

## 〔研究ノート〕

# 若者を採用したいと考えている ものづくり中小企業への提言

—— 2年間で24社の中小企業を訪問した学生たちが指摘する問題点とアドバイス ——

三 木 隆 弘

## I はじめに

ものづくり中小企業になかなか若い人材が集まらないと言われて久しい。それでもリーマンショックを契機に新卒者の就職が難しくなった2010～13年頃はまだ状況が少し改善したが、2014年以降就活が売り手市場に転ずると状況は再度悪化、2018年は空前の売り手市場となるなど、最近の雇用環境は、ものづくり中小企業にとっては若年労働者の採用が極めて難しい状況であると予想される。

一方で、ものづくり中小企業側に全く問題がないとは言えない。若者に3K(キツイ・汚い・危険)や給料が安いといったネガティブなイメージを持たれることが多いまま諦めてしまい、ものづくり中小企業側の仕事を良く魅せる努力が足りないというのが本稿の要旨である。

このような状況下で、阪南大学経済学部三木ゼミでは、2016年度より大阪府商工労働部と連携して「ものづくり中小企業と大学生の求人求職ミスマッチ解消の取組み」という産官学連携事業を実施しており、現在3年目を迎えている。過去2年間で24社のものづくり中小企業をゼミ生が訪問させていただくことで、採用面に関するものづくり中小企業側の問題点が浮き彫りになってきた。

筆者は本来中小企業研究の専門家ではなく、あくまでも課題解決型ゼミとしての産官学連携事業の素材としてたまたまものづくり中小企業の採用に関わる機会を得て、今回発表するものである。従って、どうしても目線が若者(学生)寄りになってしまう部分については何卒ご容赦いただきたい。むしろ、若者(学生)の目線では中小企業の何が問題で、中小企業は何を改善しなければならないか、という観点で参考にしていただければ幸いである。

なお、これ以降「中小企業」とは「ものづくり中小企業」のことを指すものとし、サービス業他の中小企業については検討対象でないことをご了承いただきたい。また、今回学生が調査・訪問させていただいた中小企業は、全て何らかの顕彰事業で表彰された大阪のものづくり企業(詳細は後述)であり、中小企業の中でも優良と位置付けられる企業であるため、一般の中小企業に比べれば評価が高めに出ているであろうことにも注意いただきたい。

## II 産官学連携事業「ものづくり中小企業と大学生の求人求職ミスマッチ解消の取組み」について

### 1. 「ものづくり中小企業と大学生の求人求職ミスマッチ解消の取組み」の内容

この事業は「若者を採用したいが採用できないものづくり中小企業」と「就職したくても就職できない若者(大学生)」が存在するという「求人求職のミスマッチ」をどのように解決するかという視点で、2015

年度から少しずつ準備を始めてきたものである。

2015年度の準備過程で、中小企業側、大学生側それぞれに大きな問題点が見つかった。簡潔に表現すると

- 中小企業に人が集まらない大きな原因の1つとして、自社のアピールが上手くいっていないことが多い。一方で、いくつかの中小企業は、人が集まらないことを若者の安定志向など、若者側に原因がある（いわゆる「近頃の若い者は…」）と考えているため、自社アピールが十分にできていない。
- 大学生側はそもそもあまり中小企業に興味がなく、また中小企業を検討しようにもそもそもどの企業が優良中小企業かわからない。

ということである。

これらの問題点を解決し、また求人求職ミスマッチを解消するため、本格的な活動として2016年度より三木ゼミ2年生によるものづくり中小企業訪問をスタートした。その内容は

- 中小企業側から「求職者向け（模擬）会社説明会」「会社（工場）見学」及び「若手社員との懇談会」を実施していただく。
- これらの内容をベースに、参加学生がその中小企業の「就職先としての魅力」を評価する。また評価結果はそれぞれの中小企業にフィードバックする。
- 評価結果は定性的コメントと共に点数化し、100点満点中75点以上を「三木ゼミ生が魅力ある就職先と考える大阪のものづくり中小企業」と認定する。
- 魅力ある就職先と認定された中小企業についてはリスト化し、本学キャリアセンターで共有する。

というものである。

就活を含め、企業が学生を評価するのが通常の様であるが、今回は中小企業側の努力不足の部分は指摘し、改善に役立てていただくという目的で、評価する側とされる側を逆転させた。当初「自分たちが(中小)企業を評価するのか?」と面食らっていた学生たちであったが、回数を重ねるごとに中小企業を見る目が養われていき「そんな視点で見てたのか」「ちゃんと気づいてるやん!」と担当教員を驚かせることもしばしばであった。中小企業側からは反発されるのではないかと少し心配したが「自分たちでは気付かなかった問題点を指摘していただいて良かった」という旨のコメントをいただくことが多く、大変ありがたいことである。

2016年度、17年度共に12社(計24社)の中小企業を訪問させていただき、2018年4月時点で6社を「三木ゼミ生が魅力ある就職先と考える大阪のものづくり中小企業」として認定している。就職状況が好調で、以前よりは格段に就職しやすくなったため「就職できない」大学生は減少傾向にあるが、優良中小企業に就職したいというニーズは必ず一定程度残っているものと考えため、この評価結果が、若者の採用に困っている中小企業、及び就活中あるいは近い将来就活を始める学生の皆さんの参考になることを期待している。

## 2. この事業に参加いただく中小企業の募集方法

- 大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課、大阪府商工労働部雇用推進室人材育成課、阪南大学経済学部三木研究室の連名で、大阪府商工労働部発刊「大阪の元気!ものづくり企業」冊子(※)掲載企業に「この事業へのご協力お願い」を発信  
(※)大阪中小企業顕彰事業実行委員会が選定・顕彰する「大阪ものづくり優良企業賞」受賞企業に加え、国の表彰等を受けた企業を「大阪のものづくり看板企業(匠企業)」として掲載
- 参加(協力)いただける企業の条件は以下の通り(2017年9月改定)
  1. 中小企業者(中小企業基本法第2条第1項の各号のいずれかに該当するもの)であること。

2. 「大阪の元気！ものづくり企業」冊子掲載企業であること。
3. 従業員数が概ね15名以上であること。
4. 若者の採用に困っていること。あるいは、採用には困っていないが、多くの学生に目を向けてもらうことにより、更に優秀な学生を集めたいと考えていること。
5. 大卒文系新卒者の採用を行っている、あるいは1～2年以内に行う予定があること。
6. 学生の訪問受入や模擬会社説明会の実施、若手社員との懇談会の実施等にご協力いただけること。
7. 「三木ゼミ生が魅力ある就職先と考えるものづくり中小企業」に選ばれた場合、その公表をご了承いただけること。

### 3. この事業に参加いただく中小企業の評価方法

- 参加（協力）いただける企業に対する、三木ゼミ生のアクションは以下の通り

1. 当該企業のウェブサイトを中心とする広報資料（一般的な内容、採用関連）を確認する。
2. 当該企業を訪問、模擬会社説明会や若手社員との懇談会を開かせていただき、その内容を確認する。
3. 上記の結果をベースに、当該企業の姿が学生にとってどのように映ったのか、学生目線で改善検討いただきたい点はどこか等について、点数化を行うとともにその情報をフィードバックする。
4. 評価数字（点数）は、学生目線で選択した「就職先選びにおいて重視するポイント20項目」を参加学生がそれぞれの視点で採点し、それを大項目毎にまとめて集計したものである。大項目の点数配分は

- |             |             |
|-------------|-------------|
| ① 企業ウェブサイト： | 20点満点（4項目）  |
| ② 経営者：      | 35点満点（4項目）  |
| ③ 労働環境：     | 45点満点（12項目） |

であり、100点満点中75点以上を「三木ゼミ生が魅力ある就職先と考える大阪のものづくり中小企業」として認定、阪南大学キャリアセンターと共有の上公表する。ちなみに、この配点は三木ゼミ3期生が「自分たちが就職先を選ぶ際に何を重要視するか」という観点から、学生自身で決めたものである。

## Ⅲ 学生による評価項目と評価結果（全体）

学生による評価項目は下の表1の通りである。ここでは24社の平均点（5点満点、総合点は100点満点）を併せて紹介する。なお、以降「若者」と表現した場合は若者全般を、「学生」と表現した場合は実際に訪問させていただいた学生を指すものとする。

