

2012年問題と 今後の高年齢者雇用のあり方

Contents

- 1 2012年問題とは何か
.....
- 2 中小企業が直面する人材不足問題
.....
- 3 中小企業に求められる今後の高年齢者雇用のあり方
.....



1 | 2012年問題とは何か

2012年問題とは

「2012年問題」とは、2012年に団塊世代が労働市場から完全に引退することで発生が予想される「労働力の減少」や「技能やスキルの断絶」などの問題のことです。

その背景には、高齢者雇用安定法の改正・施行や好景気により、2007年に大量に退職するはずであった「団塊世代」の退職（いわゆる「2007年問題」）が5年間先送りされる格好になったということがあります。

「団塊世代」とは第二次世界大戦直後の1947年から1949年（1952年、または1955年生まれまで含まれる場合もあり）にかけての第一次ベビーブームで生まれた世代のことで、この世代の父親らがこの時期に終戦に伴う復員をしたため、婚姻、出生人口の増加がこの時期に重なりました。

また、団塊世代の労働者は、製造業や建設・不動産業など高度成長期を支えた、いわゆる重厚長大産業に多くなっています。この「団塊世代」の多くが、2007年から3年間にわたり定年退職を迎えることで、企業にとっては退職金負担の増加が、社会・経済的には労働力の減少が懸念されていました。ところが、高齢者雇用安定法の改正・施行に伴い、団塊世代が60歳の定年を過ぎた後も65歳までの雇用延長や再雇用などで働き続けているケースが多く、労働市場から引退されませんでした。

そのため、団塊世代が65歳となり労働市場から完全に引退する2012年からは労働市場にとって、大きな問題となってくるのです。

2007年問題に対する企業の危機意識

ここで、「2007年問題」について企業の対応の現状を見てみます。

「2007年問題」に対する企業の現状

2007年問題に対する危機感を持っている企業の平均 ……22.4%

危機感が高い業種		危機感が低い業種	
電気・ガス・熱供給・水道業	60.2%	医療・福祉	13.0%
製造業	41.1%	情報通信業	13.5%
建設業	41.0%	教育・学習支援業	19.2%

企業規模別にみると、300 人以上の規模で大きく変化し、危機意識は高くなっています（図 1 参照）。危機意識を持つ要因として「意欲のある若年・中堅層の確保が難しい」（63.2%）が最も多く、「技能・ノウハウ等の継承に時間がかかり、円滑に進まない」（51.1%）となっています（図 2 参照）。

これらの資料からも 2012 年に想定される問題は以下の 2 点に絞られます。

労働力減少が一気に進む **企業における技能・スキルの断絶**

図 1 2007 年問題に対する危機意識 (%)

