

2016年11月18日

# 企業と雇用システム

## 第8回

### 就職から退職まで



高田好章

## ◎今回のテーマ

# 就職から退職まで



企業に雇用されて働き、やがては退職する、という流れの中で、労働者は日々仕事をしています。その長い時間の流れの最初が求職であり、採用されると就業規則に則って、与えられた職場と課せられた仕事をこなすこととなります。やがて職務を全うするようになり幸運にも昇進の機会が与えられると、部下ができ上司と呼ばれるようになります。さらに昇進すれば役員という地位が与えられるかもしれませんが。しかしいずれは年齢を重ねることによって定年を迎え、退職することになります。

## ◎今回のテーマ



### 就職から退職まで

また、途中で自ら進んで退職を選択することによって、新たな職場や起業をして働くことがあるかもしれません。何らかの不都合で降格や免職・解雇される場合もあります。そのような職場生活にかかわる様々な事項を考えます。特に学生諸君の多くは新卒採用という場面を控えています。講座担当者はこれまで採用や退職等の場面を企業の立場から携わってきました。そのような様々な場面とその経験を講義の中で話すこともあります。

# プロローグ

歌:

「いちご白書」をもう一度

1975年

歌:バンバン、ばんばひろふみ

作詞作曲:荒井由実

僕は無精ひげと髪を伸ばして

学生集会へも時々でかけた

就職が決まって、髪を切ってきた時、

もう若くないさと 君はいいわけしたね



http://book.asahi.com/  
Twitter @asahi\_book

計6編中最初の5編までは「何者」の人物から1人を焦点化、その来歴・その後・家族などへと展開が掘り込まれてゆく。天真爛漫系男子・光太郎の高校時代の恋。意識高い系女子・理香が空想クリエーター系男子

・隆良と同棲を決めた経緯。とどろげん映画の副読本ともなるが、それだけではなく、徐々に前作との合致点が複雑になる構成自体が挑発に富む。6編目「何様」の存在がとりわけ戦略的だ。一種の逆像。自分「何者」であるかわからず自己承認をもとめる就活生を捉えた「何者」にたいし、それら就活生を観察し採用成否を決定する就職1年目、人事部社員・克弘の葛藤が描かれる。私は何様なのか。「人事部だ

けが、哲学的な問いを、常にぶつけられている」。観察行為の悲哀は「何者」拓人とおなじ

阿部 嘉昭  
(評論家、北海道大学准教授)

公開中の映画『何者』が素晴らしい。大学生男女5人の就活、その共同戦線と内心の違和感を、三浦大輔監督(劇団ポツドル主幸)がダイジェストに陥ることなく脚本化した。複雑な心理が精緻な俳優演出から観察できる。朝井リョウによる直木賞受賞の同題原作は、中心人

物・拓人の「黒い心」が露呈する終盤の逆転が衝撃だったが、三浦はそれを演劇的演出に差し替えてみせた。朝井といえは、一人称独白を駆使して意識の流れをリアルに記す才能で知られる。構成も見事。その流儀は『何者』のアナザーストーリー『何様』でも継承された。短編連作『何様』の

わが戦術的だ。一種の逆像。自分「何者」であるかわからず自己承認をもとめる就活生を捉えた「何者」にたいし、それら就活生を観察し採用成否を決定する就職1年目、人事部社員・克弘の葛藤が描かれる。私は何様なのか。「人事部だ

けが、哲学的な問いを、常にぶつけられている」。観察行為の悲哀は「何者」拓人とおなじ

売れてる本

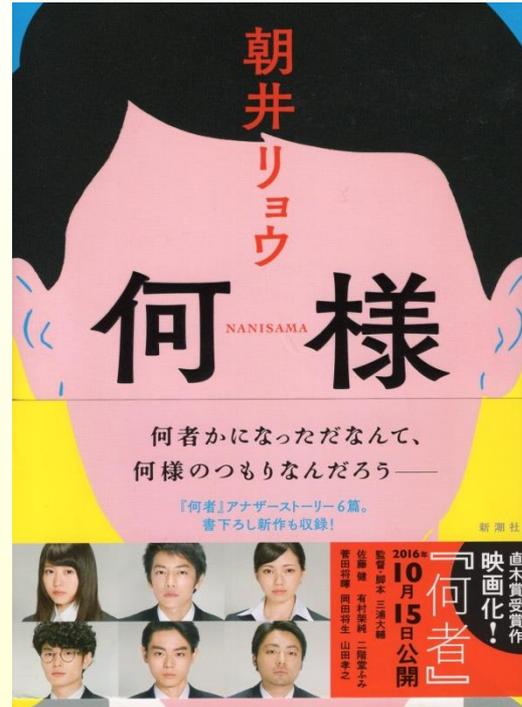
何様

就活から採用側へ 独白駆使

朝井リョウ(著)



新潮社・1728円  
刷3万3千部 16年8月刊  
行。学生の親の世代にも普遍的なテーマが評価されているという。「直木賞から3年、今の朝井リョウを感じ取れる」と担当編集者。



# SMAP 労働問題では

編集業 井上 民子

(岡山県 42)

1月18日に生放送されたSMAPの謝罪映像に、多くの人が鉛をのみ込んだような嫌な感じを受けたのではないかと思います。きっかけは所属事務所からの独立報道でした。まるで重大な犯罪を行っ

たかのような悲痛な謝罪に息をのみ、雇  
用者と労働者の圧倒的に非対称な力関係  
を感じさせるものがありました。

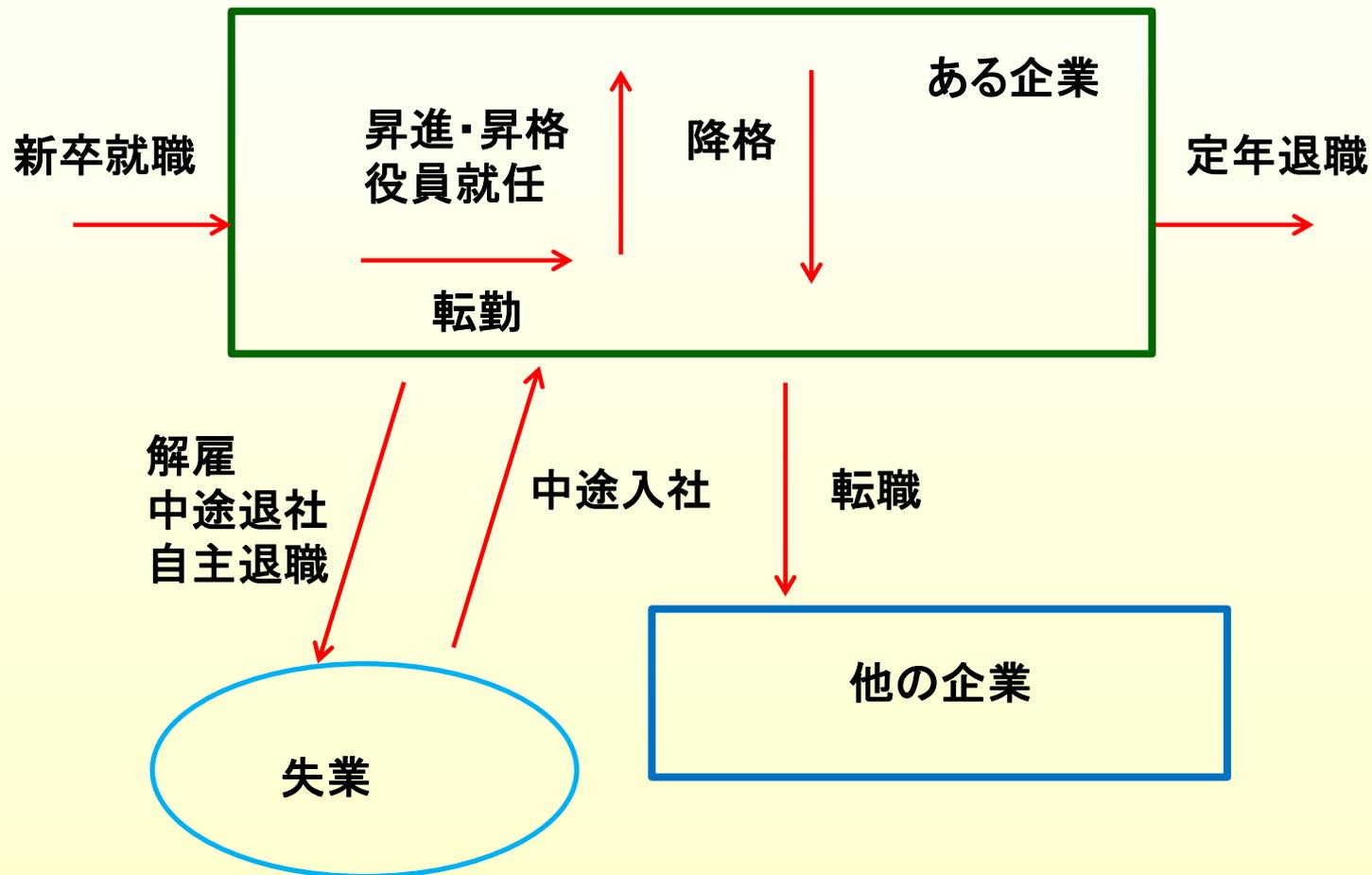
彼ら個人の尊厳が経済的な力関係に傷  
つけられていると本能的に感じられ、視  
聴者は「嫌な感じ」を受けたのではない  
でしょうか。SMAP問題はただの芸能  
ゴシップではなく、過労死事件にも通じ  
る人権問題、労働問題だと思います。

# 入口から出口まで

## 仕事・職業・雇用・労働の出入り口

- 入口：新卒就職
  - 出口：定年退職
  - 非常出口：解雇
  - 横階段入口：中途入社
  - 横階段出口：中途退社
  - 避難出口：自主退職
  - 上り階段：昇進・昇格
  - 下り階段：降格
  - エレベーター、非常階段、すべり台
- 基本？の会社人生：  
就職：新卒入社 → 定年退職
  - 途中のもの：  
転職（途中退職・途中入社）、  
解雇、退職、失業
  - 就職中のもの：  
転勤、昇進、降格、役員就任

# 入口から出口まで

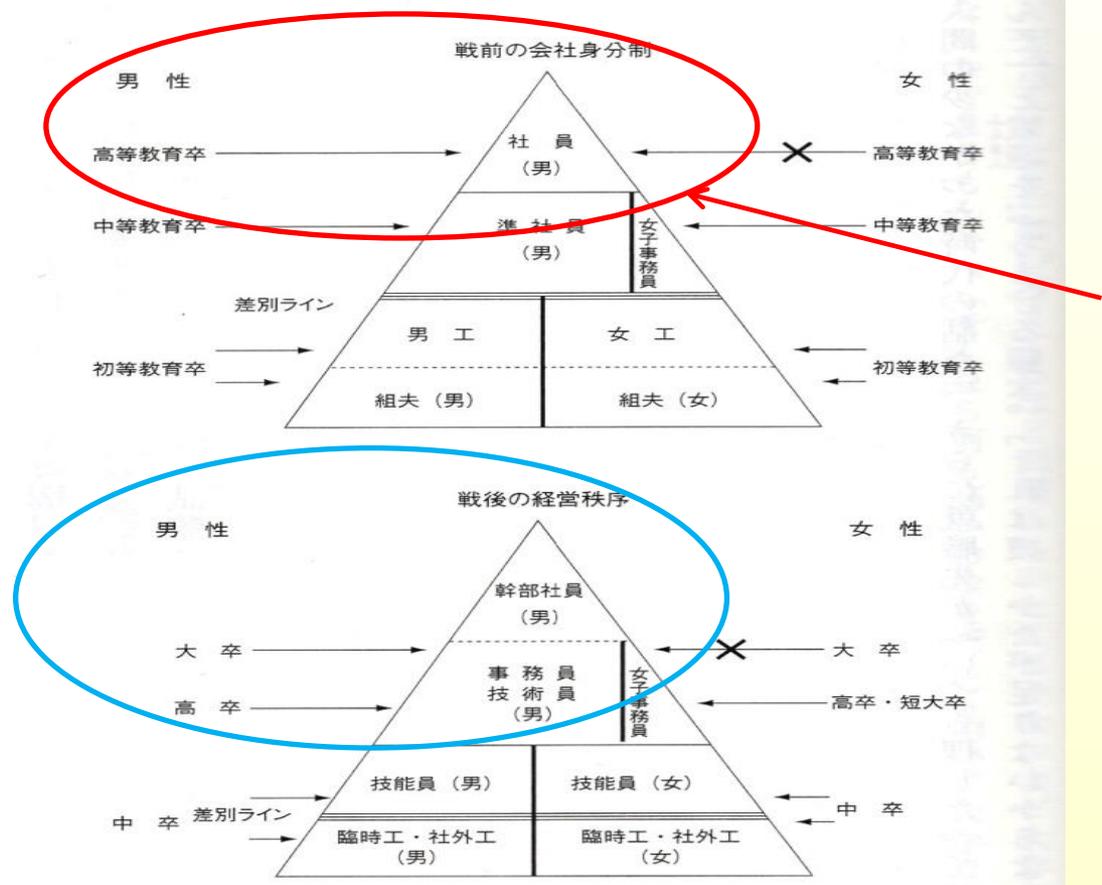


# 就活



ダイヤモンド:2011年2月12日号 特集:就活の虚実

# 就活以前の「就活」の歴史

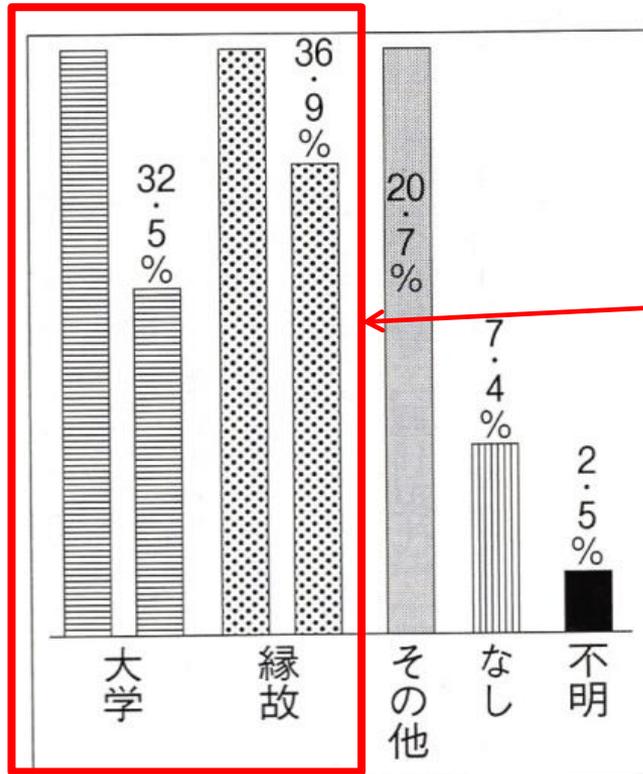


戦前の会社身分と  
学卒：  
男性  
高等教育卒  
→社員  
就社はホワイトカラー

【図表8】 戦前の会社身分制と戦後の経営秩序

戦前はホワイトカラーとブルーカラーの区別が歴然としていたが、戦後は正規雇用か非正規雇用かの差の方が大きな意味を持つようになった。(出典：野村正實『日本的雇用慣行』ミネルヴァ書房、2007年)

