

少子高齢化社会における働き方

～全員参加型の幸せ労働を目指して～

財団法人 油脂工業会館

少子高齢化社会研究会

目 次

序 文

第1章	はじめに	1
第2章	少子高齢化社会の現実と課題	
2-1	今日現在の課題 「デフレの長期化」	2
2-2	今日現在と明日将来の課題 「少子高齢化社会」	3
第3章	油脂産業の概況	
3-1	我が国の製造業の概況	7
3-2	油脂産業の現状	8
3-3	成長を阻害する環境変化	11
第4章	多様な人材の現状と課題	
4-1	高齢者の現状と課題	13
4-2	女性の現状と課題	18
4-3	その他属性の現状と課題	23
第5章	ダイバーシティ・マネジメント（統合）の導入	
5-1	ダイバーシティとは何か	25
5-2	企業におけるダイバーシティ推進の4段階	25
5-3	ダイバーシティ・マネジメントの戦略と課題	26
5-4	ダイバーシティと企業業績	27
5-5	ダイバーシティの成功事例	28
第6章	「全員参加型 幸せ労働」の提案	
6-1	「幸せ労働」とは何か	30
6-2	労働の幸せ	32
6-3	学習による幸せ	33
6-4	価値創造の幸せ	38
第7章	未来の油脂産業（「終わりに」にかえて）	41

序 文

「日本は近い将来に世界随一の高齢化社会となる。」この将来人口予測のワードは毎日のように新聞やテレビに出てきますので、日本社会全体での共通認識になっているといってもよいと思います。

将来人口推計値は、あくまで推計であるので不確かな部分もありますが、経済予測や社会予測に比べればはるかな正確性を持つ予測となります。

人口推計の世界においては、すでに 1960 年代には将来日本に急激な高齢化が起きるであろうこと、1980 年代には人口減少がやがて始まることが予測されていました。しかし、それはまだ始まっていないことであり、数十年後には確実に来るのであろうまだ実感のない未来の話でありました。

日本の総人口は 2005 年から減少が始まりました。また、国の厚生年金の支給開始年齢の順次引き上げが開始され、2013 年度からは 60 歳定年退職では無年金期間が発生する等、社会保障制度の見直しが始まるにあたって、「高齢化社会」は、いよいよ一人ひとりにとって未来予測の話から今日の身近な問題へと変わってきたといえるでしょう。

総人口の減少と高齢化率の向上による国内市場の変化と労働人口の減少、社会保障制度を始めとする各種法律の改正等、高齢化による社会経済構造の変化にどのように対応していくかは日本社会全体のテーマであるとともに、国内市場をメイン市場としている油脂産業界にとっても大きな課題となります。

このような状況の中、平成 24 年度の研究会テーマとして「少子高齢化社会における働き方」を研究課題に設定しました。本課題に対し、業界各社から参加された研究会メンバーは、合計 15 回の検討会議を重ね、これからの働き方について議論・検討し、その成果としてこの報告書を作成しました。今回参加されたメンバーのご努力に心から感謝いたします。

この報告書が油脂産業に携わっている業界、各社の方々に、今後の新しい働き方や組織運営のあり方を考えていただくきっかけになれば幸いです。

平成 25 年 4 月

財団法人 油脂工業会館
理事長 尾崎 元規

第1章 はじめに

我が国では、平均寿命の延びと出生率の低下を背景に少子高齢化が急速に進んでいる。2013年3月厚生労働省の国立社会保障・人口問題研究所によると、2040年の総人口は全ての都道府県で2010年を下回り、65歳以上の人口の割合も3割を越えるとする推計を公表した。人口の減少と同時に就労人口が減れば、それだけ生産力が落ち経済も縮小していく。それに加え、グローバル展開など企業を取り巻く環境は一段と変化していく傾向にある。

戦後、日本が高度経済成長期に構築した「終身雇用・正社員・男性中心」といった組織への帰属意識醸成とOJTによる職業能力開発を中心とする画一的な就労モデルでは、新しい産業創出や就労人口減少にも対応できないことは明白である。また、2011年3月に発生した東日本大震災により、人々のライフスタイルや価値観などにも変化の兆しが見られ、企業にも社員にも働き方や考え方など「多様化」への対応、すなわちダイバーシティ・マネジメントが求められるようになってきている。

こうした中、本研究会では「少子高齢化社会における働き方」という日本の社会全体が抱える問題ともいえる大きなテーマと向き合い、油脂産業界の中堅・中間管理職として現場発想の実態と課題の抽出および産業界に資する提案を探るべく、約1年をかけて議論・検討を行ってきた。折しも、労働法制（労働者派遣法・障害者雇用促進法・高齢者雇用安定法・労働契約法）の改正が相次いで決定し、年末には政権の交代などによる政策の影響も念頭にいれることとなった。

しかしながら、当初よりメンバー間での共通認識は「全員参加型の幸せ労働」にあった。ヒマラヤ山脈の小さな国であるブータンでは、物質的に豊かではないにしろ国民自身が「幸福」と感じている割合が高いということが話題になった。近年の幸福に関する研究結果によると、人は活性化された生産性の高い状態で幸福を感じることで、幸福を感じていると成功確率が高まることが既に解明されているという。今後、多様な人材が活躍する組織の中で個々の社員に「幸福」を感じさせることができたならば、社員は自ら成長し成果を出すことで業績にも寄与していくことができるという思いで提言をまとめた。

少子高齢化に付随する問題は多岐にわたり、情報も豊富で市場に溢れている。その中で「少子高齢化社会における働き方」について貴重な学びと議論できる場を与えていただき、参加メンバーの相互啓発を図ることができた。財団法人 油脂工業会館および参加各社の関係者の方々に深く感謝申し上げますと共に、本報告書が少子高齢化社会を生き抜く上で、油脂産業界における明るい未来の礎を築くための一助となればと願う次第である。

第2章 少子高齢化の現実と課題

2-1 今日現在の課題 「デフレの長期化」

「失われた20年」 経済誌の紙面においてはこのようなセンセーショナルな言葉でバブル崩壊の1990年代以降の日本経済の長期停滞とデフレ状況の長期化が表現されることが多い。

実際に日本の名目GDPの推移を見てみると、2012年度の内閣府公表値、約476兆円は、20年前の1991年度の約476兆円とほぼ同額であり、5年前の2007年度の約513兆円と比較しても約37兆円減少している。

また、需要と供給の一般均衡理論から単純なデフレ脱却策を考えると「総需要（市場）が拡大し、それに伴い供給（経済活動）が拡大する」ことが最も単純な解決法となるのだが、日本はかつて世界のどの国も経験したことがない急激な人口減少と高齢化率の向上が始まったところという現実であり、市場（需要）や経済活動（供給）が拡大すると期待できる状況ではないといえる。

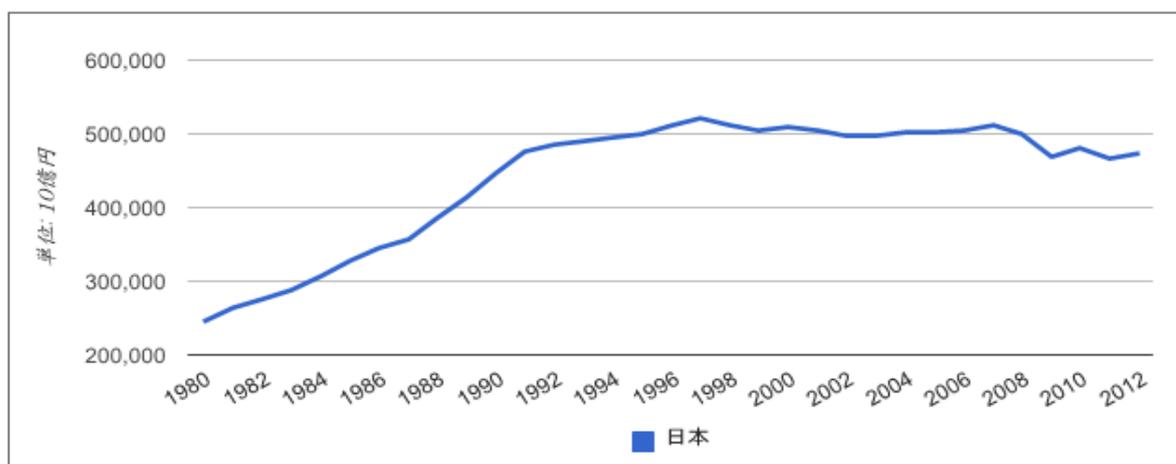


図2-1 日本の名目GDPの推移

(出所：IMF-World Economic Outlook Databases (2012年10月版))

各企業は今日の競争に生き残り、明日の不安に備えるために、リストラによる人件費削減や設備投資の抑制等のコストカットによる生産性の向上を第一義的施策としており、このことが雇用環境の悪化（労働所得の低下）→将来不安の増大→消費意欲の低迷→デフレ状況の継続といった悪循環を招いていることがデフレ長期化の主要因のひとつであると思われる。

この悪循環を打破するためには、「コストカットによる生産性の向上」から「新しい価値を創造することによる生産性の向上」を図っていくことが必要であると考えられる。

そのために必要なことは、第1には「新しい技術による新しい産業の創出」となる。これは再生可能エネルギーを中心とした「新エネルギー産業の育成」、再生医療や高健康機能食品といった「ヘルスケア関連産業の育成」、地球環境に優しい高いエコ技術の開発といった「エコ対応関連産業の育成」等が考えられる。

また、産業のグローバル展開により、アジア、インド、中南米、アフリカといった成長を続ける海外諸国の成長果実を日本国内に取り込むことも重要施策となると考える。

2-2 今日現在と明日将来の課題 「少子高齢化社会」

漠然とした将来への不安を解消し、デフレ脱却を図るためにも、少子高齢化の進捗により起こりうる事態を正しく認識するとともに、社会全体で有効な対策を検討し、共有することが重要であると考えます。

2-2-1 総人口の減少と高齢化率の上昇

合計特殊出生率については、1975年には既に2.0を下回ったが、年齢構成の問題や平均寿命の伸長もあり、直ぐには人口減少とはならなかった。しかし、2010年以降は総人口が大きく減少を始める。

また、世代別人口の構成比率から算出する65歳以上の高齢者の構成比率、いわゆる「高齢化比率」については、世界のどの国もかつて経験のない急激な向上となることが確実と推計されている。

表2-1 総人口と高齢化率の推移表

(出所：内閣府 平成24年版 高齢社会白書)

年度	合計特殊出生率	総人口	高齢化率 (65歳以上の構成比)	
1970年	実績値 2.13	1億1194万人	7.1%	就労者8.5人に1人の高齢者
1975年	” 1.91	1億1706万人	7.9%	就労者7.7人に1人の高齢者
1985年	” 1.76	1億2105万人	10.3%	就労者5.9人に1人の高齢者
1995年	” 1.42	1億2557万人	14.6%	就労者4.3人に1人の高齢者
2005年	” 1.26	1億2777万人	20.2%	就労者3.0人に1人の高齢者
2010年	” 1.39	1億2806万人	23.0%	就労者2.6人に1人の高齢者
2030年	推定値 (1.39)	1億1662万人	31.6%	就労者1.7人に1人の高齢者
2060年	” (1.39)	8674万人	39.9%	就労者1.2人に1人の高齢者

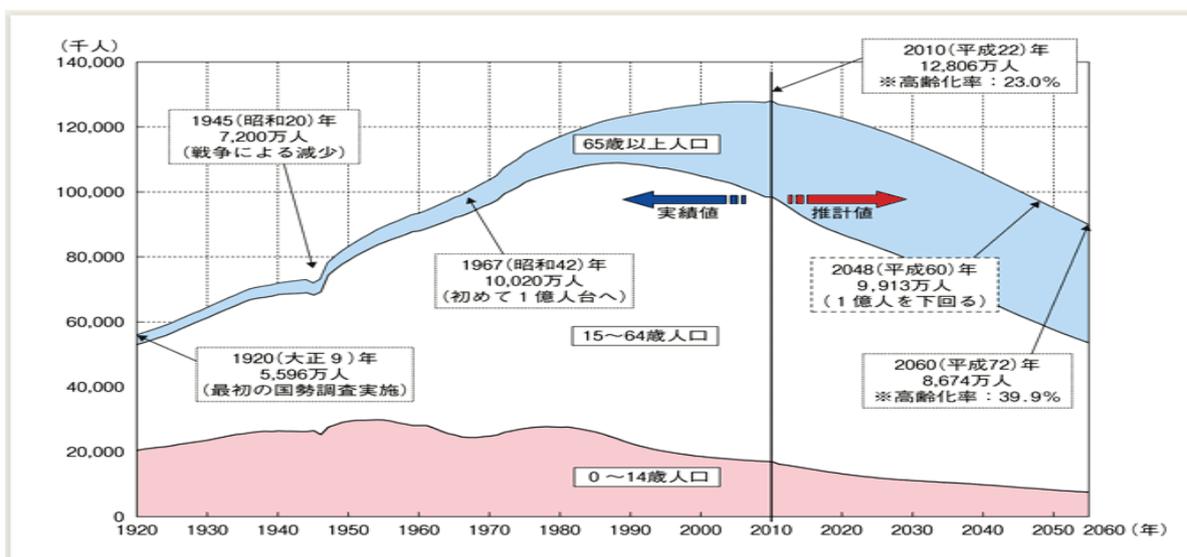


図2-2 日本の人口構造の推移と見通し

(出所：内閣府 平成24年版 子ども・子育て白書)

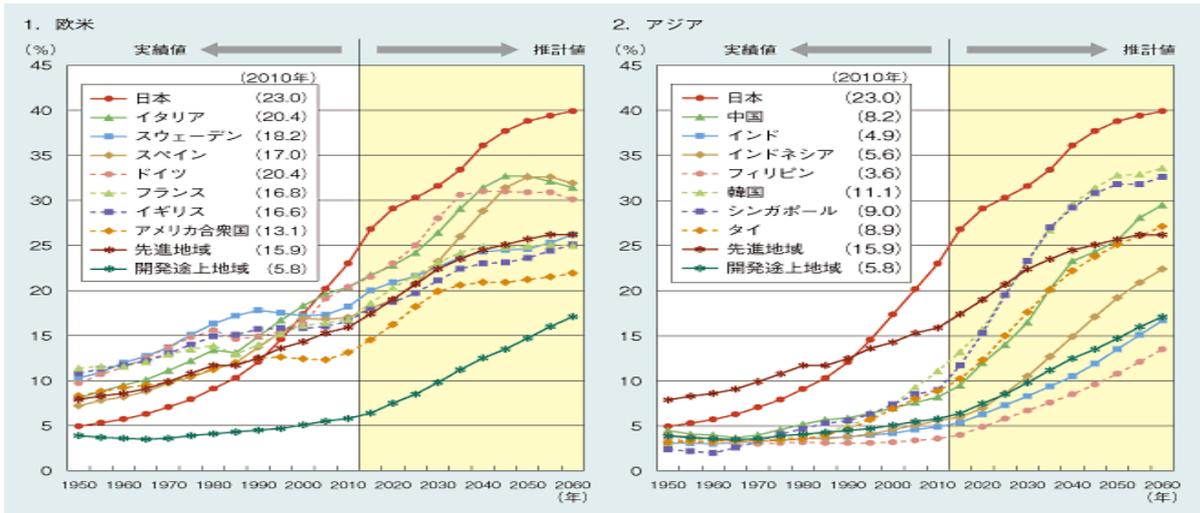


図2-3 世界の高齢化率の推移
 (出所：内閣府 平成24年版 高齢社会白書)

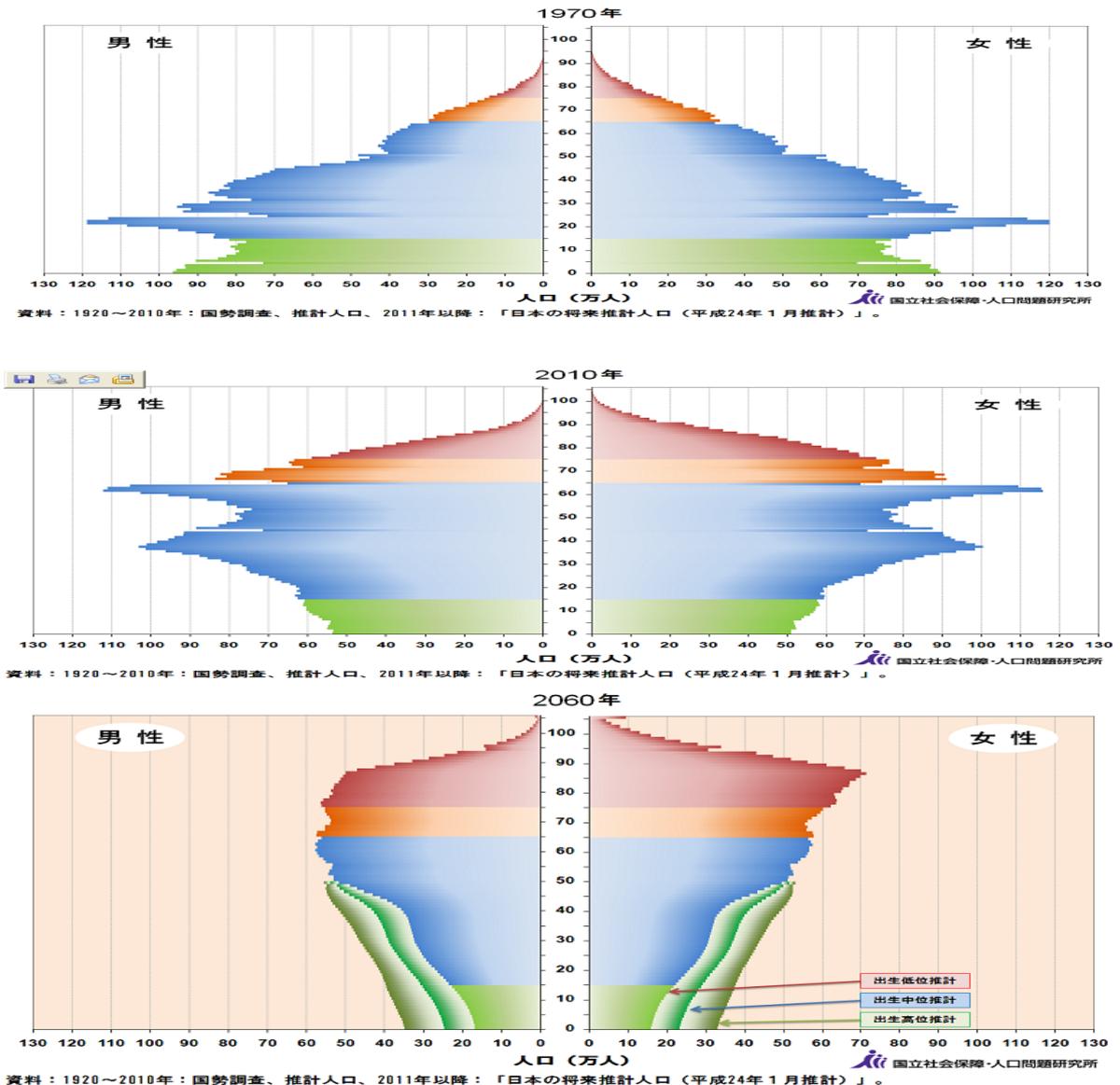


図2-4 人口ピラミッドの推移
 (出所：国立社会保障・人口問題研究所 人口ピラミッドの推移)

2-2-(2) 少子高齢化による国内市場の縮小

総人口の今後推移については、2010年度の実績値の1億2806万人に対して、2030年度の1億1662万人（対2010年度比：△9%）、2060年度8674万人（対2010年度比：△32%）と推定されている。

消費市場については、財やサービスの消費者となる総人口が減少するに伴って市場は縮小すると考えられる。

また、消費支出が最も高い世代は40歳代であり、消費支出が比較して少ない高齢者世代の構成比が増えれば、総人口の減少率以上に消費市場は縮小すると考えられる。

但し、高齢者世代の消費支出については、離職による可処分所得の減少に伴うものであり、60歳以上の高齢者の就労率の向上や高齢者向けの商品やサービスの開発の進捗による改善により消費市場縮小の抑制は可能と考えられる。

