

DIO

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

第38巻第2号通巻405号

連合総研レポート

2025年2月号

No.405

特集

若手の活躍に向けて

解題

若手の活躍を目指して

—企業や労働組合が考えるべきこと—

鶴岡 純…………… 4

寄稿

日本の若年労働市場はこの10年間で どう変わったのか？

太田 聡一…………… 6

若年者の定着や活躍に向け、 企業に求められていること

山本 寛……………10

若者といかに向き合うか 人材獲得、育成から考える

常見 陽平……………14

巻頭言……………2

若い力の向かう先は？

報告……………18

労働組合の「未来」を創る

—理解・共感・参加を広げる16のアプローチ—
「労働組合の未来」研究会報告書(概要)

報告……………25

2025年度日本経済の姿(改定)

九段南だより……………28

社会保険料の労使負担、 今後の検討に注目

最近の書棚から……………29

脇田 成著
『日本経済の故障箇所』

今月のデータ……………30

厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査（若年者雇用
実態調査）」

若年者の早期離職の実態

事務局だより……………32

コロナ禍のダメージをはね返す

1月6日、ホテルラングウッドで行われた連合の新年交歓会に出席をしました。その際つくづく感じたことですが、「連合」という存在から広がる世界は実に多様であって、驚くほど多士済々の方々に集っていただける場となっています。実は今回は、コロナ禍以前の人数規模に復旧して初めての開催だったため、2020年以來5年ぶりの盛況のなかで、久々に壮大なコミュニケーションの渦が巻いたということであったわけです。

労働運動はコミュニケーションが命ですから、コロナ禍で受けた痛手は極めて大きいものがありました。やれ「三密回避」だの、「ソーシャルディスタンス」だの、さらには「黙食」だの、労働運動にとって不可欠な、人と人との触れ合いどころか、会話さえもご法度のようなお達しが、長く、重く、のしかかっていたわけです。

そこから少しずつ復旧して、今やあの頃のこととは概ね昔話になっていますが、足もとのインフルエンザ対策とも交錯しつつ、「遺風」は知らず知らずのうちに染み付いていることには意識しておく必要があります。だからこそ、この長く重くのしかかっていたダメージをはね返し、本来の姿を取り返す強い努力が不可欠だと思うのです。

コロナ禍で得たツールを活かす

一方では、会議や研修会等の会合を、オンラインあるいはハイブリッドで開催できるようになったことは、数少ないコロナ禍の余祿でした。全国開催のイベントなどに遠くからでも容易に参加することができることや、海外を含めた識者へのアクセスが飛躍的に向上したこと等、労働運動の分野でも大いに活用することが可能です。

忙しい日常のなかにあって現場の第一線で日々努力を重ねる方々の参画機会が増すことでもあります。目的意識を持った前向きな姿勢に対して、様々な意欲的な企画をもって応えていくことが大事です。

重点的な対処を

労働運動の、指導的な立場にある方々や、組織の中堅どころを担っている方々には、このようなコロナ禍をきっかけに浮き彫りになった課題に対して、重点的な対処を進めておられることと思います。その際には、とりわけ若い世代の方々との関係を、強く意識される機会が多いことでしょう。

そして「若い世代」と一口で言っても気質は様々ですが、どうしても、他人との接触を嫌い引きこもりがちな傾向にあることがよく指摘されます。コロナ禍はこの傾向に拍車をかけたことは想像に難くありません。加えて、スマホ万能の世の中で、バーチャルな内容も含めてネット情報だけに頼る風潮が顕著です。

私には、昨年の兵庫県知事選で典型的に現れた事象は、それら若い人たちの心のスキに入り込んで、ウイルスのように増殖しているもののように思われます。

不正に対しては行政や捜査当局の機敏な対応が不可欠ですが、SNSという厄介な世界の問題ということもあり、暖簾に腕押し的で課題対処のスピードがなかなかあがっていかないように思われます。それだけに、私たち一人ひとりがこれらの問題に最大限の意を払っていくことが不可欠です。負の要素を克服し、正の要素を育てていくために地道な努力を重ねていくことこそ、日本社会の持続性を実現し得る唯一の術と言って過言ではありません。

若い力の向かう先は？

労働運動の最も根源的な武器でありツールである「コミュニケーション」の力をどのように復活し、あるいは発展させていくのか？ そのこと自体、社会の抱えている課題の最先端を先取りしていると言えるのではないのでしょうか？そこでの積み重ね、そのパフォーマンス次第で、若い方々の力の向かう先が決まってくるということです。

若い力が持続性ある発展につながる形で生きていくのか否かは、今、日本の社会が抱えている最大の課題と言って過言ではありません。そこでの労働運動の力量発揮は、社会への大きな貢献に直結します。

特集

若手の活躍に向けて

多くの企業や労働組合で新入社員、新入組合員を迎えるまで約1か月となった。

現代の若年労働者の離職は、「きつくてやめる」と「ゆるくてやめる」の二面性を持つとの指摘がある。しかし、その実態は普遍的なものなのだろうか。

本特集では、若年者をめぐる労働市場という大局的な視点から、若年者の定着や活躍に向けて企業や労働組合に求められていること、若年者との向き合い方といった具体的な視点まで、幅広く有識者に論じていただいた。本特集を通じて、企業や労働組合が若年者への対応にあたってどのようなことを考え、取り組めばよいのかを考察していきたい。

若手の活躍を目指して

—企業や労働組合が考えるべきこと—

連合総研研究員
鶴岡 純

1 はじめに

まずは、本特集を企画するに至った背景を説明したい。古屋(2024)は、現代の若年労働者の離職は「きつくてやめる」と「ゆるくてやめる」の二面性を持っており、「職場がきつくてやめたい」者だけでなく、「職場がゆるく¹てやめたい」者も存在すると指摘している。若年者²が「きつく」ても「ゆるく」てもやめる実態をみると、企業³や労働組合が気になることは「では、どうすればよいのか」ではないか。さらに、2024年春、入社したての新人が退職代行サービスを利用して、数日、数週間で早期退職する現象が注目を集め⁴、若年者への対応に戸惑う企業や労働組合が多いのではないかという問題意識のもと、本特集の企画に至った。

本特集では、若年者をめぐる労働市場という大局的な視点から、若年者の定着や活躍に向けて企業や労働組合に求められていること、若年者との向き合い方といった具体的な視点まで、幅広く有識者に論じていただいた。本特集を通じて、企業や労働組合が若年者への対応にあたってどのようなことを考え、取り組めばよいのかを考察していきたい。

2 日本の若年労働市場は この10年間でどう変わったのか？

寄稿①では、太田聰一氏(慶應義塾大学教授)に、公的統計を用いながら「若年者の労働市場をめぐる10年間の変化」について論じていただいた。分析は、就業状態の指標、フリーターの問題、ニートの問題、離職行動、賃金水準の5つの項目にもとづいて実施されている。

1つめに、就業状態の指標について、若年者の指標が他の年齢層の労働市場とは異なる独自の性質を持つ

ているわけではなく、他の年齢層と同様に労働需要の影響を大きく受けるとしている。

2つめに、フリーターの問題について、現在では正規の仕事がないことによる不本意非正規労働者の割合は大幅に低下しており、代わりに「自分の都合のよい時間に働きたい」人が増えていることが示されている。

3つめに、ニートの問題について、若年者人口が減少している中、相対的に見てニートの増加が顕著であり、ニート増加の傾向に今後とも注視する必要があると指摘している。

4つめに、離職行動について、若年者の離職や転職は、仕事とのマッチングを改善する目的で行われることが多い一方で、転職を繰り返すことがスキル形成の妨げになる可能性を指摘している。さらに、2014年3月卒と2023年3月卒の1年目離職率の比較から、新卒就職者の定着率は以前より高まり、一般に言われるイメージとは異なると指摘している。

5つめに、賃金水準について、企業間の若年者をめぐる人材獲得競争の結果、他の年齢層と比べて若年層の伸びが大きいことが示されている。また、近年の若年者は約10年前よりも大企業に就職する割合が高くなっていることも示されている。

まとめとして、10年前と比べ、労働市場における若年者の状況は大幅に改善しているが、就職のハードルが高い若年者への支援を充実させる必要性を指摘している。

3 若年者の定着や活躍に向け、 企業に求められていること

寄稿②では、山本寛氏(青山学院大学教授)に、若年者の定着や活躍に向け、企業に求められていること

について、リテンション⁵・マネジメントの観点から論じていただいた。

少子高齢化にともなう人手不足が深刻化しており、現在働いている従業員にできるだけ長く勤続し、活躍してもらうことが企業にとって大きな課題となっている。以前「定着管理」と呼ばれていた頃のリテンション・マネジメントの施策は、ほぼ福利厚生と能力開発に限定されてきたが、現代においては、人的資源管理施策がその範疇に含まれ、施策を総動員する必要性が高まってきたという。

若年者リテンションのポイントとして、「成長実感」に加え、将来にわたって成長できるという「成長予感」も重要であると指摘する。具体的には、少し上の世代のロールモデルが成果をあげ、モチベーション高く働き、ワーク・ライフ・バランスを取れている様子を見て、若年者が自分の将来の成長を想定できている。また、具体的な施策や労働組合にできること、成果をあげている企業事例を通じて、多角的にコミュニケーションの重要性について論じている。

4 若者といかに向き合うか 人材獲得、育成から考える

寄稿③では、常見陽平氏(千葉商科大学准教授)が、若年者をとりまく環境が変化する中、「環境」と「育て方」にアップデートが必要だが労使ともにその対応が不十分という問題意識のもと、「若年者の育て方」について論じている。

考える前提として、新卒採用市場だけでなく中途採用市場も売り手市場化し、「採用氷河期」とも言える状態が到来していることを述べている。中途採用市場も活況であるがゆえに、早期離職が発生しやすい状況であること、また、「静かな退職」に代表されるように、必ずしも長く、一生懸命に働く価値観がもはや一般的ではないとしている。

若年者を育てるにあたっては、若年者に寄り添う、そのために本音で話しやすくなる環境をつくるのが大切で、何かを押し付けるのではなく、まずはありのままを受け止める姿勢が必要と指摘している。

さらに、労働組合への提言として、若年者が組合に入らないのは「組合離れ」ではなく、組合が若年者との関係構築に取り組みていないことが原因であり、若年者との交流の場を増やし、困りごとを受け止めて活動に反映させることが、身近な労働組合運動の基本であるとしている。

5 おわりに

若年者の就職・職業観を語るにあたっては、近年、「上司ガチャ」や「配属ガチャ」などの言葉が生まれている。筆者が就職した10余年前を振り返ると、初配属の部署は想像すらしていなかったところであった。「自分の希望や想定と異なっていた」として早期離職する選択肢もあったかもしれないが、その部署での業務を経験したり、人間関係を構築したりしていくにつれ、それまで気づいていなかった自分の一面を知り、可能性が広がる感覚を得たことを思い出す。もちろん、希望や想定と異なる業務でも我慢することを求めるわけではない。しかし、想定外の配属先での業務経験が、将来のキャリア形成の礎になることもあるのではないか。

若年者が求めるものや価値観は多様であり、本特集で挙げられた対策がすべての若年者に対して有効であると言い切ることにはできない。それでも、企業や労働組合は、時代や価値観などの変化に応じた、若年者一人ひとりに寄り添った対応を行う必要があるのではないだろうか。本特集が、企業・労働組合・若年者の三者にとって今後の対応へのヒントにつながることを期待したい。

- 1 「ゆるい職場」とは、若年者の能力や期待に対して仕事の質的負荷が著しく低い状況である職場。(古屋星斗(2024))
- 2 厳密には「若年労働者」であるが、以降、「若年者」とする。なお、若年者とは満15～34歳の者である。
- 3 若年者が働く職場も含め、「企業」と表現している。
- 4 日本経済新聞電子版2024年10月3日「就業継続「モームリ」な訳は 退職代行利用1.6万人分析」
- 5 リテンションとは、一般に「保持」「保留」「引き留め」等を指すが、組織経営では従業員を組織内に確保することを意味する。

【参考文献】

日本経済新聞電子版2024年10月3日「就業継続「モームリ」な訳は退職代行利用1.6万人分析」
古屋星斗(2024)「若年労働者の離職と定着、その現代的論点」『日本労働研究雑誌』No.767 pp.19-32.

