

# 電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 68

2018年Ⅳ号

## CONTENTS

### 論点

「働きがい」とは？

電機連合 中央執行委員長 野中 孝泰

### 特集

これからの働き方

2 [1] 副業・兼業の解禁

法政大学大学院 政策創造研究科 教授 石山 恒貴

8 [2] 高齢者雇用の現状とこれからの雇用のあり方

東京学芸大学 教育学部 教授 内田 賢

13 [3] 外国人労働者との共生：

優秀な外国人労働者の受け入れに向けて

東京大学大学院経済学研究科 教授 福田 慎一

18 [4] AIで仕事はなくなる。

ただ、仕事の価値観は大きく変わる。

株式会社ニッチモ 代表取締役 海老原 嗣生

23 羅針盤

「8050 問題」を見据えた社会的孤立(無業・ひきこもり等)防止  
— 一家族の限界と地域における包括的支援の展望 —  
愛知教育大学 准教授 川北 稔

27 以心伝承

団体交渉と労使協議制の距離感

— 三菱電機の労働協約を事例として —  
電機神奈川福祉センター 理事長 石原 康則

30 おもしろデータ

ダブルケアの平均は 3.9 年。

増加するダブルケアに関する実態とは

電機連合 総合研究企画室 (電機総研)

33 先読み情報

就活ルール廃止は「身分制雇用社会」の

終えんにつながる

ジャーナリスト 森 一夫

## 「働きがい」とは？

電機連合 中央執行委員長 野中 孝泰

2018年IV号のNAVIの論点では、「働くとは？」を考えた。今回のNAVIでは、「これからの働き方」を特集しており、このことを踏まえ、「働きがいとは？」を考えてみたい。まずは、働きがいとは何か？次に、働きがいをも高めるために何が必要か？少し視点を変えて生産性運動との関係について、最後にめざしたい社会像についての思いを述べたい。

### 働きがいを感じる時は？

随分と前のことだが、「働きがい向上」のために何が必要なのかを見つけ出すために、多くの方々にインタビューをしたことがある。その際のキーワードだけを紹介すると、「求められるレベルが高い」「言いたいことが言える」「期待されている」「自分のやりたいこととマッチしている」「成果がわかりやすい」「自分のペースで仕事ができる」「のびのび仕事ができる」「自分の作った商品が市場に出る」「お客様が使ってくれる」「自分が仕事を引っ張る」「日々、ああしよう、こうしてやろう」「広い世界が見えたり、やりたいことをやらせてくれる」「仕事が遊びの一環」「自己の成長」「役に立っていることが実感できる」「思いをみんなと共有して働ける」「給料だけでなく精神的満足度」「安心できる雰囲気」「自分自身の小さな自信」「自分が努力し、責任を負う」「意思決定に関わる」（松下電器労働組合 働きがい向上プロジェクト（2004年）より）

皆さんが共感できる言葉が多くあるのではないだろうか？

### 働きがいをも高めるもの

価値観が多様化している時代であり、働くことに対する目的意識も色々あると思う。しかし、「働きがい」とは、「外的報酬」と「内的報酬」によって成り立っていると言って良いと考える。

「外的報酬」とは、まさに賃金や労働時間、福利厚生や会社の社会的評価などである。そして、働きがきちんと評価をされ、働くことを通じて安定した収入が見込めるからこそ生活もでき将来設計も可能となる。一方、「内的報酬」とは、一言で言えば働くことの楽しさみたいなも

のであろう。働くことを通じて自らの能力を発揮できること、自己成長を実感できること、そして何よりも感謝され認めてもらえることである。

加えて、「働きがい」には、他人から与えられることよりも、個々人の「主体性」という事が深く関与している。そして、この「主体性」は、人間が本来持っている「夢を持つ」「笑う」「考える」「反省する」などの特性が十分に発揮されている環境の中で醸成されるのである。

### 働きがい向上と生産性

日本が抱える最も大きな課題は、世界に先駆けて進行している人口減少、超少子高齢化、そして生産年齢人口が毎年減少する中、持続可能な社会の再構築であると考えている。日本の人口はこれからの30年間（2015年～2045年）で2,068万人が減少し、またこの間の生産年齢人口は、2,143万人が減少する見込みの様だ。実に生産年齢人口の28%に相当するわけで、労働力喪失時代とも言われる所以である。従って社会全体の生産性を高めなくてはならない。第4次産業革命もその一環として論議が進むと思うが、できあがった社会像の中心には常に「人」があるものにしなければならない。また、生産性向上は、生産性運動三原則（「雇用の維持・安定」「労使の協力・協議」「成果の適正分配」）による取り組みが重要であることに間違いはない。しかし、そこに「働きがい向上」という概念を入れるべきだと思っている。なぜならば、三原則の根底には働くことがあり、働きがい向上と持続可能な企業・社会の実現は両立すると考えているからである。

### 働きがいをも最も大事な価値観に

日本という国は、一人ひとりの懸命な働きによって成り立っている。そうであるからこそ働くすべての人達の「働くことの尊厳」や「豊かに働く」ことをもっと大事に考えなければならぬ。「人を活かし、人が生きる」社会にしていかなければならない。そのためには、働くことを通じてのみ得られる「働きがい」ということを最も大事な価値観にしなければならないと思う。

特

集

## これからの働き方



2018年もあっという間に12月に入り、平成最後の年末を迎える。これからますます慌ただしい時期となるが、新年を迎える前に「これからの働き方」について、どのような変化があるか、どう対応していくか、今一度考えてみたい。

今回の特集では4人の有識者に寄稿いただいた。特集1「副業・兼業の解禁」では、副業・兼業の実態だけでなく、個人、企業、そして労働組合にとっての意義について、特集2「高齢者雇用の現状とこれからの雇用のあり方」では、高齢者雇用推進促進のために必要な企業、高齢者、職場の同僚と上司の取り組みについて紹介いただいた。特集3「外国人労働者との共生」では、優秀な外国人労働者の受け入れに向けての対策の重要性を示唆いただき、特集4「AIで仕事はなくなる。ただ、仕事の価値観は大きく変わる。」では、身近な職業を例にとりAIの進化によってどう変わっていくかを解説いただいた。

羅針盤ではテレビなどでも取り上げられ、問題が認識されるようになってきた「8050問題」について、事例とともに紹介いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

## 副業・兼業の解禁

～なぜ副業が注目されるのか、

現状とこれからの働き方に与える影響について～

法政大学大学院 政策創造研究科 教授 石山 恒貴

## 1. 副業・兼業の実態

昨今、副業・兼業が注目されている。本稿では、副業・兼業が注目されている理由、およびその実態について述べる。また、これからの働き方を踏まえ、副業・兼業をどのようにとらえるべきか、考えてみたい。そのうえで、個人、企業、労働組合における副業・兼業の意義について検討していきたい。

まず、副業・兼業の実態について述べたい。副業・兼業は、2017年に、働き方改革における検討項目として取り上げられた。現在では、副業・兼業を容認する企業は、ユニ・チャーム、新生銀行、ソフトバンク、コニカミノルタ、ヤフー、サイボウズなどさまざまな業界に広がっている<sup>1</sup>。また、企業のみならず、兵庫県神戸市<sup>2</sup>、奈良県生駒市など地方自治体においても副業・兼業を容認する事例が注目されている。さらに2018年1月には、モデル就業規則も改正され、副業・兼業の位置づけは、原則禁止から原則容認へと変更された。改正後、副業・兼業は、労務提供上の支障、情報漏洩、競業避止などに抵触する場合を除き、容認されることとなった。

このように、副業・兼業を取り巻く状況は、

目まぐるしく変わっている。では、個人と企業における実態はどのようなものであろうか。まず、個人をみてみよう。平成29年度就業構造基本調査によれば、有業者における副業がある者は、267万8千人であり、比率は4.0%である。ただし、「正規の職員・従業員」に限るとその比率は2.0%にすぎない。また平成14年度の有業者における比率は3.9%で、平成29年度で0.1%上昇している。しかし「正規の職員・従業員」に限ると平成14年度は2.4%で、平成29年度のほうが0.4%減少している。このように個人における比率はそれほど高いものとはいえないし、15年前と比較して増加しているわけでもないことが実態である。ただし、今後副業を希望する者は平成29年度に6.4%（有業者全体）であり、平成14年度の5.1%に比べて、1.3%増加している。

次に、企業についてみると、2017年の調査（1,147社対象）<sup>3</sup>においては、禁止している企業が77.2%と多数を占め、容認している企業は22.6%にすぎない。さらに、禁止している企業に、将来的に副業・兼業を認めることを検討しているか、と質問すると、その回答は、「現在検討中」が0.8%、「検討したい」は3.5%にすぎない。これに対して「検討していない」という回答が79.3%になっている。ここから、禁止して

<sup>1</sup> 日本経済新聞 2018年4月3日。

<sup>2</sup> 日本経済新聞 2017年3月3日、ただし、社会性、公益性が高いものに限定されている。

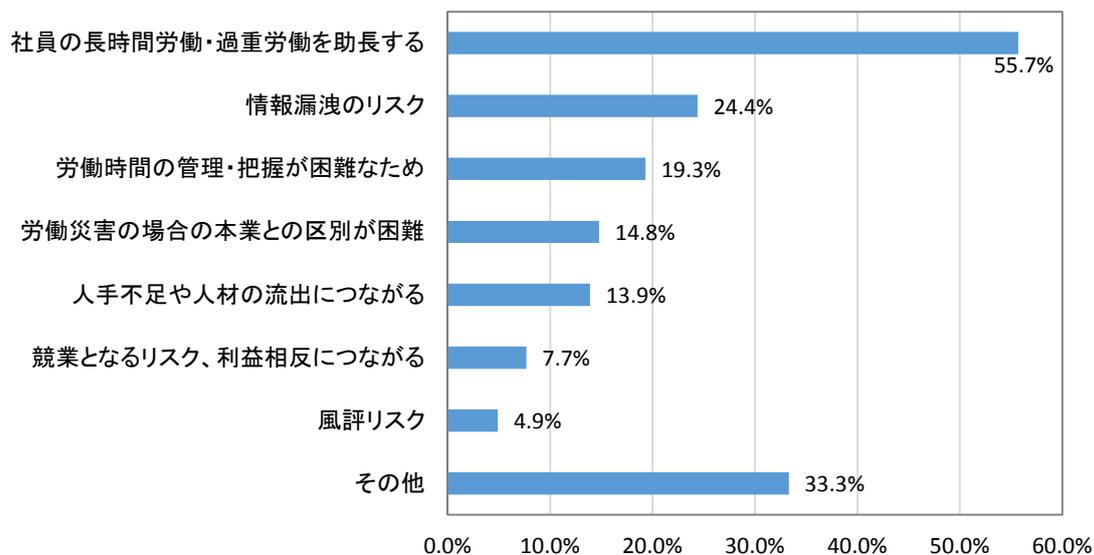
<sup>3</sup> リクルートキャリア（2017）『兼業・副業に関する企業の意識調査』

いる企業は、将来的にも大半が禁止を継続していく意向であることがわかる。

それでは、企業は、どのような理由で副業・兼業を禁止しているのでしょうか。図1はその

理由を示したものである。過重労働、情報漏洩、労働時間・労働災害の把握の課題、人材流出、競業リスクなどの理由があげられている。

図1 兼業・副業を禁止している理由



資料出所) リクルートキャリア (2017) 『兼業・副業に関する企業の意識調査』より作成

このように、副業・兼業をめぐる状況は一見大きく変化しているように見えるが、個人でその対象が大きく増加しているわけでもなく、企業の大半は引き続き禁止していく意向であることがわかる。

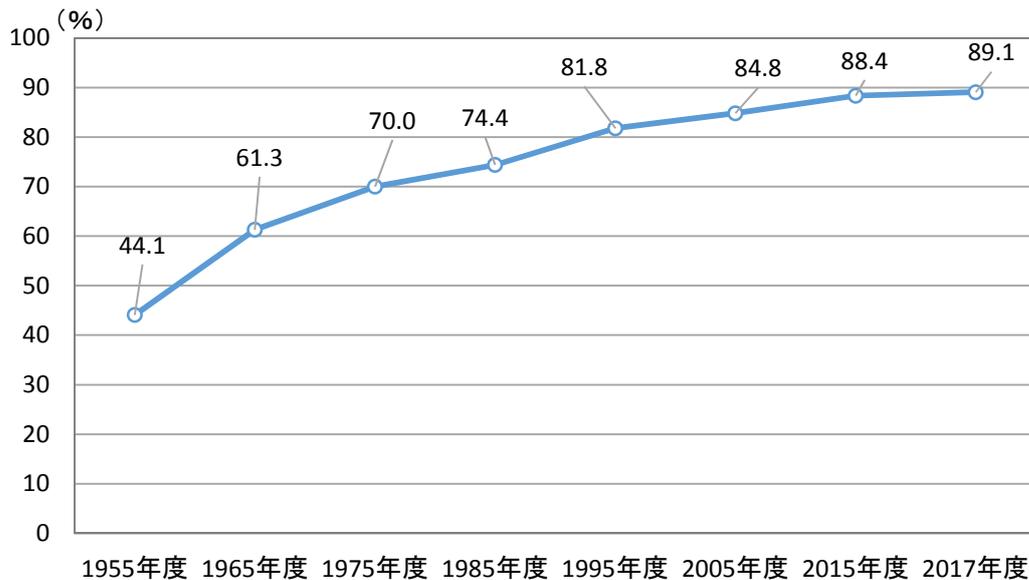
## 2. 副業・兼業のとらえ方

企業にとってみれば、副業・兼業を解禁することで本業をおろそかにする個人が続出しては困るし、労働時間管理も煩雑で、まして過重労働

や情報漏洩などのリスクが生じるなど、もつてのほかだ、という意識が本音であろう。また個人にとってみても、そこまで企業が望まないことをあえて無視することもできないし、そもそも本業だけで手いっぱいという気持ちがあるのかもしれない。

