



立教大学 経済学部 教授

首藤 若菜 氏

〈略歴〉
 2000年4月 山形大学人文学部講師
 2003年9月 ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス労使関係学部客員研究員
 2008年4月 日本女子大学家政学部講師
 2011年4月 立教大学経済学部准教授
 2018年4月 立教大学経済学部教授、現在に至る
〈委員歴等〉
 厚生労働省中央最低賃金審議会公益委員
 持続可能な物流の実現に向けた検討会委員
 交通政策審議会海事分科会船員部会委員 など
〈研究テーマ〉
 トラックドライバーの労働実態と労働組合の職場規制について
 グローバル化が労使関係に与える影響について
 コロナ禍の雇用調整の国際比較分析 など

雇用情勢の変化への対応と労働組合の役割

私の専門が労使関係で、最近は何流の2024年問題でお話をする機会が多いのですが、他にも色々な産業の労使関係を研究しています。例えば、これまで男性しかいなかったJRの職場に女性が入ってきたとき、職場がどう変わっていくのかを、女性の運転士さんのお話などを交えて研究しています。また、航空業界（ANA）において、コロナ禍でパイロットなどの雇用をどの

ように守ってきたかを国際比較しながら研究しました。今日はそうした他産業の話も含めながら、「雇用情勢の変化にどう労働組合は対応していくべきかをお話したい」と思います。

コロナ禍での雇用情勢

最近ではコロナ禍による変化が結構あります。テレワークの普及、働き方、

働く意識の変化など、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた業界はたくさんあります。中でもANAやJRなどの交通機関の被害は甚大だったと思います。鉄道各社は列車運行を取りやめることもできない状況の中で業績が悪化し、人財の流出も激しくなっていました。ANAも離職率が高まり、退職した人たちが戻ってこない。あれだけの人気企業だったのが、採用もままならない状態となりました。

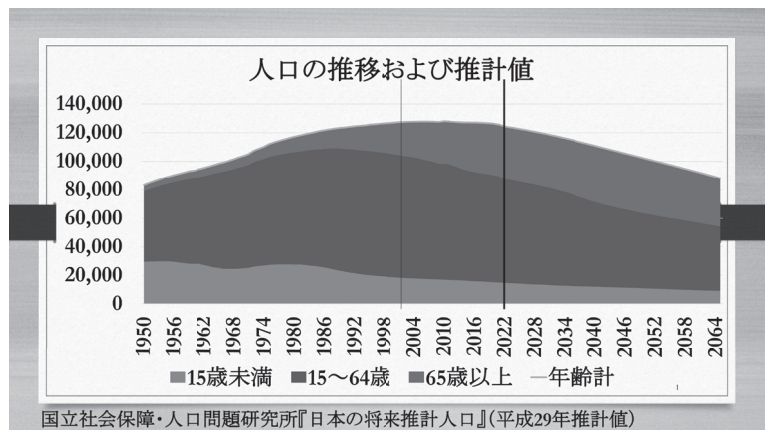
一方、すでに日本全体が2010年代の半ばから始まった深刻な人手不足に悩まされてきました。コロナ禍で人手が余るようになり、一度は収束したのですが、コロナ禍が明けるとともに再び人手不足に陥っている状況になっています。

政府は転職支援やジョブ型雇用の推進を掲げていますが、それがきちんと理解されているのかどうか、かなり疑問が残ります。

人手不足の原因としての人口減少についての解説と、離職率と流動化が本当に進んでいるのかどうか、そしてジョブ型雇用がどのように促進されていくのか。またこれらの問題に労働組合はどう取り組んでいくべきかを私なりに説明したいと思っています。

生産年齢人口の減少が問題

まず人手不足・人口減少についてです。コロナ禍前から起きている人手不足ですが、最も大きな原因が人口減少なのは確かでしょう。この図のデータは1950年から2022年、そして将来の推計値で作成されています。日本の人口を年齢別に三つの層に分けて、真ん中が「生産年齢人口」と呼ばれる15歳から64歳まで。上が65歳以上、下が15歳未満で、三つを合わせると日



本の総人口になります。

働く人が減っているのはこの真ん中の層が減少しているからです。生産年齢人口のピークは1995年で、そこから2000年まではほぼ横ばい、そして一気に減りはじめます。この20年でどれだけ減ったかというと、1200万人ぐらいで、つまり東京の人口と同じ程の労働者がいなくなったことになります。

