

はじめに

時代を問わず、人材は企業活動の原動力であり、人間尊重は経営哲学の鉄則である。しかしながら、時代環境によって、経営の姿は移り変わる。

現在、景気回復の結果、就職氷河期とは様変わりして新卒採用を中心に人材獲得競争が過熱している。これは、景気回復による一時的な現象なのであろうか。それとも人口減少社会の予兆なのであろうか。

団塊世代の大量退職により、様々な問題が想定されるいわゆる「２００７年問題」が、今年、本番を迎えた。これまでは一般的に、団塊世代が退職する約３年間に念頭に置いて、労働力の急激な減少と技能・スキルの断絶、消失が懸念されてきた。

そこで実際に２００７年を迎えた今、本委員会としてはこの問題をどの角度から捉えるべきか議論し、「労働力の動向」に焦点をあてることとした。

労働力の動向は２つの要素に分けて検討を行った。

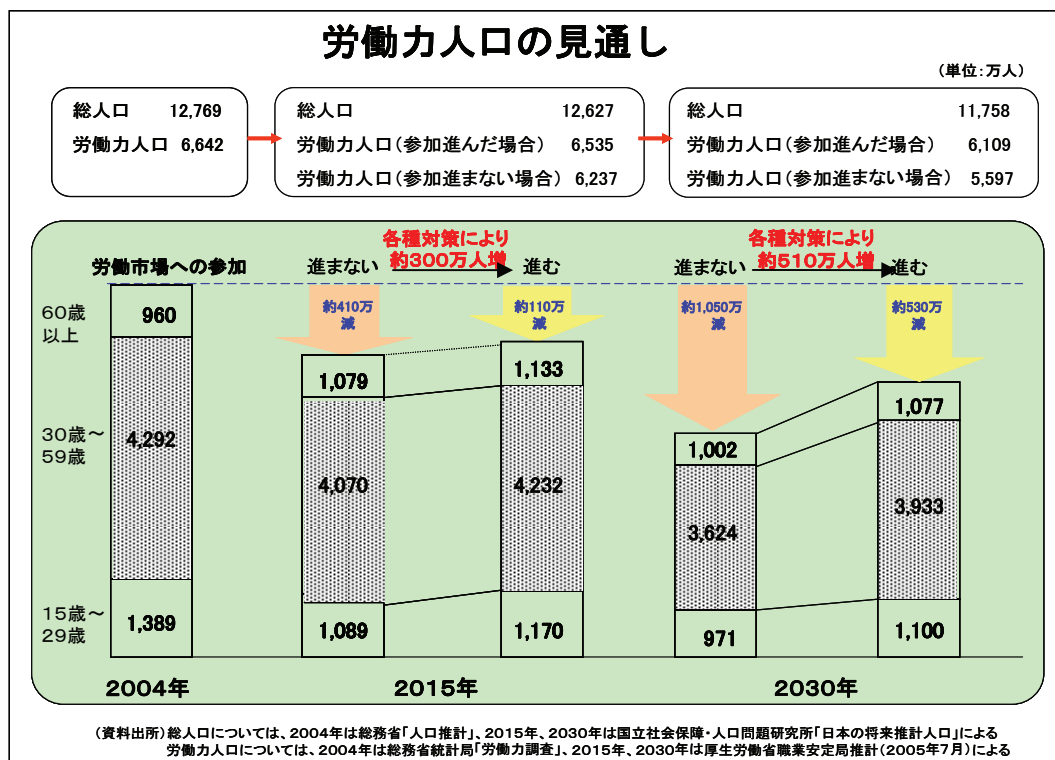
第一は、企業ヒヤリング調査を通じ、「２００７年問題」の影響を検討した。

第二は、２００７年以降、再雇用等で就労延長した団塊世代が、本当に引退していく５年後の２０１２年を見据えて、本格的労働力減少時代への備えを検討した。

その結果、我々が達した結論は、２００７年は、本格的な労働力減少のスタートの年であり、今後の労働力全体の減少を見越して、より一層の対策強化を始める年と位置づけるべきというものである。本格的な労働力減少時代へ突入すると思われる２０１２年をひとつの目処として、労働力減少に歯止めをかける施策が非常に重要である。

