2019年12月18日発行 通巻72号 ISSN 1342-3924

電機連合

電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 72

2019年Ⅳ号

CONTENTS

論点

エイジフリー政策
電機連合　副中央執行委員長　中澤　清孝

特集

広がる働き方改革

2 [1] 副業・兼業を再考する
学習院大学　経済学部経営学科　教授　守島　基博

8 [2] 副業・兼業がもたらす本業の生産性向上
株式会社　日本総合研究所　創発戦略センター
スペシャリスト　小島　明子

14 [3] 職場の残業発生メカニズム
―― 残業習慣の「組織学習」を解除せよ
株式会社パーソル総合研究所　主任研究員　小林　祐児

22 [4] 40代・50代・60代のキャリア自律
～生涯活躍するための行動と、
その行動を促進する要因～
法政大学大学院　政策創造研究科　教授　石山　恒貴

29 羅針盤

就労延長で老後の生活水準はどうなるか
ニッセイ基礎研究所　金融研究部　主任研究員　髙岡　和佳子

35 以心伝承

ノーベル賞を受賞した労働組合指導者
自主管理労組「連帯」のレフ・ワレサ委員長の滞日記
社会福祉法人　電機神奈川福祉センター　理事　石原　康則
（三菱電機関連労働組合連合会　元会長）

38 先読み情報

「表現の不自由展・その後」がはらむ危うさ
ジャーナリスト　森　一夫

エイジフリー政策

電機連合　副中央執行委員長　**中澤　清孝**

電機連合では、2016年10月に「ライフキャリア研究会」(スタート時の名称は「エイジフリー研究会(仮称)」) を設置し、高齢期の就業希望や働き方などについて研究を行い、2018年７月に研究会報告書を発行した。そして現在、電機連合「エイジフリー政策」の策定論議に繋げている。第67回定期大会（2019年７月）において、改めてエイジフリー政策の範囲を「誰もが意欲ある限り、本人の意思に基づき、年齢にかかわりなく、いきいきとやりがいを持って働き続けることができる社会」と定義した。本稿では、今回の政策策定の背景ともいえる取り巻く環境について触れておきたい。

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（平成29年推計)」によると、医療の進歩などにより、平均寿命の延伸と同時に健康寿命の延伸が確実に進んでいる。2015年の平均寿命は男性80.75年、女性86.98年、さらに2040年には男性83.27年、女性89.63年にまで延びると推計されている。また、労働力人口に占めるシニア層の割合と男性現役世代（25-55歳）の割合は近い将来逆転し、シニア層は労働力人口の「多数派」になるとみられている。関連する話であるが先日、（株）ライフシフトのCEO徳岡晃一郎氏の講演を聴く機会があった。徳岡氏によると「若い人ほど長く生きる可能性が高い。10年ごとに平均２～３年ペースで平均寿命が上昇しており、1957年生まれの50%が到達する年齢は89～94歳、1967年生まれは92～96歳、1997年生まれは101～102歳」だという。まさに人生100年、現役80歳時代が現実のものとなりつつある話しであり、身につまされる思いがした。

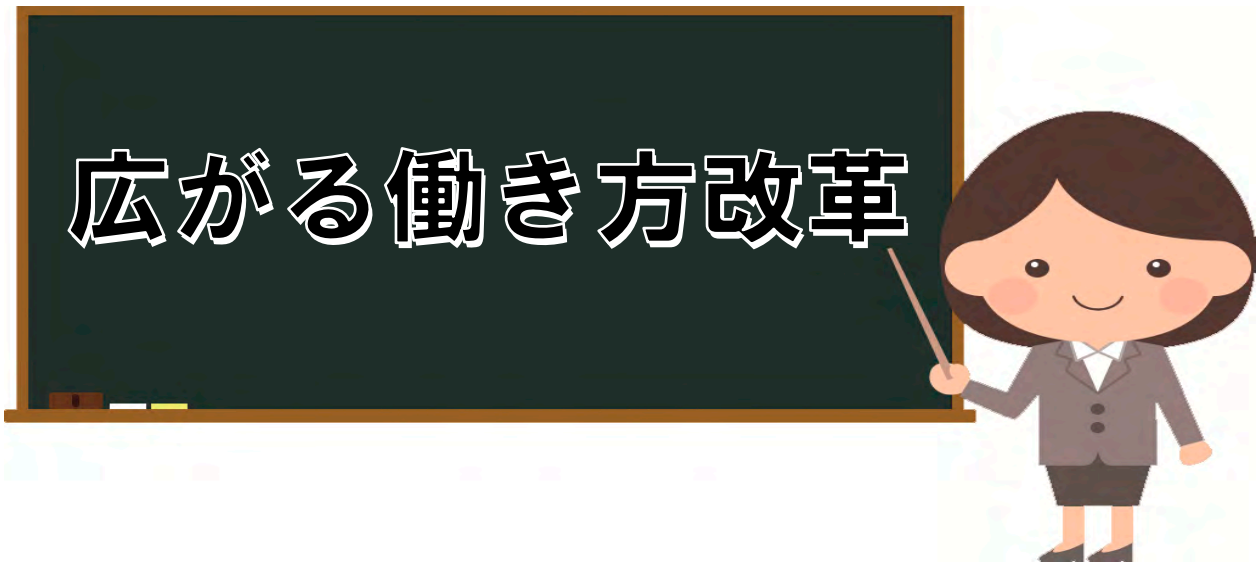
また、法改正などの動きも活発化してきている。政府は、国家公務員の定年を60歳から65歳に延長するための国家公務員法や給与法の改正案など、関連法案の2019年度内の国会提出をめざしており、2021年４月に施行して定年を段階的に引き上げる方針である。さらに、骨太方針2019〔2019年６月21日閣議決定〕において、65歳までの雇用確保を義務づける現行法制度を維持しつつ、65歳～70歳までの就業機会を確保するための法整備について言及している。

電機連合加盟組合企業に目を向けると、60歳以降の雇用形態の実態は、全構成組織の98.6%が「継続雇用制度」を導入しており、「定年延長」は1.4%にとどまっている。しかし、前述の取り巻く環境に鑑みると「定年年齢を労働者が選択できる制度」など、あらためて60歳以降の雇用形態や65歳以降の働き方などについて、各企業労使が積極的かつ主体的に論議することが求められる。

また、エイジフリーの取り組みは、企業内の処遇、雇用制度の整備に加え、産業・社会政策まで広範に亘る総合的な取り組みが必要である。論議中のエイジフリー政策では環境整備として、エイジフリー社会に対応した人材育成の構築や社会基盤の構築にも触れている。特に人材育成の観点では、環境整備のみならず「組合員一人ひとりの意識改革も必要である」ことに言及している。自分にとってのキャリアをどのようなものとしたいかを考え、その実現に向けて取り組むことは、従来にも増して重要になってくる。前述した徳岡氏によると、人生100年時代は、これまでのような「定年退職となる60歳まで、とにかく会社に居続ければなんとかなる」という意識では、その後の人生を乗り切ることはできない。「会社中心」の人生計画から抜け出し、自分自身でその先の生き方を考え、80歳まで現役をめざす「自分中心」の人生計画に切り替えるライフシフトが必要だと述べている。

いずれにしても、個人も企業も社会も「エイジフリー」に正面から向き合わなければならない時代が、すぐそこまでやってきている。電機連合エイジフリー政策を通じて、まずは必要な情報発信を行っていきたい。

特　集



本年４月より本格的に始動した「働き方改革」。各企業では「時間単位休暇」や「在宅勤務」、「コアタイムなしフレックス」、「ＩＣＴを活用したコミュニケーションツール」の導入など、制度や職場環境整備などの様々な取り組みが行われている。

本特集では、「広がる働き方改革」と題して、４人の有識者に寄稿頂いた。特集１「副業・兼業を再考する」では、労働市場全体で見た兼業・副業について、特集２「副業・兼業がもたらす本業の生産性向上」では、中高年男性の兼業・副業に着目し、兼業・副業が企業に与える影響や今後の展開について寄稿いただいた。特集３「職場の残業発生メカニズム」では、大規模な調査データから残業の発生メカニズムとその是正方法について、特集４「40代・50代・60代のキャリアの自立」では、中高年齢層に着目したキャリアの自立のために必要な行動などについてご紹介いただいた。羅針盤では、人生100年時代を見据えた老後の生活資金の考え方について「就労延長で老後の生活水準はどうなるか」と題し、寄稿いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

特集1

副業・兼業を再考する

学習院大学　経済学部経営学科　教授　守島　基博

副業・兼業は、本誌第68号(2018年11月発行)の石山恒貴氏の寄稿でも取りあげられており、そこでは、副業・兼業を促進することのメリットとして、個人にとっては雇用やキャリアの複線化を通じて人材育成効果をもつことが論じられ、さらに企業にとってはオープンイノベーション(企業が、自社だけではなく、他社を含む広く社外から技術等を集めて、イノベーションをおこす方法論)とともに、優秀な人的資源の確保ができるなどが挙げられれている。同時に、これまでの長期雇用に基づく日本型雇用に、複線的で多様な雇用形態が生まれるという利点も指摘されている。

こうした主張は、基本的には政府の働き方改革会議における副業・兼業を進める時の議論と軌を一にしており、今回の政府の働き方改革が、経済効果を狙って行われているものである以上、上記のようなメリットが強調されることも予想どおりである。

私も基本的にはこうしたメリットがあり得ることには同意するし、その意味で、副業・兼業を進めていくことには賛成である。わが国の雇用の仕組みに変革が必要だとも考えている。

ただ、こうした主張は、同時に副業・兼業という現象の一部に関する議論であることも事実である。必ずしも労働市場全体での、副業・兼業を見ていないとも言えよう。これに対し、副業・兼業というものをもう少し総合的にとらえると、積極的な促進が極めて難しいことが分かってくるし、また課題も多いことが理解できる。本稿では、通常の促進論議で光があてられてこなかった側面から副業・兼業を捉えてみたい。

だれが副業・兼業をしているのか？

まず問題になるのが、いったいどういう人材が副業・兼業をしているのかという点である。促進派の議論で想定される副業・兼業者の中心は、安定的な仕事をもつ、正社員だと考えるのが順当だろう。しばしば主張されるのは、安定的な雇用のある人々が他の業務をやってみることが、個人にとっては経験とキャリアの幅を広げ、また企業にとってはイノベーションなどの効果が見込める点である。だが、労働市場全体をみると、副業・兼業に従事している労働者のイメージは少し変わってくる。

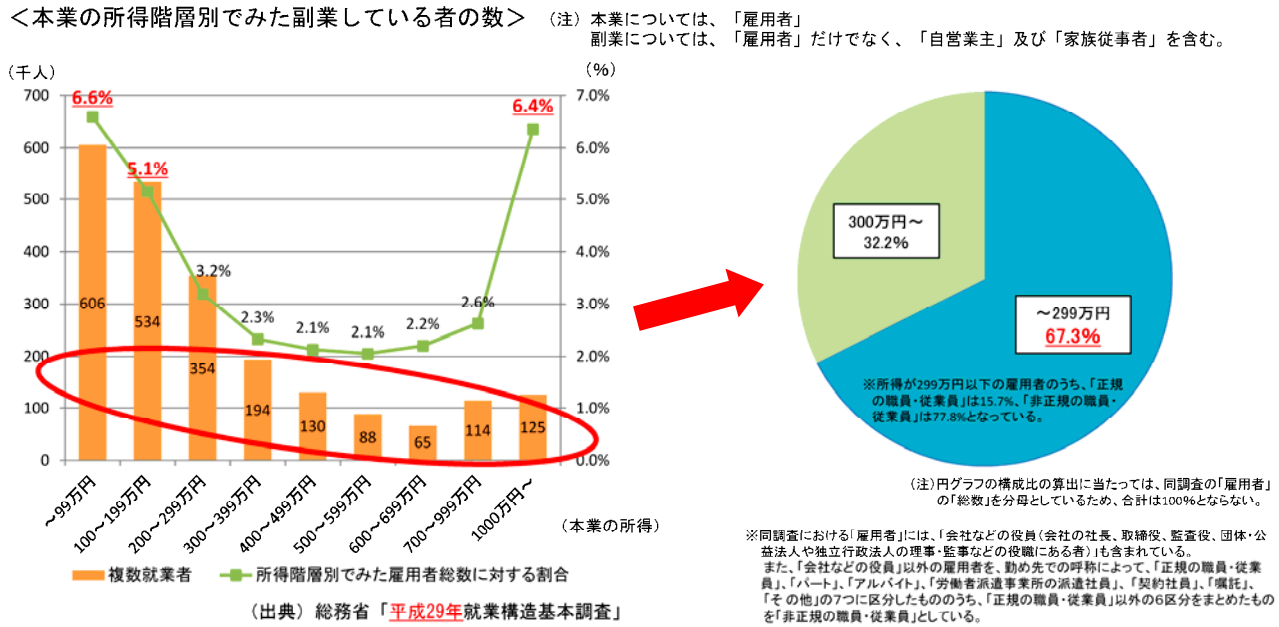
そこで副業者を本業の所得別にみると、副業をもっているのは、本業からの所得が低い層と高い層に二分されていることがわかってくる。就業構造基本調査を再集計した**図表１**によると、副業をもっている割合が最も高いのは、低所得層で、年間所得100万円未満の層で6.6%、さらに、200万円未満の層でも5.1%の労働者が副業をもっている。これに対して、年間所得1,000万円以上の高所得層では、層全体に占める割合は6.4%と高いが、母数が小さいため、人数としては100万円未満層の５分の１である。中間所得

層(500万円～999万円)は、両端に比較して割合も人数も少ない。

つまり、２つ以上の仕事から収入を得ている人は、上記の“メリット”の議論で前提とされるような仕事に就いている労働者よりも、本業からの収入が低く、２つ目、３つ目の仕事をかけもちして、生計の補填をしたいというニーズから副業・兼業をしている労働者が圧倒的多数であることを想像させる。

はたして、この２つのグループを同じ副業・兼業として考えていいのだろうか。本業で低所得層の人たちの副業・兼業は、副業をしないと、生計を立てられないということかもしれない。なかには、本業と副業、両方とも非正規で雇用されており、何が本業か決められない労働者も多いだろう。そのようなタイプの副業・兼業は、現在政府が推し進めているような、イノベーションやキャリアの複線化というようなメリットからはほど遠い労働者である。

図１　本業の所得階層別にみた副業者数が就業者数に占める数と割合
（厚生労働省資料）



さらに、調査によると、一定以上の所得がある労働者でも収入のリスク分散を狙って、副業・兼業を行うようである。厚生労働省による労働政策研究・研修機構の調査(2018年)の再集計によると、副業をしている人の中で、副業をする理由として「収入を増やしたいから」を挙げる割合は、本業の収入にかかわらず多い。ただし、高収入になると「自分が活躍できる場を広げたいから」「本業の性格上、別の仕事を持つことが自然だから」を挙げる人の割合が少し増える。

つまり、多くの副業者は、本業の所得を補填するために副業に従事しているのである。こうした理由は理解できるし、また就業時間以外をどう使うかは、個人の自由だという前提にたつと、合理的な理由なしに、こうした副業・兼業を禁止することもできない。

だが、こうした労働者は、ややもすると、長

時間労働に走りがちである。そして健康を害する可能性もあるだろう。特に心配なのは、本業からの所得が低く、副業をしなければ生計を立てられない労働者が過重労働になる可能性である。それを完全に自己責任であると言い切ることができるのだろうか。

この原稿を書いている時にも、神戸新聞のネット版に、副業により長時間労働に陥り、健康を壊した労働者についての記事（神戸新聞Next、2019年11月５日版）が目に入った。こうした必要に迫られて副業・兼業をしている労働者はなんらかの保護が必要であろう。

