

経済産業省シンポジウム

新たな人材の流れを促す

『人活』支援サービスの可能性

～ミドルの自律的キャリア形成と移動がもたらす企業価値の向上～

実施報告書

平成 26 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 ～政策背景説明～ .....	12
開催報告 ～事例報告①～ .....	14
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～ .....	22
参考資料 .....	エラー! ブックマークが定義されていません。

## 開催実績

テーマ	新たな人材の流れを促す『人活』支援サービスの可能性 ～ミドルの自律的キャリア形成と移動がもたらす企業価値の向上～
開催日時	平成 26 年 3 月 18 日(火) 14:00～17:15 (受付 13:30～)
実施内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・識者による基調講演</li><li>・受け入れ企業(成長分野企業)による事例報告</li><li>・人材ビジネス事業者を交えたパネルディスカッション</li></ul>
参加者	281 名
会場	イイノホール&カンファレンスセンター イイノホール 東京都千代田区内幸町 2-1-1 イイノビルディング4F～6F
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/株式会社キューズ

## 全体プログラム

時間	内容	登壇者
13:30	開場～受付	-
14:00	開会	-
14:00	主催者挨拶	経済産業省 経済産業政策局 雇用・人材担当審議官 小川 誠
14:05	< 基調講演 > 「ミドルの危機と未来」	守島 基博様 (一橋大学大学院 商学研究科 教授)
14:55	< 政策背景説明 > 「産業構造の転換に伴う労働移動」	奈須野 太 (経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策担当参事官)
15:05	< 事例報告① > 「インテリジェンス『人活』支援プロジェクト」	平岡 智信様 (株式会社インテリジェンス キャリアディビジョン 再就職支援事業部長)
15:25	< 事例報告② > 「グローバル展開企業×ミドルイノベーター マッチアッププロジェクト」	堂前 隆弘様 (株式会社パソナ グローバル事業部 チーム長)
15:45	休憩	-
16:00	< パネルディスカッション > 「新たな人材の流れを促す 『人活』支援サービスの可能性 ～ミドルの自律的キャリア形成と 移動がもたらす企業価値の向上～」	原 正紀様 (株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役) 守島 基博様 (一橋大学大学院 商学研究科 教授) 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) 平岡 智信様 (株式会社インテリジェンス キャリアディビジョン 再就職支援事業部長) 堂前 隆弘様 (株式会社パソナ グローバル事業部 チーム長)
17:10	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 雇用・人材担当審議官 小川 誠

### ■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小川でございます。本日は、経済産業省主催のシンポジウムにご参加をいただきましてありがとうございます。また、ご登壇の方々をはじめ、関係の皆様のご協力により、本シンポジウムを開催できることを厚く御礼申し上げます。

安倍政権が発足してから1年2ヵ月が経過し、円高の是正や株式相場の回復、そして企業収益の回復など、日本経済には明らかに回復の兆しが見えております。このようなマクロの流れを実際の力強い景気の回復に結び付けていくためには、企業収益の向上を個人の賃金や設備投資の引き上げにつなげ、それによって消費を拡大させ、再び企業収益の向上につなげるという「経済の好循環」を実現することが重要です。そのために先の臨時国会で成立した産業競争力強化法等を通して、企業の競争力強化支援等を行っております。先週は春闘における大手企業の集中回答日がありましたが、いままでになような賃上げの動きが出てまいりまして、まさに本格的な好循環に向けた動きが見られてきております。

一方、我が国全体を見渡しますと、少子高齢化や経済のグローバル化が進んでおります。そういったなかで成長戦略を実現していくためには、「全員参加型社会」をつくっていかねばなりません。また、本日のシンポジウムとの関連で申し上げますと、昨年6月に閣議決定された「日本再興戦略」の中でも、「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換」を進めることとされております。「行き過ぎた雇用維持型」とは、雇用調整助成金等を中心として、企業内に労働力を抱え込むという施策です。リーマンショックのときのように、外部の大きな需要の変動によってどこにも行き場所がない場合には、失業を出さずに企業内で雇用を維持していたわけです。しかし、昨今のように景気の上昇に伴って人手不足が起こってまいりますと、円滑な労働移動をしていく必要が出てまいります。

このような背景の下、経済産業省においては、スキルと経験を持つ社会人の成長分野での活躍に向けて、成長分野の人材ニーズに合わせ、再教育とマッチングを一体的に提供する多様な「人活」支援サービス創出事業を今年度より開始しております。

我が国の日本的な長期雇用慣行におきましては、未経験・未熟練の若年労働者を企業に採用し、人材を育成していくわけですが、ミドル層、中堅層になってまいりますと、企業内での活躍の場が減少してくるという問題が出てまいります。団塊の世代が高齢化していくなかで、企業においては専門職制度や職能資格制度の導入等いろいろな取り組みをやってまいりましたが、必ずしも十分に労働移動が実現しているとは言えない状況です。社会全体の中で、そのような人材を成長分野や中小企業へ移動させていくことが必要だろうと考えております。今回の「人活」事業では、このような問題の解決に一石を投じるべく、プログラムに参加していただく人材やその出元企業、受入企業のそれぞれにメリットがあるプログラムを構成し、参加人材が成長分野で活躍する成功事例をつくっていきこうと取り組んでいるところです。本日のシンポジウムの場も活用しつつ、必要な人材を必要なところへ動かしていくという点において企業や個人の意識改革を促し、社会全体として最適な労働配分を促進してまいりたいと考えております。

最後に、本日のシンポジウムが皆さま方にとって実りある、そして気づきの機会になることを祈念いたしまして、私の挨拶とさせていただきます。ありがとうございます。

■ 実施写真



## 開催報告 ～基調講演～

### ■登壇者

一橋大学大学院 商学研究科教授 守島 基博様

### ■テーマ

「ミドルの危機と未来」

### ■講演内容

守島でございます。本日はよろしくお願ひいたします。

本日のテーマは「ミドルの危機と未来」ということですが、このように「ミドルの危機」、「ミドルの未来」という言葉を聞いたときに、皆さま方の頭の中に最初に何が出てくるのかをお考えいただきたいと思います。私もこのテーマを頂いたときに、どういうことを考え、どういうことをお話しすればいいのかをずいぶん悩みました。そこでいろいろなものを見てみようと思ひまして、いろいろな文献を見てみました。その中で行き当たったのがこちらの文章になります。

#### ●「ミドル」を見る目

こちらは神戸大学の経営学の金井壽宏先生が書かれたものですが、「ミドルマネジャーというのは、一方で組織内の階層上のミドルという位置付けもあるが、他方で人生の途上では壮年期もしくは中年期、もしくはキャリアを歩む軌跡の上でも、キャリア中期にあるミドルだという位置付けもある」とおっしゃっています。そして、その後に言われていることが非常に重要なポイントで、「日本の産業社会におけるミドルの問題を考えるときに、これまで欠けていたのは後者の視点である」ということです。ミドルマネジメントについての議論は日本の企業社会の中でいろいろとされてきましたが、人生 80 年時代の「人生のミドル」という考え方もできますし、20 歳から 65 歳ぐらいまでのキャリアから考えるときに「キャリア上のミドル」という考え方もできるにもかかわらず、上記のうち、後者の「キャリア上のミドル」のところを考えてこなかったことが非常に大きな問題であるということを金井先生は指摘されています。

#### ●既存のミドルマネジャー論

いままでのミドルマネジャー論では、ミドルマネジャーというのは日本の企業の中でいったいどういう役割を果たしてきたのかという議論が大部分を占めていました。例えば一橋大学の野中名誉教授がおっしゃる「ミドルアップダウンマネジメント論」や、ヘンリー・ミンツバーグの「ミドルマネジャーの役割論」もあります。ミンツバーグはそこでミドルマネジャーにはどういう機能があるのかを丁寧に観察し、10 個程度の役割があると報告しています。

もうひとつ、日本が元気で「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた 1980 年ころに、「ミドルマネジメントが素晴らしい」という「ミドルアップダウンマネジメント論」等のミドルマネジメント論が盛んに議論されていましたが、最近はどうなのかというと、いままでの素晴らしいミドルの機能が弱くなってきたという議論も出てきました。その代表的なものが、経団連が 2012 年 5 月に出した『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』という報告書です。その中で、「ミドルマネジメントの機能が低下してきているが、それで日本企業の競争力が維持できるのか」という議論がなされています。いずれにしても、このような議論は、マネジャーとしてのミドルを何らかのかたちで考えているという議論で、そういった流れがずっとあったわけです。

では、本当にその議論だけでいいのでしょうか。ここで言われる「ミドルの危機」というのは、どちらかというと今までのミドルの機能がだんだん果たされてなくなってきた、それによって企業全体の機能がおかしくなっていくという内容でした。金井先生がおっしゃっていたように、「キャリア上のミドル」としてミドルを考える視点がないために、日

本企業ではミドルマネジメントとしてのミドルの議論が長年なされてきました。しかし、果たしてそれだけでいいのかというのが本日の私の大きな、大きな問題提起の1つです。

### ●不活性しているミドル

そう考えていろいろな調査やデータを見ていますと、「ミドルの危機」という言葉の中にもう1つの意味があるのではないかということがだんだんとわかってきます。それは、キャリア上のミドルにいる人たちがあまり活性化していない、元気がなくなってきたという1つの大きな問題です。つまり、ミドル自身がキャリアの中盤期であるにもかかわらず、それ以降のキャリアについてのイメージや見晴らしが見えなくなっているということです。同じことを企業の視点から考えてみた場合、多く企業が、新入社員で採用し、そこから十数年、人によっては二十年近くかけて一生懸命に育成してきた非常に価値の高いミドルの人材を使い切れていない、彼らの能力をフル活用していないということが問題となります。もちろん、働く人がこれからのキャリアが見えないことによって不活性化していたり、モチベーションダウンしているということも問題ですが、企業の中で20年間育ててきた人材を使い切れていない、彼らの能力をフルに活用する場所を提供できていないということも非常に大きな問題としてあると思います。

先ほど「データ」と申し上げましたが、いちばん代表的なデータであるリクルートワークス研究所が2010年に行った調査によりますと、「成長実感を持っている」と回答した割合は20代の若年層の55.6%に比べ、40代のミドルは44.5%と10ポイント以上大きく成長実感があると答える人が少ないのです。これをどう考えるかということです。それは当たり前だと言う人もいるかもしれませんが、「能力の開花」ではなく、「能力の活用」のフェーズに入った段階でも新しい仕事にチャレンジし、これからも頑張っていこうというステージにいる人材の成長実感が若年層に比べて10ポイント低いというのは1つの大きな問題だろうと言えるのかもしれません。

もう1つのデータでは、約24%が課長になるまでに20年間かかるとあります。つまり新卒入社して課長になるまでに40歳以上になっている人が相当数いるということになります。さらに、その中には最終的に課長になれない人たちもいるわけですから、ミドルマネジメントとしてミドルの活用を考えていると、結果的にミドルマネジメントとして活用されない人たちが増えてくるというのが実態です。別の研究を見ますと、ある著名な企業で1972年に採用した新卒を見た場合、90%~95%が課長になっていました。ところが、同じ企業で1980年代に採用した人を見た場合、同じ割合率が30%ぐらいにまで落ちています。もちろん80年代に採用された人については、まだレースは終わっていないのかもしれませんが、30%以上になる可能性はありますが、それほど多くはならないでしょう。いずれにしても90%から30%というように3分の1にまで減少しているのです。つまり日本企業はミドルマネジメントが非常に重要だと思っているけれども、多くのキャリアのミドル人材が、ミドルマネジメントとして活用されていない実態があるということです。

さらに、40歳~49歳の45%、半数近くの人たちが3年後のキャリアについて何の展望も持っていないというデータもあります。そのような大きなセグメントの人たちが、3年後の自分のキャリアがわからないという実態があります。また、「上司が自分に期待してくれている」の問いに対して、40歳~49歳の人が否定的な回答をした割合は18%、「どちらとも言えない」が32%で、両方合わせると50%と約半数の人たちが、「上司は私に期待してくれている」という感覚を持っていないままにミドルという時期を過ごしていると言えるわけです。企業によって状況は違うかもしれませんが、マクロで見た場合、かなりのミドルが何らかのかたちでの不活性感、「活用されていない感」を持っているのが実態ではないでしょうか。

### ●もうひとつの「ミドルの危機」

そこで、私はこの問題をもう1つの「ミドルの危機」として考えてみたいと思います。ミドルマネジメントが機能として低下してきたことも非常に大きな問題ではありますが、今日のテーマは、「キャリアのミドルにある人たちが」何らかのかたちで危機にある、つまり活性化されていない、活用されていない、フルに使われていない状態にあるのではないかということについて考えていきたいと思います。この状態を別の言い方で申し上げますと、「人生の正午に



