

# 日本企業の生産部門における採用行動の変化

## ——製造業2社の事例研究

朴 弘 文

(神戸大学博士研究員)

本論文では、製造業2社の事例研究を通じて、企業の生産部門における採用行動の変化を検討した。調査の対象は、大手鉄鋼メーカーと大手機械メーカーの生産部門である。調査の結果、第一に、両社は他の多くの日本企業同様、過去の不況期に新卒採用を抑制してきたため、技能の継承や管理監督職の育成等の課題を抱えていることが明らかとなった。第二に、その人材活用方針の違いから、両社は異なる対応をとってきたことが明らかとなった。人材の長期内部育成を重視する鉄鋼メーカーの製鉄所では正規雇用を堅持し、若年者の中途採用を拡大する一方で、業務の標準化が進む機械メーカーの工場では、非正規雇用を拡大し、「非正規経由での中途採用」を推進してきたことが確認された。新規学卒者の一括採用という日本的採用慣行は、高度経済成長期のような安定した環境下で継続的に行われてこそ有効な採用形態であり、経営環境の不確実性の増大とともに今後日本企業の採用形態は多元化の方向にむかうことが示唆される。

### 目次

- I はじめに
- II 先行研究と課題
- III 調査の概要
- IV 事例
- V まとめ

### I はじめに

2007年以降の世界同時不況は、日本の労働市場にふたつの象徴的出来事を引き起こした。ひとつは「派遣切り」である。総務省『労働力調査』によると、労働者派遣事業所の派遣社員数はピークとなる2008年10～12月期の146万人から、2009年7～9月期の102万人にまで激減している。2008年、2009年の大晦日には、大卒の若者を含む多くの失業者が「派遣村」に集まり、その様子をメディアがこぞって伝えた。「派遣切り」は、「格差社会」や「ワーキング・プア」等の用

語と相まって、雇用の二極化の進展を社会全体に強く印象づける出来事となった。

いまひとつの出来事は、「就職氷河期」の到来である。いわゆる「リーマンショック」の影響から2008年の秋頃に不況が深刻化し、内定取消に遭う若者が続出した。ただし、「リーマンショック」が起こった9月には、既に多くの企業が採用活動を終えていたから、今回の不況が新卒採用に本格的な影響を与えるのは、2010年3月期卒業生以降である。そこで文部科学省と厚生労働省が共同で行っている『大学等卒業生就職状況調査』の結果をもとに試算すると、2010年3月期の大卒生の実質的な就職率は61.3%であり<sup>1)</sup>、2009年からは6.0%、2008年からは7.7%下落したことになる。

このように、今回の不況が日本の労働市場に大きな爪痕を残したことは疑いの余地もない<sup>2)</sup>。しかしながら、「派遣切り」や「就職氷河期」は“100年に一度”の不況が招いた一過性の出来事という

よりも、日本の労働市場が抱える構造的な問題というべきであろう。すなわち、経済環境の不確実性の高まりのもとで日本企業の採用形態が多様化し、「新規学卒者の大量一括採用」はもはや支配的な採用形態では無くなりつつあるのかも知れない。たとえば、派遣社員を含めた非正規労働者数は過去四半世紀にわたって増加を続けており(2009年を除く)、今や労働者の3人に1人を数える<sup>3)</sup>。企業が雇用リスクの回避を目的に非正規労働者を活用していることは周知の事実であり、今後も景気の動向次第で非正規労働者の大量失職が発生することは想像に難くない。同じく新規学卒者の就職難も、90年代以降長期にわたって続いている。高校生の就職率は過去10年間20%台を割り込んでおり、大学生の就職率も2000年から2005年にかけては50%台、景気がようやく上向いた2006年以降も60%台である(図1)。

ここで高校生の進学率を併せてみると、若年労働市場が抱える問題の構造がよくわかる。高校生の就職率と進学率は1992年にクロスして以降、その差が拡大する一方である。高卒生の就職難が失業バッファとしての大学への進学を後押しし(太田 2002)、高校生の“大学全入化”<sup>4)</sup>が就職できない大学生の増加を招いていることが示唆される。近年では“非選抜型試験”により学生を募集し、多くの大卒フリーターを生み出す「マージナル大学」(居神 2005)の存在が議論を呼んでいるが、大学を出ても就職できず(せず)、フリーター

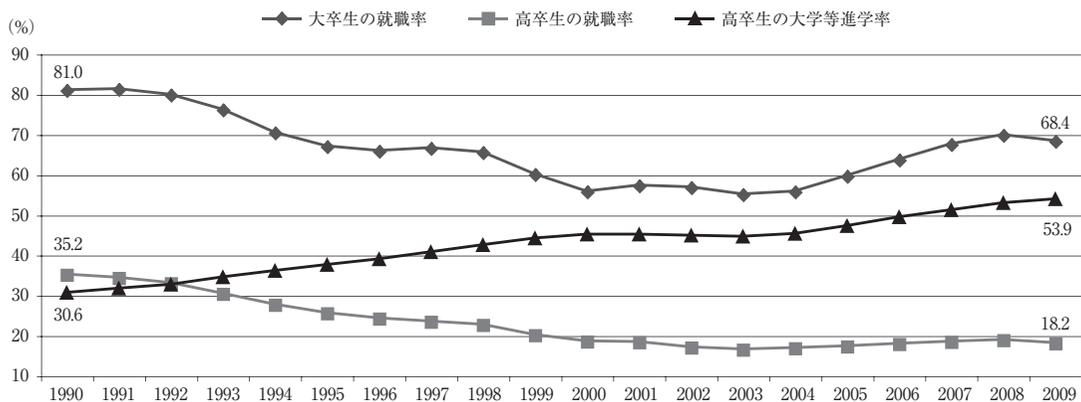
やニートになる若者も増えている。そして初期キャリアが非正規であった若者の多くは、その後も非正規としてのキャリアを歩み続け、雇用不安に苛まれ続けることになる(小杉 2010)。