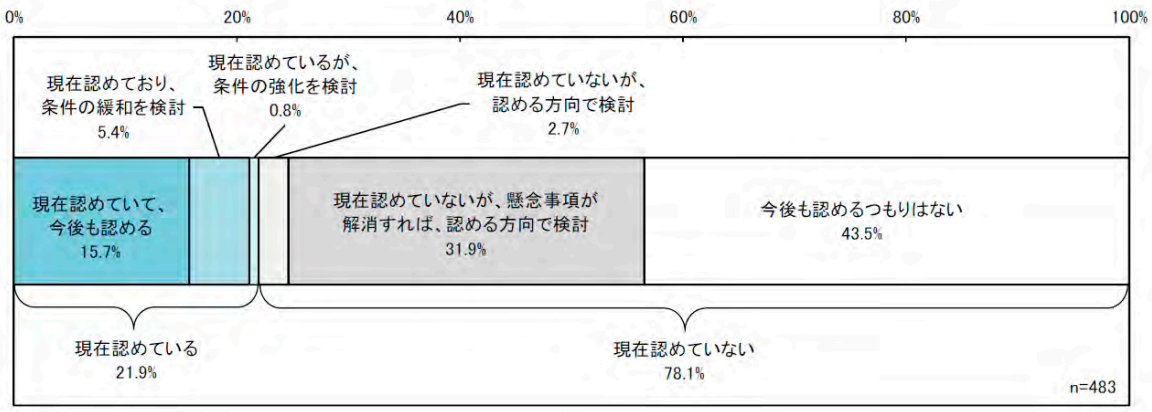
ただ、だからと言って、労働時間の上限規制を厳しくするだけでは、これらの人々が職と収入を失う可能性もある。特に非正社員としての副業の場合、企業としてはこうした労働者の雇用を敬遠することもあるだろう。所得政策としての低所得層への支援等が先ではないかという議論も含めて考えるべきポイントだと思う。通常賛成派の議論では、低所得層の副業・兼業が視野に入ることは少ない。

何が副業・兼業を妨げているのか？

副業・兼業を認めている企業の割合は、複数の調査によってまちまちだが、おおよそ25％～30％である。厚生労働省が、副業・兼業の促進に関するガイドラインを公開し、モデル就業規則を改定し、副業・兼業を促進する方向へ改めた後でも状況はさほど変わらない。例えば、モデル就業規則が変更された2018年１月から１年半以上たった、2019年９月に行われた経団連の調査（**図表２**、回答485社）でも、「現在認めていない」企業の割合が、78.1％であり、それ以前の調査と大きな違いはない。

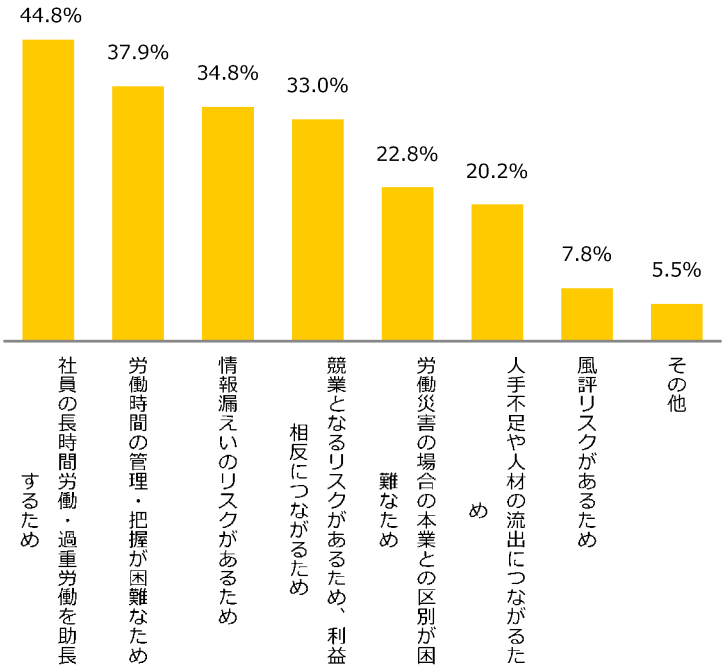
また、対象が中小企業に限定されているが、エン・ジャパンの2019年９月の調査でも、厚生労働省のガイドラインを、内容も含めて知っていると答えた企業は、22％に過ぎない。例外は、2018年10月に行われたパーソル総合研究所の調査であり、「禁止していない」という“消極的容認”が36.1％おり、全面的に許可しているが13.9％である。

図表２　副業・兼業に関する方針（経団連調査）



なぜ、これほどわが国の企業は、副業・兼業に消極的なのだろうか。副業・兼業が進まない理由としてしばしば挙げられるのが、従業員の労働時間管理の難しさである。実際、多くの調査でこうした指摘があり、**図表３**にあるリクルートキャリアの2018年の調査では、「社員の長時間労働の懸念」や「労働時間の管理・把握が困難」を挙げた割合が高い。他にも、情報漏洩のリスクや競業での副業従事などの懸念があがっている。他の調査もほぼ同じ傾向を示す。

図表３　副業・兼業を禁止している理由（複数回答、リクルートキャリア調査）



そして、大きな理由として労働時間管理の問題がでてくるため、この議論になると、労働基準法第38条の行政解釈が大きな論点となることが多い。「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する」の「事業場を異にする」を、別使用者の場合も含まれるとする解釈である。規制改革会議等でもこの点が副業・兼業を阻む大きな壁であるかのような議論が多かった。

そのため、この度の厚生労働省の「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会（厚労省検討会）」（2019年８月）の報告書で、通算しないという選択肢を示しただけで、大きな反響を呼ぶのである。また、あまり注目されていないが、同時に報告書では、労働時間の把握の方法として、健康管理面も含めて、自己申告を活用することを主張している。他に実用的なやり方を見つけるのは難しかったのである。逆に、その意味で、労働者のプライバシーや副業・兼業の自発性を考慮した案となっている。

実際には報告書は通算しないという案を、望ましい唯一の選択肢として示したのではなく、一つのオプションとして提示しただけなのである。議論の出発点を提示したとも言える。報告書でも述べているように、今後、労働政策審議会等を通じての建設的な議論が期待される。

確かにこの点は大きな課題である。労使で見解が分かれるところであろう。だが、必要なの

は、通算する、通算しないの議論や自己申告の良し悪しに関する議論ではなく、人材不足が進み、さらにいわゆる日本型の雇用システムが部分的にせよ崩壊している現状を鑑み、複数の仕事に携わりながら、同時に、副業でもディーセントワークを実現するための仕組みをどうしたらよいか、労使で考えていくことだろう。

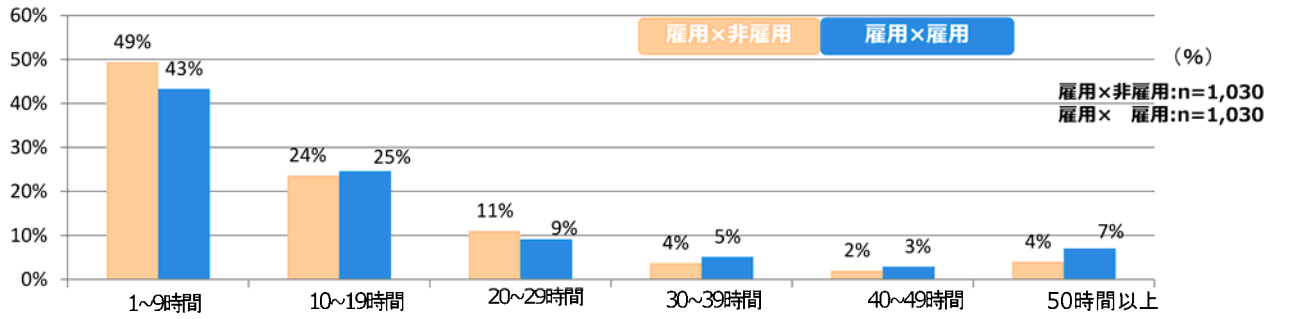
通算対非通算の議論をしていては前に進まない。具体的な方法論を考えなければ、多くの労働者が副業・兼業を通じて、キャリアの幅を広げ、所得の安定化をはかり、人生上のリスク分散をしたいという欲求が満たされないのである。

非雇用という選択

そして危険なのは、前に進まないと、非雇用の副業・兼業が進展することである。現在でも、非雇用の副業・兼業に従事する労働者は多く、いわゆるフリーランス的な働き方に従事する労働者は2019年で約1,087万人いるという推計（ランサーズ調査）もあり、増加傾向にある。さらに同じ推計だと、副業フリーランスは700万人を超える。また、一説では、フリーランス人口の成長率は米国のそれより高いと言われる。今後、IT技術の進歩などもあり、雇用という形態をとらない働き方は急速に浸透することが予想されている。

そして、**図表４**にあるように、労働時間という観点からは、副業先では雇用でも非雇用でもあまり変わらない。年収は、様々な調査によると、副業からの所得は本業よりも大幅に少ないが、フリーランス全体を見た場合、半数は200万円以上の年収があり、所得補填、リスク分散の機能は一定程度果たすようである。そのためか、会社員の約７割がフリーランスとしての副業を希望しているという調査結果もあり、今後もこの傾向は変わらないだろう。

図表４　副業・兼業先の１週間の平均労働時間（厚生労働省資料）



（出典）新たな産業構造に対応する働き方改革に向けた実態調査（平成28年度経済産業省委託事業）一部抜粋・改変
※就業者の労働時間は「労働力調査平成28年度平均（基本集計）」

従って、厳しい規制を設けると、副業・兼業は非雇用化が進み、法律による労働者保護の枠組みから抜け落ちる可能性が高くなる。だが、雇用×非雇用の副業は、労働法の範囲外であり、なかなか議論には踏み込めない。今回の厚労省検討会でも、雇用×非雇用の副業・兼業については特に議論しなかった。

確かに「雇用類似の働き方」という問題意識でこうした働き方に従事する労働者を保護するための政策的な議論は始まっている。だが、これも緒についたばかりで、先は長い。実際何らかの保護が実現するにはまだまだ時間がか

かりそうである。

あまりにも強い規制をしてしまうと、こうした非雇用の副業が増えてくる。または自己申告をしない「闇副業」が増えるかもしれない。そうした労働者の保護をどう考えていくかは大きな課題である。

副業・兼業を促進するために

推進論者が主張するように、イノベーションなどを促進する経済政策としても、またわが国の雇用システムが変化し、労働者の価値観などが変わる中でも、今後副業や兼業は増えていくし、促進していくべきである。だが、あまりにもバラ色の予想に基づいた副業・兼業の規制緩和も問題かもしれない。

本稿で見たように野放しの副業・兼業も一部の労働者にマイナスだし、また行き過ぎた規制も問題がある。そのなかで私たちは、副業・兼業を総合的にみて、適切な規制を工夫していくことが必要である。また適切な規制や保護は、業界や企業によって異なる可能性もある。労基法38条に関する行政解釈が出された昭和23年とは経済状況も労働者も大きく変化しているのである。労働者視点では、巷に言われる人生100年時代におけるリスク分散、リスク軽減が最も大きな課題だろう。副業・兼業の推進は、労使の創造的な協力を要請する重要なテーマである。

特集2

副業・兼業がもたらす本業の生産性向上

株式会社　日本総合研究所　創発戦略センター　スペシャリスト　小島　明子

はじめに

働き方改革の一環として、副業・兼業という働き方が注目されている。

2018年１月には、2017年３月に政府が掲げた「働き方改革実行計画」を踏まえ、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」と、多くの企業が就業規則を作成する際に参考とする「モデル就業規則」の改訂内容が公表された。新たに改訂された「モデル就業規則」では、同規則第11条に設けられていた「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」といった内容が削除され、第68条に「労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる」といった内容が追加された。政府としては、企業の副業・兼業の推進を推奨している状況が窺える。

副業･兼業を推進していくことは､社会全体、企業、従業員それぞれに、メリットがあると期待されている。社会全体では、今後、少子高齢化に伴い労働人口が不足していけば、高度な技能等を持つ優秀な人材の確保は益々困難になると予想される。もし、副業・兼業という形での人材のシェアリングが可能となれば、労働供給対策の１つとなるだろう。また、起業や人材交流の活性化等を通じたイノベーションの創出や、都市部の人材が地方で活躍するきっかけとなれば、社会、あるいは、地方の経済活性化にもつながることが期待できる。

企業側にとっては、従業員が社内では得られない知識や経験の獲得、社内では培えない新たな人間関係を培うことができることは、人材育成、さらには本業への相乗効果にもつながる。従業員にとっては、複数の組織で働く機会を得られることで、自己成長や収入の増加、セカンドキャリアの準備にもつながる。

現行の法律では、定年廃止、定年延長、65歳までの継続雇用制度の導入のいずれかの実施を企業に求めており、来年には、政府が雇用期間を70歳まで引き上げることを柱とした高年齢者雇用安定法改正案を、通常国会に提出する予定である。日本経済団体連合会「ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状･課題と取り組み」（2016）によれば、多くの大手企業が高齢社員のモチベーション低下や組織の新陳代謝などを今後の課題として挙げている。定年直前に限らずとも、役職定年を機に、権限・役割が限定的になり､報酬の減額などを理由に､モチベーションが低下してしまう従業員は少なくない。

情報漏洩への懸念や労働時間の管理等の問題から、副業・兼業を解禁する企業は少ないのが現状だが、終身雇用を提供してきた大手企業の中でも、副業・兼業の解禁が徐々に始まりつつある。解禁の理由は、個々の企業によって様々であるものの、高年齢者雇用安定法改正を視野に入れれば、中高年（主に男性）層の生産性向上を課題とする企業にとって、副業・兼業の解禁は選択肢の１つとなると考えられる。本稿で

は、中高年男性の副業・兼業に着目し、中高年男性の副業・兼業に対する意識、副業・兼業が企業に与える影響、今後の展開について述べる。

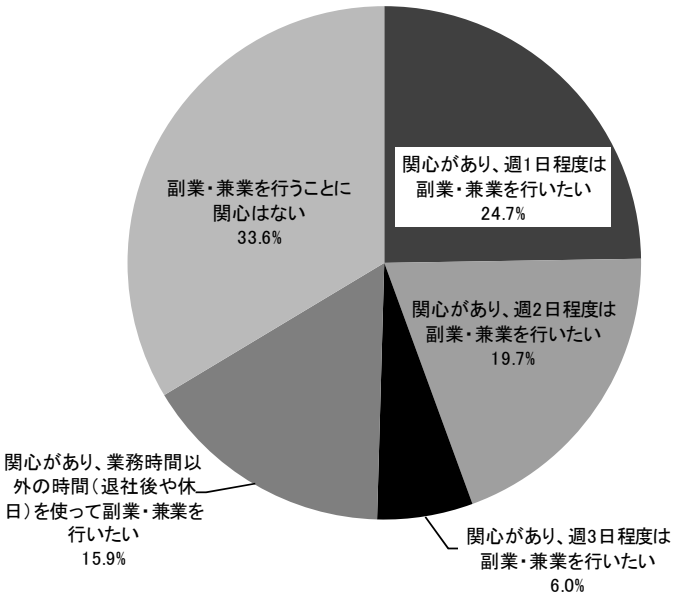
中高年男性の副業・兼業に対する意識

株式会社日本総合研究所では、2019年３月に、民間企業かつ東京都内のオフィスに勤務し、東京圏に所在する四年制の大学あるいは大学院を卒業した中高年男性45～64歳に焦点を当て、意識と生活実態に関するアンケート調査「東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関する調査」（以下、「日本総合研究所の調査」）を実施した。

同調査によれば、副業・兼業に賛成している中高年男性は、約８割（「非常に賛成している」（23.9%）、「やや賛成している」（53.5%））に上ることが明らかになっている。副業に賛成する理由としては、「収入確保の手段の多様化につながる」（48.1%）が最も多く、「今まで培ってきた専門性を活かせる」（46.2%）、「新たな人間関係の構築につながる」（28.3%）を挙げている。今後の収入獲得手段の多様化をしたい、専門性を活かして活躍をしたいという理由から、副業・兼業に挑戦したい中高年男性が多い状況が窺える。

副業・兼業への賛成派は多いものの、実際に副業・兼業にチャレンジしてみたい中高年男性はどのくらい存在するのか。同調査によれば、副業・兼業をやってみたいと希望する中高年男性は約７割にも上る。さらに、副業・兼業に携わった日数や時間分の給料が減るという前提で、どの程度副業・兼業をやってみたいか尋ねたところ、「関心があり、週１日程度は副業・兼業を行いたい」（24.7%）が最も多い。以降、「関心があり、週２日程度は副業・兼業を行いたい」（19.7%）、「関心があり、週３日程度は副業・兼業を行いたい」（6.0%）と続く。全体の約半数の中高年男性が、勤務時間及びその分の給与を減らしてでも、副業・兼業を希望している（**図表１**）。

