

# 職場における中堅層の現状と課題

## ——労使関係の視点から

戎野 淑子  
(立正大学教授)

小熊 栄  
(連合経済政策局次長)

村杉 靖男  
(法政大学大学院特任研究員)

企業の中核人材である中堅層の働き方について、職場における実態と課題を明らかにした。中堅層は、非常に多忙な状態にあり、今後一層深刻化することが予測されていた。業務量の増加により残業は増え、後輩や部下を教育する時間をも不足しており、これは、若年層の育成さらには早期離職の問題にも繋がっていた。中堅層の多忙状態の発生には3タイプあり、業務量との関係において中堅層の人数が少ないタイプの他、中堅層は適正人数であるが若年層不足のタイプ、中堅層は過剰であるが若年、中高年層とも不足のタイプがあった。職場の中核に位置する中堅層が他の年齢層の業務までも背負い、多忙を極めていたのである。つまり、中堅層の問題は、他の年齢層の影響を多分に受けて発生しており、また逆にその問題は他の年齢層に多大な影響を与えていて、職場全体の問題となっていた。この問題の背景には職場の年齢構成の「ゆがみ」があったが、その「ゆがみ」が生じる最大の原因は新卒採用の抑制・中止であった。そして、年齢構成の「ゆがみ」を後に修正することは非常に困難で、この問題は尾を引く。これに対する先駆的取り組みとして、今後増加する60歳以上の高年齢者が中堅層のサポート・教育係を担い、中堅層の負荷の軽減とともに高年齢者のモチベーション向上を図っていた。しかし、根本的解決は、職場が必要とする新卒人数を採用することである。現在、労使で新卒採用人数について協議・交渉しているのはわずか約16%で、企業を支えていく人材について、長期的視点をもって検討することが緊要な課題となっている。

### 目次

- I 問題意識
- II 現状と調査研究
- III 調査分析
- IV まとめ

### I 問題意識

企業の存続・発展は、その事業運営において最も重要な目標の一つであろう。そこにおいて、技

術・技能の継承、発展という営みは、欠くことが出来ない。そして、企業を担う労働者は、先人の知恵や技を修得し、自らの職業能力を向上させ、さらに発展させて後進に伝えることをもって、職業人生を全うする。この営みこそが、企業の発展の礎であり、労働者の生活の安定・向上の基盤である。多くの日本の労働者は、学校卒業後働きながら企業で一から仕事を学び、職場で一人前になり、企業を支えていく。また、職場で共に働く中で次世代を育成していく。つまり、企業にとって

も、労働者にとっても、職場において“継承”“発展”ならびに“成長”という時間軸が極めて重要である。そして、労働者においては「年齢軸」が同時並行的に進行することとなる。そのため、業務の遂行や教育などにおいて、職場における世代の繋がり、世代間の連携は欠くことができず、その実現に、職場の年齢構成は大きな意味を持つ。各世代の労働者が協働し、それぞれの役割を担うことで、業務が遂行され、人材も育成され、技術・技能も伝承されて発展していく。この営みの進行には、「職場の年齢構成」が適正であることが、非常に重要である。

しかし、適正な年齢構成は、必ずしも確保され得るものではない。日本社会は高齢化が進み、それに伴い労働力人口も高齢化が進行しており、今後減少することが推計されている。また、高学歴化の進行で大学進学率は5割を超え、他方では、2013年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法により、65歳までの希望者全員の雇用確保が義務化された。労働市場への参入年齢が上昇する一方で引退年齢が引きあがっている。職場においても高齢化が進み、そして、早くも若年労働力不足が一部で危惧されているところである。

さらには、景気変動によっても大きな影響を受けてきた。バブル景気の時には、新卒の大量採用が実施され、その後の不況期には、就職氷河期と呼ばれるほど、多くの企業で厳しい採用抑制や中止が実施された。したがって、現在も職場において望まれる人数とは異なる年齢構成になっているところが存在することが推測される。

そして、また、今後の日本社会全体の年齢構成の動向を考えれば、職場にも少なからずその影響は及び、現在の姿を維持できるとも必ずしも言えない。先に述べたように、年齢構成の在り方は、企業の存続・発展、労働者の職業能力の向上、生活の安定いずれをも大きく規定するものである。しかしながら、この20年余りを振り返っても、またこの先の日本社会の姿を考えても、社会動向や経済動向によって、必ずしも適正な年齢構成の在り方を確保出来るとは限らないことが分かる。このことによって、職場には様々な問題が発生するものと思われる。

そこで、本稿では、職場の年齢構成という視点から、中堅層に焦点を当てて、職場における働き方やその課題について究明しようとするものである。企業の中核人材である中堅層は、企業経営の中軸であるとともに、まさに若年層と中高年齢層の間に位置することから、業務遂行の他、人材育成における世代間の繋がり、連携や協力の中核に存在し、その影響力は職場全体にわたる非常に大きなものである。したがって、中堅層の分析は、中堅層その世代そのものの実態解明であることは言うまでもないが、その分析を通して、今日の職場全体の年齢構成の実態やそれにまつわる諸問題も浮き彫りになるものと思われる。

## II 現状と調査研究

### 1 「要」としての中堅期

中堅期とは、仕事においても家庭においても重要かつ責任ある立場に立つ時期である。この世代のライフステージ（キャリア段階）は確立期と命名されており、ある特定の仕事にしっかり根を下ろして経験を積み、その仕事を通じて責任を果たし、その職業分野に貢献して専門性を高め、昇進していく時期と理解されている<sup>1)</sup>。つまり、中堅層は、職業人生において、戦力として活躍できるまでに成長している時期であり、部下を持ち社会的に責任ある業務を担う。そして、技術・技能の発展に向け、さらなる職業能力の向上に努めて、自らも成長を図り昇進することも同時に求められているということである。

本稿では、まさに職場における中核人材としての中堅層について検討を進める。事業運営において第一線の人材であり、それとともに、先人の技術・技能を次の企業を担う若年層に継承させるその「要」人材でもある。したがって、この世代の役割・機能が十分に果たされなければ、企業の現在の事業運営に多大な支障を来すばかりか、将来の企業の存続・発展の危機にも繋がりがかねない。中堅層は、このような社会的に重く重要な責務を担っており、そしてまた自身の成長も求められている。つまり、本人のキャリア形成にとっても重

