

新規学卒採用の現状と将来

— 高卒採用は回復するか —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

バブル崩壊後、高卒者の新卒採用については厳しい状況が続いてきた。2005年春卒業予定者については若干の明るい兆しがみられるものの、今後については予断を許さない。2007年に「大学全入時代」を迎えると言われているが、高校卒業後に就職したいと自発的な希望を持つ者や、家庭の事情などから進学せずに就職を選択する者が存在するかぎり、高卒就職希望者への支援を今後も政策的に行っていく必要があると考えられる。

高卒者に対する労働需要の減退原因としては、長引く経済低迷、大学卒など高学歴層への新卒採用の移行、さらにパート社員や派遣社員など非典型労働の活用拡大などが指摘されてきたが、その実態は明らかではない。このような状況をうけて、企業の人事担当または労務担当者を対象にアンケート調査およびヒアリング調査を実施し、企業の高卒採用動向の実態把握を試みた。それに加えて、将来的にどのような企業が高卒採用を増加・復活させる可能性があるのかについて、分析を行った。その成果をとりまとめたのが本報告書である。また、本研究は、平成16年度における厚生労働省職業安定局雇用政策課からの要請に基づいている。

本報告書では、調査にもとづいた事実確認の報告だけではなく、高卒者の就職機会を開いていくための取り組みについても議論している。本報告書の成果が多くの人々に活用され、今後の高卒者の就業に関わる政策論議に役立てば幸いである。

また、アンケート調査およびヒアリング調査にご協力くださった方々に、この場を借りてお礼を申し上げたい。

なお本報告書の執筆は別記のそれぞれが担当したが、とりまとめは原ひろみ（雇用戦略部門・研究員）があたった。

2005年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小 野 旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
佐藤 博樹 <small>さとう ひろき</small>	労働政策研究・研修機構 特別研究員 東京大学社会科学研究所 教授	第Ⅰ部
原 ひろみ <small>はら ひろみ</small>	労働政策研究・研修機構 研究員	第Ⅰ部，第Ⅱ部第3章
佐野 嘉秀 <small>さの よしひで</small>	東京大学社会科学研究所 客員助教授	第Ⅱ部第1章
上西 充子 <small>うえにし みつこ</small>	法政大学キャリアデザイン学部 助教授	第Ⅱ部第2章
堀田 聡子 <small>ほった さとこ</small>	東京大学社会科学研究所 助手	第Ⅲ部

（注）執筆章が重複しているところは共同執筆である。

「若年労働市場の現状及び将来見通しに関する調査研究委員会」委員（五十音順）

上西 充子	法政大学キャリアデザイン学部 助教授
佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所 教授（研究主査）， 労働政策研究・研修機構 特別研究員
佐野 嘉秀	東京大学社会科学研究所 客員助教授
原 ひろみ	労働政策研究・研修機構 研究員
堀田 聡子	東京大学社会科学研究所 助手
松淵 厚樹	労働政策研究・研修機構 主任研究員
弓場 美裕	前労働政策研究・研修機構 主任研究員， 現厚生労働省年金局数理課数理調整管理室長

目 次

第 I 部： 総論

総論：高卒者の新規採用は回復するのか

1. はじめに	3
2. 近年の新卒採用状況	4
2.1 2004 年度の新卒採用状況	4
2.2 過去 5 年間の採用状況	8
2.3 有期契約での高卒採用	17
2.4 現在、高卒を採用している企業の特徴	18
3. 高卒採用の将来展望	20
3.1 高卒採用は増加、復活に転じるか	20
3.2 企業が高卒採用を増加させる条件：業績、高卒者の質、団塊世代	22
3.3 高卒採用の将来展望	24
4. 第 II 部及び第 III 部の分析結果の概要	25
4.1 高卒の新卒採用を継続する企業の特徴	25
4.2 高卒の質に関する評価と新卒採用の動向	26
4.3 事例調査からみた高卒採用の現状	27
5. 小括	28

第 II 部： 分析（アンケート調査）

第 1 章 高卒者の育成に積極的な企業は今後も採用をつづける	33
－10 年前との比較から－	
1. 主な配属先職種での育成方針	33
1.1 高卒の新卒採用者の配属先職種	33
1.2 高卒の新卒採用者の育成方針	34
1.3 企業規模と育成方針との関係	36
1.4 高卒の新卒採用者の育成期間	37
1.5 大卒者の配属と育成の状況	38
2. 1990 年代前半の育成方針とその後の採用動向	39
2.1 高卒者の新卒採用をつづける理由	40
2.2 高卒者の新卒採用をやめた理由	42
2.3 1990 年代前半の育成方針とその後の採用動向	44

2.4	採用をつづける企業での育成方針の変化	47
2.5	1990年代前半の配属先職種への現在の従事者	48
3.	現在の育成方針と今後の採用方針	50
3.1	高卒の新卒採用者の育成方針と今後の採用方針	50
3.2	高卒の新卒採用者の育成方針と採用の理由	53
4.	小括	55
第2章	高卒者の質が高まれば採用増を考える企業が増加する	58
	－クロス分析から－	
1.	新規高卒者に対する労働力需要	58
2.	高卒者の質は低くなっているのか	60
3.	高齢者の質の低下はどこで感じられているか	62
4.	高卒者の質的評価と仕事の割り振り方	65
5.	高卒者の質的評価と今後の採用展望	67
6.	小括	69
第3章	高卒者の質が高まれば採用増を考える企業が増加する	70
	－計量分析から－	
1.	先行研究の概観　－高卒労働需要の減退についての諸仮説	70
2.	近年の高卒採用についての計量分析	72
2.1	分析の枠組みについて	72
2.2	推定結果と解釈	74
3.	高卒労働需要の将来展望についての計量分析	76
3.1	分析の枠組みについて	76
3.2	推定結果と解釈	78
4.	小括	83
第Ⅲ部	：紹介（企業ヒアリング調査）	
1.	調査対象の選定と調査の方法	91
2.	結果の概要	98
2.1	高校新卒者採用の推移	98
2.2	高校新卒者を採用する理由	98
2.3	高校新卒者の採用をやめる理由	100
2.4	高校新卒者の配属職種	101

2.5	高卒者に期待される役割・キャリアの変化	101
2.6	高校新卒者の離職率	101
2.7	高校新卒者の育成	102
2.8	小括	102
3.	ヒアリングレコード	103

第Ⅳ部 : 資料編

・	若年者の採用・雇用管理の現状に関する調査	133
・	「若年者の採用・雇用管理の現状に関する調査」の概要	145
・	「若年者の採用・雇用管理の現状に関する調査」の集計上の注意点	146
・	基礎クロス集計表	151

第Ⅲ部：紹介

(企業ヒアリング調査)

1. 調査対象の選定と調査の方法

事例調査は、各企業の人事や総務関連部署の採用担当者に対してヒアリングを行う方法で実施された。なお、事前に全労働者数（雇用形態・性別）および採用実績と今後の採用計画に係わる表の記入を依頼した。ヒアリングは、2004年7月から8月にかけて実施したものである。

調査対象の選定にあたっては、日本経済新聞社が当該年の春の新卒採用実績と翌年春の採用計画を調査した『1996年度採用計画調査』及び『2005年度採用計画調査』を使用した。1995年と2004年春の採用実績データをもとに、両年の採用数全体と採用数全体に占める高卒者割合の変化からいくつかの類型を作り、本調査の問題意識に照らして類型ごとに調査数を割り当て、抽出した。

具体的な類型化の手順と、日本経済新聞社の調査から得られた各事例のデータは次のとおりである。

まず、1995年と2004年とともに調査対象となった企業836社について、両年の採用数全体をみると（図表Ⅲ-1）、両年ともに新卒採用を行った企業が751社と約9割を占め、1995年は新卒採用を行ったが2004年は行わなかった企業が62社（7.4%）、1995年は新卒採用を行わなかったが2004年は行った企業が17社（2.0%）、両年ともに新卒採用を行わなかった企業が6社（0.7%）であった。

図表Ⅲ-1 1995年と2004年春の採用数全体（n=836）

	1995年の採用数全体>0	1995年の採用数全体=0
2004年の採用数全体>0	751 (89.8%)	17 (2.0%)
2004年の採用数全体=0	62 (7.4%)	6 (0.7%)

（出所）日本経済新聞社『1996年度採用計画調査』及び『2005年度採用計画調査』をもとに、原ひろみ（労働政策研究・研修機構）が作成

本調査では、高校新卒者の採用動向を全体の採用数との関係から観察するため、このうち両年ともに新卒採用を行った企業751社を対象として、採用数全体と採用数全体に占める高卒者割合の変化によって4つの類型を作った（図表Ⅲ-2）。

類型Ⅰは、採用数全体及び高卒者割合がともに増加もしくは変化なしの企業であり、全体の15.4%にあたる129社が該当した。類型Ⅱは、採用数全体は増加もしくは変化なしであるが高卒者割合は減少した企業であり、66社（7.9%）が該当した。類型Ⅲは、採用数全体は減少したが高卒者割合は増加もしくは変化なしの企業であり、222社（26.6%）が該当した。類型Ⅳは採用数全体及び高卒者割合がともに減少した企業であり、全体の4割にあたる334社が該当した。

図表Ⅲ-2 1995年、2004年ともに採用を行った企業の採用数全体と採用数全体に占める高卒者割合の変化（n=751）

	採用数全体 増加・変化なし	採用数全体 減少
高卒者割合 増加・変化なし	129 (15.4%) 【類型Ⅰ】	222 (26.6%) 【類型Ⅲ】
高卒者割合 減少	66 (7.9%) 【類型Ⅱ】	334 (40.0%) 【類型Ⅳ】

（出所）日本経済新聞社『1996年度採用計画調査』及び『2005年度採用計画調査』をもとに、原ひろみ（労働政策研究・研修機構）が作成

本調査では、高校新卒者採用の現状とその要因、将来動向を景気との関連も踏まえながらできるだけ明確に把握するため、類型Ⅰを除外し、類型Ⅱ～Ⅳから調査対象を抽出した。

なお、調査対象抽出時は1995年春と2004年春の2時点のみのデータで類型化を行ったため、実際にヒアリングを行ったところ1990年以降全体の傾向をみると、当該類型とは異なる傾向の企業もあった。よってこの類型化は調査対象の抽出にのみ用い、調査結果の整理にあたっては当該類型との関連づけは行わないものとした。

参考までに、日本経済新聞社の調査から得られた各事例の1995年春と2004年春の採用データは図表Ⅲ-3のとおりである。

図表Ⅲ-3 各事例の1995年春と2004年春の採用データ

企業名	類型	大卒採用者数95	短大・専門・高専採用者数95	高卒採用者数95	合計採用者数95	大卒採用者数04	短大・専門・高専採用者数04	高卒採用者数04	合計採用者数04	大卒割合95	高卒割合95	大卒割合04	高卒割合04	大卒割合増分	高卒割合増分	合計採用者数増加率	大卒採用者数の変化	高卒採用者数の変化
輸送用機器製造業A社	Ⅲ	175	16	120	311	149	0	118	267	56.3%	38.6%	55.8%	44.2%	-0.5%	5.6%	-14.1%	-26	-2
輸送用機器製造業B社	Ⅱ	206	67	877	1150	774	184	648	1900	17.9%	76.3%	40.7%	34.1%	22.8%	-42.2%	65.2%	568	-229
繊維製品製造業C社	Ⅲ	9	6	8	23	6	1	13	20	39.1%	34.8%	30.0%	65.0%	-9.1%	30.2%	-13.0%	-3	5
繊維製品製造業D社	Ⅲ	21	17	0	38	20	0	7	27	55.3%	0.0%	74.1%	25.9%	18.8%	-28.9%	-1	7	
食料品製造業E社	Ⅲ	135	69	0	204	118	1	17	136	66.2%	0.0%	86.8%	12.5%	20.6%	-33.3%	-17	17	
化学製品製造業F社	Ⅲ	28	19	6	53	9	0	6	15	52.8%	11.3%	60.0%	40.0%	7.2%	-71.7%	-19	0	
化学製品製造業G社	Ⅳ	29	2	32	63	41	13	0	54	46.0%	50.8%	75.9%	0.0%	29.9%	-14.3%	12	-32	
陸運業H社	Ⅳ	23	8	23	54	46	0	0	46	42.6%	42.6%	100.0%	0.0%	57.4%	-42.6%	-14.8%	23	-23
小売業I社	Ⅱ	49	4	11	64	95	0	0	95	76.6%	17.2%	100.0%	0.0%	23.4%	-17.2%	48.4%	46	-11
銀行業J社	Ⅳ	102	144	36	282	118	30	0	148	36.2%	12.8%	79.7%	0.0%	43.6%	-47.5%	16	-36	

