

### 第3章 企業による新規高卒者の位置づけはなぜ・どのように変動するのか？

#### 1. 問題の所在と本章の構成

本章は、「企業による高卒者の位置づけはなぜ・どのように変動するのか？」という問いに取り組む。この問いが発せるのも、**1997**年にヒアリング調査を実施しているからである。当時の調査をまとめた日本労働研究機構（**1998**）を、今回の**2007**年調査をふまえて改めて読み直してみると、次の3点が指摘でき、そこから新たな課題が喚起される。

第1に、企業（事業所）ヒアリングを基にした分析の掘り下げが少ない。同報告書の第2章“新規高卒者の需要構造の変化”の第4節“求人変化の背景と今後の展望”が、それを基にした分析に相当するものの、わずか**3.5**頁と、生徒の動向や高校の進路指導、あるいは「実績関係」についての分析と比べると、非常に少ない。労働供給側に足場を置き、労働需要側に言及するという教育社会学的なスタイルが展開されている、と言えよう（筒井**2006**）。

第2に同報告書は、調査と執筆がなされた**1997～1998**年の、新卒供給の状況、景気や雇用管理の状況を色濃く反映している。**1997**年は、新規大卒就職者数が新規高卒就職者数に並んだ。また**1997～1998**年は、**1992**年を新規高卒求人数と求人倍率のピークとして、急降下する局面にあり、底を打つのか、もっと下がるのか、不透明であった。さらにまた、基幹社員の絞り込み戦略が、日本経営者団体連盟（**1995**）『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』によって既に「お墨付き」を与えられていた時期でもある。当時のヒアリングの知見でもある、高学歴代替や非正規雇用の積極的活用による新規高卒採用の減少や中止は、これとも整合的であった。かくして同報告書では、ネガティブな論調・見通しが全面的に出ているのだ。

ところが、本書の第1章で確認したように、新規高卒就職はここ5年ほど回復の途にある。この変化は、どのように捉えればよいのだろうか。ネガティブな論調・見通しをまとめた**1998**年時点の分析は、**2008**年という現時点からすると、どのようにリフレクトすべきだろうか。この問いに対しては、事業所ヒアリングを基にした分析の掘り下げを、**2007**年継続ヒアリング先の2時点比較を中心に行うことで答えることができよう。

さて、同報告書に関する指摘の第3点は、それまで通説とされてきた「実績関係」へのアンチテーゼの鋭さである。「実績関係」という「日本の高卒就職の特徴」は、その全体像の一部分を特に強調した理解であった。また従来の理解が該当する面があったとしても、それは歴史的・偶発的な産物であり、そのような構図が当てはまる範囲は現状ではますます狭まりつつある」（同報告書、**104**頁）。「実績関係」そして「学校に委ねられた選抜」（荻谷**1991**）は、相対化された理解<sup>1</sup>が必要であるとの主張は、企業・労働研究の領域からもなされた。佐口（**2003**）は、大手造船A社の**1960**年代～**1980**年代初頭における新規高卒採用について、インタビューと収集資料から、次のような知見を導き出している。①「実績関係」の強弱や範囲が、時々の労働需給の状況に大いに左右されていた、②大量採用時は「下」の1割程度

を選別し、厳選採用時は筆記試験を重視するというように、企業は学校による選抜をさほど信頼していたわけではない。このように佐口は、1社を対象とした「より個別事例に立入った吟味」(23頁)によって荻谷(1991)を相対化した。本章は、中小零細企業を含めた複数の事業所の事例を扱っている。さらに一歩進めて佐口(2003)を相対化できまいか。本章はこれを試みる。

構成は以下の通りである。次の第2節は、1997年調査の対象事業所のうち、2007年継続ヒアリング先について、2時点での比較をする。続く第3節は、2007年調査の新規ヒアリング事業所が、新規高卒採用を再開あるいは継続してきた経緯や、学科選好・指定校制の有無や選抜方法について分析する。そして第4節では、企業見学やインターンシップの実施状況、高卒就職システムへの企業からの要望について述べる。最後に第5節では、本章の知見を整理しつつ、理論的含意と政策的示唆を提示する。

## 2. 継続ヒアリング8事業所の分析

### (1) 比較対照・整理

1997年調査の12事業所のうち、今回も対象となったのは8事業所である(図表3-1)。

図表3-1 1997年調査対象と2007年調査対象との関係一覧

2007調査	事業所名	1997名称	業種	2007資本金	2007正社員数	創業年
○	秋田C社	F社	土木・建築	20百万円	53	1928
○	東京B社	B社	パン製造販売	30百万円	110	1985
○	秋田H社	H社	運輸・自動車整備	96百万円	370	1943
○	秋田G社	G社	スーパーマーケット	50百万円	453	1899
○	島根K社	K社	ショッピングセンター	13.3百万円	186	1981
○	I社	I社	デパート	2368百万円	270	1958
○	東京C社	C社	ホテル業	4000百万円	1100	1980年代
○	埼玉E社	E社	理美容	100百万円	272	1950
×	-----	L社	家具製造	-----	-----	1984
×	-----	A社	製本	-----	-----	1933
×	-----	D社	精密機械製造	-----	-----	1931
×	-----	J社	建設・運輸他	-----	-----	1943

これら事業所の1997年と2007年の、労働需要に関する発言の主要点を、図表3-2に整理した。その比較対象からは、次のことがわかる。

図表 3-2 継続ヒアリング 8 事業所：1997 年・2007 年比較の要点

事業所名	業種	1997 年	2007 年
秋田 C 社	土木・建築	<ul style="list-style-type: none"> <li>1994 年度を最後に大卒に切り替え。</li> <li>女性技術職も現場管理を前提に採用。</li> <li>短卒は専ら地元の工業短大より。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒定期採用（大学・短大）は 2001 年で停止。</li> <li>現場監督として新規高卒採用を考慮中。</li> </ul>
東京 B 社	パン製造販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>大卒採用は駆け引きがありコストが大きい。</li> <li>高卒で活躍できる仕事が多い。</li> <li>高卒の質が落ちたとは感じていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高卒で十分に活躍できる職場である。今後とも新規高卒中心。</li> <li>大卒で工場での製造に就く者はいない。</li> <li>高校生というより親が変わった。</li> </ul>
秋田 H 社	運輸・自動車整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>バスガイドの仕事は適性が極めて重要。適性があれば、学歴・新卒既卒は不問で採用。</li> <li>一般知識も仕事上重要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バスガイドは新卒と中途の両方。新規高卒では日本史含めた筆記試験と面接。</li> <li>結婚退職がどうしてもあるので新卒なら高卒が望ましい。</li> <li>自動車整備部門拡大中。専門卒と中途採用中心。新規高卒は資格取得に時間かかる。</li> </ul>
秋田 G 社	スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年 30 人は高卒が欲しい。</li> <li>今まで大卒がもっと欲しかったが来なかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規高卒は 2003 年 3 月卒を最後に停止。離職率の高さが一因。パート比の増加と高卒採用停止は関係あり。</li> <li>大卒で足りない場合は高卒採用あり得る。</li> </ul>
島根 K 社	ショッピングセンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>定着率が悪いのが悩み。</li> <li>高卒人材のレベルアップが必要だが、応募者の質が悪い。</li> <li>今後も 5-6 年は高卒採用継続。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005 年 3 月卒の 5 名を最後に、新規高卒は停止。高卒が質的に採用できないわけではないが、新卒・既卒を問わず離職率が高いので、4 月入社まで待てない。</li> </ul>
I 社	デパート	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後 10 年くらいしか高卒は採れなくなるだろう。</li> <li>高卒は減らして短卒を増やす。</li> <li>離職が早く人件費削減になっている。だが 3 年では元が取れない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2002 年に全ての新卒採用を一時停止、翌年復活、2005 年に一桁に絞り込んだことを契機に新規高卒は停止。専門・短大・大卒から採用。</li> <li>女性の平均勤続年数が 10 年くらいに。</li> </ul>
東京 C 社	ホテル業	<ul style="list-style-type: none"> <li>高卒はレストランの給仕・会計。</li> <li>高卒から専門卒・大卒シフトの方針。</li> <li>1997 年入社の新卒社員 47 人中 22 人は契約社員。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1999 年最後に新規高卒採用は停止、2007 年再開。</li> <li>基本的に新卒は正社員採用に戻した。</li> </ul>
埼玉 E 社	理美容	<ul style="list-style-type: none"> <li>理美容の専門学校卒は教育し直しになる。新規高卒が良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2003 年の法改正で専門卒の採用に注力するも、賃金が高く接客力に乏しいため、素直に覚える高校生に回帰。</li> </ul>

a) 新規高卒の位置づけは、業種によって違いが大きいようである。とりわけ小売業では、高卒採用の縮小が激しい。秋田 G 社は、1997 年には「毎年 30 人は高卒が欲しい」と言っていたのが、2007 年には、新卒採用は大卒・短大卒にシフトしている。島根 K 社は、新卒・既卒を問わず離職率が高いので、4 月入社まで募集を待てないことに言及している。デパートの I 社は、もはや新規高卒は念頭にない、といったところである。最後の高卒採用は、

秋田G社、I社、島根K社の順に、**2003**年3月卒、**2004**年3月卒、**2005**年3月卒、となっている。

- b) **1997**年に見られた高学歴代替や非正規雇用代替は、必ずしも一方向的・不可逆的なものではない。例えば、土木・建築業の秋田C社は、「レベル的に合わなくなった」「やはり質の問題」があるため、**1994**年を最後に大卒・短大卒に切り替えた。しかるに**2007**年は、「社内の活性化という意味も含めまして、高卒の方も考えてはいる」。また、ホテル業の東京C社も、**1997**年では大卒・短大卒・専門卒へとシフトする方向にあり、新卒契約社員採用を「成功」と見なしていたものの、**2007**年には新規高卒採用を再開し（**2008**年3月卒対象）、新卒は基本的に正社員採用に戻している。
- c) 新規高卒選好が根強く残っているのは、パン製造販売の東京B社、バスガイドの秋田H社、理美容の埼玉E社、である。その理由として、高卒でも十分に活躍できる職場（東京B社）、結婚退職を考慮した場合のより長い勤続年数（秋田H社）、安価で素直な労働力（埼玉E社）、といった点が指摘されている。

以上3点——a)「大卒が販売職に就くようになった趨勢とインパクト」、b)「雇用代替の可逆性と雇用管理の試行錯誤」、c)「新規高卒選好の根強さ」について——深めていこう。

## （2）大卒販売職の趨勢とインパクト

### ①大卒販売職のマジョリティ化

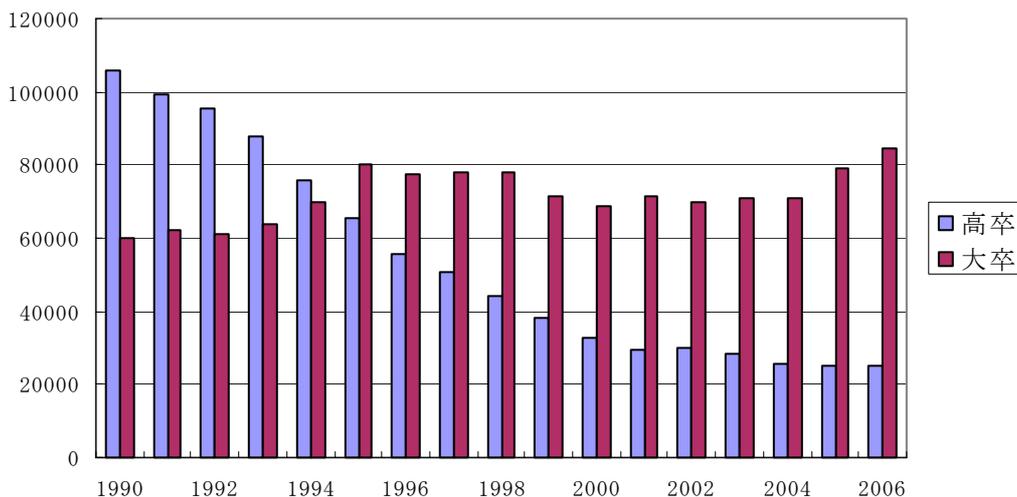
**1980**年代前半、某有名女子大学の就職体験記に、大手デパートに採用された学生が〈周りの人に「大学出て“売り子”か?」と言われた〉という趣旨のことを書いている。もっともこの時期、大学を卒業して販売的職業に従事することは、潮木（**1978**）の指摘にあるように、既に珍しいことではなくなっていた。潮木は、**1961**年3月卒と**1971**年3月卒の新規大卒者を比較し、販売的職業に就く者が**12.3%**から**19.2%**へと増大したことを指摘している。因みに、その後の販売的職業就職者の構成比は、今日まで2割前後で推移してきている。