要な時期で、またそのあり方が周囲へ与える影響も極めて大きい時期である。

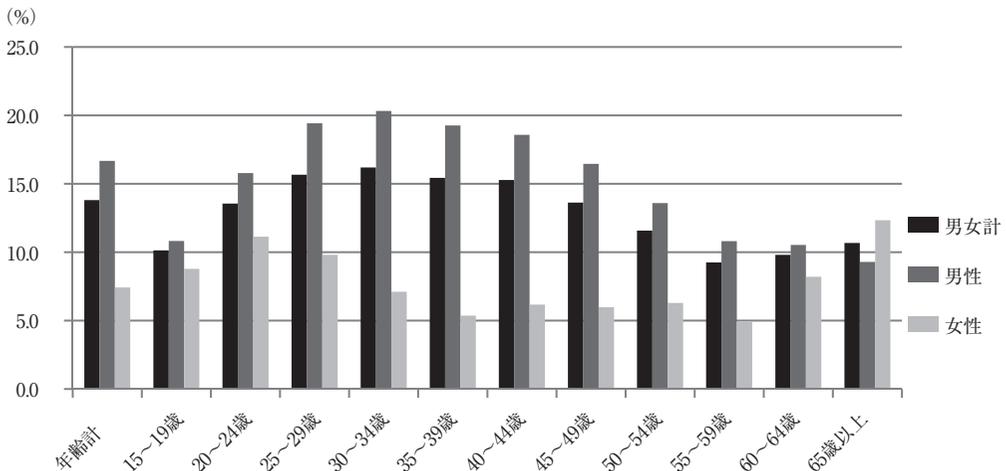
ところが、この中堅層の職場における働き方やそこにおける諸問題に関する研究は非常に少ない<sup>2)</sup>。若年層については、学校卒業後の就職難や入社後の早期離職問題など多岐にわたって多くの課題が指摘され、若年層に関する研究は多数存在する。中高年齢層や高年齢層については、2013年の改正高年齢者雇用安定法の施行もあり、年金問題との関係を含め、その仕事内容や職場の在り方、労働条件等々、様々な問題が取り上げられ、多くの分析がなされている。しかし、中堅層は、若年層や中高年齢層、高年齢層と異なり、外部労働市場との関係性が相対的に薄く、その問題が社会問題として顕在化しにくい面もあろう。年齢階級別完全失業率を見ても、最も低い年齢層であり、そのため、他の年齢層に比べると、そのあり方が大きな問題として注目されることは近年少ない。そして、とりわけ職場での具体的な働き方について、その姿が把握されにくい。企業運営においても職業人生においても、非常に重要な時期でありながら、中堅層に関する実態分析やその課題研究は非常に少ないのである。

## 2 長時間労働

中堅期の働き方について昨今懸念される点を指摘すれば、長時間労働問題であろう。日本全体としては、長時間労働問題は改善傾向がみられ、政労使ともにワークライフバランスの推進には力を入れている。総務省統計局『平成24年就業構造基本調査』によると、正規雇用者のうち労働時間が週60時間以上の割合を見てみると、前回調査の平成19年に比べ、全般的には減少傾向を示している。しかし、年齢階級別に見てみると、最も多いのが30～34歳で16.2%、次いで25～29歳で15.7%、わずかの差で35～39歳が15.4%、40～44歳15.3%と続いており、長時間労働者の割合は若年層、中堅層で高いことが分かる(図1)。男性については、週60時間以上の割合が、若年層および中堅層ではおよそ2割に及んでいる。したがって、この年齢層には、未だ長時間労働問題が存在していると言えよう。

そして、厚生労働省『脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況』(平成25年)を見てみると、精神障害の労災請求件数は「30～39歳」が428件で最も多く、次いで「40～49歳」で421件となっている。20～29歳の277件、50～59歳の218

図1 週60時間以上の正規雇用者の割合(年齢階級別)



注：正規の職員・従業員のうち年間就業日数・週間就業時間が「不詳」のものを除いた集計である。  
出所：総務省『平成24年就業構造基本調査』全国編

件など、他の年齢層と比べ約 1.5 倍～2 倍である。そして、労災決定件数も「30～39 歳」が 382 件で最も高く、次いで「40～49 歳」で 347 件となっており、中堅層が際立って高くなっている。総務省統計局『社会生活基本調査』で、労働時間が週 60 時間以上の労働者は健康状態の良くない人の割合が高くなることが指摘されているように、長時間労働は、心身の健康に多大な影響を与えているものと思われる。

そこで、中堅層は実際にどのような働き方をしており、なぜ負荷がかかっているのか、また仕事の偏重は生じていないのか等々、その実態について分析することとする。

### Ⅲ 調査分析

本章では、職場における中堅層の働き方、そこにおける課題および対応策について検討を行う。

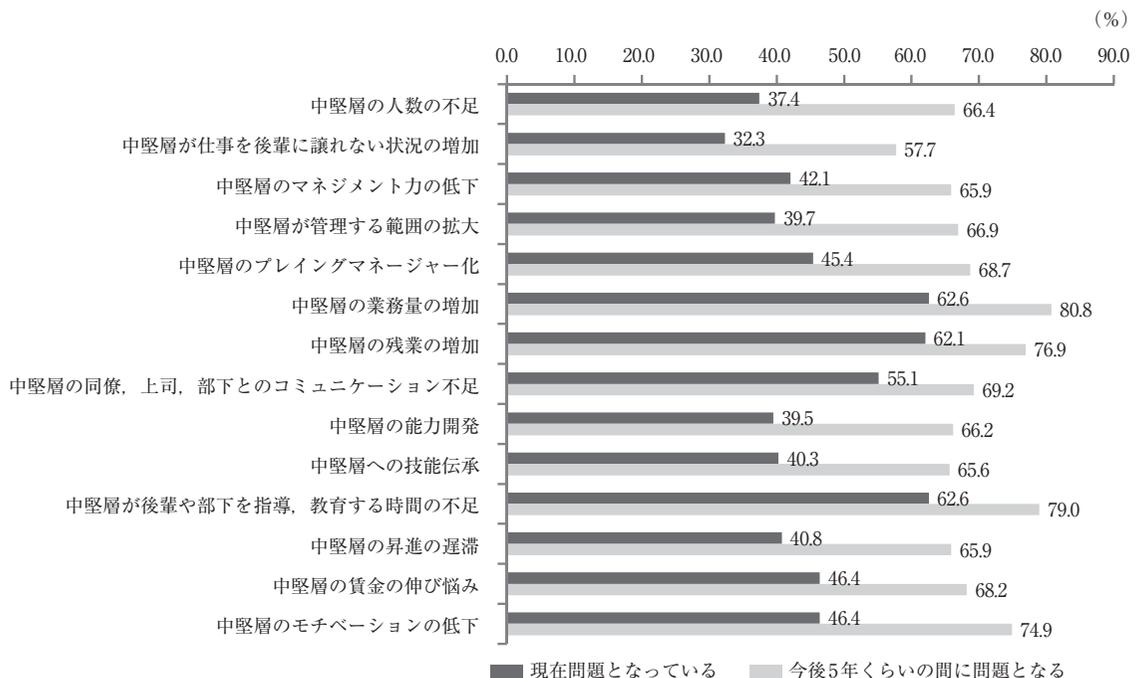
#### 1 調査データ

使用する調査データは、連合総合生活開発研究所 (2014)<sup>3)</sup> で実施した企業別労働組合を対象としたアンケート調査ならびにヒアリング調査で得られたデータである。本調査は筆者も参加したもので、職場の年齢構成や各世代の実態、そしてそこに発生している諸問題について明らかにしている。そこで、その中から、中堅層 (35～49 歳) に関連する内容のアンケート調査と、中堅層 (同) の問題を抱えているものの何らかの対応策をとっている職場を持つ労働組合へのヒアリング調査を取り上げ、分析を行うこととする。

