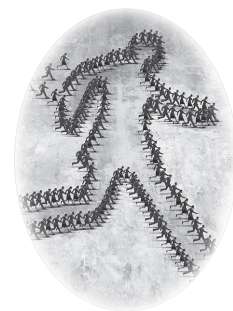


第3章 多様な人材の参画促進 ——採用対象の拡大を考える



高橋 美紀

東京都中小企業診断士協会城南支部

1. 労働力人口の減少と潜在的労働力

今後、劇的に減ると予測される日本の総人口。特に2015年は7,708万人だった生産年齢人口が、2030年には6,773万人、2060年には4,418万人まで減少する一方、相対的に65歳以上人口の割合は増え、2060年には総人口の39.9%になると推計されている。

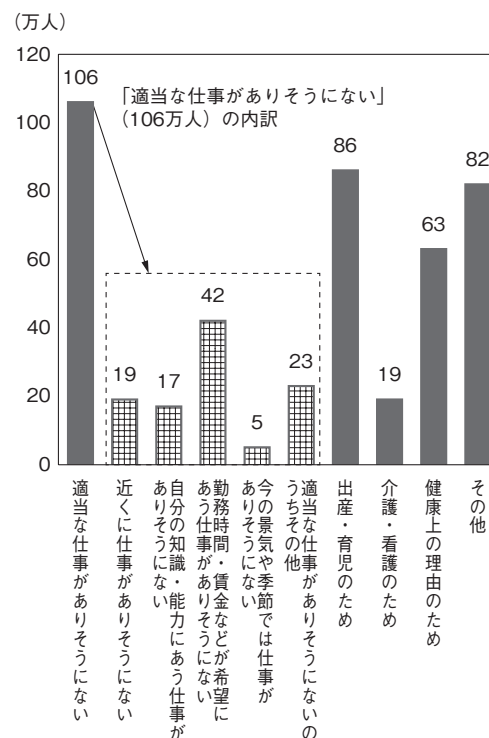
一方、そのような状況にもかかわらず、働く意思がある人が望む職に就けないという奇妙な現象が、日本では起きている。働きたいが職に就いていない「潜在的労働力」は、2016年平均で588万人。この内訳は、就業希望者（非労働力人口で就業を希望する者）380万人、完全失業者208万人と推測される（「労働力調査（詳細集計）2016年平均（速報）」総務省、2017年2月）。

なぜこのようなミスマッチが生まれるのか。就業を希望するものの求職していない理由としては、「適当な仕事がありそうにない」が最も多く、なかでも勤務時間や賃金などの労働条件が合わなかったケースが目立つ。また、出産・育児や健康上の理由で求職していない人も多い（図表1）。

すなわち、労働力確保のためには、育児や介護の主な担い手である女性や、病気であっても働きたい人、65歳以上の人を労働市場に呼び戻すことが合理的な判断となる。政府も彼らのような、より多様な人材の活躍を後押

しする政策を打ち出している。労働力不足を生産性向上でカバーするという選択もあるが、それは他章に譲るとして、本章では就労者の絶対数を増やすため、いかに採用対象を拡大するかについて述べたい。

図表1 就業を希望する非労働力人口の非求職理由



出典：総務省「労働力調査（詳細集計）2016年平均（速報）」2017年2月

2. 多様な人材の参画が進まない理由

(1) 女性

安倍政権の成長戦略で「いまだに活用されていない資源の最たるもの」と位置づけられたように、採用対象として最も期待されているのは女性であろう。2016年現在、実に274万人が潜在的労働力とされている。大学（短大含む）進学率は5割を超えるなど、彼女たちは高い教育を受け、人材としての質も高いはずであるが、就業している女性の約6割が出産を機に離職している。

結果として女性の労働力率は、出産適齢期で下がる「M字型カーブ」を描くことになる。就業希望者を加えた潜在的労働力率は高い（図表2）が、男女の性的役割分業意識が根強く残る日本では育児の負担が女性に偏り、M字の完全解消には至っていない。

この影響は未婚あるいは子どものいない女性にも及んでいる。「いずれ家庭都合で退職するかもしれない」と判断され、キャリアを積む機会が限られては、女性の就業意欲は低下してしまう。このことは大きな損失といえよう。