このように、今回の不況を機に発生した「派遣切り」と「就職氷河期」というふたつの出来事は、日本の教育システムと若年労働市場のミスマッチという根底の部分でリンクしている可能性がある。本研究ではこうした問題意識のもとに、製造業2社の事例研究を通じて、とりわけ不況の影響を受けやすい生産部門における採用行動の変化を探る。

## II 先行研究と課題

90年代以降の新規学卒市場の変化については、主に教育社会学や労働経済学において研究が蓄積されてきた。日本労働研究機構(1998)は、企業と高校とが継続的・安定的な「実績関係」を形成することで機能してきた「日本の高卒就職システム」が90年代以降に崩れつつあることを指摘しており、その要因として、若年人口の減少や進学率の上昇により高卒労働市場そのものが縮小していること、事務・技術職等のホワイトカラー層の求人が高学歴者に移行していること、地方の高校では大企業を中心とした県外からの求人が大幅に減少していることなどを挙げている。また安田(2003)は、就職を希望する高校生が就職難から

図1 過去20年間の変化



資料出所：文部科学省『学校基本調査』。  
注：大学等進学率は、大学と短大への進学率を合算した数値。

進学やフリーターへの道を進んでいく過程を克明に描いており、本田（2005）はバブル崩壊後の買手市場において「実績関係」に基づく高校と企業との関係が希薄化したために、「学校経由での就職」システムが機能不全に陥っていることを指摘している。

一方、労働経済学領域においては、三谷（2001）が高齢者雇用と若年者雇用との間に量的代替関係があることを示している。玄田（2001, 2004）はこの代替関係を「置換効果」として把握しており、90年代の不況期に中高年層の雇用が維持されたために新卒採用が抑制され、若年層の非正規雇用比率が拡大した可能性を指摘している。この「置換効果」は太田（2002）においても支持されており<sup>5)</sup>、さらに太田（2003）では、新規学卒者の基礎学力や人的投資の対象としての魅力度の低下が、企業の新卒採用を抑制し、中途採用を促進していることを示している。つまり新規学卒者の就職難の背景には、既存の正社員である中高年層との世代対立にくわえて、非正規雇用や中途採用の拡大といった複数の置換効果が働いていることが指摘されてきた。

しかしながら、これらの既存研究は若年労働力の供給側である教育システムの問題や、学校と企業との関係からなる就職システムについて論じたもの、あるいは労働市場におけるマクロ的な需要の変化を論じたものが多い。換言すると、若年人材の需要側である個別企業の具体的文脈や採用の論理を詳細に記述したものは少ない。

また、既存研究は概ね90年代以降における日本の雇用慣行の変化の「過渡期」を捉えたものとして位置づけられるが、過去の変化が引き起こすであろう、さらなる変化に対する研究が待たれているともいえよう。たとえば、過去の不況期に長期にわたって新卒採用を凍結・抑制した企業では、従業員の年齢構成に歪みが生じる。となると、若手・中堅層の人材不足や技能継承の問題などが課題として生じるはずである。また非正規雇用の拡大は、内部労働市場から外部労働市場への労働力需要のシフトを意味するから、それが中長期に続いた場合、内部労働市場そのものの空洞化を招くであろう。

90年代の不況期から十数年を経た今、こうした「置換の逆機能」ともいえる現象が顕在化し、企業に自己変革を迫っている可能性がある。したがって過去の不況期と今回の不況期では、単なる歴史の繰り返しを超えた何か新しい採用のパターンが観察されることが期待される。この点を明らかにすることが、本研究の課題である。

### Ⅲ 調査の概要

事例研究の対象は、大手鉄鋼メーカーA社と大手機械メーカーB社の生産部門（A社は製鉄所、B社は工場）である。調査は2010年4月から6月にかけて、聞き取り調査を中心に行われた。聞き取り調査の対象は、両社の人事管理担当者や生産現場の管理者等であり、90年代以降における採用行動の変化（雇用管理の現状と課題、近年における対応等）について主に質問が行われた。なお、調査の過程でご提供いただいた社内資料の分析により、情報の補完が行われた。

