「企業が日本にできること 人の国際移動が日本を救う」

Ⅰ部 第二席

武藤 夕美子(むとう ゆみこ)さん
(中部電力)

一、はじめに

近年の経済活動のグローバル化は、国境を越えた生産拠点の移動と国際競争に打ち勝つための急激な技術革新をもたらした。その結果、人の国際移動が企業の経済活動だけでなく各国の福祉制度や家族の在り方にまで大きな影響を及ぼしている。また、世界でも類を見ないスピードで少子高齢化が進む日本の労働力不足は、もはや現在の国力を維持するためには大きな障害となるほどの緊急の問題である。まだ記憶に新しい東日本大震災から復興の道を歩んでいくためにも、経済を力強く動かしていく若い力が必要なのだ。大学時代に社会学のゼミで少子高齢社会について学んだ経験をもとに、本稿では、人の国際移動を企業が推進することで各企業の成長、ひいては日本の成長へつながる可能性を論じたい。

二、少子高齢化による労働力不足はどれほど深刻なのか

日本は2005年以降人口減少時代に突入した。2010年10月1日の統計で高齢化率が過去最高の23・1%となり、「団塊の世代」が65歳以上となる2015年には高齢者人口が3000万人を超えると見込まれている。超高齢社会に足を踏み入れた日本において、生産年齢人口(15歳以上65歳未満の人口)の減少は著しく、2025年には約1700万人減少すると予測されている。生産年齢人口の中でも進学や退職といった理由で実際の労働力となる人口はこれより更に少ないため、日本の労働市場の縮小は間違いない。未婚率の上昇、晩婚化、出生率の低下が一般的に少子化の要因とされているが、仮にもし2011年の今すぐにこの三要因が改善されたとしても2025年時点の生産年齢人口の不足を補うことはできないため、労働力となる世代の人口減少は非常に深刻だ。労働力不足は即(すなわ)ち企業活動の低下にもつながり得る。なぜなら、10%の効率改善をしても10%労働力が減ったら単純に生産はプラスマイナス0になってしまうからである。GDP(国内総生産)も然りである。

また、高齢世代人口と生産年齢人口の比率をみると驚くべき結果が表れる。1960年では65歳以上の高齢者1人を若い世代11・2人が働き税金を納めることで支えていた。しかしこの数は急激に減少の一途をたどり、2015年には高齢者1人に対して若者2・3人となり、私たち新入社員世代が高齢者の仲間入りをする2055年頃には自分1人を支えてくれる若者は1・3人にまで減ると推測される。国の問題は即(すなわ)ち企業の問題となる。業績悪化などで企業年金資金の運用がうまくいかず、掛金の拠出困難から支給額の減額や制度の終了に踏み切る企業も増えているのだ。したがって、少子高齢化による労働力不足の問題はあすの企業を考える上で無視できない大きな問題であると私は考える。

交換就労で知識と文化共有

三、労働力不足解消の鍵 ～人の国際移動～

喫緊の労働力不足を補うためにはどうすればよいのだろうか。もちろん長期的な視点から、女性の仕事と家庭の両立支援や子供を産み育てやすい環境づくりへの努力は続けていかなくてはならない。ソフト・ハード両面で取り組むべき問題だろう。しかしながら、差し迫った少子高齢化の波を乗り越えるためには出生率の向上だけではもはや間に合わないのである。よって、私は人の国際移動を企業が推進することが有効であると考える。すなわち、海外からの人材導入を大いに進めると同時に海外への人材派遣も推進することである。もちろん現在も、海外から優秀な人材を積極的に採用している日本企業は数多く存在している。しかし、社会としての成熟期を とうに過ぎ、停滞期に入ったともいえる日本の経済成長をもう一度力強く漕ぎ出していくためには、人の国際移動をより一層推進すべきではないだろうか。

ここで、以下の二つの反論が予想される。一つ目は、「人が足りないから海外から補おうというのは安直すぎるのではないか、それより国内の失業者対策が先であろう」という反論。そして二つ目は、「労働力補填のために海外から人を受け入れるのはわかるが海外へ人を送り出しては意味がないのではないか」という反論である。これらに対する私の考えは次のとおりである。

