

団塊世代の大量退職と中長期的な労働力不足への対応

—愛知県内企業アンケート調査に基づく分析—

日本政策投資銀行 金 内 雅 人
日本政策投資銀行 田 中 賢 治

1. はじめに

2007年から団塊世代¹が60歳に到達し始める。日本企業の多くは定年年齢を60歳に定めているため、単純に考えると2007年から2010年にかけて大量の定年退職者が発生することになり、このことが日本経済に大きな影響を及ぼすのではないかと言われている。いわゆる「2007年問題」である。

団塊世代の退職の影響は、二つの視点から論じられることが多い。一つは、団塊世代の大量退職に伴う労働者の絶対数の不足である。日本経済はいざなぎ景気を超える戦後最長の長期拡大を続けており、雇用環境も改善傾向にある。東海地方においては、製造業を中心に人手不足に悩む企業も少なくない。こうした状況下、2007年から始まる団塊世代の大量退職は、急激な労働需給の逼迫を招き、企業活動に大きなマイナスの影響を及ぼす可能性が従来から指摘されてきた。一方で、2006年4月に「改正高年齢者雇用促進法」が施行され、定年年齢が65歳未満の企業への再雇用制度・雇用延長制度等の義務づけがなされたこともあり、団塊世代の大量退職が労働需給に与える影響は軽微にとどまるとの見方もある。

もう一つは、団塊世代の大量退職に伴う技能継承の問題である。東海地域は自動車をはじめ「ものづくり」が息づいた地域であるが、この製造業の基盤は、団塊世代を核としたベテラン労働者の優れた技能やノウハウによって支えられてきたと言っても過言ではない。団塊世代が培ってきた技能やノウハウを、若年層へ円滑に継承できないならば、ものづくりの基盤が根幹から揺らぐ可能性も否定できない。

以上の問題意識に基づき、東海地域の企業が団塊世代の退職の影響をどのようにとらえ、それに対しどのように対応しているのかを明らかにするために、名古屋市立大学と日本政策投資銀行が共同で、愛知中小企業家同友会の協力を得て、アンケート調査「団塊世代の大量退職が雇用に与える影響に関する企業アンケート²」を実施した。同様のアンケート調査はいくつか存在するが、大企業を対象とした調査が多く、東海地域の中小企業の実態を十分に把握できていない面がある³。本アンケート調査では、回答企業の8割以上が従業員100名未満の中小企業である点に特徴があり、中小企業の実態を反映したデータに基づく分析が可能となる(図1)。

本章では、このアンケート調査の結果に基づき、東海地域における団塊世代の退職に伴う人手不足問題と、将来の労働力不足への対応について考察する。技能継承の問題については、続く第3章で議論する。

¹団塊世代とは1947年から49年生まれの約670万人を指す。

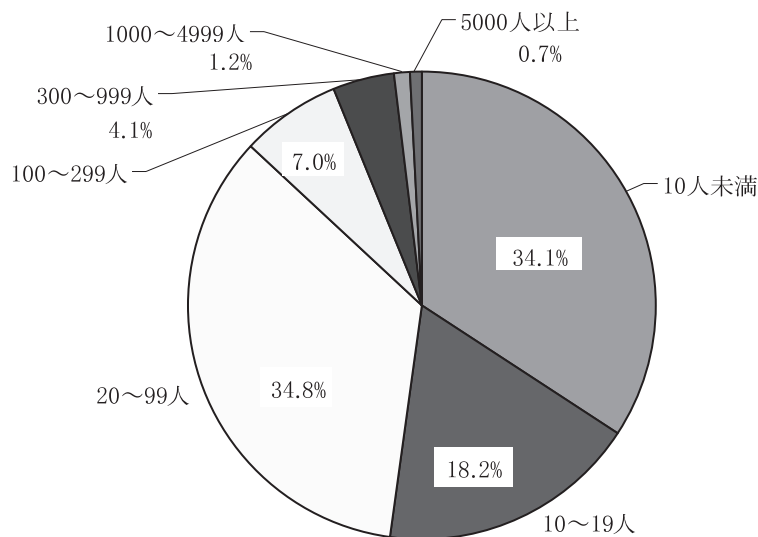


図1 アンケート回答企業の従業員規模
 (備考) 巻末掲載のアンケート問4を参照。従業員数は、正社員、非正社員、外部社員の合計。

2. 団塊世代の退職による人手不足について

まず、団塊世代の退職が労働需給に大きく影響すると考えられる今後5年間に関して、人手不足の可能性とその理由についてみる。図2をみると、「団塊世代の退職により、人出不足が予測される」の回答が11.8%、「団塊世代の退職に加えて、景気回復のために人手不足が予測される」が12.2%であり、これら二つをあわせた「団塊世代の退職の影響あり」の回答は、全体の4分の1程度（24.0%に）とどまった。一方で、人手不足を予測する企業の多くは、その理由として景気回復を指摘しており、「団塊世代の退職の影響はないが、景気回復による人出不足が予測される」とする企業の割合は全体の32.4%に達している。さ

² 「団塊世代の大量退職が雇用に与える影響に関する企業アンケート」調査要領は以下の通り。

- (1) サンプル企業 2,759 社
 内訳 愛知中小企業家同友会会員企業（愛知県内所在の中小企業）2,617 社
 愛知県所在の大企業（無作為抽出）142 社
- (2) 有効回答社数 417 社（回答率 15.1%）
- (3) 調査時点 2006 年 6 月下旬から 7 月上旬
- (4) 調査手法 郵送によるアンケート方式

³ 「改正高年齢者雇用促進法」の取り組み状況に関する同様のアンケートには以下のようなものがある。全国を対象とした調査では、帝国データバンク「改正高年齢者雇用安定法に関する企業の対応調査」（回答企業の企業規模は不明）がある。東海地域では、愛知労働局「改正高年齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」（従業員 51 人以上の企業を対象）がある。技能伝承に関する同様のアンケート調査では、全国を対象としたものに、独立行政法人労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦力と就業意識に関する調査」（回答企業のうち従業員 100 人未満の企業の割合は 2.3%）、厚生労働省「平成 17 年度能力開発基本調査」（従業員数 30 人以上の企業を対象）がある。東海地域では、名古屋商工会議所「技能継承に関するアンケート調査」がある。このアンケートは名古屋商工会議所の会員企業を対象とした調査であり、本アンケートの回答企業の規模に近い。

