

“人手不足”時代の労働者の処遇改善

禿 あや美 埼玉大学経済学部准教授

現在は人手不足が深刻化している。この2年ほどの変化を見れば、最低賃金額の引き上げ幅は大きくなり、新卒初任給も急激に上昇している。報道では新卒初任給の大幅な引き上げが取り上げられている。東京海上日動火災は新卒初任給を最大41万円とする制度を導入する、ユニクロの初任給は33万円になったなど、人々の耳目を集めるニュースが報道されている。こうした動きは、大手企業のみならず、地方の中小企業にも広まっている。

他方で有効求人倍率をみれば、2010年頃より、コロナ禍の時期を除いて、一貫して右肩上がりで見られている。2017年には『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか?』という書籍が発売され注目されたように(玄田有史編著、慶應義塾大学出版会)、これまでの日本社会では、人手不足が直ちに労働者の処遇改善に結びつくわけではなかった。2000年代には、男女ともに、正社員が減り、非正社員が増えた。近年では正社員の増加数が非正社員のそれを上回っているとはいえ、なお、働く女性の半数以上は非正社員のままである。正社員、なかでも40歳代以降の中高年の賃金は減少し、非正社員の賃金も、「同一労働同一賃金」政策導入後も、変わらず低いままであった。それは統計調査やこれまでの研究において指摘されてきたことである。

では、このような状況は、今後変化するのだろうか? 処遇改善はもちろん賃上げだけではない。日本の正社員に求められるとされる、企業に強く拘束される働き方、例えば長時間労働や、転居を伴う転勤、頻繁な配置転換といった「無限定」な働き方は、改められようとしているのだろうか? 労働者の処遇改善に向けた

かむろ あやみ

2004年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。博士(経済学)。専門は社会政策、雇用関係論。主著に『雇用形態間格差の制度分析—ジェンダー視角からの分業と秩序の形成史』(2022年、ミネルヴァ書房)など。

「道」や「方法」—労働組合や労使交渉、法的位置づけ、政策等様々なものがある—は有効に機能するのでしょうか？

今回は、そうした問題意識に基づき本企画を立て、5名の研究者の方にご寄稿いただいた。

*

まずは、雇用を中心とした労働の世界と、自営業やギグワーカーをはじめとした雇用以外の労働・働き方の世界を合わせて考えながら、今後のあり方を考え、対処する必要があることを示す、2つの論考から取りあげたい。

1つは、柴田徹平氏の「建設産業の人材不足と温存された格差構造」である。建設産業の人材不足は、他業界より深刻であるがゆえに、2010年より労働条件の引き上げが政策的に取り組まれてきた。柴田氏はその政策の成果の1つとして、1か月あたりの建設業労働者の賃金が、この13年間でおおむね2割強上昇したことを一定程度評価する。しかしこれらの政策では「人手不足問題は解決できない」と指摘する。その理由と対策を柴田氏は3つ指摘する。中でも重要なのは、「雇用責任」を誰がどう担うかの問題である。1976年施行の「建築労働者の雇用の改善等に関する法律」によって法的に「お墨付き」が与えられた、元請け企業が、工事を受注し実際に現場で施工を担当する技能労働者の雇用責任を「負わない」という建設業における「構造」の問題である。これこそが、建設労働者の労働条件を切り下げ、そしてそれらを改善するための足かせとなっている。現在の政策ではそれにメスをいれていない。柴田氏の議論は、次に取り上げる伊藤大一

氏の論考における問題意識と重なっている。

伊藤大一氏による「AIにより変化する労働世界と拡大するプラットフォーム労働—ウーバー・イーツ参与観察の知見から—」は、20世紀を通じて社会に張り巡らされた雇用労働の世界が切り崩されることを予感させる論考である。AI技術の進展により、人ではなくAIが指揮・命令を下す働き方が出現している。AI技術が労働に与える影響は明暗それぞれあるが、しかし、労働法の適用がなされず、また労働組合を通じた処遇改善のルートさえない労働者が増えている。これまでの社会で培った労働の最低基準が無効化される働き方が広がりつつある。伊藤氏はまずはこれらの新しい「自営業」への最低賃金制度と労災保険の適用が鍵となると指摘する。「古くて、新しい根源的な問題」へどう立ち向かっていくべきか、私たちの選択が問われている。

このように、AI技術の進展による熟練の解体や、もはや雇用労働者でさえないプラットフォーム労働に代表される「未来の働き方」を、私たちがどう「使いこなせるのか」が今問われている。プラットフォーム労働が、労働法の規制の「底」を抜き、保護が適用されない「未来の働き方」として一般化してしまえば、私たちの社会の未来は明るくない。人の労働に対する責任は、誰がどのように担うべきなのだろうか。そしてどのような法や政策が求められているのだろうか。今後さらに大きな問題となるだろう。

*

では、雇用労働の世界は、この人手不足を契機によりよいものに改善できていけるだろうか。渡部あさみ

氏による「労働時間の適正化へ向けた労働組合の役割」では、「働き方改革」の進展や短時間の非正規労働者の増加を踏まえてもなお長い日本の労働時間を短縮化するための示唆を得ることができる。長時間労働問題が解決できないのは複数の要因の重なりのおかげである。そこでこの論考では、三井住友海上火災保険株式会社を事例とし、労使双方によるきめ細かな取り組みが労働時間の削減に欠かせないことを明らかにしている。同社は労働時間の削減を経営目標に明確に位置付け、働き方改革におけるトップの役割、リーダーシップが発揮されているとともに、人事評価項目、管理職の360度フィードバック制度に時短と生産性向上にかかわる項目が取り入れられている。それとともに重要なのはボトムアップで労働時間の適正化に取り組むことである。同社では労組による日ごろからの労組員からの意見聴取や実態調査、相談活動を通じたコミュニケーションを土台に、労使協議会での会社側との協議にも取り組み成果を上げていることが、渡部氏の論考からは明らかとなっている。

このように、労組の活動や交渉力が鍵となるわけだが、その際、留意せねばならないのが、次に取りあげる論考である。本田一成氏は、労働組合の組織や意思決定の革新を、ジェンダー平等の視点から議論している。本田氏の「2050年の『クミジヨ』はプレミアムか、それともペナルティか？ー労働力急減時代の労働運動を占う」では、労働組合が「古いありかた」にとらわれているのではないかと問題提起する。クミジヨとは筆者の造語で、「労働組合の役員、職員、関係団体、組織

内議員など労働界でがんばる女性の総称で、多くの場合は女性役員を指す」。労組内部の男女不平等は、単なる役員数や割合の問題ではないことを、本田氏の豊富な調査を踏まえて指摘している。クミジヨが労組内で直面しているのは壁・崖・檻である。詳しくは本田氏の論考を参照していただきたいが、「労働の未来」が大きく変わろうとしている今こそ、労組のあり方がつよく問われている。

最後に、労働と社会の関係性をより良いものに組み替えられるのではないか、という論考である。居神浩氏による「人材不足社会における『ワーキッシュ・アクト』の意義について考える」は、東京圏以外の地域が直面している過去にない規模の人手不足が、社会と経済の関係を見直す契機となりうるのではないか、ということ「ワーキッシュ・アクト」を通じて考察している。取り上げられる事例は興味深い。社会貢献型ゲームアプリの開発の事例では、スマホのゲームアプリで地域のマンホールの撮影をすることが、老朽化のチェックに役立っていることが取り上げられている。確かに、サービス経済化した現代社会では、より柔軟な形で「働き」、社会に貢献することも可能となる。本業自体が細切れ労働であれば生活の不安定性につながってしまうだろうが、「ワーキッシュ・アクト」というとらえ方は、社会と労働の関係性自体を問い直す動きでもある。こうした新しい試みが、「やりがい搾取」にならずに社会に埋め込めることができるならば、私たちの「労働の未来」は明るくなるかもしれない。■

建設産業の人材不足と 温存された格差構造

柴田 徹平

岩手県立大学社会福祉学部講師

はじめに

建設産業は人材不足が指摘されて久しい。建設産業は、戦後復興による建設ラッシュとその後の高度成長期を経て、世界トップクラスの工事量と技術力を有する建設業者も現れるなど、まさに戦後日本経済の発展と雇用を支え続けてきた。ところが、建設就業者は、ピークだった1997年の685万人から2023年には483万人へと四半世紀で202万人も減少しているのである。こうした深刻な人材不足の要因としては、劣悪な労働条件が挙げられており、2010年代から労働条件の改善を目的とした政労使による様々な対策が進められている。本稿の目的は、こうした取り組みが建設就業者の労働条件をどこまで改善したのか、今後の課題は何であるのかを展望することである。

深刻化する人材不足と 労働条件引き上げの機運

建設産業は、一握りの元請大企業を頂点に多数の下請中小企業からなる重層的下請構造をなしており、全従業員に占める中小企業の従業員割合

しばた てっぺい

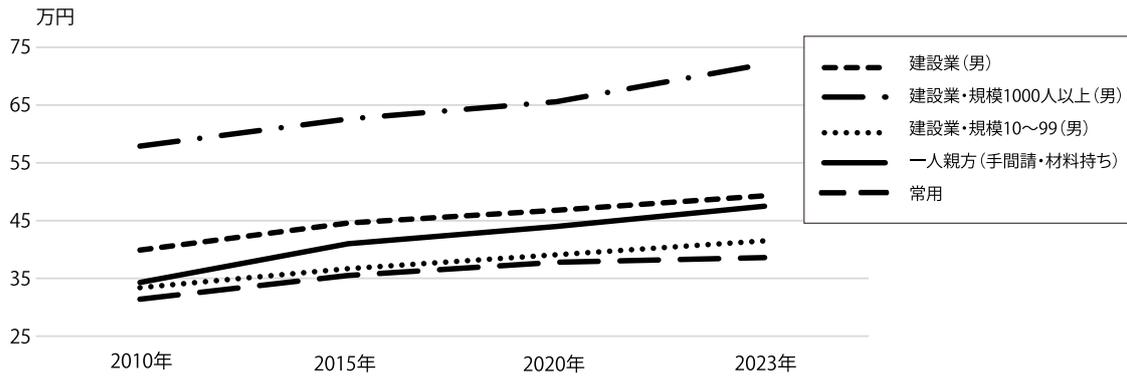
中央大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士（経済学）。専門分野は、労働社会学、人的資源管理論。建設政策研究所勤務を経て、現職。
著書に『建設業一人親方と不安定就業』（東信堂）など。

は88.6%を占めている¹。建設中小企業は、2011年7月以降、一貫して人材過不足DIはマイナス（不足）で推移しており、直近の2024年をみてもDI値は、全産業が20強に留まるのに対して、建設業が40前後で推移しており²、人材が不足している。このような人材不足の要因として考えられるのが、劣悪な労働条件である。すなわち、厚生労働省（2012）『雇用管理現状把握実態調査』によると、離職時若年層であった建設業離職者が仕事を辞めた理由は、「雇用が不安定」（9.6%）、「遠方の作業が多い」（9.0%）、「休みがとりづらい」（8.4%）、「労働に対して賃金が低い」（7.9%）で、離職理由の上位に労働条件が挙げられている。

実は、労働組合やそのシンクタンクは、人材不足が劣悪な労働条件によってもたらされていることを早くから指摘しており、その改善を求めて提言を出していた³。しかし、政府がこの問題意識を持ったのは、国土交通省の建設産業政策を示した「建設産業の再生と発展のための方策 2012」からであり、この段階でようやく労働条件の改善に言及するに至っている。また経営者団体が労働条件の改善に言及するのはさらに先である