本章の主旨において、注目すべきポイントは、販売的職業就職者の新規高卒と新規大卒の数の推移である。「新規大卒で販売職に就くのは珍しくない」ということと、「新卒販売職のマジョリティはどの学歴なのか」ということは、別問題である。新規大卒販売職のインパクトについて掘り下げる前に、まずそれを確認しよう。それには、文部科学省『学校基本調査報告』を活用すればよい。加工の結果を図表3-3に表した。

ここから得られる興味深い発見は、販売職で就職した新規高卒と新規大卒の数が逆転した時期である。すなわち、販売職に関して新規大卒が新規高卒を上回ったのは**1994**年、いわゆる「就職氷河期」なのだ。この年に関しては、従来、大卒が行かなかった中小零細企業への大卒就職者の増加について、指摘されることが多い。それに加えて、新卒販売職に関するターニング・ポイントでもあったのだ。本章の第1節でも述べたように、**1997**年は、新規大

卒就職者数が新規高卒就職者数に並んだ。ただし販売職に関しては、すでに **1994** 年の時点で、大卒が高卒を上回っていたのである。それ以降、新規高卒販売職は減少の一途をたどり、秋田G社、I社、島根K社が高卒採用を中止した時期（**2003～2005**年）には、大卒販売職のわずか3分の1程度となっている。

図表3-3 販売職で就職した新規大卒・高卒者数の推移



## ②大卒販売職の選好と企業の要請

このようにしてマジョリティ化した大卒販売職に対する企業側の要請は、やはり高卒販売職に対するそれとは異なる。秋田G社でもI社でも、大卒は管理監督者ないし経営幹部となることが大前提である。

ポスレジといってスキャンするだけで、昔は手打ちだったんですね、それも必要ないということですから、ちょっと訓練すればパートナー社員 [=パート社員] も十分できるということで、だったら、それを管理する人と考えた場合、より近いのであればやはり大卒じゃないかというふうに。

もう入るときから店長をやるんだぞという話もずっとしますから、本人たちもそのつもりで、部門長 [精肉、鮮魚、など] というのはあくまでもプロセスだと。(秋田G社)

基本的に大学卒は一定以上であれば、全員が役職者を想定しております。

全員が販売職でのスタートということになりますけれども、こと正社員に関しましては、スタートは販売職ですが、当然将来は管理者というものを想定しております。現場を経験してそこのリーダーになる、あるいは、場合によっては管理職とか、経営サイドに回る方も当然つくっていかねばいけないということでございますので。(I社)

企業が「大卒＝管理監督者・経営幹部」を大前提にできるのはなぜか。それは、しばしば指摘されているように、教育訓練投資と勤続年数において、大卒と高卒に違いを見出しているからである。

[高卒の場合には年齢が若いこともあったり、あるいは、高卒のシステムの問題があつて、なかなかすぐに販売に使える人材がないところが、ちょっと問題があるというお話を伺ったという経験があるんですが。] まさにこちらもおっしゃるとおりでございますね。(I社)

ある程度の社会経験、例えば、アルバイトをしていたと、考え方も **22** [歳] ですから、わりとチームワークもコミュニケーション能力も含めてやはり高いというふうなことを考えると、そっちのほうに。そういうハイレベルだろう学生を採ったほうが、より即戦力になるということですね。[中略] 大卒を採っていったほうが、多分なかなかやめないでしょうし [中略] やはり、辞退といたしますか、途中でやめられるといろいろコストもかかりますし、非常に効率が悪いということを考えると、当然やめないほうがいいなというふうには思っていますね。[そのところが一番大きな要因である。] そうですね。(秋田G社)

思うに、これらに優るとも劣らぬ重要性を持つ、高卒と大卒の違いは、地域移動（転勤）に対する抵抗感の有無である。

その平成 **15** 年の、先ほどの高卒の、女子が多かったんですけども、実際には転勤したくないのでパートナー社員になるという人もいますよ。[そうなんですか。正社員で入ったのに。] 転勤だぞと言ったときに、じゃあ、転勤したくないのでパートナー社員になるという話をされる人もいますね。(秋田G社)

多数の店舗展開をする業態においては、不採算店の閉鎖・高採算店の拡充・高採算見込みエリアへの進出といったスクラップ・アンド・ビルドが不可欠であり、従業員の転勤が必須となる。この点で、地域移動（転勤）に対する抵抗感が相対的に少ない大卒が、高卒より選好されている。「管理監督者・経営幹部の候補である以上、地域移動（転勤）は当然である」という経営の論理を受容する度合いが、高学歴者の方がより高い<sup>2</sup>。言い換えれば、高卒者は地元生活志向が顕著である。この志向性は、管理監督者・経営幹部候補者に絞り込みがかけられている正社員として採用されるには不利であろう。

さて、以上に見た様々な点——管理監督者・経営幹部候補、より少ない教育訓練投資、より長い勤続年数、地域移動（転勤）への抵抗感の少なさ——で、企業は新規高卒販売職よりも新規大卒販売職の方を選好している。しかしながら、これはあくまでも相対的な評価であるという点に、留意が必要である。例えば秋田G社は、「毎年2,3人…どうしても入りたい」

という高校生をパート社員で採用してきており、現在5人ほどが残っている。また、「人数分を確保するというのは人事の使命」であるから、大卒が採用予定数に満たない場合は、不足分は「高卒でもいいのかなという気はしている」と述べる。つまり、「もはや新規高卒では販売職は務まらない」といった絶対的評価をしているわけでは決してない。労働市場のあり方は、「仕事競争モデル」(Thurow 1975) 的なのである。

### (3) 高学歴代替・非正規雇用化の可逆性と雇用管理の試行錯誤

このように、労働力選好が相対的なものであるということは、高学歴代替が一方向的・不可逆的ではないことを意味する。この具体例については、既に筒井(2006: 60-61)が、地方銀行の支店のテラー(窓口業務担当者)に関して、商業高校の進路指導担当教師の発言を紹介している。この商業高校の生徒2名は、「周りが短大生とか大学卒だと、そういう中で試験を受けて」採用となった。高学歴代替には「戻り現象」もあり得るのである。

こうした高学歴代替の可逆性は、今回の調査でも確認される。ホテル業の東京C社がそうである。図表3-2に示したように、東京C社は1997年時点では、高卒を採用していたものの、専門卒・大卒へシフトする方針であることを明言していた。そして実際、1999年を最後に、新規高卒については採用を停止した。

ところが、2007年(2008年3月卒対象)には再開となったのである。なぜか。東京C社は、「大学全入時代」においては、専門卒・大卒の採用自体にも問題が出てくるという点を指摘する。すなわち、専門学校が労働力供給源として乏しくなり、大卒の資質の玉石混交化が進む傾向にある。それゆえ、「今後数年後のために、少し高校生というところも見ておいてもいい」「4年間やっても極端な話、18歳と変わらないんだったら、18歳から会社として育てたほうがいい」という考え方が生じているのである。

以上のように、企業の雇用管理行動には、新卒供給の人口規模と学歴構成の変化が大きな影響を与えており(cf. 筒井 2006)、高学歴代替には「戻り現象」もあり得る。だが、1997年というあの時点でのヒアリングでは、専門卒・大卒シフトという企業がなした明言は、一方向的・不可逆的変化として響いたことであろう。

この点は、非正規雇用の積極的活用というヒアリングの知見についても当てはまるのではなかろうか。東京C社は、1996年度から契約社員と派遣社員を導入し、1997年入社の新卒社員47人中22人も契約社員であった。これは成功している、と1997年当時は述べていた。この具体的発言を抽象化すれば、非正規雇用の積極的活用、となる。これは日本労働研究機構(1998)において強調された知見の1つである。ところが、2007年のヒアリングでは、社員のモラルの低下により、新卒は全て正社員採用としていることが確認された。

1997年と2007年と2時点の比較によってこそ明確になったことは、雇用管理行動がいかんにか試行錯誤に満ちているか、である。企業はその都度その都度の最適解(と思われるもの)を求めているのであり、その可否は往々にして、しばらくしてからでないとはわからない。し

たがって、変化が始まって月日の浅い或る一時点のヒアリングでは、「戻り現象」は観測されない。だがどうやら、「新たな」雇用管理の試みには、この「戻り現象」がつきものであるらしい。これは理論的には、「構造的変動 **the structural change**」への再考を迫るものとなる。というのは、先行研究では、高学歴代替や非正規雇用化が「構造的変動」——いったん出来上がったからには、スタティックにパターンを保ち、戻らぬもの——と捉えられていた（小杉 2002）からである。

なお、「構造的変動」は、「循環的変動 **the cyclical change**」とセットにして論じたほうがよい。この後の展開を先取りして言うと、次節3の（2）で「循環的変動」に言及する。それを踏まえた上で、最終節5において両者の関係を検討し、その理論的含意について述べる。

#### （4）新規高卒選好の根強さ

それでは、新規高卒選好が根強く続いている部分があるのはなぜなのかに進もう。先行研究の知見と同様に、①素直さ、②安価な労働力、③結婚退職などを織り込んだときのより長い勤続年数、の3点が、2007年調査でも聞かれた。

##### ①素直さ

理美容の埼玉E社は、次のように指摘している。

「やはり高校生のほうが、ピュアに、素直に物が聞けますね。やっぱり学校で習うやり方とお店のやり方というのは、サロンごとにやり方が微妙に違うところはいろいろあります。それは例えばタオルの使い方だとか、クロスのかけ方に至るまで全部違うんですね。そういったものを店流のやり方をすると、高校生は何も知りませんから、それを素直に聞き入れることができますけれども、専門学校のほうが、なかなかそれに、逆に癖がついてしまうと時間を食ってしまうとかいうのがありますね。」（埼玉E社）

「新入り」の仕事は、まずは掃除をはじめとした雑用である。だが、掃除や雑用にしても、固有のやり方というものがある。ただし思うに、その固有性とは、古参者にとって合理的かどうかはさしたる問題ではない。そうではなく、いちいち「なぜこうするのか」と理由を説明せずに教えられるもの、すなわち、初期の教育訓練コストを低く抑えられるものなのである。掃除や雑用といった、不可欠だが周辺的な仕事を教えるにあたっては、「学校ではこう教わった」とたびたび言われたりするの、コスト以外の何物でもない。

こうした意味での「素直さ」の評価は、しかし、ともすれば「素直なのはよいが、言われたことしかできない」といった評価に結びつく。それゆえ、「言われたことを「素直に」こなしつつも、「なぜこうするのか」を考えながら行動する」ことの大切さを、新卒者に、とりわけ高卒者に教えることが肝心であると思われる。

## ②安価な労働力

「特にパン屋さんなんかはすごくわかりやすい仕事」だと言う東京B社は、「高校生の子だって十分に活躍できる職場でもある」と述べる。これは裏を返せば、より安く雇えることのメリットの指摘であると言える。「企画のほうの、やれ、いろいろなマネジメントしていく立場でなくてもいい」仕事が存在し、それを高校生が十分にこなせるのであれば、何も「学歴エスカレーション」(Dore 1976)をする必要はないということだ。

安価な労働力の評価については、理美容の埼玉E社もまた同様である。

専門学校[の採用に]に力を入れたのは今から5年くらい前ですね。要はやっぱり法改正で、高校生だとお客様に入れなから、資格を持っている人を採りたいというニーズがあつて。

[しかし]結局、専門学校を卒業して入ってこられても、やはり即戦力にならないと。専門学校というのは、やはり免許を取らせるための養成機関であつて、サロンで役立つ技術や接客は教えてくれないというのが現状なんです。ですから、お店に立って働いてもらうためには、高校生と同じことをサロンで一から教えなくちゃならないということで、その割には賃金をやっぱり高く設定しなくちゃなりませんので、あまりニーズに合つてこないというのが一つございました。(埼玉E社)

訓練コストを含めた生産性を相対的に比較したときに、どの新卒学歴が望ましいかという選択において、結局のところ高卒が安くつく、ということである。

## ③結婚退職などを織り込んだときのより長い勤続年数

結局のところ安くつくかどうかは、勤続年数も関係する。教育訓練投資が同額なら、より長く働いてもらうほうが安くつくことになる。

結婚退職ということはどうしても逃れられませんので、やはり高卒の採用を中心に。[中略]3年目くらいからようやく脂が乗ったところで<sup>3</sup>退職という形になりますと、私どもも投資したメリット、リターンがないからという感じになります。[だから今回、大学中退の22歳の方を採用した時は]やっぱりちょっと迷いました。でも本人がかなり[中略]面接の印象も話してもやはりいい方でした。それでまず採用させていただいて。ただ明日にも結婚するかもと言われると、そういったリスクはどうしてもありますので。(秋田H社)

