

## 3. 企業編

### (1) 東京A社

#### 1. 企業概要

設立：1968年（昭和43年）

資本金：8,000万円

社員数：680人（女性20人。契約社員は技術系・OBも含め70人ほど）

業務内容：車両と駅設備のメンテナンス

#### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

純利益がこの2～3年増加しており、安定して推移している。

#### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

##### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

今後も高卒者の採用を続けたいが、今後のレベルの低下によっては一部を大卒に切り替えることはあり得る。専門学校は採用していない。

##### 【新規高卒の募集とその推移について】

一時採用を取りやめていた。そのため年齢的な断層がある。「今後は技術継承及び社員の年齢的な断層を発生させないように、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」。一昨年の採用実績は、10校から11名（応募14名）、去年は13名の採用であった。地域としては、東京・埼玉・神奈川地区が多く、特に東京・埼玉が中心。独身寮がないので、地方の現場で求人が必要な場合を除き、地方には求人を出さない。OBの実績がある企業（25～30社）や工業高校を中心に行っているが、ハローワークのインターネットサービスを主に使っている。

求人票を持っていく約30校については、ほぼ学校訪問をしている。伝えるのは、油まみれになる仕事だということ、コミュニケーション能力と我慢強さが一番大切だということ、基礎学力が中長期的に重要であること、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。[中略] 鉄道車両のメンテナンスとかエスカレーター・エレベーターのメンテナンスなものですから、油まみれになりますし [中略] 社会の厳しさとか、これは仕事もそれなりに厳しいですから、我慢強く忍耐強い子でないとなかなか務まらないですとは申し上げます。[中略] 現業職と言っても書類をつくったりする仕事も全くないわけじゃないん

です。例えば電話をとるとか書類をつくるということも、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年とたってくれば、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、計算できないとなってくると、基礎学力がないと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、じゃあ、ずっと現場でそういう人たちがただ単に物をいじってればいいというだけではなくて、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ってくると、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」。

試験は、筆記と面接、作文。面接60、作文25、試験15の割合で重視している。筆記は四則混合算や漢字の書き取りなど、中卒レベルから高校1年生くらいの学力のレベル。筆記にはそれほど重きをおいているわけではない。ただし、「筆記試験と面接試験もある程度は連動し」ており、「受け答えとかこちらの質問を理解する力とかと筆記なり作文なりの能力というのは、ある程度は比例する」。

採用されている生徒は、四則混合算や分数の足し算引き算、 $\sqrt{\quad}$ の計算といった問題が、半分以上できている、というレベルである。できない生徒も少なくない。基礎学力の低下を感じる。

なお、生徒の企業見学については、必ずしてもらおう。3K仕事なので、ミスマッチを防ぐためである。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

仕事は大まかに、車両のメンテナンスと駅の設備のメンテナンスに分かれる。駅の設備のメンテナンスの方が、売り上げ規模が大きいため、実際の仕事は4：6。配置は、独身寮がないので、自宅から通える範囲であるかどうかで主に決定している。

新規高卒者は、大卒と異なり同じ職場内でのローテーションが中心。初職への配置は必ず現業である。本人の希望や適性により、将来的には現業のサポート（契約、経理、労務管理など）の仕事をしてもらうこともある。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

資格取得支援を行っている。持っていないとできない仕事もあるため。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

全体的な資質のレベルの低下の問題は不安だが、必要と考えており、当面継続の予定。高卒と大卒との基礎能力によっては、大卒の高卒枠での採用もあり得る。メンテナンス

の仕事は経験工学であるため、非正規社員の活用によって、高卒の位置づけが変わるようなことはない。

「物をつくるんでしたら機械化はできるのですが、使い古したものを直し直し使っていくというのは経験・熟練が必要なんですね。同じものを同じ環境で使っても、使い手が違ったりしますので、そういった意味でやはり一定の経験と熟練が必要です。いろいろな就業形態を、組み合わせて人員構成を考えていくというのは会社の経営方針として当然だと思いますが、新規高卒というか新卒で入って中長期的に育成していくという必要性に変わりはないと思います」。

## 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

現在は高校を通じてしかコミュニケーションが取れないことに疑問を感じる。お互いを知る機会がないためにミスマッチが起こりやすい。人権の問題に配慮していることはわかるが、制約が大きすぎるために、逆に可能性を小さくしている部分もあると思う。10月以降は大学生のように自由に活動できるようにしてもよいのではないか。また高校には、基礎学力と礼儀作法の習得をさせる機会の提供・指導をお願いしたい。

## **(2) 東京B社**

### **1. 企業概要**

設立：1985年（昭和60年）

資本金：3,000万円

社員数：110名、パート300～400名程度

業務内容：パンとケーキの製造販売

### **2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し**

最も大きかったのは社長の交代。創業者社長の子息（1996年中途入社、現在40歳）が2年前に昇格。工場組織をPU（Profit Unit）制度に変更し、若手でも能力ある者はその責任者に就ける（後述）など、新機軸を打ち出すそのテンポと新たな仕組みについていけない社員の今後の処遇が問題化している。創業からの10年間で採用されて残っている社員のうち、4人（工場長2人、仕上げ責任者1人と焼成責任者1人）以外は期待が持てない。

正社員は1997年ヒアリング当時の75人から現在110人へ。全店舗計の来客数も16,000人／日と、零細から中小への移行の時期に来ていると思う。小麦やオイルなど原材料の値上がりにどう対応するか＝仕入先に対する交渉力を如何にして上げていくかも重要課題の1つ。商品の値上げをしない方針なので、原材料の値上がり分は、正社員の仕事のパートによる一部代替で対応することになる。なお、老朽化したa工場をたたみ、本社2階のb工場に統合する計画もある――設備投資をどうするかという課題。

売上は創業の1985年より純増。今後は、路面店／焼成（窯＝工房のある）店／テナント店、の構成で言えば、後二者の売上を伸ばしていく。路面店はコンビニなど他業態との競争が激しく利益率が低い。

### **3. 従業員の募集・採用とその推移について**

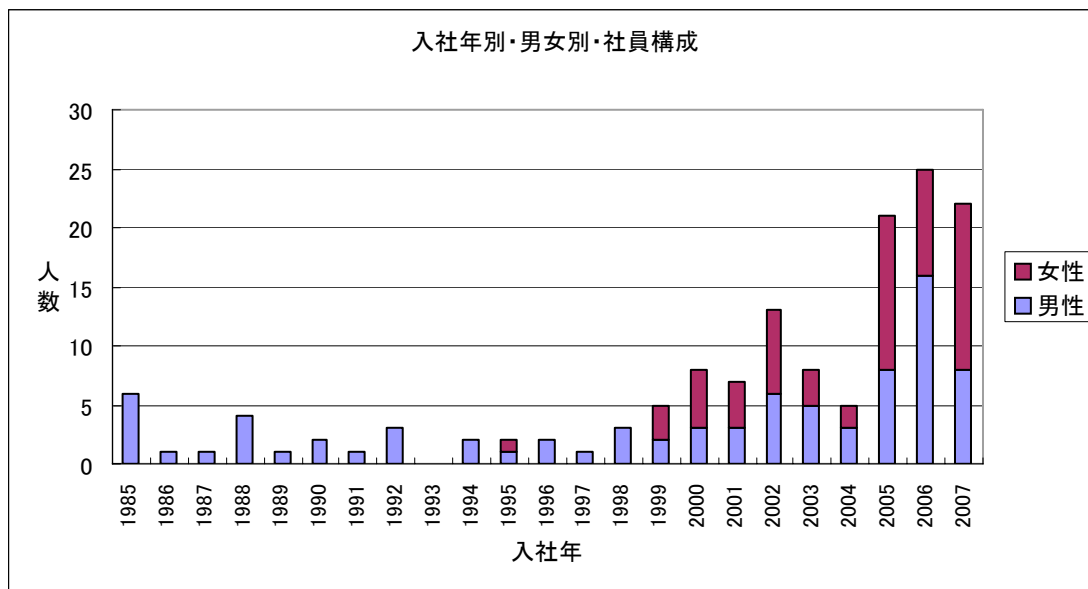
#### **【現在の従業員の募集採用活動の方針について】**

従来どおり、新規高卒採用を継続したい。1997年ヒアリング時と同様、当社には高卒で活躍できる場がたくさんある。2005年に中途採用が7名と多かったのは、新規店舗の出店が相次いだから。パート・アルバイトは300～400人くらい。原材料費の値上がりを考えると、従来の正社員の仕事に充てることも充分ありうる（製造工程で業務成績良好のパートが現存）。

#### **【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】**

1985年創業と若い会社なので、現業職の最年長は53歳、続いて40歳前後であり、定年

退職問題はもうしばらく発生しない。2004年入社は10人いたが半分が離職。残っている5人（男3人、女2人）は全員店長（高卒、入社時は倍率4～4.5倍）。2005・2006・2007年入社は各代で1～2人しか辞めていない。なお、2007年6月現在の、入社年別・男女別・社員構成は以下の通り。若年層が極めて多い構成。



ヒアリングより報告者作成

### 【新規高卒の募集とその推移について】

募集職種は、工場での製造。窯のある店舗での製造。店舗での販売。継続して募集している高校は、Y高校やZ高校など食品系がある高校。東京、埼玉の高校が多い。募集の仕方としては、インターネットを使っており、実績校については訪問している。試験については、大卒と共通問題を、市販の問題集などから選んで出している。

企業見学は、生徒にお店に行ってもらう程度。お見合いのように、どうしても綺麗事の部分が多くなる。また、高校生対象のインターンシップは大変である。

「インターンシップというのもちょっとまたね、どうやっていくかも結構難しい面があるんですよ。簡単にインターンシップと言ったって、社会に勤めるという大きな意味でいけばいいんですけども、高校生に対しては〔中略〕結構、対応が大変なんですよね。大学生の子たちは〔中略〕もう大人ってことがわかっているのだから〔対応が楽〕」。

新規高卒の採用規準は、「ある程度の偏差値も必要になってくる」「偏差値はすごく低すぎるのも困る〔中略〕やっぱり100点満点で15点とか20点だと」。だが、筆記試験より面接重視。「本人の目の輝き」と「心根」を見る。倍率3倍程度。特に操作・調整しているわけではなく、結果的にこの水準となっている。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

大卒で工場での製造に就く者はいない。大卒は店舗販売や企画。高卒は、工場での製造／窯のある店舗での製造／店舗での販売、と全てに配属。なお、直近3年の新卒者の配属は以下のとおり。

	高卒		専門卒		大卒		学歴計	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
2005年	製造	5					5	
	工房	1	1				1	1
	販売	2	3		1	1	2	5
2006年	製造	3	6				3	6
	工房	2	2		1		2	3
	販売	9				2	9	2
2007年	製造	3	2				3	2
	工房			3	1		3	1
	販売	2	7			4	2	11

先方提示資料より作成

店舗配属の大卒は1年で店長になる。高卒は2年。これらは10年前と同様である。

1997年では、工場だと、7部門を2～3年かけてローテーション、それから4～5年を資材管理・発注・バイト管理をこなし、ここで一人前、それから工長→職長→副工場長→工場長、という階梯。だが、こうした「じっくり時間をかけて同じことをやっていく」我慢タイプの階梯には2つの問題点がある。ひとつは、接客現場を見ていないために、自身が携わる工程の意味・意義が感じられない。いまひとつは、工程ごとの利益管理の徹底がやりにくい。「上の人」が判断するのでは非効率。2006年の4月より、これらを次のように改善した。

ひとつは、店舗と工場のローテーションの実施。いまひとつは、工場組織のPU (Profit Unit) 制度への変更。8つのユニットごとに利益を含めた管理責任者をおいた。その配置は以下の通り：

## 工場におけるProfit Unitとその現責任者の入社年度（2007年6月現在）

Profit Unit（工場長は除く）	b工場	a工場
（工場長）	1985年入社（23年目）	1985年入社（23年目）
仕込み	2006年入社（2年目）	1996年入社（12年目）
サンドイッチ	—	2001年入社（7年目）
成形	2005年入社（3年目）	2002年入社（6年目）
フランスパン	2000年入社（8年目）	—
仕上げ	—	1985年入社（23年目）
焼成（および出荷）	2006年入社（2年目）	1985年入社（23年目）
洋菓子	2003年入社（5年目）	—
冷生地	2001年入社（7年目）	—

ヒアリングより報告者作成

### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

従来4日間であった新入社員研修を、今年度（2007年度）から10日間に延長した。技術的なハード面だけではなく、「働くということ」「ホスピタリティ」といったソフト面での教育を充実させる必要性が強くなってきたから。パン作り・洋菓子作りは技術の要る仕事なので、各種講習・教室には積極的に出るように言っている。金銭的補助は出している。

現在の仕組み・取組みにおける課題としては、前述した、新機軸を打ち出す新社長のテンポについていけない社員のことがある。今までのやり方を変えようとしなない。面談の場を持ち、構えを変えてもらおうとしているが、極めて難しい。こういう社員をどう教育し、現体制に自分をどう合わせるかに真剣に取り組んでいる。

## 5. 今後の新規高卒者の採用について

当社は「高校生の子だって十分に活躍できる職場でもある」。したがって今後とも採用は継続する。新規高卒中心で行く。「成長の時期なんで、来年は高校生は25名、専門学校・大学生10名、35から40くらい採りたいなと思っているんです」。だが採用のデメリットが、その仕組みにある。高校生の人権保護の理念のゆえに情報不足であり、したがって企業と生徒とのマッチングが困難。

「僕はこういう人間ですよ、という情報が、はっきり言ってゼロなんです。これでは『交通事故』起こりますよね [中略] 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、何も書かせちゃいけませんよ、会社を見学して、お話しして、『気をつけて帰ってください』くらいで終わっちゃう。それから入社試験。これだけじゃ足りなくて、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、皆さん方にはっきり言いたいよね。そうすると、『個人情報保護されればいい』、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] これは逆効果じゃないかなと」。

## 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

いまの時代は高校生が変わったというより親が変わった。ちょっと仕事がきついと、子どもの言い分だけ聞いて「そんな会社行かなくていい」といったことを言ってしまう。親への教育・説得・納得が必要。だから「内定後の三者面談」というアイデアはどうだろうか。「内定を出した以上は、取り消しはできませんから、企業と親御さんと学校との三者面談ですよ。親御さんにも会社のこと理解していただかないと、[そんなきつい会社なら] もう行かなくていいよと親御さんから [生徒が] 言われることが非常に多いんですよ」。「ですから、入れたから、それで就職率100%みたいなことじゃなくて、やはり就職後3年間定着率100%にしませんか、という」。



### **(3) 東京C社**

#### **1. 企業概要**

設立：1980年代

社員数：約1,100人（契約社員含む）。この他にアルバイト多数

業務内容：ホテル業

#### **2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し**

この10年は、資本系列にある他のホテルと合併し、最近ではホテル全体で採用を一括して行いはじめたが、この間ホテル開業も多数あり、今後もいくつか開業を控えている。現有戦力の能力アップを図っていくことが、最優先課題である。「この先にまだホテルの開業も控えており、そういったことを目指すためには、今ある既存のホテルをしっかりとサービスを固めるというのが、いま現時的な課題です」。

#### **3. 従業員の募集・採用とその推移について**

##### **【現在の従業員の募集採用活動の方針について】**

平成11年（1999年）を最後に、高卒採用を控えていたが、今年度は高卒採用を再開した。高卒者はその前年採った10人がみな1年以内に辞めるような状態で、最も定着率が低かった。同時期から、大卒・専門学校卒の採用・育成の見直しを進めてきたため、高卒は一時採用を控えていた。

中途採用で正社員登用された者は能力に応じて配属する。中途採用の人数は、空きができたときに職種を指定し採用している。基本的に契約社員。1年契約で3年まで、能力に応じて配属する。1～2年後には正社員に登用されるチャンスがある。中途採用は、学歴はまったく関係ない（高卒もいる）。前職が重要。同業他社経験が評価されることもある。

インターンシップは、計画的に実施している。専門学校からの受け入れがほとんど。実習期間は3週間から6ヶ月と様々。学校に依る。実施負担は現在のところはそれほどではない。受け入れのメリットは、「やっぱり仕事をちゃんと理解していただけるということと、就職活動のときに、当社を選んでもらえる人もいます」。

##### **【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】**

昨年度採用の新卒は9割が定着している。現在のところ大量の定年退職などはない。

##### **【新規高卒の募集とその推移について】**

採用は大卒と専門学校・短大。19年度入社は66名で、そのうち専門学校が一番多い。

20年度は高卒の採用は6名、地方出身者も複数いる（普通、商業出身、男女とも採用）。ここ数年の新規採用数は40～60人で推移している。

現在の考え方は、基本としては、新卒採用のスケジュールに対応した採用は正社員で、未充足や何らかの理由で時季をはずしての採用は、契約社員にしている。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

原則としては、初任配属は本人の希望も聞き、適性を判断して配属する。調理とサービス系は採用段階から違うので、これは別々に扱う。

特に大卒は管理部門で働くことも期待しているので、採用段階からホテル業界でのキャリアビジョンを描かせている。ただし、入社後は基本的に実力に応じてキャリアは決定される。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

内定者研修は一部合同、入社時研修は全員一斉に同じ研修を行う。

研修は、すべての人に平等の階層別研修をこれまでやってきたが、近年、一部に数値管理やマーケティング等の選抜研修を行っている。

高卒者の育成には時間と手間がかかるだろう。「彼ら彼女たちが経験してきた人生の中でまだ足りないものがあつたときに、企業側がどういうふうな体制で受け入れたらいいのかなというところも考えておかなければいけないなと思っている」。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

高校から採用して育成することも選択肢の一つとして考えていきたい。来年以降も高卒採用を継続する予定であり、基幹社員になることを期待している。今年度は過去先輩が採用された高校を中心に、十数校に求人票を送ったり訪問したりして、6校から応募があつた。指定校にはしておらず、受験したからといって必ず採用するわけではない。高校から問い合わせがあれば受験は可能である。本年度は6名受験したが、期待できそうな人材なので6名全員採用とした。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

大学・専門学校からのインターンシップは多数受け入れている。中学生の見学は受け入れた。繁忙期を避け、人数や時期の調整ができれば、高校生も受け入れ可能。教育的に適切な時間数は「先生方の思っらっしゃる、何を学ばせたいかによる」。希望があれば、少なくとも6ヶ月以上前までには相談していただきたい。

