

企業の最適世代構成と人材戦略

——2007年問題の経済学的分析

三谷 直紀

(神戸大学教授)

本稿では、2007年以降の団塊の世代の定年退職が企業の世代構成や人材戦略にどのような影響を与えるかについて分析した。その結果、団塊の世代の定年退職は技能継承の問題のみならず、人件費の削減などさまざまな影響を与えるものの、全体として今後の人材戦略に大きな影響を持っているようにはみられない。むしろ、今後の少子高齢化を見越して、高齢者や女性の活用、能力開発を重視する姿勢がうかがえる。そして、高齢者、女性、若年のそれぞれの特性に応じて人材戦略が考えられている。とりわけ、企業はフリーターの正社員採用に関しては選別を強めており、長期不況の影響もあってフリーターやニートが多い若年世代に対しては、能力開発の機会に恵まれたキャリアを歩めるような政策的支援が必要である。

目次

- I はじめに
- II 企業の最適世代構成
- III 団塊の世代の特徴と定年退職の影響
- IV 企業内世代構成と賃金構造
- V 企業の人材戦略
- VI おわりに

I はじめに

本稿の目的は、労働力人口の年齢構成の変化、とりわけ2007年以降の団塊の世代¹⁾の定年退職が企業の人材戦略・人事労務管理にどのような影響を与えるかを経済学的に分析することである。

日本の労働力人口の年齢構成をみると、団塊の世代とその子供の世代のふたつの大きな集団がある。そして、全体が徐々に高齢化しているとともに少子化によって若年層が減少している。団塊の世代という大きな集団が60歳定年という制度の節目にさしかかる2007年以降の労働供給構造の変化は労働市場や企業の人材戦略に少なからぬ影

響を与える可能性がある。

団塊の世代の定年退職は、いわゆる技能継承の問題や退職一時金の負担の増大という負の面だけでなく、人件費の高い高齢層の退職による人件費削減やポスト不足の解消、年齢構成の若返りといった正の側面もある²⁾。企業は与えられた条件の下で、生産要素の構成を最適なものにするためにその生産要素確保のための戦略を練っているはずである。労働力に関していえば、最適な世代構成があるものと考えられる。しかし、現実には労働供給構造の変化や景気の変動等の影響によって必ずしも最適な世代構成になっているとは限らない。団塊の世代が退職することによって、企業は最適な世代構成に向けて人材戦略を展開していくはずである。企業が団塊の世代の定年退職を契機にどのような人材戦略を講じていこうとしているのかは、今後の労働市場のあり方や政策的課題を考える上できわめて重要である。

本稿では、まず、次節で企業の最適世代構成に影響を与える種々の要因について先行研究をサーベイするとともに簡単な考察を行う。IIIでは団塊

の世代の特徴と定年退職が企業に与える影響について述べる。Ⅳでは、企業内の賃金構造と世代構成の関係について分析する。Ⅴでは、少子高齢化をにらんで、今後企業がとろうとしている人材戦略についてアンケート調査をもとに分析する。最後に得られた結果をまとめる。

Ⅱ 企業の最適世代構成

企業は、各世代の特性や組織の効率性を考えて最も効率的な世代構成を考えているはずである。しかし、人口動態や経済変動の影響で必ずしも最適な世代構成はできない可能性がある。たとえば、バブル景気のもとでは、企業は増大する需要に応えるために生産活動を活発化させ、そのために多くの新規学卒者を採用した。一方、バブル崩壊後の長期不況下では、人件費削減のために正社員の新規採用が厳しく抑制された。その結果、下の来ない中で若手の労働者がその分の仕事もこなさざるをえず長時間労働を強いられ、不況下にもかかわらず長時間労働をする者の割合が増大した(玄田(2005))。しかし、企業が従業員の年齢構成の適正化を常に考えていることは、新規学卒者採用計画をみてもわかる。新規学卒(高校)の採用予定者数が前年より増加した企業のうち約半数は「年齢等人員構成の適正化」をあげている³⁾。団塊の世代の定年退職は、採用抑制等による若年者の減少と団塊の世代の高齢化による高齢層の増大といういびつな世代構成を是正する機会を企業に与える。

以下では、企業の最適世代構成に密接に関連するいくつかの要因についてみてみよう。

世代効果

労働力人口の年齢構成を世代という切り口でみれば、それぞれの世代は入職時やそれ以降の経済状況、その時代の技術関係や技能形成を反映した技能・知識など世代特性をもっている。こうした世代特有の労働市場での特性による影響を世代効果という場合がある⁴⁾。とりわけ、技能形成を行う若年期の産業・職業構造や技術、経済環境がどのようなものであったかということはその世代に蓄積された人的資本の質と量を決定づけていると

考えられる。実際、世代(コホート)毎に職業構造の推移をみると、各世代特有の職業構造を示しており、長期にわたってそれほど大きな変化はない。世代効果は労働者の加齢に伴う能力の変化とともに企業の最適な世代構成と密接な関連をもっているはずである。

人口サイズ

一般に他の条件が一定で他の生産要素と完全に代替的でないある生産要素の量が多くなれば、その生産性(=限界生産物価値)は減減する。つまり、人口サイズが大きい世代は資本等の他の生産要素の量が変わらなければ、混雑現象を起こして生産性は低下する。このようなある世代の人口サイズが大きいために生じる混雑現象については欧米ではベビーブーム世代について若年失業との関連で研究された(Welch(1979), Korenman and Neumark.(2000)など)。日本でも団塊の世代を中心に混雑現象が実際に存在することを検証した研究がなされている。たとえば、猪木・大竹(1997)は、『賃金構造基本統計調査』の個票を用いて、世代の人口サイズがその世代の賃金に有意な負の影響を与えていることを示した。同様な研究が、玄田(1997)や岡村(2000)等によってなされている。いずれも混雑現象の存在を確認している。また、企業内での混雑現象についてもその存在が確認されている。たとえば、団塊の世代が管理職適齢期になったとき、ポスト不足のために昇進が遅れ、結果として賃金が低下した。これも人口サイズが大きいことによる生産性の低下と考えることができる。

