接点を作りたいとの狙いがあった。

一般的に、若年者は「自分に合った仕事がしたい」と主張しながらも、自分に合った仕事は何かわかっていない等、目的意識が不明確であるケースが多く、当社との間にミスマッチが生じていると考えている。こうした認識から、当社では、インターンシップ等の職場体験を通じて、若年者に対し、厳しい中にも「やりがい」を感じられるといった中小企業の魅力を実感させ、若年者の就業意識向上に貢献しており、少しずつではあるが、若年者の関心が集まりつつある。

東京都の若者ジョブサポーター事業の概要については以下にまとめた。

東京都の「若者ジョブサポーター事業」について

【趣旨】

「若者ジョブサポーター事業」は、企業と行政の関係者が一体となって若年者雇用の問題に取り組むことを目的としている。インターンシップや職場体験の受入れなど、若者の職業的自立を支援する取組みを行っている又は行う意思のある企業等と、若年者雇用就業施策を進める行政が協力・連携しつつ、若者の就業を推進していくもの。

「若者ジョブサポーター」とは、若者の職業的自立を支援する取組みを行う企業等¹⁰として、東京都に登録されたものをいう。

【取組み例】

- 都、国（東京労働局）又は区市町村が実施する事業への協力¹¹
 - ・ インターンシップ又は職場体験の受入れ
 - ・ 職場見学会の受入れ
 - ・ 各種セミナー等への講師派遣
 - ・ 会場等の提供
 - ・ 広報への協力¹²
- 企業等における自主的な取組み
 - ・ インターンシップ又は職場体験の受入れ
 - ・ 生徒・教員等を対象とした出張授業
 - ・ 講演会等の実施 など

【登録】

実際に関係部局等の事業への協力又は企業等が自主的な取組みを実施したことを確認のうえ、登録申込書に基づき、「若者ジョブサポーター」として登録する。

「若者ジョブサポーター」になると、東京都ホームページ（TOKYO はたらくネット）や東京都の印刷物等に、企業名や取り組み内容等が掲載され、「若者ジョブサポーター」であることが広く周知される。また、「（企業等名）は、東京都の若者ジョブサポーターです」との標語を、企業の広報等に使用することができ、若年者の職業的自立を支援する機関であることをPRすることができる。

（東京都産業労働局リーフレット「若者ジョブサポーター募集のご案内」より作成）

¹⁰ 都内に事業所を有する企業、公益法人、特定非営利活動法人（NPO 法人）、学校法人、社会福祉法人、商店街振興組合等。

¹¹ 東京都等が実施する事業への協力例

- 東京しごとセンター…様々な職業体験（職人塾・しごと発見塾等）・インターンシップの受入れ、職場見学会の実施、セミナーへの講師派遣など
- 都立技術専門学校…インターンシップの受入れ、デュアルシステムへの協力など
- 産業労働局商工部…商人インターンシップ（商業科高校生対象）の受入れ
- 教育庁等…デュアルシステム（高校生対象）への協力など

¹² 東京都の若年者雇用就業支援事業に関する、①ポスターの掲示（不特定多数の目に触れる場所への掲示）、②資料配布への協力、③雑誌・機関紙等印刷物やホームページへの掲載など

② 3次元 CAD 無料セミナーの実施

当社では、毎週水曜日に3次元 CAD セミナーを無料で実施している。同セミナーは、Windows や2次元 CAD 等の基本知識を持った30歳以下の若年者を対象に、機械設計の基礎知識の学習を促すといった趣旨のものであり、そのため時間帯も10:00~21:00のうち自由な時間に受講できるように配慮している。また、同セミナーの受講後には、正社員、契約社員への登用チャンスを用意する等、若年者のインセンティブを高める仕組みづくりについても工夫がなされている。しかし、当社の企業ブランド自体がまだ十分浸透していないことから、若年者での認知度が低く、現状では受講希望者が少ない。若年者の関心を高め、当社に興味を持った若年者を集めるといった当初の狙いは、未だ達成できていないとはいえないが、「若者ジョブサポーター」等の取り組みに見られるように、企業 PR にも力を入れ始めており、こうした努力が効果に結びつけば、無料セミナーに対しても関心が集まり、当社が求める機械設計の素養を持った若年者が採用にいたるケースも出てくるものと期待される。

