

団塊世代退職の対策を取った中小企業は約3割

～ 団塊世代を中心とした中小企業の雇用動向調査から ～

- 商工中金 -

商工組合中央金庫はこのほど、「団塊世代を中心とした中小企業の雇用動向調査」結果を公表した。それによると、来るべき団塊世代の退職が経営に与える影響について、「プラス」とする見方と「マイナス」とする見方がほぼ拮抗。特に、製造業では技術水準の低下、非製造業では人脈喪失への懸念が目立っている。また、団塊世代の退職を控え、これまでに対策を取った企業の比率は、約3割となっている。 調査結果の概要は次のとおり。

1. 団塊世代の雇用の現状

団塊世代が多い職場

- ・ 団塊世代の正社員が全正社員に占める比率（以下、団塊世代比率）は「0～10%未満」の企業が42.1%と最も多く、「10～20%未満」の企業が35.3%で続く。
- ・ 業種別にみると、製造業では「10～20%未満」が40.9%と最も高く、非製造業に比べて団塊世代比率が高くなっている。団塊世代比率が『20%以上』（「20～30%未満」と「30%以上」の合計）と回答した業種は、製造業では繊維（40.2%）、窯業・土石（32.6%）、木材・木製品（31.7%）、非製造業で

は運輸（34.6%）、飲食・宿泊（26.4%）、不動産（24.5%）の順となっており、製造業での比率の高さが目立つ。

- ・ 団塊世代の正社員数が最も多い部門は「現業」（主に製造、建設、運輸業等での現場部門、技能部門）との回答が56.2%と半数を超える。次いで「営業」（販売、サービス、顧客サービスを含む営業部門）が24.0%、「管理、事務」（総務経理等に関わる部門）が18.0%で続く。「企画・研究」（商品企画、市場開発、設計、技術開発等の部門）は1.0%、「その他」は3.7%となっている。
- ・ 業種別にみると、製造業では「現業」が75.1%と4分の3を超える比率とな

った。一方、非製造業では「営業」などの比率も高い。団塊世代の正社員は、業種別には製造業に部門別には製造などの現業部門に多く従事していることがわかる。

団塊世代の過不足感

- ・ 団塊世代の正社員の過不足感を確認すると、『不足』（「不足」と「やや不足」の合計）が3.5%、「適正」が62.9%、『過剰』（「過剰」と「やや過剰」の合計）が33.6%となった。「適正」と判断する企業が多いものの、「過剰」と感じる企業が「不足」と考える企業を上回っている。
- ・ 製造業と非製造業での過不足感に大きな違いはない。ただし、業種の内訳をみると『過剰』と回答した企業の比率は、製造業では窯業・土石（47.8%）、木材・木製品（46.2%）、非製造業では運輸（49.6%）などで高くなっている。概ね、団塊世代比率の高い業種で過剰感が強くなる傾向がみられる。

2. 団塊世代の退職による影響

プラスの影響とマイナスの影響の度合い

- ・ 団塊世代の退職によるプラスの影響とマイナスの影響のどちらが強いが確認したところ、「どちらともいえない」が74.2%と大部分を占めた。「プラスの影響」（13.2%）と「マイナスの影

響」（12.7%）もほぼ拮抗している。以下にみるように多くの企業が人件費削減という収支に直結するプラスの側面を認めながらも有意な人材を失うマイナスの側面を強く感じており、一概に団塊世代の引退の影響を押し量りかねている様子が見られる。

- ・ ただし、業種などの分類別にみると幾分影響度合いが大きい企業群も見られる。業種別にみると、製造業では「マイナスの影響」（13.7%）が「プラスの影響」（11.8%）を上回り、マイナスの影響を見込む企業が多い。一方、非製造業では「プラスの影響」（14.2%）が「マイナスの影響」（11.9%）を上回る。
- ・ また、団塊世代比率別にみると、特に団塊世代が30%以上を占める企業でマイナスの影響が強いとする比率が高いが、これは製造業のうち産業構造の変化への対応に苦慮している業種で団塊世代比率が高いことが影響しているのではないかと考えられる。

