

団塊世代退職者の再就職問題 — 政府と企業の対応を中心に —

The Mass Retirement of the Baby Boomers in Japan

— From the Viewpoint of Reemployment Measures of Government and Private Enterprise —

(2007年3月31日受理)

宋 娘 沃

Nangok Song

Key words : 団塊世代, 改正高年齢者雇用安定法, 継続雇用制度

要 約

現在日本の経済社会の中でもっとも重大な問題になっているのが、団塊世代（1947～1949年生まれ）の定年退職問題、いわゆる2007年問題である。高い熟練度・技能、知識と豊富な経験を有する団塊世代の製造業技術者が60歳の定年を迎え、ものづくり製造業の現場から大量にいなくなりつつある。企業では労働力不足と技術の空洞化への危機意識が高まってきている。こうした中で、企業では団塊世代の技能や技術、ノウハウの確保と、団塊世代の退職者の再雇用問題が緊急の課題となっている。団塊世代の大量退職後の再雇用問題に対して、政府と企業はそれぞれの対応にせまられている。そこで本論文では、改正高年齢者雇用安定法、継続雇用制度（勤務延長制度、再雇用制度）の検討を通じて、政府と企業それぞれが団塊世代の退職者の再雇用問題に対してどのように取り組んでいるのかを考察する。

I はじめに

現在日本の経済社会の中でもっとも重大な問題になっているのが、団塊世代（1947～1949年生まれ）の定年退職問題、いわゆる2007年問題である。日本は戦後目覚しい経済成長を成し遂げ、今日に至っているが、とくに人口構成上、もっとも多い人口構成をなしているのが戦後の第1次ベビーブーム世代¹すなわち、団塊世代である。団塊世代の人たちが一斉に退職する2007年には、定年退職者が約690万人ともいわれ、戦後の世代もプラスして広義に解釈すれば、約1,000万人ともいわれている。この団塊世代の定年退職が始まる2007年から急速にものづくり（工業製品の設計、製造の修理など技術をなす業種、または製造業の土台になる業種を総称する）労働者・技術者が減少し、日本は少子化・高齢化に伴い、中長期的に労働力人口の減少が進むこととなる。

従来60歳から支給されていた厚生年金の支給開始年

齢が段階的に65歳へと引き上げられており、60歳定年退職後、団塊世代の所得確保のための雇用制度の構築が重要な課題として提起されている。団塊世代が定年退職を迎える2007年以降、企業や政府は高年齢者の雇用問題にどのように対処しようとしているのかが課題となっている。少子化・高齢化が急速に進む日本では、これに対応できる雇用制度を再構築することが緊急の課題となってきた。

他方、団塊世代の労働者・技術者は、製造業の主役を担い日本経済の牽引者としての役割を果たしてきた。高い熟練度・技能、知識と豊富な経験を有する団塊世代の製造業技術者が60歳の定年を迎え、ものづくり製造業の現場から大量にいなくなりつつある。こうした中で労働力不足と技術の空洞化への危機意識が高まってきている。これまで団塊世代が培ってきた技能や技術、ノウハウをどのように確保し継承していくかも注目されている。

こうした団塊世代の大量の退職に対して、政府と企業はそれぞれの対応にせまられている。政府は団塊世代の安定的な雇用措置の構築や技能継承にいかに対応しようとしているのだろうか。企業では、技術者確保の問題、再雇用問題が大きく浮上しているなかで、企業は団塊世代の退職後、それに対してどのように対処していこうとしているのか。それに団塊世代の退職者は定年退職後、どのような生活プランや就労形態を選択しようとしているのか。

本論文では、まず、団塊世代の人口構成はどのようになっているか、その労働力の規模はどの程度であるかを含め、団塊世代の退職後の影響を明らかにする。2つ目に、団塊世代の退職者に対して政府はどのように対応しているのかを考察する。3つ目には、団塊世代の退職者の再就職に対して企業はどのように取り組んでいるかを明らかにする。

II 団塊世代の現状

団塊というのは、戦後ベビーブームのとして生まれた世代（1947年～1949年生まれ）で、国内で一番大きな人口のボリュームゾーンを形成し、また戦後の右肩上がりの経済成長とともに育った特異な世代である。1947年から1949年までの3年間に生まれた人々は2004年現在、約679万人にのぼり、前3年の世代に比べて32%、後3年の世代に比べて13%多い。これだけ数の多い世代は、さまざまな意味で日本社会に大きなインパクトを与えており、この世代の動向に大きな注目が集まっている²。団塊世代はその思考や行動が戦後の世代とは異なることも多く、さまざまな分野で「団塊世代論」が繰り広げられる。団塊世代の一般的特徴としては、終身雇用と年功序列の職縁社会のなかで人生を送り続けた人たちで、近代工業社会への強力なエンジンとして日本経済を牽引してきた³。

表1 団塊世代を含む層の人口および労働力人口

(単位:万人)

