

# パネルディスカッション 「人手不足への対応と課題」

## 》》 パネリスト 《《

- 樋口 美雄氏 慶應義塾大学商学部 教授  
大谷 友樹氏 ヤマトホールディングス株式会社 上席執行役員  
白木 三秀氏 早稲田大学政治経済学術院 教授／トランスナショナルHRM研究所 所長  
松浦 民恵 ニッセイ基礎研究所 主任研究員

## 》》 コーディネーター 《《

- 樋 浩一 ニッセイ基礎研究所 専務理事

■司会 それでは、パネルディスカッションに移りたいと思います。本日のパネルのコーディネーターを務めさせていただきますのは、ニッセイ基礎研究所専務理事、樋浩一でございます。では、以降の進行は樋にバトンタッチいたします。どうぞよろしくお願いいたします。

## 1——はじめに

■樋 それでは第2部のパネルディスカッションに移らせていただきます。最初にパネリストの皆さまをご紹介させていただきます。私の隣にいらっしゃいますのが第1部で基調講演をしていただきました慶應義塾大学の樋口美雄先生でいらっしゃいます。

■樋口 よろしくお願ひします(拍手)。

■樋 その隣にいらっしゃいますのがヤマトホールディングス株式会社、上席執行役員、大谷友樹様でいらっしゃいます。

■大谷 大谷でございます。よろしくお願ひします(拍手)。

■樋 大谷様はヤマトホールディングスで人事戦略などを担当されていらっしゃいます。その隣にいらっしゃいますのが、早稲田大学教授、白木三秀先生でいらっしゃいます。

■白木 白木です。よろしくお願ひします(拍手)。

■樋 白木先生はグローバル人材の育成、海外で人を使うような人たちを育成するというを長年研究していらっしゃいました。

その隣にいらっしゃいますのが当ニッセイ基礎研究所の松浦民恵主任研究員でございます。

■松浦 松浦です。よろしくお願ひいたします(拍手)。

■樋 松浦主任研究員は、ワークライフバランスなど、働き方の問題について長年研究をしております。

それでは、パネルを始めさせていただきたいと思いますが、具体的な論点について議論を始める前に、パネリストの皆さまから、お一方一つずつのテーマについて、簡単にお話をいただきたいと思ひます。

最初はヤマトホールディングスの大谷様から「ヤマトグループの取り組みについて」というタイトルで、企業で今、人手不足の問題がどのようになっているかについてお話を伺いたいと思ひます。

それでは大谷様、よろしくお願ひいたします。

## 2——ヤマトグループの取り組みについて

■大谷 皆さま、こんにちは。ご紹介いただきました、ヤマトホールディングスの大谷でございます。少しお時間を頂戴したので、あまり人手不足と大々的にお伝えするつもりはないのですが、弊社のグループの紹介も含めて、今後に備えてのいろいろな取り組みをお話しさせていただきます。

まず、グループの簡単な概要ですが、当社は2019年に創業100周年を迎える予定の歴史の長い会社です。ご存じのとおり、宅急便などのデリバリー事業を中心にサービス提供しており、皆さんに日ごろより大変お世話になっている会社です。社員数は約19万7000人と、まさに労働集約産業です。樋口先生の講演ではないですが、これからどのように皆さんのご家庭に荷物をお届けする担い手を確保していくか、生産

性を上げていくかという課題に直面している産業の一つです。

当社は、10年前からグループ経営を進める方向にかじを切りました。そして、宅急便のヤマト運輸以外の事業を増やししながら、企業としての生産性を高める事業戦略を推進しています。そのために、グループとしてどのような取り組みをしているか、簡単に三つの観点でご紹介させていただきます。

まず、社員一人一人の生産性を高めるために、ワークシェアも含めて、社員約19万人がどれだけイキイキと活躍できる環境をつくれるか。また、「個々の社員の経験、勘」に頼って集配を行うのでは、これからの時代、効率的な経営ができないので、ITを使ったデジタル戦略の推進。そして、行政と民間がどのように混ざっていき雇用を生み出すか、または地域にどのようなサービスを提供していくかといった、最後は少し違う視点で紹介させていただきます。

## 2—1. ダイバーシティ戦略

まず、いわゆるダイバーシティの推進ですが、社員約19万人のうち、ヤマトグループでは約7万人の女性が勤務しています。これは全社員の約35%に当たりますが、業界の中でいち早く女性を、皆さま方のご家庭に集配で伺うセールスドライバーとして活躍してもらおうようにしました。今ではフルタイムの他に、1日2時間だけ、朝8時から10時まで、ご家庭の主婦の方がパートタイマーとして荷物をお届けする短時間の勤務の形態も増やしています。また、自動車の運転免許はなくても働ける雇用の機会の創出をずっと続けております。

