

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

**企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方
— 2007年問題における企業のバラエティー論から —**

太田聰一・慶應義塾大学経済学部教授

2006年7月6日報告

ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構のビジネス・レーバー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は2004年7月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーバー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーバー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50分から1時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していくことで自由討議を行う。

3. 参加対象：企業、事業主団体、単組、産別労組のモニター

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

太田聰一（おおた・そういち）慶應義塾大学経済学部教授

1964 年生まれ。京都大学経済学部卒業。名古屋大学大学院経済学研究科教授等を経て 2005 年より原職。主な著書・論文として、『もの造りの技能——自動車産業の職場から』（共著、東洋経済新報社、2001 年）、『労働経済学入門』（共著、有斐閣、2004 年）、「技能継承と若年採用——その連関と促進策をめぐって」日本労働研究雑誌 550 号（2006 年 5 月）など多数。

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

基調報告 「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方 ——2007年問題における企業のバラエティー論から——」	3
1. はじめに——昨今の労働市場	3
2. 「2007年問題」の諸相	3
2-1. 労働力人口からみる「団塊の世代」のウェート	3
2-2. マクロ経済に及ぼす影響	5
2-3. 企業経営に及ぼす影響	5
2-4. 「インパクト指数」の開発と利用	6
2-5. 「賃金構造基本統計調査」を用いた産業別・企業規模別インパクト指数	7
2-6. 「労働力調査」を用いた産業別インパクト指数	8
3. 技能継承問題	10
4. 若年を活かす職場のあり方	14
4-1. 技能継承の諸問題	14
4-2. 技能継承と若年採用との連関	14
4-3. 技能継承と若年採用の好循環図	16
4-4. 若年をどのように戦力化するか——事例から	17
5. おわりに—— 政策的課題	19
. 討議概要	20
. 報告レジュメ	23
. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧	36

・ 基調報告 及び ． 討議概要

I. 基調報告

「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方 ——2007年問題における企業のバラエティー論から——」

1. はじめに——昨今の労働市場

昨今の労働市場環境は、以前に比べ好転しつつある。これは最近の各種統計データからも裏付けられる。例えば、2006年5月の有効求人倍率は、1.07（季節調整後）と1倍を超えていた。5月の完全失業率も4.0%（季節調整後）と、一時、5%を超えていた時期から考えれば、良好さを保っている。仮に瞬間風速の面があったとしても、日本の労働市場環境は好転していると言ってさしつかえないだろう。しかし、本報告で強調したいことは、景気回復自体にあるのではない。ここで訴えたい点は、景気回復期にあるがゆえに、今後を見据えた経営が今こそ望まれるということである。

そこで、現下において2007年を節目としてどのような問題があるかを考えよう。まず考えられるのは、技能継承問題であろう。そして、若年者の雇用問題だが、これについては、景気状況の改善を背景として採用も増加傾向にあり、改善の兆しが見え始めている（ただし、例えば、30代近くのニート、フリーターは、依然として正社員への途が開けない状況が続いているのも実情である）。いずれにせよ、技能継承問題と若年者問題には、両者共通のある主題が隠されているように思われる。それは何かと言えば、長期的視野に立った経営の問題である。

言うまでもなく、技能の継承は一朝一夕には到達しないものである。また、継承したことが、将来の利益に結びつくかも不確実であり、実際に生産性を高めること自体が遠い先のことかもしれない。これは、若年者問題でも同様であり、若年を採用して即戦力になることなどありえないことと似ている。すなわち、技能継承問題も若年者問題も、長期を見据えた取り組みが必要であることに違いはない。これは何を意味するのであろうか。すなわち、このような長期的視野での取り組みは、現在のようにある程度余裕のある環境下でしっかりと取り組むべき課題なのだ、ということである。

2. 「2007年問題」の諸相

2-1. 労働力人口からみる「団塊の世代」のウェート

2007問題は、「団塊の世代」の大量退職問題と言い換えることができる。

そもそも、団塊の世代は、作家・堺屋太一氏の小説のタイトルからとったもので、それ以後、この言葉は広く流通するようになった。通常、アメリカでは、ある年齢階層を一つの塊

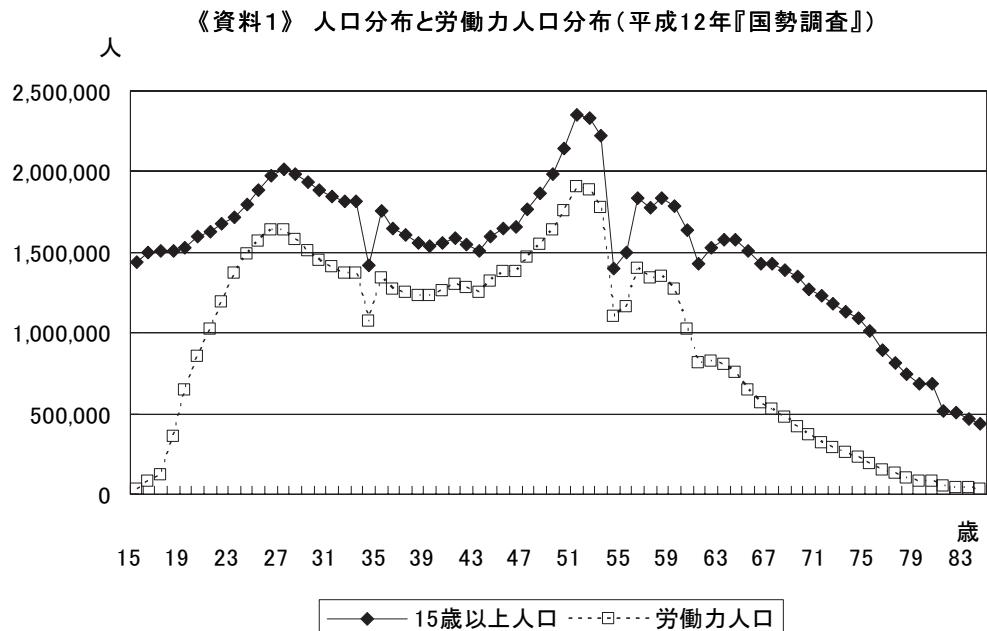
と捉えることはない。むしろ「ベビーブーム」「ベビーブーマー世代」と表現することが多いと思われる。その意味では、「団塊」とは堺屋氏独特のネーミングである。ただし、堺屋氏の命名の仕方を興味深く思うのは、やはりそれだけの塊があるがゆえに、社会にさまざまな影響をもたらしてきたということが、この「団塊」という言葉の中に込められているからであろう。

団塊の世代とは、一般的には、1947年から1949年にかけて生まれた世代のことである。無論、その前後も出生率は高かったが、この3~4年間が特に出生率が高い。第二次世界大戦終戦直後は、非常に多くの子供が生まれた時期なのである。

それゆえ、団塊の世代の人たちの成長は、社会にさまざまな影響がもたらすことになる。例えば、受験戦争は、団塊の世代と密接に連動して議論されることが多い。世代内的人数が多いだけに、その分、同世代内での競争が苛烈になるという現象である。また、「ニューファミリー（友達家族）」という用語も団塊の世代から生まれた。比較的、年齢の近いカップルが友達のように暮らし、そこに子供がいるというライフスタイルも、流行語の一つとなった。

この団塊の世代の人口分布と労働人口分布の大きさを示すのが資料1である（平成12年『国勢調査』）。なお、この数値の調査時点は2000年であり、今から6年前のものである。したがって、現時点に割り戻して見る場合は年齢に6年プラスすることになる。例：資料1で50歳の場合、2006年現在で56歳になっている）。

資料1の15歳以上人口をみると、およそ50歳から53歳にかけて200万人を突破していることがわかる。1歳刻みで200万人を突破しており、この4年間分を足し合わせると約900万人にもなる（人口比にして約8.4%）。



もちろん、ピークは団塊世代にあたるが、それ以降は、急速に人口が減り始めている。この時点から、日本の出生率の低下現象が見え始めてきた。現在の少子化問題の流れは、すでに団塊の世代の出生以降から見えていたのである。

なお、27歳で200万人を超える山がある。これが「団塊のジュニア世代」だ。団塊の世代の子供たちも200万人を超えるような大きな山をつくった（現在で、大体33歳あたりに差しかかる年齢層で、今では、このジュニア世代の購買力を狙ったビジネス戦略も出始めた。例えば、団塊のジュニア世代が購入しやすい持ち家を提供するようなビジネス戦略など）。

余談ではあるが、資料1では34歳で数値が一時急落している。これは、いわゆる「丙午（ひのえうま）」にあたる年である。「丙午生まれの女は気性が激しく、男を食い殺す」——このような迷信があったために、この年だけが下がっている。

以上でわかるように、2007年問題とは、団塊の世代（2000年の調査時点で50～53歳、現在で56歳から59歳）が、2007年から定年退職期に差しかかることをいう。これは、資料1の労働力人口を見るとより鮮明になる。15歳以上の労働力人口に占める団塊の世代の割合は、労働力人口比11.1%に及ぶ。人口比で見るよりもむしろ労働力人口比で見るほうが、より団塊世代のインパクトが大きいことがわかる。

2-2. マクロ経済に及ぼす影響

今後、団塊の世代が徐々に定年退職していった場合にどういう影響があるのだろうか。一つは、マクロ的な問題であろう。マクロ経済に与える影響として、まずあげられるのが、貯蓄率の低下である。定年退職者は、基本的には貯蓄を取り崩して生活するため、その分、社会全体の貯蓄率が減少することは容易に予測できる。定年退職者のボリュームが大きければ、貯蓄率の減少にもたらす影響も膨大になるというわけである（ただし、団塊世代が退職する際に退職金をもらい、それを貯蓄に回すことは短期的にはありうる）。

ニッセイ基礎研究所の調査結果（財務省委託）によれば、貯蓄率がゼロ%を切るのは2014年とされている。2014年（今から8年後）には、高貯蓄率を誇っていた日本社会がついにマイナスの貯蓄に転換することになる。

ことは貯蓄率の低下のみにとどまらない。この場合、経常収支の赤字問題が発生することもわかっている。すなわち、国内の貯蓄率が低下するため、投資資金を海外から調達する必要に迫られ、結局、経常収支の赤字という形で現れることになる。この問題は、為替レートにも波及し、円安傾向につながる可能性もある。しかも、貯蓄水準の低下が投資水準を抑制するというシナリオも考えられる。

2-3. 企業経営に及ぼす影響

以上が2007年問題のマクロ的な影響であるが、今回の報告ではそれよりも、ミクロ的な問題に焦点を当てる。すなわち、個々の企業経営や雇用にどういう影響を与えるかである。私

見ではあるが、そういう個々の企業に与える影響の集積が、全体にさらなる大きな影響を及ぼすのではないかと考えている。

ミクロ的な問題とは何であろうか。まず、企業経営面からみると、団塊の世代が大量退職することで人件費のかなりの軽減が予想される。これが企業から見た団塊の世代退職のプラス要因の筆頭である。成果主義が浸透しつつある現在においても、日本の賃金が年功的であるという主張はかなり根強くある。また各種調査を見ても、貢献度と賃金の関係を年齢階層別にみたデータでは、50代以降で、貢献度よりも賃金のほうが高いとの回答が多い。団塊の世代が大量退職すると、比較的高い賃金をもらっている部分が抜けていくため、その分、賃金コストの節約になるというわけである。

実際、各種調査をみても、賃金コストは若干低下するという企業回答が多い。逆に、賃金コストが増えるとする企業はほとんどない（ただし、団塊の世代が退職すると、退職金や企業年金という形でのコスト増はあります。退職したからその瞬間にゼロになるわけではなく、中には、退職金の支払いが企業経営を圧迫する可能性を危惧する声もある）。

2-4. 「インパクト指数」の開発と利用

次に、雇用面をみると、団塊の世代が退職することで、これまで訓練して磨き上げてきた戦力のかなりの部分というのは企業からごそっと抜け落ちるという危惧がある。そこで、私は、どの程度その危惧が深刻なのかを示す指標を考えられないかとの問題意識から、以下の式を開発した（資料2参照）。

《資料2》 インパクト指数の考え方

従来の考え方：「（産業別、規模別、あるいは企業別に）団塊の世代の従業員が全体の従業員に占める比率を測定すれば、2007年問題のインパクトを測定できるのではないか」

不十分な点 = 高齢者を積極的に活用している産業などでは、たとえ多くの団塊の世代を抱えていても大きな問題ではない可能性が高い
⇒ 新しい指標（以下、インパクト指数と呼ぶ）を提唱