年 Year				15歳以上人口		労働力人口	
				総数 Total	55～59歳 years old	総数 Total	55～59歳 years old
人数	平成 2年 平均	1990	10089	770	6384	560	
	7	1995	10510	789	6666	593	
	12	2000	10836	875	6766	666	
	13	2001	10886	834	6752	632	
	14	2002	10927	855	6689	646	
	15	2003	10962	908	6666	689	
	16	2004	10990	953	6642	727	
	17	2005	11007	1012	6650	776	
%	平成 2年 平均	1990	100.0	7.6	100.0	8.8	
	7	1995	100.0	7.5	100.0	8.9	
	12	2000	100.0	8.1	100.0	9.8	
	13	2001	100.0	7.7	100.0	9.4	
	14	2002	100.0	7.8	100.0	9.7	
	15	2003	100.0	8.3	100.0	10.3	
	16	2004	100.0	8.7	100.0	10.9	
	17	2005	100.0	9.2	100.0	11.7	

出所) 総務省統計局『平成17年度(2005年)労働力調査年報』2006年より作成。

(第2表 年齢階級別15歳以上人口、労働力人口及び非労働力人口—男女計—
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2005/ft/zuhyou/a00201.xls>)

(1) 団塊世代の労働力人口

表1は、団塊世代の人口と労働力人口を示したものである。団塊世代の1947年生まれは2002年に、1948年生まれは2003年に、1949年生まれは2004年にそれぞれ55歳に入った。2004年には団塊世代の労働力人口がすべて55歳～59歳の中に入ることになった。2002年における団塊世代を含む層の労働力人口は646万人で、労働力人口に占める比率は9.7%で、2003年時点では、689万人(10.3%)、2004年時点では、727万人(10.9%)と増加している。2005年時点では、団塊世代の労働力人口は776万人(11.7%)へとその比率を高めている。こうして、1947年から1949年生まれの団塊世代が次々と55～59歳に参入しているため、55～59歳の労働力人口が2005時点でピークに達している。このように団塊世代は労働力人口総数の1割強を占めているのである。

2007年以降、数年間は毎年200万人以上が60歳になる。これが意味することは、日本の高度経済発展を需要供給の面から担ってきた団塊世代が経済・社会の一線から退くことによって社会や雇用の面で大きな影響をもたらす、負のインパクトとなることが懸念されていることである。定年退職者の急増とそれに伴うさまざまな問題の中で、技術の伝承という不安といった問題(いわゆる2007年問題)を引き起こす。

(2) 団塊世代の退職の影響

大企業、中小企業を含む団塊世代の退職は、どのような影響を及ぼしているかをみってみる。内閣府が行った企業調査「高齢者の社会参加の促進に関するアンケート調査」(2005年)によると、生産・販売などの企業活動への影響については「特に影響がない」が43.8%で最も多く、次いで「多少ある」が39.8%、「かなりある」が9.2%となっており、49.0%の企業が何らかの影響があるとみている。

より具体的な影響についてみると、まず「労務コストの経験効果」については「多少ある」と「かなりある」をあわせて67.5%を占めている。「年齢構成の若返りの影響」は「どちらかといえば、組織が活性化する」という肯定的な評価が44.6%を占め、「どちらかといえば、企業活動が低下する」という否定的な評価の8.9%を上回っている。「管理・指導者層の確保への懸念」、「専門・

技術者層の確保への懸念」については「多少ある」、「かなりある」がそれぞれ56.1%、55.5%と過半数を占め、「特に懸念はない」が4割弱となっている。「技術・技能の伝承」については「特に変化がない」が(48.8%)ともっとも多いがそれとほぼ拮抗して「多少困難する」と「かなり困難する」をあわせて46.1%を占めている⁴。

このように団塊世代の退職が企業活動への影響については、多くの企業がコスト軽減や組織の活性化という面で肯定的にとらえており、その背景としては、「団塊の世代」層の人員数の多さに加え、年功的な賃金・処遇システムの存在があると考えられる。一方では、企業の管理・指導者層の確保、専門・技術者層の確保、技術・技能継承といった面では懸念を抱いている企業も多い。その背景としては、近年の経済環境すなわち、90年代のバブル経済の下、企業の人員採用が抑制され、後世代への円滑な継承を意識した人員配置や能力開発が必ずしも計画的に行われなかったことが考えられ、より若い世代への円滑な技術・技能の継承などが大きな課題といえる。

(3) 2007年問題に対する危機意識

日本の製造業は日本経済の牽引役を果たし、製造業の主役を担った団塊世代の動きが大きく浮上している。2007年問題とは、団塊世代の技術者が次々と60歳の定年を向かえ、2007年に自社にとって不可欠な知識や経験、技能をもつ技術者が急激に現場から少なくなることである。2007年問題の本質は、製造業にとって「不可欠な存在」が「一気にいなくなってしまう」ことで労働力不足や技術・技能の伝承など企業活動のさまざまな分野への影響が懸念されていることである。また、日本の生産力は低下するのに、高齢者に対する年金・医療の負担は重くなるということも懸念されている。

2007年問題に対する危機意識は、厚生労働省の委託研究『能力開発基本調査報告書』(2005年)において、さまざまな側面から検討されている。産業別、製造業業種別の2007年問題の危機意識の有無では、全産業の22.4%の企業が「持っている」、61.6%が「持っていない」と答えている。業種別では、製造業で30.5%、運輸・通信業で25.4%の企業が危機意識を「持っている」としており、全産業よりそれぞれ8.1ポイント、3.0ポイント高くなっている。また、製造業の中では、化学工業(47.8%)、