また、高齢者雇用の視点ですが、ヤマト運輸においては定年を既に65歳まで延ばしています。ただ、正社員で65歳まで働き続ける他に、当社グループの派遣会社を通じて、それ以降も働き続けたい方をエイジレスで雇用する取り組みも行っております。7割ぐらいの方は65歳でお辞めになるのですが、それ以外の2～3割の方はもう少し頑張っ、短時間でも構わないから昔取った杵柄を活かしてヤマトグループで働く。または、グループ外の会社で働く派遣社員の形態ではありますが、エイジレスで働く選択の道も用意しています。極端に言うと、70歳でも80歳でも働く場を提供するように、企業として努力を進めてきています。

## 2—2. デジタル戦略

ダイバーシティの推進の他に、もう一つの視点は、生産性の向上ですが、皆さま方のご家庭、企業にお届けをする上で、いかに物の流れ、情報の流れを社内で可視化するかを含めて、当社はデジタル戦略を掲げて取り組んでおります。

宅急便は一つずつ荷物の追跡ができるITの仕組みを活かして、あらかじめ荷物をお預かりした段階で、どこの地域の、どのセールスドライバーに明日、いくつ荷物が届くかを社内でビッグデータとして活用することで、翌日の効率的な集配体制を確保しています。

または、これからは一つ一つの荷物情報をデジタル化することで、当社の会員制サービス、クロネコメンバーズ会員になっていただいたお客さまを中心として、お客さまのご希望の在宅時間、届けて欲しい希望の時間を社内にデータで蓄積して、在宅時にいかに配達をするか。または、今、スマートフォンを活用して、セールスドライバーとお客さまの間で、自宅に届く荷物の受取場所を変更したい、というやりとりをリアルタイムでできるデジタルな仕組みを構築しながら、社内の集配効率も上げ、かつ、お客さまに対する宅急便のサービスの品質向上にもつなげていくことを全面的に進めております。

## 2—3. 商圏・雇用の拡大と地域へのサービス

これからは、労働力とは少し違う視点でお話します。日本の中で商売を完結する時代ではないと改めて感じたのが、最近、新聞等で話題となったTPPです。マーケット、商圏がこれから確実に日本からアジアに広がっていくわけです。そうすると、日本で獲れたおいしい野菜、果物をアジア圏の消費者に届けるといったビジネスが拡大していく。または、日本で作ったものではなく、現地で作ったものを現地で買っていただくことも含めて、商圏を日本だけにとらわれる時代ではないだろうと思います。そうすると、これまでと比べて商圏が広がるので、日本全体の事業の拡大と労働力の確保にもつながると思っております。

当社は今、台湾、シンガポール、マレーシア、上海、香港に宅急便のエリア拡大をしており、日本の生鮮品を保冷のまま、最短翌日にはアジアの消費者に届ける「国際クール宅急便」という武器もできました。これらを利用しながら、マーケットの拡大を含めて取り組むことが当社のグローバル戦略です。そして、これが結果的に労働力の確保にもつながるのではないかと考えています。

次に、当社が「プロジェクトG」と呼んでいる、地域活性化、生涯生活支援のトライアルをご紹介します。先ほどのグローバルもG(Global)ですが、こちらのGはGovernmentです。当社が宅急便で張り巡らせた、地域に根差したネットワークを地方自治体や地元企業、NPO法人などに使っていただき、地域の生活支援や地域産業の活性化のトライアルを進めています。例えば、宅急便をお届けしたときに、過疎地に住まわれている高齢者の健康状態などをヒアリングして、行政にその情報をお届けすることなどの取り組みを進めています。フルタイムのセールスドライバーではなくて、もしかしたら、地域の中で今まで民生委員としてやっていた方が、当社でそのサービスの担い手になって、2時間だけその仕事をやっていただくということも、将来的にはできるのではないかと思います。

また最近では、過疎地で走っているバスの一部を、宅急便が積めるスペースに改造してヒト・モノを同時に運ぶ取り組みを、岩手県などで始めました。これにより、過疎地が進み維持が難しいバス会社の地域路線、バス運転手の雇用も守れて、宅急便の輸送も効率化できます。地域と民間がいかに一体化してビジネスをつくっていくかということも、労働力不足、またはマーケット維持の観点ではつながっていくと捉えています。

