

# 国、地方、民間は団塊世代の定年にいかに備えるべきか

樋口美雄氏 慶應義塾大学商学部教授

近い将来、団塊の世代が一斉に定年年齢を迎える。それが日本経済にどのような影響を及ぼすのか。またそれに対して国、自治体、民間企業はいかに対処していくべきか。財務省財務総合政策研究所「団塊世代の退職と日本経済に関する研究会」で座長を務められた、慶應義塾大学商学部教授・樋口美雄氏にうかがった。



団塊の世代が一斉に定年退職を迎えることにより予想される「2007年問題」は、今後の高齢社会の試金石。高齢者活用の好事例を広め、働き方の多様化を前提とした機能的な労働市場をつくっていくことが重要である。



樋口美雄、財務省財務総合政策研究所(編著)『団塊世代の定年と日本経済』(日本評論社・2004)  
樋口美雄『労働経済学』(東洋経済新報社・1996)

## 団塊の世代の定年の影響

諸外国のベビーブーマーに比べて、日本の団塊の世代にはどのような特徴があるのでしょうか。

樋口 先日、ある英字新聞の記者が、日

本の団塊の世代をどう訳すか悩んでいました。単なる「ベビーブーマー」とは違う。より一塊になったニュアンスをいかなる言葉なら表現できるか、というわけです。第二次世界大戦後、他の国でもベビーブームが起きました。例えばアメリカでは、1960年代半ばまで出生率の高い時期が続いていますが、日本の場合、1947年から1949年という極めて短い期間に集中しているのが特徴です。わずか3年間に生まれた人口が691万人、家族従業者を含む就業者数では539万人と他の世代に比べて2~5割も多く、日本の全人口の5.4%、就業者ベースでは8.6%を占めています。その巨大な人口の塊が2年後の2007年から多くの企業で定年年齢とされる

60歳を迎えるわけです。

それが日本経済に与える影響は、

樋口 まず労働力人口の減少ですが、日本の50代後半から60代は就業意欲が強く、現に労働力率も高く、50代後半の男性は93.5%が働いています。それでも、60歳代を迎えれば20%以上減少すると予測され、それが最大110万人の労働力を減少させる圧力になるものと考えられます。また、60代前半でも労働力率が比較的高いとはいえ、就労形態としては正社員で働き続ける人はそう多くなり、嘱託といった短時間勤務が増えますから、時間ベースで考えれば、人数ベースでとらえる以上に大きな影響をもたらす可能性があるということになります。

深刻な人手不足が生じるということでしょうか。

樋口 労働力人口減少が即人手不足



というわけではありません。仮に労働需要が現在と同じ水準で推移すれば、供給が絞られる分、労働市場はタイトになりますが、将来の労働需要は政府の雇用政策や企業の採用意欲、国際競争力などで異なってきます。例えば日本企業が海外への移転をさらに進め、国内がいつそう空洞化する可能性もあるわけです。ただ、もろもろの要因はあるものの、総合的に考えれば、人手不足の基調になっていくことはまず間違いありません。

労働力の減少が潜在GDPを押し下げる時代が到来するという事柄なのでしょうか。

**樋口** それを避けるためには、110万人分の労働力の減少以上に生産性を上昇させることを考えなければなりません。イノベーションにかかっているわけですが、単に技術革新だけではなく、社会的な意味としては、労働力が余剰している分野から足りない分野へ労働力のシフトを進めることによって経済全体の活性化を図ることなども重要です。

その他、マクロ経済への影響として想定できることは。

**樋口** 家計貯蓄が減少することが日本経済に大きなインパクトをもたらす可能性があります。経済学では「ライフサイクルモデル」と言いますが、一人の人間の行動を考えると、現役時代に貯蓄して、引退すればそれを取り崩して生活費に充てるパターンをとりますから、引退する人が増えれば当然貯蓄率は下がることになります。これまで日本は高貯蓄の国とされてきました。倹約家が多いといった国民性も影響しているのですが、やはり若い世代が多いという人口構成が大きかった。国内が貯蓄余剰だったからこそ海外にもどんどん直接投資ができた