一般機械器具製造業(40.5%)、金属製品製造業(35.1%)の順で危機意識が高くなっている。「2007年問題」に対する危機意識と企業規模別の関係は、30人未満の企業では、全産業21.1%、製造業は31.0%が危機意識をもっているのに対して、正社員300人以上の企業では全産業37.4%、製造業41.4%とともに危機意識は高い傾向がみられる。

「2007年問題」危機意識と経常利益の伸び、能力開発の積極性との関係では、全産業について、5年前と比較した経常利益の伸びと「2007年問題」への危機意識との関係をみると、5年前と比較して経常利益が伸びている企業の方が「2007年問題」に対する危機意識が高くなっている。また、従業員の能力開発の積極性と「2007年問題」に対する危機意識との関係をみると、能力開発に「非常に積極的である」企業については、危機意識を「持っていない」(70.7%)とする割合がもっとも高く、能力開発に「積極的なほうだと思う」とする企業は危機意識を「持っていない」(61.2%)とする割合も高くなっている。それに対して、能力開発に消極的な企業は危機意識をもっている比率は12.9%で低く、能力開発を積極的に行う企業の方が「2007年問題」に対する危機意識が高いということである⁵。

「2007年問題」の危機意識の要因は、全産業では「意欲のある若年・中堅層の確保が難しい」とする企業の割合が63.2%ともっとも多く、製造業では「技能・ノウハウ等伝承に時間がかかり、円滑に進まない」(51.1%)、「教える方と教わる方の年代やレベルの差が開き過ぎて、コミュニケーションが厳しい」(35.9%)となっている。業種別にみると、「運輸・通信業」「金融・保険・不動産業」「建設業」「サービス業」は「意欲のある若手・中堅層の確保が難しい」、製造業「卸売・小売業・飲食店」は「技能・ノウハウなど伝承に時間がかかり、円滑に進まない」がそれぞれ多くなっている。全業種と製造業を比較すると、全業種では、「意欲のある若手・中堅層の確保が難しい」(63.2%)が最も多くなっているが、製造業では「技能・ノウハウなど伝承に時間がかかり、円滑に進まない」(68.5%)がもっとも多くなっている。

製造業のうち、危機意識の高い「一般機械器具製造業」「金属製品製造業」別にみると、「技能・ノウハウなど伝承に時間がかかり、円滑に進まない」(88.2%、84.6%)

がそれぞれ最も多く、「意欲のある若手・中堅層の確保が難しい」(58.8%、61.5%)を大きく上回っている。危機意識の高い業種ほど、「意欲のある若手・中堅層の確保が難しい」よりも「技能・ノウハウなど伝承に時間がかかり、円滑に進まない」を深刻にとらえていることが読みとれる。従業員規模別にみると、300人以上従業員の規模が大きくなると危機意識を持っている要因として「技能・ノウハウなど伝承に時間がかかり、円滑に進まない」が53.1%を占め、もっとも比率が高い⁶。

各企業が心配しているように、技術・技能・ノウハウなど伝承がうまく行かなければ、それは途絶えてしまう。日本の家芸は、熟練度の高いスキルを生かした製造業であるが、この熟練者が一線を退き、かつその技や経験が伝えられず、途絶えてしまえば、日本の技術の空洞化が起きるといえる。

III 団塊世代退職者に対する政府の取り組み

(1) 改正高年齢者雇用安定法

2004年に成立された「改正高年齢者雇用安定法」は2006年4月から施行され、段階的に雇用を延長するよう義務づけられた。政府側からみると、高齢者が社会の担い手として活躍できるように65歳まで働ける労働市場の整備が必要とする認識が改正の背景にある。高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の改正は、少子化・高齢化の急速な進展の中、高い就労意欲を有する高年齢者が長年培った知識と経験を生かし、社会を支え手として意欲と能力のある限り活躍し続ける社会が求められていることに起因している。このため、高年齢者が少なくとも年金支給開始年齢(男性の年金支給開始年齢に合わせ男女同一の年齢)まで働き続けることができるよう、平成18年4月1日から、事業主は以下の措置を講じなければならないこととなった。

改正高年齢者雇用安定法では、2006年4月1日から、65歳未満の定年の定めをしている事業主は、高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の①から③のいずれかの措置を講じなければならない。その3つとは、①65歳までの「定年の引き上げ」、②定年の廃止、③継続雇用制度の導入である⁷。

より具体的にみると、「65歳までの定年の引き上げ」

とは、現在多くの企業において60歳と定められている定年年齢を法定の雇用義務年齢以上に変更するというものである。この場合は、再雇用制度のように正社員から嘱託やパートタイマーへと変更を行って再契約するということは行わず、60歳までと同様に正社員として雇用が継続される。ただし、実際に「定年の引き上げ」を導入している企業は少ない。65歳までの定年の引き上げは、定年の時期を引き上げ、継続雇用制度の導入等の年齢は年金支給開始年齢の引き上げに合わせ、2013年度（平成25年度）までに段階的に引き上げることである。

平成18年4月1日から～平成19年3月31日	62歳
平成19年4月1日から～平成22年3月31日	63歳
平成22年4月1日から～平成25年3月31日	64歳
平成25年4月1日から～	65歳

定年の定め廃止とは、就業規制で定めていた従業員の定年という制度自体を廃止し、従業員の定年という制度自体を廃止し、従業員が退職する時期を従業員自ら委ねるものである。つまり、人によっては、50歳で退職を望めば、その時点で退職手続きをとり、人によっては80歳、生涯現役という高齢者も生まれる可能性がある。これまで一部の中小企業や技術者中心の会社では定年制度が設けない例がみられ、非現実的な制度とは言い切れない⁸。