置換効果

企業の生産活動において、各世代は生産要素として互いに代替・補完関係にあると考えられる。いいかえれば、各世代の雇用や賃金が他の世代の影響を受けるということである。バブル崩壊後の長期不況によって労働需要が減退するなかで、企業の高齢者雇用の維持が新規採用抑制という行動を通じて、若年雇用にマイナスの影響を与えた可能性について検証し、そのような影響が実際あったことと整合的な結果が得られている(玄田(2004), 三谷(2001, 2005)など)。このような効果は「置換効果」と呼ばれている⁵⁾。もし、高齢

者が若年とこのような関係があれば、2007年以降団塊の世代が大量に退職すれば、今度は逆の効果が生じ、若年雇用に正の影響が出る可能性がある。このような世代間の代替・補完関係は企業の最適世代構成と密接な関連をもつものである。

準固定労働費用

労働者の募集・採用、企業内訓練（多くはその企業でしか役に立たない技能を養成する企業特殊訓練を含む）など労働時間の長さによらない労働費用を準固定労働費用と呼んでいる（Oi（1962））。準固定労働費用が大きい企業ほど、若年への需要が大きい。その理由は、こうした企業では、雇用の初期にかかる準固定労働費用を回収するのに十分な雇用期間を必要とするためである。また、企業内訓練をするのにできるだけ可塑性の高い若年期に訓練投資をする方が効率がよいこともある。企業特殊訓練は労働者と企業間の共同投資となり、双方が投資に見あう収益を得ようとするため長期雇用となる。このような準固定労働費用が大きい企業は、一般的に大企業であり、労働者の勤続年数が長く、賃金プロファイルの傾きの大きい企業であると考えられる。すなわち、大企業や賃金プロファイルの傾きの大きい企業では、採用が若年に偏る傾向にあるということが考えられる。実際に、こうした企業では採用者に占める若年比率が高いことが実証分析の結果、わかっている（太田（2003））。準固定労働費用（あるいは企業内訓練重視の度合い）が企業の最適世代構成や人材戦略に影響を与えると考えられる。

動機づけの費用

さらに、動機づけの費用も企業内での雇用や賃金のあり方に重要な役割を果たしている。労働者の能力や働きぶりは必ずしも正確には把握できないとすると、企業は能力や働きぶりによって処遇を決めることが難しくなる。労働者は一生懸命働いても働かなくても同じということになれば労働意欲が落ち、生産性が低下する。このように労働者の能力や働きぶりに関する情報が企業に正確に伝わらないために生じる費用は、動機づけの費用と呼ばれる⁹⁾。企業は労働者の労働意欲を高めるために賃金制度や昇進制度を工夫している。たとえば、トーナメント方式の昇進制度で相対評価に

よって昇進を決めることにより、効率的に労働者に労働インセンティブを与えることができる。こうした制度は企業内の世代構成と密接な関係がある。

企業は以上のようなさまざまな要因を勘案しながら最適な世代構成を考え、人材戦略を行っていると考えられる。準固定労働費用や動機づけの費用、人口サイズについては企業内賃金構造の節で再度論じる。

つぎに団塊の世代の特徴と定年退職の影響についてみてみよう。

Ⅲ 団塊の世代の特徴と定年退職の影響

1 団塊世代の特徴

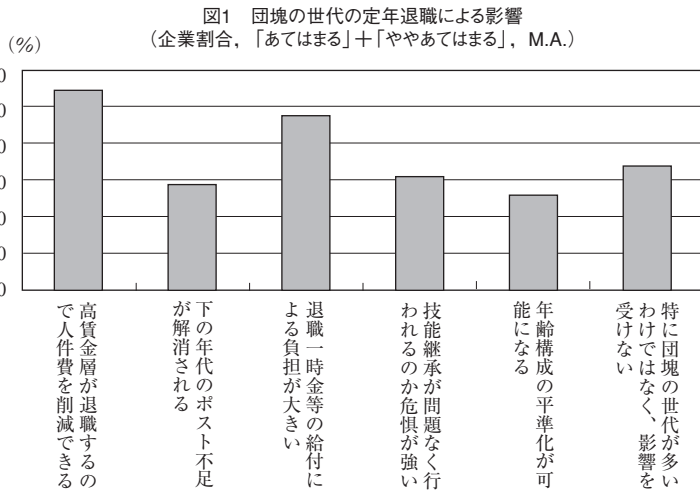
団塊の世代は労働市場において他の世代とどのように異なっているのであろうか。ここでは、団塊の世代の特徴をコーホート分析で明らかにした樋口ほか（2004）によってみてみよう。コーホート分析は、年齢別の指標（労働力率や就業率など）を時代効果、年齢効果および世代効果に分解する手法である。この方法で団塊の世代の特徴（世代効果）をみることができる。

分析結果によるとつぎのようなことが明らかにされている。

①団塊世代の労働力率には他の世代とあまり差はなく、単に人口が多いことから当該世代の労働者数が多いに過ぎない。

②産業別にみると、団塊世代の構成比が相対的に高い産業は、建設業、製造業の素材型業種、運輸・通信業、卸売・小売業である。とくに、製造業、運輸・通信業では60歳を過ぎると大きく就業者が減少するため、団塊世代退職の影響は大きい。

③職業別にみると、専門的・技術的職業従事者の比率は、団塊世代は若い世代に比べて相対的に少ない。一方、運輸・通信業、技能工、採掘・製造・建設作業員及び労務作業員、販売従事者では団塊世代以降世代効果が低下しており、団塊世代の比率が相対的に高くなっている。これらの職業で団塊の世代の退職の影響が大きい



資料出所：労働政策研究・研修機構『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査』（企業編）

と考えられる。

④企業規模別には、団塊世代も含め、それ以降の世代における大企業構成比が低下している。団塊の世代は人数が多いため、それ以前に比べて就職競争が激化していた。ただし、大卒に限ってみるとこのような大企業比率の低下はみられない。

