

# Works 177

人事が変われば、社会が変わる。

2023.04-05

Recruit Works Institute

労働力  
不足  
社会 vol.1

2040年までの  
職種別・地域別  
労働力不足

予測データ公開

企業経営と  
社会生活はどうなる？

人手不足に  
立ち向かう  
富士通  
カインズ  
PALTAC

未来予測  
労働力は  
どれだけ  
足りなくなる？



RECRUIT



[特集] 労働力不足社会 vol.1

## 4 未来予測

# 労働力はどれだけ足りなくなる？

5 はじめに 企業も「自分ごと」として捉えるべき時が来た

## 6 Section 1 「労働力不足社会」のリアルを描き出す

8 Issue1 人口減少の真の課題とは何か

10 Issue2 労働力不足はなぜ起こるのか

12 Issue3 労働力不足になるのは“どこ”か

15 Column 人手不足だけでなくエイジダイバーシティに着目せよ

16 Issue4 労働力不足社会における企業の課題

## 18 Section 2 既に起こっている企業への影響を探る

18 求人市場の逼迫 景気を超えた構造的な人手不足

21 倒産と休廃業 人手不足理由の倒産件数が増加

22 労働力不足による経済低迷  
商品・サービスの供給制約が起こる

24 人手不足現場の現実 日本で進む「外国人まかせ」

26 高度外国人材のミスマッチ  
出身国が多様化し言葉の壁が深刻化

28 917万人という潜在労働力  
パート女性の「年収の壁」解消が、労働力不足の突破口に



## 30 Section 3 人手不足のリスク 企業はどう向き合っていくのか

- 30 **PALTAC** | 人財確保に「ウルトラC」はない。  
人への投資で生産性高める
- 32 **カインズ** | 人にしかできない仕事こそ人に。  
自律性と想像力を最大化
- 34 **富士通** | スキルを磨けば望むキャリアを  
実現できる仕組みへ。  
人事制度改革で人材を呼び込む

## 36 まとめ 日本が、永遠に“失われた” かつての先進国に ならないために

浜田敬子 (本誌編集長)



[連載]

- 38 **ローカルから始まる。**  
Next Commons Lab 代表理事 林 篤志
- 42 **人事のアカデミア** その日暮らしの人類学  
**Global View**
- 46 **From USA**  
「大退職」「静かな退職」の次は……  
米国の働き方はもう元には戻らない
- 47 **From Nordic**  
国際競争力1位のデンマーク  
官僚も企業幹部も帰宅時間は午後4時台
- 48 **From Singapore**  
コロナ後改めて注目されるCQ  
オンボーディングにおいても有効
- 49 **From Work Tech World**  
HRテックからWorkテックへ  
人事課題解決から「働く」自律を捉え直す
- 50 **人事は映画が教えてくれる**  
『2人のローマ教皇』に学ぶ  
「ディスカッション」と「対話」の違い
- 52 **著者と読み直す** 『「能力」の生きづらさをほぐす』

## 54 FROM EDITORS

本誌に掲載されているデータは2023年3月20日現在のものです。  
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

労働力  
不足  
社会

vol. 1

未来予測  
労働力は  
どれだけ  
足りなくなる？





## はじめに 企業も「自分ごと」として捉えるべき時が来た

帝国データバンクが2022年11月に実施した「2023年の景気見通しに対する企業の意識調査」によれば、2023年の懸念材料として4社に1社が人手不足を挙げています。同社の「人手不足に対する企業の動向調査(2023年1月)」では、人手不足を感じる企業の割合は正社員で51.7%、非正社員で31.0%と、2019年の過去最高に迫る勢いです。

未来の見通しも決して明るいとはいえません。既に人口減少期に突入している日本ですが、減少のスピードは従来の予測よりもずっと速いともいわれるようになりました。将来の労働力となる子どもの出生数も、国立社会保障・人口問題研究所(以下、社人研)が2017年に公表した中位推計よりも10年以上前倒して80万人を割り込んでいます。個別企業の人手不足が事業の縮小や事業継続の困難さにつながるのはもちろん、医療や介護、小売、物流といった社会インフラを維持する労働力が確保できず、私たちが日常生活を営むことすら危うくなるなど、その影響は甚大です。

Works誌では、今号より5号連続で「労働力不足社会」という特集に取り組みます。

シリーズ1回目の今号では、リクルートワークス研究所やその他の専門機関、専門家の未来予測をもとに、いつ、どのような産業で、どのような人がどれくらい足りなくなるのか、「労働力不足社会」の具体像をつまびらかにすることを試みます。そのうえで、それはどのような課題を生むのか、既に人手不足が深刻化する産業の現場取材を通じ、明らかにしていきたいと考えています。

人口や労働力人口の減少は政府や行政が解決すべきことは多いものの、企業も「自分ごと」として捉えるべき時が来ているのではないのでしょうか。そのとき、企業や人事は何ができるのか。今号の連載「人事は映画が教えてくれる」で取り上げた、『2人のローマ教皇』のなかで教皇が発する言葉は、労働力不足に向き合う私たちにも通ずると思います。

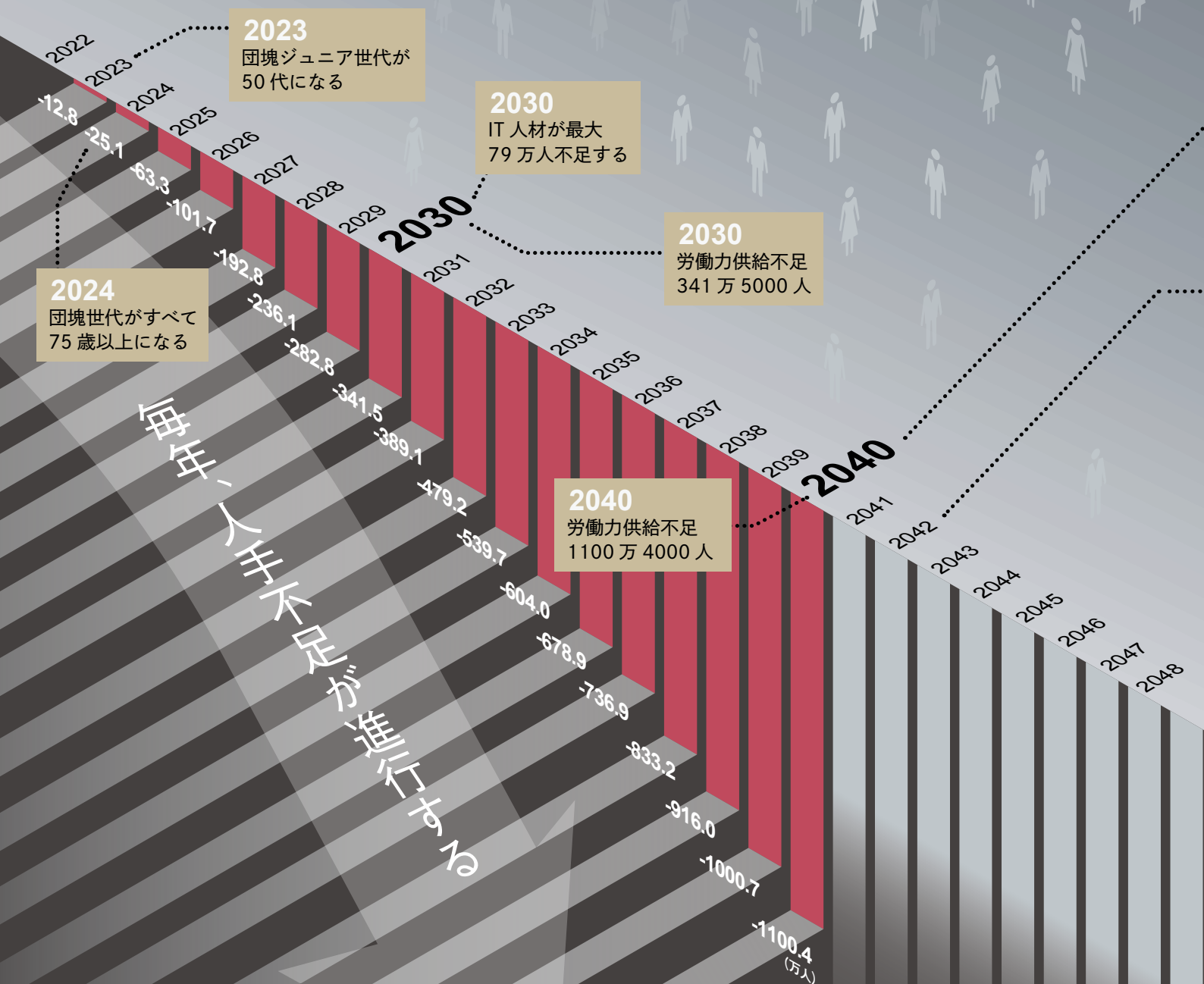
「誰も責任を負わないなら皆の責任です」

この言葉をあらためて噛み締める必要があると感じました。

本誌編集／入倉由理子

# 「労働力不足社会」のリアルを描き出す

実際に人口や労働力はどの程度、どのような地域・領域で減っていくのか。それによって企業、社会、個人にはどのような未来が待っているのか。さまざまなデータ、専門家たちの視点からその像を描き出す。



## 労働力不足社会の未来予測

日本の総人口は、2008年の1億2808人でピークアウトし、2017年に発表された社人研の「日本の将来推計人口」(出生中位・死亡中位推計、以下すべて)によれば、2053年には総人口は1億人を割り込む。2065年には8807万7000人に、その50年後の2115年には約5000万人と、100年も経たないうちに半分以下に

なると予測されている。同時に高齢化が進み、生産年齢人口である15～64歳の人口も低下の一途を辿っていく。

リクルートワークス研究所のプロジェクト「Works未来予測20XX」では、2040年までの労働力の需給

とそのギャップを試算した(左ページ図)。それによれば、2030年に不足するのは約341万人、2040年には実に約1100万人に上る。供給される労働力人口が2033年に生産年齢人口を下回るという非常に厳しい未来が立ち現れた。

### 労働力不足社会の未来予測年表



出典：リクルートワークス研究所「Works未来予測20XX」(労働供給・需要のシミュレーションは2040年まで)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2017)

**2040**

団塊ジュニア世代がすべて65歳以上となる

**2042**

高齢者数が3935万2000人とピークを迎える

**2050**

団塊ジュニア世代がすべて75歳以上となる

**2053**

人口が1億人を割り込む

**2055**

4人に1人が75歳以上となる

**2056**

生産年齢人口が5000万人を割り込む

**2063**

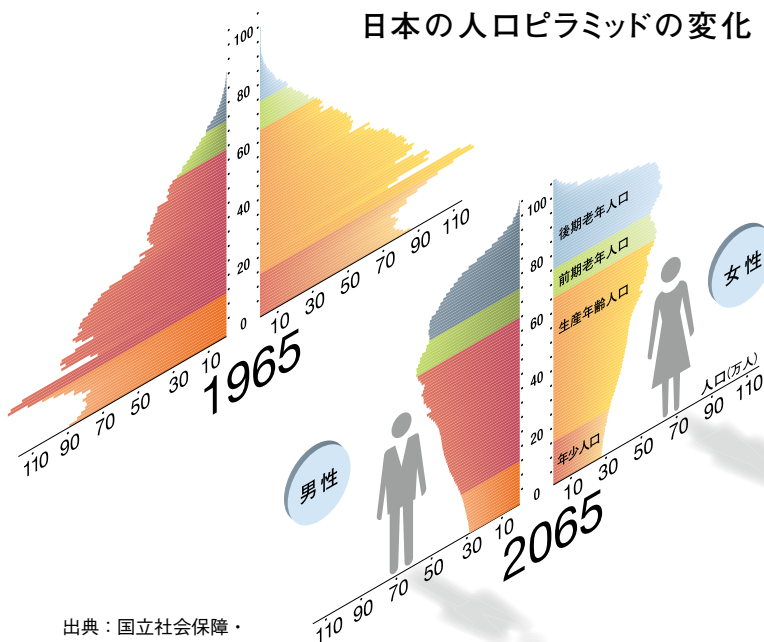
人口が9000万人を割る



# 人口減少の 真の課題とは何か

まずは、人口減少はどのように、  
どのような地域で進んでいくのか。  
数の減少にとどまらない課題は何か。  
人口学を専門とする青山学院大学教授、  
井上孝氏に聞く。

実は、人口減少は前のページで見た社人研による人口推計よりもさらに速いスピードで進むのではないかと、いわれている。その理由は、少子化の速度が当時の社人研の予測よりもずっと速く進んでいるためだ。2017年の推計では出生数が80万人を切るのは2033年とされていたが、実際には2022年で既に79万9728人となった。推計よりも10年以上速いペースで少子化が進んでいることになる。



出典：国立社会保障・  
人口問題研究所

## 人口推計の変数のなかで 予測にブレが生じている出生率

「人口推計は、世の中にあるさまざまな予測のなかでは、変数が少ないために非常にブレの少ないものとして知られています」と、井上氏は説明する。「人口推計に用いる変数は、基本的には、出生率、死亡率、移動率の3つです。移動率は、人が日本から流出したり日本に流入したりすることによる人口変化率のこと。たとえば大震災や感染症といった特殊な事情の影響を受けますが、これらは頻繁に起こることではありません。また、死亡率はほぼ下げ止まっており、これ以上の低下の余地はあまりない。出生率の予測にブレが生じ、それが人口推計に影響しているのです」

合計特殊出生率は、2005年の“1.26ショック”を経て、現在は1.3台でほぼ定常化している。「人口学者の多くは、団塊ジュニア世代が子どもを生む2000年前後に第3次ベビーブームが起こるのでは、と予測していましたが、そうはなりませんでした」。この背景として、男女雇用機会均等法によって女性の活躍が進む一方で、性別役割分業の社会通念は変わらず、加えて就職氷河期などによる非正規社員の増加があったといわれている。「極端な話ですが、2021年の出生率1.30が続くと、西暦3000年ごろには日本の人口はたった27人になってしまう。何よりの問題は少子化の解消には時間がかかり、人口を維持するための人口置換水準2.07まで持ち直したとしても、減少が収まるのに数十年単位の時間を要します。少子化対策待ったなし、といわれる理由はそこにあるのです」

## 高齢化は地域によってスピードが異なる

一方で井上氏は、「問題の本質は人が減ることではない」と指摘する。「社人研の推計では、人口は2063年には8000万人台になります。食料自給率などを考えれば適切な人数かもしれませんが、最大の問題は減るスピードと高齢化なのです」

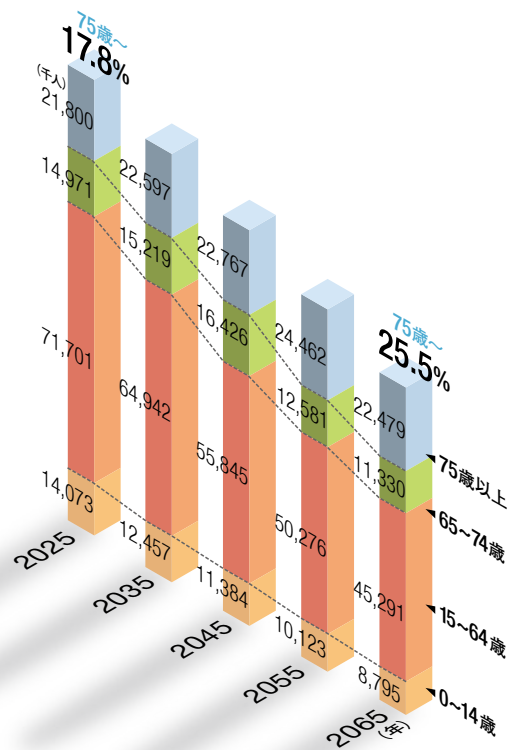
現在の社会は、人々が使うインフラや施設など





## 2065年までの 年齢階層別 人口推計

出典：国立社会保障・  
人口問題研究所  
「日本の将来推計人口」  
(2017年)より  
編集部作成



部の高齢化がこれから本格的に進むことがわかります\*1。また、団塊の世代が現役だったころは都心部の住宅供給が少なかったため、その多くは多摩など周辺エリアに住居を求めました。しかし、団塊ジュニアは相対的に都心部に多く住んでいるため、都心こそこれから高齢化の問題が顕著になるといわれています\*2]

高齢者施設が本当に必要とされる場所はどこか。学校の統廃合はどうするのか。防災のありようをどうすべきか。予算が限られるなかで、効率的・効果的に考えていく必要がある。そして、高齢化が進むエリアでは、医療・介護に加え、物流など生活を支えるサービスも必要になる。しかし、これらは今、労働力が足りないといわれる分野だ。人口を単に“労働力”として捉えるのではなく、どこで、どのような力が必要か、ということを私たちは知っておかなければならない。

\*1 「洪水浸水想定区域の人口学的特性」  
〔「自然災害と人口 人口学ライブラリー 20」  
井上孝・和田光平、原書房）  
\*2 「『全国小地域別将来人口推計システム』  
のデータによる三大都市圏の距離帯別  
推計」〔ESTRELA〕2018年10月号）

のハード面、社会保険や年金制度などのソフト面共に1億人以上の人口と人口構成が維持されることを前提に作られている。「急に人口が減り、人口構成が変わると、その変化のスピードについていくことができません。既に高齢化の進行で年金制度の維持の難しさが顕在化しているように、今後、さまざまな歪みが出てくることが予想されます」

人口ピラミッドを見るとその課題は顕著だ(左ページ図)。1965年の人口は1億人を下回っているが、若年層が多い富士山型に近い形をしている。一方、2065年にはボリュームゾーンが上に上がっていくのがわかる。2025年の75歳以上の人口比は17.8%であるのに対し、2065年には25.5%と、4人に1人の割合となっている。

「もう1つの問題は、高齢化の動きが地域によって異なること」(井上氏)だ。井上氏は、町丁・字レベルでの人口予測が可能な「全国小地域別将来人口推計システム」を開発し、Web上で公開している。「このシステムを用いると、現在、高齢化が進んでいるのは山間部が中心なのですが、平野部や沿岸



青山学院大学  
経済学部 教授  
井上 孝氏

# 労働力不足は なぜ起こるのか

人口が減り、高齢化社会は  
地域によりまだら模様でやって来る。  
これらと労働力不足にはどのような関係があるのか。  
労働力不足はなぜ起こるのか。  
一橋大学経済研究所教授で、  
労働経済学を専門とし、  
労働市場に詳しい神林龍氏に聞いた。

「人口減少は、労働力人口の減少に直結するものではありません」と、神林氏は説明する。「日本の人口は既に減少局面に入っていますが、労働力人口は近年ではかなり緩やかなものの、戦後ずっと増え続けています。これは、労働力率が上がっているためです」

2013年の生産年齢人口の労働力率は74.8%、2022年には80.6%と、約10年で6%近くもアップしている(総務省「労働力調査」)。「労働力人口の増加は、人口が増えることだけではなく労働市場に参加する人が増えることでも起こります。生産年齢人口に限っても労働力率は8割ですから、まだ2割の余力があります。ここには学生やさまざまな事情で働けない人も含まれますが、今、働きたいと思っていない人、働かなくてもいい人に労働参加してもらうことで、人口が減ったからといってすぐに労働力不足とはならないのです」

