

職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題

—企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書—

現在、いわゆる「団塊の世代」は、退職年齢にさしかかる中で、2013年4月からは改正高年齢者雇用安定法の施行により高年齢者の雇用の維持・継続が大きな課題となっている。一方で、若年労働力が減少する中で、バブル崩壊やリーマンショックにより、この約20年の間、新卒採用抑制などが行われてきた。企業においては、これらの影響で、職場の労務構成（年齢構成）が大きくゆがむなどしており、高年齢者については、如何にして職務を確保していくのか、中堅層については、業務が集中する中、中核的な人材や若年層の育成への役割をどう果たしていけるようにするのか、若年層については、如何に技術・技能を伝承していけるのかなど、大きな課題となっている。

そこで、連合総研では、バブル崩壊後約20年の

間の職場の労務構成の変化とそれぞれの年齢層における課題や年齢層相互間の影響やその関連など、さらにはこうした変化や課題への労働組合の対応などについて、2012年11月に「企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究委員会」（主査 戎野淑子立正大学経済学部教授）を設置、2014年5月までに12回開催し、労働組合に対するヒアリングやアンケート調査を行い、その成果を報告書に取りまとめた。

本報告書は、第Ⅰ部「総論」、第Ⅱ部「分析編」（アンケート調査結果の分析・ヒアリングによる分析）、第Ⅲ部「資料編」（アンケート調査結果、ヒアリングレポート）からなる。ここでは、第Ⅰ部総論に基づき調査研究の目的と意義や課題・提言などを中心にその概要を紹介する。

1. 調査研究の目的と意義

（1）職場における年齢構成の意味

本調査研究は、労働組合に対する調査を通じて、昨今の職場における正規従業員の年齢構成の実態とそこに発生している課題について、明らかにしようとしたものである。企業内の労務構成を検討するには、正規従業員と非正規従業員、さらに具体的に言えばアルバイト・パートタイマー、契約社員、派遣社員等々の構成や、性別構成など様々なものが労務構成の中には含まれるが、本調査研究では、正規従業員の年齢構成に焦点を絞り、雇用形態の問題や男女比率の問題等はそこに関係する限りにおいて取り上げる。

企業の仕組みや制度においても、また労働者の仕事の遂行や能力向上においても、年齢という軸が一つの重要な役割を担っている。そのため、この秩序が乱される状況、例えばある年齢層が極端に多い状況や極端に少ない状況等は、様々な側面に多大な問題を生じさせる。ある年齢層の人材不足によって次の世代への技能継承に支障が生じれば、企業の競争力の低下ばかりか企業存続の危機にもつながる。また、人数過剰でポスト不足が発生

すると、昇進が滞ることなどから相応の責任ある役割を担えないことになり、そこには不満やモチベーションの低下が発生し、業務遂行、能力向上にもマイナスの影響をもたらしかねない。したがって、年齢を一つの軸にもつ仕組みや制度が有効に機能するためには、適正な年齢構成を形成することが欠かせない。

しかし、ここ20年余りの日本を振り返り、またこれからの日本の社会が迎える状況を考えたとき、今現在適正な年齢構成を維持できているのか、また今後は確保できるのか、という疑問が生じる。そこで、本調査研究では、職場の年齢構成に関する今日の実態と今後に対する認識、そして、そこにおける諸問題について明らかにする。

（2）調査方法と本研究の特徴

企業別労働組合を中心に18の労働組合に対しヒアリング調査を行うとともにアンケート調査を実施（回収390労組）した。本調査研究の第1の特徴は、①年齢構成全体像とそこにおける問題、②各年齢層の状況や課題の二つのテーマについて分析を行ったことである。第2の特徴は、職場における各世代ならびに世代間の共通課題合計6項目¹を抽出し、解決に向けた取り組み事例か