図表１　副業・兼業を希望する日数・時間（給与が削減されるという前提）

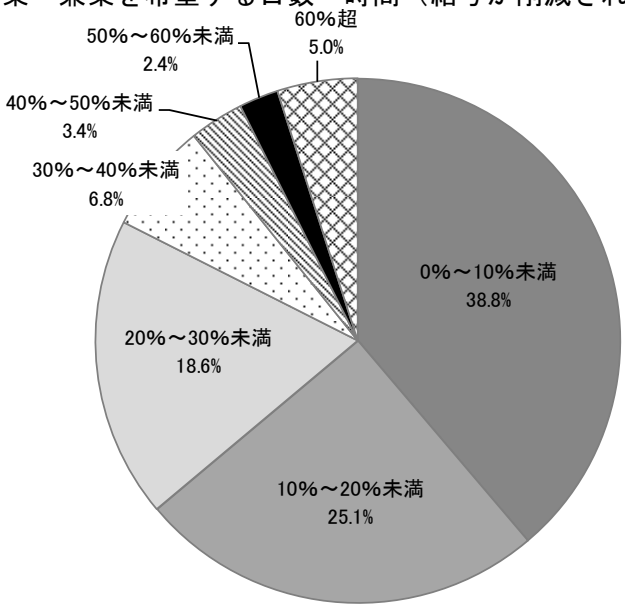


出所）東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）（株式会社日本総合研究所）
（注）全体1,794人

給与減額の許容割合としては、最も多いのが「０％～10％未満」（38.8％）であるものの、次に「10％～20％未満」（25.1％）、「20％～30％未満」（18.6％）となり、減額割合が増えるにしたがって、許容できる中高年男性は減っていく。ただし、全体としては、副業・兼業を希望する約６割近い男性が、10％以上の減額を許容してでも、副業・兼業を推進したい状況が読み取れる。セカンドキャリアの準備などを視野に、短期的に給料は減っても、副業・兼業にチャレンジしたい中高年男性は多いと考えられる（**図表２**）。

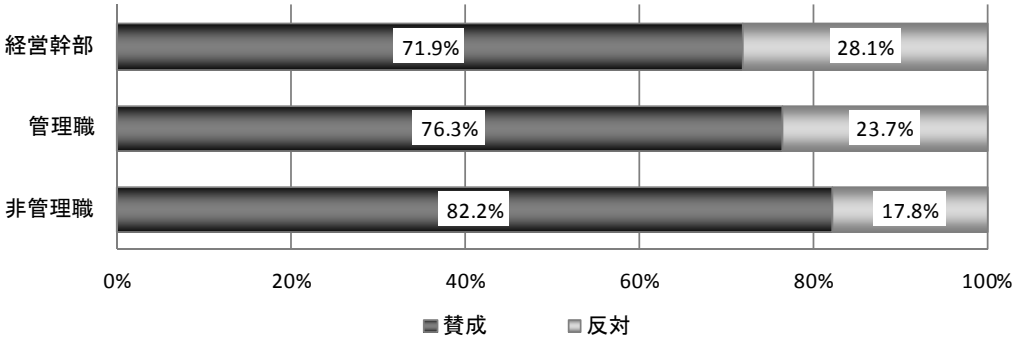
一方、副業・兼業に反対している中高年男性の割合は、非管理職（17.8％）、管理職（23.7％）、経営幹部（28.1％）と職位が高くなるに連れて増えることが特徴的である。経営層や管理職は、組織に対するロイヤリティが低下することや、マネジメント業務が煩雑になることなどを懸念していると想像する。副業・兼業をスムーズに推進していくためには、意思決定ができる立場の人たちの理解や意識の変革が必要である（**図表３**）。

図表２　副業・兼業を希望する日数・時間（給与が削減されるという前提）



出所）東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）（株式会社日本総合研究所）
（注）副業・兼業を希望する1,191人

図表３　副業・兼業への賛否（職位ごと）



出所）東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）（株式会社日本総合研究所）
（注）経営幹部203人、管理職1,081人、非管理職477人

副業・兼業が企業に与える影響

経済産業省「平成30年度兼業・副業による人材の受け入れニーズ調査報告書」（以下、「経済産業省の調査」）によれば、副業・兼業の解禁を行っている企業は、１割未満である。

同調査では、副業・兼業の送り出し（自社の人材を他社等の副業・兼業に送り出す）と受け入れ（他社等の人材を自社に副業・兼業で受け入れる）で分けて調査を行っている。

まず、副業・兼業の送り出しに反対する理由は、大企業、中小企業ともに「業務に専念してもらいたい」（大企業67.0％、中小企業70.4％）が最も多く、「疲労による業務効率の低下が懸念される」（大企業69.1％、中小企業67.9％）と続く。大企業、中小企業ともに、副業・兼業を実施していない企業は、本業の生産性の低下を懸念していることが分かる。

また、副業・兼業の受け入れに反対する理由は、大企業、中小企業では事情が異なる。大企業では、法務管理上の問題（労働時間、給与管理等）」（68.8％）が最も多く、「事務管理が煩雑になる（労務管理等）」（53.8％）、「業務上の秘密を保持したい」（41.9％）と続く。中小企業では、「業務上の秘密を保持したい」（43.9％）が最も多く、「事務管理が煩雑になる（労務管理等）」（37.7％）、「法務管理上の問題（労働時間、給与管理等）」（35.3％）と続く。さらに、中小企業においては、大企業に比べて、「企業秩序を乱す」（大企業8.6％、中小企業26.1％）、「どういう人材がくるかわからない」（大企業7.5％、中小企業20.4％）という回答が多い。労働管理や情報漏洩への懸念などから多くの企業が受け入れに難色を示しており、中小企業においては、人間関係に与える影響を心配していることが分かる。

一方で、送り出しや受け入れを実際に行った企業は、副業・兼業における様々な効果を実感していることが明らかになっている。

受け入れに関しては、大企業、中小企業ともに、即戦力の不足を課題として抱えている中で、「人材不足の解消」（解禁当初の目的59.0％、実際にあった効果52.9％）を挙げた企業は半数に上る。送り出しについては、「優秀な人材の採用」（解禁当初の目的14.7％、実際にあった効果5.1％）に期待した効果は得られていないものの、「人材育成、従業員のスキル向上」（解禁当初の目的9.3％、実際にあった効果11.9％）、「本業との相乗効果発揮」（解禁当初の目的8.0％、実際にあった効果10.2％）には、期待以上の効果が得られている。

副業・兼業によって、従業員の人材育成効果や本業への相乗効果が得られる可能性がある。さらに、中高年男性は、人件費が組織内で相対的に高い層であることを踏まえれば、勤務時間と報酬の調整を可能とした副業・兼業という働き方の選択肢を提供することで、企業側の人件費の削減にもつながる。副業・兼業を行う中高年男性が増えれば、限られた時間で効率的に仕事をこなすために、若手部下への業務の移譲が進み、若手人材の育成に寄与するなどの副次的効果も期待できる。

今後の展開

今後、企業が副業・兼業を解禁した際に、副業・兼業という働き方を実現できる中高年男性を増やし、長期的にセカンドキャリア等への準備につなげていくためには課題も残されている。

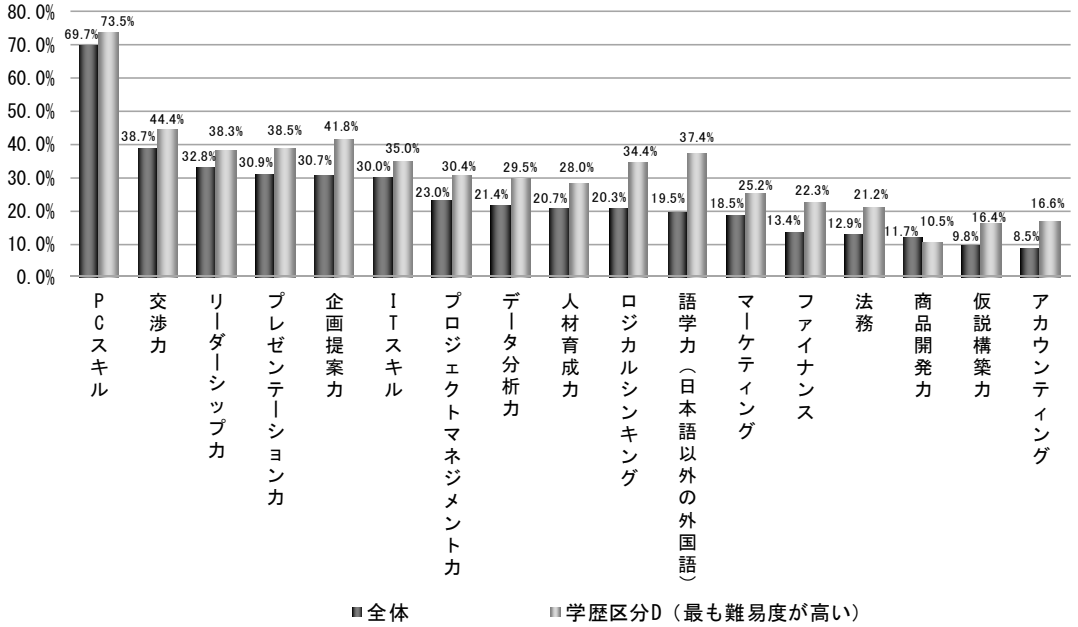
「経済産業省の調査」によれば、今後、副業・兼業で求める職種としては、「技術職（エンジニア、ＩＴ関連）」（大企業36.4％、中小企業51.4％）

が多くなっている。大企業に比べて中小企業では、「経理・人事・総務職」（大企業11.0%、中小企業20.3%）や「企画・管理職」（大企業9.2%、中小企業24.3%）などの管理系職種の人材も求めており、業種によっては、営業や製造まで幅広く求めている。

「日本総合研究所の調査」によれば、生活費を稼ぐことなどを理由とし、中高年男性の半数が定年後も（定年制度がない場合はできるだけ長く）就業したいと考え、その多くが中小企業への就職を希望している。将来の再就職等も視野にいれ、中小企業で副業を行うという選択肢は現実的であると考えられる。

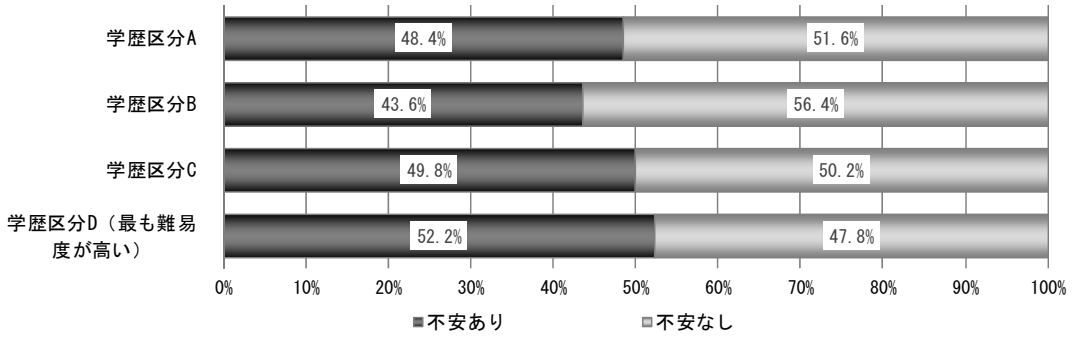
現在保有しているスキルを見ると、全体ではPCスキルを保有している中高年男性が最も多く、大学難易度区分の最も高いグループでは、保有スキルが多いことに加えて、語学力やロジカルシンキング、企画提案力を保有している中高年男性が相対的に多くなっている（**図表４**）。しかし、定年後、自分のスキルにあった再就職先が見つからないのではないかという不安を抱える中高年男性は、大学難易度区分の最も高いグループにおいては約半数を超え、相対的に高くなっている（**図表５**）。

図表４　現在保有しているスキル



出所）東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）（株式会社日本総合研究所）
（注）全体1,794人、学歴区分Ｄは457人

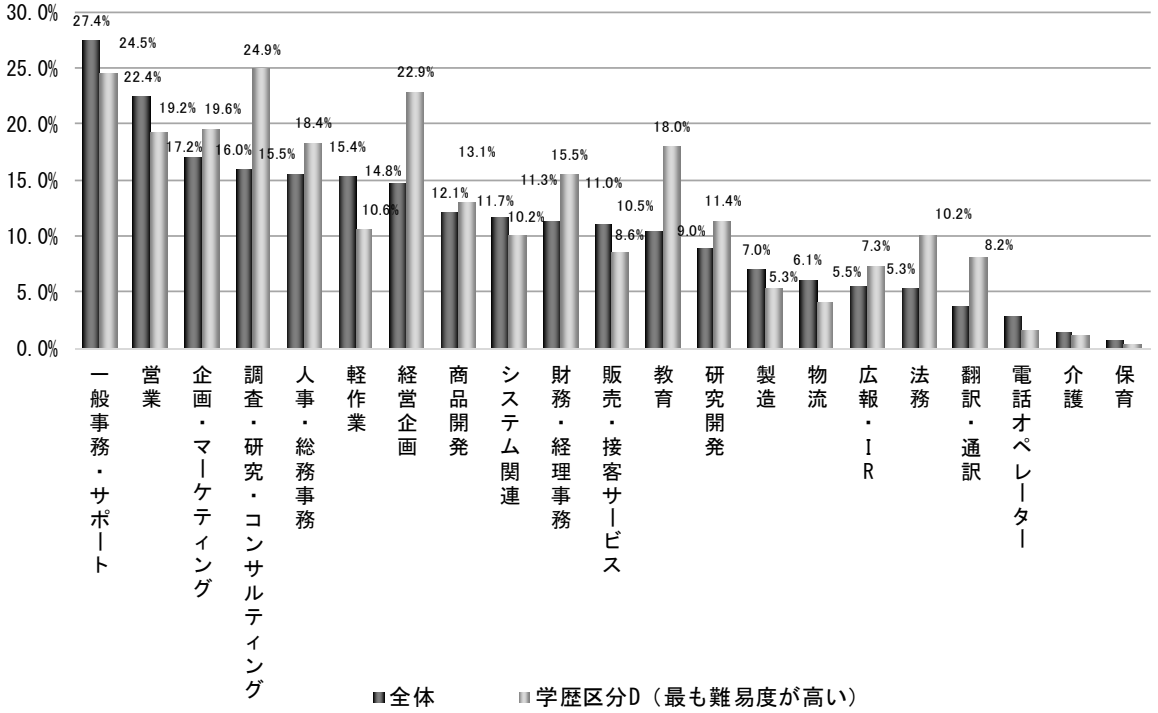
図表５　スキルのミスマッチに対する不安（大学難易度区分別）



出所）東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）（株式会社日本総合研究所）
（注）定年後も（定年制度がない場合はできるだけ長く）就業意欲があると回答した人が対象。学歴区分Aは 213 人、学歴区分Bは 234 人、学歴区分Cは 235 人、学歴区分Dは 245 人である。

再就職しても良いと考える職種としては、一般事務・サポートが最も多く、最も大学難易度区分の高いグループでは、全体に比べて、調査・研究・コンサルティング、経営企画、教育が多くなっている。多くの企業が副業・兼業の受け入れとして求めているシステム関連については、わずか１割、人手不足が社会的に問題となっている介護、保育の職種においては、再就職しても良いと考える中高年男性が５％にも満たない状況である（**図表６**）。

図表６　再就職しても良いと考える職種



出所）東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）（株式会社日本総合研究所）
（注）定年後（定年制度がない場合はできるだけ長く）も就業意欲があると回答した人が対象。全体927人、学歴区分Dは245人である。

副業・兼業を希望する中高年男性は多いが、実際にそのような働き方を実現していくためには、業種、業態、規模等を限定せずに、人材のマッチングを進めていく必要があると考える。最近では、副業マッチングサービスを提供する企業も出てきているが、転職経験のない人であればなおさら、そのような外部サービスを直接利用するか否かで躊躇する人も少なくないと想像する。「日本総合研究所の調査」によれば、勤務先が副業プログラムを提供した場合、利用を希望している中高年男性は約４割に上る。マッチングを推進するためには、未経験の仕事であってもチャレンジできるように、主体的に企業側が中高年男性に対して副業の機会を提供することも一案である。

副業・兼業を生産性向上につなげていくためには、副業・兼業を実際に行う中高年男性を増やし、セカンドキャリアなど新たな活躍の場につなげていくことが重要である。そのためには、政府や個人だけではなく、企業側の積極的な施策が期待される。

