

連合総研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

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 —

公益財団法人

連合総合生活開発研究所

まえがき

1947年から49年に生まれたいわゆる「団塊の世代」は、退職年齢にさしかかる中で、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が引き上げられ、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ます。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ました。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、期待される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が、大きな課題となっています。

そこで、バブル崩壊後約20年の間における職場の労務構成の変化、高年齢者、中堅層、若年層それぞれ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、明らかにするため、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）を設置しました。労働組合に対するヒアリングを行い、それを踏まえたアンケート調査を実施し、さらに詳細なヒアリングを加えて、検討を深めました。

これらのヒアリングやアンケート調査により、職場における労務構成の変化の実態を把握するとともに、高年齢者を始め各年齢層それぞれにおける課題や年齢層相互間の課題などについて、労働組合などがどのように対応しており、また、どのように取り組みを行っていくべきかについて検討を行い、その成果を本報告書に取りまとめました。

本報告書は、今後の企業における労務構成の変化のなかで、労働組合を始め、関係の方々にとって、どのような課題があり、どのように対応していくべきかを検討するうえで参考になるとものと考えます。

本報告書の刊行に当たり、ご多忙の中でヒアリングやアンケート調査にご協力いただいた労働組合の方々、そして本研究委員会における議論をリードするとともに本報告書のとりまとめにご尽力いただいた戎野淑子主査を始め、活発な議論を展開していただいた委員の皆様、この場をお借りして厚くお礼申しあげる次第です。

2014年9月

公益財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 薦田隆成

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

本研究委員会は、立正大学経済学部戎野淑子教授を主査として、2012年11月に発足し、2014年5月までに12回にわたる研究委員会を開催した。

＜研究委員会の構成と本報告書の執筆分担＞

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 (2013年12月まで)	
	鈴木 一光	連合総研主任研究員 (2014年1月から)	
	城野 博	連合総研研究員	

※2014年5月末日現在の役職名。

目 次

まえがき

第Ⅰ部 総論

はじめに	3
第1章 調査研究の目的と意義	5
第1節 職場における年齢構成の意味	5
第2節 年齢構成に与える影響要因	6
第3節 調査方法と本研究の特徴	9
第2章 調査結果の概要	13
第1節 年齢構成について（職場の年齢構成）	13
第2節 若年層について	18
第3節 中堅層について	25
第4節 高年齢層と中高年齢層について	31
第5節 世代間の課題と取り組み	42
第3章 今後の課題	45
第1節 調査研究のまとめ	45
第2節 提言	48
おわりに	53

第Ⅱ部 分析編

第1章 「労務構成の変化と労使関係」に関するアンケート調査結果の分析	57
第1節 アンケート調査の目的	57
第2節 アンケート調査の概要	57
第3節 アンケート調査結果の概要	59
第4節 まとめにかえて—労働組合はこれから何をすべきか—	99
第2章 「労務構成の変化と労使関係」に関するヒアリングによる分析	105
第1節 ヒアリングの目的と方法	105
第2節 ヒアリングを実施した労働組合と重点テーマ	106
第3節 労務構成変化の実態と労働組合の認識	107
第4節 労務構成上の課題に対する労使および労組独自の取り組み	114
第5節 ヒアリングを通じて明らかになったこと	132

第Ⅲ部 資料編

- 1 「労務構成の変化と労使関係」に関するアンケート調査結果
 - (1) 「労務構成の変化と労使関係」に関するアンケート調査票・単純集計表 …… 137
 - (2) 「労務構成の変化と労使関係」に関するアンケート調査基礎集計表 …… 149
- 2 「労務構成の変化と労使関係」に関するヒアリングレポート
 - (1) プレヒアリングレポート …… 177
 - (2) 本ヒアリングレポート …… 199

第 I 部

総論

はじめに

日本の少子・高齢化の進行は深刻な社会的問題とされながらも、とどまることなく進んでいる。今日、高齢化率は既に25.0%と4人に一人が65歳以上の高齢者となり、合計特殊出生率も1.43と依然人口減少を食い止められる水準にはない。

労働力人口は高齢化し、そして減少が進むところであり、限られた労働力資源で如何に日本社会を支えていくのかを真剣に考えなければならない時期に来ている。このことは、取りも直さず、各企業の従業員の数、年齢構成にも影響を及ぼすものであり、それぞれの企業にとっても大きな問題である。人員不足の発生や従業員の高齢化などが生じれば、これまでの業務遂行、人事管理などにも様々な変更が求められよう。

また、ここ20年余りの間には、厳しい経済状況が続く中、職場が期待する人数の採用が出来なかった企業も少なくなく、既に人員不足や、アンバランスな年齢構成の問題が発生しているところもある。

職場で業務を遂行し、企業を支え、社会の一翼を担う人員の構成変化は、仕事の進め方、企業経営、社会経済の在り方すべてに大きな影響を及ぼす。そして、労務構成とは、まさに仕事を行うにあたり、どのような人材によってどのような職場を作るのかということであり、企業のみならず労働組合にとっても重要な問題である。一人ひとりの労働者が、成長しながら自己の能力を発揮し、やりがいを持って働くことのできる職場環境を作ることにおいて、労働組合の役割も大きい。労働者各々の努力も不可欠ではあるが、そこには限界もあり、労働者相互の協力関係、教えあい、助け合い等々、職場の社会関係が重要である。つまり、どのような人材が、職場においてどのような労使関係を形成するのかという問題そのものであるとも言える。

その労務構成の在り方を検討するにあたっては、年齢、性別、雇用形態など様々な構成要素があり、それぞれが重要な意味を持っているため、労務構成分析においてもその切り口は多数ある。しかし、本研究では、年齢構成に焦点を絞り、とりわけその中でも正規従業員に着目して、問題を究明することとする。年齢は、仕事を行う上で一定の役割を担っている。企業の中軸を担う正規従業員については、その採用、育成、評価、報酬、定年等々あらゆる人事制度において年齢要素が入っており、年齢が重要な一つの基軸となった働き方をしている。他方、今や雇用者の36.7%を占める非正規従業員は、その人数も年々増加し、重要業務を担う人も増えるなど様々な様相を呈しているが、いわゆるジョブ型雇用であって、採用も評価もそして賃金も、現在行っている仕事が判断の基盤となっていることが一般的である。つまり、非正規従業員は、仕事内容も、またその報酬に関しても年齢の要素は非常に薄い。正規従業員と非正規従業員との役割や処遇等についての議論は多方面から行われているが、人事管理においてこの年齢要素が大きく入っているかどうかという点は、両者の性格の違いを形成する大きな一因となっている。つまり、年齢という要素は、雇用形態の性格を決定づける一要素ともいえる。

そして、そもそも年齢とは、人が生まれてから様々な社会生活を営む中で、学校、年金支給等々、

その社会の秩序を形成する上で不可欠な基軸となってきたものである。職業人生においても自分の生活、家族の生活を考える上で年齢は一つの基軸であり、労働者の安定した生活の確保を検討するにあたっては欠くことのできない要素である。

そこで、このように年齢が社会形成ならびに社会生活において不可欠な要素であることから、年齢という切り口で労働の場である社会、職場の特徴や問題を明らかにしようとするものである。つまり、本調査研究では、年齢要素から労務構成について分析を行う。この先、日本の社会が一層進行した少子高齢化社会を迎え、そして、既に労働力不足も生じ始めており、また、この20年間の経済状況の影響によって、新卒正規従業員採用の抑制等の影響も発生している。現在の企業内の労務構成の実態を理解するとともに、将来を見据えた課題についても考察していくこととする。

第1章 調査研究の目的と意義

第1節 職場における年齢構成の意味

本研究は、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。先にも述べたように、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こととする。

従業員の年齢構成は、企業経営にとっても、日々の職場の業務遂行にとっても、また従業員一人ひとりの就業能力向上にとっても、多大な影響をもたらすものである。人材育成の要とも言えるOJTを実施する場合、先輩社員が後輩社員を指導することが一般的に多く、そこには年齢が一つの基軸になった人間関係が重要な意味を持っている。新入社員のメンター制度を見てみても、指導役の先輩社員として、20歳代半ばから後半の社員が担当するところが多い。それは、それなりの知識や経験をもつようになり、しかも世代間ギャップが少なく新人の気持ちを理解しやすい年齢層であることに起因する。また、メンターの経験を、管理的業務を担う能力を育成する一ステップと考え、指導役の人に対しても一つの教育機会として位置付けられているところは少なくない。

つまり、多くの企業は、年齢相応の働きぶりや役割を期待しており、ある程度の年齢設定を考えた教育システムを設計している。その結果、業務遂行能力についても年齢が一つの目安になっており、年齢に応じたものを期待している。そして、役職等の昇進も、成果を始め様々な評価によって決まることは言うまでもないが、年齢をある程度考えた昇進システムの中におかれていることが多いのもまた事実である。すなわち、人材育成制度、技能継承、評価制度、昇進制度、そして賃金制度、様々な企業内の仕組みや制度が、年齢を一つの重要な基軸として機能しているところが多い。

労働者自身も、年齢の上昇に伴い豊かになる仕事経験、技術・技能の向上については、納得感を持っている。先輩から仕事を学び、また自分も経験を積んで後輩に仕事を教えていく。また、あのぐらいの年齢になったら、このぐらいの仕事をできるようになり、責任ある立場に立つ、といった先輩の背中を見ながら将来像を確認して、自分の目標を持つことが一般的であり、一人ひとりの就業能力の向上においても重要である。年齢を一つの基軸として全体の業務が遂行され、また自らの能力向上が図られる働き方、つまり年齢を一基軸とした職場の秩序形成に労働者は一定の理解と評価を持っているものと思われる。

このように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、年齢という基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、年齢を一つの基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、という疑問が生じてくる。そこで、本研究では、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しようとしている。本研究の問題意識ならびに本報告書の構成について、概観したものが**図表 1-1-1**である。**図表 1-1-1**を参照しながら、以下の本報告書の概要をご覧ください。

第2節 年齢構成に与える影響要因

企業の年齢構成に影響を与える要因には、大小様々なものがある。世界経済の影響もあれば、個々の企業における特殊要因もあろう。つまり、適正な年齢構成が必要でありながら、様々な要因によってその秩序が阻害される可能性がある。

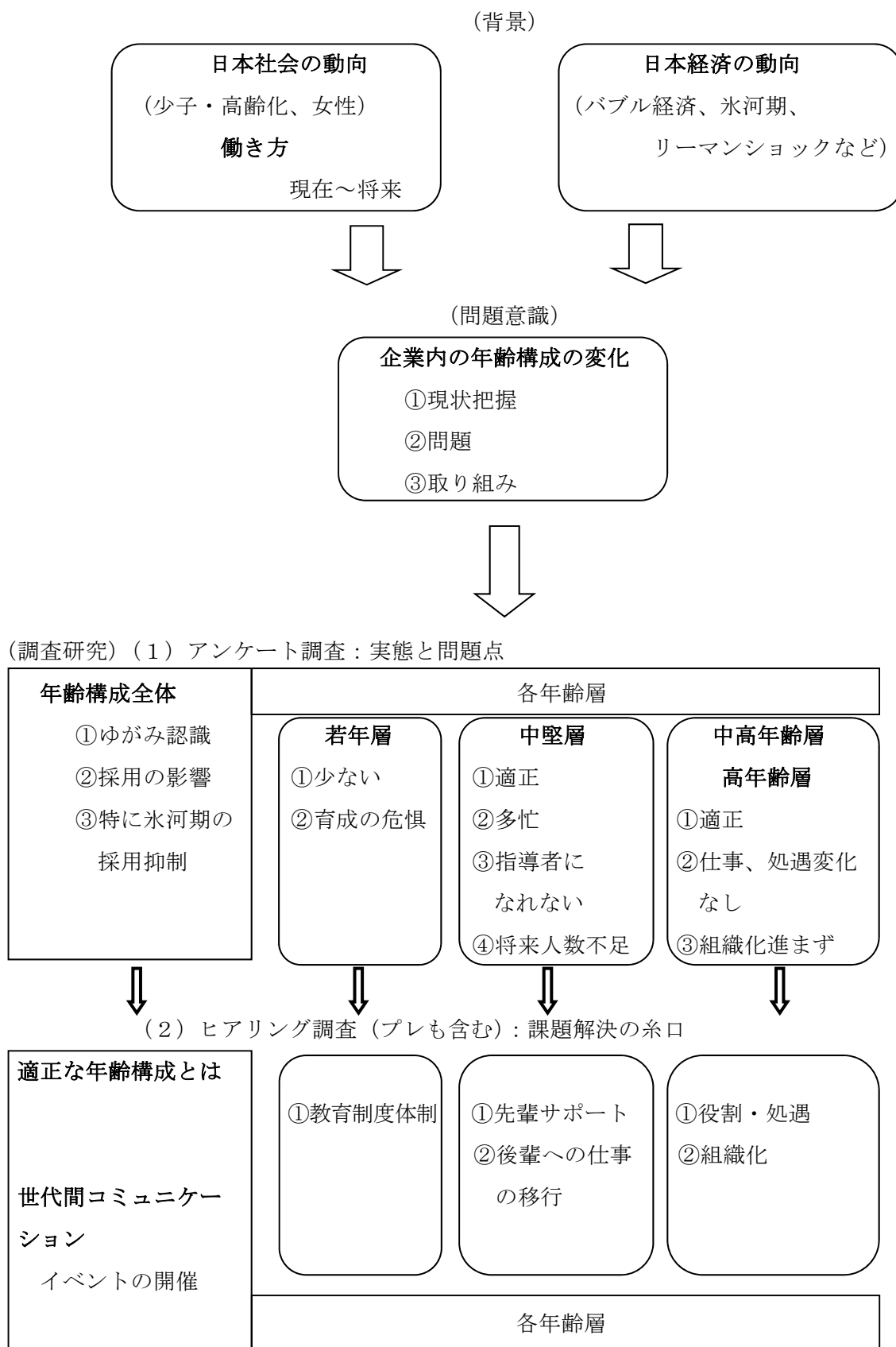
本研究は、現在の企業内の年齢構成の実態ならびに将来の状況、そこに発生している諸問題を分析しようとするものである。そこで、その分析を進めるに当たり、現在の年齢構成の形成に多大な影響を与えた要因、ならびに今後の姿に影響を与えるだろう要因について整理することが必要である。まず、ここ四半世紀の間に多くの企業に大きな影響を与えた事象、今後予期される影響要因について、その主要なものを簡単にまとめておく。

1. 日本社会の動向と制度変更

企業内の従業員の年齢構成に、中長期的に大きな影響を与える要因として、まず日本の労働力人口の変化がある。その国の労働力人口そのものの年齢構成や増減は、その国の経済力に直接影響を与えるものである。そして、その経済を支えるその国の企業の採用状況や従業員の年齢構成に多大な変化をもたらす。

日本は現在すでに高齢化率が25%になり、2025年には30%を超えていることが推計されている。そのため、扶養人口が増大し、それを支える労働力人口は高齢化しながら減少し、2025年には生産年齢人口比率は59%を切ると推定されている（社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」）。日本社会全体の年齢構成がピラミッド型であったときには、労働力人口の年齢構成も、そして企業内の年齢構成もピラミッド型になり易い。しかし、日本社会の高齢化が進むと、労働力人口も高齢化し、企業内でも高齢化が進む傾向にある。そして、高齢化に加えて人口が減少することから、労働力人口も減少して、日本の社会・経済を支える人材の確保が極めて深刻な問題になると言われている。そこで、

図表1-1-1 調査研究の骨格



政府は、労働力減少を阻止するために、高齢者と女性の就業を促進し、また様々な少子化対策も打ち出している。

2013年4月より施行された改正高年齢者雇用安定法も、高齢者の就業を強く促進することになると考えられる。財政問題等から年金支給開始年齢の引き上げが進行する中、就業年齢と年金支給開始年齢との接合を図るため、希望者全員の65歳までの雇用が義務化された。日本は世界有数の長寿国で、諸外国に比べても健康面で良好な高齢者は多く、また、「働けるうちはいつまでも」と思っている人は少なくなく、就業意欲も高い。年金支給開始年齢が65歳に引き上げられ、希望者全員の就業機会の確保が義務化されれば、65歳まで働くことが一般的な姿になっていくと思われる。

他方で、若年層に目を向けてみると、高学歴化が進行しており、1990年に24.6%であった大学進学率も、今や53.2%と5割を超えている。労働力市場への参入時期が遅れることにより、労働力人口となる年齢の上昇を招き、労働力人口の高齢化が進む。

つまり、日本の人口の変化、そしてそれに対応するための高年齢者雇用安定法等の制度変更、また日本人の就業意識や高学歴化などの生活・価値観の変化など、様々な中長期的な要因によって、日本の労働力人口は高齢化し減少していく。これは、企業内の従業員の年齢構成にも多大な変化をもたらし、年齢を一基軸として作られている様々な制度や仕組みの機能にも大きな影響をもたらしかねない。

これまでも、中小企業では採用難で若年者の採用が不十分となり、若年社員不足や高齢化の進行等が問題になることはあった。しかし、これからは日本社会全体の大きな問題となる。日本企業は一般に若年層の採用に苦慮し、日本国内において人材確保が不十分な状況になることが懸念されるのである。

2. 日本経済の動向と雇用の変化

企業内の年齢構成に大きな影響を与える要因には、先に述べた日本社会の中長期的な変化とともに、比較的短期間で大きなインパクトを与える、日本経済の動向がある。

この20年余りを振り返って見ると、バブル経済の時には多くの企業で大量の新卒採用が実施され、その後の平成不況期には、氷河期と言われるほど大幅な採用抑制が行われた。そして、いわゆるリストラと言われるような早期退職まで実施されている。さらに、リーマンショックの時期にも、採用抑制が多く行われたことは記憶に新しい。これら景気の変動に企業経営が大きな影響を受け、企業内の人員数、ならびに年齢構成が急激に大きく変貌を遂げた企業は少なくない。

また、この間一層のグローバル化が進行し国際競争が激化する中、日本企業の海外進出もさらに進み、他方では企業の吸収合併、分割などの組織再編も進行した。これら企業組織の変化が、従業員数を一気にかつ大幅に変化させ、それに伴い年齢構成も著しく変化することは珍しくない。さらに、この20年近く増加してきた非正規従業員の存在も、企業内の正規従業員の人数や年齢構成に影響を与えてきたと考えられる。今や非正規従業員の割合は雇用者の4割に迫る勢いで、この20年間で15%以上も増加し、コスト削減要請が強まる中、正規従業員から非正規従業員へ仕事の代替が進んだ。その結果、新卒の採用が抑制され、正規従業員数が減少してきたことは改めて言うまでもない。

そして、グローバル化の進展にも非正規従業員の増加にも、技術革新の与えた影響は大きかった。OA機器の普及は仕事の進め方や組織の在り方に変化をもたらし、正規従業員の合理化、非正規従業員や海外への仕事のシフト等々が進み、求められる雇用形態、必要とされる能力にも変化が生じたと言えよう。

つまり、経済環境が人員数や年齢構成に与える影響は非常に大きい。しかも、労働力の流動化が限定的で、中途採用によって従業員数や年齢構成を大幅に変更させることがなかなか難しい日本企業においては、その時々の新卒採用の状況は今もって様々な影響をもたらしており、今後ももたらし続けるものと思われる。

これまで概観してきたように、日本社会の大きな動向、また日本経済の変動、いずれによっても、企業内の人数や年齢構成は一般に多大な影響を受けるとされる。そのため、年齢構成は年齢を基軸とする様々な企業内の制度や仕組み、労働者の就業能力の向上、業務遂行等にとって重要な意味を持つものでありながら、適正な構成になっていない可能性がある。そして、年齢構成にゆがみが生じている場合には、そのことによって問題も発生している、あるいは今後発生することも考えられる。そこで、昨今の日本の社会ならびに経済の動向の中で、日本の企業内の年齢構成はどのような様相を呈しているのか、またそこには問題はないのか、また問題をいかに克服しようとしているのか等について、調査研究をもとに検討していく。

第3節 調査方法と本研究の特徴

1. 調査方法

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。その調査の具体的内容については、第Ⅱ部で詳細な説明がなされており、また資料も掲載しているので、ここでは簡単に調査概要を整理しておく。

現状を概観し、問題の所在を探るために、まず、3企業別労働組合、1企業別労働組合連合、そして1産業別労働組合の5労組に対しプレヒアリングを行った。当初は、アンケート調査票の作成のための基礎資料を収集することを主な目的として実施したが、そこでは示唆に富む貴重な内容を多く把握できたため、その後、高年齢者雇用安定法改正後の変更内容など補足の再調査を実施し、本ヒアリング調査のサンプルとしたものも多い。なお、本調査研究では、34歳以下を若年層、35歳～49歳以下を中堅層、50歳～59歳以下を中高年齢層、60歳以上を高年齢層と定義している。

プレヒアリング調査の結果をもとに、本研究のテーマを大きく2課題に絞り込んだ。第1は、企業内の年齢構成の全体像の実態とそこにおける問題の所在について、第2は、若年、中堅、中高年、高年齢層、それぞれの年齢層ごとの実態とそこにおける課題についてである。この2つのテーマについて、まずアンケート調査を実施し、390の企業別労働組合から回答を得た。そして、このアンケート調査からは、多くの職場が抱える共通の課題6点を抽出した（後述）。この6項目については、共通性が

高い上に、深刻な課題として抱えているところが多かった。

そのため、プレヒアリング調査やアンケート調査結果から、これら6つの課題に対し積極的な取り組みを行っているところや先駆的な対応を図っているところを抽出し、具体的な施策等についてヒアリング調査を実施した。中には、一つの労働組合が、共通課題に対して2項目以上の積極的取り組みを行っているところもあり、複数の施策について調査を行った労働組合もある。そこでは、その施策が大きな効果を上げた成功事例が多いが、そればかりではなく、志半ばである事例（今後多くの人の参考になればと快く調査に協力してくださった）もある。そのため、成果に結びつくための必要条件や重要なポイント、苦勞する点をも浮き彫りにすることができた。つまり、これらの課題に対しどのような対応や取り組みを、いかなるプロセスで行っているのかを明らかにした。

2. 本調査研究の特徴

本調査研究の第1の特徴は、大きく分けて（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。若年層の雇用問題あるいは中高年齢層の雇用問題など、各年齢層の調査研究は現在も多数存在し、分析が進められており、それぞれの詳細な分析により、その年齢層の状況や課題について明らかになっている。しかし、企業内、職場には様々な年齢層の従業員が同時に存在して協働しており、それぞれの経験をもって役割を担っている。そこには年齢間の深い関係性や相互に及ぼす強い影響力がある。各年齢層がバラバラに存在するのではなく、様々な世代が複雑に絡み合っただけで業務を遂行するところが職場である。そのため、二つのテーマの分析を通して、世代間の関係性を明らかにしようとしている。

とりわけ、改正高年齢者雇用安定法の施行にあたっては、希望者については65歳までの雇用確保が義務化されることによって、若年層の採用抑制が危惧され、高齢世代と若年世代との競合関係も一部で指摘されている。また、昨今団塊の世代が引退を迎えるにあたり懸念されている技能伝承の問題についても、まさに世代間の連携の問題であり、各年齢層の相互関係の中に問題の所在がある。つまり、各年齢層の間に利害対立が発生することもあり、また協力関係が求められることもある。いずれにしても世代間には深い関係性が存在している。他方で「年齢」とらわれない働き方が目指されることや、年齢との関係性の薄い非正規従業員の増加により、世代という概念を弱めた考え方もある。このように、今日、世代間の関係性をどのように捉えていくかは重要である。しかし、これまで、世代間の関係性はほかの問題に付随した形で触れられる程度で、正面から検討されることは少なかった。そこで、この調査研究では、年齢構成の全体像を把握し、世代間の関係性に注目している。そして、これまで取り上げられることが比較的少なかった中堅層にも目を向け、それぞれの世代の現状と課題をとらえながら、世代間の関係の中での問題をも検討している。

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について合計6項目を抽出し、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。共通課題とは、以下の6点である。

（1）年齢構成全体像の課題について

①各年齢層の人数が必ずしも適正でないために、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。

(2) 各年齢層の実態と課題について、

③若年層の人数が適正水準より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という問題がある。

⑤高年齢層の仕事内容や処遇等のあり方は、改正高年齢者雇用安定法の施行後も大きな変化はなく、以前同様モチベーションの低下問題が発生している。

⑥60歳代の雇用は着実に進んでいるが、組合員としての組織化にはあまり進展が見られない。

6項目それぞれの解決に向けた先駆的事例等をもとに、課題克服のヒントを検討した。

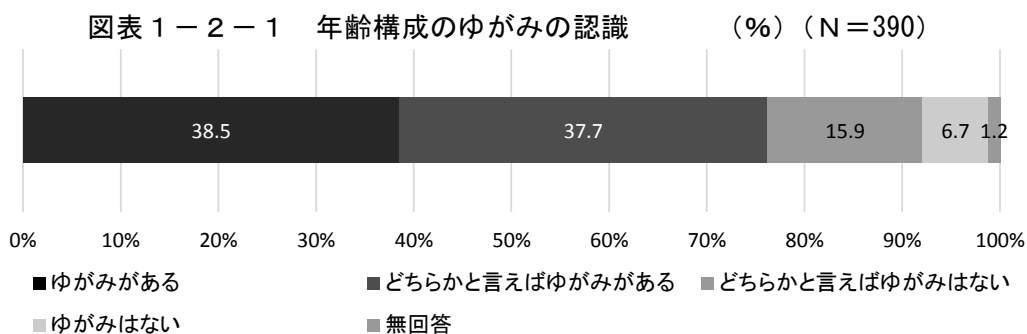
第2章 調査結果の概要

アンケート調査ならびにヒアリング調査の詳細な結果については、具体的に第Ⅱ部第1章、第2章にそれぞれ記述されている。ここでは、両調査から総合して把握できたことについて概観する。

第1節 年齢構成について（職場の年齢構成）

1. ゆがみ認識について

アンケート調査によると、現在の正社員・継続雇用者の年齢構成について、「ゆがみがあると思う」が38.5%、「どちらかといえばゆがみがあると思う」が37.7%と、両者を合わせると76.2%と3/4を超える労働組合が「ゆがみ認識」を持っていた（図表1-2-1）。ヒアリング調査とも併せて検討したところ、「ゆがみ認識」は、年齢構成がそれぞれの企業や職場の状況において適正と考えられているものから外れており、そのために何らかの支障や問題が発生していることから生じていた。



一般には、若年層が多く年齢の上昇とともに人数が減少しているピラミッド型や、若年層から中堅層までが比較的多いボトル型あるいは寸胴型の年齢構成が、企業の組織構成上適正な形に近いものと想像される。高度経済成長期に日本的経営が行われ、安定した雇用関係が形成されていた時期、日本社会全体もピラミッド型の年齢構成であり、企業内もとりわけ大企業では、多くの年齢構成がピラミッド型に近くなっていた。中高年齢層になると、出向・転籍等を通じて他社に移る人も少なくなく、残った人が限られたポストに就くという形である。そのため、大企業ではピラミッド型など、年齢が上昇するにつれ人数が減少する構成が適正であると理解されてきた。中小企業などは、若年層の採用数が十分に充足できない場合や、高度な技術・技能を持ったベテランの社員を中途採用することによって相対的に中高年齢層や高年齢層が多くなることは珍しくなかったが、その年齢構成を目指すべき理想像とすることはあまりなかったと思われる。若年層の相応の人数確保は一つのモデル形であった。

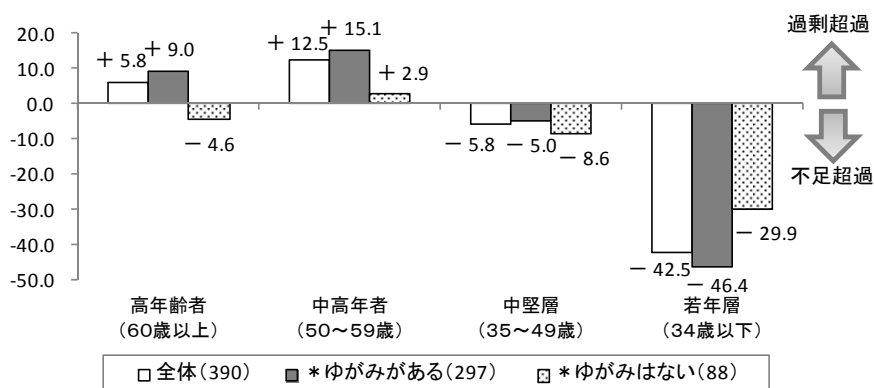
しかし、本調査からは、年齢構成について主に以下の2点の特徴が明らかになった。

まず第1に、年齢のゆがみ認識は、一部の年齢層が極端に少ないことによってもたらされていることが多いことであった。そして、今日最も多いケースは、「若年層の不足」であった。望ましい年齢構

成からみた年齢層ごとの過不足感では、若年層については61.8%が少ないと回答しており、D. I.を見ると（図表1-2-2）、ゆがみ認識をもっているところが、若年層についてマイナス46.4ポイントとなっており、ゆがみ認識のないところのマイナス29.9ポイントと比べ15ポイントほどの差がある。他の年齢層に比べ若年層は、ゆがみ認識のあるところとないところとの差が非常に大きく、若年層不足がゆがみ認識を形成する大きな要因となっている。ただ、若年層が十分な人数であっても、他の年齢層に極端に少ない年齢層がある場合には、ゆがみ認識があった。つまり、現在ゆがみ認識を抱いているところは、特定の年齢層の不足が生じており、その最も多いケースが若年層の不足であったのである。

第2は、年齢構成について、一般的な適正モデルはないということであった。必ずしも年齢構成がピラミッド型やボトル型であることが望ましいとは考えられていなかったのである。第1の特徴と一見矛盾するように感じるが、決して矛盾してはいない。第1の特徴は、望ましい年齢構成からみると若年層不足が発生しているところが多いということであるが、それが必ずしもピラミッド型やボトル型など他の年齢層に比べ若年層が相対的に多いモデルを望ましいと考えているとも限らないというこ

図表1-2-2 年齢層ごとの過不足感D. I.



(注1) 「ゆがみがある」は、「ゆがみがあると思う」+「どちらかと言えばゆがみがあると思う」。
「ゆがみがない」は、「ゆがみがないと思う」+「どちらかと言えばゆがみがないと思う」。

(注2) 過不足D. I. は以下の算式のとおり。

$$\{「少ない」 \times (-1) + 「やや少ない」 \times (-0.5) + 「適当」 \times 0 + 「やや多い」 \times 0.5 + 「多い」 \times 1\} \div (\text{回答数} - \text{無回答}) \times 100$$

とである。そして、一概に決まったモデルが適正とは言えなかった。一般に望まれると考えられる、若年層が多い形が、必ずしも適正モデルとは限らないということは、日本の労働力人口構成が高齢化していく今後のあり方を見出す上で、重要な検討項目である。そこで、ヒアリング調査を中心にその内容についてもう少し詳細を見ておこう。

2. 組織、経営の変化による適正人数

この20年余りの期間、日本企業は厳しい経済状況の中で、企業組織の形自体が大きく変化する事態が度々発生した。分社化、吸収合併などの組織再編により、組織は大きく変わり、新たにできた組織

は従業員数も、年齢構成も著しく変化したものであることは珍しくない。事業内容が限定的となった場合や縮小された場合には、従来ほど従業員は必要でないため、若年層が少ないことが適正な年齢構成であることもある。

また、海外進出が進み、国内生産が減少したことによって国内組織が縮小し、今後もその方向が推測される場所では、正社員の削減が求められ、若年層とりわけ30歳未満の人数は非常に少なかった。そして、ゆがみ認識はあるものの、人数の少なさに比べるとそれほど強いゆがみ認識を持っていなかった（アツギ）。

つまり、組織の再編、海外進出などによる国内事業の縮小などで企業組織そのものの形が変化したことにより、人数や年齢構成も大きく変化し、適正と考えられる姿も従来までのものとは異なったところが少なくなかったのである。

そして、組織変更と同時並行的に経営の在り方の変更も度々見受けられた。物言う株主の出現など、株式市場と経営との関係にも変化が生じたところがあり、人件費に対する考え方にもその影響は現れていた。コスト削減要請の中、人件費が低くかつ柔軟な非正規従業員へのシフトが進む分野では、正規従業員の必要性が相対的に低下し、そのため若年採用の抑制が適正である場合もあった。非正規従業員の増加の影響である。

3. 業務内容の変更による適正人数

事業の進め方の変更によって「適正」のあり方が変更しているものもあった。つまり正規従業員の担う業務内容が変更になり、求める人数が減少した。正規従業員の役割が、店舗のバイヤーの仕事にシフトし、販売はそれぞれの店舗が行うことが中心となった。正規従業員の仕事が、フロアーにどのような店舗を入れるかといった、全体のマネジメントの仕事に集約される傾向となり、これまで販売等を担ってきた正規従業員は減少する。以前に比べ人数の削減が実施され、若年層の採用削減が続くが、全く業務に支障がないどころか、今の業務、またこれからの業務の在り方には適正な人数であり、適正な年齢構成となっていた（小田急百貨店）。販売は各店舗の非正規従業員が担うことが増えており、最初に述べたように、本研究での労務構成については、正規従業員の年齢構成に主眼を置いた分析をおこなっているが、そこには非正規従業員との雇用形態における労務構成の影響も大きく関わってきているのである。

4. 職種ごとの過不足や一部の年齢層の極端な不足

全体像としてはピラミッド型に近い年齢構成を築いており、組織再編等も行われず、経営も拡大傾向にあるにもかかわらず、ゆがみ認識のあるところがあった。それは、全体としてはバランスよく見えても、それぞれの職種ごとにみると著しく足りない年齢層がいることが原因であった（日野自動車）。また、中高年齢層などといった大きな区分ではあまり顕著ではないが、構造不況によりある時期採用が大幅に削減され、極端に少ない世代があり、その不足問題が数十年経った今日にも様々な問題を発生させているところもある（JFEスチール）。年齢構成について、アンケート調査では、若年層、中

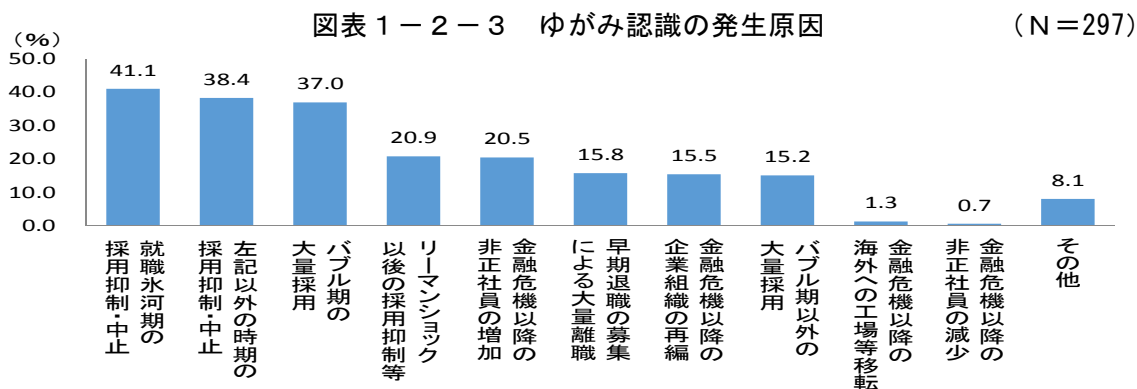
堅層、中高年齢層、高年齢層など大きな区分で調査しており、今回は職種等まで詳細な調査は行なっておらず（時間的にも調査票の紙面の制約上も困難であった）、組織の全体像についての年齢構成をとらえることに主眼がおかれていた。しかし、年齢構成のゆがみ認識は、業務遂行上何らかの支障が生じている場合や今後生じる場合に認識しているもので、全体的な構成はどうであれ、実際にはその一部の職務を遂行する人員や年齢構成による問題が生じていれば、年齢構成にゆがみが生じていると認識するのである。また、今抱えている50歳代の不足の問題は、その人たちの新卒採用時の抑制によって発生しており、長期にわたり持続的にその課題を抱えていることが分かった。中途採用による補填等も実際に試みられたようであったが、職種の補充、ベテランの補充、いずれも技能形成と関係が深く、十分な補填は難しい状況にあり、問題解決には至っていない。

これまで概観してきたように、ゆがみ認識は、多くの場合若年層の不足が大きな要因になっているところが多かった。ただ、適正な年齢構成のモデルを一概に言うことができず、この20年余りの間の企業組織の変遷や、経営ならびに人事戦略の変更等によって、それぞれ適正とされる構成は異なっていた。また、全体の構成図からだけでは適正かどうか判断できない面もあり、職種や細かな年齢構成の検討の必要性も明らかになった。ただ、適正な年齢構成の形には共通性はなかったものの、ヒアリング調査から、適正と判断した労組の共通点として、「必要な人数をコンスタントに採用している」という回答があった。様々な外的要因もあるなかで、単年度ベースでは困難でも数年スパンではコンスタントな採用を維持できたかどうか、一つの大きな分岐点になっているようである。

5. ゆがみ認識の発生要因

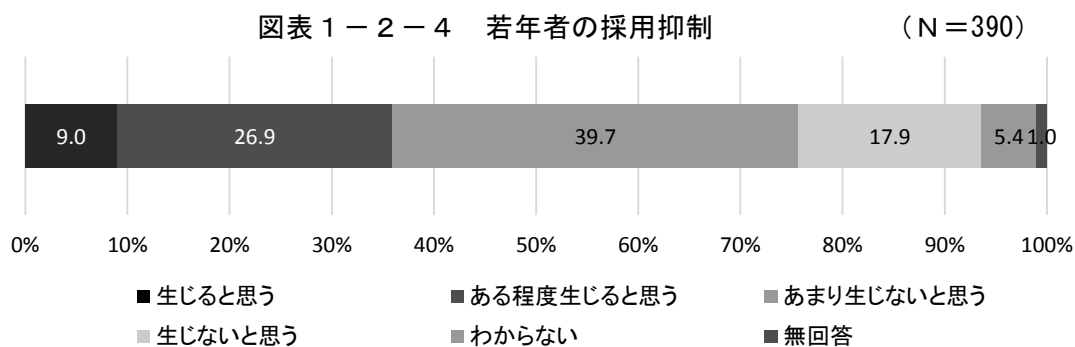
ゆがみ認識が発生している原因にも共通性がかなり見られた（図表 1-2-3）。アンケート調査によると、「採用」のあり方がゆがみの最大の原因となっている。上位4位（複数回答）までが採用の抑制や中止、あるいは大量採用となっている。新卒採用の人数がその後の年齢構成に大きな影響をもたらし、ゆがみ認識につながっていることが分かる。

特に、「就職氷河期の採用抑制・中止」が41.1%で4割強、次いで「それ以外の時期の採用抑制・中止」、「バブル期の大量採用」と続いており、それぞれ38.4%、37.0%と4割弱を占めている。構造不況に伴う採用抑制が、30年近くたった今でも大きく響いているように、日本の場合、労働市場があまり流動的でないため、人員確保において中途採用が大きなウエイトを占める企業は少なく、新卒採用時の人員確保の状況が、その後長期にわたり影響している。オイルショック時の採用抑制が永続的にマイナスの影響を及ぼし、退職期まで支障をもたらした経験を教訓に、採用は極力コンスタントに行っていると回答したところもあった。新卒の採用時の影響が極めて大きいことが、改めて理解できる。



(注)「ゆがみ認識」の有無の問に対して、「ゆがみがあると思う」あるいは「どちらかと言えばゆがみがあると思う」と回答した部分について集計。

しかし、他方で、これだけ影響力が大きいにもかかわらず、今後5年間で採用抑制が「生じる」という回答が9.0%、「ある程度生じる」が26.9%にも及び、およそ36%で採用抑制が生じると予想されている(図表1-2-4)。

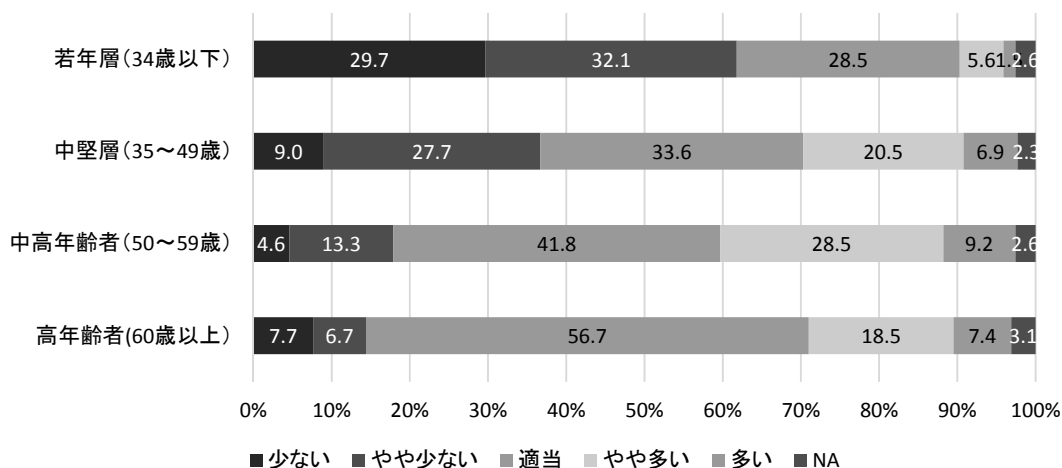


先に述べたように、年齢構成のゆがみを認識するということは、そのことが一因となって、何か問題が発生している、あるいは今後支障が生じることが予想されていると考えられた。そこで、4分の3の労組がゆがみ認識を持っていたので、次にその問題について具体的に見ていくこととする。年齢層ごとの状況や問題、また世代間の関係性の中で発生している問題を抽出して、世代ごとに解決できることのほか、世代間の協力によって解決していかなければならないことについても言及していきたい。

6. 各年齢層の特徴と課題

各年齢層の人数について、望ましい年齢構成からみた過不足感を見てみると(図表1-2-5)、若年層は「やや少ない」が最も多く32.1%、ついで「少ない」29.7%となっており、不足しているところが6割を超えている。他方、ほかの年齢層は「適当」が最も多く、中堅層で33.6%、中高年齢層で41.8%、高年齢層に至っては56.7%を占め半数を超えている。ただ、その年齢層の人数が適当であっても、若年層の不足がほかの年齢層に何らかの影響を与えている可能性もあり、各年齢層間の関係性の中で様々な状況が発生し、問題も生じていることも考えられる。また、今後、今の若年層が中堅層になるなど、将来的な課題を危惧している面もあるかもしれない。各々見ていくこととする。

図表 1-2-5 望ましいと考えられる人数と比較した現在の正社員・継続雇用者数 (N=390)

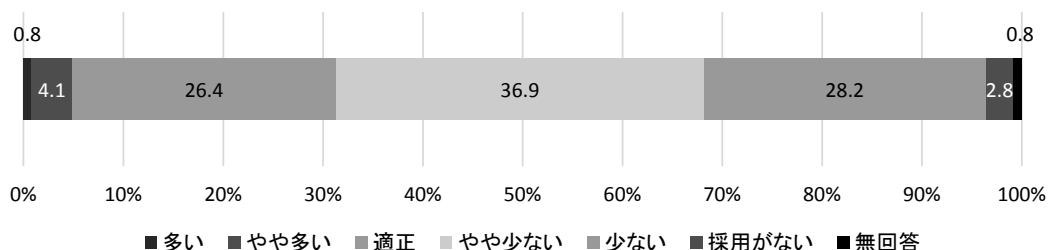


第2節 若年層について

1. 採用

現在、若年層は、他の年齢層と異なり、望ましい年齢構成から見ると、人数が不足しているところが非常に多く、これまでの採用抑制が大きく影響しているものと考えられた。ゆがみ認識を持つ原因として、「就職氷河期の採用抑制・中止」を挙げているところが最も多く4割を超えていたが(図表1-2-3)、その世代は30代になっている。若年層として、相応の経験を積み、相応の役割を担えるはずの人材が不足していることによる問題が考えられる。また、図表1-2-6に示したように、リーマンショック後の今日の採用人数について(2013年)、職場の求める数と比べて「適正」が26.4%と1/4に過ぎず、「やや少ない」が最も多く36.9%、次いで「少ない」が28.2%となっている。つまり、必要な人数が採用されていないと感じているところが65%を超えている。「氷河期の採用抑制、中止」等の採用抑制によって、年齢構成のゆがみを認識しているが、それにもかかわらず、今もまだ必要な人数の若年者を採用できていないところが多いことが分かる。

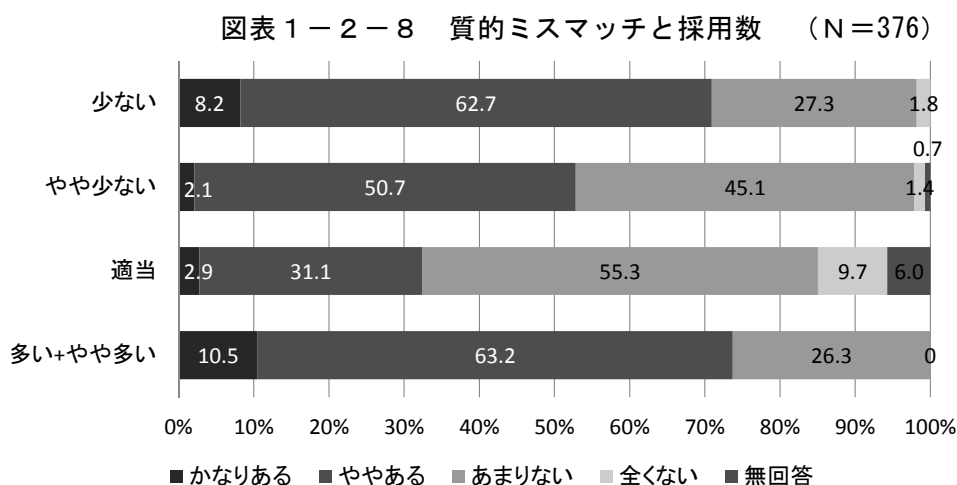
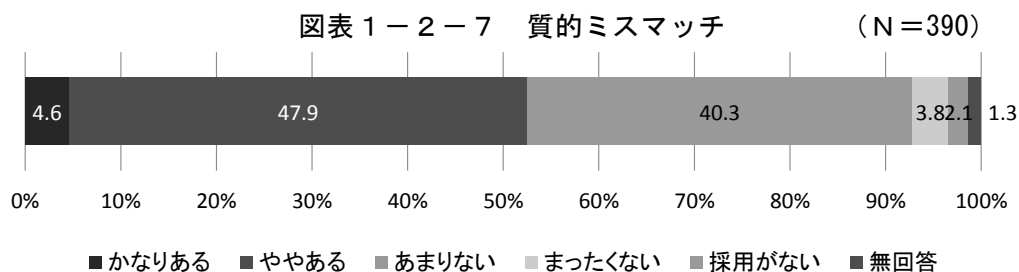
図表 1-2-6 リーマンショック後の採用人数 (N=390)



次に、人材の質的な側面について見てみる。採用者が職場の求める人材と質的なミスマッチがあると思うかという問いに対して、最も多い回答が「ややある」47.9%となっており、「かなりある」4.6%と合わせると52.5%を占め、半数以上がミスマッチを感じていることが分かる。それに対し、「あまり

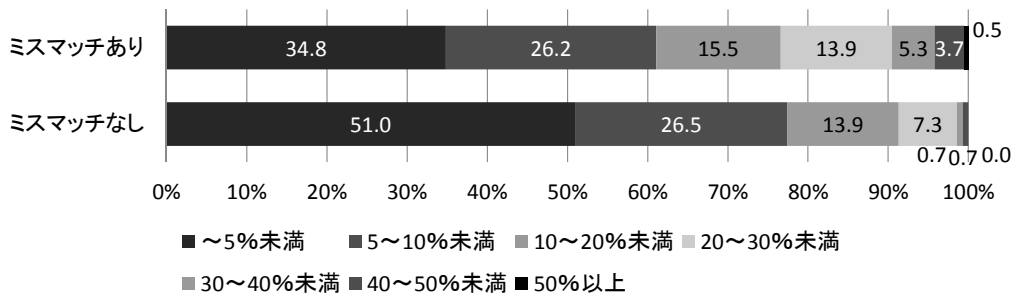
ない」が40.3%、「まったくない」が3.8%となっており、合わせると44.1%であった（図表1-2-7）。質のミスマッチは、採用人数が適正水準にあるところでは、「あまりない」が55.3%、「ない」が9.7%であり、合わせて65.0%を占める。採用人数が少ないところも、多いところも、質的ミスマッチがあるとの回答の方が多く、特に「少ない」ところでは、ミスマッチ認識をもっている労組が70.9%と7割を超えていた（図表1-2-8）。適切な質の人材を採用するためにも、適正人数を採用することが重要であると思われる。

離職率との関係を見ても、質的ミスマッチがないところでは大卒の離職率が10%未満という労組が77.5%を占め、質的ミスマッチのあるところの61.0%より16.5ポイントも低い（図表1-2-9）。そして、同様の傾向は高卒の離職率についても見られた（図表1-2-10）。採用者の質の問題は、その後の定着にも影響を与えることから、採用時の人数とともに重要であることが分かる。



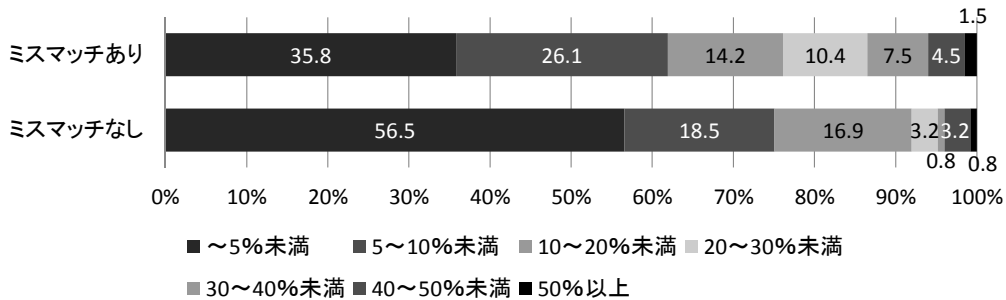
(注1) 採用数が「多い」と「やや多い」はそれぞれ回答数が少ないため統合している。
 (注2) 採用について「なし」と「無回答」は除く。

図表 1-2-9 質的ミスマッチと3年後の離職率（大卒）（N=347）



(注) 大卒の採用について「実施していない」ならびに「無回答」を除いた。

図表 1-2-10 質的ミスマッチと3年後の離職率（高卒）（N=264）

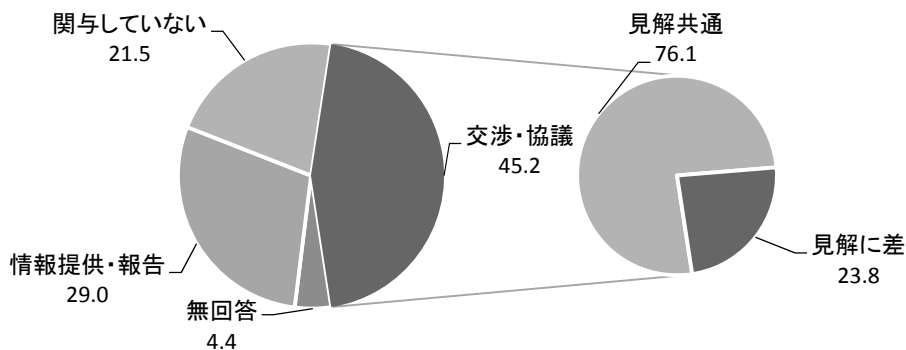


(注) 高卒採用について、「実施していない」ならびに「無回答」を除いた。

2. 定着

若年層の定着について、今回の調査対象の労組では、現在大きな問題になっているところは少なかった。しかし、若年層の定着対策について団体交渉や労使協議を行っているところは45.2%にのぼっており、課題として認識しているところは決して少なくなく、半数近くが労使で対応を図っていることを示している（図表 1-2-11）。そして、定着が問題となる背景には、主に以下の3点があった。

図表 1-2-11 若年層の定着対策（%）（N=390）



①新卒採用の抑制によって、今後中堅層不足が発生すると考えていたところは少なくない。ただでさえ若年層は少ない人数であるので、定着して中堅層となってしっかり技術・技能の伝承を図っていくことが、これまで以上に重要な課題となっていた。

②中長期的に見た動向として、また、業界全体の動向として、離職者が以前に比べると目立ち始めているので、定着化は今後の重要な課題であると理解しているところもあった。

③女性の採用が増加している。優秀でやる気のある女性は戦力として期待されているのだが、業務上出張が多いことや、また、不規則な勤務あるいは三交代勤務であることから、出産・育児の期間も継続して仕事を行うことが出来るのか危惧されていた。これまで多くの女性が離職しており、出産・育児を機に退職を考えている人は事実多い。しかし、現在20代の女性の人数が増え、教育して貴重な戦力となっている状況にあり、その後の離職は大きな問題になると考えられていた。また、女性の人数が少なかったときには、業務の変更等を通して柔軟な対応が出来ていたところもあったが、人数増加により特別対応で乗り越えられる状況ではなくなっていた。

つまり、目の前の問題としては、定着についてそれほど大きな問題ではなかったが、中長期的な課題としては深刻に受け止められており、現在の希少な若年層が技術・技能を持った中堅層に育ち、活躍できるかどうかということが注視されていた。これまでと同様、主力人材が男性で、その人数も多かったときの仕組みで成り立つのかという、男女の労務構成とも関連して、定着問題が発生していた。先に述べたように、本研究では、労務構成として年齢構成に焦点を当て分析を行ったが、年齢は性別や雇用形態における労務構成とも結びついた問題である。性別の構成については、若年層では大きな差がなくても、中堅期には生活面での相違や身体・体力の差などから、両者の差異を無視した年齢構成は考えにくいのが現状であった。

3. 育成

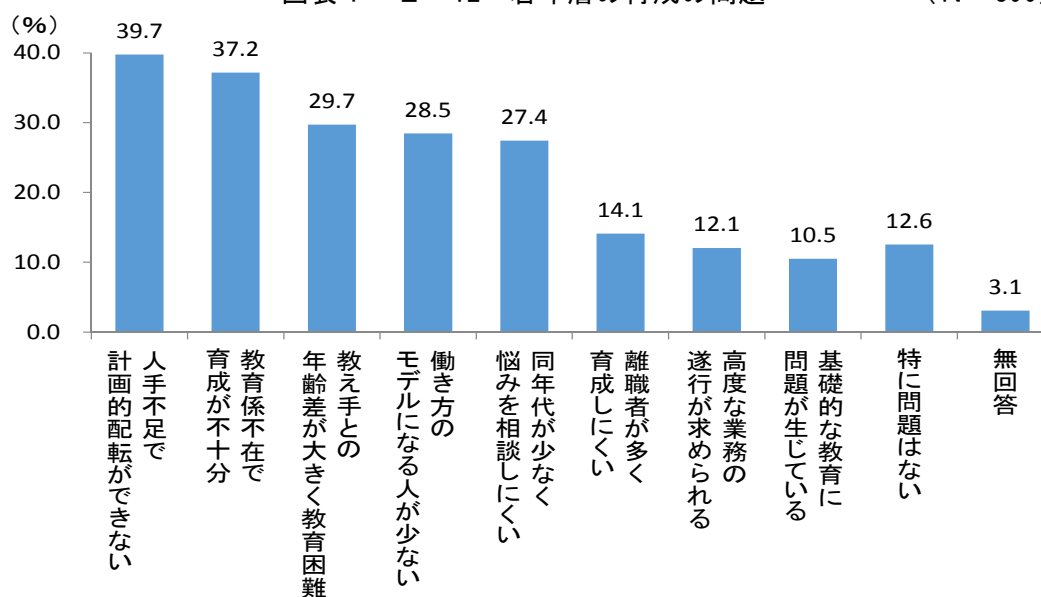
若年層の育成については、特に問題がないとする労組が12.6%に過ぎず、多くの労組が危惧していた(図表1-2-12)。最も多い問題が「人手不足で計画的な配置転換が実施できない」で39.7%、次いで「教育係が不在で、育成が不十分になっている」37.2%となっていた。若年層不足は、職場の人員の抱え込みなどによって配置転換に支障をきたし、これから企業の担い手となる若手人材の計画的かつ体系的な育成に問題が生じていた。配置転換を通して、いくつかの仕事経験を積みながら成長していくというシステムは、これまで日常的に行われ、しかも要とも言える重要な教育の機会であり、これを与えられないことは、本人の能力向上に問題が生じるばかりでなく、企業としても必要な人材が将来にわたり不足することにつながりかねない。

また、育成を担当する教育係が不足していることは、教育を受ける本人の努力を超えた問題であり、技術・技能を吸収し、能力向上を図ることに意欲的な若年層の成長の芽を潰すことにもつながる。先にみたように、年齢構成のゆがみには、就職氷河期の新卒採用抑制の影響が大きかった。そして、その世代がすでに30代になっており、本来は後輩指導を担う立場になっているはずである。この教育係になる世代が不足しているということは、その次の世代の育成に多大なマイナスの影響を及ぼしているということである。さらには、教育係を担うことによって、自らが学ぶことも多かったにもかかわらず、その機会がないということは、自らの成長にもマイナスである。

また、3割近くの労組が指摘している問題が、①「教え手との年齢の開きが大きいため、教育が難

図表 1-2-12 若年層の育成の問題

(N=390)

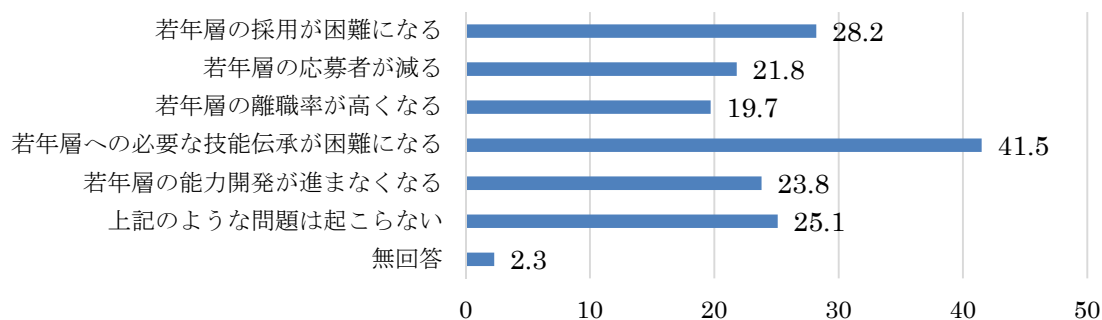


しい」(29.7%)、②「若年者にとって、働き方のモデルになる人が少ない」(28.5%)、③「同年代の社員や若手の先輩が少なく、悩みを相談しにくい」(27.4%)である。そして、この3項目については、ゆがみ認識を持っている労組とゆがみ認識のない労組とでは、大きな差が生じていた。ゆがみ認識のあるところは3割を超える労組（それぞれ①35.0%、②31.0%、③31.3%）が問題視しているのに対し、ゆがみ認識がない労組では、それぞれ、①13.6%、②20.5%、③15.9%とはるかに低くなっている。これら教育の問題に関しては、その世代の人員不足が原因であることその他、その少し上の世代が担う教育係や相談役が不足していることも多大な影響を与えている。仕事での失敗などを相談し、アドバイスをもらう相手としては、ある程度年齢の近い先輩が最も話しやすく頼りになる身近な存在である。背中を見ながらすぐ後ろについて学んでいく、その背中となる人がいないことは、明日の目標が見えないということでもあり、日々の仕事そのものの技術・技能の向上のみならず、モチベーションや精神的な支柱という意味においても問題が生じることがあろう。そして、ヒアリング調査によると、教え手との年齢差の問題は、教え手自身も非常に問題視していた。年が離れていて、どのように教えてよいかわからないなど、自分が教えられた時とは教え方も異なっていて苦慮している様子であった。つまり、教える側にとっても、教えられる側にとっても、年齢差は大きな問題となっていた。なお、ゆがみ認識のない労組では、若年層の育成に「特に問題はない」ところが21.6%となっており、ゆがみ認識のあるところの倍以上を示しており、年齢構成のゆがみが育成に及ぼす影響が大きいことがわかる。

これまで述べてきたように、多くの労組が現在の若年層の育成について危惧していたが、さらにこの先5年ぐらいの間に、「若年層への必要な技能伝承が困難になる」と考えているところが41.5%に上り最も多かった(図表1-2-13)。育成問題は個々人の能力開発にとどまらず、技能伝承という世代間問題をも生じさせ、ひいては組織全体の運営において大きな懸念材料となることが示されている。また、今後危惧されていることの第2番目に「若年層の採用が困難になる」が挙げられており、28.2%と3割近くになっている。景気回復により一時的に若年採用が増えたとしても、最初に述べたように、

企業内の人員数、年齢構成に影響を与える要因として経済動向の他、中長期的な日本の社会動向があるため、若年労働力の減少は避けて通れない。その問題についても、既に検討しなければならない時期にあるものと思われる。

図表 1-2-13 若年層に関して今後5年間に起こりそうな問題 (%) (N=390)

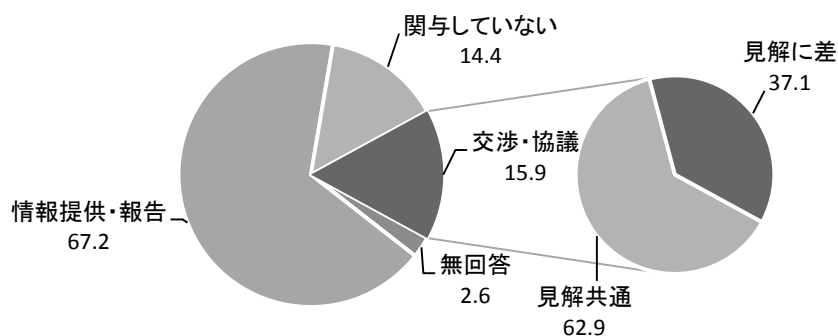


4. 課題克服に向けた取り組み

(1) 採用のマッチング

アンケート調査によると、新卒採用については、労使の団体交渉・労使協議の内容から一般的に外れている。新卒採用は最も中心的採用システムであり、職場でともに働いていく仲間の採用であり、組合員ともなる人材の採用であるが、「企業から情報提供・報告を受けている」が67.2%、「組合が関与していない」が14.4%であり、「交渉や協議を行っている」ところはわずか15.9%に過ぎない(図表 1-2-14)。先に述べたように、職場における人数不足、質のミスマッチが半数以上で発生しているのは、その現場の声が経営側に届いていないことも一因としてあると考えられる。業務遂行上、また技能伝承上、職場としてどのような人材がどのくらいの人数必要なのかという情報は、その職場のみならず企業経営上も重要である。アツギ労組は、近年新卒採用人数等について労使での情報共有を図るよう協議を働きかけており、その結果、経営側が採用について労組の意見に理解を示した行動をとるようになったと評価していた。

図表 1-2-14 新卒採用数についての交渉・協議状況 (%) (N=390)



(2) 定着

定着を図る取り組みには、①同世代間の交流の場の設定、②他の世代によるサポート、③仕事と家庭との両立支援、④育成システムの改善の4点について、いくつか特徴的な事例を取り上げ述べる。なお、④については、次の(3) 育成の項で合わせて論ずることとする。

①同世代の交流の場の設定

仕事上の悩みや失敗などを一人で孤独に抱え込むことは離職につながっていた。そのため、まず同世代で交流の機会を作り、相談や話し合いが気楽にできる場を作っていた。このような仕組みづくりやアクションには、労使がともに協力していたが、特に労働組合が先導しているところが目についた。職場の枠を超えたつながりや連携を図ってきた、これまでの実績が活きているものと思われる。中には、労組の「若手会」など意見交換の場が、会社の協力の下就業時間内に行われているところもあった(フジタ)。また、周囲に同様な境遇の人(女性など)がいなくても、情報通信機器を利用し、遠方から仕事上の問題などを相談出来るようになってきているところ(近畿日本ツーリスト)や、入社3~5年目の若手先輩社員が指導員に任命され、新入社員の生活面、仕事面全般を1年間フォローしているところもあった(T化学)。

②他の世代によるサポート

同世代が少ないこともあり、他の世代による助言やサポートは大きな効果を生んでいた。労働組合が全職場に職場委員を任命し、中堅層など他の世代の組合員が経営参加の一貫として、若年層の実態を把握し提言するようになっており、多くの人が活躍していた(アツギ)。

③仕事と家庭との両立支援

女性の採用が増加しているものの、「定年まで働くつもりはない」、あるいは「結婚・出産を退職のタイミングと考えている」人は多く、定着が難しいために戦力化できず、技能・技術の伝承も困難な事態が発生することが危惧されていた。そのため、労使で、ワーク・ライフ・バランスを考慮した継続就業支援を実施していたところもある。ライフイベントと転勤とのタイミングが合わないこともあるため、転勤を1回回避できる転勤回避措置を設置した。これは、労組が組合員の声を下に要求し作ったものであった(麒麟)。戦力となる人材の確保は言うまでもなく、企業にとっても不可欠なことであり、従業員の真の声を吸い上げ、本人にもまた企業にとってもプラスとなる制度作りの一翼を担うことは、まさに労働組合の役割として社会的に期待されているところであろう。

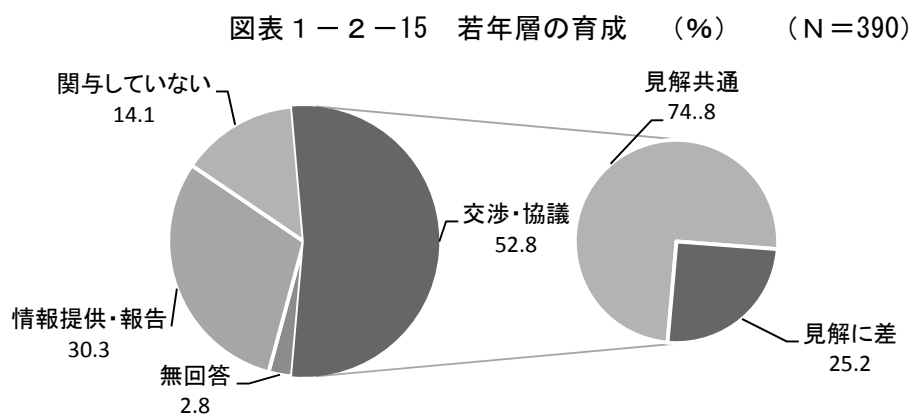
(3) 育成

若年層の「育成」については、ゆがみ認識のない労組も含め、多くの労組が問題視していることから、育成問題の発生の背景には、様々な要因が存在しているものと思われる。しかし、ゆがみ認識のある労組では問題と考えているところが一層多く、先に見たように、教育係となる若手先輩の不在、世代の離れた教え手による問題など、年齢構成のゆがみが大きな影響を与えていることも事実であっ

た。また、不足している世代を後から補充して埋めることが非常に困難であったため、このような世代間問題を孕んだ育成の問題に対する対応も容易ではない。

そして、若年層の定着と育成との問題には深い因果関係がある、と多くの労組はとらえていた。教え手となるはずの世代が自分の仕事が多忙であることや、教え手がそもそも、人数不足である場合なども多く、以前に比べ若手に対し周囲の人が目をかけてあげられなくなっていると考えられていたところは少なくない。指導が手薄になることによって、若年者が問題を一人で抱え込んで、相談できずに行きづまりを感じることは、離職につながっていた。しかも、この問題は各々個人の自助努力での解決には限界があり、改善には結びつきにくいいため、組織的かつ体系的な教育の取り組みが求められていた。

若年者の定着対策や育成については、およそ団体交渉や労使協議を行っているところがそれぞれ46.2%、52.8%と半数前後に及んでいた（図表1-2-11、図表1-2-15）。労使ともに危機感を抱き、労使の問題として対策を考えていることがわかる。Off-JTを以前より一層充実させ、集合研修の中で同世代との仲間作りも行っていた。世代間のバランスの関係上、Off-JTでの教育担当者が50歳代になりかなり年齢が離れるところもあったが、同世代の仲間が出来ていることによって教え手との世代間のギャップも緩和されるようである。また、メンター制度の導入や指導員の任命などOJTにおける教育係の充実も図っていた。指導員について辞令交付をもって正式に任命することによって、教育係としての責任や会社における役割について、本人のみならず周囲もしっかり理解していた。そして、教育係に対する事前研修を実施し、確実に後輩の育成が図られる仕組みを作り、また教育係自身も成長につながるものとなっていた（フジタ）。



第3節 中堅層について

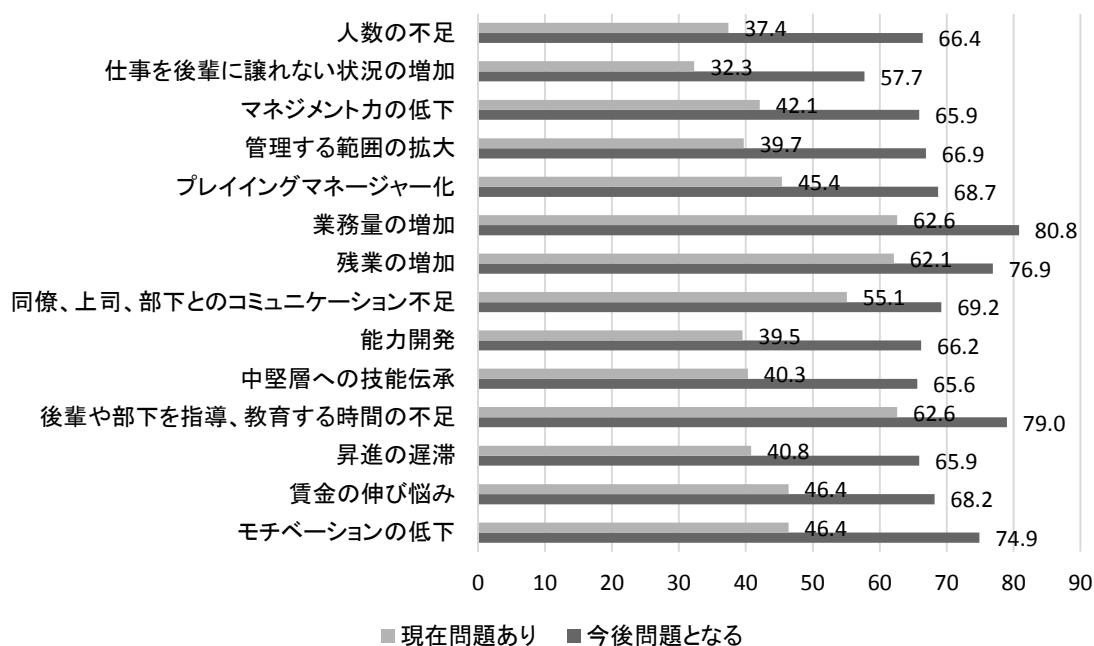
中堅層は、若年層や高齢層に比べるとこれまで注目されることが少なく、また、先に述べたように、望ましい人数から見ても「適正」水準という回答が最も多かった。しかし、アンケート調査、ヒアリング調査いずれからも、様々な問題が職場の中堅層に多数発生しており、深刻な状況に置かれていることが分かった。

1. 現在の問題

中堅層は、企業の中核人材であり、職場のマネジメント、若年層の育成そして企業全体の経営にも大きく寄与する重要な年齢層である。その中核人材において、現在様々な問題が発生していた（図表1-2-16）。その問題の中でも、「業務量の増加」、「後輩や部下を指導・教育する時間の不足」が最も多く、ともに62.6%となっている。次いで「残業の増加」62.1%、「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」55.2%となっており、自らの仕事が多忙で、コミュニケーションが不足する中、若年層の育成に手が届いていない中堅層の実態が浮かび上がっている。さらに、「賃金の伸び悩み」と「モチベーションの低下」が46.4%と続いており、処遇に対する不満も発生しかねず、その上管理職層のモチベーションの低下が生じることは、本人の問題だけでなく周囲に及ぼす影響も大きく深刻な状況にあると思われる。

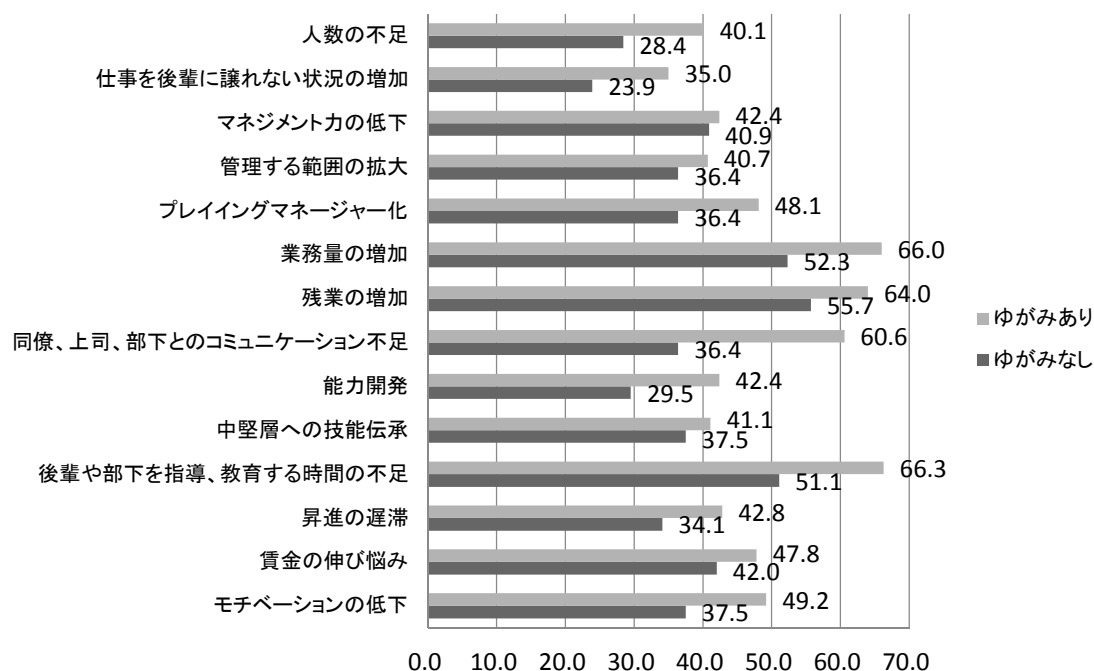
また、ゆがみ認識の有無別に見てみると、全般を通してゆがみ認識のあるところの方が問題としている割合が高いが、特に大きな違いを示している項目に「同僚・上司・部下とのコミュニケーション不足」がある（図表1-2-17）。ゆがみ認識を持っているところが60.6%、ないところが36.4%と24.2ポイントの開きがある。日常的な業務遂行についての問題のみならず、様々な問題を抱えたときに、コミュニケーションはその解決のために不可欠であり、また技能伝承や人材の育成を行う際にも欠かせないものである。つまり、コミュニケーション問題は、ここに現れている他の様々な問題とも深くつながっている。そのため、コミュニケーション不足が職場に与える影響は大きく、その問題が年齢構成のゆがみを認識させやすいとも言えよう。

図表1-2-16 職場における中堅層の現在の課題と今後の見通し（%）（N=390）



図表 1-2-17 ゆがみ認識別問題 (%)

(N=390)



(注1) 「ゆがみあり」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかと言えばゆがみがあると思う」

(注2) 「ゆがみなし」は「ゆがみがないと思う」+「どちらかと言えばゆがみがないと思う」

2. 今後5年ぐらいの間に発生する問題

「業務量の増加」、「後輩や部下を指導・教育する時間の不足」、「残業の増加」の3項目について、現在はおよそ6割の労組が問題としていたが、今後5年ぐらいの間に問題になると考えている労組は8割前後にも上昇していた。また、その他の問題について見てみると、「仕事を後輩に譲れない状況の増加」が唯一6割弱であるが、後はすべて65%以上が問題になると考えており、ほとんどの項目で現在よりおよそ20ポイント以上も上昇する(図表1-2-16)。中堅層の仕事の在り方が、今も問題ではあるが、今後それとははるかに異なるレベルで非常に危機的な状況を迎えることが予想されていた。つまり、若年層不足が5年後には中堅層の人数不足をもたらし、一人当たりの管理の範囲が増加し、プレイングマネージャー化する傾向も強まり、多忙を極める。その結果、コミュニケーション不足、マネジメント力の低下を招くばかりか、自らの能力開発や技術伝承にも問題が発生する。処遇についても、賃金の伸び悩み、昇進の停滞が生じ、3/4の労組が中堅層のモチベーションは低下すると判断していた。企業の中核人材であるはずの世代の5年後の姿は深刻である。

3. 課題克服に向けた取り組み

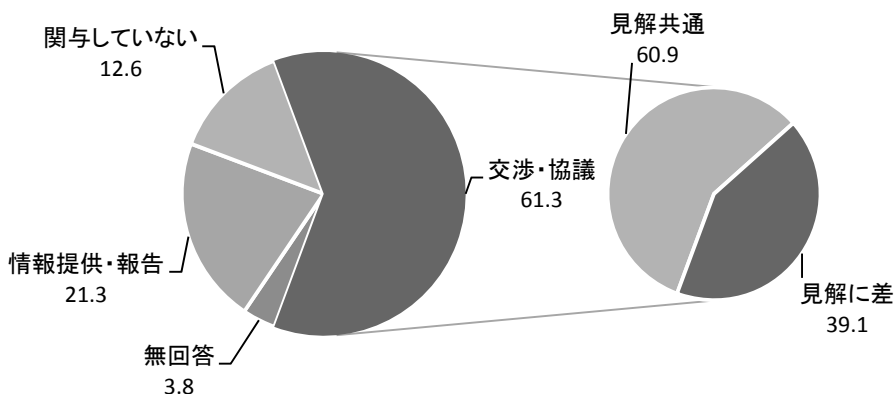
中堅層は、若年層と中高年齢層との間に位置し、自らも成長しながら企業の重要ポストを担う能力を持つことが期待され、他方で若年者への技能伝承の要となる役割を担っている世代である。人数については、現在「適当」な水準にあると認識している労組が最も多く33.6%を占めるが、「やや少ない」27.7%、「やや多い」20.5%もそれぞれ2割を超え、「少ない」+「やや少ない」で36.7%、「多い」+「やや多い」は27.4%となっており、望ましい水準から見た評価にはばらつきが見られる(図表1-

2-5)。また、今後は、現在少ない若年層が中堅層に差し掛かってくることから、「少ない」ところが増加していくものと思われ、5年後には、今以上に一人当たりの仕事量が増加し、厳しい労働環境になることが予測されていたのである。

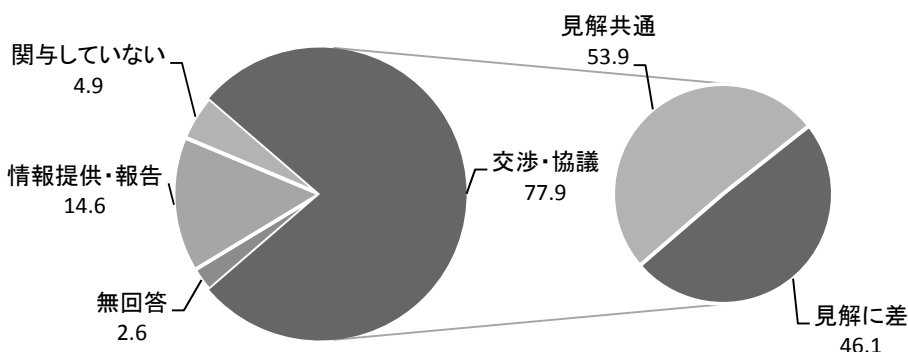
(1) 労使の対応

これら中堅層の課題については、団体交渉・労使協議で取り上げているところが多く、労使ともに問題の深刻さを理解しているものと思われる(図表1-2-18、図表1-2-19)。「中堅層の働き方(負荷、業務量など)」について、団体交渉・労使協議で取り上げているところは61.3%と6割強、「中堅層の処遇(賃金、昇進など)」については77.9%と3/4に上っている。しかし、その中では労使の見解が異なるところも少なくなく、「処遇」については団体交渉・労使協議を行った労使のうち、46.1%と半数近くが労使見解に差が生じている。そのため、今後とも継続的な対応が求められているものと思われる。

図表1-2-18 中堅層の働き方 (%) (N=390)



図表1-2-19 中堅層の処遇 (%) (N=390)



(2) 仕事の整理と先輩のサポート

中堅層が多忙で本来担うべき役割が果たせなくなりつつある実態に対して、制度の創設をもって対応しているところがあった。若年層の不足によって、本来若年層が担う業務まで中堅層が背負うこととなって過重労働になり、マネジメント業務に十分に携われないことがあった。そのため、まず、仕事の洗い出しを行い、業務を整理して見えるようにし、お互いの理解を図っていた。

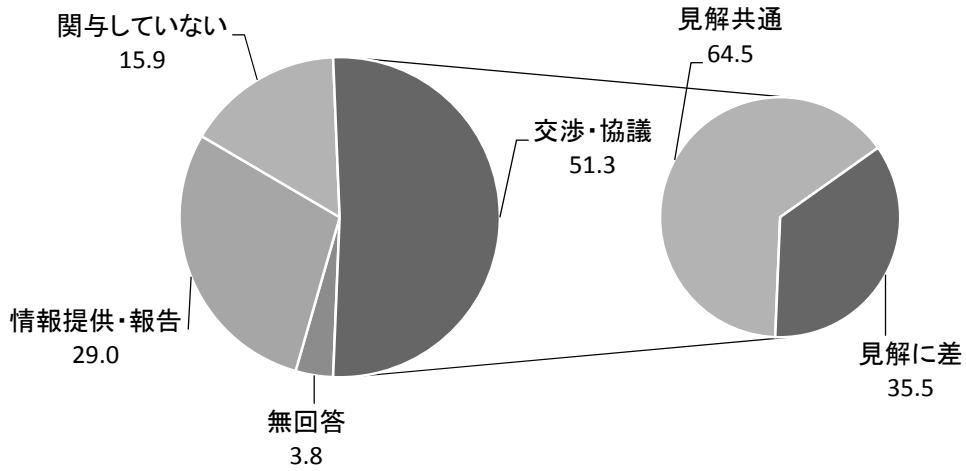
その上で、コース別の制度を設計していたところもある。コースの変更は可能ではあるが、管理職コースと所属分野のエキスパートを目指すコースに分け、仕事を整理し対応する制度である(アツギ)。また、労組で、月1回の時短委員会を開催して、ワーク・ライフ・バランスに向けた活動を行っていたところもあった(沖電気)。

中には、いわゆるリストラによる合理化によって50歳代が少なく、中堅層が相談できる先輩がおらず、コミュニケーションが不足する中で、仕事の責任を一人で担っている厳しい状態にあるものもあった。そのため、60歳代をアドバイザーとしておよそ3つの事業所ごとに一人置き、相談できる体制を作っていた。ベテランの60歳代が、少ない世代をカバーする役割を担い、中堅層の支援を行うことで、中堅層が自らの精神的負担を減らし、心の余裕を持って仕事を行うことが出来、後輩指導の時間を作ることもできる。そして、高年齢者も、自分の役割や立場、責任を理解することによって、やりがいを持って取り組んでいる(フジタ)。

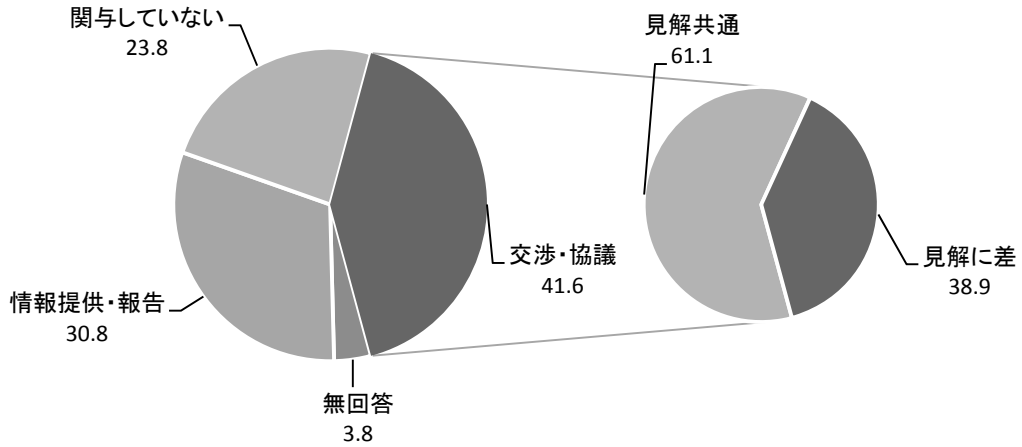
(3) キャリア形成

先に述べたように、中堅層の働き方や処遇については、団体交渉や労使協議がそれぞれ60%強、75%強の労使で行われていた。しかし、「中堅層の育成」については51.3%と半数強、さらに「中堅層及び中高年者のキャリアプラン教育」は41.6%、「中堅層及び中高年者のライフプラン教育」は41.8%となっており、約4割と少ない(図表1-2-20、図表1-2-21、図表1-2-22)。「企業から情報提供・報告を受けている」という割合が、「育成」、「キャリアプラン」、「ライフプラン」、それぞれ29.0%、30.8%、32.6%とおおよそ3割を占め、「組合は関与していない」がそれぞれ15.9%、23.8%、22.3%にもなっている。これらについては、他の項目に比べ、労使の取り組み姿勢がやや消極的であり、特にキャリアプラン、ライフプランについては労組が関与していないところが2割を超えていた。

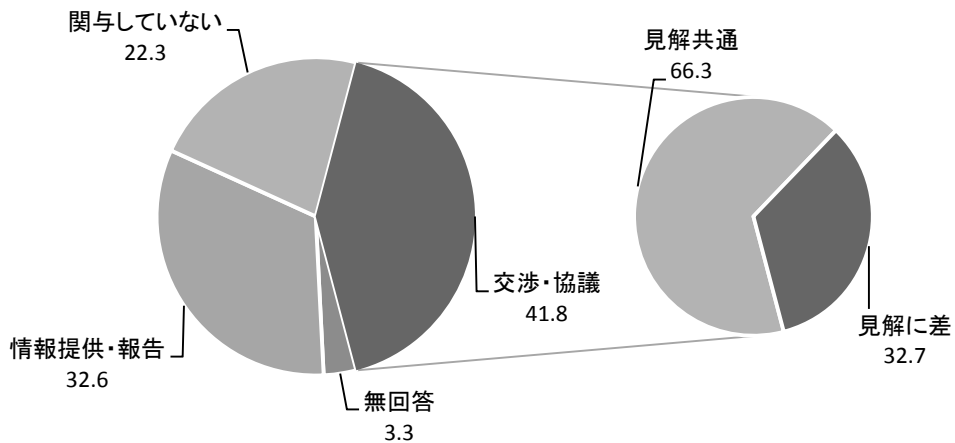
図表 1-2-20 中堅層の育成 (%) (N=390)



図表 1-2-21 キャリアプラン (%) (N=390)



図表 1-2-22 ライフプラン (%) (N=390)



若年層と比べると、中堅期は個々のキャリアに多様性が増してくる時期であり、また生活面においても個人による違いが大きくなってライフプランの相違が目立ってくる。先に述べた、性別の違いによる中堅期の働き方の問題もその一例であろう。女性は中堅期に戦力として働く気持ちがない人も

少なくないことが指摘されており、育成や戦力化など、働き方について大きな課題となっていた。また、本人は働く気持ちが強いものの、家庭との両立が難しく、働き続ける条件が乏しいケースもあった。中堅期は、このようにキャリアプラン、ライフプランにおいて個々の様々な相違が生じてくる時期で、各人その設計が重要であるが、労使の対応は充分とは言えない状況にある。そして、キャリアプランがないことが一因となって、モチベーションの低下ももたらしている。

このような中で、研修やカウンセリングの充実を図って、キャリアプラン作りに積極的な取り組みを行おうとするところもあった。中堅層のモチベーションの向上、能力向上、キャリアデザイン設計に向けたCDP(キャリアデザイン制度)を設けていた。上司との年1回のキャリアデザイン面接や研修を30歳、40歳、50歳で実施し、またカウンセリングも行って対応がなされていた(沖電気)。

また、中堅層は、技術・技能の伝承においても、中高年齢者と若年者との橋渡しとなる要に位置しており、確実な伝承が図られるように力を入れているところもあった。技術・技能・知識等が誰にでも見えるように、社内認定制度を設置して、高度な能力を有する50歳代、60歳代の社員に対し社内認定を行い、キャリアモデルを提示することで、中堅層は目指すべき姿を確認でき、キャリア設計を行ってモチベーションの向上を図っていた(IHI)。

(4) 後輩の育成

30歳代の人数が少ないことが、20歳代の育成をも40歳代が担わなければならない環境となり、中堅層は職場のマネジメント以外にも多大な仕事を行って、過重労働となっていることが多かった。しかも、無理をして若年層の育成に努めていながら、若年層の項で述べたように、若年層に対し十分に目が届かず、若年層の育成問題が発生し、中には若年層の離職の問題へと繋がっていたものもある。今日の中堅層の無理な仕事ぶりは、結果として若年層の育成問題を解決するには至っておらず、両者にとって深刻な問題となっていた。この状況に対し、人数不足自体の修復を行うことが難しいことから、新たな制度を導入していた。先の社内認定制度は、中堅層のみならず若年層の育成にも有効であり、いずれの年齢層にとっても高いモチベーションを持たせ、能力向上につながると思われる。また、60歳代の中堅層へのサポートも、中堅層の負荷の軽減をもたらし、中堅層が若年指導に向ける時間を捻出することとなっていた。

第4節 高年齢層と中高年齢層について

2013年4月から施行された改正高年齢者雇用安定法の影響についても注目し、調査を行っている。まず、65歳までの希望者全員の雇用義務化に向け、労使はどのような交渉や協議等を行って対応してきたのか、またその結果として、どのような制度変更に至ったのか等についても詳細に調べた。また、この変化に伴い、60歳代の人数の増加などによって職場の人数や年齢構成にも影響が現れているものと思われる。

1. 就業の特徴

(1) 人数

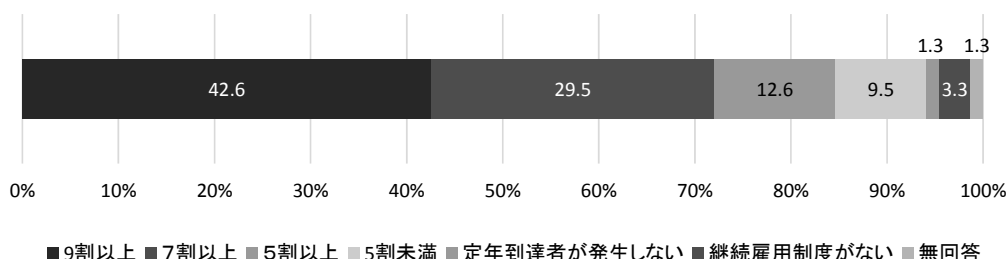
これらの年齢層の現在の人数は、望ましい人数から見て「適当」であるという回答が最も多く、高年齢者（60歳以上）で56.7%、中高年齢者（50～59歳）で41.8%となっている（図表1-2-5）。もう少し詳細に見てみると、60歳以上に関しては、半数以上が適正水準にあると回答しているが、「やや多い」18.5%と「多い」7.4%を合わせて約1/4が過剰感を持ち、「やや少ない」6.7%と「少ない」7.7%と合わせて約15%が不足感を示していた。改正法が施行されたことにより、急激な人数増加等による過剰感が危惧される面もあったが、現時点ではやや過剰感を持っているところもあるものの、「適正」な状況であると判断しているところが多く、人数過剰による大きな問題は発生していないことが分かる。

他方、中高年齢層については、適当な人数であると理解しているところが最も多いものの、「やや少ない」が13.3%、「少ない」が4.6%で合計17.9%が不足感を示しているのに対し、「やや多い」が28.5%、「多い」が9.2%で合計37.7%が過剰感をもっており、「適当」の41.8%に迫る水準に来ている。

定年到達者のうちその後就業を希望すると考えている割合を聞いてみると、「9割以上」が最も多く42.6%、次いで「7割以上」が29.5%となっている（図表1-2-23）。現在、一般的に定年後の就業者は定年到達者のおよそ5割程度であるところが多く、やはり、年金支給開始年齢の引き上げ、そして改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、60歳代前半の就業を希望する者は今後増加すると思われる。そのため、現在の中高年齢層は、近い将来高年齢層になる世代であり、しかもその多くが継続して就業することを希望することが予想されていることから、希望者全員の雇用を確保する状況の中で、これから先も60歳代が適正規模で維持され続けるとは考えにくい。今現在も50歳代は、適正水準と理解しているところが最も多いもののやや過剰感のある方向に針が傾いており、今後この世代が60歳代になった時には過剰な世代と評価される可能性がある。

つまり、改正法施行直後の現在は、高年齢者の人数の問題が一気に噴出する状況ではなかったが、今後大きな問題になることが危惧される状況が本調査から示されている。

図表1-2-23 定年到達者に占める継続雇用希望者の割合（N=390）

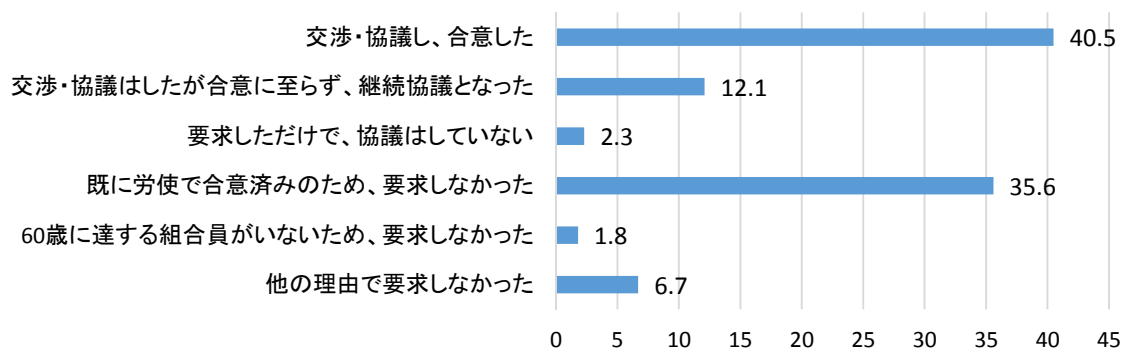


(2) 制度・働き方

2013年の改正法の施行に対する労使の対応については、アンケート調査およびヒアリング調査を通じて、事前に準備が進められていたことが分かった。2013年の春闘で改正法の施行に関して高年齢者

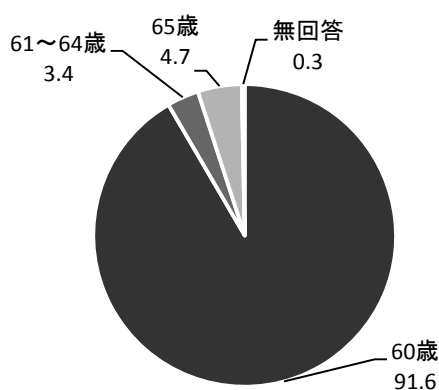
雇用に関わる課題を要求、交渉・協議したかという問いに対し、「交渉・協議し、合意した」が40.5%で最も多く、次いで「すでに労使で合意済みのため、要求しなかった」35.6%となっており、3/4を超える労使が施行以前に合意済みで対応が整っていた（図表1-2-24）。

図表1-2-24 改正法後の雇用についての労使交渉・協議（%）（N=390）

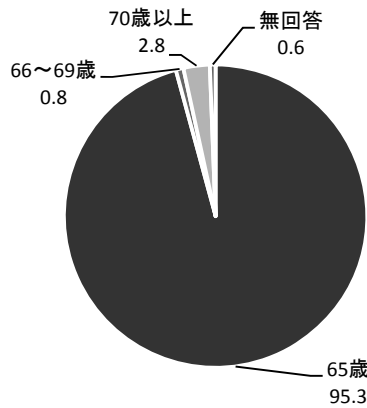


具体的に改正法施行後の雇用制度等について見ていく。定年制度に継続雇用制度が接続しているという仕組みであるところが、94.2%を占めていた。定年年齢を定めている企業の91.6%が60歳としており、65歳を定年年齢としているところはわずかに4.7%であった（図表1-2-25）。また、継続雇用年齢の上限の定めのあるところのうち、95.3%が65歳となっている（図表1-2-26）。つまり、「60歳定年+65年までの継続雇用制度」という制度がほとんどであり、改正法施行前まで最も多かった「60歳定年+ α 」という働き方のモデルに大きな変更はなかった。40歳～50歳代での働き方のコース選択がないところが85.6%と大多数であり、多くの人が「60歳定年+65歳までの継続雇用制度」というコースを歩むことになると思われる。

図表1-2-25 定年年齢（%）（N=380）



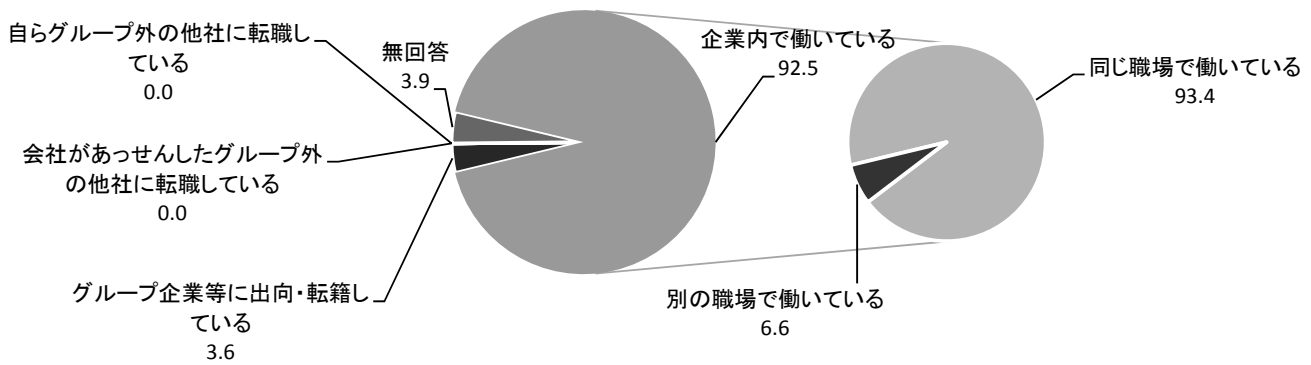
図表 1-2-26 継続雇用の上限年齢 (%) (N=359)



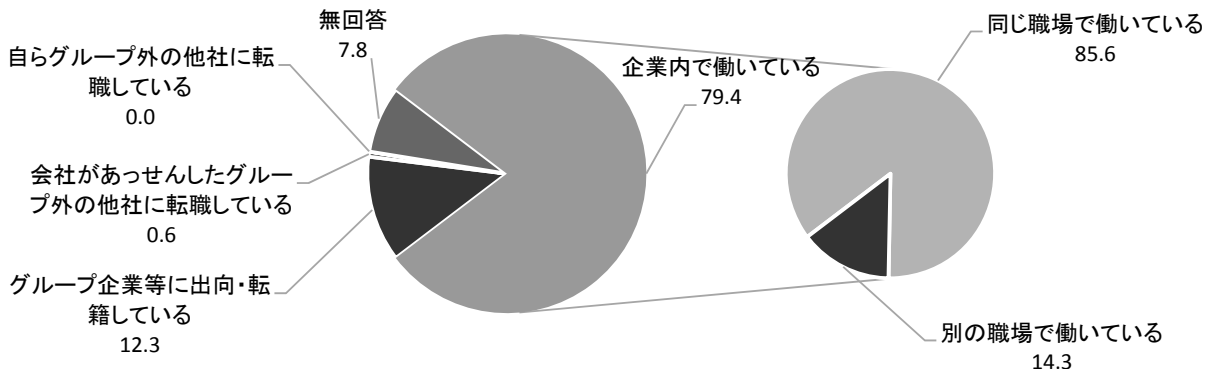
(3) 仕事内容

定年まで組合員であった継続雇用者のうち8割の人が同じ業務を継続しており、そのうち86.6%が役職についていない。また、職場においても、同じ企業である人が92.5%と9割を超えており、そのうち定年前と同じ職場である人が93.4%を占めている(図表1-2-27)。管理職経験者でも、同じ企業で働くものが8割、そのうち職場も同じである割合は85.6%となっている(図表1-2-28)。再雇用後は役職を降りて、同じ仕事を同じ職場で継続するという働き方が最も多いことが示されており、仕事の在り方についても改正法施行前と変わらない傾向であった。

図表 1-2-27 継続雇用者(組合員)の主な職場 (%) (N=359)



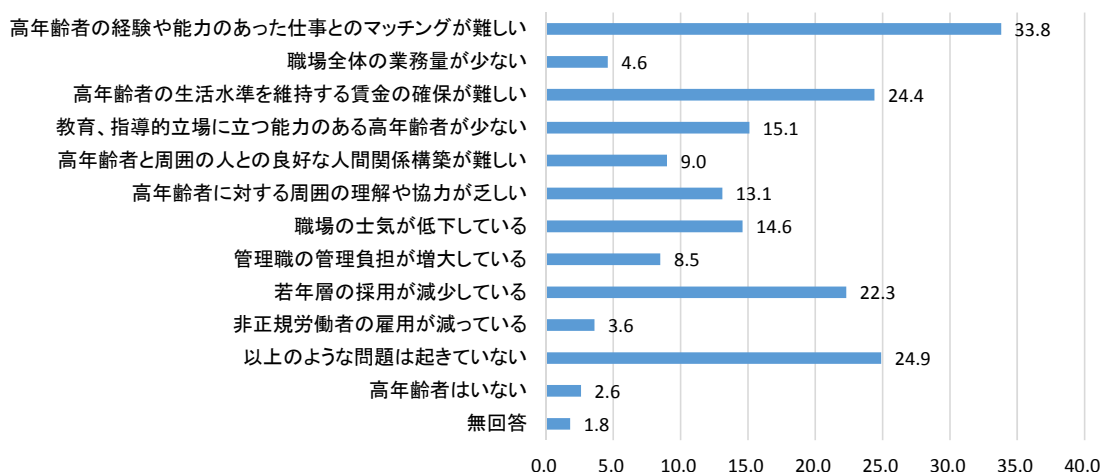
図表 1-2-28 継続雇用者(管理職経験者)の主な職場 (%) (N=359)



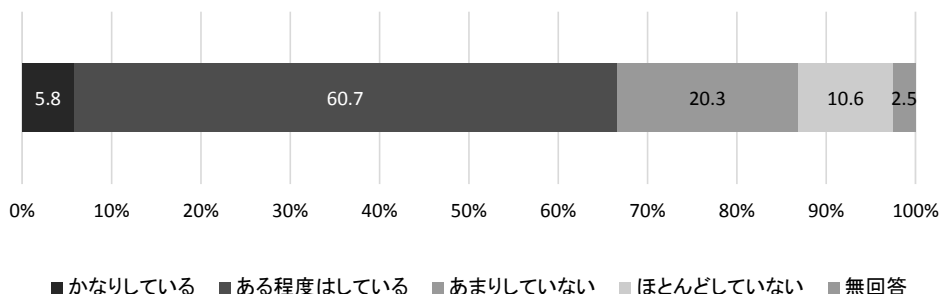
そのため、従来どおり高齢者の経験や能力に合った仕事のマッチング問題が、職場の問題として最も多く現れており、33.8%と1/3を占めていた（図表1-2-29）。また、今後5年ぐらいに高齢者の仕事確保が困難化すると考えているところが53.6%と、半数を超えている。先に述べたように、60歳代の就業希望人数の増加が予測されていることから、仕事確保が一層深刻な問題になりかねないと危惧されているものと思われる。

また、体力的な配慮がなされているかどうかを見てみると、「ある程度はしている」60.7%、「かなりしている」5.8%と、配慮がなされているところが2/3であったが（図表1-2-30）、高齢者の働き方として「体力的に厳しい仕事をしている」ことを問題として指摘しているところが33.3%と1/3にも及んでいた（図表1-2-35）。繰り返しになるが、人数が増加し、同じ職場にそのまま60歳代が働き続けるということは、限られた仕事しかないということであり、そのような中で、今後人数が増加していくことは、体力的な配慮を行うことが難しいケースも増えることが予想される。しかも、体力的な問題は61歳と64歳ではかなり異なるうえ、個人差も大きく一律的対応には限界が生じ、難しい課題になると思われる。

図表1-2-29 職場の問題 (%) (N=390)



図表1-2-30 体力的な配慮 (%) (N=359)