⑤大企業の残存率は団塊世代では低い。特に大卒で低い。

このような団塊の世代の特徴を踏まえたうえで、各企業が団塊の世代の退職によってどのような影響を受けると考えているのかをみてみよう。

2 団塊世代の定年退職の影響

この小節では、2007年以降の団塊の世代の定年退職が企業にどのような影響を与えるのかをみてみよう。用いるデータは労働政策研究・研修機構『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査』（企業編）（以下、『人口減少社会調査』と呼ぶ）である⁷⁾。

まず、企業はどのような影響があると考えているのであろうか。団塊の世代の定年退職の影響としてよくいわれる「技能継承問題」をあげる企業は比較的少なく、むしろ、「人件費削減」や「退職金負担増大」をあげる企業が多い。また、「ポスト不足解消」が3割弱あり、「年齢構成の平準化」も4分の1の企業があげている。さらに、

「特に団塊の世代が多いわけではなく、影響を受けない」とする企業も約3分の1に上っている（図1）。このように、団塊の世代の定年退職が企業に与える影響は、技能継承問題や退職金負担の増大のように負の側面だけでなく、人件費の削減やポスト不足の解消、年齢構成の平準化など企業にとって望ましい側面もあると企業は認識していることがわかる。

団塊の世代の退職に伴うさまざまな影響は、従業員の年齢構成、業種、企業組織や人事労務管理制度、とりわけ賃金制度のあり方に関係していると考えられる。そこで、どのような要因が、団塊世代の退職の影響を決定づけているのかをプロビット分析でみてみよう。被説明変数はそれぞれの影響に対して「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答した場合に1、それ以外の場合に0をとるダミー変数である。そして、平均年齢、平均勤続年数、正規従業員に占める55歳以上の比率、経常利益増加率、従業員に占める非正規従業員の比率、正規従業員に占める女性の比率、正規従業員に占める大卒比率、企業規模ダミー、産業ダミーを説明変数にとった。結果は、表1の通りである。これによると、団塊の世代の定年退職により、「人件費削減」や「ポスト不足解消」「退職金負担増大」「年齢構成平準化」の影響があるとする企業は、平均年齢や55歳以上比率の高い企業というよりは、むしろ、平均勤続年数が長い企

表1 団塊の世代の定年退職による影響のプロビット分析

説明変数	被説明変数:「あてはまる」または「ややあてはまる」= 1, その他= 0とするダミー変数											
	人件費削減		ポスト不足解消		退職金負担大		技能継承問題		年齢構成平準化		特に影響なし	
	係数	z-値	係数	z-値	係数	z-値	係数	z-値	係数	z-値	係数	z-値
平均年齢	0.0224	1.44	-0.0123	-0.71	0.0243	1.55	-0.0193	-1.19	0.0061	0.35	-0.0239	-1.51
平均勤続年数	0.0472	4.12**	0.0597	4.84**	0.0393	3.41**	0.0321	2.63**	0.0465	3.79**	-0.0186	-1.54
55歳以上比率	-0.5994	-1.11	0.1748	0.29	-0.3526	-0.66	1.0807	1.98**	-0.4686	-0.75	-0.5901	-1.07
経常利益増加率	-0.0915	-1.43	-0.0801	-1.19	-0.1292	-2.00**	0.0953	1.46	-0.1903	-2.69**	0.0345	0.54
非正規比率	-0.2352	-0.82	0.0632	0.20	-0.1466	-0.51	-0.0111	-0.04	0.4083	1.30	-0.3301	-1.15
女性(正規)比率	-0.2045	-0.48	-0.3902	-0.80	0.3314	0.76	0.3392	0.76	0.7045	1.47	-0.0975	-0.22
大卒比率 (基準:企業規模(300人未満))	-0.0021	-0.07	0.0180	0.56	0.0053	0.17	-0.0549	-1.68*	-0.0034	-0.10	0.0361	1.19
企業規模(300-999人)	0.1259	0.90	0.1833	1.21	-0.0311	-0.22	0.0524	0.35	0.1236	0.80	-0.0002	0.00
企業規模(1000人以上)	0.3625	1.82*	0.4339	2.19**	0.3454	1.75*	0.2832	1.42	0.0527	0.26	-0.1128	-0.57
産業ダミー	あり		あり		あり		あり		あり		あり	
定数	-1.1727	-1.84*	-0.90457	-1.3	-1.3360	-2.1**	-0.0823	-0.12	-1.6995	-2.39**	0.7885	1.24
サンプル数	465		463		459		454		465		463	
LRchi2	59.30		55.47		62.80		55.88		45.57		40.97	
Prob > chi2	0.000		0.000		0.000		0.000		0.003		0.008	
擬似R ²	0.094		0.100		0.099		0.099		0.087		0.067	
Log likelihood	-285.9		-250.8		-286.7		-254.9		-238.4		-285.0	

注: *および**はそれぞれ有意水準10%, 5%で統計的に有意なことを示す。

業が多い。また、「人件費削減」「ポスト不足解消」や「退職金負担増大」では、大規模企業でその傾向が強い。このことは、賃金が勤続年数とともに上昇するような賃金構造の企業において、団塊の世代の高齢化によって人件費負担が増大して、そのことが経営の重荷になっていることを示唆している。すなわち、企業内の賃金構造が企業の最適な世代構成と密接な関係にあることがうかがえる。また、「技能継承問題」では、平均勤続年数だけでなく、55歳以上比率が正で有意の影響を与えている。大卒比率はマイナスで有意となっており、現業・技能部門の比重が大きい企業でこの問題が比較的大きいことと整合的である。さらに、「退職金負担増大」と「年齢構成平準化」では経常利益増加率がマイナスで有意になっており、企業業績がよい場合にはこれらの問題は比較的小さいことがわかる。

以上のことから、企業間の団塊の世代の退職によるさまざまな影響の違いには、企業規模や業種、企業業績などとともに企業内の賃金構造が大きな要因となっていることがうかがえる。そこで、次節では、企業内の人員構成と賃金構造の関係についてみてみよう。