しかしこれらの考え方は、本業も雇用、副業・兼業も雇用、という、「雇用×雇用」の枠組みを無意識に前提にしているのではないだろうか。図2をご覧ください。

図2 就業者に占める雇用者比率の推移



資料出所) 総務省統計局『労働力調査結果』より作成

この図は、日本の就業者における雇用者比率の推移を示している。2017年度では、就業者における雇用者の比率は89.1%である。ところが、雇用者比率の割合が高まっているのは、ここ数十年のことにすぎない。1955年度における雇用者の比率は44.1%にすぎず、半数の就業者は雇用されていなかった。

つまり日本社会は、高度成長期以降に、一気に雇用社会となったわけだ。そのため、企業も個人も「働くことといえば雇用されることが当たり前」と考え、「その雇用は(できれば、ひとつの企業で)安定していればいるほど望ましい」とも考えるようになった。

この無意識の前提があると、副業・兼業は「雇用×雇用」の枠組みだけで理解されてしまう。こうした「雇用×雇用」の典型例は、不況時のワークシェアリングを目的としたものだろう。不況により工場の稼働時間が減少するため、その対応として、賃金の補填を目的とした、アル

バイト的な副業を認めるというものである。また、不況期でなくとも、賃金の補填だけを目的に「雇用×雇用」で行われる副業・兼業もあるだろう。この種の副業・兼業は「アルバイト副業」と呼ばれる場合もある<sup>4</sup>。たしかに、アルバイト副業の場合、過重労働や企業側の時間管理の煩雑さは気になるところだ。

しかし、筆者は副業・兼業の重要な枠組みは、むしろ本業は雇用だが、副業・兼業はフリーランスなどの自営という、「雇用×自営」であると考えている。この自営の枠組みは広く、兼業農家、業務委託、ミニ起業、大学などの非常勤講師、講演などが包含される。地域、NPO、ボランティア活動で、一時的に報酬を得た場合もあてはまる。また、最近では、個人のスキルをマッチングするスキルシェアサービスも登場している。たとえば、誰でも講師登録が可能な、国内最大級のスキルシェアサイトである「ストリート・アカデミー(ストアカ)」<sup>5</sup>に講師登録し、

<sup>4</sup> 日本経済新聞 2018年10月2日 私見卓見(米田瑛紀)

<sup>5</sup> ストアカホームページ <https://www.street-academy.com/>

一日だけ講師になった、などの副業・兼業も「雇用×自営」に該当する。

「雇用×自営」の枠組みの場合、そもそも労働時間の通算などの煩雑な管理の問題自体が発生しない。また、自分のやりたいこと、専門性に関連する活動であることが多い。さらに、ミニ起業などを行うのであれば、経営的視点が身につく。地域、NPO、ボランティア活動であれば、社会貢献としての視点を得ることができる。先述した「アルバイト副業」に比べて、「雇用×自営」の枠組みは、積極的に自分の知見をいかしキャリア開発に資する「キャリア副業」<sup>6</sup>となる可能性が高い。

実際、ある研究では、副業を行う理由を金銭的動機と非金銭的動機に分類した場合、非金銭的動機の場合は、本人が「副業は本業に役立つ」と回答する傾向があることが明らかになっている<sup>7</sup>。筆者の論文においても、個人が副業・兼業を含む社外活動を行った場合、その目的が「副収入」であれば、本業の遂行状況に特に影響はなかった。しかし、社外活動を「活動への成長期待」という、自らが主体的に成長することを目的として行う場合には、本業でも改善に取り組むようになるという肯定的な影響が存在したのである<sup>8</sup>。

ここまで述べたように、筆者は副業・兼業を「雇用×雇用」の常識のみでとらえるべきでなく、「雇用×自営」の枠組みにおける人材育成効果など、従来の発想にはなかった肯定的な側面をとらえるべきだと考える。これには、日本型雇用の単線的・同質的で硬直化しやすいという

弱点を変革する効果もあると考える。

フリーランス協会は、副業・兼業には水平型と垂直型があるとしている<sup>9</sup>。水平型は「雇用×雇用」の枠組みを前提とし、たとえば週5日フルタイムで働く社員が、夜や週末だけ副業・兼業を行う勤務形態を意味する。他方、垂直型は、たとえば週3日はある会社で働くものの、週2日は、終日、別の業務に専念する勤務形態を意味する。水平型にせよ、垂直型にせよ、「雇用×雇用」「雇用×自営」のいずれの枠組みもあり得る。ただし、水平型で「雇用×雇用」の枠組みの副業・兼業は、従来の硬直化した日本型雇用の発想の延長といえよう。日本型雇用が、長期雇用というその中核部分を変更しないとしても、週3日社員など多様な働き方を包摂していくのであれば、副業・兼業の可能性は、より拡大していくのではないだろうか。

企業の長時間労働が改善しないうちに副業・兼業を推奨することは、過重労働をひきおこし、優先順位として間違っているという主張がある。こうした主張には、「百年河清を待つ」という側面があるように思われる。むしろ、改正されたモデル就業規則にあるように、企業が副業・兼業を禁止する場合には一定の合理性が必要であり、企業は社員の就業時間外の自由を全面的に統制できないという認識を共通化していくことが必要ではないだろうか。副業・兼業の議論により、そうした認識が一般化することでこそ、日本型雇用に複線的で多様な働き方が包摂されていくという意義があると考えられる。

<sup>6</sup> 前掲 日本経済新聞2018年10月2日記事

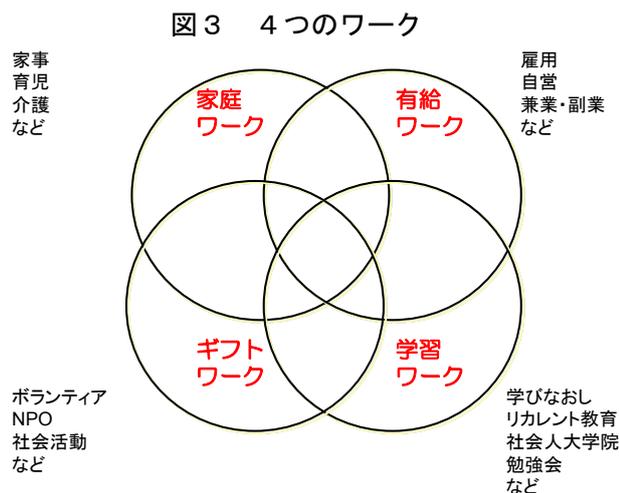
<sup>7</sup> 川上淳之(2017)「誰が副業を持っているのか——インターネット調査を用いた副業保有の実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 680, pp. 102-119.

<sup>8</sup> 石山恒貴(2018)「副業を含む社外活動とジョブ・クラフティングの関係性——本業に対する人材育成の効果の検討」『日本労働研究雑誌』No. 691特別号, pp. 82-92.

<sup>9</sup> フリーランス協会 (2018)『フリーランス白書』

### 3. 個人にとっての意義

ここまでの議論を踏まえると、個人にとっての副業・兼業の意義とは、多様な働き方が一般化していくなかでの人材育成効果、ととらえることができよう。図3をご覧ください。



資料出所) チャールズ・ハンディ著小林薫訳(1995)『パラドックスの時代』ジャパンタイムズに基づき、加筆して筆者作成

図3はチャールズ・ハンディによる人生の4つのワークである。この場合のワークとは職業

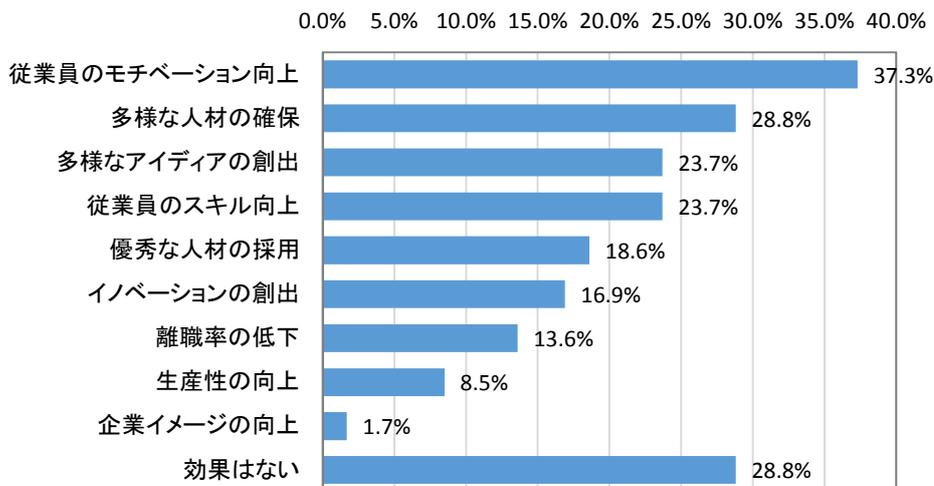
に限定されておらず、人生の役割に相当するものである。具体的には、図のとおり、4つのワークは、「有給ワーク」「家庭ワーク」「ギフトワーク(社会への貢献に関する活動)」「学習ワーク」と命名されている。副業・兼業とは、「有給ワーク」を複数行う場合に該当する。

筆者は、個人にとっての意義を考える場合、「有給ワーク」と他の3つのワークを区分することに、あまり意味はないと考えている。お金をもらおうと、そうでなかろうと、社会貢献活動などを含め、多様で異質なことを経験するからこそ、個人の人材育成やキャリア開発につながっていくわけだ。副業・兼業を含め、4つのワークを柔軟に組み合わせることこそ、個人としての意義につながると考える。

### 4. 企業にとっての意義

それでは、副業・兼業の企業にとっての意義はどのようなものであろうか。図4をご覧ください。

図4 副業を許可した効果



資料出所) 日本の人事部『人事白書2017』200頁

注) 2017年3月-4月実施の人事部門の回答者4,192名のうち、副業が解禁されている企業(目的制限なし)11.2%、(育児・介護目的限定)2.9%の計14.1%が回答した内容(複数回答)

図4は、既に副業・兼業を容認している企業における調査結果である（ここでも、副業・兼業を容認している企業は14.1%にすぎない）。まず、「効果はない」という回答は28.8%と少数である。

効果は、2種類に整理できる。企業内における個人の効果としては、「従業員のモチベーション向上」「多様なアイデアの創出」「従業員のスキル向上」などが該当する。先述の副業・兼業による人材育成効果とも合致している。

企業内における組織の効果としては「多様な人材の確保」「優秀な人材の採用」「離職率の低下」などが該当する。実際、筆者が副業・兼業を解禁した企業にヒアリングすると、学生に副業・兼業を容認する柔軟な組織文化を持つ企業であるという評判が広まり、新卒採用に優秀な学生が多く集まるようになったという声を聞いている。

副業・兼業の解禁における代表的な先進事例は、ロート製薬であろう。人事専門誌の記事<sup>10</sup>によれば、ロート製薬の具体的な副業・兼業の種類は、調剤薬局勤務、コンサル、放送作家、ローカルプランナー、デザイン会社設立、NPO法人、大学非常勤講師などである。ここでも、「雇用×自営」の枠組みが多いことがわかる。個人があげた副業・兼業の効果としては、「リフレッシュ」「社会貢献」「視野と人脈の拡大」「刺激と緊張感」などがある。

このように、企業においては、人材育成効果、人材を確保する効果が存在する。ただそれだけではなく、オープンイノベーションにとっても

良い効果があるだろう。オープンイノベーションとは、企業が社内外に存在する知識・情報を活用し、イノベーションを促進していくことである。副業・兼業の問題は、実は解禁（送り出し）だけでなく、受け入れ（外部人材としての副業・兼業者を受け入れる）という側面もある。送り出した社員による外部の知識の還流を受け入れる、副業・兼業者としての外部人材との協働に慣れる、という観点で、オープンイノベーションに良い効果があると想定できる。

## 5. 労働組合としての意義

個人と企業にとっての、副業・兼業の意義を述べてきた。では、労働組合にとっては、どうであろうか。労働組合にとっては、雇用の安定が最優先であろう。副業・兼業の解禁は、企業にとって雇用の流動化を肯定する理由になりかねないと考え、警戒すべき事項とみえるかもしれない。あるいは、過重労働など、組合員個人の不利益が気になるかもしれない。

しかし、筆者は、副業・兼業の解禁は、雇用の長期安定を損なうものではないと考えている。むしろ、多様な働き方の実現、個人への人材育成効果、企業の人材確保など、従来の日本型雇用の発想を良い意味で変革する可能性を有していると考える。労働組合としても、こうした新しい観点で、副業・兼業の容認を現実的な選択肢として促進していくことを検討すべき段階になってきているのではないだろうか。

<sup>10</sup> 「事例1 ロート製薬」『人事実務』No. 1188, pp. 21-27, 2018年。

## 高齢者雇用の現状とこれからの雇用のあり方

～活躍できる職場づくりに必要なものは何か～

東京学芸大学 教育学部 教授 内田 賢

## 1. 70歳まで働ける社会は実現するか

最近、「アラ古希」なる言葉を聞いた。アラサー（30歳前後）、アラフォー（40歳前後）はよく聞く言葉だが、「アラ古希」は初耳だった。70歳前後がひとつの焦点になっているということだ。医療や介護、年金や雇用など社会保障のさまざまな側面で70歳という年齢が象徴的な意味を持つようになってきている。特に雇用の面では「人生100年時代」と言われるようになり、70歳まで働ける社会を政府が目指すようになった。