ただ、これらの取り組み全てを続け、抜本的な労働力人口の確保ができるのかということ、私もまだ解は持っておりません。IoTやダイバーシティなど、いろいろな取り組みや言葉が聞かれますが、まずは社内で一歩ずつ進めていくことが、これからの対策につながっていくわけです。今までやっていなかったことにもトライするようなチャレンジ精神も必要ではないかと思います。長くなりましたが、当社グループの取り組みをお話しさせていただきました。

■ 樋 どうもありがとうございました。

それでは続きまして、白木先生から「海外人材の活用の可能性と課題」というタイトルで、外国籍の人材を活用することの意義や関連する課題などについてお話をお伺いしたいと思います。よろしくお願ひします。

## 3——海外人材の活用の可能性と課題

■ 白木 日ごろ、私がリサーチしておりますのは、多国籍企業の中の人の問題ということで、われわれが

くった研究所であるトランスナショナルHRMでは、国を越えて柔軟に人材をどうやって使っていくかということをごろろ考えています。ただ、今日は日本国内で海外人材をどう活用するかというお話に絞って、簡単に問題提起のようなものをお話させていただきたいと思っています。

### 3—1. 問題提起

問題提起と大上段に構えています、日本の企業が外国籍の優秀な人材、あるいは、これから戦略的に重要な人材を獲得できているのか、育成できているのか。さらに、その人たちがうまく活用できているのか、さらにリテンションできているのかどうかという問題が非常に大きいと思っています。海外に行きましても、日本の海外の現地法人では、募集、獲得、育成、活用、確保という問題を切実に抱えています、日本ではどうなのかというのが課題かと思っています。

それから、後でわれわれのリサーチの結果をご紹介しますが、われわれの大学にも英語コースがあって、今4500人のインターナショナルスチューデント、留学生が来ていますが、日本語が分からない人もかなり入っています。これまでのところ、日本の企業は、就職でも、この人たちの活用に苦慮しているということで、日本語の分からない外国人を活用するにはどうしたらいいかという点も非常に重要かと思っています。その人たちが留学で来るのですが、日本国内で就職したいと思っても、なかなか就職先がないというのが実態で、これも課題かと思っています。

それから、グローバル化の時代に、日本人だけで乗り越えられるかどうかということがあろうかと思っています。これは先ほどの樋口先生のお話にもありましたが、量的な問題も大変重要ですが、さらに私は質的な問題もあろうかと思っています。日本の若者、高度成長以降に育った人たちは、平たく言えば先進国病にかかっている人も結構いて、グローバル化を乗り切るだけの活力がどれだけあるかということです。そういう意味でも、外国人の人を活用することは必要かと思っています。

最後のところは少しマクロ的なお話ですが、海外人材を日本で活用する場合には、いい人に来てもらわなければいけないのです。日本で働くことの魅力をどのように高めるかは非常に重要だと思っています。産業分野もそうです。そういう意味で、比喩的に言いますと、テニスならウィンブルドンという世界一の場所がありますが、そういうことを日本でどれだけできるかというのを戦略的に構想する必要があるのではないかと思っています。

### 3—2. グローバル人材のニーズ

経産省で3年間委員会をしたときにアンケートを行ったうちのひとつで、海外オペレーションが広がる中で、最大の課題は何かというアンケートをしています。選択肢はたくさんあるのですが、その中で一番指摘率が高く、74%以上の大企業が答えたのは、グローバル化を推進する場合の国内人材が足りないという問題です。7割以上の企業が問題意識を持っておられます。これを日本人だけで乗り越えられるかどうかはもう一つあるわけですが、いずれにしても大変大きな課題として5年前から指摘されていますし、今もそうではないかと思っています。

### 3—3. 人材構成とキャリアの比較イメージ

図4は私が描いた図で、ご覧になった方もいらっしゃるかもしれませんが、Bが多国籍型です。簡単に申

申し上げますと、多国籍型というのは海外オペレーションで、下の方にある三角形は海外での子会社のイメージ図です。シニアマネジメント以上でいろいろな国籍の人が働いているというのが多国籍型です。HというのはHost-Country Nationalで現地の人。PはParent-Country Nationalで、日本企業であれば日本人、アメリカ企業であればアメリカ人。Tはどちらでもない人で、Third-Country National (第三国籍) で、P、T、Hがそろって、その人たちのキャリアが本社または兄弟会社に結び付いているというパターンが多いのが、アメリカ、ヨーロッパ等のグローバル企業です。

それに対して、日本の企業のオペレーションはAの方で、最近若干変えて修正型と言っていますが、二国籍型と呼んでいます。なぜ二国籍型かと言いますと、海外の子会社のシニアマネジメント以上の人材の構成を見ますと、H (Host) の人がいる。例えばインドネシアですとインドネシア人がいる。

