

リーダーの為の研究誌

# 産政研

1995  
SUMMER

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕 就 職



三重ハイテクプラネット21構想

桑名リサーチパークセンターのイメージ

## 三重ハイテクプラネット21構想

三重県ハイテクプラネット21構想は、多極分散型国土形成促進法に基づき全国に先駆けて承認を得た構想です。

環境保護技術、バイオテクノロジー、新素材等に関する研究開発機能及びこれを支援する研修、交流等の研究支援機能の集積、充実を進め、特色ある地域整備を計画的、総合的に進めようとするものです。

既に構想の中心地区である鈴鹿山麓リサーチパーク（四日市市桜地区）においては、第1期として約21haの造成が平成4年11月に完成し、中核的施設である(財)国際環境技術移転研究センター（ICETT）が地球環境保全に関する研修、研究開発、調査等の諸事業を展開しているほか、民間施設として、三重北勢ソフトウェアセンターが立地しています。

また、桑名ビジネスリサーチパーク（23ha）は、住宅・都市整備が施行する土地区画整理事業により整備され、平成10年度に造成完了の予定となっています。



(財)国際環境技術移転研究センター（ICETT）

巻頭言	熱意と意欲のある人材を	梅村 志郎 …… P. 2
発言	銀行員	飯田 経夫氏 …… P. 4
寄稿Ⅰ	新卒採用は本当にこれでよいのか	藤村 博之氏 …… P. 6
寄稿Ⅱ	大卒採用管理の行方	岩内 亮一氏 …… P.10
座談会	職に就くことを考える — 学生の意識 —	…… P.14
研究員レポート	建て前の行き違いと改善の方向	藤原 道夫氏 …… P.24
データ	学生の就職環境と意識の変化 — 中京地区N大学の事例研究 —	…… P.27
中部の地域振興	三重ハイテクプラネット21構想	海野 由生氏 …… P.35
講演要旨	I 第7期公開講座 東アジア経済圏と日中関係 1. 基調講演：鄧小平以後の中国と日中関係 塩島 俊雄氏 …… P.39 2. パネラー報告 ① 中国自動車産業の現状と将来 大道 康則氏 …… P.41 ② 中国における労使関係の変化と労働組合 張 紀濤氏 …… P.43 ③ 自動車産業誘致をめぐる最近の印象 荒山 裕行氏 …… P.45 II. 第1回 定例研究会 「日本型」長期雇用システムのゆくえ 中馬 宏之氏 …… P.46	
産政研だより	'95年5月1日～'95年7月末	…… P.48



## 熱意と意欲のある人材を

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅村 志郎

日米自動車交渉は、アメリカ政府の制裁発動ギリギリのところまでひとまず決着をした。最悪の事態をまぬがれたことで先づはほっとしたところである。

しかし、なんとなく気が重いのだ。なぜだろう。それは日本の自動車各社が示した自主計画に盛り込まれている海外生産・部品購入の拡大には、国内空洞化の懸念があるからである。国内景気は低迷しており、雇用との関係がどうなっていくかが心配されるからである。

日本の働く人達は、会社の経営は経営者にまかせればいい、月給をもらえればそれでいいとは思えない。経営者でなくても会社の一員だ。やはりわが社は元気がよく立派であってほしい。会社は会社、自分は自分と割り切れないから色々考えるわけである。

最近「会社人間」という言葉をあまり聞かなくなった。会社人間とはどういう人達のことを言ってきたかという「寝ても醒めても会社のことしか念頭にない人達」のことをいってきた。このような人達も、わが国の高度成長を担ってきた人達ということでプラス

イメージで語られてきた。しかし、経済的に豊かになっただけでなくゆとりある生活が望ましいとされる社会になってマイナスイメージで語られるようになった。

はたして、会社人間は必要ないのだろうか。いうまでもなく会社は、多勢の人達によって構成された組織体である。組織はそれを心から支えてくれる人達によって支えられるのである。これは組織が成り立ち成果を挙げるための基本である。「企業は人なり」とする日本の経営の真髄もここにあるといえる。

社会はより少い人員で組織を効率的に運営して成果を挙げなければならない。ましてや今日のような厳しい経営環境にあっては、組織を心から支えてくれる人達を何よりも必要としている。

「会社人間」の正確な定義はないが、今日必要とされる会社人間は、かつての成長期における「寝ても醒めても……」という人間像でないことはいうまでもない。それは会社に愛着をもち、会社の目標を共有することによって目標達成にむけて努力する人達である。これがある人は「新・会社人間」と呼んでい

る。

「新・会社人間」は、会社が必要としているだけではない。働く人達にとって会社は、働きがい生きがいを生みだし仕事を通じて自己実現をはかる場となっている。日本の働く人達は「会社で高い賃金を得たいと思うと同時に、産業人として納得のいく人生を送りたい」と考えている。労働生活が人生の重要な部分を示しており、会社での生活がつまらないものであればその人の人生も暗くなる。仕事を通じて自己実現ができればその人の人生はずばらしいものになる。

新・会社人間は会社への参加意欲が大きい人達である。この参加意欲を大きくしたり小さくしたりする要因はいくつかあるが、最も基本となるのが個人と会社との適合であろう。会社への参加意欲は会社への愛着をもつ人と、これにこたえる会社がうまく接合した結果として生まれてくるといえる。

時あたかも就職シーズンたけなわである。就職戦線は昨年到现在に続いて一段と厳しい状況になってきている。長びく超円高下にあって製造業を中心に生産の海外移転が進み、製造業の雇用人口は減り始めている。企業はリストラ、リエンジニアリングによって採算性の高い部門に経営資源を集中し、不採算部門の整理統合を進めている。これまで日本の多くの企業は、新卒者が戦力化する5～10年先を見込んで採用を決めてきた。しかし、従来のように大量の新卒者を採用する環境ではなくなってきている。採用を大幅に減らし、あるいは中止する企業も多い。しかし、それらの企業も将来の発展が期待できないと考えているわけではない。歯を喰いしばって雇用と採用を継続しようとした厳しい選択の結果であ

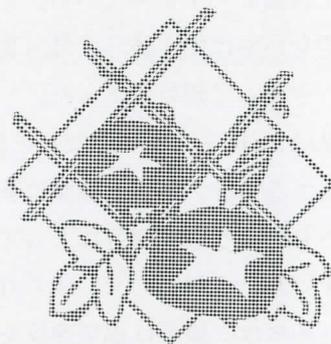
ろう。

企業にとって新卒者の採用は、企業の将来を決める一つの決断である。厳しい経営環境にあるだけに真剣な対応が必要とされている。一部の企業においては、指名校制度を改めたり、学校名を問わないなどの新しい試みが進められている。情勢の変化に応じて制度を適格に変えていくことは必要である。

全体としては買手市場であり、企業側が有利な状況にある。しかし、限られた条件と期間の中で必要とする人材をきっちりと確保することは容易なことではない。特に日本の場合、就職というより「就社」という意味合いが強い。それだけに個人と会社との適合が大きき要素になる。そのために企業は、採用活動の具体面において先ず自社の求める人材像を具体的に示すことが必要である。そして就職を求める人達が、より率直に自己を表現できる環境づくりに努める必要がある。

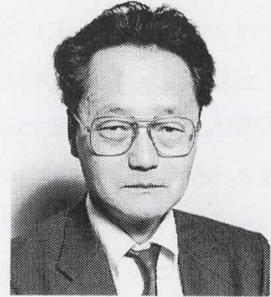
今日、企業に求められているのは「熱意と意欲」のある人材の確保であろう。

当事者の見識と真剣な取り組みを期待したい。





## 銀行員



国際日本文化研究センター  
教授 飯田 経夫

全日空機ハイジャック事件の犯人が銀行員だったことに、私はショックを受けた。私は、いまの研究所に転勤する前、長年大学で経済学部の教師をやっていたが、大学で経済学部・法学部・商学部等々の文科学部といえば、その卒業生たちの最大の就職先は、銀行など金融機関であり、私の教え子の多くも銀行員になっている。そのうち何人かの顔を、私はこのたび久しぶりで思い出した。

毎年春先になると、翌年の卒業予定者をめぐって、企業の求人活動が始まる。ただし、それがあまり早く始まりすぎると、大学の教育を混乱させるので、企業が協定を結んでそれを自粛して下さっている。ところが、その協定をいち早く破って真っ先に飛び出すのが、きまって銀行であった。

私は、「困ったものだな」と腹を立てたが、考えてみると、銀行の仕事は多分に公共性があるし、そういう銀行にとって、最大の資産はすぐれた人材だろう。すぐれた人材を集めるためには、銀行は協定違反をも辞さないほどの「無理」をしなければならないのだ…と

考えて、私は自分の腹立ちに始末をつけていた。

そして、そのようにして集めたすぐれた人材を、銀行はきわめて厚遇している。今回の事件の九津見容疑者が、病気休職中であるにもかかわらず、月八十万円もの手当てを受け取っていたことが話題になったが、メーカーなど他業種とくらべて、銀行員の待遇はたしかにいい。

これだけ優秀な人材を集め、これだけ厚遇していれば、銀行にはよもや間違いはあるまいと、私自身を含む多くの人びとは、時には銀行の悪口をいいつつも、基本的には銀行を深く信頼していた。ところが、この信頼感を致命的に傷つけたのが、バブルのまっただなかにおける銀行の行動であった。

アメリカにせつつかれて、「内需拡大」のために金融の超緩慢を放置したという総需要政策上の失敗はあったにしても、そのだぶついたカネを貸し付ける銀行の貸し付け方は、およそお粗末をきわめた。今日それは、膨大な不良債権となって、銀行自身の経営を苦し

めているだけでなく、マクロ的に景気回復の足を引っ張っている。

おそらく九津見容疑者は、銀行の中堅幹部のひとりとして、このお粗末きわまる銀行行動について、あるいはその一部に責任をもって関与していたかもしれないし、少なくともそれをつぶさに観察していたにちがいない。

バブルの最中には、「行け行けどんどん」でよかったが、バブルがはじめて仕事の主力がその後始末に移った後には、渦中にいて面白いことは何もなかったにちがいない。もしそこへ、個人のキャリア上の挫折でも加われば、ある時点で何か「プツンと切れ」てしまったとしても、別に不思議はない。

こうして九津見容疑者は、とんでもないことをしてかしてしまったのではないか。もちろんそこには弁護の余地はまったくないとしても、どうも私には九津見氏が、バブルに翻弄された犠牲者のように思えて仕方がない側面がある。

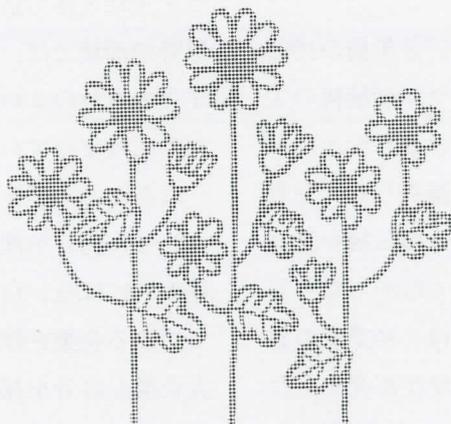
銀行の不良債権問題を解決するためには、たぶん公的資金を投入することが必要だろう。ところがそれが、なかなか「世論」の納得を

得られない。そして、休職中の同容疑者が月八十万円もの「高給」を食んでいたことが、いまや「世論」の反対に油を注ぎかねない勢いである。

それにしても、昨今の日本経済はほんとうにひどいことになってしまった。三年続きの事実上ゼロ成長に加えて、景気の「腰折れ」がしきりにいわれている。円レートは、ごく最近は一服状態だが、巨大な貿易黒字がはかばかしく減りそうもないから、近い将来には、さらなる円高を覚悟しておいたほうがいいだろう。そういうことであれば、前途の不透明感から、たとえば消費はますます振るわない。

六月末近く、政府は景気対策の「追加」を発表したが、それはほとんど中身がなく、気休め以外の何物でもないだろう。問題の発端がアメリカの「規律」を欠いた経済運営にあるから、日本にとって基本的には「打つ手なし」なのである。それにしても、日本経済が少しは明るさを取り戻す日の到来が一日も早いことを、切に祈りたい。

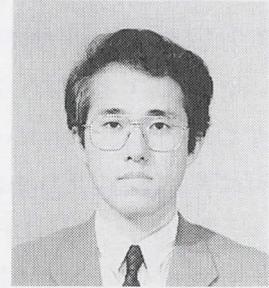
【(財) 中部産政研 顧問】





# 新卒採用は本当に これでよいのか？

— 就職担当教官の2つの悩みと2つの提言 —



滋賀大学経済学部  
助教授 藤村 博之

## 1. 就職担当教官の2つの悩み

ここ数年、新規学卒者の就職難が続いている。私の勤める滋賀大学経済学部でも、今年3月に卒業した416人のうち約40人が、就職先が決まらないまま母校を後にした。就職先未定のまま卒業した学生の多くは女性であった。他方、就職先が決まったものの、自分が希望していた会社とは違う会社に就職していった卒業生も少なくない。昨今の就職難は、希望と現実のギャップの大きさの問題であり、女子学生の問題だと言える。

(悩みその1) 覇気のない、おとなしい学生たち

私が就職担当になったのは、2年前の1993年の春である。日本経済はバブル崩壊後の大きな落ち込みの中にあり、生き残りをかけた企業は、新卒の採用を大きく減らした。滋賀大学経済学部は、彦根高商以来の伝統を受け継ぎ、学生の就職は決して悪くなかった。しかし、さすがに今回の不況では、卒業式の日が来ても就職先が決まらない学生が発生した。卒業生の就職率が悪化したのは、不況のた

めばかりではない。学生数自体の増加と女性比率の上昇も影響している。学生数の増加は、学生の基礎学力の低下をもたらす。定員が2倍になると、学力の分布は低い方向に向けて伸びていく。決して高低両方向には拡大しない。これは、バブル期に大量採用した企業が悩んでいる問題とまったく同じである。

基礎学力が先輩より劣っているにもかかわらず、自分も先輩たちと同じような企業に就職できると思って応募する。企業側の選考基準は以前とほとんど変わっていないから、基礎学力のない学生はあっさりとはねられる。そのような挫折体験が3回続くと、自分はもうダメだと落ち込んでしまう。そして4社目以降の面接では、相手の気に入られようとしすぎて自分のよいところが出せず、ますます深みにはまっていく。

ほとんどの学生は、自分をひたすら企業に合わせ、何とか採用してもらおうとしている。他の人にはない自分自身の「持ち味」を買ってくれる企業を探すという粘り強さがない。大企業が自分を採用しないのならば、中小企業に行って自分の能力とネットワークを磨

き、将来的に会社を起こしてやろうという元気のいい学生はなかなか出てこない。

ただ、学生の覇気のなさを彼らだけの責任にしてしまっては酷である。子供のときから、親や先生の意にかなう「よい子」であることを求められてきた若者に、自分でリスクを負って新しいことに挑戦する気概を持って、と言っても無理な話である。与えられたことをそつなくこなすタイプの人間を求めてきた企業と、若者たちをそういう人間になるよう仕向けてきた家族と学校にこそ責任があると言える。

#### （悩みその2）行き先のない女子学生たち

就職担当者のもうひとつの悩みは、女子学生の行き先が決まらないことである。バブル最盛期には、「これからは女性の時代」ともてはやされた女子学生も、景気が悪くなったとたんに、お呼びがかからなくなった。企業は、機会均等法の手前、男女で差別していないと言うが、ホンネは「男が採れるなら女はいらない」である。バブルの時代、女性の持つ能力を積極的に評価して女子学生の採用を増やした企業もあった。しかし、大半の企業は、男で埋められない部分を女性で埋めたにすぎない。その結果として、女性の採用が増加した。

女性を採用しない企業は、上の人をやめないから採れないと説明する。企業内で男の仕事と女の仕事が分けられており、先輩の女性たちがやめないと新人は入り込めないのである。能力ではなく、性による役割分業が女子学生の就職を難しくしている。そのような状況がわかりながらも、彼女らの就職先をみつけなければならない。難しいときに就職担当になったものだとつくづく思う。