IV 企業内世代構成と賃金構造

1980年代末以降賃金プロファイルの傾きが緩やかになってきている。また、近年成果主義的賃金制度が盛んに導入された。このような動きは、企業内の世代構成の変化、とりわけ従業員の高齢化とどのような関係にあるのであろうか。企業内の賃金構造と世代構成の関係を理解するには、IIで述べた準固定労働費用、動機づけの費用、人口サイズの影響などが重要である。

まず、前述のように、準固定労働費用の大きい企業ほど若年労働者を採用することが経済的に合理的である。また、募集・採用、企業内訓練の費用など準固定費用が大きい企業ほど、訓練によって次第に労働者の生産性が向上することから賃金プロファイルの傾きが急になる。したがって、賃金プロファイルの傾きが急な企業ほど、若年への需要が大きいと考えられる。バブル崩壊後の長期不況下では、企業内訓練の費用が抑制された(厚生労働省(2005))。しかし、景気が本格的に回復するにつれ、能力開発を重視する企業が増えている。このことは、今後若年への労働需要を増大させる要因となる可能性がある。

また、動機づけの費用に関しては、一般に大企

業や高度な専門的・技術的業務や判断業務の場合は、労働者の働きぶりや能力を正確に把握できないため、十分な努力を労働者から引き出すことが難しいことが考えられる。そのため、企業は労働者の動機づけをする仕組みとして、賃金・人事制度を設けている。たとえば、後払いの賃金制度にして、若いときは企業への貢献よりは低い賃金をもらい、中高年になると貢献よりは高い賃金をもらうようにし、労働者の努力が基準以下であったことが判明したときに解雇するようにしておく。すると労働者は努力水準を落とさず、全体として生産性が上昇して、企業の利潤と労働者の賃金が増え、双方にとって望ましい雇用契約となる。むしろ、このような賃金制度がうまく機能するためには、中高年になってから契約通りの賃金がもらえることがモデル賃金表等で保障されなければならない⁸⁾。

さらに、人口サイズとの関係である。前述のように、仮に他の年齢層と完全に代替的でないとするれば、人口サイズの大きい世代の生産性は低く、賃金は低いことが考えられる。したがって、団塊の世代のように人口サイズの大きい年齢層は企業内でも賃金が低い可能性がある。

以上のことを踏まえると、1980年代末から賃金プロファイルの傾きが緩やかになったことはどのように理解されるのであろうか。

第一は、経済変動や技術革新等のために、中高年層の生産性が他の年齢層に比して相対的に低下したためであるとする仮説である。実際、バブル崩壊後の長期不況による需要の低迷やITを中心とする技術革新によって中高年のもつ技能・知識の持つ価値が相対的に低下した可能性がある。

第二は、人口サイズの影響である。人口サイズの大きい団塊の世代が高齢化し中高年になったために混雑現象による生産性の低下が生じ、相対的にこの層の賃金が他の年齢層よりも低下したためであるとする仮説である（混雑仮説）。IIで述べたように、この仮説と整合的な実証結果はいくつかの研究で示されている。また、この仮説は、今後少子化が進めば若年層の賃金が相対的に上昇する可能性も示唆している。

第三は、実質的な定年延長⁹⁾である。後払いの

賃金制度を仮定する限り、実質的な定年年齢が延長すれば、貢献より賃金が高い期間が長くなるため、賃金プロファイルの傾きは小さくならざるを得ない¹⁰⁾。

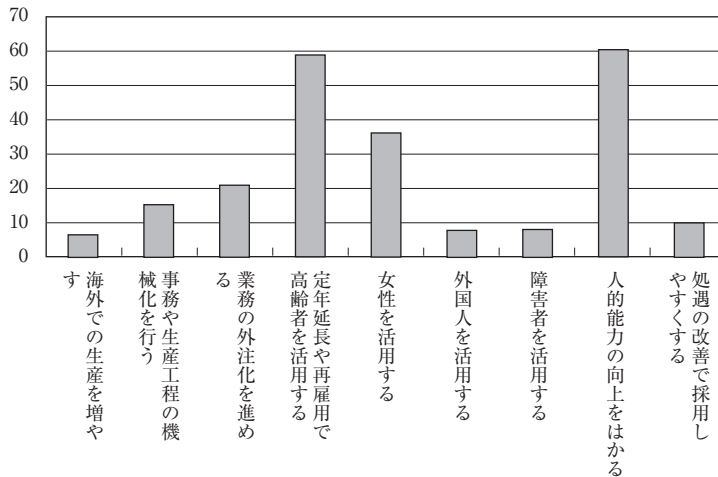
第四は、「ねずみ講仮説」である。上述の後払いの賃金制度は、たくさんの生産性の高い若年労働者がいて、少数の中高年がいるような人口ピラミッドのときにのみ、うまく機能するとする仮説を中馬（1994）は「ねずみ講仮説」と呼んで批判している。これは、生産性よりも低い賃金をもらっている若・壮年層から生産性よりも高い賃金をもらっている中高年層に、あたかも一種の賦課方式の年金のように、企業内で所得の移転が行われている場合に、年功的な賃金制度がうまく機能するとする仮説である。したがって、従業員が高齢化して人口ピラミッドが逆転すれば、年功賃金制度は維持できなくなり、崩壊するとされる。

しかし、後払いの賃金制度は、企業が労働者に将来生産性よりも高い賃金を支払い、生涯の賃金支払い総額が生涯の貢献に見合うものにするのを約束し、労働者側もそれを信頼して成立するものと考えられる。したがって、本来企業内の年齢構成と中立的なものであるはずである。そうであれば、動機づけの費用が存在する限り、団塊の世代が退職した後も後払いの賃金制度と定年制は経済合理的な制度としてこれまで同様に残ることになる。

