

# I. 「望ましい労働市場と働き方」

## ◇若年層の雇用課題（採用・人材育成・教育の観点から）

### ■現状に対する課題認識

2011年に起きた東日本大震災からの復興・経済再生への取り組みの強化・加速が求められている今日、我が国の若年雇用を巡る状況はようやく明るい兆しが見えてきた。経営環境の改善と人手不足感が増すなどのなかで、就職内定率は3年連続で改善し、その水準はリーマンショック前の状況まで回復してきた。

しかし、少子・高齢化、人口減少社会の進行という課題が、日本の持続的成長にとってきわめて大きなインパクトとなっている。とりわけ、生産年齢人口<sup>1</sup>は2010年から2030年の間に約1,400万人、年少人口<sup>2</sup>は約480万人減少<sup>3</sup>する。また、労働力人口<sup>4</sup>は、約700万人、そのうち若年労働力人口<sup>5</sup>は約430万人減少すると予測<sup>6</sup>されていることも踏まえると、若年雇用の課題の解決が非常に重要であることは言うまでもない。

いつの時代でも、若年雇用の問題は経済や景気の好不況に大きく左右される面があるが、近年では就職難に直面した若年世代が非正規社員のままという不安定な雇用の状態から抜け出せないことや、就職活動の挫折から、そのまま未就職の状態が続いてしまうなど新たな問題が生じている。これらの問題が常態化することは、若者が次代を担う存在として活躍できる場を奪うばかりか、若者の生きていくうえでのさまざまな格差を生む要因となる。

一方で、新規学卒者の3年離職率（正社員として入社した企業を勤続3年以内で退職する割合）は、大卒で約3割、高卒で約5割となっている。こうした状況は企業の「求める人材」と学生側の「求める仕事」の双方のミスマッチが引き起こす問題として取り上げられるが、大切な視点は「なぜミスマッチが起きるのか？」に着目することである。学生・企業・学校側などそれぞれの課題を明らかにした上で、産学官が連携して解決にむけた施策を講じることが必要である。

採用する企業側に目を向けてみると、採用時において、重視する項目は業種や学歴によって違いはあるものの、やはり判断基準として面接での態度や受け応えが重視されている。このことは、一般に企業側が直接肌感覚として志望者の人となりを判断できる重要な視点として面接を位置付けているものと理解できる。しかし、求める人材と新入社員の特徴の違いが見えることなどを踏まえると、現状の採用・就職活動の仕組みを、面接だけではなく企業・学生双方がより多面的に判断できるものに変えていくことが求められている。

また、これらの背景を踏まえ、厚生労働省の労働政策審議会では、2015年1月23日付で厚生

---

<sup>1</sup>15～64歳までの人口

<sup>2</sup>0～14歳までの人口

<sup>3</sup>総務省「平成22年国勢調査による基準人口」

<sup>4</sup>15歳以上の就業者と完全失業者の人口を合わせた数字

<sup>5</sup>15～34歳までの人口

<sup>6</sup>独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成24年 労働力需給の推計」

労働大臣に対し「若者の雇用対策の充実等について」と題する建議を行った。今後は、その内容の法整備を含めた具体的取り組み・実践を期待するところである。

以上の課題認識のもと、全労生は、若年層の雇用課題の解決への糸口として、労組生産性運動を推進する立場から我が国の将来の担い手である若年人材を社会的資産として位置づけ、彼らがいきいきと働くことができる就業環境の実現に向けて、若年層の採用、人材育成・教育などに関する論点を整理するとともに、その課題と対応策について、企業労使へのアンケート調査結果（以下「調査結果」という。）なども踏まえ、以下取りまとめた。

## 1. 採用に関わる論点

現在、多くの企業では4月入社の新規学卒一括採用方式を取っている。とりわけ、各大学や就職活動に臨む大学生はそのスケジュールに合わせた対応を取らざるを得ない状況にある。しかしこうした採用、就活スケジュールがどんどん前倒しになることへの社会的批判や懸念を受け、2011年に企業の広報活動の解禁日が大学3年次の12月1日に変更されたことは耳目に新しい。さらに政府は大学3年次の3月以降へ解禁日（面接や試験などの選考活動は現行の4年次の4月から8月へ）を遅らせることを経団連に要請し、経団連会員企業は「採用選考に関する指針」のもと、2015年の春より、2016年卒（現在の大学4年生）の学生に対し適用・実施している。

こうした取り組みは、学業と就活を両立させる上で有効であり、大学の教学側は本来の「高等教育の学びの場として」のカリキュラムを円滑に進めるメリットを享受できる。しかし、就活支援に携わるキャリアセンター側では、就職活動期間が短くなることによるデメリットも少なくなく、手放しで賛成しているわけではない。また、当事者である学生への調査<sup>7</sup>では、後ろ倒しは不利になるとの不安を持っている者が過半数に達した調査結果も出されている。

一方、企業側はこれまでより採用活動期間が短縮され、半ば採用活動が行事化し、慌ただしい選考スケジュールを組まざるをえなくなる。企業も学生もいかに効率的、スピーディに採用、就活を行うかに関心が集まり、その結果、マッチングにかかわる時間や機会がこれまでより少なくなることが懸念される。このことは、大企業より中小企業の人材獲得に大きな影響を与えることが予想される。また、経団連会員以外の企業は、採用活動のスケジュールの制約からまぬがれ、その結果、採用活動における格差や無秩序化が進む恐れがある。さらに、就職活動期間の短縮が内定者の二極化や未内定者の増加をもたらす恐れがあることも指摘されている。

一方、採用活動のスタート時期は、企業と学生・大学における認識のずれの解消に向けた根本的解決策とはならない点に留意する必要がある。それは企業として「どのような人材を欲しているのか」、学生は「どのような仕事に就きたいのか」、そして大学は「高等教育に相応しい教養と社会で適用できる就業教育の両立」といった議論を抜きにしてミスマッチは解消されないからである。また、採用時期のあり方だけでは解決できない採用の課題として、企業が魅力ある職場環

<sup>7</sup>2014年卒マイナビ学生就職モニタ調査

境、労働条件（賃金、処遇など）を提供できるような状況に必ずしも至っていないことがある<sup>8</sup>。さらに、採用時期だけではなくそのプロセスにも多くの課題がある。

現在、多くの企業では説明会の参加からエントリーシートの提出を義務付けているが、人気企業の人事担当者はそのシートのチェックだけで膨大な時間を費やすこととなる。一方、学生の側からすると、本当に行きたい企業へは就職サイトなどを通じて説明会への参加をしようとしても申し込み殺到により締め切られてしまっているなど、しっかり考えた上で応募できないという事態も生じている。エントリーシートは概ね志望動機や学生時代のPRを効果的に記入することが求められるが、調査結果における企業からの回答では、志望動機、自己PR、自分の強み・弱みなどが十分に伝えられていない学生が少なからずいる<sup>9</sup>ことが読み取れる。このことは、現状の採用活動では入り口の段階から人物本位の選考を行うことは相当な困難を要することを表しており、結果として自己PRに長けた若者や大学のランクでふるい分けられる傾向を否定できず、すでにこの段階で人材マッチングに齟齬が生じているといえる。これは、高専・高校卒などの採用にあたっても同様である。

また、調査結果<sup>10</sup>からは、企業が「求める人材像」について、本来共有すべき労使の間にさえ相違が生じていることが読みとれ、この点についても注視しなければならない。

以上を踏まえ、採用プロセスに関わる課題への対応策について以下提起する。

## **1-（1）採用プロセスについて**

### **①労使で「求める人材像」の明確化・共有化を**

「求める人材像」という観点では、採用時に男女の採用バランスに関するものをはじめ曖昧な表記や実態が正しく伝えられていないケースが多く、雇用のミスマッチの要因にもなっている。とりわけ、女性が男性と同じように働き続けることやキャリアが尊重される職場環境にあるのかなど、機会均等・男女共同参画の取り組みが実際に伝えられているかが重要である。

今日、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた社会的要請が高まりを見せるなか、仕事と生活を両立できる働きやすい職場環境づくりに取り組む企業姿勢の有無は、男女の性差に拘らず極めて重要な観点となっている。こうした点をおろそかにすれば、今後日本の若い人材の確保が難しくなるばかりか、日本企業への就職を希望する留学生や、優秀な海外人材に対し門戸まで閉ざしてしまう恐れがある。企業は、国内外にかかわらず、「求める人材像」を具体的なキーワードでわかりやすく伝え、それに関心を示した学生を人物と必要な能力要件で選考を行うべきである。このことは、今後、企業の採用活動が短期化・集中化していくなか、これまで以上に双方の認識の違いが発生する懸念が強いだけに、企業として十分に留意する必要がある。