したが、少子高齢化に伴って国内の貯蓄が減少していけば、やがて企業も政府も国内で資金調達することが困難になり、海外からの投資に頼る時代になるかもしれません。少なくとも長期的に金利の上昇を通じてマクロ経済にインパクトをもたらす可能性は十分あります。そのほか、言うまでもなく高齢化の進展によって年金など社会保障給付が増える一方、税収が減ることで財政面にマイナスの影響が現れてくるでしょう。

プラスの影響として想定できることは。

**樋口** 企業経営の立場からすれば、現在の過剰雇用感の主な要因となっているのが団塊の世代です。特に大企業には、生産性に対する給与の割高感のあるこの世代が大量に退職すれば、社会保障分も含めた給与総額を抑制することができ、企業としての競争力を向上させられるとの見方がかなり根強くあるようです。

莫大な退職給付も発生するのは。

**樋口** 一時退職金や企業年金については、その分外部に積んで準備ができていれば特に問題ないはずですが、その準備ができていない企業がかなりあるようです。試算によると、相殺される結果、退職給付より給与削減の効果の方が強く働くのではないかと思います。

消費の面では団塊の世代の退職金が需要を拡大するのでは。

**樋口** 一時退職金を耐久財などの支出に回すという現象が起きるでしょう。また、企業を完全に引退したり、部分引退、つまり短時間で働く人が増えたりすれば、時間を費やすタイプのアクティビティ、旅行や趣味などの分野で消費が拡大して

いくものと思われます。

## 「時間当たり生産性」を考える

技能や技術の伝承に関する「2007年問題」についてはどのようにお考えですか。

**樋口** 団塊の世代は、技術革新をリードし、困難を乗り越えて、日本経済を牽引してきた人たちです。例えば製造工程のロボット化にしても、団塊の世代が入社したときはほとんど進んでいませんでした。その人たちの技能や知識を活かして、ロボット化を可能にしてきた団塊の世代が抜けることは重大な問題です。私は紡績工場について調査したことがありますが、機械メーカーとタイアップして機械化に取り組んだ当初は、技能のある紡績工場の方がリードしていましたが、それが続くうち、やがて技能がシフトして、紡績工場に後継者がいなくなり、機械が故障すると単独では対応できなくなり、機械メーカーにその都度、応援を頼むという現象が起きています。まさに紡績業における技術の空洞化が進んでいったわけです。団塊の世代が一斉に退職すれば、そのようなことが大規模なカタチで発生する可能性があるということです。

不況期に採用を手控えたため世代の断絶のある企業では、技能などの伝承が難しいという問題があるようです。

**樋口** 多くの日本企業は、既存の従業員の雇用を保障するため、雇用調整をするときは、採用を控えたり増やしたりすることでやってきたため、労働需給のアンバランスが年齢構成に凝縮して現れる面がありますが、団塊の世代が入社した後、ドルショックや石油ショックで採用が



控えられる時期があったため、極端に歪んだ年齢構成の企業が少なくありません。

団塊の世代の雇用が維持されている間に、うまく知の伝承を進めなければならぬということですね。

**樋口** 職人芸や暗黙知のような部分、マニュアルだけでは伝えられないものが日本企業の強さをかたちづくっており、それが失われないようにすることは重要です。その際、OJTのかたちで実際に経験し、血肉化した知識を伝えるという視点も大切ですが、そこに理論的な知識を、座学でも伝え、技能継承の効率化を図るべきでしょう。

その他、2007年に向けて企業はどのようなことに取り組んでいくべきなのでしょう。

**樋口** 日本の大企業は給与体系も働き方も硬直的です。これは全力投球で仕事に打ち込み、生涯を捧げられる人材だけを対象に、「保障と拘束」の関係をベースにした人事管理をしてきたためです。今後とも企業内に長期勤続の人材は必要ですが、60歳を超えれば、今までと同じように働きたいという人ばかりではないはずで、多様な価値観を前提とした働き方を確保することが求められますから、高齢者の活用を図るためには、そこを見直さなければなりません。

