

経済産業省委託事業

平成 24 年度総合調査研究等委託事業「就業構造の転換に係る実態調査」

シンポジウム

成長分野を拓く人材のキャリアチェンジと

多様な人材の活躍による事業展開の新たな可能性

～スキルと経験を有する人材の成長産業での新たな活躍に向けて～

実施報告書

平成 25 年 3 月

みずほ情報総研株式会社

目 次

開催実績	1
全体プログラム	2
開催報告 ～主催者挨拶～	3
開催報告 ～基調講演～	5
開催報告 ～事例報告①～	13
開催報告 ～事例報告②～	17
開催報告 ～パネルディスカッション～	21
参考資料	31

開催実績

テーマ	成長分野を拓く人材のキャリアチェンジと多様な人材の活躍による事業展開の新たな可能性
開催日時	平成 25 年 3 月 14 日(木) 14:00～17:00 (受付 13:30～)
実施内容	<ul style="list-style-type: none">・識者による基調講演・受け入れ企業(成長分野企業)による事例報告・人材ビジネス事業者を交えたパネルディスカッション
参加者	281 名
会場	ベルサール九段 3F イベントホール 東京都千代田区九段北 1-8-10 住友不動産ビル 3F
主催	経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室
企画/運営	みずほ情報総研株式会社

全体プログラム

時間	内容	登壇者
13:30	開場～受付	-
14:00	開会	-
14:05	主催者挨拶	経済産業省 経済産業政策局 審議官 西山 圭太 様
14:10	<基調講演> 「想定外変化の時代のキャリア形成」	高橋 俊介様 (慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授)
14:40	<事例報告①> 「グローバル化と事業変革を図る当社の 人材確保と登用」	小寺 一輝様 (ナゴヤパッキング製造株式会社 経営企画室・アジア事業開発室 室長)
15:00	<事例報告②> 「成長分野を拓く当社の人材確保と登用策」	飯塚 忍様 (株式会社やさしい手 管理本部 人事部・総務部 兼任部長)
15:20	休憩	-
15:35	<パネルディスカッション> 「成長分野を拓く人材のキャリアチェンジと多様な 人材の活躍による事業展開の新たな可能性」	須東 朋広様 (株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所 主席研究員) 水谷 智之様 (株式会社リクルートキャリア代表取締役社長) 小寺 一輝様 (ナゴヤパッキング製造株式会社 経営企画室・アジア事業開発室 室長) 飯塚 忍様 (株式会社やさしい手 管理本部 人事部・総務部 兼任部長) 奈須野 太様 経済産業省 経済産業政策局 参事官(産業人材政策担当)
16:55	閉会	

開催報告 ～主催者挨拶～

■登壇者

経済産業省 経済産業政策局 審議官 西山 圭太 様

■講演内容

ただいまご紹介にあずかりました経済産業省の西山でございます。本日は、多数ご参加をいただきまして誠にありがとうございます。

皆様ご承知のとおり、今年に入りましてから、新しい政権のもとで産業競争力会議などさまざまな場を通じまして、今後の日本の産業あるいは経済の姿がどういうものになるかということが活発に議論をされております。その中でも非常に大きなテーマが、人材をどう活かすかという課題です。

もちろん、このことは、今年に入ってから突然生じたことではありません。日本の産業を見るときに、せっかくすばらしい人材、あるいは技術やノウハウがあるのに、今の現場、会社、事業では必ずしも十分に活かされていないというケースがあるのではないかと考えております。

例えば、今までその方々が活躍されてきた会社あるいは事業に必ずしもとらわれず、培ってこられたスキルや経験を活かしながら、なおかつ新しい事業にチャレンジするスキルも身につけつつ、場合によっては職場を移動しながら新しい活躍の機会を得ていくということが、経済あるいは産業の活性化を果たす上で非常に大きなテーマではないかということで、今まさに議論が行われているところです。

さらに申し上げれば、必ずしも日本の経済、産業のためだけではありません。先日、ある本を読んでおりましたら、現代におけるクリエイティビティ、創造性というのは、まさに本日のテーマにありますように、必ずしも自分自身がそれまで勤めてきた職場、事業にこだわらず、ある意味では境界を越えて新しい職場、新しい事業で自分でも今まで気づかなかったスキルや能力を活かすこと、これこそが現代における創造性ではないかということが書かれていました。本日のテーマは、必ずしも日本の経済とか産業のためということだけではなくて、個人の創造性を活かすという意味においても、新たな成長分野へのチャレンジは大きなテーマになるのではないかと考えております。

新しい職場にチャレンジすると言っても、一体新しい職場でどういうニーズがあるのか、スキルが求められているのかがわからない、また当然ながら、個人個人が自力だけで新しい産業にチャレンジするのはなかなか難しい面もあります。そこで、これからご登壇される、まさに人材を活用する、あるいは人材の移動を助けるプロフェッショナル、我々は「人材を活かす産業」と呼んでおりますけれども、そういう方々にも、この時代の中でますます力を発揮していただいて、新しい産業構造あるいは新しい人材活用のあり方が生まれてくれば、すばらしいのではないかと考えております。

今、産業競争力会議でも議論が続いておりますけれども、私ども経済産業省といたしましては、「人を活かす産業」を通じて、新しい職場や現場にチャレンジすることをサポートするような事業も準備をしております。ぜひこのような事業も活用しながら、本日も議論いただくようなテーマが発展し、根づいていくようにしていきたいと考えておりますので、本日はぜひ活発なご議論をお願いしたいと思います。

■ 実施写真



開催報告 ～基調講演～

■登壇者

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授 高橋 俊介 様

■テーマ

「想定外変化の時代のキャリア形成」

■講演内容

こんにちは、高橋でございます。よろしくお願いいたします。

今、ご紹介いただきましたように、国鉄からコンサルという、ある意味、私自身も、成熟分野から成長分野への転職の前例みたいなキャリアを積んでいます。今日のお話の中でも申し上げておきたいのですが、国鉄時代、技術屋として勤めた5年間は、実は人材の問題をやるようになってもう20何年たつのですが、本当に価値がありました。もちろん、そのために勤めたわけではないのですけれども、あのときの経験があったことは、人材の問題をやる上でベースになる体験として重要だったと考えておりますので、個人的にも、全然違う成長分野に行って、実は、意外と前の経験が予想もしなかった形で生きてくるということを確信しております。

「想定外変化の時代のキャリア形成」ということですが、1年ほど前まで、約1年半かけて、企業十数社の方にご協力いただいて、リクルートワークス研究所と一緒に、我々慶應のキャリアラボが共同研究会をやりました。ある意味では、雇用が不安定化しているということ以上に、一番問題なのはキャリアが不安定化していることです。昔、『キャリアショック』という本で、今までのキャリアはこうやって積み上がってきた、そしてこれからのキャリアはこうなるのだらうと思っていたものが、短期間の間に一気に崩れてしまう状況がこれからどんどん起こるよ、つまり、想定外変化の時代になるということを書きました。そういう時代のキャリアのつくり方というのは、これまでの積み上げ型のキャリアのつくり方とは根本的に変わってくるという問題意識を非常に持っていました。

今回改めて、さきほどの研究会をやって、わかってきたことをお話していきたいのですが、ざっくり言いますと、「想定外変化」というのは1つの大きなお題ではあるんですが、もう1個が専門性の深化なのです。専門性は、細分化されてどんどん深くなっていきます。ややこしいのは、これが同時進行だということです。どっちかだけならいいのです。想定外変化が幾ら起きても、専門性が重視されない世の中であれば、全員がどこにでも行けるスーパー・ゼネラリストになるということです。一方で、専門性が非常に細分化され深化されても、想定外変化が起きにくければ、一生かけて1つの専門性を全員が深掘りすればいい。ところが、深掘りしなきゃいけないと深掘りしていると、「もうそれは要りません」と突然言われることがわかっているにも関わらず、深掘りしないとどうにもならないという、この矛盾した状況が21世紀的キャリアの大きな環境なのだろうと思うのです。

結論的に言いますと、こういう環境のキャリア形成で最も重要なことは3つあります。

1つが、目標より習慣。最近の学生のキャリア教育で、非常に誤ったものが多くて怖いのですが、キャリアというのは、5年後、10年後の具体的なキャリアゴールから逆算してつくれるほど、先は読めないのです。キャリアゴールは意味がないということは、我々の何回もの相当大規模なアンケート調査の中でも出てきているのです。具体的で長期的なキャリアゴールから逆算して効率的に無駄なくキャリアをつくる、そういう発想の効率性の高い若者が増えているというのは、世の中の動きと完全に逆行しているのです。キャリアで

重要なのは、目標を持つことよりもいい習慣を持つことだということが結論です。

2番目が、普遍性の高い学びの能力。これは、後でご説明しますが、のこぎり曲線を積み木崩しにしないということです。

3番目が、健全な仕事観です。想定外変化を主体的に乗り切るのに必要なのは自らの仕事の価値観です。仕事観が希薄なのは、逆に言うと危険だということです。しっかりとした仕事観を持っていないと、大きな変化を乗り越えられない。後で申し上げますけれど、六千何百人のデータで見ると、実は、一番、全般的に仕事観が希薄なのは、年代別に言うと40代なのです。これで我々は非常に危機感を持ったわけです。これを、我々は「バブル入社問題」と呼んでいるのですけれども、今、40代が一番変化に脆弱になっている、これは危険だというのが我々の認識です。

次に、スライドで3ページに渡っているのは、二千数百人のデータを分析した結果です。端的に言いますと、自分の今までのキャリアを振り返ったときに、自分らしいキャリアができたなと思っていて、自分で切り開いてきたと思っている人は、一体どんなことをしている人なのかということです。一番相関が高かったのは、主体的ジョブデザイン行動です。いかに仕事に日々主体的に取り組むかです。仕事観とか仮説とかいろいろあると思うのですが、自分なりの持論を持って取り組んでいるのです。

つまり、キャリアデザインではなくてジョブデザインなのだということです。主体的にジョブをデザインしている人は、結果として、振り返るとキャリアをデザインしていくことになるので、キャリアデザインのためにジョブデザインがあるのではなく、ジョブデザインの延長に結果としてキャリアデザインができ上がるというのが現実なのです。

逆に言いますと、あなたは今まで常に5年後、10年後の具体的なキャリアゴールを意識してきましたかという質問は、自分らしいキャリアができた、自分で切り開いてきたと思っているという質問との相関係数は0.1ぐらいしかなく、有意な相関がないのです。5年後、10年後の具体的なキャリアゴールを意識することは、マイナスの相関ではないのでやってはいけないことではないが、それだけでは何ら効果がないということです。むしろ、この主体的ジョブデザイン行動は、相関係数で言うと0.55ぐらいあります。つまり、まずはジョブデザインが重要だということです。

