

第5章 団塊世代の退職が企業経営や地域社会に及ぼす影響

1. 技術・技能伝承等に対する影響とその対応

団塊世代の退職は、就業者が減少するという量的な問題にとどまらず、専門的スキルを有する人材が大量に失われるという側面も有している。技術・技能を伝承する上での障害となる可能性があるという意味で、企業経営上のリスクともなりうる。

2005年度の「ものづくり白書」は、団塊世代の退職に伴う技能継承問題を「2007年度問題」として採り上げている。それによると、「2007年度問題」に対して全企業の22.4%が、正社員数300人以上の企業では37.4%が危機意識を持っていることが明らかとなっている。また、内閣府が2005年7月に発表した「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」によると、団塊世代の退職による技術・技能の伝承について、「かなり困難化する」4.7%、「多少困難化する」41.4%と、46.1%の企業が何らかの困難が生じると回答しており、同様の傾向を示している。

団塊の世代の退職による技術・技能の伝承

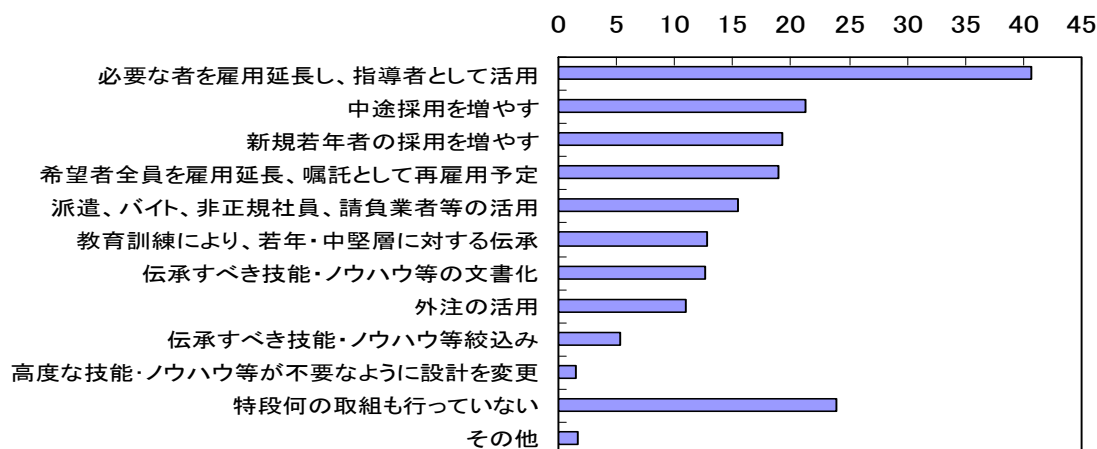
	かなり困難化する	多少困難化する	特に変化はない	分からない	無回答
総数	4.7	41.4	48.4	4.5	1.1
(業種)					
建設業	3.1	46.0	46.8	3.3	0.8
製造業	7.6	50.3	38.6	2.7	0.7
情報通信・運輸	5.1	36.4	52.0	4.8	1.7
卸売・小売業	1.1	32.2	59.2	6.6	0.9
サービス業	5.0	31.2	56.5	5.9	1.5
(企業規模)					
30～99人	4.7	42.9	46.9	4.4	1.2
100～299人	4.6	36.5	52.9	4.9	1.1
300～999人	4.0	39.6	52.5	3.4	0.5
1000～4999人	7.4	46.8	41.4	3.9	0.5
5000人以上	11.1	55.6	25.9	5.6	1.9

(資料) 内閣府「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」、2005年7月

団塊世代の退職は技術・技能の伝承のみにとどまるものではない。内閣府の「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」では、「生産・販売活動」、「管理・指導者層の確保」、「専門・技術者層の確保」についての影響についても調査を行っており、それぞれ49.0%、56.1%、55.5%の企業が何らかの悪影響が出ると予想している。

一時的な大量退職のインパクトを緩和する方法としては、雇用延長や再雇用が主要な対策となる。厚生労働省の「平成16年能力開発基本調査」によると、団塊世代の退職に伴う障害に対する対応として、「必要な者を雇用延長し、指導者として活用」という回答が4割を超え圧倒的に多くなっている。法律上の義務と企業のニーズが相俟って、熟練労働者を再雇用する動きが加速することも予想される。