## 2. 新卒採用に関する2つの提言

以上の2つの悩みは、大学の中だけで解決できるものではない。2つとも社会全体のしくみと深く関わっており、社会の他の構成主体への働きかけが必要である。そこで私は、企業に対して次の2つの点を提言したい。企業の採用方式が学生の考え方に大きな影響を与えていることを、企業の方々はもっと自覚していただきたい。企業が変われば、学生が変わり、大学も変わるのである。

### ① おもしろい人材を優先的に採用する

景気の先行き不透明感から、多くの大企業が採用予定数を減らしている。いわゆる「よい就職先」の減少である。「いい会社に入るためにいい大学へ、いい大学へ行くためにいい高校へ…」という思考連鎖が、戦後の学校教育を支配してきた。いい会社とは大企業であり、大企業に入ればよい労働条件が保障されると誰もが信じて疑わなかった。有名大学を卒業すれば、大企業に就職できる確率は高くなる。少しでも名の通った大学に合格するために、幼稚園から準備する人たちも出てきた。

大企業がこれまでと同じ方針で採用を続けていく限り、就職難はこの学歴志向連鎖をますます強くすると考えられる。受験競争を勝ち抜くだけの学力、気力、体力を持っていることが、企業人として一定レベル以上の仕事ができる必要条件だとみなされるならば、有名校をめざす勢いは決して弱まらないだろう。

しかし、他方で、履歴書に出身大学を書かせない採用をする大企業が出始めた。人物本位で選ぶようとしているとき、大学名はかえって邪魔になるというのである。大学入試で証

明された能力ではなく、もっと奥の深い能力を見ようとしている。まさに、おもしろい人材の採用である。仕事をそつなくこなす人材は、社内にあふれるほどいる。いま必要なのは、学校での優等生には考えつかないような発想のできる人材である。

その中には女性も含まれる。女性は、男性とは違った視点で世の中を見ている。彼女らには、男性にない発想がある。男が当たり前だと考えていることを、女は当たり前と思わない。これは重要である。確かに女性は使いにくい。怒るとすぐ泣くし、ずっと勤めると言っておきながら結局はやめてしまう。気をつかうことが多すぎる。しかし、管理しにくいことは、裏を返せば通常とは異なる考え方を持っていることの証である。女性を使う際のマイナス面ばかりを強調するのではなく、女性ならではの視点と発想を積極的に評価する姿勢が必要である。

新しい発想を持った、おもしろい人材として女性をとらえ直す大企業が増えてくれば、女性の就職難も少しは解消されるだろう。また、いい会社—いい大学—いい高校という学歴志向連鎖も自ずと弱くなるはずである。企業が女性を新しい発想を持った人材として活用するようになったとき、画一化・均質化されていない、おもしろい人材が労働市場に供給されるようになるだろう。

## ② 選考時期を秋に戻し、採用活動を正常化する

第2の提言は、採用活動を正常化し、企業の採用担当者と学生にムダな時間を使わせないためのものである。5月から夏休み前にかけて、4回生ゼミは開店休業状態になる。就職活動のために、学生がほとんど出てこない

からである。ゼミは、出席者が共通の題材を予習し、報告担当者が論点を整理・発表して初めて成立する。報告者が面接のために急に欠席したり、誰が出てくるのかわからない状況では、ゼミを行おうにもやりようがない。夏休み前の4回生はゼミにならないというのが教育現場の実態である。

新年度開始早々に文系学生に就職活動が始まるようになったのは、超売り手市場と呼ばれたバブルの初期、1989年あたりである。それまでは、9月半ばに活動開始し10月中に決まるというのが一般的であった。バブルの初期、若年労働力不足の時代がくるという予測に踊らされて、各企業とも新卒の採用人数を大幅に増やした。新卒者数がそれほど増えないにもかかわらず、採用予定数が上昇していくのだから、学生のとりあいになる。優秀な学生を確実に採用するために、各社とも募集・選考の時期を早めていった。

このような状況は、高度経済成長の末期にも観察された。いわゆる「青田刈り」である。早い人になると、3回生の秋くらいに卒業後の就職先が決まった。バブル時代は、さすがにそこまで極端なことはなかった。しかし、4回生になると同時に就職活動がはじまり、2カ月から3カ月、長い人では半年以上かかって就職先が決まるという「悪しき習慣」ができあがってしまった。

ひとたび形成された慣行は、まわりの状況が変化しても生きながらえる。バブルが崩壊し、買い手市場になったにもかかわらず、企業側の採用活動はバブルの時と同じペースで進んでいる。採用担当者は、次のように説明する。「優秀な学生は限られており、わが社が採りたいと思う学生は、他社からも目をつ

けられている。優秀な学生をきっちり確保するには、他社に遅れをとらないように採用活動を始めなければならない」。この言葉を聞く限り、採用活動の開始時期が遅くなることはまずありえない。

しかし、翌年4月に採用する人材を1年近く前から決めることは正常なのだろうか。4回生の前半を就職活動に費やさせることは、本当に必要なのだろうか。10月を中心とした1カ月間に集中して就職・採用活動を行えば、企業も学生も効率よく動けるはずである。選考時期を秋に戻せば、学生ひとりが100社以上に資料請求葉書を出すような状況は改善される。買い手市場のいまこそ、採用活動の正常化が必要である。

---

〔筆者紹介〕…藤村 博之(ふじむら ひろゆき)

#### 略 歴

1956年 広島県生まれ  
1979年 名古屋大学経済学部卒業  
1984年 京都大学経済研究所助手  
1990年より現職  
(滋賀大学経済学部助教授)

#### 業 績

- 『ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊』(滋賀大学経済学部研究叢書, 1994年)
- 『成熟社会の中の企業別組合』(日本労働研究機構共著, 1995年)





# 大卒採用管理の行方



明治大学  
教授 岩内 亮一

## 1. 好転しない大卒雇用市場

大卒雇用市場はここ数年、逼迫の度合いを深めている。一昨年は「どしゃ降り」、昨年は「氷河期」と喧伝されたが、今年はどうか。日経新聞社は日経リサーチの協力を得て各社の採用計画を調査しその結果を報道してきた。まず5月17日までの中間集計では、720社の採用計画において総合計の前年度比伸び率で-8.7%、うち大卒のそれは-0.8%と伝えられた（5月23日朝刊）。ついで5月31日の最終集計では、1,030社が対象とされ、採用予定人数の総合計の前年比伸び率は-7.7%、うち大卒のそれは-1.7%となった（6月7日朝刊）。さらに企業からの回答が追加され、6月中旬の2,532社の採用計画の集計では、総合計の対前年比伸び率は-0.8%、大卒のそれは-1.6%と変わった（6月20日朝刊）。総合計の伸び率の低下傾向は昨年度の減少率（-22.4%）に比して低く、4年振りに一ケタ台に縮小したと報じられた。

確かに本年度の前年比減少率は、バブル経済崩壊後の採用手控えが続くなかで相対的に

低くなっている。とくに大卒は他の学歴層よりもその比率が低い。しかしこの数値が大卒雇用市場の好転や回復の前兆であるとはいいがたい。1980年代とは異なり、日本経済がデフレ基調にあり投資環境は劣悪な状況にある。しかも、急速な円高と株価安が追討ちをかける経済の停滞が続くなかで、各企業とも雇用調整にとりくんできた。非正規社員の増員、選択定年退職実績の促進その他の諸施策により、リストラという名前の人員削減を断行してきた。

このような厳しい雇用環境のもとでの新卒採用計画である。大卒採用予定数の前年度比伸び率が-0.8%であり、昨年の同率の-15.9%より減少率が低くなったといっても、大卒雇用市場はとても好転したとはいえない。小稿では、なぜそのように考えることができるのかを、企業の採用行動と学生の就職活動の両面から検討する。さらに企業の採用管理全般の問題点を指摘したい。

## 2. 短期決戦に終わった採用活動

第一に最近の企業の採用行動の特徴が問わ

れなければならない。先の日経新聞社の調査をより詳細に見ると、興味深い事実が浮き彫りにされる。採用予定総合計上位50社は、NTT 3,000名（うち大卒2,500名）を筆頭にして三菱電気1,190名（うち大卒600名）、東日本旅客鉄道1,100名（うち大卒250名）、三菱重工業1,040名（うち大卒470名）、大和ハウス工業1,010名（うち大卒950名）と続き、6位は1,000名を切っている。そして50位の田崎真珠は240名（うち大卒170名）の採用計画を立てている。1,000名以上を採用する企業は5社に過ぎない。また上位50社のうち、かつて上位を占めていた金融・証券は採用手控えが目立ち、東海銀行（8位）、日興証券（19位）、山一証券（31位）の1行2社を算えるのみである。最大手ゼネコンは姿を消し、業界6位の熊谷組が辛うじて42位に入っている。総合商社、損保、生保は皆無である。伝統を誇るメーカー11社と流通など新鋭企業10社、公共関係5社の計26社が上位50社の約半数を占めている。

この最終集計の段階でトヨタと日産は採用計画が未定であったが、6月15日に大手5社の同計画が出揃い、日産とマツダは大卒事務系をゼロとすることを発表した。大卒技術系では三菱自工110名、トヨタ100名+ $\alpha$ 、本田90名、日産50名、マツダ20名となり、事務系、技術系の5社合計で450名と昨年より約20%減、大量採用時（1992年）の約2,500名のおよそ5分の1に縮小した。

以上、数字の提示が続いたが、本年度の大卒採用予定数は前年度比減少率が低いというものの、長年にわたって日本経済の牽引車的な役割を果たしてきた各企業の大幅な採用手控えが明瞭であり、実質的な採用抑制が続い

ていると解される。

採用抑制は量的な面にみられると同時に採用行動の質的な面にもあらわれているようである。それは一つにはセミナーの開催、リクルーターの組織化という体制固めを基礎にした内内定が短期間に実施された点に明らかである。例年と同様に都銀が就職協定前倒しの実質的な会社訪問受付を6月23日ごろに開始し、すでに接触の続いている学生を人事面接、役員面接によって選抜し、かれらに内内定を告げる。その週末から翌週にかけて他の業種も崩れをうつつように一斉に採用活動に入った。7月1日が土曜日であるため、この週末に内内定を与えた学生を拘束旅行に連れ出す企業もあった。主要な企業がその週末までに採用活動を終えたのは、キャンパス内にリクルートスーツを着用した学生がたむろしたり、就職部に入出入りすることがめっきり減ったところから推測される。採用行動の質的な特徴の二つ目は、筆記試験を課す企業が増加していることである。極端な例はセミナーに参集した学生にSP I（Synthetic Personality Inventory）に類似した試験を課すのである。SP Iの応用版か他の種類のものは不明であるが、一般常識と理数科の基礎知識を評価する類いの試験が流布しているようである。私見であるが、それらは本来のSP Iを判定するものとは思えない。それはともかく今年の採用・選考は短期決戦であり、採用予定数の少ない主要企業は7月中旬までには採用活動を終了するであろう。

### 3. 短期内内定にとまどう学生たち

第二に議論すべきは学生の就職活動の特徴である。われわれはバブル経済崩壊後の就職

活動の実態を、1994年3月卒業の学生を対象として実施した（その成果の一部は、荻谷剛彦編『大学から職業へ——大学生の就職活動と格差形成に関する調査研究——』広島大学・大学教育研究センター、1995年3月、および岩内亮一ほか「大卒雇用市場の実像—大学生の就職活動の実証的研究」『明治大学教養論集』通巻278号、1995年3月に発表した、筆者はその調査結果を解釈するにあたって、バブル経済期の就職活動とバブル経済崩壊後のそれを比較して次の3点を挙げた。第一は実質的な会社訪問受け日の遅延であり、第二は採用選考期間の長期化であり、第三は選考方法がバブル経済期の面接中心から脱却した点である。これら3点によって1994年3月卒業の学生の就職活動がそれ以前の時期と異なっていた状況を説明できた。ところが今年の状況は若干異なる説明を必要とすると考えられる。それは第二の採用選考期間についてであり、今年は短期間に内定者が決定されたのである。この過程をどのように解すればよいのか。

学生は第一段階では就職情報誌その他から、資料請求→セミナーへの参加→OBやリクレーターとの接触などの諸過程についての知識を得る。第二段階でこれら就職活動に参加し、第一段階で得た情報とのギャップを感じる。今年の就職戦線に異常が生じたのは、主要企業の採用予定者が予想以上に減少したため、第二段階において希望業種、希望企業群を、例えば第一希望グループから第二希望グループへとシフトできない学生がいたようだ。このことは20名以上の学生に対する面接から得た情報であり一般化できないかもしれない。しかし具体的な企業名や業種を詳細に

聞くと、かなり多くの主要企業が短期的に内定を決めている。ここでかなり多くの主要企業というのは、長年にわたって日本経済の中心的な役割を担ってきた企業以外に、1960、70年代の急成長企業や外資系企業も含まれる。老舗企業を中心とした主要企業に次ぐこれら企業の多くも、本年度は大卒採用を手控えているため、早々と内定者を決めてしまったのである。このように早期に内定者が決定したのは、かなり多くの主要企業の採用数の縮小によるものと推測される。

結果として7月中旬以降、改めて就職活動を継続しなければならない学生が大量に存在することとなった。女子学生だけでなく男子学生も、この夏休みに向けて就職活動に態勢を立て直さなければならない。

#### 4. 企業の採用管理の問題点

第三に検討すべきは、景気の回復が期待できない環境のもとで、企業は従来の大卒採用管理を抜本的に見直す必要があるのかないかである。昨年末、経済同友会、関西経連、日経連が大学改革に関して諸提言を発表し、あわせて企業の大卒大量採用という惰性から脱却すると明言している。形式的・象徴的な学歴・学校歴の偏重を廃止するために、出身校（在籍校）名を伏せての採用もありうること、学生の在学中のアチーブメントの評価も重要であることなどを指摘している。われわれはこれらの諸提言に対してどのような態度をとるべきか。

まず企業はどのような方針と過程によって大学生を採用し、職場に配置し、教育・訓練を実施し人材として育ててきたのか。採用を担当する人事部とOJTにあたる各部門との

間にどのような連携関係が保たれているのか。そんなことは企業が定めることだといわれればそれまでであるが、学生はある動機をもって志望しながら入社したものの職務の内容に適応できない場合もあろう。また職務に必要な知識が予め知らされていれば学生の側に準備もできよう。

ついで企業は大学の銘柄と関係なく適性と能力に応じて採用するという場合、どのようにして適性や能力を測定するのであろうか。採用の合理的な基準や判定のための尺度はどのように決められるのであろうか。この場合でも適性や能力は職務によって異なるのではなかろうか。

これらの点をさらに深く追究すると、学生の学力を含めた能力や達成度とパーソナリティのバランスが、人間を判定する対象であるとすれば、学生の能力と個人的な特性はどのように評価されるのであろうか。個人的な側面を切り離して考えた場合、能力の一部となる学問的達成や実力としてどのような内容が必要とされるのか。これまで大学は社会的要請に対応する形で、ときには過度にまで社会的有効性に迎合して教育の内容を変更してきた。今後どのような大学教育を追加すればよいのか。最近の学生の就職難、採用方法の抜本的な変化の提案などに接して、これが偽らざる心境である。

---

〔筆者紹介〕…岩内 亮一

(いろうち りょういち)

## 学 歴

1933（昭和8）年、大阪に生まれる。東京教育大学教育学部卒（1957年）。1965年同大学院（博士課程）、東京工業大学助手、北里大学助教授を経て、1978年から明治大学経営学部教授。