就業者数は増加傾向にある

人手不足と言われていても、実は就業者数は増えています。人口は減っていますが「労働力率」が増加しているのです。では、誰が働くようになったのか。明らかに女性と高齢者です。65歳まで定年延長する企業が増え、高齢者を雇用する企業も増え、また、あらゆる職場で働く女性も増えています。ここで疑問を持たれるでしょう。就業者は減っていないのになぜ人手が不足しているのか。

この疑問に答えるのが「年間総実労働時間数」というデータです。就業者全体が年間で何時間働いたかの平均値です。さらにこの数値に就業者数を掛けた数値が国内全体の労働量を示しています。これは確実に下がっています。1990年よりも15%ぐらい減っているので、1割以上国内の労働量が減って

います。当然人手不足も起きてくるわけです。

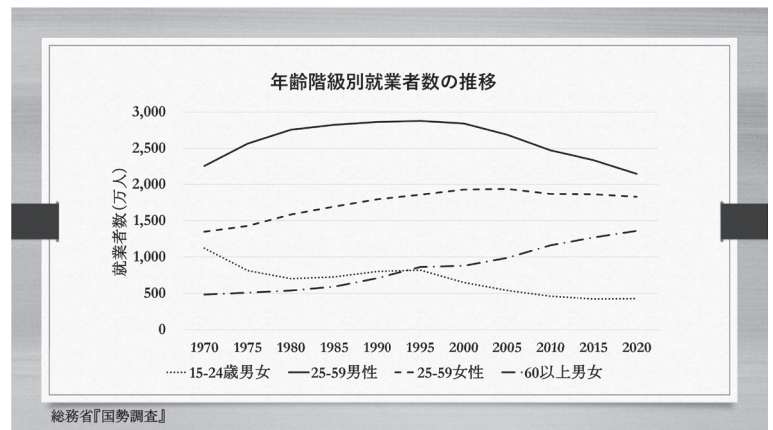
これが就業者は増えているのに人手不足となっている理由です。その中身は女性と高齢者の割合が増えていることなのです。

ただ、高齢者と女性の就業もそろそろ頭打ちだろうとみられています。そこで厚生労働省が目をつけたのが「就業希望者」と呼ばれる人たちです。「今は働いていないけれど就業を希望している」人たちです。就職活動をしていないので失業者にはカウントされませんが「潜在的失業者」と呼ばれたりします。こうした層が100万人以上いるので、環境さえ整えば働くことができるでしょう。

では、どうしてこの層は働いていないのか。彼らに「どうしたら働きますか」という質問をすると、回答として多かったのが「労働時間」の問題でした。多くは「長い時間は働けない」というものです。

働き手の希望は労働の時短が中心

労働力の年齢層の変化で、1970年代から2020年までを見ますと、1970年代の労働市場では25歳から59歳の男性が最も多かったのです。そのため、この人たちを中心に労務管理



総務省『国勢調査』

をすればよかった。この層は2000年頃を境に下がっていき、逆に増えきるのが25歳から59歳の女性です。もう一つ増えているのが、60歳以上の男女。なお15歳から24歳の若年層はずっと低いままで推移しています。

女性や高齢者が増えるというようになるか。一つは先ほども指摘したように、短時間労働を希望する人が増えています。1日に5時間だけ働きたいとか、あるいは1週間に3日間だけ働きたいという希望を持つ人が増えます。

もう一つ、中長期のキャリアで見ても、女性の増加で起こることとしては出産育児の問題があります。「育児のために1年間休みたい」という人は男性でも増えています。このため、半年間休職したい」というような希望にも応える必要が出てきます。これまでは定年まで働き続けるのが当たり前だった時代から一度キャリアブレイク（小休止期間）をとることが求められるようになります。

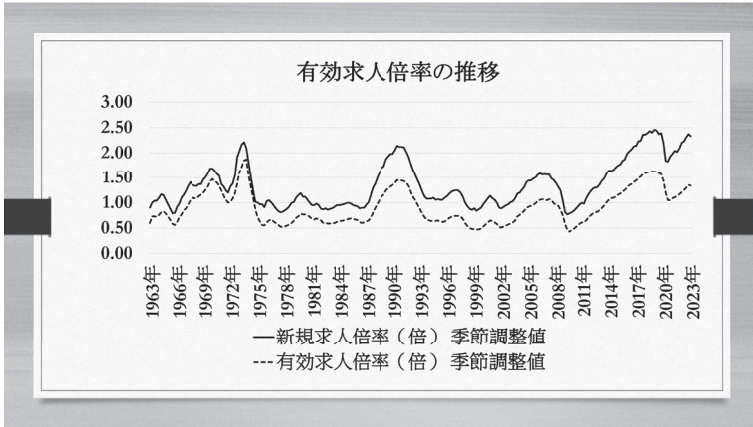
働く女性が増えるということは、共働き世帯が増えることを意味しています。実際に1980年代は専業主婦世帯の方が多かったのが、2000年以降は共働き世帯の方が多くなっています。共働きが当たり前になって20年が経つわけです。このことで何が問われるかというと、育児や介護、家事など仕事とが両立できないと働けないということになります。夜勤を含む長時間労働や突発的な呼び出し、転勤などは難しいとされます。企業は、これらへの対応も問われていくようになっていくのです。