# 1956年の大学卒業生の就職あっせん



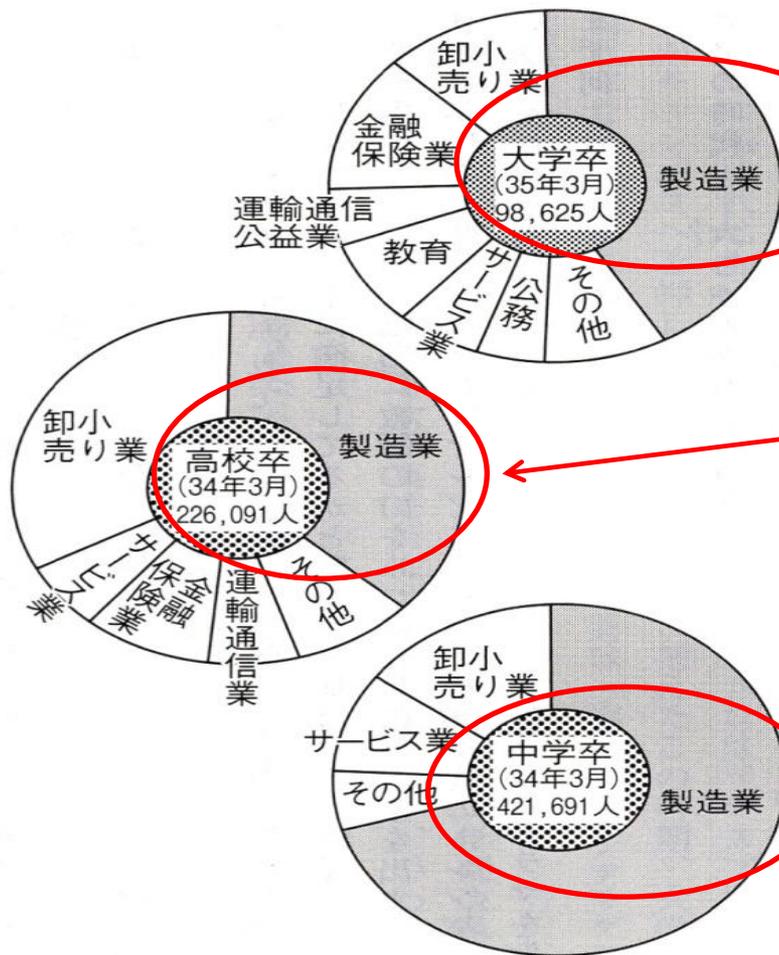
大学32.5%、  
縁故36.9%

縁故の方が多い

【図表14】 1956（昭和31）年3月大学一般学部卒業生の就職のあっせん者

あいかわらず「大学」の推薦が多いが、それを「縁故」が上回っている。「最後はコネが物をいう」時代であった。（出典：1956年11月号『キング』）

# 1969年卒業の就職先：業種



中卒・高卒・大卒  
ともに  
製造業に吸収

【図表19】 新卒者の就職先

ホワイトカラー、ブルーカラーとも製造業に吸収されていった。(出典：1960年9月25日付「朝日新聞」)

# 集団就職：1950～60年代

単位は、千人

	昭30年	40年	増加数	増加率
就職者総数	39,261	47,629	8,369	21.3%
専門的・技術的職業	1,885	2,679	793	42.1
管理的職業従事者	841	1,415	574	68.3
事務従事者	3,228	6,182	2,954	91.5
販売従事者	4,182	5,587	1,405	33.6
農林・漁業従事者	15,874	11,676	△4,198	-26.4
採鉱・採石従事者	349	228	△121	-34.7
運輸通信従事者	1,078	2,076	997	92.5
技能工、生産工程従事者および単純労働者	9,442	14,327	4,884	51.7
保安サービス従事者	430	575	145	33.7
サービス職業従事者	1,953	2,886	933	45.2

中高生：  
東北から上野駅へ  
着く集団就職列車、  
九州から阪神間へ  
の集団就職列車：

農村から都市への  
大規模な人口移動

【図表21】 職業別就業者の数の変化

減少しているとはいえ、1965（昭和40）年の段階で、いまだ1千万人以上が第1次産業に従事していた。（出典：氏原正治郎「教育と労働市場」大河内一男ほか編『教育学全集14教育と社会』小学館、1968年）

# 中卒・高卒は、大都市へ

## 【図表22】 新規学卒者（1963（昭和38）年3月卒業宮城県・男子）の就職経路

中学新卒者では職安、高校新卒者では学校が、重要な就職経路の役目を果たしており、特に大都市への就職については、学校と職安を合わせると8割ほどになる。（出典：菅山真次『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会、2011年）

	中卒		高卒	
	就職者全体	うち県外6大都市就職者	就職者全体	うち県外6大都市就職者
総数（人）	6,489	2,618	5,287	1,772
学校（%）	15.4	18.2	69.9	79.7
職安	51.3	58.4	5.2	5.2
小計	66.7	76.6	75.1	84.9
その他公共団体	0.4	0.6	2.1	0.8
父兄縁故	30.3	21.0	16.2	11.7
その他	2.9	2.0	6.6	2.5

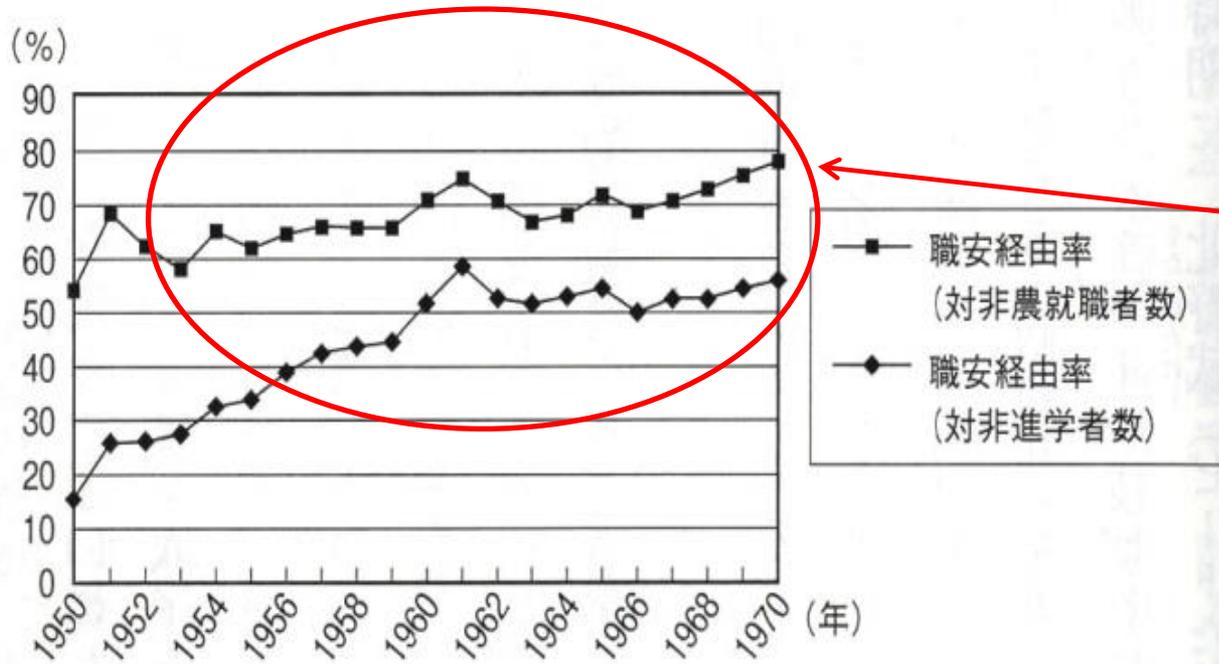
中卒は  
職安を通して

高卒は  
学校を通して

# 中卒、大都市へ

【図表23】 新規中卒者の職安経由率の推移

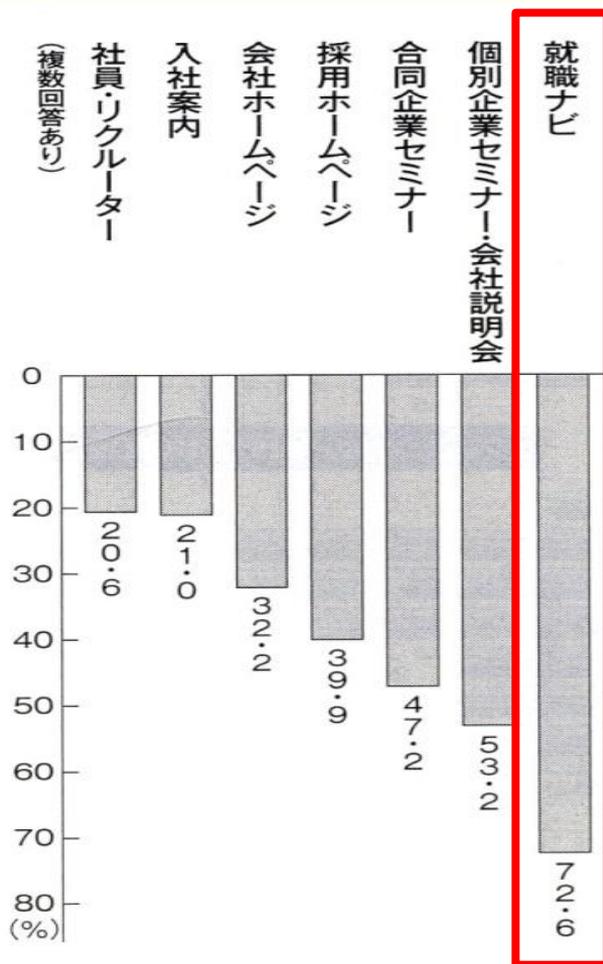
1950年代から1970年代にかけて、職安が中卒新卒者の就活を担っていた。(出典：岡本祐二「若者労働の現在」羽淵一代編『どこか〈問題化〉される若者たち』恒星社厚生閣、2008年)



中卒は  
職安を通して

かつては、  
職安が主流  
だった！！

# インターネット就活へ



2000年頃からインターネット利用の就活始まる

【図表37】「採用で重視していること」アンケート

採用側と学生側を結ぶものは、就職サイトなどのインターネットである。(出典：石渡嶺司・大沢仁『就活のバカヤロー』光文社新書、2008年)

