

特集

人生100年時代の中高齢者 雇用政策とキャリア支援を考える

解題

人生100年時代の中高齢者雇用政策とキャリア支援

元 容立 6

寄稿

中高年齢者雇用政策をめぐる法的課題

柳澤 武 9

ミドルシニア期のキャリア支援と変化適応能力

—人事管理からみた「経験と学びの循環」—

藤波 美帆 13

ミドルシニア期以降のキャリアと家計の構造： 50代からの準備と企業による支援のあり方

坂本 貴志 18

新年のご挨拶2

連合総研理事長 神津 里季生
日本労働組合総連合会 会長 芳野 友子

巻頭言4

家計の社会保障の負担と受取

報告 22

新しい時代の保険者自治に向けて ～企業年金・健康保険組合に対する 労働組合の関与とガバナンス～（概要）

—企業年金・健康保険組合に対する労働組合による関与と
ガバナンスに関する調査研究報告書—

特別寄稿30

「労働組合の組織率は上昇している」 という発見

九段南だより 41

見取り図をつくる

最近の書棚から 42

根本 祐二 著 『インフラ崩壊——老朽化する日本を 救う「省インフラ」』

今月のデータ43

総務省統計局「家計調査報告（家計収支編）2024年
（令和6年）平均結果の概要」

65歳以上の無職世帯の家計収支 年金のみの生活になると、1ヶ月平均 約3万円の赤字

事務局だより44

一年の節目に考えたこと

連合総研理事長 神津 里季生

2026年、皆さんはどのような正月を迎えられたでしょうか？

私は昨年末、たまたま家の近くを歩いていた時に、この町の教会が掲げている看板の言葉に目が留まりました。それは、

周りの人々から受け入れられず、
自分自身でさえ自分を受け入れられないときでも、
神さまはあなたを愛しています。(マザー・テレサ)
というものでした。

<出口が見出せない>

この看板のある道にはときおり行き来することもあり、この言葉も既に何度も目にしていたはずなのですが、なぜか頭の中に深くしみ込んできたのです。

年末から新年にかけて、世の中はあわただしくも華やいだときを送っています。

浮きたつような気持ちで、クリスマスから年越しのカウントダウン、そしてお正月を迎え、晴れ晴れとした2026年を過ごしている人々も多いことでしょう。

しかしその一方では、この言葉のように「周りの人々から受け入れられず、自分自身でさえ自分を受け入れられない」という、鬱屈した心の出口を見出せない方々も少なからずおられるのではないのでしょうか？

そして出口を見出せていないのは、そのようなお一人おひとりの心の問題に留まりません。格差の拡大に歯止めがかからない状況のなかで、社会全体も出口を見出せないままなのではないのでしょうか。

<私たちの社会に欠けているもの>

マザー・テレサのこの言葉で、一人でも多くの方々の鬱屈した心が開かれてほしいと思う一方で、宗教心が薄れて久しい日本の社会では「神さまはあなたを愛しています」と言われても響かない人たちも多いのではないかと感じてしまいます。袋小路の社会構造のやるせなさを感じます。

紙幅に限りがあるので、ここから先は一問一答スタイルです。

Q: なぜ袋小路なのか？

A: わが国に根強く存在する「自己責任論」のなせるわざではないのでしょうか？

Q: 支え合い・助け合いの思いやりを持っている人は多いのではないのか？

A: 国と社会の仕組み自体が自己責任を基本としたままなのです。

Q: なぜ多くの人々の思いやりは活かされないのか？

A: ひとことで言うと、歴史的な背景のもとで、人権教育・主権者教育が長年おざなりにされてきたからです。人生はそもそもめぐりあわせで運不運がありますが、そんななかでも、誰もが等しく心豊かな人生を享受する権利を守ることは、民主主義国家の基本中の基本です。しかしその理解が人権教育で培われていません。そしてその民主主義国家の基本を制度面で担保できるのは政治の力であり選挙こそがその力を付与する唯一の手段なわけですが、主権者教育の不在でその認識が身についていません。

Q: 誰のせいだ？

A: 誰のせいでもありません。いわゆる戦後の民主化が屈折したままに推移しているからでしょう。戦争の惨禍を繰り返してはならないという気概が薄れる一方で、明治維新以来のこの国の遺構が幅をきかせているのではないのでしょうか。

以上、新年早々、私の勝手な思い込みにお付き合いいただき恐縮です。

何はともあれ、人々の幸せのために、連合総研、今年もがんばります。

年頭挨拶

日本労働組合総連合会 会長 芳野 友子

謹んで新春のお慶びを申し上げます。

日頃より連合運動へのご理解とご支援をいただき心より御礼申し上げます。

新年を迎え、新たな4半世紀がスタートします。21世紀はグローバル化の時代と期待され、情報通信技術の高度な発展とともに様々な分野でリアルにグローバル化が進展しました。特に経済は、24時間365日、途絶えることなく国境を越えた活発な活動が行われるようになりました。

そして、AIなど進化を続ける最先端の科学技術を基盤とした第4次産業革命が、それに拍車を掛けています。世の中の動きは常にデータとして捕捉され、ビッグデータとして利用され、これまで人間による計算では見出すことのできなかった新たな価値を発掘することに繋がり、人々の生活をより豊かにしながら、効率性を極限まで追求するような社会のあり様や個人の行動様式をも生み出しつつあります。身近なところでは、「コスパ」といった従来からの表現に加え、数年前には「タイパ」という新語が生まれるなどしています。

しかし、このような時流に上手に乗った者には富が集中し、その結果、経済的格差の拡大が発生しています。中間層の縮減、さらには貧困層の拡大は世界的に大きな問題となっており、負のグローバル化も進展しました。

また、環境問題も世界各地で深刻な状況が継続しており、とりわけ、気候変動問題は人々の生命を脅かしています。

そして、グローバル化は、人々の思想信条にも影響を与え、白か黒かで答えを導こうとするような二極化あるいは分極化といった面も見受けられるような時代になりました。

そのような社会情勢の中、今年も春季生活闘争が始まります。「未来づくり春闘」の旗を掲げて5年目の取り組みです。3年連続となる5%以上の賃上げと、実質賃金を「1%上昇軌道」に乗せることができるかどうか、まさに「正念場」の取り組みとなることは間違いありません。皆様の期待に応えることができるよう連合一丸となって取り組んで参ります。

一方、政府や財界から労働時間規制の緩和という看過し難い政策が示されつつあります。2017年の労使合意により、長時間労働に依存した企業文化や職場風土の抜本的な見直しを図ることを不退転の決意で取り組むこととしました。労働時間規制は、労働者の命と健康を守る重要な規制です。心身の健康に加え、すべての労働者に豊かな生活時間が保障されるような職業人生を実現することが不可欠であり、そのためには労働時間の上限規制をさらに強化していく取り組みこそが求められていることを改めて訴えたいと思います。

さて、次の4半世紀でどのような世界をつくっていくのか。

今年、私たちは、そのスタートに立っています。連合は、「働くことを軸とする安心社会—まもる・つなぐ・創り出す—」というビジョンにおいて、「持続可能性」と「包摂」を基底に置き、多様性を受け入れ、互いに認め合い、誰一人取り残されることのない社会をめざしています。グローバル化によって、不確実性が高まっている今こそ、私たちはこのビジョンを改めて見つめ直し、真にジブンゴトとして、私たちが自らこの世界をより良いものにしていくとの決意を新たに、その一步を踏み出して参ります。

本年も皆様にとって実り多い一年となりますことを祈念しております。

家計の社会保障の負担と受取

連合総研所長 市川正樹

政府・与野党において、社会保障の負担と受取の見直しに関する議論が盛んである。

あまり知られていないが、内閣府のGDP統計の年報(「各年度国民経済計算」)には、「一般政府から家計への移転の明細表(社会保障関係)」と「社会保障負担の明細表」の推計値が掲載されており、家計と政府等との間の社会保障の負担と給付の全体の内訳が整合的に示されている。下図がそれである。

給付と負担を1つのグラフに表すため、負担はマイナスとしてあり、更に社会保険料は年金保険、健康保険、介護保険、雇用保険に分けた内訳を棒グラフで示している。なお、社会保険料の動きと比較するため、賃金・俸給は負担の側に描いており、軸も右側である。また、消費税等の付加価値税は、転嫁が完全に行われていれば最終的には家計の負担に帰着するが、どの主体が直接納税しているかのデータはGDP統計にはないので経済全体での負担額を載せている。

給付を見ると、医療はコロナ禍の際の微減はあったものの、基本的には増加を続けている。年金は2000年代前半までは増加していたが、いったん減少し、その後、横ばいである。介護や、生活保護などの社会扶助給付は年金や医療に比べれば額は少ないものの、増加を続けている。児童手当・子ども手当や雇用・労災保険はグラフ上では分からないほど僅かである。

一方、負担については、所得に課される税は、おおむね賃金・俸給と同様の動きをしている。消費税等の付加価値税は、基本的に税率引き上げがあると増加している。社会保険料は増加の一途である。特に、年金保険の負担が大きく、健康保険、介護保険がこれに次ぐ。雇用保険はグラフでは分からないほど微小である。

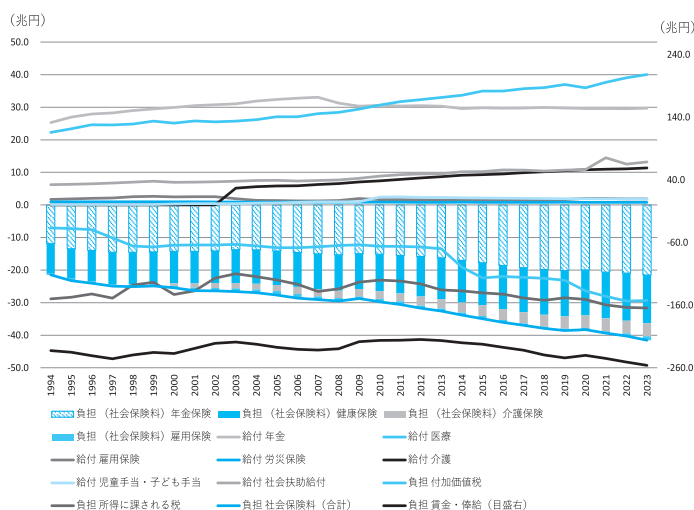
政府・与野党では、これまで、給付と負担を分けて、場合によっては個人・家計ベースのデータで議論することが多かったと思われるが、このように国民全体について諸分野全体を給付と負担を並べて整合的に見るのが重要である。例えば、確かに、医療の給付は増大を続けており抑制が重要である一方、年金は一応抑制されてはいる。これらの受益者は高齢者であるが、現役世代が受益する児童手当・子ども手当や雇用・労災保険は僅かである。一方、社会保険料や税の負担は現役世代が中心であるので、負担のわりに給付がほとんどない。若手世代の消費税率引き下げなどの賛成が多いことなどの背景である。

負担と給付のバランスはともかく、いずれにせよ、賃金が上昇すれば現役世代の負担は緩和される可能性がある。もちろん、物価上昇に合わせて絶えず課税等の所得区分等を見直すことが前提である。また、高齢者が受け取る年金も、現役世代の賃金上昇に

合わせて行われるので賃上げのメリットは高齢者にも及ぶ。

賃上げは最大の物価対策であるが、社会保障持続のための対策であるともいえるかもしれない。

家計の社会保障の負担と受取



(出所)内閣府「2023年度国民経済計算」の「一般政府から家計への移転の明細表(社会保障関係)」と「社会保障負担の明細表」。

(注)負担では、国家・地方公務員共済の業務経理や保険経理、基金などは除いているが額は僅かである。

特集

人生100年時代の 中高年齢者雇用政策と キャリア支援を考える

日本は世界的な長寿国家である。平均寿命は女性で87歳、男性で81歳を超え、100歳以上の高齢者(センテナリアン)も増加を続けている。まさに日本は「人生100年時代」を迎えている。

しかし、人生100年時代を生きていく私たちが、長寿社会の恩恵を本当に享受できるのか、あるいは様々な困難に直面するのかといった不安が社会全体に広がりつつある。

もはや、これまでの定年・引退・悠々自適な年金生活という人生設計を描くことができない時代に突入しているのが事実である。

こうした時代の変化に対して心配を募らせても、何も得られるものはない。もっとも「備えあれば憂いなし」ということわざもある。

本特集では、人生100年時代においてシニア・ミドルシニア世代が備えるべきことについて、専門家の論考から国や企業、そして個人が何を準備するかを考える。

人生100年時代の中高年齢者 雇用政策とキャリア支援

連合総研主任研究員
元 容立

1 はじめに

日本は、少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少に直面するなかで、AI等イノベーションによる生産性向上を図りつつ、労働力不足とされる現状を改善しなければならない状況にある。その労働力不足を補う一つの方案として提示されているのが、女性の就業生活を長くするための育児支援等を積極的に支援する法政策である。もっとも、人生100年時代において働く意欲があるシニア世代(60歳以降の世代)が定年以降も継続して働く法政策は、高年齢者雇用政策の重要な柱であり、その重要性はますます高くなっている。シニア世代が定年後65歳までの継続雇用制度によって雇用機会を確保する法政策は、シニア世代が就労する基本政策であると評価されている。

また、2020年改正高年法には70歳まで雇用機会を与えるよう努力義務が定められているが、もはや人生100年時代を迎えている日本社会においては、70歳以降のキャリアを見据えたキャリア・デザインも必要とされる状況である。このような時代の変化に備える法政策の変革に適応していくキャリア・デザインを、40代・50代のミドルシニア世代のときから労働者と企業はともに十分な情報を得て準備しなければならない。

本特集では、以上のような日本の中高年齢雇用政策に関する問題意識を共有しつつ、労働法政策や人事資源管理等の専門家に寄稿を依頼し、多様な視点からミドルシニア・シニア世代のキャリア設計にヒントを与える重要な示唆をいただいた。

2 高年齢者雇用政策をめぐる

法的課題：賃金格差とエイジズム の検討

寄稿①では、柳澤武氏(名城大学法学部教授)に、日本の高年齢者に関する雇用政策を中心に現状の分析と今後の法政策の課題について、労働法学者としての視点から論じていただいた。現在高年齢者雇用政策の軸になっている高年齢者雇用安定法(以下「高年法」という)上の60歳定年制と65歳までの継続雇用を含む雇用確保措置の状況と問題視されている争点について最新の裁判例を検討している。また、高年齢者雇用政策と年齢差別に関連する比較法研究を長年続けている知見の下、今後の新たな課題としてエイジズムから生じるハラスメントの論点に関しても重要な示唆をいただいた。

2020年改正後も60歳未満定年は禁止され、60～65歳は高年齢者雇用確保措置(継続雇用・定年引上げ・定年廃止)のいずれかが義務づけられている。さらに70歳までの就業確保措置が努力義務化され、2025年3月には継続雇用の選別基準に関する経過措置が失効し、65歳まで全員確保が原則化した。厚労省報告(令和6年「高年齢者雇用状況報告」)では高年齢者雇用確保措置の実施率が企業全体で99.9%に達しており、60歳定年はもはや雇用の終了機能を持たず通過点化しつつ、定年廃止も緩やかに増加している肯定的側面が言及されている。しかし、OECD報告書(「Working Better with Age: Japan」(2018))には継続雇用で同一職務にもかかわらず、賃金が大幅に下がる「質」の低い雇用を問題視し、日本の高齢労働者が職務や労働条件は変わらず賃金のみ削減される点に強い不満を抱くことが国際的に特殊であると指摘さ

れている。

このような継続雇用制度(有期労働契約)における賃金水準を問題視する事案は、最近多く争われていると言及する。長澤運輸事件で最高裁は、労働契約法旧20条(現短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善に関する法律8条)は有期労働契約を理由に不合理な労働条件を禁止し、正社員と有期雇用労働者の同時比較のみならず、定年前正社員の「過去の自分」と定年後有期契約(継続雇用)の「現在の自分」の比較にも適用される枠組みを強調する。これに続く名古屋自動車学校(再雇用)事件では、定年前後で職務や責任がほぼ同一にもかかわらず、基本給と賞与が約半減し諸手当も減額または不支給となったため労働契約法旧20条違反が争われ、地裁・高裁は「基本給60%未満は不合理」との枠組みで一部認容したが、最高裁は、基本給・賞与の性質と支給目的、労使交渉経緯などを踏まえ不合理性を検討すべきとしつつも、基本給60%基準の妥当性、生活保障や年金調整などの重要な論点には踏み込まなかったことに懸念を示す。

また、人生100年時代の人事制度再編には、エイジズムに基づく年齢ハラスメントの抑止が不可欠で、既存のセクハラ・マタハラ・パワハラ・カスハラ・就活セクハラ防止義務と同様に、年齢を理由とする敵対的言動が職場満足・メンタルヘルスを損ね離職を誘発するという社会老年学の知見を踏まえた対策が求められると提言する。日本でも法的紛争に発展しうることを示す裁判例が蓄積されつつあると指摘している。

3 ミドルシニア期のキャリア支援と 変化適応能力—人事管理からみた 「経験と学びの循環」—

寄稿②では、藤波美帆氏(千葉経済大学経済学部教授)に、ミドルシニア期のキャリア支援について変化適応能力形成の視点から理論的分析を行い、ミドルシニア期以降の活用モデルの再構築に関する示唆を含む論稿をいただいた。

まず、日本社会では長寿化と就労期間の延伸により60歳以降も働くことが一般化する一方、従来60歳定年を前提とする人事制度はキャリアの連続性を断ちやすく、特に企業内育成に依拠してきた日本型雇用の枠組みが変化の激しい環境に適合しにくくなっていると指摘している。そこでミドルシニア期では異動や昇進の機会が縮小し育成対象から外れやすく、

経験と学びの循環が途切れて職務変化への対応にミスマッチが生じるため、40・50代の学習と経験を高齢期に自然に接続する設計が必要になる旨訴える。

ミドルシニア期には将来必要な能力を確実に特定できない状況で自ら学び、経験を意味づけ、役割や仕事の範囲を再構築し続ける変化適応能力が必要とし、これは企業の環境対応力と個人のキャリア持続性の基盤であるとの見解を示す。この能力は「いつ必要か」という時間軸と「有効性の不確実性」というリスク軸で整理した4タイプのうち「将来必要・リスク大」の領域に位置づき、現在はこの領域の重要性が拡大していると分析する。

また、ミドルシニアの活用モデルは、消極活用型、サポート活用型、積極活用型、統合活用型の四類型があるとしている。すなわち、消極活用型は雇用継続を目的とし循環が起きにくくキャリア選択肢を狭めやすい一方、サポート活用型は経験共有を通じた一定の認知更新があるが場の変化が乏しく循環は限定的であると指摘する。積極活用型は専門深化や新領域挑戦、横断プロジェクト参画等を通じて3要素がバランスよく生じ、成果連動の処遇と組み合わせると高い貢献とキャリア拡張が実現しやすいと提言する。統合活用型は定年前後の制度を一本化して役割・貢献・スキルに応じた処遇と機会を提供し、年齢に依らず3要素の循環を適用しやすく、ライフステージに応じた柔軟な選択を後押しすると強調している。どのモデルでも企業内のみで変化適応能力を継続的に育むには限界があり、企業・個人・公共・民間・中間組織が補完的に担う社会的分業によって3要素の基盤を社会全体で整備することが重要ということを示唆している。

4 ミドルシニア期以降のキャリアと 家計の構造:50代からの準備と 企業による支援のあり方

寄稿③では、坂本貴志氏(リクルートワークス研究所研究員)に、職業生活の変化とシニア期の家計状況に伴う企業支援のあり方について、キャリアステージと家計構造、年金制度等の観点から現状を踏まえた提案などを論じていただいた。

本寄稿では、現役時代は住宅購入や教育費など大きな支出が集中して家計負担が増大するため、収入増やスキル向上、昇進による所得拡大を目指した資産形成と職業戦略が重要であると指摘する。ミドルシニア期は住宅ローン完済や子の独立で家計負担が

軽くなる一方、役職定年やポストオフといった職務上の変化に直面しやすく、転職市場での評価が必ずしも高くないため、再訓練や社内での役割再設定といった主体的なキャリア設計と企業の支援を必要とするとの見解を示している。定年以降のシニア期は、家計は公的年金が収入の柱となるものの、経済環境の変化(物価高騰等)により不安な生活設計になりがちであると指摘している。

