

会 報

次代を築くヒューマンネットワーク

一般社団法人**兵庫県建築会**

＜第360号 特別編＞



発行日:平成27年10月1日

第441回月例会兼建築セミナー報告（講演概要）

テーマ：『人あまりから人不足社会への転換と人材育成の課題』

講師：兵庫県立大学 経営学部長 開本 浩矢氏

日時：平成27年9月10日（木） 12時～14時

会場：神戸三宮東急 REI ホテル



《目 次》

- | | | |
|---|----------------------------------|---------|
| 1 | 本日の“おだい”（アジェンダ） | ・・・ 1 頁 |
| 2 | まずは現状分析から～日本の働き方って“ガラパゴス”?? | ・・・ 1 頁 |
| 3 | ダイバーシティと女性活躍 | ・・・ 2 頁 |
| | 男女を始め、多様（ダイバーシティ）な人材をマネジメントする時代へ | |
| 4 | いまどきの採用について | ・・・ 3 頁 |
| 5 | 採用に「戦略論」の発想を持ち込んでみる | ・・・ 4 頁 |
| 6 | いまどきの若者について | ・・・ 4 頁 |
| 7 | 社会発展と人材育成・人材開発との関連 | ・・・ 4 頁 |

1 本日の“おだい”（アジェンダ）

「人あまり」は、これまでの過去20年とか、バブル崩壊から30年近くたつが、この間の時代の一つの特徴である。リストラ、成果主義という形で、どれだけ人件費をカットするかに重点をおいてきた。要するに、人件費とは企業活動におけるコストであり、できるだけ少なくすることで利益を出そうという社会の流れだった。これからは、恐らく人が足りなくなるという逆のベクトルで考えていく時代になってきたというのが、今日の話のベースにある。

具体的には4つの課題を挙げている。「せっかく採用した従業員がすぐに辞める」、「女性従業員がすぐに辞める」、「女性の活躍がなかなか進まない」、「募集をしてもいい応募者がいなく、いい採用ができない」、このようなことが今の人に関する大きな問題になっている。

これを、もう少し難しくいうと、

「人材定着（リテンション）」

「採用戦略」

「人材育成の問題」

「戦略的人的資源管理」

ということになり、今日の会の趣旨の建築とか建設業界の課題と少しでも紐づけてお話したい。

2 まずは現状分析から～ 日本の働き方って“ガラパゴス”??

○失業率と離職率の現状は…

全体として、今の失業率は3.6%で、ほぼ完全に雇用が実現されている状態にある。若者だけ取り出してみると、5.9%ぐらいとなる。これは、自分の技能、能力が生かせる、自分に合ったものを探したいとの希望もあり、自発的な失業が増えていることからくる。

欧米の若者の失業率は概ね20%を超えており、日本の雇用状況は随分良くなっている。大卒の求人倍率は1.73倍あり、問題は、就職後3年以内にやめる割合が37%もあること。これが人材育成とか雇用という意味で問題にはなっている。

今後更に人手不足状態となり、離職率をこのまま放置すると、せっかくの若い人材をどんどん会社は手放し、育成ができないという悪循環になっていく。この解消策が大きな問題である。

○若手以外でも…大企業でも…

一方、最近ではもう少し偉い人たちの転職も盛んで、グローバル企業ではどんどん幹部が抜けていく状況にある。

「転石苔をむさず」ということわざが、欧米では“the rolling stone has no moss”となり、逆に優

秀な人は他企業からの勧誘により、どんどん転職をするという意味の、いい言葉となる。

まだ一般的ではないが、ツイッターを見て、応募をして、転職をするということが現実として起こってきている。日本も、徐々にグローバル企業中心に、転職がネガティブな時代から逆にポジティブな時代となってきている。