(2) 高齢者

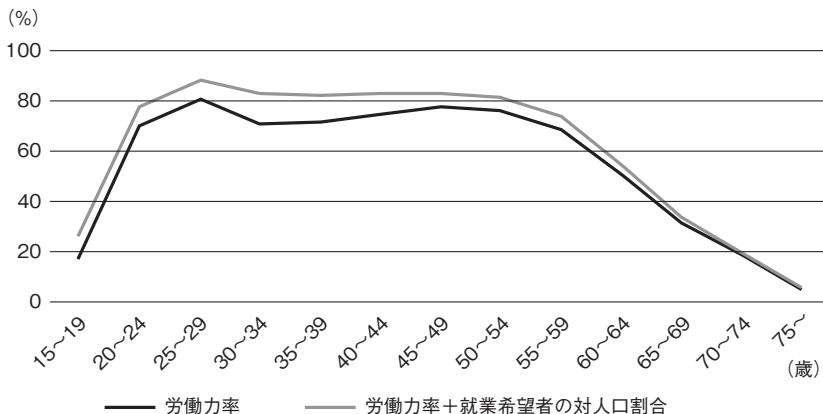
女性と並び注目度が高いのは、65歳以上の高齢者である。2015年の高齢者の就業者数は730万人となっているが、就業率は男性が30.3%、女性が15.0%にすぎない（「統計からみた我が国の高齢者（65歳以上）」総務省、2016年9月）。高齢者の場合、自身の健康状態、家族の介護や新しい仕事への適応力の低下が就労の主な障壁になるといわれており、2013年の高年齢者雇用安定法の改正で義務づけられた「65歳までの希望者全員雇用」が精一杯という企業も少なくない。

一方で、収入を伴う仕事をしたいと希望する高齢者は約7割に及ぶ（「平成26年度 高齢者の日常生活に関する意識調査」内閣府、2015年3月）。日本人の平均寿命は、2015年では男性80.79年、女性87.05年、健康寿命はおおむねそれより10年前後短くなっているが、「健康であるうちは働きたい」と願う高齢者は多い。

(3) 病気や障がいを持つ人

総数は前二者より少ないが、働きたいと願う気持ちはより切実であろう。ハンディがあるからこそ、精神的・経済的な支えがほしい。

図表2 女性の年齢階級別労働力率



出典：総務省「労働力調査（詳細集計）2015年平均」2016年2月
労働力率+就業希望者の対人口割合は、（「労働力人口」+「就業希望者」）／「15歳以上人口」×100

医療技術の進歩により、治療をしながらの就労継続が可能になりつつある。しかし、それを支える環境整備は十分とはいえない。たとえば、日本人の約2人に1人がかかるといわれるがんの場合、仕事をしながら通院している人が約32.5万人いる一方で、診断後、勤務者の34%が依願退職または解雇で職場を去り、自営業者の17%が廃業している（「がん患者のおかれている状況と就労支援の現状について」厚生労働省、2016年12月）。

同様のことは障がいを持つ人にもいえる。厚生労働省の「平成25年度障害者雇用実態調査」（2014年12月）によると、働く障がい者は全国で推計約63万人いるが、この数字は在宅で過ごす320万人の約2割にすぎない。企業が障がい者を雇用しない理由としては、「適した業務がないから」が、どの障がいを見ても最も多い。

(4) 外国人

労働力不足を補う切り札として、外国人も注目されている。日本で働く外国人労働者は、平成28年10月末現在で108万人と過去最高を更新しており（『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」厚生労働省、2017年1月）、その理由も人手不足だからというだけでなく、「外国人ならではの能力が必要だから」が目立つ（「外国人材の活用に関するアンケート」日本政策金融公庫総合研究所、2016年12月）。