## 労働力人口を決める主な変数は 賃金とスキルのマッチング

しかし、実際には、現在もさまざまな現場で人手不足が起こっている。「労働力不足とは、経済にとっては内生変数です。内生変数というのはそ

のシステムが動いた結果、決定されるものをいいます。労働力不足の決定に関係するシステムはさまざまありますが、最も大きいのはもちろん労働市場で、なかでも賃金とスキルのマッチングです」  
育児や家事、介護、そして余暇などと比較して、こんな賃金では労働に時間を投資する価値がないと考えれば、働こうとしなくなる。また、労働者が持つスキルと企業の求めるスキルが合致しなければ、働きたくても働けない。「単純化すれば、企業が人手不足だという一因は、労働者が希望する賃金を提示できない、必要だと思っている人材が見つからないことにあります。労働市場全体で人が不足しているというよりも、企業のミクロレベルで足りないと感じる、ともいえます」

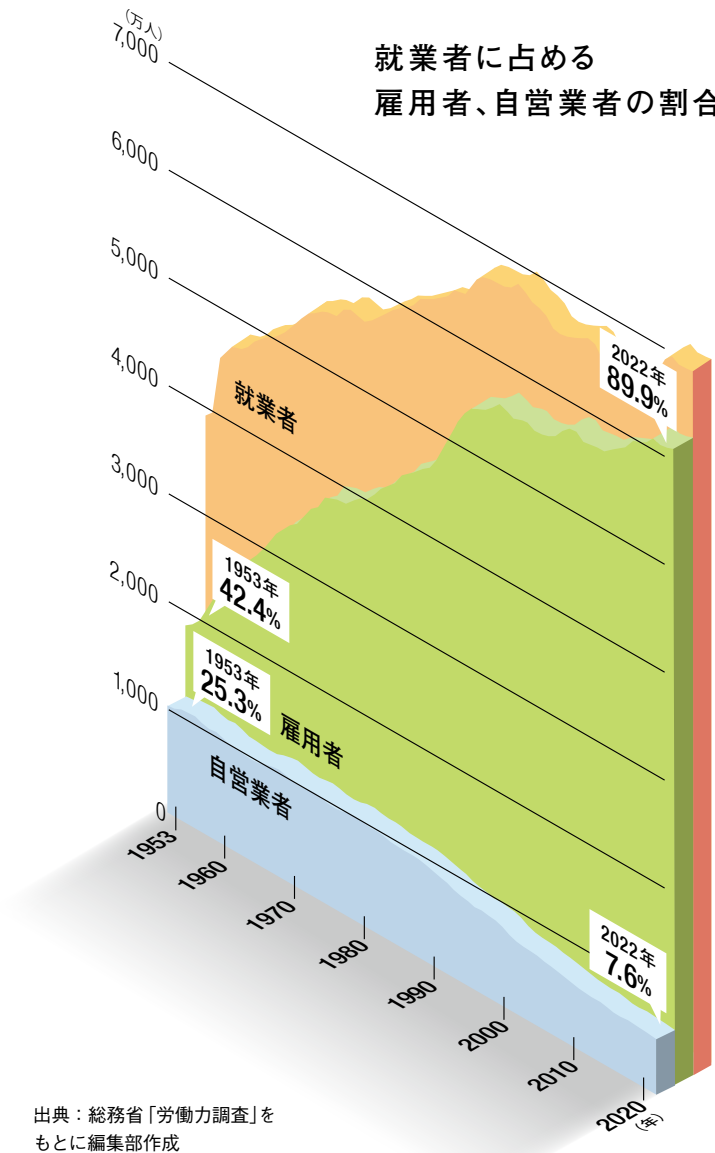
一つひとつの企業での人手不足を解消するには、企業で働いていない人が働ける・働きたくなるような条件の提示が必要になってくる。「賃金アップは有効な方法ですが、上げられる企業と上げられない企業が出てくるでしょう。人に来てもらえる賃金を払うと事業が立ち行かないならば、市場から退出していくのは仕方ありません。低賃金やボランティアに頼る事業運営は長期的に維持できませんし、日本全体の賃金の下げ圧力にもつながります」

スキルのミスマッチの解消にはどのような課題があるのか。「まず、それぞれの企業がそれぞれのポジションで必要とされるスキルを明確にすることが大前提です。スキルが具体化されていないと、本来は必要のないオーバースペックのスキルで募集をかけ、結果、それに見合った人が見つからないという例も少なくありません」

また、欧米諸国では、採用にあたって足りない



## 就業者に占める 雇用者、自営業者の割合



出典：総務省「労働力調査」を  
もとに編集部作成

スキルがあったとき、応募者にリスクリングの機会を与える仕組みがある。「企業は応募者にこのスキルを身につければ採用するという約束をし、行政がリスクリングの費用を出すという仕組みです。日本では、まだまだ企業や行政がここまで“コミット”する事例は少ないですが、今後はコミットメントが非常に重要になるでしょう」

### 雇用者の増加を支えてきた 自営業者からの転換

一方で、企業がこのような努力をしたとしても、「今後は、より人手不足が逼迫していく可能性がある」と、神林氏は話す。「実は、戦後から現在に至るまで、企業が雇用者として取り込める層が常に存在していました。それはフリーランスも含めた自営業者です」

上の図を見てほしい。一貫して就業者数が増え続けているが、それよりも比較的急なカーブで増えているのが企業に雇用される人(雇用者)である。バブル期の1990年には4835万人だった雇用者は2022年には6041万人まで増える。この間、就業者数は、6249万人から6723万人にしか増えていない。「雇用者のこれだけの拡大は、自営業者を引き込んできたことによるものです」

1953年時点には、就業者に占める雇用者の割合は4割程度だったが、現在では9割近くまで増えている。逆に、1953年には就業者の4人に1人が自営業者だったが、現在では1割を切っている。「自営業率は、先進国でいえばイタリアやスペインが15%程度、米国が7~8%程度で、日本も既に米国に近い水準まで落ちています。実感値ですが、この数値は経済活動における必要数のベース

ラインだと考えられます」

この数年、企業は多様な人に働いてもらうために、働く時間や場所のフレキシビリティを高めてきた。それは、それまで自営業者だった人を雇用者として引き込むことにも寄与していたはずだ。「しかし、今後は、自営業者から引き込んでこようにも、そもそも数がない。雇用できる人を増やすための方策が1つ、失われつつあるのです」

こうした状況にあって、さらに人口や生産年齢人口のより鮮明な減少が私たちを待っている。今後、どの程度不足するのか、次項で見ていきたい。

一橋大学 経済研究所 教授  
神林 龍氏

## Issue 3

# 労働力不足になるのは“どこ”か

リクルートワークス研究所が行った労働需給とそのギャップの未来予測(6・7ページ)では、2030年に約341万人、2040年には約1100万人の労働力不足に陥ると見ている。

それはどのように減るのか。また、職種・地域による違いはあるのか。

Works未来予測20XXプロジェクトのリーダー、古屋星斗に聞く。

「この予測は、労働需要側、供給側、その両方に関わる需給調整という3つでシミュレーションしています\*」と、古屋は説明する。「経済成長率の予測の根拠は、経済財政諮問会議のベースラインケースの2031年以降の数字である0.5%です。これは名目成長であり、ほぼゼロ成長を前提とした試算です。人口推計は2017年発表の社人研のデータに基づいていますが、既に出生率はこのデータより下振れしており、人口減少がもっと速く進むかもしれません。経済成長率が高まれば労働需要は増え、人口減少が進めば供給が減るため、より厳しい逼迫となる可能性がある。この予測の数字が最大の労働力と考えていいでしょう」

予測の全体像を見直すと、2022年では需給のバランスはほぼ取れている状態とした場合、2026年ごろまでは微減が続く。その後、2027年で大きく下がり、その後は加速度的に下がっていく。「2030年の341万人とは現在の中国地方の、2040年の1100万人とは現在の近畿地方の全就業者と同程度の数字。凄まじい人数が不足します」

2040年の人口の推計は1億1091万人と、現在の人口よりも10%以上少なくなる。それによって市場全体が縮小するように思えるが、労働需要は2022年の6601万人に対し、2030年には6678万人、2040年には6867万人と緩やかに増加が続く。その理由は何か。

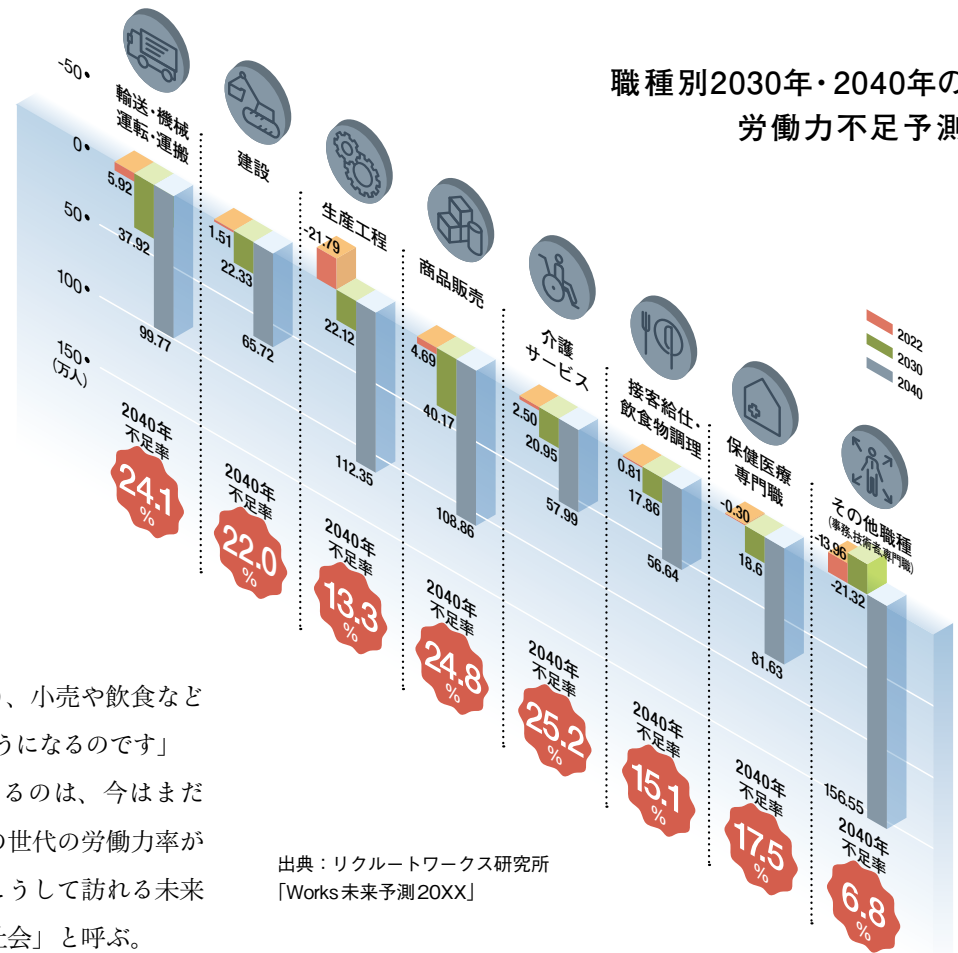
「高齢化に伴い、高齢層の労働消費が増えること

が背景にあると考えられます。介護はもとより、高齢者の医療機関の平均受診回数、平均受診時間は現在でも下の世代より圧倒的に多い。買い物が不自由になれば物流量が増えます。セルフサービスはサービス消費者が労働を担うことと同義ですが、





## 職種別2030年・2040年の 労働力不足予測



出典：リクルートワークス研究所  
「Works未来予測20XX」

高齢になるとこれが困難になり、小売や飲食などの領域でも多くの人を要するようになるのです」

2027年に急に供給が逼迫するのは、今はまだ多くの人が就労している団塊の世代の労働力率が下がっていくためだという。こうして訪れる未来を、古屋らは「労働供給制約社会」と呼ぶ。

### 労働供給制約社会は すべての人の生活・仕事に影響する

「この未来予測のそもそもの問題意識は、労働供給制約によって生活維持サービスが破綻する可能性がある、ということでした。特定の業界や企業にとどまらず、日本社会に生きる全員に甚大な影響がある。そのため、特に生活維持に関わりのある輸送・機械運転・運搬、建設、生産工程、商品販売、介護サービス、接客給仕・飲食物調理、保健医療専門職という7つの職種を抽出し、そこにホワイトカラー全般を加えたその他職種の8職種で分析を試みました」

結果、全体的に不足しているものには濃淡があった。2040年の不足率で際立つのは、「介護サービス」の25.2%、「輸送・機械運転・運搬」など物流を担う現場の24.1%である。「たとえば訪問介護を週5日受けている人が1、2日受けられないことが常態化し、家族が仕事を休んで看なければならなくなる。ドライバー不足によって物が届かない地域が増え、人が住めないエリアが広がって

いく。こんなことが予測されます」

生産工程や接客給仕・飲食物調理は自動化が期待できる分野で不足率は相対的に見ると小さいが、それでも「生産工場を国内回帰させようにも、地方に大規模な工場を誘致しようにも、人がいなくてそれができない。生産が滞れば、スーパーの棚が空になることも出てくるでしょう」。

一方、「その他職種(事務、技術者、専門職)」つまりホワイトカラー系の職種は、それほど不足しないと予測する。「ただし、高度IT人材は経済産業省が2030年に最大79万人不足すると予測しているように、不足感は高まるはず」だという。

労働力の不足を補うために機械化・自動化を進めようと思えば、IT人材が必要なのは自明だ。「ところが、このように生活維持サービスの提供が難しい世の中になると、本来は技術を学んでIT業界に投入されるべき人材までほかの職種に就くことを強いられるような状況が生まれかねません」。労働力が逼迫すればするほど、社会全体で見たときの適所適材がうまくいなくなる可能性があるのだ。

「首都圏で暮らすホワイトカラーは労働力不足が

自分ごとにならない人が多いと思いますが、労働供給制約社会の実像を描き出すと、私たちがいかに多くの人の支えによって生き、働いているかが見えてきます。支える人が足りなくなった瞬間に生活が破綻し、仕事どころではなくなります」

また、労働力の不足は、地域によって傾向が異なるという。「現在～2030年と、2031～2040年の不足の進み方を分けて分析すると、いずれもほとんど不足しない東京都を例外とし、ほかの道府県に4つのパターンがあることがわかりました」

右図を見てほしい。まず、2030年まではそれほど進まないが、それ以降に急速に進むのが北海道、宮城県、千葉県、埼玉県、神奈川県など大きな都市を擁する地域。その逆で、2030年までに急速に進み、2031年以降落ち着くのが福島県など。新潟県、長野県、静岡県などはハイペースで不足が進み続ける。最後が石川県、富山県、福井県など北陸地域で、ここはずっと進み方が緩やかだ。「この違いは、それぞれ人口動態と産業構造が異なるからです。東京都を除けば、一定の人口と産業のある場所で人手不足の進行が顕著です。北陸地方は女性の労働参加率が高いことが、人手不足の進行を遅らせる要因だと見ています」

### 無駄な仕事など1つもない 無駄な仕事をしない状態が大前提

このまま、私たちは労働供給制約社会を迎えてしまうのだろうか。人口減少と同様に“来たるべき未来”である。「ただし、何も策を講じなければ、です」と、古屋は強調する。

まずは、「働きたい人・働ける人全員が生産性を高めること。無駄な仕事など1つもない・無駄な仕事をしない状態にすること、価値のない労働に人を従事させることが悪であるという考え方が主になることが大前提」（古屋）である。「もちろん、そのうえでテクノロジーの活用は必須でしょう。また、労働力を増やすというと、常に期待されるのが女性・高齢者・外国人ですが、このシミュレーションでは、現役世代の女性の労働参加率を

## 地域別 現在～2040年の 労働力不足の進行度

代表的な都道府県	現在～2030年	2031～2040年
東京都	充足	充足
北海道、宮城県、千葉県、埼玉県、神奈川県など 大都市を擁する道県	遅い	速い
福島県など	速い	遅い
新潟県、長野県、静岡県 など	速い	速い
石川県、富山県、福井県 など	遅い	遅い

出典：リクルートワークス研究所「Works未来予測20XX」

現在よりも一層高い水準にしています。現在パートなどで働く女性たちにももっと活躍してもらうなど労働参加の“質”を高めなければ、人手不足はより深刻になります」

高齢者は、既に労働参加率が高い。「高齢者にフルタイムでもっと活躍しろというのは非現実的で、彼らの意欲、能力に合わせた働き方や仕事内容を設計していく必要があります」

では、外国人はどうか。「日本に住む人たちが働かずして、外国人に単純労働をしてもらおうというのは虫がよすぎる。無駄な仕事をなくし、魅力的な仕事、働き方を生み出して、魅力的な国になった後に、堂々と胸を張って外国人を迎えることなしには誰も来ないでしょう」

同プロジェクトでは、仕事の自動化などによる労働供給制約社会の解決のシナリオを描いている。それはまた、次号以降で伝えていきたい。

\* 需要側シミュレーションとして、産業別生産額予測、賃金、労働時間などから就業者数の変化を予測、設備投資による機械化・自動化が現在のペースで進捗することを織り込む。供給側シミュレーションは、性年齢階級の労働力率を人口動態予測にかけ合わせて推計、労働力率には失業率、実質賃金、進学率などを織り込む。需給両方に影響するファクターとして、需給調整シミュレーションを行っている。賃金上昇率、有効求人倍率、失業率など。

リクルートワークス  
研究所  
主任研究員  
古屋星斗





## 人手不足だけでなく エイジダイバーシティに 着目せよ

労働力の減少という課題に企業はどう取り組んでいるのか。  
ピアボーナス\*のサービスを提供するUniposの田中弦氏が、  
957社の統合報告書を読み込んだ結果、危機感の薄さが顕わになったという。

2023年3月期の有価証券報告書から、非財務情報の開示が義務付けられました。これによりすべての上場企業は、人的資本に関する指標を設定し、具体的な目標と進捗を明記することが求められます。

そこで今回、情報開示義務化の前に、あらためてプライム・スタンダード上場企業を中心に957社の統合報告書を見直してみました。育児休業取得率や女性管理職比率などダイバーシティの取り組みを開示する企業は少なくありませんが、人的資本経営の観点で重要なテーマである労働力不足について触れている企業は、私が調査した限り、ほとんど見つかりませんでした。開示されていないだけかもしれませんが、危機感の薄さを感じます。

### 若手は圧倒的な少数派

労働力不足といったときに、留意

すべきポイントは2つあります。1つは、若年労働力人口の減少による働き手の不足という問題です。これについては、DXの推進や業務効率の改善など、必要な対策にしっかりと取り組むべきでしょう。

もう1つが「エイジダイバーシティ」の問題です。世代間の分断や対立は、モチベーションの低下や離職率の上昇につながるリスクをはらんでいます。具体的な対策はあまり打ち出されていません。米国においても、多くの企業がダイバーシティに取り組んでいるものの、その戦略のなかに世代間の問題を組み入れているのは8%にすぎない、という調査も出ています。

日本の状況はさらに深刻です。現役世代を見渡しても、1960年代生まれのバブル世代、就職氷河期世代、ゆとり世代、そして2000年代生まれのZ世代では、まったく価値観が

異なります。そのうえ人数の偏りも大きい。日本の年代別就業者数を見ると、45～49歳が最も多く、20代はわずか15%しかいません。つまり、圧倒的多数派の年長者が圧倒的少数派である若手に対して、「若いうちは失敗を恐れずに挑戦しろ」などと叱咤激励しているのが日本の現実なのです。この状況下で、若手が自由にものを言ったり主体的に行動したりできるのか。危機感が募ります。

