

中堅・中小企業の継続と経営安定化のための人材確保・定着への取組み

発表の主旨

企業経営において良質な人材の確保(採用と育成)は重要な問題である。しかしながら、団塊の世代の大量退職に続き、若年労働人口(新卒・第二新卒)の減少という構造的な問題によって「人づくり」を基本とする日本企業、特に中堅・中小企業には発想の転換が求められている。

人材を競争力の源泉と考える企業は、引き続き新卒社員の安定的採用と長期での育成をめざしつつも、発想を切り替え、これまで十分に活用できていなかった「女性」や「シニア」、「外国人」といった人材に注目し、積極的に採用・活用していく必要がある。

今回の発表では、「女性」、「シニア」、「外国人」の採用・定着について、近年中産連が手掛けている様々な事業から得られた知見を紹介する。中産連は、これまで厚生労働省や経済産業省からの委託事業等で企業におけるシニア人材の活用状況について調査を行ってきた。そこから「企業とシニア人材の幸せな関係」の好事例をいくつか紹介する。また、女性については本年度の経済産業省・中小企業庁を通じて得られた最新情報を紹介する。

外国人については、主にJICA(国際協力機構)のプロジェクトに参画した経験から得た指導・教育ノウハウを紹介する。

結論を言えば、女性とシニア人材についてはモチベーションアップのための「勤務時間」対応が重要であり、外国人に対しては「マインド」対応が必要である。そして、その対応は「企業の都合に人材を合わせる」ということから、「人材の都合に企業を合わせる」という考え方にシフトしつつある。このことを否定するのであれば、減り続ける労働人口という現実の前に、競合他社に優良な人材を奪われるという事態に陥る可能性が大きくなるといえる。

企業経営は環境適応そのものである、といわれるが、この発表では「現在起こっている最も大きな環境変化の1つが生産人口の減少」という現実を直視し、女性、シニア人材、外国人の活用を題材に、これからの人材マネジメントのあり方を論じる。

発表者の紹介

氏名	橋本 豊
専門分野	主任コンサルタント マーケティング分野(既存事業の見直し、新規事業開発、海外販路開拓、技術の用途開発、市場調査)、営業戦略、および関連する人材育成
コンサルティング歴	製造業を対象にした新規事業開発、技術の収益貢献度分析、海外展開のための拠点探索支援、市場調査、および階層別研修等の人材育成
氏名	柘植 吉則
専門分野	主任コンサルタント 組織および人の活性化、マーケティング関連のコンサルティング・研修・調査
コンサルティング歴	人事諸制度構築、能力開発および人材活性化研修(階層別、次世代リーダー、アセスメント 他)、社員意識調査・組織活性化診断、マーケティングリサーチ、海外事業計画作成支援

1. 問題提起

企業経営者および人事担当者は身をもって感じていることだと思うが、新卒社員が採用できない状況である。「今年は過去 10 年で最も新卒を採りにくいのではないかと嘆かれる経営者、人事担当者の方も多いのではないかと思う。

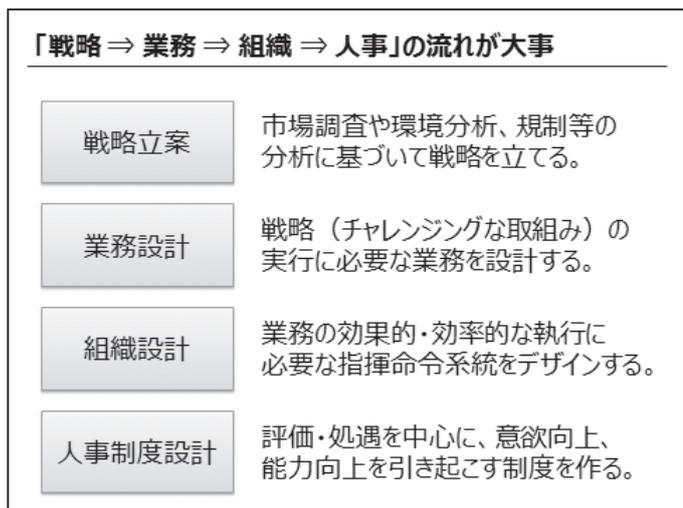
かく言う中産連の関係企業の中にも「内定辞退者が 5 名も出てしまった」と緊急事態の発生を中産連のコンサルタントに連絡してくる企業（中堅企業）があった。同様の状況で苦労されている企業は多いと思う。

筆者の 1 人（橋本）の専門は戦略とマーケティングである。戦略のポイントを一言で表すと「使用可能なリソースと市場ニーズの組合せを考える」ということである。もっと端的に言ってしまうと「目的達成のための資源配分を決める」ということである。人材は重要な経営資源であるから、戦略の分野でも頻繁にテーマに挙がる。ただし、人事の専門領域と見方が違うのは、あくまでも戦略遂行の手段として人材を見ているということである。

そういう筆者（橋本）の目には、日本企業の新卒採用重視というのはやや奇異な感じに映る。「なぜそこまで新卒社員にこだわるのか？」と感じてしまうのである。また、人事担当者と企業戦略が非常に遠い関係になってしまっているように感じる。

本来、戦略と人事諸制度は密接にリンクすべきであるが、日本企業でこれを強く意識しているところは少ないように感じる（図表 1）。新卒社員の一斉採用がま

<図表 1>



さにそれで、画一的なスケジュールと形式で人材を採用するというそのものが、日本企業の人材マネジメントの硬直性を表しているように感じるのである。

しかしながら、一企業がこの風習を変えようとしても無理なので、あるものはあるものとして新卒社員についてはこのシステムをうまく利用すれば良いだろう。

一方、経営戦略面から看過できないのは、多くの日本企業が「新卒の採用こそが人事の王道・人材確保の王道」と考えていることである。この考えは、右肩上がりの大量生産が企業の収益を保証していた時代の考え方である。したがって、現在でも自動車部品メーカーのように完成車メーカーあるいはティア 1 から指示された通りの部品を徹底的な効率性重視の下に製造する事業においてはこの採用方式は有効である。ただし、皮肉なことに人材（大学生）の側は、年々こうした単純加工業務の会社を敬遠するようになってきているのだが。

ここで、我々から読者への問題提起を明確にしておきたい（図表2）。いずれのポイントも、新卒採用は重要であるもの、それ以外の道を模索する必要性を問題提起している。

以下、特に経営者のみなさまが今後この問題について考えを深めていくために必要な情報を提示していく。この論文が、企業経営者および人事担当者がこの問題を考えるきっかけを提供できれば幸いである。

<図表2>

問題提起
<ul style="list-style-type: none"> ・「人材の確保＝新卒社員の確保」は正しいのか？ ・新卒採用が難しい状況は企業にとってピンチか？ ・制約条件（若者の減少）を無視して経営が成り立つのか？ ・シニア人材（継続雇用ではなく新規雇用）や女性の活用を避けるよりも、政府が後押しをしている今のうちにチャレンジをした方が得なのではないか？ ・教育ツールの工夫は外国人教育にとって、教育コンテンツ（教育内容）以上に重要ではないか？