(出所) 日本経済新聞社『1996年度採用計画調査』及び『2005年度採用計画調査』をもとに、原ひろみ(労働政策研究・研修機構)が作成

図表Ⅲ-4 事例調査の結果概要

企業名	全労働者数	高卒採用の状況と考え方			高卒採用ピーク時の配属職種
		主に1990年～2004年までの推移	今後の予定	背景	
輸送用機器製造業 A 社	10,936 ※派遣除く	【毎年採用】 1992年の233名がピーク 高卒採用は全体の採用数を絞っても概ね100名以上を維持	当面120～150名程度の採用を維持(全社のコンセンサスあり)	<ul style="list-style-type: none"> ・手作業でないといけない会社固有の高度な技能(マニュアル化できない)は一定量必ず必要であり、早い時期から最も安定的に社内で育成できるのが高卒者である ・ただし、少品種大量生産の色合いが濃い事業では派遣活用拡大の可能性を探っている ・入社者は10年前と比較して遜色なく育っている 	生産職 一般事務(ごく一部)
輸送用機器製造業 B 社	73,000	【毎年採用】 1991年の2,710名がピーク 数年前に今後500名程度で安定させようということになった	好況を反映し650名程度に増加を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・入社者の質は保たれている ・これまでは採用数増加にあたっては、高卒採用数と期間従業員からの登用のバランスをみてきた(今後は質をみながら検討) ・有期契約の間に仕事ぶりが確認できる期間従業員からの登用よりも高卒はリスクがあるが、早い時期から育成できるメリットがある 	生産職中心
繊維製品製造業 C 社	500～600 ※正社員数	【毎年採用】 1992年の17名がピーク 業況によって調整するのは大卒採用数であり、90年以降高卒者は一定数の採用を維持(トップの方針)	今後3～5年は20名程度の採用を維持	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的な技能継承を考え、定着率が低いことを考慮した上で20人規模で維持予定(要員を絞り込み適正規模になった) ・固有の製造技術を外に出したくないこと、ものづくりの現場の改善意欲を求め、組合が強いことから正社員路線を堅持 	オペレーター 一般事務(ごく一部)
繊維製品製造業 D 社	1,974	【休止後再開】 1992年の54名がピーク 1994～97、2000～2001年は採用休止 2002年以降例年10名程度採用	(地元採用の場合)10名程度の採用を維持	<ul style="list-style-type: none"> ・2001年の早期希望退職を機に(ラインの一員としての)要員補充は非正規・業務委託活用で行う方針になった ・アウトソーシングを進めた結果、技能継承に関する危機感が生まれ、ものづくりのコア及び幹部候補として、早い時期に入社し様々な機械の特性を学ぶ高卒者への期待が高まった 	オペレーター・製品検査(メイン) 一般事務
食料品製造業 E 社	5,771 ※正社員数	【休止後再開】 80年代工場ラインの効率化に伴いいったん採用休止 その後増加し92年の101名がピーク 95年に再度採用休止したが、その後10年程度は例年20名程度採用	20名程度の採用を維持	<ul style="list-style-type: none"> ・80年代にいったん退職者不補充としたが、年代別要員構成を見直し、技能伝承のため基幹要員として一定数採用が必要と考えた ・ラインの仕事や工程管理には、ものづくりが好きで持久力・継続力がある高卒者が他学歴者よりも向いている ・地域の代表として高い動機づけを持って入社する者が多く質には満足している 	一般事務(メイン) 工場ライン
化学製品製造業 F 社	887	【休止後再開】 1991年の12名がピーク その後概ね一桁採用 いったん2000年に採用休止したがその後再び一桁採用	5～6名程度の採用を維持	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年に全学歴採用をゼロにし希望退職を募るなど社員数を絞ったが、全社として技能継承のため一定の高卒採用者数を維持するよう予定(定年延長で新卒採用をしにくくなる懸念あり) ・高校との関係からよい人材が推薦されてきており質にはある程度満足 ・請負は1割程度しか活用しない 	技能職 一般事務職

現在その業務に従事している者	現在の配属職種	高卒者への期待役割	高卒既存社員の従事業務	高卒者の離職率	育成
生産職:既存高卒社員、新卒高卒社員、請負、期間工、パート・アルバイト 一般事務:既存全学歴社員、派遣	生産職	会社の主役である現場でしっかりと技能を身につけ、いずれ職場をまとめていくこと	生産職 一般事務	低(3年で1割程度)	・入社後1年間は工場内にある職業訓練校でしっかりと育てる ・工場配属後は30歳前後以上の先輩が指導にあたる
生産職:既存高卒・企業内訓練校卒社員、新卒高卒・企業内訓練校卒社員、期間従業員、中途採用者(大卒を含む期間従業員からの登用者)、派遣	生産職中心	(正社員と期間従業員、派遣等は混在し仕事内容の棲み分けはない)	生産職中心	低(1~2年で1%未満)	・工場が高い育成マインドを持っている
オペレーター:既存高卒社員、新卒高卒社員、請負(わずか) 一般事務:既存高卒社員、新卒高卒社員、派遣	オペレーター 一般事務(ごく一部)	多能工化に対応し、いろいろな工程をひとつとおり覚え応援もできること(以前は一つの工程)	オペレーター 一般事務	高(3年で5割以上)	・各工場で最初の1~2年は50代くらいの熟練工がマンツーマンで指導 ・様々な工程をまわり、1~2年でひとつとおりできるようになることを目指す
オペレーター・製品検査:既存高卒社員、新卒高卒社員、業務委託、契約社員、パート・アルバイト 一般事務:派遣	オペレーター・製品検査	技能伝承のコア、工場の管理を含めたものづくりの現場の幹部(以前はラインの一員)	現業職 一般事務	低(ここ2~3年ゼロ)	・欠員補充ではなく将来の戦力としてある程度余裕をみて育てる ・配属後2カ月程度は交代勤務でなく日勤で工場の全体像が把握できるよう配慮 ・30歳半ば過ぎの係長が指導担当に
一般事務:既存全学歴社員、派遣(一部のみ) 工場ライン:既存高卒社員、新卒高卒社員、業務委託、短期契約社員	工場ライン(工程管理、オペレーター)	オペレーター、工程管理、業務委託のリーダー等ものづくりの基幹要員(以前はラインの一員)	一般事務 工場での基幹要員	低(年に1人程度)	・最低1年間は現場を経験させてから工程管理等の研修を実施 ・工場にゆとりがなくなったこと、早期戦力化が必要になったことからテクニカルアカデミーというOff-JTの場を設け、OJTとOff-JTを組み合わせ ・高卒正社員のベテランが指導担当・相談相手に
技能職:既存高卒社員、新卒高卒社員、請負、中途採用者(パートからの登用) 一般事務職:既存全学歴社員、派遣	技能職	多品種少量生産に対応できる多能工として複数のラインの仕事を覚え技能を継承すること(以前は大量生産)	一般事務 技能職 総合職(技能職からの転換)	低(3年で1割程度)	・技能職は2週間合宿(同期のコミュニケーション促進)による安全教育後配属 ・各工場の責任において育成、多能工化にあわせローテーションで確実にまわすようにしている

企業名	全労働者数	高卒採用の状況と考え方			高卒採用ピーク時の配属職種
		主に1990年～2004年までの推移	今後の予定	背景	
化学製品製造業 G 社	3,480	【休止後再開】 1998年の61名がピーク 2002～2004年は採用休止 2005年4月より採用再開 予定	再開・継続予定	・休止の理由：効率化政策を背景とした採用抑制傾向、製造業務の高度化・複雑化により製造職採用を高専卒者にシフト ・再開の理由：製造職の要員ニーズの急激な高まり、高専卒者の大学進学率上昇ともものづくり離れ、中途採用者の定着率の低さ → 高卒採用により製造職の安定的な要員確保をはかりたい	製造職
陸運業 H 社	2,800	【休止】 1992年の196名がピーク 95年頃から原則として採用 休止(以後ゼロではない)	再開予定なし	・グループ全体として高卒正社員が主に担当していた現場管理業務に新卒正社員を投入するニーズが減った -一般事務は準社員へ -ドライバー・倉庫荷扱い業務はグループ会社に移管。ドライバーはコスト面から委託等へ、荷扱い業務は扱う商品の変化により特殊技能や経験・知識があまり必要なくなり主婦パートへ	一般事務(メイン) ドライバー 倉庫荷扱い
小売業 I 社	11,229	【休止】1993年の45名がピーク 1997年に財務状況改善にあわせ店舗の人員体制見直しを実施し、以降高卒採用を休止	再開予定なし	・必要な人員が大卒で賄えるようになった(大卒と高卒の仕事の区別がない)・高卒は大卒よりも立ち上がりに時間がかかる・高卒は離職率が高い・全体としてパート・アルバイトの比率を高めている	店舗・本部(学歴別に違いなし)
銀行業 J 社	7,358	【休止】 1992年の88名がピーク 1999年から採用休止	再開予定なし	・単純事務、ハイカウンターテラーが派遣にシフト ・業績悪化を受け、より即戦力志向が強まり短大卒以上の者を優先するようになった	テラー・単純な事務(一般職)※ 1985年頃までは総合職採用もあった

(出所) 事例調査結果をもとに筆者作成

現在その業務に従事している者	現在の配属職種	高卒者への期待役割	高卒既存社員の従事業務	高卒者の離職率	育成
既存高卒社員、既存高専卒社員、新卒高専卒社員 中途採用者	製造職	高度化・複雑化したものづくりに対応できるよう能力開発機会を継続的に求め、ものづくりの第一線を支えること	製造職、技術、生産管理、研究、事務等(人事制度は共通であり異動が可能)	低(3年で1割強)	<ul style="list-style-type: none"> ・4年間の採用休止期間があるため育成システム再構築中(専門力強化と早期退職防止が重要課題) ・若手先輩社員がマンツーマンで指導する指導員制度によりOJT促進 ・早期退職防止を視野に入れ、仕事観醸成と同期同士・先輩社員との人間関係強化を意図したプログラムも導入予定
一般事務:準社員 ドライバー:地域の運送業者への委託、業務提携 倉庫荷扱い:主婦パート	—	—	現場管理者など(もともと定着率が低く退職者が多い)	高かった	—
既存全学歴社員新卒大学・高専卒社員中途採用者パート・アルバイト	—	—	店舗・本部(学歴別に違いなし)店長もいる	高かった(3年で5割)	—
単純な事務、ハイカウンターテラー:派遣 ローカウンターテラー:既存全学歴社員、新卒大学・短大卒社員	—	—	主にローカウンターテラー	不詳	—

2. 結果の概要

図表Ⅲ-4は10の事例について、結果の概要をまとめたものである。

以下では、高校新卒者採用の推移、高校新卒者を採用する理由、高校新卒者の採用をやめる理由、高校新卒者の配属職種、高卒者に期待される役割の変化、高校新卒者の離職率、高校新卒者の育成について整理する。