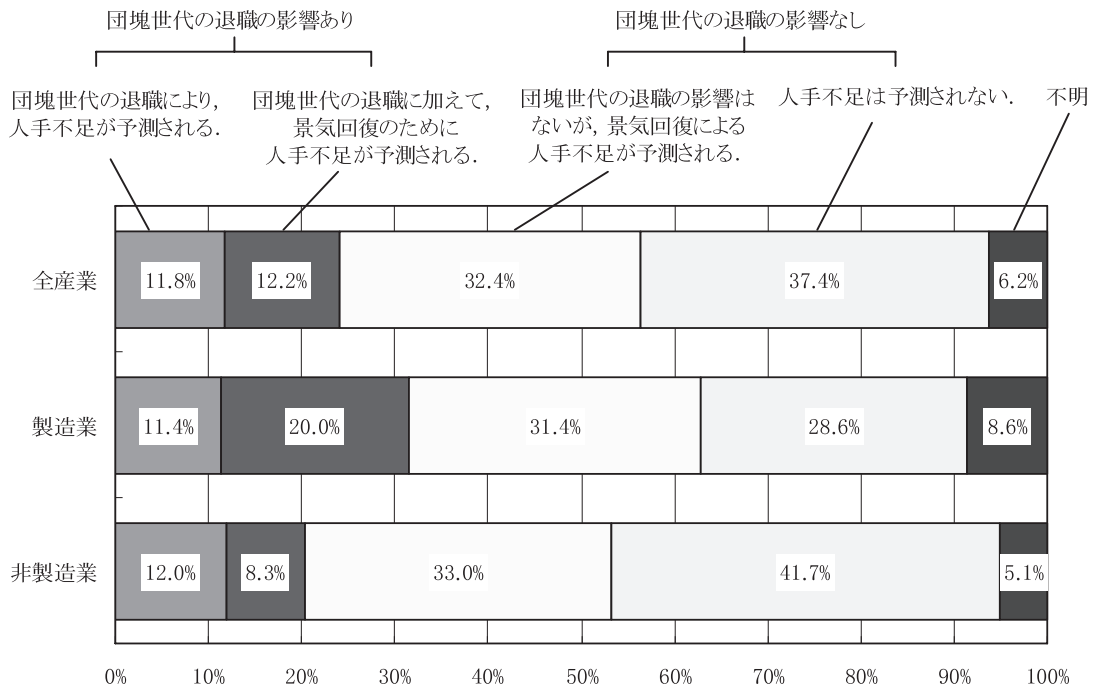


図2 今後5年間の人手不足の可能性とその理由

(備考) 巻末掲載のアンケート問19を参照。

らに、最も多かった回答は「人手不足は予測されない」の37.4%であり、これら二つをあわせた「団塊世代の退職の影響なし」は約7割(69.8%)を占めた。製造業と非製造業とに分けてみても、その傾向は変わらない。但し、「団塊世代の退職の影響あり」を回答した企業の割合は、製造業(31.4%)の方が非製造業(20.3%)よりも若干高い。

以上のように、団塊世代の大量退職の問題がすぐに人手不足に直結すると考えている企業の割合は4分の1程度にとどまっており、東海地域においては、団塊世代の退職に伴う労働供給側の問題は軽微なものにとどまる可能性が高く、むしろ景気回復による労働需要増が、労働需給を逼迫させ、人手不足をもたらす影響が大きいものとみられる。

但し、団塊世代を含む55～60歳の従業員の割合が20%以上の企業では、ちょうど半分(50.0%)が「団塊世代の退職の影響あり」を回答しており、団塊世代の割合が高い企業にとっては、団塊世代の退職の問題は深刻である(図3)。

次に、人出不足が予測される部門をみると、「製造」部門を選択した企業は51.1%、「営業」部門でも46.8%が回答しており、景気変動の影響を受ける部門で多くの企業が人手不足を回答しているのに対して、「総務」、「人事」部門等では人手不足を予測する企業はほとんどみられない(図4)。この結果は、今後5年間の人出不足の問題は、団塊世代の大量退職の影響よりも、景気回復の影響を強く受けていることを反映していると言える。

