

第1章 研究の構成

1 問題意識

わが国の雇用慣行において新規高卒者は企業の基幹労働力の最大の供給源であり続けてきたが、1986年からの内需主導型の景気拡大のなかで、入社してまもなく離職する者の比率が急激に高まり、1987年からは就職1年目の離職率が20%水準に達し、それを超えるに至った。(参考資料③) 新規高卒者のこのような行動は、企業に教育訓練投資の損失のみならず、人手不足を増幅することで採用経費の増大や初任給高騰など様々な圧迫をもたらす。とくに産業の性格上、男子高卒者への依存度の高い第二次産業、なかんずく自動車産業、建設産業などの被る影響は深刻であった。同時に進行した経済のサービス化は、これらの職場が3Kとして敬遠される風潮を強めたからである。(参考資料①)「バブル崩壊」が言われる以前の数年間、これらの3K職場の苦境とその打開策をめぐる記事が新聞、雑誌の紙面を頻繁に飾った。

本研究が始まったのは、この平成(バブル)景気が終わる直前の時点である。新規高卒者が「来たがらず」「辞めたがる」状況がこのまま続けば、国際貿易に依存して各種資源や食料を賄わなければならないわが国において、国民経済の大きな支えの1つである自動車産業の活力がそがれることになる。採用難、高離職率が続くことは、採用経費の高騰や教育訓練投資の損失などの経営圧迫要因となるのみならず、健全な人員構成を維持しながら技術・技能を伝承していくことを不可能にし、産業の存立そのものを危うくするからである。したがって、自動車産業に「来たがらず」、来てもすぐ「辞めたがる」理由を、学校時代の職業選択から初任職場での経験に至るまでの経過に即して詳細に把握し、若年者の職場適応を促進する方途を見いだすことは緊急の課題であった。

この課題は単に平成景気の数年間の経験に照らして短期的に「緊急」なだけでなく、同時に将来の見通しからも長期的に「枢要」であった。新規高卒者の離職率は、1965年から1970年の「いざなぎ景気」の際にも就職1年目の離職率が20%を超えていたことからわかるように、基本的には若年者に対する求人倍率の高さに由来する。この求人倍率は、景気の波で短期的に変動することがあるとしても、出生率の低下による15歳人口の減少によって、長期的には高い水準を維持していくことが確実である。労働省の雇用政策研究会が平成4年3月に発表した「労働力需給の展望と課題」によれば、15歳から29歳の若年労働力人口は1980年の1,361万人が2010年には1,183万人になり、この間178万人、13%の減少が推計されている。(18歳人口そのものは現在の約200万人が20年後には約120万人にまで更に急速に減少する。)

マクロにみた若年者に対する求人倍率の「高どまり」はこのように必至であるが、自動車産業を起点として新規高卒者の獲得競争という観点からみると、更に逼迫した事態が予想される。その第1は高卒就職者の減少である。減少する18歳人口に対する大学・短大・専修学校の定員の相対的な余裕は、高卒後の進学率を押し上げる可能性をはらんでいる。景気の落ち込みによる短期的な変動があるにしても、上級学校への進学欲求、学歴獲得欲求が低下するという兆しはみられないからである。第2は高卒就職者の獲得をめぐる産業間の競争の激化である。労働省の上記報告書でなされている2010年の産業別就業者数の推計では、サービス業の構成比が1980年の21.7%から31.9%へと上昇するのに対し、建設業は9.9%から7.6%へ、製造業は24.7%から23.2%へとそれぞれ減少するとされている。この推計は年齢計についてのものだから、15歳から29歳の若年層に限ると製造業、建設業の減少幅は更に大きいものとなろう。

以上のような理由から、われわれは本研究テーマを短期的な課題にとどまるものでないと考え、若年層の職業選択や職場生活、離職行動などを企業側の人事労務施策との関わりを念頭におきながら、実践的な研究を多面的、総合的に進めることとした。