○何が定着をきめるのか？何が転職を決意させるのか？

転職をきめる要因（組織行動論）は、大きく2種類あるとされる。

1 「外的報酬」

賃金の良いところ。永遠の理由

2 「内的報酬」

仕事のおもしろさ、「仕事の持つ動機づけ力」

具体的には、次の5つの仕事の要素がその仕事のおもしろさを決める。

「重要性」「完結性」「フィードバック」「複雑性」

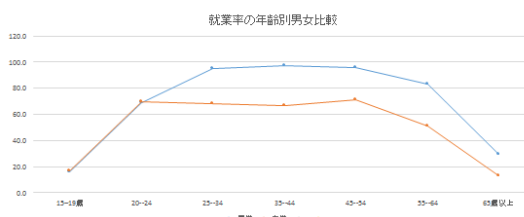
「自律性」

仕事のおもしろさで仕事を選ばれるのであれば、その仕事のおもしろさというのは何で決まるかということ、ぜひ知っておいていただきたい。

○就業率におけるM字カーブ

グラフの女性の就業率（赤）は、結婚、出産というタイミングで女性が仕事を辞める、離職をするという現象を示している。真ん中辺で下がり、M字に似ているため、M字カーブといわれる。

就業率におけるM字カーブ



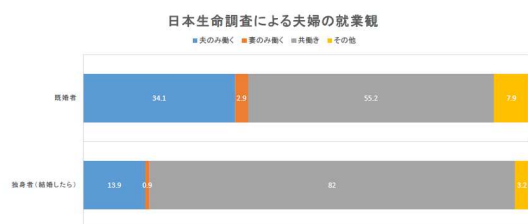
このギャップは少なくなる傾向にはあるが、現時点で30%程度あり、女性のオレンジラインを男性のブルーラインに近づけられるかが、マクロ全体として人手不足を解消する一つの手段となる。

独身者で共働き希望は80%を超え、既婚者で実際に共働きをしている割合は55%である。このギャップも縮まっていくと思われる。

○若者の夫婦の就業観

専業主婦希望は、実際は34%。結婚を考えている独身者は14%で、既婚の専業主婦はどんどん減っていく時代にはなっている。

若者の夫婦の就業観



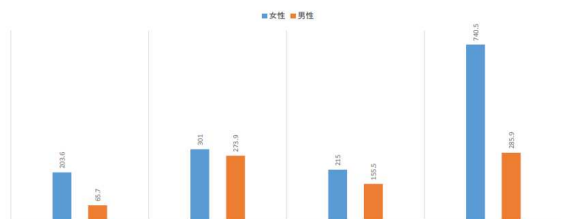
○男女別の家事労働時間の国際比較 連合総研調査(2009年)

男女別の家事労働時間の国際比較した調査(2009年度)で日本を見ると、オレンジの男性の家事労働時間は65時間で、アメリカ、フランスなどの国を比べても圧倒的に少ない。

逆に、ブルーの女性のそれは203時間で、アメリカ、フランスと比べてもそれほど突出しているわけではない。アメリカやフランスは日本と違い男女差が少ない。男性の家事協力度示数値である。

働いている女性からすれば、もっと男性に家事手伝ってくれということになる。

男女別の家事労働時間の国際比較 連合総研調査(2009年)



○夫の早く帰れば、子たくさん？！

生命保険会社データによると、夫が19時まで帰宅する夫婦の欲しい子供の数は2.32、19時以降になると0.2下がる。そのまま出生率に反映すると、今の日本の人口で見ると24万人の人口差となる。今年の人口減少は30万人であり、夫が全員19時まで帰宅すると、人口の減少、少子化が大幅に改善される。

19時までの帰宅について課題は多いが、要望があれば是非応えてやって欲しい。

3 ダイバーシティと女性活躍

男女を始め、多様(ダイバーシティ)な人材をマネジメントする時代へ

○女性活用の実態 わりと活用できてる??

日本でダイバーシティというと、ほぼ女性のこと。本来は、多様という意味なので、女性だけではないが、現実的に日本では男性と女性という性別の問題になってくる。

内閣府データでは、係長相当の女性は15%、課長で8%、部長で5%ということで、管理職は男性が多い。北欧では30%から40%は女性の管理職で、日本はまだまだ厳しい。