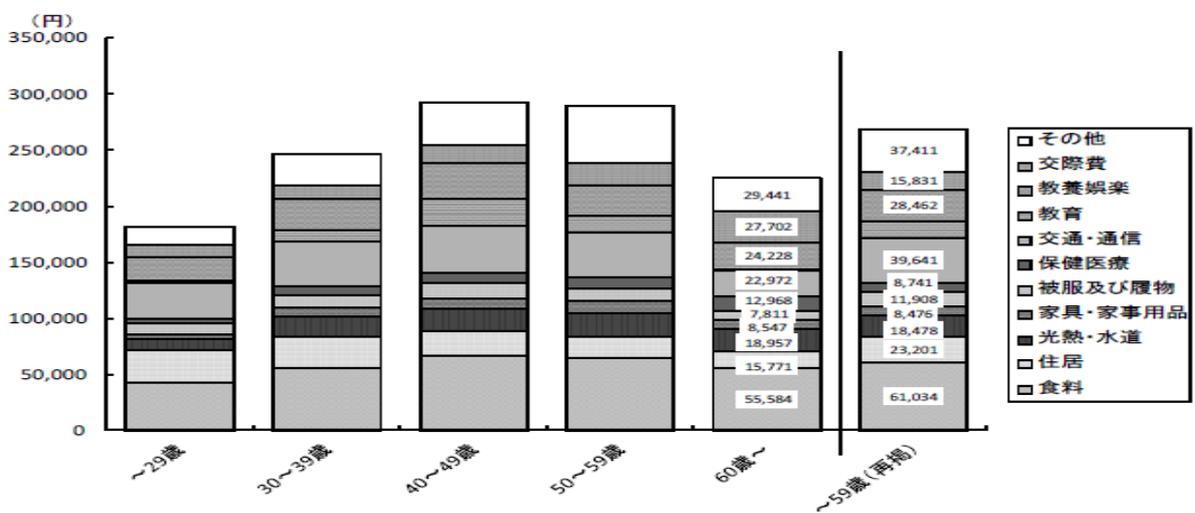
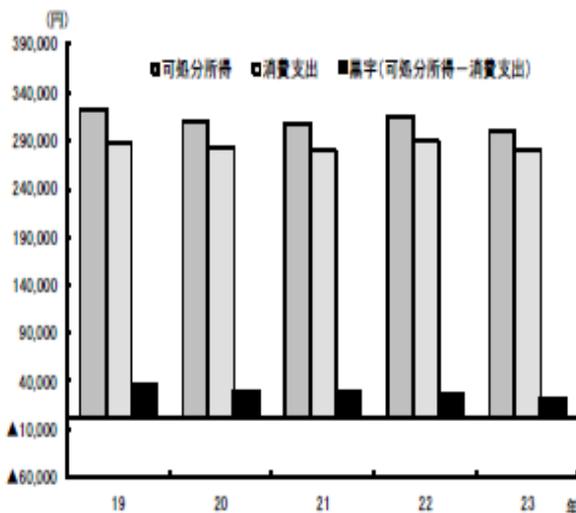


図2-5 世帯主の年齢階級別1世帯当たり1か月間の費目別消費支出額（平成23年）
（出所：経済産業省 産業活動分析（平成24年1~3月期）高齢者世帯の消費について）

① 高齢者勤労者世帯



② 高齢者無職世帯

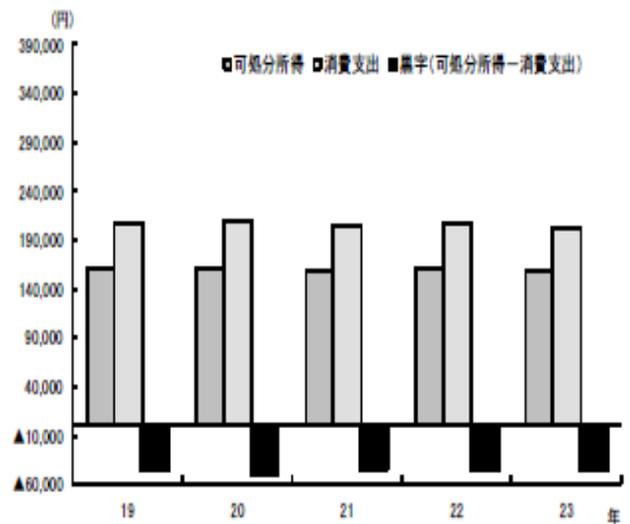


図2-6 高齢者世帯の1世帯当たり1か月平均の収支と金融資産増減額の動向
（出所：経済産業省 産業活動分析（平成24年1~3月期）高齢者世帯の消費について）

2-2-(3) 少子高齢化による労働人口の減少

総人口および就労世代の減少により、労働人口については、2006年度の6657万人に対して、2030年度：5584万人（対2006年度比△16%）、2050年度：4228万人（対2006年度比△36%）と大きく減少すると推定される。

但し、女性、高齢者、障害のある人などの働く意欲と能力のある人の労働市場への参加の実現により、労働市場への参加が進めば、2030年度で6180万人（対2006年度比△7%）の水準まで労働人口の減少を抑えることができると見込まれている。

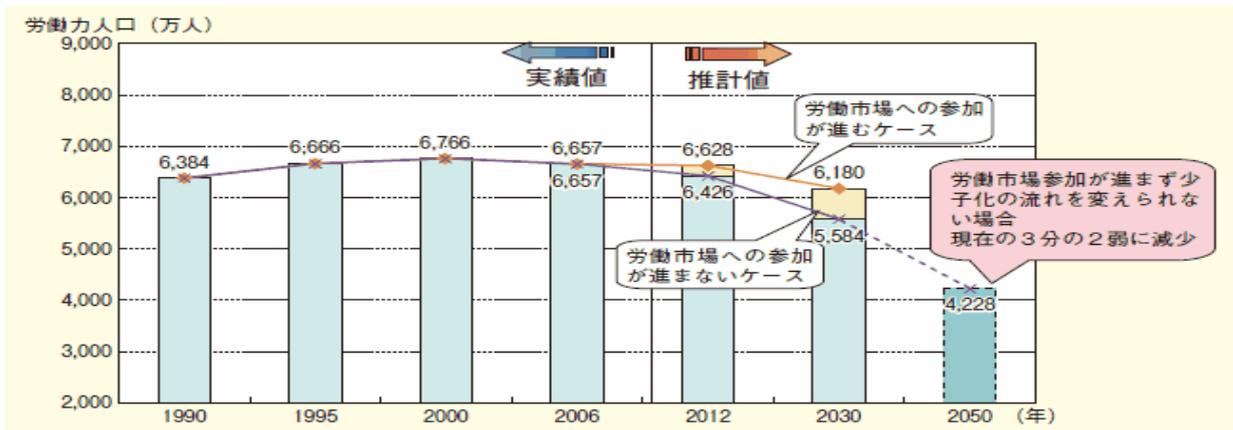


図2-7 労働力人口の見通し（出所：内閣府 平成22年版 子ども・子育て白書）

注：「労働市場への参加が進まないケース」とは、性・年令別の労働力が2006年と同じ水準で推移すると仮定したケース。「労働市場への参加が進むケース」とは、各種の雇用政策を講じることにより、若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が実現すると仮定したケース。

「労働市場への参加が進むケース」とは、高齢者雇用安定法等の労働関連法規の改定や保育施設等の育児支援関連の社会インフラの充実により、男性の高齢者層や育児期間の女性等の労働力率が下記の図2-8のように向上することを前提としたシミュレーションとなる。

また、高齢者層の人口構成比が増えることにより、下記のシミュレーションのような労働市場への参加率の向上を実現できても2030年度の世代計の推計労働力率は59.8%となり、2010年の59.7%とほぼ同率が維持できるのみである。総人口が減少することに伴い、総労働人口が減少することは不可避の現実である。

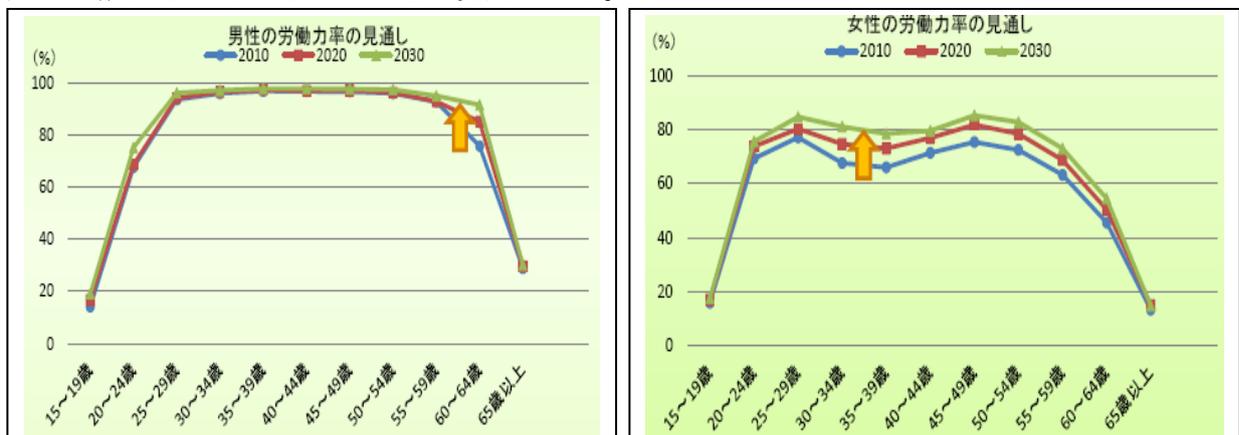


図2-8 労働力率の想定（出所：厚生労働省 平成24年版 雇用政策研究会報告書）

第3章 油脂産業の概況

長引くデフレの状況下で、日本企業は人件費や設備投資抑制という消極的な方法によって利益を確保してきた。更に、今後は労働力人口の減少が深刻化し、このままでは経済が縮小することは明らかである。本章では、製造業、更には油脂産業の現状と課題について述べる。

3-1 我が国の製造業の概況

3-1-1 名目GDP中の製造業比率

全産業中の経済活動別国内総生産比率によると、労働力が第3次産業へ大きくシフトしているとはいえ、製造業は全産業中で依然として20%以上を占めており、我が国の中心産業のひとつであることが分かる。今後も製造業が安定した収益をあげられるかどうか、いかに成長を維持するかが日本経済の活性化を図る上で重要な課題である。

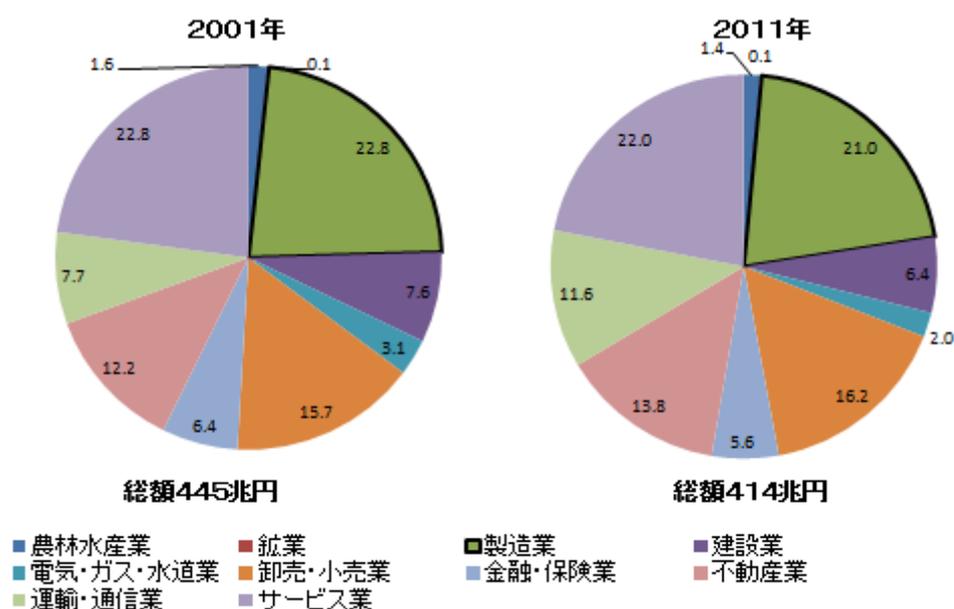
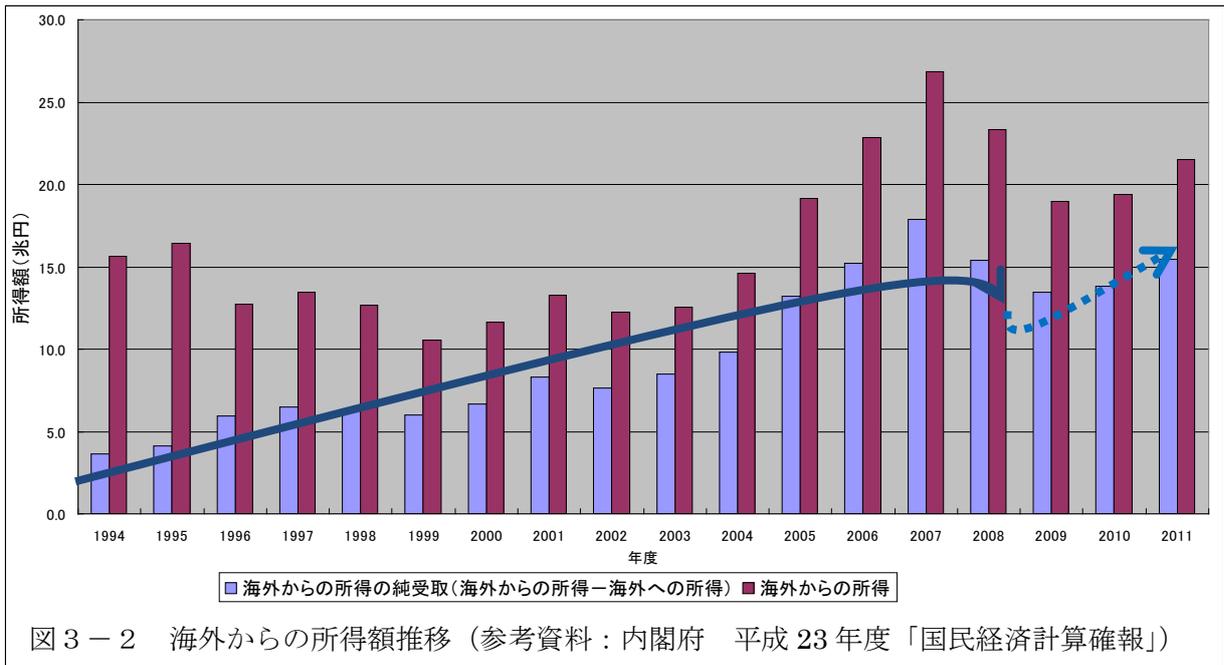


図3-1 名目GDPの産業別比率（参考資料：内閣府 平成23年度「国民経済計算確報」）

3-1-1 (2) 海外からの所得額推移

図2-1に示したように、名目GDPは20年前とほぼ同額であり、更には2008年以降、減少傾向にある。しかしながら、海外からの所得額および純受取額は共にリーマンショックの影響を受けつつも、全体としては増加傾向にある。「海外からの所得額」の規模は国内GDPに比べて約1/25と小さいが、東南アジアを始めとした新興国など今後日本が大きく関与できる余地のある市場も多く残っており、業界が発展するためにはこれまで以上に企業のグローバル化が求められる。

東南アジアを主とした成長する海外市場の恩恵を取り込むためには、当該市場での顕在化したニーズだけではなく、相手国の文化や国民性、習慣を理解し潜在ニーズをもいち早くつかみ、これまでの日本国内での価値観にとらわれず、各企業の強みを活かしていかに付加価値の高い製品を作り上げるかが課題である。



3-2 油脂産業の現状

3-2-1 洗剤、石鹼、香粧品

洗剤、石鹼分野は、主として国内で生産した製品を国内で販売・消費するという事業構造になっており、日本の人口推移を考えると、今後は大きな市場の成長は望めない。しかしながら、このような市場にあってもシャンプーや柔軟仕上げ剤は高付加価値製品を投入することによって売上数量、販売金額を伸ばし市場を拡大している。

つまり日本国内の市場においては、ユーザーの要望に応えた高付加価値品をタイムリーに投入できれば、市場を拡大することができるのである。コストダウンして価格競争で疲弊するのではなく、技術の優位性を持った高付加価値品で市場の要望に応えることができるとき、メーカー、消費者、市場全てが好循環となり、メーカーの使命が果たせたといえる。

① 柔軟仕上げ剤分野

2003年以降、販売数量15%増、販売金額21%増となっている。特に、消費者のライフスタイルが変化し、部屋干しが増えたことに応える形で香り・消臭・防臭効果を付与したことも市場の評価を得た一因である。

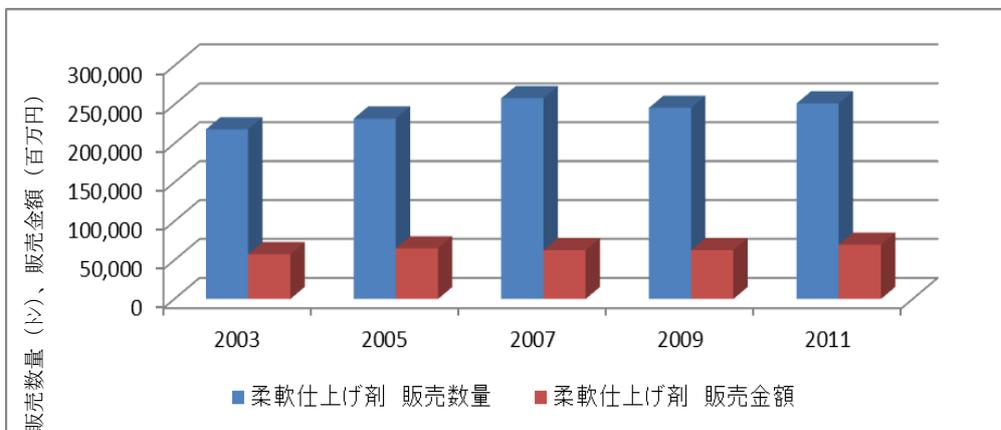


図3-3 柔軟仕上げ剤の販売状況 (参考資料：経済産業省鉱工業動態統計調査室)

② シャンプー、リンス、トリートメント分野

消費者の関心が高いことと、髪を補修する、匂いを付けるシャンプーやトリートメントなどの高付加価値品の投入によって、販売数量・金額共に好調である。

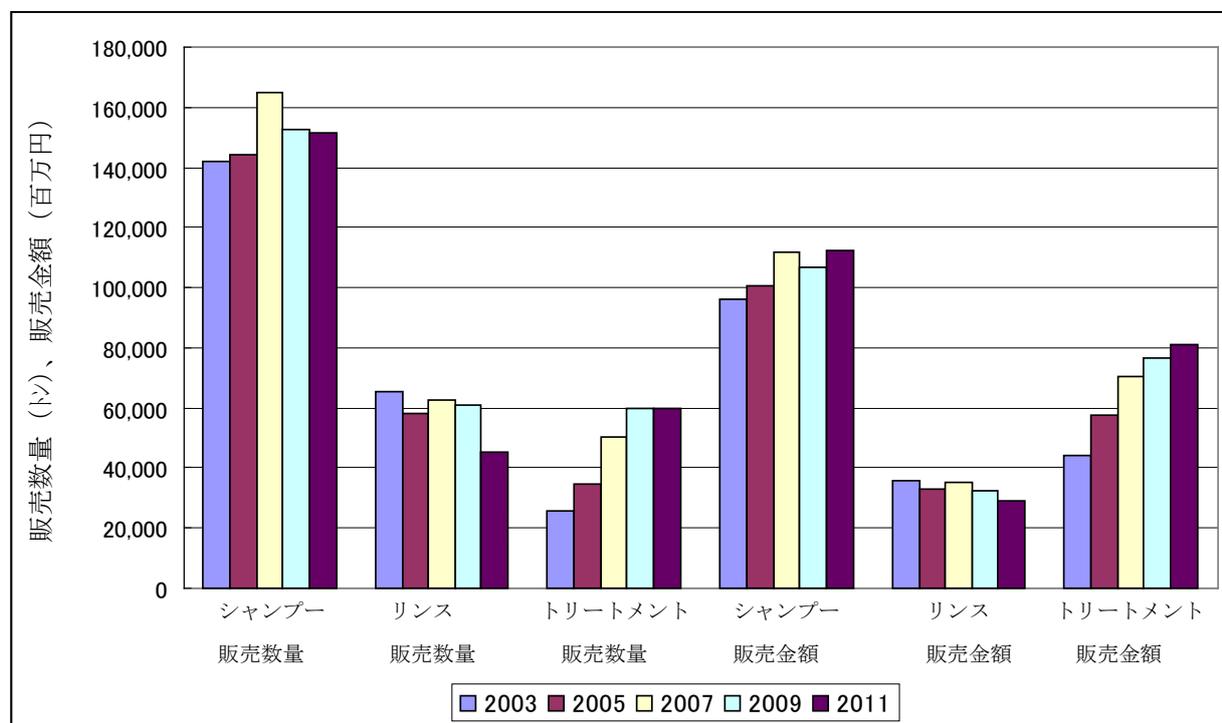


図3-4 シャンプー・リンス・トリートメントの販売状況（参考資料：経済産業省 鉱工業動態統計調査室）

③ 浴用固形石鹼から洗顔・ボディ用身体洗浄剤への転換

手洗い用液体洗剤は衛生環境への消費者意識の高まりや、使いやすさ、皮膚への低刺激性、除菌効果などから、2003年以降、使用量、販売金額共に2倍超の伸張率である。同じく液体の洗顔・ボディ用身体洗浄剤は2003年以降、使用量が1割伸張している。