#### 2 中堅層の現状

中堅層の職場における現状を見てみると、図 2 に示したように、様々な問題を抱えている中堅層の姿が浮かび上がってくる<sup>4)</sup>。まず、最も多い問題は「業務量の増加」と「後輩や部下の指導・教

図 2 職場における中堅層の現在の課題と今後の見通し (N=390)



注：「現在問題となっている」は、各項目の回答において「現在問題となっており、今後も問題となる」「現在問題となっているが、今後は問題ない」とした組合の合計の割合、「今後5年くらいの間に問題となる」は、「現在問題となっており、今後も問題となる」「現在問題はないが、今後問題となる」とした組合の合計の割合である。

出所：連合総合生活開発研究所 (2014) より作成

育する時間の不足」で、ともに62.6%を占めていた。次いで「残業の増加」が62.1%、続いて「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」55.1%となっている。中堅層が非常に多忙な状況にあって、他の世代とコミュニケーションを図ることも不十分になり、次世代の育成に手が回っていないことが分かる。

次に、中堅層に業務の負荷がかかっている状態が、一時的なものなのか、今後5年間くらいの間の見通しについても確認しておく、今以上に問題を抱えるところが増加することが分かる。「業務量の増加」が生じると考えている労働組合の割合は80.8%と8割を超えるまでに増え、「後輩や部下を指導・教育する時間の不足」も79.0%とこれもまた8割に迫っている。「残業の増加」も76.9%にもなっており、また、それ以外の項目もほとんどが65%以上の労組がこの先予想される問題として指摘している。

つまり、今現在、中堅層は非常に多忙で問題が生じているところが少なくないが、この問題は決して一時的な問題ではなく、今後一層多くの職場で生じることが予想されており、中堅層の働き方は深刻な問題であった。

そこで、なぜ中堅層が多忙な状態にあるのかを明らかにするために、その働き方の実態を調べ、原因を究明することにする。

### 3 業務量と人数との適正バランス

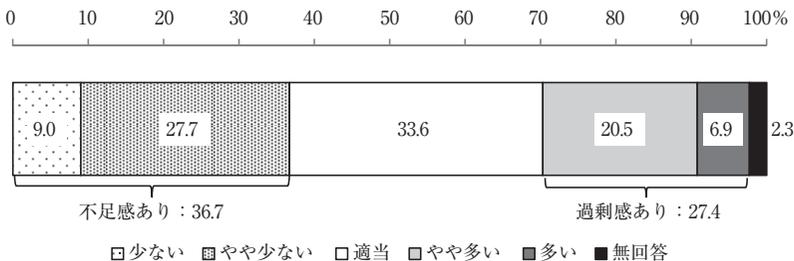
労働者に多忙な状況が発生する最大の原因は、業務量とそれを担う労働者の人数とのアンバランスによって、一人当たりの仕事量が多くなること

であろう<sup>5)</sup>。そこで、まずは中堅層の適正人数について検討を行う。

本調査において、職場における適正な年齢構成を調べたところ、一律のモデルはないということが明らかになった。若年層が多い構成、あるいは各年齢層に均等な人数がいる構成など、一般に適正であると思われる年齢構成が、すべてにおいて必ずしも今日適正であると考えられているわけではなかった。この20年余りの間、企業経営はいずれもが拡大しているわけではなく、厳しい経済環境の中で事業縮小が強いられたり、また分社化や統合などの事業再編、海外進出に伴う国内事業の縮小など、組織の形が大きく変化する事態が多数発生している。そのため、それぞれの組織によって必要な人数、求められる年齢層が異なり、適正な年齢構成にも変化が生じ、一律の適正モデルは存在せず、それぞれの条件によって異なったものとなっていた。さらには、非正規従業員が増加したことによって、正規従業員の職域や仕事内容が縮小あるいは変更することも発生しており、正規従業員が減少、あるいは不要になっている職場もあった。つまり、組織変更、仕事内容の変更、さらには経営方針の変更によって、企業にとっての適正人数および年齢構成にも変化が生じ、それぞれの条件によって適正と考えられる形も異なったものとなっていたのである。

そこで、その企業、職場にとって望ましい人数からみて、現状がどのようになっているのか調べた。その結果が図3に示したものである。中堅層の人数は、「適当」が最も多く33.6%と3分の1を占めていた。次いで「やや少ない」27.7%、続

図3 中堅層の過不足感 (N=390)



出所：連合総合生活開発研究所（2013）より作成

表1 上位3項目の課題状況別にみた中堅層の過不足感

(単位: %)

(S.A., N=390)		不足感あり	少ない		適当	過剰感あり	やや多い		無回答	合計
			少ない	やや少ない			やや多い	多い		
業務量の増加	現在 (244)	36.9	9.0	27.9	31.1	31.1	22.5	8.6	0.8	100.0
	将来 (315)	36.8	8.3	28.6	32.7	28.9	20.6	8.3	1.6	100.0
残業の増加	現在 (242)	39.3	8.7	30.6	30.6	29.3	20.2	9.1	0.8	100.0
	将来 (300)	37.0	8.7	28.3	34.0	27.3	19.7	7.7	1.7	100.0
教育・指導時間の不足	現在 (244)	40.2	10.2	29.9	30.7	27.9	20.9	7.0	1.2	100.0
	将来 (308)	38.3	9.1	29.2	32.1	27.9	20.8	7.1	1.6	100.0

注1: 表の( )は、回答数(N)を表す。

注2: 四捨五入により回答割合の和が100.0%にならないことがある。

出所: 連合総合生活開発研究所(2014)より作成

いて「やや多い」20.5%となっている。しかし、「やや少ない」(27.7%)と「少ない」(9.0%)を合わせると36.7%, 「やや多い」(20.5%)と「多い」(6.9%)を合わせると27.4%となり、「適当」と考えている労組が最も多いものの、不足感を抱いている労組, ならびに過剰感を抱いている労組ともに決して少なくなく、認識は3つに分かれているものと考えられる。