特集3

職場の残業発生メカニズム
――残業習慣の「組織学習」を解除せよ

株式会社パーソル総合研究所　主任研究員　小林　祐児

「働き方改革」という言葉は、世間一般に完全に定着したと言っていいだろう。背景には、戦後、先進各国が労働時間を徐々に短くしてきた中で、日本の無期雇用社員の労働時間はいまだ国際的水準に照らしても長いまま維持されてきたことがある。日本の企業の多くが従業員の長時間労働を当たり前のように続けてきたことは、今後、構造的な人手不足の状況が続く日本社会にとって極めて大きな損失を生んでいる。

長時間労働習慣は ①労働時間の限られる女性の活躍を拒み②介護と仕事の両立を難しくし、③長時間労働に抵抗感の強い外国人の就労を妨げ続けているといった点で、人材の量的な確保を困難にしている。労働生産性の面でも、④長く働けないが優秀な人材を企業の周縁に追いやり、非-優秀層を重用し続ける点、⑤時間無制限に働けることで効率性を向上させるオートメーション化・機械化への投資インセンティブを減退させる点で問題含みだ。

だが、政府主導で推進されてきた現状の働き方改革の流れは、実際のビジネスの場において、様々な副作用も生んでいる。そして、職場の働き方を変えるにあたっては様々な「抵抗」や「障害」も多く発生するものだ。働き方改革を真の意味で働くプロセスの改善に向けるには、そもそも、「職場においてなぜ残業が発生するのか」ということについての、経験的な直感や感情的議論を廃した客観的な議論が必要だ。そこで、パーソル総合研究所では立教大学・中原淳氏とともに残業の発生メカニズムとその是正方法について、数万人に及ぶ大規模な調査データを元に科学的に探求してきた。

多くの調査データから導かれた発見を整理すると、長時間労働の習慣は、「集中」「感染」「麻痺」「遺伝」という４つの主要メカニズムによって組織に「蓄積」している。まずは、その４つのメカニズムを順に説明していこう。

残業は「集中」する

１点目は、残業は、ある特定の優秀層に「集中」する傾向があるということだ。今、個人の業務スキル別に見ると、明らかにスキルの高い従業員に残業が集中している。

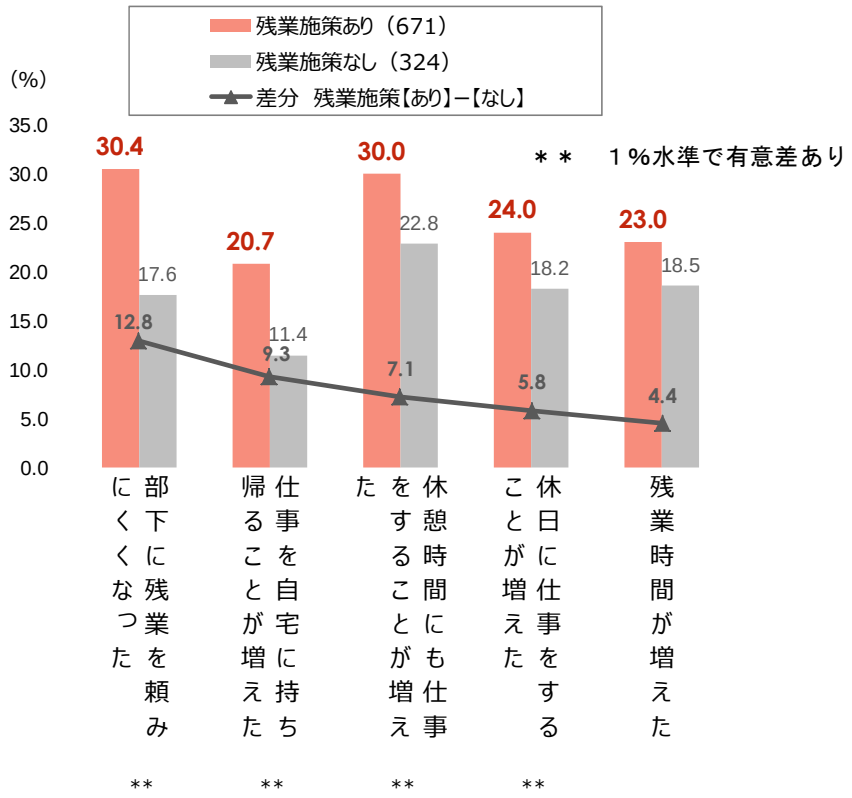
これには、マネジャーによるジョブ・アサインメントが大きく関連する。マネジャーに尋ねると、「優秀な部下に優先して仕事を割り振る」という回答が６割を越え、さらに近年の成果主義の流れによってこの傾向が高まっている。つまり、四半期単位・月単位で設定された短期的な成果目標の達成のためには、長期的な育成の優先度を下げ、「今、もうすでに」優秀なメンバーを中心に仕事を割り振ることが合理的ということだ。働く個人にしてみれば、残業を減らすために独力でスキルを上げたとしても、すぐにまた自分に業務がふってくる構造になってしまっている。残業をしたくないのなら、自身の優秀さを「隠さなくてはならない」という逆説が発

生することになる。

また、「働き方改革」が進められてから特に目立ってきたのは、「管理職への業務集中」だ。残業対策を行っている企業の上司層でここ数年「部下に残業を頼みにくくなった」「仕事を自宅に持ち帰ることが増えた」という傾向が高くなっている。後でも論じるが、これはいくつかある働き方改革の副作用の大きな一点である。

図表１　ここ１、２年での変化

【会社での就業１年以上の上司層】n=995



残業は「感染」する

２点目は、残業は「感染」する、という特性だ。我々が検証した中で、最も残業を増やす組織要因は「周りの人が働いていると帰りにくい」という職場の雰囲気だった。しばしば残業要因として指摘される日本の「過剰品質の追求」や「意思決定に根回しが必要」といった要因よりも、この「職場から先に帰らないことへの同調圧力」が最も残業に影響している。この現象は、あからさまに上司や先輩から「指示」「命令」をされて起こるものではなく「上司より先に帰ってはいけない」という暗黙のルール、「先に帰ると非協力的だと思われるのでは」といった忖度により起こってしまっている。

そんなこと「気にせずに早く帰ればいいのに」と思うかもしれないが、この「帰りにくさ」は、若い人ほど感じやすく、20代は50代の1.7−1.9倍、帰りにくさを感じている。また、上司の残業時間が長くなればなるほど部下の帰りにくさは増すこともわかっている。

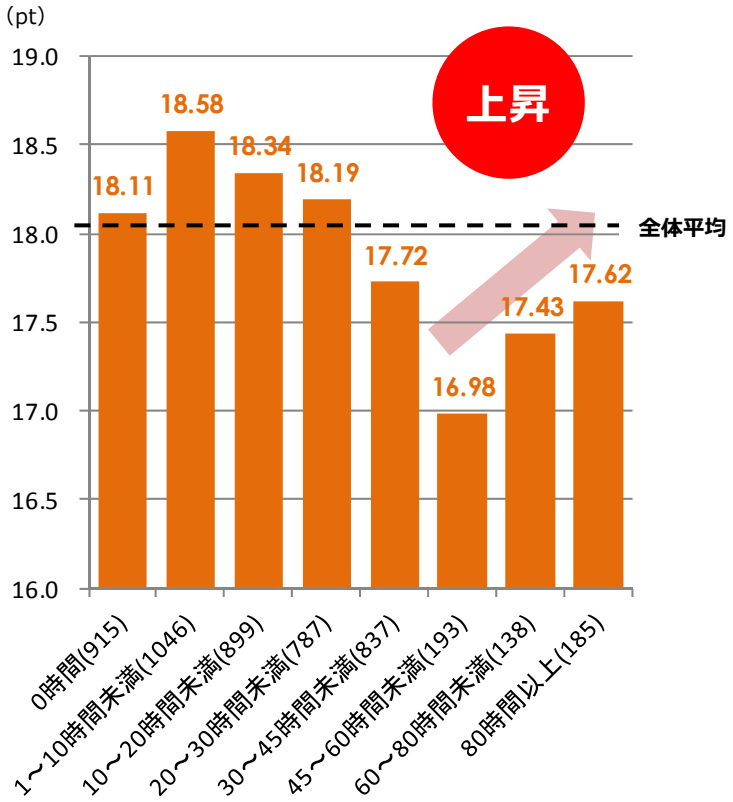
今述べた二つのメカニズム、「集中」と「感染」の現象は、異なるようでいて、密接に関係し合っている。優秀な従業員は社内でも注目を浴びや

すく、従業員の中でもロールモデル化しやすい存在だ。しかし、そうした社員に業務が集まり残業が増えると、その人を中心にして、周囲の従業員に「先に帰りにくい」圧力が生まれてくる。また、残業対策を行っている企業で、従業員層に仕事をふりにくくなり、上司層の業務量が増えてしまうと、同じように帰りにくい雰囲気を「感染」させてしまう、という悪循環が起こってしまうのだ。

残業は「麻痺」させる

３点目として、残業は「麻痺」させるという特徴がある。我々の調査データから、残業時間と「主観的幸福感」の関係を分析した結果、月に60時間や80時間といった「超・長時間労働」の層において、健康・メンタル面のリスクが高まっているにも関わらず、「自分は幸福である」と感じる人が微増するという事が判明した。

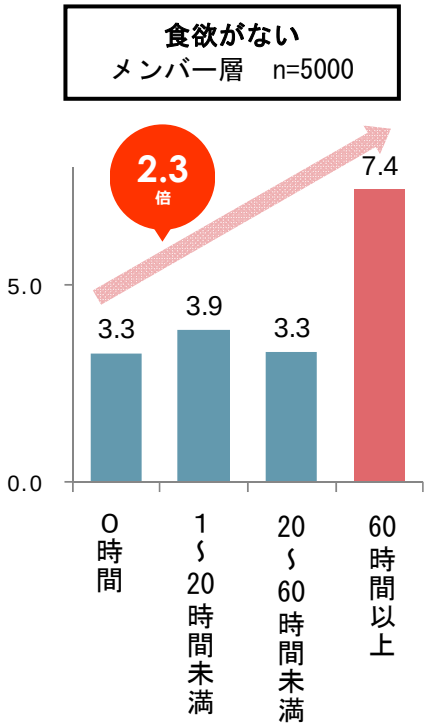
図表２　幸福度



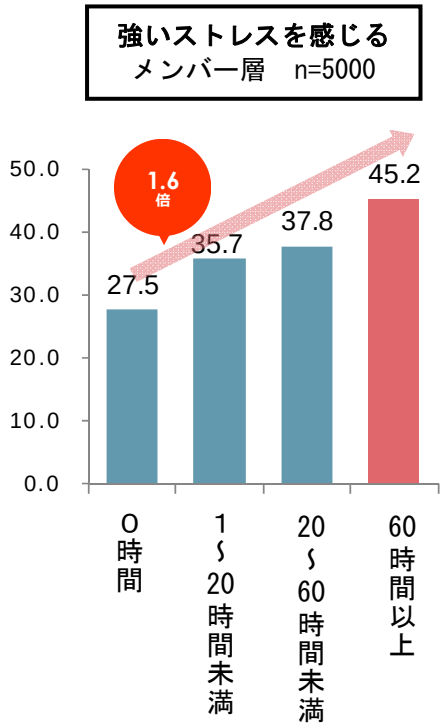
60時間未満までは、残業時間が増えるほど幸福感は（ある意味で順当に）低下しているが、月60-80時間を越えるほどの過剰な残業をしている層になると、幸福感を感じている層が増加している。また、幸福感だけではなく、会社満足度、ワーク・エンゲージメントにも同様の数値の動きが見られた。平たく言い換えれば、過剰労働層には「たくさん残業しているけれど、満足度も高く、やる気もあって、幸福感を感じている」層が少なくない割合で存在するということだ。

しかし、こうした長時間残業が健康リスクを顕著に高めることは、脳科学を中心とした多くの先行研究でも指摘され、コンセンサスが形成されている。我々の調査においても、残業無しの層と比べると、食欲減退・重篤な病気・ストレスを抱えるリスクが大きく増えていた。

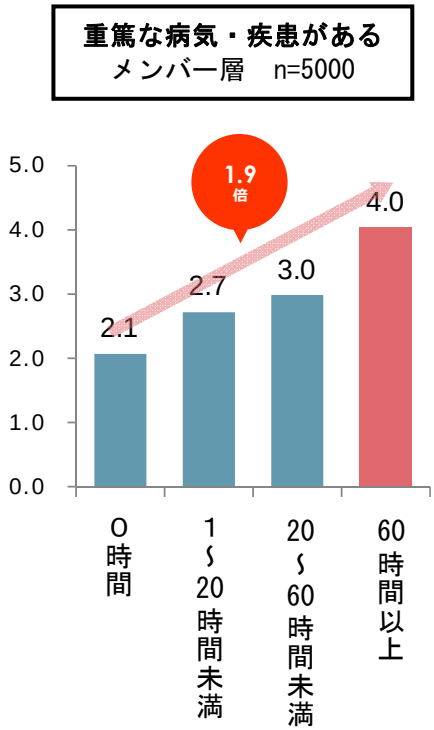
図表３



図表４



図表５



つまり、「麻痺」とは、月に60時間を越えるような労働をしているグループの中で、ストレスや健康上のリスクを抱えているにも関わらず、それでも主観的な幸福感が高まっているという現象だ。企業側が「本人にやる気があるから」といった態度でこうした状況を放置するのは非常に危険である。

残業は「遺伝」する

４点目は、残業習慣が、上司から部下へと「遺伝」するという点だ。「若いころ残業をたくさんしていた」という上司自身の過去経験が、部下の残業時間に強く影響していた。新卒入社時に残業が当たり前の文化に染まっていた人は、上司の立場になっても、部下に残業をさせるマネジメントをしている。具体的には、「時間をかけて仕事をする部下を評価する」「自分の仕事が終わっても職場に残る」といったマネジメント行動をする傾向が強く、結果的に部下の残業時間が長引いている。

さらに興味深いのは、こうした傾向は、転職した先の会社でも消えずに残っていたことだ。三つ子の魂百まで、ではないが、新卒時の残業習慣によって、組織が変わったとしても、マネジメントの質が影響されているということだ。つまり、日本企業の残業体質は、上司部下という「世代」だけではなく、「組織」をもまたいで受け継がれている。

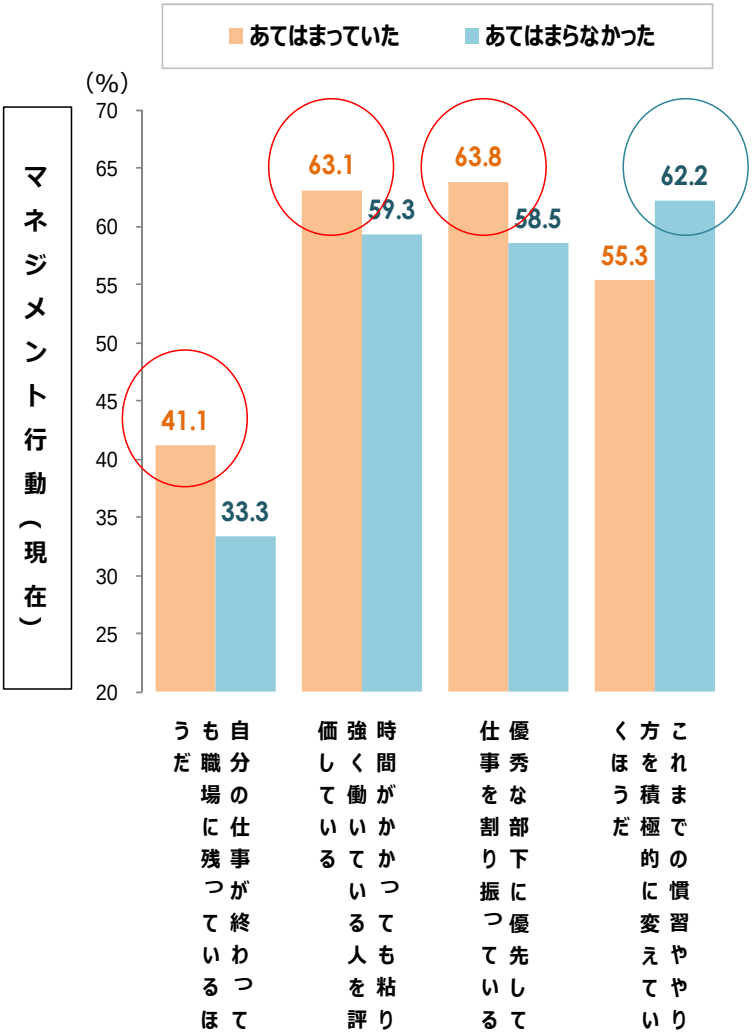
残業の「組織学習」を解除せよ

ここまで述べた残業のメカニズムを俯瞰すると、残業習慣は日本企業の多くにとって「組織学習」されてきた、ということが言える。「組織学習」であるということは、組織の成員が入れ替わっても、この学習効果が組織内に残り続けるということだ。この構造的な蓄積効果によって生み出される日々の残業に対して、個人の仕事ぶりを批判したり、「働く意識を変えるべき」