ところで、2010年代という時期は、労働条件改善のための諸政策が矢継ぎ早に進められたという点で、日本の建設産業にとって一つの転換点とも言える時期であった。労働条件改善の政策としては、社会保険未加入対策、設計労務単価の引き上げ、働き方改革、建設キャリアアップシステム、公契約条

図表1 建設業就業者の1カ月あたり賃金の推移



注：「賃金構造基本統計調査」による1カ月あたり賃金は、「きまって支給する現金給与総額」+（「年間その他特別給与額」/12）で算出
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」と建設政策研究所「首都圏4組合賃金実態調査分析報告書」の各年版より筆者作成。

例などが進められ、ゼネコンなどが加盟する経営者団体である日本建設業連合会が年収600万円及び重層下請改善の提言などを出している。

それぞれの政策の特徴は以下のとおりである。2000年代は、元請と下請の関係が系列関係から市場原理主義的關係（無理な要求に下請が答える代わりにその下請に元請が優先発注する「系列関係」から安い価格で工事を請ける下請に仕事を与える「市場原理主義的關係」）に移行し、下請企業が生き残るためには、安値で仕事を請けざるを得ない状況が生まれた。その結果、社会保険に加入し、適正に法定福利費を負担する下請企業ほど受注競争に不利になる構造が産み出され、社会保険に加入しない下請企業が増えた。こうした状況を踏まえて、下請企業の社会保険加入環境の整備を進めたのが、社会保険未加入対策である。設計労務単価の引き上げは、公共工事の労務単価の積算基準となる設計労務単価の引き上げを指し、2012年の設計労務単価から引き上げから始まり、直近の2023年まで11年連続の引上げとなっている。引き上げ幅は、2012年比で65.5%と大幅に上昇している。働き方改革は全産業でも進められているので、割愛する。

公契約条例とは、当事者の少なくとも一方が公の機関である契約について定めたもので、公契約のあり方を定めた理念型と公契約における労働条件の向上を目的とした賃金条項型があり、2024

年12月27日現在で理念型が57自治体、賃金条項型が32自治体で制定されている⁴。このうちの賃金条項型は、公共工事で働く建設就業者の報酬下限を法律で定めているので、建設就業者の労働条件改善の効果を持っている。加えて、日本建設業連合会（以下日建連）は、2014年に発表した『建設技能労働者の人材確保・育成に関する提言』の中で、建設技能労働者の年収600万円の実現や後述する重層下請の弊害を踏まえてその是正（＝下請層次を二次、三次までとする）を提言している。また元請と下請の不公正な取引が労働条件改善の足かせになっているという問題意識からその是正を目的とした担い手三法とその改正も行われている⁵。これらの法律は、発注者や建設業者に対して適正工期と価格の設定、休日確保、処遇改善の推進などを求めるものとなっている。

以上のように2010年代の建設産業では、労働条件改善の政策が進められてきた。次節では、こうした労働条件改善政策の効果と課題について検討する。

労働条件の引上げと温存される格差構造

（1）進む労働条件の改善

様々な政策によって、建設就業者の労働条件は改善されている。図表1は、厚生労働省『賃金構造

基本統計調査』(以下賃金調査)と建設政策研究所『首都圏4組合賃金実態調査分析報告書』(以下組合調査)の各年版を用いて、①「建設業(男)」、②「建設業・規模1000人以上(男)」、③「建設業・規模10～99人(男)」、④「一人親方(手間請・材料持ち)」、⑤「常用」、の1カ月あたり賃金の推移を見たものである。①から③は賃金調査のデータで一般労働者の賃金である。

一人親方とは、簡単に言えば、フリーランスの建設職人である。一人親方のうち自分で材料を仕入れて仕事を請ける者を「材料持ち」、労務(手間)のみで、材料を仕入れず工事を請ける者が「手間請」である。また常用とは、建設現場で働く技能労働者を指す。この④と⑤は組合調査のデータに基づくものである。ただし、④と⑤のデータは、首都4都県の一人親方および常用労働者を対象としているので、全国平均の賃金より高くなっている可能性がある。

以上を踏まえて、1カ月あたりの賃金額をみると、「建設業(男)」は、2010年39万9千円から2023年49万3千円と賃金が1.24倍に上昇している。同様に「建設業・規模1000人以上(男)」が57万9千円から72万千円の1.25倍、「建設業・規模10～99人(男)」が33万4千円から41万5千円の1.24倍、「一人親方(手間請・材料持ち)」が34万3千円から47万5千円の1.38倍、「常用」が31万4千円から38万6千円の1.23倍と上昇しており、この13年間で賃金が概ね2割強上昇している事がわかる。

参考までに同じ賃金調査を用いて、製造業と比較してみると、2023年で「製造業(男)」が47万6千円、「製造業・規模1000人以上(男)」が58万2千円、「製造業・規模10～99人(男)」が37万9千円である。また賃金調査では、月間労働時間(所定内+所定外)も調査しており、建設業の労働時間は製造業よりも1～2時間程度長いだけでほぼ長さは変わらない。従って、建設業の賃金水準は、製造業よりも高いことがわかる。

このように、この間、進められた労働条件改善の政策は着実に結果を出しているといえるが、大きな課題もいくつか残されている。

(2) 温存された格差構造

残されている課題の中でも最大のものといえるのが、格差と貧困を生み出す建設産業特有の労働市場構造の是正である。松田(1992)の研究によれば、元請企業であるゼネコン職員は、新卒一括採用で、終身雇用、内部昇進の内部労働市場に属するのに対し、下請企業社員、作業長、作業員などの今日でいう一人親方や技能労働者は、ゼネコン職員の内部労働市場とは異なり、出稼ぎ、日雇い、季節労働者などの開かれた「外部労働市場との共有部分を多く持つ労働市場」(以下便宜的に不安定就業労働市場とする)に属し、それ故に、職を求めて競争・競争の激化によって劣悪な労働条件、低賃金を招きやすい特徴を有していると指摘する。加えてこの不安定就業労働市場に属する就業者は、内部労働市場に参入することはできないのである。言い方を変えると、元請大企業たるゼネコンの社員になるためには、新卒一括採用でゼネコンに採用されるほかなく、技能労働者としていくら経験を積んだとしてもゼネコン社員にはなれないということである。この内部労働市場の閉鎖性に重層下請構造と「建設労働者の雇用の改善等に関する法律」が加わることで、日本の建設労働市場は、格差と貧困を生み出す労働市場となるのである。

詳しく見ていこう。重層下請構造とは、元請大企業を頂点に下請企業がピラミッド構造で重層的に連なる構造を指す。日本の建設産業では、元請企業や上位の下請企業と最末端の下請企業の間非対等の力関係が存在しており、その構造の下で、元請企業や上位の下請企業は、最末端の下請企業に無理な価格や工期の強要を行う。加えて元請企業や上位の下請企業は、下請企業に工事を再下請する前に、中間マージンを取る。その結果、最末端の下請企業で働く一人親方や技能労働者の労働条件は、低位な水準となる。担い手三法は、こうした非対等の取引関係による労働条件悪化を防止するという目的もある。また上述した日建連の提言における重層下請構造の是正も中間マージンによる労働条件の悪化の是正が狙いの一つである。しかし、担い手三法も提言も法的拘束力はなく、努

図表2 スーパーゼネコン5社・大手住宅企業の社員と技能労働者の年収格差

	社員年収	技能労働者年収	技能労働者／社員年収
鹿島建設	1178万円	449万円	38.1
大林組	1066万円	443万円	41.6
大成建設	1025万円	428万円	41.8
竹中工務店	1013万円	414万円	40.9
清水建設	982万円	423万円	43.1
大和ハウス工業	907万円	449万円	49.5
積水ハウス	819万円	475万円	57.9

出所：社員年収は、各社の有価証券報告書、決算単信等に基づいて筆者作成（2024年3月現在）。値は各社「単独」に基づく。技能労働者の年収は建設政策研究所（2024）『2023年首都圏建設4組合賃金実態調査報告』の1日当たりの従事者賃金に240（20日×12か月）を乗じた値である。

力義務に留まるものも多く、実効性に課題が残っている。

「建設労働者の雇用の改善等に関する法律」（1976年施行）の特徴は、元請企業の雇用責任の放棄に法的なお墨付きを与えたことである。つまり同法では、元請企業の主な業務は工事の受注、下請企業の監督指導、工事の統括管理・監督で、現場施工を行う技能労働者を雇用しなくてもよいと規定したのである。元請企業にとって固定的なコストとなる技能労働者の人件費を負わなくてよいことは、経営の安定化に大いに貢献する。一方で、雇用責任は、下請企業に転嫁され、下請企業からさらに下位の下請企業に転嫁された。このようにして、最末端の下請企業に技能労働者の雇用責任が集中する構造が作られたのである。そして2000年代に元請と下請の関係が市場原理主義的關係に再編される中で、最末端の下請企業の経営が悪化し、そこで就業する一人親方や技能労働者の労働条件の悪化がもたらされたのである。

重層下請構造と「建設労働者の雇用の改善等に関する法律」は、一人親方や技能労働者の労働条件を悪化させる労働市場構造を作り出し、内部労働市場の閉鎖性は、一人親方や技能労働者が不安定就業労働市場から抜け出すことを困難にしたといえる。

今回の労働条件改善の政策は、この構造にメスを入れようとはしているものの努力義務に留まるも

のが多いなど、刃こぼれ著しいメスを用いているので、その効果は十分とは言えず、不安定就業労働市場は温存されているといっても過言ではない。現在は、これらの政策によって、労働条件の改善が進められているが、逆を言えば、国がこれらの政策を放棄するなど状況が変われば、労働条件が悪化するのには目に見えている。例えば、これらの政策が進められる前の2000年代に一人親方の3割から4割強が不安定就業であった（柴田、2017、126頁）。また技能労働者や一人親方の過半数が日給月給制で働いている。つまり2023年の賃金調査によると「常用」の54.8%、「一人親方（手間請）」の74.7%、「一人親方（材料持ち）」の72.5%が日給制で働いている。日給制とは、1日働いたら定額の日当が支払われるもので、日給月給制とは、「日当×働いた日数」が月給になる形態を指し、日給制と同義と考えてよい。企業にとっての日給月給制は、雨天で工事ができない時や閑散期など仕事がない時に報酬を支払わなくてよいので、受注の不安定性による経営への影響を最小化できる報酬形態である。一方で働く側からみれば、当然、就業が不規則不安定になる報酬形態といえる。技能労働者の多くが未だにこうした報酬形態で働いていることや不況期に一人親方の不安定就業化が進むことは、不安定就業労働市場が未だに根強く存在していることの証左といえる。

そして、こうした構造の下で、元請大企業の社員

とその企業の現場で働く一人親方や技能労働者の報酬格差は歴然と存在しているのである。図表2は、スーパーゼネコン5社・大手住宅企業の社員と技能労働者の年収格差を示したものであるが、技能労働者の年収は、同じ企業の現場で働いているにもかかわらず、元請大企業の社員の4割程度の水準でしかない。加えて、日建連の年収600万円提言の道のりが未だ険しい状況（技能労働者の年収は400万円強に過ぎない）にあることがわかる。

図表2からわかることは、現在の政策の不十分さによって、元請大企業の上層にあるパイが下層の一人親方や技能労働者まで行き渡っていない。上層でダムがせき止められていることを意味している。日本の産業を見渡せば、ユニクロ、Nikeをはじめとして最適地生産の考え方に基づいて自社製品を海外の工場で生産することは、今や当たり前である。そうした意味では、現在の不安定就業労働市場の存在もいわば宿命と割り切るべきなのだろうか。もちろんそうではないだろう。なぜなら、不安定就業労働市場の存在が建設産業の労働条件の悪化をもたらしており、それが巡り巡って人材不足をもたらしているのである。従って、現在も続く建設就業者減少のトレンドを反転させるためには、不安定就業労働市場に確実にメスを入れられる政策がまずもって求められているのである。