思えばわが国は昔から「いつまで働き続けるか」が問題とされてきた。筆者が駆け出しの研究者だった昭和50年代、定年は55歳だったが、労働省（現厚生労働省）が60歳への定年延長を企業に促していた。当時の状況は今と似通っている。「これから日本は急速に高齢化が進み年金生活者を支える層が少なくなる。このままでは財政が逼迫して年金制度が危機に瀕する」というものだった。50歳代後半の人々を支えられる側から支える側にすべく、年金支給開始年齢の55歳から60歳への引き上げに連動した定年延長が求められていた。

現在進められているのは言わば「60歳から65歳への定年延長」だ。改正された高年齢者雇用安定法では60歳定年制も認めながら、①定年制度の廃止、②定年の引き上げ、③年金支給開始年齢までの希望者全員再雇用のなかから企業は制度選択を求められる。しかしながら近い将来、

年金支給開始年齢が65歳に引き上げられることを考えれば、企業は65歳まで希望者全員に雇用機会を提供しなければならない。もっとも、政府が70歳までの雇用に言及するようになり、65歳定年延長も過渡期の産物となりそうだ。

このようにいつの時代でも定年延長が焦点となってきたが、これまでの定年延長とこれからの定年延長には大きな違いがある。それは高齢者の多様化がさまざまな面で進むからである。高齢者のなかには体力低下や五感の衰え、記憶力の低下が生じる者もいる。健康を損なって休みがちな者も現れる。また、気力や意欲が低下して仕事ぶりに影響する場合もある。しかし、すべての高齢者がそうなるのではない。これまでと変わらぬ仕事ぶりで若者や中堅を引っ張る高齢者もいる。新しく導入された機械を使いこなす高齢者もいる。企業から見れば貢献度の非常に高い者から低い者まで多様な高齢者を人事労務管理の対象とすることになる。

高齢者の多様さは彼らの働き方や人生計画にも現れる。今まで通り仕事中心でいつまでも働きたいと考える者、仕事中心の生活から家族の世話や趣味、地域活動に軸足を移そうと考える者などさまざまである。企業にとって余人をもって代えがたい人材でも自身の人生計画を優先して仕事から離れる者もいる。また、いきなり仕事から離れる者もいれば、フルタイム勤務からパートタイム勤務で短時間勤務（午前のみ、午後のみなど）や短日数勤務（週前半、週後半

など)に移ってから引退する者もいる。企業はさまざまな勤務シフトの用意を迫られる。

55歳から60歳への定年延長の時はフルタイム勤務のみを用意すれば問題はなかった。しかしこれからの定年延長ではさまざまな面で多様化する高齢者のニーズに応じたきめ細かな対応が企業に求められる。企業にとっては課題山積となる。

## 2. 定年後再雇用から定年延長へ

現在、前述の3つの選択肢の中で8割以上の企業が採用しているのは60歳定年を維持した上で希望者全員を年金支給開始年齢まで再雇用するというものだ。この方策が企業にとって一番自由度が高い。いったん退職しているので身分を正社員と異なるものとしてもさほど問題がない。何よりも賃金制度を変更できるので、多くの場合は退職時の賃金より大幅にダウンする。また、1年更新の契約も多く、再雇用者が途中で退職することも考えられる。

高齢者雇用について企業が懸念することは多い。年功賃金のままで高齢者が増えれば人件費負担が重い、体力が落ちたり視力が低下する者もいるので生産性が低下する、意欲をもってしっかり働く者ばかりではないので職場に悪影響を及ぼす、などというものだ。だからこそ定年をなるべく低く抑え、高齢者が及ぼす悪影響を抑えようとする企業も現れる。

とは言え、65歳年金支給開始も遠くないこととなり、また、人手不足下の売り手市場ということもあり、65歳定年制に踏み切る企業が多くなってきた。従来の65歳までの継続雇用という選択肢も可能だが、これからは65歳定年が主流になろう。60歳以上の人々が正社員になるのであるから、企業は高齢者活用を本気で考えねば

ならなくなる。

## 3. 高齢者雇用推進に必要な三者の取り組み

高齢者雇用を進めるには三者の取り組みが必要だ。ここでいう三者とは企業、高齢者、そして職場の人々(同僚や上司)である。この三者の意識改革や取り組みのどれかが欠ければ高齢者雇用は真の成果を得られない。以下、三者それぞれについて述べたい。

### 一企業一

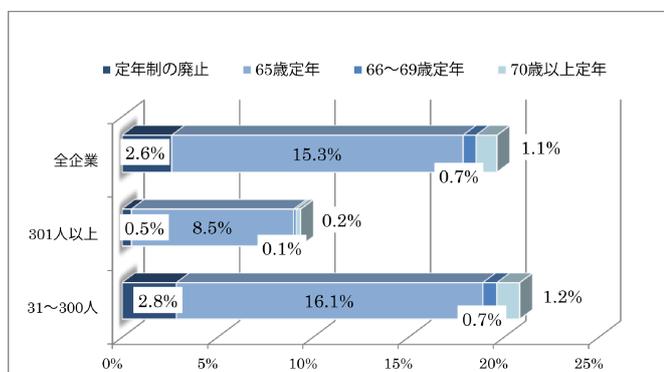
定年延長によって高齢者活用が進んでいる企業の施策を列挙すれば、①各人を見極めた適材適所(職務遂行能力に応じて現職継続か簡単な業務へ異動)、②60歳以前と変わらぬ厳格な人事考課、③60歳以降を見据えた50歳代初期からの研修実施、④高齢者の弱点を補う職場環境整備・安全対策、⑤一貫性のある賃金カーブ(継続雇用に見られる60歳時点の大幅減額はなし)、⑥年齢で制約しない役職登用(能力の高い高齢者は役職継続)、⑦職場創出を通じた高齢者の意欲向上(高齢者の状況に応じて業務拡大となる新職務を創設)、などである。

このような取り組みは大企業よりも中小企業の方が進んでいる。それは当然であり、若年者や新卒採用がままならなければ高齢者に頼る度合いも大きくなり、高齢者の戦力化に取り組まざるを得なかったからである。いわば受け身の高齢者雇用とも言えるが、そこから高齢者雇用の知恵やノウハウが蓄積されてきた。高齢者の強みを活用し、その強みが体力等の低下で阻害されるようであればそれを補う方策を編み出し、活力ある高齢者雇用としている。中小企業の高齢者雇用ノウハウは多岐多様にわたる。その神

髓は高齢者一人ひとりの職務遂行能力やニーズを日常の頻繁なコミュニケーションを通してしっかり把握し、その時々状況に応じて制度を柔軟に運用して企業にも高齢者にもメリットのある結果を生み出していることである。

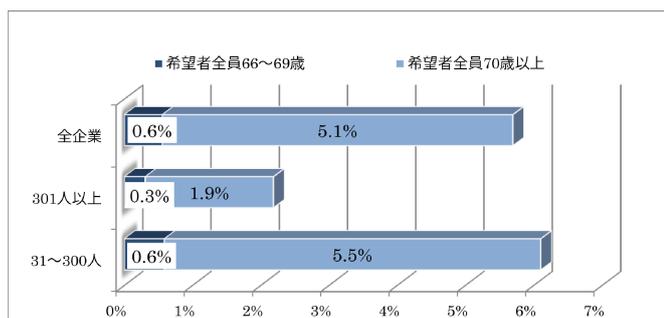
8割以上の企業が60歳定年を固守する一方で、2割弱の企業では定年年齢が60歳超か定年制度を撤廃しているが、その多くは中小企業である(図1、図2参照)。「高齢者雇用は中小企業に学べ」と言っても過言ではない。

図1 定年制の廃止および65歳以上定年企業の状況



(出典) 厚生労働省「高齢者の雇用状況調査」(2017年)

図2 希望者全員66歳以上の継続雇用制度導入企業



(出典) 厚生労働省「高齢者の雇用状況調査」(2017年)

### 一 高齢者

働く人々にとって70歳までの雇用機会拡大は福音であろう。平均寿命が世界有数の長さであるわが国では、老後の生活資金に対する心配は尽きない。年金制度が盤石でないのなら、何歳になっても働いて稼ぐことで少しでも生活の足

しにしたいと思うのは当然だ。定年延長でそれまで働いてきた会社でそのまま雇用されるのは安心感につながる。

高齢者雇用のために企業が努力を求められるのはもちろんであるが、そもそも高齢者やこれから高齢期を迎える人々自身が自覚し、さまざまな備えをして高齢期の働き方を充実させるべきだろう。何事も会社任せというのでは本来自分で主導すべき人生を不本意なものにしかねない。

筆者が参加した独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のプロジェクトでは、50歳代の人々を対象に60歳以降も生き生き働いてもらうための研修テキスト「12の漢字が魅せる一高齢期に輝くための心掛け一」を製作した。高齢者雇用に関するさまざまな調査研究に関わったわれわれは、「高齢者雇用を進めるには高齢者自身が変わるべき」、「変わってもらうためには気付が必要」、「気付いてもらうきっかけとして研修が必要」と考えていた。

過去に行なったアンケート調査の自由記入欄に書き込まれた高齢者や若手・中堅社員のコメントは非常に興味深いものであった。今までと同じように仕事ができないもどかしさを訴える高齢者、役職定年後も部下がいるつもりで周りを使う高齢者、豊富な経験や技能があっても若手にどのように伝えればよいのか苦悶している高齢者など、変化を求められているのにうまく適応できていない高齢者が浮かび上がった。そこから「高齢者は変わるべき」という結論に達したのである。

一方、高齢者が自身に訪れる変化に気付いても、変わるための準備期間が必要である。新しく求められる役割に気付いても、それがこなせるように新しいことを学ぶには時間が必要となる。そこで50歳代を研修対象と想定した。60歳

では準備時間がない。最低でも50歳代、出来れば45歳ころから意識して準備してもらえればと考えた。

われわれは以下の3つのステップを想定し、各ステップで心掛けてほしい事柄を4つの漢字をキーワードにして表した。

#### ステップ1（60歳を迎える前）

変（自分を取り巻く環境が変わる）  
容（身の回りの変化を受け容れる）  
転（発想を転換し新しい環境に臨む）  
躍（新たなステージで活躍する）

#### ステップ2（60歳になって職場で働く時）

識（自分と周りの状況を認識する）  
感（自分のやることを感じ取る）  
結（自分の強みを周りと結びつける）  
導（自分の強みで導く）

#### ステップ3（活躍を終えて職場から去る時）

築（築いてきたものを集大成する）  
授（築き上げた財産を周りに授ける）  
謝（周囲に感謝する）  
翔（新たな世界に向かって飛翔する）

高齢期に自身に訪れるであろうさまざまな変化（体力・気力、処遇、会社で求められる役割の変化）を高齢者になる前に予想し、自分の将来の生き方と合わせてこれから会社でどのような立ち位置で役割を果たしていくか（第一線での仕事か後継者育成など後方支援か）を考え、高齢期にこうありたいと考えた姿を実現すべく用意周到に準備してから60歳に到達する、60歳になったら実際の状況を認識して長年培ってきた自分の強み（知識、経験、技術、技能）を会社や職場のニーズ（解決すべき課題）と結びつ

けて貢献していく、最後は自分が仕事で築いた財産を会社や同僚に授けて職業生活から引退して「いつかやりたかったこと」、「もっとやりたかったこと」を求めて新しい世界に旅立つ、そんな高齢者であれば人生も充実し、周りからも感謝される。

#### －職場の同僚と上司－

高齢者が長年培ってきた知識や経験、技能を存分に発揮するには、彼らが働く職場の同僚や上司の理解が欠かせない。ところが往々にして両者の理解が進んでおらず、本来は十分活用できる高齢者の知恵を活かせていない職場も多い。若者は高齢者からいろいろなことを学べるのに敬遠して近づかない、管理監督職引退後の高齢者は現在の上司に遠慮して言うべきことを言わない。加えて現在の管理職が高齢者の元部下であれば管理職自身が元上司である高齢者に遠慮して必要な指示も躊躇してしまうこともある。三者が三すくみとなってバラバラでは職場力は向上しない。問題が起こる時はその谷間に落ちる。

若手や中堅社員に対しては高齢者の行動パターンや思考パターンを理解してもらう必要がある。高齢者の話が長いのは自分の豊富な経験を親切に全部伝えたいからだ。それは「引き出しが多い」ということであり、尊敬されるべき強みである。若年者は「年寄りには話が長い」と敬遠するが、その背景を理解すれば違うのではなかろうか。前述の高齢・障害・求職者雇用支援機構で研修テキストを作ったわれわれは、別プロジェクトで「マンガで考える高齢者雇用」も製作した。こちらは若者に高齢者の行動や思考を理解してもらうためのものである。

高齢者に話を聞くと彼らもいろいろな思いを口にする。「最近の若者はものを大事にしない。

本当は言ってやりたいのだが、もう管理職ではないし、今の管理職がいる手前、遠慮している。」コスト削減や職場規律確立のためには重要なことであるのに伝えない、これも問題であろう。現在の管理職には研修を通して年上の部下にも必要な指示を下す力を付けさせるのはもちろんのこと、若手・中堅社員と高齢者の意思疎通を強化する仕組み作りを率先することが求められる。

#### 4. 労働組合だからこそ出来ること

企業は自社の成長に貢献できる高齢者雇用施策を進める。それは多様化する高齢者の状況やニーズを知ることなしには成功しない。しかしながら限界もあろう。大企業では個々人のニーズに即した対応よりも公平感のある一律の制度設計を優先しがちである。必ずしも個々の高齢者のニーズが満たされるとは限らない。そこをカバーするのが労働組合ではないだろうか。会社が気付かなかった高齢者や高齢者予備軍の思いを会社に代わって感じ取り、会社に伝えるのは労働組合にしかできない役割である。

それだけではない、企業が高齢者のニーズに沿って構築する施策は基本的には企業や企業グループを中心としたものに限定されよう。しかしながら、輝く人生を送りたい高齢者にとって