と言った抽象的な議論を行なったりすることは全く意味が無い。温存されてきた学習メカニズムを断ち切るには、マネジメントの変革や、組織開発的な仕掛けを施していく作業が必須となる。では、現状の働き方改革は、そのような効果を有した仕掛けになっているだろうか。先んじて述べれば、答えは「否」である。

図表６

「残業が当たり前」だった上司と、現在のマネジメント行動
上司（転職１回以上経験）　n=417



働き方改革の２つの「副作用」

現在、多くの企業では働き方を見直すための多様な取り組みがすでに行われている。最も多く行われているのは、残業禁止の日を設ける「ノー残業デー」。続いて、「残業時間の上限設定」「残業の原則禁止／事前承認」「勤怠管理の厳格化」などが多い。施策全体を見ると、企業施策としては、残業そのものを止めさせたり、残業時間に制限をかけたりするなど、強制的に労働時間を一定時間以上させないようにする施策、つまり、労働時間にキャップをはめるタイ

プの施策が多く行われている。

では、こうした施策は、果たして先程の残業の学習効果を除去できるだろうか。こうした時間制限系の残業施策は、強制的に労働時間を限定できれば、個人の残業習慣、つまり「残業麻痺」や「残業代依存」に対しては、対処療法的な効果が期待できる。しかし、データを確認しても、残業の組織学習のうちの「感染」「集中」といった組織の「ヨコの学習」や、「遺伝」という「タテの学習」については、低減させる効果は確認できなかった。すなわち、「制限系施策」は短期的には一定の効果を生むかもしれないが、残業習慣是正のための本質的解決には至らない可能性が高い。

残業対策の「副作用」

さらに、こうした全社で行う残業対策には、組織コンディションにネガティブな影響を与える逆機能、いわば「副作用」と呼ぶべき効果がある。データから顕在化した残業対策の副作用とは、大きく分けると、①「残業のブラックボックス化」　と、②「会社への不信感の醸成」だ。

まず注意すべきは、残業が管理者側から見えなくなる＝ブラックボックス化だ。表向きは残業時間の削減が進んでいるように見せて、実際は従業員の多くがサービス残業をしているという状況はしばしば見受けられる。調査データにおいても、残業対策を実施している企業の方が未実施の企業よりも、持ち帰り残業、休憩時間での仕事が顕著に多いことが判明した。

また、こうしたブラックボックス化は、残業施策への「抵抗感」となって現れる。データからは、残業施策を打ち出すと、従業員の37.1%が「効果に疑問」をもち、23.2%がなんとか施策に「従わない方法」を考えることが明らかになっている。つまり、「経営や人事は、現場のことをわかってくれていない」という不信感を、「施策をやることによって」植え付けてしまうのだ。こうした不信感の醸成は、ただのブラックボックス化よりも組織に中長期的なダメージを与える。

「外科手術」から「漢方」へ

ここまでの議論をまとめれば、現在のほとんどの企業施策は、強制的に制限を設ける短期的な対処療法という意味で、「外科手術」的なものにとどまっている。今後も日本企業が組織全体で働き方を見直し、根源的な残業抑制を実現するためには、「時間制限」タイプのハードな施策だけではなく、よりソフトな側面から現場に介入し、組織学習メカニズムそのものを解除する取り組みを必須とする。だが、多くの企業では、そうした中長期的に組織風土やコミュニケーション状況の改善を狙う、いわば「漢方」的な施策があまりにも手薄だ。

「外科手術」に偏った施策で「削減労働時間」だけを追い求めるのは、働き方改革の本来の目的でも目標でもない。現場への介入は、現場のコンディションや声を丁寧に拾い、正確に自社の状況を把握するところから開始されるべきだろう。労働組合には、より現場の声を拾う立場として、その橋渡し役を積極的に担う役割を期待したい。

現状を把握したうえで、いかに組織を変えていくか。その具体的方法は、それぞれが状況に適した施策を練るしか無いが、ポイントはいくつかある。１．マネジメントの変革　２．組織風土の変革を重ね合わせる形で簡単にポイントを述べていこう。

次世代のマネジメントに必要な３つの力

残業の学習メカニズムを断ち切り、かつパフォーマンスが高い上司のマネジメントとはどういうものだろうか。データを読み解いた結果、明らかになったのは、下記の３点だ。

１．不確実な状況で、一貫した軸をもって迅速に状況判断・指示できるジャッジ力
２．現場の状況、進捗を理解し、把握できている職場のグリップ力
３．オープンな風土で風通しの良い活発なコミュニケーションを行っていくチーム・アップ力

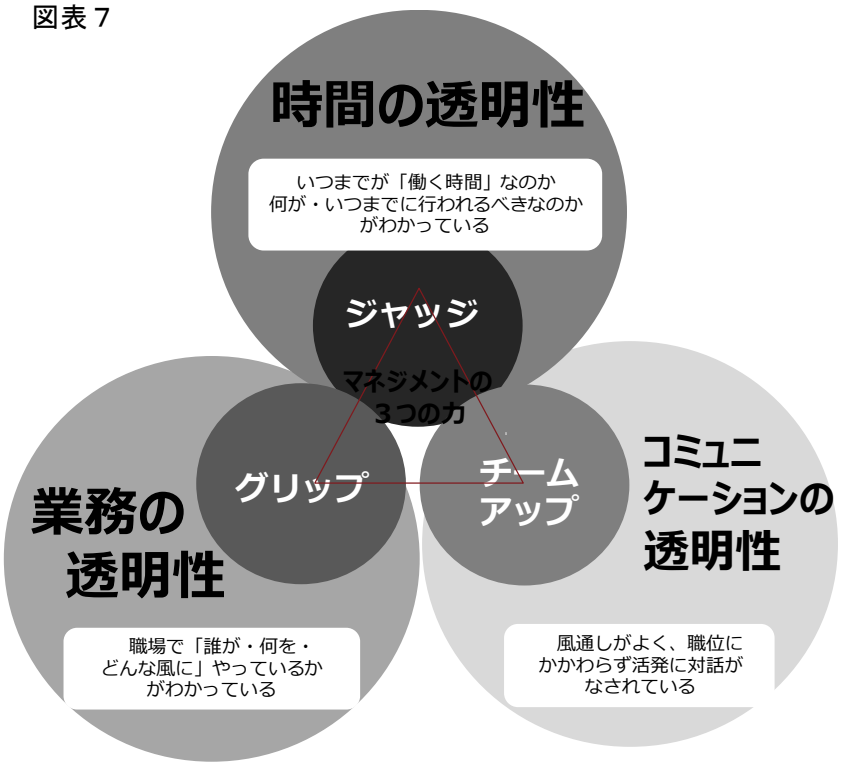
この３つの力は密接に関連している。オープンなコミュニケーションが行える「チーム・アップ力」が高まることで、コミュニケーションの総量が上がり、いい情報も悪い情報も入ってくるようになり、職場状況を把握する「グリップ力」も自然に高まっていく。そして「グリップ力」が高まると、迅速かつ明確な判断を行う「ジャッジ力」も高まる。この３つの力点は、「トライアングル」のように構成されている。自組織において、こうしたマネジメントができているだろうか。

組織として目指すべきは「３つの透明性」

この３つのマネジメントの要点を、さらに組織の視点で構造化しよう。組織的視点から見ると、残業習慣解除のためには、「３つの透明性」を確保することが必要になる。

１つ目は「業務の透明性」だ。誰が・いつ・なんの仕事を進めているのかという情報が、職場メンバー間でクリアになっているということ。これはマネジャー視点で述べた「グリップ」と関連する。仕事情報が共有されていなければ、適切なジョブシェアリングもジョブ・アサインもできず、仕事のできる人に仕事が偏っていく。

図表７



6

２つ目の「時間の透明性」とは、どこからどこまでが仕事の時間なのか、という時間的基準が明確であることだ。「休憩時間も仕事する」「始業前にみなが出社している」など、働く時間が曖昧なままの職場は多くあり、残業の「感染」が促進されている。この「時間の透明性」が確保されれば、業務に必要な時間と使える時間が明確になり、マネジャーの役割である「ジャッジ」が可能になっていく。

３つ目は「コミュニケーションの透明性」だ。職場内で言いたいことが言い合えない職場では、容易に「感染」が起こる。これは、マネジメントの「チーム・アップ」力に直接対応する。「帰りにくい」などと思わない、風通しの良い職場をいかにつくれるか、が３つ目の鍵となる。

「自分たちの組織がどういったコンディションにあるのか」をサーベイやヒアリングなどを用いて現場レベルで把握する際に、こうした３つの透明性が確保できているかをチェックしたい。産業化以降、日本企業が100年以上に渡って蓄積してきた残業習慣の学習効果に対して、即効性の魔法の杖など存在しない。むしろ、「残業禁止」などといった施策を魔法の杖かのように実施しまっていることが、先述のような副作用を生んでいる。自組織内に蓄積されているメカニズムを正確に把握し、組織状態に即したメカニズム解除の方策を練っていくことから、「働く時間」改革を超えた、真の「働き方」改革はスタートするはずだ。

執筆者紹介

株式会社パーソル総合研究所　主任研究員
小林祐児
上智大学大学院 総合人間科学研究科 社会学専攻修了。世論調査機関に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年より現職。著作に『残業学』（光文社）『40代からの仕事術』など。その他講演・業界紙などの寄稿多数。

特集4

40代・50代・60代のキャリア自律

～生涯活躍するための行動と、その行動を促進する要因～

法政大学大学院　政策創造研究科　教授　石山　恒貴

1．中高齢労働者に対する捉え方の変化とキャリア自律

昨今、中高齢労働者の働き方に関する注目が集まっている。たとえば、少子高齢化の進展を前提として、労働市場の未来推計によると2030年には644万人の人手不足が予想されており[1]、60歳以上の労働力のさらなる創出が求められている。労働市場における要請のみならず、人生100年時代という言葉に象徴されるように、個人にとっても、長寿化を踏まえた意義ある働き方を考える重要性は増しているといえよう。

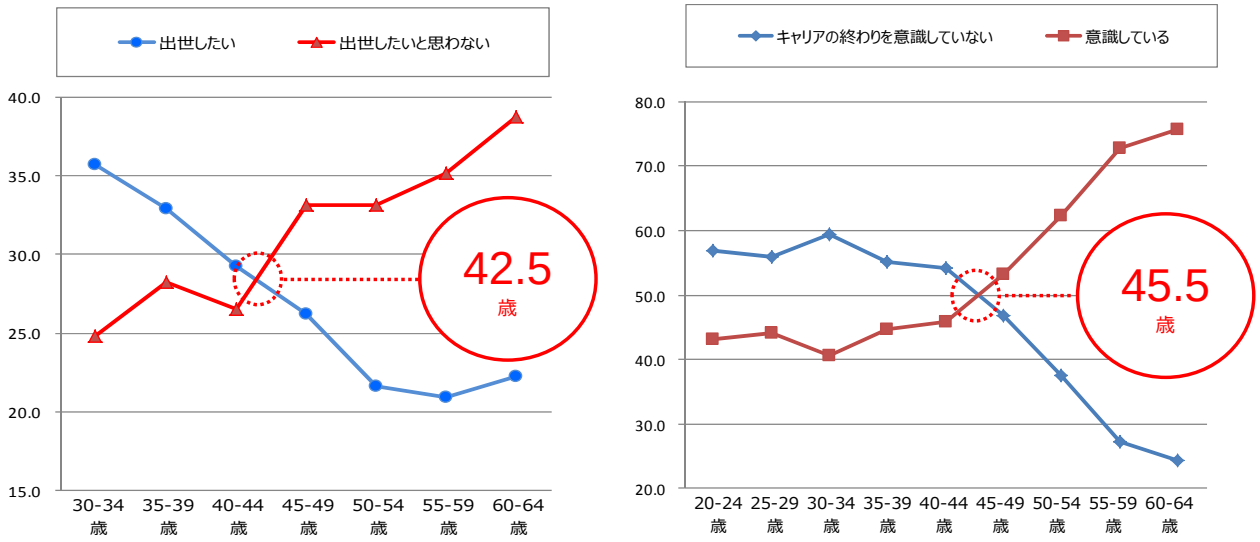
ところが、従来は企業にとって、中高年齢労働者の人事管理は消極的な施策の位置づけにあったかもしれない。特に大企業の高齢者雇用は、法律的に義務づけられているから雇用するという「福祉的雇用」と呼ばれる人事管理さえあり、この場合、高齢者以外の社員と区分する「１国２制度型」という人事管理が珍しくなかったとされる[2]。

また、企業が期待する60歳以降で必要となる能力として「現役世代の力になる能力」と「第一線で活躍する能力」の２種類があるとされるが、大企業でありかつ60歳代前半の雇用形態が非正社員であるほど、「現役世代の力になる能力」が重視されていた[3]。これに対し先進的な高齢者雇用支援企業は、「現役世代の力になる能力」よりも「高齢者の自律性」による「第一線で活躍する能力」を重視していたという研究もある[4]。労働市場の状況と個人の意義ある働き方を考え、高年齢労働者が生涯活躍していくためには、「福祉的雇用」や「現役世代の力になる能力」のことだけに焦点を当てるのではなく、自律的に「第一線で活躍する」ことを継続していくという視点も必要であろう。

ここまで高齢者雇用を中心に述べてきたが、本稿では中高年齢労働者を40歳以上と定義して、中高年齢労働者の活躍について、以降の論を進めたい。一般的には、高年齢者雇用安定法などにより中高年齢労働者は45歳以上とされている。しかし、数多くのキャリア理論では、40歳前後が中年期として重要な転機の節目とされている。

また、**図１**のパーソル総合研究所の調査[5]をご覧いただきたい。左のグラフによれば、40代前半で「出世したい」と「出世したいと思わない」という回答の割合が逆転している。右のグラフによれば、「キャリアの終わりを意識している」と「意識していない」という回答の割合は45歳前後で逆転している。ここで示されているとおり、40代前半において、何らかの労働者個人の意識に関する節目があるようだ。そうであれば、高年齢労働者が生涯活躍することを考える際に、60代からに絞って考えるのではなく、40歳以上の中高年齢労働者を包括的に対象にすることが望ましいだろう。そこで、本稿では、40代・50代・60代の労働者を対象に、その生涯の活躍のあり方を考えていきたい。

図１　40代におけるキャリア意識の変化



42 歳から 45 歳前後で、**会社での出世への意欲**の割合が逆転し、
キャリアの終わりを意識しはじめる者も多数派に。

出所）パーソル総合研究所(2017)『働く１万人の成長実態調査』

本稿で、40代・50代・60代の労働者の活躍の手がかりとしたい考え方が、キャリア自律である。キャリア自律という考え方は、一般的には、もっと若手の労働者が対象だと思われるかもしれない。しかし、「自立」と「自律」は異なる。「親から自立する」などの意味で使用されるキャリア自立であれば、40代・50代・60代にとっては、既に実現されていることかもしれない。しかし、キャリア自律の本質は、自らを律することである。その意味は、組織に依存せずに能動的に自分の意思でキャリアを形成すること、とされる[6]。自らを律しつつ、生涯活躍するために、どのような能力開発をし、どのような仕事を成し遂げていきたいかということを、組織からの指示を待つことなく考えることは、40代・50代・60代にとって、とても重要なことではないだろうか。

２．40代・50代・60代に対する調査の概要

40代・50代・60代にこそキャリア自律が必要だ、という視点に基づき、パーソル総合研究所と筆者の研究室が行った、4,732人を対象とした定量的な調査[7]が、『ミドル・シニアの躍進実態調査』である。本稿ではこの調査（以降、躍進実態調査と呼ぶ）の分析結果に基づき、論を進める。なお、調査においては、まず、「活用」ではなく「躍進」の探求を重視した。「活用」という用語は、現状の能力を前提にしているのではないだろうか。しかし、生涯活躍するという観点から、40代・50代・60代の能力が現状にとどまってはいけないだろう。実際に、知的能力と身体能力は、努力を続ける限りは、生涯向上していくという研究結果もある[8]。そこで「躍進」という用語を使用し、40代・50代・60代が成長を続けるにはどうしたらいいのか、という観点