(4) 賃金水準と賃金制度

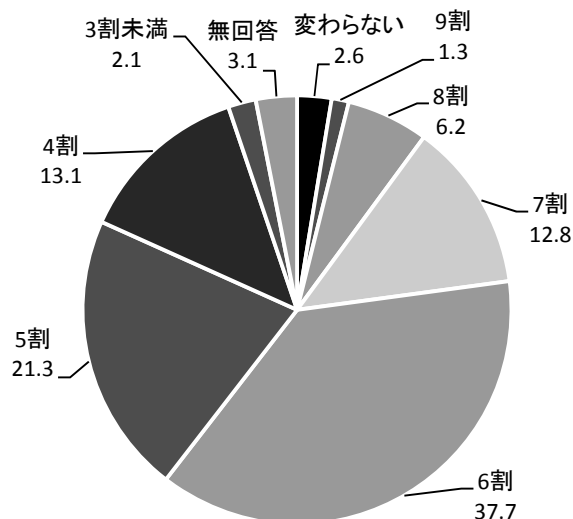
60歳代の賃金水準については、「定年時の6割」が37.7%と最も多く、次いで「5割」で21.3%となっていた（図表1-2-31）。また、定年後は一律の賃金になるところが最も多く43.1%を占め、定年

前までは職能給制度が2/3に及んでいたが、定年後は職能給制度、職務給制度ともに1/4強に過ぎない（図表1-2-32）。一時金については、「ない」ところが24.9%と約1/4、「ある」ところが70.3%であるが、そのうち定年前とは異なる基準での一時金であるところが88.0%となっている（図表1-2-33）。

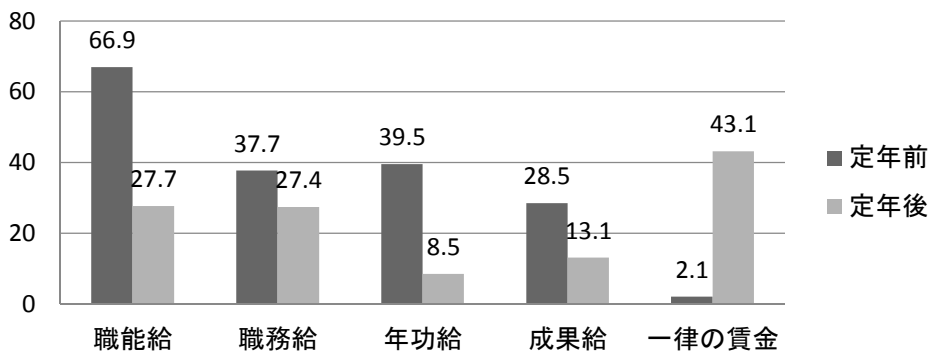
次に、評価について見てみると、「所定内賃金・一時金ともない」が35.6%と最も多く、両方ともに評価があるところは2割強である（図表1-2-34）。

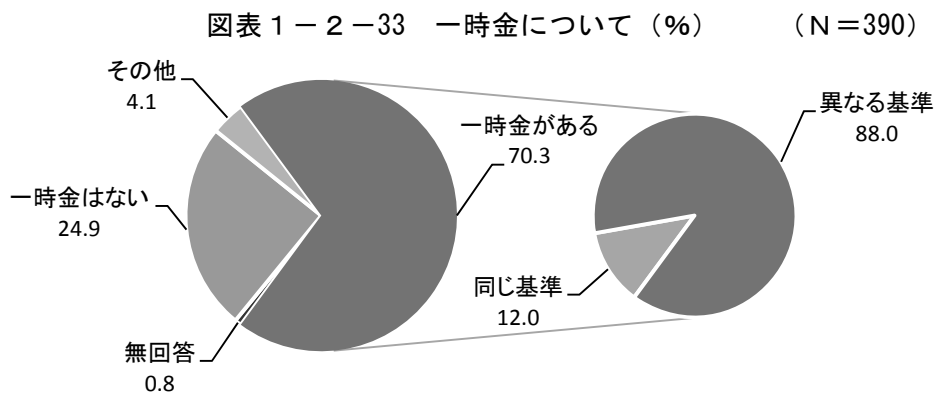
つまり、定年以降、仕事は定年前から継続しているが、評価はなくなり、賃金制度は定年前後で変更されることが一般的で、賃金水準は5～6割に一律に低下するという働き方が多かった。この点も、法改正以前からの傾向が継続している。

図表1-2-31 定年時と比べた賃金水準 (%) (N=390)

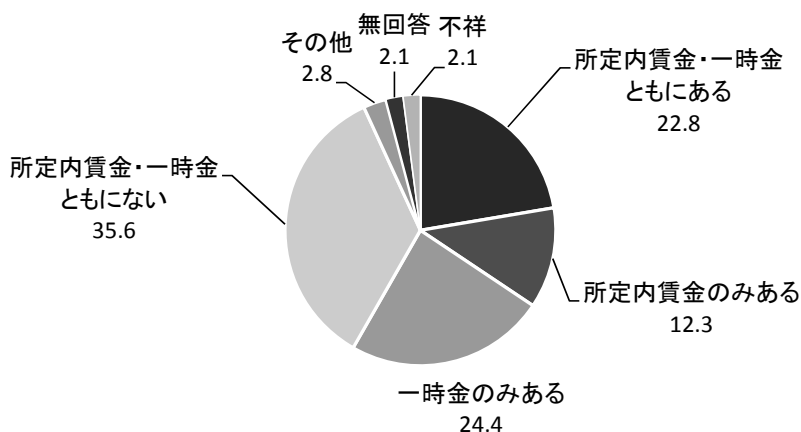


図表1-2-32 賃金制度（主なもの2つまで回答%） (N=390)





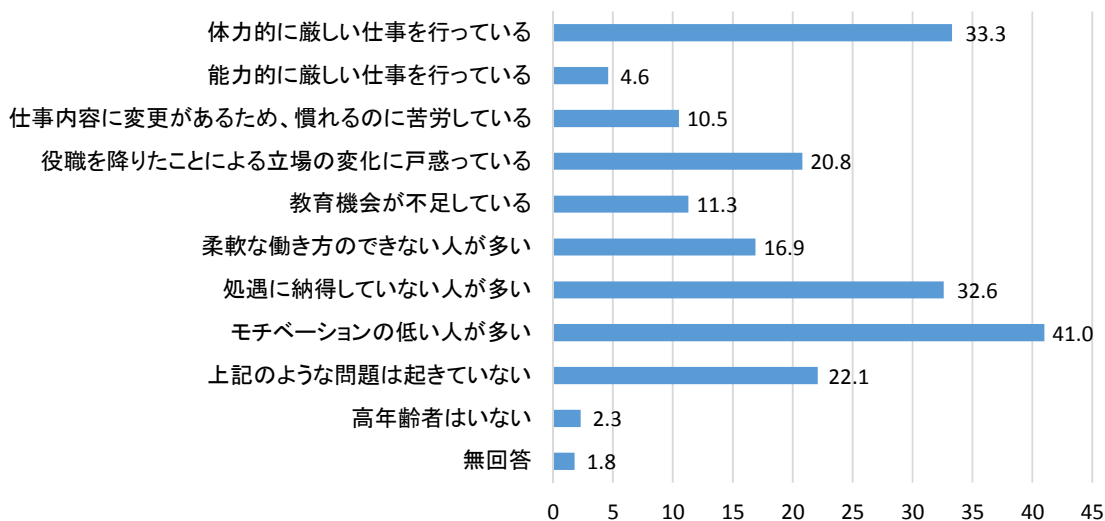
図表 1-2-34 実績や評価による変動 (%) (N=390)



(5) 役割と処遇

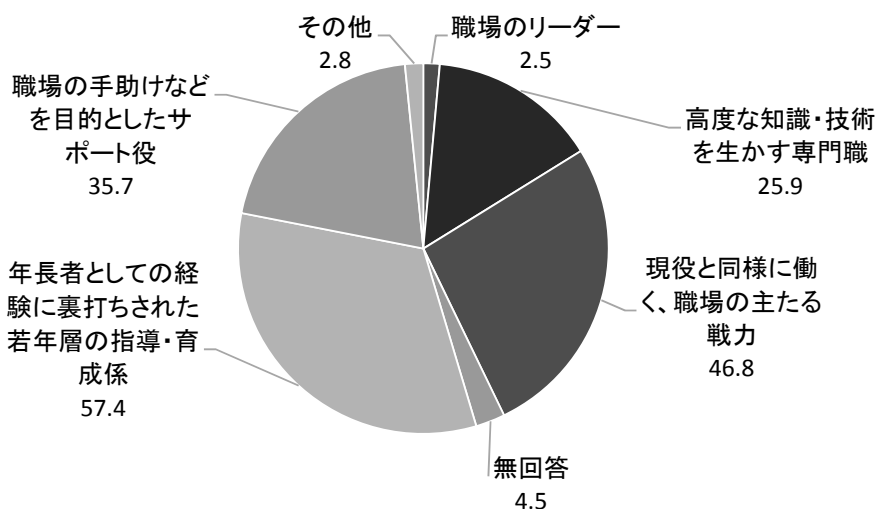
高年齢者の働き方の問題として「処遇に納得していない人が多い」が32.6%と約1/3に上る（図表 1-2-35）。さらに、「高年齢者の生活水準を維持する賃金の確保が難しい」という問題を抱えているところがおよそ1/4あった。同じ職場で同じ仕事を継続しながら、定年後は評価もなく一律賃金が低下する働き方そのものに対する不満とともに、生活の維持に対する危惧も現れていた。このことは、モチベーションにも大きく影響してくるものであり、「高年齢者の働き方の問題」として「モチベーションの低い人が多い」が41.0%にも上り、最も多くなっている。

図表 1-2-35 働き方に関する問題 (%) (N=390)

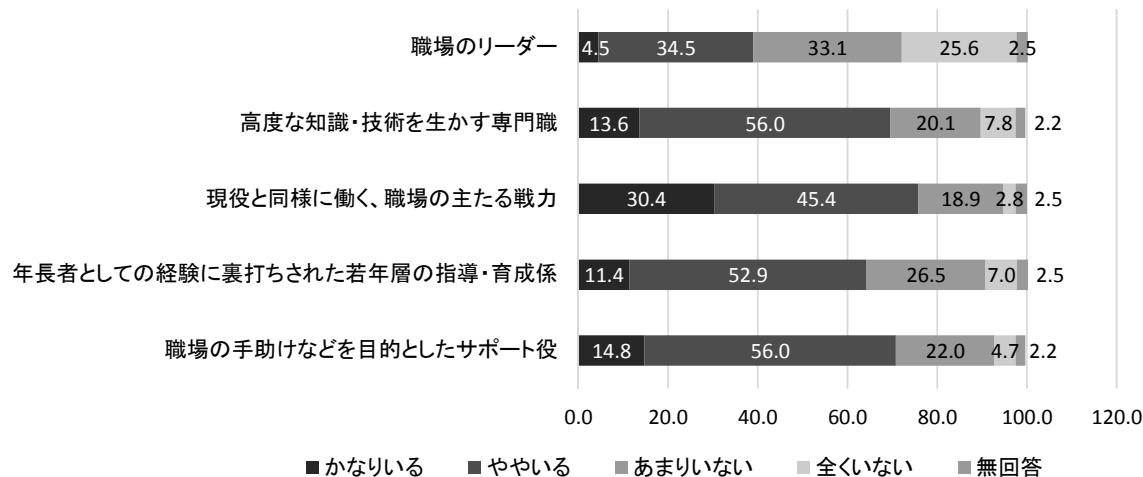


高年齢者には、「年長者としての経験に裏打ちされた若年層の指導・育成係」としての役割を期待しているところが57.4%と半数を超え、「職場の主たる戦力」46.8%、「手助けなどを目的としたサポート役」35.7%と続いていて、重要な役割が期待されていた（図表1-2-36）。また、実際にこれらの役割を担っている人は少なくなかった。それぞれ、「かなりいる」と「ややいる」を合わせると、64.3%、75.8%、70.8%となっている（図表1-2-37）。しかし、その重要な役割に対する取り組み姿勢がモチベーションの低いものとなっているならば、高年齢者の役割は充分には果たせず、今後人数増加も加わって非常に大きな問題となってくることが危惧される。

図表1-2-36 定年後に継続雇用となる方の役割を会社がどう考えているか(%) (N=359)



図表1-2-37 継続雇用者に次のような人がいると思うか(%) (N=359)



2. 課題克服に向けた取り組み

モチベーション低下に対し、いくつかの対策が見られた。

第1に、65歳定年制度の導入である。65歳までの雇用を一貫して考え、60歳までの働き方、処遇等の継続性を維持した形で65歳までの雇用機会を確保する。それによって、労働者自身も、60歳までが現役で、定年を迎えた後は「+α」であるという意識を持たなくなり、モチベーション低下が防げると

いう考え方である（サントリー、T化学）。

実際に、賃金は60歳時点より低下することは多いが、評価制度の下で査定が行われ賃金が決まるため、モチベーション向上が図られる仕組みとなっている。また、1年ごとの更新による雇用とは異なり、安心・安定して働き生活できる環境を作り、高度なスキルや豊かな経験を十二分に活かして活躍してもらいたいという、企業への高い貢献が期待されているところでもあった。さらに、技能伝承を図って、後継者の育成の一翼を担うという役割も重視されており、評価項目の中に次世代支援についての評価を入れているところもあった（サントリー）。

第2には、再雇用制度においても評価制度を導入するというものであった。多くが、定年延長していない中で、雇用制度は従来のまま再雇用制度で変更はなくても、評価の仕組みのみを取り入れるというものである（沖電気、キリンビール、IHI）。評価を実施することによる手間などのコスト問題を抱えていたところもあったが、加給金等を含め、60歳代も働きぶりに応じた報酬を支払うという考え方が以前に比べ浸透していた。つまり、雇用制度としては、定年後に再雇用するもので、法改正後も大きな変化はなかったが、60歳以降にも戦力として働き、査定に応じた報酬を支払うという60歳までの考え方が延長されつつある点については、変化の兆しが見られるところであった。高齢者のモチベーションの低下は、他の社員にも多大な迷惑をかけることで職場全体の問題であり、しかも人数増加とともに、企業全体にのしかかる大きな課題になると考えられていることから、対策が打ち出されているものと思われる。

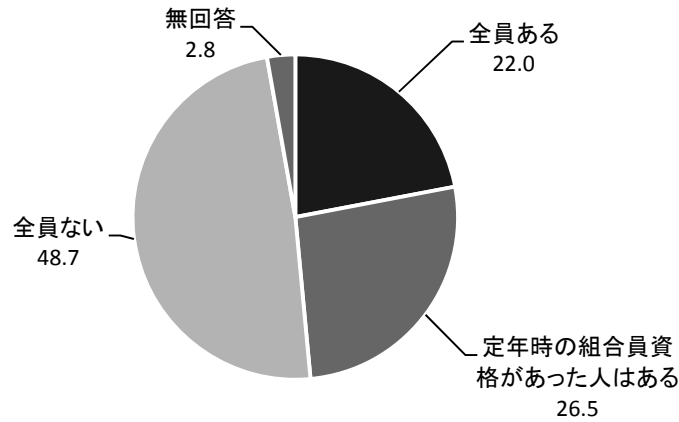
3. 60歳代の組織化

60歳代の就業については、今後、確実に今以上に人数が増加し、将来大きな問題になりかねず、その課題克服のためには、労使がともに取り組むことが求められていることは改めて言うまでもない。そして、従業員の声を吸い上げる最も有効な方法でもある、60歳代の組合員としての組織化は、65歳までの雇用が義務化される中で進められてくると考えられる。そこで、60歳代の組織化について、現状と今後の方向性について見ていきたい。定年延長されたところは、組合員資格もそのまま継続されていることが多いが、継続雇用制度のところではどのようになっているのだろうか。

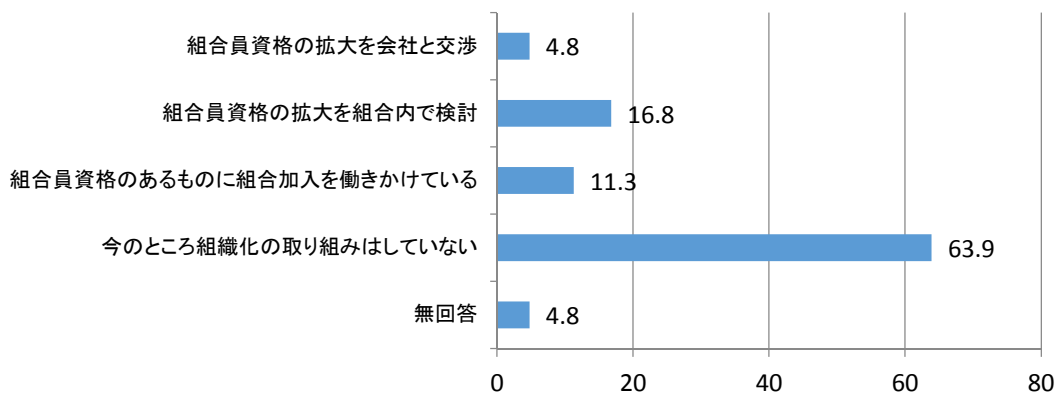
60歳代の継続雇用者には組合員資格が「ない」が半数を占め、「定年時に組合員資格があった人はある」が1/4であった（**図表 1-2-38**）。継続雇用の場合、雇用形態が定年を境に正規従業員から非正規従業員に転換することが一般的であり、組合員として正規従業員を前提としている組合においては、60歳以降の再雇用者は組合員の対象から外れることが多かった。そして、定年後の非組合員に対する対応については、「今のところ組織化への取り組みはしていない」ところが最も多く63.9%に上った（**図表 1-2-39**）。また、非組合員への取り組みとしても「特に行っていない」が最も多く、69.7%と7割にのぼる。「役員や委員が職場に出向いて個別に話を聞いている」が14.0%、「相談窓口を設置している」が12.7%となっており、何らかの対応がとられているところは少ない（**図表 1-2-40**）。つまり、60歳以上の継続雇用者に対しては、それまで組合員であっても、定年後は組合員の対象になっていないことが多く、労働組合との関係性も薄い。なぜ、労働組合は60歳代の組織化に消極的と言わざ

るを得ない姿勢になっているのか、その背景と問題点について整理する。

図表 1-2-38 継続雇用者の組合員資格 (%) (N=359)

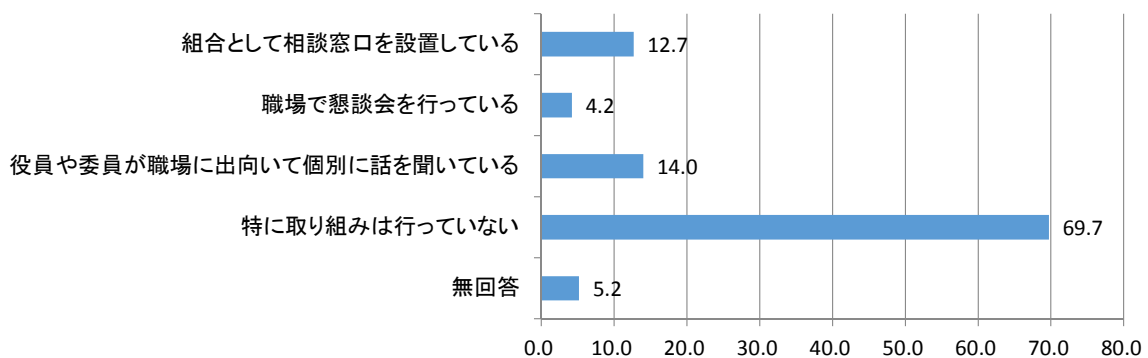


図表 1-2-39 組織化の対応など 複数回答 (%) (N=310)



(注) 継続雇用制度の高年齢者がいる中で、非組合員がいない組合を除いた

図表 1-2-40 非組員への取り組み 複数回答 (%) (N=310)



(注) 継続雇用制度の高年齢者がいる中で、非組合員がいない組合を除いた

4. 組織化に向けての取り組み

ヒアリング調査によって、60歳代の組織化を図るうえでの課題や取り組み内容について、3つの事

例の分析を行った。詳細は第Ⅱ部第2章に記されているが、2013年4月の改正法施行と同時に65歳までのユニオンショップ制を引いたフジパングループ労働組合、オープンショップ制度を導入した近畿労働金庫労働組合、そして、今現在も継続的に取り組まれている象印労働組合である。

(1) 非正規従業員である継続雇用者

組織化において大きなネックとなる問題の一つは、継続雇用者が非正規従業員である点である。フジパングループ労働組合では、60歳以降もこれまでと同様に同じ仕事を、同じ職場の仲間としてともに行っていくため、雇用形態が正規従業員から非正規従業員に変更になっても組合員としての資格はそのまま継続していた。つまり、仕事、職場と同様に組合員資格も継続性を持たせたのである。組合員の資格について、雇用形態を議論する以前に、これまでと同様に共に働く仲間としての立場、そしてその職場における実態を前面に出した形である。つまり、雇用形態についてはひとまず議論から外し、まず60歳代の組織化を進め、そして、その次に、今後の課題として、他の非正規従業員の組織化問題に取り組むものとなっていた。

しかし、他方で、60歳代の継続雇用者が非正規従業員であることによって、組合員の対象者としにくい、あるいは対象者としての議論ができないところは少なくない。他の年齢層の非正規従業員が同じ職場に多数いるなかで、60歳代の再雇用者のみを対象に議論することが難しいというものである。近畿労働金庫労組では、2013年4月に継続雇用者の組織化を図ったが、それ以前に非正規従業員の組織化の問題に長い間取り組み、非正規従業員に対しオープンショップ制を設定するという成果を出してきた背景があった。そして、今回の継続雇用者の組織化は、その一環としての位置づけにある。

象印労働組合では、継続雇用者の組織化は、他の非正規従業員の組織化に多大な影響を与えるものであるため、進展が難しく、今後継続して協議等に取り組むこととなっている。組織化は、その企業の労使関係に留まらず、グループ全体にも大きな影響を与えるものであるため、その影響を危惧し、経営側は慎重な姿勢となっていた。

このように60歳代の継続雇用者の問題は、非正規従業員の組織化の問題とともに存在している。そして、非正規従業員は言うまでもなく、契約社員やパートタイマーなど雇用形態だけでも多様であるが、同じ雇用形態の中でも労働時間等の働き方がまた多様である。そのため、職場にいる多様な非正規従業員の複雑な関係性が絡んでいて、65歳までの雇用の義務化を機に、60歳以上の継続雇用者だけの組織化を進めることが容易ではなかった。

(2) 労働組合の役割認識

60歳代を組織化するに当たって、もう一つネックになっていたことは、労働者、特に60歳以上の労働者の組合の必要性に対する理解が薄いことであった。60歳以降も組合費を払うことに対する抵抗感が強く、特に賃金も低下する中で支払う意味があるのか、という疑問の声があがっていた。先に見てきたように、60歳代の雇用条件や働き方、仕事内容等々については、今回の改正法施行に向けても、労使での交渉・協議を通して合意がなされたものであるところが3/4を超えた。そして、継続協議となっているところも1割強あった。労使の準備、対応があって、今日の60歳代の雇用の条件等々が存在

している。ヒアリング調査からも、賃金水準、賃金体系のいずれをとってみても、労組が様々な検討を行い、繰り返し労使で協議を積み重ねてきた結果であることが示されていた。しかし、そこにおける労働組合の役割が、労働者自身に充分には理解されていない面もあった。60歳代の働き方が企業の提案で自然と整ったようなイメージが多いようでは、組合費を払う意味が見いだせないのも当然である。さらに、60歳以降は退職まで評価もなく一律の賃金で同じ仕事を行うという、60歳時に決まった固定した働き方が続くということは、60歳時に労使で決めれば後は労使の交渉や協議は不要であると考えられている面もある。労働組合の果たしている役割や求められている機能の周知を図り、労働者自身が理解を深めることが必要である。

60歳定年まで組合員としてともに働き、より良い職場環境づくりに力を合わせてきたものが、仕事はこれまでと同様に行い同じ仲間と同じ職場環境を形成しながら、雇用形態が非正規従業員に変更になることによって、組合員ではなくなるという状況は違和感のある状態である。特に、先に述べたように賃金低下による生活維持の問題やモチベーション低下問題など様々な懸念材料が満載である中で、60歳定年時までは労使で交渉・協議を重ねて労働環境・条件を形成し、その後60歳代には不要になるとは考えにくい。そして、60歳以降のことは定年前に決めて、その後は交渉・協議はせず一定であるという仕組みは、一律に低下した賃金が評価もなく65歳まで続くといった固定的な考え方の基盤ともなり得る。61歳と64歳では体力一つとってもかなりの差があるであろうし、希望する働き方、抱えている問題等も一様ではないはずである。60歳代の人数が増加し、モチベーション高く戦力となって働き、自らの生活を支えることができるだけの賃金を確保するためには、その人たちの声を吸い上げることなしには難しい。ここにおいて、労働組合の役割はその重要性を一層増し、60歳代の組織化も必要になっている。この点を経営側の理解を図るばかりでなく、労働者一人ひとりが自覚することが求められている。

ただ、60歳以降の再雇用者が非正規従業員であることから、他の非正規従業員との関係が問題になることは事実である。職場に様々な非正規従業員が多数存在する今日、労働組合が労働者の代表としてどのようにあることが望まれているのか、見直すことが求められているように思われる。そして、60歳代の雇用問題を、その世代、その雇用形態だけで議論することの限界も如実に現れていたと言えよう。

第5節 世代間の課題と取り組み

全体の年齢構成、そして年齢層ごとの特徴と課題、それに対する取り組みについて分析を行ってきた。そこで、最後にこれまで見てきたそれぞれの世代を通じた課題について検討しておく。年齢構成のゆがみが一因となって生じている問題、ならびに各年齢層が抱えている問題、いずれもがその年齢層の問題にとどまらず、世代を通して深く関係し、相互作用をもたらしている。

1. 世代間の関連性

年齢構成のゆがみ認識の背景に、若年層の不足があるところは少なくなかった。そのことは、若年層不足によって自らの配置転換を困難にし、能力向上に問題が生じていたばかりか、40歳代の中堅層が20歳代の育成まで担わなければならず、中堅層の多忙問題にも繋がっていた。そして、多忙であるために、結局充分には若年層に目が届かず、教育係の不在にも繋がっていた。不足している若年、多忙な中堅を補うために、中高年層、高年齢層が教育担当となっているところもあったが、年齢差が大きいことも育成にとって問題となっており、支障が生じていたのである。

しかも、中堅層が多忙であることは、自身の能力開発も不十分になっており、技能伝承にも問題が発生していた。中高年齢者や高年齢者の持つ高い技術・技能も、中堅層が上司とのコミュニケーション不足を起こして吸収できなければ、次の世代には伝わらない。そして、中堅層自身がこのような状況の中で、モチベーション低下に陥っていた。企業の中核人材であるはずの中堅層が職場を引っ張っていくことが難しくなっており、職場全体に大きな問題をもたらしていた。つまり、若年層不足は、その世代の問題にとどまらず、他の世代に多大な影響をもたらし、企業の要となる技術・技能の伝承を危機的状況に陥らせ、企業の中核人材の役割・機能においても深刻な問題を発生させていたのである。

また、高年齢者は、処遇等に対する不満が大きく、モチベーションの低下が深刻であった。今は、適正規模の人数であるところが多かったが、今後高年齢者は増加していき、それに応じてモチベーションが低い人数も増加していくとすれば、高年齢者は戦力にならないどころか周囲にもマイナスの影響を及ぼすこととなる。しかも、次の世代は先輩の働き方を見て、次なる自分の姿を見出している。影響は極めて大きい。つまり、若年層の影響は高年齢層にまで、また高年齢層の姿は若年層にまで影響を及ぼしている。

2. 課題克服に向けた取り組み

一部の年齢層が少ないなどの年齢構成のゆがみは、その世代のみならず、全体に多大な影響を及ぼすものであったが、ヒアリング調査によると、不足した世代を後から十分に補うことが出来ているところはなかった。日本では、新卒採用が中心的な採用方法であり、中途採用を実施して補填を試みても、教育や技能継承等の問題が孕み問題解決には至っていないということが結論であった。つまり、年齢構成のゆがみについても、修復が困難であった。そのため、問題の所在を全世代で共有し、世代を超えた連携によって対処していく以外にない。世代間のコミュニケーションの向上を図り、まずは問題を顕在化させることが重要である。

第1に、他の世代のサポートによって問題を浮き彫りにして対応を図るという制度を設計していた。高年齢者がアドバイザーとなって、中堅層に仕事の助言、サポートを行い、心の支えともなっている。一人で仕事を抱え込み責任を担う孤独な状況を解決しようとするものである。心のゆとりができるだけでも、自身の能力向上にも気持ちが向けられ、また若年層に対しても指導する姿勢をもつことが出来る。高年齢者の中堅層に対するサポート体制は、中堅層にとって大きな意味を持つことは言うに及

ばず、若年層の育成にも、また高年齢者自身のモチベーションにもプラスの影響を及ぼしていた。

先に、若年層の問題は高年齢層にまで、高年齢者のモチベーションの低下した姿勢は若年者にまで影響すると述べたが、解決の方法もまさにこの世代間の繋がりにポイントがあった。年齢構成自身は修復できなくても、問題の所在を顕在化させ、世代間の連携でカバーすることは出来る。ゆがみ認識の解決の糸口もここにあると思われる。ゆがみ認識は、3/4の労組が抱いているが、これはある一定の年齢構成モデルから生じるものではなく、職場の置かれた環境によってその形は異なり、何らかの問題や支障が発生している、あるいは今後発生することが予測されている時に多く存在していた。そのため、その様々な問題を世代間の相互作用の中で緩和できるということは、ゆがみ認識の是正にもつながるものと思われる。

第2には、イベントや委員会等を開催し、コミュニケーションの活性化を図っていた。

問題を顕在化させるためには、まずは相互理解が不可欠である。ところが、一般に多忙であればあるほどコミュニケーションが不足しがちとなって、相互理解・協力が難しくなる傾向がある。この問題には労使双方の取り組みが必要である。そして、調査結果を見てみると、その中でも労働組合は先駆的役割を担っているところが多かった。仕事中は相談しにくくても、業務を離れたところでは人間関係を形成しやすいこともある。また、職場を超えた交流により、普段口にしにくいことを相談できることもある。人数が少ない世代は、日々の仕事の中では同世代に会うことがなく、悩みの共有が難しい場合も、イベントや委員会等が設定されることによって、交流のきっかけとなっていた。

もちろん問題解決に向けては、しっかりとした意見交換や議論が必要となってくる。しかし、その前段階として、同世代の交流、職場を超えた交流等々、様々なレベルでのコミュニケーションがないと実り多いものになりにくい。ここにも、労働組合の大きな役割が現れていた。

第3章 今後の課題

第1節 調査研究のまとめ

年齢は、職場の社会秩序を形成するうえで重要な一つの基軸になっている。技術・技能を次の世代に伝承し発展させていき、企業が存続、発展していく。また、労働者の人生を見ても、年齢と共に、職業能力を向上させ、自己の成長を図るとともに、家庭生活を確立していく。そこで、年齢という切り口で、職場の労務構成について検討を行ってきた。しかし、社会的要因や経済的要因によって、職場内では必ずしも適正な年齢構成が確保できているとは限らず、また今後も一層進む少子・高齢化の流れの中で、今現在の姿も変化せざるを得ないと多くのところで考えられていた。そこで、最後に、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、今後の課題を整理しまとめておきたい。

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た。したがって、それだけ、採用時の決定は重要な意味を持ち続ける。職場の年齢構成は、どのような人材が職場を形成し、どのように協働して仕事を行い、いかに技術・技能の継承・発展を図っていくのかということである。とりわけ、企業で一から人材を育て、能力向上をもって企業の次なる担い手となって、そしてその後、今度は後進に技術・技能を伝え、道を譲って退職していくという、多くの日本企業における仕組みにおいては、年齢構成はその要となっている要素である。労働者にとってみれば、一生を支える職業人生の在り方そのものであり、労働組合は、労働者の生活の安定・向上を確保する意味においても、職場の年齢構成は重要である。したがって、そのあり方を決定づける最初に位置する採用は、後で修正も効かず極めて大きな意味を持つものであった。

しかし、調査結果で見えてきたように、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。つまり、これから技術・技能を習得して就業能力を向上させていく若年層の育成に対しては、労使の積極的な姿勢が現れていたが、そのスタートともいえるどのような人材が何人必要であるのかという職場の声は、多くの場合吸い上げられていなかったのである。人手不足で、その上職場が求めている人物と質的に異なることも珍しくなく、業務遂行においても支障が発生してきていた。しかし、その重要なシグナルが見落とされかねない状況にあったのである。

日本の労使関係の特徴の一つに、労働者の積極的な経営参加があり、職場の改善、仕事の改革等々が日々進められることが、日本企業の強みでもあった。しかし、今やその一部が抜け落ちてしまっ

いる感がある。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。最終的な決定は経営判断であるにしても、それ以前の段階で労使の協力が無いことには、正確な情報が伝わらず、労働者の就業や生活のみならず、業務遂行、そして企業の存続・発展においても危機的な状況を招きかねない。

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た。今後高年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。60歳代を「+α」として考えることには限界が生じており、仕事の確保、相応の働きぶりを可能にする能力向上、意識改革、処遇改革が必要であった。しかし、その当事者は、再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った。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いた人は少なくなかった。60歳以上の人の働く職場を作るのは、60歳までの人だけではない。この先、仕事の確保が最大の問題として指摘されていたが、自分たちで自分たちの仕事を作り、職場を作っていく限り、解決の道はないはずである。

現在の60歳以降の労働条件等についても、今回の改正法施行に向けて多くの労使協議・団体交渉が行われてきており、そうした経過を踏まえて初めて存在している。しかし、この現状自体に対する労働者自身の認識も薄く、自然と企業が提示してきた条件と仕事で働いているという感覚に近いことは珍しくない。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。そして、何よりも仕事を作り職場を作り出すのは、労働者一人ひとりの力であり、その結集として労働組合があり、職場、企業があることを確認すべきであろう。

60歳代の組織化も、また新卒の採用数も、雇用形態との関係が深く絡んでいる問題である。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し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。しかし、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のかということであり、根底で今回の問題と共通している。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ろう。

2. 長期的視点

採用人数等については、経営側と労働者側との見解は必ずしも一致しないことが多いと思われる。採用という一つの事象についても、経営の合理性を貫く考え方の下に人材を確保する側面と、労働者が生活を支える職業を得る側面とが同時に存在することとなり、両者の性格や位置づけは明らかに異なる。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。そのため、短期的な経営の合理性を追求すれば、採用抑制など人件費を切り詰めることも、妥当な判断と言えよう。

ただ、これまで日本企業を支え、日本経済を担ってきた技術・技能の発展は、決して一世代で達成されたものではなく、何代にもわたる苦労の上に花開いたものも少なくない。そこには、当然、継承と発展があった。このような長期的な企業の発展、経済の発展を視野に入れると、短期的には合理的でない面が必要となる。企業や日本経済の担い手となる人材の育成には、コストも時間もかかる上、ある程度「のりしろ」部分となる余裕がないことには、技術・技能は次世代に継承されない。

そのため、採用抑制による失敗を教訓にしているところは、年齢構成のゆがみを作らないように、短期的な合理性をある程度犠牲にしても、コンスタントな採用の実施がなされていた。コンスタントな採用が適正な年齢構成を作るといふ、当たり前と言えれば当たりの話であるが、競争が激化し短期的な成果が求められる現在の環境条件の中で、その実現は決して容易ではない。企業間の競争が激化する中で、企業の競争のためには労使ともに、短期的視点にならざるを得ないことが多い。しかし、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。

そして、職場において度々求められる短期的合理性と、労働者の生活と職業及び企業の発展という長期的な視点との折り合いを如何につけていくのか、経営側との協議・交渉が必要であろう。新卒の採用人数などが議論のテーブルから抜けていること、また60歳代の雇用については交渉内容の当事者が不在であること等々、各労使の交渉や協議の内容以前の段階にある課題に対しては、産別、連合の役割も期待される場所である。

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た。それぞれの個別事情は、まさにその現場を熟知しており、現場から直接声を聴くことができる企業別労働組合が、最も理解しているところであろう。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よう。

そして、若年層の問題も、高年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。モチベーションの低下、自己の能力開発不足、若年層に対する指導不足いずれも今現在既に深刻であるが、それ以上に、今後が危惧される。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である。つまり、一つの問題は長期に、しかも全体に亘るものであり、その世代のみでは解決できない。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た。現在、これまでにないほど大きな世代間問題を抱えており、今後の社会・経済変動の中で、その問題をどのように緩和し、確実に次世代に技術・技能の継承を行っていくのか、そして企業の成長と共に労働者の安定した生活をどのように確保していくのかという分析が引き続き求められている。今回は労働組合への調査であったが、今後、労働者への調査や企業の調査なども実施し、長期性と短期性への折り合いのつけ方についての研究が必要であろう。

第2節 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、簡単に提言として整理しておく。

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。現在、多くの職場の年齢構成にはゆがみがあり、業務遂行上深刻な問題が多数生み出されていたが、新卒採用時に形成されたそのゆがみは、その後修正し解決することは難しく、数十年間もその影響は引きずっていた。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。

その結果、現在の職場には深刻な年齢構成上の問題があり、若年層の問題は高年齢層にまで大きな影響を及ぼし、またその逆もあって、短期的に各々の世代のみの取り組みで克服できる性格のものではなかった。そのため、人材が育たず、技術・技能の伝承が出来ず、職場の業務遂行に支障を来し、中長期的な企業の成長・発展にとって致命的な事態が生じかねない状況であった。

短期的な経営の合理性と長期的な合理性とを認識し、将来の発展を支える人材の計画的な採用・育成が必要となっていたのである。そして、中長期的に職場の在り方を考えるには、年齢軸が不可欠であった。年齢については、賃金の年功制度の問題が取り上げられることが多いが、報酬問題に留まらず、あらゆる制度や仕組みに影響を与えて機能している。賃金に反映させるかは別としても、人を育て、年齢相応の業務を担い、役割を果たしていくことが一般的であり、経験の蓄積は無視できず、時間軸、年齢軸を除いて考えることはできない。世代ごとの役割・機能、世代間の関係性は、職場において重要である。

さらに、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た。労働力人口の高齢化、減少が差し迫る中で、喫緊の課題であろう。

(2) 中堅層の問題への対応—要人材

中堅層に対しては、特に緊要な対応が求められていた。それぞれの世代で大きな問題を抱えていたが、この先数年以内に今以上に深刻化し逼迫した状況になる上、若年層と中高年齢層との間にあって、他の世代が抱える問題の発生の直接的一因になっていたのが中堅層であった。深刻な若年層の育成問題についても、その大きな一因は中堅層の多忙にあった。しかも、企業の中で中核人材として重要な役割を果たしている。長期間採用抑制が続き不足している若年層は、十分な育成が図られないまま、数年後に中堅層に差し掛かることもあり、量的にも質的にも中堅層不足問題となる。

そこで、まず、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た。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役として適している。しかも、キャリア的にも60歳代の労働者以外に適任者はなく、また必要かつ有益な業務であることから、本人にとってもやりがいのある仕事であると考えられる。経験豊かな高年齢者が、中堅層に対するサポート係、相談担当、教育係などを担うことは、育成問題、技術・技能の伝承問題への一つの突破口となり得る。さらに、世代を超えたコミュニケーションを密にすることによって、業務分担、進め方などについての改善策も生まれてくるはずである。先に上げた、サポート係、相談担当、教育係は本調査にあった一例にすぎず、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。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であろう。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、これまで最も注目されてこなかった世代であるだけに緊急性を要していた。

(3) 65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。65歳まで戦力として活躍出来る環境整備が必要となっていた。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、処遇が一律に低下し、多くの場合にはその後は査定もなくなることから、就業意欲低下の発生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。高年齢者の活躍は、本人の就業意欲を高めるばかりか、他の世代にとっても有益であり、企業にとっても戦力と

なる。その活躍の場の提供が重要である。そして、その場は、世代を超えたコミュニケーションと協力によって、今存在する課題解決を図るところから生み出されてこよう。

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。例えこれまでの仕事の延長線上の仕事を行うにしても、変化や進歩へ対応する能力の育成や、スキル、仕事内容の確認等は重要である。長期的視点から、求められる人材、能力を見出し、事前の十分な教育訓練が求められている。

(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、あるいは世代間でどのような問題が発生しているのか、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。採用について、労使関係の交渉・協議事項になっていないことは、今日発生している深刻な年齢構成の問題の芽に関する貴重な情報を得る機会がないことであり、その後修復が効かないことから、大きな問題であると考えられる。

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ろう。立場上、労使双方の見解は異なることもあろうが、情報を共有し、実態の理解を図らないことは、職場運営、企業経営にとって危険なことである。今回調査した労働組合は、労使関係が良好なところが多く、良好な労使関係をもっと活用した対応は有益であると思われる

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と考えられる社会を迎えるに当たり、組合員としても65歳までが前提となることが求められている。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。しかも、60歳代の就業については、今後の課題が山積していた。年金支給開始年齢の引き上げによって相応の賃金水準が必要となっており、他方では、それにもかかわらず就業意欲の低下が大きな問題として存在し、今後の労働条件や働き方には検討課題が多い。また、60歳代前半といっても、61歳と64歳とでは求めることや問題の所在も異なり、今後人数が増加して一層多様性も増す中、60歳代の生の声をしっかり吸い上げることが求められている。つまり、労働組合としての対応は重要性を増す。

しかし、その組織化のネックになっている大きな一要因が、労働組合員自身の無理解であった。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歳以降も組合費を支払う負担感ばかりが前面に現れ、60歳代も組合員になることに消極的な姿勢になっていた。今回の改正法に向けての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た。労働組合の役割や機能についての周知が必要であろう。

そして、労働組合を形成するのは一人ひとりの労働者であるということについても、改めて認識す

ることが重要である。60歳代の人が当事者として60歳代の就業の在り方を考え、組合を通して見解をまとめていくことは、今後必要となるところである。

（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。その担い手となる人材を採用するに当たり、どのような人材を求めるのかという職場の声は欠くことの出来ない重要な情報である。若年層の育成について、多くの労働組合が危機感を表明し、労使交渉・協議の場に乗せていたが、その前段階から積極的関与が必要である。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た。

また、今日職場において、中堅層の問題、高年齢層の問題、世代間の関係性によって生じている問題が多数存在していた。これらの解決には、世代を超えた協力以外に道はなく、これらの問題に対し、如何に職場をあげて取り組めるかということにかかっている。労働者の一人ひとりが、職場の仲間として、課題に取り組み経営参加出来るかということであり、職場づくりに対する労働組合の役割は大きい。

（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、職業能力の向上を図り、経験を重ねながら役割や立場を担っていくことになる。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。一人ひとりの努力にも限界があり、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。年齢要素のない非正規従業員の増加によって、生活とリンクした年齢要素を含む正規従業員という働き方が減少し、労働者の一生の生活が成立しなくなるようでは問題である。このような問題を検討する上でも、今回正規従業員における年齢の意味について分析を行った意義は大きいと思われる。雇用形態の是非やその割合の議論は多いが、年齢を見すえながら、生活と仕事との関係性を検討したものは少ない。正規、非正規、双方の生活面における関係性を紐解く必要があり、生活視点の言及が望まれる。そして、労働者の生涯の生活を考えれば、いうまでもなく長期的視点での分析が必要となり、

その場の業務遂行、報酬に留まらず、中長期的に労働者が安定・安心した生活を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ることもあり、連合や産業別労働組合の役割も期待される場所である。

（４）労使関係と労働者の意識

これまで述べてきた様々な問題に対する取り組みは、労使の協力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、職場の真の姿を把握し、労働者の考えや意向を吸い上げて、それを経営に反映させていく労働組合の役割は大きい。労働組合は、経営の論理ではなく、労働者の生涯の生活、そこにおける就業というスタンスから、長期的視点を併わせ持つ重要な組織である。しかし、その労働組合の重要性や機能が労働者に伝わっていないことが少なくなく、大きな問題であると思われる。労働組合の役割や重要性に関する再確認の教育が必要であろう。

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られる。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

労務構成に関して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た。質のミスマッチは早期離職に繋がっており、本人のキャリア形成や職業人生にマイナスの影響を及ぼすばかりか、職場や企業にとっても損失は大きい。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る。

もう一つは、高年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こよう。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ろう。高齢者雇用に向けた教育をはじめ、幅広いサポートシステムが望まれる場所である。

おわりに

本調査研究は、年齢構成という切り口で、職場の労務構成の分析を行った。そこでは、年齢という軸が一つの重要な基軸として働いており、職場で中核的な役割を担っている正規従業員が調査研究対象となった。そして、今後早急に取り組まなければならない多数の深刻な問題が存在しており、世代間の協力によって対応することによって解決の糸口をつかみ、労使が協力していく必要があることが明らかになった。

しかし、今回の調査は、職場を構成している人材ではあるものの、年齢軸によって働いていない非正規従業員については行っていない。ただ、正規従業員の年齢構成の形成や課題についての今回の分析においても、非正規従業員の影響は少なくなかった。正規従業員が入社から退職まで、ある程度年齢軸の下で、仕事や生活を確立している労働者であるのに対し、非正規従業員は仕事軸を中心に、年齢要素は基本的には入ってこない働き方をしている労働者であり、質的に性格の異なる労働者が同時に職場に存在している。そして、そこには代替関係もあり、相互に多大な影響を及ぼしている。

短期的なその職場の業務遂行や経営合理性と、中長期的な企業の発展、労働者の育成や生活の合理性とは、必ずしも一致しない。労働者には年齢とともに生活を確立していくという側面があり、短期雇用を規底に働く非正規従業員を含め、雇用形態を超えて労働者の労働の在り方について、総合的な研究が必要となっている。これまでも非正規従業員の調査分析は多数あるが、労務構成全体像、そして正規・非正規を含めた労働者の生活の全体像を統合した研究が求められている。

今回は労働組合への調査であったが、そこにおいては個々人の労働者を対象とした個別調査や企業への調査も行うことが必要であろう。本調査研究分析が、総合的研究の一步になれば幸甚である。

第 II 部

分析編

第1章 「労務構成の変化と労使関係」に関する アンケート調査結果の分析

第1節 アンケート調査の目的

「団塊の世代」が65歳を迎え、職場からの引退の増加が予測される一方で、2013年4月には改正高年齢者雇用安定法が施行され、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げが始まっている。そのようななかで、雇用における高年齢層と若年層との競合関係も一部で指摘されている一方、就職氷河期やリーマンショック後の新卒採用抑制の影響も大きく、従業員の年齢構成に関して課題を抱える職場が少なくないことも想像に難くない。また、今後、日本の社会がより一層高齢化し、労働力人口が減少していくなかで、いかに技術・技能を伝承していくのか、年齢構成の問題は将来においてさらに重要になっていくと予想される。

以上のような問題意識のもとで、「労務構成の変化と労使関係に関する研究委員会」では、現在の職場における高年齢者、中高年層、中堅層、若年層それぞれに生じている問題と、年齢層相互間の影響やその関連について検討を行うとともに、今後の労働組合活動の一助となるような基礎的な情報を提供することをめざした。

そこで、職場における人員や年齢の構成、さらにはそれらの変化について明らかにし、その変化の原因や影響、また労働組合の対応について把握することを目的として本アンケート調査を実施した。

第2節 アンケート調査の概要

1. 調査の時期、調査の対象、配布、回収の方法

2013年5月に、連合の52の構成組織（産業別労働組合）のうち、「連合・2013年賃金・一時金・退職金調査」で主要組合を登録している32の構成組織を通じて、企業別単位組合¹（以下、組合）にアンケート調査票を配布した。配布方法は、電子ファイルを構成組織宛に電子メールで送付する方法と、印刷された調査票を構成組織に郵送する方法とを併用した。各構成組織に対しては傘下の主要組合であり、かつ、民間企業の組合に配布することを依頼し、調査票の配布先の選定や、配布方法はそれぞれの構成組織に委ねた。各組合からの回答は、直接連合総研へ返送されたものが大部分であるが、構成組織を経由して返送されたものもある。回収期限は当初2013年6月30日としていたが、期限を延長して、最終的には2013年10月4日到着分までを集計の対象とした。

¹ これらの組合は、すべて労働組合法が適用される組合である。

2. 標本の特性

かなりの構成組織が、主要組合以外の登録組合にも配布を行った。主要組合と登録組合の区別が厳密な基準に基づいて行われている訳ではないことを考慮し、これらの組合から回収できた調査票についても集計対象とすることとした。

回収された調査票のうち有効なものは390であった。厚生労働省の『2012年労働組合基礎調査』によれば、労働組合法が適用される単位組合は、全体で47,186組合、連合加盟組合では、25,555組合であるので、連合加盟組合に対する割合は約1.5%ということになる。なお、有効サンプルの組合員数の合計は1,892,503人であった。同じ調査によれば、労働組合法が適用される単位組合の組合員数は、全体で8,314,992人、連合加盟組合では、5,546,145人であるので、後者に対する割合は34.1%ということになる。連合加盟組合について同調査から算出される1組合当たりの平均組合員数は220人であるが、本調査では平均4,878人であり、比較的大きな組合に偏る結果となった²。したがって、本報告の内容、統計表の利用、解釈に当たっては、無作為に抽出された標本ではないこと、組合員規模が大きな組合に偏っていることに留意が必要である。

また、本アンケート調査では、企業の主な業種についてたずねていないが、構成組織名および組合名を元にして、2013年「連合 賃金・一時金・退職金調査」で用いている産業分類を使用し、製造業、非製造業に分類した。有効サンプルの主な業種別の構成は、製造業169(43.3%)、非製造業221(56.7%)である。

なお、有効サンプルを構成組織別にみた内訳は、**図表 2-1-1**の通りである。

図表 2-1-1 標本サンプル（構成組織別）

産業名	構成組織名	回収数	構成比 (%)	産業名	構成組織名	回収数	構成比 (%)
資源・エネルギー	電力総連	18	4.6	化学・繊維	UAゼンセン・製造	33	8.5
	全国ガス	2	0.5		JEC連合	11	2.8
建設	建設連合	3	0.8		ゴム連合	8	2.1
	日建協	3	0.8		印刷労連	11	2.8
交通・運輸	JR総連	9	2.3	機械・金属	自動車総連・製造	12	3.1
	JR連合	4	1.0		電機連合	8	2.1
	私鉄総連	13	3.3		JAM	45	11.5
	運輸労連	31	7.9		基幹労連	15	3.8
	交通労連	23	5.9		全電線	1	0.3
	航空連合	3	0.8		全造船機械	5	1.3
	全自交労連	4	1.0	食品	フード連合	16	4.1
	港運同盟	2	0.5	その他製造	自治労・全国一般	4	1.0
サービス	サービス連合	13	3.3	製造業計		169	43.3
	JP労組	1	0.3	(再掲)	UAゼンセン	88	22.6
情報・出版	情報労連	16	4.1	自動車総連	15	3.8	
	NHK労連	4	1.0	合計		390	100.0
保険・金融	労済労連	10	2.6				
	生保労連	3	0.8				
	全労金	1	0.3				
商業・外食	UAゼンセン・流通	40	12.6				
	UAゼンセン・総合サービス	6	1.5				
	自動車総連・販売	3	3.1				
非製造業計		221	56.7				

² 1組合あたり平均の組合員数4,878人に対して、組合員数の分布の中央値は1,258人となっている。

3. 主な調査内容

本アンケート調査における調査内容は、以下のとおりである。具体的な調査項目ならびに設問内容等の詳細については、第Ⅲ部の資料編にある調査票を参照いただきたい。

- (1) 組合ならびに企業の概要
- (2) 企業の年齢構成に対する認識
- (3) 人員・労務構成に関する労使交渉・労使協議の状況
- (4) 高年齢者の雇用制度と雇用状況
- (5) 継続雇用者の組合組織化の状況
- (6) 継続雇用者・高年齢者の働き方と職場における課題
- (7) 年齢構成変化によって発生する今後の職場の課題と組合の対応方針
- (8) 職場における中堅層についての課題
- (9) 若年層の採用・離職状況と職場における若年層の課題
- (10) 世代の異なる人がともに働くための労使の取り組み

第3節 アンケート調査結果の概要

1. 基本属性（組合ならびに企業の概要）

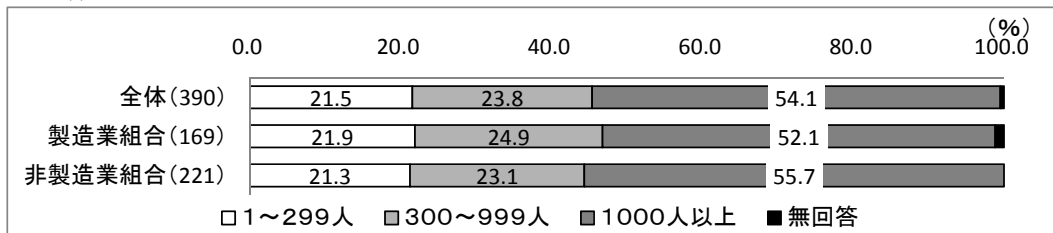
(1) 組合員規模の分布（図表2-1-2）

組合員規模別の分布をみると、5割を超える組合（54.1%）が「1,000人以上」であり、当該の組合が属する業種別にみてもその分布にほとんど差はみられない。組合員のうち非正社員である組合員の規模については、全体で58.7%が「0人」としており、とりわけ製造業企業の組合では「0人」と回答した組合が73.4%と高い割合を占めるとともに、「1人でも非正社員の組合員がいる」とした割合は13%程度にとどまっている。他方で、非製造業企業の組合では、「1,000以上」の非正社員組合がいる割合が18.1%と高く、「0人」とした割合は47.5%と全体平均（58.7%）を1割以上下回る分布となっている。

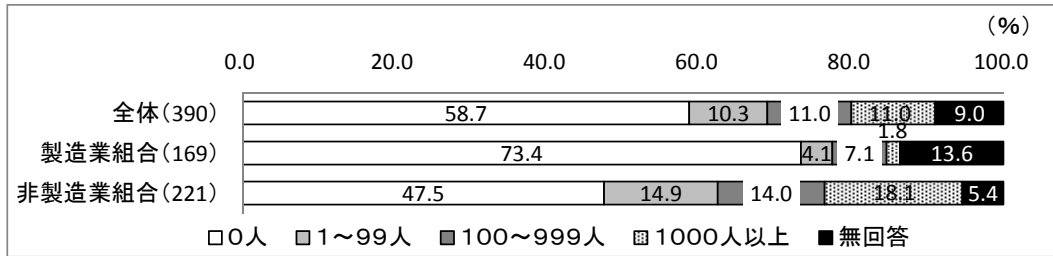
また、継続雇用者の組合員の規模については、全体の半数近く（48.2%）が「0人」としているが、製造業の方が継続雇用者の組合員が1人もいない割合が高い（54.4%）。

図表 2 - 1 - 2 組合員規模の分布

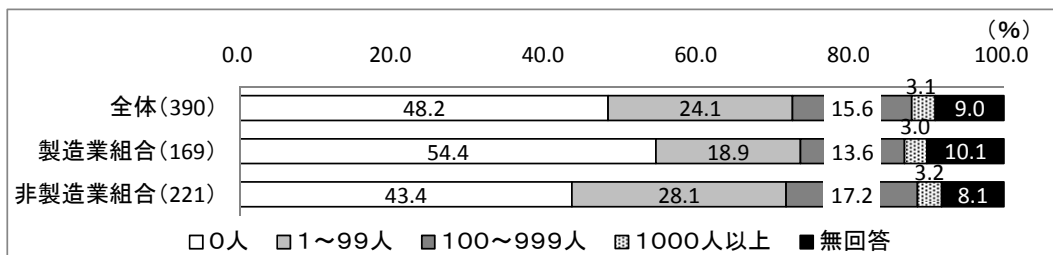
<全体>



<非正社員組合員>



<継続雇用者の組合員>



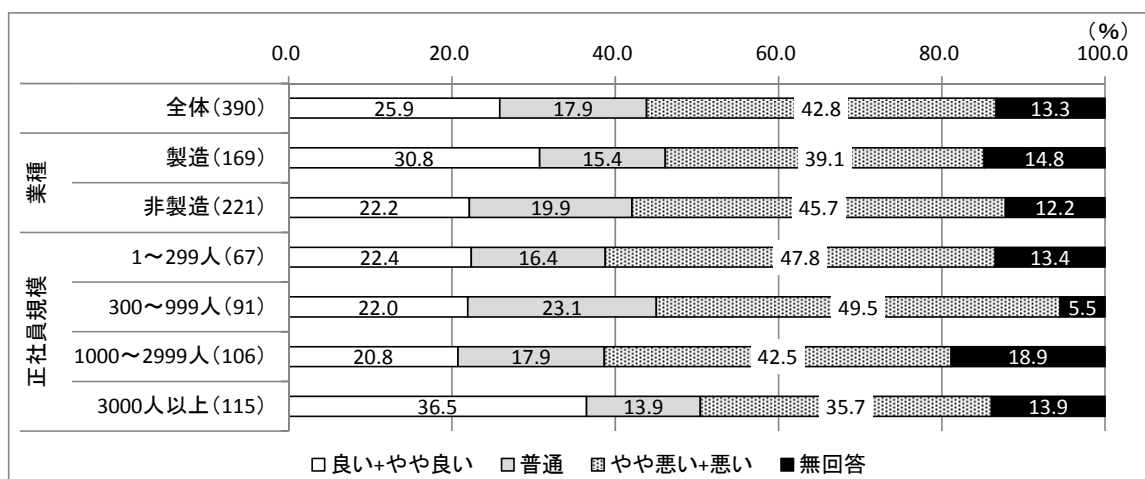
(注) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(2) 2010年以降の企業の業況 (図表 2 - 1 - 3)

ここ数年間の企業業績については、全体では42.8%の組合が「やや悪い」もしくは「悪い」としており、一方で、全体の4分の1を超える組合(25.9%)が「良い」もしくは「やや良い」としている。業種別にみると、製造業組合で「良い」もしくは「やや良い」とした割合が高く(30.8%)、非製造業組合で、「やや悪い」もしくは「悪い」とした割合が高い(45.7%)。

また、正社員の規模別には、3,000人未満の企業で2割強が「良い」もしくは「やや良い」とし、およそ4割~5割が「やや悪い」もしくは「悪い」としているのに対し、3,000人以上の大企業では、「良い」もしくは「やや良い」とした組合が36.5%、「やや悪い」もしくは「悪い」とした組合が35.7%と、両者はほぼ拮抗している。

図表2-1-3 ここ数年間（2010年以降）の業績



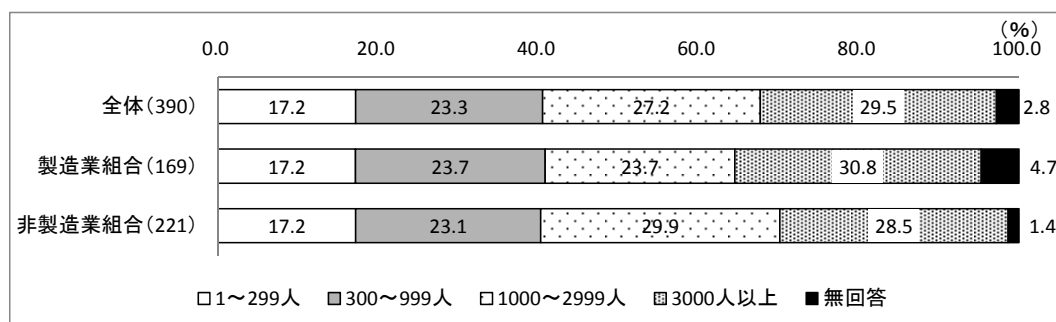
(注) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(3) 正社員規模別の構成と正社員・継続雇用者の年齢区分の構成

正社員の人数規模は、「299人以下」が17.2%、「300人以上999人以下」が23.3%、「1,000人以上2,999人以下」が27.2%、「3,000人以上」が29.5%と、大規模企業の分布割合が高い。業種別にみた場合、製造業組合に比べて非製造業組合で「1,000人以上2,999人以下」とする割合が若干高いが、差はほとんどみられない。(図表2-1-4)

年齢区分ごとの構成は、全体では中堅層の構成割合が高く、「30%以上(「30%以上50%未満」+「50%以上」)」とする組合が92.2%と、35歳~49歳に多くの正社員が分布していることがわかる。また、若年層が「30%以上(同)」とする割合は41.8%、同じく中高年者が「30%以上(同)」とする割合は13.6%、高年齢者が「30%以上(同)」とする割合は1.2%である。これを業種別にみると、製造業の組合では53.9%の組合で若年層が「30%以上(同)」としているのに対し、非製造業の組合では32.4%にとどまっている。加えて、中高年者の構成割合が「30%以上(同)」とする製造業の組合が6.4%なのに対し、非製造業組合では19.2%と、製造業に比べて非製造業の方が年齢の高い正社員が多く分布している。正社員規模別では、1~299人の小規模企業の組合で中高年者の構成が「30%以上(同)」とする割合が26.3%と高く(全体平均は13.6%)、また高年齢者についても「10%以上30%未満」とする割合が38.6%(全体平均は18.3%)と高い。小規模企業において、より正社員・継続雇用者の高年齢化が進んでいることが推察される。(図表2-1-5)

図表 2-1-4 正社員の人数規模



(注) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

図表 2-1-5 正社員・継続雇用者全体に占める年齢区分ごとの構成割合

	若年層(34歳以下)				中堅層(35~49歳)				中高年者(50~59歳)				高齢者(60歳以上)				回答数(N)
	10%未満	10%~19.9%	20%~29.9%	30%以上	10%未満	10%~19.9%	20%~29.9%	30%以上	10%未満	10%~19.9%	20%~29.9%	30%以上	10%未満	10%~19.9%	20%~29.9%	30%以上	
全体(323)	5.0	53.3	38.1	3.7	0.3	7.4	65.3	26.9	5.6	80.8	13.0	0.6	80.5	18.3	1.2	0.0	323
製造業組合(141)	0.7	45.4	52.5	1.4	0.0	5.0	69.5	25.5	5.0	88.7	6.4	0.0	88.7	11.3	0.0	0.0	141
非製造業組合(182)	8.2	59.3	26.9	5.5	0.5	9.3	62.1	28.0	6.0	74.7	18.1	1.1	74.2	23.6	2.2	0.0	182
1~299人(57)	14.0	50.9	29.8	5.3	1.8	12.3	57.9	28.1	10.5	63.2	22.8	3.5	59.6	38.6	1.8	0.0	57
300~999人(57)	1.3	59.2	32.9	6.6	0.0	3.9	72.4	23.7	5.3	82.9	11.8	0.0	76.3	23.7	0.0	0.0	57
1000~2999人(90)	3.3	52.2	41.1	3.3	0.0	4.4	65.6	30.0	6.7	85.6	7.8	0.0	85.6	14.4	0.0	0.0	90
3000人以上(90)	3.0	51.5	44.4	1.0	0.0	10.1	64.6	25.3	2.0	85.9	12.1	0.0	90.9	6.1	3.0	0.0	99

(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(注2) Q4で、回答のあった組合のうち年齢階級ごとの人数の合計と、Q3の正社員数ならびに継続雇用者数とが一致しないものは「不明・不詳」とし、集計から除いている。

(注3) 全体と比べて10%以上高い、もしくは10%以上低い値に網掛けをしている。

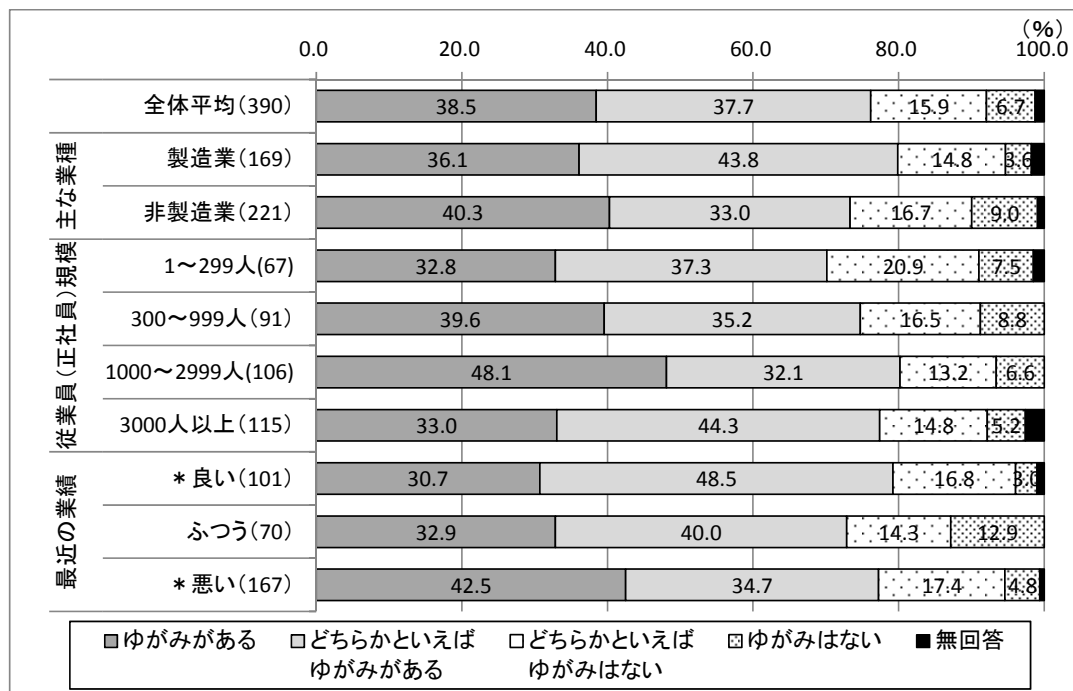
2. 企業の年齢構成に対する認識

(1) 年齢構成のゆがみの認識 (図表 2-1-6)

現在の正社員・継続雇用者について年齢構成のゆがみの認識をたずねたところ、全体の76.2%の組合が「ゆがみがある(「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う)」と認識していた。業種別には、「ゆがみがある(同上)」としたのは、製造業組合の79.9%、非製造業組合では73.3%であり、製造業においてゆがみがあると認識する割合がやや高い。正社員規模別では、1~299人の企業の組合で70.1%、300~999人の組合で74.7%、1,000~2,999人の組合で80.2%、3,000人以上の組合で77.4%が「ゆがみがある(同)」としており、中堅規模企業の組合において、年齢構成のゆがみを強く感じている。

また、最近の業績に対する認識別にみると、「*悪い」(=「悪い」+「やや悪い」)とする組合で「ゆがみがあると思う」と認識する割合が42.5%と、業績が「*良い」(=「良い」+「やや良い」=30.7%)または「ふつう」(32.9%)とする組合よりも高くなっている。

図表2-1-6 年齢構成のゆがみの認識



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

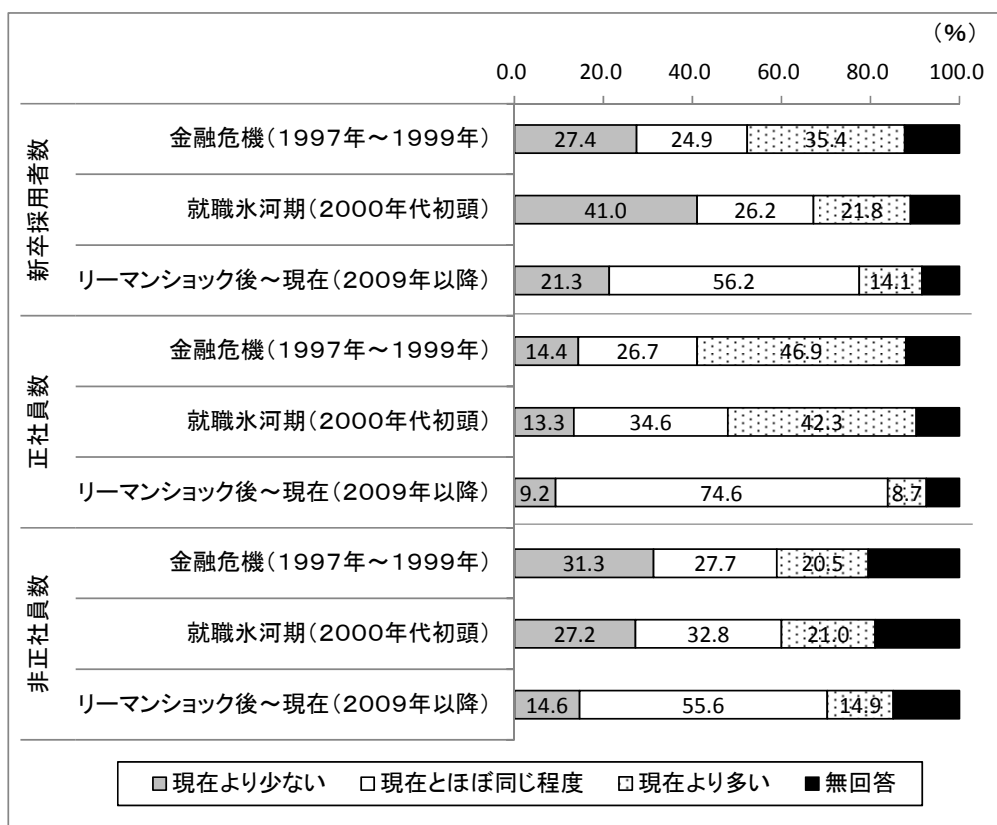
(注2) 最近の業績の「*良い」は「良い」+「やや良い」、「*悪い」は「やや悪い」+「悪い」。

(2) 新卒採用数・雇用形態別の人員数の変化と年齢構成のゆがみ認識の関係

アンケートでは、「金融危機（1997～1999年）」「就職氷河期（2000年代初頭）」「リーマンショック後～現在（2009年以降）」の3時期を対象に、新卒採用数ならびに正社員数、非正社員数のそれぞれについて、現在と比べた人員の多寡をたずねている。

図表2-1-7で全体をみると、35.4%の組合が金融危機の時期（1997年～1999年）に新卒採用者数は「現在より多い（8割以上多い+5割以上多い+2割以上多い）」としており、「現在より少ない（8割以上少ない+5割以上少ない+2割以上少ない）」とする組合の割合(27.4%)を上回っている。しかし、就職氷河期（2000年代初頭）になると、新卒採用者数は「現在より少ない（同上）」とする割合が41.0%と、「現在より多い（同上）」とする割合を大きく上回っており、就職氷河期といわれる2000年代はじめに新卒採用を抑制した企業が多いことがわかる。また、正社員数は、金融危機時、就職氷河期ともに4割強の組合が「現在より多い（同上）」としており、2000年代半ばから後半にかけて、正社員数が減少してきたことを示唆している。一方の非正社員数については、金融危機時、就職氷河期において、3割前後の組合が「現在より少ない（同上）」としており（金融危機時31.3%、就職氷河期27.2%）、2000年代半ばから後半にかけて増加している企業が多いとみられる。

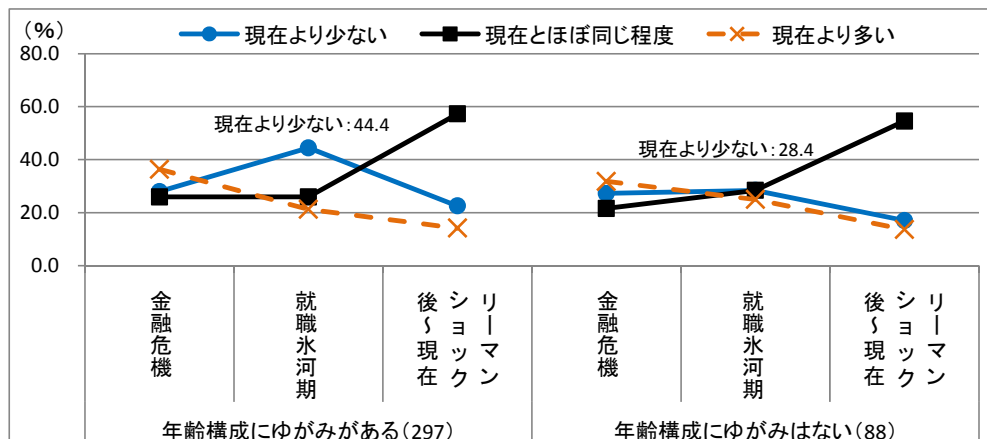
図表 2-1-7 現在と比べた景気後退時の人員数（全体平均：回答数390）



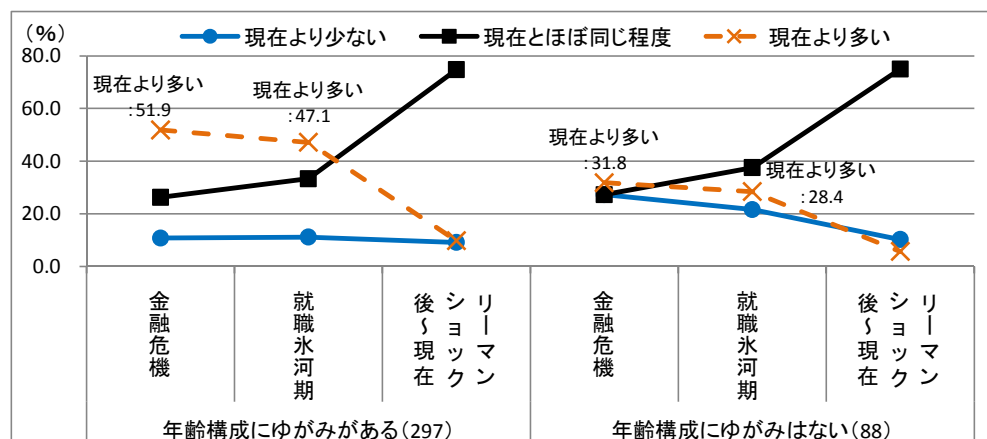
(注) 凡例の「現在より少ない」は「現在より8割以上少ない」+「現在より5割以上少ない」+「現在より2割以上少ない」。「現在より多い」は、「現在より8割以上多い」+「現在より5割以上多い」+「現在より2割以上多い」。

これを図表 2-1-8 で年齢構成のゆがみの認識別にみると、ゆがみがある（「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」）とした組合では、新規採用者数について、就職氷河期に「現在より少ない」とした割合が44.4%と、ゆがみはない（「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」）とした組合より高い。図表 2-1-9 にあるとおり、年齢構成にゆがみあるとする組合がその原因として、「就職氷河期の採用抑制・停止」を最も多くあげていることから、これが企業における年齢構成のゆがみの認識に強く影響しているものと考えられる。また、金融危機時、就職氷河期において、ゆがみがあると認識する組合で、正社員数について「現在より多い」とする割合が高く（それぞれ51.9%、47.1%）、非正社員について「現在よりも少ない」とする割合が高い（それぞれ34.3%、30.3%）ことから、2000年代半ば以降の正社員の減少と非正社員の増加が年齢構成のゆがみ認識に影響していると思われる。

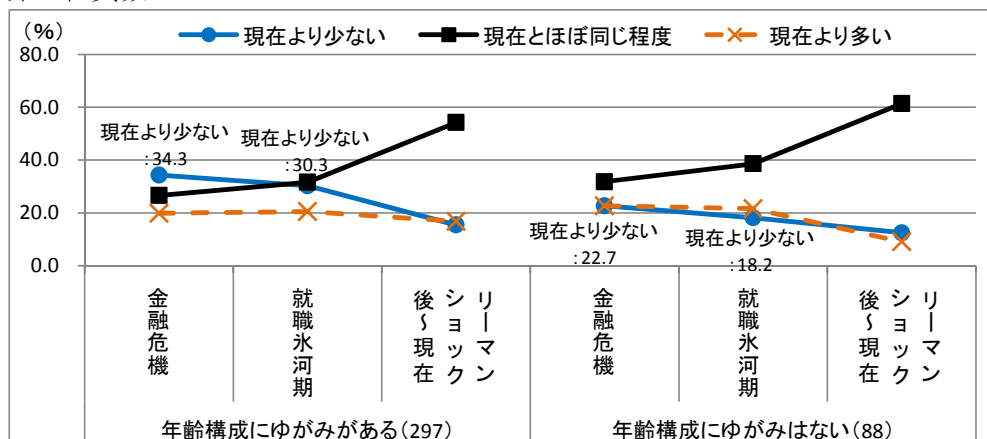
図表2-1-8 現在と比べた景気後退時の人員数と年齢構成のゆがみ認識
新規採用者数



正社員数



非正社員数

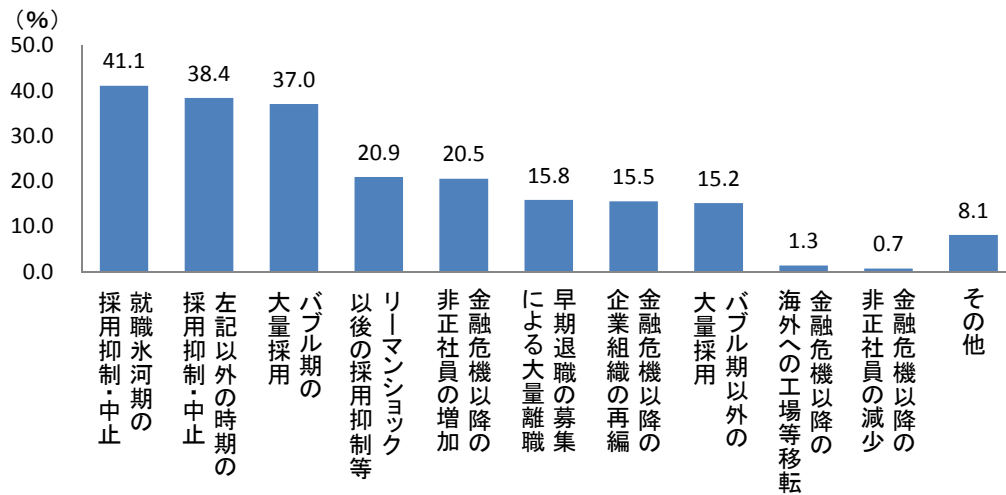


(注1) () は回答数 (N) を表す。

(注2) 凡例の「現在より少ない」は「現在より8割以上少ない」+「現在より5割以上少ない」+「現在より2割以上少ない」。「現在より多い」は、「現在より8割以上多い」+「現在より5割以上多い」+「現在より2割以上多い」。

(注3) 「年齢構成にゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「年齢構成にゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」。

図表 2-1-9 年齢構成のゆがみの原因（複数回答）

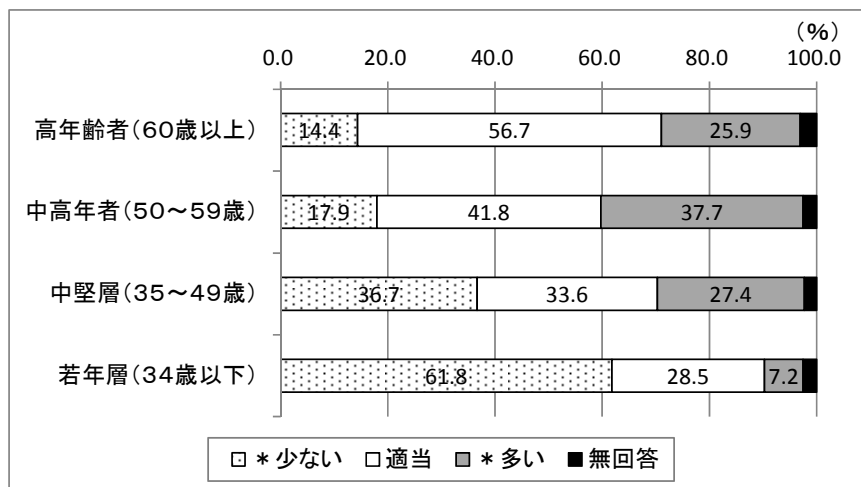


(注) Q7で「1. ゆがみがあると思う」「2. どちらかといえばゆがみがあると思う」と回答した組合について集計 (N=297)。

(3) 望ましい年齢構成からみた年齢層ごとの過不足感

現在の正社員・継続雇用者の年齢構成バランスについて、望ましい人員数と比べた過不足感をたずねたところ、全体では若年層についての不足感が最も強く、61.8%の組合で若年層が「少ない（「少ない」＋「やや少ない）」と回答し、次いで中堅層についての不足感で、36.7%が「少ない（同上）」とした。また過剰感では、中高年者について37.7%の組合が「多い「やや多い」＋「多い」としており、最も高い割合である。高年齢者については、過半の56.7%が「適当」としており、この間の改正高齢法によって高年齢層が増加していると思われるが、現時点での過剰感はそれほど大きくなかった。(図表 2-1-10)

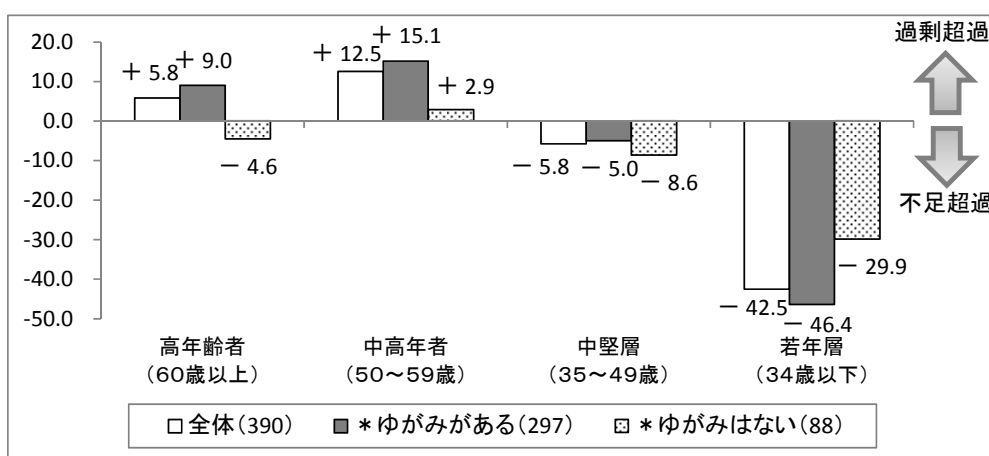
図表 2-1-10 望ましい年齢構成からみた各年齢層の過不足感（全体平均：回答数390）



年齢構成のゆがみの認識と年齢層ごとの過不足感との関係には、どのような特徴がみられるのか。これをD. I. 値を用いて示したものが図表 2-1-11である。

ゆがみがある（「ゆがみがあると思う」＋「どちらかといえばゆがみがあると思う」と認識する組合は、ゆがみはない（「どちらかといえばゆがみはないと思う」＋「ゆがみはないと思う」と認識する組合と比べて、高年齢者、中高年者の過剰感が強く、同時に若年層の不足感が強い。とくに高年齢者でいえば、ゆがみがある（同上）と認識する組合の過不足感D. I. が+9.0ポイントと過剰超過であるのに対して、ゆがみがない（同上）と認識する組合では、-4.6ポイントと、不足超過となっている。また、中高年者について、ゆがみがある（同上）と認識する組合のD. I. 値が+15.1ポイントと高い（ゆがみはない（同上）と認識する組合では+2.9ポイント）。中高年者および高年齢者に対する過剰感、若年層の不足感が、年齢構成のゆがみの認識に影響を与えていることが推察される。

図表2-1-11 望ましい年齢構成からみた年齢層ごとの過不足感D. I.



(注1) 凡例の () は回答数 (N) を表す。

(注2) *「ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」＋「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」＋「ゆがみはないと思う」

(注3) 過不足感D. I. は以下の算式による。

$$\{「少ない」 \times (-1) + 「やや少ない」 \times (-0.5) + 「適当」 \times 0 + 「やや多い」 \times 0.5 + 「多い」 \times 1\} \div (\text{回答数} - \text{「無回答」}) \times 100$$

3. 人員・労務構成に関する労使交渉・労使協議の状況

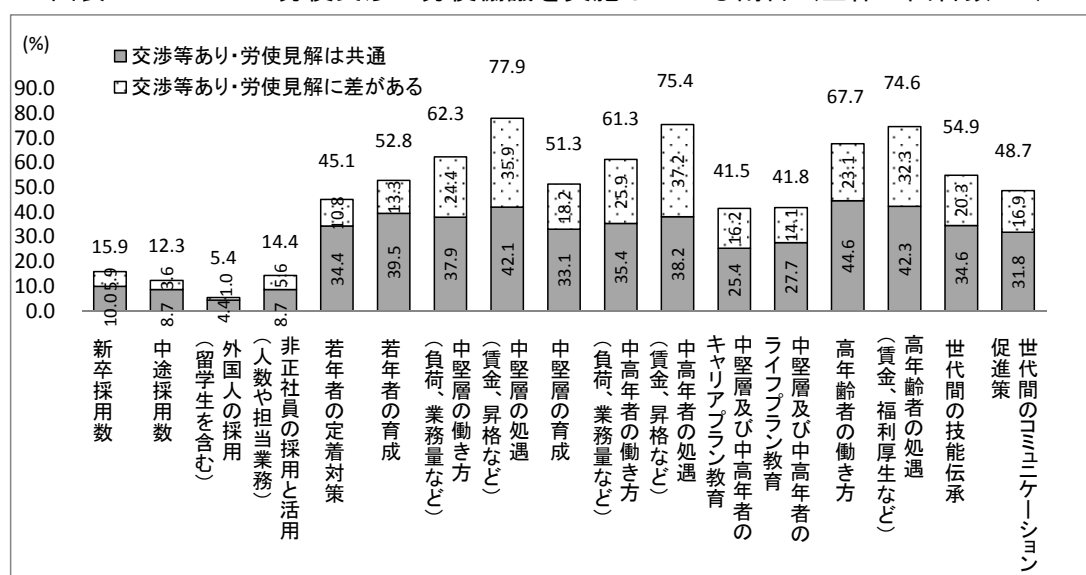
(1) 労使コミュニケーションのなかで取り扱う課題 (図表2-1-12)

労使の見解の違いの有無に拘わらず、人員や労務構成に関する問題について最も多くの組合において団体交渉や労使協議を行っている（「労使の見解は共通」＋「労使の見解に差がある」）課題は、中堅層の処遇に関するものであり、77.9%の組合が行っているとしている。中高年者の処遇（75.4%）、高年齢者の処遇（74.6%）がこれに続くが、各年齢層の処遇については、それぞれ3分の1前後の組合が労使の見解に差があるとしており高い割合を占めている。

これとは逆に、新卒採用数（15.9%）、非正社員の採用と活用（14.4%）、中途採用数（12.3%）、外国人採用（5.4%）など、採用計画に関わる課題については、労使で交渉・協議が行われている割合が低い。すでにみたように、採用行動が年齢構成のゆがみをもたらした原因だとすれば、今以上に労使において協議・検討が行われても良い問題なのではないだろうか。

また、団体交渉や労使協議を行っていて労使の見解が一致しているもののなかで、最も高い割合を占める問題は、高齢者の働き方であり、44.6%の組合で労使共通の見解が得られているとしている。労使の見解が一致しているもののうち、特筆すべきは、4番目に高い割合を占めた若年者の育成に関する問題と7番目の若年者の定着策に関する問題である。図表には数値を示していないが、団体交渉や労使協議を行っている場合において、労使の見解が一致している割合（「労使の見解は共通」＋「労使の見解に差がある」を100としたときの共通している比率）は、外国人の採用81.0%、若年者の定着対策76.1%、若年者の育成74.8%の順となっており、若年層に関する問題が上位に位置している。若年層の不足を感じる組合が多いなかで、これらは、労使での意見が分かれにくい課題であるといえる。

図表 2-1-12 労使交渉・労使協議を実施している割合（全体：回答数390）



(2) 採用・キャリア教育・世代間コミュニケーション (図表 2-1-13)

ここでは、これらの問題について、年齢構成のゆがみの認識の違いによって、労使での交渉・協議の状況に違いがみられるのかを確認したい。

まず、採用計画に関する問題であるが、上述したとおり新卒採用、中途採用、外国人採用、非正社員の採用・活用のいずれについても、「団体交渉や労使協議を行っている（「労使の見解は共通」＋「労使の見解に差がある」）」とする割合は他の問題に比べて相対的に低い。「団体交渉や労使交渉を行っており労使の見解は共通」とする割合を年齢構成のゆがみの認識別にみると、年齢構成のゆがみはない（「どちらかといえばゆがみはないと思う」＋「ゆがみはないと思う」）と認識する組合で新卒採用13.6%、中途採用12.5%、外国人採用6.8%、非正社員の採用・活用13.6%と、年齢構成のゆがみがある（「ゆがみがあると思う」＋「どちらかといえばゆがみがあると思う」）と認識する組合（新卒採用8.8%、中途採用7.4%、外国人採用3.7%、非正社員の採用・活用7.4%）に比べていずれも高い。

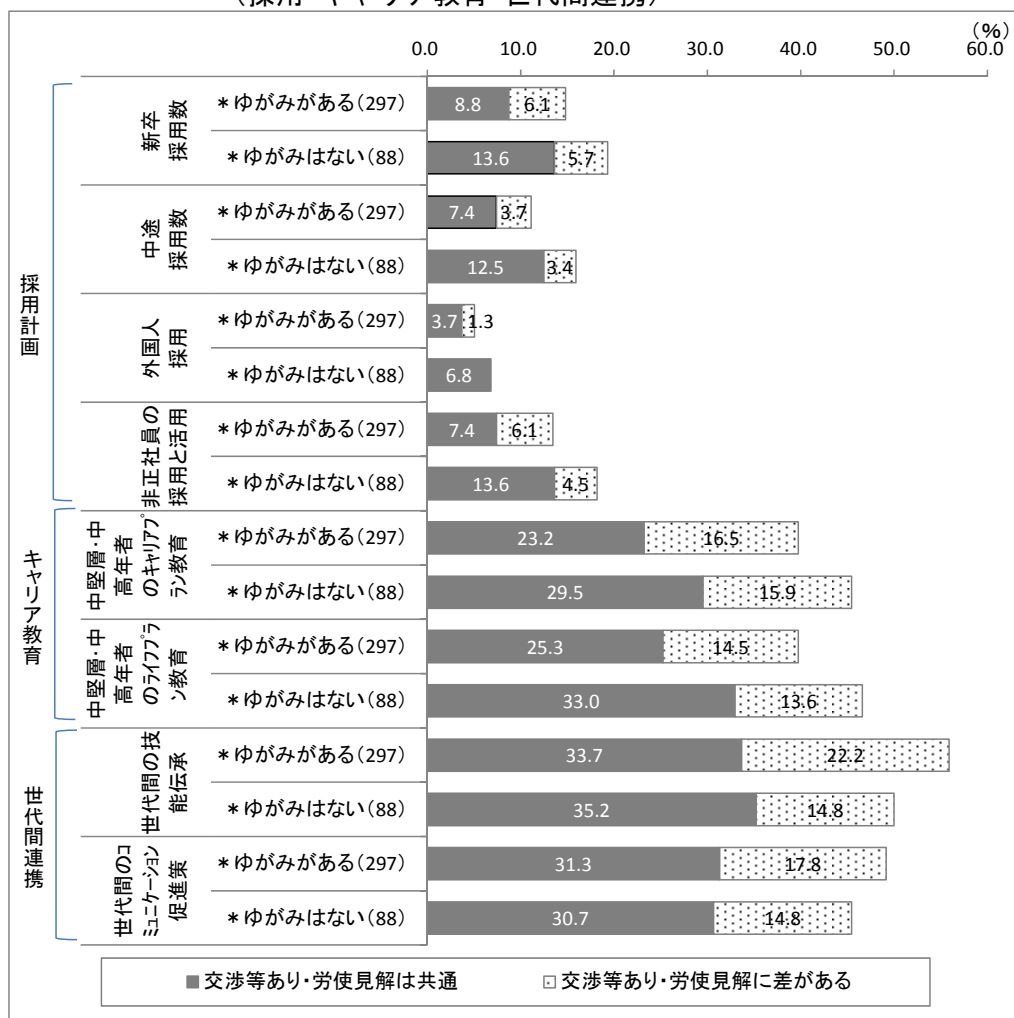
同様に、キャリア教育・ライフプラン教育についても、全体では、いずれも「団体交渉や労使協議を行っている（同上）」とした割合は4割強ほどであるが、年齢構成のゆがみがある（同上）と認識する組合よりも、ゆがみはない（同上）と認識する組合の方が「団体交渉や労使協議を行っており労使

の見解は共通」とする割合が高い。

以上の結果だけでは、労使で検討を行い共通の見解があるから年齢構成のゆがみを感じにくいのか、労使での検討によってゆがみを認識するような事象そのものが解決されているのか、については明らかにできないが、これらの問題に対する労使での検討状況とゆがみの認識との間に関係があることは確認できた。

他方で、技能伝承や世代間コミュニケーションといった問題については、ゆがみの認識の違いによって、労使の共通見解が得られている状況に大きな差はみられない。これら世代間の問題は、年齢構成のゆがみの認識に拘わらず、普遍的な課題なのかもしれない。

図表2-1-13 年齢構成のゆがみ認識別の労使交渉・労使協議での検討状況
(採用・キャリア教育・世代間連携)



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(注2) ゆがみの認識の「* ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「* ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

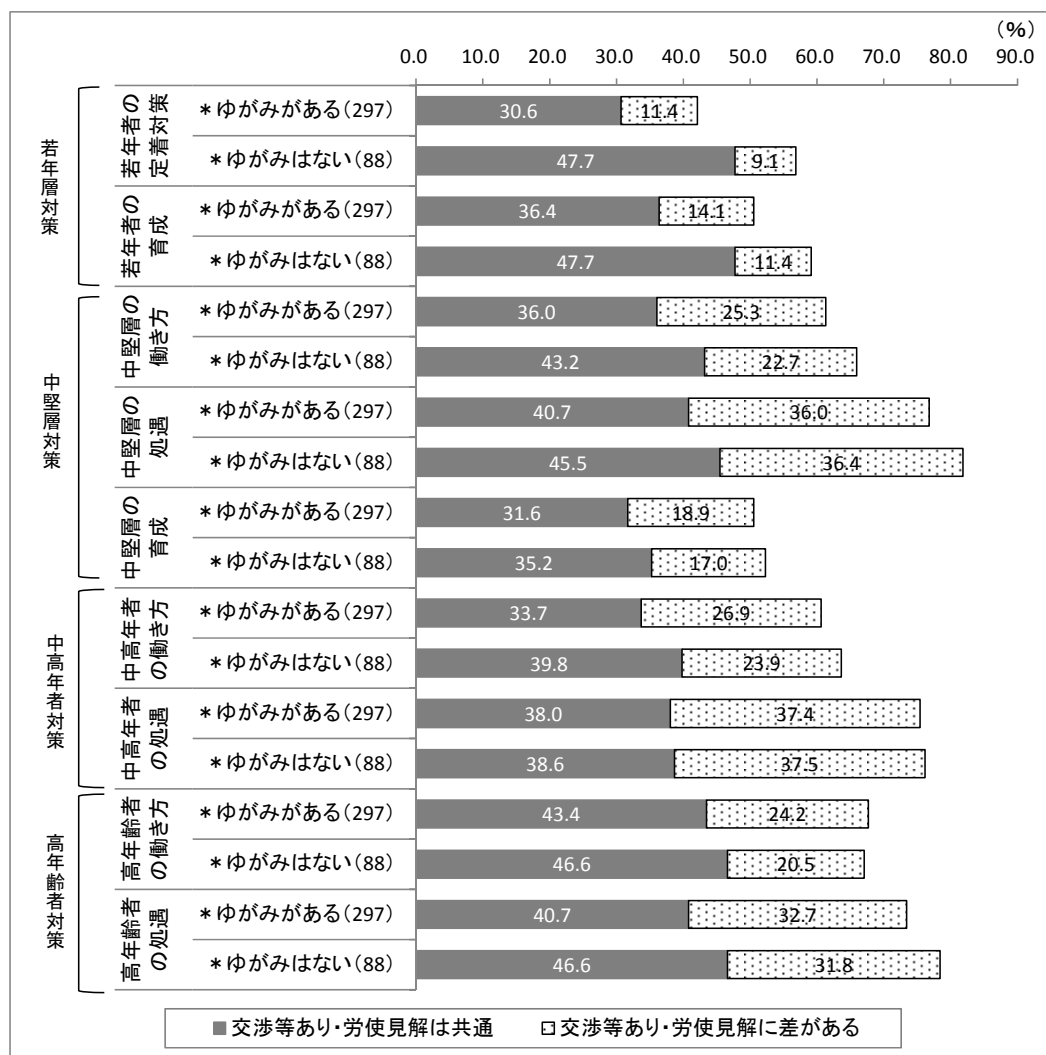
(3) 年齢層別課題への対策 (働き方・処遇・育成策など) (図表2-1-14)

次に、年齢層別の課題に対する検討状況をみたい。若年者の定着対策や若年者の育成といった若年

層対策については、いずれも、年齢構成のゆがみはないと認識する組合の47.7%が「団体交渉や労使協議を行っており労使の見解は共通」であるとしており、ゆがみがあると認識している組合と比べて、高い割合となっている。前掲の図表2-1-11にあるように、ゆがみはないと認識する組合で若年層の不足感が小さいことと、ゆがみはないと認識する組合で若年層対策をしっかりと労使で検討し共通の認識を得ていることとの関連性も示唆できよう。

このほか、中堅層対策としての働き方の問題、処遇の問題、育成の問題については、いずれもゆがみがあると認識する組合に比べて、ゆがみはないと認識する組合で「団体交渉や労使協議を行っており労使の見解は共通」であるとする割合が若干高いが、大きな差はみられない。これは、中高年者対策および高年齢者対策としてのそれぞれの働き方の問題、処遇の問題についても同様である。

図表2-1-14 年齢構成のゆがみ認識別の労使交渉・労使協議での検討状況
(働き方・処遇・育成策等)



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

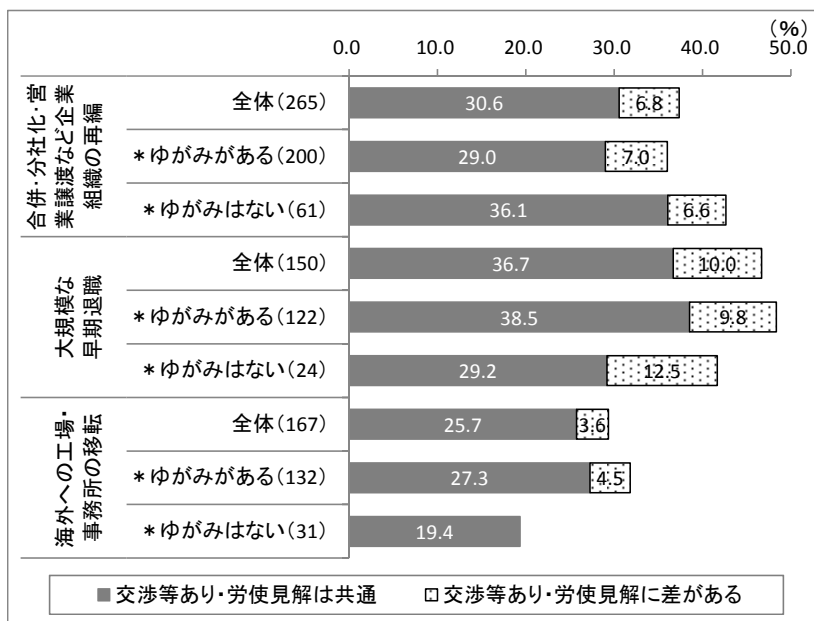
(注2) ゆがみの認識の「* ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「* ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

(参考) 経営戦略課題

本アンケートでは、上記の問題のほかに経営戦略に関わる問題についての労使での交渉・協議の状況をたずねているが、集計できる回答サンプルが少なかったことから、ここでは参考として掲載しておく。

参考図表 年齢構成のゆがみ認識別の労使交渉・労使協議での検討状況

(経営戦略課題)



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(注2) ゆがみの認識の「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

(注3) 「該当なし」と回答した組合を除いて集計している。そのため、「*ゆがみはない」とするグループで十分なサンプル数が得られない項目については、他のグループとの比較において留意が必要である。

4. 高年齢者の雇用制度と雇用状況

(1) 現状の定年制度と継続雇用制度

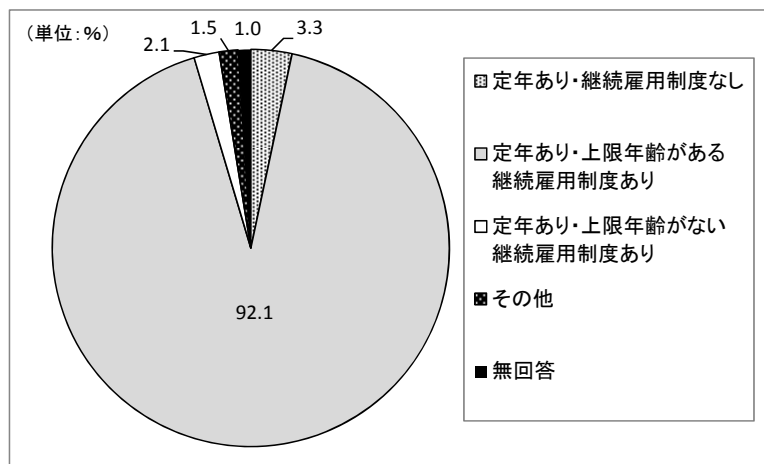
ここで、高年齢者の雇用制度について概観しておこう。本アンケートに回答した組合の92.1%が、60歳以上の雇用制度については、「定年があり、その後は上限の定めがある継続雇用制度である」としている。「定年があり、その後は継続雇用制度なし」および「定年があり、その後は上限の定めがない継続雇用制度である」とした組合を合わせると、97.4%の組合で定年制度があるとしており、また、定年があるとする組合のうち91.6%が定年年齢は60歳であると回答した。したがって、アンケートに回答したほとんどの組合の企業において、国が推進する高年齢者の雇用促進に対しては定年延長ではなく、継続雇用制度の導入で対応したものとみられる。

継続雇用制度についてみると、定年があり、上限の定めのある継続雇用制度を導入している組合の95.3%が上限年齢は65歳であるとしている。国が検討を進める生涯現役社会という目標には、なかなか

か対応できていないというのが現実であろう（図表2-1-15、図表2-1-16）。

なお、年齢構成のゆがみについての組合の認識の違いによって、現状の60歳以上の雇用制度に大きな差異はみられないことも付記しておく（第Ⅲ部・資料編：基礎集計表参照）。

図表2-1-15 60歳以上の雇用制度（全体：回答数390）



図表2-1-16 制度上の定年年齢と継続雇用の上限年齢

定年年齢 (%)			継続雇用の上限年齢 (%)		
定 年 年 齢	60歳	91.6	上 限 年 齢	65歳	95.3
	61～64歳	3.4		66～69歳	0.8
	65歳	4.7		70歳以上	2.8
	その他	0.3		無回答	0.6

（注1）定年年齢はQ12で「1. 定年あり・その後は継続雇用なし」「2. 定年あり・その後は上限の定めのある継続雇用」「3. 定年あり・その後は上限の定めのない継続雇用」に回答した組合のみ集計（N=380）。

（注2）継続雇用の上限年齢はQ12で「2. 定年あり・その後は上限の定めのある継続雇用」に回答した組合のみ集計（N=359）。

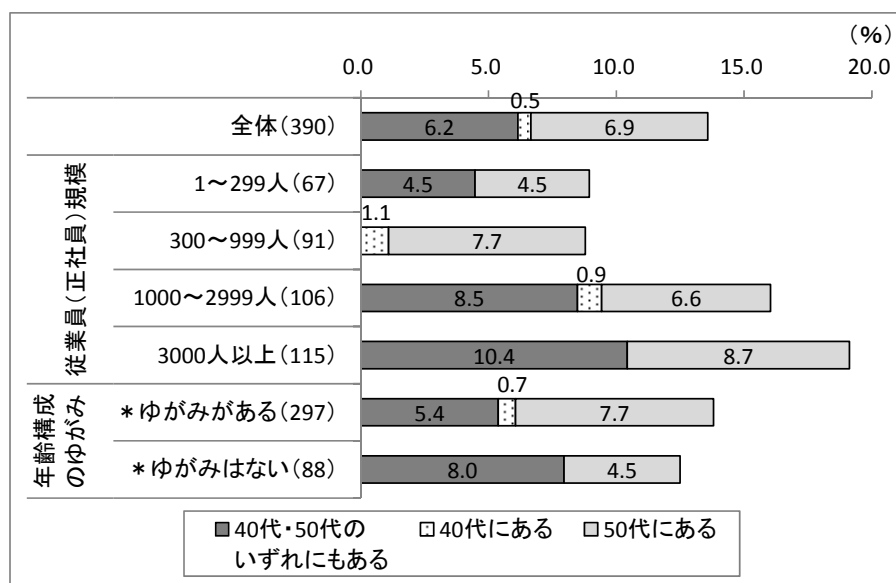
（2）高年齢期を念頭において自分の働き方を選択できる仕組み

高年齢期に急激な働き方の変化が起きることの影響を緩和するため、経営幹部候補などの一部の労働者を除いて現役時代から段階的に働き方を変えていくための制度（コース選択制など）を導入する企業が増えてきている。本アンケートでは、そうした制度の導入実態を把握するため、40～50代で自分の働き方を選択できる仕組みの有無についてたずねている。全体では、いずれかの年齢階層で選択できる仕組みがあるとした組合は、13.6%であり、8割以上の組合（85.6%）でそのような仕組みがないとしていることから、制度の導入はそれほど進んでいないとみられる。