したたり落ちる賃金を実現するために

本稿では、建設産業の人材不足は、現在進められている政策によって解決できるのか、という問いに対して検討してきた。検討の結果は“できない”である。ではどうすれば人材不足は解決できるのだろうか。不安定就業労働市場の是正という点に絞って三本の矢(政策)をお話しして、本稿を締めくくりたい。

一本目の矢は、担い手三法による対等の取引関係の実現や重層下請構造の是正に関して、現在の政策は、実効性が担保されていないので、数値目標を立てる事や実現できない場合にペナルティを課すといった実効性ある政策にすることが必要で

ある。また数値目標という点では、元請大企業の社員と技能労働者の年収格差、日給月給制割合を低下させること等、数値目標を立てて進めることで、不安定就業労働市場の是正を進めるべきだろう。

二本目の矢は、一定規模以上の工事の場合、元請企業が技能労働者の一部を直接雇用するといった法制度を作ることである（元請企業に雇用責任を一部戻す）。これは韓国で既に行われている。この点については、技能労働者の一部を社員として雇うということで対応できる。三本目の矢は、賃金に関する労働協約を締結することである。このような形で、賃金水準を規制することで、不安定就業労働市場は是正され、人材不足の解決に繋がるだろう。日本は自然災害大国で、建設人材の不足がそのまま続けば災害時の人命救助や復興もままなくなる。建設産業ひいては日本の未来のために、労使が労働協約の締結に向けて、積極的に交渉のテーブルに立つことを望む。■

《注》

- 1 中小企業庁編（2024）『2024年版中小企業白書』付属統計資料2表を参照。
- 2 中小企業基盤整備機構（2024）『第178回 中小企業景況調査』、13頁を参照。
- 3 例えば、全国建設労働組合総連合をはじめ、複数の建設関連組合のシンクタンクの機能を持つ建設政策研究所が出した建設政策研究所（2008）では、労働条件改善のための様々な政策提言を行っており、その一部は2010年代に実現されている。
- 4 地方自治研究機構「公契約条例とは（2024年12月27日更新）」http://www.rilg.or.jp/htdocs/img/reiki/099_public_contract.htm（2025年2月14日最終アクセス）
- 5 担い手三法とは、公共工事の品質確保の促進に関する法律、建設業法、公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律、の三つの法律を指す。

《参考文献》

- 建設政策研究所（2008）『建設労働者の賃金の抜本的改善のために—公正で魅力ある建設産業をめざして—』
柴田徹平（2017）『建設業一人親方と不安定就業』東信堂
松田光一（1992）「第二部 建設業の重層的労働市場と賃金」木村保茂・松田光一編『建設業の労働と労働市場』北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設

AIにより変化する労働世界と 拡大するプラットフォーム労働

—ウーバー・イーツ参与観察の知見から—

伊藤 大一

大阪経済大学経済学部教授

はじめに

人工知能（AI）により変化する労働世界への注目が集まっている。その変化を肯定的に捉える見方は、自動車の自動運転によって運送業人手不足解消等、AIの活用による労働負担軽減に期待する。ひいてはAIとロボットの発達によって、日々の労働から人間を解放するのでないか、という議論すらある。一方で、否定的な見方として、AIの発達によって人々は仕事を奪われ、失業問題を招来するのでないかもある。このような揺れる見方の中で、政治的右派と左派の両者から「負の所得税」や、「ベーシック・インカム(BI)」の議論に注目が集まっている。

2025年現在では、AIを活用している分野として、Amazonの配送と、ウーバー・イーツ（以下、ウーバーとする）に代表されるフード・デリバリーを指摘できる。この両者は配送業務に係わる業務指示をAIによっておこない、このAIの指示に従って、

配送員は業務を遂行する。

通常、業務指示、指揮・命令は人間によって行われ、その指示に従って労働者は仕事をする。よって、両者の関係は、使用者と労働者の労使関係となり、法的には民法でなく労働法によって規制される。ただ、Amazonもウーバーも、AIによって配送員を指揮・命令するので、労使関係の成立を否定している。そのため両者は、配送員を雇用労働者でなく個人事業主と主張している。

しかし、Amazonの配送業務を行っている労働者が業務中にケガをして、労災を申請した。この申請に対して、労働基準監督署は2023年9月に労災の申請を認めた。つまり、Amazonと配送業務を担う労働者との関係を雇用関係と認め、労働法を適用した。また、ウーバーで働く配送員たちは、自らを労働者として労働組合、ウーバー・イーツ・ユニオン（以下、ユニオンとする）を結成し、ウーバーに団体交渉を要求した。しかし、ウーバーは配送員を労働者として認めず、団交を拒否した。この事態に対して、ユニオンは不当労働行為として東京都労働委員会に提訴した。2022年11月に東京都労働委員会は、ユニオンの訴えを認め、ウーバーに団体交渉を命じた。

このようにAIによって変化する労働世界は、従来の労使関係に大きな変容を迫りつつある。この潮流に対応するために、日本政府は「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（通称：フリーランス新法）」を2024年11月に施行した。さら

いとう たいち

立命館大学大学院後期博士課程修了。博士（経済学）。専門分野は、社会政策。大阪経済大学経済学部専任講師、同准教授を経て、2024年4月より現職。

著書に『非正規雇用と労働運動』（法律文化社、2013年）など。

に、この潮流は日本だけでなく世界的な規模で生じており、ILOやEUなど、この問題にどのように対処すべきか、現在も議論が続いている。

筆者である伊藤はウーバーの配達員として参与観察を行った。この調査から、本稿では次の2点の課題を明らかにする。第1に、世界的に議論されているAIと労働世界の間を概観する。第2に、ウーバーに代表されるプラットフォーム(以下、PFとする)労働の問題点を、その報酬(賃金)問題を中心に議論したい。

AIが変える労働世界?

経済学や経営学の分野において、アメリカのPFに関する利便性や労働者に与える影響の研究は数多くある(Rosenblat 2018=2019)。なかでも松永(2023)は、アメリカやヨーロッパ、そして中国のPF労働に関する文献レビューであり、労使関係まで視野に入れた論文であり、一読に値する。本節では、主に松永(2023)以降に出版された書籍を中心として、AIと労働世界の変化についての研究動向を示したい。

まずは、『ゴースト・ワーク』である(Gray and Suri 2019=2023)。本書は、AIの発達にともないグローバルな規模での低技能労働者増加を不可避的に招来すると主張する点にオリジナリティを持つ。AIはディープ・ラーニング(深層学習)という手法によって、大量データを自ら学習し特徴を抽出する。本書は、このAI学習用の大量データをつくる仕事を「ゴースト・ワーク」と呼び、その特徴を低報酬(賃金)の労働で、その形態を個人事業主とする。

つぎに『オートメーションと労働の未来』(Benanav 2022=2023)についてみる。著者であるベナナフは労働に関する経済史を専門にしており、歴史的視点からオートメーション論に対する批判を行っている。オートメーション論とは、AIも含めた長期的な技術革新によって、資源制約を突破して経済成長する社会の到来を見通す議論であり、ある種のユートピア論である。

このオートメーション論に対して、歴史的な視野か

らみると資本主義の成長は、1970年代に発生したオイルショックをきっかけとしたスタグフレーション以降、低成長を基本としており、AIを含めた技術革新をもって労働需要の不足を補えないとベナナフは主張している。そして、労働需要の不足は、失業問題でなく、ワーキング・プア問題として顕在化しているとする。つまり、仮にAIがいくら発達しようとも、低報酬(賃金)労働問題を解消しない、とベナナフも述べている。

最後に、日本においてAIを視野に入れた『AI時代の労働者の自律性と資本の統制』を見ていく(三家本 2024)。本書はITエンジニアの労働過程分析の延長にAIによる労働過程の変化について試論的にまとめられている。三家本は現在のAI導入事例を分析して、次のAIの3機能を析出した。その3機能とは①探求、②アラート、③熟練技能の不要化である。三家本は、特に③熟練技能の不要化こそ、労働過程に本質的な変化をもたらし、もはや賃金の高い熟練労働者は必要不可欠の存在でなく、安易に代替可能な存在になるとする。

以上の3冊を検討してきたが、AIの導入は、長期的にはともかく短期的には、ゴースト・ワークに代表されるような不安定労働を不可欠とするであろう。さらに、従来の労使関係もAIによって指揮・命令することから変容せざるを得ない。それは法的には、労働法の適用される雇用関係でなく、請負ないし準委任という民法の適用される関係になる。次節では、伊藤により行われたウーバーの参与観察をもとに、PF労働のもとではどのような問題があるのかについて、論じたい。

プラットフォーム労働の報酬(賃金)問題

伊藤による調査は、ウーバーの配達パートナーとして、2023年2月から2024年9月にかけて、断続的に行われた。のべ34日間、150件の配達をおこなった。調査場所は大阪市内(100件)と静岡市内(50件)である。実配達時間を単位とした1時間当たりの報酬(時給)は約1,523円であり、総稼働

表1 調査概要

延べ稼働日数	34日間	
配達件数(キャンセル分含む)	150件	
実配達時間	約50時間	配達時間
総稼働時間(アプリ起動時間)	約87時間	待機時間込み
配達報酬(賃金)	¥62,983	
その他報酬(賃金)	¥14,096	チップ、クエストなど。
総報酬(総賃金)	¥77,079	
時給(実配達時間単位)	約1523円	
時給(総稼働時間単位)	約882円	

出所:筆者作成。

時間を単位とした1時間当たりの報酬(時給)は約882円であった。調査の概要は表1を参照していただきたい。

このように報酬(賃金)水準は2025年3月現在の最低賃金の全国加重平均額1,055円と比べても、低額と言わざるを得ない¹。伊藤(2024)でも書いたが、ウーバーのビジネスモデルは、都市住民をウーバー配達員にするビジネスモデルであり、この報酬(賃金)水準から見ると、2000年初頭に社会問題になり、2012年に原則禁止された日雇派遣に近いビジネスモデルである。つまり、理論的には不安定雇用、相対的過剰人口として議論されてきた問題といえる。この問題については、すでに多くの議論が蓄積されている(加藤1991、江口1979・1980・1980)。この問題は現在も議論されており、本紙本号に寄稿している柴田が中心的な論者のひとりである(柴田2017、柴田2024)。

不安定雇用、現在ではワーキング・プア問題とも議論されているが、この問題に対する政策的対応は最低賃金制度やリスキリングなどの労働法制や労働政策である。また他にも労使関係の対応もある。具体的には、団体交渉で最低受注単価等を議論し、労働協約とする対応策である。しかし、AIによって指揮・命令するウーバーは、配達員を労働者として認めておらず、個人事業主(フリーランス)とし

てあつまっている。

このようにAIによって運営されているPFは、従来の労使関係を変容させている。この事態に対して、日本政府も政策的・法的対応を試みている。それが2023年に成立し、2024年に施行されたフリーランス新法である。このフリーランス新法では、個人事業主を対象とし、経済法である下請法をベースにして、労働法の労働者保護機能を加えた、経済法と労働法のハイ・ブリッド(ロウ・ブリッド?)法となっている。このように、日本政府もPF労働の拡大による労使関係の変容に対応するべく、政策的・法的対応を試みている。

しかし、ここで「古くて、新しい根源的な問題」に直面することになる。仮に、フリーランスを個人事業主(事業者)だとすると、事業者が集まり受注最低単価・価格を協議し実行することは、独禁法の価格カルテルに該当し、違法行為となる可能性を有する。しかし、労働者ならば、労働組合を結成し、受注最低単価を協議し団体交渉に臨む、労使関係的対応は法的に全く問題とならない(橋本2024:227-228)。