【定義】

$$\text{インパクト指数} = \frac{\text{団塊の世代のうち当該グループから離脱する期待数}}{\text{基準とするグループの人数}} \times 100$$

分子の「団塊の世代のうち当該グループから離脱する期待数」は、推計式を用いる。

団塊の世代のうち当該グループから離脱する期待数 =

$$\text{団塊の世代の人数} \times \left[1 - \frac{\text{現在の}60-64\text{歳層の人数}}{\text{5年前の}55-59\text{歳層の人数}} \right]$$

従来の考え方は、全体の従業員に占める団塊の世代の比率をみたものが多い。しかし、私は、それだけでは不十分と考えた。なぜならば、例えば60歳以降の高齢者を積極的に雇用し、60歳以降も活躍しているような産業では、団塊世代の問題はそれほど大きくないはずだからである。しかも、実際に、団塊の世代のどの程度の比率が退職するかは、その産業がどの程度60歳以降の雇用に熱心であるかにも依存するはずだ。それらの情報も含めて開発されたのが「インパクト指数」なのである。

簡単に言えば、あるグループの団塊の世代の退職による戦力低下のインパクトは、そのグループのトータルの人数のうち、団塊の世代の中でそのグループから抜け落ちる期待数の比率を計算すればよいことになる。

そこで、抜け落ちる期待数をどう推計するのかが問題となるが、私は、団塊の世代のうち、ある特定の企業、あるいは産業などのグループから抜け落ちる期待数は、以下の式のようになるとを考えた。分数の部分は、55～59歳層が60～64歳層に移ったときにどの程度の人が残るのかを表している。式では、1からこの分数を引いたものに、団塊の世代の人数を掛け合っている。

団塊の世代のうち当該グループから離脱する期待数＝

$$\text{団塊の世代の人数} \times \left(1 - \frac{\text{現在の}60\text{～}64\text{歳層の人数}}{\text{5年前の}55\text{～}59\text{歳層の人数}} \right)$$

2-5. 「賃金構造基本統計調査」を用いた産業別・企業規模別インパクト指數

資料2のパネル(A)がインパクト指數をもとに、「賃金構造基本統計調査」のデータで産業大分類及び企業規模別にインパクトの指數を算出した結果である。指標のインパクトA・インパクトBについては、インパクトAが基準となる労働者数に全体労働者数を当てはめたケース、インパクトBは、基準となる労働者数に35歳から59歳の労働者数を当てはめたケースである。よって、インパクトBは、より代替性の高い人々の中でのインパクトを示そうとするものである（なお、「賃金構造基本統計調査」の労働者とは一般労働者であり、多くは正社員と考えてよい）。団塊構成比とは、団塊の世代がどの程度の比率を占めるかを示すものである。

それによれば、「鉱業」の規模計のインパクトAの値は11.9%であり、全産業の中でもっとも高い水準にある。次いで、「製造業」(11.2%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(11.2%)、「建設業」(8.3%)などが高い。「鉱業」はサンプル数が非常に小さいため、やはり「製造業」と「電気・ガス・熱供給・水道業」のインパクトが大きいと言えそうである。

その一方で、「不動産業」(-0.8%)は、インパクト指數がマイナスである。つまり、「不動産業」では、60～64歳の人たちがかなり活躍しているため、団塊の世代は相当数とどまる

可能性が高いということになろう。

次に、企業規模別にみると、インパクト指数は、企業規模が大きいほど高くなっていることがわかる。つまり団塊の世代の退職の影響は、企業規模が大きくなるほど拡大するということである。

これを厚生労働省の平成17年度「能力開発基本調査」の調査結果と比べてみる。この調査では、「2007年問題に対して、危機意識を持っていますか」という設問を設けている。それによれば、産業別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業」(60.2%)、「製造業」(41.1%)などで危機意識が強いという結果がでており、インパクト指数による算出結果とかなり整合的である。しかも、企業規模が大きいほど危機意識を持っている企業割合が高まっていることをこの調査は示しており、これも私の指標と非常に整合的である。

資料2：パネル(A)『賃金構造基本統計調査』を用いた産業別・企業規模別インパクト指数

	指標	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	卸売・小売業、飲食店	不動産業
規模計	団塊構成比	18.4%	14.2%	14.5%	12.4%	11.4%	11.0%
	インパクトA	11.9%	8.3%	11.2%	11.2%	8.1%	-0.8%
	インパクトB	22.1%	17.8%	22.7%	21.9%	18.3%	-1.9%
1000人以上	団塊構成比	12.5%	16.2%	14.3%	11.9%	10.5%	9.8%
	インパクトA	12.2%	13.2%	13.5%	11.4%	8.4%	5.4%
	インパクトB	21.3%	25.9%	25.9%	22.1%	18.2%	12.8%
100-999人	団塊構成比	17.3%	13.1%	13.9%	15.5%	10.7%	11.0%
	インパクトA	14.8%	9.0%	11.4%	12.4%	9.2%	-2.1%
	インパクトB	27.0%	19.9%	24.1%	24.3%	21.7%	-5.0%
10-99人	団塊構成比	19.5%	14.2%	15.5%	13.7%	12.7%	11.5%
	インパクトA	10.9%	7.0%	9.4%	8.5%	6.9%	-3.0%
	インパクトB	20.5%	15.2%	19.8%	17.6%	15.4%	-6.7%

(注)「団塊の世代」は2002年データにおける50-54歳の人数とした。団塊の世代の「定着数」を計算する歳には、2004年の60-64歳の人数と1999年の55-59歳の人数を用いることにした。

インパクトA = 「基準となる労働者数」に年齢計の労働者数を利用

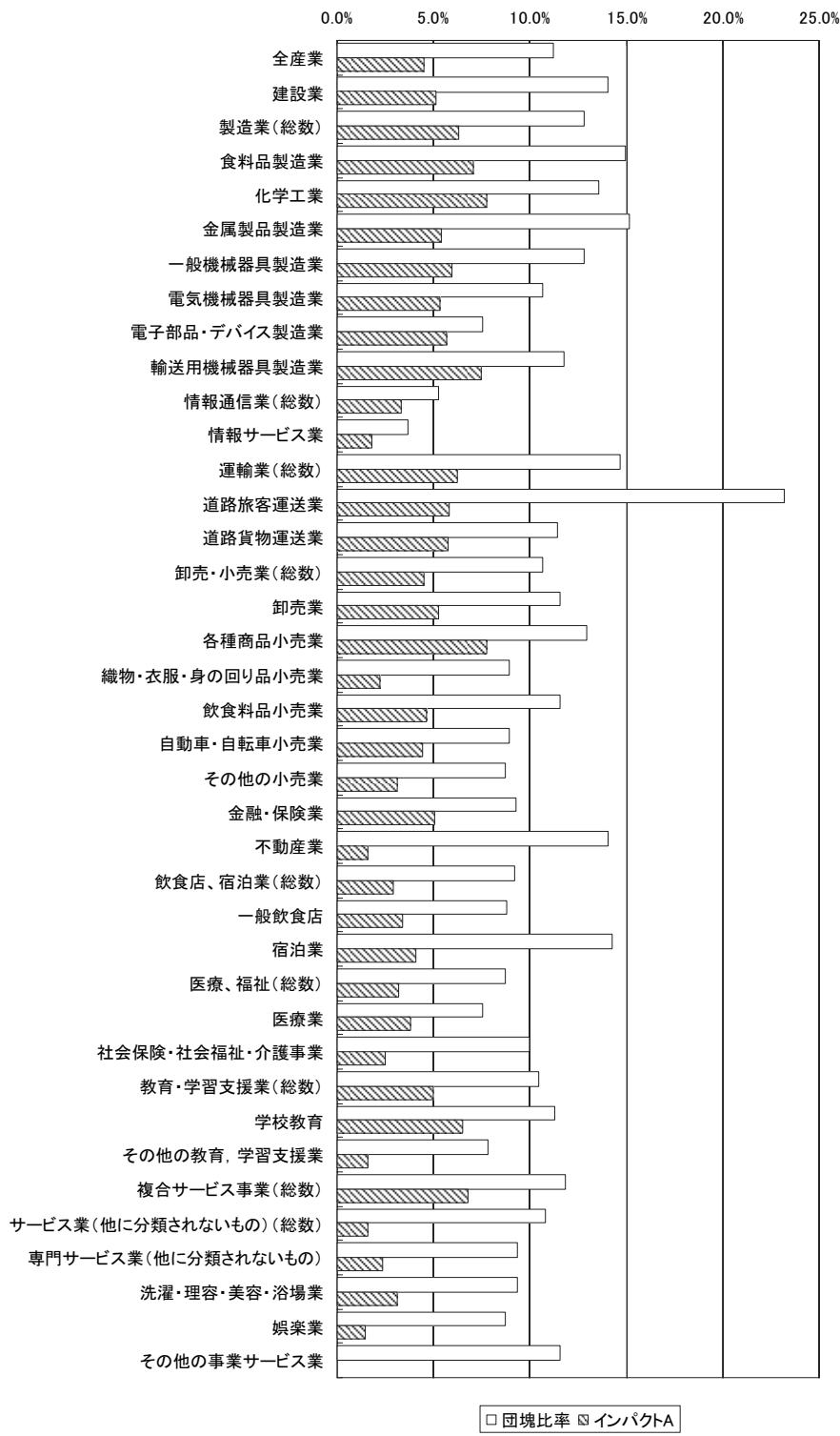
インパクトB = 「基準となる労働者数」に35-59歳の労働者数を利用

2-6. 「労働力調査」を用いた産業別インパクト指数

また、「労働力調査」を使って、産業別の団塊の世代の比率とインパクト指数も集計してみた（資料2：パネル(B)。就業者数50万人以上の産業を抽出して集計。なお、「労働力調査」には非正社員も含まれることに注意。また、産業分類が最近、変更されたことから、インパクト指数を簡略化された形で試算している）。

その試算結果は、「賃金構造基本統計調査」を用いた結果と整合的である。すなわち、製造業のインパクト指標が5%を超えており、そのほか、5%を超える産業として、建設業、運輸業、金融・保険業、複合サービス事業などは、団塊の世代の退職の影響が強くてもおかしくはない産業といえる。

資料2: パネル(B)『労働力調査』を用いた産業別インパクト指標の試算



□ 団塊比率 ▨ インパクトA

(注)インパクト指標は「平成17年労働力調査」の年平均値をもとに算出したが、「5年前の55-59歳層の人数」については、産業区分変化のために平成12年調査の情報を用いることができなかった。そのため、平成15年調査の値を代用して計算している。なお、「その他の事業サービス」のインパクト指標は-2.3%であった。

製造業の中でも、化学工業、輸送用機械器具製造業（自動車部品など）がインパクト指数で高水準にある。とくに化学、輸送用機械器具製造は、製造業の中でも基幹に位置し、スキルレベルもかなり高い分野として知られている分野である。したがって、インパクト指数が大きいということは、やはり2007年問題の諸相を無視しうるものではないということを意味していよう。

総じて言うなら、2007年問題とは、団塊の世代のボリュームそのもので尽きる話ではなく、例えるなら、一つの産業が高齢者をどの程度活用していくかにもかかる問題だとも言い換えることができる。つまり、高齢者の活用次第で、そのインパクトの大きさは違ってくるということである。

3. 技能継承問題

では、2007年を契機とする団塊の世代の退職によって、重要な戦力が失われるという危険性に対して、企業はどうのに対応しているのだろうか。これについては、団塊の世代が退職した後の雇用面の対応を聞いたアンケート調査として、愛知県雇用開発協会「団塊の世代の退職がもたらす多面的影響」調査が参考になる。

資料3のパネル(A)によると、半数近くの企業が「再雇用・勤務延長」で、団塊の世代を引きとめることを考えていることがわかる。次いで、「中途採用者増加」が33.9%、「新卒採用者増加」が33.1%、正社員ではなく「パート・契約社員採用」とした企業が23.4%などとなっている。さらに、「特に対応はしていない」が20.3%あるが、「アウトソーシング・請負」で対応する企業も13.6%と1割を超えている。

つまり、団塊の世代の大量退職について、比較的様々な方法で企業が対応しようとしていることがわかる。そこで、以下では企業の特性によって、対応の仕方に違いがあるか否かを見る。

