

名古屋市立大学・日本政策投資銀行 共同調査

団塊世代の大量退職の影響
に関する研究プロジェクト

東海地域における
「2007年問題」のインパクト〔 〕

平成 18 年 5 月

名古屋市立大学大学院 経済学研究科

日本政策投資銀行 東海支店

【 要 旨 】

1. 2007年4月から団塊世代(1947年~1949年生まれ)の退職が始まる。本稿の目的は、東海地域(愛知県、岐阜県、三重県、静岡県の東海4県)において、いわゆる「2007年問題」のインパクトを分析する上での留意すべき視点を明らかにすることにある。本稿で取り扱う「2007年問題」とは、“団塊世代の大量退職に伴う労働力不足”と“技能継承”の2つの問題である。
2. 東海地域の団塊世代の労働者の分布状況を見ると、業種別、県別、企業規模別に異なっている。就業者数の多い上位5業種(製造業、サービス業、卸売・小売業/飲食店、建設業、運輸・通信業)にほぼ集中し、全体の約半分が愛知県内であり、大企業よりも中堅・中小企業により多く分布している(第2章第1節)。また、全国的にみて業種別には労働力不足の状態となる中で、職種別の過不足感には厳然としたバラツキがあり、今後団塊世代の労働者のマッチングが円滑に進むかどうかは重要な視点である(第2章第2節)。
3. “団塊世代の大量退職に伴う労働力不足”は、短期的には企業にとって大きな問題となる可能性は小さいと予想される(第2章第4節)。定年制をとる企業の内、「勤務延長制度」や「再雇用制度」を導入している企業は愛知県で85%(全国で74%)を占め、既に高齢者雇用が進んでいる。また、小企業ほど定年制がないところも多く、企業ヒアリングの結果では、中小企業で団塊世代の大量退職を問題視する声はほとんど聞かれなかった。逆に、団塊世代の退職を労働費用の削減や年齢構成のバランスの改善の好機と考えている企業も少なくない(第2章第3節)。
4. 今後、中長期的に深刻な問題となるのは、若年労働者を中心とした労働力人口の大幅な減少である。2005年と比較して、2015年には176万人減少し、2025年には475万人も減少する(第1章第1節)。労働力人口で大きく減少するのは40歳未満であり、逆に大きく増加するのは65歳以上の高年齢労働者となる。
5. 中・長期の労働力人口の減少に対する対応策として、「高年齢者」「女性」「外国人」労働者の活用を考えた場合、最も有効なのは女性労働者である。日本の女性の労働力率は50%を割っているが、仮に2025年までにアメリカ並みの60%に引き上げることができれば、2005年時点の労働力人口を維持できる計算になる(第2章第4節)。他方、一貫した移民政策を持たない我が国で、定住化を想定しない外国人労働者の受け入れは将来の税負担を大きくする可能性があり、推奨できない(第2章第2節)。また、日本の高齢者の労働力率は既に高く、更にこれを引き上げるのは難しい。
6. “技能継承”の問題は団塊世代の退職と直接結びつくのではなく、中高年のリストラ、若年採用の抑制、非正社員化など、1990年代以降の長期的な要因が背景となっている。但し、団塊世代の退職は技能継承問題を顕在化させる可能性はある。名商アンケートやヒアリング調査によると、継承すべき技能は、単に金型製造のような特殊技能だけでなく、機械操作や保全などの専門技能、さらに、コミュニケーション能力のような一般技能にまで及んでいる。日常業務、定常業務までを含む技能教育全般が重要な課題となっていると考えられる(第3章)。

目次

第1章 中・長期の労働力人口の減少に対する対応について	...1
高年齢者・女性・外国人労働者の活用	
[要約]	
1. 将来の労働力人口の推移	
2. 外国人労働者の抱える問題：定住化と「統合」のための費用	
3. 高齢者の活用：パートタイム労働の導入	
4. 女性の活用：賃金制度、労働時間の短縮などの従来の雇用慣行の変更の必要性	
5. まとめ	
第2章 東海地域の雇用環境について～「2007年問題」のインパクト～	...10
[要約]	
1. 東海地域における団塊世代の労働者の分布	
2. 労働市場の需給状況	
3. 団塊世代の退職への対応	
4. ヒアリングにみる「2007年問題」の実態とインプリケーション	
5. まとめ	
第3章 技能継承問題の所在	...21
[要約]	
1. 課題	
2. なぜ技能継承がむずかしくなるのか	
3. 「2007年問題」に対する経営者の意識	
4. 継承すべき技能の内容は何か	
5. 技能継承問題への対応策	
6. まとめ	
(参考資料)	...28
企業ヒアリング質問項目・質問表	
ヒアリング要旨	

第1章 中・長期の労働力人口の減少に対する対応について - 高齢者・女性・外国人労働者の活用 -

[要約]

2007年4月から団塊の世代(1947年～1949年生まれ)の退職が始まる。団塊の世代の退職は企業の雇用延長制度の充実もあり、短期的には労働力不足を招く可能性は小さいと思われる(第2章を参照)。しかし、現在の労働条件に変化がない限り、中・長期的には労働力が不足することは避けられない。特に若年労働者数の減少は大きい(第1節を参照)。中長期の労働力不足に対して、新たな労働力として、「高齢者」「女性」「外国人(=移民)」が考えられる。

現在、中・長期の労働力人口の減少に対して、高齢者雇用の促進と共に、「外国人労働者の積極的な受け入れ」が論じられている。しかし、外国人労働者の定住化は避けられず(=移民化)移民の「統合化政策」には子供・大人を問わず日本語や日本社会の理解のための費用が必要となることは認識されているとは言い難い(第2節を参照)。一貫した移民政策を確立し外国人労働者の人権や労働環境を保障しない限り、外国人の受け入れは問題が大きすぎる。

ここでは、国内の労働資源として、高齢者あるいは女性の活用を論じる(第3,4節)。特に、先進国で最も活用されていない女性の活用を提案する。仮に高学歴の女性が現在より働くようになれば、人口が減少しても労働力を確保できる可能性がある。具体的には、現在50%を割り込んでいる女性の労働力率を1%あげるだけでも、50～60万人の新たな労働力が出現する。また、2025年までに女性の労働力率がアメリカ並みの60%になれば、労働力人口の減少分を十分まかなえる。ただし、女性が継続して働く社会にするためには、労働時間の短縮、「同一労働同一賃金」の実施、中途採用の不利益をなくす、年功ではなく経験にもとづく賃金の導入など、従来の雇用慣行の変更が必要となるであろう。

マクロ経済の観点からみれば、女性や高齢の就業者の増加は、租税や社会保障負担者の増加を意味し、財政赤字の縮小、社会保障制度の維持可能性を高める。

1. 将来の労働力人口の推移

表1-1は厚生労働省による労働力人口(=就業者+失業者:働く意志がある人)の将来推計である。2005年から2015年の10年間で、男性労働者132万人(2005年から3.3%減)女性労働者44万人(1.6%減)合計で176万人減少(2.6%減少)すると予測されている。さらに2025年には、男性労働者363万人(2005年から9.1%減)女性労働者112万人(4.0%減)で、合計475万人の減少(7.0%減)となる。

少子化の影響は、若年労働者の減少と高齢労働者の増加としてはっきりあらわれている。新卒者の雇用をベースとした年功序列賃金は、若年労働者が多い場合には企業にとって合理的な賃金体系であるが、高齢者、女性の活用を図るためには年功賃金ではなく経験や技能をベースとした賃金体系(成果主義ではなく、年齢と関係しない賃金体系の意味)

の導入に取り組む必要がある。

ただし、表 1-1 は現在の労働力率がほとんど変化しないことを前提としている。2001 年で男性の労働力率は 75.7%、女性の労働力率は 49.2% と大きな差があり、国内外で日本女性の労働力は十分活用されていないと言われる。第 3 節では女性の活用をあらためて論じるが、女性の労働力率は今後上昇する可能性を持っていることに注目してほしい。

さらに、労働力人口の推移で重要なことは、第 1 に、少子化の影響は年数を経るに従って、大きくなることである。そのため、もし出生率が 1.3 前後の低水準にとどまるならば、2000 年から 2025 年までの 25 年間よりも、2025 年から 2050 年までの 25 年間の方が労働力人口の減少は大きくなる。「少子化対策」は将来の労働力の問題と直結している。そして、最も重要な少子化政策は「労働時間の短縮」である（第 4 節を参照）。第 2 として、労働力人口の減少は日本に限ったことではない。先進国だけではなく、ロシア、東欧、中国、インドを含むアジア諸国も、人口の高齢化、労働力人口の減少に直面する。

<表 1-1 日本の労働力人口の推移>

(男性)	2005	2015 (05年との差)	2025 (05年との差)
総数	3994	3862	-132
15-19	61	59	-2
20-24	279	239	-40
25-29	418	333	-85
30-34	486	384	-102
35-39	433	425	-8
40-44	398	480	82
45-49	478	422	-56
50-54	424	380	-44
55-59	477	347	-130
60-64	302	337	35
65-	338	456	118

(女性)	2005	2015	2025
総数	2778	2734	-44
15-19	56	51	-5
20-24	267	220	-47
25-29	309	248	-61
30-34	306	241	-65
35-39	277	277	0
40-44	287	358	71
45-49	286	329	43
50-54	307	286	-21
55-59	310	242	-68
60-64	177	215	38
65-	195	268	73

(注) 人口は国立社会保障・人口問題研究所の中位推計(2002年1月推計)、労働力率は厚生労働省職業安定局推計。

(資料)政府推計(www.ipss.go.jp/shoshika/tokei/Data/Popular2004/08-05.htm)より作成。

日本では将来の労働力不足を若い外国人労働者でまかなおう(まかなえる)という案も唱えられているが、外国人労働者の定住化(=移民)の費用負担(本人の語学・日本での生活のための教育、呼び寄せた子供の教育、呼び寄せた親の医療/介護などの負担など)を日本人が負担しなくてはならないことを十分に認識しているとは言い難い。さらに、費用負担に加え、将来の発展途上国における労働力人口の減少を考慮すれば、外国人労働者

が将来とも日本を選択する保証はない。つまり、全世界的な労働力不足が起きる社会においては、外国人労働者は、ヨーロッパ、経済力を増すであろう中国・インドなど、多くの選択肢があることを忘れてはならない。他の選択肢があるときに、国際語となっている英語ではなく日本語の習得が必要で、外国人が独立して生活することの難しい日本を外国人がわざわざ選ぶであろうか。

この章では、上述の点を考慮して、国内の労働力の活用を提案する。第2節では外国人労働者の受け入れに関する問題点を明らかにし、第3節では高齢者の活用、第4節では女性の活用を論じる。第5節はまとめである。

2. 外国人労働者の抱える問題：定住化と「統合」のための費用

若年労働者の雇用が難しくなると、「外国人労働者」の雇用が話題となる。実際、1990年代には安い労働力を目的とした外国人労働者の流入が増加した。しかし、外国人労働者は期限が来たら帰る都合のよい労働力ではない。ドイツにおけるトルコ人のように、やがて外国人労働者は定住化しはじめる。定住化が進む前に、外国人労働者本人やその家族に対して、無料の語学教育、社会制度や生活習慣に関する教育（もちろん無料）を十分行わない限り、外国人が日本社会の一員として生きていくこと（これを「統合政策」という）は難しい。そして、オーストラリアの例をみれば、移民に対する語学や社会生活の教育には多額の費用（税金）が必要になることを認識しなくてはならない。

そして、“日本はすでに移民大国”になりつつある。「移民」を出生国以外で1年以上滞在している者と定義すれば、在日韓国・朝鮮人以外で、2000年時点で約90万人の外国人が1年以上日本に滞在していると推計されている。そのうち20万人は不法滞在者である（IOM（2003）を参照）。