2番目が、ネットワークキング行動、人間関係なのです。自分はどのようなポジションで、どんなふうに周りの人から思われているのですか、あなたは周りの人からどんな人間だと思われたいのですかというものです。どんな人脈をつくり続け、自分のネットワークにどれだけ投資をし、布石をしてきているのですかということです。人間関係に対する主体性の問題です。これが2番目で、相関係数は0.4幾つで、相関がありました。

3番目が、スキル開発です。自分のスキルアップのために投資していますかということです。

つまり、まず第一に仕事に対して主体的に取り組む、そして人間関係に対してしっかり投資をし、そしてスキルアップにも投資をする。この3つのいい習慣を持っていれば、結果オーライになるのだということです。

結果的に言うと、どんな自分らしいキャリアになるかは、10年前には想像もできなかった、こんな仕事は知りもしなかった、でも、今やっていて、自分らしいキャリアができたよね、自分で切り開いてきたよねと思える人は、こういう3つの習慣をやっている人だということです。決して目標があるかどうかではない。

目標と言うと、知らない職業は目標にできないのです。「見たことがないものは欲しがれない」とよく言いますが、まさにそういうことです。自分の今の時点では想像もし得ないような仕事でも、結果的に見ると自分らしく満足度の高い仕事になり得るものは世の中にたくさんあるということです。特に、学生はほとんどの仕事を知らないのに、「何をしたいか」と聞くほうがむちゃですよねと私は言いたいのです。そういうキャリア教育は極めてゆがんでいます。

ですから、重要なことは習慣なのだと言いたいのです。普段から仕事や人間関係やスキルアップにどう対峙

してきたかということが一番求められるのです。

次に成長曲線のグラフについて説明します。一番世の中の変化が少ないときは、成長曲線は「変化小」というものです。1つの職業、例えば農業なら農業、大工なら大工、一生1つの職業を習熟し続けるのです。左下の「変化中」というのは、いわゆる大企業のピラミッド組織の中で組織階層があって、比較的単純化された末端の仕事を数年で覚えたら、次にはそれを指導するほうに回り、次にはそれを管理し、そして次には全体の政策を考えるみたいに、一生の中で大きく役割が何段階かあって、それぞれで成長曲線が描かれていく、いわゆる階段状のキャリアです。これが、いわゆる計画的キャリア形成で、キャリアパスを会社側が見せて、何年後くらいにはこうやってこう育つのだということを誘導していった時代です。残念ながら、今はこれが崩れてしまっている。例えば事業撤退です。ある会社で事業撤退すると、技術屋さんからすれば、その事業で十何年も技術を蓄えてきたのに、事業撤退したらどうなるのだということになる。

私がいつも言っている一番わかりやすい例を言いますと、これから一番恐ろしいキャリアショックの1つはEVだと思っています。私はもともと航空工学で、かつ鉄道、特に電車をやっていたので、どちらかという内燃機関よりEV派で、特に日本では、EVというのは絶対向いていると思っています。ハイブリッドは、物事を複雑にしているだけですから、部品点数はやたらふえるし、エンジニアはえらい大変なのですが、EVになった瞬間に、まずは部品点数が10分の1に減ります。おまけに、私も鉄道でやっていたからわかりますが、昔の鉄道は直流モーター、今は交流モーターです。交流モーターって故障しないのです。そうになると、大変な雇用上の問題が起きます。内燃機関のエンジニアとして数十年と蓄積してきた技術は全く必要なくなります。この人たちは、どうやって次のキャリアをつくるのですかとなります。それが、EVが想定以上のスピードで一気に普及するということが万が一起きたときにどういうことが起こるんだろうか。

ある会社で聞きますと、もう既に、内燃機関の若手エンジニアは、社内公募に応募にして、他職種に行きたいという人が目に見えてふえ始めているとも聞いております。それはそうです。自分が六十何歳になるまで内燃機関はないかもしれないと、だれが考えたって20代の技術者は思います。

そういうときに、右下の成長曲線のように、せっかくその技術を蓄積してきたのに、はい、もうその技術は要りませんとなり、ラーニングカーブが落ちるのです。

でも、ここで注目したいのは、一番下まで落ちていないということです。一番下まで落ちると、2~3回落ちたら、もう立ち直れないです。振り出し、まさに積み木崩しです。そんなものは耐えられないです。

でも、なぜこれでいけるかということ、一番下まで落ちずに、一番下の底支えがある角度で上がっていくからです。ここが、こういう時代の学び方としてとても重要で、それを、私は「普遍性の高い学び」と呼んでいます。学びにも、普遍性の高い学びと低い学びがあります。組織内で人を育てるときにどうやって普遍性の高い学びに引っ張っていくかということが、変化の時代ではとても重要です。

そのためにどうするか。1つは、普遍性高く学ぶということです。もう1つが、普遍性の高い能力を身につけるといことです。普遍性高く学ぶというのは、1つの専門性を深掘りするにも、理解型ではなく納得型なら普遍性が高まるということです。

慶應のラボの代表である花田教授がよく言いますが、若者の中には、最近、理解型と納得型の若者がいる。理解型は、やり方がわかると「そうですね」とぱっとやる。でも、ちょっとでも違うと、「すみません、これ、聞いてないので。どうやってやるのですか」となる、いわゆる応用力がないのです。

私の講義でもいつも学生に、カーナビに行き先をインプットしてそのとおりに行ったら、おまえはカーナビのしもべだと言っています。本当に信じていいのか、カーナビがおまえの上司か、違うだろう、おまえが上司だろう、オーナーだろう。だったら、カーナビの言うことを信じないで、絶対に1回は違う方向に行けと言っているのです。そうすると、カーナビは焦ってまたルーティングします。それを何回か繰り返しているうちに、

そのカーナビの癖を学びなさいということです。そうすると、このカーナビは、こういう意味では非常にすばらしく使い勝手がいいが、ここが限界だということがわかってくる。それを理解した上で使いこなせということなのです。そうしたらあなたがご主人様になるんだ、それまでは言うとおりに行くなということを言うのです。まさにそういうことです。今の若者は、素直に受け取ると、応用力がなくなるのです。

納得型の若者は、カーナビが指示しても、何でそうなのだろうということをおぼろげに納得しなかつたまま動かない人です。こういう学生は、立ち上がりは遅くても後で伸びるのです。理解型の若者はすぐ行きますけれども、伸びなくなるのです。応用がきかないからです。

ですから、学ぶときにもなぜそうなのと、普遍性高く学ぶことが大切です。

例えば基礎理論、これは重要です。日本がよくないのは、丸暗記型が多いことです。時間も限られている中で余計な話で恐縮ですけれども、例えばワインです。私はワインが好きなのですが、あれも、日本のソムリエ協会の試験は大体丸暗記なのです。例えば、ボルドーワインは縦型に細長いグラスで飲むし、ブルゴーニュは膨らんだ金魚鉢みたいなグラスで飲みます。その違いを知っている人は多いです。でも、何でかという基礎理論を知らないで覚えている人がすごく多い。これは、とても重要なことです。

人間の舌というのは、一番先で甘みを感じて、一番奥で苦みを感じて、両側で酸味を感じるのです。ボルドーワインは、深くて濃くて、果実味があって、かつタンニンがあって渋味がある、その甘味と渋味のバランスが絶妙なのです。だから、細長いグラスに入れて、舌だけに入れてぐーっとあごが上がった状態で飲むと、細い流れになって勢よく口の中に入ってくるから、甘味の部分と苦味の部分を感じられる舌の真ん中の部分に同時にすばっとワインがアタックしてバランスよく味わえるのです。ブルゴーニュワインは、香りと酸味が命ですから、膨らんだグラスに入れて飲んで、香りをかげるようになっているのです。おまけに、あの形だと、口の中に入ってしまったときに両側にワインの流れが広がります。ですから、酸味を感じることをアタックできるのです。

このワインは一体何を味わわせたいのか、人間の舌の構造はどうなっているのか、だからこういう形にしてこういう流れをつくるのだということから、極めて理論的にワイングラスはでき上がっているのです。この理論を知らずに、このワインはこれ、このワインはこれとだけ覚えさせるのが、日本の教育の最もよくないところ。資格制度は大体そうです。

だから、応用がきかないのです。聞いたことのないワインの品種が出てきたら、どういうグラスで飲んでいか全くわからない。基礎理論がわかっているならば、このブドウはどういう種類のブドウで何が特徴なのかということがわかれば、ではこのグラスがいいのではないかと応用がきくわけ。それは基礎理論を理解しているからなのです。

しかし、基礎理論というのは職場のOJTでは学びにくいものです。基礎理論は、もともとは本を読んだりして、学校で学ぶものです。ところが、世界の大学、大学院の中で、社会人経験があって大学、大学院に入学する割合は、全入学者の中で世界比較すると、欧米は20%前後、韓国で10%とされています。日本だけ1.8%です。つまり、日本人は、1回学校を出たら学び直しに戻らないという極端な民族なのです。これは、恐らく学校の勉強がつまらないので、もう勘弁してくれという感じなのでしょう。あるいは、学校で学位を取っても、社会がそれを評価しないのです。

歴史的背景や基礎理論をちゃんと学び直して、なぜそうなるのかまでやらないといけな。 「うちでは昔からこうやってやってんだよ」と言われて、「そうか」と思って覚えるだけでは、状況が変わったときに全く使えない。

もう一つが、普遍性の高い能力の獲得であり、その1つが「横のリーダーシップ」です。横のリーダーシップというのは、自分の縦の関係ではなく、他部門とか他者とか、自分とは違う価値観やシナリオで動いている

人たちを巻き込んで、自分がやりたいことに協力してもらおう間接的影響力を言います。

横のリーダーシップは、いろいろな形で身につけられます。以前、女性リーダーのシンポジウムがあり、ある役所の女性の課長補佐クラスの方が来ていました。その方は、とにかく組織の壁を乗り越えてほかの組織に行って説得してきて、何本も法律を通してしまった人なのです。「そのリーダーシップ、どうやってつけたんですか」と言ったら、「私、3人の子供を育て上げながらここまでやってきました。大変なのです。ワーキングマザーは、人の協力を得ないとできないのです。保育園はそうではないですけど、小学校でPTAに行けば、専業主婦がたくさんいて、難しいんです。」と言うのです。「今度の水曜日、ミーティングやりましょうね」と言われると、「すみません、平日の昼間は、働いているお母さんは休みが取れないと来られないのです。土日にできませんかね」と言いながら、「主人が土日はいて」と言う専業主婦の立場も理解してあげて、何とか協力を得ることが必要なのです。「熱が出ています、子供を連れに来てください」と言われてしまったら、会社で「すみません、これ、今日中なのです、協力してください、お願いします」とだれかに協力をお願いすることも必要になります。感じよくずうずうしくなる能力が非常につくのです。人を巻き込む力がつかないと、ワーキングマザーはできないのです。その経験が非常に生きたと言っていました。そういう人は、どんな経験も無駄にしないです。

