

## Ⅱ. 「調査論文」

### 「雇用関係の『形成期』と『完結期』における労使関係

#### ——若年層とシニア層の現状と課題」

立正大学経済学部教授 戎野淑子

### 1、はじめに

失われた 20 年とも言われる 1990 年代半ば以降、日本の労使関係は様々な影響を受け、今日に至るまで変化してきている。長期にわたる景気低迷の中、経済環境そして雇用環境は厳しい状況が続き、企業、労働者、そして労働組合も様々な対応を図るべく変化を余儀なくされてきた。そこには、グローバル化、高齢化などの労働市場の変化から受ける影響も少なくなく、労使関係のあり方そのものに関わる新たな問題が生じるに至っている。また、逆に、労使関係の変化も労働市場のあり方に影響を与え、両者が相互作用を生み出して、労使関係を取り巻く環境が複合的に著しく変化し、さらに大きな影響を労使関係に与えてきた。

日本の労使関係は、戦後の激しい紛争を乗り越え、安定した雇用関係を長い間形成してきたことに大きな特徴があった。しかし、このおよそ 20 年間の著しい環境変化の中で、日本の労使関係のあり方の根幹ともいえるその安定した雇用関係を「形成」し、そこにおいて就業人生を「スタートし完結する」という基盤も、例外なく多大な影響を受けた。その結果、安定した雇用関係が一部動揺する事態が生じている。今後、日本の社会は一層高齢化が進み労働力人口が減少するが、この変化の中で、日本の労使関係は、日本の産業を支え発展させ、人々の安定した生活を構築していく重要な一翼を担わなければならない。ここに改めて今後の労使関係のあり方が問われていると思われる。

そこで、本稿は、全国労働組合生産性会議が実施したアンケート調査の結果に基づき、労使関係の根幹ともいえる雇用関係の「形成」時期と「完結」時期に焦点をあて、今日の労使関係の課題と今後のあり方について検討を行おうとするものである。労使関係の「形成」期と「完結」期は相対的に労働市場の影響を受けやすく、また労使関係の根幹をなす時期であるだけに問題も深刻化し易く、労使関係の課題や特徴が如実に現れ易いものと思われる。具体的には、若年層とシニア層をとりあげ、今日の雇用関係の実態と課題について明らかにし、労使関係のあり方について検討を行う。

### 2、問題の所在

若年層とシニア層は、人生において大きな節目の時期にあり、就業においても大きな転換点である。

言うまでもなく、労働者にとって、若年層は就業人生のスタート時期であり、シニア層

は完結・終了の時期である。つまり、就学から就業へ、そして就業から引退して老後の生活に入って行く時期で、労働市場への入口と出口でもある。もちろん、一気に転換することばかりではなく、ある程度の時間をかけることや、行きつ戻りつ次のステージに入って行くこともある。しかし、人生の節目となる時期であることには間違いない。そして、次のステージへの転換期であることから、スムーズに次の道に歩みだすことが出来ないと、失業に陥るなど、人生において深刻な問題に直面することも少なくなく、また本人ばかりか家族の人生の基盤をも揺るがしかねないこともある。

若年層とシニア層は、多くの場合、日本の企業にとって、貢献に比べ賃金が高くコストの大きい年齢層である。ラジアの理論によれば、年功賃金制度の下において、若年層はまだ教育期間で、仕事を覚え成長することに主眼が置かれており、賃金ほどの貢献が期待できる段階にはなく、またシニア層は、体力や能力等の衰えもあり、賃金はその時の貢献以上のものになるというものである。逆に、中堅層は賃金以上の貢献をもたらす年齢層となっており、トータルとして相殺されるシステムとなっている。そのため、厳しい経済環境の中で経営の合理化が図られるとき、貢献以上の賃金のためコスト高である若年層とシニア層がその対象となりやすい。新卒採用の抑制や、早期退職の実施等がこの20年間でも多々行われてきたことは記憶に新しいところである。労働市場への参入、退出の時期において雇用調整が図られてきたのであり、その結果、その際に様々な問題も発生してきた。そこで、まず、それぞれの年齢層における主な問題について簡単に整理し、本研究の意義を述べることにする。

### (1) 若年層について

年齢階級別完全失業率を見ても、若年層が最も高く、全年齢層の平均が3.6%であるのに対し、15～19歳6.2%、20～24歳は6.3%となっている。しかし、若年層の有効求人倍率は他の年齢層に比べ相対的に高く、さらに新卒については正社員の有効求人倍率でも1倍を超えた状態が恒常的に続いている。つまり、仕事はあるが失業が発生しているもので、ミスマッチが生じているのである。また、新卒3年以内の離職率は、いわゆる七五三現象と言われるように、およそ中卒7割、高卒5割、大卒3割という状態が続いており、2014年では中卒64.8%、高卒39.6%、大卒32.4%となっている<sup>(1)</sup>。離職の理由は、「労働条件」、「人間関係の問題」や「仕事が自分に合わない」などが多くなっている<sup>(2)</sup>。教育訓練を受けながら仕事を学び始めた段階で安易に離職してしまうことは、就業能力の修得、そして将来にわたるキャリア形成において大きなマイナスになりかねない。また企業にとっても、採用、教育のコストをかけ、これからの貢献を期待して投資している人材の早期の離職は大きな損失である。そして、若年層の育成がままならず、技術・技能が継承されず産業を支える人材が育たないことは、日本社会全体においても大きな損失である。いわんや、就業能力を身に付けられないことから失業者になり、社会によって支えられる人材になってしまうようなことは、日本社会にとって深刻な問題である。今後労働力人口が減少する中

で、一人ひとりの人材が今以上に貴重になり、将来を担う若年層が成長して産業を支えることは重要性を増すばかりである。このような中で、先に述べた深刻な問題が、就業人生のスタートの時期、つまり就学から就業への移行の時期に発生しているのである。

日本企業、特に大企業では、一般に新卒一括採用が中心的な採用方法であり、生徒や学生は在学中に就職先を決める。この日本の採用・就職システムは、就職活動が学業に支障をもたらすなど様々な問題がこれまでも指摘されてきたが、就学から就労に安定して移行できる仕組みとしてのメリットは大きく、今日に至るまで長きにわたり継続されており、今や慣行になっていると言えよう。一般に就業能力は低く就業経験も乏しい若年層が、労働市場に参入して就業人生をスタートさせることは決して容易なことではなく、学校から企業にスムーズに入ることによって企業の教育を受け、就業能力を育成して一人前の戦力になっていくことが可能となっていた。国や産業界は、高校生や大学生の就職、採用に関して一定のルールや申し合わせ等を作り、規律ある就職活動が行われるよう、学校とも連携しながら協力体制を形成している。

しかし、経済環境の著しい変化の中で、この採用・就職システムの機能に大きな問題が生じることとなった。バブル経済崩壊後、厳しい経営環境が続き、海外との激しい競争にも直面する中で、企業は人件費カットなどの合理化が強く求められ、度々新卒採用の抑制や中止が多く企業で実施された。そして、企業の海外進出や、正規従業員から非正規従業員への代替も進んだのである。有効求人倍率は、常に非正規従業員が正規従業員よりも高く、景気変動に関わらず非正規従業員の割合は増加し、2014年には37.8%にまで上昇して4割に迫る勢いである。

このような状況において、日本の採用・就職システムは機能不全を起こし、様々な欠点が大きく顕在化して、学校から就業への安定した道が動揺することとなった。企業の採用抑制や中止により、在学中に就職が決まらないまま卒業する生徒や学生が増加した。非正規の職員・従業員として初職についての者の割合は、今や39.8%に上り(2007年10月～2012年9月)、20年前の13.4%と比べ(1987年10月～1992年9月)、3倍近く高まっている<sup>(3)</sup>。そして、正規従業員として就職できずに、不本意ながら非正規従業員である若年者や、無業の若年層も増加したのである。専門的な就業能力は一般に入職後身に付ける仕組みであるため、職業能力が乏しく就業経験もない状態で、さらに能力開発を行う機会も非常に少ないまま、労働市場に参入し仕事を探すことになった。このような中、外国人留学生ばかりでなく、日本企業の海外進出に伴い、相対的に低賃金の外国の若年層とも雇用機会を巡り競争しなければならない厳しい就職環境となったのである。新卒の一括採用によって、在学中に就職先を決める就職方法、また入職後に就業能力を開発する方法が一般的であるがために、そこから外れると能力開発の機会が少なく、そしてやり直しが効き難いという欠点がある。国や地方自治体、学校、また産業界や労働組合、NPOなどは、この問題に対して様々な取り組みを行ってきており、一定の効果も上げてきてはいる。

しかし、現在発生している問題への対応のみならず、そもそもこれらの問題が発生する

最大の原因である就職・採用のあり方自体についての検討も必要となっている。今後、海外との競争は一層厳しくなることから、若年層の就業のあり方については、景気変動に関わらず世界規模での大きな課題である。また、就職してもミスマッチが度々生じていることから、短期に離職し人材が育成されないことも少なくないことは先に述べたとおり深刻な問題である。そして、就職活動が激化し、早期化、長期化することによって若年層は疲弊してしまい、就職することがゴールになっているものも見受けられる。日本の将来を担う若年層が、就学から就労に如何に移行し、就業人生をスタートさせて戦力となる人材として活躍していくのかということは、労使関係にとって、また日本の社会全体にとっても非常に重要なことである。言い換えれば、どのような労使関係、雇用関係を形成し、就業人生を歩んでいく道を創るのか、ということである。そこで、就業へのスタートを切るためのプロセスについて、現在労使双方がどのように考え、何を問題と理解しているのか調査検討を行い、今後のあり方について、第3節、第4節で考えていく。

## (2) シニア層について

日本の雇用関係の中心特徴に、いわゆる終身雇用制度があった。一般に、定年までの雇用を前提に企業も人事制度を設計し、労働者も職業人生を考えてきた。そして、年金など社会の様々な制度も、この雇用制度を前提に整合性を持つ形で存在し、社会全体として安定した秩序形成がなされてきた。もちろん、経営危機に際しては、雇用を守ることが難しいこともあったが、あくまで労使とも、また国も社会も、定年までの雇用を是とし、その維持のために協力し力を注いできた（生産性運動三原則）。

この日本的雇用関係が、1990年代後半以降大きく揺らぐ。大企業でも次々と早期退職が実施され、定年までの雇用が維持されないことが決して珍しくなくなった。今では、経済環境も改善し、雇用状況も持ち直してはいるが、企業は体力のあるうちに合理化を図るという意図により、経営状況がそれほど悪くなくても、早期退職を行うことも発生している。そして、シニア層の有効求人倍率は他の年齢層より低いこともあって、新たな仕事を見つけることは容易ではなく、失業に陥ることも少なくない。このことは本人のみならず家族の生活に深刻な影響を及ぼし、日本社会に雇用不安が広がることとなった。つまり、定年までの就業人生を全うして、その後引退へとスムーズに入る仕組みに、一部破綻も生じている。

さらに、社会制度においても大きな変化があった。年金支給開始年齢の引き上げに伴い、2013年より改正高年齢者雇用安定法が施行され、希望者全員の65歳までの雇用確保が義務化された。企業は65歳までの雇用を前提とした人事制度づくりが必要となり、労働者は65歳までの職業人生の設計が求められることとなったのである。しかし、改正法施行以降も60歳代前半の雇用は再雇用制度が8割以上を占め、65歳定年の企業はわずかながら増加したものの、未だ非常に少数である。つまり、雇用制度は、「60歳定年+再雇用制度」という従来ながらの仕組みのまま、年金支給がなく、生計費の確保が必要な状態が生じてき

ている。

これまで見てきたように、経済環境、社会環境の変化の中で労使関係は多大な影響を受け、その結果、シニア層の就業、そして引退へのプロセスに様々な問題が発生することとなった。そこで、就業人生を完結する時期までをどのように働き、いかにスムーズに雇用関係を解消して労働市場から退出して引退していくのかは現在緊要な課題となっている。まさに、就業人生の最後のあり方がどうあるかということは、労使関係のあり方そのものでもある。現在の諸問題を明らかにし、今後の労使関係のあり方について調査結果を下に、第5節、第6節にて検討することとする。

### 3、若年層について——調査研究

先に述べたように、若年層は就学から就労へ移る節目の時期であり、学校を卒業し社会人として就業人生をスタートさせ、職業能力を育成していく重要な過程である。この移行過程に焦点を当て、労使関係の視点から、現状ならびに課題、そして今後の方向性について分析を行う。

#### (1) 調査の特徴と意義

若年層の就職・採用に関しては、企業、学校、行政が協力する中で一定の秩序やルールが形成されている。そのこともあり、そこで生じている様々な問題に関するこれまでの多くの研究は、行政、学校、企業、学生・生徒を対象に分析し、それぞれの問題や取り組み等を検討している。しかし、前述のように、雇用関係の形成のプロセスは、労使関係のあり方そのものである。そして、職場を形成し、若年層を育成しているのは、まさにそこで働いている労働者であって、労使関係からの分析も欠くことが出来ないものであると考える。したがって、本研究では、労使関係が、この雇用関係形成ならびに育成のプロセスに如何に関わり、労使双方が現状についてどのように考えているのか検討を行うものである。なお、アンケート調査は、全国労働組合生産性会議（全労生）が、企業と企業別労働組合を対象に2013年11月～2014年1月に実施したものである。その結果の詳細については、第Ⅲ章に記されているため、本稿では簡単にその特徴をまとめる。

#### (2) 人材の質

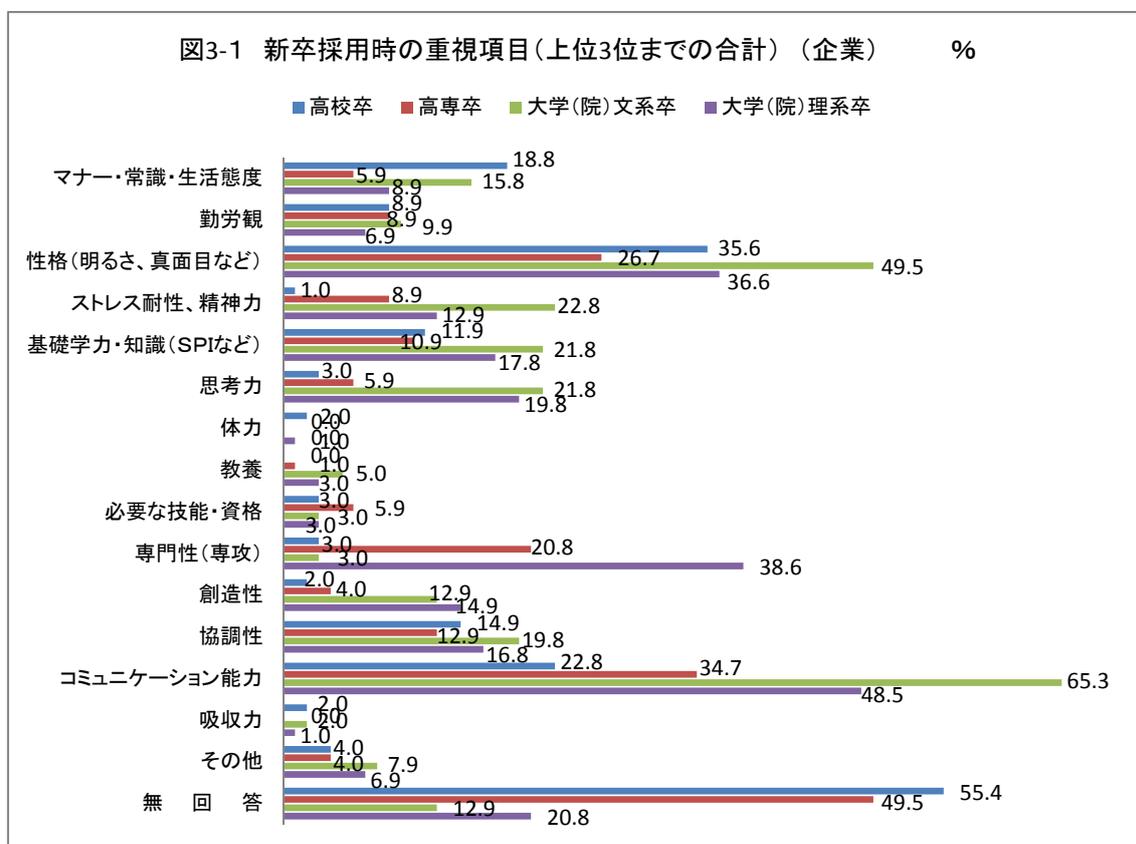
就学から就労への移行過程について、その現状ならびに問題を明らかにするにあたり、まずは、その就労に移行しようとしている生徒と学生について見てみる。

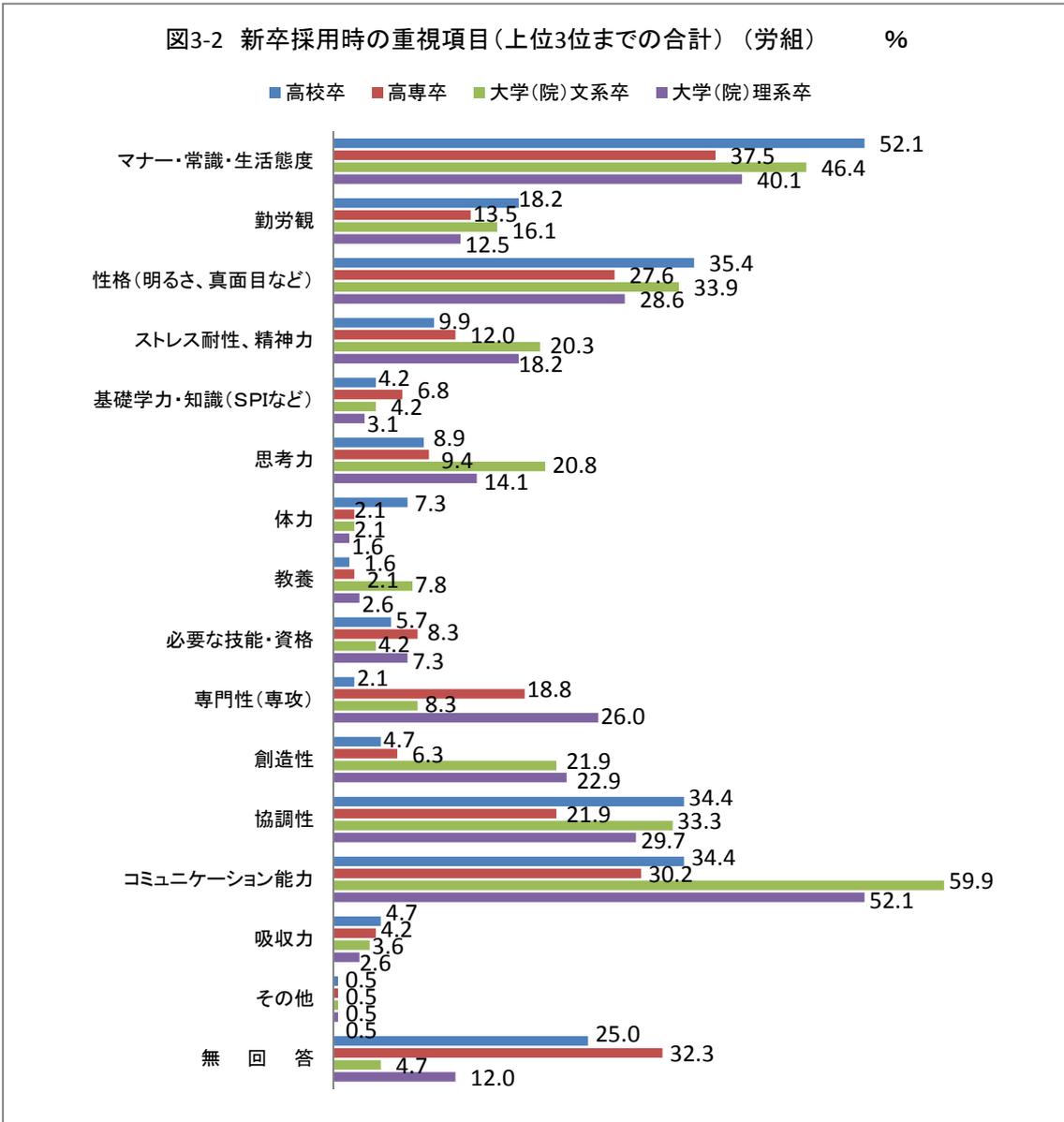
##### 1) 求める人材

企業ならびに労働組合が新卒採用に際して求める人材像を示したものが、図3-1、図3-2である。新卒採用時に重視している項目について、上位3項目まで選んだところ、企業

は大学（院）理系卒では第3位までに、それ以外では上位2位までに「コミュニケーション能力」と、「明るさや真面目さなどの性格」をあげており、この2項目が非常に重視されていることが分かる。大学（院）理系卒では、第2位に「専門性」が入っている。また、高卒では「マナー・常識・生活態度」、高専卒で「専門性」、大学（院）文系卒では「ストレス耐性、精神力」が第3位に入ってきて、多少学歴や分野により違いが現れているものの、先の「コミュニケーション能力」と「性格」重視の傾向はいずれの学歴や専門に対しても共通したものとなっている。資格や専門能力など顕在化した現在の職業能力そのものよりも、一緒に働いていく仲間としてコミュニケーションを図れるか、また仕事や職場に適した性格であるか、そして今後成長する素質を持っているかなどの人間性を見ているものと思われる。

他方、労働組合も、企業と同様に「コミュニケーション能力」、「性格」を重視していた。しかし、「マナー・常識・生活態度」が高卒・高専卒で第1位に、大学文系・理系卒では第2位に挙げられており、重視している割合が非常に高い。企業では、高卒で第3位に入る以外では「マナー・常識・生活態度」を重視しているところはわずかしかおらず、マナーに対する重視度合には労組と企業に大きな違いがあった。また、「協調性」についても、労組は企業に比べ重きを置いている。高卒と大（院）卒理系では第3位になっており、高専卒と大学（院）文系卒でも第4位で、第3位との差もわずかである。「協調性」についても、労使の認識が大きく離れているところがあり、特に大卒にはその傾向が強い。





## 2) 応募者の特徴

企業がエントリーシート等の書類選考の際に、応募者についてどのように感じているのか見たものが図3-3である。応募者の最も特徴的な点として「志望動機が明確」、次に「サークル・クラブ活動に積極的に取り組んでいる」、「自己PRが優れている」と続き、「自分の強み、弱みが明確」「アルバイト経験が豊富」も高い水準となっている。このことから、多くの学生、生徒が就職のために準備をしていることが見て取れる。エントリーシートや面接で志望理由や自己PRは必ず問われるため、事前に準備して練習している。さらに、企業が求めている人材像に当てはめたPRも行っていることが分かる。先に、「コミュニケーション能力」と、「明るく真面目な性格」を企業が重視していることを示したが、わずか

な面接時間や限られた紙面に、それに合った人物であることを表現しようとしていると考えられる。サークルやクラブ活動、またアルバイトの話は、自分が明るく真面目な性格で仲間と上手くコミュニケーションをとれている人物であることを表現しやすい内容である。例えば、一人で難解な本を必死に解読して勉強したようなエピソードでは、企業から求められている明るい性格やコミュニケーション力を持った人材像をなかなか表現しにくいと考えているのである。

次に、面接にまで進み、直接応募者に会った企業の印象について見てみる。「マナー・常識を持ち合わせている」と「基礎学力がある」が38.6%で第1位、次いで「勤勉である」(33.7%)、「就業意識が強い」(31.7%)、「向上心があり積極的に自ら学ぼうとする」(29.7%)との評価になっている。ここからは、SPI対策等を準備し、業界研究や企業研究を行って企業の仕事内容について勉強して就職活動を行い、就業意識が高い若年層の姿が見られる。他方で、当てはまらない項目として「変化(イレギュラー)に対する対応力、応用力がある」(37.6%)、「個性的である」(36.6%)、「ストレス耐性(忍耐力)がある」(33.7%)、「キャリア教育を十分受けている」(32.7%)となっている。前述のように、各企業の求める人材像が似ている上に、いずれの企業の採用活動もまたかなり画一的な内容や形式であるため(詳細は第3節第6項)、就職活動もある程度マニュアル化が進められているのが実情であり、対応を事前に準備することは可能である。そのため、企業が求めている人材像であることを表現する準備や、必要な知識の習得を行っている。そのため、「個性」もかなり消されてしまい、企業には応募者に個性がないように見えるものと考えられる。また、実際の社会で働く上では、予期しない状況に直面することも少なくなく、さらに、責任も伴うことからそれなりのストレスがかかることは通常であろう。このように実際の社会において日常的に生じる臨機応変な対応やストレスに弱いことについては、問題視されていると言えよう。