外国人が急増したのは1990年代であり、その理由は特殊な技能を持つ外国人以外にも日本での就労を認めたためである。実質的な単純労働への外国人の受け入れは、その低賃金を期待する「研修生制度」（1993年に導入）、「日系人」カテゴリーでの外国人労働者および家族の受け入れ（1990年6月）として実行された。そして、主な日系人カテゴリーの外国人労働者の就業受け入れ先が自動車産業であったために、愛知県にも多くの外国人が定住化した。また、期間が限られているはずの研修生も、実際には帰国することなく定住する例が少なくない。

外国人労働者が定住することを想定せずに「研修生制度」を導入し、「日系人」に日本での就業を許可したために、日本には、来日外国人への言語・文化適応プログラムもなく、子供や呼び寄せた親に対する支援もない。その結果、日本語が不自由なために、不安定雇用（低賃金、長時間労働など）賃金の未払いなどの搾取、失業、教育を受けない子供の増加、さらに、外国人集中地区の形成（公営住宅の外国人比率の増加）など多くの問題が起こりつつある。

外国人労働者を受け入れることによるメリットを低賃金、若さだけに求める政策には再考を促したい。外国人労働者の受け入れ＝定住化、と考えて、日本語教育や生活アドバイザーに税金を十分に投入しない限り、外国人の受け入れは、外国人だけが住む特殊な地域の形成となり、日本人・外国人両者にとり幸せなことにはならない。

例えば、移民受け入れ大国であるオーストラリアでは、オーストラリア人と移民が融合する社会を目指して「統合政策」をとっており、無料で幅広い英語教育（外国人労働者本人、子供）外国語学校への補助（日本でいうアメリカン・スクールのように多くの言語の学校がある）移民の生活の世話に莫大な税金を投入している。しかし、それでもオーストラリア社会になじめない移民が集団で住み危険な地域や街ができて問題となっている（例えば、ベトナム移民が多く麻薬売買の温床となっている街がある）。

もう一つの移民受け入れ大国のアメリカは、不法移民を実質的に低賃金労働力として受け入れており、移民の人権保護もせず低賃金のまま放置し、「統合政策」もとっていない。そのために、英語を話せない移民が多くなり、メキシコ系移民を排除しようという現在の動きにつながっている。

外国人労働者の受け入れは長期的な影響が大きいので、一貫した「移民政策」をもって行うべきであり、場当たりの行方ではない。日本政府がはっきりした移民政策を実施するまでは、問題の多い「研修生制度」や「日系人」受け入れは一時中止すべきかもしれない。

3．高齢者の活用：パートタイム労働の導入

日本の男性高齢者の労働力率は年々低下しているが、表 1-2 を見てわかるように、他の先進国に比べると非常に高い水準にある。例えば、60-64 歳の労働力率は、アメリカ、スウェーデン、ノルウェーが 60%弱、ドイツ 32%、オランダ 26%に対して、日本は 72%である。65 歳以上になると、日本の 35%は欧米諸国の 2 倍以上にあたる。そのため、公的年金給付年齢の引き上げもからみ、スウェーデン、ノルウェー、デンマークなどの少数の国を除いたヨーロッパでは現在高齢者の労働力率の上昇に真剣に取り組んでいる。

日本はすでに男性高齢者の労働力率は十分に高い。橘木・下野（1994-a）によれば、高齢者の労働力率を上げる要因は「健康」であり、「公的年金額」、「年金以外の収入」、「貯蓄・所得比率」（＝十分な貯蓄）が高いことは、労働力率を引き下げる。また、「賃金の上昇」も高齢者の労働力率をあげる。つまり、賃金水準が変わらないなら、公的年金額が低下しない限り、高齢者の労働力率は下がることはあっても大きく上昇することはないであろう。

ただし、表 1-1 をみると、2015 年には 65 歳以上で働く意志を持つ男性高齢者は現在より 100 万人程度増加する。高齢者の絶対数の増加は、健康で働くことのできる高齢者も増加させる。それゆえ、絶対数が増加する高齢者の活用は重要である。

現実にも企業の高齢者に対する雇用意欲は徐々に高まっている。有効求人倍率でみると、2002 年以降（4,5,6 月を除く）65 歳以上の高齢者の労働需要は年齢平均よりも高くなっている。一方、45 歳以上 64 歳までの有効求人倍率は現在も年齢平均より低いままで推移している。

65 歳以上の高齢者に対する雇用意欲が高くなっている理由は、高齢者の低賃金にある。65 歳以上高齢者の賃金は雇用者平均賃金の半分以下の水準である。そして、公的年金を受給している高齢者は、低い賃金を受け入れている。しかし、橘木・下野（1994-a）が指摘しているように、高齢者の低賃金は高齢者の就業意欲を低下させており、賃金水準をあげ

れば高齢者の就業率を引き上げることも可能である。

さらに、高齢者の活用を考える場合には、一週間あたりの労働時間を少なくすることも重要である。つまり、企業は高齢者に正規労働者と同様の労働を期待する場合が多いが、高齢者は労働時間の短縮、あるいは、労働日数の減少を希望している場合も多い（橘木・下野(1994-b)を参照）。高齢者の短時間勤務の希望を活かす方法も考えるべきであろう。特に、表 1-1 を見てわかるように、2005 年から 2015 年までに 65 歳以上の高齢就業希望者が 100 万人程度増加するのであるから、短時間勤務（1 日の労働時間の短縮あるいは日数の短縮）の導入は重要である。

< 表 1-2 高齢者の労働力率 >

	男性		女性	
	60-64	65歳以上	60-64	65歳以上
日本	71.6	35.2	38.6	14.4
アメリカ	56.5	17.7	42.4	9.7
ドイツ	32.0	4.5	14.6	1.7
オランダ	26.4	5.4	12.8	1.4
イタリア	31.0	6.0	8.7	1.6
スウェーデン	58.9		49.8	
ノルウェー	59.4	16.9	49.5	9.9
オーストラリア	46.7	9.9	21.7	3.1
カナダ	47.0	9.4	27.4	3.4
韓国	64.7	40.4	45.3	22.7

(注) 日本のデータは2000年。『国勢調査報告』による。

各国のデータは2001年。スウェーデンについては65歳以上データがない。

(資料)ILO, Year Book of Labour Statistics, 2002 より作成。

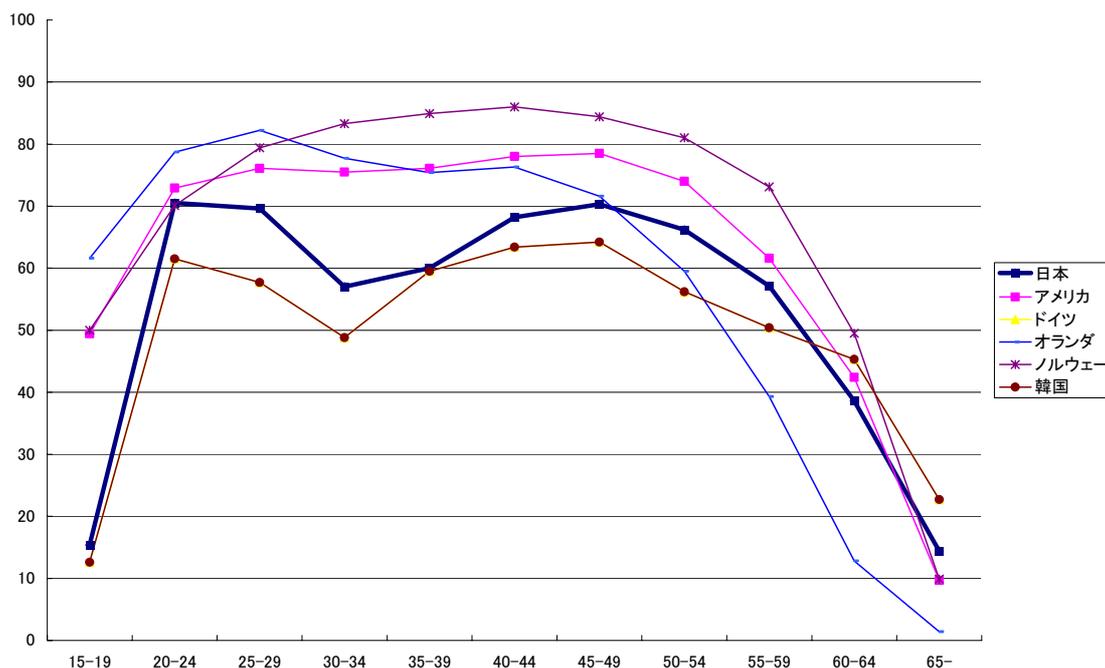
4. 女性の活用：賃金制度、労働時間の短縮などの従来への雇用慣行の変更の必要性

この節では、女性の活用を考えよう。その前提として、日本の女性の労働力率は先進国で最も低いことを念頭に置く必要がある。女性の労働力率は、スウェーデン 76.2%、ノルウェー 69.2%、アメリカ 60.1%、カナダ 59.7%、オーストラリア 55.2%、イギリス 55.0% に対して、日本は 49.2% でしかない（ILO、2001 年データ）。

ここで、日本の女性人口を考えれば、労働力率が 1% 上昇するだけでも、50～60 万人の新たな労働力が出現する。仮に日本の女性の労働力率が 2025 年までにアメリカ並みの 60% となれば、500 万人以上の労働力人口が新たに付け加わることになり、総人口の減少と共に 2025 年までに 475 万人の労働力人口が失われるという厚生労働省の推計結果（表 1-1）とは違い、2005 年の労働力人口を維持できる。つまり、「総人口の減少」と「労働力人口の減少」とは必ずしも同値ではない。

ところで、日本の女性の労働力率の低い原因は、正社員で働きながら出産 / 育児期に退職するケースが多く、働き続けられない日本の雇用システムにある。図 1-1 に示されているように、日本の女性の労働力率は、韓国と同様に、先進国では特異な M 字形となっている。労働力率が低下するのは、出産・育児期の 30-34 歳である。

< 図 1-1 日本女性の労働力率 >



(注) 日本のデータは 2000 年、他は 2001 年。
 (資料) 厚生労働省データより作成。

なぜ女性が働き続けられないのであろうか。育児休業制度が不十分なこと、保育園 / 幼稚園が少ないことが要因にあげられるが、最も大きな要因は「労働時間が長すぎる」ことである。実際、ヨーロッパやオーストラリアなど先進国の多くの国の労働時間は週 35 時間となっており、年間労働時間は 1600 時間を割っている。公式統計における日本の労働時間は 2000 時間を切り、アメリカやイギリスに近づいているように見えるが、実際の労働時間は統計上の数字よりも長い。「サービス残業」(支払われない残業)という言葉があるように、実際の労働時間が報告労働時間以上であることは日本人の常識となっている。

さらに、イギリスを含むヨーロッパでは年 4 週間の長期有給休暇もある(表 1-3 を参照)。また、ヨーロッパ諸国では残業割り増しが 50% と高いために、雇い主も雇用者の残業を望まない(日本の残業割り増しは 25%)。長い労働時間、有給休暇の少なさ・取得の困難さは、女性の就業継続を難しくしている。

< 表 1-3 日本と欧米の労働条件の比較 >

	年間総労働時間(2003年)				平均勤続年数(1995年)
	総労働時間	所定内	所定外(残業)	有給休暇数	
日本	1975時間	1786時間	189時間	8.5日('04)	11.3年
アメリカ	1929時間	1711時間	218時間	13.1日('97)	7.4年
イギリス	1888時間	1758時間	130時間	25.0日('01)	7.8年
ドイツ	1538時間			31.2日('96)	9.7年
フランス	1525時間			25.0日('92)	10.7年