表1は、上位3項目の課題別に中堅層の過不足感について示したものである。上位3つの問題「業務量の増加」, 「後輩や部下を指導・教育する時間の不足」, 「残業の増加」を指摘するところの中堅層の人数について見てみると、不足感を抱いている労組が4割弱を占め最も多い。しかし、現在についても将来についても、問題を認識しているところのうち、中堅層を「適正」人数と認識している労組がおよそ3割強、過剰感を抱いているところがおよそ3割弱を占めている。つまり、強弱はあるものの、「不足」「適当」「過剰」に三分される。つまり、中堅層の人数が「適正」であるからと言って、必ずしも問題がないわけではなく、多忙問題が発生しているところは少なくない。しかも今後は一層多くの職場で生じることが示されている。なぜ、人数が適正であるにもかかわらず、多忙な状況が発生するのであろうか。さらには、中堅層の人数が望ましい数よりも多いところでさえも、中堅層の多忙問題を指摘している。業務量と人数とのバランスから考えると、人数が多い場合なら

びに適正である場合には、通常は生じないはずの多忙状態がなぜ発生するのか、詳細な状況についてヒアリング調査をもとに明らかにする。

#### 4 中堅層の業務過剰要因——3タイプ

先の連合総研の調査研究のヒアリング調査の中から、中堅層の問題を抱えている職場を持つ11の企業別労働組合について取り上げる。中堅層に関する問題内容ならびに職場の状況等について示したものが、表2である<sup>6)</sup>。

中堅層の過不足感別に3つのタイプに分けることが出来る。Aタイプは、中堅層の人数が望ましい人数からみると不足しているもの、Bタイプは、中堅層人数が望ましい適正人数になっているもの、Cタイプは望ましい人数からみて中堅層が過剰であるところの3タイプである。それぞれの特徴を見ていくこととする。

##### 〈Aタイプ〉

中堅層の人数が「やや少ない」あるいは「少ない」と認識しており、不足感を示している。業務量に対してそれを担う中堅層の人数が少ないために、一人当たりの仕事量が多く、多忙な状態が発生していた。そして、そのために後輩や部下を指導する時間も不足することになっていた。また、若年層の人数は、「適当」であると認識しているところが多く、少ない中堅層と若年層との人数バランスにおいて、後輩の教育に携わる教え手が相

表2 タイプ別中堅層に対する問題点と対応

A タイプ：中堅層不足

労組 (業種)	中堅層	若年層	中高年齢層	問題点	背景	対応
A 労組 (総合化学)	やや少ない	適当	やや多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若年層との世代差が生じ、育成面で戸惑いがある。コミュニケーションもとりにくい。</li> <li>●40歳代で最若手の職場あり。定員タイトなため時間外労働も多い。ワーク・ライフ・バランス上も問題である。</li> <li>●30歳代後半の係長層の数が足りない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バブル期の大量採用、就職氷河期の採用抑制・中止により、中堅層（特に40歳代）が相対的に多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若年層の育成に再雇用された60歳代の活用を検討。60歳代が蓄積してきた技術・技能に対する誇りとそれを後輩に伝承できたという実感の両面が保たればモチベーションの高まりも期待できる。</li> </ul>
B 労連 (鉄鋼)	少ない	適当	多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若年層の前に中堅層への技能伝承が必要である。</li> <li>●中堅層が後輩や部下を指導、教育する時間が不足している。</li> <li>●60歳代の教育係と若年層との年齢の開きも大きい。</li> <li>●中堅層の昇進の遅滞が発生している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オイルショック以降の採用中止が平成の初めまで続いたため、40歳代と50歳代前半が相対的に少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●60歳代には、年長者としての経験に裏打ちされた若年層の指導・育成係を期待している。</li> </ul>
C 労組 (自動車)	やや少ない	適当	適当	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務負荷の増大、部下の人数増大によるマネジメント力の低下、コミュニケーション不足、能力開発・教育に関する問題が生じてきており、今後とも深刻化することが想定される。若年層から見ると、モデルになる人が少ないという問題がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バブル期を中心とする大量採用、金融危機(1997年)、就職氷河期、リーマンショック後の採用抑制等により、若年層が相対的に多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●課題解決のため、組織として技能伝承を目的とした技能研修制度を設けている。</li> <li>●組合独自の文体(文化・体育)活動を活発に行い、一方会社は、QC活動や小集団活動を通じ、世代間のコミュニケーションを促進している。</li> </ul>
D 労組 (金融)	やや少ない	適当	多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中堅層は、業務量も多く多忙であり、後輩や部下を指導する時間が不足しているため、若年層の育成に十分な対応がとれていない。</li> <li>●中堅層を相対的に多いが、多忙のため、中堅層としての役割を担う人数が不足している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1990年代後半に組織内統合があり採用を抑制した。そのため、若年層の割合は相対的に低く、中堅層は多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●教える側の能力を向上させることが大切と考えている。</li> </ul>
E 労組 (パン)	やや少ない	多い	少ない	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中堅層が若年層に比し極端に少ないため、部下指導や技能伝承という面において不十分さは否めない。</li> <li>●業務負荷の増大および多くの若年層部下に対する管理職への予備評定者としての役割も増大している。</li> <li>●長労働時間、有給休暇取得の困難な状況が続いている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●約20年前からの多角化戦略が功を奏し、採用活動が活発化してきた結果、若年層が極端に多い(34歳以下の層が全体の約7割を占める)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若年層には、「ジュニアステップアップ研修」(1日コースで、経営トップの講話、ビジネスマナー、安全衛生教育、グループ討議による意識付けなど)、係長研修(30歳前後対象)による研修制度の充実に力を入れている。</li> </ul>
F 労組 (総合重機械)	やや少ない	やや少ない	やや多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●30歳代は特に技能伝承を受けなければならない層である。しかし、伝承する層が極端に少なく、十分行われていないことに組合として危機感をもっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1980年代の韓国・台湾メーカーの激しい追い上げ、1985年のプラザ合意による超円高などを乗り切るため現業系採用を極端に絞ったため、40歳代～50歳代が極端に少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2002年から技能マイスター制度を導入している。これは、50歳代から60歳代の中から高度熟練技能者(マイスター)を認定し、マンツーマンで30歳代のサブマイスターを育成(技術・技能伝承)することを目的とした制度である。</li> </ul>

B タイプ：中堅層適当

労組 (業種)	中堅層	若年層	中高年齢層	問題点	背景	対応
G 労組 (化学)	適当	少ない	やや多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術技能の伝承がカギとなっている。特に多くの技術・技能を身に付けた中堅層、中高年齢層への期待が大きい。会社としても、何を伝承すべきが明確化することが急務となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企業環境の厳しさから、2000年以降新卒者採用を抑制、若年層が全体に占める割合が極端に少数となっている。(17%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新卒者(大・高卒)のために職場指導員制度を導入している。指導員は、入社3～5年の先輩を指名し1年間生活面や仕事面全般をフォローしている。</li> </ul>