ある多くの人たちが、それ以降のキャリアを見通せずにいる」ということです。「人生の正午」という言葉を初めてお聞きになった方もいらっしゃるかもしれませんが、有名なカール・ユングという精神医学者が人間の人生を80年と考えると、最初が少年期、次が青年前期、次が中年期、そして最後が老人期(熟成期)という4つのフェーズに分かれていて、そのまん中の頂点にあるのが「人生の正午」だと言っています。つまりユングは年齢でいえば40~42歳ぐらいを「人生の正午」と呼びました。ユングは、陽が正午まで昇ってくるのと同じように、人間も昇っていくときと、降りていくときがあり、それによって直面する人生上の課題、あるいはキャリア上の課題が違うということを言いました。人生上の課題が違うわけですから、自分の人生について考え直し、自分が持っている人生上の目標や目的、あり方をもう1回考え直さなければいけない時があり、それが「人生の正午」、つまり40~42歳だとユングは言ったわけです。

日本でも寿命が伸び、雇用期間も伸びてくるなかで、この図式がピッタリと当てはまる社会になってきたのだと思います。そう考えてみますと、「人生の正午」にいる多くの人たちがキャリアの展望が見えずに迷っていて、活用されていないということは、個別企業の人材活用という意味でも大きな問題ではありますが、同時に日本経済全体として見た場合にも大きな問題となります。何度も申し上げますが、ミドルというのは20年近くかけて育成されてきた人たちです。彼らはスキルを培って、能力を開花させてきた人たちです。そういった人たちが次にどういう段階に行くのかが分からないという状態は、個別企業にとっても、マクロ経済にとっても大きな、大きな問題であろうということが最近いろいろところで言われ始めています。人生の正午にいる人たちが、それ以上のキャリアを見通せずにいるということは、人材マネジメントの視点から見ると非常に大きな問題です。彼ら・彼女らをきちんと活用していくことが個別企業にも、日本国全体にも求められるのです。

#### ●トッランナーであるということ

こういことを申し上げますと、「それはトッランナーではない人たちの話だ」と思うかもしれません。うちの企業では、選抜された優秀な人たちはミドルであろうと若年層だろうと活用されている。今言ったようなキャリア展望の見えないミドルというのは、企業の人材層をトップ層の20%、真ん中の60%、下の20%と分けたときに、その真ん中の60%の人なのではないか、その人たちはうちの企業では第1選抜の人たちではないですよという議論があるわけです。それはそうかもしれません。しかし、何度も申し上げますが、その人たちは20年間自分の能力を開花させてきた人たちです。そしてもう1つ重要なポイントは、人材が優秀であるか、企業にとって役に立つ人間であるかどうかは、企業の持っている戦略や方向性、ビジネスモデルによって大きく変わってくるということです。

例えばある企業の中核事業があって、ある人はその中で第一選抜のトッランナーとしてずっと走ってきた人がいるとします。しかし、企業がその事業を売ってしまう、あるいは止めてしまうということは企業としてはよくあることで、そうするとその人は第一選抜ではなくなるのかもしれませんが。人材として見た場合は、技術者であれば優秀な技術を持った人、マネジャーであればリーダーシップの強い人が、キャリアのミドルになった段階で、キャリア展望が見えなくなっているのが実態なのです。優秀か優秀でないかは戦略や企業の目標などによる、相対的な区分けです。さらに、自分が戦っている相手、自分が持っている競争相手のグループの人数が多ければ多いほど一人ひとりを見ると、その中で下位にくる可能性が高くなります。歴史の巡り合わせのようなものもあるのです。つまり、必ずしも本人が優秀であるか、優秀でないかは関係なく、本人が第一選抜ではなくなる、トッランナーではなくなる可能性は企業の中では十分にあり得るわけです。そうしますと、企業はその人たちをいったいどうやって活用していくのかということが大きな問題として出てきます。つまり、今その時点の企業から考えると優秀な人材ではないかもしれないけれども、実は人材としての価値は非常に高い人たちが将来への展望を持ってないまいるということになるのです。

#### ●なぜこうなったのか？

では、なぜこういうことが起こってきたのでしょうか。1つは日本企業の「戦略感」が変わってきたということがありま

す。昔は短期的収益を犠牲にしても、長期的な成長を目指すという考え方が日本の社会では一般的に受け入れられてきました。しかし、最近では短期的収益を求めて事業の選択と集中、M&A、ダウンサイジング等を行う企業が増えてきました。したがって、長期的な戦略を採っていた時には、企業が事業転換をするときはそこにいた人を別の事業に移し、そこでもう1回育成し直す、能力開花をし直すことができていたのですが、今ではそのような動きがなくなっているのです。

また、イノベーション等が企業戦略の中核に置かれてきています。そして今求められているイノベーションというのは「非連続的な変革」ですから、非連続ということからすると、多くの人材にとって今まで培ってきた能力が役に立たないということが起こってくる可能性があります。このように、企業の戦略のあり方、戦略に対する考え方が変わってきたということが、優秀ではあるけれども、第一選抜ではない人材が増えてきた1つの大きな原因であろうと思います。

もう1つ、バブル経済期に採用した人材が大企業を中心に大量にいますが、その人たちが40歳、45歳ぐらいの年齢層にだんだんと入ってきているにもかかわらず、経営のスリム化を進めているなかで、彼らに対する処遇の場、活用を見つけない企業が多いのではないかと思います。先ほど、個人の場合は、自分の戦っている相手の数がどれぐらいかによって第一選抜ではなくなる可能性があると申し上げましたが、これがここで申し上げていることなのです。この時期は大量の人を採用したために、全員をミドルマネジャーに上げるわけにはいきません。と同時に、多くの企業では彼らを定年まで引っ張っていくわけにもいかないと考えているでしょう。このような現象が多くの企業で起きています。

バブル採用を考えたときに、もう1つ考えていただきたいことがあります。ここはあまり議論されないところですが、バブル経済が崩壊した後で、多くの企業で採用の引き締めが起きました。いわゆる「就職氷河期」が起こったのがこの時期になります。それは、バブル期採用の人たちは自分の後輩が少ないということの意味なのです。人間というのは、多くは日常の仕事のなかで後輩の面倒をみたり、自分の周りにいる若い人たちにものごとを教えるあげたりすることによってリーダーシップ、マネジメントシップを培っていくわけです。しかし、バブル採用の人たちにはそのような機会があまりなかったというのが実態です。彼らはリーダーシップ、マネジメントシップという意味でも、学習機会が少なかったということがあるように思います。この問題は皆さま方を含め、多くの企業で感じていらっしゃるのだと思います。

さらに、もう1つ大きな現象があります。それは早期選抜型人事が多くの企業で増えてきたということです。「早期選抜型人事」というのは、今までは30代後半から40代まで選抜を待っていたのに、その前の段階で選抜が行われてしまうというものです。リーダーの育成という意味では良い結果をもたらしたのだと思いますが、選抜から漏れたその他の人たちは第二次選抜に置かれてしまいます。

#### ●「不活性人材」の増加

この3つだけではないと思いますが、主に、戦略に対する考え方が変わってきたこと、バブル採用の人たちが大量にいること、そして早期選抜型の人事が多くなってきたことによって、日本の企業ではミドルのキャリアの展望が見えにくい状態になっていますし、人材として考えますと「不活性人材」、つまりその人の能力が完全に活用されていない、あるいはその人がフルな意欲を持って働いていない状態が多くの企業で起こってきています。

私は、これは非常に大きなコストだと思います。つまり、20年間いろいろな投資をし、研修を受けさせ、OJTとジョブローテーションをくぐらせて育ててきた人材がきちんと活用されていないわけですから、それは企業にとっても非常に大きな損失ですし、働く人にとっても非常に大きな問題です。「幸せ感」、「人生に対する満足度」、「クオリティオブライフ」といった視点から見た場合に、1つの大きな問題だと考えられます。この問題について何らかの対処をしていかなければ、日本の企業の、少なくとも人材から出てくる競争力は落ちていくだろうというのが私からの大きな問題提起です。

## ●中小企業の経営課題

そして、そのようなタイプの人材が、特に大企業を中心として「不活性化」されたままたくさんいる反面、中小企業を見た場合には人材不足が起きています。少し古いものですが産業能率大学の調査によりますと、平成10年から12年で中小企業の経営課題を見た場合の大きな問題として、「人材不足」が増加しています。中小企業では人材が不足している事態が起きているということです。同時に経産省が行った調査によりますと、中小企業が新事業を始めるときに感じる大きな問題は、1つは新事業を担う人材の確保が難しいということ、もう1つは新事業をやるための知識やノウハウが不足しているということでした。後者も言うてみれば人材問題ですから、ここからも中小企業では人材が不足していることが分かります。不活性人材は個別企業、マイクロレベルにとっても問題ですが、同時にマクロレベルでも問題です。

このように人材の能力が活用されていない状態をなんとかしていきたいというのが、今回のシンポジウムのテーマである「人活」事業の背景にある考え方なのです。

## ●人事として必要なこと

ここからは、企業としてどういうことが考えていけばいいかということについてお話いたします。特に、「不活性人材」は比較的規模の大きい、バブル時代に大量に人を採用したような企業に多く、中小企業には少ないわけですから、大規模企業、中規模以上の企業でどのようなことを考えていかなければいけないかをお話ししたいと思います。これは私からの提案ですが、大きく分けて5点あります。

### ●①雇用責任

第1番目は、「雇用責任」という言葉の意味や意義を考え直す時期にきているということです。雇用責任とは、今までは雇用を守るという意味が一般的でした。しかし、これからの雇用責任は、そういう意味だけではなく、本人が生涯を通じて、キャリアを通じて自らの雇用を維持することを可能にしてあげることです。我が社で通用する人材育成から、どこでも仕事ができる人材育成を目指すことで、本人が雇用を守ることを可能にするタイプの施策を企業はとっていかねばいけないと思います。

サイボウズというIT企業の山田副社長がインタビューの中で、「世の中はどんどん変化し、会社もどんな状態になっていくか分からない、だから企業としてはお給料を渡し続けるだけではなく、違う会社でも働けるようにするのも雇用の守り方だ」とおっしゃっています。このような企業が増えてくるのが重要だと思います。その意味では育成はこれからも重要です。働く人たちが自分の企業で能力をフルに活用できなくなったときに、次の働き先を見つけてあげる責任を企業として持つことも雇用責任だと思います。

第一のポイントは雇用責任の考え方を今までとは変え、雇用を守るだけではなく、本人が雇用を守れるようにしてあげることです。

### ●②折り返しポイント

2番目は「折り返しポイント」で、これは先ほど申し上げた「人生の正午」と同じ意味です。多くの人が40歳は「人生の正午」だ、「人生の折り返し地点」だと言っています。40歳あたりで自分のキャリアをいったん見直して、自分が培ってきた能力を棚卸しし、「いったい自分はこれからどういうふう生きていくのか」を考える時期になります。もしかすると、人生の正午以降の生き方は働くことがメインではないという人も出てくるかもしれません。半分ライフ(趣味)、半分ワーク(仕事)で生きていきたいという人も出てくるかもしれません。ライフが80%でワークが20%というラッキーな人たちも出てくるのかもしれません。そのような意思決定を40歳のときにさせてあげることが重要だと思います。

先日、キャリア支援の全体デザインについてある企業から相談をうけたのですが、そのときに35~40歳ぐらいにキャリアを見直す機会をつくってあげなければいけない、例えば、家を買うなどの人生に対する投資をしてしまった後では冷静キャリアの見直しをすることが難しいので、その前でやらせてあげなければいけないと申し上げまし

た。40歳を1つのポイントとして、キャリアを見直させてあげるといことは重要だと思います。

ちなみに、そのような議論からいいますと、「人生二毛作社会論」というものがあります。本日いらしている原さんともう1人の方が書いた本にある議論で、「二毛作」というのは40歳を境としてその前後で異なった人生やキャリアがあり得るということを考えていきましょうという話です。そうした議論も重要だと思います。

### ●③ポータブルスキル

もう1つはポータブルスキルです。こちらは企業でよく考えていただきたいことですが、先ほどの「二毛作社会」や「雇用責任」と言ったときに、自分で自分の雇用を守っていけるためのスキルと言われるのが「ポータブルスキル」や「employability」です。そんなことは解っていると言われるかもしれませんが、重要なのは、その内容をきちんと考えることです。「ポータブルスキル」と言われて通常、頭に浮かぶのは、「ポータブル 1.0」に書いてあるようなプレゼンテーション能力、英語力、MBA的マネジメントリタラシー、財務の力、人事の力といったものです。しかし、それらは人を他の会社に移したときに高い成果に結びつく能力ではありません。少なくともそれだけでは足りません。

仕事上で成果を出すために重要な能力とは何かと申しますと、リーダーシップ、交渉力、構想力、実行力といったタイプの能力（「ポータブルスキル 2.0」）で、これらの能力のほうが他の企業に移っていったときにはよほど重要な能力になってくるのです。ですから、企業はそういうタイプの能力を開発してあげることが必要です。もちろん優秀なリーダーシップや交渉力がある人は、残ってほしいと思っても、他の企業に移ってしまうかもしれません。しかし、1企業で十分に開花させた能力を、ほかのところで使っていくことはいいことです。重要なのは、人材輩出企業というタイプの企業になっていくことです。

