「三部立てのキャリアプランで高齢者の力の活用を」

年齢のダイバーシティ強化

Ⅰ部第二席

なかや　ゆうご
中家　佑吾さん
(堀場製作所)

トとして多様な人材の活用が注目される中で、高齢者の活用という視点で提案を行いたい。

第一章　はじめに

私が社会人として働き出す中で一番大きな環境の変化だと感じたことは、さまざまな年齢の人たちに囲まれているということだ。学生のときは、自分と同じ年齢層で基本的に形成された環境で過ごしていたため、特に大きな変化だと感じたのだ。例えば、私の職場には定年後も働き続けている人がいる。また、私の父も定年後も働き続けている。共通しているのは、仕事の内容や量、報酬は変わったが、定年後も働く意欲は衰えず、やりがいや楽しみを見いだしている点である。

日本はこれから人口減少に加え、六十五歳以上の割合が過半数近くになる高齢化社会に突入する。そのため、企業は労働力人口の不足を補うために、高齢者の働く意欲に合わせた多様な働き方で雇用を進める必要がある。

本論文では、はじめに将来の日本の社会の動向を考え、高齢者雇用がなぜ必要となるのか詳しく述べる。そして、私の身近な定年後の働き方の好例を紹介して、その有用性を示す。さらに、ダイバーシティ・マネジメントとして多様な人材の活用が注目される中で、高齢者の活用という視点で提案を行いたい。

第二章　なぜ高齢者雇用が必要なのか

日本は現在、構造的な少子化に直面し、人口が毎年二〇万人規模で減少している。二〇五〇年には総人口が約九七〇〇万人になると予測されている。生産年齢人口（十五歳―六十四歳）に焦点を当てると、二〇一〇年の八〇〇〇万人から五〇〇〇万人にまで減少する。ざっくりと考えると、稼ぎ手の数が五分の三になるのである。

それでは減っていく国内の稼ぎ手を補うために、移民を多く受け容れればよいか、というとそうもいかない。欧州諸国では移民の制限、排斥の声が高まり、移民政策に慎重な意見が多くなっている。日本でも大幅な移民の受け入れに対して慎重になるべきである。

一方で工場のラインにおける単純反復作業やパターン化できる仕事の需要は、ロボットやコンピュータに取って代わられ始めている。ましてや、産業用ロボットでは世界トップの技術力とシェアを有している日本では、その傾向はこれからも加速するであろう。

しかし、いくらテクノロジーが進歩し、単純な労働力がロボットに取って代わったとしても、研究開発のような問題解決能力が求められる複雑な仕事や、職人的な技能が必要となる仕事は変わらず人間が担い続ける。さらにこのような仕事は、創造的な市場を生み出し、企業にとってイノベーションを促進し、新たな利益を生み出すことになる。

日本の近い将来の姿として特徴的なのは、高齢者の割合、高齢化の速度の両面ともに、欧米先進諸国をはるかに上回っていることである。そのため、日本が他先進諸国に先駆けた社会構造の変化にどう対応していくのか、世界から注目されることになるはずである。

私は、人口減少・高齢化社会において、国際的な競争力を維持し続けるために高齢者雇用の拡充が必要であると考える。

第三章　私の身近で働く高齢者

日本企業では、正社員は六十あるいは六十五歳で定年を迎えて引退する場合がほとんどである。しかし、六十歳以上の人が就業を希望する年齢については、「働けるうちはいつまでも」という意見が多く、定年後も働きたいという意識が高いことがわかる。それでは、定年後も働く選択をした人は、どんな働き方をし、どんな考えを持っているのであろうか。私の身近の好例を二つ紹介しよう。

一つ目は私の父で、企業で技術者として六十歳まで勤め上げ、退職後ほとんどブランクを置かず別の企業に再就職した。以前の会社では電子回路を専門にしていたが、新しく働き始めたところでは肺や呼吸器を訓練するための装置の開発のために、空気力学や医療や薬事法などについて新しく学び直している。今まで培ってきた専門技能や知識を他の分野で活かしたい、という気持ちで取り組み始め、新しい技術を身に付けることがおもしろいと言いながら仕事をしている。また、今までより規模の小さい企業で働くことで、製品開発の一つのプロセスだけでなく、幅広く関わるようになったのでむしろ刺激的だと話している。