「晩婚化が進むにつれ、従来、堅く結びつけて考えられてきた結婚と退職とのあいだに、乖離が見られるようになった」(小笠原 1998)のは、確かにその通りだとしても、その乖離の具合は、学歴が下がるほど小さい。少なくとも、女性を雇おうという企業側にとってはそうである。結婚と退職が、まだそれなりに堅く結びつけて考えられていることが、同じ新卒な

ら高卒を、という選好につながっているというこの状況は、アンビバレントだと言える。なぜなら、結婚退職するのだから高卒者により長く安く働いてもらいたいという発想は、結婚退職するのだからキャリアパスを用意してもペイしないという発想と表裏一体だからである。

### 3. 新規ヒアリング 15 事業所の分析

#### (1) 基本属性等についての一覧

それでは続いて、新規ヒアリング先の分析に進もう。その選定にあたっては、仲介の労をとられた厚生労働省・各ハローワークに「新規高卒採用を近年再開した事業所も含めていただきたい」というリクエストを出した。図表 3-4 は、基本属性の一覧である。

図表 3-4 新規ヒアリング 15 事業所の基本属性

事業所名	業種	資本金 (百万円)	従業員数			創業
			企業計	正規	非正規	
埼玉 A 社	土木		32	32	0	1950 年代
長野 B 社	建築 (外装中心)	430	1200	187		1949
北海道 A 社	水産加工販売		90-100	約 90	15	1950 年代
島根 A 社	プレハブ住宅部材製造	200	320	60		1918
島根 B 社	ゴム・樹脂製品製造	693	680	207		1910
長野 A 社	電線、電子部品等製造		600	289		1940
秋田 A 社	金属加工ほか	85	185		約 20%	1973
大阪 A 社	超硬切削器具製造販売	50	20	20	0	1982
大分 A 社	電子部品製造	400	300	82	56	明治期
大阪 B 社	金属薄版加工・部品製造	10	59	59	0	1955
高知 A 社	農業用機械部品製造	60	178	166	13	大正期
東京 A 社	輸送用機器機具修理	80	680	610	70	1968
秋田 B 社	産業廃棄物中間処理	50	65	55	10	1987
東京 D 社	携帯電話、カー用品販売	50	373			1962
青森 A 社	サービス業		249	149	100	

事業所単体の中小零細企業が多く、業種としては製造業が中心となっている。また、サービス業に分類される 4 事業所のうち 2 つは、機械器具修理や産業廃棄物処理などブルーカラーワークに関連している。続く図表 3-5 には、新規高卒採用実績の推移（少なくとも直近 10 年）を示す。

図表 3-5 新規ヒアリング 15 事業所の新規高卒採用実績の推移（各年 3 月卒）

事業所名	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	(08)
埼玉 A 社	1	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	1	(3)
長野 B 社	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
北海道 A 社	← ← ←	○（ほぼ毎年）			→ → →	×	×	2	3	1	3	2	2	(○)
島根 A 社	---	---	---	○	×	×	×	×	×	×	×	×	2	(3)
島根 B 社	---	---	1	×	×	×	2	2	×	×	×	×	1	(1)
長野 A 社	← ←	○（毎年 4~5 人）			→ →	2	×	×	×	×	×	×	4	(5)
秋田 A 社	---	5	5	7	8	7	4	4	7	6	4	6	6	(○)
大阪 A 社	---	---	---	---	1	1	3	2	4	1	1	1	○	(2)
大分 A 社	---	---	---	---	---	---	---	---	6	○	○	○	○	(5)
大阪 B 社	---	---	---	---	2	6	4	2	0	0	2	0	0	(3)
高知 A 社	---	---	---	3	2	0	4	2	2	2	2	3	3	(2)
東京 A 社	---	---	---	---	← ← ←	中断			→ → →	×	×	11	13	(○)
秋田 B 社	---	---	---	← ← ← ←	○（ほぼ毎年 1 人=10 年で 10 人ほど）					→ → → →				(無)
東京 D 社	10	5	11	10	13	14	22	13	18	10	9	14	22	(16)
青森 A 社	← ← ←	○（ほぼ例年）			→ → →	×	×	×	×	×	×	×	1	(無)

注 1) セル内の数字は採用者数。○は、採用はあった（する予定だ）が人数不明、の意味。

注 2) セル内の×は、求人自体が停止、の意味。0（ゼロ）は、求人するも採用がなかった、の意味。

注 3) セル内の --- は、データ無し、の意味。注 4) 08 年 3 月卒の（ ）は採用予定人数。

注 5) 「←← →→」は、ヒアリングに基づく。

注 6) 長野 B 社は、全てのセルが×である。ここ 15 年ほど求人を出していないし、今後もその予定はない。

資料出所：各事業所提供資料とヒアリング

以下では、①新規高卒採用再開の理由、②募集職種と学科選好、③選考と学力の実態、④高卒就職システムへの要望、の順に説明していく。

## (2) 分析

### ①新規高卒採用再開の理由

本章では、「再開」を「少なくともこの 10 年間のうちに、4 年間の間隔をもって（= 5 年ぶりに）新規に高卒を採用しており、今後も継続的に（必ずしも毎年でなくてもよい）採用の予定があること」と定義する。「4 年間の間隔をもって」とするのは、ヒアリングにおいて、企業にとって「継続的な採用」として語られるマックスの期間が、「2~3 年に一遍」とされることが多いからである。図表 3-5 において、この「再開」の定義が当てはまるのは、埼玉 A 社、島根 A 社、島根 B 社、長野 A 社、東京 A 社、の 5 事業所である。

ここで 2 点、留意しておく。ひとつは、東京 A 社である。「×」が少なくとも 4 年続いているという、上記の定義に当てはまっているかどうか自体は、ハード・データ（過去数年分の求人票など）の欠如により、それからは判断できないけれども、同社人事担当者の「6 年か 7 年ぐらい」という発言から、採用停止期間があったことが明らかになっている。いまひとつは、青森 A 社である。同社は、6 年間の中断の後、2007 年 3 月卒を 1 名採用しているものの、「今後も継続的に（必ずしも毎年でなくてもよい）採用の予定があること」が相当しない。2007 年 3 月卒の 1 名は、たまたま出た欠員の補充にすぎなかった、ということである。それ

では、再開の理由について、各社の発言内容を順番に見てみよう。

- a) 土木業の埼玉A社は、**1995**年3月卒採用を最後に停止し、**2007**年3月卒採用と、**12**年ぶりに再開した。同社の年齢別従業員構成を見ると（資料シリーズ参照）、**20**代が全くいないその従業員構成に驚かされる。

現場監督員という形になりますと、簡単に言えば国家資格をとるのに3年から5年の実績[＝実務経験]がないと取れないというのがありますし、そうじゃないと、最低限2級の施工管理技士を取らないと一人前というか、対役所、公共工事なものですから、それが[その無資格者を]つけてはだめ、認められないということがあります。[中略]ですから、そういうときの、要するに不景気状態のときは、即実践ということで、どうしても[有資格者の中途採用に]偏っちゃうと。ただ、ここ何年か、まだ不景気は続いてはいるんですが、そのままではやっぱり人口ピラミッドじゃないですけど、そういうのを企業としてはつくらなきゃしょうがないということで、徐々に苦しい状況の中でも新卒者を募集して、教育をつけながらやっっていこうと考えているわけです。(埼玉A社)

- b) プレハブ住宅部材製造の島根A社。同事業所は、採用再開が**2007**年3月卒、8年の間隔が空いた。

その[**2007**年3月卒]の前まではちょっと景気が低迷しておりまして、採用したくても採用できなかった状態が続いておりましたので、滞っていました。と言いましても、景気が回復したかという、そうでもないんですけれども。うちのほうも団塊の世代の方が多いもので、やはり人の若返りをやりませんとここ何年もあいていましたので、年齢格差というのがかなり出ておりました。それで遅れてはおるんですけれども、そうも言っておられんということで、若い方を昨年ぐらいから採用して。(島根A社)

- c) ゴム・樹脂製品製造の島根B社。同事業所は、採用再開が**2007**年3月卒、その前が**2002**年3月卒と、4年の間隔が空いた。

年齢構成の表を見てもらえれば[資料シリーズ参照]、かなりのすき間ができていますので、やっぱり少ない人員でも、1人、2人でもいいんですけれども、少し埋めていかないと、ほとんど**20**代はいないんですよ。**30**代から上はずっといるんですけれども[中略]もう団塊の世代が定年退職が始まっていますので、5年、**10**年見たら、**30**代もいなくなるような感じになりますのでね、このまま採用しないと。(島根B社)

d) 電線・電子部品等製造の長野A社。2000年3月卒を最後に、2007年3月卒の採用再開である。

この工場も平成13年、14年ごろまでは、組み立て関係の製造ラインがありまして、かなりパートの方も含めて、やはり女性社員が中心になっていますけれども、相当数働いておりました。そういった方々の職場が、海外に持っていかざるを得ないような、お客様の海外の組み立てというような動きが出てきた中で〔中略〕当時、早期退職ということでご協力いただいたような形なんです。

だんだんと今度は国内製造のほうも若干、今、回復しそうになってまいりまして、〔中略〕中国の市場がやはり家電業界、十分高まってきた中で〔中略〕日系メーカーじゃなくて、そういう必要が増えてきたものですから、それで今、売り上げが持ち直してきているような状態なんですね。(長野A社)

e) 輸送用機器機具修理の東京A社は、6～7年の中断後、2006年3月卒からの再開である。

利益率が下がっているときに、人件費を多くして人を多くして、中長期的な計画で人を採ってというのは、特に新卒の場合は難しいところですが、すぐ戦力にはなりませんから、基本的には人件費圧迫になりますよね。〔中略〕それがおかげさまで復活してきたのでというか、少し余裕ができたんだということだと思います。〔中略〕

いま実際に一番の問題はそこ〔＝年齢差のかなりの開き〕ですね。〔中略〕ふだんの面倒見というのか、相談に乗れるお兄さんがいるかということ、ちょっと〔中略〕大きな問題ですよ。だから、そこはしようがないので、年齢層の一番近い人を面倒見で、アドバイザーみたいにつけたり〔中略〕ということをお願いしていますが、やはりそこは少し課題がありますね。〔中略〕ですから、今後は中断しないように気をつけようとは考えています。継続的に採用していく必要があるだろうと思っています。(東京A社)

以上の5事業所のうち、経営的な体力回復に言及したのは、長野A社（生産需要回復にともなう要員需要の増加）と東京A社（利益率の回復）の2事業所である。他の3事業所は、必ずしも景気が回復したわけではなく、また新規採用をする余裕があるわけでもないけれども、いびつな従業員構成に対する危機感から、多少の無理をしてでも再開していることが、述べられている。

長期間の新規採用停止は、年齢差が開くことを意味し、これが技能伝承や若手の定着に関してマイナスに作用することが、東京A社によって、また先行研究によって指摘されている。これに対して、「人口ピラミッドじゃないですけど」という埼玉A社の発言は、技能伝承とは独立の（関連はあるが）問題を指摘しており、興味深い。すなわち、「縦社会じゃないですけ

ど、ピラミッドの形成といいますか、やっぱりそういう人 [=無資格の見習い] も必要とい  
いますかね。[中略] 見習いは見習いの現場での働き方、必要性というものがありますし、資  
格を持っている人間1人だけで現場はできるものではありません」ということである。実物  
のピラミッドとは異なって、人口ピラミッドは人員補充のサイクルが回らない限り、やがて  
は崩れてしまう。この「サイクル」という点では、島根B社の指摘も重要である。

[保守部門の] 人が足りないという表現は当たらないんですけども、例えば今そこでそう  
いう保守の仕事をしている方をまたちょっと違った意味での管理職に使いたいという場合、  
いなくなるから技術課から [その保守のポストに] 回すとか [中略]。

[人を育てないと、そもそもローテーション自体ができないと。] そうなんです。(島根B社)

島根B社では、今後 **10年20年**と、保全の人材を新規高卒で補充しなかったとしても、保  
全の現有戦力によって、彼らの高齢化が進むにしても、やってはいける。しかし、現有の中  
高年の保全工を例えば総務や経理の管理職に異動させたい(「いなくなるから技術課から回  
す」となったとき、後釜がないからそれができないという問題が生じ得る、と島根B社は  
指摘している)のである。