例えば、世の中でいちばん有名な人材輩出企業はおそらく GE だと思います。GE の人たちはなぜあれほど世の中で移っていけるのでしょうか。外国とビジネスをやっておりますと、GE の出身だという方がたくさん出てきます。そういう GE の人たちがなぜほかの企業に移ることができるのかと申しますと、プレゼンがうまかったわけでもなく、当たり前ですが、英語がうまかったわけでもなく、彼らのリーダーシップや構想力が高いレベルまで開発されていたからです。そういう人材として人を育てていくことが企業として重要になってきます。また、同じようなことが日本の人材輩出企業の代表選手であるリクルート等にもあるのかもしれません。リクルートの人はもちろんプレゼンはうまいですが、どちらかという構想力や交渉力が優れているので外に移っていくのです。そのように真の意味で、企業としてポータブルスキルをどこまで開発できるのかが問題になってきます。

### ●④「ミドル」の戦略的役割の開発

さらに、企業内部の話としては、ミドルというのは企業として20年間一生懸命能力を開発してきた貴重な人材なわけですから、「戦略的役割」として、彼らがやるべきこと、彼らができることをきちんとつくりこんであげることです。それは必ずしもマネジャーだけではないのかもしれませんが。ここで野中先生の引用を出しますが、「ミドルはマネジメントとして重要なのではなく、人と人を結び付けるポジションにある、もしくはそのような人脈を時間をかけて形成したところに大きな価値がある」とおっしゃっています。つまり、ミドルの役割はマネジメントだけではなく、ほかの役割もたくさんあり、そういうところからミドルの役割をクリエイティブ考えていくことが企業としては重要だと思います。

先ほど申し上げたヘンリー・ミンツバーグは自身のミドルマネジャーの本の中で、「ミドルの役割」として10ぐらいの役割を出しています。これらの役割を組み合わせ、キャリアのミドルをどういうふうに活用していけるのかを企業として考えていくのも重要だと思います。これは企業内部の話かもしれませんが、企業外ということもあり得ます。もしくは、他の企業で育った人たちをミドルとして活用するために、彼らの戦略的な役割を作りこんでいくのも大切です。

### ●⑤キャリア自律

そしてこの4つをやった上で、私は初めて「キャリア自律」という言葉が出てくるのではないかと思います。いろいろところでこの言葉は聞かれますし、私もいろいろところでキャリア自律は大切だと申し上げています。本人の持っている能力を把握する、あるいは彼ら・彼女らができる仕事を作りこむ、そして40歳になったら自分のキャリアを見直させてあげる等のことをやって、そこまで来て初めてキャリア自律という考え方を企業として働く人たちに投げ掛けてもいいのではないかと思います。企業としてやるべきことはやりましょう。やった上で働く人たちに彼ら・彼女らに自らの責任、やるべきことをきちんとコミュニケーションするというのが私の考える「キャリア自律」です。

企業が雇用責任について考え直しをせず、40歳でキャリアの見直しもさせず、ミドルの戦略的役割を考えることもなく、そのような努力をいっさいせずに本人に対して、「キャリア自律が重要だ」と言っても、結局はぶらさがり人材しか企業に残らないのかもしれない。キャリア自律とは「心理的契約」です。心理的契約をシンプルに言ってしまうと、企業が私にこういうことをしてくれるのだから、私も企業にこういうことをしてあげようということです。自分がやるべきことと、企業がやるべきことが明確になり、そのうえで人生の正午過ぎのキャリアについての契約が形成されていくことがキャリア自律のあるべき形だと思います。ですから、最初の4つをきちんとやった上で、キャリア自律という言葉は働く人たちに対して投げ掛けてあげるべきです。もちろん意識改革は必要ですが、キャリアとして自律させていくには企業自体も変わらなくてはなりません。かけ声と叱咤だけではキャリア自律は進みません。それは皆さん方自身がよくご存じのことではないでしょうか。

#### ●「ミドル」をパワーに

いま、ミドルは迷っています。キャリアの真ん中に来て、一部のミドルは選抜されて上にあがっていくのかもしれませんが、多くのミドルがキャリア展望も見えず、自分がこれからどう活用されているのかわからずに迷っています。キャリアが分断されていますし、未来展望が描けません。彼らを企業の中で、社会の中で活用してパワーにしていくことが、企業にとっても、国にとっても大きな課題だと思います。その逆を考えてみますと、ミドルが活用される当てもなく、20年間培った能力もどこで使えばいいのかもわからない暗中模索の状態だというのは、大きな人材のロス、損失だと思います。ですから、ミドルをエンパワーすることで彼らの能力をきちんと活用してあげることが重要なのです。

本日のテーマである「人活」の話はその1つのやり方です。いま、ミドルがミドルマネジャーとして活用されない時代に入ってくるなかで、彼らを活用するというのが企業の競争力にとっても、日本社会にとっても大きな課題であろうと思っています。

これで終わりにさせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

#### ■実施写真



## 開催報告 ～政策背景説明～

### ■登壇者

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策担当参事官 奈須野 太

### ■テーマ

「産業構造の転換に伴う労働移動」

### ■講演内容

経済産業省、経済産業政策局で産業人材政策を担当しております奈須野でございます。本日はこのシンポジウムにご出席いただきましてありがとうございます。また、日ごろより経済産業行政にご理解、ご協力を賜っておりますこと、この場を借りて御礼申し上げます。

本日は、この「人活」プロジェクトの政策的な位置づけということで、「産業の転換に伴う労働移動」と題して簡単にお話しをさせていただきます。

一昨年夏、経済産業省の産業構造審議会で2020年に向けた産業構造のあり方を議論いたしました。世の中の激しい変化は就業構造にも影響を及ぼしてきています。ここでは雇用を増やすことが見込まれる例として3つの産業を挙げています。1つは人材育成業、デザイン設計業、新たなエネルギー産業などの対事業所サービスが200万人、医療・介護が170万人、そして個人向けサービス業で100万人です。この3つの産業で合わせると470万人の雇用を増やすということになります。

一方で、例えば製造業など雇用が減少すると言われた産業も衰退産業かと申しますとそうではなく、その産業の中で仕事の役割分担が変わっている場合もあります。製造業では機械化等により男女ともに生産工程に携わる方が減ってきますが、専門的・技術的職業従事者は増えていきます。そうしますと男性30万人、女性10万人の職種転換が必要になります。また、非製造業でも生産工程・労務作業者が減少し、事務従事者・サービス職従事者が増加していきまして、男性60万人、女性100万人の転換が必要になりますので、合計で200万人規模の職種転換が必要になってくるということです。

私は1990年に経済産業省に入省し、先ほどの守島先生のお話からしますとバブルの時期にあたります。年齢構成比のグラフを見ますと、2000年では33か34歳で、こちらのグラフでは22.3%の層になります。そして2010年は43か44歳ですから紫色の層ということで、私の層がどの企業もコブのようになっていまして、そして2020年には25.1%の層になり、かなりのウエイトを占めています。

目を転じまして、職種転換あるいは労働移動が必要な分野ということで見ますと、相対的に既存の事業所よりも新しい事業所で増えていきます。新しいところで人を雇うことのほうが雇用創出効果は大きいということです。事業所数で見ますと、新規に開業した事業所は8.5%に過ぎないのですが、雇用の創出という意味では37.6になります。

では、転職をするとなると、ハローワークに行ったり、あるいは民間人材サービスを利用したりするわけですが、40代の中では転職の実績はそれほどありません。かといって、転職の意向がないのかというとそうではなく、45～54歳の大企業に勤めている正社員の35.9%の人が「機会があれば転職したい」とおっしゃっていますので、一定の転職の意向があります。新しいチャンスを求めたいという人が一定数いるということだと思います。

昨年の成長戦略は「民間の活力を引き出す」、「新たなフロンティアを創る」、そして「人材を最大限活かす」という三本柱で構成されております。第1の矢であるところの「大胆な金融政策」、第2の矢の「機動的な財政政策」とあいまって3%の成長の実現に取り組んでいます。その中の「人材を最大限に活かす」というところには、「成長分野



への失業なき労働移動の推進」と書かれております。失業してしまってからではなく、成長分野へ自律的に労働力が移動していくことを進めていこうということです。

今年の予算で本ご紹介する「多様な「人活」支援サービス創出事業」を実施しております。スキルと経験を持つ層に対して、教育とマッチングの一体的サービスを提供した上で、成長分野にて就業していただき、そしてビジネスの経験を積んでいただくというプロジェクトです。平成26年度も 2.9 億円の予算を確保しております。

25 年度は8事業者が事業を実施中です。業種的にも、地域的にも分散させたつもりでおります。

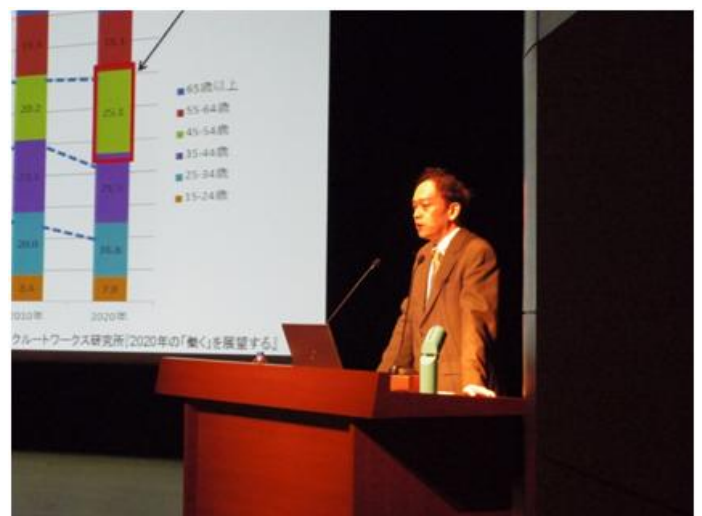
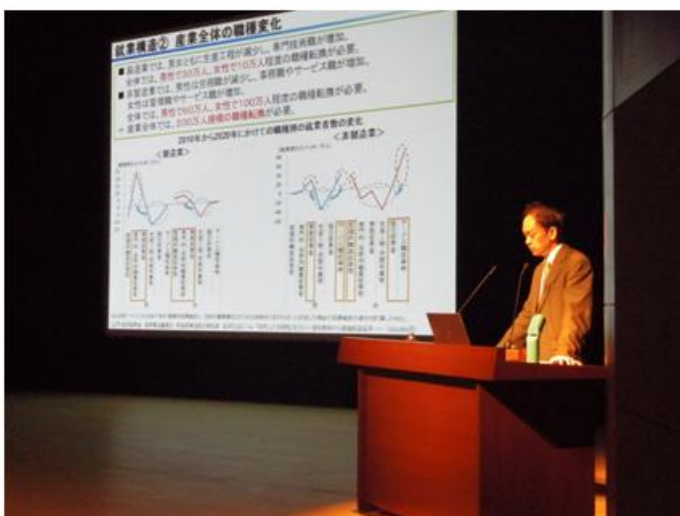
プログラムへの参加者の出身業種は製造業の方が多く、情報通信業、運輸業と続きます。年齢的にも 40～50 歳代です。出向先も製造業が多く、成熟分野といわれながらも相当のニーズがあるようです。そして続いて情報通信業となります。研修参加者 150 名に対して、270 社から 400 のポストの提示がありました。

その中で課題として見えてきたことがいくつかありますので、それについて最後にお話ししたいと思います。成熟分野の企業では、先ほどの守島先生のお話にもありましたが、ミドル人材をどのように活用していくか、自律的なキャリア形成をどのようにサポートしていくかということです。さらに送り出し側の企業としての課題として人材戦略が前提としてあります。そして転職をする社会人には自律的なキャリア形成の意識を持ってもらい、自分の持っているスキル・経験を棚卸しし、自分を認識することが必要だと思います。また、成長分野の企業の課題は事業戦略を明らかにし、その中でどのような人材が必要なかを明確にしてもらうことです。スキルと経験を持つ世代を活用するという、受け入れ側においてもマインドセットの変更が必要だと思います。

両者をつなぐ媒介の役割として、民間の人材ビジネスの方々に「人活」支援サービスとして、成長分野の人材ニーズを把握し、教育研修プログラムを作っていただいています。そして、今回は JHR でつくっていただいたマッチングの仕組み等も活用していただいたと思いますが、そのようなマッチングの仕組みの精度を高め、定着に向けた支援をしていくことです。また、企業向けのサポートとしては、企業マネジメントの変革支援や事業課題に応じた採用などに関する提案をしていただくことが事業者として期待されるのではないかと考えております。