2. 新卒採用を考え直す

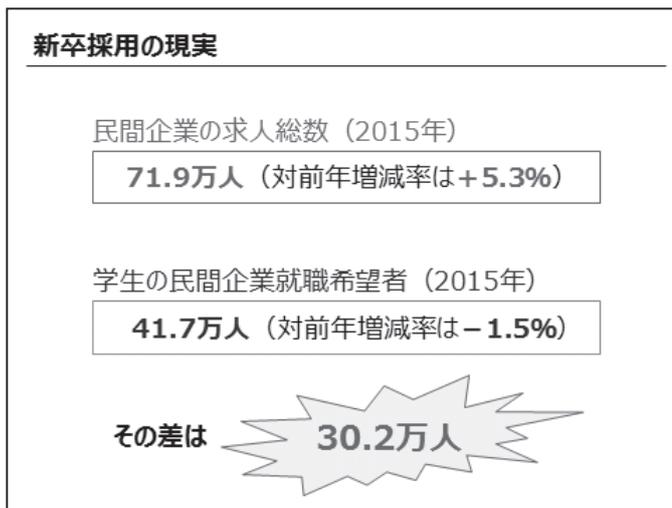
ますます大学生の採用が難しくなっている。

図表3にあるとおり、2015年度の民間企業の求人総数は約72万人である。それに対して民間企業就職希望者は約42万人しかいない。その差は30万人である。

<図表3>

別の言い方をすれば、企業の求人に対して58%しか学生がいない、ということである。

つまり、人口ボーナスに依存した高度経済成長型の日本式経営モデルは、付加価値創造の担い手である労働者の側面からすでに崩壊しているのである。



したがって、企業（特に、これから新卒社員を採りにくくなると考えられる中堅以下の企業）は今後、新卒社員をあまりあてにしないで良い経営を考えないといけない。そして、今後あてにすべきはシニア人材であり、女性であり、外国人であるというのがこの論文の筋書きであるが、その前にもう少し新卒採用というものについて見ていきたい。

ところで、そもそも新卒一括採用は企業にとってどのようなメリットとデメリットがあるのだろうか。これは以後の議論を充実したものにするためにも確認しておく価値がある。

まずメリットであるが、リクルートやマイナビといった就職専門の情報流通企業が介入することで、採用1人当たりの採用コストが低く抑えられる。これはヘッドハンティングなどで社員を獲得する場合と比較すると数分の1のコストで済むというメリットがある。また、入社半年前に内定式という形でほぼ人材の囲い込みが終了するので、若年層に関してだけとは言え、計画が

立てやすい（実際には、若年層の配置だけ決まっても経営戦略上は何の意味もないのだが、とにかく人事担当者は安心できる）。

さらに、これが最も大きなメリットだと考えられるが、「同期入社」という括りで昇格・昇給等の処遇を管理することで、不平不満が出にくく、評価・処遇という骨の折れる業務を画一的な処理で終わらせることができる。これは、平等性の名の下に社内の融和を図ろうとする日本企業にとっては大きなメリットである。

反対にデメリットにはどのようなものがあるか。まず、リスクが大きいということである。人材の採用を経営資源への投資と考えるなら、実際に稼働する（入社後に本配属される）よりもはるか以前に投資を確定してしまうのである。その間に事業環境に変化があってもよほどのことがない限り採用を見送ることができない。また、新卒社員は能力に関しては全くの未知数である。学歴はたしかに1つの指標であるが、それは「地頭が良い」という指標として見るか、若者における最大のチャレンジの1つである受験においてどのようなチャレンジをし、そして成功したのかということを見るぐらいしか使い道がない。

さらに、これが最大のリスクであるのだが、その未知数の学生を採用することで企業はその社員に対して40年以上にわたる責任が発生するということである。これは日本企業に特有の問題であるが、いまだに終身雇用をできる限り守りたい（社員の生活を守りたい）と考える経営者は多い。非常に立派なことであるし、是非ともこれからもその方針を貫いていただきたいが、そのためには経営環境の変化への対応が不可欠である。なにしろ40年なのである。経営の山も谷も1つや2つではないはずだ。そのときに、新卒採用の生え抜き社員ばかりで対応が可能かどうかは大きな疑問である。

これまでの社内にはなかった視点が必要になることも多いと考えられる。そのときに活躍が期待されるのがシニア人材であり、女性であり、外国人である。このことは今さらここで書かなくとも、読者諸兄も様々な場所で見聞きしているであろう。しかしながら、これを事業戦略の視点（特に中長期の視点）から考えていたかという、そういう人は少ないのではないかと思う。

これを機に、改めて新卒採用のデメリット（あるいはリスク）について考えていただきたいと思う。ただし、これはもちろん、新卒採用をゼロにしろということではなく、他の有効な選択肢についても検討していただきたい、ということである。

3. みんな採れない今がチャンス

よく「ピンチはチャンス」と言う人がいる。いったい、そういう人のどれくらいが、新卒採用が難しい今の状況をチャンスと捉えているだろうか。人材採用に関しては今がチャンスだと思っている。なぜかという、超大手企業以外どこも望むような採用ができていないからである。ここで新卒に頼らない、すなわちシニア人材や女性、場合によっては外国人を活用する方策を考え出すことができたなら、そのアドバンテージははかりしれない。なにしろ、これから若者は減ることはあっても増えることはないのだから、その流れで先頭に立てれば大きな競争優位となる。

経営資源は人材だけではない。設備や資金、技術、情報も同様に経営資源である。経営資源を活用するというのは、これらの資源を総合的に活用することを意味する（図表4）。

状況をこのように理解するならば、少子化時代の企業の打ち手としては、人材以外の資源で人材の不足を補うことを考えるのが最も素直な筋であろう。一番簡単に思いつくのは設備で補うというやり方である。いわゆるオートメーション化

とかIT化とは言われる取組みである。最近では設計技術や製造技術と組み合されて「インダストリー4.0」などと言われている。

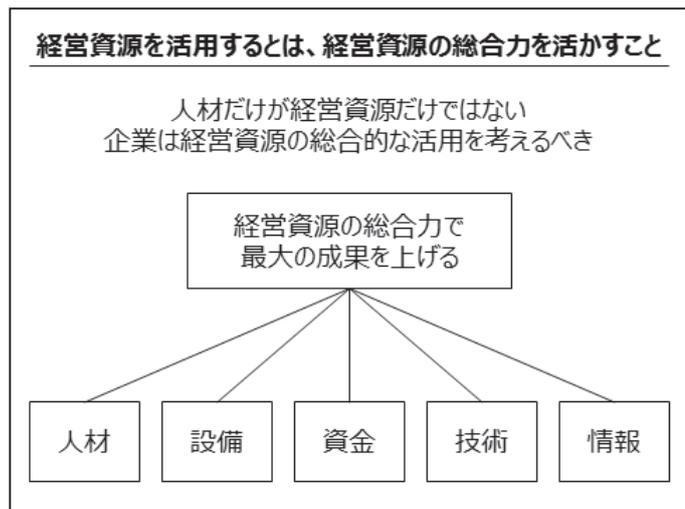
また、量的な拡大再生産志向の強いメーカーでは考えにくいですが、マーケティングと開発に特化するようなビジネスモデルも考えられる。あるいは、製造方法を開発して他社に指導するビジネスモデルなども考えられる（この場合、有力な海外企業がクライアントになるかも知れない）。