いずれにしても、埼玉A社や島根B社の発言からは、従業員構成もまた、景気と並んで「循  
環的変動 **the cyclical change**」に他ならないということがよくわかる。上記の「回す」とい  
う表現が、その性質を端的に物語っている。つまり、景気の良し悪しとは独立に、人材需要  
が高まる時期が回ってきた、そして将来もそれが有り得る、ということである。

## ②募集職種と学科選好、指定校制

図表3-6に、主な質問項目と回答の一覧を示す。

図表 3-6 新規ヒアリング 15 事業所への主な質問項目と回答の一覧

事業所名	募集職種	学科選好	指定校制	採用の選考内容	高校に選抜を委ねているか (07/3 月卒)
埼玉 A 社	現場監督	工業とりわけ土木。 普商は来ないだろう	○ ただし他も可	面接のみ。学力まで問 うていたら人が来な い	○
長野 B 社	高卒採用無し	----	----	----	----
北海道 A 社	水産加工、 営業、事務	学科不問	×	面接、一般常識、作文	3 人募集・15~16 人応 募・3 人採用 (06/3 月 卒)
島根 A 社	技能工	学科不問	×	面接、一般常識 (漢 字・計算・時事問題)	○ (地元だと断れない、 それ以前に応募が少 ない)
島根 B 社	生産技術	工業高校	×	面接、クレペリン、 SPI2-N、総合的判断	3 人募集・2 人応募・1 人採用
長野 A 社	設備、 生産工程	工業高校 学科不問	×	面接、作文、適性検査	5 人応募・4 人採用
秋田 A 社	生産工程	学科不問	×	面接と筆記 (計算、漢 字)	3~4 人募集・7~8 人 応募・7~8 人採用
大阪 A 社	技術者見習い	工業高校。普通科で も構わない	○ ただし他も可	面接と筆記 (分数の割 算、漢字)、実質選抜 無し	○ 零細なので断れない
大分 A 社	技術、技能、 事務	技術は工業高校、工 科短大、あとは普商	○ (技術職につ いて)	面接、筆記、適性検査、 作文	事務 1 人募集・2 人応 募・1 人採用
大阪 B 社	オペレータ、 生産技術、電 気技術	工業高校	○	面接：筆記=6:4 と考 えているが実態は 7:3	○
高知 A 社	技能	工業高校	○ (高知 B 工 業と C 工業)	面接、健康診断	○
東京 A 社	技能	工業高校中心	△ (府県のみ 指定)	筆記、面接、作文	14 人応募・11 人採用
秋田 B 社	技能	学科不問	×	筆記 (四則計算や漢 字) と面接	7 人応募・4 人採用
東京 D 社	店頭販売	学科不問	×	面接、筆記、適性検査	○
青森 A 社	設備、経理	設備は工業高校、 経理は商業高校	?	?	?

「募集職種」と「学科選好」の列を見ると、生産技術、電気技術、設備・修理の採用では工業高校が選好され、生産工程の採用だと学科不問となる傾向が確認される。また、前者は指定校制につながっている傾向が高いこともわかる。なぜ、技術職や間接工<sup>4</sup>の採用では工業高校が選好されるのか。学科不問の生産工程工・直接工の仕事の習熟はどのようなものだろうか。これら 2 つの疑問について、順に検討していこう。

まず、技術職や間接工の採用では工業高校が選好される理由をみてみよう。ヒアリングからは、高校における工業教育の現行レベルそのものが評価されているというよりは、工業高校生の、物づくりへの慣れや親しみ・興味が、まずもって評価されているということがわかる。技術職や間接工では、一通りの基本を習得するのに 3 年、一人前になるのに 10 年はかかるため、慣れや親しみ、興味や意欲がなければ持続しないと考えられている。

受注生産をしており、トータルすれば 3,300 品種にのぼるといふ金属薄版・部品加工の大分 B 社では、全て機械化・自動化はできない折り曲げや圧縮、温度管理の加減を、まずは従

業員に身体化させねばならない。その上で、その身体化された技能・技術をデータ化・理論化する努力の積み重ねが欠かせない。その蓄積は、ほとんどが自社開発された **16** 台の機械設備へと結実している。こうした生産の在り方の中で、新規高卒者の熟練形成について、同社は次のように指摘する。

[高い技術の維持やさらなる技術開発と、高校での勉強は] 正直言って、あんまりつながってないですね。[中略] もちろん、大学を卒業された方でしたら、もうちょっと詳しくいろいろなことも知っておられるけれども、あくまでもこれは知識であって、経験がないですから。

[中略] 仕事はやっぱり、こういう根気の要る仕事なもんですから、1年、2年ですぐに全部覚えられるというもんじゃない。積み重ねになってきます。[中略] ですから、3年間は何としてでも頑張ってもらおうというのが、一つの前提でやっています。(大阪B社)

「自分で一つ一つ経験し、失敗し、そうすると『ここ、こうしたらええ』、そういう形の積み重ね」、すなわち、一通り基本の技能・技術の身体化に3年かける。こうした「根気の要る仕事」を続けていくには、「自分が知っていることが経験できることで、意欲も出してもらえる」工業高校の生徒が望ましいと考えられているのである。

一通りの基本の習熟には3年は必要であり、意欲や興味がその必要条件だという指摘は、超硬切削器具（鉄などを切る刃物）製造の大阪A社もまた同様である。

[会社のカタログを見て入社を決意した、という新規高卒従業員は] ほかの子と違って、「これをこういうふうにするねん」と言うたら、1回やったらそれができるから、どんどん仕事が上がっていつている。それでも、この仕事はどう使われてどうなるかということを知るには、やっぱり3年はかかるということで。そのかわり、そういう子というのは、そういうことにはやっぱり興味があります。(大阪A社)

上記の発言は、「一人前になるのに3年」という意味ではない。その証拠に同社は、次のように説明している。「高校を出て3年で仕事ができたら、それは[大手企業の] 流れる中に入って、『はい、この取り替えしなさい』という単純仕事」にすぎない、と。あくまでも、目の前で取り組んでいる仕事の全体像が見えてくるのに3年、という意味である。一人前になるには最低 **10** 年は必要になる。島根B社も、間接工についてはそうだと指摘する。

現場のいわゆる機械を修理したりとか保守保全、そういう方が不足してきているんですよ。そういうことを育てるには、やはり技術部門でそういう職種の中で少しもまれて、何年かしてそういう現場の設備屋とか修理屋さんとか機械の保守保全とかに異動させたほうがいいだろうという判断もございましたね。[中略] [一人前になるには] やっぱり **10** 年近く。高卒

で30歳までですね。10年ぐらい、やっぱり。(島根B社)

以上のような理由から、工業高校生の、物づくりへの慣れや親しみ、興味や意欲が、まずもって評価されている。このことは、「普通科や商業高校は来てくれないだろう」「入社しても続かないだろう」といった憶説と表裏一体である。

どうしても現業職で、私どもの会社は汚れ仕事、3Kに近いところもあります。危険、汚い、きついですが、[中略]油まみれになりますし、かなり重たいものを持ったりしますので、[中略]ですから結果的に工業高校で実習を経験している子が多くなるのはそういうことなんですけれども。(東京A社)

商業高校とか普通科の人は、当然募集には行っていますが、なかなか来ない。それはそうですよ。機械科のところへ就職しようと思って工業高校の機械科へ行った人が、建設業のこういうの [=求人] が来たからとといったって、ちょっと普通じゃ見向きもしないだろうと。ましてや商業高校、普通科高校も同じじゃないかと思うんです。(埼玉A社)

上記の東京A社や埼玉A社とは異なって、実際に普通科高校卒も採用したことがある事業所は、その採用経験が逆に、工業高校の選好を強めている。例えば大阪B社や大阪A社は、求人を上回る応募があり、通常の数倍近く（といっても6人と4人、図表3-5参照）採用したとき、工業高校に普通科高校も加わることになった。「工業系が厳しいということで、ちょっと普通科の生徒さんをしたんです」(大阪B社)、「うちらは中小零細なので、学校から言われたら、断ったら二度と紹介してもらえないんです」(大阪A社)という事情があった。ところがそうした年の入社者は、同二社としては珍しく早期離職率が高くなった。「これじゃいかんということで、また工業系のほうに絞った」のである。

以上、技術職や間接工の採用では工業高校が選好される次第を見てきた。それでは続いて、学科不問の生産工程工・直接工に話を進めよう。彼らの仕事の習熟はどのようなものなのか。だいたい半年から1年で一通りのことができるようになる、というのがヒアリングの結果である。2つの事業所の例を紹介しよう。例えば、電線・電子部品等製造の長野A社は、「夜勤に一人で入れる」ことが一人前の基準であるとして、次のように述べている。

夜勤は技術系・技能系の社員が少なくなりますから、自分たちでトラブルがあっても対応できる力を持っていないと働けません。早い人で入社後6カ月ぐらいですね。6カ月から1年ぐらいで、夜勤に入り、もっと熟練してくると、一人で受け持つ機械の台数が増えてきます。(長野A社)

また例えば、電子部品製造の大分A社では、次のようなものである。

去年入れた1人は工業で1人は普通科高校だったんですけども、[中略]新人社員教育で現場体験をずっとしていくと、普通科高校のほうが製造現場のほうの仕事もきれいで速くて、今その子が製造現場に入っていて、工業を出た子は間接 [=間接部門の仕事=事務など] をしてる。

普通科高校の人でもはんだづけもうまいし、スピードも速いし、正確だとか、その人が持っている特性というんですかね、そういうことで、ベテランよりも半年ぐらいで同じ量をこなすので、その子のほうが……。[中略]その前に入った子も普通科高校ですけども、入って1年ぐらいで製造をとって、2年目にリーダーにさせちゃいました。(大分A社)

手先の器用さがあれば、2年目でリーダー(班長)になれる。生産工程工・直接工の仕事の習熟は、このようなものである。なお、大分A社の担当者は、近隣の大手自動車工場が某商業高校へ技能工の枠を6人出したところ、全員が女子の採用となったことに対して、「商業から行った子はみんな交替勤務になっちゃうんじゃないの。[交替勤務]だから、女子で務まるのかな」とコメントしている。

学科不問は、採用の門戸がその分広いということであり、規模が縮小した新規高卒労働市場においてはポジティブな意味合いを持つ。とは言え、ここに見たように、6ヶ月から1年と比較的短期で習熟できる仕事は、ある意味で慣れれば「誰でも」できる仕事、容易さ・単調さから疎外感が生まれやすい仕事である。またそれは「キャリア形成弱者」予備軍となりかねないということでもある。就職希望の高校生が中断なく就職できることと同様に、入社後に「行き止まりの仕事 **dead-end job**」ではない何らかの展望が持てることも、重要だと言える。新規高卒就職システムは、そこまでの射程をも持つ必要があるのではなかろうか。

### ③採用選考の内容と学力の実態

企業は、基礎学力と人格特性 **personal trait** のどちらを重視しているのか。企業が採用時に一番気をつけて見るのは何か。このような、しばしば発せられる択一的な問いこそ、現実を捉える目を曇らせる、現実と乖離した言説を流布させる元凶である。企業にとっては、基礎学力と人格特性の両方とも重要なのであって、いずれかが強調された場合、それはレトリック(修辭的表現)だと考えた方がよい。それを端的に物語るのが、産業廃棄物中間処理の秋田B社の発言である。

訊き手：どんなところを気をつけて採用するんでしょう。

秋田B社：私は基本的には元気のいい子。多少頭が悪くても、元気のいい子がいいな、採用したいなという気ではいます。

このあとヒアリングは、採用実績や配置、教育訓練、昇進の実態、就業体験の実施、高学歴者の採用、実績関係、非正規雇用など多岐にわたって展開し、再び高卒人材ないし高校教育への期待へと話が戻ったときの発言内容が、以下である。

秋田B社：やっぱり基本的には頭のいい子というのが。試験を受けさせてもどんどん落ちてくる子が多くて、勉強しないのか粘り強くないのか知らないけれども、1回、2回で試験を通れないので、そこら辺がちょっと何なのかなという。[中略] 性格は非常に明るいけれども、いざ試験を受けたら皆外れるというのがあるので。

この試験というのは、「危険物取扱者・乙種第4類」である。引火性液体の取扱いに関する資格で、危険物取扱の中で最も社会的ニーズが高い。「仕事が廃棄物ですから、危険物の乙4の資格は必ず取れと。それを取らないと昇格も何もありませんよという形なので、必ずそれは取らせます。それが今度取れないというのがある」。因みに全国の合格率は、**2006**年度が**35.4%**、**2007**年度が**36.3%**と、決して高くない。