今回の実証事業を通じて明らかになりつつある課題を踏まえ、今後の産業構造の変化に伴う人材の流動化にご協力を賜ればと思っております。以上でございます。

## ■ 実施写真



## 開催報告 ～事例報告①～

### ■登壇者

株式会社インテリジェンス キャリアディビジョン 再就職支援事業部長 平岡 智信 様

### ■テーマ

インテリジェンス「人活」支援プロジェクト

### ■講演内容

#### ●産業構造の変化に伴う労働移動の必要性

本日は弊社インテリジェンスの「人活」支援プロジェクトのサービスのご説明をさせていただきます。

最初に我々の置かれた状況を見てみます。2020年に向けて日本の就業人口は6,440万人から5,900万人に減少することが見込まれております。このグラフでは上から3つが45歳以上ですので、2020年を見ますと、過半数が45歳以上のミドルの世代になるという構造変化が起こります。

産業に目を向けてみますと、下から2番目と3番目が製造業や流通業でその割合は減少していきませんが、その下の情報・サービス業は拡大し、2020年には半分の方が情報・サービス業に従事するという状況になってまいります。

3つ目のグラフでは職種を見ております。下から1番目、2番目のサービス職と専門・技術職は2020年にかけて増加し、今後必要とされる職種ということになります。

#### ●プロジェクト参画背景

ミドルについてさまざまな課題があるなかで、我々のいままでの実績をベースに未来の課題にいち早く取り組むことが必要であると考えております。また、人材サービス企業として、現行の雇用慣行だけでは対応できない時代がやってくると考えております。そこで国と協力し、新しいサービスのかたちを検討し、実証していくことが人材サービス企業の1つの使命であると考え、経済産業省さまの「人活」プロジェクトへの参加を決めました。新しいサービスですが、チャレンジさせていただいております。

#### ●サービスコンセプト

ここからはサービスの全体の内容及び詳細について説明させていただきます。このサービスの大きな流れは、日本経済を支えてきた成熟分野から多様な人材に参加していただき、研修やカウンセリング、マッチングを行い、そして成長分野へ移って活躍していただくというものです。成長企業さまに移動する際に、通常人材紹介で行われている単なるマッチングだけではなく、「学び直し」ということで、カウンセリング以外にも研修をおこなうと同時に、出向先企業さまにそのような出向をご理解いただくというものを丁寧に埋め込んでいきました。

サービスの導入時にはさまざまな「学び直し」の研修を通じて、ポータブルスキルの向上を行い、マインドセットすることで基礎固めを行いました。また、成長分野に必要な専門性・実践力を習得していただくこと、応用力を付けていただくことを念頭に研修やサービスを進めてまいりました。そして、出向先企業さまで受け入れていただき、活躍していただけるように意識してサービスの提供をしてまいりました。

今回の対象者は35歳以上で、専門性と技術力があり心身共に挑戦できる方、そして事業内容や目的を踏まえ、チャレンジすることを自分自身で最終決断できる方を条件として募集いたしました。

#### ●社会人継続力と研修開発

次に社会人継続力と研修開発でございます。「社会人継続力」というのは、社会や経済環境の変化に対応し、



自己変革を自分に求め続け、どのような組織かを問わず、定着して活躍し続けるための3つのスキルと定義されています。

その1つ目が専門性です。2つ目が実践力、3つ目がポータブルスキルです。その中でもポータブルスキルは特に大事だという考えの下、このサービス全体をつくり上げております。ポータブルスキルの因子を7つ挙げております。これは経産省さま、厚労省さま、JHRも使っておられると思います。1つ目が現状把握、2つ目が計画立案、そして実行、状況対応、社内対応、社外対応、部下マネジメントと続きます。そのようなスキルを磨き、研修等で向上させることを目指してまいりました。

ミドル層のキャリアチェンジでマッチングをする場合、専門性や実践力はもちろん大事ですが、ポータブルスキルが非常に重要だと考えております。専門性や実践力を持った人でも、職場や企業を移って発揮できる能力が不足している場合は、定着して活躍することは非常に難しい場合が多々あります。想定外の変化の時代に、重要な資質がポータブルスキルであると考えております。

#### ●参加者の全体のフローと研修プログラム

今回のサービスの参加者全体のフローですが、3か月以上にわたり「ポータブルスキル向上研修」、「成長分野実践研修」、「資格取得研修」を実施しております。並行して「Eラーニング研修」、「個別カウンセリング+求人紹介」等を丁寧に行いまして、受け入れ企業さまとの個別面談を経て就業という流れで進めてまいりました。

次に研修についてご説明いたします。さまざまな研修を実施しておりますが、本日は主な研修ということで3つ挙げさせていただいております。まず1番目が「ポータブルスキル向上研修」です。4泊5日の研修を皮切りに20日間の研修を行っております。ディベートの特訓、コーチングをはじめ特徴的な研修を行っております。なかでもOrganizational Theaterではプロの役者を起用した体験型スタディを行い、想定外の事象に対応する実践的なプログラムを実施しました。想定外の事故で時間や感情的プレッシャーを与え、ポータブルスキルを向上させる効果がありました。また学生を集めてビジネスコンテストを開催し、その学生チームに参加者を配置してコーチングするという研修も行いました。

2つ目が成長分野実践研修です。まず10日間の研修で既存のエネルギーと新エネルギー、そして太陽光発電システム等を体系的に学習していただき、その後3日間の資格取得の研修を行いました。この研修の成果を活かして出向先に就業された方も実際にいらっしゃいます。

3つ目がEラーニング研修です。新しい職場で活躍していただけるように、不足しているスキルは補完し得意分野はスキルアップしていただけるよう、ここでは150以上のコースを用意していつでも学習していただけるサポート体制をつくりました。

#### ●送り出し企業と受け入れ企業へのアプローチ

次は出向元企業さまの募集についてです。弊社の法人顧客約2万社に案内メールをお送りしました。同時並行で営業担当が個別の営業活動を行い、「人活」サービスについて丁寧に説明したうえで、ご参加を促しました。夏に説明会を4回実施し、100名を超える人事担当者の方々にご参加いただきました。その中から14社、18名の方にご参加いただくことができました。

このサービス自体が新しく、我々にとっても初めての試みでしたが、丁寧に説明を重ねた結果、多くの人事の方にご賛同いただけました。

次に出向先企業さまの開拓についてです。通常の人材紹介とは異なり出向になりますので、そのサービスの仕組みや、そのメリット・デメリットについて1社ごとに求人開拓担当の営業マンが電話等で説明を丁寧に行いました。その結果、約100社の企業さまから出向案件を獲得することができました。

#### ●マッチング調整

マッチング調整についてですが、今回、我々はエネルギー分野にフォーカスしまして、特定業界のローラーをか

けるというアプローチと、参加者1人ひとりの希望や経験・スキルを鑑み、個人軸でのアプローチという両面から求人開拓を行い、マッチングを行いました。単なるマッチングではなく、カウンセリングによるフォローに加え、求人開拓担当者も直接対面でお話をさせていただくことでモチベーションアップを推進してまいりました。ここでも時間をかけ、丁寧に対応いたしました。

その結果、11名の方が進路を決定することができました。マッチング調整はまだ継続しておりますので、この数字は今後増える可能性は十分にあります。

### ●事例の共有

こちらで2つの事例を紹介させていただきます。1つ目は部品メーカーの生産管理・営業職から、流通・小売業の営業職へ出向された事例です。45歳男性で中国語と営業経験がある方でした。決定のポイントは長年の営業スキルと中国語を活かすということはもちろんですが、出向というシステムによって、ご本人と出向先企業がお互いを知る機会があることが入口としては非常に入りやすいという効果がありました。

2つ目は製造業の研究開発職から、太陽光パネルの施行プロセスの管理職へ出向された事例です。54歳男性で電気回路設計の知識を持った方です。もともとキャリアに加え、太陽光パネルの知見・資格も研修で取得した結果、太陽光パネルの施行に詳しい人が少なく、人材確保が急務であった求人企業のニーズとマッチし、将来の幹部候補ということでご活躍されています。

これらの成功要因としてはさまざまありますが、出向、学び直しをするという研修の良さが生きた事例ではないかと考えております。

### ●最後に

最後になりますが、今後の社会、経済の活性化を実現するために、「人活」支援サービスを推進し、ミドル層の活性化に努めていくことは、我々だけではできません。成熟分野の企業さま、成長分野の企業さま、そして国と一体になって広げていければと思っております。そしてこれを良い流れに変えていきたいと考えております。

以上で弊社の「人活」支援サービスの報告とさせていただきます。

### ■実施写真



## 開催報告 ～事例報告②～

### ■登壇者

株式会社パソナ グローバル事業部 チーム長 堂前 隆弘 様

### ■テーマ

グローバル展開企業×ミドルイノベーターマッチアッププロジェクト

### ■講演内容

#### ●プロジェクト参加の背景

私たちの事業の結果について皆さまと共有できますことを大変嬉しく思っております。

「グローバル展開企業×ミドルイノベーターマッチアッププロジェクト」というプロジェクト名で本事業を推進してまいりました。なぜ「グローバル」というテーマを選んだかというところから説明させていただきます。パソナグループでは 11 カ国 38 拠点に海外展開しており、主に日系企業さまの海外進出の支援を人材リソースのご紹介や現地での教育研修、管理業務のアウトソーシングという人材ビジネスの観点から提供させていただいております

グローバル事業部の私たちがお会いするお客さまには大きく2つのタイプがあります。1つは海外で活躍されて戻ってこられた駐在経験の方です。そういった方の多くは、また海外で働きたいというお話をされます。また、「自分は活かされていない」、「転職を考えている」とご相談を受けることもあります。あるいは帰任されて間もなく退職される方もいらっしゃいます。

もう1つは人事の皆さまです。海外で活躍してこられた方々のスキルを国内でもうまく活用されているケースももちろんありますが、逆に再配置が難しく、本人の経歴とは関係のない仕事をさせざるを得ないという悩みを聞くケースも多くあります。

そのような背景を踏まえ、海外事業の経験者の方々はもっと活かされる場があるのではないかと考え、今から1年前に本事業への参加に手を挙げさせていただきました。

#### ●コンセプト・スキーム

コンセプトですが、大手企業で海外ビジネス経験のあるミドル人材の労働移動を、まさにこれからグローバル展開をしていく中堅・中小企業へ促すというスキームです。ある調査によりますと、中堅・中小企業が海外展開するにあたっての1番の課題は人材がいないこと、そして候補となる人材がいたとしても、育成することが難しいというのが2番目となるそうです。私どものスキームも出向というかたちで移動させるのですが、その間に「学び直し」のプログラムを入れることと、出向が成立した後も就業フォローをしていく形を考えました。

#### ●ねらい

ここでは4点にまとめましたが、大きくは2点となります。1つが本事業に関わる送り出し企業さまにとっては、人材のキャリア開発の新しい道筋をつくることができ、移動される人材の方々にとっては、海外での貴重な経験やスキルを活かせる場所を探ることができ、そして受け入れ先企業さまにとっては、まさにこれから海外で勝負をしていくにあたって、通常のルートでは獲得できない人材に参加してもらうことにより海外ビジネスの活路を見出すことができるという、3者にとってハッピーな状態をつくるということです。

2つ目ですが、いま、私どもは計産産業省様と一緒に本事業をやらせていただいておりますが、将来的には自立し、私たちがこのようなプラットフォームを動かしていくことを目指しているということです。

#### ●プロジェクトメンバー

本事業は3社でスクラムを組んで行ってまいりました。それぞれが持っている強みを活かすことによって、単体でつくる価値よりも大きい価値をつくることができると考えたからです。例えば私どもパソナは全国に顧客ネットワークがございますので企業開拓の部分や、あるいは教育プログラムをつくり実施しているところを強みとしております。日本雇用創出機構さんは、株主企業という形で大手企業 70 社と既に強いコネクションを持っていらっしゃいますし、出向という人の移動に関しても知見をお持ちです。そしてみずほ情報総研さんは、有識者を交えた委員会の開催と調査に強みをお持ちです。実際、私たちが研修プログラムを開発するにあたり、あらかじめ海外ビジネス経験のある方々にとっての成功要因についてアンケート調査を行い、分析してまいりましたが、その調査の部分では特にお力をお借りしました。

### ●プログラム参加者

ターゲットとなるプログラム参加者についてです。共通要件としては 35 歳以上のミドル層で、一定の語学力の素養があること、そして特に条件としてこだわらせていただいたのは、海外勤務経験もしくはグローバルな事業展開に関わった経験があり、新規事業創出や事業撤退などの修羅場経験のある方という点です。この部分は、同じ海外拠点であっても、あらかじめ用意されている箱の中に移動され、そのまま帰任されるパターンではなく、何もないところから拠点を立ち上げたり、パートナーとの交渉に立ち会ったり、事業を撤退させたなど、日本では経験できない苦勞をされてきた方々こそ、中堅・中小企業さまにおいて力を特に発揮されるのではないかと考えましたので、重要な募集要件とさせていただきました。

海外進出にはフェーズが3つあります。計画段階、立ち上げ段階、そして拡大段階になります。これは後々のマッチングの部分で活かされてきますので、参加される方々がどのフェーズで海外事業を経験されてきたのかを必ず見た上で受け入れをさせていただきました。