もう一つはPで、これは日本人です。日本人と現地の人たちだけでオペレーションをしていて、Third-Country Nationalsがいないというのが日本企業の特徴です。ローカルで、Hの人が海外子会社、別の国の方に行ける人が出てくるとTが増えていくのですが、今のところはほとんどいない。あるいは、日本本社の中に、そういうことを担える人材がほとんどいなかったということで、Tがいないという特徴を持っています。

一つだけ付加させていただきます。われわれの5000サンプルぐらいのデータで申し上げますと、日本の海外子会社のトップマネジメント (CEO) はどういう人がなっているかということ、多くの場合、日本人だと思われていますが、最近の動きでいきますと、ノンジャパニーズがCEOになっている比率は2~3割です。

その場合の日本側の問題は、われわれのアンケートでいきますと、日本の大企業でコミュニケーションがうまくいかないというのが7割です。自ら指名した人とコミュニケーションがうまくいかない。あるいは、その次の問題は経営理念を共有できない。自ら指名しておいて、その人とコミュニケーションできないという矛盾した課題を抱えているのが現状です。これは問題提起です。どちらが悪いかというのは、いろいろ議論があり得るところですが、今のところそういう課題を抱えているのが実態です。

### 3—4. 外国人留学生の採用状況

日本の留学生の採用について、これもわれわれが関係した調査についてご紹介いたします。日本の企業はここ5~10年、意図的に留学生を採用しようとしているのが実態かと思えます。それ以前にも留学生はいたわけですが、それはたまたま採用していたというだけで、意図的に採用し出したのはここ5~10年の傾向です。

現状でいくと、大手企業が多いのですが、既に採用している、あるいは現在検討中を入れると9割の企業で採用されています。その場合の理由は三つぐらいに分かれます。一つは、国籍を問わず優秀人材、タレント人材が欲しいというのが最大の理由です。二つ目は、海外現法とのインターフェースも含めて、グローバルリゼーションに備えた人材です。三つ目は、戦略なくたまたまそうだったというだけで、その三つぐらいに分かれると考えています。

### 3—5. 外国人留学生の採用・定着の留意点

採用した後、どういう課題を抱えているかというのをリサーチしたことがあります。これは事例研究で、15社を訪問して3者から質問しています。そこに勤めている外国籍の従業員の方、直属の上司の方、そし

て、人事担当、あるいは経営者の方にヒアリングしています。1社で3者からヒアリングした結果ですが、結論的に申し上げまして、4~5点言えるかと思っています。

1番目は、元日本に留学した人、あるいは外国から採用した人たちの野心、やる気、モチベーションなどは、同年代の平均的な日本人を上回っているという結論です。これはヒアリング結果ですから、サンプルは限られているわけですが、大体そういう傾向があるのではないかと思っています。日本で育って、日本で働いている人と、海外からジャンプして日本に来た人を比べること自体、サンプルが違っているかもしれません。いずれにしても、今入っている人を見ると、元気さが違うという結果があるようです。

2番目は、日本企業の仕事の進め方、慣習などについては、企業側と元留学生とに理解上の齟齬がある場合があるということです。どういう齟齬があるのか。

例えば韓国から来た人で、韓国で兵役をして日本に来て、大学院も出ているという人は、年齢はいつていますが、その人がいろいろな経験をしてきたということを全然評価してくれないという不満があったとして、それを理解しないで、「あなたはこの格付けでいくんだ」「あなたは日本の大卒と同じだ」という形でやると、この人は内心不満を持っている。そういう理解の違い、あるいはボタンの掛け違いが大きい場合には、入社後も相互に不信や不満がずっとたまって、最終的には辞める場合もあり得ます。

それから、直属の上司の役割は非常に重要なもので、日ごろからその事情をよく知る自分の部下に対してコミュニケーションを取ったり、キャリアのことを考えてあげたり、ストレッチの利く仕事を配分してやるという気配りが非常に重要なポイントです。ですから直属の上司が非常に重要です。これは留学生に限らなくて、日本人においても直属の上司の役割は非常に重要なものです。

もう一つは、留学生の人は数が少ないわけです。従って、できるだけキャリア・パスを明示してあげたり、できればロールモデルを設定してあげることが非常に重要です。イメージが分かりにくいと思うので、少しだけ例を申し上げます。

ある電機メーカーでは、国際的な取引があるので、国籍の違う弁護士を何人も雇っています。この人たちが日本に留学して、日本での弁護士の勉強もしている。弁護士資格を取っていない場合もありますが、自分の国では弁護士資格を持っているのです。そして、一生懸命仕事をして10年たっている人が何人もいるわけです。面白い仕事をしている。しかし、10年やってきて、このままずっとやって私のキャリアはどうなのだろう。ずっと忙しく使われて、このまま定年になるのだろうかという不安を持っている人が何人もいました。