### Ⅳ 事例

#### 1 両社共通の課題——不況期の採用抑制がもたらした年齢構成の歪化

これは多くの日本の大企業に共通する課題といえるが、両社はともに不況期の新卒採用を抑制してきたため、従業員の年齢構成が歪化していることが確認された。

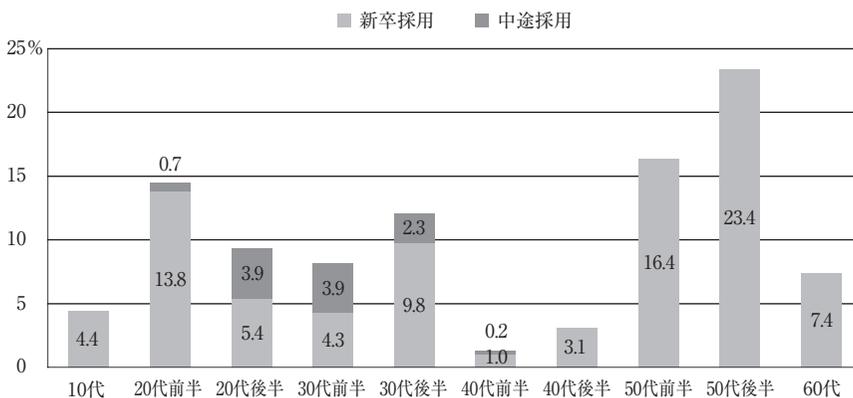
まずA社では、“鉄冷え”と呼ばれる80年代から90年代にかけての業界全体を覆った不況期に、総額人件費の抑制が大きな課題となった。高度経済成長期は鉄が飛ぶように売れ、企業規模も拡大する一方であったから、不況の反動は大きく大幅な余剰人員が発生した。したがって、A社はグループ会社への出向や転籍を中心とした人員削減を進めるとともに、長期に渡って新卒採用の凍結・抑制を行った。図2は2010年現在のA社製鉄所の生産職の年齢構成であるが、50代以上が全体の半数近くを占めるボリュームゾーンであり、40代は僅かに4.3%（うち、新卒4.1%）、30

代が20.3%（うち、新卒14.1%）、20代以下が28.2%（うち、新卒23.6%）である。不況期の採用抑制が、そのまま新卒社員の年齢分布に反映されている。

B社でも同様に、70年代のオイルショックや80年代の円高不況期、さらには90年代の長期不況期に大幅な需要減退に直面し、新卒採用の抑制が継続的に行われた。図3に示したように、50代後半から60代が新卒社員のボリュームゾーンとなる一方で、30代～40代の新卒社員は全体の1割にも満たない。まさに三谷（2001）や玄田（2001, 2004）、太田（2002）のいう就業機会の世代対立が起こり、今の30代や40代の雇用機会が中高年層に置換されたことがわかる。

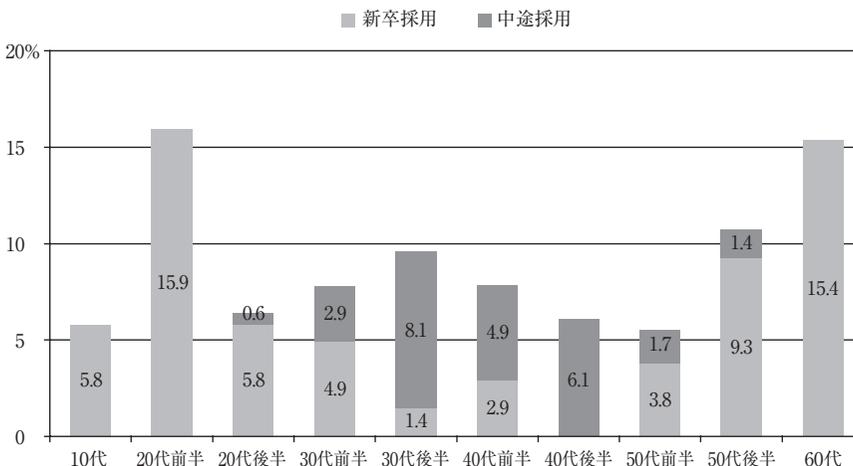
上記のような“中抜け”型の年齢構成のもとで、90年代に入ってから両社が共通に抱えた課題は、管理監督職の育成と技能の継承であった。両社はともに段階的な定年延長を行ってきたが、それでも今後10年間に大量の熟練社員が退職することは明らかであり、90年代末から2000年代にかけて年齢構成の“穴”を埋めるべく中途採用を拡大してきた。ただし、A社製鉄所の中途採用者が概ね30代以下の若年層に分布しているのに対して、B社工場の中途採用者は20代から50代までの広範囲に分布している。こうした違いが出るのは、同じ製造業であっても両社の事業内容が大きく異なるからである。事業内容が違えば雇用管理のあり方も異なり、それは採用形態に大きく影響

図2 A社製鉄所生産職の年齢構成



出所：A社社内資料をもとに筆者作成。

図3 B社工場の生産職の年齢構成



出所：B社社内資料をもとに筆者作成。

する。以下では、90年代末以降における両社の採用行動の変化の論理を明らかにする。

## 2 A社の事例——正規雇用の堅持と採用ルートの拡大

鉄鋼メーカーであるA社にとって、製鉄所はまさにコアの事業所である。A社の人事担当者によると、鉄はあらゆる建築物や機械製品の原材料であり、確かな品質と強度を維持するには数十年単位での技能者の育成が必要になるという。たとえば、製鉄の工程は鉄鉱石を高炉に装入し、お湯のように溶けた銑鉄（溶銑）をつくる「製銑」段階から始まるが、密封状態となる高炉内の温度は最高で2300度にも達するため、稼働中の高炉の内部は僅か1センチ四方の小窓から覗き見るしかない。高炉には数百の温度計や圧力計が設置され、また人工知能を搭載した制御システムを導入することで操業の安定化がはかられているが、それでも最終的な品質を決めるのに、人間の五感は重要である。センサーでは異常が無くても、小窓から観察される燃焼の色合いを頼りに熟練技能者が適切な「介入」を行ってこそ品質が保たれる。