日本の若年労働市場は この10年間で どう変わったのか？



慶應義塾大学経済学部 教授
太田 聡一

労働市場はどう変わったか

本稿の課題は、日本の若年労働市場がこの10年ほどの間にどのように変わったのかを調べることにあ
る。公的統計を用いることで、生じた変化をできる限
り客観的に跡付けたい。ここでは、(1)労働力人口比
率や完全失業率といった就業状態の指標、(2)フリー
ターの問題、(3)ニート(若年無業者)の問題、(4)離職
行動、(5)賃金、の5つを検討する。新卒市場に関する
内定やインターンシップの議論は本稿では扱わない。
また、できるだけ2024年とその10年前の2014年の比
較を行うが、2024年の調査結果が未公表の場合には、
最新の2023年の調査結果を用いる。

話の前段として、労働市場全体の変化を確認したい。
まずは「職業安定業務統計」(厚生労働省)から年平均
の有効求人倍率(パートタイム含む一般)を見ると、
2014年の有効求人倍率は1.09で、1をわずかに上回る
水準だった。経済全体では、デフレ脱却が謳われ、よ
うやく長期の低迷から脱出する兆しが見えてきた頃
である。その10年後の2024年には有効求人倍率は1.25
と、有効求人数が有効求職者数を相当程度上回るよ
うになっている。コロナショックによる一時的な後
退があったものの、その後の経済回復に伴い、労働需
要は堅調に推移したことがうかがえる。

こうした労働需要の堅調な推移は、主要な労働関
連の指標にも表れている。「労働力調査」(総務省統計
局)で2014年平均と2024年平均を比べると、まず労
働力人口比率が59.4%から63.3%に上昇した。労働
力への参加がこの間に進んだことになる。それを牽
引したのが就業者数の伸びであり、その結果として
就業率(15歳以上人口に占める就業者数の割合)が
57.3%から61.7%に上昇した。就業率の上昇とともに、
完全失業率は3.6%から2.5%にまで低下した。この

10年間に景気が良くなって労働需給がひっ迫した
ことが見て取れる。

若者の労働市場指標

同じ「労働力調査」から年齢階級別の統計を使って
若者の就業状況の変化を見ていこう。若者の年齢階
級としては、15~34歳を想定するのが一般的なので、
ここでもそれを踏襲する。まず、労働力人口比率を見
てみると、2014年から2024年にかけて15~24歳では
43.0%から50.8%、25~34歳では84.9%から90.8%へ
とそれぞれ上昇した。就業率についても、15~24歳
では40.3%から48.8%、25~34歳では81.0%から
87.6%と、やはり上昇している。若者の指標が全体の
傾向と同じ方向に動くことは当たり前のように見え
るが、同時にこの間も高学歴化が進行しており、それ
は特に15~24歳の若者の労働力人口比率や就業率
を引き下げる方向に働くので、決して自明とは言え
ない。つまり、労働需要の拡大による正の影響が、高
学歴化による負の影響を大きく上回ったと考えられ
る。若者の完全失業率は低下した。具体的には15~
24歳では6.3%から4.6%、25~34歳では4.0%から
3.4%への低下となった。

このように、若年層の就業に関する3つの指標の
動向は、年齢計の動きと性質的に異なることはない。
若年の労働市場には新卒の市場と中途採用の市場の
2つの市場があり、また、学校教育や若者の意識の変
化が若者の就業行動に影響を与える可能性があるた
め、他の年齢層の労働市場とは異なる独自の性質を
もつと思われがちであるが、就業に関する代表的な
指標が労働需要の影響を大きく受ける点は年齢を問
わず共通している。

フリーター

1990年代に日本経済が長期不況を経験する中で、若者の労働市場が急速に悪化した、それを象徴するのがフリーターとニートであった。まずフリーターを取り上げたい。フリーターとは、学卒後に非正規雇用の仕事に就いている、あるいは就くことを希望している15~34歳の若者を指す。フリーターが問題視され始めた契機としては、長期不況期に正規雇用の仕事につけなかった若者が、代替的にパートタイムの仕事につくようになったことが大きい。フリーターのままでは賃金が低く、いつ雇止めになるかわからない不安定な状態が続く。また、職業能力の形成が十分にできず、安定的な正規雇用に転職しようとしても困難に直面するために、不本意な形で非正規雇用にとどまらざるを得ない状況も生じた。その一方で、将来やりたいことがあって一時的にフリーターとして働く若者も少なくない。現時点でのフリーターの状況を10年前と比較したい。

フリーター数を算出する場合には、主婦パートを除くため、女性は未婚者のみがカウントされる。フリーター数は「労働力調査」の詳細集計から把握されるが、2014年は178万人であったのに対して、2023年にはそれが134万人まで減少した。若年人口の変化を考慮に入れるために当該年齢人口で割った「フリーター比率」を計算すると、2014年の6.7%から2023年には5.5%まで低下していた。このように人数、比率の双方でフリーターは減少している¹。

こうした減少の理由のうち最も重要なものは、景気回復に伴う正社員需要の増大であろう。その結果、フリーターから正社員に移行する若者や、学卒直後から正社員になる若者が増えた。実際、15~24歳(既卒)の正社員比率は2014年の69.3%から76.3%まで上昇することとなった。好景気に伴うフリーターの減少は、フリーターとして働く理由の変化ももたらした。「労働力調査」(詳細集計)では非正規の雇用形態について理由を尋ねているので、それを検討する。15~24歳の非正社員について2014年と2023年で比較すると、現在の雇用形態を選んでいる理由として、「正規の職員・従業員の仕事がないから」の構成比は14.3%から4.0%と大きく低下していた。つまり現在では、正規の仕事がないことによる不本意非正規の割合は大幅に低下した。代わりに増加したのは「自分の都合のよい時間に働きたいから」で、2014年には37.7%だったが、2023年には53.8%にまで高まった。正社員としての雇用機会が拡大する中、現在のフリーターの過半数は、より柔軟な働き方を求める人々が占めるようになった。

ニート

長期不況下で大きく取り上げられた言葉に「ニート」がある。通学も家事もしておらず、仕事も探していない無職の若者を指しており、その増加が問題視された。その現象の理由としては「仕事をしたくない若者が増えたためだ」というのが単純な解釈に見えるが、実際にはそうとは言い切れない。そもそも、ニートの中には「将来仕事をしたい」と考えている人も少なくない。景気の悪化のために仕事を見つけることが困難になれば、仕事を探すこと自体を諦める人が増えてもおかしくないからだ。こうした人々を労働経済学では「求職意欲喪失者」と呼ぶ。既存研究では、1990年代後半のニート急増の背景には、こうした現象が大きく関与しているとしている²。以下では最近の動向も含めた検討を行いたい。

ニートの人数の動向を調べるためには、その定義を明確しておく必要がある。ここでは「労働力調査」に基づいて、15~34歳の非労働力人口のうち家事も通学もしていない人をニートとみなし、その動向を調べる(総務省では「若年無業者」として集計している)。この定義によると、1996年に40万人だったニートの人数は、2002年には64万人まで急増した。それ以降は60万人台前半をキープしていたが、本稿のターゲット年である2014年には56万人と比較的大きな減少が見られた。その後2018年には53万人まで減少したが、これは景気回復によって求職意欲喪失者が減少した結果と解釈できるだろう。

2020年にはコロナによって69万人まで一気に増えた。これは、コロナによって仕事を失った若者が非労働力化したことによる。翌年には減少したものの、その後再び増加し、2024年には61万人となった。若者人口の減少を考慮すると、相対的に見てもニートの増加は顕著であるといえる。人手不足が深刻化する中でニートが増加している理由は明確ではないが、不登校を契機とした「引きこもり」の増加が関係している可能性がある。まず、年齢階級を15~24歳および25~34歳に分けて増加傾向を見ると、前者の増加傾向が先に始まり、それが後者に波及しているように見えるからだ。また、不登校が「ひきこもり」の主要因の一つであり、不登校の人数が近年増加していることも指摘されている。いずれにせよ、最近のニート増加の傾向に今後とも注視する必要がある。

離職行動

若者の離職・転職行動については、ネガティブに語

られることが多い。与えられた環境に適応すべきだと考える人は少なくない。また、若者が離職すれば、それまでの訓練投資が無駄になるため、企業としては定着を強く望む傾向がある。特に人手不足が深刻な昨今では、いかに若手従業員の離職を抑制するかが企業の課題となっている。一方で、自分に合った仕事を求める若者が増えているという見方もある。では実際に、若者の離職傾向は高まっているのだろうか？

本稿では、新卒段階で就職した人の離職動向に注目する。厚生労働省の雇用保険業務データによると、新卒者の3年以内離職率は、高卒で2000年3月卒の50.3%、大卒で2004年3月卒の36.6%がピークだった。これは、新卒採用市場が冷え込んでいた時期であり、不本意ながら就職した人々が転職によって活路を見出そうとした結果と考えられる。その後、3年以内離職率は低下し、直近で3年間のデータが得られる2021年3月卒では、高卒38.4%、大卒34.9%まで低下した。ただし、この年はコロナの影響で不本意就職が増えたため、やや離職率が上昇した。

直近のデータである2023年3月卒の1年目離職率を見ると、高卒17.4%、大卒10.9%であり、2014年3月卒(高卒19.5%、大卒12.3%)と比べて低下している。このように、新卒就職者の定着率は以前より高まり、一般に言われるイメージとは異なる実態が明らかになる。定着率の向上は、売り手市場の中で新卒者が自分に合った仕事を選びやすくなったことが要因と考えられる。

なお、「労働力調査」(詳細集計)によると、近年転職希望率は上昇しているが、実際の転職率は必ずしも増加していない。「雇用動向調査」(厚生労働省)によると、2024年上半期の離職率は8.4%で、2015年上半期と同水準だった。

若者の離職や転職は、仕事とのマッチングを改善する目的で行われることが多い。実際に仕事を経験することで自分の適性に気づき、転職によって自分に合った仕事を見つけるケースも少なくない。一方で、転職を繰り返すことがスキル形成の妨げになる可能性もある。若者の離職・転職を考える際には、こうした視点も不可欠である。

賃金水準

人手不足の中、初任給が大きく上昇しているというニュースを耳にする。では年齢の高い層と比べて若者の賃金の伸びは大きいのだろうか？ここでも公的統計を用いて検討したい。用いる統計は「賃金構造基本調査」(厚生労働省)である。2023年の20～24歳

雇用者の平均賃金(所定内給与)は224.6千円であった。それに対して同じ20～24歳の2014年における平均賃金は198.0千円となっており、約2万7千円上昇した。率にすると、11.8%の伸びであった。これは20～24歳であるが、15～19歳、25～29歳もそれぞれ11.5%、10.8%と10%を超える伸びを見せている。しかし、年齢が上がるにつれて額・伸び率ともに低下し、45～49歳では0.6%の賃金減少が見られた。また60～64歳である程度の伸びを示すが、若年層には及ばない。この傾向は、企業間の若者をめぐる人材獲得競争の結果と考えられる。

もうひとつ重要な変数を確認したい。それは若者が働いている企業の規模である。「賃金構造基本調査」は、企業規模別に人数が集計されているので、それを活用する。労働者数1,000人以上の企業に所属する20～24歳の割合は、2014年の34.0%から2023年には38.8%へと上昇した。高卒者が中心となる19歳未満の層でも、大企業への就職割合は2014年の25.4%から2023年には39.3%へと大きく上昇した。つまり、近年の若者は約10年前より大企業に就職している割合が高まっている。

これまでの研究でも、就職氷河期に卒業した若者は、バブル経済期に就職した世代と比べ、平均的に規模の小さい企業に就職する傾向があることが示されている³。また、若年期の勤務先企業の規模が大きい世代は、年齢を経ても規模が大きい状態が続く。つまり氷河期世代の中年層は、バブル経済世代の同年齢層と比べて所属企業の規模が小さい傾向がある。日本では企業規模間の賃金格差が大きいことから、氷河期世代の中高年はバブル経済世代に比べて賃金水準が低く抑えられてきた。この背景には、大企業が新卒採用に占める割合が大きく、景気が悪化すると雇用調整の一環として新卒採用を抑制する傾向があることが挙げられる。今回の景気回復局面では、その逆の現象が起きていると考えられる。現在の若年労働者は上の世代が同じ年齢だった頃よりも高い賃金を得ているが、平均企業規模が大きくなっていることから、そうした有利な状態は今後も続く可能性が高い。

最後に

まとめると、10年前に比べ、労働市場における若者の状況は大幅に改善している。失業が減り、就業率が上昇しただけでなく、安定雇用の正社員の割合も増加した。正社員の仕事がなく仕方なくフリーターになる人は減る一方で、時間の自由を求めてフリーターを選ぶ人が増えている。不本意就職が減ったこ

とで定着率も向上し、旺盛な労働需要を背景に、中高年よりも大きな賃金上昇を得ている。さらに、就職先企業の平均規模が拡大しており、将来の平均賃金も過去の世代を上回る可能性が高い。

一方で、課題も残る。先に述べたように、若年無業者は増加傾向にある。不登校を契機に「ひきこもり」が増えている可能性があるが、この点はさらなる検討が必要であり、適切な対策が求められる。また、「就職から取り残された若者」の存在も忘れてはならない。就職に強い不安を抱える若者や、発達障害のある若者にとって、就職のハードルは依然として高く、ジョブカフェでも対応に苦慮している。こうした若者への支援を一層充実させる必要がある。

- 1 総務省統計局「労働力調査平均結果の概要」ではフリーターを「パート・アルバイト及びその希望者」と呼び、男性は卒業者、女性は卒業で未婚の者のうち以下の者としている。①雇用者のうち「パート・アルバイト」の者 ②失業者のうち探している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者 ③非労働力人口で、家事も通学もしていない「その他」の者のうち、就業内定しておらず、希望している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者、である。なお、2018年から未活用労働指標の作成が開始されたため、就業状態が未活用労働を含む区分に変更された。そのため、ここで示した2023年のフリーターの定義は2014年とは若干異なっている。
- 2 既存研究については太田（2010）に示している。
- 3 Ohta (2019)など。

【参考文献】

太田聡一（2010）『若年者就業の経済学』、日本経済新聞出版社。
Ohta, S (2019)“Some evidence on the cohort earnings differentials of men in Japan,” *Japan and the World Economy*, vol. 49, issue C, 113-125.