また、採用時における求める人材像に対して、企業（人事）と労組の間にも認識のミスマッチ

<sup>8</sup>アンケート【求める人材を採用するための取組み】：（会社）－問6（2）

<sup>9</sup>アンケート【応募者の特徴－書類の特徴】：（会社）－問3

<sup>10</sup>アンケート【採用時の重視項目】：（会社）－（問4）、（組合）－（問3）

が生じている。調査結果によると、採用時に重視する（重視して欲しい）項目について、大（院）卒では労使いずれも一番多くを占めるのは「コミュニケーション能力」であり<sup>11</sup>、その点で両者の思いは一致している。

一方で、「マナー・常識・生活態度」については労使間の認識に違いが見て取れる。企業側は「当たり前」にできているものだと考えているのか、必ずしも重視していないようだ。しかし、労組側では、「コミュニケーション能力」に次ぎ二番目に重視している。回答者の組織規模の違いによる部分も否定できないが、現場感覚として「マナー・常識・生活態度」をチームワークの面や組織人として求められる資格要件として捉え、現状の新入社員に不足しているとみていることが推察される。

この温度差をなくすことにより、人材育成の面において本社・現場間における指導方針・方法の一貫性を生み、研修効果を高めることにつながるだろう。そのためにも、労使が、労使協議を通じて企業のビジョンのみならず、創るべき風土・文化とともに必要な人材像と基礎的な能力の考え方について認識を共有した上で、企業組織全体として人材育成の取り組みを推進できる体制・機能確立すべきである。

## **②選考時における学力アピールの機会を**

調査結果によると、書類選考における学生の自己PRの内容として「サークル、クラブ活動に積極的に取り組んだ」とする回答が多い反面、「学校の勉強をよくしていた」との回答は少ない<sup>12</sup>。サークル、クラブ活動から得られるものは決して少なくないが、企業は学業に専念した学生を評価しないはずがない。企業のグローバル化が進むなかで、就職活動も留学生のみならず多様な外国人との競争が増えていくのは必須であり、日本人学生は学力や知識をあらゆる機会を通じてもっとアピールすることが必要である。

現状でもSPI（総合適性検査）などの学力を測る取り組みは行われているが、企業側もエントリーシートなど書類選考において、学校における勉強面での成果を把握するための機会（アピールの場）や仕組み（企業側に学力や学びの姿勢がダイレクトに伝わる方法など）をつくるよう工夫・努力をしなければならない。例えば、企業側はあらかじめ求める資格要件（学力考査結果など）を提示し、学生に所定のフォームに書き込んでもらう方法が考えられる。フォームの策定にあたって企業は、各種就職サイト事業者との連携をはかることが効果的である。

## **③採用スケジュールの多様化で真のマッチングを**

日本では、多くの企業が新規学卒一括採用方式を取っているが、近年では秋採用や通年採用を導入する企業も出始めている。今後、グローバル化の進展や広く人材を求める観点を考えれば、こうした傾向はマッチングに対しプラスに働くに違いない。もちろんこれまで通り新卒一括採用の方が集団管理として効率的であることも否めないが、要は求める人材を安定的に確保する手立てを講じることである。今後は、一部の大学にみられるように、4学期制の導入とともに卒業時

<sup>11</sup> アンケート【採用時の重視項目】：（会社）一問4、（組合）一問3

<sup>12</sup> アンケート【応募者の特徴－書類の特徴】：（会社）一問3

期が多様化していくことが予測される。したがって企業の側も足並みを揃え、エントリーシートや採用スケジュールなどを見直し、国内外の優秀な若者をじっくりと選考するプロセスを再考すべきである。

この取り組みは、特に中小企業や地域の成長企業の雇用、人材獲得に大きな一石を投じる可能性がある。選考開始が本年から4年次の8月からとなるなかで、一般に大企業の後から中小企業の選考が始まることを踏まえると、大企業の内定を待って中小企業の試験を受けるケースや、中小企業への内定辞退が起り得ることを注視すべきである。従来から通年採用に取り組む中小企業もあるが、募集・採用に関する計画性に乏しくまた学生側にその情報や真意が正確に届いてないケースが多く見られる。

企業は、その規模に関わらず、こうした点の改善をはかるとともに、過去に政府から提起された「既卒3年以内を新卒扱いとする」ことなどを踏まえ、卒業後も応募や選考ができる仕組みを通年で設けるべきである。この仕組みは、卒業後、正社員としての採用を希望しながらも非正規社員として雇用契約を余儀なくされた若者たちにも適用されることは言うまでもない。また、大企業が学生を大量に囲い込み、結果として中小企業が採用に支障をきたすことがあってはならない。企業は、社会の公器としての役割と責任を果たすためにも、採用・人材確保のあり方についても労使協議の対象にするなど労使の主体的取り組みを強化すべきである。

#### **④多様な人材の活用・拡大にむけた取り組みを**

我が国の最大の財産は人である。人材立国として持続的成長をはかるためにも大卒のみでなく優秀な高校卒や高専卒の若者など幅広く多様な人材を活用することが重要である。現場力や総合力の発揮は、高度な専門知識や技能・技術を有する人材とともに、実践展開する実務ノウハウを持った人材が有機的に結びつくことが必要不可欠である。

政府は、こうした役割を担う高専や高校などを再評価しその拡充をはかる取り組みを行うとともに、企業はこれら人材を活用する視点で安定的な採用に努めるべきである。こうした取り組みは、企業規模の違いやグローバル採用の側面にかぎらず、人材マッチングの観点からも重要な施策であり、結果として社会全体の底上げをはかることになる。

一方、情報提供のあり方も大切な視点である。企業は自社の紹介にとどまらず、働くことの意義を理解することや、就職する前と後の職場イメージのギャップを縮めるために学校、行政、そして労働組合が相互に連携し、大学だけでなく、高専、高校などの学生たちに対しても正確な情報を十分に提供すべきである。具体的には高専、高校などの学生向けの企業説明会を充実させ、具体的な職業イメージや仕事の仕組みを伝え、働く意義を考えるきっかけを作るべきである。こうした取り組みが、就職における学生の仕事に対する認識の違いを防ぐとともに離職率を減少させ、ひいては組織の総合力を高める人材の活用・拡大につながるはずである。

## 2. 入社後における若年層教育に関わる論点

調査結果によると、若年層の育成状況については、10年前に比べて、教育の機会、期間とともに増加しているとの回答が多く寄せられているが、満足度については、企業の5割、労組の6割が不満との声を漏らしている<sup>13</sup>。

グローバル競争が激しさを増すなか、正社員が減少傾向にある一方で、正社員に求められる役割や仕事が高度化・複雑化するとともに、新入社員をはじめ、若年層に対する要求も一段と高く、即戦力を求める傾向にある。しかし、従来のように時間をかけてじっくりと育てる経営としての時間やコスト面での余裕も乏しく、また、全社的に新入社員、若手社員を育てる職場風土や指導育成に対する評価が相対的に下がっているなど、教育の「質」がまさにいま問われているといえる。

企業にとって、新入社員の入社後教育は次代を担う人材育成の第一ステップである。一般に、新入社員教育は入社時における集合研修として実施されることが多いが、その後の継続したフォロー教育となると企業によって実施状況はさまざまである。なかには、「OJT」と称し、職場に若年社員の育成を任せきりの企業もある。これでは、多くのコストをかけて採用した新入社員の能力開発の機会を閉ざしてしまうことになりかねない。新入社員にとって最初に配属される職場や、そこでの上司のマネジメントは、その後の本人の仕事観やスキル向上に大きな影響を与えるため、計画的な人材育成計画とフォロー体制が重要である。新入社員を即戦力で活用することがOJTだと勘違いしていると思われる企業もあり、その結果として仕事や人間関係などに失望し早期に退職してしまうケースも少なくない。

それだけに企業労使は、離職率をもっと注視しその原因を取り除くべく、労使協議などを通じて現状認識と課題を共有し、上司だけでなく先輩や同僚との関係づくり、相談機能の充実など職場のフォロー体制の充実に努める必要がある。また、OJTの本来の意義と目的を正しく理解したうえで実践する仕組みとともに、「求める人材像」達成にむけた人材育成教育の位置づけやプログラムについて検討しなければならない。

以上を踏まえたうえで、若年層における教育に関わる課題への対応策について以下提起する。

### 2-（1）若年層への教育について

#### ①「求める人材像」を明示し、そこに近づけるための教育を

企業が教育を進めるうえで前提とすべきことは、全社員に向けて経営理念としての位置づけとともに「求める人材像」を明確に示すことである。そのうえで、それぞれの年代や階層、あるいは職種ごとに求められる役割や期待する成果、その能力発揮に向けた教育プログラムを整備すべ

<sup>13</sup> アンケート【若年層の育成状況】：(会社) 一問8、組合一問5

きである。そのためには、教育に対する満足度が低い<sup>14</sup>という実態を直視し、その要因を徹底的に分析し、求める人材像に近づけるべく各階層別にそれぞれ到達ポイントを定め、一貫性のある取り組みが不可欠である。