自社が世の中に提供したい価値が何であり、それを提供するために社会的に最も効果的な方法は何かという視点から考えれば、発想はいくらでも出てくるし、従来型の従業員数依存モデルから脱却できると筆者（橋本）は考えている（図表5）。

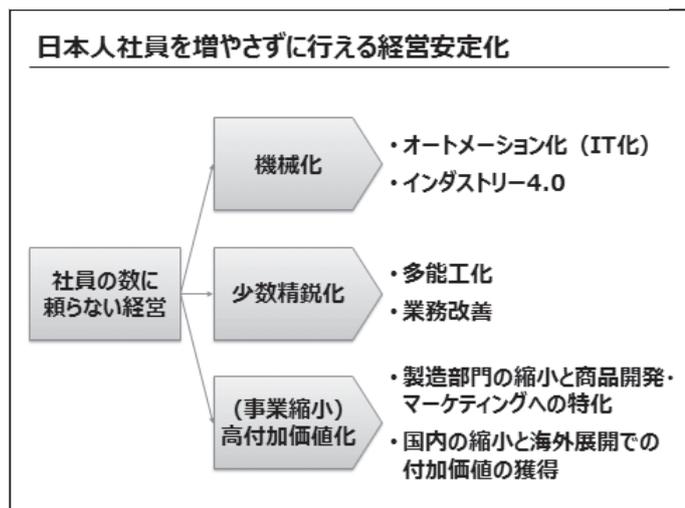
もちろん既存顧客との関係上、縮小モデルが難しいことは理解するが、もしシニア人材や女性、外国人の活用を考えないのであれば、人材以外の経営資源で人材の不足を補うことを本格的に考えるべきであろう。

逆に、「やはりウチの強みは人材力だ」と考える企業はシニア人材や女性の活用を考えないといけない。あるいは海外要員で言うならば外国人である。特に国内の若手不足に対しては、シニア人材や女性の活用は選択肢として有望であろう。逆に言うと、この状況でシニア人材や女性を有望な選択肢にできる人事制度および社内カルチャーを築ければ、企業にとっては大きなアドバンテージである。そのためには、人事制度を見直すとともに、既存事業を業務・職務の面から見直す必要がある。

<図表4>

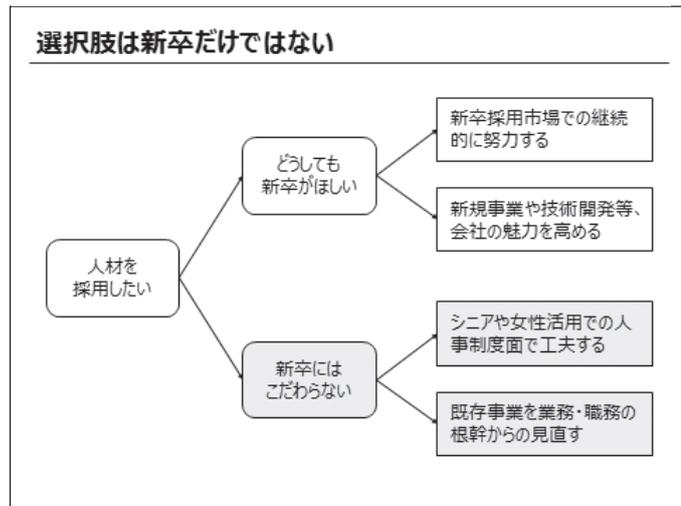


<図表5>



また、若手（新卒）に関しては、引き続き新卒採用市場での努力を継続するとともに、新規事業や技術開発等、事業の魅力を高める努力が求められるであろう（図表6）。

<図表6>



4. シニア人材の活用：既存と新たな人材を積極的に活用

労働力人口が減少していく中で、多様な人材の活用として「ダイバーシティマネジメント」が叫ばれるようになり、今後、女性、シニア、外国人を就業者としてどのように活躍していただくかが重要となる。しかしながら、一部の大企業では多様な人材活用の検討や実施が進んでいるものの、その他の多くの企業ではその取り組みは充分とは言えない。

業種や社員規模また個別企業の考え方により、どのような人材を中心に活用していくかは異なるが、一般的には現在、社員として存するシニアや女性を効果的に活用していくことが主であろう。また、中小企業では人員補充のための中途採用が中心で、新卒採用がほとんどなく、緩やかな経営をしている企業では、定年後もシニアを自然に継続的に活用している例も多い。したがって社員規模としては、特に中堅や大企業にとって大きな課題と考えられる。

シニア人材について、中産連での取り組みは、民間企業に対する人事コンサルティングやセミナー、行政の先端事業を通じて、研究し実績を積んでおり、以下では①既存のシニア人材の活用、②新たなシニア人材の採用、③シニア人材活用の考え方について、事例を踏まえてご紹介する。

(1) 既存のシニア人材の活用

以下は厚生労働省愛知労働局の「70歳まで働ける企業の創出事業」の中で、中堅中小企業に対して先端事例として実施した内容を二つご紹介する。一つはシニア人材の「多様な働き方に対応するためのコース設定」、もう一つは「シニア人材の職務の再設計」である。

まず「多様な働き方に対応するためのコース設定」は製造業の事例である。製造部門の人員を「限定勤務コース」と「熟練指導コース」の2つに分けて、人材や役割の違いに応じて細かな活用・処遇をすることが可能になる。その他、間接系は定型的な業務中心となり「一般スキルコース」、営業系や設計系は業績に直結するため、業績連動型の内容「専門職コース」とする。

このように複数のコースを設定した場合、活用方針の範囲内で社員個人の実情に応じて選択できることが必要である。また、可能な範囲で就業時間や日数については、柔軟に対応できること

が望ましい。会社側からは役割や処遇を明確にすることでより効果的な人材活用となり、一方で社員側からは明確なコースを目標にし、定年前を有意義に過ごすとともに、各自の実情に応じた選択が可能になる。

また、あまり細かなコース区分は手間暇がかかり複雑になるため、3 コースか 4 コース程度が適当である。制度の内容としては、活用方針に始まり、単なる賃金設定に止まらず、モチベーションの向上を目指して、生き生きと活躍していただくために、コースに応じて、評価を実施し、処遇に連動させることが効果的である。

さらには、事前に定年前教育を実施し、周知し定年後に向けて、円滑な仕事と生活のバランスがとれた設計ができるよう促すことも大切である。

<図表 7> 多様な働き方のためのコース設定 「マイスター制度」

区分	一般スキルコース	限定勤務コース	専門職コース	熟練指導コース
再雇用後の職務内容	会社特有のスキルを有する職務	定型作業・補助作業	専門性や経験を活かして、直接個人で業績を会社にもたらず	高度熟練技能の指導
対象者（再雇用前職務）	間接職務従事者（事務）	定型業務のみ従事可能な層（製造）	営業設計	高度な技能・資格を有する人材（製造、営業、税務）
活用方針	個人の能力や環境により、活用方法が変化	パートタイマー的な活用	業績に応じた処遇での活用	ノウハウの維持・伝承、後進指導のための積極的な活用
処遇方針	・職務給的な処遇 ・60歳までの水準調整の併用	処遇・勤務条件を柔軟にし、代替人材（パートなど）の処遇水準と合わせる	勤務条件を柔軟にし、成果連動報酬型で報いる	再雇用前水準に近い処遇を行う