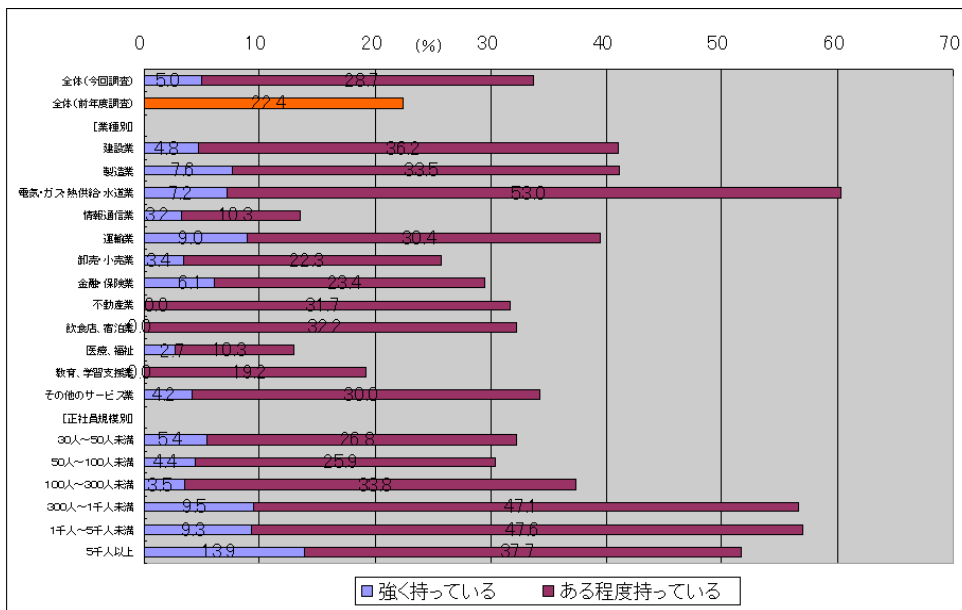
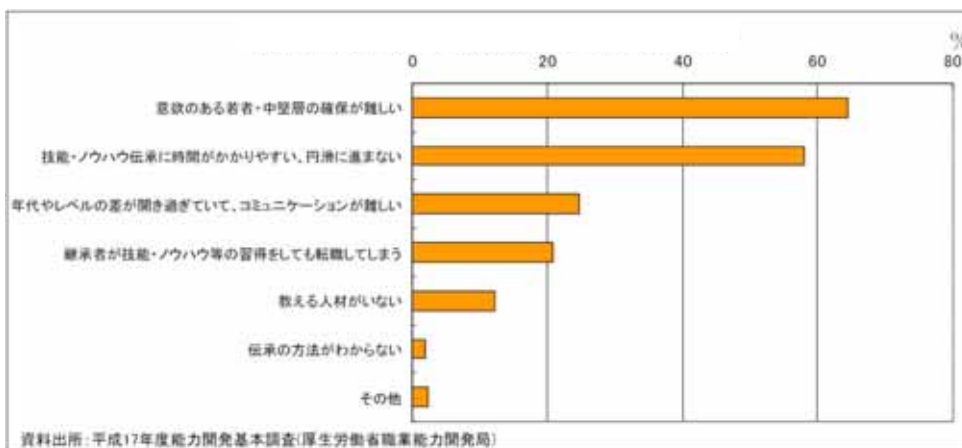


図 2 2007 年問題に対して危機感を持つ要因 (全産業) (%)



[出所]厚生労働省「平成 17 年度 能力開発基本調査結果概要」

労働力減少が一気に進む

厚生労働省の見通しによれば、労働力人口は下記のような推移が予測されています（図3参照）。

予測される労働人口の推移

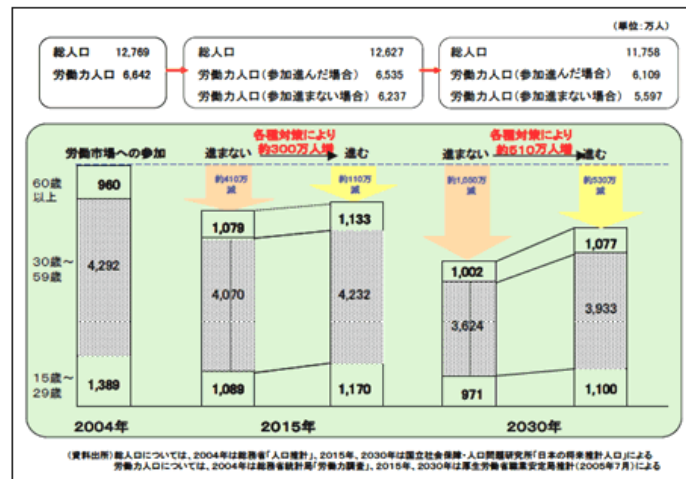
2004年 … 6,642万人

< 女性、若年者、高齢者の労働市場への参加が進まない場合 >

2015年 … 6,237万人（日本社会全体で 約410万人）

2030年 … 5,597万人（日本社会全体で 約1,050万人）

図3 労働力人口の見通し



また、厚生労働省の調査結果によると、全従業員に占める団塊世代（1947年～1949年生まれ）の割合は平均で9.2%となっています。

サービス業での比率は低く7.7%であるのに対し、運輸・通信業（12.6%）、電気、ガス、水道、熱供給業（10.9%）、建設業（10.5%）で1割以上を占めています。2012年には、これら約9%の労働力人口が減少してしまう事になります。