溶銑はその後、転炉で精錬され鋼となる「製鋼」段階、溶鋼を連続铸造して板状にする「铸造」段階、それを鋼板や線材に圧延する「圧延」段階などを経由するが、そのいずれにおいても機械化・自動化が進んでいる。しかしながら、ここでも品質を安定化するにはコンピュータ操作に任せただけでなく、人間の五感を頼りにしたミリ単位での調整・介入が不可欠であるという。現場の技能者には、機械化・自動化された上でなお残る高度な意思決定のための知識と経験、熟練の技巧が要求される。したがって、同社製鉄所の技能者は勤続10年でようやく一人前とみなされ、現場をとりしきるのは勤続数十年の高度熟練技能者である。

このように長期の人材育成が前提となる同社製鉄所では、正規雇用が最適な雇用形態とみなされ、外部労働市場からスポットで調達される非正規労働者は現在に至るまで皆無である。特に90年代末頃までは、生え抜きの新規高卒採用者<sup>6)</sup>が従業員の大多数を占めていた。A社の人事担当

者によると、新規高卒者を一括採用することのメリットは、以下の三点にまとめられる。第一に、学校を卒業してすぐの10代で入社してくるため、長期の人材育成計画が立てやすい（計画的OJT）。第二に、年齢がほぼ18歳に統一されて入社してくるため、社内の標準的な昇進・昇格曲線に載せた年次管理ができる。（労務管理コストの削減）。第三に、名門高校との実績関係を形成し、成績優秀者を継続的に採用できる（安定した採用リソースの確保）。

企業の人的資源管理においては、上記のうち、とりわけ第二のメリットの重要性が大きいといえる。なぜなら、同一年次に属する同期入社組の間では「マラソン型競争メカニズム」（松繁 2005）がはたらき、同期間の技能獲得競争が中長期にわたって促進されるからである。年次管理においては、比較対象となる同期入社組のなかで、誰が最も高度な技能を有しているか、あるいは誰が最も管理職に向いているか、という視点から相対的な順位づけが行われ、昇進・昇格スピードの調整が行われるのである。

鉄鋼生産現場における技能形成の研究を行った田中（2007）によると、労働者の技能はおおよそ勤続25年目頃まで伸び続ける。したがって人事の側は極めて長期にわたる技能獲得競争を焚きつける必要がある。図4はA社の標準的な昇級・昇進年次と賃金曲線であるが、長期の技能形成を前提に入社後5年目頃までの賃金上昇率は低く設定され、その後大きく上昇し続けることがわかる。

しかしながら、既に述べたような“中抜け型”の年齢構成では、そもそも管理監督職の選抜対象とすべき世代がごっそりと抜け落ちていたため、実際の昇進選抜はかなり柔軟（早期）に行わざるを得ない。職場によっては、30～40代の層が一人もいないため、20代後半の若者を班長に抜擢する場合も多々ある。だが、20代の若者を班長に昇進させ、時には50代の部下を管理させるには、やはり若すぎる。10年で一人前になる製鉄の現場では、子が親を指導するようなものである。

そこで、A社ではこの問題に対処すべく、90年代末頃から20～30代前半の若者を対象とした中途採用を開始した。ここで、新卒採用ではなく

中途採用を選択したのは、人材調達を新卒採用のみに依存してしまうと、図2の50代後半にみられるような大きな“こぶ”が出来てしまい、将来の人員調整や採用抑制を引き起こしかねないからである。また、技能を身につけるには10年かかる職場であるから、30代後半から40代の未経験者を中途採用しても上手くはいかない。ゆえに、20代から30代前半頃までの若年層が採用の対象として最適となる。ただし、中途採用といっても外部労働市場から製鉄の即戦力となる人材の調達は望めず、その目的はあくまでも中堅層の増強、および、10年後の管理監督職の育成である。

中途採用の拡大は、図4に示したような年次管理からの逸脱を招き、既存の労務管理との整合性を保ち難くすることから、A社の人事担当者にとっては苦渋の決断であった。ところが、この中途採用は思いの外に功を奏したという。90年代末から2000年代中頃は就職氷河期であり、高卒初任給に年齢給を加算した程度の採用条件であっても、優秀な若者が多く応募してきたという。また中途採用者は一定の社会人経験を持つため、新規高卒者に比べて教育訓練コストが節約されるとともに、仕事に対する責任感も高いことが高評価につながった。現在、同製鉄所では数十名の班長および班長補が中途採用者のなかから選抜育成されている。