さらにこの時期に、地域密着型や社会貢献的な「小さな仕事」を通じて内発的な生きがいと収入を両立させることを提案している。個人は段階別のキャリア設計と収入の複線化、企業は柔軟な働き方制度や中高年への配置・再訓練支援を整備し、定年を終着点ではなく働き方を切り替える節目と捉えた持続可能な働き方や家計設計を構築することが求められる強調する。

本寄稿では、シニア期の就労継続が健康寿命の延伸に沿って年金依存を抑えた生活を支えられること、社会全体では人口減少に伴う労働力不足を緩和させることに資すると敷衍している。

5 おわりに

本特集では、人生100年時代に向かっている中高年齢者(ミドルシニア・シニア世代)が直面する雇用政策上の問題状況と今後のキャリア支援戦略に必要な側面について多様な分野の専門家により有益な論考をいただいた。

寄稿①では、高齢者雇用政策は量的確保から質的向上へと軸足を移し、継続雇用の賃金格差是正、年齢に依拠しない能力・職務基軸の処遇設計、透明な評価と交渉プロセス、そしてエイジ・ハラスメントの未然防止を統合的に進めることが必要であるという重要な示唆が得られた。寄稿②では、ミドルシニア支援は定年後の出口対策ではなく、生涯にわたり経験と学びが循環する社会基盤の設計に焦点を移すべきであり、企業は人事管理の主要な3領域(人材育成、配置・異動、評価)が接続する設計を、社会は分業によるアクセス可能性の可視化を同時に進める必要があると示唆した。寄稿③では、シニア世代の年金生活の不安に対して地域密着型や社会貢献的な「小さな仕事」を通じて副収入を得ることで生活の安定が図れると提案し、そのための段階的なキャリア設計と企業支援の重要性という視点からの示唆があった。

人生100年時代という今まで経験したことがない長寿時代は、過去の雇用・職業生活モデルや生き方が必ずしも参考にできない時代であるなかで、本特集

の寄稿①～③が、雇用や年金制度を含む社会システムの変革期に生きているミドルシニア・シニア世代に、一度立ち止まって今後の人生を見つめるきっかけを提供することができたらと考える。

【参考文献】

- ・リンダ・グラットン／アンドリュー・スコット 池村千秋(訳)『ライフ・シフト (LIFE SHIFT)100年時代の人生戦略』(東洋経済新報社、2016)
- ・柳澤武「高齢者雇用をめぐる法制度の現状と課題」月間DIO 313号(2016年3月)
- ・柳澤武「人生100年時代の高齢者雇用」ジュリスト1524号90頁(2018)
- ・藤波美帆「高齢社員の多様な活用戦略とキャリア支援の方向性」月刊DIO 403号(2024年12月)

中高年齢者雇用政策をめぐる法的課題

名城大学 法学部 教授
柳澤 武

あまり注目されることがない条文だが、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律(以下「高年法」)3条2項は、「労働者は、高齢期における職業生活の充実のため、自ら進んで、高齢期における職業生活の設計を行い、その設計に基づき、その能力の開発及び向上並びにその健康の保持及び増進に努めるものとする。」と定め、労働者本人にも自主的な努力を求めている。リンダ・グラットンらが唱えた「人生100年時代」ともいうべき超長寿社会では、「教育」を受けて、「仕事」を行い、「引退」という画一的で一方向的なステージを歩むことは難しくなり、職業生活の途中においてリスクリングや職業訓練などを経て、高齢期まで就労を続ける人々の増加が見込まれる。働き手としての中高年齢者が一層多様化するなかで、年齢規範に依拠した画一的な働き方を見直す必要も出てくるであろうし、職場における年齢への否定的な偏見(エイジズム)への対応も考えなければならない。

そこで本稿では、高年齢者雇用政策に関わる現行法制度の概要と現状を確認し(1)、著名な最高裁判決である名古屋自動車学校事件などを紹介する(2)。これらを踏まえた上で、中高年齢層の労働条件変更(とりわけ賃金の不利益変更)をめぐる課題を探りたい(3)。最後に、エイジズムという観点から、年齢を理由とするハラスメントをめぐる裁判例を検討したい(4)。

I 通過点としての「定年」年齢へ

日本の高齢者雇用政策は、2020年3月の法改正を経て(本誌376号(2022)の特集も参照)、これまで通り60歳未満の定年を禁止し(高年法8条)、60歳から65歳までは、「高年齢者雇用確保措置」(①継続雇用制度、②定年の引上げ、③定年制の廃止、3つの措置のいずれか)を事業主に求め(高年法9条1項)、その

上で新たに70歳までの「高年齢者就業確保措置」を努力義務として課した。さらに、2025年3月31日には、継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めることを可能とする経過措置も終了し、65歳までは対象者全員の継続雇用が求められるようになった。

厚生労働省の令和7年「高年齢者雇用状況等報告」によれば、既に99.9%の企業が高年齢者雇用確保措置を実施済みであり、大企業に限ると初めて100%に到達した。その高年齢者雇用確保措置の内訳は、それぞれ①65.1%、②31.0%、③3.9%となっている。すなわち、高年法が定める下限年齢である60歳定年は、もはや雇用終了機能を有しておらず、継続雇用制度(①)が適用される大企業の労働者にとっては、継続雇用への通過点に過ぎない。さらには、定年制度を廃止(③)する動きも静かに広がりつつあり、統計上も僅かながら増えてきている(7年前は2.7%であった)。

ところが、OECDの「Working Better with Age: Japan」(2018)も指摘するように、定年後の再雇用により労働契約を新たに締結することで、「質」の低い(poor quality)仕事に従事したり、同じ仕事を続けていても賃金が大幅に下がったりといった高年齢者雇用の課題が、広く認識されるようになった。同報告書の言葉を借りるならば「日本の高齢労働者は、職務内容や就労条件が変わらないのに、賃金が大幅に削除されることに不満を抱いている」のであり、国際的な観点からは奇異に映るのであろう。かくして、次にみるような賃金水準をめぐる法的紛争が生じている。

2 継続雇用制度(有期労働契約)と賃金水準

2013年4月に施行された労働契約法(以下「労契法」)旧20条は、期間の定めがあることによる不合理な労働条件を禁止しており、現行法では短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律(以下「パート有期労働法」)8条へと引き継がれている。同条の適用場面をモデル化すると、正社員Aと有期契約労働者(非正規労働者)Bとの同時期の労働条件を比較する場合に限らず、これまで正社員だったAが継続雇用制度などで有期契約労働者(いわゆる嘱託社員など)となった場合、すなわち「過去のA」と「現在のA」との比較についても適用される。

先駆けとなった判例は、再雇用により賃金体系が異なる有期労働契約となったトラック運転手らが、労働条件の差異(年収ベースで2割前後の賃金減額)を争った長澤運輸事件(最二小判平成30.6.1労判1179号34頁)である。同判決は、「両者の賃金の総額を比較することのみによるのではなく、当該賃金項目の趣旨を個別に考慮すべきものと解するのが相当である」として、「精勤手当」のみを不合理な格差であると判断し、その余の正社員との格差(能率給・職務給および賞与)については、不合理とは認められないと判示した。その際、「有期契約労働者が定年退職後に再雇用された者であることは……『その他の事情』として考慮される」として、同時期のAとB(上記モデル)を比べる場面とは異なり、老齢厚生年金の報酬比例部分を受給できることなどを勘案した。

これに続く、定年前後の「基本給」などの相違を争って注目された事案が、名古屋自動車学校(再雇用)事件(最一小判令和5.7.20労判1292号5頁)である。教習指導員として定年後の継続雇用を迎えたX1については、基本給の支給率は約41～45%、各種手当も減額ないし支給されず、残業手当はこれら支給額を前提に算定され支給された。年2回の賞与の支給率は約50～64%となった。X2についても、同様の状況にあった(基本給の支給率は約43～48%、賞与の支給率は約49～69%)。Xらは、定年後も従前と同様に教習指導員として勤務をしており、主任の役職を退任したことを除いて、定年退職の前後で、業務の内容および責任の程度などに相違はなかったことから、労契法旧20条違反を争った。第一審判決(名古屋地判令和2.10.28労判1233号5頁)は、賃金センサス(賃金構造基本統計調査)の平均賃金とも比較した上で、「嘱託職員時の基本給が正職員定年退職時の基本給の60%

を下回る限度で、労働契約法20条にいう不合理と認められるものに当たる」として、Xらの請求を一部認容した。二審判決(名古屋高判令和4.3.25労判1292号23頁)も、賃金センサスに関わる部分を削除するなど一部を変更したほか、第一審の判断枠組みと結論を維持した(控訴棄却)。双方が上告したところ、Yの上告のみが受理された。

同最高裁判決は「当該使用者における基本給及び賞与の性質やこれらを支給することとされた目的を踏まえて同条所定の諸事情を考慮することにより、当該労働条件の相違が不合理と評価することができものであるか否かを検討すべき」であるとし、これらの事情に加え、労使交渉の具体的な経緯をも勘案すべきであると判示し、二審判決を破棄し、高裁に差戻した。その際に、①60%という水準の妥当性、②同水準が導かれる根拠、③「労働者の生活保障」という観点の是非、④老齢厚生年金など社会保障給付との関係など、最高裁による初判断が期待されていた論点には一切言及しなかった点について、筆者を含め、複数の研究者から批判が出ている(柳澤武〔本件判批〕法学セミナー増刊34号283頁)。

そもそも、賃金の「性質」や「目的」を明らかにすることは、一般的に容易な作業ではない。しかも、名古屋自動車学校には賃金表が存在せず、事後的に性格や目的を確定することが求められたことから、さらに困難を極めた。また、労使交渉の具体的な経緯についても、過去に団体交渉拒否などの不当労働行為が認定されたことがあり、最高裁が想定するような労使自治は期待できない状況下にあった。このような特殊事情も影響したためか、名古屋高等裁判所での審理は、当初の想定よりも長引いている(2025年12月現在)。2026年2月末までには判決が出るが見込まれるが、この差戻審の長期化そのものが、最高裁判決が提示した判断基準に沿うことの難しさを物語っている。

3 賃金体系全体の見直しに伴う法規範

名古屋自動車学校(再雇用)事件・差戻審の結論は出ていないものの、これまでの判例法理から、賃金体系の見直しに際しては、いくつかの留意点がある。既に明らかなのは、「特定の層……にのみ賃金コスト抑制の負担を負わせている」ような賃金体系の変更には、合理性が認められないことである(みちのく銀行事件・最一小判平成12.9.7民集54巻7号2075頁)。同事件で

は、既に60歳定年制を採用していた銀行において、55歳以降の管理職に対する賃金カーブを凍結し、賞与や業績給の大幅な減額をもたらす旨の就業規則の不利益変更が行われた。このような賃金体系の変更は、たとえ労働組合(7割超を組織)が同意していたとしても、就業規則の合理性が認められず、当該労働者らにその効力を及ぼすことができない。

かかる判例法理を前提に、名古屋自動車学校(再雇用)事件は、労使交渉の具体的な経緯を重視しつつ、継続雇用後の有期労働契約における賃金体系との比較において、基本給および賞与の性質や支給目的を明らかにしておく必要性を示唆している。たとえば、定年前の基本給が職務給としての性質を有しており、定年後の有期労働契約の基本給も同じく職務給としての性質を有するのであれば、両者の基本給の相違について「不合理」であることが認められやすい方向に傾くことになる。すなわち、定年の前後において仕事の内容や責任の程度が変わらないのであれば、それこそ労働組合との交渉により、中年齢者も含めた賃金体系全体を見直す必要に迫られる。

その際の手がかりとして、65歳までの継続雇用に関わる「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」(平成24年厚労告第560号)がある。同指針は、第2の3(賃金・人事処遇制度の見直し)として、「高年齢者の意欲及び能力に応じた雇用の確保を図るために、賃金・人事処遇制度の見直しが必要な場合」に留意すべき事項として、「(1)年齢的要素を重視する賃金・人事処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直しに努めること。この場合においては、当該制度が、その雇用する高年齢者の雇用及び生活の安定にも配慮した、計画的かつ段階的なものとなるよう努めること。」あるいは、「(5)職業能力を評価する仕組みの整備とその有効な活用を通じ、高年齢者の意欲及び能力に応じた適正な配置及び処遇の実現に努めること。」など、やはり賃金体系の大幅な見直しを迫るような内容となっている。この部分は、70歳までの「高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針」(令和2年厚労告第351号)第2の4とも共通している。

最近では、結果的に同指針に沿うような形で、定年制度自体は残しながらも、賃金体系を抜本的に見直す動きも出てきている。たとえば、定年前の実績から継続雇用時の賃金水準を決めたり、基本給を下げつつも評価を報酬に反映させたりすることで、現役時代と同等の賃金水準を維持できるような仕組みを導入する企業もある。もっとも、後者の手法については、評価によって賃金が大幅に下がることも想定され、賃金制度変更による労働条件の不利益変更を争うこ

とになりかねない(ノイズ研究所事件・東京高判平成18.6.22労判920号5頁。ただし、結論としては不利益変更の合理性を認めた。)。十分な経過措置などを設けつつ、評価による報酬という新たな賃金の性質や目的を明らかにする必要がある。

4 年齢を理由とするハラスメント

最後に、エイジズムや年齢差別の禁止という観点から、年齢を理由とするハラスメントの問題にも言及しておきたい。セクシュアル・ハラスメント、マタニティー・ハラスメント、パワー・ハラスメントについては既に防止措置規定があり、2025年にはカスタマー・ハラスメントについても防止措置が規定され(労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律33条1項)、同時に就活セクハラについても対策が義務化されたところである。

これら制定法としての防止措置義務も確立した各ハラスメントに対して、エイジズムから生じる、いわばエイジ・ハラスメントについては、ほとんど意識されていないように思う。この点、社会老年学の知見によれば、職場でエイジズムを経験している者ほど職場満足度が低く、抑うつ傾向の高さにつながるという(原田謙『「幸福な老い」と世代間関係——職場と地域におけるエイジズム調査分析』(勁草書房、2020)121頁)。とりわけ、会社に愛着がある労働者は、職場のエイジズムにより大きな疎外感を生み出し、メンタルヘルスへの悪影響が一層強くなるとのことである。年齢を理由とするハラスメントが職場に蔓延する状況は、法的な紛争になるか否かはともかく、経営戦略としても妥当ではないようだ。

ちなみに、雇用における年齢差別を禁じているアメリカでは、行政機関による職場におけるハラスメントに関するガイダンス(Enforcement Guidance on Harassment in the Workplace)に、Age-Based Harassmentの具体例として、化粧品の販売員に対して、ブランドには「新しい顔」と「高い活力」が必要だ、「おばあちゃんからメイクのアドバイスなんて誰も聞きたくない」、些細なミスを犯すたびに「年寄りのうっかり」と軽蔑する、といった行為が示されている。つまり、雇用における年齢差別禁止法(ADEA)に違反する可能性が高い。

実は、日本においても、法的紛争に至る可能性はある。職場でのエイジズムが連鎖的に退職者を生じさせ、まるで上記ガイダンスを再現したかのような裁判例として、フクダ電子長野販売ほか事件(東京高判平成

29.10.18労判1179号47頁)がある。同事件は、代表取締役であるYが、経理係長であったX2に対して「人間、歳をとると性格も考え方も変わらない」と述べたり、別のX1に対しては、賞与を減額する際に「人間57、58になれば、自分の考えなんて変わらない」などと発言したりした。X1とX2は、他の発言(「ババア」「若いのを入れてこき使った方がいい」「おばさん達の井戸端会議」)も記録し、X3とも話し合い、3人で退職した。さらに、この様子を目の当たりにしたX4も退職し、慰謝料と減額された退職金との差額等を求めて提訴した。

同判決は、直接的にハラスメントを受けたX1とX2のみならず、X3とX4に対しても「同じ職場で働いており、YのX2やX1に対する言動を見聞きしていることは前記認定のとおりであるから、Yが正当な理由なくX2やX1に対し懲戒処分を科したり賞与の減額をしたりするとともに、会社の経営に不要であると伝えていることを認識していたことが認められる。そうすると、X3とX4が今後自分たちにも同じような対応があると受け止めることは当然である。」X3とX4は、「いずれも定年まで勤務するつもりでいたのに、…いずれ自分たちも同じような対応を受け、退職を強いられるであろうと考え…それぞれ退職願を提出し退職するに至ったのである」として、Yの言動が「X3及びX4にも間接的に退職を強いるものがあるから、X3及びX4との関係においても違法な行為に当たる。」と結論づけた。

本判決は、パワー・ハラスメント、あるいは、女性に対するジェンダー・ハラスメントの事案ともいえるが、ハラスメントによる職場環境の悪化により、直接的な退職勧奨を受けなかった労働者の退職を会社都合の退職と認定し、慰謝料を認めたという意味においても、画期的な裁判例といえる。人生100年時代に向けた雇用社会の実現には、年齢を理由とするハラスメントへの対応策も必要ではないだろうか。一つの裁判例に過ぎないが、ハラスメント研修会などの折りに、留意すべきハラスメントの一類型として議論いただければ幸いである。

ミドルシニア期のキャリア支援と 変化適応能力

—人事管理からみた「経験と学びの循環」—

千葉経済大学 経済学部 教授
藤波 美帆

1 ミドルシニア期のキャリアを とらえなおす視点

日本社会では長寿化と就労期間の延伸が進み、60歳以降も働き続けることが一般的になりつつある。従来の60歳定年制を前提に設計された人事制度は、成長期の産業構造や賃金体系と整合的で一定の合理性があった。しかし就労期間が長期化した現在では、定年を境に処遇や役割が切り替わる仕組みによりキャリアの連続性を損なう恐れがある。

背景には、日本型雇用が長らく企業内育成に依拠してきたという構造がある。企業は新卒一括採用と長期雇用を前提に、OJTや配置転換を通じて能力形成を担ってきた。このモデルは一定の条件の下では合理的であったが、事業環境の変化が激しくなる中では、従来型の仕組みを維持すること自体が難しくなっている。

特にミドルシニア期では、役割更新や新たな挑戦機会が後回しになり、異動・昇進ルートも限定されるため、制度的・運用的に育成対象から外れやすい。その結果、環境変化への対応が最も求められる時期に、経験と学びの循環(能力の更新)が十分に確保されず、職務や役割の変化に対応しきれないというミスマッチが生じている。

職業キャリアの長期化という観点から、こうした状況を所与とせず高齢者雇用を捉え直す必要がある。60歳前後でキャリアが途切れるのではなく、40・50代での学習や経験を高齢期へと自然につなげるキャリアの連続性を再構築することが求められる。

2 「変化適応能力」という視点 —ミドルシニア期の経験と 学びの循環をとらえる枠組み

ミドルシニア期のキャリア支援を検討するうえで鍵となるのは、働き手が環境変化の中でどのように経験を積み重ね、学びを深め、役割を広げていくかというプロセスにある。VUCAの時代といわれる不確実性の高い環境では、このプロセスを支え、変化に適応し続ける力(変化適応能力)の重要性が一層高まっている。

変化適応能力とは、将来必要となる能力を確実に予測できない状況において、環境変化に合わせて自ら学び、経験を意味づけ、役割や仕事の範囲を柔軟に再構築していく力である。企業にとっては新たな環境への対応力を高める基盤であり、個人にとってはキャリアの持続性を確保するうえで欠かせない。

そこで本項では、筆者が参加した連合総研の調査結果をもとに整理した「変化適応能力」の枠組み(藤波2024)を手がかりに、ミドルシニア期における「経験と学びの循環」がどのように形成されるのかを考察する。

従来の企業内育成は業務遂行に必要な専門性や管理能力の獲得を軸としてきたが、環境変化が激しい現在では、より長期的かつ不確実性の高い状況で能力を磨き直す仕組みが求められている。

企業が社員に求める能力は、①いつ必要となる能力か(時間軸)と、②将来における有効性の不確実性(リスク)の2点で整理できる(図表1)。時間軸は「いま必要/将来必要」に、リスクは「小さい/大きい」に

分類され、両者の組み合わせで4タイプが導かれる。業務に直結する専門的能力は「いま必要・リスク小」に、基礎的能力やマネジメント力は「将来必要・リスク小」に分類される。しかし、企業にとって中長期的

にどの能力が必要になるかを見通すことが難しい現代社会では、「将来必要だがリスクが大きい」領域が拡大しており、この領域に位置づけられるのが本稿で扱う変化適応能力である。