特に、入社1年目から3年目にかけては「教えてもらう」立場から「自分で考えてみる」立場に変わることが企業は注視すべきである。こうした成長の過程では、OJTとOFF-JTを効果的に組み合わせ、川上から川下（顧客や取引先）までの工程を経験させる工夫と施策が有効である。

一方では、カウンターパートである労働組合として、従業員（組合員）教育に参画し、その一環として労使関係の重要性や労組の社会的存在意義について学ばせることが重要である。

また、企業として当該産業の歴史や抱えている課題、そして将来に至る展望までグローバルな観点から広く情報提供を行い、一人ひとりが主体的に考えるきっかけを与える教育が大切である。同時に、社会人としての礼節や品格、仕事に対する姿勢、そして企業の社会的責任のあり方などを学び、学ばせる機会をより多く提供することも必要である。

こうした取り組みが当該産業・企業で働くことの社会的意義や重要性を理解し、組織に対する求心力や仕事へのこだわり、やりがい、ひいては生きがいを育むこととなる。

## **②「人を育てる風土」の重要性を労使で共有を**

企業の側からすると、社会人として求められる基本的な資質に関する教育は「家庭や学校で本来身につけるものだ」との指摘もある。しかし、企業として改めて教育を行い、きちんと身につけさせることにより、個々人もスキルアップをはかり、それを通じ付加価値生産性を更に高めることができ、ひいては企業の競争力強化やイノベーションの推進に資する相乗効果を発揮し、Win-Winの好循環関係をつくりあげておくことを忘れてはならない。

入社2年目以降は、新入社員のチューター役を経験させることも企業にとってプラスに働くはずである。自分自身の経験を踏まえ、仕事や職場の人間関係で悩みを抱える新入社員の傍に寄り添いアドバイスを行うことは「教えられる」側から「教える」側への成長を促すことになる。

一方では、人を育てることは先輩・上司・組織の役割であるとともに、マネジメントを強化し、組織の力量を高めるうえで不可欠の要素である。それだけに、その成果をきちんと評価する仕組みや風土を、労使協議を通じて創り上げることが重要である。

こうした組織風土をつくることは若年社員の定着だけでなく、組織の連帯感やチームワーク、そして生産性の観点でも優れた効果を発揮し、ひいては企業の健全な発展をはかることになる。労使は人を育てる風土を醸成・確立することの重要性を改めて共有し、積極的に実践展開すべきである。

---

<sup>14</sup>アンケート【若年層の育成状況】：(会社) 一問8、(組合) 一問5

### 3. 大学のキャリア教育に関わる論点

現在多くの大学ではかつての就職部が「キャリアセンター」と名称を変え、学生の就活を指導、サポートしている。しかし、名称は変わってもその目的が円滑な就職への橋渡しであることに違いない。また、キャリア教育に力を入れる大学は2008年度で約88%と急速に増えて<sup>15</sup>いるが、そのうち授業科目として実施されているのは75%<sup>16</sup>である。つまり、キャリア教育実施大学のうち、25%の大学においていまだにキャリアの科目が正課として認められておらず、大学の教学側とキャリアセンターが必ずしも一枚岩となっていない等の状況も散見される。さらに、キャリア教育の中身が、就職に直結するテクニックやノウハウの習得を中心とするものも少なくない。

それだけに、キャリア教育とは「一人ひとりの社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」<sup>17</sup>であるとの認識を教育関係者が再確認するとともに、それを一般国民にまで広げていく努力が求められている。

一方、一部の大学において、キャリア教育として、経済団体や労働組合（ナショナルセンター、産別など）による寄付講座が行われているものの、現状では、全体としては大学内に産業界に精通している講師陣は少なく、内容面でも改善の余地は多いと考える。

また、大学教育は幅広い教養と専門知識を学ぶ場であることに本来の目的があるが、欧米の大学と比較すると日本の大学は社会に役立つ実学や体験学習の面で充実度が劣ると言われている。キャリア教育の重要性が今後高まっていくことは間違いないが、大切なのはその中身であり学生自身の成長である。多くの学生は社会に出て企業で働く実態を踏まえれば、「企業がどのような人材を求め、何を大学教育に期待しているのか」を大学として改めて精査し、そのうえで大学教育のあり方を真剣に検討しなければならない時期にきていると考える。

さらに、体験学習という点では、インターンシップの重要性を改めて認識すべきである。2015年卒学生向けインターンシップ実施企業数は4,124社(前年比1.7倍)と近年は増加傾向にある<sup>18</sup>。また、インターンシップ情報を提供するサイトも増え、大学以外の教育機関でも制度の導入が進んできている。このことは、労働力人口の減少という背景はあるものの、企業・学校・学生それぞれがメリットを理解して前向きに取り組んでいる証左である。

しかし、企業によっては、インターンシップの学生を受け入れる環境を十分に整備しないまま単なる労働に就かせるケースがある。このことは、残念ながら制度の趣旨を理解しない、またはこれを悪用することであり、労働安全衛生の配慮の面からも決して看過できない事態として、企業だけでなく、大学側のチェックも必要である。インターンシップはあくまで労働体験の場であり、「労働力の活用」ではないことを認識しなければならない。

これらの論点を通して大切なことは、限られた人材を社会全体として有効に活用する全体最適の視点で産学が連携して取り組むことである。

<sup>15</sup> ジョブカフェサポートセンター（経済産業省委託事業）「キャリア形成支援／就職支援についての調査結果報告書」（平成21年3月）

<sup>16</sup> 上に同じ。

<sup>17</sup> 中央教育審議会、平成23年1月31日答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」

<sup>18</sup> マイナビ採用サポネット 2013年7月11日記事「インターンシップについて」より

以上を踏まえたうえで、大学におけるキャリア教育およびインターンシップに関わる課題への対応策について以下提起する。

### **3－（１）大学におけるキャリア教育およびインターンシップについて**

#### **①キャリア教育は中長期の視点で**

大学は、学生に対し、1年生などの早い時期からキャリア教育を行うべきである。それは、キャリア教育を就職活動にむけた一過性の教育と位置付けるのではなく、義務教育から後期中等教育、さらに高等・専門教育へと一連の教育ステップの中に組み込んでいく必要があるからである。そのための教育改革として、学校教育の現状を踏まえた場合、労働市場と直面する大学側が、まず高等教育の学びの場としてのカリキュラムにキャリア教育を加えた取り組みを展開し、主体的に改革の流れを作り出す必要がある。このことが、入口である義務教育から後期中等教育までのなかにも、社会との関わりを組み込んだカリキュラムの確立を促すこととなり、キャリア教育をより充実させることとなるはずである。

また、キャリア教育の実践に関しては、ともすれば固定概念を植え付けがちであるが、学生が入社してから「思っていた仕事・職場と違う」として、早期に辞めてしまう事例も散見されることなどを踏まえ、仕事に対する認識や価値観、そして多様性を醸成することを重視した取り組みとすべきである。

#### **②産業界労使と大学がより緊密な連携を**

社会や産業界から大学に対して就業観やコミュニケーション能力の育成を求める声が聞かれるが、この言葉が意味するところを産業界と大学側が共通言語で語らなければその溝はいつまでも埋まらない。大学教育は、本来の教育であるリベラルアーツや専門科目に加え、企業経営の仕組みや職業に関する知識、今後雇用社会で働くために必須となるルールや労働市場の知識を深めていくべきである。こうした知識の習得や働くうえでの諸情報を適切に伝えることで、必要な就業観や仕事をしていくうえでのコミュニケーション能力の具体性が浮かび上がってくる。

現在でも寄付講座の機会など現役の労使やOB・OGが大学の教壇に立つことがあるが、今後はより連携した交流が大切になる。それは、こうした取り組みを通じて、「企業が求める人材像」や「働く職場の実態」を大学や学生に明確に伝えるとともに、企業側も大学や学生の抱える課題や強みを理解する格好の機会につながるなど、企業と大学・学生相互の認識のずれの縮小に寄与し得るからである。

また、労働組合が勤労観や働く目的を伝えていくことは、学生が安定した労使関係と労使の協議・協力の重要性のみならず、労働運動や社会運動の必要性を理解し、これらの運動・活動に自ら参画する動機づけとなるなど、社会的使命を帯びたものである。そうした認識を産業界労使と大学側が共有し、積極的にその機会をつくるべきである。

### **③キャリア教育の一環としてのインターンシップの活用を**

インターンシップも産学連携の一つの象徴ではあるが、企業の受け入れ態勢は十分ではない。学生にとって、インターンシップの場は、その企業の魅力や面白さの一端を垣間見られる貴重な機会であるとともに、現場の実態や働くことの厳しさを肌感覚で体験し、社会人・組織人として自立するための必要な気付きや心構えを得るきわめて重要なものである。したがって、大学と産業界労使は、それぞれのメリットを追求するのみでなく、広く社会全体として人材の確保・活用をはかる視点で、インターンシップの拡充にむけて積極的に環境整備に努めるべきである。