労組（業種）	中堅層	若年層	中高年齢層	問題点	背景	対応
H 労組 （衣料）	適当	少ない	やや多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自分の職務に対する専門性は高いが引き継ぎが苦手である。仕事に余裕がなく、かつ業務の自己管理（効率化して時間を生み出す努力）が不足している。結果、後輩や部下を指導・教育する時間が不足している。</li> <li>●昇進の停滞、賃金の伸び悩みが今後課題となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バブル期の大量採用、平成元年から平成10年にかけての採用中止、そして平成10年以降の海外および地方への工場移転の結果、若年層、中高年齢者ならびに中高年齢者に比し、相対的に中堅層が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労使とも、中堅層の役割は通常業務を再構築すること、その業務を見える化する必要があると考えている。</li> <li>●組合としては、中堅層はワーク・ライフ・バランス問題の特に重要な層であると考え、労使で「柔軟な時間管理の在り方」の検討が必要と考えている。</li> <li>●今後雇用継続者が増大していくことを踏まえ、労使とも継続雇用者一部の者には、「後継者育成」を役割として期待していく。</li> </ul>
I 労組 （百貨店）	適当	少ない	やや多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中堅層が管理する業務範囲の拡大。それによる業務量の増大。</li> <li>●中堅層が後輩や部下を指導する時間が不足している。（バイヤーが取引先が若年層を同行させOJTをする機会が少なくなっている）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●要員を少数化したなかでの営業力の向上施策の検討により、新卒者の採用を抑制してきたため、若年層が中堅層、中高年齢者に比して相対的に少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労使がそれぞれの立場から会社情報を共有化するためのコミュニケーションの場をつくっている。</li> <li>●世代を超えた一体感づくりを目指し、職場対抗の取り組みを行っている（包装スキルコンテスト、売上対予算達成率コンペなど）。</li> </ul>

C タイプ：中堅層過剰

労組（業種）	中堅層	若年層	中高年齢層	問題点	背景	対応
J 労組 （建設）	多い	少ない	やや少ない	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若年層の育成については、30歳～39歳の社員への期待が大きい、相対的に少数である。現場は、40歳代と20歳代の要員構成が多くなっている。中堅層は仕事の負荷が他の世代に比し突出傾向にあり残業も多い。若年層の面倒もみる余裕がない。（若年層の離職者が約10年前から目立ち始めてきた。）</li> <li>●昇給、昇格、昇進も頭打ちになる人が多くなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バブル期の大量採用、就職氷河期における採用抑制、加えて1990年代後半以降の建設業界不況により、大規模な早期退職募集を行い大量離職者を出した。結果、30歳代は少ない。ただ、世代間で見ると若年層に比し中堅層（35～49歳）が相対的に多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組合として、「若手会」をつくり会社の協力も得て、就業時間中に多いことで年4回意見交換会を行い、若年層同士の一体感醸成に取り組んでいる。</li> <li>●新入社員を対象に3カ月間会社が指導員（20代～50代）を任命しフォローさせている。具体的には、1週間ごとレポートを提出させ、指導員がそれにもとづきアドバイスしている。指導員の質をそろえるために指導員教育も行っている（ただ、若年層の育成については将来深刻化が予想される）。</li> </ul>
K 労組 （電気工業）	多い	少ない	やや少ない	<ul style="list-style-type: none"> <li>●仕事の偏りや抱え込みが目立つ。短期的に収益向上のための中核人材としての期待も大きく、若年層の育成を行う余裕がない状態である。</li> <li>●長時間労働が多い層で組合も問題視している。労働時間の適正化や家族的責任の支援などに取り組む必要性を感じている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バブル期の大量採用、その後の1990年代から進められてきたグループへの転籍、2008年以降の分社化による大量転籍などにより、中高年齢層以上が極端に少なくなった。現状は、中堅層が肥大化（全体の約6割）、若年層が相対的に少ない状況にある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●年齢（30歳時、40歳時、50歳時）を節目とするキャリアデザイン研修を実施している。あわせて、キャリア形成全般に関わるキャリアアカウンティング体制も構築し実施している。</li> <li>●若年層には入社2年間、入社数年目の先輩社員を指導員に任命しOJTを通じ、社会人としての基本や業務に必要なスキルを指導している。</li> </ul>

出所：連合総合生活開発研究所（2014）より作成

対的に不足する状況も生じていた。

そして、このような中堅層の人数の不足状態が発生する原因としては、共通して「採用抑制・中止」が行われたことであった。とりわけ、バブル期の新卒大量採用後の就職氷河期における大幅な採用抑制や中止を指摘するところが多い。

#### 〈Bタイプ〉

中堅層の人数は望ましい人数であるが、仕事に余裕が持てず多忙感を抱き、後輩や部下の指導・教育時間が足りないという問題を抱えていた。通常、人数が望ましい水準であることから、人数と業務量との関係は適正な状態にあり、多忙な状況は発生しないはずである。しかし、なぜ、中堅層が多忙な状況になるのだろうか。詳細を見てみると、共通して若年層の人数が適正水準にはなく、「少ない」と不足感を抱いていた。そこには、本来若年層が担うべき仕事を、中堅層が行っている姿が存在していたのである。若年層が少ないために若年層の業務が遂行されず、その先輩に位置するとともに職場の中核人材で責任ある立場にもある中堅層がカバーする状況が発生していた。つまり、中堅層が行う業務との関係においては中堅層の人数は適当であるが、実際には若年層の仕事も担うために多忙な状態が生じていたのである。

そして、なぜこのような若年層の少ない状況が発生しているのかという原因を見てみると、新卒の採用抑制・中止が指摘されていた。特に就職氷河期の新卒採用の大幅な引き締め、中止が大きな要因となっている。

#### 〈Cタイプ〉

中堅層の人数は「やや多い」と認識されており、過剰感さえ抱いていた。しかし、その中堅層の姿は、負荷がかかって長時間労働が多く、若年層の育成まで行う余裕がない状態であった。中堅層の業務量に比べて人数が多く、過剰であるにもかかわらず、多忙で課題を抱える状況が生じている。このタイプに共通していることは、若年層の人数が少ない上に、さらに中高年齢層の人数も少ないと認識されていたことである。