企業だけが活躍のステージではない。彼らが長年培ってきた知識や経験、技能は企業でしか活用できないものではない。地域や学校でも彼らの強みは活用できる。むしろ求められている。今、教育現場では「チーム学校」という取り組みが進んでいる。教師に加えて多様な経験を持つ大人たちが関わることで、その質を向上させようというものである。長年社会で仕事をしてきた高齢者には適任の仕事である。現状では学校と高齢者の接点が少ないので適任者を探すのは大変だ。同様に地域社会が抱える課題解決に高齢者の知恵も活きる。学校にせよ地域にせよニーズを持つ側と高齢者の両者を結びつける仲立ちが必要である。地域社会とも連携している労働組合に出来ることはたくさんある。

高齢者が増えることはマイナスではない。人生の達人が増え、人生経験や職業経験の浅い若者たちがその警戒に接することが出来、次世代が成長するきっかけとなる。このプラスの側面を真にプラスとするには企業の高齢者施策の充実とともに高齢者本人が意識や発想を転換し、職場の同僚や上司は高齢者の生きざまを尊重して彼らの弱点を補うことが必要だ。そしてこの三者に出来ないことや足りないことに手を差し伸べる役割を労働組合に期待したい。

#### <参考文献>

- 厚生労働省「高齢者の雇用状況調査」(2017年)
- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「マンガで考える高齢者雇用」(2017年)
- 同「12の漢字が魅せるー高齢期に輝くための心掛けー」(2018年)

## 外国人労働者との共生： 優秀な外国人労働者の受け入れに向けて

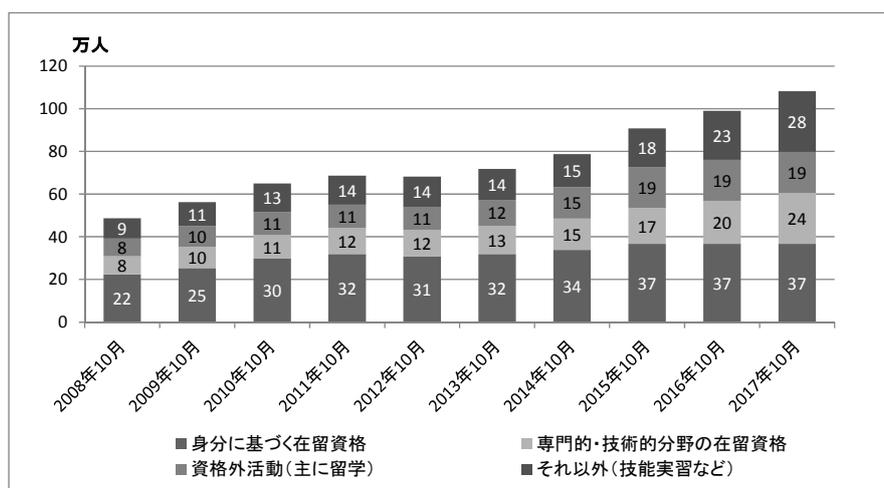
東京大学大学院経済学研究科 教授 福田 慎一

わが国では、未曾有の少子高齢化が急速に進展することが予想されるなか、近い将来、生産年齢人口の減少が経済成長の重荷となる「人口オーナス」の時代が到来するとの懸念が広がっている。そうしたなか、人手不足解消の有効な対策と考えられているのが、外国人労働者の受け入れである。政府も、今年6月に経済財政運営の指針「骨太の方針2018」で外国人労働者受け入れ拡大の方針を明記し、就労を目的とした新たな在留資格を創設する方針を示した。この方針を受けて、今の国会（第197回臨時国会）では、労働者の受け入れ拡大を目指す「出入国管理及び難民認定法（以下、入管法）」の改正案が提出された。改正案では、一定の日本語力や技能を身につけていけば得られる「特定技能1号」と、より高い能力を条件とした「特定技能2号」という2つの在留資格が新たに創設される見込みである。前者では通算5年滞在できる一方、後者は定期的な審査を受ければ事実上の永住が可能になり、家族の帯同も認められる。農業や介護、建設など国内で人手不足が深刻な14業種

に限定して受け入れを広げるとはいえ、単純労働を含めて外国人労働者をこれまでにない規模で受け入れるという抜本的な方針転換といえる。

わが国は従前、外国人の単純労働は認めないことが建前であった。しかし、今日、実態としては外国人が幅広い分野で人手不足を補うことが一般的となり、多くの地域・産業でその存在は必要不可欠なものとなっている。厚生労働省が取りまとめた昨年10月末の「外国人雇用についての届出状況」をみると、日本における外国人労働者数は前年同期比18%増の約128万人、外国人を雇用する事業所数は前年同期比12.6%増加の約20万か所に達し、いずれも2007年に届出が義務化されて以来、過去最高を更新した（図1）。なかでも、専門的・技術的分野に加えて、留学生や技能実習など、身分に基づく在留資格（定住者や永住者）以外の外国人の増加が著しい。今日、外国人労働者の存在は、いくつかの地域・産業で必要不可欠なものとなりつつある。今回の方針転換は、このような現状を明示的に追認したものといえる。

図1 在留資格別にみた外国人労働者数



出所：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」。

これまでわが国では、建前上は外国人による単純労働を制限してきたため、その雇用はきわめて歪んだ形で増加してきた。「留学生」や「技能実習生」の活用がその典型的なものである。近年、留学生のアルバイトは、都市部を中心にサービス業の人手不足を補う貴重な戦力となっている。特に、コンビニエンスストアはもはや留学生なしには人繰りが立ち行かないのが実情である。全国のコンビニで働く外国人は、大手3社だけで昨年4万人を超えた。全国平均で見ると、実に20人に1人の割合で外国人が働いている数字となる。深夜の時間帯に限定すれば、その比率はさらに高くなると思われる。政府は、「高度人材受け入れとも連携させながら、大学等の教育研究の国際競争力を高め、優秀な留学生を戦略的に確保していく」として留学生を30万人受け入れることを目指してきた。しかし、留学生受け入れ拡大は、高等教育の理念をかけ離れ、事実上、日本の低賃金労働の一翼を担う役割を果たすものとなっている。

技能実習生制度を利用した外国人も、今日では貴重な労働力である。この制度は、発展途上国の人たちに日本の技術を学んで母国で活躍し

てもらったための「国際貢献」として1990年代に始まったものだった。しかし、2010年の入管法改正によって、在留資格「技能実習」として実務に従事する期間はすべて労働者として扱われることとなった。この制度の下で外国人は、民営または国公営の送出し機関から送迎されて来日し、日本側の受入れ機関において「研修生(技能実習1号)」としてまず1年以内の期間、技能等を修得し、所定の要件を満たした場合、同一機関(会社)で実践的な技術習得のために更に技能実習(技能実習2号)として2年間働けることとなった。その結果、研修・技能実習と合わせると最長3年間の仕事に従事できた。2010年10月には1万人余りに過ぎなかった在留資格「技能実習」の外国人労働者は、昨年10月には26万人近くに拡大し、外国人労働者全体の2割以上を占めるまでになっている。

しかし、技能実習生は、実態としては、農業、漁業、建設、食品製造、繊維・衣服、機械・金属など指定された対象業務に従事する低賃金の労働力として乱用されてきた。その劣悪な労働環境は社会問題にもなり、「一時的な使い捨ての労働力に過ぎない」とか「実質的な奴隷労働制

度である」との批判も高まっていた。批判を受けて、政府は昨年11月に「技能実習法」を施行し、実習期間を技能実習3号として最大3年間から最大5年間に延長すると同時に、受け入れ団体や企業を監視する監督機関「外国人技能実習機構」を新設し、技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護を図るために必要な施策を総合的かつ効果的に推進することを謳った。ただ、これによって技能実習生の待遇が今後どれだけ改善していくかはいまだ不確実である。より大きな問題は、技能実習生は制度上最終的には母国に戻る短期的な労働力にしかかなりえず、労働人口減少の抜本的な歯止めとはならないことである。今後人手不足がより一層深刻となるわが国では、短期的な雇用の調整弁ではなく、中長期的な観点から外国人の本格的な受け入れを議論することが必要であった。

今回の入管法改正案は、留学生や技能実習生らに限ってきた単純労働で初めて外国人の就労を認めるもので、現状の問題点を是正し、人手不足に中長期的な観点から取り組むことを目指した第一歩と位置付けられるものである。もっとも、国の内外を問わず、不足しているからといって労働者の人数を増やせばよいというものではない。労働市場では、雇用主が労働者の質を判別することが難しく、モラルハザードなど市場の失敗も起こりやすい。しかも、この問題は、資格の有無などで人材の良し悪しが判定しやすい高技能労働よりも、単純労働においてより深刻である。単純労働では、労働者の質ややる気の違いで、そのパフォーマンスに大きな差異が生まれる傾向が強いからである。このため、単純労働においても、日本経済が持続的な成長を実現していく上で本当に必要な人材はどのようなものなのかを慎重に見極めて、それに向けた優れた外国人の受け入れ方や受け入れ後の対

応を丁寧に検討することが望まれる。

外国人労働者は商品ではなく、生身の人間である。このため、受け入れ体制が不十分で労働環境が劣悪であれば、それだけ働く意欲も低下するし、良質な人材も得にくくなる。その意味で、今回の入管法改正案で良い仕組みが整備できれば、優れた外国人の雇用促進にもつながると考えられる。ただ、外国人労働者は単なる生産投入物ではなく、職場の外では日本人と同じように日常生活を営むことになる。その結果、低賃金なだけの外国人労働者の受け入れは、社会保障サービスの財政負担を増やし、経済余剰に対して必ずしもプラスになるとは限らない。なぜなら、社会保障制度は、基本的には国籍にかかわらず、豊かな人から貧しい人に富を再分配するものだからである。また、長い期間働くことになれば、外国人が日本社会にいかに同化するかという問題も発生する。経済的な面だけでなく、文化的・社会的な背景が大きく異なる人々を数多く受け入れることで、場合によってはコミュニティにおける価値観の対立など経済外的な軋轢が生まれる懸念もある。さまざまな外国人を正式な労働力として受け入れる際には、プラスの面だけでなく、さまざまなマイナス面もあることを十分に留意し、そのための対策を入念に行うことが求められる。

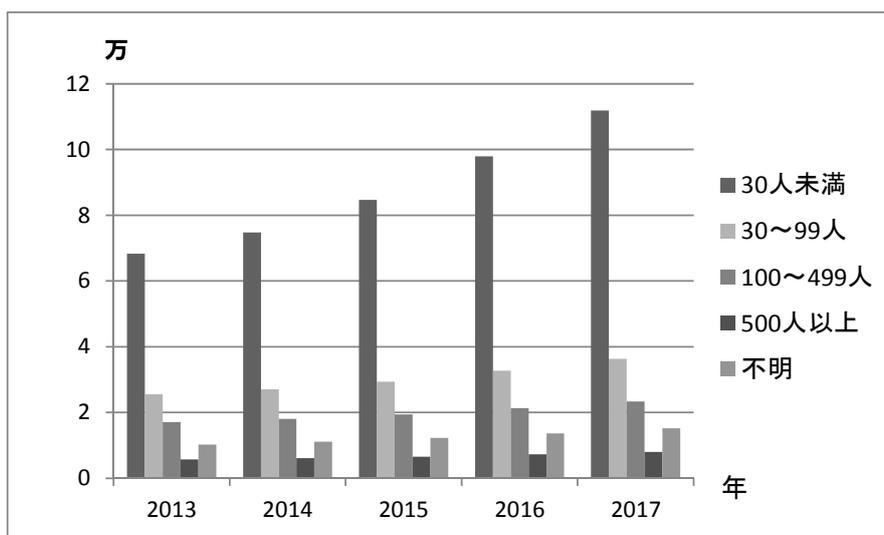
今回の入管法の改正案に対しては、マイナス面への懸念から、今国会での法案成立を急ぐべきでないとの声は少なくない。受け皿が未整備のまま急激な受け入れ拡大が起これば、受け入れる自治体で混乱が起きるだけでなく、外国人への偏見や差別が助長されるのではないかの心配もある。いずれももったもな懸念で、かなりの規模を受け入れるからには、十分な受け入れ体制の整備が同時に必要なことはいまでもない。そしてそのためには、たとえば、外国

人が職場の内外で一定の日本語能力を高める機会を充実させる体制づくりは重要である。企業側でも、職業訓練を受けやすくして能力向上に応じて賃金が上昇する仕組みづくりを行うことや、職場環境を改善させて雇用の安定に努めることは必要で、そのための監督強化も求められる。家族も帯同するとなれば、子弟の就学や医療も含めて、さまざまな生活支援策も講じなければならないであろう。いずれもその実現に向けた道のりは、決して容易なものではない。

ただ、残念ながら、少子高齢化が未曾有のスピードで進行するわが国で、外国人労働者を大規模に受け入れ以外にこれからの人手不足を抜本的に解決する施策が他にあるわけではないことも事実である。わが国の生産年齢人口（15歳～64歳の人口）は、1995年の8,700万人超をピークに既に急速な勢いで減少に転じており、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によれば、2030年には約6,800万人に、2060年には約4,400万人にまで減少すると見込まれている。労働人口（15歳以上で労働する能力と

意思をもつ者の数）は、足元では高齢者や女性の積極的な活用でなんとか増加傾向を保っているが、それでもあらゆる分野の人手不足が解消できているわけではない。実際、有効求人倍率（求職者数に対する求人数の比率）は既に1.6倍を超える歴史的な高水準に達している。特に、保安の職業で7倍超、建設・採掘の職業で4倍超、介護関係職種で3倍超と、分野によっては人手不足がきわめて深刻である。また、外国人労働者を雇用する事業所数を規模別にみると、「30人未満」規模の事業所が昨年10月末には事業所全体の57.5%を占め、増加率でも前年同期比で14.2%と最も大きなものとなっている（図2）。特定の分野や中小企業においては、もはや人材を外国人に依存しなければ立ち行かないのが実態である。より大きな問題は、これまで労働力不足を補ってきた高齢者や女性の活用にも間もなく限界が来て、労働人口ですら減少を始めることである。不足を補う担い手を早い段階から将来を見通して準備を進めていくことが、今後はますます求められることになる。