しかし、ごく一部ですが、社員の年代構成を詳しく公開しているTISや、年代別やりがい調査をもとに風土改革を進める出光興産など、経営課題として取り組みを開示する企業も出てきています。情報開示義務化をきっかけに、多くの企業がエイジダイバーシティに目を向け、自社の課題解決に向けてPDCAを回していただければと期待しています。

\*「ピアボーナス」はUnipos株式会社の登録商標です。



Unipos  
代表取締役社長 CEO  
田中 弦



## Issue 4

# 労働力不足社会における企業の課題

労働力不足が深刻化したとき、  
企業の事業活動や私たちの社会生活は  
どのような影響を受けるのか。

累計100万部超の『未来の年表』シリーズの著者、  
河合雅司氏は、人口減少を「静かなる有事」と喝破する。  
人口減少が企業にもたらすリスクについて話を聞いた。

人口減少による労働力不足は、「総数で見るとではなく、どのような年齢層が減るのかで見なければならぬ」と、河合氏は指摘する。「2021年の0歳は20歳人口より3割少ない。単純に考えれば彼らが働き始める20年後には、どこの企業も今より3割少なくなった20歳人口から採用しなければならなくなります。一方、高齢者で増えるのは80代、90代です。雇用延長が広がっても、その対象となる60代は減り始めていますので、若年労働力の減少をカバーするには十分ではありません」

労働力不足によって何が起るかを業種別に右ページの表にまとめた。このうち、働き手が少なくなることで、ダメージが大きい業種として、「機械化・自動化が難しい建設と運送」を挙げる。「運送は、AIの進化と普及によって自動運転化が進

むでしょう。しかし、冷蔵庫などを買ったとして、家の前まで自動運転車が運んだ荷物を客自身が荷台から降ろすことは難しい。運ぶだけでなく設置して古いものを持って帰ってもらうまでが客の期待で、それには人が必要です。建設も同じで、パーツの製造が自動化されても、現場で多様な職人が行う工程をすべて機械化するのには困難なのです」

一方で、「人口減少はマーケットの縮小にダイレクトにつながる」という。「サービス施設にはそれぞれ存続できる規模(商圏)があります。総合スーパーは6万2500人ならば存在確率80%ですが、4万7500人では50%です。コンビニはそれぞれ3800人、2200人、銀行は9500人、6500人です。50%の人口規模を下回ると経営が成り立たず、撤退する施設が出てきます」

特に小売や一部のサービス業など内需型企業では、人口減少が事業規模の縮小につながるが、「それを織り込んだ中長期の戦略を立てている企業は多くありません。今でも拡大型の成長モデルを志向し、大量出店や不動産開発を続けていますが、今に顧客が足りなくなります」。

## 若手の減少は 全体の減少以上にインパクトがある

たとえ人手不足でない企業であっても、直面する問題がある。それは、これまでも多くの専門家が指摘してきた高齢人口と若年人口のバランスの悪さだ。「労働力人口は人の頭数でカウントし、すべての人が同じ能力であるという前提に立っています。生産性やスキルは年齢が上がるにつれて個人差が大きくなります。逆にデジタル技術を使いこなせる若手には熟練性が必要とされなくなってきました。若手が減るということは、全体数が減る以上にインパクトが大きいのです」

河合氏は、若手が減ることのリスクを続ける。「才能溢れる“スーパースター”は今後も誕生するでしょう。けれども、1学年の人数が減ればそうした人材の絶対数は減り、行き渡らない分野が出てきます。そこまででなくとも、同世代のなかで



## 業種別 人口減少、労働力不足が もたらす未来

### 農業

新規就農者の減少に加え、高齢化によって引退する人が増え、農業従事者が減っている。全国の農業集落のうち高齢者化率が50%以上の「存続危惧集落」が2045年には2015年の4倍以上に。日本の農業が限界を迎える可能性。

### 製造業

自動化や海外への工場移転で若手の就業者が既に減少。これによって技術の継承が困難になり、熟練の技やその会社の強みが消える。若者が持つ社会や人々のニーズの変化を捉える力が期待できなくなる。

### 自動車

大学進学率の高まりなどにより、自動車整備士が減少することが自動車業界の経営上のマイナス要因に。ガソリンスタンド、充電スタンドが維持できないことも相まって、マーケットの縮小が進む。

### 物流

物流の需要は実は減少傾向だが、それ以上にドライバーの数が減っている。輸送サービスの高度化もあり、2030年には10億トン以上の荷物が運べなくなるという予測がある。

### 建設

社会インフラの老朽化によりニーズは増えるが、就業者数の減少により受注できないという事態に。老朽化した道路や橋が直されずに放置される、ということも起こり得る。

### 電気・水道・ガス などの インフラ

人口減少で使用量が少なくなると、事業が厳しくなる。水道は、水道管や浄水場の老朽化も進む。人口が減少すると受益者負担を強いられ可処分所得が少なくなり、その商圏の小売の売上も減少していく。

### 銀行

人口減少やデジタル化の波によって街の実店舗が減少。それによって地価が下落。窓口業務を担ってきた人のキャリアチェンジを促すが、うまくいかない人の離職が相次ぐ。

### 自衛官・警察官・ 消防士

国防意識の高まりや災害リスク、高齢化により、自衛官・警察官・消防士などのニーズは増えるが、少子化の影響でなり手は減少する。急病で救急車を呼んでも、到着まで時間がかかることも増える。

### IT技術者

IT技術者として就職する若者は増えているが、少子化が進んでいるため、急速に高まる需要に追いつかない。メンテナンスや運用に追われる技術者が先端技術を身につけられず、人材の不足が深刻化。

### 公務員

過疎地域を支えるために、人口が減少しても公務員の数は維持する必要があるが、2045年には地方公務員が2割不足。1人が受け持つ担当が増えて迅速な対応ができない場面が増加。ゴミ収集などにも影響が出る。

出典：河合雅司『未来の年表 業界大変化』（講談社現代新書）をもとに編集部作成

切磋琢磨する機会が減れば、各レベルで人材の育成力が弱まっていきます」

同時に若手人材の不足は職業人としての力を養う試行錯誤の機会を奪い、失敗を許容する寛容力を組織から失わせることにつながる。「少なくなった若者が、見渡す限り1世代、2世代上の人ばかりの組織にポツンと入って、上の世代が作ったマニュアル仕事をやらされる。これでは入社してすぐ、若者らしさを失います。歴史とは、若い世代が上の世代に疑問をぶつけ、上の世代がやってきたことを否定して新しいものを生み出してきた積み重ねです。その歴史が途切れてしまいます」

## マーケットが縮小する未来の 勝ち筋を描き、人事戦略を立てる

私たちが今の状態を放置すれば、このような未来がやって来る。それを避けるために、人事ができることは何か。「通勤や出張、無駄な会議などを減らせば、かなり労働力を増やすことになるし、自由な時間ができれば副業も社会活動もできま

す。これが1つ目」（河合氏）だ。「2つ目は、社員のスキルを向上させること。ただし、その前に経営トップが、人口が減り、マーケットが縮小しても成長し得る経営戦略を示すべきです。そのうえでそれに応じた人事戦略を策定し、どの社員にどのようにリスクリングをしてほしいのかを具体的に提示することが人事の役割となります」

そして、河合氏が3つ目に挙げたのは若手への手当だ。若手の数が減れば、各部署に配属される人数はせいぜい1人程度。上に連なる世代のマンネリズムに負けないためにはまず、年齢に関係なく能力によって評価される制度に変えることが前提となる。「加えて、若手を分散させずに集めて配属し、活力ある組織を意識的に作ること。彼らが声を発し、力を発揮したいと思える組織をいかに作るかが問われます」



作家・  
ジャーナリスト  
河合雅司氏

# 既に起こっている 企業への

労働力不足は来たるべき未来であるが、既に企業のさまざまな現場で労働力不足が起こっている。求人市場の逼迫や会社の倒産、外国人労働者やパート労働者が働く現場の課題について、専門家たちにその実情や解決のために持つべき視点を聞く。

## □ 求人市場の逼迫

# 景気を超えた構造的な人手不足

現在の人材の需給はどうなっているのか。  
また、近い将来、人材の需給の状況やそれに影響する背景に変化はあるのか。  
求人市場の動向に詳しいリクルートHR統括編集長の藤井薫に話を聞いた。

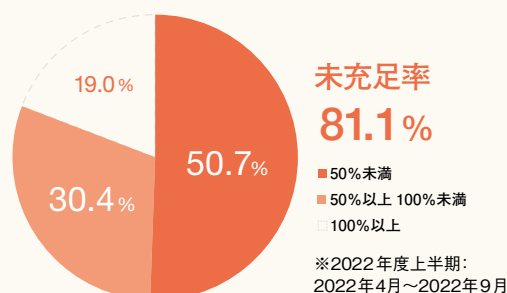
今、求人市場では、量、質共に人材不足が顕在化していると藤井は指摘する。まず「量的な不足」とは、実際にどのようなことが起こっているのだろうか。

「人口構成に若年層が多く、労働市場に若い人がどんどん参入してきて人に余裕があった1960年代から1970年代にかけての構図はなくなり、今や市場は構造的な人材不足に陥っています。若年人口が減少し、中高年が大量に引退する時代になっており、人材が量的に足りなくなるのは、不可逆的な未来なのです」

## コロナ禍の人材不足感、リーマン危機前のピーク超え

リクルートが2022年12月に発表した調査によると、採用計画がある企業のうち、中途採用計画を満たせないと回答した企業は81.1%だった。(右図)。「人を採用したい」と考えていても、8割は思うように採用できていないことを示す結果で、中途採用充足率が半分未満と回答した企業は50.7%。一方で、計画通りに採用できたと回答し

### 中途採用計画を満たせない企業は8割に



出典：リクルート「2022年度上半期リクルートエージェント利用企業調査」

た企業は19.0%にすぎない。

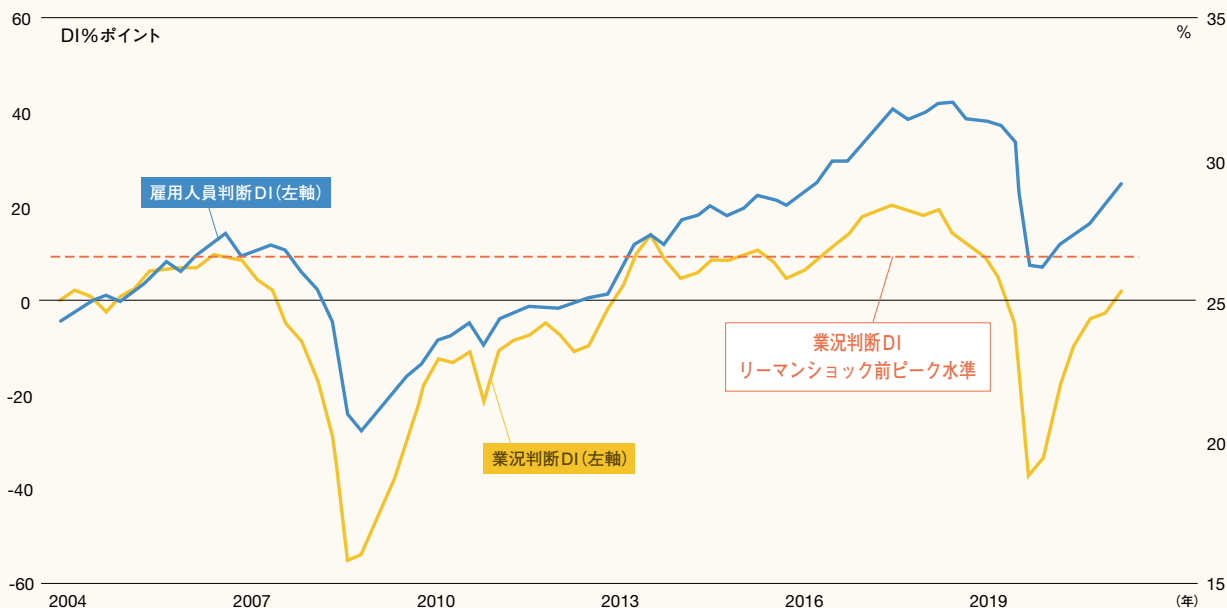
構造的な人材不足が進んでいることは、次ページのグラフからも明白だ。

日本銀行による「全国企業短期経済観測調査」を見ると、2000年代は、収益を中心とした業況についての全般的な判断を聞いた業況判断DI(黄線)と、雇用人員の不足感を示す雇用人員判断DI(青線)の動きの間に相関関係が見られる。経営者が「業況がよい」と感じているときには人手が



# 影響を探る

## 短観に見る業況判断DIと雇用人員判断DIの乖離



※全国企業短期経済観測調査:雇用人員判断DIについては逆符号となる加工。  
出典:リクルート「リクルート労働市場レポート vol.2 健全な雇用の流動化」(2022年6月)

足りず、「業況が悪い」と感じているときには人手が過剰になっているという、ある意味、納得感が高い結果だ。

だが、こうした状況は、2014年ごろから変わってきた。業況判断DIが低い状況でも、人材不足感を示す雇用人員判断DIが高くなり、グラフの線の乖離が顕著になってきたのだ。これはつまり、経営者が「業況が悪い」と感じている時期でも、人手が不足していると感じているということだ。「コロナ禍の人材不足感はリーマン危機前のピークを越えて拡大を続けています。景況感にかかわらず常に人手不足ということは、人の需給に関して構造的な問題があるといえます」

## プロジェクト単位で働く 労働力の“小口化”が起こる

こうした「量的な不足」に加え、藤井が指摘す

るのは、経済構造の変化や先端技術の普及など社会構造の転換による「質的な不足」だ。「サービス産業化やテクノロジーの高度化などにより、働く人が持つスキルと企業が求める人材像のミスマッチが起こっているのです」

たとえば音楽業界では、あらかじめ曲がパッケージされたCDを購入する以外にも、オンラインで1曲から買って、自分だけのラインナップを作れるようになった。それと似たようなことが労働市場でも起こっているという。

「もはや1つの会社に就職し、その後の人生はその会社と共に生きて定年を迎えるという時代ではなく、転職はもちろん、現在はプロジェクト単位で企業や業種という領域を超えて関わるという働き方も広がっています。これは、労働力の“小口化”という現象だといえるでしょう。企業は、そうした人々の意識や行動の変化に合わせた制度設

計が求められるようになっていきます。コーポレート・トランスフォーメーション(企業の根幹からの変革)は“待ったなし”の状況を迎えているのですが、変革が進んでいる企業はそう多くありません」

企業側の構造改革が進まないなか、「企業が新しい半導体工場の建設や携帯電話の店舗出店の計画を立てても、その地域で計画通りに人材が確保できずに事業に影響が出る事例も出てきた」と藤井は言う。

一方で、働き手側からすると、ワークライフバランスの重視や副業・兼業という概念の浸透などによって、仕事に対する考え方は多様性が増してきた。「従来は『就社』によって会社が個人の働き方を決める傾向が強かったのですが、最近は個人が働き方についての選択権を持てるようになり、企業はますます選ばれる立場になったといえます」

## 多様な人材を生かすための 構造的なマッチング方法の変革

それでは企業は、自社にとって必要な人材をどのように確保していけばいいのだろうか。藤井は

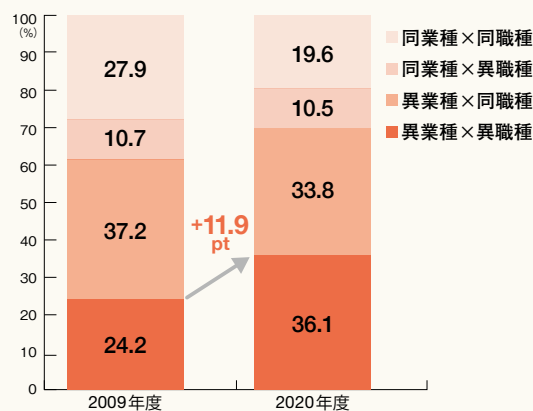
「会社単位と人生単位を一致させるようなやり方や、旧来の業種や職種にとらわれた能力やスキルの評価軸を超え、多様な人材を生かすためのマッチング方法の構造的な変革が不可欠になります」と話す。

旧来の業種や職種を超えた転職の流れも、顕著になりつつある。

リクルートが2021年8月に発表した転職決定者のデータ分析によると、転職を決めた人が転職前と「業種と職種が共に異なっていた」割合は、2009年度の時点では24.2%だったが、2020年度には11.9ポイント上昇し、36.1%となった。この「異業種×異職種」のパターンでの転職は、「同業種×同職種(19.6%)」「同業種×異職種(10.5%)」「異業種×同職種(33.8%)」のいずれの割合も上回り、2020年度では最も多かった。一方で「同業種×同職種」での転職の割合は減っており、2009年度の27.9%から2020年度には19.6%になっている(下図)。

「たとえば飲食店がデリバリーサービスを始めるなど、企業が異業種に進出する動きは、業種を問わず増えています。また、外食産業が支払い方法のデジタル化を進めるためにIT人材を必要とするなど、これまで自社に必須ではなかった能力を持つ人材を求める動きも顕著となっています。企業は、これまでの業種や職種にとられない形でのマッチングをするために、求職者が仕事やそれ以外の活動で培った経験や能力、スキルをソフトスキルも含めて仔細に見ていくことが求められています」

転職時の業種・職種  
異なるパターン別割合



出典: リクルート「リクルートエージェント転職決定者データ分析」



リクルート  
HR 統括編集長  
藤井 薫

## ☐ 倒産と休廃業

# 人手不足理由の倒産が増加

さまざまな業種で労働力不足が深刻化し、働き手を確保できないことによる倒産が増えている。人手不足倒産の実態について、帝国データバンクの窪田剛士氏に聞いた。

帝国データバンクの調査では、2023年1月時点で正社員について「不足を感じている」と回答した企業の割合は5割、非正規社員については3割を超え、それぞれ5カ月連続の高水準となった。窪田氏は、「新型コロナの国内初確認前の水準に近づいてきていると考えています」と話す。

正社員の人手不足割合を業種別で見ると、全国旅行支援の利用が拡大した「旅館・ホテル」(77.8%)、IT人材が不足する「情報サービス」(73.1%)、工場の稼働が再開されるなかで人材の需要が高まっている「メンテナンス・警備・検査」(68.7%)が上位3位となっている。

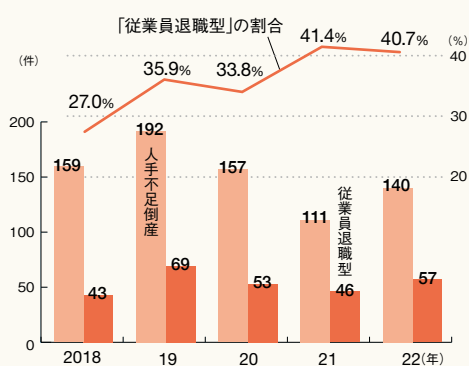
「人手不足を理由にした倒産件数は、2022年の全国の倒産件数6376件のうち140件で、2019年以来3年ぶりに前年を上回り、動向を注視しています。『人手不足倒産』のうち、従業員の退職による倒産の割合は4割を超えており、過去5年間で増加傾向にあります」