一方、キャリア教育とは企業紹介や進路相談の面だけでなく、職業や仕事の大切さ、自分自身のやりたいこと、自己の適性を見つけることでもあり、インターンシップはそうした取り組みの一環として位置付けられるべきである。このことを産業界労使はもとより、大学側もより理解を深め、地域行政、労働局、ハローワークとも連携して社会的認知に向けた世論喚起と意識改革をはかるべきである。たとえば、産官学労4者による「インターンシップ協定」の締結に向けた取り組みや、実施にあたっての行政としての支援を強化するなど目に見える形でインターンシップの活用を社会に発信していかなければならない。

## **4. 未就職にかかわる論点**

直近の雇用情勢は全体として改善されており、一部には人手不足が顕在化している。しかし、近年の厳しい雇用環境にあって、学生の中には数多くの企業を受けたものの内定までたどり着けなかった者や、そもそもエントリーシートの段階で、面接はおろか説明会にさえ参加できなかった若者も多く存在する。こうした若者の中には自信を喪失したり働く意欲をなくしてしまい、就職活動も行わない者も少なくない。また、希望と違う職業に就職した結果、早期に辞めてしまったり、正社員としての雇用形態を希望しながらパートタイマーや派遣社員で働いている者も決して少なくない。一方、人材を必要とする中小企業や地方企業、介護・福祉関連業、建設業、飲食業などでは人手不足に陥っているという実態は、産業・企業と人材との雇用のミスマッチの最たる現象である。この実態を放置したままでは、日本の最大の財産であり将来を担う人的資源を失うばかりか、グローバル化や人口減少・少子高齢化の進展に伴う負の面を拡大させる結果となり、決して経済の持続的成長をはかることはできない。

こうした状況を改善するためには、採用プロセスの見直しやキャリア教育・開発の充実などとともに、魅力ある産業・企業の育成、生きがい・働きがいのある職場環境・労働諸条件の実現に向け、政労使それぞれが取り組むべき課題と役割を明確にして、実践行動することが必要不可欠である。しかし、これらの取り組みは一朝一夕に実現することはできない。したがって、関係するすべての組織・団体が当事者として、社会的対話を積み重ね認識を共有するとともに相互信頼関係を作り上げる。そのうえで協同した実践活動を展開し、国民的合意形成をはかっていくという地道な息の長い取り組みが必要である。

また、いわゆるブラック企業が社会問題化しているなか、国は、2013年4月から「若者応援宣言事業」<sup>19</sup>という、ホワイト企業を積極的に公表する取り組みを実施している。今後も若年者の雇用政策は国や産業界労使が真摯に取り組むべき課題である。今日、若者や大学は、劣悪な労働環境やコンプライアンスを無視したブラック企業などに対し敏感に反応し、敬遠している点からも、その効果は大きい。

一方、国や産業界労使だけではなく未就職者を送り出した学校側の役割、そして責任も問われてくるのは必然の理である。前述の、就職テクニックだけではない中長期の「キャリア教育」の一環として、産官学は未就職者に対する支援をどう位置付けるかも検討すべき重要な課題である。

以上を踏まえ、未就職者に関わる課題への対応策について以下提起する。

#### **4-（1）未就職者への対応策について**

##### **①卒業生にも再チャレンジする機会ときめ細やかなフォローを**

大学を卒業しても就職ができなかったり、思っていた仕事と違う等の理由によりすぐに辞めてしまう若年者が増えるなか、大学によっては卒業後であっても卒業生を継続的にフォロー、指導にあたっているが、これらの取り組みをさらに広げるべきである。しかし、その数が今後さらに増えてくれば十分な対応やフォローは難しくなり、大学職員の対応だけでは不十分となる可能性がある。反面、キャリア相談にかかわる資格（キャリア・コンサルタント）を有する現役の企業労使やOB・OGは徐々に増えている。彼らは、休日をはじめ時間の許す範囲で学生の相談に乗ったり、具体的なアドバイスを行うことも可能であり、大学はこうした人材の活用をはかる取り組みを推進すべきである。同様に、未就職者の問題が共通して存在する高専卒・高卒者などに対しても行われるべきであることは言うまでもない。また、高専・高校などにも組織的に担当のスタッフを配置し、未就職者との面談を充実するとともに、産業界・企業やハローワーク、職業訓練などの情報を正確かつタイムリーに提供するなど、より個別の対応を強化すべきである。一方、政府も、これらの取り組みの支援を継続して行うべきである。

##### **②産官学連携により雇用ミスマッチの解消へ**

未就職者への対応において、産業界・企業と人材との雇用のミスマッチ解消もきわめて重要である。そのためには、国の雇用政策の一環として、産官学が連携して人材確保・活用の両面から協力体制を確立する必要がある。あわせて、政府・行政として若者の雇用を確保するためのセーフティネットの拡充をはかるとともに、就職支援のツールの開発や機会の拡大をすべきである。同時に産業界労使もこれらの取り組みに積極的に理解、協力すべきである。

また、大学や高専・高校などは、地域経済の発展と雇用の創出の観点から、地域企業や地域社

<sup>19</sup>「労働関係法令違反を行っていない」「事業主都合による解雇または退職勧奨をしない」など7つの基準を満たした企業は、自社の宣伝媒体で「若者応援宣言企業」という名称を使ってアピールできるようにする取り組み。全国4300社以上が宣言している。

会とのネットワークを強化し、先に述べたインターンシップの拡充や企業説明会の充実、出身OB・OGなどの協力による進路の拡大をはかるべきである。一方、産官学は、地域の強みや特徴が生かせる産業は何なのか、地域の産業力再興がどう地域経済の発展に結びついていくのかという共通のシナリオを持つことが重要である。その上に立って、産官学が社会的連携をはかり、協働したかたちで企業説明会などを開催し、リアルに地域の事情と将来のグランドデザインを伝えていくなど、産業・企業と人材とのミスマッチの解消・縮小に向けた複合的な取り組みを強化すべきである。

以 上

## ◇シニア層の雇用課題（役割・処遇の観点から）

### ■現状に対する課題認識

総務省の人口推計<sup>1</sup>によると、2013年、我が国の65歳以上の人口（老年人口）は初めて3000万人を突破し、総人口に占める割合も25%を上回り過去最高を更新したが、反面、14歳以下の人口（年少人口）は過去最低に落ち込むなど、我が国の人口減と少子高齢化の同時進行が鮮明に映し出されている。この傾向は平均寿命の延びと相俟って、少子化に歯止めがかけられなければ今後一層顕著なものとなる。

一方、雇用社会の動きに目を転じると2013年4月、雇用と年金の接続を目指した高年法<sup>2</sup>改正が施行され、各産業・企業では高齢者雇用制度の仕組みづくりとその効果的運用が課題となっている。生産年齢人口の減少と少子高齢化が同時進行する我が国において、経済の持続的成長をはかるうえでも、シニア層をいかに活用するかが重要なポイントとなる。

65歳以上の人口が総人口の四分の一を占める我が国にあって、社会や企業がシニア層を貴重な人的資源として受け止め、彼らの活躍の場を労使および行政が協働して創りあげることが社会的使命である。この認識のもと、60歳以降、再雇用となるシニア層も含めて、直面する諸課題の解決に向けて働く者の立場から積極的に関与していくことが労働組合に強く求められている。具体的には、60歳以降のシニア層についても労働協約の対象とするなど組織化をはかり、人材の有効活用や適正配置とともに雇用処遇の仕組みを労使が協働で創りあげ、シニア層の労働価値や働きがいを高めていくことが必要となる。

また、今後は65歳定年制の実現・定着をはかるとともに、少なくとも70歳現役社会の実現を目指した取り組みも必要である。そのためにも、雇用労働政策はきわめて重要であり、国の成長戦略として、人材育成とともに、女性・高齢者の就業率の向上を位置付ける。その上に立って、政労使の役割を明確に、それぞれの責任を果たすことが求められている。

あわせて、これまでは高齢者雇用と若年雇用は代替的關係にあるとの主張も展開されてきたが、今後、人口減と高齢化の同時進行が加速していくなかで両者の關係はトレードオフではなく、むしろ相互に補完的關係を築いていかななくてはならない課題である。

以上の課題認識のもと、シニア層の雇用課題の解決をはかるべく、労組生産性運動を推進する立場から、個人や企業の視点はもとより産業界や地域社会における全体最適の視点に立ち、論点を整理するとともに、その課題と対応策について調査結果も踏まえ、以下取りまとめた。