そこでたまたまアメリカ人の弁護士が部長に昇格したということがありました。意図的に部長に昇格させたのです。そうすると、こういうキャリアもあり得るなということで、すごく安心したという事例を、われわれは訪問して知っています。

そういうことで、できるだけ明示的に、あなたのキャリアもこういうのがありますよとか、相談に乗ってあげることが非常に重要だと思っています。ロールモデル、先行事例があると安心します。留学生はそれがないのです。皆さんのところでも採用されているかもしれませんが、5年、10年のまだ若いところで、自分は今これからどうなのだろうというのが実は分かっていないのです。日本人の人は、先輩がいたり、もっと上の日本人の方を見ているから、自分はこうなるのかなとか、いろいろイメージが描けるわけですが、留学生はそうはいかないようです。ここが一つです。

5番目ですが、よく日本人の学生と比べて、突然辞める場合が多いという不満を言われる場合がありま

す。これはある意味でやむを得ない面もあります。例えば日本では中国の人たちが一番多いわけですが、彼らは一人っ子政策で育っているわけで、中国は定年が早いのです。ブルーカラーですと、女性は45歳、男性は50歳で定年で、ホワイトカラーは5歳ずつ上です。ですから、50代後半～60歳ぐらいになると完全に仕事がありません。彼らは30歳ぐらいになったら、両親の面倒を見ようという気持ちを持っています。親孝行なのです。そうすると、日本に入社して、5年か10年かしたら帰ろうということを、心の中で持っている学生が結構いるのです。でも、それを表に出せないということで、突然辞めたように見えるということです。

ですから、当初の段階で、そういうのを胸襟を開いて議論できたり、あるいはある電機メーカーは、3年ごとにこれからのキャリアをどうしようかということを経営者から議論することをやっておられました。そうしますと、実はこういう課題を抱えていますということが分かって、この人のキャリアをどうしようかという議論もできようかと思えます。

非常に限られたものですが、以上のような事例を申し上げまして、私の問題提起とさせていただきます。

■**樋** どうもありがとうございました。それでは次に、松浦主任研究員から「人手不足時代における女性と高齢者」ということで、女性と高齢者の問題についてお話をいただきたいと思えます。よろしくお願ひします。

#### 4——人手不足時代における女性と高齢者

■**松浦** 女性と高齢者については、どうすれば今働いていない人たちが労働市場に参入しやすくなるかという問題と、今働いている人たちがより活躍できるようになるためにはどうしたらいいかという問題があると思えます。両方とも大きく言うと活躍推進の話ですが、課題の中身は変わってきますので、前者を就業促進、後者を活躍推進として、分けてお話ししたいと思います。

##### 4—1. 女性と高齢者の就業促進

まず就業促進のところについて申し上げますと、女性と高齢者の両方ともに共通する課題として、求人と求職のミスマッチがあります。今、ハローワークの求人倍率が特に高い職種は、例えば、建設・土木、飲食、運輸、医療・看護、介護、サービス、販売等です。

この中で、例えば建設・土木、運輸に女性や高齢者がどれぐらい参入できるのかということです。医療・看護も専門職ですので、参入できる人は限られます。つまり、求められている職種と、求職の可能性がある人材に、相当ミスマッチがあるということが一つ目の課題です。

二つ目として、求職側の就業に向けたネックを、女性と高齢者と分けて整理してみますと、まず女性については、伝統的な男女役割分業が根強く残るなか、仕事と家庭の両立の問題が最大のネックになります。特に一度仕事を辞めて専業主婦期間が長かった人は、家庭優先というのが家庭の中でデフォルトになってしまっている可能性が高いため、育児や教育、家事などに支障が出ない範囲での働き方が前提条件として求められてしまう。そうすると、やはり働ける仕事に限られてくるという問題がございます。また、待機児童ゼロ作戦、新待機児童ゼロ作戦を経て、もう3回ぐらいゼロ作戦が展開されているのですが、依然として保育サービス不足の問題がございます。さらに、長期のブランクも就業に向けたネックとなります。例え

ば10年以上働いていなかった女性は、スキル等に自信を持ってないでしょうし、もう一回働こうと思えるまでに相当大きな壁があります。今50歳ぐらいの人であれば、退職する前に勤めていたのは、ワードやエクセルが入っていなかった時代なのです。ワードやエクセルが使えないとなると、事務職で再就職しようと思っても実際難しいでしょう。