## (4) 東京D社

### 1. 企業概要

設立：1962年（昭和37年）

資本金：5,000万円

社員数：373人

業務内容：電装事業、移動体通信事業、リビルド事業、カー用品事業などにおける販売、サービスなど

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

業務は、携帯電話（個人・法人営業）販売、カー用品の販売、サービス技術（修理、カー用品の取り付けなど）、営業事務などである。カー用品販売店舗拡大の計画あり。採用は、ここ数年で応募者が減り、確保するのが難しい状態にある。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

採用は、学歴の比率を特に意識したわけではないが、高卒、専門・短大卒、大学卒から採っている。現在は、人材不足を派遣スタッフで補っており、正社員の比率をあげていくことを目指している。正社員の方が、会社の目標と本人の意向をあわせやすく、派遣社員はアルバイトの延長感覚であることが多いため難しく、1～2年では育てきれない。

「正社員の方が方向性は合わせやすいですね。特に販売というのは [中略] いろいろ施策を練って結果を出す部分がありますので、そういう施策を練って実績を出すということを教えて育てるとというのは1年、2年だと非常に厳しいんですね。[中略] 確率として打って響きやすいという部分で考えると、社員の方が打って響きやすいだろうというのがありますね」。

また、中途採用は、難しい状態。以前は、募集をかけると応募者が多数集まったが、ここ2～3年は応募数も少なく難しい。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

女性社員が多いため、結婚や出産による退職が多いが、仕事が合わないとしてやめるケースもある。その他、業務の幅の広さからくる能力不足や罵倒経験によるショックから退社するケースもある。最近の社員は、大切に育てられたせいか、研修中にガムをかんでいたり、居眠りをするなど態度が悪く、注意も響かず、すぐ泣くなど打たれ弱いところもある。

表1 新卒採用者数

年度		電装	移動体	合計
平成16年度	男	4	5	9
	女	0	14	14
	合計	4	19	23
平成17年度	男	1	4	5
	女	1	17	18
	合計	2	21	23
平成18年度	男	4	3	7
	女	1	11	12
	合計	5	14	19
平成19年度	男	4	5	9
	女	1	14	15
	合計	5	19	24

表2 中途採用者数

年度		電装	移動体	合計
平成16年度	男	6	10	16
	女	1	14	15
	合計	7	24	31
平成17年度	男	9	3	12
	女	3	7	10
	合計	12	10	22
平成18年度	男	7	6	13
	女	1	7	8
	合計	8	13	21
平成19年度	男	5	3	8
	女	2	6	8
	合計	7	9	16

表3 学歴と新卒／中途者数

		新卒	中途	合計
平成16年	高校	10	31	54
	専門・短大	2		
	大学	11		
	合計	23		
平成17年	高校	9	22	45
	専門・短大	3		
	大学	11		
	合計	23		
平成18年	高校	14	21	40
	専門・短大	2		
	大学	3		
	合計	19		
平成19年	高校	22	16	40
	専門・短大	1		
	大学	1		
	合計	24		

【新規高卒の募集とその推移について】

毎年、10名程度採用しており、倍率は2～3倍程度。販売スタッフ（携帯電話、カー用品）で採用するケースが多い。出身高校の種別は問わない。採用者の多くが近所から通っている。

採用は、推薦依頼校から行っている。学校側には、会社の名前だけでは業務内容について理解してもらえないため、具体的に説明し、欲しい人材について伝えている。「接客なので明るさ、まずそこが第一関門だろうというのは、先生はおわかりになっていらっしゃる。なおかつ、かなりの積極性、前向きな向上心がある方でないと、お客様にご指導いただく場合もすごくありますのでと先生に説明しています。[中略] もうちょっと頑張ろうという気持ちを持てるような学生さんがいいと思います」。単に、一般常識が備わっているだけでなく、明るさや積極性などの人柄を重視している。

採用試験は、筆記試験（中学3年生までの数学、国語、常識問題）と適性試験を行っている。筆記試験では、近年、著しい学力低下がみられる。「基礎学力は確かに、ものすごい勢いで低下していますよ。[中略] マイナスの掛け算とかマイナスの引き算がおかしいなと最初に思ったのは5、6、7年前ぐらいですかね、私が思ったのは」。また、一般常識は、接客をしていくうえである程度必要だと考えている。「世間一般のコミュニケーションがとれないと厳しいかなというのが正直あるので [中略] 入ってから一から十まで教えるという感じです。ただし、接客をする人ということになると、やはり今は、年配の方に接客をする場合もすごく多いんですね。ですので、一般常識という部分に、ある程度興味を持つとか、ちょっと聞いてピッと来る部分がある程度ないと、入ってから、正直言って、高校生といえども、一人前に育てるのはすごく難しいですよ」。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

移動体通信事業部（携帯）法人営業では、最初は店頭で半年から1年商品のサービス内容、料金プランを把握し覚え、その後先輩の鞆持ちをしながらの奉公を3ヶ月程度行う。最終的には、ソリューション提案（法人むけ営業活動）ができるようになることが目指されており、3～4年目になると一人前の法人営業ができるようになる。センスがよい社員を発掘し、適正があることを伝え、法人営業についてもらう。

車のメンテナンス（電装事業部）については、効率を高めるために第一営業部～第三営業部に受注部隊と営業部隊が一緒に存在している。OJTシートがあり、上司と相談しながら徐々に難しい客に営業していく。商品部（商品管理）では、商品アイテムを覚えて（1年程度）から営業へ行く。

また、研修では高卒が多いと全体的に幼稚化してしまう。「初期の段階で高卒の比率が高いと、研修全体がちよっと幼稚な方向に行きやすいので、そこを持ち上げるのが不十分だと、店に配属したときに先輩たちが大変なんですよ、世話するのが」。その点で、大卒者がいた方がよいが、長期的な視点で見ると学歴の差よりも「体育系」であるほうがよい。体育系は、コーチから厳しく指導された経験があるせいか、クレームに対してショックを受けることが少なく、適切な対応ができる。「ほんとうに部活の子は強い、もう、

インターハイぐらい行く子は相当根性持っていますよね。接客のお稽古をしてうまくいかない場合、自分がうまくいかないと、自分で何とかしようと努力するんですけども、ほかの子もうまくいっていないと、ちょっと助けてあげようと体育会の子はしてくれます。しかし、今の一般学生はもう、基本は自分、第一優先が自分で、自分ができれば他の子はどうでもいいので、グループワークが全然できないんです」。

#### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

新入社員には、毎年3週間研修を行う。その内の3日間は、外部の講師を招き、社会人としてあるべき姿についての話を聞く。残りの2週間で携帯について専門的な話をする。研修後は、2～3ヶ月、店頭で親子関係（先輩スタッフが一人一人について指導。先輩スタッフを〇〇さんの「お母さん」などと表現している）を築きながら仕事を遂行する。「大体親子関係をつくっていくので、1人に1人専門という形で担当のスタッフがつきます。それが終わるとほぼ一人前かなというかたちで。（中略）親と子みたいな感じで呼んでいます」。研修は、3年間3ヶ月に1回程度実施される。

### 5. 今後の新規高卒者の採用について

高卒者の採用は、継続していく予定。自動車整備・専門学校からの社員は、他の社員と比べると専門的な知識を持っているため、資格をとりやすく、即戦力になりやすい。しかし、自動車系の専門学校からの供給量が少ないため学歴、種別を問わず採用している（商業科でも採用）。今の高校生（特に男子）は、車よりもパソコンなどの情報系の業務を好む傾向にある。また、大手企業が多くの人材を採用するため、その影響を受け人材確保が難しい状態にある。

### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

職安に対しては、対応に遅れが生じてしまうため、学校の情報（統合情報、学校別就職希望者数など）詳細について正確に教えて欲しい。「学校訪問したら、急に学校がなかったよ、ということがあるので、統廃合の正確な情報というのを、きちんとしたかたちで教えていただけたらと思うんですよね」。また、生徒と会う機会を増やし、どれぐらいの人数の生徒が求人情報を見ているのか把握していきたい。「企業側としては、実際に生徒さんと会う機会が増えるとすごくいいかなと思う〔中略〕学校さんに求人票はお送りしたり、お持ちしたりはしていますけれども、実際、どれだけ求人票が生徒さんの目についているのかなというの、ちょっとわからないところがありますので、実際お会いしてお話しして、こういう会社ですよ、こういう仕事なんですよというのは直接お話しできると、それだけ興味を持っていただけますし」。

会社見学について。見学に行く生徒は、学校側から入社試験を受けることを前提にし

て行くように言われているが、拘束しすぎではないか。見学は、もっと自由に訪問してもらい、企業をみて納得したうえで選んで採用試験を受けて欲しい。

東京都の場合、合同企業説明会を実施する時期が遅いため、就職先の希望がある程度定まった時に行われており、あまり意味がない。

今後も積極的に募集したいので、合同企業説明会に必ず参加させてもらいたい（抽選にもれると参加できず、採用計画がくるってしまう。また、高校生に仕事に興味を持っていただくチャンスなので、直接会って話をしたい。会場の都合で企業数の制限があるならば、広い会場を用意していただくか、開催日数を増やしていただきたい）。

## (5) 埼玉E社

### 1. 企業概要

設立：1950年（昭和25年）

資本金：1億円

社員数：272人

業務内容：美容理容（サロン・専門学校）

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

企業規模はほとんどこの10年間変化していない。ただし、美容は新しい方が客の評判がよいため、スクラップ&ビルドをかなりしている。理容6：美容4である。最近では、男性客、女性客を集客段階で区分しない。例えば、見た目は美容室だが、実は理容であるというタイプのお店（ユニセックスサロン）が業界全体でも増えており、当社も同様である。料金水準は地域やお店によってかなり異なっており、街のニーズに合わせた店舗展開をしている。

また、平成15年の法律改正により、インターンは客に触ることが許されなくなりインターンシップ制度がなくなった。美容アシスタントをしつつ通信教育で資格を取るには、訓練期間が長くかかりすぎるため、昼間専門学校に行き、あいている時間に美容アシスタントをするという就職進学のコースを作った。グループとしては、5年前に専修学校を開設した。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

従業員のほとんどが高卒である。平成15年の改正で専門学校卒の採用に力を入れたこともあったが、賃金が高く癖がついているため、素直に覚える高校生の採用に戻りつつある。「やはり高校生のほうが、ピュアに、素直にものが聞けますね。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いうと、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、専門学校のほうだと、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かというのがありますね」。中途採用も多く（月に3名で年間30から40名）、離職も多い。パートを使うこともあるが、少数である。

学校訪問は熱心に行っている。希望者がいる場合には、教師、生徒、その保護者に対して説明に行くこともある。採用条件は3年間で欠席が10日以内、国家試験に通るだけの



学力（５段階で３くらいの成績が必要）である。やる気はあっても試験に通らないパターンを見てきたので、最低限の成績は必要である。

採用方法は、高校からの履歴書、調査書と面談である。「一番大事なのは、本人がこの仕事をどこまでやりたいと思っているかということです」「やっぱり学力と、あとは面接で会話をさせていただくときに受け答えですね。結局、言葉のキャッチボール、緊張していてもいいんですよ。でも、こちらとしてはそんなにかたい面接はしませんから、普通に会話をしながら進めていくんですけど、その受け答えができないと、結局はお客様に入ったときに受け答えができませんので」。

#### 【過去３～５年の従業員の定年退職・離職の状況】

離職率は高く、一人前になってから引き抜かれることも多い。定年退職ではなく、30代で独立するというかたちで会社を離れる。専門学校修了後は離職率が上がり、免許をとると同時にやめてしまうこともある。アシスタントで全日制の学校に通う場合は、基本給が月額約７万円、通信教育の場合は15万5000円となっている。定着率は比較的高いが、通信教育の場合は「やはりどうしても悩みを抱えたときに相談する相手がなかなかいない」ため離職率が高くなる。

また、地方出身者は定着率が低い傾向にある。「毎年、地方からの生徒さんが来るんですけども、正直やっぱり定着があまりよくないですね、地元の方は。ちょっとつらいことがあるとすぐ帰れるというところがありますね」。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

平成17年３月卒は応募者51、採用32、離職7名。平成18年は31、29、3名。平成19年は68、66、2名。不採用にする場合はほとんどないが、その際には理由とともにできるだけ早く連絡するようにしている。二次募集や追加採用をすることもある。

東北地方から採用することが多く、6～7割が地方出身。最近は工業高校にも希望者がいることもあり、特に学科は気にしていない。景気にかかわらず、高校との信頼関係を考慮し、40名程度採用し続けている。また、通信制は社会保険完備であり、美容業界で社会保険完備のところは珍しい。

## 4. 社員の配置、キャリア形成について

#### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

アシスタント（２年、免許）→ジュニアスタイリスト（２年）→スタイリスト（ここまで５～６年）その後は、店長やその後会社に残って経営側に回るか、独立するかで道が分かれる。10年勤めて独立するパターンが多い。

計画的なローテーションではないが、店舗の状況に応じた移動はある。また店舗を運

営するのに欠かせないさまざまな管理的な仕事（売り上げの扱い方、在庫の管理、PR係など）は、徐々にこなせるようにしていく。

また、専門学校に通える範囲での配置や通信教育組は店舗の必要性に応じた配置を考慮している。

生活面では、寮生活をしてもらい「人に気遣いができるイコールお客様に気遣いができるという〔中略〕学びの場」と位置づけている。「寮の先輩方とも話してもらって、いろんな情報交換をしてもらいたい」。

#### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

新入社員研修では、接客マナーから悪質商法にひっかからないような指導や男女交際についてなど、さまざまな研修を行う。また、基本的に全員寮生活をし、集団生活に慣れ、コミュニケーション能力の向上に資することはもちろん、会社側にも未成年を預かる責任があり、私生活の面倒を見る必要がある。会社側は、親代わりだと考えてやっている。「18歳の子を受け入れたら自分は親がわりだと思っています。ですから、地方にいるご両親のかわりに、自分がしっかりその子たちの面倒を見なくちゃいけない、私生活にも目を光らせなきゃいけないという気持ちでおりますので」「理容美容の業界というのは、昔は徒弟制度でしたから、やっぱり未成年、中学校を卒業した方をお預かりして、その子を学校に行かせながら仕事も仕込んでという流れがあって。今はそういう徒弟制度という感じじゃなくなりましたが、そういう人の面倒を見るというのは、この会社も50何年たちますけれども、そこはベースとして残っていますね」。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

今後も新規高卒者を採用していく予定。新規高卒の位置づけはこれまでと変わらない。「やはり高校との信頼関係ができ上がっておりますので、特に先輩方もいっぱい来ていただいているということで〔中略〕高校生を切って、まさか専門学校だけに乗りかえるということは、これまでの実績を考えたらそれもできないということで、この方法をそのまま継続させていただいております」「基本的には実績校を中心に回らせていただいて、学校のほうも最近、地方のほうでもいろいろ合併とか、新しい学校ができたり、変化がございますので、それは臨機応変に対応させてもらうという形ですね」。

「先生の方から、ここはどうだと熱心にやってくれる学校とやっぱり差があります。だけれども、あとは先生の方から勧めていただかないことにはやっぱり来ないというケースはありますね。ですから、今まで全然実績校じゃなかった学校なんだけれども、高校の先生が人事異動でかわってきたために、そこから出るというケースもありますし、または、実績校だったんだけれども、その先生が移ったがために来なくなってしまうというケースもありますよ」。

## 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

高校の「職業・キャリア教育」（インターンシップの実施、情報交換会・交流会の開催・参加など）については、店舗によっては関与している。

職安に対する希望は、先生方と意見交換できる機会を複数設けていただきたい。「県立高校とかだと2～3年で（先生が）かわられてしまうというケースがあります。私立だと結構長く同じ先生がやっていらっしゃるケースが多いので、そういった方だとほんとうに信頼関係を築きやすいんですけれども。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かなというふうに思います」。

## (6) 埼玉A社

### 1. 企業概要

設立：1950年代

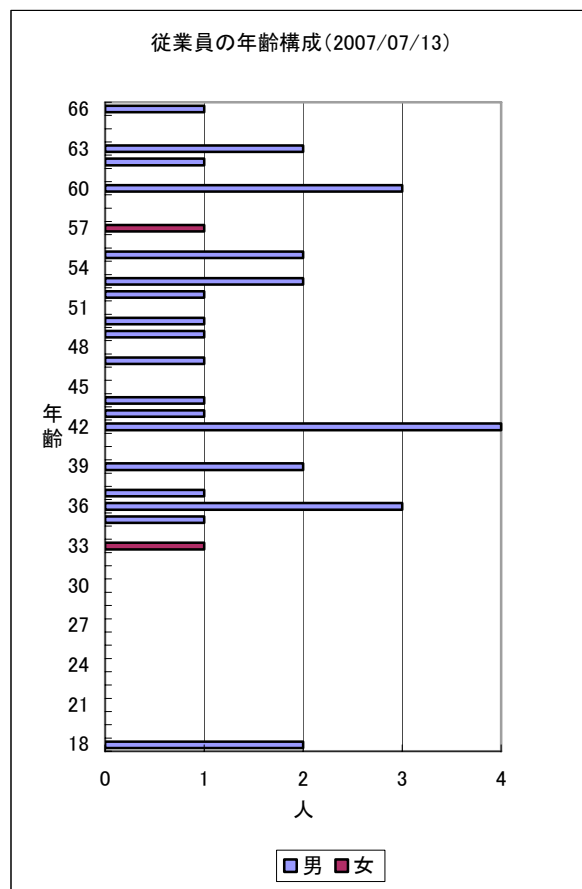
社員数：32人（男30人、女2人）

業務内容：土木一式工事、建築一式工事、舗装工事、水道施設など

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

公共事業もどんどん飽和していき（いまだき未舗装道路などごく少ない）、予算も減っている中、売上の9割が公共事業（土木）、1割が民間（建設）なので、それが業況に大きく響いている。また、公共工事の必要性も議論の分かれるなか、建設業の前途を若者は懸念し、ですから人も集まらないのだと思います。

バブル崩壊後、新規高卒採用を完全に手控えた（1995年が最後、それまでは毎年1～2名採用）。当社は、規模は小さいながらも県下では格付けはマルAランク（マルA, A～D）であり、公共事業の受注金額も2500万円を超えるものがほとんど。そのため、即戦力＝土木施工管理技士1級2級などを持つ者を中途で採用してきました。しかし、その結果として平均年齢40代後半、一番下の若手でも30代と、年齢構成が非常に悪くなり、そのため、無理をしてでも、昨年から新規高卒採用を復活しました。



### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

土木現場には、現場監督だけではなく監督の補助員・書類の作成員等も不可欠。その点でも、新規高卒採用は必要です。土木施工管理技士2級以上の有資格者が現場監督にならねばならないので、不景気の時はどうしても教育予算を削減し、即戦力の中途採用に偏る。そのために年齢バランスが中高年に偏ってしまっている。いまでも、25歳ぐらいの若い人を中途採用したいが、30～40代の応募が多く、なかなかうまくいかない。なお、派遣などの非正規社員は、かつてはいたが、うまくいかない。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

募集職種は現場監督。上述の土木施工管理技士2級を取るには、指定学科で3年、指定学科外で5年の実務経験が必要ですから、新卒採用の場合、現場監督は「即戦力」というわけにはいかず、育てなければならない。

1995年（平成7年）までは、毎年1～2人を採用していた。ある程度の者が定着していたことと、長引く不景気が重なって、それ以降は採用を停止していた（中途採用は行っていた）。2007年3月卒は2名募集のところに2名応募、2名採用（土木科と機械科）。

県下の工業高校で、土木科があるのはわずか3校。うち2校は場所が遠くにあり、就職したとしても通勤に時間がかかる。そもそも県下で、土木会社に就職する高校生は1校で多くても20人くらいしかいないのではなかろうか。最近の土木科の生徒は、測量会社やコンサルタントに行くとのこと。近隣の工業高校の土木科でも、土木会社に就職した生徒はわずか3名という状況。したがって、上記3校に加えて、工業高校を広く回る。機械科でもいい。実際、2007年3月卒の2人のうち1人は機械科出身である。普通科や商業科は、当然募集には行っていますが、生徒は来ようとしないうし、期待は薄いでしょう。

学校側に対しては、要望を伝えるなどという立場にはない。「売り手市場で、こんな人物、どんな人物とか、こちらから言える状況ではないと思います、そういう状況・立場ですから。何しろ来ていただいて、教育して、如何言う人であっても、こういう人になって欲しいと会社で育てるといえるか、教育していかなければならない」。ただ、「欲を言えば、こちらの企業側とすれば、専門科目で培ってきた勉強以上に、やる気、元気のよさ、そういう人がいい。はきはきしていたり、受け答えがしっかりしている人、またやる気がある明るい人。そういう人が欲しいとは思っていますが、なかなかそういう人で選んだならば、人はいないという現状にもなる」。こうした状況なので、筆記試験はやっていません。学力までも問うていたら人は集まりません、面接だけで採用しています。

なお、生徒の企業見学やインターンシップについては、要望があるのならいくらかでも対応します。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

実務経験年数を満たしつつ、資格試験に合格するまでは、新卒であろうと中途であろうと、みな「見習い」である。現場で、監督の指示に従って作業するところからスタート。その中で、図面の読み方なども学習していく。現場の数と種類をこなすことが、一人前になっていくためには不可欠。受注した工事に大きく左右されるが、できるだけ違う現場（河川／道路／橋梁／下水道、など）を経験させるように工夫はしている。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

新入社員研修は外部委託。社団法人 埼玉県建設業協会が3泊4日で実施。挨拶の仕方、敬語の使い方に加えて、チームによる課題達成やビジネス話法などもあり、高校生には少し難しいかもしれない。

土木施工管理技士等の資格取得に対しては、学校に通いたい場合は費用を出す。独学の者もある。なお、これまでのところ、当社の人間は、みんな何らかの資格に合格している。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

新規高卒採用を継続する。様々な就業形態（パート・アルバイト、派遣、請負）の活用が可能になっても、新規高卒の位置づけに変わりはない。新規高卒採用のメリットは、人口ピラミッドを構成できることである。「見習いは見習いの現場での動き方、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から」。デメリットは、育成に時間がかかることだ。

とはいえ新規高卒採用を継続する。もちろん、他学歴にも求人は出している。だが、専門卒・大卒は来てもらえず、全国区のゼネコンに行ってしまうのでしょう。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

就業体験などを、何処に行くなど具体的に就職先を意識する3年生段階ではなく、2年生段階でもっと行うべきである。

## (7) 秋田A社

### 1. 企業概要

設立：1973年10月（平成5年12月）

資本金：3,000万円（8,500万円）

社員数：7名（185名）

業務内容：機械部品製作、鉄工業（鋼材加工）、金型製作など。製造部門と販売部門、専門分野（バイオ関係）ごとに分社化している。

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

非常に厳しく、売上は事業拡大により徐々に伸びているが、収益面はほぼ横ばい状態であった。ここ2年くらいは、世間的には景気が上向きになっているが、材料・燃料（鉄、油など）のコストが非常に高くなり、受注価格に反映できない苦しい状態が続いている。厳しい状態ではあるが、分社化していくことで専門性を高めるとともに、事業転換は環境リサイクル関連や精密加工分野など少しずつ行っている。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

会社として、リストラはしない。採用の窓口は総務部門が行っているが、各事業部からの希望や採用の意向を反映するようにしている。採用数は、新卒の場合、毎年10人前後で、1部門1人というイメージ。人員確保のための中途採用は、即戦力を求めているため経験者が中心となり、直雇いの臨時社員というかたちになる。「新卒のほうをまず大事にしていきたいという部分はありますが、他社との競争力・技術力を考えるとやはり即戦力となる。中途採用の選考も随時行っています」。臨時社員（3～6ヶ月）→（社内・人事考課を経て）準社員→正社員となる。正社員になるためには、ある程度コアとなる部分の職種についているのか、資格を持っているのかが鍵となる。臨時社員、準社員、嘱託社員など契約社員は、全体の2割である。

学歴によって職種が違っており、高卒は技能経験の必要となる製造工程、設計、営業は大卒が多い。

高卒採用については、学校側と採用側で評価しているところにズレを感じており、学校側が重視している成績、スポーツなどの基準だけではなく、各作業の性質によって本人の性格や興味を重視している。「学校側でいけば〔中略〕選定の基準というのは、成績など、デジタル的に判断できるのは一番そこしかないですからね。あとは、スポーツをやっているかやっていないかとか（粘り強さ）、そういった選考基準しかないと思うんですけども、会社のほうとしては、やっぱりどうしても物づくりの会社なので、物づくり

にどれだけ興味があるかとか、例えば、精密関係であれば細かいものに向く性格かどうかとか、わりと性格面を重視して見るようなかたちなんですね。あとは、本人がどういった仕事に興味をどこに持っているかとかですね。[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」。

学歴	学卒												合計	
	大卒						短大		専門	高卒				
	男			女			男	女	女	男	女			
職種	営業	設計	技術	営業	設計	事務	製造	営業	事務	製造	事務	製造		
H10	1	1	1				1					7		11
H11		1		1	2						5	2	1	12
H12		1									7			8
H13			1								4			5
H14		1	1		1						4			7
H15				1					1		7			9
H16		2							1		6			9
H17		1	1								4		1	7
H18											6			6
H19			1			1					6			8
合計	1	7	5	2	3	1	1	1	1	1	56	2	2	82

【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

分社化による人数確保のため、ここ3年ぐらいでたくさん中途採用を行った。

性別	男				女			合計	
	営業	設計	生産管理事務	製造	設計	事務	製造		
H10								0	
H11								0	
H12	6	2		1	7			16	
H13	3	1		1	6		1	12	
H14	4	1		2	5		3	15	
H15	3			3	13		1	20	
H16	3	4		3	10	1	2	5	28
H17	4	5		2	14	1	2	1	29
H18	1	1		1	4	1	1		9
合計	24	14		13	59	3	6	10	129

また、団塊の世代は毎年3～5名程度であるため、採用人数には影響していない。昨年度は、希望した人数よりも採用できた人数が少なく、人員確保ができなかった。誘致企業や大手企業の交代受容に人材が流れ、厳しくなっている。

県外、首都圏に行きたいがゆえに、離職してしまう場合もある。高卒社員で辞める人は、だいたい3年ぐらいで3割程いる。5年ぐらいで半分ほど離職する。しかし、大卒社員はほとんどやめない。ただし、景気の厳しいここ2年ぐらいは高卒社員も辞めてい



ない。中途採用者は、Uターンや年齢のせい（20代後半～30代）もあり定着するケースが多い。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

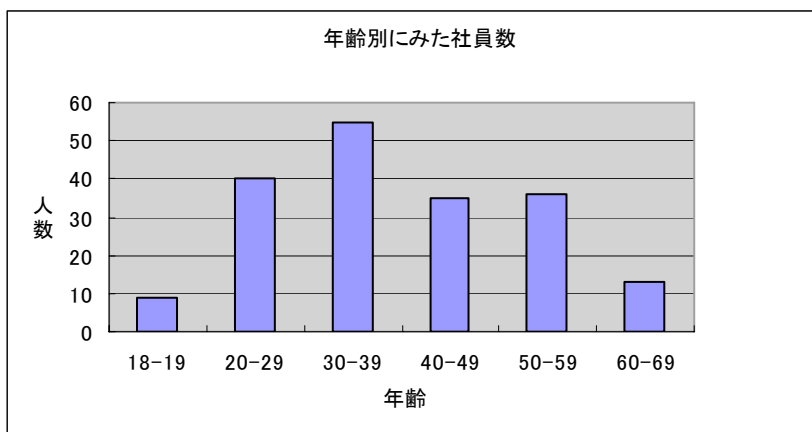
大卒は毎年ではないが、高卒はほぼ毎年、製造分野で採用している。求人では、4～5名募集しているが、実際には7～8名程度採用している。学校側には、希望する生徒がいる場合には人数がオーバーしてもかまわないと伝えている。

### 4. 社員の配置、キャリア形成について

#### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

新卒社員は、最低限必要な技能資格を1年ぐらいで取得し、技術を覚えながら力を発揮してもらう。技能職は、だいたい2～3年ぐらいの間に、筋のいい人とそうでない人との差がでてくる。将来、設計や営業として採用する大卒者については、1年目に工場に入り現場の仕事を覚え、2年目から事務所に入り工程を勉強する。最初の約1年間は、高卒、大卒の区別なく現場を経験する。

社員の年齢別構成は、中途採用によってバランスがはかられ、技術保有者のなかには雇用延長（嘱託契約）で60代後半もいる。定年を迎えた社員は、若手の指導にあたり、技術を伝承していくことで労働力を強化させている。「定年を迎えた方に対しては、若手の指導に力を入れていただくように話をしています。若い人に技術を伝承してもらい、若い人が伸びれば、労働力の不足はないと思うんです」。



#### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

1つの資格を取ると手当を付与する「資格手当制度」がある。特に若手には資格取得に向けてチャレンジさせている。部門ごとに賃金体系に変わりはないが、最近では、業績を考慮し昇給、賞与に多少なりとも反映させている。「社員にはまず、給料を増やすためには資格を取り、技能が上がれば給料が上がるからという話をしているので、資格取

得に向けて積極的にチャレンジしています。」

職業訓練を毎年年度ごとに、個人で目標を設定し、資格取得を目指すなど本人の意向を取り入れながら進めている。目標を管理したうえで、その目標にそった機会を提供している。1人1資格というように、チャレンジしてもらえそうな雰囲気作りをしている。

## 5. 今後の新規高卒者の採用について

新規高卒者については、社内の年齢構成のバランス、コスト、労働市場の状況をふまえて、今後も採用していきたい。大卒ほど求人広告を出す必要がなく、地元の高校と信頼関係を築いてきており、比較的採用しやすい。「高卒はこれからも採用していきたいと思っています。当然・・・年齢構成のバランスの問題もありますし、コストの面もあります。あとは、技能経験の必要な業種なので、若い時から育てる必要もあり、高卒のメリットはそういったところかなとは思っています。」また、高卒は体力面や適応性に優れている。「高校卒と30代だと違いますから、体力面はやっぱりあると思います」。

## 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

会社が欲しい人材は、必ずしも学校側が推薦する生徒と一致するわけではないため、校内選考の事情もあると思いますが、「希望者をこちらで選ばせてください」と学校側に伝えている。「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りますが、実際、会社で欲しい人材は、その会社の業種や社風への適性などから若干違う場合もあるので、そういった話をしています」。

工場見学、会社のPRツールによって、会社のイメージ、内容を知っていただく努力が必要だと思っている。「業種的にうちみたいな製品はわかりづらいというのがある。高校生は、やはり、イメージ的なところで入ったりするケースもあるので。(中略)いかに企業内容を知っていただくかが大切だなと思います。」「工場見学は毎年行っており、広告やパンフレットを通じて、少しでも内容を知っていただくという努力が必要だと思っています」。

## **(8) 秋田B社**

### **1. 企業概要**

設立：1987年（昭和62年）

資本金：5,000万円（2004年度）

社員数：65人

業務内容：産業廃棄物の中間処理、特別管理産業廃棄物の中間処理、エコリサイクル

### **2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し**

営業収益も伸び、順調である。新しい事業は考えていないと思うが、今後はこれまでのような中間処理を経て、廃棄物を最終処分場へ持っていくかたちだけではなく、リサイクル事業の方向性が強くなっていくだろう。

### **3. 従業員の募集・採用とその推移について**

#### **【現在の従業員の募集採用活動の方針について】**

ほとんどが正社員で、パートが5～6名、派遣で来ている業者が4～5名おり、補完的な作業（現場の交通整理など）をしている。パートは、清掃関係。事務系であっても、正社員として雇用している。事務をパートにさせた方が「金は安く済むと思うけど、何か社員でないと、仕事で気合いをかけたり、今日残業せえとか指示したいというのがしにくい」。そのため、重要な仕事は、全部社員で採用してやったほうがいいと考えている。

採用は、主に地元の高校生から（短大生を採用したこともある）。現時点でポリテクからの採用はなく、中途採用もない。平均年齢は、36歳。10代4人、20代13人、30代15人、40代26人、50代21人で適度にバランスがとれている。今後、大学生も採用していきたいが、どのように育てていけばいいのか事例がないため戸惑いはある。「短大、大学を出てきたという社員をどう生かすのか、どう伸ばしていけばいいのかというのが、我々のほうもまだそういうものがありませんので、そういった問題はありますけど、採りたいのは採りたい」。今後は、廃棄処理に何が入っているのかななどを調べる「分析」の分野にも専門職として若手を配属していきたい。現在は、関連会社から中途採用した人に分析してもらっている。

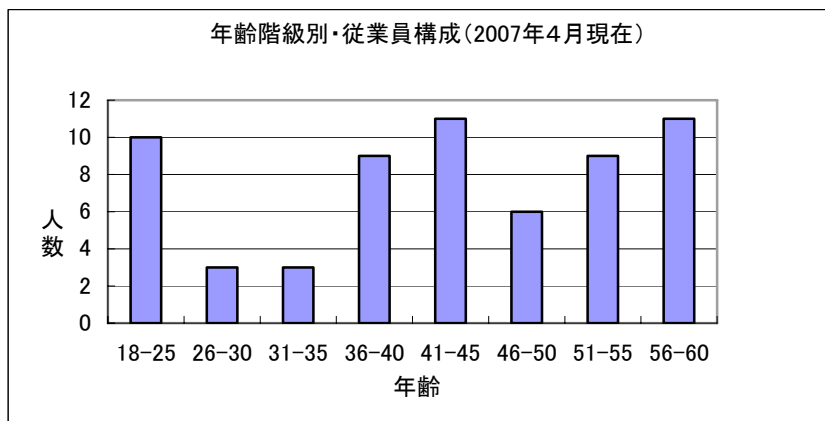
採用する際には、体育会系の元気のいい子を採用するようにしている。

試験は、筆記試験と面接。四則演算や漢字がある程度書ける必要がある。去年は7人応募で4人採用した。

#### **【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】**

団塊世代の退職による採用の影響はなく、今年の定年が4名、2～3年たつと5～6

名と、毎年定年退職者がでるわけではない。



離職者はいない。職場の雰囲気の良い、機械操作の面白さ、給与の良さ（特にボーナス）は、社員が定着する要因となっている。「フォークリフトを動かしたり、大きい機械、建設用の機械を操作したりという、見まねする、かわったりして動かしていますので、やっぱり機械操作というのは結構好きなんじゃないですか」「給料そのものはまあまあだと思います。ボーナスがいいと思います」。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

最近の10年で、定年退職者にともない、高校生を10人ほど採用した（1年に1人）。ほとんどが男性。女性のほとんどは事務系。現場で働くことを希望する女性もおり、採用したいが、休憩室、更衣室など現場の体制が整っておらず、徐々に直していきたいと考えている。「現場へ行くと、休憩室から更衣室とか。そういうのがきちり整っていないので。そういうのをしっかりできていれば別に採用してもどうってことはないの。[中略] 採りたい気分にはなっていましたけど、何せ現場の対応がまだそこまでいいないので」。

5～6年前は、会社のPR不足もあり、応募者数が採用したい人数よりも少ないこともあった。去年は、定年退職者が決まっていることもあり、早めに夏休み前に求人を出した。地元企業が遅れて求人を出すと応募の集まりが悪く、遅くなるとよい生徒が採れない傾向にある。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

育成期間は、4年ぐらい。大型装置の運転にかかわる資格を取る必要がある。4年で一人前になり、徐々に等級が上がっていく。新卒社員は、職制により1人の班長につき、一対一で教育を受ける。班長は、6～7年目の社員で部下を持つことになる。

若手の配属は、①焼却—前処理（焼くためのものを作る）と焼却②薬剤処理③廃液処理の分野に分かれ、ローテーションし、すべての職場の内容を覚える。最初の4年で一つの分野で一人前になる。①は3交代勤務で、体力のある若い人を配置している。

**【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】**

社内教育は、年間のスケジュールを組んで計画的に、課長や係長が部下に対して行っている。「分析関係だと分析の仕方とか、このpHはこういう、pHとは何かとか、そういった感じの細かいところまでを年間を通して所属課長さんとか係長さんが教育してもらおうということで、部下のほうに教育をしてもらっています」。

また、会社見学し、就業体験（3～4日）した生徒が応募してくることが多い。

**5. 今後の新規高卒者の採用について**

継続予定。

**6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望**

高校教育に対しては、資格の試験を受けさせても落ちる人が多いため、せめて1～2回でとおるぐらいの学力をつけてほしい。「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] 3回、4回受けても試験を外れるというのがあるので。せめて1回か2回ぐらいで通ってほしいなという気はあります。性格は非常に明るいけれども、いざ試験を受けさせたら皆外れるところというのがあるので」。