【採用に係る負担の軽減】

当社では、東京都の「若者ジョブサポーター」事業に協力することで、企業 PR に係るコストを比較的セーブしているものと考えられる。

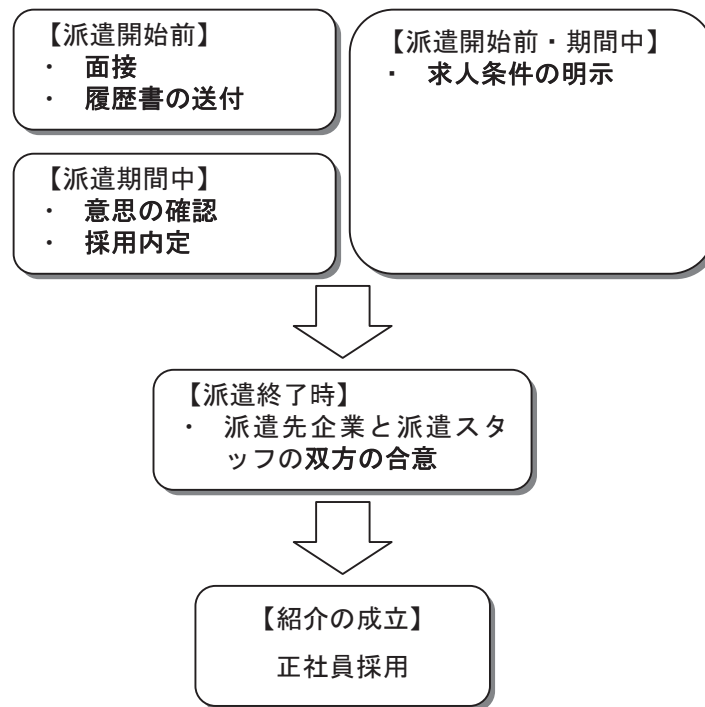
また、インターンシップ制度についても、当社での内容は、3次元 CAD を中心としたものであり、ある程度の素養があれば、指導にそれほど負担はかからず、現場の設計者に対する悪影響もない。

現在、当社が最も深刻なミスマッチ要因と考えているのは、若年者のコミュニケーション能力の欠如である。当社は今後、提案型営業により付加価値を高めるという方向性を定めているが、若年者は中高年者に比べ、コミュニケーション能力が劣っていることが多く、こうした傾向は特にフリーター等に強くみられる。この点についても、当社では、東京しごとセンター等でのカウンセリングや職業訓練を通じて、ある程度コミュニケーション能力を身につけた若年者をインターンシップや職場見学等で受入れ、採用に結びつけようと努力している。このような努力も、時間的コストや資金をかけずに効果的な技術・技能ミスマッチの解消を目指す取り組みといえるだろう。

【紹介予定派遣事業への取り組み】

意識のミスマッチを防ぎ、若年者を労働力として活用させるべき方向性として、当社では、今後、「紹介予定派遣事業」も検討している。紹介予定派遣は、当社の派遣スタッフを派遣期間終了時にクライアント側に正規社員として紹介することができる形の派遣契約であり、クライアントにとっては、派遣期間中に当社派遣スタッフの資質を見極めるとともに、戦力として期待されると判断できれば、派遣期間中に人材育成ができるといったメリットがある。このようなシステムでは、当社の人材派遣事業がクライアント企業にとって、雇用ミスマッチを防ぐ手段の1つとなることが期待される。

【図表 13】(株)イマージュの紹介予定派遣事業



(資料) (株)イマージュホームページより中小企業金融公庫総合研究所作成

従業員数が 100 人超の比較的大規模の企業の取り組み事例①

株式会社アダル					
所在地	〒816-0063 福岡県福岡市博多区金の隈 3 丁目 13 番 2 号				
資本金	18,225 万円	従業員数	187 名	売上高	5,500 百万円
設立年	1968 年	電話番号	092-504-4141	FAX	092-504-3699
URL	http://www.adal.co.jp				
事業概要	業務用イス・テーブル・什器などの製造卸販売。 その他、インテリア資材販売及び設計・施工。				
主要取引先	朝日興産、西鉄イン、大丸装工、三越、船場、ホテル日航、丹創社、栄光病院、梅の花、亀の井ホテル、他多数				
事業所等	福岡本社、東京支店（東京都新宿区）、東京日本橋支店（東京都中央区）、大阪支店（大阪府大阪市）、広島営業所（広島県広島市）、北九州営業所（福岡県北九州市）、長崎営業所（長崎県長崎市）、大分営業所（大分県大分市）、熊本営業所（熊本県上益城郡）、宮崎営業所（宮崎県宮崎市）、鹿児島営業所（鹿児島県鹿児島市）、沖縄営業所（沖縄県那覇市）、総合工場（福岡県糟屋郡）、物流センター（福岡県糟屋郡）				