専攻、経営社会学・経営史・教育社会学。

## 主な著訳書

『ニュー・ユニバーシティ』（共訳、東大出版会、1970年）

『教育社会学』（共編著、学文社、1970年）

『日本の大学教授』（ウィリアム・K・カミングス著、共訳、至誠堂、1972年）

『職業生活の社会学』（編著、学文社、1975年）

『職場の人間行動』（共著、有斐閣、1978年）

『技術教育史』（代表、講談社、1978年）

『自由の奪回』（イヴァン・イリッチ著、訳、佑学社、1979年）

『学歴主義は崩壊したか』（日本経済新聞社、1980年）

『実学のすすめ』（共著、有斐閣、1983年）

『教育と社会』（共編著、学文社、1985年）

『経営と社会』（共編著、税務経理協会、1986年）

『日本の工業化と熟練形成』（日本評論社、1989年）

『社会問題の社会学』（編著、学文社、1990年）

『海外日系企業と人的資源』（共著、同文館、1992年）ほか

## その他

シカゴ大学客員研究員（1974年）

コーネル "（1985～86年）

ロンドン "（1994年）

○ユネスコ、労働省、東京都、国連大学その他の諸機関の委員会、研究プロジェクトに参加。

○研究分野…海外日系企業の経営、企業内学歴主義、産業専門職の国際比較、熟練形成史、教育と経済発展。

○所属学会…日本社会学会、日本教育社会学会、経営史学会、日本労働社会学会、国際開発学会、日本労務学会ほか



## 職に就くことを考える

'91年をピークに毎年厳しくなる一方の就職戦線も今年で5年目を迎えようとしています。新聞報道によると、一部業種では好転の兆しもあるものの、主力業種である自動車・電機・鉄鋼などは相変わらずの抑制傾向が続くという観測で、4大女子を筆頭に来春の就職戦線も厳しいものが予想されています。

そこで今回は、今まさに就職活動の真っ直中にある大学4年生の方にお集まりいただき、'96就職戦線の状況を報告いただきながら、採用される側から見た企業の採用活動を検証し、学生と企業双方のよりよい選択関係をどう創っていけばよいかを考えていきたいと思えます。

なお、文中の○印は女子大の方、◎印は共学の方の発言を表し、お名前はイニシャルに代えさせていただきます。



### 資料請求するも、返ってきたのは3分の1

——来春の就職戦線も非常に厳しいと言われていますが、今までの就職活動の状況をお話しいただけますか。

○【OG】 3年の初めの頃に業種を絞って、今年の2月の頭あたりに資料請求をしたのが350社ほど。そこから返ってきたのが、厳密には数えてないんですけど、たぶん100通ぐらいだったと思います。

○【IM】 3月の上旬から資料請求をして

120社くらい出して、返ってきたのが3分の1ほど。40社程度だったと思います。

○【UM】 4月の頃は（セミナーの案内が）来た会社を必死に回っているという感じで、毎日ではないんですけども1週間に3社とか4社の週もありました。

○【IM】 4月の中旬に中日ビルでやっている企業展に行ったんですけど、10時から始まるので、大体30分くらい前にいけばいいの

かなと思って9時半に行ったんです。そうしたら私はホールの手前の列には入れたんですけど、その後の人たちだとビルの外にずっと列を作って並んでいて…。1回目に入れた人たちだとちゃんと話を聞けたんですけど、私の後の人は整理券ももらえずに、どんどん入れちゃえて感じで押し込められてしまって、話も聞けないし置いてある資料ももらえないという状況です。

◎【IG】 厳しい厳しいと言われてはいますが、やっぱり自分が活動してみてこの状態が普通という感覚なので、以前の先輩方がどういうふうに活動していたのかというのは判らないので、以前に比べて厳しいといわれても自分では判断できるものではないですけども、やっぱり去年とかの（就職体験記）を見てみると（活動が）1ヶ月くらい早まっている感じです。

## 実際に働いている先輩の意見を最も重視

——世の中には、数多くの企業があるわけですが、みなさんが志望しようとする企業を選んでいく上で有効な情報源は何ですか。

◎【MZ】 世の中にはいろいろな仕事がたくさんあるので、軽い話をしてしまえば、こういう仕事もしてみたいなと思うし、ああいり仕事もいいなと思うので今の段階ではまだはっきりとは絞れないんですけども、セミナーや説明会に参加してみたらだんだんと絞って行けばいいのかなと思っています。そういう意味で企業を知る機会としてセミナーや説明会は大事だと思います。

### 資料やセミナー・説明会では会社の特徴や仕事の内容はわからない

◎【YS】 会社資料とかで企業の特徴が判るものは少ないです。OBを訪問したときなんかは聞けるんですけども、セミナーの時とかやはり的外れな質問のように思われるような感じがしますので（会社の特徴などは）聞けません。

◎【YM】 セミナーですとやっぱり業界の話が多いです。仕事の内容などは質問してい

かないとなかなか教えてもらえないです。どんな仕事をされてますかと聞いて初めて教えてくれる感じかな。

◎【YS】 説明会ではやはり業界共通したお話をよくされるんです。例えば銀行ですと業務内容とかはどこも同じような形ですよ。それでなぜうちの会社を希望されるんですかと聞かれても、はっきり言って困るんです。わからないんですよ。そうではなくて、その企業の特徴、うちは他の企業とはここが違う、こういった特徴があるよというようなお話をしてほしいと思います。

### 具体的な話はOBから

○【HT】 受ける会社全部ではないですが、面接の段階がもう少し進んだ会社に関してですけども、OBの先輩に連絡を取りまして会社の雰囲気ですとか、仕事内容ですとか、そういうことを聞きました。やはり実際に（その企業で）働いている先輩の意見を聞くことがすごく大切だなと思いました。

○【IM】 ある車関係の会社で、すごく給

料もいいし、福利厚生もいいと言われている会社に以前勤めていらっしゃった方で、今アルバイトを一緒にやっている方がいるんですが、その方に実際中で働いていてどうだったですかと聞くと、決算期なんかみんなピリピリしててと言う感じで（いやになっちゃう）という答え。営業職でバリバリやっている女

性もいると聞いたんですがと尋ねると、実際のところは違っているみたいで、単に男の人が取ってきた仕事を回してもらっているだけだと聞いて（イメージとは大違い）やっぱり中で実際に働いたことのある人に聞いてみるものだと思います。

## 小さい頃からのあこがれにこだわりたい

——企業を選ぶ一つ前の段階として業種というものがあると思いますが、大きい括りとしての志望業種はどのように決めていくのですか。

◎【YK】 僕の場合は海外に住んでみたいものですから、海外に住むチャンスをくれるような業種や企業を中心に選んでいます。

○【OG】 私は今は航空一本でほとんど絞っているんですけど、以前は不動産とかいろいろ回っていました。でも（自分の本当に行きたい業種以外では）志望動機一つ考えるにしてもすごくエネルギーを使うんです。やっぱり自分のやりたい仕事じゃないし、自分を作って見せないといけない気がして……。それで今は航空とそれに仕事面で近いホテルに絞って回っているという感じです。

◎【YM】 僕としては、売る物に非常に興味があります。例えば食品メーカーだったら、食べ物売ることはとても楽しいと思うし。逆に僕は車に乗ることは楽しいですけど、売るのはいやだなと思っちゃう。

### 世の中に残るような、誰かの心に残るような仕事がしたい

○【IM】 私の両親は共働きで、小さいときからテレビっ子で、ずっとテレビとかCMに興味がありました。本当に小さなことですが、高校時代に、学校祭に名前を付けようということになりまして、私そういうことを考えるのがすごく好きで、名前を考えて応募したんです。そうしたら先生方がすごく気に入ってくれて、あなたの考えたこの名前がずっと残るんだよって言ってくださったんです。志望は出版や広告なんですけど、本当に夢みたいなことなんですけど、そうやって世の中に残るような、誰の心でもいいんで心に残るような仕事がしたいと思います。だから企業の規模とかには全然こだわってないんです。本当に好きなことができるのなら休みとかは今は無くてもいいのかなというくらい考えています。

## 大切なのは仕事をやっていて楽しいなと感じられること

——そうやって業種を絞った上で、次は具体的な個別企業のお話に移ってくるのだろうか

と思いますが、それでは企業を選ぶ上でこれだけははずれないと言いますかこれを最も重要視するというものは何ですか。

◎【YM】 会社を選ぶ基準としては、自分が将来しているだろう仕事を想像してみて、楽しそうか、楽しそうじゃないかに尽きます。

○【HT】 私、整然と真っ直ぐにみんなが歩いていて、笑い一つない会社にはあまり興味がありません。楽しいことがとても好きなので、先輩に会って、人事の方にお会いして、本当に楽しく仕事をしているなと感じられるところに魅力を感じます。

◎【MZ】 私も自分が仕事をやっているのが楽しいと感じられることはとても重要だと思います。楽しいと感じられれば、やっぱり打ち込めるとし、打ち込むものがあれば毎日仕事をしていることが楽しいというか充実しているなと思えます。

おもしろくない所でやっても、それはお金を稼ぐ手段でしかない

○【OG】 やりたくない仕事とかおもしろくない所でやっても、それは何かお金を稼ぐ手段でしかないような気がして……。自分が自分の時間を賭けて（仕事を）やっていくんだったら、自分が楽しめる仕事の方がいいんじゃないかなと思います。」

◎【YM】 自分がどういう仕事をしたいかということが直接の志望動機として言えるのが一番いいと思っているから、僕は会社に行って、直接こういう仕事がしたいと言えるように一生懸命考えています。

### 女性だからこそ

#### やりたい仕事を優先に会社を選べる

◎【MZ】 女子の方が就職は厳しいと言われてはいるんですけど、ある意味では女性は給与面とか考えずに、やっぱりやりたい仕事を優先に会社を選べるのかなと思います。そういう意味でやっぱり打ち込める仕事をしたいなと思っています。

## それが自分のやりたいことであれば全然かまわない

——会社選びにおいて、本社の所在地であるとか勤務地ということに関してはどの程度考慮しますか。

○【IM】 個人的には自分のやりたいことが第1条件で、それに伴っての転勤なり（名古屋以外の）違う地域に勤めることになっても、それが自分のやりたいことであれば全然かまわないです。

◎【YM】 若いうちは日本だけでなく海外でも活躍したいと思っているんですけど、将来のことを考えると長男ですし家業を

受け継ぐということもあるので、やはり年を取ったら地元にもどりたいと思います。

○【HT】 通える範囲でなければということはないです。まあ、行ったところ、行ったところでなんとかなるのかなあって感じます。自分のやりたいことができればということですけどね。

どうしてもやりたい職業なので、  
外国でもいいかな

○【OG】 やっぱり外国で働くことは越え

られない一線だったんですけど、どうしてもやりたい職業（スチュワーデス）なのでそうとばかりも言ってもらえない状態になっちゃっ

たんで、ここだったら大丈夫かなと自分で思える会社だったら外国にいてもいいかなと思っています。

## 中小の会社のほうがアットホーム

——それでは企業規模や有名企業ということにはこだわりますか。

◎【YM】 セミナーや説明会で、やっぱり中小の会社の方がすごくアットホームに話してくれますので、それはやはり魅力ですね。

◎【MN】 （有名企業に勤めることは）

やっぱり何かそれだけ大きなことをやっているんだというか、自分が働いていて、こんなことをやっているんだということが実感できると思います。そういう意味で（社会から）信頼されているなど感じるためには有名企業の方がちょっといいのかなと思います。

## あまりにも少ない会社でない限りは、OK

——給料や労働時間についてはどうですか。

○【UM】 確かに求人票を見まして、仕事内容の後にお給料の所を見るのは正直言って確かです。だからと言ってそれだけでは、やはり選べないと言うこともありまして、本当にアレって思うくらい少ない会社でない限りは、よほどまではOKです。

○【IM】 給料はたくさん貰うのに越したことはないんですけど、働いたら働いた分だけちゃんと毎月支給されればいいというくらいで、あんまり考えてないです。

○【UM】 一概に初任給だけで会社選びをするのは危険だと先輩からも言われてまし

て、いくら初任給がよくてもそこから伸びなければ何も意味がないということで、最近はその気にしてないです。

### 残業は覚悟で受けているので、あまり気にしない

○【IM】 求人票にも一応勤務時間は載せてありますけれど、仕事の内容によって、やはり不規則な会社ですと、残業があって当たり前と言う気持ちがこちらにもありまして、それを覚悟で受けていますのであまり気にしません。

## 福利厚生施設は参考程度

——バブルの頃は、各社こぞってワンルームタイプの独身寮ですとか、リゾートホテルとの保養所契約というような福利厚生施設・制度で若者を呼び込もうとした時期があったと

と思いますが、会社選びという観点での福利厚生施設の充実度はどう影響しますか。

◎【YM】 入ることで精一杯で、福利厚生施設は参考程度で見えています。

◎【YZ】 充実していればそれにこしたことはないですが、施設が他社と大きく違うからとかそういうことでは決めません。

### やっぱり会社選びは 仕事の中身中心で

◎【NY】 福利厚生施設は無いよりあった

方がいいのかもしれませんが、やっぱり会社に入って一番たくさん使う時間は仕事の時間で、そういう施設や制度を使って遊びに行ったりする時間というのはごく限られた時間だと思います。やっぱり（会社選びは）仕事の中味中心で決めています。

## 企業展で4大女子が回れるところは20社中3,4社程度

——次は女性の方への質問になりますが、今までの就職活動の中で、男子学生と女子学生との扱いの違いといいますか、女子学生であるために損をしたなというようなことはありましたか。

○【IM】 男子学生には1月には就職情報誌が送られてくるんですけど、女子の場合は2月の終わりか3月にかけてなんです。もうその時点でとりあえず、男の女は違うぞと言う感じです。

◎【NK】 女子大に比べると、やはり共学の方が就職情報誌が届く時期が早かったり、男子学生から話を聞く機会があると言った面では、共学の方が有利といえます。

○【HT】 企業展での募集の対象者というところに4大女子というのは本当に少ないです。大体20社ぐらい出展されてて、そのうち3社か4社くらいですね。女子が回れるところは。

### 学校名だけでの拒否には 納得がいかない

○【IM】 企業展でもやはり女子の採用を控えると言うところが多くて、その中で一番ショックだったのは学校名を名指しで〇〇学

院大、〇〇大、〇〇女子大の方はご遠慮くださいと言われた時でした。一緒にいた友人は納得がいなくて、なぜ学校名だけでこのような対応をなさるんですかと詰め寄ったんですけれど、そこにいた若い担当者はただ、決まったことですのでと繰り返すばかりで、本当にショックでした。

### セミナーでの話も男性中心

◎【KT】 男性と女性が一緒にセミナーに参加するような時、企業の方は男性向けの話をしがちです。その会社において本当に男性と女性が同じ様な働き方をしているのならいいんですが、女性と男性のやる事が全く違うのであれば、女性はこういう働き方をしますよというような説明をしてほしいです。

◎【KT】 この間説明会に行った時、男性はみんなOB名簿を持っていて、女性はだれも持っていなかったことがありました。説明会が終わってから（名簿を）いただいたんですけれども、そういう部分で差別されたのかなと感じました。

## 続けたいが、やっぱり環境次第

——それでは、まだちょっと皆さんには実感が湧かないと思いますが、仕事と結婚・出産についてお聞きします。現時点での気持ちで結構ですでお聞かせください。

○【IM】 やっぱり環境次第だと思うんですよ。周りや結婚相手、会社の方といったものの次第。でも続けられるんだったら、やっぱり続けていきたいと思います。

○【UM】 正直言って今は続けたいです。結婚は相手のあることですし、今続けたいと思っても、両立が不可能だと感じればそのときにはまた意志が変わるかもしれません。

◎【KT】 仕事は続けていければ続けていきたいです。でも、マイペースと言ったら怒られますけど、何か自分のペースを持って、仕事も頑張ってやり甲斐のあるような形できて、家庭生活とか自分の時間の方も充実で

きる形ができれば一番理想だなと思います。

◎【WK】 私はあまり仕事一本でやるというようには考えていなくて、かといって腰掛け就職するつもりもないんです。本当に将来幸せな結婚が待っているという保証があればいいんですけど、そうとは限らないし、だから今はあまり枠を狭めてはいけない、というふうに自分に言い聞かせています。

### 自分なりに何かできること として仕事を続けていきたい

◎【IG】 私は基本的にはずっと働いていきたいと思っています。女性の役割として結婚して子供を産むということもあると思うんですけれど、やっぱりそれだけではなくて、自分なりに何かできるものとして、仕事をしたい。