よって、本委員会は、２００７年以降の中長期的な労働力の動向に焦点を絞って、２０１２年の本格的労働力減少時代に備える手段を提言としていきたい。

厚生労働省の見通しによれば、労働力人口は、２００４年に６６４２万人であるが、女性、若年者、高齢者の労働市場への参加が進まない場合、２０１５年には６２３７万人になるとされ、日本社会全体で約４１０万人が減少する。同様に、２０３０年には、５５９７万人、同約１０５０万人の減少となる。（注：労働力人口の見通し）



2. 24社企業ヒヤリングによる現状把握

本委員会は、「2007年問題」について、①個別企業での労働力の減少、②企業の現場における熟練技能・スキルの断絶の観点から、企業ヒヤリング調査を実施し、個別企業の現状の把握を行った。

実施社数 24社(注:別添①)

実施期間 2006年11月から2007年2月

その結果、次の4点が明らかになった。

(1) 大企業では「団塊世代退職による労働力減少の影響はない」

大半の大企業からは、この2点に関する限り、団塊世代の退職による「影響はない」との回答を得た。

その理由は、大半の大企業が多年にわたり「2007年問題」を、直面する想定課題として経営に十二分に織り込み、周到に対策を実施してきたからである。

また、多くの大企業は、バブル崩壊後の長期的な経済停滞のもとで、「3つの過剰」に苦しんだ。その中で、やむを得ずリストラの断行をはじめ、かつて経験したことのない「痛み」を伴う人員調整を実施した。その結果、実状としては、従業員構成に占める団塊世代

自体が少なくなっている。

(2) 大企業は I T 技術活用で代替 不足を補う次世代モデルへ

大企業では、直面する労働力不足、熟練技能の断絶を早めに想定し、長期の計画に基づき I T 投資を行ってきた。

I T 技術を駆使して、「職人技」とされてきたあらゆる技能、技術、スキルを、「目に見えない暗黙知」から万人に「目に見える形式知」に置き換えることに努力してきた。

すでに海外に生産拠点を多く有する企業では、技術継承はしっかりした「共有知」があれば可能であることが実証されている。

これは製造現場にとどまらず、事務系の現場でも行われている。

一般事務等も、仕事内容を分析し、明確にすることにより、各業務に必要な能力、スキル、あるいは、必要な労働力の確保を図ろうとしているのである。加えて、業務内容を明確に人事体系、賃金体系と連動させようという動きもある。

あらゆる業務が精査された結果、核となる業務が徹底して絞り込まれ I T 化された。ここ数年間、大企業では労働力の削減努力が急速に進んだ。このことは、今後の本格的な人口減少社会への対応にとって貴重な経験であり、労働力減少の次世代モデルケースになり得る。

(3) 団塊世代の「挑戦するマインド」を継承していく努力

■「挑戦するマインド」の継承

上記の「影響なし」と回答した大企業ヒヤリングのなかでも、団塊の世代がもつ「挑戦するマインド」について、それを次世代に継承していく必要性が強調された。

団塊世代および、それ以前の世代は、共通した「企業の発展理念の理解と帰属意識」、「挑戦していくスピリット」、「仕事をやり遂げる責任感、意欲」などのマインドを常識として持つ、といわれる。これらの数値化できないマインドは、実は労働力の質を底支えてきたものであり、「目に見えない人的資産」である。