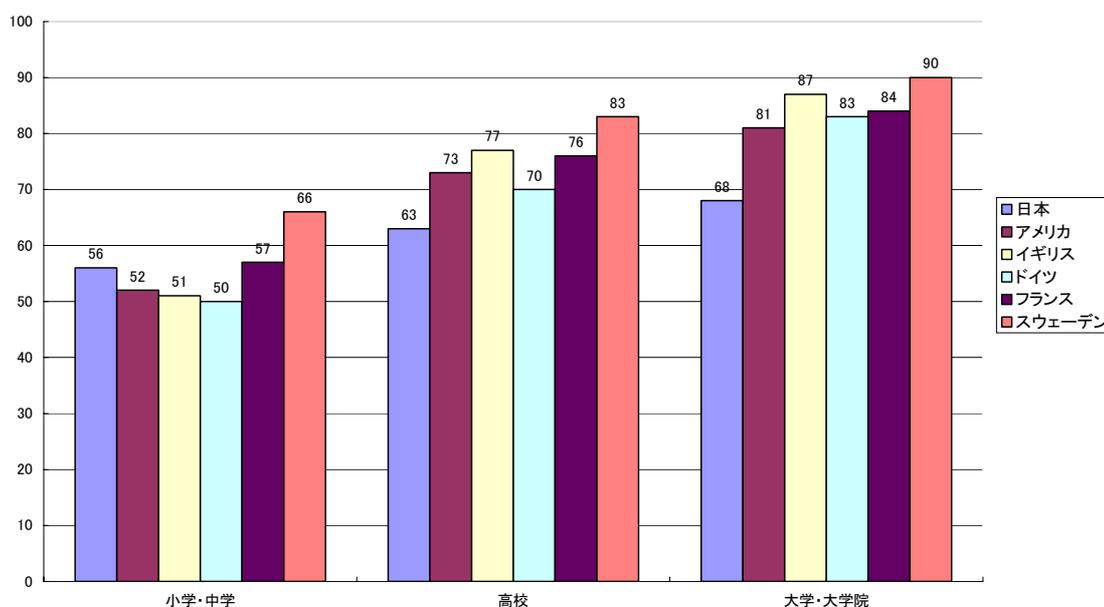
(資料) 労働時間は、製造業生産労働者を対象にした厚生労働省労働基準局賃金時間課推計、他のデータは厚生労働省の公表データより作成。

女性が出産・育児期に仕事を辞め、その後は正規従業員の半分以下の時間給でパートタイムとして働く「同一労働同一賃金」が守られていない国は、先進国で日本以外にはない。ILO から改善を長らく求められているが、パートタイムの低賃金労働に依存する産業、企業からの反対で、パートタイムと正規従業員の時間給の大きな格差は放置されている。

仕事を辞めて出産・育児期を終えた女性に開かれている仕事は、パートタイムという低賃金労働だけであり、その結果、学歴の高い女性、所得の高い世帯の女性ほど、「やりたい仕事がない」という理由で働かないことになる。

図 1-2 をみると、日本における大学・大学院を修了した女性の労働力率（25-64 歳）の低さが目立つ。欧米諸国はすべて 80% 以上であるのに対し、日本では 10% 以上低い 68% でしかない。一度仕事を辞めた高学歴女性に開かれているパートタイム以外の就業機会の少なさが反映されている。高等教育費には多額の税金が費やされていることを考慮すれば、女性を活用しない日本は本当に「もったいない」ことをしている。

< 図 1-2 女性の学歴別の労働力率 >



(資料) OECD、Education at a Glance, 2002 より作成。

ここで、女性が働きやすい労働条件を考えてみよう。女性労働を活用するためには何が必要なのか。まず、第 1 は「年齢差別」をなくすことである。日本では年齢を重要視することが多いが、「男女差別」だけでなく、今後は「年齢差別」も無くしていく必要がある。年功賃金は若年労働者が多くいる社会では効率的な制度であるが、女性を含めて中高年労働者が中心となる社会においては合理的ではない。

第 2 は、「正規従業員」と「非正規従業員」の時間給などの待遇格差をできるだけ縮小する必要がある。可能であれば、格差をなくすべきである。同じ仕事をしていて、待遇、時間給に大きな格差があることが、女性のやる気 (= 就業意欲) を大きく下げている。同じ時間働いたとしても「非正規労働」では「正規労働」の 6 割の収入しかない (2006 年 3

月 24 日の厚生労働省による報告) というのは、働く人にとって、とうてい受け入れがたい事実であり、明らかに「同一労働同一賃金」の原則に反している。

第 3 として、人員配置に多少の余裕をもたせることである。産休・育児休暇など制度はそろったが、なかなか休めないのは、ぎりぎりの人員配置で働いているためである。オーストラリアのある企業では、従業員の有給休暇、傷病休暇を計算に入れて、必要人員を計画するといっていた。就業を継続しやすい体制を整えることが、労働力不足社会を目の前にして、女性の雇用を容易にすることになる。

さらに、第 4 として、女性の就業継続のために、残業の廃止 (= 労働時間の短縮) を主張したい。残業の縮小は、残業割り増しを現在の 25% から多くの国で実施されている 50% にすることにより、可能となる。もし残業がなければ、17 時以降の夜間の生活を楽しむことができるし、夫が育児に関わることも可能となり、女性の就業継続の可能性も高くなる。女性が一人で育児を担っていることが、少子化につながっている面もあることを男性も理解する必要がある。

上記の 4 点は、女性だけでなく、豊かな社会に育った若い世代が望むことでもあり、若年労働者の雇用確保も容易にするであろう。

マクロ経済の観点からいえば、豊かな社会で豊かな生活を営むためには、男女とも 17 時まで働き、税金や社会保険料を納める社会に変わっていくことが、税収や社会保障制度の維持を可能とする。少子・高齢化による労働力不足が、日本社会の労働慣行を変えるきっかけになることを期待したい。

5. まとめ

20 年後の 2025 年には、日本だけでなく全世界的に進む少子・高齢化により、先進国だけではなく発展途上国も含めて、労働力人口の減少が現実となる。特に若年労働者は大幅に減少するので、企業は若年労働者に頼らない企業経営を考える必要がでてくる。

また、労働力人口の減少に対する望ましい対策は国によって異なってくる。例えば、現在ヨーロッパ各国は高齢者の労働力率上昇のための政策を積極的に進めている。欧米では女性の労働力率がすでに高いところが多く、今後労働力としてあてにできるのが高齢者となるからである(第 3 節を参照)。ヨーロッパ諸国において高齢者の就業を進める政策の背景には、公的年金給付の引き下げ、給付年齢の引き上げと密接な関係がある。

日本の中・長期的な労働力不足に対する対策として、女性、高齢者、外国人 (= 移民) の 3 種類の労働力を考えると、まず十分に活かされていない女性の活用が最も有効である。

まず、第 2 節で述べたように外国人労働者の受け入れは多大な費用を伴う。本人・子供に対する語学や社会生活のための教育など多くの税金投入の覚悟が必要であるが、現在の日本の財政状況ではなかなか困難かもしれない。さらに、全世界的な労働力不足となれば、わざわざ言葉や生活習慣の壁が非常に高い日本を選択してやってくる外国人は決して多くないことを想起する必要がある。英語の通じる国のほうが簡単になじむことができるという、外国人労働者の選択も考えに入れなくてはならない。

次に、高齢者はすでに就業率が高く、労働力率をあげて新たな労働力を創出することは難しい。しかし、国内では、2015 年には団塊の世代の高齢化により 65 歳以上の健康で就

業意欲の高い労働力人口が 100 万人単位で現れるのでこの活用は重要である。高齢者の活用のためには、高齢者の労働生産性に見合った賃金の決定、短時間勤務の導入などの問題を解決する必要がある。

結論的には、日本において中・長期的に新たな労働力として最も期待できるのは女性である。現在の労働力率は 50% を割っているが、もし女性の労働力率が 1% 上がるだけでも、50~60 万人の新たな労働力が出現する。2005 年から 2025 年までに 475 万人の労働力人口が減少すると予測されているが、かりに女性の労働力率が 2025 年までにアメリカ並の 60% になれば、現在（2005 年時点）の労働力人口を維持することが可能となる。

（下野恵子：名古屋市立大学大学院経済学研究科附属経済研究所）

【参考文献】

橘木俊詔・下野恵子（1994-a）「男女別高年齢者の就業行動分析」、『個人貯蓄とライフサイクル』（日本経済新聞社）の第 3 章。

橘木俊詔・下野恵子（1994-b）「高年齢者の就業形態の希望と実際」、『個人貯蓄とライフサイクル』（日本経済新聞社）の第 4 章。

International Organization for Migration (2003), *World Migration 2003: Managing Migration-Challenges and responses for People on the Move-*.

第2章 東海地域の雇用環境について～「2007年問題」のインパクト～

[要約]

本章では、東海地域（愛知県、岐阜県、三重県、静岡県の東海4県）の雇用環境について、いわゆる「2007年問題」のインパクトを探る上での分析の視点を考察した。

まずは、統計データから東海地域における団塊世代労働者の分布を県別、業種別、企業規模別に明らかにし、全国レベルでみた業種別、職種別の労働市場の需給状況を確認した。

東海地域の場合、団塊世代の労働者がほぼ集中しているのは、就業者数の多い上位5業種（製造業、サービス業、卸売・小売業/飲食店、建設業、運輸・通信業）であり、県別に見ると、団塊世代の労働者の約半分が愛知県に分布している。また、企業規模別では大企業よりも中堅・中小企業により多く分布している。

全国レベルの労働市場の需給状況を見ると、業種別には多少のばらつきはあるものの、平成16年11月以降は労働力不足の状況にある。しかしながら、職種別に見ると、過去10年間一貫して不足状態にあるのが「専門・技術」「販売」「サービス」、逆に一貫して余剰傾向にあるのが「管理」「事務」であり、職種別の視点は、今後団塊世代の労働者のマッチングが円滑に進むかどうかを考える上では重要である。

次に、団塊世代の退職への対応状況について、現状の定年制と継続雇用制度の有無を踏まえた上で、「2007年問題」への認識やその対応方針等を中心に、中小企業数社に対して企業ヒアリングを行った。

定年制のある企業でも再雇用制度や勤務延長制度を概ね採用していること、小企業ほど定年制がないところも多いこと、中小企業においては団塊世代の大量退職を問題視する声はほとんど聞かれなかったことなどから、短期的な雇用情勢を見る限り、団塊世代の退職の影響は軽微にとどまる可能性がある。

今後の問題は、団塊世代の労働者の大量退職というよりは、むしろ少子化により減少する若年労働者の確保、若年労働者の質的向上、女性労働力の活用をいかに図るかにある。技能継承の問題認識も、団塊世代の退職に限定されない、業界を取り巻く市場競争環境の激化などを背景とした危機意識として強く出ている。

1. 東海地域における団塊世代の労働者の分布

(1) 業種別分布

表2-1は、総務省「国勢調査報告」より、平成12年時点の東海地域における就業者数の業種別分布をみたものである。製造業（27.7%）、サービス業（23.4%）、卸売・小売業、飲食店（22.4%）、建設業（9.5%）、運輸・通信業（6.0%）の上位5業種で全就業者数の89.0%を占め、全国と比較すると、製造業のウェイトが27.7%と圧倒的に高く（全国比：+8.3ポイント）、逆にサービス業が23.4%と低い（同：-4.0ポイント）点が大きな特徴である。