## 制度プラス周りの雰囲気が大切

——最近各社とも育児休業制度や介護休業制度など、主に女性が就業を継続できるようにいろいろなサポート制度を制度化していく方向にあると思いますが、このことに関してはいかがですか。

○【IM】 やはり結婚してからも働き続けられるというのは、会社の制度的な面もありますが、雰囲気というか、結婚して子供がいるのになぜ働くのという感じの目で見られるようであれば、働きたくても辞めざるを得ないということもあるのでそういう面は説明会でやっぱり聞きます。

◎【NY】 結婚は相手のあることですので、相手の収入とか仕事とかの状況次第だとは思いますが、自分の仕事が楽しくて辞めたくたいと思えるような環境で、なおかつ状況が許せば続けていきたいなと思います。

育児とか子供を産むことに関しては、よく説明会とかで女性の方がサポート制度についての質問をされますが、最初のうちはそうまでしてみんな働きたいのかななんて思ったんですが、今はやり甲斐のある仕事だったら続けたいと思っています。

## 人事がどう思うか判らないので、 怖くて聞けない

○【UM】 私が回った会社に100%女性社員というところがあったんですが、そういうところだと上司の方もすべて女性ですから、もちろん仕事と結婚・出産についても考えてくださってかなり充実しているところがあります。あと、会社への質問という形で、

女性が結婚してもやれるのかということを知ることが人事の方がどう思われているのか判らないので、怖くてちょっと聞けないなというところがあります。けど行きたい会社に関しては、聞けない分会社訪問の時とかにいろいろ部屋をのぞいて、どれくらいの年齢層の女性の方が働いているのかをチェックするようにしています。

## これまでの就職活動を振り返って、 あらためて企業へ要望するとすれば

——これまでの今年の就職戦線の状況や業種選び、企業選びのプロセス・決め手について、また女性に関しては仕事と結婚・出産についての考えなどをお聞きしてきました。そ

の中にも企業の矛盾点の指摘や要望も含まれていたと思いますが、あらためてこれだけはいきたいというような要望をお聞きしたいと思います。

## 女子の採用が無いなら無いとはっきり言ってほしい

### ——女子の採用について——

○【IM】 企業展に行って、そこは女子に人気のある企業だったんですけど、そこでずっと順番待ちをしていて、直前の子がすごく一生懸命な子で、みんな聞きたかったことだと思うんですけど、女子の採用予定について聞いたんです。そしたら決定的なんですけれども、「申し訳ないですけども今年も予定していません」と言われて……。そうだったら最初に言ってくださいというようなこともあったんです。

○【UM】 女子を採用する気もないのにセミナーを開催して、こちらとしては採用して

もらえると思って頑張っているのに。(女子の採用が)無いなら無いとはっきり言ってくれたほうがこちらとしてもあきらめがつきます。

◎【MN】 ある会社の説明会で、「結婚しても(会社を)辞めないんですか」ということを確かめられたという話がありました。会社としては(女性も)辞めずに仕事を続けてほしいのか、ある程度の歳になったら辞めてほしいのか、会社として本当はどっちを望んでいるのかがすごく疑問に思っています。

## 話を聞きに来ているんだから、

## もっと具体的な話をしてほしい

——セミナー・説明会の在り方について——

○【OG】 昨日デパートの会社説明会に行ったら、最初に会社概要とかを簡単に説明されて、その後「何でも質問してください。これは面接ではないですから」と言いながら質問の時間が終了したとたんに、「面接試験の日程やこれからの案内は、こちらから電話連絡した人のお知らせします」なんて…。面接じゃあないって言ったのに。

◎【WK】 会社の説明会に行くと、よくビデオを見るんですけども、だいたいこういう感じですよという話だけで終わってしまうんです。それで説明が終わると予告もなしに筆記試験というタイプがととても多いんです。もっと親切に（仕事の内容とか具体的なことを）教えてほしいです。

◎【YK】 ちょっと説明しておいて、それも資料に沿ったアウトラインだけで即、「質問無いですか」ですから、こちらとして

はそんなこと言われても質問なんかありませんという感じです。それでいて質問が終わるとすぐに、「言っていなかったんですけど適性試験をします」というわけです。そんな企業が2、3社あったんです。こちらも、話を聞きに来ているのにいきなり変更されてもどうか、もうちょっと具体的に、例えば、アジアではこういう国際展開をしていますとか、営業なら単にルートセールスですと言うだけでなく、どういうお客様の所を回ってどういう取引をしているとか、もっと具体的な話をしてほしいです。

◎【YM】 説明会などでよく企業は、バイタリティーあふれる人材を求めますなんて言うんですが、そういう企業に限って、筆記試験を重視するようなどころがあると思います。それでバイタリティーがわかるんでしょうか。（一同笑い）

## 選別の対象ではなく、その会社に興味を

## 持つ一人の人間として扱って欲しい

——セミナー・会社説明会での会社側の態度について——

○【IM】 中小なんですけれど、何かすごくいい会社だなあと思える所がありました。企業展で会った方なんですけれども、その専務さんの言葉遣いや態度の中に、私たち学生の立場を考えてくださっているんだなということが感じられ、とても好感を持ちました。

企業展にはすごい人数の人が集まっています

話も聞けないような状態だったんですけど、とりあえず個人の訪問カードを集めて、資料を配布して、「今日は申し訳ないですけども説明会は後日あらためて行いますので」と頭を下げてすごく丁寧に対応してくださいました。

それで後日会社説明会に行ったときも、

「この会社は説明したって判らないから」と言って、企画とか営業などの各部すべての所に連れていってくれて、その部門で働いている方から直接話を聞く機会を作ってくださいました。

その上で集まった全員に面接をして話を一度は聞いた上で採用を決めさせていただきますというようなすごく丁寧な対応をしてくれた会社がありました。そこはすごく印象がいいです。

◎【NY】 セミナーや説明会で、人気企業

はそこを希望する学生が多いので（採用部門は）大変なことはわかるんですが、企業によっては少人数の対話形式で一人ずつ声をかけてくれたりとか、女子は女子だけで女性の仕事の中身中心に話をしてくれたりとか、問い合わせの電話の対応とかでもかけてきた学生に、「ありがとうございます」と言ってくれたりして、そういう丁寧な企業は、OBの人の話を聞かなくても、こういう職場だったら働いてみたいとか、尊敬できるなど感じてしまいます。

## 会って、話をしてみてもだめなら納得できるのに

### ——選考試験の納得性について——

○【UM】 事前に履歴書とかを出している場合などは筆記試験を採点する前にもしかしてもう（次の段階に進む人が）決まっているのかなって、正直言って思っちゃうところがあるんです。

筆記試験を重要視しているかどうかというのは、テストの内容を見ればわかりますね。筆記試験で選考された不満というよりは、ほとんど差のつかないような簡単なテストで足切りされたということがやはり残念です。

◎【YM】 SPIの性格検査。あれは500問もやらないといけないんです。あんな検査で本当に性格がわかるのかどうか、また企業はあの結果をどう使っているのか、非常に疑問です。

○【UM】 採用の方法なんですけど、企業側も学生の人数が多くて対応するのが大変だということは判っていてあえて言わせていただくなり、まず、セミナーの後に筆記試験をする会社が多いんですね。それでその結果面

接を受けられる人は後日会社の方から連絡するというパターンなんですけど、まあ大きな会社なんかでは仕方がないと思うんですが、もう少し小さい会社ですと1次面接までは希望する人なら全員受けさせてもらえるんです。

筆記試験と面接を受けた上で、ご縁がなかったというのなら、私はこの会社に合わなかったんだと、落ちたんじゃなくて合わなかったんだと思えるんです。面接を受けて、実際会って、話してみてもだめだったら、もしだめでも納得ができるのに、会社訪問をして、その日筆記だけして、それも20分くらいでできてしまうような簡単なテストだけで選考されるっていうのは正直言って残念です。——本日は、就職活動を通じての素直なお気持ち、ご意見ありがとうございました。厳しいと言われていますが、めげずに、投げずに、納得のいく就職活動ができますように心からエールを送りたいと思います。頑張ってください。 【文責 事務局】



# 建て前の行き違いと 改善の方向



南山大学

教授 藤原 道夫

## 1. 就職活動と自己成長

大学生にとって、就職活動は自己成長の重要な機会となっている。面接では質問の範囲もきまっているわけではなく何を訊ねられるかわからない。志望動機、学業、クラブ、趣味、交友関係など、仕事に関わりのあることから人柄そのものを確かめる質問にまで準備することになる。場合によれば危機管理の能力を試されることもある。また、機会は原則として一回しか与えられていないのであるから、自分の全てを表現するように努め後悔しないようにしなくてはならない。あるがままの姿勢をとるのか、迎合の姿勢をとるのか、取引の姿勢をとるのか、自分の信じている事柄を許される範囲内で主張するかをあらかじめ決断してはならない。

独立した人柄を持ち、成熟した一人前の社会人になる準備として、学生は「自分とはどのような人間なのか」ということを自分自身の性格や行動の良い点も悪い点も、好きな面も嫌いな面も併せて認識するようになる。そして、自分が関心や興味を持つのはどのよう

なことなのかを深く考え始めるようになる。

同時に、企業社会を具体的に認識し始める。企業についての歴史や理論を学んでいた時には、企業を抽象的なモデルとしてしか実感できなかったのに、実際の企業には様々な人格を持つ人々が様々な思惑で活動している面があることを学生は理解するようになる。そして、リクルーターや面接者とのやり取りの中で、企業社会一般の像と特定会社の像とを具体的に作り始める。試験に不合格であっても、「さすがにX社だ」とファンになっている事例もいくつかあるし、「企業人としても消費者としても、あのような会社とはつきあいたくない」と考えるようになってしまう事例もある。

30歳台で、自分の職業能力とこれからする仕事を意識してもらい教育を行い、40歳台で人生と仕事との関係を考えてもらい教育を行う会社がある。そのような見方からすると、就職活動は新入社員の導入教育の前に種々の企業が同時にしかも連携せずに行う「教育活動」である。

## 2. 建て前と建て前のすれ違いから発生するコスト

現在は採用側と応募側との建て前と建て前がすれ違っており、社会的に大きなコストを発生させている。

面接では、中堅社員でも返答に困るような質問もされている。多くの従業員調査では入社動機については偶然の積み重ねで入社したというような回答が多い。しかし、実際の面接では入社動機について少なくとも建て前としては「確固」としたものを求められる。応募する以上、その企業についての情報収集は礼儀としては不可欠ではあるものの、新入社員教育で説明される以上の内容を「企業研究」しておかなくては選考の先の段階に進むのはおぼつかない。

機会の均等が社会的に重要とされている以上、数十人の採用予定者に数万人が押し掛けたとしても会社説明の機会は平等にしなくてはならない。したがって、採用者一人あたりの募集費用は文系のほうが理工系を大幅に上回るといった状況が生じてしまう。

大量の応募者を効率的に差別化するには、ある種のカテゴリーであらくぐりせざるをえないから、実質的な選考過程がますます表から見えにくい領域に移らざるをえない危険性がある。そうすると均等に与えることになった機会に多数の人が押し寄せますコストがかかるという構造が発生してくる。客観的に見て、さほど志望の動機が強くない人々まで、とりあえずの機会を利用するために押しかけるからである。だから、応募側にしても、「第一志望」という建て前で応募することになる。

## 3. 採用方法の改善の必要性

これからは、採用予定数に比べて応募者が大幅に上回る事態が長期にわたって継続するだろう。このような事態は以前であれば、「過去と比べて、優秀な人材を採用する好機である」と喜べただろう。しかし、これからはそうはならない。なぜなら、たとえば、応募者へ供給しなくてはならない説明会の費用を考えれば明かである。数十倍から数百倍の倍率なら喜べる事柄であっても、数千倍を越える倍率であれば、最終的には採用を決定する人数の一人あたりの募集費用はかなりなものになるからである。

採用担当係の電話がいつも話し中だったり、資料請求しても資料が送付されないという類のうわさの伝播の速度は速いし広がりも大きい。この種の企業評価についての潜在的危険性を十分に理解した上で募集費用を削減するという選択も可能であろう。また、応募者数を減らすために潜在的な応募者（たとえば、大学2・3年生）の応募希望をあらかじめくじくような情報を流すのも方法としては有り得る。

長期で日本の経済や社会を考えた場合に、採用方法を改善する方向を考えるだけの条件は整ってきたように思われる。

## 4. 採用方法の改善の方向

採用方法の改善として、まず考えられるのは、応募者の将来の仕事能力の伸長と関わるような項目を、面接の前にまず書類で審査することである。社会的に慎重に検討されてきた結果として、現在はJ I S規格のものが履歴書として用いられている。本人のプライ

ヴァッシーに関わる項目を開示するものは許されないが、仕事能力の伸長に関わると客観的に判断されるような項目について書類を提出してもらうのは不可能なのだろうか。

たとえば、大学の講義や演習で企業内の仕事能力との関係でどのようなことを学んだのかとか、どのような能力の伸長があったと考えているのかとか、アルバイト、クラブ活動、地域の同好会などでどのような実績を挙げ、また能力上の伸長があったかななどを記入してもらう。記入上の注意としては、プライヴァシーや思想・信条に関わることは決して記入しないようにしなくてはならない。差別を肯定したり助長することは許されない。同時に、仕事能力についての情報を求めるのはこれからの人的資源管理を考える場合には不可欠に思われる。

仕事能力に関わる事項について、社会的に合意される書式の形式を探索していく必要があると考えている。雇用機会均等法が厳格に運用されているアメリカ合衆国の例を参考にし、日本でも準備を進めていっていいのではなかろうか。言うまでもなく、これは万能薬ではない。新しいタイプの履歴書の書き方の参考書はできるだろうが、現状よりは人事労務の一貫性が保持されるのではないかと考えている。

## 5. 長期的に考慮すべき事柄

上記の4では、企業に勤務し20年程経過した後、仕事能力の発揮が重要であると考えれば、採用（入り口）では仕事能力の伸長の期待可能性を採用基準にする必要性があるということを示した。定期一括採用をし、しかも2・3カ月の間で各社同時に選考をす

るという現実からは大きな開きがある。同時に、仕事能力に関わる事柄を文書化するのには採用方法の改善としては最も簡便なものであり、緊急に対応する必要があるものである。

もし、仕事能力についての新しいタイプの履歴書（社会的合意を慎重に得る必要がある）を用いないとしたならば、その代替は適性試験ということになる。適性試験の用いられ方について、近年、受験者に大きな疑義が生じてきていることを指摘しておきたい。つまり、適性試験は単純にふるい落としに用いられているということが一般に認識され始めてしまったということである。適性試験の結果とは理論的に言えばそもそも比較的少数の「要注意」グループを漠然と指摘するための指標であったものが、いつのまにか順位をつけた選抜に用いられている。「落とすための適性試験」をするくらいなら、「あなたはかくかくしかじかの点で今年は当社の採用予定者とはなりませんでした」と言って欲しかったという人々もいることに目を向けて欲しい。多数の応募者へそこまでの対応はできないのは言うまでもないのは当然としても、社員への人事評価のフィードバックの必要性と類似の側面があるのである。

人物評価を中心に定期一括採用を続けていった場合に、これからの採用について募集費用はますます高騰するであろうし、建て前の上での機会均等を維持しつつより複雑な採用過程が必要になる。それを回避するには、仕事能力の伸長の期待可能性を書類審査で判断する方法を開発することである。これが本稿のまとめである。