企業発展のための DNA として継承すべきものであるが、現状では、数値化、マニュアル化が難しいために、世代間での継承が難しい。しかし、マインド継承の重要性を感じる企業では、なによりも経営者自身が強い意思と確固たる熱意をもって先頭に立ち、マインドの継承に心血を注いでいる。重視するのは、社員に対する教育である。マインドの継承には、王道はなく、日々の地道な努力しかない。(注：事例)

■ものづくり日本の安全神話を守れ

企業のさまざまな現場では、団塊世代を中心とする熟練労働者の減少・不足からか、近年、産業事故が増えているといわれる。ヒヤリング先からは安全性に対する真剣な取

組の必要性が強く指摘され、日本のものづくりの安全神話に警鐘が鳴らされた。

この点は、熟練労働者の減少のみならず、パート、派遣社員、請負、下請け、外国人労働者等のさまざまな労働者が、生産に従事するためと思われる。

労働安全衛生法等の「災害ゼロ」としていた基本的考えを、「危険ゼロ」まで強化することなど、従来からの安全性の追求に「挑戦するマインド」を保持する必要性が、複数の企業において強調された。

事例【フジオフードシステム】：企業DNAの共有のため、社長のビデオを繰り返し社員へ見せている。

また、毎朝の朝礼での社長の一言も全社員へメール配信し、経営者の熱意を全員で共有できるよう、日々努力している。

（４）中小企業は、人材不足の深刻な影響をうける

「影響なし」とした大企業とは異なり、中小企業や零細規模の企業の場合、資金繰り、売上確保など目の前の経営課題に追われて団塊世代の大量退職による「２００７年問題」は、ほとんど意識されて来なかった。

一般的に定年制を採用している小規模企業は全体の５割程度にすぎないといわれる。よって２００７年を境に一気に人材不足に陥るわけではない。

しかしながら、これら企業の場合、以前からの若手人材の確保難から、団塊世代社員はじめ高齢労働者の在職率がもともと非常に高く、一人当たりの会社への貢献度は高い。

今後、高齢労働者が第一線を退いていくときの影響は、大企業のそれと比較にならないほど大きくなる。そのとき、経営に大きな支障が生じることが予測される。

今後、予測される労働力不足のもとで、中小企業や零細企業は、若年労働者を中心に確保すること自体が、ますます困難になっていく。

技術継承では、団塊世代社員ははじめ高齢労働者が占める役割が非常に大きい、現状では、各企業に十分にそれが認識されていない。

今後は、これら企業において深刻な労働力不足と技術継承の問題が生じる。技能熟練労働者を中心に労働力の不足が経営の圧迫要因となり、事業縮小、廃業、倒産という厳しい局面を迎える事態も予想される。しかし、中小企業では当面の課題に追われて、手を施す余裕がない状況にある。（注：別添②）

このように、大企業と中小企業の間で、「２００７年問題」の対処について大きな差が生じている。これは大企業としても、傘下の協力企業群の相互連携が「ものづくり」の強みとなってきた製造業の場合などでは、中小企業のみの問題として放置できない課題である。

3. 「人が過剰」の時代から本格的な労働力減少時代に突入

～2012年以降の課題～

大半の大企業から団塊世代の大量退職による「影響はない」との回答を得た「2007年問題」に対して、第二段階の未来の人口減少の結果、避けられない2012年以降の労働力減少の課題は深刻である。

急速な人口減少に伴って、日本社会全体の労働力減少の本格化は、近い将来の不可避の現実である。

将来的な労働力減少の動向を考えると、当面、企業規模を問わず、団塊退職世代の労働力がなんらかの形で確保が出来ても、社会全体で問題が抜本的に解消されたわけではない。

むしろ、団塊世代が65歳を迎えて大企業、中小企業、零細企業のいずれにおいても、その一線から退くと思われる5年後の2012年に向かって、より深刻な状況となっていく。