ただし、これを従業員（正社員）規模別にみると、1～299人の小規模企業では9.0%、3,000人以上の大規模企業では19.1%と、約10%ポイントもの開きがあり、大きな規模の企業ほど、そうした仕組みの導入に積極的であるといえる。なお、年齢構成のゆがみの認識による差は、ほとんどみられない。

（図表2-1-17）

図表2-1-17 40～50代で自分の働き方を選択できる仕組みの有無



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(注2) ゆがみの認識の「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

(3) 高年齢者の賃金制度

続いて、高年齢雇用者の賃金制度について確認する。図表2-1-18は、定年の前と後の所定内賃金の主な構成内容について示したものである。定年前においては、主に「職能給+年功給」で構成されているとした組合が25.1%と最も多く、次いで「職能給+職務給」とする組合で20.5%となっている。

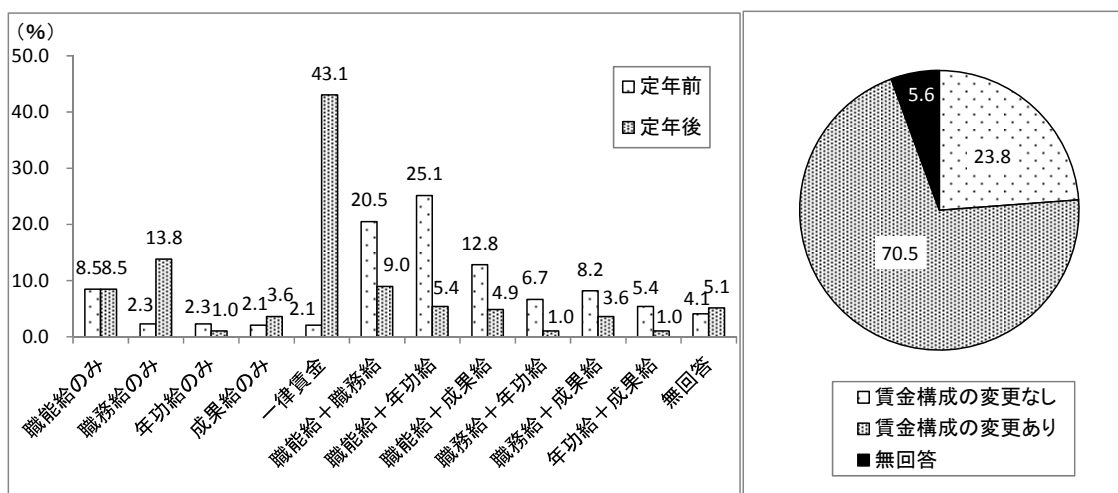
所定内賃金の主な構成要素別にみると、「職能給」を挙げている組合は66.9%（職能給のみ8.5%、職能給+職務給20.5%、職能給+年功給25.1%、職能給+成果給12.8%）と、職能給が所定内賃金の構成要素となっている割合が最も高く、次に高い割合で構成要素になっているものは、年功給が39.5%（年功給のみ2.3%、職能給+年功給25.1%、職務給+年功給6.7%、年功給+成果給5.4%）であった。その一方で、一時期導入が進んだといわれる成果給については、28.5%（成果給のみ2.1%、職能給+成果給12.8%、職務給+成果給8.2%、年功給+成果給5.4%）と、4つの構成要素のうちで最も低い割合であった。

定年後についてみると、「一律の賃金」とする組合が最も多く、43.1%と4割強を占め、2番目に多く挙げられた「職務給のみ」の13.8%を大きく上回っている。所定内賃金の主な構成要素では、定年前に最も多かった「職能給」は、27.8%（職能給のみ8.5%、職能給+職務給9.0%、職能給+年功給5.4%、職能給+成果給4.9%）と、定年の前後で大きくその割合が下がり、2番目である「職務給」の27.4%（職務給のみ13.8%、職能給+職務給9.0%、職務給+年功給1.0%、職務給+成果給3.6%）との差がほとんどなくなっている。「成果給」については、13.1%（成果給のみ3.6%、職能給+成果

給4.9%、職務給+成果給3.6%、年功給+成果給1.0%)と、「年功給」の8.4%(年功給のみ1.0%、
 職能給+年功給5.4%、職務給+年功給1.0%、年功給+成果給1.0%)を上回り、定年前の構成要素の
 割合とは順位が逆転している。

なお、定年前後で、所定内賃金の構成要素に変化があるかどうかについてみると、70.5%の組合が
 構成要素に変化がみられるとしており、構成要素に変化がない組合は23.8%にとどまっている。先に
 みたように9割を超える組合の定年年齢が60歳であり、加えて9割を超える組合が定年後は継続雇用
 制度があるとしている。定年後に継続雇用に移行する際にかかなりの割合の企業が所定内賃金の構成要
 素を変更しているなかで、一定程度の割合の企業で、継続雇用制度のもとでも所定内賃金の構成要素
 を変更せずに賃金制度を運用していることがわかる。

図表 2-1-18 定年前後の所定賃金の構成(左)と定年後の変更の有無(右)
 (全体:回答数390、主な構成要素を定年前と後でそれぞれ2つずつ選択)



図表 2-1-19では、60歳以降の所定内賃金に実績や評価によって、賃金額が変動する仕組みがある
 かどうかをみた。約3分の1にあたる33.8%の組合で、所定内賃金に「実績・評価が反映される仕
 組みがある」としているが、半数を上回る59.2%の組合では「実績・評価が反映される仕組みがない」
 とした。

以上の仕組みのもとで支払われる、定年前(60歳直前)の所定内賃金と定年後(60歳以降)の所定
 内賃金を比べた場合の水準についてみると、全体では、およそ3分の1を超える37.7%の組合で「お
 よそ6割」と回答し、もっとも高い割合だが、「およそ5割以下(5割+4割+3割以下)」とした組
 合も36.4%を占める割合であり、ほぼ拮抗している(図表 2-1-20)。

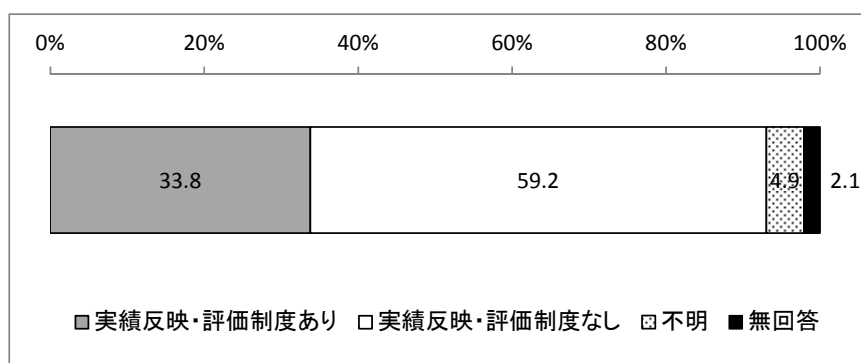
主な業種別にみると、製造業では42.6%が「およそ6割」とし、「およそ5割以下(同上)」とする
 組合も40.2%と4割を超える。これに対し、非製造業では、「およそ6割」が33.9%、「およそ5割以
 下(同上)」が33.5%と、いずれも製造業と比べて低い割合となっており、一方、「およそ7~9割(お
 よそ9割+およそ8割+およそ7割)」とする組合が25.3%と、製造業の13.6%を上回っている。製造

業に比べて、非製造業の方で、定年後の所定内賃金の下がり幅が小さい組合が多く分布しているといえる。

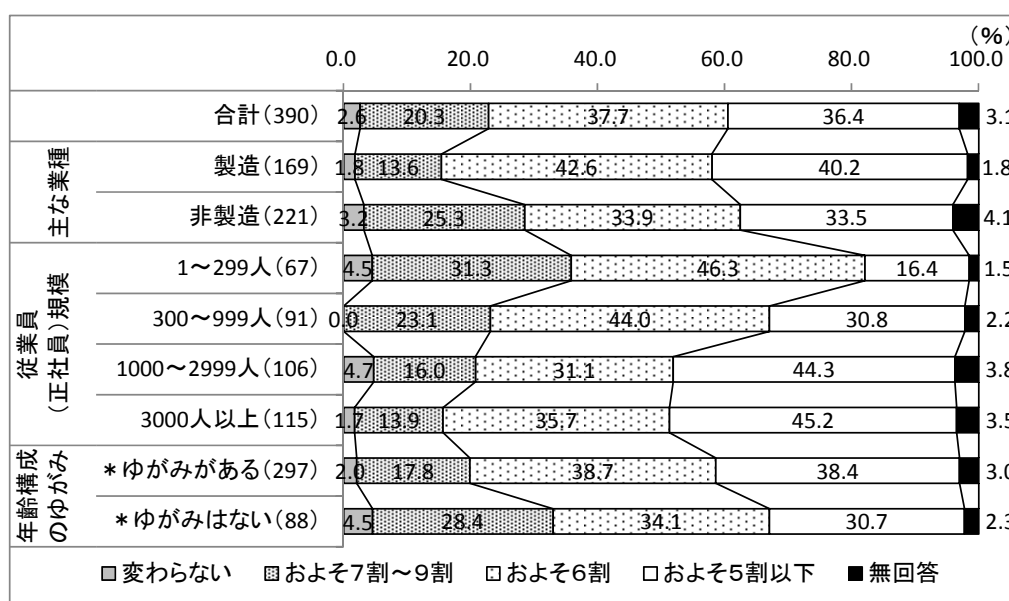
また、従業員（正社員）規模別の賃金水準の変化についてみると、規模の小さい企業ほど、所定内賃金の下がり幅の小さい組合が多く、規模が大きくなるにつれてその分布割合が低くなり、3,000人以上規模の組合の約8割（80.9%）が定年時のおよそ6割を下回る賃金水準になるとしている。

さらに、年齢構成のゆがみの認識別にみると、「ゆがみはない」と認識する組合で、定年時の「およそ7～9割（同上）」とする割合が28.4%と高く、「ゆがみがある」と認識する組合ほど、所定内賃金の下がり幅の大きい企業が多いことがわかる。

図表2-1-19 60歳以降の所定賃金への実績・評価反映の有無
(全体：回答数390)



図表2-1-20 59歳時点と比べた60歳以降の賃金水準



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

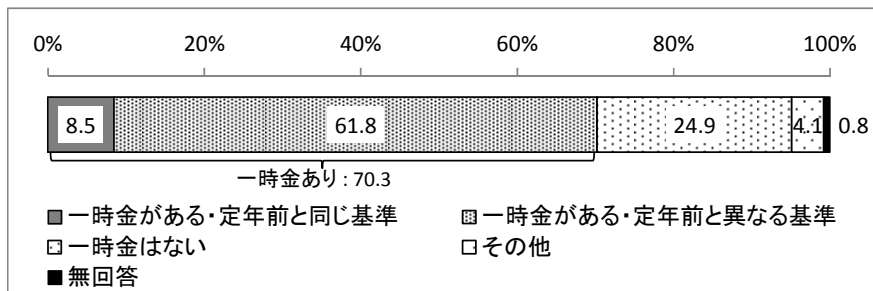
(注2) ゆがみの認識の「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

(4) 高齢者の一時金制度

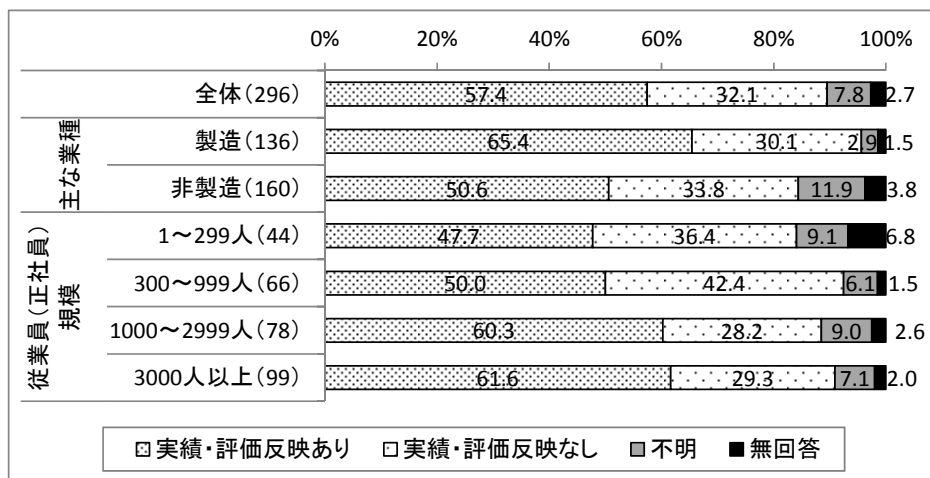
高齢者の一時金については、全体で70.3%の組合が「一時金がある（定年前と同じ基準8.5%＋定年前と異なる基準61.8%）」としており、「一時金はない」とする組合はサンプル全体の約4分の1にあたる24.9%にとどまる。（図表2-1-21）

また、図表2-1-22で60歳以降の一時金に実績や評価によって変動する仕組みがあるかどうかをみると、「一時金がある（同上）」とする組合のうち、全体で57.4%が「一時金に実績や評価によって変動する仕組みがある」としており、「実績や評価によって変動する仕組みがない」（32.1%）とする組合を大きく上回った。これを、主な業種別にみると、製造業では、65.4%が一時金に「実績や評価によって変動する仕組みがある」としており、非製造業の50.6%を大きく上回っており、非製造業に比べて製造業において一時金に実績や評価を反映する企業がより多く分布している。また、従業員（正社員）規模別には、1～299人で47.7%、300～999人で50.0%、1,000～2,999人で60.3%、3,000人以上で61.6%と、従業員規模が大きくなるにつれて、実績や評価によって変動する仕組みが一時金に導入されている割合が高くなっている。

図表2-1-21 60歳以降の一時金の有無（全体：回答数390）



図表2-1-22 60歳以降の一時金への実績・評価反映の有無



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(注2) Q28 (2) で「3.一時金がない」と回答した組合を除いて集計した。

5. 継続雇用者の組織化の取り組み

(1) 継続雇用者の組合加入状況

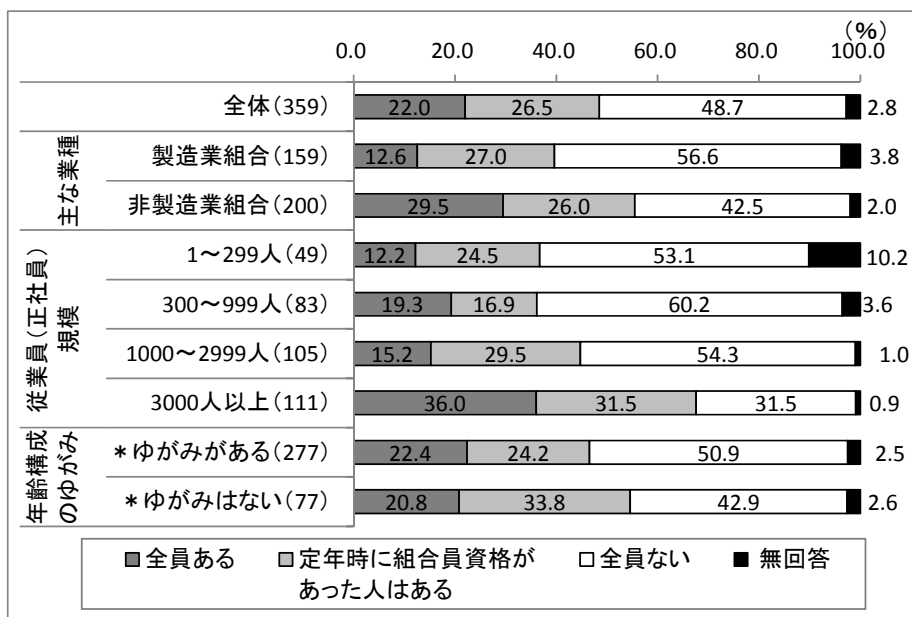
高年齢雇用が増加するなかで、いまや職場において、高年齢者は特別な存在ではなくなりつつある。そこで重要になってきたのは、高年齢者の処遇や働き方も含めた職場環境を改善するうえでの集団的労使交渉の仕組みである。そのためにも、組合の組織化が必要であるが、現状の高年齢者の組合員化は進んでいるのだろうか。

図表2-1-23では、本アンケートの標本サンプルにおいて高年齢者の9割以上を占める継続雇用者の組合員資格の有無を示したが、全体の48.5%の組合で、継続雇用者に「組合員資格がある」（「全員ある」22.0%＋「定年時に組合員資格があった人はある」26.5%）とした。とりわけ、非製造業組合においてその割合が高く、55.5%の組合で組合員資格があると回答している（製造業組合では39.6%）。従業員（正社員）規模別には、3,000人以上の組合の67.5%が、「組合員資格がある」（「全員ある」36.0%＋「定年時に組合員資格があった人はある」31.5%）としており、1～299人の組合の36.7%を大きく上回っている。

そのようななかで、「組合員資格がある」とした組合に対し、継続雇用者の組合加入状況をたずねたところ、全体の17.8%が「全員加入している」としており、「定年時に組合員であった人は加入（58.0%）」と合わせると75.8%と、組合員資格があるとする組合では、概ね組織化が進んでいると捉えられる（図表2-1-24）。

しかしながら、全体では組合員資格が「全員ない」としている組合も48.7%あり（図表2-1-23）、また、非製造業組合の27.0%は組合員資格があっても、その一部は組合加入していないとしている（図表2-1-24）ことから、組織化の取り組みの加速が求められているといえよう。

図表 2-1-23 継続雇用者の組合員資格

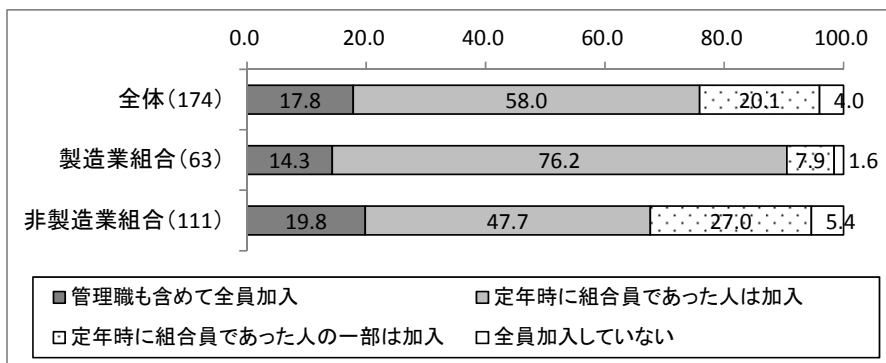


(注1) 実際に継続雇用制度で働いた高年齢者がいた組合のみが回答した。

(注2) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(注3) ゆがみの認識の「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

図表 2-1-24 継続雇用者の組合加入状況



(注1) 実際に継続雇用制度で働いた高年齢者がいた組合 (359組合) のうち、Q17で継続雇用者の組合員資格が「1. 全員ある」「2. 定年時に組合員資格があった人はある」とした組合のみが回答した。

(注2) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(2) 非組合員の継続雇用者に対する組織化の取り組み

では、以上の状況を踏まえて組合は、現状どのような対応を行っているのだろうか。

図表 2-1-25は、実際に継続雇用制度で働く高年齢者がいた (いる) 組合のうち、「非組合員がいない」とした組合を除いた組合の継続雇用者に対する組織化の取り組み状況である。全体の63.9%が「組織化の取り組みはしていない」としており、組合内での検討にとどまっているものを含めても組織化の取り組みを行っている組合は、3分の1にも満たない。業種別にみると、製造業組合で「組織

化の取り組みはしていない」とする組合が7割を超え（73.4%）しており、何らかの取り組みを行っている組合の割合は低位にある。

また、従業員規模別にみれば、1～299人、1,000～2,999人の組合で取り組んでいる割合が低い（1～299人20.0%、1,000～2,999人29.3%）。

図表2-1-25 非組合員の継続雇用者に対する組織化の取り組み（複数回答）

		(%)				
		会社と組合員資格の拡大を	組合員資格の拡大を	資格者に組合加入を	組織化の取り組みは	無回答
全体(310)		4.8	16.8	11.3	63.9	4.8
業主 種別	製造業組合(143)	4.9	15.4	2.8	73.4	5.6
	非製造業組合(167)	4.8	18.0	18.6	55.7	4.2
（正社員） 員規模	1～299人(45)	0.0	13.3	6.7	64.4	15.6
	300～999人(75)	10.7	20.0	12.0	54.7	8.0
	1000～2999人(96)	2.1	19.8	7.3	70.8	1.0
	3000人以上(84)	6.0	14.3	17.9	60.7	1.2

（注1）実際に継続雇用制度で働いた高年齢者がいた組合のみが回答し、そのうちQ19で「5. 非組合員がいない」とした組合を除いて集計した。

（注2）図表中の（ ）は、回答数（N）を表す。

6. 継続雇用者・高年齢者の働き方と職場における課題

（1）継続雇用者の職場と業務内容

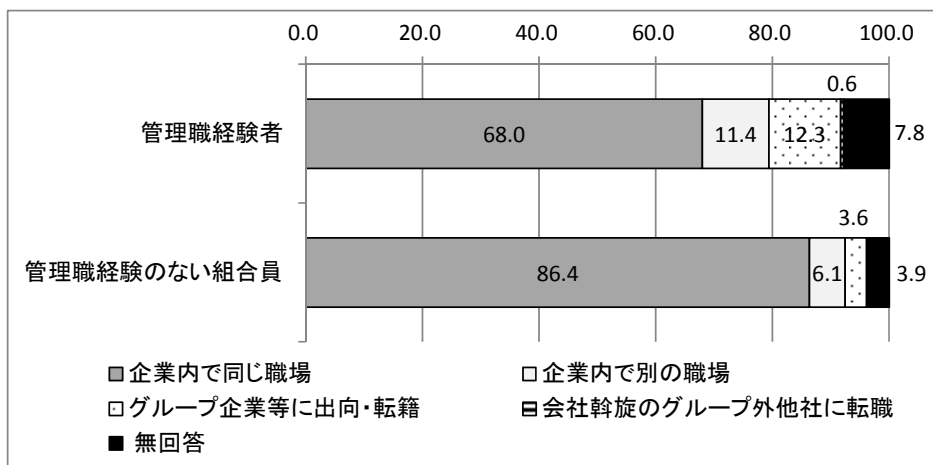
図表2-1-26で、管理職経験がある継続雇用者と管理職経験がない継続雇用の組合員が、それぞれ働いている職場をみると、いずれも、同じ企業の同じ職場で働いているとする割合が最も高く、管理職経験のある継続雇用者に比べて管理職経験のない継続雇用組合員の方がその割合が高い（経験あり68.0%、経験なし86.4%）。管理職経験のない継続雇用組合員の大半が同じ企業の同じ職場で働いているのに対して、管理職経験がある場合には、同じ企業内の別の職場（11.4%）や、出向・転籍をしてグループ企業等で働く（12.3%）継続雇用者が一定程度存在していることが分かる。

継続雇用者が同じ企業の同じ職場で働く場合、その職場の管理職となった現役社員との職制上の上下関係が逆転することもありうるが、もともと部下であった現役管理職が、上司であった継続雇用者のマネジメントを行うことのむずかしさを反映していることも想定できる。

続いて、定年時に組合員であった管理職経験のない継続雇用者が、定年時と同じ企業内の同じ職場で働く場合、どのような業務を担っているのかをみたものが、図表2-1-27である。役職を持たずに定年時と「同じ業務を継続」しているとする割合が72.9%と最も高く、次いで役職を持って定年時と「同じ業務を継続」しているとする割合が11.9%、役職を持たずに「同じではないが、これまでの経験が生かせる別の業務」に従事している割合が11.0%と続く。このようにみると、現在役職がある

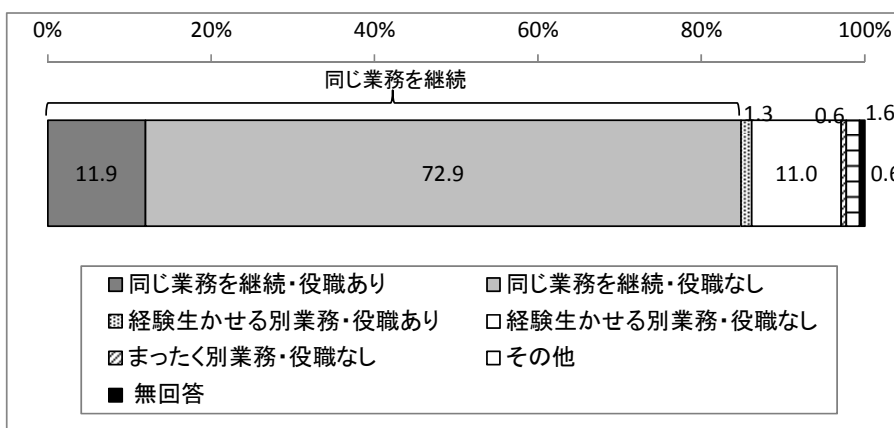
かないかに拘わらず、定年時に組合員であり、定年時と同じ職場で働く継続雇用のほとんど(84.8%)は、定年時と同じ業務を継続しているということになる。

図表 2-1-26 継続雇用者が働いている職場 (全体：回答数359)



(注) 実際に継続雇用制度で働いた高年齢者がいた組合のみが回答した (N=359)。

図表 2-1-27 企業内の同じ職場で働く、定年時に組合員でかつ管理職経験がない継続雇業者の業務



(注1) 実際に継続雇用制度で働いた高年齢者がいた組合のみが回答した。

(注2) Q21で「1. 企業内で同じ職場で働いている」と回答した組合員について集計した (N=310)。

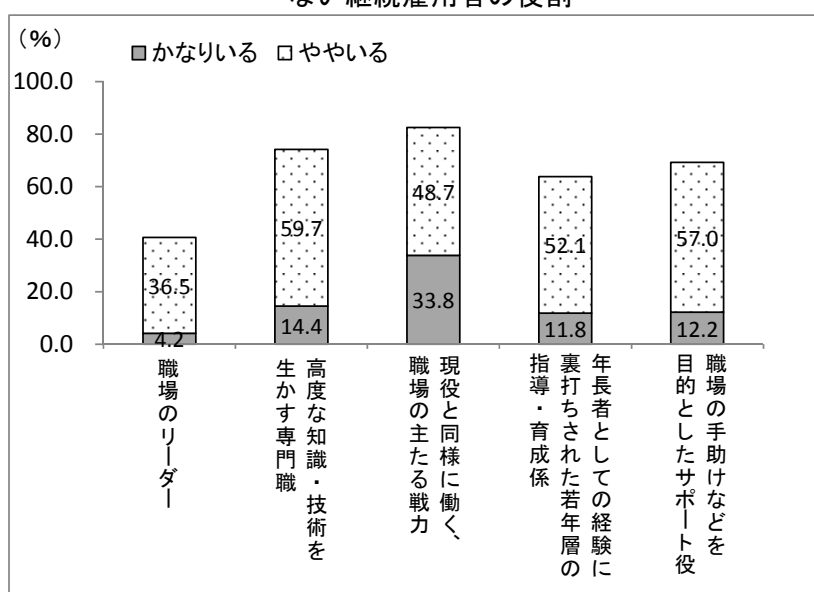
(2) 継続雇用者の職場での役割

それでは、継続雇用者が定年時と同じ職場で同じ業務に従事している場合に、職場ではどのような役割を担っているのだろうか。図表 2-1-28は、継続雇用者のなかに、項目にあげたような人がいるかをたずねた結果であるが、「現役と同じに働く、現場の主たる戦力」が「いる(かなりいる33.8%+ややいる48.7%)」と回答した割合が82.5%と最も高い一方、「職場のリーダー」が「いる(かなりいる4.2%+ややいる36.5%)」は40.7%と最も低い。

また、本アンケートでは、企業が定年後継続雇用者に期待する役割についての労働組合の認識を訊

いている³が、もっとも多い回答は、若年者の指導・育成係で57.4%であった（第Ⅲ部資料編●ページ参照）。これに対し、実際の職場に「年長者としての経験に裏打ちされた若年層の指導・育成係」が「いる（かなりいる11.8%+ややいる52.1%）」とした割合は63.9%と、設問であげた5つの役割のなかで上位4番目となっており、継続雇用者に会社が期待する役割と実際の職場で担っている役割との間に、ややずれがみられる。なお、実際の職場での役割としてもっとも多かった「現役と同じに働く、現場の主たる戦力」について、会社が期待していると考える割合は46.8%と、5つの役割のなかで2番目に高い。

図表2-1-28 企業内の同じ職場で同じ業務を担っていて、定年時に組合員であった管理職経験がない継続雇用者の役割



(注1) 実際に継続雇用制度で働いた高年齢者がいた組合のみが回答した。

(注2) Q21で「1. 企業内で同じ職場で働いている」と回答し、かつ、Q22で「1. 同じ業務を継続（役職についている）」または、「2. 同じ業務を継続（役職についていない）」と回答した組合について集計した（N=263）。

実際に継続雇用で働く高年齢者がいた（いる）組合において、正社員規模別、高年齢者の過不足感別に、それぞれの役割を担っている継続雇用者が「いる（かなりいる+ややいる）」とした割合をみると、総じて正社員規模の大きな組合ほどその割合が高い（図表2-1-29）。小規模企業に比べて大規模企業では、相対的に継続雇用者の活用が進んでいるものと思われる。

また、年齢構成のバランスからみて望ましいと思われる人員数と比べた高年齢者の過不足感別にみると、職場のリーダー、職場の主戦力を担う継続雇用者が「いる（同上）」とする割合に差がみられる。年齢構成のバランスからみて高年齢者が多いと感じられる場合においても、継続雇用者は職場で懸命に仕事に取り組んでいることがみてとれよう。

³ 会社が定年後に継続雇用となる方の役割をどのように考えているか、職場のリーダー、高度な専門職、職場の主戦力、若年層の指導育成係、職場のサポート役の5つのなかから、多いものを2つ選択してもらった。

図表 2-1-29 継続雇用者の職場での役割（項目ごとの役割の人がいるとした割合）

(%)

		職場のリーダー	高度な専門職	職場の主戦力	若年層の指導・育成係	職場のサポート役
全体(359)		39.0	69.6	75.8	64.3	70.8
正社員規模	1~299人(49)	34.7	51.0	65.3	38.8	57.1
	300~999人(83)	27.7	71.1	75.9	50.6	65.1
	1000~2999人(105)	35.2	68.6	75.2	68.6	73.3
	3000人以上(111)	52.3	76.6	80.2	81.1	79.3
高年齢者の過不足感	* 少ない(49)	28.6	67.3	67.3	55.1	67.3
	* 多い(95)	40.0	65.3	80.0	60.0	67.4

(注1) 実際に継続雇用制度で働いた高年齢者がいた組合のみが回答した。

(注2) Q25について、「かなりいる」「ややいる」と回答した組合の合計の割合を示している。

(注3) 高年齢者の過不足感の「*少ない」は、望ましい年齢構成バランスからみたときに「少ない」+「やや少ない」。「*多い」は、望ましい年齢構成バランスからみたときに「やや多い」+「多い」。

(注4) 図表中の()は、回答数(N)を表す。

(3) 高年齢者の働き方について発生している問題

ここまでみたように、高年齢者は、職場や仕事の内容が変わらなかったとしても、雇用労働条件や働き方が定年までと大きく変わるケースが多くみられた。そのように働き方が変わることによって、高年齢者自身が仕事を遂行するうえにおいて、様々な問題を抱えることが想定される。実際に本アンケートで、図表 2-1-30 に挙げた各項目のような問題が実際に発生しているかをたずねたところ、8割近くの組合が何らかの問題が発生していると回答しており、「問題は起きていない」とする組合は全体の22.1%にとどまった。

どのような問題が起こっているのかをみると、全体では、「モチベーションの低い人が多い」とする組合が41.0%で最も多く、「体力的に厳しい仕事を行っている」の33.3%、「処遇に納得していない人が多い」の32.6%と続いている。

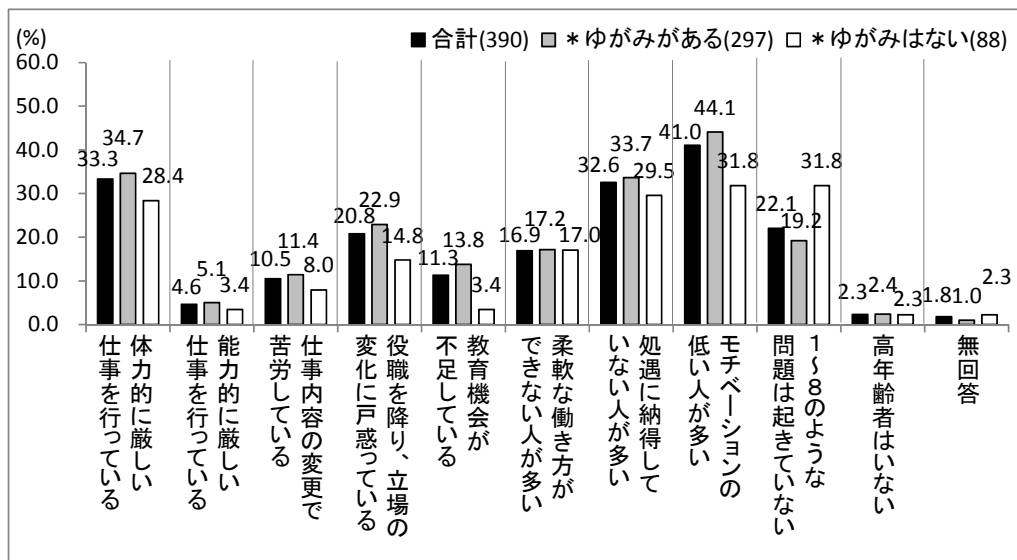
これを年齢構成のゆがみの認識別にみると、「*ゆがみはない」とした組合に比べて「*ゆがみがある」とした組合の方が、すべての問題となっている項目において「問題が起きている」とした割合が高く、「*ゆがみはない」とした組合では、「問題は起きていない」とする割合が31.8%と、3割を超える高い割合となった。

また、望ましい年齢構成バランスからみた高年齢者の過不足感別にみると、「*高年齢者は多い」とする組合で「問題は起きていない」とする割合は10.9%と1割程度にとどまっており、何らかの「問題が起きている」とする割合が高い。とりわけ、「*高年齢者は多い」とする組合では、「モチベーションが低い人が多い」とする割合が55.4%、「処遇に納得していない人が多い」とする割合が42.6%と、半数前後の組合において仕事に対する意欲が弱く、労働条件に対する不満を抱える高年齢者がいると回答している。他方で「*高年齢者は少ない」とする組合では、「モチベーションが低い人が多い」と

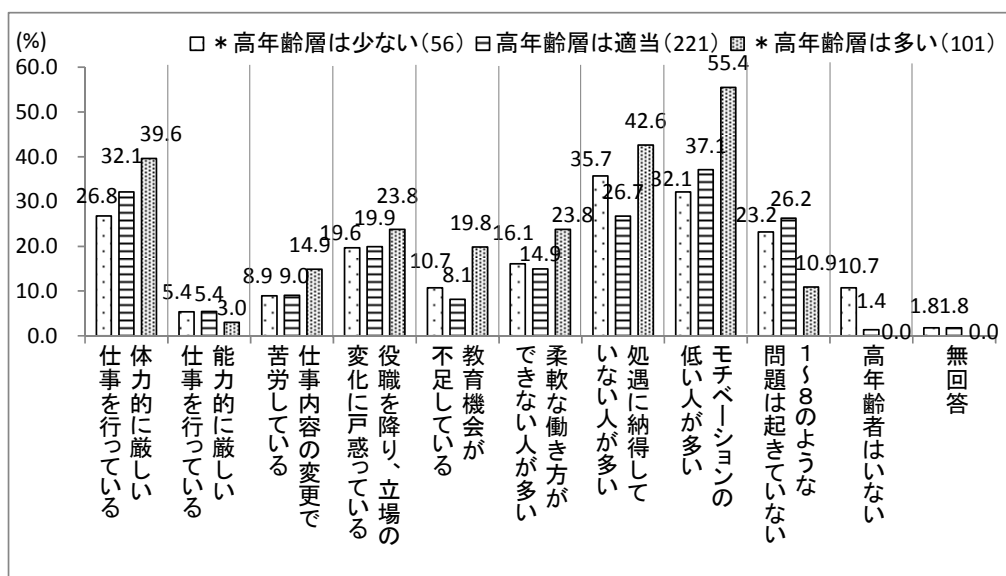
する割合が32.1%と相対的に低いにもかかわらず、「処遇に納得していない人が多い」とする割合は35.7%と全体平均に比べて高い割合になっている。

図表2-1-30 高齢者の働き方について発生している問題（複数回答）

<年齢構成のゆがみの認識別>



<高齢層の過不足別>



(注1) 凡例中の()は、回答数(N)を表す。

(注2) ゆがみの認識の「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

(注3) 高齢層の過不足感の「*高齢層は少ない」は「少ない」+「やや少ない」、「*高齢層は多い」は「やや多い」+「多い」

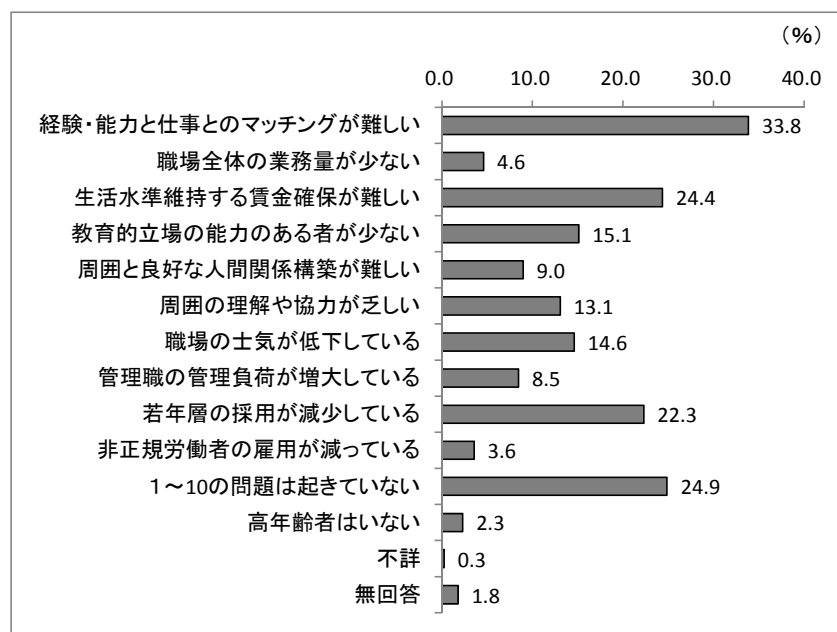
(4) 高齢者がいる職場で発生している問題

高齢者が働く職場では、高齢者自身の問題だけでなく、周りで働く他の年齢層の労働者や、職場全体のなかで相互に与える影響もあるだろう。そこで、高齢者が働く職場で発生している問題に

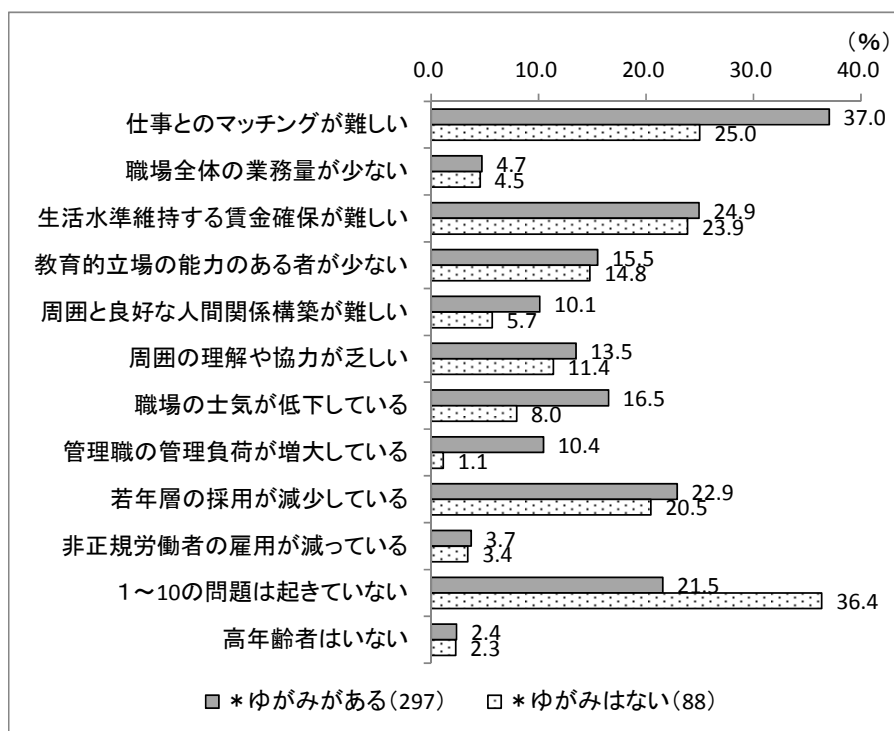
について確認しよう。図表 2-1-31は、高年齢者がいる職場で起こりうる各項目の問題について、「起きている」とした割合を示したものである。全体では約4分の1（24.9%）の組合で何も「問題は起きていない」としているが、その一方で、約3分の1にあたる33.8%の組合で「高年齢者の経験や能力と仕事とのマッチングが難しい」としており、また、約4分の1（24.4%）の組合で「高年齢者の生活水準を維持する賃金の確保が難しい」としている。このように多くの組合で高年齢者自身の問題を挙げているが、注目すべきは、「若年層の採用が減少している」とする組合が22.3%と2割を超えていることである。

これら高年齢者がいる職場で起きている問題について、年齢構成との関係性をみてみよう。まず、図表 2-1-32に示した年齢構成のゆがみの認識別の問題の発生状況をみると、「*ゆがみがある」とする組合と「*ゆがみはない」とする組合との差が大きいのは、「高年齢者の経験や能力と仕事とのマッチングが難しい」という問題であって、その差は12.0%ポイントとなっている（「*ゆがみがある」37.0%、「*ゆがみはない」25.0%）。次に差が大きいものは「職場の士気が低下している」という問題で、8.5%ポイントの開きがある（「*ゆがみがある」16.5%、「*ゆがみはない」8.0%）。また、「問題が起きている」とした組合が2番目に多い「高年齢者の生活水準を維持する賃金確保が難しい」という問題と、3番目に多い「若年層の採用が減少している」という問題の発生状況には、年齢構成のゆがみの認識による差はほとんどみられなかった。これらの問題については、年齢構成以外の別の要因に関係している可能性が考えられる。

図表 2-1-31 高年齢者がいる職場で発生している問題
(全体：回答数390、複数回答)



図表2-1-32 高年齢者がいる職場で発生している問題（複数回答）
（年齢構成のゆがみの認識別）



(注1) 凡例中の()は、回答数(N)を表す。

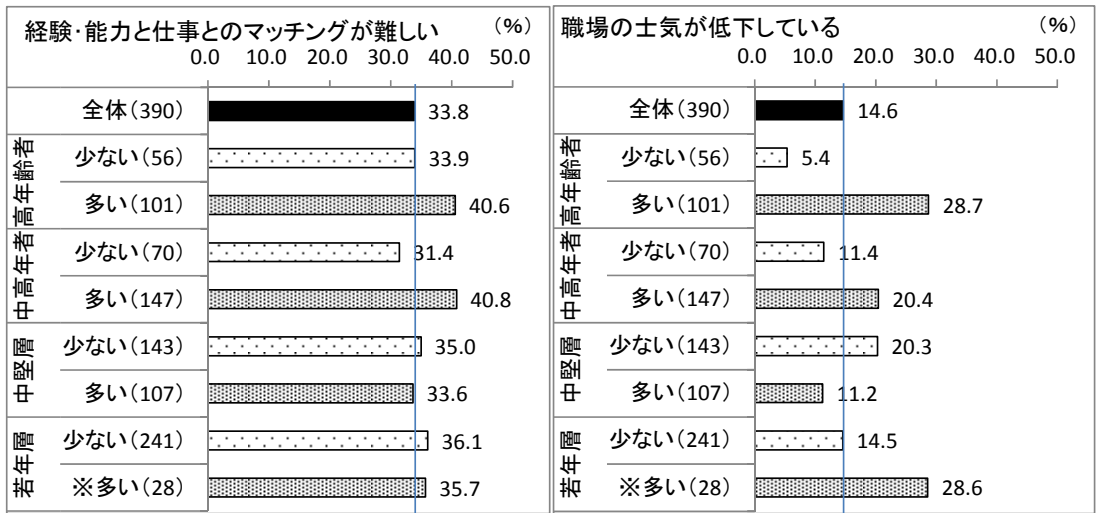
(注2) ゆがみの認識の「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

次に、年齢構成のゆがみの認識の違いによる差が大きい「高年齢者の経験や能力と仕事とのマッチングが難しい」という問題および「職場の士気が低下している」という問題について、望ましい年齢構成のバランスからみた各年齢の過不足感別に問題の発生状況を確認する。

「高年齢者の経験や能力と仕事とのマッチングが難しい」という問題が起きているとする割合は、高年齢者が「多い」とするグループ(40.6%)と、中高年者が「多い」とするグループ(40.8%)で高い。高年齢者予備軍である中高年者の過剰感があるなかで高年齢者に担ってもらいたい仕事やポストに限りがあり、理想的な人材配置がしにくくなっている現状が推察される。

また、「職場の士気が低下している」という問題が起きているとする割合は、高年齢者が「多い」とするグループ(28.7%)、中高年者が「多い」とするグループ(20.4%)、中堅層が「少ない」とするグループ(20.3%)で高くなっている。実務の中核を担うべき中堅層が不足しているなかで、先輩格である中高年者や高年齢者には仕事の分担を求めにくいことから、中堅層の業務負荷が高まり、職場のなかでの不満が大きくなっていることも想定されよう。(図表2-1-33)

図表 2-1-33 高年齢者のいる職場で起きている問題と各年齢層の過不足感の関係



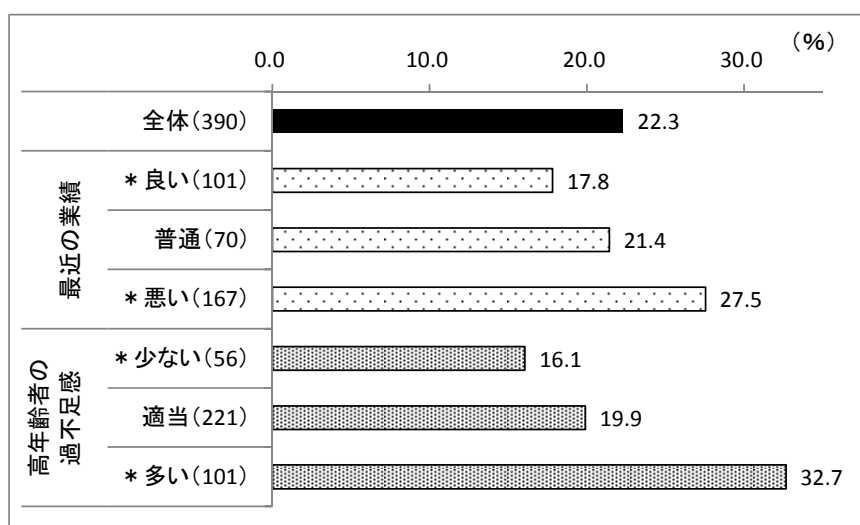
(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。
 (注2) 各年齢層の過不足感の「少ない」は「少ない」+「やや少ない」、「多い」は「多い」+「やや多い」
 (注3) 若年層の過不足感の「※多い」は、回答サンプル規模が小さいため、他のグループと比較するには留意が必要である。

この項の最後に、年齢構成のゆがみの認識の違いによる差があまりみられなかった「若年層の採用が減少している」という問題が起きている背景について、少し考察を試みたい。図表 2-1-34には、最近の業績別、高年齢者の過不足感別に「若年層の採用が減少している」という問題が起きているとする割合と起きていない割合を示した。先にみたように景気後退期に新規採用が抑制されてきたことを踏まえれば、業績の悪い時においても新規採用が抑制されることは想像に難くない。実際に、最近の業績別に「若年層の採用が減少している」という問題が起きているとする割合をみると業績が「*悪い」とするグループで、より高くなっている (27.5%)。

また、高年齢層の過剰感があるほど、「若年層の採用が減少している」とする割合が高く (32.7%) なっている。高年齢者の雇用と若年層の雇用とがトレードオフの関係になることが、しばしば指摘されるが、本アンケートの結果をみる限り、組合の意識としては同様の傾向がみとれる。ただし、両者の関係において、ここでは直接的な因果関係があるとは言い切れないことや、他の影響要因について分析を行っていないことから、この結果をみる場合には十分な留意が必要であることを付記しておく。

なお、「若年層の採用が減少している」という問題が起きていることに対して、最近の業績と望ましい年齢構成バランスからみた高年齢者の過剰感のうち、どちらがより強く問題の発生に影響を及ぼしているのかについては、不明である。

図表2-1-34 若年層の採用が減少しているグループ



(注1) 図表中の () は、回答数 (N) を表す。

(注2) 最近の業績の「*良い」は「良い」+「やや良い」、「*悪い」は「やや悪い」+「悪い」

(注3) 高年齢層の過不足感の「*少ない」は「少ない」+「やや少ない」、「*多い」は「やや多い」+「多い」

7. 年齢構成に関する問題への組合の対応方針

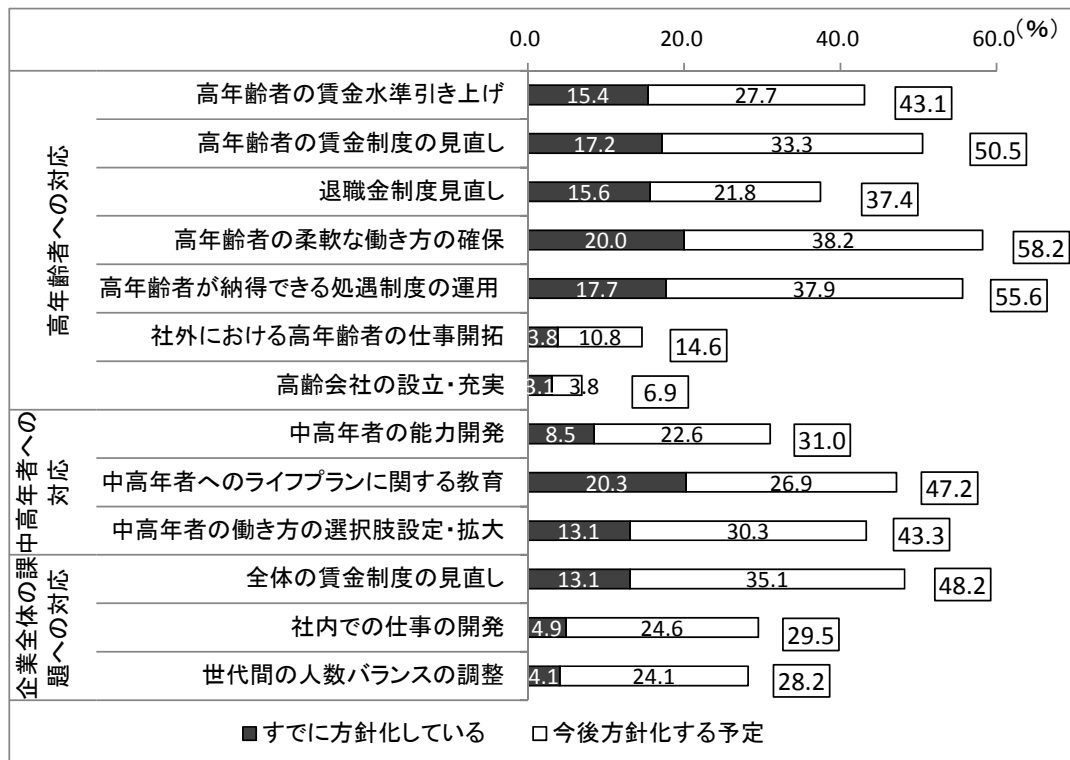
本アンケートでは、年齢構成に関わる課題について、組合がどのように対応しようとしているのかを把握するために、高年齢者の課題、中高年者の課題、企業全体の課題それぞれに対する組合の方針化の状況をたずねた(図表2-1-35)。高年齢者の賃金や処遇については、問題意識が総じて高く、将来的に方針化しようとしている組合も合わせてみると(「すでに方針化している」+「まだされていないが今後方針化する予定」)、高年齢者の賃金制度の見直し、高年齢者の柔軟な働き方の確保、高年齢者が納得できる処遇制度の運用といった課題に対しては、いずれも半数以上の組合が労使関係課題として「すでに方針化している」・「今後方針化する予定」としている(それぞれ50.5%、58.2%、55.6%)。他方で、社外における高年齢者の仕事開拓や、高齢会社の設立・充実といった課題に対しては、それぞれ、今後の方針化も含めて14.6%、6.9%と、労使での取り組みにつなげようとする組合はわずかであった。

中高年者の課題については、ライフプランに関する教育に対する方針化が最も進んでいる(20.3%)が、「今後方針化する予定」とした組合を合わせても47.2%と、高年齢者の課題に対する問題意識に比べて、やや意識が低いとみられる。

さらに、企業全体に関わる課題については、全体の賃金制度の見直しといった課題を「方針化している」または「する予定」とした組合が48.2%と、特定の年齢層の問題ではなく、全世代の問題として積極的に取り組もうとするようすがうかがえる。年齢構成の変化によって、限られた賃金原資のなかでの世代間配分や、生涯賃金を踏まえた年功制度の在り方などが問題となっているのかもしれない。その一方で、社内での仕事の開発や世代間の人数バランスの調整といった課題では、「方針化している」または「方針化する予定」とした組合は、3割にも満たない状況であった。多くの組合が、年齢構成

の変化という課題を、ポスト数や仕事の量、人数の問題といった物理的な側面として捉えているというよりも、働き方や賃金・処遇制度のあり方といった質的な課題として捉えているといえよう。

図表 2-1-35 年齢構成に関わる課題についての労働組合の方針化の状況
(全体：回答数390)



8. 職場における中堅層についての課題

企業の年齢構成にかかわる問題として、とりわけ職制ラインの中間的な立場にあり現場の第一線を支える中堅層（35歳～49歳）に課題が生じることが想定できる。図表 2-1-36は、職場における中堅層の課題として想定される各問題について、現在と今後5年後の両時点での発生状況（および見通し）をたずねた結果である。全体では、現在発生している問題として最も多くあげられたのは、（中堅層の）「業務量の増加」と（中堅層が）「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」で、ともに62.6%を占める。次いで、（中堅層の）「残業の増加」で62.1%、その次が「上司、同僚、部下とのコミュニケーション不足」で55.1%と、仕事の繁忙によるものと考えられる問題がいずれも過半の組合で指摘されており、そのほとんどの組合は、今後5年くらいの間もそれらの問題は継続するとみている。

また、現在問題が発生しており、今後も問題が継続するとした組合と、現在問題は発生していないが今後5年後くらいの間には問題が発生すると予測する組合を合わせると、（中堅層の）「業務量の増加」について、8割以上の組合（80.8%）が今後の問題の発生を見通しており、最もその割合が高い。続いて、（中堅層が）「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」は79.0%、（中堅層の）「残業の増加」は76.9%と、現在多くの組合で発生している問題が、5年後にも問題となるとみている割合が高く、

仕事の繁忙がより深刻化すると見通す組合が多いと思われる。

他方で、現在は問題となっていないが、今後5年くらいの間には問題となるとする課題をみると、「人数の不足」34.1%、「昇進の停滞」31.8%、「仕事を後輩に譲れない状況の増加」31.0%、「管理する範囲の拡大」30.5%と、構造的な要因に起因すると考えられる問題の発生を見通す割合が高い。なお、「モチベーションの低下」についても31.8%と相対的に多くの組合が今後の問題発生を見通しているが、この問題については、さまざま要因が輻輳して発生すると思われる。

図表2-1-36 職場における中堅層の課題と今後の見通し

(全体：回答数390、単位：%)

	人数の不足	仕事を後輩に譲れない状況の増加	昇進の停滞	管理する範囲の拡大	マネージメント力の低下	ブレイク・ジョーグ化	業務量の増加	残業の増加	同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足	能力開発	中堅層への技能伝承	後輩や部下を指導、教育する時間の不足	昇進の遅滞	賃金の伸び悩み	モチベーションの低下
1 現在問題あり、今後も問題あり	32.3	26.7	39.0	36.4	42.3	60.0	57.7	50.8	35.9	36.7	60.3	34.1	43.3	43.1	
2 現在問題なし、今後は問題あり	34.1	31.0	26.9	30.5	26.4	20.8	19.2	18.5	30.3	29.0	18.7	31.8	24.9	31.8	
3 現在問題あり、今後は問題なし	5.1	5.6	3.1	3.3	3.1	2.6	4.4	4.4	3.6	3.6	2.3	6.7	3.1	3.3	
再掲 現在問題あり(1+3)	37.4	32.3	42.1	39.7	45.4	62.6	62.1	55.1	39.5	40.3	62.6	40.8	46.4	46.4	
再掲 今後問題となる(1+2)	66.4	57.7	65.9	66.9	68.7	80.8	76.9	69.2	66.2	65.6	79.0	65.9	68.2	74.9	

(注1) 数値は全体(N=390)に占める割合。

(注2) 現在問題ありは、「現在問題となっており、今後も問題となる」+「現在は問題になっているが、今後は問題ない」、今後問題となるは、「現在問題となっており、今後も問題となる」+「現在問題はないが、今後問題となる」。

上にあげたような課題は、中堅層だけでなく、若年層や中高年層との仕事や役割の分担や企業全体の人員数と仕事量のバランスなど、世代をまたがる問題や相互に影響しあう問題によって発生するとすれば、企業の年齢構成にゆがみがある場合と、ゆがみがない場合とで問題の発生状況に違いがあると考えうる。そこで、図表2-1-37で年齢構成のゆがみの認識別に上記問題の発生状況をみてみることにしたい。

まず、総じて年齢構成にゆがみを認識していない組合に比べて、ゆがみを認識している組合の方が、現在においても、今後の見通しにおいても、問題が発生している、あるいは今後問題が発生するとする割合が高く、いずれの課題についても問題の発生状況と年齢構成のゆがみとの間には関係があることが確認できた。

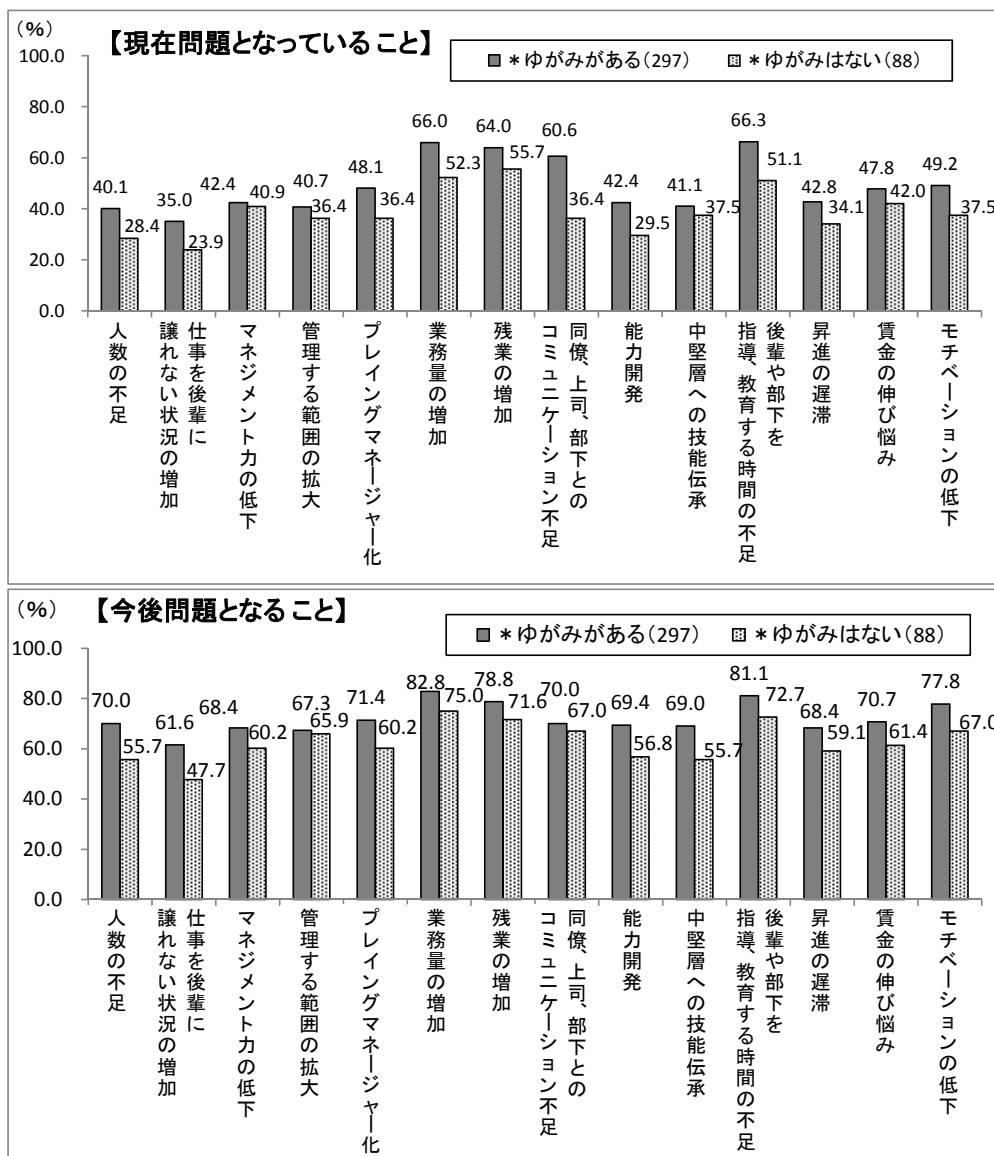
次に、現在問題になっていることについて、ゆがみの認識の有無による問題の発生状況の差をみると、その差が最も大きい課題は「上司、同僚、部下とのコミュニケーション不足」で、24.2%ポイントの差があった。2番目に差が大きい課題は(中堅層が)「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」

で、15.2%ポイント、3番目は（中堅層の）「業務量の増加」で13.7%ポイントの差であり、ここでも年齢構成のゆがみによって中堅層の仕事が繁忙となり、問題が発生している状況が推察される。

続いて、今後問題となることについてみると、設問にあげた中堅層の課題すべてに対して、年齢構成のゆがみを認識する組合の6割を超える組合で今後問題が発生することを見通している。

また、現在問題となっている課題のうち、ゆがみの認識の違いによる差が大きかった「上司、同僚、部下とのコミュニケーション不足」（中堅層が）「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」、（中堅層の）「業務量の増加」といった課題では差が小さくなり（それぞれ3.0%ポイント差、8.4%ポイント差、7.8%ポイント差）、それらに代わって「人数の不足」（14.4%ポイント差）、「仕事を後輩に譲れない状況の増加」（13.9%ポイント差）、「中堅層への技能伝承」（13.3%ポイント差）といった構造的な要因に起因すると考えられる課題で、ゆがみの認識による差が大きくなっている。現在の年齢構成にゆがみがない場合には、将来的にも構造的な課題が生じにくいと見通す傾向が強いのではないだろうか。

図表2-1-37 職場における中堅層の課題と今後の見通し
(年齢構成のゆがみの認識別)



(注1) 凡例中の()は回答者数(N)を表す。

(注2) *ゆがみありは、「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、*ゆがみなしは、「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

(注3) 【現在問題となっていること】は、「現在問題となっており、今後も問題となる」+「現在は問題になっているが、今後は問題ない」、【今後問題となること】は、「現在問題となっており、今後も問題となる」+「現在問題はないが、今後問題となる」。

9. 若年層の採用・離職状況と職場における若年層の課題

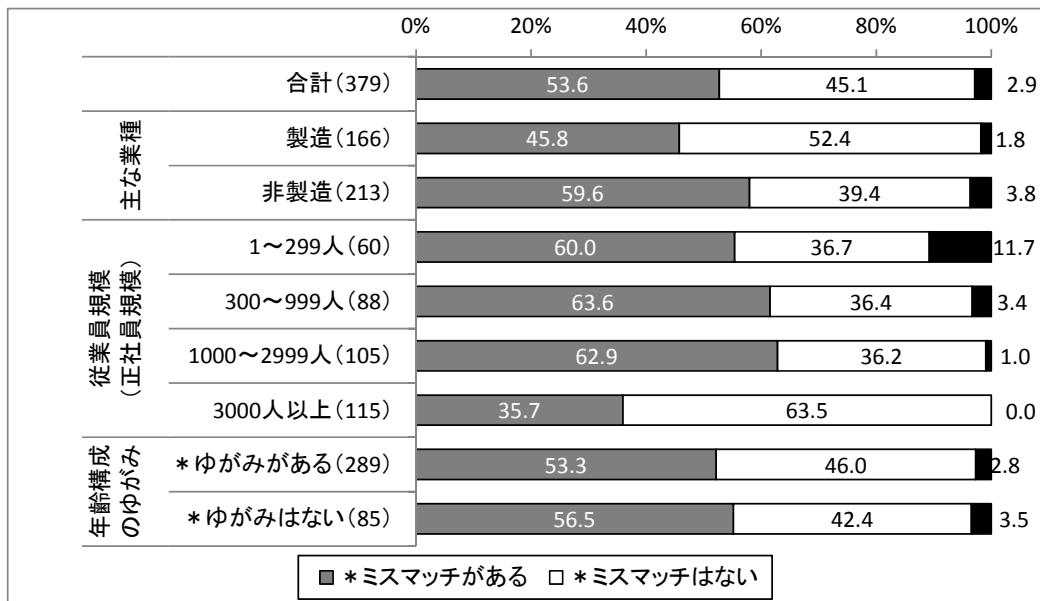
本節第2項では、いずれの組合も若年層の不足感が強く、景気後退期における新規採用の抑制・停止が、年齢構成のゆがみの認識に影響を与えている状況を確認した。本項では、リーマンショック後(2009年以降)の新規採用者の状況と、職場における若年層の課題についてみることにしたい。

(1) 新規採用者の質的な課題

新規採用者の量的な問題が、年齢構成のゆがみに影響を及ぼしていることはすでにみたが、質的な問題はどうか。図表2-1-38は、2009年以降の採用者と職場の求める人材との質的なミスマッチがあるか否かをたずねた結果を集計したものである。全体では、53.6%と過半の組合が、質的なミスマッチが「ある」としている。

属性別にみると、製造業に比べて非製造業の方が「ある」とする割合が高く（製造業45.3%、非製造業59.6%）、従業員規模別には、3,000人未満の組合のおよそ6割で質的ミスマッチが「ある」としている（1~299人60.0%、300~999人63.6%、1,000~2,999人62.9%）のに対して、3,000人以上の組合では、質的ミスマッチが「ある」としているのは、3分の1強の35.7%にすぎない。また、年齢構成のゆがみの認識別には、ゆがみがあるとする組合（53.3%）と、ゆがみはないとする組合（56.5%）とに大きな差はみられない。図表には示していないが、質的なミスマッチの有無別にゆがみの認識の有無をみると、ミスマッチが「ある」とする組合でゆがみが「ある」とするのは76.2%、ミスマッチが「ない」とする組合でゆがみが「ある」とするのは78.7%と、大きな差がみられないことから、新規採用者の質的な問題が、ゆがみの認識に影響を与えている可能性は低いといえる。

図表2-1-38 2009年以降採用者と職場の求める人材との質的ミスマッチの有無



(注1) () は、回答数 (N) を表す。

(注2) Q35で、「5. 採用がない」と回答したものを除いて集計した (回答数は379)。

(注3) 年齢構成のゆがみの「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

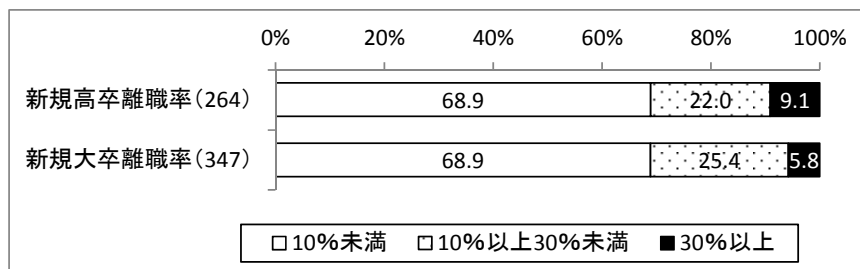
(注4) 「*ある」は「かなりある」+「ややある」、「*ない」は「あまりない」+「まったくない」

(2) 早期離職の状況

若年層の量的不足感には、新規採用数だけでなく、早期離職の問題も影響しうる。そこで、本アン

ケートでは、採用3年後の離職率についてもたずねた。図表2-1-39は、その集計結果である。3～5年前に採用された新規高卒者の3年後離職率について、「10%未満」とした割合は全体で68.9%と、7割近くの組合では早期離職率はそれほど高くないとみられるが、およそ1割の組合が「30%以上」と回答している。新規大卒採用者についても、新規高卒者と同じ傾向であり、68.9%の組合が3年後の離職率は「10%未満」としている。

図表2-1-39 3～5年前採用者の3年後離職率



(注1) () は、回答数 (N) を表す。

(注2) 新規高卒離職率はQ37で「8. 高卒は採用していない」「無回答」としたものを除いて、新規大卒離職率はQ36で「8. 大卒は採用していない」「無回答」としたものを除いて集計した。

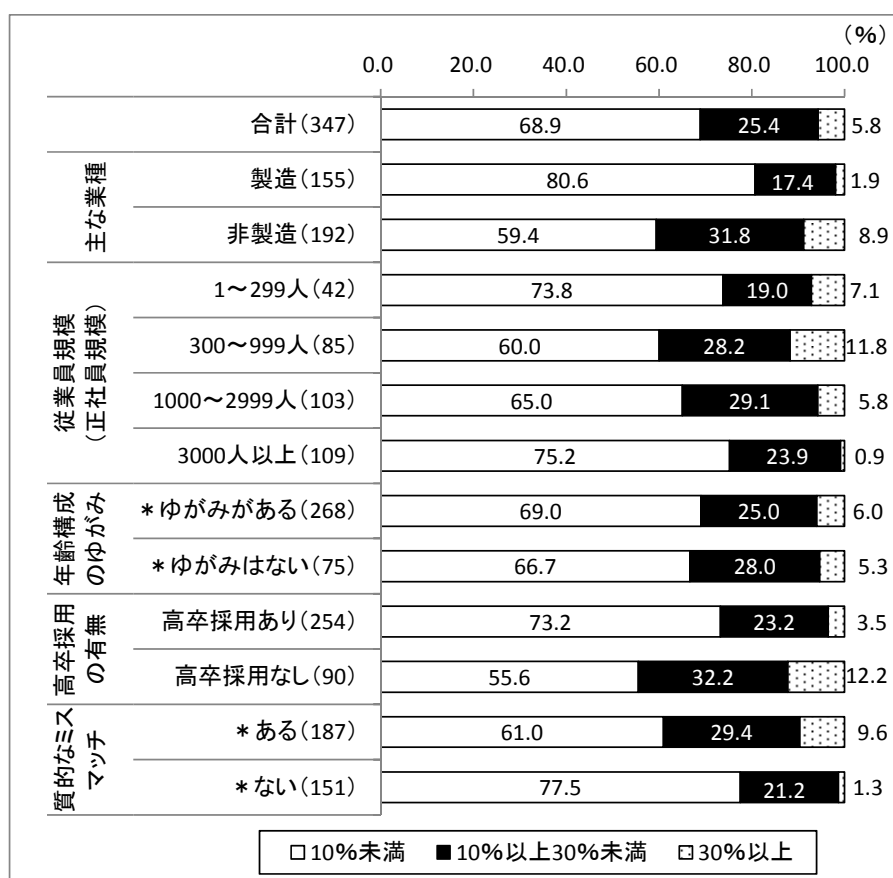
ただし、新規大卒採用者の早期離職の状況について属性別にみると、その属性によって特徴がみられる。まず、主な業種別には、製造業では3年後離職率が「10%未満」とする割合が80.6%と、全体に比べて早期離職率は低いが、非製造業では「10%未満」とする割合は59.4%、「10%以上30%未満」とする割合が31.8%と、早期離職率が高い。従業員規模別には、300～999人規模の組合で最も早期離職率が高く、4割が3年後離職率は「10%以上〔10%以上30%未満(28.2%) + 30%以上(11.8%)〕」としている。また、年齢構成のゆがみの認識別には、ゆがみがあるとする組合と、ゆがみはないとする組合との間で新規大卒採用者の3年後離職率に大きな差はみられない。

他方で、新規高卒者の採用があるかないかによって、新規大卒採用者の早期離職率に違いがみられる。新規高卒者の採用があるとする組合では、新規大卒採用者の3年後離職率は「10%未満」とする割合が73.2%であるのに対して、新規高卒者の採用がないとする組合では、同割合は55.6%と低く、「10%以上(10%以上30%未満+30%以上)」とする割合が44.4%と高い。

さらに、新規採用者に関する職場の求める人材との質的ミスマッチの有無によっても、新規大卒採用者の3年後離職率には差がみられる。新規採用者に質的なミスマッチがあるとする場合には、およそ4割(39.0%)の組合で、新規大卒採用者の「10%以上(10%以上30%未満+30%以上)」が採用3年後に離職するとしている。これに対し、質的ミスマッチがないとする場合には、3年後離職率が「10%未満」とする割合は77.5%、「10%以上(10%以上30%未満+30%以上)」とする割合は22.5%と、早期離職率は低い。

早期離職を減少させるためには、新規に採用された若年層が、自らの職業能力を自覚し、職場において求められる能力を理解したうえで、仕事を通じた技能形成ができる環境が必要なのかもしれない。

図表 2-1-40 3～5年前新規大卒採用者の3年後離職率（属性別）



(注1) Q36で「8. 大卒は採用していない」「無回答」としたものを除いて集計した。

(注2) () は、属性別の回答数 (N) を表す。

(注3) 年齢構成のゆがみの「* ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」、「* ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

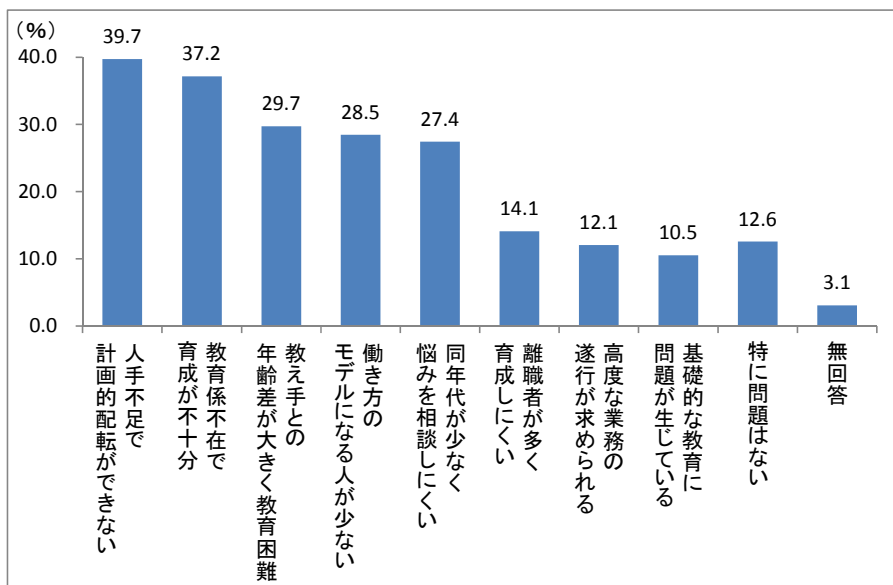
(注4) 高卒採用の有無は、Q37で「8. 高卒は採用していない」としたものを「高卒採用なし」、「1.」～「7.」に回答したものを「高卒採用あり」として集計

(注5) 質的なミスマッチの「* ある」は「かなりある」+「ややある」、「* ない」は「あまりない」+「まったくない」

(3) 若年層の育成に関する課題

続いて、若年層の職場における課題として、育成に関して発生している問題についてみよう。図表 2-1-41では、ここにあげたような若年層の育成に関する課題のなかで、実際に発生している問題について回答してもらった結果である。最も多くの組合で問題があるとした課題は、「人手不足で計画的配置転換が実施できない」という問題で、およそ4割(39.7%)の組合が回答した。次いで「教育係が不在で育成が不十分となっている」という問題で37.2%、「教え手との年齢の開きが大きいため、教育が難しい」という問題の29.7%という順になっている。また、「簡易な業務を非正社員化・外注したため、若年層に高度な業務の遂行が求められる」、「簡易な業務を非正社員化・外注したため、若年層の基礎的な教育に問題が生じている」といった問題については、いずれも1割程度と、雇用形態間や他企業との業務分担の変化による問題は、若年層の育成には大きな影響を与えていないようである。

図表 2-1-41 若年層の育成に関して発生している問題（複数回答）
（全体：回答数390）

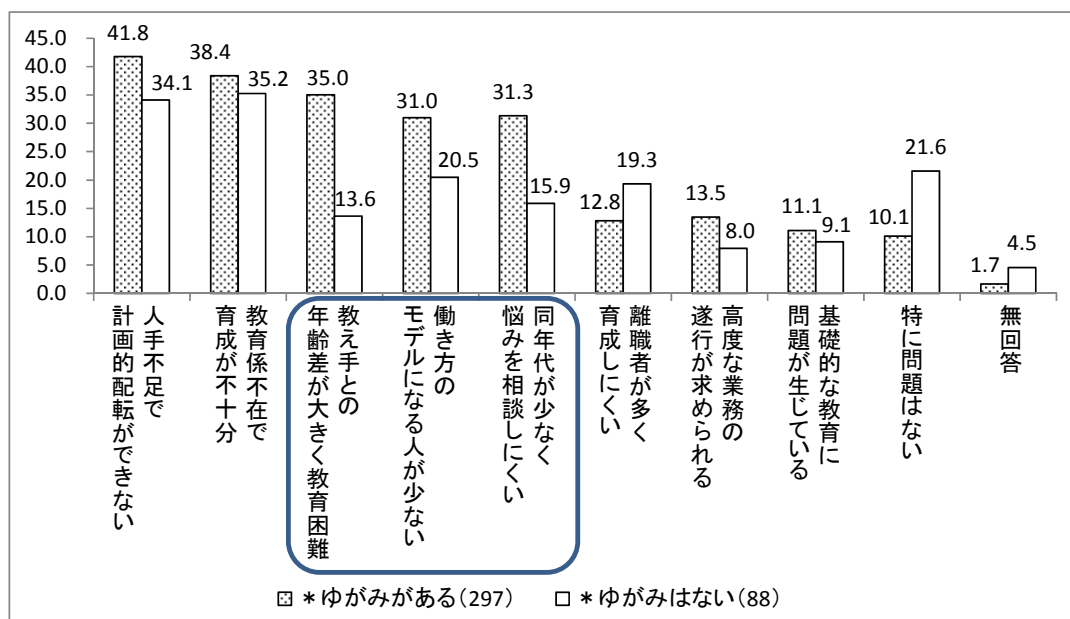


これを年齢構成のゆがみの認識別にみたものが図表 2-1-42であるが、ここであげた課題のうち、「離職者が多く、育成しにくい」という問題以外は、年齢構成にゆがみがあると認識している組合の方が、ゆがみを認識していない組合よりも問題としてあげる割合が高くなっている。

とりわけ、「教え手との年齢の開きが大きいため、教育が難しい」、「若年者にとって、働き方のモデルになる人が少ない」、「同期代の社員や若手の先輩が少なく、悩みを相談しにくい」といった問題に関して、年齢構成のゆがみの認識の違いによって、発生状況に大きな差がみられる（それぞれ、21.4%ポイント差、10.5%ポイント差、15.4%ポイント差）。これらの問題は、景気後退期の採用抑制や一時停止などによって、すぐ上の先輩との年齢差が開いたり、同期代の先輩の不在という状況がおこったりして発生しうる問題であり、先にみた新規採用の抑制や停止が、年齢構成のゆがみの認識に影響を与えていたことと整合的であるといえる。

また、「離職者が多く、育成しにくい」という問題については、図表 2-1-40でみたように新規大卒採用者の早期離職率の状況に年齢構成のゆがみの認識の違いによる差がみられなかったことに加え、新規高卒採用者の早期離職の状況についても大きな差がみられない〔(高卒採用なし・無回答を除く「*ゆがみがある(N=200)」の3年後離職率:「10%未満」68.0%、「10%以上」32.0%) (高卒採用なし・無回答を除く「*ゆがみはない(N=59)」の3年後離職率:「10%未満」71.2%、「10%以上」28.8%)〕。このことから、問題の発生は離職状況の違いに影響を受けていないものとみられる。したがって、年齢構成のゆがみの認識の違いによる「離職者が多く、育成しにくい」という問題の認知の違いについて、この集計結果からその要因を知ることは難しいが、年齢構成にゆがみを認識している場合と認識していない場合とでは、同程度の離職状況であっても感じ方に違いがあることは明らかになった。

図表 2-1-42 若年層の育成に関して発生している問題（複数回答）
（年齢構成のゆがみの認識別）



(注1) 凡例中の () は回答者数 (N) を表す。

(注2) 「*ゆがみがある」は「ゆがみがあると思う」+「どちらかといえばゆがみがあると思う」「*ゆがみはない」は「どちらかといえばゆがみはないと思う」+「ゆがみはないと思う」

(4) 中堅層と若年層との関係

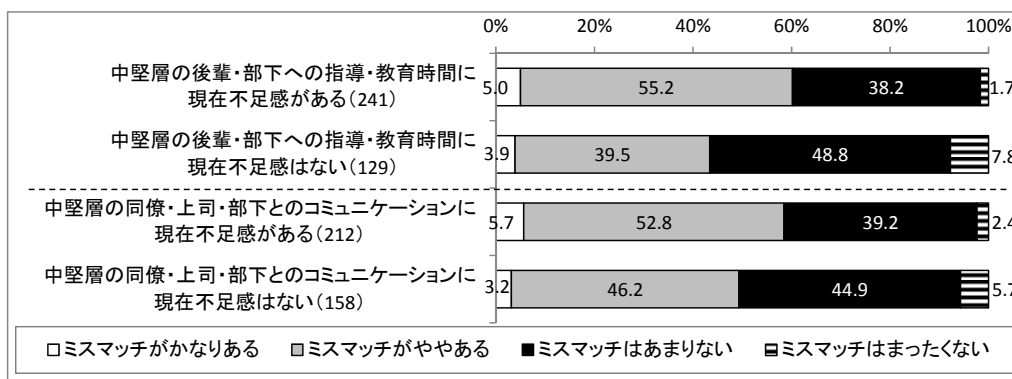
以上のような若年層の育成や早期離職といった問題は、年齢構成のゆがみそのものだけでなく、世代が近いために若年層に接する機会が多く、身近な先輩として日常的に若年層への指導・教育を任せられることが多い中堅層との関係の違いによっても、その発生状況に違いが生じることが想定しうる。

図表 2-1-43は、中堅層に「後輩や部下への指導・教育時間の不足」や「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」といった問題が発生しているか否かによって、新卒採用者の質的な問題の有無に違いがみられるかどうかをみたものである。指導・教育時間といった量的な接触機会や、そこに掛ける時間や手段とは関係なく相互の意思疎通の状態に問題がある場合に、人材としての質的な問題が発生する割合が高くなっており、中堅層の若年層への関わり方が彼らの育成に対して影響を与えていると考えられる。

また、図表 2-1-44は、同様に若年層に対する中堅層の指導・教育時間に不足感があるかどうかによって、彼らの早期離職の状況に違いがみられるかをみたものである。中堅層の若年層への指導・教育時間に不足がある場合には、高卒、大卒ともに新卒採用者の3年後離職率が5%未満であるとする割合は4割前後（新規大卒採用者34.7%、新規高卒採用者40.6%）にとどまっている。これに対して、中堅層の若年層への指導・教育時間に不足感がない場合には、新卒採用者の3年後離職率が5%未満であるとする割合が6割近く（新規大卒採用者、新規高卒採用者ともに56.4%）まで高くなっていることがわかる。

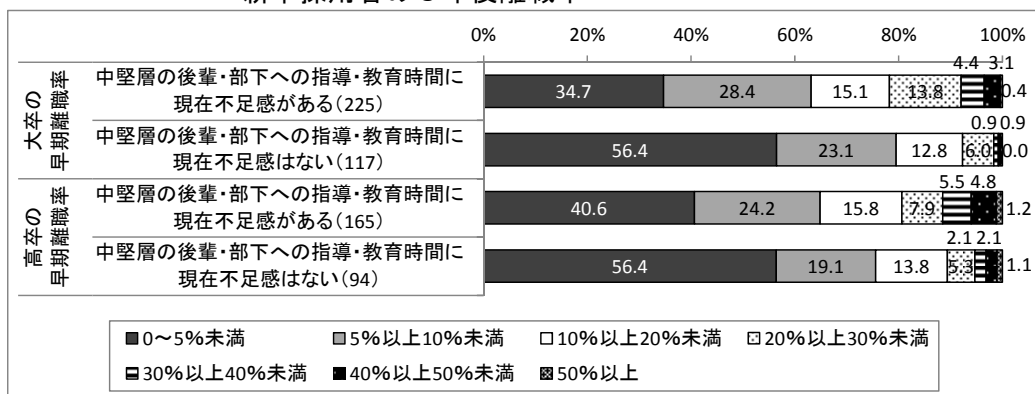
以上のことから、職場においては、若年層に対する中堅層の面倒見がよいほど、若年層の育成が図られ、早期離職を減少させるといった効果が期待できそうだとはいえるだろう。

図表 2-1-43 中堅層における若年層への指導・教育時間や意思疎通の不足感の有無別にみた新規採用者の職場の求める人材との質的なミスマッチ



(注1) 図表中の () は回答者数 (N) を表す。
 (注2) リーマンショック後に採用した人材と職場の求める人材との質的なミスマッチの有無をたずねた設問に対して、「採用がない」「無回答」としたものを除いて集計した。

図表 2-1-44 中堅層の若年層に対する指導・教育時間の不足感の有無別にみた新卒採用者の3年後離職率



(注1) 図表中の () は回答者数 (N) を表す。
 (注2) 新規大卒 (高卒) 採用者の採用3年後の離職率をたずねた設問に対して、「大卒 (高卒) は採用していない」「無回答」としたものを除いて集計した。

10. 世代の異なる人がともに働くための労使の取り組み

この節の最後に、世代が異なる人がともに働くための労働組合の取り組み、ならびに会社が実施している施策について、自由記述で回答を得ているので、その内容について概観しておきたい。

図表 2-1-45は、労働組合の取り組み、会社の施策それぞれに対する回答内容を大まかに分類し集計したものである。この集計結果をみると、世代が異なる人がともに働くために何らかの取り組みをおこなっている場合、労働組合も会社もコミュニケーションに関する取り組みや施策を行っている回答する組合が最も多かった。

労働組合の取り組みの具体的内容としては、職場単位での情報交換のための職場集会の充実や、組

合独自で設定する親睦会、情報交換会などの他、文化・スポーツ行事や、バーベキューなどの組合レクリエーションの開催をあげる組合が多くみられた。一方の会社施策の具体的内容は、始終業時のミーティングや、小集団活動などの仕事を通じたコミュニケーション機会の活用をあげる組合が多くみられる。また、レクリエーション等の従業員間の親睦は労使合同という形で実施しているケースが多くみられたが、一部には職場旅行や運動会、スポーツ大会といった会社主催の親睦行事をあげる組合もあった。

職場において、働き方や雇用形態が多様化する一方で、会社主催の職場旅行や運動会などの一体感の醸成のための会社行事が減少するなか、従業員同士のコミュニケーション不足を切実に感じており、もともと組合オルグや団結力向上を目的に実施されていた組合レクリエーションが、円滑な業務遂行や職場運営といった従来とは違う目的で活用されるようになったのではないだろうか。

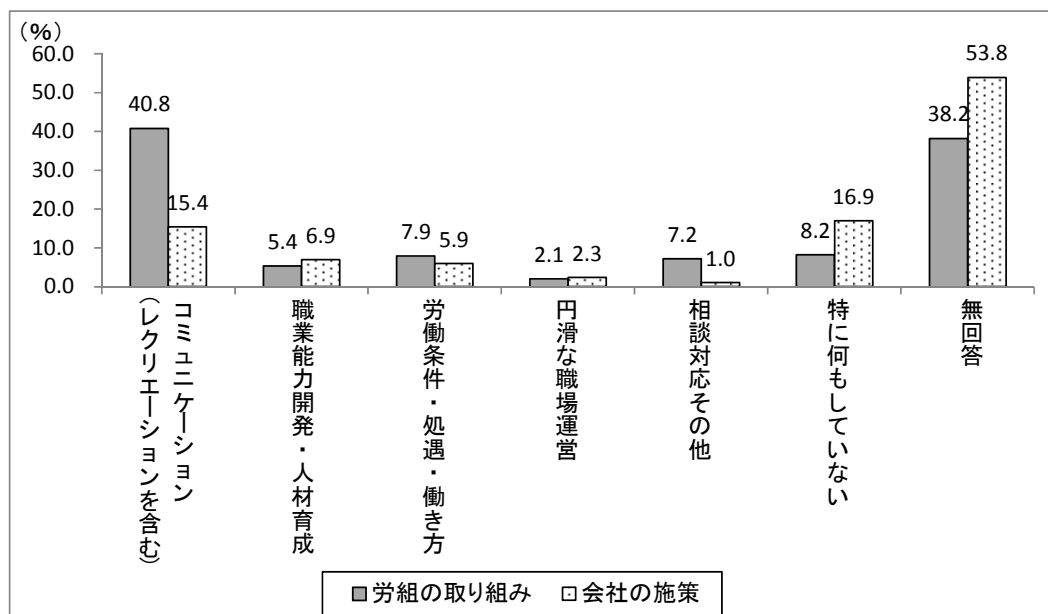
件数自体は少ないものの、コミュニケーションやレクリエーション以外の取り組みや施策では、労働組合や会社が単独で実施するというよりも、労使関係課題として採りあげて取り組みを行うものがあげられている。例えば、職業能力開発や人材育成といった課題については、技能伝承の方策として、マイスター制度や技能資格制度の導入、若年層に対するメンター制度などのベテランと若手が共に業務を行うなどの工夫がみられた。

さらに、労働条件・処遇・働き方については、採用計画や配置転換に対して労使で確認する事例や、全世代のモチベーション維持の観点から、納得感ある人事制度、賃金体系を労使で検討している事例がみられた。賃金の年功的要素については、肯定的、否定的双方の考え方が示されている。

円滑な業務運営という観点では、ワークライフバランスに対する取り組みをあげる組合がみられた。他方で、職場におけるハラスメントへの対応については、労働組合の取り組みとしてではなく、会社の施策として実施しているという回答がほとんどであった。

また、相談対応その他としては、職場巡回や組合オルグを通じた意見収集活動の充実強化、働きやすい職場環境づくりといったような労働組合としての本来的な取り組みがあげられた。

図表2-1-45 世代の異なる人がともに働くための労使双方の取り組み（自由記述）
（全体：回答数390）



(注) 一つの組合が複数の項目にまたがる回答をした場合、それぞれの項目に分類した。したがって、項目ごとの割合を合計しても100.0%にはならない。

第4節 まとめにかえて一労働組合はこれから何をすべきかー

最後に、本アンケート結果から読み取ることのできる職場の年齢構成に関わる課題と年齢層ごとに存在する課題をまとめたうえで、それら課題の解決に向けた処方箋について労働組合および労使関係の視点から検討してみたい。

1. 企業の年齢構成のゆがみに関わる課題

はじめに、企業の年齢構成に対する労働組合の認識であるが、アンケートに回答した組合のうち、8割近くが年齢構成にゆがみがあると捉えており、その程度の違いはあるものの、望ましい年齢構成バランスとのかい離に問題を抱えていると考える組合が非常に多いことが指摘できる。回答組合の年齢層別の過不足感をみると、全体平均では、高齢者、中高年者の過剰感が強く、また、中堅層、若年層の不足感が強い。

ただし、各年齢層の過不足感は、資本集約型か、労働集約型か、あるいは企業の設立年が古いか、新しいかといったようなそれぞれの企業の属性や個別の事情によるところも大きいと考えられる。そのため、一概に人員数の問題として捉えることができないことに留意しておく必要がある。たとえば、設立後間もない企業で、中高年層や中堅層に不足感を感じていたとしても、その企業の収益の源泉となるような企業特長的な技術や技能をもった従業員を外部労働市場から大量に調達することは、現実的に困難であろう。また、若年層に強い不足感を感じていたとしても、景気変動に伴って著しい業績不振に陥ったり、労働市場の需給状況により新規採用コストが一時的に高まったりするようなことが

あれば、短期的には新規採用を抑制し、個々人の生産性向上などによって、既存の人員のなかで何とかやりくりしなければならない事態も容易に想定しうる。

とはいえ、アンケート結果では、新規採用の抑制の問題が企業の年齢構成のゆがみの原因として多くあげられており、とりわけ、2000年代初頭の就職氷河期における採用抑制と、その後のリーマンショックまでの間に起こった非正社員の増加が、年齢構成のゆがみに大きな影響を及ぼしていることが明らかになっている。

したがって、年齢構成のゆがみの是正に向けては、より中長期的な視野に立った新規採用の慎重な検討が求められているといえる。しかしながら、採用の問題については、労使交渉や労使協議を通じた労働組合の関与があまり認められなかった。このことは、経営側の専権事項であるとされているためか、労働組合の交渉力が低下しているためか、その理由はわからない。しかし、現実を捉えれば、企業では、2000年代以降のグローバル化の一層の進展や資本構造の変化などから、短期的な経営判断が行われる傾向が強くなるなかで、こうした問題に対して、中長期的な視点で企業の先行きを検討することができる労働組合の関与が重要になっているといえよう。

2. 年齢層別および年齢層間における課題

つぎに、アンケートから明らかになった各年齢層固有の課題と年齢層間相互に関わる課題についてまとめる。上にあるように、相当数の組合で年齢構成のゆがみが認識されているが、そうしたゆがみは、職場にさまざまな影響を及ぼしていることが、本アンケートの結果から明らかになっている。それらの影響のなかには、特定の年齢層にのみ起きている問題と、年齢層間相互の関係のなかで発生している問題とがあると考えられる。

(1) 高年齢者

2013年4月から施行された改正高年齢者雇用安定法では、それまで認めていた継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みを廃止し、希望するすべての雇用者を継続雇用することを義務付けた。そのため、職場では高年齢者が増加し、年齢構成のゆがみを発生させる大きな要因になるのではないかと思われたが、2013年のアンケート実施時点では、中高年者に比べて高年齢者の過剰感は小さく、年齢構成のゆがみの主な原因としても捉えられなかった。この背景には、労使で協定した継続雇用制度の対象者を限定する基準を12年間かけて段階的に廃止するという改正高年齢者雇用安定法の経過措置の影響があると考えられる。

また、同改正法では、継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲をグループ会社にまで拡大したが、アンケートの結果をみる限り、グループ企業で働く高年齢者は、まだそれほど多くなく、定年退職前と同じ職場で同じ仕事を継続して担うケースが多くみられた。

その一方で、継続雇用の高年齢者に対する処遇は、現役時代の6割以下の水準としている企業が70%を超えており、そのため当事者の処遇への納得度やモチベーションに問題があるとする組合が多数あった。

以上のような問題に対しては、高年齢者が担う仕事や働き方と処遇の問題について労使交渉や労使協議の場で採りあげ、労働組合が関与しながら検討をしている状況が多くみられた。しかしその反面、高年齢者に組合員資格そのものが無い組合が半数を超え、また、高年齢者の組織化の取り組みを行っている組合は、全体の3分の1にも満たない状況である。そのような状況のなかで、はたして、当事者の意見や仕事の実態を正しく捉えた交渉を行えているかどうかは不透明である。

(2) 中高年者

管理職の経験がある継続雇用者は、経験がない継続雇用者に比べて現役時代と違う職場やグループ企業で仕事をしている割合が高い。職場では、管理的な職務を担う中高年者が少なからずいると想定されるが、管理職である中高年者と、元は上司であった継続雇用者との職制上の上下関係が逆転することでの弊害の発生に配慮していることも考えられる。

さらに、年齢構成のゆがみを認識している組合ほど、また、中高年層に過剰感をもっている組合ほど、高年齢者がいる職場で発生している問題として「高年齢者の経験・能力と仕事とのマッチングの難しさ」をあげる割合が高い。この要因を考えたとき、高年齢者が現役時代と同じ仕事を担うことが多いなかで、過去は中高年者に継承されたはずの仕事やポストが不足し、あぶれた中高年者に過剰感をもつのか、それとも、実際に中高年者の人員数が過剰ななかで、高年齢者に担ってもらいたい仕事やポストに中高年者を配置せざるをえず、そこからあぶれた高年齢者の配置に窮しているのか、本アンケートの結果だけから導きだすことは困難である。とはいえ、今後更に高年齢者の増加が見込まれるとともに、個々の雇用期間が長くなることが現実起こっている。そのような状況を踏まえると、年齢層ごとの役割分担や65歳までの就業を見据えたキャリア形成のあり方など、企業にとっても労働者にとっても早急に検討すべき課題は山積しているといえよう。

(3) 中堅層

中堅層については、現在職場で発生している問題として、過半の組合で「業務量の増加」「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」「残業の増加」「上司、同僚、部下とのコミュニケーション不足」といった仕事の繁忙に起因する問題があげられており、これらの問題が発生している状況は、年齢構成のゆがみを認識しているほど顕著にみられる。また、中堅層に不足感をもつ組合ほど、高年齢者がいる職場の問題として、「職場の士気の低下」をあげる割合が高い。さらに、今後発生すると見通されている問題として「人数の不足」「仕事を後輩に譲れない状況の増加」「管理する範囲の拡大」といった構造的な要因に起因すると考えられる問題をあげる割合が高く、中堅層の繁忙をより一層加速させることも危惧される。

これらのことから、年齢構成のゆがみによって中堅層の仕事が繁忙となり、職場においてさまざまな問題が発生している状況が推察される。それにもかかわらず、労使交渉や労使協議の場では、中堅層の業務負荷や業務量といった働き方の問題よりも、賃金や昇格といった処遇の問題の方が採りあげられている割合が高く、また、年齢構成に関わる課題に対する労働組合の方針化の状況をみても、世

代間の人数バランスの調整などの特定の年齢層への業務の偏りを緩和するための方策について取り組みを強化する意向はそれほど強いとはいえない。

労働組合にとって、処遇・労働条件の向上に対する取り組みはもちろん重要だろう。しかし、その処遇条件の前提となる職場のパフォーマンスを高めていくために、的確に現場の実態を捉え、かつ、中長期的に職場の課題を見据えたならば、中堅層の業務負荷軽減に向けた取り組みの優先順位は、決して低くはないはずである。

(4) 若年層

企業の望ましい年齢構成と比べた現在の実際の年齢層ごとの人数バランスをみたときに、若年層が少ないと考えている組合は6割を超え、若年層の不足感は著しく大きい。他方、新卒採用者の3年後離職率について10%以上とする組合は、全体の約3割となっており、とくに非製造業では4割を超えている。

さらに若年層の育成の問題について、最近の新規採用者に質的な問題があるとする組合は半数を超え、とりわけ中小、中堅規模の企業でその傾向が強い。育成が図られない要因としては、「人手不足による計画的配置転換の困難さ」、「教育係の不在」、「教え手との年齢の開きの大きさ」といった問題の存在が大きい。

また、中堅層との関係において、「後輩や部下への指導・教育時間の不足」や「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」といった問題が発生している場合に、最近の新規採用者の質的な問題があるとする割合が高いことも明らかになっている。これら中堅層との関係は、新規採用者の早期離職にも影響を及ぼしており、職場において、若年層に対する中堅層の面倒見が良好ならば、若年層の育成や、早期離職の抑制が図られる可能性があることも指摘できる。

そのようななかで、若年層の定着対策や育成といった課題について労使交渉や労使協議を実施している組合は、およそ半数にとどまっており、若年層の不足感の大きさの割に、他の年齢層に対する取り組みに比べて見劣りしていることも否めない。

3. これから労働組合がやるべきことは何か

最後に、労働組合および労使関係の視点から、上記課題に対する解決策について検討を加える。

検討すべき第1は、企業の年齢構成そのものに影響する新規採用の問題である。採用の問題は、その性質上、経営側の専権事項であるために労働組合が関与し難い課題と捉えられてきたと想定できる。しかし、これまでの検討で、中長期的視点での検討や判断が求められることが明らかになっており、延いては組合員全員の働き方や労働条件に関わる問題であると捉えなおすことが肝要である。

第2に、高年齢者に関する課題だが、2013年に施行された改正高年齢者雇用安定法によって継続雇用制度の対象者を限定する基準が段階的に廃止されるなかで、ますます職場の高年齢者が増加することが想定される。まずは、当事者である高年齢者自身の問題を解決するための集团的労使関係の環境を整えるべく、組織化の取り組みを加速することが求められる。

第3には、高年齢者と中高年者との仕事の役割分担のあり方や、雇用期間が長期化するなかでのキャリア形成のあり方についての課題がある。この先、職場の環境が大きく変化するなかで、いままでの経験や常識の枠内だけでは想定しえなかった問題の発生も想定される。もし、今後も企業の長期雇用慣行が崩れないとすれば、これからは、現時点で新規採用した労働者を育成し、中高年になったときに担わせるべき仕事、そしてその先にある高年齢者になったときに担わせるべき仕事について見通したうえでのキャリア計画が必要となる。そこでは、今までの経験則が役に立たない以上、労使で想像力を働かせ、互いの知恵を絞って考えなければならない。そのためにも、いま、大きなうねりの只中にある職場の小さな変化を敏感に察知することが重要であり、その小さな変化を察知できる労働組合の現場把握力が十分に発揮されなければならない。

そして第4に、中堅層の業務過多に対する対応である。企業の将来を考えたときに、若年層の育成の担い手として、また、自らが技能伝承の受け手として、日常的な仕事の以外の部分においても中堅層の役割は非常に大きい。したがって、中堅層の繁忙という弊害は極力早期に取り除かなくてはならない。一部には、要員計画や配置転換について労使関係を通じて確認している事例もみられたが、まだまだ少数でしかない。一刻も早く、より多くの組合が労使交渉や労使協議での検討の俎上にあげて改善に取り組むことが望まれる。

第5は、若年層に対する課題である。若年層に対しては、彼らの育成のためにも、早期の離職を防ぐためにも、企業のなかでより丁寧に面倒をみる必要がある。しかし現実の職場では、その役割を担うべき中堅層の業務負荷が高まっており、そこまで手が回っていないことも事実である。そこで、忙しい中堅層に代わって、労働組合が若年層組合員との情報交換や意見収集といった本来的な機能を強化することで彼らとのコミュニケーションを深めつつ、更には、職業能力開発や人材育成といった従来は職制の持っていた機能にまで踏み込んで、自らの活動領域を広げることが考えられる。若者の組合離れといわれて久しいが、そうした活動によって、労働組合は若年層から信頼を得られ、同時に、次代の労働組合を担う人材の育成といった効果も期待できよう。

