

【メインフォーラム／パネルディスカッション】 東海総活躍時代に向けた3つの人材活用策 ～「外国人・シニア・女性」に焦点をあてて～



	氏名	所属・役職
登壇者	藤村 博之 氏	法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授
	ジュネジャ・レカ・ラジュ氏	ロート製薬株式会社 取締役副社長
	倉田 満美子 氏	株式会社ラッシュ・インターナショナル 代表取締役
進行	南田 あゆみ	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 研究開発部兼外国人活躍推進室 主任研究員

【南田】 各講師から、高齢者、外国人、女性の活躍のポイントをご説明いただきました。本フォーラムは東海地域におけるものづくり中心の産業構造の傾向もあることから、その辺りを踏まえて東海地域のこれからの雇用の課題等についてご意見を伺いたい。

【ジュネジャ】 私は東海地方ではなく関西であるが、20数年前は、この地域の企業は外国人雇用をほとんどしていなかった。今になって、グローバル社会となり、海外の人材も必要という状況に変化した。外国人といってもいろいろなタイプの外国人がいるが、名古屋には多くの留学生を受け入れている大学もあり、探してみ

ればふさわしい外国人は見つかると思う。いかに外国人雇用をマネジメントするかという課題があるが、東海地方で採用して全世界で活躍できるチャンスは大いにあると思う。

【倉田】 東海地域における女性の活躍の課題は、やはり東海地域の女性は奥ゆかしいというか、良妻賢母型というか、比較的地元大好きという女性が多い風土だと思う。どちらかというとな性に付いていって、一歩下がってという特性が旧来からある。これは、もともと製造業中心で男性ががんばって働くということもあるが、親子、特に母子の仲が良く、母と同じような感覚で娘

が育つといった風土もあり、それが伝承されている地域性はあると思う。

【藤村】 東海地域というもののづくりの製造業が強いというイメージが強い。ものづくりはある程度蓄積がないといいものができる。したがって、シニア人材に対して、技能伝承とか技術伝承をしっかりとってほしいということはある。そういうことを理由の第一に挙げて、60代以上の方々を雇用する企業も多い。ただし、シニアの人たちに聞くと悩みをお持ちである。技能伝承、技術伝承は確かに役割としては分かる。しかし、自分が持っているこの知識は今から30年前、40年前に自分たちが習得したものである。そういった技術を若者に教えることに本当に意味があるのだろうか。自分が持っているもののどれを教えて、どの部分はそれほど伝えなくていいのかというのがよく分からないという遠慮がある。それで、たとえば、後継者育成のための人材という肩書きを会社が用意するのだが、お互いに遠慮がある。ある会社では、この部分は時代を超えて必要な部分だから自信を持って教えてもらう、あるいはこの部分はそうでもないと明確にしてあげると、教える方は自信を持って教えることができるということもある。

もうひとつ、企業によって、年齢構成が歪んでいることがある。今、50歳前後のバブル層が非常に多く、その下の30代後半から40代前半の層あたりが少な



ジュネジャ・レカ・ラジュ氏



藤村博之氏

く、また最近20代を多く採用する等といった傾向がある。50代以上をシニアと定義すると30年くらい年齢の開いた20代の人たちに教える時に、「言葉が通じない」と言う。なかなか同じ日本人であっても、普段使っている言葉がかなり違ふと。製造現場ならばモノがあるからまだいい。そういう時に、間にもうひとり入っていると伝承がしやすいと言われる。年齢層というものをエイジフリーといいながら、日本人は年齢を気にするので、その辺りをうまく配置していくと、技術あるいは技能の伝承がうまくいくのではないかと思う。

【南田】 今回、テーマをダイバーシティとしてシニア、外国人、女性の3つをまとめて開催している。お話を聞いていて共通点は多いと思っており、それぞれの対象が制限を持っている。高齢者であれば技術の見直し、女性であればスキルアップ、外国人であれば言葉のギャップとかがあると思われる。そういった能力開発を自ら行ったり、相互理解等で話し合い等をしていくといったキーワードもあったかと思う。多様な人材のマネジメントという視点でそれぞれ思うところをお話ししたい。

【ジュネジャ】 多様性という言葉は非常にむずかしいが、企業としても多様性になると新卒者と中途採用、女性と男性、外国人と日本人の問題があり、いろいろなタイプの人材がいて、日本人でも日本語をしゃべらない企業で働いてきた人もいたりして、実際、非常に多様