これは、アメリカを典型とするが、1890年の反トラスト法(シャーマン法)は、労働組合を価格カルテルとして活動制限した。これに対してアメリカの労働組合は権利拡大闘争をおこない、最終的には

1935年全国労働関係法(ワグナー法)によって権利の確立となった(濱口・海老原 2020)。このように労働組合は、その権利確立のために、長年の立法闘争をおこなった。

このような歴史的経緯を踏まえると、PF労働において、AIの発展によって労使関係は変容し、労働者と使用者の労使関係なのか、発注者と受注者(個人事業主)との関係なのか、という「古くて、新しい問題」として現れている。ウーバーをはじめとするPFは発注者と受注者(個人事業主)との関係であり民法の関係と主張し、ユニオンに代表される労働者は使用者と労働者との関係であり、労働法の関係だと主張している。この対立に対して2022年東京都労委はユニオンの主張を認め、ウーバーに対して団交命令を発した。ウーバーはこの決定を不服として、現在中央労働委員会で審議が続いている。

AIをはじめとする科学技術の発展は不可避である。このPF労働をめぐる問題は、今後も拡大しながら議論されるだろう。その際に、大きな方向性はPF労働に従事する者を労働者として労働法保護の対象とするのか、それとも個人事業主として保護機能を弱体化させたままなのか、に分かれる。もちろん、「資本主義社会であるので、企業活動を最優先させ、労働者保護は制限するべき」とする議論もあるだろう。

この議論に有益な知見を与える書籍『就職氷河期世代』が出版された(近藤 2024)。本書は、バブル経済崩壊以降、労働者派遣法の規制緩和に象徴されるような経済改革のもとで、労働者生活を送った人々を対象に、結婚、雇用形態、手に入れた経済資力などをコーホート毎に分析した。

本書の結論の一つは次のようなものであった。就職氷河期世代は初職を非正規雇用について人を中心として、低収入層の拡大という形で、コーホート内の年収格差が拡大した。そのような低所得階層は一定数存在し、結婚や子どもを持つこともなく、高齢者になると考えられる。つまり、すでに50歳程度となっているので、これからの職業訓練政策などによっても状況を大きく変えることは極めて困難であると考えられている。現在の年金制度

などを前提すると、彼らが高齢者となったときに十分な経済力は望めない。そこで近藤は「福祉の拡充」、具体的には給付付き税額控除(負の所得税)等を提案している。

PF労働によって十分な経済力を得ることのできる人ならば、個人事業主で全く問題ないであろう。しかし、伊藤の調査のようにPF労働は低賃金労働となる人も必ず存在している。バブル崩壊以降、日本社会は十分な労働者保護機能を充実させてきたのだろうかAIに代表されるように科学技術の進化は止まらない。必要なのは、その進化を利用しながら働く労働者に対して十分な保護機能を強化することであると思われる。

おわりに

最後に、PF労働に対する労働者保護機能について、試論的に議論してみたい。ポイントとなるのは、労災保険制度と最低賃金制度になるであろう。現行の労災保険では、雇用労働者(労働基準法上の労働者)は使用者の全額保険料負担によって保護されている。建設業の一人親方などは労災の特別加入があり、2024年からはフリーランスも利用できるようになった。この既存の制度を基本として、ウーバーなどのPF事業者から保険料を徴収する方向を検討できるのではないだろうか。

最低賃金制度もやはり、労働者保護機能の要諦をなす。現在の最低賃金制度も雇用労働者(労働基準法上の労働者)を対象としており、PF労働者は対象外となっている。しかし、低報酬(低賃金)のPF労働者は一定数存在し、今後も存在し続ける。労働者保護機能強化のために、最低賃金制度の対象をPF労働者に拡張することは検討されるべきであろう。この課題は、日本ばかりでなくILOやEUでも議論されている。紙幅の都合で国際的な議論は触れることができなかつた。稿を改めて論じたい。■

《注》

- 1 伊藤による調査は安全を最優先したために、晴天の昼間しか稼働しなかつた。雨天や夜間の方が報

報酬は高額であるので、本調査の水準はワーバー配達員報酬（賃金）の最低水準である。

《参考文献》

伊藤大一（2024）「プラットフォーム・ワーカーの拡大とその問題点」、『労務理論学会誌』、第33号、19-34頁
 江口英一（1979・1980・1980）『現代の「低所得者層」（上）（中）（下）』、未来社
 加藤佑治（1991）『現代における不安定就業労働者《増補改訂版》』、御茶の水書房
 近藤絢子（2024）『就職氷河期世代』中公新書
 柴田徹平（2017）『建設業一人親方と不安定就業』、東信堂
 柴田撤兵（2024）「配達プラットフォーム労働の就業問題の現状と課題」、『社会政策』、第16巻、第1号、302-313頁
 橋本陽子（2024）『労働法はフリーランスを守れるか』、ちくま新書

濱口桂一郎・海老原嗣生（2020）『働き方改革の世界史』、ちくま新書
 松永伸太郎（2023）「プラットフォーム労働についての労働社会学的研究の文献レビュー」『長野大学紀要』、第44巻、第3号、123-132頁
 三家本里実（2024）『AI時代の労働の自律性と資本の統制』、堀之内出版
 Benanav, A., (2022) *Automation and the Future of Work*, Verso Books(2023 岩橋誠・萩田翔太郎・中島崇法訳『オートメーションと労働の未来』、堀之内出版)
 Gray, M. and Suri, S., (2019) *Ghost work : how to stop Silicon Valley from building a new global underclass*, Harper Business (柴田裕之訳 2023『ゴーストワーク』、晶文社)
 Rosenblat, A., (2018) *Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work*, University of California Press (飯嶋貴子訳 2019『ワーバーランド』、青土社)



労働時間の適正化へ向けた 労働組合の役割

渡部 あさみ

岩手大学人文社会科学部准教授

はじめに

日本では、2000年代以降、少子高齢化社会の到来を背景に労働力人口の減少が見込まれるなか、これまでの「働き方」・「働かせ方」が再考されている。かつてより過労死・過労自殺に至るまでの長時間労働が存在している日本において、この長時間労働こそが、働きにくさの主たる要因であるといっても過言ではない。「働きにくさ」の根源である長時間労働をいかに是正していくのか—2000年代以降の日本の政労使の取り組みの主たる問題意識はここにあるといえよう。

日本の政労使による「働き方」・「働かせ方」への再考が進む中、労働時間は減少傾向にあるといわれている。しかし、我々は安直にその数値的推移だけを受け止めて良いのだろうか。以下、本稿では、「令和6年版過労死等防止対策白書」を手掛かりに、日本の長時間労働是正の到達点と課題について確認した後、職場における労働時間の適正化の

事例分析をする。労働時間の適正化へ向けた労使共同の取り組み事例を通じ、働く側の論理に基づく「働きやすい職場」づくりを展望したい。

長時間労働是正の現在：「令和6年版過労死等防止対策白書」を手掛かりに

厚生労働省(2024)「令和6年版過労死等防止対策白書」によると、日本の労働者一人当たりの年間総実労働時間は、長期的には緩やかに減少していたが、2021年からおおむね横ばいとなり、2023年は前年より3時間の増加となっている。総実労働時間を所定内労働時間・所定外労働時間別にみると、所定内労働時間は長期的に減少傾向が続いていたが、2021年からおおむね横ばいとなった。所定外労働時間は、2021年以降増加していたが、2023年は前年より1時間の減少となった。一般労働者・パートタイム労働者別にみると、2023年の一般労働者の総実労働時間は5年連続で2000時間を下回り1962時間、パートタイム労働者の総実労働時間は5年連続で1000時間を下回り952時間となった。なお、パートタイム労働者比率の増加傾向が継続していることから、労働者一人当たりの年間総実労働時間の中長期的な減少は、パートタイム労働者比率の増加が寄与していると考えられる。この「過労死等防止対策白書」の興味深い点の一つに、月末1週間の就業時間に着目していることが挙げられる¹。長時間労

わたなべ あさみ

明治大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。専門分野は、人的資源管理論。青森大学経営学部専任講師を経て、現職。

著書に『時間を取り戻す—長時間労働を変える人事労務管理—』(旬報社)など。

働者に着目するこのデータ分析からは、1週間の就業時間が60時間以上である雇用者の割合は、2003年、2004年の12.2%をピークとして減少傾向にあり、2023年は5.0%と前年より0.1%減少したことが指摘されている²。

日本における長期的な労働時間の減少傾向要因は、雇用の非正規化にある。所定外労働時間は、景気変動に伴う増減を繰り返しており、リーマンショック翌年の2009年に111時間、コロナ禍の2021年に110時間と大幅に減少するも、景気回復と共に増加傾向が確認できる。また、月末1週間の就業時間については、2000年代以、政労使による「働き方」・「働かせ方」の再考が継続的に行われていたにも関わらず、いまだに週60時間以上働いている5%ほどいることは看過すべきではないだろう。また、同白書では、「週労働時間が49時間以上の者」の割合をアメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、韓国と比較しているが、労働者全体では韓国(16.8%)に次いで日本(15.2%)は二位であり、三位のアメリカ(11.8%)となっている。続いて、イギリス(8.9%)、フランス(8.3%)、ドイツ(4.6%)となっており、韓国と日本の労働時間が長い傾向が伺える。また、男性労働者に絞って、「週労働時間が49時間以上の者」の割合を見ると、日本(21.8%)の割合が一番高いことにも留意したい³。

以上、2000年代以降、総労働時間は減少傾向にあるものの、現在においても、労働時間が長い層は継続して存在し、その割合は国際的に見ても高いことを確認した。次項では、長時間労働が発生する現場である職場に焦点を当て、労使共同で労働時間の適正化に取り組む企業労使の事例分析を行う。

労使共同による労働時間の適正化へ向けた取り組み事例：三井住友海上火災保険株式会社労使の取り組み事例を手掛かりに

労働時間の適正化へ向けて、職場ではいかなる取り組みが展開されているのか。本項では、労使共同で労働時間の適正化へ向けた取り組み事例の

分析を通じ、働く側の論理をいかに「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組みに反映させているのかを考察したい⁴。

三井住友海上火災保険株式会社では、2024年4月に『定時(17時)退社』を経営目標に掲げ、残業を前提とした働き方からの脱却を図っている⁵。同社では、2023年3月、出産・育児を職場全体で心から祝い、快く受け入れて支える企業風土を醸成するため、育休職場応援手当(祝い金)を創設し、同年7月より運用したことが記憶に新しい⁶。同社のこうした取り組みの背景には、いかなる問題意識や展望があるのだろうか。また、そうした取り組みの過程において、労働組合はいかなる役割を果たしているのだろうか。以下、(1)取り組みの背景、(2)取り組み内容、(3)労働組合の役割についてみていく⁷。

(1)取り組みの背景

同社を傘下に置くMS&ADインシュアランスグループは「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」ことを経営理念に掲げており、「Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)」を中期経営計画の基盤取り組みの一つに位置付けている。DE&Iの推進に向けて、「多様な社員の活躍支援」と「働き続けられる制度・取り組み」をビジョンに掲げている。「働き続けられる制度・取り組み」として、多様な社員全員が成長、活躍する会社の実現に向けた環境整備と意識改革を実行してきた。同社は、2016年10月から労働時間の適正化を通じて生産性を高め、自己研鑽によって「個の力」を向上させ、会社全体の組織力を強化する目的で「働き方改革」を推進し、2017年4月から「19時前退社ルール」を開始した⁸。当初は、業務多忙によりルール運営の持続性が疑問視されていたが、現在は19時前退社が定着しているという。その一方で、17時以降も業務に従事する社員は多く、育児・介護と両立する社員を中心に「定時に帰りにくい雰囲気」があるとの意見が寄せられていた。今後、仕事と育児・介護を両立する社