<sup>1</sup> 2014年4月15日公表の2013年10月1日現在の人口に関する推計。

<sup>2</sup> 正式名称は高年齢者雇用安定法。

## 1. 望ましいシニア層の姿・役割とキャリア開発に関する論点

高年法改正により 65 歳まで安定した雇用確保措置が義務化され、希望者全員がその適用を受けることになり、既に積極的にシニア層の戦力化をはかり 65 歳定年制を導入する企業も出てきた。しかし、法は高齢者雇用確保措置を定めたもので、全体的にみれば運用面における雇用継続の形や判断基準、働き方・処遇面の問題など、課題は山積しているといえる。また、調査結果によれば、法改正により雇用管理の形態や賃金の仕組みは整えたものの、肝心のシニア層に対して、企業が「求める役割や能力」を明確に示す仕組みや制度が十分に整備されていない<sup>3</sup>現状も浮かび上がった。

一方、これらの仕組みや制度がある企業では、①入社時、②定年到達時、③50 歳台後半を中心に「求める役割・能力」が明示<sup>4</sup>されている。多くの企業のこれまでのキャリア開発は、主にシニア層を対象にした退職準備プログラムの色彩が強く、テーマも年金や老後の生活設計が中心であった。しかし、今後は、65 歳までを見据えた長期的な視点に立ってキャリア開発・人材育成を経営方針の柱として位置づけ取り組んでいくものでなければならない。その上に立って、働く者自らが職業生活の節目節目でこれまでの働き方を振り返り、今後の働き方や必要な能力などを考える機会を設けることが企業に求められている。

また、企業として高年法改正によって継続雇用の仕組みは整えたものの、肝心の「シニア層に対して何を期待しているのか」が不明瞭のままでは、シニア層に対する評価も曖昧なものとなり、組織に対する貢献度を測ることが難しくなる。

他方、働く側は、これまで以上に、企業・組織に対してどのような貢献ができるかが問われることになる。現在のシニア層にとっては、50 歳台になってから「キャリアを考えろ、自己啓発は自己責任で」と突き放され、何をすれば良いのか戸惑うことが多かったはずである。求められる役割や能力をじっくりと考えることができず、果たすべき役割を十分に認識できないまま働き続けているのが実情といえるのではないか。

この問題はすなわち職場の生産性に直結するものである。仮にこの点が軽視されれば一緒に仕事をする若年層や中堅層がシニア層との間のジェネレーションギャップに加え、信頼関係が希薄となり、コミュニケーションやチームワーク、そして職場風土・文化にも悪影響が生じ、職場全体が停滞する恐れも出てこよう。また、長年にわたって培われた知識、技術、技能、ノウハウをもった高度シニア人材が海外企業などに流出し、結果として産業・企業の競争力や付加価値を低下させるケースが生じている点も見逃せない。

以上を踏まえ、望ましいシニア層の姿・役割とキャリア開発に関わる課題への対応策について以下提起する。

<sup>3</sup> アンケート【役割・能力を示す仕組み・制度】：(会社) 一問 11、(組合) 一問 7

<sup>4</sup> アンケート【仕組み・制度を明示する時期】：(会社) 一問 12、(組合) 一問 8

## 1 - (1) 望ましいシニア層の姿・役割について

### **①企業は「期待する人材像」を明示し、双方で話し合える環境整備を**

高年法改正によって 65 歳までの希望者全員の継続雇用が義務化されたことにともない、企業が雇用の仕組みを整えることは当然の責務であるが、それだけでは十分とは言い難い。企業は、シニア層を重要な戦力としてやる気や能力を引き出し、組織としての総合力を高め生産性向上につなげるためにも、「期待する人材像」を明確に示すべきである。一方で、シニア層一人ひとりには「企業、組織にどのような貢献ができるのか」「そのために何をすべきか」といった主体性と実行性が求められている。そのために企業は、労使協議のもとに、定年前の早い段階から、意思・意識を確認する個別面談や対話、働き方やキャリア開発の見直し、人事処遇制度に関する研修などを実施し、シニア層に何を期待しているのかをより具体的に示し、理解させなければならない。またシニア層が安心していきいきと働くために何が必要なのか、労使や当事者間で話し合いができる場や機会を積極的につくり、認識を共有し、行動・実践できるようにすべきである。

### **②企業はシニア層の後進育成を評価する仕組みづくりを**

多くの企業ではシニア層に対して、これまでに蓄積した技術・技能や安全衛生管理面などのノウハウを事業活動に組織的に活かすこととあわせて、後進の指導・育成や技能継承を期待している。また、安全面や品質管理における経験・ノウハウが継承されないと、作業基準や安全マニュアルが独り歩きし、その結果尊い人命を失う重大災害の発生や、企業経営を揺るがすような事件・事故が起こる可能性が高まりかねない。さらに、特許など固有の技術を有する場合は、その技術・技能の継承の成否が企業の死活問題にまで発展しかねない。一方、どんな職種や仕事内容であってもその分野の知見や経験・ノウハウは、事業の継続・発展に不可欠な要素として、伝承・発展させていくことが必要である。

例えば、後進育成に向けた教育や指導だけではなく、特定のプロジェクト推進のための補佐役やアドバイザー、部門間の調整役や世話役、そして社内だけでなく外部とのネットワーク機能、また営業職であれば取引先との人脈や顧客データを活用したマーケティング機能など、シニア層の活躍の場をあげれば枚挙に暇がない。これらに加え、何より大切なことは、これまでに仕事で培われた価値観や規律・規範といったコンプライアンス面など、目に見えない企業文化の伝承であることを忘れてはならない。また、後進の育成の過程では仕事のアドバイスに限らず、日常生活の悩みなどに対し人生の先輩として相談に乗り、時には背中を押してあげることも重要な役割である。特に上司や同僚に相談しづらい内容の場合はなおさらその有効性が発揮されるはずである。このことは労働組合の世話役活動や相談機能の強化にもつながるものである。日常の職場における悩みや苦情に適切に寄り添い共感しながら助言する姿勢は、求心力や一体感を醸成するうえで大きな効果を生むはずである。

企業労使は、シニア層がこれらの取り組みについて、職場や組織が期待していることを肌で感じながら、自己の存在意識と自己効力感を高め、自ら行動を起こすよう職場環境を

整える必要がある。具体的には、労使は人事考課などにおいてシニア層が後進を育成することを評価する制度を確立するとともに、その「見える化」をはかる。また、シニア層自身もそのことを自覚しながら後進の指導・育成に取り組むよう働きかけるべきである。

さらに、シニア層がいきいきと元気に働ける環境づくりの一環として、安全衛生管理を拡充し、生活習慣病の予防など「健康管理」面からのサポートを従来以上に強化すべきである。

### **③働く者としての意識改革を**

シニア層は、その段階に入る前に自らのキャリアを振り返り、改めてライフステージを見据えたデザインを描く必要がある。それは、自らの立ち位置、能力、経験などを検証・確認し、自ら取り組むべき課題を明らかにすることにより、個人と組織のベクトル合わせができ、結果としてチーム力を高めより強い現場力・総合力を発揮することが可能となるからである。

シニア層が役割・能力を発揮して働くことは、生産性を高め、風通しの良い活力ある職場をつくり、ひいては産業・企業の健全な発展と生活・労働福祉の向上、さらには社会の発展に資するものとなる。シニア層はそのことを意識し、働くことに誇りを持ち、これまでのキャリアの中で培った知識や技術をさらに高めるべく、不断の努力を続けることが求められている。また、こうした姿勢を後進に示すことが範となり職場や組織の活性化につながることを理解する必要がある。

そのためには、労使が協働してシニア層に対し、働くことの意義・価値を改めて問い直すとともに、求められている役割を理解し行動・実践できるような教育の場や対話の機会を提供するなど、あらゆる角度からの意識改革への取り組みを進めていかなければならない。また、これらのインセンティブとなる処遇の納得性を高める取り組みも重要である。

## **1－（2）キャリア開発について**

### **①従業員のライフステージを見据えたキャリア開発を**

生産性向上と人材の育成が産業・企業の健全な発展へのキーワードとして改めて認識されているなかで、従業員に対する教育・訓練機会や教育プログラムの充実が今後はさらに重要度を増していくことは間違いない。その中にキャリア開発を有機的に結びつけ相乗効果を発揮することが求められている。それは、企業内にある他の職種や仕事内容にも関心を持ち、ローテーションや自己申告制度を通じて多様なスキルを身に付けている人材ほど、その過程において変化への適応力やチャレンジ意識を高めていると言えるからである。したがって企業は、各年代や階層別などの入り口から出口までの各ステップのあるべき姿・目標（到達点など）を明確化・可視化して、継続性を持ったキャリア開発に取り組んでいく必要がある。

改めて言うまでもなく、本来のキャリア開発は退職準備プログラムではなく、従業員の

ライフステージを見据えた教育訓練プログラムの柱として機能しなくてはならない。例えば、従業員の年齢によるステップを5歳刻み（例：5年目、10年目、15年目、20年目、以降同様）で考え、きめ細かく継続性のあるキャリア開発を展開すべきである。それが、従業員自らがキャリアを継続して考える思考性と主体性が身につく、実践行動につながるとともに、企業にとっても、ライフステージに沿ったキャリア開発の展開が可能となるからである。