第2章 「労務構成の変化と労使関係」に関する ヒアリングによる分析

第1節 ヒアリングの目的と方法

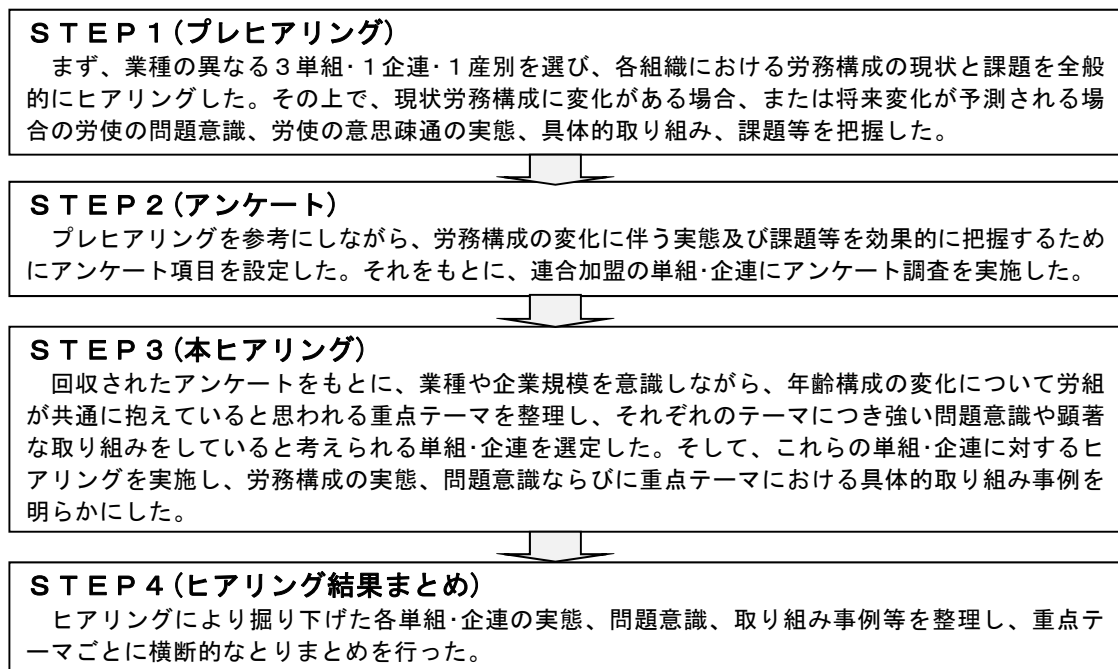
1. ヒアリングの目的

本調査におけるヒアリングの目的は、アンケート調査の前後において、いくつかの労働組合を対象に、現状企業の労務構成がどのようになっているか、あるいはどう変化していくのかを把握し、そのなかで労働組合が現状と将来の課題をどうとらえ、労使関係をも駆使しながらどのような具体的取り組みをしているかを明らかにすることである。労務構成の変化を与件とした根拠は、過去四半世紀にわたる経済環境の激変を背景とした雇用状況の変化と経営行動の変容ならびに2013年4月における改正高年齢者雇用安定法の施行の3点である。

2. ヒアリングとアンケートの関連性

研究目的を達成する方法としてヒアリングを行うこととしたが、ここで本調査研究におけるプロセスを紹介し、ヒアリングとアンケートとの関連性を明らかにしたい。関連性は、**図表2-2-1**の通りである。

図表2-2-1 研究全体のプロセスとヒアリングの位置づけ



(注)図表2-2-1における“単組”とは単一組織組合、“企連”とは連合会組織組合を指す。

3. ヒアリングにおける重点テーマの設定とその理由

アンケート実施の結果、労務構成の変化の過程で職場を構成する世代ごとに多岐にわたって問題が発生したり、あるいは近い将来発生することが明らかになった(Q31、Q33の回答結果参照)。あわせて、2013年4月の改正高年齢者雇用安定法施行に伴い、60歳～65歳までの層を対象に企業を構成する世代として雇用が義務づけられたことにより、経営の立場からその世代の処遇や活用をどうすべきかといった問題のみならず、組合としても組織上どう対応すべきかという問題(特に組織化問題)が以前にもまして強まってきたことである。さらにアンケート結果から、労務構成上の問題は世代ごとで解決できる問題ではなく、世代間が相互に影響しあい切り離して考えられない問題であることも明らかになった。(Q10、Q30～Q33の回答を参照)

以上の視点に立ち、アンケートをもとにヒアリングの重点テーマとして以下の5点を設定した。そして、それぞれのテーマごとアンケートから顕著な取り組みをしていると判断される単組・企連を選びヒアリングを実施することとした。ただし、ヒアリング実施の全単組・企連には該当する重点テーマに付随して、他のテーマについてもヒアリングを行った。

- ①若年層(34歳以下)問題の取り組みと課題
- ②中堅層(35歳～49歳)問題の取り組みと課題
- ③高年齢者(60歳以上)処遇改善や活用の取り組みと課題(2013年4月法改正を踏まえ)
- ④世代間コミュニケーションの取り組みと課題
- ⑤労働組合組織拡大化の取り組みと課題

第2節 ヒアリングを実施した労働組合と重点テーマ

ヒアリングは、プレヒアリングという位置づけで4単組・企連及び1産別を、重点テーマ中心に本ヒアリングという位置づけで13単組・企連を、合計17単組・企連及び1産別を対象に実施した。組織名、業種、重点テーマ、並びに実施時期は図表2-2-2の通りである。

図表2-2-2 ヒアリング実施内容

(プレヒアリング労組)			
労組名	業種	テーマ	実施時期
1. NTT労組	情報通信	年齢構成の現状と課題(全般)	2012/11/18, 2013/3/21
2. 情報労連	情報通信	年齢構成の現状と課題(全般)	2012/11/18
3. 旭化成労組	化学	年齢構成の現状と課題(全般)	2012/12/3, 2013/12/6
4. JFEスチール労連	鉄鋼	年齢構成の現状と課題(全般)	2012/12/12, 2013/6/19
5. サントリー労組	酒類・飲料等	年齢構成の現状と課題(全般)	2013/3/19

(重点テーマ中心によるヒアリング労組)			
労組名	業種	重点テーマ	実施時期
1. 象印マホービン労組	生活・家電	組織拡大化	2013/8/5
2. 近畿労働金庫労組	金融	組織拡大化	2013/8/6
3. 小田急百貨店労組	商業	世代間コミュニケーション	2013/9/30
4. フジタ職員労組	建設	若年層問題, 中堅層問題	2013/9/30
5. アツギ労組	衣料	若年層問題, 中堅層問題	2013/10/4
6. 日野自動車労組	自動車	若年層問題	2013/10/9
7. キリンビール労組	飲料	若年層問題, 世代間コミュニケーション	2013/10/16
8. フジパングループ労組	パン	中堅層問題, 組織拡大化	2013/10/25
9. T化学労組	化学	高齢者の処遇改善	2013/10/25
10. 沖電気工業労組	通信機器	若年層問題, 世代間コミュニケーション	2013/10/30
11. IHI労連	総合重機械	高齢者の処遇改善	2013/11/14
12. 近畿日本ツーリスト労組	旅行	高齢者の処遇問題	2013/12/13
13. JP労組	郵便・金融	若年層問題, 世代間コミュニケーション	2014/2/19

第3節 労務構成変化の実態と労働組合の認識

1. 労務構成変化の実態と要因

アンケートQ5において、労務構成が「5年前と比べた現在」と「5年後の予測」がどのようになっているか、どうなるかを質問したところ、ほぼ5割から7割の組織が、高齢者、中高年者、中堅層、若年層において増加または減少すると回答している。



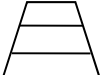

本ヒアリング（情報労連を除く）を行った17単組・企連においても、1単組を除いて、労務構成は「5年前と比べた現在」と「5年後の予測」に関しては、それぞれの労組によって世代は異なるものの増加および減少が回答された。つまり、ほとんどの単組・企連は、過去から将来における労務構成の変化を挙げている。このような結果と見通しをもたらした要因は様々である。17単組・企連のうち12単組・企連はその要因として景気変動の影響を挙げている。具体的には、バブル期の大量採用とその後90年代初頭からの景気後退期（いわゆる“就職氷河期”）において他企業と呼応して採用を抑制したり、中止したりしたことである。このことは製造業のみならずサービス業にも共通してみられる。また、17単組・企連のうち5単組は、リーマンショックの影響を受けて採用抑制・中止や早期退職募集による大

量の離職者をだしたことを要因とし、4単組は、1997年における金融危機¹以降の合併・分社化・営業の譲渡など企業組織の再編の影響を要因としている。さらに、6単組・企連はバブルやリーマンショックに関係なく企業の事情により採用抑制や中止を行ったことを要因としている。そして企業によっては、上記のいくつかの要因が複合して今日と将来の労務構成に課題をもたらしていることも明らかになった。

2. 労務構成の現状と単組・企連の「ゆがみ認識」

前項の要因を踏まえ、さらに労務構成の現状認識と課題につき17単組・企連のうち15単組・企連について、アンケート結果をもとにより詳しくヒアリングを実施した。その結果、労務構成につき概ね4つのタイプに分類することができた。それを、**図表 2-2-3**で表す。なお、高年齢者層(60歳以上)については、全従業員に占める割合がほとんどの労組において一桁であるため、現状把握は、若年層、中堅層、中高年層に焦点を当てて特徴を分類した。表中の労務構成には管理者層(非組合員)も含まれている。

図表 2-2-3 労務構成の4つのタイプ

労務構成タイプ	型	特 徴
タイプⅠ 「寸胴型」		各世代層がほぼ同じ比率である。
タイプⅡ 「クロス型」		他の世代層に比較し中堅層の比率が高い。
タイプⅢ 「ピラミッド型」		若年層の比率が最も高く、中堅層から中高年層に進むにつれ比率が低下している。
タイプⅣ 「ボトル型」		若年層、中堅層が相対的に多く、中高年層が少ない。

つぎに「ゆがみ認識」については、アンケートとヒアリングを通して、労働組合として労務構成上、現状及び将来において何らかの問題意識をもっているかどうかということで判断した。その上で、15単組・企連の労務構成のタイプ、採用行動、特徴ならびに「ゆがみ認識」についてまとめたものが、次の**図表 2-2-4**である。

¹ 1997年7月のタイ・パーツの変動相場制移行に端を発し、インドネシア、韓国など東アジア諸国に波及した通貨危機をいう。

図表2-2-4 労務構成のタイプ、特徴ならびに「ゆがみ認識」

単組・企連名	労務構成 タイプ	今までの採用行動 の特徴	労務構成の特徴	ゆがみ 認識
旭化成	クロス型	大量採用、採用抑制・中止あり	中堅層が相対的に多い	△
JFE スチール	寸胴型	採用抑制・中止の時期あり	殆どどの世代も同じ割合にある	▲
サントリー	寸胴型	一定規模でコンスタントに採用	中堅層、若年層が多い	◎
近畿労働金庫	クロス型	採用抑制・中止の時期あり	中堅層が相対的に多い	▲
小田急百貨店	クロス型	通年大きな変化なし	中堅層が極端に少ない	○
フジタ	クロス型	大量採用、採用抑制、大量離職	中堅層が相対的に多い	▲
アツギ	クロス型	大量採用、採用抑制、海外移転	中堅層が相対的に多い	△
日野自動車	ピラミッド型	大量採用、採用抑制・中止あり	若年層が相対的に多い	△
キリンビール	クロス型	大量採用、企業再編あり	中堅層が極端に多い	△
フジパングループ	ピラミッド型	若年者の大量採用継続	若年層が極端に多い	○
T化学	クロス型	採用抑制・中止の時期あり	若年層が相対的に少ない	▲
沖電気工業	クロス型	大量採用、採用抑制・中止あり	中堅層が極端に多い	△
IHI	ボトル型	大量採用、採用抑制・中止あり	中堅層、若年層が多い	▲
近畿日本ツーリスト	クロス型	大量採用、採用抑制、大量離職	中堅層、若年層が多い	▲
JP(かんぽ保険除く)	クロス型	大量採用の時期あり	中堅層が極端に多い	◎

図表中、▲は「ゆがみがあると思う」、△は「どちらかといえばゆがみがあると思う」、◎は「ゆがみがないと思う」、○は「どちらかといえばゆがみはないと思う」とアンケートQ7で回答したものであり、ヒアリングにおいても再確認した。

図表から第1点として、今までの企業における採用行動の特徴と「ゆがみ認識」の関係をみると、大量採用や採用抑制・中止ならびに大量離職を経験してきた企業は、その濃淡はあるもののすべて「ゆがみ認識」をもっていることが共通している。そのなかでも、特に採用抑制・中止や大量離職を経験した企業には、相対的に「ゆがみ認識」が強い。逆に、「ゆがみ認識」をもっていないのは、通年一定規模でコンスタントに採用している企業や若年層の大量採用を継続してきた企業である。

第2点として、この図表から労務構成の特徴と「ゆがみ認識」の関係をみてみよう。一般的に、理想的労務構成は「寸胴型」か、あるいは若年層が多く世代が進むにつれて少なくなる「ピラミッド型」であるといわれている。ヒアリングを行ったなかでは、JFEスチール労連、サントリー労組が「寸胴型」に該当していたが、「ゆがみ認識」については両労組の見解は分かれた。つまり、JFEスチール労連は「ゆがみがあると思う」と回答し、サントリー労組は「ゆがみはないと思う」と回答した。「ピラミッド型」である日野自動車労組とフジパングループ労組においても、「ゆがみ認識」は分かれた。日野自動車労組は、「どちらかといえばゆがみがあると思う」と回答し、フジパングループ労組は、

「どちらかといえばゆがみはないと思う」と回答した。

また、現実には労務構成上極端な「ゆがみ」が生じているように見えても、認識として「どちらかといえばゆがみはないと思う」、「ゆがみはないと思う」と回答している単組もあった。若年層が相対的に少ない小田急百貨店労組や若年層・中堅層が圧倒的に多いJP労組である。

全体としては、「ゆがみ認識◎または○」に該当する組織が4単組であるのに対し、「ゆがみ認識▲または△」に該当する組織は11単組・企連であった。

結論的には、企業の諸事情から労務構成の特徴としての「ゆがみ」の有無と「ゆがみ認識」の有無についての関連性は一概には認められないことが判明した。

3. 労組の「ゆがみ認識」に対する理由と課題視していること

すでに述べたように、サントリー労組を除き他の単組・企連は、「労務構成の変化は、過去から将来にわたり変化する」と回答しているが、ここでより詳細に「ゆがみ認識」をもっていない単組の理由は何か、また「ゆがみ認識」をもっている単組・企連の理由は何か、さらに労務構成の変化に対し課題視していることは何かを、単組・企連ごと整理した。また、サントリー労組においても労務構成上の変化はないと回答しているが課題視していることがないわけではない。そのためあわせて整理することとした。

(1) 「ゆがみ認識」をもたない単組の理由と課題視していること

①サントリー労組

・理由

この企業の場合、各年代層は5年前と比べても、5年後を予測しても、「ほぼ同じ」とアンケートで回答し、ヒアリングにおいても確認されている。過去においても、他社で見られるような採用の抑制・中止や早期退職の応募などは行われていない。一定規模で採用が継続的になされてきているようである。その結果労組として、労務構成はバランスの良い状態になっていると認識している。

・課題視していること

まず、法改正を契機に定年延長を行ったことにより、中高年者から高年齢者の層のモチベーションをいかに維持・向上させるかが労使の共通の課題となっている。あわせて、今後世界を視野にグローバルな事業展開が不可欠となるなかで、柔軟かつ積極的な人材の育成をも課題視している。そのため、若年層を育てる中堅層に対する期待も大きい。

②小田急百貨店労組

・理由

この企業の労務構成は、若年層(34歳以下の層)が中堅層(35歳～49歳)、中高年者(50歳～59歳)に比して相対的に少ないことである。しかし、労使としては「労務構成のゆがみ」はあるもの、将来的にみて要員が減少しても営業力を維持向上するための施策を様々な角度から検討しているので、「ゆがみ認識」はもっていない。

・課題視していること

事業構造改革に伴い、現場管理者(課長・係長クラス)が、次代を担う若年層に対して、今まで培ってきたノウハウをいかにつなげていくかが重要な課題となっている。そのためにも、新たな改革に向け世代間のコミュニケーションを促進し一体感ある企業・職場風土をつくることを目指している。

③フジパングループ労組

・理由

この企業の労務構成の特徴は、若年層(34歳以下)が極端に多いことである。これは、約20年前から打ち出した多角化経営戦略が功を奏し、その実践の過程で若年層の採用活動が活発化してきた結果と組合は捉えている。そのため、労使とも労務構成の現状と将来について「ゆがみ認識」はもっていない。

・課題視していること

若年層が定着し高度な業務を早期に遂行できるよう教育を充実させたいと考えている。そのために、教える側の中堅層への期待が大きい。将来的に中堅層が厚い人材豊富な企業を目指そうとしている。

④J P 労組

・理由

第二次ベビーブームやバブル景気の影響による郵便物の急激な増加に対応して多数採用された世代が、現在中堅層として存在しているため、その比率が全体の過半を占める状況になっている。労組としては民営化をスムーズに行うための業務量からみてさらなる労働力確保の課題はあるものの、世間全体の労働力人口比率という視点では妥当な比率であり「ゆがみ認識」はもっていない。

・課題視していること

中堅層が高齢化していく中で、加盟各社における生産性の維持・確保や役職ポストの不足、加齢に伴う働き方や処遇の見直しが課題となる。また、日本郵便においては、34歳以下の若年層が少ないため、正社員の役割を明確にしたうえで、計画的かつ安定的な採用が必要と考えている。

(2)「ゆがみ認識」をもっている単組・企連の理由と課題視していること

①旭化成労組

・理由

高卒については、バブル期の大量採用やバブル崩壊後の1996年頃からの採用停止に伴い、労務構成にゆがみが出てきている。大卒については、コンスタントに採用してきているが、一時期採用を抑えたことがあり、30代後半の中堅・指導層が少なく通年採用を行っている。

・課題視していること

特に交替現場においては、十数年ぶりの若年層採用で中堅層、中高年者の戸惑いも大きく、技術・技能の伝承や職場の一体感づくりに苦労している。今後、再雇用された60歳以上の層のモチベーションを高める意味でも高年齢者の活用が重要な課題である。

② J F E スチール労連

・理由

現業部門においては、1970年代後半から80年代前半のオイルショック後に長期間採用を停止した経緯がある。採用を再開したのが平成に入ってからのため、中高年者、特に50代後半や高齢者の60代が多く、逆に40代の中堅層と50代前半の中高年者が少ない。

・課題視していること

組合は、平成以降入社した40代中堅層を中心に技術・技能伝承を行うこと、さらに次世代を担う若年層の育成を行うことを課題と捉えている。あわせて、最近では現業部門にも優秀な女性の採用が増えてきている。10年後を見据え、3交替勤務職場でも出産や育児が両立できる対応も考えてゆかなければならないと考えている。

③ 近畿労働金庫労組

・理由

この企業の場合は、若年層に比べ中堅層が多い労務構成になっており、組合はそこに「ゆがみ」を感じている。

・課題視していること

今後5年くらいの中に、高齢化が進行し中堅層が不足する時代が訪れる。その時に備え、若年層の定着化や技能伝承のための育成が課題であると労組は考えている。育成について中堅層への期待は大きい。また、高齢者が増加することを踏まえ、働き方(職場確保を含めた)や役割を明らかにしモチベーションの向上に努めなければならないと考えている。

④ フジタ職員労組

・理由

1990年代後半以降の建設業界不況を受け、同業他社と同様に大規模な早期退職募集を行い大量離職者が出た経緯がある。加えて、就職氷河期における採用抑制が影響し、若年層の一部(30代前半)や中堅層の一部(40代後半)並びに中高年者(50代)が減少し、組合としては労務構成に「ゆがみ」があると捉えている。

・課題視していること

若年層が相対的に少ないなかで、(業界共通の課題であるが)離職者が目立ち始めている。若年層を定着させ、いかに技能伝承するかが課題である。その際、中堅層への期待が大きい、その働き方や処遇も課題化してきている。

⑤ アツギ労組

・理由

バブル期の大量採用、1989年から10年間の採用停止、そして1990年以降の生産部門子会社化を経て、人材の流失と人材育成の途切れが生まれたことに組合は問題意識をもっている。特に20代が相対的に少ないことに労務構成の「ゆがみ」を感じている。

- ・課題視していること

次世代育成のため、若年層の定着化促進と技術伝承のために中堅層の役割発揮を課題ととらえている。また、今後増大する60歳以降の雇用継続者に対する「若年層の指導・育成係」としての期待も大きい。

⑥日野自動車労組

- ・理由

組合は、労務構成の「ゆがみ」として、特に事務・技術系で30代後半の中堅層が少ないことを指摘している。この理由として、金融危機、バブル崩壊後の採用抑制、'00年前後の経営不振時期における若年層の退職増加などを挙げている。

- ・課題視していること

労組としては、特に企業の将来を担う若年層や中堅層のモチベーションを高めることを重要課題と捉えている。そのため、技能伝承のための仕組みや人事諸制度全体のアップデートを図るべく労使協議を通じて提言している。

⑦キリンビール労組

- ・理由

組合としては、特に生産部門について今後の継承性を考えた場合に若年層、中堅層がやや不足していると考えている。

- ・課題視していること

少数ながら早期の戦力化を目指して若年層の育成をいかに図るか、特にトラブル対応をはじめとした技能伝承をいかに図るかを労組としての重要課題と捉えている。あわせて、幅広い人材確保のためにも女性の継続就業支援を推進すべきと考えている。

⑧T化学労組

- ・理由

バブル崩壊後企業状況が一段と厳しくなり、採用を抑制してきたために労務構成が逆ピラミッド型になっている。

- ・課題視していること

組合としては、若年層の高定着率維持と早期戦力化の取り組みが重要と捉えている。そのためにも技能伝承を重視している。そのために、定年延長を機に高年齢者には既存職場の戦力の役割の維持と共に、今まで培った仕事のノウハウや技術・技能を踏まえ、何を残すかを明らかにし、技能伝承の担い手としての役割を期待したいと考えている。

⑨沖電気工業労組

- ・理由

バブル期の大量採用、その後1990年代から進められたグループ企業への転籍、2008年ごろ行われた半導体部門分社化による大量転籍などの結果、中堅層が多く、若年層と中高年者並びに高年齢者が少ない「クロス型」になっている。

- ・課題視していること

中長期的にみて、中高年者や高齢者が退職することを想定すると、現在の若年層の高定着率維持と早期戦力化が課題となる。育成の役割を担うべき中堅層が中核人材としての期待が大きいため、日常の業務に時間が割かれ若年層の育成にまわす余裕がない点が浮き彫りになっている。

⑩ I H I 労組

- ・理由

労務構成上3つの山があり、特に技能系でその特徴が顕著である。具体的には、20代を中心とする若年層、40代前後を中心とする中堅層、60歳前後の中高年者・高齢者が多く、それに比べ40代～50代前半の中堅・中高年層が少ない構成になっている。このような労務構成は、1980年代前後に韓国や台湾の造船メーカーによる激しい追い上げに加え、1985年のプラザ合意で生じた超円高で採算が一気に悪化し危機にさらされた頃、技能系の新規採用を大幅に絞ったことが影響している(これは、業界全体の対応でもあった)。

- ・課題視していること

組合としては、技能伝承の当たるべき層が少ないことと、技能伝承を受ける層との年齢ギャップも人材育成上の課題ととらえている。一方で、育成体制を強化すべくさらに年齢の開きはあるものの比較的多い60歳前後の中高年および高齢者の活用も期待している。会社も高齢者のモチベーション向上に資するために、後継者育成の役割の発揮を期待している。

⑪ 近畿日本ツーリスト労組

- ・理由

組合としては、バブル期における大量採用と1996年以降5年間の採用抑制並びに2006年以降の大量採用の影響受け、20代と40代が突出した労務構成になっていると認識している。

- ・課題視していること

20代を教育すべき30代がほとんどいないため、OJTの仕方について管理者層をはじめ40代の層の戸惑いが見られる。そのためセールスの知識やスキルをいかに伝承するかが課題となっている。30代が少ないことが、管理職をプレーヤー化させ、部下の育成を困難化させている。また、女性の戦力が大いに期待される業界であるため、女性の定着化と育成も課題である。その前提として、業務の性格上出張が多かったり、勤務時間の不規則性が避けられなかったりする中で、いかに女性にとって働きやすい環境をつくるかが労使の課題でもある。

第4節 労務構成上の課題に対する労使および労組独自の取り組み

前節で明らかなように、労組の「ゆがみ」に対する認識差はあっても、課題については、共通している点が多々見られる。主な共通課題は、若年層問題(技術・技能の伝承、定着化、女性の就業支援)、中堅層問題(若年層への指導的役割発揮)、中高年及び高齢者問題(モチベーションの向上、戦力化、後継者育成のための役割発揮)、世代間のコミュニケーション円滑化と一体化づくりであった。つまり、

課題視していることに関するヒアリングを通じて、第1節3項でアンケートをもとに整理した5つのテーマ(若年層, 中堅層, 高齢者, 世代間コミュニケーション, 組織拡大化)を比較すると、組織拡大化問題を除き重複していることがあらためて確認された。ここで、組織拡大化問題を含め5つのテーマに関する労使および労組独自の取り組み事例をまとめてみた。なお、事例末尾のカッコ内における企業名のあとの労組、会社、労使は、ヒアリングを通じて筆者が判断したものである。

1. 若年層への取り組み

若年層に関しては、第3節2項および3項から明らかなように、労務構成上の「ゆがみ認識」の有無や若年層(34歳以下)の相対的多少に拘わらず、ヒアリングを行った労組共通の課題であることが明らかになった。若年層の課題には2点ある。第1点は、全ての労組に共通していた「育成と技術・技能伝承」に関する課題である。第2点は、全ての労組ではないが「定着率の維持・向上」に関する課題である。この2点につき、それぞれ単組・企連(労使含む)の特徴と課題をふまえ、取り組み事例をまとめてみた。

(1)若年層の育成と技能伝承

(特徴と課題)

- ・若年層を教える立場にある層が企業や職場によって年代がかけ離れており、コミュニケーションのとり方や仕事の教え方に戸惑いをもっている。(10単組)
- ・若年層を教える立場にある中堅層はいるが、業務が多忙でコミュニケーションも不足気味であり、まして育成する時間的余裕がない。管理者層もプレーイングマネージャー化していて同様の状況である。(8単組)

(組合・労使・会社の取り組み事例)

- ・定年延長を契機に60歳以上に新たな評価制度を導入した。評価制度は考勤考課(サントリー労使の独自の表現)と成果考課で構成し、考勤考課項目についてはスタッフ系、ものづくり現場系共通の項目として次世代支援(後進の育成・伝承)を追加した。(サントリー・労使)
- ・現場における人材育成は、本来教える側の業務が多忙なため必ずしも十分な対応がなされていない。それを補うため集合研修において手厚い教育・研修をおこなっている。(近畿労働金庫・会社)
- ・新入社員を対象に、会社が個別に指導員を任命し辞令を交付している。指導員は、20代から50代で新入社員と同じ職場の先輩である。新入社員は入社から3カ月間、1週間ごとに行った業務内容につき指導員にレポートを提出する。それを読んだ指導員は、必ずアドバイスを付してフィードバックする。このことにより、新入社員の早期職場適応を促進している。指導員については、任命辞令交付の前に、バラつきを防ぐための指導員教育を行っている。(フジタ・会社)
- ・次世代の育成のためには、まず入り口の若年者を定着させることが重要と考えている。そこで、平成12年からメンター制度を導入した。この制度により新卒者に対し入社3～7年程度の先輩が一定期間(最短3カ月、最長1年)OJTを行うことになり一定の効果を挙げている。メンターの役割は、仕

事に関する教育・指導のみならずマナー教育も重視している。(アツギ・会社)

・2013年春の交渉の際に、定年退職者の再雇用制度を見直し合意した。その内容は、再雇用予定者には再雇用時に次の役割区分をもとに本人がどのような役割を果たすか上司と話し合い確認することにした。役割区分は5つあり、マネジメント、プロジェクト(業務改革にリーダーシップを発揮することを期待)、中核業務(定年時までと同様の業務)、補助的業務と共に後継者育成も明記し、再雇用者の新たな役割とした。(アツギ・労使)

・組合の提言により、20代を対象に「ジュニア・ステップアップ研修」を実施している。この研修は、1日コースで、経営トップから期待をこめた講話、ビジネスマナー、安全衛生教育、グループ討議による意識づけなど多彩なカリキュラムで構成されている。(フジパングループ・労使)

・中堅層の少なさを補うため、やる気のある若年層には、生産・営業部門ともに早いうちから高度な業務にチャレンジできる機会をつくっている。(フジパングループ・会社)

・若年層でも頑張れば年齢にこだわらず上位職務グレードに認定される仕組みを2001年より導入した。(沖電気工業・労使)

・労組としては、従来から、若年層の「人材確保と育成」を労使協議の重要テーマと位置づけ、教育体系に対して提言活動を行ってきた。このことが契機となり、各事業所も様々な工夫を行うようになっていく。ある事業所においては、新人技能系社員を対象に従来のOJTだけでは限界があることを踏まえ、それを補うべく50代の職長クラス1名を教育担当専任として、OFF・JT強化の教育体制をとってきている。期間は、長いケースでは1年間にわたり、地元採用ではあるが全員1年間独身寮に入りながら教育を受ける。寮で共同生活を送りながら会社においてOFF・JTを受けることで仲間意識が醸成されるため、職場では世代間ギャップが大きく話し相手のいない新人にとっては人間関係の広がりができ、定着率の向上にもつながってきている。(I H I・労使)

・「選択定年制」の狙いの一つとして、技術・技能伝承の担い手の役割を明確化した。比較的層の薄い40代～50代前半の年齢構成を踏まえ、30代以下の若年層に対し、早期かつ計画的に技術・技能を伝承することで、組織としての「ものづくり」能力を維持することを目指している。(I H I・労使)

・最近、工場部門においては5年間で2職場を経験させるようにした。以前は、5年程度で1度の異動を就業規則で定めていたが、異動の機会を増やし早期に全ての工程を経験させ基幹人材を育成する方針を導入したわけである。また営業部門においては、2年ほど前から同じ部署の5年程度の先輩社員を指名しメンター制度を導入している。(キリンビール・労使)

・平成27年4月より、若年層のモチベーションを高めるため、頑張ったものが報われるメリハリのある人事制度を導入する予定である。あわせて、中高年層の賃金原資を抑制(現状水準は維持)し若年層全体の給与を引き上げることも考えている。(J P・労使)

(2)定着率の維持・向上

(特徴と課題)

・今回のヒアリング企業においては、若年層の定着率については水準が高い企業が多くみられた。そ

のなかで、10単組・企連が、定着率を高水準で維持・向上させていくことを労使共通の重要課題と捉えて何らかの取り組みを行っている。

・あらたに女性の戦力化を期待している企業(鉄鋼、建設業界)や、さらに女性の戦力を強化したい企業(食品、旅行業界)にとってワーク・ライフ・バランス視点での幅広い施策の検討・実施により定着率の維持・向上が図られている。

・メンター制度、指導員制度ならびに教育担当専任制を通じ、先輩との人間関係を育むことで、結果として定着率向上に結びつけている企業もある。(3単組・1企連)

(組合・労使・会社の取り組み事例)

・鉄鋼各社は、最近では女性の現業部門採用を行い、優秀な人材が確保できている。組合としては10年後を見据え、出産・育児と3交替勤務の仕事が両立できるような対応も考えはじめている。(JFEスチール・労使)

・最近では、女性の採用も約10%を占めてきている。若年層の一体感をもってもらうべく組合独自の取り組みとして「若手会」の開催や写真集の作成に力を入れている。「若手会」は、支部ごとに20歳代の組合員による意見交換会の場として開催している。会社の協力を得て「就業時間中」に、支部によっては最多で年間4回開催しているところもある。若手が集まり、グループにわかれて自由にテーマを決め論議し発表する。最近のテーマとしては、「自分の仕事の紹介」「自分の持っているおすすめ情報(業務外含む)」などが話し合わせ、好評であった。さらに組合員の顔を年代別にイラストにして、写真集のような形で配布している。これらの取り組みにより、同世代の顔と名前が一致し、プロフィールも分かり、共通項も発見でき人のつながりが広がっていった。(フジタ・組合)

・結婚・出産を機に退職するケースが多く、女性製品を多く扱う事業内容からしても課題となっている。労働組合としては、2013年春から職場委員を全職場に任命し若年層を中心に相談や情報収集に力を入れている。職場委員は、30代後半の人で職場を熟知したメンバーである。組合として任命の際、経営参画するつもりで職場の実態、特に若年層の実態を把握し提言をしてほしいことを要請している。現在では、地方の支店や営業所の職場委員からも、メンタル不全者や長期欠勤者の情報などを組合によく提供してくれるようになった。職場委員は、過去に会社においてメンターを経験した者が多いことも影響していると思われる。特に女性のメンター経験者は評価が高い。(アツギ・組合)

・現在の高定着率を維持・向上すべく、2011年から大卒・高卒者にかかわらず、職場指導員制度を導入している。この制度は、入社3年から5年目の若手先輩を指導員に任命し、生活面および仕事面全般をフォローしようというものである。期間は1年間で、指導員は月1回新人に対する指導内容をまとめた報告書を人事部に提出する義務が課せられる。また、年2回指導員教育も受けなければならない。1年後には、指導員制度を含めてフォローのための「全社テレビ会議」を行っている。3年目に入り、この制度も次第に充実してきたと労使とも捉えている。(T化学・労使)

・中長期的に見て、中高年層が大量に退職することを踏まえ、工場部門、営業部門に関係なくいろんな業務がこなせる多能化した人材の育成が急務となっている。そのために、計画的な人材育成を行うべく従来のローテーション制度の見直しに着手した。(沖電気工業・労使)

・上述した「若年層の育成と技能伝承」の項目でも述べたが、若年層でも頑張れば年齢にこだわらず上位職務グレードに認定される仕組みを2001年より導入した。(沖電気工業・労使)

・上述した「若年層の育成と技能伝承」の項目でも述べたが、OFF・JTの充実を図っている。(IHI・労使)

・新規学卒者(高校・大学)は、いったん入社すると寮に入る。特に寮の食事や施設の運営などに配慮している。組合としては、支部役員が必ず工場を回って声をかけるとともに、何かあったら組合に相談するようにと促しており、相談件数は多い。(日野自動車・労使および労組)

・女性社員に勤続5年の壁といったものがあつたが、会社側と組合側がワーク・ライフ・バランスに考慮した継続就業の支援を共に行つて、その壁は解消されつつある。その一環として、2013年4月より、導入された転勤回避措置がある。職業生活を送る中で、ライフイベントと転勤のタイミングが合わないことがある。これに配慮し、申請により5年間転勤を回避できるという制度である。この制度は男女ともに利用することができるもので、権利行使は1回である。転勤回避措置は、組合員の声を踏まえて、労組が会社に要求し合意した制度である。その他にも以下の施策を導入している。

○別居サポート旅費 単身赴任手当とは別(併用不可)に、別居婚に対応した月1回の往復交通費を支給する。若年層では、最初から別居婚をする人も現れており、同居要件のある単身赴任手当は適用されないため、別居婚者用に導入した施策

○ワーク・ライフ・バランス休業制度 ボランティア活動、留学、配偶者の転勤に伴う転居などに対応して、最長3年間、社員資格を有したまま休業できる制度

○キャリアリターン支援制度 一度退職しても事前申請しておけば、登録期間5年のうちであれば、1年間の契約社員として復職できる制度

○ファミリーサポート休暇制度 子供が中学3年生の学年末になるまで、学校行事参加、子供の看護、家族の介護、不妊治療などの事由で、年間10日間の休暇が取得できる制度

(キリンビール・労使)

・若年層の男女比は3:7で女性比率が圧倒的に高い企業である。旅行業の特徴として海外や修学旅行などの長期の出張が多いため、長時間労働やスケジュールの不規則性が避けられない。そのため、労組はこのままの状況が続けば、仕事と家庭の両立が困難になることを理由に結婚適齢期を迎える女性の定着率が急速に低下することを懸念している。アンケートにおいても、「定年まで働くつもりはない」「結婚・出産を退職のタイミングと考えている」と回答した女性組合員は8割近くにものぼっている。女性の戦力をいかに持続・活用するかが今後の重要な課題となっている。そこで2013年7月に労組が女性営業職コアメンバーで編成した専門委員会を立ち上げ報告書をまとめた。執行部は、この報告書をふまえて具体策を検討し今後の運動方針につなげていく考えをもっている。報告書(抜粋)内容は、第Ⅲ部のヒアリングレポートP247~248を参照されたい。(近畿日本ツーリスト・労組)

2. 中堅層への取り組み

(特徴と課題)

ヒアリングを通じて、中堅層の課題として浮き彫りになった点は2点ある。第1点は、中堅層自身が技能伝承の担い手として知識やスキルが不十分であるということ(3単組)であり、第2点は中堅層に若年層の育成を期待しているが役割が発揮されていないということ(8単組)である。特に第2点の背景には、キャリア的にみて中核人材であり業務の負荷が集中する層であるため若年層を育成する余裕がないという現実もあるようだ。そのような状況のなかで多様な取り組み事例を紹介する。

(労組・労使・会社の取り組み事例)

- ・若年層の取り組みで紹介したように、指導員制度の中で選ばれた中堅層が若年層の育成に役割を発揮している。(フジタ・会社)
- ・若年層と中高年層との間に位置する中堅層への期待は労使とも強いものがある。年齢構成上も最多数の層である。労使協議を通じて、中堅層の役割は通常業務、業務再構築ならびに見える化を期待することで一致している。あわせて、2013年4月に人事制度を抜本的に改革した。それにより従業員の区分を明確にした。具体的には、将来方向として基幹職Ⅰ(経営の基幹的業務である管理職・高度専門職)を担う人材と基幹職Ⅱ(所属分野におけるエキスパート)を担う人材を区分したことである。ただし、両コースの区分を固定化せず、本人希望と会社認定が一致すればコース変更が可能とした。この制度をもとに、基幹職Ⅰや基幹職Ⅱのコースのいかに拘わらず、ローテーションを活発化しながら、特に自分の持っている知識・技能を若年層に引き継がざるを得ないようにしていかなければならないと考えている。(アツギ・労使)
- ・中堅層は、各事業部門の収益向上のための中核人材としての期待が大きく、若年層の育成までの余裕がない状況にある。時間外における長時間労働も多い層である。組合としては、各事業場において毎月1回時短委員会を開催するなど特にこの層を意識して労働時間管理の適正化や家族的責任(介護や次世代育成など)の支援などワーク・ライフ・バランスの実現に向けたさまざまな活動に注力している。一方会社としては、「会社と社員のパートナーシップを築くこと」「社員一人一人が自律型社員として強い人材へと変革していくこと」を目的に、CDP(キャリアデザイン制度)を設けている。社員がキャリアプランの実現に向けて上司と話し合うキャリアデザイン面接を毎年1回行っているほか、年齢など節目の時期を迎えた社員には、自己分析によって自己理解を促進するキャリアデザイン研修(30歳時、40歳時、50歳時)を行っている。さらにキャリア形成全般に関わるカウンセリングを実施している。(沖電気工業・労使)
- ・中堅層に対して技能伝承に本格的に取り組む制度として、「社内認定制度」を導入した。この制度は、高度専門技術・知識、技能を有する50代から60代の社員を社内的に認定することで、特に中堅層(若年層も含む)への人材育成の強化・技能伝承を進めるとともに、あわせて中高年者、高齢者自身に一つのキャリアモデルを提示し、高齢化の過程でも引き続き高い意識で働き続けてもらうことを目指したものである。具体的には、管理職層には高度専門家認定制度、一般社員層(組合員層)については技能マイスター(匠)制度である。その概要については、第Ⅲ部のヒアリングレポートP241を参照されたい。

(IHI・会社)

・中堅層のモチベーションを高めるため、頑張った者が報われるメリハリのある人事・給与制度を平成27年4月から導入する。(JP・労使)

3. 高年齢者処遇改善の取り組み

(特徴と課題)

アンケートQ5において、5年後の予測として「高年齢者(60歳以上)の増減」を質問したところ、改正高年齢者雇用安定法施行を背景として62.3%の組織が「増加する」と回答した。このことから、高年齢者をいかに処遇し活用するか、労使にとって重要な課題となっていると考えられる。そこで、現状高年齢者の処遇全般(労働条件、人事制度、活用方法など)につき、労使はどのような取り組みを行っているかを重点テーマに位置づけてヒアリングを行った。

取り組みを整理するにあたり、まず法改正に伴い60歳以降の雇用形態をどのようにしたかをアンケートにおいて把握した。そして、その中から65歳定年延長制を導入したケース、65歳までの選択定年制を導入したケース、従来通り再雇用制度を継続したケース(このケースは、特記すべき合意内容のみ)を選び、それぞれの労使の合意内容がいかなるものであったかを中心に本ヒアリングを行った。プレヒアリングを含めてまとめたものが以下の図表2-2-5-①～図表2-2-5-⑫である。

(労使の取り組み事例)

①65歳定年制を導入したケース

図表2-2-5-① サントリー労組事例

65歳定年制事例 I	
実施時期	2013年4月1日
制度の概要	(基本的考え方) ・元気なシニアに、より一層活躍してもらおう。 ・社員の年金空白部分の生活を支える。 ・世の中に一步先んじて社会の要請にこたえる(労働人口・年金問題) (導入に伴う個人に対する狙い) ・モチベーション視点、生活安心視点、キャリア充実視点 (導入による会社の狙い) ・競争力の強化、シニア層の活躍による業績向上
賃金(管理職除く)	・60歳以降は新資格へ移行し、そのもとで処遇を決定する。 ・新資格は、Cコース(スタッフ系)とTコース(ものづくり現場系)とする。 ・年収水準で60歳時点の6～7割程度を確保できるよう設計する。
評価制度	両コースとも、考勤考課と成果考課の項目を設定。特に考勤考課項目として、これまでになかった次世代支援(後進の育成、伝承)を追加。

期待する役割	担当業務の精通に加え、次世代支援を追加。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 退職金はポイント制を導入しているが、従来通りポイントの付与は60歳までとする。 リフレッシュ休暇については、従来の勤続10年以降5年刻みで行われた制度(10年～35年)に、勤続40年を加える。

図表2-2-5-② T化学労組事例

65歳定年制事例Ⅱ	
実施時期	2013年4月1日
制度の概要	<p>(基本的考え方)</p> <p>中長期的に組合員が安心・安定して働ける職場づくり</p>
賃金(管理職除く)	<ul style="list-style-type: none"> 従来、再雇用においては、60歳時の約40%の賃金保障を行っていたが、定年延長ともなう退職金割増と年金先送り部分の保障を確保すべく、労使折半で原資増を負担することで合意。 組合の原資負担は、55歳以降の体系是正(年収で各10万円相当)により生み出す。(60歳以降5年間で約300万円) 会社の原資負担は、新賃金体系補填分200万と定年延長による勤続年数プラス分として退職金増額原資約100万円を負担。
一時金	60歳以前の者と同様の月数で支給
評価制度	60歳以前の者と同様に賃金は職務給と成果給で構成する。後継者に対する技術・技能伝承も期待する。
期待する役割	基本的には、60歳までと業務内容は変わらない。一部交替職場や肉体的業務職場については配慮。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 退職金は定年延長に伴う勤続年数プラス分増額される。

②65歳選択定年制導入のケース

図表2-2-5-③ IHI労働組合連合会事例

65歳選択定年制事例	
実施時期	2013年4月2日
制度の概要	<p>(狙い)経験豊富なベテラン社員の活用と技能伝承の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 高スキル、高ノウハウを有するベテラン社員に高いモチベーションを維持してもらう。 技術・技能伝承の担い手を育てる。 各技術領域における高度専門家として競争力を維持・強化する

	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳以降もフルタイムで働き、異動や出向の制限もなく、60歳以前と同様の業務継続を前提とする。 ・60歳到達時の約1年前に定年年齢(60歳、61歳、62歳、63歳、64歳、65歳のいずれか)を本人が申請する。
賃金(管理職除く)	60歳到達時の基準賃金に定率と成績指数を乗じたものとする。定率は、60歳=0.6、61歳=0.55、62歳～64歳=0.5とする。
一時金	一般組合員と同じ係数(妥結月数)で、基準賃金をもとに支給する。
評価制度	成績係数は、前年度の通期業績評価に基づき、0.70～1.20の5段階とする。ベースアップが行われた場合は、60歳時点での年齢給、職能給、業績給のウェイトにより上記各年齢の定率をかけ配分決定される。
期待する役割	高スキル、高ノウハウの維持と後進への技術伝承
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・退職金については、60歳時点の退職金に加え、申請した定年年齢で退職する場合は、定年年齢に応じて12万円から88万円の加算金を支給する。 ・定年年齢を選択した組合員については、リフレッシュを目的とした連続3日以内の特別休暇を与える。

③再雇用制度を継続したケース

図表2-2-5-④ NTT労働組合

再雇用制度事例 I	
実施時期	2014年4月1日
主な合意事項	<p>NTT東・西・ファシリティーズ・コムウェアの4社については、「退職再雇用制度」を廃止し、50歳で選択することはなく、60歳で定年退職したあと、希望すれば全員が65歳まで雇用される仕組みとした。</p> <p>NTT持株会社・ドコモ・データ・コミュニケーションズの4社については、もともと「退職再雇用制度」がないことから、60歳定年退職以降の雇用制度について、前4社と同様、希望すれば全員が65歳まで雇用される仕組みとした。</p> <p>今回の新たな60歳超え制度の特徴は、月給制のみとしており、年収水準が標準スキームで約300万円、ハイレベルスキームで約400万円に設定している。またこれまでの60歳超え制度は、採用条件として、健康面において支障がある場合は、採用されない条件であったが、今回の見直しにより、その条件も撤廃したことから、希望すれば全員が雇用される仕組みとした。</p>

	<p>一方、現役の正社員においては、基本賃金を全体的に再構築し、新たな60歳超え制度に一部原資を充当するとともに、各社における事業特性に応じた手当を設定することとした。</p>
--	--

図表2-2-5-⑤ 旭化成労働組合事例

再雇用制度事例Ⅱ	
実施時期	2013年4月1日
主な合意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・2009年および2010年の労使協議合意事項を継承し、法改正を契機に賃金水準を60歳直前の賃金の60%~65%(公的給付除く)に引き上げた。 (継承を合意した事項) ・評価加算制度 賃金については、60歳までは職能給、再雇用者は職務給として3段階設定。給与と賞与は定額であり、定期昇給はない。成果をあげた人には一時金加算金として5万円支給。マイナス査定は行わない。 ・パートタイム勤務者については、賞与を含む年収÷労働時間÷時間給とし、フルタイム勤務者と時間給ベースで同等。 ・出向手当 再雇用で出向する場合は、所定内時間差補償を行う。 ・ホームページに再雇用項目を設け、再雇用制度について理解促進を図る。

図表2-2-5-⑥ JFEスチール労働組合連合会事例

再雇用制度事例Ⅲ	
実施時期	2013年4月1日
主な合意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳以降の再雇用対象者を、シニア・エキスパート社員(A)、(B)の二つに区分する。 ・シニア・エキスパート社員(A) <ul style="list-style-type: none"> —会社が提示する仕事は、原則として定年退職時の業務。 —出向者については、原則として従来の出向先業務。希望者は出向先にて再雇用され転籍する。 —社内勤務者の雇用形態は、フルタイムかハーフタイムとする。 —月例賃金は、主任1級以下については、定年時の職能給とする(定年時の6割程度)。90%から110%の範囲でモチベーション向上のため査定を実施した。 —賞与基準額(年額)=88万円+(1.5×前年度経常利益/100万円) —退職金は適用しない

	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア・エキスパート社員(B) — 現行の月例賃金に 90%～110%の範囲で査定を実施。 ・ワーク・ライフ・バランス・サポート(WLBS)休暇 60 歳以降有給休暇の年間積立上限を 5 日とし、育児、介護、ボランティア、教育、自己研さんに活用可能とした。
--	--

図表 2-2-5-⑦ 象印マホービン労働組合事例

再雇用制度事例Ⅳ	
実施時期	2012 年 5 月 11 日
主な合意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・役割と成果に応じた処遇を実現し、かつ 2013 年以降の老齢厚生年金の支給年齢引き上げへの対応を図る。 ・基本処遇は、基本給 188,000 円、年間賞与 3 カ月基準とし人事考課で最大 5 カ月までとする。(営業利益水準により最高 5 カ月) ・勤務形態は、短時間労働および隔日勤務の選択を可能とする。

図表 2-2-5-⑧ 小田急百貨店労働組合事例

再雇用制度事例Ⅴ	
実施時期	2014 年 3 月 1 日
主な合意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・定年後の再雇用者については、4 つのルートを設定し合意した。 ①シニア社員 求める役割：高度な専門性や経験を活かして、上級階層相当の一定の業務(ミッション)を担い、直接個人で大きく業績向上に貢献するとともに、これまで培ってきた知識やノウハウを現役世代に継承していく。 ②外商・店頭セールス 年間販売実績(益高)をもとに処遇が決定する雇用形態(1 年契約で最長 65 歳まで)。シニア社員に近い処遇で、勤務時間についてはフルタイム。 ③エルダー社員 求める役割：当社での経験による特有のスキルを活かして、社員(リーダー階層相当)に準じ、即戦力としてチームのメンバーと共に目標達成に貢献する。 ④パートナー 求める役割：仕事と生活のバランスを勘案し、職場運営の補助(主に

	<p>定型業務)を行う。勤務時間はパートタイマー。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリア・ライフプランに関する啓発と意識改革について 再雇用先での役割を発揮するためには、当該本人の意識改革が不可欠であり、2014年度より一定年齢を対象とした研修を実施し、今後の働き方や生活設計に関する情報を提供するとともに、早期段階から意識改革を促すこととしていく。 ・関係会社の連動強化に伴う雇用機会の拡大について 高齢法の改正により、継続雇用先の範囲をグループ企業にまで拡大されたことに伴い、関係会社との連動強化を図る。
--	--

図表2-2-5-⑨ キリンビール労働組合事例

再雇用制度事例VI	
実施時期	2013年4月1日
主な合意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・年金の支給開始年齢の引き上げの対応としては、再雇用者の賃金水準を旧制度の時間給と比較しておよそ3割引き上げた。加えて、目標管理に基づいた評価により、再雇用者に対して、加給金が支払われるようにした。金額は10万円から20万円程度である。 ・再雇用の形態は、フルタイムと短時間勤務が選択できる。仕事内容は、定年前と同様の職場で同様の業務を行うことを基本とした。

図表2-2-5-⑩ 沖電気労働組合事例

再雇用制度事例VII	
実施時期	2013年4月1日
主な合意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・従来からある「シニア・キャスティング制度」の処遇面を改定し運用することとした。 ・「シニア・キャスティング制度」の狙いは、①企業の社会的責任、②ベテランの技術・スキルの継続活用、③働きがい・生きがいの実現である。その狙いにもとづき、60歳以降も年齢に関係なく本人のニーズと専門性になるべく沿ったかたちで、職務とマッチングを図ることとした。 ・60歳以降シニアグレードとして職務の格付けに応じ3つのグレードを設け、そのグレードごと賃金水準を設定した。かつ、年に一度の契約更新時期に昇給・グレード変更の見直しも行えるようにした。 ・一時金については、60歳前とは異なり半期ごとに一度評価した上で、月例賃金の1カ月分を基本に支給する。

図表 2-2-5-⑪ 近畿日本ツーリスト労働組合事例

再雇用制度事例Ⅷ	
実施時期	2013年4月1日
主な合意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・就業時間については、勤務箇所の所定就業日、就業時間内とし、個別に定める。ただし、1週当たりの就業時間は原則として20時間以上とする。 ・再雇用者の賃金については、従来通り下限を産業別最低保障賃金、上限を1,500円とする時間給とし、個別に定める。ただし、今までの時給1,000円としていた最低時給の目安を1,100円とする。この時給でフルタイム勤務した場合、高齢者雇用給付金と企業年金基金(当社の場合は、確定拠出年金と確定給付年金がある)を加えると、現状では、税金や社会保険料を支出しても老後の最低日常生活に必要といわれる25万円を上回る額となる。 ・業務の都合により所定外労働を命ずることがある。 ・出帳については、事務・添乗・研修出張を命ずることがある。 ・休暇については、法定に基づき行う。年休付与については退職前の勤続年数及び付与・取得日数を継続する。 ・賞与は、「一時金として支給する場合がある」と規定。今までは組合員と同月数が支給されている。 ・二重就労は不問とする。

図表 2-2-5-⑫ J P労働組合事例

再雇用制度事例Ⅶ	
実施時期	2014年4月1日
主な合意事項	<p>2014年度以降の再雇用採用者および契約更新者については、原則として希望者全員を採用・契約更新する。</p> <p>また、現行65歳までの継続雇用制度については、経過措置(現行協約が定める選考基準を、年金の報酬比例部分の段階的引き上げ年齢に合わせ平成37年3月31日まで段階的に引き上げながら、適用可能とする措置)を設けることなく、希望者全員を再雇用する制度として協約改正を実施。</p> <p>(制度内容骨子)</p> <p>基本的には、従来通り。</p> <p>①職務内容 原則として退職時と同一の業務。ただし、本人の適性、希望、業務運行状況等を勘案し、異なる局所、職務の配置換えは可能。</p>

	<p>②勤務形態</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フルタイム(週平均 40 時間) ・短時間勤務(週平均 20 時間) <p>2種類あり。短時間Ⅰ型(1日8時間, 4週10日)、短時間Ⅱ型(1日4時間, 4週間20日)</p> <p>(社員通知および希望調査は、2013年10月中に実施し採用に関わる通知は2014年1月末に実施済み)</p> <p>③給与 現役時の概ね6割程度。原則、退職時の職務の級に応じた格付け。(詳細は、Ⅲ部のヒアリングレポートを参照)</p> <p>④年次有給休暇(正社員と同様に計画年休制度含む)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「フルタイム」および「短時間Ⅱ型」…20日 ・「短時間Ⅰ型」……………11日 <p>⑤研修 業務内容や勤務形態に応じて、必要な研修を行う(OJT中心)。定期健康診断など、高年齢者を配慮した健康管理施策を行う。</p> <p>⑥共済制度 「フルタイム」のみ、共済組合に加盟。</p>
--	---

4. 世代間コミュニケーションの取り組み

(特徴と課題)

アンケートQ33「中堅層に関する問題の発生状況と今後の見通し」のなかで、「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」につき、「現在問題で今後も問題となる」と回答した労組が50.8%、「現在は問題ないが今後は問題になる」と回答した労組が18.5%という結果であった。このことから労務構成の変化の中で、世代間のコミュニケーションについて約7割近い労組が現在と将来に対し課題視していることが明らかになった。また、アンケートQ40およびQ41の記入欄にも多くの組合から事例が寄せられた。これらの結果を踏まえて、「世代間のコミュニケーション」をヒアリングにおける重点テーマとして位置づけた。ここでヒアリングの結果をもとに組合独自や労使で工夫している具体的取り組み事例をまとめてみた。

(労組・労使・会社の取り組み事例)

・当社は、新たな事業構造改革をするために職場運営体制を変えていかなければならない状況にある。そのために、世代を超えた従業員同士のコミュニケーションについての工夫改善が必要不可欠である。まず、会社主導で行われている取り組みは2点ある。第1点は、「ラッピングコンテスト」である。このコンテストは、百貨店販売員の重要な仕事の一つであるラッピングのスピード、きれいさ、丁寧さを競うイベントである。全社職場ごと代表選手を決め、コンテストをしながら店大会、全社大会へと進んでいく。コンテストでは、職場応援団を編成し全員で応援する。このコンテストは、ラッピング技術の向上もさることながら、世代を超えた職場の一体感づくりに役立っている。第2点は、各店で部門ごと行われる「売上対予算達成率コンペ」である。期間中に何度か全部門の進捗状況が公表され、

職場を挙げ世代を超えて知恵を集める取り組みとして盛り上がりを見せている。

加えて、組合独自の取り組みも行っている。その一つが、雇用形態や年齢並びに職務等のバランスを踏まえ選出している職場委員と執行部の月1回を目安にしたミーティングである。さらに雇用形態の多様化や世代間の拡大(当社の労務構成は20代~70代と幅広い)を踏まえ、それぞれの世代のニーズに合わせたチケット斡旋販売に重点をおいた取り組みを行って好評を得ている。詳細は、第Ⅲ部のヒアリングレポートP212~213を参照されたい。(小田急百貨店・労使および労組)

(小田急百貨店・労使および労組)

・当社における世代間のコミュニケーション促進策は、労使共催によるレクリエーション企画である。各組合支部(会社支店)単位に経営・管理職と一般組合員が一体となってソフトボール大会、運動会、演芸大会(仮装大会)、いちご狩りなどを行っている。世代を超えともに汗を流し、語り、笑う場は、同じ会社・部門で働く人同士の相互理解や一体感の醸成に効果を発揮している。その他、ライフプランセミナーや話し方教室などを開催し、世代間の交流と研鑽の場もつくっている。(フジタ・労使)

・当労組では、文体活動としてスキー、秋祭り、潮干狩り、サッカー・野球観戦などを行っている。こうした活動は、当労組単体で主催するだけでなく、上部団体である日野労連及び自動車総連でも活発に行われており、いずれも同組合員の参加率は高い。こうした活動を通じて世代間コミュニケーションが促進されていると評価している。さらに、組合主催でコミュニケーションスキルアップセミナー、フォロワーシップセミナーを実施している。コミュニケーションスキルアップセミナーは、職場委員長約80名を対象に実施し、1日コースで年に3回から4回開催している。フォロワーセミナーは、上司をフォローする役回りを理解することを目的として、職場委員約200名を対象(20代前半から40歳程度まで)として実施している。加えて会社が展開するQC活動や小集団活動を通じ、若年層から高齢者まで職場でグループを作り改善活動を通じコミュニケーションを促進している。(日野自動車・組合および労使)

・当社では、年齢構成のゆがみがみられる中で異なる世代が共に働けるように、「V10推進プロジェクト」²が進められている。同プロジェクトは、現場の意見が経営に活かされる組織風土づくりを目指すものであり、年齢、性別などに関係なく、幅広く参加者を集めて、会社について認識の共有化を深めている。2005年から実施しており、1回のフォーラムに100名程度集まることもある。初期には、本社主導で実施していたが、そのメンバーが核となって各地域で自発的なネットワークを形成して、率直な意見交換を行う場となっている。(キリンビール・労使)

・従業員と家族の参加も得た各種イベントを伝統的に大事にしている会社である。古くから各事業所においてスポーツ大会(ソフトボール大会、ボーリング大会など)、クリスマスパーティ(クリスマスフェスタ)、みかん狩りなど年間多くのイベントが行われ、家族を含めた参加者も多い。特に、OB会については好評であり、現在約700名近くの退職者のうち300名ほどの参加を得ている。(T化学・労使)

・各事業所において、従業員と家族の参加も得て納涼祭、ソフトボール大会、ボウリング大会、文化祭、ファミリーイベントなど、年間多くのイベントを実施し家族も含めた従業員の一体感づくりに努

² 2005年からスタートしたプロジェクト。10年後の2015年を見据え率直な意見交換を意図したもの。

めている。(沖電気工業・労使)

- ・性別や身体の障害に関係なく働きやすい職場を実現するバリアフリー・ユニバーサルデザインの導入(段差の解消、手すりやスロープ・スペースの広いトイレ・車いす利用者用駐車場の設置、大きく見やすい表示、女性の意見を取り入れた作業服の導入等)や、高齢化を配慮した作業基準の見直し(例:熱中症防止のため、管理監督者は作業者の年齢、体調、持病等に十分留意する)などを行っている。(IHI・労使)

- ・組織の縦割り意識の払拭やグループの一体感醸成のため、社風改革を推進している。特に、日本郵便については民営化直後の一本化のあと、郵便事業株式会社と郵便局株式会社に約5年間分割されていたため、一体感の醸成が重要な課題となっている。

世代間を超えた一体感づくりの取り組みとして、イベントやレクリエーションなどは支部や地域単位で実施している。また、30歳以下の組合員で構成される全国のネットワークとして、ユースネットワーク(全国約4万人参加)をつくっている。この組織を通じて、学習活動やレクリエーション、ボランティア活動を行い、全国や地域の仲間とのコミュニケーションを図っている。さらに、女性組合員の交流および地位向上を目的として女性フォーラム(全国約5.6万人参加)を結成し、学習活動、レクリエーション、並びにメイクやマナー講座といった女性ならではの交流の場をもっている。(JP・労組)

5. 組織拡大化への取り組み

(特徴と課題)

法改正に伴い、雇用形態は異なっても65歳までの雇用を前提とした企業運営が求められるようになった。そのことは労働組合組織にも影響を与えることとなる。いわば、60歳以上の従業員の組織拡大化に拍車がかかってきたようだ。アンケートQ17において「継続雇用者の組合員資格」をたずねたところ、「全員、組合員資格はある」(22.0%)、「定年時組合員資格があった人はある」(26.5%)、「全員ない」(48.7%)であった。つまり、継続雇用制度で実際に働いた高年齢者を、何らかのかたちで組織化している組合と組織化していない組合はほぼ50:50の状況であった。しかし、法改正を踏まえQ19において「非組合員の継続雇用者に対する組織化の取り組み状況」についてたずねたところ、「組合員資格の拡大を会社と交渉」(4.2%)「組合員資格の拡大を組合内で検討」(14.5%)、「資格者に組合加入を働きかけている」(9.7%)で全体のうち3割近い労組が組織拡大化への取り組みを進めていることが明らかになった。そこでアンケートの中から、ユニオン・ショップ協定交渉で労使合意し組織拡大化したケース、ユニオン・ショップ協定交渉を行ったが労使合意に至らず継続交渉となったケース、オープン・ショップにより組合独自で組織拡大化したケースの3ケースを抜粋し、ヒアリングを行った。以下にその事例を紹介する。

(労組・労使の取り組み事例)

①ユニオン・ショップ協定で組織拡大化したケース(フジパングループ労組の事例)

法改正を契機に、執行部として今まで非組合員であった60歳以降の継続雇用者に対する組織拡大化を決断した。組織拡大化は、ユニオン・ショップ協定を継続雇用者まで広げるとの方針を掲げ、会社に労働協約改定交渉を行うかたちで組織決定を行った。交渉では労使とも組織拡大化の必要性について考え方には隔たりがなくスムーズに進めることができ、法改正に先んじて2013年1月より新たなユニオン・ショップ協定を締結した。継続雇用者の組合費徴収基準については、一般組合員と同一基準(所定内賃金の1.2%)にしたため50歳後半の組合員には一部不満の声もあったようだ。しかし、60歳以降の賃金について従来通り退職前6カ月間の所定内賃金平均の7割を保障すること、および今回の交渉において一時金についても年間2か月分が継続して支給されることが労使合意されたため概ね理解が得られた。

②ユニオン・ショップ協定で労使合意に至らず継続交渉となったケース(象印マホービン労組の事例)

当労組は2006年9月の定期大会での議論を踏まえ、定年退職後勤務延長となっている嘱託社員(元管理職および一般従業員)、契約社員並びにパートタイマーを組合員化することを組織決定した。その後約1年半かけ、労組として対象者及び現組合員に対し2回のアンケートを実施している。そのなかで組織拡大化のメリット、組織拡大化の方法(ユニオン・ショップ協定の改定)、組合員の権利及び義務、組合費徴収基準など組織拡大化のイメージを具体的に提案し、合意形成に努力した。組合費徴収基準については、既存組合員が基本給×2%プラス100円に対し、新組合員対象者については基本給×1.5%プラス100円とした。

そして、2回目のアンケート結果から概ね合意がとれたと判断し、2008年春季生活改善交渉において、賃金引き上げの付帯要求として会社交渉を開始した。3日間における交渉の労使主張点は以下の通りであった。

(労働組合の主張)

組織拡大化は会社にとっても、(i)労使コミュニケーションが向上する(ii)同一価値労働・同一賃金という社会規範を遵守しやすくなる(iii)労働組合共済・サービスなどの拡張適用で企業福利厚生メニューが充実する(iv)企業内労務間、労使間の公平・公正が前進する(v)企業の社会的責任を果たすことができるなど、多くの利点があると考えます。また、組織化は、憲法で認められた当然の権利であり、会社の合意が無くとも組合独自で行えるものであるが、労使の相互理解において進めるべきと考えユニオン・ショップ協定交渉の道を選んだ。

(会社の主張)

組織拡大化はわが社単体だけの問題ではなく、グループ全体に波及することで、グループ全体の総粋人件費の拡大を招くおそれがある。また、組織拡大化は人員登用の流動性を阻害し、経営の自由度を損なう。社会状況、雇用環境の状況によっては、組織化することもひとつの選択肢となるが、現時点ではその状況にない。

交渉における会社発言の趣旨は、「事業運営に対するリスクが大きい」「人事の裁量権が制限される」といった危惧感にあったようだ。交渉は平行線のまま、会社からの「現時点の経営環境では組織化は容認できない、継続協議させてほしい」との要請を受けることとなる。その後、労組は再度の協議・

交渉を図り、競合他社事例も紹介し合意を迫ったが、会社は労組の取組みに理解は示すものの、時期尚早との考えは譲らなかった。結果、労組として「この案件は、“労使の合意”の上で進めることが重要」との基本姿勢を守り継続審議とした。その後、組織拡大化における労使交渉は約3年半棚上げ状態が続くことになる。

2011年12月、3年半の間に非正規社員(嘱託社員、契約社員、パートタイマー)が倍増し、組合員が減少したことで組合の存在感を危惧し、再度労使交渉の必要性を痛感する。ただ、会社の姿勢を勘案し全ての非正規社員を同時に行うことは困難と判断し、現実的対応策として従来の組織拡大化方針を変更した。その内容は、(i)新組合員対象については嘱託社員(元組合員のみ)を優先して組織化する、(ii)ユニオン・ショップ協定締結の前に組合規約を改定しオープン・ショップにより組合員化を図ったのち、加入率90%以上達成した段階で会社と新ユニオン・ショップ協定を締結する、というものであった。その案をもとに、2012年4月春季生活交渉において、新方針について要求というかたちをとらず、会社としての考えを問いただした。しかしながら、会社の組織拡大化に対する抵抗が依然として固く合意を得ることはできなかった。あらためて、会社が表明した組織拡大化反対の理由を整理すると、(i)人事の裁量権が制限される(人件費の固定化、増大の懸念)(ii)非正規社員が多いグループ会社への波及を危惧する(人件費の固定化、増大の懸念)(iii)現行の労働協約下での安定した労使関係を維持したい(組合員の正規社員限定化の継続)というものであった。

このような状況を踏まえ執行部としては、このまま組織拡大化を強引に進めることは、会社とのこれまでの良好な労使関係が崩れ、今後の労働条件交渉にも支障がきたすおそれがあること等を懸念せざるを得なくなった。そして結論として、当面組織拡大化を断念することを決定した。なお、一連の組織化への取組みの詳細は第Ⅲ部のヒアリングレポートP199～205を参照されたい。

組織拡大化への取組みは現時点で断念というかたちに終わっているが、一方で会社は約6年にわたる労使協議を通じて、非正規社員の処遇について労組の主張を受けとめ改善の努力をしてきたことも事実である。ここで主な改善点を整理する。

①契約社員の正社員への転換

2005年(平成17年)における販売子会社吸収に伴う転籍者から生まれた契約社員(1年契約、実態的には更新)については、2012年10名、2013年11名を正規社員にすることにより、組合が永年主張してきた「すべての転籍者の正規社員化」に応えた。

②嘱託社員の待遇改善

嘱託社員が生まれた7年前の月次賃金180,000円は、組合員のベースアップの取組みに連動し改善され、2013年4月段階で189,500円となった。特に直近では、組合員のベースアップと連動して、2012年1,500円(組合員4,202円)、2013年1,800円(3,000円)のベースアップを行っている。また、賞与についても年間3ヶ月が確保されるようになった。

③オープン・ショップにより組合独自で組織拡大化したケース(近畿労働金庫労組の事例)

当初は、執行部が考えていた組織拡大化対象の嘱託職員(60歳以降の雇用継続者)や臨時職員の組合加入意識は薄かった。特に嘱託職員からは、組合費を払うだけのメリットがあるのか、今更組合加入

は勘弁してほしいなどの声が少なからずあった。しかし、話し合いを積み重ね2002年の定期大会で、大多数の組合員の賛同を得て確認された経緯がある。

組織化の理由として組合は3点挙げている。第1点は、同じ職場の仲間として組織化すべきという点、第2点は非正規従業員が恒常化することにより業務内容がほぼ同じ正規従業員の価値が安価な方向に引きずられる可能性があること、第3点は団塊の世代が定年退職を迎えることから組合、嘱託職員双方からの組織化ニーズが高まったことである。

これに対し経営側は、労働金庫の事業内容、設立経緯等から、非正規従業員の組織化には理解を示した。

組織拡大化は、オープン・ショップ方法で進められた。内容としては、まず組合費については、関与できる範囲や度合いを考慮して正規従業員との差別化を図った。嘱託職員は、正規従業員と同様の考え方で算出した額の85%、臨時職員は2,000円/月（固定）とした。

現在の再雇用嘱託職員の加入率は約2割（元組合員、管理職含む）である。担当執行委員または分会長が声掛けをしてきたが、今後は、壮年委員会が中心となって組織拡大化を図っていく方針である。

ユニオン・ショップ制導入については、方向として目指してはいるが、なお一層の参画意識の醸成と加入率の向上が前提と考えている。

第5節 ヒアリングを通じて明らかになったこと

結びとして、ヒアリング全体の結果を踏まえ明らかになった点をまとめてみる。

(1) 過去からの採用に対する経営側の姿勢が、現状と将来にわたり労務構成上の「ゆがみ」を多くの企業にもたらしている。その主たる要因は過去四半世紀における経済環境激変を背景にした雇用状況や経営行動並びに法改正である。加えて会計基準のグローバル化や投資家重視の流れの中で経営姿勢が短期志向になり、採用計画も中長期視点での対応がなされなくなってきたと捉えることができないであろうか。そのことが、企業の将来に向けた人材育成策や体質強化策に多くの影響と課題を与えているように思える。

(2) 労務構成について現状をヒアリングしたところ、本章第3節2項の**図表2-2-4**で表したように一般的に理想的といわれている「寸胴型」や「ピラミッド型」であるか否かに関係なく、「ゆがみ認識」をもつ労組の多いことがわかった。つまり、「ゆがみ認識」はそれぞれの企業が置かれている状況や将来の方向性によって異なるということであった。しかし、逆に労務構成の「ゆがみ認識」の有無によって、企業が抱える課題が異なるということも殆どみられなかった。製造業であれ、サービス産業であれ、労務構成の変化がもたらす課題には多くの共通性が見られた。

共通課題の第1点は、若年層への技術・技能継承問題である。この課題に関してはヒアリングした労組のほとんどが危惧していた。問題として、その育成を担うべき年長若年層(30歳前後)や中堅層、そして現場管理者層が役割を果たし得ない実態が浮き彫りにされた。育成を阻んでいる要因としては、

多くの労組が「OJTを通じて育成を担うべき30代が中核人材としての期待が大きく日常の業務に負荷がかかり余裕がないこと」を挙げている。ただ、OJTでは補えない部分をメンター制度や指導員制度並びにOFF・JTなどを導入し効果を挙げていると考えている労組もかなり見られた。また、60歳以上の高年齢者のあらたな役割として、法改正を契機に評価制度を導入し、評価項目の一つに「次世代支援」をとり入れ、育成視点に立った職場風土づくりに着手した企業もみられた。しかし、課題としては認識しているものの十分な手立てが打たれていないと考えている労組もかなり見受けられた。労使の一層の対応が求められる。

「共通課題の第2点は、若年層の定着化問題である。ヒアリングにおいては、現状定着率が高い企業が多くみられたが、そのことが将来にわたって約束されるものではないという危惧感から、労使による多様な取り組みが行われていた。具体的には、第1点の取り組み同様にメンター制度導入が功を奏している企業もあり、努力し成果を挙げる若年層には人事処遇面で優遇したり、社宅や福利厚生制度を充実したりするケースが見受けられた。また、新たに女性を戦力として期待している業界(鉄鋼、建設など)や、さらに女性の戦力を強化したい業界(食品、旅行)においては、ワーク・ライフ・バランス視点に立った幅広い取り組みが展開され始めていることは注目すべき点である。

共通課題の第3点は、中堅層(35歳～49歳)問題である。中堅層は、経営・管理層と若年層の間にあり、企業の中核人材としての期待が大きい半面、日常業務における労働負荷が他の世代に比較し重くのしかかっている層であった。ヒアリングにおいては、今後企業のなかでどのような役割を担っていくべきかコース別人事制度を導入したり、意識改革を目指して「キャリアデザイン研修」を行ったり、あるいは50代以降のベテラン層に「社内認定制度」を設けることにより、中堅層(若年層含む)をサポートする体制をつくったりしている企業が見られた。また、労働組合独自の取り組みとして、ワーク・ライフ・バランス視点に立ち、労働時間管理の適正化の取り組みや家庭的責任の支援を行う例も見られた。

しかし、多くの企業労使においては課題を認識しつつも未だ十分な手立てが打てない状況が続いているように感じられた。

(3)法改正を契機とした従来の再雇用制度の変化を把握すべくヒアリングを行った。まず、アンケート回答労組の中から法改正に伴い60歳以降の雇用形態(再雇用制)を見直した企業3社(2社は65歳定年制導入、1社は65歳選択定年制導入)を選び、その取り組みを詳しく聴きとり調査した。その結果、3社に共通していた点は、制度見直しに際して後継者育成を目的に期待値や評価制度を明確化し労使合意していたことである。さらに、モチベーションを高めるための賃金や一時金の引き上げ、勤続年数延長に伴う退職金加算やリフレッシュ休暇制度の見直しなど処遇面を総合的に充実化させている。

一方、再雇用制度を継続していた多くの企業においても、年金支給開始年齢の引き上げに対応して年収ベースを含め賃金や一時金、諸手当を引き上げたり、有休休暇等の改善を労使で図っていた。また、60歳前と同様にモチベーションを期待し、評価制度を導入した事例も見られた。

ヒアリングを通じて明らかになったことは、再雇用制度の枠組みの見直しの有無にかかわらず。法

改正を人材活用強化の契機としてとらえ、65歳までの雇用を与件として労使が工夫しながら種々の改善を行っているということである。

(4) 労務構成の変化に伴い、企業文化の継承や技能伝承などのため世代間のコミュニケーションをいかに促進するかを重視している労組は多い。そのために会社主導や労使共催ならびに組合独自のかたちでいろんな取り組みが行われている。会社主導で職場対抗によるコンテストやコンペを行い、その過程で世代を超え知恵を出し合う企業・職場風土づくりを試みている企業、現場の意見を経営に生かすことを目的に世代を超えたメンバーでプロジェクトをつくり提言する仕掛けを作っている企業など特筆すべき事例を引き出すことができた。また、多くの企業においては、過去との継承性を守りながら労使共催や組合独自でレクリエーション活動を地道に行い世代間の交流を図っている実態が明らかになった。このような事例は労組間交流のなかで大いに参考にしてほしいものである。

(5) 組織拡大化の取り組み事例から明らかになったことは、組織拡大化には二つのアプローチがあるということであった。一つは、労使関係の枠組みを変えることによる組織拡大化であり、いま一つは、労働組合組織の枠組みを変えることによる組織拡大化である。前者は、ユニオン・ショップ協定の組合員の範囲を拡大するために労働協約改定の交渉が必要である。それに対して後者は、組合員の範囲を拡大するため組合独自として労働組規約改定の手続きを必要とする。ヒアリングした3労組のうち2労組はユニオン・ショップ協定改定を基本として進めたが、交渉の結果協定化は明暗を分けた。しかし、その結果を軽々には評価できないように思う。ヒアリングを通じて感じたことは、ひとことで企業別労使関係といっても、個々の企業別労使関係の中身は千差万別であり、企業の長い歴史の中で培われたものであるということだ。それゆえ組織拡大化については、あくまでも労使の合意のもとで進めたい、合意ができるまで時間をかけても努力するという労組の姿勢も一つの見識ではなかろうかと思う。一方、組合組織の合意形成を最優先に、オープン・ショップのかたちで時間をかけても多数の組合員や対象者の納得を得、その実績をもとに会社とユニオン・ショップ協定改定交渉を行うという労組の考え方も理解できる。これらの事例から、組織拡大化の取り組みは、それぞれの労使関係や組合組織を踏まえ現実的なアプローチが重要であるように思えた。

さらに、3労組における事例の共通点を挙げると、組織拡大化の取り組みプロセスが計画的であり、綿密かつ丁寧であるということである。対象者のみならず、現組合員、そして経営に対する合意づくりのため、討議資料の作成、労使協議の内容PR、アンケートの実施、職場集会の開催につき細心の配慮が図られている点は特筆すべきことであった。

(6) アンケートQ10の結果によれば、労務構成に影響を与える「新卒・中途・非正社員採用計画」を労使協議テーマとして掲げ提言や協議を行っている労組は12～13%と低い。今回のヒアリングにおいても事例は少ない状況にあった。短期的視点に陥り易い今日の経営に対し、労組による中長期視点に立った採用計画への更なる関与を期待したい。

第 III 部

資料編

データクリーニングの方法

本アンケート調査では、設問の回答間の矛盾が一部見られた。そのため、矛盾が生じている設問については、以下のような方針でデータクリーニングを行い、回答データの修正を行った。

《データクリーニングの基本方針》

- ・ 一見矛盾があると思われる場合であっても論理的に想定できるケースが存在する場合は、できるだけ元の回答を生かし、論理的に想定しえない場合のみ回答の置き換えを行う。
- ・ 回答の置き換えを行う場合には、基本的に早い順番の設問の回答を生かし、遅い順番の設問を「不詳」に置き換える。
- ・ 回答者を限定する要件がある設問に対して、その要件を満たさないと思われるものの回答については、システム欠損値（集計対象外）として扱う。

《具体的処理方法》

① Q12AとQ15の間の矛盾

内容	Q12Aで「1. 定年制度あり・その後は継続雇用制度なし」と回答したにもかかわらず、Q15で「6. 継続雇用制度がない」以外の選択肢を回答。
処理	実際の回答にかかわらず「6.継続雇用制度がない」に置き換え

② Q3およびQ12AとQ17～26の間の矛盾

内容	Q3で継続雇用者が「0人」と回答し、かつ、Q12Aで「1. 定年制度あり・その後は継続雇用制度なし」と回答したにもかかわらず、Q17～Q26で回答。
処理	回答要件を満たさないものとし、実際の回答にかかわらずシステム欠損値とした。

③ Q28BとQ28Cとの間の矛盾

内容	Q28Bで「3. 一時金はない」と回答しているにもかかわらず、Q28Cで「1. 所定内賃金・一時金ともにある」「3. 一時金のみある」と回答。
処理	Q28Cを「不詳」とした。

④ Q29とQ30との間の矛盾

内容	Q29で「10. 高齢者はいない」としているにもかかわらず、Q30で「12. 高齢者はいない」以外を回答、またはQ29で「10. 高齢者はいない」以外を回答しているにもかかわらず、Q30で「12. 高齢者はいない」と回答。
処理	Q29の回答を生かし、Q30を「不詳」とした。

2013年5～6月

調査票・単純集計表

「労務構成の変化と労使関係」に関するアンケート

＜調査の目的＞

本調査は、現在の職場における人員や年齢構成、そしてそれらの変化について明らかにし、その影響や原因、また労働組合の対応について調査しようとするものです。

「団塊の世代」が65歳を迎え、職場からの引退の増加が予測される一方で、2013年4月からの改正高年齢者雇用安定法の施行、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げも始まっています。高年齢層と若年層との競合関係も一部で問題視され、また、就職氷河期やリーマンショック後の新卒採用抑制の影響も大きく、職場の年齢構成については、現在大きな課題となっています。そして、今後、一層日本の社会が高齢化し、労働力人口が減少するにあたり、如何に技術・技能を伝承していくのか、将来において年齢構成の問題はさらに重要になってきます。

そこで、高年齢者、中堅層、若年層それぞれにおける問題と、また年齢層相互間の影響やその関連について検討を行います。15年余りの間の職場の変化や労働組合の対応の実態を把握することによって、課題を明らかにし、今後の労働組合活動の一助となる基礎的な情報を提供いたします。

構成組織名	
貴組合名	
ご記入者氏名	
連絡先の電話番号	
連絡先のE-mail	

＜本調査での用語の定義＞

- ・若年層：34歳以下
 - ・中堅層：35～49歳
 - ・中高年者：50～59歳
 - ・高年齢者：60歳以上
 - ・継続雇用者：再雇用制度や勤務延長制度で定年年齢に到達した後も雇用されている者。
 - ・非正社員：企業に直雇用されている労働者（派遣労働者は含みません）で正社員以外の者。
- ただし、継続雇用者は含みません。

調査票記入に当たってのお問い合わせは、下記までお願いいたします。

〒102-0072 千代田区飯田橋1丁目3番2号 曙杉館ビル3F

公益財団法人 連合総合生活開発研究所

TEL 03-5210-0851 Fax 03-5210-0852

Q 1 2013年4月1日現在の組合員数

(回答数：390)

組合員総数		
	うち非正社員数	うち継続雇用者数
平均値 4878 人	平均値 1014 人	平均値 147 人
中央値 1258 人	中央値 0 人	中央値 0 人

Q 2 貴社の業績についてお伺いします。ここ数年間（2010年度以降）の業績について、当てはまる番号1つに○をつけてください。

(回答数：390)

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| 1. 良い (7.7%) | 4. やや悪い (23.8%) |
| 2. やや良い (18.2%) | 5. 悪い (19.0%) |
| 3. 普通 (良くも悪くもない) (17.9%) | 無回答 (13.3%) |

Q 3 貴社の従業員数についてお伺いします。2013年4月1日月現在の人員は何人ですか。

(回答数：390)

正社員総数	正社員総数		継続雇用者 (定年年齢に到達した後も雇用されている者)	非正社員数 (直雇用者のみ、継続雇用者・派遣労働者除く)
	うち新卒採用 (2013年度)	うち中途採用 (2012年度)		
平均値 4911 人	平均値 94 人	平均値 35 人	平均値 229 人	平均値 2436 人
中央値 1404 人	中央値 27 人	中央値 7 人	中央値 50 人	中央値 164 人

Q 4 貴社の年齢構成についてお伺いします。正社員ならびに継続雇用者について、それぞれの年齢層に何人いるか、お答えください。

(回答数：390)

若年層 (30.3%)			中堅層 (42.8%)			中高年者 (22.1%)		高齢者 (4.8%)
24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳～
平均値355人	平均値495人	平均値498人	平均値594人	平均値677人	平均値633人	平均値551人	平均値430人	平均値213人
中央値87人	中央値149人	中央値142人	中央値195人	中央値229人	中央値178人	中央値146人	中央値129人	中央値56人

※ () 内は、全体平均の年齢層構成割合

Q 5 5年前と比べた貴社の現在の正社員・継続雇用者（全体と各年齢層）、非正社員の人員構成の増減はどうなっていますか。また、5年後はどうなると思いますか。当てはまる番号1つにそれぞれ○をつけてください。

(回答数：390)

	< 5年前と比べた現在 >				< 5年後の予測 >			
	増加した	ほぼ同じ	減少した	NA	増加する	ほぼ同じ	減少する	NA
A. 正社員・継続雇用者	22.6%	27.9%	46.4%	3.1%	17.7%	42.1%	33.1%	7.2%
B. 高齢者 (60歳以上)	57.7%	25.4%	11.5%	5.4%	62.3%	21.8%	9.0%	6.9%
C. 中高年者 (50～59歳)	32.8%	31.3%	31.3%	4.6%	46.9%	29.7%	16.7%	6.7%
D. 中堅層 (35～49歳)	33.3%	38.2%	24.1%	4.4%	19.0%	41.5%	32.6%	6.9%
E. 若年層 (34歳以下)	26.7%	23.8%	44.6%	4.9%	16.7%	35.4%	40.8%	7.2%
F. 非正社員	30.0%	33.3%	27.4%	9.2%	19.7%	53.6%	15.4%	11.3%

Q6 新卒採用者数、正社員数、非正社員数について、現在と比べた当時の人員はどの程度でしたか。各年代でそれぞれに当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数：390)

		現在より 8割以上 少ない	現在より 5割以上 少ない	現在より 2割以上 少ない	現在と ほぼ同じ 程度	現在より 2割以上 多い	現在より 5割以上 多い	現在より 8割以上 多い	NA
A. 金融危機 (1997-1999年)	(1)新卒採用	5.1%	11.0%	11.3%	24.9%	15.4%	10.5%	9.5%	12.3%
	(2)正社員	1.0%	3.8%	9.5%	26.7%	29.2%	12.1%	5.6%	12.1%
	(3)非正社員	7.4%	9.5%	14.4%	27.7%	12.3%	3.8%	4.4%	20.5%
B. 就職氷河期 (2000年代初頭)	(1)新卒採用	8.7%	14.4%	17.9%	26.2%	10.5%	5.9%	5.4%	11.0%
	(2)正社員	0.3%	3.3%	9.7%	34.6%	33.1%	6.4%	2.8%	9.7%
	(3)非正社員	6.7%	7.2%	13.3%	32.8%	13.8%	4.4%	2.8%	19.0%
C. リーマンショック後 ～現在 (2009年以降)	(1)新卒採用	3.3%	6.4%	11.5%	56.2%	5.6%	5.1%	3.3%	8.5%
	(2)正社員	0.0%	1.3%	7.9%	74.6%	8.2%	0.5%	0.0%	7.4%
	(3)非正社員	2.3%	2.6%	9.7%	55.6%	12.6%	0.8%	1.5%	14.9%

正社員・継続雇用者の年齢構成についてお伺いします。

Q7 貴組合は、現在の正社員・継続雇用者の年齢構成をどう思いますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数：390)

1. ゆがみがあると思う (38.5%) 3. どちらかといえばゆがみはないと思う (15.9%)
 2. どちらかといえばゆがみがあると思う (37.7%) 4. ゆがみはないと思う (6.7%)
 無回答 (1.3%)

Q8 前問で「1. ゆがみがあると思う」「2. どちらかといえばゆがみがあると思う」と回答した組合にお伺いします。ゆがみの原因とお考えのものすべてに○をつけてください。(回答数：297)

1. バブル期の大量採用 (37.0%)
 2. バブル期以外の大量採用 (15.2%)
 3. 就職氷河期の採用抑制・中止 (41.1%)
 4. リーマンショック以後の採用抑制・中止 (20.9%)
 5. 上記以外の時期の採用抑制・中止 (38.4%)
 6. 大規模な早期退職の募集による大量離職 (1997年の金融危機以降) (15.8%)
 7. 非正社員の増加 (1997年の金融危機以降) (20.5%)
 8. 非正社員の減少 (1997年の金融危機以降) (0.7%)
 9. 合併・分社化・営業の譲渡など企業組織の再編 (1997年の金融危機以降) (15.5%)
 10. 海外への工場・事務所の移転 (1997年の金融危機以降) (1.3%)
 11. その他 (具体的に) (8.1%)

Q9 現在の正社員・継続雇用者数の年齢構成のバランスについてお伺いします。貴組合にとって各年齢層における望ましいと考えられる人員と比較したとき、現状の人員構成をどのように考えていますか。当てはまる番号1つにそれぞれ○をつけてください。
(回答数：390)

	少ない	やや少ない	適当	やや多い	多い	NA
A. 高年齢者 (60歳以上)	7.7%	6.7%	56.7%	18.5%	7.4%	3.1%
B. 中高年齢者 (50～59歳)	4.6%	13.3%	41.8%	28.5%	9.2%	2.6%
C. 中堅層 (35～49歳)	9.0%	27.7%	33.6%	20.5%	6.9%	2.3%
D. 若年層 (34歳以下)	29.7%	32.1%	28.5%	5.6%	1.5%	2.6%

人員や労務構成に関する労使協議の状況についてお伺いします。

Q10 人員や労務構成などに関する企業との交渉・協議の状況について、当てはまる番号1つにそれぞれ○をつけてください。
(回答数：390)

		団体交渉や労使協議を行なっている		企業から情報提供・報告を受けている	組合は関与していない	該当事項なし	NA
		労使の見解は共通	労使の見解に差がある				
採用計画	1. 新卒採用数	10.0%	5.9%	67.2%	14.4%		2.6%
	2. 中途採用数	8.7%	3.6%	63.6%	21.3%		2.8%
	3. 外国人の採用 (留学生を含む)	4.4%	1.0%	37.2%	50.3%		7.2%
	4. 非正社員の採用と活用 (人数や担当業務)	8.7%	5.6%	45.6%	35.9%		4.1%
人材育成や年齢層ごとの働き方・処遇	5. 若年者の定着対策	34.4%	10.8%	29.0%	21.5%		4.4%
	6. 若年者の育成	39.5%	13.3%	30.3%	14.1%		2.8%
	7. 中堅層の働き方 (負荷、業務量など)	37.9%	24.4%	21.3%	12.6%		3.8%
	8. 中堅層の処遇 (賃金、昇格など)	42.1%	35.9%	14.6%	4.9%		2.6%
	9. 中堅層の育成	33.1%	18.2%	29.0%	15.9%		3.8%
	10. 中高年齢者の働き方 (負荷、業務量など)	35.4%	25.9%	21.3%	13.6%		3.8%
	11. 中高年齢者の処遇 (賃金、昇格など)	38.2%	37.2%	15.6%	5.6%		3.3%
	12. 中堅層及び中高年齢者のキャリアプラン教育	25.4%	16.2%	30.8%	23.8%		3.8%
	13. 中堅層及び中高年齢者のライフプラン教育	27.7%	14.1%	32.6%	22.3%		3.3%
	14. 高年齢者の働き方	44.6%	23.1%	17.4%	11.5%		3.3%
	15. 高年齢者の処遇 (賃金、福利厚生など)	42.3%	32.3%	14.9%	7.9%		2.6%
	16. 世代間の技能伝承	34.6%	20.3%	21.3%	20.0%		3.8%
	17. 世代間のコミュニケーション促進策	31.8%	16.9%	21.5%	25.1%		4.6%
経営戦略	18. 合併・分社化・営業の譲渡など企業組織の再編	20.8%	4.6%	33.6%	4.6%	32.1%	4.4%
	19. 大規模な早期退職	14.1%	3.8%	12.3%	3.3%	61.5%	4.9%
	20. 海外への工場・事務所の移転	11.0%	1.5%	20.8%	4.9%	57.2%	4.6%

高年齢者の働き方についてお伺いします。特に、2013年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行されたことによる職場の変化や貴組合の対応についてお伺いします。

Q11 2013年の春闘で高年齢者雇用に関わる課題について要求し、交渉・協議しましたか。当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数：390)

1. 交渉・協議し、合意した (40.5%)
2. 交渉・協議はしたが合意には至らず、継続協議となった (12.1%)
3. 要求しただけで、協議はしていない (2.3%)
4. すでに労使で合意済みのため、要求しなかった (35.6%)
5. 60歳に達する組合員がいないため、要求しなかった (1.8%)
6. 4, 5以外の理由で要求しなかった(理由：) (6.7%)

(上記1～3の場合) 交渉・協議や要求の具体的内容について、お書き下さい。

Q12 2013年度4月以降の60歳以上の雇用制度について、当てはまる番号1つに○をつけてください。また、1～3を選んだ場合は、年齢も記入ください。(回答数：390)

1. 定年年齢 } N=380
平均値60.3
中央値60.0 歳
 - その後は継続雇用制度なし (3.3%)
 - その後は上限の定めのある継続雇用 (92.1%) → 上限 N=359
平均値65.2
中央値65.0 歳
 - その後は上限の定めのない継続雇用 (2.1%)
2. 定年年齢
3. 定年年齢
4. 定年制なし (0.0%)
5. その他(具体的内容：) (1.5%)
- 無回答 (1.0%)

Q13 60歳以上の雇用制度について、組合として今後、どのような制度にしていくことを検討していますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。また、1～3を選んだ場合は、年齢も記入ください。(回答数：390)

1. 定年年齢 } N=205
平均値62.9
中央値65.0 歳
 - その後は継続雇用制度なし (17.7%)
 - その後は上限の定めのある継続雇用 (27.7%) → 上限 N=108
平均値66.0
中央値65.0 歳
 - その後は上限の定めのない継続雇用 (7.2%)
2. 定年年齢
3. 定年年齢
4. 定年制なし (0.5%)
5. その他(具体的内容：) (11.3%)
6. とくに検討はしていない (33.8%) 無回答 (1.8%)

Q14 高齢期(60歳以上)の働き方を念頭において、40～50代で労働者が自分の働き方を選択(コース選択など)できる仕組みはありますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数：390)

1. 40代・50代のいずれにもある (6.2%)
2. 40代にある (0.5%)
3. 50代にある (6.9%)
4. ない (85.6%)
- 無回答 (0.8%)

Q15 今後5年間くらいで継続雇用を希望する人は、定年到達者の何割くらいになると思いますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数：390)

1. 9割以上 (42.6%)
2. 7割以上 (29.5%)
3. 5割以上 (12.6%)
4. 5割未満 (9.5%)
5. 定年到達者が発生しない (1.3%)
6. 継続雇用制度がない (3.3%)
- 無回答 (1.3%)

Q16 今後5年間で、高齢者の最も多い退職年齢は以下のどれだと思いますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数:390)

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1. 報酬比例分の支給開始年齢 (16.9%) | 4. その他 (歳→理由:) (2.6%) |
| 2. 年金満額支給年齢 (44年特例を含む) (16.4%) | 5. わからない (18.5%) |
| 3. 65歳 (43.3%) | 6. 退職者が出ない (0.8%) 無回答 (1.5%) |

以下のQ17～Q26までの設問は継続雇用制度で実際に働いた高齢者がいた組合にお伺いします。
いない場合は、Q27から再度お答え下さい。

Q17 継続雇用者には組合規約上、組合員資格がありますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数:359)

- | | | |
|-----------------|------------------------------|-----------------|
| 1. 全員ある (22.0%) | 2. 定年時に組合員資格があった人はある (26.5%) | 3. 全員ない (48.7%) |
| 無回答 (2.8%) | | |

Q18 前問で「1. 全員ある」、「2. 定年時に組合員資格があった人はある」と答えた組合にお伺いします。
継続雇用者は実際に組合員になっていますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数:174)

- | |
|----------------------------------|
| 1. 管理職経験者も含めて全員加入している (17.8%) |
| 2. 定年時に組合員だった人は全員加入している (58.0%) |
| 3. 定年時に組合員だった人の一部は加入している (20.1%) |
| 4. 全員加入していない (4.0%) |

Q19 継続雇用された方で非組合員である方に組織化の対応をしていますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。(回答数:359)

- | | |
|-----------------------------------|------------|
| 1. 組合員資格の拡大を会社と交渉している (4.2%) | |
| 2. 組合員資格の拡大を組合内で検討している (14.5%) | |
| 3. 組合員資格のあるものに組合加入を働きかけている (9.7%) | |
| 4. 今のところ組織化の取り組みはしていない (55.2%) | |
| 5. 非組合員がない (13.6%) | 無回答 (4.2%) |

Q20 継続雇用された方で非組合員である方に以下のような取り組みを行なっていますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。(回答数:359)

- | | |
|------------------------------------|------------|
| 1. 組合として相談窓口を設置している (10.9%) | |
| 2. 職場で懇談会を行なっている (3.6%) | |
| 3. 役員や委員が職場に出向いて個別に話を聞いている (12.0%) | |
| 4. 特に取り組みは行なっていない (59.6%) | |
| 5. 非組合員がない (14.5%) | 無回答 (4.5%) |

継続雇用の方の職場についてお伺いします。

Q21 どのような職場で働いているケースが多いですか。(A) 管理職経験者の場合、(B) 組合員 (管理職経験なし) の場合について、それぞれ最も多いパターンを選んで、□に記入してください。(回答数:359)

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. 企業内で同じ職場で働いている (A:68.0% B:86.4%) | |
| 2. 企業内で別の職場で働いている (A:11.4% B:6.1%) | (A) 管理職経験者 <input type="checkbox"/> |
| 3. グループ企業等に出向・転籍している (A:12.3% B:3.6%) | |
| 4. 会社があっせんしたグループ外の他社に転職している (A:0.6% B:0.0%) | (B) 組合員 <input type="checkbox"/> |
| 5. 自らグループ外の他社に転職している (A:0.0% B:0.0%) | (管理職経験なし) |

定年まで組合員（管理職経験なし）であった継続雇用者の仕事内容の実態についてお伺いします。

Q22 定年後に継続雇用となった場合、どのような業務につくケースが多いですか。最も多いケースを選んで、当てはまる番号1つに○をつけてください。（回答数：359）

※役職とは、管理職ではない職場でのリーダーなどの資格を指します。

1. 同じ業務を継続（役職についている）（10.6%）
2. 同じ業務を継続（役職についていない）（68.5%）
3. 同じではないが、これまでの経験を生かせる別の業務（役職についている）（1.1%）
4. 同じではないが、これまでの経験を生かせる別の業務（役職についていない）（13.6%）
5. まったく別の業務（役職についている）（0.0%）
6. まったく別の業務（役職についていない）（1.4%）
7. その他（ ）（1.4%） 無回答（3.3%）

Q23 継続雇用者に対して、体力的な配慮をしていますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。（回答数：359）

1. かなりしている（5.8%）
2. ある程度はしている（60.7%）
3. あまりしていない（20.3%）
4. ほとんどしていない（10.6%）
- 無回答（2.5%）

Q24 継続雇用者のうち、短時間・短日数勤務で働いている人はどの程度いますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。（回答数：359）

1. 8割以上（8.1%）
2. 8割未満（4.2%）
3. 5割未満（10.3%）
4. 2割未満（36.8%）
5. 一人もいない（27.6%）
6. わからない（9.7%）
- 無回答（3.3%）

Q25 継続雇用者に以下のような人はいると思いますか。それぞれ当てはまる番号1つに○をつけてください。（回答数：359）

	かなり いる	やや いる	あまり いない	全く いない	NA
1. 職場のリーダー	4.5%	34.5%	33.1%	25.6%	2.2%
2. 高度な知識・技術を生かす専門職	13.6%	56.0%	20.1%	7.8%	2.5%
3. 現役と同様に働く、職場の主たる戦力	30.4%	45.4%	18.9%	2.8%	2.5%
4. 年長者としての経験に裏打ちされた若年層の指導・育成係	11.4%	52.9%	26.5%	7.0%	2.2%
5. 職場の手助けなどを目的としたサポート役	14.8%	56.0%	22.0%	4.7%	2.5%

Q26 貴組合では、定年後に継続雇用となる方の役割を会社がどう考えていると思いますか。多いものを2つまで選んで、番号に○をつけてください。（回答数：359）

1. 職場のリーダー（2.5%）
2. 高度な知識・技術を生かす専門職（25.9%）
3. 現役と同様に働く、職場の主たる戦力（46.8%）
4. 年長者としての経験に裏打ちされた若年層の指導・育成係（57.4%）
5. 職場の手助けなどを目的としたサポート役（35.7%）
6. その他（2.8%） 無回答（4.5%）

ここからは再度全ての組合に、2013年4月以降の高年齢者の賃金・一時金の実態と制度についてお伺いします。なお、継続雇用の場合は継続雇用者、定年が60歳を超える場合は60歳以降の賃金・一時金についてお答え下さい。

Q27 高年齢者の賃金についてお伺いします。

(1) 定年時と比べた高年齢者の賃金水準の最も多いパターンについて、当てはまる番号1つに○をつけてください。なお、定年が60歳を超える場合は60歳時点の賃金と比べてください。

(回答数：390)

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1. 定年時(60歳時)と変わらない(2.6%) | 5. 定年時(60歳時)のおよそ6割(37.7%) |
| 2. 定年時(60歳時)のおよそ9割(1.3%) | 6. " 5割(21.3%) |
| 3. " 8割(6.2%) | 7. " 4割(13.1%) |
| 4. " 7割(12.8%) | 8. " 3割未満(2.1%) |
- 無回答(3.1%)

(2) 高年齢者雇用安定法の施行や年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げに伴って、高年齢者の賃金水準を変更しましたか。当てはまる番号1つに○をつけてください。

(回答数：390)

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. 引き上げた(18.5%) | 4. 引き下げた(4.4%) |
| 2. 引き上げることが決まっている(6.9%) | 5. 引き下げることが決まっている(0.3%) |
| 3. 変更しない(66.7%) | 無回答(3.3%) |

Q28 高年齢者の賃金制度についてお伺いします。

(1) 所定内賃金の構成についてお伺いします。下記の項目の中で、(A) 定年前と (B) 定年後にそれぞれ中心的な項目となっているものを2つ選んでください。

(回答数：390)

- | | |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. 職能給 (A:66.9% B:27.7%) | |
| 2. 職務給 (A:37.7% B:27.4%) | (A) 定年前 (60歳未満) |
| 3. 年功給 (A:39.5% B:8.5%) | |
| 4. 成果給 (A:28.5% B:13.1%) | (B) 定年後 (60歳以降) |
| 5. 1～4いずれも関係ない一律の賃金 (A:2.1% B:43.1%) | |
| 無回答 (A:4.1% B:5.1%) | |

(2) 一時金についてお伺いします。最も多いパターンについて、当てはまる番号1つに○をつけてください。

(回答数：390)

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. 一時金がある(定年前(60歳未満)と同じ基準)(8.5%) | |
| 2. 一時金がある(定年前(60歳未満)とは異なる基準)(61.8%) | |
| 3. 一時金はない(24.9%) | |
| 4. その他(具体的に：) (4.1%) | 無回答(0.8%) |

(3) 実績や評価によって所定内賃金や一時金変動する仕組みがありますか。最も多いパターンについて、当てはまる番号1つに○をつけてください。

(回答数：390)

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| 1. 所定内賃金・一時金ともにある(21.5%) | |
| 2. 所定内賃金のみある(12.3%) | |
| 3. 一時金のみある(23.6%) | |
| 4. 所定内賃金・一時金ともない(35.6%) | |
| 5. その他(具体的に：) (2.8%) | 不詳(2.1%)・無回答(2.1%) |

高年齢者の働き方、職場の問題についてお伺いします。

Q29 高年齢者の働き方に関して、以下のような問題は起きていますか。当てはまる番号すべてに○をつけてください。 (回答数：390)

- 1. 体力的に厳しい仕事を行っている (33.3%)
 - 2. 能力的に厳しい仕事を行っている (4.6%)
 - 3. 仕事内容に変更があるため、慣れるのに苦労している (10.5%)
 - 4. 役職を降りたことによる立場の変化に戸惑っている (20.8%)
 - 5. 教育機会が不足している (11.3%)
 - 6. 柔軟な働き方のできない人が多い (16.9%)
 - 7. 処遇に納得していない人が多い (32.6%)
 - 8. モチベーションの低い人が多い (41.0%)
 - 9. 1～8 上記のような問題は起きていない (22.1%)
 - 10. 高年齢者はいない (2.3%)
- 無回答 (1.8%)

Q30 高年齢者のいる職場に次のような問題は起きていますか。当てはまる番号すべてに○をつけてください。 (回答数：390)

- 1. 高年齢者の経験や能力に合った仕事とのマッチングが難しい (33.8%)
 - 2. 職場全体の業務量が少ない (4.6%)
 - 3. 高年齢者の生活水準を維持する賃金の確保が難しい (24.4%)
 - 4. 教育・指導的立場に立つ能力のある高年齢者が少ない (15.1%)
 - 5. 高年齢者と周囲の人との良好な人間関係構築が難しい (9.0%)
 - 6. 高年齢者に対する周囲の理解や協力が乏しい (13.1%)
 - 7. 職場の士気が低下している (14.6%)
 - 8. 管理職の管理負荷が増大している (8.5%)
 - 9. 若年層の採用が減少している (22.3%)
 - 10. 非正規労働者の雇用が減っている (3.6%)
 - 11. 1～10 のような問題は起きていない (24.9%)
 - 12. 高年齢者はいない (2.3%)
- 不詳 (0.3%) 無回答 (1.8%)

今後の職場における課題についてお伺いします。

Q31 職場では、ここ5年ぐらいの間に以下のことが生じるとお考えですか。それぞれ当てはまる番号1つに○をつけてください。 (回答数：390)

	生じると 思う	ある程度生 じると思う	あまり生じ ないと思う	生じない と思う	わからな い	NA
1. 職場の生産性の向上	16.2%	44.9%	22.1%	6.7%	9.2%	1.0%
2. 技術・技能の伝承の促進・円滑化	14.6%	45.6%	25.6%	6.2%	6.7%	1.3%
3. 人手不足の緩和	5.6%	29.5%	37.7%	18.7%	7.4%	1.0%
4. 雇用延長による中堅層のモチベーション向上	4.1%	21.0%	45.4%	18.5%	10.3%	0.8%
5. 高齢者の仕事の確保の困難化	16.2%	37.4%	29.0%	11.3%	4.9%	1.3%
6. 若年者の採用抑制	9.0%	26.9%	39.7%	17.9%	5.4%	1.0%
7. 非正社員の削減	5.4%	21.8%	35.9%	20.8%	14.6%	1.5%
8. 外注の内製化	7.4%	24.6%	31.5%	17.7%	16.9%	1.8%
9. 中高年齢者のポストの不足	12.6%	34.6%	29.2%	13.8%	8.7%	1.0%
10. 中堅層の昇進の停滞	12.8%	37.7%	27.9%	13.1%	7.4%	1.0%
11. 60歳未満の賃金カーブのフラット化	10.5%	24.4%	30.3%	17.2%	16.7%	1.0%
12. 職場の人間関係の複雑化・悪化	5.4%	26.9%	39.7%	15.9%	10.8%	1.3%