また、「就職に直結するテクニックやノウハウ」については見解が割れており、「長けている」21.8%(上位3位までの合計)と「そうでない」29.7%(上位3位までの合計)となっている。就職の準備が不十分なまま就職活動を始めている学生や生徒も存在しており、二分していることが示唆されている。

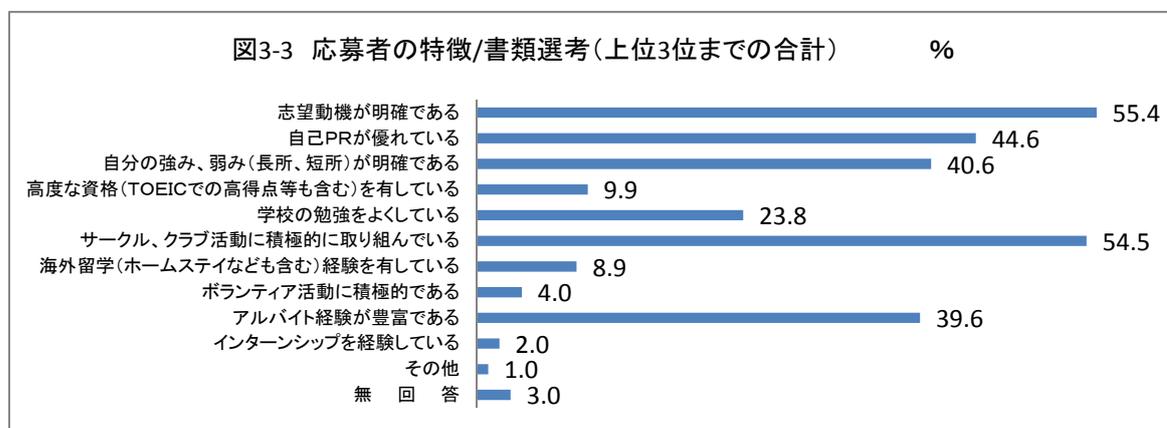


図3-4 応募者の特徴・書類選考～面接・当てはまる項目（上位3位までの合計） %

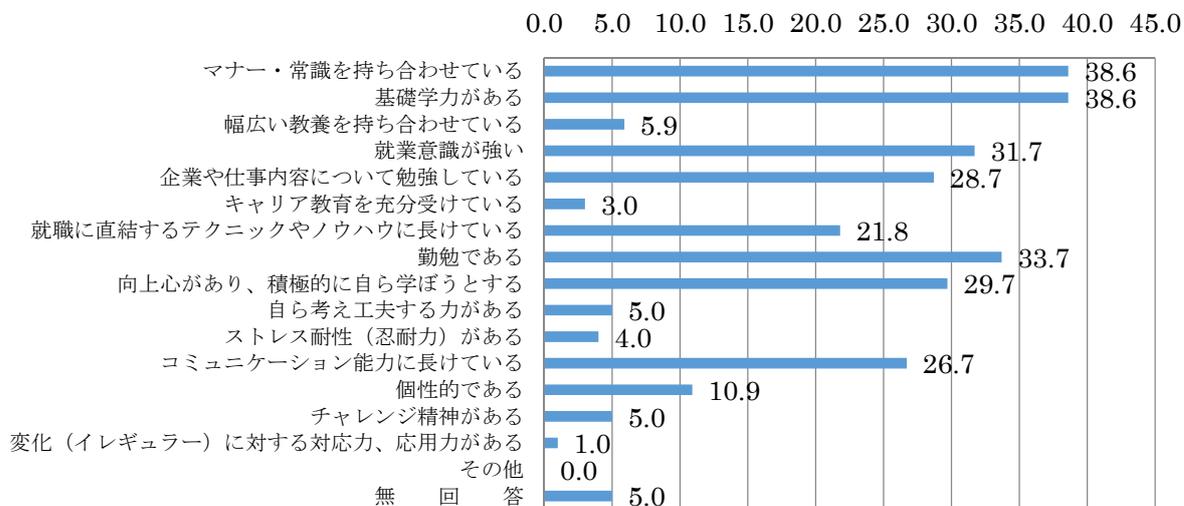
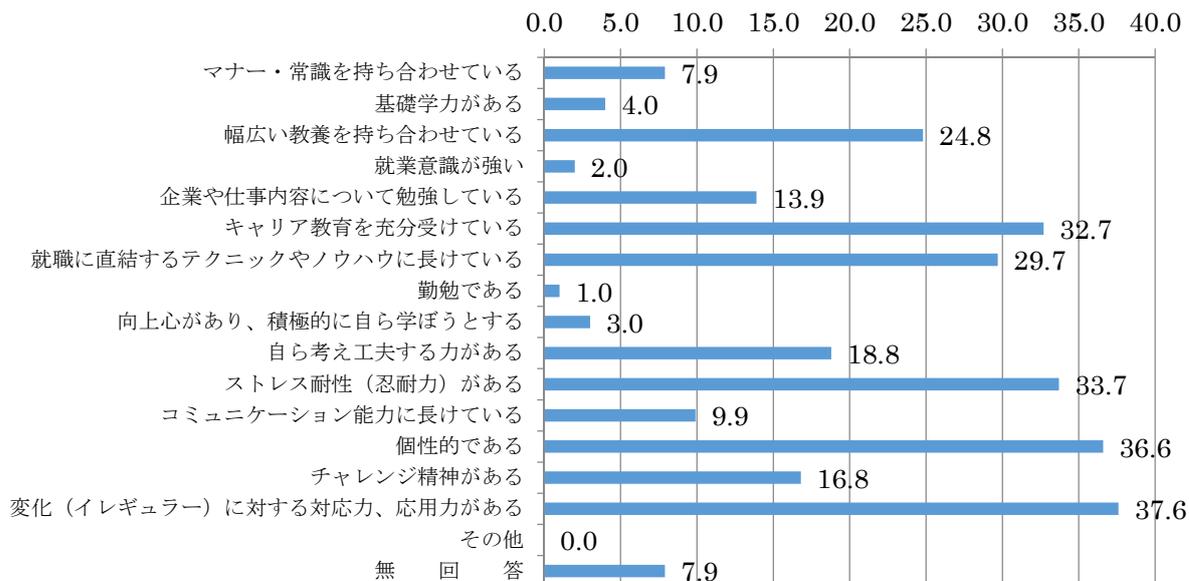


図3-5 応募者の特徴・書類選考～面接・当てはまらない項目（上位3位までの合計） %



### 3) 新入社員の特徵

新入社員についての認識を労使双方に尋ねたものが図3-6、図3-7である。新入社員の特徵として、当てはまるものと、当てはまらないものについて調べた。企業が当てはまると考えた上位3番目までの合計で、最も多いのが「勤勉である」57.4%、次いで「基礎学力がある」39.6%、「マナー・常識を持ち合わせている」36.6%となっている。最も当てはまらないものとしては「個性的である」で35.6%、第2位が「変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある」、「ストレス耐性（忍耐力）がある」、「チャレンジ精神がある」

で、すべて同率 33.7%となっている。先に示した応募者についての特徴がそのまま新入社員の特徴となっているため、選別の中で異なるタイプを採用しているわけではないことが分かる。

労組では、「基礎学力がある」が最も多く 52.6%、次いで「勤勉である」51.0%、そして第 3 位に「個性的である」32.3%となっている。基礎学力があり勤勉であるという特徴については、労使双方共通認識を持っていることが分かる。また、当てはまらない項目も、「変化（イレギュラー）に対する対応力、応用力がある」が最も多く 43.2%、次いで「ストレス体制（忍耐力）がある」33.9%、第 3 位に「自ら考え工夫する力がある」31.8%、第 4 位に「チャレンジ精神がある」30.2%となっており、多少の順番の相違はあるものの労使とも同様の認識を示していることが分かる。

しかし、労使の認識が大きく異なっている項目もあり、「個性」の有無についての評価の相違は際立っている。企業は、応募者の特徴でもあげていたが、新入社員についてもまた同様に「個性がない」と認識している。ところが、職場での実態を良く知る労組の評価は、「個性がある」が第 3 位に挙げられており、新入社員は個性的であると考えている。個性的であることが、職場においてどのような影響をもたらし、どのような意味をなしているのかについてまでは本調査では調べていないが、求める新卒の人材像について、労組は企業よりも「協調性」を重視する傾向が強かった（先に述べたとおり）。職場ではチームとしての活動が不可欠なため、個性的な新入社員が上手く自己を活かしながら、チームプレーを行うためには、協調性が重要であると考えている結果が現れているものであろう。「個性」の存在を実感している労組が求める「協調性」は、職場において大きな意味を持っていると思われる。企業には、「個性」が見えていないために、「協調性」を重視する必要性を感じていないのであろう。

また、本来は個性があるそれぞれの人物について、企業は現在の採用活動の中で充分には汲み取れておらず、このことは、逆に言うと、応募者も就職活動の中で自己PRを行ってしながら自分の特徴を十分に表現できていないということである。そして、採用の際に性格を重視しているものの、正確に評価できていないということは、採用・就職におけるミスマッチを生み出す可能性がある。就職後に個性が表に現れ、仕事や職場に合わないことが分かり、短期間での離職に繋がることもある。この点は、大きな問題である。

次に、「マナー・常識」についても整理しておく。企業は新入社員について高く評価しており、最も当てはまる項目の中で（図 3-8）、「勤勉である」に次いで第 2 位に入り 17.8%、上位 3 位までの合計でも第 3 位で 36.6%となっていた。労組でも相応に評価はしており、3 番目までの合計では第 4 位に入り 28.1%である。しかし、最も当てはまる項目としては、「基礎学力」や「勤勉」、そして「個性的である」「就業意識が強い」などが上位を占め、その次のわずか 6.3%となっており、「向上心があり、積極的に学ぼうとする」と同率 5 位である。就職活動の準備として面接等におけるマナーについては勉強をしてきているが、実際の職場で様々な状況に対する対応は、就職準備の中だけでは身に付かないため、職場

を見ている労組の「マナー・常識」に対する評価は企業が思うほど高くないものと思われる。この点からも、就職活動向け準備は行っているが、実際の社会で働いていくための能力については未熟なところがあることが現れている。また、求める人物として労使とも最も重視していた「コミュニケーション能力」であるが、双方とも新入社員について評価はそれほど高いとは言えず、期待ほどの人物が採用できているわけではないことが分かる。期待通りでないからこそ、また新卒に「コミュニケーション能力」を求めるのであろう。しかし、企業の求めている内容が正確に伝わらず、「サークル・クラブ活動」で語られるコミュニケーション力と、社会人として必要な能力とは差異もあることについて、十分な理解ができていない学生も少なくないものと思われる。そして、また、わずかな時間の採用面接等の中で、その点について、企業が判断、評価することも難しいものと思われる。

図3-6 新入社員(組合員)の特徴/当てはまる項目(上位3位までの合計)%

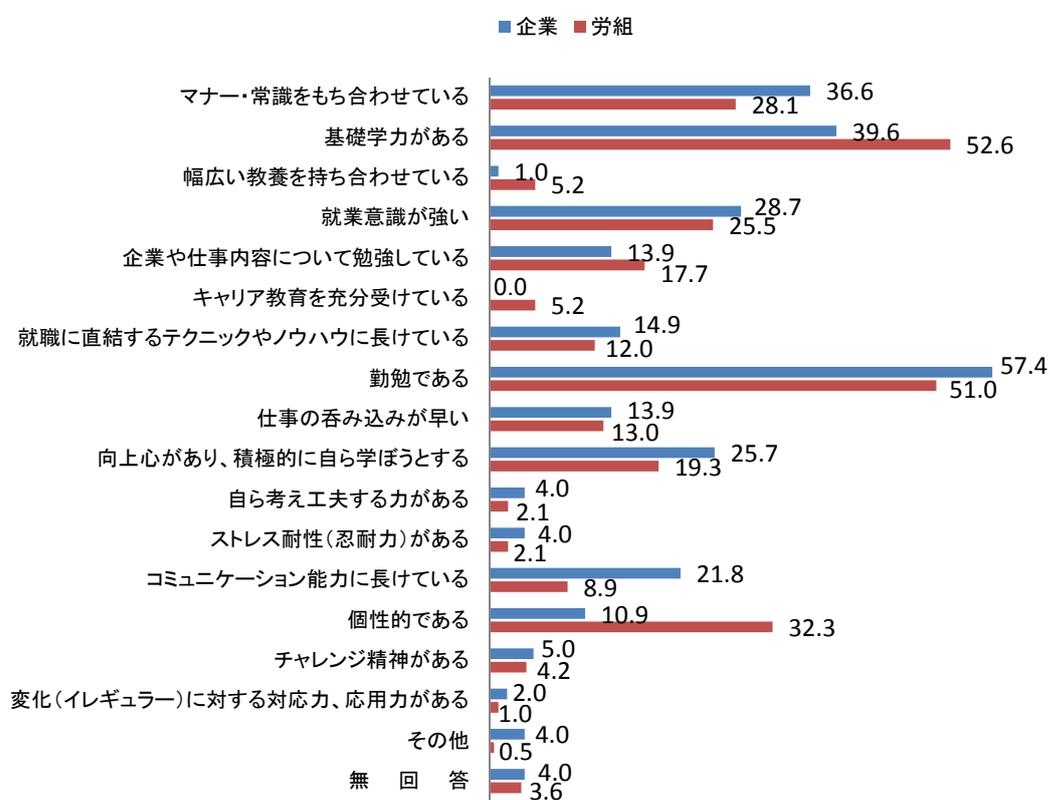


図3-7 新入社員（組合員）の特徴／当てはまらない項目（上位3位までの合計） %

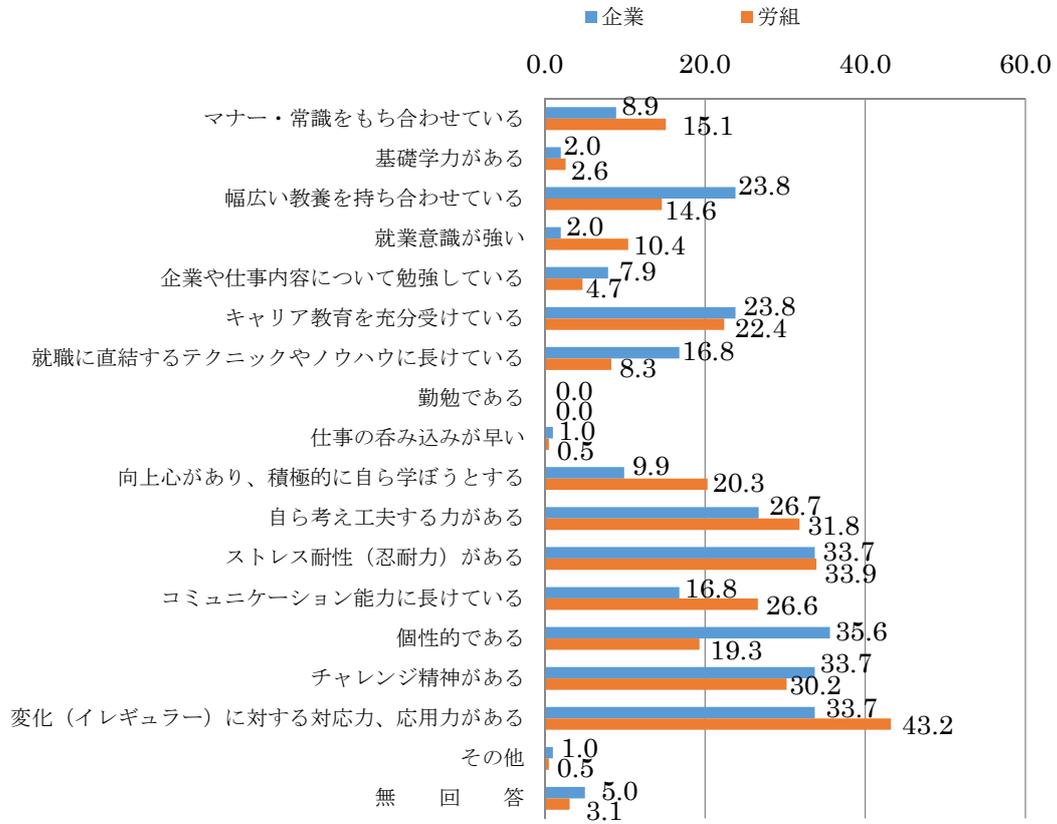
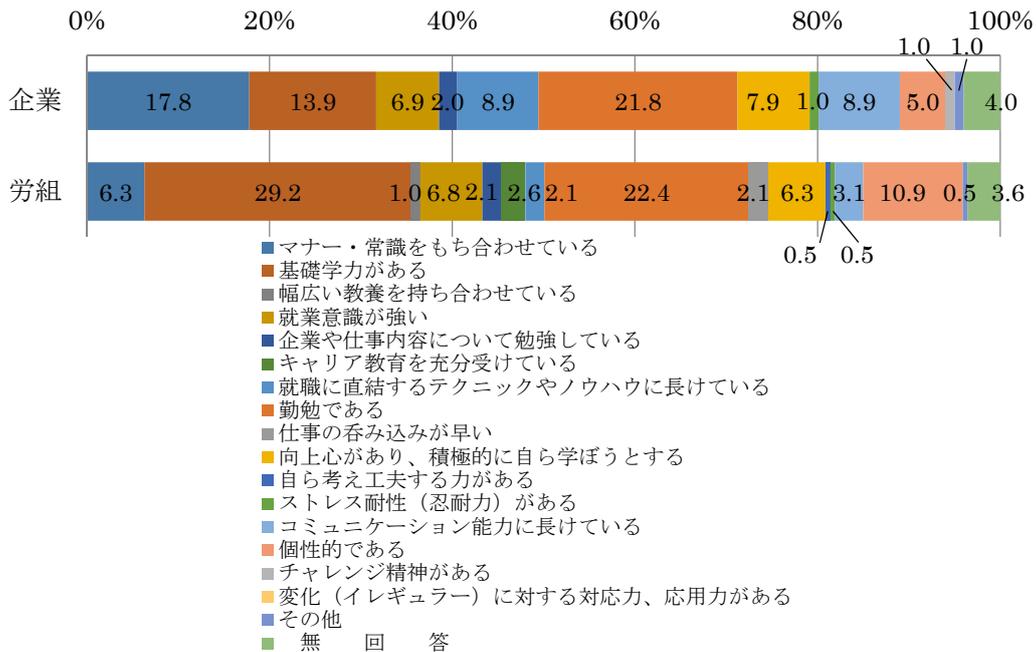
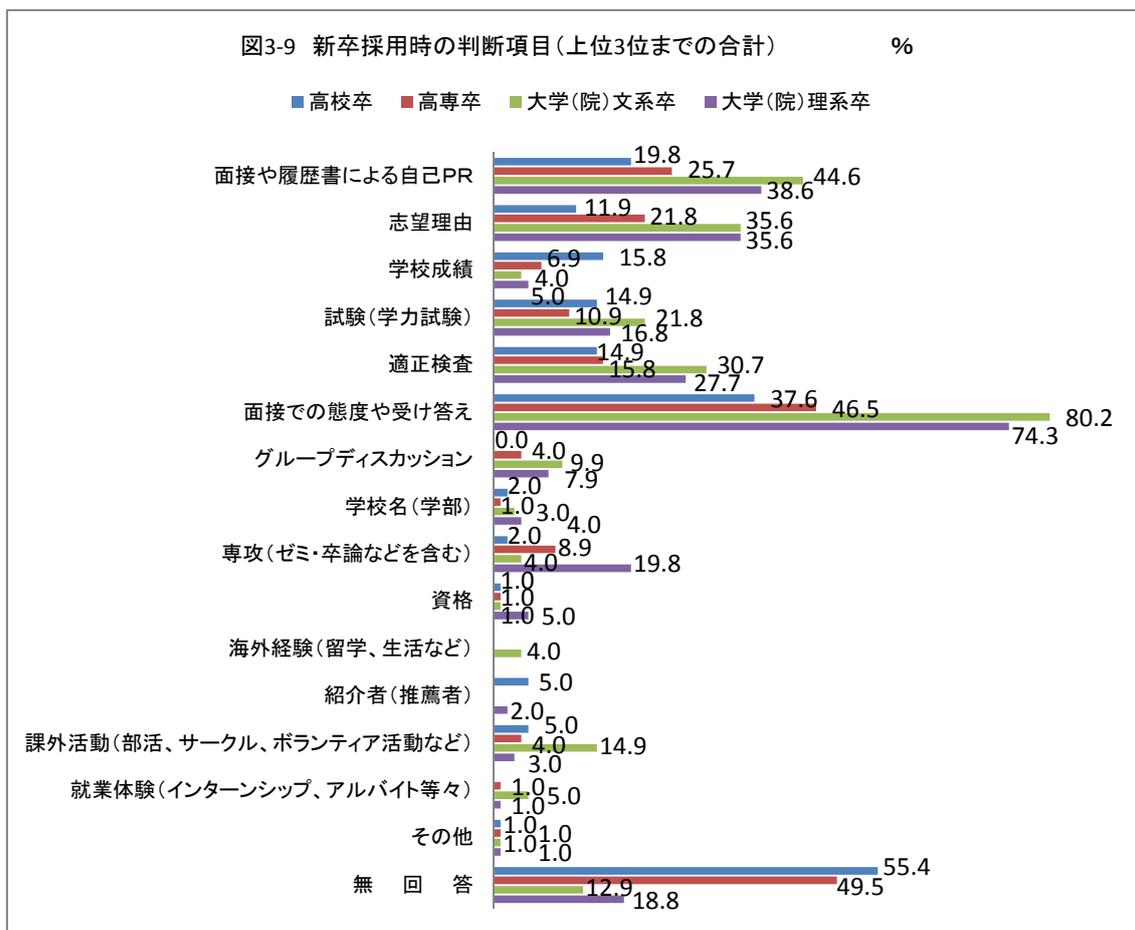


図3-8 新入社員（組合員）の特徴／最も当てはまる項目 %



#### 4) 採用の判断基準

新卒採用に際して、企業はその採用判断を主に何によって行っているのか質問したものが図3-9である。高卒、高専卒、大学(院)文系・理系卒の採用のいずれにおいても、「面接での態度や受け答え」(3番目までの合計でそれぞれ37.6%、46.5%、80.2%、74.3%)が最も高く、特に大卒では際立っている。そして、第2位が「面接や履歴書による自己PR」(それぞれ19.8%、25.7%、44.6%、38.6%)となっている。高卒は第3位に「学校成績」15.8%、第4位に「試験(学力試験)」、「適性検査」が同率で14.9%となっている。高専卒、大学(院)文系・理系卒とも第3位は「志望理由」(それぞれ21.8%、35.6%、35.6%)となっており、学力や適性についてはいずれもそれに比べ順位が下がる。つまり、採用の判断基準として、まずは面接での対応が非常に重視されているということであり、その面接の中で自己PRや志望理由が問われていると考えられる。そのため、生徒や学生にとっては、企業の求めている人物像に合った人物であることや、また明確に志望理由を話すことが重要になってくる。先に述べたように、応募者や新入社員についての特徴として、企業は「マナー・常識を持って」おり、「志望理由が明確である」ことを指摘していたが、このような企業の採用基準に対し、応募する生徒や学生が就職活動の準備として、面接のマナーを習得し、自己PRや志望理由を作成し、対応している結果であることが理解できる。