表1 社員に求める能力を捉える枠組み

「求める能力」の時間軸			
「いま」必要な能力		「将来」必要な能力	
専門的能力	組織人としての基本的能力 リーダーシップ等のマネジメント能力	小さい	「求める能力」に対するリスク
(該当する状況がない)	変化適応能力	大きい	

出所) 藤波 (2024)

さらに調査では、変化適応能力の形成には3つの要素が相互に作用しながら経験と学びの循環が進むことが確認されている(図表2)。

①学習機会へのアクセス

新しい知識や技術の獲得だけでなく、仕事の進め方を見直す契機にもなる。しかしミドルシニア期では、「忙しさ」や「いまさら学んでも活かす場がない」といった理由でアクセスが乏しくなりやすい。一方でこの時期だからこそ、体系的なインプットと経験の振り返りが大きな意味をもつ。

②新しい役割や環境を経験する「場の変化」

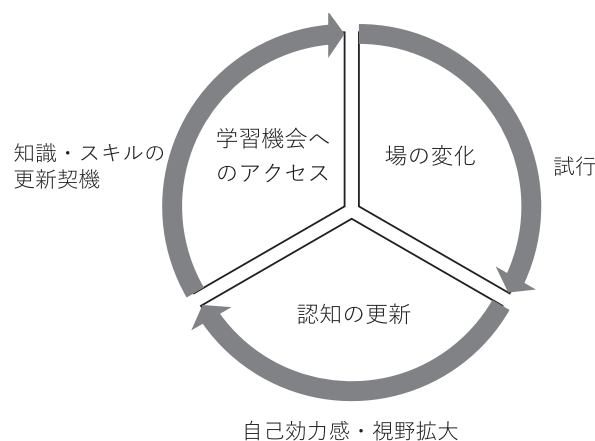
異動・出向・プロジェクト参画・社外との協働などの経験は、従来の仕事の枠組みや思考パターンを見

直す契機となる。ミドルシニア期は異動や新しい役割にアクセスする機会が制度的・運用的に縮小しやすく、そのことが経験の幅を広げるうえで制約として働く。しかし、企業内外を問わず「場が変わる」経験は能力と学びの循環に強く影響する。

③経験を意味づけ、行動を調整する「認知の更新」

上司との対話、評価のフィードバック、外部メンターとの議論などにより、経験や学習の価値を本人が再整理するプロセスである。過去の成功体験に引きずられやすいミドルシニア期では、この更新が起こりにくいとされるが、一度動き出すと行動が大きく変わる。

図表2 変化適応能力の循環構造—経験と学びの循環—



注) ミドルシニア期のキャリア形成を捉えるうえで、蓄積された経験を起点にその再整理が新たな学びや行動の変化へとつながっていく一連のプロセスについて、本稿では「経験と学びの循環」と位置づける。

これら3つは単独では機能せず、循環することで初めて変化適応能力の形成が加速する。学びがあっても試す機会がなければ定着しづらく、場の変化があっても意味づけが伴わなければ行動変容は起きない。認知が更新されても、それを裏付ける学習や経験がなければ持続しない。こうした経験と学びの循環をどう企業内で成立させるかが、ミドルシニア期のキャリア形成では重要となる。

3 経験と学びの循環を支える仕組み

—3つの要素と人事管理の3領域—

前章では、変化適応能力が「学習機会へのアクセス」「場の変化」「認知の更新」という3要素の循環によって形成されることを確認した。しかし実際の企業では、この循環が必ずしも意図した通りに機能していない。その背景には、人材育成、配置・異動、評価といった人事管理の仕組みが、3要素と個別に関わりながらも、相互に連動する仕組みとして設計されていないという構造的な問題がある。本項では、この循環を企業内でどのように支えるのかを、人事管理の主要な3領域（人材育成、配置・異動、評価）との関係から整理する。

①人材育成領域—学習機会へのアクセスをどう再設計するか

人材育成領域は、3要素のうちもっとも直接的に学習機会を支える領域である。従来の教育訓練体系は若年層向けの階層別研修や管理職研修に重点が置かれ、ミドルシニア期向けは限られていた。加えてこの年代では業務負担が高まりやすく、研修参加や学びの実践の機会が確保されにくい。

変化適応能力を育てるには、研修の提供にとどまらず、経験と学びを循環させる設計が鍵となる。外部教育機関での学習と業務の接続、キャリア面談による学習テーマ設定、プロジェクト参画との連動などがその例である。

学習機会は「情報提供すれば参加する」性質のものではない。いまの仕事との関係性の明確化と、将来への意味づけが本人の中で成立してはじめて行動に繋がる。

②配置・異動領域—場の変化を創り出す仕組み

配置・異動は、3要素のうち「場の変化」を直接生み出す領域である。ここでいう場の変化とは、単に配置が変わるという意味ではなく、これまでとは異なる状況に身を置くことで新しい行動様式や視点を求められる経験を指し、変化適応能力を促す重要な契機となる。

異動、出向、プロジェクト配属など、新しい環境での経験は、ミドルシニア期でも大きな成長機会となる。しかし職場の年齢構成や人員バランス、役割の固定化などの制約から、活用機会が限定されやすい。調査でも、多くの企業が「場が変わる経験を提供できていない」と述べていた。

社内公募や自己申告制度など、社員が主体的に場の変化を選択できる仕組みは有効だが、希望が通らないリスクもある。そのためミドルシニア期でも挑戦しやすい「中間的な場の変化」の設計が求められる。

ヒアリングでは、

- ・本務を維持しつつ別部門プロジェクトに一定期間参画する

- ・グループ企業との共同業務の一部を担う

- ・地域・行政・NPOとの協働プロジェクトに参加する

といった部分的な場の変化（越境）は負担が小さく、挑戦の入り口として機能しやすいとの指摘が多かった。

③評価領域—経験の意味づけ（認知の更新）をどう支えるか

3要素のうちもっとも見えにくいのが、行動変容の起点となるのが「認知の更新」である。経験しても、それを本人が適切に意味づけできなければ行動は変わらない。

ミドルシニア期では、成功経験や役割意識が固定化しやすく、企業の期待や役割要件とのズレが生じても本人が気づきにくい。このギャップを埋めるには、評価や対話の仕組みによって「現在求められている役割」や「これから必要となる能力」を言語化し、本人に伝えることが不可欠である。定期面談やキャリア面談、360度フィードバックなどは認知の更新を促し、経験と学びの循環を次の行動へつなげる重要な手段となる。

これら3領域は一見独立しているようにみえるが、経験と学びの循環が成立するのは「学び→試す→意味づける」というプロセスが1つのサイクルとして結びついたときである（**前掲図表2**）。どれか1つが欠けても行動変容は起こりにくい。企業がこの3要素を制度として意図的につなぎ合わせてはじめて、循環が安定的に機能し、ミドルシニア期のキャリア再構築に結びつく。3領域の接続を意識した設計こそが、変化適応能力の形成を組織の中で持続的に支える鍵となる。

4 ミドルシニア期以降の 活用モデルの再構築

1で確認した構造的課題と、2及び3で整理した変化適応能力と人事管理との関係を踏まえると、ミドルシニア期以降のキャリア形成を考えるには、企業が「どのような活用モデルを前提とするのか」を再検討することが不可欠である。筆者がこれまでの調査研究を通じて整理してきた高齢社員活用モデルは、①消極活用型、②サポート活用型、③積極活用型、④統合活用型の4つに分類できる(藤波2024など)。

消極活用型は、雇用継続自体を目的とし、役割や責任は限定的で、業務量や責任を減らすことが多い。能力更新の循環を促すインセンティブが弱く、3要素のうち場の変化と認知の更新が生じにくい。経験と学びの循環が構造的に起こりにくいため、本人のキャリア選択肢を狭めやすい。

サポート活用型は、若手の補助や指導など部分的な役割付与が中心で、運用しやすい一方、能力活用の幅は限定される。このモデルの強みは経験の共有であり、認知の更新は一定程度生じるが、場の変化が乏しいため学習と経験の循環は限定的となる。育成役割が本人の学び直しや異分野経験と結びつくかが鍵となる。

積極活用型は、それまでの経験を基盤に、専門性の深化や新領域への挑戦を促すモデルである。成果に基づく処遇と組み合わせることで高い貢献が期待できる。近年はデジタル化や業務プロセス改革の進展に伴い、プロジェクト参画、部門横断業務、顧客価値創造に関わる実務など、多様な挑戦機会を制度的に整える企業が増えている。3要素が比較的バランス良く生じ、経験と学びの循環が成立しやすく、ミドルシニア期のキャリア拡張を実現しやすい。

統合活用型は、定年前後で人事制度を分けず、1つの枠組みの中で社員の役割と処遇を設計する。制度導入には賃金体系や期待役割の再設計が必要だが、年齢に依らず役割・貢献・スキルに応じて処遇や機会を決めるため、3要素の循環を年齢にかかわらず適応しやすい。個人にとってはライフステージに応じた柔軟なキャリア選択を可能にし、多様な働き手のキャリア形成と相性が良い。

4つのモデルは、高齢社員の能力や健康状態、企業の事業特性や労使関係などに応じて適切な形が異なる。どれか1つが絶対的に優れているわけではないが、前提とするモデルに応じ、キャリア支援の設計や制度運用は大きく変わる。特にサポート活用型のよう

に経験共有には適していても場の変化が限定されるモデルでは、3要素の循環が構造的に生じにくく、人材不足が進む環境下では持続的な人材活用につながりにくい。一方、積極活用型や統合活用型では、3要素を組み合わせる余地が比較的大きく、キャリアの選択肢を狭めにくい。

5 変化適応能力を支える仕組み —社会的分業の視点から

ミドルシニア期の活用をどのモデルで設計するにせよ、重要なのは、働き手が経験と学びを重ねながら役割を広げていくプロセスをどう支えるかである。VUCAの時代といわれる変化の激しい現代では、このプロセスの中心にある変化適応能力を、企業内の仕組みだけで継続的に育成・発揮させることには限界がある。

こうした点を踏まえると、ミドルシニア期のキャリア形成を企業内部だけで支えるという前提そのものを見直す必要がある。長期雇用を前提とした企業内教育は一定の合理性をもっていたものの、キャリアが長期化し役割が多様化する現在では、企業外の経験や学びも含めたより広い支援構造の中で変化適応能力をとらえなおす必要がある。

この意味で、企業・個人・公共・民間・中間組織が役割を分担しながら人材育成を支える社会的分業の重要性は、ミドルシニア期においても一層高まっている。企業は自社固有の技能形成を担う一方、職務領域を越えた学習機会や、新しい役割を試す場までは十分に提供しきれないことが多い。民間教育機関は専門性の獲得を、公共訓練は基礎的能力の強化を、中間組織は越境的な経験やネットワークの形成を支援するなど、各主体が補完的に機能することで、企業内だけでは埋まりにくい3要素(学習機会へのアクセス、場の変化、認知の更新)を社会全体で支える基盤が整う。また、こうした主体間の連携が可視化され、働き手がどの資源にアクセスできるのかを理解しやすくなることで、自律的なキャリア選択を促す効果も期待できる。

しかし現状では、この社会的分業関係が十分に機能しているとは言い難い。企業は内部の即戦力化に注力しがちで、外部資源の活用は例外的にとどまる。他方、民間教育機関や中間組織が提供する学習機会も、ミドルシニア層に十分届いているとは言えず、結果的に40・50歳代の段階で自身の経験を再整理し、将来を見通しながら変化適応能力を養うための「入口」

が見えにくい。

ミドルシニア期の活躍は、企業の人材活用にとどまらず、日本社会にとっても重要課題である。変化適応能力は年齢とともに必要性を増し、企業内外の多様な資源がそれぞれの役割を担うことで、キャリアの連続性はより安定的に確保される。ミドルシニア期の支援は、もはや定年後の「出口対策」ではなく、生涯にわたり経験と学びが循環する社会的基盤をどう整備するのかという視点へととらえなおす段階に来ている。

【参考文献】

- Ikujiro, Nonaka, & Noboru, Konno. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, 40(3) 1-15.
- J. Loucks, et al., Digital Vortex, DBT Center Press, 2016年（根来龍之(監訳)『対デジタル・ディスラプター戦略』日本経済新聞社, 2017）.
- 伊丹敬之（1992）「場のマネジメント序説」『組織科学』Vol.26 No1, pp.78-88.
- 今野浩一郎(2014)『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社.
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門（第3版）』日本経済新聞社.
- 大木栄一（2024）「変わる企業の人材育成・キャリア形成と人事管理の課題—求められる「協力型のキャリア管理」の整備」『日本労働研究雑誌』No.763, pp.20-29.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書—』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- （2020）『進化する高齢社員の人事管理—65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会—』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- （2023）『65歳以降の雇用推進に向けた人事管理に係る研究報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- 下村英雄(2013)『成人キャリア発達とキャリアガイダンス—成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤』労働政策研究・研修機構.
- 藤波美帆(2021)「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援—高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して」『日本労働研究雑誌』No.734, pp.52-61.
- （2024）「求められる「変化適応能力」の養成と人事管理の課題—企業と社員のリスク負担に注目して—」『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—産業構造の大きな変化などをふまえた就労支援と能力開発の一体的な仕組みの実現に向けた調査研究委員会報告書』連合総合生活開発研究所, pp.70-79.
- （2024）「高齢社員の多様な活用戦略とキャリア支援の方向性」連合総合生活開発研究所『DIO』No.403, pp.12-15.
- 藤波美帆・大木栄一(2012)「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進—嘱託(再雇用者)社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.619, pp.90-101.
- 藤波美帆・鹿生治行(2020)「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.715, pp.58-72.
- 連合総合生活開発研究所（2011）『日本の職業訓練および職業教育事業のあり方に関する調査研究報告書』

ミドルシニア期以降の キャリアと家計の構造： 50代からの準備と企業による 支援のあり方

リクルートワークス研究所 研究員
坂本 貴志

I 長期化する職業人生と キャリア構造の変容

現代において雇用者の職業人生はかつてないほど長期化している。総務省「労働力調査」から2024年における高齢者の就業率を確認すると、60代後半では53.6%、70代前半では35.1%まで上昇している。この変化は、労働に従事する期間が延びるという事実留まらず、私たち一人ひとりの働き方、キャリア形成、さらには家計のあり方や人生設計そのものに、根本的な再考を迫るものとなっている。

経済的な側面を見れば、平均寿命が延伸するなか、近年では物価上昇が定着し始めており、公的年金の所得代替率の低下も進んでいる。家計の面からみても、かつて多くの人が描いた定年を境に引退し悠々自適の老後を送るという考え方が現実的ではなくなっており、私たちは自身のキャリアや家計の戦略について、より長期的なライフサイクルの視点から見つめ直す必要性が生じている。

長期化する職業人生を改めて俯瞰すると、キャリアは「現役時代」「ミドルシニア期」「シニア期」という三つのステージでとらえることができる。この視点でとらえれば、定年という区切りは引退を意味するものではなく、単に働き方を変える節目となっているにすぎない。本稿では、この三つのステージにおける家計とキャリアとの兼ね合いを考察し、定年前の世代が主体的な選択を行うために必要となるキャリア

設計と、求められる企業側の支援について解説する。

2 現代キャリアの三つのステージと 家計の構造

長期化する職業キャリアにおける三つのステージは、それぞれ家計の状況と密接に連動しており、仕事に対する動機付けやキャリアの課題は大きく異なる。

キャリアの最初の段階である現役時代は、若手から中堅にかけての時期であり、20代から50代までを指すこととしたい。この時期は住宅購入や子どもの教育費といった人生の大きな支出に直面する時期である。2024年の総務省「家計調査」によれば、家計支出額は年齢を重ねるごとに増大し、特に50代前半で月50万円後半とピークに達する。この時期は、住宅費や教育費、税金・社会保険料などの非消費支出がかさむため、家計にとって大きな重責を伴う時期である。経済的要請もあり、現役時代においては、スキルアップや組織内での昇進・昇格、それに伴う収入増が仕事の主な動機となる。多くの人は社内外の競争を通じてキャリアアップを目指す時期である。

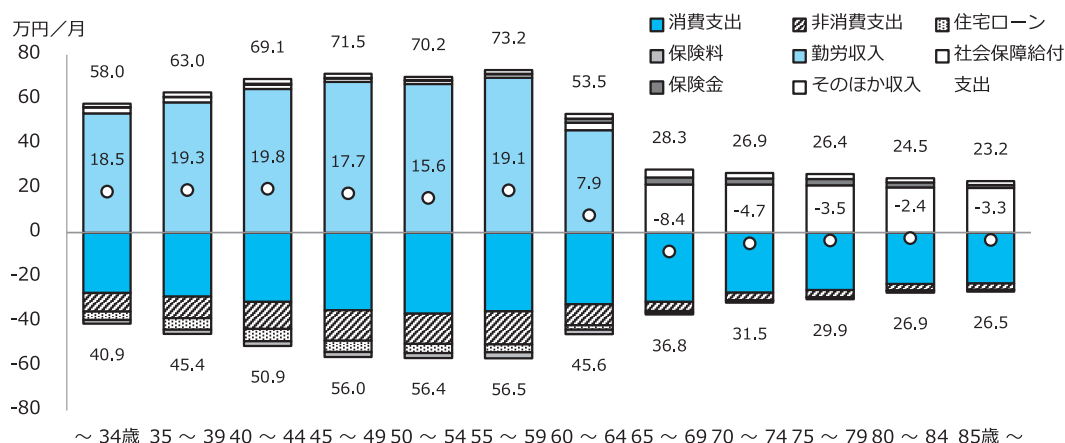
次に続くミドルシニア期は50代から60代半ばまでを想定する。家計の状況からまだ稼ぎ続ける必要がある時期である。しかし、この時期は子どもの独立や住宅ローンの完済など、人生の大きなイベントに目途が見え始める時期でもあり、家計の負担が軽減され、心理的には解放感を覚えることがある。例えば、教育

関係費は50代前半の月5.1万円から60代前半には月0.8万円まで急減することが示されている。その一方で、このステージはキャリアの中で最も複雑で難しい局面に直面する時期でもある。企業においては組織内の新陳代謝を進める必要があるため、中高年の従業員は役職定年制度やポストオフによって組織内の役職を降る可能性が高くなり、転職市場での評価も高くないという現実にも直面する。これにより、家計の負担が軽減される解放感と、働き方に不全感を抱きやすいという矛盾した感情を抱く時期となる。

最終ステージであるシニア期に入ると、支出面では子どもの独立や住宅ローンの完済などにより家計支出が大きく減少する。この時期は概ね60代後半以降ということになるだろう。家計支出は60代後半に

は月平均30万円代半ばまで低下するのが多くの家庭の実情である。同時に、収入面では公的年金の支給も始まる年齢になるため、経済的な裏付けが得られる。この経済環境の変化を踏まえると、老後において生活費として大きく困らないためには、多くの家計にとって公的年金に加えて月々約10万円程度の「小さな仕事」による収入があれば十分である。夫婦がともに月10万円超の報酬を稼ぐことができれば、年金の給付なしに生計を維持する道も開けることから、この時期のキャリアは地域に根差した「小さな仕事」を通じて無理なく社会に貢献するという考え方が標準的になりうる。仕事に対する動機付けも、人への役に立ち、感謝されることや生活との調和など、内在的な価値観に移る人が多数派となる。

図表 家計の収支 (2024 年平均)



出典：総務省「家計調査」

注：2人以上の家計かつ65歳以降は無職家計

3 キャリアの構造と年金制度

個々人の家計と現代の社会・経済的な状況を鑑みるとき、いかにして二つ目のキャリアのステージであるミドルシニア期と三つ目のシニア期を可能な範囲で延伸することができるかという視点が重要である。

ミドルシニア期は、家計の負担がピークから下がり始める一方で、まだ年金受給開始前であり、一定の稼ぎを必要とする時期である。企業側は人手不足の深刻化によって、近年、ミドルシニア社員の活躍を強く求めている。これからの企業の人事戦略を考えれば、若年の労働者の確保が困難になっていくなか、成果を生み出すことができるシニア労働者への需要は確実に高まっていくとみられる。今後、多くの企業で従

業員の能力に応じて、70歳まであるいはそれ以降も継続雇用をすることができる人事制度が広く普及していくだろう。この時期に長く働くことで、老後のための貯蓄を増やし、さらには厚生年金への加入期間を延ばすことができれば、個々人の老後の経済状況はこれまでとは抜本的に変わっていく。