【当社の概要】

1953 年創業の業務用の椅子、テーブルを中心としたコントラクト家具¹³専門メーカー。ホテルやレストラン、展示場といった商業施設や学校、病院等の公共施設を中心に、業務用椅子・テーブル等の企画・製作、販売・取り付けを一貫して手がけている。クライアントに対するアフターフォローやニーズに合わせた特注体制の整備により、顧客の信頼を高めている。また、九州を中心として全国に 12 か所の営業拠点を構える等、ネットワークについても充実していることが特色である。さらに、上海に関連会社と工場を有する等、海外に対する事業拡張にも意欲的に取り組む等、積極的な事業展開が窺われる。現在、飲食店、公共施設・病院等を中心に販路は安定しており、九州地区ではトップクラスの業務用注文家具メーカーとなっている。

【人材の獲得について】

当社は、毎年平均 20 名程度を採用している。2006 年度の募集についても、700 名を超えるエントリーがあり、募集をかけても、「人が集まらない」といった問題はなく、当面の課題としては、雇用のミスマッチによる若年者の離職をいかに防ぐかという点にほぼ集約されている。数回だけの採用面接等では、若年者にとっても企業にとっても、高いマッチングを実現することは難しいと考えており、一般的な採用方法とは違った取り組みとして、福岡県経営者協会の紹介によるインターンシップ制度等を積極的に活用している。

【自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング】

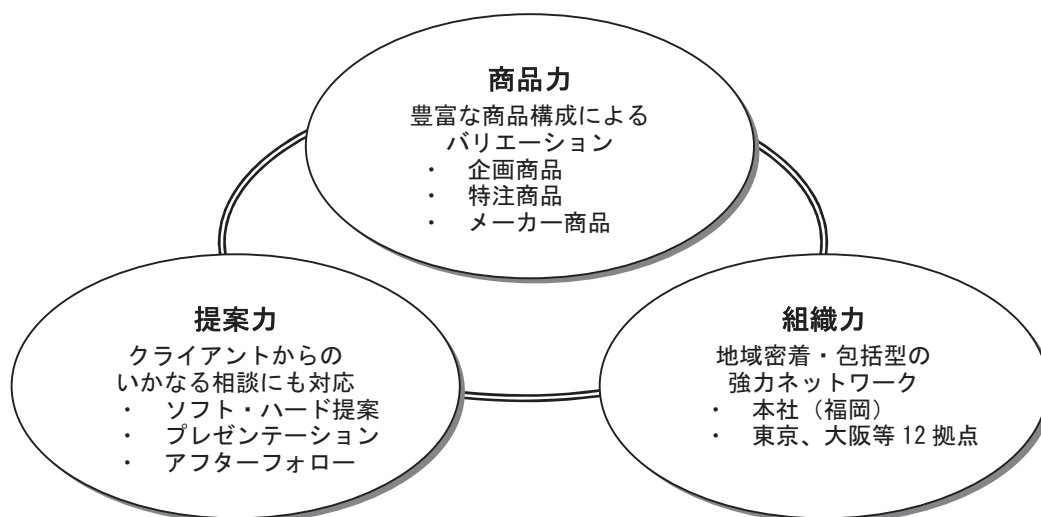
当社は、「商品力」「提案力」「組織力」を特徴としており、この 3 つの要素を組み合わせた独自のトータルプロデュースシステムが強みである。先行きの積極的な事業展開をにらみ、こうした強みをより効果的に活用することを目的に、人材面では 2004 年度より営業部門を中心に強化を