○女性管理職を増やすために

日経データでは、女性従業員のうち23%が管理職になりたいとの回答があるが、実際になっているのは5%程度。男性は31%が管理職希望で、なっているのは18%。

まず手をつけるとすると、管理職になりたいがなっていない、この20%のギャップをどれだけ埋められるかが、大事な問題になる。

なれないという現象がなぜ生じているのかを考えるのがこれからの課題になる。

○ダイバーシティと業績の関係性

実際に女性の管理職を増やしてどうなるのか、会社にとってプラスなのか、マイナスなのか。最近、そのあたりのデータが出てきた。

上場企業1,845社で、女性役員がいる企業とない企業のROE(自己資本利益率)の差はわずかなのである。

ただ、女性役員の比率が0%~10%未満の場合、ROEは極端に低く、女性役員の登用は、形だけでなく、10%以上のある程度の割合とする必要がある。そこまでいくと業績は上がるというデータがある。

○女性役員比率からなぜダイバーシティ??

ダイバーシティには2つのタイプがある。

1 「デモグラフィック型」

個人属性のみで多様な組織をつくろうというもの。これは、取敢えず役員の1人ぐらいは女性にするという考え方である。

2 「タスク型」

女性役員の登用には、女性ならではの経験、価値観、その人個人の能力とかを評価して活用しようというダイバーシティのタイプ。ここまできると、やっとダイバーシティのメリットが出てくる。その女性の役員を活躍できるような環境をつくる。そうしないと、意味があるダイバーシティは生まれてこないということになる。

○ダイバーシティマネジメントの4段階論

ダイバーシティマネジメントには4段階があるという研究がされている。

最初の段階は「抵抗」する。それから、「同化」「分離」「統合」と進んでいくに従って、ダイバーシティマネジメントがうまくいくという考え方である。

最初の段階は、女性が入ってくることを「否定」し、次は、その入ってきた女性も男性並みに働いてもらう、男性並みに期待する、女性らしさを全く無視するというのが「同化」という段階である。

3番目の「分離」になって、やっと男性と女性と違うということが職場に浸透する段階で、今の日本の企業でダイバーシティマネジメントは、大体3番目位の段階である。

4番目の「統合」で、女性らしさを活かして、企業の競争優位につなげられ、初めて女性の社会進出がまあまあ達成できたかなという段階となる。

○資生堂の現実 —脱・優しい会社—

資生堂は、あまりにも女性を優遇し過ぎ、逆にうまくいかなくなってきたため、「脱・優しい会社」として、その先に進もうとしている。

「女性であることを特別視しない風土の構築」が、4段階の最後の段階となる。

2013年の30%女性管理職をつくるという無理はしないような形で目標を変更した。

○ダイバーシティの目標例：どのくらいが適切？

女性管理職の比率が、安倍内閣で2030年には20%とか30%といわれている。企業を見てみると、そんなに高い目標を掲げているところは少ない。建設関係の鹿島建設、積水ハウス、大和ハウス工業は、大体2014年に3%（100人）程度。積水はもとも女性管理職が多いほうだが、それでも2020年に5%で、これが現実的な目標である。

20%とか30%という高い目標を掲げると、やはり無理があり、無理をすると資生堂が失敗した道をたどる。内閣に惑わされて、高い数値を設けるというのはどうかと思われる。

○小括：女性活躍のために

女性活躍をするためには、ガラパゴスといわれる働き方も変えなくてはいけない。ワークライフバランスをとると、出生率が上がり、少子化も解消できるというのが大きなポイントである。

ダイバーシティマネジメントを進めれば、必ずしもコストが上がるわけではなく、業績の向上とかイノベーションが生まれる可能性がある。

4 いまどきの採用について

○採用はなぜうまくいかないのか？

採用基準を考える場合、それほど独創的なオリジナリティが出ず、どの企業も結局、人間力といった曖昧な採用基準に落ち着く。結果、内定は特定の人に集中し、なかなか採用できないという悪循環となる。

