

組織間関係における事業形成プロセスと成果（1）

吉 野 忠 男

1 はじめに

本稿は、公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会¹⁾（以下、北専各連）が中学生や高校生を対象にした従来の職業体験や職場体験とは異なる「職業体感型教育」に関し企画から開催までのプロセスとその背景を調査、分析したものである。その成果は、「令和2年度専修学校と地域の連携深化による職業教育魅力発信力強化事業」として文部科学省に提出した「第2部 調査研究報告 企業（就業）の観点からの職業体感型教育の意義と効果」に完結している。この報告書は青森大学学長 金井一頼氏の助力を得て完成することができた。また、本事業が文部科学省の委託事業ということもあり委員会が組成されたことで著者が委員として参画する好機を得た。つまり本稿は、著者自身が「職業体感型教育」を実践する企画段階の議論に加わり関係機関の代表者と意見を交わしそれが具体化されるプロセスを分析検討した集大成と呼べるものである。そして文部科学省に提出した報告書作成を担当した著者が本調査で行ったインタビューや先行研究をさらに深耕した検討結果を加味している。報告書作成段階では紙面の都合や何よりも2020年度事業ということもあり報告書の提出納期が厳格であったことから調査結果を全て報告書に「反映できなかった」という苦い思いが残った。この度、報告書提出から1年以上の猶予期間を得たことで調査結果を反映できなかった部分の追記にとどまらず、本事業を全面的に再考することができた。また、この間、新たな発見事項や問題意識の醸成機会として「職業体験型教育」を再考することができた。

著者は少なからず行政や企業において特定のテーマを検討する委員会への参画経験がある。行政においては現在進行形にある、言わばホットなテーマを議論することが多いこともあり白熱した委員会が多かった。一方で、企業の場合には取締役会や営業会議の延長上にある議論が多く、そこでは企業の存亡を決する議論があり、経営の方向性を単に示唆するような水準ではなく具体的な方針を策定する厳格な議論であった。行政や企業のいずれにおいても委員会で議論された内容は行政や企業の今後の指針となるものであり検討結果の具体性ととも一定の成果が求められる。また、委員会メンバーは各組織各分野の知見、経験を有する実務家、専門家であることから議論がかみ合わないところがあり各メンバー

1) 北専各連は、「北海道の私立の専修学校及び各種学校における教育の振興を図り、もって教育水準の向上発展に寄与することを目的」に昭和33年に「公益目的事業を行う団体として、北海道知事から公益社団法人として認定を受けている団体」として設立された。

の意見を尊重しつつも最大公約数的あるいは議論の内容によっては最小公約数的な結論に至るケースもあった、いわゆる「玉虫色の結論」になることがある。これはそもそも委員会が時限的に組成されたものであり期日までに検討結果をまとめる必要があることや行政や企業における基本路線の逸脱を回避する空気があったことは否めない。これが一般的な委員会の姿といえる。

その意味では、この度の委員会は「職業体感型教育」に参加し担当する専門学校、高校等の協会、自治体、そして採用人事から社員教育を担当経験のある業界団体など「教育」あるいは「人材育成」に知識経験を有する委員が参集した。このことから論点が明確に設定され議論が高い精度で行われた。意見や考えの背景には、教育現場の生の声や企業の採用担当者の苦悩ともいえる採用活動、また採用後の人材の成長状況、新たな課題の発見などまさに「体験した者だけが知る事実」の存在があった。説得力のある意見や考えには、こうした事実とその因果関係が明確であり委員会参加者は「現場」を具体的に知り共有することができる。各委員の意見や考えは議論の質を向上させる大きな要因となったのである。

こうした議論から導き出されたことは、中学生や高校生の進路における就職意識には、そもそも実際の仕事に関する明確な知識不足があることや仕事を学ぶ機会が少ないことから就職意識を涵養できない実態が明らかになった。もちろん中学生から高校生にかけては「進学」が重要なキーワードになることから「受験勉強」を切り離して考えることはできない。それは大学進学率の高低はあるにせよ大学進学を希望する生徒には、まず合格できる学力水準の獲得が優先される。確かに大学卒業後の進路、つまり就職をイメージして大学を選択することは十分考えられることであるが、大学卒業を前提とする医者や裁判官などを除いて卒業生の大半が一般企業への就職を行う中において卒業後の進路を意識して大学を選択する生徒は割合として少ないのではないだろうか。むしろ学生は大学進学後に学修の成果を活かせる企業への就職を大学在学時に検討している。多くの学卒者は、就職を考える時期が来たことで仕事や企業を考えるのであって早期の段階、中学校や高校の段階で自らの就職を考えることは少ないものと推察される。事実、本調査を通じて実施したアンケート調査の結果では、中学生の段階で就職を考えることはほとんどないことや高校生に至っても就職を本格的に考えるのは3年生になってからと回答欄に記されている。しかも中学生や高校生の段階では自律的に進路を選択している訳ではなく保護者の関与が大きく働いている。逆に保護者としては「小学生からでも仕事に関する情報提供」を望む声は少なくない。職業経験のある保護者にしても仕事に関する多様な情報提供は子息の進路選定に有意義との認識にある。こうした保護者の認識あるいは要望があるにしても現在の学校教育の現場では仕事や就職に関する授業時間は各学校の裁量にとどまっている。子息の就職に関する保護者の要望は早期の段階で教育の一環として取り組んで欲しいとする一定の割合があるものと推察されるが、教育内容をはじめ開催時期、講師の選定など教育機関側の課題山積が予想され具体的な職業教育として結実することは困難がともなう。

一方で、入社数年で退職する大卒者の早期離職は一定割合存在する中で、就職希望者と

それを受け入れる企業側との「ミスマッチ」が顕在化する問題が社会的にクローズアップされている。早期離職者は在職年数が少ないこともあり特定の仕事に習熟していないことから転職を繰り返すとの指摘がある。企業側では入社後の研修成果を確認する前に早期離職することから長期的な事業計画を基にした人材育成ができないとの人事関係者の声がある。企業は担当職務を積み重ねた企業内の専門家、ベテランの養成が困難となり企業の組織能力を高めることが難しくなっている。少子化が叫ばれる昨今においては、入社後に社員をしっかりと育成し人材の質的向上が求められているが、早期離職は長期的な観点で事業計画を達成できる組織体制をつくる上で解決すべき重要なテーマになっているのである。

このような就職や離職を取り巻く環境において職業教育の今後を考えた時、本事業の「職業体感型教育」は中学校や高校の段階で早期の職業意識を涵養し「自らの仕事を考える」機会として取り組む活動である。本稿は、就職そして職業人としての今後について新たな発見と今後の職業教育に指針を示すことを目的に調査、分析、検討を行った。そこには、議論の当事者となる生徒・保護者と教育機関としての専門学校、そして企業それぞれの置かれた状況、役割を改めて検討する必要がある。くわえて委員会メンバーの意見や考えは、各分野の経験・知識を背景に問題提起をはじめ議論を活発化させる本事業の原動力となった。

本稿は、質の高い分析と検討をくわえる上で、委員会の適宜議論の機会があったことやアンケート調査とそれと並行して進められた企業インタビューは教育関係者の問題意識を裏付ける企業の実態、あるいは教育現場の就職意識涵養の課題を示唆していることが認められた。「職業体感型教育」を通じて関係各位の問題意識を顕在化させる中で、同時進行で議論ができたことはアクションリサーチを実践できた所以である。こうした議論、調査の状況を時系列に整理し、議論の端緒から紐解いていきたい。

まず委員会において「職業体感型教育」が重要であるとの認識から現在の就学・就職実態を明らかにすることから始めたい。

２ 就学・就職を取り巻く概況

「職業体感型教育」は、就職を考える際に事前に職業の内容に理解を深める上で、貴重な機会となっている。こうしたことは、2019年度実施した文部科学省委託事業「専修学校と地域の連携深化による職業教育魅力発進力強化事業-専修学校と各地域の連携による『職業体感型教育』等の効果検証」²⁾における調査活動、とりわけ各事業のアンケート調査結果から進学や就職に際し「職業体感型教育」の有効性が認められる声が寄せられた。それは各事業に参加した生徒のみならず学校関係者、そして保護者からの生の声であった。生徒は将来の就職を考える際に、担当教員や進路教員から就職指導やアドバイスを受ける。また、生徒自身はインターネットを通じて就職関連情報を入手している。就職に関する企

2) 2019年度文部科学省委託事業として著者が委員として参加、同テーマで議論を行い調査結果として報告書の作成を担当した。

業情報やその対策・方法は多様化し、就職希望者には就職に関する情報量が年々増加し拡大している。就職希望する生徒には就職情報はむしろ過多という状況にありそのことで就職の迷いや就職先が決められない事態に陥っているとの指摘がある。実際、就職希望先として人気のある企業に関して「どのような仕事をしているのか」という質問に生徒は明確に回答できるだろうか。文系卒業者の就職先企業では、「総合職」「一般職」のような区分で採用はされるものの仕事の内容は企画書の作成から取引先との交渉、各種会議への出席など多岐にわたる。担当する特定の「仕事」だけではなく自らが関与、担当する内容が全て「仕事」と呼ばれる中では、企業の「仕事」を説明することは容易ではなく現実的に不可能である。就職を希望する生徒はこうした企業側の「仕事」の実態を理解することは困難であり、多くのケースでは「営業」「販売」などの概括的な分類で「仕事」を選び就職先企業を決めている。

では、実際に、大学、短期大学、高等専門学校、専修学校、高等学校の就職状況³⁾はどのようなになっているのであろうか。そして昨今「奨学金問題」として卒業後（就職後）の返済負担、さらに安易な進路選択など、就学・就職を取り巻く問題が顕在化しつつある。改めて奨学金の利用状況を整理し、実態を明らかにする。

（1）北海道内の就職状況

厚生労働省北海道労働局の統計資料をもとに北海道内の大学、短大、高等専門学校、専修学校、高校の就職状況を概観すると各教育機関それぞれに特徴がみられる。各教育機関の就職状況の実態から検討する。

①大学の就職状況

厚生労働省北海道労働局によれば、大学卒業者は2016年以降19千人前後から2万人程度で推移し7割程度が就職している。卒業者数に占める求職者数の割合は、2016年77.7%、2017年78.4%、2018年78.8%、2019年78.6%、2020年78.9%でありおよそ78%の割合で推移している。就職率は、求職者数に占める就職者数の割合が2016年以降95%前後である。しかし、就職者数は、2019年を除き14千人台で推移し、卒業者に占める求職者の割合が2016年72.9%、2017年73.8%、2018年74.8%、2019年74.8%、2020年74.7%で推移し、卒業後の就職以外の進路は約25%4人に1人の割合である。一般的には大学院への進学や海外留学、家業従事などが考えられるが、それ以外の未就職者の内容は他の統計資料においても詳細な説明がなく判然としない。大学への進学は理系や文系さらに専攻分野が多岐にわたるもののそれぞれの専攻分野に何らかの目標や目的をもって入学している。このことを前提とすれば進学以外で就職をしない未就職者は経年にわたり常に一定割合存在していることになる。内閣府の平成27年度調査によれば、全国で「ひきこもり」状態にある15歳か