# 大学生の内定率の推移

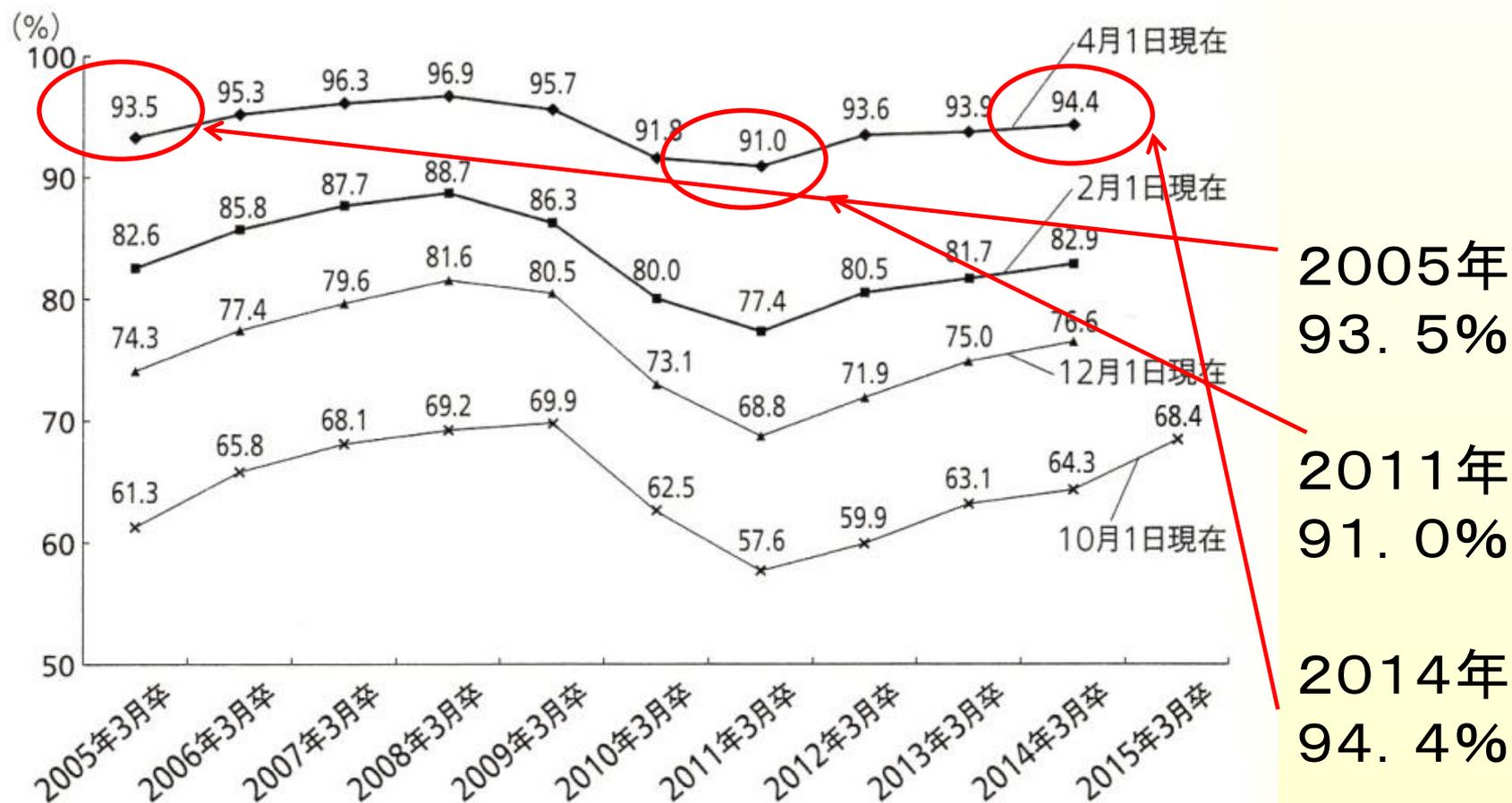
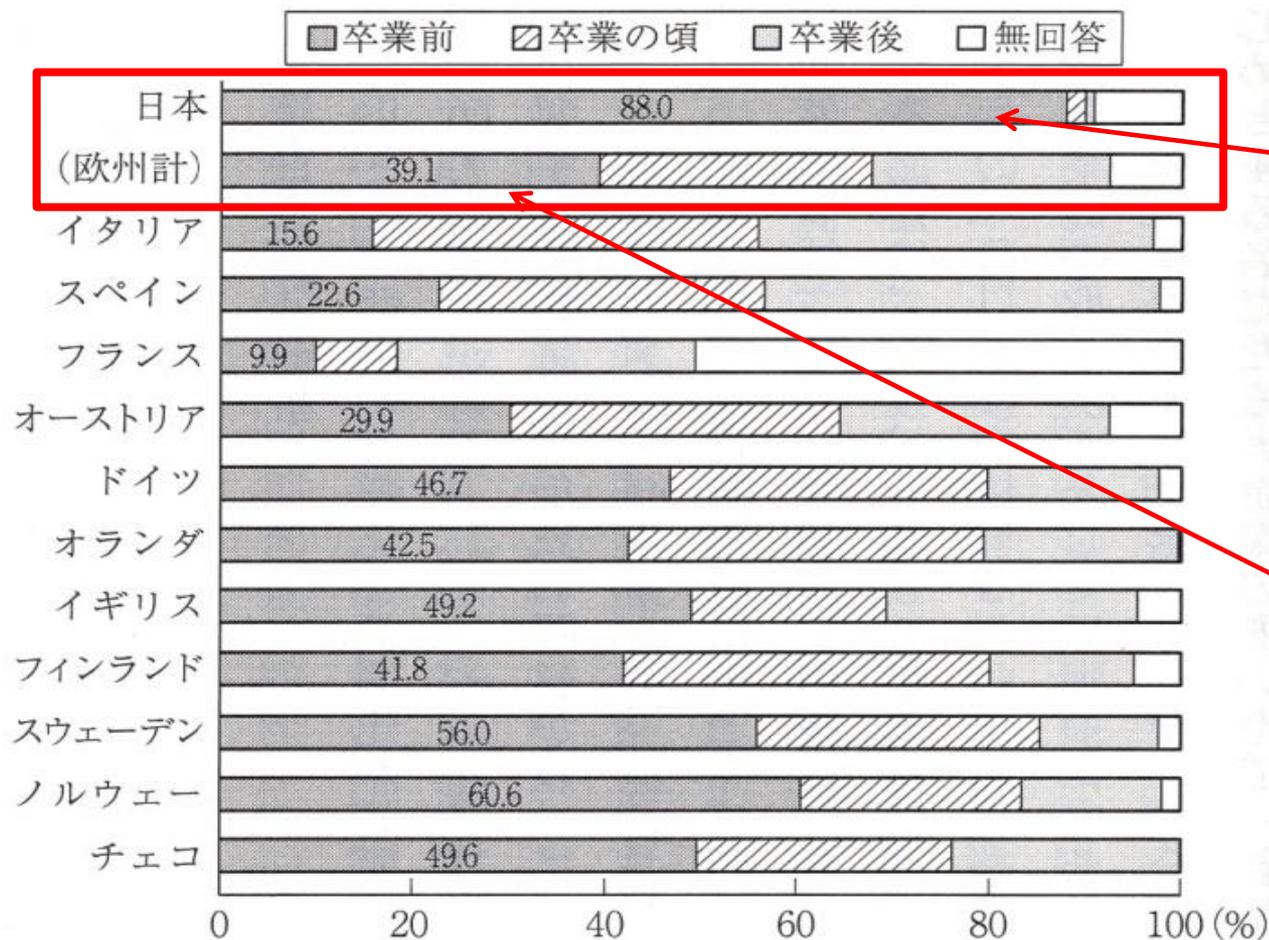


図1-3 大学生の就職(内定)率の推移

出所：厚生労働省・文部科学省「大学等卒業予定者の就職内定状況調査」  
(平成26年度)

# 就職活動の開始時期の国際比較



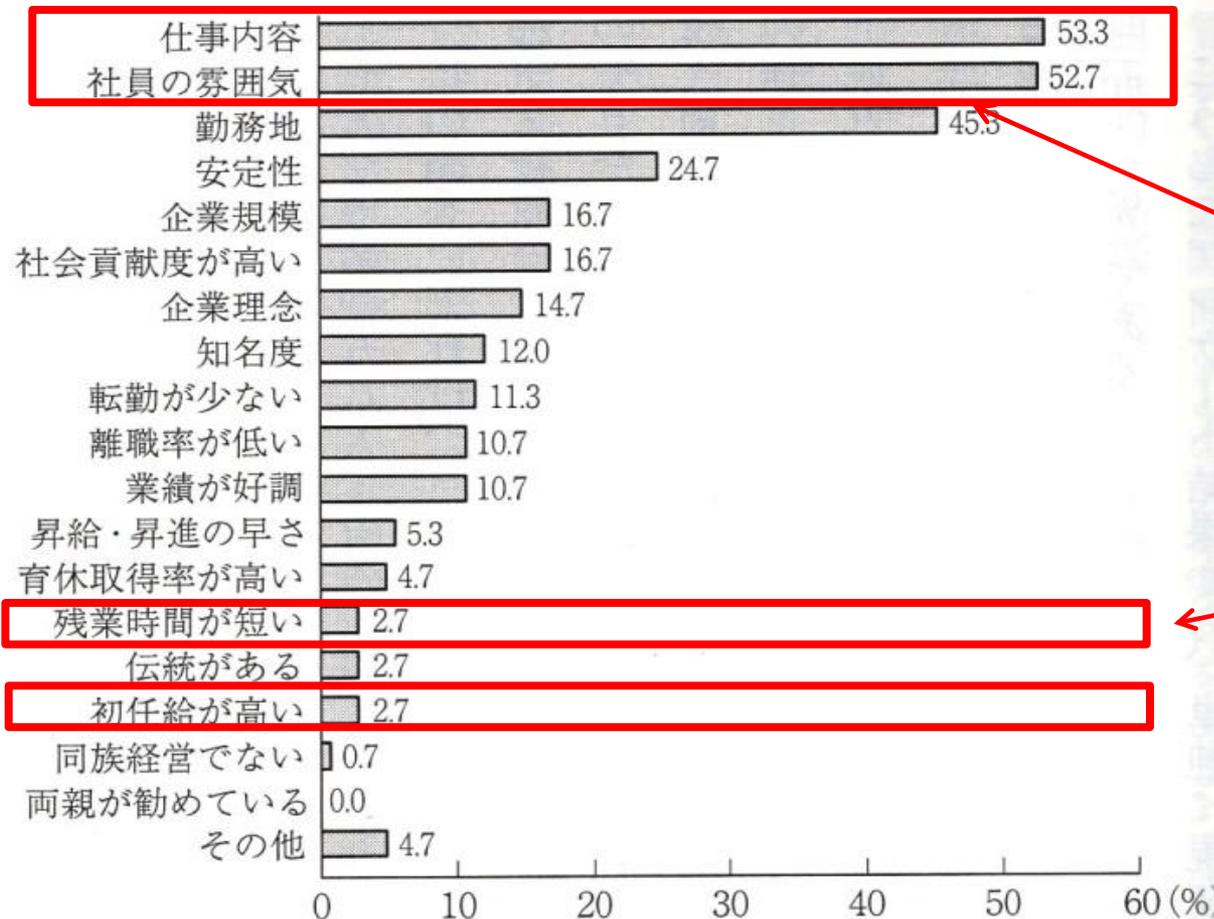
日本だけが卒業前がとびぬけている、88%

欧州は平均40%台、卒業の頃、卒業後も多い

(出所) 日本労働研究機構「日欧の大学と職業」.

図 2-1 就職活動の開始時期 国際比較

# 学生意識調査による企業選択の基準



仕事内容:  
53.3%  
社員の雰囲気5  
2.7%

賃金・労働時間  
など  
労働条件は  
少ない

(出所)2010年12月19日実施, 関西大学経済学部「応用政治経済学」  
受講生アンケート調査結果.

図 3-1 学生の意識調査に見る企業選択の基準(男女計)

# 大学の進学率

1980年～2015年まで： 大学：26・1→51.5%

図 33-1 大学・短期大学進学率の推移（各年5月1日現在）

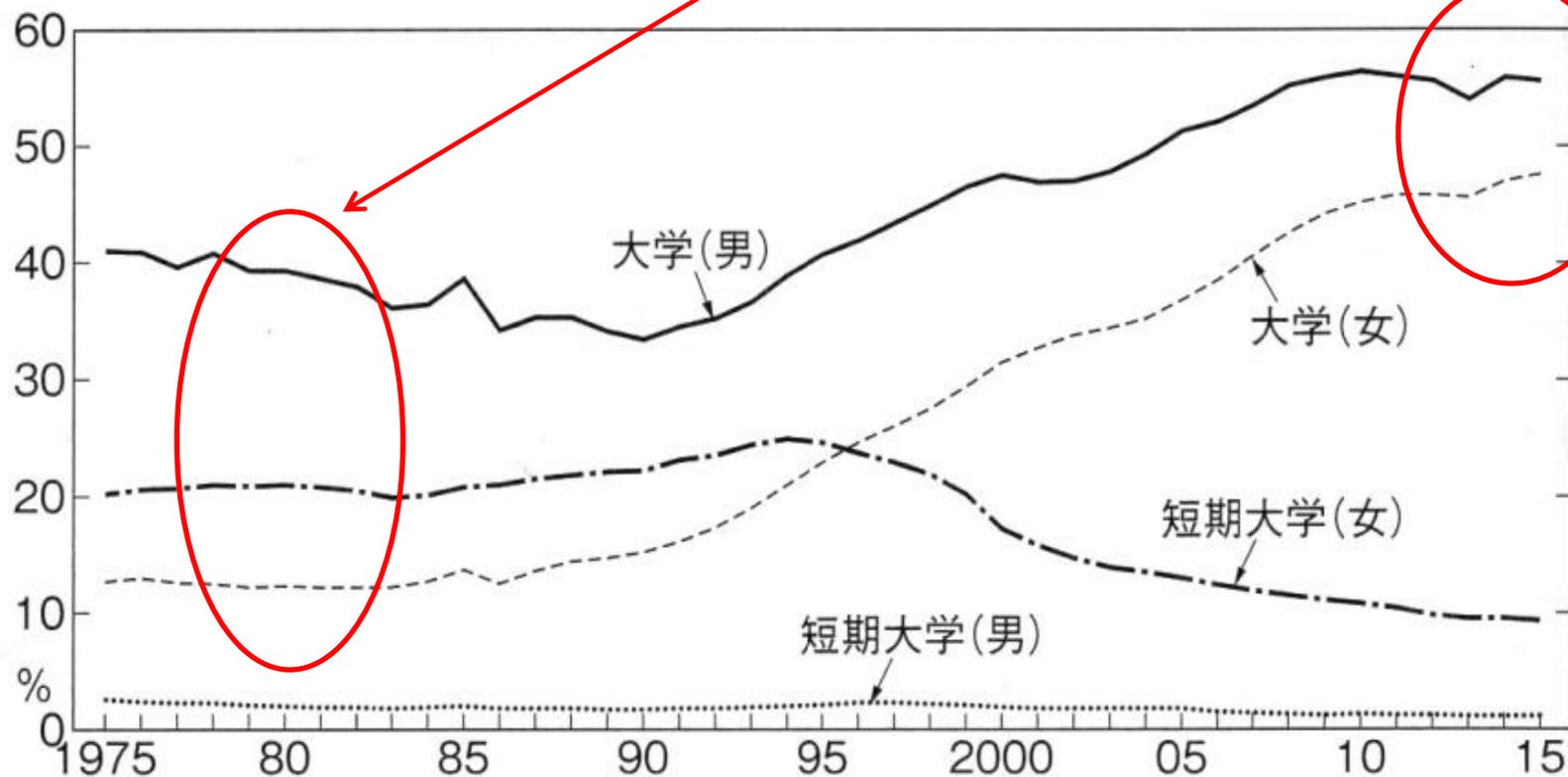


表33-4の資料による。脚注も表33-4に同じ。大学は学部，短期大学は本科。

# 定期採用実施企業の推移

2000年76.8%、2013年95.7%：経団連調査：大企業中心

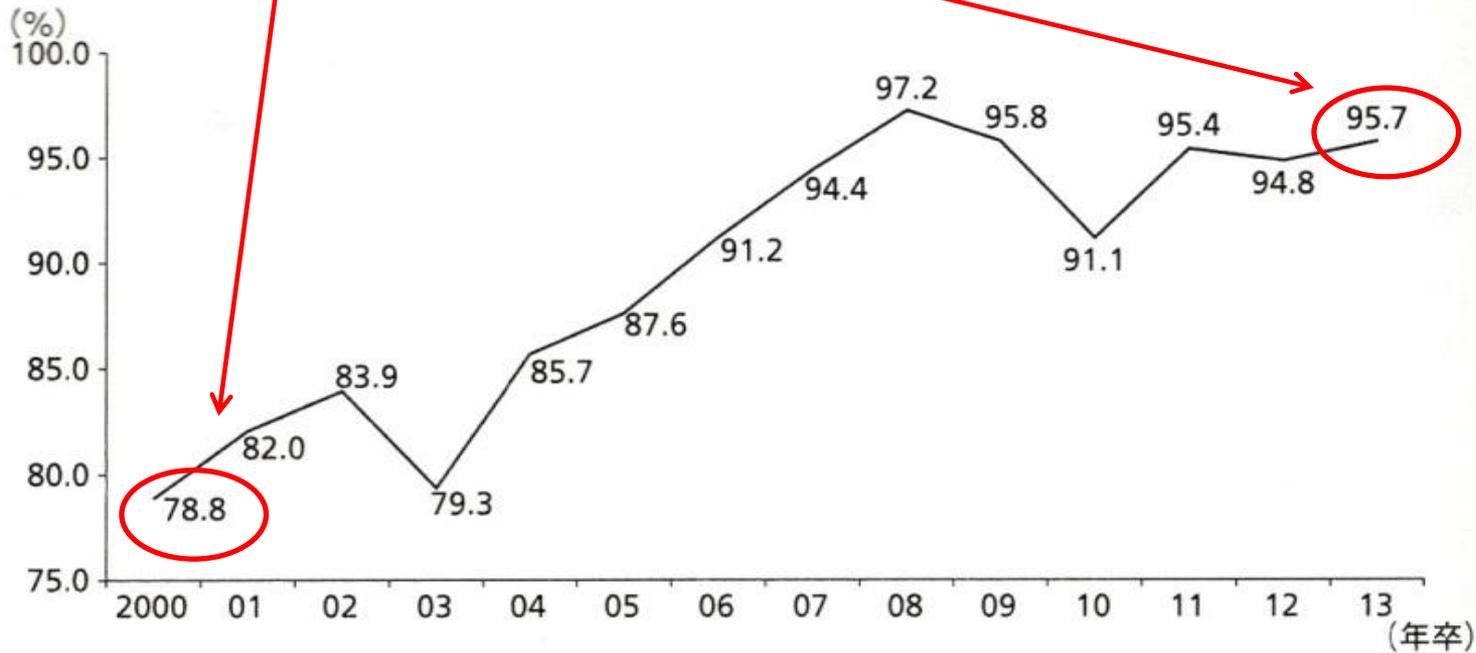


図1-5 採用実施企業割合の推移

注：この調査の調査概要は次のようになっている。調査目的：企業の大卒等新卒者の採用選考活動を総括することを目的に、1997年度より実施。調査対象：日本経済団体連合会会員企業のうち1,301社を対象。調査形式：無記名式アンケート(業種・企業規模のみ記入)。実施時期：2013年11月。回答状況：583社(回答率44.8%)。日本経済団体連合会が会員企業を対象に行った調査であるが故に、対象は大企業が中心だと考えられる。出所：日本経済団体連合会(2014)