まず一つ目に対して、人手が足りないから海外から受け入れればいい、というだけでは確かに安直である。受け入れコストや日本人特有の国民性の賜物(たまもの)・メイドインジャパンの質の維持を懸念する人もいるかもしれない。また、外貨獲得目的で短期就労をする出稼ぎ労働者への偏見もあるかもしれない。しかし、私自身大学時代を振り返ると、志を持って来日した留学生の優秀さは鮮明に印象に残っている。多文化社会に適応しなくては国際社会の中で立ち遅れるばかりである。企業が先陣を切り、差別や偏見の目を捨てて国境を越えて採用の門戸を開くことが大切なのではないだろうか。

また、国内の失業者対策についても検討の余地は大いにあると考える。その理由として、少子高齢社会を逆手にとった看護・介護分野のビジネスはこれからまだまだ伸びる余地のある分野である点、そしてこのビジネスチャンスに溢(あふ)れた業界が現在最も労働力不足に悩んでいる業界の一つである点が挙げられる。国が経済連携協定の枠組みに基づいてフィリピンやインドネシアから看護師や介護福祉士の候補生を受け入れているのもこういった背景がある。ゆえに海外人材導入に対する私の考えとしては、積極的にすべきだ、というのはもちろんのこと、人の国際移動はもはや止められない流れになりつつあるのだからその現実を受け入れ適応すべきだ、という意味合いも込めて積極的に賛成である。

次に、二つ目の反論に対しては以下の通りだ。私の考える人の国際移動の理想は、循環型のものである。人材の搾取でもなく、外貨の荒稼ぎでもない、新しい人の国際移動の枠組みが必要なのだ。それを日本の企業が先陣を切って作りだしていくことに意味があると私は思う。最近では人件費や設備費・税金の削減目的で海外に拠点を移す日本企業も少なくない。日本国内から企業も労働者も消えてしまったら、あすの企業、あすの日本は明るいだろうか。よって私は外国人が日本企業で働き、日本人が外国企業で働き、双方で学んだことを持ち帰ることができればWin-Winな受け入れ・送り出しの関係を築けると考える。送り出し企業と受け入れ企業、またそれぞれの国が活性化するような互恵的な人の国際移動でなければ続かないのだ。

四、企業が先陣を切る人の国際移動～「交換就労」から始めよう～

私が本稿で結論として述べたいことは、企業自ら人の国際移動の流れを積極的に作りだし取り込むべきだということである。そしてその具体的な形として、学生の交換留学のビジネス版とも言うべき「交換就労」なるものから始めることをここで提案する。競合他社の場合があるため不可能な場合もあるかもしれないが、可能な限り同じ業界や関連する業界で一定期間交換就労社員を受け入れる枠組みをつくるのだ。自分が本国で培った知識やスキルを少しでも活かせるところから始め、人の国際移動の流れを定着させることが重要なのではないだろうか。そして学んだことを元来所属していた職場に持ち帰り活かしていく。この場合、自国の法律や制度、文化の中での社会人としての経験が、まっさらな状態の新入社員の場合よりも受け入れや送り出しを困難にさせるかもしれない。当人たちがぶつかる異文化の壁は大きいだろう。しかし、だからこそ、それを覚悟して一定期間海外の企業で働こうという気概のある人材が集まるのではないだろうか。また、新入社員ではなく経験を積んだ社員の海外派遣を提案するのにはもう一つ理由がある。それは、まさに今新入社員である自分が、一生に一度しかない新入社員の一年間が非常に重要な時間だと実感しているからだ。社会の中で守られ支えられる側から今度は自分が守り支える立場になる。社会人になるこの意味を噛(か)みしめるには、二度と来ないこの大きな変化の一年を生まれ育った社会で迎えることにも意味があると思うからである。一社会人、一国民としての自覚と自信を身につけてから海外へ学びに行く意義は大きいだろう。また、もう一つ重要なこととして、海外から来た交換就労社員が日本で働きたいと思うような、そんな企業の姿を見せることが必要条件である。なぜならそれは自然とその企業自身のES向上にもつながるのだからである。こうして人の国際移動の潮流を自ら生み出し、それを受け入れる体制と日本で働きたいと願う海外の優秀な人材の土壌が揃(そろ)ってから、新規採用の際の海外人材の登用を今以上に推し進めるべきだと考える。