二人目は、私の所属する部署の技術顧問である。職場では、専門にしてきたスキルやノウハウを後進に伝えるアドバイザーの役割を果たしている。本人によると、自分の経験を活かして仕事することを有意義に感じており、知識欲や働く意欲は定年前とあまり変わらずに仕事に取り組めていると話されていた。他にも、適度に仕事をすることで趣味に対してメリハリをつけて楽しんで取り組め、仕事以外でも充実感を感じているということであった。また、給料が定年前より下がっても、やりがいを重視して仕事することを選ぶ人が増えるようなうまいシステムをつくることができれば、高齢者が働きやすい社会になるという意見を持たれていた。

二人の好例を挙げてきたように、定年後の高齢者でも、企業の中でさまざまな役割を果たすことができ、活躍することができる。

このような現状にも関わらず、高齢者の雇用にはネガティブな意見も存在する。「高齢者雇用による人件費コストのしわ寄せで、新卒採用や社員の給料が上がりにくくなる」、「いくら働く意志があっても、能力や体力的に使いものになるのか」などである。

社会全体の雰囲気として、高齢者雇用に対して歓迎ムードとは言いがたいのである。そこで、未来の日本では高齢者になっても働く意欲は衰えず、活躍する人々が当たり前にいるような社会を築かなくてはならない。

そこで、三部立てのキャリアプランで高齢者が活躍できる社会の実現を提案したい。

第四章　三部立てのキャリアプラン

前章で紹介した二人のような、活躍できる高齢者の人材をもっと増やし、有効に活用するにはどうすればよいのであろうか。私は、労働形態の流動化が解決策であると考える。その阻害要因となっているのが、依然として硬直的な、働き方に対する社会の風潮である。そこで、職業人生を三部立てにしたキャリアプランを選択することが当然の社会になればよいと考える。

第一のキャリアは入社から十五―二十年目までであり、つまり新卒採用なら四十歳くらいで会社を一度退職するのである。そして、新しいキャリアのための祝い金として退職金を会社から受け取り、それをもとに三―五年間、留学や大学院やビジネススクールなどで学び直す。学び直して新たなスキルなどを身に付けた後は、第二のキャリアとして、別の会社で働く、元の会社に戻る、起業するなど自由な選択ができるようにする。さらに六十五歳からは第三のキャリアである。ここでも、転職や起業などに寛容な選択肢が用意される。加えて豊富な経験から、いろんな企業でスキルやノウハウを伝えるアドバイザーとしての役割が期待されるようになれば良い。

さて、私がこのような三部立てのキャリアプランを社会や企業が推奨すればよいと考えるのは次の理由からである。

第一に、定年後にいきなり流動的な働き方を用意しろ、といってもそもそも無理な話である。それなら、定年までの四十年以上ある長い職業人生で、働き方を見つめ直したり、変えたりすることが当然であればよいのである。高齢者にとっては、多くの経験を踏まえて、定年後の働き方への転進を成功させることができる。

次に、企業は豊富で多様な経験を活かすつもりで、抵抗感なく定年後の雇用を受け容れることができる。企業にとって、稼ぎ手が減る中での人材活用でとり入れるべきことは、優秀な人材を共有することであると考える。高齢者は技術やノウハウの伝承のために必要な人材である。また、豊富な経験があり、さまざまな環境にも適応できる。そして、幅広い人脈を持っており、企業同士のつながりを強化することができる。そのため、高齢者雇用における流動化により、企業が優秀な人材を共有することのメリットは大きいと考える。

そして第三は、新しいキャリアを社会が奨励することで、中小企業やベンチャー企業にも雇用が分散され、同時に起業の活性化にもつながり、日本の社会が元気になるという効果である。また、雇用が分散されることで、新卒採用のパイを奪うことや社員の給料上昇を邪魔することもなくなる。高齢者に対する若者からのネガティブなイメージも払拭されるはずである。