表1 学生による評価項目と平均点 (100点満点, N=24)

大項目		評価内容	平均
Webサイト		絵や写真を使用しているか	3.93
		記載された会社の強みがわかりやすく紹介されているか	3.60
		人材募集要項が詳しく記載されているか	2.89
		社員の生の声が記載されているか	2.53
経営者		自社に対する思いの強さ	3.87
		企業説明の分かりやすさ	3.84
		会社の将来について考えられているか	3.61
		学生に対する接し方	4.22
労働環境	環境	社内が清潔に保たれているか	3.85
		喫煙所があるか(職場は禁煙か分煙か)	対象外
	将来性	取引先の多さ(注:多い=良いではない)	3.70
		事業の将来性	3.56
	社員関連	若い社員が多いか	3.15
		丁寧な対応, 挨拶ができているか (n=10)	3.86
	若手社員インタビュー	目標を持って働いているか	3.66
		やりがいを感じることができるか	3.73
		社員間の人間関係の良さ	3.87
		人材育成のためのマニュアルがあるか	3.27
		月給はいくらか(大学新卒, 課長)	3.27
		ボーナスは何か月分貰えるか(一般社員, 管理職)	3.06
		入社を決めたきっかけは?	3.40
	入社してみて実感した会社の良さは?	3.72	
総合評価	この会社に入社したいと思ったか	3.24	
	加重平均後の総合点	72.0	

注: 1) 最終項目の「総合点」は100点満点, 他は5点満点

2) 「喫煙所があるか」は単なる確認事項であり, 点数化の対象外

3) 「丁寧な対応, 挨拶ができているか」は, 途中から点数化の対象としたため, 対象企業数は24社中10社のみ

#### IV 学生による評価項目と評価結果 (項目別)

ここでは項目毎の評価点分布とそこから読み取れる内容, 及び実際に訪問した学生の反応を加味しコメントを付している。なお, 総合点で100点満点中75点以上を「三木ゼミ生が魅力ある就職先と考える大阪のものづくり中小企業」と認定していることから, 5点満点中の3.75点を1つの目安として, それ以上と以下の分布がわかるようにグラフを作成した。

## 1. 大項目「ウェブサイト」関連

## &lt;項目1&gt; 絵や写真を使用しているか (平均点3.93)

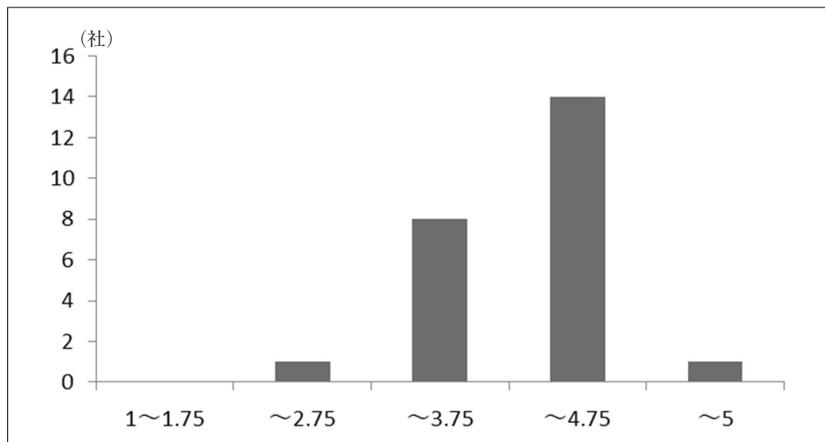


図1 絵や写真を使用しているか (N=24)

若者がまず企業ウェブサイトの確認を行うのは当然であり、そこである程度目を引くデザインにしておく必要がある。大手企業にも負けないようなきれいなウェブサイトが比較的多く、学生からの評価が高かった中小企業が多いが、一方で手作り感満載の文字だけのウェブサイトや、そもそもウェブサイトがない中小企業もあった。見づらいウェブサイトは店構えが貧相な飲食店と同じであって、入り口を一旦入れば確かに魅力のある内容なのかもしれないがその前にまず入り口の時点で若者の興味を失わせてしまう。「中小企業なのでウェブサイトにお金をかけられない」と言い訳される経営者がいらっしゃるが、若者目線では「ウェブサイトですらお金（または手間）をかけることのできない、儲かっていない中小企業」と判断されてしまう。長年更新されていないウェブサイトも若者の印象を悪くする。「新着情報」のコーナーや「ブログ」に3年前の記事があるだけで更新されていないようなケースが時折見られるが、更新しないのであれば削除した方がマシである。

また注意しなければいけないのは、スマホ対応である。若者はPCではなくスマホでウェブサイトを確認することがほとんどなので、ウェブサイトのスマホ対応は必須である。またFacebookを活用しているケースもあるが、若者のうち少なくとも大学生は日常のコミュニケーションツールとしてFacebookをあまり活用していない。Facebookアカウントを持っている大学生は多いが、日常活用されているとは言えず、Facebookによる自社アピールの効果は薄いと思われる。

<項目 2 > 記載された会社の強みがわかりやすく紹介されているか (平均点3.60)

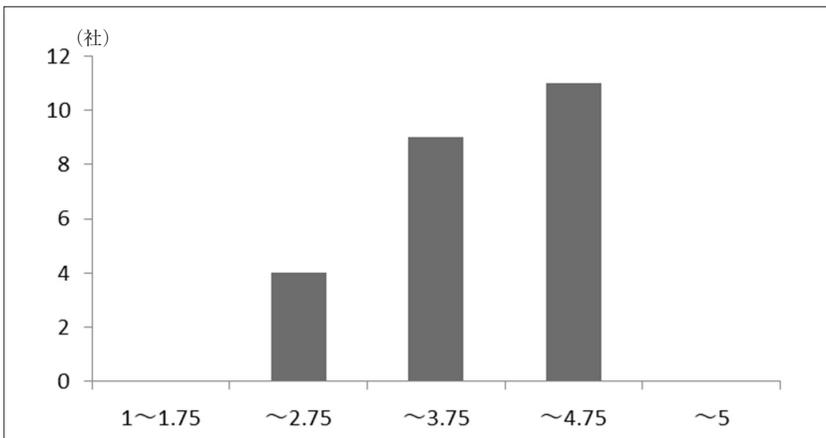


図2 記載された会社の強みがわかりやすく紹介されているか (N=24)

見やすいウェブサイトがあったとして、次は内容である。きちんと自社の強みのアピールができてい  
るかどうかが、という点でも、半数近くの中小企業が十分できているが、平均点は前項「絵や写真を使用し  
ているか」と比較して3.3ポイント低下しており、一部の中小企業で十分アピールできていないことを示  
している。

特に要注意なのが、ウェブサイトが「取引業者向け」にわかりやすくアピールされている場合である。  
それで中小企業側は十分アピールしているつもりになっているが、若者には難解であったり若者が知り  
たい内容とズレていたりすることがある。

<項目 3 > 人材募集要項が詳しく記載されているか (平均点2.89)

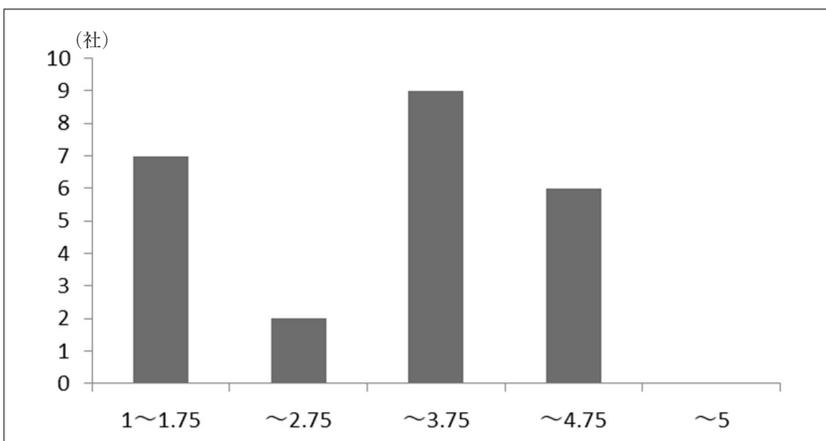


図3 人材募集要項が詳しく記載されているか (N=24)

