

第2回人材育成委員会講演会

日時：12月5日(木) 場所：ナゴヤ イノベーションズ ガレージ 参加者：委員長の神野副会長をはじめ36名

テーマ

未曾有の変化を迎える日本の労働市場と これからの雇用の姿

講師 (株)パーソル総合研究所 取締役副社長 櫻井 功 氏

プロフィール 日本の都市銀行に入行後、ゼネラルエレクトリックなどで人事リーダーを歴任。
直近では、大手小売チェーンの人事担当役員。2016年より現職。



講演要旨

1. 日本の労働力

戦後の第一次ベビーブームの子ども世代で第二次ベビーブームが起きたが、その後、第三次ベビーブームは起こらなかった。この原因は、政府が高齢者支援を優先し、若者らへの支援を十分に行ってこなかったことにある。

パーソル総合研究所は、2030年における人手不足数は644万人になると予測する。この数字は2030年の生産年齢人口の約10%にあたり、これまでの生産性を維持しようと思うと、一人当たりの生産効率を1.1倍にしないと維持できない大変厳しい数字である。

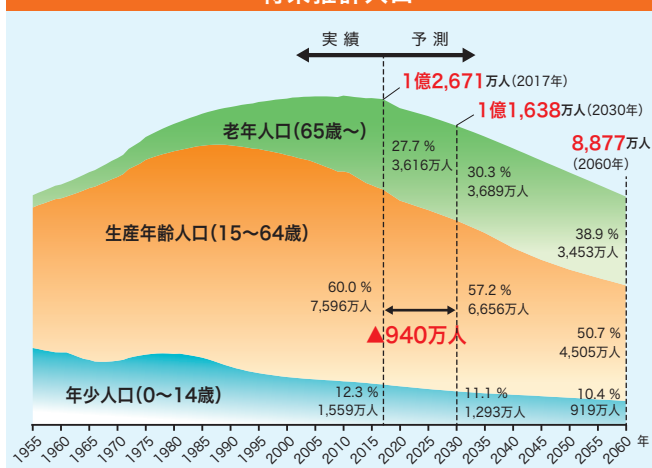
しかし、「今の日本型雇用のままで、労働力不足を補い、労働者の意欲・やりがいを高めることができるだろうか？」ということを私は皆様へ問いたい。

2. 日本の労働者の意識

日本の労働者の意識を見てみると、仕事における満足度やエンゲージメント(熱意)の割合が調査した他の国に比べてかなり低い。また、管理職を目指す人の割合を年代別に見てみると、日本は日本型雇用により出世競争の決着がつく40代からさらに割合が低下する。このような構図を見せられる若者のモチベーションは高まらず、20代、30代においても他の国に比べて圧倒的に低い割合となっている。

おそらくこれは中間管理職に権限も裁量もないうえに、昨今の働き方改革により、会社や人事が考えるより大きな責任のしわ寄せがいつていることを、若者たちが見ているからではないだろうか。

将来推計人口



資料：国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口(2017)

一方、この644万人の人手不足に対する解決策は、①働く女性を増やす、②働くシニアを増やす、③働く外国人を増やす、④生産性を上げる、⑤ミドル・シニア人材を活性化することがあげられる。

人事と管理職の課題意識比較

管理職本人：人/時間のリソース不足が上位		近年 表面化している課題への対応が上位	
管理職本人が感じている業務上の課題		人事が考える管理職が抱える課題	
順位	内容	順位	内容
1	人手不足	1	働き方改革への対応増加
2	後任者の不在	2	ハラスメントの対応増加
3	自身の業務量の増加	3	コンプライアンスの対応増加
4	学びの時間の確保困難	4	部下の育成不足
5	時間不足による付加価値業務への未着手	5	部下の離職増加
6	働き方改革への対応増加	6	部下のメンタル問題への対応の増加
7	部下の育成不足	7	ダイバーシティの対応増加
8	コスト削減の要請増加	8	後任者の不在
9	売り上げ・利益目標増加	9	人手不足
10	スキル・知識不足による付加価値業務の未着手	10	職場のコミュニケーションが不活性
【管理職調査】管理職 n=2000		【企業調査】人事部 n=300	

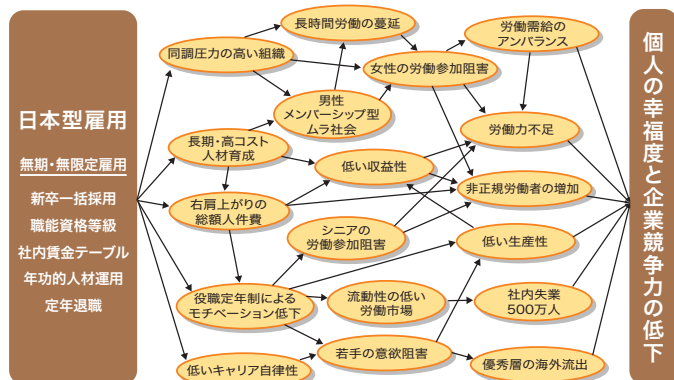
3. 日本型雇用について

日本型雇用の根幹をなす「職能資格等級制度」とは「人」の能力の大きさを基準として等級にしたもので、欧米の「職務」の大きさを基準にした等級制度「ジョブ型」とは異なり、世界的に見ても極めて特殊な日本だけの雇用の仕組みと言ってよい。戦後復興期とそれに続く高度経済成長期には日本の成長に大きく貢献したが、現在のグローバル競争の中、人材の獲得、人件費コントロール、従業員のモチベーション、生産性向上、イノベーション創出など、さまざまな局面において、日本企業が厳しい競争環境に置かれる原因の一つとなってきた。