### **②働く者として自らのキャリアデザインを**

こうした教育訓練の実施や学習支援の機会の提供は、企業が主体ではあるが働く者の発意も重要である。キャリア開発を展開する過程においては、企業が求めるキャリアのニーズだけでなく、自らが職業人生の中で「どのような職業人になりたいのか、成長したいのか」「そのためには何から準備を進めれば良いのか」といった視点で自己啓発や自助努力を、もう一方で深めていくべきである。

これまで多くの企業は、シニア層の教育にはあまり力を入れてこなかったといえる。企業は経営トップの明確な方針のもと、マネジメントとして、学ぶ努力を評価しそれを支える職場風土づくりを進めなければならない。また、労組は持てる機能、とりわけ相互扶助、サービス・世話役活動、教育・広報活動などを強化して自己啓発の重要性を喚起することも重要な役割である。それは、「今日は昨日よりも良くなし得るという確信であり、さらに、明日は今日に優るといふ確信である」という生産性の精神に立ち返り、不断の努力を続けることにつながるものである。

一方、学ぶという観点では、若年層に限らずシニア層においても大学や各種教育機関との関わりをより持つべきである。具体的には、シニア層がキャリアに限らず学びたいことがあるときには、オープンカレッジ（公開講座）などを積極的に活用すべきであり、また容易に活用できるようにすべきである。逆に、シニア層が自らのキャリアの中で得られた知見を大学の講座などで若年層に伝えることも重要である。そのために産官学が連携し、働く者が自らのキャリアデザインを創りあげることのできる仕組み・環境づくりを進めるべきである。

### **③労働組合のスタンスからのキャリア開発を**

このように企業と働く者が双方向でキャリアを考え、実践し相乗効果を高めていくには、労働組合が主体となってキャリア開発（研修）の展開をはかることも有効である。企業が従業員に求める「働き方」と従業員が求める「働き方」を同次元で考える取り組みは、長時間労働の抑制をはじめ、ワークルールの適切な運用のもとで働くことを可能にし、ワーク・ライフ・バランスの推進にも好影響を与え、結果として、企業と個人の成長の両方に結びつくはずである。

このように労使でキャリア開発（研修）を行っていくなかで、若年・中堅・シニア層の各世代の学習意欲や研鑽意欲が喚起されれば、その組織は求心力が高まり組織力も強くなるはずである。もちろんシニア本人も、これまでの仕事のやり方や役職経験にこだわらず

自ら意識改革を行い、順応する努力が必要なことは言うまでもなく、後進に対して模範となり得るか、現状の知識で満足しない学びの意欲を持続することができるかが重要となる。そのための労使協議や労使委員会など議論の場をつくり、後継者づくりや意識啓発の必要性を労組の立場から積極的に発議するとともに、労組自らが支援プログラムなどを準備し、より多くの人が学ぶことのできる機会を提供すべきである。

#### **④政府はシニア層への支援強化を**

働く者が、不幸にして企業倒産やリストラに直面したとき、雇用・就労の場を確保するために当該労使が最大限の努力をすることは当然のことであるが、国としての支援体制も不可欠である。政府・行政は、雇用政策の一環としてこれまでの仕事経験、資格、スキルなどを記載した職務経歴書について、「ジョブ・カード」またはその後継として検討されている新制度をシニア層にも活用ができるよう、その機能を高めるとともにシステム化する必要がある。そのうえで、「ジョブ・カード」が必ずしも十分に普及しなかったことなど、過去の取り組みを検証し、これらの仕組みが広く理解・活用されるよう、全国各地でのフォーラムやシンポジウムの開催などを組み合わせながら、積極的な普及・広報活動を展開すべきである。

一方、ハローワークの有効活用や地域の就労支援事業の拡充も国のセーフティネットの一環であるが、その窓口となる相談機能や紹介機能となるとまだ決して十分とはいえず、早期の拡充が求められている。

これらの機能強化と合わせ、特に地方の中小企業へはシニア層の雇用を促す助成金制度の拡充も欠かせない。また、地方経済の活性化や産業振興の面から地域の特性を生かすための雇用の創出とともに、人材供給をスムーズに行う取り組みも重要である。あわせて、伝統や技術力のある中小企業の活力を引き出し、業種間の連携・協力による新たな事業や地域の特性を生かした事業の開発などにつなげるとともに、技術の融合による商品の高付加価値化をはかる努力が必要である。こうした取り組みにより新しい業種や仕事の掘り起こしが可能となり、同時に就労の選択肢を増やすことも可能となる。政府・行政は、これらの取り組みを推進するために、労働・雇用政策に限らず、経済・産業政策など総合的な取り組みを進め、環境整備をはかるべきである。

また、労働組合は、地域社会の活性化に向けた労使協議を展開し、企業内での活動にとどまらず、シニア層の人材活用、キャリア開発、中小企業では技術開発・集約など、さまざまな課題について地域の企業、労組、行政、NPOなどとの社会対話を呼びかけるとともに、協働して地域活動を展開することが必要である。それは労組の社会的責任でもある。

以上、4つのカテゴリーで対応策を提起したが、キャリア開発の実効性を高めるためには、これらの取り組みが有機的に結び付き、相乗効果を発揮できるよう政労使がそれぞれの役割と責任を明らかにしたうえで、社会的合意形成と実践展開に努めなければならない。とりわけ、政府には制度設計のみならず、社会政策として効果的な財政支援を強く求めたい。

## 2. 望ましい働き方、マッチングおよび処遇に関する論点

一般的には、シニア層に対し60歳以降も働く目的を問うと、「生活のために働く」「仕事を続けることで社会と接点を持ち続ける」「健康のため」など、その理由はさまざまである。また、体力的な衰えや本人のみならず家族を含めた健康状態、さらには「働く意欲」についても個人差が大きい。これらは総じて個人のライフスタイルや生活に対する価値観、さらには人生観の違いによるところが大きいと考えられる。

また、60歳前半と半ば以降の年代層ではこれらの要因が大きく変化することもある。さらに、さまざまな事由により60歳（定年）で退職、もしくは60歳に達する前に退職を希望するケースもある。

こうしたなかで、すでに年金の支給開始年齢の段階的な引き上げが実施されているが、60歳以降も継続して働く場合、同じ仕事内容にもかかわらず、60歳を契機に賃金が大幅にそして一律に低下するケースも多く見受けられる。これらの状況は働く者の納得性やモチベーション低下による能力・役割発揮の問題だけではなく、安定的な生活が確保できるのかといった根本的な面での不安や懸念にもつながっている。また、このような処遇では、これから60歳を迎える50歳台の従業員に限らず、中堅、若手の従業員にとっても、将来の働くことに対する不安感を増幅し、組織に対する帰属意識に悪影響を及ぼしかねず、大きな問題である。

元来、長い間の職業人としての生活や取りまく環境の違いなどにより個人差が大きくなっているシニア層を、従業員の延長線上で一括りにとらえるのは難しく、また無理があると考えられる。それだけに、今後はこうしたシニア層の多様性を正しくとらえた上で彼らが希望する「働き方」の選択肢を増やし、雇用の場を創造することが重要となる。これらの観点に立って、労使は多様な選択肢と自社の雇用・処遇を効果的にマッチングさせる制度をつくるのが急務となっている<sup>5</sup>。こうした過程を通じ、シニア層に求める仕事や労働条件が明確になることで、いま以上に働く価値や納得性ある働き方を見出すことができる。また、仕事や成果に応じた賃金への移行をスムーズに行う<sup>6</sup>ことが可能となるはずである。

以上を踏まえ、シニアの望ましい働き方および処遇に関わる課題への対応策について以下提起する。

### 2-（1）望ましい働き方・マッチングについて

<sup>5</sup> アンケート【シニアの役割発揮の取り組み】：(会社) 一問17、(組合) 一問13

<sup>6</sup> アンケート【60歳以降の処遇・賃金】：(会社) 一問15、(組合) 一問11

## **①労使が協働し、多様な「働き方」ができる職場環境づくりを**

「働き方」の選択肢を拡充するためには、勤務形態や労働時間の弾力化、柔軟化が重要なキーワードとなってくる。例えばフルタイムで働くのか、パートタイムなど短時間勤務で働くのか、また週休3日制といった働き方の選択もあるはずである。特に60歳台前半と半ば以降の年代では、身体的、心理的両面から個人差が拡大することを踏まえると、勤務日数、労働時間のよりきめ細かい弾力化が必要になる<sup>7</sup>。これらの勤務形態の選択肢に加え、職種によってはワークシェアリングといった「働き方」の選択肢もあるであろう。一方ではこうした働き方ができる職場環境・ワークルールをつくることは必須の要件である。