2.1 高校新卒者採用の推移

10事例における1990年以降の高校新卒者採用の推移をみると、毎年採用し続けている企業（A～C社、以下「毎年採用」企業と呼ぶ）、いったん採用を休止したものの、その後採用を再開した企業（D～G社、以下「休止後再開」企業と呼ぶ）、採用を休止した企業（H～J社、以下「採用休止」企業と呼ぶ）の3つに類型化することができる。なお、本調査では、毎年採用企業及び休止後再開企業が全て製造業であり、高卒者の現在の配属職種のメインが生産技能職であることをことわっておく。

まず、毎年採用企業と休止後再開企業の過去の推移をみると、高校新卒者採用数がピークを迎えた時期については、G社を除く6社でバブル期の1991～1992年となっており、休止後再開企業の高校新卒採用休止時期は、概ね1990年代後半以降となっている。なお、休止時期は希望退職（D社、F社）実施時期等とも重なっており、各社の業況あるいは業務の効率化に伴う要員スリム化が背景にあるものと考えられる。

次に、毎年採用企業と休止後再開企業の今後の予定をみると、毎年業況等に応じて採用数を検討するのではなく、どれくらい先までの予定かについては、3～5年と限定をつける（C社）ところもあれば当面（A社）維持とすることもあり様々であるが、概ね（A～F社）一定数を採用し続ける予定となっている。また、その人数について全社の合意を得ている企業（A社、C社、F社）もある。このことから、現在高卒者を採用している企業においては、採用力の高まりや大学進学率の上昇、多様な人材の活用といった諸条件に係わらず、高卒者に対する需要がある程度維持されていくと考えられる。

つづいて採用休止企業の過去の推移をみると、高校新卒採用者数がピークを迎えたのは1992～1993年、休止は1995年以降であり、今後の予定についてはいずれも再開予定なしとしている。

2.2 高校新卒者を採用する理由

毎年採用企業と休止後再開企業では、なぜ高校新卒者を採用するのだろうか。まず、A～G社の高卒採用の目的をみると、すべての企業で「技能継承」のコアとしての生産技能職の確保があげられており、特に休止後再開企業では技能継承に対する危機感が採用再開の契機となっていることがうかがえる。

では、なぜ技能継承のコアとしての生産技能職を高校新卒者採用で確保しようとするのか。

まず、「固有の製造技術を外に出したくない（C社）」、「ものづくりの現場の改善意欲・会社への貢献意識は正社員にしか期待できない（C社）」、「アウトソーシングを進めたがものづくりのコアは正社員に期待（D社）」など、派遣や請負等の人材ビジネス業が成長し、パート・アルバイト等多様な雇用形態での人材活用が可能となっても、技能を守り育て、ものづくりの現場を常に改善しつつ安定的に生産を進めていく基幹要員としては正社員に期待していることがわかる。

なぜ他の学歴ではなく高卒者を採用するのか。これについては、「早い時期から最も安定的に社内で育成できる（A社）」、「早い時期から育成できるメリットがある（B社）」、「製造現場の幹部候補として早い時期に入社し様々な機械の特性を学ぶ高卒者に期待（D社）」といった早い時期からの育成の重要性に加え、「ラインの仕事や工程管理にはものづくりが好きで持久力・継続力がある高卒者が他学歴者よりも向いている（E社）」と仕事とのマッチングを指摘する意見があげられた。実際、本事例調査では、生産技能職はA～G社のいずれにおいても高卒者が大半を占めており、生産技能職は高卒者に向いている・あるいは高卒者で十分こなせると考えられていることがわかる。さらに、高卒者の質については、「入社者は10年前と比較して遜色なく育っている（A社）」、「地域の代表として高い動機づけを持って入社する者が多く、質には満足している（E社）」、「高校との関係からよい人材が推薦されてきており質にはある程度満足（F社）」等、高卒者の質は維持されているという意見が多く、質が維持されている限りは他学歴者にシフトする必要はないことがうかがえる。

これらのことから、毎年採用企業と休止後再開企業が、技能継承のコアとして生産技能職を確保するために高校新卒者を採用する理由は、ものづくりの基幹要員は正社員に期待したいこと、早い時期からの育成が重要であること、高卒者に向いている・あるいは高卒者で十分こなせる仕事であること、高卒者の質に満足しており他学歴者にシフトする必要がないことがあげられる。

ただし、高校新卒者が将来的に技能継承のコアとしての生産技能職という期待を一身に集め続けられるかという点、必ずしも安泰ではないといえよう。「少品種大量生産の色合いが濃い事業では派遣活用拡大の可能性を探っている（A社）」と事業の性質にあわせて正社員である必要があるのかの検討を進める企業や、期間従業員を有期契約の間に仕事ぶりを確認した後正社員登用する制度を持ち「質をみながら高卒採用数と期間従業員からの登用のバランスを検討したい（B社）」と新卒採用のリスクを回避できるルートに着目する企業がある他、定年延長で新卒採用をしにくくなる懸念をあげる企業（F社）もある。さらに、実際にいったん業務高度化により高専卒者にシフトしたり（G社）、「現場は生産職として大卒者を活用することに関心を持っている（B社）」とするなど、高卒者の質が維持されなければ他の学歴者へのシフトが進むことも予想され、一定の需要は維持されてもその量が減少する可能性があることに留意する必要がある。

2.3 高校新卒者の採用をやめる理由

次に、採用休止企業が高校新卒者の採用をやめる理由はなんだろうか。H～J社が採用を休止した理由を、以前高卒者が配属されていた業務に現在従事している者をみながら整理する。

まず、H社の場合、高卒社員のメインの配属職種であった一般事務は準社員にシフトし、その他のドライバー・倉庫荷扱い業務はグループ会社に移管したが、前者はコスト面から地域の運送業者への委託や業務提携に、倉庫荷扱い業務は扱う商品が特殊技能や知識・経験をあまり必要としないものに変化したことに伴い主婦パートにシフトし、結果としてグループ全体に高卒新卒正社員を投入するニーズがなくなっている。既存の高卒者で現場管理者として活躍する者もあるが、今後は早期の現場力強化のために大卒者にシフトすることになっている。H社が採用を休止した主な要因は、事務の効率化、必要とする知識や技能の単純化、事業競争の激化にともない外部人材の活用をすすめたことであると考えられる。現場管理者の大卒者へのシフトは、親会社グループの支えが弱くなり社内で育成する余裕がなくなったことも要因であろう。なお、新卒採用数全体は50名で維持される予定であるので、新卒採用ニーズ自体はなくなっていない。

次にI社の場合、そもそも学歴による仕事の違いがなく、大卒者で必要な人員が賄えるようになり、もともと立ち上がりに時間がかかり離職率も高かった高卒者の採用を休止している。I社が採用を休止した主な要因はI社の採用力が強まり、大卒者で必要な要員を確保できるようになったことである。さらにパート・アルバイト比率を高めていく予定であり、高卒新卒者よりもパート・アルバイトのほうが活用しやすいという判断が働いていることも考えられる。なお、新卒採用数全体は100名程度で維持される予定であり、新卒採用ニーズ自体はなくなっていない。

J社の場合、業績悪化に伴いローコスト・オペレーションに向けてIT化等を推進した結果、高卒者が担っていた単純な事務やハイカウンターテラーは派遣にシフトした。一方、ローカウンターテラーについては、より即戦力志向が強まり、高卒者の育成に時間をかけられなくなったことから、短大卒以上にシフトしている。J社が採用を休止した要因は、外部人材活用の広がり、業績悪化を受け高卒者を育成するゆとりがなくなったことである。なお、高卒採用を休止した1999年以降2001年までは一般職の新卒採用を休止しており、要員絞り込みも採用休止の契機となっている。

以上より、3社が採用を休止した要因は、外部人材の活用がすすんだこと、社内で育成する余裕がなくなったこと、採用力が高まり大卒者で必要な要員が確保できるようになったこと、要員を絞り込んだことなどであると考えられる。

なお、H社とI社の高卒採用者の定着率を確認すると、高卒採用者の定着率が低かったこと、またI社では「高卒は大卒よりも立ち上がりに時間がかかる」ともされていることから、採用休止企業では、もともと満足のいく質の高卒者を確保・育成できていなかった可能性もある。

2.4 高校新卒者の配属職種

次に、毎年採用企業と休止後再開企業について、高卒採用者数が最も多かった時期の高校新卒者の配属職種と、現在の高校新卒者の配属職種を確認する。

いずれも配属職種は生産技能職・一般事務職の範囲である。高卒採用者数が最も多かった時期については、生産技能職のみの配属は2社（B社、G社）であり、その他は生産技能職・一般事務職の両方への配属であったが、現在の配属職種をみると、両方に配属するのが1社（C社）のみであり、その他は全て生産技能職のみの配属となっている。

それでは、高卒採用者数が最も多かった時期の配属職種に現在従事している者は誰なのだろうか。まず、一般事務職についてみると、高卒以上の全学歴の正社員に加え、高卒採用者数が最も多かった時期に高卒者を一般事務職に配属している企業全てにおいて派遣社員が台頭している。生産技能職についてみると、高卒新卒正社員のみ企業は皆無であり、中途採用者、派遣、請負・業務委託、期間工、パート・アルバイト等多様な人材が入り込んでいる。

2.5 高卒者に期待される役割・キャリアの変化

さて、高卒者に期待される役割・キャリアはどのように変化したのだろうか。

毎年採用・休止後再開企業における高卒生産技能職への期待役割をみると、「正社員と期間従業員、派遣等は混在し仕事の棲み分けはない」とするB社を除いては、すべて同じ生産技能職であっても、90年代前半の高卒採用ピーク時の期待と現在の期待では大きく異なることがわかる。

90年代前半は、一つのラインの一員として大量生産に対応できればよいとされていたが、現在は「高度化・複雑化したものづくりに対応できるよう専門力を強化するなど能力開発機会を継続的に求め、ものづくりの第一線を支えること（G社）」と、求められる技能が高度化し、「多能工化に対応し、いろいろな工程をひととおりで覚え応援もできること（C社）」、「多品種少量生産に対応できる多能工として複数のラインの仕事を覚えること（F社）」と、求められる仕事の幅が広がり、「いずれ職場をまとめていくこと（A社）」、「工場の管理を含めたものづくりの現場の幹部（D社）」と、生産だけでなくマネジメント能力も求められる等、高卒者への期待は高度化の傾向にある。

さらに、高卒者のキャリアについても、生産技能職をたばねる幹部としてだけでなく、「総合職（F社）」、「技術、生産管理、研究、事務等（G社）」と職種転換制度を設け、実力ある高卒者には広く社内での活躍の場を提供する企業もある。

2.6 高校新卒者の離職率

高校新卒者の離職率をみると、毎年採用企業、休止後再開企業では、C社を除き概ね低い水準となっている。一方採用休止企業であるH社及びI社では離職率が高く、そのことが採用休止の判断材料になるなど、採用してもすぐ辞めるから育て甲斐がない、であればもと

もと採用しなくてもよいといった悪循環が生まれたものと考えられる。ニーズにあった人材を確保し、安定的に育成していくためには、高校との信頼関係を重視し、学校に足を運んで業務の実態や欲しい人材について進路指導の先生にじっくりと話をし、要望があれば工場見学を案内する等の取組みによってミスマッチを減らしていくことが望まれる。

2.7 高校新卒者の育成

採用した高校新卒者をどのように育成しているのだろうか。

毎年採用・休止後再開企業における現在の配属職種を中心とする生産技能職についてみると、基本的に各工場の責任において OJT を中心として育成しているところが多い。

また、「入社後 1 年間は工場内にある職業訓練校でしっかりと育てる (A 社)」、「最初の 1~2 年は熟練工がマンツーマンで指導 (C 社)」、「配属後 2 カ月は交代勤務でなく日勤で工場の全体像が把握できるよう配慮 (D 社)」と入社後一定期間は訓練期間と位置づけ、長期的な視野からの育成を行っている。

指導の体制としては、「30 歳前後以上の先輩 (A 社)」、「50 代くらいの熟練工 (C 社)」、「30 歳半ば過ぎの係長 (D 社)」と属性はさまざまであるが、概ね新卒者 1 人に 1 人の先輩社員を指導員としてつけている。