# 就職経路の国際比較

日本の特徴:

大学の就職部や就職情報室を利用が高い  
男57.5%、女66.7%

欧州: 男18%、女15.5%

		求人票や求人情報誌・求人広告を見て応募	求人があるかどうか知らずに会社と接触した	自分で仕事を求める広告を出した	会社から誘いを受けた	公共職業安定所や学生職業センターを利用した	民間の職業紹介機関を利用した	大学の就職部や就職情報室を利用した	大学の先生に相談した	在学中に仕事をして関係をつくった	その他の個人的なつてを利用した(親、親戚友人など)	自分で企業を起こした/自営を始めた	その他	対象数(無回答を含む)
日本	男性	70.6	11.3	0.9	16.9	11.0	13.1	57.5	23.3	2.7	20.0	0.3	8.5	1,393
	女性	73.3	16.3	0.7	6.1	15.3	13.0	66.7	22.5	3.0	21.5	0.4	12.2	1,335
欧州	合計 男性	65.8	55.8	6.8	14.4	35.1	16.2	18.0	10.0	20.1	31.3	3.4	7.4	10,727
	女性	65.8	52.6	6.5	13.2	37.3	18.2	15.5	7.1	18.5	28.6	2.2	9.6	13,873

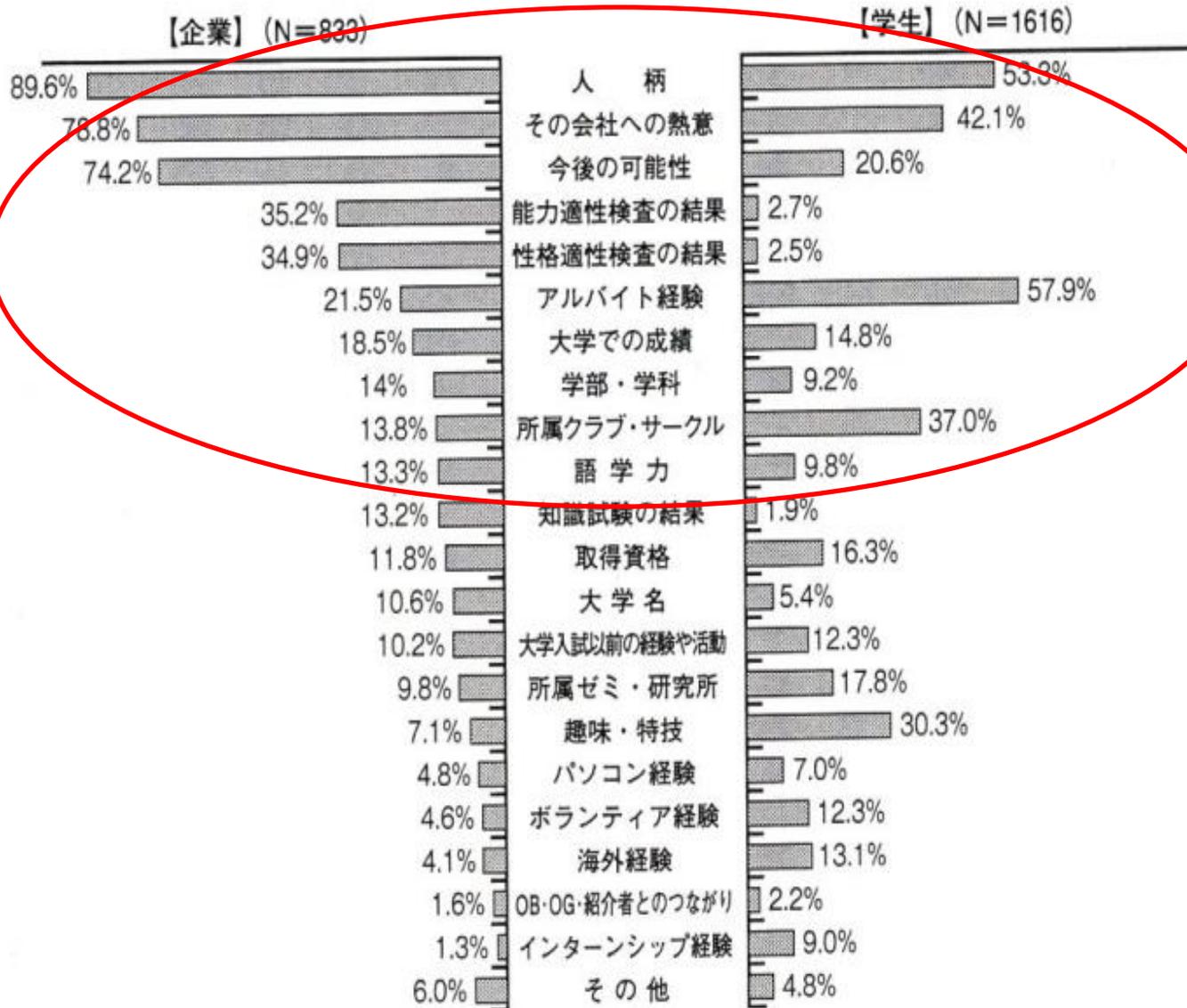
# 就活の服装

「1位スーツ76票(紺35、グレー19、茶・ベージュ10、ワイン4、白・黒・ピンク・紫ほか各1) / 2位ブレザー33票(紺12、茶・ベージュ5、グレー3、白・モスグリーン・からし・黒・赤ほか各1) / 3位ワンピース21票(紺7、白地にプリント柄3、赤チェック2、ピンク・グレー・紫・ブルー・黒ほか1) / 4位ブラウス+スカート6票(白ブラウス+紺スカート3、ブラウス+スーツ3) / 5位その他5票(パンタロン、ポロシャツ、セーター、ニットワンピース、ニットジャケット各1)」

1981年: non-no 雑誌記事:  
面接ファッション:  
1位スーツ76票: 紺35、黒1:  
2位ブレザー33票、  
3位ワンピース21票  
(複数回答)

女子黒スーツは  
当時は一般的でなかった:  
服屋さんの仕掛けか

# 企業側の重視する採用基準と学生側のアピールポイント



企業側：  
 人柄、  
 その会社への  
 熱意、  
 今後の可能性  
 学生側：  
 アルバイト経験  
 人柄  
 その会社への  
 熱意  
 クラブサークル、  
 趣味・特技

いずれも大学  
 の成績が低い

# 「就職」「一斉就職」ということについて

- ・新規学卒者の一斉採用方式は、日本型の雇用制度や年功型の賃金制度の必要な一部となって・・・日本経済の急速な発展過程に有効に機能した

※島田晴雄『日本の雇用』

- ・「就職」ではなく、「就社」:

会社本位主義: 欧米では職種、どういう仕事をするか、で求職者は職業を選ぶが、日本では、どういう仕事をするか分からないままに会社に**就社**する

- ・人事部一括採用: 人事部が新人教育:

欧米: 各セクションのヘッドが採用する

※奥村宏: 内藤克人他編『就職・就社の構造』

# 定年退職について

定年退職制度の普及状況：

定年制度：92.2%、一律定年制：82.7%

図3-3 定年退職制度の普及状況

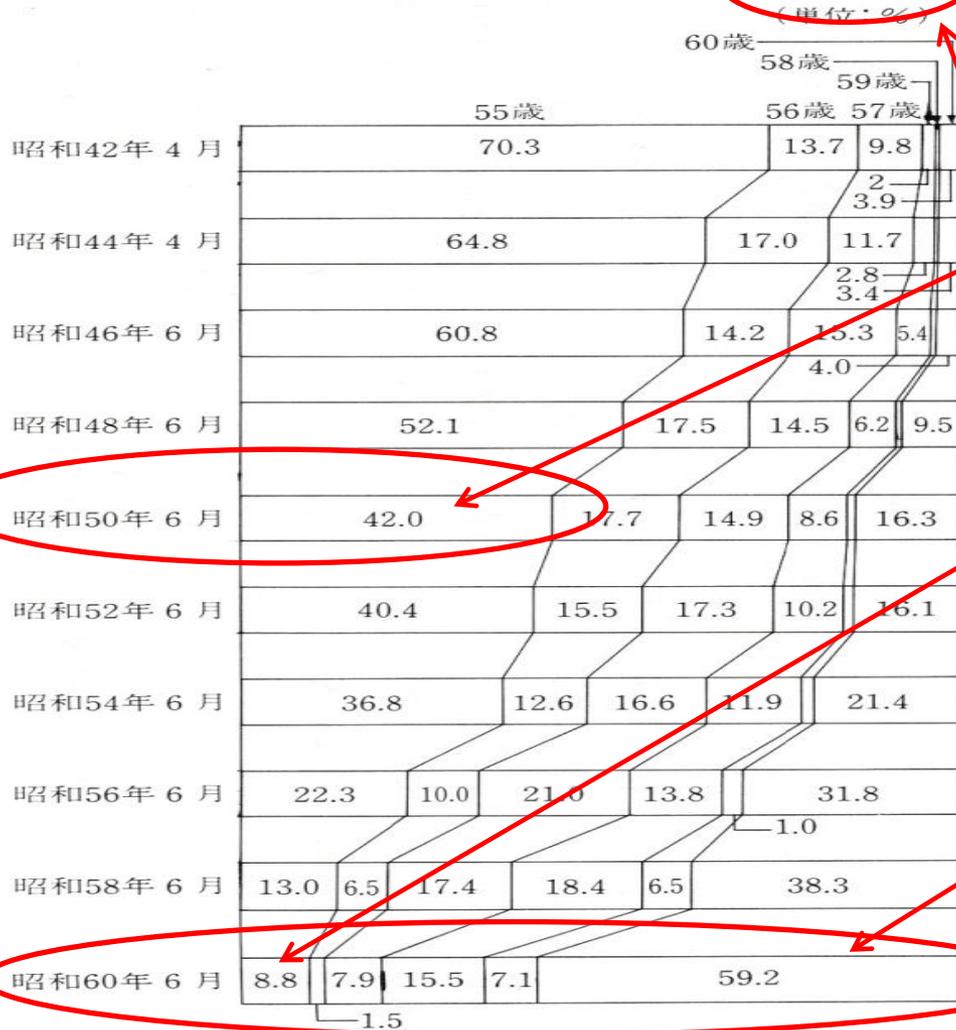
企業規模 (30人以上) 年次	定年制 実施企業 の全企業 に占める 割合 (全企業 =100)	定年制実 施企業に 占める、 一律定年 制採用企 業の割合 (定年制 実施企業 =100)	一律定年制を採用している企業数=100							
			60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳 以上	65歳 以上計
2008年	94.4	98.4	85.2	0.2	1.1	2.5	0.1	10.7	0.1	10.9
2009年	91.8	98.5	82.4	0.3	1.3	2.3	0.2	12.7	0.7	13.5
2010年	93.1	98.7	82.7	0.5	1.1	1.9	0.5	12.3	1.0	13.3
2011年	92.9	98.9	82.2	0.5	1.1	1.4	0.7	13.1	0.9	14.0
2012年	92.2	98.8	82.7	0.2	1.1	0.9	0.5	13.6	1.0	14.5

単位(%)