ここでも使い勝手や機能性に優れた高付加価値品は、人口増加率の低下やデフレ状況下にも関わらず、大きな単価の下落が無いまま販売量を順調に伸ばしている。

3-2-(2) 食用加工油脂

国内需要は既に飽和に達しており、総人口の減少によって今後の国内食用加工油脂の需要量は確実に減少へ向かうであろう。更なる高付加価値化や高齢者を対象とした新製品開発、海外への技術輸出など従来とは異なる発想が必要となる可能性もある。

① 国内食用加工油脂の今後の需要量見込み

食用加工油脂の長期的な生産動向をみると、2012年の食用加工油脂生産量は1994年対比99.3%となっており、国内需要は既に飽和の域に達しているといえる。更に、総人口の減少だけでなく、エネルギー摂取量が少ない高齢者の増加によって、今後の国内食用加工油脂の需要量は確実に減少へ向かうであろう。

表3-1 国内食用加工油脂の年次生産量

(参考資料：日本マーガリン工業会「食用加工油脂生産統計」)

(単位：トン、%)

年度	マーガリン類				ショートニング	精製ラード	食用精製加工油脂	その他食用加工油脂		合計	
	家庭用	学給用	業務用	小計				加水	無水、フライ用、その他	数量(t)	前年比増減(%)
1994	73,653	1,988	176,807	252,448	191,604	82,980	46,696	21,755	126,962	722,445	
1995	68,370	2,265	178,985	249,620	196,070	82,270	50,749	21,468	128,495	728,672	100.9
1996	67,977	1,932	186,657	256,566	193,684	74,892	51,729	23,039	133,867	733,777	100.7
1997	66,202	2,271	182,131	250,604	197,205	73,800	50,636	25,214	137,624	735,083	100.2
1998	66,914	2,228	185,058	254,200	199,720	66,297	50,452	23,704	133,319	727,692	99.0
1999	68,427	2,114	184,029	254,570	200,997	67,100	51,556	23,696	133,508	731,427	100.5
2000	70,711	1,925	182,660	255,296	198,107	63,538	51,915	23,634	135,591	728,081	99.5
2001	66,045	1,840	179,807	247,692	194,515	62,365	51,317	22,096	134,410	712,395	97.8
2002	65,951	1,728	180,010	247,689	199,973	60,790	48,324	23,021	135,460	715,257	100.4
2003	65,373	1,548	180,655	247,576	201,489	59,494	48,691	22,233	133,237	712,720	99.6
2004	65,187	1,356	181,775	248,318	208,563	59,839	49,719	24,992	142,628	734,059	103.0
2005	62,978	1,351	182,558	246,887	205,966	58,149	49,736	22,130	140,172	723,040	98.5
2006	61,844	1,290	178,493	241,627	214,117	55,267	46,783	22,394	147,839	728,027	100.7
2007	60,190	1,208	181,181	242,579	214,062	54,547	44,341	23,496	154,422	733,447	100.7
2008	60,297	1,218	177,930	239,445	210,032	53,563	34,857	22,696	162,003	722,596	98.5
2009	58,467	1,173	174,179	233,819	207,059	28,740	29,505	26,354	163,223	688,700	95.3
2010	54,385	1,126	174,674	230,185	204,571	28,974	29,032	28,058	168,995	689,815	100.2
2011	56,094	1,150	174,106	231,350	205,121	29,660	35,161	28,805	163,467	693,564	100.5
2012	53,746	1,170	175,140	230,056	216,343	29,305	41,403	27,696	172,907	717,710	103.5

② 食用加工油脂の商品開発

食が多様化する中、各用途別の商品開発により技術発展を遂げてきた食用加工油脂であるが、高付加価値といえる食用加工油脂製品はまだ極少量といえよう。

油脂の代表的な機能は一次機能（栄養面でのほたらき）、二次機能（食品の色や味、香り、食感などで美味しさに関する機能）、三次機能（油脂中の機能性成分による体調調節機能）に分けられる。特に食用加工油脂分野の中で消費量の多い業務用食用加工油脂では、需要先商品の作りやすさや二次機能（風味や香りが豊か、食感がふわふわ、しっとり、サクサク、ボリュームアップ等）に重点が置かれ開発が進められてきた。しかしながら、商品を大量生産するための中間製品に高い付加価値が見いだされなくなる可能性があることも危惧しておく必要がある。今後の食用加工油脂の商品開発は、三次機能に着目した特定のユーザー向けの保健機能食品等の「より高付加価値品の開発」が必要である。

国内市場向けはより健康に配慮した高付加価値品を開発することによって、海外市場へはこれまでの油脂加工技術を駆使して先方の需要に適した機能性加工油脂を安価に製造することにより、油脂産業として新たな市場を築き更なる発展ができると考える。特に、TPP交渉への参加が注目されている中で、高い日本の技術力をいかに活かすかが課題となる。

③ 世界の油脂動向

図3-5に2000年以降の世界の主要17油脂の合計生産量推移と世界人口の推移および推計値を示した。

世界人口は2011年に70億人を突破し、2050年には93億人に達すると推定されている。人口が増加する地域の内訳はアフリカが10億人、南・中央アジアが7.5億人で開発途上地域が大半を占める。これらの地域では、経済成長に伴う食生活の多様化によって、飛躍的に食用油脂の需要が拡大する可能性が高く、油糧原料の安定確保は大きな課題となる。

油脂生産量はパーム油、大豆油、なたね油などが、作付面積拡大や品種改良による大規模農法への転換等により生産量を伸ばし（2001年の117百万トン→2012年183百万トン、56%増）、人口増加や新興国の需要増に応じてきた。しかしながら、東南アジアでのパーム作付面積が拡大しにくくなっていることや、天候による油糧原料の収穫不安に加えて、穀物生産国の輸出規制

やバイオ燃料用途への拡大で食糧市場へ投機資金が流入して価格が高騰するなど、供給不安要素が多い状況である。

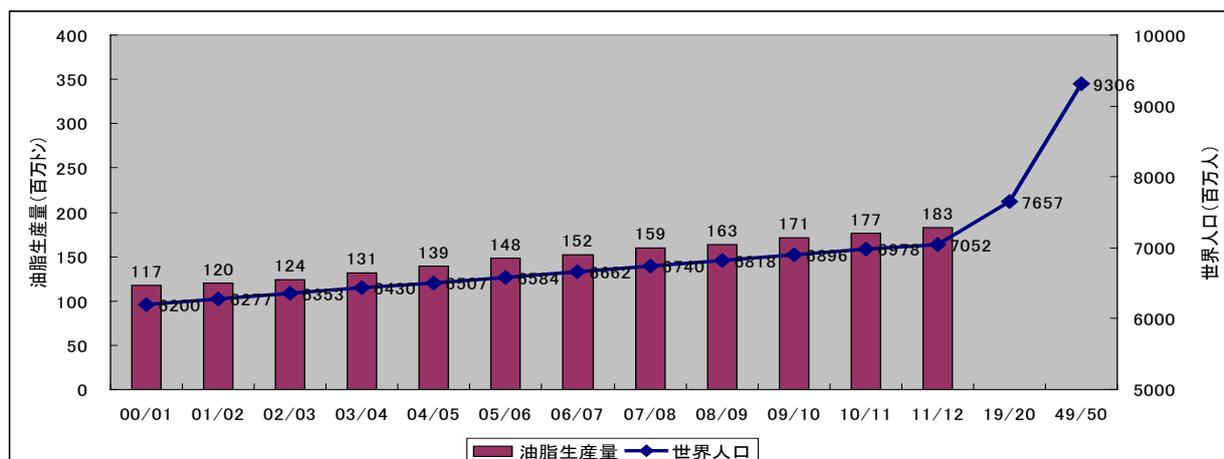


図3-5 油脂生産量と世界人口の推移と推計（参考資料：OIL WORLD ANNUAL(2012)、国連(2011)World Population Prospects :The 2010 Revision）

3-2-(3) 油脂化成品

液体洗剤需要等の増加から天然高級アルコールがタイトな状況が続いている。他の留分とのバランスをいかに取るかが脂肪酸を含めた油脂化成品業界の課題である。

① 脂肪酸

国内の脂肪酸業界は輸入品との価格競争を避けて採算を重視する戦略をとっている。直分脂肪酸の生産量は2008年以降も減少傾向にあり、2011年実績は11万ト余りとなった。

ミスチン酸（C14）は、世界でブランドを展開するユニリーバやP&Gの身体洗浄剤向け天然高級アルコール需要が拡大したことが主因で2010年以降高騰している。カプリル酸（C8）は潤滑油用途や化粧品向けで需要が拡大している。

② 天然高級アルコール

C12-14アルコールは洗剤等の界面活性剤向け需要が好調で、恒常的に需給がタイトな状態が続いている。世界的にも製造設備の新設や増設が相次いでいるが、やや能力過剰という状況である。

③ グリセリン

グリセリンの需要は、中国やインド、発展途上国向け中心に拡大しているが、国内市場は国内生産と輸入を含めて約7～8万トと推測される。そのうち国内生産量は4万ト弱で5年前に比べて約16%減少しているが、輸入量は増加傾向にある。

3-3 成長を阻害する環境変化（少子高齢化による国内労働人口の減少、労働力の変化）

総務省が発表した2012年12月の労働力調査によると、日本の経済を支えてきた製造業就業者数が998万人となり、1992年10月の1603万人から20年余りで約4割減少した。要因は第3次産業へのシフトが主要因であるが、リストラ、生産拠点の海外へのシフトも製造業就業者数が減少し続けている一因であり、今後もこの傾向は継続する見込みである。

製造業の就業者数減少や非正規社員比率の増加は、貴重な技術や技能の継承を途絶えさせる危険がある。日本企業は欧米企業と比較して、高度な技術・技能を持つベテラン社員が多く、これら匠の技の継承が途絶えることは企業にとっても、技術を持つ労働者自身にとっても痛手である。

このように、生産年齢人口が減少する傾向の下では、これまで同様に男性主体で就業者を確保しようとしていては高度な技術の継承が損なわれる可能性がある。匠の技に頼らない技術の開発を行うと同時に、高齢者や女性を始めとするこれまでマイノリティとされてきた多様な労働力を上手く活用し、新たな市場を興して製造業の成長を維持・促進させ、経済を活性化させる必要がある。

第4章 多様な人材の現状と課題

第3章までで触れたように、今後、少子高齢化で労働力が不足すると考えられており、その代替労働力として、主に女性および高齢者をターゲットとした議論が活発であるが、様々な課題も存在する。本章では、多様な人材の就労における現状と課題について述べる。

4-1 高齢者の現状と課題

4-1-1 高齢者雇用の現状と今後の見通し

2006年4月1日施行の「改正高齢者雇用安定法」により、企業は、段階的に「定年年齢を65歳まで引き上げ」、「65歳までの継続雇用制度の導入」、「定年のための廃止」のいずれかの高齢者雇用確保措置を講ずることが義務化された。この結果、既に、301人以上の従業員がいる大企業ほとんどで再雇用制度を中心とした継続雇用対応がとられている。

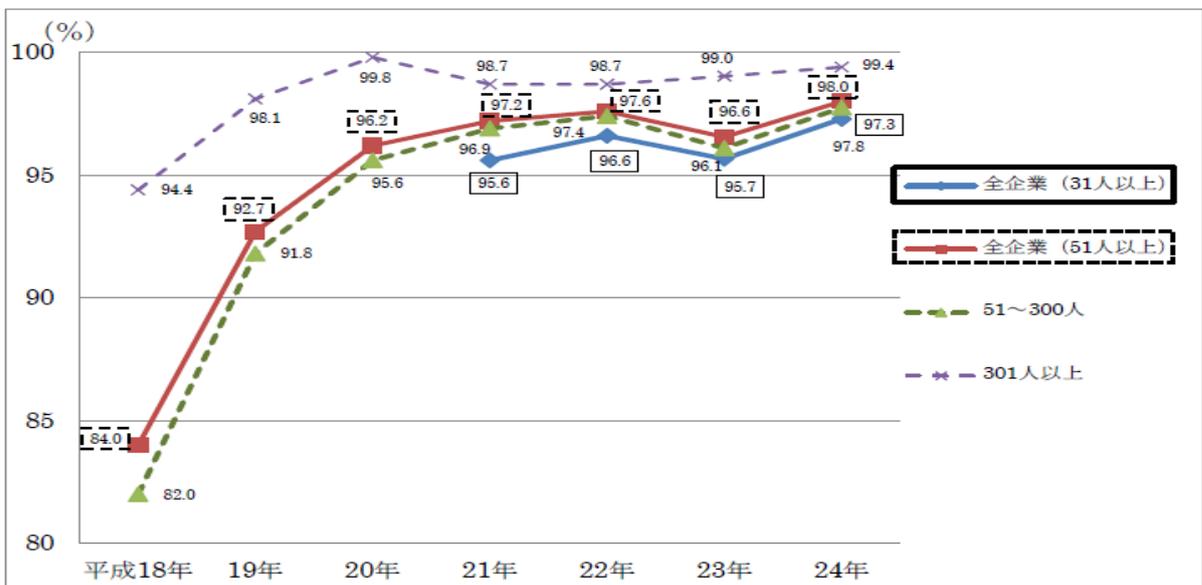


図4-1 高年齢者雇用確保措置の実施状況

(出所：厚生労働省 平成24年「高年齢者の雇用状況」集計結果)

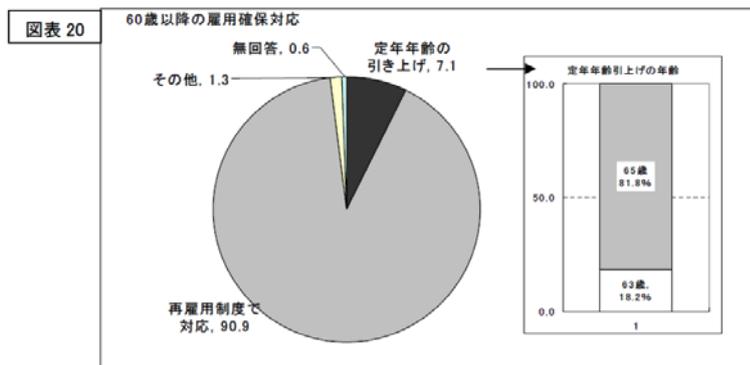


図4-2 60歳以降の雇用確保対応

(出所：公益財団法人日本生産性本部「第13回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」)

- 2011年度の再雇用者の割合63.6%
(平均再雇用率=再雇用者÷定年退職者)
- 再雇用時の賃金は定年退職時の平均54.0%(月例給ベース)、年収ベースでは同49.8%とほぼ半額

また、2013年4月1日施行の「改正高年齢者雇用安定法」では、労使協定に基づく再雇用対象基準を撤廃しなければならず、「報酬比例部分」の支給開始年齢に到達した者を除いた希望者全員を65歳まで再雇用の対象としなければならなくなった。このため、生産性が低い等の問題がある場合でも雇用しなければならず、企業は再雇用者の「数」に加え、「質」の負担も加わるため、本法改正の対応は重要課題である。本研究会参加企業においても、全従業員における再雇用者の割合は5年後に10%~18%になることが予測されており、再雇用者の適性や能力に応じた職域開発および更なる能力開発等、再雇用者の有効な活用方法について早急に検討する必要がある。

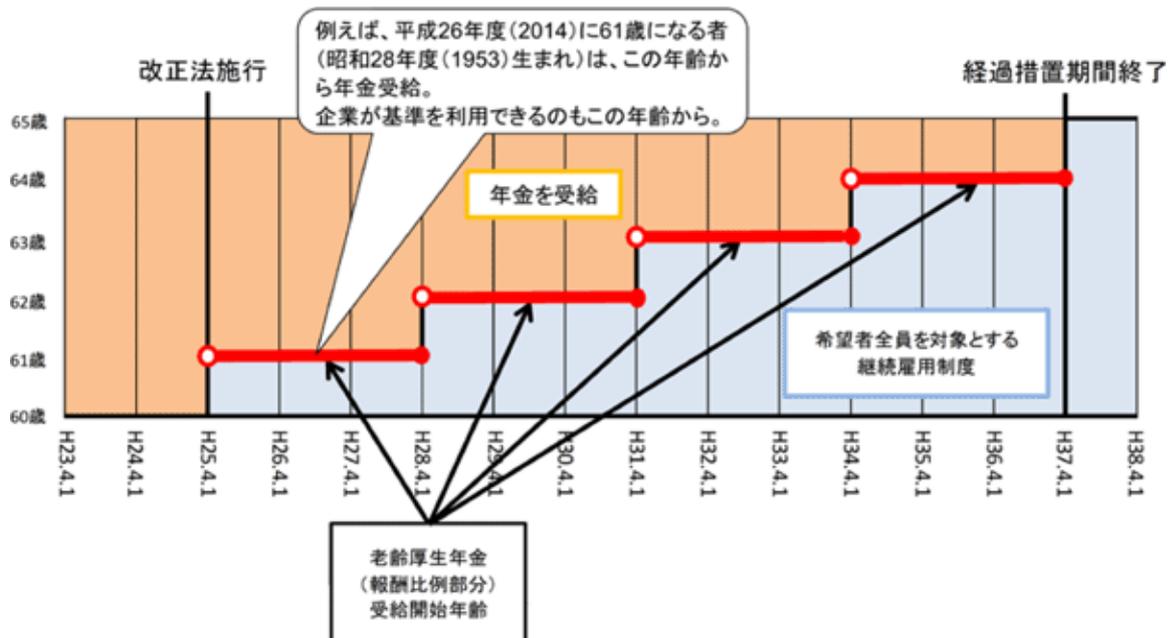


図4-3 継続雇用制度の適用時期 (出所：厚生労働省 高年齢者雇用安定法Q&A)

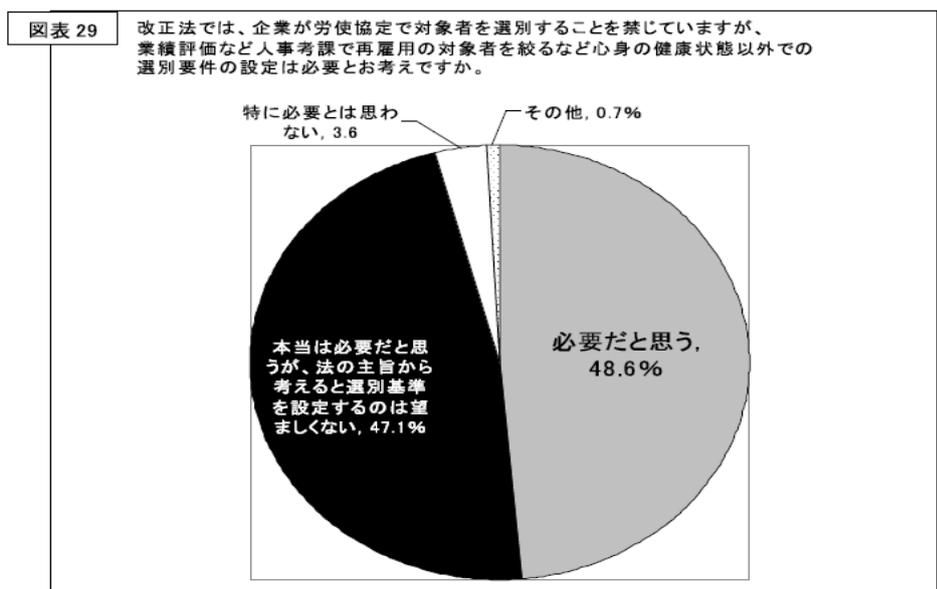


図4-4 60歳以降の雇用確保対応 (出所：公益財団法人日本生産性本部「第13回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」)

