

職場における労使関係の現状と課題 — 高年齢者雇用を中心に —

立正大学経済学部・教授 **えびすの 戒野 すみこ 氏**

はじめに

本日は「職場における労使関係の現状と課題」というテーマで、高年齢者の雇用を中心にお話ししていきたいと思います。

労働力人口が減少していく日本の社会において、今後、高年齢者の活躍は社会を支える人材としても、そして企業を支える人材としても重要になっていきます。働く側からみても、年金の支給開始年齢の引き上げに伴って60歳以降も多く働くことを希望することとなりました。そのため、高年齢労働者は、この先、一層増加していくことが予想されます。

高年齢者が増加し、一方で若年者が減少していくという労働力の年齢構成の大きな変化とともに、労働力人口の減少という状況に直面している今、どのようなことに注意しておかなければならないのか、また、今後のために何を準備すべきなのかということについて、年金支給開始年齢の引き上げの過渡的な状況にある今から将来を見据えて考えていくことが重要だと思います。

高年齢者の雇用を中心に考えるとといっても、高年齢者だけが働いている職場というのはごく少数です。そこには、若者も中堅も、女性も男性も、なかには外国人も、いろいろな労働者がいます。そういった職場における高年齢者の活躍とはどのような姿なのかという問題意識のもと、話をさせていただきたいと思います。

1. 改正高年齢者雇用安定法の施行

2013年4月の改正高年齢者雇用安定法（※以下、改正高年法）の施行により、65歳までの希望者は全員が雇用されることとなりました。現在、制度として定年年齢を61歳以上に行っている企業も少しずつ現れてきてはいますが、それはまだまだ先駆的な取り組みとなっており、多くの企業では、60歳以降の就業は、継続雇用制度という形になっています。

また、継続雇用先の範囲がグループ会社にまで拡大されたこともあり、今後、どのような働き方となっていくのかが注目されています。制度の導入については、厚生労働省などから調査結果が発表されていますが、制度導入後の職場の実態については、まだ明らかになっていない部分も少なくありません。

2. 就業状況と職場 — 労使関係の視点から

そこで、私も参画していた連合総研（『職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題—企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書』、2014年、以下、連合総研の調査）と全労生（『望ましい労働市場と働き方報告書』、2015年、以下、全労生の調査）による2つの調査をもとに、職場の実態を紹介していきます。これらの調査は、改正高年法が施行された後の職場の実態を調べています。連合総研の調査では、労組を対象とした

アンケート調査に加え、ヒアリング調査も行いました。全労生の調査は、労組だけでなく企業の人事にもアンケート調査を行いました。

以降、労組の回答を中心に、職場の実態をみていきたいと思います。もちろん、企業の人事の側からみえている姿と労組の見解とが違うところもありますので、そういったところも紹介していきたいと思います。

(1) 就業状況

まず、高年齢者の雇用や仕事について、連合総研の調査結果をもとにみていきたいと思います。

① 改正高年法施行に向けた準備

改正高年法施行への準備について、2013年の春闘における高年齢者雇用に関わる要求と交渉状況をみると、「交渉・協議し、合意した」が40.5%と最も多く、「すでに労使で合意済みのため、要求しなかった」も35.6%を占めています。「交渉・協議したが合意には至らず、継続協議となった」(12.1%)というところもありますが、ほとんどの労使で今回の改正高年法に対して施行前から相当準備を進めてきたことがわかります。

② 雇用制度

次に、現行の雇用制度の概要をみていきます。60歳定年制というところが9割以上を占めます。定年年齢を62歳や63歳にしているところも一部にあります。ほとんどが60歳定年のまま継続雇用制度を用いて希望者を雇用していくという仕組みをとっています。

③ 仕事内容と職場

管理職経験のない組合員について、60歳以降の仕事内容と職場の変化をみると、「同じ業務を継続：役職（※管理職ではない職場でのリーダーなどの資格）についていない」(68.5%)が7

割近くと最も多く、「同じ業務を継続：役職についている」(10.6%)が1割程度となっています。これらをあわせると、60歳で定年を迎えたものの、8割の人が今までと同じ仕事をしているということがわかります。

働く場所についても、その範囲がいわゆるグループ企業にまで拡大されたものの、「企業内で同じ職場で働いている」が86.4%と圧倒的多数を占めています。つまり、ほとんどの人が、定年後も同じ職場で同じ仕事を継続しているのです。

④ 賃金制度

賃金制度についてもみていきます。定年前までの賃金制度では職能給、職務給、年功給などが多いのですが、定年後になると、「一律の賃金」(43.1%)が最も多くなります。その賃金水準は、定年時と比べて「6割」(37.7%)が最も多く、次が「5割」(21.3%)、すなわち定年時の賃金の5～6割程度になるケースが多数を占めています。実績や評価によって所定内賃金や一時金の変動する仕組みの有無についても、最も多いのは「所定内賃金・一時金ともない」(35.6%)です。つまり、仕事も職場も変わらないのですが、定年を超えたという理由だけで賃金を減額して一律の額が支給されるようになるのです。

以上のように、改正高年法に対して施行前から労使で相当準備を進めてきましたが、労働者には働き方の大きな変化というものは、あまりまだ見えていないことが調査結果から分かります。60歳定年後の就業は、役職を降りて今までと同じ仕事を続けるということですが、高年齢者が増えていくなか、このままで問題はないのでしょうか。

(2) 働きぶり、技術・技能継承

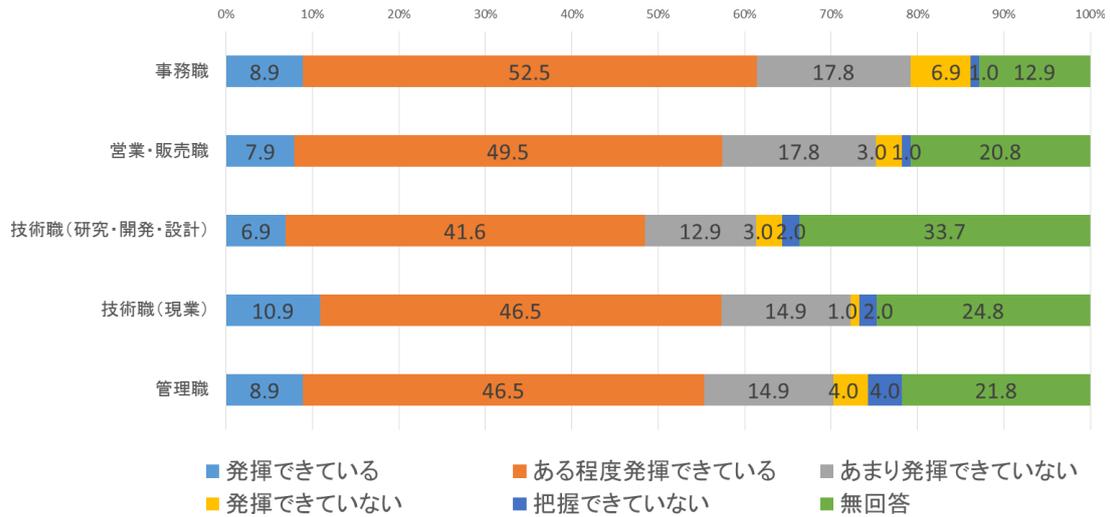
次に、全労生の調査結果を中心に高年齢者の働

きぶりや技能継承についてみていきます。

高年齢者の働きぶりについては、5つの職種（事務職、営業・販売職、技術職（研究・開発・設計）、技術職（現業）、管理職）に分け、それぞれ会社が求める役割に対して力を発揮できているかをたずねました。労組の回答をみると、「発揮