を重視した。

同時に「年次」視点から「個人」視点へ、という考え方も取り入れている。従来の40代・50代・60代の労働者について、企業の人事施策を検討する場合には、年次で一律的にどのような制度企画・運用を行うのか、という観点が重視されていたのではないだろうか。たとえば、役職定年や定年再雇用などの制度をどう企画・運用するのか、ということである。今回の調査では、40代・50代・60代を一律に捉えるのではなく、むしろその個人差に注目し、活躍している個人の具体的な行動に着目することにした。生涯にわたる活躍（すなわち躍進）につながる行動が特定できれば、個人と企業の双方にとって、大いに参考になると考えたからだ。実際にこの調査では、躍進につながる具体的な行動を特定することができた。

３．自走力としてのPEDAL行動

躍進実態調査では、躍進につながる５つの行動を、統計的な分析に基づき特定することができた。私たちは、この５つの行動を、英語の頭文字から、PEDAL行動と命名した。詳細は、**図２**のとおりである。

図２　PEDAL行動

躍進行動	〈Proactive まずやってみる〉	・まずやってみて、修正していけばいい ・新しい仕事や業務でも、まずやってみる ・新しいことを試すなら、失敗をしてもかまわないと思う
	〈Explore 仕事を意味づける〉	・自分の仕事が経営にどのような意味があるのか理解する ・会社全体の状況を踏まえて仕事を進めている ・業務の意義を、新しく捉え直すようにしている
	〈Diversity 年下とうまくやる〉	・年下の上司でも、割り切って仕事を進める ・仕事を進める上で、相手の年齢にはこだわらない ・年下の人の指示を素直に受け入れることができる
	〈Associate 居場所をつくる〉	・他部門と積極的にコミュニケーションする ・なるべく多様な人々との関わりを増やすようにしている ・積極的に異なる意見や主張を周りから引き出す
	〈Learn 学びを活かす〉	・経験したことを分析している ・応用が利くように仕事のコツを見つけている ・自分なりのノウハウに落とし込んでいる

出所）パーソル総合研究所・石山恒貴(2017)『ミドル・シニアの躍進実態調査』

この５つの行動とは、新しいことに挑戦し（Proactiveまずやってみる）、自分の大切にしている価値観と仕事の意義を結びつけ（Explore：仕事を意味づける）、年齢にこだわりなく多様な人々と仕事を進め（Diversity：年下とうまくやる）、人間関係のハブになり

（Associate：居場所をつくる）、経験したことを振り返り、次にいかす（Learn：学びを活かす）という行動を示す。この行動を取っている場合、40代・50代・60代の仕事の成果につながっていることが明らかになった。また、内容は個人の主体的な取り組みであり、キャリア自律に近いものであるともいえる。

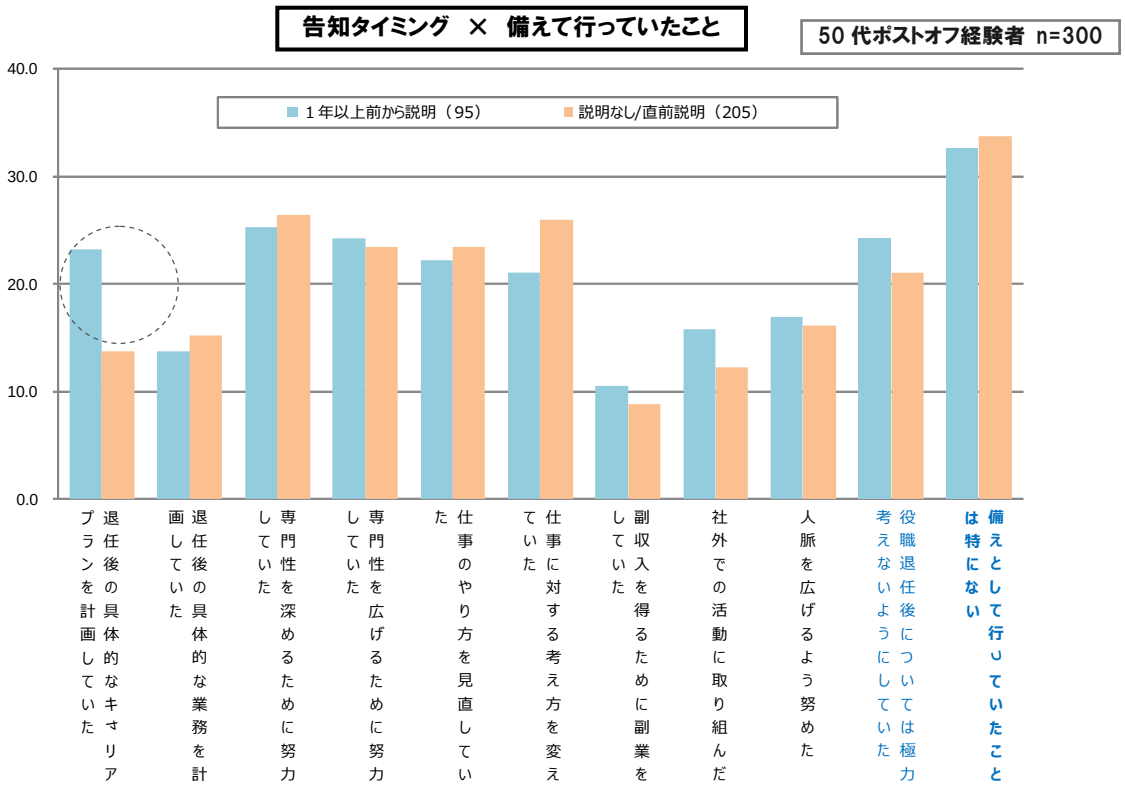
PEDALは、あくまで行動なので、本人の気づきさえあれば、改善することが可能だ。どのような方法が気づきにつながり、またどのような方法が継続的な改善につながるのか。この具体的な方法論については、躍進実態調査の詳細をまとめた書籍[9]があるので、参考にしていただきたい。

実際、筆者も躍進実態調査に基づくPEDAL行動の改善を企業現場で実施することがある。その際は、やはり個人のワークとグループワークを組み合わせたワークショップが有効なようだ。個人のワークは自らの状況の棚卸と振り返りにつながり、グループワークでは、他者の具体的な行動のコツを学ぶことができるからだ。

4．目の前の忙しさだけにとらわれてしまうリスク

躍進実態調査では、企業と個人におけるどのような要因が、40代・50代・60代のPEDAL行動を促進するのか、あるいは阻害するのか、という観点での調査を行っている。簡単にまとめると、日々の忙しさに流され、将来のキャリアに関心を持たないPEDAL行動は阻害される。逆に、日々の忙しさに流されずに、将来のキャリアに関心を持つと、PEDAL行動は促進される。**図３**をご覧いただきたい。

図３　役職定年への事前の備え



出所）パーソル総合研究所・石山恒貴(2017)『ミドル・シニアの躍進実態調査』

図３は、役職定年（一定の年齢で、役職を退任させる仕組み）に対しての備えに関する回答結果である。役職定年の仕組みがある企業において、多くの場合、その実施は事前に周知されているだろう。にもかかわらず、「退任後の具体的なキャリアプランを計画していた」という回答は20％前後にとどまる。他方、「備えとして行っていたことは特にない」という回答は30％前後であり、「役職退任後については極力考えないようにしていた」という回答も20％前後ある。つまり、役職定年後のことを積極的に考える層と考えない層に二極化していることがわかるが、積極的に考えることがPEDAL行動を促進していたことが、分析の結果、明らかになっている。40代・50代・60代にとって、日々の忙しさに流されずに、将来のキャリアに関心を持つことが重要であることが示されている。興味深いのは、**図３**の円で囲ってある部分でわかるとおり、上司による早めの役職定年の周知があると、「退任後の具体的なキャリアプランを計画していた」という回答の比率が上昇することである。上司の周知は、キャリアプラン計画のきっかけとなる効果があると考えられる。

次に、定年前に事前に準備していたこと、やっておけばよかったことを、定年再雇用者に質問した結果を、**図４**でご覧いただきたい。

図４　定年前準備していたこと、やっておけばよかったこと

やっておけばよかった（後悔）TOP5は
＜家族との話し合い＞＜専門性を広げる・深める＞＜キャリアプランの計画＞＜人脈を広げる＞

事前の準備		(%)
1位	仕事に対する考え方を変える（意識転換）	30.3
2位	定年後の過ごし方についての家族との話し合い	29.7
3位	職場メンバーと、良好な人間関係を築けるよう心掛ける	28.3
4位	専門性を深めること	20.3
5位	仕事のやり方の見直し	19.7
6位	専門性を広げること	19.3
7位	定年再雇用後の具体的な業務の計画	16.3
8位	定年再雇用後の具体的なキャリアプランの計画	14.3
9位	人脈を広げる	13.3
10位	社外での活動に取り組み	10.0
11位	転職の準備	9.7
12位	副収入を得るための副業	6.0
13位	起業の準備	3.7

やっておけばよかったこと		(%)
1位	定年後の過ごし方についての家族との話し合い	20.7
2位	専門性を広げること	20.0
3位	専門性を深めること	19.7
4位	定年再雇用後の具体的なキャリアプランの計画	18.3
5位	人脈を広げる	18.3
6位	仕事のやり方を見直し	16.7
7位	社外での活動に取り組み	16.7
8位	仕事に対する考え方を変える（意識転換）	16.0
9位	副収入を得るための副業	16.0
10位	定年再雇用後の具体的な業務の計画	15.3
11位	職場メンバーと、良好な人間関係を築けるよう心掛ける	15.0
12位	転職の準備	13.7
13位	起業の準備	4.3

出所）パーソル総合研究所・石山恒貴（2017）『ミドル・シニアの躍進実態調査』

興味深いのは、やっておけばよかったことの第１位は、家族との話し合いであることだ。定年という節目は、仕事だけの変化ではなく、ライフ（人生）の変化も伴うものだろう。キャ

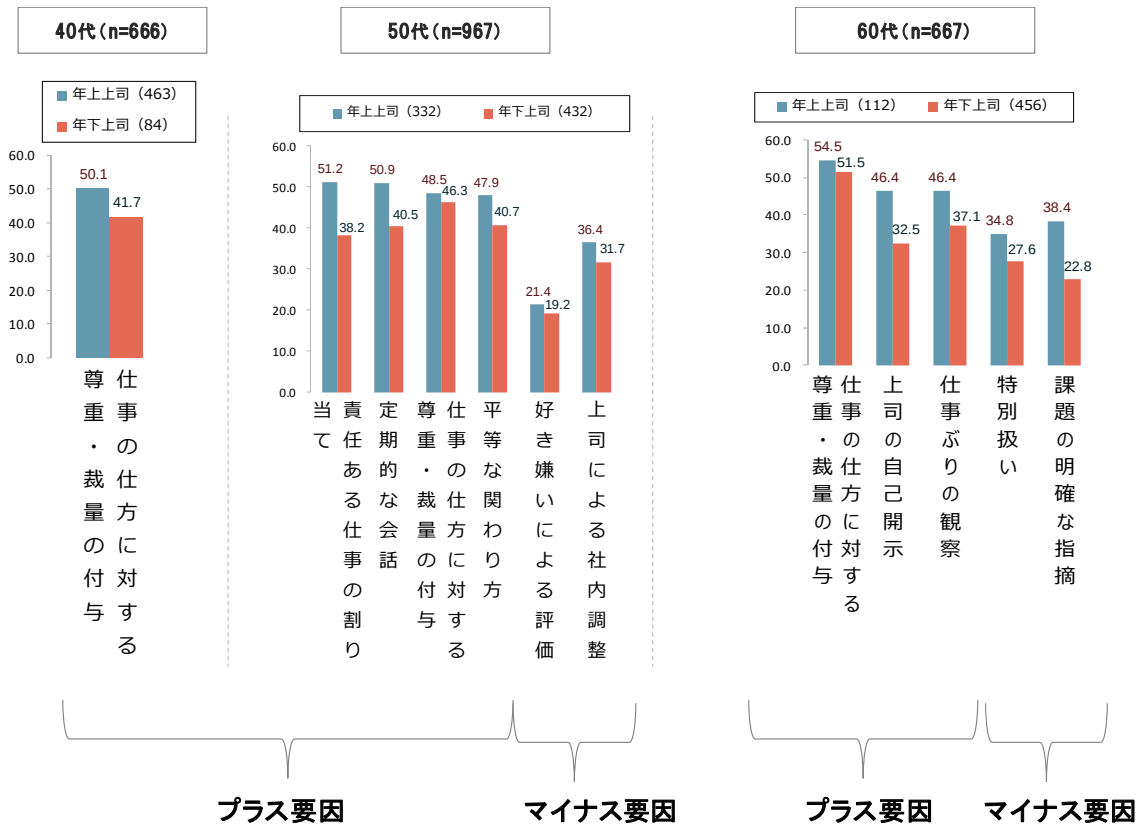
リアの視点は、ライフ（人生）まで範囲を広げておくことが必要なのだろう。またそれ以降の項目は、専門性の開発、キャリアプランの計画、人脈の拡大などが並び、ここでも仕事の忙しさに流されずに、将来のキャリアに備える必要性と関連する項目が並んでいる。

５．年下上司とPEDAL行動

PEDAL行動の促進には、上司マネジメントが関係していることも、分析から明らかになっている。PEDAL行動は、個人としての主体的な取り組みであり、キャリア自律に近いものだった。そのため、**図５**にあるとおり、労働者個人にとっては、仕事上の裁量を付与され、責任ある仕事を任され、その進捗を上司と定期的に話し合うことが、PEDAL行動を促進する。ところが、同時に**図５**にあるとおり、それらのPEDAL行動に対してプラス要因になる上司マネジメントを行っている率は、年下上司と年上上司を比較すると、年下上司のほうが、10%程度低い結果となっている。

これは、年下上司が年上部下に遠慮している、あるいは年上部下に時間をかけていない、などの理由が推測できる。そうなると、上司が年下である40代・50代・60代のPEDAL行動が停滞してしまう可能性が高くなってしまう。企業としては、年下上司に対する何らかのマネジメント支援施策を検討することが望ましいだろう。

図５　年下上司と年上上司のマネジメントの比較



出所）パーソル総合研究所・石山恒貴(2017)『ミドル・シニアの躍進実態調査』

６．労働組合としての取り組み

本稿では、40代・50代・60代の躍進をキャリア自律の観点から検討し、そのためにPEDAL行動が重要であることを示した。また、PEDAL行動を促進するためには、労働者個人は日常の忙しさに流されずに将来のキャリアに関心を持つこと、企業は年下上司のマネジメントの支援の取り組みをすることが必要だと述べた。年下上司のマネジメントにとっては、仕事を進めるうえで、年上部下に裁量と責任を付与することが重要であった。

では、これらを踏まえ、労働組合として取り組むべきことは、何であろうか。PEDAL行動は、個人としての主体的な取り組みであり、キャリア自律に近いものである。そのため、現時点での仕事の成果にもつながるが、成長を継続するという意義もあり、将来につながる。40代・50代・60代の将来は、現在の会社でのキャリアにとどまらない。現在の会社以外でのキャリアの充実は、人生100年時代にあって、労働者個人にとって意義あるものだろう。労働組合は、労働者個人の生涯の支援をするという発想をより強めることで、PEDAL行動開発の支援ができるのではないだろうか。そのためには、労働者個人に対する啓発やワークショップなどの支援が考えられる。また企業に対しては、PEDAL行動を促進できるような職場マネジメントのあり方を考えていくように、働きかけることができるのではないだろうか。

---

[1] パーソル総合研究所・阿部正浩(2018)『労働市場の未来推計2030』
[2] 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社.
[3] 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆(2014)「大企業の中高年齢者（50 歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題」『日本労働研究雑誌』No.643, pp.58-69.
[4] 岸田泰則・石山恒貴(2015)「高齢者と若年者が共存する職場のマネジメントの検討:中小企業の経営サイドからの分析」『地域イノベーション』No.8, pp.3-14.
[5] パーソル総合研究所(2017)『働く1万人の成長実態調査』.
[6] 花田光世(2001)「キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリア・デザイン論の展開―キャリア自律の実践とそのサポートメカニズムの構築を目指して」『CRL Research Monograph』No.1および堀内泰利・岡田昌毅(2009)「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』Vol.23,No.1,pp.15-28
[7] パーソル総合研究所・石山恒貴(2017)『ミドル・シニアの躍進実態調査』
[8] 髙山緑・小熊祐子・柳川範之(2017)「老年学から加齢を再考する」『NIRA政策レビュー』No.64.
[9] 石山恒貴・パーソル総合研究所(2018)『会社人生を後悔しない40代からの仕事術』ダイヤモンド社.