五、まとめ

少子高齢化の中、生き抜いていかなくてはならないあすの企業は、人の国際移動を積極的に推進すべきである。具体的には、交換留学と同様に一定期間経験のある社員を海外に送り出して成果を持ち帰らせる。同時に、受け入れた外国人社員に日本企業の良さを知ってもらい、日本で働くという選択を本国に持ち帰ってもらう。こうして生みだした人の国際移動の潮流と受け入れ・送り出し体制を最大限に活かし、さらなる新卒採用の段階での海外人材の導入を推進していくことがあすの企業に必要なのではないだろうか。

多文化社会への第一歩として、人の国際移動の先陣を切っていくことがあすの企業に課せられた責務であり、それが明るい未来へつながると私は信じている。

【参考文献】
「厚生労働省報道発表資料(2010.10.23)」http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000040cz.html
平成22年版高齢社会白書

「明日、明後日、その先の未来」

Ⅰ部 第三席

新川 宏美(しんかわ ひろみ)さん
(四国電力)

一、はじめに

「十年後の自分を想像してみましょう」

子どものころ、誰しも一度くらいはそんな質問をされたことがあるだろう。どう答えたか、覚えているだろうか。小さな子どもにとって、「十年後」は、遥(はる)か遠い未来の話だ。

しかし一方で、企業にとっての「十年後」は、もっと現実味を帯びた時間軸上にある。十年後だけに止まらず、そのもっと先を見据えて経営を行わなければ、企業の持続的発展は期待できないだろう。

私が大学生時代に参加したインターンシップで、一ヶ月かけて新規事業の企画立案を行ったことがあった。その際に課題として提示されたのは、事業の十年後のビジョンを明確にすることだった。十年後、その事業が社会の中でどのような地位を占め、かつどれほどの利益を上げることが見込まれるのか。企画に取り組んだ当初は、十年という期間をなかなか見通せず、苦労した記憶がある。

十年という単位は、学生にとっては非常に長い年月のように感じられる。中学・高校・大学と進学していく中では、これから所属する学校という、近い未来の生き方を選択することしかなく、何十年という先のことまで具体的に考えることはあまりない。これまでそうした短いスパンでの時間軸の捉え方しかしてこなかった私たちにとって、十年先の事業企画の展望を考えるのは非常に困難であった。

しかし、企画を細部まで作成していくうちに、「十年後」を意識するというのがいかに重要かを実感することとなった。その事業をどのように成長させたいのか、それを見定めた上で計画を立てなくては、事業の方向性を見失ってしまうことになるからである。

「十年一昔」とも言われるように、「十年後」を意識するということは、計画的に物事を進める上で欠かせないことである。ということは、事業企画の観点においてのみならず、例えばそこで働く個人にとっても、同じことが言えるのではないだろうか。

小樽商科大学の松尾睦准教授によると、特定の分野で人が熟達者となるまでには十年の経験が必要だと言う。例えば営業職の人間であれば、十年の経験を積んだ後に、学習した知識・スキルをよりやく業績に結びつけられるようになるというのである。

しかし、熟達者となるにはそれだけの経験が必要とされるにも関(かか)わらず、近年、日本では若者の早期離職率が増加している。新卒後、三年以内に会社を辞めた若年層の割合は、大卒者で三十四・七%、高卒者で四十八・六%(内閣府、二〇〇六)である。こうした状況の原因は、若者たちに「十年後」の自分が見えないことにあるのではないかと私は考える。

ベテランと若手の交流増やす

二、見えない「十年後」

「十年後」の自分が見えない背景には、若者たちの身近に、自分のこれからの社会生活のモデルとなるような人物がいないことが挙げられるのではないだろうか。

核家族化や地域交流の減少に伴い、若者は自分と近しい年齢の人間と付き合うことが多くなった。そうした人々とばかり交流している中では、来年、再来年の自分を想像することはできても、そのずっと先の未来の働き方を頭の中で構築するのはなかなか難しい。