図2 事業所規模別にみた外国人労働者を雇用する事業所数



出所：厚生労働省『外国人雇用状況』の届出状況まとめ。

ここ数年の外国人労働者の流入数だけでみれば、日本はいまや先進国の中で外国人労働者を最も受け入れている国の1つと考えられなくはない。しかし、わが国の労働力人口総数に占める外国人労働力の割合は、いまだ2%程度に過ぎない。この数字は、15%を超える米国や10%近いドイツなどに比べるとはるかに少なく、今後さらなる外国人労働者の受け入れ拡大の余地が大きいことを示唆している。少子高齢化の急速な進行に歯止めをかける見通しが全く立たないなか、持続的な成長を実現していく上で必要な労働力はどのようなものなのかを慎重に見極めて、望ましい外国人材受け入れのあり方を戦略的に議論することは重要である。

今日、少子高齢化の急速な進展は、日本だけでなく、韓国や台湾でも大きな政策課題となっている。中国でも、一人っ子政策の影響から、若い労働力人口の不足が懸念されている。そうしたなか、東アジア地域では、より質の高い外国人労働者の獲得に向けた競争が既に始まっている。特に、韓国や台湾は、政府が現地での人集めにも直接関わり、よりよい労働力を中長期的な視点からより多く集める試みを行っている。わが国も外国人労働者の受け入れに戦略的に取り組まなければ、優れた外国人の獲得競争に後れを取りかねない。

日本から地理的に近い東南アジア地域では、フィリピンが長い間海外に多くの労働力を提供してきた。フィリピンでは、海外にいる労働者からの送金額が国内総生産（GDP）の1割にも達している。日本にとっては幸いなことは、東南アジア諸国ではフィリピン以外にもベトナムやカンボジアなど若い労働人口が多い国が依然としてあることである。これまでは世界の人材獲得競争に出遅れた感の強い日本だが、今後これら若い労働力を呼び込んでいくことができ

ば挽回のチャンスはあるといえる。今回の入管法改正案が、単なる立法にとどまることなく、それに向けた契機となるように運用や実態の面を含めてさまざまな工夫がなされることが望まれる。

わが国では、単純労働力の不足を背景とした入管法の改正は、1990年にも実施されている。この改定入管法では、単純労働者の入国および定住は認めないとする以前からの原則は維持された一方で、日系2世、3世やその家族の就労が合法化された。そのため、合法的な外国人労働者を雇用しようとする雇用主側の需要が高まり、ブラジルなど南米諸国から来日する日系人の労働者が急増し、その多くが派遣労働者として日本の産業を支えた。しかし、2008年のリーマンショック後に大量の派遣切りが行われた結果、その多くは母国へ帰ってしまい、国際的に不評を買ってしまった。グローバル化した社会では、優秀な外国人が日本で働きたいと思うように信用を勝ち取ることも重要で、そのためには共生していく人材として外国人労働者を受け入れるというスタンスが肝要である。

人口動態の変化は、長期間にわたってゆるやかに進行するものであり、数年のタームで是正することは決して容易でない。そうしたなか、少子高齢化が未曾有のスピードで進展するわが国では、外国人労働者の大幅な受け入れは決して避けて通ることができない問題である。幸いわが国は周りを海で囲まれた島国で、米国や欧州のように不法な外国労働者が陸続きの国境を越えて大量に押し寄せる心配はない。そうした利点も生かしながら、外国人労働者をどのように受け入れて共生していくべきかの議論を慎重にしかし早急に深めていくことが強く求められている。

## AIで仕事はなくなるらない。 ただ、仕事の価値観は大きく変わる。

株式会社ニッチモ 代表取締役 海老原 嗣生

### 1. AIで仕事がなくなる論と なくなる論の交錯

2013年に出されたオックスフォード大学のフレイ&オズボーンの研究レポートでは、9割の仕事が将来、機械により代替される、と書かれていた。その2年後の2015年に今度は野村総研が、同様の調査を日本で行った。こちらでは、今後15年程度で現状の労働人口にすると49%分の仕事なくなるという。そんなところから、ここ数年、「AIの進化で仕事がなくなる」とずいぶん騒がれてきた。

ところが現在、それからずいぶん時間が経っているのに、企業の求人は減るどころか大いに増え、人手不足感はかつてないほどだ。ミクロに労働市場を観察しても、機械による労働代替はほぼ起きていない。15年で49%も減るといふなら、もう、5%くらいなくなっても罰は当たらないだろう。これはいったいどういうことなのか？

### 2. 過去100年でも社会は大きく変わった。 これから100年もその程度変わる。

最初に少し結論めいたものを書いておく。西暦2030年やそこらで本格的に機械が人の仕事を奪うということはないだろう。ただ、そのころになると、労働の質も、私たちのキャリア観もそこそこ変わりだす。働くことやスキルへの投

資、そしてそうしたものから生み出されるカタルシス（充実感）などが、徐々に変容し始めるのだ。AI論者が盛んに騒ぐ「シンギュラリティ（技術特異点＝そこを超えると不連続に異常なほど変化する）」はそうそう簡単に訪れやしない。それはどんなに早くとも、2100年を超えたその先となるだろう。ただし、その大変化に向けて、人間は、働くこと・学ぶことの質を変えていくことになる。私たち現代を生きる人間たちに望まれるのは、あと100年足らずの間に、ゆっくりとその変化に体をなじませるといふパラダイムチェンジなのだ。

20世紀の初め、世界には帝国主義的価値観が蔓延していた。その頃は、労働は農林水産業従事者が圧倒的に多く、続いて製造・建設業が急激に雇用のウイングを広げていた。知的労働者はほんの一握りにすぎなかった。もちろん、パソコンも携帯もインターネットさえなく、そうしたユビキタス社会は、「夢の世界」でさえまだ語られていなかった。それが、100年間のゆっくりかつ継続的な変化により、かつての人たちからは想像もできない社会となった。私たちはその変化に順応し、キャリアや教育もしっかりアップデートされて来た。この先100年も、それと同じかやや大きい程度の変化対応が、必要となる。そう考えれば怖くもなくなろう。

### 3. 単純労働は機械代替できない。

#### 大手企業の担当者の正直な意見

さて、フレイ&オズボーンの研究や、野村総研のそれは、どこが間違っていたのか。たとえば前者は、発表時点で査読付き論文ではなく、単なるディスカッションペーパーだった、というような些末な問題をあげつらって、揚げ足取りをするのはやめておきたい。私が問題視しているのは、両研究とも「雇用実務・現場を全く調べていない」ことだ。70弱の職務について機械研究者にそれが機械にとってかわれるかをヒアリングし、その主観的的回答をもとに結論を出している。その結論を、雇用現場にぶつけてエビデンスを取る、という作業はしていない。なくなるといわれた職務について、ほんの2・3でもいいから実務者に確認していれば、現実はけっこう違うとはっきりと見えただろう。

製造業、建設業、サービス・飲食業、流通・販売業。こうした就労人口が多い「単純労働」はそう簡単になくならない。こうした産業の大手企業では、今でも自動化投資に余念がない。名だたる大学の研究者や、大手ハイテク企業と研究を続けている。ただ、現時点での結論は、異口同音に「そう簡単に自動化は無理」—AIで自動化できない理由はこんなことなのだ。

### 4. 細切れで多彩なタスクと

#### メカトロがネック

たとえば、ケーキショップの店員、レジ担当者の職務内容を考えてみよう。

彼女はレジ打ちの傍ら、以下のような仕事を並立させている。

- ・ケーキをショウウインドウから出す。
- ・ケーキを箱詰めする。

- ・バックヤードからケーキを補充する。
- ・ショウウインドウを磨く。
- ・値札を変える。

大まかにみて、一人のスタッフが7~10個程度の細かなタスクを担当している。たとえば、AIで完璧にレジ処理を行い、お金の受け取りから釣り銭の受け渡しまでこなすメカトロを作るとは現在の技術レベルでもたやすいだろう。

それを導入すれば、レジ待ちは減り、計算ミスや、売上金の紛失・盗難などもなくなる。だが、それにはけっこうなお金がかかる。だから投資コスト的な問題が第一に生じる。

それ以上に大きいのは、7~10個のタスクはそれぞれが独立した物理的作業を伴うことだ。そのため、機械代替するには、タスクに応じて7~10のメカトロを組む必要がある。そのコストは膨大なものになる。のみならず、それは見栄え的にもなりたないだろう。購入客の目線となって考えてほしい。店に入ると、多数のメカトロがガチャガチャうごめいている。そんなケーキ屋さんに行く気がするだろうか。

コスト、見栄えという問題の次に、AI特有の課題も挙げられる。

現在のAIは一つの作業に特化して、猛烈なスピードで自動的に習熟を遂げることができる。ただ、多彩な仕事はできない。そのため、7~10のタスクごとに専用のAIが必要となる。その投資もばかにならないが、それに付随して発生するタスク間の調整やメカトロの進化なども厄介だ。たとえば新しいデザインのケーキが発売されたとしよう。陳列に特化したAIはその並べ方を、各店舗の監視カメラの画像などから、熟達スタッフのやり方をあっという間に習得してしまうはずだ。一方、その斬新なケーキを箱詰めするAIも同様に梱包法をキャッチアップする。バックヤードからそれを補充する特化AIも

同様だ。こうして各工程が一皮むけて刷新される。当然、そのためにはメカトロの調整も必要だし、工程間で「進化後の工程の連携に齟齬が出ないよう」調整も必要となる。現状のメカトロレベルや特化型AIというのは、こんな不自由なものなのだ。

ひるがえって考えてみよう。建設でも製造でも、資金的余裕のある大手・先端企業は、自動化投資を行い、人手を機械に代替してきた。それでも今、仕事は多数残っている。それは自動化投資が成り立たない、コマ切れで多彩な物理的作業の集合体なのだ。だから、このケーキショップと同様に「機械代替は簡単にはできない」という返答がどこからも寄せられた。

こうした単純といわれるけれど、多彩な物理的作業が伴うたぐいの仕事は、AIが「全能アーキテクチャ型」に進化し、同時に一つのメカトロが人間のように多彩で変容可能な作業をこなせるようになるまで、人手に頼ることになる。2030年やそこらでは、全くそこまでは行きついてはいないだろう。

## 5. 高邁なスペシャリスト業務こそ AIの進化で淘汰されやすい

一方で現状の特化型AIで華々しく自動化が進む領域もある。それは何か？先ほどの反対を考えるとわかり易い。

- ・コンピュータの中で完結し、物理的作業がほとんど発生しない。
- ・一つの分野の知識でのみ習熟が求められる。こうした仕事の多くは、「スペシャリスト」と呼ばれる。

たとえば、給与計算や年金・社会保険業務などはその最たるものだ。請求や支払いを行う事務作業なども大幅に簡素化される。現状だと、

企業によって帳票の項目名や位置が異なり、それも手書きや印刷物、電子帳票など様々な形態があるために、どうしても人間が目を確認しながら再入力する、という作業が必要となる。AIの画像認識は長足の進歩を遂げ、あっという間にそうしたインターフェース上の問題はクリアしていこう。あとは、処理ルールをAIに覚えさせればいい。税務も給与計算も年金・社保も、請求支払いも、みな標準ルールとは異なる特例などがあるが、そうしたものの特徴をつかんで、「この場合は特例適用」と理解していくのが特化型AIは得意だ。それは、熟練スペシャリストの判断が必要だった業務を、どんどん代替することに他ならない。

弁護士、会計士、司法書士、社労士、税理士など現在でいえば難関で高給な士業も、「ルールに従った処理業務」の部分はAIで代替されやすいだろう。

通訳業務もAIはこなしていくようになる。これも実は「特徴把握」とその「ルール化」で熟練度を増せるからだ。たとえば、飲食店でお客が「私は鮭ね！」と注文した時に、単なる直訳なら「I am salmon」という笑い話のような誤訳をしてしまうだろう。だが、AIは大量のネット環境にある対訳文書をクローリングで読み漁り、そのうちに、「飲食店での会話だと、I am salmonではなく、I order salmonだ」という特殊ルールを理解してしまう。そう、大量の情報の中から、その特徴を自動的に把握し、場にあった判断をしていく、ということについて、現状の特化型はとてつもなく秀でている。現状でもそこそこの自動翻訳機が市販されているが、製品開発担当者は、2020年までに、旅行レベルならほぼ完璧なものを発売できると胸を張る。

たとえば、フランスでもアメリカでも日本で

も、飲食店で「注文をお願いします (take me our order)」と給仕者を呼ぶのは問題ないことだ。だが、ドイツではそれがマナー違反となる。通訳者がいたならば、そんな行為は慎むよう指示されるだろう。2020年ごろには、自動翻訳機に、そうした国ごとの作法も織り込み、「ドイツではウェイターを呼ぶのはマナー違反です、待ちましょう」とAIがたしなめてくれるという。現状の自動翻訳機は、自分がしゃべるときに「翻訳開始ボタン」を押し、また、相手が話すときにはそちらにマイクを向けてボタンを押さねばならない。こうしたわずらわしさも、2020年にはなくなっているという。さらに2025年になると、ビジネス場面でもストレスなく翻訳できる程度にまで進化するという。まさに、通訳・翻訳者の淘汰が始まるだろう。