次に「シニア人材の職務の再設計」の事例として、活躍できる職域や役割について、一つは自社の業務について、もう一つは外注の内製化を検討する。

自社の業務について職域や役割を整理するためには、自社の業務分析をする必要がある。職種と仕事の内容をマトリックスで次のように整理した。どのような業務が高年齢者に向いているのか、現状、シニアが対応しているのか検討し、今後どのような業務に従事することが可能か見極める。

シニアの従事する業務は次の通りである。

- ① 熟練業務で肉体負荷の伴う業務は、高年齢者以外が中心となり進めていく。ただし、高年齢者は個人差があるため、体力的な面を考慮し、定年後も継続して業務を行うことは可能である。（若手の成長を阻害しない範囲で）

- ② 調理については、高度専門性や熟練を要する業務があり、高年齢者は極力肉体負荷のない高度専門性を発揮する立場で、育成指導を中心とする。現状、熟練+肉体負荷のある業務を高年齢者が担っているため、可能と考えられるが、体力面に配慮し活用する。
- ③ 定年後、継続業務が不可な者は、数年前から計画的に職種変更や定型業務に従事することを検討する。
- ④ 対人業務は、高年齢者が得意とする内容であるが、ホテルのイメージを保つ範囲で、高年齢者を活用する。
- ⑤ 企画・管理業務については、高年齢者も可能であるが、後進の育成が必要なため、高年齢者以外が中心となり従事する。
- ⑥ 熟練、対人業務は、指導育成や支援としての役割を果たす。

<図表 8 >

シニア人材の職務の再設計							
業務構造の分析(職種と仕事内容の種類)							
職種	調理	客室	ハウス キーピ ング	食堂	宴会	販売 促進	管理 事務
仕事内容							
熟練+肉体負荷	○			○	○		
定型+肉体負荷	○	○					
定型						○	○
専門性	○						
企画・管理	○		○			○	○
対人(客さばき)				○	○	○	

① 専門的職務が主であり、定年後も継続して業務を行うことが可能かつ効果的である。
(若手の成長を阻害しない範囲で)

② 調理については、熟練+肉体負荷のある業務も現状、高年齢者が活躍している。

③ 定年後、継続業務が不可な者については、職種変更や定型業務を検討する。

④ 対人業務は、ホテルのイメージを保つ範囲で、高年齢者を活用する。

⑤ 熟練や対人業務は、指導育成としての役割を果たす。

専門業務の継続+後輩の育成+業務支援

(2) 新たなシニア人材の採用

経済産業省の自動車課（と素形材課）の事業としてシニア人材の活用促進の事例調査および活用のトライアルを実施した。シニア人材の採用から定着までに4段階のステップがあり、シニア人材の活用に成功している全国の約30社の企業をヒアリングして抽出したポイントである。

- ① 探索・出会いでは、間口を広く探索する
- ② 面談・採用では、期待する役割・成果を明確に伝える
- ③ 面談・採用では、実情を説明し、質問から適性を見極める
- ④ 定着・活躍では、社内への「溶け込み」を支援促進する
- ⑤ 定着・活躍では、雇用形態は柔軟に、かつ個別に対応する

<図表 9>

シニア人材活用のポイント：経産省自動車課の事業より				
	人材の探索と 出会い	採用に向けた 面談	採用	定着・活躍
ポイント	幅広い情報探索 ルートの確保 (間口を広くとる)	企業・シニア人材双方の 条件の明確化	シニア人材特有の 事情に対応する社 内制度の整備 (賃金、勤務形態 等)	職場への受け込み 支援と状況変化に 対する時フレキシ ブルな対応
対応策の例	<ul style="list-style-type: none"> ✓公的機関の情報や支援制度の活用(国・地方自治体の人材活用支援制度) ✓顧客企業への相談 ✓社長の人脈を整理し、人脈の掘り起こし作業 	<ul style="list-style-type: none"> ✓中長期の課題も含めた自社の経営課題の整理・見直し作業 ✓シニア人材によって補いたい「不足機能」の特定作業 ✓条件や勤務形態等に対する対応策の事前検討(想定可能な範囲で) ✓能力以外の適応性や覚悟についての確認(特に「中小企業で働く」ということについて) ✓シニア人材の要望に関する入社後のモチベーションへの影響の検討(入社後に不満が出たり、モチベーションが下がるリスクがある場合は不採用にすることも考える) 		<ul style="list-style-type: none"> ✓入社半年程度の社長、総務による定着促進面談 ✓時短勤務、契約社員化等の肉体的負担の軽減 ✓役職から外すなどの職責軽減による精神的負担の軽減 ✓年俸制やインセンティブ制度による報酬対応

まずシニア人材活用の成功事例として、 <図表 10>

親会社から新たに分社化し創業したA社の事例を紹介する(図表10)。リーマンショックによる急激な円高によって、安い製造コストを求めて生産拠点を海外に移す企業が多く、国内では激しい価格競争にさらされることになった。社長は数年にわたって新たな事業への進出を探っていた。そうしたところ、親会社と40年来の取引先がわさびの商品化を目指していることを知り、話を聞く機会を持った。社長はわさ

シニア人材活用事例1：A社 わさびを活用した事業	
活用分野	開発、営業
出会い	取引先会社
活用形態	新規事業の開発責任者、営業責任者
	⇒ 前勤務先で「わさび」に関しては、 開発責任者は20年以上の経験、特許の取得、 営業責任者は10年以上の経験と業界を熟知。
成果	新規事業の立ち上げ、商品化 展示会への出展、営業活動

びの持つ消臭、防虫、抗菌、防カビの効能が同社の主要事業になる可能性を感じた。そこでわさび事業の営業と開発を担っていた2名のシニア人材(両者66歳)を、平成26年4月、同社に招くことになり、わさび事業を新規事業として立ち上げることになった。

本事例でのシニア人材活用におけるポイントは図表11に示すとおりである。同社におけるシニア人材活用の特徴は、既存の事業と全く切り離して、社外から人材も含めて新規事業そのものを取得していること。取得後も事業所を別に設けていること等、その事業に特化した経営を行うと同時に採用した人材にその多くを任せている。

また、雇用形態も毎年の更新という単年度雇用契約を結んでおり、事業そのものが全く独立した会社の態を要していることである。

こうしたことは彼らに大きな責任感を与えると同時に、それまで積み上げた経験や知識および人脈などを自由に活かすことで、達成感が得られることがモチベーションとなっている。

その結果、わさび事業は半年で WasaP[®] という名で商標登録を済ませ商品を出す

に至っている。新たに発足後、短期間での商品化を可能にしたのは、事業特化による責任と結果を明確にしたことで、シニア人材のやる気を高めたことは否めない。

防カビ、消臭、抗菌等々の事業は、本社とは離れて、多数の企業が集積していて、ビジネスにより密接した「クリエイション・コア東大阪」（（独）中小企業基盤整備機構が運営管理）に拠点を置いている。このロケーションはシニア人材にとって営業がやりやすい環境となっている。