## **(9) 秋田C社**

### **1. 企業概要**

設立：1928年（昭和3年）

資本金：2,000万円

社員数：53名

業務内容：建築・土木の設計施工、開発。建築（公共施設・教育施設・福祉施設・観光施設・商工業施設・住宅施設）、土木（土地造成・橋梁・道路・舗装・河川・公園・下水道）、設計（設計事務所業務全般）部門がある。

### **2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し**

県外、県内にあった支店と営業所を整理し、地元中心で展開している。官庁関係からの仕事は年々減っており、比較的小さな仕事（民間の小さいビルなど）が多くなり売上も低迷している。全国的には、景気が上向きになっているが、東北はかなり厳しい状態。

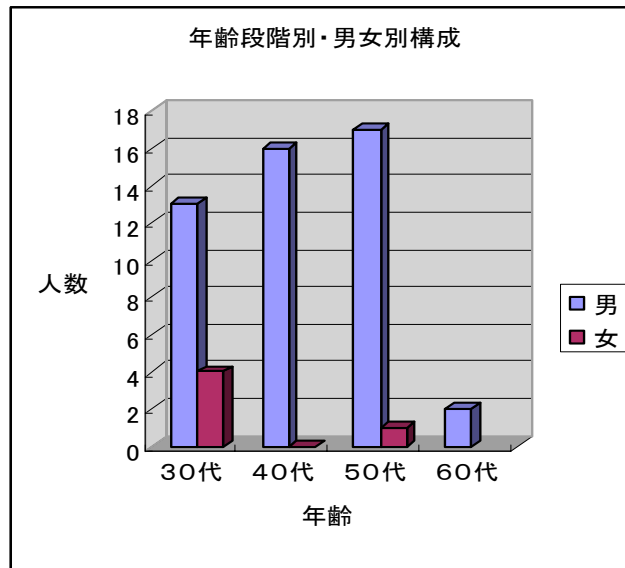
### **3. 従業員の募集・採用とその推移について**

#### **【現在の従業員の募集採用活動の方針について】**

技術系の多くは中途採用となっている。平成18年には、技術職（主に施工管理などの現場監督）として40代ぐらいのベテランの方を2名採用している。今後は、若手社員を育成するためにも新規採用者を増やしていく予定。正社員採用を再開させようと計画しているが、実際は内定者が辞退するなど採用することの難しさもある。

現在は、技術系（現場監督）が33人、事務系が15名。年齢構成は、30代17名、40代16名、50代18名、60代2名となっており、20代の若い社員がいない状態。臨時（直接雇用）は女性で事務系。

中途採用の場合は、知識と経験がないと難しく、資格の有無だけでなく建築部長の評価を確認する（同業者であれば確認できる）。つまり、現場監督は、スキル・技術面だけでなく現場のリーダーとしての素質や指導能力が必要となってくる。



#### 10年間の採用実績

	新規				中途					計	
	大短		高卒		正社員		技術職		臨時		
	男	女	男	女	男	女	男	女	男		女
平成19年											0
平成18年					1	1	2				4
平成17年							1				1
平成16年							4			1	5
平成15年							4			2	6
平成14年											0
平成13年	2				3						5
平成12年	1	1			6						8
平成11年	2				4	1					7
平成10年	1	1			4						6
計	6	2	0	0	18	2	11	0	0	3	42

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

平成10年から現在に至るまで高卒の新規採用はない。平成13年までは定期的に新卒採用をしていたが、その後はしていない。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

1人で現場を持てるようになるまでには、6年かかる。この点は、大卒者でも同様に、学歴差による技術差はとくにない。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

個々に資格手当を支給しており、給与に反映させている。また、報償金制度があり資格を取得した時点で手当がでる。ただし、受験料は個人が負担している。高く評価

される資格には、1級建築士、1級建築施工管理、1級土木施工管理などがあり、1級を取得していると月に1万円程度差が生じてくる。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

若手を育成し、社内を活性化させるためにも、現場監督として高卒者の採用を考えている。だが現時点では具体化していない。



## (10) 秋田G社

### 1. 企業概要

設立：1899年（明治32年）

資本金：5,000万円

社員数：1,544人

業務内容：スーパーマーケット、ショッピングセンター

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

拡大基調にあるが、店舗の老朽化や世帯数の減少の影響を受け、スクラップ&ビルドを繰り返しており、一進一退という状態。売上げは、微増している（毎年2～3%の伸び）。売上げの目標数値は、今の3倍であり、安定期から拡大期へ。今後は出店地域店舗を拡大していく予定。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

毎年、専門学校、短大、大学卒を15～20名程度募集している。平均年齢は、40歳ぐらい。30代が少なく、40代、50代が多い。レジなどは、パートナー社員にシフトしており、新しいシステムの構築あるいはマネジメントする立場として、大卒を正規社員として採用している。今年の4月入社は12名（すべて大卒）である。内定者は30名出したが最終的に12名になっており、人員確保が厳しい状態ある。来年は、新店出店も踏まえ22名入社予定（うち専門学校、短大卒は3名）。

新卒者には、パートナー社員もいる。中途採用は少ない。「どうしても厳しくなりますよね、中途採用というのは。あんまりあちこち行ったり、出たり入ったりしているというの、多分やめるだろうなというふうなことになるし、逆にあんまりしっかりしていても、何でしっかりしているのに前の会社をやめたのかなって話になるし」。

非正社員比率は76%であり、80%ぐらいまで大丈夫だと考えている。80%であれば、社員が指導、教育を含めて管理できる範囲内であると考えている。1店舗に1人の社員が7～15名程度のパートナー社員を管理している。ただし、パートナー社員が採用しづらい地域があり、その場合は社員で補っている。

大卒採用の場合は、採用試験の期間が長い間互いに時間をかけて選ぶことができる。「会社が選ばれていると言った方が早いかもしれないですね。それを考えると、やはりお互いにミスマッチを防ぐためのプロセスというのはわりと長いといえますか、充実しているかなあと。」ただし、採用のためのコストは高い。求人告知や説明会などにかかる費用は、300万程度になる。「お金をかけても優秀な人材が採れるとは限らないんですけ

れどもね。ただ、やらないよりはやったほうが採れるだろうというふうには思っています」。採用は、「筆記試験が40%の比重、面接が60%」で、「どこそこの大学だから、国立だから私立だからというのは一切なくて、やはり人物本位」で決定している。特に、接客業に抵抗感を示さない人を選ぶようにしている。

	アルバイト			パートナー社員			社員		
	人数	平均年齢	平均勤続	人数	平均年齢	平均勤続	人数	平均年齢	平均勤続
男	57	33.2	0.6	83	36.0	4.4	340	41.4	18.7
女	389	40.3	1.0	1578	42.9	4.8	113	33.6	13.5
合計	446	39.4	0.9	1661	42.6	4.8	453	39.4	17.4

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

団塊の世代だけではなく、その下の世代も多いため、今後6～7年は毎年15名程度の採用が必要であると見込んでいる。社員の平均年齢が約40歳と高く、若手を採用していくことで5年後には平均37～38歳くらいにしていきたいと考えている。現状では、30代が少ない。「30代くらいがちょっと薄いんですね。[中略] 早目に若者を育ててもらわなくちゃいけないというのが、今いるベテランの社員に指導、教育してもらうんだと、ノウハウを伝授してもらおうということがまず先決じゃないかというのもありまして」。

離職した人の理由は、実は別の方面に進みたかったというものが多く、進路指導の先生からの強制的な部分が影響している。高卒に比べると大卒の方が離職率は低い。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

最近4年は、高卒採用を行っていない。平成15年入社が最後。昔は、チェッカーという仕事を高卒女子にお願いしていたが、今ではポスレジといってスキャンするだけで、難しいテクニックもいらず、パートナー社員で十分まかなえる。「最近ではパートナー社員でも十分で、そんなに難しいテクニックもありませんし [中略] ちょっと訓練すればパートナー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」。

また、パート化にともない、社員数を絞る必要がでてきた。インターシップやアルバイトの経験、社会人としての基礎知識をある程度持っている大卒を採用したほうが、離職も少なく即戦力になると考えるようになった。大卒の方がインターシップやアルバイト経験をしているため、仕事をある程度理解して入社してきており、ギャップが少なく済んでいるのではないかと考えている。大卒者の面接時には、アルバイト経験や携わってきた仕事内容について質問しており、仕事ができるのかどうかは話し方、表情からだいたいわかる。やはり、スタートの段階で、高卒と大卒の差はでてくるととらえている。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

一昨年から、パートナー社員の等級制を作り、パートナー社員でも監督者になれる仕組みにした。パートナー社員が活性化しない一つの理由は、制度がしっかりしていない点にあった。そのため、賃金制度、資格等級制度、考課制度をリンクさせ、社員に近いかたちで活躍できるような土壌を作った。パートナー社員の場合には、登用制度があるため、社員になれるかどうか判断する必要がでてくる。まず、上司の推薦があること、転職ができることが条件となり、管理監督者として仕事ができるのかを見極める。ただし、パートナー社員の場合、正社員登録する際に転職できるかがネックになっている。転職の必要がない嘱託社員もあるが、中途半端なもので、「エリア社員」と「ナショナル社員」に区別したほうがいいのではないかと考えている。「やはり民間の企業というのは、どうしても利益を追求しなくちゃいけないし、活性化しなくちゃいけないんで、その個人の生活もあります、会社がいかに発展していかなくちゃいけないか。そのための転職、あるいは新店舗、改装等々ありますからね。どうしてもそっちのほうメインになってしまうというふうなのがありますね。ただ、それは非常に私自身も好きじゃなくて、だからエリア社員制度をつくらなくちゃいけないなというのがね」。

大卒の場合は、早い人だと1年程で部門長になる。まず、男女ともに1.5ヶ月チェックをしてもらい、2ヵ月半で3つの部門を経験し、お盆過ぎに担当したい部門を面接で聞き、配属していく。青果部門は、技術的なものがほとんど必要ないため部門長になりやすい。技術がいる部門だと、3年くらいかかる。部門長の後は、5年くらいでスーパーバイザー、バイヤーになり、早ければ副店長になる。早すぎるのではないかという意見もあるが、プラスの側面があると考えている。「それなりのポストにつかせることによって、自分自身に向上心が生まれるんじゃないかと、逆にですね。それによってまた自己啓発できるんじゃないかというのもありますし、ある程度期待をかけるということで、本人自身が非常に頑張るぞというふうな意欲がでてくるんじゃないかと」。

以上のようなキャリアプランについては、平成15～16年ぐらいから明確になっており、採用試験の前の面接で伝えている。そして、仕事の内容ではなく、仕事の流れ、仕組み、数値の読み方などの概要を勉強しなさいと伝えている。たとえば、「刺身が切れないんです」と話をしてきたら、そんなことをするために入社したのではなく、あくまでバイヤー、店長になるために入ったことを再確認させている。「バイヤー、店長になるために入ったんだろうと。そのために何が必要なんだかというのをもっと勉強しなくちゃいけないと。」人とのコミュニケーション、「人と人との関係を勉強しなさい」（総合的なマネジメントの勉強）と伝えている。

【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】  
今いるベテラン社員に早めに若手社員を育ててもらふ必要がある。

高校のインターンシップは15校ほど受け入れており、販売職で3日間行っている。大学、短大も個別で受け入れている。「当社に入る入らないは別にして、どうしても就業経験というのは非常に大事ですし、自分の将来の職を決めるのに全然働いたこともなくて、ただイメージだけで入られると当然やめる確率も高いというので、販売というのはこういうふうな仕事なんだよというのを経験してもらふという意味で、非常に有効なんじゃないかなというふうに思っています」。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

基本的には、大卒を採用していきたいと考えているが、店舗が増加した場合には人数確保のために高卒を採用してもいいと考えている。ただし、「(学校の)先生がただ就職率を上げるために送ってこられても困るぞというのはありますね」。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

学校では、成績のいい生徒が優秀であると固執されすぎてしまい、適性があまり考慮されていないことがある。「学校のほうの非常に優秀な生徒というのは、勉強ができる生徒さんというのにあまりにちょっと固執しすぎて、適性というのはあまり考えてなかったんじゃないかというのが見受けられましてね」。

## (11) 秋田H社

### 1. 企業概要

設立：1943年（昭和18年）

資本金：9,600万

社員数：370名

業務内容：タクシー・路線バス事業、観光、航空サービス（チケット販売、搭乗手続、地方空港における離発着の業務）

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

路線バスの乗客が低下したため、ホテル業、高速バス、貸し切りバスなどで路線バスの赤字を補てんしてきた。路線バス単体だと、厳しい状態。

現在は、建物の老朽化もありホテル業からは撤退している。平成15年に一部事業の再編があり、自動車整備の事業（一般車両の整備、車検）が拡大しつつある。また、空港の開港にともない、空港業務も行っている。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

新卒の募集をかけつつ、中途採用を行っている。正社員、準社員、嘱託、パート、アルバイトがあり、準社員は正社員になるための施行期間として2年程度あり、嘱託は定年退職後に継続して採用する場合を意味している。基本的には正社員で採用するようにしている。

自動車整備などの専門職は中途採用が多い。バスガイドは、自動車営業部の正社員として14名おり、日給制のアルバイトガイドも数名いる。昨年度から中途採用も行っている。運転手は、21歳にならないと大型二種免許が取得できないため、ある程度大型の経験がないと難しく、中途採用が多い。航空業務では、空港が開港した時にある程度採用しており、定期的な採用は行っておらず、欠員（結婚退職、転職）が生じた際に補充している。事務員の採用は、ホテル事業の縮小とともに少なくなっている。現在、大卒事務員を求人しており、幹部候補として位置づけている。成績だけでなく、やる気、ファイトのある人を採用している。

高卒採用の場合には、一般常識レベルの筆記試験（漢字の書き取り、読み、地理、一般常識）と面接試験を行う。バスガイドの採用では、日本史を含めた試験を行う。面接では、元気のよさを一番気にしており、あいさつが明るく、元気で、礼儀正しく、コミュニケーション能力のある人を採用している。「面接で一番ポイントになるのは、やっぱり元気のよさですね。バスガイドなんかは間違いなくあいさつから明るく、元気なあい

さつができる方。これが基本ですから、これがまず見られます。整備の方もやっぱり礼儀正しく元気な方」。

社員教育でも、組織のなかで一番大切なことは人間関係だと話している。「当社の社員教育で、会社の組織のなかで一番大切なのは人間関係だよという話をしていますので、職場のなかであいさつをしようといった教育をしていますから、やっぱり元気のよさ、あいさつをしっかりとできる方というのが人材の基本になりますね」。

ただし、中途採用者の場合は、資格の有無や経験などの経歴を重視している。「中途採用の場合はもっと別な視点で。元気のよさとかそういうのも見ますけれど、やはり経歴を見ますよね」。

表1 秋田H社の新卒者採用数

			事務員	営業員	ガイド	整備士	ホテル	計
平成12年度	高卒	男					2	2
		女			10		3	13
	専門学校卒	男						0
		女						0
	大卒	男						0
		女						0
平成13年度	高卒	男					4	4
		女			3		1	4
	専門学校卒	男				4	1	5
		女						0
	大卒	男					1	1
		女					2	2
平成14年度	高卒	男						0
		女			4			4
	専門学校卒	男						0
		女						0
	大卒	男						0
		女						0
平成15年度	高卒	男						0
		女			3			3
	専門学校卒	男						0
		女						0
	大卒	男						0
		女						0
平成16年度	高卒	男						0
		女			5			5
	専門学校卒	男						0
		女						0
	大卒	男						0
		女						0
平成17年度	高卒	男						0
		女			2			2
	専門学校卒	男						0
		女						0
	大卒	男						0
		女						0
平成18年度	高卒	男						0
		女			2			2
	専門学校卒	男						0
		女						0
	大卒	男						0
		女						0

表2 秋田H社の中途採用の推移

		事務員	営業員	ガイド	整備士	運転手	ホテル
平成12年度	男				4	19	16
	女	6					25
平成13年度	男	3			1	12	6
	女	1					11
平成14年度	男				1		
	女	1					
平成15年度	男	2			10	8	
	女						
平成16年度	男	2			4	9	
	女	1					
平成17年度	男				4		
	女						
平成18年度	男		2		6	16	
	女	1		2			

【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

50代の団塊の世代が多く、ここ数年で退職する人数は、会社全体で来年に10名（うち4名は整備部門）、再来年には20名ぐらいになる。定年後の再雇用制度を検討しているが、どちらにしても「今のうちに若い人を入れていかないといけないという状態。5年先のことも考えて採用はかけていかないと」。

自動車整備部門では、高卒者の定着率がよいが、資格取得に四苦八苦している。（【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】参照）

バスガイドは、定期的に採用しているが、交代が早いこともあり、定年までいることはない。結婚退職も多い。また、以前は1年で2割、2年度に半分が離職し、3年後には1割残っているかどうかという状態で厳しかったが、最近は3年ぐらい続けて勤務している。「最近はそのようなこと [= 早期離職] はなくて。まあ、採用する人数も絞っているんですけど、2名入ったとしても3年ぐらいは続けてくれる。定着率はよくなったと思いますね」。

運転手の年齢構成が比較的高く、定年退職による入れかえがある。

【新規高卒の募集とその推移について】

去年、整備部門に高卒者を1名採用したが、それ以前はなく、専門学校卒を中心に採用している。「たまたま学校を訪問していったときに、そういった希望があるということで1名を採用しました。それ以前は記憶にないです。専門学校卒を中心に、あるいは中途ということ」。

自動車整備の業界では、二級整備士の資格を取得すると一人前となる。高卒の場合は、資格取得に早い人でも6～7年かかってしまうが、専門学校卒の場合は、学科が免除され、試験を受けると7割方取得できる状態で卒業してくるため、専門学校卒を中心に採用している。

「実は、一番最初のころに高卒の整備士の採用をしているとお話ししましたね。やはり二級整備士を取って、初めてこの業界で一人前の整備士だと言われるんです。それが長くかかる

んですね、高卒は取得に。大体、早い人でも6～7年かかるかもしれません。それが専門校卒ですと、二級整備士もある程度学科が免除になっているんですよ。あとは試験を受けるだけで7割方取れるという体制で専門学校を卒業してきますので。どうしても免許の関係で専門校卒というふうにしフトしてきた」。