一方で、高齢者については、体力や健康状態の問題が就業のネックになります。また、高齢になってくると、家族の介護と仕事の両立が難しくなるケースも相当出てきます。さらに、長年プライドを持って働いてこられた結果として、磨いてきたスキルを生かして、今までの価値観のもとで働きたいという思いが強く、新しい仕事になかなか適応できないという問題もあります。

もう一つ、女性と高齢者に共通する課題として、求人と求職のマッチング機能の不足があげられます。求人と求職のミスマッチが深刻になっている一方で、現在、それをマッチングする機能が十分とはいえません。例えば「あなたはフルタイム勤務だと残業があるから無理だと言っているけれども、この会社だったら残業は絶対ないから働いてみませんか」というように、ちょっと間に立ってコーディネートすればマッチングができるようなケースに対して、ハローワークでは十分にフォロー体制が整っていないといわれています。一方で、人材紹介やコンサルティング、キャリアカウンセリングも含めてきめ細かく実施する民間の人材ビジネス会社はあるのですが、民間なので利益にならないことはできない。このため、ヘッドハンティングされるような高い給料の人たちに対するビジネス展開は可能ですが、そうではない人たちを対象とするのは難しいわけです。そうすると、建設・土木、飲食、運輸等、今まさに人材需要がある職種についてのマッチング機能は、実は結構抜け落ちているのです。それも一つの大きな問題です。

次に就業者の活躍推進について申し上げますと、先ほどの就業促進の問題と同様、伝統的な男女役割分業を前提にした社会システムが、女性の活躍を阻んでしまう面があります。企業の中でも女性の活躍推進を「女性活用」というパーツだけ変えて実現しようとするのは実際難しく、「男性活用」の在り方をどう見直すかという視点がないと、本質的な課題解決にはなりません。

企業のかたから、「管理職になりたがらない女性が多いのだけれど、どうしたらいいのだ」という話をよく聞くのですが、私は、女性が管理職になりたがらないのはむしろ当たり前だと思うのです。なぜかというと、家に帰ってから山のようにすることがあるからです。企業の中で男性と同じ土壌で「管理職になって頑張れ」と言われても、「いや、私はちょっと」となるのは、今の男女役割分業の現状を踏まえると、ある程度合理的な意思決定だともいえます。

このように、女性活躍推進は、男女役割分業を前提とした社会システムの変革とセットで議論していかなければいけないのですが、それがにわかには変わるわけではありません。当面は、企業が仕事と家庭の両立をサポートしながら活躍も後押ししていくということを、少し無理をして頑張ってみようという女性達に行い、こうした女性達を管理職に育てていくことを、地道にやっていかざるを得ないのではないかと思います。

#### 4—2. 高齢者の活躍推進に向けて

次に高齢者のところですが、高齢者の雇用は、これまで、どちらかというと年金がなくなるから継続雇用が必要だというように、福祉的な側面の強い雇用になっていたと思います。スライド9だけ説明します。他の関係のデータは後で見ただければと思います。

高齢者の中でも、特に活躍に課題があるとされるのはホワイトカラーなのですが、スライド9は、正規の従業員・職員のホワイトカラーと、その中の管理的職業の従事者について、年齢構成を示したものです。

下段がパーセンテージになっているのですが、50～59歳のところで、管理職の構成比が相当高くなっています。また、正規の従業員・職員のホワイトカラーの年齢構成をご覧いただくと、バブル経済期の大量採用層や団塊ジュニア層の後の年代は、ドラスティックに減っていきます。

ここからわかりますように、バブル層もこれから50代に入ってきますので、50～59歳がさらにボリュームゾーンになってきます。しかし考えてみると、あと10年たったらバブル層が60歳に突入します。そうすると、管理職候補が大きく減って、一般社員のホワイトカラーも相当減る時代に入ります。10年後の2025年は、公的年金の支給開始年齢の引き上げが完全に完了するタイミングでもあります。ですので、2025年は、高齢者雇用の一つのターニングポイントになると思っています。

つまり、高齢者に「何で同じような仕事をしているのに6割も給料下がるのですか」と言われれば、企業が「まあまあ、継続雇用ですから勘弁してください」というようなやりとりをしながら、これまで何となく持ちこたえてきた高齢者雇用のあり方が、2025年ぐらいになってくるともう持たなくなってくるのではないかと思うわけです。ただ、そこを変えようとする、相当大掛かりな人事制度改革になるので、高齢者の活躍推進に向けて、2025年を視野に企業は今から準備をしなければいけないのではないかと思います。私からのお話は以上です。

■ 樋 どうもありがとうございました。大谷様からは、ヤマトグループが、人手不足・労働力人口の減少という問題にどう対応していらっしゃるのかというお話をいただきました。