団塊の世代の退職(2007年問題)に対する取り組み



(資料)厚生労働省「平成16年度能力開発基本調査」

2. 年齢構成変化が企業経営に与える影響

団塊世代の退職は管理職ポストに多くの空きを生させることにもなるため、若手の活躍の場が広がるという期待も生まれると考えられる。実際、(財)社会経済生産性本部が実施したアンケート結果をみると、団塊世代の退職が人事制度に与える影響として、「管理職への若手の抜擢が進む」という意見が、「技能伝承問題」を大きく引き離して第1位を占めるなど、団塊世代の退職をプラスとして受け止める見方も少なくない。

また、内閣府の「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」でも、年齢構成の若返りに対して、「どちらかといえば、企業活力が低下する」という意見は8.9%にとどまっているのに対し、「どちらかといえば組織が活性化する」という意見は44.8%に達している。

団塊の世代の退職による年齢構成の若返りの影響

	どちらか といえ ば、組織 が活性化 する	どちらか といえ ば、企業 活力が低 下する	特に影響 はない	分からな い	無回答
総数	44.6	8.9	29.8	15.8	0.9
(企業規模)					
30～99人	45.4	9.5	29.0	15.2	1.0
100～299人	42.7	7.6	33.7	15.1	0.9
300～999人	42.5	7.4	26.4	23.2	0.5
1000～4999人	42.4	10.3	24.1	23.2	0.0
5000人以上	37.0	3.7	29.6	27.8	1.9

(資料)内閣府「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」、2005年7月

以上を踏まえると、技能伝承の断絶、団塊世代の退職に伴う現場でのトラブルの発生というようなマイナス効果は多少見込まれるものの、企業組織全体とすれば団塊世代の退職をプラスに受け止める企業も多いようである。

3. 団塊世代の退職と地域活動

定年退職すると仕事に就かない人が増加するとともに、職に就いた人も労働時間が減少することが多くなる。これは、居住する地域で過ごすことが多くなることと、自分の自由になる時間が増えることを意味する。

こうした生活環境の変化は、地域活動への参加を促す要因になると思われる。東京都の「団塊世代の活用についての調査報告書」（2004年）によると、「地域の活動や住民との交わりに積極的か」という問いに対し、男性 11.6%、女性 10.7%が「そう思う」と回答し、「そう思わない」という回答を大幅に下回っている。すでに定年を迎えている人が多いプレ団塊世代（1944-1946年生まれ）では、「そう思う」という回答が多くなっている。現時点では就業している人が多い団塊世代は地域の活動や住民との交わりには消極的といえる。

地域の活動や住民との交わりに積極的

	男性			女性		
	プレ団塊	団塊世代	ポスト団塊	プレ団塊	団塊世代	ポスト団塊
そう思う	15.6	11.6	10.6	15.1	10.7	9.2
どちらともいえない	38.2	35.2	36.4	35.8	39.3	39.5
そう思わない	37.8	48.3	49.1	34.1	36.7	40.3
無回答	8.4	5.0	3.9	15.1	13.3	11.1

（資料）東京都「団塊の世代の活用についての調査報告書」

また、ボランティアやNPO活動については、現在、参加している人は、男性 8.5%、女性 9.8%と1割にも満たない。

ボランティアやNPO活動に参加(単位:%)

	男性			女性		
	プレ団塊	団塊世代	ポスト団塊	プレ団塊	団塊世代	ポスト団塊
参加している	9.0	8.5	8.2	11.6	9.8	10.6

（資料）東京都「団塊の世代の活用についての調査報告書」

しかし、定年後の5年後については、男性および女性とも約4割の人が「やりたい」と回答している。かりに、アンケートの結果のように、団塊世代が退職を機にボランティアやNPO活動に積極的に関わることになれば、地域社会の活性化に寄与するであろうし、団塊世代自身の生活にとっても豊かさを提供するものになると期待される。

5年後には、ボランティアやNPO活動に参加(単位:%)

	男性	女性
是非やりたい	10.2	11.5
少しやりたい	29.0	32.7
どちらでもない	26.0	21.2
やりたくない	10.3	9.5
全くやりたくない	11.7	10.2
無回答	12.7	15.0

（資料）東京都「団塊の世代の活用についての調査報告書」