3) 本事業である文部科学省の委託事業は北海道内を事業実施基盤とする北専各連が受託したこともあり基本データは北海道内の大学、短期大学、高等専門学校、専修学校、高等学校を基にしている。

ら39歳は54.1万人と推計されている。未就職にある、あるいは未就職になった割合の中で「ひきこもり」を遠因とするケースは少なからず存在しているといえるのではないだろうか。「ひきこもり」の定義は、「様々な要因の結果として社会的参加（義務教育を含む就学、非常勤職を含む就労、家庭外での交遊など）を回避し、原則的には6カ月以上にわたって概ね家庭にとどまり続けている状態（他社と交わらない形での外出をしてもよい）を指す現象概念」（内閣府）とある。未就職は社会的参加を回避する一定の要因となりうるものであり「ひきこもり」の誘因になる可能性はある。

就職地域別割合では、北海道外への就職が2016年37.4%から2020年43.0%へと年々上昇し約6ポイント増加している。就職率が一定割合の中で、北海道外への就職者が増加し労働人口の流出が続いている。この傾向は、2008年リーマンショックや2011年東日本大震災などから経済が低迷したとされる時期から脱却し景気回復基調に入ったとされる2015年以降、首都圏を中心とした企業の採用活動が活発化したことが反映したものと推察される。ただし、北海道大学は2020年4月入学者数2,553名（学部生のみ）のうち北海道内842名（33.0%）、北海道外1,647名（64.5%）と公表⁴⁾している。こうした北海道外出身者の割合が高い大学の卒業者は首都圏や出身地に就職する傾向は、「道外就職状況」を検討する上で考慮する必要がある。

図表2－1 大学の就職状況

卒業年次	卒業者数 (人)	求職者数 (人)	就職者数（人）			就職率 (%)	就職地域別割合（%）	
				うち道内	うち道外		道内	道外
2020年3月卒	19,402	15,315	14,500	8,261	6,239	94.7	57.0	43.0
2019年3月卒	20,235	15,916	15,150	9,079	6,071	95.2	59.9	40.1
2018年3月卒	18,986	14,978	14,206	8,578	5,628	94.8	60.4	39.6
2017年3月卒	19,340	15,176	14,278	8,850	5,428	94.1	62.0	38.0
2016年3月卒	18,793	14,604	13,716	8,590	5,126	93.9	62.6	37.4

出所：厚生労働省北海道労働局令和2年5月29日発表資料をもとに著者作成

②短期大学の就職状況

短期大学卒業者は、2016年3月の2,502名の卒業生から低下傾向にあり2020年3月には2,291名と200名強減少している。卒業者数に占める求職者数の割合は、2016年83.3%、2017年82.8%、2018年83.2%、2019年80.1%、2020年79.4%であり、2016年と2020年との比較では約4ポイント減少している。2018年からは減少傾向にあるといえる。また、卒業者数に占める就職者数の割合は、2016年79.8%、2017年79.8%、2018年79.9%、2019年77.0%、2020年77.2%であり、2016年と2020年との比較では約3ポイント減少している。

一方で、就職率は同年95.8%から97.2%と1.4ポイント上昇している。就職地域別割合は、道内が大学卒業者と比較すると93%前後と高い水準にあり、一定の水準で推移している。

4)「北海道大学 大学案内2020」の都道府県別入学者数を参考にした。

道外への就職の割合は、2018年6.2%を最低に、2019年8.8%を最高に約3ポイントの差はあるものの、他の2016年2017年、2020年は7%程度で推移している。

図表2-2 短期大学の就職状況

卒業年次	卒業者数 (人)	求職者数 (人)	就職者数(人)			就職率 (%)	就職地域別割合(%)	
				うち道内	うち道外		道内	道外
2020年3月卒	2,291	1,821	1,770	1,642	128	97.2	92.8	7.2
2019年3月卒	2,419	1,938	1,865	1,700	165	96.2	91.2	8.8
2018年3月卒	2,399	1,996	1,919	1,800	119	96.1	93.8	6.2
2017年3月卒	2,445	2,026	1,952	1,816	136	96.3	93.0	7.0
2016年3月卒	2,502	2,085	1,998	1,857	141	95.8	92.9	7.1

出所：厚生労働省北海道労働局令和2年5月29日発表資料をもとに著者作成

③高等専門学校就職状況

高等専門学校卒業者は、2016年3月から700名前後で推移している。就職率は99%以上(2018年2020年は100%)である。卒業者数に占める求職者数及び就職者数は、2016年63.3%・62.9%、2017年63.8%・63.5%、2018年61.8%、2019年63.5%・63.4%、2020年60.5%であり、おおそ60%台で推移している。高等専門学校は製造系企業の求人に基づき求職者はそのまま就職者となる傾向がある。また、卒業後の進路において大学への編入や大学院への進学などが20%程度となっている。

就職地域別割合では2019年3月の道外75.4%を最高として2016年以降50%台後半から60%台後半の割合で推移している。大手企業を中心に製造系企業が本州で展開していることから卒業者数の半数以上が道外に就職している。こうした傾向は、企業側の「技術を有する人材」の評価があるとことにくわえ就職希望者本人が就学成果である技術の習得とその発揮を希望する思いが企業側の評価と一致していることのあらわれとみることができる。別な視点では、北海道内の企業などにしてみれば「人材の流出」に他ならず、本州企業との競争力の低下を意味する。生徒の就職は本人の希望が第一順位にあることは当然であるが、北海道の産業界全体からみれば「人材の流出」は技術の高度化や伝承において損出そのものであり北海道の人材とりわけ技術者の育成において重い課題となっている。

図表2-3 高等専門学校の就職状況

卒業年次	卒業者数 (人)	求職者数 (人)	就職者数(人)			就職率 (%)	就職地域別割合(%)	
				うち道内	うち道外		道内	道外
2020年3月卒	672	407	407	130	277	100.0	31.9	68.1
2019年3月卒	738	469	468	115	353	99.8	24.6	75.4
2018年3月卒	702	434	434	149	285	100.0	34.3	65.7
2017年3月卒	700	447	445	155	290	99.6	34.8	65.2
2016年3月卒	696	441	438	185	253	99.3	42.2	57.8

出所：厚生労働省北海道労働局令和2年5月29日発表資料をもとに著者作成

④専修学校の就職状況

専修学校⁵⁾ 卒業者は、2016年3月の11,029名から減少傾向にあり2020年3月には8,570名となり2,459名減少している。一方、求職者数は、2016年3月の9,640名から減少傾向にあり2020年3月には7,563名となり2,077名減少している。卒業者数と求職者数ともに減少率約22%の水準である。卒業者に占める求職者の割合は、2016年87.4%、2017年87.3%、2018年88.1%、2019年86.6%、2020年88.2%おおよそ88%前後で推移している。

就職率は、2016年3月の95.8%から若干の上昇がみられ2020年3月には96.7%である。卒業者に占める就職者の割合は、2016年83.7%、2017年84.4%、2018年84.6%、2019年83.7%、2020年85.3%であり、求職者数に対し就職者数は3～4ポイント低いもののおおよそ84%前後で推移している。

就職地域別割合は、2016年の道外が14.5%から上昇傾向がみられ2020年には18.7%であり4.2ポイント上昇している。道内は、2016年85.5%から2020年81.3%4.2ポイント減少し道外と逆の傾向にある。専修学校卒業者は、大学卒業者の道外就職傾向と同様な傾向にあることから北海道外指向が顕在化しつつあると推察される。また、高等専門学校と同様に専修学校卒業者は本州系の企業から「技術を有する人材」と評価されている証左であるといえる。もちろん卒業生と家族が本州系企業の賃金水準を考慮⁶⁾していることは否めない。専修学校の卒業生が取得した資格、技術を活かしたいとする希望はもちろんのこと「同じ仕事なら高い報酬で働きたい」とする思いは理解できる。こうした「技術を有する人材」の状況は北海道の経済状況にも左右されるところではあるが、恒常的な傾向であり「人材の流出」は一定水準で推移するものと考えられる。

図表 2－4 専修学校の就職状況

卒業年次	卒業者数 (人)	求職者数 (人)	就職者数 (人)			就職率 (%)	就職地域別割合 (%)	
			うち道内		うち道外		道内	道外
2020年3月卒	8,570	7,563	7,315	5,950	1,365	96.7	81.3	18.7
2019年3月卒	9,401	8,142	7,875	6,502	1,373	96.7	82.6	17.4
2018年3月卒	9,689	8,539	8,199	6,922	1,277	96.0	84.4	15.6
2017年3月卒	10,444	9,121	8,816	7,548	1,268	96.7	85.6	14.4
2016年3月卒	11,029	9,640	9,233	7,894	1,339	95.8	85.5	14.5

出所：厚生労働省北海道労働局令和2年5月29日発表資料をもとに著者作成

⑤高等学校の就職状況

高等学校⁷⁾ 求職者数は、2016年3月の8,115名から年々減少傾向にあり2020年3月は7,169

5) 専修学校の表記は、厚生労働省北海道労働局の表記にしたがった。

6) doda エージェントサービスの2021年年収（手取りではなく支給額）調査（約45万件）によれば、東京438万円（男性490万円、女性383万円）に対し北海道369万円（男性403万円、女性313万円）である。北海道は東京と比較し約18%（男性約18%、女性約19%）低い水準である。

7) 厚生労働省北海道労働局令和2年（2020年）4月28日発表資料では、同局5月29日発表資料（大学

名で946名減少している。就職率は、2016年を除いて96%台を維持している。求人数が求職者数に対し、2016年で約1.9倍、2017年で約2倍、2018年で約2.4倍、2019年で約2.6倍、2020年で約2.7倍であり、およそ2倍以上で推移している。求人倍率は、求職者数の減少に反し増加傾向にある。2020年は2016年に対し1.24倍に増加している。

こうした求人状況を考慮すると、約1.5%の未就職者には未就職の理由、原因がどこにあるのか疑問が生じる。2020年においては、求職者数7,169名のうち100名（1.4%）が「就職先を見つけることができなかった」あるいは「就職を辞退した」、「就職を諦めた」などの理由があげられるが、いずれにしても2019年118名、2018年122名、2017年144名、2016年129名であり、過去5年間では613名に及ぶ人数である。企業側の求人数が一定水準を維持している中で、未就職者が一定数存在することは何らかの理由があるものと推察される。