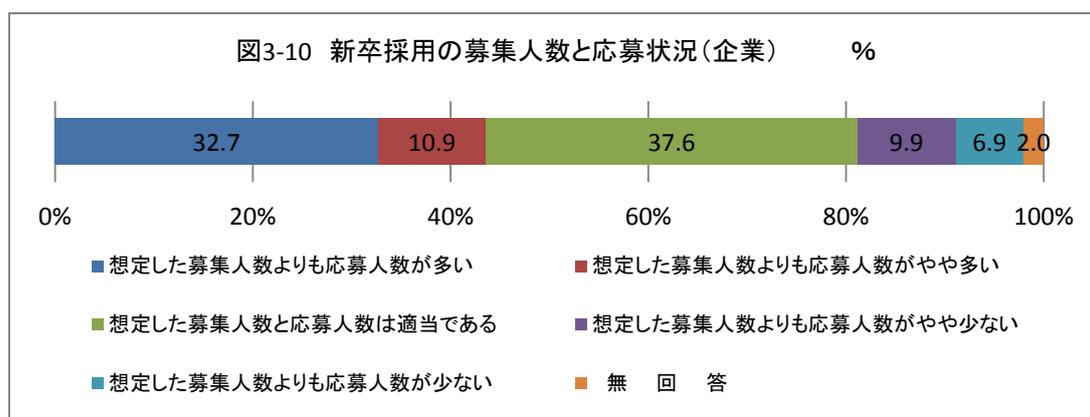


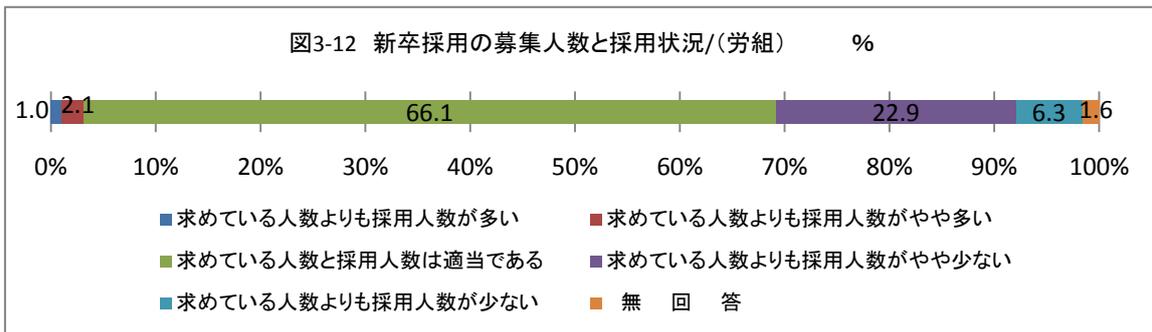
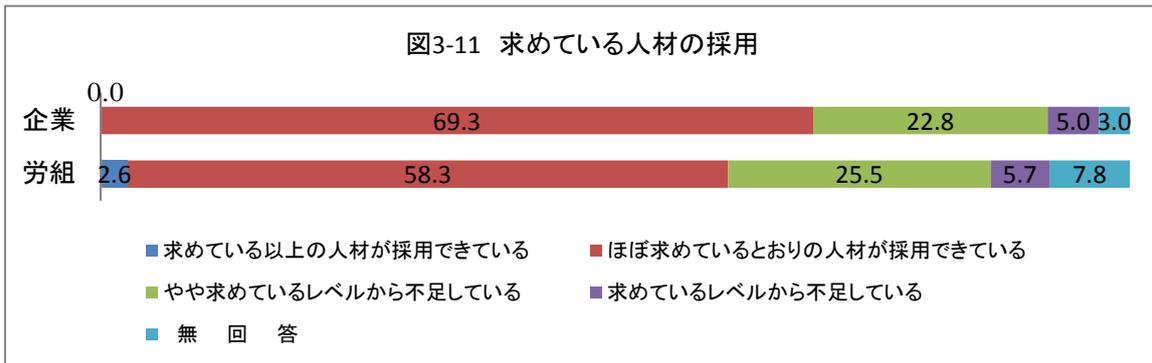
## 5) 応募人数、採用人数と人材の質

新入社員の特徴については、労使の見解が一致する点と異なる点があり、また双方にとって必ずしも期待どおりの人材が採用できているとは限らない面もあった。そこで、そもそも現在の応募人数や採用人数は、労使の期待している水準にあるのか、またそこにおける人材の質についてはどのように考えているのかについて見てみる(図3-10、図3-11、図3-12)。

応募人数について、企業としては、想定した募集人数に対して「適当である」と考えているところが37.6%で最も多かったが、次いで、想定より「多い」で32.7%、「やや多い」の10.9%を合わせると、想定以上であったところが43.6%に上る。逆に、募集人数不足に悩むところは、16.8%であった。また、総合的に見て採用人材の質について、「ほぼ求めている通り」が69.3%と約7割で、「ややレベル不足」22.8%と「レベル不足」5.0%を合わせ、不足感を抱いているところが約3割となっている。また、応募人数が少ないところ(「少ない」+「やや少ない」)では、質のレベル不足を感じている割合が半数を超えており高くなっている(図省略)。

労組は、採用人数が「適当」であるが66.1%と最も多いが、「やや少ない」22.9%と「少ない」6.3%とを合わせ、不足感を抱いているところが約3割に上っている。したがって、先の応募者数と考え合わせて見てみれば、想定より多くの応募者があるものの、職場としては不足気味のところもあることが分かる。また、人材の質について、「ほぼ求めている通り」が58.3%と6割を占めるが、「ややレベル不足」が25.5%と、「レベル不足」5.7%とを合わせると3割強が不満を持っている。さらに、採用人数が少ないと感じているところでは、52.8%と半数以上が質的レベルにも不満を抱いている(図省略)。企業と労組の見解を合わせて考えれば、想定した応募人数を集めて適正な人数の採用を行うことが、人材の質を確保する上でも重要であることが分かる。そこで、次にいかなる採用方法を実際に行っているのか見ていく。





## 6) 採用方法

「適正な応募者数」の維持・確保のために企業が最も力を入れていることは、「リクナビ・マイナビなどの情報サイトの活用」が38.6%と4割を占めて際立って高く、3番目までの合計でも66.3%と最も高い(図3-13)。そして、第2位に「合同会社説明会などの活用」50.5%、第3位に「学校に対しての企業紹介や求人情報の提供」44.6%となっている。企業は、不特定多数に一気に情報を発信する方法を軸に、多くの生徒・学生に企業や募集について周知を図り採用活動を行っていた。しかし、今後は「企業のブランド力の向上」が最も多く47.5%(3番目までの合計)となっており、第2位に「学校に対しての企業紹介や求人情報の提供」33.7%となっている。また、「卒業生(OB・OG)を通じた情報伝達の活用」28.7や「魅力ある職場環境の整備」24.8%も1/4を占めるところにまで上昇している。企業ブランドの向上が第1位に挙げられ、また職場環境の整備について指摘する割合も上昇してきていることから、情報の発信方法よりも、まずは企業そのものの質的向上に力を入れて周知や募集を図ろうと考えていることが分かる。また、情報の発信方法については、現在力を入れている手法を継承する方向性が見られるが、それとともに学校や卒業生を通じた情報伝達の活用などにも今後力を入れる動きが見られ、不特定多数への一斉の情報発信の他に、企業と生徒・学生とがお互いの顔の見える仕組みの中で、情報伝達を図る方向性も伺える。

「求めている人材の質」を維持・確保するために現在力を入れていることは(図3-14)、上位3番目までの合計で「会社説明会の開催」75.2%が際立って高く、次いで「求める人材像の明確化」42.6%となっている。今後もこの方針に変更はないが、「企業ブランドの向

上」が第2位の39.6%、第3位に「魅力ある職場環境の整備」31.7%、第4位に「インターンシップの活用」29.7%となっている。説明会を通じて正確な情報を広く直接提供し、それと同時に、職場体験を通して実態を直接理解してもらおうという動きもある。そして、企業自身の質の向上をもって魅力を高めることも考えられていた。

先に見てきたように、求める人材像については、キーワード等簡潔な言葉で表現すると、高卒から大卒までその相違も見えにくく、企業間の違いも分かりにくいものになっていた。情報サイトや情報誌、企業のホームページなどから発信される情報だけでは、企業の特徴や仕事内容、また企業間の相違などを十分に伝えることは難しい。しかし、就職活動を行う生徒や学生は、これらの情報を基に、多くの企業が同じような人材を求めていると理解し、その人材像に自分が当てはまっていることをPRする準備を行っていた。そのため、それぞれの「個性」の见えない自己PRになり、そこにはミスマッチの危険性も秘めていたのである。したがって、今後企業が力を入れようとしていた「直接話を聞くこと」や「実際に職場見学や体験を行うこと」を通して、生徒や学生が情報や知識を得ることは、これらの問題解決に近づく重要な取り組みであると考えられる。

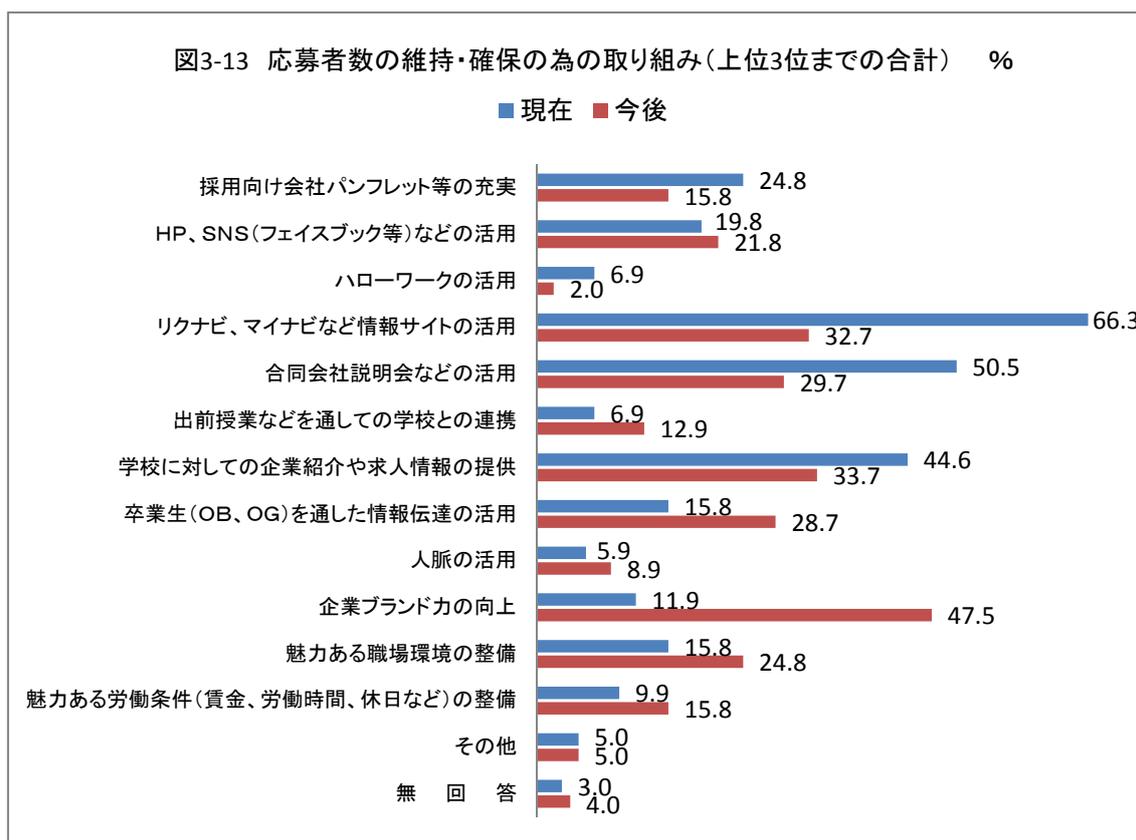
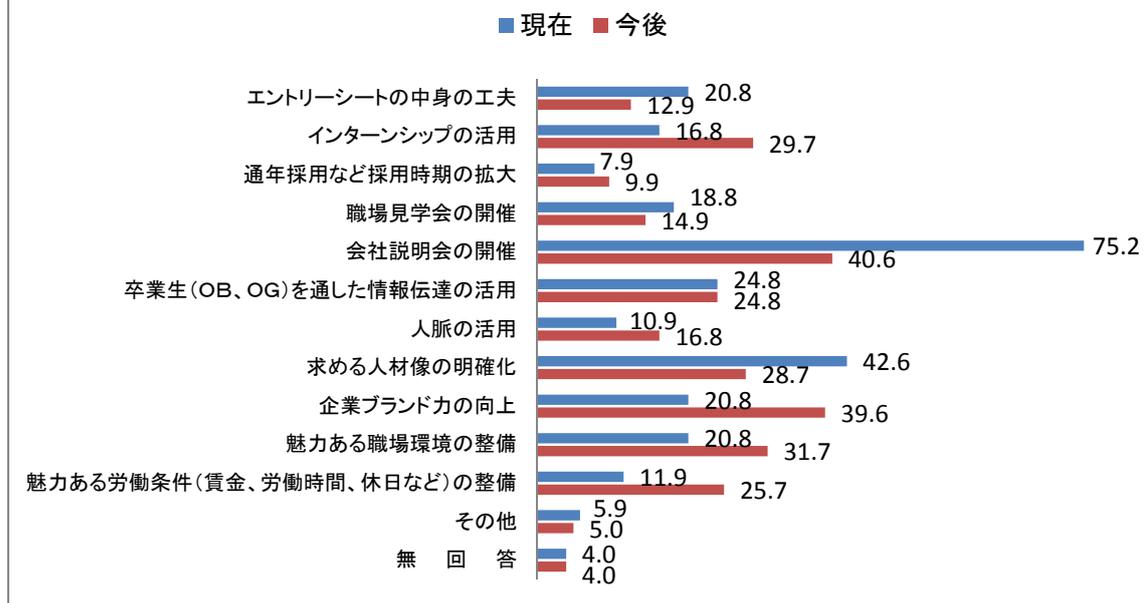


図3-14 求めている人材を採用する為の取り組み(上位3位までの合計) %



### (3) 育成

新入社員について、スキルや資格、専門性よりも人柄を重視していたことは、先に見てきた通りである。ともに働いていける人物であるのか、これから成長していく人材であるのかなどを見極め、この先の就業能力の向上を期待していたのである。そのため、入社後の教育は、本人にとって重要であることは言うまでもないが、職場、企業にとっても極めて大きな意味を持っている。しかし、経営環境が厳しい時には、教育に充分には力を入れることが難しくなり、教育投資額が低下したこともあった。そこで、現在の教育の実施状況について10年前と比較して、労使双方がどのように理解しているのか調べた。その見解を示したものが図3-15、図3-16、図3-17である。

企業は、入社後3年間ぐらいの教育機会について、「増加」したと考えているところが37.6%と最も多く、「やや増加」32.7%を合わせて、約7割が増加傾向となっている。教育期間については、「変化がない」が最も多く29.7%であるが、「やや長くなっている」が24.8%と「長くなっている」が23.8%の両者を合わせて5割弱が長期化の傾向を示している。労組の評価は、教育機会については「やや増加」が最も多く35.9%、「増加」が21.9%と合わせ57.8%と6割弱が増加傾向である。教育期間は「やや長くなっている」が25.0%で最も多く、「長くなっている」16.1%と合わせて41.1%が長期化の傾向である。労組も、教育について10年前に比べ現在は充実してきたという認識が多く、このことは企業と共通していた。しかし、労組の方が、教育機会の増加、長期化の傾向について、企業より低く評価しており、このことは重要であろう。

次に、教育に関する満足度について見てみる。企業は「おおむね満足」が48.5%で、「大

いに満足」1.0%を合わせて49.5%が満足、「あまり満足していない」が46.5%で、「まったく満足していない」3.0%を合わせると49.5%が不満足となっており、評価が二分していることが分かる。労組は、「あまり満足していない」が50.0%で最も多く、「まったく満足していない」8.3%を合わせると不満足が6割弱にのぼり、そして「おおむね満足」40.1%と「満足」1.0%とを合わせて満足が4割強となっている。

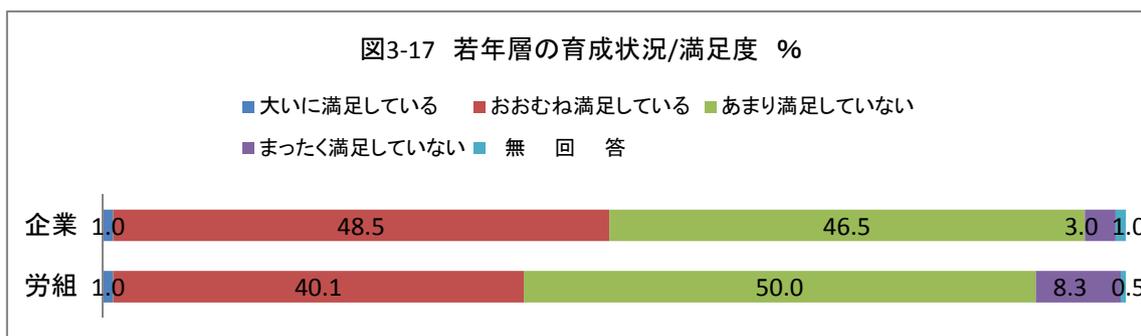
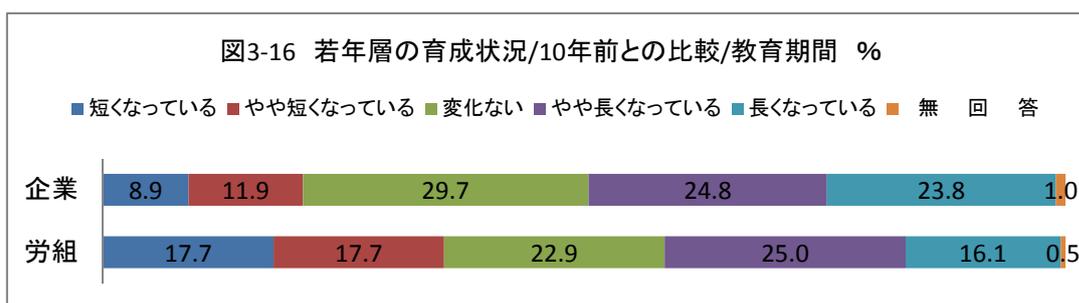
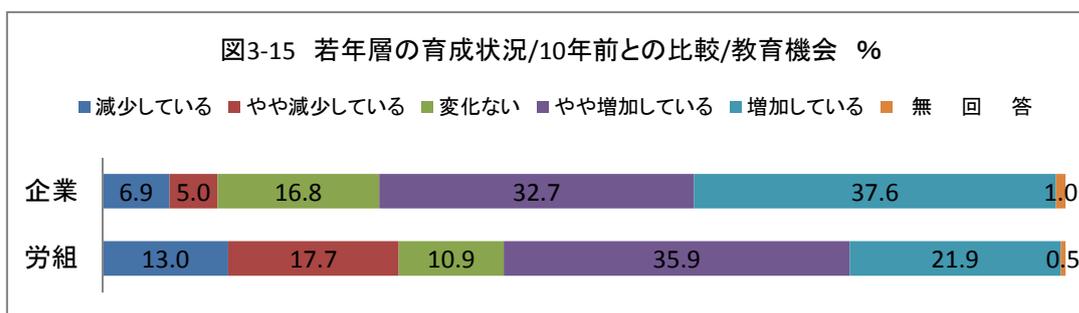
教育の機会も期間も10年前に比べ充実傾向を示してはいたが、教育について不満を抱いている割合は、企業で約5割、労組で約6割もあり、未だ高い割合になっている。さらに、労組は、企業に比べ、教育機会ならびに教育期間の充実傾向について低く評価しており、また不満に思っている割合も高く、教育についてより強く危機感を抱いていると思われる。教育の機会あるいは期間それぞれについて、10年前に比べ充実していないところほど、教育に不満であるという回答の割合が高くなっている（図省略）。つまり、未だ教育機会、期間とも十分とは言えないところも少なくないと考えられる。教育については、その内容の問題など複合的な分析が必要ではあるが、機会・期間とも一層の充実が求められていることは示されていた。

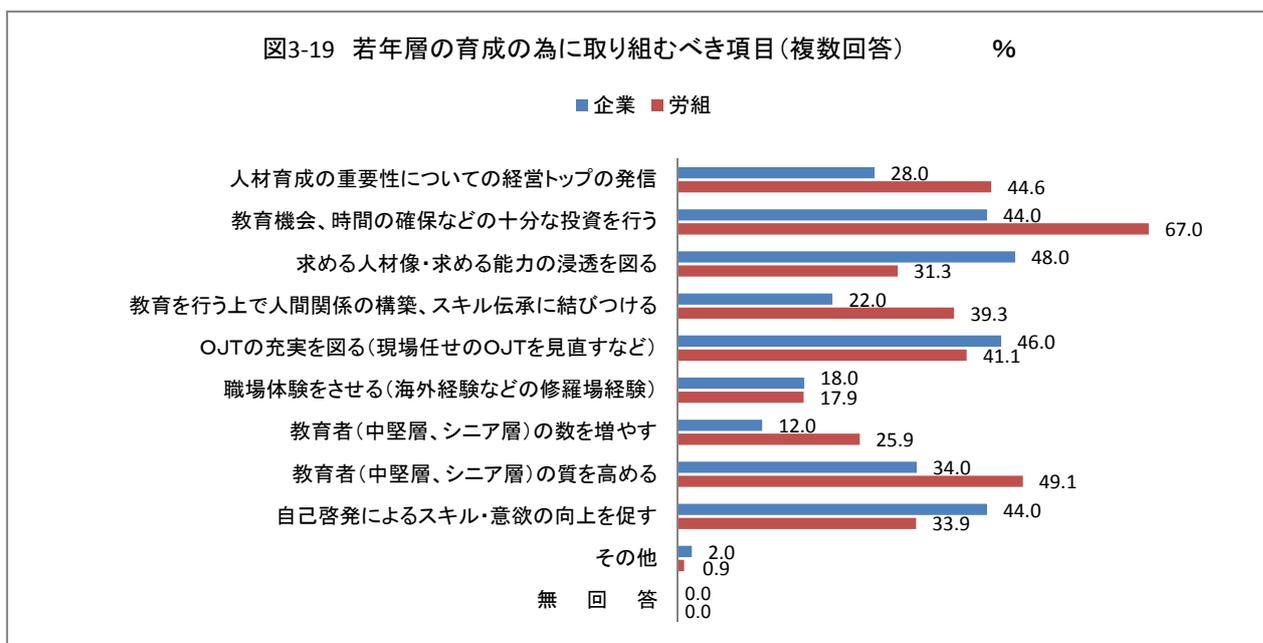
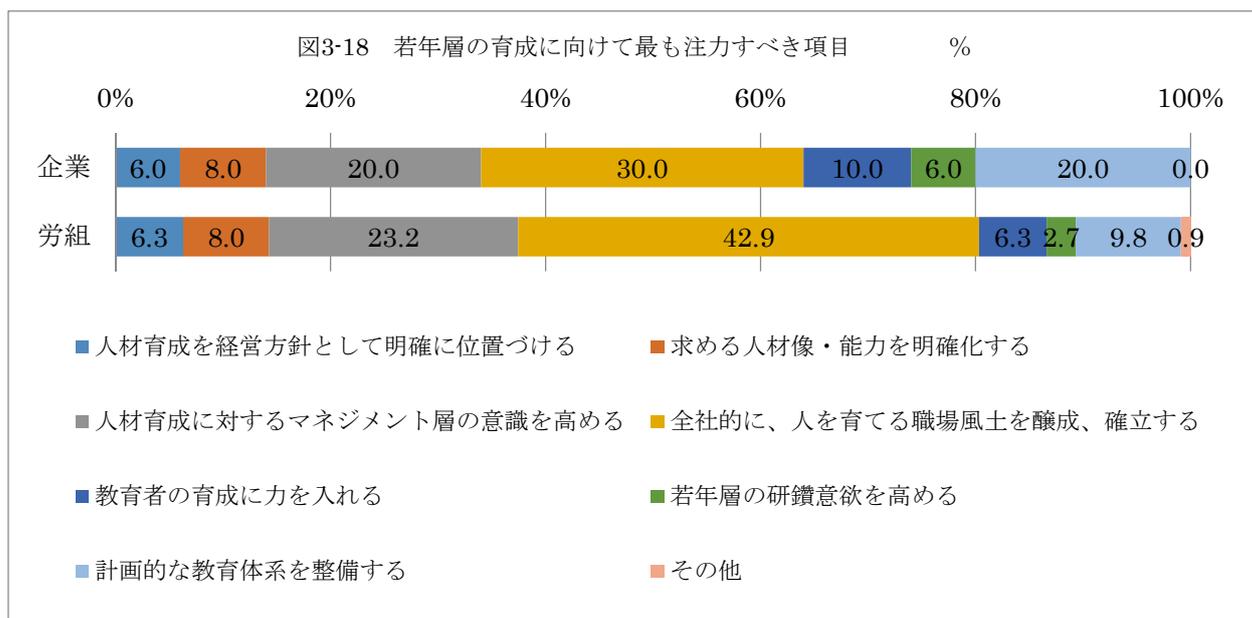
次に、満足できる若年者育成に向けて注力すべき点について見てみる（図3-18）。労使とも、「全社的に人を育てる職場風土を醸成、確立する」（企業30.0%、労組42.9%）が最も多く、第2位が、「人材育成に対するマネジメント層の意識を高める」（企業20.0%、労組23.2%）となっている。また、企業については、「計画的な教育体系を整備する」が同率（20.0%）で第2位に入っている。このことから、今後、教育の充実に向けて注力すべきと考えていることについては、労使ともかなり共通認識を持っていることがわかる。

しかし、そのための具体的な取り組みに対する考え方には、労使間に相違が見られる（図3-19）。企業は、「求める人材像、求める能力の浸透を図る」が48.0%で最も多く、第2位が「OJTの充実（現場任せのOJTを見直すなど）」46.0%、第3位が「教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う」と「自己啓発によるスキル、意欲の向上を促す」で同率44.0%となっている。必要な能力について周知を図り、その能力育成に向けたOJTなどの教育投資を行うと同時に、各労働者における自己啓発を促進することを重視していた。これに対し、労組は、「教育機会、時間の確保などの十分な投資を行う」が最も多く67.0%と2/3を占めている。10年前に比べ増加傾向はみられたものの、いまだ不十分で不満であると認識しているところが多かったことから、まずは教育機会や時間の一層の充実の必要性が考えられたものと思われる。次が、「教育者（中堅層、シニア層）の質を高める」で49.1%、そして第3位が「人材育成の重要性についての経営トップの発信」44.6%となっている。全社的に人を育てる風土を醸成、確立するためには、経営トップからの発信が不可欠であり、そして実際に中堅層やシニア層などの教育者やマネジメント層の意識、能力を高めるという、上位者の質の向上の必要性を指摘している。