資料) 厚生労働省「就労条件総合調査」

# 定年退職について

第3-3図 大企業における定年年齢（男子）



(資料出所) 日本生産性本部『活用労働統計』1986年。

## 55歳から60歳への変化

1975年に、  
55歳定年が半数を切る、

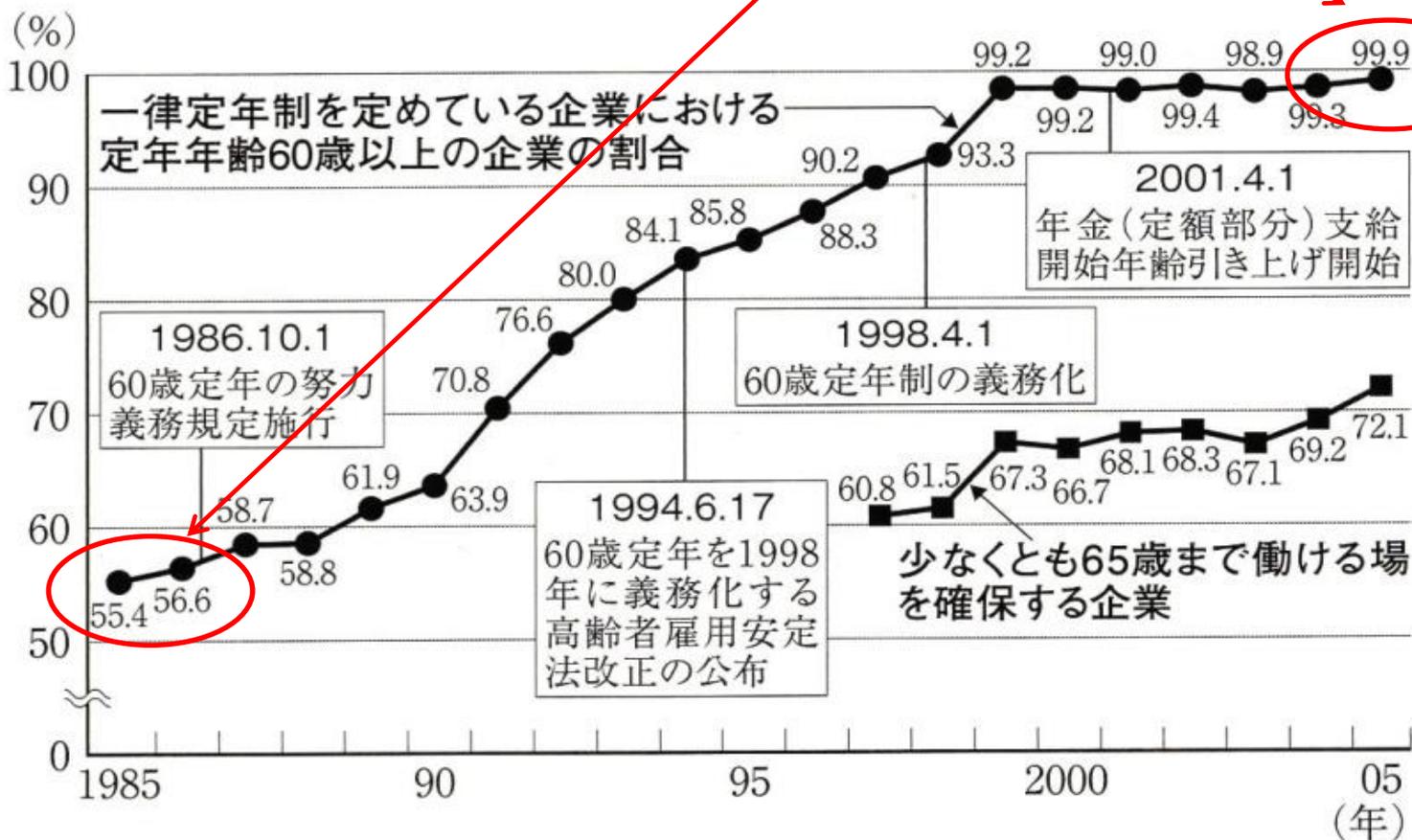
1985年には、  
8.8%に、  
60歳が59.2と%半数  
を超える

「男子」と書いている  
ことに注意！

# 定年引上げの歴史

1985年—2005年:60歳以上:55.4%→99.9%へ

図3-4 定年年齢引き上げ政策の歴史



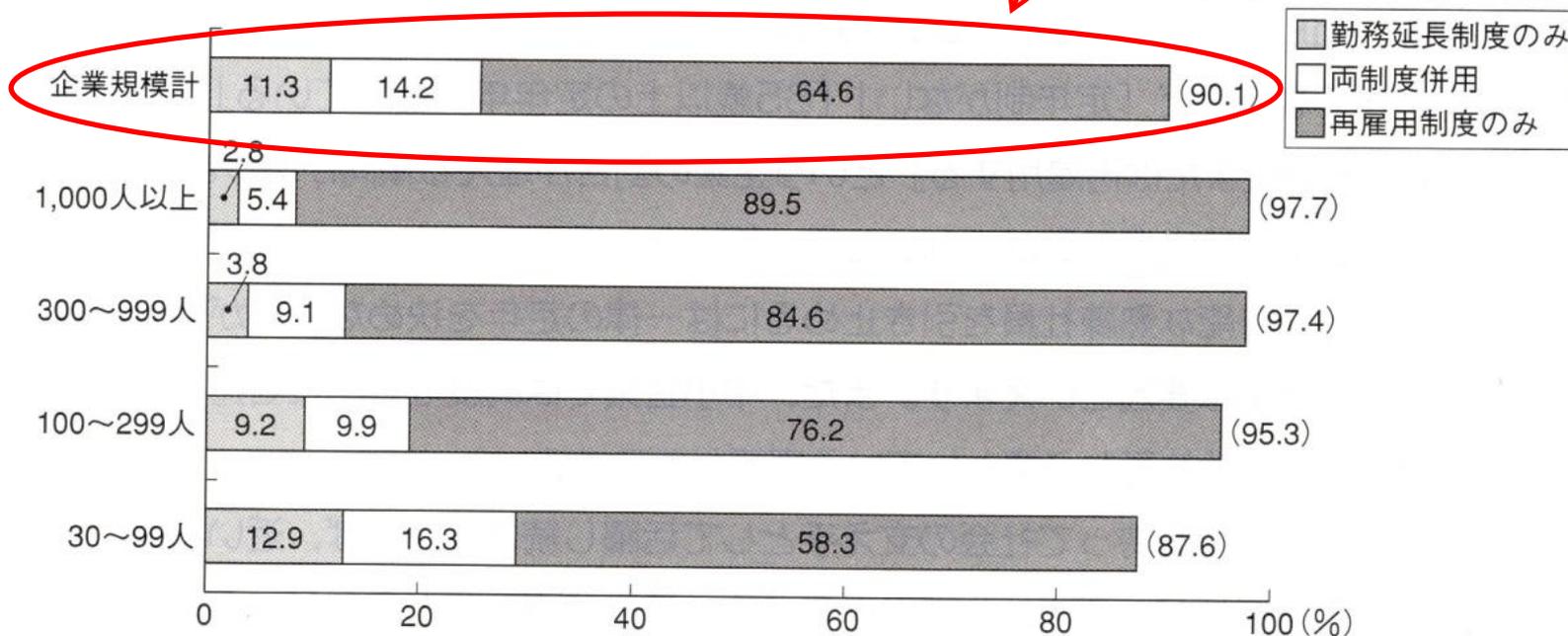
資料) 厚生労働省職業安定局

# 定年：勤務延長制度、再雇用制度の有無割合

90.1%

V 1図 勤務延長制度、再雇用制度のある企業数割合

(一律定年制を定めている企業=100)



注

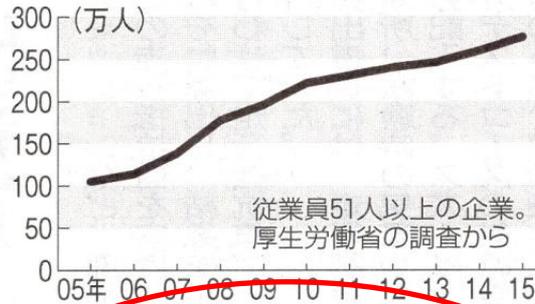
- ( ) 内の数字は、一律定年制を定めている企業のうち、勤務延長制度または再雇用制度がある(両制度併用を含む)企業の割合である。
- グラフは厚生労働省「平成21年就労条件総合調査結果」の集計表をもとに作成。

資料出所：厚生労働省「平成21年就労条件総合調査結果」

# 60歳以上で働く理由

増えた。  
 少子高齢化で国内の働き手が減る中、企業がベテランの経験を生かそうとしている面もある。ホンダは昨年、国内の従業員約4万人の定年を65歳まで、延長す

働く「60歳以上」の人数は増えている



60～64歳の男性が働く理由は？



複数回答。「その他」は省略。労働政策研究・研修機構の11年調査から

る方針を打ち出した。海外勤務も含め、中堅社員と同等の仕事を任せられる代わりに、賃金は8割程度を維持する方針だ。  
 ただ企業はなお、高齢者を「安く使える労働力」と

みなしがちだ。定延長より、安い賃を結び直しやすい選ぶことが圧倒的。そうした状況下雇用で任される業の関係が問題になる。定年後、嘱横浜市の運送会社されたトラック運社を訴えた裁判で前と業務が全く変のに賃金を下げ、法」とする判決が月13日に東京地裁た。経験あるベテ「定年後も雇ってから」と安い賃金る動きに警鐘を鳴

改革 ⑥

65歳までの雇用、企業の義務は

生活の糧を得るため：  
 73.4%  
 健康にいい：  
 40.0%  
 いきがい・社会参加  
 39.4%

# 再雇用の賃下げに警鐘

なぜ違法とされたのか？

## 労働契約法20条

有期契約労働者(契約社員など)と無期契約労働者(正社員など)で職務の内容や責任が同じならば、賃金など労働条件に不合理な差をつけることを禁じる

今回のケースは？

- 1 ポイント 定年後、嘱託社員になった後も職務の内容と責任の程度が全く変わらない
- 2 それでも収入は定年前と比べて2~3割下がった



判決

職務の内容などが全く変わらないのに賃金だけを引き下げる慣行が受け入れられているわけではない

→ 20条違反  
定年前と同じ賃金を払うべきだ

定年後も同じ仕事をしていのに低い賃金に抑えるのは違法、とする司法判断が出た。年金支給開始年齢が引き上げられ、再雇用で働く高齢者は多い。高齢の非正社員の待遇改善への期待の一方、人件費抑制の中で高齢者の賃金を増やす難しさを指摘する声もある。

### ▼1面参照

「同じ仕事をしていて、賃金だけが下げられる。納得

得いかなかったです。会社には判決を受け止めて差別を是正して欲しい」。原告の鈴木三成さん(62)は、都内での会見で語った。正社員として34年間、セント運搬に従事し、2014年3月に60歳で定年。翌月以降は嘱託として働く。勤務時間、仕事内容、使う車両は変わらず、年収だけが約3割減った。賃下げに同意しなければ

## 違法認定判決「同じ業務」が多数

# 再雇用の賃下げに警鐘

## 再雇用で別の業務違法 名古屋高裁 トヨタに賠償命令

トヨタ自動車で事務職 当として、事務職として働いていた元従業員(63)が、定年退職後の再雇用の職種として清掃業務を提示されたのは不  
トヨタ自動車の地位確認と賃金支払いを求めた訴訟の控訴審判決で、名古屋高裁(藤山雅行裁判長)は28日、訴えを棄却した一審判決を一部変更し、約120万円の賠償を命じた。地位確認は認めなかった。藤山裁判長は判決理由

で、全く別の業務の提示は「継続雇用の実質を欠き、通常解雇と新規採用に当たる」と判断した。高齢者の継続雇用を巡る裁判で企業の賠償責任が認められるのは異例。男性は最長5年の雇用が認められる社内制度で事務職としての再雇用を

再雇用しないと言われ、やむなく同意した。弁護団の宮里邦雄弁護士は「定年後の雇用が確保される、という労働者側の弱みにつけこむ構造」と指摘する。会社側は、「正社員の時は年功賃金で処遇され、定年金的に65歳まで引き上げられるため、高齢者雇用安定法では2006年から企業に対し、支給開始年齢までの雇用確保を義務づけている。方法は、定年延長や廃止、再雇用(継続雇用)の調査では、再雇用が8割超で最も多い。雇用契約を結び直す際、賃金水準を見直すケースが多いためとされる。1年契約の契約社員として雇うのが一般的だ。

### 定年後再雇用

年金の支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられるため、高齢者雇用安定法では2006年から企業に対し、支給開始年齢までの雇用確保を義務づけている。方法は、定年延長や廃止、再雇用(継続雇用)の調査では、再雇用が8割超で最も多い。雇用契約を結び直す際、賃金水準を見直すケースが多いためとされる。1年契約の契約社員として雇うのが一般的だ。

# 再雇用・同業務で賃金差「適法」高裁逆転判決

## 同業務で賃金差「適法」

### 高裁逆転判決 定年後の雇用巡り

定年退職後に再雇用され、同じ内容の仕事をした場合に賃金を引き下げることは是非が争われた訴訟の控訴審判決で、東京高裁は2日、引き下げを容認する判断を示した。減額を不当として会社に賃金の差額の支払いを命じた一審・東京地裁判決を取り消し、原告の請求を棄却した。

訴えていたのは、運送会社に再雇用された嘱託社員のトラック運転手3人。原告側は判決を不服として上告する方針。

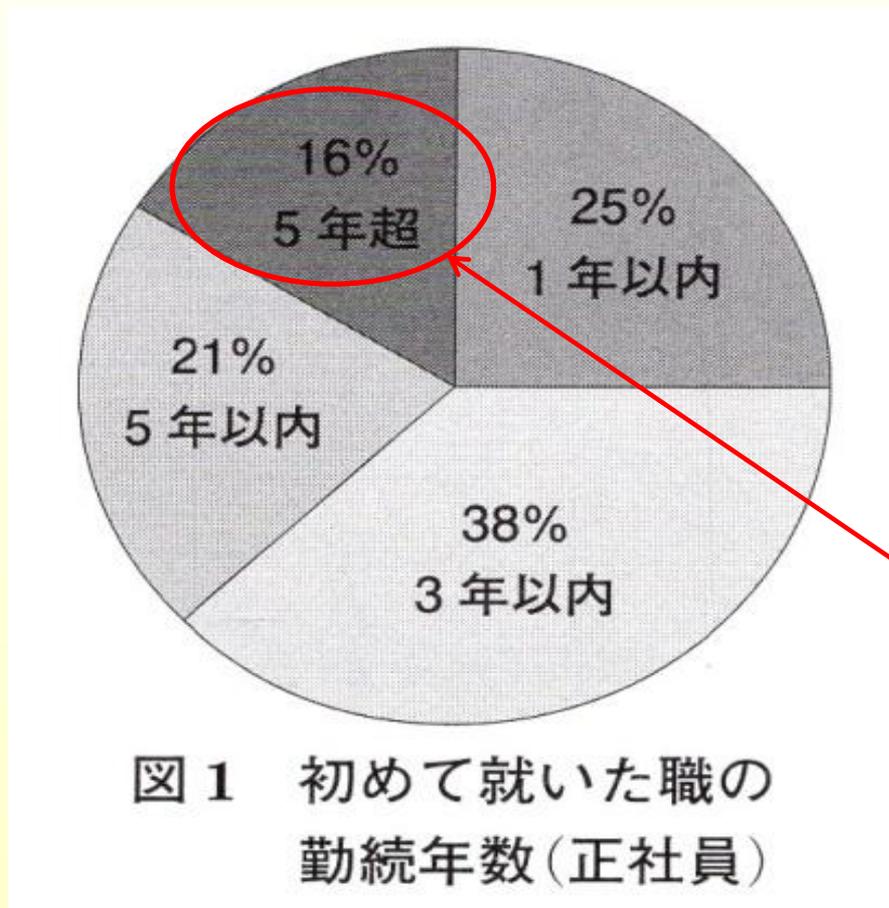
判決理由で杉原則彦裁判長は「企業は賃金コストが無制限に増大することを避け、若年層を含めた安定的な雇用を実現する必要がある」と指摘。定年前と同じ仕事内容で賃金が一定程度減額されることについて「一般的で、社会的にも容認されている」との判断を示し、不合理ではないと結論付けた。