育成の流れとしては、2.5 でふれた仕事の幅の広がりに対応し、一つのラインで一定期間育てるというよりも、「様々な工程をまわり、1~2 年でひととおりできるようになることを目指す (C 社)」、「ローテーションで確実にまわすようにしている (F 社)」と幅広い技能の習得ができるよう配慮しているところもある。

なお、あくまでも OJT が中心であるものの、工場内のゆとりがない中で、高度化する技能を着実に身につけさせること、また同期同士等のコミュニケーションを促進し、モチベーションを高めること等のねらいを持ち、「テクニカルアカデミーという Off-JT の場を設けた (E 社)」、「仕事観醸成と同期同士・先輩社員との人間関係強化を意図したプログラムも導入予定 (G 社)」等、効果的に Off-JT を組み合わせて実施する企業もある。

2.8 小括

本節で明らかになったことをまとめると、以下の (1) ~ (8) のようになる。

- (1) 1990 年以降の高校新卒者採用の推移をみると、毎年採用し続けている企業（毎年採用企業）、いったん採用を休止したもののその後採用を再開した企業（休止後再開企業）、採用を休止した企業（採用休止企業）の 3 つに類型化することができる。採用者数がピークを迎えたのは概ね 1990 年代前半であった。
- (2) 毎年採用企業と休止後再開企業の今後の採用計画をみると、業況に係わらず概ね一定数を採用し続ける予定となっている。ただし、新卒採用のリスクを回避できるルート（期間従業員の登用）に着目する企業や、高学歴者へのシフトに関心を持つ企業もあり、一定の

- 需要は維持されるとしても、その量が減少する可能性があることに留意する必要がある。
- (3) 毎年採用企業と休止後再開企業（全て製造業であり現在の高卒者の配属職種のメインは生産技能職）が高校新卒者を採用する目的をみると、技能継承のコアとしての生産技能職の確保があげられる。「技能継承のコアとしての生産技能職」として高校新卒者を採用する理由については、ものづくりの基幹要員は正社員に期待したいこと、早い時期からの育成が重要であること、高卒者に向いている・あるいは高卒者で十分こなせる仕事であること、高卒者の質に満足しており他学歴者にシフトする必要がないことがあげられる。
 - (4) 採用休止企業が高校新卒者の採用をやめる理由をみると、外部人材の活用が進んだこと、社内で育成する余裕がなくなったこと、採用力が高まり大卒者で必要な要員を確保できるようになったこと、要員を絞り込んだこと等があげられる。
 - (5) 毎年採用企業と休止後再開企業における高卒者の配属職種をみると、高卒採用者数が最も多かった時期も現在も一般事務職及び生産技能職の範囲となっており、現在の配属職種のメインは生産技能職である。さらに、一般事務職及び生産技能職に現在従事する人材をみると、一般事務職については高卒以上の正社員に加え、派遣社員が台頭している。生産技能職については、高卒新卒正社員のみ企業は皆無であり、中途採用者、派遣、請負・業務委託、期間工、パート・アルバイト等多様な人材が入り込んでいる。
 - (6) 高卒生産技能職への期待役割の変化をみると、求められる技能が高度化し、仕事の幅が広がるとともに、生産だけでなくマネジメント能力も求められる等、期待は高度化の傾向にある。また、高卒者のキャリアについても、生産技能職をたばねる幹部としてだけでなく、職種転換制度を設け、実力ある高卒者には広く社内での活躍の機会を提供する企業もある。
 - (7) 高校新卒者の離職率をみると、毎年採用企業及び休止後再開企業では概ね低い水準にあり、採用休止企業では高い水準にある。
 - (8) 高校新卒者の育成状況をみると、各工場の責任において OJT を中心に育成しているところが多い。入社後一定期間は訓練期間と位置づけ手厚く指導する、先輩社員を指導担当としてマンツーマンで指導する、ローテーション等を通じて幅広い技能の習得に配慮する等の特徴がみられるほか、早期戦力化やモチベーション向上を意図して OJT をメインにしながらも Off-JT を組み合わせるところも出てきている。高卒採用を行うからには、長期的な視点から計画的に育成する、業務の必要に応じて継続的に育成するなど積極的に育成する企業が多い。

3. ヒアリングレコード

以下は、同調査のヒアリングレコードをとりまとめたものである。各事例について、企業概要、業況と経営戦略の特徴、雇用形態別従業員数、採用実績（1990年以降で高卒採用数が最大であった年と2004年4月）と今後の採用計画、とくに高卒採用の傾向とその考え方、お

もに高卒採用者の入社後の育成といった項目で整理している。

なお、すべて調査日時点の状況であることをことわっておく。

3.1 輸送用機器製造業 A 社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：輸送機器の製造・販売（航空機，鉄道車両，モーターサイクル，船用機械・エンジン，陸用機械・エンジン，各種プラント，産業用ロボット，鉄構造物等）

設立：1896 年

資本金：814 億 27 百万円

全労働者数：10,936 名（2004 年 6 月末日現在，派遣は除く）

売上高（単体）：782,550 百万円（2004 年 3 月），894,715 百万円（2003 年 3 月），
914,616 百万円（2002 年 3 月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- 造船不況前は船舶がメインであったが，船舶の分社化を経てここ数年は航空機とモーターサイクルが売上の約半分を占める。

(3) 雇用形態・性別従業員数

- 全労働者数は 10,936 名（男性 10,392 名，女性 544 名）である。うち正社員が 10,795 名，非正規社員 141 名（パート・アルバイト 61 名，嘱託社員 51 名，理事 20 名，中途採用者のうち試用期間中の者 9 名）となっている。なお，この他に各職場の裁量で通年あるいは一時的に派遣を活用しており，おそらく全社で数百名にのぼると思われる。正社員の平均年齢は 42～43 歳である。
- 非正規社員の仕事：パート・アルバイトは現場の組み立てラインが多い。嘱託は本社部門・事業部門の営業等・生産部門と点在している。派遣は一般事務で 130 名程度，その他設計開発部門等で活用している。
- 工場での請負・期間工の活用：2～3 割程度であり，作業の外注化は今後も進めていく予定である。
- シニア社員制度：嘱託の中には，定年後の再雇用制度（3～5 年）による「シニア社員」が含まれており，専ら生産職に就いている。IT 化や機械化が進んでも手作業でしかできない部分が多く，技能伝承のキーマンをシニア社員として残したいと考えている。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-5 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1992年4月	2004年4月	今後の 採用計画
正社員	A.正社員計 (B+C)	一名	約 276 名	維持
	B.新規学卒者計	724 名	266 名	維持
	高卒	233 名	118 名	維持
	大学・大学院・高専卒	491 名	148 名	維持
	専門学校卒	0 名	0 名	維持
C.中途採用者計		資料なし	約 10 名	維持

(出所) A 社提供資料

- 新卒採用数：1990年以降で見ると、1992年の700名強をピークに減っており、2001年度に底をうった。ただし、高卒生産職については当時のほぼ例年並みの100名程度を維持し、事務職（15名）・技術職（35～40名）を抑えていた。その後本社の人事部門で人材の有効活用についての検討を重ね、今後は事務・技術職をあわせて130名程度、生産職120～150名の新卒採用を維持していくよう2003年度に全社のコンセンサスを得た。
- 2000年度頃に早期退職優遇制度を実施したが、団塊世代の退職に対してはどの職種でも危機感があり、世代ごとの人数の差がなくなるよう採用数を一定にしておくことについてはコンセンサスを得やすかった。多少業況が変わっても、ジョブチャレンジ制度等を通じて社内の人材を活性化し、全体の生産性を上げて守っていききたい。
- 一般事務はかつて高卒以上を対象に正社員として採用していたが、約5年前から原則休止し、今後再開の予定はない。事務作業の効率化、IT化が進み、現在は一般職の既存正社員と派遣社員（短大卒・大卒）が分け隔てなく担当している。既存の正社員が退職したら、取り扱う情報の質や出所によってどうしても正社員である必要があるほんの一部以外は基本的に全て派遣社員が担うことができると考えている。
- 中途・新卒の比率：新卒がメインであるが、中途も即戦力採用や年代でみての補充等柔軟に活用していきたい。
- 学歴別の比率：大学・大学院卒は事務・技術職、高専卒は技術職、高卒は生産職である。職種別に採用数を一定にするよう決めており、学歴別の比率も維持される予定である。
- 離職：全体として離職率は低い。

(2) とくに高卒採用について

- 1990年以降で見ると、全体の採用数を絞ったときにも生産職としての高卒採用は概ね100名以上であり、採用数のピークは1992年である。今後は120～150名で当面維持する意向である。約5年前までは生産職＋事務職（ごく一部）としての採用であったが、その後は生産職のみの採用である。なお、入社直後から生産職の育成は他とは別であり、事

務・技術職への転換は極めて少ない。

- 高卒一般事務職の可能性：一般事務で派遣の活用が進んでいるが、派遣社員は短大卒・大卒がメインである。高卒者の進学率上昇で高卒就職者数が減っているだけでなく、最近では女性でも事務よりも生産職あるいはサービス職志向の者が多く、高卒で一般事務の仕事希望する者はあまりいないのではないかと。
 - 高卒者への期待：会社の主役である現場でしっかりと技能を身につけ、いずれ職場をまとめていくことを期待している。大量生産でない製品も多く、費用対効果の面から設備投資よりも手作業のほうがよいものがあること、全く新しいものづくりへの対応は手作業によるものが多いことから、将来的にも手作業でないとできない部分が必ず一定量は残り続ける。この手作業で残る高い技能をしっかりと守り育ててほしい。
 - 会社固有の高い技能を身につけるには、早い時期から社内で育成することが重要であり、最も安定的に社内で育成し、1年後には現場で登用していくのに適した人材を提供してくれるのが高校であると考えている。
 - なお、少品種大量生産の色合いが濃いモーターサイクルについては派遣の活用拡大の可能性を探っており、関連会社として派遣会社を設けている。
 - 高卒者の採用活動：指定校制（工業高校主体）であり、倍率は1.3倍程度である。求人を出せば近所で有名だから一番優秀な生徒を紹介しようという時代ではなくなっているが、地域の高校とは昔から継続して信頼関係を築いてきている。高校に足を運んで話をすることを重視しており、仕事の実態や明るく元気な生徒を希望することなどを伝えている。また、希望があれば工場見学の案内にも応じている。
 - 高卒者の離職：入社後3年で10%程度しか辞めない。地元の高校から多く採用しているため、進路指導の先生をはじめとする学校と本人のつながりが強いこと、職場全体の団結力が強いことが要因として考えられる。
 - 高卒者に対する印象：伝統的に生産職は5～10人の班で仕事をしており、班長が必要になってくるが、最近の高卒者は自分が引っ張っていこうという人が少なくおとなしくなっているのではないかと。一方で黙って指導を受け、怒られないレベルまで習得する力はこのびている。なお、当社で採用する人については、10年前と比較して遜色なく育っていると考えている。
3. 入社後の育成（おもに高卒採用者について）
- 高卒者は、入社後1年間は工場内にある職業訓練校でしっかりと育てる。求めるモラル・モチベーションが身につかなかつたり、訓練に耐えられない者（いても年に1～2名）は辞めていく。この訓練校の期間に同期の団結力も高まる。
 - 1年後に各工場に配属となり、30歳前後以上の先輩の指導を受けていく。
 - マニュアル化できない高度な技能を大事にしており、1人前になるには5年程度はかかる。

37～38歳で5～10名程度の班をまとめる班長となり、さらに5～10年で2～5個の班をまとめる職場長になる。

(調査日：2004年8月19日)

3.2 輸送用機器製造業B社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：自動車製造・販売

創立：1937年

資本金：3,970億円

全労働者数：73,000名（2004年3月現在）

売上高（単体）：8,963,700百万円（2004年3月），8,739,300百万円（2003年3月），
8,284,900百万円（2002年3月），7,903,500百万円（2001年3月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- ここ数年は、売上高、営業利益ともにおおむね順調に推移している。