員の増加や、社員一人ひとりのスキルアップの必要性が一層高まる中、同社は「定時(17時)以降の社員の時間確保」が、社員の私生活の充実と会社の人財確保の両面で重要であると考え、経営課題として取り組んでいる。

(2) 取り組み内容

同社では2016年10月から「働き方改革」を開始し、「生産性の向上」「個人・マネジメント意識改革」「無駄・非効率の排除」「多様な働き方の支援」という四つの観点から様々な施策を展開している。「働き方改革」を具体的な行動に落とし込むための支援ツールや、これまでの習慣・慣例にとらわれず、抜本的に業務を見直すためのツールとして、「業務棚卸シート」を提供しているという。また、社内衛星放送を使った好事例特集番組「働き方改革ニュース」や、社内報などさまざまな媒体を使って優れた取り組みの共有化をしている。

2016年11月には、働き方改革を統括する位置づけで、働き方改革推進チームが設置された。メンバーである本社部門の各企画セクションの組織長(人事部兼務)は、担当部において四半期に1回ヒアリングし状況把握を行ったうえで、チーム内で共有して課題の改善を図っている。これに加え、2017年4月からは「遅くとも原則19時退社」ルールを設定した。さらに、同社は2023年4月からは19時退社からさらに2時間前倒しした『定時(17時)退社』を経営目標に掲げている。

上記に加え、社員の意識改革を図るため、マネジメント層を重視した取り組みを行っている。現場や第一線の社員にまで意識改革が及ぶよう、人事評価項目にも働き方改革に関する項目として「限られた時間で生産性高く働く」という項目を設けている。また、課長代理職以上を対象に、管理職育成という位置づけで360度フィードバック制度を実施している。社員の「個の力」向上のために、2017年4月より人材育成ポータルサイト「成長MyNavi」を設けている。さらに、2019年より上司等との「キャリア対話」を行うようになった。その狙いは、それぞれの社員が、3～5年後という近い将来に向けて明確

な目標を持つこと、上司はどうサポートするのかを考える仕組みづくりにあるという。

(3) 労働組合の役割

三井住友海上労働組合の労使コミュニケーションの基本的な考え方は、信頼関係に基づく対等かつ健全な緊張感のある労使関係を維持し、互いの立場を尊重しながら、何事にも協議を尽くして解決することにある。最終的な労使協議の場として位置づけられている中央経営協議会は年4回開催されており、会社側からは、社長、人事担当役員、議題に関連する役員および人事部長・副部長・企画チーム長などが出席する。労使協議における議題には、「業務削減・効率化に関する事項」も含まれる。

会社と従業員のコミュニケーションとして、年一回の社員意識調査、四半期毎の組織サーベイ、社員向けアンケートを適宜実施する他、会社として改善すべきことについて知恵を出し合う取り組みである「みんなの知恵の輪」を随時行っている。

また、組合本部と組合員のコミュニケーションとして、年3回の職場会、年3回の各種懇談会、および年間を通じた組合相談ダイヤルに加え、年2回の残業実態調査・組合員意識調査を行っている。業務削減・効率化に向けた組合員アンケートの実施を通じて、組合員の求める業務量削減・効率化策(システム開発含む)を定量的に把握している。アンケート調査の結果をもとに、春闘協議では、労働組合から生産性向上につながる業務削減・効率化を要請している。こうした取り組みを通じ、労使一体で、社員の意見に根差した業務削減・効率化を推進しているという。

以上、三井住友海上火災保険株式会社労使の労働時間の適正化へ向けた取り組み事例についてみてきた。メンバーである本社部門の各企画セクションの組織長(人事部兼務)による四半期に1回ヒアリングに加え、労働組合による組合員アンケートの実施や、労使協議において「業務削減・効率化に関する事項」が含まれていることから、同社において、現場の意見を反映した「働き方改革」への取り

組みが展開されていることが読み取れよう。

電機連合(2011)は、「働き方改革」への取り組み過程において、職場参加型のボトムアップ活動につなげていくことができるかが鍵であると指摘する。働き方改革担当者が取り組みを推進するだけでなく、そこには職場をもっとも把握している労働組合が関与していくことが更なる効果をもたらすだろうという。さらに、労働組合が労使協議により、推進体制の構築を行うとともに、職場への周知を行い、労使共同の取り組みとして「働き方改革」を推進していくことが、その成果を最大限に引き出すことにつながると主張する⁹。

本項で見た事例からも、現場の意見を反映した「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組みの重要性が見出される。「働き方改革」が求められる今、現場の意見を踏まえた取り組みを展開するために、労働組合に期待される役割は大きいだろう。

まとめ

本稿は、日本における働きにくさの主たる要因である長時間労働に着目し、いかに労働時間の適正化を進めることができるのか、という問題意識のもと、労使共同で労働時間の適正化に取り組む企業の事例分析を行った。本稿で見た事例からは、現場の実態を反映するためにも労使共同で「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組みを行うことの重要性が示唆された。「働き方改革」におけるトップの役割は大きい。しかし、それがただの労働生産性向上に向けられたものならば、労働力の活用に残りかねない。労働者のための取り組みにするためには、働く側の論理に基づく「働きやすい職場」づくりに取り組むことが求められるのである。

日本労働組合総連合会(2025)は、労働時間に関する方針に関し、「一人ひとりが意欲と能力を十分に発揮し、豊かな人生の実現につながる働き方を確立するためには、職場の環境整備が欠かせない。労働組合は、賃上げの取り組みのみならず、職場の環境整備においても重要な役割を担っている」という認識を示している¹⁰。日本の労働組合につい

ては、これまでも度々その存在意義の検討が重ねられてきたが、これまでの「働き方」・「働かせ方」が再考されている今こそ、その存在意義を示すことが求められよう。■

[謝辞] 本研究は科学研究費助成事業(若手研究: 19K13794)「労働時間の適正化へ向けた人事労務管理の柔軟化に関する研究」(研究代表者: 渡部あさみ)、および科学研究費助成事業(基盤研究(C): 24K05051)「大規模グループ会社における「働き方改革」の展開—地方への波及と浸透—」の助成を受けたものである。

《注》

- 1 ただし、月末1週間の就業時間については、総務省「労働力調査」を参照しており、対象は就業者(従業者と休業者)であり、仕事を持ちながら、調査週間に少しも仕事をしなかった者も含まれることに留意したい。なお、総実労働時間、所定内労働時間、所定外労働時間については、厚生労働省「毎月勤労統計調査」を参照している。
- 2 厚生労働省(2024)「令和6年版過労死等防止対策白書」、pp.2-4。
- 3 同上、p.19。
- 4 筆者はこれまで、労使共同で労働時間の適正化に取り組む事例に着目してきた。詳細については、渡部あさみ(2016)、渡部あさみ(2019)を参照されたい。
- 5 三井住友海上火災保険株式会社(2024)、p.1より。
- 6 三井住友海上火災保険株式会社(2023)、p.1より。なお、育休職場応援手当(祝い金)の創設にあたり、2023年の初めに社長から人事部に対し、少子化課題への対応検討の指示があった。人事部内で方針を決定後、労働組合への付議を行った上で、社内外に発表している(労政時報(2024)、pp.28-29)。
- 7 以下、「(1)取り組みの背景について」は三井住友海上火災保険株式会社(2024)、労政時報(2019)、労政時報(2024)をもとに、「(2)取り組み内容について」は労政時報(2019)、労政時報(2024)をもとに、「(3)労働組合の役割について」は三井住友海上労働組合(2020)、厚生労働省(2021)をもとに論述する。
- 8 同社は、2003年～2016年9月に「ゆとり創造」に取り組み、「ノー残業デー」や「ゆとり創造強化月間」を設定している。
- 9 電機連合総合研究企画室(2011)、pp.14-16。
- 10 日本労働組合総連合会(2025)、p.76。

《参考文献》

厚生労働省(2021)「技術革新(AI等)が進展する中

での労使コミュニケーションに関する検討会取組事例集
(案)」

— (2024)「令和6年版過労死等防止対策白書」

電機連合総合研究企画室 (2011)「働き方改革の推進
～先進事例からの考察～」『電機連合2020年のワーク・
ライフ・バランスの実現研究報告』、第1章、pp.3-
16。

日本労働組合総連合会 (2025)『連合白書-2025 春季
生活闘争の方針と課題-』

三井住友海上火災保険株式会社 (2023)「～育休を取
得したら同僚に応援手当 最大10万円～育休職場応援
手当(祝い金)の創設」[https://www.ms-ins.com/
news/fy2022/pdf/0317_1.pdf](https://www.ms-ins.com/news/fy2022/pdf/0317_1.pdf) (2025年2月14日
最終アクセス)

—(2024)「～残業を前提とした働き方からの脱却～:『定
時(17時)退社』を経営目標へ」<https://www.ms->

[ins.com/news/fy2023/pdf/0325_1.pdf](https://www.ms-ins.com/news/fy2023/pdf/0325_1.pdf) (2025年2
月14日最終アクセス)

労政時報(2019)「三井住友海上火災保険:『生産性向上』
『意識改革』『無駄・非効率の排除』『多様な働き方
支援』の四つの観点で取り組み推進」『労政時報』第
3977号、pp.41-50。

— (2024)「三井住友海上火災保険:育休取得者がい
る職場の社員に応援手当を支給。出産・育児を快く受
け入れて支える企業風土を醸成する」『労政時報』第
4086号、pp.26-34。

渡部あさみ (2016)『時間を取り戻す-長時間労働を変
える人事労務管理-』(旬報社)

— (2019)「『働きやすい職場』づくりへ向けた取り組
み過程における労働組合の役割:サントリーグループに
おける取り組み事例からの一考察」『社会政策』11(2)、
pp.109-119。



2050年の「クミジョ」は プレミアムか、それともペナルティか？

—労働力急減時代の労働運動を占う—

本田 一成

武庫川女子大学教授・JP 労組クミジョ応援係長・K2P2 共同代表

はじめに

筆者は武庫川女子大学(兵庫県西宮市)に勤務しながら、JP 労組クミジョ応援係長、K2P2 共同代表に就任して労働界の発展に貢献すべく実践活動が続いている。これらの活動に触れることは自己紹介に留まらず、労働界の現況を示すと思われるので記す。

JP 労組(日本郵政グループ労働組合)は、組織現勢約22万人を誇る巨大な企業別組合である。クミジョとは筆者の造語で、労働組合の役員、職員、関係団体、組織内議員など労働界でがんばる女性の総称であり、多くの場合は女性役員を指す。対する男性はクミダンである。

郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命などの代表的な職場では多くの女性が働き、組織率も高いのに、クミジョは少なく、思うように増えない。そのクミジョを3倍増させることが、応援係長が胸に抱くミッション

ほんだ かずなり

法政大学大学院社会科学研究所修士課程修了、博士(経営学)。専門は人的資源管理論、労使関係論。東京都立労働研究所、労働政策研究・研修機構、國學院大學を経て、2021年より現職。

主著に『メンバーシップ型雇用とは何か』(旬報社)、『オルグ! オルグ! オルグ!』(新評論)、『写真記録・三島由紀夫が書かなかった近江絹糸人権争議』(新評論)など。

ンである。身内として遠慮なく組織内の問題を指摘し、クミジョたちをつなぎ、クミダンたちの意識を変革するための学習会、セミナー、意見交換会を地道に重ねている。

K2P2とはクミジョ・クミダン パートナーシッププロジェクト®の略称で、労働界最大のコンサルタント会社であるj.union株式会社と筆者の産学協働事業である。無理なくクミジョ増強の基調に入る前提となる双方のパートナーシップを形成してもらうべく労組に伴走して活動している。