その理由は周囲の環境・状況と卒業者を分離して考えてみると、企業側の求人数の好転⁸⁾をはじめ学校の就職対策、支援の充実は就職率向上に寄与していることから、やはり生徒の職業や仕事に関する「認識不足」⁹⁾にあるといえるのではないだろうか。職業や仕事に関する「認識不足」は、企業が主催するインターンシップや学校の職業教育などで改善はされるものの企業や学校からの一方通行の「情報提供」に陥る傾向がある。もっとも生徒が職業や仕事の基礎知識を有しない中では企業や学校からの「情報提供」は必要不可欠であり、ある程度の有益性は認められる。しかし、生徒が職業や仕事以前に、「将来、どんなことをしたいのか」という根源的な質問に答えられる生徒の基本的な指針、思いがなければ「情報提供」の内容を咀嚼し、その質的な精度を上げていくことは容易ではない。

図表2-5 高等学校の就職状況

卒業年次	求職者数 (人)	求人数 (人)	就職内定者数(人)			就職率 (%)	就労地別割合(%)	
				うち道内	うち道外		道内	道外
2020年3月卒	7,169	19,005	7,070	5,927	1,143	98.6	92.0	8.0
2019年3月卒	7,393	18,953	7,274	6,165	1,109	98.4	91.5	8.5
2018年3月卒	7,634	18,034	7,509	6,408	1,101	98.4	91.8	8.2
2017年3月卒	8,034	16,324	7,892	6,750	1,142	98.2	92.5	7.5
2016年3月卒	8,115	15,271	7,945	6,763	1,182	98.4	91.6	8.4

出所：厚生労働省北海道労働局令和2年4月28日発表資料をもとに著者作成

院、大学、短期大学、高等専門学校、専修学校)の「卒業者数」とは異なり、「求職者数」の表記である。

- 8) 調査時期が2020年3月のコロナウィルスの感染拡大以前であり、4月に緊急事態宣言が発令、まん延防止法等が発令された感染拡大にともなう経済悪化、求人低下の事態には言及していない。
- 9) 生徒や卒業生の「認識不足」を指摘することはやや乱暴との思いはある。生徒は学習により物事の認識を向上させていくものであるが、そもそも企業や職業、仕事を学習する機会が他教育科目と比較して圧倒的に少ないことや日常的に仕事をしている訳ではない。「認識不足」は生徒本人の内的要因だけではなく外的要因が少なからず存在している。本稿では、「認識不足」を生じさせている原因を追究する意味で、敢えて生徒や卒業生の「認識不足」と明示している。

まして高校生の段階では、大学進学と就職双方を考えざるを得ない状況で職業や仕事を熟慮する十分な時間も与えられていない。生徒は職業や仕事に関する一定の情報があったとしても、それを深耕し自分なりの判断基準を導き出せない中では「認識不足」に陥らざるを得ない。卒業式までの時間制限のある中で「時間切れ」になる可能性が高く、結果として進路を決めることができないまま卒業式を迎えることになる。こうした生徒が少なからず存在していることは否定できないのではないだろうか。

（２）奨学金利用状況

奨学金制度は、学生生活を維持する上で重要な制度であり、その利用状況は年々増加傾向にある。とりわけ高校卒業後の大学等への進学においては入学金、授業料、一部生活費の補助を含め、多くの進学者に利用されている。こうした奨学金利用者が就職の機会を得て毎月の返済を行うことになるが、この奨学金返済が就職先選択や職業選択において考慮すべきことと指摘されている。また、今回の調査を通じて企業インタビューを行う中で、社員（就職者）の奨学金返済の支援策として手当を創設、実施しているケースを確認できた。ただし奨学金の返済支援は採用活動を有利に進める意図はなく、入社後の返済にともなう社員の生活負担を軽減することを目的に行われている。奨学金の受給者が将来の返済をどの程度理解しているのかを奨学金の利用実態から読み解いてみたい。

本稿では、実際の奨学金利用実態を文部科学省統計要覧の各学校在籍者数と独立行政法人日本学生支援機構¹⁰⁾の「平成28年度 奨学事業に関する実態調査報告」（平成30年6月）を基に分析した。

①各学校の在籍者数

文部科学省統計要覧によれば、平成28年度の全国の各学校在籍数（全学年）は、「大学院」249,588名、「大学」2,624,036名、「短大」128,460名、「専修学校・各種学校」777,278名、「高等専門学校」57,658名、「高校」3,309,342名で、合計7,146,362名である。北海道は、「大学」88,214名、「短大」5,213名、「専修学校・各種学校」32,693名、「高等専門学校」3,771名、「高校」129,006名で、合計258,896名である。一方、独立行政法人日本学生支援機構に

図表 2－6 各学校の在籍者数

	大学院 ¹¹⁾	大学	短大	専修学校 各種学校	高 等 専門学校	高校	合 計
全 国	249,588	2,624,036	128,460	777,278	57,658	3,309,342	7,146,362
北海道	—	88,214	5,213	32,693	3,771	129,006	258,896

出所：文部科学省統計要覧（平成28年度）を基に著者作成。

10) 日本学生支援機構は奨学事業の調査を隔年で実施していることもあり、最新版は平成30年6月となる。

11) 大学院は、文部科学省の表記「再掲数」を掲示。再掲数は「大学」在籍数のうち大学院在籍数を意味する。

よれば、奨学生数は「大学院」84,919名、「大学」1,116,170名、「短大」67,932名、「専修学校・各種学校」277,033名、「高等専門学校」8,171名、「高校」307,426名で、合計1,864,635名である。

②各学校在籍者の奨学金利用者数

全国の各学校の学生人数に占める奨学金利用者の割合では、「大学院」34.0%、「大学」42.5%、「短大」52.8%、「専修学校・各種学校」35.6%、「高等専門学校」14.1%、「高校」9.2%であり、全学生数に占める奨学金利用者の割合は26.0%である。「短大」が学生数の半数を超える割合で最も高く、次いで10ポイントの差で「大学」、さらに7ポイントの差で「専修学校・専門学校」と続いている。ただし、独立行政法人日本学生支援機構の調査結果は、「大学・短期大学・高等専門学校」合計1,175校のうち回答学校数1,128校、96.0%であることにくわえ「高等学校・専修学校・各種学校」合計9,220校のうち回答学校数は7,928校86.0%で10%の差があることは考慮すべき点がある。また、地区別集計結果として北海道は独立行政法人日本学生支援機構の報告書に掲載されていないことから学生在籍数に占める奨学金利用者の割合は算出していない。

図表2-7 各学校在籍者の奨学金利用者数

	大学院 ¹²⁾	大学	短大	専修学校 各種学校	高 等 専門学校	高校	合 計
実施団体 ¹³⁾	22,562	145,789	12,056	63,037	3,805	307,426	554,675
全学校に占める各学校利用者割合	(4.1%)	(26.3%)	(2.2%)	(11.3%)	(0.7%)	(55.4%)	(100.0%)
日本学生支援機構	62,357	970,381	55,876	216,980	4,366	—	1,309,960
全学校に占める各学校利用者割合	(4.8%)	(74.1%)	(4.3%)	(16.6%)	(0.3%)	—	(100.0%)
合計	84,919	1,116,170	67,932	277,033	8,171	307,426	1,864,635
全学校に占める各学校利用者割合	(4.6%)	(59.8%)	(3.6%)	(15.1%)	(0.4%)	(16.5%)	(100.0%)
各学校の学生人数に占める奨学金利用者割合	34.0%	42.5%	52.8%	35.6%	14.1%	9.2%	26.0%

出所：独立行政法人日本学生支援機構（平成28年度）を基に著者作成

この集計結果から「大学」、「短大」、「専修学校・各種学校」への進学では、2人に1人あるいは3人に1人の割合で奨学金を利用していると推察される。奨学金の利用事例では、入学金、授業料、生活費補充の名目で4年間1000万円ほどの奨学金が受給されているケースもある。奨学金利用者は就職後の返済計画を考え比較的高給とされる業種や上場企業、

12) 大学院は、文部科学省の表記「再掲数」を掲示。再掲数は「大学」在籍数のうち大学院在籍数を意味する。

13) 実施団体の内訳は、「地方公共団体」、「学校」にくわえ奨学金実施団体として「公益団体」、「医療関係機関」、「営利法人」、「個人・その他」である。

首都圏の企業に就職を希望する傾向がある。実際、企業への訪問調査では、「奨学金を受給している分その返済を考え、給与水準の高い企業への就職希望が多いように思う」との回答が得られた。企業の中には、こうした奨学金を利用していただいていた就職者・社員に奨学金の返済負担を軽減することを目的とした企業独自の「手当て」を制度化しているケースがあった。

企業側では、就職者が入社後生活上の経済的負担を軽減する方策として学生の奨学金利用実態を考慮していることがうかがえる。同時に、就職希望者には企業側の就業内容の習熟に比べ、こうした雇用内容や福利厚生に関し理解を深める機会が必要である。しかし、就職希望者である学生や生徒は企業側の一般的な企業概要や雇用内容、福利厚生の説明では実際の手取りや奨学金の返済負担を想像することは困難である。そこで、学生や生徒の奨学金に関するそれぞれのケース、例えば、奨学金の利用者の場合には返済計画あるいは企業の中で奨学金返済への支援策がある場合など、奨学金を利用している者に想定される企業説明会・研修等の内容を整備あるいは用意することは企業側の今後の重要課題とすべきことである。

「職業体感型教育」は、職業の理解と職業選択に資する事業を主眼としているが、奨学金の受給実態と今後の奨学金返済を視野に入れた教育項目を追加すべきかを検討する必要がある。また、企業が取り組む様々な就業支援、従業員対策を共有し、とりわけ奨学金対応について生徒、学生ニーズを考慮した「職業体感型教育」を合わせて検討する必要がある。もちろん「職業体感型教育」の基本的な枠組みを逸脱する懸念は否定できないが、職業に付随する企業側の姿勢、制度に関する学生、生徒さらには保護者の認識は高めていく方向には異論はないものと思料される。

３ 企業へのアンケート調査及びインタビュー調査結果

2019年度文部科学省委託事業「専修学校と地域の連携深化による職業教育魅力発進力強化事業-専修学校と各地域の連携による『職業体感型教育』等の効果検証」では「職業体感型教育」の開催実態と関係者へのアンケート結果から企業との新たな連携の方向性を示した。この調査・分析は、専門学校での取り組み、参加者の感想など「職業体感型教育」を中心軸にしたものであった。