Q32 貴組合は、以下のような項目を労使関係課題として方針化していますか。それぞれ当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数：390)

	すでに方針化している	まだされていないが、今後方針化する予定	方針化する予定はない	NA
1. 高年齢者の賃金水準の引上げ	15.4%	27.7%	55.1%	1.8%
2. 高年齢者の賃金制度の見直し	17.2%	33.3%	47.7%	1.8%
3. 退職金制度の見直し	15.6%	21.8%	61.0%	1.5%
4. 高年齢者の柔軟な働き方の確保	20.0%	38.2%	40.5%	1.3%
5. 高年齢者が納得できる処遇制度の運用	17.7%	37.9%	42.8%	1.5%
6. 社外における高年齢者の仕事開拓	3.8%	10.8%	83.3%	2.1%
7. 高齢会社の設立・充実※	3.1%	3.8%	90.5%	2.6%
8. 中高年者の能力開発	8.5%	22.6%	66.7%	2.3%
9. 中高年者に対するライフプランに関する教育	20.3%	26.9%	50.3%	2.6%
10. 中高年者の働き方の選択肢の設定・拡大	13.1%	30.3%	54.1%	2.6%
11. 労務構成の変化を踏まえた全体の賃金制度の見直し	13.1%	35.1%	50.0%	1.8%
12. 労務構成の変化を踏まえた社内での仕事の開発	4.9%	24.6%	68.5%	2.1%
13. 労務構成の変化を踏まえた世代間の人数バランスの調整	4.1%	24.1%	69.2%	2.6%

※高齢会社・・・高年齢者の雇用を目的とした会社、あるいは高年齢者が中心となって事業が行われている会社

中堅層（35～49歳）の働き方についてお伺いします。

Q33 現在、職場では中堅層に次のような問題が起こっていますか。また、今後5年ぐらいの間、問題になると思いますか。それぞれ当てはまる番号1つに○をつけてください。(回答数：390)

	現在問題となり、今後も問題となる	現在は問題ないが、今後は問題となる	現在は問題になっているが、今後は問題ない	現在も今後も問題ない	NA
1. 中堅層の人数の不足	32.3%	34.1%	5.1%	26.9%	1.5%
2. 中堅層が仕事を後輩に譲れない状況の増加	26.7%	31.0%	5.6%	33.8%	2.8%
3. 中堅層のマネジメント力の低下	39.0%	26.9%	3.1%	28.5%	2.6%
4. 中堅層が管理する範囲の拡大	36.4%	30.5%	3.3%	26.2%	3.6%
5. 中堅層のプレイングマネージャー化	42.3%	26.4%	3.1%	24.4%	3.8%
6. 中堅層の業務量の増加	60.0%	20.8%	2.6%	13.8%	2.8%
7. 中堅層の残業の増加	57.7%	19.2%	4.4%	15.9%	2.8%
8. 中堅層の同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足	50.8%	18.5%	4.4%	23.8%	2.6%
9. 中堅層の能力開発	35.9%	30.3%	3.6%	26.9%	3.3%
10. 中堅層への技能伝承	36.7%	29.0%	3.6%	27.2%	3.6%
11. 中堅層が後輩や部下を指導、教育する時間の不足	60.3%	18.7%	2.3%	16.4%	2.3%
12. 中堅層の昇進の遅滞	34.1%	31.8%	6.7%	24.6%	2.8%
13. 中堅層の賃金の伸び悩み	43.3%	24.9%	3.1%	26.4%	2.3%
14. 中堅層のモチベーションの低下	43.1%	31.8%	3.3%	19.5%	2.3%

若年層（34歳以下）の働き方についてお伺いします。

Q34 リーマンショック後（2009年以降）の採用人数は職場の求める数と比べてどう思いますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。 (回答数：390)

- | | | |
|----------------|------------------|------------|
| 1. 多い (0.8%) | 4. やや少ない (36.9%) | |
| 2. やや多い (4.1%) | 5. 少ない (28.2%) | |
| 3. 適正 (26.4%) | 6. 採用がない (2.8%) | 無回答 (0.8%) |

Q35 リーマンショック後（2009年以降）の採用者は職場の求める人材と質的なミスマッチがあると思いますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。 (回答数：390)

- | | | |
|-----------------|------------------|-----------------|
| 1. かなりある (4.4%) | 3. あまりない (40.3%) | 5. 採用がない (2.8%) |
| 2. ややある (47.7%) | 4. まったくない (3.6%) | 無回答 (1.3%) |

Q36 新規大学卒採用者（今からおよそ5年から3年前に採用した者）は採用後3年たった時点でどれぐらい離職していますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。 (回答数：390)

- | | | |
|-----------------------|----------------------|------------|
| 1. 0～5%未満 (37.4%) | 5. 30%以上40%未満 (2.8%) | |
| 2. 5%以上10%未満 (23.8%) | 6. 40%以上50%未満 (2.1%) | |
| 3. 10%以上20%未満 (12.8%) | 7. 50%以上 (0.3%) | |
| 4. 20%以上30%未満 (9.7%) | 8. 大卒は採用していない (7.7%) | 無回答 (3.3%) |

Q37 新規高校卒採用者（今からおよそ5年から3年前に採用した者）は採用後3年たった時点でどれぐらい離職していますか。当てはまる番号1つに○をつけてください。 (回答数：390)

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|------------|
| 1. 0～5%未満 (31.5%) | 5. 30%以上40%未満 (2.8%) | |
| 2. 5%以上10%未満 (15.1%) | 6. 40%以上50%未満 (2.6%) | |
| 3. 10%以上20%未満 (10.3%) | 7. 50%以上 (0.8%) | |
| 4. 20%以上30%未満 (4.6%) | 8. 高卒は採用していない (28.7%) | 無回答 (3.6%) |

Q38 若年層の育成について、お伺いします。現在次のような問題がありますか。当てはまる番号すべてに○をつけてください。 (回答数：390)

1. 人手不足で計画的配置転換が実施できない (39.7%)
 2. 離職者が多く、育成しにくい (14.1%)
 3. 同年代の社員や若手の先輩が少なく、悩みを相談しにくい (27.4%)
 4. 若年者にとって、働き方のモデルになる人が少ない (28.5%)
 5. 教え手との年齢の開きが大きいため、教育が難しい (29.7%)
 6. 教育係が不在で、育成が不十分になっている (37.2%)
 7. 簡易な業務を非正社員化・外注したため、若年層に高度な業務の遂行が求められる (12.1%)
 8. 簡易な業務を非正社員化・外注したため、若年層の基礎的な教育に問題が生じている (10.5%)
 9. 特に問題はない (12.6%)
- 無回答 (3.1%)

Q39 ここ5年ぐらいの間に次のような問題が起こりそうですか。当てはまる番号すべてに○をつけてください。 (回答数：390)

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| 1. 若年層の採用が困難になる (28.2%) | 4. 若年層への必要な技能伝承が困難になる (41.5%) |
| 2. 若年層の応募者が減る (21.8%) | 5. 若年層の能力開発が進まなくなる (23.8%) |
| 3. 若年層の離職率が高くなる (19.7%) | 6. 1～5のような問題は起こらない (25.1%) |
- 無回答 (2.3%)

Q40 職場で、世代の異なる人が共に働くために組合としてどのような取り組みを行なっていますか。また、今後どのような取り組みをしていかなければならないと思いますか。具体的にその内容を記入してください。

(回答結果)

・コミュニケーション（レクリエーションを含む）	40.8%
・職業能力開発・人材育成	5.4%
・労働条件・処遇・働き方	7.9%
・円滑な職場運営	2.1%
・相談対応その他	7.2%
・特に何もしていない	8.2%
・無回答	38.2%

Q41 職場で、世代の異なる人が共に働くために会社が実施している施策・工夫などがあれば、わかる範囲でできるだけ具体的に記入下さい。

(回答結果)

・コミュニケーション（レクリエーションを含む）	15.4%
・職業能力開発・人材育成	6.9%
・労働条件・処遇・働き方	5.9%
・円滑な職場運営	2.3%
・相談対応その他	1.0%
・特に何もしていない	16.9%
・無回答	53.8%

これで質問は終わりです。ご協力どうもありがとうございました。

主な業種	Q1A 組合員数(全体)										Q1B 組合員のうち非正社員数					Q1C 組合員のうち継続雇用者数					Q2 ここ数年(2010年度以降)の業績														
	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	9人	10人以上	0人	1人	2人	3人	4人以上	0人	1人	2人	3人以上	悪い	やや悪い	普通	やや良い	良い	回答数(N)	平均値(人)	中央値(人)	回答数(N)	平均値(人)	中央値(人)	回答数(N)	平均値(人)	中央値(人)	回答数(N)	平均値(人)
合計	8.2	13.3	8.7	15.1	24.6	11.5	7.4	10.5	0.5	390	4878	1258	58.7	10.3	11.0	11.0	9.0	390	1014	0	482	24.1	15.6	3.1	9.0	390	147	0	7.7	18.2	17.9	23.8	19.0	13.3	390
製造	7.7	14.2	12.4	12.4	24.9	10.1	5.3	11.8	1.2	169	4092	1177	73.4	4.1	7.1	1.8	13.6	169	74	0	54.4	18.9	13.6	3.0	10.1	169	131	0	7.1	23.7	15.4	19.5	19.5	14.8	169
非製造	8.6	12.7	5.9	17.2	24.4	12.7	9.0	9.5	0.0	221	5471	1354	47.5	14.9	14.0	18.1	5.4	221	1671	0	43.4	28.1	17.2	3.2	8.1	221	159	3	8.1	14.0	19.9	27.1	18.6	12.2	221
従業員1~299人	43.3	55.2	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	67	156	106	79.1	11.9	1.5	0.0	7.5	67	11	0	65.7	25.4	1.5	0.0	7.5	67	5	0	7.5	14.9	16.4	23.9	23.9	13.4	67
従業員300~999人	2.2	15.4	31.9	40.7	8.8	0.0	0.0	1.1	0.0	91	826	500	57.1	14.3	14.3	5.5	8.8	91	417	0	53.8	29.7	5.5	0.0	11.0	91	36	0	6.6	15.4	23.1	27.5	22.0	5.5	91
従業員1000~2999人	0.0	0.0	2.8	17.9	64.2	8.5	5.7	0.0	0.9	106	1950	1554	53.8	9.4	14.2	14.2	8.5	106	576	0	50.0	29.2	11.3	1.9	7.5	106	67	0	0.9	19.8	17.9	26.4	16.0	18.9	106
従業員3000人以上	0.0	0.0	1.7	1.7	13.9	30.4	20.0	32.2	0.0	115	13438	5686	54.8	7.8	12.2	19.1	6.1	115	2450	0	34.8	14.8	35.7	8.7	6.1	115	386	92	15.7	20.9	13.9	19.1	16.5	13.9	115
最近の業績	4.0	12.9	8.9	10.9	23.8	13.9	11.9	12.9	1.0	101	5058	1805	69.3	5.9	9.9	6.9	7.9	101	202	0	48.5	18.8	19.8	4.0	8.9	101	170	0	28.7	70.3	0.0	0.0	0.0	0.0	101
年齢が構成	7.1	15.7	8.6	21.4	24.3	8.6	4.3	10.0	0.0	70	4096	793	61.4	10.0	5.7	11.4	11.4	70	936	0	41.4	27.1	21.4	2.9	7.1	70	174	3	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	70
構成	10.2	13.8	10.8	15.6	24.0	11.4	6.0	8.4	0.0	167	5167	974	55.7	13.2	12.0	12.6	6.6	167	1498	0	53.3	24.0	11.4	3.6	7.8	167	146	0	0.0	0.0	0.0	55.7	44.3	0.0	167
高齢者	6.4	13.8	8.8	14.5	27.9	9.8	7.7	10.8	0.3	297	4517	1297	60.9	9.4	9.8	11.4	8.4	297	984	0	49.5	20.2	17.8	3.4	9.1	297	160	0	7.1	19.9	17.2	23.9	19.5	12.5	297
中高年齢者	14.8	11.4	9.1	18.2	14.8	18.2	5.7	8.0	0.0	88	5784	765	53.4	12.5	14.8	10.2	9.1	88	1149	0	46.6	37.5	6.8	2.3	6.8	88	99	1	9.1	13.6	21.6	25.0	17.0	13.6	88
望ましい年齢	7.1	17.9	16.1	16.1	16.1	7.1	3.6	16.1	0.0	56	3837	743	62.5	7.1	8.9	8.9	12.5	56	319	0	53.6	21.4	12.5	0.0	12.5	56	58	0	10.7	12.5	19.6	19.6	23.2	14.3	56
若い年齢	9.5	12.2	6.8	14.9	25.3	13.1	6.8	10.4	0.9	221	5291	1366	60.2	10.9	10.0	11.3	7.7	221	827	0	50.2	23.5	15.8	3.2	7.2	221	135	0	8.1	21.3	18.6	25.3	15.4	11.3	221
世代	6.9	12.9	8.9	15.8	28.7	8.9	9.9	7.9	0.0	101	4562	1196	54.5	9.9	13.9	11.9	9.9	101	1902	0	45.5	21.8	16.8	5.0	10.9	101	228	0	5.0	16.8	17.8	22.8	24.8	12.9	101
世代	10.0	21.4	14.3	15.7	21.4	4.3	2.9	8.6	1.4	70	2624	530	60.0	10.0	5.7	7.1	17.1	70	580	0	52.9	22.9	8.6	0.0	15.7	70	48	0	10.0	10.0	14.3	30.0	14.3	21.4	70
世代	8.6	12.3	7.4	14.7	26.4	12.9	6.1	11.7	0.0	163	5398	1568	63.8	11.7	10.4	9.2	4.9	163	799	0	53.4	22.1	17.2	2.5	4.9	163	125	0	6.7	23.9	20.9	22.1	19.0	7.4	163
世代	7.5	10.9	7.5	16.3	24.5	12.2	10.2	10.2	0.7	147	5303	1258	53.1	8.2	13.6	15.0	10.2	147	1514	0	42.9	23.8	17.0	5.4	10.9	147	221	3	7.5	17.0	17.7	23.1	21.8	12.9	147
世代	9.8	11.2	7.7	21.0	20.3	13.3	6.3	9.1	1.4	143	4279	974	55.2	16.8	10.5	7.7	9.8	143	349	0	44.1	25.2	14.0	4.9	11.9	143	195	1	8.4	18.2	14.7	21.7	25.2	11.9	143
世代	9.2	12.2	10.7	13.0	29.8	10.7	5.3	9.2	0.0	131	5886	1318	61.8	6.9	11.5	13.0	6.9	131	1960	0	47.3	27.5	16.0	2.3	6.9	131	123	0	4.6	16.0	26.7	25.2	12.2	15.3	131
世代	5.6	17.8	7.5	11.2	25.2	8.4	10.3	14.0	0.0	107	4327	1584	60.7	4.7	10.3	13.1	11.2	107	771	0	57.9	15.0	16.8	1.9	8.4	107	118	0	10.3	22.4	13.1	26.2	19.6	8.4	107
世代	9.5	13.3	9.5	13.7	24.9	11.6	6.6	10.8	0.0	241	5250	1177	56.8	11.2	10.8	14.1	7.1	241	1444	0	48.5	22.8	17.8	2.9	7.9	241	155	0	5.8	17.8	19.5	25.3	21.2	10.4	241
世代	4.5	9.0	9.0	19.8	24.3	10.8	9.9	11.7	0.9	111	4795	1368	64.0	5.4	12.6	6.3	11.7	111	221	0	48.6	23.4	14.4	4.5	9.0	111	164	0	11.7	21.6	18.0	19.8	14.4	14.4	111
世代	14.3	32.1	0.0	14.3	25.0	7.1	0.0	3.6	3.6	28	1575	500	57.1	17.9	3.6	3.6	17.9	28	531	0	57.1	21.4	0.0	0.0	21.4	28	8	0	7.1	14.3	10.7	28.6	21.4	17.9	28

Q3A 正社員数			Q3B 正社員のうち新卒採用数(2013年度)						Q3C 正社員のうち中途採用数(2012年度)					
	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	9人	10人以上	無回答	回答数(N)	平均値(人)	中央値(人)
合計	6.2	11.0	8.7	14.6	27.2	11.3	7.9	10.3	2.8	390	4911	1404	94	27
主な業種	製造	4.7	12.4	10.1	13.6	23.7	11.8	5.9	13.0	4.7	169	4968	1400	28
	非製造	7.2	10.0	7.7	15.4	29.9	10.9	9.5	8.1	1.4	221	4868	1412	26
従業員規模(正社員)	1~299人	35.8	64.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	67	142	130	3
	300~999人	0.0	0.0	37.4	62.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	91	596	571	13
	1000~2999人	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	106	1821	1699	43
	3000人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	38.3	27.0	34.8	0.0	115	13951	6800	142
最近の業績	*良い	3.0	11.9	4.0	15.8	21.8	12.9	11.9	16.8	2.0	101	6660	2221	36
	ふつう	5.7	10.0	10.0	20.0	27.1	12.9	1.4	8.6	4.3	70	3684	1111	21
	*悪い	7.2	12.0	12.6	14.4	26.9	10.8	6.6	7.2	2.4	167	4501	1147	19
年齢構成	*ある	5.4	10.4	8.4	14.5	28.6	10.8	8.8	10.4	2.7	297	4519	1441	28
	*ない	9.1	12.5	10.2	15.9	23.9	13.6	4.5	8.0	2.3	88	5769	1062	22
望ましい年齢層	*少ない	1.8	16.1	10.7	14.3	21.4	5.4	3.6	19.6	7.1	56	5203	1061	22
	適当	7.2	10.9	6.8	16.3	29.0	12.2	4.5	10.4	2.7	221	5318	1400	29
世代構成	*多い	6.9	8.9	10.9	11.9	28.7	12.9	14.9	4.0	1.0	101	3524	1423	24
	*少ない	8.6	15.7	10.0	17.1	27.1	5.7	1.4	10.0	4.3	70	3029	856	19
世代構成	適当	5.5	11.0	8.0	14.7	28.2	13.5	4.9	11.0	3.1	163	5439	1461	28
	*多い	6.1	8.8	8.8	14.3	27.2	11.6	12.2	8.8	2.0	147	4896	1427	30
世代構成	*少ない	8.4	10.5	7.7	18.2	21.0	11.2	9.8	9.8	3.5	143	5040	1111	26
	適当	6.9	9.2	10.7	14.5	33.6	11.5	3.1	9.9	0.8	131	4921	1408	26
世代構成	*多い	2.8	14.0	7.5	11.2	29.0	11.2	8.4	11.2	4.7	107	4456	1722	32
	*少ない	7.1	10.8	10.8	15.4	26.6	11.2	7.1	9.1	2.1	241	4852	1155	19
世代構成	適当	3.6	7.2	4.5	15.3	31.5	11.7	7.2	14.4	4.5	111	5515	1836	54
	*多い	10.7	28.6	7.1	10.7	21.4	10.7	7.1	0.0	3.6	28	1391	674	15

Q3D 継続雇用者数	Q3E 非正社員数										Q4BA 正社員・継続雇用者のうち若年層(34歳以下)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	0	1	1	5	1	5	1	5	1	5	0	1	1	5	1	5	1	5	1	5	0	1	1	5	1	5	1	5	1	5	回答数(N)	中央値(人)	平均値(人)	中央値(人)	回答数(N)	中央値(人)	平均値(人)	中央値(人)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
合計	5.1	12.1	27.9	16.4	22.8	5.9	2.8	6.9	390	229	50	7.9	5.4	14.4	10.5	22.3	9.5	18.2	11.8	390	2436	164	1	10.5	6.7	11.0	7.9	10.8	13.6	10.0	11.8	17.2	390	1349	411	製造	3.6	9.5	31.4	16.6	22.5	6.5	3.0	7.1	169	194	50	0	7.7	5.3	14.8	8.3	7.1	14.2	11.2	14.8	16.6	169	433	109	非製造	6.3	14.0	25.3	16.3	23.1	5.4	2.7	6.8	221	255	51	1	12.7	7.7	8.1	7.7	13.6	13.1	9.0	9.5	17.6	221	3878	246	1~299人	17.9	46.3	22.4	9.0	0.0	0.0	0.0	4.5	67	12	6	3	56.7	16.4	7.5	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	14.9	67	62	13	300~999人	5.5	13.2	53.8	20.9	5.5	0.0	0.0	1.1	91	41	27	0	1.1	15.4	37.4	23.1	6.6	0.0	0.0	0.0	16.5	91	398	70	1000~2999人	0.9	1.9	36.8	24.5	31.1	0.0	0.0	4.7	106	88	68	0	0.9	0.9	2.8	8.5	32.1	34.0	5.7	0.0	15.1	106	1432	268	3000人以上	1.7	1.7	5.2	11.3	43.5	20.0	9.6	7.0	115	650	280	0	0.0	0.0	0.9	0.9	1.7	14.8	27.8	40.0	13.9	115	6604	709	*良い	5.0	8.9	22.8	20.8	21.8	11.9	4.0	5.0	101	287	66	0	9.9	5.0	5.9	7.9	9.9	16.8	11.9	17.8	14.9	101	2439	246	ふつう	0.0	14.3	28.6	11.4	27.1	4.3	4.3	10.0	70	240	51	1	7.1	8.6	20.0	4.3	11.4	14.3	5.7	7.1	20.0	70	1223	92	*悪い	7.2	13.8	31.7	13.8	21.6	3.6	1.8	6.6	167	186	41	1	11.4	8.4	12.6	9.6	10.8	9.6	10.2	9.6	17.4	167	3174	164	*ある	5.1	10.4	26.3	16.5	23.9	6.7	3.4	7.7	297	245	57	1	9.1	7.1	10.8	8.1	11.1	14.1	10.4	11.8	16.8	297	1648	180	*ない	5.7	17.0	35.2	17.0	17.0	3.4	1.1	3.4	88	174	36	0	14.8	5.7	12.5	8.0	10.2	12.5	9.1	9.1	18.2	88	5138	117	*少ない	10.7	16.1	30.4	10.7	16.1	3.6	0.0	12.5	56	84	19	0	10.7	5.4	14.3	5.4	10.7	10.7	5.4	14.3	23.2	56	896	100	適当	5.4	13.6	29.4	16.3	22.6	5.0	2.3	5.4	221	196	46	0	10.4	5.9	10.4	8.6	10.9	14.5	10.4	11.3	17.2	221	2703	167	*多い	2.0	6.9	22.8	19.8	25.7	9.9	5.9	6.9	101	388	88	1	10.9	8.9	11.9	7.9	11.9	13.9	8.9	9.9	14.9	101	2896	173	*少ない	10.0	12.9	25.7	21.4	15.7	4.3	0.0	10.0	70	96	35	0	14.3	7.1	18.6	5.7	8.6	12.9	4.3	8.6	20.0	70	700	88	適当	5.5	9.8	27.6	17.2	27.6	5.5	1.8	4.9	163	207	53	1	7.4	6.7	7.4	9.8	11.0	14.7	13.5	11.7	17.2	163	2892	192	*多い	2.7	14.3	29.9	12.9	19.7	7.5	5.4	7.5	147	320	49	1	12.2	6.1	12.2	7.5	12.2	12.9	6.8	12.2	17.0	147	3013	173	*少ない	5.6	9.1	26.6	13.3	25.2	6.3	4.9	9.1	143	287	57	1	11.9	8.4	9.8	9.8	10.5	7.0	9.8	12.6	19.6	143	1051	195	適当	3.8	10.7	30.5	18.3	23.7	5.3	2.3	5.3	131	239	51	0	10.7	6.1	12.2	6.1	14.5	17.6	7.6	9.2	16.0	131	4296	119	*多い	6.5	17.8	27.1	17.8	16.8	6.5	0.9	6.5	107	148	40	1	8.4	4.7	12.1	8.4	7.5	18.7	10.3	12.1	16.8	107	2027	136	*少ない	5.8	16.6	27.4	14.5	22.0	5.4	2.9	5.4	241	235	44	1	13.3	7.1	13.3	8.3	11.6	12.9	6.6	10.0	16.2	241	3425	191	適当	1.8	3.6	27.9	20.7	24.3	9.0	3.6	9.0	111	260	72	0	3.6	5.4	5.4	9.9	10.8	18.0	13.5	15.3	18.0	111	790	117	*多い	14.3	7.1	35.7	14.3	17.9	0.0	0.0	10.7	28	75	35	0	14.3	7.1	17.9	0.0	7.1	3.6	14.3	7.1	28.6	28	610	75

主な業種	Q4BB 正社員・継続雇用者のうち中堅層(35歳～49歳)												Q4BC 正社員・継続雇用者のうち中高年者(50歳～59歳)												Q4BD 正社員・継続雇用者のうち高齢者(60歳以上)															
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12				
	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人				
合計	0.0	5.4	5.6	9.2	7.7	8.2	14.4	14.9	17.4	17.2	390	1903	623	0.0	11.3	10.8	12.6	10.3	8.2	12.6	7.7	9.5	17.2	390	982	273	3.3	34.1	15.4	10.3	5.6	6.2	5.1	1.3	1.5	17.2	390	213	56	
製造	0.0	4.7	5.3	10.7	7.1	7.1	13.0	14.8	20.7	16.6	169	2373	697	0.0	10.7	12.4	12.4	8.3	6.5	14.2	7.1	11.8	16.6	169	1141	283	2.4	35.5	15.4	8.3	6.5	6.5	5.3	1.8	1.8	16.6	169	218	55	
非製造	0.0	5.9	5.9	8.1	8.1	9.0	15.4	14.9	14.9	17.6	221	1540	584	0.0	11.8	9.5	12.7	11.8	9.5	11.3	8.1	7.7	17.6	221	858	265	4.1	33.0	15.4	11.8	5.0	5.9	5.0	0.9	1.4	17.6	221	209	57	
従業員規模(正社員)	1~299人	0.0	29.9	31.3	22.4	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	67	78	68	0.0	58.2	22.4	3.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	14.9	67	40	33	10.4	67.2	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.9	67	15	9	
300~999人	0.0	0.0	1.1	22.0	31.9	23.1	5.5	0.0	0.0	16.5	91	280	261	0.0	4.4	27.5	37.4	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	16.5	91	131	113	4.4	52.7	18.7	6.6	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	16.5	91	44	33	
1000~2999人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	10.4	47.2	26.4	0.0	15.1	106	843	794	0.0	0.0	0.9	12.3	23.6	30.2	17.9	0.0	0.0	15.1	106	376	332	0.9	28.3	25.5	18.9	6.6	3.8	0.9	0.0	0.0	15.1	106	102	72	
3000人以上	0.0	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	26.1	59.1	115	5184	2913	0.0	0.0	0.9	0.0	0.9	0.0	26.1	32.2	13.9	115	2737	1396	0.9	7.8	9.6	12.2	12.2	17.4	16.5	4.3	5.2	13.9	115	559	303		
最近の業績	*良い	0.0	2.0	8.9	5.9	5.0	8.9	10.9	17.8	25.7	14.9	101	2748	1022	0.0	7.9	9.9	10.9	9.9	5.9	16.8	9.9	13.9	14.9	101	1485	427	1.0	26.7	17.8	13.9	3.0	6.9	10.9	2.0	3.0	14.9	101	315	87
ふつう	0.0	5.7	4.3	12.9	7.1	11.4	12.9	11.4	14.3	20.0	70	1526	453	0.0	12.9	8.6	18.6	10.0	5.7	8.6	7.1	8.6	20.0	70	812	199	0.0	34.3	12.9	5.7	11.4	8.6	2.9	2.9	1.4	20.0	70	220	55	
*悪い	0.0	6.6	4.2	12.0	10.8	7.2	13.8	15.6	12.6	17.4	167	1488	508	0.0	12.6	13.8	12.0	10.2	9.0	13.2	4.8	7.2	17.4	167	699	230	6.0	38.3	13.2	10.8	5.4	4.2	3.6	0.6	0.6	17.4	167	134	47	
年齢構成	*ある	0.0	4.4	5.1	9.1	7.4	8.1	15.5	16.2	17.5	16.8	297	1878	699	0.0	10.1	10.4	12.5	10.1	9.4	12.1	8.1	10.4	16.8	297	1055	289	3.7	31.0	16.5	11.4	6.1	5.4	6.1	1.0	2.0	16.8	297	235	67
み	*ない	0.0	9.1	6.8	10.2	9.1	11.4	11.4	14.8	18.2	88	1645	407	0.0	15.9	11.4	13.6	11.4	4.5	14.8	6.8	3.4	18.2	88	602	202	2.3	45.5	12.5	6.8	3.4	6.8	2.3	2.3	0.0	18.2	88	134	40	
高齢者	*少ない	0.0	3.6	8.9	14.3	5.4	7.1	8.9	8.9	19.6	23.2	56	1962	444	0.0	19.6	12.5	12.5	8.9	1.8	3.6	8.9	8.9	23.2	56	891	149	10.7	35.7	12.5	7.1	1.8	5.4	3.6	0.0	0.0	23.2	56	97	28
若い	適当	0.0	6.3	4.1	8.1	7.7	8.6	15.8	16.3	17.2	221	2095	661	0.0	10.4	11.3	12.7	9.0	9.0	14.5	5.4	10.4	17.2	221	1107	288	2.7	37.6	14.9	8.1	7.7	5.0	3.6	1.4	1.8	17.2	221	204	50	
若い	*多い	0.0	5.0	6.9	9.9	7.9	8.9	14.9	15.8	14.9	101	1278	542	0.0	9.9	8.9	11.9	13.9	9.9	12.9	11.9	5.9	14.9	101	682	282	1.0	24.8	18.8	14.9	4.0	7.9	9.9	2.0	2.0	14.9	101	299	93	
中高年者	*少ない	0.0	10.0	5.7	15.7	5.7	8.6	14.3	11.4	8.6	20.0	70	1128	320	0.0	22.9	14.3	8.6	12.9	5.7	7.1	4.3	4.3	20.0	70	561	104	8.6	34.3	21.4	7.1	0.0	4.3	2.9	1.4	0.0	20.0	70	121	35
構成	適当	0.0	3.7	5.5	8.0	7.4	8.6	14.1	18.4	17.2	17.2	163	2029	742	0.0	11.0	9.8	12.3	9.8	8.6	16.6	3.7	11.0	17.2	163	898	289	3.7	30.7	15.3	12.3	7.4	7.4	4.3	0.0	1.8	17.2	163	196	61
から	*多い	0.0	5.4	5.4	8.2	8.8	8.2	15.0	12.2	19.7	17.0	147	1974	615	0.0	6.8	10.2	15.0	9.5	8.8	10.2	13.6	8.8	17.0	147	1206	302	0.7	37.4	12.9	8.2	6.8	4.8	7.5	2.7	2.0	17.0	147	279	58
世代	*少ない	0.0	6.3	7.0	9.1	8.4	11.9	11.9	9.1	16.8	19.6	143	1788	428	0.0	11.2	10.5	12.6	13.3	4.9	9.8	8.4	9.8	19.6	143	1285	253	4.2	30.1	13.3	7.0	7.7	8.4	5.6	2.1	2.1	19.6	143	251	71
世代	適当	0.0	6.9	4.6	7.6	9.9	6.9	18.3	16.8	13.0	16.0	131	1542	616	0.0	12.2	11.5	14.5	9.2	10.7	13.0	4.6	8.4	16.0	131	677	248	3.1	36.6	16.0	11.5	4.6	5.3	3.8	0.8	2.3	16.0	131	234	50
世代	*多い	0.0	2.8	4.7	12.1	3.7	5.6	13.1	20.6	20.6	16.8	107	2292	981	0.0	11.2	10.3	10.3	8.4	9.3	15.0	10.3	8.4	16.8	107	872	365	2.8	36.4	17.8	11.2	4.7	2.8	6.5	0.9	0.0	16.8	107	142	50
世代	*少ない	0.0	6.2	5.8	9.5	9.5	6.6	14.5	15.4	16.2	16.2	241	1836	594	0.0	12.0	11.6	13.3	10.0	7.5	13.3	7.1	9.1	16.2	241	884	264	3.7	36.9	15.4	8.7	5.8	5.4	5.4	1.2	1.2	16.2	241	198	50
世代	適当	0.0	2.7	2.7	8.1	5.4	11.7	16.2	15.3	19.8	18.0	111	2159	784	0.0	7.2	9.0	12.6	9.9	10.8	12.6	9.0	10.8	18.0	111	1273	333	1.8	28.8	14.4	13.5	5.4	8.1	5.4	1.8	2.7	18.0	111	281	87
世代	*多い	0.0	10.7	14.3	14.3	0.0	10.7	7.1	7.1	7.1	28.6	28	529	179	0.0	25.0	10.7	7.1	14.3	3.6	3.6	7.1	0.0	28.6	28	261	99	7.1	28.6	21.4	3.6	7.1	0.0	3.6	0.0	0.0	28.6	28	88	46

主な業種	Q5AA 5年前と比べた正社員・継続雇用の増減			Q5AB 5年前と比べた高齢者の増減			Q5AC 5年前と比べた中高年者の増減			Q5AD 5年前と比べた中堅層の増減			Q5AE 5年前と比べた若年層の増減			Q5AF 5年前と比べた非正社員の増減																
	増加した	ほぼ同じ	減少した	増加した	ほぼ同じ	減少した	増加した	ほぼ同じ	減少した	増加した	ほぼ同じ	減少した	増加した	ほぼ同じ	減少した	増加した	ほぼ同じ	減少した	無回答	回答数(N)												
合計	22.6	27.9	46.4	3.1	390	57.7	25.4	11.5	5.4	390	32.8	31.3	31.3	4.6	390	33.3	38.2	24.1	4.4	390	26.7	23.8	44.6	4.9	390	30.0	33.3	27.4	9.2	390		
製造	23.1	28.4	45.0	3.6	169	58.6	21.9	14.2	5.3	169	25.4	26.0	44.4	4.1	169	37.9	34.9	23.7	3.6	169	34.9	21.9	39.6	3.6	169	32.0	27.2	31.4	9.5	169		
非製造	22.2	27.6	47.5	2.7	221	57.0	28.1	9.5	5.4	221	38.5	35.3	21.3	5.0	221	29.9	40.7	24.4	5.0	221	29.9	40.7	24.4	5.9	221	28.5	38.0	24.4	9.0	221		
従業員規模(正社員)	16.4	32.8	46.3	4.5	67	37.3	40.3	16.4	6.0	67	23.9	41.8	29.9	4.5	67	31.3	44.8	20.9	3.0	67	31.3	44.8	20.9	3.0	67	19.4	44.8	23.9	11.9	67		
1~299人	16.5	23.1	59.3	1.1	91	52.7	30.8	16.5	0.0	91	28.6	27.5	44.0	0.0	91	35.2	38.5	26.4	0.0	91	35.2	38.5	26.4	0.0	91	30.8	34.1	31.9	3.3	91		
300~999人	23.6	28.3	45.3	2.8	106	71.7	15.1	9.4	3.8	106	34.0	35.8	26.4	3.8	106	37.7	34.0	23.6	4.7	106	37.7	34.0	23.6	4.7	106	34.0	33.0	28.3	4.7	106		
1000~2999人	30.4	27.0	40.0	2.6	115	64.3	22.6	6.1	7.0	115	41.7	25.2	27.0	6.1	115	29.6	40.9	24.3	5.2	115	29.6	40.9	24.3	5.2	115	31.3	27.8	27.8	13.0	115		
3000人以上	26.7	29.7	39.6	4.0	101	58.4	27.7	7.9	5.9	101	30.7	29.7	34.7	5.0	101	37.6	34.7	23.8	4.0	101	37.6	34.7	23.8	4.0	101	36.6	28.7	25.7	8.9	101		
*良い	22.9	35.7	41.4	0.0	70	58.6	31.4	5.7	4.3	70	34.3	35.7	25.7	4.3	70	41.4	41.4	12.9	4.3	70	41.4	41.4	12.9	4.3	70	24.3	44.3	22.9	8.6	70		
ふつう	21.6	20.4	55.1	3.0	167	55.7	24.0	14.4	6.0	167	33.5	30.5	31.1	4.8	167	29.3	39.5	26.3	4.8	167	29.3	39.5	26.3	4.8	167	27.5	32.3	31.7	8.4	167		
*悪い	19.9	25.6	51.5	3.0	297	58.6	24.2	12.5	4.7	297	30.3	30.6	35.0	4.0	297	33.0	36.7	26.9	3.4	297	33.0	36.7	26.9	3.4	297	31.3	32.3	28.3	8.1	297		
*ある	31.8	35.2	31.8	1.1	88	55.7	30.7	9.1	4.5	88	39.8	35.2	20.5	4.5	88	36.4	44.3	13.6	5.7	88	36.4	44.3	13.6	5.7	88	26.1	38.6	23.9	11.4	88		
*ない	28.6	23.2	46.4	1.8	56	35.7	33.9	25.0	5.4	56	30.4	32.1	32.1	5.4	56	46.4	23.2	23.2	7.1	56	46.4	23.2	23.2	7.1	56	21.4	26.8	39.3	12.5	56		
*少ない	22.6	30.8	43.4	3.2	221	53.4	30.8	10.4	5.4	221	33.5	31.2	30.8	4.5	221	32.6	41.2	22.6	3.6	221	32.6	41.2	22.6	3.6	221	29.0	35.7	26.2	9.0	221		
適当	17.8	21.8	57.4	3.0	101	78.2	9.9	7.9	4.0	101	32.7	30.7	33.7	3.0	101	27.7	40.6	28.7	3.0	101	27.7	40.6	28.7	3.0	101	35.6	34.7	22.8	6.9	101		
*多い	25.7	30.0	42.9	1.4	70	41.4	34.3	22.9	1.4	70	15.7	28.6	54.3	1.4	70	45.7	34.3	18.6	1.4	70	45.7	34.3	18.6	1.4	70	28.6	32.9	28.6	10.0	70		
*少ない	22.7	28.8	44.2	4.3	163	54.6	31.3	6.1	8.0	163	33.7	33.1	27.0	6.1	163	30.7	46.0	17.8	5.5	163	30.7	46.0	17.8	5.5	163	27.0	33.1	30.1	9.8	163		
適当	20.4	24.5	53.1	2.0	147	68.7	15.0	12.9	3.4	147	40.1	29.9	26.5	3.4	147	30.6	32.0	34.0	3.4	147	30.6	32.0	34.0	3.4	147	33.3	35.4	23.8	7.5	147		
*多い	21.0	25.2	49.7	4.2	143	57.3	22.4	13.3	7.0	143	33.6	26.6	32.9	7.0	143	23.8	38.5	32.2	5.6	143	23.8	38.5	32.2	5.6	143	34.3	35.0	19.6	11.2	143		
*少ない	24.4	33.6	40.5	1.5	131	62.6	26.0	9.9	1.5	131	31.3	38.2	29.0	1.5	131	33.6	48.1	16.8	1.5	131	33.6	48.1	16.8	1.5	131	28.2	36.6	25.2	9.9	131		
適当	22.4	22.4	52.3	2.8	107	51.4	29.0	12.1	7.5	107	33.6	28.0	33.6	4.7	107	45.8	26.2	22.4	5.6	107	45.8	26.2	22.4	5.6	107	25.2	29.0	40.2	5.6	107		
*多い	16.2	21.6	61.4	0.8	241	56.8	27.8	12.4	2.9	241	39.0	28.6	29.9	2.5	241	34.0	34.0	29.0	2.9	241	34.0	34.0	29.0	2.9	241	30.3	31.1	32.4	6.2	241		
*少ない	31.5	41.4	21.6	5.4	111	60.4	21.6	9.0	9.0	111	20.7	39.6	32.4	7.2	111	29.7	48.6	16.2	5.4	111	29.7	48.6	16.2	5.4	111	27.9	38.7	19.8	13.5	111		
適当	39.3	21.4	28.6	10.7	28	53.6	21.4	17.9	7.1	28	28.6	17.9	46.4	7.1	28	42.9	35.7	14.3	7.1	28	42.9	35.7	14.3	7.1	28	32.1	39.3	14.3	14.3	28		
*多い																																

	Q5BA 5年後の正社員・継続雇 用者の増減予測			Q5BB 5年後の高年齢者 の増減予測			Q5BC 5年後の中高年齢者 の増減予測			Q5BD 5年後の中堅層 の増減予測			Q5BE 5年後の若年層 の増減予測			Q5BF 5年後の非正社員 の増減予測															
	増 加 す る	減 少 す る	回 答 数 (N)	増 加 す る	減 少 す る	回 答 数 (N)	増 加 す る	減 少 す る	回 答 数 (N)	増 加 す る	減 少 す る	回 答 数 (N)	増 加 す る	減 少 す る	回 答 数 (N)	増 加 す る	減 少 す る	回 答 数 (N)													
合計	17.7	42.1	33.1	7.2	390	62.3	21.8	9.0	6.9	390	46.9	29.7	16.7	6.7	390	19.0	41.5	32.6	6.9	390	16.7	35.4	40.8	7.2	390	19.7	53.6	15.4	11.3	390	
主な業種	製造	13.6	47.3	30.2	8.9	169	58.0	21.9	11.8	8.3	169	43.8	29.0	19.5	7.7	169	18.3	40.8	32.5	8.3	169	17.2	37.3	36.7	8.9	169	17.2	54.4	17.2	11.2	169
	非製造	20.8	38.0	35.3	5.9	221	65.6	21.7	6.8	5.9	221	49.3	30.3	14.5	5.9	221	19.5	42.1	32.6	5.9	221	16.3	33.9	43.9	5.9	221	21.7	52.9	14.0	11.3	221
従業員 規模(正社員)	1~299人	10.4	50.7	32.8	6.0	67	41.8	41.8	11.9	4.5	67	38.8	38.8	17.9	4.5	67	26.9	38.8	29.9	4.5	67	16.4	29.9	49.3	4.5	67	11.9	55.2	17.9	14.9	67
	300~999人	24.2	37.4	33.0	5.5	91	59.3	27.5	12.1	1.1	91	48.4	29.7	20.9	1.1	91	16.5	49.5	33.0	1.1	91	12.1	37.4	48.4	2.2	91	23.1	56.0	16.5	4.4	91
	1000~2999人	21.7	46.2	26.4	5.7	106	75.5	13.2	6.6	4.7	106	52.8	30.2	12.3	4.7	106	17.0	47.2	31.1	4.7	106	18.9	42.5	34.0	4.7	106	24.5	55.7	14.2	5.7	106
	3000人以上	13.9	36.5	40.0	9.6	115	67.8	14.8	6.1	11.3	115	44.3	27.0	17.4	11.3	115	19.1	33.0	35.7	12.2	115	20.0	30.4	37.4	12.2	115	17.4	52.2	13.9	16.5	115
最近の業績	*良い	21.8	45.5	27.7	5.0	101	62.4	26.7	6.9	4.0	101	48.5	27.7	19.8	4.0	101	28.7	35.6	30.7	5.0	101	19.8	42.6	31.7	5.9	101	18.8	59.4	13.9	7.9	101
	ふつう	20.0	41.4	32.9	5.7	70	58.6	28.6	5.7	7.1	70	44.3	37.1	11.4	7.1	70	11.4	54.3	27.1	7.1	70	15.7	40.0	37.1	7.1	70	20.0	62.9	7.1	10.0	70
	*悪い	16.2	40.7	38.9	4.2	167	67.7	17.4	10.8	4.2	167	48.5	29.3	18.6	3.6	167	16.8	41.9	37.7	3.6	167	13.2	31.1	52.1	3.6	167	21.6	50.3	20.4	7.8	167
年齢 構成 が み	*ある	17.2	40.4	35.0	7.4	297	64.6	20.2	9.1	6.1	297	48.8	26.9	18.5	5.7	297	19.5	37.0	37.4	6.1	297	16.8	35.4	41.4	6.4	297	21.2	53.9	15.5	9.4	297
	*ない	19.3	50.0	27.3	3.4	88	55.7	28.4	9.1	6.8	88	40.9	40.9	11.4	6.8	88	18.2	59.1	15.9	6.8	88	15.9	37.5	39.8	6.8	88	15.9	53.4	15.9	14.8	88
望ましい 年齢 層	*少ない	17.9	42.9	33.9	5.4	56	58.9	23.2	8.9	8.9	56	64.3	16.1	10.7	8.9	56	35.7	39.3	16.1	8.9	56	16.1	25.0	50.0	8.9	56	23.2	46.4	17.9	12.5	56
	適当	17.6	48.0	30.3	4.1	221	64.7	23.5	7.2	4.5	221	48.4	33.5	14.0	4.1	221	17.6	40.3	37.6	4.5	221	18.1	38.0	38.9	5.0	221	16.3	58.8	14.5	10.4	221
世代 構成 が み	*多い	16.8	29.7	41.6	11.9	101	61.4	17.8	13.9	6.9	101	36.6	29.7	26.7	6.9	101	13.9	45.5	33.7	6.9	101	15.8	35.6	41.6	6.9	101	26.7	48.5	15.8	8.9	101
	*少ない	11.4	52.9	27.1	8.6	70	44.3	30.0	17.1	8.6	70	44.3	22.9	24.3	8.6	70	27.1	44.3	20.0	8.6	70	17.1	32.9	40.0	10.0	70	18.6	54.3	11.4	15.7	70
中高 年齢 層 か ら み	適当	17.8	44.2	32.5	5.5	163	65.0	25.2	4.9	4.9	163	47.2	36.8	11.7	4.3	163	17.2	49.7	28.2	4.9	163	17.2	39.3	38.7	4.9	163	17.2	57.1	16.6	9.2	163
	*多い	20.4	35.4	38.1	6.1	147	70.1	14.3	10.2	5.4	147	50.3	25.2	19.0	5.4	147	18.4	31.3	44.9	5.4	147	17.0	32.7	44.9	5.4	147	24.5	51.0	15.6	8.8	147
世代 構成 が み	*少ない	15.4	41.3	35.0	8.4	143	56.6	21.7	14.0	7.7	143	39.2	29.4	23.8	7.7	143	21.7	37.8	32.2	8.4	143	17.5	35.7	37.8	9.1	143	17.5	56.6	14.7	11.2	143
	適当	22.1	43.5	29.0	5.3	131	67.2	22.9	6.9	3.1	131	45.8	36.6	14.5	3.1	131	13.7	57.3	26.0	3.1	131	19.1	37.4	40.5	3.1	131	24.4	55.0	9.9	10.7	131
世代 構成 が み	*多い	15.0	43.0	37.4	4.7	107	66.4	20.6	5.6	7.5	107	61.7	21.5	10.3	6.5	107	23.4	27.1	43.0	6.5	107	14.0	32.7	46.7	6.5	107	18.7	49.5	22.4	9.3	107
	*少ない	16.6	38.6	40.7	4.1	241	68.5	19.1	8.7	3.7	241	52.7	29.9	13.7	3.7	241	17.4	38.2	40.7	3.7	241	14.9	29.5	51.5	4.1	241	22.0	53.9	16.6	7.5	241
世代 構成 が み	適当	22.5	48.6	21.6	7.2	111	60.4	24.3	8.1	7.2	111	41.4	31.5	20.7	6.3	111	18.9	53.2	20.7	7.2	111	20.7	51.4	20.7	7.2	111	16.2	58.6	12.6	12.6	111
	*多い	7.1	50.0	21.4	21.4	28	28.6	35.7	17.9	17.9	28	32.1	21.4	28.6	17.9	28	39.3	25.0	17.9	17.9	28	21.4	25.0	35.7	17.9	28	21.4	39.3	14.3	25.0	28

Q6 各時代の現在と比べた当時の人数 <金融危機(1997年~1999年)>																									
主な業種	Q6A 現在と比べた当時の新卒採用数				Q6B 現在と比べた当時の正社員数				Q6C 現在と比べた当時の非正社員数				回答数(N)												
	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度													
合計	5.1	11.0	11.3	24.9	15.4	10.5	9.5	12.3	1.0	3.8	9.5	26.7	29.2	12.1	5.6	12.1	7.4	9.5	14.4	27.7	12.3	3.8	4.4	20.5	390
製造	5.9	13.0	13.6	17.8	17.2	11.2	9.5	11.8	1.2	1.8	11.2	26.0	29.0	11.8	5.9	13.0	9.5	10.1	11.2	23.1	13.0	5.9	4.1	23.1	169
非製造	4.5	9.5	9.5	30.3	14.0	10.0	9.5	12.7	0.9	5.4	8.1	27.1	29.4	12.2	5.4	11.3	5.9	9.0	16.7	31.2	11.8	2.3	4.5	18.6	221
従業員(正社員)	9.0	3.0	6.0	32.8	14.9	9.0	7.5	17.9	3.0	1.5	10.4	22.4	26.9	14.9	9.0	11.9	7.5	3.0	11.9	29.9	14.9	6.0	1.5	25.4	67
1~299人	4.4	14.3	8.8	22.0	18.7	16.5	9.9	5.5	1.1	5.5	9.9	23.1	38.5	12.1	2.2	7.7	8.8	9.9	13.2	30.8	16.5	6.6	2.2	12.1	91
300~999人	4.7	10.4	13.2	17.0	19.8	10.4	17.9	6.6	0.9	4.7	9.4	24.5	31.1	13.2	8.5	7.5	5.7	16.0	19.8	20.8	14.2	3.8	6.6	13.2	106
1000~2999人	4.3	13.9	15.7	30.4	9.6	7.8	3.5	14.8	0.0	2.6	8.7	34.8	23.5	10.4	4.3	15.7	8.7	7.8	12.2	32.2	6.1	0.9	6.1	26.1	115
3000人以上	4.0	16.8	14.9	26.7	14.9	8.9	5.9	7.9	1.0	3.0	12.9	29.7	32.7	6.9	5.0	8.9	8.9	9.9	13.9	35.6	8.9	5.9	2.0	14.9	101
*良い	5.7	7.1	11.4	34.3	11.4	7.1	8.6	14.3	0.0	0.0	7.1	35.7	22.9	15.7	5.7	12.9	4.3	7.1	14.3	35.7	8.6	4.3	4.3	21.4	70
ふつう	4.2	10.2	9.6	24.0	17.4	13.2	10.2	11.4	1.8	6.0	8.4	19.8	30.5	15.6	7.2	10.8	7.8	9.6	14.4	23.4	15.6	3.6	6.6	19.2	167
*悪い	5.7	9.8	12.5	25.9	14.5	11.1	10.8	9.8	1.3	2.7	6.7	26.3	31.0	14.5	6.4	11.1	8.8	9.8	15.8	26.6	12.1	3.7	4.0	19.2	297
*ある	3.4	15.9	8.0	21.6	18.2	9.1	4.5	19.3	0.0	8.0	19.3	27.3	25.0	4.5	2.3	13.6	3.4	9.1	10.2	31.8	13.6	4.5	4.5	22.7	88
*ない	5.4	12.5	3.6	23.2	16.1	8.9	14.3	16.1	3.6	5.4	14.3	28.6	16.1	10.7	1.8	19.6	8.9	12.5	10.7	21.4	8.9	3.6	1.8	32.1	56
*少ない	5.0	13.1	13.6	26.2	12.7	10.9	7.2	11.3	0.9	2.3	12.2	29.4	30.8	10.0	5.9	8.6	5.9	6.8	12.7	29.9	14.0	5.4	5.9	19.5	221
望ましい年齢構成	5.0	5.0	10.9	24.8	20.8	11.9	11.9	9.9	0.0	6.9	1.0	19.8	33.7	18.8	6.9	12.9	9.9	13.9	19.8	27.7	10.9	1.0	3.0	13.9	101
高年齢者	7.1	11.4	7.1	20.0	11.4	12.9	14.3	15.7	1.4	2.9	10.0	27.1	32.9	8.6	0.0	17.1	7.1	7.1	7.1	30.0	12.9	5.7	1.4	28.6	70
中高年齢者	4.9	12.3	13.5	27.0	14.7	11.0	8.0	8.6	0.6	4.9	12.3	26.4	28.2	12.9	7.4	7.4	6.1	9.2	12.9	27.0	15.3	4.3	5.5	19.6	163
若年層	4.1	8.8	10.9	26.5	18.4	9.5	8.8	12.9	1.4	3.4	6.8	26.5	29.3	13.6	6.1	12.9	8.8	10.9	19.7	27.9	9.5	2.7	4.8	15.6	147
世代間の通不足感	7.7	10.5	14.7	25.2	14.0	8.4	5.6	14.0	1.4	4.2	9.8	26.6	30.8	10.5	2.8	14.0	10.5	10.5	12.6	28.7	12.6	2.1	2.1	21.0	143
中堅層	1.5	10.7	7.6	31.3	22.1	10.7	8.4	7.6	0.8	6.1	9.2	32.1	31.3	10.7	4.6	5.3	6.1	9.2	15.3	31.3	15.3	3.1	5.3	14.5	131
*多い	5.6	11.2	11.2	18.7	9.3	14.0	15.9	14.0	0.9	0.9	10.3	19.6	25.2	16.8	10.3	15.9	4.7	8.4	15.9	22.4	9.3	7.5	6.5	25.2	107
*少ない	4.1	8.3	8.3	27.0	18.3	13.3	10.8	10.0	1.7	3.7	7.5	23.2	32.0	14.9	6.6	10.4	4.6	9.1	18.3	26.6	15.4	4.1	4.6	17.4	241
適当	5.4	17.1	17.1	24.3	10.8	6.3	6.3	12.6	0.0	3.6	13.5	34.2	24.3	9.0	3.6	11.7	12.6	7.2	9.9	29.7	9.0	3.6	5.4	22.5	111
*多い	10.7	7.1	14.3	17.9	10.7	7.1	10.7	21.4	0.0	7.1	14.3	25.0	28.6	3.6	3.6	17.9	10.7	21.4	0.0	32.1	3.6	3.6	0.0	28.6	28

Q6 各時代の現在と比べた当時の人数 <就職氷河期(2000年代初頭)>																										
Q6D 現在と比べた当時の新卒採用数				Q6E 現在と比べた当時の正社員数				Q6F 現在と比べた当時の非正社員数				回答数(N)														
	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	2割以上多い	5割以上多い	8割以上多い	無回答	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	2割以上多い	5割以上多い	8割以上多い	無回答										
合計	8.7	14.4	17.9	26.2	10.5	5.9	5.4	11.0	0.3	3.3	9.7	34.6	33.1	6.4	2.8	9.7	6.7	7.2	13.3	32.8	13.8	4.4	2.8	19.0	390	
主な業種																										
製造	8.9	13.6	22.5	18.9	10.1	7.1	7.1	11.8	0.0	3.0	10.7	32.0	36.1	5.9	1.8	10.7	8.3	8.3	11.8	28.4	13.6	5.3	3.0	21.3	169	
非製造	8.6	14.9	14.5	31.7	10.9	5.0	4.1	10.4	0.5	3.6	9.0	36.7	30.8	6.8	3.6	9.0	5.4	6.3	14.5	36.2	14.0	3.6	2.7	17.2	221	
従業員規模(正社員)																										
1~299人	14.9	4.5	3.0	40.3	9.0	9.0	3.0	16.4	0.0	4.5	9.0	31.3	31.3	9.0	4.5	10.4	6.0	6.0	7.5	35.8	13.4	6.0	1.5	23.9	67	
300~999人	8.8	12.1	20.9	20.9	15.4	6.6	9.9	5.5	0.0	3.3	9.9	33.0	40.7	6.6	1.1	5.5	8.8	7.7	11.0	38.5	16.5	3.3	3.3	11.0	91	
1000~2999人	4.7	17.9	24.5	23.6	11.3	6.6	5.7	5.7	0.0	3.8	10.4	33.0	36.8	5.7	3.8	6.6	4.7	7.5	22.6	30.2	16.0	4.7	2.8	11.3	106	
3000人以上	9.6	18.3	20.0	27.0	6.1	3.5	3.5	12.2	0.9	1.7	9.6	41.7	26.1	6.1	2.6	11.3	7.8	7.8	10.4	31.3	10.4	4.3	3.5	24.3	115	
最近の業績																										
*良い	9.9	12.9	24.8	28.7	8.9	3.0	5.9	5.9	0.0	3.0	11.9	38.6	34.7	4.0	3.0	5.0	6.9	9.9	11.9	39.6	12.9	5.0	2.0	11.9	101	
ふつう	7.1	11.4	17.1	32.9	4.3	7.1	5.7	14.3	0.0	0.0	8.6	37.1	28.6	10.0	2.9	12.9	2.9	5.7	10.0	40.0	8.6	7.1	1.4	24.3	70	
*悪い	9.0	15.6	15.0	24.6	14.4	7.8	4.2	9.6	0.6	5.4	8.4	31.1	35.3	7.8	3.6	7.8	7.8	6.6	15.0	29.9	16.8	3.6	4.8	15.6	167	
年齢構成																										
*ある	9.1	15.2	20.2	25.9	10.1	4.7	6.4	8.4	0.3	2.7	8.1	33.3	36.4	7.1	3.7	8.4	7.4	7.7	15.2	31.6	13.8	3.7	3.0	17.5	297	
*ない	8.0	11.4	9.1	28.4	12.5	10.2	2.3	18.2	0.0	5.7	15.9	37.5	23.9	4.5	0.0	12.5	4.5	5.7	8.0	38.6	13.6	5.7	2.3	21.6	88	
望ましい年齢																										
*少ない	7.1	7.1	16.1	23.2	8.9	12.5	10.7	14.3	0.0	7.1	14.3	32.1	23.2	5.4	1.8	16.1	7.1	8.9	10.7	33.9	5.4	3.6	0.0	30.4	56	
望ましい年齢																										
適当	7.2	15.8	18.1	26.7	11.8	5.0	4.5	10.9	0.0	1.8	11.3	38.5	33.5	4.5	2.7	7.7	5.9	5.4	12.7	33.0	16.3	5.0	4.1	17.6	221	
*多い	13.9	14.9	17.8	27.7	9.9	5.0	4.0	6.9	1.0	5.0	4.0	27.7	38.6	11.9	4.0	7.9	7.9	9.9	15.8	34.7	12.9	4.0	2.0	12.9	101	
中高年齢者																										
*少ない	10.0	8.6	11.4	28.6	8.6	11.4	7.1	14.3	0.0	2.9	7.1	37.1	34.3	4.3	0.0	14.3	4.3	5.7	7.1	37.1	11.4	5.7	1.4	27.1	70	
中高年齢者																										
適当	9.2	17.8	16.6	24.5	12.3	6.1	4.9	8.6	0.0	3.7	13.5	35.0	30.7	7.4	3.1	6.7	5.5	8.6	12.3	31.3	16.0	5.5	3.1	17.8	163	
*多い	8.2	12.9	21.8	28.6	10.2	3.4	4.8	10.2	0.7	3.4	7.5	32.7	36.1	6.8	4.1	8.8	8.8	6.1	17.7	34.0	12.9	2.7	3.4	14.3	147	
世代																										
*少ない	8.4	16.1	21.7	23.8	10.5	4.2	2.8	12.6	0.0	2.8	11.2	35.7	32.2	3.5	3.5	11.2	9.1	7.7	11.9	33.6	14.7	2.1	0.7	20.3	143	
世代																										
適当	6.9	13.0	13.0	38.2	10.7	8.4	3.1	6.9	0.8	5.3	10.7	38.2	32.1	7.6	0.8	4.6	4.6	6.1	14.5	37.4	13.0	6.1	3.8	14.5	131	
*多い	12.1	13.1	17.8	16.8	11.2	5.6	11.2	12.1	0.0	1.9	7.5	28.0	36.4	9.3	4.7	12.1	5.6	7.5	14.0	28.0	14.0	5.6	4.7	20.6	107	
世代																										
*少ない	9.1	12.9	15.4	27.8	13.3	6.6	7.1	7.9	0.4	3.7	8.3	31.1	36.9	9.1	3.3	7.1	4.1	6.2	16.6	34.9	16.2	4.6	2.5	14.9	241	
世代																										
適当	8.1	18.9	23.4	24.3	6.3	3.6	1.8	13.5	0.0	2.7	10.8	44.1	27.9	0.9	2.7	10.8	10.8	7.2	9.0	30.6	10.8	4.5	4.5	22.5	111	
*多い	10.7	7.1	14.3	28.6	7.1	10.7	3.6	17.9	0.0	3.6	21.4	25.0	25.0	7.1	0.0	17.9	10.7	14.3	3.6	32.1	7.1	3.6	0.0	28.6	28	

主な業種	Q6 各時代の現在と比べた当時の人数 <リーマンショック以降(2009年以降)>										Q7 現在の正社員・継続雇用者の年齢構成のゆがみの有無																				
	Q6G 現在と比べた当時の新卒採用数					Q6H 現在と比べた当時の正社員数					Q6I 現在と比べた当時の非正社員数					Q7 現在の正社員・継続雇用者の年齢構成のゆがみの有無															
	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	2割以上多い	5割以上多い	8割以上多い	無回答	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	2割以上多い	5割以上多い	8割以上多い	無回答	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	2割以上多い	5割以上多い	8割以上多い	無回答	8割以上少ない	5割以上少ない	2割以上少ない	現在とほぼ同じ程度	2割以上多い	5割以上多い	8割以上多い
合計	3.3	6.4	11.5	56.2	5.6	5.1	3.3	8.5	0.0	1.3	7.9	74.6	8.2	0.5	0.0	7.4	2.3	2.6	9.7	55.6	12.6	0.8	1.5	14.9	390	38.5	37.7	15.9	6.7	1.3	390
製造	3.0	8.3	12.4	53.8	5.3	6.5	3.6	7.1	0.0	1.8	6.5	78.7	5.3	1.2	0.0	6.5	3.0	4.1	8.9	53.8	13.0	0.0	1.8	15.4	169	36.1	43.8	14.8	3.6	1.8	169
非製造	3.6	5.0	10.9	57.9	5.9	4.1	3.2	9.5	0.0	0.9	9.0	71.5	10.4	0.0	0.0	8.1	1.8	1.4	10.4	57.0	12.2	1.4	1.4	14.5	221	40.3	33.0	16.7	9.0	0.9	221
従業員1~299人	9.0	3.0	3.0	61.2	4.5	3.0	1.5	14.9	0.0	1.5	13.4	64.2	11.9	0.0	0.0	9.0	1.5	1.5	14.9	49.3	9.0	1.5	1.5	20.9	67	32.8	37.3	20.9	7.5	1.5	67
従業員300~999人	4.4	12.1	11.0	56.0	6.6	4.4	1.1	4.4	0.0	2.2	12.1	68.1	12.1	1.1	0.0	4.4	1.1	4.4	4.4	62.6	15.4	1.1	1.1	9.9	91	39.6	35.2	16.5	8.8	0.0	91
従業員1000~2999人	1.9	4.7	15.1	52.8	7.5	7.5	6.6	3.8	0.0	0.0	6.6	78.3	9.4	0.9	0.0	4.7	1.9	1.9	12.3	57.5	16.0	0.9	1.9	7.5	106	48.1	32.1	13.2	6.6	0.0	106
従業員3000人以上	0.9	5.2	14.8	58.3	4.3	5.2	3.5	7.8	0.0	0.9	3.5	85.2	2.6	0.0	0.0	7.8	4.3	2.6	8.7	55.7	9.6	0.0	1.7	17.4	115	33.0	44.3	14.8	5.2	2.6	115
*良い	3.0	3.0	14.9	67.3	5.0	3.0	1.0	3.0	0.0	1.0	10.9	78.2	7.9	0.0	0.0	2.0	1.0	2.0	14.9	54.5	16.8	0.0	3.0	7.9	101	30.7	48.5	16.8	3.0	1.0	101
ふつう	1.4	0.0	8.6	62.9	7.1	5.7	2.9	11.4	0.0	0.0	2.9	81.4	4.3	1.4	0.0	10.0	2.9	2.9	4.3	60.0	10.0	1.4	1.4	17.1	70	32.9	40.0	14.3	12.9	0.0	70
*悪い	4.2	11.4	10.2	52.1	5.4	6.6	3.6	6.6	0.0	2.4	9.0	71.9	10.8	0.6	0.0	5.4	2.4	1.8	10.2	58.7	11.4	1.2	1.2	13.2	167	42.5	34.7	17.4	4.8	0.6	167
*ある	3.4	6.7	12.5	57.2	5.4	4.4	4.4	6.1	0.0	1.7	7.4	74.7	9.1	0.7	0.0	6.4	2.7	2.7	10.1	54.2	14.1	1.0	1.7	13.5	297	50.5	49.5	0.0	0.0	0.0	297
*ない	3.4	5.7	8.0	54.5	6.8	6.8	0.0	14.8	0.0	0.0	10.2	75.0	5.7	0.0	0.0	9.1	1.1	2.3	9.1	61.4	8.0	0.0	1.1	17.0	88	0.0	0.0	70.5	29.5	0.0	88
*少ない	3.6	8.9	5.4	57.1	8.9	5.4	1.8	8.9	0.0	1.8	12.5	66.1	8.9	0.0	0.0	10.7	3.6	5.4	14.3	44.6	7.1	0.0	3.6	21.4	56	35.7	42.9	14.3	7.1	0.0	56
望ましい	2.7	6.3	10.9	56.1	6.3	5.0	4.1	8.6	0.0	0.5	6.3	77.4	9.0	0.9	0.0	5.9	2.3	1.4	10.0	55.2	15.8	0.0	1.4	14.0	221	33.9	35.7	20.4	9.0	0.9	221
しい	5.0	5.0	14.9	59.4	3.0	5.9	2.0	5.0	0.0	3.0	8.9	75.2	6.9	0.0	0.0	5.9	2.0	4.0	7.9	65.3	6.9	3.0	1.0	9.9	101	49.5	40.6	7.9	2.0	0.0	101
年齢構成	4.3	8.6	5.7	51.4	7.1	7.1	5.7	10.0	0.0	1.4	7.1	70.0	10.0	0.0	0.0	11.4	1.4	2.9	7.1	44.3	20.0	0.0	4.3	20.0	70	37.1	44.3	12.9	5.7	0.0	70
年齢構成	4.3	9.2	10.4	55.8	6.1	5.5	3.1	5.5	0.0	0.6	8.0	79.1	7.4	1.2	0.0	3.7	1.8	3.1	11.7	58.3	11.0	0.0	1.2	12.9	163	25.2	40.5	22.7	11.0	0.6	163
年齢構成	2.0	2.0	15.0	61.2	4.8	4.1	2.0	8.8	0.0	2.0	8.2	73.5	8.8	0.0	0.0	7.5	3.4	2.0	9.5	59.9	10.2	2.0	0.7	12.2	147	54.4	32.0	10.2	2.7	0.7	147
世代	4.9	4.9	10.5	58.0	4.2	5.6	1.4	10.5	0.0	1.4	8.4	72.0	8.4	0.0	0.0	9.8	3.5	1.4	9.1	54.5	11.9	1.4	0.7	17.5	143	42.0	38.5	12.6	6.3	0.7	143
世代	2.3	6.1	11.5	62.6	5.3	5.3	1.5	5.3	0.0	2.3	8.4	80.9	4.6	0.8	0.0	3.1	0.0	2.3	9.9	63.4	11.5	0.8	1.5	10.7	131	31.3	33.6	23.7	11.5	0.0	131
世代	2.8	8.4	12.1	48.6	8.4	4.7	7.5	7.5	0.0	0.0	6.5	72.0	13.1	0.9	0.0	7.5	3.7	4.7	11.2	49.5	14.0	0.0	2.8	14.0	107	43.9	42.1	11.2	1.9	0.9	107
世代	4.1	6.2	11.2	57.3	7.1	4.1	3.7	6.2	0.0	2.1	10.4	70.1	11.2	0.8	0.0	5.4	2.9	1.7	10.8	57.3	13.7	0.8	1.2	11.6	241	44.4	36.5	12.9	5.8	0.4	241
世代	1.8	7.2	11.7	60.4	4.5	2.7	2.7	9.0	0.0	0.0	1.8	88.3	2.7	0.0	0.0	7.2	0.9	3.6	8.1	57.7	10.8	0.0	1.8	17.1	111	27.0	40.5	24.3	7.2	0.9	111
世代	3.6	3.6	10.7	42.9	0.0	25.0	0.0	14.3	0.0	0.0	10.7	67.9	7.1	0.0	0.0	14.3	3.6	7.1	10.7	42.9	7.1	3.6	3.6	21.4	28	35.7	39.3	10.7	14.3	0.0	28

Q8 年齢構成にゆがみがある原因(複数回答)	Q9 望ましい年齢構成パランスと比べたときの現状の人員構成																																				
	A 高齢者(60歳以上)			B 中高年齢者(50~59歳)			C 中堅層(35~49歳)			D 若年層(34歳以下)																											
	少ない	やや少ない	適当	やや多い	多い	無回答	少ない	やや少ない	適当	やや多い	多い	無回答	少ない	やや少ない	適当	やや多い	多い	無回答																			
回答数(N)											回答数(N)																										
合計	37.0	15.2	41.1	20.9	38.4	15.8	20.5	0.7	15.5	1.3	8.1	297	7.7	6.7	56.7	18.5	7.4	3.1	4.6	13.3	41.8	28.5	9.2	2.6	9.0	27.7	33.6	20.5	6.9	2.3	29.7	32.1	28.5	5.6	1.5	2.6	390
製造	44.4	15.6	41.5	24.4	37.0	18.5	14.1	1.5	14.1	3.0	9.6	135	8.9	8.9	59.2	14.2	4.1	4.7	6.5	18.3	42.0	23.7	5.3	4.1	8.3	25.4	30.2	25.4	7.1	3.6	20.1	27.8	37.9	7.7	2.4	4.1	169
非製造	30.9	14.8	40.7	17.9	39.5	13.6	25.9	0.0	16.7	0.0	6.8	162	6.8	5.0	54.8	21.7	10.0	1.8	3.2	9.5	41.6	32.1	12.2	1.4	9.5	29.4	36.2	16.7	6.8	1.4	37.1	35.3	21.3	4.1	0.9	1.4	221
1~299人	6.4	10.6	27.7	12.8	53.2	14.9	19.1	0.0	8.5	2.1	8.5	47	10.4	4.5	59.7	16.4	7.5	1.5	9.0	16.4	40.3	23.9	9.0	1.5	13.4	26.9	31.3	19.4	7.5	1.5	38.8	25.4	17.9	11.9	4.5	1.5	67
300~999人	23.5	17.6	42.6	30.9	33.8	29.4	22.1	1.5	20.6	1.5	10.3	68	8.8	6.6	56.0	17.6	7.7	3.3	7.7	13.2	40.7	28.6	8.8	1.1	8.8	31.9	36.3	15.4	6.6	1.1	39.6	29.7	24.2	4.4	1.1	1.1	91
1000~2999人	50.6	11.8	44.7	20.0	31.8	12.9	23.5	0.0	20.0	2.4	8.2	85	5.7	5.7	60.4	20.8	6.6	0.9	1.9	16.0	43.4	29.2	8.5	0.9	8.5	19.8	41.5	17.9	11.3	0.9	26.4	34.0	33.0	5.7	0.0	0.9	106
3000人以上	49.4	19.1	43.8	18.0	41.6	9.0	14.6	1.1	11.2	0.0	6.7	89	6.1	7.8	52.2	19.1	8.7	6.1	2.6	7.8	41.7	31.3	10.4	6.1	7.0	31.3	27.8	25.2	3.5	5.2	20.9	36.5	32.2	3.5	0.9	6.1	115
*良い	48.8	13.8	41.3	17.5	37.5	10.0	21.3	1.3	16.3	0.0	2.5	80	5.9	6.9	64.4	16.8	5.0	1.0	4.0	9.9	49.5	26.7	8.9	1.0	6.9	30.7	26.7	25.7	8.9	1.0	25.7	30.7	36.6	5.0	1.0	1.0	101
ふつう	29.4	9.8	47.1	21.6	45.1	15.7	19.6	0.0	19.6	0.0	3.9	51	8.6	7.1	58.6	15.7	10.0	0.0	1.4	12.9	48.6	27.1	10.0	0.0	2.9	27.1	50.0	14.3	5.7	0.0	35.7	31.4	28.6	2.9	1.4	0.0	70
*悪い	34.1	16.3	38.8	20.9	33.3	19.4	20.9	0.8	13.2	2.3	13.2	129	8.4	6.0	53.9	21.6	7.2	3.0	4.8	13.8	40.1	29.9	9.6	1.8	11.4	28.7	29.3	21.6	7.8	1.2	31.7	35.3	22.8	6.0	2.4	1.8	167
*ある	37.0	15.2	41.1	20.9	38.4	15.8	20.5	0.7	15.5	1.3	8.1	297	7.4	7.4	51.9	21.5	9.1	2.7	4.7	14.5	36.0	32.0	10.8	2.0	10.8	27.9	28.6	22.2	8.8	1.7	33.3	32.3	25.3	6.1	1.0	2.0	297
*ない	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	9.1	4.5	73.9	9.1	2.3	1.1	4.5	10.2	62.5	18.2	3.4	1.1	3.4	27.3	52.3	14.8	1.1	1.1	19.3	31.8	39.8	4.5	3.4	1.1	88
*少ない	40.9	20.5	43.2	25.0	38.6	11.4	18.2	0.0	15.9	0.0	11.4	44	53.6	46.4	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	37.5	35.7	10.7	3.6	0.0	5.4	17.9	28.6	33.9	14.3	0.0	30.4	26.8	26.8	12.5	3.6	0.0	56
適当	39.0	13.6	41.6	20.1	40.9	16.2	14.9	0.6	13.6	1.3	5.8	154	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	3.6	11.3	53.8	24.4	6.8	0.0	7.2	27.6	34.8	22.6	7.7	0.0	26.2	35.3	33.5	3.2	1.8	0.0	221
*多い	33.0	14.3	40.7	20.9	34.1	17.6	31.9	1.1	19.8	2.2	9.9	91	0.0	0.0	0.0	71.3	28.7	0.0	3.0	5.9	23.8	48.5	18.8	0.0	15.8	36.6	35.6	9.9	2.0	0.0	39.6	30.7	21.8	7.9	0.0	0.0	101
*少ない	26.3	14.0	35.1	22.8	42.1	12.3	10.5	1.8	14.0	1.8	14.0	57	21.4	18.6	47.1	8.6	4.3	0.0	25.7	74.3	0.0	0.0	0.0	0.0	12.9	18.6	37.1	20.0	11.4	0.0	21.4	24.3	34.3	14.3	5.7	0.0	70
適当	43.0	14.0	43.0	22.4	35.5	15.0	19.6	0.0	15.9	0.9	2.8	107	6.1	6.1	73.0	13.5	1.2	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	3.7	28.8	39.3	20.9	7.4	0.0	26.4	29.4	38.7	4.3	1.2	0.0	163
*多い	37.8	16.5	42.5	19.7	38.6	18.1	26.0	0.8	16.5	1.6	10.2	127	3.4	2.0	46.9	29.9	16.3	1.4	0.0	0.0	0.0	75.5	24.5	0.0	13.6	32.7	27.9	21.1	4.8	0.0	39.5	40.8	16.3	3.4	0.0	0.0	147
*少ない	23.5	17.4	37.4	12.2	44.3	16.5	24.3	1.7	16.5	0.0	11.3	115	5.6	3.5	53.8	24.5	12.6	0.0	6.3	9.1	37.1	32.2	15.4	0.0	24.5	75.5	0.0	0.0	0.0	0.0	35.0	21.7	29.4	11.9	2.1	0.0	143
適当	37.6	10.6	40.0	29.4	35.3	9.4	17.6	0.0	15.3	3.5	9.4	85	5.3	6.9	58.8	22.1	5.3	1.5	3.1	16.8	48.9	26.0	5.3	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	23.7	37.4	35.9	3.1	0.0	0.0	131
*多い	55.4	16.3	46.7	25.0	32.6	21.7	18.5	0.0	15.2	1.1	3.3	92	14.0	11.2	62.6	7.5	3.7	0.9	4.7	15.9	43.0	29.0	6.5	0.9	0.0	0.0	0.0	74.8	25.2	0.0	32.7	42.1	20.6	0.9	2.8	0.9	107
*少ない	37.9	13.8	43.1	27.2	36.9	18.5	25.1	1.0	17.9	1.5	5.1	195	6.6	6.6	56.4	20.7	8.7	0.8	4.1	9.1	37.8	37.8	11.2	0.0	8.3	25.3	33.2	24.5	8.7	0.0	48.1	51.9	0.0	0.0	0.0	0.0	241
適当	40.0	14.7	41.3	10.7	38.7	10.7	8.0	0.0	12.0	1.3	16.0	75	6.3	7.2	66.7	15.3	4.5	0.0	2.7	18.9	56.8	14.4	7.2	0.0	9.9	27.9	42.3	14.4	5.4	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	111
*多い	23.8	28.6	23.8	4.8	47.6	9.5	23.8	0.0	9.5	0.0	9.5	21	25.0	7.1	39.3	17.9	10.7	0.0	17.9	32.1	32.1	14.3	3.6	0.0	14.3	57.1	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	78.6	21.4	0.0	28

		Q10 企業との交渉・協議状況(採用計画について)						Q10 企業との交渉・協議状況(人材育成や年齢層ごとの働き方・処遇について)																									
		A 新卒採用数			B 中途採用数			C 外国人の採用(留学生含む)			D 非正社員の採用と活用			E 若年者の定着対策			F 若年者の育成																
		労交使見解あり はばり・差がある	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がある	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がある	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がある	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がある	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がある	労交使見解あり はばり・差がない	労交使見解あり はばり・差がない														
		無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答	無回答														
		回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数	回数														
		(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)														
合計		10.0	5.9	67.2	14.4	2.6	8.7	3.6	63.6	21.3	2.8	4.4	1.0	37.2	50.3	7.2	8.7	5.6	45.6	35.9	4.1	39.0	34.4	10.8	29.0	21.5	4.4	39.5	13.3	30.3	14.1	2.8	39.0
主な業種	製造	7.7	3.0	73.4	14.2	1.8	4.7	2.4	65.1	25.4	2.4	3.6	0.0	46.7	45.6	4.1	6.5	1.2	50.3	39.6	2.4	16.9	30.8	5.9	30.2	28.4	4.7	37.9	10.7	33.1	15.4	3.0	16.9
	非製造	11.8	8.1	62.4	14.5	3.2	11.8	4.5	62.4	18.1	3.2	5.0	1.8	29.9	53.8	9.5	10.4	9.0	42.1	33.0	5.4	22.1	37.1	14.5	28.1	16.3	4.1	40.7	15.4	28.1	13.1	2.7	22.1
従業員規模(正社員)	1~299人	14.9	9.0	47.8	22.4	6.0	10.4	7.5	52.2	22.4	7.5	9.0	0.0	23.9	56.7	10.4	11.9	4.5	35.8	38.8	9.0	6.7	31.3	11.9	11.9	35.8	9.0	32.8	17.9	11.9	28.4	9.0	6.7
	300~999人	8.8	5.5	69.2	14.3	2.2	8.8	2.2	61.5	24.2	3.3	3.3	0.0	40.7	49.5	6.6	9.9	5.5	39.6	41.8	3.3	9.1	35.2	13.2	29.7	17.6	4.4	35.2	13.2	31.9	16.5	3.3	9.1
	1000~2999人	9.4	5.7	70.8	11.3	2.8	9.4	3.8	65.1	19.8	1.9	3.8	0.9	37.7	52.8	4.7	6.6	6.6	45.3	37.7	3.8	10.6	30.2	10.4	38.7	17.9	2.8	35.8	12.3	41.5	9.4	0.9	10.6
	3000人以上	9.6	5.2	74.8	10.4	0.0	7.8	2.6	73.0	16.5	0.0	3.5	2.6	43.5	42.6	7.8	8.7	6.1	58.3	25.2	1.7	11.5	40.0	7.8	30.4	19.1	2.6	51.3	11.3	29.6	7.8	0.0	11.5
最近の業績	*良い	9.9	4.0	71.3	13.9	1.0	7.9	4.0	70.3	16.8	1.0	3.0	3.0	44.6	44.6	5.0	7.9	3.0	48.5	38.6	2.0	10.1	37.6	8.9	23.8	24.8	5.0	48.5	5.9	25.7	16.8	3.0	10.1
	*悪い	15.7	2.9	71.4	8.6	1.4	15.7	1.4	65.7	15.7	1.4	10.0	0.0	45.7	41.4	2.9	14.3	4.3	58.6	21.4	1.4	7.0	38.6	5.7	34.3	18.6	2.9	42.9	10.0	34.3	11.4	1.4	7.0
年齢層が構成	*ある	8.8	6.1	70.4	11.8	3.0	7.4	3.7	65.7	20.5	2.7	3.7	1.3	37.4	49.5	8.1	7.4	6.1	47.8	35.0	3.7	29.7	30.6	11.4	31.0	21.9	5.1	36.4	14.1	32.0	14.5	3.0	29.7
	*ない	13.6	5.7	59.1	21.6	0.0	12.5	3.4	59.1	22.7	2.3	6.8	0.0	37.5	52.3	3.4	13.6	4.5	38.6	38.6	4.5	8.8	47.7	9.1	21.6	20.5	1.1	47.7	11.4	26.1	13.6	1.1	8.8
望ましい年齢層	*少ない	10.7	5.4	71.4	10.7	1.8	7.1	3.6	66.1	17.9	5.4	3.6	1.8	39.3	46.4	8.9	5.4	7.1	39.3	41.1	7.1	5.6	44.6	7.1	28.6	16.1	3.6	39.3	16.1	30.4	10.7	3.6	5.6
	*多い	10.9	6.3	66.1	14.9	1.8	10.0	3.2	63.8	20.8	2.3	5.0	1.4	36.7	51.1	5.9	10.0	5.0	45.2	36.7	3.2	22.1	30.8	10.4	29.4	25.8	3.6	38.0	10.9	32.1	16.7	2.3	22.1
中高年齢層が構成	*少ない	12.9	5.7	64.3	14.3	2.9	11.4	1.4	62.9	20.0	4.3	4.3	1.4	35.7	52.9	5.7	11.4	5.7	37.1	41.4	4.3	7.0	41.4	8.6	21.4	25.7	2.9	41.4	15.7	22.9	18.6	1.4	7.0
	*多い	9.2	6.7	69.3	14.1	0.6	8.6	4.3	63.8	22.1	1.2	3.7	1.2	36.2	52.8	6.1	8.6	4.9	46.6	37.4	2.5	16.3	30.1	10.4	32.5	23.3	3.7	38.0	10.4	34.4	15.3	1.8	16.3
世代ごとの過不足感	*少ない	9.5	5.4	67.3	14.3	3.4	8.2	4.1	65.3	19.7	2.7	5.4	0.7	39.5	46.9	7.5	8.2	6.8	48.3	32.0	4.8	14.7	35.4	12.9	29.3	17.7	4.8	39.5	15.6	29.9	11.6	3.4	14.7
	*多い	9.1	7.0	67.1	12.6	4.2	9.8	4.9	61.5	19.6	4.2	5.6	0.7	38.5	47.6	7.7	11.9	5.6	46.2	30.8	5.6	14.3	39.2	11.9	25.9	16.1	7.0	45.5	14.7	24.5	11.2	4.2	14.3
世代ごとの過不足感	適当	10.7	6.1	63.4	19.1	0.8	11.5	3.1	60.3	23.7	1.5	3.1	2.3	36.6	51.9	6.1	9.9	6.1	41.2	38.9	3.8	13.1	31.3	10.7	28.2	27.5	2.3	33.6	12.2	35.9	16.8	1.5	13.1
	*多い	10.3	4.7	73.8	10.3	0.9	4.7	2.8	72.0	19.6	0.9	4.7	0.0	37.4	52.3	5.6	3.7	5.6	49.5	40.2	0.9	10.7	31.8	10.3	34.6	21.5	1.9	38.3	13.1	31.8	15.9	0.9	10.7
世代ごとの過不足感	*少ない	11.2	6.6	65.1	14.9	2.1	9.5	3.7	64.3	20.7	1.7	4.6	0.4	32.8	54.8	7.5	9.1	5.8	44.4	37.3	3.3	24.1	32.0	13.7	31.1	19.9	3.3	38.6	13.7	32.0	13.7	2.1	24.1
	*多い	9.0	3.6	73.0	11.7	2.7	9.0	3.6	64.0	20.7	2.7	5.4	2.7	45.0	42.3	4.5	9.0	5.4	48.6	33.3	3.6	11.1	36.9	6.3	27.9	25.2	3.6	39.6	12.6	31.5	14.4	1.8	11.1
		3.6	10.7	67.9	17.9	0.0	3.6	3.6	64.3	21.4	7.1	0.0	0.0	46.4	46.4	7.1	7.1	7.1	42.9	35.7	7.1	2.8	42.9	7.1	17.9	21.4	10.7	42.9	14.3	14.3	21.4	7.1	2.8

Q10 企業との交渉・協議状況(人材育成や年齢層ごとの働き方・処遇について)

主な業種	G 中堅層の働き方 (負荷・業務量等)		H 中堅層の処遇 (賃金・昇格等)		I 中堅層の育成		J 中高年者の働き方 (負荷・業務量等)		K 中高年者の処遇 (賃金・昇格等)		L 中堅層・中高年者の キャリア教育		M 中堅層・中高年者の ファミリー教育		回答数 (N)																					
	労使交渉あり は共通	労使交渉なし は共通	労使交渉あり は共通	労使交渉なし は共通	労使交渉あり は共通	労使交渉なし は共通	労使交渉あり は共通	労使交渉なし は共通	労使交渉あり は共通	労使交渉なし は共通	労使交渉あり は共通	労使交渉なし は共通	労使交渉あり は共通	労使交渉なし は共通																						
合計	37.9	24.4	21.3	12.6	3.8	33.1	18.2	29.0	15.9	3.8	35.4	25.9	21.3	13.6	3.8	38.2	37.2	15.6	5.6	3.3	25.4	16.2	30.8	23.8	3.8	27.7	14.1	32.6	22.3	3.3	390					
製造	37.3	22.5	22.5	13.6	4.1	46.2	34.3	13.0	4.1	2.4	36.1	24.9	19.5	16.6	3.0	40.2	37.3	13.6	5.3	3.6	23.7	13.6	32.0	26.6	4.1	27.2	11.8	36.1	21.9	3.0	169					
非製造	38.5	25.8	20.4	11.8	3.6	38.9	37.1	15.8	5.4	2.7	35.3	19.9	25.8	14.9	4.1	34.8	26.7	22.6	11.3	4.5	34.8	26.7	18.1	29.9	21.7	3.6	28.1	15.8	29.9	22.6	3.6	221				
従業員 規模(正社員)	25.4	28.4	17.9	19.4	9.0	25.4	46.3	10.4	11.9	6.0	22.4	23.9	17.9	25.4	10.4	19.4	34.3	16.4	20.9	9.0	17.9	41.8	20.9	10.4	9.0	10.4	19.4	20.9	35.8	9.0	10.4	19.4	20.9	40.3	67	
	29.7	31.9	19.8	14.3	4.4	38.5	38.5	13.2	6.6	3.3	29.7	16.5	31.9	18.7	3.3	28.6	28.6	25.3	14.3	3.3	35.2	40.7	12.1	8.8	3.3	23.1	13.2	34.1	25.3	4.4	23.1	13.2	34.1	26.4	3.3	91
	43.4	17.9	23.6	13.2	1.9	47.2	30.2	20.8	0.9	0.9	29.2	18.9	34.0	17.0	0.9	37.7	20.8	22.6	17.0	1.9	42.5	34.9	18.9	2.8	0.9	23.6	18.9	34.0	22.6	0.9	30.2	12.3	35.8	20.8	0.9	106
	49.6	21.7	22.6	4.3	1.7	49.6	33.9	13.9	1.7	0.9	47.0	14.8	28.7	7.0	2.6	49.6	23.5	20.9	3.5	2.6	48.7	34.8	13.0	1.7	1.7	37.4	11.3	32.2	16.5	2.6	39.1	12.2	37.4	9.6	1.7	115
	47.5	22.8	14.9	10.9	4.0	48.5	32.7	11.9	5.0	2.0	38.6	15.8	25.7	16.8	3.0	47.5	21.8	14.9	11.9	4.0	41.6	35.6	13.9	5.0	4.0	26.7	16.8	24.8	28.7	3.0	29.7	14.9	28.7	23.8	3.0	101
	40.0	22.9	25.7	8.6	2.9	52.9	24.3	20.0	1.4	1.4	34.3	18.6	34.3	10.0	2.9	35.7	25.7	28.6	7.1	2.9	45.7	28.6	22.9	1.4	1.4	30.0	17.1	32.9	18.6	1.4	30.0	17.1	35.7	15.7	1.4	70
	31.7	26.9	22.8	14.4	4.2	34.1	41.3	13.2	7.8	3.6	27.5	20.4	28.1	19.2	4.8	26.9	29.9	22.8	16.2	4.2	33.5	41.9	12.0	8.4	4.2	21.0	18.0	32.9	22.8	5.4	22.8	15.0	34.1	23.4	4.8	167
	36.0	25.3	21.9	12.5	4.4	40.7	36.0	15.5	5.1	2.7	31.6	18.9	28.6	16.5	4.4	33.7	26.9	21.5	13.5	4.4	38.0	37.4	15.5	5.7	3.4	23.2	16.5	31.0	25.3	4.0	25.3	14.5	33.0	23.6	3.7	297
	43.2	22.7	19.3	13.6	1.1	45.5	36.4	12.5	4.5	1.1	35.2	17.0	31.8	14.8	1.1	39.8	23.9	20.5	14.8	1.1	38.6	37.5	15.9	5.7	2.3	29.5	15.9	31.8	20.5	2.3	33.0	13.6	33.0	19.3	1.1	88
	32.1	28.6	25.0	10.7	3.6	37.5	42.9	12.5	3.6	3.6	25.0	23.2	37.5	7.1	7.1	25.0	32.1	25.0	12.5	5.4	25.0	48.2	17.9	5.4	3.6	14.3	25.0	32.1	23.2	5.4	17.9	17.9	35.7	25.0	3.6	56
	41.6	22.2	21.7	11.3	3.2	48.0	31.7	13.6	5.0	1.8	33.5	14.9	29.9	19.0	2.7	39.4	23.5	21.7	12.7	2.7	45.2	31.7	15.8	4.1	3.2	26.2	13.6	33.0	24.0	3.2	29.0	12.2	35.3	20.8	2.7	221
	32.7	27.7	19.8	15.8	4.0	31.7	41.6	18.8	5.9	2.0	34.7	24.8	23.8	13.9	3.0	31.7	29.7	18.8	15.8	4.0	30.7	42.6	15.8	8.9	2.0	26.7	18.8	27.7	23.8	3.0	27.7	17.8	27.7	23.8	3.0	101
	31.4	31.4	20.0	12.9	4.3	34.3	42.9	12.9	8.6	1.4	35.7	18.6	25.7	18.6	1.4	30.0	32.9	20.0	15.7	1.4	31.4	40.0	15.7	10.0	2.9	25.7	17.1	30.0	25.7	1.4	28.6	15.7	30.0	24.3	1.4	70
	44.2	18.4	22.7	12.3	2.5	49.7	30.1	14.1	4.3	1.8	30.7	17.8	33.7	15.3	2.5	42.3	19.6	23.3	11.7	3.1	44.2	33.7	16.6	3.7	1.8	20.9	16.0	36.8	23.9	2.5	23.9	12.9	36.0	23.3	1.8	163
	33.3	28.6	21.1	12.9	4.1	36.7	39.5	17.0	4.1	2.7	32.7	19.7	25.9	16.3	5.4	29.3	30.6	20.4	15.0	4.8	34.7	40.1	15.6	5.4	4.1	27.9	17.0	25.9	23.8	5.4	29.3	15.6	29.3	21.1	4.8	147
	36.4	23.8	20.3	13.3	6.3	43.4	32.9	14.7	4.9	4.2	41.3	18.2	21.0	14.7	4.9	38.5	24.5	18.2	14.0	4.9	39.2	35.0	14.0	6.3	5.6	29.4	17.5	24.5	23.1	5.6	28.0	17.5	29.4	20.3	4.9	143
	38.2	24.4	23.7	13.0	0.8	41.2	33.6	20.6	3.8	0.8	27.5	18.3	35.9	16.8	1.5	34.4	25.2	24.4	13.7	2.3	35.9	38.9	19.8	3.8	1.5	18.3	16.8	38.9	24.4	1.5	22.1	16.0	37.4	22.9	1.5	131
	39.3	26.2	20.6	11.2	2.8	41.1	43.0	8.4	6.5	0.9	27.1	19.6	31.8	17.8	3.7	31.8	29.9	22.4	13.1	2.8	40.2	38.3	14.0	6.5	0.9	26.2	15.0	30.8	25.2	2.8	31.8	8.4	32.7	25.2	1.9	107
	36.5	27.8	20.7	12.0	2.9	40.2	41.9	12.4	3.7	1.7	31.5	19.9	28.6	16.2	3.7	33.6	28.2	22.0	12.4	3.7	37.8	41.9	13.7	4.6	2.1	24.1	17.4	32.0	23.2	3.3	26.6	15.4	33.2	22.0	2.9	241
	42.3	16.2	25.2	12.6	3.6	45.9	26.1	19.8	5.4	2.7	33.3	15.3	34.2	14.4	2.7	40.5	18.9	22.5	15.3	2.7	39.6	29.7	20.7	5.4	4.5	25.2	13.5	32.4	25.2	3.6	28.8	12.6	34.2	21.6	2.7	111
	28.6	32.1	14.3	17.9	7.1	39.3	25.0	17.9	14.3	3.6	35.7	21.4	14.3	25.0	3.6	25.0	39.3	14.3	17.9	3.6	35.7	28.6	17.9	14.3	3.6	25.0	21.4	21.4	28.6	3.6	21.4	14.3	28.6	32.1	3.6	28

主な業種	Q10 企業との交渉・協議状況(人材育成や年齢層ごとの働き方・処遇について)				Q11 企業との交渉・協議状況(経営戦略について)			
	N 高年齢者の働き方	O 高年齢者の処遇 (賞金、福利厚生など)	P 世代間の技能伝承	Q 世代間のコミュニケーション促進策	R 合併・分社化・営業の譲渡など 企業組織の再編	S 大規模な早期退職	無回答	回答数(N)
合計	44.6 23.1 17.4 11.5 3.3	42.3 32.3 14.9 7.9 2.6	34.6 20.3 21.3 20.0 3.8	31.8 16.9 21.5 25.1 4.6	20.8 4.6 33.6 4.6 32.1 4.4	14.1 3.8 12.3 3.3 61.5 4.9		390
製造	45.0 20.1 18.9 13.6 2.4	44.4 33.1 14.8 5.9 1.8	35.5 17.2 23.1 21.3 3.0	33.1 11.2 23.1 28.4 4.1	22.5 4.7 37.3 5.3 25.4 4.7	15.4 6.5 18.9 3.0 52.1 4.1		169
非製造	44.3 25.3 16.3 10.0 4.1	40.7 31.7 14.9 9.5 3.2	33.9 22.6 19.9 19.0 4.5	30.8 21.3 20.4 22.6 5.0	19.5 4.5 30.8 4.1 37.1 4.1	13.1 1.8 7.2 3.6 88.8 5.4		221
1~299人	29.9 20.9 16.4 25.4 7.5	28.4 31.3 16.4 16.4 7.5	16.4 23.9 19.4 29.9 10.4	22.4 14.9 14.9 35.8 11.9	7.5 1.5 35.8 9.0 37.3 9.0	7.5 1.5 16.4 6.0 58.2 10.4		67
300~999人	38.5 23.1 23.1 12.1 3.3	44.0 28.6 15.4 9.9 2.2	29.7 19.8 23.1 23.1 4.4	26.4 14.3 28.6 25.3 5.5	11.0 4.4 39.6 6.6 33.0 5.5	15.4 3.3 15.4 3.3 56.0 6.6		91
1000~2999人	49.1 22.6 15.1 11.3 1.9	43.4 31.1 16.0 8.5 0.9	36.8 20.8 20.8 19.8 1.9	27.4 23.6 21.7 26.4 0.9	27.4 2.8 33.0 1.9 32.1 2.8	14.2 4.7 8.5 1.9 67.9 2.8		106
3000人以上	53.9 24.3 16.5 3.5 1.7	47.8 37.4 13.0 0.9 0.9	47.8 17.4 22.6 11.3 0.9	46.1 13.9 21.7 16.5 1.7	30.4 7.0 28.7 2.6 29.6 1.7	16.5 4.3 10.4 2.6 64.3 1.7		115
*良い	52.5 19.8 16.8 7.9 3.0	44.6 35.6 10.9 5.9 3.0	44.6 17.8 19.8 13.9 4.0	39.6 11.9 19.8 22.8 5.9	26.7 4.0 32.7 5.9 24.8 5.9	17.8 2.0 7.9 5.0 62.4 5.0		101
ふつう	48.6 24.3 18.6 7.1 1.4	44.3 30.0 17.1 7.1 1.4	32.9 21.4 25.7 18.6 1.4	32.9 21.4 22.9 21.4 1.4	25.7 5.7 31.4 4.3 30.0 2.9	14.3 7.1 20.0 4.3 51.4 2.9		70
*悪い	37.1 24.6 18.6 15.0 4.8	39.5 32.9 14.4 10.2 3.0	29.9 20.4 21.6 23.4 4.8	24.6 18.0 25.1 26.3 6.0	15.6 4.8 35.9 5.4 34.7 3.6	12.0 4.8 10.8 3.0 64.1 5.4		167
*ある	43.4 24.2 17.5 11.1 3.7	40.7 32.7 14.8 8.8 3.0	33.7 22.2 22.2 17.5 4.4	31.3 17.8 20.9 25.6 4.4	19.5 4.7 34.0 3.7 32.7 5.4	15.8 4.0 12.8 2.7 58.9 5.7		297
*ない	46.6 20.5 18.2 13.6 1.1	46.6 31.8 15.9 5.7 0.0	35.2 14.8 19.3 29.5 1.1	30.7 14.8 25.0 25.0 4.5	25.0 4.5 31.8 8.0 30.7 0.0	8.0 3.4 9.1 5.7 72.7 1.1		88
*少ない	41.1 25.0 19.6 10.7 3.6	35.7 42.9 14.3 5.4 1.8	23.2 28.6 16.1 25.0 7.1	19.6 30.4 14.3 32.1 3.6	17.9 10.7 35.7 7.1 26.8 1.8	8.9 5.4 17.9 5.4 55.4 7.1		56
適当	47.1 22.6 17.6 10.9 1.8	49.3 28.1 13.6 7.2 1.8	33.9 18.1 25.3 20.4 2.3	32.1 10.9 25.8 26.7 4.5	23.5 2.7 34.8 5.0 29.0 5.0	15.4 2.7 13.1 3.6 61.5 3.6		221
*多い	40.6 24.8 16.8 12.9 5.0	32.7 34.7 17.8 11.9 3.0	39.6 22.8 17.8 15.8 4.0	34.7 23.8 17.8 19.8 4.0	16.8 5.9 29.7 3.0 41.6 3.0	12.9 5.0 7.9 2.0 67.3 5.0		101
*少ない	40.0 28.6 17.1 12.9 1.4	41.4 34.3 12.9 10.0 1.4	32.9 27.1 18.6 20.0 1.4	27.1 20.0 18.6 31.4 2.9	15.7 5.7 34.3 7.1 30.0 7.1	5.7 2.9 12.9 4.3 65.7 8.6		70
適当	45.4 20.9 19.0 12.3 2.5	46.0 29.4 16.0 6.7 1.8	33.1 17.8 22.1 24.5 2.5	29.4 14.1 24.5 28.2 3.7	25.8 3.7 30.1 5.5 32.5 2.5	13.5 3.1 13.5 3.7 63.8 2.5		163
*多い	45.6 23.8 16.3 10.2 4.1	39.5 34.0 15.0 8.8 2.7	34.7 21.1 23.1 15.6 5.4	34.7 19.0 21.1 19.7 5.4	17.7 5.4 38.1 2.7 32.0 4.1	18.4 5.4 10.9 2.7 57.8 4.8		147
*少ない	42.0 23.8 18.9 9.1 6.3	43.4 30.8 14.7 7.0 4.2	39.9 18.9 20.3 16.1 4.9	37.1 17.5 21.0 18.9 5.6	17.5 4.9 32.9 4.2 35.0 5.6	14.7 2.1 12.6 0.7 62.2 7.7		143
適当	48.9 20.6 14.5 15.3 0.8	37.4 35.1 17.6 9.2 0.8	30.5 20.6 22.1 25.2 1.5	26.0 19.8 22.9 27.5 3.8	22.1 5.3 33.6 4.6 31.3 3.1	11.5 5.3 11.5 4.6 64.9 2.3		131
*多い	43.0 26.2 19.6 10.3 0.9	47.7 30.8 12.1 8.4 0.9	29.9 23.4 23.4 19.6 3.7	29.9 13.1 22.4 31.8 2.8	24.3 3.7 35.5 5.6 28.0 2.8	16.8 4.7 13.1 5.6 57.0 2.8		107
*少ない	44.4 24.1 17.8 10.8 2.9	41.9 33.2 14.1 8.7 2.1	31.1 22.4 22.8 19.5 4.1	28.6 18.7 22.0 25.7 5.0	21.6 4.6 34.4 3.7 32.0 3.7	14.5 3.7 10.8 2.5 64.3 4.1		241
適当	45.9 22.5 16.2 12.6 2.7	42.3 31.5 16.2 7.2 2.7	40.5 17.1 21.6 18.9 1.8	36.0 13.5 24.3 23.4 2.7	22.5 4.5 31.5 6.3 31.5 3.6	15.3 4.5 14.4 4.5 57.7 3.6		111
*多い	39.3 21.4 21.4 14.3 3.6	50.0 25.0 17.9 7.1 0.0	28.6 21.4 14.3 32.1 3.6	32.1 17.9 14.3 32.1 3.6	7.1 7.1 39.3 7.1 32.1 7.1	3.6 3.6 17.9 7.1 57.1 10.7		28