そのためには、産業や企業の特性に応じ、労使が協働して多様な働き方の選択肢を創出するとともに、企業のニーズと個人のニーズの近接点を見つけ出し、マッチングさせるための情報公開など諸制度やルールづくりをしなければならない。また、多様な働き方を自らのライフスタイルの1つとしてポジティブに受け止め、対応する意識改革も必要である。その際の重要な要素の一つにシニア層の健康管理がある。これは企業側の行う安全衛生管理面だけでなく、従業員側の健康維持、増進といった面も含めた全員参加の運動として制度化する必要がある。また、シニア層にとって、家族介護や自身の健康管理（成人病や生活習慣病、メンタルヘルスなど）なども重要な問題である。企業労使はこの点についても十分留意し、きめ細やかな対応ができる家族を含めたコミュニケーションチャンネルやネットワークづくりなど管理体制の整備・充実を進めなければならない。

一方、働き方の変化と合わせて、職種転換を余儀なくされるケースも出てくることを考えなければならない。もとより企業運営の最適化を求める再配置のケースもあるが、今回の高年法改正では、関連グループなどへの転籍受入れの拡大要件が含まれていることから、これまで経験をしてこなかった職種にチャレンジする人が増えていくことが予想される。したがって、シニア層の職種転換についてこれまで以上に労使協議の重要なテーマと位置づけ、グループ企業労使を含む積極的な労使協議を展開し、教育訓練をはじめとする諸施策を実践していく必要がある。

## **②キャリア・スキルをベースとしたジョブマッチングの仕組みづくりを**

グローバル経済下、事業構造改革などにより関連グループ企業にとどまらず、同業他社や他産業など企業の枠を超えて働くことを求められる場合も少なくない。これらに対応し、培った技術・技能・経験を生かし新たな活躍の場を確保するには、企業グループの労使や産別労使が連携・主導し、産業・企業で働く仲間（特に中堅層からシニア層）のキャリアスキルマップを作成する取り組みも必要である。具体的には、従業員が保有するスキルやこれまでのキャリアを、たとえば「キャリアバンク」のような形で保管し、完全なマッチングが難しくても両者がより有効にマッチングできるようにする体制・組織作りが効果的

<sup>7</sup> アンケート【60歳以降の働き方】：(会社) 一問14、(組合) 一問10

である。それは、新たな企業や職場、仕事で何のスキルが求められるのか、そのためにはどのような教育訓練の場（メニュー）が必要なのかなど、あらかじめ明らかにすることで本人のみならず受入先も理解し、対応できるというメリットがあるからである。

こうした取り組みは、各人の生活設計に基づく早期退職や再就職支援の際にも有効である。そのための準備期間や能力開発、具体的な金銭支援といったサポートも労働組合の発議として求められる。そのために、まずは企業グループ労使でこれらの取り組みを進めるための労使協議を開始すべきである。そして、産別さらにはナショナルセンターへと協議をつなげて、再就職支援体制を地域レベル、全国レベルへと拡げ、「失業なき労働移動」が可能となる社会の仕組みを創りあげていく努力が必要である。

## 2-（2）処遇のあり方について

### シニア層の総合力発揮にむけた処遇のあり方の見直しを

シニア層が求められる役割や能力を発揮するためには、「働き方」とともに処遇のあり方が極めて重要となる。処遇のあり方は、ともすればコスト論に議論が集中しがちであるが、大切な視点は均衡処遇を基本に、いかに納得性を高め労働の付加価値生産性を高めることができるかである。そのためには、適材適所への人材配置や多様性を尊重した働き方などとともに、個人のスキルや能力を最大限に生かすためのマネジメントの強化が不可欠である。それが結果として、現場力・総合力を高め生産性を向上させることになる。一方で、これらに見合う処遇システムをつくることである。

もとより「働き方」の選択肢や求める役割によって処遇システムが変わることはあり得る。しかし、能力の向上や発揮に対しては、60歳で一律的に区切りを設けるのではなく、少なくとも65歳までの働き方や生産性など総合的な評価を踏まえた処遇システムの改善がはかられるべきである。能力の伸長はなにも60歳が限界ではない。何より、企業は、シニア層が仕事に対してやりがいや働きがいがある環境を整備する必要がある。

一方、60歳を転機として新たなライフスタイル・生活環境を求めるなど、シニア層の働き方の多様性が増している。調査結果によれば、このような場合、処遇に一定程度の格差がつくことは「機会の平等」や「結果の公正」、「過程の公平性、透明性」「納得性」を踏まえ、安定的な生活を担保するかたちであれば、労使ともにやむを得ないとの認識は共通している<sup>8</sup>。しかし、実際は働き方の多様化に対して、企業の処遇システムが必ずしも対応しきれていない状況にある。

企業労使は、活力・現場力・総合力を高めるためにも、シニア層の納得性を高め、やる気や能力を引き出す処遇システムづくりを急ぐべきである。そして、シニア層を含めた全員参加型の真の生産性運動を展開し、産業・企業の発展と良い仕事ができ豊かな生活が実現できる Win-Win の関係を再構築しなければならない。そのために労使は、必須の要件

<sup>8</sup> アンケート【60歳以降の処遇・賃金】（会社）一問15、（組合）一問11

である生産性三原則の誠実な履行に努めなければならない。こうした取り組みが健全な労使関係の確立と産業・企業の発展、良質な雇用と労働条件、全体の「底上げ・底支え」「格差是正」、ひいては、わが国社会全体の成長・発展へとつながるとの認識を全ての働く者が共有できるよう、意識改革・風土づくりを積極的に進めるべきである。

以 上

## ◇現下の直面する課題

### ■現状に対する課題認識

ここまで、若年層およびシニア層の雇用におけるそれぞれの課題について、2013年に実施したアンケート調査結果などを通して見えてきた課題とその対応策を述べてきた。

しかしながら、これらを検討してきた過程において、「若年層」「シニア層」の枠にあてはめることが難しく、かつ両者に共通する重要な課題として、取り組む必要性を共有したところである。また、アンケート調査を企画・実施した際と現在とでは雇用・労働情勢が変化しているため、当時は企図してなかったものの、検討しなければならない雇用・労働にかかる諸課題が浮き彫りとなった。

具体的には、人口減少・少子高齢化が進展するわが国が、今後も持続的成長をはかるためのキーとなる「働き方改革」である。政府は「第三の矢」である成長戦略の1つに「働き方改革」を掲げ、その実現に向けた取り組みを進めている。しかし、働き方改革は、反面では経営側の適正な人材マネジメントが不可欠であり、その前提は人間尊重の理念のもと労働の尊厳が守られたものでなければならない。

こうした状況をふまえ、「若年層」「シニア層」の雇用課題にくわえ、現下のわが国および働く者が今まさに直面している雇用・労働の重要課題にしぼり、その対応策について、以下取りまとめた。

### 1. 現下の直面する課題についての論点

若年層の雇用課題で述べた未就職と密接に関連する課題として、非正規雇用の課題がある。国の調査<sup>1</sup>によると、2013年の労働力人口約5,200万人のうち、非正規雇用者は約36%にあたる1,900万人であり、その割合は、1985年の約16%からほぼ一貫して上昇・増加しているのが現状である。また収入の面では、非正規雇用の世帯主のうち、単身世帯で年収200万円以下、2人世帯で300万円以下といった低所得世帯に該当する者が約150万人に達する<sup>2</sup>という非常に厳しい労働環境であり、まさにワーキングプアといわれる状況下にあるといえる。また、非正規雇用で働いている人々のなかでも、本人は正規雇用で働くことを望みながら、企業の経営方針や雇用施策、さらには正社員としての仕事がないなどの理由でやむを得ず非正規雇用で働く「不本意非正規」が約340万人もいる状況である。そして、この不本意非正規の中でも、25～34歳という若年層が84万人（不本意非正規の約30%）もいるという状況は、これからのわが国を支える若年層の貴重な労働力を十分に生かしきれていない証しであり、人口減少・少子高齢化のなか、わが国の持続的成長をは

<sup>1</sup>総務省「労働力調査（平成25年）」および厚生労働省ホームページ「非正規雇用の現状と課題」

<sup>2</sup>厚生労働省「平成25年版労働経済の分析」

かる上で大きな課題であり、憂慮すべき事態である。この要因はマクロ・ミクロ面それぞれにあるが、なかでも労働規制緩和による非正規労働者数の増大と、長く続いた不況とデフレ経済下における産業・企業の労務・人事政策（正規労働者の活用縮小および非正規労働者の活用拡大）が、その内的要因として大きな影響を及ぼしていることは間違いない。

一方、就業者のうち雇用者が約9割<sup>3</sup>を占める「雇用社会」である日本の最大の資源は、人材であり勤勉な労働力であることは明らかである。人口減少・少子高齢化が進展するなかにあつて、今後も持続的成長をはかっていくには、限られた人的資源である人材の力が不可欠である。この認識のもと、非正規労働者を含めた働く者の能力を最大限に引き出し、現場力、総合力を高め、生産性向上をはかるとともに、労働市場への参加率を高めるための環境整備をしていかなければならない。そのためにも、雇用の安定と均等処遇をはじめとする公正労働条件の確保は必須の要件であることを政労使の共通認識として、それぞれが役割と責任を果たすことが求められている。