¹³ コントラクト家具とは、学校や病院等で使われる、契約を交わして大量に作る特別注文の家具のこと。

図っている。

当社が必要とする営業担当者は「スペースコーディネーター」と呼ばれており、一般的な企業の営業担当者と比較して、家具製造の現場や家具素材に関する幅広い知識と経験、能力が求められている。「スペースコーディネーター」は、クライアントの意向に応え、そのニーズに最もふさわしい家具を提案することができる人材であり、その業務範囲は、単なる営業の範囲にとどまらず、時には設計事務所やインテリア工事事業所に自ら赴き、家具デザインの提案を行うこともある。当社では、こうした家具のスペシャリストとなる素養、すなわち斬新な企画力とともにクライアントのニーズを読み取る高いコミュニケーション能力を備えた若い人材を採用ターゲットとしている。

【図表 14】(株)アダルのトータルプロデュースシステム



（資料）(株)アダル会社案内より中小企業金融公庫総合研究所作成

【若年者の関心を集める方策】

① パンフレット・カタログ

当社のパンフレットやカタログの完成度は、一般的な中小企業のそれに比べてかなり高い。特に、インターンシップ生や若年従業員が、このパンフレットやカタログの作成に積極的にかかわることで、若年者の関心を集めていることは注目される。当社の場合は、地域家具メーカーとして既に知名度を確立しているが、魅力的なパンフレットや充実したカタログの作成に取り組むことで、若年者に対し一層のアピールが可能になると考えている。

② インターネットのよるエントリー受付

当社では、若年者の関心を引きやすいインターネットの就職サイトへの登録も行っている。就職サイトでは、当社の特徴や強みが若年者にもわかりやすい言葉で掲載されており、入社後にどのような仕事（「スペースコーディネーター」）で活躍してほしいのかを提示し、若年者にどのよ

うなポジションが期待されているのかが明確に示されている。この就職サイトからは、直接会社説明会の申し込みやエントリーを行うこともできるような仕組みとなっており、応募者増加のけん引役となっていることが推測される。

③ インターンシップの受入れ

福岡県経営者協会からの紹介で、大学生・専門学校生を対象にインターンシップの受入れを始めている。インターンシップの受入れにより、若年者が想像していた仕事と現実の仕事との認識のミスマッチを防ぐ効果に加えて、「社会貢献」といった側面から取引先や一般消費者に対するイメージアップ効果や社内活性化、大学とのパイプ作りといった前向きな効果が見られたと評価をしている。また、インターンシップ制度がミスマッチ防止策として効果的であることは、当社でのインターンシップの経験者の中から採用に結びついた実績が出ていることから裏付けられている。

実際に入社を決めたインターンシップ生にインタビューをしたところ、当社のような中小企業のインターンシップでは、社長をはじめ従業員との距離が大企業に比べて近く、実際に働く従業員の質の高さに強く啓発される形で、就業意識が刺激されたということがわかった。同時に、中小企業であるからこそ、インターンシップを通じ、即戦力として自分の能力を発揮する機会が十分に与えられるという魅力がインターンシップ生に伝わったと考えられる。このことから、中小企業インターンシップは、高い意識を持った人材が採用に結びつく効果が期待できるものと考えられる。当社としては、こうしたインターンシップの効果を積極的に評価しており、今後は幅広い部署において受入れを拡大し、採用に結びつけたい意向を持っている。

【採用に係る負担の軽減】

インターンシップの受入れによる現場従業員の負担感については、現場との協力体制において課題が残っている。特に家具の製造現場においては、実際に機械を扱うことに加えて、高度な技術が求められるため、インターンシップ生に実務を任せきることができず、企業の魅力が伝えきれないこともある。また、専用の機械を用いて危険な作業を行うときには、インターンシップ生が怪我をしないように、従業員が特別の配慮をしなければならず、通常のルーチン業務が滞ってしまうこともある。さらに、営業部門では、担当者の業務の幅が広く、インターンシップ生の受入れに関し、現場従業員の抵抗感が強いといった課題が残っている。こうしたことから、現場の負担感を軽減することを目的に、インターンシッププログラムの体系的な整備等がますます必要となってくることが予想される。

そのほか、インターンシップの応募者が多すぎるという点も課題として挙げられる。地域のトップ企業であるため、当社の知名度は高く、インターンシップ希望者の増加に対応しきれなくなりつつあることから、こうした課題に対しても、インターンシッププログラムの体系化を通して、当社のインターンシップの内容が若年者に明示されれば、インターンシップ希望者もある程度集約され、効率的な運営に寄与するといった副次的な効果が出てくるものと思われる。