(3) 雇用形態別従業員数

- 全労働者数は73,000名であり、うち正社員が65,000名、期間従業員が8,000名である。
- 工場での期間従業員等の活用：期間従業員、派遣、応援等を含めると1万名程度となり、これは生産従事者の約35%にあたる。人材育成や品質確保、海外支援等を考慮すると、本来は3割程度にとどめたほうがよいと考えている。なお、正社員と期間従業員、派遣等は現場で混在しており、仕事内容の棲み分けはない。直接雇用で一定の人材レベルが確保できている期間従業員に比較すると、派遣にはばらつきがある。しっかりした派遣会社は、あらかじめ基本的な教育をしているところもあり、そうした会社を主に活用している。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-6 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1991年4月	2004年4月
正 社 員	A.正社員計（B+C）	5,656名	1,917名
	B.新規学卒者計	4,216名	1,627名
	高卒	2,710名	508名
	大学・大学院・短大・ 高専・専門学校卒	1,506名	1,119名
C.中途採用者計		約1,440名	約290名

非 正 規 社 員	パート・アルバイト	若干名	若干名
	その他（期間従業員）	約 5,600 名 平均在籍約 2,200 名	約 12,000 名 平均在籍約 5,900 名

（出所）B 社提供資料

- 生産職の採用数：ここ数年高卒者 500 名程度、（上記の表にはないが）期間従業員からの登用者百数十名程度、企業内訓練校卒者 170 名で推移してきた。企業内訓練校卒者については、以前はもっと大規模だったこともあるが今後コンスタントに 170 名程度の予定である。来年度については、好況を反映し、高卒者 650 名程度とし、登用者をも 2 倍以上の大幅増にしようと考えている。
- 高卒者数と登用者数の比率：現在は採用者数を増やす際は、全社として高卒と登用をバランスよく増やすようにしている。しかし今後については供給側の事情もあり、みきわめが必要である。実際に、生産子会社のなかには、高卒採用をやめ、登用のみにしているところもある。
- 企業内訓練校について：中卒で入学してくる者のレベルも高く、職場のリーダーを育てることを意図している。指導者には若手の生産関係職も含まれる。
- 中途・新卒の比率：新卒がメインであり、今後もその予定である。

（2）期間従業員とその正社員登用について

- 期間従業員の採用：全国約 50 カ所（おもに職安）で子会社の従業員（もともと当社の監督職クラス等で定年を迎えた者が中心）が採用にあたる。採用にあたっては健康で協調性があり、意欲や忍耐力を持つことが重要である。採用後は最初の 4 カ月で様子を見て、4 カ月+2 カ月+6 カ月+1 年+1 年で契約期間を区切っている。
- 期間従業員の属性：年齢は 20 代までが約 6 割、30 代以上が約 4 割であり、学歴は高卒がメイン、大卒が 1 割弱だと思われる。
- 期間従業員の登用：半年以上働いている人の中で、工場が候補者を推薦し、各工場と枠の調整をして登用者が決まる。これまでは 35 名×年間 4 回の狭き門であり、1 回の挑戦ではなかなか決まらなかった。実際に職場で働きぶりを半年以上観察しているので、質の高い人材を確保できており、長期的にみても登用制度は総じて職場からの評価を得ている。また、期間従業員のモチベーション向上にもつながっている。
- 登用者の属性：平均年齢は 23 歳、大卒者が 15%程度である。結果的に、新卒採用では大卒者を生産職に配属することはないが、1990 年代前半から生産職にも大卒が含まれるようになった。
- 大卒生産職：期間従業員からの登用を通じて生産職に大卒者が含まれるようになることの影響は、実際にはあと 3~5 年たたないとわからない。しかし将来的に付加価値を出すのではないかと現場の期待は高く、現在は期間従業員を活用していない生産技術部

門でも大卒を働かせてみたいという声はある。

(3) とくに高卒採用について

- 1991 年が高卒採用のピークであった。数年前に今後 500 名程度で安定させようということになったが、好況に対応し、増加を検討中である。仕事は当時も現在も生産職が中心である。
 - 高卒採用の考え方：有期契約の間に仕事ぶりが確認できる期間従業員からの登用よりもリスクがあるが、早い時期から育成できるメリットがあると考えている。
 - 高卒者の採用活動：学校との長期的な関係を重視している。原則として学校推薦による受験であり、合格率は高い。数年前に高卒採用は 500 名程度で安定させることになり、推薦を受ける高校数は減少している。高卒採用の実務に従事する駐在員事務所も減らした。
 - 高卒者の離職：以前は 1～2 年目に 2 割程度離職していた時期もあったが、最近はほとんど辞めることはなく、離職率は 1%未満である。
 - 高卒者に対する印象：採用した者については、以前とかわらず一定の質が保たれている。ただし、今後増やす場合には、質が維持できるかどうかの見極めの後、期間従業員の登用とのバランスを検討していく必要がある。
3. 入社後の育成（おもに期間従業員からの登用者と高卒採用者について）
- 期間従業員からの登用者（年齢問わず）と高卒採用者はすべて初給技能職となり、その後の育成は基本的に同一である。
 - 工場は登用者・高卒採用者ともに心待ちにしている状態であり、全体として高い育成マインドを持っている。

（調査日：2004 年 7 月 23 日）

3.3 繊維製品製造業 C 社

1. 企業概要

- 事業内容：繊維製品製造業
- 正社員数は 500～600 名で平均年齢は 44 歳程度である。35 歳～55 歳の間が非常に人数が少ない。
- 正社員のうち生産職が 400 名程度、その他営業、研究、事務職である。
- 非正規社員の仕事：パート・アルバイトは現場、契約社員は営業事務、派遣は一般事務である。
- 正社員と非正規社員の比率：組合も強く、伝統的にみて正社員路線であり、変更の予定はない。
- 各工場に 20 名程度の請負労働者がいる。定年退職者を子会社で再雇用して活用している。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-7 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1992年4月	2004年4月	今後の 採用計画
正社員	A.正社員計 (B+C)	不詳	21名	維持
	B.新規学卒者計	50名	20名	維持
	高卒	17名	13名	増加
	大学・大学院・高専卒	17名	6名	維持
	短大卒	16名	1名	減少
C.中途採用者計		不詳	1名	維持

(出所) C社提供資料

- 毎年定年を迎える者が20名程度あり、これを補充するほどの採用は行ってこなかったのが要員を絞り込んだ（希望退職は実施していない）。団塊世代が定年を迎えると毎年30～40人減となる。そろそろ適正規模なので、採用を長期的に増やしていく予定である。
- 中途・新卒の比率：新卒がメインであり、中途採用はほとんど行っていない。
- 学歴別の比率：2004年4月は高卒13名、大学・大学院・高専卒6名、短大卒1名であるが、2005年は高卒を20名程度採用予定である。大学・大学院・高専卒は業況によって調整しており、現在事業縮小により採用を抑えているが、高卒は一定数以上採りつづけている。
- 離職：大卒は低く、高卒は高い。

(2) とくに高卒採用について

- 1992年が高卒採用のピークであった。当時も現在もほとんど現業職（オペレーター）であり、ごく一部事務職がいる場合もある。現業職からの転換はない。
- 35～55歳が非常に少ないことの弊害の反省等から、90年以降はトップの方針で業況に係わらず現業の高卒者は一定数採りつづけることになった。業況の影響を受けるのは大卒採用数である。今後3～5年は20人程度の採用が続く見込みである。
- まだ現場には危機感がないが、団塊の世代が定年を迎えると技能が流出するおそれがある。当面は当社及び子会社での再雇用により定年退職者の技能を活用するが、長期的な技能の確実な継承のために、高卒採用数を今後増やしていく予定である。アウトソーシングはいつ辞めるかわからないこと、当社固有の製造技術を外に出したくないこと、会社に対する貢献の意識を持ちにくいこと（ものづくりの現場を改善していく意欲は持ちにくい）から、定年退職者分をアウトソーシングで代替することは考えていない。しかし高卒者がなかなか定着しないことが悩みの種である。
- 高卒採用者への期待：92年頃は一つの工程ができればよかったが、現在は多能工化を進めており、いろいろな工程をひとつおろ覚え、応援もできることを求めている。ひとつ

おりできる人をなるべく早期に養成し、次の世代に着実に伝えていってほしいと考えている。

- 高卒者の採用活動：県下の 10 校くらいと長く関係をもってきている。だいたい 10 人募集すれば 15 人推薦されてくる感じである。元気で体力があることなど求める能力はほぼ伝わっている。最近では職場見学も受け入れ、現場を見せている。
- 高卒者の離職：3 年以内に半分以上退職するため、それを見越して採用数を決めている。ただし 2003・4 年入社者では退職者はいない。退職者のほとんどが「他にやりたいことができた」というが、3 交代等肉体的にきついことを入社前にわかっていなかったミスマッチによるものが大きいのではないかと。
- 高卒者に対する印象：現場のスペシャリストになるイメージを明確に持っている意識が高い者もいる。全体的な能力は 92 年頃とそれほどかわっていない。ただし、肝がすわっているが常識がない等若干気質の変化は見られる。

3. 入社後の育成（おもに高卒採用者について）

- 入社後 1 ヶ月間の研修のあと、各工場に配属し、その後の育成は工場に任せている。通常最初の 1～2 年は 50 代くらいの熟練工につき、マンツーマンで指導を受ける。様々な工程をまわり、1～2 年でひととおりできるようになることを目指している。なお、他の人に指導できるようになるまでには 10 年程度はかかる。
- 熟練工の指導は厳しく、世代ギャップがあることから新入社員がついていけなくなることもある。年齢の近い者同士でコミュニケーションをとって、気分転換をすることもあろう。
- いまは体系的な教育はなく、各工場に育成を任せているが、各工場としても、今後技能継承の担い手となり、会社に貢献する若手を育てていくために、大事に育てていきたいという意識を持っている。

（調査日：2004 年 8 月 20 日）

3.4 繊維製品製造業 D 社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：繊維（各種繊維製品、産業資材製品の企画・製造・販売）

設立：1923 年

資本金：152 億 4,255 万円

全労働者数：1,974 名（2004 年 7 月現在、220 名程度の請負労働者を含む）

売上高：57,800 百万円（2003 年 3 月）、55,000 百万円（2002 年 3 月）、

55,500 百万円（2001 年 3 月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- 衣料の生地染色が中心であったが、海外との競争により現在は縮小している。15年前に現在の社長になってから、その技術を生かして非衣料・非繊維（オートモーティブ、エレクトロニクス等）の事業分野を広げており、現在売上の8割を占める。
- オートモーティブ事業を中心に、現地生産現地供給を目的として自動車メーカーの海外進出にあわせて海外に生産拠点を設けている。
- 衣料関連は高付加価値化を進めるとともに、オリジナルのファッションブランドを展開し、製造小売事業にも進出している。

(3) 雇用形態・性別従業員数

- 正社員数は1,733名（男性1,268名、女性465名）であり、そのうち約800名が生産職である。パート・アルバイト43名、契約社員150名、派遣・請負労働者266名（うち約40名が派遣）である。正社員の平均年齢は38～40才である。
- 非正規社員の仕事：パート・アルバイトは工場と販売が半々であり、契約社員は工場をメインにデザイナーや営業等もいる。派遣は事務と工場、請負は工場で働いている。
- 非正規社員や業務委託の活用：2001年に55才以上の早期希望退職を行ったことを機に、同じ頃から派遣・請負等の産業が成長してきたことから、非正規社員や業務委託の活用を始めた。現在各工場の労働者全体に占める割合が20%程度であり、ここ2～3年で比率が高まっている。当初はいれかえが激しい、接し方がわからない、仕事を覚えてもらえないなど苦労があったが、工場が活用ノウハウを蓄積してきた。今後正社員との仕事の区分けを吟味し、さらに比率を高めていきたい。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-8 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用数が最大であった年： 1992年4月	2004年4月	今後の採用計画
正社員	A.正社員計（B+C）	233名	31名	維持
	B.新規学卒者計	192名	27名	維持
	高卒	54名	7名	増加
	大学・大学院・短大・高専卒	134名	20名	維持
	専門学校卒	4名	0名	減少
	C.中途採用者計	41名	4名	維持