表 2-1 就業者数の業種別分布

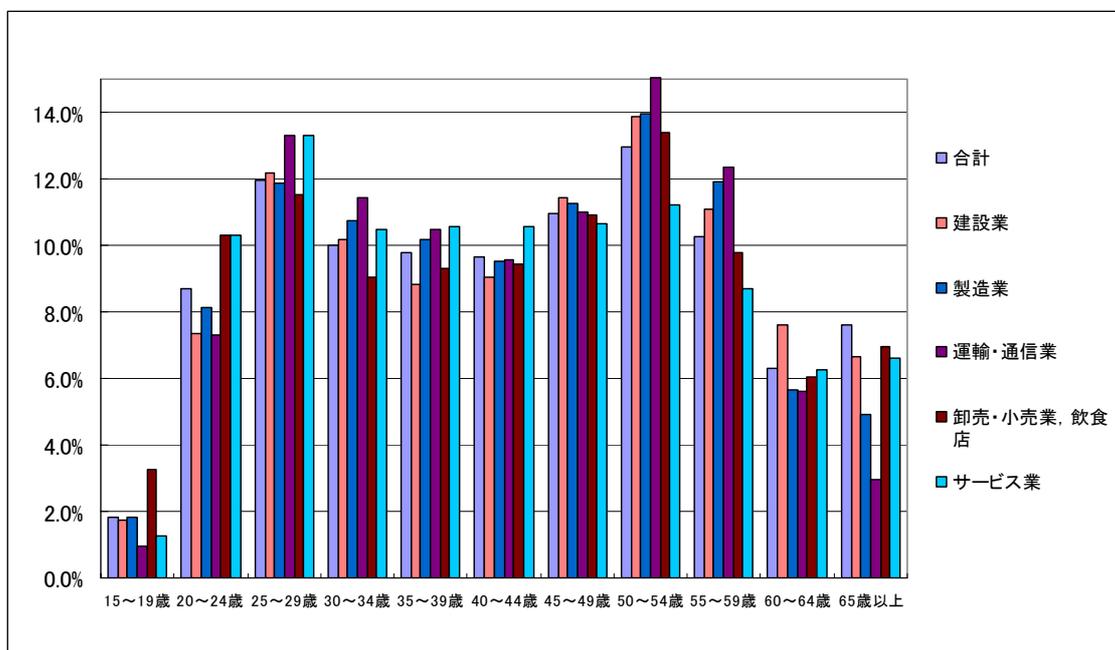
(単位：人、%)

	東海地域	シェア (東海)	全国	シェア (全国)	-
製造業	2,140,981	27.7%	12,227,685	19.4%	8.3%
サービス業	1,810,878	23.4%	17,263,876	27.4%	-4.0%
卸売・小売業、飲食店	1,730,990	22.4%	14,318,544	22.7%	-0.3%
建設業	731,262	9.5%	6,289,765	10.0%	-0.5%
運輸・通信業	460,572	6.0%	3,902,280	6.2%	-0.2%
農業	278,405	3.6%	2,852,259	4.5%	-0.9%
公務(他に分類されないもの)	205,848	2.7%	2,143,165	3.4%	-0.7%
金融・保険業	186,146	2.4%	1,758,264	2.8%	-0.4%
その他	182,089	2.4%	2,222,122	3.5%	-1.2%
合計	7,727,171	100.0%	62,977,960	100.0%	0.0%

(資料)総務省「平成12年国勢調査報告」より作成

図2-1は、東海地域における就業者分布の上位5業種（製造業、サービス業、卸売・小売業/飲食店、建設業、運輸・通信業）について年齢構成を見たものであるが、サービス業を除いて、団塊世代（1947年～1949年生まれ）の属する「50～54歳」層のウェイトが高いことがわかる。

図 2-1 就業者分布の上位 5 業種における年齢構成比



(注)平成12年時点のデータであるため、団塊世代は「50～54歳」のカテゴリーに属する。

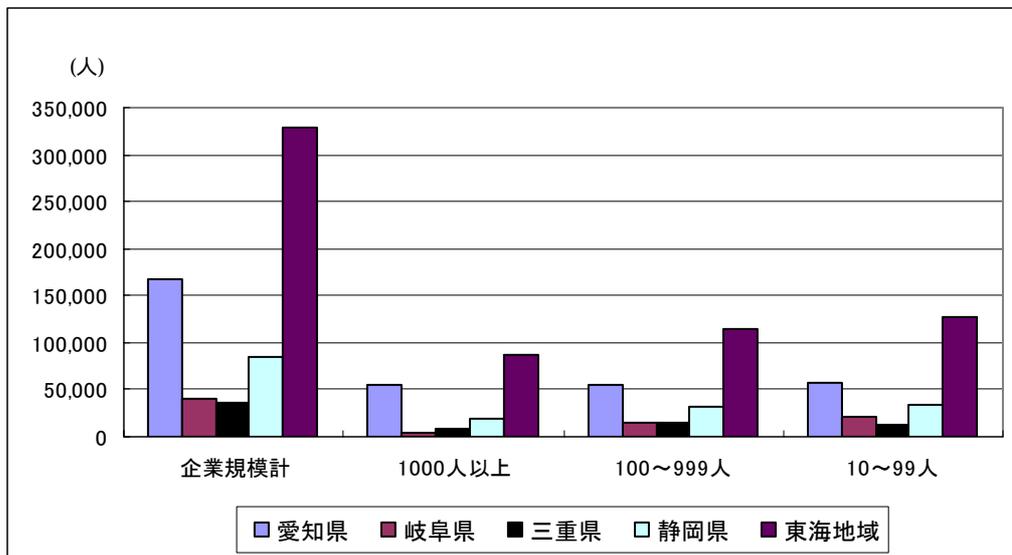
(資料)表2-1に同じ。

(2) 県別・企業規模別分布

図2-2は、厚生労働省「平成16年賃金構造基本統計調査」より、団塊世代が含まれる「55～59歳」層の分布を県別に見たものである。愛知県168,480人、静岡県84,920人、岐阜県40,000人、三重県35,920人の順となっており、東海地域における団塊世代の労働者の約半分は愛知県に集中していることがわかる。

企業規模別に見ると、従業員数1,000人以上の大企業における団塊世代の労働者は東海地域で87,480人であるのに対して、100～999人以下の企業では114,610人、10～99人以下の企業では127,230人となっており、団塊世代労働者は大企業よりも中堅・中小企業により多く分布している。

図2-2 県別・企業規模別団塊世代の労働者数

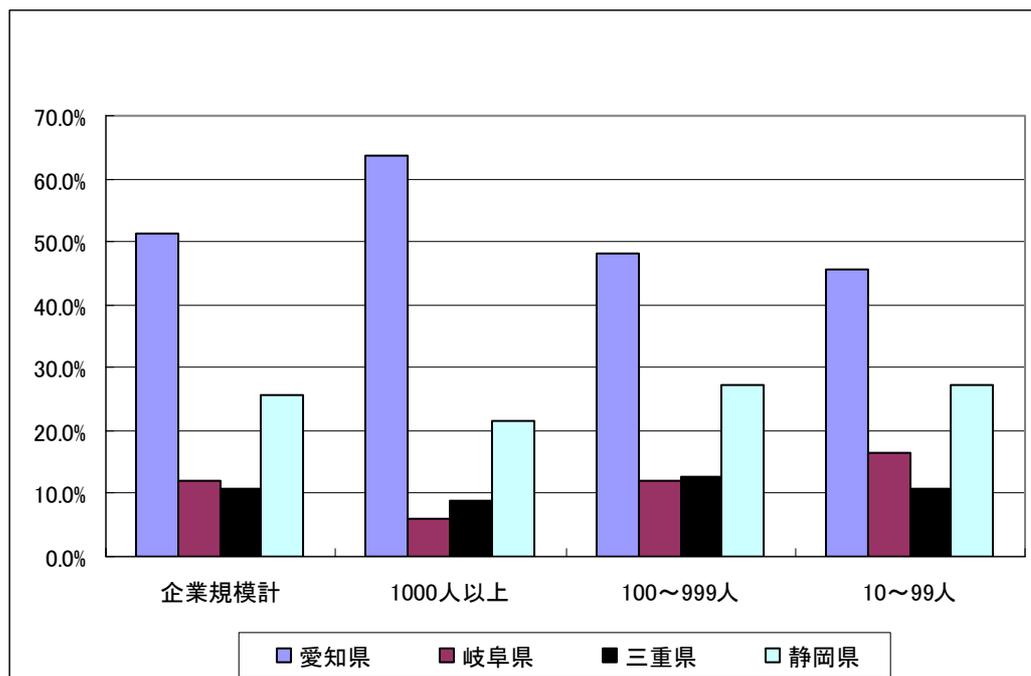


(資料) 厚生労働省「平成16年賃金構造基本統計調査」より作成。

また、県別・企業規模別で団塊世代の労働者構成比を見ると(図2-3参照)、岐阜県では従業員数10～99人の小規模企業における比率が高い一方、愛知県では従業員数1,000人以上の大企業における比率が高いことがわかる。

このように、団塊世代の労働者の分布は県別・企業規模別でも異なっており、「2007年問題」のインパクトを考えるにあたっては、そうした観点からのアプローチに留意する必要があるものと思われる。

図 2-3 団塊世代の労働者構成比



(資料) 図 2 - 2 に同じ。

2 . 労働市場の需給状況

(1) 業種別でみた需給動向

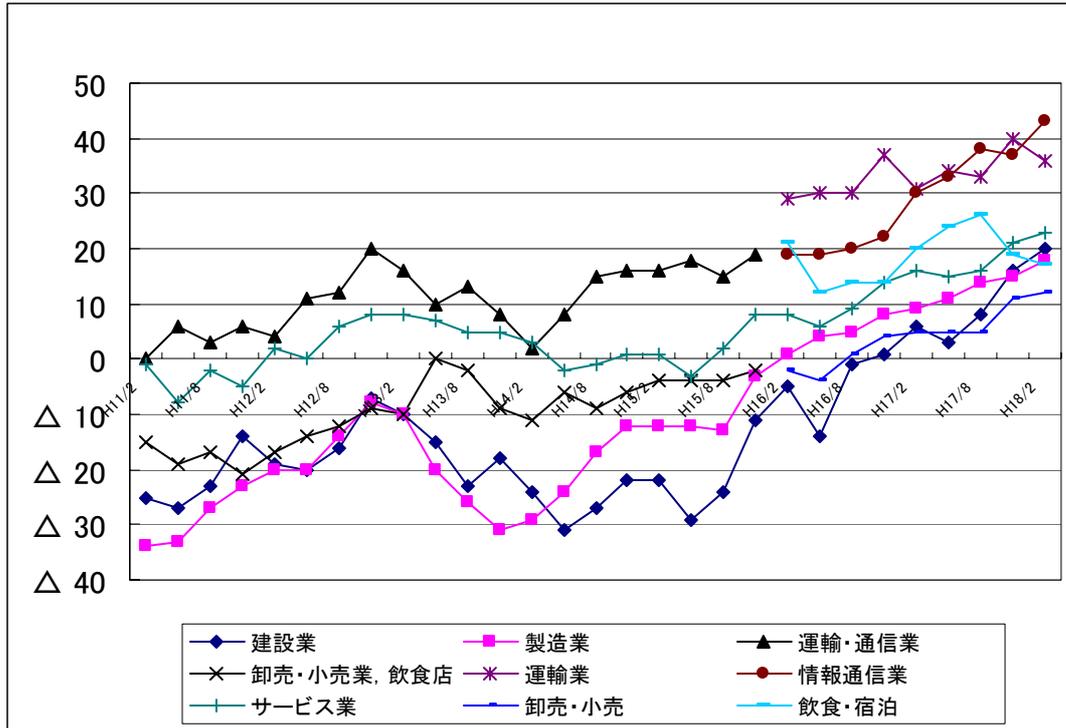
全国規模での業種別 D.I. (平成 11 年 2 月 ~ 平成 18 年 2 月) を見ると(図 2 - 4 参照) 運輸、情報通信、飲食・宿泊、サービス、製造、建設等のすべての業種において、平成 16 年 11 月以降労働力不足の状況になってきている。