若年者の定着や 活躍に向け、企業に 求められていること



青山学院大学 経営学部 教授
山本 寛

1 深刻な人手不足と定着の重要性

わが国では、人口減少と構造的な少子高齢化により、多くの業種、組織で採用難と人手不足が深刻化している。転職者数の増加も人手不足の大きな要因となっている。転職者数は300万人を突破し、右肩上がり増加してきた(総務省労働力調査)。同様に、転職等希望者数も1,000万人を突破し、年々増加し続けている。ある調査によると、企業も正社員も、人手不足の原因として、「新規の人材獲得が困難になっている」に次いで、「従業員の自発的な離職の増加」を挙げている(労働政策研究・研修機構, 2019)。

人手不足の組織に与える典型的なマイナスの影響が人手不足倒産であり、2024年には調査開始以来過去最多を更新した(帝国データバンク, 2025)。人手不足倒産の中で社員が退職することで人材が不足し、事業継続が難しくなり、倒産する「従業員退職型」の倒産も他の類型と同様に増加している。

これまで高齢者、女性や外国人の就業の促進、ロボットやAIの導入による省力化等人手不足を解消していく努力がされなかった訳ではない。しかし、グローバルでもわが国の高齢者や女性の就業率は高くなってきた、人が担ってきた仕事を全面的にロボット等に置き換えるまでには至っていない、または導入費用等相当のコストがかかる等の欠点が指摘されている。今後も進行する人手不足解消にはそれらの施策だけでは不十分なのである。

それらの施策と並び、注目されているのが、現在働いている従業員にできるだけ長く勤続し活躍してもらうという人材定着(リテンション)である。もともと、現在働いている従業員は、これまで研修等の能力開発プログラムを受けて(ある程度)職務をこなしている、組織風土・文化を理解または(少なくとも)受

容しているという利点もある。リテンションと組織業績との関係についての業種横断的な調査でも、リテンションの指標である退職率の低さと企業業績(売上高・経常利益)には正の相関が認められている(山本, 2009)。

以上から本稿では、従業員特に若手社員のリテンションと活躍の促進のため、企業や管理職に何が求められているかを検討していく。

2 リテンションとは何か

リテンションは、一般に「保持」「保留」「引き留め」等を指すが、組織経営では従業員を組織内に確保することを意味する。すなわち、リテンションは従業員を雇用している組織を主体とし、組織が行う具体的なマネジメントを問題とする。そこで近年、リテンションのために組織が行うマネジメントが、「リテンション・マネジメント」と呼ばれるようになった。

リテンション・マネジメントの目的は、従業員に長く勤続してもらうだけでなく、能力を発揮して活躍してもらうことである(山本, 2009)。また、リテンション・マネジメントの主な対象は、高業績人材や将来高業績を挙げることが予想される若手社員であった。しかし近年では、人手不足の深刻化を背景にその範囲は拡大してきた。非正規社員がその典型である。

さらに、以前「定着管理」と呼ばれていた頃のリテンション・マネジメントの施策は、ほぼ福利厚生と能力開発に限定されてきた。しかし現代では、後述するように、ほとんどの人的資源管理施策がその範疇に含まれ、施策を総動員する必要性が高まってきたといえる。

3 若手のリテンションのための施策

若手社員が定着する企業になっていくために整えるべき仕組みをみていこう。国の調査によると、15～34歳の若手正社員の定着のための対策を行っている事業所は7割を超え、多くの企業でリテンション・マネジメントを行っていることがわかる(厚生労働省, 2024: 図表1)。それだけではなく、非正規社員にも半数以上の企業がリテンション・マネジメントを実施している。先述したリテンションの範囲拡大を反映しているとともに、雇用の多様化に伴う非正規社員の比率増大が背景にあるといえる。

具体的な施策をみてみよう。「職場での意思疎通の向上」の比率が最も高く、次いで「本人の能力・適性にあった配置」、「採用前の詳細な説明・情報提供」、「教育訓練の実施・援助」、「労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励」の順になっている。企業は職場でのコミュニケーションの活性化、適正配置、採用前の詳細な情報提供、積極的な能力開発、労働時間短縮を施策として重視していることがわかる。能力開発は、「定着管理」と呼ばれていた頃から重視されてきた施策であり、労働時間の短縮等は働き方改革の一丁目一番地ともいえる施策である。

これらを、従業員の働きやすさと働きがいの観点で分けてみよう。働きやすさの向上は労働時間短縮、福利厚生等、働きがいの向上は適正配置や教育訓練等と、両者に含まれる施策がバランスよく重視されている。若手社員は働きやすさだけでなく働きがいを重視していることを考えれば妥当な結果といえるだろう。また、非正規社員と実施率を比較しても、教育訓練、労働時間の短縮等、福利厚生の充実等を除けば大きな違いは見られない。重視する施策には正規・

非正規の就業形態の違いはあまり影響していないことがわかる。

もちろん、これらの施策をすべて十分に実施できればよいが、それは必ずしも簡単ではない。他の調査結果をみると、特に企業が有効だったとしている施策として、「社内コミュニケーションの活性化」と「待遇改善」が挙げられている(エンジャパン, 2016)。すなわち、施策を導入するだけでなく、実際に定着率が向上したか等、その有効性も検証する必要がある。

4 若手社員リテンションのポイント

さらに、若手社員のリテンションを図る場合のポイントを深掘りしていこう。現代の若手社員の特徴として挙げられるのが自身の成長を重視することである。そして「成長実感」が高くなるほど、継続就業意欲が高まる、すなわちリテンションの向上につながるという調査結果が示されている(金本, 2020)。

例えば上司との関係でみると、以下のプロセスが考えられる。部下が仕事を覚え、上司の業務命令や期待に合った仕事ぶりや成果を挙げられたとする。そうすると上司は、より困難で高い専門性を要するが組織や部署にとってより重要で業績に寄与するような仕事を任せることになる。さらに、その仕事で部下が成果を挙げられれば、彼(女)の評価を高めることを通し、昇給や昇進、称賛等の報酬を与えることになる。部下の心理的な側面からみると、以上の過程で、成長実感が高まることが想定される。また成長を実感できるペースは、半年に1回等より、1カ月に一度、1週間に一度等間隔がより短く、頻繁にある方が良いことは明らかである。その結果、そうした成長できる環境が提供される組織でさらに活躍したいと思い、

図表1 若手社員の定着のための施策(％: 複数回答)

	正規	非正規
定着のための対策を行っている	73.7	60.1
(定着のための具体的施策)		
職場での意思疎通の向上	59.7	57.7
本人の能力・適性に合った配置	58.4	54.5
採用前の詳細な説明・情報提供	55.6	50.0
教育訓練の実施・援助	52.9	44.9
労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励	48.5	36.7
職場環境の充実・福利厚生の充実	41.2	33.0
仕事の成果に見合った賃金	39.1	35.1

(出所)厚生労働省(2024)若年者雇用実態調査

定着意思が高まり、リテンションにつながるだろう(山本, 2025)。

以上のためには、直接の感謝や称賛が重要である。ある調査によると、直接の感謝・称賛によって評価されていると感じる傾向は、20代前半が最も高く、次いで20代後半、30代後半の順であった(Unipos, 2018)。年齢が低いほど直接の感謝・称賛によって評価されていると感じる傾向が顕著にみられる。また、同調査で誰からの評価で、評価されたと感じるかを尋ねたところ、上司からが8割以上で他と比べ圧倒的に高かった。この点からも、若手の成長実感の向上において上司の役割は大きい。その点からいうと、管理職に対する褒め方研修の実施はリテンション・マネジメントとして有効だろう。これは、適切に褒められる状況下で人はどのように心が動くかをロールプレイングで体感し、部下のモチベーションを高める方法を習得する研修である。

成長実感に加え、将来にわたって成長できるという期待感、すなわち「成長予感」も重要である。人は過去の経験(成長実感)に基づいて行動するだけでなく、将来の見通しによっても行動が左右されるからだ。そのためには、少し上の世代のロールモデルの存在が重要である。職場内で先輩が年々より重要な仕事を担当し成果を挙げている、モチベーション高く働き、ワーク・ライフ・バランスが取れている様子を見て、若手社員は自分の将来の成長を想定できるからだ。以上に注目した施策として、中堅社員の処遇の引き上げ等が有効であろう。

5 コミュニケーション活性化施策

それでは、先行の調査で重要性が認められてきたコミュニケーション活性化のための施策をコミュニケーションの方向別にみていこう。

まず、経営トップや上司との「タテのコミュニケーション」として、近年広がっているのが1 on 1 ミーティング(上司と部下の定期面談)である。これについては、ただ実施するだけでなく、内容が重要である。例えば、上司は傾聴に徹し、仕事の進捗等の話題は避ける必要がある。こうした配慮によって、部下の離職の兆候を察知する可能性も生まれる。1 on 1 ミーティングの有効な実施に向けての管理職への研修も施策として効果的といえる。

次に、職場内での社員同士の「ヨコのコミュニケーション」の活性化とは、組織が意識的に社員同士のネットワークの構築や、それを通した「同期(同僚)意識」形成を促すことである。特に、若手社員にとって重要

である。多くの新入社員が初任配属先で先輩社員とのコミュニケーションに苦勞する背景には、人手不足により同期や年齢の近い社員が少ない職場が増えていることがある。そうしたつまずきが早期離職の火種にならないよう留意する必要がある。そのためには、組織のミッションやバリューを反映した行動を社員同士で褒め合う「サンクスカード」や、社員同士が日々の仕事における行動や結果を評価し、お互いに報酬を贈り合う「ピアボーナス」等のツールの導入も有効である。

最後に、別の部署の社員等とのコミュニケーションを意味する「ナナメのコミュニケーション」の活性化である。一つの部署にある程度長く配属されていると、部署内の人間関係、マネジメントや仕事のやり方等について率直な意見や不満を言いにくいことが生じる。そうした場合でも、別の部署の人には比較的利益害関係が少ないため不満を漏らしやすく、別の視点での考え方をすることもできる。そのための施策として、社内勉強会、異業種交流会の開催や社会人が通いやすい夜間大学院等への助成が有効である。また、他部署でこのような取り組みをしているという情報を社内報で伝えること等も有効である。

6 労働組合にできること

雇用の維持と待遇の改善という点で、労働組合と企業は同じ方向を向いている。すなわち、リテンションは労使共通の課題だといえる。さらに、労働組合は、リテンションの主要な対象でもある若手社員の気持ちや生活実感を把握しやすい立場にあるとともに、組合活動を通じて、さまざまなコミュニケーションを促進することができる。

前述したように、コミュニケーションの活性化は、リテンション・マネジメントの施策として有効性も含め重要である。労働組合がレクリエーション活動等を展開し、社員間のコミュニケーションの活性化をより図っていくことが、リテンションにとって有効といえる。

7 成果を挙げている企業事例

最後に、若手社員のリテンションで成果を挙げている企業事例をみていこう。ここでは、他業界より比較的離職率が低い製造業から、株式会社河合電器製作所の事例を取り上げる(愛知県, 2021)。同社では、以下のような施策を実施した。

①メンター制度における工夫として、若手のメン

ティはどの部署のメンターも指名可能とした上で、月1回の定期面談を実施する。

②新入社員には、週単位で職場内での面談を実施し、面談結果のレポートは社長まで回覧され、フィードバックを受ける。

③新入社員の自立を促すため、入社5年間ひとり暮らし制度をつくり、家探しから始めてわからないところをトレーナーがアドバイスする。

④独自の人事評価の仕組みにより、成果より挑戦したことを評価する。新しい仕事に挑戦する立候補者は幹部の前で、自分の取組みをプレゼンできる。

⑤社内の改善点等をテーマに、多岐にわたるプロジェクトチームで主体的に活動できる。

⑥酪農研修、食育セミナー、靴磨き体験、ファミリー感謝DAY等多様な研修やイベントを実施する。

以上の取組み等の結果、同社では入社3年以内の離職率ゼロ（'08年～'20年）を達成した。その背景には、多様な価値観に触れることで社員同士の関係性、コミュニケーションの質が向上したことがある。

同社の取組みは、若手社員が特に重視する自律性を尊重するとともに、リテンション・マネジメントとして重要なコミュニケーションの活性化を図った事例といえる。これらの取組みによって働きがいやエンゲージメントが高まることでリテンションにつながってきたと考えられる。

【引用文献】

愛知県 2021 若者職場定着取組事例紹介

エン・ジャパン 2016 アンケート集計結果レポート第110回「人材のリテンションについて」

金本麻里2020 若手社員の成長実感の重要性～若手の成長意欲を満たし、本人・企業双方の成長につなげるには～ パーソル総合研究所.

厚生労働省 2024 若年者雇用実態調査.

労働政策研究・研修機構 2019 人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査.

総務省 労働力調査(各年)

帝国データバンク 2025 人手不足倒産の動向調査(2024年)

Unipos 2018 感謝と仕事に関する調査.

山本寛 2009 人材定着のマネジメント－経営組織のリテンション研究 中央経済社.

山本寛 2025人事労務担当者のためのリテンション・マネジメント 人材流出を防ぐ実践的アプローチ 日本法令.