## 6. 高給の長距離ドライバーは淘汰。

### 宅配配送員は残る

自動車運転はどうか。シフトノブだのペダルだのハンドルだのと、多々、物理的作業が伴うように見えるが、それは間違いだ。これらの器具は、人間の手足というインターフェースに合わせるためにわざわざ作られているのであり、本来は、IC制御でコンピュータ内にて完結できる作業なのだ。今までは、交通ルールや視覚・聴覚情報を交えて、機械をコントロールする部分に、人手が不可欠だった。ところが、その部分はAIがどんどん習熟してうまくくなっていく。現在でも、鉱山などの非公道領域では重機・建機の自動運転が普及している。ナビシステムに軍事衛星を活用して、2cm角の精度（乗用車のナビは50cm角）で路面状況を把握し、トラクションコントロールを行い、結果、事故率は人間が運転していた時の2%以下に減少したとい

う。鉱山などとは異なり、公道であれば交通ルールも複雑で、予想できない突発事項も発生しがちだが、それでも2030年には自動化技術は確立されているだろう。

さて、ここまでに示した仕事は、その多くが「スペシャリスト」と呼ばれ、目の前の情報と、複雑難解なルールを照らし合わせ、熟練の勘を交えて、最適な判断をしていくという作業となる。それこそが、今の特化型AIは得意なのだ。

ただ、だからといって、騒ぐような雇用崩壊には至らない。まず、こうしたスペシャリスト業務の雇用は今でもそんなに多くはない。それらは、建設・製造・サービス・流通業などの大量就労職と比すれば、ホンの少数だと容易にわかるだろう。

次に、スペシャリスト業務の中でも、「残る人」はけっこう多い。ここにも言及しておく。

たとえば、自動車運転関連について考えてみよう。今、再配達問題などが高じて世間ではつらい仕事と目されている「配送員」は、残る。理由は簡単だ。自動車運転業務がAIで自動化できても、配送には物理的な業務が付随する。それがドローンにより空中戦に代わるという不連続な進化はここではおいておく。そうではない従来の配送であれば、物理的作業が不随するために、AIでは置き換えられない。一方で、長距離トラックドライバーはなくなる。こちらには積み下ろしなどの物理的作業が発生しないからだ。しかも、高速道路という自動化に適した環境での走行が業務の大半を占める。とすると、集配拠点から高速道の入り口まで人的に運転し、あとはAIによる自動運転で業務員は大幅に少なくなるだろう。大型免許という難関資格を取得して、一番儲かる花形仕事と呼ばれている長距離トラックの方が、配送員よりも将来が暗い。なかなかのパラドックスといえるだろう。

## 7. 泥臭い実務をこなす人は淘汰されにくい

経理などでも、各国のルールにのっとり監査をするという国際会計業務などが、案外、将来は暗い。確かに複雑で難易度が高いルールを熟知しているのは、現時点ではすごいことだが、AI的にそれは容易に代替できる。一方で、現場の決算作業を取り仕切るリーダーはどうだろう。規模の大きい企業であれば決算は多人数での流れ作業となる。途中で根を上げる人を鼓舞し、体調を崩して休んだ人の穴を埋め、帳票提出の遅い営業部に文句を言い、脱税とも思われかねない取引先の決済ルールに変更をお願いし……。こうした物理的作業や対人折衝が山ほど発生する。だからAI代替はできない。

税理士や会計士なども同じだ。資格取得であぐらをかかず、ビジネスを発展させるべく汗をかいている人はAIに淘汰されることはない。たとえば、「税金3割減額センター」などの事務所名を持ち、コンサルティングで納税額の削減を果たすようなアイデアのある税理士は必要とさ

れるだろう。同様に、「税務査察の最後の防波堤となります」と銘打って体を張ったサービスを続ける税理士も残る。一方、「面倒なことは嫌い」と資格をとって事務処理に逃げ込むような税理士はAIで簡単に淘汰される。今でもそうした事務処理一辺倒の税理士は給与待遇条件が劣化して俗に「年収300万円の税理士」などと呼ばれているが、そうした人たちは、10年後には年収300万円でも雇用がなくなっている。

ここまで考えるとわかると思う。

私たちは日々の仕事がつらいと、つい、そこから逃げるためにアジール（聖域）探しの投資を行う。それが、難関資格であり、それを取得すれば、煩わしい対人・物理的作業から逃げられると考える。だからその聖域は「一格上のスマートワーク」と目される。ところがAIはこうしたアジールとこそ取り合わせが良いのだ。そうして次々と逃げ込む先がなくなっていく。

AIの進化とは、すなわち、楽をしようとどこか逃げ込み先を探すのなどやめにして、目の前の仕事でしっかり汗をかけ、ということに他ならないのかもしれない。

## 「8050問題」を見据えた社会的孤立(無業・ひきこもり等)防止

—— 家族の限界と地域における包括的支援の展望 ——

取り巻く情勢や環境の変化に対応できる知識の習得  
や考え方を生み出す一助とするため、有識者の方々に  
研究成果の一端を報告いただきます。

愛知教育大学 准教授 川北 稔

### 1. 「8050問題」の顕在化

「介護が必要な80代の高齢者の家庭を訪問すると、中年で無職の子どもが同居していた」。このように高齢者と子ども双方の支援が必要となる世帯の事例が報告され、「8050問題」として知られるようになった。

それにやや先んじて浮上していたのが、ひきこもりの長期化や高年齢化の課題である。2010年代に入って各地の自治体が実施した調査で、40代以上の人占める割合の多さが指摘された。

このように、40代以上で社会的孤立の課題を抱えた人が多く存在する。高齢者が中年層に達した子どもを支えている場合、逆に介護離職のように子が親を支える場合も含めて、最終的には共倒れのような形で困窮化していく恐れがある。従来、無業やひきこもりは若者の対人関係や就職の問題として捉えられていた。しかし、若者に対する支援の多くは39歳までを対象としており、もはやその枠組みに収まらない層が大きさを増している。

「8050問題」を仮に定義づけておくと、「高齢の親と社会的に孤立した子ども(無業・ひきこもりなど)の同居によって生じる生活課題(親との世帯分離や親亡き後に関わる問題も含む)」とまとめることができる。想定される子どもの年齢はおよそ40歳から64歳までである。

### 2. 背景

「8050問題」は突然生じたものではなく、いくつかの変化の積み重なりによって顕在化したといえる。

1990年代以降に就職期を迎え、不況の影響を直接受けた「氷河期世代」は、およそ現在30代後半から40代の人に重なる。1990年代以降、多くの世代で所得は減少しているが、氷河期世代も例外ではない。40代の世帯主の場合、世帯の平均所得は1995年に約753万円だったが、2015年に約687万円に減っている(「国民生活基礎調査」より)。未婚率の上昇にはこうした経済的な事情も影響していると考えられる。2015年には男性で23%、女性で14%の人が生涯未婚であるとされている(「人口統計資料集」より)。

また親元で生活する未婚者が増えている。国勢調査のデータを見ると、40代・50代の未婚の「親同居者」は2005年に約193万人だが、2015年には約340万人に増えた。同じ時期に未婚の単身者は約159万人から約227万人に変化した。中でも就業していない「親同居者」が増える傾向にあり、2015年には約77万人である(図1)。

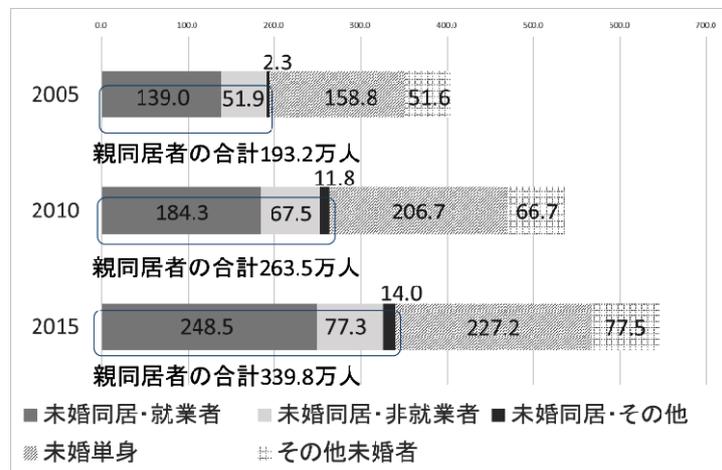
「7040」「8050」という組み合わせで同居している世帯も全体として増えている(図2)。

こうした世帯のすべてが社会的孤立などの問題を抱えているわけではないが、潜在的に孤立や困窮に陥るリスクを親子ともに抱えているといえる。高齢の親が亡くなった後も、40代や50

代の子どもが誰にも相談できないまま生活を続けて遺体遺棄の罪に問われる事件や、親子双方

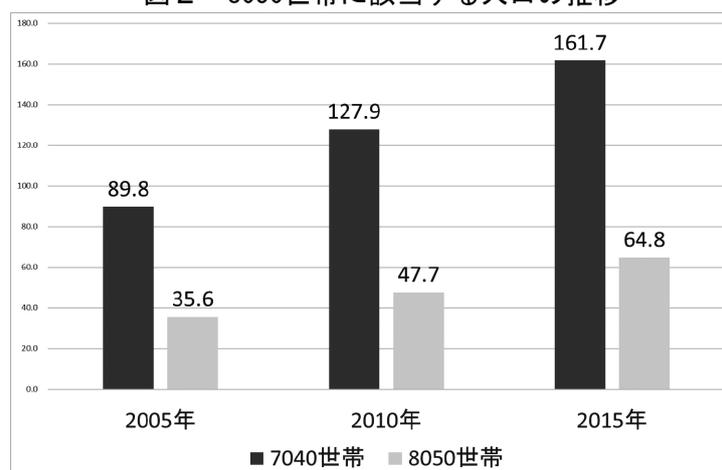
が亡くなった状態で見つかる事件も続いている。

図1 40代・50代の未婚者における親同居者・単身者の人口の推移



(単位は万人。国勢調査から筆者作成)

図2 8050世帯に該当する人口の推移



(単位は万人。国勢調査から筆者作成。「7040世帯」は70代の親と40代の子どもが同居している場合、「8050世帯」は80代の親と50代の子どもが同居している場合を指す。同居する親は「両親」「男親のみ」「女親のみ」に分かれる。両親の場合について親の年齢は「男親の年齢」を用いた)

### 3. 調査事例から

2016〔平成28〕年度と2017〔平成29〕年度の2年間にわたり、厚生労働省の社会福祉推進事業を通じて、40歳以上のひきこもり事例に関する調査を行った

(KHJ全国ひきこもり家族会連合会が受託)。双方が調査報告書の形でまとめられている。(注)

(注)「長期高齢化したひきこもり者とその家族への効果的な支援及び長期高齢化に至るプロセス調査・研究事業」(平成28年度厚生労働省社会福祉推進事業)、および「潜在化する社会的孤立問題(長期化したひきこもり・ニート等)へのフォーマル・インフォーマル支援を通じた『発見・介入・見守り』に関する調査・研究事業」(平成29年度厚生労働省社会福祉推進事業)、両報告書を参照。

### 3. 1 家族会調査

40歳以上でひきこもり状態であり、ひきこもりの家族会とつながっている61事例についての聞き取り調査を実施した。現在の年齢は平均で45.3歳、ひきこもり状態になった年齢の平均(ひきこもり開始年齢)は22.9歳となった。性別は男性が52事例(85.2%)、女性が9事例(14.8%)である。就労経験があるのは46事例(75.4%)だった。就労開始年齢は平均20.7歳(ただし回答があったのは34事例)、終了年齢は平均27.3歳(回答数32事例)である。このように、20歳前後に就労につまずき、40歳以上になるまで家庭中心に過ごしている人が多いことがうかがわれる。

◆調査事例1 50代前半の男性。両親が他界し、弟と2人暮らし。姉、妹(いずれも別居)。現在の状況：社会参加なし。生活困窮者支援の窓口で相談中。

[本人の状況] ひきこもり始めた時期は30歳ごろである。大学卒業後に大学院に通っていたが、教授から理解されていないと感じて退学。その後就職に失敗、友人との付き合いを続けていた。しかし友人との付き合いが途絶え、自宅にこもるようになる。

[本人と家族の関係] 30代で父が死去。40代で母が急病で死去。本人の姉と妹が本人と連絡を取るが、本人は拒否的で会話は難しい。

[相談の状況] 両親とも職業上からか(税理士、教員)、家庭の問題を外に出さなかった。図らずも父母ともに他界し、残されたきょうだいが対応している例である。

### 3. 2 生活困窮者の窓口調査

生活困窮者自立支援法の施行(2015年)により、年齢や対象を問わない相談が開始された。

調査で、全窓口の6分の1にあたる215窓口に質問紙を送付し、151窓口から回答を得た(回収率70.2%)。

◆調査事例2 母が施設入所、1人暮らしとなり地域包括支援センターから窓口につながった例

[生活状況] 50歳男性。80代の母親と同居。父は死別。

[相談経路] 地域包括支援センターからの紹介。

[本人の課題] 不規則な生活リズムに課題がある。経済的困窮。

[両親の課題] 母は身体疾患・障害により要介護状態。

[就労支援の状況] 福祉的就労をめざして支援。

[支援の成果] 生活保護適用、医療を受診。

[自由回答の内容] 母親の施設入所が決まり、一人暮らしが始まるタイミングで地域包括支援センターから相談を受けた。

母親の入所のために、自宅にヘルパーやケアマネジャーが出入りしていた時期であれば関係性も作れたと思うが、時期を逸した感がある。介護サービス事業所が関わっていた頃に窓口を紹介してもらえたらスムーズであっただろうと窓口では感じた。

訪問しても玄関には鍵がかけられ、インターホンの反応もない。夏季になり、所持金も減っていると推測されるなかで、食事が摂れているのか脱水をおこしていないかを心配した。安否がつかめず、行政の関係者と連絡を取り合いながら生存の確認をした。