労使ともに、今後若年層育成に向けて注力すべき方向性として、全社的に人を育てる職場風土づくり、マネジメント層の意識改革の必要性については共通認識を示していた。し

かし、この同じ目的に向けた具体的な取り組みについては、両者の認識に違いがあった。企業は、求める人物像、能力を浸透させて、OJTや自己啓発などによって育成を図るといふ、教育投資に言及しつつもシステムや労働者の姿勢にやや力点が置かれた内容となっており、これに対して、労組は、教育投資の充実と経営者や教育者など指導的立場のあり方、姿勢に対する改善が前面に現れた内容であった。進むべき方向性に対する認識は同じでも、実際にアクションを起こす段階における双方の認識のずれは、その実効性や効果に支障をきたすものと思われる。労使が協議の下、取り組み内容についても共通理解を図る必要性が示されていたと言えよう。





#### (4) 社会問題に対する対応について

若年無業者や非正規社員の増加による若年層の不安定な雇用や生活に対して、社会全体として取り組むべきことに関する労使の考えをまとめたものが図3-20である。企業は、最も当てはまる項目第1位に「中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充」を挙げており24.8%を占め(図省略)、上位3番までの合計でも42.6%で第2位に上がっている。上位3番までの合計で最も多いのが「学校と企業(労使)の協力、連携(職業訓練など)」で49.5%、そして第2位が先の「キャリア教育」42.6%、続いて第3位が「非正規社員から正社員への登用に向けた教育・機会の充実」40.6%、第4位が「行政(国・地方自治体)

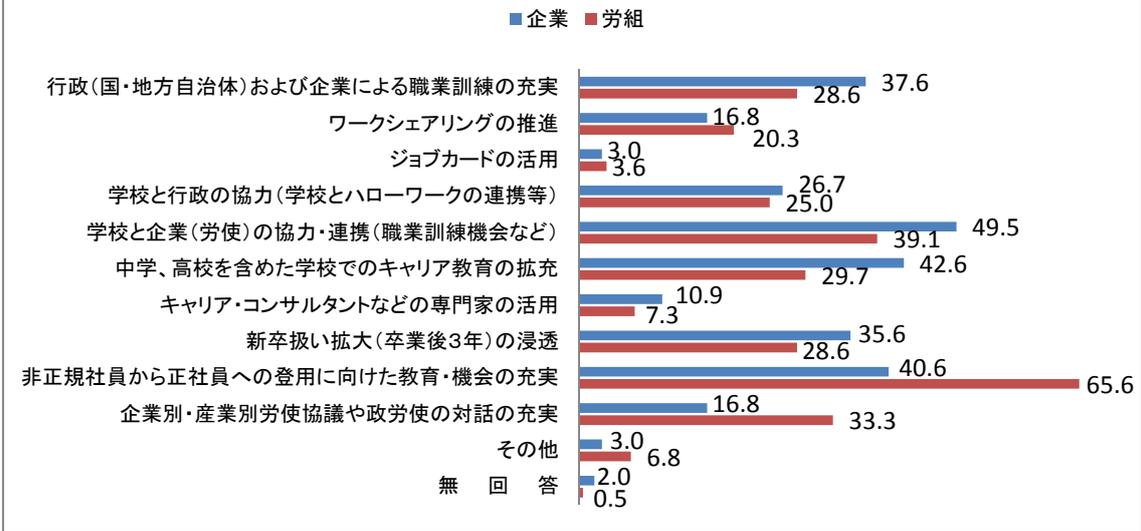
及び企業による職業訓練の充実」37.6%となっている。学校のキャリア教育を充実させることによって、社会に出る前の在学中に準備を行い、そして学校と企業との連携を図って就学から就業へとスムーズな移行が出来るようにすることを指摘している。そして、そのスムーズな移行の道から外れているフリーターやニートに対しては、行政、企業（労使）等の教育訓練を通じて能力向上を図り、正社員への登用の道を広げることによって改革を図ろうとするものである。

他方、労組は、取り組むべき内容として、「非正規社員から正社員への登用に向けた教育・機会の充実」が最も多く、最も重視すべきことでも第1位であるが、3番目までの合計でも第1位で65.6%と飛びぬけて高い数値となっている。そして、第2位が「学校と企業（労使）の協力、連携（職業訓練など）」39.1%、第3位が「企業別・産業別労使協議や政労使の対話の充実」33.3%、第4位が「中学、高校を含めた学校でのキャリア教育の拡充」29.7%、第5位が「行政（国・地方自治体）及び企業による職業訓練の充実」と「新卒扱い拡大（卒業後3年）の浸透」で、ともに28.6%となっている。学校と企業（労使）が協力、連携して行う職業教育、行政の職業訓練や学校でのキャリア教育などの教育、そして制度整備の必要性について、強く認識している。

労使双方とも、まずは「教育」に取り組むべきであるという認識で、共通している。先に述べた応募者の特徴について、「キャリア教育を十分に受けている」という項目については、「あてはまらない」という回答が32.7%（当てはまらない項目第3位までの合計）と第3位に上がっており高い。新入社員についても、「あてはまらない」という回答が企業23.8%、労組22.4%（当てはまらない項目第3位までの合計）と相対的に高く、同様の傾向を示していた。また、若年層の雇用・生活安定等に向けた取り組みとして、キャリア教育の充実が強く労使から求められていたことと考え合わせると、現在実施されているキャリア教育は不十分であり改善の必要性があると労使双方から理解されているものと考えられる。大学設置基準においてキャリア教育が義務化されていることから、大学においても、すでに実施自体は進んでいるが、キャリア教育とは何なのか、つまり企業や労組が学校で教えることを期待しているキャリア教育の内容とは何か、ということの検討が求められていると言えよう。

また、行政や学校、労使などの各機関の連携の重要性についても、労使双方の認識は共通していた。また、労組は、特に正社員への登用に向けた教育・機会の充実を強く主張しており、採用の新卒扱い等についても踏み込んで指摘していることから、制度設計に関する強い要望を労組は持っているものと思われる。取り組み内容については、両者にやや温度差が感じられるものもあるが、企業と労組の連携の必要性は共通理解であり、その具体的な連携の仕方、取り組み方について、労使の詰めた協議、検討が必要であろう。

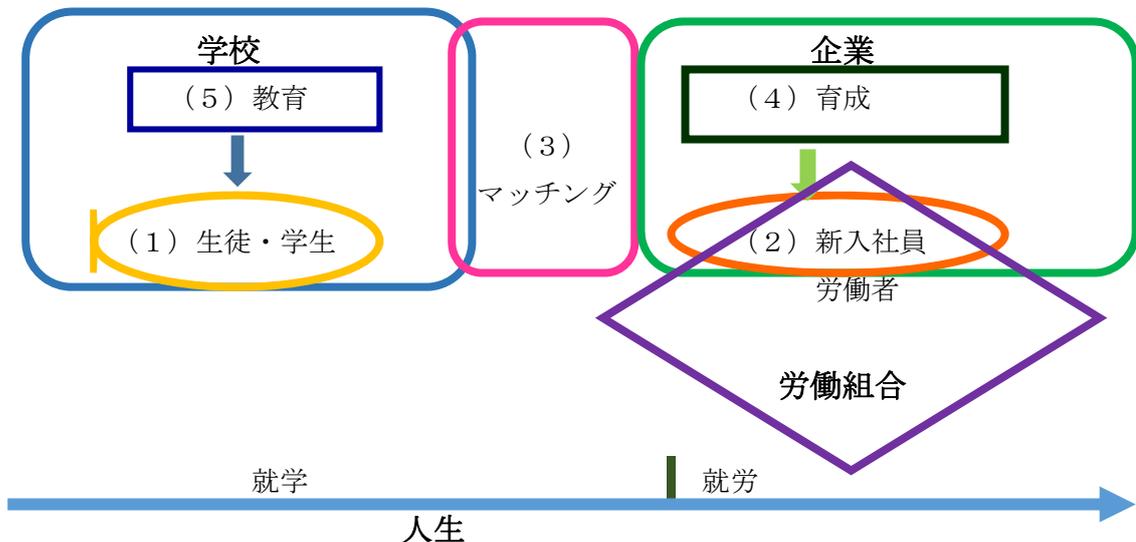
図3-20 雇用や生活について社会全体で取り組むべき事（%）



#### 4、雇用関係形成期の諸問題——若年層の分析

就学から就労に移行し、就業能力を育成し始める時期、つまり雇用関係のスタート時期について分析を行ってきた。この移行をスムーズに実施できず、能力の育成も図れない若年者が少なくないことから（第2節）、その原因を明らかにしようとアンケート調査結果を基に分析を行ってきた。そこで、浮き彫りになってきた主な課題5点、（1）卒業時の生徒・学生の特徴、（2）新入社員の特徴、（3）就学から就労への移行プロセス、（4）入社後の育成、（5）学校教育と若年者問題について、労使関係の視点から簡単に整理し、検討を行なう。

図 4-1 雇用関係形成期の課題概念図



## (1) 卒業時の生徒・学生の特徴

応募者の特徴は、サークル・クラブ活動やアルバイトに積極的に取り組んできており、志望動機が明確で、自己PRに優れていた。面接時にはマナー・常識ある生活態度をもっており、勤労意欲が高く、向上心を持って学ぼうとする姿勢が見られた。ここに現れている生徒・学生の姿は、決して悪いものではなく、これから社会に出て職業人生を歩むに当たり、必要なものである。しかし、これらの特徴の多くが、就職対策として準備されている点は注意を要する。ベネッセの学生に対する調査において<sup>(4)</sup>、「就職活動で活かされた経験」(「活かされている」+「まあ活かされている」)を見てみると、最も多いのが、「アルバイト」で81.8%、次が「クラブやサークル活動」75.1%となっており、「採用試験や就職支援のための勉強」69.3%や「ゼミ・研究室の活動」66.5%、「卒業論文・卒業研究」63.8%より高くなっている。「大学で力を入れたこと」では、「アルバイト」が70.6%、「卒業論文・卒業研究」69.9%、「ゼミ・研究室の活動」67.8%が上位3位であり、「クラブやサークル活動」は49.7%と低くなっている。したがって、応募者の特徴において指摘されていたように、面接試験やエントリーシートには、大学時代の話に「サークル・クラブ活動」は非常に多く登場するが、必ずしも力を入れて取り組んだ内容ということではなく、就職活動において役に立つ内容であると考えて、生徒や学生は記載し、また話をしていることも少なくないことがわかる。そして、それは、先に述べた、企業の求めている人物像である「コミュニケーション力」や「明るく真面目な性格」を持っていることを示そうとしているからである。生徒や学生の本分である勉強に、好むと好まざるとにかかわらず、在学中最も力を入れた学生は決して少なくないであろう。しかし、勉強したことよりもサークル・クラブ活動の方が就職には役に立つと理解されていた。企業が、本来意図していたことではないと思われる。また、多くの学生が似たようなサークル・クラブ活動の話をすることから、企業は応募者について「個性」がないと理解することにもなっている。

また、ベネッセの調査によると<sup>(5)</sup>、キャリアセンターが行っているキャリア形成支援における教育内容を見てみると、面接対策講座が91.5%、マナー育成講座が82.3%と高い割合になっており、先の企業の印象がこれらの支援の成果でもあることが分かる。変化への対応力やストレス耐性が欠如しているのは、これらは就職活動や就職支援の中だけでは習得しにくいものであることが一因にあり、日々の取り組み姿勢が重要になっている。就職状況が厳しいことから、生徒や学生は、いかに就職に有益な活動を行うかということを中心に考えて学生生活を送り、早くから準備をするものも少なくない。若年層の長所や欠点、そして個性を消してしまう就職活動の行い方は、企業の求める人材像や画一的な採用方法、またそれに対する学校の支援、生徒・学生の就職準備等々の中で生み出されている面があった。

## (2) 新入社員の特徴

新入社員の特徴として、労使ともに基礎学力があり、勤勉であることを挙げている。こ

のことは、この先、就業能力を育成して活躍する人物に成長できる人材であると期待されるものである。また、変化に対する対応力、応用力がなく、ストレスに弱いという特徴は、応募者と同様であることから、一般的傾向であると考えられるが、実際の就業の場において必要な能力であり、その欠如は問題であろう。

労使で評価が割れている内容についても注意を要する。マナー・常識・生活態度に対する評価に労使の差が生じている。また、特に「個性」の有無については、労使で全く逆の評価となっている。企業では、「個性はない」と評価されているのに対し、労組では、「ある」と評価しており、そのために、求める人材像ではチームプレー上必要な「協調性」を上位に挙げているほどである。個性は、配属や教育などの様々な面において、重要な意味を持つものであろう。そのそれぞれの個性が企業には見えていない。このことは問題が生じかねないということであり、そしてまた、そこに労働組合の存在意義があるとも言えよう。職場で実際に仕事に従事する中で見られる労働者の一人ひとりの姿を労組が汲み上げ、労使で共有することは、職場全体の業務遂行においても、経営においても重要である。

### (3) マッチング

採用の最大の判断要素は、面接試験での対応であり、その中での志望動機や自己PRとなっていた。そのため、生徒や学生は、コミュニケーション力やマナーの習得等の対策を行っていたことについては先に述べたとおりである。結果として、求めた人材が採用できているか検討してみると、質的レベルを満たしているという評価は少なくないものの、必ずしも期待通りではなかった。マナーについても、職場の実態を良く知る労組の評価は企業ほど高くなく、面接試験用のマナーは出来ていても、実際に直面する様々なその場ごとの対応など応用力には欠如している。また、コミュニケーション力の評価についても、労使ともそれほど高くない。求める人物としてまず挙げられるにもかかわらず、それほど評価が高くないということは、逆に、このような評価であるからこそ、採用時にコミュニケーション力を求めていることを前面に打ち出しているものと思われる。

質的レベルを満たすためには、ある程度の応募者数が必要であり、また採用者数も必要になっていた。そのため、現在は、就職情報サイトを通じて不特定多数に一斉に情報を発信し、多数の応募者を集める方法が主流となっていた。そして、その後限られた期間の中で面接を通して選考を行う。そのため、採用に際し、重要でありながら、その面接からでは見ることの出来ない点も多数あることが本調査から示されていた。先のコミュニケーション力やマナーもその一端であるが、応募者に「個性」がないと企業に映っていた点は、特質すべき特徴であろう。新入社員について労組は個性があると評価していることから、本来はしっかりした個性を持っているものと考えられる。しかし、それは、採用面接やエントリーシートで汲み取ることは難しい。この個性が現れないということは、ミスマッチの原因にもなり、本人にとっても企業にとっても大きな問題である。応募者が、企業が求める同じような人材像に自分を合わせ、また画一的な採用手法に上手く対応して採用

されたとしても、実際の職場に適した人材でなければ、本人、企業双方にとって不幸である。つまり、現在のマッチングプロセスが、ミスマッチを生み出す一因となっている。

今後はインターンシップや卒業生など、職場、労働者と生徒・学生とが直接的な接点を持つようとする企業の姿勢が見られたが、現在のミスマッチの解消に向けた一歩になることが期待される場所である。そして、企業には見えない部分を労組は把握しているのだから、採用に関しても労使の連携を図ることが極めて有益であると思われる。

また、生徒や学生が、在学中に最も多くの時間を使い、力を入れてきたことである「勉強」という活動よりも、企業の求める人材像にあっていることを表現するためにはサークル・クラブ活動の方が役に立つと考えるような採用方法、就職活動のあり方についても、検討の必要があるのではないだろうか。企業が本来求める人材とも齟齬を来しているものと思われる。また、日本の企業も、外国人採用については、専門性や勉強について重視している。グローバル化の中で、現在の日本の生徒と学生の採用・就職におけるマッチング内容や方法については、再考の時期にあるものと考えられる。

#### (4) 育成

採用の基準が、スキルや資格、専門性よりも人柄重視となっていることから、入社後の育成を前提に採用していることが分かる。そして採用された新入社員の特徴に、基礎学力があり勤勉であるということが指摘されていた。このことは、まさにこれから就業に必要な知識を習得し、能力向上を図って成長していくことができる素養を持っているということであろう。ところが、現在の教育については、企業も労組も不満を抱いているところが多く、深刻な状況にあった。

育成に向けての取り組む方向性は、労使とも「全社的に人を育てる職場風土を醸成、確立し、マネジメント層の意識を高める」ことであった。しかし、その実現に向けた具体的内容になると、労使の認識にずれが生じていた。企業では、求める人材像や能力についての理解を図り、OJT、自己啓発を充実させることなど個々人の取り組みやシステム改革に力点が置かれていた。これに対し、労組では、教育者の質的向上や経営トップから発信など、上位者の改革姿勢が前面に示されていた。総論賛成であっても、具体的な取り組みの歩調が合わないと、実際の改善は進展しにくい。

また、先に述べたように、新入社員の特徴について、労使ではその理解にずれもあった。新入社員について見えている姿が異なるということは、その育成に対する考え方に相違も生じることになるであろう。見える世界が異なる労使が協力し、全体像を掴むことによって、問題解決の道が見出されるものと思われる。

#### (5) 学校教育

若年無業者やフリーターなどの問題を受け、若年者の雇用の安定に向けた取り組みとして、教育の充実を、労使とも強調していた。その中には、在学中のキャリア教育もあった。

現在もキャリア教育は多々実施されているものの、応募者や新入社員にその効果が十分に現れていないことが労使双方の見解から分かる。そして、現在、キャリア教育の中にはマナー講座やエントリーシートの書き方など、就職のための直接的な教育・支援も実際に入っている。応募者の特徴が、就職支援や採用・就職活動のあり方等によっても作り出されていたことを考え合わせると、キャリア教育において充実させるべき内容、労使が期待している内容について、具体的な検討が必要であると考ええる。労使そして学校との協力が求められているよう。

また、他方で、システムの改革が強く求められていた。人材を育成するとともに、育成された人材が活躍する道を作ることの重要性も強く指摘されている。教育とシステムづくりの二方向同時の取り組みによって、課題解決の道が見えてくるものと考えられていたのである。

## (6) まとめ

若年層についての調査により提起された、主要な課題 5 点についてまとめてきた。そして、就学から就労への移行において、5 点の課題はそれぞれがつながりを持って発生しており、相互作用をもたらしていた。

企業の求める人物像について、生徒や学生が就職サイト等から情報収集すると、必ずしも職場が求めている人材像ではなく、それとは異なった姿が映し出されてしまうことがあった。「コミュニケーション能力」、「明るい性格」というキーワードが独り歩きをし、就職活動の時に生徒や学生はそれに適合した自画像を演出するため、サークル・クラブ活動の話をする。そして、自己 PR、企業研究の準備を行い、面接練習を実施する。学校も、就職支援には力を入れており、これらをサポートしている。もちろん、この過程で身に付けられるマナーや業界、企業に関する知識等は重要であり、必要なものであろう。しかし、問題も大きく、就職活動に際しては個性が失われて、企業の目には没個性に映り、ミスマッチが生じかねないものとなっていた。入社後職場では「個性」があると評価され「協調性」が求められているほどでありながら、採用面接を何度も繰り返していても、それが見えてこないマッチングシステムになっていた。個性は、企業への適性、そして、配属、育成、様々なものに影響を与えるものであるため、現在の採用・就職のあり方では当然ミスマッチも生じているものと思われる。就職が厳しくそのための準備が進められれば進められるほど、求められている人材に適合するための対策が進み、個性が失われる可能性がある。そして、企業が本当に意図していた人材とは異なり、ミスマッチが生じるほど、職場で共に働く上で不可欠な「コミュニケーション能力」と「性格」の重要性を一層認識し、募集に際しそれらが前面に出てくる。そして、質の確保のために、相応の応募者が必要であったため、就職サイト等を通じて不特定多数に一斉に情報を流し、募集する方法となる。生徒や学生は、またその情報を下に理解し、キーワードだけが独り歩きし始め、就職の準備を行う。このような負のサイクルが生じている面もあった。

この現状を改善する糸口は、体系的な取り組みであろう。つまり、労使双方、学校いずれもがこれら問題の繋がりを理解し、ともに対応しなければならない。そして、職場の真の姿が見えず、労働者の生の声が聞こえないことは、ミスマッチの大きな原因になっていた。職場で働く者の真なる姿やその生の声を生徒や学生に届けられるのは、労働者一人ひとり、そして労働組合であろう。人事からのメッセージにはどうしても限界が生じよう。また、キャリア教育については、企業や労働組合が期待するものについての検証が必要であった。学校の就職支援のあり方も、本来、生徒や学生の個性が消えるような就職試験対策に重点が置かれたものではないはずであり、再考が求められていた。

入社後の育成についても、その問題と解決の方向性に関しては労使ともに共通認識をもっていたものの、その具体的な対応には見解の相違がみられた。労使の膝を詰めた議論が求められている。これら、あらゆる主体による体系的な取り組みがない限り、問題の解消は難しいものと思われる。

## 5、シニア層（50～65歳）の現状と課題——調査研究

60歳の「定年」が就業から引退への節目であると、多くの企業や多くの労働者によって理解されてきた時代は終わりを告げ、2013年の改正高年齢者雇用安定法の施行によって、65歳までの就業が前提として考えられるようになった。このように雇用関係の完結する時期が延長したことによって、企業の諸制度やシニア層の働き方には変化も生じ、またそこには諸問題も発生している。60歳代前半層の多くが、非正規従業員として働き、労働組合員として組織化の対象から外れていることも少なくない。年金支給開始年齢の引き上げが進行し、また高齢化が進むに伴い、今後一層60歳代前半層の労働者が増加する。このような環境変化において、シニア層の労使関係のあり方についても再考する時期に来ているものと考ええる。

そこで、本節では、60歳前後を中心にシニア層の雇用状況とその問題点について、先のアンケート調査を基に分析を行った。

### (1) 雇用制度

シニア層の雇用制度について、60歳以前と以降の状況を簡単にまとめる。

「60歳定年後に継続雇用」となっているところが際立って多く、企業調査で97.0%、労組調査で89.1%となっている(図5-1)。60歳定年によって雇用関係が一旦切れ、新たに60歳前半の雇用関係が新たに結ばれるものが多く、従来までの60歳定年に「+α」として60歳代前半の雇用が追加された形で接続されている。厚生労働省の調査と比較すると、サンプルが大企業の割合が多いことから、再雇用制度の割合が一般的比率より高いものと思われる。

また、60歳以降も、これまでと同じ企業内の職場で働いているケースが最も多く、企業

75.2%、労組 76.0%と、双方ともに 3/4 を超えていた(図 5-2)。2013 年の改正高年齢者雇用安定法の施行後も、60 歳までと同じ職場で継続して就業しており、雇用形態だけは再雇用制度によって非正規従業員に変更していることが多い。