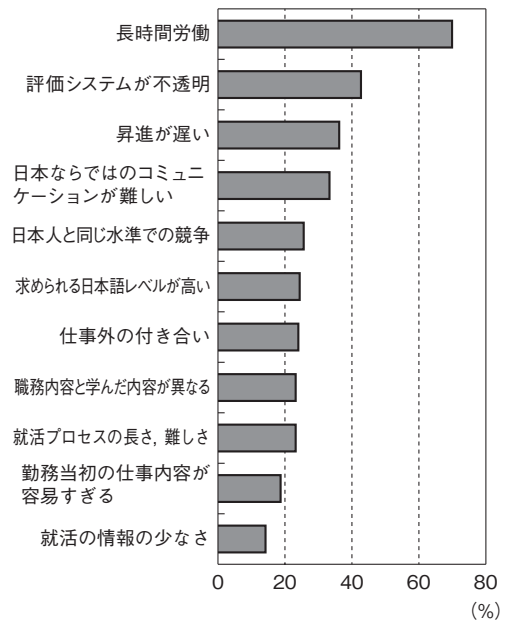
もともと、高度人材の卵ともいわれる外国人留学生の受け入れは進んでいない。日本の大学で学んだ外国人留学生のうち、学部卒学生の7割が日本での就職を希望しながらも実際には3割しか就職しておらず、留学生は年間約1万人、研究者は過去15年間で約8,700人が流出しているというデータもある（『内なる国際化研究会』報告書」経済産業省、2016年3月）。

日本国際化推進協会の、我が国において我が国企業へのフルタイム勤務経験のある外国人へのアンケート調査によると、我が国における労働を魅力的と捉えるのは21.1%にすぎ

ず、この原因として「長時間労働」、「遅い昇進」、「評価システムの不透明さ」というような日本企業特有の人事システムへの不満が挙げられている（図表3）。

一方、企業が二の足を踏むのは、文化的な摩擦が起こりやすい、雇用手続きに手間がかかるという理由も考えられ、制度・慣習両面からの対応が求められている。

図表3 日本における就職の不满



備考：日本で日系企業にフルタイム勤務経験がある回答を抜粋。
資料：日本国際化推進協会(JAPI)アンケート調査より作成。

出典：経済産業省「通商白書2016」より一部加工

3. 「多様な人材」の参画を促すために

以上の属性を持つ人は、従来の日本の企業社会にはなじみにくい存在、いわゆるマイノリティであったことがわかる。

日本企業はこれまで、時間や場所の制約なく、仕事の内容も狭く限定せずに、企業の都合に合わせて働ける人を高く評価してきた。これは一方では柔軟な受注や雇用の安定、さらには労働者の能力開発に寄与してきたが、それは同時に長時間勤務ができず即時対応できない人や、「阿吽の呼吸」が通じない人を

排除することにもつながった。

必然的に労務管理は画一的なものとなり、多様なバックグラウンドを持った従業員の力を引き出すようなノウハウも蓄積されてこなかったが、そろそろ限界が来ているのは先に見たとおりである。具体的には次の点に留意して、より多様な人材の参画を進めたい。

(1) 人材戦略の明確化

人手が足りないからといっても、決して誰でも良いというわけではない。一般的な採用・配置と同じく、「具体的にどのような業務を担う人材が不足していて、どのような条件の人にどのような業務を担ってもらいたいのか」という方針を明確にすることが第一歩となる。今ある業務を細かく洗い出し、各々どの程度の時間がかかり、それをどんなスキル・経験のある人に任せたいか、どのように業務分担を再配置できそうか、可能性を探り、適任者をイメージする。

たとえば、経験はあっても時間制約のある従業員には、作業手順が頻繁に変更されたり納期が厳しかったりする業務の担当は難しそうだが、じっくりと考えたり後任を指導したりする業務は任せられる。何らかのハンディがあっても接客業務は難しくても、単純業務に粘り強く取り組める特性のある人もいる。一連のプロセスにすべてコミットできなくても、業務を細分化することで、個々人の貢献意欲喚起と最適配置、それによる生産性向上は実現できる。

(2) 働きやすい環境整備

本章第2節で挙げた人たちは、多様な事情を抱えている。ブランクがあったり、短時間しか働けなかったり、特定の業務しかできない人もいるため、可能な限り個別対応をしていきたい。特に現有能力と任せる業務のマッチングは極めて重要である。そのうえで、必要に応じて短時間勤務やテレワークなど、柔軟に働くための選択肢も準備する。それでも、突発的な休業が起り得るため、複数担当制