就職氷河期時代に、大幅な新卒採用抑制・中止

が行われ、若年層が少ないことは先のBタイプと同様であったが、さらに不況期に実施された大量転籍や大規模な早期退職の募集によって、中高年齢層も少なくなっていた。そのため、中堅層は、若年層や中高年齢層が存在する中で中核的役割を担うのではなく、両世代ともに不足する中、本来は若年層や中高年齢層が担うべき業務が進行されない状況を回避するために、両世代の役割をカバーしながら、中堅層の本来の業務も担うという状況になっていた。当然限界は生じており、自らのマネジメント業務が不十分となったり、後輩に目が届かない状況が発生していた。そして、このような苦しい職場環境の中で、様々な課題に直面した際に、中高年齢層が不足しているために相談する先輩もおらず、一人問題を抱え、重責を背負い苦悩しているところもあった。中堅層の人数は過剰であると理解されながら、本来の業務以外の仕事を多数抱えて、孤独に苦勞している姿である。

このように、A, B, Cいずれのタイプにおいても、それぞれの理由から、中堅層は業務過剰な状況におかれ、多忙な労働環境となっていたのである。

### 5 問題の意味と影響

中堅層の多忙な現状ならびに今後一層広がる多忙な状況は、中堅層が本来行うべき業務の遂行に支障が生じ、自らが困難な状態におかれるばかりでなく、他の世代に、つまり職場全体、そして企業経営にも多大なマイナスの影響を及ぼしていた。

まず、中堅層は、中高年齢層の技術・技能を吸収して、自らが成長するとともに発展させ、若年層に伝承する、まさにその技術・技能の継承・発展の流れの中心に位置していた。このことから、中堅層が十分に自らの役割を担えない時、その流れが滞ることとなる。それは、企業の存続・発展の要に関わる問題であり、企業の競争力、そして企業経営に大きな影響を与えることである。

また、日々の職場における業務遂行においても、第一線の戦力として活躍しながら、自ら指揮して、若年層を育成して引っ張っていく指導者の役割も

担っている。その役割を十分に果たせないことは職場全体の業務に支障が発生し、さらには次の世代を担う若年層の働き方、育成にも多大な影響を及ぼしている。若年層の早期離職問題ならびに育成問題は、昨今の多くの職場で大きな問題として指摘されているが、その一因はこの中堅層の働き方にあった。中堅層が多忙で、業務に追われているため、若年層に対し目を配る余裕を持っていない。若年層育成のための時間を十分に確保できないばかりか、後輩が行き詰まっているサインを見落とすことや、後輩への日々の気遣い、思いやりが欠け、声をかけることも減り、職場に相談しにくい雰囲気や環境が作られていたことも少なくなかった。そのため、若年層の育成に問題が生じ、さらには早期離職に繋がっていた。図4に示したように<sup>7)</sup>、大卒、高卒いずれにおいても、中堅層の若年層への指導・教育時間が不足しているところは、時間が不足していないところに比べ離職率が高い。採用3年後の離職率が5%未満である割合を見てみても、指導・教育時間が不足していないところが56.4%と半数以上を占めているのに対し、不足しているところは大卒約35%、高卒約41%にとどまっている。自らの職業能力が未熟な若年層においては、自分の力で問題解決の道を見出すことが難しいことも多く、身近な先輩への気楽な相談体制は非常に重要である。しかし、その先輩が多忙で自分のことで精いっぱいであるため、相

談しにくい環境となり、その中で一人で問題を抱え込み、結局早期に辞めることに繋がっていた。

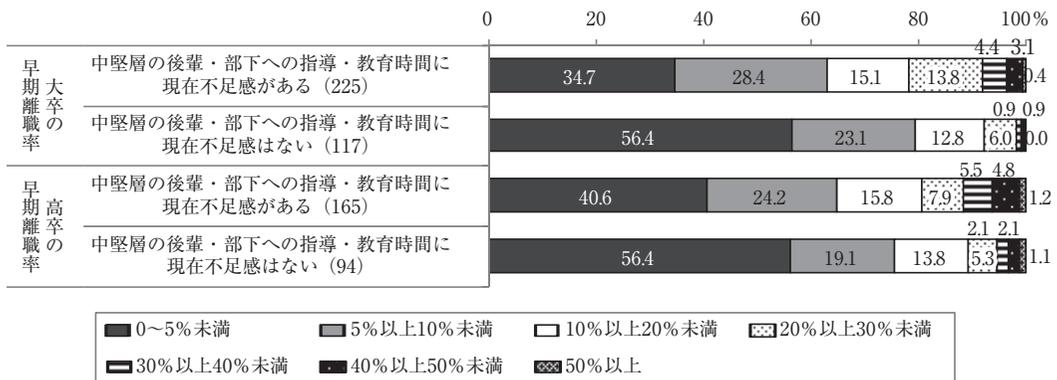
つまり、技術・技能の伝承、人材の育成、そして業務の遂行も職場全体によって実現できるものであり、それぞれの世代の連携と協力が不可欠である。その連携と協力の中核に位置する中堅層が、自らの役割・機能を十分に果たせないことは、若年層をはじめ職場全体、企業全体に多大な影響を与えていた。そして、今後一層このような問題が広がり深刻な様相を呈することが予想されていたことは、極めて大きな課題として受け止める必要がある。

## 6 対応策

この問題に対して対応策を講じている職場について、労働組合への調査事例から見てみることにする。必要な年齢層の補充を図るなどの対応をもって、本来は適正な年齢構成を形成することが最善の解決方法であろう。しかし、オイルショック時の採用抑制によるアンバランスな年齢構成による問題は、30年たっても解消できず、結局その世代の退職時まで引きずっており、ここに示されているように、年齢構成を後から大きく修復することは難しい。中途採用も試みていたが、技術・技能の修得等の問題もあって、問題解決には至っていない。

このような中で、多くのところで実施されてい

図4 中堅層の若年層に対する指導・教育時間の不足感の有無別にみた新卒採用者の3年後離職率



注：1) 凡例の ( ) は回答者数 (N) を表す。

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

出所：連合総合生活開発研究所 (2014)

た対応が、60歳以上の高年齢者によるサポートであった。希望者には65歳までの雇用が義務化されたこともあり、高度な技術・技能を持った高年齢者の役割として、多忙な中堅層のサポートが期待されていた。高年齢者の増加に伴い、その高年齢者の行う仕事の確保は大きな問題の一つとなっており、その問題の解決にも繋がるものである。中堅層の相談役、育成係など、ベテランならではの高年齢者に適した仕事内容であり、また逆にいうと、経験等が必要であることからほかの年齢層には対応しにくい仕事内容でもある。高年齢者はやりがいを持って働くことが出来、モチベーション低下の防止にも効果があると考えられ、そして、中堅層は高年齢者のサポートによって余裕を持つことが可能になり、多忙状態から解放されよう。そのため、自らの能力の開発に時間を割くことや、さらには若年層の育成にも目を向けることが可能になる。つまり、高年齢者のサポート機能は中堅層、高年齢層双方に大きな効果をもたらす、ひいてはその姿をモデルにしている中高年齢者の働き方にも好影響を与えていた。もちろん、育成体制が整うことで、若年層にもプラスに働いている。したがって、高年齢者の中核人材へのサポートは、職場全体に大きな効果をもたらしたのである。