若者といかに向き合うか 人材獲得、育成から 考える



千葉商科大学
国際教養学部 准教授
常見 陽平

問題意識

本稿では若者をとりまく環境が変化する中での「若者の育て方」について考察する。「若手社員」と一括りにせず、広く「若者」とすることにした。企業内での「人材育成」と、教育機関による「教育」は全く異なる。前者は組織のため、後者はその人とその人生のため、さらには社会のためにつながる行為である。しかし「育てる」という点においては共通している。「環境」と「育て方」について、アップデートが必要なのだが、労使ともにその対応が不十分ではないか。本稿の問題意識はこの点にある。

特に、労働市場の変化が、若者に与えている影響と、それを考慮した上での対策について言及する。端的に言うならば、企業の若年層に対する採用活動の前提が大きく変化している。若年層の労働観も変化している。それに対して、企業においては、人材マネジメント方針がアップデートされていない例が散見される。人手・人材不足、そのための人材獲得と、離職対策は企業にとって急務である。そして、労働組合にとっても労使間の交渉においても、有効なテーマであるにも関わらず、労働側からの提案は不十分であるように見える。

主に若年層の労働環境、中でも採用環境の変化、若年層の労働観、人材育成手法の変化などに言及しつつ、若者との向きあい方について提言する。

新卒採用市場からみる 人手・人材不足の問題

考える前提として、新卒採用市場における変化を

述べる。採用活動の変化は、いわば入口の変化であり、それは企業内における人材育成とも関係する。

新卒採用の市場が売り手市場化し、「採用氷河期」とも言える状態が到来している。人材獲得の争奪戦が行われる中、就職活動は早期化している上、オンライン採用なども広がりを見せる一方で、ミスマッチの拡大が懸念されている。売り手市場化は中途採用においても広がっている。日本企業の採用活動は新卒一括採用を偏重しているとの批判は根強く存在していた。日本企業が新卒一括採用をやめずに、むしろ強固に維持している点は後述するが、顕著である。しかし、新卒一括採用を象徴するような、大量の社員募集を行っていた大手金融機関において、新卒採用の数を中途採用の数が上回るという現象が起きている¹。若手社員の離職も話題となる²。若年層の労働者が卒業後の就職先を「最初の1社」「石の上にも半年」と捉える時代の人材マネジメントを考えなくてはならない。

平成の約30年において、若年層の雇用、特に学校から職業への移動は大きな論点であった。特に新規学卒者の求人倍率が悪化した93年から04年にかけて教育機関を卒業した若者は「就職氷河期世代」と呼ばれた。「就職氷河期」の初出は1992年の『就職ジャーナル』であり、1994年には「新語・流行語大賞」の部門賞を受賞した。

しかし、この言葉が生まれ、流行語となった以降も新規学卒者の求人倍率、就職率は悪化し、2000年卒の大卒者においては、新卒の求人倍率は0.99倍となり、初めて、そしてこのデータを計測している期間においてたった一度の1.0倍以下となった³。「学校基本調査」においては、2000年代前半には就職も進学もしない新規学卒者が20%程度いるという時代があった⁴。

その後、2005年卒から2009年卒にかけては求人倍率、就職率ともに改善が見られたが、2008年9月のリーマンショックにより、これらの指標は悪化した。その後、2016年卒以降は空前の売り手市場となり、求人倍率は1.7倍前後で推移した。

注目すべき点は2020年春からの新型コロナウイルスショックの影響である。求人倍率、就職率という指標においては、かつての就職氷河期やリーマンショックほど悪化しなかった⁵。新型コロナウイルスショックが直撃した2021年卒、2022年卒の求人倍率は1.5倍前後であった。メディアでは、求人倍率や就職率の下落率が大きかったことがセンセーショナルに報じられたが、実際は快晴が薄曇りになった程度だった。

新型コロナウイルスショックは、感染症対策、経済活動との両立という観点からリモートワークの普及に、皮肉なことに貢献したが、同様に就職活動にも変化をもたらした。就職活動のオンライン化という変化につながった⁶。インターンシップ、企業説明会、面接などがオンライン化した。緊急事態宣言が発令された際や、まん延防止等重点措置がとられていたときには、一度も対面での説明会、面接をせずに内定にいたる企業も現れた⁷。就職活動のオンライン化は、学生の時間、金銭の負荷軽減、地方学生への公平感などの観点で待望されていた。リモートワークの普及同様、就職活動の方法を大きく変えたのは感染症だった。

一方、就職活動のオンライン化には負の側面もあった。学生も企業も互いに理解が進まず、内定辞退やミスマッチが懸念された。学生は効率的に就職活動を進めることができるようになったが、これにより内定する企業も増えた。結果として、企業にとっては内定辞退が増えることになった。

新型コロナウイルスショックが明け、新卒採用市場はまた空前の売り手市場となっている。求人倍率は1.7倍台が続いており、2010年代半ばの売り手市場なみの水準となっている。

人材の争奪戦、採用難、さらには賃上げのムーブメントから、新卒初任給を上げる動きも目立つ。たとえば、三井住友銀行は2026年入行の新卒初任給をこれまでの25.5万円から30万円に引き上げた⁸。約20万円から25万円に引き上げたのが、数年前の出来事だった。ファーストリテイリングは新卒初任給を33万円とした上、1年目から2年目が就任する店長の月収を41万円とした⁹。東京海上日動火災保険は、新卒初任給を全国転勤に同意する場合、41万円とした¹⁰。このような大胆な新卒初任給アップは大手企業、成長企

業中心ではあるが、人材の争奪戦が過熱していることの証左である。

新卒初任給アップは、新卒層の人材獲得だけではない。実は、中途採用のためでもある。新卒初任給は公に、対外的に、客観的に告知できる数字である。各社は新卒初任給、平均年収などを開示するが、後者は各社の平均年齢、人事制度などを踏まえて考えなくてはならない。前述したように、新卒一括採用の権化のような企業で中途採用の強化が行われている。新卒の初任給アップはそのための側面もある。

就活時期の早期化も顕著だ。約10年間で、就職活動の時期は第二次安倍政権となったあとの2013年に政府からの要請があり、繰り下げが行われ、2016年卒より採用広報活動は大学3年の3月スタート、選考活動は8月スタート(翌年度から6月スタート)となったが、形骸化が進み、ついには経団連も採用活動に関する「指針」を策定する立場を降りた。就職活動の時期に関しては政府が経済団体に要請するようになった。実際は形骸化が顕著であり、リクルート就職みらい研究所の「就職プロセス調査」によると、大学3年生の3月時点での内定保有率は2025年卒においては40.3%となっており、前年度の30.3%を10.0ポイント上回り、過去最高を更新した。

人材の争奪戦となっているがゆえに、採用活動におけるハラスメント「オワハラ(就活終われハラスメント)」も問題となった。内定承諾を迫る、他社の内定辞退を強要するなどのハラスメントである。昨今、問題となっているのは自由応募の求人であるにも関わらず、内定後に推薦状を求めるケースである。中には学長や学部長の推薦状を求める企業もある。

新卒採用をめぐる概況は以上である。端的に言うと、売り手市場化が進み、新卒採用も中途採用も過熱している。採用活動のオンライン化も進んだ。早期化や、オワハラ問題なども採用活動が過熱していることを示す。

若年層の離職についても触れておきたい。若者の早期離職はときに、「打たれ弱い若者」などの若者像や、ブラック企業問題と結びつけられもしたが、一般的に求人環境が好転すると、求職者はよりよい環境を求めるはずだ。政府としても経済団体としても雇用の流動化を進める姿勢が顕著である。

昨今の若年層の離職について、あくまで新語・流行語の類のものであり、一部はジャーゴンであるが、離職、退職に関する語が話題となっている。退職はしないが、決められたことしかしない、定時までしか働かないなど、消極的な姿勢をみせる「静かな退職」など。退職時に「退職代行サービス」を使う動きも話題

となる。また、早期に財産を形成し、リタイアするFIREなどもそうだ。

一歩、引いた視点で考察すると、1990年代前半からの約10年間の就職氷河期や、リーマンショック後など若年層の求人が悪化し、若者が路頭に迷う時代から抜け出すことができたのは大きい。一方で、採用氷河期が到来し、採用活動が過熱するがゆえに、売り手市場であるにも関わらず、ミスマッチが懸念される。また、中途採用市場も活況であるがゆえに、早期離職も懸念される。ミスマッチが起りやすい環境、早期離職が発生しやすい状況だと認識したい。また、必ずしも長く、一生懸命に働く価値観がもはや一般的ではないということも認識しておきたい。

若年層を育てるためには？

若者をいかに育成するか。組織に定着させるか。この問題について考える。この問題について、人材マネジメントの専門家として、大学教員として、そして一児の父として、向き合っている。このテーマで質問を受けることも多い。

そもそも、若者と向き合うことが辛いという声もある。この言動はハラスメントだと思われまいか、自分が介在することで退職してしまわないか、世代間ギャップと向き合うことの辛さなどからである。

そもそも、生まれ育ってきた環境が違うのだから、価値観などは異なるものである。違和感を抱くこと、ギャップを感じるのは当然である。

気をつけなくてはならないのは、自分たちの当たり前を押し付けないことである。自分たちが正しいと思っていることは、本人たちにとっては、時代錯誤も甚だしい。

ここで大切にしたいのが、対話、会話の積み重ねである。ひたすら相手の話を受け止める。傾聴し、深く聴くことである。ただし、若者は必ずバリアを張る。いかに話しやすい雰囲気をつくるか。ここがポイントとなる。

たとえば、対象が若手社員に限らず、1on1ミーティング、つまり1対1のミーティングを推奨する動きがある。また先輩と後輩がペアになるメンター制度なども広がりを見せている。しかし、これらを取り入れた企業によると、必ずしも評判はよくない¹¹。上司の側の面談スキルが十分ではない場合、単なる尋問になってしまう。また、若手社員もひたすらバリアを張る。結果として、上司の前で行儀のよい若者を演じてしまう。実際、これらの制度を取り入れたところで、上司の面談スキルと、自己開示しない若者の狭間で

逆効果となり、むしろ退職者が続出するということが起こり得る。

そもそも、労働観の変化についても寄り添いたい。たとえば、博報堂生活総合研究所が2025年1月の「みらい博」にて提唱したコンセプトは「働き直し」だった。働くということの優先順位が、必ずしも高い時代ではない。さらに、あくまでお金のために働くという若者が増えている。「自己実現」や「働く喜び」を前提としたフォローは通用しない。

結果として、面談と言いつつも、若者の不安、不満を吸い上げる場でも、仕事のサポートをする場でもなく、単なるアライバづくり、価値観の押し付けの場と化してしまうのだ。

このような形骸化した1on1よりも、むしろ若手社員同士で交流の場を設けた方がよいという考えもある。しかも、組織の枠をこえた交流の場をつくる動きもある。たとえば、業界内や自治体内で中堅中小企業が、新入社員、若手社員を交流会に送り出し、そこで悩みを共有し、つながりを深める動きなどがある¹²。

若者に寄り添う、そのために、本音で話しやすくなる環境をつくるのが大切だ。また、若者に何かを押し付けるのではなく、まずはありのままを受け止める姿勢が必要だ。これをクリアしなくては、労働組合もまた、若者の気持ちを理解できない経営陣や管理職などと同じになってしまうのだ。

多様なキャリア時代の 労組のアップデート 最も若者に近い存在に

最後に労働組合について提言したい。私は、労働組合は、最も若者に詳しく、寄り添う存在であってほしいと考えている。しかし、まだ十分だとはいえない。

最近、労働組合からの講演依頼で多いのは、若者との接し方だ。若い組合員が労働組合に入らない、若い組合員に受け入れられるような交流会のあり方とは何かなどの相談である。労使ともに、若者との接し方が悩みのタネになっていることが可視化されている。

私は、労働組合は、さらに労働運動は、若手組合員獲得によって鍛え直されると考えている。若者が参加したくなる運動とは何か。労働組合の組織率、なかでも若手の組合員の減少などが議論となるが、若者がこれほど社会問題に関心が高い時代はこれまでなかったのではないかという見方もできる¹³。日本国内の大学においても、世界平和、環境問題、性的同意などをめぐる社会運動、署名運動などが起こっている。

新型コロナウイルスショックが収束し、キャンパスに学生が戻ってきた中で、注目を集めているのは、立って看板同好会¹⁴である。アナログかつ、レトロとも言える手法で、学生が主張するムーブメントが起こっている。SNSを通じた署名運動、ハッシュタグによる主張なども新しい社会運動である。

社会運動「だけ」に注目してはいけない。労働者は生活者でもある。彼ら彼女たちがどのような生活をしているのかにも注目すべきである。たとえば、年長者からするとときに奇異な行為だと感じられる「推し活」も、彼ら彼女たちにとっては日常の一部だ。「お金がない」「時間がない」と言いつつ、熱中しているものには、お金も時間も注ぎ込む。音楽や食に関するフェスも若者から支持されている。推し活、フェスから労働組合も学ぶべきことがあるのではない。

あえて特定の候補者、政党への支持、不支持、賛否を手放して論じるが、昨年行われた国政選挙、首長選挙でもSNS、YouTube、TikTokなどで支持を集めた候補者が躍進した。候補者の街頭演説の様子を勝手連的にSNSやYouTube、TikTokなどに投稿する若者が現れた。各種プラットフォームのアルゴリズムにより、関心を持っていると判断されたコンテンツが何度も表示されるなど、エコーチェンバー、フィルターバブルとも言える現象も原因ではある。一部の政党、候補者の言動の問題、政策面での実現性の不透明感なども問題視された。ただ、SNSで若者が動く時代であり、動き出した若者はファンとして、アクションするという現象には注目をしておきたい。

若者の「困りごと」にも注目したい。たとえば、2024年秋の衆議院選挙での国民民主党の「手取りを増やす」というメッセージは支持を集めた。財源などの問題を含むものであり実現可能性は問われるが、支持を集めたのはわかりやすいメッセージであり、国民の「困りごと」だったということだろう。

労働組合に若者が入らない、運動が支持されないのは、若者の組合離れではない。組合の若者離れである。若手社員が困っていること、それを解決する方法について、受け止め、活動に反映させるべきである。

そのためにも、会話、対話が必要だ。労働組合の活動に限らず、普段の職場での会話、対話の積み重ねを行いたい。普段の業務の中でも、昼食時間や休憩時間でも、声をかける勇気、話しやすい雰囲気をつくりたい。

経営側は、若手との会話、対話の量と質を高める努力をしている。それは、冒頭で触れた早期離職防止のためでもある。たとえば、新型コロナウイルスショックが落ち着き、入社復帰となった今、オフィス改革に

取り組む企業は、入社したくなるオフィス、交流が生まれるオフィスなどを志向している。従業員同士の交流、会話が促進されるような工夫をしている。

労働組合の活動のその前に、若手社員との交流の絶対数を増やすこと、若者に詳しくなること。これが身近な労働組合運動の基本である。

日本企業は未曾有の人手・人材不足に直面している。これは経営課題でもある。これが労使の共通の課題であり、労働側が経営側に提案できる機会でもある。労働組合は日本一、若者を理解している組織であってほしい。