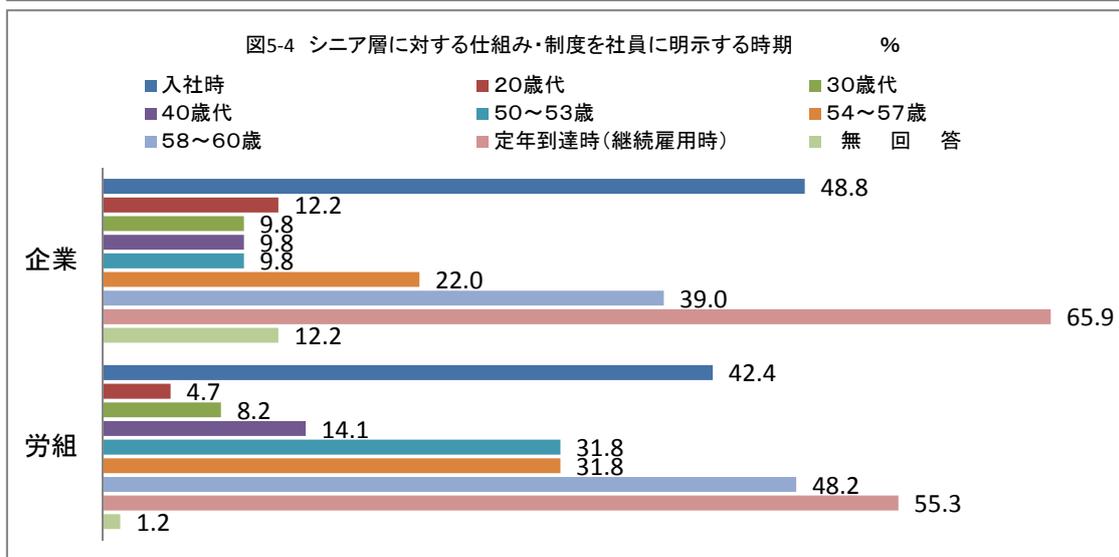
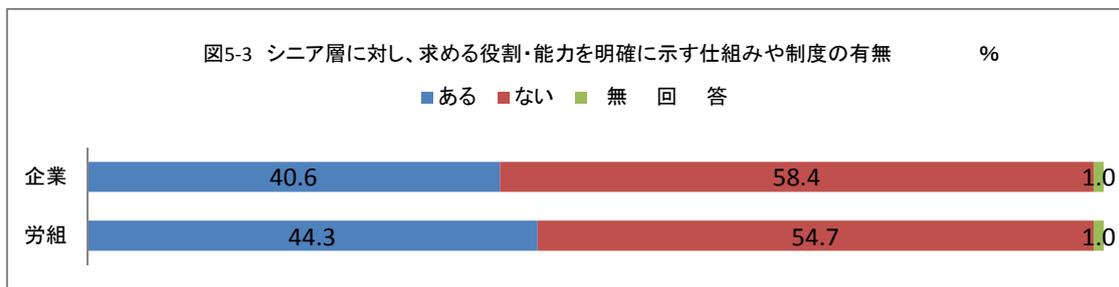
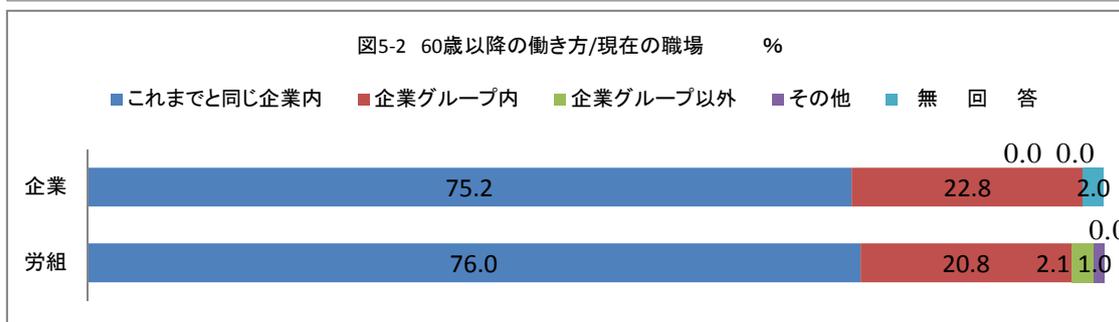
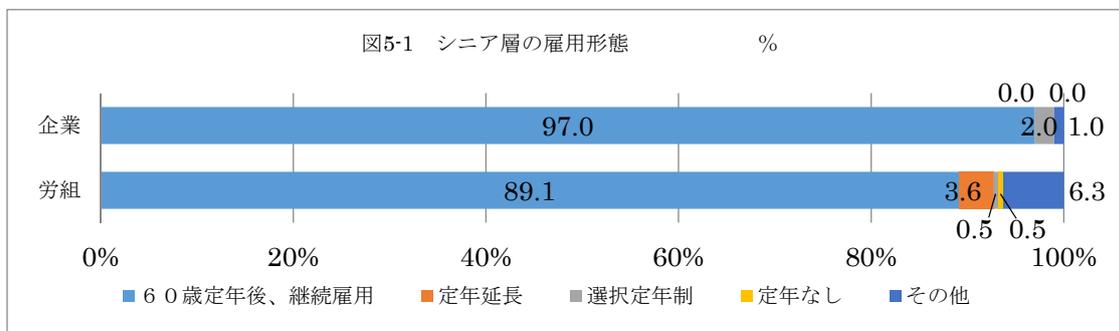
年金支給開始年齢の上昇によって 65 歳までの就業が不可欠となったため、今後、60 歳代前半層の労働者数の一層の増加が予測される。そこで、シニア層に対して求める役割・能力を明確に示す仕組みや制度があるのか、その有無について調べた(図 5-3)。「ある」が企業回答で 40.6%、労組回答で 44.3%となっており、「ない」が企業回答 58.4%、労組回答 54.7%となっている。半数以上が、シニア層の役割や仕事内容等について明示されず、本人も周囲も暗黙の了解のもとに働いており、現在の就業環境が形成されていることが分かる。60 歳から 65 歳まで 5 年間就業期間が延長したこと、そしてシニア層が増加したことなどの変化により、これまでのシニア層の役割に変化が求められることもある。シニア層が以前に理解していた役割と、自分がその立場になった時に求められている役割や仕事が変わっている可能性もある。しかし、半数以上で、その役割や仕事について明示される制度や仕組みがない状況なのである。

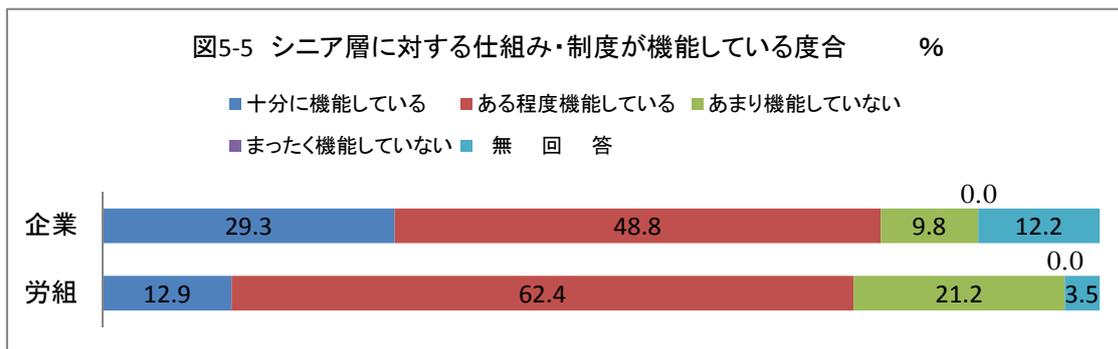
また、役割や仕事を知られる制度や仕組みがあるところにおいて、社員にそれらが明示される時期について見てみる(図 5-4)。複数の時期に設定しているところが少なくなく、企業回答で 77.1%、労組回答で 74.1%が複数設定していた。その時期は、定年時が最も多く、企業回答 65.9%、組合回答 55.3%となっている。そして、第 2 位が企業では「入社時」48.8%、第 3 位が「58~60 歳」39.0%となっている。労組では、第 2 位が「58~60 歳」で 48.2%、第 3 位が「入社時」42.4%となっている。定年時やその直前の時期、または入社時の 2 つの時期に大きく分かれている。入社時には、その時のシニア層の役割や仕事について理解し、また自分に関しては大まかな人生設計を考える意味では有益であろうが、40 年近く後の事はまだ漠然としており、しっかりした役割を理解し細かな準備等を検討することは難しいものと思われる。他方、定年時あるいはその直前は、まさに大きな自分の問題としてとらえることは出来る。しかし、新たな仕事への準備や能力開発などのための十分な時間はない。

次に、この制度や仕組みの機能具合について見てみよう(図 5-5)。「ある程度機能している」という認識が最も多く、企業で 48.8%、労組で 62.4%となっている。企業では第 2 位が「十分機能している」29.3%となっており、機能について一定の評価を示しているところが 78.1%と 8 割弱に上る。労組では、「あまり機能していない」が 21.2%と第 2 位となっており、企業に比べ評価は低くなっているが、一定の評価を示している割合は 75.3%と 3/4 に至り、また、複数回設定しているところでは 86.2%になる(図省略)。制度や仕組みがあるところでは、一定の機能を果たしていると理解されていることが分かる。

ただ、これまで見てきたように、半数以上が仕組みや制度を設定していない。そこにおいては、企業や周囲の期待とシニア本人の理解とに齟齬が生じることや、求められている能力や技術を認識せずに準備不足に陥ることも考えられる。暗黙の了解だけで、シニア層

は十分に自らの役割を自覚できているのであろうか、企業や周囲の期待に応じているのであろうか、また、制度や仕組みがある場合は60歳以降の就業に向けた準備が間に合っているのであろうか。次に、企業、労組それぞれがシニア層の働きぶりに関して、どのように評価しているのか見てみる。





## (2) シニア層の能力発揮

シニア層の能力の発揮具合について、それぞれの職種ごとに定年前の60歳未満と継続雇用後の60歳以降について記したものが図5-6、図5-7である。

### 1) 60歳未満

60歳未満についてはいずれの職種でも、「ある程度発揮できている」が最も多く、全般的に評価されていると言える。「あまり発揮できていない」と「発揮できていない」を合わせると、最も多い「事務職」で17.9%、最も低い「技術職（現業）」で8.9%と開きがあるが、比較的 low 評価の割合は少ない。他方、労組も「ある程度発揮できている」がいずれの職種でも最も多く、全般的には評価している。ただ、「あまり発揮できていない」と「発揮できていない」を合わせると、事務職を除きいずれの職種も企業より多く、厳しい評価となっていた。「技術職（現業）」は17.2%と企業の評価の倍近くが指摘しており、「管理職」では21.8%と2割を超え、一定程度問題なシニア層がいることを示している。労組の方が、企業に比べシニア層の能力発揮状況について問題視しているところが多いと言えよう。また、シニア層の働き方について、一般には技術職よりホワイトカラーの方が問題として指摘されることが多いが、労組の認識においては、技術職についても決して楽観視することは出来ないことが分かる。

次に、能力発揮が出来ていない原因について見てみる。シニア層本人の問題と企業の問題とに分けて調べたものが図5-8、図5-9、図5-10、図5-11である。企業の考える本人の要因は、技術職（現業）を除きいずれの職種でも「能力面の問題」、「役割・職務への認識不足」が多い。「能力面の問題」については、「事務職」と「技術職（研究・開発・設計）」で66.7%と2/3を占めており、「役割・職務への認識不足」は「管理職」で66.7%、「事務職」で61.1%と6割を超えている。これは、先に述べたシニア層の役割を明示する仕組み・制度の不足、またその機能が影響していると考えられる。シニア層は、企業、つまり職場において、自らの役割や仕事内容についての明確な理解がない中で仕事を行っていることが多いため、シニア層の自己理解と企業の求めている内容、周囲の期待等とに相違が生じることもあった。さらには、仕事や役割が明確でないために、その仕事を行うた

めに必要な能力の育成不足も生じるものと思われる。また、「技術職（現業）」の本人要因は、「変化への対応不足」44.4%、「気力・体力面の問題」33.3%となっており、他の職種と違いが見られた。技術革新が著しく、また体力面については年齢が上昇するに伴い個人差も大きくなることから、全員がこれまでと同じ仕事を継続する働き方について、課題が生じてきていると思われる。

他方、労組は、まず「賃金処遇等に対する不満」が指摘される職種が多く、「管理職」では第2位であるが、それ以外の職種ではこの要因が第1位となっている。そして、第2位が、「役割・職務への認識不足」（「事務職」34.4%「営業・販売職」33.3%）や、「気力・体力面の問題」（「営業・販売」33.3%、「技術職（現業）」36.4%）、「職場環境変化への対応不足」（事務職34.4%、技術職（研究・開発・設計）30.8%）となっている。管理職においては、「役割・職務への認識不足」が第1位で45.2%となっている。つまり、労組は、全般的に、まず賃金処遇等に対する不満が、能力を十分に発揮できない最大の要因であると考えている。能力が発揮できない本人の要因について、労使の見解は異なっていると言えよう。

次に、会社の要因について見てみる。企業自身は、いずれの職種についても、「求める役割の不明確さ」、「求める役割の伝達不足」の2項目に集中している。シニアに求める役割を明確にせず、正確に伝達出来ていないことにその原因を見出している。他方、労組は、「役割・処遇の不一致」が第1位に挙げられる職種が最も多く、「技術職（現業）」54.5%、「事務職」53.1%で5割を超え、「管理職」でも47.6%と5割弱である。「求める役割の不明確さ」も高く、「技術職（研究・開発・設計）」では53.8%と第1位で、「事務職」（46.9%）、「技術職（現業）」（45.5%）、「管理職」（40.5%）で第2位となっている。「求める役割伝達不足」も比較的高く、「営業職」では第1位となっており、他の職種では第2位～第4位となっている。シニア層が担う役割が不明確で、本人及び周囲にその役割や仕事の内容について正確に伝わっていないことに問題があるという点は、労使共通認識である。役割を示す制度・仕組みが整っていないところは多く、また設置されたところでは一定の評価はあったものの、設置時期が入社時と退職時期に集中する傾向があり、十分な機能を果たしているか検討が必要なところもあった。また、労組は企業要因においても、処遇が最大の問題であると理解しており、役割と一致しない処遇の低さについて問題を呈している。

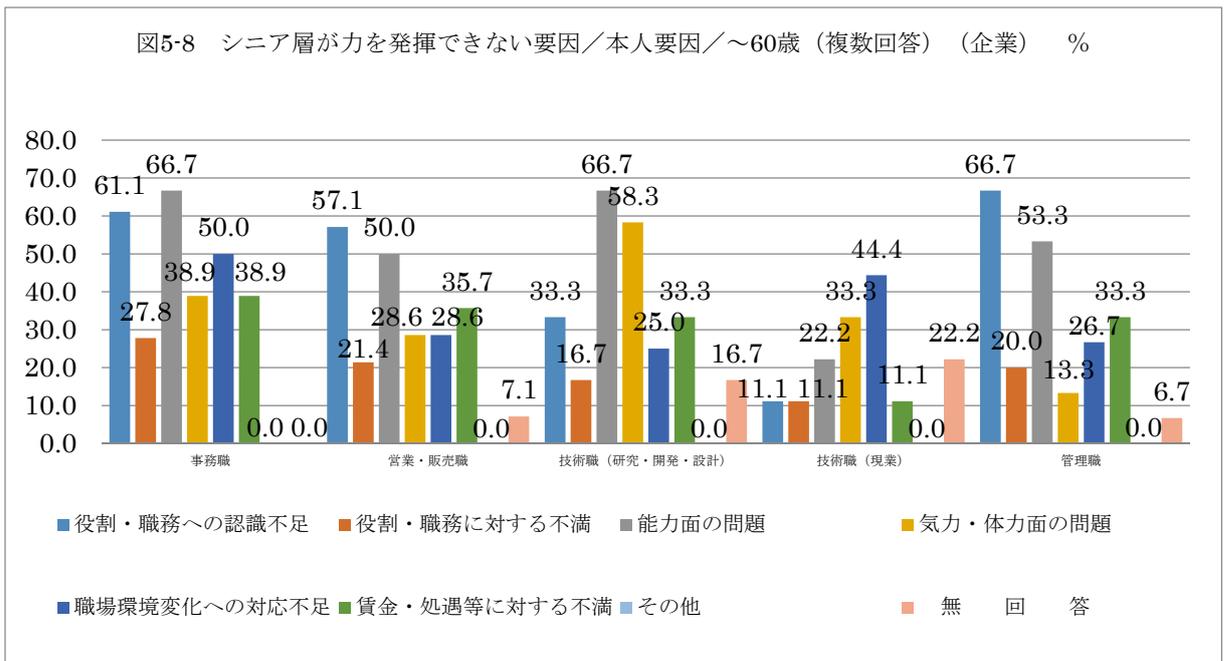
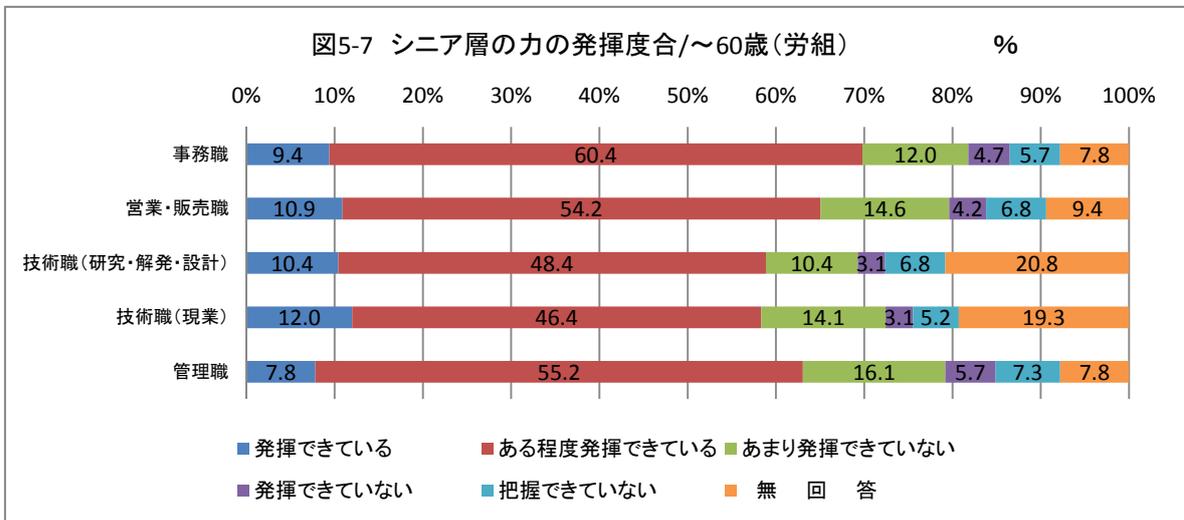
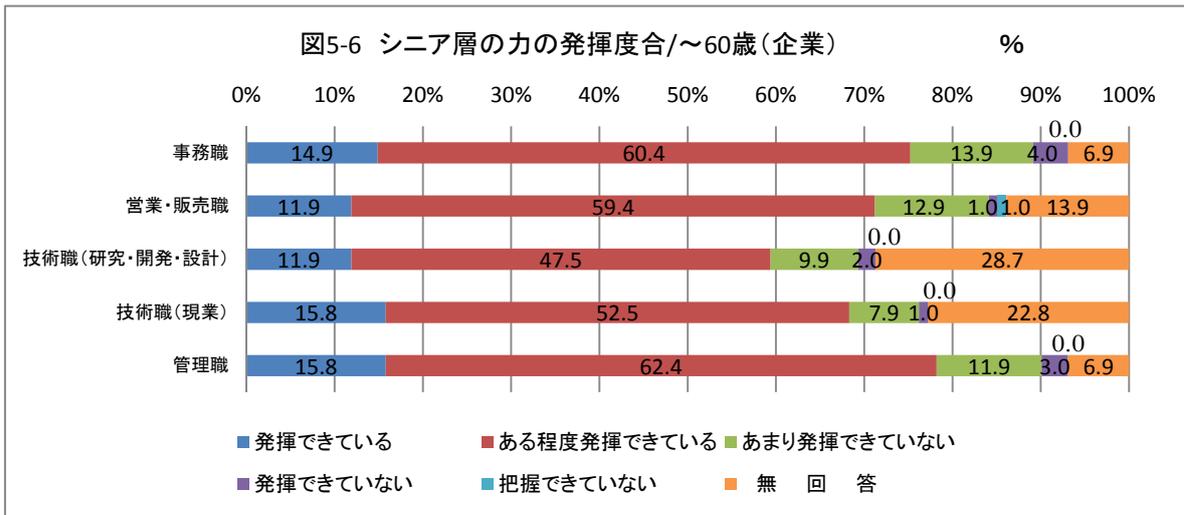


図5-9 シニア層が力を発揮できない要因/本人要因/～60歳（複数回答）（労組） %

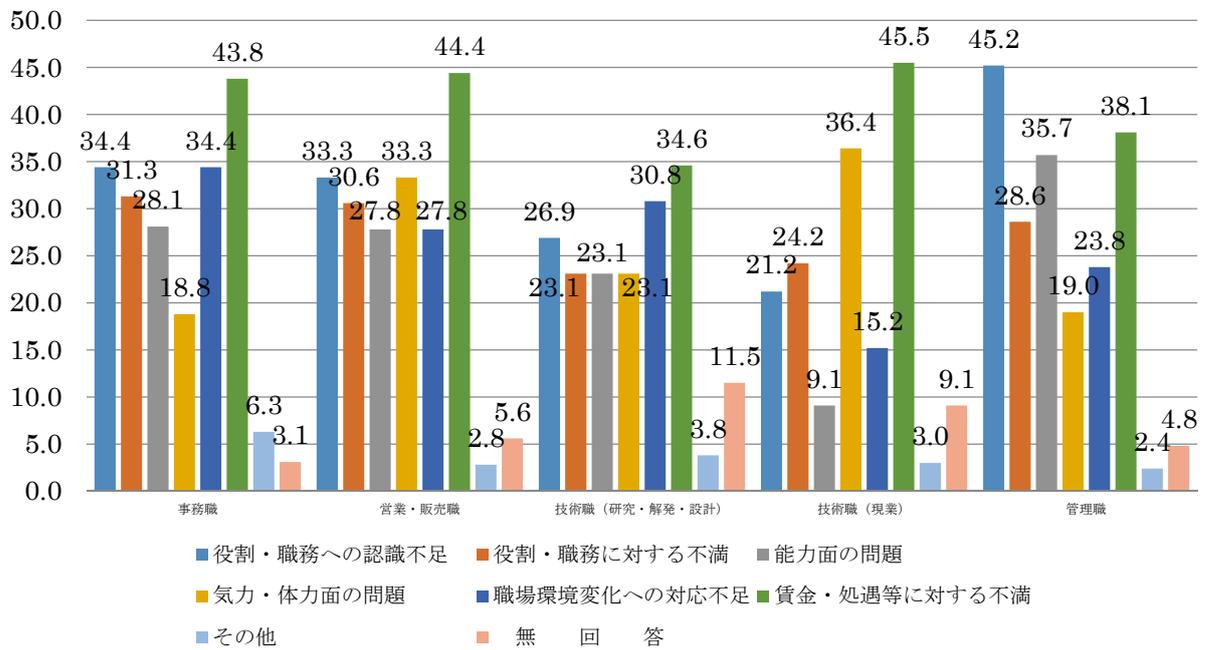


図5-10 シニア層が力を発揮できない要因/会社要因/～60歳（複数回答）（企業） %

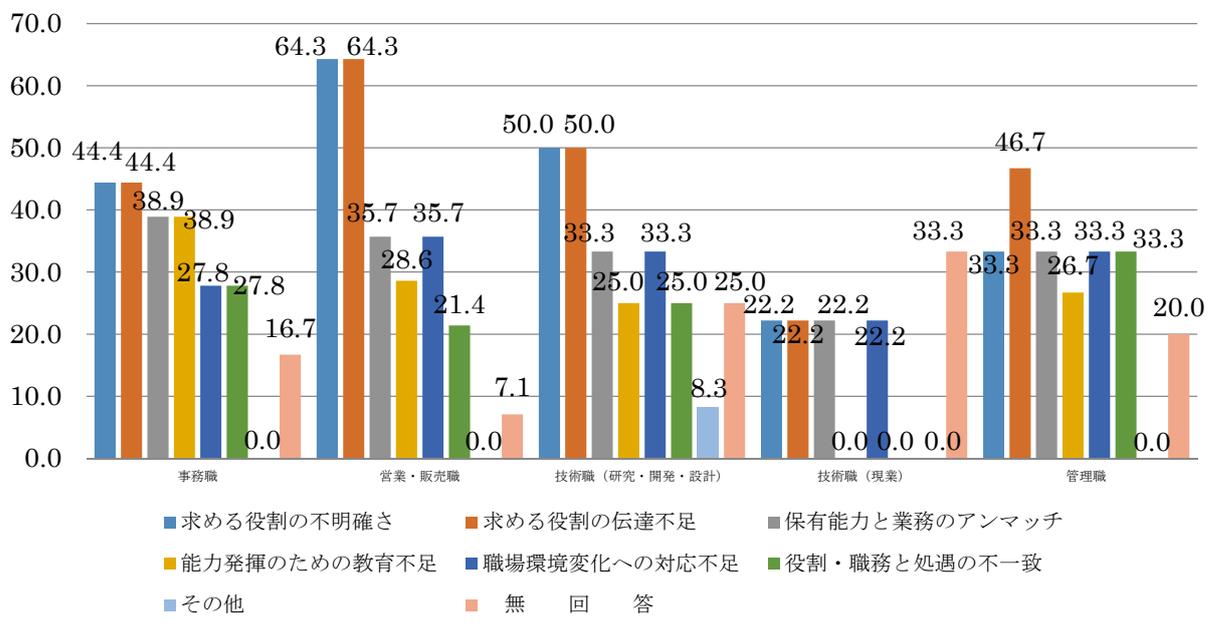
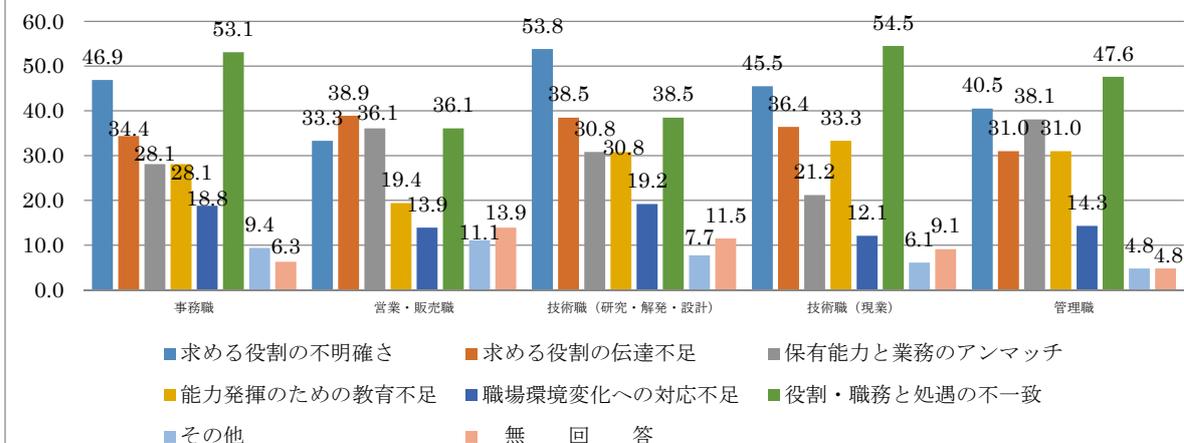