ただし、専門学校卒の多くがディーラーに流れてしまい、地元志向の整備士は少なく厳しい状態にある。求人を出しても集まらないため、今年は高卒から採用している。

「専門校卒も、ディーラーが調子がいいので、ディーラーのほうにかなり流れているという事で。地元志向の整備士の方がいらっしゃらないという厳しい状況ですね、専門校も。ですから、首都圏等にかかなり取られているんじゃないですかね。これはすごく地域格差が出ているのかな」「やはり本意というんですか、最初は専門学校の卒業の方が欲しかったんですけど採用できなかった、さっき言ったようにだんだん難しくなっていますので」。

中途採用の場合は、二級整備士を持っている人になる。整備士の場合は、大手企業のディーラーの整備経験者が技術職を継続するために転職（中途採用）で当社に来ることがままある。しかし、今年になってから景気の回復の影響で、当社以外の条件のいい会社に流れているせいか、中途採用者がいなくなってきた。特に、整備の労働市場は激戦であり、この地区だけみても6～7社が中途採用の求人をだしている。「今年になってやはり売り手市場なのか、中途採用の方もいなくなってきたんですね。景気がよくなったせいか、当社以外のもっと条件のいい、特に整備は激戦だということですね。ここら辺の労働市場の中で求人票を見ると、確かに大館地区だけでも7～8社が整備士募集という求人を出していますので。中途採用で。かなりの激戦ですね」。

新規採用は、整備部門と観光バスガイドであり、タクシーと観光部門ではほとんどない。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

自動車整備の部門では、一人前になるのに2～3年かかる。

バスガイドの場合、3年目ぐらいで一人前になる。最初はあいさつの仕方から始まり、近隣の観光地について勉強する。次に、当社独自のガイド教本にもとづいて、重要な箇所を自分なりにノートにまとめ、それを持って机上で練習を行う。その後、指導ガイドと一緒にバスに乗り、観光地で案内を行う。実際に案内してみて「あなたは〇〇（観光地）ができますよ」という認定をもらい、案内のできる観光地を増やしていく。行ける範囲が増えれば、手当ても増えていく。「可能な範囲をどんどん増やしていくんです。それに伴って手当ても増えていく」「できない人はいつも1年生と同じ手当しかもらえない。という方も、過去にはやっぱりいらっしゃいましたね」。



【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

職業訓練は、新入社員教育の3日間の後、専門的な教育にわかれて教育していく。

自動車整備では、資格の有無によって賃金面で差がある。面談では、出世のスピードに差がでること、賃金に差がでることを伝えている。資格取得のための勉強は、外部講習に行く機会を設けている。資格取得に必要な費用は、合格を条件に会社が負担しており、不合格の場合は厳しく自腹となっている。不合格者には、賃金や出世に差がでることを「口を酸っぱく言っているんですが、なかなか前向きになってくれない」。そのため、高卒採用に躊躇してしまう。

「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」。最初は、意気込んで入ってくるが、モチベーションを維持できず、現状に満足してしまう傾向にある。「みんな最初のころはいいんですけどね。燃えているんですね。『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。会社も悪いのかも、当社の教育が悪いのかもしれませんが、そのモチベーションを維持できないんじゃないかなど。[中略]モチベーションがないというんですか、現状に満足しているんだと思いますね。[中略]まだ独身ですから、結婚して家庭を持つとまた変わってくるのかもしれませんが」。

また、整備はエレクトロニクス化が進み、資格試験自体が難しくなっている。

バスガイドは、3年ぐらいで一人前になる。1～2年は会社に来て勉強していることが多く、3年目になるとシーズンはほとんど乗務している状態で、シーズンオフに会社に来て勉強し、ガイドの実習を受けている。年長になると、40代ぐらいでガイドの指導を行っている。しかしながら、3年目ぐらいで結婚退職をするケースが多い。「3年目ぐらいからようやく脂がのったところで退職というかたちになりますと、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」。

運転手は、お客様を乗せるために大型二種を取得する必要がある、そのための費用に40万程かかる。バス運転手の入れかえも必要だが、人材確保に苦勞しており、当社で養成しているとしている。去年の秋から、自動車学校には通わず、当社で実技指導を受け本試験を一度に受けに行くというルートで採用を行っている。これまでに、6～7名練習をし、4名受かっている。

「大型一種を持っていても、いわゆるお客様を乗せる二種免許が必要ですので、大型一種保持者で二種を取るといのは費用的にかなりかかるだろうと、40万ぐらいかかるんです。ですので、なかなか最近バス運転手の入れかえは必要ですが、大変苦勞しております。今度は私どもで二種免許の教育をしましよと。実技指導とか、一種限定なんですけれど。私どものほうで実技指導を受けて、自動車学校には通わなくて本試験を一発で受けに行くというルートでの採用を、今やっております。一たんちょっと中止しているんですけれど、今もまだ練習している人間が3名ほどおまして、今までに6、7名ほどやりまして4名はもう

受かって、実際に今乗っているということで。去年の秋から始めたんですね」。

職場見学、職場体験は受け入れている。ただし、整備やバスガイドはインターシップがやりづらいため行っていない。「整備の職場見学で、整備士になりたいという方はいらっしゃいますね。ただし、先ほども申し上げた高卒はずっと採っていませんでしたので、その方たちにはまず専門学校へ行って資格を取ってから応募してくださいという案内をしますね」。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

バスガイドについては、これまでも高校新卒で対応しており、継続して採用する。昨年度から中途採用も行っている。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

採用実績のある高校には訪問している。

## (12) 長野A社

### 1. 企業概要

設立：1940年（昭和15年）

社員数：全社約600名（派遣120名）、当事業所289人（男273人、女16人）

業務内容：電線、電子部品の製造

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

2002年（平成14年）に、早期退職優遇制度を導入し、従来は1000人程度で推移してきた従業員を約3分の1減らすリストラを実施した（女性が中心の映像部品の組立作業の海外移管等）。主な受注先は家電メーカーであり、受注先の海外生産の急激な増加が背景にあった。

最近は、中国での当社製品の需要が拡大し、売り上げは増加している。2002年のリストラ以降、新規高卒採用も控えていたので、20代が少なくなっている。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

現在、求人を中心は技術系（海外工場に関する支援業務や新製品の研究開発に従事する技術者）であり、その約8割をしめる。今後毎年10名程度はコンスタントに採用していきたい。学歴としては基本的に全員大卒であり、電気電子や化学、情報系の学部が多い。選考倍率は3～4倍。新卒の場合、書類選考だけで落とすことはない。面接、適性検査と一般常識（既存の試験問題）の3種類。

高卒は、基本的に技能系での募集である。学科不問。「高校生の応募については、特に大きな問題がなければ基本的に採用」する。選考は、作文と適性検査。前もってその適性検査で認められた結果を見ながら面接する。検査の結果と面接の結果は、大体傾向としては合っている。面接で見るのは、受け答えや対応の仕方、チームワークで仕事に取り組めるかどうかを見極める。

採用全般に関して、新卒・中途のこだわりはない。例えば、2005年の1～12月では、新卒6名、中途7名である。同様に、2006年は、新卒9名、中途15名（男性13、女性2）である。この15名の内訳は、営業職1、間接部門1、技術系1、技能職12（20代後半が多い）となっている。技能職の半数程度は、職安のトライアル雇用を利用して採用しており、もう半数は、製造派遣からの切り替えである。

製造派遣は、早期退職優遇制実施後の2003年ごろから活用を開始した。活用の理由は2つある。「新製品を量産化する場合に、国内で試作を行って、製造技術を確立し、いろいろな手順書等をつくる事が必要になります。あともう1つとして、海外製造を行うの

が本来ですが、現地の製造ラインの立ち上げが間に合わなくて、お客様から注文があって [中略] その2つですね」。そのため製造派遣の活用は今後とも続く。なお、ソフトウェア関連の派遣は4～5名程度。

会社見学については、学校から要請があれば、随時受け付けるという形をとっている。インターンシップは、大学生については、インターンシップが一般化する以前から、大学の先生からの紹介があって毎年、数名受け入れている。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

2007年度から3年間で、社員の1割が定年退職(60歳)する。再雇用制度を活用する。従業員構成としては20代が極端に少なく、後継者が育つまでのつなぎの目的もある。

なお、離職率については、技能系はゼロ。「入社して2年、3年で辞めるというのは、かなり話題ですけれども、そういった事例はありません [中略] 若手が辞めるのは、就職氷河期に入社した社員の転職」である。夜勤は体力的にきついが手当てがつき、この地域の中でも製造業としては悪くはない水準のようだ。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

2000年の2名を最後に、2007年3月卒まで採用していなかった。2000年までは毎年継続して採用していた。1993～1994年ころは十数名、それ以降は4～5名であった。

2007年3月卒は、4名の採用。1名が工場の設備の関係、工業高校の機械科、残りの3名が製造工程、普通科の卒業である。「[2005年3月卒は] 高卒4人で、大卒が3名です。大卒がかなりここ数年非常に厳しい状況。今年は昨年よりも多く求人を出す予定。高卒7名、大卒が15名の予定です」。

## 4. 社員の配置、キャリア形成について

#### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

新入社員(高卒・大卒ともに)には1年間、1人に対して1人の「世話役」をつける。同じ職場の者や仕事が近い者で、仕事や生活全般の相談に乗る。

新入社員研修後、高卒の場合はすぐに職場配属になる(大卒は5月下旬まで各部署をまわる)。製造品種が多様なため、共通する技能・技術は少なく、各職場で責任を持ってOJTを行う。一人前になるには、1年程度かかる。技能が充分修得できれば夜勤に入る。

「製造現場によっては、効率化をはかる為、年間数回の点検以外は毎日、土日も24時間連続操業する為、交代制勤務があります。夜勤に入れれば、一人前と言えます。昼間の方が援助を受けられます。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」。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

売上の状況を見ながら人数の方は慎重に考えて採用していく。「かなり派遣の方で賄っているところがありますが、やはり基幹的なところは社員でスキルを伝えていく必要性がある。製造技術、製造であれば、工業高校卒を採用する。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

「なかなかそこまで、意識していないのが本音のところ」である。

## (13) 長野B社

### 1. 企業概要

設立：1949年（昭和24年）

資本金：4億3千万円

社員数：187名（グループ会社全体では約1,200名）

業務内容：建築、特に外装（屋根や外壁を中心としたサブ・コントラクター）、グループ会社他社は、土木、立体駐車場、内装・リフォーム、ホームセンター、貿易。

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

グループ会社の再編が最大の変化。2003年に持株会社を設立、グループ会社の統廃合を行った。旧・長野B社は600名ほどいたが、グループ会社間の業務の入り絡りを整理したりして、現在の従業員は200名ほど。

ここ4～5年、新卒（大卒のみ）採用を完全にストップしていたので、20代後半～30代前半がいない。これではまずい。多少無理してでも採っていかねば、という危機感が生じた。第一に、30代半ばがいつまでも意識が低い。後輩や部下が出来ないと成長しない。第二に、年齢差が開くことで、20代前半の新入社員はなかなか相談がしにくい。30代前半の社員は、自分は20代のつもりでいるが、学校出たてからすればかなり距離感がある。

2007年7月に、賃金制度を変更した（年功制の度合いを落とす）。14年程前に作った制度は、ジュニア（4段階）→ミドル（1段階、1人で現場が持てる）→シニア（部下の管理、役割9ランク、ここに賃金貼り付け。昇給は無し）、というもの。シニアの役割ランクは、一度上げると下げにくかった。1ランク違うと月給が2～3万円違い、これに合わせた家計支出をするようになるから。この賃金システムを、全体を6ランクにし、上の方の賃金カーブをぐっとなだらかに、寝かせるようにした。前の制度では、ジュニア→ミドルと少しずつ上げて、シニアでは9本の平行線が走っている（昇給がないため）ようなかたちだった。

変更前は、大抵がシニアになれるような年功的な仕組みだった。これを点数制にし、ランク3（120点で到達、従来のミドル）から4（160点で到達、従来のシニア）に上がるときが厳しくなっている。シニア候補者（130点から140点ぐらい）には、部下をちょっと持たせて管理能力を見て、シニアに上げるかどうか決める。以上の対照を図表にまとめた。

新旧人事制度の対照表

旧制度	ジュニア				ミドル	シニア								
	1	2	3	4	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	高卒	専門・短大卒	大卒		1人で現場管理ができる	管理職。役割ランクに応じた給与								
	⇒ 2年ほど	⇒ 2年ほど	⇒ 3～4年	⇒ 4年	⇒ 7～8年									
	(だいたい年齢に対応＝年功的)													

新制度	1	2	3	4	5	6
	40点	80点	120点	160点	200点	240点
	新入社員					

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

大卒採用のみ（高卒は15年ほど採用していない）。大卒が採れない場合は専門学校。現在の売り手市場化で、今年（2008年3月卒）の大卒は目標人数10人に至らず、8人で終了。専門学校生は「CADで設計を図描きたい」というような希望が強く、現場監督を忌避するので芳しくない。

高卒は、採らないという方針があるのではなく、新卒そのものを採らなかった時期に関係が途切れてしまった、ということ。途切れた、ということで採用に消極的な気持ちになる。

「イメージとして、高校というのはそういう毎年とってくれるところとのつながりがあるので、突然行ってもだめなんじゃないかなというのがありますし」。

加えて、売上が上がるのが地元の長野ではなく関東圏や中京圏などなので、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。また、学力の点でも懸念がある。

「やはり高卒だと地元勤めるのが希望かなというような、その実態はわかりませんが、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。やは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というのがあります」。

「やはりこの時代、ほとんど大学進学率が高くなっていますので、そういう意味で、高卒というと、そういう意味では、さっき言った学力的な部分でも実際のところ不安もありますよね」。

大卒採用であっても、応募者は長野県出身者が多いが、「転勤もある」と伝えたと選考

に残ろうとする者が減る。結果的に出身地はばらつく。

非正社員は10～20人程度。派遣などは、繁忙期に事務として雇う。やはり正社員で雇わないとモチベーションは上がらないし、グループ会社のホームセンターのレジ打ちのような、ちょっとやれば覚えられる仕事ではない。一人前（現場管理を1人で出来る）になるのに3～5年かかるので、正社員でないと無理。新入社員に対しても、「そんな半年や1年で会社に貢献しようなんて焦らなくていいから、3年後、5年後に一人前になって稼いでくれればいいから」と言っている。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

ここ何年かの定年退職は、年に2人程度。来年もそれくらいの水準である。ただ、再来年は10人ほど出る。中堅職員の離職については、転勤のとき辞める、ということが時々起こる。家族が動きたくない、という理由がよく聞かれるが、本当は人間関係など仕事が面白くないのではないかと思われる。仕事が面白かったら家族を説得するはずだ。これに対して、若年者（新卒者）の離職も、やはり仕事が面白くない、自分が思っていたのと違う、というのがあるのだろう。ここ3年間の採用で、3年間の離職率は3割である。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

新規大卒の募集職種は、現場監督（＝施工管理）と営業職（こんなデザインにするとこういうコストダウンやメリットありますよ、といったプレゼンテーション、設計会社に対する、材料に関するプレゼンテーション）。試験は面接のみ。一次（集団面接）→二次（事業部長クラス3人＋人事部長1人）→最終（役員）と進む。結果的に求職者の3割が合格となる。1回の面接だけでは分からないから、一次の集団では、これはちょっと・・・という人だけ落とす。何回か面接していると、学力レベルも垣間見える。ハキハキして朗らか、質問の意図を理解して答える、という点を見る。

採用実績としては、2004年3月卒4人、2005年3月卒5人、2006年3月卒12人（うち専門1人）、今年7人。女性3人のうち1人は事務、2人は営業、理系出身。学部学科不問。建築士ということであれば、大学での専門学習が必要だが、施工管理と営業は必要ない。「コンクリートは何年でこんなふうに劣化する」というレベルの知識でよい。

インターンシップについては、実施したいと思うが、この業種では何をすればいいのか分からない。

## 4. 社員の配置、キャリア形成について

#### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

本人の希望はもちろん聞くが、最終的には現場の意向。新卒を受け入れる余地があるか



どうか。男女ということでは、男子には施工管理の方をきちんと覚えて欲しいと思う。

マンツーマン担当を最初の1年間、貼り付ける。従来は担当者をもっぱら現場が決めていたが、2006年4月からは、「誰それをマンツーマン担当にしてほしい」という要望を強く現場に伝える形にした。最初の3ヶ月は、ひたすらついて回る。マンツーマン担当には報告書を毎週提出してもらおう。そのあと、早い人は3ヶ月、遅い人は12ヶ月で「試しに小さな現場を持ってみろ」ということになる。職人さんが5～6人、あるいは10人程度の小さな現場である。もちろん、マンツーマン担当が全部チェックする。

理系の方が、用語を知っているだけ、最初のスタート・ダッシュ部分では有利ではある。だが、3年もすれば関係なく、差は無くなる。

この業界では、全くの素人を中途採用する、ということはほとんど無い。だが、経験者を見つけるのは難しい。当社の知名度も一因かもしれない。引き抜き／引き抜かれが常態の業界。中途採用者に、どういう仕事をさせるかは現場任せ。もしかすると、人事からのアプローチが弱かったかもしれない。

#### 【従業員職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

土木施工管理技士等の資格取得に対しては、2回目の受験までは受験費用を会社持ち、ということに昨年（2006年）変更。効果はまだ判断できないが、昨年の合格率は上昇。なお、資格取得に対する褒賞をアップした。施工管理技士2級で3万円、1級で5万円→それぞれ5万円、10万円にアップ。建築士は2級と1級でそれぞれ30万円と50万円に。月給にも手当を数千円上乘せ。

[資格を採ったからと言って必ずしも仕事ができるわけではない、という指摘がありますが、という質問に対して] それはそうだ。ただ、資格取得の意義は、まとめて体系的に勉強するという事。それはやはり現場管理などの仕事に反映する。建築基準法の何処に何が書いてあるとか、そういうのは一度に一気に勉強しないと覚えられないものである。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

今の大学進学率を考えると、学力のある子を見つけ出すのは大変なのかもしれないと思う。

それゆえ、再開という見通しは差し当たらない。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

要望ではないが、この売り手市場がどれくらい続くのか気になる。

## (14) 島根 A 社

### 1. 企業概要

設立：1949年（昭和24年）、創業：1918年（昭和3年）

資本金：2億円（企業全体）

社員数：60名（企業全体では320名）

業務内容：住宅部材製造販売（企業全体としては総合建設業、宅地建物取引業、不動産賃貸業、建設資材リサイクル）

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

1996年が売上ピークであった。1995年の阪神大震災と消費税が上がる前の駆け込み需要のため。ただしその後伸び悩み、当時は120人前後いた従業員が、現在は60人前後になってしまっている。景気が回復したかという言うところでもないが、若返りを図らないと年齢格差が問題化するという危機感が生じてきた。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