シニア期の仕事を長く続けることも重要である。エッセンシャルワーカーなど地域に不可欠な仕事は供給が決定的に不足しており、こういった仕事も今後賃金上昇が進んでいくと考えられる。シニア期の仕事が広く進展していけば、個人の立場にたてば健康寿命の延伸するなかで高齢期に年金に過度に頼らない生活を長く送ることが可能となり、また社会全体としても人口減少による労働力不足の緩和にもつ

なことになる。

こうした現代における労働市場の構造変化のなかで、個々人は公的年金制度を戦略的に活用することが今後ますます重要性を増すとみられる。現在の年金制度はいつから年金を受け取るかは個々の被保険者の選択にゆだねられている。公的年金の繰り下げ受給によって年金支給開始を遅らせれば、将来受け取る年金額を増やすことができ、最長75歳まで繰り下げた場合、年金額は約84%増加する。

個々の労働者とすれば60代以降も継続雇用の枠組みなどを通じて厚生年金に加入しながら働けば、その期間分の年金が将来増額される。長く働くことによる年金の増額と繰り下げ受給による年金の増額の組み合わせは、将来抑制が予想される年金給付水準を補うための有効な解決策となる。50代以降のキャリア設計を考える際には、働ける範囲で働き、それが難しくなった時点で公的年金を受給するということを前提とした生活設計が必要になる。

これからの時代においては、キャリアの構造変化に伴って公的年金を個々人の意思でいつから受け取るのかを柔軟に選択することが望ましい。現在、繰り下げ受給を選択する人の比率はまだ低い。繰り下げ受給をすれば将来は高額な年金給付が得られることから、老後のための多額の蓄財は必要がなくなると考えられる。

こうした視界のなかで、政府としても繰り下げ受給をより使い勝手の良い制度に改正していくことも必要だろう。現在の繰り下げ受給の課題として、繰り下げ受給によって年金の受給額が増加することに伴って税額や医療保険の自己負担比率が上昇することなどの問題が指摘されている。つまり、繰り下げ受給をすると年金は増えるものの、収入額が増えることで税金や保険料なども連動して増えていくため、年金の給付額がもともと高かった人にとっては繰り下げ受給で損をする場合も出てくる。年金制度の信頼性を高めるためにも、こうした問題についての検討を進めていくことが必要だろう。生涯現役社会に即した税・社会保障制度を構築することは今後の継続的な課題である。

4 ミドルシニア期に求められる キャリア設計及び企業支援

長期化する職業キャリアに対応するためには、ミドルシニア期にキャリアの転機に備えて主体的な準備を始めることが不可欠である。

4-1 定年前世代に求められる主体的な キャリア設計

ミドルシニア層は、キャリアの全体像を俯瞰した上で、来たるべき転機に向けて主体的な準備を始める必要がある。まず、ポストオフを前提としたキャリア転換の準備を早期に始めることが重要である。雇用延長時代には、賃金や役職が上がり続ける右肩上がりのキャリア形成を続けることは不可能だ。役職を降りた後も10年近くの長いキャリアが生じることから、途中で管理職についた人であっても現場のプレイヤーとして貢献し続ける道筋を確立することが求められる。そのためには、管理職の仕事として部下の管理をするだけでなく、時として自ら部下の行っている仕事と同じ仕事を行うなど、現場のプレイヤーとしての能力を維持・再構築する地道な努力が必要である。この準備を5年間積み重ねることで、定年後の選択肢が大きく変わってくる。

キャリアの転機に対する早期の準備の重要性も認識したい。50代で転職を検討する場合、定年後や役職定年の段階で動いても、成功する可能性が大幅に低下する。転職市場では、大企業出身者でも希望年収と中小企業での相場に大きなズレがある。転職するのであれば、役職定年を迎える前の早いタイミングが良いだろう。

人生の後半戦は、自らの家計状況、健康状態、価値観に照らし合わせながら、「いつまで」「どのような仕事で」「どれくらいの強度で」働くのかを主体的に選択していく必要がある。そのためには、公的年金制度の繰り下げ受給が自己の年金受給額に与える影響や、自社の継続雇用後の報酬体系といったことを情報収集し、シミュレーションすることが重要である。また、定年後の仕事の価値観は、高い収入を得たい、高い役職を得たいといった外形的な成功から、人への役に立ち、感謝されるといった内在的な価値観へ変化する傾向があり、この価値観の転換を早期に自覚する必要がある。

4-2 企業に求められる支援の方向性

企業側は、ミドルシニア社員を重要な労働力として捉え、その活躍を促すための制度改革が求められる。

まず、ミドルシニア期以降は、職務や成果に応じた給与体系を徹底する必要があるだろう。年齢による画一的な処遇を是正し、意欲と能力のある社員には現役世代と遜色ない報酬を支払う一方、そうでない社員にはそれ相応の報酬とする処遇体系へと移行させる。多様な働き方を認めそれを機能させるためには、強いマネジメントを確立することも重要である。マ

ネージャーは、年上部下であっても、職責に照らした目標設定を明確に行い、目標に達しなかった場合の降格や等級の引き下げといった厳正な評価を、根拠をもって伝える高度なマネジメントが不可欠である。このマネジメントは、経営層や人事による制度的・運用的なバックアップなしには機能しない。

社員が主体的なキャリア選択を行えるよう、50歳や55歳といった早いタイミングでキャリア教育や面談の機会を設け、定年後の働き方や処遇、企業の方針を具体的に開示し、準備を促すことも重要である。社員が自らのキャリアを主体的に選択するためには、まず選択肢を現実的に把握することが必要となる。定年後の働き方として、引き続き現役時代と同じように働くのか、同じ会社で緩やかに貢献するのか、あるいは転職・独立によって他社で責任あるポジションに就くのか、小さな仕事に就くのかといった多様な選択肢を従業員に見つめさせ、準備を促す必要がある。

役職定年制や定年制などの制度は、このキャリアの予見性を高めるための仕組みという一面もある。つまり、制度によって自身がポストオフになる時期が明確化されていれば、いずれ自分は役職を降りるという覚悟ができ、その後の準備を始めるきっかけとなる。社員にとっては、ポストオフの時期を具体的に認識できることで、役職を降りた後も成果を出せるようにキャリアを積んでいこうと、キャリアプランを立てやすくなる。今後、年齢による区別をなくすという方向性から役職定年制や定年制を廃止する企業も出てくるだろうが、社員への情報開示はミドルシニアの納得感を醸成し、主体的な選択を後押しする上で不可欠である。

5 まとめ

高齢期であっても自身の無理のない範囲で働くことは経済的にも社会的にもこれからますます重要性を増す。個々人の立場にたっても、ミドルシニア期以降のキャリアのあり方は個人の暮らしの豊かさや貴重な時間の費やし方を大きく左右する。

これからの高齢者は、自己の家計状況と定年後の支出構造を正確に理解し、企業における継続雇用の延伸や年金繰り下げ受給、シニア期の小さな仕事による収入確保を組み合わせることで、老後の経済的不安の解消を図ることが必要になる。定年後の小さな仕事は、単なる収入補填に留まらず、過度なストレスがなく、健康維持や社会との緩やかな繋がりを得るという、現役時代とは異なる価値を提供する。公的

年金制度においても、繰り下げ受給を促進するために、税負担増などの問題を是正する政策的な対応が望まれる。多くの人が自らの意思で繰り下げ受給を選択し、年金に頼らない自立した生活を個々人それぞれの可能な範囲で長く送ることが、社会保障制度の持続可能性を高めるためにも重要である。

また、企業側は従業員への画一的な処遇を改め、社員の多様性と成果に応じた人事制度を構築し、社員の主体的なキャリア選択を支援することが、労働力不足が深刻化する経済を支える原動力となる。優秀なミドルシニア層を戦力化することは、若年労働力の減少が深刻化する日本社会において、不足する労働力を補うための中核的な要素となりうる。

従業員側はミドルシニア期以降、現役時代の価値観に縛られず、人生の後半で何に価値を置くのかを主体的に選択する覚悟を持つことが求められる。多忙な現役時代には見失いがちであった人への貢献や社会とのつながりといった内在的な価値に気づき、主体的な選択によって豊かに生きる。こういった取り組みの積み重ねが、これからの日本の経済や財政を支え、社会を持続可能で豊かなものへと変えていくことにもつながるだろう。

【参考文献】

- 1 坂本貴志『月10万円稼いで豊かに暮らす 定年後の仕事図鑑』（ダイヤモンド社、2025）
- 2 坂本貴志『再雇用という働き方 ミドルシニアのキャリア戦略』（PHP研究所、2025）
- 3 坂本貴志『ほんとうの定年後「小さな仕事」が日本社会を救う』（講談社、2022）

新しい時代の保険者自治に向けて ～企業年金・健康保険組合に対する 労働組合の関与とガバナンス～（概要）

—企業年金・健康保険組合に対する労働組合による関与と ガバナンスに関する調査研究報告書—

企業年金・健康保険組合は、戦前から現在に至るまで、働く者とその家族の生活を支える基盤として、重要な役割を果たしてきた。これらの制度は、いわゆる日本型雇用システムの一翼を担い、労使による保険者自治のもとで運営されてきた、我が国の社会保障制度において欠くことのできない存在である。

企業年金は公的年金を補完する老後の所得保障、健康保険組合は医療費の保障や保健事業による健康増進等の役割を担っており、いずれも労働条件の一部として、働く者の生活に密接に関わっている。制度運営においても、企業年金基金では代議員会、健康保険組合では組合会を通じて、加入者代表が規約改正や予算・決算といった重要事項を決定する役割を担っている。

とりわけ過半数労働組合のある事業所においては、労働組合の役員等が加入者代表として理事や代議員を務めるケースが多いと考えられる。しかしながら、こうした関与の実態やガバナンス機能の実効性については、これまで十分に明らかにされてこなかった。

こうした問題意識のもと、2022年度に「企業年金・健康保険組合に対する労働組合による関与とガバナンスに関する調査研究委員会」（主査：駒村康平・慶應義塾大学経済学部教授）を立ち上げ、3年間にわたり調査研究を進め、報告書にまとめた。

研究委員会では当初、調査研究の方向性や論点整理を目的として、企業年金や健康保険に関する有識

者へのヒアリングを実施した。その後、労働組合II組織および総合型健康保険組合I組織を対象に、労働組合・健康保険組合の企業年金・健康保険に対する関与の実態についてヒアリング調査を実施した。あわせて、企業年金・健康保険に対する労働組合の関与状況を把握するため、連合加盟の全単組を対象としたアンケート調査を行った。さらに、企業年金については、厚生労働省から開示を受けた企業年金データ（確定給付年金(DB)および確定拠出年金(DC)の事業報告書等）を用い、労働組合の関与が企業年金の実施状況や商品選定等にどのような影響を及ぼしているのかについて分析を行った。健康保険組合については、健康保険組合連合会を通じてアンケート調査を実施し、同連合会より提供を受けた健康保険組合の保健事業の運営実態および医療費等に関するデータを連結することにより、労働組合の関与が健康保険組合における保健事業の運営や医療費水準等にどのような影響を及ぼしているのかについて分析を行った。

本報告書は、第1部総論、第2部各論、第3部資料編の3部構成となっている。本稿では、その概要を紹介する。報告書全文は、連合総研ホームページに掲載されているため、詳細は<https://www.rengo-soken.or.jp/work/2025/11/270900.html>を参照されたい。

（連合総研主任研究員 堀江 則子）

第1部 総論

保険者自治（健康保険組合・企業年金）に 労働組合はどのように関わっているのか （駒村康平主査）

第1部は、総論として本研究全体の目的を説明し

ている。「企業内福祉の社会保障代行、補完機能の日本の特性」（駒村,1997）で分析したとおり、労働は健康や老後所得保障と不可分であり、これらの制度は歴史的に労使共同運営の枠組みを通じて日本型雇用システムの一翼を担ってきた。その後の少子高齢化や雇用の流動化、厚生年金基金制度の廃止といった制

度改革により、保険者自治の実効性の低下を指摘する。その上で、本研究による調査結果を総括している。

健康保険組合は制度上、労使同数の代表によって運営されているが、ヒアリング調査では、財政制約や労働組合組織率の低下によって、実態は事務局主導となる傾向が強く、労働組合の関与は限定的であることがわかった。他方、企業年金においては基金型DBが縮小し、規約型DBや企業型DCが拡大したが、これらでは労働組合は規約改定時の「同意権者」や運用監視の「チェック役」にとどまり、給付設計や資産運用への影響力は乏しいと指摘する。

調査結果からは、労働組合が積極的に関与する場合には保険料率や保健事業、がん検診、企業型DCの商品構成などに一定の影響を及ぼすことが確認されたが、全体としては情報不足、専門性欠如、ガバナンスの形骸化が課題であるとする。今後、非正規の雇用者、女性、高齢労働者の増加を背景に、保険者自治の強化は労働市場と社会保障の両面から重要性を増すことから、労働組合は組合員の意見集約、専門性向上、情報公開要求、労使協議の制度化を通じて実質的な保険者自治を担う必要があり、産業別労働組合や連合による支援と政策提言も不可欠であると述べている。

第2部 各論

第1章

確定給付企業年金と労働組合の関与 (白石憲一委員)

本論文は、企業年金基金制度への労働組合の関与とその変化が、基金型DBの労使協議の実施、会社または年金基金から企業年金に関する情報提供、労働組合内での検討、労働組合として企業年金に関わる際に困ったこと、時価ベース利回りへどのような影響があるのか、実証的に明らかにしていくことを目的としている。

企業年金基金制度への労働組合の関与が増加すると、過去1年間における会社または年金基金から財政や運用の状況など企業年金に関する情報提供を受けた回数が有意に増加するなど、一部で影響が見られたが、分析結果を全体的に見ていくと、こういった効果も例外的であり、基金型DBに関して労使協議、情報提供、労働組合内での検討、困ったこと、時価ベース利回りへ労働組合の関与は系統的に影響を与えていないと指摘。基金型DBに労働組合員が積極的に関わり、制度運営を監督・検証することが必要とされ

ているが、現状では乖離が見られると述べている。

以上のことから、本研究では、ガバナンス体制のさらなる強化が今後の課題であると指摘している。

第2章

企業型確定拠出年金(DC)導入企業における労働組合の関与について —「未指図」の状況を中心に(丸山桂委員)—

本論文は、企業型確定拠出年金(DC)制度における労働組合の関与の実態と課題を、「未指図」の状況を中心に分析している。少子高齢化や物価上昇、マクロ経済スライドの実行により、将来の公的年金の給付水準の低下が見込まれるなか、企業年金の役割が高まっている。企業型DCは、企業が掛金を拠出し、従業員が自ら運用商品を選択する制度であるが、金融リテラシーの低さや運用商品の複雑性により、運用指図を行わない「未指図」者が増加していると指摘している。

2018年の法改正により、企業は労使合意のもとで「指定運用方法」を導入可能となったが、導入率は半数以下にとどまり、元本確保型商品への偏重も続いている。本論文では、全単組調査と厚生労働省より開示を受けた企業年金データを接続し、労働組合の有無や労使協議の実施状況が企業型DCの制度設計や運用商品ラインアップに与える影響を実証的に検討している。

分析の結果、労使協議を実施している事業所では運用商品の種類や数が多く、指定運用方法の選定にも有価証券型商品が含まれる傾向があることを指摘。また、「未指図」の発生と運用商品の数、有価証券の商品数の多さには正の関連性が認められ、選択型DCを採用していたり労使協議を実施していたりする事業所では、「未指図」が発生しにくいことを確認している。

企業型DCの適切な運用には、継続的な投資教育と労働組合などによる中立的な立場での支援が不可欠であり、労働条件の一環として制度改善に向けた協議が求められるとし、今後は、連合など上部団体による支援体制の強化も重要であると述べている。

第3章

確定拠出年金と確定給付年金の代替性と労働組合との関係について(上村一樹委員)

本論文は、日本の企業年金制度における確定給付年金(DB)と確定拠出年金(DC)の関係性を再検討し、両者が代替的な関係であるという仮説の妥当性に関

する実証分析を行っている。

分析の結果、過半数労働組合を有する企業は、DC・DBいずれの制度についても導入・維持する確率が有意に高いことを指摘。これは、労働組合が賃金よりも福利厚生を重視する選好を持つ場合に併存を選好する「選好シフト仮説」や、制度運営の効率化を通じて賃金・福利厚生間の制約を緩和する「制約構造変化仮説」と整合的であり、両仮説は相互補完的に作用し、労働組合の存在が企業年金制度の複合構造を支えていると考えられると述べている。

2000年代以降、会計基準の変更や国際的ルールとの整合性を背景にDCの導入が進んできたが、DBは依然として存続しており、両制度が併存するケースも少なくないと指摘。本研究の結果は、DC導入企業ほどDBを維持する傾向がみられること、さらに労働組合の存在がこの併存を強める可能性を指摘し、制度移行を単純な代替モデルでは捉えきれないと示唆する。

また、本論文の含意は、労働組合が年金制度の存続や多様化において重要な役割を担い、企業にとっては人材確保や従業員ニーズへの対応を可能にする柔軟な制度設計を促している点にあるという。他方で、労働組合の影響を単一指標で捉えていることや制度内容の質的差異を考慮できていない点など、分析の限界も指摘される。今後は縦断的データや質的調査を組み合わせることで、併存現象の因果メカニズムとその持続可能性をより精緻に検証することが課題であると指摘する。

第4章

健康保険組合と労働組合の関わり —健康保険組合の設立の種類と女性の被保険者増加への対応（丸山桂委員）

本論文は、健康保険組合の設立形態（単一型・総合型・連合型）と労働組合との関係性に着目し、女性被保険者の増加に伴う制度的対応と課題を分析している。社会保険の適用拡大により、短時間労働者の加入が進み、特に女性の被保険者数が増加する一方、被扶養者数は減少傾向にある。この変化は、健康保険組合の財政や保健事業の運営に影響を与えており、労働組合の関与が重要な役割を果たしていると述べる。

本論文は、健康保険組合におけるがん検診の実施状況を、制度的支援・組織的意思決定・被保険者構成の三軸から分析している。過去の実施状況がほぼす

べての検診に正の影響を示し、がん検診を重点事業として掲げることも実施状況の向上に寄与している。特に女性対象の検診では、労働組合出身の互選理事の割合が有意な影響を持っていたという。一方、財政状況によっては、検診の実施状況が後退する場合もあると示唆している。今後も、女性の就労率は上昇すると予想され、女性の健康課題への対応は、健康保険組合と労働組合の協働によって実効性を高めることが期待される。こうした意思決定機関に多様なニーズをどう反映させるかは、健康保険組合、労働組合ともに共通した新しい課題であると指摘する。

第5章

労働組合と健康保険組合の協働による 健康増進事業への影響（上村一樹委員）

本論文は、財政悪化が続く健康保険組合において、労働組合との連携が健康保険組合の運営にどのような効果をもたらすかを、保険料水準・医療費・保健事業・傷病手当の四領域で実証的に検証している。

理論的には、賃金と労働環境のトレードオフと、その緩和をもたらし得る高交渉力を踏まえ、金銭重視／環境重視（健康増進・安全対策）／高交渉力の四仮説を提示している。

主な結果としては、①組合会での関与が強いほど事業主料率が上昇し被保険者料率が低下するが合計の料率は不変であるため、本人負担率が下がる、②保健事業での連携が進むほど肺・大腸・子宮頸部・乳房など厚生労働省が推奨するがん検診の実施・補助が拡充する、③過半数労働組合の存在や組合会での関与により外来・薬剤費の一部で増加が見られる、④過半数労働組合の存在や組合会での関与で傷病手当事例が減少する、の4点を指摘している。

以上より、労働組合と健康保険組合の協働は、健康保険組合にさまざまな好影響を与えることが確認されている。

第6章

働く者のための企業年金および 健康保険の運営とするために —労働組合の取り組み強化に向けて （佐伯憲輔委員・岩城みのり委員）

全単組調査からは、理事・代議員の選出、労使協議や情報活用など、労働組合による関与が希薄である

実態を明らかにした。また、企業年金や健康保険に対する労働組合の組合員の関心が低いという認識を労働組合が有していることや、取り組みにおける優先順位が低い状況にあることも指摘している。