さらに、いわゆる成果主義的賃金制度の導入が賃金プロファイルの傾きが緩やかになった原因であるとする説がある。しかし、賃金制度は賃金の決め方であり、賃金の上がり方と必ずしも同じではない。賃金制度の改定は原因というより、むしろ、賃金プロファイルを変化させるための手段であると理解する方がよいように思われる。実際、成果主義が盛んに導入され始めた時期（1990年代半ば）と賃金プロファイルの傾きが緩やかになり始めた時期（1980年代末）の間に乖離があることや成果主義的賃金制度導入後に賃金プロファイルの傾きが逆に大きくなった企業の事例もある（中嶋ほか（2004））など成果主義が原因とする説にはやや難点がある。

最近の賃金制度改定の典型的な事例では、非管

図2 少子高齢化を踏まえ、今後3年間にとる予定の
人事戦略（企業割合、M.A.）



資料出所：図1に同じ。

理職層において、賃金等級の刻みを大きくし（ブロードバンド化）、月次給には能力（コンピテンシー）評価の結果を反映させ、上位等級にはテーブル給を導入して賃金が評価によっては下がる仕組みにしているが、下位等級では評価によって昇給幅に差はできるものの下がることはないようにしている。そして、短期の業績は賞与により強く反映させるとともに、評価基準の明確化や上司との面談の機会を増やして評価の透明性・納得性を高める工夫を図っている。こうした動きは、今後の少子高齢化の進展の中での人材戦略と賃金制度のあり方を模索しているものと考えられる¹¹⁾。

V 企業の人材戦略

少子高齢化を踏まえた今後の企業の人材戦略をみると、高齢者や女性を活用するとともに、能力開発を重視する企業が多い（図2）。競争が激化するなかで、人口減少をにらんで少ない戦力で高付加価値の製品を生み出す生産性の高い労働者を求めているためと考えられる。高齢者活用、女性活用、能力開発という人材戦略をとる企業の特徴をプロビット分析を用いて調べてみよう。今後3年間にそれぞれの人材戦略をとると回答した企業の場合を1とし、その他の場合を0とするダミー変数を被説明変数にとり、団塊の世代の退職による

影響、平均年齢、平均勤続年数、正規従業員に占める55歳以上の比率等の企業の属性を説明変数にとった。分析結果は、表2の通りである。これによると、さきにみたような団塊の世代の退職によるさまざまな影響があるかないかは、高齢者や女性の活用、能力開発という人材戦略にはあまり関係がない。高齢者活用という戦略を考えているのは、55歳以上の高齢者比率の高い企業、規模の大きい企業、経常利益増加率の高い企業である。団塊の世代の影響がない若年者の多い企業や正規従業員に占める女性比率の高い企業では高齢者活用はあまり考えていない。また、女性活用に関して積極的なのは、非正規従業員の比率が高い企業、正規従業員に占める女性の比率の高い企業、規模の大きな企業である。また、人的能力向上という戦略をとることを考えているのは、大卒比率の高い企業でより顕著である。

以下では、高齢者、女性、若年について、企業がどのような人材戦略をとろうとしているのか、さらに詳しくみてみよう。

1 高齢者

少子高齢化の中で、定年延長や継続雇用の拡充によって高齢者雇用を活用する人材戦略をとる企業も増えている。この背景には、公的年金の支給開始年齢の段階的引き上げとそれに呼応する形で

表2 少子高齢化を踏まえ、今後3年間にとる人事戦略のプロビット分析

説明変数	被説明変数					
	高齢者活用		女性活用		人的能力向上	
	係数	z-値	係数	z-値	係数	z-値
人件費削減	0.0037	0.02	0.0428	0.28	0.0249	0.17
ポスト不足解消	-0.0816	-0.55	0.0284	0.19	0.0020	0.01
退職金負担増大	0.1820	1.29	-0.0082	-0.06	0.1089	0.77
技能継承問題	0.0237	0.16	0.2429	1.7*	0.1214	0.85
年齢構成平準化	-0.0433	-0.28	0.0986	0.64	0.0105	0.07
特に影響なし	-0.3200	-2.36**	0.1401	1.01	-0.0309	-0.22
経常利益増加率	0.1096	1.69*	0.0654	0.98	-0.0577	-0.88
55歳以上比率	1.0320	2.28**	-0.7252	-1.69*	-0.5722	-1.37
非正規比率	0.3118	1.09	0.5827	2.08**	0.1376	0.49
女性(正規)比率	-0.8929	-2.15**	0.7888	1.91*	0.2965	0.71
大卒比率	-0.0264	-0.89	-0.0286	-0.94	0.0623	2.03**
(基準:企業規模(300人未満))						
企業規模(300-999人)	0.1203	0.87	0.1325	0.95	0.0049	0.04
企業規模(1000人以上)	0.4312	2.19**	0.4888	2.59**	-0.1103	-0.58
産業ダミー		あり		あり		あり
定数	0.3018	1.10	-0.9929	-3.46**	0.2770	1.00
サンプル数	484		482		482	
LRchi2	52.38		50.56		48.27	
Prob > chi2	0.002		0.003		0.005	
擬似R ²	0.082		0.080		0.077	
Log likelihood	-292.7		-291.1		-291.1	

注:*および**はそれぞれ有意水準10%, 5%で統計的に有意なことを示す。

表3 高齢者活用回答別部門別3年後の定年制・継続雇用の内容別企業割合
(定年制や継続雇用制度の改定予定がある、または検討している企業のみ)
(%)

	管理・事務・技術部門		技能・現業部門	
	高齢者活用企業	その他	高齢者活用企業	その他
定年延長	9.1	4.2	7.6	3.2
継続雇用最高年齢引き上げ	9.8	3.4	8.7	3.0
原則として希望者全員継続雇用	8.7	4.6	8.3	4.0
会社が定めた基準に適合する者全員継続雇用	20.2	9.8	18.5	8.4
会社が特に必要とした者のみを継続雇用	16.8	18.4	14.4	16.0