次に自動車部品製造業の販路開拓にシニア人材を活用したトライアル事例のB社を紹介する。図表 12 に示すとおりであり、既存取引先である自動車メーカーに加えて、新たな販路開拓先として、自動車メーカーOBのシニア人材を活用し、その後も顧問契約をし活躍している。

<図表 12>

シニア人材活用事例 2 : B社 自動車部品 販路開拓	
企業概要	自動車部品製造、社員数：約100名
企業の発掘ルート	企業OB人材ネットからの紹介
企業の課題・人材ニーズ	複数の分野における、新たな販売先を開拓すること。それらの課題を効果的に進めるための支援ができる人材。
シニア人材（略歴）	自動車メーカーOB、営業・生産・原価・調達の経験有 現在、中小企業診断士 54歳
人材の発掘ルート	企業OB人材ネットから適任者を発掘
シニア活用状況	（2014年12月～2015年1月） 企業OB人材ネットより、新規の販売先開拓に課題を持つ企業として同社および適任のシニア人材の紹介を受けた。当初、企業から神戸産業振興機構に企業支援の依頼があり、同振興機構より、企業OB人材ネットに適任者としてシニア人材の紹介があった。中産連としては、企業およびシニア人材に対しての双方の意向を再確認し、企業支援を実施することとなった。

シニア人材活用事例 1 : A社

シニア人材活用における工夫

- ① 既存の事業と切り離し、社外から人材も含めて新規事業そのものを取得し、事業所を別に設け、その事業に特化した経営を行うと同時に採用した人材にその多くを任せている。
- ② 雇用形態も毎年の更新という単年度雇用契約を結んでおり、事業そのものが全く独立し、大きな責任感を与える。
- ③ 積み上げた経験や知識および人脈などを自由に活かすことで、達成感が得られることがモチベーションとなっている。
- ④ 本社とは離れて、多数の企業が集積していて、ビジネスにより密接した「クリエイション・コア東大阪」に拠点を置いている。シニア人材にとって営業がやりやすい環境となっている。

5

(3) シニア人材活用の考え方：すべての人材の最大限活用

シニア人材については、各企業では徐々に取り組みつつあるが、本腰を入れてその対応を検討しているわけではなく、法律により65歳まで希望者全員を雇用確保することが必要であり、その範囲での施策の実施に止まっている。そのため今後検討するに当たって、まずはその基本的な考え方を決める必要がある。シニア人材を活用する考え方は、大きく①シニア人材を徹底活用、②シニア人材の限定活用、2つに分けられる。

<図表 13>

基本的な考え方	施策例
①シニア人材の徹底活用	職務再設計、勤務条件の見直しなど
②シニア人材の限定活用	職種特性に応じたコース設定など

①については、シニア人材を最大限活用するということである。例えばシニア人材の役割や仕事を明確にするために、職務再設計など根本的に仕事のあり方から大きく見直す必要がある。②については、現状の仕事の範囲内で支援的な役割とすることである。短時間等のコース設定などシニア人材の働き方を中心として改善する。

上記の考え方は、現時点でのシニア人材という一定の年齢層に対して、取り組むことが中心となるが、これからは部分的な検討ではなく、抜本的に社員全体の観点から考えるべきである。すなわち、あるべき姿は「すべての社員を最大限活用する」という視点で人材マネジメントを構築していくことである。そのためには入社から退職までの一貫した仕組みを大きく変更することが必要になる。年齢で区分することは確かにわかりやすいため、誰しも納得しやすいが、年齢ではなくより能力、役割、成果に焦点を合わせて検討することである。組織構成員全体が生き生きと働ける組織を構築することにより、組織の活性化に繋げる。これはシニア人材にとっては、緩やかな対応ということではなく、新人からシニアまで、より高い目標を掲げ、退職するまで自律的な厳しい環境の中で相互に切磋琢磨するということである。会社から見ると「すべての社員を最大限活用する」ということは、一方で社員側から見ると「雇用されうる人材となる」ということである。組織全体として活性化することが重要である。

<すべての社員を最大限活用するための人材マネジメント>

シニア人材を活用するためには、中長期の観点で人事諸制度のしくみを作り、キャリア開発を始めとした教育を充実させることである。年齢に関する考え方は極力排除するが、日本的な考え方として長期的な雇用を前提とする。具体的な施策については①65歳定年制の導入、②役職定年制度の廃止、③キャリア研修の実施である。

① 65 歳定年制の導入

現状、多くの企業では「60 歳定年で、希望者全員 65 歳まで継続雇用する」という制度が多いが、60 歳で一旦完了ということではなく、65 歳の退職まで継続的に働く制度を構築することが必要である。年金もいずれは 65 歳から支給されることになり、ほとんどの社員が 65 歳まで働くことになる。そうなる前に事前に 65 歳定年制を導入し、諸制度の改善を行うことである。

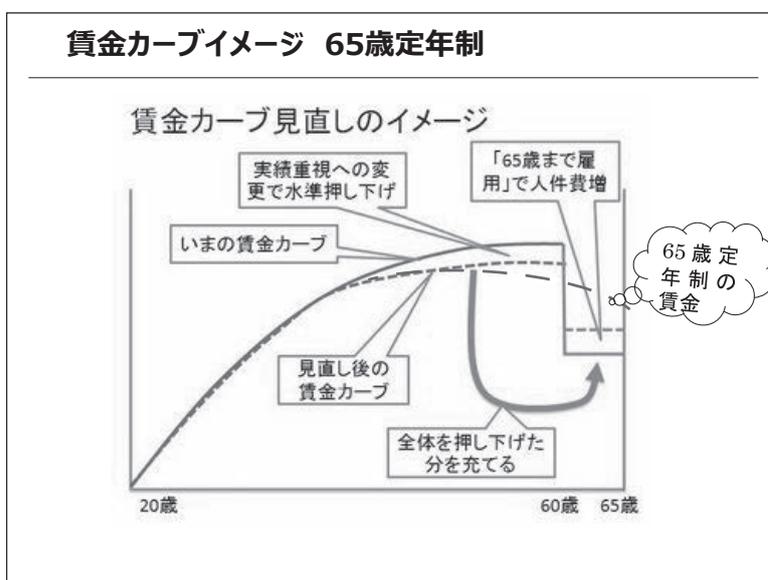
年代別の基本的な考え方は以下の通りである。20 歳代は仕事の経験を多く蓄積し、様々なことに挑戦しながら、トライアンドエラーを繰り返し、能力を最大限高める。年功的に能力が高まる時期であり、年齢も踏まえながら、生活面に配慮する。30 歳代では仕事の経験も蓄積され、一定の能力も高まり、更なる能力開発と職責としての仕事の成果にたいしての責任を担う。40 歳代では能力開発も相応のレベルに到達し、役割としての成果を発揮することが期待される。50 歳代では 40 歳代同様であるが、より役割としての成果を中心に、組織的な大きな観点をもちながら業務遂行を推進する。60 歳代では今までの経験を活かし、組織から期待される役割を遂行する。これらの基本的な考え方を明確に構築することから始めたい。