クミジョとクミダンと労働組合

だが、クミジョとクミダンの関係は一筋縄ではいかない。男性がつくりあげてきた労組に後から女性が入ることによる経路依存性や、日本社会の弱点であるジェンダーギャップが投影する。本当のパートナーシップを築く邪魔をする差別、偏見、思い込みなどが充満し、労組内部のジェンダー不平等が現実に存在する¹。それを組織内部から解消することが難しいのなら、多様な接近方法で外部から働きかけようというわけである。

ここまでの内容を読んで違和感を持った読者もいると思う。だが筆者は、この問題は巧妙にタブー視されてきたため、なかなかスタートラインに立てないことを痛感している。助言しても後回しや放置されがちで、時に、大げさだろう、押しつけがましい、などと、クミダンから大きな反発を招くことも体験し

てきた。

クミジョとクミダンの意識がすれ違っているのに組織内の課題との認識も薄く、議論の俎上に乗らない。それは、火急の問題ではなく何ら労組の運営の支障にならないから、との意見を聞いたことがある。

単なる気休めではないのか。もう衰退を止められない労組は、現況だけを見ても多くの危機に直面している。ここでは3点を指摘しよう。

第1は、「リアル組織率」の低下である。毎年の年末の風物詩と言える推定組織率は周知の通り、組合員数を雇用者数で除算した、ふんわりしたマクロ指標である。もっとも大切な指標は、本当は組合費を払いたくないとか、絶対に活動は参加したくないとか、ユシ協定がなければすぐにでも脱退したい、などの組合員を除いた組織率、つまりリアル組織率ではないのか。それは何%なのか。

第2は、労組の競合である。労組の要求を先取りして整備を進める会社側、労組がない企業、生活者目線で労働者の悩みに向き合う市民運動や社会運動の組織、わが組織を飛び越して侵入してくる少数派組合などの興隆があり、対抗する術がないのなら労組の存在意義が揺らぐ。

第3は、労組のジェンダーギャップである。男性型組織が引き起こす課題は多い。例えば、ジェンダーバイアスが強力な組織や人材が日本の企業や社会のそれを解消する担い手であるという矛盾や、代表性の低い一部のクミジョが女性活動に関する当事者性を行使するという虚構が発生している。また、前例主義、守旧的OBネットワークなど、革新を阻む労組の組織的特質が温存されている。

これらの危機の渦中にいて、さしあたり女性の代表性を示すアイコンがクミジョであると解釈すれば、労組にとってクミジョはペナルティなのかプレミアムなのか。どちらが労組のリスクを低めるのか、組合員の幸福につながるのかに注目すべきであろう。労組から女性が手を引いたらどうなるか、である²。

もしペナルティならば、クミジョは増強できず、女性の当事者性が発揮できないまま、労組の未来は一層危うい。何が懸案となるのか。まず、今後の組織リスクが指摘できる。

例えば、政界を見れば、男性型組織が、財政や会計処理、ハラスメントなどの組織不正のリスクを高めるのは自明である。企業でも組織不正が目立つ³。労働界では組合費の着服や横領、セクハラ加害などの一部報道はあるが本格的な実態調査がなく、リスクの程度を判断できない。今のところ労働界への注目度が低いのが幸いしているが、今後は予断を許さない。

ただし、本稿ではこの点を掘り下げる紙幅はないので、労働力急減時代の女性の労働供給についての懸念を指摘しておこう。

労働力人口急減時代を迎える前に

これまでクミジョはどのように歩んできたのであろうか。筆者は、主に第2次世界大戦後の日本のウーマンパワー（WP）政策の変遷に第1～7世代のクミジョの活動を重ねて整理し、女性の当事者性に焦点を合わせた研究に着手したところである。

表は、日本のWP政策の変遷を示す出来事の例やキーワードの一部を拾い、クミジョをプロットしたものである⁴。例えば、第2次世界大戦中に欠乏した男性労働力を代替する女性労働力の供給に始まり、オイルショック後の合理化や労働力不足、サービス経済化に適合した就業制度の開発と導入、男女平等法制を内蔵した雇用管理の促進など、各時代に各様のWP政策が続けられた。

だが、これまでのWP政策を回顧すれば、女性が望む政策が実現されてきたかどうかは非常に疑わしい。それは各時代のクミジョの評価や見解を紐解けば、一目瞭然である。先の例示を、男性復員後の女性労働者の解雇や労働権の消失、人件費軽減策としての非正社員の大規模導入と固定化、保護か平等かを問い、結果の平等より機会の平等を固守する男女機会均等の推進、男女役割分業を損なわない範囲の女性の継続就業の促進、などと書き替えば、どうなるか。女性の当事者性の有無を問うなら、答えはノーと言わざるを得ない。

これまでのWP政策とクミジョが教えてくれるのは、労働界は次のような負のループから抜けられな

表 ウーマンパワー（WP）政策の概略とクミジヨ7世代

年代	WP政策に関する出来事例	キーワード例	クミジヨ世代	クミジヨ例
1940年代	終戦・占領(1945)、総同盟(1946)、産別会議(同)、2・1ゼネスト(1947)	男性復員、労組結成、婦人部発足、女性の労働権、女性解雇反対、母性保護	第1	桂あやこ、山本まき子、小林美代子、飯田好子、野呂幸子、安家周子、丸沢美千代、西川好子、永井美津
1950年代	総評結成(1950)、全労(後に同盟)結成(1954)			
1960年代	東京オリンピック(1964)、全電通「育児休職制度」(同)	婦人部伸長、母性保護、専業主婦、消費者運動	第2	山野和子、松本惟子、熊崎清子
1970年代	国際反戦デー女性デモ(1970)、オイルショック(1973、1978)、国連「女性差別撤廃条約」採択(1979)	母性保護、婦人部局、国際婦人年、男女平等法、平等か保護か、第3号被保険者、パート裁判、コミュニティユニオン、ウーマンリブ	第3	高島順子、伍賀偕子、坂本チエ子、鴨桃代、柚木康子
1980年代	国連「女性差別撤廃条約」発効(1981)、同批准(1985)、「男女雇用機会均等法」(同)「国民年金法」改正(同)、「労働者派遣法」(同)、連合結成(1989)			
1990年代	連合「男女平等推進計画」(1991)、「育児・介護休業法」(同)「男女雇用機会均等法」改正(1997年)、国連「女性差別撤廃条約選択議定書」採択(1999)、「男女共同参画基本法」(同)	母性保護、女性部局、均等法後の混乱、昇進差別、機会の平等か結果の平等か、女性ユニオン	第4	長谷川裕子、山口洋子
		継続就業、ディーセントワーク、ガラスの天井、マミートラック、就職氷河期、G平等、Gバックラッシュ、アンペイドワーク	第5	芳野友子、井上久美枝、斉藤千秋
2000年代	国連「女性2000年会議」(2000)、「ストーカー規制法」(同)、「配偶者暴力防止法」(2001)、国連「夫婦同姓義務の民法改正勧告」(同)、「パートタイム労働法」改正(2008)	両立支援、ワーク・ライフ・バランス、ストーカー、DV、G平等・多様性推進、夫婦別姓、ニート、フリーター	第6	
2010年代	国連「持続可能な開発目標のための2030アジェンダ」採択(2015)、連合「G平等推進委員会」(2019)、「G平等・多様性推進局」(同)	女性活躍、男女均等、多様性と包摂、シーセッション、JGBTQ+・SOGIE、貧困シニア	第7	
2020年代	芳野友子連合会長(2021)、連合「ジェンダー平等推進計画」(同)、斉藤千秋連合東京会長(2023)、永島智子UAゼンセン会長(2024)			

出所:筆者作成。

いままであった点である。すなわち、女性の当事者性がないから、クミジヨの増員を図る。だが増員すらできないから、当事者性を高める方策を探す。だがいずれも弥縫策で失敗に終わるから、やはり増員し

かない、と。

全力で取り組んで試行錯誤を繰り返してたからこそクミジヨは微増し、減ってはいないのは賞賛に値する。だが労働界の時間軸ではなくWP政策の

時間軸で見れば、危機が迫っている。

様々な研究機関が今後の労働力人口の急減を指摘している⁵。例えば、国立社会保障・人口問題研究所(2023)によると、日本の生産年齢人口(15歳～64歳)は2025年の約7026万人から2050年には約4952万人と、約2074万人の急減となる。

生産年齢人口から就業や失業を勘案してどれほどの労働力人口となるのか。それは高齢者、女性、外国人、技術革新に左右される。各々にどんなシナリオを描くにせよ、労働力欠乏時に売手市場となるはずの女性の労働供給力が万全に機能しなければ、日本が危機に陥るのは目に見えている。

女性の人権と男女平等がビルトインされた雇用制度と慣行、労働法制、社会保障などが社会的合意の上で仕上がっていて、高待遇や労働の柔軟化など女性のニーズと合致して労働供給を抑圧しない状態が必須である。2050年を迎えてからでは手遅れで、しかもおそらく最後のWP政策となろう。

労組は日本の浮沈をかけた労働運動を担うことになり、しかも、過去にできなかったのに、ワンチャンスで覆すことが問われている。クミジョを増員せずに当事者性を高める方法があるというのか。労組が再び負のループに入り、男性が女性の代弁者になれば乗り切れる、という空想の道連れにされて、次世代まで苦しめるのはご免被りたい。

クミジョの現在地を知る視点

さて、ようやくクミジョの現在地について触れる時が来た。労組のクミジョ増強に関する取り組みは積極的であるが、成功していない。例えば、近年の連合系の単組では、女性執行委員、女性三役がいる労組、執行役員の女性比率などは上昇しているとはいえ微増である⁶。むしろ、連合結成以来、クミジョ増員がいかに難事であったかを物語る勾配と言える。

連合は2021年10月から2024年9月に「ジェンダー平等推進計画フェーズ1」を完了し、現在「同フェーズ2」に入っている。だが、女性役員比率が30%を超えた労組も、女性組合員比率に到達した

労組もわずかである。計画では目標値や経路は明瞭だが、現状の構造、力学、脈絡などはわからない(当事者は知悉しているかもしれないが、本格的に分析されていないか、分析結果は公開されない)。

そこで、もう字数が尽きそうだが、筆者が関わった調査や実践も用いながら、クミジョの現状と労組の課題をごく簡潔に整理してみよう。課題を正しく認識することがスタートラインに立つために優先されると思われる。

こうした課題をどう解釈し、実践に下ろしていくかの具体的、実戦的な方法は別の機会に譲る。本稿では3つの視点を提示する。それらは交錯しているがあえて分けて書こう。

第1に、クミジョには、壁、崖、檻がある⁷。壁とは、役員就任を決断する際のハードルの高さであり、例えば、家族責任の負担、キャリア上の魅力度、労組の悪評などである。崖とは、就任後のモチベーション落下であり、例えば、女性活動の集中による過労、差別やハラスメントの体験、労働条件への不満、男性や組織への嫌悪などである。檻とは、閉じ込めであり、例えば、数合わせ、抱え込み、女性用ポストの固定、継続の慰留や強要、退任後ルートの占有などである。

これらをどれくらい緩和したり解消できるか、という視点がないとクミジョは増えないし、増えないのなら現況を推して知るべし、ということである。これらがはっきりと見えるようになれば、議論の機会が生まれ、改善する余地が生まれる。腹をくくって、小さなことを含め1つずつ改めていくしかない。