かといって、私の目標は横のリーダーシップを強めることだ、では、子供を産もうかということではないです。だから、キャリア形成というのは、逆算して効率的にはつくれないのです。むしろ、一つ一つの学びの中で、それを普遍的に使える能力に落とし込んでいく学び方の問題です。横のリーダーシップがつけば、いろいろなところに行って役に立ちます。今みたいな世の中は、縦の関係ではない人たちを巻き込む力があれば、いろいろなところに使えます。

要するに、表面的に見えやすいスキルや技術的な話は、むしろ転職後だって学べるのです。一番重要なのは、横のリーダーシップみたいに履歴書に一番書きにくい能力です。そういうものが身につけている人は、ほかに行って絶対活躍の場があります。こういうのが普遍性の高い学びです。背骨になるテーマや専門性を生涯追い続けるということです。

一方で、精神主義や過度な一般化などの浅い学びは危険です。

例えば、実際、ある会社で似たような話があったのですが、例えば販売会社の社長として中国に行けと言われたとします。赴任すると、営業部長はどうしても現地の人でないとだめだと言います。そして、うちの会社は知名度がないから、優秀な中国人の現地人間が採れない。どうしたらいいだろう。仕方がない、2割、3割でもお金を余計に出すから、外資系で実績のある中国人マネジャーを連れて来ようということになります。それで引き抜いてきて、本社にも送って6カ月、8カ月、10カ月と一生懸命トレーニングして、商品もわかってもらって、やっとうまく機能するようになったという頃に、「社長、もっと給料のいい会社があったので辞めます」といって1年でやめてしまったということになるのです。こういう痛い目によく遭います。

問題は、このときの学び方が人によって違うことです。ある人はこう学ぶのです。「ほら、見ろ、中国の人は組織に対してロイヤリティーがないから、すぐ辞めるのだよ。だから、そういう人間に育成投資しても意味がない。以上」というふうに学ぶ人。「糞に懲りて膾を吹く」なんて言葉もあります。でも、間違っているかどうかは別にしても、学びのレベルがもうちょっと違うものもありますねと私は言いたいのです。例えば、「金で来た人間は金で去るんだ」という学びもありえるのです。金以外の理由で我が社で働きたいという魅力として、地元の中国のマネジャークラスにどういうアピールできるんだろうか。そこを絞り込んで徹底的に売り込む以外、育成投資の元を取る方法はないのではないかという学び方だっていいわけです。

1つの経験からの学び方が浅い人は結構多いです。これは、1人で勝手に解釈して学んでしまうからです。学び合いをしたほうがいいです。いろいろな人たちとディスカッションしながら、この経験から何を学ぶのと

いったときに、ほかの人の違う目線があれば、「なるほど、そういう考え方もあるのだな」といってやっていくうちに、学びのレベルが深くなっていきます。いかに経験からの学びを深くするかです。仮説もなく精神主義でやるとどうなるかという、頑張りが足らなかったから、もっと頑張れとなってしまいう訳です。これは、一番学ばないタイプです。

最後に、もう1つ重要なことが仕事観です。これが大きな問題でありまして、今回、私は、仕事観というものを大きく3つに分けました。

1つが内因的仕事観。「やりがい」、「成長」など、自分にとって仕事とはどんな精神的、心理的報酬を与えてくれるものなのかという仕事観です。

次の功利的仕事観は、もっと直接的なご利益を与えてくれるもののことです。仕事そのものは手段にすぎない、仕事を通じて家族を支える収入や社会的地位、これを得ることが仕事の目的とするものです。確かにみんな経済的に自立しないといけません。

さらに規範的仕事観というのは、仕事とは自分のためにあるものではない、人のためにやるのが仕事なのということです。なかでも、社会規範は、社会、国のためにやるということです。役所の方は、この社会規範がある方が多いです。私の友人も、航空自衛隊で偉くなっている友人がおりますが、彼らには本当に国のためにと思っている人は結構多いです。あるいは社会のため、コミュニティのためでもいいです。そして、会社規範は会社のためということで、一言で言うとプロフェッショナリズムみたいな感じです。医者や患者さんの病気を治してあげたい、それが私の仕事だと思えるわけです。また、世代継承というのは、次の世代に何かを伝える、人を育てるということです。

アメリカもヨーロッパもそうですが、世の中、経済が成熟してくると、内因的動機づけばかりに行くのです。それはそれでいいです。しかし、規範的仕事観がなくていいのかということを知りたいです。日本国憲法第27条があります。勤労は国民の三大義務の1つです。なぜ義務になっているのかを考えると、働くということがお互いさまだからです。

そして、規範的仕事観としてどこを重視するのかということがあります。残念ながらいいですか、これは強みでもあったのですが、日本では、特に上の世代の人たちは会社規範が非常に強いです。それに対して、いわゆる『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』という有名なマックス・ウェーバーの本もありますが、プロテスタンティズムでは「ベルーフ」という言葉があります。「天職」という意味で、天が与えた使命なのです。つまり、仕事とはあなたが天から与えられたミッションであって、それを一生懸命やることが、死後、救われる最大の条件だというのが、非常に簡潔にいうとプロテスタンティズムの考え方です。だから、職種を大事にし、職種別労働組合になり、「職務」という概念が大事だというのが、西ヨーロッパのベースにあるわけです。

日本場合は、むしろ儒教ですが、正確に言うと本来の儒教ではないです。本来の儒教で言えば「仁義礼忠孝」のうち忠と孝を考えると孝が上になります。もともとの儒教が残っているのは台湾、あるいは琉球王国だった沖縄です。内地は、長い間、時間をかけて本来の儒教の忠と孝を逆転させてきたのです。それが、戦後の輸出型製造業の「会社のために頑張る」という考え方に非常につながるので、それで日本の経済は発展した。

結婚式を見たらわかります。沖縄とか台湾の結婚式で、最前列の一番いい席にだれが座ると思いますか。両親です。血の濃い順にだんだん並ぶのです。ところが、内地は会社の偉い人で、両親が一番後ろでしょう。忠と孝がどっちが上かということが、結婚式を見れば歴然としているのです。

日本は、本来の儒教の価値観を意図的にすりかえることで、すばらしい輸出型製造業をつくってきた。その結果として、会社規範ドリブンなのです。ヨーロッパのプロテスタンティズムは仕事規範ドリブンです。いい悪いではなく、重要なのは、こういう想定外変化の時代に、まさに違う業界に行って仕事をしなければいけなく

なったときに、会社規範一本足打法だと非常に危険だということです。どの会社にいようと、どの業界にいようと、自分はプロとして一体どんな価値を顧客に、社会に提供していけるんだ、これが仕事だという概念も少し強めていかないといけません。あるいは社会規範でもよいです。こういうものを強めていただかないと、会社規範の一本足打法では、今回のシンポジウムの意図にあるようなことが、なかなかうまくいかない可能性もあるということです。

スライドで示したグラフは、細かくはご説明いたしません、実は20代、30代、40代、50代の仕事観の分布です。冒頭に申し上げましたように、恐ろしいです。ほとんどの仕事観が右肩下がりです。50代になって上がっているものが幾つかあるのですが、とにかく全般的な平均からいくと40代の仕事観が一番希薄なのです。会社規範だけでは危険ということです。おまけに、損害回避を除いてどれも仕事・キャリアの満足度と相関があります。損害回避のように、食べるために仕事をしなければいけないとしか思っていないと、仕事やキャリアの満足度が上がらないのです。

損害回避以外であれば何でもいいです。といっても、功利的仕事観は仕事やキャリアの満足度との相関があまり高くないので、要は、内因的仕事観や規範的仕事観のうち何でもいからちゃんとした仕事観がないと、仕事・キャリアの満足度は上がらないということです。むしろ、矛盾しているのは、最も相関が低く、社会経験も少ない20代の若者が、一番仕事観を明確に持っていることです。これはこれでちょっと心配で、勘違いもあるかもしれないというのはあります。

しかし、いずれにしても一番満足度との相関が高くなっている40代が一番低いのです。40代が一番低いというのは大問題で、この人たちが変化に対応できるために、自分にとって仕事とは何なんだという内因的ないしは規範的仕事観のバランスがとれたしっかりとした仕事観を持つことが大切です。それも会社規範だけに偏らずに、社会規範や仕事規範、世代継承も含めて仕事観を持ってもらわなければいけない。

今はバブル入社世代が管理職年齢層になっています。ただし、管理職になれない人がバブル入社世代は大変多いわけです。

もともと40代というのは、発達心理学で言う中年の危機、アイデンティティクライシスです。一般的には、ここで1回、自分で何なんだとなってしまうということが言われていますが、バブル入社世代特有の世代論も背景にあるのではないかと考えられます。随分、研究会でも議論しましたが、年代論と世代論が重層的に重なっている感じがします。

重要なのは、仕事上の立ち位置、セルフブランディング、提供価値の主體的定義をやり直す時期であり、十分な内省の上での学び直しを支援する必要があるということです。

日本の雇用が、大企業も含めて本当に不安定化したエポックの年が97年だと考えています。97年の一番代表的な事件が山一破綻です。でも、それだけではなく、大企業の大規模なリストラが一気に進み始めたのもそのころです。

例えば、それ以前、1990年代の半ばにある有名な大手の製造業で職種転換の教育をやりました。50歳代の人を全然違う職種、例えば技術系の人を全然違う分野の仕事に持って行ってしまったり、技術だとしても違う製品分野に異動させたのです。そこでスキル教育が必要ですから、仕事を全部外して、3カ月スキル教育をしました。朝から晩まで職種転換のスキル教育です。その結果、当初の職種転換成功率は10%だったそうです。9割の人は失敗したのです。なぜかという、その会社の労働組合の人などが言うには「もう50代の人です。全然違う分野に行け、スキルを勉強しろと言われてたら、『おれはずっとこの分野でやってきたんだ、何で会社がそんな勝手なことを言いやがって、あっちに行けなんて、そんな勉強したくない』って言って耳をふさいで天井を見たまま、絶対、頑として勉強しようとしないう人が続出した」ということなのです。一番重要なことは、何でそういう勉強をし、自分が積極的にそこにチャレンジするのかという内省の上の納得がなければ、人間は