図5-11 シニア層が力を発揮できない要因/会社要因/～60歳（労組）



## 2) 60歳以降（再雇用後）

60歳以降の労働者の能力発揮具合は、労使とも、またいずれの職種についても、能力の発揮が出来ていないと評価する割合が60歳未満よりも高くなっている(図5-12、図5-13)。企業は、「事務職」について24.7%が発揮できていない（「発揮できていない」6.9%+「あまり発揮できていない」17.8%）と評価しており、1/4に至る。「営業職」も20.8%、「管理職」も18.9%と2割前後になっており、60歳までの働きぶりとは異なって、60歳以降には能力発揮具合に、より多くの低下現象が発生している。

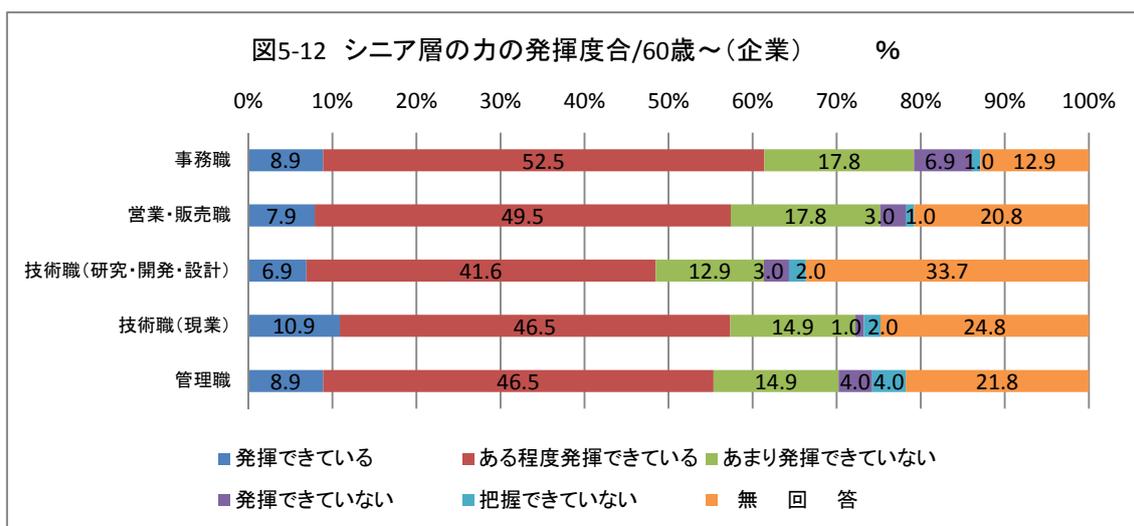
労組においては、企業以上に問題視しており、「あまり発揮できていない」と「発揮できていない」を合わせ、いずれの職種においても企業より高い割合となっている。最も低い「技術職（現業）」でも25.5%と1/4を超え、最も高い「管理職」では34.9%で1/3を超えている深刻な状況である。これだけの割合で問題が見られると、本人の問題に留まらず周囲への影響も決して小さいものではなく、職場全体へ多大な影響を与えており、企業全体にわたる問題になっていよう。

次に、能力が発揮できていない理由をしてみる(図5-14、図5-15、図5-16、図5-17)。本人の原因について、企業は、「気力・体力面の問題」が管理職以外でトップにのぼっており、「営業・販売職」で76.2%、「技術職（研究・開発・設計）」で75.0%と、まさに3/4に至っている。「管理職」においては、「役割・職務への認識不足」が第1位に挙げられており(42.1%)、「事務職」、「営業・販売職」でも第2位になっている(それぞれ52.0%、52.4%)。そして、「賃金処遇等に対する不満」も第2位～第3位に入ってきている。企業も、60歳以降については賃金処遇の低下が本人の能力発揮に影響を与えていると理解している。賃金等の処遇について、60歳未満ではその能力が発揮できていない要因としては指摘していなかったことを考え合わせると、60歳の定年を境に生じている処遇低下が問題の一要因であると考えていることがわかる。また「能力面の問題」を指摘する割合も高く、「技術職（研究・開発・設計）」で50.0%と半数、「事務職」でも48.0%と半数近い。60歳まで

とは異なり、仕事をする上で必要な気力や体力の衰えが明らかに発生しており、また能力不足も生じている。

他方、労組は、いずれの職種においても、本人の要因として第1位に「賃金処遇に対する不満」が挙げられ半数を超えている。特に、「事務職」では57.9%、「営業・販売職」では56.1%、「技術職（現業）」では55.1%と高くなっている。また、「気力・体力面の問題」は、管理職以外の職種で第2位に挙げられているが、相対的に「能力面の問題」についての指摘は少ない。労使双方とも、気力・体力の問題については深刻に受け止めているものと思われる。また、賃金処遇についても問題として理解されており、特に労組は第一要因に挙げ、企業よりはるかに大きな問題として認識していることが分かる。

会社要因については、企業は60歳未満とはほぼ同じ理解を示している。技術職（現業）以外の職種では、第1位が「求める役割の不明確さ」となっており、「営業・販売職」で52.4%、「事務職」52.0%、「技術職（研究・開発・設計）」50.0%と半数を超えており、第2位に「求める役割の伝達不足」が挙げられ、この2項目に集中している。また、「技術職（現業）」については、第1位が「職場環境変化への対応不足」（31.3%）、第2位が「保有能力と業務のアンマッチ」（25.0%）となっている。労組の評価は、いずれの職種でも「求める役割の不明確」が第1位であり、「事務職」57.9%、「技術職（研究・開発・設計）」54.0%と半数を超え、第2位はいずれの職種でも「役割・職務と処遇の不一致」となっており、この2項目に集中している。労使ともに、「求める役割の不明瞭」については最大の問題として理解していることが分かる。60歳定年で区切りがあり、その後の60歳以降のシニア層がそれまでの延長として追加されていることから、仕事内容や働き方について明確になっていないのである。また、第2位に、企業は「シニアの仕事や役割についての伝達問題」を、労組は「処遇が役割に適していない処遇問題」を指摘しており、双方の認識にはずれが生じている。



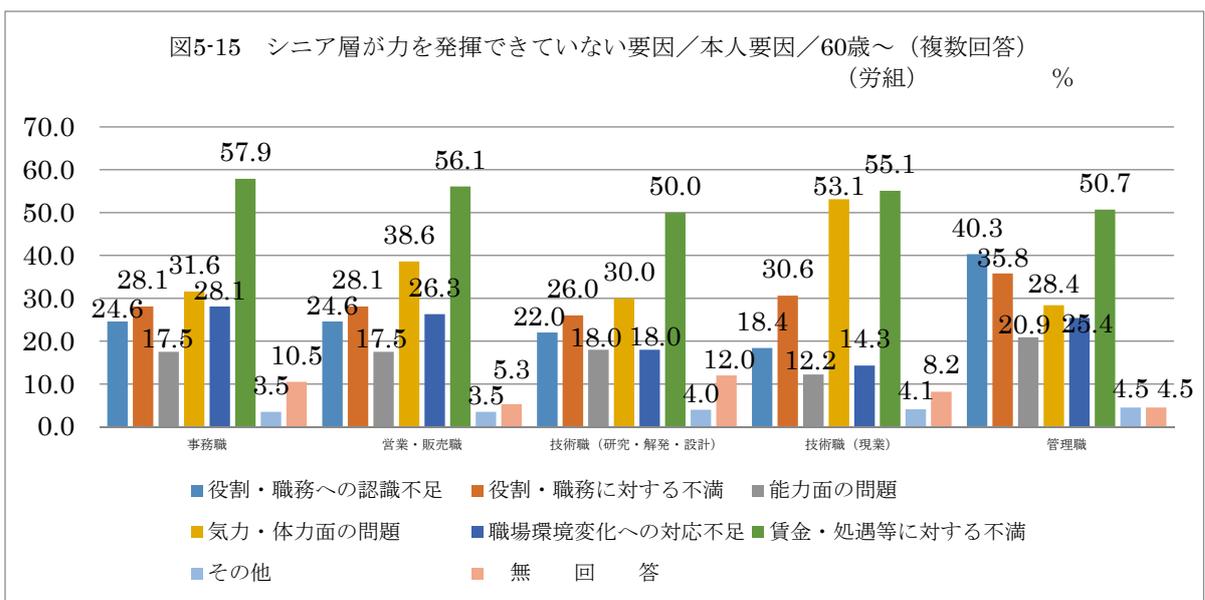
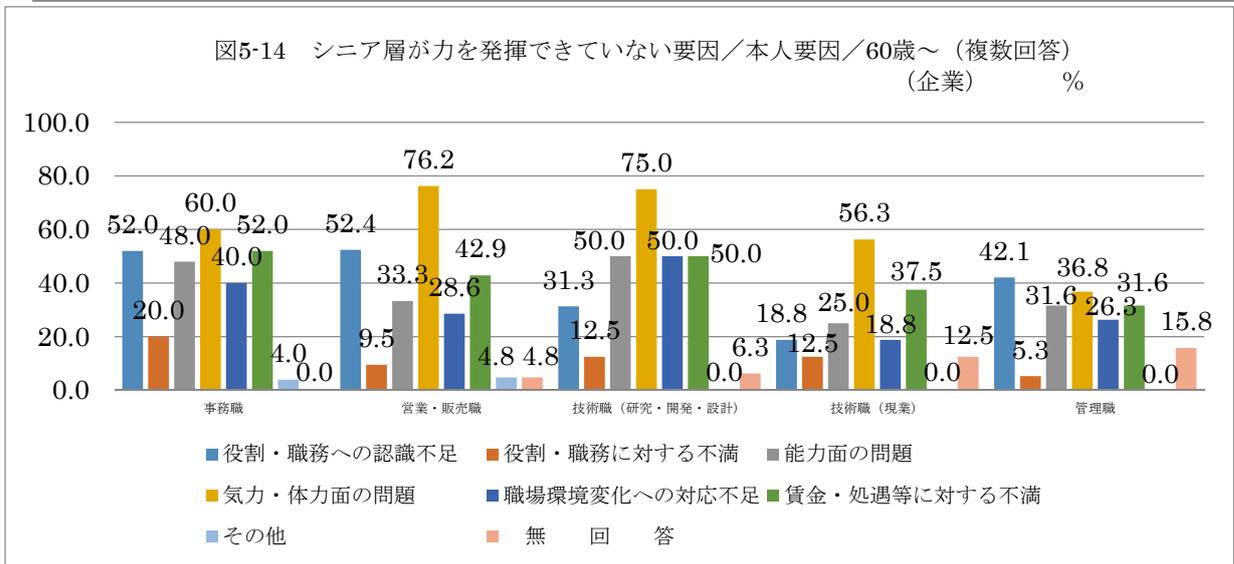
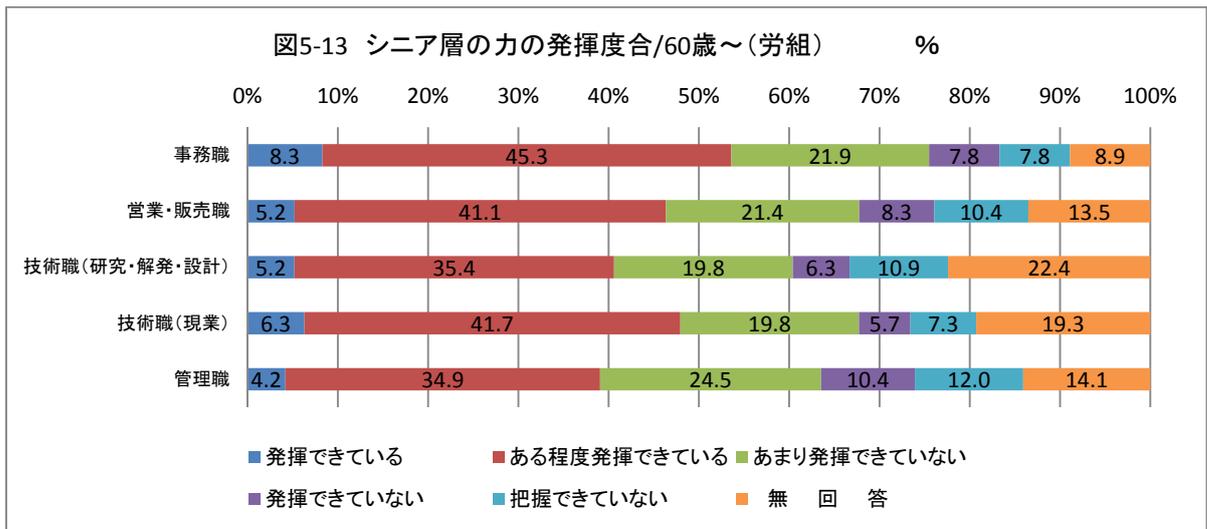


図5-16 シニア層が力を発揮できていない要因/会社要因/60歳～(複数回答)  
(企業) %

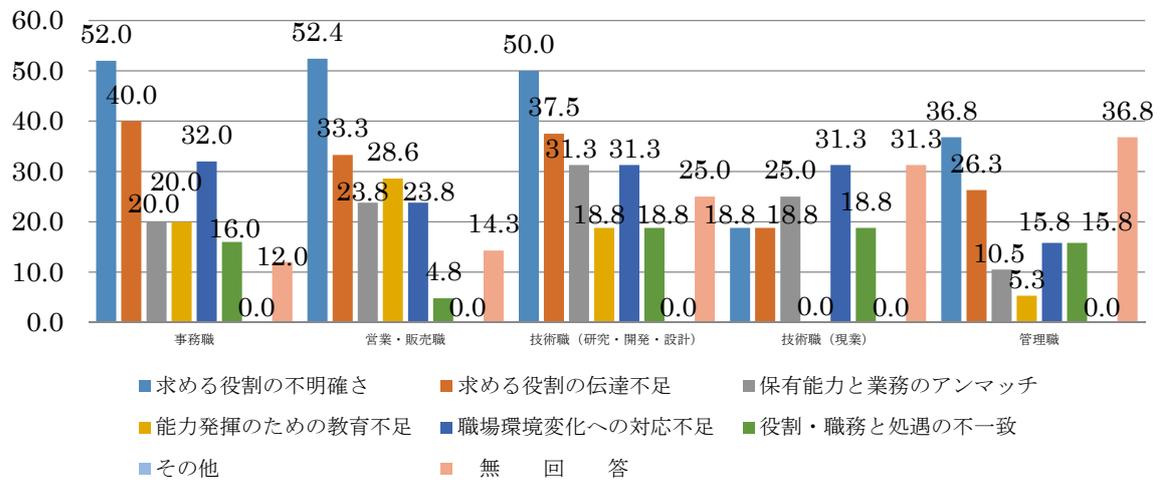
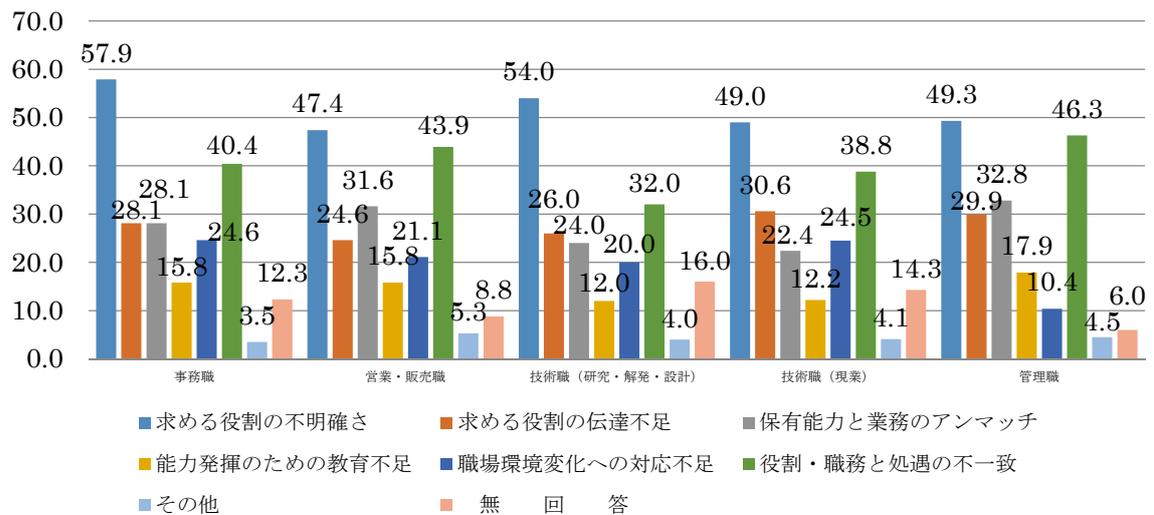


図5-17 シニア層が力を発揮できていない要因/会社要因/60歳～(複数回答)  
(労組) %



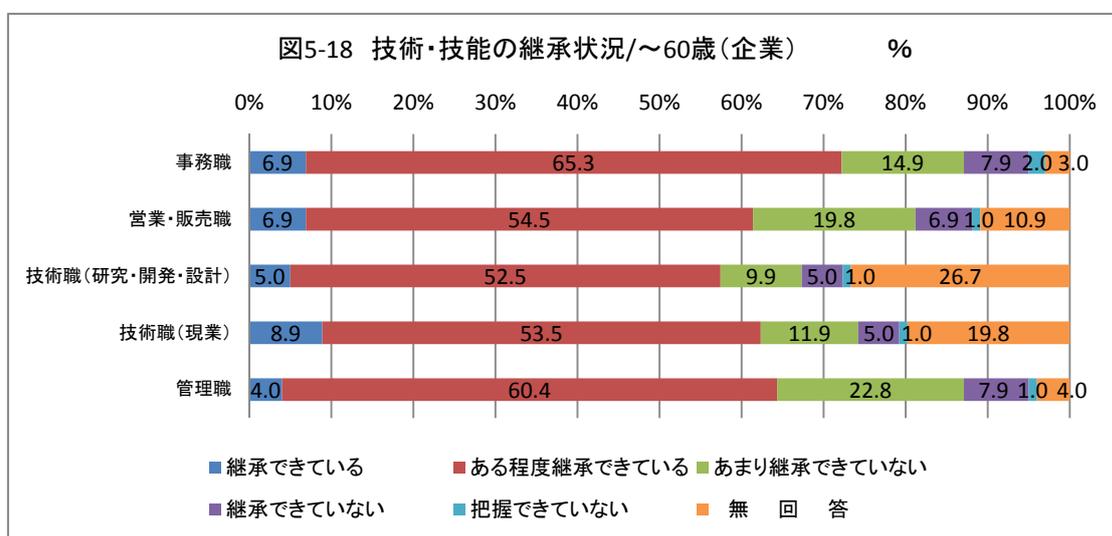
### (3) 技術・技能の伝承

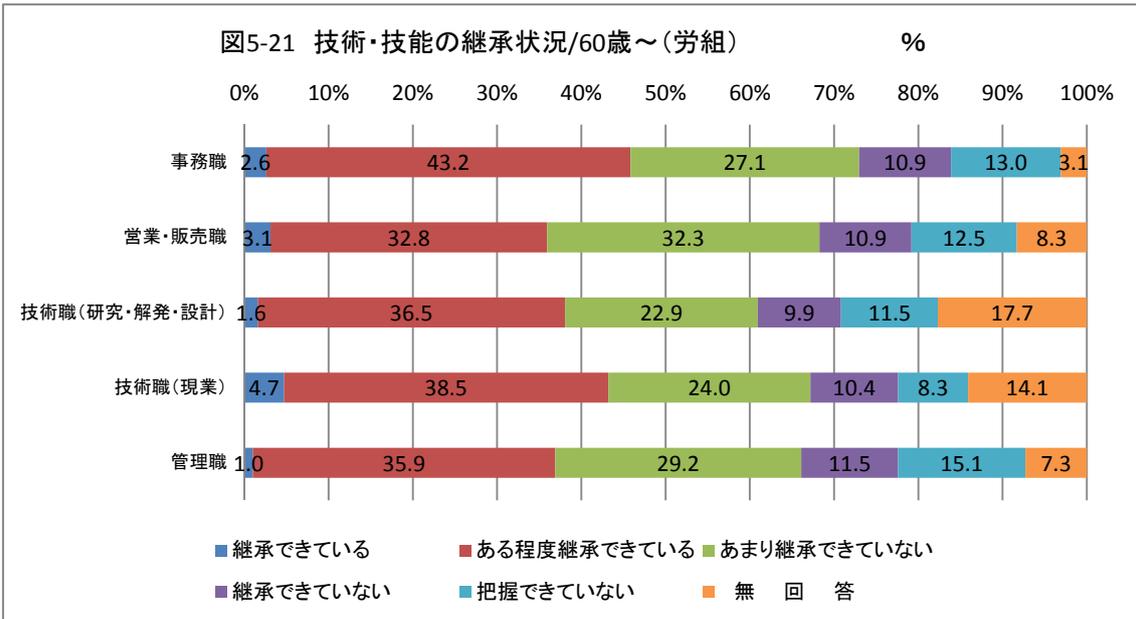
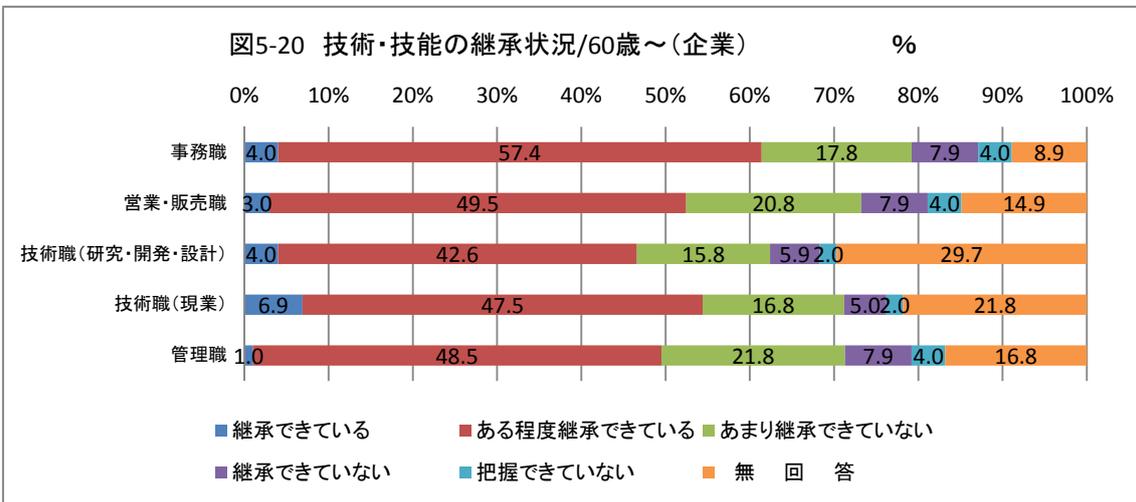
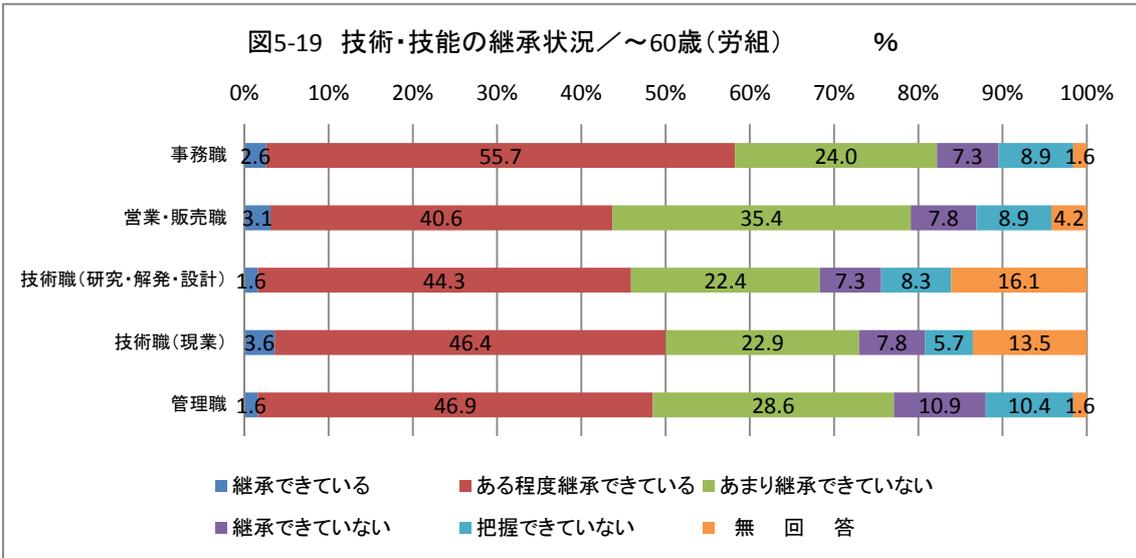
熟練の技術・技能、豊かな経験を持っていることは、シニア層の大きな特徴であり、強みである。そのため、シニア層には、その強みを活かして活躍すること、そして、その技術・技能を後進に伝承していくことが求められている。しかし、継承は、シニア層のみで成り立つものではなく、学び吸収していく後輩の存在も重要であり、また伝承の仕組みが機能する職場の仕組み、全社的体制等も不可欠である。企業の発展にとっても要となる技術・技能の伝承が現在どのようになっているのか、その実態について見ていくこととする(図5-18、図5-19、図5-20、図5-21)。