(2) 職種別でみた需給状況

全国規模での職種別 D.I. (平成 7 年 2 月 ~ 平成 18 年 2 月) を見てみると(図 2 - 5 参照) 「専門・技術」、「販売」、「サービス」は約 10 年間一貫して不足状態、「技能工」は景気変動により波が大きいものの、足下の不足感が高まりを見せているのに対して、「管理」「事務」は足下で若干不足感は出ているが、約 10 年間一貫して余剰傾向であったことがわかる。

職種別の視点は、今後団塊世代の労働者のマッチングが円滑に進むかどうかを考える上では重要である。

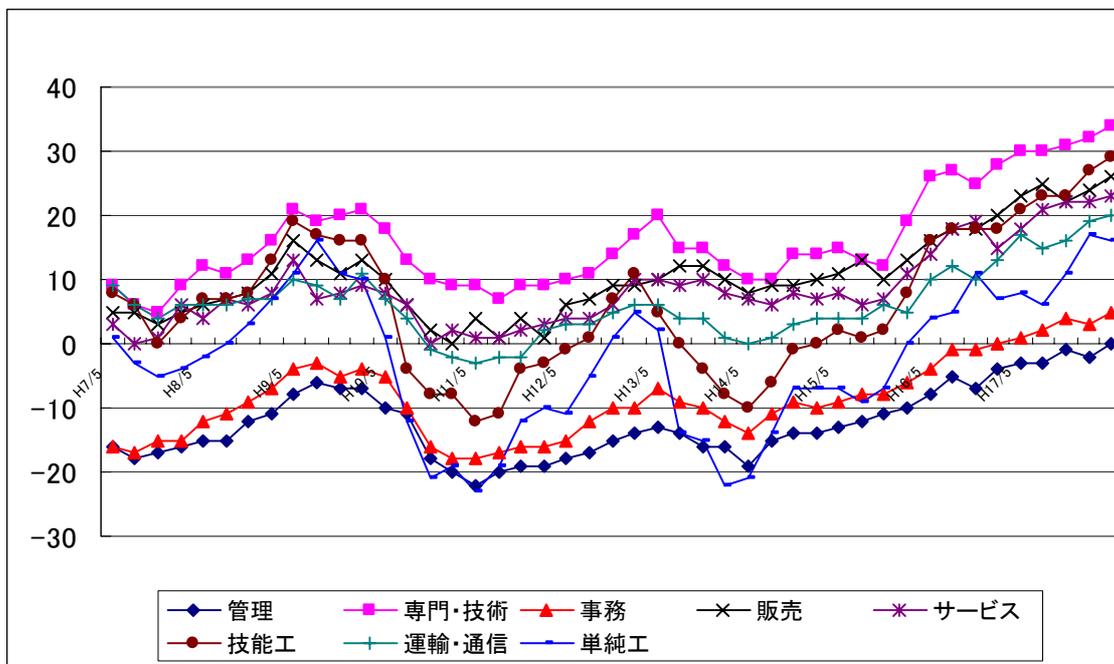
図 2-4 業種別 D.I. からみた需給動向



(注) 平成 16 年 2 月調査以降、表章産業の区分が従来の 7 産業から 9 産業に変更(「卸売・小売業、飲食店」および「運輸・通信業」をそれぞれ細分化)されたため、それ以前とは断層がある。

(資料) 厚生労働省「労働経済動向調査」より作成

図 2-5 職種別 D.I. からみた需給動向



(資料) 図 2 - 4 に同じ。

3 . 団塊世代の退職への対応

2007年4月から団塊世代の退職が始まる。表2-2は定年制の現状を見たものである。90%以上の企業が定年制を持ち、定年制度を持つ企業の90%以上が定年年齢を60歳としているが、仮に60歳の定年で引退するとすれば、今後3年間に650万人以上の労働力人口が減少する。しかし、実際には、すでに多くの企業で再雇用制度を中心とした勤務延長制度の実施により、必要な高齢者の雇用延長はなされてきており、高齢者の退職は企業にとってはあまり大きな問題とはなっていないようである(後述の企業ヒアリングを参照)。むしろ、内閣府『団塊世代の退職に関する調査報告書』(2005年7月公表)によれば、半数以上の企業が団塊世代の退職によって労働費用の減少や年齢構成のバランスが改善されるという期待を持っており、必ずしも団塊世代の退職を深刻に受け止めている企業は多くはない可能性がある。

ここでまず、定年制と継続雇用制度の現状を確認する。

現状、公的年金の受給開始年齢が65歳に徐々に引き上げられており、団塊世代が60歳を迎える2006年4月1日から、高齢者の65歳までの安定した雇用確保のために、「改正高年齢者雇用安定法」が実施される。この法律は、定年年齢が65歳未満の事業所が対象となる。具体的には、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、のいずれかの措置をしなければならない。

表2-3をみると、定年年齢が65歳未満の企業の74%は、すでに「勤務延長制度」か「再雇用制度」のいずれかを実施、又は両制度併用をとっている。ただし、原則として希望者全員、あるいは、全員でない場合には客観的な基準が必要とされる。つまり、高齢者雇用問題は、“企業の都合で再雇用者を決定していた”大企業が、2006年度からの勤務延長制度では“希望者全員”あるいは“何らかの客観的基準による再雇用”とすることを迫られることであるとも言われる。

表2-2でわかるように、小企業ほど定年制がないところが多く(30-99人規模企業では全体の11%)、また、定年制があってもそれは賃金調整(引き下げ)のためであり、実質的には希望者全員の雇用延長(再雇用)を行っている企業は少なくない(後述の企業ヒアリングのまとめを参照)。ただし、2005年度の愛知県の調査(表2-2-(2))でも定年制度を持つ企業の15%が継続雇用制度を持っていない。特に愛知県では、大企業の対応に比べて中・小企業の対応は遅れているようである。

短期的な雇用情勢を見る限り、団塊世代の退職の影響は軽微にとどまるようである。むしろ、すべての企業にとって今後深刻な問題になるのは、少子化による若年労働者の減少である。すでに、中小企業ではここ2、3年は好景気もあって新卒者の確保が難しくなりつつある。若年労働者の減少による労働力人口の減少は今後の日本経済に大きな影響を与えるであろう。特に、東海地域は製造業中心の産業構造を有し、若い労働者(外国人労働者を含む)の低賃金に依存してきた。今後の全世界的な若年労働者の減少を考慮すれば、早いタイミングで、若年労働者以外の国内の労働-高齢者、女性-の活用を考えていく必要がある(第1章を参照)。

表 2-2 定年制の現状

(1) 全国 (単位：%)

	定年制有り	定年制無し
全企業	91.5	8.5
5,000人以上	100.0	-
1,000～4,999	99.3	0.7
300～999	99.6	0.4
100～299	97.1	2.9
30～99	88.8	11.2

(資料) 厚生労働省「平成 16 年雇用管理調査」より作成

(2) 愛知県 (単位：%)

	定年制有り	定年制無し
全企業	94.0	6.0
1,000人以上	100.0	-
300～999	100.0	-
100～299	99.5	0.5
30～99	97.8	2.2
10～29	81.1	18.9

(資料) 愛知県産業労働部「平成 17 年労働時間制度実態調査報告」より作成

表 2-3 勤務延長・再雇用制度の導入

(1) 全国 (単位：%)

	制度がある	勤務延長のみ	再雇用制度のみ	両制度併用	設定予定有り	設定予定無し
全企業	73.8	13.2	47.6	13.1	6.8	19.4
5,000人以上	78.2	5.1	69.3	3.9	7.2	14.6
1,000～4,999	70.2	4.4	59.6	6.3	7.7	22.1
300～999	71.3	8.4	54.8	8.1	5.8	22.9
100～299	77.6	10.7	54.0	12.9	5.1	17.2
30～99	72.9	14.8	44.1	13.9	7.4	19.7

(資料) 表 2 - 2 - (1) に同じ。

(2) 愛知県 (単位：%)

	制度がある	勤務延長のみ	再雇用制度のみ	両制度併用	制度がない
全企業	84.9	10.0	63.4	11.4	15.1
1,000人以上	90.8	3.9	76.3	10.5	9.2
300～999	84.3	3.3	71.9	9.1	15.7
100～299	89.1	8.7	69.4	10.9	10.9
30～99	84.5	10.1	62.8	11.7	15.5
10～29	79.9	16.8	50.0	13.1	20.1

(注) 愛知県全域の常用労働者 10 人以上の企業、無作為抽出で 1,500 企業。回収 969 企業(回収率 64.6%)。

(資料) 表 2 - 2 - (2) に同じ。

4. ヒアリングにみる「2007年問題」の実態とインプリケーション

前節まで見てきたように、東海地域の雇用環境を考えるにあたっては、県別、企業規模別に加えて業種、職種毎に異なる状況にあることを踏まえて分析する必要があると思われる。特に、巷間議論されている「2007年問題」が想定していると思われる「団塊世代の大量退職 人手不足、技能継承の断絶」という懸念は、一定規模以上の製造業を念頭に置いているようにも思われる。そこで、「2007年問題」へのアプローチのヒントを探ることを目的として非製造業を含む中堅・中小企業数社に対して、主として「2007年問題」に関する認識およびその対策についてヒアリングを実施した（注）。

(1) ヒアリングにおける意見

「2007年問題」に対する認識について

そもそも「2007年問題」については、すべての企業において危機意識は無かった。これは、「意識の低さ」というものではなく、中堅・中小企業の現場では60歳定年制を規定している企業であっても、本人が希望する場合は殆どのケースで再雇用されることから、2007年に60歳を迎える社員も引き続き再雇用されるということに起因する。また、第1節で述べたように大企業に比して、中堅・中小企業の方が団塊世代の労働者の構成比率が相対的に高いことも関係している可能性がある。

(主なコメント抜粋)

- 団塊世代が大量退職する予定はなく、2007年問題とは無縁。
- 2006年から2011年までに60歳になる社員もいるが再雇用予定。また、バブル時に繁忙を極め、かなりの数の正社員が退職したため、50歳代の社員自体が少ない。
- 業界全体が厳しい状況にあり売上が急減しているため、従業員はむしろ過剰で足りないということはない。

技能継承について

前述のように「2007年問題」への危機意識は希薄であるものの、一方で当該問題とあわせて語られることの多い「技能継承問題」についての認識については、様々な問題意識が寄せられた。

(主なコメント抜粋)

1) 技能継承に関する問題意識

- 日本の技能衰退は深刻な問題。大手メーカーのリストラ、海外への生産移転が技能衰退に拍車をかけている。日本は国内大手メーカー同士が消耗戦を繰り広げて疲弊していった。
- 営業現場で取引先のニーズを的確に汲み取るコミュニケーション能力が重要だが、最近の若手はこれが弱い。
- 若手社員の中には、親にも怒られたことがないといった社員も少なくなく、技能

継承は困難になってきている。また、自発的に考えるような教育を学校でもしていないのではないかと。

2) 技能継承に関する取組について

- 新人各人が日誌をつけており、技能の習熟度合について報告する仕組みを作っている。業務外に「工務会議」というミーティングの場を設けており、先輩社員が若手に技能を教えている。
- 以前は現場で職人から色々な技能を習熟できたが、今は職人の技量も落ちている。また、このような技能はデータベース化にはなじまない。
- 6～7年前から先輩社員によるマンツーマン指導を始めている。また、技能のマニュアル化も進めている。