現在を、長期的な経済停滞のもとで「人の過剰」に苦しんだ時代から、本格的な労働力減少時代への大きな転換期と捉えるべきである。

大企業は、労働力はいつでも労働市場から獲得できるという発想から、労働力は不足し減少していく時代に突入したという発想へ、今こそ180度転換すべきである。

今後、どのように労働力を確保していくのか、企業と社会全体の大きな課題である。そこで、本委員会はこの問題に対する取組みを提言したい。

4. 企業への提言 潜在労働力の徹底的な活用を

労働力が減少していくなかで、時代は、「企業が人を選ぶ」から、「人が企業を選ぶ」へ転換していく。人材獲得競争はすでに始まっている。

女性、高齢者、若者などの潜在労働力を、労働市場に引き出してくるためには、多様な働き方を支援し、多様な選択肢、多様な仕組みを企業がより大胆に導入するほかない。

その一端として、下記の4点を提言する。

《提言1》 短時間正社員制度の本格的活用を図れ

まず、従来から社会的に準備されながら十分に活用されていない選択肢として、短時間正社員制度（短時間勤務制度、隔日勤務制度など）の本格的採用を提言したい。

■短時間正社員制度の提唱

短時間正社員制度は、1982年、オランダが経済停滞を脱するために、政府、経済界、労働界の3者が合意した際（ワッセナー合意）、採用されて大きな成果を上げた。高

い失業率対策や、家庭の女性を労働市場に誘引してくるワークシェアリングとして提唱され、オランダ経済の建て直しに貢献した。

この制度は、これからの労働力減少の時代において、潜在労働力を引き出してくる方策として同様に有効と考えられる。すなわち、出産、育児、介護など仕事と家庭の両立支援に活用できるため、人材確保のためにきわめて効果の高い制度とみなすべきである。

さらに企業が若年者を職業訓練、試行雇用などを行う場合にも活用できる。高齢者や女性にとっても働き方の一つとして活用が期待できる。

日本でも短時間正社員制度導入のケースは、一部で見られる。しかし、それらはいずれもフルタイム勤務を原点とした、すでに労働市場に出てきている労働者に対する制度でしかなかったといえる。現在、社会保険加入が可能な5時間労働が原点となる、本格的な短時間正社員制度の導入が始まっている。これは、働くことのできなかった、潜在労働力を労働市場へ引き出す、第二段階の短時間正社員制度が確立されつつある、ということである。

今後、短時間正社員制度を社会的に推奨していくための環境整備について、政府の経済財政諮問会議の場において議論すると同時に、政労使3者の話し合いの場を設けて議論をスタートすべきである。

■今後の人材確保・定着の手段として企業メリットを見込む

短時間正社員制度は、交代人員確保、社会保険等の事業主負担増、業務引継ぎなどの面では、コストアップの要因ともなる。

しかし質量ともに人材が貴重な経営資産となる労働力減少の時代では、短時間正社員制度を活用するメリットとしては、有能な人材の職場への定着、労働時間や賃金の柔軟な管理など企業運営の効率化などをあげることができる。

最近の事例でも、時間と費用をかけて育てた社員に辞められるのは大きな損失であることが強調されている。（注：事例）

多様性就労の先進国である北欧企業の事例をみても、フルタイム勤務ばかりが効率の良い働き方ではない。短時間労働で集中して高いパフォーマンスを出すことが可能なことが実証されている。（注：別添③）

企業の競争力を強化できる長期的な経営の合理性の観点から、この制度を活用すべきである。

事例【日本IBM】：日本IBM（株）では、1991年より育児を事由とした短時間勤務制度を導入し、

2004年1月より事由を限定せず個々に適用を認める短時間制度を導入した。利用方法は、週3日ないし週4日の通常勤務を行う場合と週5日の勤務で勤務時間を通常の6～8割に抑える場合がある。利用期間は3ヶ月以上となり、更新も認められる。また、福利厚生は通常勤務者と同等に適用される。制度の本格導入後1年余りで延べ約50名が利用。事由の大半が育児であり、

