

「選択する未来」委員会 第2回 「人の活躍」ワーキンググループ

生産年齢人口の減少にどう対処するか？
－老・女・外・若・口・新－

2014年4月15日
ウシオ電機株式会社
代表取締役社長
菅田史朗

目次

生産年齢人口の減少にどう対処するか？ —老・女・外・若・口・新—

1. 経済同友会の提言より
2. 老：高齢者
3. 女：女性
4. 外：①外国人
5. 外：②外国
6. 若：若者
7. 口：ロボット
8. 新：新しさ

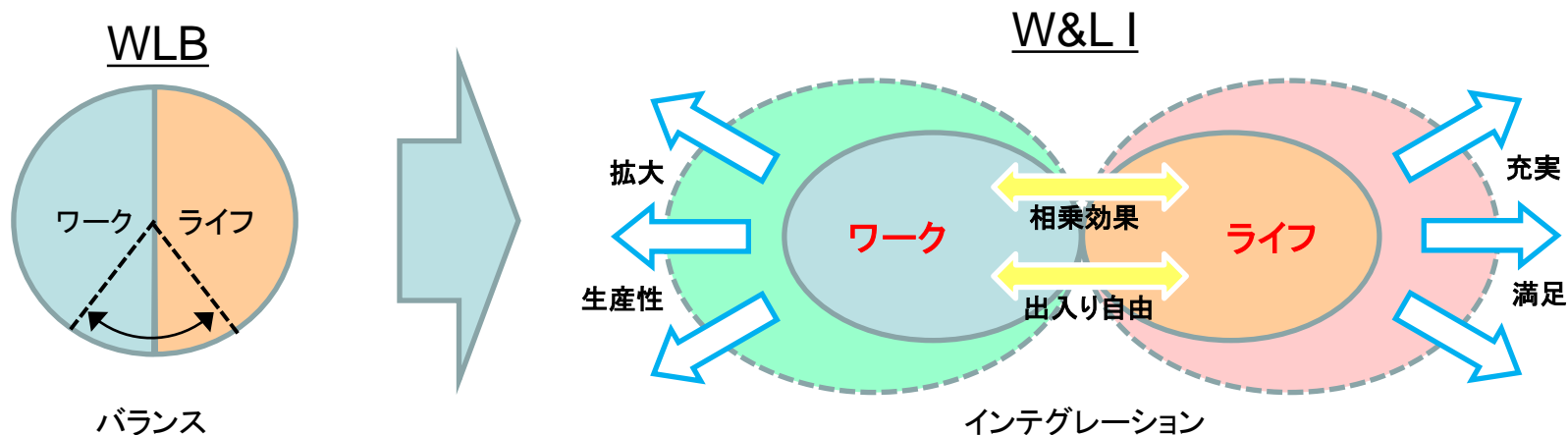
1. 経済同友会の提言より ①21世紀の新しい働き方

「ワーク&ライフ インテグレーション」を目指して

「ワーク&ライフ インテグレーション」とは

会社における働き方と個人の生活を、柔軟にかつ高い次元で統合し、相互を流動的に運営することによって、相乗効果を発揮し、生産性や成長拡大を実現するとともに、生活の質を上げ、充実感と幸福感を得ることを目指すもの。

バランスからインテグレーション(統合化)へ



ライフスタイルとライフステージに合わせて、ワークとライフを自由に出入り可能とする多様な働き方を認め、相乗効果を発揮する。

1. 経済同友会の提言より ②『新・三種の神器』

21世紀の基本構造(OS) = 「新・三種の神器」

職務・役割主義

職務・役割に基づく
個人と会社の契約

“人材”主義

流動化を前提に、
人を育て、人を
活かす。

多様性主義

多様な人材の、
多様な働き方を
認める。

20世紀の基本構造(OS) = 「三種の神器」

終身雇用

年功序列

企業内組合

21世紀型「ワーク & ライフ インテグレーション」モデル

<アプリケーションソフト>

- 職務・役割ベースの
人事・報酬制度
- 均衡待遇
- 横断的労働法制
- テレワーク
- 外国人雇用 等

整合性回復

新たなos(新・三種の神器)