【(財) 中部産政研 研究員】



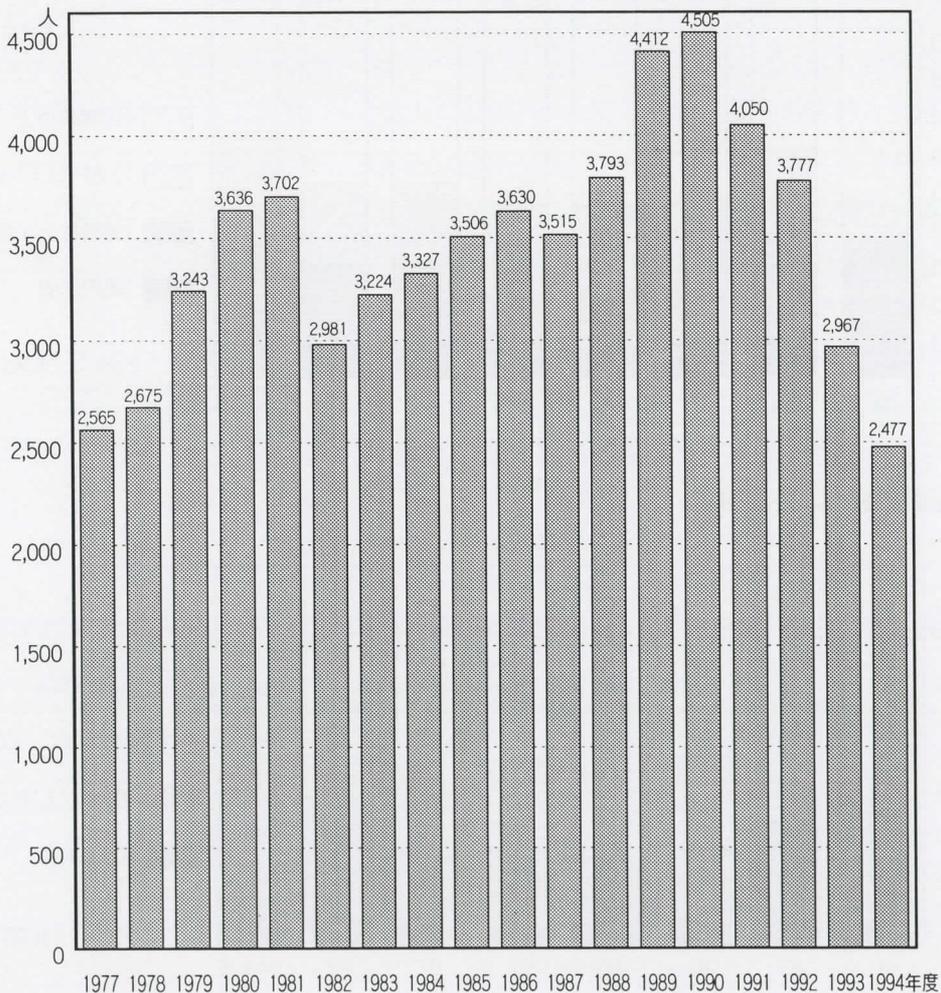
# 学生の就職環境と意識の変化

— 中京地区N大学の事例研究 —

## 1. 厳しさを増す就職環境

- ▷ '90年度をピークに、N大学への求人数は4年連続で急激に減少を続け、'94年度には2,500件を下回る低い水準となった。

(求人数の推移)

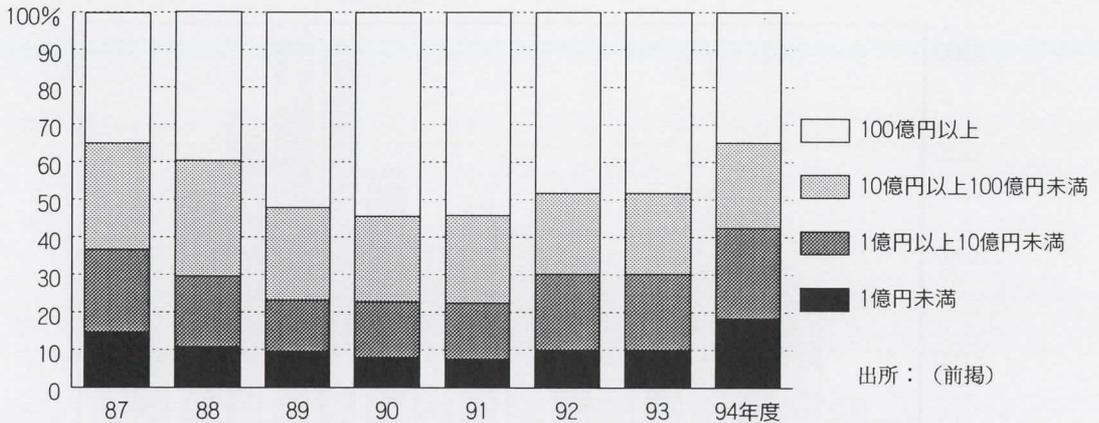


出所：N大学「就職の手びき データ編」

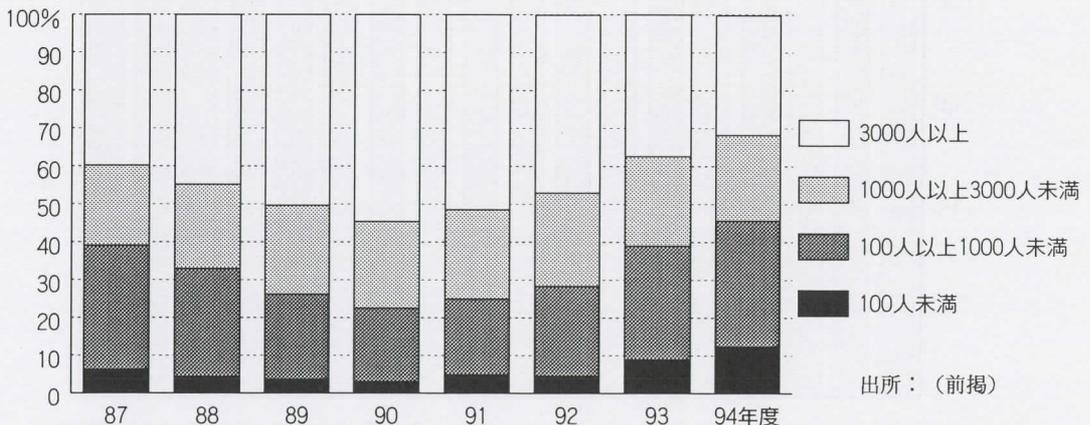
## 2. ほぼ'87年度（バブル前）レベルに戻った規模別の内定企業割合

- ▷ 資本金100億円以上，従業員3,000人以上の大手企業への内定割合は'90年度をピークに年を追うごとに低下を続け，'94年度にはバブル以前の'87年度と同等もしくはやや下回る水準となっている。
- ▷ 逆に，資本金10億円未満，従業員1,000人未満の中小規模企業への内定割合が高まっているが，これは，中小規模への志向が強まったというより，むしろ結果として，バブル期に採用しようとしてもできなかった分の調整が進められていると見るべきであろう。

（資本金規模別の内定状況）



（従業員規模別の内定状況）

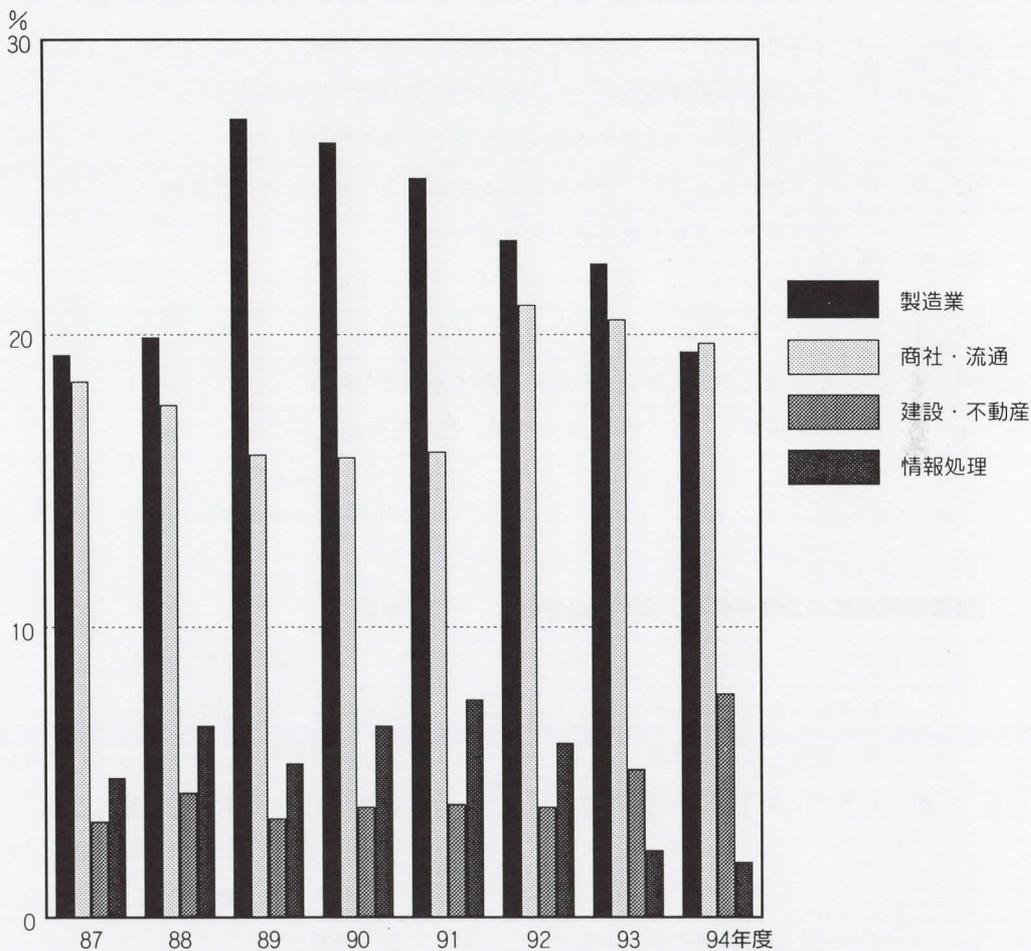


### 3. 業種別にも同様の傾向。注目される建設業志向の高まり

① とくに製造業と商社・流通への内定割合は、'88年度から'92年度にかけて互いに全く逆の対照的な動きを見せたが、'94年度には再びバブル以前の'87年度に近い状態に戻っている。

もちろん求人の総量調整はまだまだ続くものと思われるが、業種別の内定割合についても、規模別の内定割合と同様にほぼバブルの調整は終了したと見てよいだろう。

(業種別の内定状況)



(注) その他業種を含む全体=100%  
出所：(前掲)

② こうした中で、建設業への内定割合がバブルに大きく左右されることなく比較的安定的に推移し、とくに最近では高まりつつあること。逆に、21世紀産業とも言われる情報処理産業への内定割合が低下しつつあることが注目される。

「後世に残る作品づくり」といった建設業への魅力や、「単なる処理や下請け仕事」といった情報処理産業のイメージに対する忌避感から、仕事を通しての「自己実現」や「主体性の発揮」を求める若者の志向を読みとることができる。

(建設業志向理由)

年 度	志 向 理 由
'94 年 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後世に残る作品として、大量生産では味わえないモノづくりに魅力</li> <li>・作品を自分の記念碑として残し、世界に貢献</li> <li>・物を創造する喜びと、人のはかり知れない力に魅力</li> <li>・住宅は、人に夢や希望を与え安らぎある空間を作る</li> </ul>
'92 年 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後世に形として残る独創的な建築物と、独創的な企業姿勢</li> </ul>
'91 年 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作品の品質を第一義とする経営理念</li> <li>・街をつくり、人々の生活をつくり、文化をつくる</li> </ul>
'90 年 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでに手がけた建物のすばらしさ</li> </ul>
'88 年 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の建造物を“作品”と称する企業の自信</li> </ul>
'87 年 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京ドーム、BigEggの実績、明確な自社のポリシー</li> </ul>

(注) '93, '89年度 N.A.

出所：N大学「就職の手びき ガイダンス編」

(情報処理産業内定辞退または途中辞退理由) — 1994年度 —

	評 価	辞 退 理 由
A 社	<p>雰囲気がとても柔らかでアットホーム 働く場所としては最高 大学での専門分野が活かせる</p>	<p>内定辞退→電気通信N社へ入社 単なる情報処理、システムサービスを越える魅力を経済通信業界に感じる 〔電気通信業はこれからの社会に欠くことのできない社会基盤ともなる事業である。〕</p>
B 社	<p>大学での専門分野が活かせる</p>	<p>途中辞退 データ通信分野の親会社からの受注がほとんどで、自ら営業展開していく姿勢がうかがえず、不安を感じる</p>

出所：(同上)

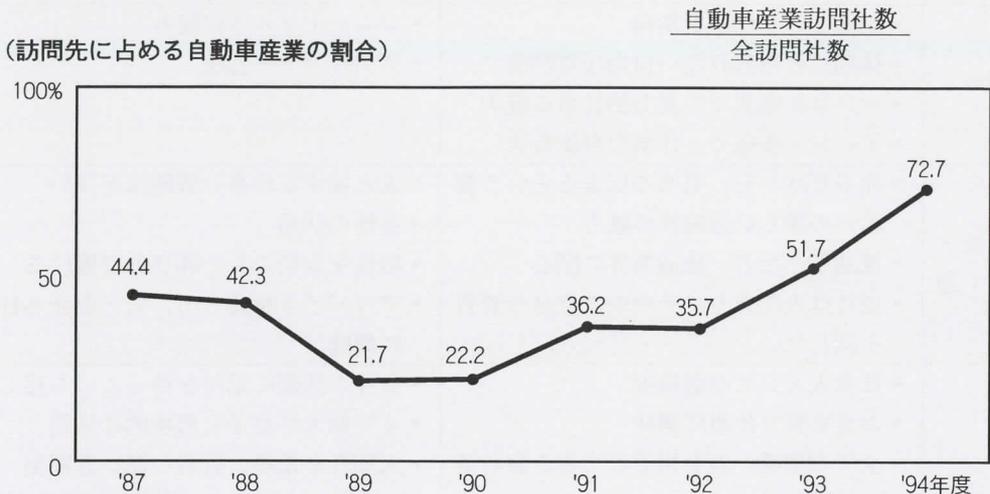
	男 性	女 性
建 設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後世に残る作品として, 大量生産では味わえないモノづくりに魅力</li> <li>・作品を自分の記念碑として残し, 世界に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物を創造する喜びと, 人のはかり知れない力に魅力</li> <li>・住宅は, 人に夢や希望を与え安らぎある空間を作る</li> </ul>
各種製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取扱い商品への魅力</li> <li>・情報を新しいカタチやメディアに変換する技術</li> <li>・商品開発力・調査・商品デザイン・レイアウトの先進ノウハウ</li> <li>・環境問題への対応</li> <li>・製品の一つ一つが一国の社会生活の基礎を成す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界に興味</li> <li>・人材尊重の社風</li> <li>・アパレル営業職として自分の感性を磨ける</li> <li>・ファッション文化を軸とした生活文化の創造</li> <li>・自宅に近い</li> <li>・安定性と発展性</li> <li>・堅実な経営方針と会社の雰囲気</li> </ul>
マスコミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・記者という仕事を指向</li> <li>・体制にとらわれない自由な雰囲気</li> <li>・マスコミ業界での裏方的仕事に魅力</li> <li>・イベント多様で, 仕事の可能性大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジャーナリストに憧れ</li> <li>・アナウンサー志望</li> </ul>
商 社・流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売るだけから, 見せる伝えるという要素への新しい方向性が魅力</li> <li>・流通革命など, 流通業界に関心</li> <li>・商社は人であり, その中で自分の資質を試したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人と接する仕事, 雰囲気が良い</li> <li>・女性の活用</li> <li>・個性を大切に, 伸び伸び働ける</li> <li>・アルバイトを通じて, モノを売る仕事に興味</li> </ul>
金 融・保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会人としての信頼度</li> <li>・お金を扱う仕事に興味</li> <li>・全ての業種, 人を相手にできる銀行業の特質に魅力</li> <li>・融資を通じて, 経営者に情報提供・アドバイスをを行う仕事に興味</li> <li>・生保業に関心, 安心を売る生保の役割りに魅力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の活躍に期待を持っている感じ</li> <li>・4年制大卒女子を積極的に活用</li> <li>・人間性を重視, 行員の温い雰囲気</li> <li>・一般職でも忙しく, 待遇も良い。業務職(総合職)への転換制度にも魅力</li> </ul>
運 輸・通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門を活かし, 情報通信分野で人々の生活や産業の発展に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運輸業界に関心</li> <li>・大学でのスペイン語が活かせる可能性</li> </ul>
公 共・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地球的規模での環境問題と地域づくりの両面から, 社会に貢献</li> <li>・営業と企画が一体となり, 一人で完結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公認会計士の下で責任ある仕事に就く</li> <li>・グランドホステスとして空港で活躍</li> </ul>
公 務・団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・景気に左右されない安定性</li> <li>・利益追求に終始する民間企業は, 性に合わない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男女の区別なく働ける職場環境</li> <li>・女性が長く勤めることのできる職業</li> <li>・私が働くことにより社会を豊かにできる</li> </ul>