企業における技能・スキルの断絶

団塊世代はこれまでの経済成長を高い技能とスキルで支えてきました。彼らの技能やスキルは、現役世代に確実に継承していかなければなりません。

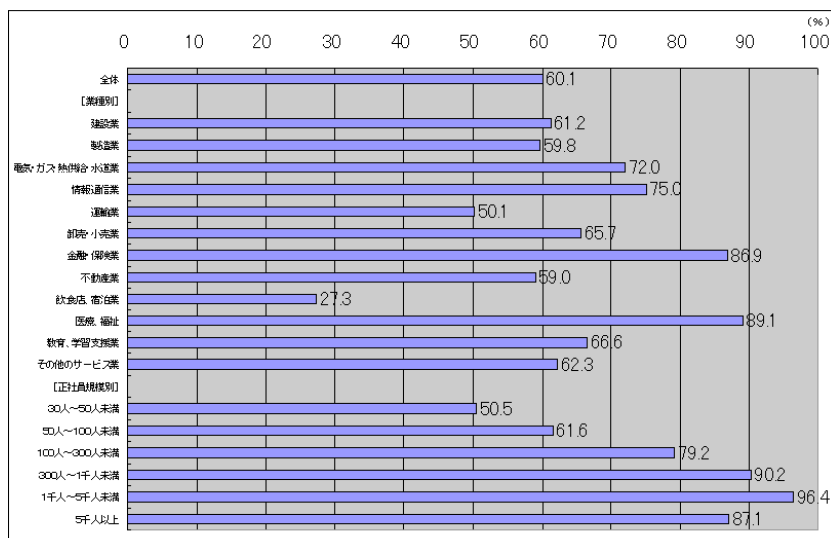
そのための教育研修への取り組みは重要テーマとなり、これを怠ると技能・スキルが断絶され、企業の生命線が絶たれてしまうことにもなりかねません。しかし、彼らは組織で生き残り、キャリアアップするために、自身の経験やノウハウを自分の中に「閉じ込める」ことを選択してきました。そのため、経験やノウハウの継承は容易ではありません。

2007 年を迎える際に企業が実施した取り組みを見ても、業種や企業規模に格差が生じています。

2004 年度において正社員に対して OFF-JT(通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修)を「実施した」企業は 60.1%でした。

業種別にみると、「医療・福祉」で 89.1%、「金融・保険業」で 86.9%と高い一方、「飲食業・宿泊業」で 27.3%と低くなっています。企業規模別にみると、規模が大きくなるにつれて実施率は概ね高くなっています(図4参照)。

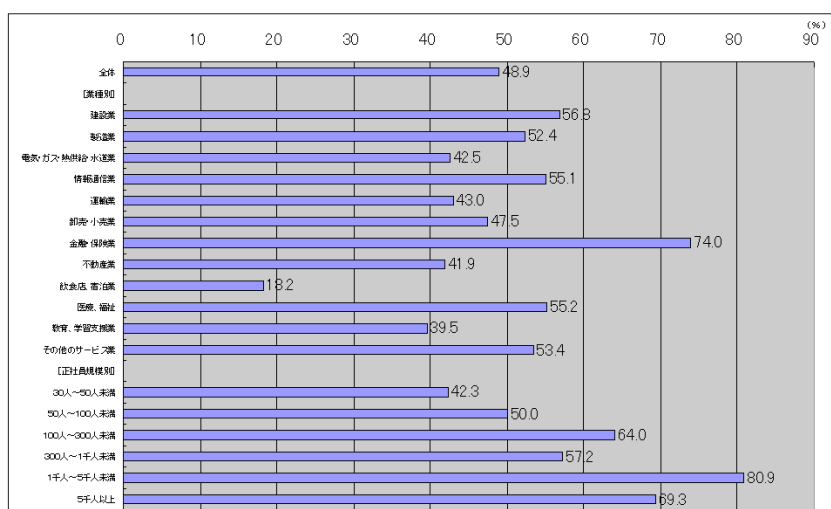
図4 正社員へのOFF-JTの実施率(%)