日本型雇用（新卒依存・無期・無限定雇用）の特徴

	日本型	米(欧)型
等級・報酬制度	年功型・職能資格制度	職務等級・職務給制度
雇用契約の長さ（正社員）	無期・終身（長期安定）雇用	無期・ただし終身雇用であることの暗黙の了解はなし
職務の範囲定義	存在しないか、あっても極めて曖昧	明確に存在
報酬決定の根拠	内部マーケット（賃金規定）基準	市場基準
育成・昇格	企業内階層別、年次運用	優秀者中心あるいは職務ごとであり年次思想なし
人材採用	新卒採用中心	キャリア（経験者）採用中心
福利厚生	手当・生活保障中心型	社会保障（医療保険など）型
解雇	困難・労働者保護型	互いに自由 Employment at will(米)
社内失業者	多い	仕組み上存在しない
外部流動	職務の標準化が進んでおらず 市場価格が不明のため困難	職務が標準化されたマーケットが存在するため比較的容易

日本型雇用のネガティブスパイラル



4. 日本の雇用の未来(これからの日本の雇用に求められること)

中西経団連会長の発言に象徴されるように、産業競争力を高めるため、日本型雇用見直しの機運が高まってきている。これからは、個人がキャリアの自律性

を高め、自分自身でキャリアをコントロールしていく時代である。採用も少子高齢化からキャリア採用への依存度が増すことは避けられず、必然的にジョブ型雇用への変化が高まる。学生も早いうちからキャリアを考え勉強することや、積極的にインターンシップに取り組み社会を知ることが求められよう。加えて、人口減・少子化・高齢化を踏まえた上で、これからの日本の雇用に求められる必要な取り組みや変革は以下のとおり。

(1) 採用

- ・市場競争力のある処遇の実現
- ・高度外国人に対し、魅力ある雇用の提供
- ・新卒一括・ゼネラリスト採用などの一辺倒型でない、「適時・適所・適材」採用の実現

(2) 人材活用

- ・年齢・性別・国籍に関係なく、実力ある人が活躍できる配置や評価の実現
- ・経験のある「優良」労働力として、シニアのさらなる活用
- ・女性の特性とライフステージ・ライフイベントを考慮した柔軟な働き方の提供
- ・自律的選択が可能な働き方の提供

(3) 人材流動

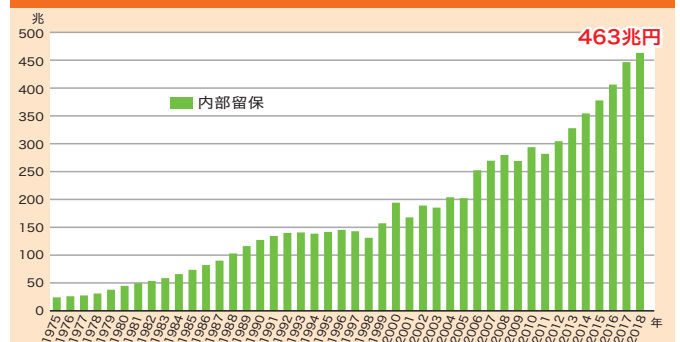
- ・キャリア自律の確立と失業のない雇用流動の実現

(4) 生産性・イノベーション

- ・「企業へのロイヤルティ」を問う時代から、「職務へのエンゲージメント」を問う時代への転換

今や企業の内部留保は460兆円を超える水準である。確かに将来の不況や投資に備えることも大事だが、この水準は異常とも言ってよい。企業・社会は、雇用制度を変え、人への投資を行い、硬直化した労働市場の流動性を高め、好循環につなげることで、若者が将来に対する期待の持てる社会をつくっていくことが必要である。

内部留保の推移



(企画部 鈴木 裕彦)

図の出所：櫻井氏の講演資料より作成

第3回経済委員会

日時: 1月24日(金)

場所: 名古屋栄ビル

参加者: 委員長の水野副会長をはじめ30名

今回は、提言書「令和新時代に求められる経済政策 ～平成の教訓を踏まえた骨太の問題提起～」の原案について最終審議を行った。

委員からは、「平成30年間の日本経済の全体をまとめてあり分かりやすい」「令和における経済団体としての問題提起をしている点が良い」「令和では、企業の活動として社内起業家の本格的な育成や人
 (株)名古屋銀行 山本専務
事評価制度の見直しが必要ではないか」といった提言書に対する評価や令和の課題に関する発言など、多数の意見が出された。