2 研究の組織および研究活動の経過

研究の組織

人事労務施策との関わりを念頭におく実践的な研究をめざした関係で、以下のように企業労使委員の参加を含む研究組織とした。

(1) 研究者委員

役割：研究枠組み作成、各種調査実行・取りまとめ、報告書作成。事務局会議、専門委員会への出席。

岩木秀夫 日本女子大学人間社会学部教育学科助教授

藤原道夫 南山大学経営学部経営学科助教授

田中節雄 椋山女学園大学人間関係学部人間関係学科助教授

(2) 企業労使委員（アイウエオ順）

役割：専門委員会（月一回）において研究枠組み、調査方法、調査結果などに関して意見を具申する。

東 正元 トヨタ自動車労働組合産業対策局部長

（組合役員改選により'92. 9. 1に吉永勤と交代）

井上 俊 トヨタ自動車㈱人事部人事室企画G主担当員

岡田 勝 フタバ産業(株)総務部部長付課長
鈴木光雄 トヨタ車体(株)人事部第2人事課課長
田中照明 日本電装(株)人事部労務課係長
田中佳則 (株)豊田自動織機製作所人事部人事室長
千葉 司 日本電装労働組合幸田製作所地区長
(組合役員改選により'92. 9. 1に小西正晃と交代)
浜崎利生 全トヨタ労連産業対策局部長
細川徳彦 シロキ工業(株)人材開発部教育課副参事
前沼 聡 アイシン労働組合企画局局長

(3) (財)中部産業・労働政策研究会

役割：事務局として研究者委員をサポート、事務局会議、専門委員会主催。

十亀義則 (財)中部産業・労働政策研究会事務局長
村井 清 (財)中部産業・労働政策研究会主任研究員
(人事異動により'93. 1. 10に願興寺皓之と交代)
梶田宣孝 (財)中部産業・労働政策研究会主任研究員
(組合役員改選により'92. 9. 14に佐宗正典と交代)

専門委員会の活動経過

第1回委員会（平成4年3月18日）

- ① 各社の採用難の状況、過去5年間の若年技能員定着状況、若年層の定着に関する対策の状況などについての報告
- ② 研究企画についての討論

第2回委員会（平成4年4月16日）

- ① 研究企画の概要について最終検討
- ② 各社の採用活動の実態についての報告

第3回委員会（平成4年5月19日）

- ① 企業聞き取り調査、若年退職者聞き取り調査の進め方についての検討
- ② 採用環境、離職・定着状況などに対応した各社の人事労務政策の大きな流れについて報告、検討

第4回委員会（平成4年6月9日）

- ① 採用環境、離職・定着状況などに呼応した人事労務政策の大きな流れに関する報告、検討の継続

第5回委員会（平成4年8月24日）

- ① 学校、職安聞き取り調査についての報告
- ② 企業聞き取り調査についての報告
- ③ 若年退職者の聞き取り調査の進捗状況についての報告、今後の検討
- ④ 技能系従業員に対する質問紙調査の企画に関する検討

第6回委員会（平成4年9月21日）

- ① 技能系従業員質問紙調査原案の検討
- ② 企業人事質問紙調査原案の検討

第7回委員会（平成4年12月23日）

- ① 技能系従業員質問紙調査の集計結果に関する中間報告、議論
- ② 若年退職者聞き取り調査まとめ中間報告

第8回委員会（平成5年1月26日）

- ① 報告書の構成案に関する検討
- ② 各章別の報告内容の審議検討

第9回委員会（平成5年2月1日）

- ① 報告書のまとめ、提言に関する審議検討

事務局会議

上記の専門委員会の開催の都度およびその他の機会に必要なに応じて開いたが、とくに平成4年8月30日～9月1日には全トヨタ労連“つどいの丘”において、聞き取り調査結果をふまえて技能系従業員にたいする質問紙調査ならびに企業人事を対象とする質問紙調査の原案作成のための合宿を行った。

3 研究枠組み、研究仮説および報告書の構成

研究枠組み

以下のような研究枠組みを前記の第1回専門委員会に提示し、各社の採用や離職の状況、採用難や離職率上昇に対する認識などに関して討論を行った。

図表1-3-1 研究分野表

調査対象	不人気・離職理由	
	《短期的要因》 職場の人間関係 賃金、労働条件、人事労務 施策の変化など	《中・長期的要因》 生活様式の変化 価値観の変化など
学校、高校生、職安等	研究分野Ⅰ	研究分野Ⅲ
従業員(離職者を含む) 人事、組合	研究分野Ⅱ	研究分野Ⅳ