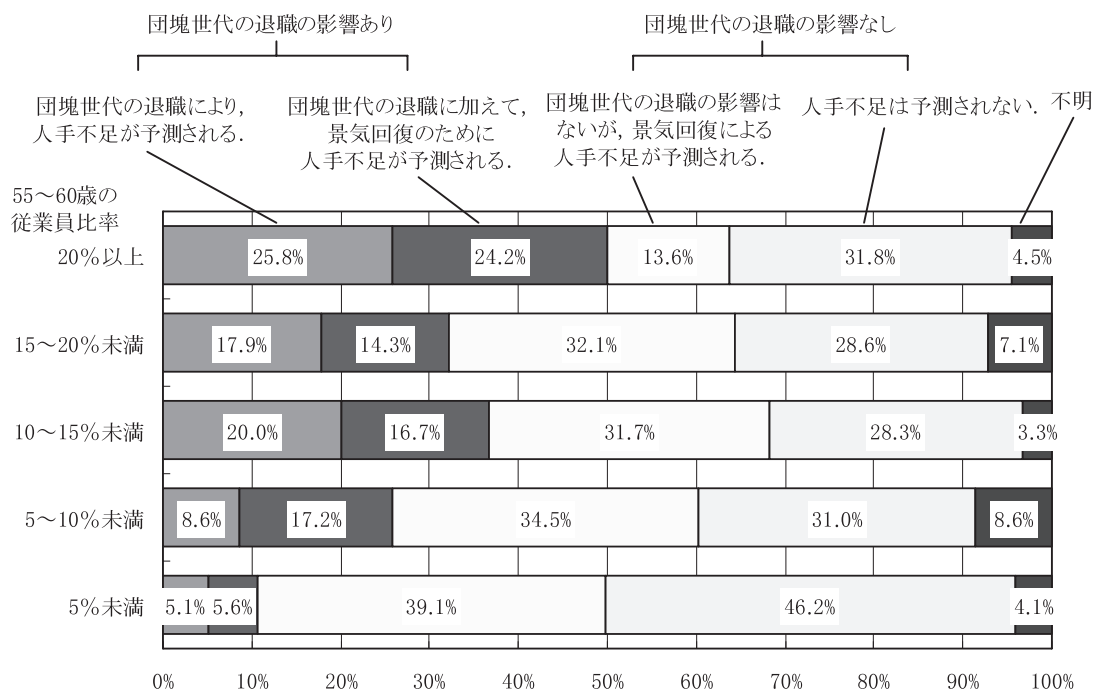


図3 従業員全体に占める高齢者（55～60歳）比率別の今後5年間の人手不足の可能性とその理由
 (備考) 巻末掲載のアンケートを参照。問8と問19のクロス集計。

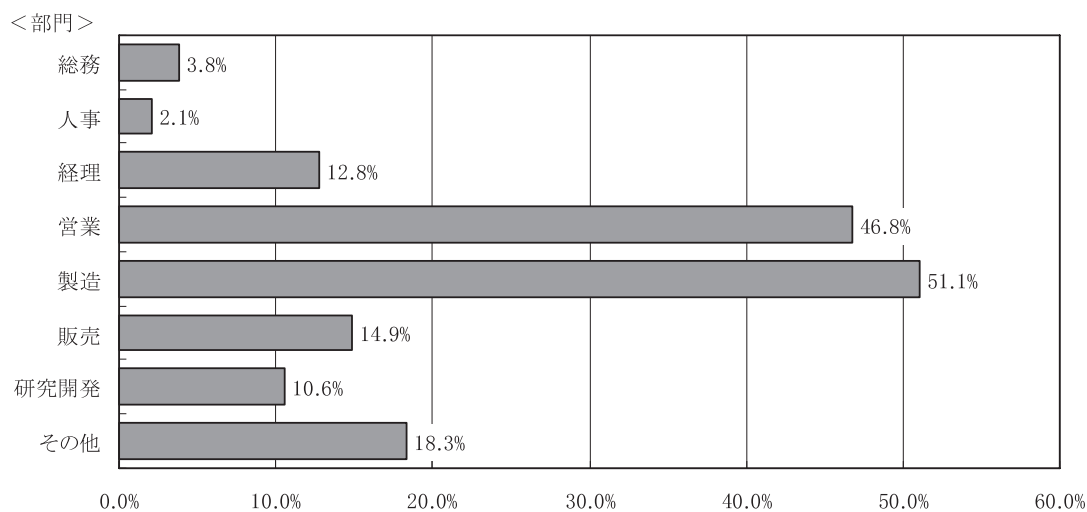


図4 人手不足が予測される部門
 (備考) 巻末掲載のアンケート問20を参照。各部門別に人手不足が予測されると回答した企業の割合。

3. 高齢者の継続雇用について

以上のように、団塊世代の大量退職は大規模な人手不足を顕在化させるのではなく、その影響は軽微なものにとどまるとみられるが、その背景には、各企業の高齢者の継続雇用への取り組みがある。これを後押ししたのが、2006年4月施行の「改正高齢者雇用促進法」である。同法では、高齢者の雇用促進を

目的に、定年年齢が65歳未満の全企業に対し、①定年制の廃止、②定年年齢の段階的引き上げ、③継続雇用制度の導入、のいずれか、あるいはその併用措置を義務付けている。

同法施行に伴う企業の高齢者雇用確保策の取り組み状況を見ると、回答企業の約9割(89.0%)で何らかの措置を導入済みであることがわかる⁴。取り組み内容別にみると、「継続雇用制度」の導入が全体の約5割を占めている(再雇用制度導入37.4%、勤務延長制度の導入5.0%、再雇用制度と勤務延長制度の両方の導入5.5%)。それ以外の項目では、「定年制の廃止」が16.3%、「定年年齢の段階的引き上げ」が9.8%などとなっている(図5)。同様の調査項目のアンケートを従業員51人以上の企業を対象に実施した、愛知労働局「改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」によると、何らかの措置を導入済み企業のうち「定年制の廃止」はわずか0.3%という結果が得られており、本稿のアンケートで示した16.3%と比べてかなり小さい。この差はアンケート対象企業の規模の違いによるところが大きいと考えられる。本稿のアンケートで「定年制の廃止」を回答した企業のうち76.5%は従業員数19名以下の企業であり、100人以上の企業は2.9%にすぎない。愛知県労働局のアンケートは従業員数51人以上の企業が対象であることを踏まえると、特に規模が大きい企業で「定年制の廃止」が浸透していない状況がうかがえる。

「継続雇用制度」の導入状況についてももう少し詳細にみると、継続雇用制度の対象者を「希望者全員」とする企業が54.1%、「希望者の一部」が44.6%と、ほぼ半々となっている⁵(図6)。「改正高齢者雇用促

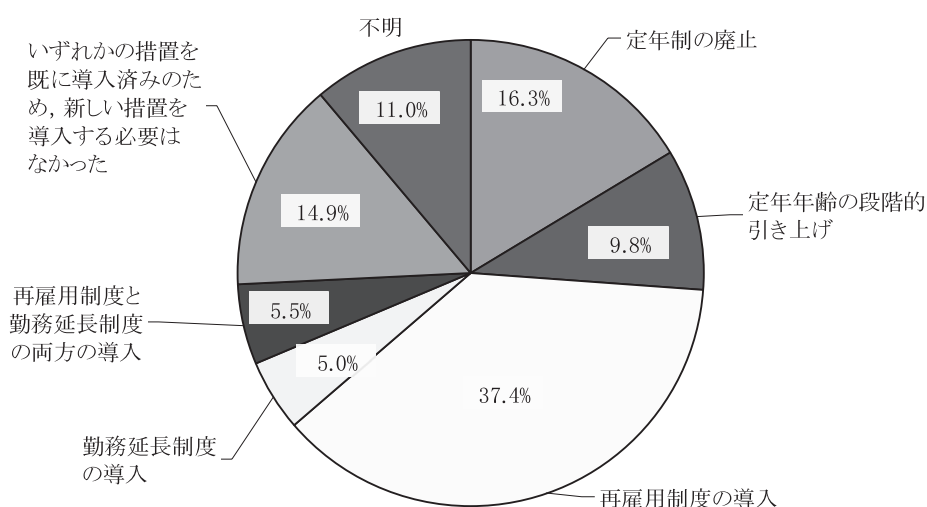


図5 「改正高齢者雇用安定法」施行に伴う各企業の取り組み
(備考) 巻末掲載のアンケート問10を参照。

⁴愛知県企業を対象とした、愛知労働局「改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」(2006年6月1日時点、回答企業数5,098社、従業員51人以上の企業に限る)では、87.2%の企業が何らかの措置を導入済み、12.8%が未実施となっており、本アンケートと同様の結果が得られている。全国企業を対象とした、帝国データバンク「改正高齢者雇用安定法に関する企業の対応調査」(2006年8月時点、回答企業数9,997社)でも、10.0%が未実施となっている。