## 日本の技術力を落とさないために 人員の確保と技術の継承が急務に

「倒産」は、企業が裁判所へ破産や民事再生、会社更生の適用などを申請したり、銀行の取引停止処分を受けたりしたことを通じて発生するが、それとは別に、企業が自ら事業をたたむ「休業」「廃業」「解散」を行った企業も、2022年には計約5万3400件あったという。

「このうち休廃業する直前期の決算で当期純損益が黒字だったのは54.3%で、現時点である程度の経営余力があっても、技術のある人材の確保が難

## 「従業員退職型」 人手不足倒産件数推移



出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」(2023年1月)

しいなど将来の見通しが立たないと悲観し、休廃業を選ぶケースもあるとみられます。また、休廃業時の代表者の年齢は2022年平均で71.0歳になり、代表の高齢化に伴う休廃業も加速しています。今後、退職金を払えるうちに事業をたたむ『あきらめ休廃業』が増えるのではないかと懸念しています。休廃業した企業がその業界で欠かせない部品を作っていた場合、発注者側が痛手を被ることも予測される。「日本の技術力をこれ以上落とさないようにするためには、人員の確保と技術の継承が急務です」



帝国データバンク情報統括部  
主席研究員  
窪田剛士氏



## □ 労働力不足による経済低迷 商品・サービスの 供給制約が起こる

コロナ禍で停滞していた経済活動が再開するにつれ、人手不足が顕著になっている。経済評論家の加谷圭一氏は、「状況はさらに悪化する」と懸念し、このままでは商品やサービスが供給できなくなる可能性もあるという。今後人手不足が日本経済全体にどのような影響を及ぼすのかをひもといてもらう。

コロナ禍から社会経済活動の正常化に向けて動き出すなかで、労働力不足が深刻化しています。もはや単なる人手不足を超えて、需要があっても人材が確保できずに、必要な商品やサービスが提供できない状況に陥りつつあります。

これはマクロ経済の視点からも説明できます。人口減少といわれますが、正確にはこの20年、日本の総人口自体はほとんど変わらず、高齢化と少子化により社会の人口構成が変化したのみです。年功序列が残る日本の社会では現場の仕事は若い人が担うことが多く、若年層人口が減ると、現場に人が足りなくなるのは当然です。なかでも賃金の低い業界や労働環境の厳しい仕事は、志望者が少ないため、より深刻な人手不足に陥ります。

コロナ禍をきっかけに、状況はより悪化するのではないかと私は考えています。一部の専門家は、失業保険が切れれば退職した人が再び働き始めると楽観視していますが、現実には今も人が戻ってこない業界は少なくありません。2022年末くらいから都内ではタクシーがつかまりにくくなりました。ベテランを中心にドライバーが離職し、稼働台数が減少しているからです。飲食業や宿泊業からも、コロナ前のレベルにインバウンドが復活したら、とても対応しきれないという声が聞こえています。

今、米国では、退職したかのように淡々と最低限



の仕事だけをする「静かな退職」という言葉が注目されています。日本でも同様に、働く人々の価値観は大きく変わってきました。労働環境が厳しく、頑張ってもなかなか賃金が上がらないのであれば、モチベーションが低下し、無理してまで働かなくてもよいと考えるようになる。今も現場に人が戻らないのは、いわば「静かなサボタージュ」です。これはホワイトカラー層にも広がっていくでしょう。

加えて同時並行で、想定を上回るペースで少子化が進み、円安で外国人労働者の確保も難しくなると、深刻な供給制限を引き起こします。その結果、経済のパイが縮小し、物価が上昇するスタグフレーションにつながる可能性が高いのです。

これを避けるために、日本がやるべきことは明らかです。働く人々の賃金を上げ、労働環境を整えていくこと。もちろん名目賃金を上げてインフレを引き起こすだけなので、生産性の向上が大前提であることは言うまでもありません。

### 企業はIT化を進め 生産性向上に取り組むべき

海外の事例を見ても、最も早道なのはIT化です。欧米では各業界でDXのためのIT投資が一巡し、



今はクラウドを使った新たなビジネスやサービスへの投資が活発になっています。ところが日本企業のIT投資は、どの業界も前例踏襲を続けてきたため、過去30年間横ばい状態です。

これには経営者の責任が大きいと思います。「ITはよくわからないから触りたくない」という経営者がいるだけでなく、IT化はビジネスモデルの変革を伴うものなので、現場の抵抗も強い。たとえば統合パッケージソフトを日本の企業に導入すると、必要以上のカスタマイズが多いといいます。本来、国際標準に合わせて業務をシンプルにするために導入するものなのに、現場が仕事のやり方を変えず、旧態依然の業務をそのまま新しいシステムに移管しようとして、パッケージソフトの意味がなくなるといふ本末転倒の事態が起こっています。

現場のITリテラシーも海外と大きく差が付き始めている。システム会社のエンジニアに聞いた話では、カスタマイズすると費用がかさむので、英語圏以外の国でも英語のパッケージソフトをそのまま導入するケースが多いそうです。それでも、たとえばずっとタイで働いていてタイ語しか話せない人も、問題なく使いこなしているといいます。ITリテラシーが高いため、直感的に操作できるのです。

リスクリングで人材を育成することも大切ですが、おそらくIT化するだけでも、社内で2、3割ぐらいの余剰労働力が作れるはず。その分、成長分野や新規事業にもっと人を充てることができるので、確実に収益が拡大して、賃上げの原資が生まれてきます。賃上げできれば、人々の所得が増えて消費も伸びるので、経済の好循環につながるでしょう。

## 経営者にプレッシャーをかけ 企業変革を促していく

人手不足への対応では、日本企業はこの30年間、ほとんど何も動いていません。人材獲得のために、ビジネスモデルを変え、付加価値を高めて、賃金を上げていく努力を怠ってきた。これはコーポレートガバナンスが効いていないことの表れでしょう。良くも悪くも米国は株主資本主義が浸透していて、経営者は株主からの強烈なプレッシャーを受けます。欧州では政府主導で環境整備が進んでいて、経営者への罰則規定や労働者への再分配の仕組みなどが整えられています。

ところが日本では、これだけ経済が低迷するなかでも、現状を維持する経営者が許容される状況が続いてきたので、経営者も自分の任期を無事に過ごすことを優先している。本来は企業が自ら取り組むべきですが、社会全体で企業変革を促す方向にプレッシャーをかけていくことも必要でしょう。

社会全体でいえば、十分機能していない労働法制に基づいた的確な行政指導を行うだけでも、職場環境はかなり改善するでしょう。パート労働者の「年収の壁」についても、社会保険加入のメリットを丁寧に説明し、「壁」を越えて働いてもらうことが必要だと思います。



経済評論家  
加谷珪一

## □ 人手不足現場の現実

# 日本で進む「外国人まかせ」

コンビニやスーパーに並ぶ総菜を誰が製造しているか、私たちは知っているだろうか。食品製造に限らず、農業や介護、建設といった産業で、人手不足はこの10年深刻化してきた。そういった現場を支えてきたのは外国人労働者だ。長く外国人労働者問題取材してきたジャーナリストで、『外国人まかせ』の著者でもある澤田晃宏氏に現場をレポートしてもらう。

累計3万部が売れ話題となった『コンビニ外国人』（芹澤健介著）が出版されたのは2018年。今でこそ外国籍のコンビニ店員に違和感を覚える人は少なくなっただろうが、出版時は首都圏を中心にレジ対応に就く外国籍のスタッフが急速に増え始めた時期だった。

そして今、人手不足を外国人で補う状況は、私たちの目に見える範囲だけでなく、その裏側にまで広がっている。コンビニはもはや販売されている商品も外国人なしでは成り立たない状況だ。

2年前に来日したベトナム出身の技能実習生（女性・21歳）は、大手コンビニエンスストア用の総菜工場で働く。空のプラスチック容器が次々と流れてくる製造ラインには、彼女と同じベトナム出身の技能実習生が10人並ぶ。最初の2人が麺を計量し、3人目が容器に入った麺をならす。4人目がソースをかけ、5、6、7人目がソーセージとピーマンを入れる。8人目がふたをし、9人目がシールを貼り、10人目が梱包作業のレーンに容器を流す。コンビニに並ぶナポリタンスパゲティの製造現場だ。

彼女の勤務時間は夜8時から朝7時まで。筆者の取材に応じた女性はこう話した。

「昼間は日本人のアルバイトもいますが、深夜や年末年始などの長期休暇期間は外国人ばかりですね」

コロナ禍で入国が制限され、一時的に技能実習生は減少しているが、コロナ前には最大約42万人（2019年末時点）いた。技能実習は途上国への技術と知識の移転を目的とする制度だが、国際貢献とは



コンビニに出荷する焼きそばパンのライン。技能実習生が現場を支える。

名ばかり、実態は人手不足対策に利用されている。

日本経済新聞の「外国人依存度、業種・都道府県ランキング」によれば、最も外国人依存度の高い業種が食料品製造業で、その割合は11人に1人。コンビニやスーパーの総菜、菓子パンの製造現場は技能実習生なしには成り立たない。本音と建前が乖離した技能実習制度への批判から、2019年に人手不足対策を目的に新設した在留資格「特定技能」でも「対象職種」に入っている。

## 高齢化する建設現場 現場監督も外国人まかせ

農業や漁業同様、高齢化が深刻化する建設業界でも外国人依存が進んでいる。特に現場作業に従事する技能者の高齢化は深刻で、60歳以上の割合が26%に達する一方、29歳以下は12%にとどまる（2020年）。

建設現場に携わる外国人数は、2011年の1万2830人から2020年には11万898人まで増えた。高齢化する技能者だけではなく、現場監督などの技術者も不足している。

建設業に特化した人材派遣会社エクセルシオール（栃木県）は2019年、ベトナムのミエンタイ建設





建設業などを中心に、経済成長著しいベトナムからポストベトナムを求める動きが強まる。ミャンマーやインドネシアに注目が集まる。

逆に、ベトナムの2022年のGDPは前年比8.02%増で、著しい経済成長を続けている。国民の平均年齢は31歳と若く、中間層が拡大している。首都ハノイの大手送り出し機関幹部はこう話す。

「10年前は寮費を抜いた手取りが10万円以下でも人が集まったが、今は建設などの不人気職は15万円以上じゃないと集まらない」



外国人介護士の受け入れ先の大半が、要介護度の高い利用者を受け入れる特別養護老人ホームだ。食事、入浴、排泄の3大介助が必要で、夜勤もある。

今、外国人比率が急速に高まっているのが介護業界だ。山梨県南アルプス市の特別養護老人ホーム「楡形荘」は2021年、ネパールから初めて技能実習生を受け入れた。施設長の福田修氏はこう話す。

「以前は県内の専門学校から新卒学生を採用できていたが、介護実習に来る学生もいなくなった。人手不足を派遣社員で補っていたが、40代以上の無資格の人が中心で1年も続かない」

ネパールを選んだ理由はこれから10年、20年と定着してもらうには、経済成長著しいベトナムは難しいと感じたからだという。

ほかの業界でも今ベトナムからインドネシアやミャンマー、カンボジアへのシフトが始まっている。

だが、人手不足も高齢化も日本だけの問題ではない。ドイツではベトナムからの介護士の受け入れが進む。介護業種の最低賃金は全産業より3割ほど安い。それでも西ドイツ地域は時給11.05ユーロ(約1600円)、東ドイツ地域は10.55ユーロ(約1500円、それぞれ2019年)だ。

一方、日本の介護従事者の平均時給は常勤で1020円(2020年)。多くの外国人労働者の目的が「出稼ぎ」である以上、より稼げる国を目指すのは当然だ。日本人の賃上げは、外国人労働者の受け入れにも直結する問題である。

大学と提携。卒業後に現地の日本語学校で日本語とビジネスマナーなどを身につけさせ、同社が雇用し、現場の施工管理に就く「ベトナム人現場監督」として派遣する。

現在8人が現場監督としてゼネコンで働いている。同社専務の小網俊彦氏はこう話す。「当社が派遣する社員の平均年齢が50代中盤となり、外国人の雇用を考えました。真面目に働くと評判で、今年も15人を採用予定です。ただ、ベトナムの経済成長と円安の影響もあり、日本に来る魅力が薄れてきています。コロナ前と比べても、募集に対する反応が弱まっています」

## より賃金の高い国へ 加速する日本離れ

現在日本の単純労働分野で働く技能実習生の約56%、特定技能の約60%がベトナム出身者だ(2022年6月末時点)。賃金が上がらない日本とは

ジャーナリスト 澤田晃宏

1981年生まれ。週刊誌「AERA」記者などを経て、ハリアー研究所社長。著書に「ルボ 技能実習生」(ちくま新書)など。

## 高度外国人材のミスマッチ

# 出身国が多様化し 言葉の壁が深刻化

国際的な人材獲得競争において、日本はかなり出遅れているともいわれる。

外国人労働者の受け入れの実態について、グローバル採用支援事業を展開する  
フォースバレー・コンシェルジュの柴崎洋平氏に聞く。

一般的に日本は、外国人をほとんど受け入れていない国というイメージが強いでしょうが、それは大きな誤解です。難民認定率が1%未満と諸外国に比べて低いのは事実ですが、外国人労働者については、大きく門戸を開いています。ILO（国際労働機関）のデータでは、日本の外国人労働者の数は、2010年の56万人に対して2022年は182万人に上っており、225%も増えています。他国と比べても増加率が圧倒的に高く、日本は世界で最も外国人労働者を増やしている国の1つなのです。

このように外国人労働者に関しては実態が正し

く伝わっていない部分があります。国を超えた高度人材の争奪戦という話を耳にする人も多いと思いますが、実際には起こっていません。本社に人事権を集約する日本企業と違って、海外企業の多くは組織がフラットで各地域の裁量が大きく、現地でいい人材を採用すればよいという発想です。実際、欧米の企業が、わざわざ日本の大学生を採用しにやって来ることはまずありません。

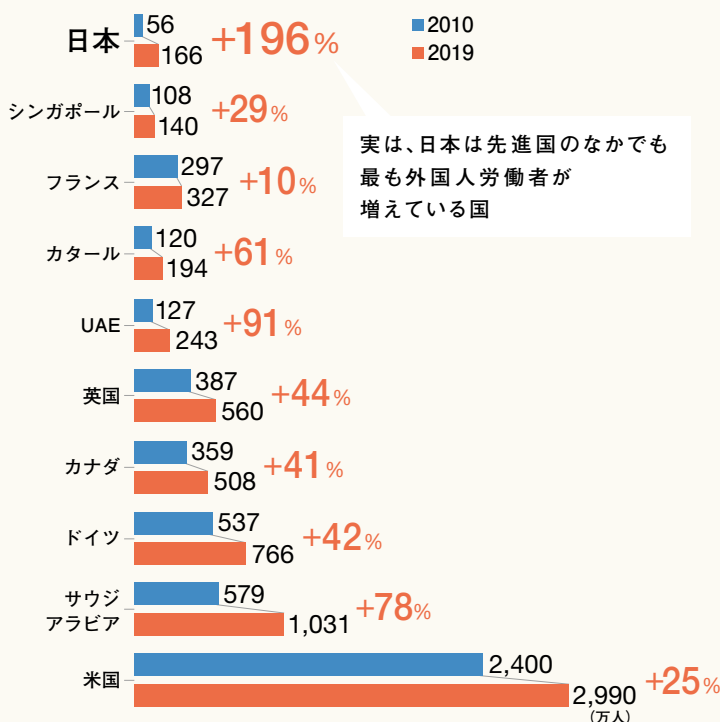
むしろ日本は圧倒的に就労ビザが取りやすいので、世界のなかでも外国人労働者のリクルーティングでは優位な立場にあるといえるでしょう。たとえば米国の企業に就職するために必要なH-1Bビザは、大卒以上の学歴に加え、高度な技能を有し、経験やレベルを細かくチェックされるなど発給条件がかなり厳しく、年間の発給数も限られています。

これに対して、日本の代表的な就労ビザである「技術・人文知識・国際業務」は、大卒以上の学位を有し、日本の企業から内定をもらっていただければ発給されます。申請の不備でもない限り、ビザが更新できないということもありません。

## 1人当たりGDPで見れば 日本で働きたい人は多い

「日本の国際的地位が低下し、外国人労働者から選ばれなくなった」という論調をよく見かけますが、それも違います。ただ、出身国の内訳は変わってきています。10年前に新規に就労ビザを取得する外国人労働者の8～9割を占めていた中国、

各国の外国人労働者数



韓国、台湾の人は確かに減っていますが、それ以外の国の人材が増えています。

高度人材に限らず、国を超えて人材が動くときは、1人当たりGDPの低い国から高い国、つまり所得の低い国から高い国へ移動します。2022年のデータでは、日本の1人当たりGDPは約4万ドルで、世界で見ると27位。近年、中国、韓国、台湾が経済発展を遂げて日本に肉薄してくるにつれ、人材供給国はベトナムやインドネシアなどに移ってきました。東南アジアは成長しているとはいえ、1人当たりGDPはまだ日本の10分の1程度なので、経済的インセンティブは十分あります。インドやネパールなどの南西アジアの国々からも日本を目指す人がたくさんいます。

彼らは正規の在留資格を取得した大卒レベルの高度人材です。自国で高等教育を受け、能力を認められて日本企業に就職し、望めば転職もできる。こうした正規の手続きで外国人労働者を迎え入れれば、違法な就労や失踪などが社会問題化することもないはずで

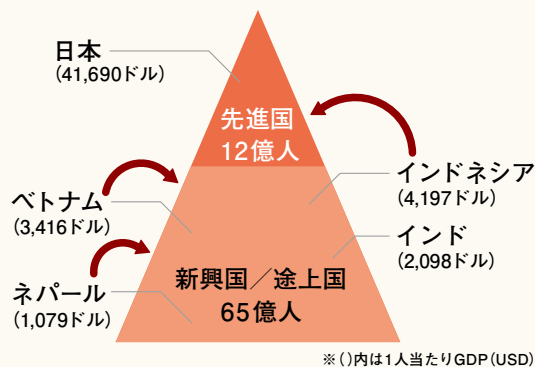
## 日本語要件を求めすぎると 人手不足を解消できない

既に外国人労働者は幅広い分野で活躍しています。就労ビザは、日本国内では人材が充足できない分野での外国人の受け入れを認めるもの。人手不足が深刻な農林水産業、飲食業、宿泊業、介護職などのほか、近年は特に国内での育成が追いついていないITエンジニアのニーズが高まっています。

ところが、外国人を雇用するにあたって大きなネックとなるのが、言語の問題です。日本企業では、英語の社内公用語化がほとんど進んでいません。経済が低迷しているといっても、やはり日本市場はそれなりの大きさがあって、国内向けの業務が中心となる企業が多いのです。

「日本で働く以上は日本語で」という企業の要望

## 世界の外国人労働者／ 移民の流れ



出典：柴崎氏作成

は、別に日本だけの話ではありません。米国でもフランスでも、自国の言葉ができることを採用の要件に加えるのは珍しくありません。私自身も、日本企業が日本語力を求めることに異議を唱えているわけではありませんが、もったいないとは感じています。日本語学習熱が高まっていたかつての中国や韓国と違い、インドやネパールで日本語を学ぶ機会は少ないのが現実です。広く世界から人材を求めたいのであれば、日本語力という壁を取り払ったほうがチャンスは広がります。まずは企業内で局所的に必要な部門だけ英語を公用語化したり、日本で働きたいという高度人材に無償、あるいは安価で日本語を学んでもらえる仕組みを構築したりするなどの工夫が必要でしょう。