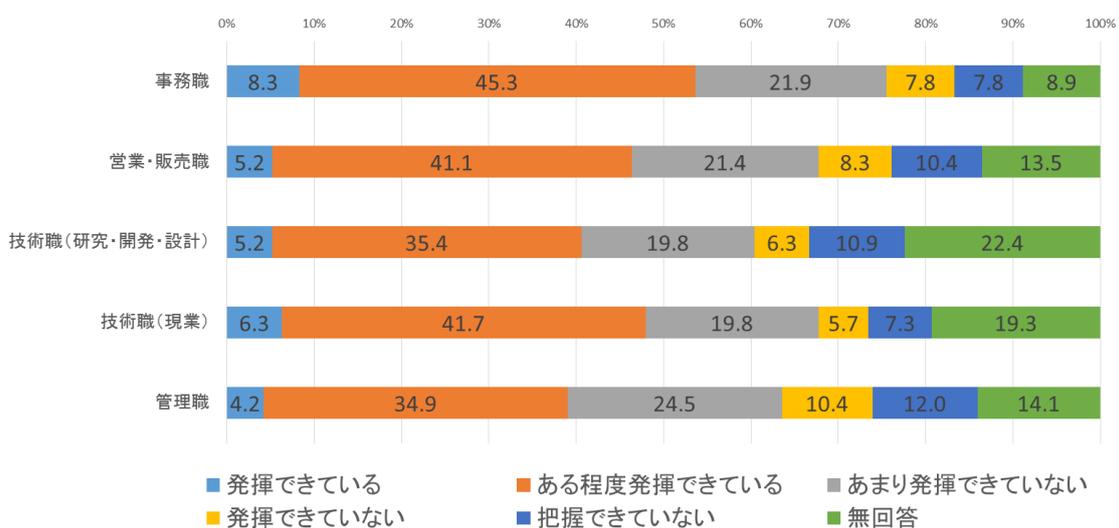
できていない」と「あまり発揮できていない」をあわせた割合は、いずれの職種についても3割前後を占めています。企業にも同様の質問をしましたが、問題視している割合はおよそ16%~25%で、労組の方が現状の高年齢者の力の発揮度合いを問題視しています（図1、図2）。

図1 高年齢者の力の発揮度合い／企業側の回答 %



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

図2 高年齢者の力の発揮度合い／労組側の回答 %



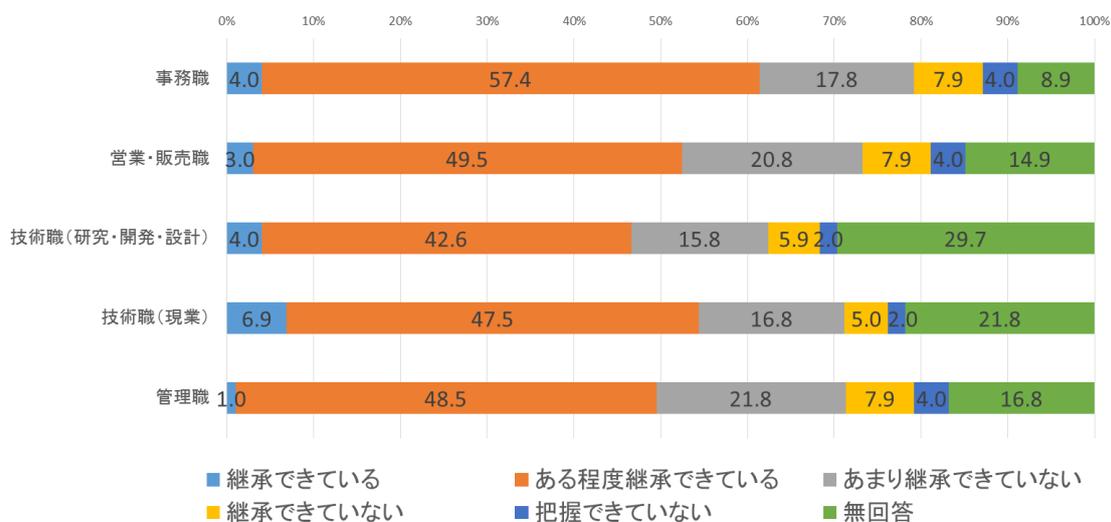
データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

高年齢者の仕事・役割として求められている技術・技能の継承についても同様、企業よりも労組の方が深刻な認識を持っています。「継承できていない」と「あまり継承できていない」をあわせると、労組は、営業・販売職では4割強に及んでいます。職場をよくわかっている、共に働いている労組からみると懸念が大きく、そして、今後の

高年齢者の増加に不安を感じているところが少なくないと言えるでしょう（図3、図4）。

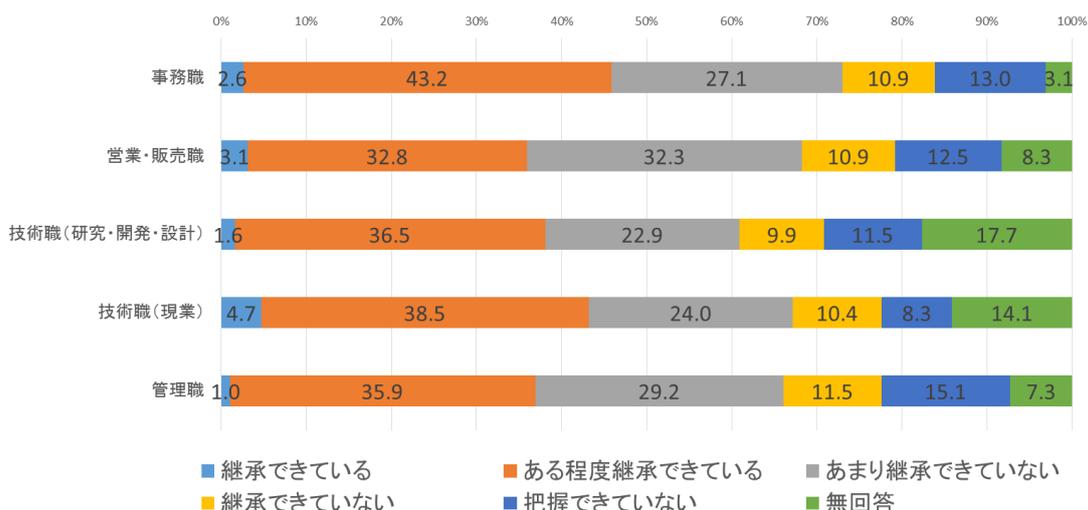
現在は過渡期ですので、このまま職場に高年齢者が増えていくと、問題が深刻化することが懸念されます。そして、そのような状況をより早くキャッチしているのが、企業よりも労組であることが調査から明らかになっています。