パネル(B)についてみると（企業規模間の違い：1000人以上規模・1～99人規模）、1000人以上の企業が団塊の世代への対応を考えていることがわかる。無論、その理由の一つとして、企業規模が大きくなるほど、団塊の世代の従業員が企業に存在する可能性が高まることがあげられる。とはいえ、規模間の差の部分の大きさに注目すれば、中小企業よりも大企業のほうがこの問題についてより熱心な対応をしていることがうかがえよう。

例えば、新卒採用者増加は、中小企業よりも、大企業で非常に大きな比率を占めている。つまり、新卒採用の増加による対応は、大企業で著しい。それに対して、「特に対応はしない」という比率は中小企業で若干高くなっている傾向がある。

次にパネル(C)をみると（産業の違い：製造業・第3次産業）、製造業のほうが、「アウトソーシング・請負」で対応する比率が高い。つまり、製造業の一部の会社は、団塊の世代の退職を埋めるものとして、アウトソーシングや請負労働者の活用を考えていることがわかる。逆に、第三次産業では「パート・契約社員採用」が製造業よりも高くでている。もともと、

パート・契約社員が多い第三次産業では、それらをより活用することで、この問題を乗り切ろうとしている姿が垣間見える。

パネル(D)をみると（高齢者比率の違い：低（15%未満）・高（15%以上））、高齢者比率の高い企業では、「再雇用・勤務延長」で対応しようとしていることがわかる。つまり、現在、戦力となっている人材が比較的高齢になっていれば、それらを活用するために、再雇用や勤務延長を使うという形である。また、中途採用者を増加させることも、高齢者比率の高い企業にやや多い。逆に、高齢者比率の低い企業では、新卒採用者増加の傾向が見られる。

パネル(E)をみると（非正規従業員比率の違い：低（25%未満）・高（25%以上））、非正規従業員の比率が高い企業では、パートや契約社員の採用で対応している企業が多い。また、非正規従業員の比率の高い企業では、低い企業に比べて、非正社員の正社員登用に熱心であることもわかる。

最後にパネル(F)をみると（今後3年間の売上高変化の違い：増加・減少）、売上高が今後3年間で増加傾向にあると考えている企業では、新卒採用や中途採用の増加（つまり、正社員を増加）により対応している傾向が見て取れる。つまり、将来の成長を見込める企業は、団塊の世代の退職に対して、正社員採用（とりわけ新卒者採用）による対応の傾向が強いということである。

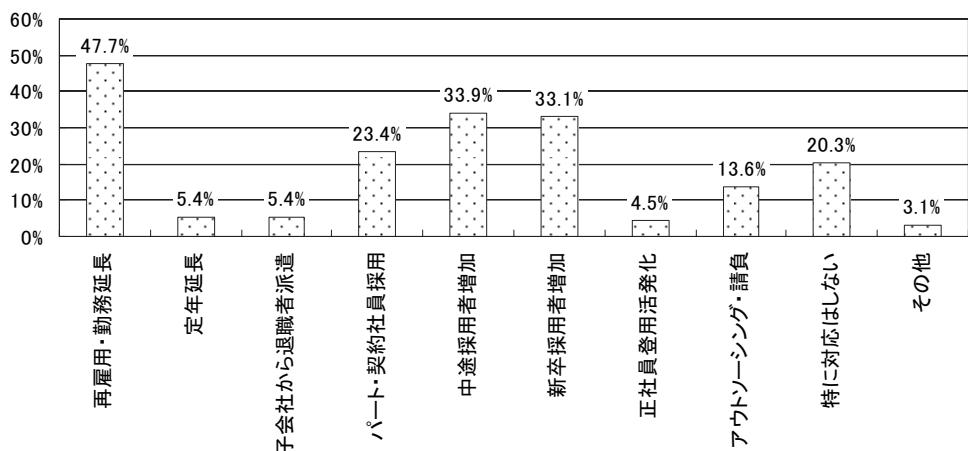
以上を振り返ると、企業は団塊の世代の退職問題に対して、総じて今現在の企業の労働力の状況を活かすような形で対応していることがわかる。例えばパートタイマーが多く、その使い方が非常にうまくいっている企業では、その人たちを使うことで団塊の世代の退職に備える傾向が強い。高齢者比率の高い企業では、高齢者を再雇用・勤務延長で引きとめることで、退職問題をクリアしようとする傾向にある。

すなわち、団塊の世代の退職問題への企業の対応は一律一様ではなく、バラエティーに富んでいる。それぞれ置かれている企業で最適な対応の仕方があるはずであり、実際に、企業はそのように対応しているのである。ただし、その中でも最も有力であるのは、高齢者を活かすこと、そして若年を含めた正社員を採用すること、この二つがメジャーな取り組みだといえるだろう。

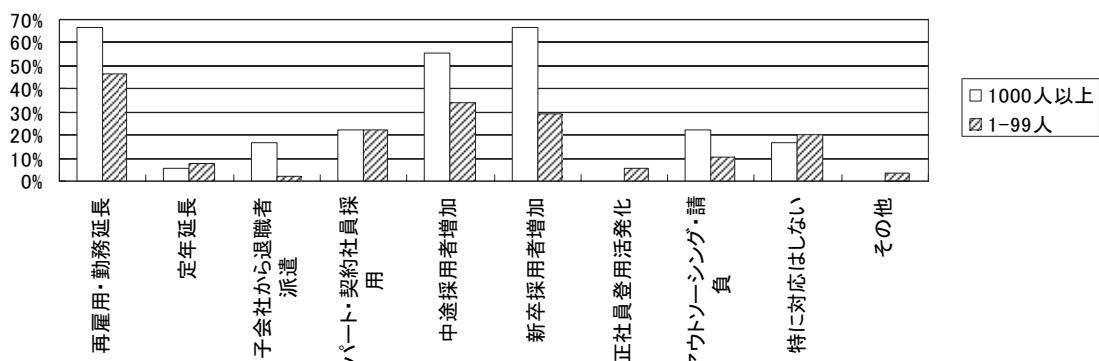
《資料3》 団塊の世代が定年年齢に到達したときの雇用面での対応

愛知県雇用開発協会「団塊の世代の退職がもたらす多面的影響」調査2006より

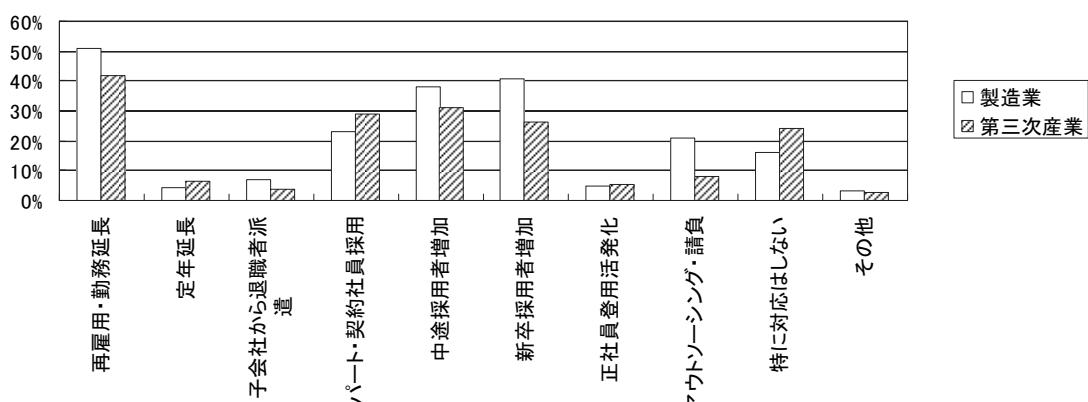
パネル(A) 全体の分布



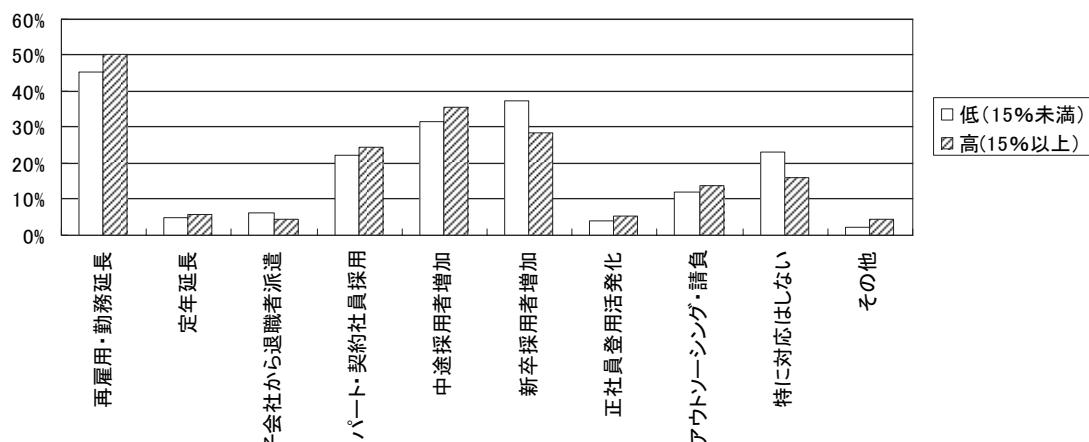
パネル(B) 企業規模間の違い



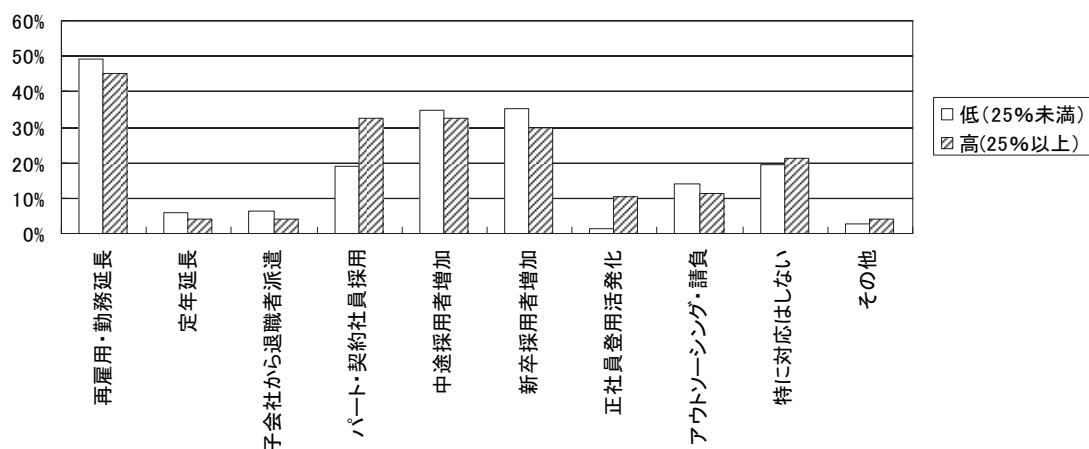
パネル(C) 産業の違い



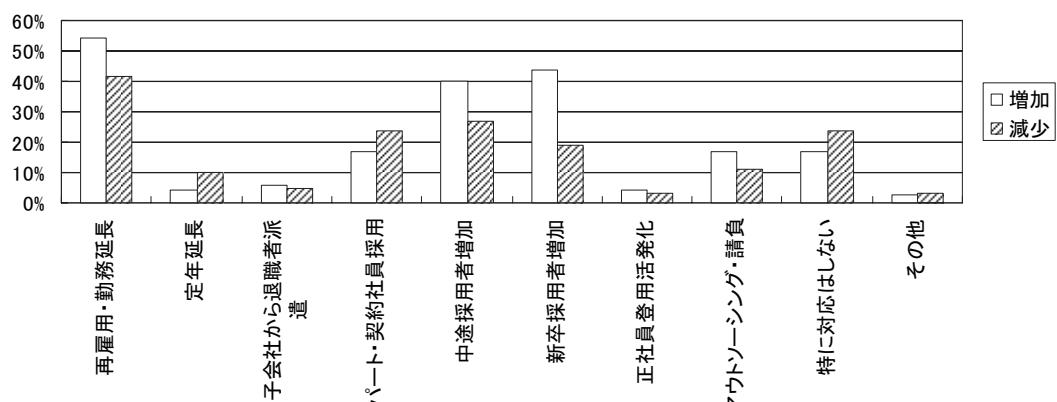
パネル(D) 高齢者比率の違い



パネル(E) 非正規従業員比率の違い



パネル(F) 今後3年間の売上高変化の違い



4. 若年を活かす職場のあり方

4-1. 技能継承の諸問題

技能継承問題の懸念とは、つまるところ、団塊の世代が身につけた技能や技術が次の世代に受け継がれないままに、消え去ってしまうことに対する危惧である。もちろん、団塊の世代が持っている技能や技術を受け継いだほうがよいということは、以前からわかっていたことだ。つまり、団塊の世代がいずれ退職時期を迎えるということは、人口分布あるいは自社の従業員分布を見れば自明なのである。わかっていないながらも技能継承できなかつた理由は、景気悪化により必ずしもそれが容易ではなかつたからによる。