採用に困っている中小企業に見られる大きな問題点の1つがこの「人材募集要項」である。ウェブサイ  
トに人材募集要項が記載されていないケースもさることながら、模擬会社説明会でも、どのような職種  
(営業、総務、開発、現場のオペレーター、等)を募集しているのかが具体的に語られなかったケースが

Oct. 2018

若者を採用したいと考えているものづくり中小企業への提言

多々見受けられた。大企業と違って、毎年コンスタントに特定職種を募集しているわけではないという理由は理解するが、中にはウェブサイトの「採用情報」が長年更新されていない中小企業や「まずはうちの会社を気に入ってほしい。その上で、どんな仕事でもやります、という若者がほしい」というような中小企業もあった。入社後にどのような仕事を任されるのかがわからない採用形態では、若者は安心してその中小企業に就職できない。しかしそのような若者の不安を考慮していない中小企業がみられたことは残念である。結果的に平均点が3点を下回る低い結果となった。

#### <項目4> 社員の生の声が記載されているか (平均点2.53)

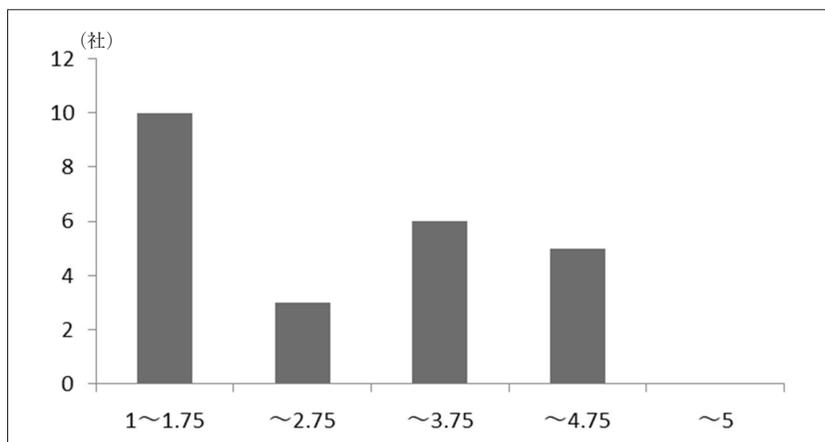


図4 社員の生の声が記載されているか (N=24)

正直、これを学生が評価項目に入れたというのは、筆者にとっては意外であった。しかしながら、若者が中小企業を就職先として見る場合、当然中小企業だけを見ているわけではない。大企業との比較を当然行っていると考えべきで、大企業のウェブサイトの採用情報には「先輩社員の1日」のような項目が掲載されていることが多い(そこに書かれていることが本当だという保証はどこにもないのだが)。学生は、それを中小企業にも求めたということである。当然、中小企業でここまで対応できている企業は少なく、平均点も点数分布もかなり低くなっている。大企業と人材の取り合いをする覚悟がある中小企業なら、このような細かい点にまで気を配る必要があるということである。

## 2. 大項目「経営者」関連

## &lt;項目 5&gt; 自社に対する思いの強さ (平均点 3.87)

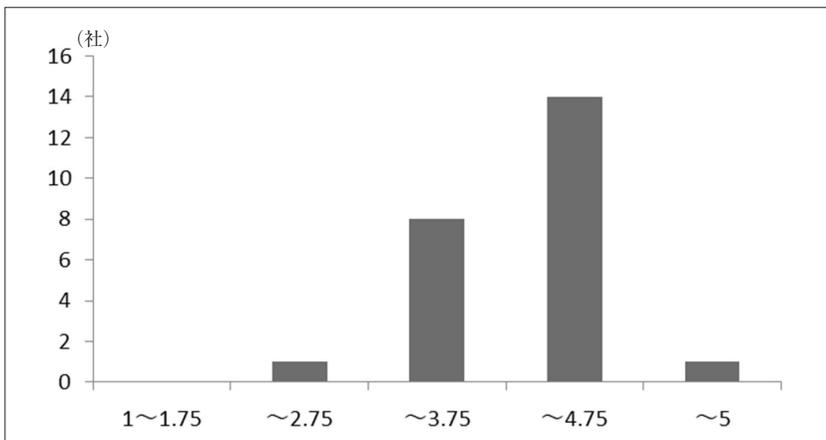


図5 自社に対する思いの強さ (N=24)

訪問した中小企業の多くがオーナー社長（またはオーナーのご子息が社長）であり、半数以上の会社について、自社に対する思いの強さを学生は強く感じた。しかし中には社長が模擬会社説明会に出席されなかった中小企業もあり、その場合は評価が低くなったケースもあった。本当に採用に困っているのであれば、せめて挨拶程度でも構わないので、社長自らその思いを若者につけるべきだと考える。

## &lt;項目 6&gt; 企業説明の分かりやすさ (平均点 3.84)

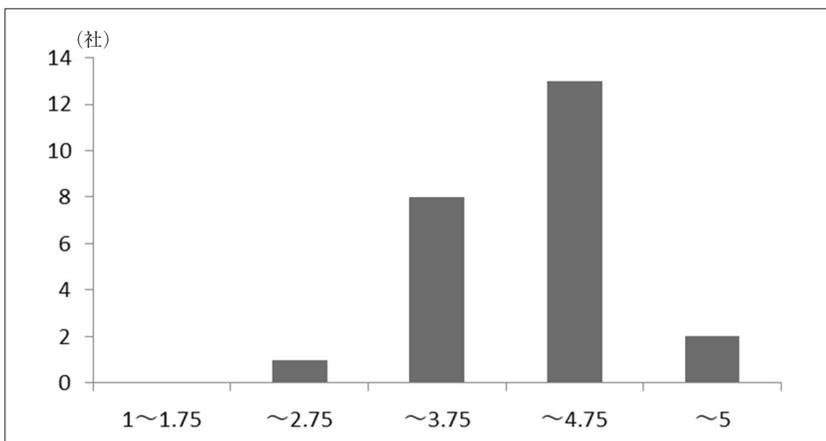


図6 企業説明の分かりやすさ (N=24)

この項目についても半数以上の会社が目安である3.75点を越えた。しかしながら、ウェブサイトと同様、取引先企業への説明と同じものを学生に実施した中小企業があり、内容が「商品説明」に偏ってしまい「企業説明」「事業説明」の内容が少なかったため評価が低くなったケースがみられた。

Oct. 2018

若者を採用したいと考えているものづくり中小企業への提言

<項目 7> 会社の将来について考えられているか (平均点3.61)

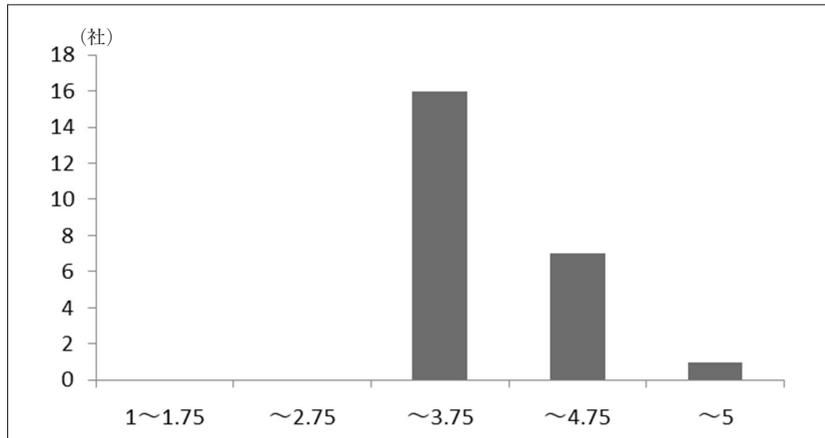


図7 会社の将来について考えられているか (N=24)

この項目については、極端に低い点数の中小企業はなかった。しかしながら、現在の技術や商品に強みはあっても、将来展望(新技術・新商品開発, 海外展開, 等)を模擬会社説明会の中で示せなかった中小企業については、学生がその会社で働くことに夢や目標を見いだせず、比較的低い点数となっている。

<項目 8> 学生に対する接し方 (平均点4.22)