8年間、新規高卒採用を取りやめていた。中途採用は10名程度補充していたが、団塊世代の退職と年齢差が開いてしまったことにより、高卒採用を再開した。昨年（2007年3月卒）2名、今期（2008年3月卒）3名を予定。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

これから毎年3～5人くらい、定年退職でやめていく。1996年前後の最繁忙時には残業が増え、離職者がいたが、ここ数年はほとんどいない。「ウチの場合は日勤という形で、休みも大体固定しておるという形で、それで定着率がいいのかなと私は思ってるんですけども」。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

募集職種は技能職。「〇社の木質住宅用パネルを作っている。具体的には住宅の床、壁、屋根等を製作するために各ラインに加工、貼付等の作業工程を設けて、各工程に1人ないし数人で担当し、指示書に基づきパネルの製作を行っている」。継続して募集している高校としては、地元の専修学校 [= 専門高校] が多い。自宅からの通勤時間を考えると、高校も限られてくる。

試験は面接と一般常識（簡単な漢字・計算問題・時事問題）のテスト。「要はまあ元気があって挨拶がきちんとできるという、そういうところを基本的に見ております」。

採用者数と充足度については、昨年は3名を募集したが、募集が遅れたので2名しか採用できなかった。採用規準とその変遷については、中断していたのでわからない。ただ、高校生の仕事に対する考え方が甘い、という面はある。「現場の受け入れの方も、やっぱりイメージとしては10年前くらいのイメージがありましたので、『違うな』と。」

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

主に3つのライン（壁／床／屋根）のオペレーターを経験してもらおう。ラインの中に入ってモノの流れを知り、製品の良し悪しを見抜く力を身につけてもらおう。

「作業は〔どのラインでも〕基本的には同じです。木材を加工して、パネル化する」。どの部署に配属されても、製品がどのようにして出来上がるのかは、ラインでの作業を経験しないとわからない。設備係に配属されても、機械がどのようにして動いて、製品を作り上げているのかを理解するには、ライン作業の経験がなければできない。また、生産管理をするにも、ラインでどのようにして製品を流しているのかを理解できなければ、生産計画を立てることができない」。

直近の新卒者は、現在、生産管理の仕事に従事している。O社から送られていく発注書に基づき、生産計画と、生産順序を考えていき、パネル製作の指示書を作成する。彼も採用後3年くらいラインで作業を経験し、その後、本人のやる気があることで生産管理の仕事に任せるようになった。最初は研修として他のO社の工場に行っているいろいろなことを勉強してきた。もちろん、彼の努力も疑うことはできない。今では、生産管理だけではなく、独学で得たパソコン知識で社内LAN設備など、情報関連の業務に携わっている。

新入社員は、しばらくの間ラインの作業を通じていろんな知識を身につけてもらおう。その後、本人の能力とやる気を考慮して、配置転換もしていく。別に学歴で配置を決めたりはしない。本人のやる気があれば何にでもチャレンジする機会を与えていきたい。若い人たちには、これからも、一つの業務にこだわらずにいろんなことにチャレンジしてもらいたい。

キャリアは

オペレーター—係長（40歳くらい）—課長（40代後半くらい）—工場長—本部長（本社）  
課は4つあり、その下は係に分かれる。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

資格取得（フォークリフトなど）支援や、O社の別の工場に研修に行くなど。

## 5. 今後の新規高卒者の採用について

新規高卒採用については、特にメリットやデメリットを感じているというよりは、できるだけ地元の学生を採用していきたい。新規高卒採用を当面継続する。

様々な就業形態（パート・アルバイト、派遣、請負）は活用するものの、中心的な技能者が必要であり、新規高卒の位置づけに変わりはない。

## (15) 島根K社

### 1. 企業概要

設立：1981年（昭和56年）

資本金：1,330万円

社員数：186人（男子50人、女子136人）

業務内容：総合小売業（協同組合形式のショッピング・モール）

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

1981年に地元の商店街の店舗が集まって協同組合形式のショッピング・モール＝大きな「箱物」を設立。平成の初めの頃は成長期、1994年に大型リニューアル（建床面積15,940㎡）、それをピークに右肩下がり。現在は業況低迷中。県外の手スーパー、地元スーパーとの競争が激しい。広島まで買い物に行く客も多い（車で90分）。価格競争で売上が減り、来店客数も減少の一途。消費人口も減少。協同組合形式である、つまり各店舗が「一国一城の主」であるがゆえに（36社46店舗）、抜本的な改革（業績の悪い店舗には撤退してもらうなど）ができず、今後の見通しは明るいものではない。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

採用は新卒・中途ともに事務局が一括して行うが、2005年3月卒の5名以来、新規高卒採用はしていない。離職率が高く、4月の入社まで待てないので、年度途中の中途採用で対応している。高卒者を敬遠しているわけではない。タイミングが合わない。特段どうしても高卒が質的に採用できないというわけではない。

「それより、ほんとうに足りなくなったときに、不足したときに頼めばいいやというようなことじゃないかなと。計画的に、毎年きちんと採用して育成してというようなスタイルはなかなかとれないのが実態だと思います」。

ただし、若手を入れていかないと次世代が問題化する。

「スーパーの目玉というのは、食品と衣料だと思うんですけど、あそこなんかの社長は、書いてありますけど、3年ぐらいに1回はやっぱり新卒を採用したいと。来年、その時期になりますので、今、具体的にしようかと思っていますけど」。

高学歴者へのシフトは考えていない。なお、組合員ではなく、テナントとして入っているところは独自で募集をしている。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

離職率は新卒・中途とも極めて高い。土曜日曜が休みでないのが、若い人にとって敬

遠されるようだ。新卒については図表1、図表2を参照。欠員が出るとハローワークで募集しているが、あまり応募がない。なお、高齢者雇用を行っており、60歳で辞める人はいない。

図表1 新規高卒採用・離職状況（2007/06/15現在）

	2001/3卒	2002/3卒	2003/3卒	2004/3卒	2005/3卒	2006/3卒	2007/3卒
応募者数	5	3	0	1	4	0	0
採用者数	2	1	0	1	5	0	0
離職者数	2	1	0	0	3	0	0

先方提供資料。

図表2 2005年3月新規高卒者の離職状況

	性別	高校名	業種・職務	離職年月	離職事由
A	女	島根S普通	生花販売・店員	2005/10	自己都合
B	女	島根T水産	総合食品・レジ	2007/03	自己都合
C	女	島根T水産	総合食品・レジ	2007	
D	女	島根T水産	総合食品・レジ	2007/04	専門学校進学
E	女	島根T水産	総合食品・レジ	2006/04	出産・育児

先方提供資料。

1997年のヒアリングでは、「5年で離職されては困る」という話が出ていたのに対し、現在は2～3年で辞めてしまう。「コストをかけて育てても、2年、3年で辞めていかれたら、たまたまったものじゃないですね、実際は」。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

募集するのは店頭販売員、レジ、飲食店店員。島根R商業や島根T水産からの採用が多い。試験は、面接と筆記（販売に関する計算・漢字の読み書きなど）。

生徒の企業見学は実施している。インターンシップも実施。インターンシップは、やはりある程度は定着率向上に効果的なのではないかと思う。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

各店舗に配属されたら、ずっとそこで働き、異動はない。各店舗は、会社組織もあれば自営業もあり、キャリア・ステップは多様——むしろ、決まっていない・体系化されていないという方が実態に近いようだ。

「実際、ここらは、主任とか課長とか、ポストがありますが、それじゃ、何年ぐらいたって主任の職につけるとか課長になれるとかというのは決まっていないようですからね、実際」。

店頭販売の仕事は、とりあえず接客ができればできる。それほど難しい仕事ではない。ただし、組合の経営を担う社員の育成はまた別問題（次項参照）。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

高卒採用には、職場の活性化、中途採用に比べれば離職率が低い、というメリットに加えて、次世代の育成という点からも必要ではある。現在20名いる役付社員は31～61歳、平均年齢51.4歳と大変に高齢化している。

「課長連中には言っていますが、やっぱりみんな次の人材を育成していかないといかんと。そういう適当な男子社員とか、いないんですよ、現実には、育てようと思っても [中略] 男性がほんとうに少ないんですよ。[中略] どうしていけばいいのかなと思って、ほんとうに問題点ですね」。

だが、今後の高卒採用については、業況の見通しを考えると慎重にならざるを得ない。学校側からの「採用してもらえないか」というアクションは多いのだが。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

高校に対して、定着率向上につながる教育指導を要望したい。

## (16) 島根B社

### 1. 企業概要

設立：1943年（昭和18年）、創業：1910年（明治43年）

資本金：6億9300万円

社員数：680名（島根の工場は207名：男子157名、女子50名）

業務内容：オイルシール、ダストキーパー、パッキンその他工業用ゴムおよび樹脂製品の製造販売

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

90年代初頭のバブル経済崩壊後、苦しくなり、新規高卒採用も手控えていた。経営上の取り組みとしては、1993～1994年ごろ成果主義的評価制度を導入。従来では、年数が経てばほぼ自動的に昇格していったのを、「マネジャー」「シニア」「ジュニア」のうち、「シニア」以上は上司の推薦＋昇格試験（レポートと面接）合格を要件とするようになった（図表1参照）。また、競争力強化の一環として、ISOの品質と環境を取得した。

図表1 職能資格制度の概要

層	Junior	Senior		Manager
等級	1級～3級	4級～5級	6級～7級	8級以上
役職		班長	係長	課長
昇格要件など	人事考課のみで昇格。自動的に昇進はしない。高卒は1級からスタート。	上司の推薦＋昇格試験合格を要件		

提供資料と聞き取りに基づき報告者作成

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

「従業員の年齢別・部門（直接／間接）別・男女別構成」（図表2）から明らかなように、20代の生産工程労働者が極めて少ない。このままいくと技能継承ができなくなる、という危機感から、高卒採用を復活した。これから毎年、3名程度は採用していきたい。他学歴への代替は考えていない。

「この事業所は基本的には高校生というか、逆に言えば、大卒は採用しないという方針があります。[その理由は]わかりません。それは本社が決めたことですから。ただ、現業がほとんどですからね、ここは。技術開発とか研究部門というのはここにはないですから、若干、品質保証部門とか管理部門はありますけれども、ほとんど現業、現場の仕事ですので、やっぱり大卒の方は必要ないですね」。

90年代前半に2年間採用したときの職種はオペレータ（技能工）であった。然るに、

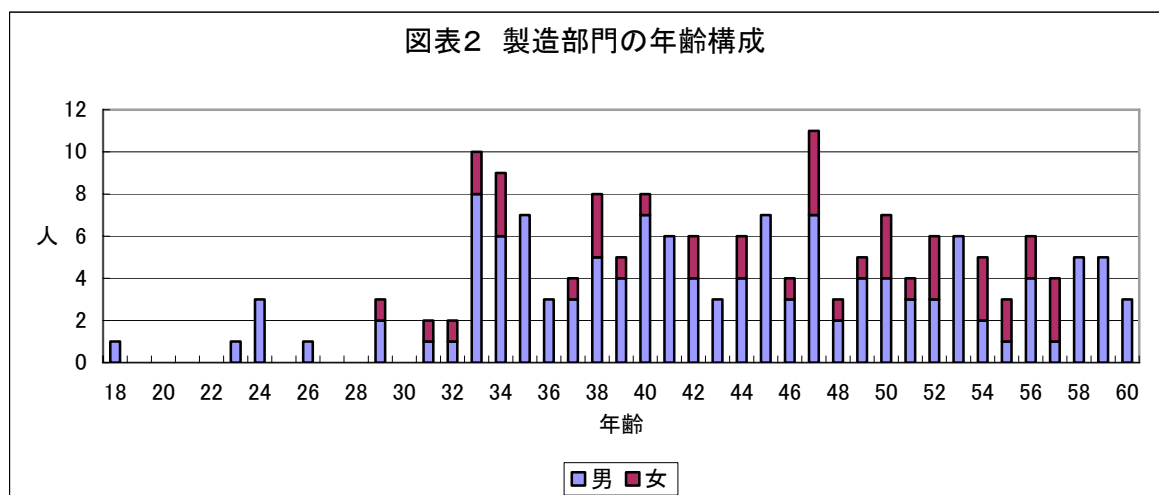


2007年4月入社ならびに今後、高卒で採用する職種は「生産技術」である。学力低下が言われているが、本社は高学歴代替を行うつもりはなく、また自分も高卒で大丈夫だろうと思う。というより、新規高卒以外に選択肢はない、というところだ。もちろん、数年しないと結果は出ないわけだが。なお、2007年4月入社は、現在幾つかの部署をローテーション中であり、9月に正式配属になる。

生産技術職を育てるのには10年はかかるだろう。生産技術職を一定数確保することの必要性は、メンテナンスやライン組み替えの効果的実施のみならず、いま現在、生産技術職にある者に別の仕事をやらせることを柔軟に行えるようにするため。別の仕事をやらせようとローテーションを計画しても、その仕事を誰が代わりにやるのか、という問題が発生している。これを何とかしないと会社が回らない。

なお、本社採用の大卒技術職は、全国転勤があり、この島根の工場にも来ている。ここに長くいる人もいれば、他府県の工場／研究所に転勤になる人もいる。

非正規社員は繁忙期の対応として派遣労働者。請負は辞めた。



提供資料に基づき報告者作成

**【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】**

離職率は極めて低い。ここ数年で数名程度。

**【新規高卒の募集とその推移について】**

募集の職種は前述のとおり生産技術職。継続して募集している高校は、島根U工業と島根T水産。普通科は進学指向だし、工業の勉強していないので来ないと思う。やはり工業の勉強してきている生徒に来てもらいたい。

「求人職種によって、例えば現場の技能職なんかは、例えば商業高校であるとか普通高校とかはやっぱり合いませんわな。だから、必然的に技術系、工業系の高校からの

採用という形になると思うし、推薦される側もそういう判断をされるんじゃないでしょうか」。

「うちなんかは、例えば技術科のスタッフに、例えば図面をかきなさいとかという仕事を募集するのに、そういう島根R商業さんなんかというところへ募集をかけられないですよ。やっぱり工業系の高校を卒業した方を採らないと無理ですよ、そんな。CADとかCAMを使ったりするのに、商業高校で勉強された内容じゃ、うちで役に立たないですわね」「[工業高校で勉強した内容は]役に立つというか、即役に立たないんですけども、やっぱり基礎知識として持っていてもらいたいですね、そういうものは。だから、そういう職種を募集するときには、工業系の方と事務系の方を比べたらというか、どちらを採るかと言われたら、やっぱり工業系の方を採りますのでね」。

学校訪問はしていない。タイミングを見計らって「生徒さんを推薦して下さい」と高校に電話するぐらい。今年はこれで間に合わなかった。

「というのは、広島、大阪、製造業を含めてそういう都会地での採用が復活をしているんですよ。今まで何年も募集をかけていなかったんだけど、今年、何年かぶりかに求人がありました。生徒さんは皆そちらへ流れてしまって、地元に残る方が今年は少なかったんです。それで、3名の求人に対して、2名応募があったんですけど、2名応募があつて1名しか採用させてもらっていないのですが、本来ですと、3名募集をかけると数名、今までだとあるんですね。平成14年のとき2名出して、そのとき4名かな、応募があったんです。ですから、いつも求人数に対して応募が上回るんですけども」。

試験は、クレペリンその他、リクルートのSPI2-Nを活用（これは本社が決めていることである）と面接により、総合的に判断する。2007年3月卒者については、3人応募で1人のみ採用。なお、新卒採用の推移（企業全体）は以下の通り。

図表3 新規学卒者採用状況

年度 学歴区分	2007		2006		2005		2004		2003		2002		2001		2000		1999		1998	
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
高卒	1(1)		1								4(2)		4(2)	1						
高専・短大				4			1				1		2							2
大卒	2	1	2	2	7		2	1	5		7		3				1		10	
大学院			1																	
小計	3	1	4	6	7	0	3	1	5	0	11	1	7	3	0	0	1	0	10	2
合計	4		10		7		4		5		12		10		0		1		12	

( )内は島根の工場採用者数。

当社提供資料。

採用に応募された方の企業見学はやっていないが、高校1～2年生の工場見学の依頼は受けている。インターンについては、近隣の工業高校生を受け入れている。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

前述の通り、2007年4月入社の名は、本社での新入社員研修→島根の工場でのローテーション→9月より何れかの部門に配属、という予定。メンテナンスその他、間接工の仕事がこなせるよう育てる。一人前になるには10年はかかる。

〔数年前に採用した新規高卒の〕オペレータは、基本的にずっと同じ仕事をする。部門を越えた異動はない。職場内での小さなローテーションはあるかもしれないが。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

今後とも新規高卒採用を継続。それしか選択肢がない。

「仮に1人しかいらっしゃらなくても、毎年採用はしていく予定にしています。〔間隔は1年でも〕空かない方がいいと思いますね。ただ、必ずしも応募される生徒さんがいらっしゃるかどうかわからないです」。

様々な就業形態（パート・アルバイト、派遣、請負）の活用が可能になることによって、新規高卒の位置づけは変わらない。派遣は繁忙期の対応。

「いまは現業〔オペレータなど〕の欠員はアウトソーシングしますので、今後も〔新規高卒で〕現業を採用することはないと思います。来年以降はほとんど技術スタッフを採用する格好になると思います。」

## (17) 北海道 A 社

### 1. 企業概要

社員数は90名あまり、業務内容は、魚（秋鮭、鯖）の商品化（魚の選別、さばき、加工、箱詰めなど）である。

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

魚の価格の下落にともない経営が悪化したが、近年活気を取り戻しつつある。業務は、全て正社員とパート・アルバイトでまかなっている。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

かつての従業員数は、130名程度であったが、いったん減少し、最近になって増えつつある。漁獲できる時期は、忙しくなるためパート・アルバイトを採用し、100名程度の従業員数になる。

業務は、現場（加工）、営業、事務職があり、男性は現場に就くことが多い。また、加工は2：8で女性の割合が高い。

高卒の新規採用数は、下の表のとおりである。また、平均年齢は50歳ぐらいである。

図表 高卒新規採用数の推移（各年3月卒）

	一般職員 (現場)	事務職員
平成15年	1	1
平成16年	2	1
平成17年	1	0
平成18年	1	2
平成19年	0	2

従業員のほとんどが正社員であるが、忙しい時期にはパートを15名程度採用している。しかし、水産業は3Kと言われることもあり、人手を確保することが難しく、高卒で応募してくる人は少ない。事務なら応募はあるが、現場にはあまり応募がなく、また採用しても長く続かない。若い従業員の確保が困難な状態にある。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