注:高齢者活用企業=少子高齢化を踏まえた今後3年間の人事戦略に「定年延長や再雇用で高齢者を活用する」と答えた企業。

資料出所:図1に同じ。

表4 女性の活用方針のプロビット分析

	管理職・正規従業員の女性比率増大		育児・介護後の女性を基幹業務に復帰	
	係数	z-値	係数	z-値
正規従業員の能力開発	0.2854	2.08**	0.0444	0.28
経常利益増加率	0.1285	1.82*	0.1563	1.82*
55歳以上比率	0.0512	0.12	0.5615	1.11
非正規比率	0.4141	1.41	0.0075	0.02
女性比率	1.4235	3.33**	0.8367	1.69*
大卒比率	-0.0198	-0.62	0.0168	0.47
(基準：企業規模(300人未満))				
企業規模(300~999人)	0.2400	1.64	0.3170	1.76*
企業規模(1000人以上)	0.4965	2.50**	0.8769	4.06**
産業ダミー	あり		あり	
定数	-1.5286	-5.25**	-1.6976	-5.30**
サンプル数	484		478	
LRchi2	62.51		43.23	
Prob > chi2	0.000		0.002	
疑似R ²	0.110		0.110	
Log likelihood	-253.3		-175.7	

改正が行われた高年齢者雇用安定法（平成18年度から施行）の影響もあると考えられる。表3は、今後3年間に定年制や継続雇用制度の改定予定がある、あるいは検討している企業のみをとって、高齢者を活用すると回答した企業とそうでない企業に分けて、定年制や継続雇用制度改定の内容別にそれらの改定を行う企業割合をみたものである。これによると、まず、管理・事務・技術部門のほうが技能・現業部門よりも全般的に高くなっており、技能・現業部門での高齢者雇用制度拡充の困難さを示唆している。また、「会社が特に必要としている者のみを継続雇用」を除いてすべての項目で高齢者活用企業で適用する企業の割合がその他の企業に比べて高くなっている。詳しくみると、「定年延長や継続雇用の最高年齢の引き上げ」「原則として希望者全員継続雇用」でも4~6%ポイント程度の差があり、高齢者活用企業でこうした制度改定が行われる傾向がみられる。しかし、最も差が大きく、また、絶対的な割合でも高いのは、「会社が定めた基準に適合する者全員を継続雇用する」であり、一定の基準で選別を行った上で全員を継続雇用するという継続雇用の拡充策である。

『人口減少社会調査』によると、団塊の世代の定年退職による技能継承の問題に対する対応について、「ベテラン技能者を定年延長・継続雇用等

により活用」と回答した企業が多い。しかし、この場合の継続雇用は希望者全員に適用されるのではなく、一部の必要なベテラン技能者に対して適用される場合が多いことがデータから読み取れる。実際、『人口減少社会調査』によれば、団塊の世代の定年退職によって技能継承の問題があるとする企業のうち、「ベテラン技能者を定年延長・継続雇用等により活用」するとしている企業では希望者全員に継続雇用を行うあるいはそのような制度を今後3年間で設けるとする企業の割合は11.8%で、そのような対策をとると回答しなかった企業における同様の割合（15.2%）に比べてむしろ少ない。

このように、高齢者の活用を今後推し進めるといふ人材戦略をとる企業は多いが、定年延長や希望者全員に継続雇用を適用するという企業は少なく、高齢者雇用の拡大は慎重に行っている姿勢がうかがえる。その背景には、60歳台前半層では労働者の健康状態や技能等の個人差が大きく、また、職種や業種によって、加齢に伴う技能や労働意欲の変化や動機づけの費用の違い等があるものと考えられる¹²⁾。

2 女性

労働力人口の減少を見越して能力と意欲のある

表5 パートタイム労働者の活用方針のプロビット分析

	パートタイム労働者を責任のある仕事、専門の仕事 または非定型的な仕事につける			
	係数	z-値	係数	z-値
賃金の非正規／正規格差 10% 以下	-0.1130	-0.77	-0.5195	-1.96**
非正規能力開発	0.2261	1.95*	0.1269	1.00
非正規能力開発*賃金格差 10% 以下			0.6069	1.89*
非正規比率	1.0546	2.71**	1.0520	2.70**
女性比率	1.0056	2.67**	0.9990	2.64**
大卒比率	-0.0652	-2.29**	-0.0632	-2.22**
正規増加率 (過去3年)	0.1128	1.95*	0.1251	2.15**
非正規増加率 (過去3年)	-0.0130	-0.26	-0.0120	-0.24
経常利益増加率 (基準:企業規模(300人未満))	-0.0452	-0.75	-0.0489	-0.81
企業規模(300-999人)	0.0514	0.4	0.0498	0.39
企業規模(1000人以上)	0.1409	0.84	0.1477	0.88
産業ダミー	あり		あり	
定数	-0.3914	-1.42	-0.2940	-1.05
サンプル数	570		570	
LRchi2	75.28		78.95	
Prob > chi2	0.000		0.000	
疑似R ²	0.098		0.102	
Log likelihood	-347.9		-346.1	

女性を活用しようとする企業は増大していくと考えられる。今のところ女性労働力の活用に意欲的なのは、先にみたように正規従業員に占める女性の比率や非正規従業員比率がすでに高い企業である。団塊の世代の退職が何らかの影響をもたらすかどうかはあまり有意な影響を与えていない。

女性を積極的に活用しようとする企業として、ここでは、まず、正社員に関して、「管理職や正規従業員に占める女性の割合を高めようという試みがある」あるいは、「育児や介護が一段落した女性を基幹業務に復帰させる制度がある」とする企業を取り上げて、プロビット分析を行う。分析の結果は表4に示したとおりである。これによると、「管理職や正規従業員に占める女性の割合を高めようという試みがある」とするのは、正規従業員に対する能力開発を重視し、積極的に企業が費用負担をしている企業であり、経常利益の増加している好業績の企業、正規従業員に占める女性比率の高い企業、規模の大きな企業でその傾向が強いことがわかる。また、「育児や介護が一段落した女性を基幹業務に復帰させる制度がある」のは、経常利益の増加している企業、正規従業員の