職務・役割主義

新“人材”主義

多様性主義

手直しモデル

<アプリケーションソフト>

- 新卒採用抑制
- 非正規社員の増強
- 成果給
- 役職定年/早期退職
- ノー残業デー 等

ミスマッチ・
混乱

古いOS(三種の神器)

終身雇用

年功序列

企業内組合

20世紀日本型モデル

<アプリケーションソフト>

- 新卒一括採用
- 正規社員の囲い込み
- 職務無限定
- 定年退職
- 家族手当 等

整合性

古いOS(三種の神器)

終身雇用

年功序列

企業内組合

2. 老: 高齢者

- 健康寿命が延び、働く意欲と能力をもつ高齢者が増える
- 一方、その能力や意欲にはばらつきが大きい



一律な定年延長、という方向に向かうのではなく、本人の意向や企業の実情に応じて、実態として高齢者が企業内で働く状況になる制度にする。

課題:

- ◆ 日本のトップマネジメント(社長やCEO)就任の平均年齢は、欧米企業の退任平均年齢とほぼ同じ。技術革新(イノベーション)や産業構造転換のスピードの加速に伴って、企業活性化のため、トップマネジメント若返りの必要性が言われている。(2013年の日本の社長の平均年齢は58.9歳。米国は54歳、西欧では52歳。)
- ◆ これに伴って、管理職層の年齢も低下したり、ばらついたりする。
- ◆ 昇給、昇格が頭打ちになった社員のモチベーションをどう高めたり、維持したりするか?
→ 職能の多様化、非ライン長のステータスや処遇改善

3. 女:女性の活躍

(1) “量”の観点

- 1986年の男女雇用機会均等法の施行以来、就業機会の確保やM字カーブ解消など女性労働人口率を上げるための政策が進められてきた。
- また、経済同友会を始め、各方面から多くの提言が出され、具体的な施策が進められている。
 - － 結婚、出産に伴う退職防止や職場復帰を容易にする工夫：
企業、公共体制、家庭体制(配偶者の育児支援)など。
- M字カーブの最底辺である25~34歳の女性労働力人口率は、均等法施行時に比べ約1.4倍まで上昇している。
- これまでの政府や企業が行ってきた施策の効果検証と今後の数値目標設定を行うなど、PDCA実施が必要。

(2) “質”の観点

- 女性が出産・育児などにより、職を離れ再就職する際は非正規社員として戻ることが多く、管理職・役員につながらないという構造的問題は残っている。
- 女性管理職比率の向上: 目標として意識をし、目指しはするが、本来「目標」ではなく、「結果」であるべきもの。
- 長年、多くの企業では、男性を管理職として多く配備してきたため、女性管理職比率を上げるには、一定の期間が必要。(無理をすると、非適材適所になる)
- 意識改革と育成プログラム

4. ①外:外国人や外国企業が日本で活躍

□ 外国人技能実習制度

弊社関係会社で本制度を採用した経験からのコメント(7組、計9年間、延64名)

- 3年間という期間上限は短か過ぎる。
 - ・実務訓練や習得に6か月程度かかることが多い。
 - ・かなり習熟した3年後に帰国すると、その後継者育成にまた苦勞する。
- 職種・職務内容が限定されると制度として使いにくい。
 - ・昨今は市場ニーズの量や内容の変化が激しい。実習生であっても、職務を変える必要性がしばしば生じる。
- 「日本語検定試験」は「義務化禁止」ではなく「推奨」が良い。
 - ・継続して実習生を受け入れた場合、当初は日本人が外国人を指導するが、次年度以降は先輩外国人が後輩外国人を指導するケースが増え、後年度者の日本語習得レベルが下がったり、バラついたりする。
 - ・職場のコミュニケーション向上のためには、また長期的な日本と外国との交流強化には、日本語の習得が有効。また日本語検定試験合格者は帰国後、より高度な職務についているケースが多く、本人にとってもメリットがある。

労働力不足を補う反面、国内労働者の雇用機会を狭めるという面もある。・・・欧米では問題視

- 外国人が生活しやすい環境整備(住居、医療、教育)