図3 高年齢者の技術・技能継承状況／企業側の回答 %



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

図4 高年齢者の技術・技能継承状況／労組側の回答 %



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

3. なぜ問題が生じているのか

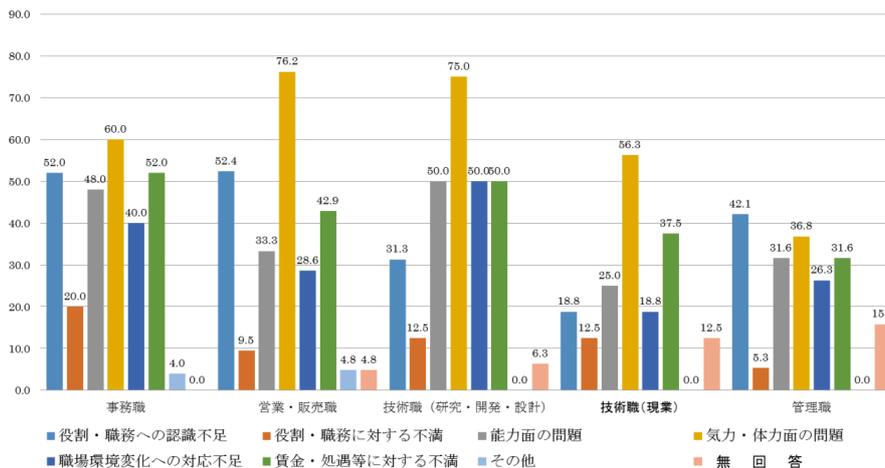
(1) 企業と労組の考える要因

では、次に、これまで見ていたように働きぶりがよくないのは何故なのか、技術・技能の継承ができていないのは何故なのかという点について考えていきたいと思います。高年齢者側の要因もあると思いますが、企業側の問題もあるのではないのでしょうか。この点について、全労生の調査では労組と企業、それぞれにたずねています。

まず、高年齢者本人の要因について、働きぶりと同様に5つの職種ごとにたずねました。企業側の回答は、職種によって多少の差はありますが、「気力・体力面の問題」が際立っており、特に営

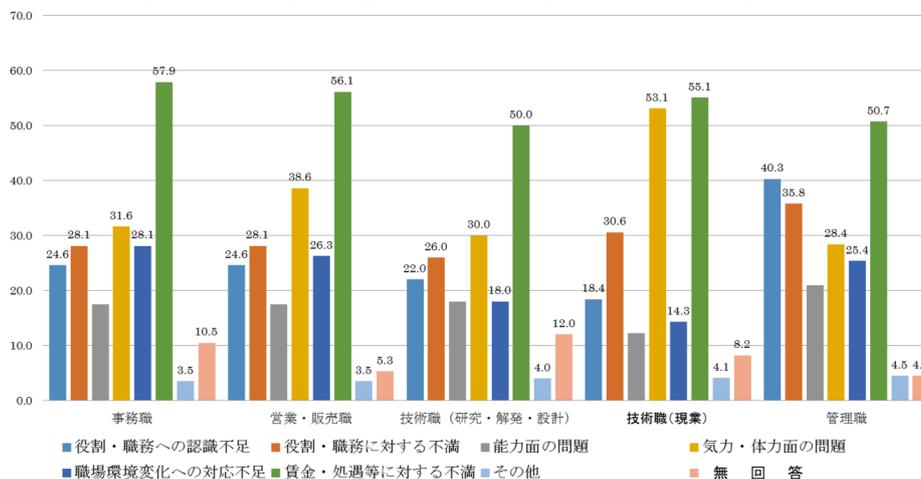
業・販売職と技術職（研究・開発・設計）では4分の3に及んでいます（図5）。また、事務職、営業・販売職、管理職では「役割・職務への認識不足」も4～5割を占めています。一方、労組側の回答をみると、最も目立つのは「賃金・処遇に対する不満」で、いずれの職種でも半数以上を占め、最も多くなっています（図6）。つまり、労組は、仕事は同じでも賃金が5～6割に落ちるのであれば、働きぶりが落ちてても仕方ないのではないかといった認識もあるようです。また、職種によって差はありますが、「気力・体力面の問題」や「役割・職務に対する不満」も少なくありません。

図5 高年齢者が力を発揮できていない高年齢者側の要因／企業側の回答 %



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

図6 高年齢者が力を発揮できていない高年齢者側の要因／労組側の回答 %



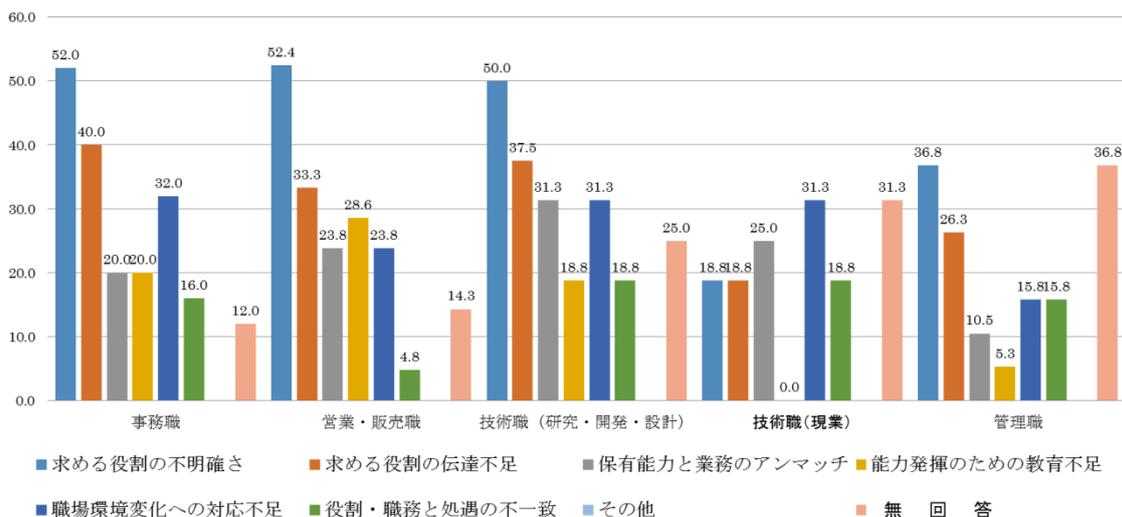
データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