90年代に各企業が置かれた状況はそれほどに厳しいものであり、それが技能の効率的な継承を妨げてしまったのだ。長期不況の荒波にもまれた企業はその際に何をしたか。生き残るために、仕方なく若年正社員の採用を急激に抑制したのである。若年正社員の採用を抑制すると、結局は技能の受け皿がなくなってしまう。それを予想していながらも、その手段に頼らざるを得なかつた現実があつたのである。

それと同時に、不況下に生じたこととして、教える側の余裕がなくなつたことも大きい。例えば、ベテラン労働者によるマン・ツー・マンの指導は、技能を高める上で効率的な方法であるとされてきた。しかしながら、若年者にマン・ツー・マンの指導を施すためには、熟練労働者を生産ラインから外す必要がある。つまり、技能継承に取り組むということは、生産を犠牲にすることと裏腹の関係にある。実際には、長期不況が深刻化するなかで、製造業であれば、管理職に近い人までがラインに組み込まれることさえあつた。そんな状況下では、技能の継承はやはり難しかつただろうと思わざるをえない。

そこで、最初の論点に戻ることになる。すなわち、「現下、景気状況は回復に向かいつつある。これにより、ようやく技能継承ができる環境も整つたのではないか」と。しかしながら、環境が整いつつあるまさにその時に、団塊の世代の大量退出時代を迎えたのである。おそらくは、2007年問題、すなわち技能継承問題がこれまでに声高に話題となつたのは、そのタイミングにあるように思われる。

4-2. 技能継承と若年採用との連関

資料4のパネル(A)は、先述の愛知県雇用開発協会の調査で、技能やノウハウの継承問題と企業の業績の関連性を示している。すなわち、中高年から若年に技能やノウハウがうまく継承されているかを聞いた設問と、2007年問題によって企業の業績がどう変化するか聞いた設問をクロス集計したものである。

ここで注目すべきは、「企業業績にマイナスの影響をもたらす」とする企業割合である。例えば技能・ノウハウ継承の現状として、「十分に行われている」という企業では、2007年問題によって企業業績がマイナスの影響をこうむるとする企業は3.9%しかいない。一方、「一部職種・部署においては不十分」とする企業では、その数値が20.3%にはね上がる。さらに、

「全体にかなり不十分」とする企業では、企業業績にマイナスの影響をもたらすとする企業は半数を超えており。つまり、技能継承が良好であるか否かが、2007問題が企業に悪影響を及ぼすかどうかの分水嶺になっているということである。

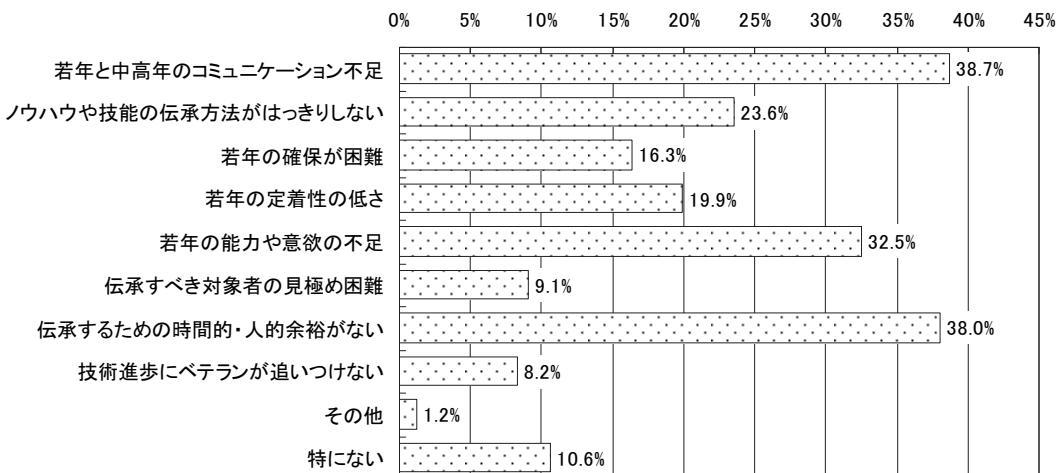
そこで、技能継承の全体的な傾向を見るために、中高年から若年への技能伝承の障害を尋ねたところ、「若年と中高年のコミュニケーション不足」との回答が38.7%と最も多く、次いで「伝承するための時間的・人的余裕がない」が38.0%、「若年の能力や意欲が不足」によって技能継承がうまくいっていないとする企業が32.5%。さらに、「ノウハウや技能の伝承方法がはっきりしない」が23.6%と2割を超えており、「若年の定着性の低さ」も19.9%となっている。

《資料4》 技能継承の諸問題

パネル(A) 技能・ノウハウ継承の現状と企業業績の変化

	企業業績の変化					合計
	企業業績にプラスの影響をもたらす	企業業績にマイナスの影響をもたらす	企業業績は変わらない	わからない	無回答	
技能・ノウハウ継承 十分に行われている の現状	1 2.0%	2 3.9%	41 80.4%	6 11.8%	1 2.0%	51 100.0%
	9 4.9%	37 20.3%	115 63.2%	21 11.5%	0 0.0%	182 100.0%
	4 8.5%	24 51.1%	15 31.9%	4 8.5%	0 0.0%	47 100.0%
	4 5.8%	6 8.7%	54 78.3%	5 7.2%	0 0.0%	69 100.0%
	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	2 66.7%	0 0.0%	3 100.0%
	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
	18 5.1%	69 19.5%	226 63.8%	39 11.0%	2 0.6%	354 100.0%
合計						

パネル(B) 中高年から若年への技能伝承の障害(複数回答)

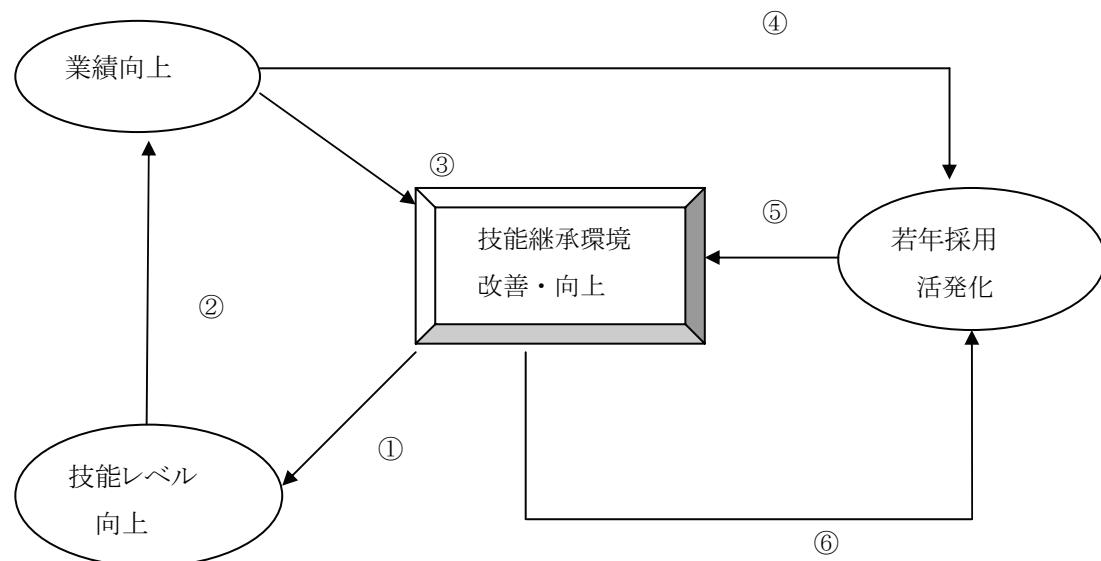


4-3. 技能継承と若年採用の好循環図

ノウハウや技能の伝承方法、さらに技能伝承の時間的な余裕などについては、各企業が置かれた状況に依存するため一律の対応はできないが、若年と中高年のコミュニケーション不足や、若者の意欲不足、若者の定着性の低さなどの問題は、若年者にとって働きやすい職場環境を作ることによってある程度は緩和できるのではなかろうか。

そこで、本節では具体的な取り組み事例に入る前に、技能継承と若年採用に取り組むことが企業経営にいかなる影響を与えるかを見てみたい。資料5は、技能継承と若年採用の模式図である。すなわち、若年に対して質の高い訓練機会を与えることが好循環を生み出すことを表している。

《資料5》 技能継承と若年採用の模式図



- ①: 訓練の効率性向上や若年の定着性の上昇によって、企業全体の技能レベルは上昇する
- ②: 技能レベルの向上は長期的な企業利益をもたらす
- ③: 企業利益の向上は訓練の効率化など、技能継承環境への投資を容易にする
- ④: 企業利益の向上の見込みは、若年の採用を促進する
- ⑤: 優秀な若年が安定的に確保されることは技能継承環境向上の重要な構成要素である
- ⑥: 若手の訓練期間が短縮すると、若年採用コストが低下し、若年採用が活発化する

まず、技能継承の環境を改善・向上すると、企業全体の技能レベルの上昇につながる（矢印①）。技能レベルの向上は将来的な企業業績のさらなる向上に結びつく（矢印②）。さらに、業績に余裕が出てくると、様々な訓練コストをかけることができ、訓練の効率化や技能継承環境への投資が容易になるなど、技能継承環境の向上にフィードバックされる（矢印③）。また、将来業績が継続的に上がるであろうとの予測は、若年採用の活発化にもつながる（矢印④）。そして、若年者が増加するため、訓練もさらに活発化していく（矢印⑤）。つまり、優秀な若年者が安定的に確保されること自体が技能継承環境向上の重要な構成要素となる。優秀な若年者を採用すると、若手の訓練期間は短縮し、その分、若年採用コストが低下し、若年採用がさらに活発化することになる（矢印⑥）。

このような好循環は、一見、理想論と思われるかもしれない。しかしながら、私見では、この循環が逆に回ったのが90年代だったのではないかと考えている。そう考えるならば、2007年問題の到来は、ある意味で、好循環に向かうためのまたとないチャンスである。今こそ技能継承環境の改善・向上に取り組み、磐石な企業経営の布石を打つ必要があるのではないか。

ここで重要なのは、コストをかけて教育訓練を実施するだけでは不十分だということである。訓練コストをかけるだけでなく、一生懸命に訓練を施した若手が辞めないような職場環境を作り上げなければ、好循環図にあるようには回っていかない。つまり、訓練した若手がいかに辞めずに定着してくれるかを同時に考えてはじめて、技能継承の実が上がるということなのである。

4-4. 若年をどのように戦力化するか——事例から

では、企業は若年活用とその定着化に向けてどのような工夫を凝らしているのだろうか。以下では、愛知県雇用開発協会調査の若年者を活用していくまでのポイントを企業に自由記述で尋ねた設問から、若年者の活用事例をタイプ別に紹介する（資料6参照）。

まず多かった回答は「仕事のまかせ方」に関するものである。「若いからといって、仕事を任せられないという先入観をまず捨てる必要がある」というものだ。仕事がまかせられ、それをこなせること自体が、若年者にとって大きな自信につながる。さらに、「仕事へのやりがい」や「夢」にもつながる。自信を持たせると同時に、この仕事をやることが自分の将来につながることを自覚させることである。

「実力主義の待遇」も重要な要素である。結局のところ、年齢にかかわらず、「能力」や「やる気」を大事にして、「君より先輩がいるから」ということではなく、本人の努力や能力を評価して、若手を有効に活用する環境が必要だというのである。

「教育の重要性」に関する記述も多い。「入社後10年は人材育成期間とし、時間をかけて育成を行っている（即戦力としては期待しない）」と腰をすえた教育を実践している企業もある。つまり、ここにはある種の割り切りがある。そもそも若手が即戦力になるということは、そういう簡単にある話ではない。すなわち、いくら成果主義を実践しても、育成期間にはそれなり

の時間と手間暇がかかるという割り切りである。そこには、将来を担う人材だから期間をかけて育てましょうという姿勢が垣間見える。

《資料6》若年者の活用事例

(仕事をまかせる)