4-1-(2) 高齢者就労の問題点

① 社会保障の問題

国は、厚生年金の支給開始年齢を段階的に65歳に引き上げるが、年金制度が健全に運用できなければ企業に対して65歳を超える継続雇用義務化を求める可能性は否めない。国は、生涯現役社会の実現を求めているが、退職年齢と日常的な介護に頼ることなく心身ともに健康で暮らすことができる期間である健康寿命との間に一定の期間がないと、人間らしい生活の尺度であるQOLが下がると考えられる。スウェーデンに代表されるような高福祉国家では、国民の税負担が高い問題もあるが、社会保障給付費が2007年GDP対比27.3%（日本は18.7%）と社会保障が充実しており、年老いても安心して暮らせる制度が整っている。国は、これ以上高齢者および企業の負担にならぬよう社会保障のあり方について抜本的な見直しを行わなければならない。

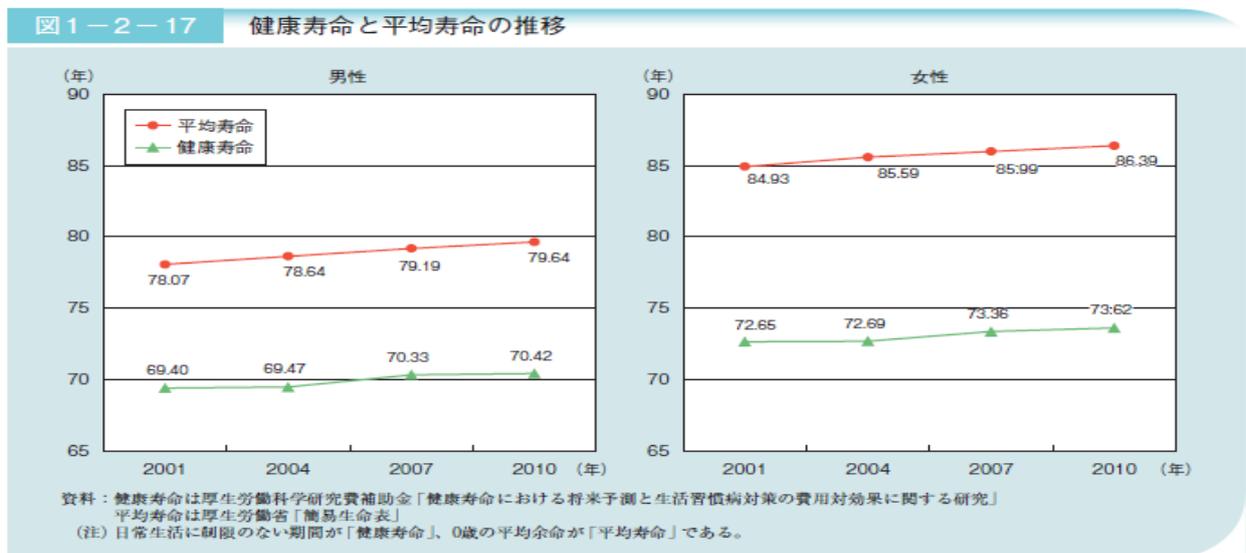


図4-5 日本人の健康寿命と平均寿命の推移
(出所：内閣府 平成24年版高齢社会白書)

② 企業内における問題点

(A) 職域確保の問題

再雇用への移行により、肩書が外れ責任も少なくなるが、図4-2のとおり報酬も現役時代の半分程度に減額されるためモチベーションを維持することが困難となる。職域についても一般職等は定年後も職務内容が大きく変化しないため問題は起りにくい。元役職者を末端業務の担当者として配属する場合は、モチベーションの低下に加え、元役職者としてのプライドが円滑な業務遂行の妨げとなること、また、現役社員にとっても元役職者に指示命令をすることが難しく職制が機能しないことなどが問題となっている。

(B) 若年層への負担の問題

企業は、再雇用期間の延長義務化で増加する人件費純増分を負担しなければならず、また、雇用期間延長により増加する再雇用者の活用先を見出さなければならないため、新卒採用を抑制する意向も少なくはない。再雇用者は業務に精通しているうえ、新卒者のように育成する必要もないため再雇用者で賄うことが可能であるが、中長期的には、各セクションにおいて次を担う中堅・若年層等が育たないという問題が生じている。

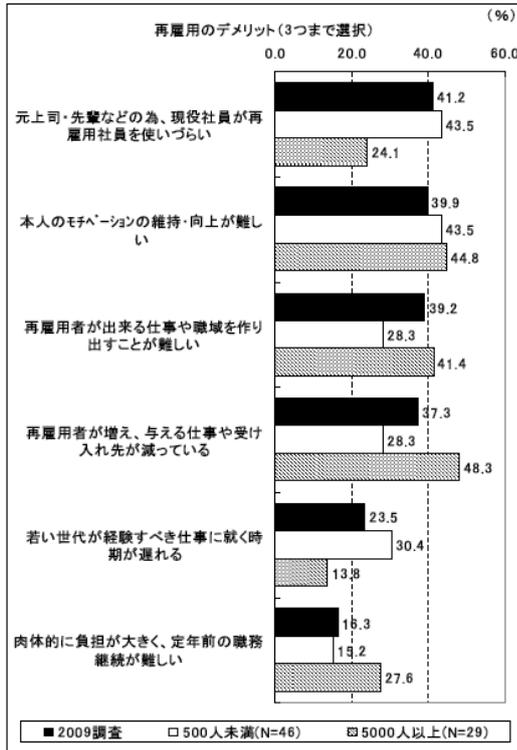


図4-6 再雇用のデメリット
(出所：財団法人 日本生産性本部 2010年)

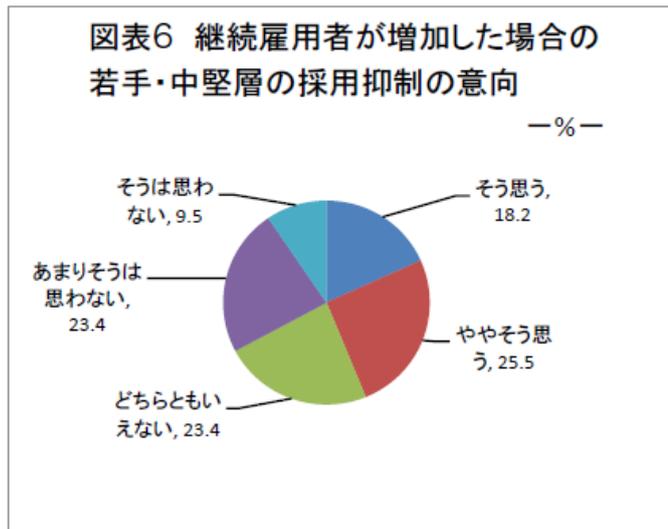


図4-7 継続雇用者が増加した場合の若手の採用抑制の意向
(出所：財団法人 労務行政研究所 2013年「改正高年齢者雇用安定法への企業の対応アンケート」)

(C) 健康上の問題

高齢者の4人に1人は健康上の問題、体力的な問題、その他家族の介護問題等で定年後の継続雇用を断念している。再雇用者を現役当時と比較すると生産性の衰えが懸念され、また、再雇用直後に就労状態に問題なくても、再雇用期間中に心身機能の年齢的な衰えが現れることもあるため、フルタイム勤務のみの画一的な再雇用形態では就業継続が困難となる問題がある。

4-1-(3) 高齢者の活躍推進における課題

①再雇用者の意識改革

再雇用者がモチベーションを維持するためには、再雇用者の能力や貢献度を適切に評価し、納得感のある処遇に反映させることも必要であるが、これに加えて、再雇用者のもつ経験や知識は会社の財産であり、再雇用者自身が必要とされていることを社内周知させることが大切である。再雇用者は働きやすいやりがいのある環境のもとで、就労意欲や責任感を高めることができるため、企業は、再雇用者が価値創造に参画できる環境整備をすすめることが必要である。

②高齢者に対するマネジメント

再雇用者が元上司であるため指示命令がためられるなどの意見もあるが、現在の職場の人員構成はひと昔前とは異なり、高年齢者に限らず女性社員、派遣社員ならびに外国人スタッフも混在する。今後も少子高齢化による労働力の多様化が進む状況で、職場のリーダーは、性別、年齢に関わらず多様な人材を管理するマネジメント力が必要となる。

③定年再雇用を想定したキャリア開発

これまでは終身雇用制度や年功序列制度が整っていたために必要とされなかったが、社員は、定年再雇用で役職を剥奪されても会社に貢献できるよう、現役時代から職業能力の向上に主体的に取り組み、再雇用後も第一線で働ける能力を身に付ける必要がある。そのために企業は、社員に対して、自己啓発の奨励および資格取得者に対する報奨制度の導入等、定年後を見据えた能力開発を支援する体制を構築する必要がある。

4-2 女性の現状と課題

4-2-1 (1) 女性の社会進出を取り巻く法の整備と求められる姿

男女雇用機会均等法の施行以降、育児・介護休業法による育児休業や育児短時間勤務制度の導入など、女性を取り巻く雇用環境は変化していった。女性の雇用者数や就業継続者数は上昇し労働市場への進出は進んでいる一方、非正規労働者比率が高いなどの課題は残る。今や、我が国経済社会の再生に向け日本に秘められている潜在力の最たるものは女性であるといわれており、少子高齢化問題を考えるにあたっては女性活用のあり方については注目され重要であるといえる。

近年の先進国においては、女性の労働力率と出生率の間には正の相関関係があるとの指摘もあり、共働き世帯の促進により少子化傾向に一定の歯止めをかけることが期待される。日本国内では、第1子出生時に有職の母の割合が上昇しているというデータがある（厚生労働省：平成22年度人口動態職業・産業別統計）。内需低迷が続く中、女性の活躍は世帯収入を増加させ内需拡大につながると共に社会保障の担い手ともなる。また、企業にとっては市場が拡大し、顧客市場・労働市場でも半数を占める女性が活躍することは価値創造の原動力にもなるのである。

働く意思のある女性・能力のある女性が制約に縛られることなく仕事と家庭を両立することができ、生き活きとした社会生活をおくれることが望ましい。

表4-1 女性就労における主な法改正等の経緯

年	月	主な内容
1986年	4月	男女雇用機会均等法施行
1992年	4月	育児休業等に関する法律(育児休業法)施行
1995年	10月	育児休業法を改正し、新たに「育児介護休業法」として施行
1999年	4月	改正男女雇用機会均等法および改正育児介護休業法ならびに労働基準法の女性保護規定の解消措置を施行
1999年	6月	男女共同参画社会基本法施行
2007年	4月	改正男女雇用機会均等法、改正労働基準法施行
2010年	6月	改正育児介護休業法を施行



図4-8 OECD加盟24カ国における女性労働力率と合計特殊出生率（2009年）

（出所：内閣府 男女共同参画会議 基本問題・影響調査専門調査会報告書 2012年2月）

4-2-1 (2) 女性就労の問題点

① 経済社会における問題点

現在、我が国における女性の労働力人口には偏りが生じており、出産・育児期に一旦就労を中断したあと再就職するという就業パターンが見受けられる。男女雇用機会均等法の施行から30年近くが経過するが、他の先進国ではほぼ解消されたM字カーブが残存している。保育所待機児童の存在など、働く女性の多様なニーズに対応する社会環境が不十分であり、結果、非正規労働を選択せざるを得ないなど労働形態も多様化している。

また、夫の育児参加時間の短さや社会保険と税金の優遇策に伴う歪みなども女性就労に制限をかけている要因の一つとなっている。これらの背景には、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という伝統的な性別役割分業体制が根強く残っていることがいえる。2012年10月に発表された世界経済フォーラムの調査において日本のジェンダーギャップ指数（男女格差指数）は、世界135カ国中101位で、前年の98位より後退している。

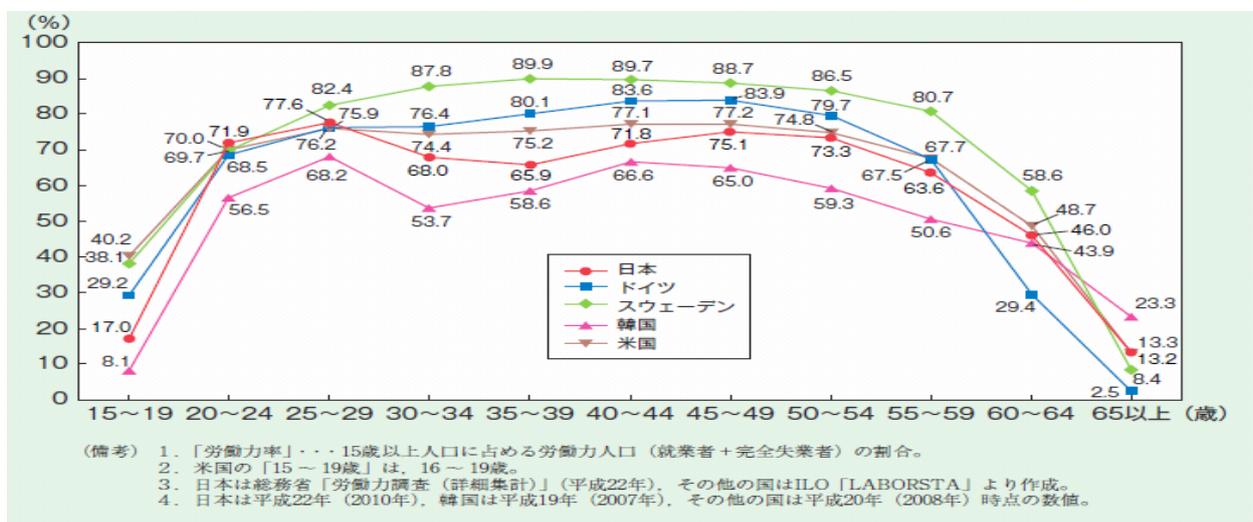


図4-9 女性の年齢階級別労働力率（国際比較）

(出所：内閣府 平成23年版男女共同参画白書)

表4-2 ジェンダーギャップ指数

(世界経済フォーラムの調査データより抜粋 調査対象は135カ国)

	2012年		2011年
1位	アイスランド	1位	アイスランド
2位	フィンランド	2位	ノルウェー
3位	ノルウェー	3位	フィンランド
4位	スウェーデン	4位	スウェーデン
5位	アイルランド	5位	アイルランド
:	:	:	:
101位	日本	98位	日本

②企業内における問題点

(A) 男性中心の働き方モデル

一般的に男性中心の社会・組織であるため、長時間労働など従来からある男性の働き方や男性と同等の価値観を求められがちなのが女性就労の障壁となっている。現状、女性は育児・家事労働の大半を担い時間制約が多い一方で、男性とは異なる考え方や感性があり、これらに対応した就労環境の整備が求められる。また、企業内での男性の働き方も含めた見直しが必要である。

(B) 女性の中での意識格差

管理職およびコース別人事管理制度における総合職と一般職、制度整備前後での世代間、ライフスタイルなどにより働き方への意識が異なる。意識の違いは女性の社会進出に伴い育ってきた社会環境の影響や個人差によるものがあり、キャリア開発、昇進・昇格に対する画一的な意欲の引き上げは難しいものがある。

(C) 女性のキャリア意識の変化

制度が充実し雇用環境も整ってきたといえるが、その反面、女性のキャリア意識が変化し、出産後は仕事以外の生活を充実させたいとする割合が上昇している。企業は女性活用をするため、仕事の与え方・評価制度などの問題に加え、育児休職明けの女性のモチベーション維持に対する対処も必要となってきた。また、制度利用者による権利主張により周りへの負荷もかかってくる。

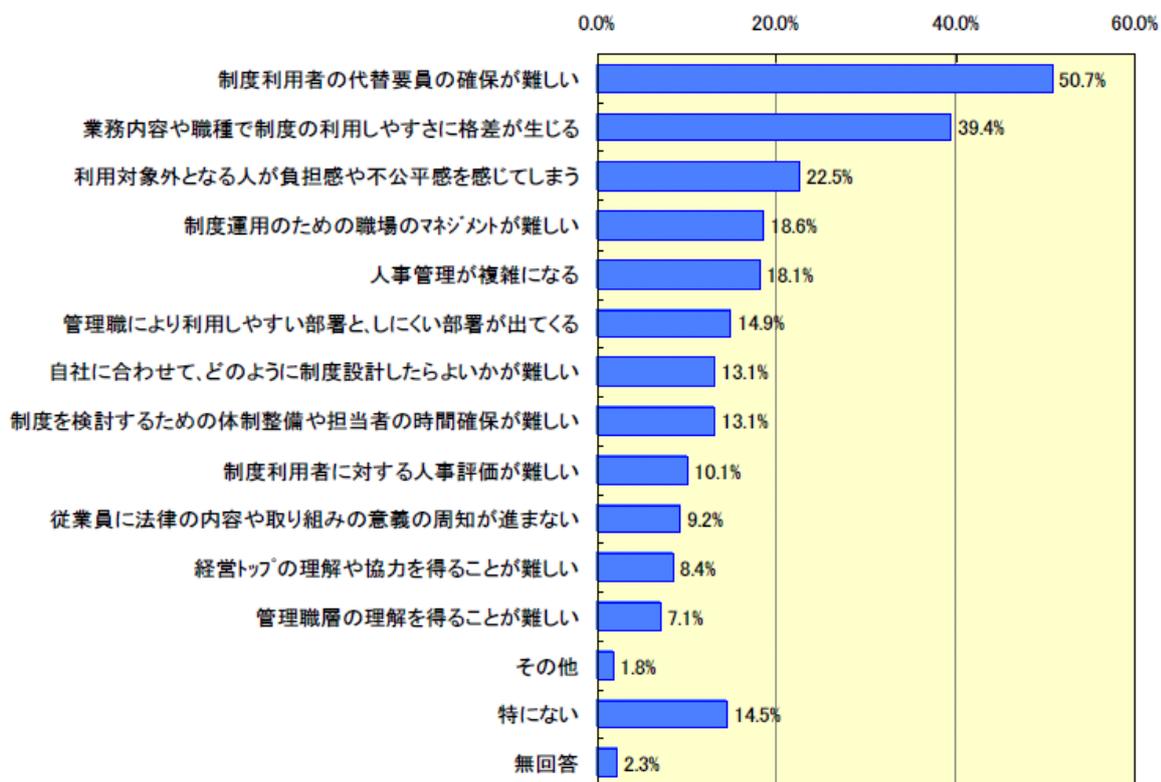


図4—10 改正育児・介護休業法への対応を進めていく上での課題

(出所：厚生労働省 平成23年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書)

4-2-1 (3) 女性の活躍推進における課題

能力を十分に発揮できる雇用環境を整備することは、女性の労働力を補い将来にわたって経済社会の活力を維持していく上で、ますます重要な課題といえる。女性の特性をよく理解し、戦略的に活用することが国や企業に求められている。女性活躍推進のテーマは「継続就業」から「能力発揮」へと変化してきている。

①国における課題

2012年6月、女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議において、働くなでしこ大作戦という具体的施策が取りまとめられた。「男性の意識改革」「思い切ったポジティブアクション」「公務員から率先して取り組む」の3つを柱とした実施内容を掲げ推進していくという。同年10月にIMF（国際通貨基金）が発表したレポートでは、日本が経済不振から抜け出すには女性の登用を積極化すべきとの提言が盛り込まれている。日本では、管理職に占める女性の割合は課長相当職以上（役員含む）で6.8%（厚生労働省：2011年度雇用均等基本調査）と先進国でも低い水準にあり世界からも注目されている。今後、これら「女性活躍」と育児・家事支援の充実による「両立支援」の施策の実行は国による喫緊の課題である。

②企業における課題

(A) ポジティブアクションの必要性

本来、労働者は性別により差別されることなく能力を十分に発揮すべきであるが、実質的な男女均等の取り扱いを実現するためにはポジティブアクションへの取り組みが必要である。