募集のスケジュールは日本雇用さんと協力し、昨年夏ごろから実施してまいりました。当初は思ったよりも企業の集まりが難航いたしました。その理由はタイミングの問題や、海外人材はできれば外に出したくないという状況に対して丁寧に事業のご説明とご理解を頂くのに時間を要したからです。ただ、秋口から参加企業の数も順調に増え、最終的に 10 社さまから 19 名の方をプログラム参加者としてお預かりすることができました。企業さまの中には経営トップ層の方が、「この事業はいい事業なので会社として活用していこう」と賛同してくださったケースもあります。そういったところは大きく舵取りができ、1社さまから複数名のご参加をいただいております。

### ●成長分野事業者の募集

受け入れとなる中堅・中小企業さまの募集状況についてです。まずパソナのネットワークで全国の企業さま6千社強に対してマスアプローチを行いました。その中から前向きな反応を頂いた会社さまに、訪問もしくはお電話で説明させていただきました。結果、80 ポジションの求人頂きました。すべて海外に関連するポジションですが、営業職もあれば拠点長、企画、技術指導等多岐にわたるポジションです。ここで感じたことは、当初想定したよりも中堅・中小企業さまからの受け入れニーズがはるかに旺盛だということです。

### ●学び直しプログラム

学び直しプログラムについてです。「グローバル学び直し塾」という名目で、「気付く」、「導く」、そして「吸収する」という3ステップの研修プログラムを作りました。

まず「気付く」から始まります。ここでは自己理解を深めるためにアセスメントツールを複数使い、その方の考え方や行動特性がどのようなものなのかをデータ上で見ながら、客観的に自分を眺め、そしてカウンセラーとの面談で、自分は周囲から見たときにどういうところが強みで、どういう特徴があるのかを知ってもらいます。「導く」では、将来的な進路が決まった方に対し、出向先でどのようなことが求められているのか、それを達成するために今からやらなければならないことは何かというところを逆算していき、この1カ月の目標は何か、さらにこの2週間、この1週間、そして今日は何をやらなければならないのかを明確にしていき、数字を入れ、毎日細かく追いかけていくよ

うに致しました。そして「吸収する」では、専門スキルを高めたい方々にとってのメニューを多く用意しました。例えば語学を使っていた経験が数年前ならばあらためてそこを磨き直したり、海外拠点長を任せるにあたっては経営数字も見なければならぬので、財務・会計の知識を短期間で学んでいただくといったものを織り交ぜております。

必須科目・選択科目という大学のシラバスのようなプランにしました。海外経験といっても、多様なバックグラウンドを持った方々が集まりますので、できるだけ1人ひとりの今後の進路に役立つような処方箋をお出ししたいということで、このようなフレキシビリティのあるかたちをとりました。

実施してみて意外だったところをご紹介します。プロフェッショナルな方々が多いので、どちらかというと専門性の部分である選択科目の反響が高いのではないかと思っておりましたが、結果はまったく逆で、反響がいちばん大きかったのは、自分を今まで振り返ってきたことがほとんどなかった、あるいはキャリアの棚卸しをしたことがなかったので大変いい機会だったということで、最初の「気付く」のパートでした。

研修講師は弊社講師のほか、複数名の外部のスペシャリストのお力を貸しいただきました。受け入れるタイミングをできるだけ多くつくり、たくさんの方に参加していただくために研修期間は3つのタームに分けて実施しました。

プログラムの内容に関しては、参加者の変化という軸で4点にまとめております。まずは自分自身に対する理解の促進です。スキルやキャリアビジョン、自分の強みや弱みについて知るということです。2点目は出向先に対する理解の促進です。大手の働き方とは違いますが、具体的に何が違うのか経験者に話を聞いたり、ご自身のイメージを膨らませて目標を立てていきます。3点目は各スキルの習得です。テクニカルスキルに関しては、自己流のやり方や知識を持っていらっしゃる方が多いのですが、そこから離れて、グローバル市場では一般的にどうなのかを学んでいただきました。4点目は行動変容です。ここでもいくつか気付いた点があります。例えば同じタームで参加している参加者間で積極的にネットワークやコミュニティをつくり、情報交換が始まりました、また、小さい規模の会社さまへの出向先が決まった方が、1カ月以内にその会社で大切にされる存在になりたいという目標を立て、基礎的なところではありますが、どの社員の方にも大きな声で挨拶をして名前を覚えてもらい、営業部長と1日も早く仲良くなるために、その方の好きなゴルフを自分から誘うといったところを意識して動かされていた方もいらっしゃいました。

### ● マッチング

本事業は3月末まで進行中ですが、現時点までで3件のマッチングを成立させました。件数は限られていますが、私たちは特に丁寧にマッチングを進めてまいりました。

マッチングの方法は2つあります。1つが参加者の方に打診をした後に、企業のほうへ参加者をご紹介するパターン、2つ目が企業の方に人材リストをご確認いただいた後、参加者の方に個別にこの企業はどうかというパターンです。この2つのアプローチを使ってマッチングを行ってまいりました。

マッチングが成立した後は、出向契約の話が進んでまいりますが、早ければ半月程度、長い場合でも1カ月強の期間、双方でキャッチボールしながらまとめていただいております。

いくつかマッチングをする上で工夫を行いました。海外展開のフェーズや得意な分野や国についての要点を私どものほうでまとめ、その共通項を見出していく工夫が1点目です。2点目が、例えば求人というかたちで顕在化していない場合であっても、参加者の経験等から仮説をもってご紹介できそうなところがあれば、積極的に企業へご紹介させていただきました。そこから成約に至った例もあります。また、受け入れ先企業さまには、一度に5人も10人も集まるようなプロジェクトではなく、厳選された方をご紹介していくものだというご理解をいただくように説明して参りました。

### ● 具体的な事例

具体的な事例を3例ご紹介いたします。1つ目が化学メーカーの企画管理職から、中小自動車部品メーカーの

海外事業担当職へ移動された例です。もともと中国で駐在員として活躍されていましたが、日本に戻られた後は海外のポジションではなく国内のポジションに配属されていた方です。中国での経験を活かしたいということで、まずは国内での研修期間を経て、将来的には中国の拠点責任者として駐在される予定になっております。

2つ目が大手非金属メーカーから中小環境装置メーカーへ移動された例です。この方はメキシコや ASEAN の海外事業展開や立ち上げの経験をお持ちでした。一方、受け入れ先企業さまはタイでビジネスをやりたいので、その経験者を探してもらいたという希望をお持ちでした。この方はタイでの経験はありませんでしたが、後になって受け入れ先企業さまの事情が変わりまして、ベトナムからもビジネス立ち上げの話が出てきたり、欧州からも問い合わせが増えてきたりということで募集条件が変わりました。そこで素早く提案した結果、スピーディに話が進みました。海外事業を行う企業さまのおかれている状況が目まぐるしく変わっているということ、マッチングを通じて知ることができました。

3つ目は技術職です。半導体メーカーの中で設計のお仕事をされていた方で、海外経験のあるエンジニアの方が、これから海外に打ち出していく会社に転籍されています。技術者は市場の中でも価値の高い存在ですので、私たちから逆提案というかたちで提案をさせていただきました。

ご紹介したどの企業さまからも参加者の方からも大変喜ばれ、皆さま生き活きと活躍されています。

#### ●本事業が創造する価値

本事業が創造する価値について4点まとめました。1点目がミドル・シニア人材が保有するポータブルスキルの可視化です。2点目が企業の課題解決を目的とした業務ミッション、内容に基づくマッチングの実施です。業務ミッションや内容ベースでのマッチングが増えていきますと、より多様なマッチングが増えていき、それは未来の働き方に対するヒントになるのではないかと考えております。3点目がミドル・シニア人材の再活性化施策としての「人活」支援サービスの実証です。先ほどインテリジェンスさんからもお話がありましたが、今回、私たちも何も無いところに灯火を点けたということが1つの価値ではないかと考えております。この灯りを徐々に増やし、これが1つの道筋だということを示すことが次のステップではないかと思っております。4点目がミドル・シニア人材における業種間・企業規模間のミスマッチの解消です。特に異業種から、そして規模の明らかに異なるところへ人が移動することが可能であるということは、労働移動の自由度が高まっていくこととなります。

#### ●自立化に向けた構想キーワード

最後に、今後の自立化に向けた構想キーワードです。最初に申しあげました「ねらい」の部分です。事業化については構想を練っている途中段階で、キーワードとして出てきたものが6つありました。まず、「ミドルの自律的なキャリア形成意識醸成」、そして「ポータブルスキルや自分の志向への気付き」です。これらは研修の領域で育っていくのではないかと考えております。

次が「外部労働市場・環境との交流」、もしくは「多様なキャリア・生き方の選択肢」、そして「ミドルの新たなチャレンジを促す仕組み」です。この3つはプラットフォームのような場所です。企業さまと行き先を探す人材の方が出会う場がつくられていく方向性ではないかと考えております。

最後の「自信と誇り、そしてやりがいを持って働ける仕事とのマッチング」は、まさに私たちのような人材サービス事業者が、プロフェッショナルにマッチングをつくっていくところです。自然にはなかなか生まれないようなルートを努力によって築いていくところです。

それらを踏まえ、「人を活かす」、「ライフプロデュース」を本「人活」事業が形となっていくことを願って締めくくらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

■ 実施写真





## 開催報告 ～パネルディスカッション～

### ■登壇者

株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役 原 正紀様

一橋大学大学院商学研究科 教授 守島 基博様

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

株式会社インテリジェンス キャリアディビジョン 再就職支援事業部長 平岡 智信様

株式会社パソナ グローバル事業部 チーム長 堂前 隆弘様

### ■テーマ①

「ミドル層の新たな人材の流れを支援する『人活』支援サービスの可能性とは」

### ■パネルディスカッションの内容

(原氏) 前段の基調講演や事例報告を振り返りますと、守島先生からは「ミドルの危機」についてお話を頂きました。危機は2つありまして、1つは組織内における機能的な危機、もう1つが「人生の正午」からキャリアが見通せなくなるという危機でした。奈須野参事官からはマクロな視点で新しい産業を創出して経済を活性化するためには、雇用の移動が必要だというお話でした。そして2社からの事例報告では「人活」の取り組みについて具体的にご紹介いただきました。

その流れを踏まえ、パネルディスカッションの前半では可能性について再確認させていただき、後半で今後についてお話ができればと考えております。

はじめに私のほうから現状のまとめをさせていただきます。

このスキームでは人材を送り出す大手企業(人材輩出企業)、個人、そしてそれを受け入れる中小企業や成長企業といった3つの主体があります。ここで「三方良し」の形をつくり、そしてそれによって経済発展が実現できるモデルになればというスキームです。

まず送り出し側企業についてです。環境変化が非常に激しいなかでも、企業はそれに対応して生き残っていかなければいけません。そのためには攻めも守りも必要です。攻めという意味では例えば新しい事業を起こしたり、新分野に進出したりすることが必要になります。守りという意味ではコストコントロールです。これだけ環境変化が激しくなると、攻めにしても守りにしても現状の組織内のリソースや人材だけでコントロールできるかという、それは非常に難しくなっています。やはり、外とのダイナミックな出し入れがないと対応できないでしょうし、内部環境だけでの人員調整では難しいだろうということがあります。であれば、どのようにそのような仕組みを取り入れていけばいいでしょうか。

2つ目の受け入れ企業についてです。やはり成長産業が雇用も受け入れるし経済の成長も担うというのが原則です。そしてそこに必要なのはリソースで、その中でも特に必要なのが人的リソースです。これを中小企業にいかに対応していくかが大きなテーマになります。可能性のある企業であっても、リソースが充実しなければなかなか成長はできません。しかし実際にこのスキームをやってみますと、始める前に想定していたのとは違い、成長を志向していないけれども、もっと中身のいい中小企業になっていきたいと努力している従来型の中小企業がたくさんあり、そういうところでもこういう人材が欲しいというケースが非常に多く出てきました。このように「充実志向」の中小企業に対しても、外部調達でいかに人材を受け入れていただくかという課題があります。ですから、マッチングして、受け入れてもらって終わりではなく、受け入れ後の定着までしっかりフォローすることが重要になってきていま



す。従来から、大手企業の人材を中小企業の支援にマッチングしていく事業は行われてきましたが、マッチング後のフォローの問題からなかなか定着していないのが実情です。

3つ目は個人です。まさに先ほどの「ミドルの危機」という言葉もありましたが、今日、ミドル以降のキャリアの選択が非常に厳しくなっています。企業では役職定年制などを使って若い人に道を譲るということが行われていますが、外に出るときにどれだけの選択肢があるのでしょうか。40代以降になって転職をしようと思うと、いかに選択肢が狭いかを知って愕然とするという現実があります。