今回のアンケート調査は、2020年度文部科学省委託事業「令和２年度専修学校と地域の連携深化による職業教育魅力発信力強化事業 職業体感型教育に関する企業の意識等調査」の一環として「中学生や高校生に対する職業体感型教育（職業体験講座の開催や出前授業の実施）について、企業にとっての意義や効果、求める教育内容などを調査し、就業の観点からの職業体感型教育のあり方などを分析、評価するための資料とする」ことを目的に行った。

このことから本アンケート調査は、北海道の各学校の卒業生数や就職状況さらには奨学金の利用実態の整理、分析と並行して、企業の採用実績、採用活動、採用基準等から生徒・学生に対する見方、認識について調査を行ったものである。

アンケート対象企業は、北海道経済同友会が抽出した会員企業（118社）に照会し、46社から回答（回答率39.0%）を得た。

（１）採用活動・状況

新卒者の採用活動は、回答企業46社のうち41社（89.1%）が定期採用を行っていた（2020年9月に実施した訪問調査では回答企業の中では定期採用を基本としているが、採用人数は経済状況に応じて変動するとの回答を得ている）。また、卒業後2年以内の既卒者の採用活動は13社（28.2%）が行っていた。2016年以降、企業の採用活動は活発化し、2018年からはいわゆる「売り手市場」といわれる状況が続いた。2020年度では新型コロナウィルスの感染拡大から企業の採用活動は「買い手市場」に一変したとの指摘がある。事実、文部科学省（令和2年11月17日発表）は10月1日現在の大学の就職内定率69.8%（前年同期比7.0ポイント低下）、短期大学の就職内定率27.1%（前年同期比13.5ポイント低下）、高等専門学校（専門課程）の就職内定率93.8%（前年同期比2.4ポイント低下）、専修学校（専門課程）の就職内定率45.5%（前年同期比14.9ポイント低下）を発表している。高等専門学校の2.4ポイント低下は、そもそも就職内定率が93.8%と高い水準にあることから軽微であるが、専修学校14.9ポイント低下、短期大学13.5ポイント低下、大学7.0ポイント低下はリーマンショック¹⁴⁾以降で最も高い水準である。

（２）過去5年間の新卒採用者採用実績

新卒採用者（過去5年間）の割合は、アンケート回答各社の合計総数から算出している。採用実績で最も高い割合を示しているのは「大学」であり、2018年を除いて2016年から2020年まで概ね45%から47%前後で推移している。次いで「高校」が30%台と続き、「専門学校」が4.5%から7.4%の範囲で変動が認められる。同水準で「大学院」と「短大」が続いている。「高等専門学校」は2020年に1.6%と前年を1ポイント近く下げているが、概ね2.7%で推移している。「専門学校」は「大学」あるいは「短大」と比較すると増減に関係性が認められる。例えば、「専門学校」が2016年5.9%、「大学」44.6%に対し、2017年に「専門学校」が4.5%に減少すると「大学」が47.3%に上昇している。2018年には「専門学校」が7.4%と3ポイント近く上昇すると「大学」は逆に39.5%と前年比8ポイントほど減少している。一方で「短大」は4.1%から11.2%と大きく上昇している。2019年には「専門学校」が0.7ポイント減少すると「大学」は47.3%と前年比約8ポイント上昇している。「専門学校」は「大学」と1年ごとの採用における隔年現象が認められる。「短大」は「専門学校」と同様な変動が見られるが変動幅が「専門学校」よりもやや大きいといえる。

ただし、採用実績の実数は、2016年1,129名から徐々に減少し、2020年には948名となり181名減少している。同様な傾向は、「大学」504名から445名で59名減、「高校」385名から

14) リーマンショックは2008年9月15日の発生が定義づけられている。当時の大学4年生はおおむね内定を獲得していたが、企業の採用活動は停滞しその影響を受けたのは当時3年生以下の学生である。文部科学省の公表値によれば平成23年3月大学57.6%、専修学校37.9%である。

328名で57名減,「短大」58名から46名で12名減である。これに対し,「専門学校」は67名から61名で6名の減少にとどまっている。

図表 3－1 新卒採用者の採用実績（割合）

入社年	大学院	大学	短大	専門学校	高等 専門学校	高校	その他	合 計
2020年	5.4%	<u>46.9%</u>	4.9%	6.4%	1.6%	34.6%	0.2%	100.0%
2019年	4.4%	<u>47.3%</u>	6.3%	6.7%	2.5%	32.7%	0.2%	100.0%
2018年	5.4%	<u>39.5%</u>	11.2%	7.4%	2.7%	32.2%	1.5%	100.0%
2017年	7.1%	<u>47.3%</u>	4.1%	4.5%	2.7%	33.7%	0.5%	100.0%
2016年	6.6%	<u>44.6%</u>	5.1%	5.9%	2.7%	34.1%	1.0%	100.0%

（「その他」の内容 以下、同様）高等技術専門学院，職業能力開発大学校

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは同年最高位を示す。

図表 3－2 新卒採用者の採用実績（実数）

入社年	大学院	大学	短大	専門学校	高等 専門学校	高校	その他	合 計
2020年	51名	<u>445名</u>	46名	61名	15名	328名	2名	948名
2019年	43名	<u>460名</u>	61名	65名	24名	318名	2名	973名
2018年	60名	<u>436名</u>	124名	82名	24名	355名	16名	1,103名
2017年	79名	<u>523名</u>	45名	50名	30名	373名	6名	1,106名
2016年	74名	<u>504名</u>	58名	67名	30名	385名	11名	1,129名

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは同年最高位を示す。

（３）過去５年間の２年以内の既卒者採用実績

新卒採用は定期採用として企業の全体を俯瞰した各部門の人員配置を検討する要員計画の中核をなすものである。一方で、従業員の定年退職や中途退職による定員の不足が生じた場合、企業は中途採用を行い定員の安定と確保を図っている。中途採用は定員の補充はもとより業務経験、実績に比重を置いている。こうした中途採用の実態を確認した。

①既卒者の採用実績と割合

採用実績の実数は、合計人数で2016年15名、2017年25名、2018年28名、2019年27名、2020年23名である。回答企業46社では、1社あたり最低で0.3名（2016年）から最高で0.6名（2018年）となり1年あたり1名にも満たない採用状況にある。「大卒」は毎年の採用実績はあるものの18名が最高（2018年、2019年）である。次に「高卒」は11名（2017年）が最高である。「専門学校」は4名（2020年）が最高であり、2016年0名を除いて、2・3名で推移している。「専門学校」に限らず、アンケート回答企業は不定期に状況に応じて採用しているものと考えられる。

図表3-3 2年以内の既卒採用者の採用実績（実数）

入社年	大学院	大学	短大	専門学校	高等 専門学校	高校	その他	合 計
2020年	0名	8名	1名	4名	1名	<u>9名</u>	0名	23名
2019年	1名	<u>18名</u>	0名	2名	0名	6名	0名	27名
2018年	1名	<u>18名</u>	1名	2名	1名	5名	0名	28名
2017年	0名	<u>11名</u>	0名	3名	0名	<u>11名</u>	0名	25名
2016年	1名	<u>8名</u>	1名	0名	1名	4名	0名	15名

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは同年最高位を示す。

2年以内の既卒者の採用実績（過去5年間）は、2020年の「高校」39.1%を除いて、「大学」が2017年44.0%から2019年66.7%と幅はあるものの第一位の採用実績である。次いで、「高校」が20%台（ただし2018年17.9%）で続き、「専門学校」は2016年を最低に、2018年7.1%から2020年17.4%までの変動が認められる。

以上のことから2年以内の既卒者の採用は、企業の状況（繁忙や中途退職による欠員補充など）の状況に応じて柔軟に実施されていることが推察される。また、今回のアンケート回答企業は新卒者の定期採用を基本としていることもあり従業員の定員不足があまり生じていない。このことは中途採用が恒常的に、あるいは季節的に行なわれていないことを意味し従業員の定着率が安定しているものと考えられる。

図表3-4 2年以内の既卒採用者の採用実績（割合）

入社年	大学院	大学	短大	専門学校	高等 専門学校	高校	その他	合 計
2020年	0.0%	34.8%	4.3%	17.4%	4.3%	<u>39.1%</u>	0.0%	100.0%
2019年	3.7%	<u>66.7%</u>	0.0%	7.4%	0.0%	22.2%	0.0%	100.0%
2018年	3.6%	<u>64.3%</u>	3.6%	7.1%	3.6%	17.9%	0.0%	100.0%
2017年	0.0%	<u>44.0%</u>	0.0%	12.0%	0.0%	<u>44.0%</u>	0.0%	100.0%
2016年	6.7%	<u>53.3%</u>	6.7%	0.0%	6.7%	26.7%	0.0%	100.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは同年最高位を示す。

（4）採用時に重視する基準

企業は「何を基準に採用を決めるのか」に対し、①学歴、②取得した資格の数、③取得した資格の内容（自社業務への関係度）、④就職希望者の態度（言葉遣い、礼儀、印象など）、⑤自社業務への理解状況、⑥自社の業務内容をどの程度理解しているか、⑦今後の成長性、⑧通勤事情（通勤時間、通勤方法等）、⑨その他の項目でそれぞれに回答を得た。

「①学歴」は、「3どちらも言えない」が半数以上の52.2%と最も高い割合を示している。「1とてもそう思う」「2どちらかといえばそう思う」の合計割合は、28.2%であり「学歴」を重視する企業は約3割程度存在している。

「②取得した資格の数」は、「3どちらも言えない」が半数の50.0%と最も高い割合

になっている。「４どちらかといえばそう思わない」「５全くそう思わない」の合計割合は、36.9%であり、「１とてもそう思う」「２どちらかといえばそう思う」の合計割合13.1%を23ポイント上回っている。

ただし、「③取得した資格の内容（自社業務への関係度）」では、「３どちらとも言えない」が43.5%と最も高い割合を示しているものの、「１とてもそう思う」「２どちらかといえばそう思う」の合計割合が41.3%と高い水準にある。自社業務に関係する資格は重視する採用基準として一定の水準にあるものといえる。

「④就職希望者の態度（言葉遣い、礼儀、印象など）」は、「１とてもそう思う」が58.7%と最も高い割合を示している。「２どちらかといえばそう思う」32.6%を加えると91.3%であり9割以上の水準である。企業は「人物評価」を重視するといわれる一般的な傾向が回答に表れている。