<図表 14> 基軸とキャリアステージの例

基軸と項目	スキルのステージ				
	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代
生活主義（年齢）	◎	○	—	—	—
能力主義（能力）	○	◎	○	○	—
成果主義（職責）	△	○	—	—	—
成果主義（役割）	—	—	◎	◎	◎

また、賃金カーブについては右の
ように改善する。日本経団連が示したイメージ図では、現状は 60 歳定年制を前提とし、賃金モデルは 40 歳程度以降で従来より低くし、その分 60 歳から 65 歳に上乘せしている。これは 60 歳定年でその後、再雇用される際に 60 歳時の賃金の 5 割や 6 割といった大きく減額することを幾分緩和するためのものである。これは従来からの改善とはなるが、65 歳定年

<図表 15>



制を前提とすれば充分とは言えず、入社から退職の65歳まで継続的な賃金カーブとすることである。ただし、人件費が大きくなるように、生涯賃金という観点で現状と比較しながら移行する必要がある。実際に検討する際には、賃金カーブのあるべき姿を想定しながら、個別企業の人員構成や現状を踏まえながら構築する。

② 役職定年制の廃止

役職定年制度自体は、そもそもポスト不足への対応として実施されたものであるが、中堅・中小企業の現実的な運用においては、役職定年後も引き続き、役職に就いているケースも多い。これは一方でミドル人材が役職者として育っていない背景があるが、本質的な考え方が年齢で役職につけるという運用をしていけば制度があってもうまく機能しない。そうであれば年齢に拘らず、ある一定の資格等級を満たせば、役職者になれるということにした方がよいと考える。そうすれば若手やミドルにも早期に役職者になる機会が増えることになる。いずれにしろ年齢という概念から、資格という概念に大きく転換する必要がある。すべて役職に関するルールを排除したくなければ、役職任期制、役職任免制とすることも検討範囲である。

③ キャリア研修の実施

会社は「社員全員を最大限活用する」、社員は「雇用されうる人材となる」ということを目指すためには、シニアになってから、意識付けや新たな能力開発を進めていても効果は低い。定年前に急に今後の働き方を考えろと言われても実際には難しい。ミドルの段階から自らのキャリア形成を検討する場があり、40歳代、50歳代、60歳代等の節目で、会社はそのメッセージを送ること、また社員は意識することが大切である。中長期にキャリアを考える中で、「雇用されうる人材」となるよう促進していく。

また、現時点でシニア向けの研修を実施している企業があるが、シニアのみ実施しても効果は低く、人事部門等が主導になり会社全体で取り組むこと、管理職が職場環境をつくることの三位一体となって実施することが重要であるが、当面のシニア研修に止まっており、全社的に取り組まれている企業は少ない。

④ 最後に

シニア人材の活用は、大きな課題であるが、社員全体課題としてとして取り組むことで、会社全体の組織の活性化につながるものと考えられる。シニア単体で考えることではなく、若手、ミドル、シニアもそれぞれが、年齢を踏まえつつも、それぞれの強みを活かし、能力や役割を中心とした考え方に転換していくことが求められる。現時点ではまだまだ暫定的な対応が多い。今後は新卒を含めた全社的な雇用管理や人事制度のしくみづくりを見直す契機と考えている。将来的な65歳定年制（様々なパターンが考えられる）を見据えて、現時点から段階的にしくみづくりを進めていくことが期待される。すでに先進的な企業は65歳定年制を導入している企業も存する。今後の各社の取組みに期待したい。

5. 女性の活用：課題は多いが、活躍に期待

女性の活用はご承知の通り、安倍政権の成長戦略の中に、女性の活躍促進ということで重点テーマに挙げられている。それらを受けて、大企業では管理職の女性比率を高めるための動きが多くの企業で進められている。また、女性が、職業生活において、その希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備するため、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が制定されました。これにより、平成 28 年 4 月 1 日から、労働者 301 人以上の大企業は、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが新たに義務づけられる。

政府主導による、または一部の企業でダイバーシティマネジメントの一環として、女性の活用が進められているものの、現実的にはいろいろな課題があり、これからの大きなテーマである。大きな方向性は間違いないであろうが、今後、検討すべき事項である。中産連でも女性についての多数の取組みを始めたところであり、一部、ご紹介したい。

行政との取組みとしては、愛知県で「平成 26 年度 管理職向け 女性職員活躍促進セミナー」を実施した。行政は比較的、男女の差がなく、推進しやすい環境にあると考えられるが、現実的にこれからといった印象である。

その際に活用した職員へのアンケート結果は図表 16 のとおりである。

また、民間企業においてもパートの戦力化として人事制度の改善を進めている。

女性については、正社員もしくはパートとして活用する、いずれにしても、企業や社員の意識改革や職場環境の整備、仕事そのものの見直しを含めて、大きく改革する必要がある。そしてさらに重要なポイントは、女性の側にも意識改革が必要だという点である。会社側も管理職登用が女子社員にとって「寝耳に水」とならないよう、早めにメンターをつけるなり、外部のアドバイザーに依頼するなど、周到な準備が必要であろう。

本年度、中産連では人材の採用と定着ということで、若者、女性、シニアについて、中小企業庁の先端事業として右の新たな取組みを進めており、ここで述べた課題について、人材紹介と併せて中小企業の相談に乗っている。

<図表 16>

女性活躍のアンケートから（愛知県より）

○将来、昇任して管理職などとして活躍したいか？

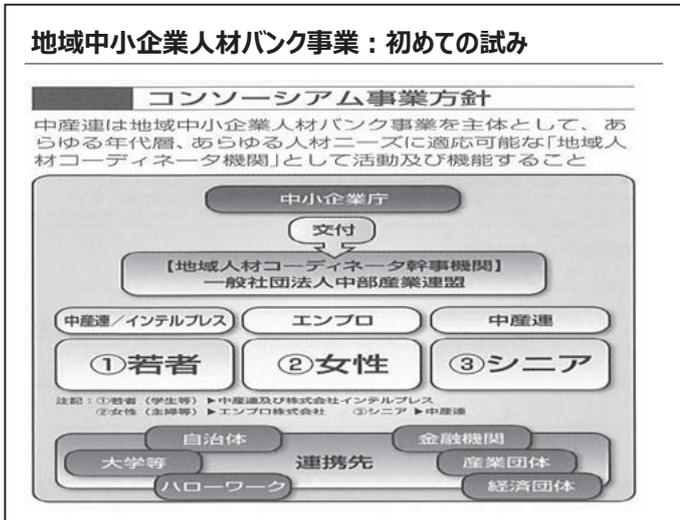
- 「意識しているが自信がない」＝女性の16%（男性31%）
- 「特に希望しない」＝女性の47%（男性31%）

○「自信がない」（女性16%）の理由は？

- ・家庭と両立できるか不安（30%）
- ・マネジメント経験が不足、部下をうまくまとめられるか不安（30%）
- ・部下指導できるだけの専門知識がない（30%）