第五章　おわりに

企業経営におけるダイバーシティ・マネジメントの大切さが語られるとき、人種や性別に焦点が当てられがちである。本論文で提案した三部立てのキャリアプランを実践すれば、高齢者の雇用を促進させ、年齢のダイバーシティを強化することができる。

私の提案が実現化されるには、社会全体のコンセンサスが必要となる。少数の企業が制度を取り入れるだけでは足りず、社会全体で機能することで効果を発揮する。年齢のダイバーシティが社会に浸透することで、本論文で主張したように、個人、企業、さらには社会全体にとって大きなプラスにすることができる。そのため、いつまでも仕事にやりがいを感じながら、無理なく働いていける社会を実現させるためには、大胆な社会の変革が必要なのである。

【参考資料】
・将来推計人口でみる50年後の日本
内閣府　http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2012/zenbun/s1_1_1_02.html
・60歳以上の有職者の就業を希望する年齢
内閣府　http://www8.cao.go.jp/koureei/whitepaper/w-2011/zenbun/html/s1-2-4-01.html

「高品質な日本の製品が売れないワケ～品質の本当の意味とは～」

市場の求める品質に応える

Ⅰ部第三席

かみさか　ひろかず
上坂　洋雄さん
(スギノマシン)

―はじめに―

私は、家電量販店でデジカメやオーディオ機器などの家電製品を購入する場合は、必ずと言っていいほど日本製のものを購入する。海外製品と比べて安全で壊れにくく、たとえ壊れてもアフターサービスがしっかりしているからだ。耐久性以外にも、日本の製品は機能性やディテールにもこだわったものが多く、製品を使用する人への気遣いが感じられる。このような日本製の「高品質」は国内だけでなく、海外においても高く評価されている。メイド・イン・ジャパンの表記は、日本で製造された製品であることを示していると同時に、「高品質」であることを証明してくれていると言っても過言ではない。

しかし近年、「高品質」なものを造り上げているにも関わらず、日本製の世界シェアが大きく低迷してしまっている。液晶テレビを例にあげると、日本のほとんどの家庭には、日本のメーカーのテレビが置かれていることだろう。だが、世界市場に目を向けると、日本の液晶テレビの世界シェアは、一九九七年に約八〇％あったものが、二〇〇四年には約二五％、二〇〇八年には八％程度にまで低下しているのである。

見えない部分でも手を抜かない日本人の性質や、完璧なものづくりを志向する日本文化から生まれた「高品質」な製品が、なぜ売れないのか。私はこの原因を、日本のメーカーがユーザーの求める品質に見向きもせずに、ただひたすらに自分たちが「高品質」と思えるものを造り続けているからだと考える。本当に高品質なものとは一体どのようなものなのか。世界市場で売れる製品とはどのような品質のものなのか。私が考える「高品質」について、次章から詳しく述べていきたい。

第一章―「高品質」な製品とは―

日本の製品は「高品質」であると言われているが、ここで改めて品質の定義について考えた い。ＩＳＯ九〇〇〇では、品質を「本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度」と定義している。これによると、品質とは、提供される製品の特性とユーザーが求める特性の合致度を表している、と解釈することができる。つまり、その合致度が高ければ高いほど「高品質」な製品なのである。

では、日本の製品の特性は、ユーザーが求める特性と合致しているのだろうか。二〇〇〇年より以前は、日本人が好むものを造れば大抵の先進国の人々は喜んで受け入れてくれた。当時は、日本と海外に同じものを供給すればよかった。しかし、グローバル化によってニーズが多様化し、世界各国の文化、人種、宗教などによって異なるニーズが生まれるように時代が変化していった。その変化に伴い、それぞれの国々によって、品質・コスト・納期などの基準も変わり始めた。日本はその変化に追い付けなくなっていると言われている。

新興国として成長を続ける中国では、現在も市場が拡大し続けている。中国の農村部においては、畑で採れたジャガイモを洗濯機で洗う。したがって、よりジャガイモが洗いやすい洗濯機を開発すると、中国のユーザーは注目し、結果としてその洗濯機はよく売れると考えられる。