⁵愛知労働局「改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」では、継続雇用制度の対象者を「希望者全員」とする企業が40.2%、「希望者の一部」が59.8%、帝国データバンク「改正高齢者雇用安定法に関する企業の対応調査」では、「希望者全員」が42.7%、「希望者の一部」が57.3%となっている。

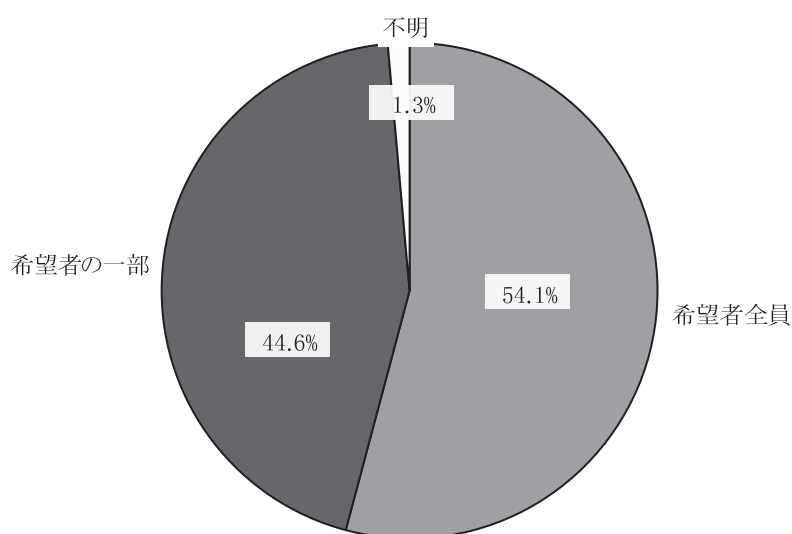


図6 継続雇用制度導入企業の継続雇用対象者
(備考) 巻末掲載のアンケート問13を参照。

進法」では、事業主に対し、原則、継続希望者全員の再雇用を義務づけているが、能力、技能等といった再雇用の際の客観的な採用基準に照らし、継続雇用希望者の一部を再雇用することが認められている。企業の継続雇用制度の充実には、企業側に労働力確保、技能継承等のメリットがある一方、継続雇用希望者に対し仕事をこなすだけの十分な能力、技能を求めているといえる。

継続雇用者の雇用形態については、「定年前と同じフルタイム勤務」をとっている企業の割合が全体の5割程度（49.8%）となっているが、「毎日だが1日の時間が短い勤務」は14.5%、「時間、日数とも減らす勤務」は13.2%などと、弾力的な勤務時間、勤務日数を設定している企業の割合も大きい⁶（図7）。賃金水準は、定年前と比べ「変化なし」とする企業の割合が全体の1割程度（13.9%）にとどまっている。残りの大半の企業では、定年前に比べ「8割程度に低下」が27.4%、「6割程度に低下」が43.6%など、定年前に比べ低い賃金水準を設定している⁷（図8）。

以上より、企業は、広く高年齢者に継続雇用の門戸を開放し、雇用確保・技能継承の問題に対応する一方、人件費抑制の観点から、継続雇用者の賃金水準の見直しを図っているものと推察される。

次に、「改正高齢者雇用促進法」の施行に伴う各企業の以上の取り組みの効果を、人手不足問題の緩和という観点から検証した図9をみると、「定年制の廃止」を実施した企業では、「団塊世代の退職の影響なし」の回答が80%を超え（85.3%）、他の措置を実施した企業よりもその効果が大きかったとみられる。

⁶厚生労働省「平成16年高年齢者就業実態調査」によると、60～64歳男子の雇用形態は31.6%が短時間勤務（1日の労働時間が短い、勤務日数が少ない、のいずれか、あるいは両方）、60～64歳女子では53.1%が短時間勤務となっている。

⁷帝国データバンク「改正高齢者雇用安定法に関する企業の対応調査」では、雇用延長後の給与水準は、その直前の給与の「5割」12.0%、「6割」22.5%、「7割」21.4%、「8割」10.7%という結果が得られており、本アンケートと概ね同様の結果となっている。