女性比率の高い企業、そして規模の大きな企業でその傾向が強い。この場合は正規従業員の能力開発に積極的かどうかは統計的に有意な影響はない。

つぎに、パートタイム労働者を基幹労働力として積極的に活用しようとしている企業はどのような企業なのかをみてみよう。被説明変数として「パートタイム労働者を責任ある仕事、専門の仕事または非定型的な仕事に今後つかせる」場合に1、その他の場合に0となるダミー変数をとる。そして、プロビットモデルを推計した。その結果、パートタイム労働者を基幹化しようとしている企業は、非正規従業員への能力開発に積極的であり、非正規比率や女性比率が高く、大卒比率が低い企業である(表5)。同じ仕事をしている正規従業員と非正規従業員の賃金格差が10%以下である企業は有意には効いていない。しかし、非正規従業員への能力開発を重視しているかどうかのダミー変数と賃金格差が10%以下であることのダミー変数の交差項をみると正で有意である。非正規従業員への能力開発だけでなく、同時に均衡処遇をしている企業¹³⁾でよりパートタイム労働者の基幹化をしようとしている傾向が強いことがわかった。

以上のように、役職者や正社員に占める女性比率を高めようとする企業では能力開発に積極的であり、パートタイム労働者を基幹化しようとしている企業は能力開発に積極的でしかも均衡処遇に配慮している企業である場合が多い。

3 若年

景気の回復と団塊の世代の定年退職による「逆置換効果」は、若年雇用に良い影響を与えると考えられる。能力開発を重視する企業が増えていることも追い風である。実際、平成18年3月の卒業予定者の内定率や求人倍率をみても、すべての学歴区分で前年をかなり上回っている。これまで抑制されて来た新規卒者に対する求人は確実に増加している。また、中途採用も増加している。長期不況の下で、不本意に就業していた若年労働者を中心に、少しでも条件のよい企業に転職しようとする動きは景気回復によって加速すると考えられる。しかし、一方で企業が能力開発を重視して来ていることから、採用に際して選別が厳しくなることが予想される。

長期不況の間にフリーターとなった若者が、若年雇用の回復傾向の中で正規従業員として採用され、能力を向上させる機会に恵まれたキャリアにつくことができるのであろうか。『人口減少社会調査』によれば、フリーター・ニートの採用に関して「積極的に正規従業員として採用して育成したい」(1.3%)とする企業はほとんどない。「特に区別せず正規従業員として採用する」(23.4%)と「正規従業員として採用するつもりはないが、非正規従業員として採用する」(23.3%)はほぼ同数となっているが、「正規従業員としても非正規従業員としても採用するつもりはない」(41.8%)とする企業が最も多い。正規従業員の能力開発を重視し、会社は積極的に従業員の能力開発にかかわるとする企業でこの傾向が強い。また、能力開発に積極的な企業ほど、フリーター等の採用の年齢の上限を設け、その年齢が低い傾向がある(表6)。さらにこうした企業ほどフリーター採用の際選考に残るための学歴基準が高い(表7)。すなわち、フリーター等の採用に際しては、能力開発に恵まれたキャリアを提供できる企業ほど、選

表6 フリーター採用の際に上限年齢がある場合の上限年齢と能力開発重視および長期雇用慣行の相関係数

	上限年齢	能力開発重視	長期雇用慣行
上限年齢	1		
能力開発重視	-0.0953*	1	
長期雇用慣行	-0.1404*	0.0305	1

注：*は有意水準5%で統計的に有意なことを示す。

資料出所：図1に同じ。

表7 フリーター採用の際の選考に残るための学歴基準と能力開発重視、長期雇用慣行との相関係数

	フリーター採用の基準(学歴)	能力開発重視	長期雇用慣行
フリーター採用の基準(学歴)	1		
能力開発重視	0.0314*	1	
長期雇用慣行	0.0493*	0.0451*	1

注：1) *は有意水準5%で統計的に有意なことを示す。

2) 学歴基準は学歴不問、高卒以上、短大卒以上、大卒以上の順に1から4までの整数をあてた。

資料出所：図1に同じ。

別を厳しくする傾向がある。

VI おわりに

本稿では、労働力人口の年齢構成の変化、とりわけ2007年以降の団塊の世代の定年退職が企業の世代構成や人材戦略にどのような影響を与えるかについて先行研究をサーベイするとともにアンケート調査をもとに分析した。

その結果、つぎのようなことが明らかになった。

第一に、団塊の世代の定年退職による影響では、「技能継承問題」をあげる企業は比較的少なく、「人件費削減」や「退職金増大」をあげる企業が多いことである。

第二に、企業内の賃金構造をみると、準固定労働費用や動機づけの費用、世代の人口サイズが影響を与えていると考えられることである。とりわけ、動機づけの費用の大きい企業では、団塊の世代の退職という労働者構成の変化があっても後払い賃金制度等による動機づけの必要性は変わらないと考えられることである。

第三に、今後の企業の人材戦略をみると、多くの企業が高齢者の活用、女性の活用および人的能力の向上をあげている。しかし、こうした今後の

人材戦略は団塊の世代の退職による影響の有無によってほとんど違いがみられない。

第四に、高齢者を活用するとする企業では定年延長や継続雇用を推進していくと答える企業が比較的多いが、一方で会社の基準にあったもののみを全員継続雇用するとするなど、やや慎重な態度もうかがえる。「技能継承問題」をあげる企業でも高度なベテラン技能者等に限定した継続雇用拡充で対応しようとしている。

第五に、女性の活用を積極的に推進しようとしている企業は、女性比率や非正規従業員比率の高い、すでに女性が多く働いている企業である。また役職者や正社員に占める女性比率を高めようとする企業やパートタイム労働者を基幹化しようとしている企業は能力開発に積極的な企業や均衡処遇に配慮している企業である場合が多い。

第六に、景気の回復と団塊の世代の定年退職による「逆置換効果」、さらに能力開発を重視する企業が増えていることは、若年雇用による影響を与えると考えられる。しかし、フリーター等の採用に際しては、能力開発の機会に恵まれたキャリアを提供できる企業ほど、選別を厳しくする傾向がある。