各社とも採用と離職の問題には手を焼いており、それぞれに調査や検討を行ってきており、採用難や離職率上昇の理由に関して、概略して以下のような意見が得られた。

【仕事について】

- 退職者に理由を聞いてみると次のようなことが出てくる。
～仕事の魅力が実感できない／仕事がきつい／賃金は仕事の割には低い／残業や休日出勤が多い
- 3Kどころか7Kのイメージだ。マスコミや先輩からの情報に翻弄されている。
- 中途入社者の退職率は下がってきており、かれらに聞くと仕事のきつさは大したことがないともいう。

【職場について】

- 職制自身が忙しくて若い者の面倒を見ている暇がなくなっている（職制自身の資質にもよるが）
- 職制が忙しくなったというのは自動車会社共通のようだが、一方で職制一人当たりの部下の人数は減ってきているから、面倒見が困難な状況だと必ずしも言い切れない部分もある。
- 配属先職場の方にも、新人が辞めても会社が又補充してくれるという甘えの部分がある。

- 新人の定着については職制によるところが大きいとは思いますが、職制側にもそうしていただけない事情がある。10～20年前に比べて作業密度がものすごく濃くなっており、忙しくて新人に声をかける暇もないのが現実である。また、そうした職制の姿を見て新人も恐れをなしてしまう。一概には言えないが、組長は一日のうち40%くらいはラインに入っているのではないかと。
- 育成ローテーションがないに等しく自分の将来のビジョンが描けない。そこで、働いているうちにある日突然「一生こんなことをしていなければならないのか」と思ってしまうのではないかと。
- かつては正社員は「人材」として扱われていた。しかし、こここのところ臨時工の人がたくさん生産ラインに入るようになり、新人にとっては彼らが自分と同じ仕事をしているのを見ると、自分をはたして「人材」なのか臨時工と同じ「人工」なのかわからなくなるのではないかと。

【採用について】

- 退職していく若者の中にはもともと職場にとっては辞めてもらった方がよいような人物も混じっている。
- 親ももて余し気味で会社で面倒を見てくれればありがたいというような者が入ってきて結局辞めていくというようなケースもある。
- 90年からは必要数を確保するためかなり無理をして採用をしており、採用時に辞めるかなという懸念をもちながら採用した人はやはり辞めていく。
- こここのところの人手不足で企業はどうしても量の確保のために走りまわりますが、不況の時に採用をカットした学校からは門前払いされる。
- 景気の浮沈への保険として学校は多くの会社に薄く広く生徒を振り分けることを意識的に心掛けているようだ。
- 採用時には生徒への接触がまずないので、どういう会社なのか正確な理解をもってもらうことが難しい。そこで入社後、自分の抱いていたイメージとのギャップから辞めていくケースもある。
- 学校の先生に言われてきましたというタイプで定着できない生徒がいる。

【最近の高校生について】

- 辞めるときには仕事や残業、休日出勤、職場環境、人間関係など、いろいろ具体的な理由を述べて辞めるが、本当のところは案外あいまいである。
- 地元就職指向が強くなっており、県外からの採用は難しくなっている。
- 一人っ子、長男で、家に帰らなければいけないと辞めていくことがある。
- 労働の実体験がないので、実際に来てみて大変だと感じることになる。

- 例えばF1などのイメージで自動車産業をとらえて、来てみて辞めるというケースがある。
- 以前に比べれば次のような変化が多少は感じられる。
～会社を辞めることに対する抵抗感が少ない／賃金よりも休みを重視する／我慢が出来なくなってきた／集団生活の習慣がなくなっている

【職場の年齢の近い先輩層について】

- 先輩社員も後輩にいい会社だから頑張れとあまり言わなくなってきた。
- ST（スチュワード）制度と称して入社4～5年目の先輩に仕事を離れて新人にマンツーマンで面倒を見させることを行っているが、最近はその先輩も意識が薄いので効果があがらない。