また、2004 年度に正社員に対して、計画的なOJT(日常の業務につきながら行われる教育訓練)を「実施した」企業は 48.9%でした(図5参照)。

業種別にみると、「金融・保険業」で 74.0%と高い一方、「飲食店・宿泊業」で 18.2%と低くなっています。企業規模別にみると、規模が大きくなるにつれて実施率は概ね高くなっています。

図5 正社員への計画的なOJT実施状況(%)



以上のように、企業規模が大きいほど教育への取り組みがなされており、大企業では2007年時点における団塊世代の退職による影響はさほど大きくないといえます。また、現段階で特に教育への取り組みが進んでいなくても、大企業の多くでは団塊世代退職者の再雇用や定年延長などの取り組みがされていることから、2012年までの5年間で技術・技能・ス

キルの継承をすることが可能であるため、大きな問題はないといえます。

日本経済新聞が行った主要企業 55 社への聞き取り調査によると、2006 年度における 60 歳の定年を迎えた社員を再雇用する企業は、JR 東日本約 1,800 人（定年退職者に占める再雇用者の割合 69.2%）、トヨタ自動車約 740 人（同 55.6%）、三菱重工業 461 人（同 41.5%）、鹿島 193 人（同 63.9%）など、技術や技能の継承を目的とした再雇用が実施されています。（2007 年 7 月 1 日付朝刊記事より）

むしろ中小企業にとって、団塊世代の退職は今後深刻な事態になる可能性がありますので、その実態を次章で詳しく見ていきます。

団塊世代の就労観

名古屋市が平成 18 年 11 月に行なった「団塊世代中高年の仕事に対する意識調査」によると、定年後の予定で最も多いのは「現在の企業又は関連企業で働き続ける予定」が 63.9%と半数以上を占めています。「退職後は、企業で働くつもりはないとするのは 18.3%、「定年後も働き続けたいので、別の企業へ再就職したい」とするのでは 11.5%でした。

一方、事業所の規模別に定年後の予定をみると、どの規模でも「現在の企業又は関連企業で働き続ける予定である」が半数以上を占めています。100 人未満の事業所に勤務する人では「定年後も働き続けたいので、別の企業へ再就職したい」（16.7%）、300 人以上では「退職後は、企業で働く考えはない」（24.6%）とする人がやや多くなっています。

図 6 定年後の予定

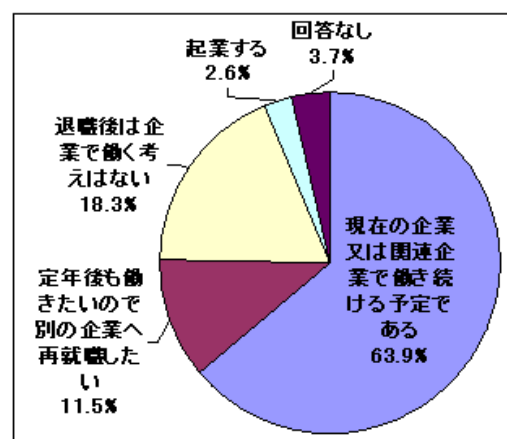


図 7 定年後の予定（事業規模別）

		現在の企業又は関連企業で働き続ける予定である	定年後も働きたいので別の企業へ再就職したい	退職後は、企業で働くつもりはない	起業する	回答なし	合計 (回答数)
全体		63.9	11.5	18.3	2.6	3.7	191
規模 (社員数)	100人未満	59.0	16.7	15.4	5.1	3.8	78
	100人～300人	70.0	10.0	12.0	0.0	8.0	50
	300人以上	66.7	7.0	24.6	1.8	0.0	57
	規模不明	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	6

[資料]名古屋市「団塊世代中高年の仕事に対する意識調査」平成 18 年 11 月実施

2 | 中小企業が直面する人材不足問題

前述の名古屋市での調査の通り、100 人未満の事業所における団塊世代は定年後も働く意欲を持っている人が大半を占めており、現在の企業や関連企業で働く意思を持った人が半数以上を占めています。残りは別の企業に再就職する人や働く意思がない人、起業する人です。つまり、中小企業では団塊世代が定年を迎えた企業に留まる割合は6割に過ぎず、2012 年に向けて人材不足が懸念されています。