今は不景気でも

求人倍率1を割らない

一般的には人手不足は有効求人倍率という数値で把握します。有効求

人倍率が2であったら、これは2社が1人の労働者を取り合う状況だということですが、つまり1社は求人を採用できないわけですから人手不足になります。これは世の中が景気のいい状態のときに起こります。景気が悪くなると数値が下がるのです。逆に有効求人倍率が1を割ると、今度は労働者が企業から拒まれるようになります。解雇をするところもあるでしょう。リーマンショックのときには0.5を割っていますから、かなり厳しい状況でした。



ところがコロナ禍のときには、数値は下がっているのに1を割っていません。つまり、今日では景気が悪くなっても一人に一つ以上の仕事があるため、人手不足となってしまうのです。

ピンチを労働組合のチャンスに

今後のことを考えると、今一番人手がある時期かもしれません。そうなると思える時期に何をしたらいいかを考えなくてはならない。実は、私はあまり悲観していません。人手不足であれば労働条件を改善させることができるし、賃金も上げることが可能だと思っています。こうしたピンチをチャンスに変え、労働組合が賃上げ、労働条件の改善を獲得すれば、労働組合の存在価値が高まります。

その一方で、省人化の技術が進む中で、魅力的な労働条件をどう担保できるかということも重要です。例えば、転勤や長時間労働を当たり前ととらえる職場からの脱却、育児休暇や介護休暇などの制度の充実、そうした魅力をアピールしていく。ただ、これらの魅力が女性だけを対象としていては意味がありません。男性の労働者もまた従来の働き方から脱却できているかどうかも大切なことです。男性は今までと変わらない働き方をしている

て、新しく入ってきた女性だけが仕事と家庭を両立させた働き方をしている場合、昇給や賃金で格差をつけていくしかありません。そうすると、今度は女性の側にも不満が溜まってくる。つまり男性も含めて従来モデルからの脱却を図らないといけないでしょう。

給与体系の改善が長時間労働解消のカギ

長時間労働の問題というのは賃金問題と表裏一体なのです。労働時間を短くするには、あわせて基本給を上昇させることが極めて重要だろうと思います。

さらに短時間労働や短時間勤務では、労働者の希望に対応できる勤務シフトが組めるかどうかも大切です。例外的な人たちだけのためにシフトを作るのか、柔軟に誰でも入れるようなシフトにするのか。

短時間勤務については、日本では多くの企業で制度があるはずですが、いうのも育児休業法で定められていて、育児での休暇から復帰した後、短時間勤務を利用したいという女性が多く、それを利用してキャリアも実現させているケースです。ここでも問われているのは、男性がどれだけ利用しているか、ということ。育児だけでなく、

色々な理由で短時間勤務をしていくことが考えられるからです。ドイツでは、理由を問わず希望すれば誰でも短時間勤務を利用できるしくみが法律として導入されています。裁判官や外交官、会社の管理職なども手をあげて利用しているのです。大学に戻って勉強したい、ボランティア活動をしたなど色々な理由で利用されています。同じような希望を持つ人は日本でも潜在的に多いはずなので、今後こういった勤務シフトをきちんと構築できるかどうかも問われていきます。

公平な制度の構築を

短時間勤務、短日数勤務で問題になるのが「均等待遇」と呼ばれるものです。働き方の異なる両者において、例えば短時間勤務の人が時間をかけて通常勤務の人と同じ労働量をこなせば同じように昇進し、昇給できる、そうした制度を適用することなどを指します。短時間勤務の人が永久に昇進、昇給がないとなると、やはり希望者は半減するでしょう。

育児休暇を取って復帰した女性たちがきちんと管理職になっているのかどうか。労働組合はそうしたことに発言していくべきです。管理職に占める女性比率の目標値を労働組合から