ら克服の糸口を探ろうとしたことである。

2. 調査研究のまとめ

年齢という切り口で職場の労務構成について検討を行い、調査を通じ明らかとなった様々な問題の基底を流れる重要な考え方について2点とりあげ、今後の課題を整理する。

(1) 職場形成

年齢構成の問題は、新卒採用の状況が長期にわたって影響を与えており、中途採用による是正は限定的なもので後からの修正は困難となっている。しかし、労使の団体交渉や労使協議において、採用に関する課題を取り上げているところはわずか16%であった。採用後の人材の育成については、その重要性が認識され、52.8%と半数を超えるところで、交渉や協議が行われていたこととは対照的であった。昔は採用についても労使で協議されていたものの、今は行われていない、という話もあり、労使で職場を作っていくことの重要性とその仕組みをもう一度見直すことが早急に求められているものと思われる。

この点については、60歳代前半の雇用問題にも共通している。今後高齢者が職場のメンバーになることは確実で、人数も増加し、相応の賃金水準の確保も不可欠である。しかし、その当事者は、継続雇用制度による非正規従業員であるために、労働組合のメンバーではなくなっていることが一般的である。定年後同じ仕事を継続し、同じ職場のメンバーであり続けながらも、労働組合のメンバーからは外れる。この事態に対し、多くの労働者が違和感を持たず、どちらかというとも60歳以上も組合費を払って組合員になることに否定的な見解をもって人は少なくなかった。労働組合の役割や機能についての一層の周知が必要であると思われる。

継続雇用者の組合員化には、ほかの年齢層にも非正規従業員が多数職場にいながら組織化することの難しさがあり、また正規従業員の新卒採用人数には、非正規従業員の人数や役割の影響が大きく響いている。雇用形態の問題も、結局、職場をどのようなメンバーでどのような

働き方をもって形成していくかということであり、年齢構成と雇用形態における構成との深い関係性を解きほぐしながら、総合的な研究・分析を行っていくことが必要である。

(2) 長期的視点

日本の多くの労働者は、学校卒業後一から職業能力を身に付けて成長して、生活を形成していくことが多く、就職は、一人の人間あるいはその家族も含め、人生に多大な影響を及ぼすものであるため、長期的スパンで考えていかざるを得ない。しかし、厳しい経済環境の中で日々競争に直面する企業においては、短期的な成果も不可欠である。

ただ、少し先を見据えると、このような状況はいずれ行き詰まる。日本の産業を支える人材の数が減少するにあたり、その質の向上は今まで以上に重要となってきた。また、自分たちの一生を支え、次の世代を育てていくには、職場・企業の中長期的な発展は不可欠なのである。このような長期的な視点にたった職場づくり、そこには、労働者自身の積極的な参加が不可欠であるが、現在この重要な認識が、労働者自身においても薄れており、強く周知・理解が求められているところである。企業別労使関係の中では長期的視点を見失いやすい今日の環境においては、産業別労働組合や連合の役割も一層増しているものと思われる。

他方で、適正な年齢構成モデルが画一的なものではなかったことに象徴されるように、個別事情に応じた対応も重要性を増している。それぞれの企業組織の在り方、仕事の在り方、業務の進め方等によって、求めている職種・人材の性質、人数等は異なっており、期待している年齢構成も違っている。各企業、各職場が、厳しい経済状況下でまさに急速に大きく変化している現在、最も適した職場の在り方を見出すことが必要であり、そこにおける企業別労働組合の役割は極めて大きいと言える。

そして、若年層の問題も、高齢層の問題も他の年齢層に多大な影響を及ぼし、職場全体に深刻な問題を発生させていた。その最たるものが、中堅層の過酷な労働状況であり、この先の見通しも暗く、中核人材の荒廃も懸

念される状況にあった。若年層が中堅層に、中堅層が中高年齢層に、中高年齢層が高年齢層になるに伴い、問題を将来にわたり引きずっていき、しかも拡大させ深刻度を増す傾向がみられ、長期的視点からの対応を要する問題となっている。まさに長期を見据え世代を超えた協力をもってして以外に、問題の克服、緩和の道はなく、各労使の協力のもと問題の顕在化を図り積極的な取り組みが必要となっている。