動かないということです。

別の大手総合商社での例もあります。この会社は、90年代の後半、大リストラをせざるを得なくなった。そのかわり、徹底したキャリア・カウンセラーの面談を行いました。キャリア・カウンセラーのところに来ると、「会社は何だ。おれは、海外であれだけ苦勞してきたんだ。それが、日本に戻ってきたら、『残念ながら、居場所はもうない、別の会社もいろいろあるし、グループ企業もあるし、給料は下がるけど、この辺でどう？』と言う。おれを切り捨てるのか、とんでもない」と言う。それを、1時間、とにかく聞く。そのうえで、「でもね、そう言ったって、あなたにだって家族があるでしょう。あなたの人生もまだ先があるでしょう。そう人を呪っていても自分自身が幸せになれないのではないですか」ということを2回ぐらいやるのです。そういう面談を、カウンセリングの教育をちゃんと受けた人間がやると、7割ぐらいの人は前向きになっていくという話がありました。

私は思うのですが、やはり内省というのは重要です。40代の人には、本当に自信をなくした人もいます。ある会社では、40代のキャリア自立の研修で、最初に来るときに、周りの人7人に手紙を書いてもらうということをやっています。その手紙のお題目をあけると、「この人のいいところを褒めてあげてください」とあるのです。研修の初日まで全くわからずに本人が来て、最初に7人分全部見せるわけです。そうすると、おれはこういうふうに見られていたのだとわかる。中には涙を落とす人も出てくると言っていました。自分は、これからどういう価値を生み出し、どんなセルフブランディングをし、どんな立ち位置で、世の中でどう価値を生み出す人間としてやっていくのかということ徹底して内省してもらって、まず前向きになってもらう部分があつてのスキルなんだろうと私は思います。

指導する立場になることもあるでしょうが、自分が学んできたやり方で教えてもだめなのです。昔、ありましたよね。大相撲で、ビール瓶で弟子を殴ったということが。私は思うのですが、きっとあの人は自分もビール瓶で殴られていたのです。だけど、今はそれをやってはいけません。環境が違うのです。昔の自分が学んできた方法論をそのまま使ってはいけませんということです。

そういうことで、自ら、自分の価値は何なんだということ、もう1回、内省してもらつてあつてのキャリアチェンジではないかと私は思います。そうは言ってもスキルの部分などいろいろなところで大変なことがあると思いますので、この後のお話をお聞きになっていただくとヒントが得られるのではないかと思います。

私の基調講演はこれで終了させていただきます。ご清聴、どうもありがとうございました。

■実施写真



開催報告 ～事例報告①～

■登壇者

ナゴヤパッキング製造株式会社 経営企画室・アジア事業開発室 室長 小寺 一輝 様

■テーマ

「グローバル化と事業変革を図る当社の人材確保と登用」

■講演内容

●会社の概要

名古屋にある自動車の内装の部品をつくらしている会社で、海外も含めて従業員は二百数十名です。本社は名古屋にあり、名古屋、安城、福岡、広東省、タイが営業拠点、工場が岐阜、福岡、広東省、そしてタイにあります。タイは、まさに今、拠点設立中でようやく海外2拠点目の設立を手がけたばかりです。

日本の自動車産業は、日本と中国と、そしてASEAN、特にタイというこの3カ国が、アジア地域においては開発の重要拠点であり、そして生産の重要拠点です。我々部品サプライヤも自動車産業のグローバル化に対応して、主要拠点で情報を共有し、お客様にサービスを提供していくという大きなコンセプトに基づいて動いています。今回のタイ進出というのも、この3拠点のトライアングルを完成させるための動きです。縦は国内と海外、そして横が営業と生産というふうに分けて、縦・横・斜めにそれぞれ連携しています。海外と国内を生産面でも結びあわせて、それぞれが切磋琢磨していく中で営業連携、そして生産連携を通じて、我々は小さいながらもグローバルカンパニーになろうと動いています。

●グローバル化を促進する基盤

グローバル化の原動力になっている技術としてインターネット、タブレット端末、iPhone、スマートフォンなどのIT技術があります。これらを中小会社でもフルに活用することで、大企業でもできなかったような、あるいは大企業と肩を並べるような情報連携とか、事業展開のスピード感というのを醸し出していくことができます。

●グローバル化を支える人材の確保と育成

IT技術と並んで、欠くべからざる要素はやはり人材です。グローバル化という事業コンセプトを支えてくれる人材をいかに確保し、そして定着させて、社内で戦力にしていくかというところは大きなテーマになります。

我々は人材採用コンセプトというのを用意しています。1つ目がグローバル・リテラシー、2番目が事業成長であるとか修羅場を経験したことがあるかということ、そして3番目が即戦力スキルです。

グローバル・リテラシーというのは、一番ベースには語学力がありますが、現地のローカルのスタッフに対して、我々の事業への思いや戦略をきっちり語って聞かせて、納得してもらえただけの説得力、表現力がないと、中途半端な言葉をしゃべってもあまり意味がないと思っています。同時に、中国、あるいはタイには、日本とは全く違った社会環境、経済環境、そして文化・風土がありますので、そこに放り込まれても凶たく生きられない、ずうずうしさ、たくましさというのも非常に重要です。我々、日本人が主にマネジメントする対象は現地のローカルの方々になりますので、その人たちの持っている文化や価値観、そういったものを相対化して、ちゃんと考えることができるか、そして、お互いリスペクトしながらお付き合いができるかということも大事です。

2番目の事業成長・修羅場経験です。一たん海外進出戦略を策定して、それに向かって動いていますが、こんな戦略なんていうのは、現場の環境変化に応じてころころと変わっていきます。朝令暮改を恐れずにどんどん変わっていく、そして自分自身もその変わっていく環境の中で成長したい、成長できるんだという思いを持った人です。

過去の仕事の経験の中で、そんな成長する事業に身を置いたことがある方です。激変する環境の中でハードワークな経験もすることでしょう。それを経た上で、こんなところで自分って成長したんだなという成長実感を味わったことのある方って必ずいらっしゃるんですね。そんな人たちをぜひ我々のチームのメンバーに加えていきたいなと思っているということです。

最後の要素が、即戦力スキルです。いわゆる専門性といっても、特に我々の業界、例えば、自動車の内装部品における業界の知識だとか、営業経験だとか、あるいはそれと類似した製品の生産現場における技術的な経験だとか、そういったものになります。

一方で、例えば、品質保証とか製造現場の方については、その専門スキルをまず第一に見ます。そのかわり、海外でのご経験とか、そういったものはこれから徐々に一緒にやっていきましょう、我々もサポートしますよというスタンスで切り分けて考えるという絞り込みのフェーズに移りました。

● 3つの要件の優先順位、重点化

弊社は、グローバル要員を採用する場合は、グローバル・リテラシーと事業成長・修羅場経験をエントリー要件としていて、採用時に備えていなければ採用しません。一方、即戦力スキルというのは育成要件で、入社後育成することが十分可能だと考えていて、備えていても結構です、備えていなくても結構ですというふうにしています。

中小企業には人材に投資できる金額にも限界があり、会社の名前にブランドはありません。そんな環境の中で、3つを全部満たしている人を採用しようとしたら、ものすごく高くつくか、あるいは入ってこられても、「あ、こんな小さな会社ですか」とがっかりされてしまうというようなことになりかねません。あるいは、その以前の時点で、既に見向きもしてもらえないというような形になります。

妥協ではなくて、しっかりエントリー要件と育成要件を見きわめて、求めるものを明確にするということで、採用、あるいは人材確保のコストを下げることもできますし、自社にぴったりの、必要十分な条件で人材を採用できるというふうを考えています。

● 登用、あるいは採用の成功のカギ

採用時は、事業ビジョンを明確にきっちり伝えて、今どんなシナリオで会社を運営しているかということをお伝えします。それと同時に、そのビジョン達成のためにあなたに何を期待しているかをしっかり伝えるということも重要です。3点目が、入社時点で必要とする要素と、それから、その後、社内で身につけてもらえばいい要素とを分けて、混同せずに見きわめるということです。

配置・登用の際には、足りないものを身につけるために濃密な経験を用意したり、全社で育てるという場をつくってあげることで、入って来た時点で足りなかったスキルをスピーディーに補ってもらおうという仕掛けを用意するという事だと思っています。

最後は、既存社員のハートに火をつける。これは、小さな組織の場合は、もともと長年この会社で働いているという方がたくさんいらっしゃる環境になりますので、そこに新しい方が外から入ってくると、いろいろな意味でインパクトがあります。優秀な人がどんどん入ってくれば、当然、腐ってしまう人も出てくる。そんな中で、その人たちを腐らせずに、外から来た人がいい意味での刺激になって、どんどん、「もっとやろう、自分もできるはずだ」と思ってもらえるような、ハートに火をつける工夫をするということも非常に重要な事だと思っています。

●登用・定着時のポイント

濃密な経験の場を用意すると何が起こるかということ、育成のスピードは上がるんですが、非常にストレスが高まるということと、自分だけ何も知らずにこんなところで頑張らされているということで、孤独感もどんどん上がっていってしまいます。結果的につぶれてしまう、伸びきって燃え尽きてしまうということになりかねないということで、そのバックアップとして全社で育てるということをやっています。我々は、社内SNSを基盤としては用意してまして、そういったものでアドバイスをしたり、支援しています。

あるいは、「社内知恵袋」という、何か困ったらすぐに聞ける場を用意するという一方で、社内定着スピードを上げたり、あるいはストレスを下げる、孤独感を下げるというような工夫をしています。自分は1人じゃないんだ、みんなが支えてくれる、自分が担っている重要プロジェクトというのは、本当にこの会社のためになるからこそみんなが支えてくれているんだという思いを、その入ってこられた方にちゃんと感じていただくということだと思っています。ですので、戦力の1人となってもらおうと同時にメンバーの1人、チームの一員になってもらうんだという工夫も一方で必要です。

●他社へのアドバイス

1つは、先ほど来、申し上げたとおり、即戦力スキルのない、いわゆる業界外からの人材をうまく活用するにはどうしたらいいかということについては、暗黙知を形式知にできない組織の問題を直視してくださいということです。やっぱり業界の特性だとか、その業界にいないとわからないものって暗黙知になってしまっている、社内のベテランメンバーの頭の中にはあるけど明文化されていない。SNSだとか「知恵袋」を使ってどんどんテキストにしていき、後から検索すればだれでも見つかるようにしていくということで、適応のスピードを上げるということができんじゃないかと思っています。

それと同時に、違う業界から人が来ることによって、我々自身の組織も、どんどん新しい考え方を身につけたり、マーケティングの手法が加わったりとか、成長の可能性を感じることができる、これを重視するというのも大事だろうと思っています。

2点目、大企業出身の方が中小企業に来られる場合は、ご本人に「捨てる覚悟」があるかどうかを見きわめるということだと思います。大企業にいて守られていたものを捨てても、仕事のやりがいを求める気持ちがあるかということ、しっかり覚悟を決めてもらうということであり、一方で、そんなすばらしい大企業から来られた人材を迎え入れて、十分魅力的な仕事をしていただけるだけの会社、組織としての魅力が自社にあるのかということもしっかり考えるということでしょう。