日本の洗濯機はと言うと、汚れセンサを用いて目に見えない汚れを精度よく検知し、汚れが少ないと判断した場合には水量や洗濯時間を調節する。最大一〇％の省エネ、七％の節水、一五％の時間短縮を可能にするという優れものである。この洗濯機は、日本やその他の先進国においては「高品質」な製品かもしれない。しかし、この優れものの洗濯機はジャガイモを洗うことには不適である。したがって、中国人の目線から考えると、決して品質の良いものとは言えない。中国で「高品質」と捉えられるのは、ジャガイモも洗える汎用性を持つ洗濯機なのである。

この洗濯機の例のように、多少高くても機能が優れているからといって、「高品質」な製品とはいえない。その製品を使用する人が本当に求める機能やデザイン、価格であるからこそ「高品質」なのである。グローバル化が進展した世の中のニーズは多種多様であり、一緒くたに品質の良し悪しを言うことはできない。だが、先進国での需要のみを意識し、高級で特殊な機能ばかりを備えた日本の製品は、現在は決して「高品質」であるとは言えないだろう。

第二章―市場のニーズを根本から理解すべし―

世界の市場で売れる「高品質」な製品を開発するには、その国ごとのニーズをしっかりと把握することが必要不可欠である。

このニーズの把握のために、世界には特殊な制度を持つ企業がある。その制度は、単に進出先の国の言語を話せる担当者を育成するだけでなく、社会に溶け込みその国の文化や習慣を習熟させて、その国のプロとなる人材を育てることを目的としている。その制度とは、まず、課長代理クラスの社員を選抜し、その企業の海外戦略に合わせてその地域へ送り込む。送り込まれた社員は三カ月間、宿舎でみっちりとその国の言語や文化についての研修を受ける。その後約三カ月から一年間、レポートさえ提出すれば仕事は何もしなくて良いという時期がある。しかし、住居をはじめとした日々の生活や人脈づくりなどは全て自力で行わなければならない。このようにして、自力で生活をおくった社員は、その国の言語を流暢に操れるようになっているだけでなく、その国の文化や慣習まで身についているというわけだ。現地に社員を溶け込ませ、その国の文化や背景を理解し、その上で製品企画を行い、顧客の本質的なニーズに合わせたビジネスを展開させているのである。

その一方で、日本の企業の場合、会社が費用を負担し社員を英会話教室に通わせたり、ＴＯＥＩＣ点数アップのための講座を開いたりしていることが多く見られる。しかし、単なる語学研修にとどまり、市場で本質的なニーズを引き出す社員を育成しようとしている企業はほとんどないと言えるだろう。

また、世界における経済上のライフスタイルには、「発展途上国型」、「新興国型」、「先進国型」といったタイプが存在し、それぞれの型で上流階層、中流階層、下流階層の割合が異なっている。それにもかかわらず、多くの日本企業は製品を海外に売り込む際に、上流階層も下級階層も関係なく製品を投入しているように思える。どこの国にも、必ず裕福な人や貧しい人がいて、それぞれの人が求めるニーズも当然違っている。今後、世界中の市場で「高品質」な製品を展開していくためには、各国の根本的なニーズを詳しく理解しなければならない。そのためには、やはり相手となる国の文化を理解することが一番の近道ではないかと考える。

第三章―品質を造り分ける―

ここまでは、市場となる国の文化を知ることが重要だと述べてきた。この次の段階として、多種多様なニーズに合わせて、製品の質や機能を変えることが大切だと考える。すなわち、「松」、「竹」、「梅」を造り分けてユーザーに提供するのだ。

洗濯機を例にとると、日本は一九三〇年に攪拌式洗濯機の製作が開始されてから、その後、一槽式、二槽式、全自動式と進化していった。現在は、静音性と高性能性を併せ持つドラム式のものが普及し始めた。しかし、現在の日本の家電メーカーは、一槽式も二槽式も造ることはしないだろう。つまり、これから洗濯機を持とうとする新興国や発展途上国のユーザーに適した洗濯機を、日本の企業は提供することができないということになる。