今後、人手不足がさらに深刻化していくことは間違いありません。18歳人口が減少しているといっても大学進学率が伸びているので、新卒採用中心の大手企業は、今のところ人材は確保できていますが、地方企業や中堅・中小企業では人材の争奪戦が始まっています。優秀な外国人労働者が活躍できる環境を、社会全体で整えるべきです。



フォースバレー・コンセルジュ  
代表取締役社長  
柴崎洋平氏



## □ 917万人という潜在労働力

# パート女性の「年収の壁」解消が、 労働力不足の突破口に

野村総合研究所(以下、NRI)は、労働力不足解消の有効な対策の1つとして、主婦パートの働く時間を増やすことを提案する。なぜなら彼女たちの多くは、社会保険料負担などの「働き損」が生じないよう、労働時間を抑えざるを得ないのが現状だからだ。NRIの武田佳奈氏はこの「年収の壁」の解消に、早急に取り組むよう訴える。

パーソル総合研究所は2018年に発表した「労働市場の未来推計2030」で、2030年に644万人の人手不足が発生すると予測しました。しかしその後のコロナ禍で、消毒や感染対策などの作業が増えたこともあり、NRIは2030年の人手不足が883万人に拡大すると試算しています。

これほどまでに労働力が不足すると、IT化などで補うにも限界があります。既に現役世代の就労可能な男性は、ほぼすべて働いています。選択肢として考えられるのは、就労していない女性・シニアの労働参入と、今働いている人の労働時間を増やすこと。労働時間を増やす余地のある層が、917万人に上る有配偶の女性非正規労働者、つまり主婦のパートタイマーなのです。

しかし主婦パートに課せられたさまざまな、いわゆる「年収の壁」が、労働時間を延ばす障壁となっています。現在の制度では、勤め先の規模などに応じて年収106万円か130万円を超えると、社会保険への加入義務が生じ保険料の半額を徴収されます。妻の収入が制限を少し超えると世帯として「働き損」になってしまうため、主婦パートの多くが労働時間を調整しています。NRIが2022年、主婦パート3090人に実施した調査では、61.9%が「年収の壁」を越えないよう労働時間を調整する一方で、78.8%は「働き損」が生じないならもっと働いて年収を増やしたいと答えています。

「年収の壁」は長い間議論されてきましたが、家

族観や企業負担などさまざまな要因が絡み、解消は遅々として進みませんでした。社会保険の問題1つとっても、中小企業からは「保険料を負担しきれない」と悲鳴が上がります。

ただ、もはや飲食や旅行業界は、インバウンド需要が回復するなかでも、人手が足りないため稼働率を抑えたり、営業時間を短縮したりしています。事業へのダメージを考えると、たとえ保険料負担が生じたとしても従業員に長く働いてもらったほうがいい、と考える企業も増えています。

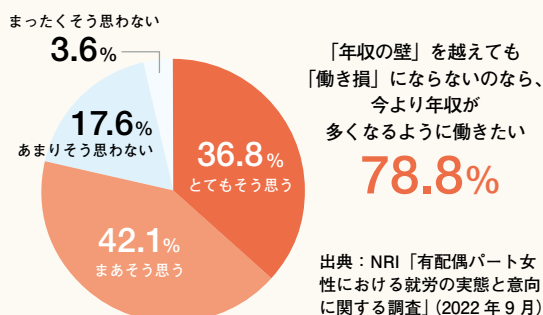
## 毎回1時間多く働いてもらうと 500万人の労働力に

一方、メディアなどで就業調整の必要性や、具体的な方法ばかりが露出され、主婦パート自身にも「壁を越えると損」との認識が強まり、所得が増え厚生年金も受給できるといったメリットがあまり意識されてきませんでした。パートの主力である40代以上の女性の夫に「妻は家事育児を疎かにしない範囲で働くべきだ」という性別役割分業の意識が強いことも、大きな足かせとなっています。妻も夫の意向を汲み、必要以上に労働時間をセーブしがちです。企業がパートへの賞与支給を提案したら「年収の壁を越えるから」と拒否されたケースもありました。

NRIの調査では、「働き損」がなければ年収をどのくらい増やしたいかという質問に、約半数が

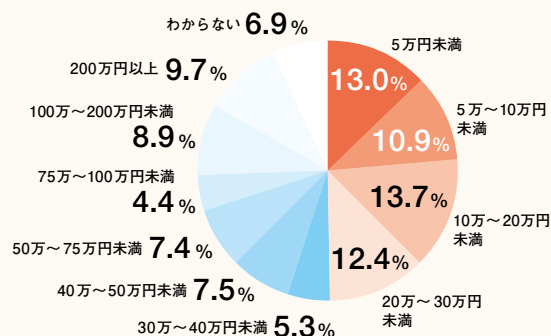
## 「働き損」がなければ今より 年収が多くなるように働きたいか

新たな仕組みや制度が導入されることによって、「年収の壁」がなくなり、一定の年収額を超えて働いても手取りが減らなくなった場合、あなたは現在よりも年収が多くなるように働きたいですか



## 今よりどのくらい 年収を増やしたいか

本当は、今よりも年収額(手取り)がいくら増えるように働きたいですか



30万円未満と回答しています。就労時間を増やして年収を30万円上乗せしても「働き損」が生じるため、なかなか踏み切れないのです。年収をいきなり40万～50万円増やそうとすれば、働き方やキャリアそのものの変更が必要であることも影響していると思います。

皮肉なことに、時給が上がるほど「壁」の内側で働ける時間は短くなってしまいます。時給が上昇する一方で、パート労働者の平均就労時間は、

1993年に比べて月約20時間減りました。

NRIは、全パート労働者が1993年とほぼ同水準の月96時間働くと同約500万人分の労働力をカバーでき、2030年の労働需要を満たせると試算しました。週4日勤務のパート労働者の場合、今より毎回1時間強、長く働くイメージです。

## やりがい創出や 正社員登用で補う政策も

2022年以降、物価上昇が急速に進み、2人以上の勤労世帯では10万円もの負担増になっているとの予測もあります。各世帯が縮小均衡から脱して所得拡大へ向かうことは、人手不足だけでなく、消費拡大や各家庭の生活を守るためにも急務です。そのためには、少なくとももっと働きたいとする主婦パートが「年収の壁」を越える環境づくりが必要です。たとえば、労働時間を増やした人には「働き損」を埋めるため一定額を時限的に給付するなど、政策的な後押しが求められます。

もちろん家事育児・介護への支援の充実、男性の意識改革による性別役割分業の解消などにも併せて取り組む必要があります。またパートに売り場の一部を任せるなど裁量を広げ、やりがいを創出することも不可欠です。一度退職した女性に、リスキリングや正社員として再就職できる道を広げる必要もあります。

「主婦パートにだけ策を打つのは不公平だ」との不満も出るかもしれません。しかし日本の労働力不足は正規と非正規、有配偶と独身者、すべての層に打てる手をすべて打っても足りないほど深刻です。就業調整へのアプローチは、すぐに取り組める対策のなかで、最も高い効果が見込める方法の1つなのです。

野村総合研究所未来創発センター  
グローバル産業・経営研究室エキスパート研究員  
武田佳奈氏

# 人手不足のリスク

## 企業はどう向き合っていくのか

これからより厳しくなる人手不足に対して、企業はどのような準備を進めているのか。物流や店舗という現場を持つ企業、専門職やIT人材の獲得に力を注ぐ企業など、3社の話のなかに、私たちが向き合っていく未来のヒントがある。

## PALTAC

### 人財確保に「ウルトラC」はない。人への投資で生産性高める

化粧品・日用品、一般用医薬品の卸売業を担うPALTAC（以下、パルタック）は、経営戦略のなかで労働力人口減少への対策を打ち出している数少ない企業の1つだ。主力事業の物流分野は、トラックドライバーや倉庫作業員の不足感がとりわけ強い領域でもある。取締役専務執行役員で経営企画本部長の嶋田政治氏は「人財確保にウルトラCはない」と話し、地道な取り組みを継続することの大切さを強調した。

Shimada Masaharu



**嶋田政治氏**  
取締役専務執行役員  
経営企画本部長

同社はメーカーの生産する化粧品や日用品、一般用医薬品を、ドラッグストアやスーパーなどの小売店に卸している。売上高1兆円超、取扱商品は年間30億個に上る隠れた大企業であり、生活必需品の供給を支えるという社会的に重要な役割も担う。

20年以上前から、同社では従業員の生産性を高めることで流通コストを抑えるという認識が浸透していた。嶋田氏は「卸売業は商品力による差別化ができない分、人財の価値向上を通じて差別化を図る必要がありました。その延長線上で、比較的早く労働力人口減少の問題にも着目できたのです」と説明する。

人手不足が事業に与える大きな影

響に気づき、2016年、先端技術を使った流通の自動化・省力化に取り組むための研究開発部門を立ち上げた。さらに2018年以降、大規模化とITシステムの導入によって、生産性を従来の2倍に高めた物流センターを新潟、埼玉、栃木の3県に相次いで立ち上げている。

#### 倉庫作業員の採用難しく 賃上げに年収の壁

全国にある同社の物流センターでは、計約5000人のパート従業員が働いている。パートの採用は「実感として難しくなっている」という。

少ない人手で対応できるように、商品が箱詰めされたケースを運ぶ口



ポットや、ケースを自動入庫する装置などの導入も進めているが、バラ商品のピッキング（ケース単位に満たない商品を商品棚から選び出して出荷する作業）はほぼ手作業で「従業員が倉庫を歩き回ってこなしている」のが現状だ。

同社は機械化と並んで、働き手の環境改善にも取り組んでいる。「物流センターに従業員が疲れにくいよう床にカーペットを敷き、従業員が温かい食事を取れるよう、食堂も設けています」

最近は何物高などの社会情勢を踏まえ、賃上げも検討中だ。しかしパートの約8割は女性、その多くが主婦であり、「年収の壁」がある。たとえば賃上げをしても主婦パートは働く時間を減らすだけで、収入の増加に至らない可能性が高い。さらに会社側は彼女たちの労働時間が減った分を、新規採用で補わざるを得ないという悪循環も起こり得る。「このため福利厚生の充実など、別の形で経済的に報いることも積極的に検討しています」



物流センターで活躍するケースピッキングロボット。

## ドライバーの待ち時間を短縮 企業連携が効率化の近道

物流業界では労働環境の過酷さや事故のリスクが敬遠され、ドライバー不足も深刻化している。さらに2024年には労働時間の上限規制が物流業界にも適用されることから、不足に拍車がかかると指摘されている。運転時間の長さもさることながら、倉庫到着後にしばしば入庫の順番待ちが発生することも、長時間労働の一因だ。

ドライバーが入荷時刻を事前予約できるシステムを開発し、運転手の待ち時間を平均54分から18分に短縮した。「不要な待ち時間が解消されただけでなく、予約によって事前に荷受けの準備ができるため、倉庫側の作業効率も高まりました」

ドライバーの多くは、荷主と契約しているためパルタックとの雇用関係はない。このため予約システムを機能させるには、荷主であるメーカーとドライバーの協力も必要だった。パルタックは、自社の物流セン

ター内に予約システムのポスターを貼ってドライバーに周知するとともに、メーカーにも情報を提供し、システムの利用を呼び掛けた。「輸送の効率化は、関わる業者が業界をまたいで連携・協働することが一番の近道です」

2022年には、複数の事業者による輸送効率化プロジェクトにも参加した。たとえば往路、メーカーA社の商品をパルタックの倉庫へ運んだトラックが、復路はメーカーB社の荷物を積んで帰れるよう、企業をまたいだ受発注の仕組みを作ったのだ。これによって、トラックの荷台が空のまま復路につくという無駄がなくなり、輸送効率が上がって環境負荷の軽減にもつながった。

## 初任給引き上げで若者集める 長く地道な取り組みが必要

逆的に聞こえるかもしれないが、同社では人財に投資することでコストを削減してきた。設備投資額は累計2000億円を超える一方、売上高に占める販管費の割合は、概ね右肩

### 入荷予約システム 推奨のご案内

PALTAC

待ち時間を無くしませんか？

入荷予約システムを活用する事で緩和！  
メーカー様からID登録を頂くだけで可能！！

この度、PALTACは入荷予約システムを導入

入荷できる時間帯を予約する事で待機時間を緩和することが目的となります。外食時に予約する事で混み合っているお店をスムーズに入店出来るのと同じです。

手順

①メーカー様へ予約希望を依頼

②ID申請完了後、予約が開始

メーカーさん！  
入荷予約したいのですが...

登録完了！  
今日から予約開始！

分が削減！  
ID登録して予約しますね

分が削減！  
今日から予約開始！

興味を持った方は、いつでも物流社員にご連絡下さい！

ドライバーがスマホで予約できる待ち時間解消のための入荷予約システム。ドライバーに多く利用してもらうための広報ポスターを掲示している。

下がりが続いている。情報システムや研究開発などの専門部署を設置し、事業環境の変化に合わせた最適なITシステムの「仕組み」を内製化することで、働き手の負担を軽減する。また、専門人財の活躍が一層重要になることから、人事制度の改定などにより多様な人財の持つ能力を生かせる環境を整えている。

「生産性の向上は、働く人に『頑張

り』を強いるのではなく、快適に働けるようになって時間当たり作業量が増えることでもたらされます。人件費を抑えるのではなく利益を働き手への投資に回すことが、結果として成長のサイクルを生むと、経験によって学んできました」

2023年度の新入社員からは、初任給の引き上げも行う。知名度が低く採用が難しいことはBtoBビジネスに

共通の悩みだが、人財への投資を通じて優秀な若手を集めることが、今後の成長に不可欠だとの考えからだ。

社員の待遇改善と技術の導入という極めてベーシックな方法で、人手不足を突破しようとするバルタック。嶋田氏は「『ウルトラC』の対策など存在せず、時間をかけて地道に向き合うことが大事なのです」と語った。

\*バルタックの考え方に則り、「人材」を「人財」と表記しています。

# カインズ

## 人にしかできない仕事こそ人に。自律性と想像力を最大化

マンパワーへの依存度が高い小売業にとって、労働力人口の減少は事業存続をも揺るがす危機だ。全国約230店以上のホームセンターを展開するカインズは、人材に「人にしかできない仕事」を任せ、一人ひとりの自律的な成長を支援することで、人手不足を乗り切ろうとしている。執行役員CHROの西田政之氏に、人手不足リスクへの向き合い方を聞いた。

カインズでは約2万8000人が働いており、正社員、パート・アルバイト全員の活躍を期待する意味で、分け隔てなく「メンバー」と呼ぶ。特徴的なのは、正社員のメンバーのボリュームゾーンが20代であることだ。「一定の人数も確保できており、足元での影響は少ない。とはいえ、潜在的にはいくつかのリスクを抱えています」と、西田氏は話す。

### シニアパートは 専門家として強力な戦力に

1つは新卒社員の採用難だ。同社は毎年200~250人を新卒採用しているが、少子化と競争激化のなか、

今まで通りに質と規模を保てるかという懸念がある。「人数を確保できないと出店戦略にも関わるため、強い危機感を持っています」

利益率が低い小売りという業態特性上、パート・アルバイトのメンバーの時給上昇も1つのリスクだ。競争力を維持しつつも、働く場として魅力的でなければ人材も確保できない。人からテクノロジーへの代替を進めているが、「いくら新しい技術を開発しても、現場への適用はそう簡単ではない。一定の時間がかかることを覚悟しなければなりません」。

これらのリスクを乗り越えるために、何をしているのか。

各店舗の現場を担うパート・アルバイトのメンバーを重要な戦力と位置付け、定年を65歳に延長したほか、70歳までは再雇用で、それ以降はアルバイトで働き続けてもらう仕組みも整えた。最高齢は現在、DIY売り場で働く86歳の従業員だという。

商品知識も生活経験も豊富なシニアは、消費者に役立つアドバイスを提供できる専門家であり、顧客を店にひきつける強力な戦力だ。

1日4~5時間勤務のショートパートから、週5日、1日6時間以上勤務するロングパートへの転換も促している。しかしパートの大半は地元の主婦であり、「年収の壁」が



## 西田政之氏

執行役員 CHRO 兼 人事戦略本部長 兼  
CAINZ アカデミア学長

労働時間延長の妨げになっている。「収入よりやりがい重視の人、介護や子育てなどで労働時間に制約のある人もいますので全員に区分変更を求めることはできません。ただ、年収の壁を越えても損が生じないくらい働いて収入を増やそうと呼び掛けています」

「すき間バイト」の求人アプリ「タイミー」を使ったアルバイト募集も始めた。企業側の求める働き方に限定せず、社会の変化や働き手のニーズに応じて雇用形態を柔軟化することでも、人材の確保に努めている。

### 「人にしかできない仕事」とは 人事は社員の想像力を鍛えよ

近年、ライフスタイルの提案に軸足を置いた次世代型店舗の出店や、都市部に強い東急ハンズの買収などを通じて、業態の多様化を図っている。都心回帰など、少子高齢化に伴う消費者の変化に対応するためだ。

一方、店舗では商品補充など労働

集約的な仕事をロボットに任せ、人はコンシェルジュ的な仕事をするといった、テクノロジーと人の役割分担を進めていくという業界内の流れもある。人間が「人にしかできない仕事」を担うには「自分の頭で考えて行動する自律性と、新しいことを発想するための想像力」が必要だと、西田氏は考える。事業環境の不確実性が高まるなか、次の時代に求められる店舗の姿を構想するにも、こうした力は不可欠だ。

このため2021年から「DIY HR」という人事戦略をスタートさせ、社員の自律的なキャリア形成や、自発的学習を促す取り組みを進めている。個人が成長できる場を提供することでイノベーションを生み出し、結果的に組織全体の生産性も高まるという好循環を作ることが狙いだ。社員の自己実現を後押しすることは企業としての魅力を高め、採用やリテンションなど人材確保にも役立つという。

「DIY HR」の精神を象徴するのが、2022年10月に行われた内定式だ。

会議室に商材でもあるテントや芝生を張るなどして、本社全体を「フェス」会場に一変させた。新入社員がDIYで缶バッジなどを作るワークショップや、自分の内定証書を持っている社員を探し出すというゲームもあった。企画・運営には、内定者自身と新卒1年目の若手たちも、幹事として参加した。「新入社員に『自分が面白いアイデアを出しさえすれば、この会社はダメとは言わずやらせてくれる』と感じてほしかったのです」

それによって新入社員のエンゲージメントを高めると同時に、思いもかけないアイデアや新しい発想で我々を驚かせてほしい、という経営側からのメッセージも伝えようとした。「労働力不足に対抗することは会社の生命線であり、全社員の英知を結集して取り組むべき問題。そのため人事が果たすべき役割は、社員が想像力、妄想力を駆使して課題解決につながるアイデアを提案できるよう支援することだと考えています」

\*「DIY HR」はカインズの登録商標です。



2022年10月の内定式の様子。社員のアイデアが生かされている。西田氏も積極的に内定者とコミュニケーションを取る。



# 富士通

## スキルを磨けば望むキャリアを実現できる仕組みへ。 人事制度改革で人材を呼び込む

企業のDXやAI導入が進むなか、人材獲得競争が激化しているのがITの領域だ。富士通はジョブ型の導入やポスティング（社員の応募に基づく人事異動）の大幅拡大など、大胆な人事制度改革によって企業成長に必要な人材を呼び込もうとしている。同社CHROの平松浩樹氏に人手不足の現状と、改革が人材獲得にもたらすメリットを聞いた。