主な業種	Q10 企業との交渉・協議状況(経営戦略について)		Q11 2013年の春闘における高年齢者雇用に関する課題についての要求と交渉・協議の有無		Q12 A 2013年度4月以降の60歳以上の雇用制度		Q12 B 定年年齢(Aで1~30の場合のみ)		Q12 C 継続雇用の上り年齢(Aで2の場合のみ)																							
	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある	交渉・協議あり 見解あり・差がある																						
合計	11.0	1.5	20.8	4.9	57.2	4.6	390	40.5	12.1	2.3	35.6	1.8	6.7	1.0	390	91.6	3.4	4.7	0.3	380	60.3	60.0	0.3	0.3	95.3	0.8	2.8	0.6	359	65.2	65.0	
製造	16.0	2.4	31.4	3.6	42.6	4.1	169	37.3	10.1	2.4	42.0	1.8	5.9	0.6	169	95.2	2.4	2.4	0.0	166	60.2	60.0	0.0	0.0	99.4	0.0	0.0	0.6	157	65.0	65.0	
非製造	7.2	0.9	12.7	5.9	68.3	5.0	221	43.0	13.6	2.3	30.8	1.8	7.2	1.4	221	88.8	4.2	6.5	0.5	214	60.4	60.0	0.5	0.5	92.1	1.5	5.0	0.5	202	65.3	65.0	
従業員1~299人	3.0	0.0	16.4	10.4	59.7	10.4	67	34.3	16.4	9.0	25.4	6.0	6.0	3.0	67	89.2	1.5	9.2	0.0	65	60.5	60.0	0.0	0.0	89.3	3.6	5.4	1.8	56	65.4	65.0	
従業員300~999人	7.7	1.1	26.4	1.1	57.1	6.6	91	40.7	13.2	3.3	39.6	2.2	1.1	0.0	91	88.9	6.7	3.3	1.1	90	60.3	60.0	1.2	0.0	97.6	0.0	1.2	0.0	84	65.0	65.0	
従業員1000~2999人	12.3	0.9	18.9	3.8	62.3	1.9	106	43.4	13.2	0.0	34.9	0.0	8.5	0.0	106	94.2	1.9	3.8	0.0	104	60.2	60.0	0.0	1.0	94.2	0.0	4.9	0.0	103	65.3	65.0	
従業員3000人以上	17.4	2.6	20.0	5.2	53.0	1.7	115	41.7	8.7	0.0	38.3	0.0	10.4	0.9	115	92.8	2.7	4.5	0.0	111	60.3	60.0	0.0	0.0	98.1	0.9	0.9	0.0	106	65.1	65.0	
最近の業績	*良い	15.8	1.0	22.8	5.0	49.5	5.9	101	41.6	6.9	1.0	44.6	1.0	5.0	0.0	101	90.8	4.1	5.1	0.0	98	60.3	60.0	0.0	0.0	95.7	1.1	2.1	1.1	94	65.1	65.0
	ふつう	11.4	1.4	30.0	5.7	48.6	2.9	70	34.3	17.1	2.9	32.9	1.4	11.4	0.0	70	91.0	6.0	3.0	0.0	67	60.3	60.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	63	65.0	65.0
	*悪い	8.4	1.8	15.0	6.0	64.1	4.8	167	40.7	15.0	3.6	31.1	2.4	5.4	1.8	167	90.2	2.4	6.7	0.6	164	60.4	60.0	0.7	0.0	92.8	1.3	4.6	0.7	153	65.3	65.0
年齢構成	*ある	12.1	2.0	20.5	4.0	55.6	5.7	297	40.7	11.1	2.4	37.0	1.3	7.1	0.3	297	93.1	2.4	4.1	0.3	290	60.3	60.0	0.4	0.0	96.1	0.7	2.2	0.7	279	65.1	65.0
	*ない	6.8	0.0	20.5	8.0	64.8	0.0	88	38.6	15.9	2.3	33.0	3.4	4.5	2.3	88	86.0	7.0	7.0	0.0	86	60.5	60.0	0.0	1.3	92.2	1.3	5.2	0.0	77	65.3	65.0
望ましい年齢	*少ない	7.1	3.6	25.0	8.9	50.0	5.4	56	39.3	12.5	1.8	37.5	3.6	3.6	1.8	56	100.0	0.0	0.0	0.0	54	60.0	60.0	0.0	0.0	98.1	0.0	0.0	1.9	52	65.0	65.0
	適当	12.7	0.5	24.4	3.6	55.2	3.6	221	39.4	12.7	1.4	37.6	2.3	6.8	0.0	221	91.6	4.2	3.7	0.5	215	60.2	60.0	0.5	0.5	96.6	0.5	2.0	0.0	204	65.1	65.0
	*多い	8.9	3.0	10.9	5.9	66.3	5.0	101	42.6	11.9	4.0	32.7	0.0	6.9	2.0	101	86.9	3.0	10.1	0.0	99	60.6	60.0	0.0	0.0	90.2	2.2	6.5	1.1	92	65.5	65.0
中高年齢者	*少ない	7.1	2.9	24.3	5.7	52.9	7.1	70	40.0	8.6	4.3	38.6	2.9	4.3	1.4	70	95.7	4.3	0.0	0.0	69	60.1	60.0	0.0	0.0	97.0	0.0	1.5	1.5	66	65.1	65.0
	適当	9.8	0.6	23.9	4.9	58.3	2.5	163	40.5	12.3	1.8	37.4	1.2	6.1	0.6	163	93.1	2.5	3.8	0.6	159	60.2	60.0	0.7	0.0	96.6	0.0	2.0	0.7	149	65.1	65.0
	*多い	13.6	2.0	16.3	4.8	58.5	4.8	147	40.8	14.3	1.4	33.3	2.0	7.5	0.7	147	87.3	4.2	8.5	0.0	142	60.5	60.0	0.0	0.7	92.6	2.2	4.4	0.0	135	65.3	65.0
世代	*少ない	9.1	2.1	22.4	2.8	56.6	7.0	143	43.4	11.9	2.8	34.3	1.4	4.9	1.4	143	88.4	5.1	5.8	0.7	138	60.4	60.0	0.8	0.0	93.0	1.6	3.9	0.8	129	65.2	65.0
	適当	9.2	2.3	19.8	6.1	61.1	1.5	131	41.2	10.7	2.3	35.9	2.3	6.9	0.8	131	92.2	2.3	5.4	0.0	129	60.3	60.0	0.0	0.8	95.1	0.8	3.3	0.0	123	65.2	65.0
	*多い	15.9	0.0	20.6	6.5	53.3	3.7	107	35.5	15.0	0.9	38.3	1.9	8.4	0.0	107	94.2	2.9	2.9	0.0	104	60.2	60.0	0.0	0.0	98.0	0.0	1.0	1.0	99	65.1	65.0
世代間の通不足感	*少ない	10.0	2.1	15.8	4.6	63.5	4.1	241	41.9	12.9	1.7	33.6	2.1	6.6	1.2	241	88.9	3.8	7.3	0.0	234	60.5	60.0	0.0	0.5	95.0	1.4	2.8	0.5	218	65.2	65.0
	適当	14.4	0.9	28.8	6.3	45.9	3.6	111	40.5	9.0	1.8	41.4	0.9	6.3	0.0	111	95.4	2.8	0.9	0.9	108	60.1	60.0	0.9	0.0	98.1	0.0	0.9	0.0	106	65.0	65.0
	*多い	3.6	0.0	35.7	3.6	50.0	7.1	28	28.6	21.4	7.1	35.7	3.6	3.6	0.0	28	96.4	3.6	0.0	0.0	28	60.1	60.0	0.0	0.0	84.6	0.0	11.5	3.8	26	65.6	65.0

Q13 A 組合が検討している雇用制度		Q13 B 組合が検討している定年年齢 (Aで1〜3の場合のみ)		Q13 C 組合が検討している継続雇用の上限年齢 (Aで2の場合のみ)			Q14 40〜50代で自分の働き方を 選べる仕組みの有無			Q15 今後5年間の定年到達者に占める 継続雇用希望者の割合															
制度 定年あり継続雇用年齢が 定年あり継続雇用年齢なし その他 その他は検討していない		60歳 61歳 62歳 63歳 64歳 65歳		65歳 66歳 67歳 68歳 69歳 70歳			40代 41代 42代 43代 44代 45代			9割以上 7割以上 5割以上 3割未満 発生しない者が 継続雇用制度が															
回答数 (N)	割合 (%)	回答数 (N)	割合 (%)	回答数 (N)	割合 (%)	回答数 (N)	割合 (%)	回答数 (N)	割合 (%)	回答数 (N)	割合 (%)	回答数 (N)	割合 (%)	回答数 (N)	割合 (%)										
合計	17.7	27.7	7.2	0.5	11.3	33.8	1.8	390	62.9	65.0	77.8	1.9	19.4	0.9	108	66.0	65.0	42.6	29.5	12.6	9.5	1.3	3.3	1.3	390
製造	18.3	26.0	5.3	0.6	11.8	36.7	1.2	169	62.8	65.0	84.1	2.3	13.6	0.0	44	65.8	65.0	42.6	32.5	14.2	5.9	1.8	2.4	0.6	169
非製造	17.2	29.0	8.6	0.5	10.9	31.7	2.3	221	63.0	65.0	73.4	1.6	23.4	1.6	64	66.2	65.0	42.5	27.1	11.3	12.2	0.9	4.1	1.8	221
1~299人	16.4	31.3	13.4	0.0	6.0	28.4	4.5	67	63.1	65.0	81.0	0.0	19.0	0.0	21	66.0	65.0	38.8	14.9	10.4	17.9	4.5	9.0	4.5	67
300~999人	17.6	29.7	12.1	1.1	7.7	30.8	1.1	91	62.8	65.0	77.8	3.7	18.5	0.0	27	66.0	65.0	47.3	25.3	12.1	11.0	0.0	4.4	0.0	91
1000~2999人	21.7	27.4	2.8	0.9	14.2	32.1	0.9	106	63.1	65.0	79.3	0.0	20.7	0.0	29	66.0	65.0	46.2	34.0	14.2	4.7	0.9	0.0	0.0	106
3000人以上	14.8	25.2	4.3	0.0	14.8	39.1	1.7	115	62.8	65.0	72.4	3.4	20.7	3.4	29	66.2	65.0	39.1	39.1	10.4	6.1	0.9	2.6	1.7	115
*良い	19.8	25.7	6.9	1.0	9.9	35.6	1.0	101	62.9	65.0	84.6	0.0	15.4	0.0	26	65.8	65.0	42.6	30.7	14.9	9.9	0.0	2.0	0.0	101
ふつう	18.6	28.6	5.7	0.0	11.4	34.3	1.4	70	63.1	65.0	75.0	0.0	20.0	5.0	20	66.1	65.0	47.1	30.0	11.4	7.1	0.0	4.3	0.0	70
*悪い	16.8	28.7	9.0	0.6	12.6	29.9	2.4	167	63.0	65.0	72.9	4.2	22.9	0.0	48	66.3	65.0	40.1	27.5	11.4	11.4	3.0	4.2	2.4	167
*ある	18.2	27.6	6.4	0.3	11.4	35.4	0.7	297	62.9	65.0	80.5	1.2	17.1	1.2	82	65.9	65.0	43.4	29.6	12.8	9.8	1.3	2.4	0.7	297
*ない	17.0	29.5	10.2	1.1	9.1	28.4	4.5	88	63.0	65.0	69.2	3.8	26.9	0.0	26	66.5	65.0	40.9	28.4	11.4	9.1	1.1	6.8	2.3	88
*少ない	16.1	32.1	3.6	0.0	5.4	39.3	3.6	56	62.8	65.0	83.3	0.0	11.1	5.6	18	65.6	65.0	32.1	23.2	16.1	19.6	3.6	1.8	3.6	56
適当	16.3	31.2	7.7	0.9	9.5	33.0	1.4	221	62.7	65.0	75.4	1.4	23.2	0.0	69	66.2	65.0	41.6	30.8	14.5	9.0	0.5	3.2	0.5	221
*多い	19.8	20.8	7.9	0.0	17.8	32.7	1.0	101	63.3	65.0	81.0	4.8	14.3	0.0	21	65.9	65.0	49.5	28.7	7.9	5.9	2.0	5.0	1.0	101
*少ない	14.3	32.9	8.6	0.0	4.3	37.1	2.9	70	62.3	60.0	82.6	4.3	13.0	0.0	23	65.8	65.0	57.7	18.6	10.0	10.0	2.9	0.0	2.9	70
適当	16.6	29.4	5.5	1.2	9.2	36.8	1.2	163	63.1	65.0	72.9	0.0	27.1	0.0	48	66.4	65.0	39.3	33.1	12.9	9.2	0.6	4.9	0.0	163
*多い	19.0	25.2	8.8	0.0	16.3	29.3	1.4	147	62.9	65.0	81.1	2.7	13.5	2.7	37	65.8	65.0	38.8	30.6	14.3	10.2	1.4	3.4	1.4	147
*少ない	16.8	28.0	8.4	0.7	13.3	31.5	1.4	143	63.0	65.0	77.5	5.0	15.0	2.5	40	65.9	65.0	42.0	29.4	11.2	9.8	2.1	4.2	1.4	143
適当	17.6	28.2	3.8	0.0	9.2	39.7	1.5	131	62.8	65.0	81.1	0.0	18.9	0.0	37	66.0	65.0	45.8	27.5	12.2	9.2	0.8	3.8	0.8	131
*多い	17.8	29.0	10.3	0.9	10.3	29.9	1.9	107	63.0	65.0	74.2	0.0	25.8	0.0	31	66.3	65.0	38.3	31.8	15.9	10.3	0.9	1.9	0.9	107
*少ない	16.6	29.9	10.0	0.0	10.8	30.7	2.1	241	62.9	65.0	76.4	2.8	20.8	0.0	72	66.1	65.0	38.6	30.7	11.6	12.0	1.7	4.1	1.2	241
適当	19.8	26.1	1.8	1.8	11.7	38.7	0.0	111	62.8	65.0	82.8	0.0	13.8	3.4	29	65.7	65.0	46.8	29.7	15.3	5.4	0.0	1.8	0.9	111
*多い	10.7	25.0	7.1	0.0	10.7	42.9	3.6	28	63.1	65.0	71.4	0.0	28.6	0.0	7	66.4	65.0	53.6	17.9	14.3	7.1	3.6	3.6	0.0	28

主な業種	Q16 今後5年間で最も多い高年齢者の退職年齢										Q17 継続雇用者の組合員資格 (高年齢者が職場にいた組合のみ)				Q18 継続雇用者の組織化状況 (高年齢者が職場にいた組合のみ)				Q19 継続雇用された非組合員の組織化対応 (複数回答)(高年齢者が職場にいた組合のみ)				Q20 継続雇用された非組合員への対応 (複数回答)(高年齢者が職場にいた組合のみ)									
	支那 開比例 給開年 分年分 給年分 給年分	65歳 以上	60歳 以上	55歳 以上	50歳 以上	45歳 以上	40歳 以上	35歳 以上	30歳 以上	25歳 以上	20歳 以上	全 員 あ る	全 員 あ ら な い	無 回 答	回 答 数 (N)	全 員 あ る	全 員 あ ら な い	無 回 答	回 答 数 (N)	全 員 あ る	全 員 あ ら な い	無 回 答	回 答 数 (N)	全 員 あ る	全 員 あ ら な い	無 回 答	回 答 数 (N)	全 員 あ る	全 員 あ ら な い	無 回 答	回 答 数 (N)	
合計	16.9	16.4	43.3	2.6	18.5	0.8	1.5	390	22.0	26.5	48.7	2.8	359	17.8	58.0	20.1	4.0	174	4.2	14.5	9.7	55.2	13.6	4.2	359	10.9	3.6	12.0	59.6	14.5	4.5	359
製造	20.1	18.3	39.1	1.2	20.1	0.6	0.6	169	12.6	27.0	56.6	3.8	159	14.3	76.2	7.9	1.6	63	4.4	13.8	2.5	66.0	10.1	5.0	159	12.6	1.9	12.6	61.6	10.7	5.7	159
非製造	14.5	14.9	46.6	3.6	17.2	0.9	2.3	221	29.5	26.0	42.5	2.0	200	19.8	47.7	27.0	5.4	111	4.0	15.0	15.5	46.5	16.5	3.5	200	9.5	5.0	11.5	58.0	17.5	3.5	200
1~299人	19.4	16.4	29.9	3.0	25.4	1.5	4.5	67	12.2	24.5	53.1	10.2	49	5.6	55.6	22.2	16.7	18	0.0	12.2	6.1	59.2	8.2	14.3	49	6.1	0.0	10.2	59.2	8.2	16.3	49
300~999人	18.7	16.5	47.3	3.3	12.1	1.1	1.1	91	19.3	16.9	60.2	3.6	83	30.0	43.3	20.0	6.7	30	9.6	18.1	10.8	49.4	9.6	7.2	83	9.6	4.8	10.8	61.4	10.8	6.0	83
1000~2999人	18.9	15.1	49.1	0.0	15.1	0.9	0.9	106	15.2	29.5	54.3	1.0	105	21.3	51.1	25.5	2.1	47	1.9	18.1	6.7	64.8	8.6	1.0	105	9.5	1.9	12.4	73.3	8.6	1.0	105
3000人以上	13.9	16.5	46.1	3.5	19.1	0.0	0.9	115	36.0	31.5	31.5	0.9	111	14.7	68.0	16.0	1.3	75	4.5	10.8	13.5	45.9	24.3	0.9	111	15.3	5.4	12.6	46.8	25.2	1.8	111
*良い	22.8	15.8	39.6	4.0	17.8	0.0	0.0	101	15.8	25.3	56.8	2.1	95	12.8	64.1	23.1	0.0	39	7.4	12.6	6.3	61.1	11.6	3.2	95	11.6	4.2	13.7	55.8	12.6	4.2	95
ふつう	10.0	21.4	42.9	2.9	21.4	0.0	1.4	70	23.9	34.3	40.3	1.5	67	17.9	71.8	10.3	0.0	39	3.0	11.9	6.0	64.2	14.9	1.5	67	6.0	4.5	7.5	68.7	17.9	1.5	67
*悪い	15.0	18.0	44.3	1.8	18.6	1.8	0.6	167	22.8	22.8	51.0	3.4	149	20.6	45.6	26.5	7.4	68	3.4	18.1	12.8	49.7	11.4	6.0	149	14.1	2.7	14.1	58.4	12.1	6.0	149
*ある	16.5	15.2	42.8	2.7	21.2	0.7	1.0	297	22.4	24.2	50.9	2.5	277	18.6	58.9	18.6	3.9	129	4.0	15.2	9.0	55.2	13.7	4.3	277	10.8	4.3	13.4	59.6	13.7	4.7	277
*ない	19.3	19.3	46.6	2.3	9.1	1.1	2.3	88	20.8	33.8	42.9	2.6	77	16.7	52.4	26.2	4.8	42	5.2	13.0	13.0	53.2	14.3	2.6	77	10.4	1.3	7.8	59.7	18.2	2.6	77
*少ない	23.2	10.7	30.4	3.6	25.0	3.6	3.6	56	20.4	24.5	51.0	4.1	49	4.5	72.7	18.2	4.5	22	4.1	12.2	6.1	59.2	14.3	4.1	49	12.2	2.0	6.1	63.3	14.3	4.1	49
適当	18.1	17.6	41.2	3.6	18.6	0.0	0.9	221	21.2	28.1	48.3	2.5	203	20.0	60.0	16.0	4.0	100	5.9	12.8	9.9	58.1	12.8	3.0	203	9.9	3.4	11.8	61.1	15.8	3.4	203
*多い	10.9	16.8	57.4	0.0	13.9	1.0	0.0	101	26.3	20.0	52.6	1.1	95	22.7	40.9	31.8	4.5	44	1.1	21.1	10.5	47.4	14.7	5.3	95	12.6	5.3	16.8	54.7	11.6	5.3	95
*少ない	18.6	14.3	35.7	2.9	25.7	0.0	2.9	70	19.0	19.0	58.7	3.2	63	16.7	70.8	8.3	4.2	24	1.6	19.0	3.2	57.1	14.3	4.8	63	14.3	1.6	11.1	58.7	12.7	4.8	63
適当	18.4	17.2	42.3	2.5	17.8	1.2	0.6	163	18.4	27.9	51.7	2.0	147	17.6	63.2	16.2	2.9	68	4.1	15.6	8.8	57.1	12.2	2.7	147	10.2	2.0	9.5	63.9	15.0	3.4	147
*多い	14.3	17.7	49.0	2.7	15.0	0.7	0.7	147	28.1	25.9	43.9	2.2	139	20.0	46.7	28.0	5.3	75	5.8	12.2	12.9	52.5	15.1	4.3	139	10.1	6.5	15.8	55.4	15.1	4.3	139
*少ない	15.4	17.5	44.8	2.8	16.8	1.4	1.4	143	26.9	26.9	43.8	2.3	130	15.7	52.9	27.1	4.3	70	6.2	19.2	12.3	45.4	14.6	4.6	130	12.3	4.6	13.8	53.8	16.2	5.4	130
適当	15.3	17.6	47.3	3.1	15.3	0.8	0.8	131	22.3	28.1	47.9	1.7	121	23.0	52.5	18.0	6.6	61	2.5	9.9	9.1	60.3	16.5	2.5	121	11.6	2.5	10.7	58.7	17.4	2.5	121
*多い	20.6	15.0	38.3	1.9	23.4	0.0	0.9	107	16.2	21.2	59.6	3.0	99	16.2	73.0	10.8	0.0	37	4.0	15.2	6.1	62.6	9.1	4.0	99	8.1	4.0	12.1	68.7	9.1	4.0	99
*少ない	15.8	14.5	43.6	3.3	20.3	0.8	1.7	241	22.4	26.5	48.9	2.3	219	20.6	54.2	21.5	3.7	107	5.5	13.7	11.0	53.0	13.7	5.0	219	9.6	4.1	11.9	60.7	13.7	5.0	219
適当	19.8	23.4	44.1	1.8	10.8	0.0	0.0	111	23.4	26.2	47.7	2.8	107	15.1	64.2	17.0	3.8	53	1.9	16.8	6.5	58.9	15.0	1.9	107	12.1	2.8	11.2	57.9	17.8	2.8	107
*多い	14.3	10.7	42.9	0.0	28.6	3.6	0.0	28	17.4	13.0	69.6	0.0	23	14.3	42.9	28.6	14.3	7	4.3	17.4	8.7	60.9	8.7	0.0	23	17.4	4.3	21.7	56.5	8.7	0.0	23

アンケート調査結果集計表

主な業種	Q21A 管理職経験のある継続雇用者の職場(高年齢者が職場にいた組合のみ)			Q21B 組合員(管理職経験なし)の継続雇用者の職場(高年齢者が職場にいた組合のみ)			Q22 定年後の組合員(管理職経験なし)の最も多い業務の有無(高年齢者が職場にいた組合のみ)					Q23 継続雇用者への体力的な配慮の有無(高年齢者が職場にいた組合のみ)			Q24 継続雇用者のうち、短時間・短日数勤務で働いている人の割合(高年齢者が職場にいた組合のみ)																
	企業内で同じ職場	企業内で別の職場	出向・転入・転出・転業等に	企業内に別の職場	企業内に別の職場	出向・転入・転出・転業等に	役職を継承	同様な業務を継承	別の業務に就く	別の業務に就く	別の業務に就く	別の業務に就く	あり	なし	その他	あり	なし	その他	割合以上	割合未満	割合未満	割合未満	割合以上								
	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)	回答数(N)								
合計	68.0	11.4	12.3	0.6	0.0	7.8	359	86.4	6.1	3.6	0.0	0.0	3.9	359	10.6	68.5	1.1	13.6	0.0	1.4	1.4	3.3	359	8.1	4.2	10.3	36.8	27.6	9.7	3.3	359
製造	74.2	8.2	9.4	0.0	0.0	8.2	159	89.9	3.8	1.3	0.0	0.0	5.0	159	7.5	79.2	0.0	7.5	0.0	0.6	0.6	4.4	159	5.0	3.8	6.9	40.3	32.7	8.8	2.5	159
非製造	63.0	14.0	14.5	1.0	0.0	7.5	200	83.5	8.0	5.5	0.0	0.0	3.0	200	13.0	60.0	2.0	18.5	0.0	2.0	2.0	2.5	200	10.5	4.5	13.0	34.0	23.5	10.5	4.0	200
1~299人	69.4	4.1	4.1	0.0	0.0	22.4	49	81.6	2.0	2.0	0.0	0.0	14.3	49	14.3	63.3	0.0	8.2	0.0	0.0	0.0	12.2	49	8.2	8.2	12.2	16.3	40.8	2.0	12.2	49
300~999人	75.9	12.0	6.0	0.0	0.0	6.0	83	85.5	4.8	4.8	0.0	0.0	4.8	83	13.3	65.1	1.2	10.8	0.0	3.6	1.2	4.8	83	9.6	1.2	4.8	32.5	33.7	14.5	3.6	83
1000~2999人	67.6	18.1	9.5	0.0	0.0	4.8	105	84.8	10.5	1.9	0.0	0.0	2.9	105	9.5	65.7	1.9	20.0	0.0	1.0	1.0	1.0	105	6.7	3.8	12.4	44.8	23.8	7.6	1.0	105
3000人以上	61.3	9.0	22.5	1.8	0.0	5.4	111	90.1	4.5	5.4	0.0	0.0	0.0	111	8.1	76.6	0.9	11.7	0.0	0.0	1.8	0.9	111	9.0	5.4	11.7	40.5	20.7	10.8	1.8	111
*良い	69.5	10.5	13.7	0.0	0.0	6.3	95	86.3	5.3	5.3	0.0	0.0	3.2	95	9.5	70.5	3.2	10.5	0.0	1.1	2.1	3.2	95	7.4	4.2	15.8	32.6	31.6	7.4	1.1	95
ふつう	65.7	13.4	13.4	0.0	0.0	7.5	67	89.6	3.0	4.5	0.0	0.0	3.0	67	10.4	62.7	0.0	19.4	0.0	3.0	1.5	3.0	67	13.4	0.0	9.0	35.8	28.4	10.4	3.0	67
*悪い	68.5	11.4	10.1	1.3	0.0	8.7	149	85.2	8.7	1.3	0.0	0.0	4.7	149	12.1	66.4	0.0	14.1	0.0	1.3	1.3	4.7	149	7.4	4.7	8.7	36.2	27.5	10.7	4.7	149
*ある	66.4	13.4	11.2	0.7	0.0	8.3	277	85.9	6.5	4.3	0.0	0.0	3.2	277	9.0	71.1	0.7	14.1	0.0	1.1	1.1	2.9	277	8.3	4.3	11.6	35.7	26.7	10.1	3.2	277
*ない	72.7	5.2	15.6	0.0	0.0	6.5	77	87.0	5.2	1.3	0.0	0.0	6.5	77	15.6	59.7	2.6	11.7	0.0	2.6	2.6	5.2	77	6.5	3.9	6.5	40.3	32.5	7.8	2.6	77
*少ない	57.1	12.2	16.3	0.0	0.0	14.3	49	85.7	6.1	4.1	0.0	0.0	4.1	49	10.2	55.1	2.0	18.4	0.0	6.1	0.0	8.2	49	6.1	4.1	10.2	26.5	28.6	18.4	6.1	49
望ましい	70.9	9.9	12.3	0.0	0.0	6.9	203	89.2	4.9	2.0	0.0	0.0	3.9	203	11.8	70.4	1.0	11.3	0.0	0.5	2.0	3.0	203	7.9	3.4	9.9	36.5	30.0	9.4	3.0	203
多い	67.4	15.8	8.4	2.1	0.0	6.3	95	82.1	8.4	6.3	0.0	0.0	3.2	95	9.5	69.5	1.1	16.8	0.0	1.1	1.1	1.1	95	10.5	6.3	12.6	42.1	22.1	5.3	1.1	95
*少ない	79.4	7.9	6.3	0.0	0.0	6.3	63	85.7	6.3	4.8	0.0	0.0	3.2	63	14.3	68.3	0.0	11.1	0.0	3.2	0.0	3.2	63	9.5	9.5	7.9	31.7	27.0	9.5	4.8	63
中高年齢者	67.3	11.6	15.0	0.0	0.0	6.1	147	89.8	4.8	1.4	0.0	0.0	4.1	147	10.9	68.0	1.4	14.3	0.0	1.4	1.4	2.7	147	9.5	4.1	13.6	34.7	26.5	9.5	2.0	147
世代ごとの	63.3	13.7	11.5	1.4	0.0	10.1	139	83.5	7.9	5.0	0.0	0.0	3.6	139	9.4	67.6	1.4	14.4	0.0	0.7	2.2	4.3	139	6.5	2.2	8.6	41.0	29.5	9.4	2.9	139
た	71.5	9.2	10.0	1.5	0.0	7.7	130	90.0	3.8	3.8	0.0	0.0	2.3	130	12.3	73.1	1.5	10.0	0.0	0.8	0.8	1.5	130	9.2	5.4	10.0	40.8	27.7	5.4	1.5	130
世代ごとの	73.6	9.9	10.7	0.0	0.0	5.8	121	86.8	5.0	3.3	0.0	0.0	5.0	121	12.4	63.6	1.7	16.5	0.0	0.8	1.7	3.3	121	9.9	3.3	9.9	35.5	28.9	10.7	1.7	121
世代ごとの	56.6	17.2	16.2	0.0	0.0	10.1	99	81.8	11.1	3.0	0.0	0.0	4.0	99	7.1	66.7	0.0	15.2	0.0	3.0	2.0	6.1	99	5.1	4.0	12.1	32.3	26.3	14.1	6.1	99
世代ごとの	66.2	14.2	10.5	0.9	0.0	8.2	219	84.9	7.3	3.7	0.0	0.0	4.1	219	12.3	63.5	0.9	15.5	0.0	1.8	1.8	4.1	219	8.2	4.1	11.0	34.7	28.3	10.0	3.7	219
世代ごとの	67.3	7.5	16.8	0.0	0.0	8.4	107	87.9	4.7	3.7	0.0	0.0	3.7	107	8.4	73.8	0.9	12.1	0.0	0.9	0.9	2.8	107	7.5	4.7	10.3	40.2	26.2	9.3	1.9	107
世代ごとの	87.0	8.7	4.3	0.0	0.0	0.0	23	95.7	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	23	8.7	82.6	4.3	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	23	13.0	4.3	8.7	39.1	30.4	4.3	0.0	23

Q25 継続雇用者の位置づけ(高年齢者が職場にいた組合のみ) Q26 会社が考えている継続雇用者の役割(2つ以内
選択)(高年齢者が職場にいた組合のみ)

主な業種	A 職場のリーダー				B 高度な専門職				C 職場の主戦力				D 若年層の指導・育成係				E 職場のサポート役				回答数(N)	無回答	その他	回答数(N)										
	かなりいる	ややいる	あまりいない	まったくいない	かなりいる	ややいる	あまりいない	まったくいない	かなりいる	ややいる	あまりいない	まったくいない	かなりいる	ややいる	あまりいない	まったくいない	かなりいる	ややいる	あまりいない	まったくいない														
合計	4.5	34.5	33.1	25.6	2.2	13.6	56.0	20.1	7.8	2.5	30.4	45.4	18.9	2.8	2.5	11.4	52.9	26.5	7.0	2.2	14.8	56.0	22.0	4.7	2.5	359	2.5	25.9	46.8	57.4	35.7	2.8	4.5	359
製造	0.0	28.3	37.7	31.4	2.5	10.7	67.9	15.7	3.1	2.5	34.6	44.7	17.6	0.6	2.5	10.7	54.7	25.8	6.3	2.5	13.2	57.2	24.5	2.5	2.5	159	1.3	27.0	49.7	60.4	32.7	1.9	5.0	159
非製造	8.0	39.5	29.5	21.0	2.0	16.0	46.5	23.5	11.5	2.5	27.0	46.0	20.0	4.5	2.5	12.0	51.5	27.0	7.5	2.0	16.0	55.0	20.0	6.5	2.5	200	3.5	25.0	44.5	55.0	38.0	3.5	4.0	200
従業員 1~299人	2.0	32.7	20.4	36.7	8.2	8.2	42.9	22.4	16.3	10.2	30.6	34.7	20.4	4.1	10.2	8.2	30.6	34.7	18.4	8.2	6.1	51.0	24.5	8.2	10.2	49	0.0	14.3	53.1	32.7	42.9	2.0	12.2	49
従業員 300~999人	4.8	22.9	37.3	31.3	3.6	9.6	61.4	18.1	7.2	3.6	31.3	44.6	16.9	3.6	3.6	6.0	44.6	36.1	9.6	3.6	12.0	53.0	26.5	4.8	3.6	83	2.4	28.9	49.4	53.0	41.0	3.6	3.6	83
従業員 1000~2999人	3.8	31.4	41.0	23.8	0.0	12.4	56.2	26.7	4.8	0.0	24.8	50.5	21.9	2.9	0.0	7.6	61.0	27.6	3.8	0.0	16.2	57.1	20.0	6.7	0.0	105	3.8	26.7	47.6	61.0	37.1	2.9	1.0	105
従業員 3000人以上	6.3	45.9	28.8	18.0	0.9	20.7	55.9	15.3	7.2	0.9	34.2	45.9	17.1	1.8	0.9	18.0	63.1	15.3	2.7	0.9	18.9	60.4	18.9	0.9	0.9	111	1.8	27.0	44.1	66.7	26.1	2.7	5.4	111
最近の業績	*良い	4.2	37.9	30.5	26.3	1.1	14.7	57.9	22.1	4.2	1.1	29.5	51.6	16.8	1.1	11.6	58.9	25.3	3.2	1.1	16.8	52.6	27.4	2.1	1.1	95	1.1	29.5	46.3	63.2	34.7	4.2	3.2	95
	ふつう	3.0	28.4	38.8	28.4	1.5	9.0	55.2	26.9	7.5	1.5	32.8	38.8	22.4	4.5	10.4	47.8	29.9	10.4	1.5	11.9	50.7	29.9	6.0	1.5	67	1.5	20.9	43.3	64.2	40.3	4.5	4.5	67
	*悪い	4.7	34.9	30.2	26.2	4.0	12.1	55.7	17.4	10.7	4.0	28.2	47.7	17.4	2.7	10.7	51.0	25.5	8.7	4.0	13.4	60.4	16.8	5.4	4.0	149	3.4	24.8	47.0	55.0	36.2	2.0	5.4	149
年齢 構成	*ある	4.3	33.2	33.6	26.7	2.2	12.6	56.7	20.9	7.6	2.2	30.7	45.1	19.1	2.9	11.6	52.7	26.7	6.9	2.2	14.8	55.2	22.7	5.1	2.2	277	3.2	24.9	49.8	58.8	32.1	2.9	4.0	277
	*ない	5.2	36.4	33.8	22.1	2.6	16.9	53.2	18.2	9.1	2.6	29.9	45.5	19.5	2.6	10.4	53.2	26.0	7.8	2.6	15.6	57.1	20.8	3.9	2.6	77	0.0	28.6	39.0	51.9	50.6	2.6	3.9	77
望ましい 年齢	*少ない	2.0	26.5	32.7	34.7	4.1	8.2	59.2	12.2	16.3	4.1	26.5	40.8	22.4	6.1	10.2	44.9	22.4	18.4	4.1	20.4	46.9	18.4	10.2	4.1	49	6.1	22.4	40.8	49.0	38.8	6.1	4.1	49
	適当	5.9	34.5	33.0	24.6	2.0	14.3	57.1	19.7	6.9	2.0	31.5	43.3	21.2	2.0	12.8	55.2	25.1	4.9	2.0	14.3	59.1	21.2	3.4	2.0	203	2.0	27.6	45.8	60.6	35.0	2.0	4.4	203
若い 年齢	*多い	3.2	36.8	34.7	23.2	2.1	12.6	52.6	26.3	6.3	2.1	27.4	52.6	14.7	3.2	7.4	52.6	32.6	5.3	2.1	14.7	52.6	25.3	5.3	2.1	95	2.1	24.2	51.6	54.7	36.8	3.2	3.2	95
	*少ない	3.2	36.5	27.0	30.2	3.2	11.1	57.1	15.9	12.7	3.2	31.7	39.7	23.8	1.6	11.1	52.4	20.6	12.7	3.2	12.7	63.5	14.3	6.3	3.2	63	1.6	30.2	38.1	52.4	41.3	3.2	4.8	63
世代 構成	適当	6.1	32.0	35.4	25.2	1.4	16.3	57.1	19.7	5.4	1.4	31.3	44.2	19.7	3.4	15.6	49.7	26.5	6.8	1.4	17.7	56.5	18.4	6.1	1.4	147	2.0	29.3	42.9	59.9	38.1	3.4	3.4	147
若い 世代	*多い	3.6	34.5	34.5	24.5	2.9	10.8	54.7	23.0	8.6	2.9	28.1	48.9	17.3	2.9	5.8	56.8	29.5	5.0	2.9	13.7	51.8	28.8	2.9	2.9	139	3.6	20.9	55.4	56.1	31.7	2.2	4.3	139
	*少ない	6.9	30.8	33.1	27.7	1.5	19.2	50.0	19.2	10.0	1.5	36.2	43.1	17.7	1.5	13.1	54.6	23.8	6.9	1.5	17.7	51.5	23.1	6.2	1.5	130	3.1	28.5	48.5	59.2	34.6	1.5	3.1	130
世代 構成	適当	4.1	38.8	32.2	23.1	1.7	11.6	59.5	19.0	8.3	1.7	24.8	49.6	20.7	3.3	9.9	53.7	26.9	5.8	1.7	14.0	60.3	19.8	4.1	1.7	121	1.7	27.3	46.3	52.1	38.8	5.8	4.1	121
若い 世代	*多い	2.0	32.3	35.4	26.3	4.0	7.1	60.6	23.2	5.1	4.0	28.3	43.4	20.2	4.0	9.1	50.5	27.3	9.1	4.0	13.1	56.6	22.2	4.0	4.0	99	3.0	21.2	45.5	60.6	35.4	1.0	5.1	99
	*少ない	2.7	37.9	33.3	23.3	2.7	12.3	53.0	21.9	10.0	2.7	28.3	48.4	16.9	3.7	9.1	51.6	29.2	7.3	2.7	14.2	55.3	21.9	5.9	2.7	219	3.2	23.3	51.1	54.3	35.6	1.8	4.1	219
世代 構成	適当	8.4	27.1	31.8	30.8	1.9	15.0	63.6	15.9	3.7	1.9	31.8	41.1	24.3	0.9	15.0	56.1	20.6	6.5	1.9	18.7	53.3	23.4	2.8	1.9	107	0.9	32.7	41.1	62.6	36.4	4.7	2.8	107
	*多い	4.3	26.1	43.5	26.1	0.0	13.0	52.2	26.1	8.7	0.0	39.1	34.8	21.7	4.3	8.7	52.2	30.4	8.7	0.0	8.7	73.9	13.0	4.3	0.0	23	4.3	21.7	34.8	56.5	39.1	4.3	8.7	23

	Q27A 定年時と比べた高齢者の賃金水準										Q27B 高齢法改正・年金支給年齢引き上げに伴う高齢者賃金の水準変更の有無					Q28 高齢者の賃金制度(所定内賃金の構成)(2つ以内選択)					回答数(N)									
	9割	8割	7割	6割	5割	4割	3割未満	無回答	引き上げた	引き上げない	引き下げる	引き下げるつもり	無回答	職能給	職務給	年功給	成果給	左のいずれも関係ない	無回答											
合計	2.6	1.3	6.2	12.8	37.7	21.3	13.1	2.1	3.1	390	18.5	6.9	66.7	4.4	0.3	3.3	390	66.9	37.7	39.5	28.5	2.1	4.1	27.7	27.4	8.5	13.1	43.1	5.1	390
製造	1.8	0.6	3.0	10.1	42.6	27.8	11.2	1.2	1.8	169	21.9	4.1	65.1	5.9	0.0	3.0	169	72.2	30.8	47.3	24.9	1.8	1.8	31.4	27.2	7.1	7.1	46.7	3.6	169
非製造	3.2	1.8	8.6	14.9	33.9	16.3	14.5	2.7	4.1	221	15.8	9.0	67.9	3.2	0.5	3.6	221	62.9	43.0	33.5	31.2	2.3	5.9	24.9	27.6	9.5	17.6	40.3	6.3	221
従業員(正規社員)	4.5	3.0	9.0	19.4	46.3	10.4	4.5	1.5	1.5	67	9.0	4.5	77.6	6.0	0.0	3.0	67	58.2	31.3	43.3	19.4	4.5	11.9	28.4	19.4	17.9	10.4	43.3	11.9	67
300~999人	0.0	1.1	11.0	11.0	44.0	19.8	8.8	2.2	2.2	91	18.7	8.8	65.9	3.3	0.0	3.3	91	71.4	37.4	39.6	25.3	2.2	2.2	31.9	27.5	11.0	13.2	40.7	2.2	91
1000~2999人	4.7	1.9	3.8	10.4	31.1	23.6	18.9	1.9	3.8	106	21.7	4.7	67.0	3.8	0.0	2.8	106	62.3	43.4	36.8	31.1	0.9	4.7	32.1	22.6	7.5	13.2	41.5	8.5	106
3000人以上	1.7	0.0	3.5	10.4	35.7	27.8	14.8	2.6	3.5	115	20.9	7.8	63.5	3.5	0.9	3.5	115	73.9	37.4	38.3	32.2	1.7	0.9	21.7	35.7	2.6	14.8	45.2	0.9	115
*良い	2.0	1.0	5.9	8.9	39.6	21.8	14.9	2.0	4.0	101	24.8	5.9	63.4	3.0	0.0	3.0	101	72.3	34.7	38.6	31.7	1.0	2.0	38.6	24.8	5.9	15.8	38.6	2.0	101
ふつう	2.9	1.4	8.6	8.6	34.3	25.7	12.9	2.9	2.9	70	20.0	12.9	62.9	1.4	0.0	2.9	70	67.1	35.7	42.9	32.9	1.4	2.9	24.3	28.6	17.1	18.6	38.6	4.3	70
*悪い	3.0	1.2	6.6	15.6	35.9	19.2	13.8	1.8	3.0	167	15.6	5.4	68.3	6.6	0.6	3.6	167	64.7	40.1	38.3	24.0	3.0	5.4	21.0	27.5	7.2	10.2	47.9	7.2	167
*ある	2.0	1.0	5.1	11.8	38.7	23.2	12.8	2.4	3.0	297	18.2	5.4	68.0	5.1	0.3	3.0	297	65.7	41.4	37.0	28.6	1.3	4.0	26.6	27.3	7.7	13.5	43.8	5.1	297
*ない	4.5	2.3	10.2	15.9	34.1	15.9	13.6	1.1	2.3	88	19.3	12.5	62.5	2.3	0.0	3.4	88	71.6	23.9	48.9	28.4	4.5	3.4	33.0	27.3	11.4	11.4	40.9	4.5	88
*少ない	0.0	0.0	5.4	8.9	32.1	32.1	14.3	3.6	3.6	56	8.9	8.9	66.1	10.7	1.8	3.6	56	71.4	30.4	35.7	35.7	3.6	1.8	21.4	30.4	7.1	8.9	53.6	0.0	56
適当	2.7	1.8	6.3	14.5	35.3	23.1	11.8	2.3	2.3	221	20.4	5.4	68.3	3.6	0.0	2.3	221	66.5	37.6	41.2	24.0	2.7	4.5	31.2	25.3	9.0	10.4	42.1	6.8	221
*多い	4.0	1.0	6.9	12.9	42.6	12.9	15.8	1.0	3.0	101	19.8	9.9	63.4	3.0	0.0	4.0	101	65.3	41.6	36.6	34.7	0.0	4.0	23.8	29.7	7.9	20.8	39.6	4.0	101
*少ない	2.9	2.9	5.7	12.9	40.0	24.3	5.7	2.9	2.9	70	11.4	10.0	68.6	5.7	1.4	2.9	70	72.9	22.9	42.9	21.4	7.1	2.9	27.1	18.6	7.1	7.1	57.1	2.9	70
適当	3.1	0.0	6.1	12.3	37.4	20.9	14.1	3.7	2.5	163	18.4	4.9	68.7	5.5	0.0	2.5	163	69.9	41.7	40.5	26.4	1.2	1.8	31.9	27.6	8.0	9.8	42.3	4.9	163
*多い	2.0	2.0	6.8	14.3	34.7	21.8	15.6	0.0	2.7	147	21.8	8.2	63.9	2.7	0.0	3.4	147	60.5	40.1	36.7	34.0	0.7	6.8	23.1	30.6	10.2	19.7	37.4	6.1	147
*少ない	4.9	0.7	7.7	16.8	39.2	17.5	10.5	0.7	2.1	143	22.4	9.1	65.0	2.1	0.0	1.4	143	62.2	37.1	41.3	31.5	3.5	2.8	25.2	28.0	7.0	19.6	43.4	3.5	143
適当	1.5	0.8	6.1	13.7	38.2	22.1	11.5	3.8	2.3	131	16.8	6.9	68.7	5.3	0.0	2.3	131	71.8	33.6	41.2	25.2	1.5	4.6	29.8	28.2	11.5	11.5	40.5	5.3	131
*多い	0.9	2.8	4.7	7.5	31.8	27.1	18.7	1.9	4.7	107	15.0	4.7	66.4	6.5	0.9	6.5	107	67.3	43.9	34.6	28.0	0.9	4.7	28.0	24.3	7.5	6.5	46.7	6.5	107
*少ない	3.3	1.7	8.7	13.7	36.9	19.1	12.0	1.7	2.9	241	15.4	7.9	69.7	3.7	0.4	2.9	241	63.5	39.4	33.6	29.0	2.9	5.4	25.3	26.1	8.7	17.0	40.7	5.8	241
適当	0.9	0.0	2.7	10.8	36.9	28.8	15.3	3.6	0.9	111	27.0	5.4	60.4	5.4	0.0	1.8	111	72.1	36.9	48.6	24.3	0.9	1.8	30.6	29.7	8.1	6.3	45.9	3.6	111
*多い	3.6	3.6	0.0	17.9	35.7	17.9	14.3	0.0	7.1	28	10.7	7.1	67.9	7.1	0.0	7.1	28	75.0	25.0	53.6	39.3	0.0	0.0	35.7	25.0	10.7	7.1	53.6	3.6	28

主な業種	Q28 高齢者の賃金制度		Q29 高齢者の働き方に関する問題の有無(複数回答)		Q30 高齢者がいる職場の問題の有無(複数回答)		回答数(N)	無回答	不詳	無回答											
	B 一時金の有無	C 実績・評価により所定内賃金・一時金が変動する仕組みの有無	回答数(N)	無回答	回答数(N)	無回答															
合計	8.5 61.8 24.9 4.1 0.8	21.5 12.3 23.6 35.6 2.8 2.1 2.1	390	1.8	390	1.8	390	33.8	4.6	24.4	15.1	9.0	13.1	14.6	8.5	22.3	3.6	24.9	2.3	0.3	1.8
製造	7.1 70.4 20.1 1.8 0.6	23.7 10.1 30.2 33.1 0.6 1.2 1.2	169	1.2	169	1.2	169	31.4	5.3	24.3	13.0	8.9	8.9	14.8	9.5	20.1	5.3	28.4	1.8	0.0	1.2
非製造	9.5 55.2 28.5 5.9 0.9	19.9 14.0 18.6 37.6 4.5 2.7 2.7	221	2.3	221	2.3	221	35.7	4.1	24.4	16.7	9.0	16.3	14.5	7.7	24.0	2.3	22.2	2.7	0.5	2.3
1~299人	16.4 41.8 35.8 4.5 1.5	14.9 10.4 17.9 47.8 3.0 1.5 4.5	67	3.0	67	3.0	67	23.9	6.0	23.9	14.9	9.0	13.4	13.4	9.0	22.4	0.0	23.9	9.0	0.0	4.5
300~999人	8.8 58.2 27.5 4.4 1.1	19.8 15.4 19.8 40.7 0.0 3.3 1.1	91	3.3	91	3.3	91	31.9	4.4	31.9	14.3	6.6	9.9	13.2	4.4	28.6	4.4	24.2	3.3	0.0	0.0
1000~2999人	3.8 64.2 27.4 4.7 0.0	19.8 16.0 24.5 31.1 2.8 3.8 1.9	106	0.9	106	0.9	106	40.6	0.9	22.6	19.8	12.3	20.8	19.8	8.5	23.6	4.7	19.8	0.0	0.9	0.9
3000人以上	8.7 72.2 14.8 3.5 0.9	27.8 8.7 27.0 30.4 4.3 0.0 1.7	115	3.5	115	3.5	115	36.5	7.8	21.7	12.2	8.7	8.7	12.2	15.7	4.3	27.0	0.0	0.0	2.6	1.5
*良い	6.9 65.3 21.8 5.0 1.0	26.7 5.9 26.7 35.6 3.0 0.0 2.0	101	1.0	101	1.0	101	34.7	2.0	23.8	15.8	10.9	11.9	14.9	12.9	17.8	2.0	25.7	0.0	1.0	2.0
ふつう	11.4 60.0 21.4 5.7 1.4	20.0 12.9 25.7 30.0 4.3 2.9 4.3	70	1.4	70	1.4	70	32.9	2.9	27.1	17.1	10.0	8.6	14.3	4.3	21.4	1.4	31.4	0.0	0.0	1.4
*悪い	9.0 58.7 28.7 3.6 0.0	18.0 15.6 23.4 38.3 2.4 1.8 0.6	167	4.2	167	4.2	167	31.7	6.6	25.1	13.8	7.2	15.6	15.6	9.0	27.5	3.6	22.2	4.2	0.0	1.2
*ある	8.8 62.3 23.9 5.1 0.0	22.6 12.5 22.6 36.7 3.0 1.7 1.0	297	2.4	297	2.4	297	37.0	4.7	24.9	15.5	10.1	13.5	16.5	10.4	22.9	3.7	21.5	2.4	0.3	0.7
*ない	8.0 59.1 29.5 1.1 2.3	19.3 12.5 23.9 34.1 2.3 3.4 4.5	88	2.3	88	2.3	88	25.0	4.5	23.9	14.8	5.7	11.4	8.0	1.1	20.5	3.4	36.4	2.3	0.0	3.4
*少ない	8.9 46.4 35.7 8.9 0.0	21.4 14.3 21.4 35.7 7.1 0.0 0.0	56	1.8	56	1.8	56	33.9	5.4	26.8	12.5	7.1	8.9	5.4	5.4	16.1	3.6	26.8	10.7	0.0	0.0
適当	8.6 63.8 23.5 3.2 0.9	17.6 10.9 27.6 38.0 1.4 1.8 2.7	221	1.8	221	1.8	221	30.8	4.5	22.6	13.6	8.6	12.2	10.9	7.2	19.9	4.5	29.0	1.4	0.5	2.3
*多い	7.9 63.4 24.8 4.0 0.0	28.7 14.9 15.8 31.7 4.0 4.0 1.0	101	0.0	101	0.0	101	40.6	3.0	28.7	20.8	10.9	17.8	28.7	12.9	32.7	2.0	15.8	0.0	0.0	0.0
*少ない	7.1 64.3 25.7 2.9 0.0	18.6 12.9 18.6 47.1 1.4 1.4 0.0	70	1.4	70	1.4	70	31.4	7.1	30.0	15.7	12.9	12.9	11.4	5.7	21.4	7.1	22.9	7.1	0.0	0.0
適当	7.4 60.1 27.6 3.7 1.2	17.8 13.5 28.8 31.3 2.5 3.1 3.1	163	1.8	163	1.8	163	28.8	3.1	19.0	12.9	5.5	11.7	11.0	5.5	20.2	2.5	31.9	2.5	0.6	2.5
*多い	10.9 60.5 23.1 5.4 0.0	26.5 10.9 19.7 36.1 4.1 1.4 1.4	147	0.7	147	0.7	147	40.8	4.8	28.6	17.7	10.9	15.0	20.4	12.9	26.5	3.4	18.4	0.0	0.0	0.7
*少ない	10.5 65.0 21.0 3.5 0.0	23.1 9.1 27.3 36.4 1.4 2.1 0.7	143	0.7	143	0.7	143	35.0	4.2	27.3	16.1	14.0	18.9	20.3	9.8	22.4	4.9	18.9	3.5	0.0	0.7
適当	8.4 60.3 27.5 2.3 1.5	20.6 16.8 18.3 33.6 3.1 3.8 3.8	131	0.8	131	0.8	131	32.8	3.8	24.4	16.0	5.3	9.9	11.5	8.4	23.7	3.1	32.1	2.3	0.0	1.5
*多い	6.5 57.0 29.0 7.5 0.0	20.6 11.2 24.3 38.3 4.7 0.0 0.9	107	2.8	107	2.8	107	33.6	5.6	21.5	13.1	6.5	9.3	11.2	6.5	22.4	2.8	25.2	0.9	0.9	1.9
*少ない	10.0 58.5 26.6 4.6 0.4	20.3 12.9 23.2 36.5 2.9 2.1 2.1	241	1.7	241	1.7	241	36.1	5.4	27.0	15.4	7.5	14.1	14.5	7.5	29.0	3.3	21.6	2.5	0.4	1.7
適当	4.5 70.3 19.8 4.5 0.9	22.5 10.8 27.9 31.5 3.6 1.8 1.8	111	0.9	111	0.9	111	28.8	3.6	20.7	12.6	10.8	11.7	11.7	9.9	10.8	3.6	33.3	0.9	0.0	0.9
*多い	14.3 46.4 39.3 0.0 0.0	25.0 14.3 7.1 50.0 0.0 3.6 0.0	28	0.0	28	0.0	28	35.7	0.0	21.4	25.0	14.3	10.7	28.6	10.7	17.9	7.1	21.4	7.1	0.0	0.0

Q31.ここ5年ぐらゐの職場の状況		A 職場の生産性の向上			B 技術技能伝承の促進・円滑化			C 人手不足の緩和			D 雇用延長による中堅層のモチベーション向上			E 高齢者の仕事の確保の困難化			F 若年者の採用抑制			回答数(N)																		
		生じていると思う	生じている程度と思う	生じていないと思う	生じていると思う	生じている程度と思う	生じていないと思う	生じていると思う	生じている程度と思う	生じていないと思う	生じていると思う	生じている程度と思う	生じていないと思う	生じていると思う	生じている程度と思う	生じていないと思う	生じていると思う	生じている程度と思う	生じていないと思う																			
合計		16.2	44.9	22.1	6.7	9.2	1.0	14.6	45.6	25.6	6.2	6.7	1.3	5.6	29.5	37.7	18.7	7.4	1.0	16.2	37.4	29.0	11.3	4.9	1.3	9.0	26.9	39.7	17.9	5.4	1.0	390						
主な業種	製造	20.7	48.5	19.5	2.4	7.1	1.8	14.8	57.4	20.7	1.8	4.1	1.2	3.0	34.3	43.2	10.7	7.7	1.2	20.1	37.3	29.6	9.5	2.4	1.2	8.9	27.2	43.8	14.2	5.3	0.6	169						
	非製造	12.7	42.1	24.0	10.0	10.9	0.5	14.5	36.7	29.4	9.5	8.6	1.4	7.7	25.8	33.5	24.9	7.2	0.9	4.5	21.7	42.5	19.5	11.3	0.5	13.1	37.6	28.5	12.7	6.8	1.4	221						
従業員規模(正社員)	1~299人	19.4	35.8	17.9	10.4	11.9	4.5	14.9	43.3	26.9	6.0	4.5	4.5	6.0	35.8	28.4	17.9	9.0	3.0	4.5	22.4	38.8	17.9	14.9	1.5	13.4	32.8	25.4	14.9	10.4	3.0	11.9	31.3	35.8	11.9	4.5	4.5	67
	300~999人	13.2	48.4	24.2	5.5	8.8	0.0	6.6	44.0	36.3	4.4	8.8	0.0	7.7	25.3	40.7	20.9	5.5	0.0	5.5	18.7	47.3	20.9	7.7	0.0	15.4	37.4	33.0	8.8	5.5	0.0	11.0	27.5	39.6	20.9	1.1	0.0	91
	1000~2999人	11.3	50.0	23.6	6.6	8.5	0.0	12.3	50.0	19.8	11.3	6.6	0.0	3.8	26.4	42.5	21.7	5.7	0.0	1.9	16.0	54.7	17.0	10.4	0.0	24.5	37.7	21.7	12.3	2.8	0.9	9.4	24.5	38.7	21.7	5.7	0.0	106
	3000人以上	20.0	44.3	20.0	6.1	8.7	0.9	22.6	42.6	22.6	3.5	7.0	1.7	6.1	29.6	38.3	14.8	9.6	1.7	5.2	26.1	39.1	18.3	9.6	1.7	12.2	39.1	32.2	11.3	3.5	1.7	6.1	26.1	43.5	15.7	7.8	0.9	115
最近の業績	*良い	23.8	43.6	20.8	2.0	8.9	1.0	18.8	45.5	28.7	1.0	5.9	0.0	8.9	34.7	40.6	8.9	5.9	1.0	4.0	22.8	52.5	9.9	10.9	0.0	17.8	39.6	28.7	7.9	5.9	0.0	6.9	22.8	46.5	20.8	3.0	0.0	101
	ふつう	14.3	44.3	21.4	5.7	12.9	1.4	11.4	51.4	22.9	7.1	7.1	0.0	2.9	31.4	37.1	22.9	5.7	0.0	2.9	30.0	32.9	24.3	10.0	0.0	4.3	45.7	34.3	8.6	5.7	1.4	7.1	17.1	48.6	17.1	10.0	0.0	70
の年齢が構成	*悪い	12.6	44.3	23.4	11.4	8.4	0.0	12.0	42.5	26.9	9.0	8.4	1.2	4.2	26.3	33.5	25.1	10.8	0.0	5.4	18.6	44.3	22.8	9.0	0.0	18.0	33.5	27.5	15.6	4.2	1.2	9.6	31.7	34.1	17.4	6.0	1.2	167
	*ある	17.5	43.8	22.9	7.1	8.4	0.3	16.5	44.1	24.9	6.4	7.1	1.0	6.1	28.6	38.4	19.9	6.7	0.3	4.0	20.9	44.8	19.9	10.1	0.3	17.5	37.4	29.3	10.4	4.7	0.7	8.8	26.6	40.4	18.2	5.7	0.3	297
望ましい年齢	*ない	12.5	50.0	19.3	4.5	12.5	1.1	9.1	52.3	27.3	5.7	5.7	0.0	4.5	34.1	35.2	14.8	10.2	1.1	4.5	22.7	47.7	13.6	11.4	0.0	12.5	38.6	28.4	13.6	5.7	1.1	10.2	28.4	38.6	17.0	4.5	1.1	88
	*少ない	32.1	42.9	17.9	1.8	5.4	0.0	21.4	42.9	23.2	5.4	5.4	1.8	3.6	35.7	35.7	23.2	0.0	1.8	5.4	23.2	41.1	23.2	5.4	1.8	28.6	42.9	14.3	10.7	3.6	0.0	12.5	30.4	39.3	14.3	3.6	0.0	56
中高年齢者	適当	13.6	45.7	24.0	5.4	10.4	0.9	11.8	48.4	29.0	5.0	5.9	0.0	5.9	29.9	36.7	17.2	10.0	0.5	4.1	21.3	49.8	14.0	10.9	0.0	12.7	38.5	32.1	11.8	5.0	0.0	9.5	23.1	43.4	18.1	5.4	0.5	221
	*多い	13.9	44.6	21.8	11.9	7.9	0.0	16.8	41.6	22.8	8.9	7.9	2.0	6.9	26.7	40.6	20.8	5.0	0.0	4.0	19.8	40.6	25.7	9.9	0.0	16.8	34.7	30.7	8.9	5.9	3.0	6.9	34.7	32.7	18.8	5.9	1.0	101
中高年齢者	*少ない	21.4	44.3	17.1	4.3	11.4	1.4	18.6	51.4	17.1	5.7	7.1	0.0	8.6	31.4	31.4	22.9	5.7	0.0	5.7	17.1	44.3	21.4	11.4	0.0	22.9	35.7	28.6	8.6	4.3	0.0	15.7	25.7	40.0	14.3	4.3	0.0	70
	適当	14.1	47.2	24.5	5.5	8.0	0.6	14.1	43.6	31.3	4.9	6.1	0.0	4.3	28.8	38.7	17.8	9.8	0.6	4.3	24.5	46.6	14.1	10.4	0.0	16.6	38.0	27.0	11.0	6.1	1.2	11.0	27.0	36.8	17.2	7.4	0.6	163
世代間の関係	*多い	17.0	42.2	22.4	9.5	8.8	0.0	12.9	45.6	25.2	8.2	6.1	2.0	6.1	30.6	39.5	18.4	4.8	0.7	3.4	19.7	46.3	21.8	8.2	0.7	12.2	39.5	32.0	11.6	4.1	0.7	4.1	28.6	42.9	20.4	3.4	0.7	147
	*少ない	17.5	49.0	17.5	7.0	7.7	1.4	15.4	52.4	18.9	6.3	5.6	1.4	7.0	32.2	36.4	20.3	4.2	0.0	6.3	27.3	39.2	14.7	12.6	0.0	12.6	37.8	34.3	9.1	5.6	0.7	6.3	23.1	44.1	19.6	5.6	1.4	143
世代間の関係	適当	11.5	45.0	24.4	6.9	12.2	0.0	12.2	45.8	25.2	7.6	9.2	0.0	3.8	30.5	36.6	18.3	9.9	0.8	0.8	23.7	42.7	22.1	10.7	0.0	13.0	35.1	31.3	12.2	6.9	1.5	9.9	32.1	34.4	18.3	5.3	0.0	131
	*多い	21.5	38.3	26.2	6.5	7.5	0.0	15.9	36.4	37.4	4.7	4.7	0.9	6.5	26.2	40.2	17.8	8.4	0.9	5.6	10.3	58.9	18.7	5.6	0.9	24.3	42.1	20.6	11.2	1.9	0.0	12.1	27.1	41.1	15.0	4.7	0.0	107
世代間の関係	*少ない	15.4	44.4	24.1	7.1	8.7	0.4	12.9	41.9	31.5	6.6	5.8	1.2	6.6	27.0	41.1	18.7	5.8	0.8	4.6	22.4	46.5	17.4	8.7	0.4	15.8	40.7	28.6	10.0	4.1	0.8	11.2	29.5	36.5	17.0	5.0	0.8	241
	適当	18.2	45.9	19.8	6.3	10.8	0.9	18.0	51.4	18.9	4.5	7.2	0.0	4.5	35.1	32.4	18.0	9.9	0.0	4.5	17.1	45.9	20.7	11.7	0.0	17.1	35.1	29.7	12.6	4.5	0.9	5.4	23.4	44.1	21.6	5.4	0.0	111
世代間の関係	*多い	28.6	42.9	17.9	7.1	3.6	0.0	14.3	57.1	10.7	10.7	7.1	0.0	3.6	35.7	28.6	25.0	7.1	0.0	0.0	28.6	42.9	17.9	10.7	0.0	14.3	28.6	32.1	10.7	14.3	0.0	7.1	25.0	50.0	10.7	7.1	0.0	28

Q31.ここ5年ぐらいの職場の状況

主な業種	G 非正社員の削減			H 外注の内製化			I 中高年齢者のポストの不足			J 中堅層の昇進の停滞			K 60歳未満の賞金カーブのフラット化			L 職場の人間関係の複雑化・悪化			回答数 (N)																		
	生じると思う	生じる程度と 思う	わからない と思う	生じると思う	生じる程度と 思う	わからない と思う	生じると思う	生じる程度と 思う	わからない と思う	生じると思う	生じる程度と 思う	わからない と思う	生じると思う	生じる程度と 思う	わからない と思う	生じると思う	生じる程度と 思う	わからない と思う																			
合計	5.4	21.8	35.9	20.8	14.6	1.5	7.4	24.6	31.5	17.7	16.9	1.8	12.6	34.6	29.2	13.8	8.7	1.0	12.8	37.7	27.9	13.1	7.4	1.0	10.5	24.4	30.3	17.2	16.7	1.0	5.4	26.9	39.7	15.9	10.8	1.3	390
製造	5.9	27.8	33.1	16.6	14.8	1.8	7.7	32.5	36.5	11.2	11.8	1.2	12.4	31.4	32.0	14.2	8.9	1.2	13.6	34.3	32.0	11.8	7.1	1.2	8.9	24.9	29.6	17.8	17.8	1.2	4.1	23.7	45.6	15.4	9.5	1.8	169
非製造	5.0	17.2	38.0	24.0	14.5	1.4	7.2	18.6	28.5	22.6	20.8	2.3	12.7	37.1	27.1	13.6	8.6	0.9	12.2	40.3	24.9	14.0	7.7	0.9	11.8	24.0	30.8	16.7	15.8	0.9	6.3	29.4	35.3	16.3	11.8	0.9	221
従業員 規模(正社員)	3.0	23.9	31.3	22.4	16.4	3.0	4.5	20.9	28.4	20.9	20.9	4.5	11.9	35.8	26.9	10.4	11.9	3.0	10.4	44.8	20.9	10.4	10.4	3.0	16.4	22.4	28.4	9.0	20.9	3.0	9.0	26.9	34.3	14.9	11.9	3.0	67
	5.5	24.2	37.4	19.8	12.1	1.1	7.7	20.9	36.3	18.7	15.4	1.1	11.0	28.6	36.3	13.2	11.0	0.0	14.3	40.7	27.5	9.9	7.7	0.0	13.2	33.0	28.6	14.3	11.0	0.0	3.3	33.0	41.8	12.1	8.8	1.1	91
	7.5	21.7	32.1	23.6	14.2	0.9	8.5	24.5	30.2	17.9	17.9	0.9	13.2	38.7	25.5	17.9	4.7	0.0	12.3	41.5	21.7	19.8	4.7	0.0	9.4	18.9	34.9	20.8	16.0	0.0	7.5	32.1	37.7	13.2	9.4	0.0	106
	5.2	19.1	40.0	19.1	14.8	1.7	8.7	27.8	30.4	14.8	16.5	1.7	13.9	35.7	27.8	12.2	8.7	1.7	14.8	28.7	34.8	12.2	7.8	1.7	7.0	24.3	26.1	21.7	19.1	1.7	3.5	18.3	43.5	20.9	12.2	1.7	115
	5.0	20.8	36.6	19.8	17.8	0.0	11.9	27.7	35.6	11.9	12.9	0.0	13.9	32.7	32.7	9.9	10.9	0.0	10.9	36.6	36.6	9.9	5.9	0.0	8.9	26.7	30.7	15.8	17.8	0.0	4.0	27.7	45.5	12.9	8.9	1.0	101
	2.9	15.7	42.9	27.1	11.4	0.0	2.9	22.9	37.1	18.6	17.1	1.4	11.4	38.6	30.0	14.3	5.7	0.0	10.0	45.7	30.0	8.6	5.7	0.0	12.9	20.0	37.1	12.9	17.1	0.0	2.9	31.4	41.4	20.0	4.3	0.0	70
	6.6	26.3	31.7	18.6	15.6	1.2	7.2	19.8	29.3	19.8	22.2	1.8	13.2	33.5	26.9	15.0	10.8	0.6	16.8	35.3	20.4	16.8	10.2	0.6	11.4	24.6	26.9	21.6	15.0	0.6	7.2	26.9	35.3	15.6	14.4	0.6	167
	5.1	23.2	35.7	20.9	14.5	0.7	7.7	24.2	32.3	18.9	15.8	1.0	12.8	35.4	29.0	13.1	9.1	0.7	13.8	38.7	26.9	12.5	7.4	0.7	10.8	23.9	32.7	15.5	16.5	0.7	6.1	26.6	37.7	17.5	11.1	1.0	297
	6.8	17.0	37.5	20.5	15.9	2.3	5.7	27.3	28.5	13.6	21.6	2.3	11.4	34.1	30.7	15.9	8.0	0.0	9.1	36.4	31.8	14.8	8.0	0.0	10.2	27.3	22.7	21.6	18.2	0.0	3.4	28.4	46.6	11.4	10.2	0.0	88
	16.1	23.2	30.4	16.1	10.7	3.6	16.1	35.7	26.8	8.9	10.7	1.8	25.0	35.7	19.6	12.5	5.4	1.8	30.4	25.0	33.9	5.4	3.6	1.8	17.9	30.4	25.0	7.1	17.9	1.8	5.4	30.4	41.1	16.1	5.4	1.8	56
	4.5	19.5	39.8	18.1	17.6	0.5	4.5	24.4	33.5	17.2	19.5	0.9	9.0	35.3	33.0	13.6	9.0	0.0	8.6	41.2	28.1	13.6	8.6	0.0	10.0	24.0	31.7	16.7	17.6	0.0	6.3	22.6	41.6	15.8	13.1	0.5	221
	2.0	26.7	30.7	28.7	10.9	1.0	7.9	20.8	30.7	23.8	14.9	2.0	12.9	34.7	24.8	16.8	9.9	1.0	11.9	38.6	24.8	16.8	6.9	1.0	8.9	23.8	30.7	22.8	12.9	1.0	4.0	36.6	33.7	16.8	7.9	1.0	101
	7.1	30.0	30.0	22.9	10.0	0.0	8.6	30.0	32.9	14.3	14.3	0.0	12.9	37.1	25.7	15.7	8.6	0.0	18.6	31.4	28.6	14.3	7.1	0.0	15.7	28.6	28.6	12.9	14.3	0.0	4.3	27.1	42.9	14.3	11.4	0.0	70
	6.1	19.6	36.8	14.7	20.9	1.8	8.0	25.8	28.8	16.0	20.2	1.2	14.1	35.0	28.2	11.0	11.7	0.0	13.5	37.4	29.4	11.0	8.6	0.0	11.7	23.9	29.4	15.3	19.6	0.0	4.3	28.8	40.5	16.6	9.2	0.6	163
	4.1	21.1	37.4	26.5	10.2	0.7	6.1	21.8	34.7	21.1	14.3	2.0	10.2	34.7	31.3	17.0	5.4	1.4	8.8	41.5	26.5	15.6	6.1	1.4	7.5	23.8	32.0	21.1	14.3	1.4	7.5	25.9	36.7	17.0	11.6	1.4	147
	4.2	24.5	34.3	22.4	14.0	0.7	4.9	21.7	31.5	23.8	16.1	2.1	7.0	32.9	30.8	20.3	8.4	0.7	8.4	40.6	25.9	18.2	6.3	0.7	9.1	27.3	27.3	23.1	12.6	0.7	8.4	28.7	36.4	16.8	8.4	1.4	143
	4.6	20.6	37.4	21.4	14.5	1.5	5.3	25.2	31.3	16.0	21.4	0.8	8.4	39.7	31.3	9.9	10.7	0.0	9.9	35.1	32.8	12.2	9.9	0.0	7.6	22.1	33.6	16.0	20.6	0.0	3.1	27.5	42.0	15.3	12.2	0.0	131
	8.4	20.6	35.5	17.8	16.8	0.9	13.1	29.0	32.7	11.2	13.1	0.9	24.3	32.7	24.3	11.2	6.5	0.9	21.5	37.4	28.2	8.4	5.6	0.9	16.8	24.3	30.8	10.3	16.8	0.9	4.7	25.2	41.1	16.8	11.2	0.9	107
	5.0	19.5	39.4	22.0	13.3	0.8	6.6	24.9	31.5	20.7	14.1	2.1	14.1	35.3	28.6	14.5	6.6	0.8	12.9	38.2	26.6	14.5	7.1	0.8	11.2	24.9	31.1	17.4	14.5	0.8	6.2	26.6	37.3	19.5	9.5	0.8	241
	8.1	23.4	30.6	18.9	18.0	0.9	9.0	24.3	34.2	10.8	21.6	0.0	9.9	34.2	30.6	13.5	11.7	0.0	10.8	36.9	31.5	12.6	8.1	0.0	9.0	21.6	30.6	16.2	22.5	0.0	4.5	27.0	44.1	10.8	12.6	0.9	111
	0.0	39.3	25.0	17.9	14.3	3.6	7.1	28.6	25.0	17.9	21.4	0.0	7.1	39.3	25.0	14.3	14.3	0.0	17.9	39.3	28.6	7.1	7.1	0.0	14.3	35.7	21.4	17.9	10.7	0.0	3.6	35.7	39.3	10.7	10.7	0.0	28

Q32 労務構成の変化を踏まえた労使関係課題としての方針化の状況																														
主な業種	A 高齢者の賃金水準引き上げ			B 高齢者の賃金制度の見直し			C 退職金制度の見直し			D 高齢者の柔軟な働き方の確保			E 高齢者が納得できる処遇制度の運用			F 社外における高齢者の仕事開拓			G 高齢会社の設立・充実			回答数 (N)								
	すでに方針化している	今後方針化する予定はない	無回答	すでに方針化している	今後方針化する予定はない	無回答	すでに方針化している	今後方針化する予定はない	無回答	すでに方針化している	今後方針化する予定はない	無回答	すでに方針化している	今後方針化する予定はない	無回答	すでに方針化している	今後方針化する予定はない	無回答												
合計	15.4	27.7	55.1	1.8	17.2	33.3	47.7	1.8	15.6	21.8	61.0	1.5	20.0	38.2	40.5	1.3	17.7	37.9	42.8	1.5	3.8	10.8	83.3	2.1	3.1	3.8	90.5	2.6	390	
製造	11.8	27.8	58.6	1.8	14.2	31.4	52.1	2.4	11.8	25.4	60.9	1.8	11.8	40.2	46.7	1.2	15.4	36.1	46.7	1.8	5.3	7.7	85.2	1.8	1.8	2.4	93.5	2.4	169	
非製造	18.1	27.6	52.5	1.8	19.5	34.8	44.3	1.4	18.6	19.0	61.1	1.4	26.2	36.7	35.7	1.4	19.5	39.4	39.8	1.4	2.7	13.1	81.9	2.3	4.1	5.0	88.2	2.7	221	
従業員規模(正社員)	1~299人	11.9	22.4	62.7	3.0	11.9	29.9	53.7	4.5	19.4	25.4	52.2	3.0	11.9	34.3	50.7	3.0	9.0	38.8	50.7	1.5	0.0	10.4	86.6	3.0	0.0	6.0	88.1	6.0	67
	300~999人	11.0	39.6	47.3	2.2	12.1	42.9	42.9	2.2	11.0	29.7	58.2	1.1	14.3	42.9	41.8	1.1	8.8	45.1	44.0	2.2	3.3	8.8	86.8	1.1	3.3	4.4	91.2	1.1	91
	1000~2999人	10.4	27.4	61.3	0.9	13.2	32.1	53.8	0.9	17.0	13.2	68.9	0.9	17.0	45.3	36.8	0.9	13.2	40.6	44.3	1.9	4.7	9.4	84.0	1.9	2.8	3.8	90.6	2.8	106
	3000人以上	27.0	22.6	48.7	1.7	29.6	29.6	40.0	0.9	17.4	20.9	60.0	1.7	31.3	30.4	37.4	0.9	32.2	31.3	35.7	0.9	6.1	13.9	77.4	2.6	5.2	2.6	90.4	1.7	115
最近の業績	* 良い	14.9	22.8	60.4	2.0	17.8	32.7	49.5	0.0	14.9	26.7	58.4	0.0	20.8	34.7	43.6	1.0	18.8	41.6	38.6	1.0	5.0	15.8	78.2	1.0	5.9	4.0	90.1	0.0	101
	ふつう	12.9	40.0	47.1	0.0	14.3	38.6	47.1	0.0	8.6	22.9	68.6	0.0	17.1	48.6	34.3	0.0	15.7	38.6	45.7	0.0	1.4	12.9	84.3	1.4	2.9	7.1	88.6	1.4	70
	* 悪い	15.6	28.1	53.9	2.4	17.4	35.3	44.3	3.0	17.4	18.6	61.7	2.4	18.0	38.9	41.3	1.8	14.4	40.1	43.7	1.8	1.8	7.2	88.6	2.4	1.2	3.6	91.0	4.2	167
年齢構成	* ある	14.5	24.2	59.9	1.3	16.5	30.6	51.2	1.7	13.8	20.9	63.6	1.7	17.5	39.4	42.1	1.0	16.2	38.4	44.1	1.3	3.4	10.4	84.5	1.7	2.0	2.4	93.3	2.4	297
	* ない	18.2	40.9	39.8	1.1	19.3	43.2	36.4	1.1	20.5	25.0	54.5	0.0	27.3	36.4	36.4	0.0	19.3	38.6	40.9	1.1	4.5	12.5	81.8	1.1	6.8	9.1	81.8	2.3	88
高年齢者	* 少ない	16.1	28.6	55.4	0.0	12.5	26.8	57.1	3.6	17.9	16.1	64.3	1.8	17.9	32.1	50.0	0.0	16.1	30.4	50.0	3.6	3.6	8.9	85.7	1.8	0.0	3.6	94.6	1.8	56
	適当	13.6	28.5	57.0	0.9	15.4	33.9	49.8	0.9	14.5	23.5	61.5	0.5	20.4	36.2	43.0	0.5	15.4	37.6	46.6	0.5	5.4	10.0	84.2	0.5	4.5	4.5	89.1	1.8	221
中高年齢者	* 多い	18.8	25.7	53.5	2.0	22.8	36.6	39.6	1.0	16.8	21.8	59.4	2.0	19.8	47.5	31.7	1.0	20.8	45.5	32.7	1.0	0.0	13.9	83.2	3.0	2.0	2.0	93.1	3.0	101
	* 少ない	21.4	30.0	48.6	0.0	20.0	31.4	48.6	0.0	12.9	27.1	60.0	0.0	17.1	42.9	40.0	0.0	18.6	35.7	45.7	0.0	4.3	17.1	78.6	0.0	1.4	7.1	91.4	0.0	70
世代	適当	10.4	27.6	61.3	0.6	12.9	33.7	52.8	0.6	12.9	23.3	63.8	0.0	19.6	34.4	46.0	0.0	14.1	35.6	49.1	1.2	3.1	6.1	90.2	0.6	3.1	3.1	92.6	1.2	163
世代	* 多い	17.7	27.2	53.1	2.0	19.7	34.0	43.5	2.7	19.7	18.4	59.2	2.7	21.8	40.8	36.1	1.4	19.7	42.9	36.1	1.4	4.1	12.9	80.3	2.7	4.1	2.7	89.1	4.1	147
世代	* 少ない	17.5	28.7	52.4	1.4	17.5	34.3	46.9	1.4	17.5	22.4	58.7	1.4	21.0	37.8	41.3	0.0	19.6	43.4	36.4	0.7	4.2	11.2	83.2	1.4	2.8	5.6	89.5	2.1	143
世代	適当	13.7	27.5	58.8	0.0	18.3	31.3	50.4	0.0	15.3	19.8	64.9	0.0	20.6	39.7	39.7	0.0	17.6	36.6	45.8	0.0	3.8	10.7	85.5	0.0	3.8	3.8	92.4	0.0	131
世代	* 多い	14.0	28.0	56.1	1.9	14.0	35.5	47.7	2.8	13.1	24.3	60.7	1.9	17.8	38.3	42.1	1.9	13.1	33.6	50.5	2.8	2.8	10.3	84.1	2.8	2.8	0.9	91.6	4.7	107
世代	* 少ない	14.9	30.3	53.5	1.2	17.0	39.0	42.7	1.2	16.6	21.2	61.0	1.2	22.0	40.2	36.9	0.8	16.6	40.7	41.5	1.2	3.7	12.9	81.3	2.1	2.5	3.7	91.3	2.5	241
世代	適当	17.1	25.2	56.8	0.9	18.0	27.0	54.1	0.9	12.6	23.4	63.1	0.9	18.9	36.9	44.1	0.0	19.8	35.1	45.0	0.0	3.6	6.3	90.1	0.0	5.4	2.7	91.0	0.9	111
世代	* 多い	10.7	17.9	71.4	0.0	10.7	10.7	75.0	3.6	17.9	25.0	57.1	0.0	7.1	28.6	64.3	0.0	10.7	32.1	53.6	3.6	3.6	10.7	85.7	0.0	0.0	7.1	89.3	3.6	28

主な業種	Q32 労務構成の変化を踏まえた労働関係課題としての方針化の状況										Q33 中堅層に関する問題の発生状況と今後の発生見通し																									
	H 中高年者の能力開発		I 中高年者へのライブラリオンに関する教育		J 中高年者の働き方の選択設定・拡大		K 全体の賃金制度の見直し		L 社内での仕事の開発		M 世代間の人數バランスの調整		A 中堅層の人數の不足		B 中堅層が仕事を後輩に譲れない状況の増加		回答数 (N)																			
	す で に 方 針 化 し て い る	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定	今 後 方 針 化 す る 予 定		今 後 方 針 化 す る 予 定																		
合計	8.5	22.6	66.7	2.3	20.3	26.9	50.3	2.6	13.1	30.3	54.1	2.6	13.1	35.1	50.0	1.8	4.9	24.6	68.5	2.1	4.1	24.1	69.2	2.6	390	32.3	34.1	5.1	26.9	1.5	26.7	31.0	5.6	33.8	2.8	390
製造	10.1	17.8	69.8	2.4	23.1	26.0	48.5	2.4	8.9	26.0	61.5	3.6	10.1	29.6	58.6	1.8	1.8	21.3	74.6	2.4	2.4	19.5	75.1	3.0	169	29.0	29.0	6.5	33.1	2.4	25.4	30.8	6.5	34.3	3.0	169
非製造	7.2	26.2	64.3	2.3	18.1	27.6	51.6	2.7	16.3	33.5	48.4	1.8	15.4	39.4	43.4	1.8	7.2	27.1	63.8	1.8	5.4	27.6	64.7	2.3	221	34.8	38.0	4.1	22.2	0.9	27.6	31.2	5.0	33.5	2.7	221
1~299人	3.0	20.9	70.1	6.0	3.0	22.4	70.1	4.5	4.5	29.9	61.2	4.5	7.5	38.8	50.7	3.0	1.5	19.4	74.6	4.5	3.0	31.3	61.2	4.5	67	29.9	40.3	6.0	22.4	1.5	20.9	40.3	6.0	25.4	7.5	67
300~999人	4.4	23.1	71.4	1.1	8.8	26.4	62.6	2.2	9.9	27.5	60.4	2.2	9.9	40.7	48.4	1.1	3.3	26.4	69.2	1.1	5.5	25.3	68.1	1.1	91	35.2	37.4	5.5	22.0	0.0	28.6	40.7	6.6	23.1	1.1	91
1000~2999人	10.4	24.5	63.2	1.9	29.2	33.0	35.8	1.9	13.2	37.7	47.2	1.9	14.2	42.5	42.5	0.9	4.7	28.3	66.0	0.9	1.9	24.5	70.8	2.8	106	31.1	36.8	5.7	26.4	0.0	31.1	29.2	6.6	32.1	0.9	106
3000人以上	13.9	21.7	62.6	1.7	30.4	26.1	40.9	2.6	20.9	25.2	52.2	1.7	17.4	22.6	57.4	2.6	8.7	21.7	67.0	2.6	6.1	17.4	73.9	2.6	115	33.0	27.0	4.3	33.0	2.6	26.1	20.9	2.6	48.7	1.7	115
*良い	9.9	23.8	66.3	0.0	22.8	27.7	49.5	0.0	15.8	30.7	52.5	1.0	11.9	31.7	55.4	1.0	6.9	26.7	65.3	1.0	5.0	24.8	68.3	2.0	101	31.7	29.7	8.9	28.7	1.0	27.7	30.7	5.9	34.7	1.0	101
ふつう	5.7	24.3	68.6	1.4	17.1	27.1	54.3	1.4	11.4	35.7	51.4	1.4	12.9	35.7	51.4	0.0	4.3	22.9	72.9	0.0	5.7	21.4	71.4	1.4	70	34.3	38.6	10.0	17.1	0.0	27.1	37.1	5.7	30.0	0.0	70
*悪い	6.6	22.2	67.7	3.6	18.6	26.3	50.9	4.2	9.6	29.9	57.5	3.0	13.2	37.1	47.3	2.4	4.2	23.4	69.5	3.0	1.8	25.7	69.5	3.0	167	33.5	33.5	2.4	30.5	0.0	27.5	29.3	4.8	34.7	3.6	167
*ある	7.7	21.9	68.4	2.0	17.5	28.3	51.5	2.7	11.1	30.3	56.9	1.7	12.1	32.3	54.2	1.3	4.0	23.9	70.7	1.3	4.0	22.9	70.7	2.4	297	35.7	34.3	4.4	24.6	1.0	29.6	32.0	5.4	30.6	2.4	297
*ない	9.1	26.1	62.5	2.3	26.1	23.9	48.9	1.1	19.3	31.8	46.6	2.3	17.0	46.6	35.2	1.1	8.0	28.4	61.4	2.3	4.5	29.5	64.8	1.1	88	20.5	35.2	8.0	35.2	1.1	18.2	29.5	5.7	44.3	2.3	88
*少ない	3.6	12.5	82.1	1.8	21.4	19.6	57.1	1.8	7.1	30.4	58.9	3.6	12.5	28.6	57.1	1.8	5.4	17.9	75.0	1.8	5.4	12.5	78.6	3.6	56	10.7	33.9	7.1	44.6	3.6	28.6	28.6	8.9	28.6	5.4	56
適当	9.0	21.7	67.9	1.4	19.9	28.1	50.7	1.4	14.0	28.1	56.6	1.4	14.0	35.3	50.7	0.0	5.9	24.0	69.7	0.5	4.1	23.1	71.5	1.4	221	32.1	33.5	5.4	28.5	0.5	25.8	31.2	5.4	35.3	2.3	221
*多い	7.9	31.7	57.4	3.0	19.8	31.7	45.5	3.0	13.9	35.6	48.5	2.0	11.9	39.6	45.5	3.0	3.0	31.7	62.4	3.0	4.0	34.7	59.4	2.0	101	46.5	35.6	4.0	12.9	1.0	27.7	34.7	5.0	31.7	1.0	101
*少ない	7.1	20.0	72.9	0.0	18.6	32.9	48.6	0.0	11.4	32.9	55.7	0.0	10.0	34.3	55.7	0.0	2.9	27.1	70.0	0.0	1.4	27.1	70.0	1.4	70	30.0	24.3	8.6	35.7	1.4	24.3	34.3	10.0	30.0	1.4	70
適当	7.4	14.7	76.7	1.2	21.5	22.1	54.6	1.8	11.7	25.2	61.3	1.8	11.7	36.2	52.1	0.0	4.9	17.8	76.7	0.6	2.5	16.0	80.4	1.2	163	25.8	37.4	4.9	31.3	0.6	27.0	28.8	3.7	38.0	2.5	163
*多い	8.8	34.0	53.7	3.4	19.0	31.3	46.9	2.7	15.6	34.7	46.9	2.7	16.3	34.7	46.3	2.7	6.1	32.0	59.2	2.7	7.5	32.7	57.1	2.7	147	41.5	36.1	4.1	17.0	1.4	27.9	33.3	6.1	29.9	2.7	147
*少ない	8.4	25.2	64.3	2.1	21.7	27.3	49.7	1.4	11.9	32.9	53.1	2.1	11.2	36.4	51.0	1.4	2.8	28.7	67.1	1.4	3.5	27.3	68.5	0.7	143	61.5	22.4	5.6	9.8	0.7	29.4	30.8	7.7	28.7	3.5	143
適当	8.4	23.7	67.9	0.0	20.6	26.0	52.7	0.8	17.6	26.0	56.5	0.0	13.0	34.4	52.7	0.0	3.8	24.4	71.8	0.0	2.3	26.0	71.8	0.0	131	14.5	46.6	6.9	32.1	0.0	21.4	27.5	5.3	45.0	0.8	131
*多い	6.5	19.6	70.1	3.7	16.8	29.9	49.5	3.7	9.3	32.7	54.2	3.7	15.9	35.5	46.7	1.9	9.3	20.6	67.3	2.8	7.5	18.7	68.2	5.6	107	15.9	35.5	2.8	43.0	2.8	29.9	37.4	3.7	26.2	2.8	107
*少ない	8.7	26.1	63.1	2.1	20.3	29.5	48.1	2.1	14.1	32.8	51.5	1.7	14.1	37.3	46.9	1.7	5.8	28.6	63.9	1.7	5.4	29.5	62.7	2.5	241	31.5	42.7	3.3	21.6	0.8	29.5	35.3	5.8	27.8	1.7	241
適当	6.3	17.1	75.7	0.9	18.0	24.3	56.8	0.9	12.6	25.2	61.3	0.9	13.5	31.5	55.0	0.0	3.6	18.0	78.4	0.0	1.8	15.3	82.9	0.0	111	29.7	19.8	9.0	39.6	1.8	20.7	21.6	6.3	48.6	2.7	111
*多い	7.1	21.4	67.9	3.6	25.0	25.0	46.4	3.6	7.1	28.6	57.1	7.1	3.6	32.1	64.3	0.0	3.6	21.4	71.4	3.6	3.6	17.9	75.0	3.6	28	53.6	21.4	7.1	17.9	0.0	28.6	39.3	3.6	21.4	7.1	28

Q33 中堅層に関する問題の発生状況と今後の発生見通し		C 中堅層のマネジメント力の低下		D 中堅層が管理する範囲の拡大		E 中堅層のプレイングマネージャー化		F 中堅層の業務量の増加		G 中堅層の残業の増加		H 中堅層の同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足		I 中堅層の能力開発		回答数 (N)																				
	今現在問題となる	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが	今現在問題ないが																					
合計	39.0	26.9	3.1	28.5	2.6	36.4	30.5	3.3	26.2	3.6	42.3	26.4	3.1	24.4	3.8	60.0	20.8	2.6	13.8	2.8	57.7	19.2	4.4	15.9	2.8	50.8	18.5	4.4	23.8	2.6	35.9	30.3	3.6	26.9	3.3	390
製造	41.4	23.7	3.6	27.8	3.6	34.9	29.6	3.6	28.4	3.6	49.1	22.5	3.6	21.3	3.6	58.6	25.4	3.0	10.7	2.4	54.4	20.7	5.3	17.2	2.4	49.7	21.3	4.1	22.5	2.4	34.9	29.6	3.0	29.0	3.6	169
非製造	37.1	29.4	2.7	29.0	1.8	37.6	31.2	3.2	24.4	3.6	37.1	29.4	2.7	26.7	4.1	61.1	17.2	2.3	16.3	3.2	60.2	18.1	3.6	14.9	3.2	51.6	16.3	4.5	24.9	2.7	36.7	30.8	4.1	25.3	3.2	221
1~299人	23.9	32.8	4.5	32.8	6.0	23.9	35.8	3.0	31.3	6.0	22.4	35.8	1.5	31.3	9.0	41.8	31.3	6.0	16.4	4.5	38.8	29.9	6.0	20.9	4.5	35.8	28.4	4.5	26.9	4.5	25.4	35.8	7.5	25.4	6.0	67
300~999人	46.2	33.0	4.4	16.5	0.0	38.5	31.9	6.6	20.9	2.2	51.6	26.4	3.3	18.7	0.0	63.7	20.9	1.1	13.2	1.1	65.9	16.5	5.5	12.1	0.0	50.5	26.4	6.6	16.5	0.0	36.3	40.7	3.3	18.7	1.1	91
1000~2999人	46.2	24.5	1.9	25.5	1.9	39.6	33.0	1.9	23.6	1.9	48.1	28.3	1.9	20.8	0.9	65.1	21.7	1.9	10.4	0.9	61.3	20.8	4.7	12.3	0.9	60.4	16.0	3.8	18.9	0.9	46.2	28.3	4.7	19.8	0.9	106
3000人以上	37.4	21.7	0.9	38.3	1.7	41.7	22.6	1.7	30.4	3.5	43.5	20.0	3.5	27.8	5.2	66.1	11.3	2.6	16.5	3.5	61.7	12.2	2.6	19.1	4.3	50.4	9.6	2.6	33.9	3.5	33.0	21.7	0.9	40.0	4.3	115
* 悪い	38.6	31.7	2.0	25.7	2.0	34.7	32.7	5.0	25.7	2.0	39.6	33.7	4.0	21.8	1.0	56.4	18.8	5.0	17.8	2.0	59.4	13.9	5.9	19.8	1.0	53.5	15.8	5.0	23.8	2.0	38.6	27.7	4.0	27.7	2.0	101
* ある	35.7	30.0	5.7	28.6	0.0	34.3	37.1	4.3	24.3	0.0	41.4	24.3	4.3	30.0	0.0	58.6	22.9	4.3	14.3	0.0	57.1	22.9	5.7	14.3	0.0	48.6	18.6	4.3	28.6	0.0	27.1	35.7	2.9	32.9	1.4	70
* 多い	38.3	24.6	2.4	32.3	2.4	39.5	26.9	3.0	26.3	4.2	42.5	24.6	3.0	24.6	5.4	62.9	20.4	1.2	13.2	2.4	55.7	21.0	4.2	16.8	2.4	49.7	19.2	4.8	24.0	2.4	35.3	31.7	3.0	26.9	3.0	167
* 少ない	40.1	28.3	2.4	27.3	2.0	37.7	29.6	3.0	26.6	3.0	45.1	26.3	3.0	22.6	3.0	63.6	19.2	2.4	12.5	2.4	59.6	19.2	4.4	14.5	2.4	55.9	14.1	4.7	23.2	2.0	39.1	30.3	3.4	24.6	2.7	297
* ない	36.4	23.9	4.5	33.0	2.3	31.8	34.1	4.5	26.1	3.4	33.0	27.3	3.4	31.8	4.5	48.9	26.1	3.4	19.3	2.3	51.1	20.5	4.5	21.6	2.3	33.0	34.1	3.4	27.3	2.3	25.0	31.8	4.5	35.2	3.4	88
* 少ない	30.4	30.4	5.4	30.4	3.6	30.4	33.9	12.5	17.9	5.4	41.1	23.2	8.9	23.2	3.6	64.3	23.2	1.8	8.9	1.8	60.7	23.2	1.8	10.7	3.6	55.4	16.1	7.1	17.9	3.6	30.4	39.3	5.4	21.4	3.6	56
適当	38.9	26.2	3.6	29.0	2.3	35.3	31.2	2.3	28.1	3.2	41.2	27.6	1.4	27.6	2.3	60.2	20.8	2.7	14.5	1.8	58.8	15.4	6.3	17.6	1.8	48.9	18.1	4.1	27.1	1.8	34.8	28.1	3.2	31.7	2.3	221
* 多い	44.6	28.7	1.0	24.8	1.0	44.6	27.7	1.0	24.8	2.0	46.5	24.8	4.0	19.8	5.0	61.4	17.8	3.0	15.8	2.0	56.4	23.8	2.0	15.8	2.0	54.5	21.8	4.0	17.8	2.0	43.6	30.7	4.0	17.8	4.0	101
* 少ない	37.1	25.7	7.1	28.6	1.4	31.4	34.3	7.1	25.7	1.4	38.6	27.1	8.6	24.3	1.4	68.6	20.0	2.9	7.1	1.4	62.9	21.4	5.7	10.0	0.0	55.7	18.6	8.6	17.1	0.0	32.9	42.9	7.1	17.1	0.0	70
適当	36.8	26.4	2.5	32.5	1.8	35.6	31.9	2.5	27.0	3.1	41.7	27.6	1.2	27.0	2.5	55.8	22.7	1.8	18.4	1.2	52.8	19.6	3.1	22.7	1.8	46.6	20.2	3.1	28.2	1.8	29.4	27.0	3.7	36.8	3.1	163
* 多い	42.9	29.3	2.0	23.1	2.7	40.8	27.2	2.7	25.2	4.1	45.6	24.5	2.7	22.4	4.8	62.6	18.4	3.4	12.2	3.4	62.6	17.0	5.4	11.6	3.4	53.7	17.0	4.1	21.8	3.4	45.6	28.6	2.0	19.7	4.1	147
* 少ない	41.3	25.9	4.9	25.2	2.8	37.1	32.9	1.4	24.5	4.2	42.7	30.8	2.8	18.2	5.6	60.1	21.0	2.8	12.6	3.5	60.1	17.5	6.3	13.3	2.8	51.7	23.1	4.2	18.2	2.8	39.2	31.5	4.2	21.7	3.5	143
適当	37.4	26.7	2.3	32.8	0.8	35.9	31.3	3.1	27.5	2.3	40.5	23.7	2.3	32.1	1.5	55.0	23.7	3.1	16.8	1.5	53.4	24.4	3.1	17.6	1.5	43.5	19.1	5.3	30.5	1.5	33.6	29.8	3.8	31.3	1.5	131
* 多い	38.3	29.9	1.9	27.1	2.8	37.4	26.2	6.5	27.1	2.8	45.8	23.4	4.7	24.3	1.9	69.2	15.9	1.9	12.1	0.9	62.6	14.0	3.7	17.8	1.9	58.9	12.1	3.7	23.4	1.9	35.5	29.9	2.8	28.0	3.7	107
* 少ない	38.6	31.1	2.1	27.0	1.2	38.2	29.9	3.7	25.7	2.5	41.1	28.6	3.7	23.7	2.9	61.8	22.0	2.5	12.0	1.7	60.6	21.6	4.6	11.6	1.7	51.9	18.3	5.4	22.8	1.7	38.2	32.4	2.5	24.9	2.1	241
適当	42.3	20.7	3.6	30.6	2.7	34.2	32.4	2.7	27.0	3.6	46.8	20.7	0.9	27.9	3.6	58.8	17.1	3.6	19.8	2.7	55.9	10.8	5.4	24.3	3.6	47.7	19.8	3.6	26.1	2.7	35.1	26.1	2.7	32.4	3.6	111
* 多い	32.1	21.4	10.7	28.6	7.1	35.7	28.6	3.6	25.0	7.1	39.3	28.6	7.1	21.4	3.6	67.9	21.4	0.0	7.1	3.6	50.0	28.6	0.0	21.4	0.0	57.1	17.9	0.0	21.4	3.6	25.0	32.1	17.9	17.9	7.1	28

Q34 リーディング後の求人数と比べた採用人数

Q33 中堅層に関する問題の発生状況と今後の発生見通し

主な業種	J 中堅層への技能伝承				K 中堅層が後輩や部下を指導、教育する時間の不足				L 中堅層の昇進の滞				M 中堅層の賞金の伸び悩み				N 中堅層のモチベーションの低下				Q34 リーディング後の求人数と比べた採用人数													
	現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後	多い	やや多い	適正	やや少ない	少ない	採用がない	無回答	回数(N)										
	問題となる	問題ないが	問題ないが	問題ないが	問題となる	問題ないが	問題ないが	問題ないが	問題となる	問題ないが	問題ないが	問題ないが	問題となる	問題ないが	問題ないが	問題ないが	回数(N)																	
合計	36.7	29.0	3.6	27.2	3.6	60.3	18.7	2.3	16.4	2.3	34.1	31.8	6.7	24.6	2.8	43.3	24.9	3.1	26.4	2.3	43.1	31.8	3.3	19.5	2.3	390	0.8	4.1	26.4	36.9	28.2	2.8	0.8	390
製造	40.2	30.2	0.6	25.4	3.6	60.4	20.7	2.4	14.8	1.8	33.1	32.0	5.9	26.6	2.4	34.9	28.4	3.0	32.0	1.8	36.7	33.7	2.4	25.4	1.8	169	0.6	6.5	26.6	38.5	24.9	1.8	1.2	169
非製造	33.9	28.1	5.9	28.5	3.6	60.2	17.2	2.3	17.6	2.7	34.8	31.7	7.2	23.1	3.2	49.8	22.2	3.2	22.2	2.7	48.0	30.3	4.1	14.9	2.7	221	0.9	2.3	26.2	35.7	30.8	3.6	0.5	221
1~299人	25.4	31.3	4.5	32.8	6.0	46.3	29.9	6.0	14.9	3.0	28.4	38.8	4.5	23.9	4.5	56.7	19.4	3.0	17.9	3.0	46.3	32.8	3.0	13.4	4.5	67	1.5	7.5	17.9	28.4	31.3	10.4	3.0	67
300~999人	37.4	36.3	3.3	19.8	3.3	65.9	19.8	2.2	12.1	0.0	38.5	37.4	7.7	16.5	0.0	45.1	35.2	4.4	15.4	0.0	44.0	38.5	4.4	13.2	0.0	91	1.1	5.5	22.0	31.9	36.3	3.3	0.0	91
1000~2999人	39.6	34.0	5.7	19.8	0.9	65.1	20.8	1.9	10.4	1.9	36.8	31.1	8.5	22.6	0.9	43.4	23.6	1.9	30.2	0.9	41.5	34.9	3.8	19.8	0.0	106	0.0	0.9	31.1	39.6	27.4	0.9	0.0	106
3000人以上	40.0	20.0	0.9	35.7	3.5	60.0	10.4	0.0	27.0	2.6	31.3	27.0	4.3	33.0	4.3	34.8	22.6	3.5	35.7	3.5	41.7	25.2	2.6	27.0	3.5	115	0.9	3.5	31.3	44.3	19.1	0.0	0.9	115
*良い	36.6	30.7	4.0	25.7	3.0	58.4	17.8	4.0	18.8	1.0	33.7	35.6	5.9	22.8	2.0	42.6	24.8	4.0	26.7	2.0	42.6	36.6	5.0	13.9	2.0	101	0.0	2.0	37.6	36.6	21.8	2.0	0.0	101
ふつう	32.9	31.4	4.3	30.0	1.4	51.4	24.3	2.9	21.4	0.0	32.9	27.1	10.0	30.0	0.0	40.0	24.3	0.0	35.7	0.0	40.0	28.6	2.9	28.6	0.0	70	1.4	2.9	30.0	35.7	27.1	2.9	0.0	70
*悪い	36.5	29.3	2.4	28.1	3.6	63.5	18.6	0.6	15.0	2.4	37.1	30.5	5.4	24.6	2.4	50.3	23.4	3.0	21.6	1.8	50.3	27.5	2.4	18.0	1.8	167	0.6	5.4	19.2	36.5	34.7	3.0	0.6	167
*ある	38.0	31.0	3.0	24.9	3.0	64.6	16.5	1.7	15.8	1.3	36.4	32.0	6.4	23.2	2.0	45.8	24.9	2.0	25.6	1.7	46.5	31.3	2.7	17.8	1.7	297	1.0	4.0	24.2	38.0	29.6	2.7	0.3	297
*ない	31.8	23.9	5.7	35.2	3.4	46.6	26.1	4.5	19.3	3.4	26.1	33.0	8.0	29.5	3.4	35.2	26.1	6.8	29.5	2.3	31.8	35.2	5.7	25.0	2.3	88	0.0	3.4	33.0	35.2	25.0	3.4	0.0	88
*少ない	30.4	32.1	7.1	23.2	7.1	60.7	21.4	1.8	12.5	3.6	39.3	37.5	3.6	16.1	3.6	41.1	30.4	3.6	21.4	3.6	46.4	33.9	3.6	12.5	3.6	56	1.8	1.8	23.2	33.9	37.5	1.8	0.0	56
適当	33.0	29.0	2.7	33.0	2.3	58.8	19.0	2.7	18.1	1.4	29.4	34.8	7.2	27.1	1.4	39.8	24.9	3.6	30.3	1.4	41.2	31.2	4.5	22.2	0.9	221	0.0	4.1	30.8	35.7	24.9	4.1	0.5	221
*多い	47.5	28.7	4.0	16.8	3.0	67.3	16.8	2.0	11.9	2.0	41.6	24.8	7.9	21.8	4.0	53.5	21.8	2.0	20.8	2.0	46.5	33.7	1.0	15.8	3.0	101	2.0	5.0	20.8	39.6	31.7	1.0	0.0	101
*少ない	40.0	34.3	10.0	15.7	0.0	62.9	20.0	8.6	8.6	0.0	24.3	41.4	11.4	22.9	0.0	35.7	32.9	5.7	25.7	0.0	35.7	40.0	8.6	15.7	0.0	70	4.3	4.3	21.4	32.9	35.7	1.4	0.0	70
適当	28.8	28.8	2.5	35.6	4.3	52.8	21.5	1.8	22.1	1.8	36.8	32.5	4.3	25.2	1.2	39.3	25.8	4.3	28.8	1.8	41.1	34.4	2.5	20.9	1.2	163	0.0	4.3	30.7	37.4	22.7	4.9	0.0	163
*多い	43.5	27.2	2.0	23.8	3.4	69.4	15.0	0.0	12.9	2.7	35.4	27.9	7.5	24.5	4.8	52.4	20.4	0.7	23.8	2.7	49.7	25.9	2.0	19.0	3.4	147	0.0	3.4	25.2	36.7	32.7	1.4	0.7	147
*少ない	40.6	28.0	4.2	23.8	3.5	64.3	18.2	4.2	11.2	2.1	29.4	33.6	8.4	24.5	4.2	46.2	20.3	4.9	26.6	2.1	46.9	29.4	2.8	18.2	2.8	143	0.7	5.6	26.6	32.2	31.5	2.8	0.7	143
適当	37.4	24.4	3.8	32.8	1.5	55.7	19.8	1.5	21.4	1.5	34.4	29.0	7.6	28.2	0.8	39.7	26.0	3.1	29.8	1.5	36.6	33.6	5.3	23.7	0.8	131	1.5	2.3	32.1	36.6	23.7	3.8	0.0	131
*多い	29.9	36.4	2.8	26.2	4.7	62.6	17.8	0.9	16.8	1.9	39.3	34.6	3.7	20.6	1.9	44.9	23.9	0.9	22.4	1.9	46.7	33.6	1.9	15.9	1.9	107	0.0	3.7	20.6	42.1	31.8	1.9	0.0	107
*少ない	37.3	31.1	3.3	25.3	2.9	65.1	17.0	1.7	14.5	1.7	39.8	29.0	7.1	22.4	1.7	51.5	21.6	2.5	22.8	1.7	48.5	30.7	3.3	15.4	2.1	241	0.4	2.5	18.3	39.0	35.7	4.1	0.0	241
適当	36.9	24.3	3.6	32.4	2.7	54.1	19.8	1.8	21.6	2.7	23.4	36.9	4.5	31.5	3.6	29.7	31.5	1.8	35.1	1.8	30.6	36.0	2.7	29.7	0.9	111	0.9	5.4	43.2	33.3	15.3	0.9	0.9	111
*多い	28.6	32.1	7.1	25.0	7.1	53.6	28.6	10.7	7.1	0.0	25.0	42.9	14.3	14.3	3.6	32.1	28.6	14.3	21.4	3.6	50.0	28.6	7.1	10.7	3.6	28	3.6	10.7	35.7	25.0	25.0	0.0	0.0	28