求めていく。さらには、同一労働同一賃金のガイドラインもできましたが、正社員と非正規社員とは同一の労働をしていないことも多く、それならば同一賃金でなくてもいいだろうという合理性が担保されたりもしています。しかし、高度なスキルをもつ労働者が定年後に同じ労働を継続して行っても賃金が下がることも起こっています。いくつもの裁判が起きています。こういったことは労使で話し合っていないと、今後さらに増えていく例です。で、収拾がつかないことになりかねません。企業の側も、高齢者の活用については、彼や彼女らの技術力に期待している部分もあるはずなので、そこは大切なのではないかと思っています。

雇用の流動化は本当か

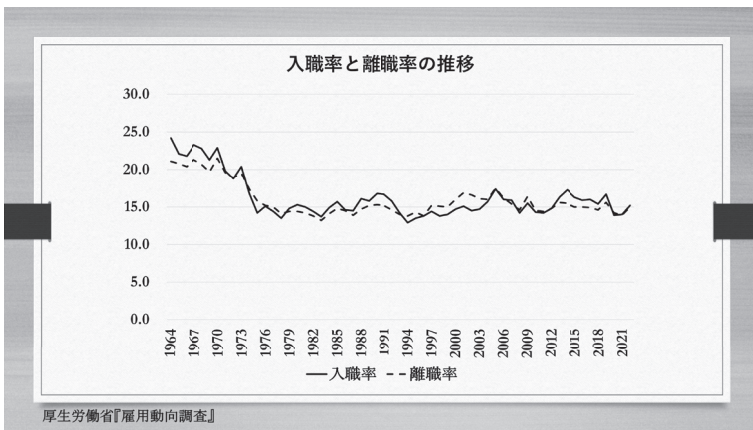
雇用流動化についても話しておきます。いま、国の中で雇用の流動化が激しいと言われています。これからはほとんど転職していく社会になるのだ、と。

しかし、統計の数字のうえでではありません。流動化していると確認はできていません。例えば、入職率、離職率の推移というデータがあり、1960年代は入職率、離職率共に高い数値になっていて、つまりは転職が多かったわけです。それが70年頃から長期安定雇用

というのが広まり、入職率、離職率共に下がっていき、いまに至るまでずっと一定しているのです。

また、1990年から30年間の転職率というデータもあります。はっきりしているのは、非正規労働者の方の転職率が高いということです。

ただ、非正規労働者は増加傾向にあります。また、転職率については女性の方が男性よりも高いのは確かです。その女性の労働者も増えている。そうすると、雇用者全体の転職率は



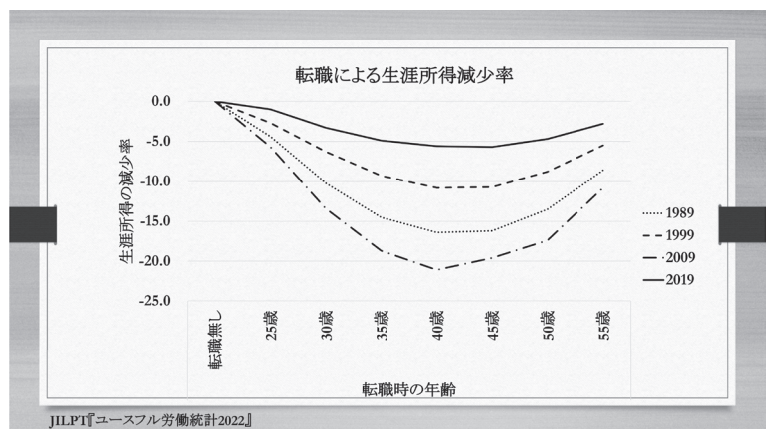
上がってくるはずなのですが、グラフではほとんど横ばい状態で、とても上がっているとは言えない。そうすると、日本の転職率はそれほど上がっていないと言えるわけです。

転職に魅力を感じても踏み出せない理由

では転職ということに魅力を感じていないかというところ、そうでもないというデータもあります。転職希望者というデータで、直近では男女ともに少しずつ上がっています。ただ2020年にかけてのものなので、コロナ禍の影響の可能性もあるため、ちょっと割り引いて考えなくてはならないかもしれません。

それでは、どうして転職を簡単に行かないかというと、やはり転職によって所得が減少するためでしょう。転職による生涯所得の推移のデータを見ていただきたいのですが、転職しない人を1とした場合、一回でも転職した人の生涯所得の減少率を見たものです。転職した時期を25歳から5歳刻みで示していますが、若い時だとそれほど大きくはありません。転職年齢では、40歳、45歳のところが最も減少率が大きくなります。

ここで明確なのは、1989年のデー



タと2019年のデータを比べると、減少率は大幅に小さくなってきているということ。つまりは転職による不利益は減っていることになりました。この傾向が続くと、転職者は増えていく可能性もあります。