団塊世代退職によるマイナスの影響

- ・ 団塊世代の退職によるマイナスの影響では、「ノウハウ喪失」が47.4%と最も高く、以下「退職一時金等の負担」（34.2%）、「技術水準低下」（33.3%）、「労働力不足」（27.5%）の順で続く。
- ・ 製造業では「ノウハウ喪失」の48.7%に次いで「技術水準低下」が44.8%と、

技術力の低下に多くの企業がマイナスの影響を見込んでいる。「技術水準低下」を挙げる企業を個別業種でみると、一般機械(53.1%)や精密機械(52.9%)木材・木製品(51.5%)などの加工型の製造業を中心に14業種中6業種で半数を超える企業が技術水準への影響を懸念している。

- ・非製造業について、マイナスの影響の回答が製造業に比べ多い「人脈喪失」をみると、卸売(38.6%)、小売(36.7%)といった流通に関連した業種でマイナスの影響と回答した企業の比率が高い。

マイナスの影響が強い理由

- ・団塊世代の退職による影響は「マイナスの影響が強い」と回答した企業について、マイナスの影響があるとした項目を全体と比較してみると、「ノウハウ喪失」(57.7%)、「技術水準低下」(53.7%)、「労働力不足」(44.9%)が特に懸念材料として強いことがわかる。また、団塊世代を「信頼感がある」、「ノウハウがある」などの項目で特に優れていると評価していることがわかる。このような企業では団塊世代が持つ技術力に加え、労働力そのものへの依存度も高く、信頼感やノウハウへの評価も高い。団塊世代が活躍している職場ほど、引退後のマイナスの影響が質・量の両面で大きいものとみられる。

団塊世代の退職によるプラスの影響

- ・団塊世代の退職によるプラスの影響は、「人件費削減」と回答した企業の比率が80.8%と最も高く、以下「社内活性化」(37.2%)、「昇進遅滞解消」(13.7%)、「過剰労働力解消」(13.6%)の順となった。全体では賃金の相対的に高い団塊世代の退職は人件費の削減に貢献すると考える企業が多い一方、「過剰労働力解消」と考えている企業はごく一部にとどまっている。「プラスの影響が強い」と回答した企業が選択したプラスの影響項目では、「社内活性化」(58.1%)、「過剰労働力解消」(24.4%)の比率が相対的に高い。

3. 団塊世代の退職への対策

これまでに対策を取った企業

- ・団塊世代の退職を控え、これまでに対策を取った企業の比率は29.2%となった。業種別では製造業(「取った」32.0%)が非製造業(同27.1%)を上回る。団塊世代比率別では、団塊世代の比率が高い企業の方が低い企業に比べ対策を取っている企業が多い。
- ・影響別(団塊世代の退職がもたらすプラスの影響とマイナスの影響)をみると、「マイナスの影響が強い」と回答した企業で対策を取った企業の比率(同43.6%)が「プラスの影響が強い」

の同比率（同29.5%）を大きく上回った。業況別では『良好』（「良好」と「まずまず良好」の合計）と回答した企業で、また、従業員の過不足別では『不足』（「不足」と「やや不足」の合計）と回答した企業で対策を取った企業の比率が高くなっている。

- ・団塊世代比率や団塊世代退職による影響、従業員の過不足別の動向からみると、団塊世代退職による影響が大きいと考えられる企業ほど対策が進んでいることがわかる。

今後対策を取る予定の企業

- ・今後3年程度の間に団塊世代の退職への対策を取る予定があるかないか確認したところ「予定あり」とする企業は42.2%となり、これまでに取った企業（29.2%）から増加した。
- ・項目別では、団塊世代の退職によりマイナスの影響が強いとする企業で今後対策を取ることを予定している企業の比率が63.6%と高くなっているのが目立つ。
- ・これまでに対策を取っていない企業について、今後の対策の有無を確認すると、28.8%の企業が「今後」対策を取る予定としている。業種別には、非製造業（「今後」取る予定、26.6%）に比べ、製造業（同32.1%）で対策を取る予定の企業比率が高い。