仮説および調査作業項目

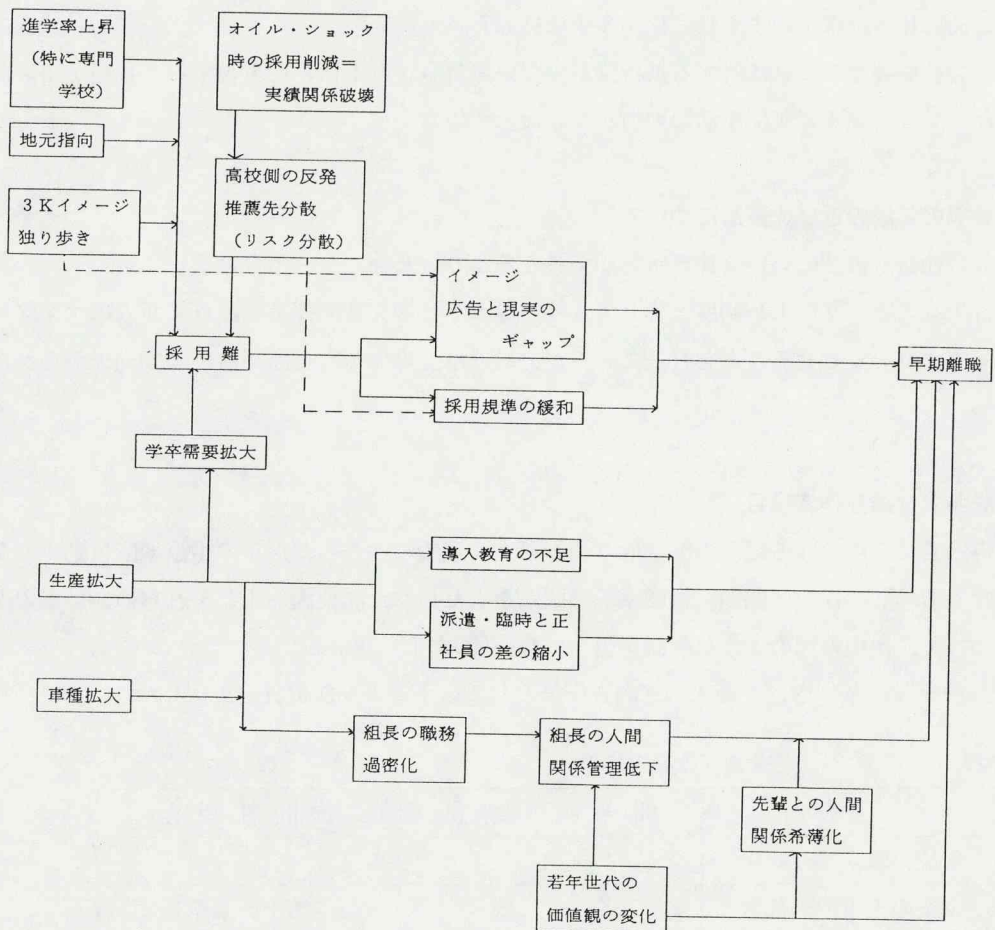
専門委員会における以上の聞き取り調査および議論の中から、近年の中京地区自動車産業における若年層の採用難問題、離職率上昇問題をもたらした諸要因およびそれらのあいだの関連について、次項の図のような仮説が得られた。（図表1-3-3）