このように、企業と労組ともに、今の高年齢者の働きぶりを心配している点は共通していますが、原因については少し違う見方をしているということがわかります。

次に会社側の要因をみると、企業側の回答で目立つのは「求める役割の不明確さ」で、事務職、

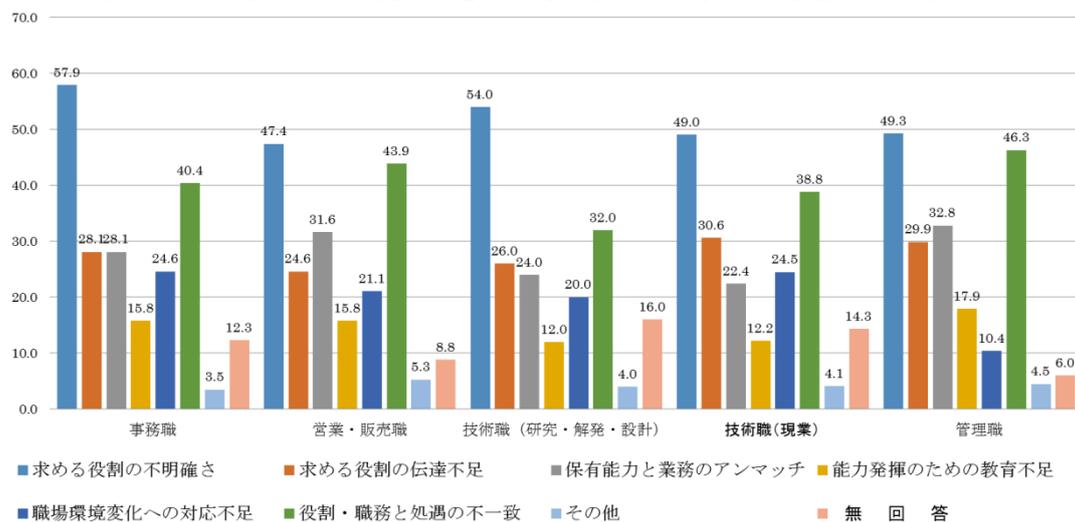
営業・販売職、技術職（研究・開発・設計）で半数を超えています（図7）。この点は労組の回答も同様の状況で、いずれの職種でも5～6割と最も多くあげられています（図8）。会社が求める役割を示さなければ、高年齢者は自身が何をすべきかわかりません。

図7 高年齢者が力を発揮できていない会社側の要因／企業側の回答 %



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

図8 高年齢者が力を発揮できていない会社側の要因／労組側の回答 %

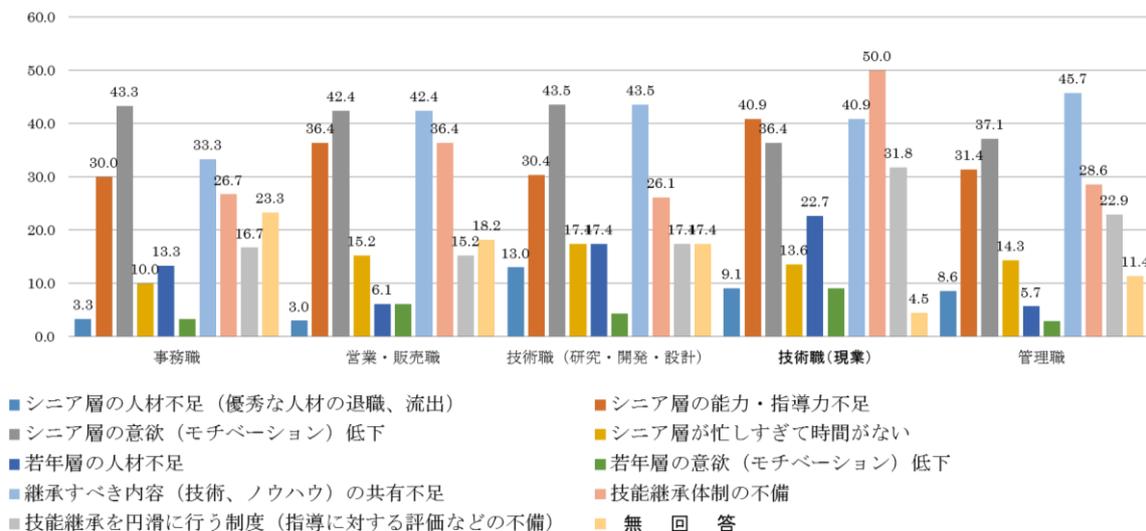


データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

そしてもう1つ目立つのが労組側の回答の「役割・職務と処遇の不一致」で、いずれの職種でも「求める役割の不明確さ」に次いで多くあげられており、3～5割を占めています。つまり、これだけの仕事をしていながら賃金が半分になっている現状を労組が問題視しているということだと思えます。

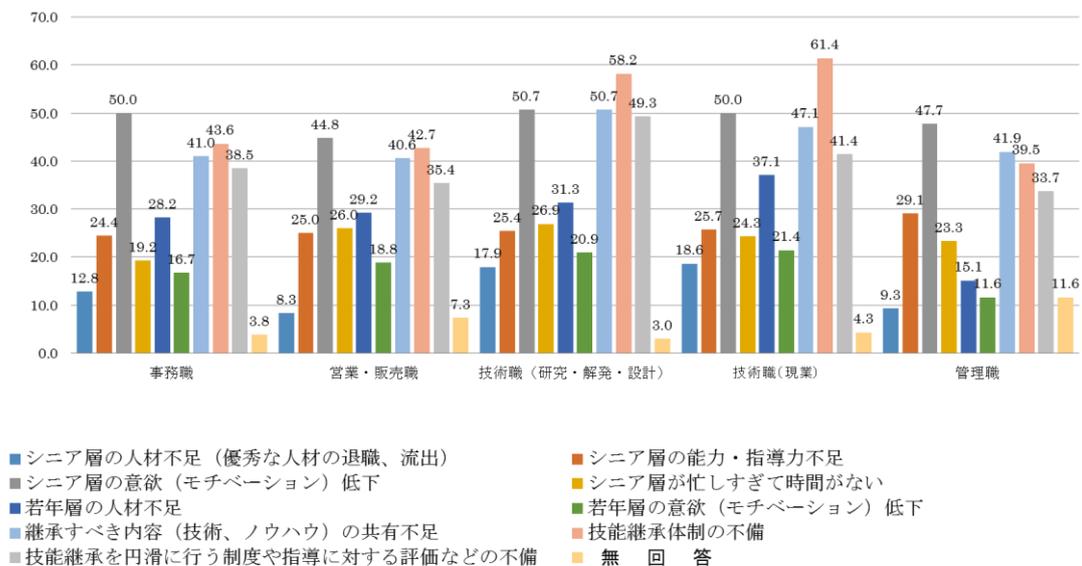
また、技術・技能が継承できていない原因として、企業が指摘しているのは、「シニア層の意欲（モチベーション）の低下」、「継承すべき内容の共有不足」、「技能継承体制の不備」などがいずれの職種でも3～5割前後程度を占めています。これらの傾向は、労組の回答もかなり似ています（図9、図10）。