3点目、中小企業が優秀な人材を確保するには、やっぱり事業のコンセプトとかビジョンを明確にして、その優秀な方に共感していただけるようなストーリーをつくるということだと思います。大企業ではなし得ない、自分が主人公になれるストーリーというのが中小企業の事業の現場にはあるんだということを理解してもらおうということです。

最後に、中小企業においては、人材を育成する、採用する仕組みがなかなか整っていませんので、人材サービス会社としっかり連携して、我々の事業ビジョンに共感していただいて、我々の人材確保、あるいは育成のマーケティング策の黒子役、サポーターとなってもらおうということも1つ重要なポイントだろうなと思っています。

■ 実施写真



開催報告 ～事例報告②～

■登壇者

株式会社やさしい手 管理本部 人事部・総務部 兼任部長 飯塚 忍 様

■テーマ

「成長分野を拓く当社の人材確保と登用策」

■講演内容

●会社概要

株式会社やさしい手は、介護保険が2000年にスタートするよりも少し前、1993年に、完全なる私費サービス、もしくは行政からの委託事業、受託事業を受けながら、設立され、脈々と介護というものに携わってきた会社です。

従業員数は今、約4,900人、この中で、正社員、契約社員を含めた常勤社員が約900名、非常勤社員は、パート型アルバイトの方もいらっしゃいますが、メインは、登録型の訪問介護員、いわゆるヘルパーさんが主で成り立っている事業です。

年商が約97億円ということで、少しずつですが大きく成長させていただいています。事業の内容については、介護保険を中心とした事業ですが、こちらは、自社のパッケージをしっかりと構築して、フランチャイズ事業も展開しています。また、介護職員の人材紹介・派遣、在宅ケアワーカーの人材紹介・派遣ということで、介護保険にとらわれることなく、さまざまな事業形態を整えていきながら、事業の拡大とともに1人ひとりのスタッフがいろいろなところで活躍できる場をつくっていきこうと事業を展開している会社です。

●介護保険を取り巻く環境と人材の育成

今、介護業界が一番直面している大きな課題は、2025年、団塊の世代の方々が75歳を迎えて、一番介護の手間がかかる、一番ニーズが発展する時期でございます。2011年現在、介護職員が約140万人です。2025年と比較しますと、今から大体70万人から100万人、新しい人材をしっかりと登用していきながら、現在約426万人いる高齢者の方々の600万人以上支えるための介護の担い手もつくっていきこうというところでは。

弊社の約4,000人の非常勤の多くがパート型、もしくは登録型で働いていただいているパートの主婦の方々です。そういった方々に、本当に会社のことや、会社の方向性を示し、一緒に歩いていくというのは非常に難しいことですが、しっかりとの方針も、現場レベルでしっかりと伝えていきながら、一人一人の訪問介護員の皆様にしっかりと活躍していただくということも重要なポイントです。

先ほどの人材マネジメントの展開においては、職務役割としてやっていただく部分、方針展開として進めていく部分、これが人事考課であり、人材開発のシステムであったり、異動を含めた人材フローのシステムであったり、目標管理、人事考課のプロセスというところにつなげていく内容になっております。

訪問介護の店舗オペレーションを考えると、方針展開、並びに日常業務というところをセットで加えさせていただいておりますけれども、特に注目すべきは方針管理の中で、人材マネジメント、人材の成長、採用、評価、処遇、育成、キャリア開発というところをしっかりと位置づけながら進めていくというところがございます。

●顧客の視点

バランススコアカードの中には、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点がございます。顧客の視点ということで、顧客のニーズに伴う確実な改善とフィードバックを行っていきましょうというところがございます。

訪問介護の場合であれば、お客様に一番接点を持つところは、訪問介護員のヘルパーです。ヘルパーが生き

生きと、かつお客様に対して前向きに仕事をしていただくためには、三角形の逆ピラミッド、これはサービス業独特なのかもしれませんが、このように働きかける組織、環境がすごく大切だと思っております。

●業務の標準化

業務オペレーションの継続的な改善を進めていながら、やさしい手のパッケージをつくり、全国各地の介護事業をやってみたいという方々にフランチャイズ事業として提供していければとつくり込んでいるところです。サービスマネジメントについてはITシステムを使いながら高度な雇用管理システムもつくり込んで、標準化のオペレーションをつくって、継続的な改善につなげていくというものでございます。

●人と企業のパートナーシップに基づく戦略目標の達成の仕組みの構築

人と企業のパートナーシップに基づく戦略目標の達成の仕組みとして、様々な人材マネジメント施策を取り入れてまいりました。

企業の視点であれば、短期的には目先の業績、売り上げというものが必要になってまいります。しかし、長期的な視点でいけば、その人の人材価値を高めていくこと、また、その人がしっかり会社の役割、組織の中で働いていただくということが非常に必要になってまいりますので、戦略的に考えられるリーダーであったり、業績を上げられる人材というところに、着眼点を置きながらやらせていただいております。

一方、人の視点と考えますと、個人的に、短期的には給料であったり、長期的には、その人個人が、利用者様のためというのが、モチベーションを高めるところが、介護スタッフの方々は多くあります。また、資格であったり、上位階層の役割を果たしていくためには、徒弟制ではありませんけれども、1個1個積み重ねていくということがございます。その中で、どうやって自分のキャリアを形成していくのか、自分の人材価値を高めていくのかというときの長期的な人の視点にも立ったマネジメントが必要になっていきます。

●目標管理にもとづく戦略貢献の評価による目標達成の支援の仕組みづくり、セルフマネジメント能力の向上

方針展開と目標管理を組み合わせてやる1つの手段としまして、達成支援というところを重要視しながら、上司・部下の関係の中でやらせていただいております。目標をその人個人がどうやったらできるのか、その目標を達成するためにどういう支援をすればいいのかというところを、上司のほうからしっかり達成支援の行動をやっていくところを、重要な役割形成の中に位置づけさせていただきました。

個人の人材価値の向上というところであれば、1つのセグメント、例えば、訪問介護だけを縦に1本長く上に突き抜けるということではなく、介護の中にはさまざまな資格、さまざまな事業セグメントが当社もございます。そういった横や斜めのキャリア形成を意図的に、もしくは意図的でなかったとしても、しっかり本人と話し合いながら、異動やキャリア形成を進めていくところを大切にしております。

上位階層に上がる場合には選抜教育も大切になってまいります。キャリアパスを進むに当たって、研修体系も、人事部主体でやるということだけではなく、こういった人材を育てていくかについての仕組みを、各事業セグメントの中で事業別の専門教育ということと、あと選抜育成ということで、いわゆるリーダー層、管理者層をつくっていく仕組みをつくらせていただいております。

そういった形で、個人のエンプロイアビリティの向上をねらいとしたローテーションであったり、選抜教育制度に基づくリーダー人材の育成というところも、現場の専門性を高めるということではなく、マネジメントにも着眼点を置きながら進めております。

●職能給から職務・役割給へ

職能給から職務・役割給にかえていったというところがございます。職務・役割給であれば、どういう役割を、どういう行動をしてほしいというところが非常に明確になってまいります。成果というところも大切ですが、行動というものを着眼点に置きながら、その行動した、そういう役割を形成していただいたというところでの月例給の評価のほうに、5年がかりで切りかえていったというような過去の歴史もございます。

●コーチングの役割、メンタリングの役割

先ほど目標設定達成支援というところでは、コーチングの役割、メンタリングの役割というのが非常に大切になってまいりますので、上司、メンターによるコーチングに関する研究体系も取り入れながら進めてきています。

特に事業別のセグメントでございます。事業部の責任者であれば、しっかり縦のOJTもできるという、いい部分を含めまして、縦のラインでのノウハウを上司から部下に、部下からまたその部下にという形でのOJTの組織構造を進めていながら、この体系的にOff-JTとOJTの制度の動的な連携というものも取り組んでやってまいりました。

●職務役割基準に基づいた目標管理

目標管理の部分では、特に一番、人材と変革の視点というところでは、職務役割基準に基づいた、それぞれの課題を上司・部下の間で確認し、人材育成の視点の中で、3カ月、この半年で集中的に取り組んで職務スキルを高めましょう、役割形成を担っていただきたいと思いますというところでやらせていただいております。

●中途社員の方々への処遇・期待

ここ4～5年、新卒の社員は毎年50名、中途社員の方々でも大体120から150名ぐらい採用しております。ここは常勤社員ですが、新卒も中途も、福祉学部とか介護福祉の経験者に全く依存することなく採用を進めています。むしろ、他業界で積んできた経験を生かしていただきたいというところがございます。

人事のアセスメント項目としても、どういった行動をしてきて、どういう結果を出してきたかというところをしっかりと聞くというところであったり、キャリアの指向性や、あと、メンタルヘルスが非常に介護業界でも問題になっております。メンタル的に非常に弱い方、考え込みすぎる方、気持ちで仕事をしてしまう方もいらっしゃいますので、CMIという形で、そんな方々もしっかり事前のアセスメントを行います。

中途社員の方々にとって、この業界に行くに当たって一番不安になるのが収入面です。管理職の候補者として入ったとしても、いきなり管理職はなかなかできないところがあり、現場経験を積みながらでないと難しいところがございますので、半年とか1年間の一定期間、前職で、もしくは当社の管理職と同等の給与を払って給与保障をします。その間に役割、期待をしっかりと果たしていただくための研修や教育プログラムを受けていただき、半年後にもう1度評価を行い見きわめるということをさせていただいております。

■ 実施写真



開催報告 ～パネルディスカッション～

■登壇者

株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所 主席研究員 須東 朋広 様
株式会社リクルートキャリア代表取締役社長 水谷 智之様
ナゴヤパッキング製造株式会社 経営企画室・アジア事業開発室 室長 小寺 一輝様
株式会社やさしい手 管理本部 人事部・総務部 兼任部長 飯塚 忍様
経済産業省 経済産業政策局 参事官(産業人材政策担当) 奈須野 太様

■テーマ①

「今後、成長分野へ参入する企業は、人材の確保や登用でどのような仕掛けを講じていくべきなのか。
その際、人材ビジネスはどのような役割を果たしうるのか」

■パネルディスカッションの内容

(須東氏) 今後、成長分野へ参入する企業は、人材の確保や登用でどのような仕掛けを講じていくべきなのか。
その際、人材ビジネスはどのような役割を果たしていくべきかということについて、前半、お話をしたいと思います。
私から2つの話題提供をさせていただきます。