若年層の育成が問題であることは、先にも述べたように最近指摘され、その対応として高年齢者が若年層の教育係を担うことが求められることが度々ある。しかし、本調査では、教え手との年齢差が大きいことが問題になっている事例は少なくなかった。教え手が年の離れた若年層への教え方が分からないことや、学ぶ若年層も、話題も異なりすぎて気楽に質問や相談を行いにくい状態となり、年齢差が大きいことを問題として指摘するところは多かった。やはり、若年層の育成において要となる中堅層が、本来の教育係としての役割を果たせるよう、高年齢者がサポートすることが、このような年齢差の問題を生じさせることなく、職場全体に高い効果をもたらす技能伝承の方法であり、人材育成の方法でもあった。そして、各々が本来の役目を果たし、高年齢者も自らの能力を活かした仕事を担うことこそが、高年齢者のみならず

職場全体のモチベーション向上に役立っていたのである。

#### IV まとめ

若年層や高年齢層等と比べると、社会問題として取り上げられることが極めて少ない中堅層であるが、その働き方を見てみると、非常に多忙な状況におかれ深刻な実態が存在していた。しかも、将来にわたりその問題は拡大し深刻化していくことが予測されていた。これまでの議論を整理し、今後の課題をまとめることとする。

##### 1 職場全体の問題としての中堅層

多忙の最大の原因である業務量と人数との関係において、その発生原因を見てみると、大きく3タイプが存在していた。中堅層自身が人数不足で、一人当たりの業務量が過重であるタイプ、本来は中堅層の人数としては適正でありながら、不足している若年層の仕事を補完するために業務過多となって過重労働となっているタイプ、さらには中堅層自体の人数は過多でありながら、若年層も中高年齢層も不足しているがために、両世代が本来担うはずの業務を背負い、先輩もいない中で相談もできずに、一人責任を担って過重労働の環境にあるタイプであった。

この多忙な状態は、中堅層が本来担うべき、マネジメント業務や自身の能力向上、技術・技能の継承・発展、そして若年層の育成などに支障を来していた。そのため、昨今深刻な問題として指摘されることの多い若年層の育成問題、また早期離職問題の背景ともなっており、中堅層の多忙問題は中堅層のみの問題にとどまっていなかった。とりわけ、中堅層は職場の中核人材であるために、業務遂行上第一線で職場を引っ張っていく立場にあるとともに、技術・技能の伝承、また後進育成においても要に位置する。そのため、職場全体へ与える影響は非常に大きかった。中堅層の働き方は、いずれの年齢層にも多大なる影響をもたらす、その一例がまさに若年層問題であったと言える。

振り返って見れば、中堅層の問題の発生原因は、

他の年齢層の影響であるところも大きかった。しかし、それによって生じた中堅層問題は、今度は逆に他の年齢層に多大な影響を及ぼしていた。中堅層が中核人材であるがために、他の年齢層からの影響の蒙り方も、また影響の与え方も著しいものと思われる。そして、職場における世代間の関係性は極めて深く密であるということであり、いずれかの年齢層が問題を抱えるということは、決してその年齢層だけの問題ではなく、またその解決もその年齢層のみで対応できるものでもないということである。つまり、全年齢層が一丸となって取り組まない限り、若年層の育成問題も、そして中堅層の多忙問題も解決に至らないということである。

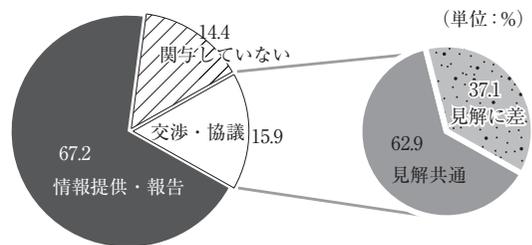
## 2 今後の課題

前述の問題の解決には、全体の年齢構成の適正化を図ることが最善の方法である。しかし、中堅層の多忙問題を引き起こしていた各年齢層の人数のアンバランスは、多くが就職氷河期の新卒採用の抑制や中止など、採用時にその要因が集中していた。そして、必要な年齢層を中途採用し補完することで年齢構成を適正に修正することは、技術・技能の修得や熟練等の問題があってその実現は困難であり、問題解決には至っていなかった。新卒採用の時に、年齢構成の形がほぼ出来上がり、その影響を半永久的に引きずっていたのである。この事態に対し、問題解決に取り組んでいたところは、まず問題の顕在化を図り、仕事の洗い出しを実施し、高年齢者にそのサポート役を割り当てていた。中堅層に対するサポート、育成係は、経験豊かな高年齢者にしか担うことの出来ないものであり、高年齢者自身もやりがいを持ちモチベーション高く取り組める仕事内容である。今後増加する高年齢者の仕事として適したものであった。そして、高年齢者による若年層育成に比べ年齢差も大きくないことから、世代間ギャップ問題も生じにくかった。つまり、両年齢層にとって、そして延いては職場全体にとって効果高い対応策であった。

しかし、採用時に形成されるという発生原因に対する対策、つまり年齢構成そのものへの対応も

必要である。事実、調査の中で中堅層問題を抱えていないところは、コンスタントに新卒採用を実施し、適正な年齢構成を形成していた<sup>8)</sup>。したがって、職場の実情を吟味し仕事を洗い出し、必要とする採用人数について検討することは重要である。しかしながら、新卒採用の人数について、労使協議あるいは団体交渉で議論が行われている状況を見てみると、わずか約16%しか実施されていない(図5)<sup>9)</sup>。年齢構成においてこれだけ大きな問題を職場が抱えており、中堅層問題最大の発生原因であった採用人数について、8割以上で労使の議論がなされていないのである。その時の景気動向、経営状況、また経営方針に大きく依存した形で、採用数が大幅に変動していた。今は、高年齢者のサポートによって対処療法的な対応がなされており、現在噴出する課題に対する早急な対応としては有効であろう。しかし、今後一層深刻化することが予想され、現在よりもさらに将来について年齢構成の問題が危惧されていた。現在、人材育成が十分に機能しない場合、例えば人数がそれなりにいたとしても、次の中堅層が中堅層としての役割、次の中高年齢層が中高年齢層としての役割をそれぞれ担えるまでに成長できていないかもしれない。将来、問題となって顕在化してくる可能性がある。つまり、今後、質的な意味においても人材不足が発生しかねないのである。

図5 新卒採用数についての交渉・協議状況



出所：連合総合生活開発研究所（2014）

年齢構成は、企業の存続・発展を規定し、またその企業の担い手である労働者の職業人生、生活の安定を決定づけるものである。そして、その重要な年齢構成は後から修正が効き難いものであった。したがって、中長期的視点から人材をとらえ、発生原因について根本的解決を図ることは不可欠