上記のように技能の衰退に関する危機感は強い。これは、各業界における競争環境が激化しているにもかかわらず、学校教育の質的低下等を背景とする最近の若年労働者のレベルダウンが深刻化していることと関係があり、各企業とも従来以上に効率的、効果的なナレッジマネジメントが求められているためであると思われる。

若年、女性、外国人の活用について

中堅・中小企業の場合「団塊世代労働者の大量定年退職」という図式は必ずしも当てはまらないものの、東海地域のタイトな労働需給環境の影響は受けている。しかしながら、以前に見られたような派遣社員や外国人労働者の積極活用ではなく、正社員化を進めながら、女性の活用等を目指す企業が多いようである。

(主なコメント抜粋)

- 団塊世代の大量退職よりも若年雇用の方が問題。求人広告費に年間100万円費やしているにもかかわらず面接できるのは毎月2人とどまる。
- 今年は昨年よりも新卒採用が困難になっているので、昨年の3倍の労力を使っている。中小企業は大企業の採用拡大の余波を受けている。
- バブル時に取引先の要請もあり正社員から派遣社員にシフトしたものの、従業員のノウハウ蓄積が進まないことから、今後は正社員化を考えている。派遣社員の従業員教育は基本的な事柄が中心になるために、教育系の社員が成長するという事もなくなった。
- 人材派遣を使うと仕事の質が下がるので使わない。
- 商品開発や営業などに女性を活用したいが、トイレが男女共同であるなど、職場環境の整備が遅れている。
- 外国人は言葉の問題があるので使わない。コミュニケーションが円滑に行かないと現場でのすりあわせに支障がでる。

行政への期待について

殆どの企業が技能継承等に関する行政の取組について知識がなく、また行政への期待感も特段ないことがわかった。

(主なコメント抜粋)

- 技能継承に関する行政の取組みはよく知らない。中小企業の技能継承はOJTが中心になるのではないか。
- 東海地域の企業に対して網羅的なヒアリングをかけて、各企業の技能継承への取組をリサーチしたうえで紹介してほしい。

(2) インプリケーション

ヒアリングから得られたインプリケーションは以下の通りである。

中堅・中小企業では「2007年問題」は認識されていない。ただし、それは「認識の遅れ」ではなく、再雇用による雇用確保がほぼ円滑になされていることに起因する。

技能継承は喫緊の課題として認識されているものの、団塊世代の大量退職から生じる問題というよりは、若年労働者の質的低下や業界をとりまく市場競争環境の激化を背景とするものである。

足下の好景気を背景にした人手不足は深刻な問題として存在し、特に製造業での新卒採用は困難をきわめている。また、女性、外国人、非正社員の活用にはそれぞれ問題があるとの認識が強い。

5. まとめ

東海地域における団塊世代の労働者のウェイトは決して低くなく、とりわけ製造業などいくつかの業種で一定規模以上の企業においては、「2007年問題」は看過し得ない問題であると思われる。

しかしながら、労働市場の過半を占める中堅・中小企業の現場の抱える問題の背景には必ずしも「団塊世代労働者大量退職」とは直結しないテーマ、すなわち、若年労働者の質的低下、業界をとりまく市場競争環境の激化、女性労働力活用の遅れ等があるように思われる。

今後、本研究では、企業へのアンケート調査の実施を予定しているが、「2007年問題」に直面している企業とそうでない企業に、それぞれいかなる特徴・問題があるのかを浮き彫りにして、分析していく必要がある。

(神藤浩明 / 山口好生 : 日本政策投資銀行東海支店)

(注) ヒアリング実施にあたっては、ヒアリング企業の選定等、愛知中小企業家同友会 事務局次長 内輪博之氏に多大のご協力をいただいた。

[参考文献]

内閣府編（2005）『経済財政白書』

厚生労働省編（2005）『労働経済白書』

第3章 技能継承問題の所在

[要約]

技能継承の困難は「2007年問題」から直接生じるわけではなく、中高年リストラ、若年採用の抑制、非正社員化、若年層の離職といった1990年代以降の長期的な要因が背景となっている。但し、団塊世代の退職が技能継承問題を顕在化させる可能性はある。継承すべき技能と考えられているのは、名商アンケートやヒアリング調査によると、単に金型製造のような特殊技能ではなく、機械操作や保全のような専門技能やさらにコミュニケーション能力のような一般技能にまで及んでいる。日常業務、定常業務まで含む技能教育全般が重要な課題となっていると考えられる。

1. 課題

「2007年問題」の中心テーマとして、団塊世代の大量退職に伴う労働力不足や技能継承の困難が取り上げられている。マクロデータからもこの問題が重要であることは確かである。しかし、どのような産業や職種において技能継承の困難が顕著であり、また、どのような内容の技能が継承の危機にあるのかは必ずしも明確になっているとはいえない。そこがあいまいなまま、単に技能継承問題への「警鐘」のみがマスメディアにより繰り返されているといった印象がある。

技能継承問題に関する本章では、企業アンケート（文末の*を参照）や企業ヒアリング（文末の**を参照）を利用しながら、技能継承問題と団塊世代の退職との関わり、「2007年問題」に対する経営者の危機認識、継承すべき技能の内容、技能継承問題への企業の取組みについて考え、今後の課題にふれる。

2. なぜ技能継承がむずかしくなるのか

まず、技能継承問題の背景と、この問題の団塊世代の退職との関わりについて検討しておきたい。名古屋商工会議所が主に中小企業を対象に実施し、2005年10月に発表した「技能継承に関するアンケート調査」（以下、名商アンケート調査）によれば、「貴社では技能の継承に関して問題はありますか」という質問（複数回答）に対する回答結果は、表3-1のようである。企業が指摘する技能継承問題の主な原因は、「指導する人材が不足している」（41%）、「技能者を育成する時間的余裕がない」（34%）、「鍛えがいのある人材が集まらない」（32%）、「技能者を育成してもやめてしまう」（24%）以上の4つである。

表3-1 貴社では技能の継承に関して問題がありますか(複数回答)。

No.	カテゴリー	件数(%)
1	指導する人材が不足している	121(41)
2	技能者を育成する間の余裕がない	100(34)
3	鍛えがいのある人材が集まらない	92(32)
4	技能者を育成してもやめてしまう	71(24)
5	技能者を育成する金銭的余裕がない	34(12)
6	人材育成の方法がわからない	11(4)
7	技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる	5 (2)
8	特に問題はない	62(21)
9	その他	17(6)
10	不明	19(7)

(注)1. 順位が高いものから並べ替えた(以下同様)。2. 回答企業は292社。

(資料)名古屋商工会議所「技能継承に関するアンケート調査」2005年10月15日より作成。

最も指摘の多い「指導する人材の不足」の意味が必ずしも明確とはいえないが、次に多い「時間的余裕がない」とともに、1990年代以降のリストラによる人員削減や短期的視点に偏った成果主義などのため、技能育成に充てる人や時間が不足しており、そのため技能育成がおろそかになっているという理解が可能である。実際、製造業の現場からは、作業長や工長などの現場の管理監督者が、人員不足のためライン業務も担わざるをえず、部下や若年者に対して十分な教育を行うことができないという声が聞かれる(D製鉄人事担当者からのヒアリングによる)。

また、「鍛えがいのある人材」が集まらず、「育成してもやめてしまう」という回答は、新卒採用の抑制、非正社員(パート、期間社員、請負・派遣社員)の増加、さらに若者の就業行動の変化(新卒の早期離職)などが関連しているものと考えられる。企業ヒアリングでも、派遣社員への依存が従業員のノウハウの蓄積を妨げたことに対して反省の声があった。

以上の検討から、技能継承の困難は2007年からの団塊世代の退職によって直接生じるわけではなく、中高年リストラ、若年採用の抑制、非正社員化、若年層の離職といった1990年代以降の長期的な要因が背景となっているものと考えられる。団塊世代の退職は、すでに以前から課題となっていた技能継承問題を一挙に顕在化させる可能性があるということになる。

なお、名商アンケートではこれ以外に、バブル前1980年代の採用抑制のため40代の従業員が少ないこと、また、年齢差が大きくコミュニケーションがむずかしいことなども技能継承を困難にする要因として指摘されている。

3. 「2007年問題」に対する経営者の意識

「2007年問題」に対して企業経営者はどのような意識をもっているのでしょうか。名商アンケート調査では「2007年問題」の意味が明示されていないが、団塊世代の大量退職に伴う労働力不足や技能継承の困難をさすものとする。同調査でこの問題に対する危機意識が「ある」と回答した企業は41%、「ない」と回答した企業は42%、「わからない」が

13%であり、危機意識がある企業とない企業が半々であった。業種別では、「プラスチック・ゴム」「鉄鋼・非鉄金属・金属」「一般機械器具」「輸送用機械器具」で危機意識を持つ企業が多い。しかし、企業規模別の特徴は見られなかった。

これに対し、本プロジェクトによる2006年3月の中小企業ヒアリングでは、今後5年間について従業員の退職による労働力不足を懸念する経営者はひとりもいなかった。これは、社歴が浅く近年の急成長のため50代社員が存在しない、リストラにより50代がすでに退職した、売り上げ急減で年代に関わらず人員が過剰であるといったこれら企業の個別事情によるものであり、その理由は一様でない。一般に中小企業で「2007年問題」が強く意識されていないのは、従来から、労働者が定年年齢（ヒアリング企業の定年年齢は、5社が60歳、1社が65歳）を過ぎても再雇用により働き続けることが多く、定年を境に雇用状況が急激に変化しないためである。むしろ、大量退職によって労働力不足に陥る恐れのある中小企業も存在するであろうが、「2007年問題」がとくに深刻な課題となっているのは、主に60歳以降の再雇用システムが整っていなかった大企業である可能性が大きい。

4. 継承すべき技能の内容は何か

では、継承が困難と考えられている技能とは何であろうか。表3-2は、名商アンケートの「貴社では熟練技能の作業内容にはどのようなものがありますか」という質問に対する回答の集計結果であり、指摘された熟練技能を業種ごとに列挙している。それぞれの技能がどれほど深刻な継承の危機にあるのかは明確ではない。また、回答企業の8割が300人以下の中小企業であることにも留意する必要があるが、技能継承問題を考える上で注目すべきQ&Aといってよい。

表3-2で熟練技能として指摘されているのは、木製品・紙加工・窯業・機械などにおける試作品の製作、窯業・鉄鋼・輸送用機械などにおける金型の設計・製造、機械器具における溶接・歪取り、電気機械の塗装における「艶」「色合い」などの感覚業務、機械設備修理における音感作業、精密機械器具における多品種小ロットの精密歯車製作などである。これらは長年の職務経験の蓄積により、少数の社員に形成される特殊技能といってよい。

しかし同時に、継承困難な熟練技能には、化学におけるケミカルプラント運転・加工プラント運転、プラスチック・ゴム・窯業などにおける保全業務、紙加工・出版における印刷機オペレーターなども含まれる。これらは熟練レベルが比較的高いとはいえ特殊技能ではなく、機械操作や保全に代表される専門技能である。近年増加している工場災害でも、技能教育の軽視、リストラによる経験者の不足、それによる変化や異常への対応能力の不足といった諸事情との関連が指摘されており、こうした面での技能継承も課題となっている。

また、企業ヒアリングでは、継承すべき技能としてCAD、品質管理、生産管理、経理、SEなどの専門技能に加えて、営業職におけるコミュニケーション能力の向上という指摘もあった。