従業員数が 100 人超の比較的大規模の企業の取り組み事例②

株式会社ナガラ					
所在地	〒454-0826 愛知県名古屋市中川区小本町 1-21				
資本金	80 百万円	従業員数	122 名	売上高	1,640 百万円
設立年	1979 年	電話番号	052-362-6066	FAX	052-362-2232
URL	http://www.nagara.gr.jp/				
事業概要	プレス金型・治工具・設備機器・専用機等の設計・製作、ロボット・ハンドの設計・製作、ソフトウェアの製作、プレス加工、樹脂金型の設計製作と成形品の製造・手作り試作品製作				
主要取引先	三菱重工業株式会社、三菱自動車工業株式会社、トヨタ自動車株式会社、株式会社豊田自動織機等				
事業所等	本社工場、本社北工場				

【当社の概要】

1980 年の創業以来、金型の設計・製造の一貫生産を行う、日本でも大手の金型設計・製造業者。現在では、設計部門と製造部門の連携により効率的な設計・製造にとどまらず、技術開発についても積極的に取り組んでいる。とりわけ、プレス工程から派生したものとしてフィンガーやアタッチメントといった搬送装置に係る技術は高い評価を得ている。中小企業性の高い金型製造業としては珍しく、従業員の平均年齢が 30 歳（男性 35 歳、女性 24 歳）という若年従業員が多い企業である。主要取引先は、三菱重工業やトヨタ自動車等の大手企業のほか多数であり、独創技術による高精度な金型の種類も多岐に及ぶ。また、ユーザーの事業のグローバル化に伴い、従業員の国際化についても積極的に取り組んでおり、海外からの研修生の受入れや技術指導を目的とした海外への技術者派遣等の海外協力実績がある。近年の好調な自動車関連部門の受注量増加に伴い、製品出荷用の工場の新設や設備導入等を行い、生産能力の増強に努めている。

【人材の獲得について】

理系の 4 年制大学の新卒者を中心に、毎年 15～16 人程度の採用実績がある。このうち 3 割程度は、入社前に当社のインターンシップを経験した若年者である。一方で、中途採用については積極的ではない。現在の従業員の平均年齢は全体で 33 歳であるが、現場職に限っては 29 歳となっており、年々平均年齢は下がっている。採用した若年者のうち、3 年程度で 1～2 名程度の離職者が出ているが、ミスマッチによる離職者ではなく、ステップアップのための離職等、円満退職によるものが大部分である。個別の従業員の個性に応じた配置転換をする等、柔軟な組織的対応をとることを通じ、若年者のミスマッチを軽減するような工夫をしている。こうしたことから、当社では若年技術者を中心に高い定着率を保っている。

【自社の特徴の具体的把握と必要とする人材の明確なターゲティング】

当社は、クライアントのニーズに幅広く応える独自の技術開発が特徴である。こうした強みを支えているのは、当社独自の訓練・教育を受けた若年従業員である。また、今後の提案型営業へのニーズの高まりを見据えて、若年従業員の増強を図っている。当社では、理系大学の新卒採用

を促進することで、従業員の平均年齢を下げ、将来の企業の成長性を確かなものとしていきたいと考えている。以上のことから、当社では、「独自の人材による技術開発」というコンセプトのもと、ものづくりに興味を持った若い人材という明確なターゲティングを行い、若年者の関心を集めるインターンシップやテレビCM等のPR媒体を用いて、集中的に採用戦略を実施している。

【若年者の関心を集める方策】

① 大学との連携や若手技術者を中心としたエンジニアの派遣等

大学との連携については、技術を体系化し、学問的な裏づけをすることで、共有財産とするといった狙いもあるが、アカデミックな気風を社内に根づかせ、若年従業員にその魅力をアピールするという目的もある。当社では、これまで豊田工業大学との産学官共同で金属表面硬度を高める「高速窒化処理装置」の開発に取り組んだ実績があるが、こうした取り組みは、共同研究を通じて、学生たちにもものづくりの現場を理解させ、その魅力を伝えようという意図も強い。産学連携による共同研究事業は、豊田工業大学のほか大同工業大学や中部大学等とも実施しており、非常に積極的な様子が窺える。