成長分野の事業に参入する時、最も重要なことは「人」です。良い人材を確保・受け入れ、定着してもらうことです。
弊社の調査『転職者の職業生活とキャリアの在り方』では、転職は成功したけど定着できそうもないという方々の特徴として、「定着プログラムシステムの充足」「職務役割の理解」「アンラーニングの実行」という3つの企業支援を受けていない(または存在しない)という結果が出ていました。

また、転職後の定着について「人間関係の理解不足」、「仕事職種(自分の仕事とか役割は何なのか)の理解不足」「能力スキル不足」という3つの因子のどれも有意に相関がないという興味深い調査結果も明らかになりました。
この辺りに自身が定着できない原因があるのではないかと、まず1つ、話題提供とさせていただきたいと思います。

成長分野の事業を伸ばしていくためにスキルと豊富な経験を持つ人材(=良い人材)をいかに採用するかが重要です。これからの日本産業の在り方や労働市場の現状を見れば、その「良い人材」とはミドル(中高年)の方々ではないのでしょうか？私が調査した『キャリア開発行動とその成果』の中で、ミドル世代の方々が成果を上げている人、会社へ高く貢献している、高い専門性を持っている、仕事充実感が高い(パフォーマンス=能力×モチベーション)と答えている人は企業からどのようなキャリア支援を受けているのかは以下の通りです。

具体的には、「上司から支援を受けている」、「よい職場(情報共有がなされ助け合う風土のある職場)である」、「仕事上で高い要求がされている」、「自主裁量(自分自身で自主的に裁量できる)」というのがある、有意性がみられます。大変残念なのは、「人事制度が充実している」、「人事制度が適切に運用されている」という点について有意はないというような結果が得られています。これを、もう1つの話題提供とさせていただきたいと思います
まずは奈須野様から、現在の労働市場に関する認識についてお話をいただければと思います。

(奈須野氏) 私からは、「産業構造の転換に伴う労働移動」ということで、なぜこの我が国労働市場に人材の流動化が必要なのか、というお話からさせていただきたいと思います。

昨年、産業構造審議会の「経済社会ビジョン」で示された話です。空洞化ケースとして、特に円高が進んで企業は海外に行ってしまう、産業が空洞化してしまう場合と、それから、政策実現ケースとして、円高対策がきちんと行われる、あるいは、人材の成長産業への移動が行われて、きちんと供給力が確保された場合が考えられる。2つのケースを比較すると、2020年の失業率で言うと、空洞化ケースでは6.1%、政策実現ケースでは4.6%となることが予想されており、きちんと政策が実現されて、労働力、人材が成長産業に移動するということが非常に重要なことだと考えております。

人材が移る産業ですが、一番多いのが事業所向けのサービスで約200万人、次に多いのが医療・保健・社会保障・介護の分野で約170万人、それからヘルスケア・クリエイティブ、対個人サービスが約100万人となっております。一方で、電気・ガス・水道、それから製造業、水産業は減少するであろうと予測しております。

業種だけではなく、同じ業種の中で、どういう職種に人材が移動するかということも予想しています。例えば、製造業では、生産工程や労務作業をしていた方から、事務従事者、例えば営業であるとか、それから専門的・技術的職業従事者、このような職種が約30万人増えるという予想です。女性の場合では、同じように、生産工程・労務作業従事者から管理的・技術的職業従事者のほうに約10万人。非製造業では、同様の職種転換が、男子が約60万人、女性が約100万人となっております。成熟産業から成長産業への労働力の移動、それから、同じ業界の中でも伸びている職種への成熟した職種からの移動が重要ということなのです。

雇用調整助成金の受対象者数の推移ですが、リーマンショックの後、急激に上がっております。もう1段階、2011年3月、震災の影響だと思っておりますが、増加しております。震災から2年、リーマン危機からもう3年近くになりますが、約70万人の人が雇調金の対象者数となっております。

一時的なショックであれば、リーマン危機が終われば、あるいは震災から時間がたてば、こういったものからは離脱できるわけですが、そうならないということは、一時的な要因以上に構造的な変化が起きている。そういった構造的な変化が、リーマン危機や震災といったショックを通じて加速しているということではないのかと思っております。

それから、全体の生産年齢人口の中では、45歳から54歳のミドル層の割合が今後高くなっていくわけです。今は20.2%であったものが2020年には25%となり、45歳から54歳の層が、生産年齢人口で言うと一番大きいグループを占めていく。そういった中で、産業構造の変化や職種の変化ということが起こっていくわけですから、いや応なしにミドル層の人が成長分野に移動していく、あるいは新しい職種に移動していくということが必要となってくるということです。2020年ですから、ほんの数年後です。

企業側で言うと、新しい雇用の創出は、古い事業所よりも新しい事業所のほうが、傾向としては、雇用の創出率が高くなっています。2006年から2009年に開業した事業所は、全事業所の約1割ですが、その事業所で創出された雇用は全体の約4割となっておりますので、事業所の数の増加に比べて雇用創出への寄与が大きくなっています。

45歳から54歳の正社員の転職の意向についてのアンケート調査では、35.9%の方に転職の意向があります。しかしながら、実際に転職される方は、45歳から54歳はほとんどグラフでは取れないぐらいに少なくなっており、若年層の転職のほうが多くなっております。

日本の人材産業の特徴だと思いますが、フレッシュマン向けの人材産業というのはあります。もう一つは、アウトプレースメントという、送り出し側の企業の発注に応じて転職先を探すというビジネスもあります。一方、自らの意思で、自分の考えで新しいビジネスチャンスを求めて転職していくというような真ん中の層のニーズにこたえる基

盤やノウハウが現在の人材サービス産業には欠けているのではないかと私どもは今、考えています。

現在、経済産業省では、実証事業として、多様な「人活」支援サービス創出事業を準備しております。これは、スキルと経験を持つ社会人を成長分野、成長産業において試験的に就業してもらおうというものです。試験的に就業をしてみる、その中でどういった場合にどのような結果が出るのかということについて、データを取ってみて、それを人材サービス業界全体のノウハウとして蓄積して、これからの新しいニーズに対応できるようにしたらよいのではないかと考えております。

このほか、政府全体で雇用を維持していくというタイプの政策から労働移動を促進していくという方向へ労働政策、雇用政策を転換していくことについて検討中ございまして、そういった方面でも政府全体で対策をいろいろ考えているところです。以上です。

(須東氏) ありがとうございます。経済産業省さんが産業支援という側面から考えられている人活支援サービス創出のお話をいただきました。続いて、人が移るためにどのようなご努力をされているか、企業の視点からぜひ伺いたいと思います。最初に、やさしい手の飯塚様に、自社に適する人材像をどのようにして整理しているか、採用の際にどのような方法でその適性を見きわめているのか、その方法に落ちつくまでにどのような試行錯誤があったのか、この3点をお伺いできればと思います。

(飯塚氏) 試行錯誤も含めて一番きっかけになったのは、実は、退社していった社員、その方々に率直に、当社でどこがいけなかったか、どこを辞めたい理由にしたかということ、アンケートをとらせていただきました。辞めた社員ですので、アンケートに答える義務もないということで、回収率も7割か8割ぐらいでしたが、まず、客観的に会社をアセスメントしようということ、どこが一番課題があるのかということ、どこを調べました。

その中で見えてきているものの中に、特に介護というのは、資格面ですごく制約があることでした。しっかり働きながらしっかり資格を取るために学べる、その環境を整えていくということが重要じゃないかということになりました。

例えば、週5働いている方々も、4日は働いてほしい、1日は会社の費用で資格を取るための時間に当ててくれと、しっかり給料も払うという制度を整えたということが、まず資格がない方でも入っていける素地をつくれたと思っています。介護の中には、資格がないとできないことと、資格がなくてもできるサービスのセグメントがあります。雇用と資格取得というところを一緒にやっというところにシフトを切り替えていきました。

もう1点、30歳とか40歳の中途社員の方々に、今の会社、今の業界ですとなかなか先が見えづらい、じゃあ、介護は成長分野だから行こうというように考えていったときに、一番引っかかるのがお給料の面です。一定期間、6カ月とか1年間、前職、もしくは当社の管理職として支給している給与を保証します。6カ月間、しっかり取り組んでいただいて、その評価に基づいて、その先、続けるか続けないかを考えましょう。特に前職でマネジメントをしっかりとやられてきて、介護の業界に飛び込んでこられた方については、はしごを少しつけてあげるような取り組みというのもさせていただいております。

(須東氏) ありがとうございます。ナゴヤパッキング製造の小寺様、人材像の整理と、採用の際にどんな方法で適性を見きわめているかというお話は、先ほどお話いただきましたので、そこに落ちつくまでどのような試行錯誤をされたのかお話しください。

(小寺氏) 人材像の要件をかなり絞り込むに至った経緯をお話しします。自動車業界は製造業の中でも非常に安定的な業界と言われております。1度、1つの車の部品を、例えばカローラならカローラを受注しますと、そのモデルがフルモデルチェンジされる4~5年間はほぼ安定的な受注が見込めます。

そんな中で事業を60年やってきた会社ですから、ここ数年で、グローバル化というところに一気にかじを切る中で、まずその事業の安定から変革へというところで、大きな断絶がありました。まず、変革期に入ったときの人材採用に関していうと、これは結果的には失敗したんですが、いわゆる要件も非常に低く定義をして、「どうせ我々のよ

うなところに来る方はね」というようなあきらめのフェーズがありました。

次は一転して、高望みフェーズに入るわけです。ばりばりの、どこかの大手の商社にいらっしゃった方で、海外駐在歴15年とか、そういう方にぜひうちの中国事業をなんていうふうに言って、採用に至ったケースもありますし、ほとんどのケースでやはり見向きもされない。採用に至ったケースでも、がっかりして辞めてしまうというケースが非常に多かった。

現状は、要素をそれぞれ、エントリー要件と育成要件に絞り込んで、エントリー要件を満たしている方であれば幅広く門戸を開いて、例えば、グローバル要員であれば、即戦力スキルというのは、我々は後からお教えします、身につける環境を用意します。一方で、例えば、品質保証とか製造現場の方については、その専門スキルをまず第一に見ます、そのかわり、海外でのご経験とか、そういったものはこれから徐々に一緒にやっていきましょう、我々もサポートしますよというスタンスで切り分けて考えるという絞り込みのフェーズに移りました。

(須東氏) 人材サービス業からも得るものというのもあったのでしょうか。

(小寺氏) 非常に大きかったと思います。従業員規模で言うと国内で約100名という会社ですから、人材採用に使えるお金、人材の育成に使えるお金はそんなに多くありません。その中で人材の紹介サービスを我々の場合は活用しています。

特に、我々が非常に気を使っているのは、そのサービス会社さんに対して、我々にほれてもらうというか、ナゴヤパッキング製造という会社はおもしろい会社だな、この会社に有能な人材を送り込んだらきっとおもしろい成果を出してくれるに違いないという共感をまずそのサービス会社さんに持っていて、我々の求めている人材像に関してしっかりマーケティングをしてもらって、候補者の中からまず選定してもらう。その手前で実は試行錯誤がありました。