- ・若いからまかせられないという先入観を捨てること。①目標の設定、②目標に対する責任意識付け、③一定権限の付与、④成功報酬(賞与で査定)。〈卸売・小売業・飲食店〉
- ・若年者にもまかせる仕事を与え、自信を持たせることが重要と考える。〈製造業〉
- ・若い能力のある人材をチーフとして抜擢し、後から技術や責任能力等を身につけさせる事例があった。〈サービス業〉
- ・仕事への「やりがい」や「夢」を与える。また、「責任」を持たせて仕事をまかせる。〈サービス業〉

(実力主義の待遇)

- ・出来高制の賃金を導入することで、若い人でも技術を上げるか、技術不足を長時間労働でカバーすれば、収入を上げることができるようにした。5年前より導入したが、ついて来られない者は辞めてゆき、ついて来られる者は若い人でも頑張っている。当社の仕事に向いていない者は、なるべく早く転職した方が当人の幸せなので、これで良いと思っている。〈製造業〉
- ・平成17年1月から賃金制度の全面的改定を行い、年齢と勤続年数(経験)の要素を賃金体系から排除して成果主義の実力主義方針を導入した。これは、能力と実行力がある若手がヤル気を出し、実績を上げ先輩を超えて優遇される可能性の途を開くためのもの。成果そのものよりレベルアップを重視する運用を進め、失敗しないよう留意する予定である。〈製造業〉
- ・若年層に意欲を持たせる賃金制度、社内制度の再構築が必要である。〈製造業〉
- ・製造業の現場での職種では、やる気や能力があれば管理者としての昇格を可能とする制度を設けている。〈製造業〉

(教育の重要性)

- ・特に教育に注力している。週1回の全体朝礼は約1時間を費やし、そのほとんどの時間を教育(研修ビデオ放映、活動結果発表、意識統一等)の場としている。また、年3回会社レベルでの集合教育(各カリキュラム毎に毎回1週間程度)の実施し、各部署においては随時、勉強会と小集団活動を行っている。〈製造業〉
- ・先輩が仕事を15日間指導し、それ以降は個人で行わせ分からなことを出させ教えることにより、1ヶ月くらいで現場の作業ができるようになる。〈製造業〉
- ・入社後10年は人材育成期間とし、時間をかけて育成を行っている(即戦力としては期待しない)。〈製造業〉
- ・新入社員の指導員として勤続2年ほどの若年者をつけ、作業に慣れてきた頃にもう一度気持ちを引き締めもらうようにしている。友人同士が仲良しグループにならざるに良きライバルになれるよう、資格の取らせ方などに差をつけている。〈製造業〉
- ・QCサークル活動へ積極的に参加してもらう。また、時間外労働は極力減らす。〈製造業〉
- ・社内インストラクターの活用により、「目標にしたい先輩」を各自に持たせることが大切と思う。〈製造業〉
- ・企業同士の交流により立派に働いている若者を手本として示し、お互いに刺激しあえる。〈製造業〉

(失敗の許容・達成感)

- ・能力や実績を評価する際、経験や従事期間を考慮して、若年者にも表彰される機会を多く与える。〈卸売・小売業・飲食店〉
- ・失敗を許容する。〈建設業〉
- ・失敗体験を許容する。小さなことでも成功、達成感をもたらせる。上司のマネジメントが非常に大きい。〈建設業〉

(コミュニケーション)

- ・昨年、今年と高卒、大卒を採用したが、今現在の定着率は80%であり、非常に良い成績だと思っている。当社のルールの中で、新卒者のケアのために、職制とは別に年齢の近い者を「ブランザー・シスター」に指名して、新卒の悩み事があれば、このブランザー・シスターに気軽に話が出来るようにしている。ブランザー・シスターは適宜に上司から指示を仰ぎながら、会社の方針に添うように新卒の相談に乗る(予算も少々あり)。こうすることによって、新卒の考え方も分かり、早い時期での悩み事の把握と対策ができる。また、堅苦しい「新入社員講習会(勉強会)」等を開かなくとも日常会話の中で互いの情報を交換することができ、「ブランザー・シスター制」は成功だと思っている。〈製造業〉
- ・新卒入社時に「相談員」なる人間を紹介し、何か悩みがあれば話せるようにした。結果として残るべき者が残った。〈製造業〉
- ・若年者を指導・教育をするスタッフがいる部署は、人間関係がうまく行き、作業能力・意欲を引き出すことができる。若者とコミュニケーションをとり、育成することが大切である。〈製造業〉
- ・若年、特に20歳前後の社員に対しては職場上司がよく声をかけて気にかけるようにしている。そこでコミュニケーションによって、離職等を防いでいる。〈製造業〉
- ・採用時より相手と直接会って話をする機会をできる限り多くするようにしている。入社後の研修においても、研修期間終了後のフォローを随時行っていたのを入社3年目までは定期的にフォロー研修を行うように変更した。〈卸売・小売業・飲食店〉
- ・先輩社員からのアドバイスを定期的に行う。〈卸売・小売業・飲食店〉
- ・採用後はコミュニケーションのとり方に注意している。採用部署が積極的にイベントなど企画している。「配属部署にお任せ」はしていない。〈製造業〉
- ・リクリエーションの機会を年3回以上提供する。〈製造業〉

先述の「仕事のまかせ方」の裏表の関係のものとして、「失敗の許容・達成感」も重要だ。結局、仕事をまかせても、時には失敗する。けれども、その失敗を許容する度量がないと、育成は難しいとの指摘である。仕事をまかせた上で失敗を許容すると費用が大きくかかる可能性があるが、それも人材育成コストの一部だと考えていく側面がありそうである。

さらに、「コミュニケーション」に関するものもある。先述したとおり、採用抑制を続けてきたあまり、職場の上層と若年層の年齢ギャップがかなり広がってしまった。こうした場合には、えてして世代間の認識ギャップが大きくなる。このような場合の対応は、まだ年齢の近い層がいる場合には、その人をある種の相談者として張りつけるというやり方をとっているケースがある（例えば、「ブラザー・シスター」に指名する等）。つまり、入社した若年に対して、「君のお兄さん格は彼なんだよ」などと言って、ブラザー・シスターを紹介する。その社員から、「彼、困っていることないかな」と悩んでいることを聞き出してもらい、何とか悩みに対応していくという具合である。この会社は、現在、定着率80%を誇っており、非常によい成績だとしている。「ブラザー・シスター相談者制」によって、定着性を引き上げた例として、興味深い事例である。

また、若い年齢層で相談者（メンター）を張りつけることができないときには、「上司の声かけ」も大事である。「特に、20歳前後の社員に対しては、職場上司がよく声をかけて気にするようになっている」との指摘もあった。コミュニケーションを高めることで離職を防いでいるのである。

最後に、人事部署の役割として、「採用後はコミュニケーションのとり方に注意している」との記述も多い。採用部署が積極的にイベントなどを企画し、「配属部署にお任せ」にはしないということである。つまり、若年へのケアに人事部門が積極的に関与していくという姿勢が見られるということだ。

5. おわりに——政策的課題

2007年問題とは技能継承の問題であり、中高年の問題であると同時に若年を活かす問題にまでつながっていることが今回の報告の本旨である。このような問題では、ある政策を打てばすぐに何か効果が得られるということは稀なのが通常だ。

とくに、近年の若年雇用対策は、何とか企業に押し込むこと（若年の就職率を高めること）に焦点を絞って行われていたように感じる。しかしその一方で、私見では、その企業に押し込んで以降のことは余り考えてこなかったのではないだろうか。

したがって、若年者が就職すること自体が一つの成果ではあるものの、その就職した若年者が高い技術を身につけ、日夜励んで定着していくということも、非常に大きな政策指標になりうるのではないかと考えている。将来的には、そのあたりまでを視野に入れた何らかの取り組みが必要であり、例えば、成果を上げている定着の仕組みを取り入れている企業の事例紹介をするなど、企業に対する援助も広がりをみせる必要があるのかもしれない。

II. 討議概要

1. 技能を継承すればよいのか——「推理の技」の継承をどうするか

【A】 今回の報告にもあったように、近年、新入社員をとる余裕がでてきたことから、継承する相手（若手）が出てきたところなのですが、現在、非常に悩ましい点は、どの技能や技術を継承するか、その選別が非常に難しい状況にあるということです。

やはり、技術革新が速いので、従来の技能・技術をそのまま単純に移せばいいというものではなく、また、移し方も単純に同じ人数に移せばよいというものでもない。そのあたりで、どのような技術をどのように移していくべきか、この選別が難しい。

【太田】 ご指摘の悩みは非常によくわかります。結局のところ、簡単に移せる部分は、マニュアルをつくれば済むのかもしれないが、問題はそうでない部分です。例えば、カンやコツを要するようなところ、あるいは機械やその他の諸々のことを知ってはじめてわかるような部分というのはおそらくあるはずです。

この点は、小池和男教授（法政大学）が指摘していますが、結局何か現場でトラブルが発生した際に、どの程度迅速に解決できるかは、「匠の技」というよりは、「推理の技」が鍵になっているといいます。そういう「推理の技」を磨くようなことをいかに効率的にやるかが問題となるでしょう。

つまり、例えば非常に高度な手の微妙な感覚は、直接の指導しか継承方法がないわけですけれども、むしろ「推理の技」、つまり問題が発生したときにいかに迅速に問題の箇所にたどり着けるか、その技能をいかに磨くかは、例えば、技能教育のあり方を見直すことなど、もう少し別のやり方があるのかもしれません。

2. 技能継承と実力主義のバランス

【B】 今回報告のインパクト指数ですが、これと若者を育て活かす職場との間にはどのような関係性があるのでしょうか。

【太田】 まさにそのあたりは、私のロジックの検討課題だと思っています。結局、インパクト指数が非常に高い産業、特に製造業部門に関して言えば、今回の私の報告はそれほど外れてはいないのではないかと思います。実は、愛知県雇用開発協会の調査は、比較的製造業比率が多い地域の調査ですので、そのニュアンスがちょっと出ているかもしれない。だとすると、それ以外の産業での若年のあり方については、発想をがらりと変える必要があるのかもしれない。技能伝承で先輩から後輩へということではなく、むしろ若手のほうが実力を持っている業界もあるのかもしれない。そうすると、優秀な人材が先頭に立てるような環境

を整えることが、職場のつくり方として効率的なのかもしれない。

このような業界では、年齢を取り除いてお互いに教え合うような工夫が必要かもしれない。例えば、若年層が中高年に対してアニメーションのつくり方を教えるように、会社組織のあり方も考察する価値があるのではないかと思います。

3. 成果主義が技能継承に与えた影響

【C】 年功制がなくなり、成果主義的要素を含んだ人事待遇制度が騒がれてきたのも、資料1の平成12年頃のあたりではないかと思います。雇用に対する一時凍結みたいな動きがあって、それと同時に年功制がなくなり、成果主義、能力主義がだんだん出てきた中で、本来であれば、職場単位で自主的に継承していくものが、専門職みたいな形でしか継承できなくなってしまったという感じがしています。

当社がというわけではないのですが、だんだんパソコンなどの情報化・機械化が進展したことで、カン、コツは伝えるのだけれど、やはり若い人の方が技術を会得するのが速いという現象が出てきた。何十年もかけてやってきたものを、短期間で覚えられてしまうケースもある。そのころにちょうど成果主義がリンクして出てくる中で、若手でもできるじゃないかという、変な誤解がどうも環境的に出来上がったのかなという印象があります。

そうすると、50代と20代で同じ仕事ができるのだったら、会社は若年者を選好する、そんな見方も世間としてあったのではないか。伝承問題と成果主義への変化とはリンクしているのでしょうか。

【太田】 成果主義とは、つまるところ「結果」ですよね。しかも比較的短いスパンでの結果を重視する。一時、賃金の中に占めるその部分のウェートがものすごく高まった。導入理由を聞くと、「優秀な人材に高い賃金を支払うため」など多様なのですが、なかには、平均的な人件費を下げようという意図をもっていた企業も少なくなかったように推測しています。

不況下にあって、人件費抑制の意図を含ませながら成果主義を導入し、あたかもそれが実力主義の代名詞であるかのように言っていたものですから、労働者側からみると、自分の実力が素直に評価される制度のはずなのに、なぜかみんな賃金がなかなか上がりにくいという感じになった節もあったのかもしれない。しかも結果主義なものですから、その結果を出すまでのプロセスである人材の育成に十分に目がいかなかった。これが初期の成果主義の非常に大きなマイナス面であったのではないかと私は考えています。ただ、そのような初期の成果主義のマイナス面は、徐々に認知がされてきて、おそらくは長期的視点を再度組み込みつつあるのが現状ではないでしょうか。