これらの状況を踏まえて、中小企業が直面するであろう人材不足問題について解説していきます。

中小企業は、人材不足の深刻な影響を受ける

大企業とは異なり、中小企業や零細規模の企業の場合、資金繰り、売上確保など現在の経営課題に追われて団塊世代の大量退職による「2007 年問題」は、ほとんど意識されませんでした。

一般的に定年制を採用している小規模企業は全体の5割程度にすぎないといわれています。したがって2007 年を境に突然、人材不足に陥ってしまうわけではありません。しかしながら、これらの企業の場合、以前からの若手人材の確保難から、団塊世代社員をはじめ高年齢労働者の在職率がもともと非常に高く、一人当たりの会社への貢献度は高くなっているのが現状です。

したがって、2012 年に向けて高年齢労働者が第一線を退いていくときの影響は、大企業のそれと比較にならないほど大きく、経営に大きな支障が生じることが予測されます。

今後、予測される労働力不足のもとで、中小・零細企業においては、若年を中心に労働者を確保すること自体が、ますます困難になっていきます。

技術・ノウハウの継承がされないと経営危機に

技術継承では、団塊世代社員をはじめ高年齢労働者が占める役割が非常に大きいですが、現段階では、各企業に十分にその状況が認識されていません。

今後は、これら企業において深刻な労働力不足と技術継承の問題が生じてきます。技能熟練労働者を中心に労働力の不足が経営の圧迫要因となり、事業縮小、廃業、倒産という厳しい局面を迎える事態も予想されます。しかし、中小企業では当面の課題に追われて、手を施す余裕がない状況にあります。

このように、大企業と中小企業との間で、「2007年問題」の対処について格差が生じています。大企業、特に傘下の協力企業群の相互連携が「ものづくり」の強みとなってきた製造業などの場合では、中小・零細企業だけの問題として放置できない状況にあります。

大阪市信用金庫が2005年に取引先1,234社に対して行った2007年問題に関するアンケート調査によると、下記の問題点が挙げられています。

団塊世代の退職における問題点

基幹的技術等の団塊世代への偏在

基幹的技術等の承継の遅延

(1) 基幹的技術等の偏在状況

「団塊世代の従業員がいる」と答えた企業(717社、58.1%)に対し、自社の基幹的な技術や技能等が、団塊世代の従業員に偏在する状況がみられるかどうかの結果は図8の通りです。

全体としてみると、「かなり偏在している」とする企業が36.5%、「やや偏在している」とする企業が45.2%であり、「偏在している」と答えた企業の合計(81.7%)は8割を超えています。

業種別にみると、「かなり偏在」とする企業は製造業(41.6%)と建設業(38.0%)が4割前後に及び多くなっています。さらに、「偏在している」とする企業は製造業(87.1%)では9割近くに達し、建設業(81.0%)も8割を超えています。

規模別にみると、「偏在している」とする企業は規模が小さくなるほど多くなっています。

図8 基幹技術等の団塊世代への偏在状況

項目		かなり偏在している	やや偏在している	特に偏在していない	計	単位: %
区分						+ 偏在している
業種別	製造業	41.6	45.5	12.9	100.0	87.1
	卸売業	30.6	47.2	22.2	100.0	77.8
	小売業	30.3	45.5	24.2	100.0	75.8
	建設業	38.0	43.0	49.0	130.0	81.0
	運輸業	19.5	34.1	46.4	100.0	53.6
	サービス業	27.3	50.9	21.8	100.0	78.2
規模別	10人未満	40.2	44.6	15.2	100.0	84.8
	10~49人	34.6	44.9	20.5	100.0	79.5
	50人以上	23.8	52.4	23.8	100.0	76.2
全体		36.5	45.2	18.3	100.0	81.7

(2) 基幹的技術等の継承状況

団塊世代の従業員に自社の基幹的な技術や技能等が「偏在している」と答えた企業（586社）に対して、その基幹的技術等の継承は順調に進んでいるかを聞いた結果は、図9の通りです。