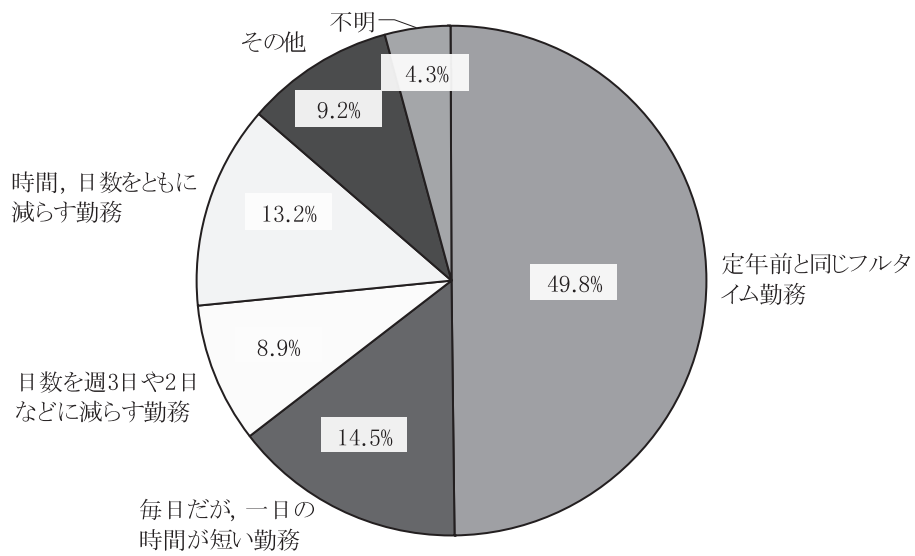


図7 継続雇用者の勤務時間と勤務日数
 (備考) 巻末掲載のアンケート問17を参照。

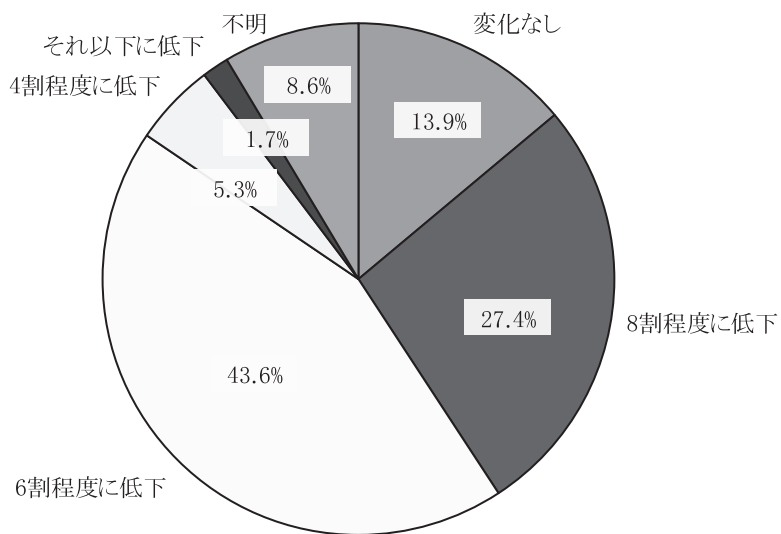


図8 継続雇用者の定年直前と比較した賃金
 (備考) 巻末掲載のアンケート問18を参照。

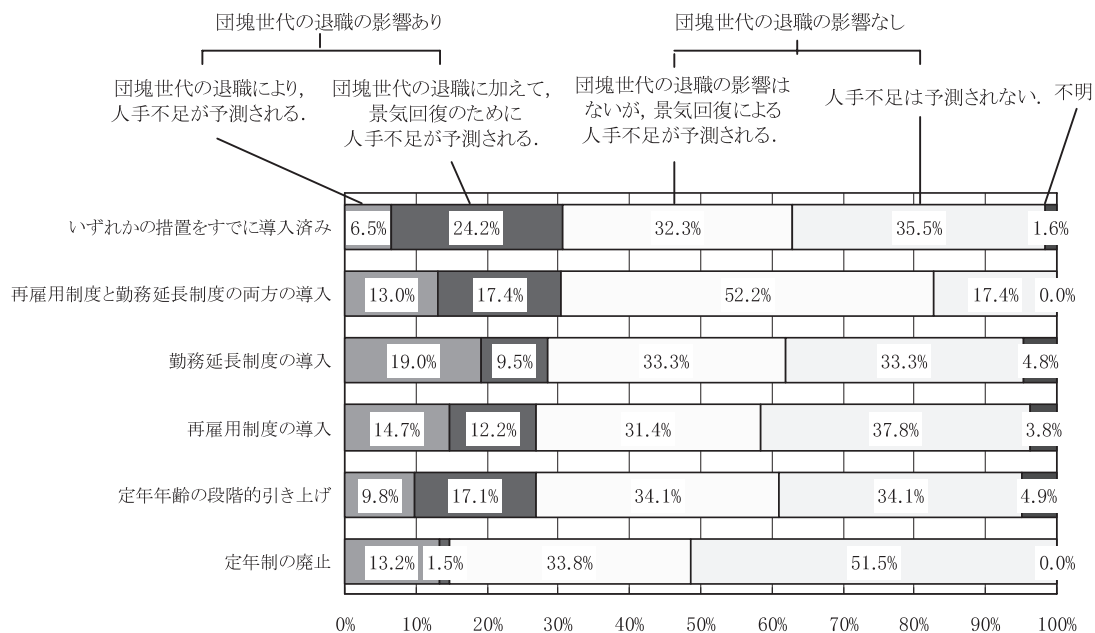


図9 「改正高齢者雇用安定法」施行に伴う各企業の取り組み状況別の今後5年間の人手不足の可能性とその理由
 (備考) 巻末掲載のアンケートを参照。問10と問19のクロス集計。

4. 女性の活用について

中長期的な若年労働力不足への対応として期待される女性の雇用確保策の取り組み状況を見ると、今後の予定も含め何らかの取り組みを行っている企業の割合は全体の約3割強（35.4%）にとどまっており、全体的に今後の取り組み余地が大きい（図10）。項目別にみると、「パートタイマーの正社員化」（「既に取

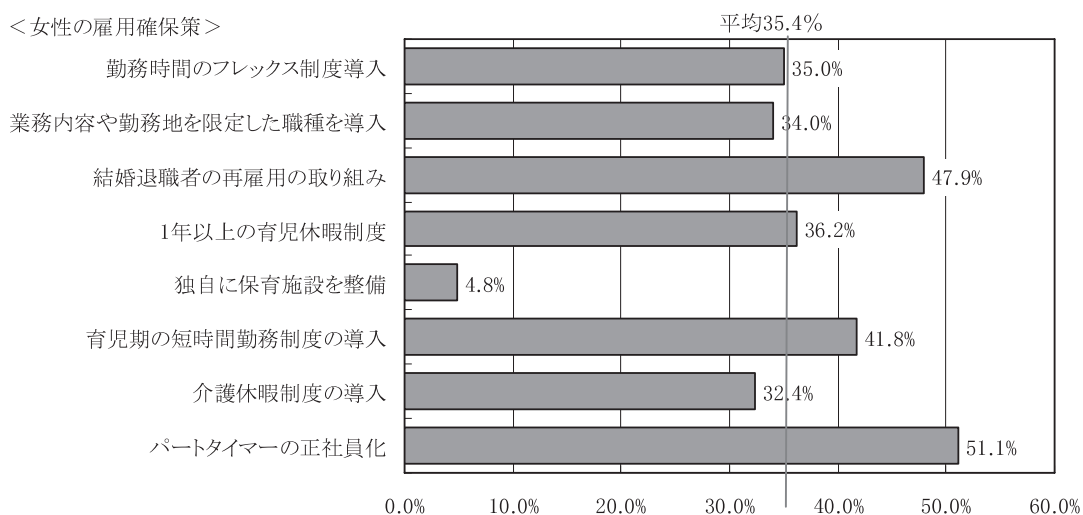


図10 女性の雇用確保のための企業の取り組み
 (備考) 巻末掲載のアンケート問22を参照。各項目別に「既に取り組んでいる」と「今後取り組む予定である」を回答した企業の合計の全回答企業に対する割合。