そのなかで、いかに多様なキャリア選択の可能性をつくっていくかが課題となります。やはりここでも重要なのが中小企業です。中小企業は多様な業態、多様なビジネスをやっています。日本の事業所数の99.7%は中小企業で、その多様性をミドルのキャリアの多様性に当てはめられないのは実にもったいない話です。ここをいかに橋渡ししていくか、それがこの「人活」支援サービスの価値だと思います。

これを実現して上で大切なものの1つが社会の理解です。大手から出て中小企業へ行くということはドロップアウトではなく、多様なキャリア選択のうちの1つであるというポジティブな目で見ることが必要になってきます。そして、送り出し側の人材輩出企業の意識です。人材廃棄ではなく、輩出です。その違いは本人がイキイキと外に出て活躍できるかどうかです。企業としては、せっかく育てた人間が外に出てしまうのでは自分たちの努力が無駄になるのではないかという理論があります。しかし、良い関係を保ったまま外に出ますと、その人材は自社の外部ネットワークとして、パートナーとして自社にメリットをもたらしてくれるという事例が増えています。しかし、信頼関係が崩れた状態に出た場合はそのようなメリットはもたらされません。長い目で見た場合、人材輩出という流れをつくったほうが企業にはメリットがあると思います。

さらに、それによって中小企業が成長すれば経済が良くなります。経済が良くなれば全員にとってプラスです。このような「三方良し」を実現できないかというのがこのスキームの狙いになります。

口で言うのは簡単ですが、実行するには難しい側面がいろいろあります。このフレームにおける課題を申し上げます。

1つは送り出し企業に関してです。短期的な人材配置の観点からいけば、人材輩出というところまで踏み切れなないかもしれませんが、それに対してどうドライブをかけていくか、つまり中長期的な人事構造、長期的な経営戦略を実現していくためのヒューマンリソースマネジメントという観点から考えていくことが必要です。人材の輩出、採用、そしてその中での配置転換でどれだけダイナミックに回していけるかという部分です。

次は移動ルートです。どのような流れでマッチングにもっていきけるのかという部分です。1つ価値として言えるのが「学び直しプログラム」です。それまでの大企業文化からいきなり中小企業というのはたしかにきつい部分があります。中小企業としてそういった人材にぜひ来てもらいたいのですが、実際に来ていただいて活躍していただくためにはお互いの変化が必要となります。先ほどもマインドセットやスキルセットのお話がありましたが、そういった部分をしっかりやってマッチングをすることが必要になります。若手のマッチングのように「よさそうだから」というポテンシャルによる採用や、明るく、素直で、賢い「あすかちゃん採用」というわけにはいきません。お互いのニーズとニーズのぶつかり合いとなりますので、精緻なマッチングが必要になってきます。これをどう捉えていくかも大きな問題です。

そしてマッチングをして実際に行ってもなかなか活躍できない、定着できないという現実もあります。これについては受け入れ側の中小企業も、自社が求める人材を明確化した上で戦力化し、定着させるという人材マネジメントが重要になってきます。

こういうところが大きな課題として出てきたというのが現状です。

以上のように私なりにいくつかのポイントを指摘させていただきましたが、まず守島先生、高橋先生にお伺いします。先生方はこの事業の可能性と課題、現状をどのようにご覧になっているのかをお聞きしたいと思います。

(守島氏) この事業は価値があると思います。現時点では3つのポイントが大きな価値になっていると思います。1つは「仲人機能」です。ここに人がいて、ここに人を求める会社があるという場合にそれをマッチングさせてあげる機能です。日本の労働市場の流動化については12、13年前から経産省さんがいろいろな施策を講じてきていますが、実際にはあまり流動化していません。その要因の1つは情報が流れていないという点にあります。情報をきちんと伝達していくという意味では非常に重要な機能を果たすと思います。ミドルで活性化されていない人たちがいる一方、そういう人たちの必要としている企業があるというタイプの情報は、従来のハローワークや人材紹介には出てきにくいので、そういうものを出していったってマッチングさせる「仲人機能」は非常に重要だと思います。

2番目ですが、この表現がいいかどうか分かりませんが、「花嫁修業機能」です。大企業で働いている方々が出ていくためにはどのような準備が意識面、スキル面で必要なかを考えていく必要があります。それは従来、企業の中では必ずしもやられていなかった部分ですから、それを補ってやることは重要なポイントだと思います。ただ、その部分は将来的には各企業で内製化されていくべきものではないかとも思います。事例を紹介された2社さんに聞いていただければ分かると思いますが、その部分がコストとして大きくかかっている部分だと思います。そういうものを送り出し企業と分担したり、大企業のほうに内製化したりしていくことはあり得ると思います。いずれにしても、現時点ではこのサービスの重要な付加価値だと思います。

3番目ですが、これが企業支援になっているところにも価値があると思います。中小企業は必要な人材を確保できますし、大企業は不活性化した人材を外に出していくことによる人材の活用が可能になりますので、中小企業支援とともに大企業支援にもなります。これからは、この事業は企業支援という目で見えていくことが必要だと思います。

(原氏) そうですね、3つの機能をいかに充実させていくかが重要だと思います。

(高橋氏) 皆さまの中に、この事業はアウトプレースメントとどう違うのかと、国が支援するアウトプレースメントなのかという疑問を持った方もいらっしゃるのではないかと思います。アウトプレースメントはどうしても支えられなくなったときに、一気に押し出す送り出しのときのサービスですからその点で違います。しかしそこでは、先ほど守島先生がお話しされた5つの条件の「雇用責任」の考え方を要するという発想がなければいけません。日本は雇用責任が厳しい分、人事権が幅広く判例で認められている国ですから、会社側の人事権の裁量範囲が広い代わりに、雇用責任が過去の判例ではきつということがあります。例えばこれから5年の期間を超えた有期契約ができなくなるなど、正社員の中にもいろいろなパターンが出てきます。そうなった時に雇用責任というものをどう考えるのか、根本的な岐路に立っているというご指摘は非常に重要だと思います。

このサービスの場合はそこが違うのだと思います。雇用責任という面では、「雇用を守るので言うことをききなさい」と言っておきながら、最後の最後にその約束を破るといったパターンがあって、しかし、それではあまりだからということでアウトプレースメントを付けてきたという経緯があったと思います。しかし、アウトプレースメントも最初のころはそれなりにあったのですが、どんどんフィーが下がってきています。送り出し側企業がアウトプレースメントに払うフィーは、人材紹介業等と比べても採る方の払うフィーに比べてはるかに少ないわけですが、それがさらにどんどん減ってきています。結局はどこかに押し込んでくれればいいということであれば、お金を使えないということです。もっと言いますと、ギリギリまで我慢してどうしようもなくなってから出すので、一気にものすごい数の送り出しになりますから、1人当たりの金額をとっても払えない状況が起きているのだと思います。ですから、会社の一大ピンチに特別にやるものではなく、そういうことが起こるもっと前の定常状態において、常時流れていくような労働移動が起きるためにはどのような機能があればいいのかを確かめるという意味で、今回の実証実験には大きな意味があると思います。

今回やってみて思うことですが、今回は1年目でもありますが、実証実験ですから1人当たりのコストがすごくかかっています。しかし、これをやることによって、何のノウハウが重要かがじょじょに見えてきているということはとても

意味があったと思います。例えばマッチングです。これはとても重要です。いままでの人材紹介業では、下手をすると即戦力になる、スペック採用的な部分があります。ところが、ミドルのレベルのマッチングでは、中小企業などまったく異業種や企業文化の違うところに行こうとすると、そのままどうぞという「レディメイド」のスペックでは動ける人は出てきません。違うところに行くのですから、足りないスキルは必ずあります。先ほど「花嫁修業」というお話もありましたが、何かそこに付加してあげなければ動けません。しかし短期的に変えられるマインドセットや付けられるスキルとは別に、時間のかかるものもあります。例えばASEANの中のどこかの国の知識はすぐに付けられるでしょうし、特定の商品の技術的な知識はすぐに付けられますが、技術に関する基礎的能力はそれほど簡単にはいきません。また、ASEAN やアジアが日本とどう違い、そこでどう柔軟に対応していかのかという能力はそれほど簡単に身に付けることはできません。ですから、より普遍性が高い部分でマッチングさせ、だけれども具体的にはここも付けないとダメだというところを一気に付けてあげるという前提で、マッチングをクリエイティブに考えていくというノウハウが非常に重要だということがわかりました。そして、今回の実証実験では、そういうことをすれば十分に可能性があるということも垣間見えてきたと思います。

逆に今回足りなかったものは何だったのか、課題が何だったのかを申し上げます。実は、中小企業からは前向きな求人が非常にたくさんあります。しかし、それに応えるだけの出し手側企業ないしは人材が集まらなかったということです。時間がなかったということに尽きるのですが、例えばアウトプレースメントの場合であれば、最初から引導を渡されている人たちが出てきますが、今回の実証実験では自分から手を挙げてくる人が少なかったわけです。会社の人事が無理矢理説得してとなりますと、最初からマインドセットがネガティブになりますので、そこからそのマインドセットを変えるのに時間も手間もかかります。ですから、自分から前向きに、チャレンジしてみようという人間がずっと出てくる状態を、できるだけ事前にどれだけ企業内でつくっておけるのかということが大事だと思います。

将来に対して何も不安感を持っていないミドルの人は絶対にいないと思います。では、不安感があるのになぜ動かないのでしょうか。動いてもこの人では明らかにどうにもならないという人であればわかりますが、この人であれば売れ先はいくらでもあるのではないかと思えるような人でも、この一歩が踏み出せない人が非常に多くいます。それは、危機感が足りないということではなく、ずっとそういう発想がなくなってきたので、うまくいくイメージがつかないのではないかと思います。チャレンジしない人は、チャレンジして失敗すると恐いのでチャレンジしないのではなく、チャレンジしても成功する気がしない、どうやって成功できるのかのイメージが湧かないからチャレンジしないのではないかと思います。キャリアチェンジの経験がないので当たり前の話です。

では、そのマインドセットを普段から少しずつ企業の中で変えていくことが、雇用責任の考え方の根本的な転換への対応の基本だと思います。そこに外部のさまざまな専門家や事業者の方も絡んでいって、時間をかけながら地ならしをしていく一方で、マッチングのノウハウを着実に蓄えて、それが共有化できるようになってくれば社会的につながるのではないかと思います。

(原氏) 短期で養えないスキルや、なかなか変えられないマインドセットに対してどう取り組むか、そしてマッチングをいかにやるかという点などいくつかご指摘いただきました。今回の事業では出向という形態のマッチングにチャレンジしてみましたが、実際にやってみて、両先生からのご指摘に対してインテリジェンスの平岡さん、いかがでしょうか。

(平岡氏) 守島先生や高橋先生がおっしゃるとおりです。実際にやってみて、いろいろと課題がありました。初めてのサービスですので、我々も初めてですし、ご本人たちも初めて飛び込んできている不安があったと思います。ただ、研修やカウンセリングをしていくなかで、前向きなマインドセットに切り替わっていったと思います。その部分について企業内でできてきますと、大きな流れができるのではないかと思います。それができませんでしたので、最初のところからスタートしたということが来年度に向けての課題の1つだと思っています。

ただ、さまざまな研修を進めていくなかで顔つきが変わってきたり、発言も前向きになってきたりしました。そしてご自身が最終判断し、出向ではなく、転籍を選ばれた方もいらっしゃいます。その一步を踏み出すことができたというのは1つの成功事例ではないかと考えております。

しかし、もっと大きな流れをつくっていくためには、出し側の企業さまとずっと深く連携して進めていかなければいけないと思っております。マッチングのところでは担当者も非常に丁寧に対応し、またカウンセラーもしっかりとフォローし、気を付けてマインドセットしていったということもありますが、出し側の企業さま、受け入れ側の企業さまがこのサービスをうまく認知されて、これが当たり前だという流れをつくることができればと思っております。

(堂前氏) この場でお話を聞いていて思ったことを最初にお伝えします。高橋先生から人材が外に出るときに成功イメージが持てない、そのイメージがあることが大切だというお話がありましたが、そのお話はまさしくそのまま私たちのマッチングに当てはまると思いました。いろいろな人材の方がいらっしゃいますが、その方がどういう行き先で、どのような活躍をされるのかを考えると、私たちは成功しているイメージを持つようにしていました。そのときに気を付けなければいけないのは、思い込みをしないということです。この方はベトナムでの経験があるので、きっとベトナムの案件しかダメだということではなく、ベトナムで何をしてきたのかを分解し、この部分はメキシコでも使えるかもしれませんし、国内のこの仕事でも使えるかもしれないということで、いろいろなコンビネーションを考えていきます。それは私たち人材会社だけではなく、人事の方が人材のキャリアを考えると当てはまる1つの要素だと思えます。

出向マッチングというところで、まずは受け入れ先企業さまのリアクションは、想定していたよりも旺盛でした。受け入れ先企業さまにとって、「出向」は馴染みがあまりないのではないかと考えていましたが、半年間や1年間来てもらい、その後は双方合意の下に元のところに戻ってもらうこともありますし、場合によっては転籍してもらうというチョイスがあることはむしろウエルカムでした。中小企業さんにとっては、いきなり雇用するのはリスクがありますが、ある程度期間を置いた後で選択できるということで気持ちが軽くなります。また、人材が不足しているところに対して即戦力になります。