○「希望しない」（女性47%）の理由は？

- ・家庭との両立が困難（26%）
- ・管理職になるには自分の能力が不足しているから（36%）



6. 外国人の活用：マネジャーの育成方法

ここからは、若干の紙幅を割いて外国人教育（マネジャー教育）について論じたい。国内の若手不足を補うために、外国人の活用は無視できないと考えるからである。ただし、この方面での中産連の経験と得意分野は教育・訓練に集中しているため、外国人活用の中でも教育訓練に特化して論じる。

中産連では、20年以上にわたって JICA（国際協力機構）の受託事業を中心に外国人マネジャー（および政府関係者）へのマネジメント教育を実施している。インドネシアやベトナムと言ったアジア諸国、あるいはブラジル、アルゼンチン等の中南米諸国から参加者を毎年指導している。中でもメキシコ人への教育・訓練では23年の歴史があり、卒業生も200名以上を数える。当然のことながら、ビジネス上の関係が続いている卒業生は何人もおり、現地企業や情勢についての問い合わせ等にも迅速に対応してもらっている。

中産連が担当する講義の内容は主に「生産性・品質向上」である。その中には日本の戦後復興から産業振興、そして日本の経営というテーマも入っており、単なるテクニックの勉強に終わらないカリキュラム編成になっている。生産性や品質というテーマで学びにくる外国人は技術や方法論だけに興味があると思われるかも知れないが、実際はほとんどの受講者が「日本という国そのもの」に強い関心を持っている。

これはアジアを除くほとんどの国に言えることだと思うのだが、日本に対してはやはり「東洋の神秘 (Mystery of Orient)」という概念が外国人の頭の中にはあるようだ。それを知りたいと思うのは自然なことであるし、それを教えない（教えられない）のはやはり教える側の落ち度であろうと考え、中産連では「日本の経験」をできる限り教えるようにしている。

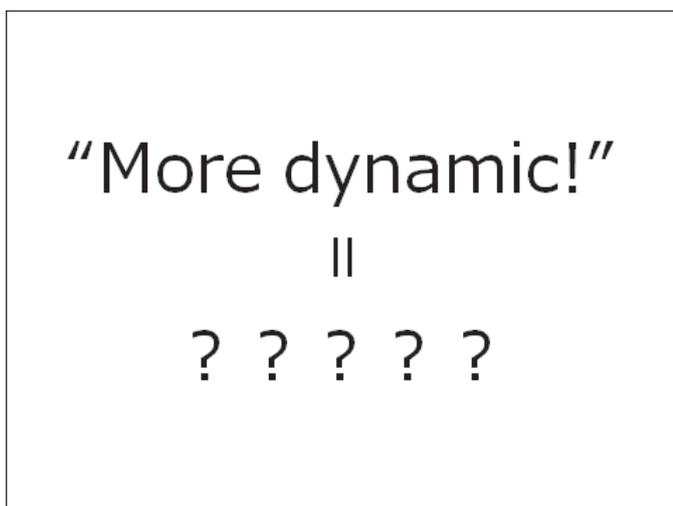
外国人の教育を長年担当していて常に話題になるキーワードがある。それは「ダイナミック (Dynamic)」である。メキシコ人に限らずほとんどの研修員が「もっと研修をダイナミックにしてほしい」と訴える。どういう意味かおわかりだろうか（図表 18）。

答えは簡単で「もっと俺にしゃべらせてくれ」という意味である。

つまり、外国人（一部のアジア人は例 <図表 18>

外だが）は、授業中に黙って先生の話聞き続けるという教育を受けていないので、意見があるのに発言機会が与えられないというのは耐えられないようなのである。これは何か国もの研修員に聞いているのでかなり信憑性の高い話だと思うが、彼らは「自分の意見を言いなさい」と教えられて育っているのである。

では、外国人はただしゃべらせておけば良いのかというとそうではない。当然、



教え方を工夫して、彼らに重要な知識を吸収してもらう必要がある。そのときにただディスカッションだけやっても理解は深まらない。

解決策として、中産連は様々な教育ツールを活用して、外国人の集中力を途切れさせないようにしながら訓練を行っている（図表 19）。要するに、楽しみながら、遊び感覚で学習することを狙っているわけだが、こういう学習スタイルを「エデュテインメント（Edutainment）」と呼ぶ。エデュテインメントは受講者の社会文化的行動（およびその背景にある考え方）を改善する効果があるとされる。遊びに参加する、映画の登場人物を批評するなどの行為を通じて、社会文化的な気づきを得やすい、と考えられているからである。

<図表 19>

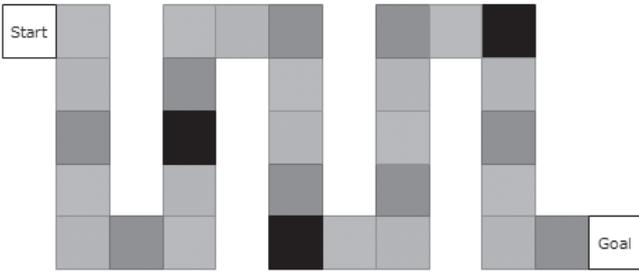
中産連で頻繁に使用するエデュテインメント・ツール
✓ ビジネス・ゲーム ：机上の経営競争を通じて、戦略と開発・生産・営業・財務計画を学ぶ
✓ ディスクローズ・シミュレーション ：ペーパー・クラフトによる製品製造と販売を通じて、品質改善と部下指導を学ぶ
✓ 小集団活動の進め方指導 ：紙飛行機の製造と改善を通じて、小集団活動の進め方を学ぶ
✓ リーダーシップとチームワーク ：映画を観て、登場人物の個性や立場、組織内での役割、使命への覚悟、等を記録し、グループで議論することでリーダーシップとチームワークについての理解を深める

一例を挙げると、我々が行っているゲームの中でも、本人は一所懸命やっているのだが、現実にはチームの中で「お山の大将」になってしまう研修員がたまにいる。このことをゲーム終了後のフィードバック・セッションで振り返ると、本人も自分自身の傾向について身をもって理解することができる。このような気づきは日本式経営を教える上で重要である。なぜならば、我々講師は本人が自分自身の傾向に気づいたタイミングで「そういう振る舞いは日本では好まれない」と教えることができるからである。

<図表 20>

ここで、面白い例をご紹介します。

過去の外国人研修員が開発したメキシコ人向けの教育ツールである。この研修員はメキシコでコンサルタントとやっており、当然のことながらメキシコ企業に対してコンサルティングや研修を行っている。その彼が、中産連の研修コースで学んだことを反映して教育ツールを開発したのである（図表 20）。

メキシコ人が日本で開発した教育ゲームの紹介	
双六形式で各分野の知識を学習するゲーム	
Start	
ポイント：問題の作成方法と学習後の指導方法 (コンサルタントが支援)	
(元JICA研修員のCarlos Gil氏の開発したゲームを簡略化して掲載した)	

このツールを作成するにあたって、彼はエデュテインメント的な要素を重視した。つまり、遊び感覚で学べるということである。彼の発想の優れている点は、「知っていることと理解していることは違う」という着眼点にある。彼は「知る ⇒ 理解する ⇒ できる」というメカニズムを想定して、「できる（実行）」の前には「理解」が必要だと考えたのである。