- 1 日本経済新聞2024年5月1日付朝刊「3メガバンク中途採用5割に迫る 24年度、三菱UFJは6割」より。
- 2 たとえば、古屋星斗「日本労働研究雑誌」764 2024.6 p19-p32は、我が国においては2010年代半ば以降の労働市場の変容によって、職場環境の変化による若年労働者の早期離職への影響が顕在化している可能性を指摘している。また、若年労働者の離職が「きつくて辞める」と「ゆるくて辞める」の二面性を持つことを指摘している。
- 3 リクルートワークス研究所「第41回 ワークス大卒求人倍率調査（2025年卒）」より。
- 4 文部科学省「学校基本調査」によると、大学（学部）卒業者の無業者比率は2002年卒で21.7%、2003年卒で22.6%、2004年卒で20.0%だった。
- 5 リクルートワークス研究所「第41回 ワークス大卒求人倍率調査（2025年卒）」によると、新型コロナウイルスショックの影響を受けた2021年卒の求人倍率は1.53倍、2022年卒は1.50倍、2023年卒は1.58倍と、1.5倍台で推移し、就職氷河期、リーマン・ショック後ほど求人倍率は悪化しなかった。
- 6 リクルート就職みらい研究所『就職白書2022』によると、2022年卒の新卒採用では、78.4%の企業がオンライン面接を取り入れた。
- 7 リクルート就職みらい研究所『就職白書2022』によると、2022年卒の新卒採用では、個別説明会・セミナーをオンラインのみだった学生は36.1%、同じく面接選考は16.8%だった。
- 8 日経電子版2025年1月7日 18:00 配信記事「三井住友銀行が初任給30万円、4.5万円上げ 他業種に対抗」より。
- 9 日経電子版2025年1月8日 13:56 配信記事「ファストリ、新卒社員の初任給を33万円に 10%引き上げ」より。
- 10 日経電子版2025年1月10日 13:56 配信記事「東京海上の初任給、最大41万円に 転勤同意など条件」より。
- 11 金間大介（2024）『静かに退職する若者たち 部下との1on1の前に知っておいてほしいこと』PHP研究所
- 12 朝日新聞デジタル 2023年7月14日8:00配信記事「中小企業の若手を束ねて離職を防げ 会社の壁越えた「同期会」が一役」
- 13 たとえば、連合(2021)「多様な社会運動と労働組合に関する意識調査2021」によると、10代の69.5%、20代の53.8%が今後、社会運動に参加したいと回答している。
- 14 「情況」2024年冬号 「すべての大学に立て看板を」大学立て看板同好会・座談会より。

労働組合の「未来」を創る

—理解・共感・参加を広げる16のアプローチ—

「労働組合の未来」研究会報告書（概要）

労働組合の組織率が低下し続けているなかで、労働組合はいかに求心力を高め、多様な労働者と共に活動していくのか——。連合総研と連合は共同で2022年春「労働組合の未来」研究会を立ち上げた。経済学、社会学、政治学、法学など各分野の第一線で活躍されている研究者に御参集いただき（座長は玄田有史東京大学社会科学研究所教授）、さらに、5つの産別労組の役員からなる検討会を併設し、議論を重ねた。そして2024年6月、研究会報告書「労働組合の『未来』を創る —理解・共感・参加を広げる16のアプローチ—」を発表した。

報告書には、副題が示すように、理解、共感、参加をキーワードとする16の個別研究と、それらを横断して労働組合の未来についてまとめた総論を収録した。まず、単組、産別、ナショナルセンターに「地域」を加えた四層の視界図を描き、労働組合の未来に向けて重要な論点を抽出し、また、1970年代以降に発行された労働組合の未来に関する文献や提言をレビューした。そのうえで執筆者各人が20年30年といった時間の経過をふまえ、海外動向にも目を配りながら、労働組合のあり方について論じた。

こうした時間的、空間的に広い検討を行ったことにより、個別研究の多くがこれまでの労働組合論にはみられない斬新な論点や分析結果を含んでいる。一例をあげれば、労働者を惹きつける新たな労働組合像として「ファンダム」、単に好きだというだけでなく、その対象のために自ら活動してみたいという思いを生み出すあり方や、戦後、労働組

合の退潮が課題視されてもなお、見直されてこなかった労働組合法の不当労働行為の再定義などを提起している。

さらに労働組合の未来に向け、5つの提言をまとめた。提言は、(1)コミュニケーションの刷新、(2)地域(コミュニティ)に軸足を置いた組合活動、(3)人材・ニーズの多様性への積極的対応、(4)法律・政策・制度の再検討と見直し、(5)組織率にとどまらない新たな目標の追求、からなる。(2)や(4)の提言は、これまであまり注目されてこなかった論点であり、労働組合のあり方をあらためて問い直すものとなっている。

本報告書は複数の論文を組み合わせることで、あらゆる働き手の労働者代表として労働組合や、組合役員における多様性の実現といった、労働組合が直面してきた重要課題について多角的に検討できるようにもなっている。そうした活用が進むよう、組合役員の困り事や関心事から論文をみつけるための逆引きインデックスも別途作成した。

本報告書は、労働組合のこれからのあり方について、ゴールを示したというよりも、労働組合について多様なステークホルダーと共に考え、アップデートしていくためのものである。報告書の発表から半年以上が経ち、勉強会や講演、意見交換の題材にさせていただくことが増えている。本報告書が、労働組合への理解や共感、参加を高めていく一助となれば幸いである。

（連合総研主幹研究員 中村 天江）

I 問題意識

研究会・検討会設置の背景

連合総研と連合は2022年、「労働組合の未来」研究会を立ち上げ、2024年6月、研究会の報告書『労働組

合の「未来」を創る —理解・共感・参加を広げる16のアプローチ—』を発表した¹。研究会は経済学、社会学、政治学、法学などの学識者を中心とした8名の委員からなり、座長は玄田有史東京大学社会科学研究所教授である。産別労組の5名の役員からなる検討会

を併設し、事務局は連合総研が担った。研究会・検討会の体制は最終ページにまとめている。

近年、労働組合への注目が高まっているものの、労働組合の組織率は毎年、過去最低を更新し、存在感は低下している。連合総研が半年ごとに行っている「勤労者短観(勤労者の仕事と暮らしに関するアンケート)」でも、2003年から2022年にかけて、「勤め先に労働組合があるかどうかわからない」が9.7%から21.8%に倍増し、労働組合は企業に対して「何も影響を与えない」は10.2%から36.1%に、組合員に対して「何も影響を与えない」は10.6%から35.7%に3倍以上増加している。単に組織率が低下しているだけでなく、労働組合の輪郭が曖昧になり、労働組合がどのような役割を果たしているのかという理解もあやふやになっているのである。

とくにコロナ禍の行動制限の長期化により、こうした課題は白日の下となった。face-to-faceの組合活動が制限され、イベントも軒並み中止されたため、多くの労働組合で、「組合員の真意をつかみ、執行部の伝えることができない」「組合活動を継承できない」といった危惧が顕在化した。オンライン化が急速に進んだことにより、組合リーダーからも異口同音に「組合活動の本質とは何か」という問いが発せられるようになった。

さらに、労働調査協議会「第5回次代のユニオンリーダー調査」によれば、組合リーダーは「執行部へのなり手がいない」71.1%、「組合の役員になることが、以前ほど企業内で魅力あるキャリアではなくなっている」63.7%、「組合の職場会議や集会への参加状況が悪い」53.9%という課題に直面していた。「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」37.8%が象徴するように、組合リーダーは組合活動と仕事や家庭生活の両立にも苦労していた。

こうしたことを背景に、労働組合についてあらためてとらえ直し、共通理解を創り出す必要があった。「労働組合の未来」研究会・検討会では、「理解・共感・参加」をキーワードに労働組合の未来について議論することとした。

どこに注目するのか？

第1回検討会を2022年5月に開催し、労働組合の現場で起きている変化や産別労組の委員たちが抱えている問題意識について研究会委員と共有するところから始めた。多岐にわたる論点が俎上にのぼったので、とくに印象深かったことをあげておきたい。

まず、労働組合に対してはこれまでも多くの批判や改善提案がなされてきたにもかかわらず、なぜ労働組合は十分に改革することができないままなの

か、という指摘があった。そうした経緯をふまえると、現状を分析し、変革の方向性を示すだけでは、これまで同様になることが危惧された。したがって、実効性をともなう変革案を示すか、これまでとは異なる角度からのアプローチが必要だと思われた。

また、労働組合にはしんどさや古めかしさを感じさせる言葉は多数あるにもかかわらず、労働組合を語るポジティブな表現があまりないという話になった。ともすれば、「労働組合は〇〇が不十分である」「□□をすべきだ」…という議論になりがちである。だが、それだけで労働組合の長期的な退潮を反転できるのであれば、それはとうに実現されているはずである。そこで、「できるのであれば既にやっている」という前提に立ち、労働者を惹きつけ、共感を集めていくために労働組合のポジティブな面を強化・強調することにした。

加えて、全国レベル、産業レベル、企業レベルという労働組合の伝統的な分類をアップデートすることも決定した。具体的には、地域レベルを新たに追加したのである。理由は、企業別労働組合が主流の日本では、労働組合のあり方ももっぱら職場・企業・産業という文脈で論じられてきた。一方で、退潮しているとはいえ、いまなお1000万人近い組合員を擁する労働組合は、個人と国家の間に位置する中間団体として大きなポテンシャルをもっている。とくに少子高齢化と人口減少により地域の衰退が危惧されるなかでは、地域社会における労働組合の役割に着目することは有益なはずである。そこで、地域にも着目して労働組合のあり方について検討することとした。

II 理解・共感・参加を広げる

研究会の視界

上記の問題意識のもと、検討会を5回、研究会を11回開催し、研究報告書を取りまとめた。最初に、縦軸に「単組」「産別」「ナショナルセンター」「地域」を、横軸に「組合員」「社内の非組合員」や「社外の未組織労働者」「政策・政治」などを加えた研究の視界図をつくり、研究会委員と事務局メンバー一人ひとりが、それまでの議論と問題意識をふまえて研究テーマを提案し、全体で調整した。

その結果が図1である。「単組」「組合員」を中心にしつつも、広範なテーマを論じていることをおわかりいただけたと思う。労働組合の研究は一般に、企業、産業、全国の3分類で論じることが多いが、これまであまり注目されてこなかった地域という軸を追加したところにも本研究会の大きな特徴がある。

図1 「労働組合の未来」研究会の視界と各論文の位置づけ

働きかけの対象	社内の非組合員			組合員	社外の未組織労働者	地域の理解支持	社会の理解支持	政策・政治
	管理職	未加入者・脱退者	正社員以外					
単組	座談会 労働組合の未来のためにできること (玄田)							
	勤労者短観の20年比較 (梅崎)							
	コミュニケーション・デザイン (梅崎)							
	労働組合の理念とその実践 (中村)							
	ユニオン・アイデンティティ再考 (富永)							
	分会：組合員との接点と求心力 (松岡)							
	パート・契約社員のユニオンリーダー (村上)							
	キャリアとしての組合経験 (縫部)							
産別	デジタル時代の組合運動 (中村)							
	組織拡大の現状と課題 (首藤)							
ナショナルセンター	フランスの組合女性リーダー (石川)							
	企業別組合の未来と労組法 (植村)							
地域 (地方連合会・地域協議会)	組合への消極的経費援助 (新谷)							
	労働組合と民主主義の未来 (宇野)							
地方連合会の政策実現に向けた取り組み (平川)								

16のアプローチ

研究会報告書『労働組合の「未来」を創る ー理解・共感・参加を広げる16のアプローチー』の16本の論文タイトルと章構成は図2である。論文の本数が多いので、全体感がつかめるよう、一部順番をいれかえてそれぞれのポイントを紹介しよう。

まず、前述したように、連合総研が行った2003年調査と2022年調査を比較して、この20年で労働組合に対する無関心・無力感が広がっていることを「批判されるより怖いことー『勤労者短観調査』の20年の比較ー(3章 梅崎修)」が示す。さらに同じ時期、主要産別労組の組合員数がどのように変化しているのかについて、組織率変動の4類型の枠組みを用いて考察し、組織化拡大の方策を「組織拡大の現状と課題(1章 首藤若菜)」が提起する。

では、労働組合はいかに変わっていくのか。1990年代にユニオン・アイデンティティ運動を展開した4つの労働組合が、現在どのように組織改革を行っているのかを分析し、変えることと変えないことの見極めが肝心との結論を「労働組合は変わったほうがいい？だとすれば、どこをどうやって？(4章 富永京子)」は見出す。労働組合が長く重視してきた理想は、労働者の経済的地位の向上だけでなく、社会的地位の向上と民主主義にあることを、174単組の綱領や理念、アンケートから、「労働組合が自ら掲げる理想とは？(14章 中村天江)」は明らかにする。

労働組合は社会的地位の向上に関してパートタイムや有期雇用で働く人たちの包摂という課題を抱え

ている。2000年代に正規・非正規の「壁」を壊し、非正規雇用労働者の組織化に成功した6つの労働組合はいまや、「契約社員なのに」といった心理的な壁(アンコンシャス・バイアス)さえも乗り越えていることを、「『壁を壊す』をたどる旅ーパートタイマー・契約社員等のユニオン・リーダーー(9章 村上陽子)」は発見する。さらに、「企業別労働組合の未来と労働法(7章 植村新)」は、労働組合には公的な性格があることを指摘し、労働組合が職場においてすべての労働者の代表となるための法律上の論点を整理する。

労働組合が職場で労働者(従業員)代表として機能するためには、労働組合法の不当労働行為に関する解釈を見直し、「消極的経費援助」を認めるべきだと「『労働者代表制』と労働組合法の狭間を埋める(6章 新谷信幸)」は提起する。就業時間中の組合活動や賃金の支払いに関する労働法の見直しについては、「座談会『労働組合の未来のためにできること』(8章 玄田有史他)」でも議論が重ねられ、労働組合の未来を拓く突破口となりえるとの方向性を示す。