そういう意味では、ご指摘のあった成果主義が能力の育成に悪影響を及ぼしたのではないかという点に関して、私はそういうことは実際にあったのではないかという気がしています。

4. 若年の採用が困難な場合の定着化と技能継承問題

【D】 例えば、フランチャイズ・ビジネスなどは、若年者も入ってくるし、いい人を採用し教育して定着させレベルをもっと上げていかなければならぬのですが、なかなか定着までに行き着かない。若手を大量に必要とするのですが、なかなかそこは来ないということもある。したがって、例えば、コンビニエンスストアでは、フリーターと言われる方々も相当数を採用していますし、その中にはフランチャイジーのオーナーも生まれている。中には優秀な本部の責任者に育つケースもある。しかし、この業界は、まだまだ人材が相当足りないという形なのです。このような業界に対して、ご意見をいただければ助かります。

【太田】 若年層がなかなか来ないという問題だろうと思います。これは一朝一夕には解決しない問題でしょう。例えば、私が今在住しております愛知県でも、中堅企業の製造業部門の人手が細くて、大変な状況になっています。

実際に欲しい求人と求職者の希望がどうも合っていない面があって、そこをどう埋めるかが問題となっています。一つには、例えば、間に立つ人が仕事の面白さを伝える。あるいは、若手でもこれだけ活躍している人がいるということを伝える。そういうことをして、何とか意識の差を埋めていくしかないのかもしれません。

報告レジュメ

企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方

慶應義塾大学経済学部 太田 聰一

1. はじめに

- ・ 昨今の労働市場について

2. 「2007年問題」の諸相

- ・ マクロ経済に及ぼす影響
- ・ 企業経営に及ぼす影響(1)－全般
- ・ 企業経営に及ぼす影響(2)－雇用面
- ・ 「インパクト指数」の開発と利用

3. 技能継承問題

- ・ 技能継承についての危機感
- ・ どこに問題が生じているのか

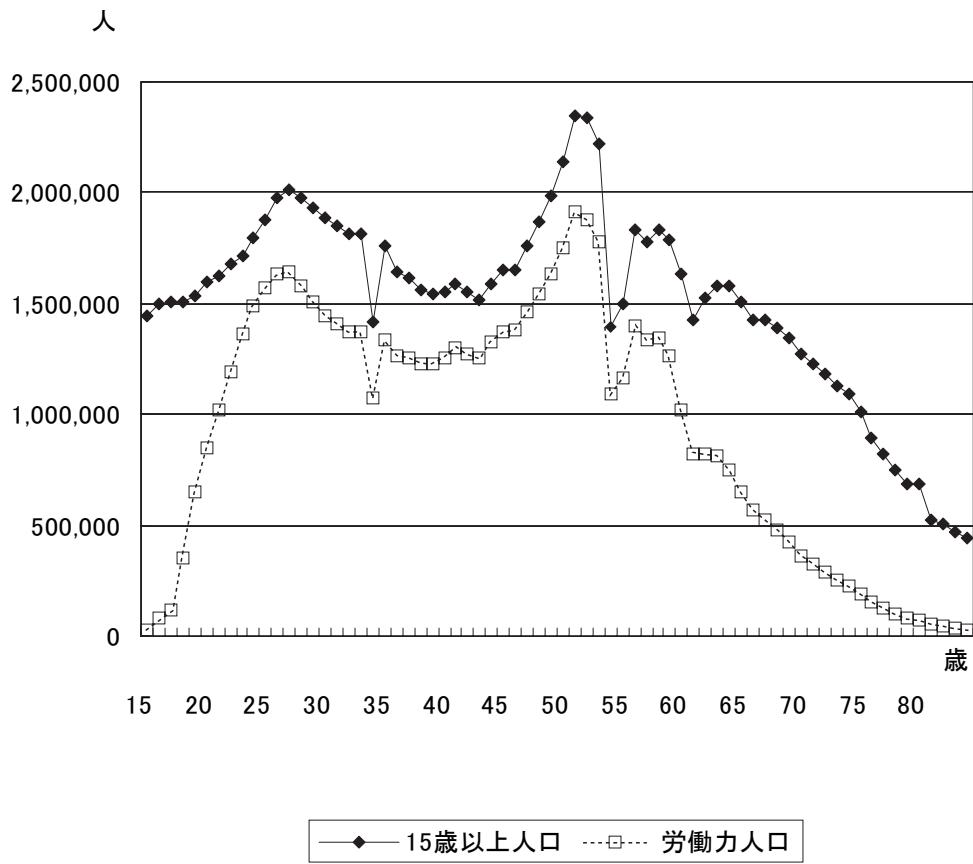
4. 若年を活かす職場のあり方

- ・ 技能継承と若年採用との連関
- ・ 若年をどのように戦力化するか－事例から－

5. おわりに

- ・ 政策的な課題など

《資料1》 人口分布と労働力人口分布(平成12年『国勢調査』)



《資料2》 インパクト指数の考え方

従来の考え方：「(産業別、規模別、あるいは企業別に)団塊の世代の従業員が全体の従業員に占める比率を測定すれば、2007年問題のインパクトを測定できるのではないか」

不十分な点 = 高齢者を積極的に活用している産業などでは、たとえ多くの団塊の世代を抱えていても大きな問題ではない可能性が高い ⇒ 新しい指標(以下、インパクト指数と呼ぶ)を提唱

【定義】

$$\text{インパクト指数} = \frac{\text{団塊の世代のうち当該グループから離脱する期待数}}{\text{基準とするグループの人数}} \times 100$$

分子の「団塊の世代のうち当該グループから離脱する期待数」は、推計式を用いる。

団塊の世代のうち当該グループから離脱する期待数 =

$$\text{団塊の世代の人数} \times \left[1 - \frac{\text{現在の}60\text{--}64\text{歳層の人数}}{\text{5年前の}55\text{--}59\text{歳層の人数}} \right]$$

分析結果:

パネル(A) 『賃金構造基本統計調査』を用いた産業別・企業規模別インパクト指数

	指標	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	卸売・小売業、飲食店	不動産業
規模計	団塊構成比	18.4%	14.2%	14.5%	12.4%	11.4%	11.0%
	インパクトA	11.9%	8.3%	11.2%	11.2%	8.1%	-0.8%
	インパクトB	22.1%	17.8%	22.7%	21.9%	18.3%	-1.9%
1000人以上	団塊構成比	12.5%	16.2%	14.3%	11.9%	10.5%	9.8%
	インパクトA	12.2%	13.2%	13.5%	11.4%	8.4%	5.4%
	インパクトB	21.3%	25.9%	25.9%	22.1%	18.2%	12.8%
100-999人	団塊構成比	17.3%	13.1%	13.9%	15.5%	10.7%	11.0%
	インパクトA	14.8%	9.0%	11.4%	12.4%	9.2%	-2.1%
	インパクトB	27.0%	19.9%	24.1%	24.3%	21.7%	-5.0%
10-99人	団塊構成比	19.5%	14.2%	15.5%	13.7%	12.7%	11.5%
	インパクトA	10.9%	7.0%	9.4%	8.5%	6.9%	-3.0%
	インパクトB	20.5%	15.2%	19.8%	17.6%	15.4%	-6.7%

(注)「団塊の世代」は2002年データにおける50-54歳の人数とした。団塊の世代の「定着数」を計算する歳には、2004年60-64歳の人数と1999年の55-59歳の人数を用いることにした。

インパクトA = 「基準となる労働者数」に年齢計の労働者数を利用

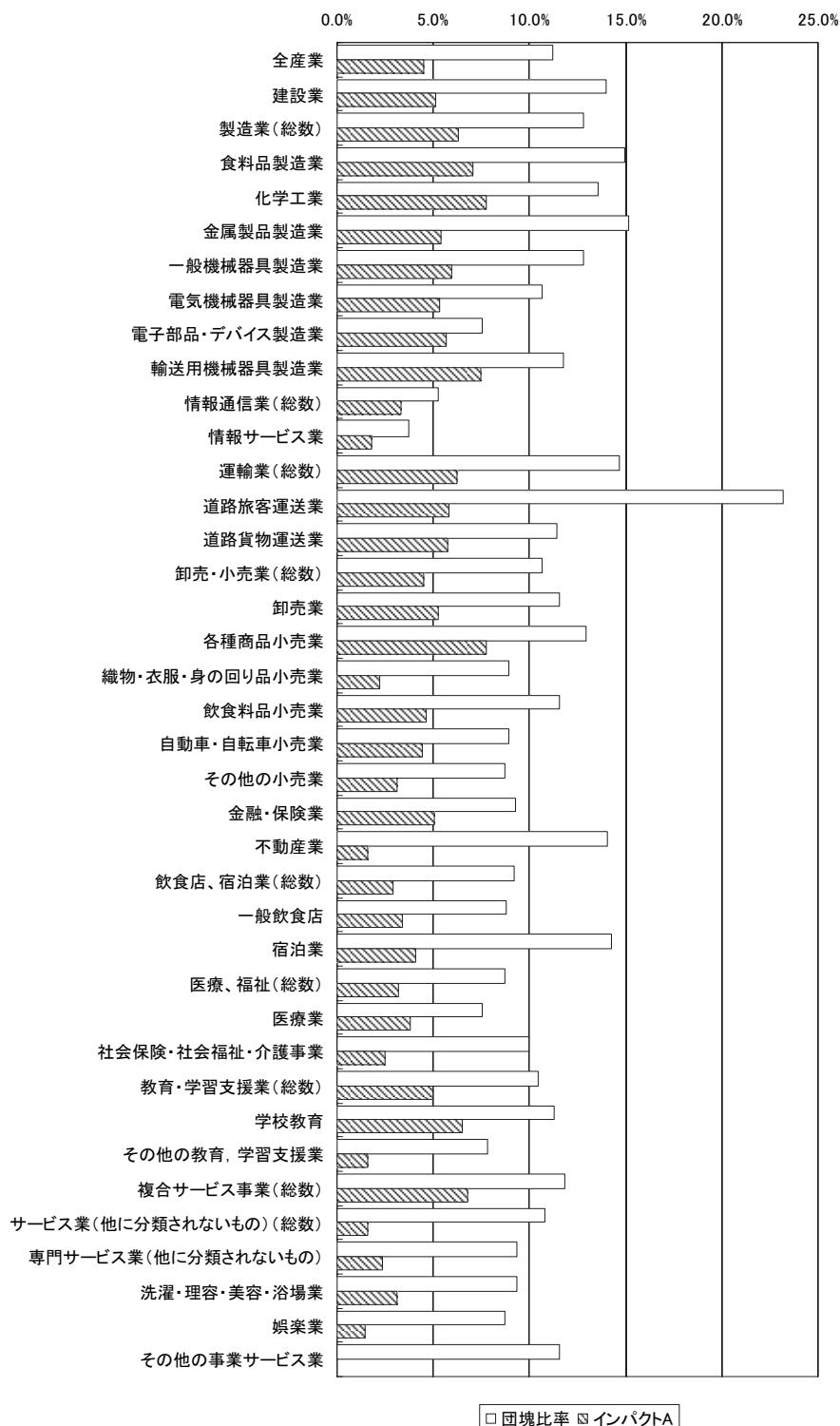
インパクトB = 「基準となる労働者数」に35-59歳の労働者数を利用

【参考: 平成17年度「能力開発基本調査」(厚生労働省)】

『2007年問題に対して、「危機意識を持つ」企業は33.7%であり、前年度の22.4%に比べ危機感に高まりがみられる。業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業」で60.2%、「製造業」で41.1%、「建設業」41.0%と、業種全体に比べ危機感がさらに高い』