内閣府による男女共同参画基本計画では2020年までに指導的な立場に立つ女性の割合を少なくとも30%にするという目標を立てた。女性の社会進出に向けた数値目標の設定をめぐっては賛否分かれるところであるが単なる女性優遇となってはいけない。ポジティブアクションについて研究会での論議では、数値目標がないと活躍機会が作られないことから方法論としては肯定的であり、活躍機会の確保による成長も期待している。しかし、意識改革が伴わなければ成功しない課題であり、企業は女性のキャリア開発支援に力をいれる一方、男性からの反発が発生すると予想されるためケアに努めるべきとの見解に至った。

(B) キャリア開発支援と意識改革

これまでは女性の勤続年数が短いことなどにより、長期的なキャリア開発には消極的であった。しかし、制度の整備により女性の働き方も変化してきているため、企業は効果的な支援を行う必要がある。特に女性は男性に比べライフイベントによる影響があるため、20代のうちからキャリアについて考える機会を設け、教育・研修参加機会を提供するなどの支援が必要とされる。併せて、経営者からのメッセージ・男性の女性に対する意識変革・女性自身の意識向上への取り組みも不可欠である。

4-3 その他属性の現状と課題

高齢者や女性以外の属性として、ここでは日本人の人口が減少傾向にあることと今後日本企業がグローバル展開を進める観点から「外国人」を、障害者の法定雇用率が2013年4月1日から引き上げになったことから「障害者」について、現状と課題について述べる。

4-3-1 外国人労働者の活用

第2章でも述べたように、今後の労働人口は大きく減少する可能性がある。外国人の活用が成功すれば、労働人口を維持するだけに留まらず労働生産性を向上させると同時に、海外進出をより積極的に展開させる戦力となり得る可能性もある。

図4-1-1に外国人の登録者数の推移を、図4-1-2に専門的・技術的分野での就労を目的とする登録者の推移を、図4-1-3に留学者と就学者の合計値の推移を示した。

「登録者数」とは就労、勉強、同居等の目的を持って相当期間滞在し、地域社会で「生活する」様な外国人が主たる対象である。いずれも長期的には増加傾向ともいえるが、登録者数は2008年（平成20年）、2009年（同21年）付近をピークに減少傾向にあり、留学者と就学者の合計値は2011年に減少に転じている。

登録者数減少の原因は、東日本大震災や福島第一原子力発電所事故の影響が大きいと考えられるが、総人口減少や少子高齢化により日本市場の魅力が減っていること、技術的な魅力が海外に比べて相対的に落ちてきている可能性があること、円高や不景気も影響したと考えられる。

4-3-2 障害者の活用

2013年4月1日に法定雇用率が改定され、56人以上規模の民間企業の雇用率は2.0%となり0.2%引き上げられた。障害者雇用を進める目的は「共生社会」の実現であり、障害者がごく普通に地域で暮らし共に生活できる社会を築くことである。そのためには職業による障害者自身の自立を進めることが重要となっている。

厚生労働省の「平成24年 障害者雇用状況の集計結果」によると、障害者雇用の現状は民間企業（法定雇用率1.8%）の雇用障害者数が38万2363人、実雇用率が1.69%であり、いずれも前年の過去最高を更新した。法定雇用率達成企業の割合は46.8%で前年比1.5ポイント上昇した。医療や機器の進歩、バリアフリー化など環境整備も進み、障害者雇用は確実に進みつつある（図4-1-4参照）。

このうち、製造業は実雇用率が1.81%（前年1.77%）、製造業中の化学工業の実雇用率は1.77%（前年1.70%）となっており、雇用率改定に伴って企業も対応を迫られることになる。

以上、これまで高齢者、女性、外国人、障害者と4つの属性の特徴をみてきた。共通していることは、少子高齢化社会における労働力の「量」と「質」の向上および全ての人の意識改革が課題といえる。

国による法改正に企業が対応せざるを得ない状況ではあるが、企業はこの難局を乗り越えていくための明確なビジョンを持ち、新たな成長の機会を切り拓くべく挑戦を続けていかななくてはならない。その戦略の一つであるダイバーシティ・マネジメントとはどういうものか次の章で述べていくこととする。

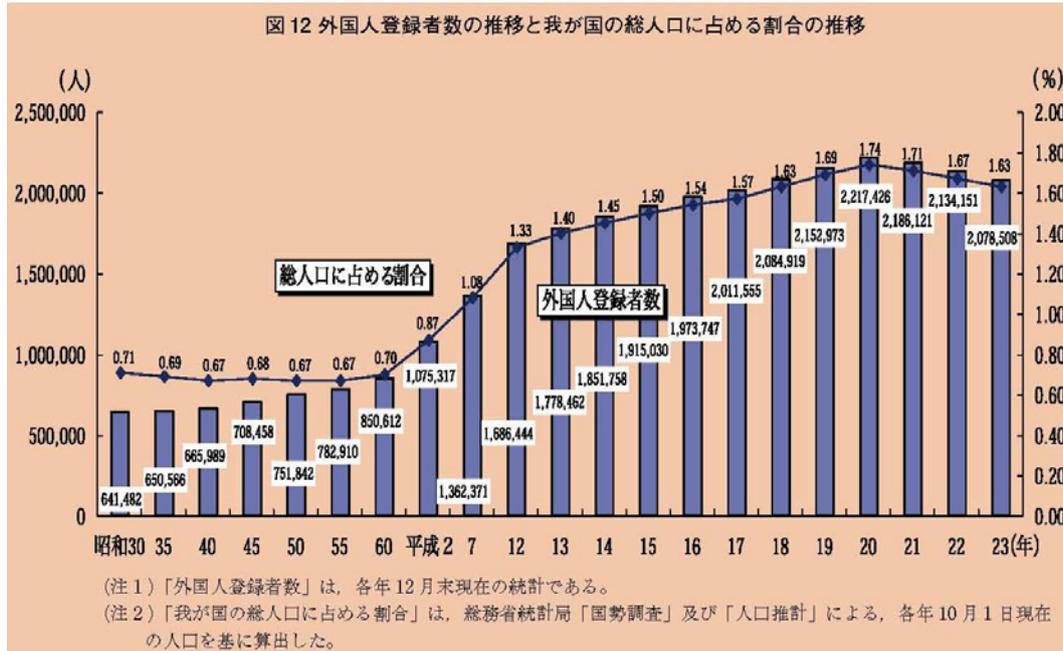


図 4 - 1 1 外国人登録者数の推移と我が国の総人口に占める割合の推移（出所：法務省 平成 24 年版出入国管理）

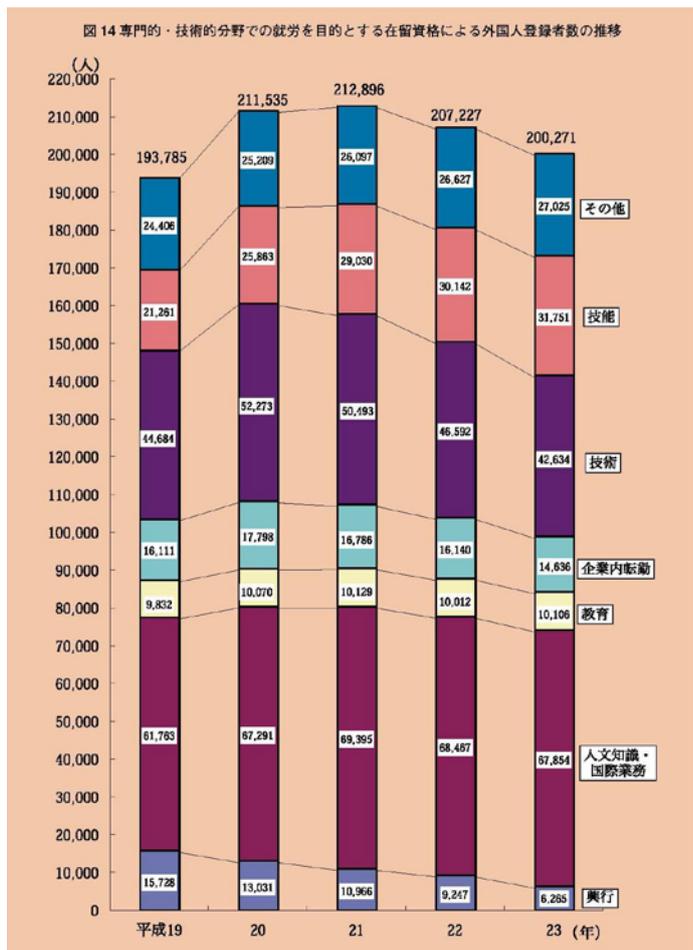


図 4 - 1 2 専門的・技術的分野での就労を目的とする外国人登録者数の推移（出所：法務省 平成 24 年版出入国管理）

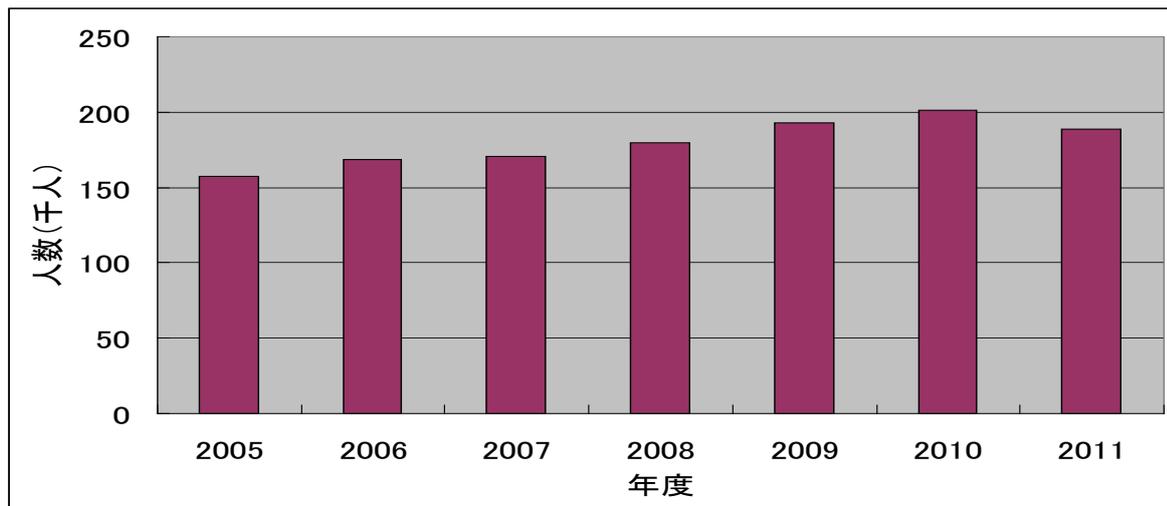
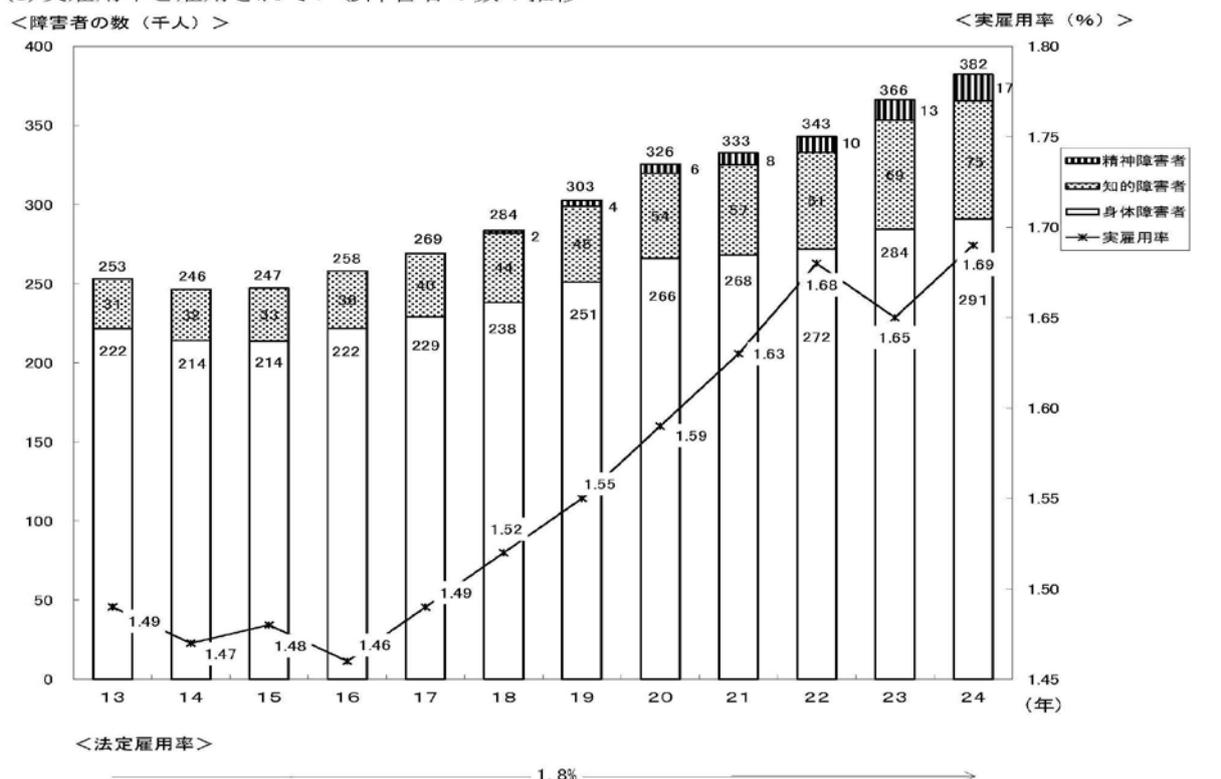


図4-13 「留学」と「就学」を目的とする外国人登録者数の推移（参考資料：法務省 平成24年版出入国管理）

(1) 実雇用率と雇用されている障害者の数の推移



注1：雇用義務のある企業（56人以上規模の企業）についての集計である。

注2：「障害者の数」とは、次に掲げる者の合計数である。

- | | | |
|---|-----------------|---|
| <p>平成17年度まで</p> <ul style="list-style-type: none"> 身体障害者（重度身体障害者はダブルカウント） 知的障害者（重度知的障害者はダブルカウント） 重度身体障害者である短時間労働者 重度知的障害者である短時間労働者 | <p>平成23年度以降</p> | <ul style="list-style-type: none"> 身体障害者（重度身体障害者はダブルカウント） 知的障害者（重度知的障害者はダブルカウント） 重度身体障害者である短時間労働者 重度知的障害者である短時間労働者 精神障害者 身体障害者である短時間労働者（身体障害者である短時間労働者は0.5人でカウント） 知的障害者である短時間労働者（知的障害者である短時間労働者は0.5人でカウント） 精神障害者である短時間労働者（精神障害者である短時間労働者は0.5人でカウント） |
| <p>平成18年度以降</p> <ul style="list-style-type: none"> 身体障害者（重度身体障害者はダブルカウント） 知的障害者（重度知的障害者はダブルカウント） 重度身体障害者である短時間労働者 重度知的障害者である短時間労働者 精神障害者 精神障害者である短時間労働者（精神障害者である短時間労働者は0.5人でカウント） | | |

図4-14 民間企業における障害者の雇用状況（出所：厚生労働省 平成24年障害者雇用状況の集計結果）

第5章 ダイバーシティ・マネジメント（統合）の導入

5-1 ダイバーシティとは何か

一般的にダイバーシティとは、ダイバーシティ&インクルージョン (Diversity & Inclusion) を指し、多様性の受容を意味している。多様な属性の活用により新たな価値創造を行い、「業績を向上させること」を目標とする経営戦略である。

現在では、社会の変化が激しく、時代の予兆を捉えることがますます難しくなっている。企業の構成員である社員各人のさまざまな属性（性別・年齢・国籍など）やこれまでとは異なる発想や価値観を認め、受け入れていくことにより、顧客の様々なニーズを把握し迅速かつ柔軟な対応を可能にする。その結果、ビジネスチャンスを見逃さずつかむことが期待できる。外見的多様性のみでなく、内面的な多様性（教育、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、趣味、パーソナリティ）の受容と積極的な活用が企業業績の向上につながると考えられる。

5-2 企業におけるダイバーシティ推進の4段階

企業がダイバーシティを推進していくプロセスで、実際に価値創造が生まれ、業績向上に連動するまでには、いくつかの段階を経て洗練されていくと考えられる。一般的には以下の4段階が発生するといわれている。現在の日本ではこの4つの段階が混在しており、既に第4段階「ダイバーシティ・マネジメント（統合）」に達している企業で成果が創出されている。

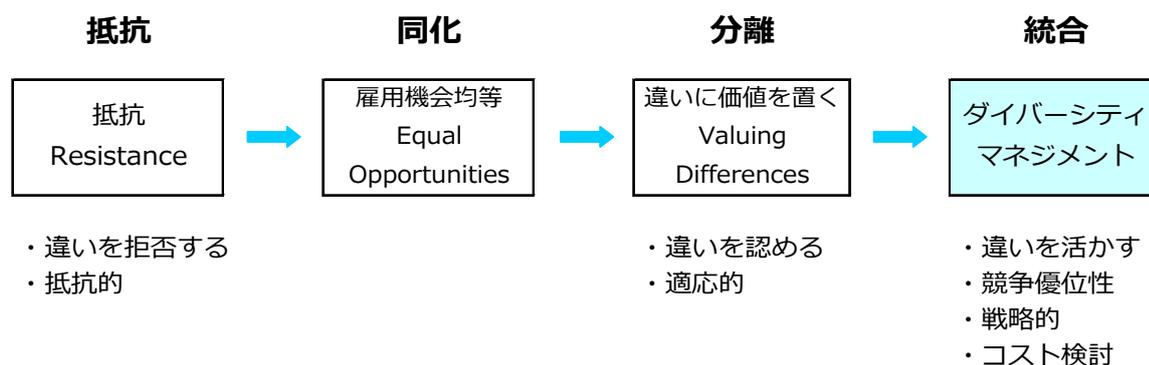


図5-1 企業におけるダイバーシティ推進の4段階

（出所：谷口真美 2005 「ダイバーシティ・マネジメント」）

第1段階「抵抗」とは、性差や人種の違いを始めとする多様性に対して、何のアクションも起こさないこと。多様性を回避、拒否するという反応を示すことである。

第2段階「同化」とは、システムを変えずに、個々の持つ違いを、現行のシステムの中に取り込んでいこうとすること。男女雇用機会均等法の対応として女性採用が推進された時代がこれにあたる。

第3段階「分離」とは、個々の持つ違いを組織の中に取り込むのではなく、違いそのものに価値を置いて、それを生かそうという考え方である。

例えば、育児休業制度等が導入された時代や海外市場に進出したら、地域のトップに現地スタッフを据える等の対応がこれにあたる。

第4段階の「統合」とは、個々の違いを認め、そこから顧客の変化を学び、戦略的に活かして、市場での競争優位につなげていく段階であり、これが「ダイバーシティ・マネジメント」にあたる。

戦略的に様々な属性がいる組織を作ることには多くのメリットがある。多様な価値観があることで、創造的で個性な提案が期待できる。保有スキルの幅が広がり、価値創造が活発になり、イノベーションの増加が期待できる。画一的な価値観や考え方に起因する問題点の発見の可能性が高まり、リスク回避ができる。労働市場から広く人材を集めることができ、人件費も抑制できる。

5-3 ダイバーシティ・マネジメントの戦略と課題

一方、多様な属性の構成比が上がれば、自動的にダイバーシティ・マネジメント（統合）ができるわけではない。個々が能力を発揮できるよう活用を仕掛けるものであり、戦略的なコスト検討が求められる。社員の支援として行うものではなく、業績向上のために行う経営戦略であることを社内に徹底することも重要である。

経済産業省「産業構造審議会（経済社会ビジョン）」においても、「ダイバーシティ経営」について「多様化した市場で価値創造を目指すには、多様な人材の能力を最大限活用することが不可欠である。異なった分野の知識、経験、価値観が衝突・融合することで新たな価値創造につながる。」としている。