（出所）D社提供資料

- 定年退職者の人数分の補充をしておらず、正社員数を絞ってきている。今後団塊世代が定年を迎えるにあたっては基本的に要員補充は非正規・業務委託活用で行う方針である。

2004年4月にグループ内に人材派遣会社を立ち上げ、退職者のスキルも活用している。

- 短大卒・高卒者が担っていた事務は派遣におきかえており、2000年以降事務の正社員採用は行っていない。
- 中途・新卒の比率：新卒がメインであり、中途採用はスキル重視で、よい人がいれば採るとのことである。
- 学歴別の比率：2004年4月は高卒7名、大学卒等20名だが、今後は地元採用の場合、高卒10名程度、大学卒等20名程度にしていきたい。なお、2000年以降短大卒採用は行っていない。
- 離職：全体として離職率は非常に低く、特に高卒者は低い。

(2) とくに高卒採用について

- 1992年が高卒採用のピークであった。当時は現業職（オペレーター、製品検査）がメインだが事務職もいた。現在は現業職のみである。
- 以降1994年～1997年、2000年と2001年は高卒採用を休止したが、2002年以降高卒をだいたい10名程度採りつづけるようにしている。これは各工場1人程度の配属というイメージである。
- 採用再開の理由：アウトソーシングを進めた結果、現場から技能継承に関する危機感があがってくるようになり、技能継承のコア及び幹部社員として高卒採用が必要だと判断したためである。
- 高卒採用者への期待：92年頃は、ラインの1人として一人前になってほしいという期待であったが、採用再開後は技能伝承のコア、工場の管理を含め、幹部としての活躍を期待している。
- 大卒者には、ものづくり以外でも営業・販売や研究開発職等における活躍を特に期待しているが、やはり、製造現場の幹部候補としては、早い時期に入社し、様々な機械の特性を学んだ高卒者に期待している。
- 高卒者の採用活動：福井県下の10数校と昔からつきあいがあり、採用を休止した時期があっても、よい関係は崩れていない。優秀な生徒が2倍程度紹介されてくる。高校の先生方には、しっかりと挨拶ができ、礼儀正しい人がよいと伝えている。運動系の部活等組織にいた経験がある者が工場でもなじみやすい。
- 高卒者の離職：ここ2～3年ひとりもやめていない。採用人数が減った分、工場長自らが十分にサポートし、工場全体としても高い期待をもって目をかけて育てていこうとしていることもモチベーションを維持・向上させている要因のひとつではないか。
- 高卒者に対する印象：やや線が細くキャラクター性が弱くなってきている印象がある。

3. 入社後の育成（おもに高卒採用者について）

- 新規高卒者は欠員補充ではないので、将来の戦力としてある程度余裕をみて大事に育て

ている。

- まず、入社後2週間本社で集合研修を行い、4月下旬に各工場に配属される。その後の育成は基本的に各工場に任せているが、5・6月の少なくとも2ヶ月間程度は交代勤務ではなく、日勤で、一つの機械にかかりきらせるのではなく工場の全体像や安全面の知識を身につけさせてほしいと依頼している。現場では30歳半ば過ぎの係長が指導担当者としてついている。その後のローテーションの頻度は各工場さまざまである。工場間の異動もある。
- 一人前になるまで：3交替制であるため、機械のローテーションのメンバーに欠員が出た場合にいろいろな機械が使いこなせること、納期をみながら生産計画をたてることなどトータルの管理を各係の代表として行う係長になるのにだいたい12～13年かかる。

(調査日：2004年8月20日)

3.5 食料品製造業E社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：ビール・医薬品等の製造・販売

設立：1907年

資本金：1,020億4,579万円

正社員数：5,771名（2003年12月現在） 平均年齢40.7歳，平均勤続年数17.9年

売上高：961,830百万円（2003年3月），999,920百万円（2002年3月），
1,028,403百万円（2001年3月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- 酒類市場の成熟に伴い、近年医薬品がのびている。医薬事業はまだのびしろがあり、今後も拡大予定である。

(3) 雇用形態別従業員数

- 正社員数は5,771名である。
- 非正規社員の人数は正確に把握していないが、全社では約400名程度である。正社員を活かす方針であり、非正規社員は正社員退職時の補充と考えている。
- 業務委託の活用：2000年頃から業務委託の活用が進み、現在工場の敷地内の仕事の半分以上は業務委託となっている。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-9 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1992年4月	2004年4月	今後の 採用計画
正社員	A.正社員計 (B+C)	590名	164名	維持
	B.新規学卒者計	480名	137名	維持
	高卒	101名	17名	維持
	大学・大学院・短大・ 高専卒	379名	120名	維持
	専門学校卒		0名	維持
C.中途採用者計	110名	27名	維持	

(出所) E社提供資料

- 要員計画は、現場の声を聞き、工場と調整しながら本社主導で生産統括・人事担当が決める。
- バブル前後は全体の採用数を増減させていたが、今後5年くらいは業績に係わらず130～140人程度を維持し将来の基幹要員を確保しようとしている。酒類市場の成熟に伴い、配属先は医薬カンパニーが多くなっている。
- 一般事務の採用は休止している。事務は集約、コンピューター化が進み、総量が減ったため、正社員の補充をしなくてもよい状態である。なお、派遣はごく周辺業務をわずかに担うのみであり、基本的には短大卒・大卒・高卒の既存社員が現在も事務作業にあたっている。既存社員の業務のレベルは、作業の段取りをする基幹作業から単純作業まで幅広いが、高卒で基幹作業を担っている人もいる。
- 中途・新卒の比率：新卒がメインである。
- 学歴別の比率：高卒20名程度、大学・大学院・短大・高専卒120名程度であり、今後も維持を予定している。なお、医薬カンパニーの研究開発・MR・営業要員は大卒以上である。
- 離職：人を大切に育てる風土によるためか、全体として離職率は非常に低い。

(2) とくに高卒採用について

- 1992年が高卒採用のピークであった。当時は本社や営業所の事務と工場ラインに配属しており、前者の方が多かった。現在は工場だけの配属である。
- 80年代の工場ラインの効率化（機械化・コンピューター化）に伴い、退職者の補充はせず採用をゼロにし、工場の要員を絞った時期があった（92年よりも前にゼロの時期があり92年のピークを経て95年にもう一度ゼロになった）。しかし年代別の要員構成を見直し、技能伝承の面からここ10年程度は基幹要員として20名程度を採り続けている。

- 高卒採用者への期待：工程管理，オペレーター，業務委託のリーダーとしての役割を期待している。この役割は短期契約社員や業務委託で代替することは考えていないが，短大や大学卒で代替することはまったく考えていないわけではない。ただし，期待する人物が高卒で採れる間は代えるつもりはない。
- なぜ高卒者を採用するか：仕事のマッチングが最大の理由である。大卒は新しい技術開発向きが多く，高専卒は技術サポート等を好む傾向がある。工程管理やラインの仕事等はものづくりが好きであることがなによりであり，また日々新たなことを行うのではなく，一つひとつにきっちりと丁寧に取り組み，経験を蓄積して技能を身につけていく仕事に高卒者の思考があっていると感じる。即ち，高卒者の魅力はコスト面ではなく，「ものづくりが好きであること」，「持久力」，「継続力」であると考えている。
- 高卒者の採用活動：工場の総務部が，地域の高校・ハローワークとの関係をもって採用活動を行う。採用する高校の数は増やしている（工業・商業・普通科と様々）。2人採用したい場合に4人推薦を受け選抜するという形が増えている。とくに要請がなければ，インターンシップや工場見学等は行わない。
- 高卒者の離職：20人中1年に1人程度しか辞めない。地域に根差した工場づくりをしており，地域の代表のような形で高い動機づけを持って入社する者が多いこと，多少つらいことがあっても地域の人たちからの応援も得られることによるものだと考えられる。
- 高卒者に対する印象：世の中全体では優秀な人が少なくなったと感じるが，当社にくるレベルは変わっていない。
- 高卒者の採用活動のポイント：上記の高卒者に求める能力が高校の先生にしっかりと伝わっていることがポイントであり，地域での高校の先生との信頼関係が重要だと考えている。

3. 入社後の育成（おもに高卒採用者について）

- 昔はいろいろな仕事を経験させ，身体で覚えさせて育てていたが，現在は業務委託の活用が進み，高卒正社員の仕事は工程管理・オペレーター業務しか残っていない。しかし最初の1年くらいは現場作業を体感させてから，工程管理等の研修を行うようにしている。
- 80年代くらいまでの育成の流れ：OJTメインでひとつの職場で様々な仕事を経験させ，4～5年で別の職場にうつるといのがよいキャリアと考えられていた。3～10年上の先輩が指導担当として密な指導を行っていた。
- 現在の育成の流れ：入社後3ヶ月の新人研修を経て，最低1年間は現場を経験させる。職場の統合が進んでおり，例えば醸造工程であれば4つの職場を集中管理するようになっており，3ヶ月ずつ4つの現場を経験させる。工場にゆとりがなくなったこと，より早期に全体的な工程管理を学んでほしいという期待から，Off-JTも充実させている。Off-JT

3ヶ月→OJT1ヶ月等適宜組み合わせている。2年目から工程管理やオペレーターとしての仕事をさせるようになる。なお、高卒正社員のベテランが指導担当として仕事上の指導にあたるだけでなく、様々な相談相手となる。さらに育成担当副工場長が年に2回は面談を行ってフォローしている。

- Off-JT（テクニカルアカデミー）：集中管理を進めた結果、コンピューターや知識ではできないOJTで覚えさせてきたことがおろそかになったという反省があったこと、また工場の中で教えられる人が少なくなってきたこと、さらに新卒者への期待のレベルが高まる一方で早期戦力化が必要になったことから、90年代に設立した。高卒の技能、大卒の技術教育を担う。テクニカルアカデミーで同期が定期的集まることになり、コミュニケーションの場にもなっている。

（調査日：2004年7月16日）

3.6 化学製品製造業F社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：インテリア製品の製造・販売

設立：1919年

資本金：68億55百万円

全労働者数：887名（2004年8月現在）

売上高：55,182百万円（2004年3月）、55,245百万円（2003年3月）、
55,748百万円（2002年3月）、61,947百万円（2001年3月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- 床材のメーカーとしてスタートし、トータルインテリアメーカーを目指し、壁・窓まわりに進出してきた。
- 現在プラスチックの床材が売上の40%、カーペットやカーテン等繊維系の商品が35%である。床材・カーペット等の得意分野を維持するとともに、壁紙やカーテン等後発分野を拡大していきたい。

(3) 雇用形態・性別従業員数

図表Ⅲ-10 雇用形態・性別従業員数

	全労働者数	正社員	非正規社員※工場は含まない		
			パート・アルバイト	契約社員	派遣労働者
全体	887名	774名	21名	21名	71名
男性	626名	618名	4名	3名	1名
女性	261名	156名	17名	18名	70名

（出所）F社提供資料

- 正社員数は 774 名であり、平均年齢は男性 42.2 歳、女性 32.7 歳である。ピーク時は約 1,400 名であったが、その後 2000 年にいったん新卒採用をゼロにし、希望退職を募るなど社員数を絞ってきている。
- 非正規社員の仕事：表内の分はデスクワークであり、事務が中心である。工場分は各工場の人事担当が把握している。
- 正社員と非正規社員の比率：業務内容を分析し、非正規社員の比率を高めていく予定である。既に事務部門は IT 技術によって効率化が進み、派遣労働者が台頭している。
- 請負の活用：4～5 年前から各工場の人事担当の裁量で、工場で請負を活用しはじめ、現在全体の 1 割以上を担っている。今後もこの割合を維持していく予定である。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-11 採用実績と今後の採用計画