どうしても我々のような製造業で、しかも特定の領域となると、人材紹介サービスの会社さんからご紹介いただく方が、大体同じ業界の方、特に3番の即戦力スキルのところを非常に重視されてスクリーニングされてしまう。そうすると、我々の求めているグローバル・リテラシーであるとか、修羅場経験みたいなどころのない方が意外と出てきてしまって、面接をさせていただいても、何か違うというような試行錯誤はやはりありました。受けてもだめ、お断りというような形を繰り返していく中でだんだんと、ナゴヤパッキングの考えていることをわかっていただきながら、ビジョンを共有して、採用活動の支援をいただくということで、結果的に、我々、今は人材紹介サービスの会社さんは1社だけのおつき合いという形になっています。

(須東氏) 様々な紹介会社さんの中から1社に絞られる経緯として、人材サービス業に何を求め、どう変わってほしいかみたいなもの何かございますか。

(小寺氏) 我々も、人材紹介会社さんの営業、マーケティングの観点から見れば、年間数名の採用者しか出さない小規模顧客になると思うんですが、一方で、熱心なご担当の方は、しっかり我々の思いであるとか、将来のビジョン、そしてそれに対してお手伝いしたいという気持ちを持っていただける。杓子定規に、いわゆる求人票という定量的なデータであるとか、A4版1枚のシートからその会社のことを理解したつもりになって考えるのではなくて、やはり経営者であるとか、人事部門のトップ、その会社の将来をしっかりと考えている方とことんコミュニケーションをして、しっかり人材ビジョンを特定していきます。

一方で、我々採用企業の側も、先ほど申し上げた高望みフェーズにいるケースも多いです。あれも欲しい、これも欲しい。それで、ご担当の方に、「それ以外に何か要件、ありますか」というと、「何かと言われれば、確かに業界の同じ方のほうが望ましいですね」なんて言うと、また要件が追加されて、どんどん値段が高くなっていってしまう。本当にその会社に必要な役割というのは何だろう、役割、期待を明確にさせていただくというアクションをぜひとっていただきたいなと思います。

(須東氏) 飯塚さん、人材ビジネスの活用方法と、変わってほしい点がございますか。

(飯塚氏) 私たちも、人材紹介会社の他に、求人広告会社さんともつき合いがあります。そのときには、思いきって自分たちの会議に呼んで同席してもらいます。その中で、どういう人を、今この時期にこういう媒体を使いながらと思うているんですけど、その広告のキャッチフレーズなども一緒に練りながら、それで自分たちがどういう人材を採用したいかという、そのスペックをしっかりとすり合わせして広告の中に入れていただくというような、そんな取り組みもさせていただいております。

当社は、介護保険のサービスのみならず人材紹介会社を事業としてやっていますので、クライアントがどういう人材を欲しているのか、今この時期どういうものが必要なのかということも、あわせ持ちながらアセスメントをするという姿勢でないと、失敗する例がほとんどでした。資格や介護のスキルだけではなく、事務スキル、システムITを使う部分、スケジューリング、いわゆるケアマネジャーへの営業とか、さまざまな対人サービスの中で必要な職種、職務がございます。そんなところに適正な人を、1点でも強みがあるのであれば、そこを伸ばしていける環境で採用しようとなりました。やっぱり資格にとらわれない、そこを一番ポイントとしてやっていければと考えております。

(須東氏) 水谷社長は介護領域において、具体的にやられている事例があると伺っておりますのでご紹介いただければと思います。よろしく申し上げます。

(水谷氏) リクルートキャリアの水谷と申します。よろしくお願いたします。産業構造が変化していくこの時期に我々人材サービスがやらなければいけないミッション、責任は、産業構造の変化に対応する人材サービス産業をいかにつくるかという意味で、挑戦していることとお話しさせていただきます。

介護業界は、急成長している一方、全体的にはまだ、他の産業に比べて労働環境などが整備されている段階までに至っていない部分もある象徴的な業界だと思っています。25年前、バブルの頃、いわゆる情報サービス産業の人手不足が言われ、SE、プログラマーが足りないというあのころと同じです。産業として急成長していく上で、人材がボトルネックになっている業界です。

この業界を最初に調べ始めて、これは我々が挑戦すべきだと思ったことは、人材をタイプで分けるということです。当然一人一人は全部違いますので、タイプ別にするのはあまり良いことだと思っておけません。ただ、全体傾向を見るために、あえて6つのタイプに分類しました。私どもはSPIという、性格、適性を診断するテストを持っており、年間で数十万のデータが上がってまいります。これを使いながら、ある大手の介護業界、ヘルスケア業界の企業様と一緒に、この業界で活躍している人はどういう人なのか、定着をする人はどういう人なのか、ということを一生涯懸命調べておりました。

左上に「慎重・繊細」タイプというタイプがありますが、全体で十数%いらっしゃいます。グローバルに通用する強い人材を求めるサービス業や製造業が増えている昨今、「慎重・繊細」タイプよりも「積極・強引」タイプ、「明朗・活発」タイプを採用ターゲットとして求めるケースがすごく多い。しかし、「慎重・繊細」タイプが、実は介護業界では定着して活躍しており、明らかに他の産業と違うことがわかりました。

どういう持ち味の方がどこで生きるのかということは、まだまだ可能性があり、実はすごく大事なことだと思っています。「慎重・繊細」タイプの方がすごく活躍しているんですよ、ということ、業界の、まだ小規模な企業さんにもお伝えしたり、学生の方にもそれをお伝えするためのサイトサービスを立ち上げたりすることから始めております。

もう一つは、定着に関するものです。介護業界に新卒で入社された方が、どの時期にどういう心の変遷をして、そこで何を感じているのか。また、何を超えて定着に向かうのか、もしくは超えられなくて辞めていくのか。企業様にご協力いただき、働いている方のインタビューを通じて一般的にまとめました。

採用～内定という時期は、内定をもらって、一旦は行くと決めたと、不安は残る。入社までは±0という、モチベーションの状態でしょうか。そのような時期を経て、入社から3カ月位までは、いわゆる同期と先輩のつながりで支えられるけれども、3カ月後位から一人立ちして、すごく大変な仕事だという実感や、お客様や周囲の期待に自分が応えられないという、この時期にずどんと1度落ちて、ここから上がれずに辞める方が多い。これを乗り越えて

いくとときに重要なのが斜めのコミュニケーションでした。これが正しいかどうかというより、こういう傾向を踏まえて何に手を打てばいいのだろうかということを、全国で勉強会を開いて、話し合いをしています。

最後に、「ヘルプマン！ ジャパン」。これは漫画で、何冊も講談社様と一緒につくらせていただいています。「慎重・繊細」タイプはこの業界においてはかけがいのない持ち味で、その持ち味が活かせる生き方というのは幸せだよ、ということを伝えています。学生のうちに、その仕事はすてきだということをシーンで、五感でいかに伝えるかということは、我々としての1つの責務だなと感じてつくりました。まだ7万部位で、中々ビジネスにはならないのですが、地道な活動を続けていくことから始めてみようということで取り組んでいます。産業構造の変化の中で、ここには大きい意味でのマッチングの可能性があり、まだ必ず活躍できる方がいる、求めている方々がいる、ということを感じて、挑戦を始めているところです。

(須東氏) 小寺氏に定着のあり方について、具体的にどういう施策が効果的なのかについてお話をいただければと思います。

(小寺氏) 定着に関しては、小さな組織のメリットを最大限に生かすという観点で、社内SNS等々というお話もさせていただきましたが、チームのメンバーであるという精神的なつながりをどういうふうにつくっていくかということが非常に重要だと思っています。単純に歓迎会とか、そういうことではなくて、仕事を進めていく上で、私は1人じゃないんだと思える環境を、経営陣も含めてしっかりサポートすることが非常に大事で、これは疎外感を与えないという意味でもそうですし、その人の仕事に対するやりがいを継続的に発揚していくという意味でも重要になるのかなと思っています。そういう意味では、最近、ソーシャルエンタープライズなんていう言葉も出てきていますけれども、そういったムーブメントは今は非常に追い風なのかなと思っています。

(須東氏) ありがとうございます。飯塚様、いかがでしょうか。

(飯塚氏) 中途社員の定着・戦力化については「同期のきずな」が私たちも気をつけているところです。入社後、最初、大体3日間、入社研修をやるんですけれども、その半年後にもう1度集めます。同じような月の採用の方々を、秋の9月とか10月ぐらいに呼んで、この半年間でどんなことを経験し、どういうことをやってきたかということ、直属の上司、職場の同僚だけでなく、同期の桜をしっかりつくっていく、同期の仲間と一緒に頑張っていこうということ、実は当社でも行っておりまして、まさにこの同期のきずなというのは、新卒のみならず、中途社員の方々にとってもすごく大切なのではないのかなと思っています。

もう1点が、同じような境遇、同じような志向性を持っている方々に対して、こういう先輩等がいるから、そこに1度話しに行ってくださいとか、そういう方々との接点を持たすようにしています。人事側からですが、特に、その人の上司から、こういう方々がいるから、ぜひ会って話を聞いてこい、そういう接点を持つことによって、自分がこの会社で5年、10年やっていくに当たって、キャリアであったり、同じ価値観であったりというものが描けるかどうかについて、そういう場の設定もしながら中途社員の方々の定着というところに目を向けながら、施策を打っています。

この業界で定年までやっていきたいという方、もともとマネジメント層の方、より優秀な方に対しては、会社で求めることはこうなんだという職務役割基準の中の、特に役割形成を見せていながら、こういうことを期待しているし、こういうことをこの機会ですべて学んでいってくださいというところを言えば、「なるほど、こういうふうなイメージを持ってほしいんですね」ということで、明確にこの3カ月、半年、自分がどう過ごせばいいかが見えてくるという効果がありますので、評価で使うというよりは、人材育成とか目標設定のために職務役割基準を積極的に使っていこうという考えでやっています。

(須東氏) 定着させるためには、1つはチームメンバーの1人であるという意識を持てるようにやっていく。あとは、実行力、やり方を変えさせるフィードバックとか、モニタリング・リフレクションなど、近くで経過を見ていながら役割を明確にさせていく、そういうことが非常に重要だというようなお話をいただいたと思います。それでは、第2のテーマのほうを伺いたいと思います。

■テーマ②

「成長分野へスキルと経験をもつ人材の労働シフトを円滑に進めていくためには、社会人のキャリア観の醸成、移動に必要な学びを含め、個別企業の取組を超えて、社会的に何に取り組んでいけばよいのか。