送り出し元企業さまにとっては、出向によって、いろいろとシナリオを考えなければならなかったことが大変だったのではないかと思います。行ったはいいけれども、想定しないタイミングで戻ってきた場合にどこで受け入れたらいいのか、行った後に転籍した場合に給与の条件が合うのかなど、いろいろなことを最初にクリアしなければ社内の展開が難しいのではないかと感じました。以上です。

(原氏) ありがとうございます。両者のお話からもマッチングの部分非常に丁寧にされていたことがよくわかります。逆にそれだから数の拡大につながらないということでもあるのだと思います。今後はいかにスムーズな送り出し、マッチング、そして受け入れの流れをつくるかがポイントだと思います。

高橋先生からは従来型の人材を出す流れをもっと企業の中にしっかりと組み込んでいくこと、そして守島先生からは「花嫁修業」、「内製化」という話もありましたが、そういったものを企業の中、特に大手企業さんにどのように組み込んでいけばいいのか、それが結果的には人材輩出企業につながりますし、企業にとっても体力の高まりにつながる流れなのではないかと思いました。

## ■テーマ②

「労働市場の流動化が進む中で、企業・個人が中長期で持つべき意識・行動イメージとは何か」

### ■パネルディスカッションの内容

(原氏) 前半では「人活」産業の可能性についてご意見を伺いました。非常に可能性を感じますが、まだいろいろな課題があります。それを今後どう解決し、このムーブメントを大きくして、そして「三方良し」で経済的な充実につながるまでもっていけるかが、大きな課題だということが見えてきたところです。

後半では企業、特に送り出し側の企業、そして個人が短期的ではなく、中長期的なイメージを持ってどのように行動していくか、どのような施策を打っていくべきかについてお話できればと思っています。

全体の流れをここでは「前工程」、「後工程」と分けました。いま人材をどうにかしなければいけないという短期的な視点ではなく、中長期的な経営戦略の中でどのような人材マネジメントのシステムを作っていくか、つまり経営方針・経営計画がベースにあり、それを実現するための柔軟な人材施策・人事制度をどうしていくのかということが背景にあるべきだと考えます。

そのなかでは中長期の組織構想や人事計画と、そして個人のキャリアの意識付けが2つの大きな軸になります。成功するイメージがないから企業にぶら下がるのではなく、自分の可能性を広げて考えられるようなキャリア自律をどう持つべきかが問題です。この2つの軸の間には、人事や本人と向き合う上司の存在が重要になってくると思います。人のマネジメントの部分で、中期の構想に現場としてどう対応していくのか、そして個人に対してはキャリア自律をどう促していくのか、この2点に対してマネジメントがどうあるべきかが重要です。

本人を取り巻く環境としては、まず経営トップの方針があり、人事がどのような施策を打っていくかがあります。ここでは、中長期的なマインドで人材輩出企業としての施策が取られるべきだと思います。もう1つは、個人と直面している上司です。キャリア自律では上司がかなり影響力を持っています。現場として短期的な業績を追う中で、中長期的な視野で見ると難しい部分があります。ですからキャリア自律をサポートする機能として、メンターの存在があってもいいのではないかと思います。メンターは社内でもいいですし、場合によってはそこも含めて「人活」産業が「前工程」のサポートに取り組むこともできると思います。

このような中長期的な流れ、キャリア自律の流れの中で、自分はこの会社にとどまらないというキャリア選択をしようと思った人たちが出てきて、そこからマッチングが始まります。出向という形態で試してみるのもいいでしょう。最初から決断して転籍を選んでもいいでしょう。このあたりは個人のキャリア自律になりますので、個人の判断で行うことができるのが理想だと思います。その上で条件交渉や社内での合意、また個人への提案があります。このマッチングの部分では、アウトプレースメントもあれば、人材紹介、ハローワークをはじめとする求人情報等いろいろあります。それに比べて、この「前工程」での機能は企業が社内でやらなければいけません。そうすると、そこに対して「人活」産業がどのように関与していけるのかというのも1つの課題として考えられると思います。

ここでまたパネラーの皆さまにお話を伺いたいと思います。守島先生には企業の視点を重視してお話をいただきたいと思います。人材輩出に向かっていくためには、企業はどのようなことに気を付けて、どのような施策をとって、どう動いていくべきでしょうか。

(守島氏) 大変多くの課題があります。先ほどからずいぶん議論が出ていますが、日本の企業は雇用を守ってきて、それはこれまで日本経済全体に対して適合した人事戦略でしたし、結果として日本の企業を栄えさせてきたという側面もあります。しかし、もうそこがうまくいかなかったときに、どのようなことを考えなければいけないのでしょうか。「働く人たちを本当に大切にすること」ということはどういうことを考え直さなければいけないと思います。

いままでは雇用を守ることが働く人たちを大切にすることと同義だと考えられてきて、それは正しかったと思います。しかし、多くの企業が戦略を転換するなかで、それをずっとやっていると人材の活用ができないとなった

ときに、働く人たちに対して、いつかはこの企業を離れるかもしれないというメンタリティや、離れても十分にやっつけられるだけの能力を開発して付与していくことが、企業として非常に重要になってきます。それは入社式の日から始まります。

学生を見ていますと、1つの企業でずっと勤めようと考えている学生はほとんどいなくなっていることがわかります。例えば複数内定をもらった学生から、「どこの企業に行ったらいいか」という質問を受けることがあります。いろいろな情報を与えますが、その次に学生が言うことがとてもふるっています。「この中で、3年後に転職するとしたらどこがいちばんいいでしょうか」と言うのです。つまり、いまの学生は自分のポータブルなスキルを得て、自分のキャリアを歩いていくための1つの道具として企業をとらえている面が強いと思います。このように働く人はだんだんと変化していつているのに、企業のほうがそれに追いついていません。長期間雇用ができると言い、そして育成もその流れに沿って行っています。しかし、そこの部分を変えていつて、企業と働く人とは距離感のある存在で、契約に基づいて雇用が成り立っているということをきちんと考え、それに基づいて人事戦略を組んでいくようにしなければ、このような事業の成功にはつなげていかないとします。

(原氏) ありがとうございます。私もよく学生と話をしますが、たしかに、転職を意識して、そこに向けて力をつけるにはどの会社がいいのかという考えをよく聞くようになりました。そして雇用を守るということは、囲い込むことではないということも、先ほどからの皆さまのお話から強く感じるどころです。

企業がどうあるべきかもそうですが、高橋先生には、個人がそのなかでどう考え、どう行動すべきなのかという視点からお話いただければと思います。

(高橋氏) 守島先生から、いまの若い人たちは変化しているというお話がありましたが、同感です。しかし、今回の対象となる40代はそのような発想で入口から入ってきていませんので、いま、そのギャップが大きくなっているのだと思います。いまの時代は想定外のキャリアチェンジが避けられない時代で、企業内で雇用を継続できたとしても、あるいは企業外に出ざるを得なくなっても、問題なのは、雇用の不安定化ということよりも、キャリアの不安定化だということをいつも申し上げます。会社の中にも、まったく関係ないところに行かされる可能性があるということです。であれば、社外でも多少なりとも関係のあるところのほうがいい、となるかもしれません。

雇用の問題とキャリアの問題では不安定性の問題を分けて考える必要があります。キャリアの問題が非常に重要です。若い人たちは両方ともよくわかっていますので、ある種のキャリア自律の概念を持っています。ここはここで問題なのは、彼らは表面的にキャリア自律を捉えているということです。自分たちのキャリアは自分たちでマネジメントできると思っています。しかし、この変化の激しい時代では、自分のキャリアは自分が思ったようにはつくることができません。先がわからないので、キャリアデザインもできませんし、むしろ以前より自分のキャリアを自分でつくることがしにくくなっています。企業にわからないものが、個人にわかるはずはありません。ところが、いまの若い人たちは功利的になっていつて、自分にとっての損得でものを考えます。その上、先々の目標を立て、逆算し、損のないように効率的に、素早く、自分でキャリアをつくるのがキャリア自律だというように、キャリア自律に対する誤解があります。会社側もそれを見て、わがままを聞くためのキャリア自律などにはできないという発想になっていつています。

しかし、それは若い人たちがキャリア自律の本質をまったく理解していないことにあります。これには教育が必要です。この点に対して教育をしなければ、企業にとつても、本人にとつても不幸です。変化が激しいからこそ、古いタイプのキャリア自律ではダメだということを教えてあげなければいけません。逆に、その話をすると、ミドルや若い人の中にも「キャリア自律とは、具体的な目標に向かって損得で考え、詰め将棋のように考える必要はないのですね、安心しました」とおっしゃる人がたくさんいます。

一方で、ミドルの問題は何かといいつますと、一歩踏み出せないというところにあります。踏み出していくためには、企業の支援も必要だと思いつます。そういう意味での、ミドルに対するキャリア自律の1つのアナロジーとは、意志決

定能力ではないかと思えます。日本では、意志決定能力をもっと強化しなければいけません。意志決定力の強いリーダーを育てるためにはどうしたらいいのでしょうか。それは意志決定の場数を踏ませることです。若いころから、小さいことでも、自分が決めなければいけない場面を何度もなんども経験させることです。キャリア自律も意識付けというよりも、小さくてもいいから、自分で仕掛けていくという体験を若いうちからでも積み重ねていくことが必要です。功利的に考えるのではなく、やるべくことをやり、布石を打ち、いい習慣を身に付けて、少しずつ自分から仕掛けていけば、どういうキャリアになるかはわかりませんが、自分が好ましいと思う方向に一歩いっば近付いていくことができるという体験を、若いうちからできるだけさせてあげることが、会社としてキャリア自律を支援する大きなポイントになると思えます。そうすることによって、一步を踏み出す気持ちも出てくると思えます。

もう1つ、現実的な話をいたします。日本では50代後半になれば役職定年等がありますので、むしろ出やすくなりますが、40代のミドルが出にくいもう1つの理由は家族です。子どもの教育費がかかるというのがありますが、20年前から奥さまに「俺が食わしてやるから」と言っていて、いまさら家族にどう言うのかという問題です。なかには、「給料が下がってもいいから、あなたがやりたいことであればやりなさい。私が稼ぐから大丈夫」と言ってくれる奥さまもいるでしょう。そうであれば一步を踏み出しやすいと思えます。しかし、そういうミドルの奥さまは10人に1人いるかいなかでしょう。家族と自分のキャリアや人生についてどう向き合っているか、話し続けているかということだと思います。そのように仕向けてあげなければすごく難しいのではないのでしょうか。日本ほど、夫婦の会話の時間が少ない国はありません。夫婦の会話の時間数と夫婦関係の満足度とは強烈に相関がありますが、もっと重要なこととして、いざ人生において自分の意志で岐路を選択しなければいけない場合、そこまでの家族とのさまざまなコミュニケーションの積み重ねがあるかないかで、一步踏み出せるかどうかにおいて、ものすごく差が出てくるということです。そういうことも含め、キャリア自律の習慣を常に身に付けさせていく会社側の支援が非常に重要だと思います。

(原氏) ありがとうございます。私にも思い当たるものがたくさんあります。私自身は転職も経験しておりますし、独立も経験していますが、転職も独立もいきなり活躍することは難しいと思えます。いま、高橋先生が40代の自律とおっしゃいましたが、50で出るというのでは時間的な苦しさがあると思えます。そうしますと、助走期間があったとしても40ぐらいで出れば、もう1つのキャリア人生が楽しめるのではないかと思えます。

いま、両先生からいろいろなご指摘を頂きましたが、その企業ならではの事情もありますし、ヒューマンリソースマネジメントとしての深い部分、そしてメンター的な部分等いろいろな要素があります。それらをカバーしてサポートしなければいけませんので、「人活」産業として企業の「前工程」に行くことはそう簡単なことではないと思えますが、いかがでしょうか。そのへんも含め、今後の対応や自律についてのお考えをお聞かせください。

(平岡氏) 大きな課題でもあり同時に、やらなければならない部分でもあると思えます。今期、初めて「人活」支援サービスを提供させていただきまして、「人活」支援単体でも教育など幅を広げてやっていますが、「前工程」を成熟分野の大企業さまと一緒にどれだけできるのかが胆になってくると思っています。大企業さまでは通常キャリアデザイン研修を実施されていますが、社内だけのキャリアデザイン研修が多いと思えます。また、役職定年になったときに退職金をいくらもらい、年金はいくらなのかというタイプのものが多いと思えますが、そういったことに加え、自分のキャリアを考えて自律する、一步踏み出すという道も制度として用意するキャリアデザインも同時にできればいいと思えます。それによって、会社全体で特定の誰かではなく、社内でも優秀な人間を育て、外にも優秀な人間を輩出し、ミスマッチをなくすことができるようになって考えています。