IT人材を巡ってはここ数年、いわゆるIT企業だけでなく、電機や自動車などのメーカーや外資系コンサルティング会社も獲得に乗り出し、採用競争が過熱している。特に不足感が強いのは、AIやセキュリティ分野など、ITのなかでも高度な技術を要する専門職だ。

### 激化する人材獲得競争 技術の空洞化も懸念

国内で人材難に直面する日本企業は、海外へと活路を求め、富士通もインドやイスラエルに研究開発拠点を設けている。ITスキルが高く日本語習得などにも熱心な現地の技術者を見るにつけ、平松氏は頼もしさと同時に、将来の日本に対する危うさも感じている。「人材獲得のために開発をオフショア化するのは、一企業としては合理的な判断といえますが、結果的に国内技術の空洞化を招く恐れがあります」

国内の技術力が低下すればイノベーションは生まれづらくなり、日本の産業競争力も衰える。本社所在国の求心力が弱まれば、世界におけ

る日本企業の存在感も低下し、グローバルビジネスのコミュニティにも入れなくなってしまう。

「こうした事態を防ぐためにも、国内人材を育成することと海外から優秀な人材を呼び込むことが急務です。企業単体の取り組みには限界があり、雇用の流動性を高め、リカレント教育やリスキリングを促進するなど、国が政策的に後押しする必要があります」

### 全社員にジョブ型導入 社員主導のキャリアへ

富士通でも数年前から、入社3～5年目の若手人材が外資系コンサルティング会社などに転じるケースが目立ち始めたという。ただ平松氏は、こうした離職の動きについて「報酬の高さだけでは、人は動かない」と分析する。

「昇進の速さや働き方の柔軟さ、役職や年次によるヒエラルキーがなく自由闊達にものと言える風土、やりがいのある仕事に挑戦できる組織などが、人材をひきつけるのです」

富士通は2020年7月に働き方改

革「Work Life Shift」を発表し、テレワークを働き方の基本と位置付けることで「社員のウェルビーイングの実現によって会社の魅力を高める」という姿勢を明確にした。

さらに、同年から幹部社員に導入していたジョブ型人事制度を一般社員へも広げることや、ポスティング制度の大幅拡大も併せて打ち出し、年間約1000ものポストで人材を募集している。「年齢や国籍、性別に関係なく、スキルを磨くことでさまざまな仕事にチャレンジできる体制」を作り、多様な人材を呼び込むためだ。ジョブ型とポスティングの拡大には、社員が自分に必要なスキルを習得し、希望するポストをつかみ取ることで、キャリアの主導権を握ってもらうことへの期待もある。「これからは、今いる部署で漫然と働き続けても、自動的にポジションが上がることはありません。部署にとどまったとしても、そこで挑戦を続け、成長するという決断も自分で下す必要があるのです」

社員に自律的な成長を求める以上、会社側は一人ひとりの強みや目

指すキャリアに合わせた教育を提供する必要がある。社員が一律で受ける研修をなくし、学びたいときに学べるオンデマンド型の教育プラットフォームも整えた。社員がキャリアのかじ取りをするようになれば、転職志向が強まることも想像できる。しかし平松氏は、それをむしろ好ましい変化とみなしている。

「日本は離職率が低いことをよしとしがちですが、働き手がより成長できる場へ移りづらくなる弊害もあります。ブランクのある女性やシニアに働いてもらう必要性も高まるなか、当社が雇用の流動化に向かうことは、社会にもポジティブな効果をもたらすのではないのでしょうか」

さらに人手不足の解消には「作業の無駄をいとわない日本企業の風土を変え、業務の自動化に取り組むことも不可欠」だと平松氏は指摘する。たとえば富士通の人事部門では、チャットボットの導入によって問い合わせの7割が自動処理されるようになり、作業効率が大幅に改善したという。

### トップの本気が伝わった社員も「変わらなきゃ」

改革以前の同社では、管理職への昇進には原則的に上司の推薦が必要であり、目指すポストが空くまで「順番待ち」が生じることもしばしばだった。また会社主導の異動が主流

で、自律的にキャリアを築く余地も小さかった。

年間で約1000ものポストが公募され、制度改革開始からの3年間で、ポスティングへの応募者はのべ2万人に達しようとしている。入社2年目の女性が課長職に就き、課長級の社員が本部長ポストを目指すなど、昇進速度のギアも一段上がった。役職定年を迎えた社員が新任課長に返り咲くなど、新たなキャリアに挑戦するシニア社員も現れている。

ポスティング応募者の多さ、多様さからは、会社だけでなく社員たち

も懸命に、かつての体質から抜け出そうとしている様子うかがえる。2019年に就任した代表取締役社長の時田隆仁氏の姿勢にふれがなく、「会社は本気で変わるつもりだ」という認識が浸透したためだと、平松氏は話す。

「時田はコロナ禍が落ち着いたからと出社を求めることもなく、改革を推し進めています。だからこそ社員も『会社が手のひらを返すように、かつての姿に戻ることはない』と安心し、変化に対応しようとしているのです」



平松浩樹氏

執行役員 EVP CHRO

まとめ

# 日本が、 永遠に“失われた” かつての先進国に ならないために

浜田敬子(本誌編集長)

この号を編集している最中に飛び込んできたのが、2022年の出生数が80万人割れというニュースでした。人数以上に衝撃をもって受け止められたのは、予測より10年以上も早く、という現実でした。

出生率が1.57になり、1.57ショックという言葉が生まれたのは1990年。それから30年以上、政府は少子化対策という名でさまざまな施策を打ってきたにもかかわらず、日本の少子化は予想をはるかに上回る速度で進行しています。この間、欧米の専門家からは「なぜ日本は少子化対策をしてこなかったのか」、つまり“無策”だったという指摘も出ています。

ここにきて岸田首相が「異次元の少子化対策」を打ち出したのは、急激な人口減少やそれに伴う労働力不足に対する危機感の表れでしょう。しかし、たとえ実効性のある「異次元の対策」を打てたとしても、結果が出るのは20年30年先。既に若年層の人数が減っているため、多少出生率が回復したところで、人口減少のトレンドが変わるわけではありません。

さらに深刻なのは、日本の労働力が「ただ減る」だけでなく、高齢化も急速に同時並行で進むことから、年齢構成が非常に歪になるということです。とりわけ若年層の不在が職場や企業、日本経済にまで多大な影響を及ぼすことは、今回の取材でも専門家が指摘しています。

## 目をそらし続けてきた 人手不足という“不都合な真実”

けれども、労働力不足や社員の年齢構成の不均衡に対する危機感はどこまで広く共有されているのでしょうか。Unipos社長の田中弦氏がプライム・スタンダード市場に上場する約1000社の統合報告書に目を通したところ、労働力不足というビッグトレンドに言及している企業はごく一部だったことを明らかにしています。

もちろん一部の業界では既に深刻な現実として表れています。年功序列が根深く残る現場での若手人材の不足、なかでも賃金が低く労働環境も厳しい仕事など、もともと志望者が少なかった職業では、かなり前から外国人に依存せざるを得ない状況が続いていました。長く外国人労働問題取材してきたジャーナリストの澤



田晃宏氏は著書『外国人まかせ』のなかで、私たちはこうした“不都合な真実”から目をそらしてきた、と指摘しています。

地域差も大きいでしょう。今回取り上げたリクルートワークス研究所の研究でも、不足の実態について地域でかなり濃淡があることがわかっています。大企業の多くが本社を構える東京でホワイトカラーの仕事をしていれば、足元にある人手不足になかなか気づかないのかもしれないかもしれません。

しかし、コロナ禍が少しずつ落ち着きを見せるなか、気がつけば近くのファストフード店の営業時間が短くなり、スーパーにはセルフレジが増え、タクシーはつかまりにくくなっている。そうした変化なら誰しも実感しているのではないのでしょうか。

今号から5号連続で労働力不足という大きな課題に取り組もうと思ったのは、真正面からこの問題に向き合わなければ、企業だけでなく社会の存続も厳しくなると感じているからです。そのために冒頭のSection1では、近い将来を具体的に想像してもらうためにデータを中心に構成しています。結果的にかなり衝撃的なデータが並ぶことになりましたが、正しく危機感を共有するには、総数で数百万人単位の労働力が足りなくなるという議論をするよりも、具体的に個別の業種・仕事に分解してどれだけの人が足りなくなり、私たちの暮らしにどんな影響があるのかを知ってもらうことが必要だと考えました。

## 働き方や賃金を見直すことで 余剰の労働力を生み出せる

では、この人手不足に処方箋はないのでしょうか。

私は少子化問題と同時に女性の労働問題についても20年以上取材してきましたが、この2つのテーマは強く結びついていると感じています。人が足りないと言いつつ、女性という人材を無駄遣いしている企業はまだ多い。働き方を柔軟にし、もっと効率的に働けるようになれば、もっと働きたい、働ける女性たちは確実にいます。短時間勤務を利用している育児中、介護中の社員が、リモートワークを利用することでフルタイムに戻せたという事例はその一例です。

非正規で働く女性も同様です。NRIの武田佳奈氏が提案する「年収の壁」についての提案も多くの示唆に富んでいます。「壁」内で働くために就労調整をしている主婦のパートが毎回1時間強長く働くことによって約500万人分の労働力がカバーできるという試算は一考に値するのではないのでしょうか。これを実現するには、女性たちにとってもポジティブな側面があることを理解してもらうこと、そして過渡期には政策的な後押しも必要でしょう。

日本の経営者たちはこの30年間、具体的な人手不足対策にほとんど動いてこなかったと、経済評論家の加谷珪一氏は厳しく批判しています。IT投資をして業務効率化を進めたり、人材獲得のためにビジネスモデルを変革し付加価値を上げ、賃金を上げることを怠ってきたと。逆説的になりますが、今からでも徹底的に無駄を排除する投資をすれば余剰の人材が生まれるということでもあるのです。

さらに一橋大学経済研究所教授の神林龍氏は賃金を上げていくことで、今働かなくてもいい、働く必要がないと思っている人に労働市場に参加してもらうことができることも指摘しています。スキルや仕事内容に対して正当な賃金が払われるようになれば、あと2割、余剰の労働力があるというのです。

若年労働力は滑り落ちるように減っていくという現実を真正面から受け止め、今いる人材にいかにも効率的に働いてもらうのか。その人が持っている能力やスキルを十分に発揮できる職に就いてもらい、正当な賃金を払う。こういうことを地道に積み上げていけば、現在国際的に見ても低迷している日本の生産性を上げることにもつながります。

次号以降は、労働力を生み出す努力を続けている企業や地域、さらには同様に人口減少による労働力不足に悩む先進国がこの問題をどう克服しようとしているのかについて特集していきます。

労働力問題に魔法の杖はありません。これまでの労働慣行や働き方、社会の仕組み全体を見直さなければ希望は見出しにくいでしょう。今不都合な真実から目をそらさず取り組まなければ、日本は永遠に“失われた”かつての先進国だといわれる日が来るかもしれません。



ローカル  
から  
始まる。

Next Commons Lab 代表理事

林 篤志



都市部よりも課題がより山積している地方で今、新たな社会の仕組みを作ろうとしている人たちがいる。ローカルから始まる、イノベティブな取り組みこそが停滞する日本社会を変える突破口になり得る。そんな挑戦を続ける人々に迫る本連載の第1回は、日本各地でポスト資本主義的な共助の仕組みを実現しようとするNext Commons Lab(以下、NCL)の林篤志氏に聞く。

(聞き手=浜田敬子/本誌編集長)



NFLには、多くのローカルベンチャー起業家が集まる。

— まず、NCLについて教えてください。

**林篤志氏(以下、林):** NCLは2016年、資本主義をコモンズ(共有財)を通してアップデートすることを目的に、岩手県遠野市でスタートした一般社団法人です。ローカルベンチャー事業とソーシャルデベロップメント事業、ヒューマンデベロップメント事業という3つの柱を立て、地域資源を生かして起業する人たちに伴走する、民間企業や大企業が地域に入っていくときに、地方自治体やその土地の企業とつなぎ、支援すること、といった活動をしています。これらのために立ち上げたサステナブルイノベーションラボ(以下、SIL)には、企業の社員、フリーランス、公務員などがセクターを超えて集まって学び合っています。今参加している約50組の企業の新規事業のインキュベーションの装置であり、人材育成の場となっています。

— NCLは、その全体のコミュニティを運営する組織、ということですね。

**林:** そうです。40人程度のネットワーク組織で、全員がほかの仕事と兼業です。現在数人いるフルタイムのメンバーは、日本郵政やトヨタ自動車からの出向者です。

活動は、基本的にオンラインです。全国の十数の活動拠点に居住しているメンバーもいます。すべてプロジェクトベースで、案件が立ち上がったならアサインし、終わったら組み替えて。よく新しい組織の形といわれますが、活動への最適化を図ってきた結果にすぎません。

## 自分の人生や心のうちを共有できるコミュニティを作りたい

— 私は、規模が小さい地方でこそ次世代のサステナブルな社会を作るための実験的・挑戦的な取り組みができると考えます。林さんは、なぜ地域で活動しようと思ったのですか。

**林:** 新卒で入社した会社の先輩たちは、仕事上では尊敬すべき人たちでしたが、自分の人生や心のうちまで共有できる仲間ではない、と感じたことに始まります。それができるコミュニティに所属したい、そういうコミュニティを作りたいという思いがあって2009年、IDÉEの創業者である黒崎輝男さんとともに「自由大学」を開設しました。まずは、都市生活のなかに、人々が学び、挑戦できる“サードプレイス”を機能させようと思ったのです。

地域に軸足を移したきっかけは、2011年の東日本大震災です。それ以前から、都市部に集まるクリエイターによって、疲弊した地域の支援ができないかを模索していました。そこでご縁があった高知市の土佐山地区という“ほぼ限界集落”に移住し、「土佐山アカデミー」を作ったのです。都会の人々が土佐山の人々とともに学び、生産活動を行う体験型の研修やワークショップを提供する場として始めました。

— いきなり移住を選んだのですね。

移住したからこそわかる、  
地縁・血縁のなかだけに生きざる難しさ



# リターンとして得るものを多元化 共助化によって、事業の

林:衝動的でしたが、移住したからこそ、地縁・血縁のなかだけに生きることの難しさを学びました。地域の停滞や衰退は、地縁・血縁によるしがらみやルールにも一因があるのですが、乗り越えるのは大変なことです。多くの企業や団体が地域で新規事業をやりたい、地域課題解決の支援をしたいと入り込もうとしても、そう簡単にはことが動かない。「なんとかなりませんか」と私たちに相談に来ます。

## 企業の大規模な市場の追求、 囲い込みという価値観を変える

—— NCLには企業からの出向者もいますが、彼らの目的は主に、人材育成でしょうか。

林:従来は人材育成が主目的でした。明らかに変わった契機はコロナ禍です。願わくは新規事業開発をしたいという企業が増えました。

—— 地域の課題解決には時間がかかるし、大企業の事業規模にしては小さい。どのようにして企業と地域の共創を実現しているんですか。

林:まず、大規模な売り上げが立たないと参加できない、ビジネス機会を全部自分たちで囲い込みたいという大企業の考え方を変える必要があります。エコシステムの一部となり、その役割を全うして初めて勝機が見えてきます。

—— 地域側はどうですか。

林:コロナ禍以降、行政サービスの維持が難しくなり、支援へのニーズは高まっています。日本の自治体は約1700あり、危機が顕在化している対象は1000以上だと思います。

—— 水道の民営化の結果、水質が悪くなり、料金が高くなって公的サービスに戻すという事例も世界では起きています。行政サービスを民営化するにはさまざまな課題もあります。

林:利益が出ないからコストカットする、販売価格を上げる、最終的には撤退する、というのは企業論理からすれば合理的ですが、それは“社会悪”です。たとえば、山間部など人口減少地域のスーパーでも運営し続ける方法があります。住民に会員となってもらい、月に何日か店頭に立って働いてもらう。品揃えも必要なものを相談して決めてもらう。すると、人件費、商品のロスも少なくなるのです。

—— サービスの共助化によって、コストマネジメントをするということですね。

林:同時に、リターンとして求めるものを多元化していきます。金融資本的な利益だけでなく、そのサービスが使われるほど地域の人間関係がよくなる、環境負荷が減って自然が回復するというような副次的な効果を狙うのです。2022

### Profile

- 1985 愛知県一宮市生まれ
- 2009 「自由大学」設立
- 2011 高知県に「土佐山アカデミー」設立
- 2016 一般社団法人  
Next Commons Labを設立

林氏は現在、長野県御代田町に在住。地域の活動にも参加しながら、日本全国の十数拠点の活動をオンラインや出張で支援する。



年3月からスタートした奈良市の月ヶ瀬地区のプロジェクトでも、サービスの共助化によって多様な効果を期待しています。

—— NCLと奈良市、日本郵政、イオンが共同で行う事業ですね。

**林：**SILでは既存の自治体機能に代わる「第二の自治システム」の構築を目指す「Local Coop構想」を進めており、その第1弾のプロジェクトです。月ヶ瀬地区にはそもそもスーパーがなく車を持たない高齢者には厳しい環境。しかし、郵便局はいくつかあり、バンが往來します。前日までに住民がオーダーすれば、それを使って生鮮品を届けます。ポイントはあえて不便さを残すことです。

—— なぜですか。

**林：**利便性を追求すると、自宅の前に生鮮品が届く個別配送が必須です。それをやらずに、集落のコミュニティスペースまで取りにきてもらいます。個別配送しないことでのコストダウン、CO<sub>2</sub>の排出削減のほか、人が集まることで社会関係資本の増加が期待できます。家に引きこもりがちな高齢者が家から出てきて、時には子どもたちの面倒をみてくれる。歩くことで要介護率を減らし、ひいては社会保障費を抑制する効果も得られます。自治体とともにこのようなプラットフォームを作り、企業にはそこに乗るアプリケーションとして参加してもらっています。

## プラットフォームの概念ではなく物理的に見せることの重要性

—— 林さんがやろうとしているのは、自治体と企業をつなぐハブづくりですね。従来はそれぞれの論理でやってきたことを、1つのプラットフォームに乗せる。論理が異なるセクターをつなぐのは、大変なことではないですか。

**林：**そうですね。ただ、地方自治体の首長は非常に大きな権限を持っていて、首長のセンスによってうまくいくことも少なくありません。最初はごみ収集、交通、Local Coopと、次々と



新潟県山古志地域では、錦鯉をモチーフにしたNFTアートを購入することで、デジタル住民票が発行される取り組みを行う。NCLは、テクノロジーの活用にも積極的だ。

奈良市の月ヶ瀬地区では、日本郵政のインフラを活用して人々の買い物支援がスタートした。



共助化を進めていきます。

—— 地域住民がいかにかに“見捨てられた”ではなく、“よくなった”と思えるかも大事ですね。

**林：**概念的な仕組みを理解してもらうのは難しいので、物理的に見せることが大事です。廃校が生まれ変わって子どもたちの遊び場になるといいます。ある人は育児、ある人は親の介護、ある人は買い物に悩みを持っている。自分と距離の近いイシューからLocal Coopのプラットフォームを使えるように、多様な企業が多様なアプリケーションとして参加してくれることが重要なのです。