同様の問題は、秋田H社も指摘している。**10**年程前に採用した新規高卒4人のうち、まだ3級自動車整備士しか取れていない者が3人である。「みんな最初のころはいいんですけどね。燃えているんですよ。『資格取ります』といった意気込みで入ってくるんですが、そのモチベーションを維持できない」。だが、「どうしても資格が必要な業界ですから、それを取れないということになると、最終的にはやっぱりお荷物になっちゃう感じがします」。

整備工場のほかに、私どもは実際にバスを運行する現場、営業所というものがありますので、そこには給油の施設がありますので、給油する際の危険物の管理者の資格もなければいけないんですけど[中略] そういった運行管理、営業所を維持する上では整備士の資格だけじゃないですから、資格を取って勉強していただかないと、私どもの事業自体がなかなか成り立たないという心配もでてきますので。(秋田H社)

以上のように、基礎学力の重要性は、筆記試験をとまなう資格試験に合格できるか否かが問われているという部分で、端的に現れている。これはもちろん、そうした資格試験とは無関係の仕事なら、基礎学力は重要ではないという意味では決してない。この点について、東京A社は「説明をしたときに理解できる力が、それは基礎学力の中に共通している部分」であるとした上で、次のように指摘する。

同じこと説明しても、理解力が落ちているのが一番の問題。もう一つは、そういう現業職といっても書類を作ったりするという仕事も全くないわけじゃないんです。[中略] 入社1年目ですぐやらせるというわけじゃありませんが、2年、3年と経ってくれば、例えば発注書

を書くとか伝票を書くとか、そういった作業も出てくるのですが、やはり物が書けない、計算ができないとなってくると、基礎学力がないということになるとそういうことにも支障が出てきますし、中長期的に考えれば〔中略〕そういう中から現場の管理職になってもらったり、中堅幹部になってもらったりという人たちをつくっていきたいと思っていますので、まさにそうしたところになると、そういった能力も、手先が器用ということに加えて重視しています。(東京A社)

以上をまとめると、基礎学力が重要なのは、①仕事を教わる際の理解力、②書類作成や計算、③現場の管理職・中堅幹部の養成、④筆記をとまなう資格試験、の4つの理由によることとわかる。では、入社試験はどのようなレベルなのだろうか。この点を確認しておこう。

筆記試験の出題レベルは、中学卒業程度～高校1年生程度である。四則混合算や漢字の読み書き、英単語の意味などが出題されている。具体的には、「だいたんな振る舞い」「規制がかんわされる」、「 $-2 \times (2-5) + 14 \div 7$ 」「 $8/6 + 1/3 - 7/2$ 」「 $X^2 - 6X + 9 = 0$ 」、「down の反対語は何か(選択式)」といった出題である。

いま「出題」レベルと記したように、採用される者がこのレベルの問題を十分に解けるとい意味では必ずしもない。例えば大阪B社は、「一応 50 点」をボーダーラインとしている。ただ、「応募してくれる人が少ないということもありまして、50 点未満の方もおられますけれども、それでも採用」している。また例えば東京A社は、四則混合算が「半分以上できている子を採用」しているけれども、それができない受験者もいる、と指摘する。このような、義務教育修了程度の学力が危うい生徒の出現ないし増加については、携帯電話販売業の東京D社も指摘している。

〔仕入れ値が〕マイナス 1,000 円のを 5 台売ったから、今日のお店の利益はいくらというと、もう分からないという人が、年に 1 人、大体でてきたのが 5、6、7 年前ですかね〔中略〕今は、ちょっとその割合が徐々に増えていると思うんですよ。(東京D社)

いずれにしても、中学卒業程度の問題が半分ほど解ける、というのが合格ラインである。しかし、合格ラインがこのレベルであることが、数年後のキャリア形成上の様々な問題を生み出す一因となっている。それゆえ高校教育の課題として重要なのは、生徒に、とりわけ「そもそも勉強が嫌いな子」(東京A社)に、現業職であっても基礎学力が重要であることをいかにして納得させ、また実際に基礎学力をつけさせるか、である。

新規高卒就職者の基礎学力がこのままのレベルであったり、あるいは低下するようなことがあれば、企業にとっては学校段階を一段階上げざるを得ない。そのような検討状況にある企業は、少なくないのではなかろうか。例えば筒井(2006)は、或る大手航空機メーカーが、高卒就職者の航空整備士試験の合格率が低下気味であることを受けて、専門学校卒への切り替

えを検討せざるを得ないかもしれないと述べていることを紹介している。**2007**年調査でも、こうした高学歴代替の可能性をほのめかしている発言があった。

この人は大卒の資格を持っているが、大卒総合職としての適性はない、あるいは欠けているとしても、要は企業の社員として最低限のマナーとやる気と礼儀作法を持っていて、あるいは人柄を持っているのであれば、現業職でまさに現業を中心として仕事をしていただくということであれば採用できる方も正直いるんです。(東京A社)

東京A社は、高卒と大卒との基礎能力によっては、高卒卒での大卒の採用もあり得ると言う。大卒技能工が一般化することは、社会的にペイするのか。高等教育機関が技能工を供給する教育システムは社会的に望ましいのか。こうした課題の検討が、目前に迫っている。

#### ④「学校に委ねられた選抜」か「自社サイドの選抜」か

以上を踏まえた上で、選抜の問題に進もう。再び図表3-6を確認すると、学校の推薦をそのまま受け入れるわけではなく、自社サイドで選抜しているのは7事業所、学校の推薦をそのまま受け入れているのは6事業所である。「自社サイドの選抜」と「学校に委ねられた選抜」(荻谷**1991**)のどちらがなされるのか。その理由について順に検討しよう。

自社サイドで選抜する理由は2つある。ひとつは、先行研究でも指摘されてきたように(日本労働研究機構**1998**、文部科学省・厚生労働省**2002**)、高校側が必ずしも企業のニーズを理解しておらず、マッチした生徒を送り込んでいるわけではないということがある。**2007**年調査でも、例えば秋田A社が同様の指摘をしている。

ある程度、学校側で推薦される生徒さんは先生の見立てによるところもあるんですけど、実際、こちらの会社で欲しい人材とは若干違ったという場合もあるので、それはこちらで選抜してくださいみたいな感じの話をしています。[中略]過去からの採用の経験であるんですけども、必ずしも学業優秀な生徒が長続きするかというと、そういうわけでもないんですね。入ってからそういうのがあるので、ある程度、好きこそ何とかがいいですけど、そういった部分が一番あれじゃないかなと思っています。[中略]当然、学力も、ある程度、あるにこしたことはないので、そこだけ一緒に考えていますけども。(秋田A社)

このように早期離職は、「学校に委ねられた選抜」ではなく「自社サイドの選抜」を促す、問題状況の1つである。上記の秋田A社は、離職率が非常に低い企業ではあるものの、毎年の採用数が一桁では、1名の離職でもそれは少なからずの痛手であり、マッチングをいっそう高めたいと考えるのであろう。また、水産加工の現業職を募集している北海道A社では、若者がなかなか定着しない。その場合、〈きつい仕事を続けるだけのやる気がある者を、高校

は選び出し損ねている」という認識がなされ、「学校に委ねられた選抜」の信頼性は低下するだろう。そしてこの認識が、倍率の高い「自社サイドの選抜」につながっている、と推察される。**2007**年3月卒については、3人募集のところに**15～16**人の応募があり、予定通り3人の採用であった。5倍という高倍率である。

「自社サイドの選抜」が行われるいまひとつの理由は、次のようなものである。秋田B社と東京A社では、基礎学力の不足が甚だしい生徒が応募してくるので、これを不採用としなければならない。幾つかの高校との間に、規制的な **regulatory** 関係があれば、そうした生徒の応募を控えさせるメカニズムがはたらくだろう。ところが、〈応募者数が募集人数に（著しく）達しない危険性が否定できない〉ために、幅広く高校に声かけをせざるを得ない。中小零細企業は、採用市場における不利さゆえ、「採用未達リスク」が非常に高いのだ。秋田B社は、「一時期は受験者が少なくて、採用したい人数よりも少なくてという」状況を経験している。東京A社は、**2007**年度3月卒採用では3次募集まで実施した。「私どもの会社は汚れ仕事、3Kに近いところもあります。[中略]今の若い子は特にあまり好まないというか、どちらかという和多分きれいなことを好むと思いますので」と述べている。だが、このようにして幅広く募集すると、「玉石混交」の事態が発生するため、基礎学力面を中心に選抜をせざるを得ない。秋田B社では、「**50**点以下であればちょっとぐあい悪」く、不採用となることが多い。先ほど、いずれの事業所も総じて、試験のレベルは中学卒業～高校1年生程度であると述べた。確かに、こうしたレベルの学力が不確かであるならば、「危険物取扱者・乙種第4類」の「試験を受けさせてもどんどん落ちてくる子が多く」なるものうなずける。東京A社では、四則混合算が半分できない者が不採用になる、という。確かに、こうしたレベルでは、経験工学たるメンテナンスの職務をこなしていくのは容易ではなかろう<sup>5</sup>。

さて他方、「学校に委ねられた選抜」の6つの事業所は、2つに大別される。ひとつは、本書第2章の言う「**80**年代モデル」的な、高校の推薦に信頼をおいている事業所（高知A社）、いまひとつは、倍率が1倍以下の事業所（埼玉A社、東京D社、島根A社、大阪A社、大阪B社）、である。応募者数が求人数を超えず、いわば「来てくれたら御の字」なのであり、学校の推薦をそのまま受け入れることになるのだ。

こうした事業所の存在は、「学校に委ねられた選抜」に再考を迫るものである。なぜなら、「学校に委ねられた選抜」には、ある事業所の求人に対して、ある高校内での倍率が1倍を越えている、という前提があるからだ。大企業求人やホワイトカラー求人など「良質な求人」、したがって人気があり1倍を優に超す求人は、**80**年代は現在よりずっと多かつたろう。「学校に委ねられた選抜」の視界に入ったのは、こうした求人だったのだ。希望者が求人を上回った、それでは学校は、どんな生徒をどうやって選ぶのか。制度の正当性や関係者の納得（自己選抜など）も含めて、学校がどのように対応しているのか——それがテーマとされたのが「学校に委ねられた選抜」であった。

そうだとすると、倍率1倍以下の事業所への就職も少なくはなかったはずだ。しかし、倍

率1倍以下では、希望者が求人を上回ることから発生する制度的問題が、教育社会学の伝統的な問いとはならない。かくして「学校に委ねられた選抜」は、こうした事業所の存在に十分な注意を払ってはいなかった。だが、「委ねる」の意味合いが違う——「誰かいたらとにかく是非、寄こして欲しい」という委ね方、これはある意味で生産能力を度外視している／せざるを得ない——こうした事業所と高校との望ましい関係はどのようなものだろうか。労働需要と労働供給の二重の縮小が進む中で、このような事業所は増えていると考えられるため、この点はなおのこと、研究としても政策としても重要な課題である。

さてそれでは、「80年代モデル」的關係を高校と保っている事業所には、どのような特徴があるのだろうか。ここでは高知A社の1社しかないので、分析を深めることは難しい。佐口（2003）が鋭く指摘するように、ある採用制度が機能し続けるには、企業の諸制度（公平性が納得される職能等級制度、定着率上昇に寄与するブラザー制度など）によって補完され続けなければならない。諸制度の補完関係のあり方は、企業・事業所によって、また時期によって多様——すなわち諸制度は変数に他ならない。だとすれば、分析を深めるには、複数の企業・事業所を比較する必要がある。だが、ここでは1社のみの事例であるため、進めないということである。

その上で1点だけ指摘すると、同社では、数年前に県の教育委員会からの派遣で、高知C工業の教員が半年間研修を受けたことがある。「高知A社の実情、実態をわかっているならば、この子なら大丈夫やろうかというのも、非常に、そういう面ではわかりますよね。だから、そういう面も非常にいい部分が、それも偶然ですよ。教育委員会からの研修派遣「制度」がもたらした機会を享受することで、「80年代モデル」的關係が強化されたのではないか、ということも十分に考えられよう。

#### 4. 就業体験や職場見学の実施状況、高卒就職システムへの要望

本節では、高卒採用をしている事業所での、就業体験や職場見学の実施状況について確認し、高卒就職システムに対する要望について記述する。まず、前者から見ていこう（図表3-7）。

##### ①就業体験・職場見学

就業体験は、ヒアリング時に就業体験（デュアル・システムを含む）について訊けた13事業所のうち、実施しているのが7つ、要望があればすぐにでも取り組める事業所が2つ、実施しておらず当面予定もない事業所が4つであった。職場見学は、ヒアリング時にそれについて訊けた10事業所全てが実施している。