以上のことから、団塊の世代の退職は企業にさまざまな影響を与えているものの、全体として今後の人材戦略に大きな影響を持っているようにはみられない。むしろ、今後の少子高齢化を見越して、団塊の世代の退職の影響の有無に限らず、高齢者や女性の活用、能力開発を重視している姿勢がうかがえる。分析結果はそれぞれの世代のもつ特性に応じて政策を展開する必要があることを示唆している。とりわけ、長期不況の影響もあってフリーターやニートが多い若年世代に対しては、能力開発の機会に恵まれたキャリアを歩めるような政策的な支援が必要である。グローバル化や技術革新の進展が加速する中でその必要性はこれまで以上に大きい。

*本稿作成に当たっては(独)労働政策研究・研修機構情報解析部より、アンケート調査の個票の使用を許可していただいた。心より謝意を表す。

- 1) 1947～1949年の3年間に出生した世代をさす。
- 2) マクロ的にみても、衰退産業から多くの高齢者が引退し、

就業構造の転換が進展するという側面もある。

- 3) 厚生労働省『労働経済動向調査』(2005年5月)。
- 4) 世代特有の特性という意味で世代の人口サイズも含めて世代効果と呼ぶ場合もある。
- 5) 世代効果や置換効果に関する研究は、太田(2003)が要領よくまとめている。
- 6) 取引費用のひとつ。動機づけの費用には、この他にも、たとえば労使に信頼関係がなく、労働者が企業特殊訓練によって当該企業でしか役に立たない技能を身につけた後、企業が賃金を引き下げる可能性があることによって、企業特殊訓練への投資が必要以上に減少することによるコストなども含まれる(Milgrom and Roberts. (1992))。
- 7) 詳しくは労働政策研究・研修機構(2005)を参照されたい。
- 8) 人的資本理論や後払い賃金仮説の他にも年功賃金の経済合理性を説明する仮説は、情報集積モデル等さまざまなものがある。たとえば、大橋(1990)を参照されたい。
- 9) 名目上定年年齢が定められていても定年前の退職が多ければ実質的に定年年齢まで雇用されていないことになる。1990年代の少なくとも金融不況(1997年)ごろまでは定年延長をする企業に加えて定年年齢に到達する者が増加し、実質的な定年延長が行われたと考えられる。
- 10) 三谷(2003)はこの仮説と整合的な実証分析の結果を得ている。
- 11) 日本の賃金制度の変遷と最近の動向については大橋・中村(2003)を参照されたい。
- 12) Mitani(2005)は、技能の加齢変化と賃金プロファイル、高齢者雇用の関係を分析し、技能の加齢変化が小さいことが必ずしも高齢者雇用の進展にむすびついておらず、むしろ、職種による違いが大きいことを見出している。
- 13) 同じ仕事をしている正規従業員/非正規従業員の間の賃金格差が小さいこと=均衡処遇とは限らないが、少なくとも賃金格差の小さい企業では均衡処遇に配慮している可能性が高いと考えられる。

参考資料

- 猪木武徳・大竹文雄(1997)「労働市場における世代効果」浅子和美・福田慎一・吉野直行編『現代マクロ経済分析——転換期の日本経済』東京大学出版会。
- 太田聡一(2003)「若者の就業機会の減少と学力低下問題」伊藤隆敏・西村和雄編『教育改革の経済学』日本経済新聞社, pp. 151-187。
- 大橋勇雄(1990)『労働市場の理論』東洋経済新報社。
- 大橋勇雄・中村二郎(2003)「日本の賃金制度と労働市場——展望」高山憲之編『日本の経済制度・経済政策』東洋経済新報社, pp. 167-201。
- 岡村和明(2000)「日本におけるコーホートサイズ効果——キャリア段階モデルによる検証」『日本労働研究雑誌』No. 481, pp. 36-50。
- 玄田有史(1997)「チャンスは一度」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構, No. 449, pp. 2-12。
- (2004)『ジョブ・クリエイション』日本経済新聞社。
- (2005)『働く過剰——大人のための若者読本』NTT出版。
- 厚生労働省(2005)『労働経済白書』(平成17年版)。
- 中馬宏之(1994)『検証日本型「雇用調整」』集英社。
- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修(2004)「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果——企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』No. 48, pp. 18-33。

- 樋口美雄・法専充男・鈴木盛雄・中東雅樹・橋本択摩 (2004) 「労働市場における団塊世代の特徴とその定年の影響」, 樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編著『団塊世代の定年と日本経済』日本評論社, pp. 77-99.
- 三谷直紀 (2001) 「高齢者雇用政策と労働需要」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会, pp. 339-388.
- (2003) 「年齢-賃金プロファイルの変化と定年延長」『国民経済雑誌』第187巻, 第2号, pp. 33-50.
- (2005) 「90年代の賃金構造の変化と人口要因」『国民経済雑誌』第191巻, 第2号, pp. 13-27.
- 労働政策研究・研修機構 (2005) 『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査報告書』 (<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/index.html>)
- Korenman, S. and D. Neumark (2000), "Cohort Crowding and Youth Labor Markets", in D. Blanchflower and R. Freeman ed., *Youth Employment and Joblessness in Advanced Countries*, The Chicago University Press, pp. 57-105.
- Milgrom, P., and J. Roberts (1992), *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall. (邦訳: 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997).
- Mitani, N. (2005), "Skill Profiles, Wage Profiles and Employment of Older Workers", a paper presented at the COE/JEPA Joint International Conference, *Towards a New Economic Paradigm: Declining Population Growth, Labor Market Transition and Economic Development under Globalization*, mimeo.
- Oi, W. Y. (1962), "Labor as a Quasi-Fixed Factor", *Journal of Political Economy*, LXX(6), pp. 538-55.
- Welch, F. (1979), "Effects of Cohort Size on Earnings: The Baby Boom Babies' Financial Bust", *Journal of Political Economy*, Vol. 87, Issue 5, Part 2: Education and Income Distribution, S65-S97.

みに・なおき 神戸大学大学院経済学研究科教授。最近の論文に「90年代の賃金構造の変化と人口要因」『国民経済雑誌』第191巻, 第2号 (2005年2月)。労働経済学専攻。