労働組合が直面している働き手の多様化は雇用形態だけにとどまらない。労働組合が女性役員を増やすために何ができるのか、何をすべきなのか。「労働組合におけるジェンダー平等推進とクオータ制(11章 石川茉莉)」は、フランスの労働組合における男女共同参画の仕組みを紹介し、日本において組合役員にクオータ制(性別に関する割当て)を導入すべきだと提案する。女性組合役員を増やすためには、さらに、組合役員の経験が長期的なキャリア形成につながる

ようロールモデルの提示や、労働組合での経験を職場に戻る際に考慮・接続する仕組みの整備が必要だと、「キャリアとしての組合経験(10章 縫部浩子)」は具体的な方策を列挙する。

労働者の多様化により、いまや働く場所や所属する企業といった距離を超えて労働組合はつながりをつくるが必要になっている。「離れた職場に連帯(つながり)を生むコミュニケーション・デザイン(13

章 梅崎修)」は、コミュニケーション・デザインというキーワードを掲げて、労働組合の連帯・つながり方を問い直す。実際に日本において外国人中心の組合運動を行っているGoogle Japan Unionは、デジタル・ツールと対面コミュニケーションを高度に組み合わせていることを「Google労働組合の新しさ(12章 中村天江)」はつまびらかにする。また、労働組合が組合員に支持される活動を行うには、分会機能を強化し

図2 『労働組合の「未来」を創る—理解・共感・参加を広げる16のアプローチ—』の構成

総論		
	「労働組合の未来」研究会のメッセージ	研究会
第I部 最先端の研究者が迫る労働組合の問題点と可能性		
1章	組織拡大の現状と課題	首藤 若菜
2章	労働組合と民主主義の未来—地域とファンダムの可能性—	宇野 重規
3章	批判されるより怖いこと—「勤労者短観調査」の20年の比較—	梅崎 修
4章	労働組合は変わったほうがいい?だとすれば、どこをどうやって? —構成員の多様化、対抗性・政治性、歴史と改革のバランス—	富永 京子
第II部 労働組合を取り巻く環境の大胆な転換を働きかける		
5章	労働組合と政策形成 —政労使トップによる中期的な経済社会の方向議論の場が必要—	市川 正樹
6章	「労働者代表制」と労働組合法の狭間を埋める —職場の民主主義を守り続けるために—	新谷 信幸
7章	企業別労働組合の未来と労働法	植村 新
8章	座談会「労働組合の未来のためにできること」	玄田 有史 仁田 道夫 佐藤 博樹 中村 圭介 山川 隆一
第III部 労働組合は変われる・変えられる—実践からの提案—		
9章	『壁を壊す』をたどる旅 —パートタイマー・契約社員等のユニオン・リーダー—	村上 陽子
10章	キャリアとしての組合経験—女性の担い手確保に向けて—	縫部 浩子
11章	労働組合におけるジェンダー平等推進とクオータ制 —日仏比較を通じて—	石川 茉莉
12章	Google 労働組合の新しさ—デジタル時代のグローバル労働運動—	中村 天江
第IV部 労働組合の未来はコミュニケーション変革のなかにある		
13章	離れた職場に連帯(つながり)を生むコミュニケーション・デザイン	梅崎 修
14章	労働組合が自ら掲げる理想とは?—組合綱領と実践の分析—	中村 天江
15章	労働組合の求心力向上に関する分析—A労組の分会に着目して—	松岡 康司
16章	地域における「労働者代表機能」を越えて —人口減少、格差が拡大する中での地方連合会の課題—	平川 則男

図3 リーフレットの困り事・関心別 逆引きインデックス



ていくことが大切だと「労働組合の求心力向上に関する分析(15章 松岡康司)」は提起する。

さらに、「労働組合と民主主義の未来—地域とファンダムの可能性—(2章 宇野重規)」は、労働組合を地域社会における民主主義の担い手と位置づけ、労働組合が楽しさや共感、自発的なネットワークを強化していくために「ファンダム」という概念を導入する。ファンダムとは、「推し活」のように、単に好きだというだけでなく、その対象のために自ら活動してみたいという思いを生み出すあり方である。

今日、労働組合の地方組織である地方連合会は、地域社会において労働者代表にとどまらず、生活者やサービス提供者といった多面的な役割を担っていることを、「地域における『労働者代表機能』を越えて(16章 平川則男)」は論じる。労働組合が労働政策にとどまらず、経済社会全般に関する中期的な政策決定に関与するために政労使トップによる新たな会議体の設置を、「労

働組合と政策形成(5章 市川正樹)」は提唱する。

このように、16の論文は異なるテーマについて、ある部分は独立して、ある部分は重なりながら論じている。30年におよぶ変化や、国内外の地域的広がりなど、時間的にも空間的にも広大な検討を行っているうえ、これまでの労働組合論では言及されなかったのな角度から切り込んでいる論考も多い。したがって、一度にすべての内容を理解するのは難しいかもしれない。また、複数の論文を組み合わせることで、上述以外の論点を抽出し、探求できるようになっている。例えば、報告書のI部・II部・III部・IV部というグループごとに議論するのも一案だろう。報告書を活用するためのガイドとして、問題意識や興味・関心からどの論文を読めばよいのか逆引きするためのリーフレットを作成し、ホームページに公開したので、必要に応じて活用いただければ幸いである(図3)。

III 労働組合の未来を創る

未来に向けた5つの提言

「労働組合の未来」研究会・検討会ではさらに、16本の個別研究をふまえ、労働組合の未来に向けて提言をまとめた。

労働組合の未来に向けた5つの提言

- (1) コミュニケーションの刷新
- (2) 地域(コミュニティ)に軸足を置いた組合活動
- (3) 人材・ニーズの多様性への積極的対応
- (4) 法律・政策・制度の再検討と見直し
- (5) 組織率にとどまらない新たな目標の追求

「(1) コミュニケーションの刷新」は、労働組合が理解・共感・参加を広げていくための鍵である。労働組合には古くから確立した方法論があり、また、コミュニケーション力が高い人も多いがゆえに、コミュニケーション方法を見直さないままになっている組織がある。他方、コロナ禍を経て対面コミュニケーションとデジタルコミュニケーションを効果的に組み合わせる労働組合が増えている。とくに情報の発信や共有に長けている労働組合は、求心力が高く、運動成果をあげている。続々と生まれている好事例から、労働組合はコミュニケーションのリデザインをはかることが大切である。

「(2) 地域(コミュニティ)に軸足を置いた組合活動」は、労働組合は今後、地域において社会的役割を果たすことが存在感を大きく高めることになる。企業別労働組合が主流の日本では、地域社会における労働組合の役割について注目されることはこれまでほとんどなかった。しかし、労働組合は地域で、市民としてコミュニティを形成し、経済を牽引し、政治に関わっている。つまり、労働組合は地域社会における民主主義や自治の牽引者になりうる。これは人口減少により衰退が危惧される地域において、非常に重要な役割だと考えられる。

「(3) 人材・ニーズの多様性への積極的対応」は、労働組合が参加や共感の輪を広げていくために必須である。この20年、雇用形態や性別、国籍、働き方…職場においても労働組合においても人材の多様性が高まり、誰もが尊重される環境が一層重要になっている。労働組合がより多くの働き手を代表していくためには、組合活動の中身をさらにアップデートし、労働組合での経験が個人のキャリア形成に結びつくような人材育成の仕組みを整える必要がある。

「(4) 法律・政策・制度の再検討と見直し」は、労働

組合を積極的に位置づけ、集団的労使関係を発展させていくために、その前提である法律や政策、制度の見直しを提起するものである。多くの労働法が度々改正されてきたのとは対照的に、労働組合に関する法律や制度はあまり見直されてこなかった。しかし、労働組合法において「消極的経費援助」を認め、労働組合役員における「クオータ制」を推進するといった、法律や制度の見直しは、多様な労働者を労働組合が代表し、民主主義を広げていくために有効である。大局的な視点から法律や政策、制度を整備していくことが肝要である。

「(5) 組織率にとどまらない新たな目標の追求」は、労働組合が多面的な役割を追求し、存在感を高めていくためには、自らが掲げる目標をあらためて共通言語化し、運動につなげる必要がある。労働組合は経済的条件を向上するための組織では決してない。人々が長く幸せに生きるための連帯である。人々を惹きつけるために、「ファンダム」を大切にし、コミュニケーションをデザインするなど、労働組合が目指す目標と指針をいまいちど言語化し、共通認識にしていくことが運動推進の原動力になる。

未来を創っていくために

2024年6月の報告書『労働組合の「未来」を創る ―理解・共感・参加を広げる16のアプローチ』の刊行をもって「労働組合の未来」研究会・検討会は解散した。しかし、労働組合の未来に対する共感や参加の輪を広げていくのは、むしろこれからが本番である。すでにシンポジウムや勉強会、組合メディアにおいて情報発信や共有が行われ、ここから派生した調査研究も始まっている。今後もそうした場が広がっていくことを願っている。

なお、そうした場において、よくいただく質問に答えておきたい。まず、報告書の内容が、一般的にイメージする労働組合論よりも相当に広く、とくに、これまであまり議論されてこなかったトピックも取り上げているため、一度に全体を理解するのが難しいという声がある。研究会では、ステレオタイプな労働組合論を超えて、労働組合の可能性を多面的に示すためにこのようなアプローチを取った。しかし、勉強会などで議論する場合は、全体を満遍なく取り上げるよりも、問題意識に直結している2、3の論考を中心に具体的に議論したほうが建設的な場になるだろう。

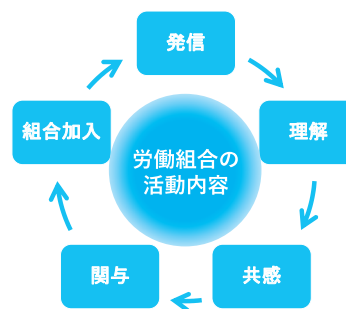
また、報告書で賃上げについてなぜ言及していないのか、という質問をいただくことがある。この点については、検討の過程で、労働条件の改善は、これまでも、現在も、そしてこれからも、組合運動の中核で

あるため、未来への議論としてあえて切り出すことをしなかった経緯がある。労働組合には社会的、経済的、政治的、実体的な面があり、本報告書は労働組合の運営や具体的施策に軸足をおいたものとなっている。報告書ですべてのテーマを網羅できているわけではないため、報告書をきっかけに新たな論点をみつけた場合は、別途、調査・研究や議論を展開いただければ幸いである。

加えて、「労働組合の未来」研究会報告書について、2003年にまとめられた「連合評価委員会」最終報告²との異同を問われることがある。「労働組合の未来」研究会では、「連合評価委員会」最終報告を含め、労働組合の未来について提言している過去の主要文献は精査したうえで検討を行っており、「連合評価委員会」最終報告とも2つの点で大きな違いがある。まず、「連合評価委員会」最終報告はナショナルセンターである連合のあり方に関する提言だったのに対し、「労働組合の未来」研究会報告書は、単組を中心とした労働組合全体のあり方に関する提言である。加えて、「連合評価委員会」最終報告は批判的視点から労働組合を叱咤激励する内容なのに対し、「労働組合の未来」研究会報告書は、この間の環境変化もふまえ、労働組合の可能性を前向きに論じることに注力している。

「労働組合の未来」研究会報告書は、労働組合の進路を示し、労働組合について考え、検討してくためのジャンプ台である。報告書の発行だけでゴールに到達することはなく、むしろ、ここからどのような議論を行い進化していくかが問われている。

労働組合の未来を形にするのは、労働組合にかかわる一人ひとりである。「労働組合の未来」研究会報告書は、「北風と太陽」でいえば、太陽を目指したものであり、この報告書が皆さんの進路を照らす一助になればとても嬉しく思う。



- 1 本稿で紹介する「労働組合の未来」研究会・検討会の取り組みや報告書は、連合総研ホームページの「労働組合の未来」コーナーで公開している。 <https://www.rengo-soken.or.jp/info/union/>
- 2 連合評価委員会（座長：中坊公平弁護士） https://www.jtuc-rengo.or.jp/about_rengo/data/saishuuhoukoku.pdf?42

「労働組合の未来」研究会

- 座長：玄田 有史（東京大学社会科学研究所教授）
 宇野 重規（東京大学社会科学研究所教授）
 梅崎 修（法政大学キャリアデザイン学部教授）
 首藤 若菜（立教大学経済学部教授）
 植村 新（関西大学法学部教授）
 富永 京子（立命館大学産業社会学部准教授）
 村上 陽子（連合副事務局長）
 縫部 浩子（連合総合企画局次長）

「労働組合の未来」検討会

- 古川 大（UAゼンセン書記長）
 伊藤 功（自治労書記長）
 川野 英樹（JAM副書記長）
 北野 眞一（情報労連書記長） *2023年7月まで
 水野 和人（情報労連書記長） *2023年10月から
 安原 三紀子（JEC連合副会長） *2022年7月まで
 寺田 正人（JEC連合事務局長） *2023年2月から

研究会・検討会事務局

- 市川 正樹（連合総研所長）
 新谷 信幸（連合総研参与）
 平川 則男（連合総研事務局長）
 伊藤 彰久（連合総研副所長）
 主担当：中村 天江（連合総研主幹研究員）
 松岡 康司（連合総研主任研究員）
 石川 茉莉（連合総研研究員）

※所属・役職は研究会・検討会参画当時のものである

連合総研は、「2024～2025年度 経済情勢報告－生活向上につながる賃上げの実現と労働環境の改善へ」（2024年10月）に掲載した「2025年度の日本経済の姿」について、その後のデータや情勢の変化

等を踏まえて改定を行い、2025年1月21日に連合総研HPにおいて公表した。

URL（連合総研HP）<https://www.rengo-soken.or.jp/work/2025/01/21/1556.html>

1. 日本経済をめぐる現況

我が国経済は、コロナ禍の影響から脱却して、緩やかに回復を続けている。名目GDPは、物価上昇の影響もあり、2024年4-6月期以降、2四半期連続で年率600兆円の大台を上回ったほか、企業収益も過去最高の水準にある。