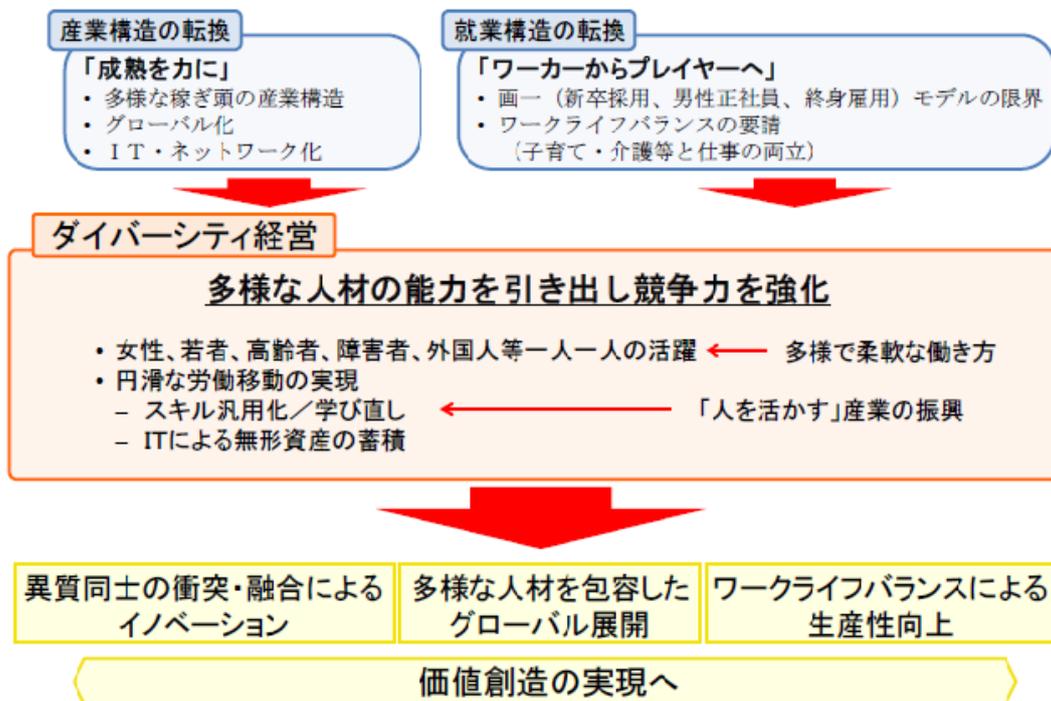


図5-2 ダイバーシティ経営

（出所：経済産業省 2012 「産業構造審議会新産業構造部会報告書 経済社会ビジョン」）

また、個々の人材が「ワーカーからプレイヤー」に転換し、価値創造をもたらすためには、自律的に能力開発することが必要である。

一方で、互いに仕事をする上でのコミュニケーションの難しさ、集団をまとめ、合意に達することの難しさが挙げられ、コンフリクト・マネジメントが必要となる。適正なコストで多様な人材からメリットを享受するためには、組織パフォーマンスを上げるためのリーダーシップが求められる。

また、属性の事情に応じた人事システムの対応も必要となる。今まで労働市場に参入してこなかった多様な人材には、様々な就労上の制約があり、働き方の柔軟性を高める必要がある。

人事システムの構築には、フェアとケア両面の対応が必要となる。フェアとは「公平」「公正」という軸。企業の業績に対する各人の貢献に対して、機会提供・処遇を公正に行うこと。ケアとは「気遣い」「配慮」「世話」の軸。特有の事情への支援を指し、出産育児期の社員を対象とした育児休業・育児短時間勤務がこれに当たる。

ダイバーシティ・マネジメントを達成するには、フェアとケアのどちらかに偏重することなく、両方が充実していることが重要である。また、ケアには、「給与控除」など、相応のデメリットを伴うことが必要であり、ノーワーク・ノーペイの徹底、利益の享受の公平性を保つことが、様々の属性に対するアンバランスを是正し、組織全体を公正に保つうえで重要である。

5-4 ダイバーシティ・マネジメントと企業業績

欧米では、以前からダイバーシティ・マネジメントの業績への貢献についてさまざま知見が得られていた。米国の「フォーチュン 500」を対象にした調査によれば、女性役員比率が高い企業の方が、収益性（株主資本利益率、売上高利益率、投下資本利益率）が高いという傾向を示している。

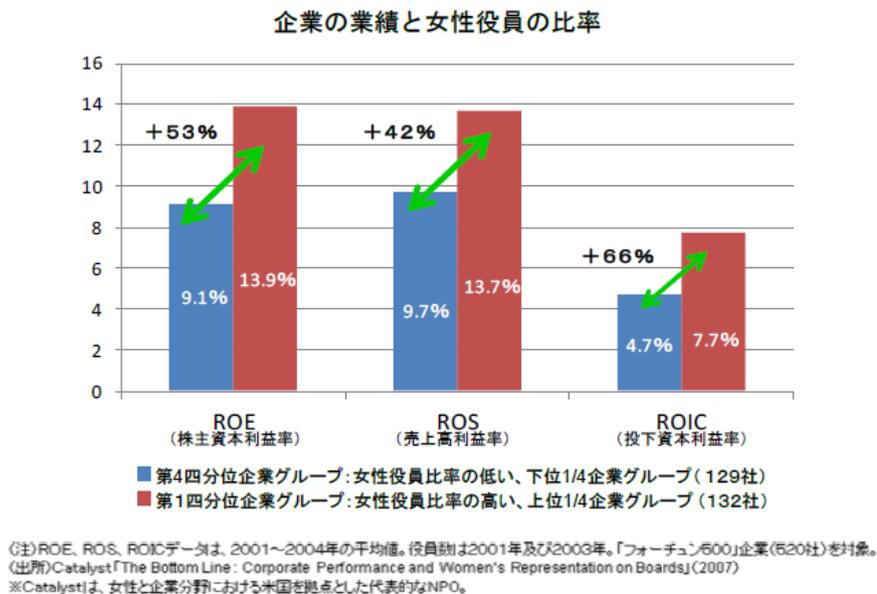


図5-3 企業業績と女性役員の比率

(出所：経済産業省 2012 「産業構造審議会新産業構造部会報告書 経済社会ビジョン」)

昨今、日本でも、ダイバーシティ・マネジメントの推進と業績向上の関連を示す研究結果が多く出され、その有用性が検証されてきている。

経済産業省が、2004年4月に上場企業約300社を対象に調べた結果、調査企業を女性管理職の比率によって分けると平均以上の企業グループの総資産利益率は平均以下の2つのグループの利益率を大きく上回った。女性を管理職に多く登用する企業は利益率が高くなっていた。また、女性が長く働ける環境下にある企業グループの方の利益率が高かった。その反面、「法定以上の育児休業制度がある」「残業時間が短い」「女性の転勤の可能性がない」といった企業の利益率には差が出なかった。

また、外国人人材については、好業績企業ほど外国人幹部候補人材の活用を進めているというデータがある。外国人の幹部候補人材を採用した影響としては、「外国人人材自身の属人的な高いスキル」に加え、「周囲の人材への好影響」や「外国人人材の持つネットワークの活用」などが挙げられている。

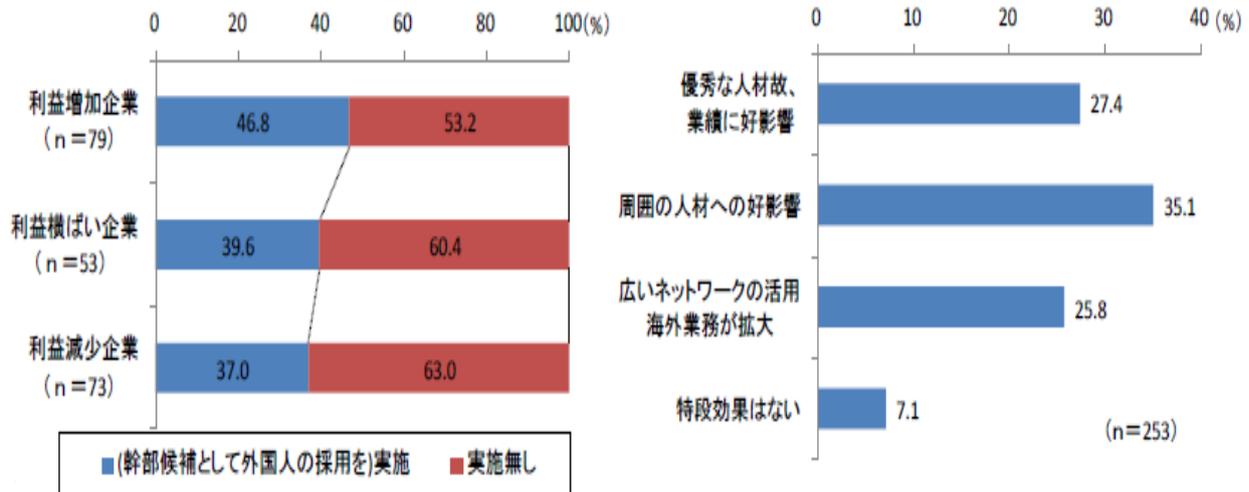


図5-4 外国人幹部候補の採用方針 外国人幹部の採用による効果
 (出所：経済産業省 2012 「産業構造審議会新産業構造部会報告書 経済社会ビジョン」)

5-5 ダイバーシティ・マネジメントの成功事例

ダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで経営効果を上げている先進的な企業事例を紹介する。

(1) 花王株式会社

先般、東京証券取引所と経済産業省による共同企画において、女性の活躍推進に優れた上場企業「なでしこ銘柄」17社が選定された(1業種1銘柄)。今後企業は収益だけではなく多様な人材を活かすマネジメント能力や環境変化に対応するための自己変革力があるという点で成長力のある企業と捉えられるかといった投資の観点でも注目されている。

ここに化学業種で選定された花王株式会社における企業の主な取り組みを紹介する。

花王(4452、化学)

花王では、ダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識のもと、多様な人材が活躍できる職場の実現に向けて活動を進めています。国内グループ全体の正社員における女性管理職比率は2011年度に9.6%に達しています。



自然と調和する こころ豊かな毎日をめざして

家庭と仕事との両立支援として、保育所が利用できないことで復職できずにいる社員を支援するために、2011年に社内託児施設「メリーズガーデン」を東京に設置しました。同時に、メンタル面のサポートが重要と考え、子育て中の社員の交流会の定期的な開催や、育児休職からのスムーズな復職を支援する復職前セミナーなどにも力を入れています。男性社員の育児支援にも積極的であり、新たに子どもが生まれた男性社員とその上司に向けて育児支援制度の周知と理解促進を図っています。2011年度に子どもが生まれた男性社員の育児休業取得率は40.5%と、高い水準です。また家族介護を担う社員数の将来予測や実態把握をいち早く実施し、計画的に介護支援強化に取り組んでいます。



(2) 日産自動車株式会社

同様に日産自動車もなでしこ銘柄 17 に選定された。

日産自動車(7201、輸送用機器)

自動車購入の意思決定の6割以上が女性主体となっていることから、日産自動車では女性の視点での製品やサービスの開発が不可欠と考え、グローバルで、プロジェクトや組織のリーダーを担う女性が活躍できるような環境の整備を進めています。

女性のキャリア形成支援の面では、社内に女性のキャリアアドバイザーを配置し、相談体制を構築したほか、女性従業員を対象とする能力開発研修や、女性同士のネットワーキングのためのイベントを開催するなどの取組みを進めています。国内における女性管理職の比率は、2004年の1.6%から、2012年には6.7%にまで増加しました。

家庭と仕事との両立支援の面では、「就業時間短縮制度」や「在宅勤務制度」などのほか、国内で3カ所目となる事業所内託児所「まーちゃんど」をグローバル本社(横浜)にも設置しました。また、育児休職者を対象とする「復職セミナー」を2011年から実施するなど、ソフト面での施策の充実も進めています。



日産自動車ではカルロス・ゴーンCEOが、「ダイバーシティ 2004」を日産の経営戦略として取上げ、「競合に対して勝つためにダイバーシティを推進すること」と宣言した。

重要な顧客として女性を位置づけ、女性を理解した上で意思決定できる環境を整えていった。男性であっても顧客を理解した経営判断ができるようにするためである。特徴的な施策としては、ヨーク大グリーンバーグ教授との共同開発による共感力指標の作成が挙げられ、共感力指標を活用したトレーニングプログラムを全社的に実施している。ミニバンNo.1セレナの開発、女性営業の増加、女性視点を活かした工場作業環境改善等、様々なシーンで効果が出ている。

(3) ノバルティスファーマ株式会社

2012年にダイバーシティ&インクルージョンカウンシルを新設。女性管理職比率や女性採用比率に関する数値目標を掲げ、活用を推進。社長、CFO、人事担当役員が全国の事業所を訪問し、個々のキャリアについて考える機会を提供する。更に女性管理職には、スイス本社役員との対話の機会を設け、意識改革を促している。

また、以下の戦略を継続的に実施している。

- ① トップのコミットメントとし、ダイバーシティの推進度を所属長の評価に組み込む。
- ② 業績向上に向けてダイバーシティの必要性を繰り返し説く。
- ③ 現場での言動に対し、ダイバーシティが行動化されているかを互いに評価しあう。
- ④ 成功事例(ロールモデルや企業価値の創出等ビジネスモデル)の見える化を行う。
- ⑤ 対象属性向けのセッションを他属性に展開し、標準化する(ベストプラクティスの共有)。

ダイバーシティ・マネジメントの成功事例に共通して見られるのは、経営層が強いリーダーシップを発揮し、「業績向上のための推進」を徹底していること。一方で多様な属性の活躍度を上げるためにコンフリクト・マネジメントのレベルアップやコミュニケーションの活性化を図っていることである。特に、コミュニケーション力の向上はダイバーシティ・マネジメントの推進に欠かせないスキルである。

第6章 「全員参加型 幸せ労働」の提案

6-1 「幸せ労働」とは何か

一般的に「幸福」というと、「笑顔」「楽」「くつろぎ」といった穏やかな状態を想像しがちであるが、近年の労働に関する幸福の研究では、むしろ、人は負荷が大きくても仕事に集中していれば、幸福を感じ生産性の高い状態になることが分かっている。また、「幸福を感じていると成功確率が高まる」ことも解明されている。

今まで論じてきた労働市場、油脂産業界、様々な属性の労働者の現状と課題を踏まえ、我々はダイバーシティ・マネジメントに基づく「全員参加型 幸せ労働」を油脂産業界に提案する。

6-1-1 (1) 幸福と労働の関連

世界価値観調査によると、日本の主観的幸福感の調査対象97カ国中43位という結果であり、1人当たりのGDPの高さに比べ、幸福感が低い国といえる。

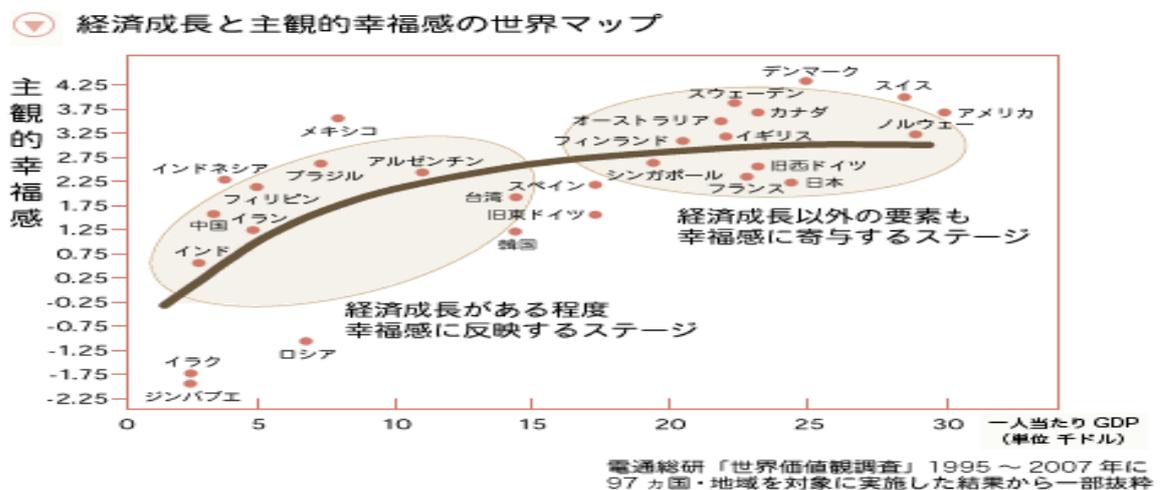


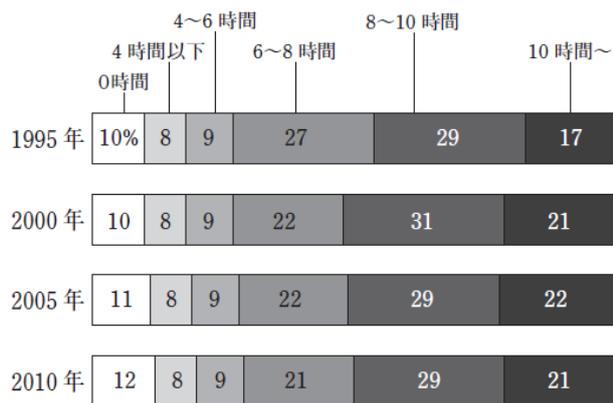
図6-1 経済成長と主観的幸福感の世界マップ

(出所：山田昌弘・電通チームハピネス 2012 「幸福の方程式」)

表6-1 ある行動の幸福への効果 (出所：デレック・ボック 2011 「幸福の研究」)

	一日あたりの時間	幸福への影響 (1から5のスケール)
性交	0.2	4.74
仕事の後の付き合い	1.2	4.12
夕食	0.8	3.96
気晴らし	2.2	3.91
昼食	0.5	3.91
運動	0.2	3.82
祈祷	0.5	3.76
仕事中の付き合い	1.1	3.75
テレビを観る	2.2	3.62
自宅での電話	0.9	3.49
昼寝	0.9	3.27
料理	1.1	3.24
買い物	0.4	3.21
家事	1.1	2.96
子どもの世話	1.1	2.95
夕方の運動	0.6	2.78
仕事	6.9	2.65
朝の通勤	0.4	2.03

幸福全体に占める仕事・労働の割合は時間・影響度の両面から考えると大きい。デレック・ボックの日常的な行動の満足度調査によると、仕事は1日あたり6.9時間を費やし、幸福への関与度2.65(5段階評価)と全体における関与度が比較的高かった。



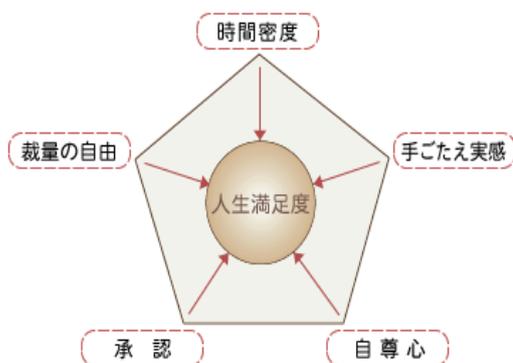
注) 4～6時間は、4時間15分以上のことをさし、4時間は含んでいない

日本人の労働時間は欧米に比べて長く、仕事が全体の幸福度に関与する割合は更に大きいことが推察される。また、労働時間は近年増大傾向である。

図6-2 日本人の仕事の時間量の分布 (平日・有職者)
(出所：NHK「日本人の生活時間」調査)

山田昌弘氏が「幸福の方程式」で提唱している幸福の5要素は一般的にも実感されやすいものであり、近年ではマーケティングにも活用されている。

▼ 幸福のペンタゴン・モデル



幸福の法則	内容
時間密度	夢中になる、没頭する 機会費用に動じず、現状の行動に迷いが無い
自尊心	自分に誇りを持ち、他人を喜ばせる余裕がある 自分の発言や行動に意味を感じる
手ごたえ実感	課題の解決に達成感がある 課題にやりがいを感じている
承認	他人から評価され、他人に対して影響力を持てる 組織や仲間の中に、自分の居場所がある
裁量の自由	好きなことを好きなときにできる自由がある 「内発的な動機」がある

図6-3 幸福のペンタゴン・モデル
(出所：山田昌弘・電通チームハピネス 2012 「幸福の方程式」)

仕事について考えると「裁量の自由があり、しかも作業が楽しくて時間密度が高ければ、幸福につながる。しかも、楽しんだ上に評価され(承認)、熟練して徐々にうまくなっていくことができ(手ごたえ実感)、給料までもらえる(自尊心)ので、幸福として申し分ない」状態となる。