## 1) 技術・技能の継承状況

60歳未満の労働者の技術・技能の伝承に関する状況について、企業は「ある程度継承できている」と認識しているところが最も多い。しかし、「あまり継承できていない」、「継承できていない」を合わせ、継承問題が生じているところを見ると「管理職」で30.7%と3割にのぼり、「営業・販売職」で26.7%、「事務職」でも22.8%と約1/4前後に上っており、一定程度の割合で問題が生じていることが分かる。労組は、いずれの職種においても企業より問題を認識している割合が高く、「営業職」に至っては「あまり継承できていない」、「継承できていない」を合わせ43.2%に及び、「ある程度継承できている」と「継承できている」を合わせた43.7%とまさに拮抗している。「管理職」でも39.5%と約4割、他の職種も約3割で継承に問題が生じていると理解している。そして、比較的低い「技術職（研究・開発・設計）」や「技術職（現業）」でも、企業のおよそ倍の割合となっており、労組は、かなり深刻な認識を持っていると言えよう。

60歳以降については、管理職以外の職種において「あまり継承できていない」と「継承できていない」の合計が60歳未満より高くなっており、約2割～3割を占めている。管理職も29.7%で約3割となっており、ほぼ60歳未満の時と同じ状況である。労組の評価は、60歳未満の評価と同様に、企業より問題視している割合が高い。「あまり継承できていない」と「継承できていない」の合計が約1/3から4割強に及んでおり、60歳以降は深刻さが一層深まっている。労組は、技術・技能の継承問題について、60歳未満から大きな問題として捉えており、その深刻さは60歳以降一層増していた。





## 2) 技術・技能継承できない要因

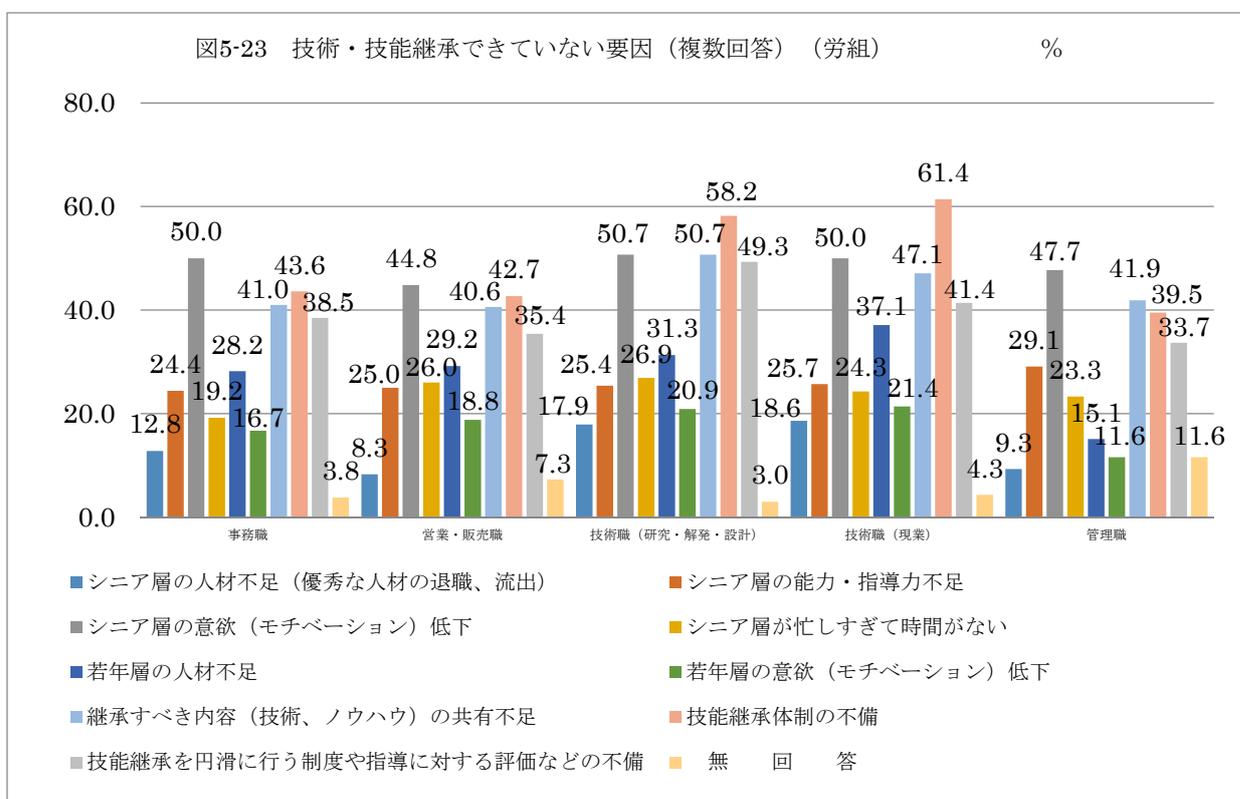
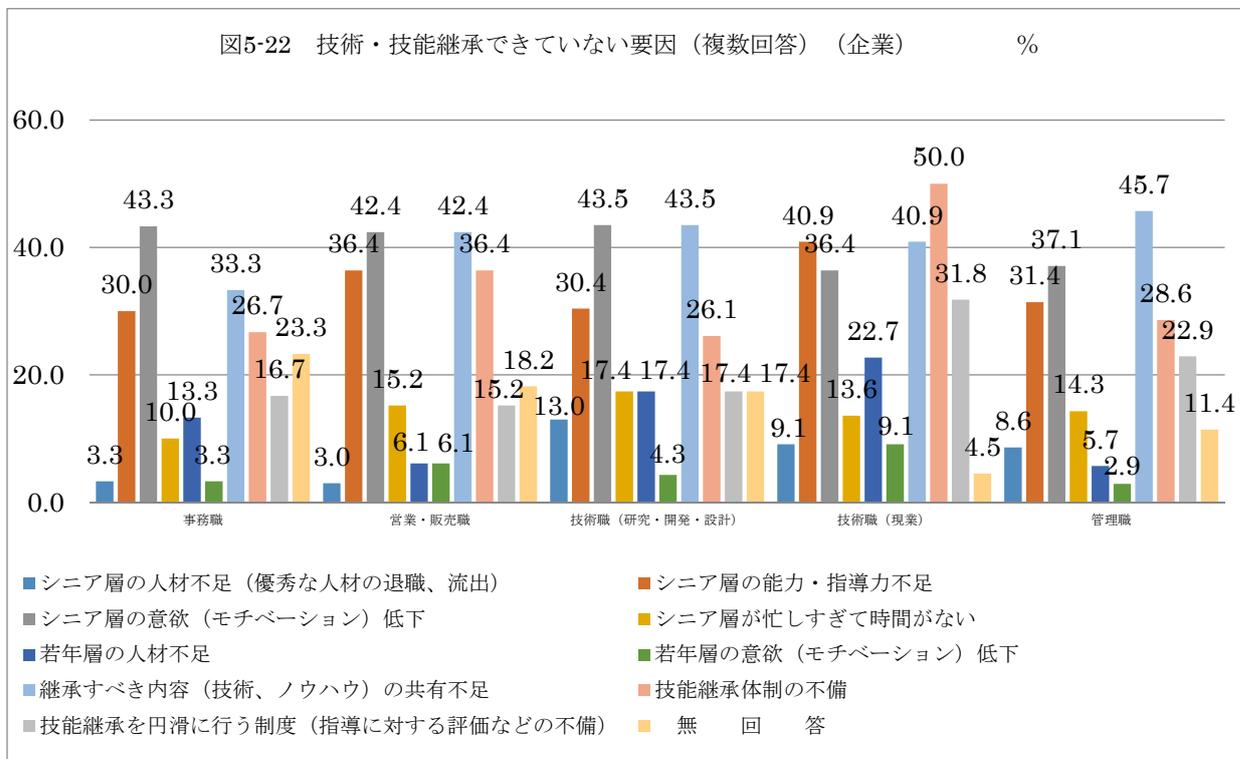
シニア層が持っている貴重な技術・技能が伝承されないことは、職場にとっても、企業にとっても大きな問題である。そこでその原因について見てみた（図 5-22、図 5-23）。

企業では、「継承すべき内容（技術・ノウハウ）の共有不足（経営陣、ライン、職場、個人）」が、いずれの職種でも第 1 位～第 2 位に挙げられていた。また、「シニアの意欲（モチベーション）の低下」が、「技術職（現業）」を除いた他の職種では、第 1 位～第 2 位になっている。つまり、シニアの意欲と継承すべき内容の共有不足の二項目が、上位 2 番までにはほぼ入っている。そして第 3 位には、「シニア層の能力・指導力不足」があがっていた（「技術職（現業）」では同率 2 位）。「技術職（現業）」は、第 1 位に「技術継承体制の不備」があがっており、多少特異性を示しているが、「営業職」でも第 3 位には入っている。

労組においては、「シニアの意欲（モチベーション）の低下」が第 1 位～第 2 位になっており、「技術職（研究・開発・設計）」で 50.7%、「事務職」と「技術職（現業）」では 50.0% と半数を占めている。また、「技能継承体制の不備」も管理職を除き第 1 位～第 2 位になっており、「技術職（現業）」で 61.4%、「技術職（研究・開発・設計）」で 58.2% と約 6 割になっている。また、「継承すべき内容（技術・ノウハウ）の共有不足（経営陣、ライン、職場、個人）」が第 2 位～第 3 位に入ってきており、約 4 割～5 割と高く指摘されている。企業の認識と比べてみると、「技能継承体制の不備」に対する問題意識が相対的に強いが、上位 2 番目までに挙げられた項目は、労使双方とも原因として認識しており、共通していた。ただ、第 4 位に「技能継承を円滑に行う制度の不備（指導に対する評価制度の不满など）」を挙げ、「技術職（研究・開発・設計）」で 49.3%、「技術職（現業）」で 41.4%、「管理職」で 33.7% となっている。指導に対する適正な評価がないことについて、労組は問題視しており、企業には認識のやや薄かった点である。それに対し、企業は、シニア層の能力について大きな問題であると認識しており、労使の見解には相違が見られる。さらに、如何に高い技術・技能を持っていても、教えるシニア層の意欲がなければ伝承が成立しないということも重要である。そして、意欲があっても何を伝えるべきかという洗い出しが出来ていないと、明確な教育が出来ず、限られた時間の中で伝承は難しく、全体としての体制確立の必要性が指摘されていた。

また、労使とも、技術・技能を継承する側の若年層の問題を指摘するところは相対的に少なかった。「若年層の人材不足」については、企業では、技術職（現業）が 22.7% と 2 割強で比較的高いが、他は一桁から 10% である。また技術職（現業）でも、シニア層の問題に比べれば低い水準となっている。「若年層の意欲（モチベーション）低下」についてはいずれも一桁で、2.9%～9.1% で、技術職（現業）が最も高いが、それでも 1 割を切っている。労組の評価では、「若年層の人材不足」については、管理職が 15.1% で少なく、逆に技術職（現業）は 37.1% と多く、他の職種では概ね 3 割前後となっていた。技術職については、採用人数の抑制問題等があったため問題視する割合が高かったと思われるが、そこでさえもシニア層の問題を指摘する割合の方がはるかに多い。また、「若年層の意欲（モチベーシ

ョン)の低下」については、管理職が11.6%と低く、他の職種では概ね2割前後となっていた。やはり、継承問題の原因の多くは、まずは教える側のシニア層にあると考えられていると言えよう。



#### (4) 60歳以降の処遇・賃金について

これまで見てきたように、シニア層の能力発揮には問題があり、技術・技能の継承においても深刻な状況が示されていた。その要因として、賃金等の処遇の問題が指摘されていた。企業も60歳以降の賃金等の処遇については重要な問題であると認識しており、労組においてはまさに第1位の要因として、役割・職務と処遇の不一致の問題を指摘していた。そこで、60歳以降のシニア層が、いかなる仕事を行い、いかなる賃金等の処遇であることが適切であると考えているのか、労使双方の見解を調べた(図5-24、図5-25、図5-26、図5-27)。

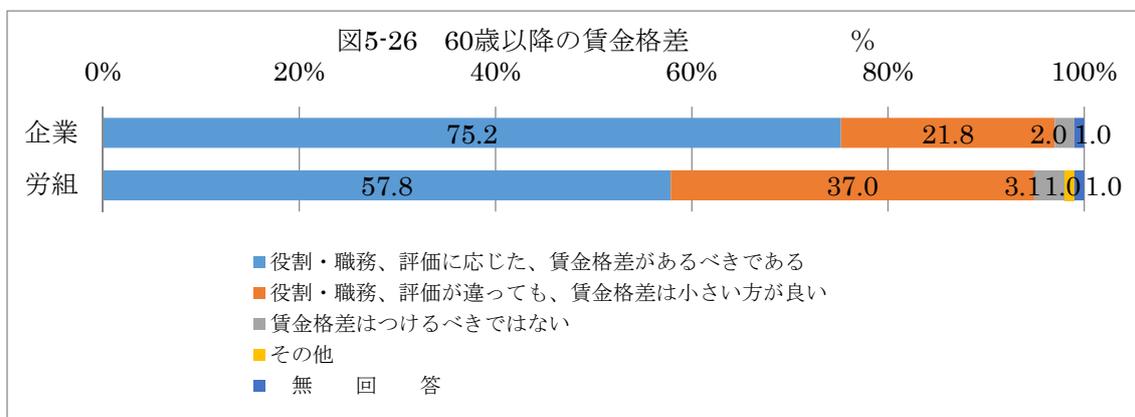
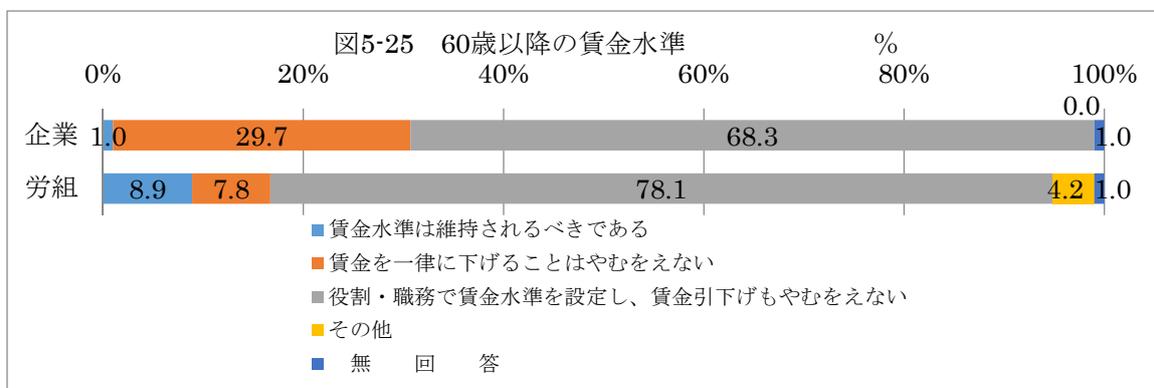
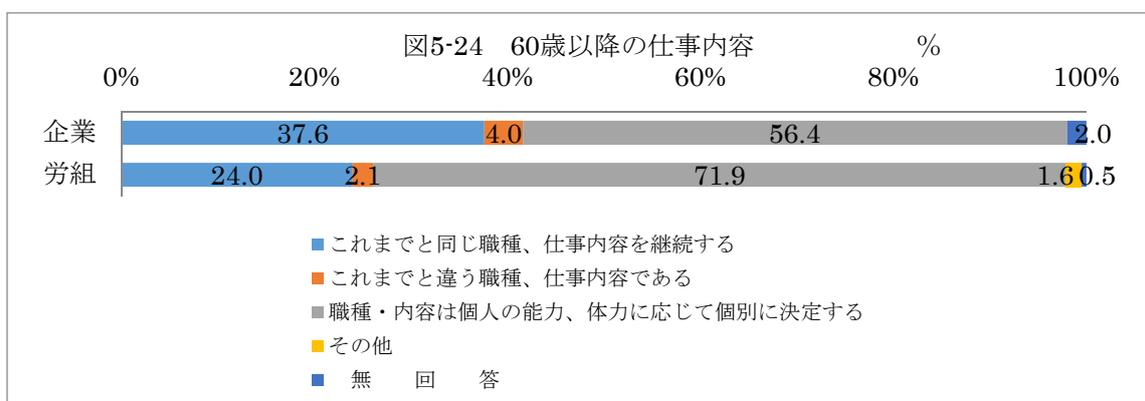
今後望む60歳以降の中心的な仕事内容について、「個人の能力、体力に応じて個別に決定する」が、労使とも最も多い。ただ、労組が71.9%と7割を超えるのに対し、企業は56.4%となっており、多少の開きはある。そして、「これまでと同じ職種・仕事内容を継続する」が企業37.6%、労組24.0%となっている。

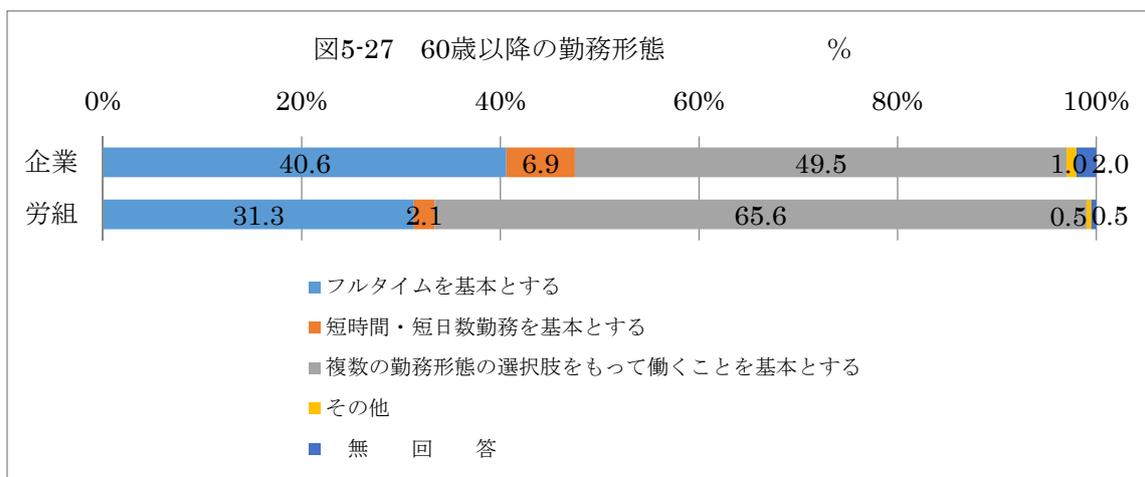
賃金水準については、「60歳を区切りに役割・職務に応じて一定の賃金水準を設定し、賃金がかかることはやむを得ない」が、企業、労組とも最も多く、企業68.3%、労組78.1%となっており、労組の方がおよそ10ポイント高くなっている。そして、「60歳を区切りに一律下がることはやむを得ない」という回答が、企業は29.7%と3割に上るのに対して、労組は7.8%と1割にも満たない。そして、「賃金水準は維持されるべき」は、企業で1.0%、労組で8.9%とわずかである。60歳定年を境に、賃金の低下が生じていることに労使ともに理解が示されているが、しかしながら、役割や職務などに応じた賃金決定が求められていたのである。

また、賃金格差に関する認識について、「役割・職務、評価に応じた賃金格差があるべきである」が労使ともに最も多く、企業が75.2%、労組57.8%となっている。企業が3/4を占めるのに対して、労組は6割弱で双方にやや開きはあるが、労組でも適切な格差についてはあるべきであるとの認識が強いことが分かる。「役割・職務、評価に違いがあっても、賃金格差は小さい方がよい」は、企業で21.8%と2割、労組で37.0%と4割弱であり、格差の幅については労組は小さいことを評価している割合が高い。「賃金格差はつけるべきでない」は、企業2.0%、労組3.1%となっており、ともに僅かにすぎない。つまり、格差の幅については労使で議論の余地があると考えられるが、これらの回答から、賃金格差自体については労組も一定の理解を示していると解釈できる。シニア層の意欲(モチベーション)低下の問題は、労使とも認識しており、深刻であったことは先に述べたとおりである。その大きな一因として、処遇問題があることも、労使共通認識となっていた。つまり、60歳定年後一律に賃金が低下する現在の制度について問題であることは理解しており、個別にその役割や評価によって格差が生じるべきであると考えていることが分かる。

勤務形態については、「フルタイム、短時間・短日数勤務(ワークシェアリング)など複数の選択肢をもって働くことを基本とする」が最も多く、企業で49.5%と半数、労組では65.6%と約2/3である。先に述べたように、体力や気力の問題、さらに能力の問題もシニ

ア層の就業において大きな課題になっていた。自らの体力や能力などに個人差が広がるばかりか、介護など家庭の状況にも個人それぞれの問題が発生しやすいシニアの時期には、個人の事情や能力に応じた勤務形態が求められていることがわかる。ただ、第2位に「フルタイムを基本とする」が挙げられており、企業では40.6%、労組では31.3%となっている。フルタイムに対する要望がそれなりにある背景には、労働者の中には60歳以降もそれまでと同様に働きたい人も少なくないことがあろう。また他方で、企業にとっても、60歳以降のシニア層は相対的に低賃金でありながら、経験豊かで高度な技術・技能を持っている貴重な労働力であり、フルに働いてもらいたいというニーズがあること、また個別対応による労務管理上の煩雑さや困難さが発生すること等があろう。





### (5) シニア層の役割発揮のための取り組み（企業、労組、社会全体）

今後、労働力人口が減少する中、シニア層は重要な労働力であり、しかもその人数は増加傾向にあって、豊かな経験や知恵ももっている。この貴重なシニア層が能力を活かし十分に活躍することは労使双方にとって不可欠である。そのための取り組みについて、労使の見解についてまとめた(図5-28、図5-29、図5-30)。

今後、シニア層の雇用に向けた取り組みとして企業が行うことは、企業自身の考えとして、「仕事のマッチング」が最も多く56.4%、次いで「仕事の創出・洗い出し」が54.5%となっており、ともに半数を超えている。第3位に「シニア層の就業に対する意識改革」と「多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実」が同率47.5%となっている。増加する60歳代前半に対し、仕事を確保し、それぞれに適した仕事や働き方など適材適所におけるマッチングを行うことが必要となっていたものと思われる。そして、シニア層自身も意識改革を図り、モチベーション向上をもって能力を発揮することが求められている。グループ企業内においても、企業内とほぼ同様の取り組みの必要性が指摘されていた。そして、この問題は、一企業あるいは一グループ内で取り組むことによって解決の道が見いだせる問題ではなく、日本社会全体の問題としての認識も必要であることが示されている。社会全体で取り組んでほしい内容において、企業は「シニアが活躍できる新たな仕事や産業の創出」が最も多く、72.3%と際立って高い。続いて「シニアが活躍できる働き方に関する情報提供」44.6%、「仕事のマッチングに向けた各種情報提供」33.7%となっている。