り組んでいる」と「今後取り組む予定である」の合計:51.1%),「結婚退職者の再雇用の取組み」(同:47.9%)では約半数の企業が取組みを実施・予定している。一方、「1年以上の育児休暇制度」,「介護休暇制度の導入」,「独自に保育施設を整備」などでは取組みに遅れがみられる。

女性のコア人材への登用の取組み状況は、今後の予定も含め何らかの取組みを行っている企業の割合が約6割(60.8%)に達している。項目別にみると、「成果主義による公平な処遇を進める」が約7割(「既に取り組んでいる」と「今後取り組む予定である」の合計:70.3%)に達しているほか、それ以外の項目でも概ね6割程度の企業で取組みがみられる。女性の雇用確保策に比べ、全体的に企業の取組み意欲は高いといえる(図11)。

以上の女性活用策は、団塊世代の退職に伴う、短期的な人手不足問題の緩和にも貢献している。図9と図10で示した女性活用策を多く取り組んでいる企業ほど、「団塊世代の影響あり」の回答割合が低いほか、「人手不足は予測されない」の回答割合も高い(図12, 図13)。

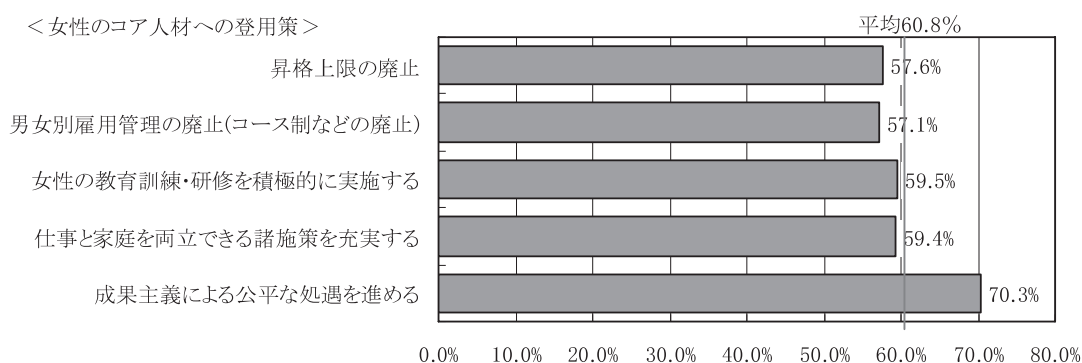


図11 女性のコア人材への登用のための企業の取組み

(備考) 巻末掲載のアンケート問23を参照。各項目別に「既に取り組んでいる」と「今後取り組む予定である」を回答した企業の合計の全回答企業に対する割合。

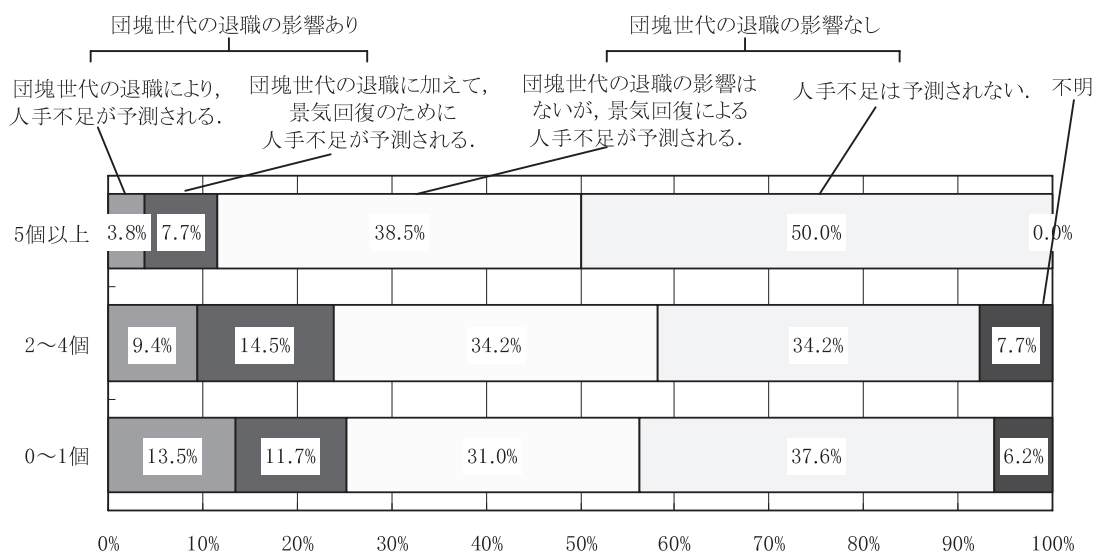


図12 女性の雇用確保策の取組み状況別の今後5年間の人手不足の可能性とその理由

(備考) 巻末掲載のアンケートを参照。問22の女性の雇用確保策の取組み個数別に問19を集計。

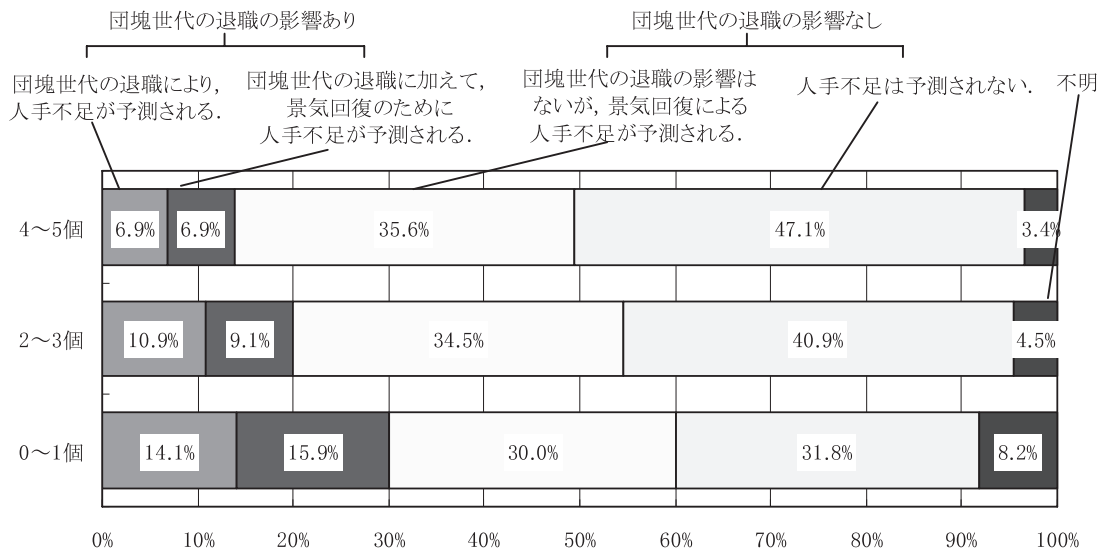


図13 女性のコア人材への登用策の取り組み状況別の今後5年間の人手不足の可能性とその理由
 (備考) 巻末掲載のアンケートを参照。問23の女性の雇用確保策の取り組み個数別に問19を集計。

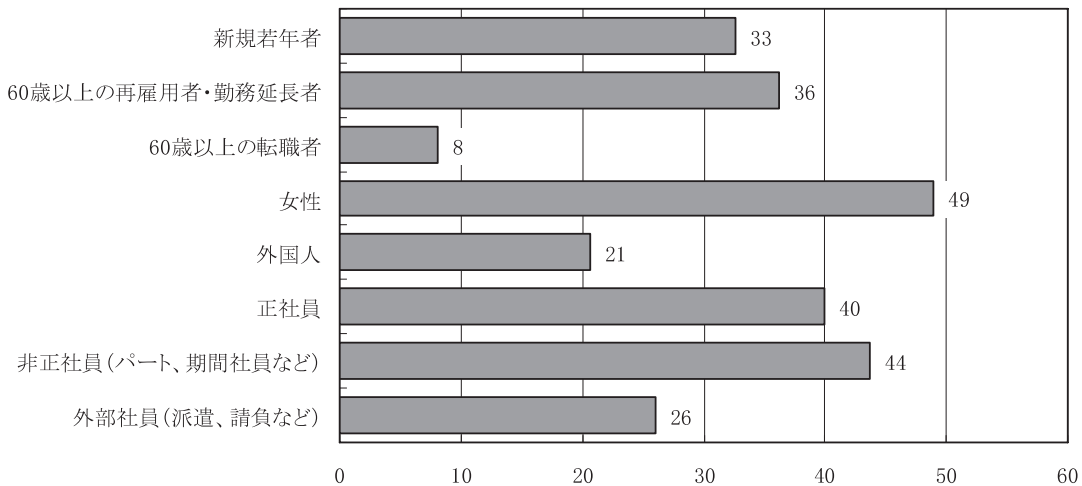


図14 労働力別雇用判断D・I
 (備考) 巻末掲載のアンケート問25を参照。雇用判断D・Iは、今後5年間で雇用が「増える」と回答した企業の割合から「減る」と回答した企業の割合を引いたもの。

最後に、今後5年間の労働力別の雇用判断D・I（今後5年間で雇用が「増える」と回答した企業の割合から「減る」と回答した企業の割合を引いたもの）をみると、「女性」労働力の割合が高まると予測する企業の割合が最も高くなっている。中長期的な労働力不足を背景に、企業の「女性」労働力への期待は大きい。女性活用策の充実とあわせ、女性雇用確保策への積極的な取り組みが期待される（図14）。

5. まとめ

本章では、名古屋市立大学と日本政策投資銀行とが共同で実施した企業アンケート調査をもとに、東海