自己啓発を事由とする利用者は全体の1割程度。社員にとっては仕事と生活のバランスをとることができ、会社にとっても優秀な人材を継続的に確保することができるため、両者にメリットがあると評価している。(出所：厚生労働省)

事例【パトライト】(株)パトライトでは、2005年11月より正(準)社員登用制度を採用、パート社員の意欲向上と仕事への定着を促し、熟練技術、技能を継承するためのキャリア形成への道筋を示している。

《提言2》 働き続けたい高齢者のために新しい成果主義を

現況は、再雇用制を選択する企業が大半であるが、これは「足元の選択」であり、企業の負担軽減が前面に出る施策である。

高齢者の継続雇用、就業においては、①賃金体系の問題②従業員の年齢構成③適当なポスト、人員配置が提供できないなどの大きな課題がある。(注：別添④)

しかしながら、雇用延長、再雇用、定年延長はまだ始まったばかりの施策である。

本格的な労働力減少時代に突入する2012年までの貴重な5年間をひとつの目処として、企業は、働く意欲と能力のある高齢者に対し、複数の働き方の選択肢を提供すべきである。すなわち、わが国の高齢者が世界でも類のない高い就労意欲を持っていることを重視して、その力が発揮できる環境を整備すべきである。(注：別添⑤)

第一に、企業は、高齢者は重要な労働力であると再認識し、雇用延長に向けて、その働きに見合った賃金制度、評価制度、即ち、高齢者のための新しい意味での成果主義制度を構築して、柔軟で働きやすい環境づくりを推進・強化すべきである。

第二に、65歳までの雇用延長を企業に義務づけた改正高年齢者雇用安定法の再延長の議論も必要とされる。

《提言3》 若年労働者の積極雇用、経済界としての就業支援の強化

日本の労働市場に与える効果の点からみると、若年者は、長期雇用を見込める極めて社会貢献度の高い労働力である。若年者の潜在労働力を引き出すこと、その労働力の質を上げることは、企業の使命である。従来の官主体の就業支援に留まらず、企業のより積極的な関与が必要である。

■就職氷河期を経験した若年者に雇用機会を

経済停滞が生んだ就職氷河期を経験した若年者に、企業は雇用機会を積極的に提供していくべきである。彼らはまさしく、若年者における潜在的な労働力である。

彼らの多くは自己の能力以前に時代と環境により、雇用機会を喪失している。新卒と違う人生経験をした若年者を活かす、迂回した人生経験を評価できる企業であってほしい。(注：別添⑥、⑦)

■企業が実践的な就業教育を

企業は、積極雇用に先立ち、企業自身が、社会的な職業訓練や実務教育など就業支援に取り組むべきである。(注：事例)

I T技術を駆使して、技能、技術、スキルについて、「目に見えない暗黙知」から万人に「目に見える形式知」に置き換えてきた経験それ自体が、職業訓練の源泉である。特に、一般事務等のよりよい形でデータベース化され、広く活用できるマニュアルは、社会的に有用な最適の実務教育テキストとなる。

従来の官主体の職業訓練、実務教育は、企業の現場とは乖離していた傾向がある。民の経験と知恵を活かした実践的な実業教育が、非常に期待される。(注：別添⑧)

事例 【パソナ・仕事大学校】：(株)パソナでは 2005 年 11 月より、就職氷河期に直面し、正社員としての就職の機会をつかめなかった若者や、“やりたい仕事を見つけない” “やりがいのある仕事に就きたい” という意欲ある若者に、実践的な教育・研修(2ヶ月)を行い、実際の派遣就業(1年)を通じて就職の機会や“夢”の実現をサポートする制度、仕事大学校を開始した。

- ・研修生人数：101名(第1期生～第5期生)