○なぜ、採用試験はうまくいかないのか？

うまくいかない理由は大きく3つある。

1つは、採用基準の設定の問題

2つ目は、基準は正しくても、その測り方がまづいという問題。

3つ目は、基準も正しいし、測り方も正しいが、みんなで最終決定するときに、違う要因、エラーでもって結果がぶれてしまう。

○ケーススタディ 三幸製菓株式会社

新潟の三幸製菓では、ユニークな採用プロセスをとっている。「カフェテリア採用」というもの。

1「遠距離就活」

距離的な地方の弱点を、全く対面での面接なしで、webだけのやりとりでカバー。

2「出前全員面接会」

5人以上集めれば、その場所に三幸製菓の人事担当者が出向き全員面接するというやり方。調整能力、段取りをする力が見られる。

3「ガリ勉採用」

大学時代はひたすら勉強した人を採ろうというもの。

4「ニイガタ採用」。

新潟と全く縁もゆかりもない人で、新潟が好きだという理由だけで三幸製菓に来たいという人たちを採ろうというもの。

5「おせんべい採用」

「雪の宿」がトップブランドのため、おせんべいが好きな人たちを積極的に採ろうというもの。

○三幸製菓のケースの解釈

「採用設計力」で、如何に多様な応募者を集めるかという工夫の結果である。各社同様の採用プロセスをとると、知名度のない会社は応募者が少なく、その中からの選抜では、うまく採用が進まないため、このような工夫をしている。

自分たちの置かれている環境を分析し、そこから採用の工夫をするというのが「戦略的な人的資源管理」という。

5 採用に「戦略論」の発想を持ち込んでみる

○三幸製菓の採用戦略分析シート

自社のポジショニングをきちんと分析すると、何らかの特徴ある方法がとれて、その特徴ある方法についてうまく大学生とか求職者とマッチングできれば、自社にとって必要な採用がある程度進められたと考えられている。

○女性パワーをいち早く活用できる業界は？

・「B to C企業」で、

・カスタマーが主に女性

- ・顧客接点（ソフト面）での優位性
- ・女性の目線を活かした商品開発をする業界。
- ・「BtoBtoC企業」で
 - ・クライアント企業のニーズがわかる
 - ・それに合わせて社内の部門を超えて調整ができる

業界は何かと考えると、結構、建築とか建設の業界もこれにあてはまると考える。これまで女性があまり活躍をされてない業界だが、これからは女性が活躍できる可能性はあると考える。

機械化、省力化が進み、体力的な男女差が縮まり、女性が活躍できる世界になってきている。

○建築業界の新しい動き

建築業界の人手不足に対処するため、現場での職務経歴を全部記録する人材のデータベース化が図られている。

例えば四国の人不足に対し、東京で余剰あれば、そこで融通し合えるデータベースをつくることにより、建築業界全体として人手不足を解消しようという動きがある。このすごいところは企業を越えてデータベースをつくるところで、340万人分の仕事経験（キャリア）がわかれば、それで業界全体として人手不足が、ある程度、解消できるものと考えられる。

国土交通省の仕掛けと思うが、そこに大林、鹿島等のゼネコンが入れば、すごくいいつながりができる。

こういった仕事、こういう能力を持った人が必要といっても、なかなかそれが見つからない状況になっているが、こういうデータベースをつくると、スムーズに仕事のマッチングができると思う。

6 いまどきの若者について

○働きがい、そして生き甲斐へ―若者のキャリア選択のあり方

最近の若者は、ゆとり世代ではなく、さとり世代とかよくいわれる。

身の丈に合った生活をしたい、贅沢をしたいわけではなく、そこそこゆとりのある生活をしたいというので、最近、さとり世代といっている。

彼らの特徴は、仕事は必ずしも給料だけではない。がむしゃらに働く、残業とか休日出勤は否定する。むしろ楽しい仕事をしたいということから、結婚式場、ホテル運営会社の入社倍率が高い。

○自己効力感

もう一つの特徴は、自分の自信のほどを「自己効力感」というが、日本の高校生は大変低い。7割が自分はだめと答え、他人との能力比較を質問す

ると、5割程度が人よりも劣るという。

その一方で、「仮想的有能感」という言葉が最近出てきた。特に何かの実績があるわけでもないが、なぜか自信があり、他者よりも優れていると意識する。そういう相反する、矛盾する2つの価値観を持っているのが今の若者の一つの特徴である。

○レジリエンス（精神的回復力）

仮想的有能感を持ち続ける一番の要因は、挫折の経験がないことからと言われ、いざ挫折、失敗をすると、そこから回復する力、レジリエンスが低いとされている。このため、37%が3年以内に辞めるわけで、そのリカバーが人事の育成のポイントになる。