第2に、クミジョにとって、労組という職場は、働きにくく、働きがいがなく、安全ではない⁸。クミジョにとって労組は、円滑に仕事を進められず、また、セクハラを含めてハラスメントの被害の危険性がある。一方、労組の仕事に対するエンゲージメント自体は決して低くない。だが安堵している場合ではなく、見切られて働きがいが増すればクミジョは確実に減る。

第2の視点は、女性の当事者性を確保し高めるための基盤と言えが、最もわかりやすい。働きやすい労組、働きがいのある労組、安全に働ける労組

にする取り組みとは何かを問い、「クミダン・ガチャ」や「クミジョ罰」から脱出できるよう改善へ歩めるからである。

第3に、労組の組織能力が問われている。時々、増強にしようにもクミジョの能力不足、やる気のなさを指摘し、正直迷惑だ、というクミダンに出会う時がある。恐るべし労組の集団浅慮とマネジメント不在が露わになる瞬間である。個人の問題ではなく、組織の問題だと気付かないのなら、労組の組織的特質を疑い、常に社会の進展に伴って内部資源の配分を変更する能力、つまり組織能力が欠如したまま、漂流することになる。

第3の視点は、経営学者だから指摘するわけではないし、労組にマネジメントは必要ないといった信仰に反発するわけでもない。だが、マネジメントはそんなに甘くない。その前に、逃げずに立ちむかう勇気が必要になる。

おわりに

クミジョという言葉が不適切だと非難する向きは労働界の一部にも見られる。女性のカテゴライズ化や役割の押し付けなどを止めろ、というのだが、現実を直視すれば、クミジョの苦境の解消にはまるで無力な提案である。むしろそれを「見えぬ化」するための言葉狩りに見える。

この地点から本当にクミジョプレミアムの仕上げまでもっていけるのだろうか。そんな「口先解決」に辟易とするクミジョやクミダンがいるのなら、2050年の日本を心配するのなら、組合員を裏切るのが嫌なら、筆者をわが組織のクミジョ応援係長に任命したい、とか、K2P2に賛同するからぜひ関わりたい、と遠慮なく表明して欲しい。仲間を増やしてやっていくしかない。幸いにも、そうしたネットワークは静かに広がりつつある。2050年はそう遠くはない。■

【注】

- 1 本稿は労働界に焦点を合わせているが、例えば、政界、マスコミ、法曹界、スポーツ界、芸能界など各方面で事態は同様であると考えている。例えば、

政界では三浦（2023）、前田（2019）など、マスコミでは佐藤（2022）、WiMN 編（2020）などから実態をうかがい知ることができる。よく労組は企業より問題意識や実態が遅れている、と言われるが、労働界が他方面より遅れている点も深刻である。

- 2 例えば、「町からすーっと女性がいなくなる」現象をジェンダーバイアスの実態と絡ませた豊岡市の分析として中貝（2023）がある。同内容はNHK「クローズアップ現代」（2021年6月10日）、関西テレビ「女性がすーっと消えるまち」（2021年11月26日）などでも放送された。市町を労組に置き換えれば、明確な教訓と警告となる。
- 3 この点に関して、組織の怠業から自滅へ至る道筋を描いた米国戦力諜報局（2015）や、組織不正のメカニズムを考察した會澤（2024）、菊澤（2022）、中原（2024）などの知見や結論を、労組の実態と重ねた考察が有益であろう。
- 4 基礎資料として用いたのは、浅倉他（2018）、伍賀（2002）、竹中（2009）などであるが、作表は未完である。クミジョ例についても、各世代にわたる140人以上のクミジョのインタビューを完了しているので多数を記入できるが、上記資料で特定できたクミジョにとどめた。
- 5 本田・ディップ総合研究所（2024）、本田（2025）は、非正社員の将来展望の視点からこの問題を議論した。
- 6 本田（2022）。
- 7 クミジョの壁と崖については、連合栃木総研調査を分析した本田（2020）、本田・後藤（2021）を参照。クミジョの檻は、キャリア形成上、クミダンよりデッドエンドに陥る確率が高い点に注目して当初は「クミジョの詰み」と呼んでいた。
- 8 「K2P2 アンケート 2024」の結果を分析した K2P2（2025）を参照。

【参考文献】

- 會澤綾子（2024）『組織的な不正行為の常態化メカニズム』千倉書房
- 浅倉むつ子、萩原久美子、神尾真知子、井上久美枝、連合総合生活研究所編（2018）『労働運動を切り拓く』旬報社
- WiMN（ウィメン）編（2020）『マスコミ・セクハラ白書』文芸春秋
- 菊澤研宗（2022）『指導者の不条理』PHP 新書
- K2P2（2025）『K2P2 白書 2024』（近刊）
- 伍賀偕子（2002）『時代を拓く女たちの運動史』松香堂。
- 国立社会保障・人口問題研究所（2023）「日本の将来推計人口 令和5年推計」『人口問題研究資料』第347号
- 佐藤千矢子（2022）『オッサンの壁』講談社現代新書
- 竹中恵美子（2009）竹中恵美子、関西女の労働問題研究会『竹中恵美子の女性労働研究50年』ドメス出版
- 中貝宗治（2023）『なぜ豊岡は世界に注目されるのか』集英社新書
- 中原翔（2024）『組織不正はいつも正しい』光文社新書

- 米国戦略諜報局 (OSS)、越智啓太、国重浩一訳 (2015)
『サボタージュ・マニュアル』北大路書房
- 本田一成 (2020) 『栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2019)』
連合栃木総合生活開発研究所
- 本田一成、後藤嘉代 (2021) 『コロナ期の栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2021)』
連合栃木総合生活研究所
- 本田一成 (2022) 「「男女平等参画」から「クミジヨ」へー労働組合における女性の代表性の現状と展望ー」『日本労働研究雑誌』第 747 号
- 本田一成、ディップ総合研究所 (2024) 「2040 年、有期雇用の未来推計～女性の労働市場の動向～」
(<https://dip-soken.com/work/Buft25-5>)
- 本田一成 (2025) 「2050 年の非正社員～その時、労働組合は本当に「壁」を壊しているのか～」『連合総研 DIO』第 404 号
- 本田一成 (2020) 『栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2019)』
連合栃木総合生活開発研究所。本田一成、後藤嘉代 (2021) 『コロナ期の栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2021)』
連合栃木総合生活研究所
- 前田健太郎 (2019) 『女性のいない民主主義』岩波新書。
- 三浦まり (2023) 『さらば、男性政治』岩波新書



人手不足社会における 「ワーキッシュ・アクト」の意義について考える

居神 浩

神戸国際大学経済学部教授

人手不足社会の実感

大学教員をやっているとゼミナール所属学生の就職状況がどうしても気になる。例年、夏休みまでに内定をもらえる学生は少数で、秋から冬そして年度末にかけて徐々に決まっていくという状況であったが、この1～2年は秋口にはほぼ決まるというようにだいぶ状況が変わってきた。ゼミ生に聞くと、どの企業の面接でも「どうか来てください!」という感じだったとのことである。「人手不足社会」が着実に到来しつつあることを実感している。この小論ではその予測を詳細に行ったリクルートワークス研究所『未来予測2040』の内容を紹介したうえで、そこで解決策の1つとして提起されている「ワーキッシュ・アクト」という新しい概念の意義について考えてみたい。

いがみ こう

京都大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。修士（経済学）。専門分野は、社会政策。神戸国際大学経済学部専任講師、助教授を経て現職。同志社大学社会学部嘱託講師、放送大学主任講師

著書に『ノンエリートのためのキャリア教育論—適応と抵抗そして承認と参加—』（編著、法律文化社、2015年）、『子どもの貧困／不利／困難を考えるII：社会的支援をめぐる政策的アプローチ』（埋橋孝文・大塩まゆみと共編著、ミネルヴァ書房、2015年）、『社会政策の国際動向と日本の位置（放送大学教材）』（編著、放送大学教育振興会、2023年）など。

労働供給制約社会の予測

リクルートワークス研究所(2023)では、「労働供給制約社会」と題して、全体的・職種別・都道府県別の労働需給シミュレーションを行っている。

まず全体的な労働需給については、「ほとんど経済成長しない」という（かなり現実的な）前提で、2030年から2040年にかけて労働需要は約6600万人から約6800万人とほぼ横ばい、労働供給は2030年には6337万人、2040年には5767万人へと加速度的に減少し、2040年には約1100万人の供給不足が生じると予測している。職種別に見ると、職種ごとに労働需要に対する労働供給の不足率にかなりバラつきがある。「輸送・機械運転・運搬」（ドライバー）や「建設」「介護サービス」などの「生活維持サービス」は20%を大きく超えるのに対し（実数にして約60～100万人）、「生産工程」「接客給仕・飲食物調理」は10%台半ば、「事務・技術・専門職」は7%弱にとどまる。いわゆる「エッセンシャル・ワーカー」の供給不足は深刻である。都道府県別では、供給不足が生じるスピードや程度によって4つのパターンが示されているが、驚くことに東京だけは労働需要が満たされる（労働供給制約が生じない）という予測になっている。日本の中枢が労働供給制約を実感できないでいるというのは、様々な政策立案に小さくない影響を与えるかもしれない。

表1 ワーキッシュアクトの実施率
(実施者に占める割合/複数回答)

収入を伴う副業・兼業	29.4 %
町内会・自治会・ マンション管理組合などの地域活動	26.3 %
趣味・娯楽などを通じた コミュニティへの参加	20.6 %
子どもの教育活動や運営の手伝い・参画 (学校運営のサポート、PTA、子ども会など)	11.1 %
農作業や自然保全などの活動	10.7 %
スポーツの指導や楽団員などの スポーツ・芸術活動への参加	10.3 %
道路沿いや公園など 公共空間の清掃活動・掃除	9.5 %
周囲に住む隣人の生活の手助け (雪かきや草刈り、送迎など)	9.2 %
収入を伴わない副業・兼業	5.3 %
消防団、防犯活動、交通安全活動 などの地域の安全に関する活動	5.3 %
まちづくりやまちおこしの活動	4.6 %
自身の家族以外の高齢者や 介助が必要な方の生活などの手伝い	3.8 %
プロボノ活動(職業上保有する知識・ スキルを活かしたボランティア)	3.1 %
自分が詳しい何かを他人に教える活動 (〇〇塾・〇〇教室など。オンラインで実施 しているものも含む)	3.1 %
自身の家族以外の子どもの子育てや 育児の手伝い	3.1 %
民生委員や児童委員など、 地域の人々の相談にのる活動	2.7 %
災害からの復旧・復興の支援	2.7 %
介護・医療施設の活動補助や 運営の手伝い・参画	1.9 %
上記にあがったもの以外の ボランティア活動	9.9 %

出所:リクルートワークス研究所『未来予測2040』より

4つの解決策のなかの 「ワーキッシュ・アクト」について

以上のようなシミュレーションの次に4つの解決策が提起されている。そのうちの3つは「徹底的な機械化・自動化」、「シニアの小さな活動」、「待ったなしのムダ改革」といわば「ありがちな提言」であるが、ちょっと面白いのが「ワーキッシュ・アクト」という選択肢である。

ここでワーキッシュ・アクトは、「Work-ish:何か社会に対して機能・作用をしているっぽい」+「act:(本業の仕事以外の)様々な活動」と定義されている。本業の仕事以外の活動に「誰かの困りごとや手助けしてほしいという気持ち(労働需要)」に力を貸している性質がある点に着目し、これを労働供給制約を突破する1つの選択肢として発想しているのが実に興味深い。また、「家事などのシャドーワークのように義務的ではなく、何らかの報酬(金銭報酬・心理報酬・社会的報酬など、様々)があることにも注目する。」として、活動者のインセンティブ構造にも配慮している点は重要である。