制度としてそのようなものを導入していただき、キャリアデザインの研修や教育と一緒にやらせていただき、その先に「人活」支援サービスを推進できればいいと思えます。会社がこれを制度として推進していけば活性化していくと思えますし、「人活」支援サービスが当たり前になり、受け入れ企業さまもその制度を使って採用したいという流れができるのではないかと思っています。短期間ですべてを作り上げることは難しいと思えますが、弊社が理想

型だと考えていますのは、出向元企業さま、出向先企業さまと全体と一緒に歩ませていただき、作り上げていきたいと思っておりますが、いまはご賛同いただける企業さまと一緒にやるということがはじめての一步ではないかと思っております。

(原氏) 「人活」産業として目指す理想型はおぼろげに見えてきている気がしました。堂前さんはいかがでしょう。

(堂前氏) 理想型ということで私が描いているイメージをお話しします。歯車が3つありまして、いちばん大きい歯車が大手企業で、その間に人材の方の歯車があり、そして受け入れる企業の規模に応じた歯車があります。今日の議論ではあまり注目されませんでした。受け入れる企業も多様性を受け入れ、活用していく力が必要なのではないかと思いました。成功事例を分析しますと、若者や引退された方を活用されている会社さまは、早々とこの事業をキャッチアップされておられ、中小企業では人材の争奪戦が起こっていますが、そのような企業は限られたリソースの中からはいい人材を獲得できています。3つの歯車がきっちりと回ったときに、理想像が世界が見えてくると思います。その意味からしますと、どこかだけが変わらなければならないということではなく、すべてが変わっていくことが条件になると考えております。

一方で、短期的な課題と取り組みですが、引き続き私も人材業界に携わる者の使命は、もっと開拓してプログラム参加企業を増やし、実績をつくっていくところにあると思います。それから、先ほど内省化のお話もありましたが、質の高い研修やカウンセリング、コーチングをつくり、それを価値として感じていただき、少しずつかもしませんが、1社、2社と参加してくださる企業さまを増やしていくことです。それがやがてムーブメントとなったときに、中長期的な未来の姿を企業さまの中でディスカッションしていただき、その上で人事制度について何をしていかなければならないかというロードマップが出てきたり、人材輩出企業としての企業ブランディングをしていただき、そこから自社が何をしていかなければいけないかという、前向きな議論が生まれてくるのではないかと考えております。

(原氏) ありがとうございます。受け入れ企業についても言及していただきましたが、一般的に若い人材の多い成長企業でミドル、シニアをいかに活躍できるか、多様性を受け入れられるかが、中小企業のあり方として今後の大きなテーマになってくるだろうと思いました。

もう少し時間もありますので、両先生にお聞きします。いま、「人活」産業の2社からコメントを頂きましたが、では、「人活」産業にどのような働きを求め、「人活」産業がどういう機能、どういうスキルを持っていくべきだとお考えでしょうか。先ほども出ましたが、「前工程」を含めたサポートは可能だとお考えでしょうか。このへんについてお話を伺えればと思います。

(高橋氏) 「人活」産業の方々の中には、「前工程」の部分に食い込める方もいるかもしれませんが、そこまでの一気通貫は難しいと思います。ここは外部の支援が必要ですし、企業に対する長期的なコンサルテーションや支援が必要になってきます。もちろん、この部分までサービスメニューに入れられる会社も中にはあると思いますが、別のサービスメニューになると思います。つまり、「前工程」は常時やっているもので、「後工程」とは常につながっているものではありません。「前工程」の部分では経営者の意識として、キャリア自律を経営課題としてとらえ、継続的に行っていかなければいけません。そのために、例えば「社内キャリアアドバイザー」の養成といったことを支援していく機能が必要だと思います。

一方で、「後工程」のマッチングの部分ですが、ここで重要なのは経営コンサル機能だと思います。「あなたがこういう事業をやろうとして、こういう展開をしようとしているのであれば、スペックでこのとおりの人をくださいと言いますが、そういう人はいません。そんな人を入れるよりも、こういう下地のある、こういう人をこのようにうまく活用して、こういう刺激にして、組織全体を活性化させ、このように活用してはいいじゃないでしょうか」というコンサルをしていく必要があります。見たことがない人材を欲しがることはないと言われております。ですから、事業者の1つの役割



は、受け入れ側企業の方に見たことがないものを見せてあげることです。それはまさに提案です。

相手の企業にここまでコンサルとして入ってやる人材ビジネスがあるとすれば、それはエグゼクティブサーチだと思います。エグゼクティブサーチではこれをやらないと仕事になりませんが、若い人たちのデータベース型の人材ビジネスでは、なかなかそこまではできている人は少ないと思います。しかし、人材ビジネスの世界には、少なからず人材活用のコンサル機能があるはずで、それを膨らませて、この事業ではこういう事例があるということで、事例をたくさん共有し、そこからの意味合いを引き出し、それを可視化し、仕組化し、多くの人たちが説得できるようなコンサル能力をつけさせるようなものが、この実証実験を積み上げながら事業者の中でできれば、もっと効率的に受け入れ側企業のコンサル機能を強化できると思います。そこが今後期待したい能力の1つです。

(原氏) 送り出し側の「前工程」関与よりは、マッチング以降のコンサルティング機能に特化していったほうが、おそらくこのスキームとしてはうまくいくのではないかというご意見だったと思います。守島先生はいかがでしょう。

(守島氏) いままでの議論の中で取り残されていたのは、働く人自身の視点ではないかと思います。働く人自身が、非常に不安なのだと思います。ですから、ジャンプできませんし、次の展開に手を挙げるできないのだと思います。ですから、その不安をいかにセルフマネージできるように支援してあげるかというところが求められてくると思います。現在、送り出し企業はそういう人材がいた場合に、守ってあげるか、あるいは無視して押し出すかであって、中間地点があまりありません。今回もメンターという話もありましたが、その中間地点で働く人の視点に立って支援してあげることが重要な話になってくると思います。個別の話になりますので、コストもかかりますし大変だと思いますが、その部分に対応してあげることが、こういった事業が進んでいく、あるいは「人活」という動きがどんどん日本社会の中で展開していくためには必要だと思います。

(原氏) ありがとうございます。皆さまのお話を総合していくと、最初に出した3つの歯車である送り出し企業のあり方、そして守島先生がご指摘くださったように、個人がそのなかでどう自覚を持っていくか、そして高橋先生がご指摘くださったように、受け入れ側の企業がいかに受け入れマネジメントができるかというように、やはりこの3つの壁の間に立って、「人活」サービスがいかに有効に機能していくかということです。それぞれに深く入り込むことも重要ですが、外部からの客観的な視点で関わっていくというあり方がいいのではないかとこのおぼろげに見えてまいりました。

本日のオーディエンスの皆さまに大手企業の方が多かったので企業側にフォーカスしましたが、むしろ個人のキャリア自律の中にどう関わっていくのかということが重要なようです。そこには、先ほどご指摘がありましたが、キャリア自律研修を提供して、早い時期から流れをつくるお手伝い、さらにコーチング、メンタリング、カウンセリング等を使って個人に対してキャリア自律を促し、不安を解消し、前向きに一步を踏み出せるような気持ちになっていくためのサービス、これらも外部から提供できるサービスの1つになってくるのではないかと思います。そこが「前工程」から中盤、そして「後工程」に向けてのサポート部分になってくると思いました。

個人の自律を促すことは企業の中で行われてきましたが、もう1つは社会的にそれが当たり前のキャリアになっていくことが必要です。これまでは会社から出ることに対してドロップアウトというイメージが付きまとっていましたが、多様なキャリアを選択するときに、1つの選択として前向きに捉えていくという社会の見る目、そして個人の感覚を持つ必要があります。

それから中小企業です。今日は中小企業についての議論はあまりできませんでしたが、中小企業がいかにダイバーシティマネジメントに慣れていくかが重要です。例えば若くて勢いのあるベンチャー企業は、ミドルやシニアをマネージするのは難しいと思います。しかし、そういう人が入って、若さで突っ走るだけではできない経営や事業展開のノウハウをプラスしていくことは事例としてもよく聞かれます。多くはありませんが、そういったものをこの事業において促進することも可能ではないかと思います。

このようにいろいろな可能性や課題に気付くことができました。最後に、4人のパネラーの皆さまからそれぞれの

決意や思いを、会場へのメッセージも含め、ひと言ずつ頂戴したいと思います。

(堂前氏) 今日はありがとうございました。人材には必ず才能と資質が備わっています。絶対に活躍できる場がどこかにあるということを忘れないようにしていくことが、私ども人材業界に携わる者にとって大事なことであり、かつこの事業を運営していく上での決意として締め括らせていただきたいと思います。

(平岡氏) 「人活」支援サービスはミドルの活性化にとって重要なことだと思っております。来年度の事業については弊社を選定していただけるかどうかということがありますが、我々はテンプホールディングスと一緒にになりましたので、もし来期やらせていただけるとすると、テンプスタッフ・キャリアコンサルティングとして「人活」支援をやらせていただきたいと思いますと思っております。

初年度の課題とよかったところをしっかりと見て、この事業を少しでも大きくして行って、大きな流れをつくりたいと考えております。今後も皆さまにはお願いすることもあるかと思いますが、よろしくお願いいたします。

(高橋氏) 我々慶應のキャリアラボとリクルートワークス研究所とが共催した「21 世紀のキャリアを考える研究会」で、数年前に大手企業十数社、6千人以上の20代から50代までの方に仕事感についてのアンケート調査を行いました。「あなたにとっての仕事とは何ですか」。例えば「やりがい」が仕事の意味だという人もいれば、「社会への貢献」という言う人もいました。しかし、非常にショックだったのは、20代、30代、40代、50代とある中で、11の中分類の項目のほとんどで40代が最低でした。「あなたにとって仕事とは何ですか」と聞くと、「さあ」と言っているミドルが多いということです。50代になると上がる項目が多くなりました。

これは年代の問題なのか、あるいは世代の問題なのか、あるいは両方絡んでくる可能性もあります。いまバブル入社世代がちょうどミドルという年代にきていて、いま手を打たなければ10年後はもっと大変なことになると思います。いまの20代、30代が40代になるころには状況は変わっているかもしれませんが、いま何も手を打たなければ、いまの40代が10年後には大変なことになると思います。ですから、この「人活」事業で何人動かすかということよりも、そういう意味の下地をつくれれば、外に出る、出ないに関係なく、いまの40代の50代以降のキャリアや会社への貢献は必ず良い方向に向かうと思います。

この「40代問題」はまったなしです。各企業さん、ぜひ、今日から「いまでしょ」という感じで取り組んでいただきたいと思います。

(原氏) いつやるの、いまでしょ、ということですね。

(守島氏) やはり「いまでしょ」です。3年前に起こった大震災があり、高橋先生は『キャリアショック』という本も書かれています。大震災は日本の多くの人たちにとって「キャリアショック」だったのだと思います。いままでは会社や職場の範囲でしか自分の仕事ややっていることが見えてなかったのに、その枠が取り壊され、自分のやっていることと社会とのつながりを見ざるを得ないということが多くの人たちに起こりました。またいろいろな企業が従業員を東北に送って支援させたりしました。そのときに、キャリアに対する新しい体験をし、自分の仕事や自分がやっていることに対する新しい体験をしたという人が多くの企業に生まれたと思います。

それはポジティブな動きだと思います。いま、アンケートでは「社会貢献感を働きたい」という人がけっこう増えています。その部分をもっと大切にいただきたいと思います。社会や家族などいろいろな括り方はありますが、仕事は最終的には社会のためにやっていることですから、企業は人を抱え込むのではなく、社会のために人材として預かっているという考え方でやっていかなければ、これからはまずいと思います。

企業は人材を社会のためにどうやって活かせるのかを一生懸命に考えていかなければいけませんし、働く人たちも自分がやっていることが社会にとってどういう意味があるのか、社会の延長線上としての家族にとってどういう意味があるのかということを考えていかなければいけません。そういうことをもっと考えていくことによって、「人活」事業は大きくなっていくでしょうし、それがいま時代が要請していることだと思いました。

(原氏) ありがとうございました。かつて日本は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」ということで、経営の合理化等で欧

米を凌駕した時期がありました。しかし、そのモデルはもう通用しなくなりました。いま、皆さんとお話をしている、新たな日本の強さを発揮する時期にきたのではないかと感じています。こういうことを進めていっても、日本は欧米型のようにどんどん人が流動するような社会にはならないと思います。日本らしい、節度をもった人材輩出が行われ、個人がセカンドキャリアでもう1度違う活躍ができ、それによって経済が活性化していくのだと思います。世界でも未曾有の高齢化社会を迎えている日本も、おそらくそれが実現すれば、高齢化社会に向けても世界に発信できる新しいモデルになり得るのではないかと、このように非常に期待を持たされました。

では、ちょうど時間になりましたので、パネルディスカッションは以上とさせていただきます。

## ■実施写真