羅針盤

就労延長で老後の生活水準はどうなるか

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。

ニッセイ基礎研究所　金融研究部　主任研究員　髙岡　和佳子

【老後のために必要な金額は世帯によって異なる】

金融庁の「金融審議会市場ワーキング・グループ報告書」（2019年６月）を発端として、老後の生活資金として2,000万円が必要といった認識が広まった。しかし、65～69歳の世帯のうち2,000万円以上の金融資産を保有する世帯は４割に満たない。金融資産が1,000万円に届かない世帯が４割を超えるのが実態である（**図表１**）。

図表１　65-69歳世帯の資産保有状況

純貯蓄 (貯蓄現在高)－(負債現在高)				割合	累積
2,000	万円以上			**38.9%**	100.0%
1,500	〃	2,000	万円未満	7.9%	61.1%
1,000	〃	1,500	〃	11.4%	53.2%
700	〃	1,000	〃	7.2%	**41.9%**
500	〃	700	〃	6.4%	34.7%
300	〃	500	〃	7.2%	28.3%
100	〃	300	〃	8.0%	21.1%
0	〃	100	〃	5.2%	13.0%
-300	〃	0	〃	1.9%	7.8%
-700	〃	-300	〃	2.4%	6.0%
		-700	〃	3.6%	3.6%

（資料）総務省　家計調査報告（2018年）を基に筆者作成

野尻(2019)[1]の高齢者を対象としたアンケート調査結果によると、資産額が2,000万円以上～3,000万円未満の高齢者でも、半数以上が現在の生活支出の水準で満足していない一方、資産額が500万円未満の高齢者でも、およそ１割は満足している。資産額だけで、満足できる生活支出の水準を老後も維持できる否かを判断することはできない。当然、老後の収入によっても異なるだろうし、そもそも世帯によって満足できる生活支出の水準が異なるのではないだろうか。少なくとも、老後のために必要な資産額を全世帯一律に論じるべきではない。

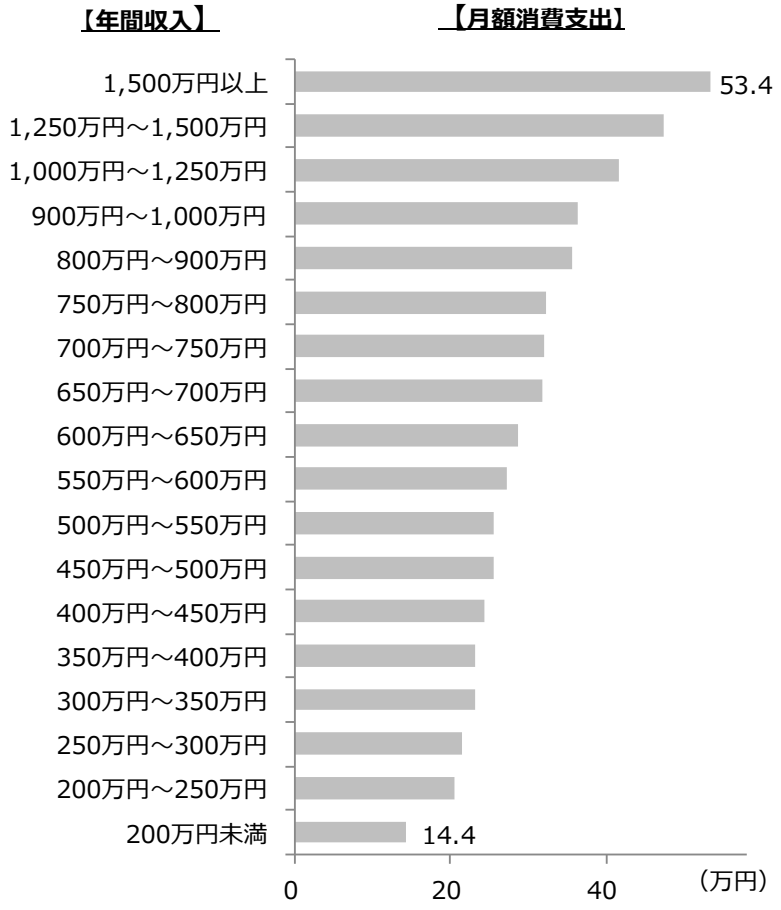
【現役時代の所得水準別に必要な金額を考える】

無職の高齢夫婦世帯の主な収入は公的年金であり、実収入全体のおよそ85%（総務省 家計調査報告（2018年平均結果の概要））を占める。厚生年金に加入するサラリーマンが受給できる公

[1] 野尻哲史（2019年２月）「高齢者の金融リテラシー～生活に不安を抱えながらも資産の持続力に楽観的～」フィデリティ退職・投資教育研究所

的年金は、老齢基礎年金と老齢厚生年金である。老齢基礎年金の受給額が加入期間だけで決まるのに対し、老齢厚生年金の受給額は加入期間だけでなく、加入期間通しての平均的な所得水準の影響も受ける。つまり、サラリーマン世帯にとって、現役時代の所得水準は老後の収入を決定する重要なファクターとなる。加えて、満足できる生活支出の水準も現役時代の所得水準の影響が大きいと考えられる。実際、月額消費支出は、所得水準に依存し、年間収入が1,500万円以上の勤労者世帯と200万円未満の勤労者世帯とでは、月額消費支出におよそ４倍の差がある（**図表２**）。一般的に人は変化を嫌うので、生涯を通じてなるべく生活支出の水準を一定に保ちたいと思い、生活支出の水準を下げることに対し抵抗感を持つからだ。

図表２　年間収入別月額消費支出



（資料）総務省　家計調査報告（2018年）を基に筆者作

現役時代の所得水準が高いほど、公的年金受給額も満足できる生活支出の水準も高いが、年金制度を通じて所得が再分配されるため、高所得者ほど公的年金受給額はさほど多くなく、満足できる生活支出の水準との差が大きくなる。結果として、高所得者ほど多くの資産を準備する必要がある。

そこで、サラリーマンの夫が65歳で退職し自身の公的年金と、専業主婦の妻（夫と同い年）の公的年金をともに65歳から受給することを前

提に、生涯生活支出の水準を維持するために必要な金額を、所得水準別（55歳時点）に試算した[2]。年間収入（税引後）が300万円以上500万円未満の世帯なら、1,900万円あれば死ぬまで生活支出の水準を維持できる可能性が高い。しかし、500万円以上750万円未満の世帯なら3,200万円なければ、途中で資産が枯渇し生活支出の水準を引き下げざるを得ないリスクが高い。老後の生活資金が2,000万円しかない場合、遅かれ早かれ生活支出の水準を10％以上引き下げなければならない。

【老後の生活資金を順調に準備できている50代世帯は少ない】

50代で生涯生活支出の水準を維持できるだけ十分な資金を準備できている世帯は少ない。退職給付（一時金・年金）制度がある企業の割合は80.5％と高く、定年による退職（勤続20年以上）の場合、平均的な支給額は退職時の所定内賃金の３年分相当に及ぶ(厚生労働省 平成30年就労条件総合調査の概況)。サラリーマンの８割は、老後の生活資金のおよそ半分を退職給付で賄える計算だ。それにも関わらず、年間収入（税引後）が300万円以上750万円未満の50代世帯の６割[3]は、現在の純貯蓄に退職給付や、今後10年間所得の一部を貯蓄に回すことで増える貯蓄総額を加味しても、生涯生活支出の水準を維持できるだけの十分な資金の用意が困難な状況にある。更に、こうした世帯の大部分は老後に生活支出の水準を10％以上引き下げなければならない可能性が高い（**図表５**）。その理由は、50代の大多数が負債を抱えているからである。50代のうち、負債を抱えている世帯割合は56.2％で、負債残高が2,000万円以上の世帯割合は11.0％である（金融広報中央委員会 2018年家計の金融行動に関する世論調査[二人以上世帯調査]）。野尻(2019)によると、退職金を受け取った人のうち、退職金の主な使い道が住宅ローンの返済であると回答した人の割合が20％に及ぶ。

【生活支出の水準低下を回避するには、就労延長が不可欠】

十分な資金がなければ老後に生活支出の水準を低下させなければならない原因は、老後に収入が大きく減少するからに他ならない。このため、十分な資金が準備できていない世帯にとって、老後の収入を増やすことが生活支出の水準低下を防ぐ最も有効な手段となる。収入を増やす方法の一つに公的年金の繰下げ受給がある。受給開始年齢を70歳まで繰下げることで、公的年金受給額は42％も増額（１月あたり0.7％×60ヶ月）されるが、65歳から70歳までの５年間無収入となるので、相当の蓄えが無ければ生活が成り立たない。つまり、公的年金の繰下げ受給だけでなく、少なくとも70歳まで働くことが不可欠となる。

【65歳から70歳の雇用状況】

総務省労働力調査（2018年）によると、65歳から69歳男性の６割が有業者である（**図表３**）。しかし、59歳までは有業者の大部分が正規の従業員（被雇用者）であるのに対して、65歳から69歳の有業者の４割は役員や自営業者のいわゆる雇用者側である。自営業者の割合は55歳から

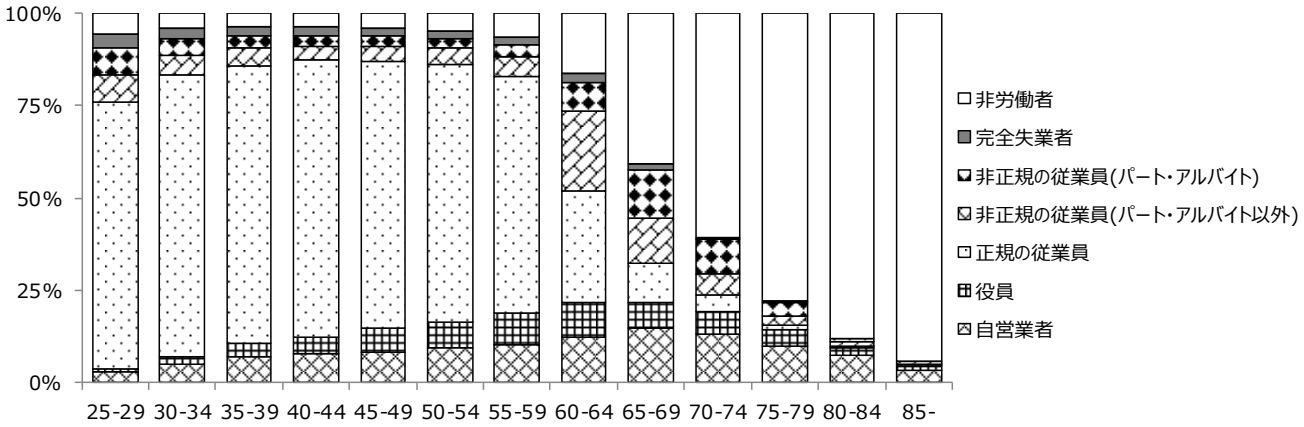
---

[22] 高岡和佳子（2019年５月）「50代の半数はもう手遅れか－生活水準を維持可能な資産水準を年収別に推計する」ニッセイ基礎研究所

[3] 脚注2のレポートの分析結果を基に算出
高岡和佳子（2019年10月）「就労延長で生活水準はどうなるか」ニッセイ基礎研究所

59歳と比べて多少増加しているが、55歳から59歳時点において被雇用者であった者の少なくない割合が、65歳から69歳時点では無業者になると推測できる。被雇用者の50代にとって、65歳以降も働き続けることは、決して容易ではない。働き続けられたとしても、65歳から69歳の被雇用者のうち、正規の従業員はおよそ３分の１に過ぎず、残りの３分の２は非正規の従業員である。更に非正規の従業員のおよそ半数は、パートやアルバイトの従業員である。つまり、被雇用者の50代が65歳以降も働く場合の代表的な就労パターンは３つだ。（１）パートやアルバイトの従業員として就労するパターン、（２）フルタイムだが非正規の従業員として就労するパターン、（３）フルタイムの正規の従業員として就労するパターンである。

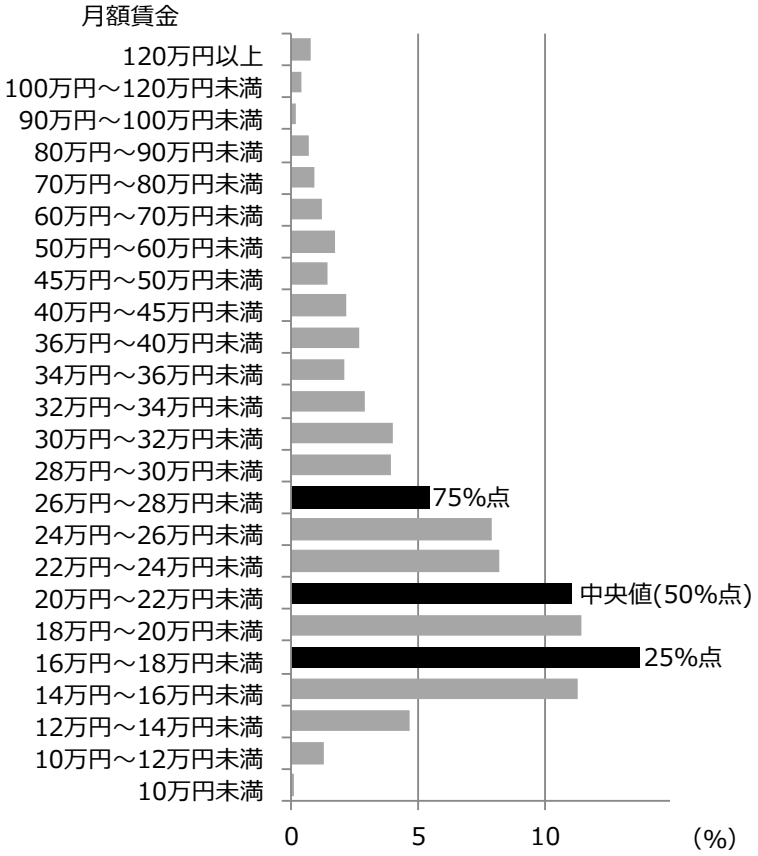
図表３　年齢別の就労状況（男）



（資料）総務省　労働力調査（2018年度）を基に筆者作

次に、厚生労働省平成30年賃金構造基本統計調査を参考に、就労パターン別にどの程度の収入が期待できるかを考える。（１）パートやアルバイトの従業員として就労する場合、男性で65歳から69歳の短時間労働者の年齢階級別１時間当たり賃金は1,246円で、平均実労働日数が14.8日、そして１日当たり所定内実労働時間数が5.4時間なので、これらを勘案すると、月額10万程度の収入が期待できる。フルタイムの従業員として就労する場合の平均賃金は、（２）非正規で月額22万円程度、（３）正規で月額30万円程度である。しかし、**図表３**からフルタイムの従業員のうち、およそ半数は正規の従業員であるはずなのに、65歳から69歳のフルタイムの従業員の半分以上は月額賃金が22万に満たない（**図表４**）。これは、一部の高所得者が平均値を大きく引き上げているためである。フルタイムの従業員のうち、およそ半数は正規の従業員なので、（２）非正規と（３）正規の賃金（中央値）を、それぞれ65～69歳男性でフルタイムの従業員のうち賃金が低い方から25％目と75％目だと仮定すれば、（２）非正規のフルタイム従業員で月額17万円程度、（３）正規のフルタイム従業員で月額28万円程度の収入と想定できる。