継続雇用制度とは、現に雇用している高齢者が希望するときは、当該高齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度である。この継続雇用制度には、定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する『勤務延長制度』と定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する『再雇用制度』の2つがある。継続雇用制度については、原則は希望者全員を対象とする制度の導入が求められているが、各企業の実情に応じて労使の工夫による柔軟な対応が取れるよう事業主が、労使協定により、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、継続雇用制度の導入の措置を講じたものとみなすというものである。ただし、雇用条件については、高齢者の安定した雇用の確保が図られたのであれば、必ずしも労働者の希望に合致した職種・労働条件による雇用を求めるものではない。また、常用雇用のみならず、短時間勤務、隔日勤務なども含み、

企業の実情に合わせた制度を導入するものである⁹。

継続雇用制度の対象者に係る基準の策定にあたっては、企業によって必要とする能力や経験等が様々であると考えられるため、労使間で十分協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定している。したがってその基準の内容については、原則として労使に委ねられている。

高齢者雇用の安定などに関する法律改正にはつぎのような特徴がみられる。まず第1に65歳までの雇用期間の確保である。労使協定により継続雇用制度の対象になる労働者の基準を決めるときには、希望者全員を対象にしないという制度も可能である。また、施行より法令に決められた期間（まず、大企業は3年間、中小企業は5年間）は、労使協定によるものではなく、就業規則などの当該基準を定めることも可能である。第2に、高齢者の再就職の促進である。高齢者の募集・採用にあたって事業主が上限年齢を設定する場合にその理由を明示することとなっている。また事業主の都合で離職を余儀なくされた高齢者に対して、事業主はその職務経歴や能力などを記載した書面を交付することができる。第3には、多様な就業機会の確保である。高齢者の多様な就業機会を確保するため、シルバー人材センターが臨時かつ短期的な、または、軽易な業務に従事する労働者派遣事業を行う場合について特例（許可制）を設けることである¹⁰。

(2) 改正高齢者雇用安定法のメリット・デメリット

各雇用制度の選択の視点は、本質的には「企業の力を維持・向上させる」ことに尽きるが、各制度のメリット・デメリットを整理すると次のようである。「定年の引き上げ」のメリットとしては、全高齢者の知的資産を維持することが出来る点、全従業員に対して、安定的な雇用環境を提供できる点である。そのデメリットとしては、成果がコストに見合っていない従業員も雇用しなければならず、全体的に生産性が落ちる傾向がある。

「定年の定め廃止」のメリットとしては、全高齢者の知的資産を維持し続けることができる点、他社を定年退職した敏腕営業マンや熟年技術者を確保できる点、全従業員に対して、安定的な雇用環境を提供できる点である。そのデメリットとしては、従業員の退職時期が不安となり、リスク調整が難しくなるため、人材マネジメント

ト全体の見直しが必要となる点、パフォーマンスがコストに見合っていない従業員も雇用しなければならず、全体的に生産性が落ちる可能性も生じる。個々の従業員が自ら退職時期を決定できるように、キャリアプランやライフプランを持てるサポート体制が必要である。

継続雇用制度には「再雇用制度の導入」と「勤務延長制度の導入」の2つがある。「再雇用制度の導入」のメリットとしては、選抜を行うことで、一定以上のスキルや職務遂行能力をもつ高齢者のみ雇用できる点であり、知的資産を持つ従業員を比較的安いコストで雇用できる。デメリットとしては、条件面で折り合わずに退職する高齢者の知的資産や熟練維持が出来ない点である。また、選抜基準の納得性を確保しづらく、かつ一部の従業員のみが対象となるため、選抜に漏れた従業員のモラルが低下する点、従業員の処遇を下げ過ぎると、モラルが低下し、意欲が低下する可能性がある。

「勤務延長制度の導入」のメリットは、選抜を行うことで、一定以上のスキルや職務遂行・能力をもつ高齢者

のみ雇用できる点、制度の対象基準を明示的に設定することで、従業員に緊張感を持たせることが出来る。デメリットとしては、一部の従業員のみが対象となるため、選抜に漏れた従業員のモチベーションが低下するという点である¹¹⁾。

企業側からみた改正高年齢者雇用安定法のメリット、デメリットは、以上のようなものである。しかしながら、定年退職者側からすれば、この改正高年齢者雇用安定法は決して再就職希望者全員の雇用を保障するものではない。というのも、前に述べたように、労使協定により継続雇用制度の対象になる労働者の基準を決めるときには、希望者全員を対象にしないという制度も可能だからである。原則的には労使協調による基準の設定というものの、実質的には企業側が一方的に設定した基準により雇用の選別が行われる制度である点を見逃してはならない。したがって、改正高年齢者雇用安定法は退職者の再就職を必ずしも保障するものではないといえる。

表2 一律定年制を定めている企業における勤務延長制度、再雇用制度の有無別企業数割合

(単位:%)