転職者が増えていくとしたら、企業はどうやって中途採用を行うべきかを考えないといけません。何を求めているかを考える必要があるわけです。

転職希望者に聞いてみますと、仕事内容・職種に満足できるという項目が

混乱を極める「ジョブ型」雇用論

「ジョブ型」とは何か？

・賃金：職務によって決まる ⇨ ヒトの「能力」によって決まる

※賃金制度だけの問題ではない

・採用：職務記述書に基づき採用、中途採用が中心

⇨ 新卒採用、企業内訓練に耐えうる人材の確保

・人事異動や昇進、解雇：上位職に空きがあれば、競争によって昇進することはある

職務の喪失＝雇用の喪失

⇨ 社内移動で労働力の需給調整を実施、内部昇進

・労使関係：職種別・産業別労働組合 ⇨ 企業別労働組合

男女ともに高い比率であり、次に労働条件があがっていて、賃金が高いかどうかはあまり重視されていません。彼や彼女に合った仕事内容、そして労働条件をどうやって提供していくかを考えていく必要があるのでしょうか。

雇用の流動化、終身雇用の崩壊、日本型雇用の終結などは、実は1970年代から言われ続けてきたことなのです。繰り返し出てくる話であり、今もなお言われているというのは、逆に日本の雇用システムというのはそう簡単

単に変わらないということが現実としてあるのではないかと考えています。

とはいえ、大きな流れとして離職率が高くなつていき、人手不足も激しくなるのは確かでしょう。つまり、企業としては日本型雇用システムに則った工夫をしていく一方で、中途採用をしていくための工夫も必要があります。JRですと、グループ内での人財のプールを考えたり、企業を横断しても技能などのスキルを持つ人を評価し確保するしくみを、労働組合の方から提案したりする必要もあるかもしれません。

ジョブ型雇用は流行りものなのか

ジョブ型雇用も注目されていて、宣言する企業も出てきているのですが、どうも内容的には何も変わっていない、昔ながらの日本型雇用、これをメンバーシップ型と呼びますが、こちらが強く出ている気がします。ジョブによって採用、賃金、昇進なども決まるはずが、そうはなっていない。そもそも大学生の新規採用を行なっているのは、ジョブ型ではないとも言えます。

ジョブ型を標榜する目的は何なのかと、一度立ち止まって考えるべきではないでしょうか。流行に流されず、自社に必要なものは何かという

ことを考えていくことで、自ずと導入する制度も決まるはずです。それはジョブ型であるとかメンバーシップ型であるとか、型にとらわれることなく、柔軟に色々なシステムから学んだものを取り入れていけばいいでしょう。人事制度は流行に左右されやすいので、その点は注意したほうがいいと思います。

労働組合に期待すること

最後に労働組合の役割についてお話しして終わりにしたいと思います。賃金体系や労働時間の問題なども指摘しましたが、そうしたことを踏まえて、女性や高齢者だけでなく男性の労働者もワーク・ライフ・バランスができていような働き方になっているのか、それを労働組合こそチェックしていただきたい。均等待遇もそうですが、公平性の確保こそが労働組合の得意とするところのはずです。せひとも格差をつけたりペナルティを科したりするケースの合理性を見直して、労使で話し合っていたきたい。

また、労働組合が組合員の雇用を守るため奮闘しているのは確か、例えばコロナ禍の際、ANAの労働組合などは必死に行動して、整理解雇は発生しませんでした。乗務員たちが

空港の検査所に配備され、誘導する仕事を担ったりもしました。

ただ、この時にそれまで誘導の業務は下請けの人たちがこなしていたため、下請けの会社の雇用は失われたのです。ANAの従業員の雇用は守られたけれど、子会社や下請け、非正規の雇用まで守られたわけではありませんでした。もちろん、厳しい不景気の際にすべての人の雇用を守ることは不可能ですし、やむを得ない時もあるとは思いますが、ただし、そのことを労働組合も認識していることが重要だと思っています。労働組合だけでは守れない雇用もあるということを知ったうえで行動することが大切です。

そのためには企業内だけでなく産業内で雇用を守ることができないかを考えていかねばなりません。自社で無理なら、他に転職してでも働ける場を確保していく。そんな制度を労働組合も考えていかなければならないのではないかと思います。

世の中の情勢の変化を察知してどのように対応すべきかを考えると、労働組合としてどうしたいのか、どのように変えたいかを主体的に考えて発信すべきでしょう。労働組合には、そのような役割も期待されています。