その上で、「⑤自社業務への理解状況」は、「２どちらかといえばそう思う」が52.2%で半数を超える割合である。これに「１とてもそう思う」21.7%を加えると合計73.9%と7割を超える水準である。企業は「⑥自社の業務内容をどの程度理解しているか」を重視していることは理解できるものの、企業のホームページや案内パンフレット、業界情報誌、さらには企業説明会など一般的な広報手段や説明会では業務内容を理解することは限界があると考えられる。企業側が一般的な広報や説明会の内容理解を求めているのか、あるいは実際の業務内容まで理解を希望するのか判然としないが、企業側のこうした理解を求める姿勢が実際には企業と生徒・学生間の齟齬から理解不足が生じているといえなくもない。もちろん企業側では実際の業務の理解度向上を目的にインターンシップなど「実際の体験」を重視する採用活動を活発化させているが、まだまだ「十分ではない」という認識に立つ回答とみることでもある。

「⑦今後の成長性」は「１とてもそう思う」が50%で半数の割合である。「２どちらかといえばそう思う」39.1%を加えると89.1%で約9割の水準である。企業は従業員の成長が業績向上をもたらすとする認識の表れであり、そうした人材育成を重視する姿勢を反映した結果といえる。もっとも「４どちらかといえばそう思わない」「５全くそう思わない」の合計割合が8.6%と一定の水準にある。企業では、「成長を期待しても成長できない場合」あるいは「期待通りではなかった場合」「新入社員に無用な負担をかけてしまう場合」など企業の経験則を考慮した回答と考えることもできる。

「⑧通勤事情（通勤時間、通勤方法等）」は、「３どちらとも言えない」が54.3%で最も高い割合を示している。次いで、「５全くそう思わない」32.6%が高い割合を示している。訪問調査のインタビューでは、「転勤拒否」や「通勤時間」が退職理由として指摘された。また、企業が通勤費負担の抑制を指向する動きがあり勤務先の範囲を考慮した採用事例が出ているとの指摘もある。企業は転勤の前提や幅広い職種に対応できる「総合職」と勤務地限定や職種限定の「一般職」を制度化している。通勤費は一部の経費とはいえ事業全体の経費負担を軽減することが望まれる中で、「総合職」あるいは「一般職」のいずれにおいても従業員の通勤事情は軽視できないが、それを「採用基準」と位置付けるには無理が

あるようである。

「⑨その他」では、「一緒に働きたいと思わせるような人間性」「転勤の可不可」「熱意」「学業成績」「コミュニケーション能力」などの回答があった。

図表3-5 重視する採用基準

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 学歴	4.3%	23.9%	<u>52.2%</u>	17.4%	2.2%
② 取得した資格の数	2.2%	10.9%	<u>50.0%</u>	30.4%	6.5%
③ 取得した資格の内容（自社業務への関係度）	6.5%	34.8%	<u>43.5%</u>	10.9%	4.3%
④ 就職希望者の態度（言葉遣い、礼儀、印象など）	<u>58.7%</u>	32.6%	0.0%	2.2%	6.5%
⑤ 自社業務への理解状況	21.7%	<u>52.2%</u>	15.2%	10.9%	0.0%
⑥ 自社業務を担当できる可能性	<u>47.8%</u>	34.8%	8.7%	6.5%	2.2%
⑦ 今後の成長性	<u>50.0%</u>	39.1%	2.2%	4.3%	4.3%
⑧ 通勤事情（通勤時間、通勤方法等）	0.0%	4.3%	<u>54.3%</u>	8.7%	32.6%
⑨ その他	<u>6.5%</u>	2.2%	0.0%	0.0%	2.2%

図表中の回答割合の「1・2・3・3・4・5」は、それぞれ「1 とてもそう思う」「2 どちらかといえばそう思う」「3 どちらとも言えない」「4 どちらかといえばそう思わない」「5 全くそう思わない」を意味する。以下設問同様。

出所：調査結果をもとに著作作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

（5）就職希望者の意識・傾向

企業から見た就職希望者の意識や傾向は、「①就職を希望する職種や企業の業務内容をよく調べている」では、「2 どちらかといえばそう思う」が半数以上の56.5%で最も高い割合を示し「1 とてもそう思う」4.3%を加えると60.8%、6割に達する。次いで「3 どちらとも言えない」23.9%である。

「②就職を希望する職種や企業の業務内容を理解している」では、「2 どちらかといえばそう思う」が47.8%で最も高い割合を示している。「1 とてもそう思う」2.2%を加えると50%となる。「3 どちらとも言えない」34.8%が続くが、前問の「業務内容をよく調べている」が約6割の割合であるのに対し、「業務内容を理解している」割合が50%であり、10ポイント低下している。「業務内容をよく調べている」が、あまり「業務内容は理解していない」ということが考えられる。就職希望者はホームページや企業案内パンフレット等で業務内容を確認しても実際には「具体的に理解していない」ということになる。それは就職希望者が実際の業務内容を理解するためには企業情報の事前収集では限界があることを意味する。業務内容を理解するということは、就職希望者が企業の実際の業務を担当し、その体感・体験から就職の動機づけとなる何かを発見する機会が必要なのではないだろうか。一方で、企業の回答からは、企業は就職希望者に対する情報提供には限界があるという認識が垣間見える。企業側では就職希望者の業務を通じた目標や業務そのものへの思い入れなど具体的に把握できないことが多くある。就職希望者にしても業務に対して漠然としたイメージしか無い場合が多く、特に新卒者に至っては業務の差異においても明確

な判別基準を有していない場合がある。それだけに就職希望を検討する以前の段階で長期的な観点から職業意識を涵養する一定の時間は必要であり貴重といえるのである。

そこで、「③自身の希望する職種や仕事内容へのこだわりが強い」では、「３どちらとも言えない」が52.2%と最も高く、半数を超えている。「１とてもそう思う」6.5%と「２どちらかといえばそう思う」19.6%の合計26.1%の肯定派は、「４どちらかといえばそう思わない」17.4%の否定派を上回るものの約9ポイントの差である。企業側では業務内容を「よく調べ理解している」ことは認めつつも「こだわり」を持つ者は4人に1人の割合にとどまるとの認識である。このことは「３どちらとも言えない」が52.2%の半数を超えていることから推察される。

「④仕事よりも私生活を優先する傾向が強くなっている」では、「３どちらとも言えない」39.1%が最も高い割合を示しているが、次に「２どちらかといえばそう思う」が37.0%で2ポイントの差である。「１とてもそう思う」6.5%を加えると、肯定派は43.5%となり「３どちらとも言えない」を約4ポイント上回る。一方、「４どちらかといえばそう思わない」13.0%（「５全くそう思わない」は0.0%）の否定派と比較すると肯定派は30ポイントほど上回っている。企業側では新入社員は「私生活を優先」する傾向がやや強いとの認識にあるものといえる。

「⑤機会があれば転職することにはためらいがなくなっている」37.0%が最も高い割合を示し、次いで「３どちらとも言えない」32.6%と続く。もっとも「１とてもそう思う」が10.9%と1割に達し、「２どちらかといえばそう思う」37.0%を加えると47.9%となり半数に迫る割合である。「４どちらかといえばそう思わない」15.2%（「５全くそう思わない」は0.0%）の否定派と比較すると3倍強の割合となる。業務内容をよく調べ理解していても「こだわり」は半数以上の新入社員が「強く」ないことからすれば、私生活を優先しそのためなら「転職も辞さない」とする志向は少なくないと考えられる。

「⑥持っている知識と実際の仕事内容にギャップがある」では、「３どちらとも言えない」52.2%で半数を超え最も高い割合を示している。次いで「２どちらかといえばそう思う」32.6%と3割を超える水準である。「１とてもそう思う」4.3%を加えると36.9%である。「４どちらかといえばそう思わない」は6.5%にとどまり、肯定派は否定派の6倍近い水準となっている。「持っている知識と実際の仕事内容にギャップ」は、学生時代の学習成果は実際の仕事の場面では活かされていないことを意味するものといえる。こうしたことが起こる原因には、そもそもどのような学習成果があったのか、そしてそれを活かす職業は何かという根本的な進路選択の「間違い」という就職者側の問題と学習成果を活かすという企業側の認識不足という問題が考えられる。就職者と採用する企業側それぞれに課題はあるものの就職希望者側で学習成果を活かせる職業とは何かという自己の能力からみた職業を明確にすることが肝要である。学習成果と職業が明確な一致をみせる場合、例えば美容師養成の専門学校の学習成果は「美容師」と一致するが、プログラミングなどの情報分野では「プログラマー」「デザイナー」「システムエンジニア」など基本知識は共有するものの担当の可能性からみれば幅の広い職業を選択できることから就職希望者により慎

重な検討が求められる。しかし、実際の就職の現場では、「美容師」のような特定分野の学習成果で完結する場合や情報技術のように汎用性のある学習成果がある場合では就職先の選択以前に就職希望先の指針として就職希望者自身が「何のためにこの仕事をするのか」あるいは「この仕事を通じて何をしたいのか」という基本的な目標の有無が重要となる。その目標は小学校や中学校などの早期の段階で学習の機会として「気づき」や「きっかけ」を創出することが必要ではないだろうか。

「⑦その他」の自由記載では、企業側の採用担当者の「生の声」として企業の実情を反映したものとなっている。北海道全域に展開している企業では、定年退職まで勤務地の変更をともなう転勤が前提となるが、転勤を拒否するケースが続出しているという。転勤は多様な業務を経験し知識や技術を習得するキャリア形成に重要であることが容易に理解できるところであるが、就職後、いざ転勤となると拒否し退職、転職する姿勢に企業側にしても理解に苦しむところであり受け入れがたい行為が頻発している。

企業は、就職希望者が業務内容をよく調べ、ある程度理解はしているものの「こだわり」といえるほどの「強い思い」はそれほどではなく、仕事と私生活のバランスを見ながら、機会があれば転職も辞さないという思い、姿勢にあると考えている。企業側では、新入社員が入社後業務上の実際の様子を見るかぎり「知識」と「仕事」とのギャップを新入社員同様に認識しているところであり、そうした認識を背景に就職希望者の現状や実態を理解した上で採用活動をおこなっている。インタビュー調査においても採用担当者は、就職希望者の現状や実態を「想定済み」で採用活動をおこなっていることがうかがえた。一方で、企業側が「即戦力」¹⁵⁾として高い評価を与えている就職希望者の存在を明確に認識していることから、面談の早期の段階で高い評価を与えられない就職希望者を選別しているきらいがある。いわゆる「就職希望者の二極化」が顕在化しているとの認識は、インタビュー調査時の「就職希望者の二極化は近年顕著になっている」との各企業の採用担当者の声に凝縮されている。こうした「就職希望者の二極化」は「即戦力」と評価される就職希望者にはどのような素養があるのか、また、「高い評価を与えられない」就職希望者には何が不足するのか、こうした観点からの議論が必要となる。