周知の通り、或る事業所での就業体験は、そこへの応募ないし採用に結びついたり結びつかなかったりする。今回のヒアリングでも、就業体験と応募・採用との結びつきに関して、強弱2つのパターンが確認される。結びつきが弱いのは秋田A社、結びつきが強いのは秋田

B社と高知A社である。

図表3-7 高卒採用をしている18事業所での就業体験や職場見学の実施状況

	就業体験（デュアル・システム含む）		職場見学	
	実施	説明	実施	説明
東京B社	×	高校生の就業体験は実施が難しいと思う。大学生のみ。	○	店舗を見てもらう程度。お見合いのように綺麗事に終始する。
秋田H社	×	バスガイドと整備士では困難	○	
東京C社	△	高校側で目的を明確にしてもらえれば対応できる	○	
埼玉E社	×		○	
埼玉A社	△	来てくれたらいくらでも対応	○	2年生時に実施すべき
北海道A社	○		○	受験と同時に行う
島根A社				
島根B社	○		○	
長野A社				
秋田A社	○	秋田I工業受入れ。10人。ここ10年実施しており負担は特にならない。応募への結びつき殆ど無し	○	
大阪A社	○	デュアル・システムで工業高校生1人受け入れ中		
大分A社	○	工業高校	○	工業高校3日
大阪B社	×	工場が危険であり、人手もないので無理		
高知A社	○	採用（高知B工業と高知C工業）への結びつき非常に強し		
東京A社			○	応募の条件。イメージだけでの受験・入社を避けるため
秋田B社	○	3~4日。応募への結びつき強し		
東京D社				
青森A社				

注)「実施」欄で空欄のものは、ヒアリング時に訊けなかった／訊かなかったもの。

秋田A社は、秋田I工業から毎年10人を就業体験で受け入れている。しかし、「実際に応募するかしないかは、全く別物みたいです。中に1人ぐらい、過去にインターンシップで来たっていうのはいましたけれども、ほぼ全く別の方面」である。これに対して秋田B社は、「環境事業ですから、廃棄物をやっていますので、その現場はにおいとかすごく強いはずなのに、最初来るのはやっぱり抵抗あるとは思いますが、採用をやると、前の就業体験できたからとか、そういう感じで受験する生徒が多い」と述べる。高知A社もまた、体験・経験の効果を、次のように指摘する。「インターンシップの経験が活かされて、そのまま進路指導部長の方に申し出て、学校推薦されたという生徒もいるようです」「インターンシップで2人來られて、『うち、どうえ？』ってその生徒たちに聞いたら、2人ともぜひ行きたいという話があるんですけども」。

図表3-6と図表3-7を突き合わせると、興味深いことが発見される。秋田A社は、就業体験を受け入れている秋田I工業を指定校としているわけではない。求人は幅広く行っている。しかるに高知A社は、就業体験を受け入れている高知B工業と高知C工業が指定校である。また秋田B社は、同社での就業体験者の応募確率が高いけれども、指定校制はとらず、

幅広い求人を行っている。すなわち、就業体験を実施しているからといって、必ずしもそれが指定校制といった安定的労働供給の仕組みの形成につながるわけではないのだ。

就業体験や職場見学の効果としては、生徒による産業・職業の理解、労働の意味の実感や適性の発見に、言及がなされてきた。これに加えて、新規高卒労働市場の二重の縮小過程においては、採用にともなうリスクの縮減効果も、指摘できよう。すなわち、毎年採用が無いかもしれない状況の中で、採用が無い年にも高校・生徒と一定の関係が維持できるし、よく来る高校からの応募がある年たまたま無かったとしても、就業体験や職場見学に来ている他校に声をかけやすくなったりする。新規高卒労働市場の二重の縮小過程においては、採用や応募が有るか無いかという「0/1的状況」に備える、リスク・ヘッジの発想がなおのこと不可欠であり、その点でも就業体験や職場見学のメリットを指摘できるのである。

## ②高卒就職システムへの要望

高卒就職システムへの要望は、a) 生徒との関係、b) 高校・ハローワークとの関係、c) 保護者との関係、の3つに大別される。

### a) 生徒との関係

企業は応募者のことをよく知り、応募者は企業のことをよく知る。これが、採用—就職関係において重要であることは言うまでもない。ところがこれが難しい。まず、前者から述べよう。

現行制度の下では、生徒個人の情報は堅く保護される仕組みになっている。これに対する企業側の不満は、保護のあまり、それぞれの生徒がどんな人間なのかという情報が非常に不足してしまい、ひいてはミスマッチ（早期離職など）につながる、というものである。

高校生の場合には、会社説明会に来ましても何の質問もできませんし、何も書かせちゃいけませんよ、会社を見学して、お話して、気をつけて帰ってくださいぐらいで終わっちゃう、それから入社試験。[中略] 1人何分という制約された時間の中で何を判断して見ていいのか。

[中略] 保護するおかげで情報がもらえなくて、結局は辞めていって [中略] これじゃ逆効果じゃないかなと。(東京B社)

少しそこは高校そのものに、学生さんのためにもある程度、緩和してあげた方がいいような気がしますね。今の言い方は [=つまりどういうことかと言うと]、直接接触ができないというのがやはり弱いですね。[中略] 弊社もだから職場見学会に来てもらった子にエントリーしてもらおうということにしていますけれども、見てもらうとかあります。今のやり方だとそこが限度ですよ。(東京A社)

東京A社の言う「今のやり方」とは、現行の職業安定法の、という意味である。現行法の枠内での、より生産的なやり方とはどのようなものか。それを考案し実施する余地は決して小さくない。例えば、「[その企業が自分に合うか合わないかは]行ってみないとわからないじゃないですか」という東京D社が指摘するように、受験大前提の職場見学を必ずしもそうでないようにしたり、合同企業説明会の後に就職先希望調査を実施する、といった改善方法がありうる。

以上は、企業がいかにして応募者のことをよく知るか、であった。続いては、応募者が企業のことをいかにしてよく知るか、について述べよう。これは、企業側からすれば、よく知ってもらうための情報提供、という問題である。相手が高校生であるだけに、大学生などと比べて難しいという意見が少なくない。

製品を見ると一番よくわかりやすいので。ただ、でもやっぱり製造業で秋田A社だと、何を作っているのか実際のところはわからないようなんですよ。こちらの方も逆に説明しづらいんですけども、そこら辺でもう少し工夫して、会社の方としてもアナウンスする必要はあるんじゃないかと思っていますけれども。(秋田A社)

秋田A社は特許製品を有しており、それを新聞やテレビにも出しているという。確かにこうした「わかりやすい製品」は、情報提供の一助となるだろう。しかし、その一製品だけで事業内容を語れるわけではない。いかにして高校生にわかりやすく、事業内容や職務内容の全体像に関する情報を提供するか。これについては企業の中だけで考えていても、いいアイデアは生まれてこないのではなかろうか。

秋田B社は、5～6年前の買い手市場であった時にもかかわらず、応募者が求人数を下回ったことがある。これについては、「われわれも意外にあれ？よく会社が知られていないんだなというような感じで。PR不足だと思います」と回顧している。つまり、情報提供は、内容とともに頻度やタイミングも重要である。

## b) 高校・ハローワークとの関係

就業体験や職場見学などによる、企業と生徒の直接的な関係の構築と維持は、高校生の就職にとって重要ではあるものの、企業と高校・ハローワークとの関係も、それに優るとも劣らず重要である。埼玉E社からは、「進路指導の先生との就職懇談会、大体7月か8月にありますけれども、そういった機会が年に1回とかではなくて、もう少し頻度があってもいい」

「県立高校とかだと2～3年で変わられてしまうケースがあります。[中略]そういう高校の先生なんかとの意見交換ができるような場がもっとあるといい」という要望が出ている。もちろん、こうした機会が設けられたからといって、すぐに効果が出るわけではなかろう。なぜなら、最後のところは、人と人との信頼関係だからだ<sup>6</sup>。したがって、マッチングの実りが

乏しかったとしても、まずは続けることが肝心だと言えよう。

### c) 保護者との関係

「モンスター・ペアレント」まではいかないにしても、時おり見られる保護者の身勝手・無理解ぶりは、子供を預かる高校にとってのみならず、企業にとっても問題化している。

どうしてもサービス業の中で夜の **10** 時までになる場合は、お金を数えたりとか [中略] いろいろなことが出てくるので、慣れていないとやっぱり **12** 時近くになったりするときもありますよね。それが2日間くらい続くと、もうこんな会社嫌だって出て行っちゃう。[中略] 親御さんにも会社のこと理解していただかないと、「もう行かなくていいよ」と親御さんから言われるのが非常に多いんですよ。(東京B社)

東京B社は、具体的には、内定後に、学校・保護者・企業の三社面談の実施を提案している。保護者をどのように参加させるかについては、様々な方法が考えられよう。いずれにしても、「就職率 **100%**みたいなことじゃなくて、就職後の3年間定着率 **100%**にしませんか」(東京B社)というところに、高卒就職システムの目標を定位してよい時代である。

## 5. まとめ—理論的含意と政策的示唆—

本章は、「企業による新規高卒者の位置づけはなぜ・どのように変動するのか?」という問いの下に、**23** 事業所の事例を検討してきた。以下ではまず、得られた知見を9つに整理し、その上で理論的含意について3点、政策的示唆について5点、述べる。

### (1) 知見の整理

- ①販売職に関して新規大卒が新規高卒を上回ったのは **1994** 年、いわゆる「就職氷河期」である。新規大卒の方が選好される理由は、従来から指摘されてきた、相対的な教育訓練投資の少なさと勤続年数の長さに加えて、地域移動(転勤)への抵抗感の少なさがある。ただしこの選好は、あくまでも相対的な評価であって、絶対的な評価では決してない。
- ②企業の雇用管理行動は、試行錯誤に満ちている。企業はその都度その都度の最適解(と思われるもの)を求め、その可否は往々にして、しばらくしてからでないといけない。したがって、高学歴代替や非正規雇用化は可逆的であり、「戻り現象」も観察される。
- ③新規高卒選好が根強く続いている理由としては、先行研究の知見と同様に、素直さ、安価な労働力、結婚退職などを織り込んだときのより長い勤続年数、の3点がある。
- ④新規高卒採用が再開された理由としては、景気要因(生産需要回復にともなう要員需要の増加)に加えて、いびつな従業員構成に対する危機感がある。これは、技能伝承が困難になるということのみならず、「下働き」をする「人手」が不可欠なこと、柔軟な人事異動

を可能にするため必要なことも意味している。

- ⑤技術職や間接工の採用では工業高校が選好され（指定校制も多い）、生産工程工・直接工の採用だと学科不問となる傾向がある。前者では、工業高校生の、物づくりへの慣れや親しみ・興味が、一人前になるまでの長期勤続を可能にするための前提条件であるとして、評価されている。後者の生産工程工・直接工は、半年から1年で一通りのことができるようになる。
- ⑥企業にとって基礎学力が重要なのは、仕事を教わる際の理解力、書類作成や計算、現場の管理職・中堅幹部の養成、筆記をとまなう資格試験、の4つの理由による。なお、入社試験の出題レベルは、中学卒業～高校1年生程度となっている。採用のボーダーラインは、四則混合算などが半分ほどできる、というものである。しかし、ボーダーラインがこのレベルであることが、数年後のキャリア形成上の様々な問題を生み出す一因となっている。
- ⑦「自社サイドの選抜」が行われる理由のひとつは、早期離職の発生に発する「学校に委ねられた選抜」への信頼性の低下がある。いまひとつの理由は、「採用未達リスク」を避けるため幅広く募集をするので、応募者の「玉石混交」状態が発し、基礎学力面を中心に選抜をせざるを得ない、というものである。他方、「学校に委ねられた選抜」には、「80年代モデル」的な、高校の推薦に信頼をおいているケースと、倍率が1倍以下、いわば「来てくれたら御の字」であり、学校の推薦をそのまま受け入れているケースがある。
- ⑧就業体験と応募・採用との結びつきに関して、強弱2つのパターンがある。また、就業体験を実施しているからといって、必ずしもそれが指定校制といった安定的労働供給の仕組みの形成につながるわけではない。
- ⑨生徒個人の情報が堅く保護される現行制度に対しては、保護のあまり、それぞれの生徒がどんな人物なのかという情報が非常に不足してしまい、ひいてはミスマッチ（早期離職など）につながる、という企業の不満がある。また、高校に対しては、情報交換や意見交換の機会の増加が要望としてある。最後に保護者に関しては、労働の実情を理解しておらず、甘やかしや身勝手さが指摘されており、実情の理解を高める工夫の必要性が認識されている。