ワークス研究所のアンケート調査によると、このような意味でのワーキッシュ・アクトを行ったことがあるのは回答者の25.6%、日本全体に換算すると約1966万人の規模である。その活動内容については、○本業の仕事以外に行っている仕事:「収入を伴う副業・兼業」「収入を伴わない副業・兼業」「プロボノ活動」、○地域コミュニティで行っている自治会や防犯活動などの活動:「地域活動(町内会・自治会・マンション管理組合など)」「公共空間の清掃活動・掃除」等、○趣味・娯楽などを通じたコミュニティでの活動:「趣味・娯楽などを通じたコミュニティへの参加」「スポーツ・芸術活動への参加」「自分が詳しい何かを他人に教える活動」、○隣人の手助けなどの活動:「周囲に住む隣人の生活の手助け(雪かきや草刈り、送迎など)」「自身の家族以外の子どもの子育てや育児の手伝い」等、○ボランティアなどの活動、○その他「農作業や自然保全などの活動」「まちづくりやまちおこしの活動」等など

実に様々である。

こういった活動を行った理由について尋ねてみると、上位は「様々な人と繋がり、交友関係が広げられるため」(29.1%)、「楽しい時間が過ごせるため」(25.2%)、「家族や友人・知り合いなどに頼まれたため」(22.0%)となっていた。この結果から、「こうした活動を実施している人の多くは、社会に対する意識が高いわけではなく、「自分の得になる」と感じていたり「誰かに誘われた」りしたために、行っていたという実情が浮かび上がってくる。」と分析している。

このような人々のインセンティブを上手く利用し、ビジネスに結びつけている取り組みに関するインタビュー記事がリクルートワークス研究所のHPに掲載されているので(同サイトのキーワード検索より「ワーキッシュ・アクト」で検索)、いくつか興味深い事例を取り上げて紹介してみたい。

社会インフラを支える

まずNPO団体「WEF」(Whole Earth Foundation)日本支社による社会貢献型ゲームアプリの取り組みである。インタビューの福田恭子氏によれば、「市民の力で地域インフラに関する情報を集めるエコシステムの構築」という目的で、スマホのゲームアプリによって地域のマンホールの撮影をしてもらい、老朽化のチェックに役立っているとのことである。

下水道の維持管理など社会インフラのメンテナンスを自治体職員だけで行うには圧倒的に人員が不足している。そこで市民が参加する社会貢献型ゲームとして「鉄とコンクリートの守り人」とその進化版アプリ「TEKKON」を開発、すでに150万基近くのマンホール画像のデータが集められているという。「単に「町のためによいことをしよう」というのではなく、「ゲームで楽しく遊んだ結果として町のインフラを保全できる」というセットの魅力が人気につながっている」と福田氏は語っている。

この原稿を執筆している2025年1月末に埼玉県八潮市で道路陥没事故が発生した。下水道管

の破損が原因と見られている。地中深くで起きていることは直接にはわからないが、地上で予兆的なことは把握できるかもしれない。福田氏は「次の対象インフラとしては、信号機や道路標識、ガードレールなども検討」しているという。社会インフラの老朽化は今後日本全体で進むことであり、このような市民参加型ゲームによる社会貢献の意義は大きい。

みんなでちょっとずつ「福祉」をシェアし合う

次に取り上げたいのは、介護現場の人間だけでは賄いきれない仕事を、すきま時間で手伝いできる業務として切り出し、介護施設とサポートしたい人をつなぐ「スケッター」を運営する「プラスロボ」の取り組みである。

インタビューの代表取締役CEO鈴木亮平氏によると、このサービスを立ち上げた背景として「福祉の現場では特殊な訓練を受けた人や、資格を持つ人でないとできない仕事は一部」であり、「そうした特別な仕事以外の業務を切り出すことによって、業界外の人に関わりやすくてできる」との考えがあったという。

またこの会社と連携している静岡県西伊豆町では、「有償ボランティアとして事業所が負担する謝礼金に加え、自治体が発行する地域通貨も付与している」とのこと、このようなインセンティブ構造がセットされているのが興味深い。

参加者の属性は「20代、30代、40代がメイン層で全体の7割超」、「介護施設での就業経験者は4割足らず、3人に2人が未経験者」、「職業別では、会社員が35%、学生15%、パートタイム14%、自営業9%」と幅広く、「7割近くが本業を別に持つ社会人」とのことである。

介護サービスは前述のように労働供給不足率がきわめて高くなる(実数にして2030年には21万人、2040年には58万人が不足)と予想されている業界である。そのすべてを埋めるのは難しいだろうが、このような取り組みが少しでもその緩和に役立つことを期待したい。また福田氏が語るように「企業にも

社員のボランティア休暇や福祉休暇のような形で積極的に関わってもらえれば、有給休暇の取得率アップにつながるうえ、介護離職する人を減らす効果も期待できる」だろう。

1人が何役にもなれる社会に

最後は「知らない地域に行きたい」と考えている旅行者を、その地域で「誰かに手伝ってほしい」と思っている人とつなぐ「おてつたび」（この社名は「お手伝い」と「旅」を掛け合わせた造語）。インタビューの代表取締役CEO永岡里菜氏は起業の背景や問題意識について、「人口が減るなか、今のままでは限界が来ると実感」、「都市部と地方で人材をシェアする発想が大切」だと考え、「まずは地域に来てもらい、その地域のファンや応援団になって支え続ける「関係人口」が増える仕組み」として「人手不足で困っている地域の方と地域に興味ある方が出会えるマッチングプラットフォーム」を立ち上げたという。

「おてつたび」のサイトを見ると、農家の植え付けや収穫作業の手伝い、旅館・ホテルの客室清掃や調理補助などが多く、「空き家改修プロジェクト」や「震災復興のイベントスタッフ」など地域の社会的課題に応えるものもあった。ちなみに、「最低賃金以上の報酬は保証」「無料で宿泊提供」「交通費の支給はなし」であった。

参加者は「コロナ禍前までは大学生を中心とした20代、Z世代の方々が約7割を占めていたが、今は半分ぐらいで「もう半分は幅広い年齢層の方」「移住先や転職先を探している方、セカンドライフを見据えたアクティブ・シニア、夏休みなどの長期のお休みを利用して参加する企業勤務の方」だという。

「その地域に住んではいけないけれど、労働力としてたまに手伝いに来たり、時には観光客として訪れたり、その地域の物を買いつける消費者として経済を回したり。そのように、誰もが自分の居住地と出身地以外に好きでたまらない地域を2～3カ所持つことができれば世界は変わる」と語る永岡氏のビ

ジョンは、人手不足社会だけでなくこれからの地方再生や労働のあり方を考えるうえでも大変興味深い。

ワーキッシュ・アクトの意義

以上、3つほどワーキッシュ・アクトの実践事例を見てきた。ワーキッシュ・アクトが人手不足社会を克服する決定打になるとまでは言えないだろうが、これまでの社会の見方・考え方を変える大きなきっかけにはなるかもしれない。そういう俯瞰的な視点からワーキッシュ・アクトの持つ意義について考えてみたい。

1つ目はワーキッシュ・アクトが市場の(再)設計を促す面があるのではないかという点である。いかなる市場でも何らかのミスマッチが生じる恐れがある。特に日本の労働市場では「賃金の上方硬直性」など価格調整がうまく機能していなかった（玄田編2017）。市場が十分に機能しないのであれば、市場自体を設計し直す必要がある。この点については、小島 武仁（東京大学大学院経済学研究科教授 東京大学マーケットデザインセンター（UTMD）センター長）の「マッチング理論」による「マーケットデザイン」の研究が注目される（小島・河田2024）。小島氏はすでに、研修医と配属先病院のマッチングプログラムや新入社員と受け入れ部署の双方の配属希望を反映する仕組みなど、理論による社会実装を重ねている。

福祉・介護の現場や過疎に悩む自治体の労働需要のニーズを分割可能なかたちで切り出し、本業以外の労働時間で何か社会の役に立つかたちで貢献したいという細切れの労働供給のニーズをどうやってマッチングさせたら良いか、そういった市場（再）設計の可能性を上で紹介したワーキッシュ・アクトの実践事例は伝えてくれているように思われる。

2つ目はワーキッシュ・アクトが「経済に埋め込まれた社会」から「社会に埋め込まれた経済」への再転換の契機になりうるかもしれないという点である。私事で恐縮だが、40年近く前、学部の経済学

演習で読んだ最初の書物がカール・ポラニーの『大転換』であった（ポラニー 2009 なおこの新訳の方がはるかに読みやすい）。資本主義以前は経済的な制度が社会に埋め込まれた「社会に埋め込まれた経済」という状態だったのが、資本主義によって「経済に埋め込まれた社会」に変質してしまったという壮大な歴史のストーリーに感動したものである。

資本主義以前に存在していた「互酬」や「再分配」などの相互依存的な関係が資本主義によって完全に破壊されたわけではないが、どんどん後景に退いていったことは確かであろう（特に「新自由主義」と呼ばれる経済思想がそれを促進させた）。ワーキッシュ・アクトは「持ちつ持たれつ」や「多く受け取ってしまったものをお返しする」という人間社会が本来持っていた関係性を回復させる1つのきっかけになるかもしれない。

3つ目はワーキッシュ・アクトはこれまで当たり前とされてきた労働の意味を相対化する契機になるかもしれないという点である。再び私事で恐縮であるが、学部の教養の授業で教わった、ハンナ・アレントによる「労働labor、仕事work、活動action」という人間存在の哲学的な考察（アレント1994 なお牧野雅彦訳の講談社学術文庫版が最近出ている）は大学の研究者となった今でも度々思い返す。近代社会は「労働社会」となり、私たちが人間であり、自由となるために欠かせない「仕事」や「活動」を押しつぶそうとしている、というアレントの警句は今も通奏低音のように響いている。

本来、「労働」には「仕事」や「活動」の要素が色濃くあって然るべきだと思うのだが、日本独特の「企業社会」（乾1990）のなかでそれらの要素が色あせてきているなか、企業社会以外のところでワー

キッシュ・アクトという仕事と活動が渾然一体となったかたちで私たちの生活の彩りが取り戻されることを期待したい。

人手不足社会の到来による パラダイムシフトへの期待

以上、私事の思い出も交えながら、ワーキッシュ・アクトの意義を俯瞰的に考えてみた。ワーキッシュ・アクトが労働供給制約の大きな解決策になるとは思えない。しかし「人手不足社会」という状況は「労働力が余り気味の社会」のなかで当たり前となった思考の転換、すなわち「パラダイムシフト」のきっかけになるかもしれない。その意味でワーキッシュ・アクトは「物の見方・考え方」を変えるための可能性を秘めていると評価できる。もちろん「物の見方・考え方」が変わることで、社会が大きく変わるわけではない。「企業社会」が変わるには労働の担い手による交渉の力量（「異議申し立て力」：居神2015）が問われる。この点はまた別稿で考えてみたい。■

《参考文献》

- リクルートワークス研究所（2023）『未来予測 2040』
- 玄田 有史編（2017）『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会
- 小島 武仁・河田 陽向（2024）『マッチング理論とマーケットデザイン』日本評論社
- カール・ポラニー（2009）『[新訳] 大転換』（野口 建彦・栖原 学 訳）東洋経済新報社
- ハンナ・アレント（1994）『人間の条件（ちくま学芸文庫版）』（志水速雄 訳）筑摩書房
- 乾 彰夫（1990）『日本の教育と企業社会——元的能力主義と現代の教育——』大月書店
- 居神 浩編（2015）『ノンエリートのためのキャリア教育論——適応と抵抗そして参加と承認へ——』法律文化社