自由記載では、就職希望者の就職に向けた姿勢や準備状況などを推察できる内容が散見された。就職希望者は、情報媒体、とりわけインターネットのような昼夜の時間帯を問わず検索し、検索結果の内容に従い就職情報として収集した上で就職に臨んでいる。企業側では、就職希望者はこうした情報の信憑性を検証することなく、その情報を盲信して就職活動をおこなっているとの認識である。就職情報に関する「情報過多」は、企業イメージを肥大化させることや矮小化させることがある。例えば、ネット上の企業情報の中には、在職者や退職者の「生の声」が掲示されている。高い評価もあれば低い評価、中には悪質とも思われる評価が掲示されている。こうした評価の信憑性は第三者が適切に評価するこ

15) ここでいう「即戦力」は中途採用者のように業務に一定の知識や処理能力を有する意味ではなく、入社後、現場への早期の配置と高い習熟度が期待される新入社員を指している（インタビュー調査時の企業側の説明）。

図表 3－6 就職希望者の意識や傾向に関する回答結果

項 目	回答数割合				
	1	2	3	4	5
① 就職を希望する職種や企業の業務内容をよく調べている	4.3%	<u>56.5%</u>	23.9%	10.9%	0.0%
② 就職を希望する職種や企業の業務内容を理解している	2.2%	<u>47.8%</u>	34.8%	10.9%	0.0%
③ 自身の希望する職種や仕事内容へのこだわりが強い	6.5%	19.6%	<u>52.2%</u>	17.4%	0.0%
④ 仕事よりも私生活を優先する傾向が強くなっている	6.5%	37.0%	<u>39.1%</u>	13.0%	0.0%
⑤ 機会があれば転職することにためらいがなくなっている	10.9%	<u>37.0%</u>	32.6%	15.2%	0.0%
⑥ 持っている知識と実際の仕事内容にギャップがある	4.3%	32.6%	<u>52.2%</u>	6.5%	0.0%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

とは困難であるとともに学生や生徒にはネット掲載者の意図を考慮した内容の評価が相当難しい。特に何らかのトラブルで退職した場合、懲戒解雇のような厳罰を受けた退職者は相応の厳しい評価、コメントをすることは想定される。その評価、コメント内容が事実であるにせよ読む側にはそれを受け止める判断能力が要求される中、学生や生徒には事実を見極める能力に限界を認めざるを得ない。「ブラック企業」の表現は、事実としても実際に現状そこで職務を遂行している従業員がいる以上、そうした従業員に敬意を欠くものであり慎重な分析視点が必要である。しかし、実際には「ブラック企業」とのレッテルは企業選択の重要な基準になっている。北海道内の全域を勤務地とする企業は、定期的な異動を制度的に運用している。こうした勤務地の異動をもとに「ブラック企業」と指摘する例もあることから今以上に慎重な議論が待たれるところである。

一方で、企業側の就職情報に関する情報提供は勤務先やその転勤に関して「企業実態」をそのまま反映しているとする意見があった。企業訪問調査において前述のように全道展開の実態やその趣旨を募集内容に説明、掲示しているにも関わらず勤務や転勤を辞退するケースがある。中には異動辞令が出て退職したケースもあるとのことである。こうした例は、企業が「勤務地の異動があること」の事前説明に対し同意して入社している以上、本稿の論点である企業と就職者の「ミスマッチ」を確認することはできない。就職者の中には入社後勤務地に満足し今後もその地域で就業や居住を希望する場合や出身地である勤務地に留まることを親族から説得されるなど就職者によって就業継続や退職にはさまざまなケースが想定される。こうしたことから勤務地や異動に関して就職説明会などで事前学習のテーマとして取り上げたとしても就職希望者には「勤務に関する事例」程度の認識でしかなく就職後「異動できない」「異動したくない」とする就職者個々の事情は想定されていてその場面、状況にならなければわからないことである。また、こうしたテーマは、学校側の講義において説明に限界がある。やはり企業側の実態を踏まえた説明は就職希望者の段階、そして就職後の段階それぞれに関与しそこから得た事実に基づく内容だけに説得力がある。こうしたことは就職希望者の職業、勤務地などの選択、検討段階で影響を与える内容であり、就職希望者に「どこまで考えておく必要があるのか」という指針となり

得る内容である。

(自由記載)¹⁶⁾

- ・最近入社する社員は、入社と同時に転職サイトに登録するものが多い。定年まで働きたいという者は減少しているし、転職を好まない傾向にある。
- ・ここ10年で、意識の高い学生と低い学生の差が大きくなった。ただし、その意識の基礎となる情報はWEBからの不適切な情報が多いと感じる。
- ・放送している番組についてよく調べている印象を持った。
- ・就業場所へのこだわりや転職への拒否反応が強い。
- ・恐らく本当に2極化
- ・就職希望者によって濃淡があるというのが正直な印象です。また、情報収集の手段が多様化し、情報量自体が増えていると思いますが、入社後のことをすべて理解しているとお考えの方がいるとしたら、それは入社後のギャップになると思います。極力情報をお伝えし、理解をいただけるようにとは思っておりますが、良くも悪くも入社してから、気づくこと、理解できることが多いことがあると思います。

(6) 雇用のミスマッチや早期離職に対する企業の認識や取り組み

新入社員の早期退職は多様な理由が考えられるが、それらを一括りにして「ミスマッチ」と表現していることがある。本稿では、採用側と就職希望者との間の「思いや希望等の違い」を「ミスマッチ」と定義した。その上で、企業側の「ミスマッチ」の認識を確認した。

①雇用ミスマッチの認識

「ミスマッチが有る」と回答した企業は45社中(46社中1社未記載)42社(回答率93.3%)であるのに対し、「ミスマッチが無い」と回答した企業は3社(回答率6.7%)である。「ミスマッチが有る」とする企業が極めて高い割合を示している。

「①雇用のミスマッチは防ぎようがない」では、「3 どちらとも言えない」37.0%で最も高い割合である。次いで、「2 どちらかといえばそう思う」と「4 どちらかといえばそう思わない」が同率の19.6%で並んでいるが、「1 とてもそう思う」13.0%と「2 どちらかといえばそう思う」19.6%を加えると、32.6%であり、企業では「①雇用のミスマッチは防ぎようがない」との認識が割合として高くなっている。一方で、「4 どちらかといえばそう思わない」「5 全くそう思わない」の合計割合が21.8%の2割強の割合であり、5社のうち1社は、「①雇用のミスマッチは防ぎようがない」という認識ではなく、「ミスマッチを起こさない」何らかの対策を講じていることが考えられる。

ミスマッチの対策では「②雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある」では、「3 どちらとも言えない」37.0%で最も高い割合を示している。次いで、「2 どちらかといえばそう思う」が26.2%で続き、「1 とてもそう思う」6.5%を加

16) 原文を尊重しているが、具体的な名称等は削除した。

えると、32.7%であり3割強の企業が採用活動段階のミスマッチの課題として認識しているといえる。

「③雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」では、「2 どちらかといえばそう思う」が41.3%で最も高い割合で、「1 とてもそう思う」2.2%を加えると43.5%であり半数には満たないものの高い割合を示している。企業側が就職後の人材育成を重視していることの証左であり、そうした人材育成制度が整備され一定程度機能している（成果をあげている）ものと推察される。「4 どちらかといえばそう思わない」が10.9%の割合であるが、「5 全くそう思わない」回答は0.0%である。この回答には人材育成に取り組んではいるもののその成果が実感できる程度ではないとする思いが背景にあるものと考えられる。また、人材育成のテーマが職場に必要な知識や能力の習熟であり一般的なマナーの習得のようにミスマッチの解消を意図していない場合もあり、この点は企業側の認識の差異とみることができる。ミスマッチを明確に認識した企業はミスマッチ対策を意図した人材育成を行っている一方で、そうしたミスマッチの認識が低い企業では入社時に基本的な教育メニューの講習に終始していることが考えられる。

「④雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある」では、「3 どちらとも言えない」が39.1%であり最も高い割合を示している。次に、「4 どちらかといえばそう思わない」が28.3%で続き「5 全くそう思わない」2.2%を加えると30.5%の割合であることに對し、「1 とてもそう思う」4.3%、「2 どちらかといえばそう思う」17.4%であり、これらを合計すると21.7%の水準である。ミスマッチの原因は学校側の職業教育や就職指導に一定の課題を認識しつつも学校側だけの問題ではないとする認識がうかがえる。自由記載には、企業側の新入社員の確保とともに学校側の就職優先の姿勢に原因があるとする回答はこうしたアンケート結果と符合する点である。

以上の質問に対し、「⑤雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ」では、「2 どちらかといえばそう思う」が47.8%で半数近い回答であり、「1 とてもそう思う」26.1%を加えると合計73.9%の高い割合を示している。「4 どちらかといえばそう思わない」8.7%、「5 全くそう思わない」2.2%の合計10.9%を60ポイント以上上回っている。企業側では就業や職業に関する早期理解の機会を持つことの必要性さらにそうした機会を得ることで、学生や生徒は職業の認識を高めることができるとする期待感があるものと考えられる。

家庭内教育については「⑥雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ」の質問に、「3 どちらとも言えない」が39.1%で最も高い割合を示している。次いで、「4 どちらかといえばそう思わない」が26.1%で続き、「5 全くそう思わない」2.2%を加えると、28.3%の割合に達する。「1 とてもそう思う」4.3%、「2 どちらかといえばそう思う」19.6%を合計すると23.9%であり、ミスマッチに関する家庭内教育は必要性を考える企業が必要性を考えない企業を下回る結果となっている。家庭内教育とはいえ職業に関する教育をはじめ社会人の基本を教育することは、一般的に馴染みのないものであり、仮に教育テーマを設定しても各家庭の方針に委ねられることから教育の質が保証されない

図表3-7 雇用のミスマッチに関する回答結果

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 雇用のミスマッチは防ぎようがない	13.0%	19.6%	<u>37.0%</u>	19.6%	2.2%
② 雇用のミスマッチは会社説明会、面接など採用活動などの段階に課題がある	6.5%	26.1%	<u>37.0%</u>	17.4%	4.3%
③ 雇用のミスマッチは就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	2.2%	<u>41.3%</u>	37.0%	10.9%	0.0%
④ 雇用のミスマッチは学校側の職業教育あるいは就職指導に課題がある	4.3%	17.4%	<u>39.1%</u>	28.3%	2.2%
⑤ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、早期に理解を深める機会が必要だ	26.1%	<u>47.8%</u>	6.5%	8.7%	2.2%
⑥ 雇用のミスマッチの解消には就業や職業について、家庭内教育が大切だ	4.3%	19.6%	<u>39.1%</u>	26.1%	2.2%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