□ 外国企業が日本で事業活動し、経済を活性化する

- ニーズの創造と投資環境の整備

5. ②外: 日本人や日本企業が外国で活躍

- 市場(ニーズがある場所)としての外国: 高度成長期・・・ビジネスチャンス大
- 生産場所としての外国:
 - ・低コスト → 低人件費(背景は利便性、安全性、社会保障制度など生活水準の差による)
後発のメリット(最先端の材料、生産設備、人材を容易に調達可)
 - ・市場近接 → ニーズに即応、輸送費低減
- 内需型産業(例: 学習塾、コンビニエンスストア、映画館、飲食店、)であっても、海外展開を目指す。
- 日本企業による海外企業の買収
- 企業活動は国境をさほど意識しない。・・・国を超えた広域で考えると「人口の減少」なし。
- 海外で雇用を生み、海外に富が蓄積される。・・・世界の生活水準向上に日本企業が貢献。

海外での事業成果を国内に還元し、日本企業や日本社会の生活水準向上に寄与させる制度や工夫が必要。

- ・日本の国際法人税制が2009年に「全世界所得税方式」から、「国外所得免除方式」に一部移行したが、配当などによる海外子会社利益の日本還元はあまり進んでいない。
(独立行政法人 経済産業研究所 REITI2014年冬号「国外所得免除方式の導入が現地法人の配当送金に与えた影響」)
 - ・・・海外での事業展開のため、現地で再投資したり、備蓄、運用するケースが多い。法人所得税率の差も影響。

6. 若:若者が活躍

□ 雇用形態

➤ 雇用形態の多様化

- 非正規雇用者、ニート、フリーターの増大
- 限定社員の増加

□ 採用手法

➤ 社会や企業のニーズと、若者の希望・期待とのミスマッチの面もあり

- 在職期間3年以内の早期離職率の増加

➤ 柔軟な採用手法の導入:企業の「新卒一括採用」は崩れつつある。

- ・・・通年中途採用、海外留学生採用、派遣社員からの正社員登用

➤ 職務需要量の長期予測があれば、人生設計の参考になる。

➤ 企業は人材マネジメント基本方針の明示を。

□ 人材育成・教育

➤ 社会:専門性の高い人材育成:職業訓練や職業紹介の充実

国際指向性を持った人材育成

➤ 企業:社内教育、留学制度、人材開発への投資、リーダーの育成

上司の意識改革(失敗の許容)、グローバル人材育成、メンタル面の援助

7. □:ロボット・自動化・ICT

□ 自動化(ロボット化)

- 先進国が新興国に対抗するには、自動化(ロボット化)による生産性向上が有効(特に製造業)
- 日本は有数のロボット先進国
- ロボットは生産から生活へ拡大(例:自動掃除機、自動車の無人運転)
- 介護、運搬、農作業など、筋力補助ロボットのニーズ大

□ ICTの活用

- ICT(コンピュータ、通信)活用による生産性向上に関して、日本は遅れている。
- 在宅勤務、テレワークの制度化(生産性向上や女性の働き易さにも寄与)
- 教育現場(企業内を含む)でのネットラーニングやIT端末の活用拡大

8. 新:新しいことによる展開

①新しい価値創造(イノベーション)

- ・成熟社会・高齢化社会だからこそ必要となる社会のニーズを発掘し、ビジネスを拡大する (それを生み出したり、育成する際、生産年齢人口(数)の大小は必ずしも相関しない。)
- ・潜在ニーズを発掘し、ビジネスに育てる。
(例:ウォークマン、iPod、iPhone、宅配便、Google(情報検索)、Jリーグ 等々)
- ・ベンチャー企業の創設、育成のための制度強化

②新しい職務

- ・企業の社会的責任の一つの柱は雇用確保
- ・生産の海外移転や技術、需要などの変化により、一部の企業は社内失業者を抱える。
- ・社内での再教育、職種転換により、新しい労働戦力になる。(社内外へ)
- ・そのための社内再教育投資に対する支援制度

③新しい指標:

- ・成長率(GDPの伸び)だけではない、生活水準や幸福感を示す新しい指標を掲げる。

④新しい社会基盤

- ・身の丈(人口)にあった、量や質の「社会インフラ」への転換