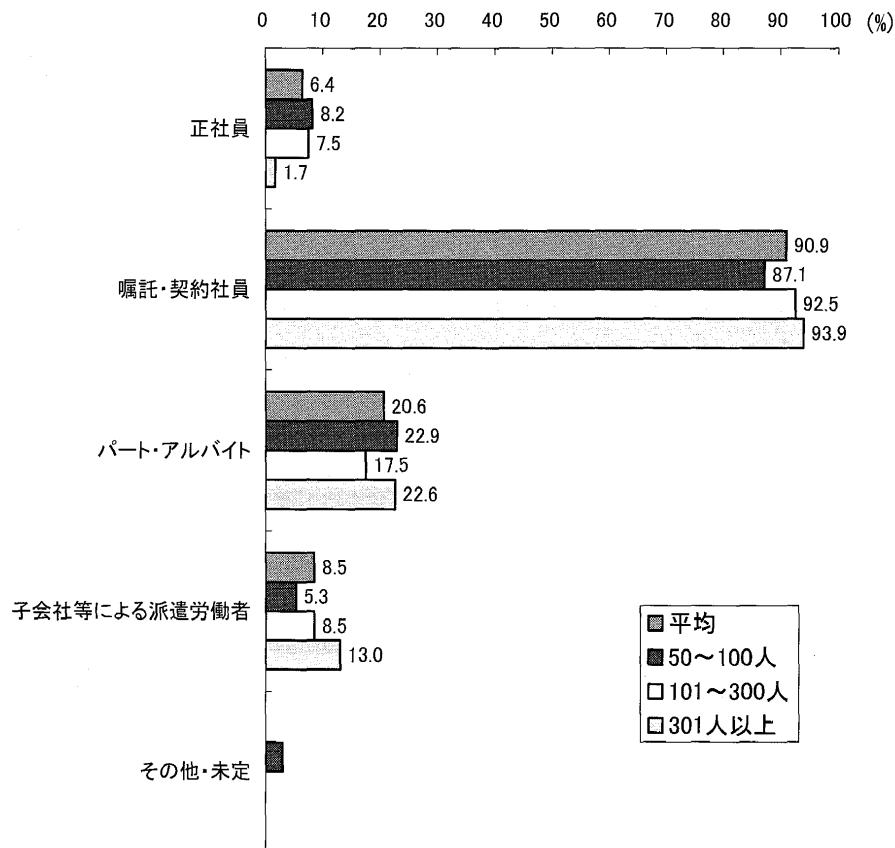
企業規模・産業	一律定年制を定めている企業		制度がある企業				制度がない企業	(再掲)制度がある	
			計	勤務延長制度のみ	再雇用制度のみ	両制度併用		勤務延長制度(両制度併用を含む)	再雇用制度(両制度併用を含む)
計	[97.6]	100.0	77.0	14.1	50.5	12.4	23.0	26.5	62.9
1,000人以上	[97.7]	100.0	78.4	3.9	67.6	6.9	21.6	10.8	74.5
300~999人	[97.7]	100.0	78.2	4.3	66.6	7.3	21.8	11.6	73.9
100~299人	[98.0]	100.0	80.4	9.8	58.8	11.9	19.6	21.6	70.7
30~99人	[97.4]	100.0	75.7	16.8	45.6	13.3	24.3	30.1	58.9
鉱業	[98.3]	100.0	81.3	24.1	40.2	17.0	18.7	41.1	57.2
建設業	[95.8]	100.0	82.8	20.1	49.2	13.5	17.2	33.6	62.7
製造業	[98.8]	100.0	82.0	12.9	55.8	13.3	18.0	26.2	69.1
電気・ガス・熱供給・水道業	[97.2]	100.0	81.9	1.0	74.6	6.3	18.1	7.3	80.9
情報通信業	[99.3]	100.0	55.1	7.5	42.1	5.4	44.9	13.0	47.6
運輸業	[94.6]	100.0	81.8	21.3	46.1	14.3	18.2	35.7	60.5
卸売・小売業	[97.8]	100.0	70.7	9.2	51.0	10.6	29.3	19.7	61.5
金融・保険業	[97.0]	100.0	63.4	5.6	55.2	2.6	36.6	8.2	57.8
不動産業	[91.8]	100.0	75.0	8.5	53.1	13.5	25.0	21.9	66.5
飲食店・宿泊業	[97.3]	100.0	73.2	22.0	37.2	14.0	26.8	36.0	51.2
医療・福祉	[97.5]	100.0	72.3	14.8	39.0	18.5	27.7	33.3	57.5
教育・学習支援業	[98.7]	100.0	74.9	8.0	58.7	8.2	25.1	16.2	67.0
サービス業 (他に分類されないもの)	[98.0]	100.0	75.6	14.7	47.9	13.0	24.4	27.7	60.9

注) []内の数値は、定年制を定めている企業のうち、一律定年制を定めている企業の割合である。

出所) 厚生労働省「平成17年就労条件総合調査結果の概況」2005年。

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/05/index.html>)

図1 再雇用する際の雇用形態（複数回答）



出所) みずほ総合研究所『みずほレポート—高齢者雇用の実態と法改正に伴う企業の対応』2006年1月, 7ページ。

IV 団塊世代退職者の再就職に関する企業の取り組み

(1) 定年制の有無, 勤務延長制度, 再雇用制度

改正高齢者雇用安定法の施行をふまえて団塊世代退職者に対して企業がどのような取り組みを行っているのかをみてみよう。まず, 定年制の有無において, 定年制を定めている企業数の割合は95.3%となっている。30~99人までの中小企業では定年制を定めていない企業数の割合は, 6%の程度であり, 100~299人の企業では97.9%, 300~999人の企業では99.4%, 1,000人以上の大企業では99.8%となっている。したがって, 企業規模別にみると, 規模が大きいほど定年制を定めている企業数の割合が高くなっている。定年制を定めている企業のうち, 一律定年制を定めている企業数の割合は97.6%となっている¹²。