地域における、団塊世代の大量退職による人出不足の影響と、女性活用を中心とした中長期的な労働力不足への対応についてみてきた。今回のアンケート調査から、以下の5点の特徴が明らかとなった。

- (1) 2007年から団塊世代が60歳に到達し始めるため、彼らの大量退職による人出不足が懸念されているが、その影響は軽微にとどまる可能性が高い。
- (2) 2006年4月1日施行の「改正高年齢者雇用促進法」による企業の高年齢者の継続雇用の取り組みや、女性の活用策の取り組みなどが、人手不足の緩和につながったものと推察される。
- (3) 短期的な人手不足の問題は、団塊世代の退職に伴う労働供給側の問題よりも、むしろ景気回復による労働需要増が、労働需給を逼迫させる効果の方が大きいものとみられる。
- (4) 中長期的な若年労働者不足を背景に、企業の女性活用意欲は総じて高いものの、他方、仕事と家庭の両立支援など女性雇用確保策への取り組みには遅れがみられる。
- (5) 今後5年間では「女性」労働力の割合が高まると予想する企業の割合が最も高い。

なお、本章の考察は、独自に実施したアンケート調査の結果に基づいている。サンプル企業の大部分は無作為抽出ではなく愛知中小企業家同友会の会員企業であるためサンプルバイアスがあること、回答は任意であるため回答企業数に限界があること、2006年6月から7月時点という一時点の調査であること、などの制約条件下での分析であることを付言しておく。

補論 労働力不足の要因分析

今後5年間の人手不足の可能性とその理由についてまとめた図2をみると、4割弱（37.4%）の企業が「人手不足は予測されない」と回答している。景気回復期の労働需要が増加する局面では、中小企業では期待通りの新規採用が難しくなり、労働力不足の状況に陥る傾向がみられることは従来から指摘されている。しかし、本アンケートの回答企業の9割以上が従業員数300人未満の中小企業であることを勘案すると、図2の結果は、中小企業の中でも人手不足を予想していない企業が多数存在することを示している。そこで、各企業のどのような取り組みが人手不足への対応策として有効な手段なのかを探るため、簡単な計測を試みる。

推定するモデルは以下のプロビット・モデルである。

$$\begin{aligned} Shortage = & a_0 + a_1 \times Dankai + a_2 \times Junior \\ & + a_3 \times Female + a_4 \times Senior + a_5 \times Foreigner \\ & + a_6 \times Female \times Skill + a_7 \times Senior \times Skill + a_8 \times Foreigner \times Skill \\ & + a_9 \times Size + a_{10} \times Industry + e \end{aligned}$$