次に、労組について見てみる。労組は、企業が取り組むこととして、まず「多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実」が最も多く56.3%になっていた。次いで、「仕事のマッチング」で52.6%、そして、第3位には「教育機会（能力開発）の充実（新入社員からシニアまでの全般的な教育）」45.8%、第4位に「職場間における労使間のコミュニケーションの強化」43.8%、第5位が「65歳まで働くことに対する社員の意識改革」と「処遇の見直し」が同率で42.7%となっており、様々な取り組みを求めている。グループ企業内で取り組むべき内容についても、ほぼ同様の傾向となっていた。体力や能力に応じた働き

方を見出し、適した仕事とマッチングを図ることが重要であるということ、また、技術・技能の伝承の問題やシニア層のモチベーション低下の問題が深刻であったことから、シニア層以前からの準備や教育の必要性も認識されており、全体を通しての教育、意識改革の重要性が指摘されていたと考えられる。

労組自身が行うべきことは、第1位が「職場間における労使間のコミュニケーションの強化」56.3%で半数を超えていた。次が「処遇の見直し」で46.9%、続いて「シニア層の雇用に向けた労使協議」45.8%、「多様な働き方（働き場や勤務形態）の創出、充実」43.2%となっている。第1位、第3位に労使間の協議等のコミュニケーションが挙げられており、労使での情報共有、協議などの必要性が示されている。また、処遇の問題は、これまで繰り返し指摘されてきたが、その問題への取り組みが改めて示されていた。企業調査においては、このような労使での積極的な協議等の取り組みを指摘する声が少なかったが、企業自身が考えている施策に取り組むにあたり、職場の深刻な状況について理解の深い労組との協議は、企業にとっても極めて有益であり、また不可欠でもあると思われる。

社会全体で取り組むべき内容については、「シニアが活躍できる新たな仕事や産業の創出」が最も多く、70.3%と際立って高い。次いで、「シニアが活躍できる働き方に関する情報提供」56.3、第3位が「仕事のマッチングに向けた各種情報提供」34.9%となっており、企業と同じ傾向を示している。労使ともに、仕事を創出し、シニア層に適した仕事内容、働き方を形成して、シニア層が活躍できる環境を作ることが課題であり、日本の社会としての取り組みが必要であることを指摘している。そのためには、労使の協議を密にし、解決の道を探るとともに、労働者一人一人の就業意欲の向上、若年期からの教育が重要であると労組は認識していた。

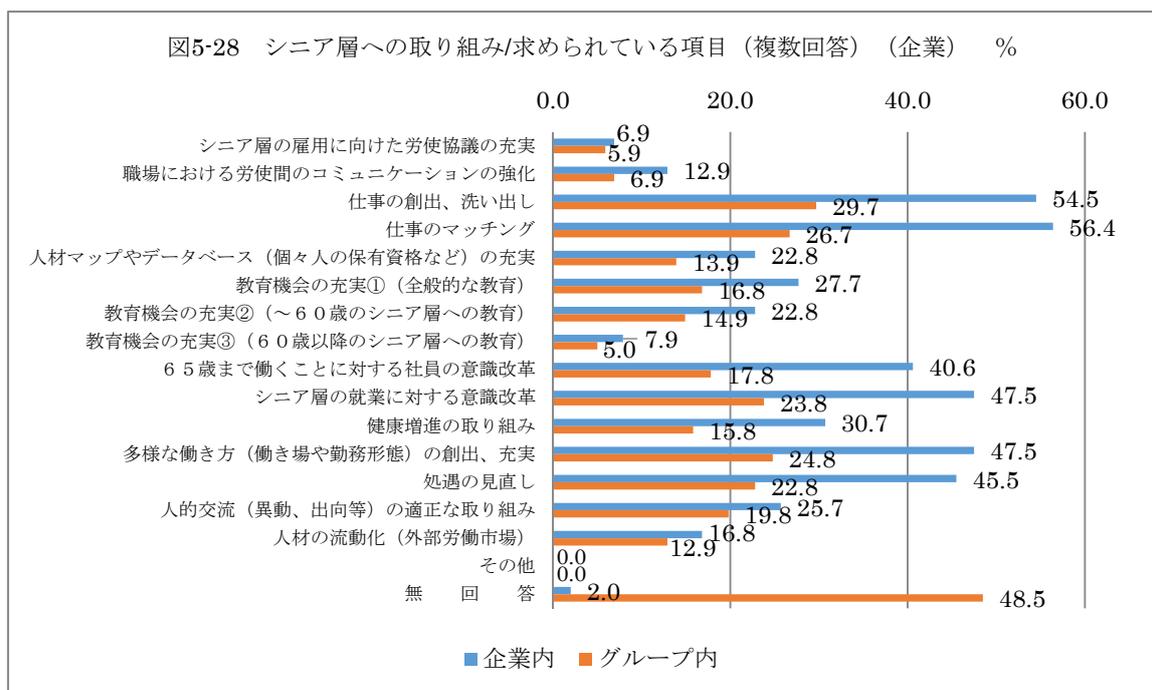


図3-29 シニア層への取り組み/求められている項目（複数回答）（労組）%

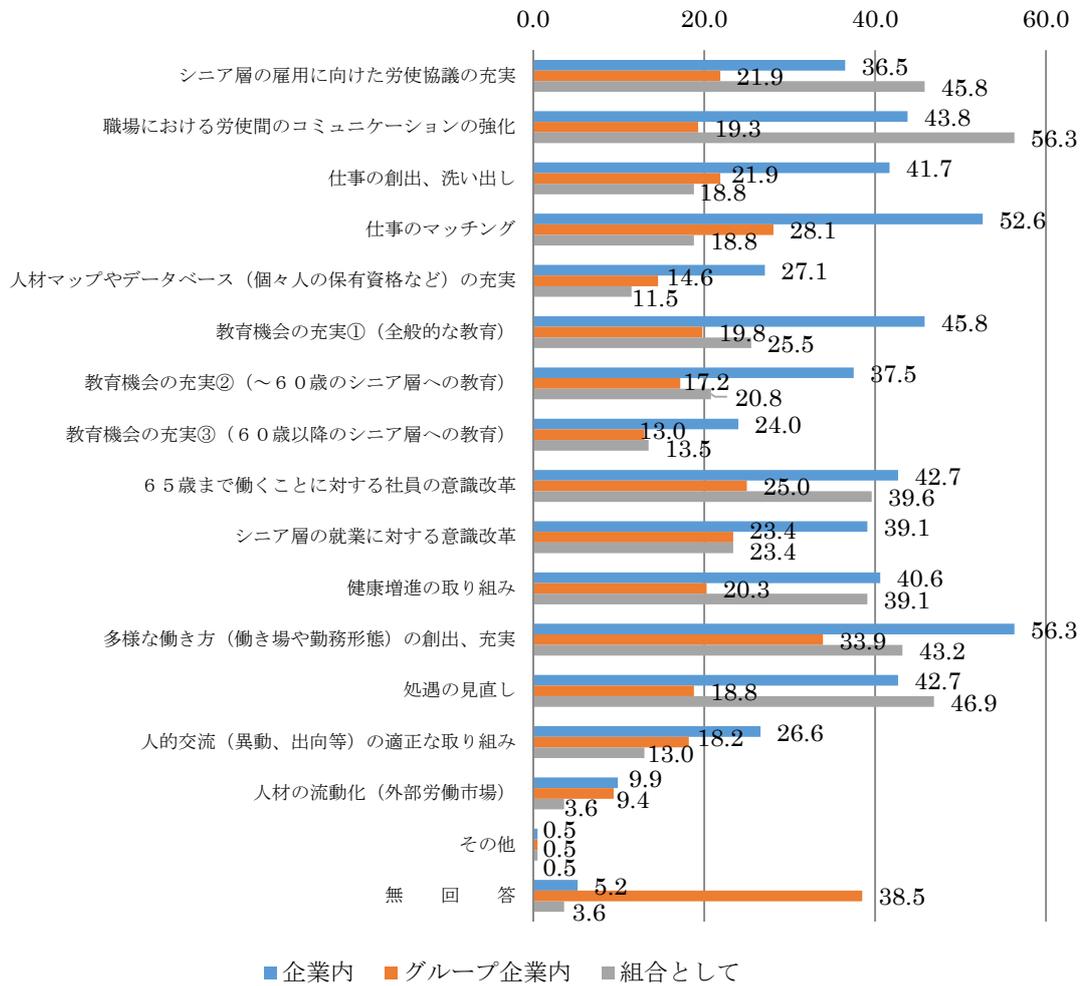
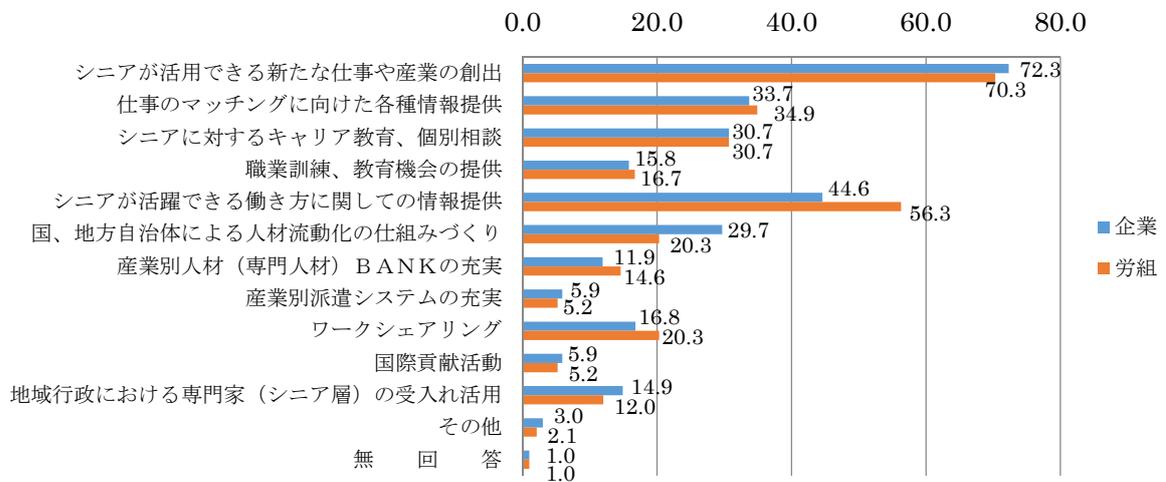


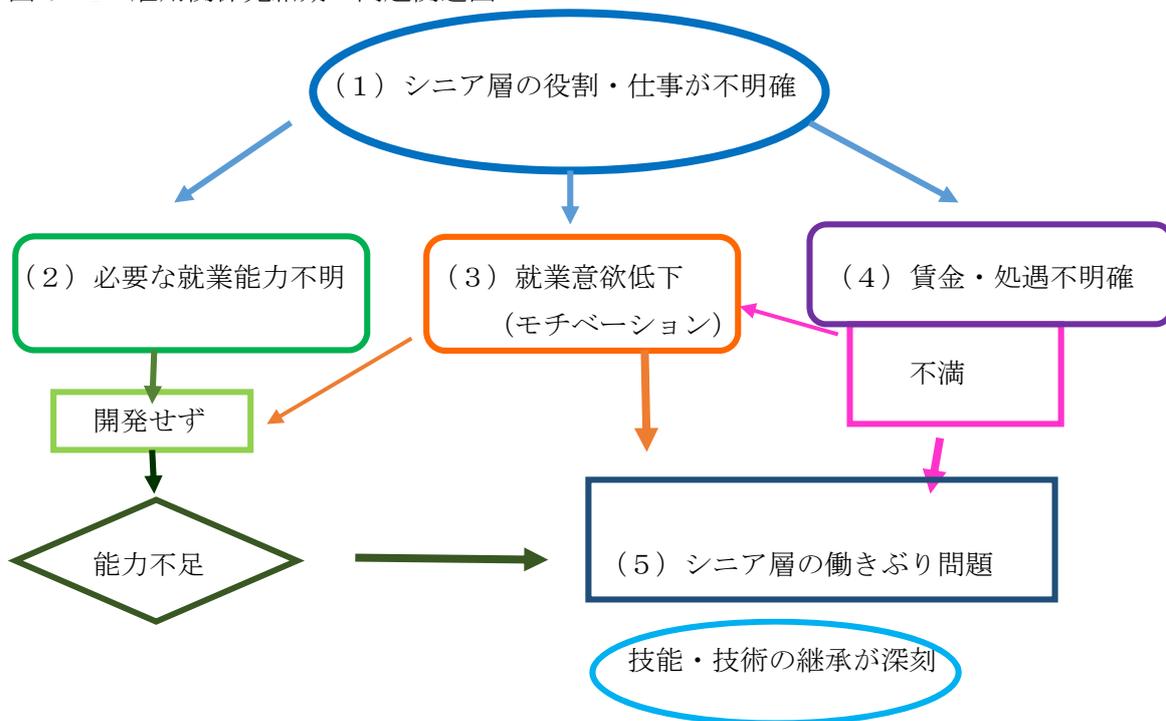
図5-30 シニア層への取り組み・社会全体で取り組んでほしい項目（上位3位までの合計）%



## 6、雇用関係の完結期について——シニア層の分析

50～65歳のシニア層の就業状況ならびに、そこにおける諸問題について分析を行ってきた。60歳定年が引退時期として節目であったものが、就業期間が延長されたことにより、シニア層の雇用のあり方にも変化が生じ、問題も発生していた。そして、一見バラバラに出現しているかのような様々な問題や、労使での見解の相違も、深い関係性を持って存在していた。つまり、シニア層の諸問題の根底には、雇用期間の延長という新たな条件変化に対し、体系的な対応が図られていないことにあると考えられる。一言でいうならば、シニア層は職場において何をすべきなのかということが確立していないのである。これまで見てきたシニア層の働きぶりに関する問題を通して、シニア層の（1）役割、（2）就業能力、（3）就業意欲（モチベーション）、（4）賃金等の処遇について整理し、それらの関連性を明らかにすることによって解決策を検討することとする。

図6—1 雇用関係完結期の問題関連図



### (1) シニア層の役割

就業期間が延びたということは、業務分担、役割など職場全体に大きな影響を与えるものである。今もって、再雇用制度が中心となっており、60歳以降が定年後の「+α」として位置づけられている。そして、同じ企業の職場で継続して仕事を行いながら、雇用形態は非正規従業員になり、賃金は一律低下することが一般的である。また、シニア層の役割や仕事について明示する仕組みや制度がないところも半数を超えており、これではシニア層の活躍が期待されている感が薄い。

一般に、他の年齢層に対しては、その成長や経験等に鑑み、役割や責任など期待するも

のがあり、明示されている。少なくとも先輩の背中を見ることが出来ることから、認識しやすい。そして、その役割や責任、仕事内容に適合した処遇になっている。ところが、60歳以降の働き方は未だモデルが少なく、明示されることも決して多くない。60歳定年まで、業務も人事制度も完結しているため、60歳以降の役割も仕事も見出しにくいものになっているのである。その結果、その場の仕事を延長して行うことで仕事が作られているという、対症療法的な対応になっている。このことは、定年前のシニア層の働き方にも当然大きな影響をもたらしている。60歳定年を以て引退していたときと、現在のシニア層の働き方や役割には違いが発生し、新たな環境に対応すべきであることは理解している。しかし、職場での次なる役割や仕事、目標が具体的には見えないのである。

シニア層の能力発揮具合について、かなり深刻な状況が示されていた。企業はその原因として、まず「職務への役割認識不足」を指摘している。そして、そこには、企業の伝達が不十分であるということもあった。しかし、さらには明示する仕事そのものがない、あるいは分からないという状況もあるものと思われた。労使とも、今後の企業の対応として、仕事の洗い出し、創出を行い、マッチングを図ることの必要性を指摘している。また、社会全体に対しても、シニア層が活躍できる新たな仕事や産業の創出を、労使ともに最も期待していた。職種ごとの分析を見てみると、それぞれの職種による特性に応じた対応や工夫も必要であり、シニア層の適性にも差が生じている。しかし、60歳までの就業を前提としてきた就業体系により、60歳定年を持って完結する体制が今もって転換されずに、60歳以降が「+α」として追加されていたことは、共通していた。そのため、60歳代前半層が何をすべきなのか、すべき仕事が明確になっていない。そして、また、雇用期間が延びたことにより50歳代の働き方のモデルも転換が必要であり、そのあるべき像も明確になっていないのである。

今後、60歳代前半のシニア層の人数は一層増加することもあり、継続した仕事を行うという働き方を以て雇用を確保する方法が限界にきていることについては、企業も労組も理解していた。そのため、社会全体としての仕事の創出の必要性を双方とも強く期待していたのである。

## (2) 能力不足

担うべき役割、行うべき仕事内容が分からないということは、そのための準備を行うことが難しいということでもある。つまり、仕事内容が明示されなければ、必要な能力が明確化されず、能力開発を行うことが出来ない。その結果、シニア層において能力不足が発生することが考えられる。企業が、シニア層の能力発揮具体の問題について、その原因の第2位に「能力面の問題」を挙げていた所以であろう。

シニア層の役割について明示する仕組みや制度があるところでも、その時期として定年時またはその直前、あるいは入社時が多かった。定年が目の前に迫った時点で突然、60歳代前半の働き方や仕事内容について明示され、あるいは検討する機会が与えられても、必

要な能力を理解して、そのための準備をする時間は非常に限られている。また、入社時の教育でその役割が示されても、その当時のシニア層と実際に自分がシニア層になるときとは、環境条件が大きく変化しており、そのあり方には異なる点も多いはずである。現在のシニア層は、就業人生の途中から制度が変更されており、現在モデルとなる先輩は少ない。シニア層が自己の就業人生像を導き出すことは、決して容易なことではないと思われる。

まさに、就業期間が延長されたものの、求められている役割や仕事に分からないために準備も不足したまま就業することとなり、そのため必要な能力を育成することが充分にはできておらず、結果としてシニア層の能力不足という問題が発生していると言えよう。

### (3) 就業意欲 (モチベーション)

シニア層の意欲 (モチベーション) の低下について、労使とも極めて大きな問題として理解していた。シニア層の役割として最も重要なものの一つに「技術・技能の継承」があるが、現在深刻な状況になっていると、労使双方とも共通認識を持っていた。そして、労使とも、その最大の原因として、「シニア層の意欲」を指摘していた。技術・技能の継承が図られないということは、後進に、そして職場に、企業全体に、致命的な事態をもたらすものであり、緊要な課題である。そしてその最大の原因が、シニア層の意欲低下であるということは、シニア層の勤労観の改革が急がれる。如何に高度な技術・技能を持っていても、また如何に豊かな経験や知恵を備えていても、意欲がなければ全くその能力が発揮されることはなく、活かされない。

では、なぜ、意欲低下が生じているのだろうか。その原因の一つが、先に述べた自らの役割が見えないことであろう。技術・技能の継承についての問題の第2位の原因として、何を継承すべきなのか、その内容が明らかにされていないことが挙げられていた。担うべき役割、目標等が共有されていないことは、意欲低下をもたらすものと思われる。そして、意欲の低下は、自らの能力開発に対しても消極的になる。そのため、先に述べた「能力不足問題」にもつながるのである。

### (4) 賃金等の処遇

就業意欲の低下が発生するもう一つの要因は、賃金等の処遇にあった。労組は、シニア層の能力が発揮できない理由として、労組はまず第1位に「賃金等の処遇問題」を指摘していたところである。仕事内容や責任等に対応した適切な賃金でないために、就業意欲 (モチベーション) が低下し、能力発揮を妨げているというものである。特に、60歳以降については、一律に賃金が低下するため、企業もこの要因について認識していた。同じ仕事を担いながら、賃金が下がることは、当然就業意欲の低下をもたらすことになるであろう。

そして、そもそも、シニア層の役割が明確でないということは、そこに対する適正な賃金、処遇もまた明確に定まらないということである。仕事や役割を各自が漠然と理解して

いる状況では、企業の求めている役割、周囲の期待、そして自分自身の理解との間に齟齬も生じかねない。それぞれが独自に解釈している状況において、役割に応じた賃金等の処遇になっておらず役割と処遇との不一致が生じていると考える労働者側、シニア層は意欲も低く能力も欠如していて、十分な役割を果たしていないことが少なくないとする企業側、双方に不満が蓄積していくものの解決の糸口が見えてこないものと思われる。

しかし、今後の賃金のあり方についての方向性に関する労使の見解を見てみると、大きな隔たりはなかった。60歳以降の賃金低下自体については、労組も理解を示しており、そこにおける一律管理が大きな問題となっていたのである。個々人の業務や役割に応じた賃金処遇を求めており、適切な格差については理解を示していたのである。労働者は、賃金が下がることよりも、同じ仕事を行っていながら低下すること、そして、どのような働きぶりでも一律管理されていることなど、他の年齢層での就業では存在し得ない就業のあり方、処遇のあり方について問題視していたのである。

## (5) まとめ

労使が提起する様々な問題について、その解決の糸口を探るべく、それぞれの関係性について分析を行った。その結果、それぞれの問題が深く絡み合い、企業の問題や労働者の問題が相互作用を起し、シニア層の働き方や技術・技能の継承においても大きな問題として発生していた。労使双方の主張には乖離している点も見られたが、それはそれぞれの立場から見える姿であり、その根幹となる原因は共通していると考えられた。つまり、65歳まで就業するという新しい状況に対し、シニア層の働き方が明らかにされていない、ということであった。

そのため、シニア層が何をすべきなのかということに対する理解が不十分であり、企業と労働者との間に様々な齟齬が生じていたのであった。役割や仕事に分からなければ、就業意欲は低下し、それと同時に、また能力開発などの準備もできないことから能力不足も発生する。そして、役割や仕事が明確になっていなければ、賃金等の処遇についても適正な水準は分からない。そのため、現在の処遇に対する不満が発生する。その結果、また就業意欲は低下し、一層能力開発は行われなくなる。さらに、60歳以降は一律賃金が低下することから、処遇に対する不満は一層増幅し、働きぶりはさらに悪化し、技術・技能の継承も深刻な状況に陥っていた。何を伝承すべきなのかわからず、伝承することに対する評価体制も整っておらず、何をすべきかの迷走していると言わざるを得ない。

技術・技能の継承は企業の存続・発展の要である。その要となる営みが、技術・技能がないことによって実現できないのではなく、シニア層は持っているが意欲がないために実現できない。この現在の状況について、労働者一人一人が危機感を持ち、労使とも労使関係の問題として深刻に受け止めなければならないと思われる。

そして、この事態の打開の糸口は、体系的取り組みであるとする。賃金等の処遇に不満なために就業意欲が低下し、能力開発も実施しないために能力不足が生じる。その結果、

期待されている役割が十分に果たされないため、賃金上昇も実現できなくなる。さらには、周囲からも迷惑な存在として見られることも発生し、ますます意欲は低下する。つまり、このような負のスパイラルを断ち切る以外に解決の方法はない。年金支給開始年齢の引き上げにより生計費の確保が不可欠となり、それに相応しい働きぶりが求められ、賃金上昇が必要なはずである。しかし、シニア層の働きぶりはその逆ともいえるような状況を生み出していた。この現状の深刻さについては、労使双方とも共通認識をもっていた。

この負のスパイラルが、どこから始まっているのか、つまり賃金低下が先か、能力不足が先か、意欲の低下が先なのかということやどの要因が大きいのか等については、労使の認識に差があったと言えよう。しかし、このサイクルの根幹には、シニア層は何をすべきなのかということが明確になっていないということがあった。そこを労使で解決しないことには、いつまでも負のサイクルが回り続け、解決の糸口は掴めない。65歳までの就業を前提とした労使関係の形成が緊要な課題である。

## 7、おわりに

労使関係の視点から、雇用関係の形成期と完結期について検討を行ってきた。就労から就業へ、また就業から引退へと次のステージに移行する際には、様々な問題が発生し、必ずしもスムーズに移行がなされていることばかりではなかった。そこには、負のサイクルも発生していた。そして、この実態や問題に関する見解には、企業と労働組合とに共通点もあり、また相違点もあった。例えば、若年層では個性の有無、シニア層では就業問題に対する原因の所在などは、労使の見解の相違は大きかった。しかし、双方の見解を突き合わせ検討することによって、今回、問題の全体像や問題の根幹について垣間見ることが出来た。そして、そこにおいては労使関係の重要性、労働組合の役割が改めて浮き彫りになっていた。雇用関係を形成する労使双方が協議し、協力した取り組みを行うこと以外に、これらの問題への解決の糸口はつかめないことも示されていた。今後、労使が進むべき方向性を共有するに留まらず、諸問題に対し労使の具体的な取り組みに関する検討が求められていよう。そして、今回は労使関係の視点により分析を進めてきたが、そこにおいては、学校、生徒・学生、また労働者への調査等を含めた複合的な研究が、今後の課題となっている。

<注>

- (1) 厚生労働省「新規学卒者の離職状況」平成 26 年
- (2) 厚生労働省「平成 25 年 若年者雇用実態調査」
- (3) 総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」
- (4) Benesse 教育研究開発センター「大学データブック 2012」
- (5) Benesse 教育研究開発センター「大学データブック 2012」