企業年金は、退職給付由来の「後払い賃金」の性格と、公的年金の補完機能を併せ持つ制度であり、被用者の老後の所得保障に資する重要な仕組みである。確定給付企業年金(DB)では、将来の給付の安定性の確保のため、積立金や資産運用のモニタリングが必要であり、労働組合役員が代議員・理事として関与することが重要となる。確定拠出年金(企業型DC)においても、運用商品の選定や手数料、投資教育の実施状況および加入者の投資状況の確認など、労働組合が役割を発揮すべき取り組みは多岐にわたる。企業年金を新たに導入する場合についても、確定給付企業年金(DB)とするのか、確定拠出年金(企業型DC)とするのかなど、企業の経営体力や財務状況を踏まえつつ、労使で議論を積み重ね、丁寧な合意形成を図ることが不可欠であると述べる。

健康保険においては、労働組合が健康保険組合の運営に一定程度関わっているものの、取り組みは限られていることが明らかとなったことから、まずは労働組合として、健康保険の状況を知り、健康保険組合における労働組合によるガバナンス機能の発揮につなげていくことが重要であると指摘。そのため、労働組合の取り組みとして、後期高齢者支援金の加算・減算制度に関する評価指標などを活用し、職場の健康課題を見出したうえで、保健事業の効果的な取り組みの促進につなげていくことが重要であるという。その際は、使用者への働きかけ、組合員やその家族への周知などに取り組むことも有用であると述べる。また、適切な保険料率の設定に向けては、健康保険組合と労使による建設的な議論の継続が望まれると指摘する。

連合としては、労働組合における情報不足や組合員の関心の低いことに起因する取り組みの停滞は、連合による取り組み不足によるものと受け止めているという。今後は、労働組合における情報活用の促進に向けて、国段階での議論や方向性に対する最新情報の提供はもとより、専門用語が多い年金や医療の制度をわかりやすく説明する器材の提供、学習会の開催など様々検討し、取り組んでいくとのことである。

第7章

総合型健康保険組合及び 総合型企業年金基金の労働者による ガバナンスの現状と課題 (連合総研副所長、伊藤彰久)

本論文は、多くの事業所が加入する総合型の健康保険組合と企業年金基金について、労働者によるガバナンスがどのように機能しているのかを分析している。

総合型健康保険組合では、単一型健康保険組合に比べ加入事業所における労働組合の有無について把握していない場合が多く、労働組合の参画が事業所における労使交渉の場に利用されるなどの懸念も少なくない。総合型健康保険組合の加入事業所の労働組合は、単一型健康保険組合の実施事業所の労働組合に比べ、健康保険に関する関心や意識が比較的低い。また、総合型健康保険組合では、組合会議員の立候補者の確保にも苦労している場合もあることを確認している。

労働組合が総合型健康保険組合に果たし得る役割について、事業所における労働者の実情に精通している労働組合は、役職員を組合会議員として推薦・立候補してもらうにあたり、きわめてふさわしい立場にある。当該事業所の被保険者等の実態を勘案した立候補者の検討や資質向上に係る支援、被保険者代表としての意見反映が求められると指摘。総合型健康保険組合においてはコラボヘルスの担い手として労働組合によるポピュレーションアプローチ、労使による積極的な取り組みの普及を期待する。

また、企業年金基金は、労働条件の一部をなす退職給付に関わる外部積立機関であるが、設立時以外過半数労働組合の関与の機会はない。そのため、労働組合が代議員等として運営に参画することは極めて重要であること、その際、労働組合から代議員への立候補における加入者の実態の勘案や資質向上に係る支援、加入者代表としての意見反映に努めることの重要性を指摘している。

第3部 資料編

第1章

企業年金・健康保険に関する調査 (全単組調査)

企業年金および健康保険関係に対する労働組合の関与状況と課題を把握し、企業年金・健康保険組合の

ガバナンス機能強化に向けて必要な労働組合の取り組み等を明らかにすることを目的として、全単組を対象にインターネットを通じたアンケート調査を实

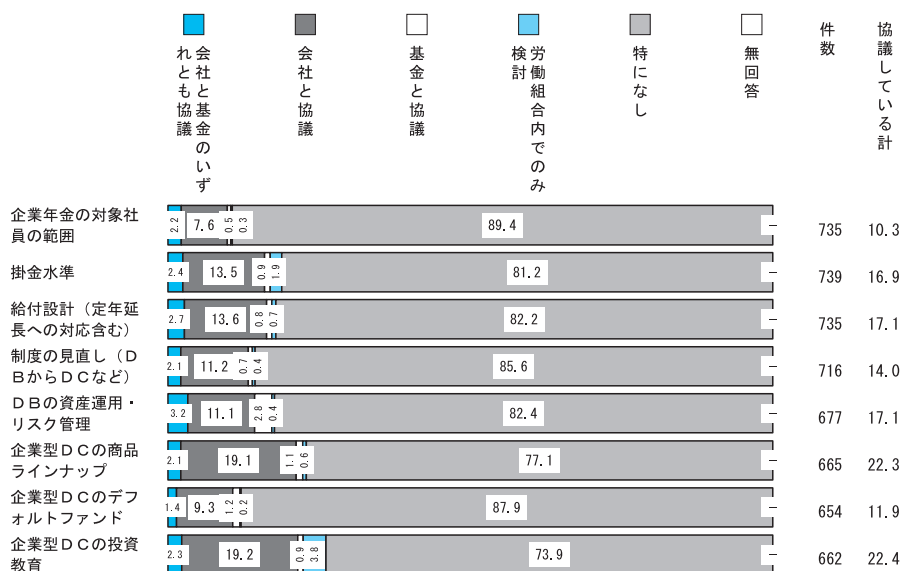
施した。有効回答件数は1,231件であった。(調査実施者:連合総研、連合)

第Ⅰ－10表 過去3年間の労働組合内での検討や会社や基金との協議
(企業年金制度がある場合、「該当しない」を除く、＜協議している＞比率)

		員企 の業 年金 の 対象 社	件 数	掛 金 水 準	件 数	長 給 付 設 計 (定 年 延 長 へ の 対 応 含 む)	件 数	B 制 度 の 見 直 し (D B か ら D C な ど)	件 数	リ ス ク の 資 産 運 用 ・ 管 理	件 数	ラ イ ン 型 D C の 商 品 ラ イ ン ナ ッ プ	件 数	フ ォ ン ド 型 D C の デ フ ォ ルト フ ァ ン ド	件 数	教 育 型 D C の 投 資	件 数
総計		10.3	735	16.9	739	17.1	735	14.0	716	17.1	677	22.3	665	11.9	654	22.4	662
従業員数別	100人未満	7.3	55	9.4	53	9.3	54	5.9	51	2.1	48	6.7	45	2.3	44	13.6	44
	100～299人	6.7	150	12.7	150	9.3	150	8.1	149	7.0	143	9.8	133	5.3	132	11.2	134
	300～999人	8.5	248	15.0	253	13.8	247	8.2	243	11.5	226	15.2	224	8.5	223	16.1	223
	1000人以上	14.3	279	22.1	280	25.6	281	23.7	270	30.4	257	37.3	260	19.8	252	34.9	258
過半数労働組合である 過半数労働組合でない	過半数労働組合である	10.4	644	16.9	649	18.4	646	14.3	631	17.5	593	22.9	586	12.5	575	23.7	582
	過半数労働組合でない	8.4	83	16.9	83	7.3	82	10.4	77	14.3	77	16.4	73	5.5	73	10.8	74
企業年金制度の種類別	確定給付型年金(DB)	10.7	438	18.4	446	20.9	445	16.3	441	20.6	442	21.3	376	13.2	371	23.0	374
	基金型(基金型DB)	11.3	159	16.9	160	22.8	162	17.6	159	22.8	162	21.9	137	15.4	136	32.1	137
	規約型(規約型DB)	10.9	275	19.9	282	20.7	280	15.8	278	19.6	276	21.9	233	12.2	229	18.1	232
	確定拠出型年金(DC)	10.8	519	17.6	522	17.4	518	14.3	502	17.8	465	26.5	520	13.9	510	26.7	517

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す
※件数10以下なら網掛等非表示

第Ⅰ－11図 過去3年間の労働組合内での検討や会社や基金との協議
(企業年金制度がある場合、「該当しない」を除く)



全単組調査の一例を紹介すると、企業年金については、過去3年間の労働組合内での検討や会社や基金との協議の実施割合は、「過半数労働組合である」が「過半数労働組合でない」より総じて高かったが、掛金水準については差がなかった。

また、過去3年間の労働組合内での検討や会社や

基金との協議の有無をみると、各項目いずれも「特になし」が多数を占める。「会社と協議」については、「企業型DCの商品ラインナップ」や「企業型DCの投資教育」で約2割と他の項目に比べて多く、その他の項目は1割前後である。「会社と基金のいずれとも協議」は、どの項目もわずかである。

第2－5表 過去3年間に行った労働組合の会社や保険者に対する医療保険に関わる取り組み(<行った>比率)

		二健 診・ 検診 の充 実・ 改 善	受 勤 務 時 間 中 の 健 診 等	再 検 査 の 受 診 促 進 の 強 化	化 保 健 指 導 の 充 実 ・ 強 化	保 メン タル ヘル スの 確 保 ・ 改 善	康 面 での 改 善 の 確 保	化 禁 煙 の 取 り 組 み の 強 化	保 険 料 に 関 す る 要 求	医 療 費 や 健 診 等 自 己 負 担 関 係 の 要 求	に 関 す る 要 求 の 存 続	の 組 合 員 に 対 す る 広 報	強 化 健 康 経 営 の 取 り 組 み	件 数
総計		24.7	23.5	25.9	23.6	37.9	13.4	18.6	6.4	10.5	4.1	15.8	24.0	1231
従業員 数別	100人未満	15.2	23.9	20.8	15.7	25.9	4.1	11.2	2.5	6.6	1.5	7.6	8.6	197
	100～299人	22.8	21.1	24.2	19.7	31.8	8.3	12.5	3.8	6.6	2.8	10.0	14.9	289
	300～999人	20.1	22.9	22.9	21.2	36.6	12.9	19.6	2.8	6.6	3.3	11.6	22.3	363
	1000人以上	36.3	26.3	33.6	33.9	51.5	23.3	27.1	14.4	19.8	7.6	29.3	41.7	369
過半数 労働組 合に属 する 労働組 合の有 無別	過半数労働組合である	25.4	22.9	26.5	24.3	39.3	14.8	20.6	6.5	10.5	4.3	16.4	25.9	1017
	過半数労働組合でない	23.5	27.8	25.7	23.0	35.3	7.5	10.2	7.0	11.8	3.7	14.4	17.1	187
制度別 （主 要な 労働 組合 加入 率）	健康保険組合	23.5	20.5	23.8	23.4	38.1	16.0	20.8	7.7	9.7	5.8	17.8	27.5	808
	協会けんぽ	24.4	27.7	29.4	22.4	34.3	9.4	15.5	2.5	8.6	0.6	8.9	15.8	361
	共済組合	47.2	39.6	35.8	35.8	60.4	1.9	7.5	13.2	35.8	3.8	32.1	28.3	53

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す
※件数10以下なら網掛等非表示

健康保険については、過去3年間に行った労働組合の会社や保険者に対する医療保険に関する取り組みの実施割合は、「過半数労働組合である」が「過半数労働組合でない」より総じて高かったが、「勤務時間中の健診等受診機会の確保」は「過半数労働組合でない」の方が高かった。

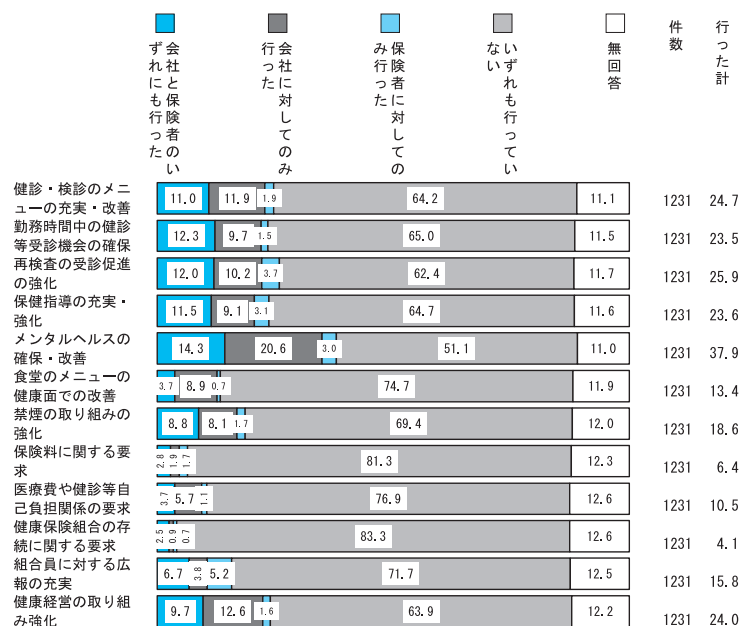
医療保険制度別では、「健診・検診のメニューの充実・改善」、「勤務時間中の健診等受診機会の確保」、「再検査の受診促進の強化」では、健康保険組合より協会けんぽの方が高かった。

過去3年間に行った労働組合の会社や保険者に対

する医療保険に関わる取り組みは、各項目とも「いずれも行っていない」が多くなっているが、「メンタルヘルスの確保・改善」は「会社に対してのみ行った」が20.6%と多く、「会社と保険者のいずれにも行った」も14.3%を占める。

また「健診・検診のメニューの充実・改善」、「勤務時間中の健診等受診機会の確保」、「再検査の受診促進の強化」、「保健指導の充実・強化」、「禁煙の取り組みの強化」、「健康経営の取り組み強化」についても「会社に対してのみ行った」と「会社と保険者のいずれにも行った」がそれぞれ1割程度を占めた。

第2－4図 過去3年間に行った労働組合の会社や保険者に対する医療保険に関わる取り組み



第2-6表 過去3年間に行った労働組合の組合員に対する健康保険に関わる取り組み
（「行った」比率）

		健康・ 検診の 受診 奨励	健康 指導 の利 用 奨励	運 動 の 推 進	食 生 活 の 改 善	禁 煙 の 推 進	件 数
総計		26.3	18.3	20.6	14.5	14.5	1231
従業員 数別	100人未満	23.9	15.2	11.2	7.1	6.6	197
	100～299人	19.7	14.5	14.2	13.1	10.0	289
	300～999人	26.7	16.5	17.9	11.6	16.0	363
	1000人以上	33.1	24.9	34.1	22.8	21.4	369
過 半 数 労 働 組 合 で あ る か 別	過半数労働組合である	27.6	19.5	22.8	16.1	16.3	1017
	過半数労働組合でない	21.9	13.9	11.8	7.5	7.0	187
制 度 別 （ 主 に 医 療 保 険 に 関 与 し て い る 組 合 を 示 す）	健康保険組合	26.4	19.6	23.5	17.0	17.7	808
	協会けんぽ	27.4	16.6	16.9	11.1	9.7	361
	共済組合	22.6	13.2	5.7	1.9	...	53

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す

※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

※件数10以下なら網掛等非表示

過去3年間に行った労働組合の組合員に対する健康保険に関わる取り組みについては、「健康・検診の受診奨励」(26.3%)は2割半ばと最も高く、次いで「運動の推進」(20.6%)や「保健指導の利用奨励」(18.3%)となり、「食生活の改善」(14.5%)と「禁煙の推進」(14.5%)は1割台半ばとなった。

各取り組みの実施割合は、「過半数労働組合である」が「過半数労働組合でない」より高かったが、医療保険制度別では、「健康・検診の受診奨励」は健康保険組合より協会けんぽのほうが高かった。

第2章 健康保険組合における労働組合の 関与に関するアンケート調査

健康保険組合の運営に対する労働組合の関与の実態を把握するため、社会保険の適用拡大により短時間被保険者の大きな異動があった2016年度と2019年度の健康保険組合の状況および労働組合との関わりについて調査を行った。有効回答件数は1,094件であった。なお、自由記入欄を報告書に全文掲載（一部固有名詞等は修正）している。（調査実施者：連合総研、健康保険組合連合会）

第3章

企業年金・健康保険に対する労働組合の 関与に係る労働組合等ヒアリング調査

労働組合・健康保険組合の企業年金や健康保険組合に対する関与の実態について把握するために、以下の労働組合・健康保険組合等にヒアリング調査を実施した。

1. 曙ブレーキ工業労働組合（自動車総連）
2. 日新労働組合（運輸労連）
3. カルビーグループ労働組合（UAゼンセン）
4. イオン労働組合連合会（UAゼンセン）
5. マルハンユニオン（UAゼンセン）
6. 山洋電気労働組合（電機連合）
7. 富士通労働組合（電機連合）
8. NTT労働組合（情報労連）
9. KNT-CTグループ労働組合連合会／近畿日本ツーリスト労働組合（サービス連合）
10. NOKグループユニオン（JAM）
11. すかいらくグループ労働組合連合会（UAゼンセン）
12. 健康保険組合経営研究会（NXグループ健康保険組合、安田日本興亜健康保険組合、ジェイティービー健康保険組合、日野自動車健

康保険組合)

13. 電設工業健康保険組合

第4章

【参考資料】企業年金・健康保険に関するデータ

1. 厚生労働省より開示を受けた企業年金データ

確定給付企業年金事業報告書や企業型年金に係る業務報告書のうち、厚生労働省が開示対象としたデータをExcel形式で取得した。当該データを労働組合を対象とした企業年金・健康保険に関する全単組調査と連結・分析することにより、労働組合の関与が企業年金の実施形態や商品選定等にどのような影響を及ぼし、どのような傾向を示しているのかを把握した。

2. 健康保険組合連合会より提供を受けた

健康保険データ

健康保険組合連合会より、「健康保険組合の現勢」「健康保険組合の保健事業の運営実態と医療費との関連分析報告書」「令和元年度及び平成28年度の特定健康診査及び特定保健指導の実施率(性別、年齢階級別)」のデータ提供を受けた。当該データを健康保険組合を対象としたアンケート調査や労働組合を対象とした企業年金・健康保険に関する全単組調査と連結・分析することにより、労働組合の関与が健康保険組合の保健事業の運営や医療費の水準等にどのような影響を及ぼし、どのような傾向を示しているのかを把握した。

企業年金・健康保険組合に対する労働組合による関与とガバナンスに関する調査研究委員会

主 査：駒村 康平（慶應義塾大学経済学部教授）【第1部】
委 員：白石 憲一（群馬医療福祉大学社会福祉学部教授）【第2部第1章】
丸山 桂（上智大学総合人間科学部教授）【第2部第2章、第4章】
上村 一樹（東洋大学経済学部准教授）【第2部第3章、第5章】
小林 司（連合生活福祉局長）
鈴鹿 麻菜（連合生活福祉局部長）※2023年9月まで
岩城 みのり（連合生活福祉局部長）※2023年10月から【第2部第6章】
本多 一哉（連合生活福祉局部長）※2024年9月まで
佐伯 憲輔（連合生活福祉局部長）※2024年10月から【第2部第6章】
オブザーバー：松本 展哉（健康保険組合連合会総合企画室参事兼室長）※2025年3月まで
安藤 亮子（健康保険組合連合会総合企画室長）※2025年4月から
事務局：新谷 信幸 連合総研事務局長 ※2023年11月まで
平川 則男 連合総研事務局長 ※2023年12月から。それ以前は副所長。
伊藤 彰久 連合総研副所長 ※2023年12月から。それ以前は主任研究員。
【第2部第7章】
松岡 康司 連合総研主任研究員
遠坂 佳将 連合総研主任研究員 ※2023年11月から2024年6月まで
千谷真美子 連合総研主任研究員 ※2024年7月から
堀江 則子 連合総研主任研究員（主担当）※2024年4月から
（役職名は2025年9月時点、【 】内は報告書の執筆分担）