エンジニアの派遣については、海外派遣を中心に 2005 年から実施している。これまでの実績として、ロンドンの日系自動車部品メーカーに金型技術者を 2 ヶ月程度派遣し、金型の設置及びメンテナンス業務を体験させた実績がある。ユーザーである部品メーカーのグローバル化への対応と海外派遣を通じた若年従業員のスキルアップを目的に、当社は、若年技術者を中心に、今後とも育成に注力していく方針である。

このような大学との連携といった取り組みや海外派遣制度は若年従業員を中心に、従業員全体の大きな目標となり、自己啓発による技能・技術の習得につながることを期待されている。

② インターンシップの受入れ

当社がインターンシップに取り組み始めたのは、バブル最盛期の人手不足から、苦肉の策として始めたのがきっかけである。当時は、ハローワークを通じて募集をしたり、直接大学や高校等の教育機関に働きかけたりしたものの、応募者が集まらなかったため、ものづくりへの関心を高めることを目的に、段階的に取り組み始めたものである。当社のインターンシップ制度は、このような開始経緯があるため、若年者の興味を刺激するといった点において優れており、長い取り組み実績から得られたノウハウを凝縮したプログラムの完成度も高い（図表 15）。当社のインターンシップの受入れ実績は、年々増加基調にあり、2005 年夏には 33 名を受け入れる等、他の中小企業インターンシップと比較しても受入れ規模が大きい。1 グループ 5 名程度で 2～3 週間行うインターンシップの基本的な内容についても、図面の基礎的な理解から始め、コンピューター操作及び最終的な組付け作業まで、一貫して「ものづくり」を体験できるようなカリキュラムとなっている。特に注目されるのは、カリキュラムの中において若年者の関心が高いコンピューター操作による設計作業等は、時間配分を増やす等の工夫を行っている点である。インターンシップの受入れ期間中には、古い機械設備を使って社長自らが、若年者に対し手作業実習を行うといった機会もあるなど、熱心な指導ぶりが窺える。さらに、若年者の疑問や課題について、社長自身がすぐに個別対応する等、当社のインターンシップにおいては、きめ細やかかつ迅速な対応が取られており、中小企業ならではの特徴が目立つ。当社では、インターンシップ経験者が新卒採用の

3割を占める等、採用 PR 効果は実績からもはっきりと確認できる。さらに、インターンシップ経験のある従業員については、①「ものづくり」に対する好奇心や熱意が強い、②定着率が高い、③成長が早い、④指導がしやすい等、評価が高い。当社のインターンシップの実績については、図表 16 に示した。