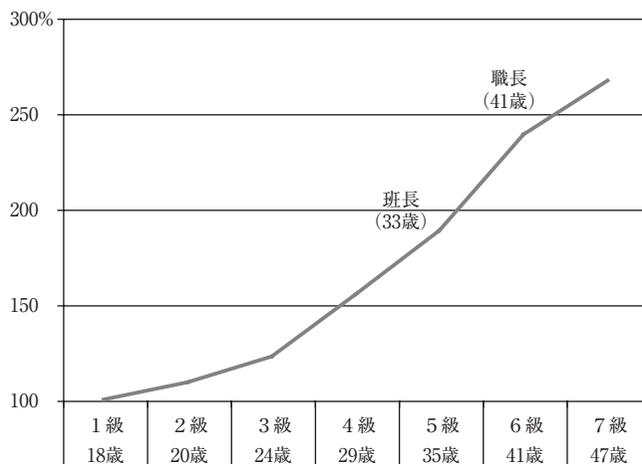
そしてこの中途採用の拡大は、同社の採用行動

に更なる変革をもたらした。中途採用者の多くは入社時点で20代半ばに達していたため、「新入社員の年齢層の上昇」に人事担当者が慣れ、労務管理の柔軟性が増した。また中途採用者のおよそ4割は大学や短大、高専卒の学歴を持つ者であったため、それまで高卒や中卒で占められていた従業員の学歴が多様化した。結果、新入社員といえば「高校を出たばかりの18歳の若者」という社内での固定観念が希薄化し、2009年度からは新卒採用の対象が大学生にまで拡大されたのである。

これは本社人事部の意向ではなく、あくまでも事業所独自の裁量で始まった試みであるが、A社製鉄所では2009年から大学への求人票の配布を開始し、2009年、2010年ともに数名の大卒生を試験的に採用したという。製鉄所の人事担当者によると、新卒採用の対象を大学生にまで拡大したことの主な目的は、今後の若年人口の減少を見越して、より優秀な人材を多方面から確保する上での採用ルートの拡大にあるという。なお、大卒生の初任給には高卒生の初任給に年齢給が4年分加算されており、入社時点での職能資格は高卒生と同等に設定されている。それでも、この2年間は採用枠の数倍の応募があるという。大卒生の評価はまだこれからであるが、会社側は同期のリーダー格として活躍してくれることを期待している。

このように、A社の採用行動は、不況期の採用抑制がもたらした「年齢構成の歪化」が引き金

図4 A社生産職の標準的賃金曲線と昇級・昇進年次



出所：A社社内資料をもとに筆者作成。

となり、この十数年で大きく変化した。第一に、現場の管理監督職を担うべき30代から40代の中堅層を育成するために、若年者の中途採用を拡大した。第二に、中途採用の拡大にともなう新入社員の年齢層の上昇、学歴の多様化、そして労務管理の柔軟化を背景に、新卒採用の対象を大学生にまで拡大した。つまり、新規高卒者の一括採用という既存のパターンが崩れ、採用ルートの多元化が進行した。

こうした変化の背景にあるのは、他でもなく、新規学卒者の一括採用・終身雇用という日本の雇用慣行そのものであろう。好況期に大量採用された新卒社員の雇用を維持するために、不況期の新卒採用が抑制され、年齢構成が歪化する。そこで景気が好転したからといって同じやり方（新卒一括大量採用）をしては、まるでラクダの“こぶ”のような年齢構成になってしまう。そうなると、従業員の高齢化による総額人件費の高騰や、その後の大量退職による人材不足、さらには技能継承といった課題が生じる。

つまり、新卒一括採用という採用ルートの固定化は、経営環境が安定した状況下で継続的に行われてこそ有効に機能する採用形態であり、柔軟な雇用調整や総額人件費の変動費化といった人的資源管理の数量的・財務的柔軟性（Atkinson 1985）が要求される不確実な経営環境の下では、有効な方策とはいえないであろう。その意味で今後、日本企業の採用ルートの多元化は不可逆的に進行する可能性があり、新規学卒市場は中途採用や非正規雇用などへの置換が進む中で、縮小傾向にあるといえるかもしれない。続くB社の事例は、その一例である。

### 3 B社の対応——雇用区分の多様化と転換

上述のように、B社においても不況期の採用抑制が影響し、年齢構成の歪化が進行した。その結果、現場の管理監督職を担うべき中堅層の不在や技能の伝承が課題となった点もA社と同様である。ただし、A社が正規雇用を堅持し、主に中途採用（正規雇用）の拡大で人材不足に対応してきたのに対して、B社では90年代末以降、非正規労働者の活用を積極化し、その非正規労働者の

なかから優秀な人材を正社員に転換することで、人材不足を補ってきた。図3でB社の中途採用者が20代から50代までの広範囲に分布しているのは、「非正規経由での中途採用」を拡大してきた結果である。

B社が非正規雇用を拡大してきた主な要因は、その生産ラインの特性にある。同社工場の生産品は、受注一点物の「装置」と大量生産品の「部品」に大別され、後者の売上高が大きい。顧客からの要望に合わせて作り込む「装置」は、その都度仕様が異なるから、作業に従事する者は自社で高度な技能を形成した正社員が多数を占める（正規比率8割）。その一方で、「部品」ラインは機械化・自動化が進んでおり、人間が主に行う作業は各種加工機の操作と部品の組立である。これらの作業は、専門技術を要する一部の工程を除き、初心者でも一定の訓練を積めば十分にこなせる。ゆえにB社では、この加工・組立工程の作業員として請負社員や派遣社員を積極的に活用し、人件費の抑制と雇用リスクの回避をはかってきた。後にみるように、世界同時不況の影響から同社の派遣社員数は一時よりも減少したが、それでも現在の加工・組立工程の非正規比率は5割を超える。