「労働組合の組織率は上昇している」という発見

連合総研主幹研究員 中村 天江

組合組織率に関する 常識を覆すデータ

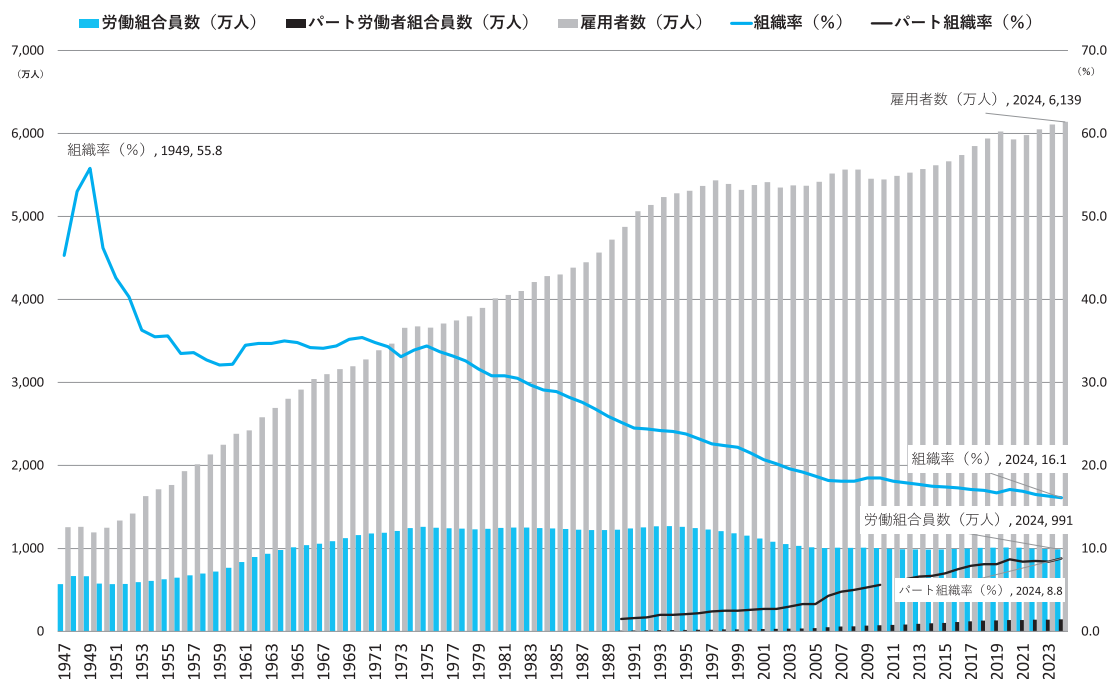
労働組合の組織率は低下の一途をたどり、2025年時点で16.0%まで落ち込んでいる（厚生労働省『労働組合基礎調査』、図表1）。労働組合に関心のある人にとって、いまや組織率の長期的低下は常識である。組織率の低下に関しては既に多数の調査研究が行われ、労働者の「組合離れ」や雇用形態の多様化、産業構造の変化や新規事業所等での組合結成の難しさなどが原因とされてきた（都留2002；中村圭介 2005；2021）。ただし、組織率の低下は日本だけでなく先進国に共通して見られる現象であり（図表2）、海外でも産業構造や就業構造、個人の価値観などの変化に、労働組合は対応が難しかったことが指摘されている

（Ackers 2015）。つまり、世界的に組織率の低下は、時代の変化のなかで半ば不可避な事象と目されてきたのである。

ところが、筆者らの研究チームは驚くべきデータを発見した。日本では、2000年以降、個人を対象とした複数の調査で組織率が上昇しているのである。しかも、直近では個人調査の組織率の値は、厚生労働省『労働組合基礎調査』の組織率の2倍近い値になっている。この発見は、労働組合の組織率に対するこれまでの常識を覆すものであり、労働運動や学術研究、政策検討における労働組合の影響力や社会的位置づけについても再考を促すものとなる。そこで本稿では、筆者らの研究結果を紹介する。

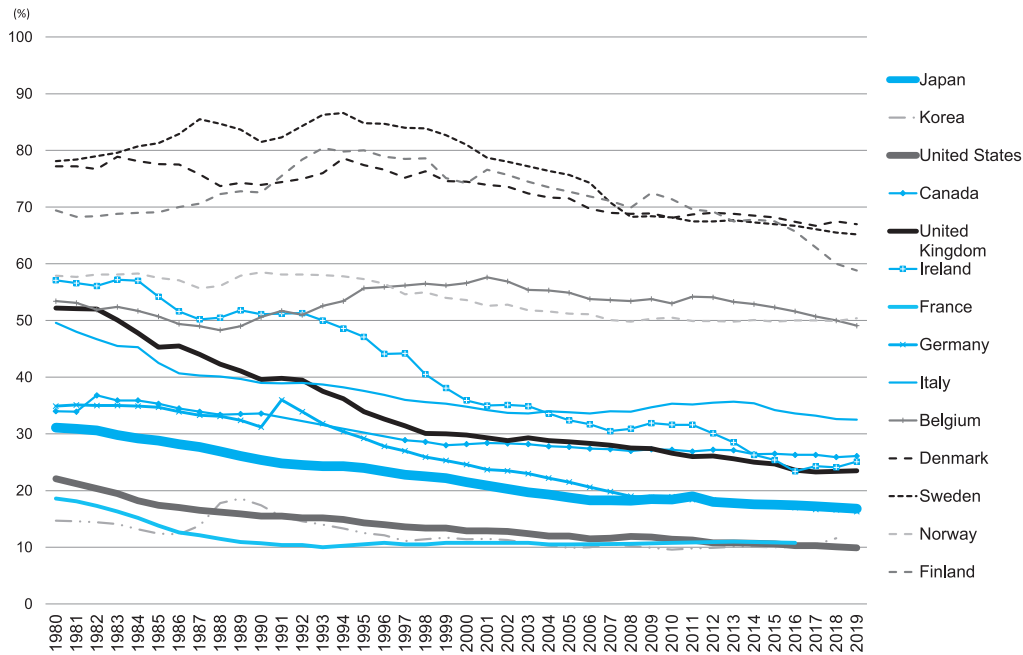
ここで、本題に入る前に、研究チームについて紹介しておきたい。研究チームは、桑原進 麗澤大学経済学部教授、神林龍 武蔵大学経済学部教授、Alex Bryson

図表1 労働組合員数と推定組織率の推移



出所：厚生労働省『労働組合基礎調査』、総務省統計局『労働力調査』より作成
中村・桑原・神林・Bryson・Wels（2025）図3転載

図表2 OECD加盟国の労働組合の組織率



出所：OECD Data Explorer "Trade Union Density"より作成
中村・桑原・神林・Bryson・Wels (2025) 図1転載

ロンドン大学社会調査研究所教授、Jacques Welsブリュッセル自由大学健康・社会研究部門教授と筆者・中村天江 連合総研主幹研究員の5名からなる。労使関係の国際比較を目的に2023年から共同研究を始め、日本の労働組合の組織率に関して、実証分析のディスカッション・ペーパーを2本(英語)、質的研究の論文を1本(日本語)まとめたところである。

2025年12月に「なぜ労働組合の組織率は政府統計では低下し、個人調査では上昇しているのか?」が、財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』第161号に掲載されたため、本稿ではこの論文の内容を中心に筆者らの研究成果を紹介する¹。なお、本稿は概要のため、詳細は財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』のホームページで公開されている原論文をお読みいただきたい。

労働組合の組織率には 2種類のデータがある

国際的に労働組合の影響力や存在感を測る最も重要な指標は、「組織率」と「協約適用率」である。「組織率(Union Density)」は労働者に占める組合員数、「協約適用率(Coverage Rate)」は労働協約の適用対象となっている労働者の割合であり、OECDが毎年、各国の数値を集め、公表している。フランスのように労働協約の拡張適用が認められ、組織率が低くても協約適用率の高い国もあるが、日本はアメリカやイギリス同様、

組織率と協約適用率がほぼ同じため(図表3)、組織率が労働組合の影響力を示す最重要指標となっている。

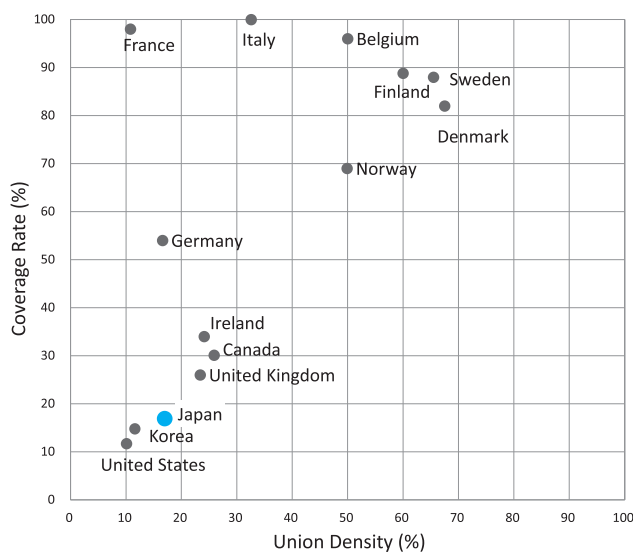
OECDが公表する各国の組織率は、「行政機関が収集した記録」と「個人を対象とした調査」から計算された数字に大別される(Chang and Sorrentino 1991)。日本の組織率は厚生労働省『労働組合基礎調査』の推定組織率の値であり、これは毎年、厚生労働省が全国のすべての労働組合を対象に行う調査で集めた組合員数の値を、総務省統計局『労働力調査』の雇用者数で割って算出される。つまり、日本の組織率は「行政機関が収集した記録」に分類できる。

対して、アメリカやイギリスの組織率は、OECDが公表しているのは「個人を対象とした調査」の値である。ただし、アメリカやイギリスはそれとは別に、労働組合に組合員数などを報告する義務を法律で課しており、「行政機関が収集した記録」にもとづく組織率も計算できる。

先行研究により、海外諸国では「行政機関が収集した記録」から算出する組織率のほうが、「個人を対象とした調査」から算出する組織率よりも高い傾向があることがわかっている(Chang and Sorrentino 1991; Visser 2006)。なぜなら、労働組合が行政機関に組合員数を申告する際に、組織を大きくみせるために組合員数を水増ししたり、複数の労働組合に加入している労働者が二重カウントされたりするからである。

ところが日本では、後述するように、「個人を対象とした調査」から算出する組織率のほうが、「行政機

図表3 OECD加盟国の組織率と協約適用率



出所：OECD Data Explorer "Trade Union Density""Coverage Rate"より作成
中村・桑原・神林・Bryson・Wels (2025) 図2転載

関が収集した記録」から算出する組織率よりも高く、しかもその差が拡大している。つまり、日本では海外諸国とは異なる状況が生じている。

また、日本の『労働組合基礎調査』は、すべての労働組合を調査対象とする悉皆調査²として設計され、都道府県の労政主管事務所の管轄範囲ごとに調査が行われているが、労働組合に回答義務がない。厚生労働省から実査を委託される労政主管事務所は、毎年、全国5万件以上の組合組織に調査回答を要請し、その回答を組合ごとに名寄せしたうえで、結果を公表している。例えば、2023年の調査対象組合の数は59,000だが³、『令和5年労働組合基礎調査の概況』で公表された「単位労働組合」の数は46,704、「単一労働組合」の数は22,789である。

対して、アメリカやイギリスは労働組合に組合員数の報告を義務として課している。しかも、イギリスでは回答義務のある組合は、わずか128である (Certification Officer 2024)。ゆえに、日本の労働組合統計は地理的に非常に分散的な調査体制になっており、しかも、全数調査だが労働組合に回答義務がないという特徴がある。

個人調査から算出した組織率は上昇している

筆者らは、行政データである厚生労働省『労働組合基礎調査』とは別に、個人を対象とした社会調査から労働組合の組織率を算出した。分析に利用したのは、2000年に開始された大阪商業大学『日本版総合社会

調査(JGSS: Japan General Social Survey)』と、2001年に開始された連合総研『勤労者短観調査(勤労者の仕事と暮らしに関するアンケート調査)』である。3つの調査には様々な違いがある(図表4)。

まず、『労働組合基礎調査』は労働組合を対象とした調査なのに対し、『日本版総合社会調査』と『勤労者短観調査』は個人を対象とした調査である。また、『労働組合基礎調査』はすべての労働組合を対象とした悉皆調査なのに対し、『日本版総合社会調査』と『勤労者短観調査』は特定の条件を満たす個人を抽出する標本抽出調査である。さらに、『日本版総合社会調査』は全国の個人を対象に行われているのに対し、『勤労者短観調査』は民間企業で働く労働者だけを対象としており、調査対象地域も途中で首都圏・関西圏から全国に拡大された経緯がある。調査方法も、『労働組合基礎調査』は各都道府県の労政主管事務所の職員が当該地域の労働組合に訪問や郵送、電話などを使って調査協力を依頼しているのに対し、『日本版総合社会調査』は調査員が訪問し直接回答を聞き取り⁴、『勤労者短観調査』は2010年までは郵送調査、2011年からはWeb調査に変更されている。

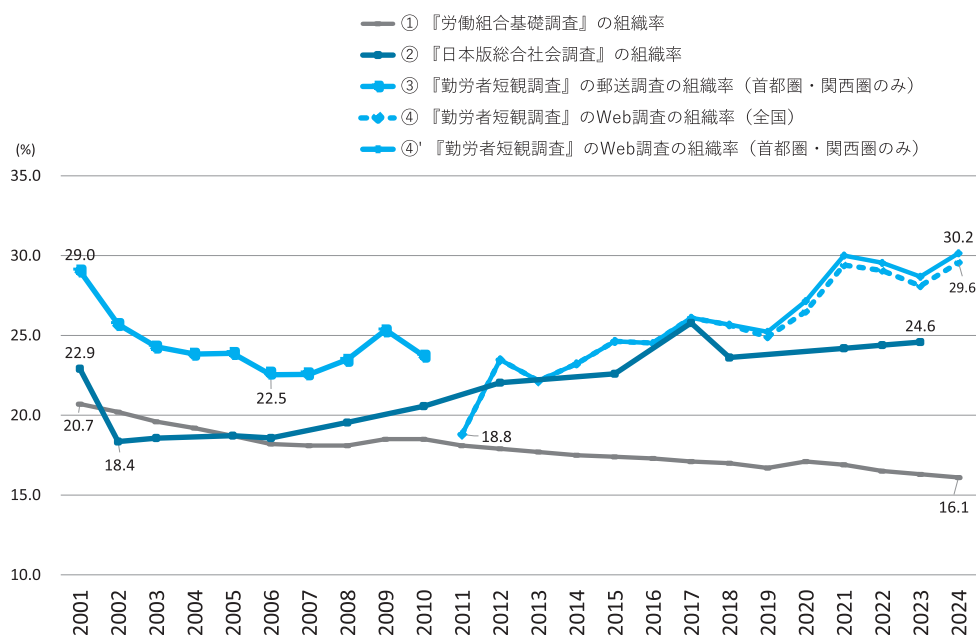
このような調査設計の違いによる調査結果の影響については後述することとして、先に3つの調査の組織率の推移を紹介しよう。なお、労働組合の組織率は、『労働組合基礎調査』は毎年公表されている推定組織率の値を用い、『日本版総合社会調査』では「労働組合に加入している」と回答した件数を就労者の件数で割って算出し、『勤労者短観調査』では「労働組合に加入している」の件数を回答者数で割って算出した。

図表4 調査の概要

	厚生労働省 『労働組合基礎調査』	大阪商業大学 『日本版総合社会調査』	連合総研 『勤労者短観調査』
調査方法			
回答者	労働組合	個人	個人
調査モード	訪問、郵送、Web	訪問	初期は郵送、途中からWeb
回答モード	自筆	面接聞き取り、自筆	自筆
標本	全数	標本抽出	標本抽出
調査対象			
産業	すべて（公務含む）	すべて（公務含む）	民間セクターのみ
年齢	すべて	20～89歳	初期は20～59歳、途中から20～64歳
地域	全国	全国	初期は首都圏、関西圏のみ、途中から全国
労働組合の変数			
組合加入に関する変数	「わからない」「無回答」という回答は存在しない	「わからない」「無回答」という回答がありえる	「わからない」「無回答」という回答がありえる
組織率／組合加入率の計算	組合員数を「労働力調査」の雇用者数で除して算出	「組合に加入している」件数を就労者の件数で除して算出	「組合に加入している」件数を回答件数で除して算出

出所：中村・桑原・神林・Bryson・Wels（2025）表2転載

図表5 組織率の推移



出所：厚生労働省『労働組合基礎調査』、大阪商業大学『日本版総合社会調査』、連合総研『勤労者短観調査』より作成
中村・桑原・神林・Bryson・Wels（2025）図5一部改変

2001年以降の3つの調査の組織率の推移をまとめたのが図表5である。

一見してわかるように、『労働組合基礎調査』の組織率と、『日本版総合社会調査』『勤労者短観調査』の組織率は全く異なるトレンドを描いている。『労働組合基礎調査』の組織率は、2001年の20.7%から2024年には16.1%まで、低下の一途である。それに対して、『日本版総合社会調査』の組織率は2002年の18.4%を底とし、2023年は24.6%まで上昇している。『勤労者短観調査』の組織率は、郵送調査だった頃は、調査開

始直後は高かったものの2006年に22.5%まで下がるが、それ以降は上昇傾向に転じている。また、『勤労者短観調査』は2011年にWeb調査になって以降の組織率は、多少の上下はあるものの増加基調となり、2024年の全国調査では29.6%、首都圏・関西圏のみでは30.2%まで上昇している。そのため、直近では『労働組合基礎調査』と『勤労者短観調査』では組織率に2倍近い差が開いている。

『労働組合基礎調査』は1948年から続く行政機関による悉皆調査のため、その組織率は最も信頼でき

る指標として、学術研究や政策検討で広く利用されてきた。しかし、『労働組合基礎調査』と2つの個人調査で、労働組合の組織率が水準だけでなく変化の方向まで違うという結果は、『労働組合基礎調査』の信頼を根本から覆しかねない。いったいなぜこのようなことが起きているのか解明する必要がある。

調査方法の違いだけでは説明できない

労働組合の組織率の水準やトレンドが、『労働組合基礎調査』と個人調査で異なるという結果をみて、最初に思うことは、「これは調査設計の違いによって生じているのではないか」という疑問だろう。ところが、それだけでは説明できないのである。

例えば、調査方法が訪問調査か郵送調査か、Web調査かによって、回答傾向に違いが出ることは既存研究によって広く知られている。だが、個人調査は、『日本版総合社会調査』は訪問調査、『勤労者短観調査』の前半は郵送調査、後半はWeb調査であり、そのいずれも組織率が上昇しているため、調査方法の違いでは説明がつかない。また、調査対象の抽出の仕方、いわゆるサンプリングによっても、調査回答に偏りが生じることが知られているが、『日本版総合社会調査』と『勤労者短観調査』のサンプリング方法はかなり異なるにもかかわらず、組織率の上昇傾向はよく似ている。

さらに、日本中のすべての労働組合を対象とした『労働組合基礎調査』と、標本抽出の『日本版総合社会調査』や『勤労者短観調査』では、「調査がカバーしている労働者(組合員)にズレがある」という疑問もわくかもしれない。しかし、筆者らが『勤労者短観調査』のデータを使って実証分析を行ったところ、下記の3つが確認された。

第一に、『勤労者短観調査』の組織率の上昇要因のひとつに、パートタイム労働者の組合加入行動、組合加入認識の上昇がある。これは『労働組合基礎調査』でも、全体の組織率は年々、過去最低を更新している一方で、パートタイム労働者の組合加入率は過去最高を繰り返していることとも整合的である(図表I, Wels, Bryson, Kambayashi, Kuwahara, and Nakamura forthcoming)。

第二に、『労働組合基礎調査』では労働組合の大規模化が進んでいると指摘されてきたが、『勤労者短観調査』では中小規模の労働組合で組合員数の増加が観察される(Wels, Bryson, Kambayashi, Kuwahara, and Nakamura forthcoming)。これは『労働組合基礎調査』で中小企業の労働組合や新設の小規模労働組

合の情報を取りこぼしている可能性を示唆する。

第三に、調査期間中の労働者の構成の変化(もともと組合加入率が高い労働者グループの回答割合の増加など)による影響は47%で、残る53%は労働者の属性ではない、組合加入行動や組合加入認識の高まりによって生じている(Bryson, Kambayashi, Kuwahara, Nakamura, and Wels 2025)。

以上から、2000年代以降の個人調査における組織率の上昇には、何らかの背景事情があるといえる。労働組合を対象とした調査と、個人を対象とした調査で、組織率の推移に明白な違いが生じているわけだが、先行研究の知見と筆者らが行った2つの実証分析の結果を組み合わせると、『労働組合基礎調査』の組織率も現実よりも低い可能性が高いと考えざるをえない。そこで筆者らは、労働組合、行政(厚生労働省/労政主管事務所)、個人という3つの立場から組織率に乖離が生じている要因を研究した。

『労働組合基礎調査』の組合員数は過少

まず、労働組合と厚生労働省、労政主管事務所の職員への聞き取りや、文献調査や既存データの精査を行ったところ、『労働組合基礎調査』の組合員数は、やはり実際よりも少ないことが確認された。『労働組合基礎調査』の組合員数が実際よりも少なくなる理由は大きく4つある。