それから白木先生からは、海外の子会社でのトップとのコミュニケーションがうまくいかないという問題、今、留学生を採用して、定着のためにどういう問題があるのかということで、キャリア・パスを示すことが大事だというお話をいただきました。

そして、今、松浦主任研究員からは、高齢者、女性の働く側と採用する側でミスマッチがあるという問題についてご指摘をいただきました。

## 5——外国人労働者の活用の仕方

■ 樋 時間がだいぶ押してまいりましたので、パネルディスカッションのテーマを二つに絞らせていただきたいと思います。

最初は白木先生の方から、海外の人材をどう使うのかというお話をいただきました。前半の方は、日本の企業が海外に出て行って、海外の人を使う。日本国内に人がいないのであれば海外に出ていく。マーケットも海外は大きいので、そういうことをどうするかということかと思っています。

留学生の採用などの問題は、国内で外国人の労働者をどうやって使っていこうかということでした。

この二つの視点からお話を頂いたと思いますが、外国籍の方を国内、国外を問わず活用していこうという話になったときに、今、二つずつの事例をいただきましたが、一体どういうことが問題になっていって、どう対応していったらよいのかということについて、少しディスカッションをしたいと思います。

白木先生の今のプレゼンテーションについて、松浦主任研究員から順番にお話をいただきたいと思います。特に外国人が国内に入ってくるということになると、本人だけではなく、奥さんや子供と一緒にくるな

ど、家族の問題も出てくるのではないかと思うのですが、その点はどうかということもお伺いしたいと思います。

■松浦 それでは、高度専門人材と単純労働に分けてお話ししたいと思います。まず高度専門人材については、白木先生のお話の中にもありましたようなキャリア・パスが描けない背景として、日本の人事システムが、外国人にとってはかなり排他的なシステムになっているという課題があると思います。日本の人事システムは、日本人の男性正社員を中心とする同質性の高い人材を前提にしてつくられてきたシステムなので、外国人や女性といった、異質な人材が活躍しにくいという問題があるということです。

もう一つ、単純労働については、特に建設や土木等で、外国人のかたが労働力として期待されているのだと思いますが、定住ということになると、家族も呼び寄せることになります。ただ、例えば日本語が分からない子どもたちを、日本の小学校や中学校、あるいは日本の財政で支援できるのかという点に対して、私はやや懐疑的です。

そうすると、やはり一時的な技能実習制度のようなスキームを通じて就業いただけないかということで、技能実習期間を延ばそうという話になるわけですが、技能実習生の方々は、母国に帰りたくて仕方がないという話をよく聞きます。つまり、母国に早く帰るために、ハードに働いておられるというのが実態のようですので、期間を延ばすだけでなく、支援も手厚くしないと、モチベーションが維持できないのではないかと思います。期間延長は、技能実習生への支援とセットで、議論されるべきではないかと思います。

■樫 どうもありがとうございました。海外人材の活用という問題についてどう考えるかということについて、次に樋口先生にご意見を伺いたいのですが、いかがでしょうか。

■樋口 私もこの問題はいろいろなところで話すチャンスがあります。この間、ドイツに行って、今の政権与党の関係でアデナウアー財団というところに行きました。まさにドイツも景気が良く、人手不足ということで、ドイツにおける外国人に対する考え方は、最近相当変わってきたなど。一時、1960年代のトルコからの迎え入れという形でかなり評判が良くなかった。来てもらったのだけれども、景気が悪化したときに帰国してもらいたいと思っても、それは無理だと。やはり受け入れるのであれば、一時的な受け入れという形ではなく、移民を前提に受け入れていく必要があるということで、これは教訓として残っているのかと思います。

今度、景気が回復したときにまた人手不足になって、私が行ったときは難民の話はなかったのですが、やはり受け入れを積極的に検討していくべきではないかという意見が強かった。日本は今、その体制について検討は進んできているのかという話をされたことがありました。そこで、他の国での経験を含めても、やはりローテーション方式という形で外国人を受け入れる。景気がいいときには受け入れて、景気が悪くなって人手が余ってきたら逆に帰ってもらうという方式は無理だと思っていまして、やはりそのところは移民をどうするかという形で長期的には考えていかなければいけない問題かと思います。

その上で、今のご指摘で言うと、例えば技能実習制度では、今、3年という形でお引き取りいただいているわけですが、それが一時帰れば、また2年間追加的ということで5年間にすると。そうすると、ここは人権の問題という形で、単身で来てもらうだけではなく、5年を過ぎてくると、国連的にも、どうしても家族の呼び寄せということが起こってくる問題で、ここもある意味では移民という形になっていく傾向が強いのではないかと思います。この問題は、やはり人間を受け入れるということであって、あくまでも労働サービスを受け入れるわけではないという前提で考えていかなければいけないと思います。そしてその大前提とし