働き方の多様化に対して使用者側には生産性の低下を危惧する見方もあるのでは。

**樋口** 経営側には、わがままを聞いていたら企業経営が成り立たない、という意識があるかもしれませんが、発想の転換が必要です。今までは生産性というと、「一人当たり生産性」でとらえられました。その考え方に立てば、一人の労働者に

できるだけ長い時間働かせた方が生産性を上げられることになります。そうではなく、「時間当たり生産性」、つまり1時間当たりの生産効率をどのようにして上げるかが重要になる。そして時間単位を重視した雇用管理による就業形態の多様化型のワークシェアリングを実現することです。ワークシェアリングと言っても、過剰雇用が発生した際の緊急避難的な対策ではなく、短時間でも個々人が最大限の能力を発揮できるシステムです。そのためには、「パートタイマーや短時間労働者には簡単な仕事しか任せられない」とか、「責任あるポストには就けられない」という旧来的な発想から脱すべきです。

プロジェクトごとに専門家を結集するようなかたちでしょうか。

**樋口** とはいえ、即戦力だけで固めようとせず、若いときから人材をじっくり育成するという観点も大切であり、その最適な組み合わせを求めるのが重要な経営課題になります。経済が未発達な段階なら高い給料を出せば人が集まったかもしれないが、今後は、そこで自分のどれだけ能力を高められるかが、働く場としての大きな魅力となっていくでしょう。経営者側は、社員のキャリアを大切にす雇用管理をして、人員削減をせざるを得ないときには再就職支援を責任を持ってしっかりと行うことです。将来の労働力不足の時代には、そのような取り組みに欠ける企業は労働者にとって魅力のない職場と見なされ、よい人材が集まらず、長期的には競争力を低落させるでしょう。

労働者の側はどうすべきでしょうか。

**樋口** 技術革新が激しくなり、社会制度

が変革する中、知識や技能の陳腐化が激しくなっていますから、過去の栄光にしがみついただけでは、活躍の場を見いだすのは難しくなっています。実績に自信を持つことはよいことですが、同時にそれをベースに新しいものを追加していく。いくつになっても、常に好奇心を持って新しいことを吸収する姿勢が大切です。特に団塊の世代について言えば、高度成長期末期に採用されたため、技能形成が企業規模拡大を前提としたゼネラリスト的色彩が強く、一般事務職が多い傾向があります。研修やOJTにより会社から知識を与えられ、仕事を与えられてきた。ずっと受け身でやってきて、60歳となり、いざ再就職となったとき、改めて「あなたには何ができるか」と問われて、窮することが多いようです。それでも過去に、どういうプロジェクトに参加し、どのような実績を上げてきたのか整理し直してみれば、何か余人をもって代え難いものが見付かるはずで、いわゆる「キャリアの棚卸し」が必要です。そしてそれをベースに新しいものを吸収していく姿勢が大切です。

ただ現実問題として、高齢者の雇用の確保の手法として転職がセカンドベストであることは事実です。再雇用でも雇用延長でも、それまで働いてきた企業で引き続き技能を生かせるかたちがベストであり、昨年の改正高齢者雇用安定法で、65歳まで雇用保障するという発想が出てきたことは当然だと言えます。

## 国と自治体の役割

今回の高齢者雇用安定法改正をどのように評価されますか。

**樋口** 法改正の際、政府には三つの選

改正高齢者雇用安定法：「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」。平成16年6月5日成立、平成16年12月1日施行（高齢者の安定した雇用の確保等を図るための措置については平成18年4月1日から施行）。急速な高齢化の進行等に対して高齢者の安定した雇用の確保等を図るため、事業主は定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の廃止、のいずれかの措置を義務付けられた。

択肢がありました。定年年齢の引き上げ、年齢差別禁止による定年制度の廃止、再雇用を含めた雇用保障の三つです。結局、いずれを強制することもなく、三つのうち、どれを選ぶかは各企業に任せるスタイルをとったのは現状に照らして妥当な結論だと思います。長期的には年齢差別禁止を目指すとしても、そこに到達するまでには踏むべき手順がありますから。

アメリカのような年齢差別禁止にも弊害はあるようですね。

**樋口** 定年制には二つの意味があります。一つは、その年齢に達したら、意欲と能力にかかわらず辞めなければならないという排出効果です。もう一つは、定年までは雇用を保障するという効果です。定年制が廃止されれば、長く働ける人が出てくる一方、定年年齢前に若くして職を失う人たちも出るようになります。そして現状の日本の雇用管理や給与体系を前提とすれば、後者が大量に出ることが危惧されます。つまり、年齢差別禁止は解雇権濫用法理とセットで考えるべきテーマだということです。解雇権を厳しく制約しつつ、定年制はないとなれば、使用者にすれば、「死ぬまで雇い続けなければならないのか」ということになる。労働者からすれば、処遇や採用、解雇で年齢に代わる客観的な基準がないようでは困ります。日本企業は、業績給と言いながら、きちんと査定していないところが少なくない。何らの証明なしに勝手な査定をされては労働者としてはたまりません。いくつかの前提条件がそろわないまま年齢差別禁止、定年制廃止に突き進めば、混乱を生じさせることになるでしょう。