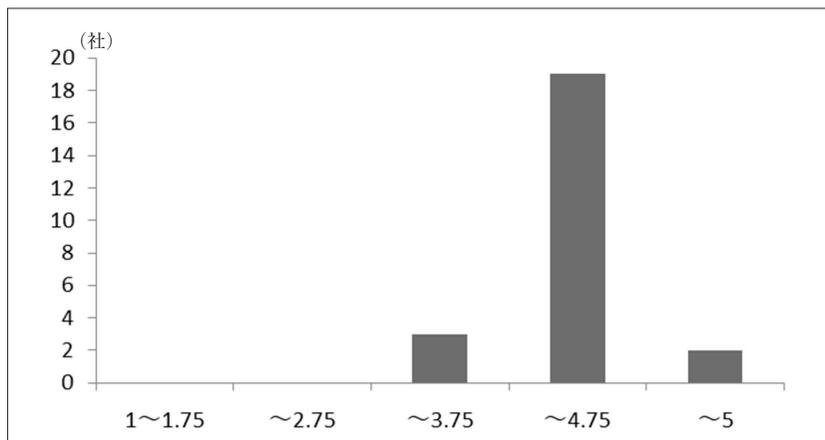


図8 学生に対する接し方 (N=24)

さすがにこの項目はほとんどの中小企業が高得点であった。

## 3. 大項目「労働環境」関連

## &lt;項目 9&gt; 社内在清潔に保たれているか (平均点 3.85)

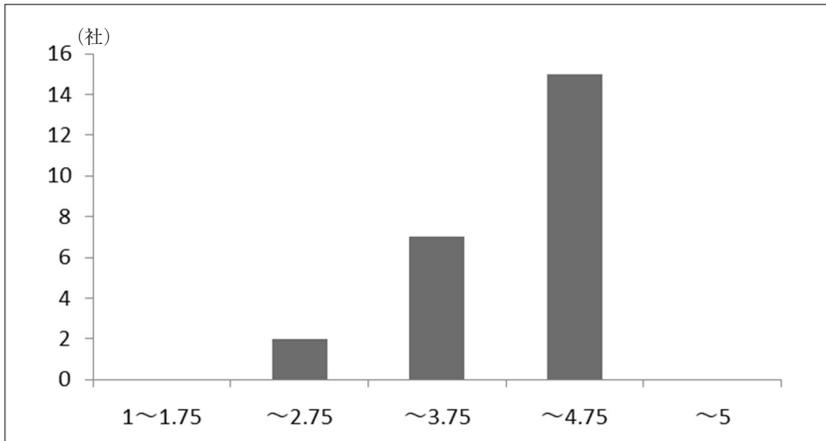


図9 社内在清潔に保たれているか (N=24)

予想以上に高得点の中小企業が多く、各社 5S 活動等を積極的に行っている効果が出ていると感じた。清潔な中小企業が予想以上に多かったため、少しでも現場が清潔でないと他社と比較され逆に目立ってしまう。 casting・鍛造系中小企業のスコアが少し低い傾向があるが、現場の状況を考えるとある程度やむを得ないと考ええる。

## &lt;項目 10&gt; 喫煙所があるか (職場は禁煙か分煙か) (スコア対象外)

特に女子学生を中心にこの項目については学生の関心が非常に高かった。今や職場が禁煙で、喫煙者は屋外にある喫煙所に押し込められるというのは、中小企業でも当たり前の流れになりつつあり、逆にこれができていないと目立ってしまう。

## &lt;項目 11&gt; 取引先の多さ (平均点 3.70)

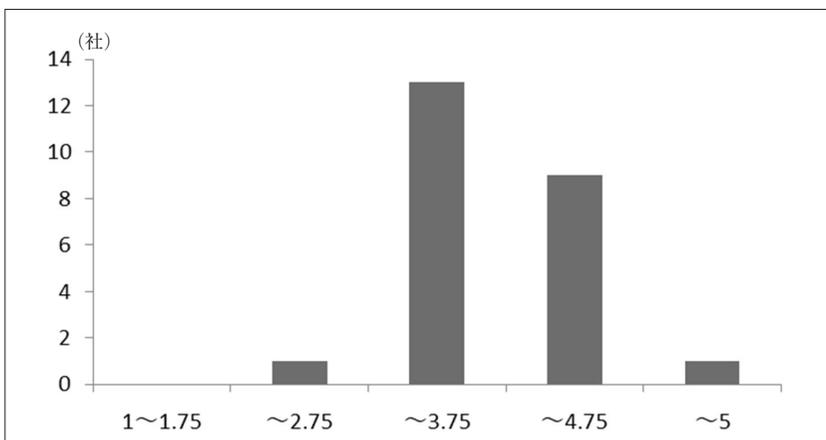


図10 取引先の多さ (N=24)

Oct. 2018

若者を採用したいと考えているものづくり中小企業への提言

これが評価項目に選ばれた背景は、例えば特定の大企業の下請け仕事比率が圧倒的に高ければ、その大企業が業績不振になれば共倒れしてしまう、という懸念から「取引先は多い方が安定した中小企業である」と考える学生の「安定志向」である（しかし、実際は世の中そう単純ではなく、取引先が大きい・多いから安定しているとか、取引先が数社しかないから安定していないというものでもないのだが）。中小企業としては、自社が特定の大企業や特定の産業分野に依存し過ぎた経営体質ではなく安定している、ということを若者に伝える必要がある。

<項目 12> 事業の将来性 (平均点 3.56)

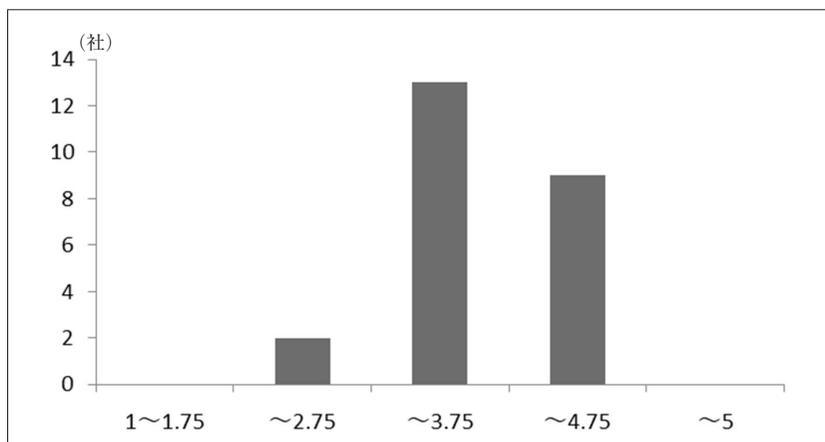


図 11 事業の将来性 (N=24)

これは「項目 7 会社の将来について考えられているか」とほぼ似たような傾向となっている。現在の技術や商品に強みはあっても、将来展望（新技術・新商品開発、海外展開、等）を模擬会社説明会の中で学生に示せなかった中小企業については、比較的低い点数となった。

<項目 13> 若い社員が多いか (平均点 3.15)

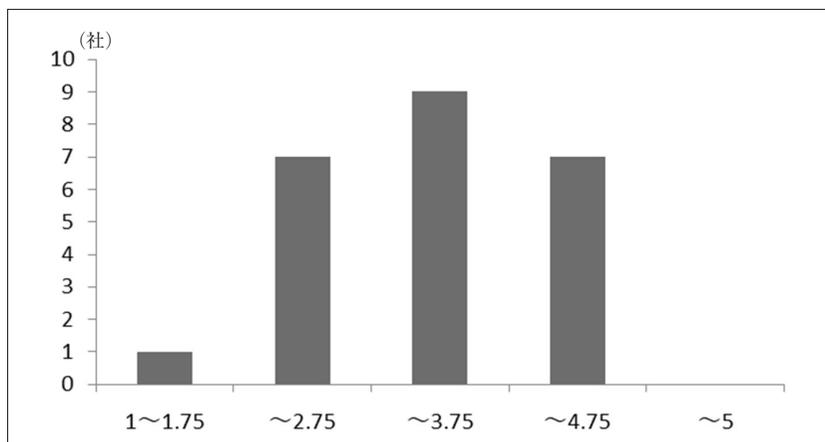


図 12 若い社員が多いか (N=24)