	Q35 リーマンショック後の採用者と職場の求める人材との質的なスマッチの有無										Q36 新規大学卒採用者の採用3年後の離職率										Q37 新規高校卒採用者の採用3年後の離職率																
	かなりある	ややある	あまりない	まったくない	採用がない	無回答	回答数(N)	05%未満	10%以上	20%以上	30%以上	40%以上	50%以上	無回答	回答数(N)	05%未満	10%以上	20%以上	30%以上	40%以上	50%以上	無回答	回答数(N)	05%未満	10%以上	20%以上	30%以上	40%以上	50%以上	無回答							
合計	4.4	47.7	40.3	3.6	2.8	1.3	390	37.4	23.8	12.8	9.7	2.8	2.1	0.3	7.7	3.3	390	31.5	15.1	10.3	4.6	2.8	2.6	0.8	28.7	3.6	390	31.5	15.1	10.3	4.6	2.8	2.6	0.8	28.7	3.6	
主な業種	製造	0.6	44.4	47.9	3.6	1.8	169	41.4	32.5	7.7	8.3	1.2	0.6	0.0	4.7	3.6	169	43.8	18.9	13.6	4.7	2.4	1.8	0.6	10.7	3.6	169	43.8	18.9	13.6	4.7	2.4	1.8	0.6	10.7	3.6	
	非製造	7.2	50.2	34.4	3.6	0.9	221	34.4	17.2	16.7	10.9	4.1	3.2	0.5	10.0	3.2	221	22.2	12.2	7.7	4.5	3.2	3.2	0.9	42.5	3.6	221	22.2	12.2	7.7	4.5	3.2	3.2	0.9	42.5	3.6	
従業員規模(正社員)	1~299人	6.0	47.8	29.9	3.0	10.4	3.0	67	38.8	7.5	7.5	4.5	1.5	3.0	0.0	34.3	3.0	67	22.4	9.0	9.0	3.0	4.5	1.5	1.5	46.3	3.0	67	22.4	9.0	9.0	3.0	4.5	1.5	1.5	46.3	3.0
	300~999人	3.3	58.2	33.0	2.2	3.3	0.0	91	27.5	28.6	14.3	12.1	6.6	3.3	1.1	4.4	2.2	91	24.2	12.1	11.0	6.6	3.3	5.5	2.2	33.0	2.2	91	24.2	12.1	11.0	6.6	3.3	5.5	2.2	33.0	2.2
	1000~2999人	7.5	54.7	34.9	0.9	0.9	106	32.1	31.1	15.1	13.2	3.8	1.9	0.0	1.9	0.9	106	29.2	18.9	8.5	5.7	1.9	1.9	0.0	33.0	0.9	106	29.2	18.9	8.5	5.7	1.9	1.9	0.0	33.0	0.9	
	3000人以上	1.7	33.9	56.5	7.0	0.0	0.9	115	48.7	22.6	13.9	8.7	0.0	0.9	0.0	0.0	5.2	115	43.5	18.3	13.0	2.6	2.6	1.7	0.0	13.0	5.2	115	43.5	18.3	13.0	2.6	2.6	1.7	0.0	13.0	5.2
最近の業績	*良い	2.0	41.6	48.5	5.0	2.0	1.0	101	40.6	27.7	13.9	4.0	2.0	2.0	0.0	6.9	3.0	101	36.6	14.9	13.9	1.0	3.0	0.0	0.0	28.7	2.0	101	36.6	14.9	13.9	1.0	3.0	0.0	0.0	28.7	2.0
	ふつう	5.7	41.4	44.3	5.7	2.9	0.0	70	44.3	20.0	11.4	10.0	2.9	1.4	0.0	10.0	0.0	70	27.1	21.4	4.3	7.1	0.0	2.9	2.9	34.3	0.0	70	27.1	21.4	4.3	7.1	0.0	2.9	2.9	34.3	0.0
	*悪い	4.8	52.7	35.3	3.0	3.0	1.2	167	35.3	19.8	15.0	12.0	3.0	2.4	0.6	7.8	4.2	167	27.5	13.2	10.2	6.0	4.2	4.2	0.6	28.7	5.4	167	27.5	13.2	10.2	6.0	4.2	4.2	0.6	28.7	5.4
年齢構成が若い	*ある	4.0	47.8	40.7	4.0	2.7	0.7	297	38.4	23.9	13.1	9.4	3.4	2.0	0.0	7.1	2.7	297	32.3	13.5	10.8	4.4	3.0	2.4	1.0	29.6	3.0	297	32.3	13.5	10.8	4.4	3.0	2.4	1.0	29.6	3.0
	*ない	5.7	48.9	39.8	1.1	3.4	1.1	88	33.0	23.9	12.5	11.4	1.1	2.3	1.1	10.2	4.5	88	27.3	20.5	8.0	5.7	2.3	3.4	0.0	27.3	5.7	88	27.3	20.5	8.0	5.7	2.3	3.4	0.0	27.3	5.7
望ましい年齢層	*少ない	3.6	42.9	48.2	3.6	1.8	0.0	56	41.1	19.6	12.5	12.5	1.8	1.8	1.8	7.1	1.8	56	32.1	8.9	12.5	3.6	5.4	1.8	0.0	32.1	3.6	56	32.1	8.9	12.5	3.6	5.4	1.8	0.0	32.1	3.6
	適当	3.2	43.0	43.9	4.5	4.1	1.4	221	38.0	26.2	10.9	9.0	2.3	2.3	0.0	8.1	3.2	221	32.1	15.8	9.5	4.1	2.7	2.7	0.9	29.0	3.2	221	32.1	15.8	9.5	4.1	2.7	2.7	0.9	29.0	3.2
	*多い	7.9	60.4	29.7	1.0	1.0	0.0	101	34.7	20.8	16.8	9.9	5.0	2.0	0.0	7.9	3.0	101	27.7	16.8	9.9	6.9	2.0	3.0	1.0	29.7	3.0	101	27.7	16.8	9.9	6.9	2.0	3.0	1.0	29.7	3.0
中高年齢層構成から	*少ない	2.9	51.4	42.9	1.4	1.4	0.0	70	41.4	20.0	10.0	10.0	1.4	2.9	1.4	10.0	2.9	70	40.0	11.4	12.9	4.3	7.1	2.9	0.0	18.6	2.9	70	40.0	11.4	12.9	4.3	7.1	2.9	0.0	18.6	2.9
	適当	3.7	43.6	42.9	3.7	4.9	1.2	163	41.7	24.5	9.8	9.8	2.5	1.8	0.0	5.5	4.3	163	30.7	19.0	8.6	3.1	1.8	2.5	0.0	30.7	3.7	163	30.7	19.0	8.6	3.1	1.8	2.5	0.0	30.7	3.7
	*多い	6.1	51.0	36.7	4.1	1.4	0.7	147	32.0	24.5	17.0	9.5	4.1	2.0	0.0	9.5	1.4	147	27.2	12.2	10.2	6.8	2.0	2.7	2.0	33.3	3.4	147	27.2	12.2	10.2	6.8	2.0	2.7	2.0	33.3	3.4
世代ごとの通不足感	*少ない	5.6	52.4	34.3	3.5	2.8	1.4	143	37.8	25.2	11.2	10.5	2.8	2.1	0.0	7.7	2.8	143	33.6	16.8	7.0	5.6	3.5	1.4	1.4	28.0	2.8	143	33.6	16.8	7.0	5.6	3.5	1.4	1.4	28.0	2.8
	適当	5.3	45.0	41.2	3.8	3.8	0.8	131	39.7	19.1	13.7	9.9	3.8	3.1	0.0	9.2	1.5	131	31.3	16.0	10.7	4.6	0.8	4.6	0.8	28.2	3.1	131	31.3	16.0	10.7	4.6	0.8	4.6	0.8	28.2	3.1
	*多い	1.9	44.9	48.6	2.8	1.9	0.0	107	35.5	27.1	13.1	8.4	1.9	0.9	0.9	6.5	5.6	107	27.1	11.2	13.1	3.7	4.7	1.9	0.0	32.7	5.6	107	27.1	11.2	13.1	3.7	4.7	1.9	0.0	32.7	5.6
若年層	*少ない	5.8	48.5	38.2	3.3	4.1	0.0	241	34.0	21.2	13.3	10.8	4.1	2.9	0.4	10.4	2.9	241	25.3	13.7	9.1	4.6	2.9	3.7	1.2	35.7	3.7	241	25.3	13.7	9.1	4.6	2.9	3.7	1.2	35.7	3.7
	適当	1.8	44.1	47.7	2.7	0.9	2.7	111	46.8	28.8	11.7	5.4	0.9	0.0	0.0	2.7	3.6	111	44.1	14.4	11.7	4.5	0.9	0.9	0.0	19.8	3.6	111	44.1	14.4	11.7	4.5	0.9	0.9	0.0	19.8	3.6
	*多い	3.6	57.1	32.1	7.1	0.0	0.0	28	35.7	25.0	10.7	17.9	0.0	3.6	0.0	7.1	0.0	28	28.6	28.6	10.7	7.1	10.7	0.0	0.0	14.3	0.0	28	28.6	28.6	10.7	7.1	10.7	0.0	0.0	14.3	0.0

Q38 若年層の育成における問題(複数回答) Q39 ここ5年間に起こりそうな若年層の問題(複数回答)

主な業種	Q38 若年層の育成における問題(複数回答)										Q39 ここ5年間に起こりそうな若年層の問題(複数回答)									
	計画不足が配できない	人手が足りない	育成者が多くいく	若年層を代わることが少なくていい	同世代が少なくていい	若年層が少なくていい	若年層が少なくていい	若年層が少なくていい	若年層が少なくていい	若年層が少なくていい	若年層が少なくていい	採用が困難になる	応募者が減る	離職率が高くなる	困難になる	必要能力が開発されない	問題が起らない	無回答	回答数(N)	
合計	39.7	14.1	27.4	28.5	29.7	37.2	12.1	10.5	12.6	3.1	39.0	28.2	21.8	19.7	41.5	23.8	25.1	2.3	390	
製造	42.0	7.7	24.3	28.4	32.5	37.3	12.4	10.7	13.6	2.4	169	20.7	9.5	13.0	42.6	19.5	31.4	1.8	169	
非製造	38.0	19.0	29.9	28.5	27.6	37.1	11.8	10.4	11.8	3.6	221	33.9	31.2	24.9	40.7	27.1	20.4	2.7	221	
従業員(正社員)	46.3	16.4	22.4	26.9	38.8	37.3	10.4	9.0	6.0	7.5	67	34.3	20.9	25.4	29.9	31.3	11.9	6.0	67	
1~299人	45.1	17.6	26.4	36.3	29.7	53.8	14.3	14.3	7.7	0.0	91	41.8	34.1	24.2	44.0	28.6	17.6	0.0	91	
300~999人	47.2	18.9	32.1	29.2	25.5	37.7	9.4	8.5	9.4	0.9	106	28.3	25.5	21.7	50.0	30.2	20.8	0.9	106	
1000~2999人	25.2	5.2	27.8	23.5	30.4	24.3	13.0	10.4	21.7	4.3	115	15.7	10.4	11.3	37.4	12.2	41.7	3.5	115	
3000人以上	37.6	6.9	19.8	30.7	28.7	37.6	9.9	8.9	14.9	2.0	101	26.7	12.9	12.9	37.6	22.8	33.7	1.0	101	
*良い	45.7	10.0	25.7	25.7	28.6	34.3	8.6	12.9	14.3	1.4	70	21.4	24.3	18.6	44.3	28.6	28.6	0.0	70	
ふつう	38.3	21.6	32.3	28.1	32.3	41.3	13.8	10.8	11.4	3.6	167	32.9	28.1	25.7	41.9	24.0	19.8	3.0	167	
*悪い	41.8	12.8	31.3	31.0	35.0	38.4	13.5	11.1	10.1	1.7	297	25.9	22.6	19.9	44.1	24.9	25.3	1.0	297	
*ある	34.1	19.3	15.9	20.5	13.6	35.2	8.0	9.1	21.6	4.5	88	37.5	20.5	20.5	34.1	21.6	25.0	3.4	88	
*ない	41.1	12.5	30.4	32.1	23.2	33.9	17.9	10.7	14.3	3.6	56	28.6	14.3	19.6	35.7	21.4	32.1	1.8	56	
*少ない	37.1	15.4	23.5	28.1	29.0	35.7	9.0	9.0	14.0	2.7	221	27.6	23.1	17.2	37.1	23.5	27.6	1.8	221	
適当	45.5	12.9	35.6	30.7	34.7	43.6	14.9	13.9	7.9	1.0	101	31.7	25.7	23.8	55.4	28.7	15.8	1.0	101	
*多い	45.7	14.3	28.6	27.1	30.0	34.3	15.7	10.0	10.0	1.4	70	30.0	15.7	21.4	47.1	25.7	17.1	0.0	70	
*少ない	37.4	12.3	21.5	27.6	22.1	38.0	8.6	6.7	16.6	2.5	163	28.8	20.2	16.6	37.4	22.7	31.3	1.2	163	
適当	40.1	16.3	34.0	32.0	37.4	38.1	13.6	15.0	9.5	2.7	147	28.6	27.9	21.8	43.5	25.9	22.4	2.7	147	
*多い	42.0	18.9	23.8	38.5	35.0	40.6	14.0	16.1	7.7	1.4	143	28.7	31.5	18.2	44.1	28.7	21.0	0.7	143	
*少ない	38.2	12.2	25.2	22.1	26.0	32.8	10.7	6.9	18.3	2.3	131	35.1	18.3	19.1	39.7	19.1	27.5	2.3	131	
適当	40.2	10.3	35.5	25.2	26.2	38.3	10.3	7.5	12.1	3.7	107	21.5	15.0	21.5	40.2	25.2	29.0	1.9	107	
*多い	44.8	18.3	35.3	32.0	27.4	39.0	11.6	9.1	10.4	2.9	241	33.2	26.1	23.2	41.9	25.3	22.8	2.1	241	
*少ない	26.1	8.1	13.5	21.6	31.5	31.5	11.7	10.8	18.9	1.8	111	20.7	14.4	9.0	38.7	18.9	32.4	0.9	111	
適当	53.6	3.6	17.9	35.7	39.3	46.4	14.3	21.4	7.1	0.0	28	25.0	21.4	28.6	50.0	39.3	17.9	0.0	28	
*多い																				

① NTT労働組合

ヒアリング日時：第1回目 2012年11月18日（日）14：00～16：00

第2回目 2013年3月21日（木）10：00～11：40

ヒアリング場所：全電通会館情報産業労働組合本部（千代田区）

対応者：第1回目 情報労連書記長 春木幸裕氏、

NTT労働組合交渉政策部長・中央執行委員 余田彰氏

第2回目 NTT労働組合交渉政策部長・中央執行委員 余田彰氏

訪問者：戎野淑子（立正大学）、村杉靖男（法政大学）、高原正之（連合総研）

1. 組織の概要

NTT（日本電信電話株式会社）は、日本の通信事業最大手であるNTTグループの持株会社であり、持株会社として主に6つのグループ会社（NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、Dimension Data、NTTドコモ、NTTデータ）を中心に統括している。グループ会社では事業セグメント別に、地域通信事業、長距離国際通信事業、移動体通信事業、データ通信事業等の事業を行っており、連結ベースでの従業員数は、227,150名（2013年3月31日現在）である。

NTT労組は、NTTの再編成に伴い、1998年に全国電気通信労働組合からNTT労働組合へと名称変更を行なった。労組組織は、2013年3月時点で、8つのNTTグループ企業別本部及び、組合員の生活を支えるために設立された関連組織・団体で構成されている（注：2013年8月に組織再編を行ない、持株グループ本部・東日本企業本部・西日本企業本部・コミュニケーションズ本部・ドコモ本部・データ本部の6企業本部体制へ移行した。）。執行機関の単位として、東日本企業本部と西日本企業本部と、その下に県域を越えて設置している総支部がある。更に総支部の内部組織として、県域・グループ会社、ビル単位等に分会・部会等を設置している。そしてNTT労組全体をまとめる中央組織として中央本部がある。

2. 退職再雇用制度の導入・制度内容と処遇体系再構築の具体的内容

（1）旧退職再雇用制度の概要

①導入の背景

NTT東・西・ファシリティーズ・コムウェアの4社では、50歳到達時に本人の希望により雇用形態を選択する制度を2002年5月に導入した。この制度は、固定電話の接続料引下げに伴い、固定通信系に関わる事業会社の経営が厳しくなったことにより、雇用の確保を目的に導入した制度である。NTTグループでは、2000年頃からグループ人員の再配置や様々な合理化施策等を展開したものの、固定系各社の経営環境の改善には至らず、解雇のごとき事象を発生させないため、組合員全員の雇用を守るためという苦渋の決断の上でこの制度を導入した。

②退職再雇用制度の具体的内容

組合員の多くは「退職・再雇用」の制度を選択した。これは、50歳に到達する年度で一旦退職し、その時点の退職金を受け取った上で、60歳までエリアに基づく賃金水準（退職前の70～85%水準）で再雇用され、60歳時点で再雇用先の退職金を受け取ったのち、さらに、1年ずつ契約を更新して、65歳まで雇用延長するという仕組みである。

50歳から60歳までの賃金は、地域の賃金水準を考慮して地域により異なっていた。例えば、東京は85%、神奈川・大阪は80%、九州・沖縄等は70%であった。この水準は、厚生労働省の賃金センサスや、情報労連の地域最低賃金等のデータも参考に設定されたものである。

60歳から65歳までの賃金は在職高齢年金や高齢者給付制度を含めて概ね年収300万円の水準で設定され、評価制度はなく、導入当初は時給での賃金体系であった。

この制度では、50歳以降の勤務地は地域限定であり、一部事業会社を除いて県域をまたがる転勤はない。

また、制度を導入した当時、50歳以上の退職年齢が様々なことから、年齢による不公平感を緩和することを目的に、一定期間の制度ではあったが、激変緩和措置を設けた。

もう一つの選択肢として、「満了型」という仕組みがあり、50歳以降も賃金水準はそのままで、60歳で定年退職、その後の雇用延長はないという仕組みである。

退職・再雇用の制度を選択すると、60歳以降も継続してN T T労組の組合員となることができる仕組みとしている。ユニオン・ショップ協定は結んでいないが、ほとんどの方々はN T T労働組合に入っている。

健康に問題がない限り、希望すれば、ほぼ全員が65歳まで働くことができる仕組みであることや、これまでと同じ仕事で県域限定の雇用であること等から、退職・再雇用の制度を選ぶ組合員が多く、「満了型」を選択する組合員は少ない状況となった。

（2）法改正に伴う新制度の導入について

①60歳超え雇用制度の位置づけの変化

退職・再雇用制度を運用して10年経過したが、60歳超え雇用制度の希望者は、年々増えてきた。年金の支給開始年齢が65歳になっていくと更に希望者は増えていくことが想定される。

この制度を導入する前には、1999年4月からキャリアスタッフ制度というものを導入し、60歳以上でも働くことを可能とした。導入当時は「60歳以上でも働く」ということについて、イメージが抱きにくく、まだ職場における人員状況も逼迫していなかったことから、選択する方は少なかった。

しかし最近では状況が一変し、60歳超えの方がいないと、技術継承等に課題が出てくる場面も想定されることから、会社側も60歳以上で働くことを希望してほしい、と変わってきており、人材の確保にもつながっている。組合としても60歳以降も引き続き仕事をしていただくために、60歳以上の皆さんの労働条件の引き上げに努めてきた。

② 処遇体系再構築の具体的内容

新しい処遇体系の制度は、次のとおり。

NTT東・西・ファシリティーズ・コムウェアの4社については、「退職・再雇用制度」を廃止し、50歳で選択するというのではなく、60歳で定年退職したあと、希望すれば全員が65歳まで雇用される仕組みとした（但し、雇用更新は年度ごと）。

NTT持株会社・ドコモ・データ・コミュニケーションズの4社については、もともと「退職再雇用制度」がないことから、60歳定年退職以降の雇用制度について、前4社と同様に、希望すれば全員が65歳まで雇用される仕組みとした。

今回の新たな60歳超え制度の特徴は、月給制のみとしており、年収水準が標準スキームで約300万円、ハイレベルスキームで約400万円に設定している。またこれまでの60歳超え制度は、採用条件として、健康面において支障がある場合には、採用されないという条件であったが、今回の見直しにより、その条件も撤廃したことから、希望すれば全員が雇用される仕組みになった。

一方、現役の正社員においては、基本賃金を全体的に再構築し、新たな60歳超え制度に一部原資を充当するとともに、各社における事業特性に応じた手当を設定することとした。このことにより、事業運営各社の特色を活かした手当が新たに設定されることとなった。

③ 今後の課題等

NTT東・西においては、60歳で定年退職する約7割の方々が60歳超えの継続雇用を希望し、再雇用されている。2014年から厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が引き上げられることに伴い、継続雇用の希望者が増えることを予想している。

NTTグループでは、40歳、50歳といった節目において、持家取得方法や将来の年金プラン等、ライフプラン形成のための研修を行っており、今後は労働引退後の生活に向けた研修等の充実も課題であると考えている。

3. 非正規労働者

NTTグループでは、一部の事業会社において、時給制から月給制の契約社員へ、月給制の契約社員から正社員へという正社員登用制度を作っている。正社員への採用人数は、年によって変動するが、NTTグループ全体ですでに数千人の採用実績があり、これからも各社へ広げていくことが重要である。

NTT労働組合としては、非正規労働者の処遇改善に向け、正社員への登用の仕組みづくりが一番重要であると考えており、勤続5年で希望すれば無期契約とする改正労働契約法にも対応していかなければならないと考えている。

4. 能力開発・技能の伝承

通信事業者を取り巻く環境の変化は著しい。メタルから光ファイバーへ、固定電話から携帯電話へ、そしてスマートフォンへと変わってきた。市場がグローバル化するなか、技術の変化やサービスの変化にどう対応していくかが、今後の大きな課題である。

② 情報労連

ヒアリング日時：2012年11月18日（日）14：00～16：00

ヒアリング場所：全電通会館情報産業労働組合本部（千代田区）

対応者：情報労連書記長 春木幸裕氏、政策局長 才木誠吾氏、政策局部長 徳楽誠二氏

訪問者：戎野淑子（立正大学）、村杉靖男（法政大学）、高原正之（連合総研）

1. 組織の概要

情報労連は、全国で260組合、組合員約22万2,000人（2010年6月現在）で組織されている。加盟組合にはN T T労組などのように単一の労働組合として、全国各地に支部や分会組織を持つ「全国組合」と、情報労連の地方組織として全国47都道府県に設置した協議会にそれぞれ加盟する「県協議会加盟組合」がある。これらの労働組合は情報労連の運動方針にもとづいて、それぞれ自主的に経営者との交渉やさまざまな活動を行っている。

2. 定年退職者の再雇用の状況

情報労連の260組合のうち、200組合以上が、300人以下の中小企業の組合であり、そのうち8割以上が継続雇用制度を確立している。改正高年齢者雇用安定法施行に伴い企業側で若手採用抑制を検討しているとの情報は現時点で入っていない。ただ、一部会社からは、60歳超えの管理者の扱いについて課題認識を持っているとの話はある。また、一部会社からは、60歳超えの再雇用者については、60歳以前と比べて低めの賃金で雇用することでメリットもあるとの声もある。

通信建設業界では、電柱を建てる作業や昇柱作業について、高年齢者には安全性の課題等もあり、本人意向を含め従業務の変更や結果として再雇用につながらないケースもありうるが、いずれにしても、改正高年齢者雇用安定法への対応が若手採用の抑制に直結しているとの認識はもっていない。

中小企業では企業内の業種も限られており、大手のように社内やグループ内で60歳以前と違う職場などに再配置するような体制はとりきれない。したがって、これまで非正規労働者などが担ってきた仕事を高齢者が担うケースが生じることが想定され、高齢者雇用による雇用の影響は若年より非正規に生じることがも危惧される。

その場合、組合としてどういうスタンスに立つのかが問われることにもなる。

また、一部企業では、再雇用の管理者を中心に会社を設立しているケースもあるが、これは稀な例であり、企業規模や企業業績が良好な一部企業だけに当てはまるものであって、全体的な解決策にはならない。

3. 労務構成・採用・技術の継承

情報労連は、全国大手、中小で構成されており中小企業の問題が通信建設にもある。

通信建設工事から情報サービス業（システム開発など）へ力を入れ始めている。大手はシステムと土木工事の設計などをやり、その下請けの中小企業が現場での作業を行っている。一昔前までは、実際の現場を担当している中小では大卒者はまれであったが、近年では大卒者も増えてきている状況にある。

新規高卒は学校推薦で10月1日の統一試験日には大手を受けるが12月まで内定が出ないため、その他の企業を受けることができない。結果、内定をもらえない場合は12月以降他の企業を探そうとするが希望に沿う企業が見つからず専門学校等へ進学することとなる。このようなことから規模の小さい企業では新卒者を採用できない状況も発生してきている。また、日本の労働市場は流動性が低く、業界内で渡り歩くことは少なく、中途採用も十分でないこともある

学生は大手志向ではなくても専門の仕事のイメージができない。通信だというとパソコンなどを想像しているが、実際就職してみると電柱を建てる作業や昇柱作業があり、思い描いていた仕事ではないことが多い。このようなことから採用の問題、採用後のミスマッチなどが発生している。

4. 中堅層

30, 40代の時間外労働が一番多い。一方で技術の変化が激しく50代後半、60代では対応しきれないこともある。

どうしても中堅層に業務負荷がかかってしまう状況にあるが、それぞれのワークステージでそれなりの働き方があると思う。

5. 現在の取り組み

2013年3月31日までに希望者全員の65歳までの雇用延長の制度を作るよう加盟組合に要請している。現在は260組合中、240組合からアンケートの回答を得ている。継続雇用制度なしが5%、これはシステム系が多い。労働者が若く定年退職者が出るのが数年後といった会社である。定年なしが5%である。基準があって、その基準を満たせば65歳まで継続するのが82%である。70歳定年制の企業もある。

今の基準は60歳までと同じ仕事ができることであることが多く、辞退者も多い。特に地方では地域とのつながりが強く、60歳になったら地域に帰って、町内会の役員などをしている。また、60歳までは単身赴任している社員にとっては、60歳を過ぎてまで単身赴任で働こうと思うものは殆どいないと思われる。

情報労連として、加盟組合の就業規則を見せていただき法律に合った内容になっているかチェックすることを行っている。とりわけ、中小企業では法律の改正等を十分に理解している社員が少ないことが多く、法律の改正内容が就業規則に反映されていないことがあることから、チェックし、変更が必要なところをアドバイスしている。また、法改正に合わせて各組合が取り組むにあたってのガイドラインを作成している。ガイドラインに基づき新たな制度に変更していただき3月を迎えたい。但し、再雇用などの賃金水準は個社ごとに業務内容等を踏まえて労使で検討すべきとの考えにあることから、このガイドラインでは具体的な水準は示していない。

再雇用などにおいては、体力、スキル、居住、生活など様々なミスマッチが問題となることがある。これらをクリアして業務を見つけなければならない。やる気を持っている方々も多く、60歳過ぎても活躍できると考えている。

中小の社員について業務に対するモチベーションの低下はあまり心配していない。60歳になったら急にスキルが落ちるわけではないのでこれまでの業務を継続しやすい面はある。また外注していた仕事を内製化することもある。管理職のモチベーションを会社は一番心配している。管理職では、これまで希望者は半分もいなかったが、年金支給開始年齢の引き上げでどれだけ増えてくるか未知数なところもある。

1年に出る定年退職者が3人とかなら仕事は何とかなる。これから60歳到達者が増えていくにあたりどのように対応していくかが会社にとって課題となってくるであろうと考える。

健康、体力と仕事のミスマッチは職種によっては必ずある。高齢者の仕事を確保するためには、体力、スキル、生活・住居などのミスマッチをどのように解消するかが重要である。

6. 非正規問題

時間給のパートタイマー、月給でフルタイム働く契約社員がいるし、派遣労働者もいる。時間給と月給では求められる責任が違う。時給制に比べ月給であれば求められる責任も重くなっているものとする。非正規は多様化してきている。

非正規労働者に対してどのような業務を行っていただくのか、また責任のある業務であれば、それに見合った処遇となっているかが課題であるとする。

非正規労働を否定する訳ではないが、働く尊厳を否定するような非正規労働はあってはならないとする。これは年齢に関係なく60歳以上の定年再雇用者等も同様である。一方で定年退職した後、働きたくない人もいるので、(法改正で)希望者全員としたのは正解であるとする。

それに今後どうやって仕事を確保するかが課題となる。正規、非正規労働者(定年再雇用者も含む)を問わず課題となってくるであろうし、ワークシェアリングの話も出てくるであろう。皆、それは分かっているが、なかなか踏み出せない現状がある。定年制度があり、定年退職者がいて、定年年齢前に辞める人もいる以上、採用をしなければ労働者が減ってしまい、企業における正規雇用者は増えない。若年者の採用がないのではなく、若年者の採用が非正規に回っているのが問題なのである。本来、安易に非正規雇用で事業を回すというのは、あるべき姿ではない。

企業・社会が不本意な非正規労働者に、どのようにしてスキルを身に付けさせるか、あるいは正社員への転換を進めるかという取り組みは遅れている。非正規労働者の中には、低賃金で生活できない、住宅ローンが組めないという人も多い。生活の維持のために働いている非正規労働者は、継続して雇用してほしいと思って、一生懸命に働いている。一方で生活補助的に働いている方等もおり、非正規労働者でも働く目的が違うため一律的な対応が難しい面もある。非正規労働者それぞれの状況に応じた対応も必要となってくるかもしれない。

③ 旭化成労働組合

ヒアリング日時：2012年12月3日(月)10:00～12:00

ヒアリング場所：旭化成労働組合会議室（千代田区）

対応者：旭化成労働組合中央執行委員長 尾形清彦氏、労働政策担当 平山靖典氏、
労働政策・福利厚生担当 市川和宏氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、高原正之(連合総研)

1. 組織の概要

旭化成株式会社は、1931年(昭和6年)創業の総合化学メーカーである。現在の事業は、ケミカル・繊維事業、住宅・建材事業、エレクトロニクス事業、医薬・医療事業の4領域で構成されている。グループ連結従業員数は、2013年3月31日現在で28,363名であり、連結売上高16,666億円、連結営業利益920億円である。当社は持株会社であり、その傘下に旭化成せんい、旭化成ケミカルズ、旭化成建材、旭化成ホームズ、旭化成エレクトロニクス、旭化成イーマテリアルズ、旭化成ファーマ、旭化成メディカル、ゾール・メディカルの9事業会社を保有している。

旭化成労働組合は、1946年(昭和21年)1月延岡工場に結成された労働組合をそのルーツとする。現組合員数は、2013年3月31日現在約9,470名である。組合員は、前述した持株会社および9事業会社の一般従業員で構成されている。組織は、本部を中心に全国に13支部で構成され、専従は全国で30名である。中央執行委員会メンバーは、本部三役、専門部長、支部長の24名で構成されている。

また、当労組は2000年9月に旭化成グループ内の各事業に関連する労働組合を結集し旭化成グループ労連を結成している。2013年3月現在の同労連の組合員数は約12,500名、加盟組織は18労組である。

当労組は、1949年策定した綱領を2006年の臨時大会で見直し、新たな時代を見据えたミッション(使命)とビジョン(中期目標)を決定した。その内容は以下の通りである。

(ミッション要旨)

- ① 現場を担う者としての誇り、価値ある「モノづくり」を通じ社会に貢献する
- ② 「期待と信頼の輪」を築き、「主体性発揮」「挑戦と興奮」「成長」の職場をつくる
- ③ 経営をパートナーとしてグループの発展を目指す
- ④ 互いに尊敬し認め合う仲間としてのコミュニケーションと合意形成をおこなう
- ⑤ 時代の変化に向き合い、人間性を大切にした生き方・働き方を追求する
- ⑥ 社会や組織の一員として「権利と義務」を自覚し「責任」を果たす

(ビジョン)

- ① 働きがいが高めるため「強い現場」の実現
- ② 働きがいを実感できる「ワーク・ライフ・バランス」の実現

2. 再雇用制度導入以降の労使の取り組み

(1) 2000年～2008年の取り組み

歴史を振り返ると、定年を55歳から60歳に引き上げたときに、当労組は基本的考え方として定年60歳まで55歳以前と同様に戦力として働いてもらう方針を決めた。これが現在までの再雇用制度の取り組みに影響している。なお、定年退職は誕生月の月末である。

再雇用制度がスタートしたのは、2001年4月である（労使の基本合意は2000年）。このときの基本的な考え方も、60歳以降も同じ仕事で一定員として最後まで働く、同じ仕事を同じようにやってもらうということであった。当時はITバブルがはじけた時と重なり経営にとっては新たなコスト負担を伴うことであり苦しい選択であったようだ。一方、組合員も当初は再雇用には消極的であった。原因としては、多くの事業所では、地元出身者が多く、60歳まで生活も安定しており、現職継続ながら処遇面では60歳以前と比較して低かったこと等が考えられた。

組合はその後、会社に対し働き方に見合った処遇、職場環境を要求し改定してきた経緯がある。ここで、再雇用制度がスタートした2001年から2008年までの労使の処遇改善の取り組みを紹介する。

2001年4月	再雇用制度スタート
2003年4月	雇用上限を62歳まで延長。以降2年毎に1歳ずつ雇用上限を延長し、最長で満65歳到達月の末日まで働けることを可能にした。
2004年4月	賃金水準の引き上げ実施（総報酬制の導入等の法改正に伴い、公的給付を含む総額年収が低下することに対応し改訂）。
2005年4月	職務区分の導入と賃金水準引き上げ実施。深夜手当の割増率改定。雇用上限を63歳まで延長。
2006年4月	福祉共済会の加入制度拡充。
2007年4月	時間外割増率の改定（60歳未満の制度と同等に改訂）。単身赴任制度の新設。パートタイム勤務者の時給改訂。60歳以降の雇用形態を再雇用に統一。雇用上限を64歳まで延長。
2008年4月	再雇用を適用する場合、定年到達する月度に保有するサポート休暇のうち、5日を限度として、連続して取得することを可能とした。

(2) 2009年～2010年の取り組み

再雇用制度が大きく改訂されたのは2009年である。この頃になると社会的に65歳まで働くということが一般化してきたことや、厚生年金の支給開始年齢の引き上げの動きも活発化し、組合員の中にも再雇用の希望者が増加してきた。また、会社にとっても団塊の世代が60歳定年を迎える時期に入り、多くの貴重な人材が同時に退職することには問題意識を持たざるを得ない状況に置かれた。

そのような背景の下、2008年12月に組合が賃金の引き上げや休暇の拡充を要求したが折り合わず、2009年2月に労使で専門委員会を立ち上げ、旭化成としての60歳以降の雇用のあり方、処遇、環境がどうあるべきかの基本議論をおこなうこととなった。論議の結果、同年4月労使は以下の合意に至っ

た。(それ以降も継続して労使協議を実施し、2010年4月には特別休暇制度を60歳以前と同様に取得できるよう拡充した。)

《労使合意内容》

① 定員要件の廃止

原則希望者全員を雇用する。ただし、査定要件あり(該当者は1%程度)

② 評価加算制度の導入

賃金については、60歳までは職能給、再雇用者は職務給として3段階(3等級)となっている。給与と賞与は定額であり、定期昇給もない。ただ、頑張って成果をあげた人には一時金として5万円を加算することとした。ただし、マイナス査定は行わない。

③ パートタイマーの時給

時間給 \div 賞与を含む年収 \div 労働時間として、フルタイムの勤務者と時給ベースで同等とした。なお、再雇用は現職継続なので、原則としてフルタイム勤務である。本人が希望してもパートタイムは原則として認めない。しかし、業務がなくなってしまった事業では、パートタイムを会社都合で提示することが例外的に起きることも想定される。その時は事前に支部と協議する。歯止めは高く設定した。

④ 出向手当の新設

再雇用で出向する場合には、所定労働時間差の補償を行うこととした。

⑤ HPに再雇用の項目を新設

再雇用制度についての理解を促進することを目的に行った。

⑥ 雇用上限を65歳まで延長

(3) 2011年～2013年の取り組み

その後、2013年施行の法改正も踏まえ、賃金、諸手当はどうすべきか労使の検討が継続された。賃金については、以前は公的な給付が最大限となるよう制度を作っていたので、賃金は60歳以前の5割であった。この水準は、ベテランで時給に換算するとほぼ新入社員並みであり、会社は妥当な水準ではないかと考えていた。しかし、組合員としては、公的給付分を除いた純粋に会社から受け取る賃金水準に対する納得感は充分でなく、「自分のこの働きでこの賃金か」という思いを少なからず抱いてしまう。

そこで2011年12月に、60歳以降についても部署手当、呼出手当、新幹線通勤手当を支給対象とすることになった。併せて2013年4月から60歳以降の再雇用者については、賃金水準を引き上げることを労使合意した。再雇用者の賃金水準は、標準の場合は満60歳直前の賃金の60～65%(公的給付は除く)に設定、なかには非正規労働者が担当している業務につく者もいてその水準は50%としたが、対象者は極めて例外的である。この改定の背景には、労使専門委員会が現場でヒアリングを行い、その結果会社が65歳まで現職継続で再雇用すると腹を括ったことが大きいと思う。それでいろいろな労働条件の向上に弾みがついたといえよう。実施は年金引き上げのタイミングに合わせた。

3. 再雇用制度の実情と課題

(1) 再雇用希望者の実態と課題

再雇用希望者率は2000年前半の頃から比較すると徐々に変わってきている。現在、希望者は、組合員で5割強、経営管理職層で7割弱ぐらい(2011年度実績)である。ただ地域により差異はある。都市部では、生活のために働きたいし、本人が働きたくなくても家族から働けといわれる。今まで共に働いてきた仲間とのつながりも持ちたい。それに比べ地方の事業所を例にとると、生活は十分できるし、地域のつながりもあるので、希望者の割合は比較的低い。職種によっても差がある。再雇用対象者の6、7割は製造系、エンジニアであるが、中には職務内容が肉体的にきつく、立ち仕事が多く、腰痛の人もいて希望者が少ない部署もある。

ただ、全体の流れとしては、処遇の改善により再雇用を希望する人は確実に増えてきているといえる。また高卒者は62歳で厚生年金の44年特例(年齢にかかわらず満額の年金が支給される。)になるので、再雇用されても2年ぐらいで辞める人が多い。

(2) 処遇に関する問題

評価制度は、きちんと評価して頑張った人には加算しようという意図であり、現役の者よりはかなり簡略化したものになっている。だが、現場では「5万円のために目標管理するのか」という声がある。

現職継続を原則としていたが、上述の通り対象者のモチベーションが下がってしまっており、現場では、自然に仕事を軽減するという運用をしてしまっていた。組合の取り組みとしては、上述したように「原則は現職継続」ということで、60歳前との処遇の差を、特別休暇なども含めてなくして、徐々にそろえてきた。だが、依然として「現職継続なのに、なぜ正社員と差があるんだ」という声が根強いものがある。2013年の改訂では、100万円ほど賃金を上げた。標準的な組合員は400万円になる。400万円には、我々はこだわった。この水準になると高卒初任給を上回る。世間並み上位になる。これによって、再雇用希望者は1、2割増えるという想定で会社はコスト計算上の勘定をしている。

労使としては、今回の賃金改訂によってあくまでも「現職継続」を期待していきたい。そのための課題として、どのようにモチベーションを維持してもらうか、そのための能力開発に必要なことは何か、健康面を維持するにはどうすべきかなどを考えてもらうためのキャリア教育を60歳以前の早い時期に開催する方向で検討を進めている。

(3) 60歳以降の業務内容

団塊の世代が退職していき、そのあとはオイルショックで採用数を抑えた世代になる。2025年ぐらいまでを見通しても現職継続で再雇用者の仕事の確保は大丈夫だと考えている。新人は定期的に入ってきてはいるが、育成が間に合わない。若年者の育成が追いついていないので、会社としては残ってもらう必要があり、仕事がないということは基本的にはない。

ただ現職継続といっても、管理職については60歳でポストオフになる。責任は軽くなる。ポストオフしたうえで現職継続という仕事があるのかという問題がある。管理職については、課長ぐらいまで

は本人が割り切りうまく切り替えるケースが多い。しかし部長クラスになると割り切れる人と、割り切れない人がいる。周りも気を使う。組合員で係長である場合も60歳になればその役職を離れる。

(4) 今後の課題

10年ぐらいたつと65歳定年の方向になると思っている。現在は過渡期である。会社も方向性としてはそう思っていると思う。今、具体的に何かをしているわけではないが、65歳定年制を実施しなければ、現職継続なのになぜ処遇が違うのかという問題は根本的には解決しないと思う。

4. 再雇用制度に関する今後の労組の取り組み

組合は、30代・40代・50代と層別に分けた生涯を考えるライフプランセミナーを実施してきている。現在は、65歳まで働くということについて考えるセミナーを、組合員対象にやれないかということを検討している段階である。なお、会社は、管理職を対象に、今までの自身のキャリアを振り返ってもらうとともに、今後のあり方を描いて、それに向かって50代をどう過ごすか、働き方・進路を主体的に考える場を提供するためのキャリアプランセミナーをやっている。

5. 若年者の採用・育成、労務構成に関する現状と課題

労使として、再雇用があるから採用を減らさなければならないという考えには立っていない。ただ、多くを採用してもきちんと育成できるかという問題がある。

当社では高卒の採用は1996年ごろから止めていたが、その結果高齢化が進み労務構成にひずみが出てきてしまった。当然人件費も増加してきた。それで2006、7年から高卒採用を再開した。

しかし交替制現場では、職場によって若年層が1、2名しかいない職場がでてきて、育成上問題が出てきた。年齢がつながっていないと何となくアドバイスがしにくい状況が生まれてきた。ベテラン層が久しぶりに入社してきた若年層とどう接していいか戸惑いもあり、コミュニケーションがなかなか取りにくい。ある工場のケースでは13年ぶりに職場に18歳が入社してきた。一つ上の先輩は17歳年上のため、後輩としてではなく子供のような感覚で接してしまう。同世代がいない職場で一人ぼっちでいる若者にどう接していいのかわからない。交替制の組を超えた活動をさせたり、部活動も奨励したりしてきた。ただ、最も重要な育成面では、ベテラン層にとってどのように教育していいのかわからず四苦八苦している。

今後、若年層の育成に再雇用された60歳代を活用することが考えられる。組合員の意識調査を見ると、後輩に技術、技能を伝承できる人はモチベーションも高いようだ。もっとも現職継続なので日常の仕事を抱えながら行うことに限界もあると思う。自分が蓄積してきた技術、技能に対する誇りと、それを後輩に伝承できたという実感の両面が保てれば、60歳以降の人たちもモチベーションが上がると思う。育成担当というかたちで特定の人に期待する方法も考えられるが、そうするとその人以外の人のモチベーションにも問題が出てくるようで難しい。

大卒は一時採用を絞り込んだことはあったが採用を停止したことはなく、最少の時期でも継続的に

50人は採用してきた。絞った時期に採用した人材は今35歳から38歳で係長層だが、数が足りなくて苦労している。これからさらに問題になる。それを埋めるためにキャリア採用（中途採用）を通年やっている。しかし、その年代は他社も似たような事情があり、人事部も採用に苦労しているようだ。一方、平成3、4年採用の大卒者は相対的に多い。管理職層の増大が問題になってきている。

労務構成上の大きな問題は、ボリュームゾーンにある50代のうち製造・エンジニアが7、8割を占めている、ということだ。この人たちがいなくなると大変である。この部門については、5年前から採用を再開してきている。各事業からの積み上げだけではなく、計画的に採用しなければならない。また、海外要員も同様に積み上げだけではなく、10人ずつは計画的に採用してきている。

成熟期を過ぎた事業、成熟期の事業、成長期の事業があるが、事業所間では形成される技能の質が違うので異動がしにくい。ただし、事業によって縮小や合理化をするときには動かす必要があり、そのための対応も課題となっている。

6. 中堅層のワーク・ライフ・バランス

採用を抑制した結果、現在、40歳でも一番若手という職場も出てきている。これ以上成長が見込めない事業では特にそのような状況にある。ギリギリ定員いっぱいやっているのだから、法の基準はクリアしているが、時間外労働も多い。労働時間の総量としては、10年ぐらい減っていない。時短の一つのアイテムとして、世間的に割増率を上げるということもあって、当社もずいぶん前に30%に引き上げた。しかし会社とすれば、採用して20年、30年の雇用責任を考えると、人数を増やしにくい。定員枠があっても埋めない。

組合としては、成熟期を過ぎたとはいえ今後20年、30年事業を続けるのであれば、人は採用すべきと提言している。現実的に、このような事業部門ではワーク・ライフ・バランスの視点をいかに取り組むか難しい状況にある。

7. 世代を超えたコミュニケーション

組合としてリクリエーションや層別コミュニケーションを行っている。若い人たちが昔で言う組合の青年婦人部のように独自の活動をやっているところもある。

支部の専従の役員が、若い人だけではなく組合員一人一人と話すという運動を数年前から行い、できる限り幅広い層からの意見の吸収に努めている。また、職場会も複数回実施している。その声も踏まえ、職場での組合役員及び職場代表と課長とのミーティングを年に何回かやっている。

8. 非正規社員

組合としては、製造派遣は認めていない。また、以前は派遣社員は600人ぐらいであったが、その後事務部門を中心に直接雇用の契約社員にした。

組合の業務と非正規社員の業務との線引きをしており、再雇用者は現職継続を原則としている。そのため、非正規社員を削減して再雇用者の職務を準備するという事はない。

④ J F E スチール労連

ヒアリング日時：第1回目 2012年12月12日(水)10:00～11:40

第2回目 2013年6月19日(水)14:00～16:00

ヒアリング場所：J F E スチール労連本部会議室（千代田区）

対応者：J F E スチール労連書記長 稲葉潔氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学、第2回目のみ)、高原正之(連合総研)

1. 組織の概要

J F E スチール株式会社は、2003年(平成15年)設立の鉄鋼メーカーである。J F E グループの連結従業員数は、2013年3月31日現在で42,519名であり、連結売上高約31,900億円、連結営業利益約400億円である(2013年3月期)。生産拠点としては、東日本製鉄所(千葉,京浜,西宮)、西日本製鉄所(倉敷,福山)、知多製造所の6か所である。他に研究所5か所、国内支社・営業所14か所、海外事務所17か所を保有する。

J F E スチール労働組合連合会は、経営統合に対応し2003年9月に旧川崎製鉄労連と旧NKKK労連が合併し発足した。現組合員数は2013年3月31日現在16,087名である。組織は、本社、千葉、京浜、知多、倉敷、福山の6つの組合と千葉労組阪神支部で構成された連合体である。中央執行員会メンバーは、中央執行委員長、中央副執行委員長、書記長、書記次長、中央執行委員4名、非専従中央執行委員6名の計14名で構成されている。上部団体は、基幹労連、連合に所属している。

また、当労連はJ F E グループの組合を結集しJ F E 労働組合協議会を結成している。2012年7月現在の同協議会の組合員数は約35,000名、加盟数は59組織(1労連,58労組)である。

当労連の活動としては、①組織強化・充実に向けた取り組み、②企業基盤強化と雇用確保・働き方に関する課題への取り組み、③総合生活改善の取り組み、④安全衛生への取り組み、⑤社会福祉等の諸活動の取り組みの5つのテーマに力点をおいている。特に安全については、下記の組合からの4つの「職場への提言」も作成し、きめ細かな活動を展開している。

組合からの「職場への提言」

1. 心に潜む「生産最優先」の気持ちになんとしても打ち勝とう！
2. 「相互注意」は仲間を守る命綱、勇気を持って実践しよう！
3. 「過信」を捨て、決められたルールは必ず守ろう！
4. 絶対にあきらめず「安全な職場」をつくり上げよう！

2. 再雇用制度における今日までの対応

当社では2003年4月の会社設立に伴い、ベテラン社員が培ってきた貴重なノウハウをより長く活かしてもらうために、60歳の定年退職後も継続的に働くことができる再雇用制度を設け、「シニア・エキスパート制度」と名付け運用してきた。その対象者については、厚生年金の定額部分の支給開始年齢

引き上げに完全にリンクし、労働条件についても徐々に整備してきた経緯がある。

現行の年収は、公的年金、高年齢者継続雇用給付を含めて、退職時年収の6割で設計している。ほぼ定額で、少しだけ査定がある。

60歳以降の働き方については、上記の再雇用制度の狙いを踏まえ原則として現職で一人前に働き続けるという考え方である。そのために高年齢者用の仕事をあえてつくることはしていない。製造現場の多くが三交替制勤務である。

希望者は60歳定年到達者の7割であるが、交替制勤務で現職継続となると身体的に厳しいこともあり、最終的には5割が継続希望となっている。再雇用の判断として、健康面や極めて低い成績に対する基準を労使で設けてきたが、実際には希望者の99%が再雇用となっている。希望しない者は、健康上の問題や田畑を所有しているケース、また技術や免許等を保有していて再雇用条件でよりよい条件で誘われて派遣会社や他の製造会社に行ったりするケースがある。

3. 高年齢者雇用安定法改正に伴う組合としてのスタンス

当労連は2010年春闘において、年金支給開始年齢引き上げを想定した「60歳以上の再雇用制度の見直し」を喫緊の課題と位置づけ、会社に対し労使検討委員会の設置を要求し、組合員のアンケートも行い慎重に検討を加えてきた。その後翌2011年9月、上部団体である基幹労連定期中間大会において、法改正に伴う制度設計の検討を行う際の「クリアすべきハードルの考え方」が組織決定されたことを踏まえ労使検討を本格化することとなった。その考え方は以下の内容である。

(クリアすべきハードルの考え方)

基幹労連第9期定期中間大会(2011年9月8日～9日) 注：一部要点整理のため原文再編成

(1) 希望者全員に対する年金支給開始年齢までの雇用の場の確保

- ①雇用と年金の持続を確保する観点から法律で示される3つの選択肢にもとづいて、希望者全員に対する「60歳以降の安定雇用」を実現する。(従来の継続雇用適用対象者の基準廃止)
- ②60歳以降の就労の意思確認は、60歳以前段階から面接等を通じてきめ細かく行い、本人の希望に応じて柔軟な契約期間にも対応できるようにする。

(2) 生計費の確保と働き方に見合う処遇の両立

- ①原則として現職で一人前に働けるという観点が重要である。そのために賃金については、60歳以前の処遇の連続性を配慮した対応が望ましい。
- ②一方、加齢に伴う個人差、現行制度や職場の課題も踏まえ、各年齢層が高いモチベーションを維持できるよう、世代間で納得しうる「働き方に見合う処遇」を実現することが重要である。
- ③ただし、2013年度以降は無年金となる期間が発生することも踏まえ、60歳以降者が世間一般的な生活水準を維持するために、税金や社会保険料を除いた必要生計費として月額28万円程度を確保する必要がある。一方、一時金にも生計費補填という要素もありそれとあわせ年間必要生計費として336万円程度を確保する必要がある。この最低水準を確保した上で「働き方に見合う処遇」

を上積みできる制度としていくことが重要である。

(3)一貫して考えるべきもの

①「60歳以降の安定雇用」確保に際して、労働組合として責任をもって対応するためにも、「組合員籍」を継続する。

②福利厚生等諸制度については、60歳以降も含め一貫した考えのもとで運営することを基本とし、社員全体のバランスやモチベーションの維持を考慮したものとする。特に、労災・通災付加補償、各種割増率、労働時間・休日においては60歳段階の処遇をそのまま引き継ぐことを基本とする。

③出向者が60歳以降就労について不利な取り扱いにならないよう、安定雇用を確保する。

(4)制度の実施時期

2013年度から年金報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に引き上げられるため、遅くとも2013年4月2日の60歳到達者に適応できる制度とする。

(5)実現に向けた対策等

①60歳以降現職で一人前に働くことを前提に、生活環境や年齢等に配慮した制度の運用・工夫は企業や職場ごとに実現できる内容が異なるため、労使が十分議論することが必要である。

②労働組合としても65歳まで働くための対策(たとえばライフプランニングも含めた教育体系の見直しや健康増進、安全面に配慮など)に取り組むとともに、現役時代からの意識改革にも取り組む。

③「60歳以降の安定雇用」確保にかかわらず、職場のユニバーサルデザイン化や短時間勤務制度の導入などについても経営にもとめていく必要がある。

4. 高齢者雇用安定法改正に伴う労使の合意事項

上述の組合の基本的考え方のもと労使検討委員会を通じ交渉をおこない、結果次の内容で組合としては大枠クリアすべきハードルは越えたと判断し、労使合意に至った。なお、実質的实施日は、従来通り定年退職日を誕生日に合せて3カ月ごととしたため2013年7月1日となった。

(シニア・エキスパート制度の改定内容)

①区分

シニア・エキスパート社員を(A)、(B)の二つに区分する。

[定年退職年度]	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
～2012年度	(年金世代)					
2013年～2014年度	シニア・エキスパート社員(B)					
2015年～2016年度	※現行のシニア社員含む					
2017年～2018年度	(無年金世代)					
2019年～2020年度	シニア・エキスパート社員(A)					
2021年度～						

②シニア・エキスパート社員(A)

- 雇用基準 会社が提示する業務にて定年退職後も勤務を希望する者全員を雇用。なお、会社が提示する業務は、原則として定年退職時の業務。
- 出向者 原則として会社が定年退職時の出向先の業務を提示し、希望する者は出向先にて再雇用。その際の雇用制度・処遇制度等を含む労働条件は、出向先の条件を適用。
- 社内勤務者の労働条件 フルタイム勤務、ハーフタイム勤務
- 月例賃金

・主任1級以下：定年退職時の職能給：

(60歳時点賃金の60%程度)

・副課長(統括)・係長(作業長)：

(定年退職時の月俸<残業15時間相当含む>の半額相当)

90%～110%の
範囲で査定を実施
(モチベーション向上のため)

※高年齢者雇用継続給付金も含め平均5万円強/月増

○賞与 賞与基準額(年額) = 88万円 + (1.5 × 前年度経常利益/100万)円

※現行算式と比較して経常利益0～1000億円の場合0～15万円の増(上限15万円)

○退職金 適用しない。

○手当 時間外・休日労働加算は適用しない。その他は現行通り。

③シニア・エキスパート社員(B)

○現行からの変更点 現行の月例賃金に90%～110%の範囲で査定を実施。その他は現行通り。

④ワーク・ライフ・バランス・サポート(WLBS)休暇

○新たに適用対象 定年退職時WLBS休暇は引き継がず、新たに積み立て。年間積立上限5日、累積日数上限5日、付与日数は60歳未満と同様。育児、介護、ボランティア、教育、自己研さん等に活用。

5. 定年延長についての考え方

現時点では65歳までの定年延長は考えていない。組合員の定年延長希望者は未だ3分の1である。再雇用制度の希望者も多い。定年延長のネックは、延長した時の賃金水準である。60歳時点での退職金を当てにしている人が多い。退職金支給が延び賃金水準が下がるとローン返済に無理が生じる。現

状、基幹労連全体でも定年延長を行うところはあまりない（I H I 労連は選択定年制導入）。ただ、執行部としては2025年までには定年延長はしたいとの思いはある。

6. 労務構成上の特徴と課題

オイルショック後に長い間採用を中止し、途中2年ぐらい採用したが本格的に採用再開したのは平成に入ってからである。その後は計画的に採用しているが、過去の影響で40代、50代前半の層が少ない。このことが、人材の継続的確保という視点でボディブローのように課題となってきた。したがって、高齢者は戦力になっていると労使とも認識している。若年層はいい人材が採れてきているので、どう計画的に育成・活用するか課題である。育成と共に採用活動にも力を入れる必要を感じている。

7. 中期的課題（人材育成、女性の活用）

今後20年ぐらいを考えた場合、中長期的課題は技能の伝承である。団塊の世代が持っているトラブル対応等に対する技能はなかなか継承しきれていない。平成以降入社した世代にいかに関承するかが一番の問題である。OFF・JTはできているが、現場でOJTをする人が少ない。この点については、労使共通の認識をもっている。

最近では女性も現場の仕事で採用している。元気で優秀な女性が多い。鉄鋼各社も期待する人材として採用し始めている。組合としては10年後を見据え、出産・育児両立のなかで3交替勤務ができるような対応も考えて行くべきと考えている。

8. キャリア教育について

改正高年齢者雇用安定法施行に伴い、キャリア教育を早めに行うようなことはしていない。

9. 組合組織化について

もともとシニア・エキスパート社員は組合員資格をもっているのので、組合員の権利義務は60歳未満の組合員と同様である。当然、被選挙権もある。

10. 非正規社員の現状

非正規社員は殆どいない。以前事務業務に派遣社員がいたが、2008年～2010年にかけて戦力になっているという判断で多くの人を正社員化した。労働組合も後押しした。

現場では伝統的に請負企業を活用している。請負企業はグループ企業と専門業者である。請負企業の社員はその会社の正社員であり、非正規社員ではない。多くの請負に企業は労働組合もあり基幹労連に加盟している。

⑤ サントリー労働組合

ヒアリング日時：2013年3月19日(月)10:00～11:50

ヒアリング場所：サントリー労働組合本部会議室（港区）

対応者：サントリー労働組合中央執行委員長 神吉久永氏、中央副執行委員長 塚田哲也氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、藤波美帆(高齢・障害・求職者雇用支援機構)、
高原正之(連合総研)

1. 組織の概要

サントリーホールディングス(HD)株式会社は、1899年(明治32年)ぶどう酒の製造販売を開業した鳥井商店をそのルーツとする。現在の会社は、2009年4月1日にサントリー株式会社(1963年・昭和38年株式会社寿屋を社名変更して設立)の従業員が全員転籍というかたちで設立された純粋持株会社である。傘下企業の中核をなす事業会社は、旧サントリー株式会社を分社化した企業であり、その従業員はHDからの出向という雇用形態をとっている。事業内容は、食品関連事業(飲料・健康食品等)、酒類関連事業(ビール・スピリッツ・焼酎・ワイン等)、外食・スポーツ・花・サービス関連事業等で構成されている。グループ連結従業員数は、2012年12月31日現在で28,767名であり、連結売上高18,516億円、連結営業利益1,031億円である。グループ会社は206社(2012年度)で、うち今回の定年延長の対象者は前述のHDと雇用契約を結ぶ約5,000名である。

サントリー労組は、1947年(昭和22年)8月結成された。現組合員数は2013年12月1日現在3,225名である。組織は、本部を中心に全国に32支部、20分会で構成され、専従は全国で10名配置されている。組合活動の柱として2013年度は、組合員一人ひとりの“ワーク・ライフ・バランスの実現”をより一層推進すべく、①充実した仕事生活の実現(やりがいのある仕事の実現、働きがいのある職場・風土の実現、グループとしての一体感の醸成)、②充実した私生活の実現(個人生活の時間の創出、経済的ゆとりの実現)、③人間的な成長の実現(様々な価値観に触れる機会の創出)に取り組んでいる。

2. 今までの制度

旧サントリー(株)は、2001年に定年退職者再雇用制度として、エルダーパートナー制度(2年間の再雇用期間)を導入し、定年は満60歳の誕生月の月末と設定した。その後2006年の高年齢者雇用安定法改正に伴い、段階的に最長5年間まで延長してきた。同年労使協定したエルダーパートナー選考基準は、①健康上業務に支障がない②住居を自ら確保できる③定年直近2年間の人事評価が標準以上、であった。しかし実態としては再雇用希望者のほぼ全員が雇用されてきた。2012年10月1日現在では再雇用者数は359名であった。これは、毎年定年到達者の90数パーセントを再雇用者として受け入れてきたことになる。人数は毎年80人から100人程度でほとんどが65歳まで働いている。雇用形態は、常勤と非常勤があり本人が選択する。仕事内容も本人から希望をきき、会社は最大限それを尊重してきた。実態としては、常勤は週5日勤務で仕事内容も現役と変わらないが、年収は他の上場企業と遜色のな

い水準に設定した。非常勤は週3日、業務内容は主にお得意様向けの資料づくりやお客様のクレーム対応などで処遇も時給換算で設定されてきた。また、エルダーパートナーはすべて非組合員であった。

全般的にはエルダーパートナー制度は充実したものであったと組合としては考えていたが、再雇用者からは、「後輩に遠慮してしまう」「マニュアル化できない技能伝承の役割も果たしている」「住宅サポートも継続してもらいたい」などの声が聞かれたことも事実である。

3. 65歳定年制の導入の背景と合意内容

(1) 背景

2011年冬に経営側から「65歳定年制の導入」について組合に打診がなされた。その際の経営側の主張は、「定年退職者はもっと働ける。貴重な人材ゆえモチベーションを下げることなく65歳まで正社員として働いてもらいたい。60歳までの賃金制度は変えずに、60歳以降に新たな制度を導入したい。」というものであった。

(2) 労組の対応と交渉(論議)の焦点

会社提案を受け、労組は全組合員に対し説明会を実施した。その結果、次のような意見が多く出された。

- ・社員にとっては、年金の無支給期間の雇用が守られることは評価できる。
- ・世間の動向からみて、65歳定年制への移行は時期尚早ではないか。
- ・60歳以前の組合員の賃金が下がらないように慎重に検討して欲しい。
- ・60歳以降の社員がモチベーション高く業務に取り組める制度にしてほしい。また若い世代のやる気に影響を及ぼさないようにしてほしい。
- ・60歳で定年を迎えることを前提に人生設計している社員のために、早期退職制度の維持、継続をしてもらいたい。
- ・今後も新入社員の採用は継続してもらいたい。

組合執行部としては、これらの声を踏まえ、基本的には会社提案を前向きにとらえ労使交渉を行っていくことを確認し、2011年12月から2012年9月まで精力的な取り組みを展開した。この間労使の論議の焦点となったのは以下のテーマであった。

- ・定年延長の狙いの共有
- ・制度設計の考え方(60歳以降の賃金水準、全員雇用の原則、新卒者への影響、新資格制度の考え方、考課制度と処遇、自由選択定年一時金など)
- ・退職給付制度
- ・現行エルダーパートナーの移行措置
- ・確定給付年金全般にわたる今後の考え方
- ・リフレッシュ休暇制度の見直し

これらのテーマにつき労使論議を行い、その都度、個別のテーマごとに組合員説明会や支部代表者

会議で合意をとりながら検討を進めてきた。

(3) 労使合意内容

前述したように、会社提案から約10カ月をかけ労使が話し合い、2012年9月に65歳定年制の導入の合意にこぎつけた。以下にその内容のポイントを紹介する。

①基本的な考え方

- ・元気なシニアにより一層活躍してもらう。
- ・社員の年金空白部分の生活を支える。
- ・世の中に一步先んじて社会の要請に応える。(労働人口・年金問題)

ただし、定年延長と新卒採用は関連付けせず、従来通り新卒採用は毎年定数を継続して実施する。

②制度導入に伴う個人と会社に対する狙いと課題

(個人)

- ・モチベーション視点 正社員で65歳まで雇用。考課による処遇の変動。
- ・安心視点 年金の空白期間を支え、生活安定。60歳以前同様の福利厚生施策適用。
- ・充実視点 60歳以前同様にバリバリ活躍。キャリアサポート体制の充実。

(会社)

- ・競争力の強化 シニア層の活躍により業績向上。

③制度のポイント

- ・2013年4月1日導入
- ・60歳以前の処遇体系は変更しない
- ・60歳以降は、60歳時点の資格に基づき新資格へ移行する。
- ・新資格に応じて、標準の処遇(年収)水準が決まる。
- ・評価制度は、新資格ごとに評価項目があり、Cコース(スタッフ系)では考動考課3項目と成果考課7項目、Tコース(ものづくり現場系)では考動考課3項目と成果考課5項目を設定し、それに基づき基本給については4段階、賞与については5段階評価を行う。結果、年収水準で60歳時点の6～7割程度を確保できるように設計する。これまでになかった考動考課項目として、次世代支援(後進の育成、伝承)を追加した。
- ・退職金
退職金はポイント制を導入しているが、ポイントの付与は従来通り60歳までとする。
(60歳で退職金が満額となる設定)
- ・福利厚生制度
基本的には65歳まで延長する。リフレッシュ休暇については、従来の勤続10年以降5年刻みで行われていた制度(10年～35年)に、勤続40年を加える。
- ・業務面からみた運用
シフト勤務など60歳以上の勤務形態については、基本的には60歳以前と差をつけることは行わない。

ただ、前述したように全員に「後進の育成」が役割として追加される。制度スタート段階では現職継続であるが、今後は職域を広げることも考えて行く。

・経過措置

5年間の経過措置を設ける。企業年金の支給年齢は65歳に上がる。制度移行時点でエルダーパートナーの者はエルダーパートナーを継続するが、賞与も含めて賃金は引き上げる。なお、非常勤エルダーパートナー制度は残す。

4. 65歳定年制導入に伴う組合資格などへの対応

定年延長により65歳まで組合員(ただし、一度非組合員となった社員は組合員としない)ということになるため、最終的には200人から300人の組合員増になり、組合員の中で中高年・高年齢者層の割合は高くなる。組合活動が若年層に偏りがちになっている現状(特に営業支部)を考えると、支部にも中高年層の執行委員を置くなどして、その層の意見をくみ上げる組織運営が求められている。

組合費の徴収基準は基本的には変わらないが、60歳以降は生活を安定させる意味もあって、安定した月々の給与の比重を高め、変動があるボーナスの比重を下げる賃金設計としている。組合費は月々の給与に占める割合が賞与の割合より高いので、そのままにすると、60歳以上は年収に占める組合費の割合が高くなる。この割合に差が出ないように調整することとした。

5. 労務構成と採用・育成問題について

(1) 労務構成について

従業員規模を過去15年ぐらいのタームで見れば、旧サントリー(株)時代からサントリーHDになって以降も、ほぼ5,000人程度で推移している。直近でいうと、工場で大量に採用した団塊の世代が2,3年前に大量退職したが、全体でならしてみると年齢構成は一定であり、新卒者もコンスタントに採用している。

定年延長しても、新卒採用はきちんと行っていくことを労使で確認している。過去もいろんな経済環境の変化があったが、新卒者を毎年一定数、計画的に採用してきたことについては組合も評価している。

(2) 採用と育成について

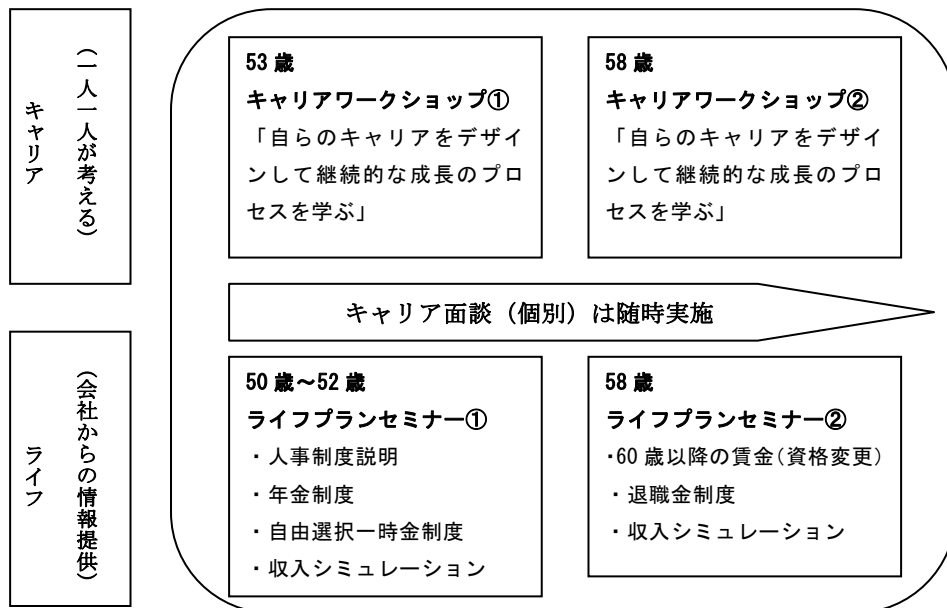
シニア層に対しては、後進の育成という役割を期待するなかで、若年層に最も近い世代である中堅層が若年層を教えていないのではないかと、といった声も聞かれる。組合が行ったアンケート調査からは、シニア層は様々な仕事に対し積極かつ柔軟に取り組む姿勢が弱い傾向もみられるとのことで、組合活動を通じて改善していかなければならないと感じている。

今後の成長に向けては、競合が激しい国内のビジネスに限らず、世界を視野にグローバルな事業展開が不可欠であり、またダイバーシティ経営も推進していることから、柔軟かつ失敗を恐れず自ら何でも積極的にチャレンジする人材の育成が労使の重要な課題となっている。

6. シニア期におけるキャリア・ライフサポート施策

従来エルダーパートナーになる人に対し、希望者には60歳以降の意識づけを目的に行ってきたキャリア教育を充実させる。具体的には、65歳定年制の導入により、50歳前半から将来のキャリアや生活を考えることがより一層重要になってくることを踏まえ、参加必須のセミナーを人事部主催で下図の通り導入する。

(図：キャリアセミナーの内容)



7. 定年延長と非正規社員との関係

当社においては、非正規社員の数は少ない。今後、定年延長により、シニア層が働きがいをもって働いているか、また、そのためにはどのような役割を担ってもらうべきか等、各現場の状況をウォッチしながら、生産性の高い働きがいある職場を創っていくことが労使の課題となっている。

① 象印マホービン労働組合

ヒアリング日時：2013年8月5日(月)14:00～16:00

ヒアリング場所：象印マホービン労働組合本部会議室(大阪府大東市)

対応者：象印マホービン労働組合中央執行委員長 内田勝氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、城野博(連合総研)

1. 組織の概要

象印マホービン株式会社は、1918年(大正7年)創業の調理家電製品、生活家電製品・リビング製品などを製造・販売する企業である。従業員数は635名で、その内訳は、経営・管理職138名、一般正社員383名、嘱託社員57名、契約社員・パートタイマー57名である(2013年7月10日現在)。一般正社員は、ユニオン・ショップ協定によりすべて象印マホービン労組の組合員である。本労組は1962年(昭和37年)設立され、昨年50周年を迎えている。労組組織は、本部と4支部(大阪支部・東京支部・営業支部・テクニカル支部)並びに14分会で構成され、分会はすべて営業支部の下に置かれている。労組の上部団体はU Aゼンセンであり、その中の製造産業部門(総合製造)に所属している。

2. 組織化の取組みの背景

象印マホービン労組の組織化の取組みは、2006年9月の第46回年次大会での議論を踏まえ正式に組織決定された。象印マホービン労組の組織化の取組みとは、既に労使のユニオン・ショップ協定により組織化されている全一般従業員に加え、定年退職後勤務延長となっている嘱託社員(元管理職及び一般従業員)、契約社員並びにパートタイマーを労働組合員とすることであった。大会決定後、翌2007年3月～4月にかけて組織化対象非正社員に対する第1回目のアンケートを実施している。アンケートの内容は、労働組合についての認知度、労働組合員になることへの希望の有無とその理由、その他意見・要望についてであった。その結果は、以下の通りであった。

(第1回アンケート結果) 回答者 31名

Q1. 労働組合があることをご存知でしたか?

・はい 31名 ・いいえ 0名

Q2. 労働組合がどのような活動をしているかご存知ですか?

・はい 10名 ・いいえ 21名

Q3. 具体的に知っている活動内容は?

・会社との交渉(賃金・労働時間)・ゆにぱーぶ(労組機関紙)の発行・他労組交流・選挙活動・レクレーショ
ン活動などが挙げられた。

Q4. 労働組合員になることを希望しますか?

・はい 16名 ・いいえ 11名 ・わからない 4名

Q5. 「はい」と答えた方の理由

- ・福利の充実 ・労働条件などに意見ができる ・仕事に対してもモチベーションが上がる
- ・メリットが大きい ・同じ仕事であるにも関わらず労働条件が正社員とかなりの差がある(賃金・年金他) ・守られる気がする ・会社情報を知りたい ・問題が起きたときに相談できる ・雇用の安定

「いいえ」と答えた方の理由

- ・組合費の負担が大きすぎる ・具体的なメリットがわからない ・年齢的に残りの勤務年数が少ない
- ・15:00 に帰るので時間外の活動ができない ・過去の経緯から労働条件の向上がされるとは思えない
- ・活動内容が現時点ではわからず判断できない ・集会等に参加できない(時間的に余裕が無い)

Q6. その他意見・要望(主なもの抜粋)

- ・この取組みが世間体のためのパフォーマンスだけに終わらないことを希望
- ・組合費がもう少し安ければ入りたい(筆者註：この段階では執行部は具体的徴収基準を提示していない)
- ・組合員になっても1年契約に変わりなく月々の収入は減るだけなのでは
- ・守られる事項が正社員とどのように違うのか教えて欲しい
- ・賃金や労働条件が今より向上するなら加入したいと思う
- ・いろいろ違う待遇や差別は解消してもらえるのでしょうか

以上のアンケート結果を参考にしつつ、既存組合員及び組織化対象非正規社員に対し初の職場集会を2007年12月に実施している。職場集会において当時の執行部は、組織拡大化の目的について説明資料で次のように述べている。

組織化の目的

象印には多くの正社員以外の方が働いておられます。そのうち多くの方が正社員(一般職)同等の職務を全うされております。実際に、みなさんにも、そのご活躍が無ければ、業務の負担が増すといった影響があるのではないのでしょうか？

しかしながら、処遇面では年収ベースで正社員(基準内賃金)の約60%~80%に抑えられています。さらに、正社員と同じく、それぞれ家庭があるにもかかわらず、各種手当(扶養手当、住宅手当)も支給されておられません。

非正社員の方は、全体の人数も少なく、全国に点在されており、それぞれ抱える不満、問題点など訴え出ることができない、できたとしても執りあってもらえないといった現状もあります。

今回、非正社員の組織化を実施することで、労働組合が彼らに代わり会社との交渉権を持つことで、労働条件、福利の向上を図ることを目指します。(2007年職場集会組合員向け説明資料原文)

つまり、組織化の目的は、非正規社員の労組加盟の賛否を尊重したというより、労組として非正規社員の待遇改善を図りたいという思いと、労組の存在感(交渉権範囲の拡大)を労使関係のなかでより高めたいとの思いが背景にあった。この考えは、上部団体である当時のUIゼンセン(現UAゼンセン)の組織化方針を踏まえたものでもあったようだ。当時の組織化対象者は、嘱託社員12名、契約社員53名、パートタイマー6名であった。

3. 執行部が初の職場集会で説明した組織化のイメージ

当労組は、職場集会において組織化のイメージを次のように説明している。特に、組織化に伴う対象者、既存組合員、労働組合、会社の立場からのメリット・デメリットについても図表化して丁寧な資料を作成している。

- ・非正社員組織化に伴い、対象者を広げたユニオン・ショップ協定をあらたに結ぶ。
- ・対象者が組合員になった場合は、既存組合員と同等の権利及び義務を有する。
- ・対象者の組合費は、基本給×1.5%プラス100円とする。(既存組合員の組合費は基本給×2%プラス100円)
- ・組織化に伴うメリット・デメリット

	契約社員・パートタイマー・嘱託社員	既存組合員	労働組合	会社
メリット	・契約期間内の雇用確保・不利益変更の抑制・職場の一体感醸成・共済や研修参加・幅広い情報入手・モチベーションの向上	・組織の維持・一体感の醸成・団結力向上・スケールメリットの拡大・業績向上、利益配分の増大(可能性)・モチベーションの向上	・組織拡大・発言力の向上(対経営)・組合費収入増加・スケールメリットの拡大・多様な意見の反映・モチベーション向上	・生産性の向上・労使のパートナーシップの強化・多様な意見の集約・労組の説明機能発揮・モチベーション向上
デメリット	・組合費支払い・加入拒否できない(ユニオン・ショップ制前提)	・経営時の雇用調整・原資配分減少の可能性	・活動量の増加、複雑化	・解雇の困難性増加・人事異動への制約可能性・人件費増の可能性

4. 初の職場集会後の取組み

- ・翌2008年1月に対象非正規社員に第2回目のアンケートを実施した。
- ・さらに同年2月には、中央執行委員長名で職場集会において対象非正規社員から出された疑問や質問についての回答とアンケート結果を文書で対象非正規社員に報告している。職場集会における疑問・質問としては、組織化の目的、ユニオンショップ制、財政問題(組合費がらみ)に集中していたようである。それぞれの疑問・質問につき執行部として丁寧な対応がされている点が印象的であった。

またアンケートの主な結果については、執行部説明内容の理解90%、組合費の納得性75%であった。更に意見としては、組織化を世間体で行おうとしているのではないか、組合費収入の増加を狙ったのではないか、組織化すればすぐ労働条件向上や正社員への登用が期待されるのか等の誤解と受けとめられる発言も多く出されたようだ。その他、ユニオンショップ制イコール強制加盟の印象も強かったようである。執行部は、これらの結果についてQ&Aを作成し、再度支部長及び分会長に対象者への説明を要請し実施させている。

5. 春季生活改善交渉における組織化の要求

2008年2月の経営協議会における、「平成20年度賃金水準引上げ及び労働条件の改善に関する要求書」提出時、執行部は一連の職場集会及び2回に亘る組織化対象者アンケートの取組みを踏まえ、賃金引上げ要求とともに付帯要求として組織化要求(具体的には、組合員の範囲に関する労働協約の改訂要求)を盛り込んだ。要求提出後の労使の主張点は次の通りであった。

① 3月24日～3月26日の3日間に亘る集中交渉における労使の主張

・労働組合の主張

組合としては、組織化は会社にとっても、(i)労使コミュニケーションが向上する(ii)同一価値労働・同一賃金という社会規範を遵守しやすくなる(iii)労働組合共済・サービスなどの拡張適用で企業福利厚生メニューが充実する(iv)企業内労務間、労使間の公平・公正が前進する(v)企業の社会的責任を果たすことができるなど、多くの利点があると考えます。また、組織化(組合の立ち上げも含む)は、憲法で認められた当然の権利であり、会社の合意が無くとも、組合独自で行えるものである。

・会社の主張

組織拡大化は象印マホービン(株)単体だけの問題ではなく、象印グループ全体に波及することで、象印グループ全体の総粋人件費の拡大を招くおそれがある。また、組織化は人員登用の流動性を阻害し、経営の自由度を損なう¹。社会状況、雇用環境の状況によっては、組織化することもひとつの選択肢となるが、現時点ではその状況にない。

集中交渉における会社発言の背景には、「事業運営に対するリスクが大きい」「人事の裁量権が制限される」といった危惧感があったようだ。交渉の結果、会社からの「現時点の経営環境では組織化は容認できない、継続協議させてほしい」との要請を受けることとなった。その結果、労組として「この案件は、“労使の合意”の上で進めることが最善」と判断し継続審議とさせた。

その後同年4月2日に再度労使協議を行い、席上労組として、組織化に対するこれまでの取組みの経過やメリット、並びに競合他社事例も紹介し合意を迫ったが、会社は、労組の取組みは理解するものの、時期尚早との考えは譲らなかつた。そして、あらた契約社員については、2年前から処遇制度を整理²してきており、組合員化を行うよりも適材適所での正規社員への登用を図ることを優先したいとの意向を明らかにした。

この時点でも労組としては、対象者を中心に交渉経過説明を丁寧に行い、さらに労使合意に向けて協議を継続したい旨を会社に伝えている。

¹ この会社の発言には、10年前に象印マホービン(株)から工場部門(本社・滋賀)を切り離し生産子会社を設立した際、その生産子会社の一般従業員、契約社員、一部請負社員が単独の労働組合を立ち上げたことが背景にあるようだ(中央執行委員長発言)。

² 契約社員については、2005年販売子会社を吸収した際、象印マホービン(株)に転籍した者のうち約80%を正社員、20%を契約社員(1年間の有期契約)として受け容れた経緯がある。その後労組の要求もあり、2013年までには会社は契約社員全員を正規社員化している。

6. 組織化に向けた再チャレンジの取組み

2008年の交渉以降、労組として会社への組織化に向けた説得材料の情報収集(同業他社の実態、世間動向の把握、非正規社員組織化がされないケースでの企業リスクの整理など)に努め、散発的に会社との非公式な意思疎通を図り続けたが、話し合いは平行線のまま月日が経過していったようである。

2008年の交渉から約3年半が過ぎた段階で、組織化の取組みが再び動き出す。執行部は、この間に非正規社員が倍増(71名→133名)したことに強い問題意識をもち、2012年12月開催された中央執行委員会において、組織化再チャレンジの方針を決定した。執行部としては、非正規社員の増加と正規社員(組合員)の減少という事態を放置しておく、会社に対しての交渉力が低下し、労働組合の本来の活動趣旨である、「働く仲間の代表として働く仲間の声を会社に届け、労働条件、福利の維持・向上を図る」ことさえ達成できなくなることを危惧したようである。さらに、この3年半の間に組織化ができないまま、当時の対象者71名の約半数36名が退職してしまったことによる無念さと反省があったようだ。

中央執行委員会は、再チャレンジに当たって非正規社員の組織化の意義を次の4点に再整理した。

(組織化再チャレンジについて=組織化の意義)

- ①契約社員・パートタイマー・嘱託社員の労働条件の維持・向上
- ②契約社員・パートタイマー・嘱託社員の人事制度運用の適正なチェック
- ③象印に従事している正規社員・非正規社員の一体感の醸成
- ④非正規社員が増加する中、労働組合が「働く仲間を代表する組織」であり続けるために

(組織化の内容)

2007年における職場集會に提示した組織化のイメージ再確認

2012年3月、上記の中央執行委員会「組織化再チャレンジ(案)」をもとに、職場集會(説明会)及び組織化対象者による三度目のアンケートを実施し、その結果を次のようにまとめ組織に公表している(同年4月17日)。

(アンケート結果)回答者72名、回収率58%

①組合加入希望

[嘱託者] ・希望する 21名 ・しない 2名 ・どちらともいえない 19名

[パート] ・希望する 3名 ・しない 0名 ・どちらともいえない 0名

[契約社員] ・希望する 12名 ・しない 12名 ・どちらともいえない 1名

②執行部説明理解

嘱託者・パート・契約社員の回答者全員が理解したと回答

③組合費徴収基準

[嘱託者] ・はい 29名 ・いいえ 15名

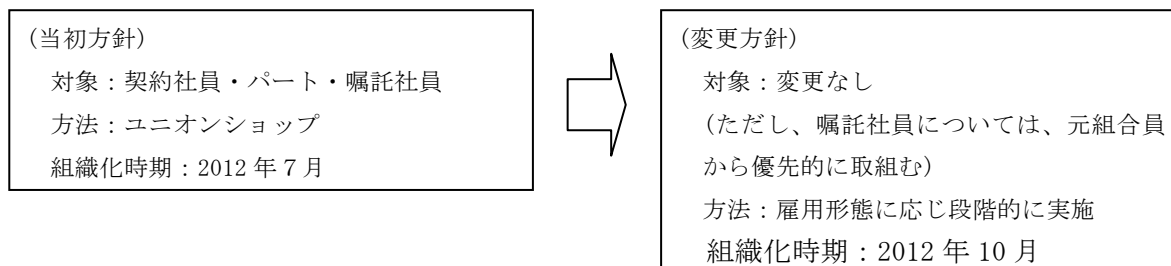
[パート] ・はい 3名 ・いいえ 0名

[契約社員] ・はい 17名 ・いいえ 9名

(説明会及びアンケートの結果についての見解)

- ①嘱託社員を中心に組合員化のメリットが享受できないとの認識が強く、組織化への賛同を得るには多大な時間を要することが予測される。
- ②契約社員及びパートタイマーについては、組合員化に賛同(「現時点で判断できない」も含め)している方が多く存在する。
- ③組織化の取組み自体が長期間に及んでおり、どのような方法を採用しても組織化する必要がある。
- ④対象者に対して具体的に待遇改善目標を提示する必要がある。

そして執行部は、説明会で提示した当初の組織化方針を次の通り変更した。



変更方針による「組織化の方法」の意味は、会社の同意を得る前に組合規約を改正し、オープンショップによる組合員化を図った後、加入率90%以上の加入を背景に、会社とユニオンショップ協定を締結するという意図が込められたものであった。

7. 組織化断念の経緯

2012年4月春季生活交渉において、執行部はあらたな要求というかたちをとらず、2008年(平成20年)春季生活改善交渉時に提出した要求書における会社としてのその後の対応を問いただすという方法で協議に入った。しかしながら、再三にわたり労使協議を試みるも、会社の組織化に対する抵抗が強かった。そして、会社は協議の席上、労組の組織化案に対して、「労組の考えが変わらなければ今まで培ってきた労使関係を白紙化する」とまで発言した。その結果最終的に同年5月の労使協議会において、会社より組織化拒否の正式回答がなされた。組織化反対の会社理由を整理すると、(i)人事の裁量権が制限される(人件費の固定化、増大の懸念)(ii)非正規社員が多いグループ会社への波及危惧(人件費の固定化、増大の懸念)(iii)現行の労働協約下での安定した労使関係の維持(組合員の正規社員限定化の継続)というものであった。

執行部として、組織化を放置することのリスク(複数组合設立の可能性に対する危惧)、同業他社での組織化の普及などを理由に反論するも、協議は平行線のままであった。

このような状況を踏まえ執行部としては、このまま組織化を強引に進めること(オープンショップという選択肢も含め)は、会社とのこれまでの良好な労使関係が崩れ、今後の労働条件交渉にも支障がきたすおそれがあること³、組合活動においては離席対応もなくなる可能性が高いこと、組合への会社データ提供が断絶されることが危惧されることなど、今後の労組・組合員に対する不利益が懸念せざる

³ 2012年、2013年春季生活改善交渉においては、世間のベースアップ状況が厳しい中において、会社は組合要求を真摯に受けとめ、それぞれ4,202円、3,000円のベースアップ回答を行っている。

を得なくなった。

労使協議における会社の回答を受けた執行部は、中央執行員会を開催し今後の対応を検討した。その結果、労組としては、オープンジョブ(希望者のみの組合員化)の選択肢もあるが、会社が反対しているなかで強行して組合員範囲を拡大することは、現在の労使関係の悪化をまねくおそれが強いこと、このことによって、既存組合員への不利益が予想されること、また、契約社員・パートタイマー・嘱託社員へ悪影響を及ぼすおそれがあること、組織化対象者については再三にわたる説明会を行ったが未だに大多数の同意が得られていないことなどを総合的に勘案し、結論として組織化を断念することを決定した。

8. 組織化の取組みにおける成果

当労組の組織化への取組みは、現時点で断念というかたちに終わったが、約6年にわたる取組みが全く無に帰したということではない。むしろ、永年にわたる労組の真摯な取組みが会社の姿勢に影響を与え、一定の成果を生み出したことを特記しておく必要がある。会社は、組織化に関する労使協議を通じて、正規・非正規社員の処遇について労組の主張を受けとめ改善のための努力をしてきたことも事実である。ここで主な改善点を整理する。

(1) 契約社員の正社員への転換

2005年(平成17年)における販売子会社吸収に伴う転籍者から生まれた契約社員(1年契約、実態的には更新)については、2012年10名、2013年11名を正規社員にすることにより、組合が永年主張し続けてきた「すべての転籍者の正規社員化」が実現した。

(2) 嘱託社員の待遇改善

嘱託社員が生まれた7年前の月次賃金180,000円は、組合員のベースアップの取組みに連動して改善され、2012年4月段階で189,500円となった。特に直近では、組合員のベースアップと連動して、2012年1,500円(組合員4,202円)、2013年1,800円(3,000円)のベースアップを行っている。また、賞与についても年間3ヶ月が確保されるようになった。さらに、2012年4月の春季生活改善交渉において、安心して働ける環境を確保しつつ、働きがいがあり実感できるインセンティブのある嘱託社員制度を導入することができた。

<嘱託社員制度の改定骨子>2012年5月11日実施

○役割と成果に応じた処遇を実現し、かつ2013年以降の老齢厚生年金の支給年齢引き上げへの対応を図る。

- ・嘱託社員の基本的資格 業務に関する専門スキルをもち、関連業務を考慮しながら判断していく職務
- ・評価項目 職務評価(目標達成度、仕事のプロセス)、行動評価(積極性、協調性、責任性、規律性)
加点(技術伝授や後継者育成、会社貢献、チャレンジ)

○基本処遇は、基本給188,000円、年間賞与3カ月基準とし人事考課で最大5カ月までとする。(営業利益水準により最高5カ月)

○勤務形態は、短時間労働および隔日勤務の選択を可能とする。職務については会社が決定する。

② 近畿労働金庫労働組合

ヒアリング日時：2013年8月6日(火)10:30～11:30

ヒアリング場所：近畿労働金庫労働組合（大阪府）

対応者：近畿労働金庫労働組合 書記長 小寺敏雄氏、副執行委員長 神橋伸佳氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、城野博(連合総研)

1. 組織の概要

近畿労働金庫は、1998年都道府県ごとから統合。1997年～1999年の間は採用抑制され、2000年に30名の採用となっている。会社の統合の前年1997年に組合が統合した。1999年に、正社員はユニオンショップ制となる。非正規従業員の組合員加盟については、組合役員が提案し、2002年9月の第7回定期大会にて、嘱託・臨時職員の組合加入が確認された。

2. 組織化への取組み背景

(1) 非正規従業員の増加

1997年から非正規従業員が増加し、当時派遣社員と有期契約職員は合計するとおよそ130名いた。職場に嘱託・臨時職員、派遣社員が多くなり、同じ職場で働く仲間として組織化することが必要であると考えた。非正規従業員が恒常化することは、業務内容がほぼ同じ正社員自身の価値が安価になる可能性もある。

(2) 再雇用嘱託職員

2008年度から団塊の世代が定年退職を迎えるようになり、再雇用嘱託職員に対する組織化の必要性を感じていた。

3. 組織化の具体的内容

①派遣社員への対応については、2000年に執行部から分会へ指示が出ていた。間接雇用なので組織化は難しく、情報提供や相談活動を行うことが主であった。

②派遣社員は、嘱託・臨時職員に比べ、年収約150万円の差が発生するという問題を抱えていた。そこで、3年超の派遣で直接雇用への転換が図られるという、切り替え制度が作られる。しかし、その転換への基準は曖昧なものである。

③再雇用嘱託職員だけの組織化提案ではなく、嘱託、臨時職員が増加している実態を鑑みて、同じ職場で働く仲間として組織化するというものであった。

④組織化について、最初組合加入意識が薄かった。再雇用後の組合加入について、組合費を払うだけのメリットがあるのか、今更組合加入は許してほしいなどの理由であった。しかし、2002年の定期大会で、大多数の組合員の賛同を得て確認された。

⑤経営側は、労働金庫の事業内容、設立経緯等から、非正規従業員の組織化にも理解があった。また、それ以前に、3年を超える派遣職員の直接雇用問題について、労使で協議を重ねてきていたことが大きかった。

⑥組合費は、関与できる範囲や度合いを考慮して、正社員との差別化が図られている。嘱託職員は、正社員と同様の考え方で算出した額の85%、臨時職員は2,000円/月（固定）となっている。

⑦KSR委員（契約・嘱託・臨時の頭文字）という有期雇用の専門委員を2009年11月に作った。

4. 労働組合の現状

①現在の再雇用嘱託職員の加入率は約2割（元組合員、管理職含む）である。担当執行委員または分会長が声掛けをしてきたが、今後は、壮年委員会が中心となって、組織化の拡大を図る。

②ユニオンショップ制導入について、目指してはいるが、参画意識を醸成し、加入率を高めないと踏み切ることは難しいと考えている。

③派遣社員が3年超えて派遣されている場合の直接雇用について、基準が曖昧である。組合としては、希望者全員を要求している。2000、2002、2006年は、直接雇用への登用が進んだが、近年は毎年若干名である。

5. 65歳定年制について

組合としては進めていく方向。60歳以降の働きがいの向上を図ることは、職場にとっても非常に重要である。

6. 60歳以降の賃金について

2013年を見越して、2006年に賃金水準を決定しているため、今回改定はない。公的年金を含み450万円の水準で、現在の賃金水準として多いのは352万円（SBコース）である。

7. 若年層について

（1）育成

数年で辞めていく人が以前に比べ増加した。ミスマッチということもあるかもしれないが、職場で十分な教育が出来ているのか、という問題意識も持っている。労働金庫は、集合研修において手厚い教育・研修を実施している。しかし、現場での指導も非常に重要であるが、多くの人が大変忙しく、若年者への育成に対して必ずしも十分な対応ができていないのではないかと。

集合研修において、半人前～1人前に育てて、その後現場で育成する必要がある。教える側も教えられる側も、自分の能力を高めていって、組織力を向上させることが大切である。

（2）コミュニケーション

自分から先輩にコミュニケーションを取りに行く姿勢は少ない。精神的にきつい若年層もあり、青

年委員会が対応する予定。次年度の柱となっている。青年委員会は、横・縦のつながりを持って相談できる立場である。

8. その他の組合活動について

地域ごとのイベントへの参加率は概ね5～6割となっている。職場ごとの分会は、月最低2回の職場集会を開催している。話し合いが義務的にならずに、職場で労働組合をもっと機能させるためにはどうしたらよいか、職場の問題は職場で解決する、といった主体的な取り組みがなされることが次の課題である。

③ 小田急百貨店労働組合

ヒアリング日時：2013年9月30日(月)10:00～11:50

ヒアリング場所：小田急百貨店労働組合会議室(新宿区)

対応者：小田急百貨店労働組合中央書記次長 内田悠太氏

訪問者：戎野淑子(立正大学教授)、村杉靖男(法政大学)、城野博(連合総研)

1. 組織の概要

株式会社小田急百貨店は、1961年創業の百貨店業を主たる事業とする企業である。正規従業員数は、1,319名(2013年5月31日現在)、組合員数は1,708名(2013年4月1日現在)で、内訳は正規従業員837名、パートタイマー823名、定年退職後継続雇用者48名である。当労組の設立は1964年(昭和39年)である。労組組織は、本部と3支部(新宿・町田・藤沢)で構成されている。

日常活動の主体は、小田急商業労働組合連合会が中心になり行われている。当連合会は、小田急百貨店労働組合設立後の1969年に結成され、現在は小田急百貨店労組、小田急商事労組(ストア・ショップ・CVS事業)、神奈中商事労組(石油製品・ガス販売等事業)、小田急デパートサービス労組、小田急ライフアソシエ労組(保育・介護サービス事業)、小田急プラネット分会、小田急食品分会の5労組2分会が加盟している。連合会内の専従役員は、小田急百貨店労組から8名(うち書記業務を兼務している者が2名)、小田急商事労組から3名で、それぞれ連合会活動及び単組活動を兼務している。連合会と加盟単組の役割は、連合会は加盟労組活動支援、春季および通年会社交渉の方向性策定と交渉アドバイス、共済活動、社会貢献活動、組合教育活動を中心に行い、単組は具体的労働条件の取り組みや労使協議に係る諸活動、また社会貢献活動や余暇活動等を行っている。上部団体は、UAゼンセン(流通部門)であり、連合会として加盟している。

2. 高年齢者雇用安定法改正に伴う労使の対応

小田急百貨店労使は、2012年春の交渉において、現下の企業実態と高年齢者雇用安定法改正を踏まえ、定年後再雇用者の役割及び人財活用も含めた制度整備を実施することで合意した。その合意内容は、以下の通りである。

(合意内容)「高年齢者雇用に関する制度整備」の取り組み範囲

- (1) 少人数での売り場運営体制に取り組むなかで、更なる人財活用を行い、生産性向上に向けた制度整備への取り組み
- (2) 今までのキャリア・ノウハウを活用し、企業業績に繋げることができる制度整備の取り組み
- (3) 厚生年金の受給年齢が段階的に引き上げられることから、いわゆる無年金期間を勘案した処遇面も含めた制度整備への取り組み
- (4) 高年齢者雇用安定法の改正に伴う対応に関する取り組み

その後、労使協議を継続的に行い2013年3月1日に「定年後の再雇用基準の見直し」及び「経過措

置の導入」についての労使合意がなされた。

(1) 定年後の再雇用基準の見直し

従来小田急百貨店労使は、定年後の再雇用基準について、勤務態度、出勤率、健康、評価などに関する基準を設定していたが、2013年3月1日より「法改正の運用に関する指針」を踏まえ、次の2点を再雇用基準とする。

- ・心身の故障のために業務遂行が不可能と認められる場合には継続雇用の対象外とする。
- ・勤務状況が著しく不良で、引き続き従業員の職責を果たし得ない場合には継続雇用の対象外とする。

(2) 経過措置の導入

下図の内容で合意する。

誕生日		60	61	62	63	64	65
1953/4/2～1955/4/1の方	⇒		← B				
1955/4/2～1957/4/1の方	⇒			← B			
1957/4/2～1959/4/1の方	⇒				← B		
1959/4/2～1961/4/1の方	⇒					← B	
1961/4/2以降の方	⇒						← B

A. グレーの部分は「変更基準」で更新

C. 白の部分は再雇用後の雇用形態に応じた「再契約基準」を適用

B. 年齢到達時の→太線部分=経過措置期間終了後に最初に迎える更新は「就業規則で定めた基準」を適用

(解説)

- ・ Aについては、上記(1)の合意内容。
- ・ Bの「就業規則で定めた基準」とは、次の4基準である。
 - ◆「働く意思・意欲」に関する基準：勤労意欲に富み、引き続き勤務を希望する者。
 - ◆「勤務態度」に関する基準：過去1年間の出勤率が80%以上であること。過去1年間に無断欠勤がないこと。
 - ◆「健康」に関する基準：60歳以降に従事する業務を遂行する上で健康上支障がないと判断されること。
 - ◆「能力・経験」に関する基準：定年後再雇用の身分に応じ、直近1年間の評価が次年度の契約が更新される基準を満たしていること。
- ・ Cの「再契約基準」とは、再雇用者の主な呼称であるパートナーの評価制度において、求められる役割に基づき評価項目を10項目設定した。1項目に対して、5点、3点、1点と評価し、期待を大きく下回り、問題が多かった(職場運営に大きな支障をきたしており、繰り返し指導を行っても改善が見られないレベルの)C評価(18点以下)の場合、契約更新をしないことがあるとしている。

その後、2013年7月、本年9月15日に定年退職を迎える社員(年金受給に空白期間が生じる社員)へ

の対応につき労使合意を行い、定年後再雇用パートナーの就業の選択肢については、雇用保険加入まで拡充し、高齢給付を受給できるようにした。

さらに、2013年8月14日には、2014年3月1日からの定年後再雇用の働き方および前述の7月に労使合意したパートナーとしての就業の選択肢の拡充につき合意を行っている。

(合意内容)

◆シニア社員

- ・求める役割：高度な専門性や経験を活かして、上級階層相当の一定の業務(ミッション)を担い、直接個人で大きく業績向上に貢献するとともに、これまで培ってきた知識やノウハウを現役世代に継承していく。
- ・任用基準・選出方法：定年前の行動評価や一定の業務(ミッション)を遂行するための必要な経験・専門性を持ち、成果・結果が出せる人。

◆エルダー社員

- ・求める役割：当社での経験による特有のスキルを活かして、社員(リーダー階層相当)に準じ、即戦力としてチームのメンバーと共に目標達成に貢献する。
- ・任用基準・選出方法：定年前の行動評価や行動(責任感・協調性・指導力を中心としたリーダー階層共通行動項目)において一定の基準をクリアしており、最終的には職場ニーズとマッチする人。

◆パートナーについて

- ・求める役割：仕事と生活のバランスを勘案し、職場運営の補助(主に定型業務)を行う。
- ・任用基準：再雇用希望者全員(但し、上述の「定年後の再雇用基準」の該当者を除く)
- ・2013年7月に労使合意した定年後再雇用パートナーの就業の選択肢の拡充

◆キャリア・ライフプランに関する啓発と意識改革について

再雇用先での役割を発揮するためには、当該本人の意識改革が不可欠であり、次年度(2014年度)より一定年齢を対象とした研修を実施し、今後の働き方や生活設計に関する情報を提供するとともに、早期段階から意識改革を促すこととしていく。

◆関係会社の連動強化に伴う雇用機会の拡大について

高齢法の改正により、継続雇用先の範囲をグループ企業にまで拡大されたことに伴い、関係会社との連動強化を図る。

なお、今後の取り組みについては、定年後再雇用者に求める役割・責任・成果を踏まえ、労働条件面や評価制度について引き続き労使協議していくことも合意された。

3. 労務年齢構成に関する組合の認識

当社においては、若年層(34歳までの層)が中堅層、中高年者に比して相対的に少ない。この「労務構成のゆがみ」への対応の一つとして、事業構造改革に着手している。当社のいう事業構造改革とは、定年退職者の増加に伴い正社員が減少する中、要員が減少しても営業力を維持向上するための施策であり、様々な角度から現在検討を行っている。

4. 再雇用者の活躍の場

組合員の再雇用者への主な活躍のルートは、次の通りである。()内は処遇面の呼称



5. 世代間のコミュニケーション促進

「3. 労務構成に関する組合の認識」において述べたように、当社にとって事業構造改革は急務である。そのために職場運営体制を変えていかなければならないが、現場では実態が改革実施策に追いついていない部分も見受けられており、現在その課題に向け取り組んでいるところである。現場ではあらたな課題に取り組むため業務のタイト感が増している。現場管理者（課長・係長クラス）が多くの課題を背負い、結果として売場の部下（組合員）とのコミュニケーションが希薄化している。従来、バイヤーが売場のメンバーと共に取引先にでかけることで教育してきた機会も、お互いの業務の余裕のなさから少なくなってきた。このような状況の中ではあるが、労使としてコミュニケーションの円滑化を目指し次のような取り組みも行っている。

①世代間のコミュニケーションを円滑にするために、労使がそれぞれに役割を發揮すべきと考えている。会社は、職制を通じて会社の現況や目指す方向について、部下と日常的にコミュニケーションをとる。組合は、雇用形態、年齢や職務等のバランスを踏まえ選出している職場役員（評議員、班長）と月1回を目安に、ミーティングの機会を活用し、組合の立場から会社状況の共有、労働時間管理を中心に働き方につき意思疎通を図っている。このような労使の日常的な取り組みを重視していることが重要と考えている。

②ラッピング技術の向上、また職場の一体感づくりの一環として「小田急ラッピングコンテスト」を実施している。このコンテストは、百貨店販売員の重要な仕事の一つであるラッピングのスピード、きれいさ、丁寧さを競うイベントである。まず、部門ごとに朝礼時間帯を活用してコンテストを行い、優秀なメンバーが選抜され、その後「店大会」、「本大会(全社大会)」へと進んでいく。その過程で、職場ごとに応援団を編成し職場全員で応援する。応援賞も準備される手の込みようである。部門ごとのメンバーは、取引先と社員の組み合わせも認められている。ラッピングサービスをしていない百貨店が多い中で、従業員全員参加によるこのコンテストは、世代を超えた一体感づくりにも役立っている。

る。

③他に各店で部門ごとの対抗戦として、売上対予算達成率コンペも行っている。期中には何度か部門の進捗状況が朝礼時に発表され、盛り上げを見せている。

④労働組合独自の取り組みとしては、従来は小田急百貨店労組としても、休日にレクリエーションによる参加型企画をメインとして行っていたが、雇用形態の多様化の進行、世代間の拡大(20代から70代まで)、専従体制の少数化等を踏まえ、現在はチケット斡旋販売に重点を置いてきている。具体的には、映画チケット斡旋販売、プール&遊園地チケット斡旋販売、芸術作品チケット斡旋販売、プロ野球観戦チケット斡旋販売等である。一方、連合会においては、サッカー観戦(小田急沿線に店舗を構える会社が多く、町づくりの観点から特にFC町田ゼルビアを応援)、観光グルメツアー、工場見学ツアー(こんにゃく工場など普段見られない工場)、海岸清掃&バーベキューなどの参加型企画を行っている。

④ フジタ職員組合

ヒアリング日時：2013年9月30日(月)13:30～15:15

ヒアリング場所：フジタ職員組合本部会議室(渋谷区)

対応者：フジタ職員組合執行委員長 大石功氏、書記長 門田渉氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、城野博(連合総研)

1. 組織の概要

株式会社フジタは、1910年創業の建設工事の請負、企画、設計、監理およびコンサルティング業務を主たる事業とする建設企業である。正規従業員数は、1,761名(2013年3月31日現在)、うち組合員数は1,366名(2013年4月1日現在)である。一般正規従業員は、ユニオンショップ協定によりすべてフジタ職員組合の組合員である。本労組は1949年(昭和24年)に設立され、現在64期を迎えている。労組組織は、本部と8支部で構成され、本部は基本活動方針を企画策定し、支部は活動方針を遂行するためのオルグ活動およびレクリエーション活動に力点を置き活動を行っている。当労組は、日本建設産業職員労働組合協議会(日建協)を通じ連合に加盟している。労使の日常的な意思疎通の場として、中央(本部)レベルでは、労使懇談会(労務担当専務及び人事部長と本部執行委員15名参加)、労使協議会(会社役員又は非組合員から選出された会社側委員と本部執行委員15名参加)を設け、年7回程度開催している。支部については、支部協議会を設け、4半期に1回開催している。