全体としてみると、「順調に進んでいる」とする企業は27.0%で3割に満たない状況です。これに対し、「思うように進まない」とする企業が73.0%と圧倒的に多くなっています。

また、この「進まない」とする企業のうち、「そもそも若手従業員がいない」とする企業が38.7%と4割近くに及んでいます。

規模別にみると、「順調に進んでいる」とする企業は規模が小さくなるほど少なくなっており、50人以上の46.9%に対し、10人未満では19.8%にとどまっています。また、10人未満では「若手がいない」企業が5割近く（48.5%）に及んでいます。

このように、基幹的技術等の団塊世代従業員への偏在が多くみられた中小企業では、その継承も思うように進んでいないのが実態です。とくに規模の小さな企業ほどより困難な状況になっています。

図9 基幹技術等の伝承状況

単位：%

区分		項目	順調に進んでいる	思うように進まない	計	
					内、若手がいない	
業種別	製造業		30.2	69.8	39.3	100.0
	卸売業		22.6	77.4	44.1	100.0
	小売業		28.0	72.0	24.0	100.0
	建設業		16.0	84.0	39.5	100.0
	運輸業		40.9	59.1	36.4	100.0
	サービス業		23.3	76.7	32.6	100.0
規模別	10人未満		19.8	80.2	48.5	100.0
	10～49人		31.9	68.1	31.5	100.0
	50人以上		46.9	53.1	15.6	100.0
全体			27.0	73.0	38.7	100.0