若者が就職する際に、周りに近い年齢の社員が少なければ「就職後苦勞するのでは?」「悩みがあっても相談できる相手がいないのでは?」という考えになるのも無理はない。やはり若い社員が多い中小企業は全体の1/3以下であった。この項目については、中小企業が努力して急に改善するものではない。中長期的視野に立って、早くから若者の採用を推進している中小企業が、数年がかりで結果を出すような内容である。また、そのような努力をしてる中小企業に対しては、経営者の意思を学生は敏感に感じ取ったため、道半ば(現在はまだ若手社員が少ない)であってもあまり低評価にはならなかった。

<項目 14> 丁寧な対応, 挨拶ができていますか (n=10) (平均点 3.86)

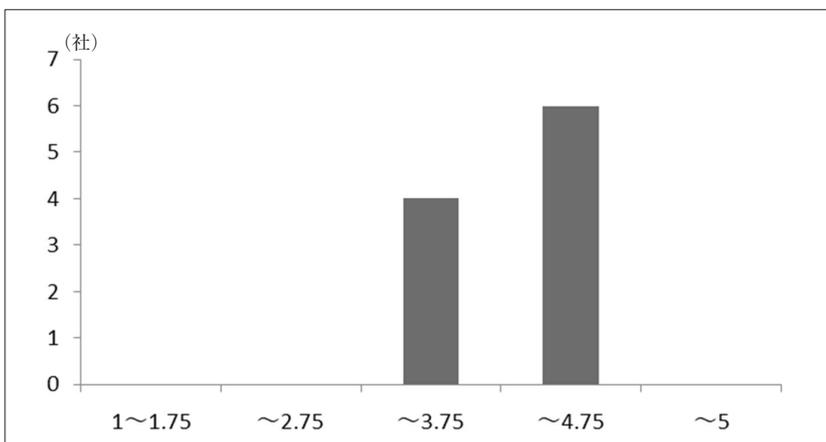


図 13 丁寧な対応, 挨拶ができていますか (n=10)

極端に低いスコアはなく、全ての中小企業である程度のことではできている。しかし「ある程度できている」中小企業と「徹底してできている」中小企業の差がはっきり目に見える項目であり、学生の印象を大きく左右してしまったことに留意すべきである。

<項目 15> (若手社員が) 目標を持って働けているか (平均点 3.66)

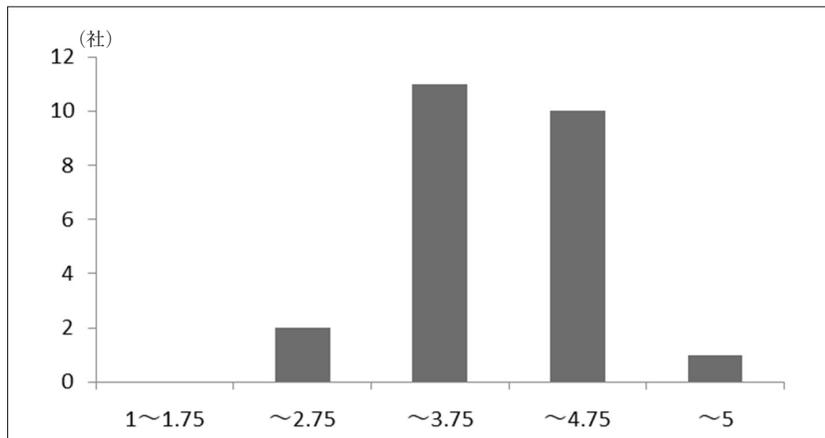


図 14 (若手社員が) 目標を持って働けているか (N=24)

<項目 16> (若手社員が) やりがいを感じるができるか (平均点 3.73)

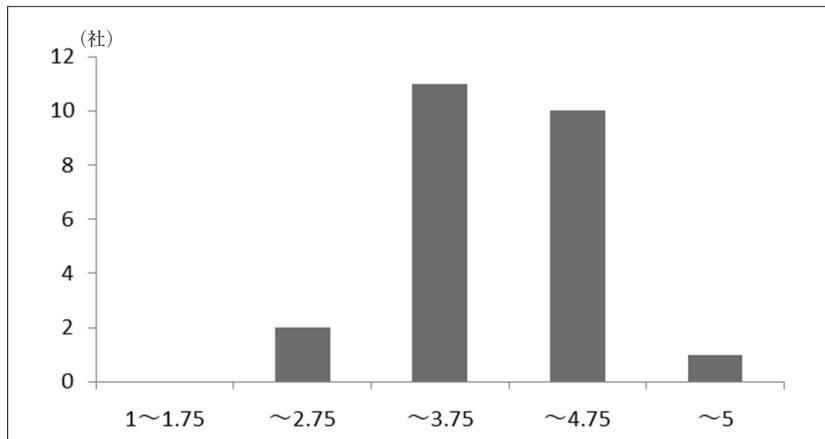


図 15 (若手社員が) やりがいを感じるができるか (N=24)

この項目からは、若手社員インタビューの結果を反映したものである。若手社員インタビューでは、中小企業の経営幹部はもちろんのこと、筆者も(写真撮影時を除き)席を外し、完全に若者同士で本音の会話をしてもらったため、筆者もその内容については後日学生から内容を伝え聞く程度でしか把握していない。

中小企業によっては、若手社員インタビューの内容が自社や経営者への不満に終始したり、社長の示す目標が現場の実態を反映しておらず目標の共有化ができていなかったり、中には「お金がなくなったからこの会社に就職した」「他に就職できる会社が無かったから就職した」というような極めて後ろ向きな若手社員の声があり、当然そのような中小企業は低い点数となった。実際の就職活動ではこのように若手社員の本音を聞くような場面はないが、就職後の離職率に大きくかかわってくる内容と考える。一方で、若手社員が夢や目標を会社と共有し、それに向かって前向きに努力している姿には、学生は敏感に反応し高評価となった。

## &lt;項目 17&gt; 社員間の人間関係の良さ (平均点 3.87)

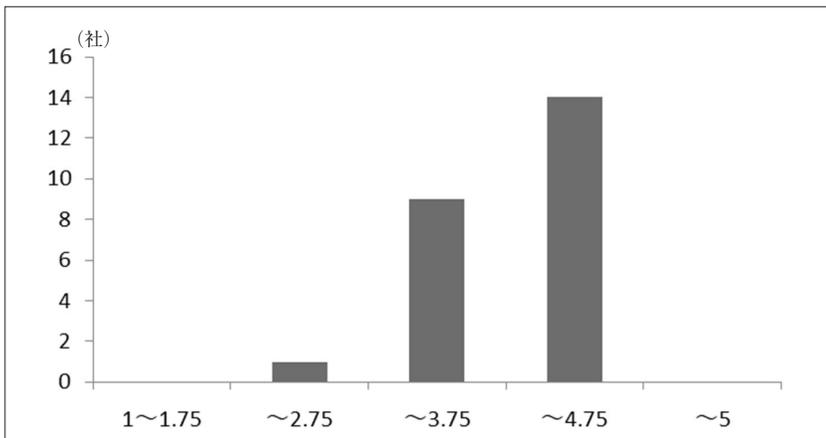


図 16 社員間の人間関係の良さ (N=24)

中小企業ゆえに社員は全員顔見知りというケースが多く、概ね人間関係に関しては高い点数がついている。しかし中小企業を何社か訪問すると、学生は何となく雰囲気ですべてを察する能力を身につけたようである。逆に言うと、社内の人間関係が悪い場合は、いくら隠しても隠し切れないということである。