したがって、継承が問題とされている技能は、特殊技能にとどまらず専門技能さらに一般技能にまで及んでいると考えられる。日常業務、定常業務を含めた、技能教育全般が課題となっている可能性がある。

表3-2 貴社では熟練技能の作業内容にはどのようなものがございますか。

主な業種	熟練技能の作業内容
食品	饅頭・もちの製造工程、あん・生地の仕込み
	製粉調整や色調整
	醸造機械のメンテナンス、麹（こうじ）作り
	微妙な味覚の識別、感応チェック
	コーヒーの焙煎技術や菓子製造機の調整・点検・修理
	玄米・精米の品質の見分け 新商品の試作、配合、分析
繊維	セーター横編機での編組織の開発サンプル作成
	ミシンによる縫製工程
	手ざわりによる材料の差異判断
木製品	別注家具の造作、建具
	木材のどの部分で製品を製作するかの見極め
	塗装、木材の研磨や切断、接着技術
	企画開発に基づく試作品の製作
紙加工・出版	段ボールシートや各種板紙による製罐作業
	ステッチャー打ち(段箱製造の完成にあたり、胴回りをスチールでのびょうで留める工程など)
	色調の作成や再現・管理
	クライアントの要求に基づき試作品を作る
	紙加工の印刷、トムソン(抜き)、貼合工程
	印刷機オペレーター
化学	ケミカルプラント運転、加工プラント運転(抽出、ラミネーション、塗工など)
	化学薬品の調合、滴定作業
	ポリマーデザインの設計や試作品の製造
	設備機器関連のメンテナンスや緊急時の修理、製作、復旧
プラスチック・ゴム	ウレタンコーティング仕上げ加工、融着加工
	量産成形条件の出し方、トラブル時の対応、金型・成形機メンテナンス
	ゴム材料の混練作業、設備(金型)の保全業務
	フィルム製造工程、厚薄調整並びに巻き取り技術、活性炭焼成工程、スリット口金研磨技術
窯業	製品試作
	1. 溶けたガラスを成形機に供給して自動成形する製造工程のオペレーション
	2. ガラス用金型のメンテナンス作業(特殊溶接と金型抜き)
	ガラス成形に伴う金型設計、付帯部位の研究と作成
鉄鋼・非鉄金属・金属	微粒子パウダーの製造
	特殊鋼二次加工の主工程(伸線、引抜き、酸洗など)
	プレス加工機の段取り・調整、加工製品の管理、プレス製品の設計・試作品の作成、梱包作業
	金型、治工具、素材等の金属熱処理加工
	金属加工の切断のための刃物のセッティング
	造形枠への中子セット、キューボラの操炉、キューボラ電気炉の補修
一般機械器具	高周波熱処理作業、歪取作業
	薄板鈹金、半田付け、製品の歪取り矯正
	研磨加工工程、機械メンテナンス
	プラスチック切断用刃物(ナイフ)の刃先仕上げ
	マシニングセンターを用い特殊加工をする
電気機械器具	長機の熱処理や加工後の歪取り、試作品の加工、組立後の機能調整
	表面実装装置の操作、ハンダ付け
	高合金鋼(耐熱鋳鋼)品の溶接
	1. モーターの手作業による巻線
	2. 板金加工における溶接、歪除去作業
輸送用機械器具	3. 精密仕上げ(キサゲ作業)
	4. 塗装作業における「艶」「色合い」等の感覚業務や機械設備修理等における音感作業
	図面に基づき、旋盤、フライス、溶接、組立を行なう技術
	半導体、FDPの圧着の良否見極め
	板金プレス金型の工程設計や金型仕上げ技術
	鉄道車両車体の溶接や歪み取り作業
精密機械器具	金属成形加工の試作や仕上げ工程
	新幹線先頭車鋼機体の製作など高度な加工・溶接・仕上げ
	設計に基づき、多品種小ロットの精密歯車を作る
	鑄造技術、キサゲ加工技術、加工用治具設計工程、
	通常の製造ラインではできない特殊加工(特別対応注文)を必要とするレンズの製造
基板アンプ機能調整	
深穴加工の工程・ホーニング加工の工程	

(資料)名古屋商工会議所、前掲資料7㉙。

他方、ホワイトカラーについては、部長職や課長職については技能継承の問題は深刻ではないとしても、例えば、設計業務や専門職などの技能継承がむずかしい企業が見られる(D製鉄人事担当者からのヒアリングによる)。

5 . 技能継承問題への対応策

労働力不足を補う雇用形態として重視されているのは、退職者の再雇用、若年新規採用、中途採用である。表 3-3 によれば、「2007 年問題」に対する取組みとして、「退職者のうち希望者を再雇用」が 42%と最も多く、次に「若年新規採用を増やす」(33%)、「即戦力となる経験者の中途採用者を増やす」(26%)であった。「外注を活用する」は 17%にとどまり、正社員志向への回帰が見られる。景気回復のなかでとくに中小の新卒採用が難しくなっているため、当面は退職者の再雇用が重視されざるを得ない状況がある。

表3-3 「2007年問題」に対してどのような取組みを行なっていますか(複数回答)。

No.	カ テ ゴ リ	件数(%)
1	退職者のうち希望者を再雇用予定	122(44)
2	新規若年者の採用を増やす	97(33)
3	即戦力となる経験者の中途採用者を増やす	77(26)
4	計画的なOJTなどの教育訓練を行い、若年・中堅層に技能を継承する	74(25)
5	継承すべき熟練技能のデータベース化、マニュアル化を進める	60(21)
6	外注を活用する	49(17)
7	必要な自社OB人材を指導者として活用予定	45(15)
8	継承すべき熟練技能が不要のように設計を変更および設備を更新する	15(5)
9	特段何の取組みもしない	49(17)
10	その他	9(3)
11	不明	21(7)

(資料)名古屋商工会議所、前掲資料18頁より作成。

技能継承問題への対応では、技能を継承するための人材育成への取組みが課題となる。表 3-4 によれば、熟練技能継承のために取り組んでいる人材育成策として、「OJT による研修、訓練」(55%)が最も多く、半数以上の企業が取り組んでいる。次いで「人材育成方針の明確化」(34%)、「技能に応じた処遇の充実」(21%)、「国家技能検定受験の奨励」(18%)、「外部教育機関の利用」(17%)である。注目されるのは、「社内に教育チームを作り、社内研修会を充実させる」(16%)、「自社 OB 人材による研修、訓練」(13%)といった対応である。ヒアリングでも、「先輩社員によるマンツーマン指導」「業務外での工務会議で若手に技能教育する」などの意見があった。技能継承のために OJT に加えてチーム形式、OB 人材、先輩社員などを通じた教育・訓練が進められている。

行政の技能継承支援策については、厳しい声が聞かれた。補助金バラマキへの批判や、行政に期待するものはないという声さえあった。要望では、近隣メーカーの技能継承問題への取組みに関する調査、地元への建設工事発注による企業・技能の育成、伝統産業の技能継承にも注目してほしい、といった声があった。

表3-4 貴社では熟練技能を継承するための人材育成に関してどのような取組みを行なっていますか(複数回答)。

No.	カテゴリー	件数(%)
1	OJTによる研修、訓練	160(55)
2	社内における人材育成方針の明確化	99(34)
3	技能に応じた処遇の充実	60(21)
4	国家技能検定受験の奨励	52(18)
5	外部教育機関の利用	51(17)
6	社内に教育チームを作り、社内研修会を充実させる	47(16)
7	自社OB人材による研修、訓練	39(13)
8	科学的アプローチにより分析し、データベース化、マニュアル化を進める	26(9)
9	外部コンサルタントによる研修会	18(6)
10	特段何の取組みもしていない	33(11)
11	その他	14(5)
12	不明	4(1)

(資料)名古屋商工会議所、前掲資料10頁より作成。

6. まとめ

技能継承問題は、2007年から始まる団塊世代の退職によって直接引き起こされるものではなく、日本企業が以前より長期的な視点から取り組まなければならなかった課題と見てよい。とくに再雇用制度がなく大量退職を間近に控えた大企業では問題はいっそう深刻である。

技能継承について今後明らかにすべき問題は、まず、どのような企業が技能継承問題に直面しているのかである。第2章で労働力不足が深刻な産業や職種が指摘されているが、さらに社歴の違いなどからくる企業間での技能継承問題の差異を明らかにする必要がある。また、継承が困難になっている技能の中身が、特殊技能か専門技能か、あるいは一般技能なのかを明確にする必要がある。さらに、技能継承問題にうまく対処している企業の事例分析から、モデルとなる対応策を提示したい。また、企業側からの期待度が低いとはいえ、行政の技能継承支援策をどのように構想するかも課題となるであろう。

(松村文人：名古屋市立大学大学院経済学研究科)

(*)名古屋商工会議所による「技能継承に関するアンケート調査」を用いる。同調査の実施時期は2005年6月21日～8月3日、調査対象は名古屋商工会議所の製造業7部会(紙・印刷、木材、食料、繊維、金属、機械器具、化学・窯業)約3000社、調査方法は郵送によるアンケート方式で、回収数は292社(有効回収数292社、有効回答率9.7%)である。業種では食品、紙加工・出版、鉄鋼・非鉄金属・金属、一般機械器具、その他の比率が比較的高く、従業員数では300人以下が86%で、中小企業がほとんどを占める。

(**)団塊世代の退職の影響に関するヒアリングは、個人的に2005年11月に大企業1社(D製鉄)他について、また本プロジェクトでは2006年3月に愛知県の中小企業6社において行なった。本プロジェクトのヒアリング企業は、製造業(プラスチック、自動車部品)、運送・食品卸、陶磁器卸、建設業に属し、いずれも従業員規模は330名以下である。質問項目と主な回答については、後掲資料を参照されたい。

〔参考文献〕

名古屋商工会議所（2005）『技能継承に関するアンケート調査』（10月）.

樋口美雄・財務省財務総合研究所編著（2004）『団塊世代の定年と日本経済』、日本評論社 .