具体的な対策

- ・これまでに取った具体的な対策をみると、「継続雇用制度の導入」が72.0%と最も多く、これに続く「中途採用拡大」（25.4%）や「人材育成の推進」（21.3%）を大きく上回っている。
- ・今後3年程度の間取る予定の具体的な対策では、比率は低下するものの「継続雇用制度の導入」が62.2%と引き続き過半数となった。これまでに取った具体的な対策と比べると「定年の引き上げ」も8.9%から21.5%に増加している。「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部改正を受けて平成18年4月より段階的な65歳までの定年引上げ、または継続雇用制度の導入等を求められていることが影響しているものとみられる。
- ・加えて、「中途採用拡大」（25.4%）新卒採用拡大」（16.9% 19.7%）といった正社員を新たに採用する対策を取る企業も増加している。

企業のニーズ

- ・団塊世代の退職に関連する企業が持つニーズを確認すると、過半数の55.3%の企業で何らかのニーズを持っている。ニーズを持つ企業の具体的なニーズとしては、「技術、ノウハウの伝承手段」（45.3%）、「人材の獲得手段の充実」（43.9%）、「人材の育成方法」

(33.0%)の順となっている。

- ・業種別にみると、非製造業に比べ製造業の方で全体的にニーズが強く、「技術、ノウハウの伝承手段」(55.6%)が最も多くなっている。

4. 団塊世代の退職を控えた採用環境の変化と対策

今後の採用予定

- ・今後3年程度の雇用形態別における採用予定者数の増減を確認すると、正社員(中途)の採用を増加する予定の企業の比率が33.9%と最も高い。正社員(中途)の採用を「減少」させる予定の企業(11.3%)や「採用の予定なし」とする企業(12.6%)を選択した企業の比率も低くなっており、中小企業では正社員の中途採用へのニーズが高いことがわかる。以下、形態別に採用を「増加」する予定の企業の比率をみると、常用雇用パート(28.1%)、正社員(新卒)(27.2%)、常用雇用派遣社員(13.2%)の順となっている。団塊世代の退職への具体的な対策で、「中途採用拡大」や「新卒採用拡大」といった方策を取る企業が増加している影響もあるものとみられる。

採用環境の変化

- ・現在の採用環境を「良い」(採用が容易)と回答した企業は9.8%となり、

「悪い」(採用が困難)の19.1%を下回る。中小企業では採用が困難と感じている企業が容易と感じている企業を上回っている。

- ・今後の採用環境についても、現在より「好転」(採用が容易となる)は7.6%にとどまり、「悪化」(採用が困難となる)が25.0%と4分の1の企業でさらに採用環境の悪化を見込んでいる。団塊世代が引退期を迎える今後数年は中小企業の採用環境は厳しくなることが見込まれている。
- ・雇用形態別にみると、いずれの形態でも採用環境の悪化が見込まれているが、正社員の採用環境の悪化が目立つ。
- ・具体的な対策で今後の対策として定年の引上げを予定する企業の比率が高まっているが、こうした採用環境の変化を見込んだ対応とも推察される。

採用確保のための対策

- ・採用環境の悪化が見込まれる中で、採用確保のために何らかの対策を取る企業は52.6%となり半数を上回る企業で何らかの対策を検討していることがわかった。対策を行う予定の企業では「賃金の増額」が30.3%と最も多い。業種別にみると、製造業では「福利厚生制度の充実」、非製造業では「労働時間の見直し」と回答した企業が全体に比べ多くなっているのが目立つ。