#### 4. とくに自動車産業について

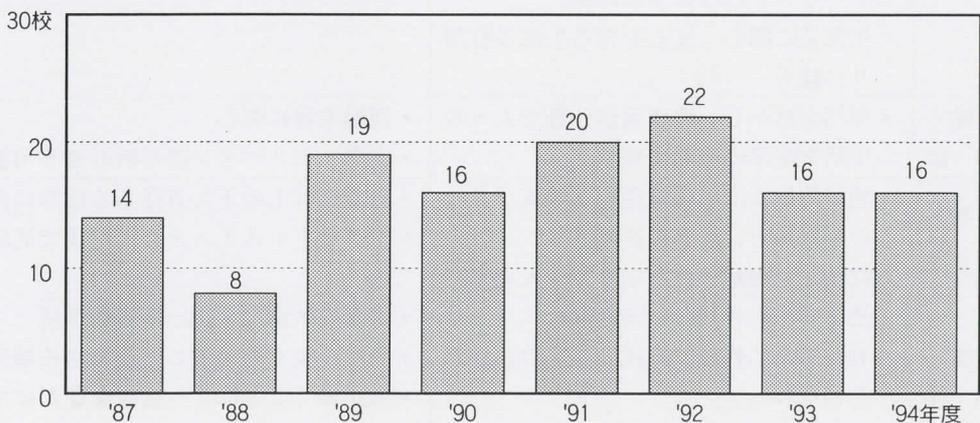
▷ 志望理由を見ると、'89～'91年度（バブル期）には安定性や将来性が重視され、とくに「自動車産業」を志望する必然性はあまり感じられないが、'93～'94年度の志望理由からは「自動車産業」に対する強い業種志向を読みとることができる。因みに、自動車産業への内定者の訪問先企業に占める自動車産業の割合も、'93年度以降急速に高まっている。

会社訪問件数で見ても、最近は大バブル当時より大幅に増えていると言われているが、実態はむしろ減少している。それだけ1社1社への取組みがていねいになっていると見ることもできるだろう。

▷ なお、バブル以前の'87年度を見ると、志望理由の面では'93～'94年度と同様に比較的明確な業種志向が見られ、訪問企業数も'93～'94年度と較べてほぼ同レベルとなっている。



(1人当り訪問, セミナー参加企業数)



出所：(前掲 ガイダンス編)

## (自動車産業への志望理由)

出所：(前掲 ガイダンス編)

年度	内定社名	志 望 理 由	主な訪問先 ( )内、自動車内数	
'94	A社	・魅力あるRV車の開発	10 (10)	
	B社	・自動車が好き、海外での活躍のチャンス大	8 (3)	
'93	C社	・大手自動車グループの本家 ・歴史があり、考え方がフレキシブル	7 (5)	
	D社	・大学入学時以来、自動車業界を志望 ・他の業界とも繋がりがあり、おもしろい仕事ができる	13 (6)	
	E社	・スポーツカーに感銘した幼児体験をより多くの人々に提供	7 (6)	
'92	A社	・転職がなくOBが多いので働き易い	3 (1)	
	F社	・将来性大(大手グループ企業の一つ、安全に関わる重要部品) ・当初からメーカー志望	11 (4)	
	D社	・地元指向、転職がなく将来設計が立て易い ・人事の対応が良く、働き易さを感じる	— (—)	
'91	A社	・昔からなじみのある大手グループの関連メーカー	10 (6)	
	G社	・将来性、成長性大 ・以前からメーカー志向	6 (3)	
	H社	・自宅に近く、自分を育ててくれる	31 (8)	
	I社	・超優良企業、上下意識のない自由な社風 ・給与、休日等高水準	— (—)	
'90	J社	・学閥がなく、説明会の雰囲気が良い ・自宅からの通勤が可能	6 (1)	
	B社	・企業の将来性大 ・財務内容が良く、平均年令も低く、社風が良い	9 (1)	
	D社	・企業の成長力、将来性大 ・足廻り機能部品のトップメーカー、欧州進出など将来性大	5 (2)	
	G社	・従業員4千人中4大卒数百人のため、昇進期待大	7 (2)	
		・卓越した技術力、国際性、チャレンジ精神		
'89	C社	・大手自動車グループの本家 ・伝統の中に多角経営と先見性を備えている ・自動車の後を考え、時代のニーズに応えていける将来性	13 (1)	
	K社	・業界第1位、積極的国際化	6 (2)	
	F社	・グループトップ企業への納入60%で不況にも強く、21世紀に向けて成長が見込める	4 (2)	
'88	B社	・自宅に近く転職もない、海外にも行けるチャンスがある	— (1)	
	C社	・大手自動車グループの本家	5 (1)	
	L社	・自動車以外に世界一の製品も持ち、チャレンジする姿勢大 ・将来性(世界一の製品分野、優良親会社依存度70%) ・通勤に便利、運動施設充実	7 (1)	
	A社	・大手自動車グループ内企業であること、メーカー志望 ・人間性の感じられる社風	5 (2)	
	M社	・社長の人柄	5 (3)	
	D社	・家業が自動車部品試作・製造のため、モノ造りに興味 ・企業の発展・成長性大 ・留学経験を活かすことができる	4 (4)	
	'87	N社	・他製品分野から自動車部品への変革に夢	3 (2)
		B社	・ニューセラミックスで成長 ・国際性	8 (2)
D社		・自動車に興味 ・取扱い製品の将来性、世界との取引	7 (4)	

## 5. より素直に学生の良さを引出すために

(学生の嫌がる採用姿勢と学生の反応) — 1994年度 —

	採用姿勢	学生のとらえ方
建設 A	強圧的なつっこみ質問 リクルーターが「自社の短所・悪口を並べ、会社を辞めたい」とグチを言う	打たれ強さ、意思の強さの確認か？ 決意と人間的強さを試されていると心得て耐えた
建設 B	「他メーカーで家を建てたい」と自社製品を酷評	自社製品に誇りを持たない様な企業には入りたくない
建設 C	はじめから採用するかしないか解らないソッケない対応。そのくせ厳しい事を言われたあげく、突然内定通知	いっぺんに嫌になり、内定辞退
建設 D	筆記合格後、グループ内他社の採用試験へタライ回しされる	人の意思を全く無視するこんな企業、グループではやっていけない、受験放棄
自動車 A	訳もわからず合否が決まる	それなりに納得できれば自分も成長するが、これでは虚しい
自動車 B	強圧的なつっこみ質問	そんなことしないと人が評価できないのかももっと素直に接して欲しい
繊維製造 A	地方採用、地方勤務で本社栄転の途はず無しとの説明	入社して頑張ろうという気になれない
商社 A	超高圧的なリクルーターの態度	こんな先輩と楽しくやっていけないし、良い仕事もできない。内定辞退
商社 B	かくれ縁故9割との噂を聞く	自分をぶつける熱意を失う
卸・小売 A	人事の人が、好みの女の子を採る	私たちは「女の子」ではない
電気・ガス A	学業成績偏重	成績だけでなく、人を見て欲しい
電気・ガス B	“ウチに勤めている親類はいるか”としてつっこ聞かれる	全く魅力を失う。自分をすなおに評価して欲しい
電算機サービス A	約1ヶ月ぶり回された上旬、大学での“学業成績が悪かった”の一言で不採用	ピエロ!!にされた様な不快感を感じる (大人の甘い言葉に注意しよう)
広告・宣伝 A	“君ならバーのママさんになれる”とからかわれる	性的いやがらせ(バカにしないでよ!) 内定辞退
全般	高飛車な対応が目立つ	—————

出所：(前掲 ガイダンス編)

## 6. ま と め

- ▷ 採用環境が厳しさを増す中で、学生の取組み姿勢が一段と真剣さを増している。これに対して、ごく一部にはせよ、企業の対応にこうした真摯な気持ちを見無視するかの様な対応が散見される。
- ▷ アメリカに較べて若年層の外部労働市場が十分に成長していない日本では、学生にとって「就職」というよりはむしろ「就社」という意味合いが強く、それが彼・彼女の人生を大きく左右することにもなる。他方、長期雇用慣行を前提とすれば、企業にとっても採用は将来のコスト構造を左右する一つの決断であろう。
- ▷ そうした意味から
  - ① 企業は、自社の求める人材像をよりオープンにかつ具体的に学生に提示するとともに、学生がより素直に自己を表現できる環境づくりに努め、従来にも増してフェアな選考を心掛けるべきであろう。それは、少ない採用枠の中で本当に必要とする人材を得るための効率的な方策の一つでもある。
  - ② 学生も、求人総数は厳しいものの、規模別、業種別にもバブルの調整を終えた今が「常態」であるとの認識に立って、自己の適性に合った業種、企業を選択し、臆することなく飾ることなく素直に自分自身をぶつけていくべきであろう。

[主任研究員 願興寺皓之]



# 「三重ハイテクプラネット21構想」

## — 産業技術中枢圏域の 拠点をめざして —



三重県企画振興部地域振興課  
ハイテクプラネット推進室長  
海野 由生

### はじめに

三重県北部は、鈴鹿国定公園などの豊かな自然に恵まれるとともに、古くから交通の要衝として発展してきた地域です。

さらに、21世紀に向け、第2東名・名神自動車道、リニア中央エクスプレスなどの整備が進められることにより、首都圏との時間距離が大幅に短縮されることになり、我が国の中央に位置する本県のポテンシャルが急速に高まってきています。

この地域のもつ特性を活用したプロジェクトの一つが、平成3年1月に、全国に先駆けて多極分散型国土形成促進法の承認を受けた「三重ハイテクプラネット21構想」です。

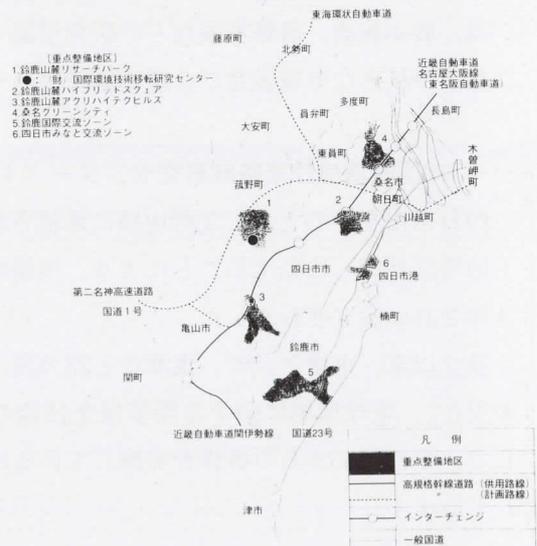
本構想は、21世紀の北勢地域の発展方向を示すランドデザインであり、当地域が三重県のみならず中部圏における産業技術分野の一大拠点地域となることを目指します。

### 構想の目的

北勢地域は、石油化学、輸送機械、電気機械等の工業集積により本県産業・経済を常に

リードしてきた地域であり、また、地域特性に支えられた環境保護技術、バイオテクノロジー、新素材等に関する研究開発機能の集積があることが特色となっています。

しかし近年、国際化、情報化、技術革新の進展とともに、産業構造の転換が進むなかで、既存の研究開発機能の集積による技術の蓄積を生かしつつ、技術開発を先導、支援する研究開発機能の集積、充実を機軸とした地域整備が求められています。



本構想は、当地域の特性を積極的に活用し、鈴鹿山麓研究学園都市を中心として、環境保護技術、バイオテクノロジー、新素材等の分野に関する研究開発機能及びこれを支援する交流、研究等の研究支援機能の集積、充実を進めることにより、産業の活発な展開を促進し、地域振興を図るものです。

## 重点整備地区

重点整備地区として次の6地区を設定し、その中に12の中核的施設を整備することとしています。

### ① 鈴鹿山麓リサーチパーク

(四日市市、菰野町 1,675ha)

当地区は、東名阪自動車道四日市インターチェンジから鈴鹿山麓に向けて広がる自然環境に恵まれた緩やかな丘陵地帯にあり、幹線道路等の交通利便性にも恵まれています。

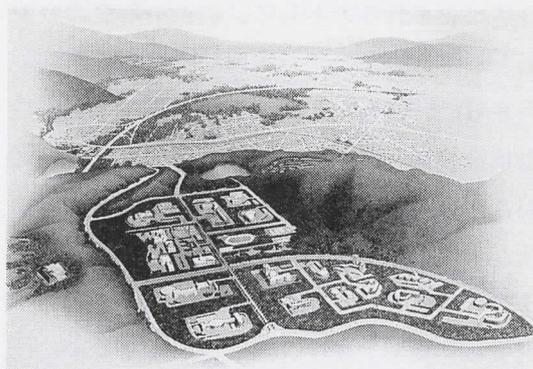
鈴鹿山麓研究学園都市の中心的地区として、当地区に環境保護技術、バイオテクノロジー、新素材等に関する研究開発機能の集積を図るため、共同利用研究施設、展示施設、研修施設などの研究学園都市の核となる施設及び会議場施設等の

整備を図るとともに、関連する民間研究所の誘致を図ります。

当地区の中心となる四日市市桜地区において、約54haの用地造成が計画されており、第1期工区(約21ha)の造成が平成4年11月に完成しました。

既に中核的施設として、(財)国際環境技術移転研究センターの施設が平成4年10月に竣工したほか、平成5年2月には(株)三重北勢ソフトウェアセンターの施設が竣工しました。

また、この地区には学園都市センター、県環境総合センター(仮称)等の施設整備が予定されています。



鈴鹿山麓リサーチパークイメージ図

### (財)国際環境技術移転研究センター(ICEETT)

四日市市を中心とする北勢地域に蓄積されている環境保全技術を活用し、これを発展途上国等諸外国へ移転することにより、地域環境の保全に寄与することを目的として、平成3年2月に設立されました。

設立以来、東南アジア、東欧など28カ国、延387名の研修員を受け入れて(平成6年度末現在)、地球環境に関する環境保全技術の研修を実施するとともに、海外に講師を派遣して、5カ国773名の研修を実施しているほか、研究開発、調査等の事業を積極的に展開しています。

## ② 鈴鹿山麓ハイブリッドスクエア

(四日市市 1,012ha)

当地区は、東名阪自動車道四日市東インターチェンジを中心とし、特定重要港湾四日市港と同インターチェンジとを結ぶ有料道路富田山城線の沿線に広がる丘陵地です。将来的に当地区の付近において、伊勢湾岸道路、東海環状自動車道が結節することにより、名古屋圏の中でも有数の陸海の交通利便性を有することになります。

鈴鹿山麓研究学園都市の拠点の一つとして産業経済に関する研究機能及び研究支援機能の集積を図り、地元企業の活性化等地域の産業振興、地域経済の発展に資するため、研究施設の整備を図るとともに、交通利便性などを生かした展示施設等の整備を図ります。

また、鈴鹿山麓リサーチパークと連携し、研究開発型企業、先端企業の誘致を図ります。

## ③ 鈴鹿山麓アグリハイテクヒルズ

(鈴鹿市、亀山市 1,001ha)

当地区は、丘陵地を活用した花植木栽培の盛んな地域であり、東名阪自動車道鈴鹿インターチェンジがあるなど交通条件の良さから先端企業、バイオ関連の民間研究所が立地しています。こうした立地条件を生かした農業と工業技術の融合による産業の新しい展開が進められつつあります。