また、昨今の日本における働き方の変化も状況に拍車をかける。雇用情勢の悪化により、正社員で働く人間の割合は減少しており、非正社員が全雇用者に占める割合は二〇一〇年平均で三十四・三%となっている(総務省、二〇一〇)。終身雇用制度はもはや当たり前ではなくなり、「一つの場所で、一生働く」というキャリアビジョンを持つ若者の割合は減りつつある。

こうした背景もあいまって、今日の若者たちは、十年先の自分を教示してくれるような人物に出会うことなく、就職活動中に提示された、年収や労働時間といったわかりやすい数字だけで働き先を選ぶこととなる。

けれど、そうした情報だけで正しい選択ができているかについては不安が伴う。何十年も先の未来を考えるためには、実感を伴わない数字情報だけでは、あまりにも心もとない。

三、未来の見える就職活動を

こうした状況に対して、どのような改善策が考えられるだろうか。

一つには、就職活動の時期に、学生と比較的年齢層の高い社員との間で関わりが持てるような機会を設けることが挙げられる。就職活動を行う若者たちは、説明会や社員との交流会などによって、企業での働き方を知る機会を与えられることが多い。しかし、私も就職活動の際には社員との交流会に何度か参加したが、そうした場で関わることができるのは、ほとんどが入社数年の若手社員であった。

年齢の近い若手社員の話は、近い未来、その会社で働く自分を想像するための大きな手がかりになるだろう。しかしそれだけでは、十年、二十年働き続けるためのビジョンというのはなかなかつかみづらい。

こうした入社前の段階で、その会社で何十年も働き続けているベテラン社員の話を聞く機会があればどうだろう。以前、就職活動中に、偶然五十代のベテラン社員の方とお話する機会があった。その方からは、入社してから十年ごとのスパンで、どのような仕事をしてきたのか、その中で自分がどのように成長することを目指してきたのか、という具体的な話を聞くことができ、就職活動のためだけでなく、これからの自分の働き方を考える上で非常に参考になった。

年齢の近い若手社員との交流は、若者たちに身近な目標を与えてくれる。しかしそればかりでなく、会社全体を見渡すことができ、自らの社会人としての軌跡をメタな視点で語ることのできるベテラン社員との交流の機会をもっと増やせば、これから社会に出る若者たちが十年単位で未来を見据えるための手がかりとなるのではないだろうか。例えば、学生を対象に行う会社説明会や社員交流会の場に、なるべく幅広い年齢層の社員を参加させる。そうすれば、学生は年齢が近く話しやすい若手社員の話から会社の雰囲気をつかむだけでなく、ベテラン社員と話をすることで、己の働き方についてより広い視野を持って考えることができるようになるのではないか。

また、就職活動を行う若者たちに、企業全体としての目標を明確に提示することも重要であると考えられる。企業として、これから先どのような発展を目指しているのか。それがわかれば、その中で働く社員として、どのような役割、どのような成長が求められているのかを自ずから考えることができるだろう。

時々刻々と変化していく社会情勢の中で、人々の働き方も日々変化している。先輩たちの働き方が、これから働き始める若者たちにそっくりそのまま当てはまるとは言いがたい。けれど、先人の軌跡を知り、学ぶということは、これから先の働き方を長期的な目線で考える際にきっとよい材料になるだろう。

四、偶然をチャンスに変える「性格」を

前述の通り、具体的な長期ビジョンを描くことは非常に重要な要素ではあるが、その一方で、描いたキャリアビジョンに固執することなく、状況に柔軟に対応していく力も、これから働く若者たちには必要となる。

スタンフォード大学のクランボルツ教授は、キャリア論に関して「計画的偶発性理論」を提唱している。この理論の骨子は、人は多くの偶発的出来事に見舞われるが、好奇心、持続性、柔軟性、楽観性、冒険心など、前向きで能動的な特性を持つ人ほど、偶然をチャンスとし、キャリア形成の手助けとすることができるというものだ。後に振り返ると、結果としてその出来事は、あたかも計画的に起こったことのように必然化されるのだと言う。