## （2）理論的含意

### ①雇用管理の試行錯誤と「戻り現象」

1997年と2007年と2時点の比較によってこそ明確になったことは、雇用管理行動がいかにか試行錯誤に満ちているか、である。企業はその都度その都度の最適解（と思われるもの）を求めているのであり、その可否は往々にして、しばらくしてからでないとはわからない。1997年調査とは、「新たな」雇用管理の試みが始まって月日の浅い或る一時点の、そしてまた高卒就職システムが機能不全に陥っていく或る一時点の、観察に他ならなかった。そうした時点では、高学歴代替や非正規雇用化が、もっぱら「構造的変動」——いったん出来上がったか

らには、スタティックにパターンを保ち、戻らぬもの——の視点から捉えられた(小杉 2002)としても、それは不思議ではなからう。

「構造的変動」とは、具体的には、産業構造の高度化と技術革新の進展、グローバル化による競争激化にともなう、雇用管理思想の変化(中核:[高学歴の] 正規社員/周辺:[低学歴の] 非正規社員、という分断化)である。したがって、「景気以外の、すなわち構造的な要因は景気回復によっては戻らない」(小杉 2002: 18)。つまり、不況から好況に転じたから[正規社員の] 高卒労働需要が回復するという「循環的変動」は、雇用管理思想の変化という「構造的変動」によって断ち切られる、というわけだ。

ところが 10 年後の 2007 年調査では、「戻り現象」が見られた。「構造的変動」は、それほど堅固なパターンを生み出したのではなかったのだ。変動ないし変化という言葉には、「何か新しいもの・状況が出来する」というイメージがつきまとう。だが、既存のもの・状況へと戻ることもまた、変動・変化のひとつである(体重の「変動」のように)。

それではなぜ、戻りが生じたのか。その理由を問うことは重要である。一般論としては、次のように言える。何らかの「変わり難い原理」を等閑視したり蔑ろにしている場合は、早晚、その「変わり難い原理」に沿うように戻らざるを得ない。これをもとに、高学歴代替と非正規雇用化について具体的に考えてみよう。

まず、高学歴代替に「戻り現象」があり得るのはなぜか。それは、学歴段階が上がったからといって、必ずしもそれ相応の、労働者に向けての社会化が保証されるわけではない——とりわけ、当該教育機関のマス化が進むとそうだ——からである。

関連して、次の点を指摘しておく。すなわち、何れの学歴段階であれ、労働者に向けての社会化は、どれほど実践的・実務的な学習であったとしても、一定の効果はあれ、入社後「本番」の労働の代替にはならない。「労働者になる」とは、ある特定の具体的な職場でそうなるということであり、生徒・学生という身分が断ち切られて初めて可能になる。したがって労働者に向けての社会化は、社会も学校もそう簡単には果たせはしない。仕事を通して労働者になるのだ<sup>7</sup>。だとすれば、仕事を教えることを企業が蔑ろにしては、この社会化はうまくいかない。にも関わらず、就業前・卒業までの実践的・実務的な学習が、あたかもその代替となるかのような言説がまかりとおってこなかっただろうか。「ここしばらく、やっぱり若手の育成をちゃんとやっぺこうへんかったな、という反省の声、いろんな企業さんから聞こえてきます」と大阪 I ハローワークは述べる。これは、教育機関での労働者に向けての社会化は限定的なものに過ぎない、という「変わり難い原理」への再認識を表している、と言えるだろう。

さてそれでは、非正規雇用化にも「戻り現象」があり得るのはなぜか。表層的には、労働市場が逼迫すると、労働条件を良くしなければ人が集まらない、というのがその理由である。掘り下げて考えてみると、「労働者は公平性や均等性に敏感である」(筒井 2008)、「生身の労働者は脆弱であり、安定・安心を必要とする」(久本 2003、中野 2006)というありようが見

えてくる。コスト削減を最優先課題とした経営は、このような「変わり難い原理」を等閑視した営みに他ならなかった。

以上、雇用管理行動が試行錯誤に満ちていること、高学歴代替や非正規雇用化はそれほど堅固な「構造的変動」ではなかったこと、そして「戻り現象」があり得る理由について論じた。もちろん、この議論は「戻り現象」の事例に基づくものであるから、そのマグニチュードについては不明である。その解明には別途調査が必要であろう。ただし、「戻り現象」が「ある」「あり得る」ことの指摘は、一方向的・不可逆的な趨勢命題がともすれば優勢になりがちな言説状況を考慮すれば、なされてよい。

続いては、「循環的変動」について検討する。

## ②「循環的変動」とは何か：景気と従業員構成

現在、製造業を中心に新規高卒者への労働需要は旺盛である。だが、これは必ずしも、生産需要の回復による人手不足ばかりが原因ではない。本章が確認したのは、若手現業従事者の極端な不足という、従業員の年齢構成のいびつさに対する危機感に発した、「無理をしてでも」の採用が少なからずある、という事実であった。この知見から喚起されるのは、「循環的変動」とは何か？という問いである。通常は景気が思い浮かべられる。だが考えてみれば、従業員構成もまたそうなのである。

景気の良し悪しとは独立に、人材需要が高まる時期がいずれ回ってくるとしても、その時期がいつなのかに関して、ほとんど確信が持てなかった、そのようなタイミングでなされたのが、**1997**年調査であった。コスト削減が最優先課題であり、当面は（と言っても「当面」がいつまで続くのかは不確かである）現有戦力で回していき、新規採用は手控える——こうした状況下でのヒアリング対象者は、いずれは深刻化するであろう従業員構成のいびつさには——そんな「遠い将来」のことには——言及しなかった。その場合、新規高卒の採用停止・減少という事実は、研究者の目にどう映ったのか。**2007**年調査からリフレクトすると、実は循環的変動の少なからぬ部分が、構造的変動に映らざるを得なかったのだ、と言えるだろう。

さて、同じ循環的変動でも、景気と従業員構成は独立であるから、景気回復による労働需要の発生の有無と、若手従業員の極端な不足といういびつな従業員構成への危機感に発する労働需要の発生の有無を組み合わせると、4つのパターンが考えられる（図表3-8）。

図表3-8 景気要因と従業員構成要因に発する労働需要の有無の組合せ

パターン	景気	従業員構成	具体例
I	1	1	2000年代後半（現在）、バブル経済期
II	0	1	2000年代後半（現在）
III	1	0	バブル経済期
IV	0	0	バブル経済崩壊～2000年代初頭

注) 労働需要の発生が「有り」=「1」、「無し」=0

パターンⅠとパターンⅡに当てはまる企業の存在が、2007年調査において確認されたことは、これまで見てきたとおりである。なおバブル経済期は、景気要因によっても、従業員構成の観点からも労働需要が大きかった中小企業が、少なくなかった（パターンⅠ）。オイルショック後のシビアな新規採用の抑制によって、若手従業員が極端に不足したまま、バブル経済に突入したのである。パターンⅢについては説明不要だろう。そしてパターンⅣは、1997年調査が観察した現象であった。求職者にとっては実に歓迎できない、労働需要が著しく縮小するパターンである。

このパターンⅣが、いつまた到来するか。若手従業員の層が一定程度の厚みを増したタイミングで、景気が悪化するとすれば、それは最悪である。若手従業員が定着し、層として厚みを持つのは望ましい。だが、その分の教育訓練負担があることは言うまでもない。景気の悪化が、「採り疲れ」「教え疲れ」感を増大させるであろうことは十分に考えられる。そうすると「就職氷河期」の再来となるであろう。

### ③「実績関係」「学校に委ねられた選抜」再考

第1節で述べたように佐口（2003）は、(i)「実績関係」の強弱や範囲が、時々労働需給の状況に大いに左右されていた、(ii)大量採用時は「下」の1割程度を選別し、厳選採用時は筆記試験を重視するというように、企業は学校による選抜をさほど信頼していたわけではない、という知見を、1社の事例研究から導き出した。それによって、荻谷（1991）の「学校に委ねられた選抜」「実績関係」を、「不確実性や不安定性を組み込ん」で理解すべきだとの見解を呈した。このような相対化が、或る1社の、しかも大手企業（造船A社）の事例研究を通してなされたものであることを踏まえたとき、複数の事例を扱った本章が加えるべきなのは、以下の3点である。すなわち、(i)ヒアリング対象となった幾つかの中小企業では、大手造船A社と同じ行動原理が観察された。(ii)もっと規模が小さくなると、労働需給がタイトであるかルーズであるかに関わらず、言わば「来てくれたら御の字」の企業が存在し、学校に選抜を委ねざるを得ない。「うちらは中小零細なので、学校から言われたら、断ったら二度と紹介してもらえないんです」というように、規制が効き続けているのは、こうした規模の企業である。「学校に委ねられた選抜」は、異なる意味合いを持っているのだ。(iii)こうした規模の企業は、採用活動に割ける資源が非常に限られていることから、「実績関係」に合理性を見出している。たくさんの求職者が押し寄せてこられても対応しきれない。

結論として差し当たっては、「学校に委ねられた選抜」「実績関係」を、企業規模による差異を組み込んで理解すべきだ、と言える。新規高卒者の就職先は、圧倒的に中小零細企業であり続けてきたし、恐らくこれからもそうであろう<sup>8</sup>。したがって、こうした企業と高校の関係のあり方について、より詳細に解明していくことが、今後の課題として設定できよう。

### (3) 政策的示唆

①間隔が空く求人への対処：単年度の視野から中期的視野へ、より「教育的な」取り組みへ  
構造的変動（の可逆性）や循環的変動といった概念によって明らかにしたように、求人が出されていないからと言って、それは必ずしも新規高卒労働力が不要になったという意味ではない。高学歴代替や非正規雇用化の「戻り現象」が生じるまでに、雇用管理行動の試行錯誤が相当の期間、繰り返されている場合がある。また、景気状況やリストラクチャリングによって数年間求人が出されていないなかったり、従業員構成からして求人が2～3年あるいは数年に一度、といったケースも少なくない。もちろん、ハローワークの新規学卒担当部門と高校にとっては、毎年毎年のマッチングが最重要課題であることは言うまでもない。しかし同時に、次の2点も必要である。すなわち、(i) 単年度の視野ではなく中期的視野を持つことによって、潜在的労働需要を把握しておく、(ii) 採用－就職が発生しなかったことで関係が希薄化するのを避けるべく、職場見学や就業体験などを通じた関係を維持する、つまり、「労働需給リンケージ」と同時に「カリキュラム・リンケージ」を強化する（筒井 2006）。長い眼で見れば、より「教育的」である方が、企業にとってペイするのである。

②高校生・高校教師へのわかりやすいPR：企業見学や就業体験の前準備として

それでは、「カリキュラム・リンケージ」の強化においては何が重要だろうか。ひとつ言えるのは、「目の前で見ればわかる」「実際に体験してみれば何か得られる」といった構えの就業体験や企業見学は上手くいかないだろう、ということである。フィジカルな実地経験の前に、高校教師を「生徒に行かせてみようかな」という気持ちに、高校生を「行ってみようかな」という気持ちにさせるPRを工夫することが、まずは肝心である。

どうすればわかりやすく伝わるのか、それは伝達者＝企業の間人だけで考えていても、なかなかわからない。高校生がどんなことに関心があるのか。就業体験ではどんなことを経験してみたいのか。彼らの表現そのものを実際に眼にする・耳にすることこそ、最大のヒントになるのではないか。この点で、教師のコーディネーションが鍵となろう。

③必ずしも正社員にこだわらない就職：とりわけ販売職において

新規大卒就職者の2割が販売職に就くようになったのは早くも1970年であり、以後、今日まで2割前後で推移してきた。「就職氷河期」の1994年に新規大卒販売職は新規高卒販売職を実数で上回り、以後、新卒販売職のマジョリティは大卒である。一口に販売職と言っても、高度な知識を必要とするセールス・エンジニアから自動車のセールスマン、さらにはデパートやスーパーの店員まで、様々なレベルがある。新規大卒が、より下位のレベルに降りてきていることによって、新規高卒の就業機会がそれだけ減少している。相対的に大卒が、地域移動（転勤）を忌避しない点も、企業による大卒選好のポイントである。こうした状況の中で、それでも販売職を希望する高校生には、正社員登用のチャンスのある非正規就職を

も、勧めていくべきだろう。「地元生活志向」を積極的に認める進路指導が、もっと市民権を得てよい。もちろん、「契約社員を、高校に求人を出す…のは…失礼な求人になってしまうかもしれない」(I社)という企業側の懸念も当然だと言えよう。したがって、今後のあるべき進路指導・あるべき高卒就職について、関係者の理念的な合意形成を図ることが必要である。