表2は一律定年制を定めている企業における勤務延長制度, 再雇用制度の有無を表している。勤務延長制度及び再雇用制度のどちらかまたは両方の制度がある企業数割合は77.0%となっている。制度別に見ると, 「勤務延

長制度のみ」の企業数割合は14.1%, 「再雇用制度のみ」は50.5%, 「両制度併用」は12.4%で, 再雇用制度をとっている企業は5割を超えている。産業別にみると, どちらか又は両制度がある企業数割合は最も高い建設業で82.8%, 製造業では82%を示している。最も低い情報通信業では55.1%となっている。勤務延長のみの場合, 企業規模別でみると, 30~99人の企業では16.8%と高い比率を占めているが, 1,000人以上の大企業の場合, 3.9%と勤務延長を実施する比率は低いといえる。産業別にみると, 鉱業24.1%, 運輸業21.3%, 建設業21.1%, 医療福祉14.8%, 製造業12.9%の順となっている。これに対して再雇用制度のみの場合は, 電気・ガス・熱供給・水道業が74.6%, 教育・学習支援業が58.7%, 製造業で55.8%の順となっている。

企業が雇用を増やす理由としては, 今後2年程度で, 60歳以上の労働者の雇用を増やす予定がある事業所(10.9%)について, その理由(2つまでの複数回答)をみると, 「高齢労働者の経験・能力を活用したい」とする事業所割合が70.7%と最も多い。「高齢労働者の経験・能力を活用したい」とする事業所割合が70.7%と最も多い。「高齢労働者の経験・能力を活用したい」とする事業所割合が70.7%と最も多い。

働者に適した仕事又は年齢に関係ない仕事がある」とする事業所割合が35.3%、「高年齢労働者を雇用することは時代の社会的要請である」とする事業所割合は24.3%となっている¹³。

図1は、再雇用する際の雇用形態を表したものである。企業が再雇用する形態としては、嘱託・契約社員とするケースが最も多く、再雇用制度を導入している企業の90.9%を占めている。パート・アルバイトとして再雇用する企業は20.6%となっており、子会社などによる派遣労働者は8.5%と少ない。正社員として再雇用する企業はわずか6.4%にとどまっている。このように企業が再雇用する雇用形態は嘱託・契約社員などの非正規労働者であり、正社員として再雇用するケースはまれである。正社員以外の雇用形態により65歳までの雇用を確保する予定の企業が設定する高年齢者雇用契約期間に関しては、いずれの雇用形態においても1年ごとの更新とする企業が最も多い。その割合は雇用形態別に格差がみられ、継続雇用制度の場合、嘱託・契約社員とする企業は80.6%、パート・アルバイトで45.8%、派遣労働者で66.7%となっており、パート・アルバイトや派遣労働者

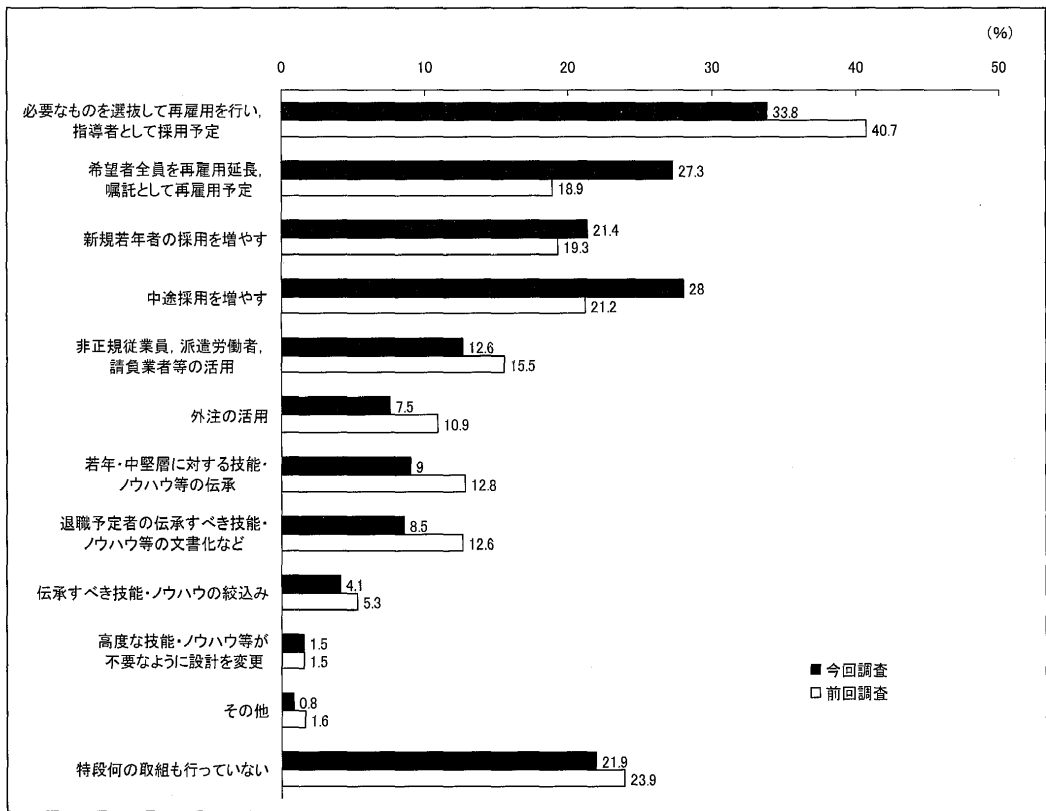
では、6カ月ごと等の短期間で更新する企業の割合もそれぞれ21.7%、15.7%と高い。派遣労働者、パート・アルバイトに関しては、契約期間を未定とする企業もそれぞれ1割前後である¹⁴。ただし、パート・アルバイトについては3カ月や6カ月ごとの更新、派遣労働者については6ヶ月ごとの更新と、比較的短期間で契約延長する企業も多い。