図9 高齢者が技術・技能継承できていない原因／企業側の回答 %



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

図10 高齢者が技術・技能継承できていない原因／労組側の回答 %



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

以上のように、高齢者の働きぶりや技術・技能の継承がうまくいっていない原因は、企業と労組で様々な要因があげられていますが、「求める役割の不明確さ」という部分は一致しています。これは、仕事、役職、賃金などの制度が60歳まで一応完結しているところに、改正高年法によって65歳まで雇用することになり、高齢者の役割がよくわからないまま制度が運用されてしまっている実態を示していると言えます。研修会などに呼ばれたときに若い人や中堅の方からお話を伺うと、モチベーションの低い高齢者が1人でもいると、職場全体の雰囲気が悪くなり、職場にとってマイナスになってしまう、という声をお聞きます。高齢者本人も、何をすべきかわからず、非常に辛い状況だと思います。これから高齢者が増えていったときに、こうした問題についてどのように対処していくのか、労使ともに心配しているというのが現状でしょう。

(2) 仕事・役割の周知

次に、仕事や役割の周知についてみていきます。全労生の調査で、シニア層に対して求める役割・能力を明確に示す制度があるか聞いたところ、「ある」は企業の回答で40.6%、労組の回答でも44.3%と、求める役割や能力を明示しているのは半数に満たないということが明らかになりました。また、「ある」と回答した企業と労組に対し、明示する時期をたずねると、企業、労組ともに「定年到達時（雇用継続時）」（企業65.9%、労組55.3%）が最も多くなっています。次に多いのが、「入社時」（企業48.8%、労組42.4%）と「58～60歳」（企業39.0%、労組48.2%）です。「入社時」というのは、新入社員研修で高齢者が担っている仕事について説明されるのであって、本人が高齢者になったときに担う仕事の明示とは意味合いが違います。「58～60歳」は定年より少し前ですが、このあたりで説明を受ければ十分かといえそうではありません。例えば、これまで培って

きた能力を活かし、60歳以降もその力を十分に発揮しようという場合には、それなりの準備、訓練、教育の時間が必要なことも少なくありません。ところが、定年の少し前に明示されても、できることといえば、今までやっていた仕事になってしまいがちです。「現場感覚がない人が来ると大変だ」という現場の声をよく耳にします。今まで違う職場で働いていて、役職を降りて現場に戻ってきても、すぐには戦力になりません。

このことから、先に述べたように、企業側は「気力、体力、能力が足りていない」、労組側は「賃金が低下するから気力、体力、能力が落ちてしまう」という評価につながり、こうした認識の違いを埋められないまま、結果として高齢者本人のモチベーションが落ちてしまっているのではないのでしょうか。

4. 解決の糸口

(1) 仕事・役割の明確化

これまで見てきましたように、「賃金・処遇が下がるからモチベーションが低下する」、「いや、モチベーションが低ければ、賃金は上げられない」といったように、高齢者の雇用をめぐる問題については因果関係が混乱し、どこから手をつけたらよいか、試行錯誤している職場がたくさんありました。多くの職場では、この先、高齢者が増えていったら大変だと心配はしているのですが、「働きぶりがよくない」、「技術・技能の継承ができていない」、「役割もわからない」、「モチベーションも低い」、「定年間際に求められている役割・能力を明示されても、準備をする時間がないので能力も不足している」、といったたくさんの問題が解決していないままなのです。

しかし、60歳代前半は自分で生計を立てなければなりません。2013年以前は、賃金の決定において年金支給との関係を考えながら水準を維持してきましたが、年金支給がなくなってしまうと、定

年前の5～6割の賃金では生活できない人が出てくるでしょう。自分で生計を立てていける水準にまで賃金を上げる必要があります。ところが、働きぶりが低いようでは賃金を上げられません。賃金が低いからモチベーションは下がり、モチベーションが低ければ働きぶりが悪くなります。こうした状況が続けば、高年齢者本人も職場も大変なことになります。

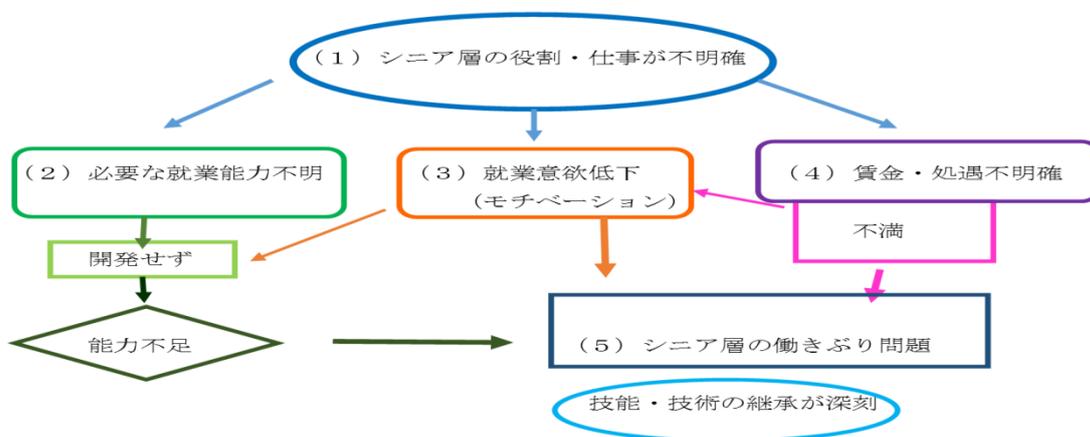
さらに、高年齢者を抱えているから若い人を採れないといわれてしまえば、高年齢者本人も、職場もつらくなってしまいます。しかし、若い人を採用したところで、現在のような状況では技術・技能の継承はうまく機能しないのではないのでしょうか。

こうした負の歯車を断ち切っていくためには、まず高年齢者の役割・仕事をきっちり確保して提示する必要があると思います。それができなければ、高年齢者のモチベーションは上がりませんし、

仕事に必要な能力もわかりません。そして、賃金や処遇についてもどの程度の水準が妥当なのかを決めることもできないのです。役割や仕事を明確にすることによって、シニアの働きぶりや技術・技能の継承の問題が緩和されていくと思います。企業側は、もっと生産性を上げて働いて、成果を上げれば賃金を上げられる、といいます。しかし、生産性を上げて、成果を上げていくためには、高年齢者の役割・仕事を明示し、本人も周囲もそれを理解することが必要なのです。改正高年法が施行されて数年が経ちましたが、こうした点がまだまだ不十分ではないかと思えます（図11）。

シニア層の役割や仕事は、シニア層だけで考えられることではありません。職場全体、新入社員から全てを含めて、誰がどのような仕事を担当していくのかという視点で考えていく必要があります。