2. 高年齢者雇用安定法改正に伴う労使の対応

改正前年の2012年に、法改正の趣旨にのっとり「65歳までの全員雇用」を労使で確認し協定化した。その際、60歳以降の処遇については、従来60歳時点での賃金に対して平均5割強であったものを60%まで引き上げた。個別には、それまでの役職や等級を踏まえ決定することとした。ちなみに今まで60歳の定年後に再雇用された職員は約70%である。

(注)法の範囲内で経過措置を適用しているため、現時点では全員が65歳まで雇用を約束されている訳ではない。

3. 労務構成上の特徴と問題点

株式会社フジタでは、1990年代後半以降の建設業界不況を受け、同業他社と同様に大規模な早期退職募集を行い大量離職者が出た経緯がある。加えて、就職氷河期における採用抑制が影響し、若年層の一部(30代前半)や中堅層の一部(40代後半)並びに中高年者(50代)が減少し、労務構成にゆがみが生じている。そのことが、結果として特に若年層の育成や中堅層の働き方に問題を投げかけている。

4. 若年層の現状と課題

(1) 離職問題

約10年前から若年層の離職者が目立ち始めてきた。日本全体からみた場合、そんなに高いわけでは

ないが業界共通の傾向でもある。離職理由は多岐にわたっている。家業を継がなければならなくなるなど、「嫌だからやめた」とは言えないケースもある。公務員に転職するケースも出てきている。労使の共通の問題意識としては、建築・建設現場が分散しているため同世代の若手も分散してしまい、話し相手がないことも大きな要因と考えている。労使としては、労働環境の整備や処遇改善を行うこと、ならびに産業・企業の魅力をどう伝えていくかが重要と考えている。

採用は、大学院、大学、工業高等専門学校卒業者であり、専門性の高い人材である。最近では、女性の採用も約10%を占めている。若年層の離職率は男性の比率が高く、女性が目立っている訳ではない。女性の採用が増えていることと若年層の離職には明確な関係性は見られないと考えている。

(2) 育成上の課題

若年者の育成については30代の社員への期待が大きい。しかし、この世代の採用時期は、いわゆる“採用氷河期時代”であり、人数も各年代に比較し相対的に少数である。現状、支店が8か所、作業場が約240か所という組織分散の状態を考えると、多くの現場においては、40代—30代—20代—新入社員という構成で組織を形成することは難しい状況にある。現状の現場では、40代—20代(新入社員)という構成が多くなっている。30代社員がいたとしてもその層は仕事の負荷がかかっており残業も多く、なかなか若年層の面倒をみる余裕がない。40代—20代(新入社員)構成の職場でも、40代の者は30代のキャリアで行う仕事も請け負うため、この層も若年層の面倒をみる余裕がないのが現実である。

5. 若年層に対する労使の取組み

(1) 「若手会」の開催

支部ごとに20歳代の組合員による若手意見交換会を開催している。会社の協力を得て「就業時間中」に、支部によっては最多で年間4回開催しているところもある。若手が集まり、テーマを決め論議し発表する。テーマは、グループ毎全く自由に決め、話し合いの後、他のグループに発表する。最近のテーマとしては、「自分の仕事紹介」「自分の持っているおすすめ情報(業務外含む)」などが話し合わせ好評であった。会は堅苦しくなく和気あいあいと行われている。そのことにより、同世代の顔と名前が一致し、職場の人と人のつながりが拡大していつている。

(2) 写真集の作成

組合の最大組織である東京支部においては、組合員の顔を年代別にイラストにして、その人となりを通じたテーマで答えてもらい、写真集のような形で配布している。同事業所で働く人のプロフィールが分かり、共通項も発見でき人のつながりが広がっていつている。

(3) 指導員制度

この制度は、会社の制度として永年行われている制度で定着している。内容は、新入社員を対象に、会社が必ず指導員を任命し辞令を交付する。指導員の年齢は20代から50代で新入社員と同じ職場の先

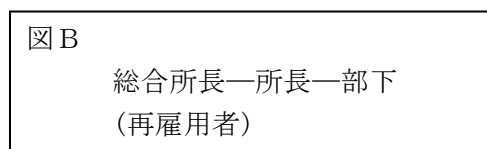
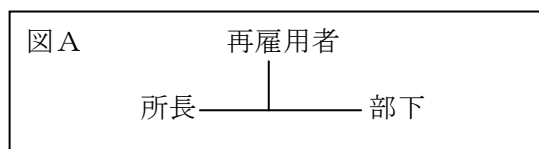
輩がなる。新入社員は入社3カ月間1週間ごとに当日の業務内容につきレポートを自分の指導員に提出する。レポートを読んだ指導員は、必ずアドバイスを付してフィードバックを行っている。このことにより新入社員の早期職場適応を促進している。指導員にバラつきがあっては困るため、辞令交付前には指導員教育が行われている。

6. 中堅層の現状と課題

中堅層の負荷・業務量は他の世代に比較し突出傾向にあり残業も多い。一方、40代以上になると上が間(つか)えていて昇給、昇格、昇進も頭打ちになる人が次第に多くなってきている(中堅層では、管理者層と一般層の混在化が増大してきている)。90年代後半のポスト削減も影響している。このような状況は、中堅層だけの問題にとどまらず、上述したように若年層の育成にも影響を与えている。今後5年間を予想しても深刻な問題となることが想定され、労使で対応策を考えなければならない問題である。

7. 再雇用者への期待

現在、作業所長経験者がそのまま作業場に残り、総合所長として活躍しているケースが多い。この総合所長制度は効果をあげている。所長経験者がラインから外れ下図Aのような形では、先輩、後輩としての遠慮がうまれたり、ラインにどうかかわればいいのか戸惑ったりすることが危惧された。そこで、下図Bのようなかたちで従来の作業所ラインの上に総合所長という呼称で位置づけた。その役割は、官庁や取引先などとの円滑な関係づくりと所長の相談役である。現状、すべての作業所には総合所長はいないが、その場合の所長は、人脈を活用し他の作業所の総合所長に相談しているケースもある。今後も総合所長制度は、再雇用者の活躍の場として期待される。



8. 世代間のコミュニケーション促進

フジタ労使は年齢構成上の課題を共有しながら今後のあり方を模索しつつ、一方では世代間のコミュニケーション促進には多彩な取り組みを行っている。その取り組みで特徴的なのは、労使共催によるレクリエーション企画である。各支部(支店)単位に経営・管理職と一般組合員が一体となりソフトボール大会、運動会、演芸大会(仮装大会)、いちご狩りなどがおこなわれている。世代を超えともに汗を流し、語り、笑う場は、同じ会社・部門で働く人同士の相互理解や一体感の醸成に効果を発揮しているようである。またレクリエーション活動のほか、ライフプランセミナー(保険会社から講師を派遣してもらう)、話し方教室、スポーツ選手や声優などを講師に招き講演会を開催するなど、交流と研鑽を兼ねた取り組みも行われている。

⑤ アツギ労働組合

ヒアリング日時：2013年10月4日(金)14:00～17:45

ヒアリング場所：アツギ労働組合本部会議室(海老名市)

対応者：アツギ労働組合書記長 坪根祥嗣氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、高原正之(連合総研)

1. 組織の概要

アツギ株式会社は、1945年創業でストッキング、ソックス、インナーウェア等の製造・販売を主たる事業とする企業である。1999年以降は競争力強化のため大幅な組織構造改革を行い、生産拠点を海老名から東北地方(特に青森県むつ市中心)と中国煙台(エンダイ)に移転した。それに伴い国内生産部門は生産子会社化したため、現在の正規従業員数は、266名(2013年4月1日現在)と大幅に減少した。合理化過程では、正規従業員の希望退職を募る一方で、国内パートタイマーと中国内現地従業員を大量に採用している。現在、国内のパートタイマーは2,500名、中国国内の従業員は約2,000名である。昭和50年前後のピーク時に約5,000名いた従業員は、現在トータルでは変わらないが、グループ化し雇用形態も大きく変化した。アツギ株式会社はこのような困難な時代を労使で協力して乗り越え、常にトップブランドとして業界をリードし続けている企業である。

アツギ労組(旧厚木ナイロン工業労組)の設立は1955年(昭和30年)で、現在の組合員数は、226名(うち約3割が女性組合員)である。60歳以降の再雇用者(当社では“契約社員”)は非組合員である。組織は、本社支部、むつ支部、10分会で構成されている。

役員体制は、選挙で選ばれた中央執行委員会メンバー6名(組合長・副組合長・書記長・会計・中央執行委員2名)と中央執行委員会により任命された特別執行委員3名、ならびに会計監査2名である。労使協議については、組合三役と会社トップ(代表権をもつ専務取締役、執行役員人事総務部長、人事担当課長)の意思疎通を2ヶ月に1回、中央執行委員会メンバーとの労使協議会を年3回実施している。特別執行委員は、労使協議や団体交渉には参加しない。将来の役員候補の育成を目的に任命している。

2. 若年層問題(34歳以下)への取り組み

①企業の活力の源泉は人であるという認識で労使は一致している。そして次世代の育成のためにはまず入り口の若年者を定着させるということが第一段階として重要だと考えている。その認識のもと、平成12年からメンター制度を導入した。この制度により新卒者に対し入社3～7年程度の先輩が一定期間OJTを行うことになり一定の効果をあげている。期間は、部署ごとに対象者の状況を踏まえ決める。最短でも3カ月、最長では1年かけるケースもある。仕事の教育・指導のみならずマナー教育も重要視している。対象者には、自律的な資質をもった者と受け身的な資質の者がいて個々人のバラつきは否めないが、メンターは自分の仕事を持ちながらもよく面倒を見ている。

一方では、組織改革により組織のフラット化が進んでいるので、管理者から新入社員への直接指導

も行われてきている。ただ、定着率は特に女性を中心に問題点も多い。取り扱い製品は女性向けが多いが、職場は男性中心の風土が依然として色濃い会社である。マーケティング部門の女性の定着率は高いが、他の部門においては結婚、出産を機に退職するケースが多く、事業内容からしても課題となっている(女性の管理者も、全管理者30名中1名である)。

また、会社との間で合意した人事制度のなかで、特に人事考課に関する考課者訓練の充実も提起してきた。会社と現場の話し合いで、特に若年層の定着化のためにもその必要性につき共通認識をもってきている。今後組合としても人事考課の運用に期待している。

②労働組合の立場からも、昨年の11月の定期大会で決め、本年2013年春から若年層に対しては職場委員を全職場に配置して相談や情報収集に力を入れている。職場委員には、30代後半の人をお願いしている。つまり職場を熟知したメンバーである。その方たちには、組合として任命の際、経営参画するつもりで職場の実態、特に若年層の実態を把握し提言をしてほしいことを要請した。お陰で地方の支店や営業所の職場委員からも、メンタル不全者や長期欠勤者の情報なども組合によく提供してくれるようになった。職場委員が過去メンターであった者も増えてきていることが影響していると思われる。特に女性のメンター経験者を職場委員に任命したところ行動力があり評価が高い。また、組合三役を中心に職場巡回の中で管理者と意思疎通を図り、現場OJTの重要性を訴えている。

③アツギ(株)は、バブル期の大量採用、平成元年から平成10年にかけての新卒採用ストップ、そして平成10年以降のリストラを経て、現状は下表の労務構成になっている。

労働組合は、この労務構成に問題意識を持ち最近労使協議の場において、計画的に新卒者の採用の必要性を会社に提案してきている。労組としては、今後の人材確保には毎年10名程度の新卒者採用が必要と考えている。会社とは労使協議を行うなかで、労務構成を踏まえ計画的に採用するという認識で一致し、来春も9名の新卒者を内定している。

アツギ(株)労務構成(60歳以降含む) %は、高齢者も含む全体に対する比率

若年層			中堅層			中高年		高齢者
24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上
17人	25人	43人	59人	21人	35人	44人	22人	27人
29%			39%			23%		9%

④世代間の技術伝承については、まだまだの感が否めない。メンターを受けている期間は良くなっているが、メンター期間が終了したのちの職場の対応が不十分である。過去10年間のリストラによって、人材の流出と人材の育成の途切れが生まれた点もあり、先輩は自分の職務に関する専門性は高いが、人が仕事についている実態にあり引き継ぎが苦手になっている。要員少数化のなかで余裕がないこともあるが、業務の自己管理(効率的に行い時間を生み出す努力)や若年層へのコミュニケーション

ン不足の状況が続いている。つまり、中堅層が後輩や部下を指導・教育する時間が不足している状態にある。

このような背景のため、若年層は「多大な時間と労力をかけて独学し、専門能力を磨いていくタイプ」と「言われたことしかやらないため能力が上がらないタイプ」に二分化される傾向にある。前者は、専門性(全体感や総合性に不足)に固執し配転を拒んだり、燃え尽きて転職する者が出てきたりするし、後者はキャリアアップが期待されず将来は職場の重荷になることも危惧される。

これらの課題に対応するため、2013年4月に人事制度を抜本的に改革した。それにより従業員の区分を明確化した。具体的には、将来方向として基幹職Ⅰ(経営の基幹的業務である管理職・高度専門職)を担う人材と基幹職Ⅱ(所属分野におけるエキスパート)を担う人材を区分したことである。ただし、両コースの区分を固定化せず、本人希望と会社認定が一致することでコース変更を可能とした。そして、補助的業務についてはパートタイマー社員、期間限定業務や特殊業務は契約社員が担うこととした。

この制度をもとに、基幹職Ⅰのコースや基幹職Ⅱのコースのいかに拘わらず、ローテーションを活発化しながら、他の者(特に若年層)に自分の持っている知識・技能を引き継がざるを得ないようにしていかなければならないと考えている。

また、今後定年退職者の雇用継続が増大していくことを踏まえ、労使とも継続雇用者には「若年層の指導・育成係」への期待が大きい。そのような観点から、2013年春の交渉の際に定年退職者の再雇用規定を見直し合意をした経緯がある。その内容は、再雇用予定者には再雇用時に次の役割区分をもとに、本人がどのような役割を果たすか上司と話し合い確認するというものである。役割区分は5つあり、マネジメント、プロジェクト(業務改革にリーダーシップを発揮することを期待)、後継者育成、中核業務(定年時までと同様の業務)、補助的業務である。組合としては、この役割区分の合意にあたり定年退職者には、「自ら行ってきた業務の穴を防ぐ行動」を起こすよう訴えている。

3. 中堅層問題(35歳～49歳)への取り組み

アツギ(株)においては、若年層と中高年層との間に位置する中堅層への期待は労使とも強いものがある。労務構成上も最多数の層である。労使協議を通じて、中堅層の役割は通常業務、業務再構築ならびに見える化を期待することで一致している。組合としては、ワーク・ライフ・バランス上特に重要な層であることも踏まえつつ、年収とのバランスもあるが柔軟な時間管理の在り方も検討する必要があるのではないかと考えている。

基幹職Ⅰ(管理職・高度専門職)のモデルとしては、キャリアが20代前半入社⇒30代後半第一選抜(総合職)⇒30代半ば～40代第二選抜(経営幹部育成コース)の中堅社員については、通常業務のウエイトを低くすることでプロジェクト的に業務再構築や業務改善を担ってもらうことを人事部と組合では期待している。

一方で、基幹職Ⅱ(エキスパート)のモデルとしては、仕事の“タコつぼ化”を防止し、多能化人材を育成するとともに引き継ぎ不全をなくすことを意図して、部署内ローテーション又は担当業務ロー

テーションを活発化することが必要と労使認識を共有した。

今後急がなければならない課題としては、中堅層をこのように育成し活力を引き出すために、会社としての明確なミッション（使命）の提供や処遇面も重要と考えている。具体的には、職能資格制度での昇格・昇進モデル(たとえば、42～43歳に部長になるモデルを作り上げる)を労使で検討したいと思っている。

⑥ 日野自動車労働組合

ヒアリング日時：2013年10月9日(金)14:00～16:00

ヒアリング場所：日野自動車労働組合本部会議室(日野市)

対応者：日野自動車労働組合書記長 田口敏明氏、賃金・福祉政策局長 戸井文人氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、藤波美帆(高齢・障害・求職者雇用支援機構)、城野博(連合総研)

1. 組織の概要

日野自動車株式会社は、トラック・バスを主製品として、小型商業車・乗用車、各種エンジン、補給部品等を製造する自動車メーカーである。創業は1910年であり、同社の前身の東京瓦斯工業株式会社の設立にはじまる。1918年には、わが国初の自動車生産を開始した。1937年には、同社自動車部は自動車工業株式会社および共同国産自動車株式会社と合併し、東京自動車工業株式会社を設立する。1941年、ディーゼル自動車工業株式会社へと改称を経て、1942年には、同社の日野製造所が独立して日野重工業株式会社を設立し、今日の同社に至ることになる。設立当初は、軍用装軌車の生産を手掛けていたが、1946年には、民需転換を受け、大型ディーゼルトラック・バス(トレーラー型)およびディーゼルエンジンを生産開始して、同社の礎を築くことになる。2013年4月1日現在での日野自動車の正社員総数は、12,034名であり、再雇用者は280名、非正社員数は1,800名である。同時点での日野自動車労働組合の組合員総数は、9,871名である。その後、新卒採用の新入社員の加入、ならびに再雇用者280名の組合員化が図られ、同年8月には組合員総数は1万人を超えている。

組織体制であるが、中央執行委員は18名である。18名の構成は、委員長1名、副委員長1名、書記長1名、賃金福祉政策局、組織局、総務調整局、産業政策局の4局長、本社支部、日野支部、羽村支部、新田支部の4支部の各支部長ならびに副支部長、加えて、上部派遣役員として、日野労連に事務局長1名と事務局次長1名、自動車総連への派遣役員1名である。中央執行委員は、全員専従である。中央執行委員のもとには、非専従の執行委員が18名おり、さらにそのもとに職場委員長が約80名、職場委員が約200名いる。本部の専門4局が様々な取組を支部に落とし込んで、各施策や情報は、支部→職場委員長→職場委員→一般組合員という流れで展開される。

定期大会は年に1度、10月に開催され、予算や基本方針が決定される。さらに、中央執行委員による中央執行委員会が年20回程度、その決定内容の報告・承認の場である中央委員会が年10回程度開催される。中央委員会は執行委員、職場委員長までが集まり、大ホールで実施され、その報告・承認事項はさらに職場委員、一般組合員に伝えられる。加えて、各支部の執行委員、職場委員長を集めての職場長会議が年10回程度、最先端の組合員が集まる延長職場総会が年2回開催される。延長職場総会は、各職場内で開催され、職場委員長、職場委員が司会者となって、定期大会の議案書の内容や春闘の基本方針・内容について、組合員の意見を吸い上げる。なお、延長職場総会は、会社の許可を得て業務時間内に実施している。

労使協議は専門局が担うことになるが、主たるものは賃金福祉政策局の賃金福祉労使委員会での賃金や人事処遇の協議である。産業政策局の産業政策委員会では、36協定やカレンダー変更などの協議が行われる。労使協議は必要に応じて設けられており、昨年度は、日野工場の茨城移転案件、高年齢者雇用安定法改正に伴う労使の対応などがあったので、年間10回程度開催されたという。

2. 高年齢者雇用安定法改正に伴う労使の対応

2013年春闘での高年齢者雇用安定法改正に伴う交渉・協議についてであるが、すでに労使で合意済みだったため、要求はしなかったという。実質、希望者は全員再雇用としていたが、改正を機に協定化は行った。

同雇用制度については、定年は60歳であり、その後は上限65歳までの継続雇用である。定年退職者のうち再雇用を希望する割合は、約9割であり、ほとんどの人が上限年齢まで働いている。なお、2013年6月より、再雇用者全員280名が組合員化された。この方針は会社側とも合意しており、今後は定年時に組合員だった人は全員が再雇用時には組合に加入し、シニア組合員となる。シニア組合員の組合費は月500円（一律）である。なお、同社の組合員は工長ならびに係長級までである。再雇用者の業務については、現状においては定年前と同じ職場で、同じ業務を継続することが基本である。再雇用者の勤務形態については、ほとんどの人がフルタイム勤務であり、短時間勤務者は少数である。賃金水準は、定年時のおよそ6割である。一時金は、一般組合員が5ヵ月以上あった場合、再雇用者は4ヵ月程度である。

再雇用者の働き方に関しての問題としては、役職を降りたことによる立場の変化への戸惑い、同じ仕事をしているにも関わらず、処遇が下がることへの不満、モチベーションの低下などがあげられる。

3. 労務構成上の特徴と問題点

労務構成の歪みとしては、とくに、事務・技術系で、30代後半の中堅層が薄いことが表面化している。中堅層については、業務負荷、マネジメント力の低下、コミュニケーション不足、能力開発・教育に関する問題が生じてきており、今後も深刻化していくことが想定されている。このことを若年層側からみると、働き方のモデルになる人がいない、という問題になる。歪みが生じた原因としては、バブル期ならびにそれ以外の大量採用、金融危機、就職氷河期、リーマンショック後の採用抑制などがあげられるという。

最近では、採用数を増やしてきているが、全国採用を試みているものの、全体としては高卒採用が厳しい状況にあるという。

4. 若年層・中堅層への取り組み

若年層については、上昇志向が希薄であることが問題となっている。上位者が忙しすぎるのをみていることが一因として考えられ、昇格意欲が沸かないようである。

管理・監督者は、1人がみる部下の人数が益々増える傾向にあり、統制範囲の拡大に伴う苦勞が顕

著となっている。

それでも同社の離職率は低く、採用3年後の時点で、新規高卒採用者、新規大卒採用者ともに、5%未満である。いったん入社すると、寮ならびに寮の食事なども充実しており、定着している。労働組合としては、支部役員が必ず工場を回って直接会って声をかけるとともに、何かあったら組合に相談するようにと促しており、相談件数は多いようである。

同組合としては今後に向けて以下のような課題認識を有している。技能伝承の仕組みとして、技能研修制度が設けられており、そうした仕組み、制度が整っていることは大変有意義なことである。ただし、その中身が各職場の実態に合っているか、問題もあるため、今年度より、労使協議で検討を進めているとのことである。

さらに、同社では目標管理制度を導入しているが、現状ではその評価のフィードバックがないという。同組合としてはこの点に課題が残るとしている。つまり、組合員は、賃金が1号俵あがったなどの事実のみで、評価を推察しないとイケない状況にあり、目標管理の本来の意義が吹き飛んでしまっていると考えているのである。目標管理は、目標を立てて、それを軸に本人が主体的に仕事を回して、達成度、出来栄を検証して、仕事を改善していくというサイクルを回す制度である。評価がフィードバックされないということは、このサイクルが回らず、仕事の改善、人の成長につなげることは難しい。したがって、現在、この点についても労使協議を進めているところである。

5. 世代間コミュニケーションのための取り組み

同組合では、文体活動として、スキー、秋祭り、潮干狩り、サッカー・野球観戦などを行っている。こうした活動は、同組合が単体で主催するだけでなく、上部団体である日野労連及び自動車総連でも活発に行われており、いずれも同組合員の参加率は高いという。同組合では、こうした活動を通じて世代間コミュニケーションが促進されていると評価している。

加えて、会社が展開するQC活動や小集団活動を通じて、若手層から高齢者まで職場の中でグループを作って、職場改善をはじめとしたテーマについてコミュニケーションを図っている。

さらに、組合主催でコミュニケーションスキルアップセミナー、フォロワーシップセミナーを実施している。コミュニケーションスキルアップセミナーは、職場委員長約80名を対象に実施し、1日コースで年に2回開催している。フォロワーシップセミナーは、上司をフォローする役回りを理解することを目的として、職場委員約200名を対象（20代前半から40歳程度まで）として実施される。1回20～30名程度で、ワーク形式でのダイアログを行う。土曜開催で、年間10回程の開催である。

このほかにも、メンタルヘルスセミナーを組合主催にて、実施している。

⑦ キリンビール労働組合

ヒアリング日時：2013年10月16日(水)14:00～16:00

ヒアリング場所：キリンビール労働組合本部会議室(新宿区)

対応者：キリンビール労働組合中央執行委員長 立石勉氏、中央執行委員 青木大樹氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、藤波美帆(高齢・障害・求職者雇用支援機構)、
小島茂(連合総研)

1. 組織の概要

麒麟麦酒株式会社は、ジャパン・ブルワリー・カンパニーの経営を引き継いで、1907年に創立された。ジャパン・ブルワリー・カンパニーは、日本のビール事業の将来性を見込んだ横浜山手の在留外国人を中心に、1885年に設立された。ジャパン・ブルワリーは、本格的なドイツ風ビールの醸造を手掛けるが、外国法人の同社は、国内販売の代理店として明治屋と国内一手販売契約結び、1888年にキリンビールを発売した。1907年には、三菱、明治屋らによって麒麟麦酒株式会社(旧麒麟麦酒)が設立され、事業を引き継いだのである。現在の麒麟麦酒株式会社(新麒麟麦酒:以下キリンビール)は、旧麒麟麦酒の改組により設立されたキリンホールディングス株式会社の子会社で国内総合飲料事業を統括するキリン株式会社の傘下であり、ビールや発泡酒を製造する事業子会社として位置付けられている。従業員数は2013年1月現在、2,386名である。

キリンビール労働組合は、1946年2月に横浜工場で労働組合を結成したことにはじまる。その後、各工場で次々と労働組合の結成が進み、1946年5月には、全国7事業場の組合で連合会が結成された。1951年3月には、連合会を単一化してキリンビール労働組合へ移行した。なお、この間、1949年5月より同社とアサヒ、サッポロの3社からなる全国ビールが結成されたが、2006年10月に解散となり、その後は、単組として活動している。

組合員の範囲は、キリンビールに在籍する総合職社員、再雇用社員、キリンビールマーケティング株式会社に在籍する一般社員である。

組織体制であるが、役員は、本部の中央執行委員は9名であり、全員専従である。支部は工場9つ、営業7つ、本社1つ、研究所1つの合計18支部から構成させている。同労働組合は、フード連合に加盟している。

キリングroup内の上級団体として、同社ならびにキリンビバレッジ、メルシャンの3社の労働組合からなるキリン労働組合連合会がある。2013年1月に、国内総合飲料事業会社としてキリン株式会社が設立された。従前は酒類、ワイン、飲料と分かれて事業を展開してきたが、これを国内総合飲料事業として統括した同社が設立されたことに対応する形で、2013年4月にキリン労働組合連合会が設けられたのである。また、2007年7月に設立された、純粋持株会社であるキリンホールディングス株式会社に対応する組織としては、医薬・バイオケミカル事業、その他事業を含めたキリングroup労働組合協議会がある。

麒麟株式会社と麒麟労働組合連合会、麒麟ホールディングス株式会社と麒麟グループ労働組合協議会とは、それぞれ年複数回、経営と組合との対話を持っている。

麒麟ビール労働組合の組合員数は2013年3月現在、3,080名である。このうち再雇用者は167名である。なお、組合員のうち1,524名が、麒麟ビールマーケティング株式会社（907名）、麒麟株式会社（373名）をはじめとしたグループ各社に出向している。

2. 高年齢者雇用安定法改正に伴う労使の対応

同組合は、総合的人事諸施策として、幅広く人事制度見直しの交渉を行っていた中で、60歳以降の働き方について会社側に対して主体的な交渉を行った。2013年4月より、再雇用契約に際する選抜要件の撤廃を実現した。年金の支給開始年齢の引き上げへの対応としては、再雇用者の賃金水準を旧制度の時間給と比較しておよそ3割引き上げた。加えて、目標管理に基づいた評価により、再雇用者に対して、加給金が支払われるようにした。加給金はもともと制度としてはあったものの、若干名しか支給実績がなく、形骸化していた。これを再整備して、標準考課でも支払われるようにしたのである。金額は10万円から20万円程度である。

再雇用制度は、上限65歳までの1年更新の継続雇用である。法改正に伴って組合としては、現在の60歳から65歳への定年延長をあるべき姿として求めているが、この点については継続協議となっている。

2013年11月時点での再雇用者167名の内訳は、生産部門が123名、営業部門が39名、本社・研究所が5名である。定年時に組合員だった者は、全員組合に加入している。再雇用の形態は、フルタイムと短時間勤務とがあるが、ほとんどの者がフルタイムを選択している。再雇用後の仕事は、定年前の同じ職場で、同じ業務を継続することが基本である。再雇用者については、必ずしも上限年齢の65歳まで働く者ばかりではないようである。再雇用者は生産部門が中心であるが、定年前と働き方が同じであることが基本であり、体力的な面からも63歳程度を境に契約を延長しない者も少なくないようである。

なお、これまでの再雇用の希望者の割合は、2割から3割程度であったが、今後は増えるものと見込んでいる。この増加に伴って、高齢者の経験や能力に合った仕事とのマッチングが難しくなることが、懸念される。

3. 労務構成上の特徴と問題点

生産部門については、工場によって労務構成は異なるが、若年層、中堅層がやや不足しているケースが目立つ。そのため、組合員からは、職場に大ベテランの年輩者はいるが身近な先輩がいない、参考とすべき先輩層がいないためキャリアを描くことが難しい、悩みを相談しにくい、という声が聞かれる。

加えて、リーダー層はプレイングマネージャー化が進んでおり、人、仕事の管理・統制について十分に目が行き届かない状況に置かれている。

こうした歪みが影響してか、教育面では支障が見受けられる場合がある。とくに、トラブルが起きた時の若手層の対応力に心配な面があるという。工場では入社当初から機械化された状況の中で働いており、伝承が十分行えていないこともあり、若手層は、トラブルが生じたときに適切な判断・行動を取ることが難しい場面があるのではないかということである。

4. 若年層の取り組み

若年層については、育成の観点から人事部が旗を振って5年間で2職場を経験させるという計画を立てているが、これが機能することを期待している。もともと、就業規則には、5年程度を目安に異動させることを定めているが、特に若手については人材育成の観点から、2職場を経験する機会の提供を徹底することとしたのである。それに加えて、異動に関しては、当然、必ずしもすべて本人の希望通りになるわけではないが、本人が記入したキャリア開発申告票を提出でき、それをもとに会社と話し合う場が設けられている。また、先輩社員によるメンター制度の導入にも着手している。

こうした施策の効果もあってか、同社の離職率は低い。採用後3年後の離職率は、新規高卒採用者は5%未満、新規大卒採用者は10%未満である。

以前は、とくに女性社員に勤続5年の壁といったものがあったが、会社側と組合側がワークライフバランスに考慮した継続就業の支援を共に行って、その壁は解消されつつあるという。その一環として、2013年4月より、導入された転勤回避措置がある。職業生活を送る中で、ライフイベント等と転勤のタイミングが合わないことがある。これに配慮し、申請により5年間転勤を回避できるという制度である。この制度は男女ともに利用することができるもので、権利行使は1回である。転勤回避措置は、組合員の声を踏まえて、労組が会社に強く訴えたことで、勝ち取った制度である。

この他にも主に以下の施策を導入している。

①別居サポート旅費

別居手当とは別（併用不可）に、別居婚に対応した月1回の往復交通費を支給する。特に若年層では、結婚当初から別居婚をする場合もあり、その場合、転勤により別居が発生した場合に限定している別居手当は適用されないため、別居婚者など、別居手当が支給されない場合にも対応できる制度として導入した施策

②ワークライフバランス休業制度

ボランティア活動、留学、配偶者の転勤に伴う転居などに対応して、最長3年間、社員資格を有したまま休業できる制度

③キャリアリターン支援制度

一度退職しても事前申請しておけば、登録期間は5年のうちであれば、1年間の契約社員として復職できる制度

④ファミリーサポート休暇制度

子供が中学3年生の学年末になるまで、学校行事参加、子供の看護、家族の介護、不妊治療などの事由で、年間10日間休暇が取得できる制度

5. 世代間コミュニケーションのための取り組み

① V10 推進プロジェクト

V10 推進プロジェクトは、現場の意見が経営に生きる組織風土づくりを目指すものであり、年齢、性別などに関係なく、幅広く参加者を集って、会社についての認識共有を深めるものである。労務構成の歪みがみられる中、異なる世代が共に働けるようにするための施策としても機能している。会社の施策として、2005年から実施しており、1回のフォーラムには100名程度集まることもある。初期には、本社主導で実施していたが、その後は、参加したメンバーが核となって各地域の自発的なネットワークを形成して、率直な意見交換を行う場を築くことへもつながっている。

② 労働組合主催による研修セミナー

労組が主催する研修としては、リーダー育成セミナーがある。同セミナーは、本部が旗振り役となって、支部の次世代リーダーを対象に、各支部1名、計18名構成で実施している。研修は、複数回に分けて実施しており、各回の間にはインターバルを取って課題等を与え、半年程度かけて受講するものである。セミナーでは、労働組合のイロハの理解から、会社経営による講話、次期リーダーを担う参加者に向けての期待の伝達、意識づけなどが行われている。同セミナーは、2年に1度の実施である。

もうひとつは、支部役員フォーラムである。支部役員フォーラムは、本部はあくまで援助役であり、支部が主体となって執行部同士で横連携を図るために行われている。3から4の支部が集まって、それぞれのニーズに合わせたテーマを決めて、毎年開催している。

③ 課題解決システム

課題解決システムとは、組合員の声を収集・ヒアリングして、解決を図り、それをフィードバックするという一連の取り組み体系のことである。組合員の声を大事にしようと取り組んでいる活動の1つである。これは、まずは支部が主体となって一般組合員の声を収集する。その声について、支部で解決する問題なのか、本部に上げる問題なのかを精査して、対応する。本部に寄せられた声については直接本社と話し合い解決するのか、もしくは上級団体に相談・報告するものかを整理して、ここでも解決を図る。そして、その結果を支部、組合員にフィードバックするというものである。年2回強化期間を設けて、定型フォーマットを用いて支部に依頼をかけるという取り組みも行っている。

このような仕掛けはあるものの、課題解決システムは組合活動そのものであり、365日の活動である。そして、ここ数年は同システムの精度が上がってきているという。単に組合員の声を聞くだけではなく、その声の背景や理由をしっかりと把握するように、支部に求めている。例えるなら、医師が患者の「お腹が痛い」という表面上の症状からだけで判断するのではなく、なぜ痛くなったのかという理由や原因は何かということまでを、聞き出して把握し、処方することに似ている。最近では、その精度が増ってきており、組合員の真の声を経営に届けることができるようになってきている。

⑧ フジパングループ労働組合

ヒアリング日時：2013年10月25日(金)10:00～12:00

ヒアリング場所：フジパングループ労組本部会議室(名古屋市)

対応者：フジパングループ労働組合中央執行委員長 山口清史氏、

副委員長 西川剛一氏、書記長 早川智仁氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、城野博(連合総合研)

1. 組織の概要

フジパングループ本社株式会社は、1922年創業のパン・菓子等の製造・販売を主たる事業とする持株会社である。ヒアリングを行ったフジパングループ労組はフジパングループ（フジパングループ本社株式会社、フジパン株式会社、フジパンストアー株式会社、株式会社富士エコー、株式会社エフペーカリーコーポレーション、ほか出向者を含む）に働く人たちで結成された組合である。フジパン株式会社は、持株会社傘下の中核企業である。フジパングループ本社株式会社の発足により2006年(平成18年)に設立された。現在の正規従業員数は、約4,500名で、事業所としては関西・中部・関東を中心に8工場をもち、営業所は13営業所、販売店は全国に46,000店に及ぶ。グループ全体としてはパン業界総売上高の約25%を占める国内第二位の大手企業である。

フジパングループ労組は、1963年(昭和38年)6月フジ製パン従業員組合として設立された。その後2006年(平成18年)経営組織の持株会社制導入に伴い、2008年(平成20年)現在の名称「フジパングループ本社株式会社」に変更している。組合員数は、3,480名(2013年4月1日現在)で、従来は60歳以降の継続雇用者は非組合員であった。継続雇用者は年齢構成上少ないが、今までは殆どが継続雇用を選択している。

組織は、本社のある名古屋支部を中心に12支部で構成、他に10数ヶ所に出向している約300名の組合員で構成する出向分会をもっている。持株会社化に伴い、労働組合として傘下の各グループ労組に働きかけ、フジパングループ労働組合関連協議会を設立した。現在は、持株会社傘下12社にある組合の100%が参加している。上部団体は、フード連合(パン部会)であり、その産別組織を通じて連合に加盟している。

役員体制は、中央執行委員会メンバー39名(委員長・副委員長3名・書記長・会計・5専門部担当中央執行委員18名、支部長12名)で構成している。すべて本部大会にて選出される。専従者は、委員長、副委員長のうち1名、書記長並びに書記2名である。フジパングループ労組の日常活動は、5つの専門部活動(安全衛生部、体育部、青年・女性部、教育文化部、賃金専門部)を軸としてきめ細かに運営されていることが特徴といえる。特に体育部を中心に会社・健保と共催で行われる全国5大スポーツ大会(一堂に会して実施されるフットサル・ボーリング・野球・バレー・卓球大会)は、全社の従業員同士の交流や一体感づくりに重要な役割を果している。労使協議については、原則的には年3回(春闘時、夏・冬一時金交渉時が中心)行われている。この時には、労働条件の交渉がメインであるが、

交渉の背景として企業の業績結果や今後の展望につき情報の共有化がはかられている。

2. 労務構成上の特徴と課題

フジパン株式会社の従業員ベースでの労務構成は以下の通りである。

	若年層	中堅層	中高年層	高年齢層
年齢幅	～34 歳	35 歳～49 歳	50 歳～59 歳	60 歳～
全体に占める割合(%)	68%	23%	6%	3%

平均年齢は31歳で、同業他社と比較しても若い組織である。これは、約20年前からの多角化戦略が功を奏したことにより採用活動が活発化したためである。世間と比較して若年層の離職者が多いわけではないが、定着率の向上には労働組合としても関心をもっており、今まで同様に働く環境の整備や労働条件の向上に努力しつつ、年代層として最も多い20代から30代の組合員がこの会社で生涯働いてもらえるような企業にしていきたいと考えている。将来的には、中堅層を厚くして人材の豊富な企業を目指していきたい。そのための諸施策をどうしていくかが課題と言える。

3. 若年層の定着率向上と早期戦力化への期待

若年層に対する研修制度の充実に向け労働組合としても提言してきた。その結果、会社として「ジュニアステップアップ研修」を実施してきている。この研修は、1日コースで、経営トップからの期待を込めた講話、ビジネスマナー、安全衛生教育、グループ討議による意識づけなど多彩なカリキュラムで構成されている。今後は、事業所毎の主権に切り替え、より充実を図ることが検討されている。この研修ができたことにより、教育体系的には、28歳から30歳前後を対象とする「係長研修」に繋げていけるようになった。

現在当社では、比較的簡易な業務については非正社員化および外注化を進めているため、従来新入社員段階で担当していた業務がなくなり、若年層には高度な業務の遂行が入社の日から求められるようになった。たとえば営業部門においては、従来入社時点で若年層が担当していたパンの配送業務を協力会社に委託したため、いきなり商談業務に入っていかなければならなくなっている。工場においても、原料配合のノウハウや工程のトラブル対応力を早いうちに期待されるようになってきた。大量に入ってきた若年層に業務役割の変化をどのように対応させるかが重要な課題であるが、指導・育成する側の中堅層が少なくきめ細かなOJTも取られていない。ただ、やる気のある若年層には早いうちから高度な業務にチャレンジできる機会もあり、そのことが人によってはインセンティブにもなっていることは良い傾向と考えている。

4. 係長、中堅層に対する課題

前述したように、30歳前後の係長クラスや中堅層(特に30代前半の層)は若年層に比較し相対的に少数のため、部下指導や技能伝承という面において不十分さは否めない。

一方、この層には近い将来マネージャー(課長)としての期待も大きい。しかしながら、現実の仕事

の負荷が最もかかっている層でもある。業務上の役割と責任は大きい。課長を補佐する業務も増えてきている。たとえば、評価制度の一次評価者として役割もある。

係長クラスになれば、15名から20名の正規従業員とほぼ同数のパートタイマーの評価をしなければならぬ。当然ながら一次評定者は管理職(課長)以上に日常の部下を把握しているため、評価に与える影響力が高い。これらの仕事をこなすことでどうしても長時間労働になりがちである。有給休暇も取得が難しい。その上で、部下を指導していくことは組合としても大変であることを十分理解している。直面する大きな課題ととらえている。

5. 改正高年齢者雇用安定法に伴う組織拡大化の取り組み

前述したように、昨年までは60歳以降の継続雇用者は非組合員であった。しかし、今春の法改正に伴い満60歳以降継続雇用を希望する者は、原則全員が65歳までの雇用が保障されることとなった。執行部として、今日まで満60歳を迎えた人たちの殆どが継続雇用をされている実態も踏まえ、これを契機に引き続き組合の仲間として活躍してもらうことが妥当と判断した。そして、組合員に対しユニオンショップ協定を65歳まで延長することで会社要求する旨提案し組織決定を行った。その後会社との交渉もスムーズに進めることができ、法改正に先んじて2013年1月より新たなユニオンショップ協定を締結した。継続雇用者の組合費徴収基準については、一般組合員と同一基準(所定内賃金の1.2%)にしたため50歳後半の組合員には一部不満の声もあったが、従来通り60歳以降の賃金については退職前6カ月間の所定内賃金平均の7割を保障するものであり、かつ一時金についても年間2か月分が継続して支給されることが労使合意されたため概ね理解されたと考えている。

今後の課題としては、現在実施されているライブランセミナー(60歳定年前の組合員対象に会社が主催)が、年金制度説明を中心とする経済面のテーマに偏っているため、仕事のモチベーションを高めるためのテーマも加味することを提案していきたい。また、労働組合活動においては、専門部として青年・女性部はあるが、今後は壮年部の設置により中高年者及び高年齢者の声をよりきめ細かに把握していくことも検討していきたいと考えている。

さらに、大きな課題としては約5,600名に及ぶパートタイマーの組織化問題がある。パートタイマーの組織化を重点テーマに置いているフード連合からの期待も大きい。組織化のための具体的取り組みはまだ行っていないが、日常的な組合活動ではできるだけわけへだてなくパートタイマーの参加の場を広げてきている。たとえば、青年・女性部の担当である電話やメールを活用しての「労働相談・ファミリー健康相談」では、パートタイマーやアルバイトの人たちにも窓口を広げ活用されている。また、教育文化部の担当である写真コンクールや絵画コンクール、安全衛生部担当の標語コンクールについても気軽に参加できる機会をつくっている。このような取り組みを積み重ねながら執行部としては近い将来において組織化に結びつけたい意向を持っている。

⑨ T化学労働組合

ヒアリング日時：2013年10月25日(金)14:00～15:30

ヒアリング場所：T化学労組本部会議室(名古屋市)

対応者：T化学労働組合中央書記長 奥田篤氏、中央書記次長 寺田智紀氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、城野博(連合総研)

1. 組織の概要

T化学株式会社は、1942年(昭和17年)年創業の基礎化学品、アクリル製品、樹脂加工製品などの製造販売を事業とする化学メーカーである。瞬間接着剤「アロンアルファ」は当社の看板商品である。現在の正規従業員数は連結で約2,500名、単独で1,441名である(2013年4月1日現在)。事業所は、本店のほか11事業所(名古屋工場はじめ6工場、名古屋・大阪支店、四国・福岡営業所)をもつ。また、関係会社として国内外に25社がある。

T化学労組は、1946年(昭和21年)に結成された。当初は、事業所毎に労働組合が結成されたが、その後全社の労働組合を束ね連合会という形で組織化、そして2002年9月に現在の単一組合であるT化学労働組合となった。組合員数は、1,196名で(2013年4月1日現在)、60歳以降の継続雇用者は現状89名であるがすべて非組合員である。

組織は、名古屋に本部を置き、10支部で構成されている。10支部とは、名古屋(工場、R&D・名古屋支店)、高岡工場、徳島工場、坂出(工場、営業所)、東京(本店・海外・つくば研究所)、大阪(支店・福岡営業所)、川崎工場、横浜工場(旧T曹達)、広野工場(旧N化学)である⁴。当労組は、すでに子会社であるA化成、T物流などの5労組とT化学グループ関連企業労組協議会も結成している。組織人員数は約2,500名である。

上部団体は、JEC連合であり、その産別組織を通じて連合に加盟している。

役員体制は、中央執行委員会メンバー9名(委員長・副委員長・書記長・書記次長・6支部長)で構成している。6支部長のうち1名は副委員長を兼任している。専従者は、委員長、書記長、書記次長の3名である。

労使の意思疎通の場としては、中央労使協議会(月1回開催)と支部労使協議会がある。中央においては、企業経営状況に関する意思疎通と共有化がメインテーマとなっている。一時金が業績変動を踏まえた協定になっているため、日常的な経営情報に組合としても敏感になっている。支部は、労使協議会のもとに設けられている月1回開催される安全衛生委員会と労働時間管理委員会に重点を置いている。労働時間管理委員会は、労使で総合職の標準入社8年目から裁量労働制を採用しているため、そのチェックを目的としたものである。

当社の労使関係の特徴としては、労使作業部会を挙げることができる。この部会は、労働組合が春

⁴ T曹達(株)、N化学(株)ともに2013年1月合併。T化学労組とは、前年9月に組織統合を行っている。

闘時や一時金交渉時だけ会社に要求・提案を行うのではなく、日常的に改善すべき点があれば相互に提案し合い、スピーディーに解決を図るというものである。最近の事例としては、東日本大震災時の社員ボランティア派遣、ボランティア基金の労使共同による徴収などを挙げることができる。

2. 労務構成上の特徴と課題

T化学㈱の従業員ベースでの労務構成は以下の通りである。

	若年層	中堅層	中高年層	高年齢層
年齢幅	～34歳	35歳～49歳	50歳～59歳	60歳～
全体に占める割合(%)	17%	47%	30%	6%

労務構成上の特徴は、相対的に若年層が少ないクロス型である。これは、バブル崩壊後企業状況が一段と厳しくなり、それに伴い採用抑制を行ったことが影響している。今後、技術・技能を伝承すべき人たちが次第に多くなり、高年齢化し退職をしていく。その人たちが次代を担う人たちにいかに伝承できるかがカギとなる。特に、現業職の若年層が少ない。多くの技術・技能を身に付けた中高年層や高年齢者層に対し、企業として何を残してほしいのかを明確化し伝承できる体制をつくる必要がある。組合としては、時間をかけて計画的に伝承できるようにするためにも、法改正に伴って労使合意した65歳定年延長制を活かしていきたいと考えている。

3. 65歳定年制の導入について

(1) 処遇改善の取り組み

組合としては、今までの経緯からみて60歳以降の人たちのほとんどが雇用継続を選択していることから、法改正を機に雇用確保をより明確にすべく65歳定年制を行いたいという考えをもっていた。加えて、現下の企業業績は厳しいが、中長期に組合員が安心・安定して働ける職場をつくるべく、60歳から65歳まで年金の受給が先送りされる分の生活保障もきちんとしてほしいとの思いもあった。一方では、組合員個々人のライフプランを尊重する観点から、各自が自由に選べる選択定年制についても同時並行的に検討を行ったが、労使交渉では会社も65歳定年制に理解を示したこともあってその検討を取りやめている。労使の交渉においては、定年延長に伴う会社負担のあり方が論点となった。

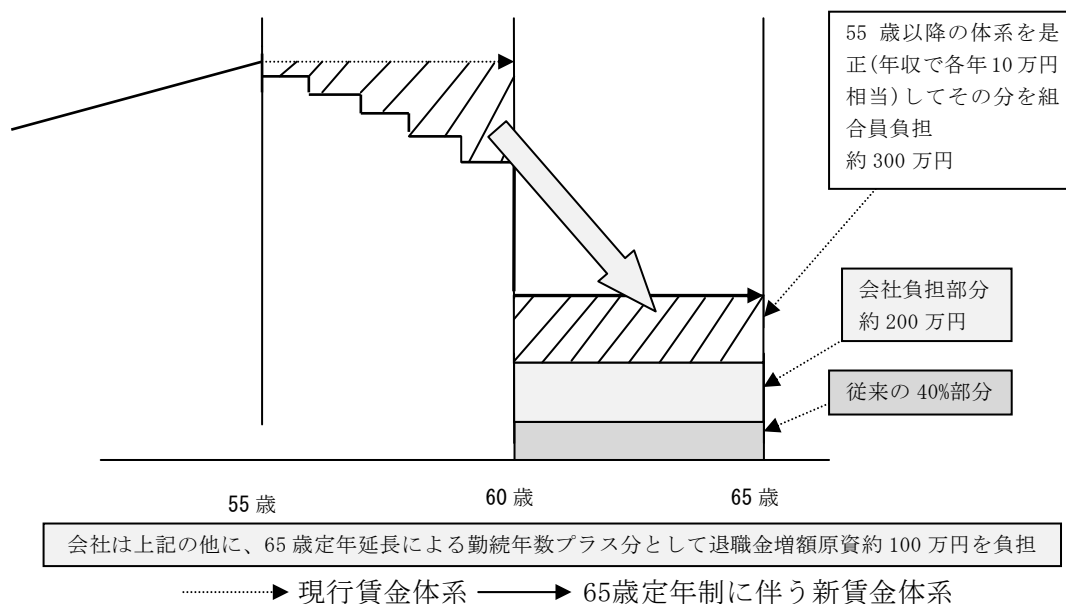
会社としては、65歳定年制によって大幅に原資増が派生することには強い問題意識を持っていた。労使交渉を踏まえ、組合としても現行60歳定年時の約40%賃金保障に加え、先送りされた年金受給分の上乗せを会社にすべて求めていいものかと考え、労使で知恵を絞ることで検討を行った。その結果、次頁のような賃金体系是正を行うことで合意した。

つまり、定年延長に伴う先送りされた年金部分相当の支給原資および退職金割増原資については、会社と組合が折半で負担するということにしたわけである(会社負担=200万円+100万円、組合員負担=300万円)。その結果、従来の60歳時の水準に比べ約50%の水準を確保することとなった。あわせて、現時点で55歳以上の組合員については、激変緩和経過措置を2017年までとることとした。これら一連の労使交渉と合意については、永年にわたって培ってきた労使の信頼関係の結果として組合は受け止

めている。

所定内賃金については、定年延長のため60歳以前と変わらず、職能給と成果給の構成で行うことにも合意した。また一時金についても、60歳以前と同様の月数で支払われることになった。

さらに、定年延長に伴い当然のことながら60歳以降の人たちも組合員となった。



(2) 定年延長後の業務内容

基本的には、60歳までと業務内容は変わらない。ただ、工場の交替勤務者については4組2交替のため夜勤時にも12時間勤務が発生し、特に原料仕込み現場においては肉体的にきつい部分も出てくる。そのため、ケースによっては高年齢者のもつ仕事のノウハウや技術・技能を活かす仕事への転換などの配慮も今後の検討課題と考えている。

4. 若年層の高定着率維持と早期戦力化への取り組み

T化学㈱における新規大卒者及び高卒者の定着率(採用後3年時点)は世間や同業他社に比較しても高水準にある。それをさらに維持向上すべく2011年から、大卒・高卒者にかかわらず、職場指導員制度を導入している。この制度は、入社3年から5年目の若手先輩を指導員に任命し、生活面および仕事面全般をフォローしようというものである。期間は1年間で、指導員は月1回新人に対する指導内容をまとめた報告書を人事部に提出する義務が課せられる。また、年2回指導員教育も受けなければならない。1年後には、指導員制度を含めてフォローのための「全社テレビ会議」を行っている。3年目に入り、この制度も次第に充実してきたと労使とも捉えている。

また、T化学㈱は、従業員と家族の参加も得た各種イベントを伝統的に大事にしている会社でもある。古くから各事業所においてスポーツ大会(ソフトボール大会、ボーリング大会など)、クリスマスパーティ(クリスマスフェスタ)、みかん狩りなど年間多くのイベントが行われ、家族を含めた参加者も多い。特に、OB会については好評であり、現在約700名近くの退職者のうち300名ほどの参加を得

ている。

組合としては、「この会社に入ってよかった」「子供もこの会社に入れたい」と従業員が思えるような企業風土づくりを目指し運動を進めている。

⑩ 沖電気工業労働組合

ヒアリング日時：2013年10月30日(金)13:30～15:30

ヒアリング場所：沖電気工業労組本部会議室(港区)

対応者：沖電気工業労働組合書記長 高崎健一氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、小熊栄(連合総研)

1. 組織の概要

沖電気工業株式会社は、1881年(明治14年)に創業した日本最初の通信機器メーカーである明工舎をその前身とする。現在では、ソリューション&サービス、通信システム、社会システム(航空管制システム・市町村防災システムなど)、メカトロシステム(ATM等の端末機)、プリンタ、EMSなどの事業を幅広く展開をしている情報通信企業である。現在の正規従業員数は連結で17,459名、単独で3,678名である(2013年3月31日現在)。主要事業所は、OKIビジネスセンター(東京都港区)、OKIシステムセンター(蕨市)、高崎事業所、本庄工場、富岡工場等8事業所で、営業拠点は北海道から沖縄まで27支店をもつ。また、関係会社としては国内外に約60社を有している。

沖電気工業労組は、1945年(昭和20年)に結成された沖電気品川労働組合と同芝浦労働組合をそのルーツとする。その後、3事業所にできた労働組合と統合し1946年(昭和21年)単一組合沖電気労働組合が結成され現在に至っている。組合員数は、2,490名で(2013年4月1日現在)、そのなかには定年時組合員であった継続雇用者50名すべてが組合員として含まれている。

組織は、港区に本部を置き、その下に3支部がある。3支部とは、芝浦支部(本社、支社、支店を管轄)、北関東支部(高崎事業所、本庄工場、富岡工場を管轄)、蕨支部(OKIシステムセンターを管轄)である。

また当労組は、1949年にグループ企業労組を束ね沖電気労働組合連合会を結成した。その後、2010年には連結経営に対応するため、従来の情報交換の活動から「ゆるやかな連合体」としての組織運営を目指しOKIグループ労働組合連合会と名称を変更している。現在の労連加盟組織は18組合で組織員数としては約8,000名である。上部団体は、労連単位で加盟している電機連合であり、その産別組織を通じて連合に加盟している。

役員体制は、中央執行委員会メンバー7名(中央執行委員長・2副中央執行委員長・書記長・3中央執行委員)の専従役員で構成している。3名の中央執行委員は、支部長を兼任している。

労使の意思疎通の場としては、定例中央労使協議会(年4回開催、社長出席)と営業部門・事業部門労使協議会(年2回開催)を設けている。前者は年間計画の達成に向け、具体的な事業計画の進捗状況を確認・協議し、後者においては、6事業部門の事業方針・計画の進捗に加え、「言う・言える・聞く」企業風土の醸成、ワーク・ライフ・バランスの実現などに関し協議している。

沖電気工業労組の特徴は、数年間の議論を経て2006年に打ち出した「OKIUNION」の上位概念(ミッ

ション、バリュー、ビジョン)をもとに活動を展開していることである。モデルの一端を紹介すると、まず、UNIONのミッションとしては、「安心して仕事に集中できる環境をつくる」「仕事を通じた1人1人の幸せ創りを支援する」とし、UNIONのバリューを「公正性」「公平性」「納得性」と規定している。その上で、具体的に注力する取り組みとして次の6点を挙げている。

①職場のみなさんと委員・役員の間および職場のみなさん同士のコミュニケーションを活発化し相互の「つながり」の強化する活動②OKI・OKIグループが健全かつ安定して収益を創出する企業になるための経営点検・提案活動③人事処遇制度の適正な運用確認や改善、より市場に見合った賃金・一時金を実現するための活動④総実労働時間短縮、労働時間管理の適正化、年休取得推進、家族的責任(介護や次世代育成など)の支援などのワーク・ライフ・バランスの実現に向けた活動⑤メンタルヘルス対策、職場の安全衛生など心身の健康に関わる活動⑥さまざまな相談窓口の強化など、職場のみなさん一人ひとりをサポートする活動

2. 労務構成上の特徴と課題

沖電気工業(株)の従業員ベースでの労務構成は以下の通りである。

	若年層	中堅層	中高年層	高年齢層
年齢幅	～34歳	35歳～49歳	50歳～59歳	60歳～
全体に占める割合(%)	20%	61%	17%	2%

図表からみると、中堅層が多く若年層と中高年層並びに高年齢層が少ない「クロス型」である。このような労務構成は、バブル期の大量採用、その後の1990年代から進められたグループへの転籍、そして2008年頃に行われた半導体部門の分社化による1,000人規模の転籍などが影響している。組合としては若年層の育成について危惧感をもっている。若年層の定着率は、世間や情報通信産業全体に比べ高いが、それを維持向上させていかなければならないと思っている。今後、中高年者や高年齢者が退職すると、その人たちが行ってきた仕事の部分を担わなければならない。若年層が今まで経験したことのない仕事も担うとなると、多能工化を促進すべくローテーションの活発化が避けられない。これは、工場現業部門に限ったことではなく、営業などその他の部門にも求められる。労使として認識を共有していることは、環境変化への対応力を身につけなければならないということである。具体的には、工場現業部門においては新たな知識・技能の習得とともに今までの先輩が保持していた知識・技能も修得し仕事の範囲を広げなければならないし、営業部門においても新たな知識を習得するとともに顧客への人脈づくりも進める必要があると考えている。さらにR&D部門における営業サポートができるSE人材、管理部門においては経理部門に代表されるグローバル化に対応できる人材(海外関係会社要員)の育成が急務である。会社としても、計画的に人材を育成すべく従来のローテーション制度の見直しに着手している。

3. 60歳以降の雇用継続者への対応について

(1) 処遇改善の取り組み

電機連合の方針に基づき、2013年の改正高年齢者雇用安定法を待つまでもなく、2012年12月中に労

使で協議をし、従来からある「シニア・キャスティング制度」の一部を2013年4月より改定することで対応を行っている。

このシニア・キャスティング制度は、①企業の社会的責任、②ベテランの技術・スキルの継続活用、③働きがい・生きがいの実現という3つの観点に基づいて運営している。特に、満60歳以降も年齢に関係なく、社員一人ひとりが働きがい・生きがいを持って働くことができるよう、本人のニーズ・専門性（スペシャリティ）になるべく沿った形で、職務とのマッチングを図ることに取り組んでいる。

その処遇については、満60歳まではグレード給と加算給からなる体系（組合員は1～4の4つのグレード）をつくり、満60歳以降はシニアグレードとして職務の格付けに応じて3つのグレード（A、B、C）を設け、それぞれのグレードで賃金水準を設定しており、年に1度の契約更新時期に昇給・グレード変更に対する見直しをしている。

一時金については、60歳までの組合員とは別に、年2回半期に1度成果評価をした上で、月例賃金の1カ月分を基本に支給している。

組合としては、少なくとも60歳から65歳まで年金の受給が先送りされる分の処遇改善を行うとともに、一時金に関しても支給月数を会社業績に見合い変動するような制度に変えるべきであると考えている。

（2）組合員資格

満60歳定年時に組合員であった人については、すでに全員が組合員となっている。今後も同様である。満60歳以降の組合員については“シニア組合員”と命名し、組合費は一般組合員の半額としている。ちなみに、一般組合員の徴収基準が基準内賃金×15/1000+定額（2,013年度は868円）に対し、シニア組合員の徴収基準は基準内賃金×7.5/1000である。ただし、組合員の権利義務関係については差異をつけていない。

（3）定年延長後の業務内容

基本的には現役時代と同様、職場の戦力として活躍を期待するとともに、年長者としての経験に裏打ちされた若年層の指導・育成係を期待している。現実には工場のケースであるがラインからはずれ、自由に現場を飛び回り若年者の指導をしている者も出てきている。一方で、若年層には世代が開き過ぎているため指導方法がフィットしないなどの課題もある。

4. 若年層の高定着率維持と早期戦力化への取り組み

上述したように新規大卒者及び高卒者の定着率（採用後3年時点）は世間や同業他社に比較しても高水準にあるが、さらに維持向上すべく職務グレード制で工夫を図っている。

具体的には、若年層でも頑張れば職務グレードが上がる仕組みを2001年より導入した。つまり、役割とミッションを明確化し、現在の職務価値および個人の成果に見合った処遇を実現することで、若年層も含めたモチベーションを高めるための施策として年齢にこだわらず、上位職務グレードに認定

するようにした。

また、大卒・高卒者にかかわらず新入社員の教育訓練としてOJTを導入している。OJTでは、入社数年目の先輩社員を指導員に任命し、仕事を通じて、社会人としての一般常識をはじめ、業務遂行に必要なスキルを指導するというものである。期間は2年間で、指導員は月1回新人に対する指導内容をまとめた報告書を人事部に提出する義務が課せられる。

5. 中堅層の問題

中堅層は、仕事のかたよりや抱え込みが目立つ。本来であればこの層に若年層への技術・技能の伝承も担ってもらいたいが、短期的に各事業部門の収益向上のための中核人材としての期待が大きく、若年層の育成までの余裕がない状況にある。時間外における長時間労働も多い層である。組合としては、中堅層のなかでも特に35歳から45歳の層を問題視している。この問題は、現業部門もさることながら技術開発部門や管理部門など全般に及んでいる。そのため組合としては、各事業場において毎月1回時短委員会を開催するなどして、労働時間管理の適正化や家族的責任の支援など、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けたさまざまな活動に注力している。また、今後は年齢構成から考えても親の世代に対する介護などの問題を抱える者が増えてくると予想しており、介護に対する支援も充実化していかなければならないと考えている。

一方会社としては、「会社と社員のパートナーシップを築くこと」「社員一人一人が自律型社員として強い人材へと変革していくこと」を目的に、CDP(キャリアデザイン制度)を設けている。社員がキャリアプランの実現に向けて上司と話し合うキャリアデザイン面接を毎年1回行っているほか、年齢など節目の時期を迎えた社員には、自己分析によって自己理解を促進するキャリアデザイン研修(30歳時、40歳時、50歳時)を行っている。またキャリアカウンセリング体制を構築し、キャリア形成全般に関わるカウンセリングも実施している。これらキャリア形成支援の取り組みについては、組合としても更に充実化を図るべく会社に働きかけていきたいと考えている。

6. 世代を超えた一体感づくりの取り組み

沖電気工業の労使は、従業員と家族の参加も得た各種イベントを大切にしており、一部の事業所では、地域貢献として地域の方にも参加いただくイベントを実施している。具体的には各事業所において納涼祭、ソフトボール大会、ボウリング大会、文化祭、ファミリーイベントなど、年間多くのイベントが行われ、家族も含めた従業員の一体感づくりに努めている。一部の事業場で実施される納涼祭や文化祭などは家族や地域を含めた参加者も多い。

⑪ I H I 労働組合連合会

ヒアリング日時：2013年11月11日(月)14:00～16:00

ヒアリング場所：I H I 労連本部会議室(江東区)

対応者：I H I 労働組合連合会労働対策部長 原裕樹氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、高原正之(連合総研)

1. 組織の概要

株式会社I H Iは、1853年(嘉永6年)に江戸幕府の命を受け水戸藩が江戸佃の石川島に建設した造船所に端を発する。1960年(昭和35年)に石川島重工業と播磨造船が合併し石川島播磨重工業株式会社として発足、2007年(平成19年)に株式会社IHIに社名を変更した。現在では、資源・エネルギー・環境、社会基盤・海洋、産業システム・汎用機械、航空・宇宙・防衛の4事業領域を持つ総合重機械メーカーである。現在の正規従業員数は連結で26,618名、単独で7,982名である(2013年3月31日現在)。事業所(支社・オフィス)は、横浜、相生、昭島、呉等18か所にあり、主要工場としては瑞穂、相生など10工場をもつ。また、関係会社としては、平成25年6月30日時点で国内関係会社86社(国内子会社55社、国内関連会社31社)及び海外関係会社165社(海外子会社126社、海外関連会社39社)を有する。

I H I 労連は、上記I H I社の従業員を中心に1963年(昭和38年)に結成され、以降企業合併に対応しながら現在の組織を形成してきた。組合員数は9,506名(2013年4月1日現在)、うち継続雇用者数は717名である。満60歳以降の雇用継続者はすべて組合員である。

上述したように、I H I 労連の組織はグループ中核企業であるI H I社従業員をはじめグループ6企業の従業員で結成されている労組⁵の連合体組織である。江東区に本部を置き、その下に9支部がある。9支部とは、東京、武蔵、相馬、富岡、横浜、名古屋、堺、相生、呉である。各支部には、一部の支部を除いて上記の6労組の組合員が混在している。その理由は、構成労組の組合員が特定の地域に集中して勤務しているのではなく、各社の事業の性格上、I H I社各事業場内に点在して勤務している実態を踏まえ、労連としての最適な運営を目指したことによる。

また、当労連が中心になり国内グループ会社の23労組でI H Iグループ労連を結成、現在組合員数は、約15,000名である。上部団体は、労連として基幹労連に所属し、その産別組織を通じて連合に加盟している。

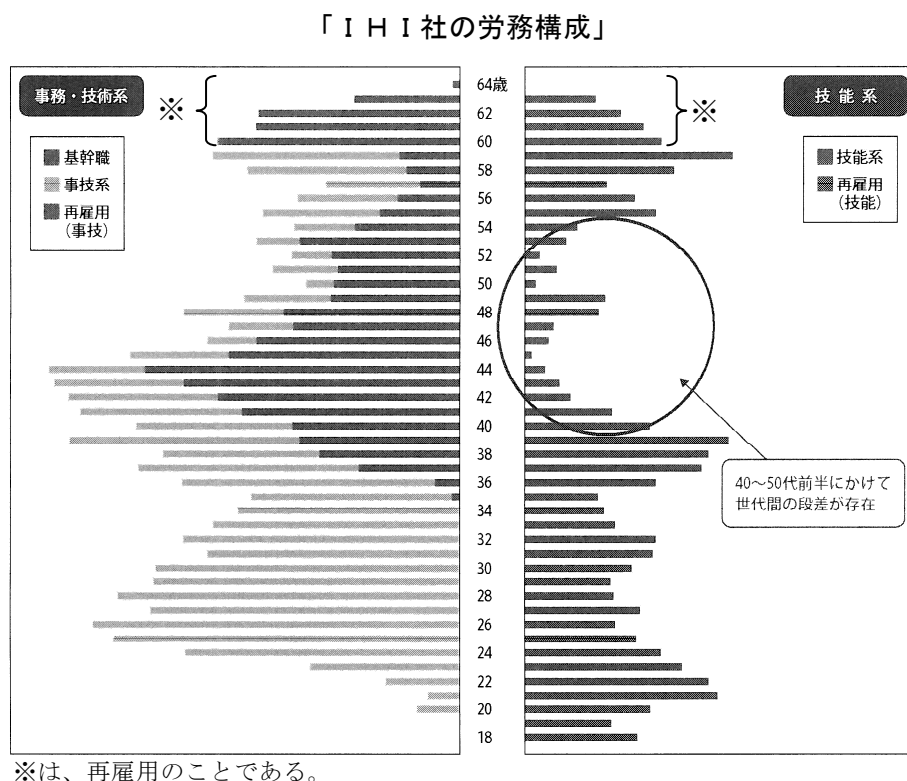
役員体制は、中央執行委員会メンバー12名(委員長・副委員長・書記長・中央執行委員9名<支部執行委員長兼務>)で構成している。加えて、総務部、組織対策部、労働対策部の3専門部がある。構成単組各社との労働条件交渉については、各単組三役に加えて本部書記長と専門部長が中心となっている。専従者は32名ですべてI H I労組からでている。

⁵ 6労組とは、I H I 労組、I H I ビジネスサポート労組(保険事業・賃金計算の請負・売店経営等)、ディーゼルユナイテッド労組(船舶用エンジン製造)、I H I エスキューブ労組(情報システム関連事業)、I H I インフラシステム労組(橋梁製造)、I H I ジェットサービス労組(航空エンジン関連事業・人材派遣等)である。

労使の意思疎通の場としては、I H I 経営協議会(年4回開催、経営側はI H I 社社長及び役員出席、労働側はI H I 労連役員)と構成単組ごとに経営協議会を設けている。構成単組ごとの経営協議会も、各社経営陣と各単組三役が出席するが、労連の副委員長が労組側代表となっている。その他、支部ごとには支部労使協議会及び生産協議会があり、各事業所の経営サイドと支部三役を中心に意思疎通を図っている。

2. 労務構成上の特徴と課題

I H I 社に限って見た場合、社員ベースでの労務構成は下記図表の通りである。



図表からみると、労務構成上3つの山があり、特に技能系でその特徴が顕著である。

具体的には、20代を中心とする若年層、40歳前後を中心とする中堅層、60歳前後の中老年(年齢)者層が多く、それに比べ40代～50代前半の中堅層・中老年が少ない構成になっている。このような労務構成は、1980年代前後に韓国や台湾の造船メーカーによる激しい追い上げに加え、1985年のプラザ合意で生じた超円高で採算が一気に悪化し業界が存亡の危機にさらされた頃、I H Iはその危機を乗り切るため、この間に技能系の新規採用を大幅に絞ってきたことが影響している。このことがその後の景気回復に伴う採用数に比較し、40代から50代前半の技能系社員が極端に少ない“いびつな労務構成”をもたらした。

組合としては、今後の技能伝承について危惧感を持っている。技能伝承すべき人が相対的に少ないこともあるが、特に伝承を受ける層の30代と年齢がかけ離れていることもあり、教えるためのコミュニケーションが十分といえない状況にある。そのことは、I H I 社に限らず構成労組企業全般に言え

ることでもあり、そのため今年の議案書においては全労組とも「人材確保と育成」を労使協議の重要テーマとしているほどである。

過去も労連として、教育体制充実のための提言を行ったことがあり、そのことも契機となり、各社・各事業所では様々な工夫を行ってきている。例えば富岡事業所においては、新人技能系社員を対象に従来OJTだけでは限界があることを踏まえ、それを補うべく50代の職長クラス1名を教育担当専任として、OFF・JT強化の教育体制をとってきている。期間は、長いケースでは1年間にわたり、地元採用ではあるが全員1年間独身寮に入りながら教育を受ける。寮で共同生活を送りながら会社においてOFF・JTを受けることで仲間意識が醸成されるため、職場の世代間ギャップが大きく話し相手のいない新人にとっては定着率の向上にもつながってきている。この例のように、他工場においてもOFF・JT重視の教育が広まりつつある。

他方では、全社的に高年齢者の能力を活用して、特に中堅層に対する技能伝承を本格的に取り組む制度も充実してきている。その制度は、高度専門技術・知識、技能を有する高齢社員を社内的に「認定」することで、人材育成の強化・技能伝承を進めるとともに、一つのキャリアモデルを提示し、50代～60代も引き続き高い意識で働き続けてもらうことを目的として導入された。具体的には、管理職層には高度専門家認定制度、一般社員層(組合員層)については技能マイスター(匠)制度である。技能マイスター制度の概要については以下の図表を参照されたい。

「技能マイスター制度の概要」

	内 容
技能伝承の課題	① 高度技能者の定年退職が相次ぐ ② 若い世代の技能向上意欲は、現ベテラン層の当時に比して不足気味 ⇒高い技能が社内的なステータスや処遇向上につながっていない ③ 「先輩社員の背中を見て技術を盗む」時代ではなくなっている
対応策(運用開始:2002年)	技能系労働者のステータスを社内的に高め、技能向上の意欲を持たせる ・目標設定有能人材の発掘 ・「高度熟練技能者(マイスター)」の認定と技能啓発/継承活動 ー後進指導(サブマイスターの養成) ー高度な専門技能指導 ※以上を推進する仕組みの骨格として「技能マイスター制度」を導入
現場での役割	・次世代技能マイスター(サブマイスター)の育成：マンツーマン指導方式による ・専門職種の技能指導：専門性の高い指導を実施
インセンティブ	年度単位で、月額一万円のマイスター(匠)手当を支給

組合としては、今後において①若年層のいない職場に若年層をいかに配置し技能伝承するか、②60歳以降の雇用継続者は、40代・50代のいない職場で一要員として継続的に期待されていることとの兼ね合いで、果たして技能伝承ができる人材が確保できるのかなどの課題に労使で取り組む必要があると考えている。

3. 法改正に伴う60歳以降の処遇制度改善の取り組みについて

I H I 労連と経営側は2013年4月の法改正を踏まえ、これまでの再雇用でも65歳定年でもなく、第三の道ともいえるべき「選択定年制」を採用した。その概要は、組合員が59歳になった時点で、年金支給開始年齢、再就職先の見通し、家庭環境、今までの社内でのキャリアなどを総合的に勘案し希望する定年年齢を自ら決めるというものである。

(1) 選択定年制の狙い

選択定年制導入の狙いは、ひとこと言えば「経験豊富なベテラン社員の活用と技能伝承の促進」にあった。I H I 社グループの事業領域は、前述の組織の概要でも述べた通り多岐にわたっている。それぞれの製品は、多くが個別受注生産の“一品づくり”を基本とし、その設計・製造工程においては、高い専門性をバックに自工程・他工程それぞれの仕事を織り込んだ、高度の擦り合わせ技術・技能が求められる。そのため、仕事の経験年数(=経験に根差した高いスキル)が重要な要素となる。こうした技術・技能の位置づけを確認した上で、高年齢者活用の方向性を次の3点に集約した。

①経験豊富なベテラン社員

60歳を機に“一線を退く”のではなく、今まで同様、高スキル・高ノウハウを有するベテラン社員として引き続き活躍する。「60歳から働き方が変わるのではなく、今まで通り高いモチベーションを維持し働いてほしい」という願いである(「生涯現役」を志向)。

②技術・技能伝承の担い手

前述した層の薄い40代～50代前半の年齢構成を踏まえ、30代以下の若年層に対し、早期かつ計画的に技術・技能を伝承することで、組織としての「ものづくり」能力を維持する。

③戦略的技術(ホワイトカラー)における優位性の源泉

各技術領域における高度専門家として、競争力を維持・強化する(同時に、人材の囲い込みを行い、高度スキル・ノウハウの社外流出を防ぐ)。

以上の方向性を実現するための条件整備として、待遇は60歳以降も正社員のフルタイム勤務で、異動や出向の制限もない、60歳以降と同じ業務を継続できることを前提とし制度設計を行った。さらに、最初に再雇用制度を導入した2003年時点では雇用継続者については、休日出勤も残業もしないというルールがあったが、そのルールも取りやめ、年齢に関係なく責任感、充実感を持って働いてもらえるような風土づくりを労使努力して目指そうということになった。

(2) 選択定年制度の概要

以下に具体的な制度の概要について紹介する。

①60歳到達の約1年前に定年年齢(60歳、61歳、62歳、63歳、64歳、65歳のいずれか)を本人が申請する。

②基準賃金

60歳到達時の基準賃金に定率と成績係数を乗じたものとする。定率は60歳=0.6、61歳=0.55、62～64歳=0.50とする。成績係数は、前年度の通期業績評価に基づき、0.70～1.20の間の5段階とする

(「標準評価」傾向を排し厳正な査定を徹底する)。なお、組合員がBUした場合については、60歳以降の組合員は60歳時点での年齢給、職能給、業績給のウエイトにより配分を決定しBUされる。(IHIの賃金は、年齢給、職能給、業績給で構成されている。若年層では業績給のウエイトが低く、キャリアを積むに従い、年齢給のウエイトが相対的に下降、職能給は上昇、業績給も上昇していく)

③退職金

退職時には、申請した定年年齢前に退職する場合を含め、60歳時点の退職金を支給する。加えて、申請した定年年齢で退職する場合は、定年年齢に応じ、12万円から88万円の加算金を支給する。

④職能等級制度

60歳到達時の職能等級を引き継ぐ。

⑤一時金

一般組合員と同じ係数(妥結月数)で、基準賃金をもとに支給する。

⑥特別休暇

61歳～65歳の定年年齢を選択した組合員については、リフレッシュを目的とした連続3日以内の特別休暇を与える。

(3) 初年度の制度活用実態

従来通り定年は四半期ごとのため、新制度導入の2013年4月2日から7月1日にかけて60歳を迎えた組合員の選択の内訳は、60歳定年が2割、65歳定年が7割弱、61歳～64歳が1割という実態であった。60歳定年が比較的多いのは、選択定年制の導入が直近であったために既に60歳以降の人生設計を立てていた人も多いこと、加えて61歳以降の定年を選択した場合、当然のことながら60歳時点では退職金が支給されないということに起因している。特に住宅ローンを組んでいた人からみると、たとえば70歳まで組んでいた住宅ローンを60歳で退職金を受け取った段階で精算しようと考えていた人にはその思惑が狂い、60歳以降の低下する賃金ではローンの負担が過大になるといった問題がある。対策として会社住宅融資制度の見直しも行っているが、市中銀行の借入には対応できないため、課題は残っている。

(4) 制度導入のメリット

メリットとして二点を挙げる。

第一点は、出向組合員の60歳以降の雇用に関する課題の解決である。関係会社に出向している組合員は出向先での再雇用が原則で、関係会社によっては組合がなく(たとえば、富岡支部組合員はほぼすべてIHIエアロスペース社への出向者で構成されており、この会社自体には労働組合がない)、再雇用制度もまちまちであり、出向者の60歳以降の雇用が課題となっていた。今後は選択定年制度の導入により、60歳以降もIHI従業員・組合員のまま安心して出向を継続することができるようになった。

第二点は、組合員のモチベーションの維持、向上のために60歳以降の職分任用を可能としたことである。つまり従来の再雇用制度は職分任用を想定していなかったが、選択定年制では60歳以前と同様

の業務、役割付与が可能となった。

(5) 今後の課題

現行の選択定年制度における賃金体系は、60歳以降は高年齢雇用継続給付⁶を、61歳以降は年金を受給することを前提としている。従って組合としては、今後の年金受給年齢の段階的な引き上げを含む公的給付制度の見直しに対しては、その都度会社と協議を行い、賃金体系の見直しを求めていると考えている。具体的には、会社に対しては、60歳以降「一人前」を期待するのであれば、満60歳時点の60%～50%という基準賃金水準の見直しを近い将来に要求せざるを得ないと考えている。

4. 選択定年制度に付随する施策

一般社員(組合員)層・管理職層とも、満55歳に到達した社員について、ライフプランセミナーを実施している。これまでの自分を振り返り、60歳以降の働き方を視野に望ましい将来のあり方を考え、今後の主体的な「生き方・働き方プラン」設計することを目的としている。

一般社員は1日(8時間)、管理職は2日間かけて、「キャリアプラン」「ライフプラン」「マネージプラン」等の作成、講義や個人ワーク、グループディスカッションを通して取り組むほか、一般社員層には選択定年制度の概要説明や、産業医による健康管理に関するカリキュラムも盛り込んでいる。なお、このたびの選択定年制度の導入に伴い、セミナーの実施時期の変更(定年選択の実施直前の58歳など)を目下検討している。

5. 世代を超えた一体感づくりの取り組み

高齢者の身体能力が低下することを踏まえ、安心して安全に働くことができる対策が必要となっている。高齢者に限らず、性別や身体の障害に関係なく働きやすい職場を実現するバリアフリー・ユニバーサルデザインの導入(段差の解消、手すりやスロープ・スペースの広いトイレ・車いす利用者用駐車場の設置、大きく見やすい表示、女性の意見を取り入れた作業服の導入等)や、高齢者に関する作業基準の見直し(例:熱中症防止のため、管理監督者は作業者の年齢、体調、持病等に十分留意する)などが行われている。今後も高齢者の割合は増加していくため、労使共にさらなる取り組みが必要と認識している。

⁶ 雇用保険法に規定される雇用継続給付の一つ。60歳到達時との比較で、賃金が75パーセント未満に減少した60歳～64歳の被保険者に支給される。継続就労と再就職の違いにより、高年齢雇用継続基本給付金と高年齢再就職給付金が、それぞれ支給される。

6. 選択定年制の導入に伴う法制上の課題

社会保険料の算出基礎となる標準報酬月額は通常、固定的賃金の変動があつてから3ヵ月を経過しないと変更ができないが、厚生労働省は「高齢者の継続雇用の支援」という目的で同日得喪（標準報酬月額の即時見直し）を「60歳以上の者で、退職後継続して再雇用される者」に適用している。しかし、選択定年制度（定年延長）でも従来の再雇用制度同様、60歳を境に賃金はほぼ半減するにも関わらず、雇用が継続しているため適用対象とはならず、再雇用に比して会社、組合員共に社会保険料負担が増すこととなった。

厚生労働省の掲げる「高齢者の継続雇用の支援」という主旨からすれば、よりよい「高齢者の継続雇用」に資するための制度である「定年延長」（但し給与は半減）に対しても、同等の配慮があつてしかるべきとの認識をIHIの労使は共有しており、政策制度という観点で今後の対応が待たれている。

⑫ 近畿日本ツーリスト労働組合

ヒアリング日時：2013年12月13日(金)10:00～12:00

ヒアリング場所：東神田フコク生命ビル(千代田区)第4会議室

対応者：近畿日本ツーリスト労働組合中央執行副委員長 山口智洋氏、
中央執行書記長 五十嵐彰氏

訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、城野博(連合総研)

1. 組織の概要

近畿日本ツーリスト株式会社は、1955年(昭和30年)近畿日本鉄道の子会社であった近畿日本航空観光株式会社と独立系の日本ツーリスト株式会社が合併し設立された大手総合旅行会社である。その会社が2013年1月1日に持株会社化のため社名を KNT-CTホールディングス株式会社に変更、その傘下に団体旅行事業の近畿日本ツーリスト(株)と個人旅行事業の近畿日本ツーリスト個人旅行(株)の2社が設立された。

連結売上高は4,482億73百万円(2012年12月期)、連結従業員数は2012年12月31日現在で6,119名である。

近畿日本ツーリスト労組は、1965年(昭和40年)に結成された。2008年には、これまでユニオンショップ協定の対象ではなかったエリア社員(1年契約で最長60歳まで勤務可能、かつ転居を伴う異動のない契約社員)の組織化を行い、組合員数は約2,200名である(2013年4月1日現在)。前述のように2013年1月に分社化されたが、組合組織は分割せず一本化を持続した。組織は中央本部の下に事業別本部として団体本部(近畿日本ツーリスト(株)に対置)と個人本部(近畿日本ツーリスト個人旅行(株)に対置)を置いている。団体本部は、関東首都圏、東京、中部、関西の4支部、個人本部は、東日本支部と西日本支部の2支部で構成している。中央本部は、ホールディングス関連事項及び労働協約改定事項を中心に取り組み、団体本部と個人本部は、各社特有の諸問題に取り組んでいる。中央本部は、7名の中央執行委員(中央委員長、3中央執行副委員長、中央執行書記長、2中央執行委員)で構成され、中央執行委員長と中央執行書記長以外は団体本部及び個人本部の役員を兼任している。中央執行委員のうち専従者は5名である。

当労組は、2004年にグループ企業12の労組を束ねKNTグループ労組連合会を結成した。組合員数は約4,100名である。上部団体はサービス連合に加盟し、その産別組織を通じて連合に加盟している。そして、サービス連合に2名、連合に1名の役員を派遣している。

労使の意思疎通の場としては、労使経営労使協議会(年2～3回で不定期に開催)と定例交渉(月1回)という場を設けている。前者は経営・組織方針を中心に意見交換を行う場であり、後者は、業績に関する進捗営業施策に関する協議、そして36協定に関する合意形成の場である。当社は、事業上季節により業務量の繁閑があることから、毎月労使で36協定を締結していることが特徴である。36協定締結にあたっては、職場単位組織である分会の協議を踏まえ行っている。

2. 労務構成上の特徴と課題

旧近畿日本ツーリスト(株)における従業員の労務構成は以下の通りである。

年齢幅	若年層		中堅層		中高年	高齢者
	～29歳	30～34歳	35～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳～
全体に占める割合(%)	23%	7%	7%	42%	19%	2%

その特徴は、1980年代後半からのバブル期における大量採用と1996年以降の採用抑制、並びに近年の大量採用によって20代と40代が突出していることが窺える。

労働組合は、労務構成の特徴における影響として、団体部門を中心に以下の3点を挙げている。

第1点は、東京以外では、若年層のすぐ上の世代を40代が占めている職場が多くみられるということである。このような職場では、OJT担当者の世代の違いによる戸惑いが見られることや、若年層からも気軽には相談しにくいとの声も聞かれており、労組はこのことがセールスに関する知識やスキルの伝承に影響することを危惧している。そのため、過去から会社に対してOJT研修などを提言してきており、徐々に若年層に対する教育体制が整備されてきている。

第2点は、企業が蓄積してきたノウハウをつないでいく30代の層の確保という問題がある。ここ数年、営業経験のある者の中途採用にも力を入れてきてはいるが、人材確保が困難な状況は解決されていない。中間層が少ないことは、セールス活動に支障をきたし業績にも影響を与えることを危惧しているとのことである。

第3点は、若年層の女性比率が高いことである(男女比は3:7)。旅行業の特徴として海外や修学旅行などの長期の出張が多いため、長時間労働やスケジュールの不規則性が避けられない。そのため、労組は、このままの状況が続けば、仕事と家庭の両立が困難となることを理由に結婚適齢期を迎える女性社員の定着率が急速に低下することを懸念している。2012年に労組が実施したアンケートによると、「定年まで働くつもりはない」「結婚・出産を退職のタイミングと考えている」と回答した女性組合員は8割近くにもものぼっている。女性の戦力を如何に持続・活用するかが今後の重要な課題となっている。ここで2013年7月に労組が女性営業職コアメンバーで編成した専門委員会がまとめた報告書を紹介する。執行部は、この報告書をふまえ具体策を検討し今後の運動方針につなげていく考えをもっている。

検討専門委員会報告書(抜粋) 2013年7月作成

[女性営業職が長く働き続けられるための優先課題とその解決策]

1. 「モチベーションアップ」
 - 旅行会社ならではのメリットを実感する機会の増加(研修や社員優待ツアー等)仕事のやりがいを高めるための「社員がやりたいと思う仕事ができる環境」の構築(事業の方向性・会社の存在意義の明示など)
2. 「コミュニケーション」
 - ヨコ(同期・同僚・職場内)とタテ(上司・経営層)のコミュニケーションの活性化(レクリエーションの開催、当事者同士の情報が共有できる場の設定など)
3. 「業務の効率化」

—長時間労働削減のための業務効率化に向けた取り組み強化(業務改善委員会の設置等による業務フローの見える化、業務の進め方の見直しなど)

4. 「意識・風土」

—長時間労働に対する当事者の意識改革推進(継続的かつ強制力のある会社施策の推進、意識改革を評価できる仕組みの導入など)

5. 「情報アクセス」

—出産や育児に関する情報アクセスの充実(社内情報ツールの周知徹底と改善、当事者同士の情報交換や孤独・不安感の解消を目的とした SNS の活用など)

※SNS=社内ネットサービスの略称

6. 「仕組み・制度」

—女性営業職にとって「多様な働き方」が実現できる仕組み・制度の検討(会社からの働き方に関する基本的考え方の発信、労組における制度改定検討プロセスの標準化など)

7. 「職業意識」

—育児期間中にも責任ある仕事を担えるキャリア意識の醸成(働き方や昇進に関するデメリットの払拭、意識を高められる研修の実施など)

8. 「生活サポート」

—育児期間中の経済的・精神的サポートの充実(福利厚生の実施、SNS を活用した情報交換ができる環境づくりなど)

9. 「協業体制」

—育児に関する突発事項に対応するための体制づくり(複数担当制の推進、定期的な個別ミーティングの実施、ベビーシッター等の社外サポート活用の検討など)

10. 「外部環境」

—会社・労組ではコントロールが困難な問題(待機児童・家族の仕事への理解)の軽減化に向けた代替手段・回避手段の準備(事業所内託児所・保育所などのサポート検討、福利厚生の実施の検討、政策課題としての社外への提言など)

3. 60歳以降の雇用継続者への対応について

(1) 処遇改善の取り組み

当社は、おもに社員(59歳までの正規社員)、エリア社員(1年契約で最長60歳まで勤務可能、かつ転居を伴う異動のない契約社員)、Pスタッフ(6か月契約で時間給の社員)、嘱託社員(定年再雇用者など)で構成されている。このたびの高年齢者雇用安定法改正に伴い、2013年3月に雇用継続者については次のような対応をとることを労使確認した。

①再雇用基準

(今までの再雇用契約更改基準)

- ・健康上支障がないこと。
- ・行動シートにて合計点0点以上であること(行動シートは年1回の評価とする)。

(新再雇用基準)

- ・健康上業務に支障がないこと。
- ・再雇用を希望する者。

※ただし、生年月日により段階的に経過措置期間を設け、以降契約を更新する場合は行動シートによる今までの再雇用基準を適用する。(たとえば、「昭和28年4月2日生まれから昭和30年4月1日生まれの者は61歳まで」のように)

②就業時間については勤務箇所の所定就業日、就業時間以内とし、個別に定める。ただし、1週あたりの就業時間は原則として20時間以上とする。

③賃金の取り扱い

再雇用者の賃金については従来通り、下限を産業別最低保障賃金、上限を1,500円とする時給制とし、個別に定めることとした。ただし、今までの時給1,000円としていた最低時給の目安を1,100円とすることとした。

この時給でフルタイム勤務をした場合、高齢者雇用給付金と企業年金基金(当社の場合は、確定拠出年金と確定給付年金がある)を加えると、現状では、税金や社会保険料(約3万円)を支出しても老後の最低日常生活に必要といわれる25万円を上回る額となる。

④その他の雇用条件

従来の雇用条件をすべて継続することとした。

(従来の主な雇用条件)

- ・異動、出向については、会社の必要に応じて原則として通勤可能な範囲で行う。
- ・休職制度なし。
- ・退職手当なし。
- ・就業時間は1日8時間以内で個別に決める。
- ・所定外労働については、業務の都合により命ずる場合がある。
- ・出張については、事務・添乗・研修出張を命ずる場合がある。
- ・休日は原則1週間に2日以上とする。
- ・休暇については、法定に基づき行う。年休付与にあたっては退職前の勤続年数及び付与・取得日数を継続する。
- ・賞与は、「一時金として支給する場合がある」と規定されているが、今までの実態は、組合員と同月数が支給されている。
- ・二重就業は不問とする。
- ・企画商品割引は本人に限り適用する。
- ・社会保険については、勤務時間に基づき加入する。(健保・厚保30時間以上、雇保20時間以上)

(2) 今後の課題

定年再雇用制度の現状の運用では、60歳以降も定年前と同じ業務を継続するケースが多く見られる。しかし、大都市事業所の事業所では再雇用が可能なケースであっても、地方の事業所においては業務内容と要員が限られていることもあり、下図のごとく現在の40代中盤の従業員が60歳を迎える時には、対象者が希望する勤務地・職種とのマッチングが困難になることも想定される。そのため、現場での積

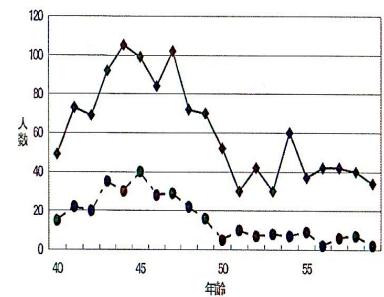
極的な活用が図られるよう今から意識改革に向けた取り組みが必要との認識があった。

また、今後の定年退職を迎える従業員についても今までの業務に拘らず幅広い業務をこなせるよう早い段階からの準備も必要になってくる。

労働組合は、再雇用者を活かす職域を拡大していくことも重要な取り組みではあるが新たな業務にも対応できるよう定年前の、中高年層に対する教育・研修も計画的に実施していくことも急務と考えている。

また、ゆとりある老後の生活を考えるときには、若い世代からの備えも重要になることから、組合として継続したライフプラン教育の実施について会社と協議を行っていききたいとのことであった。

労務構成(2013年1月1日現在)



グラフ上「近畿日本ツーリスト(株)」
グラフ下「近畿日本ツーリスト個人旅行(株)」

⑬ 日本郵政グループ労働組合

ヒアリング日時：2014年2月19日(水)14:00～15:30

ヒアリング場所：日本郵政グループ労働組合本部会議室(台東区)

対応者：日本郵政グループ労働組合中央執行委員・労働条件担当部長 林郷俊也氏、
労働政策局スタッフリーダー 水村光氏、労働政策局スタッフ 小林真一氏
訪問者：戎野淑子(立正大学)、村杉靖男(法政大学)、鈴木一光(連合総研)

1. 組織の概要

日本郵政グループは、2007年10月に日本郵政株式会社を持株会社とし、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険をグループ会社として設立(民営化)された。その後、2012年10月に郵便事業株式会社と郵便局株式会社を統合し、日本郵便株式会社となり、現在は、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険の4社からなり、子会社として、日本郵便輸送株式会社などがある。

日本郵政グループ労働組合は、2007年10月に「日本郵政公社労働組合(JPU)」と「全日本郵政労働組合(全郵政)」の統合により設立され我が国最大の単一組織組合である。組合員数は、現在、24万人弱(設立当初22万600人)である。正規従業員は約90%の者が組合員である。非正規従業員は約19万人いるが、勤務時間が1日当たり2～8時間勤務で多様化しているため、そのうち組合員は約5.8万人である。中央執行委員は、26名であり、専従の組合員は、170人(本部30人(特別中央執行委員含む)、地方140人)である。

労組組織は、中央本部と13の地方本部(北海道地方本部、東北地方本部、関東地方本部、南関東地方本部、東京地方本部、信越地方本部、東海地方本部、北陸地方本部、近畿地方本部、中国地方本部、四国地方本部、九州地方本部、沖縄地方本部)がある。その下に、執行権はないが、概ね各県単位で連絡協議会(北海道は10、東京は6の連絡協議会がある)がある。さらに、その下に代表郵便局単位・市町村単位で全国に約460あり、組合員数が数十名から1,000名程度のものまで多岐にわたる。加えて、支部の下に、町の郵便局単位や複数の郵便局が集まった、分会がある。

労使関係については、中央本部が本社、地方本部が支社、支部が代表郵便局、分会が個々の郵便局と対応して協議等を行っている。

ユニオンショップ協定は締結されておらず、オープンショップである。

2. 労務構成上の特徴と課題

日本郵便、ゆうちょ銀行、日本郵政においては、第二次ベビーブームやバブル景気の影響等(郵便物の急激な増加等)に対応して多数採用された世代の社員が、現在の中堅層として存在しているため、その比率が全体の過半を占める状況となっている。この点について、現時点で大きな問題は生じていないものの、将来、当該社員群が高齢化していく中で、各社における生産性の維持・確保や役職ポスト

トの不足、加齢に伴う働き方や処遇等の見直し等の諸課題が発生する可能性がある。

ただ、中堅層は多いが、他企業に比べ、また、世代別の労働力人口からすれば、特に不自然な労務構成とは思っていない。したがって、組合としては、「ゆがみ認識」はない。

従業員ベースの人数（全体（正社員＋高齢再雇用社員）を100として時の割合）

	若年層 (～34歳)	中堅層 (35～49歳)	中高年層 (50～59歳)	高年齢層 (60歳～)
日本郵便	18.8%	52.9%	23.4%	4.9%
ゆうちょ銀行	23.0%	53.3%	20.9%	2.7%
かんぽ生命	41.9%	38.5%	16.8%	2.7%
日本郵政	18.2%	52.2%	25.0%	4.6%

3. 法改正に伴う60歳以降の再雇用者への処遇改善等の対応（労使合意内容）

（1）再雇用制度の概要

①制度導入時期

国家公務員郵政省時代の2002年4月1日（一般職国家公務員の1年後）

②配置場所

原則として、退職時の勤務局所を含む一定のエリア内（通勤可能範囲内）

イ 職務

原則として、退職時と同一職務。ただし、本人の適性、希望、業務運行状況等を勘案し、異なる局所、職務への配置換えが可能（例えば、郵便配達などの外勤から内部の事務などの内勤に変わることは可能。ただし、再雇用後、職務を変更した話はあまり聞いたことはない。）。管理職の方は実務をやる人はいるが、あまりにもグレードが高い人の中には職務が難しい。支社の経営指南役などをしている場合がある。

ロ 勤務形態

以下の3つの勤務形態があった。

- ・「フルタイム」（1週平均40時間）
- ・「短時間勤務」（1週平均20時間）

「短時間Ⅰ型」：1日8時間、4週間10日

「短時間Ⅱ型」：1日4時間、4週間20日

③給与

再雇用者の給与水準は、現役時の概ね6割程度。

制度創設当時の年収ベースで概ね400万円前後で設計（一般職給与法準拠を基本）。現在は、正社員の一時金が下がっているため、再雇用者の年収も下がり気味である。また、民営化後、雇用保険にも

加入し5年が経過しているため、現役時に比べ給与が75%下がった場合に支給される「高年齢雇用継続給付」を受けられる権利が発生している。

2～3級で退職する人が多く、4級より上は管理職、4級は課長（組合員資格あり）である。

＜基本給表＞

原則、退職時の職務の級に応じた号に格付け。当時の8級制に連動。

区分	1号	2号	3号	4号	5号	6号	7号	8号
基本給月額	136,400	155,200	174,000	188,400	202,800	221,400	239,900	257,400

1級
2級
3級
4級

※上位・下位の号への決定にあたっては、それぞれの級において職能調整額（職務遂行能力、つまり働き方の違い）の有無により決定。例えば、3級で職能調整額を適用されている者は6号俸となり、3級で職能調整額を適用されていない者は5号俸となる。

＜昇給・ベア＞

昇給制度はない。ベアは正社員に連動する。

＜俸級の調整額＞

正社員と同様の額を支給。ただし、短時間勤務は50/100。

＜各種手当＞

支給される手当・・・調整手当、通勤手当、特殊勤務手当、超勤手当、祝日給、夏期・年末手当

2013年間賞与実績

1.978か月（正社員3.8か月に対し）

④ 休暇

＜年次有給休暇＞

「フルタイム」および「短時間Ⅱ型」・・・20日

「短時間Ⅰ型」・・・・・・・・・・・・・・11日

※在職時の年休の繰り越し：正社員の時に発給された年休は、引き継ぐ。

計画年休制度：正社員と同様に計画年休制度が認められている。

＜特別休暇および病欠休暇＞

原則として、正社員の取り扱いに準じる。

⑤ 服務

正社員と同様。

⑥ 研修

業務内容や勤務形態に応じて、必要な研修を行う（OJT中心）。

定期健康診断など、高齢者に配慮した健康管理施策等を行う。

⑦分限、懲戒

正社員と同様。

⑧災害補償

正社員と同様。

⑨共済制度、医療保険等

「フルタイム」は、共済組合。「短時間勤務」は、共済組合員とはならない。

短時間勤務社員は、健康保険・厚生年金・国民年金の適用はなく、医療保険については、共済組合の任意継続組合員となるか国民健康保険に加入。

⑩雇用保険

加入する。

参考：要件① 1週間の所定労働時間が20時間以上

②31日以上の雇用見込み者

(2) 高齢者雇用安定法改正前(平成25年度採用・更新)までの再雇用状況

①再雇用者数(平成25年4月1日現在)

	日本郵政	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命	合計
平成25年度	51	6,643	271	150	7,115

②年度別再雇用者数(選考合格者)

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
採用者(人)	約900	約800	約1,400	約1,900	約1,800	約2,000	約1,800	約1,700	約3,300

③希望状況

再雇用の対象となる退職者の6割程度が希望。

④更新状況

更新希望者は、概ね95%程度。

更新希望者のほぼ100%が更新している。

⑤合格率

95%以上で推移していた。

【選考基準】

以下のいずれかに該当する者以外の者は合格とする。

イ 面接試験または作文試験の評価が著しく低い者

ロ 身体検査において就業困難と判断された者

ハ 直近2年間の人事評価結果をそれぞれ200点満点で点数化したもののいずれかが80点未満である者。ただし、面接試験の評価が良好と判断された者を除く。(この基準は高齢者雇用安定法の改正に対応するために、2013年春闘における交渉により削除されている。)

⑥雇用形態別の状況

フルタイム型 67%、短時間Ⅰ型（1日8時間の隔日勤務）30%、短時間Ⅱ型（1日4時間勤務）3%

（3）高齢者雇用安定法改正後（平成26年度以降採用・更新）の再雇用状況

①60歳以降の再雇用者への処遇改善等の対応（労使合意内容）

高齢者雇用安定法改正に伴い、平成26年度以降の採用・契約更新者については、原則、希望者全員を採用・契約更新することとした。

また、65歳までの継続雇用制度については、経過措置（現行協約が定める選考基準を、年金の報酬比例部分の段階的引き上げ年齢に合わせ平成37年3月31日まで段階的に引き上げながら、適用可能とする措置）を設けることなく、希望者全員を再雇用する制度として、協約改正を実施。

②来年度採用のスケジュール（契約更新を含む）

社員周知・希望調査は、10月中に実施し、採用に係る通知は1月末に実施した。

4. 若年層、中堅層の課題と具体的取り組み

（1）若年層の課題

①人事・給与制度改革

社員のモチベーションを高める人事給与制度の実現を目指し、頑張った者が報われるメリハリのある新たな人事・給与制度改革を平成27年4月に導入予定である。併せて、当該改正においては、主に若年層が該当する各役職の低位号俸の給与を引き上げることとしている。この原資として、現給保障した上で、中高年層の人件費を抑制することとしている。

この制度改革の一環として、26年4月より新たにコース制度を設け、仕事内容・働き方や期待される役割を明示させることとしている。現在、本社等で勤務する社員は、勤務範囲が全国となる①総合職に移行し、また、一般職については、②地域基幹職（業務職）（支社エリアの範囲で転勤をし、役職者、管理者を目指す）に移行、さらに③新一般職（定型的な業務に従事し、転居を伴う転勤がない）のコースに分けるものである。新一般職を創設することに伴い、非正規従業員から正規従業員への積極的採用を実施し、若年層・中堅層の正社員比率を引き上げると共に、新卒採用数も拡大する方向である。また、コース間の転換については、可能であり、特に、申し出に基づき①から③に向けての下位への転換は可能である。

②技能伝承

郵便の配達など技能伝承の問題については、意識をしている。現在は、システムチックに住所に基づき配達などしているが、郵便局は本来、地域の情報の把握や人とのつながりを大切にするものであり、若い人にそれらを引き継げるようにはなかなかないようである。

③民営化の問題

民営化により、会社ごとに採用することになっているので、郵便局を中心として運営していこうという意識に持っていくことが難しい状況にある。

④採用のあり方

日本郵便は、経営危機への対応で2年間の緊急措置として、新規採用を抑制してきたが、年齢構成面や地域社会貢献という視点で、安定的に採用をすべきと組合は主張をしている。この点は、労使の認識にズレはない。

⑤若年者の離職問題

若年者の離職率については、数値上は高くないが、せっかく入ったのに辞めるケースもあり、そのためにもきちんと人材育成をしなければいけないと思っている。

⑥メンター制度

メンター制度については、金融系では効果的であるように思う。

⑦若年層のモチベーション

採用者の高学歴化が進んでいる。昔は、高卒が主であったが、現在は大卒が基本となっている。生産年齢人口の減少による労働力確保にむけては、多様な採用方法、採用後の育成・研修体系等、ますますモチベーションが高まる方策が重要となっている。

(2) 中堅層の課題

中堅層が増えてくるとモチベーションが重要となるが、50歳以上を対象に会社がライフプランセミナー(研修)を行っている。また、共済生協(労組の共済組合)でもセミナーを行っている場合もある。

5. 世代間を超えた一体感づくりの取り組み

組織の縦割り意識の払拭やグループの一体感醸成のため、社風改革を推進している。特に、日本郵便については6年前は一緒だったが、民営化後、郵便事業株式会社と郵便局株式会社に約5年間分かれていたので、一体感の醸成は重要となっている。世代間を超えた一体感づくりの取り組みとして、イベントやレクリエーションなどは支部や地方単位で実施している。全国の仲間と支えるネットワークとして、ユースネットワーク(30歳以下の組合員で構成。学習活動やレクリエーション、ボランティアといった組合の活動を通じて、全国の仲間や地域とのコミュニケーション、自らの成長をともに高めあっている。全国約4万人。)や女性フォーラム(女性組合員の交流の場。女性の地位向上を目的とした運動や学習活動、メイクやマナー講座といった女性ならではのレク活動を通して、仲間との情報交流やコミュニケーションを深めている。全国約5.6万人。)がある。

6. 雇用継続者への組織化への対応

J P 労組としては、正規・非正規を問わず積極的に組織化を推進している。

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—

2014年9月18日発行

発行人 薦田 隆成

編集 公益財団法人 連合総合生活開発研究所

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 1-3-2

曙杉館ビル 3F

TEL 03(5210)0851(代)

FAX 03(5210)0852

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ

〒108-8326 東京都港区三田 1-10-3

TEL 03(3456)1541(代)

FAX 03(3798)3303