また、検討すべき関連課題として、ワーク・ライフ・バランスの問題がある。本来、ワーク・ライフ・バランスは仕事と家庭のバランスや育児と仕事の両立といった狭い考え方でなく、一人ひとりが多様な価値観を尊重し、仕事と充実した私生活をバランスさせながら個人の能力を最大限に発揮することにある。しかしながら、女性社員の出産・育児などに対する産業・企業・職場の実態は、なくならない長時間残業やパワハラ・セクハラをはじめ、旧態依然とした状況のところが多く、これらが本来の姿の実現を妨げる大きな要因となっている現実がある。

その一例として、正社員として働いた女性が、出産を経た後、以前と同様に正社員としての働き方で復帰を希望するも、職場の受け入れ態勢が整っていないがために育児と仕事の両立ができず、やむなくパートや短時間勤務者など非正規雇用で働いているケースが多くあることも否定できない。こうした状況は、2013年の政府の調査<sup>4</sup>において、結婚・出産期を迎える25歳以降で非正規雇用の伸びが見られることから見てとれる。また、これらの問題は、女性を働きづらくし、男性を育児に参加させづらくしてきた、従来男性中心社会と根底で通じていることは間違いない。さらに介護の問題も女性に限らず中高年世代の働く者に重くのしかかっていることも見逃してはならない。

働き方が多様化する時代のなか、そのあり方を改めて考えることも重要である。政府は柔軟で多様な働き方の実現にむけた取り組みの一環として、一定の年収制限のもと高度な職業能力を有する労働者を対象に、労働時間の長さや賃金のリンクを切り離した新たな労働時間制度の導入など、労働分野の規制緩和に関する法案を閣議決定し、国会審議に付した。同法案には、長時間労働の抑止策が十分に盛り込まれておらず、労働者の健康被害の予防とワーク・ライフ・バランスの確保をはかるうえからも大きな問題を抱えたままとなっており、きわめて強い問題意識を持つところである。

以上を踏まえ、現下の直面する課題への対応策について以下提起する、

<sup>3</sup>総務省「労働力調査（平成25年）」。就業者が6,322万人のうち、雇用者が5,564万人。

<sup>4</sup>総務省「労働力調査（平成25年）」および内閣府「男女共同参画白書平成25年度版(概要)」

## 1－（１）現下の直面する課題について

### ①産業労使が協働して不本意な雇用形態の転換を

わが国の将来の担い手である若年層が、不本意な非正規雇用者の約30%、84万人を占めるという事態は、今後のわが国経済社会にとって大きな損失である。不本意な雇用形態からの脱却を目指すことができる仕組みや公正な処遇を実現する取り組みは、社会や地域の活力を生み、ひいては日本経済全体の安定と成長をもたらすものである。これらを実現するためにも、政府は非正規雇用対策を成長戦略の1つとして位置づけ、政策・制度の確立をはかるとともに、労使および政府は協働した取り組みを実施すべきである。

具体的には、まず労使が協議・協力して非正規雇用の正規雇用への転換とともに均等処遇に向けた取り組みを進めることである。しかし、企業体力や労務構成などの観点から、そのような取り組みが難しい状況にある企業も少なくない。こうした場合は、行政のバックアップが必要である。具体的には、先述の「若者応援宣言企業」の条件に「非正規雇用の正規雇用への転換」を加えることや、補助金交付を行うことなどが、企業に対するモチベーションやインセンティブを高めることになる。

また、正規雇用への転換にあたっては、企業は社会の公器たる責任を自覚し、広くその門戸を開けるとともに、労使は法の定めを超えた運用・拡大をめざし、積極的な労使協議を展開・実践すべきである。

安定雇用の下で若年者が安心して働くことは、彼らの求心力を高め、仕事へのやりがいや、自己の能力開発、組織への貢献など様々なプラスの効果が生じる。さらに企業としても長期の視点で人材育成に取り組むことができ、中長期的な事業戦略の策定・実施においても計画的・効果的な人材配置を行うことが可能となるはずである。

一方、労働組合として、組織拡大をはかる、もしくは全ての職場にすべての働く者を対象とした労使協議の実践と労働協約の拡張適用の検討、さらには、彼らが主体的に労働条件の改善などに取り組むことができる労使関係の確立や組織化など組織対策を強化しなければならない。

### ②ワーク・ライフ・バランスの推進を

少子高齢化・人口減少社会のなか、若年層はもとより女性および高齢者の労働参加率を高めるとともに、一人あたりの生産性をいかに高めるかがきわめて重要な課題となっている。そのためには、ワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠であり、その環境整備は企業労使のイニシアティブなくしてなしえない。

恒常的な労使協議を通じて、育児や介護をしながらも正社員として働くことのできる環境整備や働き方改革を積極的に進めなければならない。そして、「仏作って魂入れず」の制度とならないよう、実際に職場で対象者が安心して利用・活用できる運用の仕組みを充実させる必要がある。たとえば女性が育児から復帰した後も、以前と変わらず働ける職場環境の整備などの取り組みを経営トップの方針として（特に中小において）明示し進めていくべきである。そのためには、企業経営者や管理職がワーク・ライフ・バランスに対する意識改革を行う（理解し、自ら率先する）

べきである。そして彼らのリーダーシップ・マネジメント力により、仕事と生活の調和をはかることが当たり前の職場風土を構築する改革が求められる。

一方、カウンターパートとしての労働組合も、労使協議を通じて改革を後押しするとともに、きちんと実行されているか、運用面を含めてチェックを行うべきである。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現は男性中心の労働社会を変革することでもある。政府は育児に熱心に取り組む「イクメン」を支援する取り組みを行っているものの、企業の現場においては十分に浸透していない。その点も労組は留意し徹底したチェックとフォローを行うべきである。

男女共同参画社会基本法施行から約 15 年が経過した今日、ワーク・ライフ・バランスの推進が男女共同参画社会を名実ともに実現する有効な手段であることを労使および政府はあらためて認識する必要がある。その上で、企業の人事諸制度や教育訓練の仕組みが、性差に拠らず機会均等がはかられているか否かを点検すべきである。また、ワーク・ライフ・バランスの推進は憲章の制定にみるように社会契約でもある。企業の中だけでなく、社会ならびに地域で「支えあう」仕組みが大切である。世代や性差を超え、企業と地域が連携することで、未来の若者である子供たちを安心して育てられる環境をつくるため、企業と地域が協働することが求められている。

さらに、高齢化が進むなかで、介護に関する対応も益々重要になってきている。家族の介護のために退職を余儀なくされるケースが増加している。介護の問題を抱えた従業員が仕事を続けながら介護を行える企業内制度の充実化をはかるとともに、公的制度の充実やボランティア活動の活用などについて、労使が協働した取り組みを行うべきである。

### **③労使が相互理解の上に「働き方改革」を**

政府は成長戦略の 1 つとして、時間ではなく成果で評価される働き方（高度プロフェッショナル制度）など労働分野の規制改革を推し進めており、その一環として「労働基準法等の一部を改正する法律案」が閣議決定され、国会審議に付されている。この制度の導入によって本当に長時間労働が削減され、生産性の高い働き方ができるようになるのか、疑問の余地が大きい。ともすれば、制度の導入はされたものの、総労働時間は現状のままで残業代が支払われない、また過労による健康被害も減少しない状況となり、働く者のモチベーション低下を招くとともに、その結果として仕事のパフォーマンス低下が起これかねない。ひいては生産性運動の基盤までゆがめられかねない。働く者の立場から、そのようなことが起こらないよう、しっかりと注視し必要に応じて発信していかなければならない。

現在でも欧米の総労働時間と比較して、日本の総労働時間は長いことが指摘されている。労働時間は、働く者にとって基本的な労働条件であり、労働の尊厳の根底にあるべきものである。また、過労死が長らく社会問題となっている現在、その大きな要因として長時間労働があることを見過ごしてはならない。メンタルヘルスの不調についても、要因はさまざまではあるものの長時間労働と密接な関係があることは間違いない。

したがって、人間尊重と労働の尊厳を大切にする社会倫理が日本社会の強みであることを再認識し、行き過ぎた労働規制の緩和は慎重に検討されなければならない。労働の主役は労働者であ

り、その労働者が疲弊しては企業の生産性向上の実現は成しえない。労使および政府は、この点を肝に銘じ、安全・健康管理の重要性、ワーク・ライフ・バランス推進の観点、そしてILOの理念でもあるディーセントワークの実現をめざし、企業と従業員双方にメリットのある「働き方改革」を推進していくべきである。

以 上