5月の一審判決は「仕事や責任が同じなのに、会社がコスト圧縮のために定年後の賃金を下げるのは不当だ」と判断。正社員と非正社員の不合

理な待遇の違いを禁じた労働契約法に違反しているとし、正社員との賃金差を認めないとした。

2016-11-03日経新聞

# 最初の職の勤続年数（正社員）



ハローワーク前  
調査

1年以内:25%

3年以内:38%

5年以内:21%

5年超:16%

## 勤続年数：国際比較

2002年：勤続20年以上の割合

日本21.4%、ドイツ17.8%、アメリカ9.0%

平均勤続年数：男女計

日本11.3年、ドイツ9.7年、アメリカ7.4年

■表5-2 勤続年数の国際比較（1995年）

	日本	ドイツ	フランス	スペイン	アメリカ	イギリス
勤続20年以上の長期 雇用の割合(%)	21.4	17.0	18.7	16.5	9.0	9.4
平均勤続年数(年)						
男女計	11.3	9.7	10.7	8.9	7.4	7.8
男性	12.9	10.6	11.0	9.8	7.9	8.9
女性	7.9	8.5	10.3	7.2	6.8	6.7

資料出所：日本労働研究機構『データブック国際労働比較』（2002）

# 転勤:

## 民間企業における転勤の状況

1000人以上の企業:

年間2.4%(全体)から4.2%(金融・保険業)が転勤

(2) 民間企業における転勤の状況

項目 (企業規模1,000人以上)	労働者数		年間 転勤割合 (B/A)
	平7.1.1現在 (A)	1年間 (平7.1 ~平7.12) の転勤者数 (B)	
	千人	千人	%
計	7,920.4	188.7	2.4
金融・保険業	1,189.1	50.4	4.2

(注) 1 労働者数は、常用名義の常用労働者（常用労働者のうち、期間の定めのない雇用契約によって雇用された者）の数である。

2 「転勤者数」とは、同一企業内の他の事業所から転居を伴い転入した労働者数をいう。

(平成7年 厚生労働省「雇用動向調査」)

人事院資料より

# 昇進:

第3-7表 従業員の職階別学歴別平均年齢

事務系 職 階	平 均 年 齢	
	(大卒)	(高卒)
支店長	49.4歳	50.4歳
部 長	50.2	50.2
次 長	48.4	49.1
課 長	44.2	46.7
課長代理	40.1	44.8
係 長	38.1	42.2
主 任	35.0	39.4
係 員	29.8	30.1

(資料出所) 人事院「昭和61年職種別民間給与実態調査」企業規模100人以上, 事業所規模50人以上, 昭和61年4月分。

## 役職学歴別の平均年齢

課長・課長代理で  
大卒のほうが高卒よりも  
2~4歳ぐらい低い

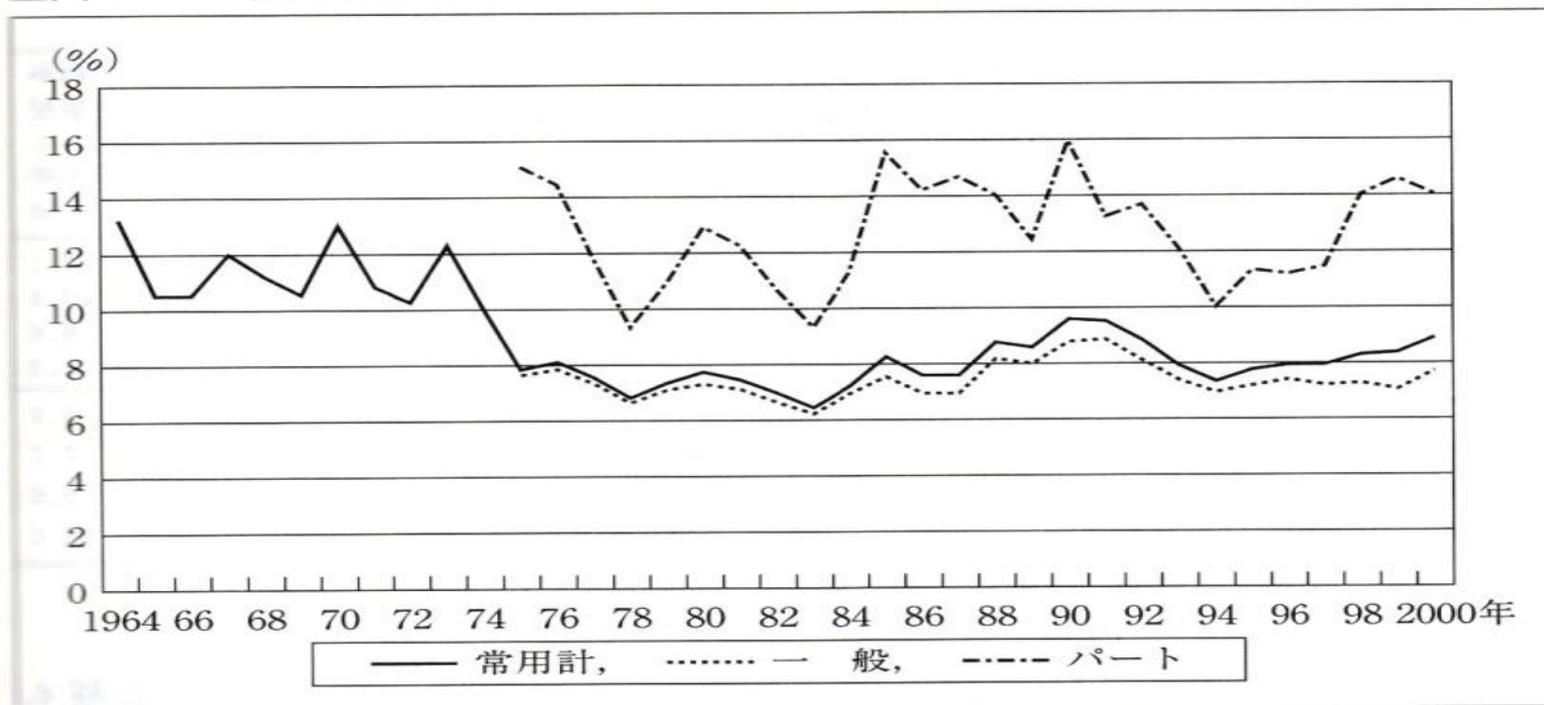


# 転職：中途退職・中途入社

## 転職率の推移

1964年～2000年： 12%～8%

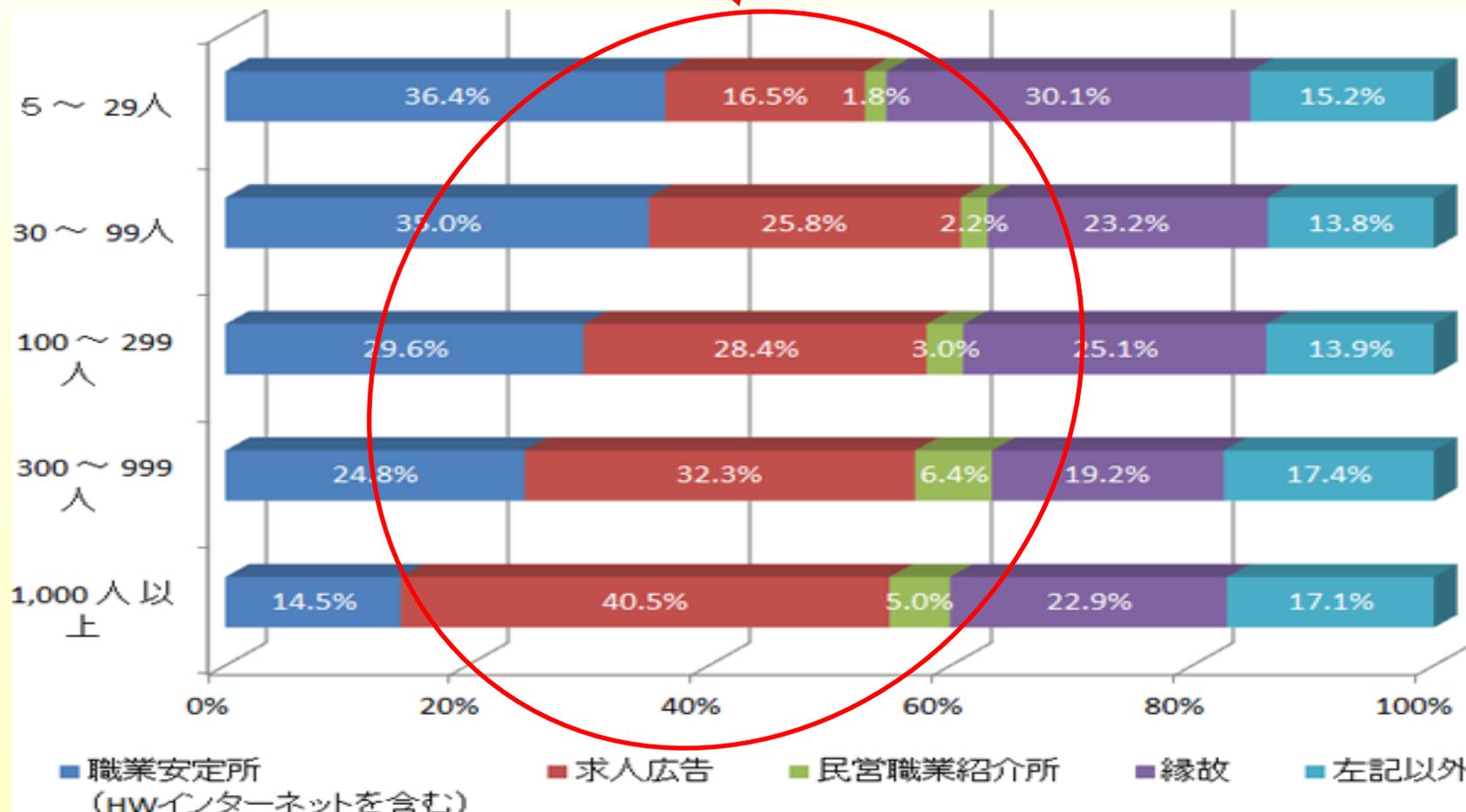
■ 図 6-1 転職率の推移



資料出所：厚生労働省「雇用動向調査」

# 転職市場の状況

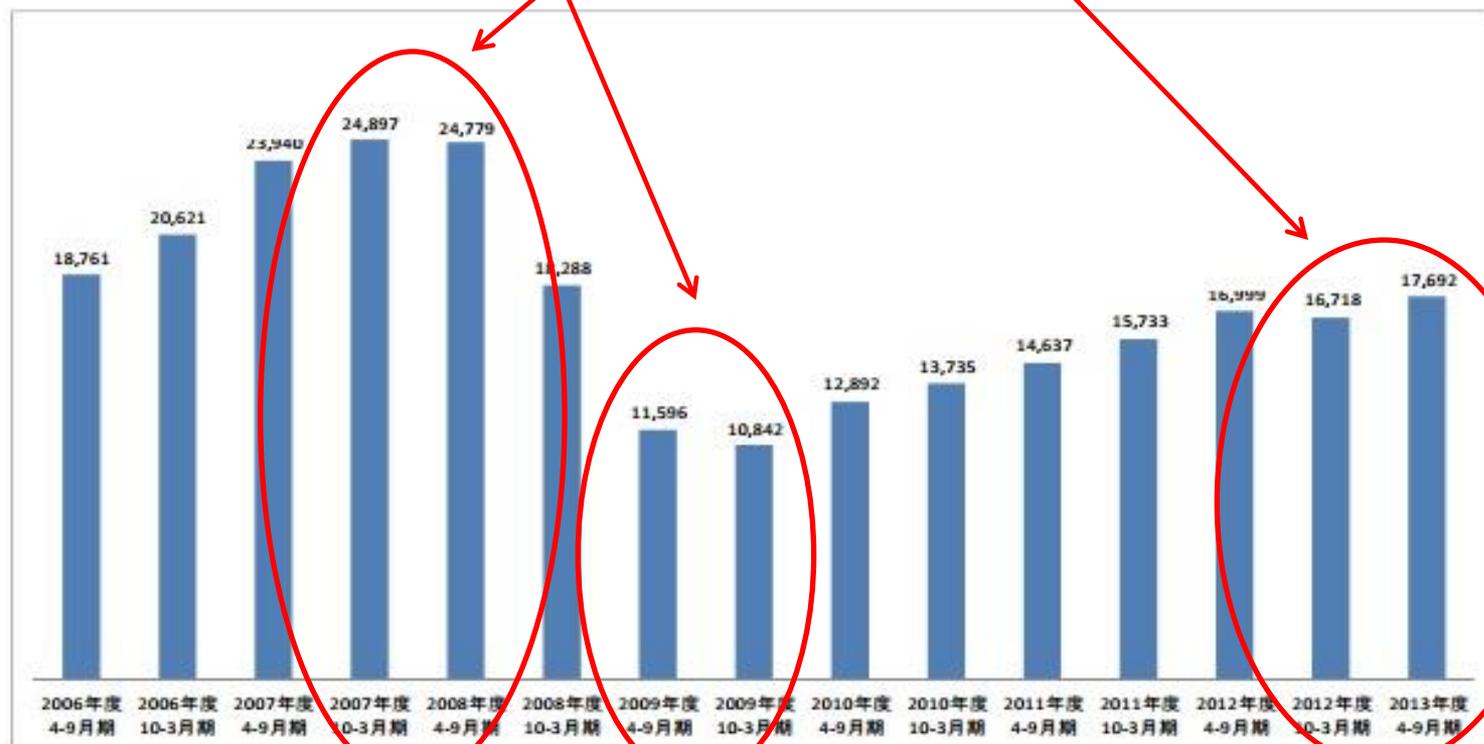
大企業では、求人広告だけでなく民間職業紹介を利用  
職安は少ない



# 転職市場での人材ビジネスの動向

大手3社の実績: 2007年度4万8千件、  
2009年度2万2千件、2012年度3万4千件

図表4-1 人材大手3社の転職紹介実績の推移



出所) 日本人材紹介事業協会からの提供データによる。

# 中途採用が増えている 9%増

2010-04-25  
日経

## 中途採用9%増

### 今年度 来春大卒は伸び鈍る

本社調査

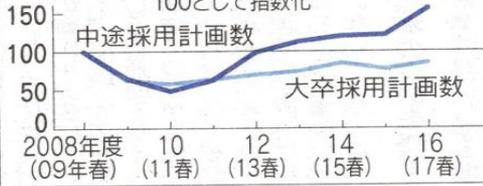
日本経済新聞社が24日まとめた採用計画調査（最終集計）で、2016年度の中途採用数は3万6219人と15年度に比べて9・0%増える見通しだ。伸び率は3年連続で拡大する。大卒や新卒採用の伸びが鈍る一方で、技術者を中心に成長分野の即戦力を求める動きが強まっている。（関連記事9、23面、各社の計画24〜27面、詳細を25日付日経産業新聞に）