国はどのようなスタンスで高齢者

の雇用確保をサポートしていくべきなのでしょう。

**樋口** 高齢化社会においては高齢者を雇用するための公的助成制度を厚くするような手法では持続化しません。コストばかりかかることを企業に押し付けても、たとえそれがどんなに素晴らしい理念に基づく施策でも実効性は上がりません。行政手法に助成金、補助金による誘導というものがありますが、むしろ企業にはノウハウが重要です。企業の中には高齢者をうまく活用しているところもたくさんあります。政府の役割として求められるのはそのような好事例を広めることです。政府がおかしなカタチで介入しようしたり、無理なことを民間に強制したり、あるいは自らプレーヤーになろうとすれば方向を誤ることになるでしょう。

政府に求められるもう一つの役割は、自由競争のメリットを引き出す社会的インフラの整備です。日本は内部労働市場中心で、雇用保障まで組織内部で処理しようとしてきましたが、それが限界に達したとすれば、仕事を失っても次の仕事にスムーズに移ることができる外部労働市場が用意されなければなりません。これまで「労働市場」という言葉は法律の条文にはほとんど出てきませんでした。が、いかにすれば人権を守りながら、機能的な労働市場をつくれるか、そのルールづくりが今後、政策テーマとして重要になっていくと思われます。

自治体が果たすべき役割は。

**樋口** 職業経験の豊かな団塊の世代が戻ってくるとき、自治体には、その活躍の場をいかに用意するか、という視点が求められます。世界に冠たる日本企業で活躍していた人材をNPOやまちおこしなどで活かさない手はありません。

地方自治体が担ってきた仕事を委託するかたちで高齢者の仕事の間をつくり、それによって行政のスリム化を進めるという取り組みが出てきています。

**樋口** 先程言及した「時間当たりの生産性」という発想を公的部門も取り入れるべきだということでしょう。そこを見直さなければ、もはや財政がもちません。今後の人材資源の活用の望ましい手法は個々の能力や仕事の内容に応じて賃金を決めるといふカタチです。年齢管理を雇用管理の軸にした労務管理は、若い労働者が多い時代につくられた制度です。労働力人口が減少する時代に入ろうとしている今、個人も、企業も、行政もこれまでのやり方を抜本的に見直さなければなりません。その意味において、2007年問題は高齢化社会への試金石であるとも言えるのです。

慶應義塾大学商学部教授

## 樋口 美雄(ひぐち よしお)

1952年栃木県生まれ。1975年慶應義塾大学商学部卒業。1980年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了、商学博士。1985年～1987年コロンビア大学経済学部客員研究員。1991年慶應義塾大学商学部教授(現職)。1993年一橋大学経済研究所客員教授。1995年スタンフォード大学経済政策研究所客員研究員、オハイオ州立大学経済学部客員教授。2003年財務総合政策研究所「団塊世代の退職と日本経済に関する研究会」座長。2005年より国民生活金融公庫総合研究所所長を兼務。著書に、『日本経済と就業行動』(東洋経済新報社・1991)、『プロ野球の経済学』(編著/日本評論社・1993)、『日本の雇用システムと労働市場』(共編/日本経済新聞社・1995)、『雇用と失業の経済学』(日本経済新聞社・2001)、『団塊世代の定年と日本経済』(共編著/日本評論社・2004)、『日本プロ野球改造計画』(共著/日本評論社・2005)などがある。



E.P.ラシアー(樋口美雄・清家篤共訳)『人事と組織の経済学』(日本経済新聞社・1998)  
樋口美雄『人事経済学』(生産性出版・2001)

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

[h-bunka@lec-jp.com](mailto:h-bunka@lec-jp.com)

変わる「定年」  
団塊の世代・60歳からどう働く?