同時に、B社はそのなかから優秀な人材を積極的に正社員として登用してきた。その理由はA社同様、新卒一括採用だけに依存すると特定の年齢層で“こぶ”が出来てしまい、年齢構成の歪化を解消できないからである。また、新規高卒採用の応募者は高校の進路指導者が推薦した学生であり、短期間で少ない選択肢の中から選別せざるを得ないから“採用の失敗”が多々起こる。一方、「非正規経由での中途採用」では、自社で働く多くの候補者のなかから数年かけてじっくりと人材を選別し、その働きぶりや潜在能力を評価できる。評価の主体も実際に職場で働く同僚や管理者であるから、選別の精度は極めて高い。労働者の側も、その職場に馴染み長く働き続けることを希望しているのであるから、これは非常に合理的な採用形態といえよう。

以上の理由から、B社では若年者のみならず、40代であってもその働きぶりが良く、人物が自社に合うと判断した場合は、積極的に正社員へと

転換し、年齢層の平準化につとめた。とりわけ2005年頃からは海外市場の活況に伴い、大量の非正規労働者を正社員に転換してきた。今回調査の時点で、同社工場には15名の元非正規の班長が居り、しかもその大部分が2000年代以降に正社員へと転換された30代から40代の中堅層である。A社と同様に、B社の中途採用戦略も極めて有効であったことがわかる。

そこで突如として発生したのが、今回の世界同時不況である。海外需要の急激な落ち込みは同社を直撃し、2008年末頃から大幅な減産を余儀なくされた。同社の工場ではやむなく生産職派遣社員の減員に踏み切り、2009年の派遣契約満了時期にその数をゼロにまで減らした。ただし、すべての派遣社員との関係を解消したのでは、今後の工場の操業に対応できない。そこで、単に雇止めを行うのではなく、全員に採用試験を実施し、合格者を契約社員として採用した。そして需要の回復を待ち、2010年度に入ってからその一部を正社員に転換した。

このような措置を講じた理由は、派遣法が定める派遣期間の制限にある。派遣法では、最長3年を超えて生産職の派遣社員を継続雇用することを認めておらず、雇用継続を望む場合には直接雇用契約に切り替えるか、あるいは請負契約に切り替える必要がある。2009年は、B社にとってまさにこの契約期間満了年であり、派遣社員の雇用形態の変更を迫られた。しかしながら2009年は不況の最中でもあり、派遣社員を正社員に転換する経営判断は難しかった。またパートでは保険や福利厚生がきかず、派遣社員の側が応じない。そこで準社員待遇である契約社員として、派遣社員の一部を継続雇用したのである。

ここで請負形態を選択しなかった理由について述べるために、今回の「派遣切り」の文脈について整理しておこう。そもそも同社は、2006年まで請負事業者に業務を委託してきた。ところが2006年4月から朝日新聞が「偽装請負追及キャンペーン」を展開し（朝日新聞特別報道チーム2007）、大手製造業の偽装請負を追及するなかでこの問題が社会問題化し、請負契約に対する厚生労働省の指導が一気に強化された。そこで他の多

くの製造業同様に、B社でも2006年に請負契約を改め、派遣契約に切り替えたのである。厚生労働省の発表によると、2005年に6万9647人であった製造業派遣の数は、2006年に24万179人にまで増加しており<sup>7)</sup>、製造業派遣の契約期間が3年に延長された2007年には46万6493人にまで増加している<sup>8)</sup>。そして世界同時不況の最中の2009年には、B社同様に多くの企業で派遣契約期間が満了する“2009年問題”が起こり、派遣契約の解除が一斉に行われたのである。2008年の製造業派遣は48万3193人であり、これが2009年には15万5230人にまで激減しているから、1年間で32万7963人も派遣社員が雇止めされたことになる。果たして、この問題を個別企業の責任に帰すのは、いかがなものか。

図5は、2009年以降のB社の派遣社員数の推移である。同社では生産職・事務職・技術職の3職種で派遣社員を活用しており、図からも明らかのように、生産職の派遣社員は今回の不況でまさに「派遣切り」の対象となっている。ところが、事務職や技術職の派遣社員に対する雇用調整は2割程度しか行われていない<sup>9)</sup>。B社の人事担当者によると、事務職の派遣社員は工場の管理補助業務を、技術職の派遣社員は設計・開発に関わる正社員の周辺業務を担当しており、いずれも正社員の業務と補完関係にある。したがって、こうした派遣社員を急に減らすと、正社員の仕事が回らなくなる。しかも管理業務や開発案件などは、不況に入ってもすぐには仕事が減らないため、雇用調整も最小限度に留められた。一方で、工場の稼働率の低下は、そのまま生産職が余剰人員になることを意味する。生産職における正社員と派遣社員の関係は基本的に代替関係であり、B社としては正社員の雇用を維持する上でも、生産職の派遣社員の雇用調整を優先せざるを得なかったという。

このように、同じ派遣社員であっても企業側の雇用ニーズが異なれば、全く異なる処遇を受ける。今回の「派遣切り」以降、派遣社員という雇用形態そのものが「雇用不安」や「ワーキング・プア」の代名詞のように扱われる傾向にあるが、実態は多分に異なる。直下型の不況が事業所の管