このように、日本メーカーの多くは品質面でも機能面でも、高級品を造る能力は持っているものの、あらゆるユーザーの声に応えることができる製品を造る能力は備えていないのである。

さらに、グローバル化が進み、海外に製造拠点を持つ企業が増加している中で、多くの企業は現地の作業員を採用し、安いコストで製品を造ろうとしているだろう。しかし、現地の作業員は、日本人ほど丁寧で日本人ほど器用であるはずがない。性格も習慣も全く異なる作業員ばかりの工場で、日本と同じプロセスで日本流のものづくりを行えるとは考え難い。ニーズの変化に対応してそのプロセスも変化するはずなのに、日本は高級品を造るプロセスしか持っていない。日本は、その一つしかないものを全世界に売り歩こうとしているのだ。

世界では、「松」以外を求めるユーザーの方が圧倒的に多い。日本のメーカーは、その「松」だけを造り続けたために、世界に後れをとり始めた。今後、新興国の市場で競争に勝っていくためには、「松」だけでなく、「竹」と「梅」のものづくりをしていかなければならない。そして、市場の求めるニーズに適した「高品質」なものを提供していくべきである。

―おわりに―

冒頭で、日本の製品は安全で壊れにくいと述べたが、近年、自動車メーカーのリコールやホテル、レストランなどの食品偽装などの社会問題が続出した。しかし、サッカーW杯・ブラジル大会では、日本人サポーターがごみ拾いをしている姿が称賛され、日本人の礼儀正しさや周りを思いやる習慣・文化が再び世界で注目された。日本が今後、世界市場で返り咲くためには、このような日本人の習慣や文化が非常に重要だと私は考える。日本の企業は、思いやりとおもてなしの心で世界各国のニーズを捉え、ユーザーの求める品質に応えていくといった気持ちを忘れてはならない。

【参考文献】
・「ものづくり維新　世界で勝つための十箇条」
吉川　良三
日経ＢＰ社
二〇一四年六月二四日発行　ページ一二三―一四五
・「技術の系統化調査報告　第十六集　洗濯機技術発展の系統化調査」
大西　正幸
国立科学博物館
二〇一一年三月三一日発行　ページ一四九、一五〇、二〇九―二一七
・「薄型テレビ業界の現状と課題」
http://www.tbr.co.jp/pdf/sensor/sen_a92.pdf

歴代第一席受賞作品

第1回	鉄鋼業の明日に想う	新日本製鐵　原谷　勤・松原　英吾
第2回	将来の電力システム	東京芝浦電気　望月　教志
第3回	イノベーションの飛翔	松下電器産業　森本　拓
第4回	創造的な自主技術の開発と真の国際化へ	東京電気化学工業　長谷川　治
第5回	これからの宇宙産業	NEC　坂田　洋子
第6回	カルチャー・ギャップと海外広報活動	日産自動車　佐々木　享
第7回	海外工場の果たす経済大国日本の責任	松下電器産業　川原　正明
第8回	移転技術の現地化に努力すれば日本は国際的に貢献できる	バンドー化学　平松　克己
第9回	女性の社会進出とこれからの日本産業	国際電信電話　山田　祐佳
第10回	消費者嗜好の変化とその対応	シャープ　芦田　淳
第11回	拡大する製造業の役割	三菱電機　池田　誉
第12回	PIの確立・CIからPIへ	近鉄百貨店　馬場　有希子
第13回	オジサンよ、熱く仕事を語れ	電源開発　小宮　光明
第14回	企業の発展と人材活用の関わりを中心として	大同特殊鋼　山本　佳枝
第15回	人と企業の信頼関係	三洋電機　西墻　明里
第16回	世界村の住民として	日本石油　宮崎　仁志
第17回	「発信する」企業へ	オムロン　井上　宏之
第18回	企業の「夢を与え続ける使命」について	日本石油　中村　琢磨

※企業名ならびに受賞者名は受賞時のものです