鈴鹿山麓研究学園都市の拠点の一つとして花植木に関連した研究開発機能の集積を図るため、「環境創造」をテーマとして整備を進める考えであり、共同利用研

究施設の整備を進めるほか、花植木の流通施設等の整備を図ります。また、既存の先端産業を軸に研究開発機能の充実、先端企業の誘致を図るとともに、研究開発拠点にふさわしい環境整備を進めるため、フラワーパーク等の整備を図ります。

## ④ 桑名グリーンシティ

(桑名市、多度町 1,489ha)

当地区は、東名阪自動車道の2つのインターチェンジがあるなど交通条件に恵まれていることから、エレクトロニクス関連の研究開発型企業が立地しているほか、大規模の住宅開発が進められており、人口が急伸している地域です。

鈴鹿山麓研究学園都市と連携し、特にソフトウェアに関する研究開発機能及び研究支援機能の集積を図るため、共同利用研究施設の整備を進めるほか、LSIデザインに関する研究所、ソフトウェア開発型企業等の誘致などを図ります。

中核的施設である桑名リサーチパークセンター及び民間研究機関の立地が予定されるビジネスリサーチパーク(23ha)は、住宅・都市整備公団が実施する「播磨特定土地区画整理事業」(156ha)により整備されることとなっており、概ね平成10年度に完成する予定であり、職住近接型の地域整備を進めます。

桑名ビジネスリサーチパークでは、「21世紀の生活・文化の研究創造」をテーマに、「産業高度化支援拠点」「大都市外縁業務・文化機能拠点」「ニューライフの実験・情報発信拠点」の形成を目指し整備を進めます。

今後は、造成工事の進捗状況を勘案し

ながら、桑名リサーチパークセンターの整備や民間研究所の誘致活動を進めることとしています。

#### ⑤ 鈴鹿国際交流ゾーン

(鈴鹿市 1,904ha)

当地区は、国際交通安全学会の研修施設、国際放射線技術教育研修センター、N T T 鈴鹿電気通信学園が立地し、国際的、広域的な交流・研修施設が整備されており、鈴鹿山麓研究学園都市の交流・研修機能を補完し、国際的な研究・技術の交流機能、人材育成機能の集積を図るため、国際交流センターの整備を図ります。

また、交流ゾーンにふさわしいスポーツガーデン等の文化・交流施設の整備を図ります。

#### ⑥ 四日市みなと交流ゾーン

(四日市市 1,072ha)

当地区では、鈴鹿山麓研究学園都市の母都市としてふさわしい文化・交流機能等の都市生活機能の充実、強化を図るため、博物館等の文化・交流施設等の整備を進めるとともに、四日市港における旅客ターミナル、多目的ホール等の整備を進めます。

四日市市においては近畿日本鉄道四日市駅周辺及び四日市港などにおいて文化・交流施設、商業施設などの整備、あるいは調査が進められており、既に中核的施設としてドーム型プラネタリウムを備えた四日市市立博物館が平成5年11月に開館しています。(地下2階～地上6階・延床面積10,147㎡)

## おわりに

以上述べてきました6つの重点整備地区は、相互に連携しあいながらネットワークを形成し、鈴鹿山麓研究学園都市をバックアップする形となっています。さらに、本構想には、研究開発機能の集積だけでなく、交通基盤、生活基盤等の関連公共施設の整備も期待されます。

平成6年の本県の工場立地動向は、面積では全国第1位、件数では12位であり、ここ数年好調さを持続しています。この工業集積と交通条件等の優れた地域特性を活かし、21世紀の産業の活発な展開をはかるために、「三重ハイテクプラネット21構想」を進めていきたいと考えています。

---

[筆者紹介]…海野 由生(うみの よしお)

### 略 歴

1967年 三重県庁入庁  
1994年 島ヶ原村助役  
1996年 地域振興部地方課調整監兼課長補佐  
1997年 企業振興部地域振興課  
ハイテクプラネット推進室長



## 〈講演要旨〉

### I. 第7期公開講座

# 「東アジア経済圏と日中関係」

平成7年4月27日（木） 於. カバハウス402会議室



## 1. 基調講演：鄧小平以後の中国と日中関係

NHK解説委員 塩 島 俊 雄 氏

### 中国の政治状況

鄧小平氏のように、強大な影響力を思うがままに振って来た人物の身に万一のことがあれば、誰がその指導権を握るのかという問題が起こってきます。このため、中国共産党内部では、万一の事態に備えた指導体制固めがすでに去年の秋の段階から進められており、今年に入って鄧小平氏の健康悪化説が更に強まる中で、江沢民総書記は、鄧小平以降自分自身が強力な指導力を発揮できる体制を着々と整えてきました。

中国の一般の人達は、すでに江沢民総書記を中心とする指導体制が固まっているし、「改革・開放路線」には何ら変更がないはずである、といった自信のようなものをもっておりまして、今のこの政治状況については、むしろ冷静に受け止めているという感じを受けます。

### 鄧小平路線の成果

鄧小平の改革・開放路線は、中国経済に高度成長をもたらしました。改革・開放路線は中国の経済を大きく変え、諸外国からの直接投資の増大を通じて中国社会の国際化が急速に進展しました。そして、こういう改革・開放路線に基づく中国経済の発展は、国際政治の舞台における中国の影響力の拡大にも大変寄与しています。

### 鄧小平路線の負の遺産

今、中国で大きな問題になっている高度成長に伴う歪みは「インフレ」という形で表われています。

最近の中国社会でもう一つ大きな問題になっているものに、地域間の経済的格差と個人間の所得格差があります。これをそのまま放置しておいたら、一体中国の社会主義はど

うなってしまうのかというわけです。鄧小平路線は中国経済の発展に非常に寄与した反面、こういった矛盾ももたらしたという両面をきちんととらえる必要があるように思います。

これに加えて、改革・開放路線の下で中国社会にとって大きな問題になっているものとして、幹部クラスによる「不正・腐敗」がある。これは中国共産党の威信の低下にもつながるものであり、「インフレ」や「経済格差の拡大」と並んで注目する必要があるだろうと思います。

その他、中国の軍事大国化に対する国際社会の懸念も聞かれます。

## 江沢民体制の課題

江沢民体制にとって、やはり一番大きな問題は、中国国民の大多数が非常に不満を募らせているインフレをいかに抑制するかということです。

第2の緊急課題は国有企業の改革です。赤字経営に陥っている国有企業を助けるために年々財政赤字が膨らんできている。市場経済の中で合理的な運営によって国有企業を蘇らせようというのが今の中国の基本方針なんです。社会保障制度が発展していないために救済することが困難であるということです。社会保障制度を確立しないことには思い切った国有企業の改革もできないというジレンマがあります。

次いで江沢民体制にとって大きな課題になっているのは「農業の振興」という問題です。人口増加に見合った食糧の増産をしなければいけないんですけれども、それが今の中国の農業ではできない状態です。

そのほか市場経済システムの確立に必要な法律・制度の整備や国際社会での信頼の確立が求められています。

## 日中関係の現状

1972年の国交正常化以降、貿易面での日中間の経済交流は飛躍的に発展し、今では、中国にとって日本は最大の貿易相手国です。ところがそれだけ貿易が盛んになっている日中間で、中国が非常に期待している日本から中国への直接投資がそれほど伸びていない。これから日中間の経済交流を拡大していく上で日本からの直接投資をいかにして増やすかということが大変大きなテーマになるのではないかと思います。

政治面から見ますといろいろ問題がある。その元をたどっていきますと、中国がよく言う「歴史認識」の不足というところに行き着いてしまう。加えて、中国国内で対日民間賠償請求の動きが見られるほど、政治面では非常に摩擦が多い。これをどうやって克服して安定した日中関係を確立するかということが、まさにこれからの日中双方にとっての共通の課題ではないかと思います。

## ま と め

ポスト鄧小平時代の中国の政治路線については、それほど危機感をもって見ていません。日中関係の将来に関して付け加えておきたいことは、「相互の信頼の確立」ということです。ありますし、そのためにも、「歴史認識」の問題というのをいつまでもおざなりにしておいてはいけないのではないかと思います。

## 2. パネラー報告

### ① 中国自動車産業の現状と将来

長銀総合研究所 大 道 康 則 氏  
主 席 研 究 員

中国の新しい産業政策の中身はどのようなのか、どういう方向に中国の自動車産業は行こうとしているのか。

まず第1に、中国の自動車産業はまだまだ日本に比べて生産規模も小さく、生産分業体制、部品産業もまだまだ立ち遅れている。

80年代の終わりから、中国は分散投資を回避するために、乗用車分野については「三大三小二微」という政策で乗用車分野への参入を制限し、その中で生産効率あるいは投資効率を上げていこうという政策をとってきた。そして、これまでは日本のメーカーよりヨーロッパメーカーの方が、この中国の産業政策にかなり深く関与してきた。

しかし生産効率も投資効率も悪く、なかなか投資あるいは生産の拡大が進まないことから、中国政府は昨年7月に改めて新たな自動車産業政策を発表した。このことがきっかけになって、今日本で中国への進出ブームが起きているわけです。

ただ部品産業についていいますと、これは意外ですが国産化率は高い。しかし、中国製部品の品質はまだまだ低く、規模の経済も発揮されておりませんからコストも高い。

中国政府の要請もあって最近生産規模が拡大してきています。そういう意味では、新たな産業政策はまだスタートしておりませんが、90年代に入って中国の自動車産業も少しずつ変わりはじめています。しか

し、技術水準とか生産管理、品質管理を考えますとまだまだ先進国に比べてレベルは低いことは当然です。実際に技術導入はあまり進んでいない。また、自動車メーカーの数もけっこう多いですが、日本的な生産系列も十分進んでいない。こういうことも部品産業の立ち遅れにつながっているのだらうと思います。

次に、新しい産業政策と今後の展開方向との関係についてですが、この政策の目的の一つに、中国の自動車産業を2010年ぐらいに国際競争力のあるレベルにもっていきたいという考え方がありますし、もう一つ、その中で部品産業を育てようということが大きな政策の柱としてあります。その内容をみると、一つは生産体制の強化で、今の計画では、第9次5カ年計画が終わる2000年に300万台の生産体制にもっていき、そのなかで半分以上を乗用車にしよう、また部品の国産化を一段と強化しようということです。その背景には、ガット加盟に備えて国際競争力を強化しようということがあるようです。そのためかなりの設備投資が必要になると中国政府は考えているようですが、お金はあまりないために基本的には外国企業に頼らざるを得ない。加えて、国際競争力のある技術水準を早期に確立するためにも外国企業に頼らざるを得ないということもあるように思います。経済成長を反映して市場も拡大している中で、何

とか外資企業をうまく活用しながら自動車産業を育てていこうということが、中国政府の狙いと考えていいと思います。

中国のこの新産業政策は、国際競争力のある自動車産業を育てるために大規模な企業集団を3～4ぐらいに再編しようということ、中堅の企業集団を5～6グループつくろうという内容です。また、最低生産規模を年産15万台に設定しております。進出企業にとっては、生産能力をそこまでもっていくということが計画の中に盛り込まれていなければならないわけです。もう一方で、国際競争力を強化するためには部品産業を育てなければならないということですから、重点部品を25品目選定して、品目毎に部品メーカーをしばらく、外国の企業あるいはその技術を導入していこうという考え方です。自動車メーカーの進出の条件の中には部品の国産化率という規定もあります。当面は40%をクリアし、5年後には60%に達するということが条件になっています。これに対応するために、自動車メーカーは進出に際して内容をかなり検討せざるを得ない。ただ、日本における自動車産業の生産分業構造や部品産業を考えると、中国政府も本心としては日本の自動車メーカーに出てきてほしい、とくに、今の状況を見ていると、まず部品メーカーに出てきてもらわないと新産業政策がうまく機能しないということだろうと思います。一方、日本の自動車メーカーも、コスト削減という視点から、やはり中国は無視できる国ではありません。世界戦略あるいはアジア戦略の中で中国を位置付けながら事業展開を図っていく、ということがこれからますます求められるように思います。

そうした中で、去年の秋、突然発表した「大衆車構想」があります。これは、小型乗用車を6万円ぐらいで市場に投入することによって、モータリゼーションを喚起しようという考え方です。中国の研究所がつくった自動車市場見通しによれば、21世紀に入ると膨大な自動車市場が中国に形成されると見ております。ただ、今の主要都市の交通事情であるとかあるいは販売方式を考えますと、けっこう制約要因もあるように思います。今回のような産業政策の枠組みの中だけでなく、自動車販売等に関連したところも政策的に考えていかなければならないということがあるでしょう。そのためには販売方式の問題、自動車ローン、ディーラー網をどう整備するかというような問題も残っている。しかし、それが徐々に進むということを前提に考えれば、私は見掛けの所得水準以上に中国にはかなりの購買力があるんじゃないかと思います。6万元クラスの乗用車が出てくれば、それなりに需要が拡大していく可能性もあると思います。日本を始め世界の自動車メーカーが出てくれば、今に比べればかなり品質の良い車が提供されるでしょうし、量産体制が整うことで安い車も供給することが可能になると思います。そうすると、モータリゼーションもそんなに遠いことではないかというような印象をもっております。

来年から新しい産業政策がスタートし量産体制が確立するなかで、中国が自動車の生産国として新たに台頭してくるということは間違いないだろうと思います。実際には韓国が20年ぐらいの間にここまで来たということを考えますと、中国の自動車産業レベルは今は低い状況にありますけれども、韓国の20年前

に比べて物をつくるということに関しての基盤は形成されているのではないかというような感じがします。もちろん素材の問題とかあるいは物流体制の問題とかいろいろ残っており日本に比べるとかなり大きな乖離がありますけれども、品質の向上あるいは低価格化が

実現すれば、中国という新たな自動車生産国が21世紀にアジアにもう一つ誕生するのではないか。もっと長期的に考えると、それによって国際的な競争関係もまた変わっていく可能性もあるのではないかというような感じがしているところです。

## ② 中国における労使関係の変化と労働組合

城西大学経済学部助教授 張 紀 濤 氏

中国経済の高度成長に付随していろんな問題が起こっています。

まず一つは、実質的に中国の社会はもう市場経済あるいは資本主義の市場経済に限りなく近い体制になった。一方、企業についても、次の3つの改革の進展が見られた。

1番目は、企業の所有権と経営権の分離。

2番目の変化は、企業と国の個人の利益配分をめぐって現れた変化で、中国の企業が生産請負制度を取るようになったこと。

3番目の変化は、企業所有形態の変化です。ここ数年間三資企業（100%外国の投資による独資企業、中外合併企業、中国と外国との合作作業）、私営企業、個人企業、郷鎮企業の急成長により、国営企業の地位が徐々に低下してきました。

そうした中で、もう一つの大きな変化として、労働市場の変化があげられます。まず一つは労働力配置制度の変化です。もはや政府の力で労働力を統一的に採用配置することができなくなったため、「三結合」つまり政府の職業斡旋、企業の雇用促進、仕事を探す個人の努力の三つが結びれて失業の解決に努めるという雇用政策をとるようになってきたわ

けです。とくに、雇用制度の改革にともなって雇用形態が契約工とか臨時工あるいは季節工というふうに多様になり、その結果、固定工制度による安定就業から不安定就業に変わりつつあります。二つ目は、契約制労働者の導入です。

こうした中で、労使関係も複雑化、多様化してきました。市場経済化が進めば進むほど労使関係が悪化し、労使の不一致が目立ってきています。そして、この労使関係の悪化は主に労働争議の多発となって表われています。

労働争議をもたらした要因も非常に複雑です。まずマクロ的に見ますと、合理化によって失業者が増え、労働環境あるいは経済環境が悪化し社会が不安になりつつあります。また、近年来、沿岸都市を中心にインフレが進行し、企業の収益を圧迫すると同時に労働者の実質生活の低下をもたらしています。これらの要因が重なって労働者と企業経営者の対立が生まれ、争議を増やしています。次にミクロ的に見ると、ほかの地域からの出稼ぎ労働者による争議が大半を占めております。争議の要因別に見ますと政治要因より経済要因が中心で、特に賃金問題、解雇の問題及び労

