

# 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 よろしく申し上げます(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。よろしく申し上げます(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。よろしく申し上げます(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ことを長年研究していらっしゃいました。

その隣に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。よろしくお願いいたします(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います。

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います。

それでは大谷様、よろしくお願いいたします。

## 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。

■ 檮 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。