表6-2 幸福のマネジメント (出所：ハーバード・ビジネス・レビュー2012年「幸福の戦略」)

	特徴的行動
組織	判断の裁量を与える
	情報を共有する
	ごんざいな扱いを極力なくす
	成果についてのフィードバックを行う
個人	休憩を挟む
	より意義のある仕事をする
	イノベーションと学習の機会を探す
	元気の出る人間関係を大切にする
	社外活動への波及効果に目を向ける

また、ミシガン大学 ポジティブ組織研究センターでは、好業績企業の特徴として、幸福感を持つ社員の貢献が大きいとの調査結果が出されている。彼らは活力があり、「自分たちの仕事が大きな変化を引き起こす」という意識を持ち、たゆまぬ学習により新しい知識と技能を身につけ成長していく。また、リーダーとしての力量と健康にもすぐれ、強い精神力を持っていたという。また、組織は彼らに判断の裁量を与え、情報開示を行っていた。これら幸福感を持つリーダーと組織の対応が好業績を生んだといえる。

今後、油脂産業界全体でダイバーシティ・マネジメントが達成され、様々な人材が幸福感を持って働き、様々な場面でイノベーションが起こることを期待したい。以下、「全員参加型 幸せ労働」の達成に向けて、「労働（就労環境）」「学習」「価値創造（イノベーション）」の3つの側面からマネジメントする方法を考察した。

6-2 労働の幸せ～就業環境の整備

「幸福のペンタゴン」から就労環境の整備について考えると、以下の図表の項目を満たし、幸福感を高めてマネジメントすることが有用と考えた。

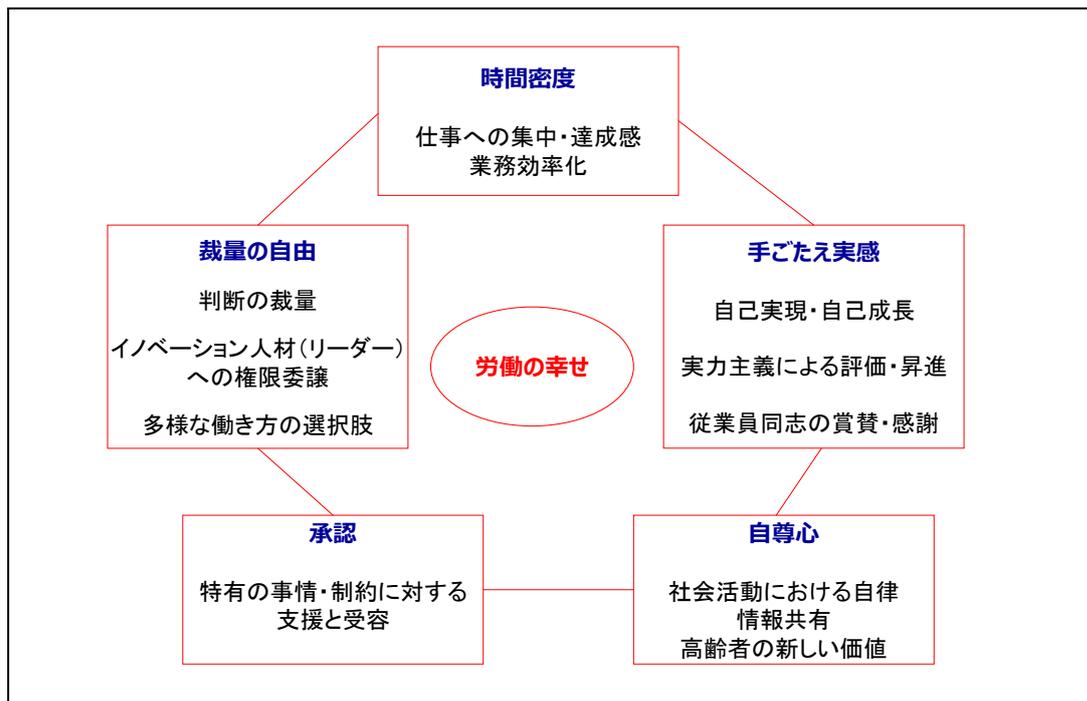


図6-4 幸福のペンタゴンと労働

現在のマイノリティへの対応は支援重視の傾向がある。周辺層への負荷が多いことから、組織全体での利益享受のバランスを取り戻すことが重要である。真の実力主義を前提とする一方で、特有な事情に対する支援や受容も行うことが、組織全体の幸福度向上に求められる。また、イノベーション創出にはリーダーシップ発動のための権限委譲が必要と考えられる。

それ以外の個別の施策として、以下のような例が考えられる。

- ① 時間密度：業務効率化の一例として、ワークアウトや打合せ等を排除し業務に集中する「がんばるタイム」等の業務効率化策が挙げられる。
- ② 自尊心：肩書き剥奪、情報格差等による元役職者のモチベーション低下に対応し、シニア名称を与え、対外的に活動しやすくする施策が考えられる。
- ③ 手ごたえ実感：評価や昇進昇格以外にも、業務関係者から賞賛や感謝を表明する仕組みとして「賞賛カード」が有用と言われている。
- ④ 承認：定年再雇用者に対し、特有な事情に対する支援の充実が求められる。年齢に応じた短時間勤務やワークシェア等の施策を提供することは、生涯幸福度を向上させると考えられる。また、若者への雇用機会の拡充にも繋がる。
- ⑤ 裁量の自由：就労の自由度を高める施策例として、裁量労働制、時間単位休、在宅勤務等が挙げられる。

6-3 学習の幸せ

我々は、ダイバーシティ・マネジメントを推進するために、全ての就業者には「コミュニケーション力」、リーダー層には「人間力」が必要と考えた。これらのスキル開発を産業界全体で支援することで、「学習の幸せ」を感じながら、自律的に学習を進めることができる。以下にその施策を提案する。

6-3-1 コミュニケーション力向上のための「検定制度」の導入

①検定制度の概要

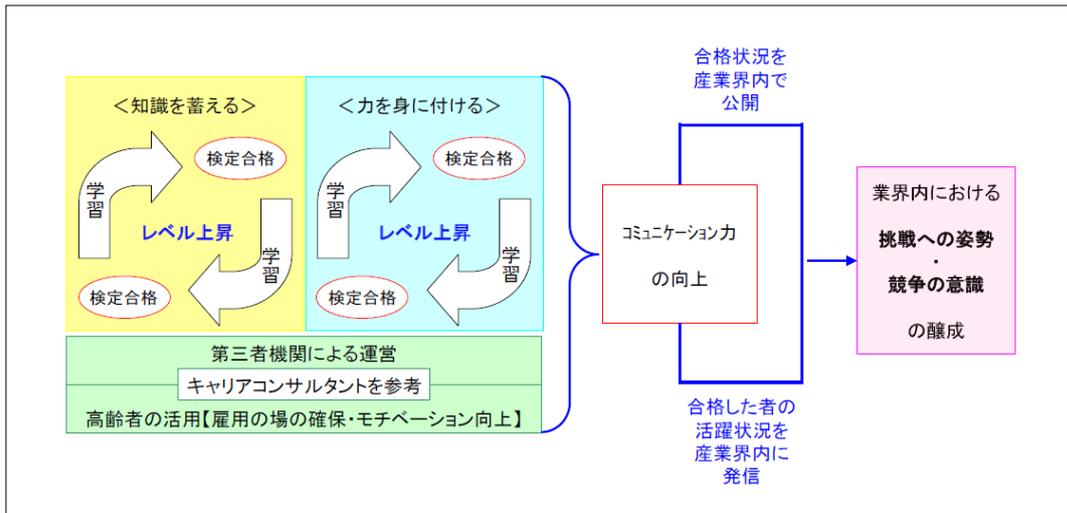


図6-5 検定制度のフレームワーク

図6-5のとおり検定制度は、従業員各自がコミュニケーション力の向上に資するスキルを学ぶために、油脂産業界各社が共同で運営する制度である。

(A) スキルの定義

コミュニケーション力の向上に資するスキルを、その狙いと評価基軸と共に下表のとおり定義した。

表6-1 スキルの定義内容（一例）

狙い	評価基軸	定義するスキル
コミュニケーションに有用な知識を蓄える。	自身が属する業界に精通し、世界の動きを広く深く理解することで、コミュニケーションを円滑にする。	油脂（産業）に関する知識
		化学（業界）に関する知識
		国際社会・他国文化の理解
		産業経済動向の把握
コミュニケーションに必要な力を身に付ける。	コミュニケーションに必要な技術を体得して、情報の収集・吸収・咀嚼・発信の精度を高める。	傾聴力、会話力
		読解力、文章構成力、語学力
		論理的思考力、交渉力
		プレゼンテーション力
		判断力、意思決定力

(B) ランク付け

段階的・継続的な学習を促進するため、定義したスキル毎に複数のランク付けを図る。

(C) 試験の設定

各ランクを通過するための試験を設定する。試験は学科試験のほか、必要に応じて部分的に実技試験も採用する。

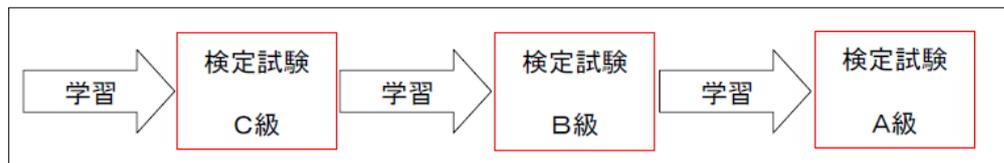


図6-6 ランク付けと試験設定による学習の流れ

(D) 情報の開示

油脂産業界各社における検定試験の合格状況を産業界内に公開する。また、検定試験に合格した従業員が、その後の仕事において、どのように活躍しているか等の情報を業界内に発信する。

(E) 「第三者機関」の設置

検定制度を運用する組織として、第三者機関を設置する。第三者機関へは、産業界各社の高齢者を派遣する。

表6-2 第三者機関が担う業務

業務項目	業務内容
スキルの定義、ランク付け	油脂産業界、ならびに経済社会の動向等に応じて、定義するスキルとランクを決定する。
試験の運営	試験問題の作成、合格水準の決定を行う。
情報の開示	各社の合格状況の集約と公開、ならびに各社における検定制度合格者の活躍内容の収集と発信を行う。

なお、第三者機関において上表の業務を遂行するにあたっては、「キャリアコンサルタント」を参考とすることを併せて提案する。

表6-3 キャリアコンサルタントに求められる能力体系（一部抜粋）

キャリアに関連する各理論の理解
カウンセリングに関連する理解
職業能力開発に関する理解
人事労務管理に関する理解
労働市場等に関する理解
ライフステージ、発達課題に関する理解

参考資料：厚生労働省「キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系」

②検定制度の意義

(A) 学習の方向の明確化

スキルが定義されていることにより、産業界各社の従業員の様々なキャリアパス、ライフ

テージに応じた学習の方向性、および学習内容が明確化されている。そのため、従業員各自は、迷いなく学習に取り組むことが可能となる。

(B) 産業界全体の底上げ

油脂産業界が共同で取り組み、情報を共有することにより、学習への意欲が向上し、各社従業員の挑戦への姿勢と、競争の意識が醸成される。これにより、業界全体の底上げにつながる。

(C) 高齢者の雇用の場の確保

産業界内の高齢者に対して、「第三者機関」という雇用の場を創出する。また、高齢者としては、自身が有する専門性を発揮できると共に、「キャリアコンサルタント」という新しい仕事上の目標を持つことが可能となる。

(D) ダイバーシティ・マネジメント推進のコスト抑制

産業界内の人材を活用するため、ダイバーシティ・マネジメントを推進するためのコストを抑制が可能となる。

6-3-(2) 人間力向上のための「道場制度」の導入

①道場制度の概要

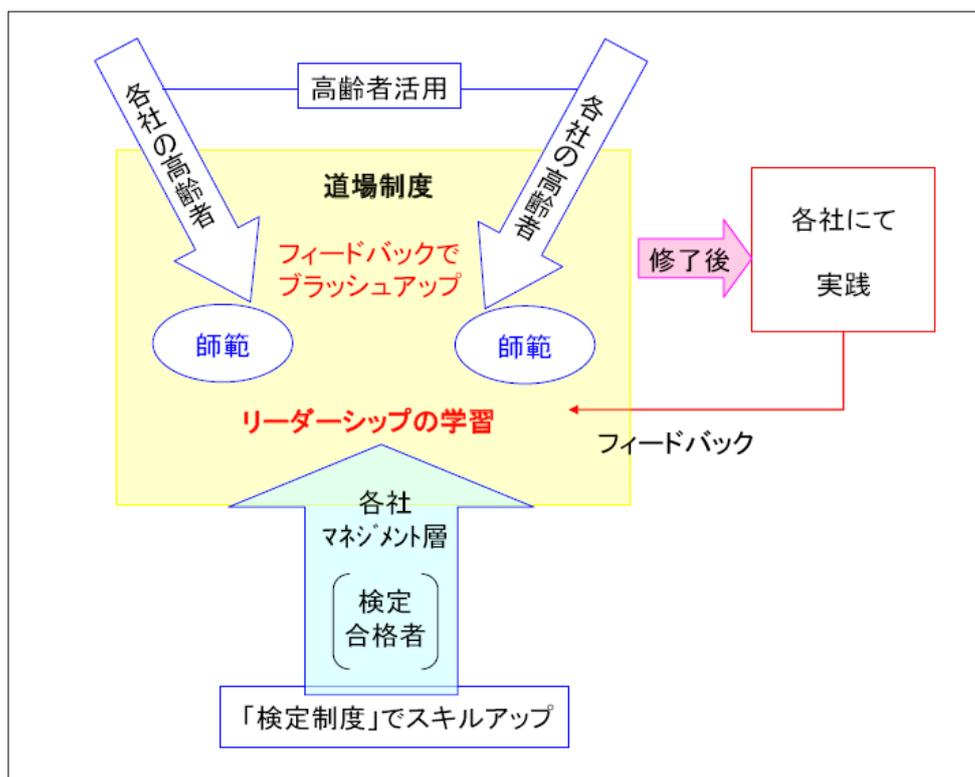


図6-7 道場制度のフレームワーク

図6-7のとおり道場制度は、ダイバーシティ・マネジメントを推進するために必要なリーダーシップを高めるための「人間力」を鍛えるための制度である。

(A) 人間力の定義

ダイバーシティ・マネジメントに必要なリーダーシップに求められる人間力の要素を下表のとおり定義した。

表6-4 人間力の定義

要素	具体的スキル
課題への対応力	組織が直面する問題点、今後解決すべき課題を正確に見極め、具体的に表現するスキル。
変化への対応力	環境の変化に柔軟に対応し、多様性を活用するスキル。
目標達成までの牽引力	個人を尊重すると同時に、組織に必要な合意を形成するスキル。 エンパワーメントのスキル。
ストレスへの耐力	組織内に生じるコンフリクトをエネルギーに変え、相乗効果をもたらすスキル。

(B) 師範との学習

検定制度によってスキルアップを図った者のうち、各社のマネジメント層が集い、『師範』による指導、および相互間のディスカッションによりリーダーシップを学習する。

学習内容は、マネジメント層各人が抱える職場の課題等をもとにしたケーススタディとする。『師範』は産業界各者の高齢者が担当する。

(C) 職場における実践とフィードバック

道場にて知見等を得た後に、マネジメント層各人はその成果を職場で実践する。

実践したことで得られた事項は道場にフィードバックし、道場と師範のブラッシュアップを図り、道場の精度を高める。

②道場制度の意義

(A) 社外の知見の習得

各社のマネジメント層が一同する場でディスカッションを行うことにより、自社以外で発生している課題のほか、各社の発想や観念等に触れることになり、多くの知見を得ることが出来る。

(B) 実践による経験値の向上

道場で得た知見をマネジメント層各自が職場で実践すること、また、道場へのフィードバックの実施を必須としていることにより、各自のマネジメント面の経験値が向上する。

(C) 高齢者の雇用の場の確保

産業界内の高齢者に対して、「師範」という雇用の場を創出する。また、高齢者としては、自身が有する専門性を発揮できると共に、「師範」という権威ある役割を担うという目標を持つことが可能となる。

(D) ダイバーシティ・マネジメント推進のコスト抑制

産業界内の人材を活用するため、ダイバーシティ・マネジメントを推進するためのコストを抑制が可能となる。

6-3-(3) 幸福のペンタゴンと学習

以上の施策は下記のとおり、幸福のペンタゴンを満たすことが分かる。「検定制度」と「道場制度」は、油脂産業界にとって、若いうちからの学習の道標となるであろう。また、高齢者や女性を始め、ダイバーシティ・マネジメントを推進するあらゆる属性にとって、必要なスキル開発の効果的な施策と考える。

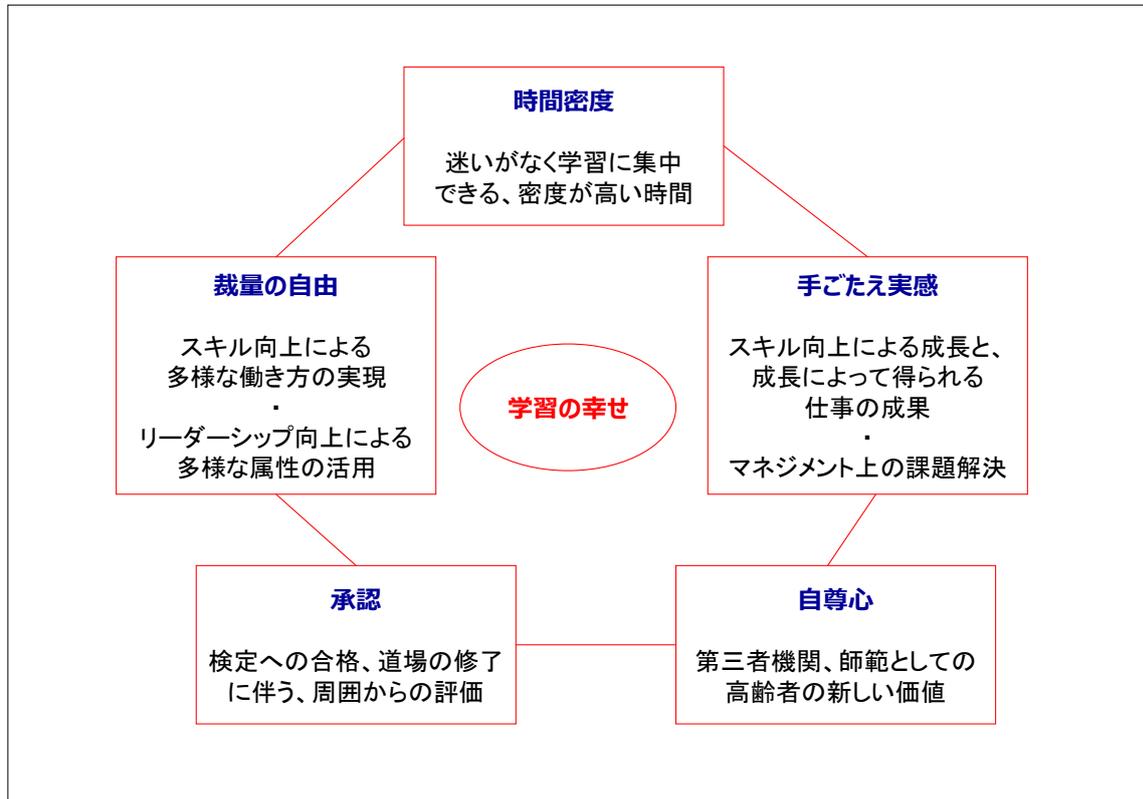
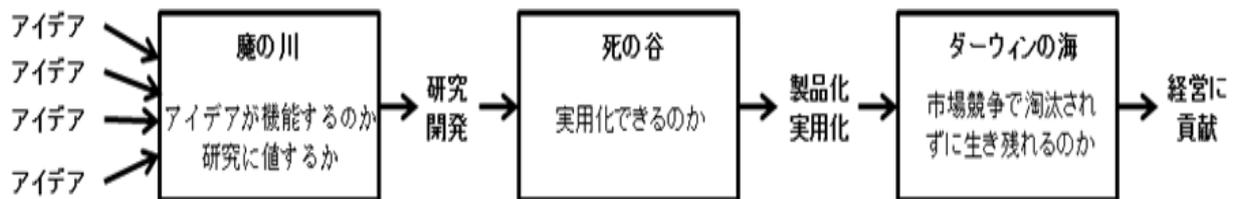