図表４　65～69歳男性従業員（フルタイム）の賃金分布



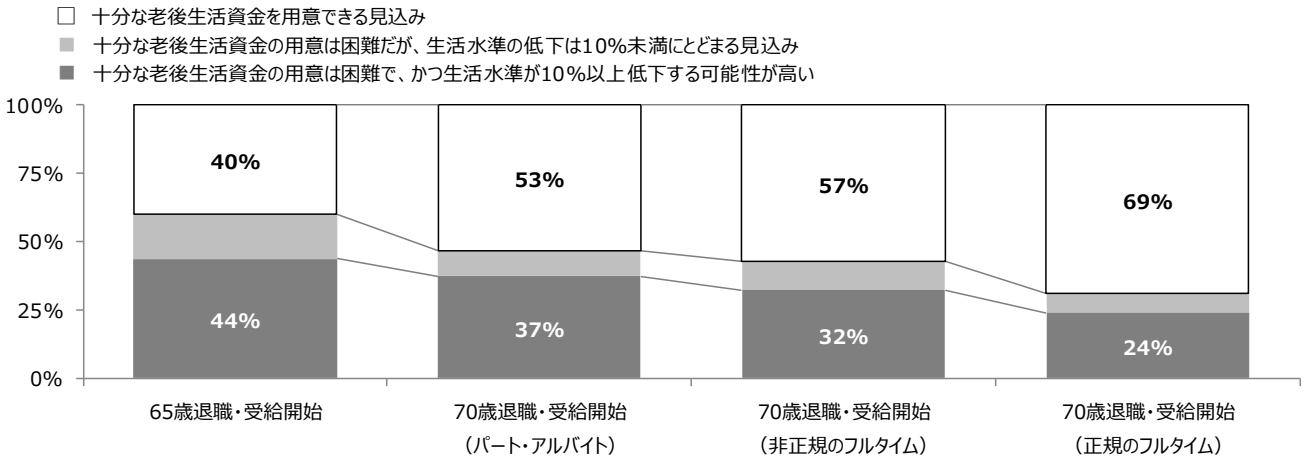
（資料）厚生労働省　平成30年　賃金構造統計調査を基に筆者作成

【就労延長によって世帯が生活支出の水準低下を回避できる世帯はどれくらい？】

公的年金の受給開始を70歳まで繰下げ、かつ70歳まで就労した場合の効果を、３つの就労パターン別に確認した（**図表５**）。

300万円以上750万円未満の50代世帯の場合、公的年金の受給開始を繰下げもせず、就労延長もしない場合、十分な老後生活資金を用意できる見込みの世帯は４割にとどまる。しかし、公的年金の受給開始を70歳まで繰下げかつ70歳まで働き続けることで、老後の生活支出の水準低下を回避できる世帯が増加する。65歳から69歳の期間、（３）正規のフルタイム従業員として働ければ、およそ７割の世帯は老後の生活支出の水準低下を回避できる。（１）パートやアルバイトの従業員として働く場合でも、半分以上の世帯が老後の生活支出の水準低下を回避できるのだから、十分な資金が準備できていない世帯にとって就労延長は、老後も生活支出の水準を維持するための非常に有効な手段といえる。しかし、（３）正規のフルタイム従業員として働いてもなお、４世帯のうち１世帯は老後に生活支出の水準を10％以上低下させざるを得ない。このため、少しでも若いうちから、ライフプランを立て貯蓄に努めるほうが良いし、適切なライフプラン策定には老後の生活資金の過不足を早めに把握することが必要だ。つまり、従業員が自身の退職金の見込額などを事前にかつ容易に把握可能であることが望ましい。

図表５　就労延長の効果（年間収入300万円以上750万円未満の50代世帯）



（資料）高岡（2019）「就労延長で生活水準はどうなるか」を基に筆者作成

以心伝承

ノーベル賞を受賞した労働組合指導者

自主管理労組「連帯」のレフ・ワレサ委員長の滞日記

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。

社会福祉法人　電機神奈川福祉センター　理事　石原　康則
（三菱電機関連労働組合連合会　元会長）

ノーベル平和賞を受賞、授賞式出席は許されず

労働組合指導者でノーベル賞を受賞したのは、この人のほかに私は知らない。その人は、ポーランドの自主管理労組「連帯」を結成したレフ・ワレサ氏である。

ワレサ氏は、1943年９月29日、ポーランド、ワルシャワ北方ポポウォ村に大工の息子として生まれた。２歳で父をなくしたワレサ氏は、職業訓練学校を出て兵役に服し、67年、グダンスクにあるレーニン造船所（現グダンスク造船所）の電気工となる。

1980年に非共産党系の自主管理労組「連帯」を結成、議長に就いたが、81年の戒厳令で「連帯」は非合法化され、政権との対立を深めた。これにより、身柄を長く拘束されたが、民主化運動は継続。ポーランドの体制移行につなげ、他の中東欧諸国の民主化運動にも影響を与えた。カトリック教徒で信仰心があつく、非暴力を貫いた人であった。

ワレサ氏は、83年にノーベル平和賞を受賞。その受賞理由は、政府の圧迫を受けながら、社会主義体制という困難な情勢下で、労働者の基本的人権である自主労組を結成し、権利確立とポーランドの抱える諸問題を暴力に訴えることなく、交渉と協調とで解決しようと尽力したというものである。しかし、オスロの授賞式に出席することをポーランド当局が許可しなかったので、妻ダヌタと娘ボグダンを代理派遣。ワレサ氏は、ノーベル賞の金メダルと賞状をポーランド南部のチェストホーヴァの聖母マリアの祭壇に納め、賞金は国内各病院の機器資材購入にあて寄贈している。

熱烈歓迎のワレサ・フィーバー起こる

ワレサ氏は、総評（当時）の招きで来日している。「20世紀の全記録」（講談社）には次のようにある。

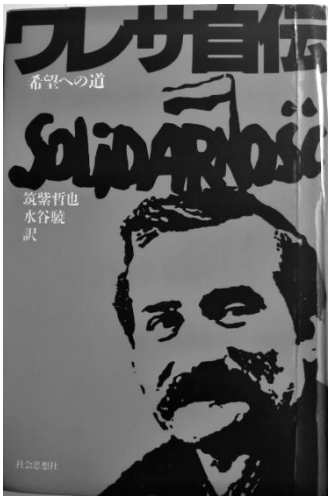
81年５月10日、成田に到着したワレサは、左手に愛用のパイプを持ち、ブルージーンズのジャケット姿、人なつこい笑顔で両手を高々と上げた。この来日は、ワレサにとって初の正式外国訪問。日程は、ワレサ氏の「できるだけ現場労働者との生の交流をはかりたい」という希望を入れ、総評をはじめ労働四団体、学者、知識人との会合などのほか、多くの工場見学や労組への訪問日程が過密に組み込まれた。この間、ワレサ氏は、東京をはじめ、京都、大阪、長崎等を歴訪している。

そして、それぞれの訪問先では熱烈歓迎のワレサ・フィーバーが起きている。きっとそれは、社会主義体制の国家にあって、ときの政権と対峙して民主的労働運動の「連帯」を立ち上げ、改革・解放したという労働組合の闘士としての強面の面影は微塵もなく、ミサ以外はノーネクタイで通し、公式訪問での歓迎式典においても、

まったく形式ばることなく、ユーモアあふれるスピーチを振りまいたのだから。

私が、このコーナーでワレサ氏をとりあげようという理由は、そのようにワレサ氏は権威や威厳とは縁遠い指導者であって、そのワレサ氏が見た日本の労働現場や労働組合指導者に対する感想や評価が、胸にぐさっと突き刺さるような衝撃を覚えたからである。もちろん、ポーランドと日本は違う。しかし、日本滞在中にワレサ氏が見て感じたことは、日本の労働運動、日本の労働組合指導者への警鐘と思えてならないのである。

滞日中にワレサ氏が投げかけた『疑問』



ところでワレサ氏は、「ワレサ自伝―希望への道―」（社会思想社、1988年）を出版している。この書には、ワレサ氏による自伝と、ワレサ氏が日本にやってきたとき、ほとんど一緒に行動した当時朝日新聞社の筑紫哲也氏の「解説」が綴られている。この書を読むと、日本人にとっては何でもないことが、ワレサ氏の目には奇妙に見えて、日本では常識であっても、ワレサ氏には非常識にうつった気づきなどが述べられている。

筑紫氏は、次のように語っている。「日本に好感を持ち、そこに多くの学ぶべきことがあると思いながらも、ワレサが滞在中にその言動を通じて投げかけた日本に対する『疑問』は、私がはたで眺めていただけでも三つあったと思う」と語り、またそれは、「『連帯』の運動が世界に向かって投げかけた問題提起とも通底している」という。

その一は、社会が進歩することでかえって個人の権利が侵され、しかも容赦ない競争に駆り立てられていくことの問題。さらに言えば、人間（とその社会）は何のために生きていくのかという基本的な命題である。

ワレサ氏は、朝日新聞東京本社を訪問した時、高度に機械化された新聞製作過程に興味を示すとともに、コンピュータを操る担当者の微妙な手付きをみて、「手がふるえて誤った操作をすることはないのか」とたずねたそうだ。この背景には、ポーランドでは技術の進歩などによって、さらに悲惨で過重なノルマ、労働時間の加重に追い込まれているという過酷な労働の現実があることから、働く目標も意欲も失った労働者が、アルコール中毒に陥る深刻な問題があった。そこでワレサ氏は、日本の高度に機械化された新聞製作過程を見て、「手がふるえて誤った操作をすることはないのか」という疑問を投げかけたのであった。

ワレサ氏は、日本の労働規律の優秀さには感銘している。しかしながら、松下電器（大阪）のオートメーション工場での流れ作業（機械）に“人間”が従うさまを見た直後に、「ポーランドを第二の日本にする気はない」との感想をもらしている。ワレサ氏は、「何のための競争なのか」、「どこに向かうのか、どこで終わりになるのか」といった疑問を、この時、抱いたという。新聞製作過程もオートメーション工場も、日本人にとっては、労働の過密性において、取り立てて驚きに値するものではないと思われるのだが。

第二は、およそ人間が組織や集団を作る時の、それを支配するルールの問題である。ワレサ氏は、自分を招いた総評など日本の労働組合に「将

校」と「兵卒」の溝があることを見抜いていた。これはワレサ氏自身の言葉だが、「日本の労働組合指導者は、エリートの雰囲気を漂わせていた。私は彼らの間違いを冗談めかして伝えたいと思った。そこで、レセプションの最中、はさみを取り出して、総評の事務局長、富塚氏のネクタイを切り落としてみせた。このジョークは好意的に受け止められたが、真意は伝わらなかったようだ」。

ワレサ氏は、「連帯」の結成に際しても「将校」と「兵卒」といった権力構造を作ることに執拗に反対している。このような「上意下達」の組織では、「人間が人間の主人公でなくなる」からだ。労働組合組織にとって、「政府・党など権力から独立性を持つこと、そしてその組織の内部にあってはその構成員が自治性をもつこと」、この二つはワレサ氏にとって譲ることのできない生命線だったのである。

その三は、人間が人間として扱われる、人間が主人公で自治性を有する集団を作ろうとするとき、何が大事であり、どうやってそれを作っていくのかという課題である。「将校」が高い壇上に立って、用意された、自分の言葉でない決まり文句を読み上げ、「兵卒」がそれを聞かされるという“労組セレモニー”ではそういう人間関係は生まれない。ワレサ氏は、滞日中、そういう歓迎行事にいら立つと、壇上から会場に向かって、「さあ、これからことばのピンポン試合をやりましょう」と討論を呼びかけるのだった。「ピンポン」（＝討論）、これは「ワレサ氏の普段の口癖」でもあったのだ。

対話を通じての「答え」

本来、労働組合は、労働者自身の自覚によって作られ、一般労働者の意思と理性とによって運営される自主的な組織でなければならない。しかし、幹部主導の上意下達では一方通行で、独裁的組合主義の危険性をはらむ。これは、自明のこととして、ワレサ氏が最も忌み嫌うスタイルなのだ。

討論の中心にいなければならない主人公（組合員）が不在の上意下達に、何の意味があるというのか。この点を、ワレサ氏は労働組合指導者に指摘したかったのである。日本の労働組合運動を担う指導者たちは、その誤りに陥っていないだろうか。職場との対話において、口角、泡を飛ばすようなあつい議論が忘れられていないだろうか。正直、いささか心もとない。

ところで、野中孝泰電機連合中央執行委員長は、夏の参議院選挙の結果を踏まえ、「本音での語り合い」を呼び掛けている。「スマホを使えば、分からないこと、知りたいことが瞬時に分かる時代かもしれない。しかし、今必要なのは、与えられる『答え』ではなく、対話を通じて見つけ出す『答え』だと思う」（電機ジャーナルvol.254 2019.9）と訴えている。

対話を通じて見つけ出す「答え」、それはワレサ氏流に言えば、ことばのピンポン試合によって生み出される「答え」であって、これはまた、民主的な労働組合の要諦と言えるものである。

「表現の不自由展・その後」がはらむ危うさ

ジャーナリスト　森　一夫

旅行先で11月２日付の中日新聞を偶然読んで、奇異な印象を受けた。国際芸術祭「あいちトリエンナーレ」の「表現の不自由展・その後」についての識者のインタビュー記事「あらためて『表現の自由』を問う」である。その中で憲法学者の曽我部真裕京都大学教授の意見に目がとまった。

「表現の自由」は「国家や一部の人々を傷つけたり、驚かせたり、混乱させたりするようなものにも保障される」という。「傷つけたり」も許されるのかと思いつつ読み進むと、慰安婦を象徴する「平和の少女像」も昭和天皇の肖像を焼く映像作品も「どちらも表現の自由の範囲内」と述べている。後者については「昭和天皇は歴史上の人物であり、公人です。作品には天皇を侮辱する意図はないと思われるので違法ではない」と判断している。

曽我部氏は、愛知県が設けた「あいちトリエンナーレのあり方検証委員会」の委員だという。同委員会が９月25日に発表した「中間報告」を読むと、同氏は「憲法その他、法的問題について」と題する別冊資料を書いていた。

映像作品が昭和天皇の侮辱になるかどうかを論じて、「法的な意味で侮辱に該当するとは言えない。名誉棄損（刑法230条）にも当たらない」と結論付けている。理由は①物故者は権利の主体でない②遺族の「敬愛追慕の情」の侵害が問われるが、本人よりも保護の程度は下がる③その判断は表現の意図、内容、対象人物の地位などを総合して決まる、よって前述の通り違法ではないというわけである。

法的には、曽我部氏の解釈に従えば、問題は無いのだろう。しかし大浦信行氏の映像作品「遠近を抱えて PartⅡ」全編約20分をユーチューブで見て、鑑賞に堪える芸術とは筆者には思えなかった。

昭和天皇の肖像をバーナーで焼き、最後に燃えかすを足で踏みにじる。「天皇を侮辱する目的ではない」という大浦氏の言葉を脇において、作品だけに向きあえば、呪詛（じゅそ）に見える。故人とはいえ昭和天皇つまり特定の人物への呪いと感じた。もし既に鬼籍入りしている自分の父親がこのように扱われた映像を見せられたら、平静ではいられない。

「表現の不自由展・その後」が展示内容を巡って大騒動になったことはご存じの通りだ。しかし奇異に感じたことがもう１つある。河村たかし名古屋市長に代表される不自由展への批判派は、大浦氏の作品などに不快感を表明する。ところが大村秀章愛知県知事をはじめとする不自由展擁護派は「表現の自由」を盾に批判を退けるものの、展示内容の評価にほとんど踏み込まない点である。

例えば日本ペンクラブ（吉岡忍会長）は声明を出し、河村市長など行政側の発言を、「憲法21条２項が禁じている『検閲』にもつながる」と批判した。しかし争点となった作品に芸術性を認めるのかどうかには触れていない。

「表現の自由」で論陣を張る新聞も、どういう展示なのか詳しく報じない。「昭和天皇を含む肖像群が燃える映像作品」や「昭和天皇をモチーフとした映像作品」などで済ます。テレビを見ても、展示の何が問題にされているのか分からない。

「表現の自由」は「侵すことのできない永久の権利」と憲法が保障する基本的人権である。ただし憲法は同時に、「自由及び権利」を「濫用してはならない」と釘を刺している。

検証委員会の中間報告によると、不自由展の全作品23作品のうち、天皇制や戦前の日本関係が３割、少女像などの日韓関係が２割と偏り、「作品の内容は政治性を帯びているものは多い」と認める。また中間報告は、企画、準備段階での芸術監督津田大介氏の数々の独走を記し、「ジャーナリストの個人的野心を芸術監督の責務より優先させた可能性」を指摘する。結果、「『芸術の名を借りた政治プロパガンダ』と批判される展示を認めてしまった」という。

今回の不自由展の危うさは、少数の人間により公金を投じる公共イベントがいとも簡単に左右され、いったん走り出すと「表現の自由」の美名により修正できなくなることである。また相手が公人であれば、人格を無視するかのような表現も許されるのか。「違法でない」だけを判断基準にするのは危うい。論語に「己の欲せざる所、人に施すことなかれ」という言葉がある。常識も必要ではないか。

JEIU