ではある。マネジメントとなると、ピラミッド式を固めていくと非常にむずかしくなる。やりやすいのはフラットな組織にすること。若い人や外国人でも同じように意見が言えるような組織を作ることが重要である。本部制度をなくしてフラットな組織にしたとはいえ、多様な人材がいるなかで問題は多々ある。その問題の解消に有効なのが、人材をミックスしてチームを作り、お互いに対話することである。

【倉田】 私もジュネジャさんとほぼ同様で、特に女性の場合、ジェネレーションギャップというのは当然あるがミックスすることで解決しており、多様性の問題は女性に関してはあまりないのかと思う。多様性のある職場において大事なことは、基本は認め合うということ、そしてお互いに話し、コミュニケーションを図ることだと思う。

ただし、企業なので、守らなければならない理念や方針の絶対値を徹底したうえで、いろいろな人がいて認め合える意識が必要かと思う。

将来の見通しということでこれからのことを話すと、20年前、30年前と比べると社会の構造も違うし、働くことに対する考え方の土壌が変わっているので、



倉田満美子氏

よりダイバーシティということには理解が進んでいる。とはいえ、実際に企業を動かしているのは50代、60代の方たちなので、この世代がいかにかほかの人たちを認めていくのかがポイントになると思う。

【藤村】 ダイバーシティと経営者の方もよくおっしゃるが、本当のことを分かっているのか疑問がある。ダイバーシティってとても面倒なものである。右向け右と言った時に、いや左じゃないですかとか、なぜ右なのかとか、いやここは上でしょうとか、違う意見を言う人がいるのがダイバーシティであると思う。そういう時に頭ごなしに右なんだと言ってしまうのではなく、



なぜ左だと思うのか、その理由を聞いて、今の状況はこうだから右なんだよと説明し、説得し、納得してもらってようやく動いてもらう。このように面倒なのだが、丁寧にやっていたらいいこともある。どういういいことかと言うと、これまで気づかなかったことに気づくことができる。それが発想の転換や新しい発想へのつながり等が生まれる。そこにつながるのだと信じてやることだと思う。多様性やダイバーシティをお考えになるときは、必ずいいことがあるという信念を持って取り組んでいただきたい。

【南田】 それぞれの人材を活用することを「決断をする」ことが重要であると思う。最後に皆さまから参加者へのメッセージをお願いします。

【ジュネジャ】 先ほど藤村先生からお話ありました通り、多様性というのは、今日3つのテーマがあったと思うが、シニア、外国人、女性、すべてに対して面倒だと思ったらとんでもなく面倒だし、財産だと思えば財産である。大事なことは、コミットメントである。企業のトップがやらないと多分動かない。当社における外国人も女性もそうであるが、経営者のコミットメントが重要である。面倒ではなくて、投資として将来の財産になるということ。すべて私たちはそうなると思っている。

【倉田】 最近、女性の活躍推進とすごく言われるようになってきたが、本当にやった方がいいと思う。上手にやっていたら、女性は本当に一生懸命働いてくれると思っている。そこを上手に引き出していくためには、企業のトップやリーダーが我慢したり、苦労したり、努力したりすることも必要になる。あとは、東海地域の女性はあるタイミングで会社や仕事から離れる選択肢を取るにも関わらず、落ち着いたらもう一度復職したいという希望が多いというアンケート結果もあった。私のなかでは、やめさせてしまうのではなく、細々としてでもいいので、続けさせていくということを企業のなかで考えていくのがベストなのかと思う。

【藤村】 みなさんにぜひお願いしたいのは、従業員と一緒に



南田あゆみ

に考えてほしい。日本企業の人事の方とお話をしていると、会社がすべてお膳立てして、いろんなものを整えて、はいどうぞというふうにしななければいけないと思っている人がいる。20年くらい前から個別人事管理ということが言われるようになった。一人ひとり仕事の成果、業績を見て処遇を決めましょうと。人によって事情が違う。特に高齢者になると会社もいろんな制度を用意するが、「従業員の皆さんも一人ひとりが自分のことを考えてね」というふうと一緒に考えることをぜひ実践してほしい。人事部の負担が増えるように見えるが、従業員が自主的に動けば会社の負担は減るのではないかと思う。

ジュネジャさんがおっしゃっていたように「投資」である。コストというふうにと考えるとどうしようということになるが、投資なんだという考えを持つことが必要。人材とは将来に向けた投資である。ぜひ、企業の皆さまにはその点をお考えいただきたい。