## &lt;項目 18&gt; 人材育成のためのマニュアルがあるか (平均点 3.27)

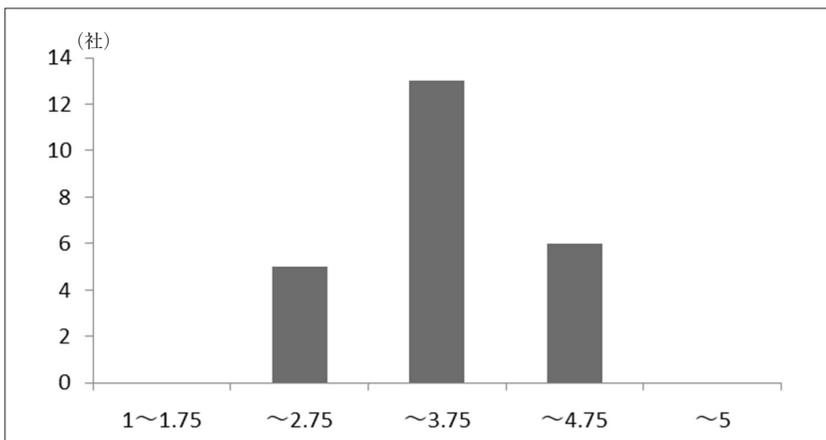


図 17 人材育成のためのマニュアルがあるか (N=24)

調査項目としては「マニュアルがあるか」という名称になっているが、要はきちんと人材育成してもらえるかどうかを確認する項目である。中小企業の場合「基本はOJTで」と回答されるケースが多く、それは行き当たりばったりの印象を与えてしまい「体系立った人材育成ができていない」と学生に解釈されたので、高評価にはならなかった。

<項目 19> 月給はいくらか (大学新卒, 課長) (平均点 3.27)

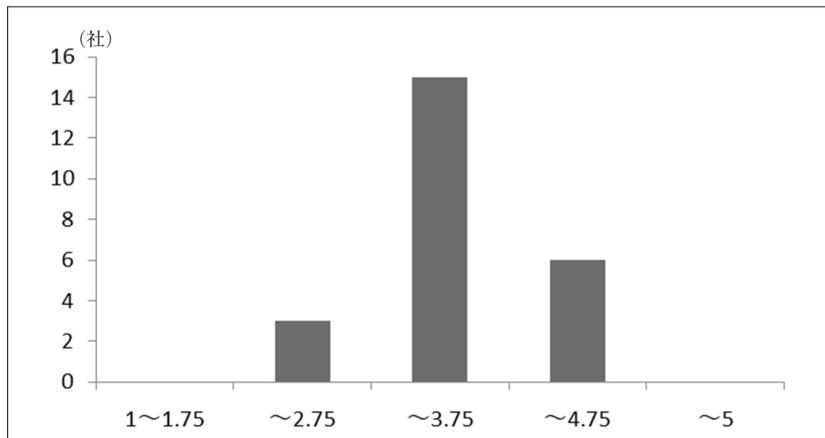


図 18 月給はいくらか (大学新卒, 課長) (N=24)

給料については、初任給以外はあまりはっきり回答しない中小企業が多かった。しかしこれは学生に「隠している」という印象を与えてしまうため、評価が下がってしまった。中には「給料のことを聞くなんて失礼だ」というような反応があった中小企業もあった。逆に「中小企業であっても頑張れば(私のように)年収1000万円も可能」というような具体的な事例紹介があった会社は当然評価が高くなった。

<項目 20> ボーナスは何か月分貰えるか (一般社員, 管理職) (平均点 3.06)

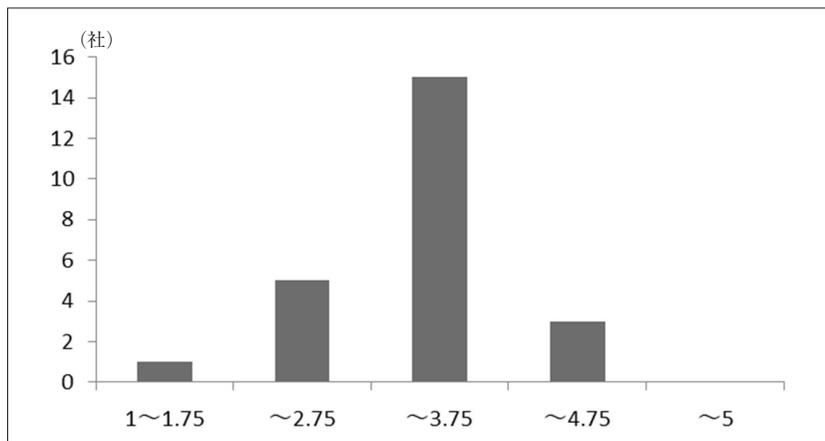


図 19 ボーナスは何か月分貰えるか (一般社員, 管理職) (N=24)

ボーナスは、中小企業と大企業の格差が圧倒的に出てしまう項目である。中小企業の場合ボーナスは夏冬それぞれ給料1か月分というような回答が結構あったが、学生はテレビやウェブ情報を通じて大企業のボーナス月数を知っており、大きく見劣りすると判断した。また業績による変動が大きい中小企業もあり、中には業績が悪ければボーナスゼロというような中小企業もあった。これも学生を不安にさせる要素であった。

<項目 21 > (若手社員が) 入社を決めたきっかけは？ (平均点 3.40)

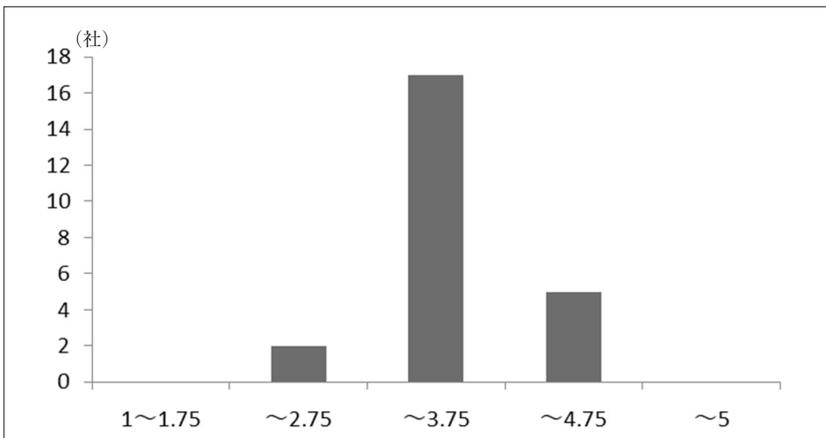


図 20 (若手社員が) 入社を決めたきっかけは？ (N=24)

<項目 22 > (若手社員が) 入社してみて実感した会社の良さは？ (平均点 3.72)

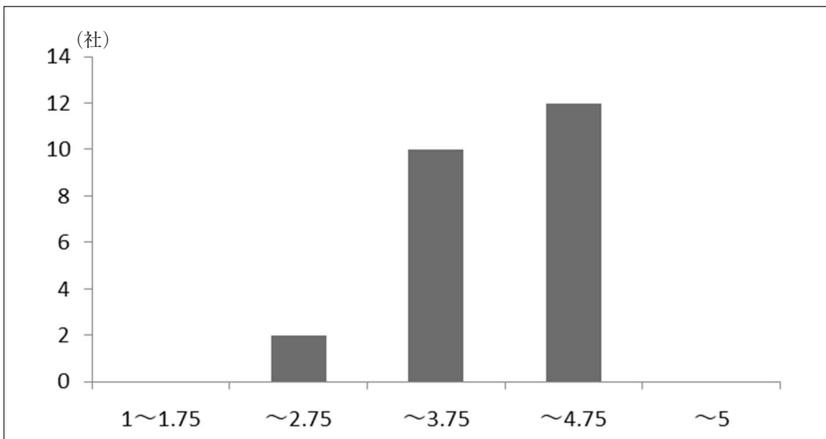


図 21 (若手社員が) 入社してみて実感した会社の良さは？ (N=24)

大卒の新卒採用を何年も継続しているような中小企業と、お金のために仕方なく働く若者を採用している中小企業とで、学生の印象(評価)に圧倒的な差がついてしまった項目である。大卒をコンスタントに採用して、担当させる仕事があるような事業規模あるいは事業内容なのか、それとも単にワーカーがほしいだけなのか、という点がポイントになると思われる。

4. 大項目「総合評価」関連

<項目 23> 総合点 (100点満点) (平均点 72.0)