理業務や研究開発業務を急減させることは考え難く、今回の「派遣切り」は2004年の製造業派遣の解禁やその後の政策転換により急増した生産職の派遣社員が、“2009年問題”の発生により、雇用調整の矢面に立った結果であると考えられる。

さて、採用の話に戻そう。上記のような不況の最中であっても、B社は新規高卒者の定期採用を続けており、2007年から2010年にかけて採用数を減らしていない。その理由は、第一に、熟練層の大量退職を見越して若年層の増強をはかっていること、第二に、同社では正社員、契約社員、派遣社員等の雇用区分が設けられ、人材の群別管理が行われているため、必要人員のすべてを新卒採用によりまかなう必要がなく、組織を維持・管理する上で必要最低限の人数を新規学卒市場から定期採用していること、にある。正社員は管理・設計・開発業務、あるいは高度なモノづくりに従事する一方で、非正規労働者はその周辺業務に従事する。雇用区分ごとの分業関係は明確である。したがって好況期に新卒採用を大幅に増やしたり、不況期に採用を抑制したりする必要は生じない。図5の生産職派遣社員の増減を見ても明らかなように、中短期の需要の変動には非正規雇用の拡大・縮小によって対応する。しかも、非正規労働者は正社員予備軍でもあるから、OJTのコスト

を節約しながら、優秀な人材を逐次正社員として登用できる。

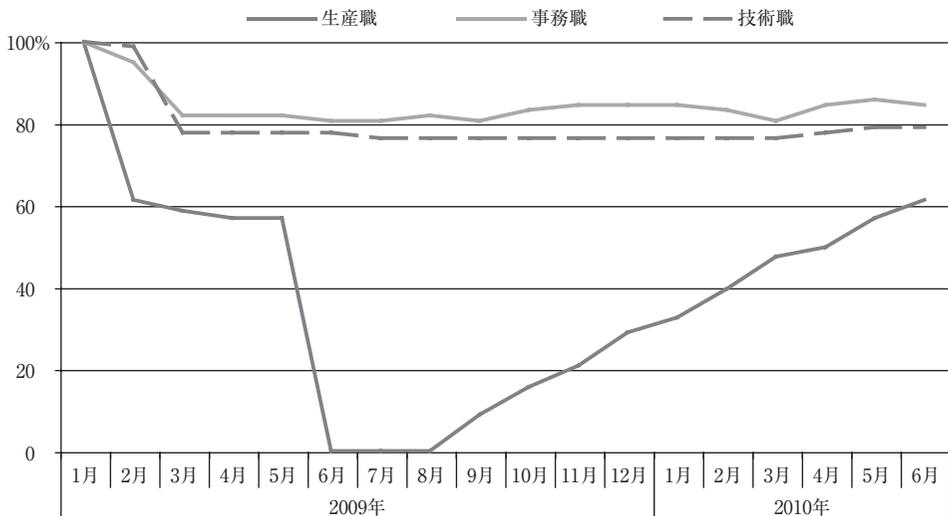
いわばB社は、内部労働市場における正社員の中長期的育成（make）と、外部労働市場における非正規労働者の短期的活用（buy）という人材の群別管理戦略をとりながら、「非正規経由での中途採用」というハイブリッド型の採用形態を確立し、経営環境の変化に柔軟に対応しているのである。

## V まとめ

本論文では、90年代以降における企業の採用行動の変化を、製造業2社の事例研究を通じて検討した。事例研究の対象は大手鉄鋼メーカーA社と大手機械メーカーB社の生産部門であり、両社はともに過去の不況期に新卒採用を抑制したため、新卒正社員の年齢構成が歪化していることが確認された。すなわち両社に共通する課題は、50代以上の熟練層の大量退職を見越して中堅・若手の管理監督職を育成し、技能の継承を促進する点にあった。

調査の結果、上記課題への両社の対応は大きく異なることが明らかとなった。まずA社では、熟練技能者の育成に数十年単位での教育訓練が必

図5 B社派遣社員数の推移



注：2009年1月時点を100%として計算。

出所：B社社内資料をもとに筆者作成。

要となることから、正規雇用を堅持しながらも概ね30代前半頃までの若年層の中途採用を積極化してきたことが確認された。そしてこの中途採用の拡大は、新入社員の年齢層の上昇や内部者の学歴の多様化を招いたため、同社製鉄所では新規高卒者の一括採用を是とする「固定観念」が希薄化し、労務管理の柔軟性が増した。その結果、2009年からは事業所の裁量で学歴別採用が廃止され、新規大卒者にまで生産職の採用ルートが拡大された。

一方のB社では、業務の標準化のもとで非正規労働者を積極的に活用するとともに、「非正規経由での中途採用」を行い、正社員の年齢構成の“穴”を埋めてきた。同社は雇用区分を多様化し、人材を群別管理することで今回の不況に対応しており、新規高卒者の定期採用数は抑制していないことが確認された。

総じて、両社は熟練層の大量退職、管理監督職の育成、世代間の技能継承という共通の課題を抱えながらも、その事業内容の違いから異なる方法で採用ルートを拡大してきたといえる。