—— 目指すのは、どんな世界観ですか。

**林：**コロナ禍や国際紛争もあって、資源、食料などのグローバルな供給網が崩れ、地産地消の重要性が増しています。人々の働き方も変わっていくでしょう。壮大なやりたいことではなく、所属したいコミュニティに貢献することで豊かに生きられる社会の仕組みをもっと多くのところで作っていききたい。朝、スクールバスのドライバーをして、その後デスクワーク、そして夕方は学童の運営。従来は金にならないと言われていたことでも、地域内に流通するトークンで食料を買える、というように。ゲマインシャフト的なコミュニティの一部として、人々をもっと安定して生きられるのでは、と期待しています。

所  
属  
し  
た  
い  
コ  
ミ  
ュ  
ニ  
テ  
ィ  
へ  
の  
貢  
献  
に  
よ  
り  
豊  
か  
に  
生  
き  
ら  
れ  
る  
社  
会  
の  
仕  
組  
み  
を



こんな研究があったのか! にフォーカスする

# 人事のアカデミア



Navigator

梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学キャリア  
デザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程  
修了(経済学博士)。専門は労働  
経済学、人的資源管理論、  
労働史。これまで人材マネジメ  
ントや職業キャリア形成に関する  
数々の調査・研究を行う。

第19講

## その日暮らしの人類学

### 多様な社会のあり方を知り 未来を生き抜く切り札を増やす

ゴールを設定し、計画を立て、合理化を図って成果を追い求める。  
これまで当たり前だと思っていたやり方が、環境の変化に伴い、  
うまく機能しない場面も増えてきた。未来はますます予測しにくくなっているが、  
新たな秩序をどう作り上げていけばいいのか、私たちはその手がかりをなかなか  
見つけることができていない。それでも世界に目を向ければ、私たちとは異なる仕組みで  
動く社会があり、異なる価値観で生きている人々がいる。私たちが思う以上に、  
やり方はたくさんある。タンザニアの都市部などでフィールドワークを重ね、世界の多様性を  
肌で知る人類学者の小川さやか氏に、もっと別のやり方、生き方に気づくヒントを聞く。

### ストリートで培う ウジャンジャという知恵

梅崎：小川先生は3年半にわたってタンザニアで  
フィールドワークを行われました。マチンガと呼  
ばれる零細商人の世界に飛び込み、自ら路上に

出て古着の行商をしたり、チームを作って中間仲  
卸商も経験されたとか。

日本とはまったく異なるタンザニアの人たちの  
「Living for Today (その日暮らし)」の生き方は、  
とても新鮮で、深く興味を覚えました。まずは、  
マチンガが都市を生き抜くために重要なスキルと  
もいふべき「ウジャンジャ」について教えてください。

小川：ウジャンジャとは「賢さ」「狡猾さ」を意  
味する言葉で、うまく人の心をとらえて、その場  
を乗り切る知恵みたいなものです。たとえば嘘が  
ばれてピンチに陥ったとき、土下座して謝るのか、  
笑ってごまかすのか、即座に逃げるのか。場合によ  
り、相手により、切り抜け方はいろいろありま  
すよね。

梅崎：1つの正解があるわけではなくて、状況に  
応じてうまく切り抜ける、身体知のようなもので  
しょうか。

小川：はい。これまでさまざまな場面で切り抜  
けてきた記憶と経験が積み重なって、ひらめいたと  
同時にとっさに体が動く、みたいな感覚です。計



Guest

小川 さやか氏

立命館大学  
先端総合学術研究科・教授  
Ogawa Sayaka

京都大学大学院アジア・アフリカ地  
域研究研究科一貫制博士課程指導  
認定退学。博士(地域研究)。日本  
学術振興会特別研究員、国立民族  
学博物館研究戦略センター機関研  
究員、同助教、立命館大学先端総  
合学術研究科准教授を経て現職。

人事にすすみたい本

『「その日暮らし」の人類学  
—もう一つの資本主義経済—

(小川さやか/光文社新書)

世界には、資本主義とは異なる価値観で人び  
とが豊かに生きている社会がたくさんある。  
多様な生き残り戦略から生き方を問い直す。





算しているわけではなく、身体化されているものなので、ウジャンジャは人によって違います。普段は無口でむすっとしている人が、たまににこっと微笑んでくれるだけで、相手は何だかうれしくなってしまう。地方から出てきたばかりの朴訥とした若者が、失敗してあわてていると、周りには「仕方ないな」と思って許してくれたりします。

**梅崎：**このようなウジャンジャを、ストリートの教育で身につけていくわけですね。

**小川：**路上で商売をしていると、日々「今ウジャンジャを使ったね」とか「これはお前のウジャンジャではないだろう」などと言われます。今でいう「いいね」の代わりに、その都度、周囲の小さな承認を得ながら、自分なりのウジャンジャを磨いていくわけです。

**梅崎：**落語の世界では、持って生まれたおかしみや愛嬌があるという意味で、「フラがある」という褒め方をします。

**小川：**まさにそのようなものだと思います。最初は計算高さがばれてうまくいかないことがあっても、徹底的に突き詰めて、芸にまで高めていってこそウジャンジャの真骨頂だ、とよくいわれています。

## 仕事も人付き合いも 多様な選択肢を揃える

**小川：**前提にあるのは、「それぞれがそれぞれであっていい」という価値観です。経済的にも社会的にも不確実性の高い環境にあるので、彼らは「これが理想的な生き方だ」という画一的なモデルを持たずに生きています。

**梅崎：**特にマチングは、雇用されているわけでも、組織化されているわけでもない個人零細事業者ですから、置かれている環境はかなり不安定ですよ。

**小川：**はい。だから、そのときどきの環境変化に対応して仕事や住む場所を転々としながら、ある程度、何でもこなせるジェネラリスト的な生き方をしています。



現地では日常的に「ウジャンジャ」について語られ、人々はうまく生き抜く知恵を培っていく。

**梅崎：**「生計多様化戦略」というものですね。経営学、キャリア研究の分野ではニューキャリア論への関心が高まっており、日本においても、雇用が不安定化するなかで会社員の副業が解禁されたり、個人が主体的に変幻自在なキャリアを築いていくプロティアン・キャリアが提唱されたりしています。マチングの生計多様化戦略は、こうした新しい生き方に似ているようでどこか違う気もします。

**小川：**堀江貴文さんの著書のタイトルになった「多動力」という言葉があります。次から次に興味のあることに挑戦して、いろいろなことができるようになっていくイメージですが、タンザニアの人々の生き方は「多」ではなく「他」、「他動力」と表現するほうが近いと思います。つまり、1人ですべてをこなせるスーパーな個人を目指すのではなく、外付けハードディスクのように、自分の周りにいろいろなタイプの人間を備えておく。普段はそれぞれ勝手に生きていて、困ったら自分より得意な誰かに頼ればいいじゃないか、という発想です。

**梅崎**：それは、強い紐帯で結ばれたコミュニティを作るのとは違うんですね。

**小川**：コミュニティが存在しているわけではないんです。日本のように、共同体のなかで相互に支え合い、バランスのとれた互酬的な関係を作っているなどとは、まったく考えていないと思います。むしろ、ネットワーク的な関係性ですね。SNSでたくさんの人とつながって、たいていはスルーしているけれど、気が向いたらなるべく反応するようにしておけば、自分が何か投げかけたときにも誰かしら返してくれるはず。そういう目の粗い個人的なつながりが、たくさん重なり合っている状態です。

**梅崎**：だとすると、集団のなかで「誰かに無視された」などと、人間関係に気をもんだりすることも少ないでしょうか。

**小川**：おそらくほとんど気にしません。彼らのいう「みんな」とは数百人から1000人以上。仕事もどんどん変えていき、人生で何十回と転職するので、膨大な人数のネットワークができるのです。もちろんほとんどがスリープ状態になりますが、一応つながりを保ちつつ状況を見てはいる。いつてみれば、少しずつ、とにかくたくさんの人たちに投資しておくわけです。

**梅崎**：だから、「試しにやってみるか」という気軽さで新しいことに挑戦できるわけですね。

**小川**：そうなんです。これだけたくさん知り合いがいれば、誰かが助けてくれるというセーフティネットにもなっています。近年、タンザニアから中国に買い付けに行く商人が増えましたが、彼らは「行けばなんとかなる」とばかりに、言葉もできない、十分な資金もないのに中国に渡航してしまう。日本人同士なら無謀だと怒られそうなのですが、実際、誰かしらうまくいっている人がいて、そのおこぼれにあずかったり、たとえしくじっても、ほかにも失敗している人がたくさんいるので気にしない。借りをすることは日常で、貸しているほうも期限を定めず、いつか返ってくるだろうという態度で放っておきます。

**梅崎**：まさに「Living for Today」の生き方ですね。日本だと、この人に助けられたからお返しする、という1対1の関係を重視しますが、彼らは全体のネットワークのなかでいつかどこかで相殺できればいいと考えている。

とはいえ、返ってこない可能性もあるわけですから、少しでも優秀な人、結果を出している人に賭けたいと思わないのでしょうか。あの人に賭けて、この人には賭けないという判断は、どのようにしているのですか。

**小川**：個人のバランス感覚でとしかいいようがないのですが、あえてそこに計算があるとしたら、いろいろなカードを揃えるということでしょう。未来はどうなるかわからない。今は古着商の羽振りがよくても、古着が輸入禁止になったら一気にほかの商売が花形になりますから、多様な人に賭けておいたほうが生き残りの確率は上がります。9割は失敗しても、1割が成功すればよいのですから。

さらに言えば、全員がうまくいっても困るのです。自分がしくじったときに助けてくれる人も必要ですが、一緒に不運を嘆いて慰め合える人がいてもいい。多様な人間の揃えを持っていれば、どんな状況に陥っても、必ずそのときの自分にヒットする人はいる。人間関係も多様化戦略なのです。



「困ったら誰かに頼ればいい」がセーフティネットになっている。



フィールドワークでは、社会の一員として活動に参加しながら対象を観察していく。

## オルタナティブな社会の可能性を探る学問

**梅崎：**まずは試してみる、どんどん挑戦するという姿勢は、イノベーション創出を目指す企業の戦略と通じるような気がします。このまま会社に取り入れることは難しいと思いますが、マチングの生き方には私たちの参考になる部分もあるでしょうか。

**小川：**そもそも人類学は、ある社会のやり方を別の社会にインストールすることを目指しているわけではありません。どんなやり方にもよさがあり課題があるので、自分たちに合ったものを取り入れればいい。多様なやり方があることを知って切り札が増えたほうが、今よりもっとうまくいくのではないのでしょうか。

**梅崎：**それもあって、最近では、ビジネス界でも人類学への関心が高まっています。

**小川：**社会が不安定化するなかで、現在を起点に未来を予測するフォアキャストリングも、あるべき未来像を描いて逆算するバックキャストリングも、やりにくくなっている。そこで、外側からの視点を取り入れたアウトキャストリングの思考

が求められているのでしょう。

なかでも、参与観察という人類学的手法が非常に注目されています。インタビューや聞き取り調査をしても、常識だと思っていることはなかなか表に出てきません。そこで、彼らと一緒に実践しながら言葉や行動を徹底的に観察・収集し、言語化できない論理や行動の意味をすくい取っていく。これが、ユーザー視点のマーケティングや商品開発に生かされています。

**梅崎：**昔は文化人類学というと、未開の地に行つて異文化を研究する学問のイメージがありましたが、今は研究のフィールドもすごく広がっていますね。

**小川：**人類学の目的が、単に異文化を研究するだけでなく、異文化と自文化、さらに別の文化を往還しながら人類にとっての普遍的な問いにつなげることだとすると、動物と人間、機械と人間の関係なども研究対象になります。最近では、ロボット工学の研究室や数学者のラボでフィールドワークを行うこともあるんですよ。

**梅崎：**小川先生は「エスノグラフィ・プロトタイプング」という構想を唱えています。

**小川：**SF的な発想をもとに未来のビジョンを描き、イノベーションにつなげる「SFプロトタイプング」と同じように、人類学的想像力をもっと生かすことができるのではないかと考えています。たとえば今後キャッシュレス化の時代になるといわれますが、人類学の知見では貨幣のない社会などめずらしくもなんともない。ではヤップ島で使われた石の貨幣の論理をブロックチェーンで実現するとどうなるか。自分たちの社会に置き換えて、そんな妄想を広げてみるのも楽しいですよ。人類学は、同時代の人々とともにオルタナティブな社会を作るヒントを考えていく学問だと思っています。

**梅崎：**人類学の広がりさらなる可能性を感じます。今を息苦しく感じている人も、世界にはもっと多様な生き方があることを知ることで、少し軽くなれるのではないのでしょうか。





## Global View From USA

Reporter  
**津山恵子氏**  
Tsuyama Keiko

ニューヨーク在住ジャーナリスト。元共同通信社記者・ニューヨーク特派員。著書に『現代アメリカ政治とメディア』（共著）など。海外からの平和活動を続けている長崎平和特派員。

**新**

型コロナウイルスの感染拡大は、米国の企業の「働き方」を決定的に変えた。それは、働く＝リモートワー

クが想定されるなど、多様な働き方を優先するという考えが定着したからだ。

2月上旬、取材のためにあるIT企業のオフィスを訪れると、巨大なワンフロアのオフィスに、インタビュー相手の企業幹部以外は誰もいなかった。「あなたが対面で取材したいというから、ビルの警備部門に連絡して、今日だけオフィスを開けたよ」

取材時に巨大なオフィスに2人きりという風景は今や当たり前となった。

ブルームバーグ通信が伝えた警備会社のデータによると、2023年1月末の全米10都市のオフィスビルに出勤した人はコロナ後初めて50.4%と半数を超えた。ビルのテナント従業員の出勤状況が40%以上になったのは、コロナ後初という。米国では、これほどまでにリモートワークかハイブリッドワークが定着している。

リモートとハイブリッドの定着は、都市経済にも大きな影響を与えた。米紙ニューヨーク・ポストによると、マンハッタンで働いている人たちは、コロナ前に比べ1人当たり年間4661ド



ニューヨークのビジネス街中心部には無料のコロナ検査のテントが3つ歩道に立ち並ぶ。5月からは有料となる。

ルも消費をしなくなったという。ランチやコーヒー、クリーニング、靴磨きなどの需要は激減した。

それだけではない。米国ではかつてないほど、「働き方」をめぐる議論が起きている。特に若い世代のキャリアや働き方に関する記事が、これほどメディアを賑わせたことはない。

最初に訪れたのが「大退職時代(Great Resignation)」。コロナは人々に「自分のキャリアはこれでいいの？」と振り返る機会を与えたことで、2021年以降かつてないほど自主退職者が増えた。

キャリアと人生を考える、という傾向は現在も続いている。次に訪れた「静かな退職(Quiet Quitting)」という現象は、仕事は仕事と割り切って、契約通りの仕事だけを続ける代わりに、仕事以外で個人の自由や自己実現を追求するという生き方だ。

バイデン米大統領が5月11日以降の公衆衛生に関する緊急事態宣言の解除を発表したことで、企業がコロナ以前の働き方を従業員に求める動きは増すだろう。だが、若い世代を中心に広がった働き方は元には戻らない。この連載では米国の「働く」に関する変化をお伝えしていく。

### 「大退職」「静かな退職」の次は…… 米国の働き方はもう元には戻らない



# Global View From Nordic

Reporter  
**井上陽子氏**  
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



午後4時前に職場から子どもの迎えに向かう人たち（コペンハーゲン中心部で）

**海** 外出張が多い人でも、北欧を訪れたことがある人は少ないかもしれない。世界経済の中心でもない

し、ニュースになる出来事もさほど起きない。私は日本の新聞社に20年ほど勤めていたが、米国や欧州の主要都市に行ったことはあっても、北欧にはまったく縁がなかった——デンマーク人と結婚するまでは。

デンマークを訪れた日本人に印象を尋ねると、「建物が低い」「自転車とベビーカーが多い」「人が落ち着いている」といった答えが多い。人口600万人に満たない小さな国で、銀座も新宿も渋谷も秋葉原もある東京と比べれば、首都コペンハーゲンの街は「……これだけ？」と思ってしまうような規模感とバラエティのなさである。

そんな、一見刺激の少ない場所なのだが、妊娠を機に移住して7年が過ぎた今、私はますます、この北欧社会の人間らしい働き方、生き方を可能にする社会経済の仕組みに、今の日本への示唆を感じるようになっていく。それが凝縮された形で現れているのが、午後4時台（金曜日だと午後3時台）がラッシュアワーという短時間労働にもかかわらず、経済競争力を保っていることだろう。

デンマークは、スウェーデンのビジネススクールIMDが2022年に発表した世界競争力ランキングで、トップを獲得

した。競争だとかランキングといった考え方を嫌い、小学生のうちからは宿題もテストもないような人たちの競争力が、競争社会の日本（63カ国中34位）よりずっと高く評価されているというのは、考えさせられるものがある。ほかにも、国連の電子政府ランキングの1位、環境への配慮が高い政策の国ランキングでも1位、SDGsの達成度ランキングで2位など、「一歩先」を行っていることを示す指標は多い。

私自身、新聞記者という長時間労働の職場にどっぷり浸かっていたこともあり、短時間ながら結果を出すデンマーク流の働き方には驚くことが多い。子ども同士が同じ幼稚園に通うパパ友の1人は、デジタル庁の局長という立場ながら、民間企業幹部の妻と家事育児をきっちり半分ずつ分担し、週に2日は午後3時半すぎに職場を出て子どもを迎えに行く。価値を生み出す仕事かどうかを厳しく選別しながら全力で仕事を終え、さっさと職場を出るのは、家族とじっくり時間を過ごすため。仕事がすべてではない、という考え方なのである。

## 国際競争力1位のデンマーク 官僚も企業幹部も帰宅時間は午後4時台

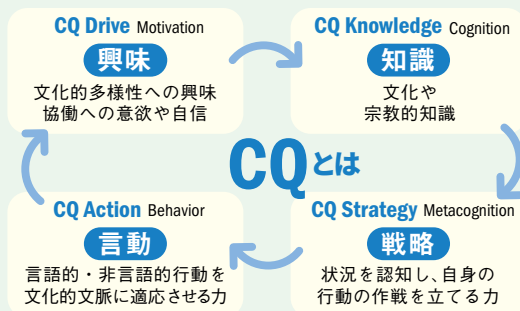


## Global View From Singapore

Reporter

**日高達生氏**  
Hidaka Tatsuo

リンクアンドモチベーション執行役員、グループ会社取締役を経て、2018年1月楽天入社。グローバルな企業文化や組織開発に特化した研究機関「楽天ピープル&カルチャー研究所」を設立し、代表に就任。シンガポール在住。



**最**

近さまざまな場  
面で話題に挙が

るリスキリングの大半

はITリテラシーに関するものですが、海外HR市場に目を向けると、IQ（知能指数）やEQ（感情指数）に次いで、カルチャー・インテリジェンス指数（CQ）が注目を集めています。

CQは2000年初頭、シンガポール南洋理工大学のスーン・アン教授らが提唱したもので、文化や価値観の違いを認識した上で適切なコミュニケーション方法やメッセージを選択し、関係者全員にとって最適な方向性を導く能力です。グローバリゼーションの加速やM&Aの増加、労働市場の流動化を背景に、多様化する組織において、カルチャーエンゲージメントは重要な経営課題となっています。