→ およそ整合的な結果

パネル(B)『労働力調査』を用いた産業別インパクト指標の試算



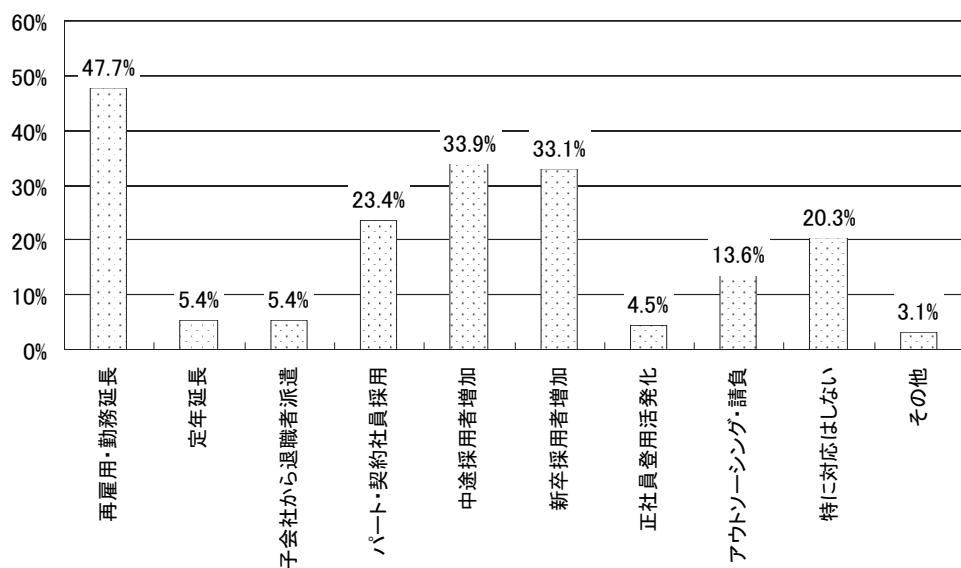
(注)インパクト指標は「平成 17 年労働力調査」の年平均値をもとに算出したが、「5 年前の 55-59 歳層の人數」については、産業区分変化のために平成 12 年調査の情報を用いることができなかった。そのため、平成 15 年調査の値を代用して計算している。なお、「その他の事業サービス」のインパクト指標は-2.3%であった。

《資料3》 団塊の世代が定年年齢に到達したときの雇用面での対応

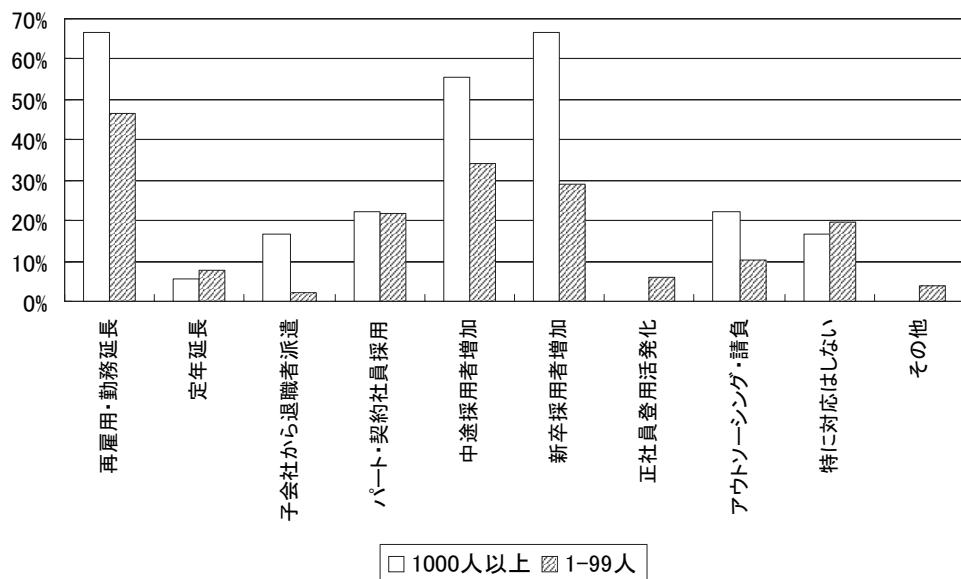
愛知県雇用開発協会「団塊の世代の退職がもたらす多面的影響」調査2006より

基本的な結果:各企業の特性を反映させたバラエティーある取組

パネル(A) 全体の分布

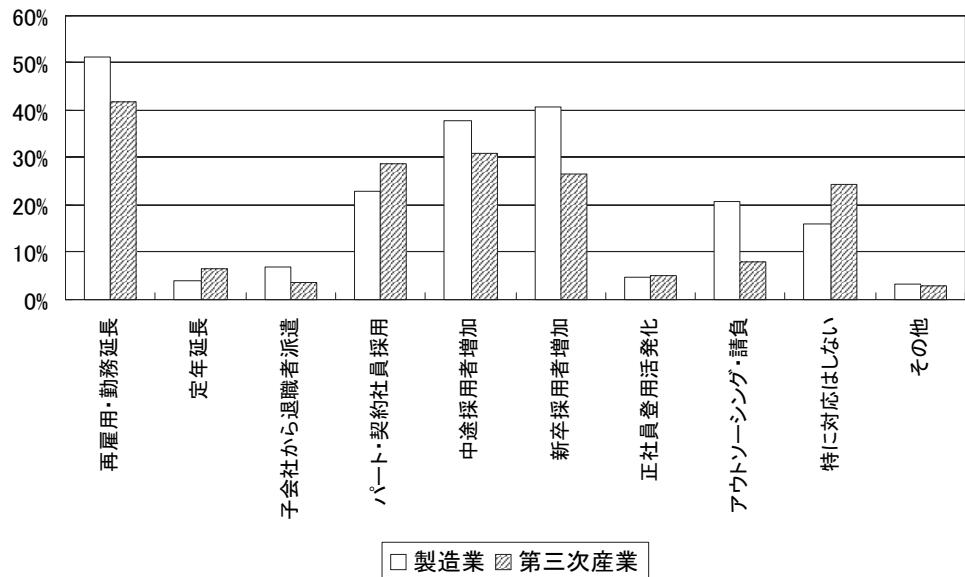


パネル(B) 企業規模間の違い

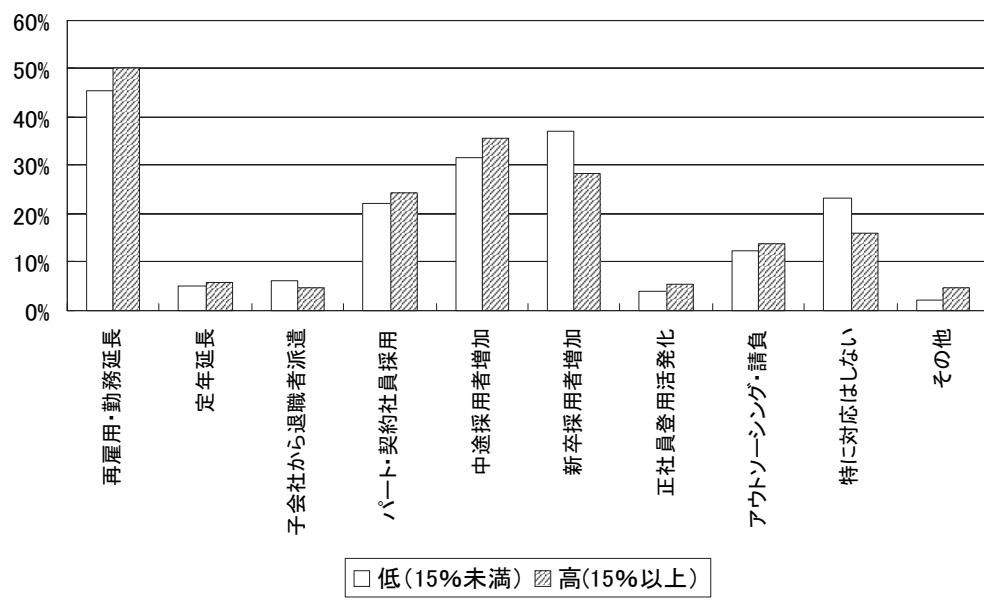


- ・ 規模が大きいほど正社員採用に力を入れる
- ・ 小企業では対応しない企業も

パネル(C) 産業の違い

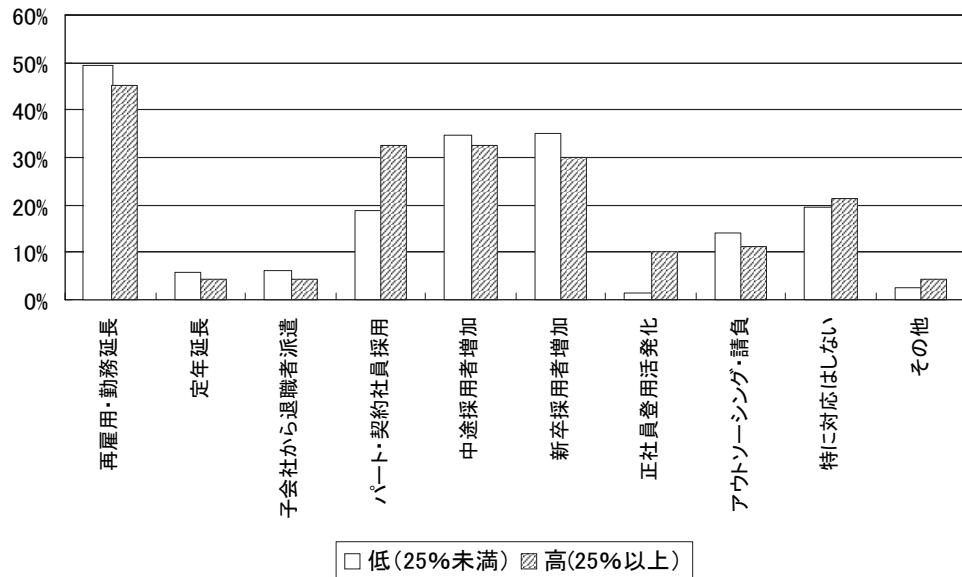


パネル(D) 高齢者比率の違い

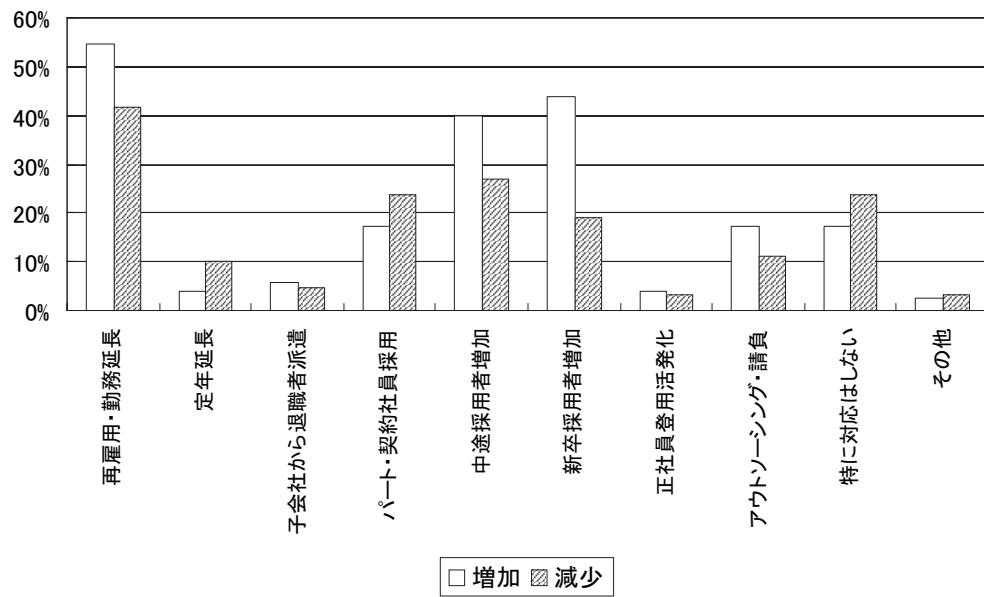


- ・ 製造業では新卒者、中途採用者、アウトソーシング・請負
- ・ 第3次産業ではパート・契約社員採用
- ・ 高齢者比率の高い企業は再雇用・勤務延長、中途採用者など
- ・ 高齢者比率の低い企業は新卒採用者

パネル(E) 非正規従業員比率の違い



パネル(F) 今後3年間の売上高変化の違い



- ・ 非正社員比率が高いとパート・契約社員を利用する傾向が強まる
- ・ 今後の売上げの伸びが期待される企業では正社員(新卒、中途)採用が重視される
- ・ とりわけ新卒者が顕著