図11 雇用関係完結期の問題関連図



データ出所：全労生（2015）『望ましい労働市場と働き方報告書』

また、職場の他の年齢層についてしてみると、多くの中堅層が多忙だということがわかってきました。連合総研の調査の結果では、中堅層に現在起こっている問題として、「業務量の増加」（62.6%）や「残業の増加」（62.1%）、そして「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」

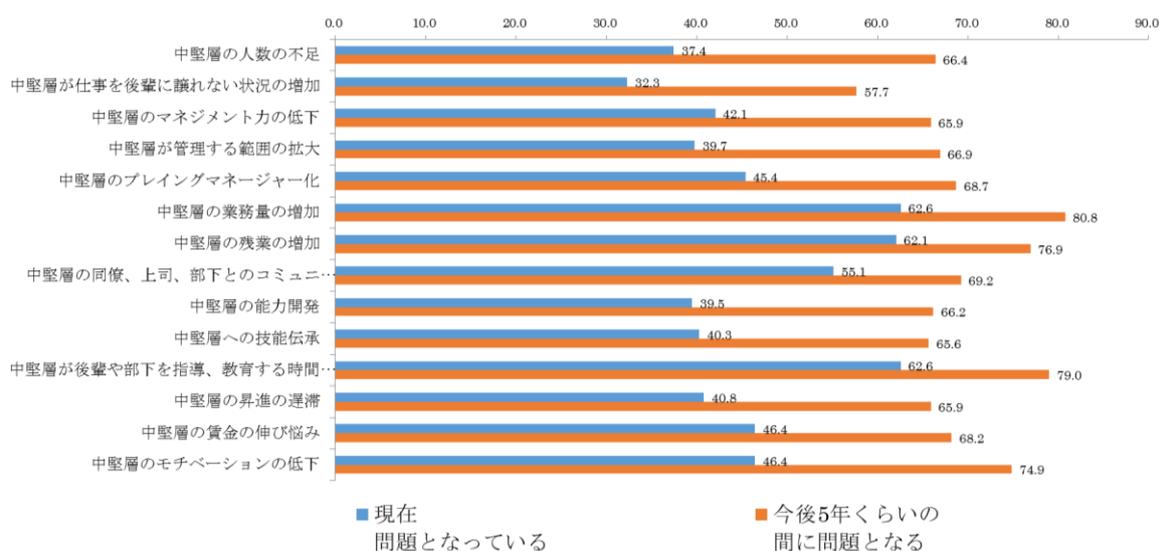
（62.6%）が多くあげられています（図12）。つまり、中堅層が多忙なために、部下の教育や指導が不十分となっているのです。さらに、今後5年ぐらいで起こると思う問題をたずねた回答を見ると、どの項目についても現在より比率が上昇しています。すなわち、これは一時的な問題では

なく、この先、さらに深刻になることがうかがえます。こうした多忙な中堅層の仕事を分担するために、高年齢者の仕事や役割を明確にする必要があるのではないのでしょうか。

連合総研の調査で、望ましいと考えられる人員と比較した現在の人員構成をたずねたところ、中堅層が「少ない（少ない+やや少ない）」は36.7%、「適当」が33.6%、「多い（多い+やや多い）」が27.4%でした。実際にいくつかの職場で

話をうかがったところ、中堅層が少ない職場は当然多忙なのですが、中堅層の人数が適当である職場や過剰な職場でも中堅層は多忙なのです。なぜかというと、職場に若者が入ってきていないので、本来は若年層がやるような仕事まで中堅層がやっているのです。なかには中高年層が、リストラ等々の合理化で少なくなっているところもあり、それにも中堅層が対応していました。

図12 中堅層に関する問題の発生状況と今後の発生見通し %



データ出所：連合総研（2014）『職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題—企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書』

つまり、中堅層が不足しているところはもちろんのこと、人数だけをみると一見不足していないところでも、職場は多忙になっています。それは、一時期若年層の採用の中止や抑制をしたことが大きく影響しています。ここ1～2年はまた急に大量採用を行っている企業もありますが、新入社員を教育する人がいない、指導に手が回らない、目が届かないといった状況も見聞します。

そのような状況で、モチベーションの低い高年齢者がいると、職場の不満は大きくなっていきます。中堅層の多忙も、シニア層のモチベーションも、全てが職場の中でいずれの世代も関係して起きています。今回は高年齢者の問題から入りまし

たが、全体を総合的にみていくことが重要ではないかと思います。

(2) 65歳までの就労を前提とした仕組み

—希望する働き方

さて、高年齢者の働き方については、これまで様々な問題があることを見てきましたが、企業や労組は高年齢者に対して今後どういった働き方を希望しているのでしょうか。全労生の調査によると、最も多いのは「職種・内容は個人の能力、体力に応じて個別に決定する」で、特に労組では71.9%（企業56.4%）を占めています。60歳と64歳では体力も違います。一律に下がった賃金で同

じ仕事を延長していけばいいという考え方ではうまくいかないことが労組の回答からも明らかになっています。一方、企業は、このままではうまくいかないことに多くが気づいているのですが、「これまでと同じ職種、仕事内容」でよいと思っているところも37.6%（労組24.0%）とまだ相応にしているのが現状です。

では、賃金水準についてはどのように考えているのでしょうか。「60歳時の賃金水準は維持されるべきである」（企業1.0%、労組8.9%）という意見もありますが、最も多かった回答は「60歳を区切りに役割・職務に応じて一定の賃金水準を設定し、賃金が下がることはやむをえない」（企業78.1%、労組68.3%）です。つまり、単に賃金が低いということが問題なのではなく、納得性や妥当性に問題があるのだと思います。ですから、賃金が下がることについて納得できる賃金水準を設定することが必要です。企業側も同じように考えているところは少なくないのですが、多くが手つかずのまま改正高年法の施行を迎えて、現在問題が拡大してしまっているように思います。

ここで、60歳以降の賃金格差に対する考え方についても紹介しておきます。「役割・職務、評価に応じた賃金格差があるべきである」（企業75.2%、労組57.8%）と答えているところが、企業で4分の3、労組でも6割弱と多数を占めています。次に、労使とも「役割・職務、評価に違いがあっても、賃金格差は小さいほうが良い」（企業21.8%、労組37.0%）となっており、「賃金格差はつけるべきではない」（企業2.0%、労組3.1%）と回答した割合は、企業、労組ともに非常に少ないのです。賃金格差のつけ方や大きさについては議論の余地が残りますが、60歳以降についても仕事内容や働きぶりに応じた賃金にしていかなければならないという見解であることは、労使とも共通していることが調査結果から理解できます。

参考までに、60歳以降に望む中心的な勤務形態

についても触れておきます。労組の回答では「フルタイム、短時間・短日数勤務など複数の選択肢をもって働くことを基本とする」が65.6%と最も多く、「フルタイムを基本とする」が次いで3割ありました。個人の能力や体力は、年齢が上がってくると、否応なく差が開いていきます。そうした個人々人への配慮の必要性を労組は強く認識しているのではないかと思います。