二〇〇六年、格差社会を示す、「勝ち組・負け組」という言葉が流行語となった。今の若者は、それを聞いて育った世代だ。希望のキャリアプランに少しでも沿わなければ、焦って仕事に見切りをつけがちである。けれど、短期的な目線で状況に評価を下してしまうのではなく、時には楽観的に、状況をチャンスと捉えることも必要ではないだろうか。そうした感覚を若者に伝えられるのは、これまでのキャリアを客観的に振り返ることのできるベテラン社員たちではないかと私は考える。例えば、若手社員とベテラン社員との間で定期的に面談や懇親会を行い、仕事や働き方に関する意見を交換しあえる場を設けるのもいいかもしれない。気軽に会話できる場を増やすことによって、若手社員がベテラン社員から学ぶことのできる機会も増えるはずだ。

五、おわりに

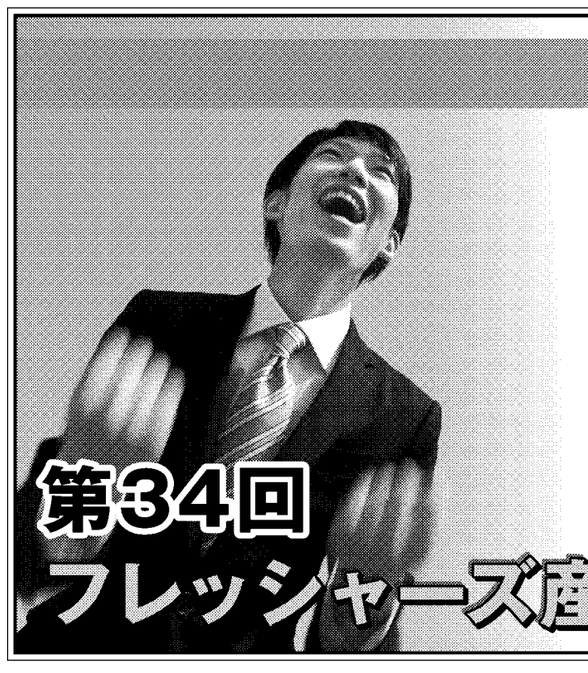
近い未来は想像しやすい。今日は何をしよう、明日はどうしよう。特に社会に出たばかりの若者は、目の前の仕事で精一杯という人がほとんどであろう。しかし、時には十年先の自分を意識すること。それは、これからの企業を担う人材にとって必要不可欠な目線だ。

企業というものは、何よりも自身が持続的に発展していくことを重視しなければならない。企業としての社会貢献は、企業の安定した持続的な営利活動があってこそ生まれるものであり、そのためには確実で将来性のある事業計画を立てていくことが必須である。企業にとっての「明日」とは、何十年も先の未来を指すと言っても過言ではない。

そうした事業を進めていくためには、目の前の状況だけを見るのではなく、長いスパンで物事を捉え、成長する若者を育てる必要がある。そのためには、年齢の枠を越え、ベテラン社員から若者がどんどん学べる機会を設けることが重要であろう。先を見据える視点を学ぶことによって、若者たちも、未来を考える力を養うことができると考えられる。

人と人との関わりから息の長い事業を続けていく。これが、「明日」の企業をもっとよくするために必要不可欠なことなのだ。

【参考文献】
松尾睦　経験からの学習・プロフェッショナルへの成長プロセス(プロフェッショナリズムと経営教育)(2007)日本経営教育学会全国研究大会研究報告集(55),21-24.
内閣府(2006)平成十八年度版　国民生活白書
総務省(2011)労働力調査
文部科学省(2009)学校基本調査
Mitchell,K.E;Levin,A.S;&Krumboltz,J.D.Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities.(1999)Journal of Counseling and Development,77,115-124.



参加・協賛企業

(順不同)

尾池ファインコーティング
王子製紙
オムロン
カイインダストリーズ
金子産業
関東電気保安協会
キャリオ技研
きんでん
熊谷組
栗本鐵工所
コア
神戸製鋼所
鴻池製作所
山陽特殊製鋼
JNC
四国電力
システマック
シャープ
正興電機製作所
センコーグループ