この仮説に基づき、実施すべき調査作業として以下のような項目を決定した。

図表1-3-2 実施すべき調査作業

	聞き取り調査	質問紙調査
学校、職安等	○	
企業の人事担当部署	○	◎（第1、2章）
技能系従業員	○	◎（第4章）
離職者	◎（第3章）	

図表 1-3-3 採用難・早期離職の要因関連



【メイン調査とサブ調査】

表中の◎はメイン調査で、その記録や分析結果は本報告書中に掲載されている。○はサブ調査でメイン調査の枠組み作成の準備として位置づけた。したがってその記録は第Ⅰ部には掲載せず、第Ⅱ部に一部分を報告した。研究の出発当初は採用難や離職増加問題に関連する要因に関して、最近の高校生の意識や進路選択の特徴をかなり重視し、そのために高校や高校生に対する本格的な調査も考えていた(図表1-3-1のⅠおよびⅢ)が、この領域については先行研究の蓄積が利用できること、研究枠組みに関する討論の過程で職場の側の要因の方がむしろ重要視すべきことが浮かび上がってきたこと(仮説の要因関連図にみてとれるように)、研究の時間と要員が極めて限られていること、などの理由からサブ調査に位置づけることとした。

上記の調査作業項目のうち、企業の人事担当部署と現業系従業員を対象とする調査については、世代別及び他産業別比較を念頭において進めることとした。

図表 1 - 3 - 4 世代別及び他産業別比較

世代別比較	人事労務施策	従業員の経験
昭和35年頃入社 昭和42年頃入社 昭和47年頃入社 昭和52年頃入社 現在世代	施策とその背景、狙い、 評価など	就職や初期の経験、勤 続意欲形成の背景など
他産業別比較	人事労務施策	従業員の経験
現在世代 自動車産業 サービス産業		就職や初期の経験、勤 続意欲形成の背景など

人事労務施策については、過去の人事労務施策の主な変化については専門委員会において各企業の人事担当から聞き取りを行った。

人事担当部署を対象とする質問紙調査においては主として現在の施策および今後にもむけての対応を聞いた。この結果については第2章で報告する。

従業員の経験については、技能系従業員に対する質問紙調査において若年層だけでなく上の世代も対象として、家庭や学校、初任職場での経験などを聞き、職場適応過程の世代間比較を試みた。この結果については第4章で報告する。

技能系従業員に対する聞き取り調査においては23歳前後の若年者、1972～74年入社の中堅技能員、ラインの監督職の3層を対象として、本人自身の採用までの経緯や初任職場での経験、最近の若者に対する認識などを聞いた。結果は前述のように、メイン調査の調査項目の検討に活用した。

さらに先行研究を参考にすると他に、本プロジェクトチームの研究者委員である藤原道夫氏が参画したゼンセン同盟「流通・サービス産業に働く人々の意識・構造転換・就業形態多様化時代の流通・サービス産業労働実態調査報告-1991.1」から勤続意欲や職業意識に関わる質問項目を技能系従業員調査の中にも設定し、サービス産業従業員と自動車産業従業員との比較を試みた。結果については第4章で報告する。

調査活動とその経過

- ① 専門委員会参加各企業の人事労務施策の変遷に関する集合面接調査
第4回専門委員会（平成4年6月9日）…記録、後掲
- ② 企業個別聞き取り調査（人事労務担当、技能系従業員）
トヨタ自動車㈱（平成4年6月25日） 岩木、藤原、田中、村井
フタバ産業㈱（平成4年7月2日） 岩木、田中、十亀
アイシン精機㈱（平成4年7月3日） 岩木、田中、梶田
- ③ 高等学校、職安聞き取り調査
福岡工業大学付属高等学校（平成4年8月10日） 岩木、村井
香椎工業高等学校（平成4年8月11日） 岩木
福岡中央職業安定所（平成4年8月11日） 岩木
福岡県労働部職業安定課（平成4年8月12日） 岩木
- ④ 若年離職者聞き取り調査
九州地区6名（平成4年8月8～10日） 岩木、村井
中京地区25名（平成4年7月16～8月10日） 藤原、田中、十亀、梶田
〈愛知県12名、岐阜・三重3名、電話による聞き取り10名〉
- ⑤ 技能系従業員対象質問紙調査（平成4年10月1日～10月末日）
全トヨタ労連の製造関係81社の技能系従業員三千数百名を対象として実施。対象者の選
定方法や回収率等については第4章第1節に詳述。
- ⑥ 企業人事対象質問紙調査（平成4年10月1日～10月末日）
上記従業員調査の対象企業全社に対して実施。結果は第2章で報告する。