思った以上に今の若い人達は挫折に弱く、今後、この対応に手間暇かかる時代となる。

7 社会発展と人材育成・人材開発との関連

○新しい資本論と格差の経済学

トマ・ピケティの「新しい資本論」で、格差の形態は、「 $g < r$ 」となる。

g は成長率、国民所得の伸び率で労働者の給料の伸び率。

r は利子率。投下資本がどれだけの利益を、リターンを生むかということ。

それを比べると、労働者の賃金の伸びよりも資本家の投資の利潤のほうが高いので、持てる人たちはますます富み、働いている人たちは搾取され続けるというのが一つの結論である。

もっと注目すべきは、グレゴリー・クラークというアメリカのカリフォルニア大学の先生で、著書に「格差の世界経済史」があり、オリジナルのタイトルも「The son also rises!」、サンは太陽でなく、「子ども」のこと。「日はまた昇る」でなく「子どもはまた昇る」というタイトル。意味していることは、親がリッチだと、子どももまたリッチになるということで、「社会的流動性の法則」と先生は呼んでいる。親の世代がリッチだと、75%の確率で子どもの世代もリッチになるという。

○社会的安定と社会成長のバランスを

ピケティの世界では、世代間まで格差の継承があるかは言ってくれないが、グレゴリー・クラークの世界だと、次の世代まで影響するという理論になる。

従って、現状の格差を如何に次世代につなげないようにするかが大事になる。だからこそ人材育成というものが大事であるという根拠になる。そうしないと社会全体での格差は必ず開き、それで安定というのはなかなか難しいこととなる。

人材育成の最も注目されているポイントは教育ということになる。日本での教育には幼児教育はあまり含まれないが、欧米の研究では、小・中学校の教育よりも、むしろ幼稚園レベルの教育の方が所得には影響するのではないかとわれている。

○総括的富の国際比較 (2000－2008年の平均成長率)

最後に、グラフは2000年から2008年の平均成長率。所得の伸びを示し、成長率とともに、どの領域でその成長が達成されたのか表している。

最も薄いブルーが自然資本。森、山、海といった環境破壊をすると、当然これがマイナスになる。経済成長に伴い環境はある程度破壊されるため、これがプラスになることはない。むしろ経済成長を支えるのは、人的資本の蓄積と、工場等の物の製造資本の蓄積と、2つに分けられる。

2000年から2008年に成長したイギリス、ドイツとかヨーロッパで大きな割合を占めるのは人的資本である。人の育成、人の知識とか能力を高めることが、その国の経済全体の成長につながるかということを示している。

従って、日本はまだ半々ぐらいであるが、人的資本の成長を伸ばすことによって、国全体の成長率も高められることがグラフから見え、人材育成の大事さがわかる。

《参考：事務局》

* B to C企業

http://e-words.jp/w/B_to_C.html

* B to B to C企業

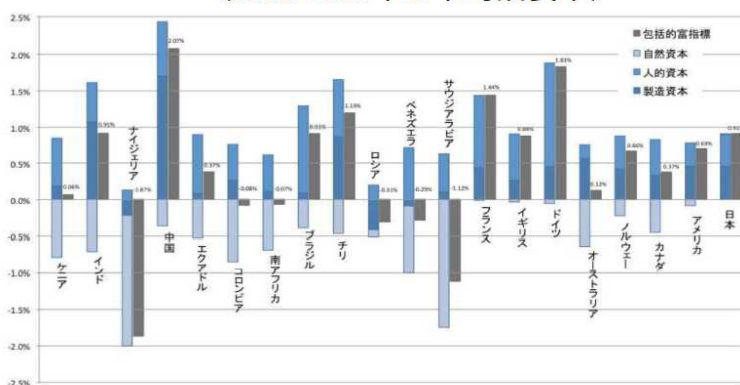
<http://www.iad.co.jp/terms/btobtoc.html>

* ピケティ「21世紀の資本論」の関連記事

<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20140519/397924/?P=6&rt=ocnt>

<http://toyokeizai.net/articles/-/56137>

総括的富の国際比較
(2000-2008年の平均成長率)



講演会場風景