3. 提言

今回の調査研究結果から、各主体が取り組むべき課題について、提言として整理する。

(1) 企業

①長期的視点からの労務構成の再検討

どのような人材によって職場を構成し、企業の発展を図るのか、長期的視点に立った再検討が求められていた。ところが、その「採用」という重要な決定事項に関する労使の交渉や協議が実施されることは少なく、その時の景気動向や経営状況、さらにその時の経営方針に大きく左右されていた。そのため、短期的な人件費削減要請の中で、正規従業員の削減が進み、非正規従業員へのシフトが図られた面があった。

正規従業員の適正な採用、適正な年齢構成の実現は、非正規従業員と正規従業員との関係性についての再考なしには達成することは難しい。企業を支える人材を将来にわたりどのようなメンバーで構成していくのか、雇用形態、年齢構成、また性別等々労務構成の全体像について、時間軸を組み込んで再検討することが求められている。

②中堅層の問題への対応—要人材

中堅層の業務の洗い出しを行い、現在の業務過重状態を解消し、近い将来に一層中堅層が減少する段階における業務遂行の在り方も模索しておく必要がある。ここには、高年齢者の活躍が大きなサポートとなり得る。60歳代の就業者は今後増加することから、少ない中堅層に対するサポート対応は必要かつ有益な業務である。各企業・職場ごと、仕事を見直し、課題を洗い出すことによって、世代を超えた協力、工夫によって、各々適した世代間協力体制があると思われる。これにより、中堅層の問題が緩和し、高年齢者の仕事創出にもつながる上、言うまでもなく若年層の育成にも中堅層が時間を割くこと

も出来る。年齢構成自体の修正がほとんど効かない中、まずは他への影響力が最も多く、かつ最も深刻な中堅層の課題にメスを入れることが最優先される必要がある。

③65歳までの就業の確立—就業の場の創出と育成

日本の社会制度において65歳までの就業が前提となる中、65歳までの経済基盤の確立は不可避である。高年齢者のモチベーションの低下は、周囲に与える影響が大きく企業にとって問題であるが、当人ばかりにその原因があるとは限らない。定年までと同じ仕事を同じ職場で行いながら、処遇が一律に低下するなど、就業意欲の低下はある程度必然的であることは否めない。これまでの経験や能力を活かし、中堅層のサポートに当たるなど、新たな仕事を創出する必要がある。

さらに、就業のための能力開発の機会も必要である。いずれの年齢層においても、常に能力向上を図ることは必要であり、高年齢者においても例外ではない。

④労使関係の重要性と労使協力

職場にどのような人材がどのくらい必要なのか、今職場で世代ごと、世代間でどのような問題が発生しているか、それらの課題解決にどのような方法があるのか、いずれも職場の真の姿を把握することなしには理解は進まず、解決の糸口はつかめない。採用のあり方が、全世代に影響し、しかもその世代が退職するまで引きずる大きな課題であることを再認識し、労使でコミュニケーションを図り、情報を共有して、課題に取り組む必要がある。

(2) 労働組合

①組織化の強化—60歳代の組織化

65歳までの就業が前提に考えられる社会を迎えるに当たり、同じ職場で同じ仕事を行いながら、定年後は非正規従業員のため組合員ではなくなるという実態は問題である。

その組織化のネックになっている大きな一要因が、組合員自身の無理解である。労働組合の役割や重要性を日頃実感できていないためか、60歳代も組合員になることに消極的な姿勢になっている。今回の改正高年齢者雇用安定法の施行に向けての60歳代の就業については、労使で交渉や協議を行って、準備を進めてきた結果であることは、本調査からも示されている。労働組合の役割や機能についての周知が必要である。

②職場づくり—採用への関与

職場を形成するのは、言うまでもなく労働者である。その労働者一人ひとりがより良い職場を形成し、仕事の生産性を高めるために日々改善に努める姿が、日本の労働者の強みであった。そして、このような経営参加が可能である労使関係が、日本の労使関係の一つの特徴であり、企業の成長を支えてきた。自らの職場は自らが作るという労働者、労働組合の当事者意識の下、採用についても労使で議論を重ね、現在、採用から始まっている職場の様々な問題に対し、労使の協力を以って対応することが緊要となっている。