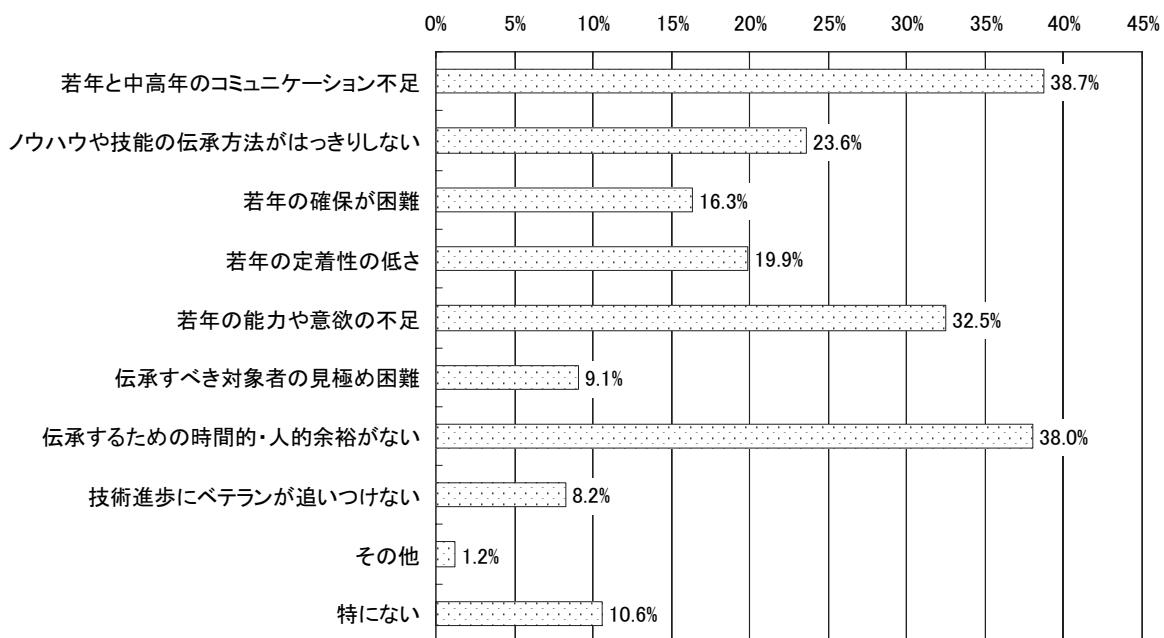
《資料4》 技能継承の諸問題

パネル(A) 技能・ノウハウ継承の現状と企業業績の変化

	企業業績の変化					合計
	企業業績にプラスの影響をもたらす	企業業績にマイナスの影響をもたらす	企業業績は変わらない	わからない	無回答	
技能・ノウハウ継承の現状	1 2.0%	2 3.9%	41 80.4%	6 11.8%	1 2.0%	51 100.0%
	9 4.9%	37 20.3%	115 63.2%	21 11.5%	0 0.0%	182 100.0%
	4 8.5%	24 51.1%	15 31.9%	4 8.5%	0 0.0%	47 100.0%
	4 5.8%	6 8.7%	54 78.3%	5 7.2%	0 0.0%	69 100.0%
	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	2 66.7%	0 0.0%	3 100.0%
	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
合計	18 5.1%	69 19.5%	226 63.8%	39 11.0%	2 0.6%	354 100.0%

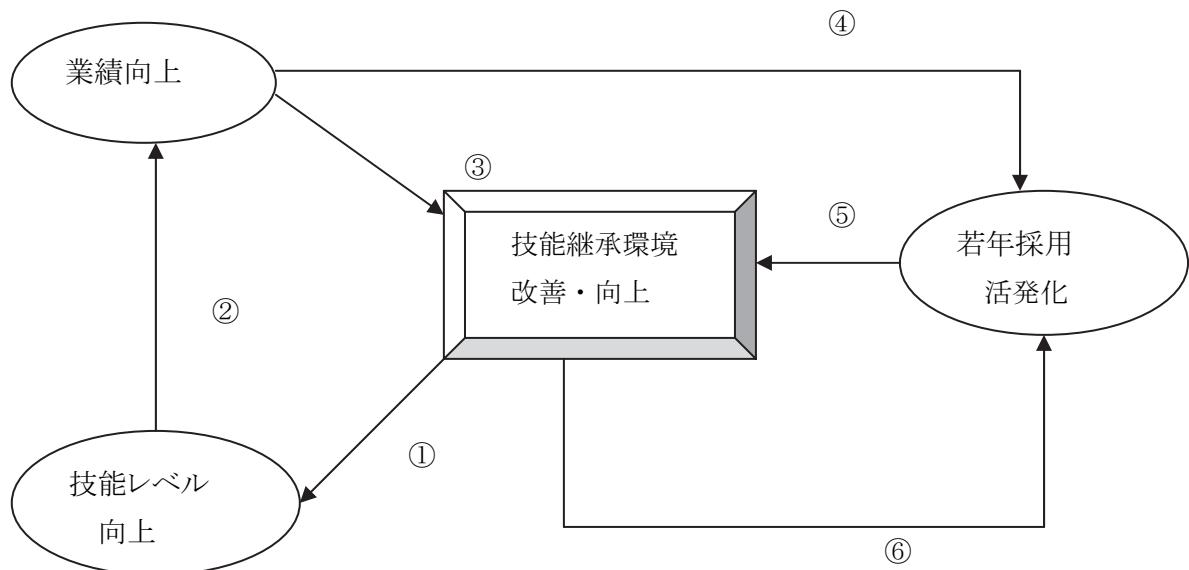
(出所) 愛知県雇用開発協会「団塊の世代の退職がもたらす多面的影響」調査 2006 より

パネル(B) 中高年から若年への技能伝承の障害(複数回答)



(出所) 愛知県雇用開発協会「若年労働者の採用と活用」調査 2005 より

《資料5》 技能継承と若年採用の模式図



- ①: 訓練の効率性向上や若年の定着性の上昇によって、企業全体の技能レベルは上昇する
- ②: 技能レベルの向上は長期的な企業利益をもたらす
- ③: 企業利益の向上は訓練の効率化など、技能継承環境への投資を容易にする
- ④: 企業利益の向上の見込みは、若年の採用を促進する
- ⑤: 優秀な若年が安定的に確保されることは技能継承環境向上の重要な構成要素である
- ⑥: 若手の訓練期間が短縮すると、若年採用コストが低下し、若年採用が活発化する

《資料6》 若年者の活用事例

(仕事をまかせる)

- ・若いからまかせられないという先入観を捨てること。①目標の設定、②目標に対する責任意識付け、③一定権限の付与、④成功報酬(賞与で査定)。〈卸売・小売業・飲食店〉
- ・若年者にもまかせる仕事を与え、自信を持たせることが重要と考える。〈製造業〉
- ・若い能力のある人材をチーフとして抜擢し、後から技術や責任能力等を身につけさせる事例があった。〈サービス業〉
- ・仕事への「やりがい」や「夢」を与える。また、「責任」を持たせて仕事をまかせる。〈サービス業〉

(実力主義の処遇)

- ・出来高制の賃金を導入することで、若い人でも技術を上げるか、技術不足を長時間労働でカバーすれば、収入を上げること

ができるようにした。5年前より導入したが、ついて来られない者は辞めてゆき、ついて来られる者は若い人でも頑張っている。

当社の仕事に向いていない者は、なるべく早く転職した方が当人の幸せなので、これで良いと思っている。(製造業)

- 平成17年1月から賃金制度の全面的改定を行い、年齢と勤続年数(経験)の要素を賃金体系から排除して成果主義の実力主義方針を導入した。これは、能力と実行力がある若手がヤル気を出し、実績を上げ先輩を超えて優遇される可能性の途を開くためのもの。成果そのものよりレベルアップを重視する運用を進め、失敗しないよう留意する予定である。(製造業)
- 若年層に意欲を持たせる賃金制度、社内制度の再構築が必要である。(製造業)
- 製造業の現場での職種では、やる気や能力があれば管理者としての昇格を可能とする制度を設けている。(製造業)

(教育の重要性)

- 特に教育に注力している。週1回の全体朝礼は約1時間を費やし、そのほとんどの時間を教育(研修ビデオ放映、活動結果発表、意識統一等)の場としている。また、年3回会社レベルでの集合教育(各カリキュラム毎に毎回一週間程度)の実施し、各部署においては随時、勉強会と小集団活動を行っている。(製造業)
- 先輩が仕事を15日間指導し、それ以降は個人で行わせ分からなことを出させ教えることにより、1ヶ月くらいで現場の作業ができるようになる。(製造業)
- 入社後10年は人材育成期間とし、時間をかけて育成を行っている(即戦力としては期待しない)。(製造業)
- 新入社員の指導員として勤続2年ほどの若年者をつけ、作業に慣れてきた頃にもう一度気持ちを引き締めもらうようにしている。友人同士が仲良しグループにならずに良きライバルになれるよう、資格の取らせ方などに差をつけている。(製造業)
- QCサークル活動へ積極的に参加してもらう。また、時間外労働は極力減らす。(製造業)
- 社内インストラクターの活用により、「目標にしたい先輩」を各自に持たせることが大切と思う。(製造業)
- 企業同士の交流により立派に働いている若者を手本として示し、お互いに刺激しあえる。(製造業)

(失敗の許容・達成感)

- 能力や実績を評価する際、経験や従事期間を考慮して、若年者にも表彰される機会を多く与える。(卸売・小売業・飲食店)
- 失敗を許容する。(建設業)
- 失敗体験を許容する。小さなことでも成功、達成感をもたらせる。上司のマネジメントが非常に大きい。(建設業)

(コミュニケーション)

- 昨年、今年と高卒、大卒を採用したが、今現在の定着率は80%であり、非常に良い成績だと思っている。当社のルールの中で、新卒者のケアのために、職制とは別に年齢の近い者を「ブローザー・シスター」に指名して、新卒の悩み事があれば、このブローザー・シスターに気軽に話が出来るようにしている。ブローザー・シスターは適宜に上司から指示を仰ぎながら、会社の方針に添うように新卒の相談に乗る(予算も少々あり)。こうすることによって、新卒の考え方も分かり、早い時期での悩み事の把握と対策ができる。また、堅苦しい「新入社員講習会(勉強会)」等を開かなくとも日常会話の中で互いの情報を交換することができ、「ブローザー・シスター制」は成功だと思っている。(製造業)
- 新卒入社時に「相談員」なる人間を紹介し、何か悩みがあれば話せるようにした。結果として残るべき者が残った。(製造業)
- 若年者を指導・教育をするスタッフがいる部署は、人間関係がうまく行き、作業能力・意欲を引き出すことができる。若者とコミュニケーションをとり、育成することが大切である。(製造業)
- 若年、特に20歳前後の社員に対しては職場上司がよく声をかけて気にかけるようにしている。そこでのコミュニケーションによって、離職等を防いでいる。(製造業)
- 採用時より相手と直接会って話をする機会をできる限り多くするようにしている。入社後の研修においても、研修期間終了後

のフォローを随時行っていたのを入社3年目までは定期的にフォロー研修を行うように変更した。〈卸売・小売業・飲食店〉

- ・先輩社員からのアドバイスを定期的に行う。〈卸売・小売業・飲食店〉
- ・採用後はコミュニケーションのとり方に注意している。採用部署が積極的にイベントなど企画している。「配属部署にお任せ」はしていない。〈製造業〉
- ・リクリエーションの機会を年3回以上提供する。〈製造業〉

以上

IV. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧

「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

報告者：山川隆一・慶應義塾大学法科大学院教授

(2004年7月13日報告)

「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」

報告者：吳 学殊・労働政策研究・研修機構研究員

(2004年7月27日報告)

「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか——手続き規制の新たな展開」

報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授

(2004年9月30日報告)

「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵——ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」

報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授

(2004年10月13日報告)

「65歳継続雇用時代にどう備えるか?——改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」

報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授

藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

(2005年1月25日報告)

「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは?

——適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」

報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授

(2005年2月7日報告)

「育児・介護休業法改正と両立支援の課題

——育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」

報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授

(2005年2月15日報告)

「成果主義」成功のポイント——人事データによる成果主義の検証から——」

報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授

(2005年7月20日報告)

「働く過剰——希望学の視点から若者の人材育成を語る——」

報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授

(2005年10月3日報告)

「事業再生における労働組合の役割とは?——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」

報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員

(2005年10月28日報告)

「ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える——米国の労働時間法制の理念と現実」

報告者：島田陽一・早稲田大学法学学術院教授

(2005年11月25日報告)

「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方——2007年問題における企業のバラエティー論から」

報告者：太田聰一・慶應義塾大学経済学部教授

(2006年7月6日報告)

ビジネス・レーバー・トレンド研究会
企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方
——2007年問題における企業のバラエティー論から——

発行年月日 2006年11月2日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

URL:<http://www.jil.go.jp/>

(編集) 調査部 TEL 03-5903-6284

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社