親の介護によって家庭に入るタイミングを活用できればよかったが、結果的に本人一人が残され、家を閉ざしてしまったため

に接触が非常に困難になっている。

## 4. 支援における課題

### 4. 1 窓口における支援の課題

生活困窮者の相談窓口では、支援のうえで困難を感じる点として「支援に時間を要する」という声が挙がっている。長期にわたりひきこもった人が外部の働きかけに応じるのは容易ではなく、「支援者側が何かアクションを起こそうとしても、そもそも本人が乗ってこない」。「実際の支援開始までには長い時間を要するが、その間職員の異動があったときにうまく支援が継続していけるのか」というように、ひきこもり支援は年度単位で進展・解決するような課題ではない。「親が亡くなるなど動き出さざるを得ない状況にならないと、なかなか支援につながっていかない」と感じられており、本人や家族が必要を感じるタイミングまで、粘り強いかわりが求められる。

結果として、両親に介護が必要になったタイミングで本人が支援者につながる例も多い。名古屋市社会福祉協議会が運営する地域包括支援センターで「無職の子どもと同居する高齢者の例」を募ったところ、17か所から36例の提供があった。そのうち15例において、同居する子どもがひきこもり状態に該当した。子どもから親への虐待（身体的・経済的虐待など。疑いも含む）がある例は22例であり、ひきこもり状態の場合には11例と、そうでない場合よりも割合が高かった。家庭に介護サービスが入ることや、両親のいずれかが施設に移ることはひきこもる本人にとっても外部とつながるチャンスになりうる。しかし先述の調査事例2のように、そうしたタイミングを逃すと本人だけが家に残り残されることもある。早期から家族と外部の接点

をつくることが求められている。

### 4. 2 地域における包括的な支援に向けて

人生100年時代を迎えようとする中で、長く見通しの立たない高齢期を親子がともに生きていく可能性が高まっている。家族同士の支え合いだけで健康や経済の問題に対処することは難しく、むしろ共倒れの危機が隣り合わせである。問題を表に出せず抱え込み、家族全体が孤立することを防ぎ、早期に外部の相談や支援とつながることが望まれる。

ひきこもりの解決は一朝一夕になしうるものではなく、ひきこもりだけに焦点を合わせた支援は時に本人の安心感や自信を損なうことがある。むしろ本人の趣味やペットに関する話題を共有するなど、一見遠回りとなる取り組みが本人と支援者の接点となった例もみられる。家計や介護の情報を家族と共有し、本人に生活者としての選択を委ねるようなコミュニケーションも試みられるとよいだろう。

介護をはじめとして、家族全体の課題や外部との接点を洗い出して支援を開始するには、「若者支援」や「ひきこもり相談」といった枠組みを越えた支援体制を構築しなければならない。地域包括支援センターのように直接ひきこもりや若者支援を任務としていない窓口を組み込んだチーム構築は、その象徴的な例である。厚生労働省が推進する「地域共生社会」とは、制度・分野ごとの縦割りや「支え手」「受け手」という関係を越えた社会を目指しているという（「地域共生社会」の実現に向けて）。これらの政策が、公助や共助でなく自助や互助を優先させるのではないかという懸念が残しつつも、従来の縦割りを越えた地域のネットワークが必要であることに疑いの余地はない。



## 以心伝承

# 団体交渉と労使協議制の距離感

—三菱電機の労働協約を事例として—

組合役員に伝えたいこと(歴史や想いなど)をテーマに様々な分野について執筆していただく。

電機神奈川福祉センター 理事長 石原 康則

## ① 事前協議制たる協議会前置主義

私は三菱電機労働組合に育てられ、そこでながく人生を歩み、そして卒業した。その組織を離れ、かつてを振り返ると、古巣の労使関係が未だに輝いて見える。

労使関係は、労働協約に集約される。したがって、労働協約を見れば、その労使関係のありようが浮かび上がってくる。

三菱電機の労働協約は、戦後、労働組合が誕生すると、すぐに第一次労働協約を締結している。1946年である。第一次労働協約は、わずか13条であった。ここを起点に、三菱電機の労使関係はスタートしている。爾来、三菱電機には、頑固なまでに継承されている労使関係上の制度がある。それは、事前協議制としての協議会前置主義である。

協議会前置主義とは、労使交渉は協議会に始まり、ここで結論が見出されて合意すれば妥結するが、協議が決裂した場合、または、協議不成立を労使双方が確認して初めて、団体交渉に移行するというものである。この場合、協議会開催中に、争議権、すなわちストライキ等の実力行使が発令されることはない。あくまで、労使協議についての協議義務から解放され、団体交渉に移行して初めて争議権を発動できるとい

う制度である。

## ② 団体交渉と労使協議会が癒着しているとの批判

ところで、「どうして労働組合の側がこのような金縛りの協約を呑んだのか、この協約の下で、果して対使用者の行動、たとえば団交や争議行為について実際に不便を感じないのか」、また、「本協約は、労働組合の組織力の弱さから来る力のバランスの失調と、労働協約に対する理解の欠如からくる知力のバランスの失調を思わせる」などとの痛烈な批判が、吾妻光俊教授から浴びせられた。<sup>1</sup>

また、「労使協議会と団体交渉が癒着」しており、「賃金交渉にまで労使協議制がもちこまれ」ている。また、団体交渉が「協議不成立以後の段階を示すものとして、限定された意味でつかわれている」とのきびしい批判も受けた。<sup>2</sup>

この背景には、団体交渉の本来意義が協議会前置主義により没却し、否定されてしまっているということであり、当時、戦後の労働争議が華やかかなりしころでもあったことから、団体行動権(争議権)を労働組合自ら抑制したものと受け止められたのであった。

ところで、団体交渉の定義は明確である。憲

<sup>1</sup> ジュリスト37号「労働協約を斬る」(1953年)、16頁以下。

<sup>2</sup> 高橋洸著『日本的労資関係の研究』(未来社、1981年)、287頁以下。

法第28条そのものだからである。ところが、労使協議制については①団交の前段階的なもの、②団交の代替的なもの、③経営参加的なもの、④人事の事前協議的なものなどがあり、産業別から企業、職場レベル、公式・非公式のものまで含めるとその形態は多種多様である<sup>3</sup>。その労使協議制についてILOは、「使用者と労働者の相互に関心のある事項で団体交渉制度の範囲内にはないもの、また、雇用条件の決定に関する他の制度によって通常取り扱われないものについて、企業における使用者と労働者との間の協議および協力を促進するために適当な措置をとるべきである」<sup>4</sup>と勧告している。ここで「団体交渉の範囲にはないもの」、「他の制度によって通常取り扱われないもの」とあえて限定しているのは、「団体交渉を労使協力のゆえをもって妨げないようにすること、したがってまた団体交渉を中心として、一方では争議権を、他方では団結権を抑制するようなことはしてはならないこと」<sup>5</sup>を意味している。

ところで、このILO勧告には第二項があって、労使協力体制が各国の「国内の慣習または慣行にしたがって確立されるべきこと」と言っている。「そして事実、欧米諸国における労使協力体制は、まったく各国の国情に応じて種々さまざまである」という<sup>6</sup>。

とするならば、団体交渉の存在を脅かすことなく、労使協議制を各国の国情＝それぞれの個別企業の事情によって構築することは、ILO勧告の趣旨に反するものではないということになる。にもかかわらず、冒頭の三菱電機の労働協

約に対する批判は、労使協議制を前置、団体交渉を後置に明確に区分しているにもかかわらず、協議会制が団体交渉と癒着し、また、団体交渉へのハードルが高すぎて、これでは労働基本権に対する制約があまりに多いと攻撃されたのであった。

### ③. 経営権と労働基本権の調和点を見出す意義

憲法第28条は、労働基本権を保障する。しかし、だからといって団体交渉権や団体行動権(争議権)の行使が、組合員の地位向上や労働条件の維持改善を図る絶対的要素ではない。なぜなら、産業の興隆と企業の発展がなければ、組合員の地位向上や労働条件の維持改善は実現し得ないからである。民間企業の労使関係と団体交渉について、日本の労働組合は産業別に、職業別に組織化せず、「労使協議制のインフォーマルな運営を通じて労働者支配を強化し、協調的な企業主義的労働組合を定着させることになった」<sup>7</sup>との批判があるが、実は、それを承知の上で、「団体交渉を補完する労使間の自主的手続」<sup>8</sup>、すなわち労使自治の発展を願って、個々の労使合意のもとで制度化するのである。

経営権と労働基本権をそれぞれ自己抑制し、その調和点を見出す意義、それは争議権行使が、使用者にとっては生産阻害、収益減を直接、間接に招き、労働者にとっては唯一の生活の糧である賃金を失うという犠牲を当然に伴うが、それは労使双方にとって不幸なことであり、した

<sup>3</sup> 『人事労務管理用語辞典』(ミネルヴァ書房、2007年) 274頁。

<sup>4</sup> ILO第94号勧告、1952年第35回総会。

<sup>5</sup> 藤林敬三著『労使関係と労使協議制』(慶応義塾大学産業研究所叢書1 ダイアモンド社、1963年) 163頁。

<sup>6</sup> 同上164頁。

<sup>7</sup> 坂本重雄著『団体交渉論』(日本評論社、1994年) 8頁。

<sup>8</sup> 菅野和夫著『労働法[第十版]』(平成26年、弘文堂) 643頁。

がって労使間の紛争処理は労使共に犠牲を伴わず、平和裏に解決することが利益にかなうというものである。そこで労働組合としては、争議権は堅持しつつも、それを行使しなくてよい労使間の紛争処理制度、および労使の信頼関係の構築を重視するのである。その仕組みが、三菱電機においては事前協議制としての協議会前置主義であり、労使協議制なのである。

#### ④ 4. 団体交渉と労使協議制は二本のパイプ

ところで、「団体交渉はパイの配分を問題にし、労使の利害が対立するという前提の上に立つ。他方、労使協議制はその配分されるパイそのものを大きくするところに意義がある」<sup>9</sup>との説がある。

しかしこれらは、労働組合運動の草創期や高度成長時代には、きっと当てはまっていたに違いない。しかし、とくに電機産業の仲間が塗炭の苦しみを味わった、深刻なデフレ経済以降においては、団体交渉と労使協議制の性格を適切に言い表しているといえるのだろうか。ましてや、資本系列の枠を超えた合従連衡が起こったり、企業が国際化の波に翻弄されたりする時代にあっては、労働組合が組合員やその家族の身を守

る手段として、力づくの団体交渉や団体行動(争議)権が、真に有効な武器となり得るのかどうか、私には疑問でならないのである。なぜなら、パイや配分の問題を超えて、労働組合は企業の存亡の危機に直面させられるのだから。

そのような中、三藤正教授は「団交と労使協議制は、いわば労使間の接触をつける二本のパイプ。二本なのだから、お互い違うもの」。だけど「お互いを補いながら、労使間に円満な接触をつける使命を帯びたもの。いわば、相互に独立性がありながら、相互に依存し補完し合っている」<sup>10</sup>と述べている。これにはわが意を得たりで、「二本のパイプ」は三菱電機の労使協議制を見事に言い当てているように思えてならない。

ただ、その乗り替えのときに、「折り目をきっちりして、協議は協議として、団交は団交としてやらなければいけない」。「はっきり区別しておこなわないと、団交にせよ、労使協議制にせよ、その仕組み自体が生きて使えないだけではなくて、他方の仕組みまでも殺すことになる」<sup>11</sup>と警鐘を鳴らす。

なるほど、これほど団体交渉と労使協議制の距離感を的確に示す表現を、私は未だかつて聞いたことがない。

<sup>9</sup> 藤林敬三著『労使関係と労使協議制』（慶応義塾大学産業研究所叢書1 ダイヤモンド社、1963年）127頁。

<sup>10</sup> 三藤正教授『労使協議制のはなし<JIL文庫>』（日本労働協会、昭和35年、27頁）。

<sup>11</sup> 同上28頁以下。

## おもしろデータ

世の中に公開されているデータから、電機総研メンバーが「面白いかも」と思ったものを紹介する。

# ダブルケアの平均は 3.9 年。 増加するダブルケアに関する実態とは

電機連合 総合研究企画室（電機総研）

近年女性の晩婚化に伴う出産年齢の高齢化や少子高齢化、核家族化などを背景に、子育てと同時に親などの介護を担うダブルケアに直面するケースが増えている。ダブルケアとは、広義では家族や親族などの多重ケアのことであり、狭義では育児と介護の同時進行という意味である。今回は狭義のダブルケアに焦点をあて、ダブルケアの経験者（ダブルケアラー）の実態を明らかにしているソニー生命の「ダブルケアに関する調査2018」を紹介する。

- ・調査対象：ダブルケアを経験したことがある大学生以下の子どもを持つ父親・母親
- ・調査方法：インターネット調査
- ・有効回答数：1,000サンプル（男性500サンプル、女性500サンプル）

	現在ダブルケアに直面中	過去にダブルケアを経験	現在直面中で過去にも経験がある	計
男性	213	219	68	500
女性	206	238	56	500

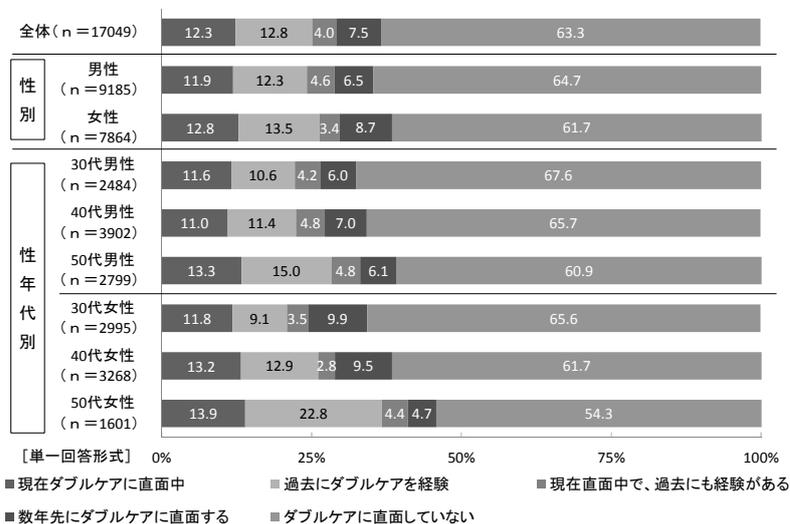
### 1. ダブルケアの経験者は約3割

回答者に自身のダブルケアの状況を聞くと、「現在ダブルケアに直面中」が12.3%、「過去にダブルケアを経験」が12.8%、「現在直面中で、過去にも経験がある」が4.0%と、ダブルケアの