を敷き、「この人がいないと業務が回らない」状況に陥らないように体制も整えたい。

ここで事例を1つ紹介する。女性が多い製造ラインでそれぞれが多能工となる「一人三役」制度を推進しているケースである。これにより安心して休業できるようになるし、単一の業務に埋没して視野を狭める心配も軽減される。複数のスキルを身につけることは自信にもなる。なお、全従業員の習得範囲とそのレベルを記載した一覧表を作成し、誰が代行可能かわかるようにしているそうである。

このような仕組みを定着させるには、情報共有も徹底し、「業務がどこまで進んだか」、「どの情報がどこにあるか」など、わかりやすく整理しておくことが重要である。特にコミュニケーションが取りにくい障がい者や外国人の場合、仕事の進め方やその進捗を目で見てわかるように提示しておくとうまく済む。

一方、ハード面にも気を配りたい。たとえば、女性が少ない職場の場合、女性が快適に利用できるトイレや休憩室を整備する、体力面でハンディのある従業員がいる場合、扱いやすい工具や機器を導入するなどの改善の余地がある。

(3) モチベーションを上げる働きかけ

制約を持ちながら働く人の中には、過去に、自己肯定感を持ってずに悩んできた人も少なくない。それゆえ、居場所を与え、そこで成果を上げたとき、あるいは努力の跡が認められたときは、それを称えたい。

そのために大事なものは導入教育である。特にブランクがある場合、本人も不安を抱えていることが多いため、OJTの基本により忠実に段階を踏んで進めると効果的である。そのときに業務マニュアルがあれば、大変役に立つ。

その次は、「これができるようになったら、これを任せたい」というような将来のキャリアを見せることが大切である。チャレンジングな目標の提示と、その達成度合いのフィー

ドバックがあれば、自分たちがいわゆる「調整弁」ではないと感じ取ることができるだろう。それは安心感とモチベーション向上につながる。

なお、賃金は「制約があるから安くて良い」とはならないことに留意したい。政府は同一労働同一賃金の実現に向け動いている。

2016年12月に出された「同一労働同一賃金ガイドライン案」には、雇用形態による不合理な待遇差の解消を目指す意図が述べられているが、真に多様で柔軟な働き方を推進するには、これまでとは異なる賃金体系を構築する必要があるだろう。

(4) 既存従業員との関係への配慮

以上の取組み過程で、必然的に仕事や能力開発の効率化、ワークライフバランスに配慮した制度の整備などを検討すると思われるが、これらは既存従業員にも適用できる形で進めたいものである。

既存従業員に過重労働を強いる一方で、新たな従業員の制約を許容するのでは、職場の分断を招きかねない。確かに過渡期においては、既存従業員に負担がかかるかもしれないが、生産性が上がった分を、リフレッシュや自己啓発時間の提供、賞与や昇給に反映させるような仕組みで乗り切りたい。最終的には、すべての従業員の「働き方改革」実現につなげてこそ意味を持つ。

そもそも、誰にでも、病気や怪我あるいは介護などの家庭の事情で、思うように働けなくなることはあり得るのだから、今、制約なく働いている従業員にも、自分の身に置き換えて考えるよう促したい。

4. 多様な人材がいることのメリット

以上で述べたことは、単に「人手不足を解消する」ということにとどまらない。さまざまな属性・価値観の人が集まれば、その分多様なニーズを察知できるようになり、そこから新たな発想やイノベーションが生まれ、ビ

ジネスチャンスが拡大することを強調したい。もちろん、多様な意見を統一する軸、すなわち企業の方向性が明確であることが前提となる。

中小企業の場合、トップダウンで実施できることは多々ある。事業や従業員の状況に沿った柔軟な対応が可能である。一方、長時間通勤を嫌い、地域の中小企業に目を向ける人は多い。労務管理は若干煩雑になろうが、経営資源が限られる中で、優秀な人材獲得のメリットのほうが大きいと考えられる。地域での評価が高まれば、採用に多大なコストをかけなくても、応募が増える可能性は高い。

就労が困難な人まで無理に働かせる企図はないが、希望する人がその持てる力を十分に発揮できる世の中になることを切に願う。それが実現すれば、人口が減っても、社会の活力は保たれるはずである。

高橋 美紀

(たかはし みき)

2001年中小企業診断士登録。社会保険労務士。横浜市立大学卒業後、農業関連団体、食品卸売会社、社会保険労務士事務所を経て独立。組織活性化やワークライフバランス推進支援に力を入れて活動中。