働環境悪化の問題などです。

労働争議の解決方法を見ますと、一つは仲裁、調停で、企業の中で調停ができない場合には、それぞれの地方に設けられた労働仲裁委員会という外部の機関による仲裁を受けて解決します。特に外資系企業の場合、集団争議が多く、かつ件数当たりの参加者数が多い。そういう意味から、外資系企業における労働争議が非常に注目されております。外資系企業において労働争議が発生する最も大きな理由は外資系企業の労働管理に関する法律の不整備ですが、第二に、とくに外資系企業において、労働者の合法的権利の侵害が多く発生していることです。94年には、全国的な規模で労働監察を実施しましたが、その過程で労働法規違反の問題がたくさん発見されたわけです。こうした状況の中で、労使関係の正常化を図るために労働組合の役割が非常に期待されているわけです。

組合の役割は主に次の6つに要約されます。一つは労働関連法規の作成に参与し意見を提出する役割。2番目は労働契約の締結と労働市場の形成に力を入れること。3番目は労働協約の締結と団体交渉の推進です。中国では今、労働契約による新しい労使関係の確立を推進しております。4番目は労働争議の調停と仲裁に参加することです。その他、法規の実施を監督することなどです。これまでは中国の労働組合はどちらかというと政府の行政機関に近い存在で、政府と協調する立場にありました。今も労働組合の基本的な性格は変わりませんが、労働組合の活動の内容は少しずつ変わりつつあります。

外資系企業と労働組合との関係について言えば、外資系企業の労働組合の組織率はまだ

まだ低いのが現状です。95年1月の労働法の施行を好機ととらえて、中華全国総工会は外資系企業における労働組合の結成を最重要課題と位置づけました。全国総工会は95年末までに外資系企業における組合結成率を80%に引き上げるべく頑張っています。各省、市も、94年から外資系企業の設立と同時に労働組合も設けなければならないという義務規定を独自に作成、実施するようになってまいりました。

労働経済の視点から中国の課題と今後を展望してみますと、中国にとってインフレ以上に深刻な問題は失業の問題だと思われます。しかし、失業問題の解決は決して容易なことではありません。つまり生産性を求めれば求めるほど失業者が増える。失業者を増やさないというなら、今までの低い生産性に甘んじざるを得ないという矛盾した状態におかれているわけです。それと併せて、中国が一番心配しているのは天安門事件のような動きへの労働者の参加です。また、95年に入ってから中国で展開されている幹部の腐敗反対の運動なども間接的に社会の不安を解消し、労働者の不満をなくすことに重点がおかれているように思われます。今後、中国が安定するかどうかは、まさにこうした重点課題の解決いかににかかっているのではないかと思います。

### ③ 自動車産業誘致をめぐる最近の印象

名古屋大学経済学部助教授 荒山裕行氏

私も、中国における環境問題と企業の対応に関する調査で、北京、天津、山東省などに参りました。

一つ目は、近年中国でも月のうち二日土曜日を休むという制度を導入いたしました、このことが将来進出していく企業の人件費、その他にどういう影響を与えるのか。

二つ目に、中国政府は、2000年までに一人当たり国民所得を「中進国」のレベルに引き上げることを目標とし、そのための国策として自動車産業がとても重視されていた。

三つ目が私が一番申し上げたいことですが、どうも中国の人の考えている合弁とは、日本人の考えている合弁と意味が異なっているようです。地方政府の考えていることは、自分達の持っている労働力と土地をうまく活用することで、そのうまい方法が合弁であると言って良いと思います。つまり、自分達がよい物件を持っている、それをうまく利用してくれるテナント（合弁先）が欲しい。それが中国の合弁に対する基本的なスタンスじゃ

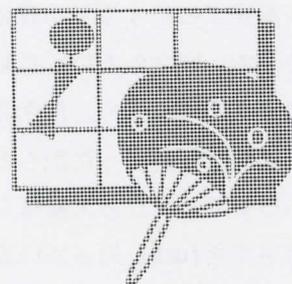
ないかと思います。

しきりに中国の地方の役人達は、トヨタ自動車もしくはその関連会社に自分達の所に来てもらえないか、中国は巨大な国内市場を持っているから、心配せずに中国に参入してきて下さいと言うわけです。

逆に私の方から、中国とアメリカがガットを巡って密談を交わし、アメリカの要請で日本の自動車メーカーが中国市場に参入するのをブロックしているのではないかという噂の真偽の程を聞いてみましたが、この点は建て前上否定しておりました。

最後に、私が河北省を中心に各地方自治体の人と話した印象ですが、トヨタ自動車に対してもすごく熱いラブコールを送っている。一方で、トヨタ自動車が進出してくれないのなら、他の恋人と組むというふうに脅かすことで、進出を急がせているという感じを受けました。中国の巧な外交戦略の一端を垣間見たように思います。

【文責 事務局】



## Ⅱ. 第1回 定例研究会

# 「日本型」長期雇用 システムのゆくえ



一橋大学経済学部  
教授 中馬宏之氏

### 日本の企業の置かれている状況

現在の日本の企業が置かれている状況は、20歳代後半層と40歳代後半層が大きな足かせになっていて、これまで景気の良いときには潜在化していた団塊の世代のコストとバブル期の積極的な採用政策の結果増えた20代後半層のコストが最近の不況の中で、労務費の負担感として同時に表面化してきて苦しい状況になっている。私たち研究者からすれば、こういう状況の時に企業というのはどのように行動するのかということは非常に興味のあるところだ。

賃金の支払いに関して言えば、日本の場合、各期毎に同一企業の中での世代間の分配という形で支払いをしている。この方式は景気のいいときにはコストとしては非常に安いけれども、いったん不況になるとけっこう苦しくなってくるという特徴がある。

そういう意味での日本型年功賃金の支払いはまだ維持していけないという意見があるが私としてはそうではなくて、世代間の賃金配分という方式が行き詰まったからといって、そこで終わらせてしまうと大変なことなるぞという話ができればと思っている。

### 「日本型」長期雇用システムとは

#### 1 長い勤続年数

勤続年数に関して国際比較をするとヨーロッパと日本はそれほど変わらない。特にドイツと日本はシステム的にも非常に似ているということが言える。

ではアメリカはどうかというと、データでは確かに勤続は短くなっている。(男性で日本は12.5年、アメリカは7.5年)しかし、アメリカの経済学者の話の聞くと実態とはどうも違うようで、すべての人がみんな勤続が短いのではなくて、20代から30代前半までの間に何度も何度も職を変える(ジョブ・ショップ)する人達がおおり、その人たちのところを大きくカウントしてしまっているようだ。その所を修正してみると、大体50%くらいの白人層が20年以上勤めるという結果になる。長期雇用に関して国際比較をしてみると、職探しのプロセスは違うものの各国ともメインは長期勤続層であることがわかる。

#### 2 年功的な昇進・昇格と賃金支払い

日本の賃金は年功型で勤続重視の方式を採っていると言われている。年功的かどうかを見る場合、最終的には格差をどの程度付けるのかということに帰着すると思う。言い換

えれば企業がどれほど人事考課を賃金に反映させているかを見ればいいことになる。

こういうデータは非常に集めにくいデータなのだが、そこからアメリカの例を見てみると、ブルーカラーに関して言えば、査定がほとんどいきておらず、勤続一本であること。ホワイトカラーに関しては、84年の日本生産性本部の調査では日米とも昇進決定の際に勤続年数が加味される傾向はかなり強く、人事考課の反映のされ方も日本で考えているほどは反映されていないことがわかる。

退職金についても各国とも勤続重視の形になっている。アメリカの場合、退職金は企業年金という形でしか存在しないが、やはり勤続の長短によって最終的に貰える年金の額というのはかなり違っている。また、ドイツの場合は公的年金の報酬比例部分に上乘せという形で表面的には見えにくくなっているが、最終的には退職時の5割か6割くらいの額が保証されるシステムになっている。

### 3 雇用調整の仕方

雇用調整の仕方については、中高年齢層で調整する仕組みやドイツの制度が日本とよく似ている。失業保険と年金を組み合わせて大体58歳で早期退職を奨励するような形になっている。他の国でもこういう雇用調整の仕方が多いと思う。アメリカのホワイトカラーに関しては他国と大体同じだが、ブルーカラーに限っては少し事情が違い、若年労働者の方で雇用調整（レイ・オフ）する仕組みが、30年代の反省を踏まえて一般的になっている。

だが、少なくとも雇用の柔軟性を確保するために長期の労働者を雇わなくなったということは当たっていない。

## 長期雇用システムの重要性

以上見てきたように、程度の差こそあれ各国とも長期勤続を中心とした雇用システムになっている。それではなぜ長期的な雇用関係が必要かということを最後に述べたい。

- (1) 個々の労働者の能力を前もって知ることの難しさ。
- (2) 個々の労働者の働きぶりや貢献度を測定し確定することの難しさ。
- (3) 十分な労働意欲（含む人的資本への投資意欲）が自発的かつ持続的に発揮されることの難しさ。
- (4) 企業内で必要とされるノウハウや技能・技術あるいはそれらの獲得プロセスの個別企業特殊性。
- (5) 労働者にとって不完全な金融・資本市場のもとで景気動向によって大幅に変動するような賃金で生計をたててくることの難しさ。企業にとっても、もし仮に「必要なときに必要な人材を必要な量だけ企業の外から調達できるような状態」ならば長期雇用は必要ないはずだが現実にはそうになっていない。さらに「組織の中での信頼関係」とか「組織の中での労働意欲の発揮」といったことは市場原理ではうまく処理できない部分がある。そういったものは労使の確固たる信頼関係が打ち立てられて初めてでてくることなのだろう。

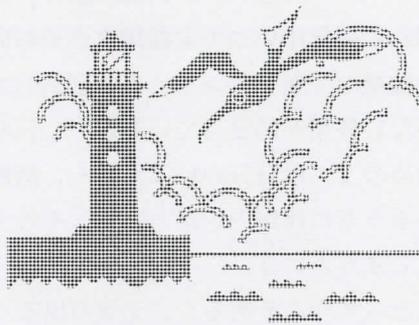
【文責 事務局】

## — 産政研だより —

( ' 95年 5月 1日 ~ 7月 末 までの 主な 活動 )

- 5月11日 ☆平成7年 第1回定例研究会の開催  
平成7年度 研究テーマ「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方」を基本にし“「日本型」長期雇用システムのゆくえ”と題し、一橋大学中馬宏之教授の講演を実施。参加人員66名。
- ☆平成7年度 調査研究テーマ 第1回専門委員会の開催  
ホワイトカラー中堅層，高資格スタッフの働き方について各委員の問題意識，全体の議論。
- 5月16日 ☆第4回 産政塾の開催  
F E C国際親善協会専務理事埴岡和正氏の放談「若い人にももの申す，国際協力とこれからの日本」と懇談。
- 6月5日 ☆韓国大宇自動車(株)理事張東佑氏らの受け入れ  
「日本の労使関係」調査グループ5名が来豊し，梅村理事長らと「戦後の労使関係」について話し合った。
- 6月17日 ☆平成7年度 調査研究 第3回事務局会議  
専門委員のヒヤリング結果や全体構想のもと仮説の検討，調査企画（フレームワーク）の策定などについて検討した。
- 6月22日 ☆公認会計士の中間監査
- 6月23日 ☆公益法人の会計処理のO A化について検討  
(財)名古屋工業研究所の事務処理の実態を見聞
- 7月3日 ☆平成7年度 調査研究「コーディネーター」に上嶋正博氏を委嘱  
研究体制充実のために椙山女学園大学助教授上嶋正博氏に「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方」のコーディネーターをお願いした。
- 7月7日 ☆第5回 産政塾の開催  
名古屋精神分析研究所所長青木滋昌氏の講演「精神分析からみた親子・夫婦・一般対人関係について」とフリーディスカッション。

- 7月10日      ☆第15回 理事会・評議員会の開催  
                    第8期（平成7年9月1日から平成8年8月31日まで）事業計画と予算  
                    (案)などの案件について審議し承認された。
- ☆第2回 定例研究会の開催  
                            平成6年度に調査研究した「産業成熟時代の分業関係とグループ労連の  
                            役割」について，南山大学村松久良光教授の講演を実施。参加人員48名。
- 7月24日      ☆平成7年 調査研究テーマ 第2回 専門委員会の開催  
                            アンケート・ヒアリング内容について審議と確認。
- 7月27日      ☆平成7年度 調査研究 第4回 事務局会議  
                            調査計画にもとづくアンケート・ヒアリング調査の細部検討。
- 7月29日



## — 編集後記 —

本号の基調は時流を考え“就職”とした。

今日の企業をとりまく環境は長引く不況で採用を手控え、当分の間“超就職難”時代が続くように思われる。今やデフレ経済の中で企業は構造改革・リストラの真っ最中であり、かかえている課題もかつて経験したことのないことの連続である。あるエコノミストが「今はある意味で今迄のシステムを破壊する時代であって、その後に来るのが創造である」という。なるほど、価格破壊、制度破壊（金融破壊、規制緩和）、産業破壊（空洞化）、経営破壊（日本の経営の改革）、小売破壊の5つの破壊が進んでいる。そして、当面の課題として超円高と株安、金融機関の不良債権の処理問題が解決しない限り、景気回復への道のりはけわしいと思われる。デフレ経済下で企業は潜在失業者をかゝえ、新規採用活動には慎重にならざるを得ない。それにしても新卒者の就職浪人が16万人もいるといわれている。特に、女子学生は高卒から四大卒にいたるまで就職浪人すらできにくいようである。今のような時期こそ優秀な女子学生がとれる筈だが、企業の女性の採用は結果的に少ない。ただ、本気で仕事をさがし働こうと思えばブランド志向をしない限り就職先はかなりある。

今迄の日本社会の安定は雇用の安定によって支えられてきた側面が強いだけに若者の失業者が増えることは気懸かりである。

企業は長期的に経営を考え、毎年定期的に新卒者を採用してきた。しかし今、企業は2つの悩みをかかえている。すなわち、一つは団魂の世代が役職年齢になっても人数が多くてポストがなくなっていることと、もう一つはバブル時代に多量採用した20歳台の後半のバブル君をどうしていくのか。この2つが大企業などでは問題のようである。

かつては学卒の採用活動は、夏休み中に先輩をたずねたりして、秋に選考試験があり、就職活動がたけなわになった。そう思っていたら、今や春過ぎから始まっているという。これも、企業は優秀な学生をとりたい、学生は今は就職難であるから早く内定をとりたいということで、年々早く動くようになってきているからだと思われる。就職指導の先生の話では、大学4年生のゼミは、学生が就職活動に一生懸命で閑散としているとも言っていた。学生は卒業するまで勉学にスポーツなどクラブ活動に励み、企業は、個性豊かな、ちょっとはみ出した、おもしろい人材なら一年中いつでも採用するぐらいの度量があってほしいと思う。それこそ今迄の採用方法を破壊して新しいシステムを創造してほしいと思う。その意味では最近、企業側で学校名を問わない採用が始まっているが、これも学生の意識を変えるのに大いに役立つと思われる。学生も始めのうちは自分のいゝところ、個性を出そうと張り切っているが1つ、2つ、3つと受けているうちに採用内定がとれず、そのうちに相手に気に入られようと“よい子”ぶりっ子になってしまうという。

企業にとって今こそ明るく、元気の出るバイタリティーのある学生がほしい。とすれば、新しい創造に向けて個性豊かな人材を確保するために、今までのカラを破った採用のあり方が問われているように思う。

# 季刊誌産政研

編集・発行所

財団法人中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手 8 丁目131番地 愛知労済豊田会館 3 F

TEL 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259

発行日 平成7年7月25日

発行人 梅村志郎

印刷所 (有)第一プリント社 〒444 岡崎市八帖北町16-1 TEL 0564-24-1881 FAX 0564-24-3925