- ・卒業人数(第1期生のみ)：13名中5名は就職(正社員)決定。残り7名は引き続き派遣就業中。

《提言 4》 人材還流の強化 大企業から中小企業へ 都市から地方へ

■中小企業は、労働力確保のために発想を変えよ

一般的に、大企業から中小企業への移動は、処遇、企業文化、組織運営、働き方などが異なり、課題が多いとされてきた。

しかし今後、人材が不足する零細企業、中小企業は、大企業からの退職人材、転職人材の受け入れに、柔軟に発想を転換して順応的に取り組むべきである。まさに『背に腹は代えられない』のである。

大企業の社員OBが、NPO、共同組合などをつくり培ったノウハウを中小企業に伝えるケースが近年、増えている。中小企業、零細企業もそうした外部のノウハウの取り入れに前向きに取り組むべきである。

大企業人材も、早い段階から計画的に中小企業との親和力、適応力を培うべきである。

■大企業の経験を広める

中小企業は、2007年までに大企業がI T技術を駆使した経験を活かすことができる。つまり、「職人技」とされてきたあらゆる技能、技術、スキルを、「目に見えない暗黙知」から万人に「目に見える形式知」に置き換える貴重な経験を、大いに活用することが期待される。

■大企業自らの問題に直結 課題解決の仕組みづくりを長期的に実施

一方、大企業は、中小企業を協力企業として、その技術力、商品力を活かした事業展開をしているところは多々ある。その場合、中小企業の労働力不足は、大企業自身の問題とほぼ同一視すべき状況が生れる。

大企業と中小企業はともに、企業規模による意識面での違い、組織運営の違い、働き方それ自体について、お互いの経験を共有し蓄積して、人材還流、人材交流の試行錯誤を重ねていくしか途はない。それが長期的な経済合理性にかなうことである。

■地方企業自ら、団塊世代の人員確保に取り組むべき

地方の企業は、はたして都市の団塊世代を招く努力をしているだろうか？ 企業は地方の経験だけではなく、都市で経験を積んだ人の知識を取り入れることで、魅力的な企業へと生まれ変わることが期待できる。地方企業の底上げは、若者の吸引力となる。かれらに知識・ノウハウを伝承することで、企業存続が容易となる。

行政（農水省）では、人生二毛作を掲げ、地方にとって、農水産業以外の産業のどのような知識が必要であるかをデータベース化しようという試みが始まっている。データベース化の後、必ず人を地方へ招く必要性が出てくる。このように、行政はすでに都市でノウハウを蓄積した団塊世代の取り込みに着手している。

大きな魅力のある企業でなければ、将来を担う若者はとどまらない。企業存続をかけて今こそ、地方の企業は、都市の団塊世代が培った経験、ノウハウの取り込みに真剣に取り組むべきである。

5. 国への提言

《提言 1》 労働力減少社会の想定シナリオを描くべき

民間がこの課題に取り組むためには、国家の役割が非常に重要である。そのため国家は、広く社会全体として労働力減少の想定シナリオを描いて、積極的にメッセージを発信していくべきである。

平成19年1月に発表された政府の中期方針においても、十分に取り上げられたとはいえない。直ちに、経済財政諮問会議が中心となり、労働市場改革をはじめ人材が貴重な資源となる労働力減少社会の想定シナリオと対応策を作成して、社会全体のパラダイム転換を呼び掛けるべきである。

《提言 2》 社会全体で人材還流の促進 国のリーダーシップを発揮せよ

■労働市場の活性化

上記の想定シナリオと対応策のうち、労働市場の活性化は最も重要な核となる課題である。冒頭のグラフにあるように、人材がますます貴重な資源となっていく中で、高齢者、女性、若者を問わず、潜在的な人材を最大限に労働市場に引き出し、社会全体で労働力を増加させるという本格的な人材還流の仕組みを見直すべきである。

その場合、「民」の役割を最大限に活用する方向で、労働市場の活性化に向けた規制改革が必須である。

人材が貴重な資源となる時代では、大企業から中小企業へ、さらに、都市と地方の地域間交流なども人材還流の社会的な需要は大きい。そのために、人材還流の仕掛けを創ることが、極めて重要である。