5. 労働組合の役割

(1) 組織化

ここまで、高年齢者雇用を中心とした労使関係について紹介してきました。

労組は職場の声を企業よりも早く汲み上げ、的確に問題を把握していることが分かったと思います。企業もまたそれなりに理解はしており、「このままではよくない」ということは労使共通の認識なのですが、その問題の原因に対する理解には労使でずれているところがあり、この状態では解決のための突破口を見出すのに時間がかかってしまいます。そして、そこにおいては、まず60歳以降も60歳までと同様に職場の仲間として働くという意識が不可欠となっていました。

そこで、60歳以降の方、特に継続雇用者の声を、労組はどのくらい把握しているのか見ていくことにしましょう。連合総研の調査から継続雇用者の組合員資格の有無についてみると、「ない」（48.7%）が半分を占めています。これから高年齢者が増えていくことが想定されますが、今のままでは、高年齢者が自分たちの声をもっていく場所がないのです。

また、継続雇用者の組織化については、「今のところ組織化の取り組みはしていない」が63.9%（「非組合員がいない」という組織の回答を除く）と多数を占める状況です。つまり、高年齢者の問題に対応しにくい、高年齢者の声を汲み上げにくい状況が発生していると思います。

これだけ多くの問題を抱えていながら、なぜ多くの労組は継続雇用者の組織化に取り組まないのでしょうか。もちろん、「組合員資格の拡大を組合内で検討」(16.8%)や、「組合員資格の拡大を会社と交渉」(4.8%)というところもありますが、少数派です。取り組んでいない労組の意識が低いのかというと、そういうわけでもありません。

高齢者の組織化の取り組みの実態を明らかにするために、連合総研の調査で私も、2013年から60歳以上の高齢者の組織化を実現した労組と、組織化に向けてまだ継続・審議中という労組の双方にヒアリング調査を行いました。

そこから見えてきた問題の1つは、60歳以降の人たちが非正規労働者であるということです。パートタイマーや契約社員といった非正規労働者の組織化の取り組みのなかで、継続雇用者をどのように位置づけるかということの合意が得られにくく、なぜ継続雇用者だけを組織化するのかという点が大きな問題になっているところがありました。

例えば、近畿労働金庫労働組合では、2013年4月から再雇用者を組織化しましたが、それ以前から非正規従業員全体の組織化に取り組んでいたこともあり、2013年4月の改正高年法施行を機に再雇用者も組織化するという、中長期的な流れのなかで組織化が実現できていました。再雇用者の組織化が実現した経緯を聞いたところ、正社員が減少し、正社員の仕事を非正規労働者が代替していく状況のなかで、このままでは、非正規労働者の問題が正社員の問題にもなっていく、と考えるようになり、同じ職場でともに業務を遂行していく仲間として、非正規労働者の組織化、そして2013年からは再雇用者の組織化にも取り組んだというお話でした。

フジパングループ労働組合でも継続雇用者の組織化を実現しましたが、パートタイマーやアルバイトといった他の非正規労働者の組織化に取り組んだものの、まだ実現には至っていません。フジパングループ労働組合では、継続雇用者の組織化

をファーストステップとして、他の非正規労働者の組織化につなげていきたいということでした。

また、象印マホービン労働組合では、継続雇用者の組織化は実現していません。グループ企業もある中で、1つの企業だけで再雇用者や非正規労働者を組織化するための仕組みを作るのが難しいとのことでした。他のグループ企業への影響が大きい場合は、相当時間をかけた形での労使合意が必要になる、というお話をうかがいました。

(2) 労働者の意識改革

60歳以降の組織化がうまくいかないもう1つの理由について、大変ショックを受けたことがありました。それは、労働者の側から、「60歳以降になってもまだ組合に入らなければいけないのか」、「まだ組合費を払わなければならないのか」といった声が聞こえてきたことです。

2013年4月の改正高年法施行の際、労組がいかん力を注ぎ、労使がどれだけ多くの議論をして現在の体制をつくってきたのかを理解していない労働者も少なくありません。つまり、組合員に当事者意識がなく、組合の努力が多くの労働者に伝わっていないのです。

高齢者雇用に限らず、労組がいろいろな取り組みをしているからこそ、今の労働条件があり今の職場がある、といった認識が非常に希薄になっているように思います。今、中堅層が忙しく、若年者の仕事を代わりに担い、また若年層の育成を行い、高齢者のことは二の次、三の次になることもあるかもしれませんが、様々な問題に労組は力を発揮するはずですが、労組の社会的役割や重要性が見失われてしまうことを危惧しています。もちろん、経営側に理解がないといった苦勞もあるかと思いますが、労働者自身が、「自分たちが職場をつくっている」といった意識を持たなければなりません。同時に、労組からももっと強く発信してよいのではないのでしょうか。労組は縁の下の力持ちで

すが、縁の下がどうなっているのか労働者にはさっぱりわからないのでは、労組にとっても、企業にとっても問題です。

6. まとめ—今後の課題

最後に、全体を通した職場づくりと、長期的視点の必要性についてお話ししたいと思います。

(1) 職場づくり

① 経営参加

高年齢者の問題は、高年齢者の仕事・役割の明確化によって進展すると思います。それを突破口にして賃金水準を考え、モチベーションを高め、能力開発も実施する、という流れが最も取り組みやすいのではないかと考えています。その際、働く人全体をみた職場づくりが必要になってきます。日本の労使関係はよく「協調的」だといわれますが、その労使「協調」の一つの現れが、「職場づくり」だと思います。労働者も、労組も経営に参加する、これが日本の労使関係の大きな特徴です。高年齢者の就業のあり方に関しても、職場で生じている問題を発信しつつ、問題を解決するために労使で協議・交渉する、という場をつくっていく必要があるのではないのでしょうか。

一方で、60歳以降は組織化されていなかったり、労働者自身もその必要性の認識がなかったりすると、労組も発信力が弱くなっていきます。この発信力について、私はとても心配しています。

ここで職場の年齢構成の変化について触れておきたいと思います。

連合総研の調査で現在の正社員・継続雇用者の年齢構成について質問したところ、「ゆがみがあると思う」が38.5%、「どちらかといえばゆがみがあると思う」が37.7%となっており、

あわせて4分の3の職場が年齢構成上の問題を抱えていることが分かります。そして、年齢構成上の問題があると認識しているその中身について見てみますと、望ましい年齢構成に対して若年層が「少ない（少ない+やや少ない）」という回答が3分の2に及びます。若年層が少ない原因は、先に述べたように、採用を抑制・中止してきたことなのです。

そこで、労使で新卒採用数についての交渉・協議をしているか尋ねたところ、「団体交渉や労使協議を行っている」という回答はわずか15.9%です。「企業から情報提供・報告を受けている」が67.2%と多数を占め、14.4%は全く関与していません。では、なぜ採用の問題を労使で議論しないのでしょうか。