17年春の大卒採用計画は11万2054人と、16年春の実績に比べて10・6%増える。2ヶタ増は6年連続だが、16年春の計画（14・6%増）を下回った。短大・専門学校

・高専・高卒を含む新卒の合計は16万565人と9・1%増。16年春の計画は12・3%増だった。

中途採用計画の前年度比増加率は14年度が7・7%、15年度が8・7%で、年々拡大している。自動運転やあらゆるモノがネットにつながるモ

中途採用の計画数の伸びは大卒を上回る (注)中途は08年度、大卒は09年春を100として指数化



「IoT（インターネット・オブ・シングス）」などの分野でIT（情報技術）系技術者への需要が高く、自動車や電子部品、技術者派遣などの企

2016-04-25日経新聞

## 今週のビデオ

### ガイアの夜明け



密着！会社と闘う者たち  
～“長時間労働”をなくすために～

後編：引越社とユニオン

2016年2月9日 テレビ東京

約23分

## 引越社のこのビデオについて

副社長が、組合員やTV・映画撮影者を  
「おい、コラァ！」「なにしとんねん、ワレ！」  
「言うてみい、コラァ！」などと  
恫喝する動画が200万回以上も再生され、  
ブラック企業大賞のWEB投票賞、  
アリ得ないで賞のダブル受賞

プレカリアートユニオンHPから

# 解雇・希望退職・整理解雇

希望退職者募集：2003年：全企業の8%、平均42.8人、  
5千人以上企業：27.2%、738人

V 4表 希望退職者の人数別企業数割合

(単位：%)

企業規模・企業	希望退職者を募集した企業	応募者なし	30人未満	30人以上 100人未満	100人以上 300人未満	300人以上	無回答	希望退職者の 平均人数(人)
総 数	[8.0] 100.0	5.8	63.9	21.3	5.8	2.4	0.8	42.8
企業規模別								
5,000人以上	[27.2] 100.0	3.4	8.0	10.2	22.7	48.9	6.8	738.3
1,000～4,999人	[24.8] 100.0	1.5	16.9	23.7	32.3	25.7	—	200.3
300～999人	[15.8] 100.0	2.6	38.1	36.8	19.7	1.8	1.1	58.9
100～299人	[11.0] 100.0	2.7	63.1	31.2	2.8	0.2	—	26.7
30～99人	[5.7] 100.0	9.0	78.1	11.5	0.2	—	1.1	14.1
調査産業別								
鉱業	[17.1] 100.0	22.2	72.2	—	5.6	—	—	20.7
建設業	[5.6] 100.0	0.4	45.4	44.0	9.1	1.0	—	46.9
製造業	[12.0] 100.0	7.5	57.5	25.4	5.8	2.6	1.1	45.1
電気・ガス・熱供給・水道業	[6.3] 100.0	—	53.8	7.7	15.4	15.4	7.7	240.5
運輸・通信業	[7.0] 100.0	0.6	89.2	3.9	4.1	0.9	1.4	36.1
卸売・小売業、飲食店	[6.3] 100.0	—	72.2	16.7	6.1	5.0	—	52.1
金融・保険業	[15.8] 100.0	5.1	52.6	13.1	20.4	7.3	1.5	106.3
不動産業	[5.3] 100.0	23.3	73.3	3.3	—	—	—	14.7
サービス業	[5.1] 100.0	12.4	70.7	13.7	3.0	—	0.2	18.1

- 注 1. [ ] 内の数字は、全企業のうち、希望退職者を募集した企業の割合である。  
2. 希望退職者平均人数は、希望退職者を募集した企業における平均である。

資料出所：厚生労働省「平成15年雇用管理調査結果の概況」

『賃金マネジメント2004年版』より

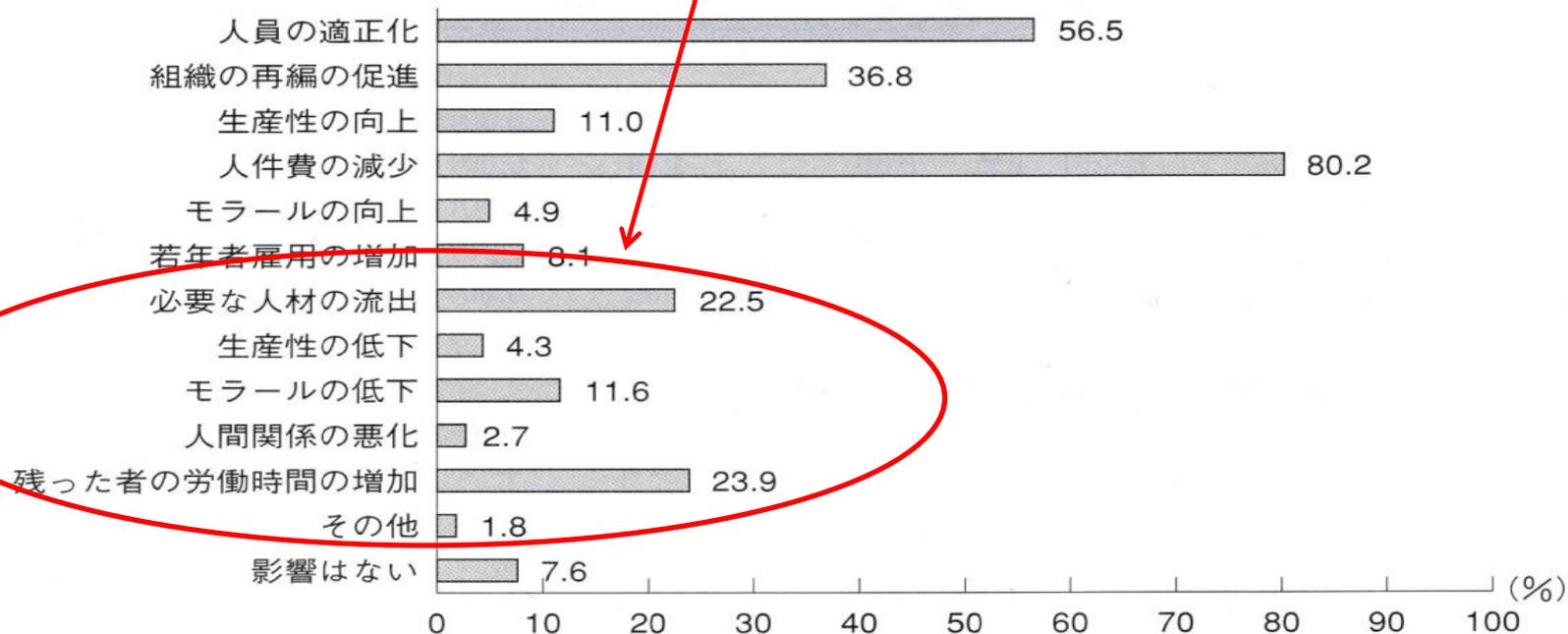
# 希望退職者募集による影響の割合

人件費は減り、人員の適正化はできたが、残った者の労働時間が増加し、必要な人材が流出している。  
モラールは向上より低下している

V

4図 希望退職者の募集の影響別企業数割合（複数回答）

（希望退職者を募集した企業＝100）



資料出所：厚生労働省「平成15年雇用管理調査結果の概況」

『賃金マネジメント2004年版』より

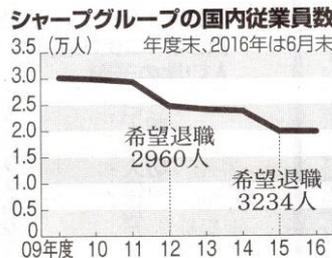
# シャープの希望退職

## シャープ希望退職 現実とは



シャープの本社が移った「堺ディスプレイプロダクト」(SDP)の工場＝堺市堺区

- シャープを巡る主な動き
- 2015年9月 3234人が希望退職
  - 2016年5月 15年度決算で純損益が2559億円の赤字に
  - 7月 本社を大阪市から堺市の工場に移転
  - 8月 鴻海が3888億円を出資して親会社に 鴻海の戴正呉・副総裁が社長に就任



シャープの希望退職の募集に応じて3234人が辞めてから、1年が過ぎた。8割以上は新たな職に就いたとみられるが、今も仕事を探すがいる。シャープでは工場のさらなる統廃合や人員削減が検討されており、会社を去った人、残った人どちらにも、厳しい現実が待ち構えている。

## 再就職後の収入半減 ■ 持病抱



シャープは経営の悪化を受けて昨年、45歳以上の員を対象に希望退職を募集した。3234人が応募し、9月末で辞めた。液晶部門にいた50代の性もその一人だ。3月か大阪府のプラスチック部メーカーで品質の管理を担当している。中小企業で仕事の幅は広く、部下希望退職のほかに、自的に辞めた人は少ない。50代の経営幹部は夏、何十人も部下とのキャリアについて面談の中で、自らの将来も考えているようになった。

### 現役社員

2016-10-27朝日新聞

# 整理解雇の歴史

## 戦後の整理解雇

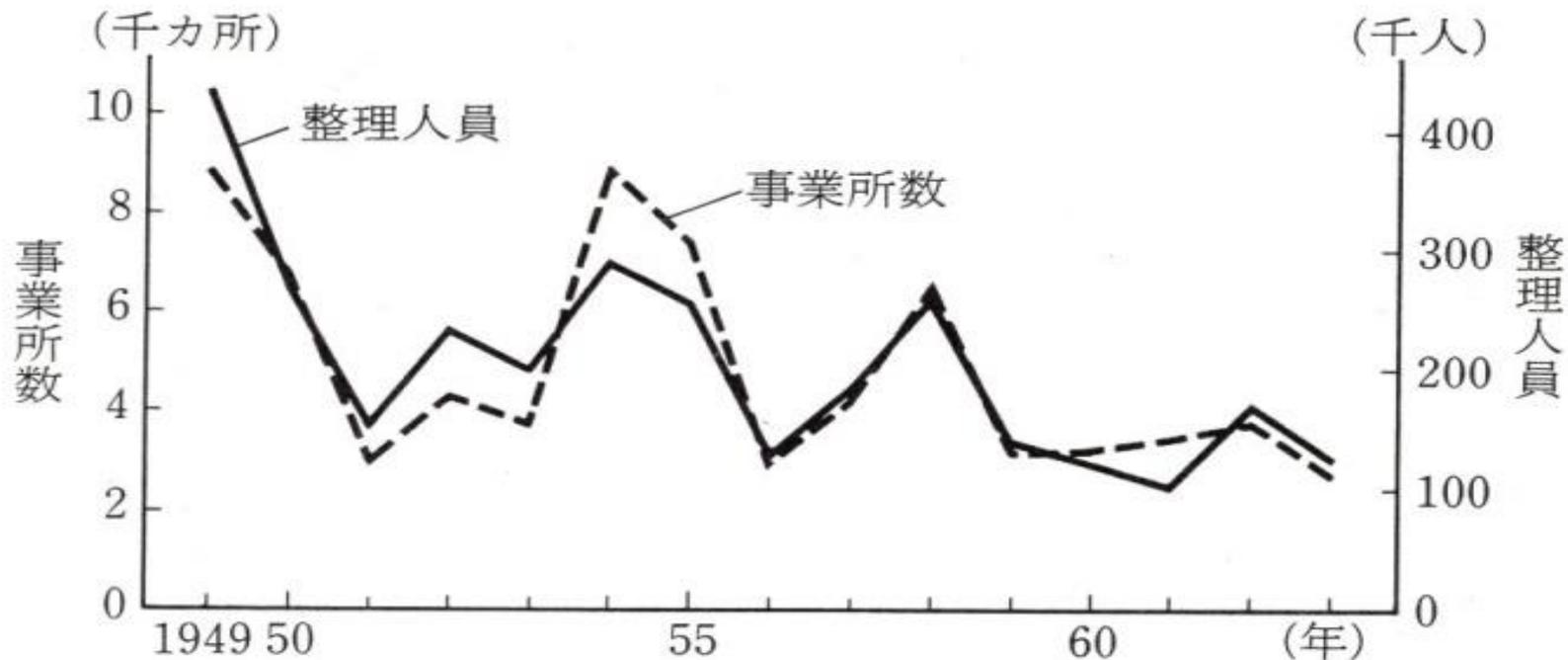


図 2-5 企業整備事業所数および整理人員数(出典 大河内一男編『資料・戦後 20 年史(第 4 巻 労働)』, 日本評論社, 1966 年, 139, 532 頁から作成)

## 整理解雇の歴史

- ・炭鉱離職・整理解雇：  
1959・60年三井三池炭鉱争議
- ・造船不況：1979年・1985年  
造船不況による希望退職・指名解雇  
1975年の造船量のピーク後、受注急速に減少：  
1979年、ピーク時の24%の落ち込む  
1979年5月時点、大手7社で約1割1万8千人、  
中手8社で3割6千人の退職者

# 退職勧奨

正社員に退職勧めた：退職勧奨

・5年間に：3割：1000人以上の企業

## 「正社員に退職勧めた」3割

### 1000人以上の企業

### 労働政策研究機構調査

最近5年間で正社員に「退職勧奨」をした企業が16・4%あることが、労働政策研究・研修機構の調査でわかった。企業の規模が大きいほど退職勧奨をした割合が多く、1千人以上の企業では30・3%あった。

「退職勧奨」は、経営側が、労働者が自ら辞職するよう求めること。労働者が合意しない場合に、しつこく辞職を求めると、違法と判断されることがある。

退職勧奨の時に「協議はしなかった」が62・8%と最も多く、特別な手続きがとられていないこともわかった。ただ、企業規模が大きいほど「労働組合と協議した」の割合が増えた。

一方、能力不足などを理由にした普通解雇や、経営上の理由による整理解雇に踏み切った企業は20・7%だった。普通解雇は規模が大きいほど割合が増え、1千人以上では30・3%にのぼった。

調査は50人以上を雇う2万社が対象で、昨年10月に実施。回答率は29・8%だった。

(編集委員・沢路毅彦)