一人前になる前に辞めてしまう人が多い。勤務時間の長さや冷蔵庫での作業など過酷だと感じる人もいる。また、事務は女性が多いため、出産などを理由に辞めることが多い。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

平成12年以前は、毎年、新規高卒者を採用していたが、平成14年まで新規採用をしていなかった。学校に求人を持っていくなど、特定の高校との付き合いはなく、求人はすべて安定所にもみ出している。

採用試験は、一般常識や作文の試験と面接を実施している。面接では、社長を含めた3名ぐらいで行い、応募者がこれまでどのように育てられてきたのかを重点的に見ている。加えて、本人の「やる気」が重視されている。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

教育的な指導が組織的に行われることはなく、仕事をしながら体で覚えていくような仕組みができています。やる気があれば、仕事は覚えられます。

加工では、10年で係長、20年で課長になる。また、営業は新人ではなく商品についてよくわかっているベテランが担当する。営業を担当するのは、対人的なコミュニケーション能力がありそうな社員である。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

アルバイトで仕事を適切にこなせる人には、正社員になってもらうこともある。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

現在は高卒採用を再開している。やる気のある人材を採用していきたい。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

企業見学はすべて受け入れている。高卒生には、試験の前に会社案内を行っている。職安には、若い人材の確保をお願いしている。

## (18) 青森A社

### 1. 企業概要

業務内容：サービス業

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

15年前は、景気もよく、多くの正社員を抱えていたが、現在は経費削減のため正社員数は減少している。数年前から、一部門の業務を外部委託にしており、人件費を抑えていく方向に進んでいる。

新しい事業の導入は、検討していない。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

今年は、数名新規採用している。現在、正社員の年齢構成は、10代10人未満、20代100人程度（女性の方が多）、30代30人程度、40代10人程度、50代10人程度である。40代、50代は、ほとんどが管理職である。

従業員の募集は、欠員が出た場合に行われることが多い。採用する際に学歴は、問わないが短大、四大卒者を採るウェートが増している。即戦力を求めており、研修等にあまり時間がかからないのでそういう基準は必然的に高くなっている。ただし、欠員が出た場合は中途採用もしており、その際には応募者の学歴は重視していない。中途採用の場合、採用前にサービス業を経験している人は少ない。

管理部門は、正社員が行っており、その他の業務は、正社員、契約社員、パート、アルバイト、派遣で行っている。サービス業は入替わりが多いため、パートや契約社員であっても、優秀な人材の確保や欠員を理由に正社員化させるシステムがある。アルバイトは学生が多い。

パート、契約社員、アルバイトの募集は、インターネット、ハローワークなどが多い。インターネットでの募集は少なく、ハローワークからの応募が多い。

採用の際に重視する点は、履歴ではなく「人間性」である。業種に適応できるか、挨拶ができていないか、身だしなみが整っているかなど仕事に対する姿勢等を重要視する。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

見た目と現実のギャップはかなりあり、新規採用でも1年間での離職率はかなり高い。業務にやりがいを見つけられない人が離職していく。

定年退職者は、引き続き契約社員として採用している。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

オープン当初は、高卒者を多く採用しており、毎年求人を出していたが、数年前から社員数を減らしたため、ほとんど求人を出していない。ただし、欠員が出た場合には求人を出している。資格が必要な業務については、資格保有者が対象となるため、関連した高校のみ求人を出している。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

入社当初は、新入社員研修を行う。配属後はOJT主体である。

業務を全て把握するためには、年数が必要だと考えている。人事制度の等級に従って主任、係長、課長、部長と昇進していく。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

現在は階層別に研修を実施している。

会社の方針として、どこの部署でもこなせるオールマイティーな人材を育成したいと考えており、3～4年で異動を行うようにしている。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

欠員が出た場合のみ検討する。

## (19) 大阪 A 社

### 1. 企業概要

設 立：1982年（昭和57年）

資本金：5,000万円

社員数：20名

業務内容：超硬切削工具の製造販売

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

市販の工具では加工できない精密部品に使われるため、全てオーダーメイド。取引先は R 社、E 社、K 社など一流メーカーであり、売上は安定。平均年齢は29.3歳と若手中心。10代1人、30代3人、残りは20代（取締役は除く）。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

高卒を1～2名で採用する。募集職種は技術者見習い。管内と府内、工業高校4校に指定校求人。工業高校でなければならぬわけではない。「普通科でもいいんですけど、そうなるのかなり出さないとあかんで、面接するのもしんどい」。「こ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」ので、実質選抜はない。試験は面接と筆記。筆記は、分数の割り算、「省く」「自負」などの読み仮名、総理大臣の名前は？ など常識を問う。実質上、選抜はしていない。ただ、甘い考え方はして欲しくない、ということ伝える手段としてやっている。採用後は「プロとアマの違い」という作文を書かせたりする。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

平成15年3月卒の4名は全員辞めた。この経験から、たくさん採用するのはよくない、と考えている。同期で仲良しこよしになり、会社は遊びに来るところではない、という気持ちが緩みがち。誰それが辞めるなら自分も、となってしまう。

採用者数と充足度

卒 年	H11/3	H12/3	H13/3	H14/3	H15/3	H16/3	H17/3	H18/3	H19/3
応募者	1	1	3	4	4	1	2	1	
採用者	1	1	3	2	4	1	1	1	
離職者	0	0	1	1	4	0	0	0	

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

比較的新しい会社なので、定年退職はまだ当面でない。



#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

新入社員は、まずは機械の掃除、先輩の手伝い、あとは本人の興味あることをやらせる。「仕事とは、自ら進んで取り組むこと、そしてその中で分からない事、疑問に思った事は、進んで聞く事が早く仕事を習得することに繋がる。それと仕事を好きになりなさい。それでなかったら、絶対にいい職人にならない」。

当社の仕事は、3年努力して基本的なことが理解出来、5年経過すれば、仕事の喜びが分かってくる。しかし全体像が把握出来るためには、10年の歳月を要する。

この仕事を始めて20年目である当社の常務取締役は、日進月歩する技術に対して、日々勉強する姿勢を忘れず、常に新しいことに取り組んでいる。

##### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

腕のいい職人を輩出するには、①人的規模と②学習環境が重要である。

①従業員はいま以上に増やさない。大きくしてはいけない会社である。増やすと上の人間の目が届かなくなるから、マニュアル化しなければならない。口頭で指導や助言が出来る規模を維持することが、腕のよい職人を育て上げるための絶対条件である。しかも教わる人間の数が増えると、「この子にはこれやらせた、あの子にはやらせてない」といったえこひいきの問題が出てくる。ウチは納期と品質に関する個人プレーで持っている会社だ。若い子が誇りを持ってやって（残業もして）いる。

②当社の社員が接するのは一流企業の生産技術や設計のエリートたち。そこに、実際に当該製品を作っている若い子を連れて行く。そうすれば勉強しているエリートたちを目の当たりにする。「うちの子がお会いする方というのは、毎日10時ごろしか帰られないし、休みの日、内緒で会社に出て勉強してはるとかね、そういう人たちを見ますから、やっぱり自分たちもそういう人たちについていけるように、負けないように」頑張る。それが信頼関係であり、それに応えようとすることで伸びる。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

新規高卒を採用する。だが1名程度。「人数は少なくともいいので、自分でほんとうに誇りを持って仕事ができる子に育ってくれれば。だけど、そんな子〔高校生〕も必ずいてるて信じている」。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

デュアル・システムで近隣の工業高校の生徒を1人受け入れている。

## (20) 大阪B社

### 1. 企業概要

設立：1955年（昭和30年）

資本金：1,000万円

社員数：59人

業務内容：鉄・銅・アルミ・ステンレスなどの薄板加工による部品製造

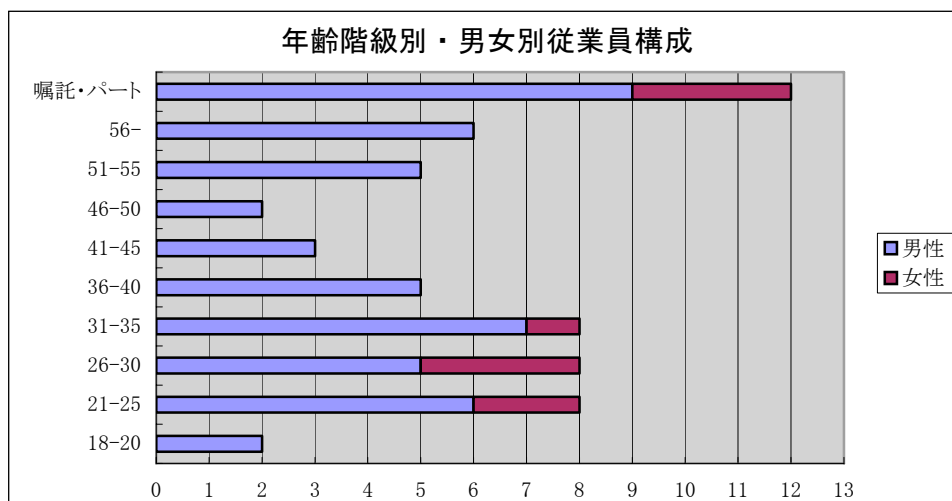
### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

大手鉄鋼グループの関連企業だが、取引先は多種多様。ここ10年、大きな変化はない。薄板加工で3,300品種、月に80～100品種製造してきたので、好景気不景気の変動はそれほど大きくない。オリジナル・ブランド開発などの拡張戦略を採らなかったことで、逆にバブルのダメージを逃れた面がある。多品種少量生産のため、工場内の設備16台についても、量産機械を除き自社開発。この開発を担う社員が40代後半～50代後半と高齢化、このままでは技術継承に問題が出る。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

「年齢階級別・男女別従業員構成」から明らかのように、40代が少なく（低成長期～円高不況期の採用抑制）、10代～30代が多い。数年後、技能継承が問題化するので、それまでは定年退職者に嘱託で残ってもらう。これからも高卒（工業系）を採用していく。他学歴への代替は考えていない。採用職種は、オペレータ、生産技術、電気技術。現場のニーズに基づく。



#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

定年退職は今後ともコンスタントに出る。これまで、普通科高校卒の離職率が高かつ

た。中途採用者の離職率は世間一般とは逆に低い。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

継続して募集している高校は、管内と府内、そして九州の工業高校に指定校求人を出している。採用数と充足度は下表の通り。

採用者数と充足度

卒年	H11/3	H12/3	H13/3	H14/3	H15/3	H16/3	H17/3	H18/3	H19/3
応募者	5	8	7	2	0	0	2	0	0
採用者	2	6	4	2	0	0	2	0	0
離職者	1	3	2	1	0	0	1	0	0

管内の普通科高校から頼まれて、「チャンスやからという形で枠を超えて」求人を出したこともあるが、H12/3やH13/3卒業者で離職者が多く出た。やはり普通科の生徒が慣れるのは大変であり、教える方もゼロからなので手間がかかる。だから普通科は採らない方針にしている。なお管内であると、遊び友達が近くにおいて交友重視の生活習慣が定着率の悪さにつながっていることは否定できない。また、小さな企業なので採用コストがかけられない。「当社のような中小企業は、毎年5名、10名とか採用できませんので、やっぱり少ない、ある程度人員構成を考えたら3名とか。そうしますと、できるだけ確率のいい高校、今までの実績のある高校という形になってきます。3名でしたら、9校しか大体基本的にはなってきません。9校になってきますと、我々が今まで経験している、活動している高校さんを重点的に回らせていただくということになります。そうしますと、普通高校さんとか来ている高校さんは、どうしてもはみ出てしまうんです」。

学校側には「学歴とか成績とか、それはもう二の次」で、「元気で明るくて快活な子」ということを伝える。試験は面接と筆記。面接は工場長や部課長など3人程度。筆記試験は、四字熟語の穴埋め、‘future’の意味、「三権分立とは」など、中学～高1程度の内容。面接：筆記＝6：4、と考えている。実態は7：3。筆記のボーダーは50点ほど。日常業務の報告書書きやお客様の質問への回答には、ある程度の常識が必要なので、そこを筆記試験でも見る。

なお、企業見学やインターンについては、工場が非常に危険であり、また案内する人材もいないので、していない。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

OJT中心。オペレーターは、基本的にずっと同じ仕事をする。一人前になるのに3年。生産技術や電気技術で採用した者は、オペレーターとは全く違った育て方をする。機械の運転方法からスタートして経験を積む。「ほんとうにうちの場合は創意工夫が要」るた

め、一人前になる＝うまくデータに出すのが難しい技術・技能を身体化するには5年かかる。さらに技術部門は、技術者自身の身体化された高度なノウハウの数値管理（数値化・数式化）に取り組んでおり、既に何点かは数値管理ができるようになってはいるものの、非常に難しい。

学校の勉強と身体化された高度なノウハウは、あまりつながっていない。現場では理論どおり行かないことの方が多いので、それを経験の繰り返しでやっていく。マニュアル化の世の中で、最近の生徒はそういうこと自体を知らないので、「それを根気よく指導していくわけなんです」。

なお中途採用者は、その都度、現場の必要に応じて配置している。

#### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

玉掛け、クレーン、フォークリフト、アーク溶接、ガス溶接、金型調整（取り替え）などの資格を取らせる。社内で講習会を行っている。資格を持っていない仕事は、事故の元なので絶対にさせない。我が社では、例えば溶接などは、8時間の勤務のうちわずか10分程度だ。だが、たとえ10分でも人にやってもらうことになる。これでは生産性が上がらない。だから資格を取らせる。多能工化を資格と連動させている。

### 5. 今後の新規高卒者の採用について

新規高卒採用するメリットは、真っ白な状態から教えることができる点にある。技能・技術の継承のことを考えると、やはりそうしたい。したがって今後とも新規高卒（やはり工業系）採用を継続。様々な就業形態（パート・アルバイト、派遣、請負）の活用が可能になることによって、新規高卒の位置づけに変わりはない。

### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

高校の「職業・キャリア教育」には、特に関与をしていない。遠隔県から就職する生徒には、「こちらで定住するという意欲を持っている方」を望むけれども、「その辺のところは先生にも言えない」。なお、我が社は独自で労働供給源を開拓してきた。10年かかった。いまでは九州某県に太いパイプが出来ている。「やはり最初のころはけんもほろろ」だったけれども、「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」になる。当社を訪問した教師が「親御さんに説明する場合でも、卒業生がこういった形で、今、一生懸命頑張っているというような形を話してもらえれば、卒業生もおるし、寮もあるんやったら行かそうかという形になっていく」。このように、新規高卒求人は時間がかかるものであり、生徒の来る／来ないに関わらず、根気よく続けることが大事だということを10年やって痛感した。

## (21) 大分 A 社

### 1. 企業概要

設 立：2007年 4 月（創業は明治時代）

資本金：4 億円

社員数：300人（本社工場＋ b 工場：138人、うち非正規社員56人を含む）

業務内容：センサ、コンデンサ、EMSの製造

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

明治時代の生糸問屋・製糸業が発祥。戦時下、電機部門に進出し、コンデンサの製造を開始した。戦後の一時期、製糸業は栄えるものの斜陽化する中で（80年代初期に生糸生産中止）、グループ会社も増やしつつ、電機・電子事業を発展させる。さらなる情報化の中で、こうした製造分野の関連会社を統廃合し、2007年 4 月に新会社がスタートした。まずはスケールメリットを追求し、それが一段落した後は、各組織の役割と権限の明確化、不採算部門からの撤退や新規分野の開発に取り組む。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

新卒採用は高校と工科短大からで、男女不問。近年は女性が多いくらいである。入社試験は、筆記、適性検査、作文、面接。筆記試験は独自作成で、一般教養を問う。作文は、当日テーマを出す。面接では、人権問題で質問内容が制限され、内容に苦慮している。また、時には面接のためだけの練習をたくさんしているような生徒もいる。形だけで中身がなく、そういう生徒は入社してから態度が全然違う。面接終了後、会社概要の説明と工場見学を実施している。

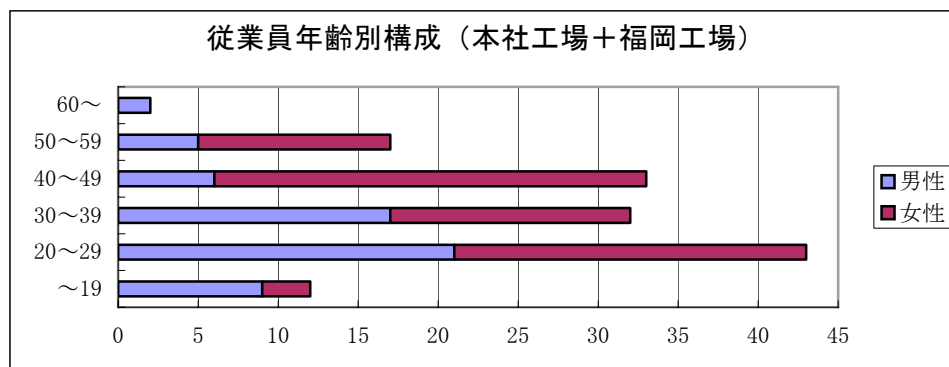
新規大卒は採っていない。大卒に求人を出しても、「地元の通える人」を採用できる確率がとても低い。住宅手当が出ればよいが、そういう制度がない。なお中途採用では、間接部門にも製造部門にも大卒はいる。

中途採用は「2本立て」である。つまり、「はっきり社員の充足等を目的に中途で採る場合と、臨時さん（2ヶ月更新の臨時社員）で入れておき、部署の推薦があるような社員登用試験（年1回実施）を受けさせて、社員として採用する。

#### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

製糸業から電子へと事業転換したこともあり、50代の社員が少ない若い会社である。平均年齢は35～36歳（下図）。したがって、定年退職者は当面、少しずつしか出ない。2003年 4 月には新規高卒で6人採用したが、1～2年のうちに3人辞めた。学科は土木と金

属であり、どうしても向かなかったということだろう。電気電子学科や普通科出身者は残っている。2004年4月入社は1人辞めているが、2005年・2006年入社は誰も辞めていない。