他方、物価高は家計の実質的な可処分所得や消費の低迷などの副作用をもたらしており、国民生活は依然として厳しい状況におかれている。2024年春闘における賃上げ率が33年ぶりに5%超の高水準となったことを背景に、実質賃金が夏季一時支給時期の6、7月に前年比でプラスに転じ、個人消費が持ち直すなど改善に向けた動きが見られるものの、総じて力強さを欠いている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善する中で、緩やかな回復が続くことが期待されるものの、海外経済の動向や地政学的な緊張、金融資本市場の変動等が我が国経済を下押しするリスクにも留意する必要がある。

このように、我が国経済には前向きな動きが見られるものの、力強い牽引役に欠ける状況にあり、回復の持続性には不確実さが残っている。動き始めた賃金、経済、物価を安定した巡航軌道に乗せ、すべての働く人の持続的な生活向上をはかる新たなステージを我が国に定着させるためにも、2025年春季生活闘争において、前年以上の賃上げを実現することが極めて重要である。

2. 2025年度の日本経済の見通し

以下では、「2024～2025年度 経済情勢報告－生活向上につながる賃上げの実現と労働環境の改善へ」（2024年10月）に掲載した「2025年度の日本経済の姿」について、その後の経済データや情勢変化等を踏まえて改定を行った。

今回の見通しにおいては、25年度は物価上昇率を上回る賃金の引き上げが持続することが見込まれ、24年度後半から25年度にかけて民間消費や設備投資が増加するケース（以下、「ケース1」という。）と、25年度は賃金の引き上げが物価上昇に比べて十分でない伸び率にとどまることが見込まれ、24年度後半から25年度にかけて民間消費や設備投資が低迷するケース（以下、「ケース2」という。）の2つのケースに分けて日本経済の姿を示している。なお、ケース1においては、「ベースアップ分で3%以上、定昇相当分を含め5%以上¹の賃上げを目安とし、その実現をめざす。」としている連合の2025年春季生活闘争方針との整合性を勘案しつつ、試算を行っている。

各ケースとも一定の仮定に基づいた試算であることや、先行きの不確実性が高いことに鑑み、本見通しで提示した諸係数は相当程度幅を持って捉えられる必要がある。

両ケース共通の前提

(1) 公需については、「令和7年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」（令和6年12月25日閣議了解）における実質GDP成長率に対する公需の寄与度(0.0%pt程度)と同程度の水準を想定している。

- (2)輸出については、中国経済は不動産市場の調整の影響等により足踏み状態が続く一方、欧米先進諸国が金融緩和に転じたこと等を背景に世界経済の緩やかな拡大は継続すると見込まれることから、緩やかに増加すると見込んでいる。
- (3)為替レート、原油価格については、2024年10-12月期の水準で一定と想定している。
- (4)消費者物価上昇率(対前年度比)は、賃上げによるコスト上昇を製品・サービス価格に転嫁する動きが見込まれる一方、輸入物価の上昇に伴う価格転嫁の動きは一巡すると見込まれることから、24年度の2%台半ばから、25年度にはケース1で2%程度、ケース2で1%台半ばまで鈍化すると見込んでいる。

ケース1

実質成長率1%以上、物価上昇率2%程度、生活向上1%以上の巡航軌道に乗る

25年度は物価上昇率を上回る賃金の引き上げが実現することが見込まれ、所得環境の改善が継続す

ることから、民間消費は引き続き増加し、住宅投資も増加に転じる。設備投資は、企業マインドの改善を受け、継続的に拡大する。輸入は、内需が増加することから緩やかに増加する。

この結果、GDP成長率は実質で24年度は0.4%程度、25年度は1.3%程度と見込まれる。

ケース2

3年度連続で実質成長率が0%台の低成長

25年度は賃金の引き上げが物価上昇に比べて十分でないことが見込まれ、民間消費は伸び悩み、住宅投資は引き続き減少する。設備投資も、先行きの不透明感から企業マインドも悪化し、伸び率は鈍化する。輸入は、内需の弱さを反映して、ケース1よりも低い伸びにとどまる。

この結果、GDP成長率は実質で24年度は0.4%程度、25年度は0.6%程度と見込まれる。

1 中小組合については、格差は正分1%以上を加えた6%以上。

【付表】

単位 (% , %pt)	23年度	24年度	25年度	
	(実績)		ケース1	ケース2
実質GDP	0.7	0.4	1.3	0.6
(民需寄与度)	▲ 0.6	0.7	1.4	0.4
民間最終消費支出	▲ 0.4	0.7	1.6	0.4
民間住宅	0.8	▲ 1.4	0.4	▲ 0.5
民間企業設備	▲ 0.1	2.1	2.9	1.0
(公需寄与度)	▲ 0.2	0.3	0.0	0.0
政府最終消費支出	▲ 0.8	1.3	0.1	0.1
公的固定資本形成	▲ 0.3	1.4	0.3	0.3
(外需寄与度)	1.4	▲ 0.6	▲ 0.1	0.2
財・サービスの輸出	2.8	1.4	2.7	2.7
財・サービスの輸入	▲ 3.3	4.5	3.2	1.5
名目GDP	4.9	2.9	2.8	1.6
GDPデフレーター	4.2	2.5	1.5	1.0

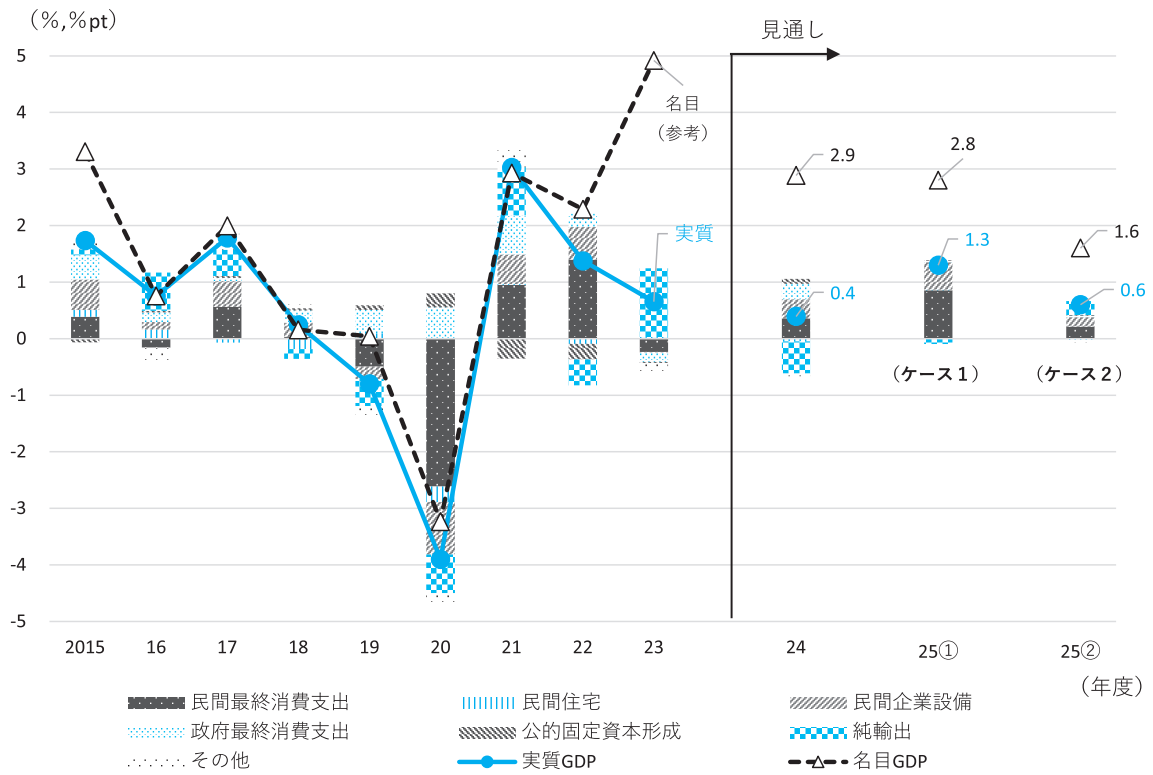
(参考) 想定為替レート及び原油価格 (注)

	24年度 (残余期間)	25年度
為替 (円/ドル)	152.4	152.4
原油価格 (ドル/バレル)	69.7	69.7

(注) 作業のための想定であって、予測あるいは見通しを示すものではない。

【参考】

実質GDP成長率の見通しと需要項目別寄与度



九段南だより

連合総研副所長 伊藤 彰久

社会保険料の労使負担、今後の検討に注目

2022年秋に再開した厚生労働省社会保障審議会年金部会では、いわゆる「106万円の壁」による就業調整の解消や週所定労働時間20時間未満の労働者に対する適用の検討が行われました。2024年秋に年金局から提示された「就業調整に対応した保険料負担割合を任意で変更できる特例(案)」の議論は、保険者の機能と自治、保険料の性質といった社会保険の本質的な内容を含む、非常に興味深いものでした。

提案の内容は、就業調整を行う層を念頭に、健康保険組合の特例を参考に、任意で従業員と事業主との合意に基づき、事業主負担の割合を増加させることを認める特例を設けるというものでした。特定の社員についてのみ使用者負担を増やす点について、社会保険として適切か、男女間賃金格差の固定化の懸念、雇用管理上困難という議論が起きたのは当然です。その上で、保険料負担について考えてみます。

健保組合は職域保険であり、付加給付など給付の内容や水準、健診メニューや施設などの保健事業、費用負担などを、事業主と加入者双方の代表の議員で構成する組合会で決定する自治組織です。他方厚生年金は、全国斉一保険で、給付内容は専ら現金給付であり(かつては福祉施設を保有、融資事業も実施)、日本年金機構が適用、保険料徴収、給付、教育等の機能を担っています(資金運用は国がGPIFに委託)が、給付と負担という保険者機能の根幹は国会や厚労大臣が審議会の議論を参考に決めています。

健康保険組合連合会「健康保険組合の現勢」によると、2022年3月末現在、単一健保(1社または関連会社で設立)および連合健保(資本等で密接な関係のある複数事業所で設立)の事業主と被保険者の負担割合の平均は55対45で、使用者負担50%超が71.4%、最も高いのは75%負担(1組合)です。総合健保(業種や地域ごとに共同設立)でも51対49、34.3%、65%(1組合)と3分の1超で使用者が超過負担をしています。被用者健保では、協会けんぽ(労使折半)を含め保険集団が大きいほど折半に近いものの、平均すれば使

用者負担が多く、厚年保険料についても負担を傾斜させることは可能なように見えます。現に厚年保険料の労使折半を超えた使用者負担は、使用者の全額負担は不可とされている(昭和19年6月29日年保受第9号)だけで、超過負担は妨げられていません。

ただしこれらは保険者単位の負担割合の状況を示すものです。特定の社員についてのみ社会保険料の負担割合の変更を可能とするにはどのような労使合意があり得るでしょうか。

2017年4月施行の短時間労働者への社会保険の適用拡大では、500人以下(2024年10月から50人以下)の民間企業で労使合意に基づき適用拡大が可能とされました。これも事業所単位の適用の問題ではありますが、労使合意の労働者側の当事者(労働組合)は、同意対象者(①厚年保険の被保険者、②70歳以上被用者、③週所定労働時間20時間以上や所定内賃金月額8.8万円以上などの要件を満たす短時間労働者)の過半数で組織する労働組合とされています。こうした労働組合がない場合は、同意対象者の過半数代表者の同意または同意対象者の2分の1以上の同意が必要とされています。

任意加入の短時間労働者の適用事業所(2023年度末現在11,591事業所)で、健保、厚年それぞれについてどのような「労使合意」が行われたかは明らかになっていません。今般の「特例」の検討を行う際にはまずこの「労使合意」の実態を検証する必要があると考えます。労働組合にとっては厳しい課題ですが、同じ職場で働く仲間の労組加入があらためて重要です。

もう一点重要なのが社会保険料の帰着問題です。事業主負担の少なくとも一部が賃金に転嫁されているというのが通説ですが、であれば事業主負担の引き上げによる賃上げへの影響も考える必要があります。部会では本提案に関する結論は先送りされ、政府に対しさらなる検討が求められています。中小企業団体からは人材確保への悪影響も指摘されましたが、そのようなことが起きうるのかを含めて引き続きの検討に注目しています。

『日本経済の故障箇所』

日本経済の長期停滞脱出に向けた明確な処方箋を提示

連合総研主任研究員 太田 哲生



脇田 成著
日本評論社
定価 2,200 円（税別）

政府・労働界・経済界の代表者が賃上げ等の諸課題について意見交換等を行う政労使会議は、2013年から開催され、数年間の中断を経て、現在に引き継がれている。政労使の関係者が一堂に会し、賃上げ促進のための挺入れを行うことは、現在でこそ大きな違和感なく受け入れられているが、それ以前の政財界ではタブー視されてきた。また、企業の過剰貯蓄を巡る問題については、長らく主流派経済学の分析の枠外に置かれてきた。

本書の著者である脇田氏（東京都立大学経済経営学部教授）は、この20年来、日本経済には賃上げが必要と一貫して主張してきた賃上げ成長論の先駆者であり、会議発足当初の論議の際にも「賃上げはなぜ必要か：日本経済の誤謬」（2014）と題する著書を世に問い、議論の活性化に寄与したが、本書はその続編とも位置付けられるものである。

本書の目的は、日本経済が陥っている長期停滞を説明し、どのような脱出策があるかを検討することであり、各種データによる検証の結果、日本経済の長期停滞の真因は過剰な企業貯蓄にあり、その解決策は賃上げであると明快に結論付けている。