第一に、『労働組合基礎調査』の集計対象となる労働組合は、個人が認識している労働組合よりも範囲が狭い。憲法にもとづけば、労働者は2人以上集まれば労働組合を自由に結成することができ、役所への届出や使用者の承認を受ける必要はない。しかし、労働組合が労働委員会による救済を受けるなどの「法適合組合」になるためには、規約の整備や独自会計等が求められる(労働組合法第5条)。『労働組合基礎調査』は実質的に法適合組合を満たす水準の労働組合を調査対象としているため、個人調査に比べて組合員数が少なくなる。

第二に、『労働組合基礎調査』に回答していない労働組合が存在する。前述したように、『労働組合基礎調査』は悉皆調査だが、労働組合に回答義務がない。加えて、調査単位が都道府県の労政主管事務所の管轄範囲ごとに行われているため、複数県にまたがる労働組合では本部による一括回答ができず、支部ごとの対応となる。だが、労働組合の専従役員は減少し、役員任期も短くなっており、また、仕事と組合活動の両立も難しくなっていることから、支部委員は『労働

組合基礎調査』の重要性についても十分な知識をもたず、回答協力していないところがあると推察される。

第三に、労働組合には組合員数を過少申告するインセンティブがあり、実際、大規模労働組合の一部に組合員数を過少申告する慣行がある。これは上部団体への加盟費用が人数比例で決まるため、組合員数が多ければ多いほど、労働組合は財政負担が重くなるからである。労働組合の全国組織や産別労組は、政治や政策検討の場面で影響力を発揮するために、組合員数の増加を戦略目標に掲げ、数の多さを強調するが、企業別労働組合は社会的影響力を直接行使する立場にないため、組合員数の過少申告といった事態が生じている。なお、連合加盟組織では、厚生労働省への報告と内部報告の組合員数の数字を一致させる働きかけが行われている。

第四に、行財政改革や統計法改革の影響で行政側の調査体制が弱体化し、『労働組合基礎調査』の情報収集の精度が低下している。『労働組合基礎調査』は全国のすべての労働組合を調査対象としているが、新設の労働組合の情報を集める確立されたルートはなく、労政主管事務所の職員の工夫や努力に依存している。加えて、2001年の省庁再編(厚生労働省誕生、労政局の廃止、省庁と自治体の関係見直し)や、2006年の公共サービス改革法、2007年の統計法改正により、都道府県の調査関連予算が圧縮され、労政主管事務所の人員も削減され、地域によっては1人で『労働組合基礎調査』の実施を担当するといったことが起きている。そうした地域では、調査協力の得られない労働組合に対して、たびたび回答を促す余裕はなく、調査回答を完全に集めることができなくなっている。

まとめると、『労働組合基礎調査』は、労働組合側の調査に対する非協力や過少申告と、行政側のリソース不足があいまって、組合員数の集計モレが生じている。この背景には、悉皆調査でありながら労働組合に回答義務がなく、しかも調査単位が非常に細分化されているという調査の仕組みが、根本的な原因として横たわる。以上から、『労働組合基礎調査』の組合員数は過少集計となっており、それにより『労働組合基礎調査』の組織率は実態よりも小さくなっていると結論づけられる。

個人の組合加入の増加は 行動と認識による

続いて、個人を対象とした調査で組織率が上昇している原因を探ろう。前節で示したように、現実社会の組織率は『労働組合基礎調査』の組織率より高いと

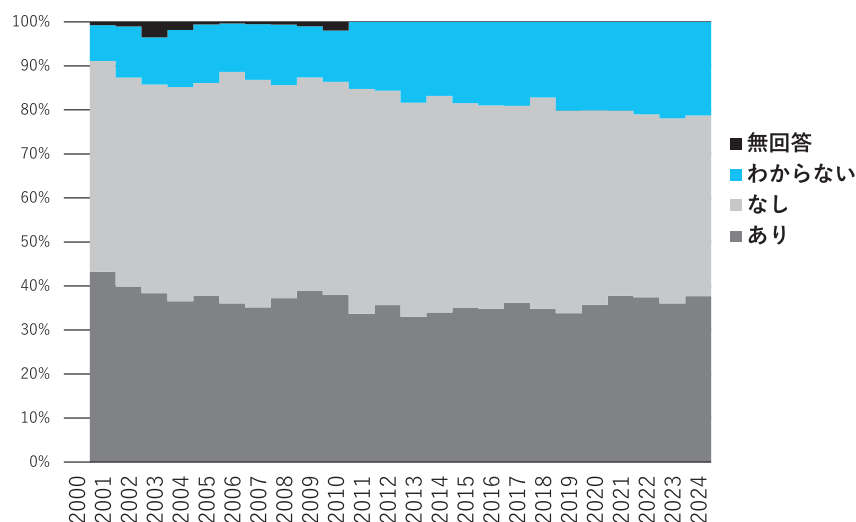
考えられるが、それが、『日本版総合社会調査』『勤労者短観調査』が示すほど高いのか、そこまで高くないのかは定かではない。とくに個人調査では、回答者が労働組合に本当に加入している場合だけでなく、労働組合に実際は加入していなくても加入していると勘違いしている場合にも、組合加入率は上昇する。我々の分析結果を先取りすると、2000年代以降、個人は組合加入行動だけでなく、組合加入認識が上昇している可能性が極めて高い。

最初に強調しておきたいのは、我々が本論文をまとめる前に行った、『勤労者短観調査』に関する実証分析によれば(Bryson, Kambayashi, Kuwahara, Nakamura, and Wels 2025; Wels, Bryson, Kambayashi, Kuwahara, and Nakamura forthcoming)、さまざまな要因をコントロールしても、2010年代以降、個人の労働組合への加入行動や加入認識は上昇している。とくに職場に労働組合が存在する場合や、パートタイム労働者、小規模な企業で働く労働者などで組合加入率が上昇していることが定量的に検証できている。

これに加えて本研究で、聞き取りや既存調査の精査、検証調査を行ったところ、労働者の労働組合加入には誤解や「フリーライド」も発生していることが観察された。なぜなら、まず、労働者にとって労働組合の存在感が希薄化している。図表6は『勤労者短観調査』で「勤務先に労働組合があるか」について尋ねた質問の回答をまとめたものである。勤務先に労働組合があるかどうか「わからない」との回答は、2001年は8.1%だったが、2024年には21.3%まで増加している。つまり、労働組合に加入しているとの回答が増えている時期に、労働組合があるかどうかわからない労働者も増えているのである。これは「労働組合の輪郭が次第に不明瞭になって、労働者の日常から労働組合の意義が薄れた」という熊沢(2013: 2)の指摘と整合的である。

しかも、労働者の労働組合への加入認識は正確とはいえず、勘違いが入りこんでいることが判明した。筆者らは、個人の労働組合加入認識の正確性を確認するために、『第48回勤労者短観調査』に組合費の支払いに関する設問を追加し、組合員であるという回答とのクロス集計を行った(図表7)。すると、別の設問で「労働組合に加入している」と回答した者の2割以上が、本来ありえない「④組合費は無料である」「③組合費は会社が負担している」「⑦労働組合に入っていないので、払う必要がない」や、あやふやな「⑥組合費を払っているかどうかわからない」と回答していた。したがって、労働組合加入認識の2割以上が誤解や曖昧さをともなっているのである。

図表6 『勤労者短観調査』勤務先における労働組合の存在



出所：連合総研『勤労者短観調査』より作成
中村・桑原・神林・Bryson・Wels (2025) 補論4図2転載

図表7 労働組合の加入と組合費の支払い

	組合費の支払い状況							合計	回答数
	払① つ組 て合 い費 るを 給与 天引 きで	自② 分組 で合 費支 払を つ銀 て行 振込 等で	し③ て組 い合 る費 は会 社が 負担	④ 組 合 費 は無 料で ある	る⑤ が組 、合 払費 は払 てい う必 要が あ	ど⑥ う組 か合 わ費 かを ら払 ない てい るか	い⑦ の労 働、 組合 に必 入要 つが てな いな		
勤め先にある労働組合に加入している	71.9%	2.2%	5.8%	4.1%	0.3%	6.3%	2.1%	92.7%	1157
勤め先以外の労働組合に加入している	1.6%	1.0%	1.4%	0.8%	0.6%	0.6%	1.3%	7.3%	91
合計	73.5%	3.1%	7.3%	4.9%	0.9%	7.0%	3.4%	100.0%	1248

出所：連合総研『勤労者短観調査』より筆者作成
中村・桑原・神林・Bryson・Wels (2025) 表3転載

境界の曖昧化による 「フリーライド（ただ乗り）」

では、なぜ労働組合の存在感が希薄化し、労働者の組合加入認識が曖昧化しているのか。ある組合職員は、「労働者は自分が組合員であるかをきちんとわかっていないと思う。ストライキがあった時代は、組合活動は目に見えるものだった。しかし、ストライキがほとんど行われなくなった今、労働者が労働組合の活動を『見る』機会はほとんどない。だとするなら、労働組合は『労働組合とは何か』を伝える効果的な方法を開発しなければいけないが、見えないものを『見える

化』することは本質的にとても難しい。労働組合はこの取り組みに成功していない。」と語る。また、「2000年代以降、企業は以前に比べて従業員を大切にするようになっている。その結果、組合員であってなくても、待遇改善の恩恵を受けられる労働者が増えてきている。こうした経営の変化が、実際には組合に加入していないにもかかわらず、自分が組合員であると誤解する労働者の増加につながっているのではないか。」との発言もあった。

後者のコメントから浮かび上がるのは、労働組合活動に対する企業内・外での「フリーライダー」の増加である。「フリーライド（ただ乗り）」とは、集团的利益の達成に向けて自らは何ら行動や貢献することな

く、利益を享受することである(Olson 1971)。労働組合では、例えば、労働組合が得た待遇改善の成果に関して、労働協約等で適用対象者を限定しない場合は、フリーライダー問題が起こることが指摘されてきた(Sano and Williamson 2008; OECD 2019)。

2000年代以降、企業はダイバーシティの進展や人材不足、法改正などから、従業員の待遇改善や働き方改革を進めるようになっており、労働組合側もそれらを積極的に働きかけ、推進している。例えば、ある企業が労働組合からの提案でテレワークの利用条件を緩和した場合、その恩恵は組合員と雇用管理区分が同じ従業員には一律で適用されるため、従業員の組織率が100%でなければフリーライドが生じる。オープンショップの労働組合や、正社員は100%組織化しているが、パートタイムや有期雇用の従業員の組織率が低い労働組合では、構造的にフリーライドが生じるのである。こうしたケースでは、正確には「組合費は払っておらず労働組合に加入していない」が、企業内で労働組合によるチラシや広報等に触れているため、「職場に労働組合があることは理解しており、自身も労働組合の恩恵を受けている」ので、組合加入に対する誤認識が生じると考えられる。

さらに、フリーライドは企業の中だけでなく企業の外でも起こる。例えば、コミュニティ・ユニオンなどの企業から独立した合同労組による待遇改善の場合、当該企業からその労働組合に加入している労働者は数名にもかかわらず、その運動成果が他の従業員にも広く適用されるということが起きる。一例をあげると、2023年に東ゼン労組(連合東京)、首都圏青年ユニオン(全労連)、全国一般東京東部労組(全労協)、総合サポートユニオンの呼びかけにより結成された「非正規春闘実行委員会」では、23春闘では一律10%の賃上げ要求を掲げて36社と交渉し、16社で賃上げを実現した。24春闘では117社に要求を出し70社から有額回答を引き出した。このなかには大企業や有名企業がいくつも含まれ、各企業からの組合加入者は極めて少ないにもかかわらず、大きな成果をあげている。

従来、独立系組合は一部の労働者の解雇などをめぐって個別交渉を行ってきたが、近年、組合員以外にも波及する労働条件改善への取り組みが目立つようになってきている。その際、当該企業の労働者は、「職場に労働組合は存在しないが、労働組合のおかげで待遇が改善した」という状況になるため、労働組合の存在に対する認識はあやふやなものの、自身は労働組合に加入していると勘違いすることが起こりえる。

まとめると、2000年代以降、個人調査における労働組合の加入率は上昇傾向が続いており、組合加入認識をもつ個人の割合は『労働組合基礎調査』の組合員数よりも多い。この中には、実際に労働組合に組合費を払って加入している人もいれば、組合費は払っておらず正式には組合に加入していない人もいる。そして、後者には組合加入に対する勘違いや、組合費を払っていないものの労働組合の恩恵は受けるフリーライダーが含まれる。したがって、個人調査における組織率の上昇は、実際の組合加入者の増加と組合加入誤認識の増加の両方によって生じており、個人調査における組織率は、実態よりも過大になっていると考えられる。

『組合基礎調査』の下振れと個人調査の上振れ

『組合基礎調査』の下振れと個人調査の上振れ

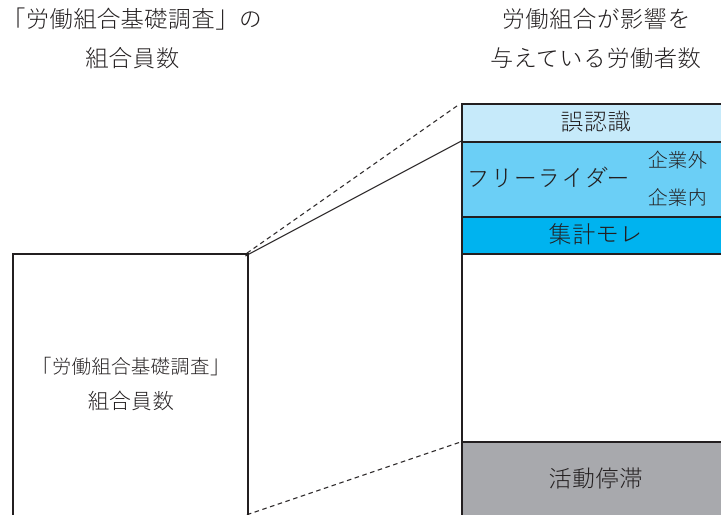
ここまでの考察をまとめたのが図表8である。2000年代以降、『労働組合基礎調査』の組合員数は労働組合と行政の双方の運用により集計モレが起きており、組織率は実際よりも過少であることが、本研究により判明した。したがって、現実社会の組織率は『労働組合基礎調査』の推定組織率よりも高いと考えられる。他方、個人調査である『日本版総合社会調査』や『勤労者短観調査』では、労働者の組合加入の増加だけでなく、労働組合に正式には加入していないにもかかわらず、労働組合の恩恵を受けるフリーライダーが増加し、また、労働組合の境界の曖昧化により、労働組合加入に関して誤解する労働者も出現していることが明らかになった。

以上をまとめると、現実社会の労働組合の組織率は、『労働組合基礎調査』の推定組織率よりも高く、個人調査が示すほどは高くないと結論づけられる。

本研究の貢献は大きく4つある。第一に、『労働組合基礎調査』は完全とはいいがたく、その利用や結果の解釈にあたっては一定の留意が必要なことを示した点である。一般に、統計調査には偏り(バイアス)や過誤(エラー)が入り込むため、利用者はそうした統計調査の特性を理解して利用することが求められる。しかし、厚生労働省『労働組合基礎調査』とその組織率については、行政機関による長い歴史をもつ、労働組合に関する唯一の悉皆調査であるため、ほぼ無条件に信じられ、議論の根拠とされてきた。しかし、本研究を通じて、組合員数や組織率は実際よりも少ないことが浮き彫りになった。

第二に、労働組合の加入に関するデータ精度の低下は、行政の調査リソースの縮小や労働組合の組織内メカニズムの変化によって生じていることを見出

図表8 組合員数の構造



出所：中村・桑原・神林・Bryson・Wels（2025）図7転載

したことである。『労働組合基礎調査』の組織率は、数多くの調査研究で注視されてきた重要指標のひとつにもかかわらず、これまでその運用の裏側については精査されてこなかった。ところが、本研究を通じて、全数調査でありながら調査単位が地域に分散しており、それが調査の実施・回収・集計の負荷を高め、精度悪化につながっていることが判明した。

第三に、労働組合の存在や加入に対する個人の認識が曖昧化していることを確認した点である。労働組合の存在感の低下は先行研究でも指摘されてきたが、組合費の支払いと突合する形で確認は本研究が初めてである。そもそも労働組合の定義が『労働組合基礎調査』では狭いことも、世間ではほぼ知られていない。ストライキのような視覚に訴える組合運動が失われていくなかで、労働組合の輪郭をあらためて明確化することが必要となっている。

第四に、労働組合へのフリーライドを明示的に論じた点である。日本ではこれまで労働組合に「加入しているか／していないか」がもっぱら争点となってきた。しかし、フリーライドが増えているのであれば、組織率だけを計測するのでは不十分であり、組合運動の影響力や労働組合の社会的位置づけに関する評価の仕方を変える必要がある。労働組合の影響範囲をどのようにとらえるのか、その指標の開発が求められる。

本研究から導かれる政策的含意

さらに、本研究の発見から導かれる政策的含意を

3つまとめておきたい。第一に、厚生労働省『労働組合基礎調査』における組合員数の正確性の向上が求められる。『労働組合基礎調査』は集团的労使関係に関する研究や政策検討の根拠となる重要な統計にもかかわらず、組合員数は過少集計になっている可能性が高い。だが、行政も労働組合も調査にさけるリソースが厳しくなっている。そのため、地域に過度に分散した『労働組合基礎調査』の実査単位を本部に集約するなど、調査の効率化を図ることも含めて、統計精度の向上策を検討すべきである。

第二に、労働組合統計の在り方の見直しである。本研究が明らかにしたように、組織率は、行政データと個人調査では値が異なる。これは労働組合の定義の違いに加え、サンプリング・バイアス（標本抽出の偏り）や非サンプリング・エラー（非標本誤差）によって生じる。一方、海外では行政データと個人調査の両方で組合員数を把握している国もある。日本でも、例えば、『労働組合基礎調査』の組織率の分母である、『労働力調査』に年に1度、労働組合加入に関する項目を追加し、個人調査による組合加入率を算出すべきである。それにより、労働組合の実態に関して、より正確な理解が可能になる。

第三に、労働組合の影響力を把握する指標の開発である。集团的労使関係の問題はこれまで「労働組合に加入しているか否か」という点でのみ、つまり組織率にもとづいて議論されてきた。したがって、正社員は100%組織化しているにもかかわらず、パートタイム労働者や有期雇用労働者を組織化していない労働組合は、非正社員を排除しているとして批判されてきた。しかし、本研究を通じて、組合費を払って労

働組合に加入しなくても、フリーライドできる構造が出現しつつあることが明らかになった。これは、労働者が労働組合に加入しなくても、労働組合が労働者を組織化しなくても、社会のなかに労働組合の恩恵を受けられる構造があることを意味する。実際、海外の先行研究では労働組合へのフリーライドが以前から問題視されていたわけだが、日本ではこうした角度からの検討は行われてこなかった。労働組合へのフリーライドは、集団的労使関係の傘を拡大するという意味では肯定的な事象であるものの、組合員と非組合員での負担の公平性や労働組合の持続可能性という点では課題もある。したがって、フリーライドをどのように社会的に位置づけ、数量的に把握するのかという点に関しては議論が必要である。

以上が、中村・桑原・神林・Bryson・Wels(2025)「なぜ労働組合の組織率は政府統計では低下し、個人調査では上昇しているのか？」の主な内容である。より詳しく知りたい方や、各議論の出典について確認したい方は、是非、原論文をご覧ください。

労働組合を再活性化 するための具体策

最後に論文には含まれていないが、労働組合へのフリーライドに関連して、筆者(中村)の個人的見解を付記したい。労働組合へのフリーライダーの増加は、労働組合が組合員の利益集団としてだけでなく、職場や社会において一定程度、非組合員も含む労働者の代表となっていることを含意している。

労働者代表制に関しては、厚生労働省「労働基準関係法制研究会」報告書(厚生労働省 2024)を受けて、目下、労働政策審議会労働条件分科会で議論が行われている。「労働基準関係法制研究会」報告書では、労使コミュニケーションに関して「まずは、労働組合の活性化が望まれるとともに、過半数代表者の改善策を実施し、その状況を把握しながら、労使コミュニケーションの在り方について更に議論を深めていくべきである。」と、労働組合の活性化を優先する方針が提示されている。だが、この原稿を執筆している時点で、労働組合を活性化するための具体策はみえていない。