図6-8 幸福のペンタゴンと学習

6-4 価値創造の幸せ（イノベーション）

これまでダイバーシティ・マネジメントによりさまざまな属性の社員全員が活躍することで多様性を企業の力にし、経営に貢献することを基本に個人の能力開発について論じてきた。しかしながら、イノベーションの創出に関しては、職場に多様な人材がいるというだけでは決して起きることはない。技術経営ではアイデア→基礎研究→実用化研究→市場競争という開発プロセスの中で企業の研究開発が事業化や製品化され経営に貢献するに至るまでには「魔の川」、「死の谷」、「ダーウィンの海」といわれるような難関、障壁を乗り越えなければならないといわれている。



これらの言葉はいかに多くのアイデアや技術、研究が経営に貢献することなく消失しているのか、技術を市場価値に転換することの困難さを意味している。すなわち多様性からイノベーションを起こすためには周到な仕組み作りが必要であるといえる。技術に立脚する事業を行う企業・組織が、持続的発展のために、技術が持つ可能性を見極めて事業に結び付け、経済価値を創出していくマネジメントである、技術経営（MO T: technology of management）など経営教育プログラムが企業や大学で推進されているのもその表れである。IT 技術の進化によりビジネス、サービスが国境を越えてくる、いわゆるフラット化した世界では、企業の知財マネジメントやグローバル規模でのビジネスの理解に対する重要性が増していくこととなる。油脂産業においても産学が一体となった取り組みが必要であるといえる。

企業におけるイノベーションの仕組み作りとしてはさまざまな研究事例があるが、日本の企業環境にあった理論として、野中郁次郎一橋大学名誉教授の知的創造プロセスである S E C I モデルが参考になる。



図 6-9 SECIモデル（イノベーションの作法（日本経済新聞社））

SECIモデルによると、イノベーション創出のプロセスには共同化（socialization）、表出化（externalization）、連結化（combine）、内面化（internalization）の4つのモードがあるとされている。共同化とは現場経験豊かなリーダーが持つ暗黙知をメンバーたちと体験を共にするなどして共有化することで個人の暗黙知を組織の暗黙知として共有することである。表出化はこの暗黙知をメンバー同士でとことん論じ合い暗黙知を言語化し、開発コンセプトを作り出すプロセスである。連結化とはこの言語化されたコンセプトを他の形式知とリンクさせ組み合わせることで新たなコンセプトを作りあげ具体化するプロセスである。この取り組みで得た経験をメンバーひとりひとりが自らの暗黙知として吸収し血肉化させるプロセスが内面化である。多様な価値や経験を持つメンバーの暗黙知の対立から新しい価値を生み出していくモデルであり、ダイバーシティ・マネジメントとの親和性が高いと考える。ただし、企業活動の生命線でもあるイノベーションによる価値創造の仕組みづくりを利害が一致しない競合企業を含めた油脂産業界全体でおこなうことは簡単なことではない。しかし、日本企業の多様性を力にイノベーションをいくつも起こし日本を元気にしたいという思いからSECIモデルでのポイントとなると考える内面化と共同化プロセスとして産業界で推進する取り組みを3つ提案したい。

一つは顧客企業の現場訪問と歴史学習である。企業の風土は歴史や社内におけるあらゆる場面での判断や価値観に触れる、OJTを中心とした教育によって培われるものであるが、異なる風土の企業の現場を直接訪問することで自分の企業で当たり前だと思っていたことが強みであると気づくことや自分たちの商材やサービスが現場でどのように使われているかを知ることによって課題認識力の向上が期待できる。二つ目は研究会の促進である。本取り組みはHONDA（本田技研工業株式会社）の「ワイガヤ」を参考にしている。エアバッグの開発に携わった小林三郎氏によると、「ワイガヤ」は社外で3日3晩の合宿を7～8人のメンバーで行い。あるテーマについて議論し尽くすというものである。本少子高齢化社会研究会も共通する部分があるが、漠然とした課題を異なる背景と価値観を持った人たちで集中して議論し、言語化することで課題の本質についてはっきり考えられるようになることが期待できる。三つめはイノベーションの原動力であるリーダーの育成である。前述したSECIモデルの研究における日本企業のイノベーションの陰には必ずリーダーの存在がある。既存の仕組みを破壊するイノベーションを達成するためにはリーダーの情熱と執念が不可欠である。リーダーの教育については前項で提案したマネジメント教育である「道場制度」とMOTなどの教育プログラムを併用して活用することが望ましい。これらの三つの取り組みについての企画運営推進は前項で述べた油脂産業の第三機関が担うこととし、マネジメント教育と連動して行う。

表6-5 産業界でのイノベーションの場づくり案

項目	期待効果
顧客企業の現場訪問と歴史学習	企業の歴史を知ることによって異なる企業文化を知り、自社の商材やサービスが使用されている現場を訪問することで気づき力を高める
研究会の推進	異なる企業のメンバーで1つのテーマについて集中討議することで課題を言語化しはっきり考えられるようにする
リーダーの育成のためのマネジメント教育	イノベーションの原動力となるリーダーを育成する（「道場制度」とMOTを活用）

最後に本論文のテーマに沿って価値創造の幸せという観点でSECIモデルにおける開発プロセスを前述の山田昌弘氏の提唱する幸福のペンタゴンに当てはめてイノベーションと「幸福な労働」について考えてみる。

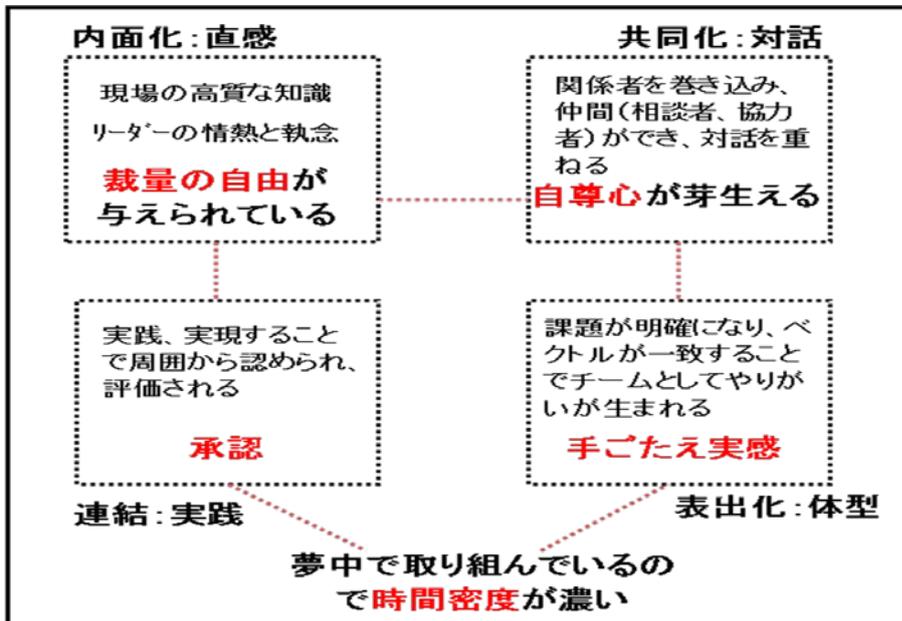


図6-10 幸福のペンタゴンとイノベーション (SECIモデル)

SECIモデルにおける価値創造はリーダーの高質な知が原点となることが多い。起点となるリーダーに裁量を与えることで情熱を持って課題に取り組むことができる。共同化のプロセスでは周囲を巻き込み対話することで、リーダーとメンバーに自尊心が生まれてくる。表出化で目標、課題が明確になるとチームのベクトルが完全に一致し手ごたえ実感を得ることができる。連結のプロセスでは実践することで周囲からも活動が見えるようになり、認められ、評価されることで承認を感じる事が出来る。開発に夢中で取り組むことで、当然のことながら濃厚な時間密度を過ごすこととなる。

価値開発のプロセスを意識して仕掛けづくりを行い廻すことで、価値創造やイノベーションにつながるだけでなく、社員の労働に対する幸福度が増し、社員と企業の間で win-win の関係が成立し、労働生産性と企業業績の向上が期待できる。

第7章 未来の油脂産業

未来の油脂産業は輝かしい花形産業になっているはずである。その理由は、少子高齢化にいち早く対応を始めた結果、次の3つの要素が他の産業に比べて秀でているからである。

(1) 多様な人材、人的資本の十分な活用

- ・ 高齢者、女性、若年層、外国人等、異なる経験や価値観を持つマイノリティの登用拡大による雇用拡大。
- ・ 社員が成長するプログラムや人事制度が充実→本人が成長を実感→グローバル人材の育成。
- ・ 仕事のやりがいを見出せる企業づくり→様々な考えを持った小集団によるイノベーション。
- ・ 専門家の集合体であり、さまざまな判断を現場で行うため、スピードがあり生産性向上。

(2) 働き方の選択肢が広がる

- ・ 殆どの女性が育休後に復帰し、従業員の男女比率は1 : 1。男性も育児休業制度を活用。
- ・ 50歳で給料は下がり始め、その分若手を雇用。3人に1人は65歳以上で若手の指導。
- ・ 勤務エリア、時間帯勤務など選択肢が広いが賃金も相応。残業が無く、仕事だけではなく趣味や家族と過ごす時間が充実しており、幸福を実感。

(3) 油脂産業の事業展開

- ・ エネルギー産業への進出（廃棄物の有効利用、微細藻類によるオイルの産生）
- ・ 油脂製品開発（油脂中の生理活性物質を活用、健康食材としての啓蒙活動）
- ・ 海外市場で生活水準向上や環境改善に貢献、雇用も創出し貧困層低減。

【油脂産業界を支えた人々】

2013年、日本は超高齢化社会へと進み続けていた。政府の繰り出す政策はどれも一長一短あり、就労人口減少の解消や経済発展の決定打とはならなかった。その中で油脂産業は各社代表がリーダーシップをとり、ホワイトカラーの大きな抵抗を受けながらも5年がかりでようやくダイバーシティ・マネジメントが浸透しつつあった。そして2020年、油脂産業界は大きな転換期を迎えることになる。

油脂産業界はTPPなどの世界的規模に広がる新たな自由貿易圏構築の恩恵を受け、東南アジア各国に油脂製造技術を提供することにより、安価な製品を輸入すると同時に当該国の国民の生活を豊かにしていた。しかしながら、国内では油脂産業界を牽引するような高付加価値品が見いだせず産業の空洞化が進み始め、日本人総人口の減少や超少子高齢化の影響を受けて油脂製品の販売数量が激減していた。更に、東南アジア地域を始めとする新興国の人口増の影響で油脂原料が逼迫し、事業継続性の危機が訪れようとしていた。

Y社につとめるAさん（55歳）は、80歳になる親の介護のため週休4日としている。10年前なら退職も考えられたが、働き方のフレキシビリティが向上し職場の同僚の理解も得られ、れっきとした正社員として働いている。従来のホワイトカラーはこのような従業員に価値を置きにくい傾向があった。しかし今現在、未来技術開拓グループの構成人員は課長の他にフルタイム勤務者が3名、Aさん（週休4日）、Bさん（午前中のみ短時間正社員）、Cさん（午後のみ短時間正社員、Bさんと補完関係）の合計7名で構成されており、それぞれがライフスタイルに適した勤務体系で充実した日々を過ごしていた。

ある日、Aさんは微細藻類に電気信号を与えると、油脂の収率が格段に向上することに気付いた。この報告を受けた課長は不思議に思いながらもAさんに技術の解明と製造方法の確立を

指示した。具体的な実験計画の立案はAさんが行ったが、実験は学生時代に様々な実験方法を習得したBさんが短時間でこなしていった。結果、油脂の収率が向上しただけではなく、優れた生理活性機能（体の各組織の老化を抑制する機能性脂質）を有する油脂を安価に製造する技術の開発に成功したのだ。

Aさんは油脂を効率よく生産して油脂産業の事業継続性に貢献しただけではなく、自身が親の介護をしていた経験から、健康寿命（自立して健康に生活できる期間）を延ばすサプリメントの開発に着手し、見事成功に結びつけたのである。

2010年頃、一般消費者が「油脂」「油」「あぶら」からイメージするものは「メタボ」「肥満」など健康面でネガティブなことが一般的であったが、今では「栄養」「健康食品」「老化抑制」へと180度変わっている。

2012年に厚生労働省が初めて算出・公表した2010年の日本人の健康寿命は男性70.42歳（平均寿命79.55歳）、女性73.62歳（同86.30歳）である。男性の場合、65歳まで働いて70歳で健康寿命が終わり（この間たった5年）、要介護の期間10年間を経て80歳で没することになる。

2020年にAさんが開発したサプリメントを高齢者が摂取することにより、高齢者は年齢を重ねても成人病が起りづらくなり、医者にかからない健康な体を手に入れ、企業で働き、所得税を納め、退職後の第二の人生を楽しむ期間が長くなり、日本の医療費が格段に減少した。また、児童保育など地域活動にも参加し、子供を育てやすい環境づくりにも寄与することとなった。

上記機能性脂質の製造において、実験技術やプラント設計の能力を発揮したBさん（25歳）は、午前中のみ勤務する短時間正社員であり、午後のみ勤務するCさんと補完関係にあった。Bさんが午前中しか勤務しない理由は、地元のハンドボールクラブに所属しており、ヨーロッパでプロとして活躍するのを目指して午後は活動しているからである。Bさんはもともと化学が好きではあったが、油脂業界の会社の働き方には柔軟性があることに学生のころから着目していた。そこで、学生時代には多くの化学品や食品の工場で製造技術も学び、食品製造技術1級の資格を取り、念願の油脂業界に就職を果し、中規模実験やプラント立案の能力を発揮することとなったのである。

功績が認められたBさんは、持ち前の体力を生かして東南アジアでもこの製品の製造工場立ち上げに携わることとなった。東南アジアではパーム油の生産は輸出産業として、労働の幸せをいっぱいを感じ取っていた。もちろん、休日はハンドボールの普及に努め、小学生のコーチとしても充実した日々を送ることとなった。

Dさんは32歳、理系出身でマーケティング部に所属している。育児休業明けで10時～16時の短時間勤務の正社員である。油脂業界は社員への人材育成が進んでいることもあるが、もともと勉強熱心なDさんは育児休業中にキャリアコンサルタントの指導を受けて管理栄養士の資格を取得していた。勉強は大変であったが、学習仲間のママ社員のネットワークによってモチベーションを維持し、互いに切磋琢磨して見事合格を勝ち取っていた。

育児休業は明けたが、子供は病気がちでいつも気にかけていた。Dさんはマーケティング部門にいる立場と、管理栄養士としての能力、そして自分の子供に健康に良いものを食べさせた一心で機能性脂質を上手に配合した健康食品を開発した。当初、乳幼児や特定の病気をもつようなユーザーしか想定していなかったが、学校給食でも取り上げられるようになり、Dさんは加工食品製造工場を建設することになるなど、会社の役員として貢献するだけでなく、油脂業界にも大いに貢献することとなった。

約1年の間、「少子高齢化社会における働き方」をテーマとして議論できる貴重な機会を与えていただきました（財）油脂工業会館、および参加各社の関係者の方々に深く感謝申し上げます。担当分野、専門分野が異なるメンバーが一つのテーマについて締め切りギリギリまで話し合いを重ねたことは、非常に有意義な経験となりました。近い将来、ダイバーシティ・マネジメントが本格的に導入される時、我々メンバーが中心になって油脂産業の更なる発展を図っていきたいと考えます。

参考資料：

- (1) 「高齢社会白書」平成 24 年版（内閣府）
- (2) 「子ども・子育て白書」平成 24 年版（内閣府）
- (3) 「子ども・子育て白書」平成 22 年版（内閣府）
- (4) 「国民経済計算確報」平成 23 年（内閣府）
- (5) 「男女共同参画白書」平成 23 年版（内閣府）
- (6) 「男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書」平成 24 年（内閣府）
- (7) 「障害者白書（概要）」平成 24 年版（内閣府）
- (8) 「雇用政策研究会報告書」平成 24 年版（厚生労働省）
- (9) 「育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」平成 23 年度（厚生労働省）
- (10) 「高年齢者の雇用状況 集計結果」平成24年（厚生労働省）
- (11) 「働く女性の実情」平成 23 年版（厚生労働省）
- (12) 「障害者雇用状況の集計結果」平成 24 年版（厚生労働省）
- (13) 「社内検定認定制度について」、「認定社内検定一覧」（厚生労働省）
- (14) 「キャリア・コンサルティング」（厚生労働省）
- (15) 「キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系」（厚生労働省）
- (16) 「産業活動分析」平成 24 年 1～3 月期（経済産業省）
- (17) 「生産動態統計調査」（経済産業省 鉱工業動態統計調査室省）
- (18) 「出入国管理」平成 24 年版（法務省）
- (19) 「食用加工油脂生産統計」（日本マーガリン工業会）
- (20) 「IMF-World Economics Outlook Database」2012 年 10 月版
- (21) 「OIL WORLD ANNUAL (2012)」
- (22) 「World Population Prospects : The 2010 Revision」（2011 国連）
- (23) 「油脂、65 (2012)」 幸書房
- (24) 「高齢者の就業実態に関する研究」労働政策研究・研修機構（2011. 7. 15）
- (25) 「改正高年齢者雇用安定法への企業の対応アンケート」労務行政研究所（2013. 1. 18）
- (26) 「日本的雇用・人事の変容に関する調査」公益財団法人日本生産性本部（2010. 1. 26）
- (27) 「第 13 回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」公益財団法人日本生産性本部（2013. 1. 29）
- (28) 「高年齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」労働政策研究・研修機構（2012）
- (29) 「人事部と女性のための女性活躍推進実践アドバイス」：植田寿乃著 経営書院
- (30) 「ダイバーシティ・マネジメント」 谷口真美（2005）白桃書房
- (31) 「実践ダイバーシティ・マネジメント 何をめざし、何をすべきか」リクルート HC ソリューショングループ（2008）英治出版
- (32) 「日経 WOMAN (2013 年 5 月号)」日経 BP 社
- (33) 「産業構造審議会新産業構造部会報告書 経済社会ビジョン」経済産業省（2012）
- (34) 「幸福の研究」デレック・ボック（2011） 東洋経済新報社
- (35) 「日本人の生活時間調査」NHK（2010）
- (36) 「幸福の方程式」ディスカバー・トゥエンティワン 山田昌弘・電通チームハピネス（2012）
- (37) 「幸福の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー（2012 年 5 月号）ダイヤモンド社
- (38) 「イノベーション・オブ・ライフ」クレイトン・M・クリステンセン（2012）翔泳社
- (39) 「イノベーションの作法」 野中郁次郎、勝見 明著（日本経済新聞社）

- (40) 「技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか」妹尾 堅一郎著 (ダイヤモンド社)
- (41) 「日本企業にいま大切なこと」野中郁次郎 遠藤 功著 (PHP 研究所)
- (42) 「日経ビジネス 2012.12.10 p72-77」 (日本経済新聞社)
- (43) 「日本の雇用 ほんとうは何が問題なのか」大久保幸夫著 (講談社 2009)
- (44) 「経済学で読み解くこれからの日本と世界」伊藤元重著 (PHP 研究所 2013)
- (45) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」谷口真美 (日本労働研究雑誌 No.574 2008)



後列左より

(株)資生堂	(株)A D E K A	日油(株)	ミヨシ油脂(株)
黒沢卓文	若松義夫	加藤英明	片山祥八

前列左より

花王カスタマーマーケティング(株)	ライオン(株)	第一工業製薬(株)
御田博隆	土屋伸子	細野純代

研究会メンバー

リーダー	土屋 伸子	(ライオン株式会社)
サブリーダー	御田 博隆	(花王カスタマーマーケティング株式会社)
	片山 祥八	(ミヨシ油脂株式会社)
	加藤 英明	(日油株式会社)
	黒沢 卓文	(株式会社資生堂)
	細野 純代	(第一工業製薬株式会社)
	若松 義夫	(株式会社A D E K A)

五十音順

少子高齢化社会における働き方

財団法人 油脂工業会館

平成25年5月29日発行

東京都中央区日本橋3-13-11

電話：03-3271-4307

Fax：03-3272-2230

<http://www.yushikaikan.or.jp/>