③労働者の生活視点—長期性

職場の労務構成を考えるには、業務遂行、コスト等様々な面が重要になるが、その構成員である労働者の生活という側面は欠くことの出来ない要素である。生活は年齢に深くリンクしたものであるため、年齢に応じて家族の生活も変化し、それとともに生計費も変わり、それ相応の賃金を得るだけの働きが求められる。労働者が生涯生活を成立させるには、中長期的なスパンで能力向上や働き方を考えることが求められる。

非正規従業員は、原則として年齢要素ではなく仕事に基づく働き方である。そのため、そのような働き方は、年齢と不可分の関係性を持っている「労働者の生活」と上手くかみ合わないこともあり、低賃金や不安定雇用による生活困窮問題が存在するところである。労働者の生涯の生活を成立させるための働き方という視点による総合的な対応が必要となっている。労働者の生涯の生活を考えれば、言うまでもなく長期的視点での分析が必要となり、労働者が安定・安心した生活を生涯成立させることの出来る就業のあり方、職場の構成を検討することが重要である。企業別労働組合だけでは、どうしても経営の短期的問題を共有し短期的視点になりがちなこともあり、連合や産業別労働組合の役割も期待されるところである。

④労使関係と労働者の意識

これらの様々な問題に対する取り組みは、労使の協力がなくして実現できない。労使で問題を共有し、解決へのアプローチを図ることが求められる。そして、また、その組織を形成するのは、労働者一人ひとりであるという自覚が求められる。この自覚がないと、職場の様々な問題解決に向けて当事者意識を持たず、これまで述べてきた問題も他人事として取り組まれずに、解決に至りに

くいと考える。労働者の意識改革も労働組合の重要な役割となっている。

(3) 行政

行政に求めることは、入り口と出口の問題となる。採用時のミスマッチは重要な課題となっており、量のみならず質の問題も存在している。就業前の学校教育の中で、就業意識が形成されることが望ましく、今現在キャリア教育等が進んでいるが、一層の職業教育の充実が求められている。また、ジョブカードの改善・普及を通して、若年者の就業の促進、ミスマッチの改善がなされる環境整備も期待されている。

もう一つは、高齢者に関するサポートである。65歳まで就業するに際し、これまでの60歳までの就業を前提としてきた就業能力では、不十分であることも生じてくる。中小企業の中には、能力向上のための教育機会の提供が難しいところもある。そのため、教育訓練の機会の充実、そしてその延長線上に、様々な分野の仕事の確保、紹介がなされることが有益である。

【文責：連合総研事務局】

(研究委員会の構成と執筆分担)

主 査：戎野 淑子 立正大学経済学部教授 第I部
 委 員：村杉 靖男 法政大学大学院特任研究員 第II部第2章
 藤波 美帆 (独)高齢・障害・求職者雇用支援機構調査研究員
 オブザーバー：大木 栄一 玉川大学経営学部教授
 事務局：龍井 葉二 連合総研副所長
 小島 茂 連合総研主幹研究員
 小熊 栄 連合総研主任研究員 第II部第1章
 高原 正之 前連合総研主任研究員
 鈴木 一光 連合総研主任研究員
 城野 博 連合総研研究員

※役職名は2014年5月末時点のものである。

- 1 ①全体の年齢構成として、「ゆがみ認識」を持っている労働組合が多い。②年齢構成のゆがみが一要因となって世代間の関係性の中に問題が生じている。③若年層の人数が少ないと認識しているところが多く、その育成に課題を抱えている。④中堅層は非常に多忙な世代で、若年層に対する指導的役割も十分に果たせていない。⑤高齢層の仕事内容や処遇のあり方は改正法の施行後も変化はなく、以前同様モチベーションの低下問題が発生している。⑥60歳代の雇用は進んでいるが、組合員としての組織化にはあまり進展が見られない。