バブル崩壊後の経済低迷の中で、日本企業には債務、設備、雇用の「3つの過剰」が重石としてのしかかり、その解消に血眼となったほか、急激な円高や新興国の追い上げに直面し、国際競争力を維持するためのコストカットに追われた。政府・日銀は法人減税、金融緩和、円安誘導等により企業によるこれらの取組をサポートした。また、1990年代末の金融機関の連鎖破綻や2000年代末のリーマンショックなど内外の金融・経済危機による後遺症と恐怖から企業は守りに徹して要塞と化し、過剰な企業貯蓄（内部留保）をため込んだ。企業の余剰資金は十分な収益を生み出さない現預金として死蔵されるか、必ずしも収益率が高いとは言えない海外投資にあてられ、国内での成長投資には十分に振り向けられなかった。

この間、ベア凍結等で賃金は抑制、正規雇用から非正規雇用への転換が進み、平均賃金が下落するなど、企業から家計への利益分配ルートは先細りとなった。労働組合も雇用維持を優先してこれを甘受した。その結果、家計は賃金低下、利子所得減少、輸入物価上昇等に苦しむ一方、株式保有比率は低く、株式配当増加の恩恵も十分に得られなかった。これらを背景に家計の可処分所得は低迷し、消

費は長期停滞を余儀なくされた。

このように、各企業からみれば合理的なコスト削減という行動が、いつしか投資や消費の減少、人的資本蓄積の停滞といった「合成の誤謬」を引き起こし、経済全体としてデフレという悪循環をもたらした。また、政府・日銀による企業優先・家計軽視の政策は、経済政策の最終目的である国民生活の向上をないがしろにし、経済の基礎体力を弱めてしまった。これを転換するためには、賃金上昇こそが経済の好循環実現にとって重要との共通認識のもと、持続的な賃上げを実現し、消費拡大を喚起することが必要と喝破する。

それでは、具体的にどのように賃上げを実現するか。政府は機運醸成や税制による誘導等の側面支援を行うことはできるが、賃金決定は労使自治が原則であることを踏まえれば、自ずと労使交渉の役割が重要となるだろう。賃上げが経済全体にとって望ましいとは分かっているが、個々の労使交渉にゆだねられると、互いに様子見、タダ乗りをしようとして賃上げが実現しない（協調の失敗）。それを乗り越えるために各労組が連帯するのが春闘の本旨であり、今後の交渉に向けても、その今日的な意義を改めて確認した上で対応することが求められる。

このように、本書は日本経済長期停滞の真因と対応策について明確な指針を与えてくれる好著であり、春闘交渉に臨むにあたり、ぜひ一読することをお勧めする。

厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査（若年者雇用実態調査）」

若年者の早期離職の実態

若年者¹の早期離職²について語る際、「七五三現象」という表現がよく出てくる。七五三現象とは、厚生労働省「平成24年(2012年)版 労働経済の分析」によると、卒業後3年以内に離職する者の割合が、中学卒者が約7割、高校卒者が約5割、大学卒者が約3割となっていることである。まずは、大まかな傾向をつかむために、**図表1**で、過去10年の「学歴別就職後3年以内離職率の推移」を確認する。

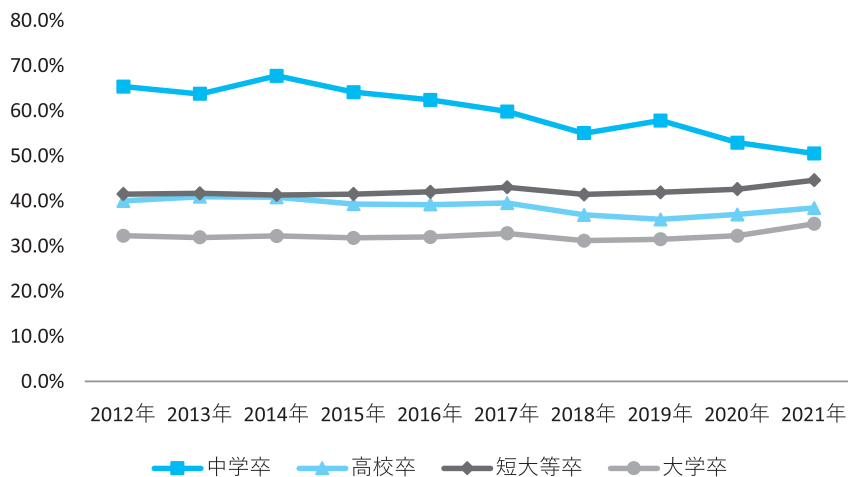
過去10年では、中学卒の離職率が低下傾向で、それ以外はほぼ横ばい傾向にあることがわかるが、中学卒で約50%、高校卒で約38%、短大等卒で約45%、大学卒で約35%（2021年）が就職後3年以内で離職してしまうことは、企業にとって望ましい状況であるとはいえないのではないかと³。

次に、**図表1**とは別調査であることに留意が必要

だが、厚生労働省の「雇用の構造に関する実態調査（若年雇用実態調査）」（以下、「本調査」という）をもとに、若年者の離職理由について確認する。本調査は、若年者の雇用実態について、事業所側、労働者側の双方から把握することにより、若年者の雇用に関する諸問題に的確に対応した施策の立案等に資することを目的とし、2005年から不定期で実施されている。調査範囲等の詳細の説明は割愛するが、2023年に実施された事業所調査は調査対象数17,355事業所で有効回答数7,867事業所（有効回答率45.3%）、個人調査は調査対象数22,958人で有効回答数13,218人（有効回答率57.6%）であった。今回は、個人調査における特徴的な点について、直近3回分（2013年、2018年、2023年）の調査結果をもとに説明する。

図表2「最終学校卒業後初めて勤務した会社をや

図表1 学歴別就職後3年以内離職率の推移



（出所）厚生労働省「新規学卒者の離職状況」より筆者作成

（注）各数値は、各年の3月に卒業する新規学卒者の卒業年から3年後の6月時点で把握した離職率。例えば、2021年3月新規大卒就職者の就職後3年以内離職率算出の考え方は以下である。

[1]就職者：生年月日が1991年4月1日以前で、2021年3月1日から2021年6月30日までに新規学卒として雇用保険に加入した者を2021年3月新規大卒就職者とみなす。

[2]離職者：[1]の内、2021年3月1日から2024年3月31日までに離職した者（2021年3月1日から2021年6月30日までに新規学卒として雇用保険加入の届けを提出した事業所を上記の期間中に離職した場合、離職理由や離職後の就業の状態に関わらず離職者として算出されている。

※2021年3月新規大卒就職者の就職後3年以内離職率・・・[2]/[1]

なお、集計時点で3年が経過していない年（2022年および2023年）については記載していない。

めた主な理由」において、3回の調査を通じて、1位が「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」、2位が「人間関係がよくなかった」で順位の変動がないこと、上位5項目のラインナップが変わっていないことが読み取れる。

さらに、**図表2**で示した項目に限定し、**図表3**で「初めて勤務した会社での勤続期間別の会社をやめた主な理由の推移」を見てみる。

注目すべき点は、初めて勤務した会社を3か月未満でやめる若年者が離職理由として「人間関係がよくなかった」を挙げる割合が大幅な上昇傾向にあることである（2013年調査で34.9%、2018年調査で38.7%、2023年調査で52.3%）。人材確保競争の激化と物価の上昇により、若年層を中心とした賃上げが目立つ中、「賃金の条件がよくなかった」を挙げる割合も増加傾向にあるといえる（2013年調査で9.8%、2018年調査で11.8%、2023年調査で22.4%）。企業や職場、労働組合で賃金条件の改善以外で比較的取り

組みやすいこととして、本誌特集の寄稿②で言及された「コミュニケーション活性化策」、寄稿③で言及された「若年者に寄り添う環境づくり」がある。それぞれの企業や職場、労働組合に合った取り組みにより、人間関係を原因とした早期離職を防ぐことが求められているものと考えている。

（連合総研研究員 鶴岡 純）

- 1 「若年者」とは、調査基準日時時点で満15～34歳の者とする。
- 2 就職後3年以内に離職することを「早期離職」とする。
- 3 一方、労働者にとって、離職はキャリアアップの機会など前向きな意味を持つこともあるため、早期離職を一義的なものとしてとらえることはできないことに注意が必要である。（堀ほか(2022)）

【引用文献】

厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査（若年者雇用実態調査）」
 厚生労働省「平成24年（2012年）版 労働経済の分析」
 堀有喜衣、岩脇千裕、小杉礼子、久保京子、小黒恵、柳焯碩「日本社会の変容と若者のキャリア形成」（独立行政法人労働政策研究・研修機構、2022年）

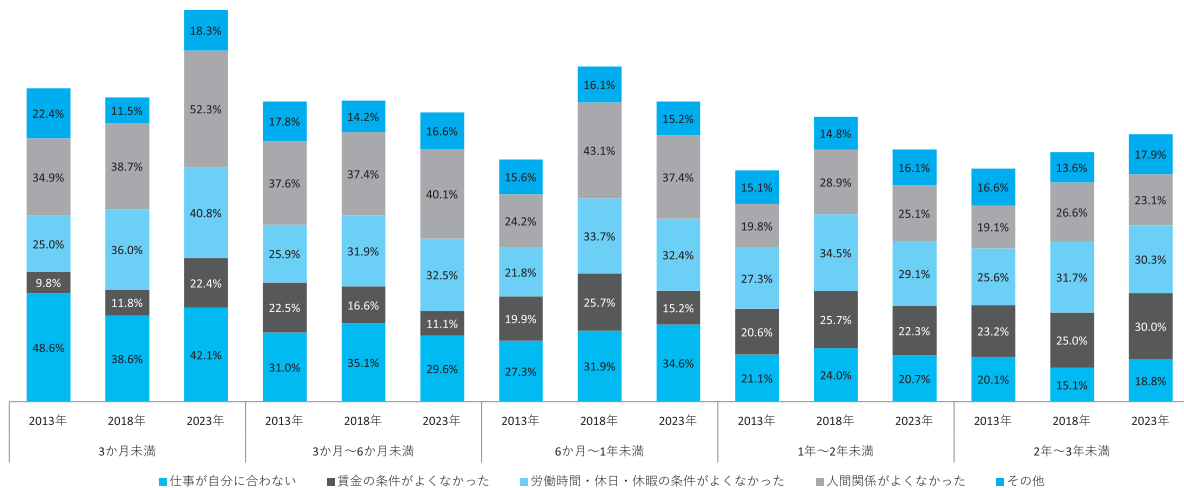
図表2 最終学校卒業後初めて勤務した会社をやめた主な理由

	2013年調査		2018年調査		2023年調査	
	理由	割合	理由	割合	理由	割合
1位	労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	22.1%	労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	30.3%	労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	28.5%
2位	人間関係がよくなかった	19.5%	人間関係がよくなかった	26.9%	人間関係がよくなかった	26.4%
3位	仕事が自分に合わない	18.8%	賃金の条件がよくなかった	23.4%	賃金の条件がよくなかった	21.8%
4位	賃金の条件がよくなかった	18.1%	仕事が自分に合わない	20.1%	仕事が自分に合わない	21.7%
5位	その他	17.0%	その他	15.3%	その他	16.1%

（出所）厚生労働省「若年者雇用実態調査」（2013年、2018年、2023年）の結果より筆者作成

（注）18種類の選択肢から3つまでの複数回答で、上位5項目を記載している。

図表3 初めて勤務した会社での勤続期間別の会社をやめた主な理由の割合の推移



（出所）厚生労働省「若年者雇用実態調査」（2013年、2018年、2023年）の結果より筆者作成

DIO へのご感想をお寄せください

dio@rengo-soken.or.jp

INFORMATION

【12月の主な行事】

- 12月3日 第6回フリーランスの実態に関する調査研究委員会
(主査：呉 学殊 労働政策研究・研修機構特任研究員)
- 4日 所内・研究部門会議
- 5日 第5回賃金構造の分析に関する調査研究委員会
(主査：鬼丸 朋子 中央大学経済学部教授)
- 11日 連合総研シンポジウム「人材育成と企業連携～技術革新や産業構造の転換への労使の対応～」
- 13日 女性が健康に働き続けるための環境整備に関する調査研究勉強会
(講師：川島 恵美 川島労働衛生コンサルタント事務局代表、産業衛生指導医)
- 16日 女性が健康に働き続けるための環境整備に関する調査研究勉強会
(講師：多喜沢 操児 公益財団法人未来工学研究所研究員)
- 18日 所内・研究部門会議
- 19日 第2回労働者概念の在り方に関する調査研究委員会
(主査：橋本 陽子 学習院大学法学部教授)
- 23日 第16回 日本の未来塾「日本の金融政策について」
(講師：正木 一博・日本銀行企画局長)
- 25日 所内勉強会 (連合総研 伊藤副所長)

発行人／市川 正樹
発行日／2025年2月1日
発行／公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0074
東京都千代田区九段南 2-3-14
靖国九段南ビル5階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ
〒100-0011
東京都千代田区内幸町 1-3-1
幸ビルディング6階
TEL 03-4330-0741
FAX 03-4330-0730

ISSN 2758-6030

editor

今月号の特集テーマは、「若手の活躍に向けて」です。多くの企業や労働組合で、4月に新入社員や異動者、新入組合員を迎えることと思います。若手への対応に迷う読者の皆さんにとって少しでもヒントとなればと考え、このテーマを扱うことにしました。「若手」と銘打っていますが、働く皆さんにとって有益な情報が盛り込まれていると考えています。

私自身は働き始めて10余年。まさに働き盛りの世代です。寄稿いただいた論文を読みながら、自身が新人の頃から職場の上司や先輩が厳しくも優しく、温かく見守ってくれており、恵まれた環境で社会人生活を送れていると実感しました。

今月号の特集が、1つでも多くの企業や労働組合のお役に立てれば幸いです。

(鶴岡 純)