人活サービスには、新たにどのようなサービスが求められるのか

■パネルディスカッションの内容

(須東氏)第2の話題は、成長分野へスキルと経験を持つ人材の労働シフトを円滑に進めていくために、社会人のキャリア観の醸成、移動に必要な学びを含めて、個別の企業の取組を超えて、社会的に何に取り組んでいけばいいのか。人活サービスに、新たにどのようなサービスが求められるのか伺いたいと存じます。

成長分野にはミドル世代の方々の知見が十分に活かせるフィールドがあるというお話は先程、第1の話題で議論させていただきました。第1の話題で提供させていただいた『キャリア開発行動とその成果』の中で、ミドルで高い成果を上げている、仕事充実感が高い方々のキャリア行動は以下の通りです。「社外交流活動(いろいろな人たちを通じて自分の専門性を高めていく、学んでいく行動)」、「顧客や目的志向の行動(お客さんはどういふことを求めているのか、それから自分が働く目的とは何なのかという行動)」、「主体的仕事行動(これは先ほど高橋先生からも出ていましたが、主体的ジョブデザインと同じようなことです)」。それから、「変化対応行動」と「社内人脈による学習行動」です。

しかしながら、高い専門性を持っている方々のキャリア行動では、「社外交流活動」、「顧客や目的志向の行動」、「変化対応行動」でした。高い専門性を身につけるには、逆に、「社内人脈による学習行動」というのは、有意性がないのですが、マイナスの数字が出ていました。

第1の話題で提供させていただいた転職は成功したけど定着できそうもないという方々の特徴として、「職場」、「社会」、「働き方」、「雇用」に対しての「変化対応力」がなく、「社外交流活動」や「能力開発行動」をしていないという結果が出ています。この辺のところは非常に大きな問題ではないかと思えます。

その一要因として「他者理解」という視点が欠けているというような結果が出ています。例えば、相手の立場に立って指示の仕方ができていない、相手が何に動機づけられているかわからないとか、相手の感情を深く理解していない、相手が将来何をやりたいのかわからないとか、相手の立場や考え方などきちんと理解を示していないということが結果に出ていました。

転職したミドル人材へヒアリングを行いました。その結果、ミドルのキャリアチェンジには、「ポータブルスキル認識」の有無、「キャリア意識」の有無が関係してくることがわかりました。具体的には「キャリア意識」とは、学習志向性、モチベーション、キャリア戦略、自己理解、ビジネス理解です。「ポータブルスキル」は、変化対応力、組織課題設定力、ビジネス構築力、業務改善力、専門性、育成指導力という結果が出ております。

その中でもキャリアアップできる転職者で、「キャリア意識」、「ポータブルスキル認識」の両方を持っていて、「課題設定力あり、コミュニケーション得意」という方がいらっしゃいます。実例で大手企業で部長を経験したミドルが雇用主である中小企業の社長に「私は今までこういうことをやっていた、それについてこの会社で何か貢献できることがあったら言ってください」というようなことを言って、社長が怒ってやめさせちゃったというエピソードがあったそうです。しかし、違った実例として大手企業から転職した中高年の方で中小企業の現場を回ってコミュニケーションし、様々な課題を発見した後、重要度・緊急度にマッピングして解決すべき課題を設定、プロジェクトを組んで課題解決を行い、「良い人」を雇えたと喜んでいた中小企業の社長様もいらっしゃいました。この2つの事例からも「キャリア意識」と「ポータブルスキル認識」をきちんと持つことが重要であることが分かります。

そうした中で、次の問題となるのが「ポータブルスキル認識」を持たせるか、「キャリア観」を持たせるか。では「ポータブルスキル認識」と「キャリア観」を持つにはどのようにしたらよいか、という点です。いかがでしょうか。

(奈須野氏) 政府としてできることですので、外部経済の補完、つまり1社だけで取り組んだ場合、それが他社に波及することによってフリーライドされてしまうということが予想されると、投資が過小になるという考え方ですが、今のような分析から示される、どういう場合に転職がうまくいって、あるいはどういう転職にはどういうスキルが必要なのかということについては、投資してみないとわからないというところがあると思います。

そういう観点から言うと、我々としては、こういった分野で、先ほどお話をしたような実証事業を通じて、どういう場合にどのような結果が出るのか、どういうスキルが必要なのか、こういうような経験を積んでいくための共通のリソースを導入していくことなのかなと思っています。

(須東氏) ありがとうございます。それでは、小寺さん、お願いします。

(小寺氏) 非常に私が共感を持ったのが、ポータブルスキルというところです。我々も、エントリー段階でこういった要件を満たした人を採用するという方針を明確にしていますが、それは言いかえてみるとポータブルスキルだろうなど非常に強く思いました。変化対応力であるとか、課題設定力だとか、ビジネス構築力、これは我々が3つ挙げているうちの、特に事業成長だとか修羅場経験の中で否が応にも身につける、あるいは身につけていないとその環境下を生き延びられないということなんだろうなど。我々自身の定義もあながち間違っていなかったなということで非常に勇気づけられました。

採用する企業から言えば、ポータブルスキルのほうを重視して、専門スキルはそれほど強く重視しすぎないほうが良い。パーフェクトな人を求めるというのは非常に難しいですから、自分の会社、そして戦略にジャストフィットする方を見つけるということにつながるのではないかなと感じました。

(須東氏) ありがとうございます。飯塚様、いかがでしょうか。

(飯塚氏) 介護業界も全く同じで、資格、専門職、スキルが高い人にとらわれがちなどところがありますが、これから十数年で70万人とか100万人、介護人材をつくらなければいけないという環境があります。本当にポータブルスキルのある方が、逆に来てくれることで、全然、専門的などところは会社がOJTなりOff-JTで補う環境を整えることをしっかり目指していけないといけないのではないかなと思っています。

国の施策の中でも、介護職員処遇改善加算といって3年間の期間限定ですが、その間に、介護業界、事業所単位でも教育できる場、キャリア形成できる場を作るための支援があります。それは有資格者のみならず無資格の方が来たとしても、しっかり育てられる事業所になっていってくださいねということです。

(須東氏) JHR(日本人材サービス産業協議会)の理事でもある水谷さん、JHRが取り組んでいることについて、ぜひお話をお願いします。

(水谷氏) 昨年10月に人材サービス産業の4つの団体が集まって人材サービス産業協議会という一般社団法人を設立しました。活動のメインテーマの1つが停滞している産業のミドル層を成長産業にスムーズに移すために何ができるのかということでもあります。

先ほど小寺様よりあきらめフェーズから高望みフェーズを経由し、最後にこれだけは一番大事だというものにたどり着き、すばらしい方が採用できるようになった、というお話がありました。

一方、これは個人の働き手の方々も同じだと思います。あなたの次の職業人生で大事な価値観、譲れない価値観を1つだけ言うとすれば何か、もしくは、あなたのかけがいのない持ち味は何か。この2つが活きるのであれば、働く喜びにつながっていく可能性がある。けれども、これというのはあまり自分の中で自覚ができるものではありません。ここに大きな構造的課題があります。

この作業を両方でするために、何が必要かを考えなければいけない。共通言語のモノサシができないかということに、これはすごく難しいことですが、今、苦しみながら挑戦しているという段階です。

例えば、経理という仕事の中でも、本当にその会社の経理として必要なのは、部門間の調整が必要だということ

もあれば、グローバルの取りまとめが必要だということもある。必要なのは、実は経理の知識だけではなくて、飛び込んでいって、本当のPL、BSを出してもらおうというその折衝力であったり、途中であきらめない力が一番大事だとしたら、そこで言われているポータブルスキルは、「あきらめずに折衝する力」です。

ポータブルスキルと専門スキルを切り離し、個人の人が、それは自分のことだと思えるような言葉で何とか類型化を目指せないか。今、考えて挑戦しているところです。

こういうものをつくっていくのに、実際に中高年の方で産業を超えて移られて、本当に生き生きされているその実例を全部見に行きます。実は企業側のニーズはかなり強い。でも、やっぱり企業側もリスクを感じて安心できないと採用したくないので、若い人に意識がいつてしまうだけで、実際に採用してみたら本当に良かったという声ですごく大きい。ここにはすごくポテンシャルを感じています。

(須東氏)これから新たなる労働市場の形成に向けてという部分で、企業だけではなく、国、人材ビジネス、大学といった産官学の連携を視野に入れていかなければならないのではないかと思います。

例えば、大企業にいた優秀なミドルの方々に成長企業のほうに移ってもらうことが、成長企業を伸ばすことにもなるということです。大企業にいたままならば、配置変更などで、基本的にプライドがあつてうまく組織順応できない。成長産業へ移ったほうが、働くことを楽しめるのではないかと。

覚悟を決めさせて、外部労働市場で雇用先を探させることが望ましいのかもしれませんが、年収が下がると、家のローン、教育費など支払いが厳しくなるなど現実的な問題も無視できません。

ここからは私の提言になるのですが、大手金融グループ内で労働市場を形成して、系列グループ・リーダーシップ研究所みたいなものを作る。コーポレートユニバーシティやキャリアセンターの役割を担いながら人材の流動化を促すことをやる。例えばカウンセリングをしたり、職務分析をしてグループ内で社内公募制度をつくったり、マッチングする。また、上位層や次世代経営者候補の人たちを系列内の違う会社に移し、異質な環境で修羅場経験をさせ、成長してもらう。企業内で塩漬けになっている方々の流動化を行うことによって、新天地で活性化・躍進してもらう。ミドルのキャリアチェンジを阻む最も大きな問題が年収ダウン問題だとすると、給与水準が同じぐらいの系列グループ内で労働市場を形成し、そこで人材の流動化を図るとというのが、現実的な解決策の一つではないかと思えます。

そこで重要なのが、イノベーションを起こさせるためのイノベーション人材の発掘・育成を行うことです。また、イノベーション文化になるよう、組織文化改革を旗振る風土改革推進者の発掘・育成も行い、アサインするような仕組みを持ったイノベーションセンターを創る。また、イノベーション文化を護るミドルマネジャーを養成することです。事業・サービス・商品が早期陳腐化する知識社会時代は、常に成長する分野を創発していかなければならないからです。また、陳腐化した職種・仕事から違う職種転換も含めて技術・スキル・知識を学び直すことができる研修プログラムやキャリアを考える研修は、実はこれから重要じゃないかなと私は思っています。

そうした中で、経済産業省さんを中心に、例えば、人材サービス業、大学、NPO、そういうものが連携しながら、新しい労働市場をつくり、「痛みなき労働移動」をこれからつくっていく、そういう展開をしなければならないのではないかと強く思っています。地方では信金、地方銀行、商工会議所中心に系列グループ内労働市場を創ってもいいと思います。

以上

■ 実施写真