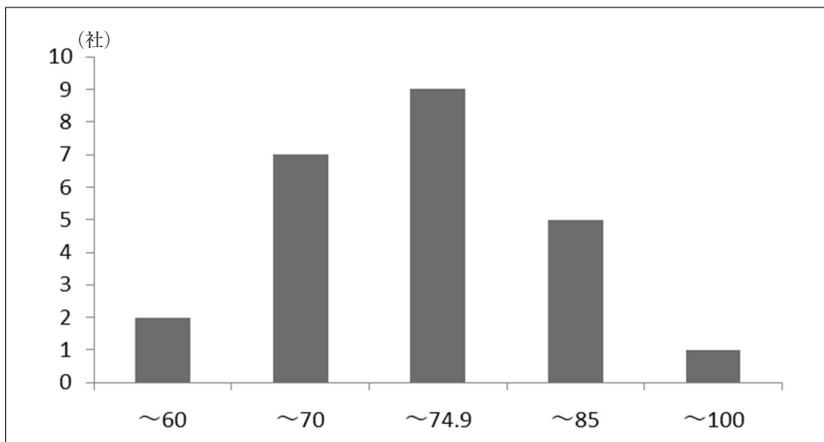


図 22 総合点 (100点満点) (N=24)

75点以上を「三木ゼミ生が魅力ある就職先と考える大阪のものづくり中小企業」と認定しているが、わずかに足りない中小企業が多い。

<項目 24> (話を聞いた学生が) この会社に入社したいと思ったか (平均点 3.24)

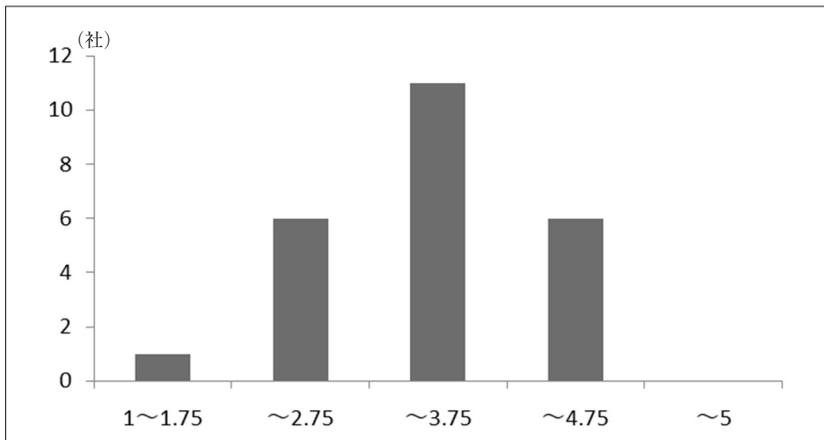


図 23 (話を聞いた学生が) この会社に入社したいと思ったか (N=24)

これまでの項目については、学生には「客観的に判断」することを求めているが、この項目だけは「好き嫌いで回答して良い」としている。またこの項目は前項の「総合点」には影響しないとしている。

その結果、総合点は良いが入社はしたくない(あるいはその逆)という回答が出てくるケースがある。図 24 は、訪問させていただいた中小企業毎の「総合点」と「入社したいと思ったか」の評価を分布図にしたものであるが、傾向線から明らかに乖離している中小企業が何社かみられる。特に、総合点の高さの割には学生が入社したくないと感じたケース(図 24 の傾向線に対し下側にある中小企業、平易に表現すると「いい会社だけど、ちょっと合わない」と感じた中小企業)では、その理由はいくつかあるが、単純

に家から遠いとか、自分が希望する業種・職種ではないとかを除けば、

- 1) 自分がその会社で働いていることのイメージがわからない(どのような職種で働くことになるのかが明示されない)
  - 2) 仕事内容が専門的すぎてわかりづらい(いい会社と感じるけど、内容が理解できず敷居が高い)
  - 3) 経営者との相性が悪いと感じる(経営者の個性が強すぎる)
  - 4) 経営者の立派な考え方が現場の従業員に浸透しておらず、マインドの乖離がみられる
- という理由である。

逆に総合点以上に入社したいと学生が感じるケース(図24の傾向線に対し上側にある中小企業)は、明らかに「人(経営者または若手社員)の魅力」が唯一の理由である。しかしこれこそ若者に訪問・接触してもらわないとわからない内容であり、まずはいかにして若者に自社の存在を知ってもらい、接点を持つかが重要になってくる。

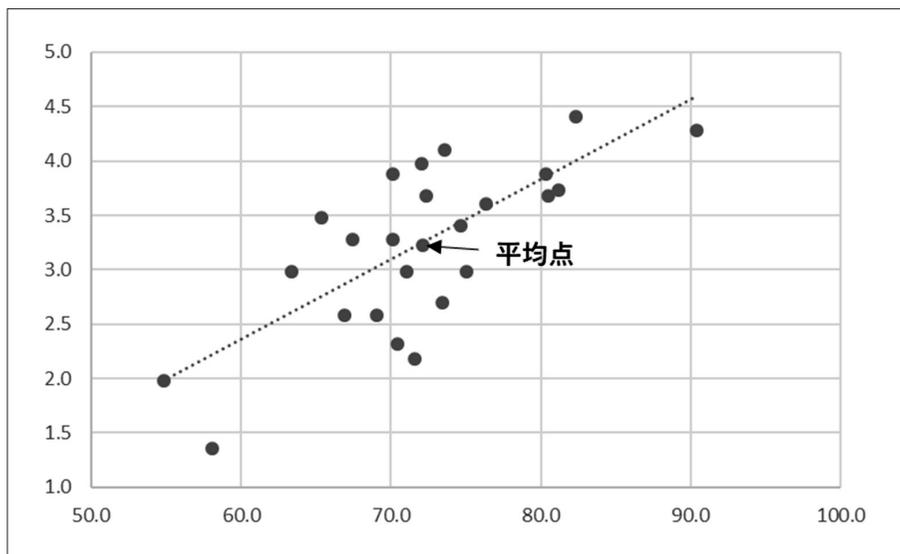


図24 「総合点」(横軸)と「入社したいと思ったか」(縦軸)の得点分布

## V その他、指摘できる問題点

### 1. どの中小企業が優良中小企業なのか若者にはわからない

若者がもし中小企業に興味を持ったとして、その次に問題になるのが「どの中小企業が優良中小企業なのかわからない」という点である。「優良中小企業ガイド」のようなものが発刊されているが、業者が広告費をもらって作成するものや行政が作成するものは、当然掲載企業の悪い点を書くことはない。そもそも「優良中小企業」と呼ばれる企業は、技術・商品・経営の面で優良であるケースが多く、働く者の立場から見た優良中小企業であるとは限らない。

若者がまず調べるのはウェブサイトであるが、中小企業24社の大項目「ウェブサイト」の得点と「ウェブサイト以外の得点」を分布図にまとめたものが図25である。これを見ると、傾向線を大きく外れる中小企業が1/3程度見受けられる。つまり、ウェブサイトの魅力と、中小企業そのものの魅力は、ある程度相関があるが、1/3程度はウェブサイトの得点が高い(=ウェブサイトから得られる印象は良い)にもかかわらずウェブサイト以外の得点が低い(=中小企業そのものには魅力があまりない)中小企業、あ