経験したことがある人は29.1%と約3割となった。

男女別、年齢別にみると、経験率は年齢が上がるにつれて高くなり、50代男性では33.1%、50代女性では41.1%だった（図1）。

図1 ダブルケアの状況



## 2. 介護には必要に応じて関わる人が約半数

ダブルケアに関わっている（いた）人に、親・義親の世話・見守り・介護にどのように関わっているか（いたか）を聞いたところ、「必要に応じて手伝っている（いた）」が最も多く47.9%、次いで、「愚痴を聞くなど精神的なケアをしている（していた）」が34.9%、「定期的には手伝っている（いた）」が22.9%、「中心となって世話・見守り・介護をしている（していた）」が20.5%と、必要なときに手伝いをしているという人が多い。

また、現在、ダブルケアに直面している人について、親または義親との同居状況別にみると、同居している人（123名）では、「中心となって世話・見守り・介護をしている（していた）」が41.5%と同居していない人（20.5%）より高くなったほか、「定期的には手伝っている（いた）」（同居31.7%、非同居24.3%）や「経済的援助をしている（していた）」（同居27.6%、非同居11.4%）でも同居している人のほうが高くなる傾向がみられた。

## 3. ダブルケアの平均期間は3.9年

自身が関わったダブルケアについて、育児と介護のどちらが先に始まったか聞いたところ、「育児が先だった」が82.1%、「介護が先だった」が11.5%、「同時に始まった」が6.4%であった（図2）。育児期間中に親・義親の介護が必要になり、ダブルケアラーになったという人が多くなっている。

年代別にみると、30代では「育児が先だった」が73.2%（40代84.1%、50代88.9%）、「介護が先だった」が19.6%（40代8.4%、50代6.6%）となっており、40代や50代と比べて「介護が先

だった」という人が多い。

また、現在はダブルケアに直面していない人に、過去にどのくらいの期間、ダブルケアを行っていたかを聞いたところ、「1年以内」が33.3%、「1年超～3年以内」が28.2%、「3年超～6年以内」が20.4%となり、平均期間は3.9年であった（図3）。

図2 育児と介護どちらが先に始まったか

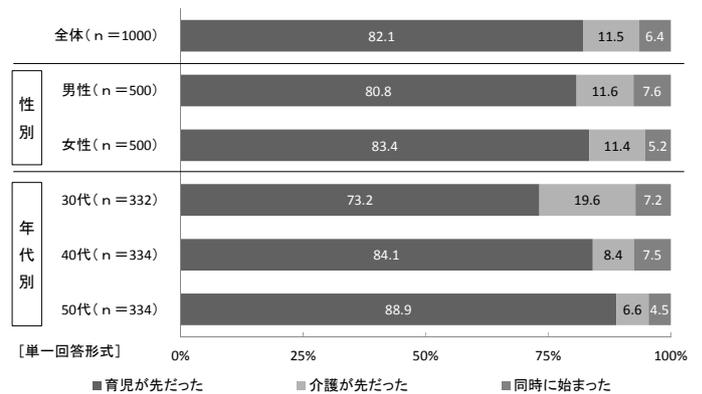
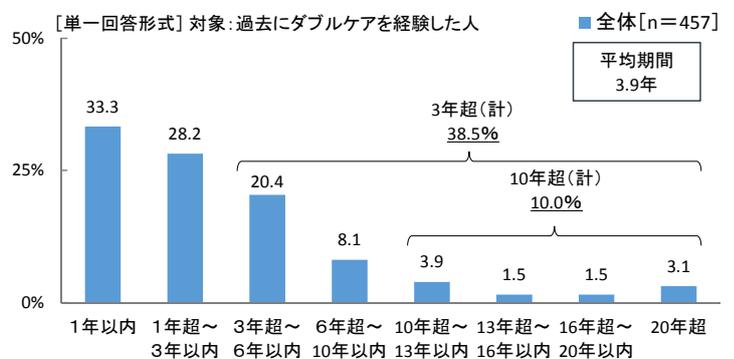


図3 ダブルケアを行っていた期間



## 4. ダブルケアの負担

ダブルケアで負担に感じていることについては、「精神的にしんどい」がもっとも多く46.8%、次いで「体力的にしんどい（43.2%）」、「経済的負担（33.5%）」「子どもの世話を十分にできない（30.7%）」となった。仕事をしている人（n=765）についてみると、「仕事の両立」は男性が15.4%に対し、女性は28.7%と2倍近くが負担に感じていた。

## 5. ダブルケアと仕事の両立の理想と現実

仕事の両立についてみると、ダブルケアを理由に仕事を辞めたことがある人は10.0% (図4)。男女、年代別にみると、男性は30代が12.0%、40代は9.0%、50代は4.2%と、若い年代ほど高くなっている。一方、女性は30代(14.5%)と50代(13.2%)は40代(7.2%)に比べて高い結果となった。

仕事を辞めたことをある人にその要因を聞くと、「子どもが保育園に入らず両立できない」が36.0%ともっとも多く、次いで「職場が両立しにくい環境(30.0)」、「親(義親)が介護施設に入らず両立できない(27.0%)」となった(図5)。

図4 ダブルケアを理由に仕事をやめたことがあるか

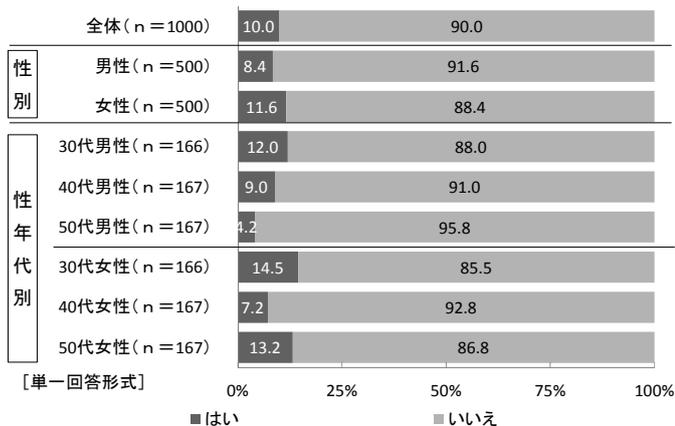
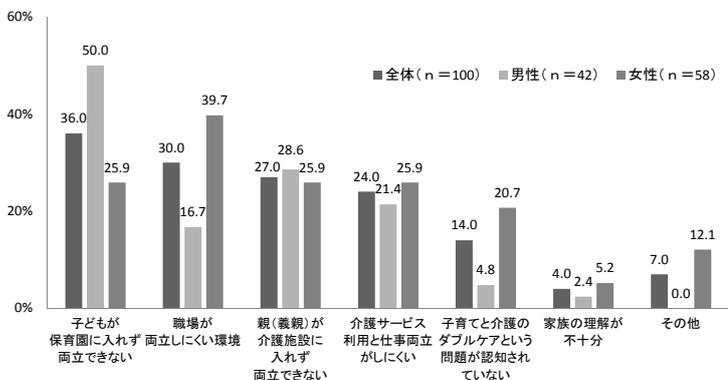


図5 ダブルケアのどのようなことが仕事をやめる要因になったのか(複数回答)



仕事をしているダブルケアラー (n=436) に仕事との両立について優先したいことを聞くと、「子育て・介護・仕事をバランスよく生活したい」が53.7%ともっとも多く、次いで、「子育てと仕事の両立を優先した生活をしたい」が18.6%、「子育てを最優先した生活をしたい」が15.4%となった。

では、実際は何が優先されているかを聞くと、「子育てと仕事を中心の生活だ」が31.0%最も多く、「自分なりに子育て・介護・仕事の両立ができて生活だ」は21.8%と、ダブルケアと仕事が両立できている人は2割強にとどまっている。

男女別にみると、「子育てが中心の生活だ」は男性(8.7%)より女性(19.9%)のほうが高い一方、「仕事を中心の生活だ」は男性(20.4%)のほうが女性(11.8%)より高くなっていた。

## 6. 仕事との両立に必要なこととは

仕事をしているダブルケアラーにダブルケアと仕事の両立のために職場に必要なことを聞いたところ、「子育て・介護のための休暇を取りやすくする」が48.4%ともっとも多く、次いで、「柔軟に出勤時間を変えられるようにする」が41.3%、「残業を減らす」が29.6%となった。

男女別にみると、「柔軟に出勤時間を変えられるようにする」(男性36.7%、女性49.1%)や「短時間勤務を認める」(男性20.0%、女性30.4%)では、男性より女性のほうが必要だと感じている結果となった。

また、年代別にみると、「子育て・介護のための休暇を取りやすくする」(30代52.7%、40代49.0%、50代41.9%)と「残業を減らす」(30代34.7%、40代29.7%、50代22.6%)では、若い年代ほど高い傾向がみられた。

## 就活ルール廃止は「身分制雇用社会」の終えんにつながる

ジャーナリスト 森 一夫

経団連の中西宏明会長が9月3日の記者会見で、大学新卒者の採用活動の時期を定める指針、いわゆる「就活ルール」を廃止したいとの意向を表明して、就職・採用活動を巡る論議に火がついた格好である。

次いで経団連は10月3日に正副会長会議を開き、2021年4月以降に入社する学生に対するルールを策定しないと正式に決定した。これを受けて政府は内閣官房、文部科学省などの関係者を集め、経団連、大学側の就職問題懇談会をオブザーバーに、就職・採用ルールに関する関係省庁連絡会議を設けた。

同会議は10月29日に、21年3月に卒業する大学生について、4年生の6月から企業による採用面接、10月から内定という現行ルールを維持することに決めた。現在の1年生が対象になる22年3月卒業以降については改めて決める。政府が対応に乗り出したのは、就活ルールがそのまま無くなると、学生が混乱するからだという。

ただし現在のルールは経団連会員企業を対象とする紳士協定で、かねて形骸化が指摘されていた。このため旧日経連時代に類似のルールが廃止された時期がある。しかしやはり目安が欲しいという声が企業、大学双方から上がり復活した。ところが通年採用や中途採用、外国人採用の増加などで、採用はかなり多様化した。また採用時期をそろえる前提となる新卒一括採用を疑問視する意見も増えている。

根底にあるのは、就活ルール、新卒一括採用、年功序列、終身雇用という一連の日本型雇用に対する批判的な見方である。中西経団連会長が提起した就活ルール廃止論を機に出てきた意見は様々である。だが趣旨は概略、就活ルールが象徴する採用・就職活動に始まる日本型雇用はグローバル化によって変質してきており、もはや時代に合わないのではないかという点にはほぼ収れんする。

就活ルールは遠からず無くなるのではないか。では、どう変えればよいのか。いろんな提言がある。例えば新卒一括採用から通年採用に転換する。中途採用を増やす。併せて正社員クラブを維持するメンバーシップ型雇用から職務に応じて採用、処遇を決めるジョブ型雇用へ移行する。さらに仕事中心のタスク型に変えるといった具合である。

しかし本質的な問題は根が深い。現在の就職・採

用制度は、社会的な地位、いわゆる「身分」を決定する選別機の役割を果たしているからだ。新卒就職時に決まる雇用形態の違いは、事実上、社会的な上下の位置づけ、つまり身分の違いを意味する。

就活ルールに沿って新卒一括採用で入社する「大企業正社員」は、最上位の身分に就く。中小企業はその下。中途入社は一般に生え抜き社員より下に見られる。またパートタイマー、契約社員、派遣社員などの非正規社員は、正社員の下位に置かれる。正規と非正規では、賃金格差も大きい。

身分とは大仰な言い方だと思われるかもしれないが、上下の流動性がほとんどなく、新卒で大企業正社員に就職できなければ、社会的な地位は下位に決まり、物心両面の不利益が一生ついて回る。卒業時にいったん非正規社員になると、正社員になるのは容易ではない。こうした現実を見れば、就職によって身分がほぼ決まるといえるだろう。

このため学生たちは就活に、つまり実態は就社活動に必死になる。就活ルールで採用時期を制限するのは、学業を妨げないためとされるが、建前である。

今年度の「労働経済白書」がリクルートキャリア就職未来研究所のデータに基づいて明快に記述している。企業が採用時に重視するのは、「人柄」(92.1%)が最高で、「自社／企業への熱意」(77.6%)が続き、「大学／大学院で身につけた専門性」は20.2%である。学生が最もアピールするのは「アルバイト経験」(44.4%)で、次いで「人柄」(36.0%)が多く、「大学／大学院で身につけた専門性」は19.4%である。

企業側としては、定年まで苦楽を共にするメンバーを選ぶのだから、これでよかった。それに応えて学生側も大学名を旗印に、人柄を売り込んだ。現行の制度、慣行は、暗黙の「身分制雇用社会」に根差すのでなかなか揺るがなかった。

しかし日立製作所会長でもある中西経団連会長は、厳しいグローバル競争に立ち向かうには、現在の人事制度、慣行では難しいと考えて就活ルールの廃止に動いたわけである。今後の議論の進め方について9月25日の記者会見では「単純に時期を決めることではないと思う」と述べている。現行就活ルールの廃止を機に、日本型雇用の背後にある身分制雇用社会の解体にまで切り込むべきだろう。