CQには4つのプロセスがあります。まず他者との違いに「興味」を持つ。違いは、国籍や文化、宗教、ジェンダー、世代など多岐にわたります。次に「知識」を得る。LGBTQ+や障がいまつわる知識、文化や宗教上のタブーを知ることも含まれます。その上で、異なる文化や価値観とのギャップを認識する物差し（評価指標）を持ち、そのギャップを埋めるコミュニケーションの「戦略」を立てる。そして上記3つを踏まえて、適切な「言動」を選択します。

たとえばコロナ禍でハイブリッドワークが急速に普及し、オフィスや

自宅などさまざまな場所で働く従業員のオンボーディングを各社が模索するなか、CQのフレームワークがヒントになると考えられています。

入社者のモチベーションカーブは一般的に入社直後が最も高く、急激に下がり、徐々に回復する傾向があります。カーブの下降を最小限にとどめ、できるだけ早く回復させるには、業務手順に加え、これまで経験した組織文化と自社の文化の違いを振り返る機会を提供し（興味）、企業理念や社内の共通言語を学ぶ（知識）というように、CQのプロセスを育成プログラムに落とし込むことが有効かもしれません。

楽天の入社時研修では、個人の持つ成功体験やこだわりと楽天の企業理念とのすり合わせを行います。入社者が持つ考え方をどう楽天のカルチャーに接続・適応していくかを認識するプロセスです。多様なバックグラウンドを持つ人材を迎え入れ、新しいカルチャーを創造することは、企業の競争優位性に直結するからです。シンガポールでも、最近さまざまな会合が再開され、グローバル企業の地域統括HR責任者と話す機会が増えてきましたが、CQの重要性はいっそう増しているようです。

## コロナ後改めて注目されるCQ オンボーディングにおいても有効





# Global View From Work Tech World

Reporter  
**尾原和啓氏**  
Obara Kazuhiro

IT批評家。1970年生まれ。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。著書に『ザ・プラットフォーム』『アフターデジタル（共著）』ほか。



**ビ** ッグデータやクラウド、AI（人工知能）などのテクノロジーを活用して、

人事領域の課題を解決するHRテックは、今やWorkテックと呼ばれ、その範疇を広げています。当初は人事や労務管理の効率化に使われていたテクノロジーが、社員のタレントマネジメントからキャリアプランニング、健康、家族、ウェルビーイングまで、今では「働く」ことそのものを捉え直すようになってきているのです。

そもそも「働く」とは、どのような要因に影響を受けるのでしょうか。外部環境分析に使われるPESTのフレームワークで整理してみます。

政治では国際情勢が緊迫し地政学リスクが高まる一方で、人材の越境は進んでいます。富裕層がシンガポールやドバイなどに移り住むことで不動産価格は高騰。シンガポールは2023年、高度人材の獲得のために、月収約300万円以上を条件とする長期ビザを導入しました。国境を越えた高度人材の争奪戦が起きています。

経済では各国でインフレーションの加速が予測され、依然として景気後退も懸念されています。日本は中長期的には円安傾向となり、縮小均衡が続くと見られています。

日本だけでなく先進国が直面する最大の問題

は少子高齢化です。中国も61年ぶりに人口減少に転じました。その一方で、Z世代や

α世代は消費の主役に躍り出て、その価値観は無視できなくなっています。

そしてテクノロジー。人間が担ってきた仕事の一部はAIに代替されつつあるだけでなく、テスラの登場によって自動車が工業製品からソフトウェアになったように、テクノロジーはすべてをソフトウェア化していきます。メタバースやNFTといったWeb3.0によって、バーチャルシフトも進み、いわゆる「限界費用ゼロ社会」の本格化は、産業構造を大きく変えるでしょう。

荒唐無稽だと思うかもしれませんが、既にZ世代を中心に、消費の舞台は物理空間からバーチャルに移っています。世界一利益率の高いアパレル企業は、もはやユニクロではありません。ゲーム上でアバター（バーチャル・キャラクター）が着るアイテムを販売するフォートナイトなのです。

このように外部環境が大きく変化するなか、テクノロジーの進化は人事領域、そして働き方をどのように変えていくのでしょうか。次号以降、海外におけるHRカンファレンスでの最新事例も交えながら、世界の潮流を紹介していきます。

## HRテックからWorkテックへ 人事課題解決から「働く」自律を捉え直す



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

# 人事は映画が 教えてくれる

今回の作品

ローマ教皇ベネディクト16世は2013年、教会の不幸の責任を取るかたちで、異例中の異例である「生存中の退位」を選択した。その退位の裏には何があったのか。歴史的な事実をベースとして、退位前年の、教皇と、結果的に後継者となるベルゴリオ枢機卿との対話劇『2人のローマ教皇』。この映画で繰り広げられる2人の対話が私たちに示唆するものとは何だろうか。



## 『2人のローマ教皇』

2019年12月配信開始(米英伊亜合作)  
監督:フェルナンド・メイレレス  
キャスト:アンソニー・ホプキンス、  
ジョナサン・プライス、フアン・ミヌヒン ほか  
製作・配給:Netflix  
Netflixにて独占配信中

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院  
グローバル・ビジネス研究科 教授

『2人のローマ教皇』は、2012年当時のローマ教皇ベネディクト16世(アンソニー・ホプキンス)と、その後、教皇の座を継ぐことになるホルヘ・マリオ・ベルゴリオ枢機卿(ジョナサン・プライス)とのやりとりを描いた、実話に基づく映画です。

この作品は、対話(Dialogue)とは何かを私たちにあらためて考えさせてくれます。

まず、設定としてポイントになるのが、2人の考え方が徹底的に違うことです。教皇は、

教会の権威は何としても守られなければならないと考える厳格な保守派。かたやベルゴリオ枢機卿は時代に合わせて教会にも変化が必要と考える進歩派です。性格も正反対で、厳格なゲルマン系の教皇に対して、枢機卿は陽気なラテン系。まさに水と油の関係で、お互いにとって相手は「圧倒的な他者」です。

かつ、お互いに相手に対して強い要求をもっています。枢機卿は硬直した教会の体質に違和感を覚

え、枢機卿を辞して一介の司祭になることを望んでいました。しかし、教皇はこの願いを頑として受け入れません。進歩派で人気のある枢機卿が辞めれば、教会の権威への反発として世間に受け取られる。それは絶対に許さないという姿勢を貫きます。また、教皇は、最初の会談では口には出しませんが、当時教会内で起きていた問題の解決のため、枢機卿の力を借りること、あるいは教皇の座を譲ることを考えていました。

教皇の別荘である宮殿の庭で行われた最初の会談は、厳密に言えば、「対話」ではなく「Discussion」でした。ディスカッションはお互いの意見を主張して相手を叩くことで(「Discussion」には「叩く」という意味があります)、何らかの結論に至ることをめざす目的的なコミュニケーションです。このピリピリした空気で行われたディスカッションは、2人がお互いの意見を拒否することで決裂します。

普通ならここで会話は終わります。しかし、その晩、宮殿内で寛いだ時間をともにしながら、この2人は「対話」を始めるのです。この流れは決



# 『2人のローマ教皇』に学ぶ 「ディスカッション」と「対話」の違い



場所を移しながら、丹念な対話を続ける教皇と枢機卿。お互いに自己開示をすることで、相手を深く知り、その関係性も次第に変わってくる

してどちらかが意図したものではないように見えました。ディスカッションは決裂したが、要望を曲げるわけにはいかず、会話は続けられなければならなかった。そこで2人が無意識に選んだのが対話だったのです。

では、ディスカッションと対話は何が違うのでしょうか。対話の目的は第一義的に「お互いを深く知る事」です。「理解」はできないかもしれませんが、丹念に対話を重ねれば「知る」ことはできます。そして相手を知るためにまず必要なのは「自己開示」です。この宮殿の晩の対話で、2人はお互いに自己開示を始めました。教皇は得意のピアノを披露し、枢機卿は好きなサッカーについて楽しそうに話します。翌日、バチカン市に場所を移して対話は続けられ、物語のクライマックスでは、お互いに過去の罪を告白し、許しを得ます。

自己開示をとまなう対話は、それぞれの人格の深層にある、本人も気づいていないかもしれないものを知ることもつながります。2人の深い対話はまさにそこに到達したのです。

退位の理由を「神の声が聞こえなくなった」と

告白した教皇は、「この2日間はまた神の声が聞こえた。そのとき同時に聞こえてきたのは君の声だった」と続けます。枢機卿はこのとき、深いところにある教皇の真意を知ります。この翌年、教皇は退位し、枢機卿がローマ教皇となりました。ディスカッションの決裂で始まった会話は、結論を目的としない対話という迂回路を経て、そもそもディスカッションの目的だった、お互いが納得する結論に至ったのです。

この映画では、ほかにも、「対面ではなく横に座って話す」「庭などの広々とした空間で歩きながら話す」など、対話の具体的なヒントが数多く描かれています。部下や同僚と対話をしたくてもディスカッションになってしまうという人にとっては、参考にしたい作品の1つといえるでしょう。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。





## 著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、「面白かった」「ためになった」だけで終わらない本がある。そんな“後を引く”本を、著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

# 「能力」の 生きづらさをほぐす

てし がわら  
勅使川原 真衣

採用選考では「センスがある」「変革人材」などと誉めそやされたのに、入社すると「コミュニケーションがない」「使えない」などと評価が一変——。そんな職場の「あるある」事例から始まる本書。物語は親子の軽妙な会話で進行するが、著者の勅使川原真衣さんの恩師でもあるオックスフォード大学の荻谷剛彦教授は、「能力論の地平を開いた、学術的にみても優れた本」と評する。

本が生まれたきっかけは2020年のクリスマス。その日、勅使川原さんは東京・四谷のオープンカフェで、友人で医療人類学者の磯野真穂さんと向き合っていた。

「その年の夏に進行性の乳がんであることがわかり、あと1年くらいで死ぬんじゃないかと思っていました。子どもたちは小さいし、自分が作った組織コンサルの会社でやっていた企業向け研修もコロナ禍でストップ。知り合いの精神科医に『絵に描いたような不幸だ』と言われてすごく傷ついて、そういう悲しみや怒りを磯野さんに泣きながら話していたんです。そこで磯野さんが、『今、感じている理不尽を、お涙頂戴ストーリーとしてではなく、ちゃんと書いてみたらどうですか』と言ってくれたのが始まりでした」

その後、磯野さんと対話を重ね、理不尽さの根っこに、「健康」や「幸せ」など一元的な「正しさ」が世の中を支配し、対比的に「この人は不幸」と決めつけるような構造があると気づい



2037年。職場で「使えない奴」と烙印を押された新卒2年目の息子と、女子高生の娘の元に死んだ母（著者）が幽霊として現れる。親子の対話から浮かび上がるのは、巷で語られる「能力」の正体と、過剰な能力信奉が人々を追い詰める構造だ。その泥沼から脱する方法はあるのか。教育社会学を学び、人材開発の現場で「能力」について探求してきた著者が、ガンと闘病しながら紡いだ子どもたちと次世代への渾身のメッセージ。（どく社刊）

た。「私の専門の人材領域でも、特定の『能力』を持つことが正しく、それを獲得することが成功や幸せにつながるという言説が支配的。『リーダーシップがない』『人間性に欠ける』と捉えどころのない個人の内面が評価され競わされ、多くの人がモヤモヤを感じています」

## 息苦しい社会に子を 残して死にきれない

そうした「能力」をめぐる社会構造を、勅使川原さんは大学院時代に教育社会学で研究していた。「敵地視察の就職」と称し人材開発の世界に入ってからも、能力信奉に問題意識を持ち続け、個人の「能力」ではなく「組織」を開発しようと独立した。そんななかでの乳がん発覚だった。

「自分が病気になって、こんな息苦しい社会を子どもたちが生きていけなくちゃいけないとしたら、死んでも死にきれないと思ったんです」



Teshigawara Mai 1982年生まれ。東京大学大学院教育学研究科修士課程修了。ボストンコンサルティンググループ、ヘイグループなどを経て独立。専門は組織開発。2児の母で2020年から乳がん闘病中。

「この結論じゃ子どもは納得しないと思い直して書き足すうちに、まったく気づかなかったことを発見したり。子どもたちなしには、この本は書けなかったと思います。2人には、あなたたちも一緒に書いてくれた本だよねって伝えた。印税も払わなきゃいけませんね(笑)」

## 能力の序列化は不毛 大事なのは組み合わせ

「能力」は一人ひとりの所有物であるかのように語られるが、「そうではない」と勅使川原さんは同書のなかで繰り返し述べている。

「その人が活躍するか否かは全体のなかの関係性、デコとボコをどう組み合わせるかの問題。個人を万能化させたり、特定の能力を序列化したりして、競わせる必要なんてないんです」

だが、曖昧な「能力」を評価しなければならぬ人事や上司は、わかりやすい物差しを欲しがらる。ニーズに応えようと人事領域のベンダーやコンサルティング会社は能力の診断や開発を謳う商品を次々と売る。勅使川原さんは見事な手捌きでそのカラクリを明らかにするが、「能力商品も、出自で人生が決まる不公平な社会を変えたいという善意から生まれている。でもやり過ぎた結果、本来の意味を見失ってしまった。だから、子どもたちには『注意してね』と伝えたいんです」という。

では、能力社会の生きづらさを、私たちはどうほぐしていけばいいのだろう。

「物事を関係性ではなく個人単位で見ようとしていたり、二項対立で捉えたりした瞬間に、自分の首を絞めるということをまず知ってほしい。誰かが恣意的に決めた評価基準を無条件に信じるのではなく、デコとボコを組み合わせれば車が走ればそれでOKだよねという、人間同士の大胆な信頼みたいなものを取り戻したいですよ」

その問いかけは、次の世代、そして今を生きる私たちに向けられている。

子どもたちなしに、この本は書けなかった

翌夏から、勅使川原さんは磯野さんに原稿を見てもらっては書き直す作業を繰り返した。会社経営と子どもたちの世話、苦しい抗がん剤治療と並行しながらの執筆だった。

「最初はコンサルタントの癖でロジックツリーで構成を考えていました。コンサルの仕事の大半は予測なので、執筆も結論を予測して最善、最速、最短の解を探すつもりで。でも磯野さんにすごい怒られたんです。『結論が見えていることを書いてどうするんですか。あなたは今の状況に怒っていて、学問の知見と現場の経験を持つあなたにしか言えないことを子どもたちに伝えたいんでしょ。だったら結論なしに筆を走らせてみて』と言われて、あっ、そうかと」

実際、無骨なタイプの息子ならこんな疑問を持つんじゃないか、娘ならこうツツコミそうだと想像しながら書き出してみると、勝手に手が動き出す瞬間が何度もあった。



# Works

No. **177** Apr–May 2023

Next

**次号 No.178**のテーマは  
**労働力不足社会 vol.2**

**働く人の数を  
どのようにして  
増やすのか**(仮題)

圧倒的な労働力の不足を補うために、  
どのように働く人の数、働ける人の労働時間を増やすのか、  
一人ひとりの生産性をどう高めていくのかを  
具体的に検討していきます。

発行は、2023年6月9日(金)です。

## 編集後記

今号から新たな連載を6本始めました。私がインタビュアーを務めるのが、「ローカルから始まる。」。この2年ほど取材でいろいろな地方を訪れるたびに小さな変化の兆しを感じてきました。日本は人口減少や高齢化に伴う課題が山積しており、地方のほうがり深刻です。有効な対策が打てないと、ともすれば悲観しそうになるのですが、地方では“身の丈に合った”取り組みが静かに始まっており、その小さな挑戦に希望を感じてきました。挑戦を続けるキーパーソンをこれからご紹介していきます。(浜田)

労働力不足社会の厳しさの一方で、個人は自分のできる仕事が将来、機械化や陳腐化によってなくなっていくことに怯えています。AIによって人の仕事がどれだけ奪われるか、というオックスフォード大学のオズボーン氏の論文からちょうど10年。その脅威に向き合う術を、私たちが身に付けたかということ、そうでない人のほうが多いと思います。マクロな社会の人手不足とミクロな個人の仕事不足の矛盾をどう解消していくのか。これが、「労働力不足社会」シリーズの1つのテーマです。(入倉)

今号から新連載「著者と読み直す」を担当します。私は読みたい本が多すぎて、積読の山に埋もれているのですが、最近「本との先約」という考え方を知りました。その本を読むことが自分にとって大切なのであれば、ほかの人との予定と同じように「この日の何時から何時まではこの本を読む」と決めてスケジュール帳に書き込んでしまうのです。読書は著者との対話。約束して著者に会いに行くと考えるとちょっとワクワク、ドキドキしますよね。3日坊主にならないように続けたいと思います。(石臥)



# Works 宅配サービス のご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。  
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

## お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

## インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

## 電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休24時間）

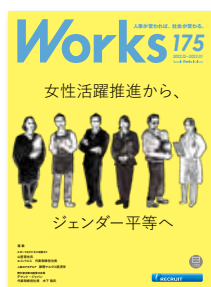
※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

## BACK NUMBERS



No.176 2023. 02-03  
グローバルリスクと人事戦略



No.175 2022. 12-2023. 01  
女性活躍推進から、  
ジェンダー平等へ



No.174 2022. 10-11  
働く場所を選ぶのは誰か



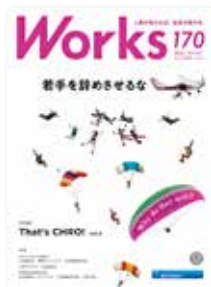
No.173 2022. 08-09  
“異業種”進出の人事



No.172 2022. 06-07  
想像力と対話力  
家族の多様化に向き合う



No.171 2022. 04-05  
花開け！ コーポレートスタッフ



No.170 2022. 02-03  
若手を辞めさせるな



No.169 2021. 12-2022. 01  
御社の部長、ワークしていますか？

### Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役 グループCCuO 兼グループCPO）  
有沢正人（カゴメ 常務執行役員CHO〈最高人事責任者〉）  
伊藤かつら（人事院 人事官）  
小野真吾（三井化学 グローバル人材部部長）  
鹿島浩二（丸紅 執行役員 CHRO）  
柏村美生（リクルート 執行役員〈人事・広報・サステナビリティ〉）  
佐々木貴子（ミスミグループ本社 常務執行役員 人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）  
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）  
瀬戸まゆ子（リコー コーポレート上席執行役員 CHRO）  
曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）  
中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長）  
西田政之（カインズ 執行役員 CHRO 兼 CAINZ アカデミア学長）  
平松浩樹（富士通 執行役員 EVP CHRO）  
山本恭子（日本電信電話 執行役員 総務部門長）  
※ 50音順・敬称略

### STAFF

発行人／奥本英宏  
編集長／浜田敬子  
編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、  
瀬戸友子、金井あかり  
執筆／有馬知子、井上陽子、川口敦子、津山恵子、渡辺裕子  
デザイン／フロッギングスタジオ  
フォト／伊藤 圭、今村拓馬、刑部友康、平山 諭  
イラスト／信濃八太郎  
校正／ディクシオン  
印刷／北斗社

お問い合わせ先  
株式会社リクルート  
リクルートワークス研究所  
web / <https://www.works-i.com>  
e-mail / [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)

## 177 2023.04-05 未来予測 労働力はどれだけ足りなくなる？

第29巻第1号通巻177号 2023年4月10日発行 (隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 浜田敬子

発行(株) リクルート・リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

定価700円 本体636円