労働組合を職場の労働者代表と位置づけ、活性化するには、大きく3つの方向性があると筆者は考えている。

第一は、労働組合の存在を明確にするために、企業の情報開示項目に労働者代表機能を担う過半数組合がある場合は明記するようにする。企業には労働者の募集や雇入れの際に各種労働条件を明示する義務

があり、2024年にも項目が追加されているが、労働組合に関する項目はこれまで含まれてこなかった。だが、労働組合の輪郭の曖昧化を食い止め、労働組合を再活性化していくためには、見直す余地がある。実際、イギリスで1月に成立した雇用権利法(Employment Right Act)では、企業に対して、労働者に「労働組合へ加入する権利」を明示することを新たに義務化している。こうした労働組合に関する認識機会の拡充は、労働者の権利理解を促し、労働組合の存在感を高めることに寄与する。

第二は、労働組合へのフリーライドを防ぐために、有期雇用やパートタイム、派遣などの非正社員の組織化に関する規定を改めることである。具体的には、正社員に関して労使でユニオンショップ協定を結んでおり、過半数組合として労働者代表機能を果たしている労働組合が、非正社員もユニオンショップ協定の対象に含めたいと使用者に申し出た場合に、使用者側が雇用形態による違いを理由に拒否することを法律で禁止する。いまや、雇用形態による不合理な待遇格差はいわゆる同一労働同一賃金(均等・均衡待遇)の規制で許されなくなっているが、労働者にとって重要な権利であり、保護でもある労働組合への加入は、雇用形態によって差が生じている。一般に、非正社員の組織化の遅れは労働組合の問題とされているが、実は使用者側が阻んでいることも少なくない。労働組合を優先して労使コミュニケーションを拡充していくには、労働組合の枠組みに労働者を包摂していく施策が重要である。

第三に、労働者代表機能を果たす過半数組合に対する使用者側の便宜や義務を見直し、周知することである。現状、労働組合の中には、組合員からの意見聴取やその取りまとめ、使用者に対する報告や申し入れにかかる時間に関して、使用者側から配慮や便宜が図られている組合とそうでない組合が併存している。相手手厚い便宜を受けている労働組合もあれば、同じグループ企業のなかであっても何の手当でもされていない労働組合もあり、組合活動における時間的・金銭的負担に大きな差が生じている。しかし、労働者代表機能は、争議権の行使などとは質が異なり、労使双方の発展のために取り組む活動であり、諸外国同様、使用者側の負担を原則として制度化すべきである。副業に関するガイドラインを政府が整備し、周知を図ったことで、企業の人事慣行が変化したことを鑑みれば、労使関係においても同様に、政府があらためて方針を整理し、労使に点検を促すべきである。

労働組合と労働者代表機能の併存やすみわけについては、他にも論点はあるが、それらは稿を改めたい。

本研究は、『労働組合基礎調査』の組織率を根拠に形成された、「労働組合の組織率は低下している」という定説に、見直しを迫るものである。重要なのは、いま『労働組合基礎調査』の組織率も、個人調査の組織率も、どちらも万全ではなく、現実社会の労働組合を取り巻く状況を把握するためには、もっと細やかなデータ収集や分析が必要になっているということである。本研究がそうした再考を促す起点となれば幸いである。

【注】

- 1 本稿は筆者の個人的見解であり、所属する組織や委員会等のものではない。
- 2 「悉皆調査」とは母集団のすべてを対象とする調査のこと。
- 3 厚生労働省提供『労使関係総合調査／労働組合基礎調査』「第1章 令和5年労使関係総合調査の実施概要」より。
- 4 『日本版総合社会調査』は面接での聞き取りと回答者の自筆記入を組み合わせて調査を行っており、労働組合の加入に関する項目は面接調査に含まれている。

【参考文献】

- 熊沢誠 (2013)『労働組合運動とはなにか 絆のある働き方をもとめて』岩波書店
- 厚生労働省 (2024)『労働基準関係法制研究会報告書』
- 都留康 (2002)『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社
- 中村天江・桑原進・神林龍・Bryson, Alex・Wels, Jacques (2025)「なぜ労働組合の組織率は政府統計では低下し、個人調査では上昇しているのか？」『フィナンシャル・レビュー』161, pp.98-132.
- 中村圭介 (2005)「縮む労働組合」中村圭介・連合総合生活開発研究所『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房, pp.27-46
- 中村圭介 (2021)「組織拡大」仁田道夫・中村圭介・野川忍編『労働組合の基礎：働く人の未来をつくる』日本評論社, pp.98-109
- Ackers, P. (2015) "Trade unions as professional associations", in Johnstone, S. & Ackers, P. (eds) *Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations*. Oxford: Oxford University Press, pp.95-126.
- Booth, A. L. (1985) "The free rider problem and a social custom model of trade union membership", *The Quarterly Journal of Economics*, 100(1), pp.253-261.
- Bryson, A., Kambayashi, R., Kuwahara, S., Nakamura, A., & Wels, J. (2025) *What is Happening to Unionization in Japan?*, IZA Discussion Paper, 18010
- Chang, C., & Sorrentino, C. (1991) "Union membership statistics in 12 countries", *Monthly Labor Review*, December 1991, pp.46-53.
- Certification Officer. (2024) *Certification Officer for Trade Unions and Employers' Associations Annual Report*, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/671f93eea85de589558d5dc5/2_10_24_CO_Annual_Report_final.pdf, 2025年5月31日アクセス。
- Nakamura, A., Kuwahara, S., Kambayashi, R., Bryson, A., & Wels, J. (2024) "Discrepancy in unionization rates between official and social surveys in Japan", International Seminar: Well-being and the Future of Industrial Relations
- OECD (2019) *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*, OECD
- Olson, M. (1971) *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, with a New Preface and Appendix*,

Harvard university press. (= 依田博、森脇俊雅訳『集合行為論 一公共財と集団理論』ミネルヴァ書房, 2014年)

Sano, J., & Williamson, J. B. (2008) "Factors affecting union decline in 18 OECD countries and their implications for labor movement reform", *International Journal of Comparative Sociology*, 49(6), pp.479-500

Visser, J. (2006) "Union membership statistics in 24 countries". *Monthly Labor Review*, 129, pp.38-50

Wels, J., Bryson, A., Kambayashi, R., Kuwahara, S., & Nakamura, A. (forthcoming) "Why Are Japan's Trade Unions Actually Growing? A Decomposition of Population Datasets"

【謝辞】

本研究の実施にあたって、さまざまな組織・個人にご協力いただいた。ここに記して感謝の意を表したい。まず、本研究は、一橋大学経済研究所共同利用・共同研究拠点事業（課題番号：IERPK2519）の助成を受けている。日本版総合社会調査（JGSS）は、大阪商業大学 JGSS 研究センター（文部科学大臣認定日本版総合社会調査共同研究拠点）が、大阪商業大学の支援を得て実施している研究プロジェクトであり、二次分析に当たり、JGSSデータダウンロードシステムで個票データの提供を受けた。連合総研の勤労者短観調査については、東京大学SSJDAのデータ利用に加え、連合総研に個別の協力を得た。厚生労働省からも労働組合基礎調査に関する資料提供等を受けた。また、多数の方に聞き取り等にご協力いただいた。

九段南だより

連合総研事務局長 村上 陽子

見取り図をつくる

連合総研では、2025年11月に報告書『新しい時代の保険者自治に向けて～企業年金・健康保険組合に対する労働組合の関与とガバナンス～』を公表しました。これは、慶應義塾大学経済学部の駒村康平教授に主査を務めていただいた調査研究委員会の研究成果です。

この報告書では、労働組合や健康保険組合へのアンケート調査結果、厚生労働省等から提供を受けたデータなどを分析し、健康保険組合や企業年金の運営への労働組合の関与の実態を明らかにしています。詳しくは、報告書や主担当の堀江主任研究員が執筆した本誌22ページからの概要をご覧くださいと思いますが、本報告書では、労働組合が、①一定の影響を及ぼしていること、②企業年金制度等に関しては関与の度合いは限定的であること、等を示しています。その上で、本来は労使自治で運営されるべき健康保険組合や企業年金について、労働組合がより積極的に関与できるようにするためのさまざまな方策(ナショナルセンターや産別による情報提供、相談窓口の設置等)を提言しています。

最終グラの段階でこの報告書全体に目を通す中で、どこか既視感を覚える部分がありました。そのデジャブの正体を探っていくと、連合で雇用・労働政策を担当する中で耳にしてきた声だと思い至りました。

労働法制は毎年のように何らかの制度変更が行われます。労働組合の役員は改正の趣旨・内容を理解し、労働協約や就業規則等と照らし合わせて、組合員への説明や意見集約、労働協約等の改定などを行っていくことになります。こうした営みは職場の労働組合として当たり前のことではあるものの、専従役員が少ない、あるいは専従役員を置けない労働組合の役員にとっては、負担になる部分もあります。連合はナショナルセンターとして、職場の労働組合の活動の一助となるように、法改正の内容や労働組合の取り組みポイントを整理した資料を提供します。それでも、「全部を把握しきれない」「優先度の高いものだ

け示してほしい」などの本音も聞かれました。

健康保険や企業年金も労働法制も、大切なことだとわかっていても、制度を理解して、労働組合としてのスタンスを固めていくことにハードルがあるという点は共通しているように思えます。

この構図を少しでも動かすギミックの一つとして、「ワークルール検定」を挙げるのは突飛な思いつきでしょうか。

ワークルール検定は、2013年6月にNPO法人「職場の権利ネットワーク」が始めた検定です。その後、2014年には一般社団法人ワークルール検定協会が設立され、全国で春と秋の2回、実施されるようになりました。2025年秋(11月実施)からはIBT方式に移行し、インターネット環境が整っていれば、場所を問わずに受験できるようになっています。

私もワークルール検定協会の副会長として、微力ながらこの事業に携わっていますが、この検定のいちばんの特徴は、「出題範囲の広さ」ではないかと考えています。労働基準法はもちろん、労働契約法、育児・介護休業法、雇用保険法、労働組合法などもカバーし、健康保険法など社会保険制度の基本的な部分も扱っています。

たとえば、『ワークルール検定 初級テキスト(新訂版)』(2025年、旬報社)では、給与明細を元に、保険料について解説しています。初級合格をめざしてテキストと問題集で勉強すれば、解像度が多少粗い部分もありますが、働く場で適用されるルールや制度の全体像をつかめるようになるでしょう。全体の見取り図を自分の頭の中につくることで、個別の制度の理解や制度改正への対応、社会保険制度の運営への関与のハードルもぐんと下がるのではないのでしょうか。

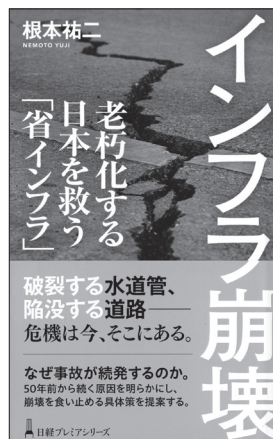
2026年は、ワークルール検定を組合役員のファンダメンタル強化の一手法としても活用いただけるよう、働きかけていきたいと思います。

『インフラ崩壊

——老朽化する日本を救う「省インフラ」』

社会全体で共有すべきインフラ 問題のデータと解決手法を提示

連合総研主任研究員 木村 順治



根本 祐二 著

日本経済新聞出版

定価 1,100 円（税別）

全国にあまねく存在する道路、橋、水道、公共施設 — こうした我が国のインフラの多くは1960～70年代の高度経済成長期に構築され、年々老朽化が進んでいる。今後、人口の少子高齢化に伴う財政硬直化や人手不足などが一層進む中で、日本の経済社会を支えるインフラの安全は維持できるのか。記憶に新しい埼玉県八潮市の道路陥没事故や2012年の笹子トンネル崩落事故などをみれば、インフラの持続可能性に深刻な懸念を抱くのは当然と言える。

本書はこうした懸念を明確なデータとして可視化するとともに、対応可能な選択肢を具体的かつ分かりやすく示している。著者である東洋大学名誉教授の根本祐二氏は公共政策の専門家として中央省庁や地方自治体による多くの研究会に携わるなど、日本のインフラ研究の第一人者であり、長年にわたる分析や検討の蓄積

に基づきこの問題を論じている。

本書の冒頭で、日本のインフラをめぐる現状をこのまま放置した場合の2040年の未来予想図として、全国各地でインフラの崩壊が相次ぎ財政も破綻するショッキングな姿が描かれている。根本氏は、名目GDPに占めるインフラ投資の比率が1970年代の半分近くまで低下していることを示した上で、今後インフラの更新需要が増大する中で、現状のインフラ投資の水準では日本のインフラは持続できないと指摘する。

根本氏は、まず考えられる対応の選択肢として、①現状維持の「放置シナリオ」、②インフラの更新需要を国債増発で賄う「負債シナリオ」、③増税で賄う「増税シナリオ」の3つを想定する。①放置シナリオではあらゆるインフラが倒壊の危機に瀕する。著者は老朽化のデータや実際に起きた事故の分析等に基づき入念にこのシナリオの予測を立てている。②負債シナリオについては更新投資が税収を増加させないため持続不可能と指摘、③増税シナリオでは9%以上の消費増税が必要になると試算する。

これらのシナリオのいずれも選択不可能であり、日本が危機を逃れるには「省インフラ」の考え方を定着させる必要があると根本氏は主張する。

社会教育施設や行政機関の庁舎、公営住宅などの公共施設は、広域化、集約化、共用化などにより機能を維持しつつ量を削減することが効果的と説く。こうした取組は住民の利害に大きくかわかり、自治体間の協議も必要となることから、合意形成の

ハードルが高い。著者は、成功事例として、ごみ処理施設の広域化、公立病院の集約化、学校施設の住民との共用化など、全国各地の具体例を紹介し、合意形成のためには全体計画の提示、基準の合理性、適用の公平性の3原則が鍵を握ると論じている。

公共施設以上に「省インフラ」のハードルが高いのは道路、橋梁、上下水道等の土木インフラであると根本氏は指摘する。土木インフラは量を削減することが困難なため、インフラごとに重要度を設定し、重要度の低いインフラの更新時期を遅らせる「リスクベースマネジメント」の実施による費用削減を想定している。

これらの取組を効果的に組み合わせれば、現状の約半分まで財政負担を削減でき、インフラ投資の名目GDP比を引き上げずともインフラが持続可能になると言う。ただし、少しでも手を緩めると追いつかないギリギリの状態であると指摘する。

我が国のインフラの老朽化は猶予のない課題であり、対応には多くの困難を伴う。このため、的確な現状把握と将来予測に基づき、あらゆる解決手段を模索して最適な組み合わせを見出し、着実に実施することが不可欠となる。社会全体での問題意識の共有も重要である。本書は、そのための基となる広範かつ詳細なデータ、内外で検討・実施された多様な手法が取り上げられている貴重な一冊である。本書の内容が幅広く共有されることにより、インフラ問題の解決に向けて前向きな展望が開けることが期待される。

総務省統計局「家計調査報告〔家計収支編〕2024年（令和6年）平均結果の概要」

65歳以上の無職世帯の家計収支 年金のみの生活になると、1ヶ月平均 約3万円の赤字

65歳以上の夫婦のみ無職世帯の家計収支

65歳以上の夫婦のみの無職世帯についてみると、実収入は252,818円、可処分所得は222,462円となった。消費支出は256,521円、平均消費性向は115.3%となった（図1）。65歳以上夫婦のみ無職世帯は、毎月約3万4千円の赤字が生じており、この不足分は主に貯蓄を取り崩して補っていると考えられる。図1では住居費が16,432円と比較的低く設定されており、これは持ち家世帯を前提としているため、賃貸世帯ではさらに赤字額が大きくなる可能性がある。

は134,116円、可処分所得は121,469円となった。消費支出は149,286円、平均消費性向は122.9%となった（図2）。65歳以上単身無職世帯も、65歳以上夫婦のみ無職世帯と同様な傾向で、毎月約2万8千円の赤字が生じており、この不足分は主に貯蓄を取り崩して生活していると推測される。

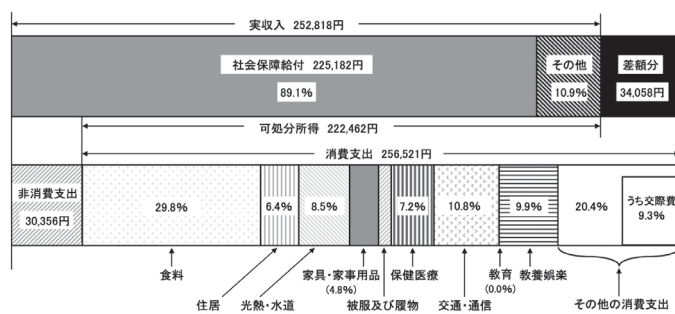
・家計調査（家計収支編）ホームページ：<https://www.stat.go.jp/data/kakei/2.html>
・家計調査報告〔家計収支編〕2024年（令和6年）平均結果の概要PDF：<https://www.stat.go.jp/data/kakei/gaikyo/index.html>
・藤森克彦「単身世帯の増加と求められる社会政策の強化」月刊DIO第350号（2019年9月）

65歳以上の単身無職世帯の家計収支

65歳以上の単身無職世帯についてみると、実収入

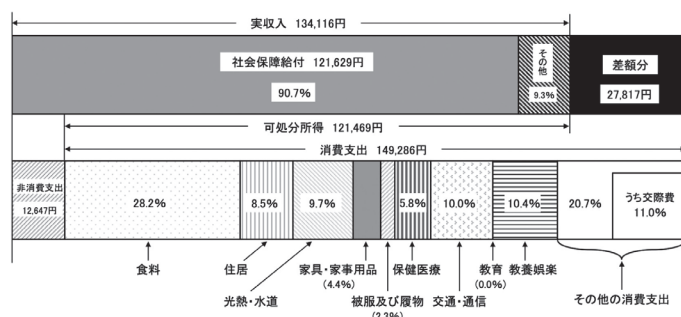
（連合総研主任研究員 元 容立）

図1 65歳以上の夫婦のみの無職世帯（夫婦高齢者無職世帯）の家計収支—2024年—



- (注) 1 図中の「社会保障給付」及び「その他」の割合(%)は、実収入に占める割合である。
2 図中の「食料」から「その他の消費支出」までの割合(%)は、消費支出に占める割合である。
3 図中の「消費支出」のうち、他の世帯への贈答品やサービスの支出は、「その他の消費支出」の「うち交際費」に含まれている。
4 図中の「差額分」とは、「実収入」と「消費支出」及び「非消費支出」の計との差である。

図2 65歳以上の単身無職世帯（高齢単身無職世帯）の家計収支—2024年—



- (注) 1 図中の「社会保障給付」及び「その他」の割合(%)は、実収入に占める割合である。
2 図中の「食料」から「その他の消費支出」までの割合(%)は、消費支出に占める割合である。
3 図中の「消費支出」のうち、他の世帯への贈答品やサービスの支出は、「その他の消費支出」の「うち交際費」に含まれている。
4 図中の「差額分」とは、「実収入」と「消費支出」及び「非消費支出」の計との差である。

INFORMATION

【11月の主な行事】

- 11月5日 所内・研究部門会議
- 10日 所内学習会「勤労者の働き方とウェルビーイング」
(講師：鈴木 恭子 中央大学文学部准教授)
- 12日 企画会議
- 13日 所内学習会「勤労者の働き方、ウェルビーイングと生産性」
(講師：黒田 祥子 早稲田大学教育・総合科学学術院教授)
- 17日 第10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)
- 19日 所内・研究部門会議
- 27日 所内勉強会(講師：松岡 康司 連合総研主任研究員)

発行人／市川 正樹
発行日／2026年1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

謹んで新年のご挨拶を申し上げます。
2026年の幕開けに際し、皆様のご健勝を心よりお慶び申し上げます。

世界情勢は依然として不透明な局面が続いておりますが(とくに、去年トランプ氏が公言してきたウクライナ戦争終結はいまだ実現できず、もはや常識超えの国際紛争を起こしている)、こうした時代だからこそ、確かな絆と感謝の気持ちを大切に歩んで参りたいと存じます。

本年も、引き続き国際社会の平和への願いを共有しつつも、目の前の物価高や円安状況を何とかして欲しい所存です。

新しい年が希望に満ちた素晴らしい一年となりますよう、心よりお祈り申し上げます。

(元 容立)