ことは十分想定される。そうした「家庭特有の事情」を勘案すれば就業や職業に関する家庭内教育が成立しないことを暗示している結果といえる。

企業側では、就職は「本人」の問題であり、企業側、学校側そして家庭においてもそれぞれに課題を抱える中で、それぞれに限界があることを認識していることがうかがえる。しかし、企業の「1 とてもそう思う」4.3%、「2 どちらかといえばそう思う」19.6%の合計23.9%の割合を考えれば、「家庭内教育」を肯定する企業が一定割合存在することを認識しておくべきである。

自由記載では、企業各社の実情がうかがえる意見が寄せられている。就職希望者は企業の全般的な情報をインターネット等で容易に入手できるが、入社後に担当する業務内容や仕事の実態を把握することは難しい。このこともありインターンシップ等の職業体験が開催されているが、企業では業務内容や仕事の実態を把握してもらうことの課題を抱えていることがうかがえる。企業側あるいは学校側で、どのような情報を提供しても就職希望者「本人」が収集した情報の程度の差はあるにしてもその情報から何を「自覚したか」が重要である。それを考える「機会」や「場」の重要性が増していると考えられる。ただ、こうした「機会」や「場」は、教育現場の創意工夫で取り組みとしてみられるが、まさに創意工夫でさまざまな取り組みが行われている。職業の体験は、大学ではインターンシップが制度化し企業側の募集に合わせて多くの学生が応募している。企業側にしてみれば、自社に関心のある学生の早期発見であり学生段階で能力の課題を把握し人材育成計画に組み込んだ指導、管理を行うことができる。実際、10月1日の内定式を終えると企業は、内定者に資格試験の受験を促し定期的な課題を提示することで、4月1日の入社式までに一定の能力育成を図っている。企業が内定者を4年生の後期半年間を人材育成の期間として活用しているのである。この時期は卒業論文の最終段階であることにくわえまさに大学生活

最後の半年間であるにも関わらず「無給」で企業の人材育成の対象者として相応の負担を負っている。4月1日を境に学生から企業人への転換を図るためには、学生生活最後の半年間は人材育成というよりは人材を醸成する期間として活用されているくらいがある。大学教育の根幹を揺るがす事態といえなくもない。もっともこの段階、時期では多くの学生はほぼ単位取得を終えていることから大学教育からは距離を置き始める時期であり学生、大学双方に負の負担が少ないという現実的なジレンマが存在する。大学教育の4年間を再考する必要に迫られているといえるのではないだろうか。

（自由記載）雇用のミスマッチの課題など

- ・雇用のミスマッチの問題は、根本は本人の問題であるが、多少、目をつぶっても人数を確保したいという企業、とにかく就職浪人をさせずに就職させたいという学校にも問題があると思う。
- ・入社前の業務内容に関する認識と入社後の実際の業務内容とのギャップを未然に防ぐことが今後の課題。
- ・転勤（転居を伴う異動）に不安を有する若手社員がいます。
- ・採用活動においては、会社風土、事業内容、将来性等で魅力付けを行い、応募を促進しながらも、一方では事業・業務内容ならではの大変さ、苦勞など、ネガティブにとらえられかねない業務内容の一面等もきちんと伝えていかないと、マッチングの判断はできないと考えられるため、どのようにしてうまく情報を伝えていくかが課題の一つであると認識しております。
- ・弊社では技術系職種における人材確保が課題の一つです。理系の学生が少ない中で、技術系とは関係のない分野を専攻してきた学生にも興味を持ってもらい、技術系の道に進んでいたきたいと考えておりますが、技術系職種の魅力を伝える難しさを感じております。
- ・本人が「好きで」と言った業種に入社したとしても、実務を経験して数年（あるいは1年以内）でやめる場合もある。好きなことよりも「お休み」等の就業条件が優先されると思われる。
- ・もっと学校などで、就労条件などについて説明した方が良いのでは。

②就職に対する就職希望者の意識や傾向

離職あるいは退職の中で、新入社員が就職後数年で企業を辞める早期離職が問題視されている。2017年以降、求職者に対し求人数が上回る、いわゆる「売り手市場」¹⁷⁾現象が起きてから安易な就職（就職先企業や業務内容を十分に調査分析せずに就職すること）が増加するにつれて早期離職が増加傾向にあるとの指摘がある。厚生労働省「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」では、就職後3年目までの新卒の離職率は大卒30%台、短大卒が高卒とともに約40%、中卒が60%台で推移（平成21年から平成28年3月まで）している¹⁸⁾。

17) 2020年2月からコロナウィルスの感染拡大に陥り、同年から企業の新卒採用人数の抑制がみられ「売り手市場」の終焉から「買い手市場」への転換がみられた。

18) 「2019年度文部科学省委託事業『専修学校と地域の連携深化による職業教育魅力発信力強化事業』専

以上のような離職実態を踏まえ、企業の早期離職に関する認識を確認した。本稿の「(3) 過去5年間の2年以内の既卒者採用実績」では、過去5年間に既卒2年以内の採用は回答企業46社で1社あたり1名に満たない採用実績であった。この結果は、早期離職の実態はあるものの従業員の補充となる中途採用は行っていないことから回答企業各社の離職者数はそれほど多くは無いものと推察される。

その上で、「①早期離職は近年多いように思っている」では、「3 どちらとも言えない」37.0%で最も高い割合を示している。次いで、「2 どちらかといえばそう思う」32.6%が続き、「1 とてもそう思う」13.0%を加えると肯定派は45.6%となる。「4 どちらかといえばそう思わない」10.9%、「5 全くそう思わない」0.0%の回答結果と比較すると4倍以上であり、企業では早期離職の実態を認識しているものといえる。

また「②早期離職は防ぎようがない」では、「4 どちらかといえばそう思わない」が37.0%で最も高い割合を示している。次に、「2 どちらかといえばそう思う」及び「3 どちらとも言えない」がともに26.1%であるが、「1 とてもそう思う」4.3%に「2 どちらかといえばそう思う」26.1%を加えた肯定派は30.4%になる。「4 どちらかといえばそう思わない」とする否定派は肯定派を7ポイント上回っている。これは企業の中には労働時間（休日）や転勤など具体的な早期離職要因を課題としてその防止に向けて何らかの取り組みを行っていることが背景にあるものと考えられる。

さらに「③早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ」では、「2 どちらかといえばそう思う」39.1%が最も高い割合を示し、「1 とてもそう思う」10.9%を加えると50.0%であり肯定派は半数の水準である。本稿の前問「(1) 雇用ミスマッチの認識」において「ミスマッチが有る」と回答した企業が45社中（46社中1社未記載）42社（回答率93.3%）に及ぶことを勘案すれば、企業は雇用のミスマッチが早期離職の要因と考えていることがうかがえる。

「④早期離職は社員側の知識、努力不足だ」では、「3 どちらとも言えない」が58.7%で約6割の水準である。しかし、「1 とてもそう思う」2.2%、「2 どちらかといえばそう思う」13.0%を合計した肯定派は15.2%であるのに対し、「4 どちらかといえばそう思わない」15.2%、「5 全くそう思わない」4.3%を合計した否定派は19.5%とであり4ポイント上回っている。社員側の知識不足や努力不足は、「そうではない」とする否定派が「そうだ」とする肯定派を上回ってはいるが、やはり企業の業務に関する知識不足は新人だけに許容できる範囲があることにくわえ努力不足は個人差が明確なところがあり、安易に否定できない事情がある。企業側のそうした新入社員への思いが反映されたこともあり同程度に回答割合になったものと考えられる。

「⑤早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ」では、「2 どちらかといえばそう思う」及び「3 どちらとも言えない」が同割合の41.3%であり最も高い割合である。

修学校と各地域の連携による『職業体感型教育』等の効果検証 専修学校の様々な取組を活用した職業体感型教育の効果検証事業 事業成果報告書（公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会）」のP.12～P.17に離職率から離職原因を詳述している。

「４どちらかといえばそう思わない」8.7%及び「５全くそう思わない」2.2%の合計割合10.9%である否定派と比較すると「２どちらかといえばそう思う」41.3%の肯定派は４倍の割合である。企業は、人間関係に原因があるとの認識が一定割合存在しているものと考えられる。

「⑥早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる」では、「３どちらとも言えない」41.3%であり最も高い割合を示している。次いで、「２どちらかといえばそう思う」が37.0%で続き「１とてもそう思う」4.3%を加えた肯定派は41.3%となる。「４どちらかといえばそう思わない」8.7%及び「５全くそう思わない」2.2%の合計割合10.9%となる否定派は肯定派の４分の１程度の割合である。

企業は就職後の職場内研修（OJT＝On the Job Training）や集合研修（OffJT＝Off the Job Training）である程度早期離職を防止できるとの認識にあり、またそうした研修を実施していることが推察される。この認識は企業が長年にわたり定期採用を行ってきた実績から相応のノウハウを蓄積してきた結果といえる。しかし、インターネットが一般家庭に普及する以前は、学生は就職専門誌やリクルートが配布していた企業パンフレットを通じて「紙媒体」で情報収集を行っていたが、現在ではインターネットを通じて企業情報はもちろんのこと実際に就職した新入社員の情報、コメントを確認できる。さらにインターンシップで職場体験までできる中では、インターネットが普及する以前とは比較にならないほど、膨大な情報にアクセスし入手できるようになっている。こうした状況下では、従前の企業内の人材育成制度では十分な対応ができることは考えにくく、むしろ企業にとって「考えられない」離職が新たに起きていることは想像に難くない。企業が年々インターンシップに尽力する割合が高くなっているのは「早期の人材確保」から「自社に適正な人材の選別」を重視しているからではないか。それは自社を理解し職業への適性を見極め、人材育成を計画的に行っていきたいという企業側の意図そのものといえる。少子化の本格的な影響は今後10年以内に顕著になることが推測されているが、そこでは単に頭数を揃える人材確保から自社の適性を重視した人材の選別を行うことで早期離職という人材の欠員を生まないことを考えての取り組みといえる。

現段階では、早期離職の問題は学生、生徒のミスマッチの解消から改善の兆しを模索することが重要なポイントとなるが、やがて少子化問題が顕在化する中で採用活動することは人材の欠員から業務の維持が困難になるという厳しい現実の中で議論されることになる。それだけに現代でミスマッチを抑制や防止する取り組みは、来るべき事態への対処の方策としても重要な議論となり得るのである。