(參考資料)

□ 企業ヒアリング 質問項目 □

1、会社概要

- ・ 本社 / 資本金 / 従業員数 / 平均年齢 / 平均年収 / 業務内容

2、社員構成

- ・ 年齢構成（職種別〔事務・技術・技能〕、部門別、資格別）
- ・ 定年制の概要
- ・ 退職者数
- ・ 不足が予想される社員数（職種別、部門別、資格別）

3、雇用確保措置

- ・ 検討中あるいは決定済の高齢者雇用確保措置の概要
名称 / 雇用確保措置（勤務延長・再雇用、定年延長） / 対象者 / 再雇用基準 / 雇用期間 / 勤務時間（フル・パート） / 賃金体系と水準
- ・ 既存の雇用継続制度の概要と過去数年間（2000年以降）の実績
- ・ 定年制の撤廃・延長など、将来的な雇用確保措置
- ・ 新規採用の現状（学歴別、職種別）
- ・ 非正社員、外部労働力（派遣、請負）の活用策の概要と実績
- ・ 正社員化
- ・ 女性、外国人の活用策の概要と実績
- ・ 「2007年問題」への取り組み

4、技能継承

- ・ 技能継承の問題点
- ・ 継承が必要な技能（特殊技能か定常業務か）
- ・ 具体的な技能

5、その他

- ・ 雇用総コスト

〔 質 問 表 〕

団塊世代の退職が雇用に与える影響と対策について

貴社での団塊世代社員の退職が与える影響及びそれに対する対策について、おうかがいします。

1、会社概要

Q 1：本社（住所）、資本金、従業員数、平均年齢、平均年収、業務内容など、会社の概要をご説明下さい。

2、社員構成

Q 2：社員の年齢構成を、職種別（事務・技術・技能）部門別、資格別に教えてください。

Q 3：貴社には定年制がありますか。ある場合、定年年齢は何歳ですか。

Q 4：2006年3月から2011年3月までに退職予定の社員は何人ですか。年度ごとにお答え下さい。

Q 5：団塊世代の退職により、貴社では今後社員の不足が予想されますか。予想される場合、不足数は何人程度ですか。職種、部門、資格ごとにお答え下さい。

Q 6：不足する場合、どういう人で補充したいとお考えですか。例えば、新卒か中途か、若年か高齢者か、正社員は非正社員かのように、具体的にお答え下さい。

3、雇用確保措置

Q 7：社員の不足に備えて現在検討中の、あるいは決定済みの高齢者雇用確保措置についてうかがいます。制度の概要をご説明下さい。

制度の名称()

雇用確保のため、勤務延長、再雇用、定年延長（あるいは廃止）のどれを選択しますか。継続雇用（勤務延長、再雇用）の場合、対象は希望者全員ですか、それとも一部ですか。希望者全員でない場合、選考の基準は何ですか。

雇用期間はどれくらいですか。

勤務時間はフルタイムですか、パートタイムですか。

再雇用後の賃金体系および水準について教えてください。

Q 8 : 再雇用後の妥当な賃金水準はどれくらいだとお考えですか。

Q 9 : 労働組合、従業員との話し合いが行なわれた場合、雇用確保措置に関する労使の対立点は具体的に何でしたか。

()

Q 10 : 既存の継続雇用制度がある場合、その概要及び過去数年間(2000年以降)の実績を教えてください。

Q 11 : 定年制がある場合、将来的に定年制の延長・廃止の検討を考えていますか。

Q 12 : 過去数年間(2000年以降)の新規採用者数は何人ですか。学歴別、職種別に教えてください。

Q 13 : 非正社員(パートタイマー、期間社員など)及び外部労働力(派遣、請負など)の活用の現状、実績について教えてください。

Q 14 : 今後、正社員化(採用増、非正社員からの転換)を強化する予定がありますか。

Q 15 : 現在、女性や外国人の活用を進めていますか。活用策があれば、概要と実績をご説明下さい。ない場合、将来的に活用をお考えですか。

Q 16 : 「2007年問題」に対してどのような取り組みを行なっていますか。該当するものを選んでください(複数回答可)

自社OB人材を指導者として活用予定

退職者のうち希望者を再雇用予定

新規若年者の採用を増やす

即戦力となる経験者の中途採用者を増やす

結婚退職した女性の再雇用など、女性を増やす

派遣、外注を活用する

計画的なOJTなどの教育訓練を行ない、若年・中堅層に技能を継承する

継承すべき熟練技能のデータベース化、マニュアル化を進める

継承すべき熟練技能が不要のように設計を変更および設備を更新する

特段何の取り組みもしていない

その他()

4、技能継承

Q 1 7：貴社では技能の継承に関して問題がありますか。該当するものを選んでください
(複数回答可)

指導する人材が不足している

技能者を育成する時間的余裕がない

鍛えがいのある人材が集まらない

技能者を育成してもやめてしまう

技能者を育成する金銭的余裕がない

人材育成の方法がわからない

技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる

とくに問題はない

その他()

Q 1 8：貴社において継承が必要な技能とは、金型製造、機械加工、溶接・仕上げ工程のような特殊技能ですか、それとも日常業務・定常業務の技能ですか。

Q 1 9：貴社において継承が必要な技能を具体的に記入してください。

()

Q 2 0：行政の技能継承への取り組みについてご存知ですか。

Q 2 1：技能継承の推進について、行政に何を期待しますか。

5、その他

Q 2 2：団塊世代の退職により、賃金の減少、退職金の増加、年金の増加などが起こることが予想されます。貴社では全体として雇用コストは減ることが予想されますか、それとも増えることが予想されますか。

ヒアリング要旨

< ヒアリング先企業 >

会社名	事業内容	従業員数(人)
A社	総合プラスチック製造・販売・企画・設計	50
B社	自動車部品製造(切削・研削加工)	130
C社	一般貨物運送業、食品卸売業	139
D社	陶磁器卸売業	330
E社	総合建設業、一級建築士事務所	46
F社	一般貨物自動車運送業	292

< コメント要旨 >

(「2007年問題」に対する認識について)

- ✓ 団塊世代が大量退職する予定はなく2007年問題とは無縁。(A社)
- ✓ 2006年から2011年までに60歳になる社員もいるが再雇用予定。また、バブル時に繁忙を極めたためかなりの数の正社員が退職したため、50歳台の社員自体が少ない。(B社)
- ✓ 業界全体が厳しい状況にある中で売上が急減しているため従業員は過剰なくらいで足りないということはない。(D社)
- ✓ 20代、30代社員が多く2007年問題とは無縁。(C社)
- ✓ 団塊世代が特に多いということはなく、再雇用も実施しているので2007年問題は意識していない。(F社)

(定年制の有無および再雇用について)

- ✓ 定年時の1/2~2/3(役職ピークを50歳に設定)。定年後も定年時と同一業務。定年制の廃止・延長は考えていない。再雇用を前提に昇給ペースをもっと遅らせないと人件費負担に耐えられない。(A社)
- ✓ 60歳定年制だが、元気なうちは本人の希望を確認のうえ再雇用する。定年後の給与は定年時の50%程度。定年制の廃止・延長は検討していない。(B社)
- ✓ 60歳定年制だが希望者は65歳まで再雇用。定年制がある方が役職を外すきっかけになるので都合がいい。(E社)
- ✓ 60歳定年制だが希望者は大抵再雇用している。再雇用時の給与水準は定年時の80%程度。(D社)
- ✓ 65歳定年。将来的には定年延長も検討。当社は長距離運転が少なく高齢者が働きやすいうえに高齢者の方が事故率が低い。(C社)
- ✓ 60歳定年だが65歳まで再雇用(希望者は殆ど再雇用)。高齢社員は長距離運転をさせないなどの配慮をしている。(F社)

(正社員化について)

- ✓ バブル時に取引先の要請もあり正社員から派遣社員にシフトしたものの、従業員のノウハウ蓄積が進まないことから正社員化を考えている。派遣社員の従業員教育は基本的な事柄が中心になるために、教育系の社員が成長するということがなくなった。(A社)
- ✓ 団塊世代大量退職よりも若年雇用の方が問題。愛知県での製造業の有効求人倍率は70倍(18~23歳)にも達しており、採用が非常に困難。求人広告費に年間100万円費やしているにもかかわらず面接できるのは毎月2人とどまる。(A社)
- ✓ 団塊世代だった先代社長が年下の従業員しか雇用しなかったので、団塊労働者の人数自体が少ない。(A社)
- ✓ 今年は昨年よりも新卒採用が困難になっているので昨年の3倍の労力を使っている。中小企業は大企業の採用拡大の余波を受けている。(B社)
- ✓ 人材派遣を使うと仕事の質が下がるので使わない。(E社)
- ✓ 現場仕事が中心になるので、高齢者中途採用はしていない。(E社)
- ✓ 正社員を採用したいが去年から採用は困難。契約社員から正社員への登用もあり。小売への展開など新規事業立ち上げ時に業界経験者を即戦力として中途採用している。(D社)
- ✓ 平成7年から管理職候補を正社員として採用しているが、新卒採用はここ3年間難しくなってきた。新卒、中途ともに通年で募集している。業務拡大にともない新卒採用を増加させている。(C社)
- ✓ 隔年で新卒採用しているが、再雇用の分だけ新卒採用は抑制している。事務系の一部には派遣社員を活用。(F社)

(女性・外国人の活用について)

- ✓ 日系ブラジル人も10人雇用。ビザの関係で雇用期間は最長3年。最近では外国人労働者も永住思考が強まったので、以前のようなハングリー精神が無くなり質が落ちた。(A社)
- ✓ 女性を活用したいがトイレが男女共同であるなど職場環境整備が遅れている。ただし、結婚後も全員が働き続けている。(A社)
- ✓ 外国人は言葉の問題があるので使わない。コミュニケーションが円滑に行かないと現場でのすりあわせに支障がでる。(B社)
- ✓ 女性は積極的に活用しており係長3人のうち2人は女性。女性の労働力率向上によって少子化に対応すべき。(B社)
- ✓ 女性はいい人がいれば採用はしている。結婚退職後の再雇用を実施したいと考えてはいるが実現できていない。(E社)
- ✓ 商品開発や営業に女性を活用している。(D社)
- ✓ 個人とくに高齢者への宅配事業を強化しているので、女性社員を増やす予定。(C社)
- ✓ 外国人の活用は考えていない。(F社)

(技能継承について)

- ✓ 継承が必要な技能な CAD、品質管理、生産管理などの特殊技能。(A社)
- ✓ 技能継承に関する行政の取組やよく知らない。(A社)
- ✓ 行政には、義務教育をもっとしっかりしてほしい。最近の若手社員は言われたことはやるが自分で考えるということが苦手。(A社)
- ✓ 6~7年前から先輩社員によるマンツーマン指導を始めている。また、技能のマニュアル化も進めている。(B社)
- ✓ 日本の技能衰退は深刻な問題。大手メーカーのリストラ、海外への生産移転が技能衰退に拍車をかけている。日本は国内大手メーカー同士が消耗戦を繰り広げて疲弊していった。(B社)
- ✓ 新人各人が日誌をつけており技能の習熟度合について報告する仕組みを作っている。業務外に「工務会議」というミーティングの場を設けており、先輩社員が若手に技能を教えている。外部講習会に参加しても3日で忘れる。(E社)
- ✓ 以前は現場で職人から色々な技能を習熟できたが、今は職人の技量も落ちている。また、このような技量はデータベース化にはなじまない。(E社)
- ✓ この商売は客のニーズを的確に汲み取るコミュニケーション能力が重要だが、最近の若手はこれが弱い。(E社)
- ✓ 経理やSEなどは技能継承が必要だが、営業は各人のセンスが重要なので技能の継承ができない。(D社)
- ✓ 当社のドライバーは営業もしなければならないので、コミュニケーション能力が重要。外部研修などで教育している。(C社)
- ✓ 特に問題なし。(F社)

(行政への期待)

- ✓ 近隣メーカーの技能継承への取組をリサーチしたうえで紹介してほしい。補助金バラマキ効果なし。(B社)
- ✓ 技能継承のためには技術者を残すことが必要。そのためには、地元の工事を東京の大手ゼネコンではなく地元業者に発注してほしい。(E社)
- ✓ 愛知県は自動車や工作機械を重視する傾向があるが伝統産業にも目を向けてほしい。(D社)
- ✓ 行政には期待していない。(C社、F社)

以上

< 団塊世代の大量退職の影響に関する研究プロジェクト・メンバー >

名古屋市立大学大学院 経済学研究科 附属経済研究所 教授	下野 恵子
名古屋市立大学大学院 経済学研究科 教授	松村 文人
日本政策投資銀行東海支店企画調査課長（現 調査部課長）	神藤 浩明
日本政策投資銀行東海支店企画調査課調査役（現 新産業創造部調査役）	小笠原 崇
日本政策投資銀行東海支店企画調査課調査役	山口 好生



公立大学法人 **名古屋市立大学**
Nagoya City University

〒467-8601 名古屋市瑞穂区瑞穂町字川澄1
TEL: 052-853-8041 (事務局学術推進室)
<http://www.nagoya-cu.ac.jp>



DBJ

日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

東海支店
〒460-0002 名古屋市中区丸の内1丁目17番19号
キリックス丸の内ビル
TEL.052-231-7561 (代表)
インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>