である。先に述べたように、今日年齢構成の適正モデルが一律でないことから、各労使がそれぞれの状況の中で適正人数を把握することが一層重要となっている。今後増加する高齢者の人数と役割も考慮に入れつつ、職場にどれだけの新卒採用の人数が必要となっているのか、まさしく次の企業の担い手となる人材はどれだけ必要なのか検討することは重要な課題である。最終的には経営判断で採用人数が決められるにしても、職場の正確な実態を経営側も労働者も理解し、共にこの解決に取り組むことは、今後の労使双方の長期的発展にとって欠くことが出来ないことである。

最後に、本研究の限界とともに、今後の研究課題について述べることにする。本調査研究は、企業の中核人材の分析として正規従業員を取り上げている。しかし、これまでの分析からも分かるように、年齢構成の問題の起源は採用時点にあり、その際には非正規従業員との関係性が存在している。非正規従業員への仕事の代替も発生している中、正規従業員の必要人数にも変更が生じていた。非正規従業員は、原則年齢要素はなく仕事ベースでの採用、働き方であるため、今回の研究視点としてきた年齢軸、時間軸を基本的には持たない働き方である。この性格の大きく異なる働き方の関係性を含めた職場の労務構成の検討が、早急に求められている。

- 1) D.E.Super の理論など。Super (1957), Super, Sverko, and Super (1995)などを参照
- 2) 中高年雇用機会確保研究会編 (2000)において40歳代についても検討がなされている。しかし、50歳代、60歳代に主力が置かれており、その世代の問題解明ならびにその解決のために40歳代から検討されているもので、中堅層の働き方を解明することに照準があてられた研究ではない。また、近年では、四方・駒村 (2011)があるが、40歳代、50歳代の中高年齢層男性の貧困リスクを検討したものである。そのため、職場での中堅層の働き方に関する研究はほとんどないと言えよう。
- 3) 連合総研生活開発研究所 (2012年11月～2014年5月)において、労働組合に対するアンケートならびにヒアリング調査を実施し、職場の年齢構成に関する実態や課題について調査研究を行った。その研究成果が、連合総合生活開発研究所 (2014)にまとめられている。詳細は報告書参照。
- 4) 連合総合生活開発研究所 (2014)におけるアンケート調査「現在、職場で中堅層に次のような問題が起きているか。また今後5年ぐらいの間問題になると思うか」という質問に対する回答である。
- 5) 一般に、残業理由として一人当たりの仕事量が多いことが

最も多い。戎野 (2002)を参照。その他、労働時間については、佐藤 (2008)、高橋 (2005)、労働政策研究・研修機構 (2005, 2006, 2009, 2011)などもある。

- 6) 11労組の概要は以下のとおりである。詳細は、連合総合生活開発研究所 (2014)参照。

(単位：人)

労組	組合員数	従業員数	組合設立年	上部団体	非正規社員組織化の有無
A 労組	9,470	17,555	1946年	UAゼンセン	定年退職者組織化
B 労連	16,087	16,755	2003年 (合併)	基幹労連	定年退職者組織化
C 労組	9,871	12,034	1946年	自動車総連	無
D 労組	919	1,093	1997年 (合併)	全労金	非正社員・定年退職者組織化
E 労組	3,480	3,764	1963年	フード連合	定年退職者組織化
F 労組	9,506	7,448	1963年	基幹労連	定年退職者組織化
G 労組	1,196	1,441	1946年	JEC 連合	無
H 労組	226	266	1955年	UAゼンセン	無
I 労組	1,708	1,148	1964年	UAゼンセン	パート・定年退職者組織化
J 労組	1,366	1,761	1949年	日建協	無
K 労組	2,490	3,810	1945年	電機連合	定年退職者組織化

注：人数は、2013年4月1日時点。F 労組の従業員数は単体のみ。

- 7) 新卒 (大卒) (高卒) 入社3年以内の離職率についての質問に対する回答。「採用なし」と「無回答」は除いて集計。
- 8) 連合総合生活開発研究所 (2014)のヒアリング調査参照
- 9) 新卒採用の人数について、労使で協議あるいは交渉を行っているかという問いに対する回答である。

参考文献

戎野淑子 (2002)「最近の労働時間の動向——労働時間の実態と労働者の意識」『働き方の多様化と労働時間等の実態に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所。  
 厚生労働省 (2013)「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」(平成25年)。  
 佐藤厚 (2008)「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』No. 575。  
 四方理人・駒村康平 (2011)「中高年齢層男性の貧困リスク——失業者の貧困率の推移」『日本労働研究雑誌』No.616。  
 総務省統計局 (2011)「社会生活基本調査」(平成23年)。  
 —— (2012)『就業構造基本調査』(平成24年)。  
 高橋陽子 (2005)『ホワイトカラー「サービス残業」の経済学的背景——労働時間・報酬に関する暗黙の契約』『日本労働研究雑誌』No. 536。  
 中高年雇用確保研究会編 (2000)『ホワイトカラー40歳からの雇用——企業・個人調査に見る現状と課題』社会経済生産性本部。  
 東京都産業労働局 (2014)『高齢者雇用事例集「現場をのぞいてみたら未来が見えた」高齢者雇用本格化の中で』。  
 連合総合生活開発研究所 (2014)『年齢構成の「ゆがみ」と課題——労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究』。  
 労働政策研究・研修機構 (2005)『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証研究』労働政策研究報告書 No. 22。  
 —— (2006)『働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果』調査シリーズ No.20。  
 —— (2009)『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』労働政策研究報告書 No. 106。  
 —— (2011)『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No.128。  
 —— (2014)『改正高齢者雇用安定法の施行に企業はどう対応したか——「高齢社員や有期契約社員の法改正後の活

用状況に関する調査」結果』資料シリーズ No.121.

Super, D. E. (1957) *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row.

——, Branimir Sverko, and Charles M. Super (1995) *Life Roles, Values, and Careers: International Findings of the Work Importance Study*, Jossey Bass Publishers.

えびすの・すみこ 立正大学経済学部教授。最近の主な著作に「高度経済成長期における労使関係——日本の労使関係」『日本労働研究雑誌』No.634 (2013年)。労使関係論専攻。

おぐま・さかえ 連合経済政策局次長。最近の主な著作に「雇用における男女間の格差」連合総合生活開発研究所編『「好循環」への反転を目指して——2014～2015年度経済情勢報告』(2014年)。労働経済学, 労使関係論専攻。

むらすぎ・やすお 法政大学大学院特任研究員。最近の主な著作に『企業内の労使関係——「緊張と信頼」関係の再構築に向けて (改訂版)』(日本生産性本部生産性労働情報センター, 2013年)。労使関係, 労働組合運動専攻。