ある労組の方にその理由をたずねたところ、「総人件費が大変ですから」という答えが返ってきました。以前、ある職場で、総人件費を抑制するために20年間派遣社員を使ってきたという話をうかがったことがあります。その結果、社内に技術・技能を持っている人がいなくなってしまったそうです。このように、短期的な対症療法も重要ですが、それを長期的に続けてしまうと、非常に深刻な問題に発展してしまいます。労働者側からの発信がないと、いずれ、技術・技能が継承されない、中堅層は自分の能力開発もできない職場になってしまうかもしれません。

アツギ労働組合にヒアリングに行った際、興味深いお話をうかがいました。アツギは中国などに多くの工場が進出し、しばらくの期間新卒採用を行っていませんでした。アツギ労働組合は、このままでは日本本体の技術・技能が途絶えてしまうことを問題視するようになり、数年前にはじめて経営側に対して、新入社員の採用がないので技術・技能の継承ができないという実態を伝えたそうです。経営側は、労組の言葉に耳を傾け、ある程度対応をとるようになった

ということでした。職場が破綻してしまったり、企業は存在できません。企業がみえていない部分に対して労組が声を上げるということは、企業にとっても有益なことだと思います。

連合総研の調査から現在の職場で中堅層に起こっている問題についてみると、「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」が62.6%、「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」も55.1%と半分を超えていました。中堅層が多忙で人材育成が不十分になっている上、コミュニケーションがとれない状況となっていて、職場がうまく回りません。そういう時こそ、労組は声を上げるべきなのではないのでしょうか。

② 65歳までの仕事と役割（年齢層ごとの役割）

若年層、特に採用した新入社員の特徴として、企業と労組で一致しているのは、「勤勉である」（企業 21.9%、労組 20.4%）と「基礎学力がある」（企業 13.4%、労組 22.4%）です。これは良いことなのですが、採用後、指導・教育を受ける時間がないのでは、彼ら（彼女ら）の能力を職場において十分に向上させ発揮することができません。若年層の人数が少ないと配置転換もままなりません。30歳くらいまでに3つの部署を経験して総合的な判断ができるようになるはずが、35歳でまだ1つの部署しか経験していないといったところもあり、年齢に応じた能力が備わりません。

今の中堅層には、職場で困っている様子の若年層に声かけをする時間さえないところもありました。若年層はまだ職業能力が低く、問題を自分で解決する力が小さい人がたくさんいます。周りに相談しようにも、忙しそうなので相談しにくい、迷惑はかけたくない、とってしまします。かつてはちょっとした声かけで解決してきたこともたくさんありましたが、現在ではそれが激減したために、人が育たなくなっているのです。

連合総研の調査から、高卒と大卒それぞれの新卒採用者の3年後の離職率（無回答と採用なしを除く）をみると、中堅層が教育・指導する時間が「ある」と答えたところでは、新卒採用者3年後離職率が「5%未満」とする割合が、高卒で40.6%、大卒で34.7%にとどまるのに対し、「ない」と答えたところでは高卒・大卒ともに56.4%と、明らかな差がありました。教育する時間があるところは離職率が低いのです。それなりに基礎学力があり、伸び代のありそうな人を採用しても、その後の教育体制が整っていなければ辞めてしまうのです。そして、型にはまったOff-JTだけでなく、声かけのように、職場のささやかな人間関係を紡ぐようなものも重要だと思います。若年層が育たなければ、その若年層が中堅層になったときに、中堅層としての役割を担えるだけの能力をもてるのでしょうか。そして、中堅層自身が高年齢者となったときに、働くだけの能力を開発できるのでしょうか。つまり、全ての年齢層で、全体として取り組んでいかなければならないのです。それが生産性の高い職場を維持し、企業が発展し、そして、労働者自身の生活を向上、安定させていくことにつながっていくのではないかと思います。

(2) 長期的視点

高度経済成長期の日本の労使関係の特徴は、「労使協調」でした。だからといって当時、労使紛争が無かったのではなく、結構ありました。労は労、使は使、問題はお互いにきっちり出し合って、協調的に対話し、改善を図ってきました。ところが、今は労使紛争がほとんどありません。労使紛争が必ずしも良いわけではありませんが、労働者が労働者の意見を主張しないようでは、職場の問題は顕在化しません。問題を声にしないうことと、協調的労使関係とはイコールではないのです。企業にはみえない労働者の姿、職場の姿

について、労組が声を上げていくことが、今後一層重要になっていくと思います。

これからは、最低65歳までの就業という目線で、それぞれの年齢層の役割に注目していかなければならないと思います。誰しも活躍できる能力を最初からもっているわけではなく、若年層から徐々に積み上げていくのです。しかしながら、現在、若年層を教育する中堅層が、若年層不足によって多忙となり、教育や技術・技能の継承ができないという状況が起きていました。若年層の育成が行

われず、問題を解決できずに離職し、人数が減れば、中堅層がより忙しくなってしまいます。さらに、増加する高年齢者が役割もわからないまま同じ職場にいれば、職場の不満が大きくなるのは当然のことではないでしょうか。

苦しいときには、お互いに我慢し合うという短期的な対症療法も必要ですが、問題は問題として顕在化させてともに理解し、長期的に企業が発展することで人々が安定して暮らしていけるという視点を忘れてはいけないと思います。

労働組合のための調査情報誌

『労働調査』

年間購読料12,000円(送料、消費税込み)

最近号の特集一覧

2014年8月号	認知症問題の現状と今後の取り組み課題	11月・12月号	I. 労働組合と教育との連携 II. 労調協の仕事、この1年
9月号	個別労働紛争解決のために	2016年1月号	労働組合と「公益」
10月号	日本の現場力	2月号	2016春闘の課題
11月・12月号	I. 労働組合とNPO等との連携 II. 労調協の仕事、この1年	3月号	同一労働同一賃金の実現に向けて
2015年1月号	これからの女性労働	4月号	介護するということ
2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題	5月号	アジアにおける最近の労働事情
3月号	生涯現役社会実現のための課題	6月号	メンタルヘルス対策の現状と課題
4月号	労働時間法制の今後	7月号	「女性活躍推進」を考える
5月号	ヨーロッパにおける最近の労働事情	8月号	『第4回 次代のユニオンリーダー 調査』-分析編-
6月号	労働組合とこれからの政治活動	9月号	交通・運輸産業の労働運動
7月号	2014~2015年共同調査 「第4回 次代のユニオンリーダー 調査」調査報告	10月号	中小企業における 取引関係の実態と労働組合
8月号	最低賃金の今	11月・12月号	I. 賃金制度の現状と課題 II. 労調協の仕事、この1年
9月号	女性管理職登用の意義と今後の課題	2017年1月号	ヨーロッパにおける最近の労働事情
10月号	非正規労働者の処遇改善に向けて		