自由記載では、早期離職の実態や実情が寄せられている。企業は早期離職の時期、理由などさまざまではあるが、早期離職を経験し分析的に防止、あるいは解決に向けた取り組みを行っている。企業ごとの業務内容や勤務実態が異なることを考えれば、回答結果のみならず訪問調査のインタビューから企業間で共通する早期離職の対策はないが、企業がそれぞれに試行錯誤している実態が垣間見える。回答企業の試行錯誤は早期退職の事例ごとの取り組みがその有効性を検証するまでもなく「手探り」で行われている様子から理解で

図表3-8 早期離職に関する回答結果

項 目	回答割合				
	1	2	3	4	5
① 早期離職は近年多いように思っている	13.0%	32.6%	<u>37.0%</u>	10.9%	0.0%
② 早期離職は防ぎようがない	4.3%	26.1%	26.1%	<u>37.0%</u>	0.0%
③ 早期離職は雇用のミスマッチが原因の一つだ	10.9%	<u>39.1%</u>	30.4%	13.0%	0.0%
④ 早期離職は社員側の知識、努力不足だ	2.2%	13.0%	58.7%	15.2%	4.3%
⑤ 早期離職は職場内の人間関係が原因にあるようだ	0.0%	<u>41.3%</u>	<u>41.3%</u>	8.7%	2.2%
⑥ 早期離職は就職後の職場内・集合研修等の教育で改善できる	4.3%	37.0%	<u>41.3%</u>	8.7%	2.2%
⑦ その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは最高割合を示す。

きる。大学では単位を取得し卒業した学生が希望の就職を果たしたという送別ムーブの中、企業側の早期離職防止の労力は大きく、その労力を無視した離職に対する分析的なコメントには敬意しかない。企業側の早期離職における「手探り」は今後も継続されるものと考えられる。学校側は学生、生徒の段階で早期離職を防止するために「できることは何か」というテーマに基づき、企業側で起きている早期離職について検証し、学校側の具体的な取り組みが求められているのではないだろうか。

一方で、退職希望者が退職手続きを退社代行社に依頼することが増えているとの指摘は、退職理由の確認が困難であることと、退職希望者への不信感につながり退職対応の制度化という退職の新たな枠組みを考えなければならない時代になっている。早期離職の理由が個別の事情であり多様化する中で、企業側の個別対応が限界にあるとすれば、ある程度、画一的に対応できる制度の整備は急ぐべき課題となっている。

（自由記載）早期離職の課題など

- ・ここ3年間の離職率は20%前後。毎年、新卒の新入社員は大卒、高卒合わせて7、8名ですが、毎年、入社3年以内の離職者が1名または2名います。この傾向は以前みられなかったもの。
- ・離職の大きな原因は労働時間（休日）に原因があると感じる。
- ・自分のやりたいことと実際の業務が異なることも原因かもしれない。
- ・早期離職は、教育した社員の流出という意味で企業には損失であるが、様々な要因があり、これを行えばよいという処方箋がない。これからは早期離職を防ぐのではなく、ある程度、早期離職があることを前提に対応を考える必要があると思う。
- ・3年以内の離職はないが、4年目、5年目で離職する若手が以前に比べたら増えた。より大きな仕事をしたいといったステップアップ的な転職なら残念ではあるが本人の人生なので応援するが、「いまの仕事が合わない」「違う仕事をやってみたい」といった理由が多い。コミュニケーションをしっかりとっていけば、課題解決や人事異動などで離職を防げたのではと思うことが多い。
- ・早期離職を減らすための研修を行うなどの対策を講じていますが、「転勤したくない」など弊社では改善が難しい理由での離職もあります。また、転職市場が活性化し、特に若年者が

転職しやすい社会環境となっていることも早期離職の増加につながっていると考えております。

- ・退社代行社を利用するケースが増えてきている。引き留められるのが嫌なのか退職の理由が見えなくなる。人間関係が希薄になってきている。また、人間として社会人として道徳のなさが気になる。
- ・職業・企業理解のための情報提供と情報収集双方の課題があると思います。また、転職することの抵抗感や、やりがいがあり続けられる仕事を任せられるか、任せてもらえるかという姿勢にもギャップがあると離職につながると思います。ミスマッチも原因の一つではありますが、全てではないとも思います。

③雇用のミスマッチや早期離職に対する企業の認識や取り組み

雇用のミスマッチや早期離職に対する企業の認識や取り組みは、「①就活イベント、就職説明会への参加」では企業の８割が参加している。次いで「②インターンシップの実施」が67.3%で続き、「④各学校へ出向いての説明」65.2%、さらに「③職場見学会の開催」63.0%で、おおむね60%台の３社に２社の割合で各種イベント等の参加や開催を行っている。

外部主催の就活イベントへの参加や自社主催の見学会、インターンシップ、そして学校への訪問説明は全国的かつ定期・継続的に行われている内容である。視点を変えれば、企業の学生・生徒との接点はこうした機会が基本であり、その活動は限定されているということである。

「⑤内定後の事前学習の実施」は、入社後の業務担当・配置を円滑に進めることや早期の配置を促進するために、入社前に行われるものである。一般的には、内定式（10月１日）以降に定期的に行う集合研修や資格取得を意図した通信教育など多岐にわたるが、近年の「売り手市場」のもとでは内定辞退を牽制するために事前学習を強化する傾向にあった。

回答結果では、内定後の事前学習は47.8%で半数に満たない水準であったが、およそ２社に１社の割合で事前学習を実施している。企業は内定者に対し業務内容の理解や就職前の心構え、企業内の雰囲気等に適応できるようなさまざまな工夫や取り組みがみられる。そこには内定者と企業とのミスマッチ解消や早期離職の防止を目的とした企業側の意図があると考えられる。

企業側では、質問項目全てにわたり取り組み割合の差はあるものの何らかの取り組み実績がある。質問項目の中には実施していない企業があるものの、それは採用人数や応募人数の関係であり、特に採用、応募ともに少人数の場合は効果を見込めないとの判断があるものと考えられる。採用人数が50人以上の一定数を超える企業では質問項目全てに取り組みがみられ幅広く学生、生徒や学校への周知を徹底している様子がうかがえる。インターネットの普及による学生、生徒側の情報獲得量は増加しているもののこうした企業と学生、生徒との対面の採用活動は一定の効果が認められることから今後も企業の取り組みは継続するものと考えられる。

自由記載では、入社前の教育そして入社後の教育に分けてさまざまな教育を行っている実態が浮き彫りになった。インターンシップを通じて早期の段階で上司との関係性や社内

図表3-9 雇用ミスマッチ・早期離職への取り組みに関する回答結果

項 目	回答割合	
	企業数	割合
① 就活イベント、就職説明会への参加	37社	80.4%
② インターンシップの実施	31社	67.3%
③ 職場見学会の開催	29社	63.0%
④ 各学校へ出向いての説明	30社	65.2%
⑤ 内定後の事前学習の実施	22社	47.8%

出所：調査結果をもとに著者作成

におけるコミュニケーション、職場に慣れることを重視していることが理解できる。企業の中には入社後5年間の定期研修を実施しているケースや上司に育成計画作成などの役割を明示し、組織的に内定者、新入社員を受け入れ、育成する体制の構築が認められる。こうした取り組みは、長年にわたり定期採用を実施してきた企業に蓄積されたノウハウであり、企業の事業を維持するために恒常的に行われている。それだけに企業独自の取り組みがみられ「企業にあった人材の育成」が図られている。このことからすれば、就職希望者は企業の採用基準に従って入社をすればその後の自己の成長は企業側の方針に委ねておけばよいことになる。また、企業の採用基準を通過しているのであるから企業の人材育成計画に耐えうる人材であることの照明といえる。つまり就職希望者の「この会社で働きたい」という思い、考えが企業側の採用基準を通過することで企業が求める人材像を目標に計画的に育成されるのである。このことからすれば「なぜ早期離職をするのか」という疑問はさらに深くならざるを得ない。企業側の採用後の人材育成にはまだまだ課題があるとしてもそれは就職希望者の思い、考えの確度を上げなければ企業側の本質的な課題に近づくことはできない。就職希望先の仕事内容の理解に課題を残すようであれば、企業は基本的な研修から徐々に段階的に研修を実施し課題の解消を図ることになるが、基本的な研修段階で躓くようなことがあれば企業の段階的な研修の成果を望むべくもない。「躓くこと」の本質には、「何となく入社」は論外としても、「なぜこの仕事をしたいのか」という就職希望者本人の明確な答えがなければ企業で活動していく原動力は生まれない。それは企業が経営理念を見失い「何のために事業を行っているのか」という答えを見い出せない状況と似ている。就職希望者が入社日の4月1日から逆算して半年なのか1年なのか、あるいは数年なのか、しっかり考える準備期間が長ければそれに応じた深い思考のもとで職業、就職を考えることができるのではないだろうか。やはり職種や仕事を知る「きっかけ」は小学校・中学校の早い時期に体験することが必要なのではないだろうか。

（自由記載）

- ・長期間のインターンシップの実施により、就労体験を行う。
- ・入社後の社員教育（基礎・専門）を繰り返して実施している。
- ・内定後にマナー講師による通信教育を実施。社会人としての基本的な心得やマナーを教育している。

- ・面接時の会社説明，意見交換
- ・入社後５年間の定期的な研修の実施
- ・上司（マネージャー）による個別育成計画の作成
- ・定期的な新人・若手社員のヒアリング実施
- ・入社前の内定者研修
- ・インターンシップの際は主要な現場以外にも，それを支える部署が多数あることを説明している。
- ・業務内容を紹介するDVDを各高校へ配布，及び先輩社員との懇談会を企画し，入社前のイメージと入社後の業務内容とのギャップを発生させないように取り組んでいる。
- ・内定後のアルバイト研修を実施（早期に職場の雰囲気に慣れてもらうため）
- ・入社後に担当する職務や業務内容等を説明する時間を設け，企業理解を深めている。
- ・当社の理念，業務内容をなるべく本採用の前に話す機会を増やし，学生には早めに業界研究をしてもらいたい。
- ・所属長，人事による面談，必要があれば部署の異動など実施
- ・特にインターンシップに注力しており，実際の仕事内容に近い形での就業体験を実施している。
- ・残業あるいは休日などの就労条件面では働き方改革を進めている。採用面では企業の魅力をアピールしている。ただし基本は採用後の就労条件面の改善，あるいは継続勤務することによる退職金制度の充実なども進めている。また，頑張っている人に対する処遇を評価制度で本人が納得できる仕組みにすることも大切で，現在進めている。
- ・その場，社内イベントの実施や定期連絡も実施しています。
- ・入社してからでは遅い内容もあるため，できる限り事前に説明