2013-08-03朝日新聞

# 退職強要

## 追い出し部屋の問題

### 追い出し部屋 違法の判決

**「追い出し部屋」の違法判決との類似点**

ベネッセの「追い出し部屋」を違法とした判決の内容 **違法** これまで明らかになった「追い出し部屋」の実態 **違法性は？**

企業	部署名	類似する業務
パナソニック (子会社2社)	事業・人材強化センター	① ②
ソニー	キャリアデザイン室	② ③
	キャリアステーション室	
NEC (子会社)	プロジェクト支援センター	①
朝日生命保険	企業開拓チーム	②
ノエビア	マーケット開拓担当	④
セイコーインスツル	キャリア開拓グループ	② ③
東芝	業務支援センター	①

東京地裁立川支部 2012年8月29日

これらの事実を総合すると

実質的な退職勧奨の場となっていた疑いが強く、違法な制度

こうした部署への配属を命じることは

人事権の裁量の範囲を逸脱。効力はない

朝日新聞の取材で判明したもの。ただし、各社の広報担当者は「退職強要ではない」「単純作業は命じていない」などとしている。

The Asahi Shimbun

得する活動をしながら」配属になった初日、上司からこう告げられた。電話に出ないように指示され、名刺も持たされなかった。自分を受け入れてくれる部署を探す「社内就職活動」のかたわら、単純作業も命

「人財部付」は10年に別付の存在自体が違法」と訴

じられた。配属後に下がった人事評価は、受け入れ先が見つからなければ、さらに下げるとも伝えられた。ベネッセ側によると、配属された17人のうち5人が退職した。

の名称が変わったが、やることは同じだった。社内図書館の段ボール箱の片付けや、備蓄用の水のペットボトルの運搬といった単純な作業をさせられた。女性も裁判所に「人財部

## 職探しの業務命令不適切

### 職探しの業務命令「不適切」

2016-03-15 19:48

自分の再就職先を探して……。そんな業務命令を会社がするのは、「不適切だ」とする初の通達を、厚生労働省が近く全国の労働局に出す。退職勧奨を断っても社内外で転職先を探させて退職を迫る手法は「追い出し部屋」として問題視されたが、国がはっきり不適切

#### 厚労省通達へ

と認めることで歯止めがかかりそうだ。14日、民主党と維新の党の会合で明らかにした。従来の通達は「自由な意思決定を妨げる退職勧奨は違法の場合がある」といった表現にとどまっていた。新たな通達では、自分の再就職先を探させ

る業務命令は、労働者保護の観点から不適切だと明示する。

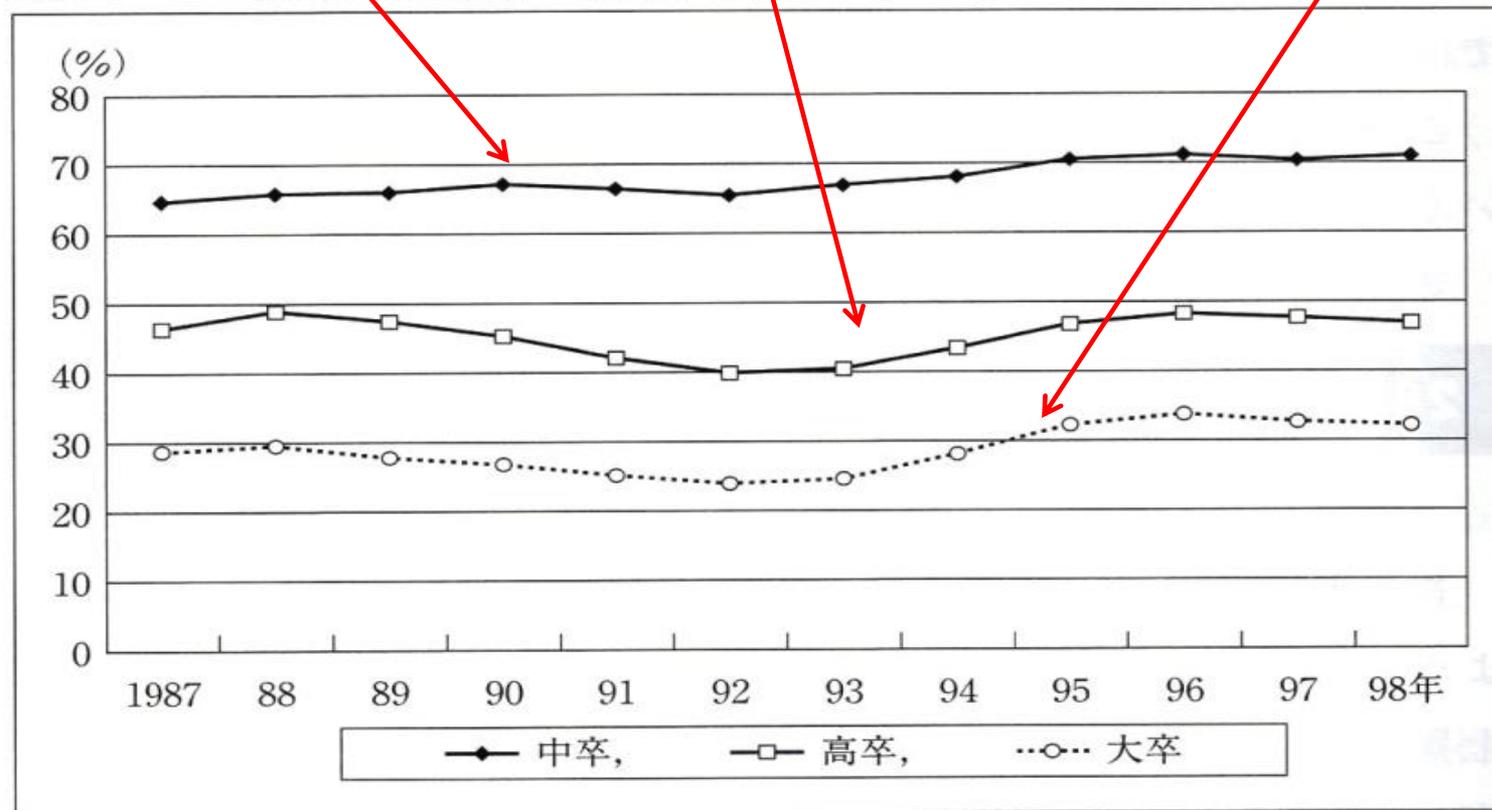
今後、通達とともに配るパンフレットでは、追い出し部屋を違法とした東京地裁立川支部の判決を紹介する。通信教育大手ベネッセコーポレーションが、社員に自身を受け入れてくれる部署を探させる「社内就職活動」の部署を設けたのは「違法な制度」と認定されたケースだ。(北川慧一、古賀大己)

# 新卒就職者の離職率推移

3年以内、1987～1998年：

中卒：60～70%、高卒40～50%の間、大卒：30%前後

■ 図9-1 新規学卒就職者の離職率（在職3年以内）の推移



資料出所：厚生労働省『平成14年版 労働経済白書』

太田・橋木『労働経済学入門』より

# 大量採用、大量退職で「選別」

IT中堅企業Y社：

常に大量に採用していて、「使える者」だけを残して、あとは大量解雇する：

人材の選別：

新卒は単価は安い、選別を行いつつ、最大限「在庫」として利用する：効率的選別の方法：

ハラスメント：

人格破壊：自ら「自己都合退職」に追い込む

今野晴貴『ブラック企業』より

## 自己都合退職に追い込まれる

退職者への違法行為は、長時間は半数、賃金遅配が4割、契約  
違いが3分の1、パワハラが4分の1もある：それが退職理由

「自分から辞めた人」における違法行為と離職の相関（初職）

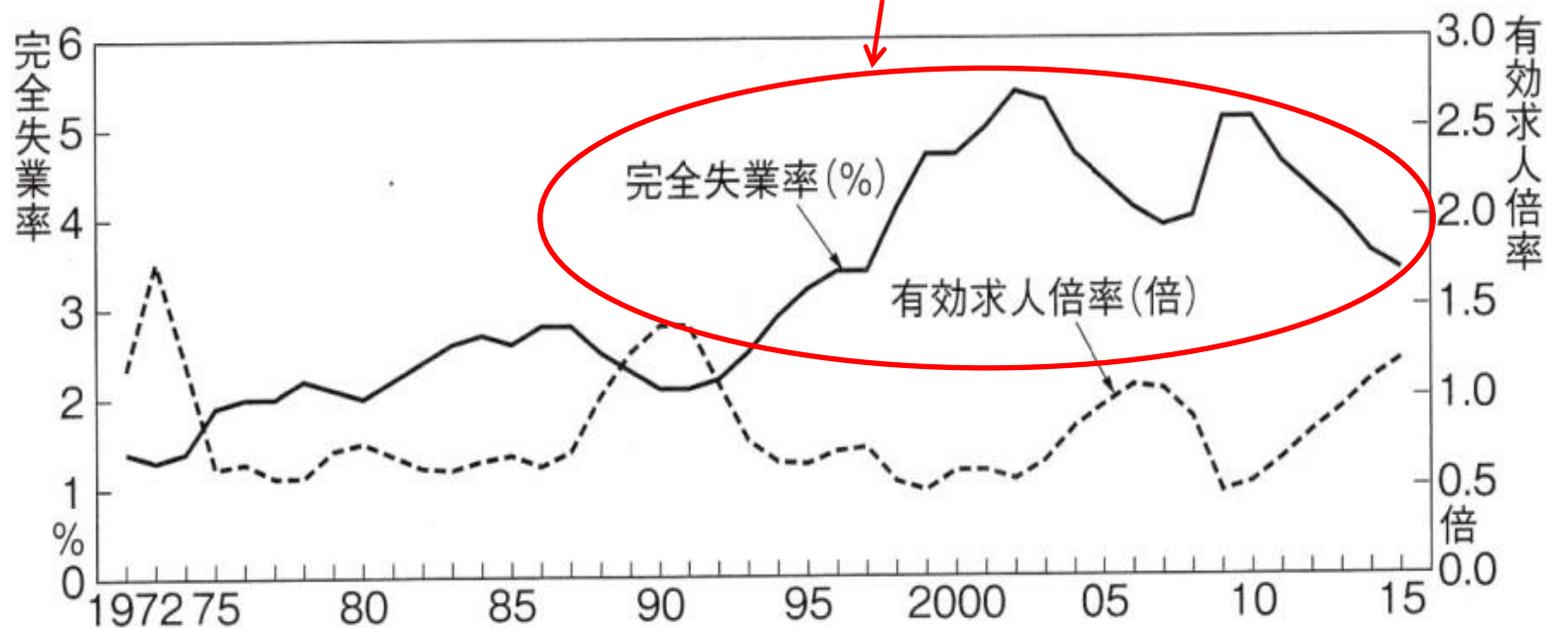
違法行為	契約が実態と違う	賃金遅配	パワハラ	長時間労働
離職理由に含まれる	37	24	22	49
該当したが離職理由ではない	26	46	11	46
該当しない	126	119	156	94

資料：NPO 法人POSSE 2010 年度調査より作成 母数=189 単位：人

# 完全失業率

1972～2015年：完全失業率1%台から5%台

図 5-6 完全失業率と有効求人倍率の推移（年平均）



総務省統計局「労働力調査」および厚生労働省「一般職業紹介状況」による。2011年の完全失業率は、岩手、宮城、福島県を含む推計。



# 再就職支援： 助成金がリストラに利用される

- ## リストラ指南： 人材大手
- ・リクルートの子会社
  - ・テンプの子会社が関与

### リストラ指南規制後に解雇 男性が労働審判申し立てへ

企業の人員削減を支援する人材会社に対する規制強化に伴い、リストラの指南を受けられなくなった企業が社員を解雇する事例が出てきた。外資系音楽大手、ワーナーミュージック・ジャパンによる解雇は無効だとし、マネジャー職の男性(54)が同社を相手取り、地位確認を求める労働審判を東京地裁に近く申し立てる。

男性側によると、ワーナーは昨夏に早期退職を募集し、約30人が応募した。ワーナー元幹部によると、人材大手リクルートホールディングス(HD)の子会社が、リストラの進め方によ

を助言。総務担当だった男性にも幹部らが面談を繰り返し、応募を促した。男性は断り続け、今年8月に解雇された。ワーナーは男性の出向先探しも一時検討し、人材大手テンプHDの子会社がかかわっていたという。

解雇通知書には「厳しい決算が見込まれ、社内に業務が見つからず、出向先を確保する見通しも立たない」などと記されていた。

男性側は内部資料などに基き「経営が悪化しているとは言えない」と反論。男性が加入する東京管理職ユニオンの鈴木剛委員長は

「退職に追い込むための支援を得られなくなり、解雇したのではないか」とみている。ワーナー広報は「訴訟が考えられる事案なので、取材への回答は控えたい」としている。

再就職支援のための国の助成金を商機とみて、人材会社が企業にリストラを指南する動きが拡大。低評価の社員を「ローパー」と呼び、退職を迫る手法が問題視されたため、厚生労働省は6月、人材会社による人員削減の提案や退職させるためのマニュアル提供を禁じる指針を作成した。その後、こうした人員削減の手法は目立たなくなっていたが、支援を得られなくなり、やむなく解雇に踏み切る企業が出てきたようだ。(北川慧二)

2016-09-28朝日新聞

# 人材ビジネスが活躍する場になっている 入口・出口・非常口に

人事のあらゆるところに、人材ビジネスが入り込んでいく  
公から民へ：ハローワークから人材ビジネスへ

ハローワークの中へ入り込み、民間委託

有料職業紹介

就職イベント、就職サイト運営

再就職支援

職業教育・職業訓練

職業能力評価

等々

## 参考文献:

- ・森岡孝二『就職とは何か ―〈まともな働き方〉の条件』  
岩波新書、2011年
  - ・今野晴貴『ブラック企業 日本を食いつぶす妖怪』  
文春新書、2012年
  - ・森岡孝二『就活とブラック企業―現代の若者の働きかた事情』  
岩波ブックレット、2011年
  - ・難波功士『「就活」の社会史 大学は出たけれど・・・』  
祥伝社新書、2014年
  - ・常見陽平『「就活」と日本社会―平等幻想を超えて』  
NHKブックス、2015年
- ※若者の労働実態については:
- ・小林美希『ルポ“正社員”の若者たち』
  - ・稲泉連『僕らが働く理由、働かない理由、働けない理由』



## アンケートのお願い

- ・講義で取り上げてほしい項目・内容があれば、アンケート用紙に書いてください
  - ・質問事項・疑問点・ご要望があればそれも書いてください
- ※できるだけご要望に応えようと思います

本日はここまでです  
ありがとうございました