#### ④基礎学力の徹底、「職業的レリバンス」と並ぶ「市民的レリバンス」の重視

今後も新規高卒労働力需要は、製造業を中心とした職業(技能工、生産工程労働者、機器修理者、産業廃棄物処理者など)や、フィジカルな対人的サービスの職業(理美容やバスガイドなど)といった、現業的な職業が多数をしめ続けるであろう。もちろん、そうした労働需要がどれくらいの規模で推移していくのかについては、わからない部分が多い。ただし少なくとも言えるのは、〈知識経済化が進めば現業的職業はどんどん海外にアウトソースされて日本から無くなる〉といった趨勢命題に安易に乗るのは危険だ、ということである<sup>9</sup>。

これに留意した上で、現業的職業が新規高卒就職の多数をしめ続けるであろうことが示唆するものについて考えてみると、次の2点が指摘できる。

第1に、現業的職業だからといって、認知的能力 **cognitive skills** が不要なわけでは決してないので、基礎学力の徹底が肝心である(筒井 2006)。現業従事者にとっての基礎学力の重要性は、入社数年後にじわりと効いてくる。その事実を端的に示しているのが、筆記をとともなう資格試験に、なかなか合格しないことである。

第2に、上記の製造業を中心とした労働力需要を前提とすれば、工業高校以外の諸学科は、職業的レリバンスが薄い就職をする生徒の比率が多くなる。本書の第1章と第2章で見たように、例えば商業高校卒業者の多くが技能工で就職している。こうしたギャップを前提とすれば、「商売をするから/経理をやるから商業を学ぶ」といった職業的レリバンスと並んで、「市民・家庭人・消費者・有権者等々として生きる上で、直接的にはその個人自身にとって有益な道具となる、間接的には社会にとっても有意義であるような、さまざまなスキルや知識」である「市民的意義(レリバンス)」(本田 2005: 150)をも重視した教育が要請されてよい。また本章の分析では、「製造や建設など「汚れる」仕事には、普通科や商業科の生徒は興味関心が無いだろう」「普通科出身のほうが続かない」といった認識から、工業高校を選好するという一種の「統計的差別」(Thurow 1975)を行う企業の存在が確認された。迂遠なまでの戦略だが、市民的レリバンスをも合せて重視することは、こうした「統計的差別」の減少に、何らかの形でプラスになるのではないか。

#### ⑤「キャリア形成弱者」の可能性の考慮：学科不問の直接工・女子直接工

生産技術や電気技術、設備のメンテナンスといった技術職・間接工は、工業高校卒が選好されているのに対して、オペレータをはじめとする直接工は、学科不問であり、女子も少なくない傾向が確認された。女子については、のちに「キャリア形成弱者」となる可能性がよ

り高いことが考慮されてよい。長野A社もそうであったように、工場の縮小によって真っ先にリストラクチャリングの対象となってきたのは、パート女性であった。「キャリア形成弱者」の可能性について考慮することは、ハローワークの新規学卒担当部門以外の分担となるかもしれない。だが若年就労対策という全体的観点からすれば、決して等閑視してはならないことである。

「仕事や能力開発の保障は人間としての存在を大きく左右する基本的人権」であるがゆえに、「確実に職業に就くことを可能にする職業訓練・・・が用意される必要がある」(中野 2006)。その際、対策を職業能力の形成に限定する必要はないし、またすべきでもない。「市場価値が相対的に低い職業能力の持ち主だからといって、決して人権が否定されるようなことはあってはならない」という意識——これは「市民的レリバンズ」の1つである——の涵養も同時に、若年就労対策に含められて然るべきであろう (cf. 筒井 2008 近刊)。

---

<sup>1</sup> 他にも、「相対化された理解」としては、就職機会の希少性が高まる中で、高校教師が「実績企業」の基準を緩めているという事実が指摘されている (筒井 2006)。従来よりも採用—就職の継続性が低くても、「〇〇社は実績企業です」という言い方がなされている。

<sup>2</sup> 第3節で扱う新規ヒアリング事業所の1つ、長野B社もまた、同様の指摘をしている。同社は、ここ20数年、新規高卒採用をしていないし、今後もする予定がない (図表 3-4)。その理由を次のように述べる。「やっぱり高卒だと地元で勤めるのが希望かなというような、その実態はわからないですけども、そういう認識があるので、うちはさっき言ったように、転勤もあるし、ここ何年間か長野県の配属というのは非常に少ないんですよ。やっぱり人が欲しいのは今、東京だったり、名古屋だったりしますので、そういう意味で、ちょっと長野県の高校へ行くのもどうかなというのはあります」。地元就職指向が強い高校生に採用をかけても結局ミスマッチとなり、採用効率が悪い気がする、と考えているのである。

<sup>3</sup> バスガイドの習熟過程は、知らぬ者には興味深い。秋田H社では、入社年ごとにガイド実習を行い、勤続が長くなるにつれて、より遠隔地のガイドへと進む。「1年目は秋田、青森、岩手も若干、それから仙台ぐらいまでの感じになるかと思えます。2年目からは山形、あるいは同じ岩手でも三陸海岸、仙台でも蔵王を抜けるとか、そういったコースごとに。3年目くらいから福島に行ったり、札幌、北海道とか、そういう段階が踏めるように。日光 [は、] 4年目ではちょっと厳しいかもしれない、5年目くらいの感じですよ」。「脂が乗ってきたとき」とは、こういう意味である。

<sup>4</sup> 間接工について、日本労働研究機構 (1992) は、次のように定義している：「主に、生産ライン及び試作ライン等の業務に従事し、さらに、機械設備の保全・改善、新製品の開発、生産工程の合理化、品質管理、検査、試験等の技術的職務についても技術者・研究者を補佐したり、あるいは共同である人」。すなわち間接工は、技能者と技術者の橋渡し、および両者の中間的業務を担っている。

<sup>5</sup> ここまで「自社サイドの選抜」をしている事業所を4つ取り上げたが、残る島根B社、長野A社、大分A社もそうである。これら3事業所が「自社サイドの選抜」を行う理由を描き出すことは、データの不足しており困難である。例えば島根B社は、ヒアリング時に不採用となった1人のその理由を尋ねたものの、「それはその場その場のあれもありますので、何とも言えません。内容まではちょっと申し上げにくいですね」という反応であった。

<sup>6</sup> この点に関して大阪B社は次のように述べている。「長い年月をかけてこまめに訪問してだんだん、1年、2年、3年と行くと、だんだん親しく、「あっ去年も来られましたね」という話も出てくる。そうすると、こうしてまじめに毎年求人活動に来られたら、一回、紹介してみようかという形で [中略]。やはり最初のころはけんもほろろでしたから。[中略] ところが一人紹介してもらって、今度、先輩が頑張っている、あそこの会社はしっかりしているから、次も紹介するというつながり」こそが重要なので、「高卒の求人は、来る来ないに限らず、根気よく出していく」ことが肝心である。

<sup>7</sup> ここでいう「労働者」とは、古今東西普遍的な労働者を意味しているわけではなく、日本の雇用システムにおいて基幹的な役割を果たすことを期待されている労働者、という意味である。

<sup>8</sup> 産業構造の高度化と技術革新の進展は、必ずしもブルーカラー (的) 職がなくなることを意味しない。「知識経済化によって知識労働者が要請され、高学歴化が進んでいる」といった通俗的解釈は危うい。膨張した第三次産業は、ホワイトカラー職のみならずブルーカラー (的) 職をも、多数生み出したのである。そうした労働需要は (新卒採用を念頭に置かならば) どの学歴段階に向けられるだろうか。産業・職業構造という労働需要側の要

因に加えて、「企業規模」という要因を考慮に入れてみても、新規高卒就職は、今後とも一定の割合をしめて推移していくのではないかと推測される。

<sup>9</sup> アメリカにおける食品産業 **food industry** の「川上／川下」の再編過程について分析した Lane, Moss, Salzman, and Tilly (2003) の事例研究は示唆的である。地場の飲食店（川下）がチェーン店の進出によってどんどん店をたたんでいき、地場の飲食店で相対的に安定的な職を得ることが、低学歴層にとって困難化した（チェーン店は料理人や給仕係を非正規で雇用する）。就ける職が消えていくという事態は不安の種以外の何物でもなく、人々を苦しめたに違いない。ところが、拡大するチェーン店への安価な食材の安定供給のために、食品工場（川上）の大規模化・機械化が進み（それを可能にするだけの様々な技術が開発され——とりわけ冷凍輸送車の品質向上が大きかった）、そこでの技能工の需要——低学歴層への労働需要——が増大した。規模の経済がはたらいたのである。しかも、機械化された大規模工場では、内部労働市場が形成され、地場の飲食店で料理人や給仕係を務めるよりも、技能工のキャリアの広がりがある。

こうした事例研究が示唆的であると言えるのは、上記のような変動は、いまとなっては自明に見えるけれども、再編の始まりにおいては、それが見えていたわけではなかろう、ということに気づかせてくれるからである（後から振り返ってみて初めて「再編」である（であった）と認識可能なことが多い）。それゆえ、需給予測はそう簡単にはできない、ということを経に銘じるべきだろう。

#### 【参考文献】

Dore, Ronald, P. (1976) *Diploma Disease: Education, Qualification and Development*, 松居弘道訳 (1978) 『学歴社会 新しい文明病』岩波書店。

原ひろみ・佐野嘉秀・佐藤博樹 (2006) 「新規高卒者の継続採用と人材育成方針——企業が新規高卒者を採用し続ける条件は何か」『日本労働研究雑誌』 No.556, pp.63—79。

久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンス——多様な雇用から多様な正社員へ』中央公論新社。

本田由紀 (1998) 「実績関係の実態と変化」、日本労働研究機構『新規高卒労働市場の変化と職業への移行の支援』、第5章、pp.83—105。

本田由紀 (2005) 『若者と仕事——「学校経由の就職」を超えて』東京大学出版会。

荻谷剛彦 (1991) 『学校・職業・選抜の社会学——高卒就職の日本的メカニズム』東京大学出版会。

小杉礼子 (2002) 「若年の労働市場の変化とフリーター」、小杉礼子編著『自由の代償／フリーター』日本労働研究機構、第1章、pp.15—35。

Lane, J., Moss, P., Salzman, H., and Tilly, C. (2003) "Too Many Cooks? Tracking Internal Labor Market Dynamics in Food Service with Case Studies and Quantitative Data", in Applebaum, E., Bernhardt, A., and Murnane, R. J. eds. *Low-Wage America: How Employers Are Reshaping Opportunity in the Workplace*. Russell Sage Foundation.

文部科学省・厚生労働省 (2002) 『高卒者の職業生活への移行に関する研究最終報告書』。

日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』。

日本労働研究機構 (1992) 『技術革新の進展に伴う技術変化に関する調査研究——製造業編——』。

日本労働研究機構 (1998) 『新規高卒労働市場の変化と職業への移行の支援』。

小笠原祐子 (1998) 『OLたちの〈レジスタンス〉——サラリーマンとOLのパワーゲーム』中央公論社。

佐口和郎 (2003) 「新規高卒採用制度——A社を事例とした生成と展開——」佐口和郎・橋元秀

- 一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、pp.15-62。
- 寺田盛紀（2004）「高校職業教育と職業・就業の関連構造」、寺田盛紀編著『キャリア形成・就職メカニズムの国際比較—日独米中の学校から職業への移行過程—』晃洋書房、第3章、pp.38-57。
- Thurow, Lester C. (1975) *Generating Inequality*, Basic Books Inc. 小池和男・脇坂明訳  
(1984)『不平等を生み出すもの』同文館出版。
- 筒井美紀（2006）『高卒労働市場の変貌と高校進路指導・就職斡旋における構造と認識の不一致—高卒就職を切り開く—』東洋館出版社。
- 筒井美紀（2008）「職場における負担格差感・承認感の規定要因—「報われない」のは誰か—」2005SSM 報告書第4巻『働き方とキャリア形成』pp.127-142。
- 筒井美紀（2008 近刊）「キャリアラダー戦略とは何か」筒井美紀・阿部真大・居郷至伸訳・解説（仮題）『キャリアラダー—アメリカにおける地域と企業の戦略転換—』（所収の解説論文）。Joan Fitzgerald (2006) *Moving Up in the New Economy: Career Ladders for the U.S. Workers*. Cornell University Press.
- 潮木守一（1978）『学歴社会の転換』東京大学出版会。