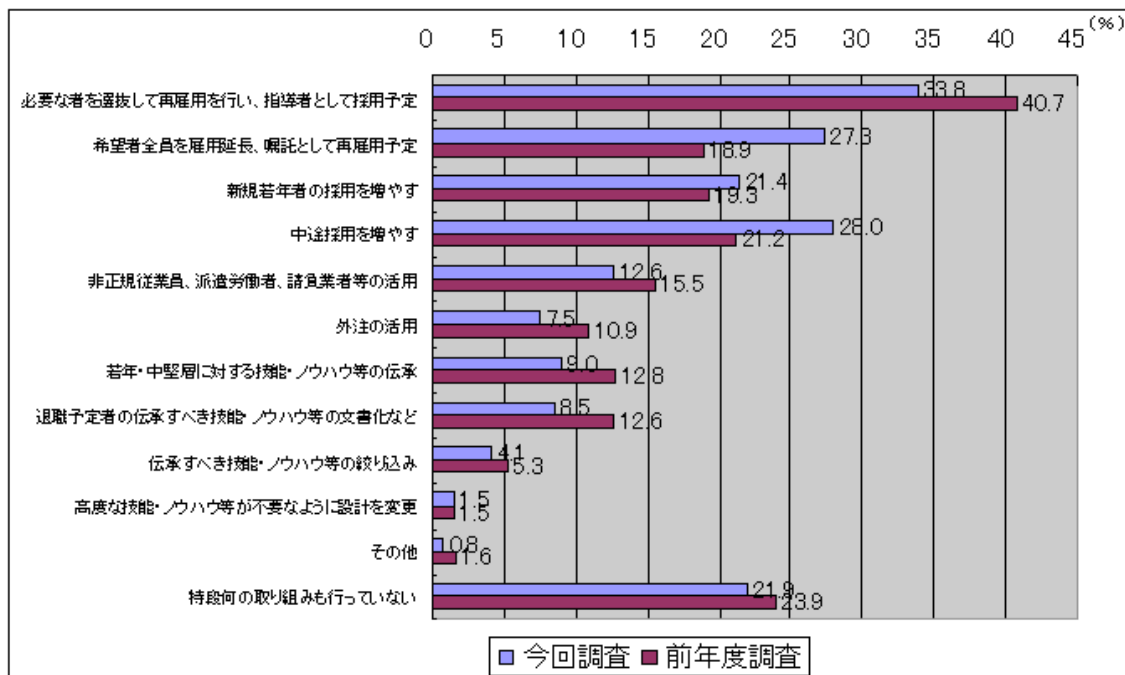
3 | 中小企業に求められる今後の高年齢者雇用のあり方

この章では、中小企業にとって今後の高年齢者雇用はどうあるべきか、どのようにして人材不足問題を解決していくべきかについて考えていきます。

厚生労働省によると、「2007年問題」に対して特段何の取り組みも行っていないとする企業は21.9%であり、多くの企業は何らかの取り組みを行っています。

しかし、その取り組み内容をみると、「希望者全員を雇用延長、嘱託として再雇用予定」は27.3%、「中途採用を増やす」は28.0%であり、前年度より増加する一方、「若年・中堅層に対する技能・ノウハウ等の継承」は9.0%、「退職予定者の継承すべき技能・ノウハウ等の文書化など」は8.5%となっており、具体的に技能の継承につながる取り組みは低調であるといえます。

図10 2007年問題に対する危機意識(%) (複数回答)



[出所]厚生労働省「平成17年度 能力開発基本調査結果概要」

マニュアル化を進めノウハウを蓄積

大企業からの定年退職者を採用した場合、中小企業は、2007 年までに大企業が IT 技術を駆使した経験を活かすことができます。つまり、「職人技」とされてきたあらゆる技能や技術、スキル、積み上げられてきた貴重な経験等の「目に見えない暗黙知」が、万人の「目に見える形式知」に変換されることで、大いに活用することができると期待されます。

また、大企業からの採用を行わずに自社の団塊世代を活用する場合には、マニュアル化が有効となります。代表的なものとしては ISO9001 の認証取得などが挙げられます。もちろん、マニュアル化や文書化をするだけで技能や技術、スキルが継承されるわけではありません。なぜならば技能や技術、スキルの継承は単にノウハウとして継承されるわけではなく、企業の DNA として目に見えないものも継承する必要があるからです。

したがって、教育する仕組みを作り、団塊世代から現役世代に確実に継承することが重要となります。ISO9001 では教育の仕組みを作り、計画的に教育することが求められているため、そういった意味でも有効といえます。

大企業の退職者を活用する

一般的に、大企業から中小企業への移動は、処遇、企業文化、組織運営、働き方などが異なり、課題が多いとされてきました。

しかし今後、人材が不足する中小・零細企業は、発想を転換して大企業からの退職人材、転職人材の受け入れに、柔軟に取り組むべきです。

大企業の OB 社員が、NPO、共同組合などをつくり、培ったノウハウを中小企業に伝えるケースが近年、増えています。中小・零細企業もそうした外部ノウハウの取り入れに前向きに取り組むことが求められます。

地方企業自ら団塊世代の人員確保に取り組む

地方の企業は、地方の経験だけではなく、都市で経験を積んだ人の知識を取り入れることで、魅力的な企業へと生まれ変わることが期待できます。地方企業の底上げは、若者の吸引力となります。彼らに知識やノウハウを継承することで、企業存続が容易となります。

行政（農水省）では、人生二毛作を掲げ、地方にとって、農水産業以外の産業のどのような知識が必要であるかをデータベース化しようという試みが始まっています。データベース化の後、必ず人を地方へ招く必要性が出てきます。このように、行政はすでに都市でノウハウを蓄積した団塊世代の取り込みに着手しています。

大きな魅力のある企業でなければ、将来を担う若者は地方に留まりません。企業存続をかけて今こそ、地方の企業は、都市の団塊世代が培った経験、ノウハウの取り込みに真剣に取り組むべきです。

事 例 :

OBが若手に講習し技能継承と若手の早期離職防止

東京都大田区で金属製品の加工を手がける「同和鍛造」は、定年退職後のベテランの職人が、若手社員に技能の講習を行う制度を 2003 年から始めました。ベテラン職人は嘱託として再雇用。技術の指導は終業後の時間を使って行います。

同社は、フォークリフトのフォーク部分や半導体製造装置の部品などを加工しています。熱した鉄を伸ばす作業は現在、主に機械で行われていますが、講習では自分の手でハンマーを振って鉄を伸ばす昔ながらの技術を教えています。機械を操って思い通りの形に鉄を伸ばすには、鉄の変形をコントロールする感触が必要のため、加熱方法や材質などの知識を学ぶ学科の時間もあります。