このような採用を目的としたインターンシップ制度以外にも、小中学生を対象に工場を開放し、工場見学・工場体験を実施しており、地域 PR にも力を注いでいる。

【図表 15】(株)ナガラの基本的なインターンシッププログラム

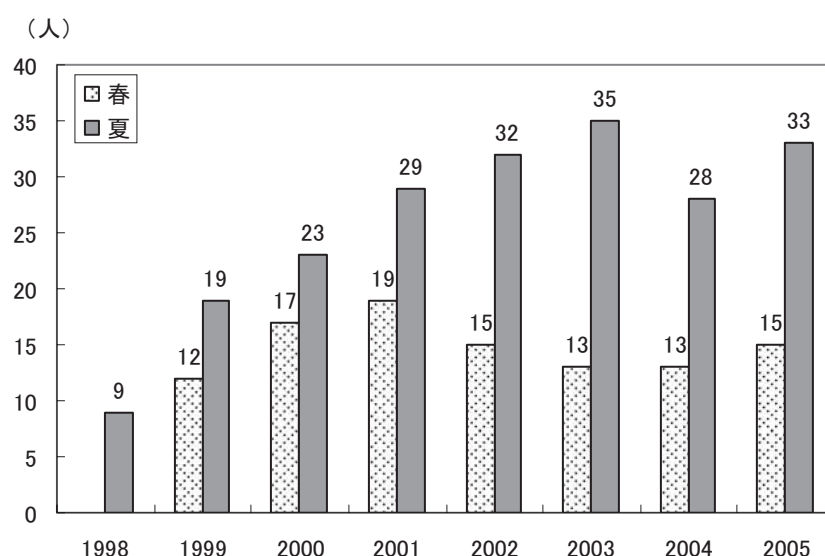
ねらい：金型とは何か？金型の重要性の理解

業務概要：プレス金型の設計、加工プログラム製作

	午前	午後
1 日目	会社説明 金型についての説明	三角法の見方
2 日目	三角法の見方	三角法の見方
3 日目	図面の見方	図面の見方
4 日目	図面の見方	図面の見方
5 日目	部品図の描き方	部品図の描き方
6 日目	放電加工機・ワイヤーカット 加工プログラム作成	放電加工機・ワイヤーカット 加工プログラム作成
7 日目	放電加工機・ワイヤーカット 加工プログラム作成	放電加工機・ワイヤーカット 加工プログラム作成
8 日目	放電加工機・ワイヤーカット 加工プログラム作成	放電加工機・ワイヤーカット 加工プログラム作成
9 日目	仕上げ	仕上げ
10 日目	仕上げ	仕上げ

(資料) (株)ナガラ提供資料より中小企業金融公庫総合研究所作成

【図表 16】(株)ナガラのインターンシップ受入れ実績（1998 年～）



(資料) (株)ナガラホームページより中小企業金融公庫総合研究所作成

③ テレビ CM 等の媒体の活用

当社では、企業 PR を目的として、数パターンテレビ CM を製作している。テレビ CM では、具体的な金型製品等のイメージを紹介せずに、「技術は技能と融合し、世界トップクラスの品質を生み出します。株式会社ナガラは、最新の技術・設備で産業界をリードするオールマイティーな技術者集団です」といったコメントで、当社の技術的な強みを効果的にアナウンスしているほか、「遊びナガラ、楽しみナガラ、くつろぎナガラ・・・」といった特徴的なフレーズで、親しみやすく働きやすい企業イメージを積極的にアピールしている。このような工夫は、当社の認知度を高める効果が期待できるとともに、若年者の関心を集めることに大きく貢献しているものと考えられる。

【採用に係る負担の軽減】

テレビ CM のような思い切った企業 PR の取り組みは、コスト負担の面で、小規模企業では非常に難しいと考えられるが、当社のように、ある程度企業体力があり、技術的にトップクラスであるといった特徴を持つ中小企業では、PR 効果が飛躍的に高まると考えられる。また、インターンシップや工場見学についても、長年にわたる実施経験から、プログラムに改良が重ねられており、現場従業員の負担感は軽減されている。インターンシップ等については、従業員からはむしろ「職場が活性化した」等積極的な評価もある。当社では、インターンシップが従業員の士気向上の面からも効果的な方策であると位置づけられており、今後も一層の効率化に向けて継続的にプログラムの改善等を図っていく方針である。同時に、従業員レベルにおいても、インターンシップ等の取り組みについて、しっかりとした意思統一ができており、その負担感軽減につながっている。

参考文献等

- ・ 経済産業省「我が国の人材ニーズ」
- ・ 厚生労働省「職業安定業務統計」
- ・ 厚生労働省「毎月勤労統計」
- ・ 厚生労働省「労働経済の分析」
- ・ 総務省「労働力調査」
- ・ 中小企業庁（2005）「中小企業白書 2005 年版」ぎょうせい
- ・ 東京都産業労働局リーフレット「若者ジョブサポーター募集のご案内」
- ・ 日本銀行「短観」
- ・ 日本商工会議所「若年者を中心とする雇用促進・人材育成に向けて」
- ・ 日本商工会議所「「若年者を中心とする雇用促進・人材育成支援に関する共同提言」に基づく商工会議所の取り組み」
- ・ 文部科学省「大学等におけるインターンシップ実施状況調査」
- ・ 玄田有史（2005）「仕事の中の曖昧な不安 揺れる若年の現在」中公文庫
- ・ 松宮健一（2006）「フリーター漂流」旬報社
- ・ 野村総合研究所 山田澤明・斉藤義明・神尾文彦・井上泰一（2005）「2010 年の日本」東洋経済
- ・ 第一生命研究所 Economic Trends
- ・ 「imdas2006」集英社
- ・ 各種報道資料
- ・ インターンシップ支援センターウェブサイト <http://www.internship-ssc.org/>
- ・ サイバーシルクロード八王子ウェブサイト <http://www.cyber-silkroad.jp/>
- ・ 事例企業のウェブサイト

中小公庫レポート No.2006-5

発 行 日 2006年 7 月12日

発 行 者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1 - 8 - 2

電話 (0 3) 3 2 7 0 - 1 2 6 9

(禁 無断転載)