つまり、理解してしまえば、その後の実務訓練や実行は格段にやりやすいということである。

そして、理解のためには「学びへの自発的参加」が必要だと考え、エデュテインメントの要素を盛り込んだ教育ゲームを開発したのである。

このゲームのポイントは問題の作成方法と学習後の指導方法であるが、形式そのものは簡単なものなので、興味のある企業は自社で類似のゲームを作成してみるのも面白いと思う。(なお、このゲームのアイデアを開発したのは、メキシコにある **Advanced VALUE Croup Latinoamerica** 社のコンサルタント、**Carlos Gil** 氏であることを付記しておく。メキシコでのコンサルティング・サービスに関心のある方はご相談いただければ、ご紹介は可能である)

このメキシコ人研修員に限らず、ラテンアメリカから参加する多くの研修員が「指導者としてどうあるべきか」という問題意識を持って参加している。この点は日本の同年代の社員にはない外国人の魅力であると言えよう。この特長をうまく利用することも、外国人マネジャー活用のポイントである。JICAのコースに参加する外国人たちは自国のエリートが多く、学歴、教養ともにハイレベルな参加者が増えている。日本企業への就職を希望している研修員も多いので、ラテンアメリカ諸国に関心のある企業に対しては、国によっては具体的なアドバイスも可能である。

7. まとめ — 今後、企業に取り組んでいただきたいこと

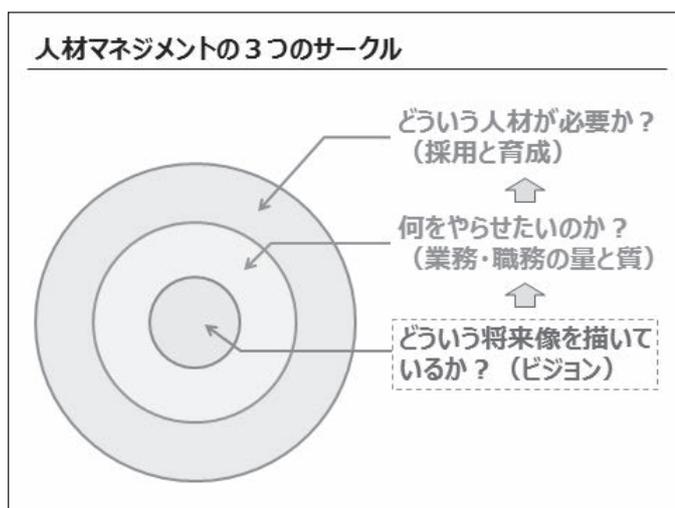
(1) 「会社の魅力」の検討から人材マネジメントをスタートする

ここまでシニア人材と女性、そして外国人の活用について論じてきた。やはりこれからのキーワードは「労働人口の減少×多様性」である。労働人口が減少するから多様性に対応せざるを得ないということでもある。多様性に対応することを「多様化」と言う。つまり、企業は人材マネジメントにおいて多様化しなければならない。

しかしながら、多様化するということはひとつ間違えると大変なことになる。企業が方向性を見失うことにつながりかねない。その時に方向性を見失わないための拠り所となるのが、ビジョン（経営者の描く自社の将来像）である。これがあれば、「自社が何に力を注ぐべきか（=戦略）」そして「どういう人材が必要なのか（=人材像）」が明確になる。

図表 21 に示したようにビジョンこそが人材マネジメントの核である。

<図表 21>



(2) 戦略・業務・組織・人事を連動させる

すでに述べたように、これからは人事の問題は戦略と密接に関係する。そもそも戦略あるいは戦略的思考とは意思決定が容易ではない領域において必要とされるものであり、今後の日本にと

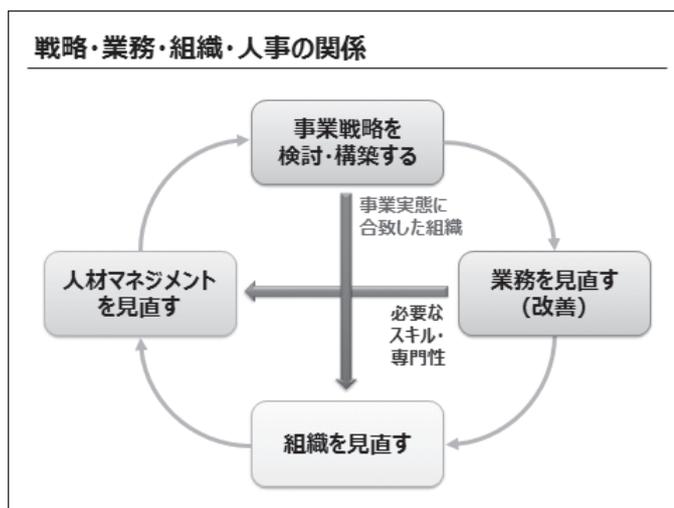
っては人材の問題がこれに該当するのだから当然である。同時に、これからは大手企業でなくともビジョンに基づいて戦略を構築しなければならない企業も出てくる。

むしろ、今後は中堅・中小企業こそ戦略が必要であるとも言える。なぜならば、大手企業は物量に物を言わせて自らの意志を通すことも可能かも知れないが、中堅・中小企業はそういう訳にはいかない。戦略によって収益を確保すべき状況もやってくるはずである。

図表 22 に示したように、戦略と業務、組織、人事（ここでは人事制度だけでなく職場の風土づくりなども含めて「人材マネジメント」としてある）は一連の流れで考えるべきである。

図にすると簡単に見えるが、実はこれをやるのは容易なことではない。経営と現場と人事が同じ方向を向いて協力しないとこれはうまくいかない。このような複合的で複雑な問題を考えるためには社内の関係部署がチームを組んで検討する必要がある。

<図表 22>



また、中産連のようなコンサルティング会社を活用してスピーディーに問題解決にあたることも重要な選択肢の一つである。幸い、中産連には筆者の1人である橋本のように戦略を専門とするコンサルタントもいれば、柘植のように専門分野をマーケティングから人事分野にシフトしたコンサルタントもいる。もちろん、人事の専門のコンサルタントは他にもおり、また生産分野のコンサルタント、女性コンサルタントもおり、人材マネジメント上の様々な課題に対して対応可能な体制が整っている。

また、中産連は経済産業省の事業を受託して「地域中小企業人材バンク事業」を行っており、若手、シニア、女性の人材斡旋も行っている。さらに、JICAの研修プログラムの卒業生を中心に優秀な外国人（マネジャー候補）ともパイプがある。

我々としては、過去の事業・プロジェクトで得た知見・経験を活かしつつ、この新しい経営課題に対して企業と共に考え、行動すべきだと考えている。新しい課題に対しては「知っていることを教える」のではなく、問題そのものを定義するところからはじめて、企業と「共に考え、共に行動する」というやり方でしか、クライアントに貢献できないと考えるからである。その最初の一步として、この論文では筆者から企業への問題提起を中心に情報・考え方を提供させていただいた。これまでとは違う人材活用のきっかけにさせていただければ幸いである。

※ このテーマにご関心のある企業は、ぜひ筆者（柘植・橋本）までご連絡ください。

政府系事業からの知見の紹介や研究会・勉強会の立ち上げも検討させていただきます。