Shortage：今後5年間に人手不足が予測されない：1（問19で「1. 人手不足は予測されない」を回答）

今後5年間に人手不足が予測される：0（問19で2～4を回答）

Dankai：団塊世代ダミー（正社員のうち55～60歳の割合が10%以上の企業（問8で3～5を回答））

Junior：若年層ダミー（正社員のうち10～20歳代の割合が10%以下の企業（問7aで1か2を回答））
Female：女性活用の積極度（問22と問23で「1. 既に取り組んでいる」を回答した個数の合計）
Senior：高年齢者活用ダミー（問10で「1. 定年制の廃止」を回答したか、既に定年制の廃止を決定済みの企業（問12で1を回答）、あるいは、平成17年度に定年退職者のうち60%以上を再雇用した企業（問14で4か5を回答））
Foreigner：外国人活用ダミー（問24で外国人の活用を「1. 既に取り組んでいる」と回答した企業）
Skill：専門技能ダミー（問27で「2. 専門技能」に最も危機意識を感じていると回答した企業）
Size：大企業ダミー（従業員300人以上の企業（問4で5～7を回答））
Industry：製造業ダミー（問2の回答から製造業に分類される企業）
e：攪乱項

被説明変数は、今後5年間に人手不足が予測されない(1)、予測される(0)の選択であり、人手不足に影響を及ぼす可能性のある以下の要因を説明変数として採用した。まず、団塊世代ダミー (*Dankai*) は、従業員に占める団塊世代の割合が高いと、団塊世代の退職による労働力不足が発生する可能性を考慮したものである。若年層ダミー (*Junior*) は、1990年代の不況期に新規採用を抑制した影響が、今となっては人手不足につながっているのではないかという仮説を検証するために導入したものである⁸。女性活用の積極度 (*Female*)、高年齢者活用ダミー (*Senior*)、外国人活用ダミー (*Foreigner*) はそれぞれ、女性、高年齢者、外国人の積極的な活用の取り組みが、労働力不足を補っている可能性を検証するためである。但し、企業によっては、単なる労働力不足ではなく、専門技能を持った労働力が不足していることこそ問題だと感じている企業も少なくないと予想されるため、女性、高年齢者、外国人のそれぞれの要因と、専門技能ダミー (*Skill*) とのクロス項を説明変数として加えた。最後に、大企業ほど採用環境が恵まれている点を考慮し、労働市場におけるマーケットパワーをコントロールする目的で大企業ダミーを導入したほか、製造業と非製造業の業種特性を考慮し、製造業ダミーも導入した。

計測結果は表1に示した。団塊世代ダミー (*Dankai*) は概ね有意に負の値を示しており、従業員に占める団塊世代の割合の高い企業では、人手不足が深刻であると考えられる。若年層ダミーも概ね有意に負の値を示し、1990年代不況期の新規採用抑制が今後の労働力不足の要因のひとつになっていることが示唆される。

次に、女性活用の積極度 (*Female*) は有意な値を示さなかった。一方で、専門技能ダミー (*Skill*) とのクロス項は有意な負の値を示し、女性の労働力は専門技能の継承に危機感を持っている企業では活用されていないと推察される。高年齢者活用ダミー (*Senior*) は符号条件が想定と反対の結果となったが、一方で、専門技能ダミー (*Skill*) とのクロス項は有意ではないが正の値を示し、高年齢者の活用は、女性とは違った目的で行われている可能性が指摘できる。外国人活用ダミー (*Foreigner*) については有意な結果は

⁸30歳未満の若年層が不足している原因が、必ずしも1990年代の不況期に新規採用を抑制した影響を反映したものであるとは限らないが、その蓋然性は高いと判断されるため、ここでは、1990年代不況期の新規採用抑制が今後の労働力不足の要因であることを検証する目的で、若年層ダミー (*Junior*) を採用した。

表1 人手不足の要因分析

被説明変数：今後5年後に人手不足が予測されるか 1=予測されない、0=予測される								
	(a)		(b)		(c)		(d)	
説明変数	係数	z値	係数	z値	係数	z値	係数	z値
<i>Dankai</i>	-0.452	(-2.24)**	-0.417	(-2.13)**	-0.435	(-2.29)**	-0.443	(-2.35)**
<i>Junior</i>	-0.258	(-1.58)	-0.363	(-2.46)*	-0.329	(-2.15)**	-0.328	(-2.26)**
<i>Female</i>	0.048	(1.15)	0.023	(0.67)				
<i>Senior</i>	-0.432	(-1.69)			-0.258	(-1.13)		
<i>Foreigner</i>	-0.189	(-0.52)					0.019	(0.06)
<i>Female</i> × <i>Skill</i>	-0.105	(-1.96)*	-0.064	(-1.49)				
<i>Senior</i> × <i>Skill</i>	0.621	(1.76)*			0.261	(0.87)		
<i>Foreigner</i> × <i>Skill</i>	-0.622	(-1.09)					-0.879	(-1.73)*
<i>Size</i>	-0.223	(-0.49)	-0.269	(-0.63)	-0.352	(-0.93)	-0.277	(-0.70)
<i>Industry</i>	-0.094	(-0.47)	-0.133	(-0.69)	-0.151	(-0.82)	-0.097	(-0.52)
サンプル数	206		217		213		222	
対数尤度	-120.6		-131.9		-129.2		-133.8	

得られなかった。

以上の計測結果から、人手不足には団塊世代の影響や、1990年代の不況期に新規採用を抑制したことが影響していることが示唆されるが、女性や高齢者、外国人の活用の取り組みが、人手不足を緩和する効果を明確に観察することはできなかった。

[参考文献]

- 愛知労働局「改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」、2006年10月
- 厚生労働省「平成16年高齢者就業実態調査」、2005年6月
- 厚生労働省「平成17年度能力開発基本調査」、2006年6月
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦力と就業意識に関する調査」、2005年7月
- 帝国データバンク「改正高齢者雇用安定法に関する企業の対応調査」、2006年9月
- 名古屋商工会議所「技能継承に関するアンケート調査」、2007年10月