るいはその逆である。要は、若者の立場から言うと、当然ながらウェブサイトを見ただけではわからず、本当のところは訪問・接触してみないとわからない、ということである。

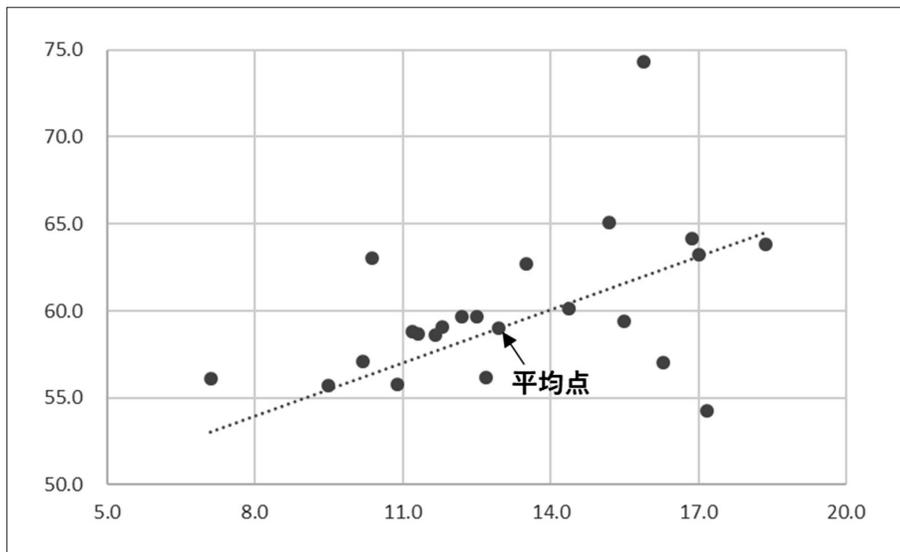


図25 大項目「ウェブサイト」(横軸)と「ウェブサイト以外」(縦軸)の得点分布

## 2. どうやって若者にアピールするか

若者に足を運んでもらわないと実際の中小企業の魅力が伝わらない、としたら、どのようにすれば若者にアピールできるか、という点が課題になる。マイナビ、リクナビ等の求人媒体に掲載するのが手取り早いですが、掲載費用が高すぎる・費用対効果ははっきりしない、と考える中小企業も多い。もし求人媒体に掲載しないのであれば、近隣の大学や団体での合同あるいは個別企業説明会への参加、大学や高校へ出張授業、地域のイベントへの協賛、等の地道な活動を通じ露出することが必要となる。ちなみに、今回本学ゼミ生が訪問させていただき、その訪問レポートが本学ウェブサイトに掲載されて以降、当該中小企業のウェブサイトへの訪問者数が増えたとの報告を数社からいただいている。何らかの形でウェブサイト上に上げられることで、少しずつ注目されていくのではないと思われる。中小企業は大企業と違って、数百名の採用をするわけではない。1名～数名興味を持ってくれれば良いということであれば、このような形でお金をあまりかけずにアピールすることは可能かと思われる。

また、行政などが実施する顕彰事業は、面倒くささから積極的に応募するべきである。若者は、自分が社会で役に立つ仕事のできる人間であることをアピールするために、簿記などの資格やTOEIC・英検などの語学試験を積極的に受験している。簿記の資格や英検の級を持っているから即ち仕事のできる人間であるとはもちろん限らないのであるが、自らの能力を客観的に証明してくれるものが他に見当たらないので受験するのである。では中小企業が、客観的に自社の魅力をアピールできるものが何かと言えば、それは受賞歴であると考えられる。しかし、たとえ顧客からベストサプライヤー賞を受け取ったところで、顧客がウェブ上で公表してくれることはない。若者へのアピールという点を考えれば、やはり行政などが実施する顕彰事業が一番の早道であると考えられる。但し若者にとっての簿記や英検同様に「顕彰事業で表彰された＝若者にとって魅力的な中小企業」ではない。あくまでも若者に自社の方を向いてもらい訪問・接触してもらうための手段である。

### 3. 賃金(給与・ボーナス)水準は、若者にとって重要であるが、最重要ではない

中小企業24社の賃金関係2項目(「月給はいくらか(大学新卒, 課長)」, 「ボーナスは何か月分貰えるか(一般社員, 管理職)」)の合計得点と「総合点」を散布図にまとめたものが図26である。これを見る限り相関性は強くないことがわかる。

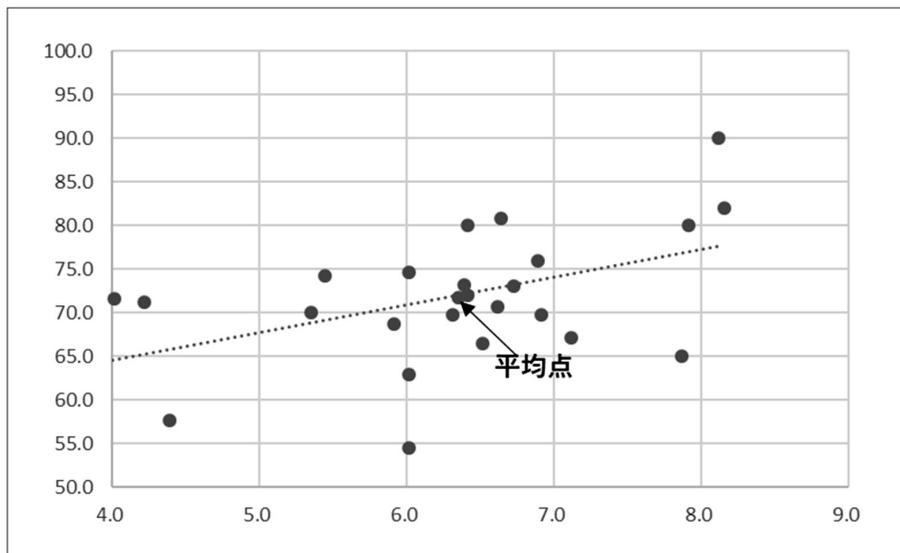


図26 賃金関係2項目(横軸)と「総合点」(縦軸)の得点分布

また、2016年度(三木ゼミ3期生)、2017年度(4期生)に、それぞれ12社の中小企業を訪問した後「“入社したい”と感じた企業の特徴について」という内容で総括をしてもらった。そこで学生が挙げた“入社したい”と感じた中小企業の特徴上位3項目はそれぞれ以下ようになった。

#### 【“入社したい”中小企業の特徴上位3項目】

<2016年度>

- 第1位 職場の雰囲気が良い
- 第2位 福利厚生を中心とした諸制度が充実している
- 第3位 給料水準が比較的高い

<2017年度>

- 第1位 労働環境が良い
- 第2位 人間関係が良好
- 第3位 給与水準が比較的高い

言葉の定義や表現方法が2016年度と2017年度で若干ずれているので、厳密には一致していないが、ほぼ同じような項目が並んだ。ここで注目していただきたいのは、給与(給料)水準はどちらも第3位であり、職場の雰囲気や労働環境、人間関係よりも下位にあることである。つまり、賃金水準は若者にとって重要ではあるが最重要ではなく、それ以外の魅力があれば、例えば賃金水準が大企業より劣っていても十分に勝ち目はあるということである。

また、学生のコメントを引用すると

Oct. 2018

若者を採用したいと考えているものづくり中小企業への提言

「中小企業ということで給料面に関しては心配する声が多く、訪問後もその気持ちは変わりませんでした。ただ色々調べていくと中小企業と大企業の新卒の給料は意外にあまり変わらないようです。しかし役職に就くと同じ役職でも中小企業と大企業では差が大きく開いていくので、そこで中小企業の給料で納得できるか、ということかもしれないと感じます。一方で、中小企業の給料もそこまで悪くなくむしろ思っていたより高かったという感想も多かったです」(2016年度)

「中小企業を訪問する前は給与水準が低いと思っていましたが、実際に訪問してみると、新卒の額面給与は中小企業も大手企業もそんなに差がないことを知りました。中には努力すれば年収1000万円に到達するチャンスがある中小企業もあり、またボーナスを年3回貰える企業もあるなど、中小企業の給与水準は思っているよりも低くないことが分かりました」(2017年度)

と、自分たちの思い込みほど中小企業の賃金水準が悪いわけではない、ということに気付いている。従って、極端に賃金水準が低い場合を除き、賃金の内容については若者に積極的に開示した方が良い、と考える。

## Ⅵ まとめ

以上の内容を踏まえて、若者を採用したいと考えている中小企業に提言・アドバイスできるとすれば、以下のようにまとめられる。

- 自社ウェブサイトには手を抜かない。
- 人材募集内容は明示する(特に職種)。
- 会社の将来展望(新技術・新商品, 海外展開, 等)を示すことで若者に夢や目標を持たせる。
- 特定の大企業や産業分野に依存し過ぎていないことを示す。
- 賃金水準は開示する(示さない=隠している, と受け取られる)。
- 地道な活動を通じて自社を露出させる(特にウェブ上)ことで若者の目に触れる機会を増やす。
- 行政などが実施する顕彰事業は面倒くさがらずに応募する。
- 若者の採用は、数年がかりで戦略的に行う。
- 最後に若者を惹きつけるのは「その会社で働く人の魅力」。

最後に、本事業に多大なるご協力をいただいた大阪のものづくり中小企業の皆様, 及び大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課・大阪府商工労働部雇用推進室人材育成課の皆様に、心より御礼を申し上げます。

(2018年7月12日掲載決定)