今回の委員会で出された意見を踏まえた上で修正案を取りまとめ、2月度の正・副会長会および総合政策会議に上程することとした。

(調査部 山口 大樹)



名古屋工業大学 鶴飼学長

成を考えていくことが必要」「数多くの課題があり優先順位をつける必要がある中、採用が一番の課題」「働き方が多様化し、仕事

が高度化する中で、会社の制度や人事評価制度などトータルに変えていくことも必要」などの意見が出された。

続いて、(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所主任研究員の中村天江氏を講師に迎え、「テクノロジーと共に進化するWork Model」と題する講演会を行った。中村氏は、「環境が変化する中、人材育成のあり方が変わってきている。会社は、個人に成長の機会と将来の展望を提供していくことが特に重要」と述べた。

今後は、中部圏が目指すべきシナリオと、中経連として取り組む課題を取りまとめ、具体的なアクションにつなげていく。

(企画部 鈴木 裕彦)

第3回人材育成委員会

日時: 1月30日(木)

場所: 中経連大会議室

参加者: 委員長の神野副会長をはじめ28名

神野委員長の挨拶に続き、事務局より「学生と若手社員のフォーラムの試行」の準備状況について報告を行った。その後、事務局が討議用に準備した「中部圏が向き合うべき人材育成・雇用に関する課題・取り組みについて」(骨子案)をもとに「労働市場の見方や課題の全体像」の整理に向けた意見交換を行った。

委員からは、「今後、当地の産業構造がどのように変化していくのかを見極め、その視点で人材育

第48回Next30産学フォーラムneo

日時: 2月3日(月)

場所: ナゴヤ イノベーターズ ガレージ

参加者: 32名

今回は、愛知大学経営学部准教授の冨村圭氏および三重大学地域イノベーション推進機構准教授・知的財産統括室副室長の狩野幹人氏による講演とワークショップを行った。

冨村氏は、「ファイナンス理論に基づいた個人の資産運用」と題して、金融庁のワーキング・グループが発表した報告、いわゆる「老後2,000万円問題」について、公的年金制度とそれを補完する私的年金制度を概観することで、必要額とされる「2,000万円」は、個々人の状況によって必ずしも



ワークショップの問いに自身を照らし合わせ微笑む参加者

当てはまらないことを説明した。また、OECDの調査によると日本人の金融リテラシーは低く「金融知識」も十分とは言えない状況の中で、伝統的なファイナンス理論と行動ファイナンスの概要説明がなされ、参加者はワークショップを通じてその違いを体験した。

狩野氏は、「知財の『ち』～イノベーションの第

一步 特許登録～」と題して、特許制度の目的は発明の保護だけでなく、発明の利用促進であり、特許出願後に内容が公開されることで利用促進に寄与し、それが産業の発達につながると説いた。

権利の保護が目的と理解していた多くの参加者は、特許制度はイノベーションを推進するためのツールという新たな学びを得



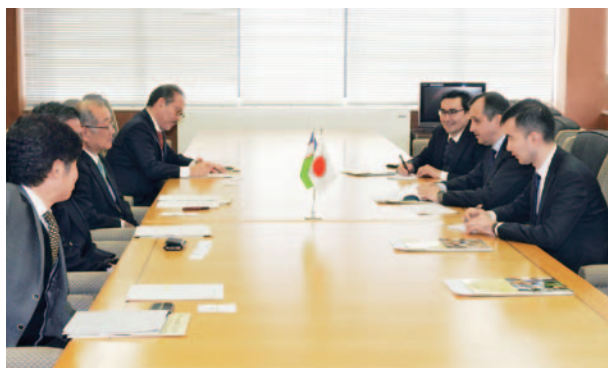
三重大大学の特許出願の実例に取り組む参加者。また、ワークショップでは、実際に三重大大学が特許を出願し最終的に勝ち取った事例を用いて、特許申請の難しさや、視点を変えることで申請が通ることもあることなどを学んだ。

(イノベーション推進部 美保 美恵)

中経連

ダイジェスト

ウズベキスタン大使 表敬訪問



1月17日(金)、ウズベキスタン特命全権大使のガイラト・ガニエヴィチ・ファジーロフ氏が中経連を訪れ、小川専務理事以下幹部と懇談した。主な発言は以下のとおり。

ファジーロフ大使 (写真: 右側中央)

就任3年目の現大統領が行ってきたさまざまな政治・経済改革により、ウズベキスタンのGDP成長率は2019年が5.5%、2020年は5.8%を予測している。国民の収入や消費は増加傾向にあり、産業ではサービス、建設を中心にあらゆる分野が活性化し、今後も継続的な成長が見込まれる。

わが国は中央アジアの国々で最大の人口(3,300万人)を有し、今後は周辺国も含めた1億人市場のハブとしてさらなる活性化を図っていきたい。

昨年12月には、名古屋市とタシケント市が観光・文化交流の分野におけるパートナー都市協定を締結した。これを機に、中部圏とは多分野にわたる交流を進めていきたい、ご支援・ご協力をお願いしたい。