		1990 年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1991 年 4 月	2004 年 4 月	今後の 採用計画
正 社 員	A.正社員計 (B+C)	178 名	27 名	維持
	B.新規学卒者計	92 名	15 名	維持
	高卒	12 名	6 名	維持
	大学・大学院・短大・ 高専卒	80 名	9 名	維持
	専門学校卒	0 名	0 名	維持
	C.中途採用者計	86 名	12 名	増加
非 正 規 社 員	パート・アルバイト	—	—	増加
	その他	4 名	1 名	増加

(出所) F 社提供資料

- 91 年頃はバブル期で大量採用していたが、近年 15 人程度の採用であり、今後も維持していく予定である。なお、派遣への代替が進んだため、短大や大卒女性等の一般事務職を採らない年がでてきている。採っても 3～4 人である。
- 総合職（大卒以上）・一般職（短大卒以上）・技能職（高卒以上）でコース別採用を行っている。一定の職能資格になると（だいたい 26 歳くらいから）試験を受けて技能職・一般職から総合職に転換することができる。
- 中途・新卒の比率：近年中途採用を増やしてきているが、新卒がメインであることには変わらない。
- 中途採用：専門スキルを持った人を社外から採用するものと、製造部門のパートの正社員登用、事務部門の派遣の正社員登用が含まれている。中途採用は学歴不問なので、高

卒も含まれる。

- 学歴別の比率：2004年4月は高卒6名，大学・大学院卒9名であり，今後もその比率を維持していく予定である。
- 離職：アットホームな企業風土によるためか，学歴によらず3年で10%程度と低い。男性正社員では定年を迎えるまでに多くの者が残っている。

(2) とくに高卒採用について

- 1991年が高卒採用のピークであり12名採用した。以後新卒採用を一切行わなかった2000年を除き，概ね一桁の採用である。1991年当時は現業+事務職であり，現在は現業職のみである。ただし，希望者は少ないものの，入社後総合職に転換して活躍する者もある。
- 高卒採用者への期待：90年代初頭よりも，期待する仕事の幅が広がってきている。工場の要員を絞っている上，以前は大量生産だったが，近年は多品種少量生産であり，これに対応できる多能工として，複数のラインの仕事ができるようになってもらいたい，そしてその技能を継承して行ってほしいと思っている。また，各工場には，工場長－課長－係長－主任－主任補というピラミッドがあるが，マネジメント能力があれば係長クラスでの活躍も期待している。
- 今後，直面してみなければわからないが定年延長により新卒を採りにくくなるのではないかと懸念しているが，全社として技能継承のために基本的に高卒新卒採用は続けていく予定である。
- 高卒者の採用活動：これまでは，工業高校との関係が深かったが，最近は普通科を含めて高校側から採ってほしいという依頼がくるようになり，人物本位で採用している。協調性を重視しており，学校にも望む人物像は伝えている。よい人材が推薦されてきており，ある程度満足している。過去からの学校とのつながり，需給バランスがあるので今後も技能職は高卒採用とする予定である。
- 高卒者に対する印象：体育会系のクラブに入っていた者が多く，礼儀正しく協調性もある。

3. 入社後の育成（おもに高卒採用者について）

- 入社後3日間合宿でマナー研修を行った後，工場で2週間合宿による安全教育を行う。技能職の2週間の合宿は初めての試みであるが，同期同士でコミュニケーションをとってもらうこと，チームワークを深めることを目的として行った。その後配属となり，OJTメインで育成していく。
- 配属後は工場ごとに育成責任を持たせている。多能工化が進んでいるので以前よりもローテーションで確実にまわしていくようにしている。聞かなくても一人でだいたい仕事ができるようになるのに10年弱かかる。

（調査日：2004年8月19日）

3.7 化学製品製造業 G 社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：合成樹脂，樹脂製品，化成品，合成繊維，食品，医薬品・医療機器，電子材料，合成繊維の製造および販売

創立：1949 年

資本金：330 億 46 百万円

全従業員数：3,480 名（2004 年 8 月現在，除く出向社員）

売上高（連結）：400,200 百万円（2003 年 3 月），372,200 百万円（2002 年 3 月），
355,500 百万円（2001 年 3 月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- 創立当初から高分子・発酵・合成の 3 つの技術をベースに，多様な事業を展開してきたが，現在は既存事業の強化を図るとともに，ライフサイエンス，エレクトロニクス，機能性材料・高機能性樹脂関連事業を高付加価値事業として位置付け，発展させていく。
- 1997 年頃からグローバルな規模で競争が激化する中，効率化政策に重点をおき，要員については採用抑制気味であったが，事業の将来展望の目処付けのもと，2004 年より成長路線へ戦略転換を行い，研究職，製造職を中心に要員の拡大を図りつつある。

(3) 雇用形態・性別従業員数

- 全従業員数は 3,480 名（除く出向社員）である。うち正社員が 3,140 名（男性 2,910 名，女性 230 名。製造職が 1,200～1,300 名），非正規社員（嘱託社員 100 名，派遣社員 240 名）となっている。正社員の平均年齢は約 40 歳，平均勤続年数は 18～19 年である。
- 今後は正社員，非正規社員とも増加させ，全体の要員を増やしていく方向にある。
- 非正規社員の仕事：製造，研究，スタッフ業務など多岐にわたる。
- 請負の活用：国内 4 工場において，要員構成は製品により異なるが，各工場の勤労部門・人事部門の管理のもと，最近は多いところでは 5 割以上請負を活用しており，今後も増える見込みである。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-12 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用数が最大であった年： 1998年4月	2004年4月	今後の採用計画
正社員	A.正社員計 (B+C)	不詳	103名	維持
	B.新規学卒者計	133名	54名	維持
	高卒	61名	0名	増加
	大学・大学院・高専卒	72名	54名	維持
	専門学校卒	0名	0名	維持
C.中途採用者計		不詳	49名	維持

(出所) G社提供資料

- 採用数は、1990年頃から増やし、1998年をピークに、その後は抑制している。今後は要員増の方向であり、今後3年間は100名程度の採用を継続する予定である。
- 中途・新卒の比率：近年製造職、研究職を中心に中途採用が増えてきている。
- 中途採用：要員ニーズは製造職、研究職が強く、その背景はライフサイエンス、エレクトロニクス関連事業に関わる生産強化、研究強化にある。人材要件は、製造職については業務に関わる基本的な知識（化学系、機械系、電気系）や経験、および仕事に対する前向きな姿勢、粘り強さ、コミュニケーション力を、研究職についてはこれに加え、当該専門分野に関わる高度な専門性を重視している。いずれも学歴不問である。なお、製造職は30歳前後の高卒者が多い。
- 学歴別の比率：2004年4月は高卒0名、大学・大学院・高専卒が54名であるが、今後高卒採用を再開し継続していく予定である。なお、1990年代前半は高卒採用数が大卒採用数を上回っていた。
- 学歴別の仕事：大学卒以上は事務、研究、技術業務、高専卒は製造、設備業務、高卒は製造業務が主な仕事となっている。
- 離職：新卒採用では高専・大卒は3年で1割程度、高卒者の離職率はそれに比べ、やや高い。中途採用では、特に製造職が高く、1年以内に2～3割程度である。

(2) とくに高卒採用について

- 採用数全体のピークは1992年頃であるが、高卒採用は1998年がピークであり61名採用した。以降2001年まで数を絞りながらも採用を継続していたが、2002年～2004年は採用を休止していた。2005年4月より採用を再開予定である。高卒者は製造職として採用するが、入社後はこれに限定されず、本人の希望・経験・適性により、技術、生産管理、研究、事務等への異動が可能であり、キャリアは多様である。
- 高卒者への期待：高卒者への期待はモノづくりの第一線を支えることである。但し、昨今のモノづくりは高度化・複雑化しているため、現状に満足することなく専門力を強化

するなど自らの能力開発の機会を継続的に求めて欲しい。

- 高卒採用を休止した理由：効率化政策を背景とした採用抑制傾向に加え、顧客ニーズの多様化、技術革新のスピード化等に伴う製造業務の高度化・複雑化に対応するためにはより高度な専門性が必要との判断のもと、製造職の採用は高専卒者に比重を移した。
- 高卒採用を再開する理由：ライフサイエンス、エレクトロニクス関連事業の需要増に伴い製造職の要員ニーズが急激に高まる一方、高専卒者の大学編入など進学率が上昇するとともに、若者のモノづくり離れ傾向が強まり、高専卒者のみでは製造職の要員確保が極めて困難になった。
- 再開にあたっての課題：4年間の採用中止期間があるため、入社後の育成システムを再構築する必要がある。特に、製造現場の高度化・複雑化への対応として専門力の強化を図るとともに、モノづくり離れなどを背景とした早期退職を未然に防ぐことが重要課題である。
- 高卒者の採用活動：工業高校を中心に行っている。4年間の採用中止期間があるため、高校の状況把握、高校との関係再強化から取り組んでいる。人材要件は、仕事に対する前向きな姿勢、粘り強さやコミュニケーション力などを重視して進める。
- 高卒者に対する印象：高卒者に限らず、若者全般にモノづくり離れ、交替勤務離れが進んでいると思われる。「石の上にも3年」と言われるが、どのような仕事であれ、やりがいや楽しみを感知するには一定の時間と努力が必要と考えるが、この点においては確実に耐性が低下している印象を受ける。

3. 入社後の育成（おもに高卒採用者について）

- OJT を促進するため、若手先輩社員からマンツーマンで指導させる指導員制をとっている。1年目は初任研修と位置づけ、OJT 目標書を上司・指導員・受講者で共有しながら基本的な仕事の進め方や専門スキルを体得させる。
- Off-JT は、工場独自に必要な知識・スキルを習得させていたが、今後はこれに加え、早期退職防止も視野に入れ、仕事観の醸成や同期同士あるいは先輩社員との人間関係強化を狙ったプログラムも導入する予定である。
- 人事制度は成果・能力主義をベースにしており、長期に人材を活用していくことを第一におき、その上で学歴・年齢を問わず、能力がある者には機会を与え、成果をあげた者には報酬で報いる仕組みとしている。但し、若手社員については成果の賃金への反映を比較的緩やかな設計とし、能力開発にウェイトをおいた運用を行っている。特に、入社後1年間は初任研修として位置付け、同期に賃金の格差は設けず、社会人としての素養や基本的な仕事の進め方を徹底して習得する期間としている。

（調査日：2004年8月19日）

3.8 陸運業 H 社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：運輸・倉庫業

創業：1950年に総合電機メーカーのグループ子会社として発足した。

資本金：168億200万円

全労働者数：2,800名（単体，2004年6月現在）

売上高：193,201百万円（2003年3月），196,878百万円（2002年3月），

211,304百万円（2001年3月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- 親会社グループの大型商品の物流がメインであったが，親会社グループの苦戦を背景に，1985年以降親会社グループ外の取引の受注拡大に注力し現在では，グループ以外の売上が全体の売上に対し6割超を占めるようになった。
- 1995年頃，トップと現場の声をもとに，グループ全体の役割分担の再検討を行い，本体は実際にお客様と顔をあわせる営業と現場との調整業務，グループ子会社は安定的に作業を消化する役割と位置づけ，積極的に現場作業部門のグループ子会社への業務移管を行い人件費の軽量化を図った。
- 今後，システムの開発力とその正確な運営力を生かし，より小型で消費者に近い商品（コンビニ等流通系事業）や，医療福祉系に関する3PL事業の比重を高めていく予定である。