しかし、これは一企業、一地方行政ではなかなか解決しない問題である。まさしく社会全体の改革が必要となる。そこで国がリーダーシップを発揮して、人材還流を促進する牽引役、サポート役を担うべきである。

■還流促進の一例 都市から地方へ

現在、地方自治体、国土交通省などが取り組んでいる 2 拠点居住政策、U ターン政策などは、抜本的に強化し魅力あるプログラムにせねば、地方への人材還流はかなりハードルが高い。

一方で、団塊以上の世代が、人生を楽しむライフプラン作りにあたり、地方移住、2 拠点居住に興味をもつケースは多い。やる気のある地方については、人材還流が進んでいない課題、例えば 2 拠点居住を考えた場合の地方での受け入れ体制、地方での就業支援など様々な課題に対して、国は率先して解決すべきである。

条件が整うにつれ、都市から地方への還流がたやすくなる。国は単に一行政に予算を落とすのではなく、都市と地方の双方を見て、企業のサポートも誘導しながら、人材還流を促進していくべきである。そしてそこに新しい産業や消費が生れることを期待する。

《提言 3》 在職老齢年金制度の廃止を

■「社会を支える基盤人口」を増やす

高齢化社会となるにつれ、意欲と能力をもつ高齢者には、時間と体力、気力の許す限り、しっかりと働いて、しっかりと消費をし、社会活力を支えてもらうべきである。「社会を支える基盤人口」を増やすのである。

■「在職老齢年金制度」について

厚生年金保険制度の「在職老齢年金制度」は、60歳前半、65歳以降、70歳以降のそれぞれの段階において、働いて報酬を稼得する場合、月28万円、48万円を算定基準として、老齢厚生年金が支給停止される制度である。この制度は、年金受給権の温存を希望する高齢者の就業意欲を大きく削ぐ制度であると考ええる。

このような、就労意欲に相反する制度は、早急に見直すべきであり、「在職老齢年金制度」の廃止を提言したい。

また、雇用保険における「高齢者雇用継続基本給付金」などの就労支援、就労刺激型の制度を、時代の変化にあわせて再設計し、抜本的に強化すべきである。

6. むすび

2012年、本格的な労働力減少が、紙の上でなく、身近な現実の問題となって来る。

今こそ、「人が過剰」の時代から「人が貴重となる」時代にむけて大胆なパラダイム転換を図り、「人間」を最大限に尊重する原点に立ち返らなければ、企業の存立発展も、社会の発展も望めない時代がやってきた。

当面の景気回復による新卒採用の過熱は、景気回復の結果による一過性の現象ではない。今後の労働力減少を反映してさらにエスカレートしていくであろう。

労働力を確保するためには、長期的には、企業が原点たる人間尊重の姿勢を実践することが重要である。人材を大切に最大限に活用する社会的評価と賞賛は、企業評価の重要なものさしとなる。

良い人材を集めて競争力を高めた企業が勝ち残る時代となる。企業は、この時代の転換点を見逃してはいけない。

提言のむすびとして、下記の2点を力説したい。

第一は、社会全体で考える問題であること

第二は、キーワードは人材還流であること

第一に、「2007年問題」を契機とする労働力減少は、一企業努力を超えて日本社会全体で取り組むべき課題である。時間的には、次の節目となる2012年までの5年間が対策を打つ貴重な転換時期と捉える。

第二に、大企業から中小企業へ、都市から地方へ、という人材還流はもちろんのこと、再チャレンジも含めた人材還流が重要である。フリーター経験の長い若年者の雇用も然り、高齢者の他業種同業務での活躍も然りである。一人でも多くの貴重な人材が、一方向ではなく、縦横に還流できる幅広い受け皿を持った社会環境が整備されることを切望する。

以上