て、国内の労働市場をちゃんと整備しておかなければならず、その中には同一労働同一賃金やサービス残業の撲滅なども入ります。

その上で、白木先生がお話しになった新卒のところ、留学生という形で日本で勉強した人たちについて、各企業はかなり熱心にこのところ採用するようになったということです。これは外国人だから、留学生だからということだけではないように思いますが、いろいろな考え方が違うというところがあります。多様性をどこまで認めていくことができるのか。帰りたくて突然辞めるという話がありましたが、調査をしてみても、この会社に定年までずっと勤めるかという、必ずしもそれを希望しているわけではありません。

実は希望していないのは、女子学生についても似たようなところがあって、それぞれの考え方が多様になるときに、今までのような画一的・硬直的な人事制度でずっとそういう人たちを処遇していくことができるのかという、かなり違ってくる。ということは、企業としては、いろいろな考え方の基の、まさにダイバーシティ人材の活用にもどうしても着手しなければいけないわけです。また、そういった特性を持つ人であれば、例えばその会社が海外営業を展開していくときには、そういう人たちにリーダーになってほしいということがあるわけで、まさに複線型どころか、相当に多様化、日本人の間でも、多様な人材活用が今後求められていくのかなと思いました。

このところで、今、日本政府が取っている外国人の受け入れは、従来からスキルドワーカーについてはぜひ日本に、アンスキルドワーカーについては慎重にというような展開をしてきて、そこにおけるスコア制度が始まっているわけです。個々人についてスコアを付けるというものです。例えば学歴で、大卒であれば何点、あるいは職業経験を持って、この分野であれば何点、合計点という形で、個々人についてスコアを付けて、何点以上については日本にどうぞというようなスタイルですが、これが今のところ、なかなか活用という形で広がりを見せていないように思います。こういう方式もやはり具体的に考えていく。企業にとっても、日本人だけで社内で育成して活躍してもらうということだけでは解決できないような社会の複雑さ、仕事の複雑さが出てきているので、多様化ということを想定しながら、そういった活用を進めていく段階にも入っているのではないかと思います。以上です。

■**樋** どうもありがとうございました。大谷様にはヤマトグループの中で外国人の労働者がどんな状況にあるのかもお話しいただければと思います。

■**大谷** 当社でも、宅急便を中心としてアジアにサービスを輸出していて、7年ぐらい前から日本に留学してきている外国籍の方を積極的に採用し始めています。今、当社のグループ全体で約300人を新卒で大卒社員を採用するうち、約20~30名が外国籍の方になりました。

その中で、いろいろと経験が積み重なってきて、今、樋口先生や白木先生もおっしゃいましたが、やはり一人一人に向き合わない限り、活かさないのだろうと感じています。国内事業において、日本人のための職能資格制度など、いろいろな人事制度がありましたが、そういった分野ではなくて、一人一人のキャリアに向き合っていく仕組みが必要です。また、彼らはジョブディスクリプションを明確にして、それに対するペイという考え方を強く持っていますので、そのキャリアのなかで何年後に役職に就けるか、本人に明示することも必要です。同期が役職に就いているかどうかという問題ではないのです。その意味では、雇用の管理については、日本の企業全体が、外国籍の人だけではなく社員全員のキャリアに向き合っていかなければ、ダイバーシティは進んでいかないだろうと思っています。

また前提として、これからは日本全体で雇用が流動化することが当たり前の時代になっていかない限

り、労働力不足の解決にもつながりません。海外ではそれが当たり前なのです。最近、私も海外でなかなか人が定着しないと聞くのですが、5年勤めたら良い方ではないかと言われる。そのように転職により自らのキャリアを上げていくのは、海外では通例のパターンなので、当社では、まず5年活躍してもらおうと考え方を変えました。その代わり、より一層、仕事と報酬を明確にして事業を進めていくのです。

それから、ノンスキルドワーカーであれば、われわれも日本国内においては、セールスドライバーの人たちの労働力の確保は本当に課題になってきます。どういう方策がいいかは分かりませんが、日本全体で解決策を見つけていかなければならないと考えます。

ましてや、先ほど申し上げたTPPで、商圏が自由化されるのであれば、人という部分もある程度流動化していかない限り、介護の分野も含めて、サービス全体が成り立っていないと捉えていますので、規制改革を望んでいきたいと思えます。従いまして、企業の中で当社もいろいろな規制を壊して、次に進んでいきたいと思っております。