(3) 雇用形態・性別従業員数

- 単体での全労働者数は2,800名（男性2,523名，女性277名）である。うち正社員が2,759名（男性2,523名，女性277名），非正規社員（概ね事務系の準社員）が41名（男性7名，女性34名）となっている。正社員の平均年齢43歳，平均勤続年数25年である。
- グループ全体では正社員4,500（減少傾向），正社員以外10,000（増加傾向）である。
- グループ全体の正社員以外の内訳はアルバイト・パート6,000（倉庫内の単純な仕分け等，主婦メイン），地域ごとに委託している運送業者の従業員4,000である。特殊技能や経験・知識を必要とする作業案件（重量物輸送・据付のような機工系作業）が減り，より自動化の進んだ倉庫内軽作業が増加し，荷扱いに対して知識や経験があまり必要なくなってきたことからアルバイト・パートの活躍の場が広がった。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-13 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1992年4月	2004年4月	今後の 採用計画
正社員	A.正社員計 (B+C)	302名	46名	維持
	B.新規学卒者計	276名	45名	減少
	高卒	196名	0名	維持
	大学・大学院・短大・ 高専卒	67名	45名	減少 (30~35)
	専門学校卒	13名	0名	維持
C.中途採用者計		26名	1名	増加 (約15)

(出所) H社提供資料

- 新卒採用数：1995年頃のグループ全体の役割分担見直し以降、業況に係らず年齢バランスの維持を考慮して、年間50名採用を維持しようということになった。つまり、要員計画は売上げや業績、現場のニーズによって決まるわけではなく当面一定である。
- 中途・新卒の比率：現在新卒メインであるが、今後若干新卒減少、中途増加を予定している。親会社グループに支えられていた頃は社内で育成する余裕があったが、グループ外との取引が増えたことに加え、今後医療系等新規分野に進出するにあたり、中途のウェイトを高めたいと考えている。いろいろな業界で苦労した経験も重要である。
- 学歴別の比率：大卒者等と高卒者、それぞれメインとなる仕事内容が分かれている傾向があり、高卒者が主に担当していた現場管理業務に新人を投入する社内ニーズが減り、より営業専門部門や技術研究開発部門への社内ニーズが増加したため、95年頃から高卒採用は原則として休止した（減少傾向ではあるが高卒採用実績はその後もあり）。今後も大卒・高専卒を中心とした採用を予定している。

(2) とくに高卒採用について

- 1992年が高卒採用のピークであった。高卒で採用した者は事務職女性が多く、現在はほとんど残っていない。男性については運転手や倉庫の荷扱い等の技能系として採用していたが、転職した者が多く、こちらも現在残っている者は少ない。本体で活躍しつづけている者は、現場管理者となっている。なお、高卒者はもともとミスマッチが多く、定着率はよくなかった。
- 高卒採用を休止した理由：1995年のグループ全体の役割分担の見直しにより、技能系は本体（当社）から国内13社の陸運関係のグループ会社に移管（転籍もあった）し、当社では技能系の採用はしなくなった。また、事務職は準社員等が担うようになっており、もともと高卒新人が担当する現場管理部門関係の簡易事務要員としての採用ニーズはなくなってきた。

- また、もともと高卒がメインとして担っていた仕事をグループ会社に移管したわけだが、現在グループ会社でもコスト、運営・機能面から高卒者はほとんど採用していない。運転業務は競争力を考えて地域の運送業者への委託や主要拠点間の路線は他社との業務提携にシフトし、倉庫内業務は薄利多売の商品を扱うようになってきたことに伴い正社員から主婦パートにシフトしたためである。また、現場管理者については、早期に現場力を強化する必要性から大卒者を充てるようになった。よって、グループ全体としても今後高卒者の採用ニーズが拡大することは予想されない。
- グループ内の物流が大半を占めていた時期は、安定受注で急速な変化を求められない状況と言えたが、現在は本体としては「より早期に現場を維持」することが重要になってきた。多面的に仕事ができる「小さな経営者」を育成したいと思っている。こういう期待には、高卒者よりも専門的研究を経てきた大卒者の方がより応えられるのではないかと考える。
- 大学4年間で、いろいろなゼミやサークルで様々な人とコミュニケーションをとったり、考える経験を積んでいるか否かということが大きい。

(調査日：2004年7月13日)

[追記]

なお、H社は調査後、大きく採用計画のあり方を見直し、従来主流を占めてきていた大卒一辺倒の採用計画から、外国人、障害者雇用等の多種多様な人材の雇用・活用を人材施策に盛り込んでいる。その一環として、現場部門を中心とした受け入れニーズに高卒新人のニーズもあることから、高卒新人の採用についても前向きに検討している。

3.9 小売業I社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：ホームセンターの経営

設立：1952年

資本金：149億4,800万円

全労働者数：11,229名（2004年6月現在）

売上高：165,777百万円（2003年3月）、159,608百万円（2002年3月）、
157,569百万円（2001年3月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- もともと石油販売からスタートしたが、関連事業は横ばいで、現在は拡大したホームセンターの売上が9割を占める。
- 1997年に財務状況改善にあわせ、店舗の人員体制の見直しを実施した。
- 現在ホームセンターは189店あるが、今後小型店をスクラップしながら、宮城から兵庫

の範囲で店舗数を増やしていく方針である。

(3) 雇用形態・性別従業員数

- 全労働者数は 11,229 名（男性 3,221 名，女性 8,008 名）である。うち正社員が 1,471 名（男性 1,471 名，女性 56 名），パート・アルバイトが 9,625 名（男性 1,798 名，女性 7,827 名）となっている。正社員の平均勤続年数は約 11 年である。
- 平均的な店舗の人員構成：正社員 10 人，パート・アルバイト 60～80 人といった規模であり，70～75%がパート・アルバイトとなっている。正社員は発注からクレーム処理まで担当部門全体をみているが，パート・アルバイトは部門の中でもより小さな単位を担当している。
- 正社員とパート・アルバイトの比率：正社員は減少傾向にあり，パート・アルバイトは増加傾向にある。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-14 採用実績と今後の採用計画

		1990 年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1993 年 4 月	2004 年 4 月	今後の 採用計画
正社員	A.正社員計 (B+C)	117 名	100 名	維持
	B.新規学卒者計	117 名	94 名	維持
	高卒	45 名	0 名	維持
	大学・大学院・短大・ 高専卒	52 名	94 名	維持
	専門学校卒	20 名	0 名	維持
	C.中途採用者計	0 名	約 100 名	維持
非正規社員	パート・アルバイト	27 名	635 名	維持
	その他	1 名	0 名	維持

(出所) I 社提供資料

- 要員計画は経営計画（予算）と各店舗の状況を加味して立案している。
- 中途・新卒の比率：以前は新卒メインであったが，現在新卒と中途を同数程度採用しており，今後も維持する予定。社内全体では新卒が 6 割，中途が 4 割程度いる。
- 学歴別の比率：社員の一体感を重視し，学歴別に仕事は区別しておらず，教育制度も共通である。1997 年の店舗の人員体制見直しに伴い，高卒採用を休止しており，今後も今のところ大学・高専卒のみの採用を予定している。
- パート・アルバイトの正社員登用制度：なし。正社員希望者は中途採用にて応募を受け

付けている。特にパート・アルバイト経験があるから有利ということはない。中途 100 名のうち数名はパート・アルバイト経験者であり、そのうち高卒は 1 人程度である。

(2) とくに高卒採用について

- 1993 年が高卒採用のピークであった。
- 高卒採用を休止した理由：1997 年に大卒と比較して即戦力になりにくいこと（立ち上がりに時間がかかること）、離職率が高いこと（3 年で 50%程度であった）という理由から、高卒採用休止を決めた。また、必要な人員が大卒者で賄えるようになってきたという事情もある。
- 大学 4 年間友達と遊んでいるか否かが大きい。中学高校時代の仲間との関係のみで（結果的に転勤をしたくない等の希望も出てくる）、自分の世界にこもりがちであり、新たな人間関係を構築する能力が弱い傾向がある。店舗が忙しくなっており、最初の 3 年間で社会人になりきれないと、だんだん孤立して居場所がなくなるということになる。
- 現在、高卒で正社員採用して活躍している人も多い。概ね 1~2 年大卒者よりも昇進が遅くなるが、仕事の面でも育成の面でも学歴問わず機会は一律であり、店長として大卒者を指導している人もいる。大卒者よりも下積みが長い分、指導に長けているともいえる。

（調査日：2004 年 7 月 14 日）

3.10 銀行業 J 社

1. 企業概要

(1) 概要

事業内容：普通銀行業務

設立：1920 年

資本金：1,882 億 2 千 3 百万円（2004 年 3 月）

全労働者数：7,358 名（2004 年 5 月現在）

経常収益：247,415 百万円（2004 年 3 月）、238,263 百万円（2003 年 3 月）、
260,450 百万円（2002 年 3 月）

(2) 業況と経営戦略の特徴

- 1999 年頃に業績が悪化、公的資金を導入した。全体の経費削減、リストラクチャリング、営業力・収益力強化を進め、公的資金を完済し、これから組織をさらに活性化していくとしている。
- 地元にて全ての経営資源を集中させる方針である。
- お客様との直接対話を重視し、支店を増やしていく予定である。

(3) 雇用形態・性別従業員数

図表Ⅲ-15 雇用形態・性別従業員数

	全労働者数	正社員	非正規社員	
			パート・ アルバイト	派遣労働者
全 体	7,358 名	3,560 名	388 名	3,410 名
男 性	2,366 名	2,309 名	0 名	57 名
女 性	4,992 名	1,251 名	388 名	3,353 名

(出所) J社提供資料

- 非正規社員の活用：ローコスト・オペレーションに向け、1995年頃からテラーや第2線の事務を派遣にシフトしていった（ローカウンターテラーは正社員）。グループ会社・関連会社として派遣会社を擁している。また、1998年頃から定期的な集金等の渉外業務でパートを活用している。現在、融資決済機能のない各店舗では、支店長、役席、ローカウンターテラー数名だけが正社員であり、残りはパートタイマー・派遣社員である。

2. 採用

(1) 採用実績と今後の採用計画

図表Ⅲ-16 採用実績と今後の採用計画

		1990年以降で高卒採用 数が最大であった年： 1992年4月	2004年4月	今後の 採用計画
正 社 員	A.正社員計 (B+C)	463 名	148 名	維持
	B.新規学卒者計	463 名	148 名	維持
	高卒	88 名	0 名	維持
	大学・大学院・短大・ 高専卒	375 名	148 名	維持
	専門学校卒	0 名	0 名	維持
C.中途採用者計		0 名	0 名	増加

(出所) J社提供資料

- 要員計画は経営企画部門で立案、総合職一般職それぞれの人数が決まり、実際の採用は人事が行う。
- 採用数：1999～2001年は一般職の新卒採用を行わなかった。ここ2～3年は150名程度の採用であり、今後もこの規模を維持する。
- 総合職と一般職の比率：近年総合職50名、一般職100名程度となっている。総合職は転勤があり、幹部候補生の位置づけである。一般職から、試験を受けて総合職に転換することができる。
- 学歴別の比率：現在大学・大学院・短大・高専卒のみであり、今後も変える予定はない。高卒採用は1998年頃休止した。

- なお、今後年間数名ずつ中途採用も行うことを予定している。

(2) とくに高卒採用について

- 高卒者は、1985年頃までは総合職・一般職の両方として採用していたが、それ以降は全て一般職採用となっていた。1992年が高卒採用のピークであり、当時高卒で入社した人は現在も多く残っており、主にローカウンターテラーとして活躍している者が多い。
- 高卒採用を休止した理由：そもそも業績悪化に伴い、一般職の新卒採用自体を行わなかった1999年～2001年のあと、採用が復活しなかった理由としては、IT化等によりそれまで高卒一般職が担っていた単純な事務作業が非正規社員にシフトしたこと、より即戦力志向になってきたため、知識や経験・マナー等の点で短大卒以上の学歴の者を優先するようになったこと、進学率の高まりにより、求める能力を満たす人が大学に進学するようになってきたこと等があげられる。なお、現在新卒150名は高卒まで手を広げなくても必要な人材が確保できている。

(調査日：2004年8月4日)