#### 【新規高卒の募集とその推移について】

2008年3月卒者については、間接部門で3人、技術で2人という予定。事務・管理部門は普通科高校と商業高校から、技術は工業高校と工科短大からの採用と考えている。b工場は24時間で稼働しており、将来的には間接部門も24時間稼働させたい。

高校3年生の会社見学は受け付けている。参加者が必ずしも採用試験を受けに来るわけではない。高校2年生などの会社見学も受け付けている。インターンシップは、工業高校と工科短大で受けている。人数としては2人が限度。1人では寂しいし、逆にたくさん受け入れると指導が出来ない。「基本的にうちが求人毎年出して、いい子が欲しいんですよ」という会社のPRも込めて、学校との信頼関係もつくるためにしているんです。ただ、近年は景気が回復しているので、よその企業を受けて落ちた生徒／学生が来る。

#### 4. 社員の配置、キャリア形成について

##### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

新入社員研修で一般的なことをしてから、2ヶ月程度の職場研修をする。その中で適性などを見ながら配属を決めていく。最初に間接部門か製造かという大まかな予定はあるものの、実際の現場での様子を見てから正式に配置を決める。実際、去年は、普通科高校卒を間接部門、工業高校卒を技術あるいは製造、と予定していたが、いまは逆である。普通科卒の方が、ハンダづけが正確で早い。一昨年も、普通科卒の生徒を2年目で現場のリーダーにした。早い子は「もう半年で使える」ようになる。

技術は能力の差が大きい。したがって、「技術者に入っていますけれども、ほんとうの技術者になれる子と、作業者というのは分かれてきます」。因みに、これは賃金に反映する。業績給＞職能給＞年齢、というウエイトで、賃金が決定されている。

#### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

モノ造りのリーダー・班長クラスの工程管理能力向上が大きな課題となっている。いまのマネージャー・部長クラスは、前身会社の立ち上げから、つまり若手のときから様々な経験と苦勞をしているので能力が高い。それと比べると、いまのリーダー・班長クラスはその域に達していない。そこで、去年1年かけてリーダー対象の研修を実施した。また、「教育担当マネージャークラスを1人、専属までいかないでしょうけれども、半分は教育する人間を充てるようにして」いる。製造グループのマネージャーを20年ほどしている者が、その任にあたっている。

管理部門の人材は、本社での研修への参加や、本社からの本工場への出向者（マネージャー、技術者）との協働の中で育成する。

地域移動に関する選好にも配慮した人事制度をつくった。「いろんな事業所を経験して、将来は幹部にしたい」と思える応募者に、「社員になったらグループの中で転勤ができるということが絶対条件」などと強く言うと、地元指向が強くて応募しない、といった経験を踏まえて、転勤しなくてもいい社員／転勤できる社員のいずれかを、入社1年後に選べるようにした。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

基本的には、新規高卒、工科短大卒で採用していく。もちろん、新規大卒は「それはもう、採れたらラッキー」である。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

高校では、技術的なことはなかなか教えられないと思うので、あいさつをはじめ社会人として通じるような人間に育てるといった教育は必要である。また、高校2年生などの会社見学は、ただ来ればよいというわけではないので、「こうした業種の希望者」などのようにして、参加者を絞ってほしい。なお、職安に対して要望を出すのは難しい。質と量の両方の点で、需給マッチングはなかなか上手くいかない。

## (22) 高知 A 社

### 1. 企業概要

設立：1953年（昭和28年。創業は大正期）

資本金：6,000万

社員数：178名

業務内容：部品事業（トラクターや耕うん機の爪）、製品事業（野菜類袋詰め機等の製造販売）、環境事業（プール等の水循環ろ過システム及び新エネルギー燃料製造・燃焼装置）

### 2. ここ10年の経営状況・経営上の取り組みと今後数年の見通し

売上げのメインは部品事業であるが、ここ10年間をみると売上はやや緩やかな右下がりの傾向にあり、それをカバーする意味でも新規分野の製品事業、環境事業の拡大を期待している。経常利益は良い時は売上高の約1割あったが、去年、今年と売上高経常利益率は減少傾向にある。減少の背景には、原油価格の高騰や原材料である鋼材や諸資材の高騰などがあげられる。「去年から比べると、キロあたりの仕入れコストは5割アップになっている」。また、取引先が全国にまたがっているため、運送費にも影響が出ている。「社内的にはコストダウンを図るため、仕組みを変えたりシステムを変えたりして努力をしていますが、なかなか高騰に追いつくような状態には至っていないというのが正直なところだ」。

メインの商品が、ユーザー戸数の減少や機械の出荷台数の減少あるいは農協の合併によるセンターの統廃合など、外的要因によって厳しい環境下にあるが、これらの変化に対応するため、お客様志向で顧客満足度の向上を目指して強い現場力、実行力をもつ会社にするよう注力している。

### 3. 従業員の募集・採用とその推移について

#### 【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

厳しい外部環境による収益低下の影響は免れないが、採用面で人員削減は行っていない。むしろ、定年退職者の減員をカバーするため、毎年コンスタントに高卒を最低2名は採用してきている。「これからは若い人たちを育てて戦力化していかなければならないし、年度ごとに余りブランクが出ないように、会社の将来を見据えて計画的に採用していくということでやっています」。

これに対して「大卒は、定期的というよりは必要に応じて、製造部門に特殊な技術を持った人が必要だとか、あるいは専門的スキルをもった営業社員が欲しいとかいう場合にIターンUターンを問わず採用していますね」。また、「営業職の場合、全国に営業所があるので、当然のことですが転勤が伴ってきます。それにセールスは勿論ですが、新規客の開拓や、顧客へのプレゼンテーションはじめ、企画力、説得力、コミュニケーション



ン能力など様々な能力が要求されますので、やはりそれなりのキャリアを積んだ大卒を採用するようにしています」。

#### 採用実績と離職者数

	事務 高卒		技能 高卒		技術 高専卒		技術 大卒		営業 大卒		中途		退職	
	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	定年	中途
H19				3		1		1		2		1		
H18	1			2						1		1	7	3
H17				2				1				1	3	2
H16				2								1	4	1
H15				2				1		1		1	3	2
H14				2								2	6	
H13				4						1				
H12												1		
H11				2						1		1		
H10				3								2		

高卒を多く採用しているが、大卒を採用するメリットは確かにあるのだという。「たとえば、工場の中に設備を入れる場合、その設備を入れる目的によって省人、省エネ、省力のためにどんな設備がいいのか、コスト的にどうかなどを検討するのに、ある程度の基礎知識や基礎学力、問題解決力がないとだめだという部分があります。そこはやはり、高卒と大卒ではちょっと違うところではないでしょうか。[中略] 能力がすべてではありませんが、自ずと持っているベースが違うと、同じ部署に配属して同じことをやっても差がでてきますね」。若いうちに出来るだけ多くの部署に配属し経験させて、本人の適性を見極めながら配属している。

現時点で、派遣や請負は予定していない。「派遣されてすぐ [中略] それで戦力になるかと言うとそれは来る人にもよるでしょうが、ある程度の時間をかけないと難しいと思います。もし、人材派遣から会社が必要とする知識、能力、キャリアを持った優秀な戦力となるような人が来て、定着してやれるというのであれば、派遣社員から一挙に正社員登用へという道も出てくることもあるかと思えます。しかし今のところ欲しい人材は、雇用延長、再雇用で確保できているし、製造現場で短期間なら経験のあるOBを一時的にアルバイトで採用することも可能なので派遣は特に必要としておりません」「また安易にリストラしてコストは下げるというのではなく、今、働いている社員が、本当にやりがい働きがいを持ってもらうために、[社員満足度向上のためには] どうすればいいのかを常に考えています。ですから社員が本当にやる気になって、仕事に取り組んでくれれば、結果的に、それが会社の業績や社員にもはね返ってくる訳ですから、そういう好循環にしていこうというところが基本的な会社の考え方です」。

年齢構成は、バランスがとれている。若干50代が多く、去年から定年（60歳）後の継続雇用が制度化され、一定の基準で再雇用している。

## 年齢別構成

区分		～20代	30代	40代	50代	60代～	計	平均年齢
正規	男性	32	44	36	40		152	39.7
	女性	1	5	5	3		14	42.2
非正規	男性				3	8	11	59.8
	女性				1	1	2	54.5

### 【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

離職率が低く、10年間をみても、高卒採用ですぐに辞めた人は2～3人程度しかいない。定着率がよい理由には、同校の先輩が採用されており、会社の事情を理解して入社できる点にある。「やっぱり、入る前にいろいろ先輩に聞いているんで、先輩が『ええ会社やき、来いや』とか。[中略] ざっくばらんにそういうことを言ってくれる先輩がいるので、受けてみようかなというのがひとつ」。もうひとつの理由としては、毎年インターシップが定期的に行われており、実際に会社の仕事を体験できるため何をやらなければいけないかが事前に把握できていることにある。「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ほうに申し出て、学校推薦されたという生徒もいるようです」。

### 【新規高卒の募集とその推移について】

新規高卒者は、毎年、指定校推薦で2名程度採用している。「学校推薦で会社に紹介してくれる生徒は、高校時代に資格をいくつも取得していて、多い人は10件の公的資格を取っているので、学校側はそういう資格をもっている人をピックアップして、進路指導部長が推薦するようです。また、毎年県下では職場早朝野球大会があり、当社に野球部があるのでスポーツをやっている生徒、特に野球部の生徒は、先輩から声をかけられて志望するケースがありますね」。

学校側には、男女平等で特に採用条件を出している訳ではないが、学校側は企業が求める人材をおよそ傾向的に把握しており、企業のニーズに合わせて優秀な生徒を派遣してくるという。そこには、目には見えないが学校と企業間に採用についての絆のようなものが形成されている。「野球部の先輩が後輩に声をかけたりとか、後輩も行く以上は、社会人で野球をやりたいというところがあるでしょうから、進路指導部長がいろいろな生徒と面談をしながら、どういう人を [中略] 紹介すればいいのかというのを、ある程度分かっているのかも知れませんが」もちろん、企業側は採用の際に役員面接を行うが、企業が求めるような人材が推薦されて来るといふ。

## 4. 社員の配置、キャリア形成について

### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

入社後に集合教育を行い、3ヶ月（4月～6月）の間いろんな部署に配属する。基本的に、最初の3ヶ月は高卒・大卒関係なく、営業職希望者も工場での仕事を体験するこ

とになる。一つの部門を2週間程度で回り、シニアが仮配属中の新入社員を評価し、新入社員の向き不向きを把握する。その後、仮配属の研修等を参考に新人の配属先を総合的に検討し、7月に辞令を出し正式配属となる。正式配属先では、年に2回個人面談を行い、人事考課を実施する。本人の意向や技量を考慮し、適性を見極めながら改めて配属先を検討している。会社も本人も双方がプラスになり、やりがいを持って働ける部署に配置を検討するという。ケースバイケースではあるが、いろいろな経験をさせ、適切な配置に就かせるには最低でも10年位かかる。ただし、ひとつの部署にもいろいろな仕事があるため、部署内でのローテーションも必要に応じて行っている。

一人前になるには、最低でも10年程度はかかる。「仕事の中も複雑多岐になっていますから、そういう面でやはり、ひとつのことだけ出来ても、ある程度の前後の工程、流れがわかっている、自分がやっている仕事の位置づけがどういうものか分かってやらないと、仕事も面白くないし、ただ朝から晩まで何も考えずに同じ事をばっかりやるのでは嫌になると思います。[中略]仕事の流れというか、全体のフローのなかで、自分がやっている仕事の位置づけが理解できることが大切だと思います。」そのためにはある程度の年季が必要である。

#### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

トップの意向を反映させた会社方針があり、それに従って本部ごとに方針や目標が設定される。それは部の方針は課の方針にまで下りていき、更に個人の目標が振り分けられ課題が設定される。半期に1回個人面接が行われ、自己評価を行い、面接指導終了後には、部門長が業績考課（業績評価と役割評価）を行う。その他には、基本行動考課（活性化行動評価）などが総合的に評価されたうえで半期ごとの賞与に反映される。ただし、最初の3年くらいは同期社員の給与差はほとんどないが、年数の経過と共に考課ウエイトが変わり少しずつ差が出てくる。

#### 5. 今後の新規高卒者の採用について

採用数は、退職者の人数と会社の事業量も考慮しながら、今後も2～3名程度は継続して採用する予定である。

#### 6. 学校や職業安定行政に対するコミットメントの状況、または要望

インターシップは、毎年定期的に行っており、学校と企業間の関係も良好である。「学校の先生との間にお互いのニーズがよくわかっていて信頼関係できているという感じがすね」。

また、職安から会社に求人票が届いた時点で、企業側は学校に挨拶に行っている。

## (23) I社

### 1. 企業概要

設 立：1958年（昭和33年）

社員数：430名

業務内容：百貨店

### 2. 従業員の募集・採用とその推移について

【現在の従業員の募集採用活動の方針について】

#### 男女別社員数

	男	女	計
20-24	5	39	44
25-29	10	59	69
30-34	26	61	87
35-39	32	33	65
40-44	31	11	42
45-49	20	8	28
50-54	20	4	24
55-60	49	2	51
計	193	217	410

従業員のほとんどが地元の卒業生で、地元の高校を卒業し、都会の大学に行って戻ってきたUターンである。

#### 正社員採用実績

	新規学卒											中途採用			
	高校			短大・専門			大学			合計			男	女	計
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計			
平成10年	1	8	9		5	5	5	1	6	6	14	20	4	4	8
平成11年		9	9		11	11	3	3	6	3	23	26		2	2
平成12年	1	7	8		10	10	6	6	12	7	23	30	1	1	2
平成13年			0		1	1			0	0	1	1			0
平成14年			0			0			0	0	0	0			0
平成15年		11	11		13	13	2	4	6	2	28	30	1		1
平成16年		5	5		4	4	2	4	6	2	13	15			0
平成17年			0		4	4		1	1	0	5	5			0
平成18年			0		2	2	3	2	5	3	4	7			0
平成19年			0		2	2	2	1	3	2	3	5			0
計	2	40	42	0	52	52	23	22	45	25	114	139	6	7	13

【過去3～5年の従業員の定年退職・離職の状況】

昨年から定年退職者が増え始めており、半数程度が再雇用になる見通し。ただし、計画上、7割は再雇用したいと考えている。女性の平均勤続年数は10年程度で男性の方が長い。全体では15年程度である。

育児支援の体制は、表彰されたことがあるほど、地域内ではトップレベルで整えられ

ている。「結婚・出産を機にやめる方というのは非常に少なくなりましたね。もうやめるほうが珍しい。転居を伴う結婚以外はやめないです。[中略] 100%に近いですね。それが当たり前という風土ですから」。

以上のような勤続年数の増加により、メリットとデメリットが生じている。「勤続長期化によるメリット、デメリットというのは当然ございまして、やはり長くなることによって能力が高まる、経験が高まる。[中略] 能力のアップ、経験のアップというのは大きなメリットになるわけですが、一方で、やはりマンネリ化ですとか、あるいは、チャレンジ精神がやや減退する傾向が、勤続の長期化のデメリットとしてございます」。

#### 【新規高卒の募集とその推移について】

高卒者は、平成17年度から採用していない。学歴を重視しているわけではないが、採用の総数が小規模となったので、大卒・短大卒に絞っている。

### 3. 社員の配置、キャリア形成について

#### 【新卒社員の配置、キャリア形成】

採用後は全員が販売職からスタートし、正社員は全員が役職者になることを想定している。効率化を進めたことにより、役職者1人の管轄範囲は拡大している。「係長の責任というのが重いと思いますね。管轄範囲、売り上げの規模を見ましても、組織を大きくりにしていますので」。係長には、大卒の場合10年程度かかり、2～3箇所でジョブ・ローテーションを行い、係長になる。キャリア形成は、年功序列ではないとは言えないが、「基本的に能力主義でございますので、何年目で昇格ということをやっておりません。ただ、平均的なパターン」はある。係長の上が課長で、課長以上は管理職にあたる。

配属先は、基本的には希望を聞かない。「適性もみますけれども、配属をするときに目的を伝えますので、あなた方は正社員で採用をされましたと、好きな売り場の販売をやる立場ではありませんよと。もちろん販売の基本からスタートしますけれども、あなた方は会社から指定された売り場に配属をされて、そしてある時期に職場が変わって、デパートの基本を覚えながら経験を積んでいく、それがあなた方正社員の配属に関する考え方ですよ。好きな売り場をやりたいのであれば、アルバイトさんを採用しますと伝えてありますので、採用のときから納得して、配属先が嫌でやめてしまったということは、昔はありましたけれども、今はありません」。

給与は資格給になっており、職能資格制度とプラス役割手当の2つがある。ただし、役割資格給の最初の格付は、大卒、短大卒、高卒で異なり、学歴が考慮されている。

#### 【従業員の職業訓練、研修など、個人のキャリアを支援する仕組み・取組みについて】

新卒正社員は、最初に2週間ほど机上研修を行う。具体的には、基本用語の反復練習、

姿勢のとり方、立ち姿勢からおじぎの仕方、レジの登録の仕方、当社で使用している伝票の種類と意味と使用方法、包装の技術などがある。その後、先輩社員のマン・ツー・マン研修を行う。ジョブ・ローテーションは3年間程度で行っている。以前は、3年から5年で離職する可能性が高かったため、ローテーションをすると店全体の力が落ちてしまい意味がなかった。勤続年数が伸びてきたことにともない、ローテーションをする必要が生じている。「[ローテーションしないと] 本人のキャリアも上がらない。デパートの管理者を目指していくのであれば、いくつかの売り場を経験したほうが視野が広がりますし、デパート全体の体力も上がってくるということで、そんなことでローテーションはかつてよりは増やしてきています」。

また、最近では年に2回ほど現場研修として、研修の委託先の人にお客様として売場に入ってもらい、販売員の対応能力などを評価（問題点の指摘）してもらうことで、改善し全体力を上げていくことに力を入れている。

高校生に対しては、平成15年に高卒採用を再開した時には、平成14年の夏休みに職場見学を受け入れている。インターンシップは短大・大学生対象に行っている。

#### 4. 今後の新規高卒者の採用について

今の時点では、難しい状態である。「ここ数年というスパンで見たときには、まだ可能性は極めて少ないかなというのが本音でございます」。また、非正社員として高校生を採用することに関しては、慎重に進めないといけないため難しい。

---

JILPT 資料シリーズ No.39

「日本の高卒就職システム」の変容と模索－資料編－

発行年月日 2008年5月26日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

---

©2008 JILPT

\*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL : <http://www.jil.go.jp/>)