以上の考察から導出される本研究の含意は、以下のとおりである。第一に、モノ作りの現場では中長期的な人材育成と技能の継承が必要となるため、今後も新規学卒者の定期採用は継続的に行われることが示唆される。ただし、その対象は必ずしも低学歴者に固定化されず、若年人口の減少や若年労働力の高学歴化とともに大卒生にまで拡大される可能性がある。第二に、経営環境の不確実性に対処するため、業務の標準化が進む生産現場では生産職の非正規化が進行し、「非正規経由での中途採用」が有効な採用形態として普及する可能性がある。新卒採用における「失敗」のリスクを回避する上でも、「非正規経由での中途採用」は今後拡大の方向にむかうであろう。

- 1) 『大学等卒業生就職状況調査』は「就職率」として「就職希望者」に占める「就職者」の割合を算出しており、2010年度の「就職率」は91.8%とされている。しかし実際には就職難のために留年したり、大学院への進学を選択する「就職希望撤回者」が多く存在する。そこで実質的な就職率を「就職希望率(66.8%)×「就職率(91.8%)」として試算すると、2010年3月期の大学生の就職率は61.3%である。また、2009年度

は「就職希望率(70.4%)×「就職率(95.7%)」=67.3%、2008年度は「就職希望率(71.2%)×「就職率(96.9%)」=69.0%である。ただし、同調査は標本調査であり、2009年度以前は文部科学省が全数調査として行っている『学校基本調査』の結果が参考になる。『学校基本調査』によると、2009年度の大学生の就職率は68.4%、2008年度は69.9%である。

- 2) この論文を書き上げる直前に、新たなニュースが報じられた。読売新聞が行った『大学の実力調査』(2009年)によると、卒業年限を迎えながら就職活動のために留年している学生が、全国に約7万9000人存在するという。また、この調査に対する大学側の回答率は8割程度であるため、実際には10万人に上るとも推計されている(読売新聞7月6日付朝刊1面、及び24-27面に詳細)。
- 3) 総務省『労働力調査』。2001年以前は『労働力調査特別調査』。
- 4) ここで「大学全入化」とは、高校生の進学希望者のうちの大多数が大学・短大・専門学校等に進学する状況を指す。『学校基本調査』によると、2009年3月期の大学・短大卒業予定者は63万8000人(うち、大学56万人、短大7万8000人)であり、高校生の大学・短大進学予定者は57万3000人(短大から大学への進学者がこれとは別に9000人)である。単純計算すると、大学・短大の卒業生の9割にあたる高校生が進学していることになる。
- 5) 太田(2002)は、労働組合が存在する企業で「置換効果」がより顕著に表れることを示している。これは、労働組合が「インサイダー」である組合員(既存の正社員)の利益を優先した結果、新卒採用が抑制されていることを示している。
- 6) 中高年層には中卒者も混在する。
- 7) 厚生労働省報道発表「派遣労働者が対前年26%の増加。321万人に」2007年12月28日付。  
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/12/h1228-2.html>
- 8) 厚生労働省発表「派遣労働者が381万人に増加」2009年1月23日訂正版。  
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/12/dl/h1226-3b.pdf>
- 9) なお実数でいうと、2009年1月時点の事務職と技術職の派遣社員数はほぼ同数であり、生産職はちょうどその5倍存在していたから、事務職と技術職の雇用削減が2割として、生産職に対しては25倍の雇用削減が行われたことになる。

#### 引用文献

- Atkinson, J. A. (1985) "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management," *Institute of Manpower Studies Report*, No.89.
- 朝日新聞特別報道チーム(2007)『偽装請負——格差社会の労働現場』朝日新聞社。
- 居神浩(2005)『「マージナル大学」における大卒フリーター問題』居神浩・遠藤竜馬・中山一郎・三宅義和・松本恵美・畑秀和著『大卒フリーター問題を考える』1-21頁、ミネルヴァ書房。
- 太田聡一(2002)『若年失業の再検討——その経済的背景』玄田有史・中田喜文編著『リストラと転職のメカニズム——労働移動の経済学』249-275頁、東洋経済新報社。
- (2003)『若者の就業機会の減少と学力低下問題』伊藤隆敏・西村和雄編著『教育改革の経済学』151-188頁、日本経済新聞社。
- 玄田有史(2001)『仕事のなかの曖昧な不安——揺れる若年の現在』中央公論新社。
- (2004)『ジョブ・クリエイション』日本経済新聞社。
- 小杉礼子(2010)『若者と初期キャリア——「非典型」からの出

発のために』勁草書房.

田中真樹 (2007) 「鉄鋼生産職場における技能形成と技能分布」  
『日本労務学会誌』第9巻第1号, 31-44頁.

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』調査研究報告書 No.114, 日本労働研究機構.

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

松繁寿和 (2005) 「人事制度改革の多重性とマラソン型競争メカ  
ニズム」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著『人事の経済分析』  
1-15頁, ミネルヴァ書房.

三谷直紀 (2001) 「高齢者雇用政策と労働需要」猪木武徳・大竹

文雄編『雇用政策の経済分析』339-377頁, 東京大学出版会.  
安田雪 (2003) 『働きたいのに……高校生就職難の社会構造』勁  
草書房.

ばく・ほんむん 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修  
了。博士(経営学)。最近の主な著作に「日本企業の内部労働  
市場における雇用区分の多様化に関する理論的・実証的研  
究」(神戸大学大学院博士学位論文, 2010年)。人的資源管  
理, 経営組織論専攻。