(2) 企業の取り組み

2006年4月から実施された改正高年齢者雇用安定法に対して、企業はどのように対応しようとしているのだろうか。これまで各企業行ってきた高年齢者雇用に対する対応として最も多かったのは、「会社で当面必要とされる範囲内で対応してきた」の54.3%である。ついで「自社内で就労の場を確保できるよう積極的に対応してきた」が25.2%とであり、最も消極的な対応は「高年齢者雇用のニーズが低く、各定年退職者の対応にまかせてきた」で12.4%であった¹⁵。

図2は、2007年問題に対して、企業の多くは何らかの取り組みを行っていることを表したものである。その

図2 2007年問題に対する取組（複数回答）



出所) 『労経ファイル』労働新聞社, 2006年7.15, No. 430, 27ページ。

内容は「必要なものを選抜して再雇用を行い指導者として採用予定」が33.8%、「中途採用を増やす」が28.0%、「希望者全員を雇用延長、嘱託として再雇用予定」が27.3%、「特段何の取り組みも行っていない」は21.9%、「新規若年者の採用を増やす」は21.4%、「若手・中堅層に対する技能・ノウハウ等の伝承」は9.0%、「退職予定者の伝承すべき技能・ノウハウ等の文書化など」は8.5%となっている。具体的に技能の継承につながる取り組みは低調である¹⁶。

そこで、2007年問題に対する取り組みを製造業で見よう。製造業における2007年問題に対する取組みとして、「必要な者を雇用延長し、指導者として活用」とする企業が45.6%と最も高く、次いで、「中途採用を増やす」(25.6%)、「新規若年者の採用を増やす」(25.1%)、「希望者全員に雇用延長、嘱託として再雇用予定」(21.7%)、「特段何の取り組みも行っていない」(19.5%)となっている。2005年の『ものづくり白書』によると、製造業で取り組んでいる企業の割合は、全産業よりも5ポイントほど高くなっているのに対して、何の取組も行っていない企業の割合は全産業より4.4ポイント低くなっており、製造業における企業の取組割合が高いことが読み取れる¹⁷。

製造業のうち、危機意識の高い一般機械機器具製造業、金属製品製造業においては、「新規若年者の採用を増やす」(各35.7%、32.4%)、「中途採用を増やす」(各33.3%、29.7%)と、製造業全体(各25.1%、25.6%)より高くなっている。危機意識が高いほど新規若年者の採用を増やす、中途採用を増やすことを重視していることがわかる¹⁸。

従業員別にみると、従業員規模が大きくなると、「必要なものを選抜して雇用延長、嘱託による再雇用を行い、指導者として活用予定」、「計画的なOJT-JT等教育訓練により、若手・中堅層に対する技能・ノウハウ等伝承」が増加しているが、「外注の活用」は減少している。

V おわりに

本稿では、団塊世代退職者の再雇用問題を政府と企業の対応という側面から考察してきた。ここからつぎのようなことが明らかになった。

第1に、政府の対応としては、「改正高年齢者雇用安

定法」を2006年4月から施行したことである。具体的には、①65歳までの定年の引き上げ、②定年の定め廃止、③継続雇用制度の導入の措置がとられた。政府はこの法律によって企業に対して段階的に雇用を延長するように義務づけた。政府がこのような措置をとらざるをえなかった背景には、政府による厚生年金の支給開始年齢の60歳から65歳への引き上げたことがあった。団塊世代の退職者が定年退職後も退職金だけでは生活できないため、高齢者に対して雇用を保証する措置として改正高年齢者雇用安定法が制定された。もうひとつの背景は、とくに、製造業における技術者不足、技能継承に対する危機意識があったからである。この改正高年齢者雇用安定法は、企業に対しては製造業における退職技術者の確保を制度的に保障するものであったが、実際には再就職希望者全員の雇用を保証するものではなかったということである。つまり、政府の意図は厚生年金を削減し、2007年問題に対する企業の危機意識への要請に応えるものであった。