この取り組みは技能だけでなく、仕事への興味や職場の仲間意識も育て、若手の早期離職を防ぐ狙いがあります。

講習を始める以前は採用しても、すぐに辞める若者が多かったのですが、講習を始めてから辞める若者が激減しました。4年間で新規採用した 26 人中で、退職したのは家業を継ぐなどの事情があった 2 人だけでした。森谷博明常務は「中小企業の技術をしっかり継承していかなないと、日本の製造業がだめになる」と強調しています。

(N I K K E I O N L I N E より)

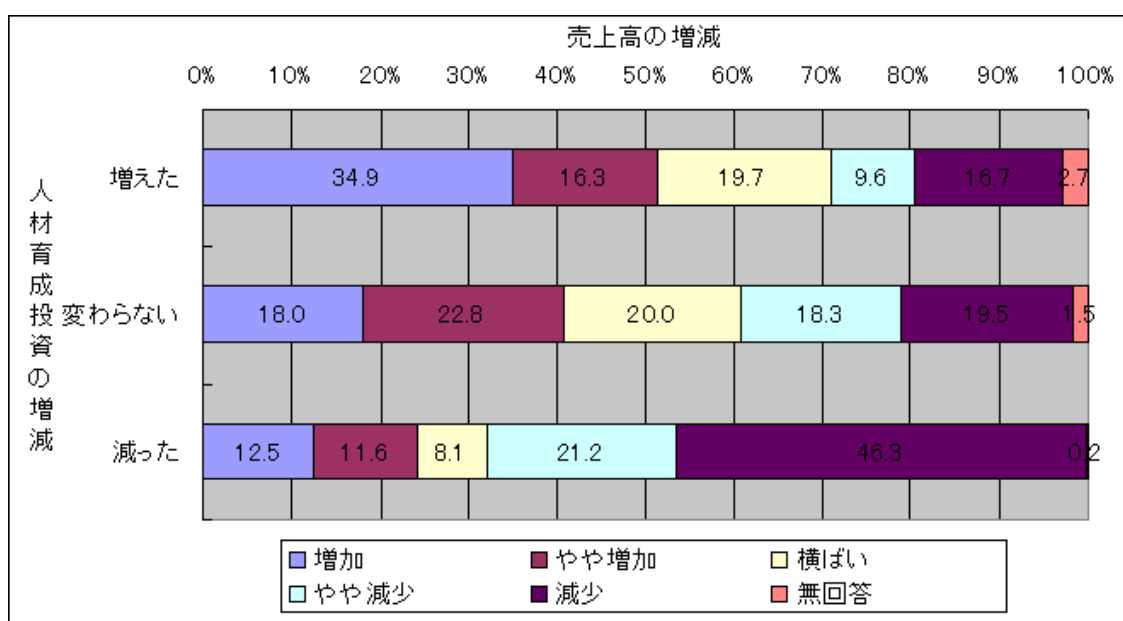
人材育成に投資できる財務体質の確保

図 11 が示すとおり、過去数年の間に人材育成投資額を増加した企業のうち、売上高が増加している企業の割合は 51.2% であり、売上高が減少した企業の割合の 26.3% を大きく上回っています。

ところが、中小企業の実態は目先の売上や利益、資金繰りに追われ、人材育成投資になかなか着手できていないのが実態です。

しかし、企業の売上は人材育成投資の増加にほぼ比例していますので、売上高の向上を目論むには、人材育成にかかる投資は避けては通れない問題です。

図 11 人材投資の増減と売上高



[出所]厚生労働省「平成 17 年度 能力開発基本調査結果概要」

これからの中小企業には、必要な人材育成投資ができるだけの財務体質の体力確保が不可欠となります。そのためには、財務体質を改善した上で、2012 年に向けて計画的に人材投資を行い、技術・技能・スキルの継承を進めていく必要があります。

また、雇用形態も常勤よりも非常勤や嘱託社員として雇用することで人件費の高騰を防ぎ、企業経営の負担にならないような工夫を講じることが今後、必要となります。