第2に、団塊世代退職者の再雇用問題に対して、企業は継続雇用制度(勤務延長制度と再雇用制度)の導入で対応した。その中でも勤務延長制度は約15%、再雇用制度は約50%を超えており、ほとんどの企業は再雇用制度を採用した点にある。企業は団塊世代の正規労働者を60歳で一旦定年退職させた後、嘱託とか契約社員などの非正規労働者として再雇用するというものである。しかも雇用期間においても、1年ごとの更新をする企業の割合がもっとも多く、ついで6ヶ月ごとの更新など比較的短期間で契約する企業の割合が多かったということである。このように、企業の対応の狙いは、賃金コストの削減と団塊世代退職者の熟練技術、技能継承の確保であったといえる。

注

- 1 第1次ベビーブームとは、1947～1949年の間に毎年260万人以上が生まれたことに着目した呼び方であり、第2次ベビーブームとは、1971年～1974年の間に毎年200万人以上が生まれたことをいう。厚生労働省編『2006年版 厚生労働白書』2006年、5ページ。
- 2 堺屋太一『団塊の世代「黄金の十年」が始まる』文

- 芸春秋, 2005年, 10ページ。
- 3 堺屋太一, 前掲書, 27~46ページ。
- 4 内閣府『平成18年版(2006年)高齢社会白書』2006年, 62ページ。
- 5 2004年厚生労働省委託『能力開発基本調査報告書』厚生労働省, 2005年, 68~71ページ。
- 6 2004年度厚生労働省委託, 前掲書, 68~73ページ。
- 7 厚生労働省・都道府県労働局他『65歳までの定年の引き上げ, 継続雇用制度の導入等の義務化について』4ページ。
<http://www.nhlw.go.jp/general/seido/anteikovoku/kourei2/dl/leaflet2>
- 8 労務行政研究所『60歳超雇用 制度設計と処遇の実務 改正高年齢法への対応—解説と事例』2005年, 56~57ページ。
- 9 厚生労働省・都道府県労働局他『65歳までの定年の引き上げ, 継続雇用制度の導入等の義務化について』4ページ。
- 10 三宅隆之「定年延長・再雇用ガイド」『人事マネジメント』2005年5月, 12ページ。
- 11 労務行政研究所『60歳超雇用 制度設計と処遇の実務改正高年齢法への対応—解説と事例』2005年, 57~58ページ。
- 12 厚生労働省『平成17年就労条件総合調査の概要』2005年。
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/05/index.html>
- 13 厚生労働省『2004年高年齢者就業実態調査』2005年。
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai04/index.html>
- 14 みずほ総合研究所『みずほレポート—高年齢者雇用の実態と法改正に伴う企業の対応』2006年1月, 15ページ。
- 15 財団法人シニアプラン開発機構『団塊の世代の定年後における就労・生活のあり方に関する研究(最終報告書)』2006年6月, 23ページ。
- 16 厚生労働省「平成17年度能力開発基本調査結果」労働新聞社『労経ファイル』2006年7月15日, No. 430, 26ページ。
- 17 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2005年版

ものづくり百書』2005年, 209ページ。

- 18 2004年度厚生労働省委託, 『能力開発基本調査報告書』2005年3月, 78ページ。

参 考 文 献

- ・堺屋太一『団塊の世代 新版』文藝春秋, 2005年。
- ・堺屋太一『団塊の世代黄金の十年が始まる』文藝春秋, 2005年。
- ・樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編『団塊世代の定年と日本経済』日本評論社, 2004年。
- ・社会生産性本部編 藤村博之監修『事例に見る雇用延長と処遇制度—60歳代継続雇用の仕組みと実際—』社会生産性労働情報センター, 2001年。
- ・みずほ総合研究所『みずほレポート 高年齢者雇用の実態と法改正に伴う企業の対応』2006年1月。
- ・産労総合研究所編『2006年版 賃金・労働条件総覧』2006年。
- ・財団法人シニアプラン開発機構『団塊の世代の定年後における就労・生活のあり方に関する研究(最終報告書)』2006年6月。
- ・労働政策研究報告書『中高年齢者の活躍の場についての将来展望—就業者数の将来推計と企業調査より—』No. L-6, 労働政策研究・研修機構, 2004年。
- ・労政時報別冊『60歳超雇用制度設計と処遇の実務—改正高年齢法への対応—解説と事例—』労務行政研究所, 2005年。
- ・広域関東圏産業活性化センター編『団塊の世代の定年とシニアネットシニアNPOの役割』2005年。
- ・総務省統計局『2004年労働力調査年報』2005年。
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2005/ft/zuhyou/a01702.xls>
- ・内閣府『2006年版 高齢社会白書』2006年。
- ・厚生労働省編『2006年版 厚生労働白書』2006年。
- ・経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2005年版 ものづくり白書』2005年。
- ・2004年厚生労働省委託『能力開発基本調査報告書』2005年3月。
- ・厚生労働省・都道府県労働局他『65歳までの定年の引き上げ, 継続雇用制度の導入等の義務化について』

<http://www.nhlw.go.jp/general/seido/anteikovoku/kourei2/dl/leaflet2>.

- ・厚生労働省「2004年 高年齢者就業実態調査」2005年。
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/04/index.html>
- ・厚生労働省「平成17年就労条件総合調査結果の概況」2005年。
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/05/index.html>
- ・三宅隆之「定年延長・再雇用ガイド」『人事マネジメント』2005年5月。
- ・労務行政研究所『60歳超雇用 制度設計と処遇の実務 改正高年齢法への対応—解説と事例』2005年。
- ・溝上憲文『団塊難民』廣濟堂出版, 2006年。