

第2部 パネルディスカッション

2019 長岡大学地域連携研究センターシンポジウム

テーマ：地域企業の人手不足の克服と雇用のイノベーションに向けて ～就業者・求職者の視点から～

<パネリスト>



社会保険労務士法人みらいコンサルティング
グローバルHR支援室 室長

あだち つばさ
安達 翼 氏

慶應義塾大学環境情報学部卒、慶應義塾大学院政策・メディア研究科修士課程修了。大手製鉄会社の勤務後、みらいコンサルティンググループに入社。人事労務コンサルティング業務、特に海外給与システム設計、12カ国以上の現地労働法知識に基づく国際人事労務相談に従事。銀行営業推進「デフレ時代を生き残る企業の海外進出支援、海外駐在員の給与の決め方」、労務行政『まるわかり労務コンプライアンス』、その他一般法務著書他執筆多数。



[月刊新潟Komachi] ニューズライングループ
株式会社ドットコム・マーケティング (新潟転職Komachi運営)

こばやし たくま
小林 拓馬 氏

2013年新潟工科大学工学部建築学科卒業。株式会社リクルートジョブズで新潟県中越エリアを担当。求人広告を用いて300社の採用活動支援を経験。2017年3月現職に入社。人材紹介サービス「新潟転職Komachi」立ち上げに参画。人材エージェントとして年間200名強の求職者を担当し、企業とのマッチング業務、定着フォローに従事。



長岡大学
准教授

くりい ひでひろ
栗井 英大 氏

早稲田大学政治経済学部卒業後、19年間地域金融機関に勤務(シンクタンクへの出向期間10年含む)後、2016年4月より現職。大学では「現場」「実践」を意識した分かりやすい講義を展開。また、中小企業診断士として創業支援・経営改善等に携わるほか、地方創生・事業承継・経済動向等をテーマにした社会人向け講演実績多数。

<コーディネーター>



長岡大学
教授

いしかわ ひでき
石川 英樹 氏

一橋大学経済学部卒業後、三和銀行(現三菱UFJ銀行)入行。1992年(財)国民経済研究協会に入社、産業研究、経済予測などを担当。長岡大学(2004～2009年)、徳山大学(2009～2017年)を経て、2018年長岡大学教授に就任、現在に至る。著書は『産業空洞化はどこまで進むのか』(日本評論社)など。

※ 上記各講師の所属・職名等は本シンポジウム開催時点(2019年11月)のものである。

総合司会・小松 皆様、これより第2部パネルディスカッションを行いたいと思います。コーディネーターは基調報告に続いて石川が務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

石川 それでは、前半の私の基調報告に続きまして、パネルディスカッションで議論をより深めて、ご来場の皆様の一つでも、二つでもヒントをお持ち帰りいただけるような会にできればと思っております。

メンバーを手前からご紹介いたします。まず社会保険労務士法人みらいコンサルティングのグローバルHR支援室室長の安達翼様です。続きまして、株式会社ドットコム・マーケティング営業開発部で新潟転職Komachiを運営しておられる小林拓馬様です。続きまして、本学地域連携研究センターの運営副委員長を務めております栗井英大准教授です。それぞれの方の詳しい紹介につきましては、次第の裏面にあるプロフィールをもって代えさせていただきます。

本日の進め方につきまして、大きく4つを考えております。まず各パネリストのより詳しいバックグラウンドを紹介いただきます。特に人手不足の問題にどう関わってこられたかの関連のお話をしていただきながら、自己紹介をしていただこうと思います。

その後二つめに、現状で何が問題なのか。一言で人手不足問題と言っても、いろいろな面があるわけです。各パネリストの皆様がどのように考えておられるか、または私の基調報告に関するお気づき等があれば、それもお話しいただければと思っております。

三つめとしまして、今回のシンポジウムは就業者の視点から見た人手不足問題をテーマにしていますので、就業者あるいは求職者から見た企業の課題について、二つめの項目と若干重なるかもしれませんが、お考えをいただければと思っております。

そして最後に、それまでの議論を踏まえて、人手不足問題の改善に向けた企業への提案および地域全体に対する提案につながればと思います。そうして、ご来場のフロアの皆様からの質疑応答の時間もとらせていただこうかと思っております。

それでは、早速現在の人手不足問題に関連して、ご知見をご紹介いただきながら自己紹介を

していただいて、一回りさせていただこうと思います。

最初に安達様からお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

安達 本日は、皆様お忙しいところをお集まりいただきましてありがとうございます。今ご紹介いただいた、みらいコンサルティングの安達と申します。よろしくお願いいたします。私はもともと出身が製造業でございまして、大学院を出たあと製鉄業の会社に勤務しておりました。その後、今のコンサルティング会社に転職し十数年となります。

本業としては社会保険労務士として、企業の皆様の人の問題に関してコンサルティングをさせていただいています。

後ほどいくつか事例をご紹介させていただこうと思うのですが、人手についてはどのクライアント様も正直不足しているのが実態です。グローバルHR支援室という私の所属部署名にもあるように、海外からも人材を呼ばなければならないという話になります。しかし、日本に在留資格を持つ形で人を呼ぶには条件が限られています。そこで、職種に合った形で買収あるいは資本注入の選定対象となる企業選別の支援、もちろん国内の人事も含めてですが、ご支援させていただきます。

クライアント様が人材不足で外国人を採用しなければならないということで、私も12、3カ国ほどは海外現地の労働法等をほぼ暗記して対応している状況です。そうしたニーズがだんだん高まってきており、外国人雇用に関しての知見を少しでもご提供できればと思います。

また、私のクライアント様には、実際に人手不足対応に成功している企業もあれば、逆に失敗されている企業もあります。本日は、何かしら具体的な知見をご提供できればと思っております。よろしくお願いいたします。

石川 どうもありがとうございました。

続きまして、株式会社ドットコム・マーケティング小林様をお願いします。本日、Komachiの資料を配付して下さっています。ご来場の皆様は是非こちらをご参照いただきながらお聞き下さい。

小林 皆さんこんにちは、よろしくお願いいたします。株式会社ドットコム・マーケティング営業開発部の人材エージェントをしております小林と申します。

私は新潟工科大学の出身で、生まれは柏崎市です。前職は株式会社リクルートジョブズという会社で、「タウンワーク」、「はたらいく」などの求人広告媒体について、主に新潟県中越エリアを担当させていただいておりました。大小あわせて300社ほどの採用活動支援を経験しております。

現職については、2017年3月に入社いたしました。私もKomachiが転職事業に取り組んでいるということは入る前から知っていましたが、その時はちょうど新潟転職Komachiの立ち上げのタイミングでした。これは面白そうだと思ひまして、ご縁をいただいて入社したという経緯です。

今の業務内容に関するお話ですが、新潟転職Komachiのサイトには求職者の方が登録されています。その方々と対面で面談し、企業様とのマッチングを行い、面接、採用、定着のフォローの業務を行っております。現在、だいたい年間200名以上の求職者の方を担当させていただいております。

本日は、求職者の方と実際にお話しして、求職者がどういうところを見て各企業を選んでいるのか、企業様でこういうところが足りなくて応募に至っていないのではないかと、といった点について、事例をもとにご紹介させていただければと思います。何分このようなパネルディスカッションは初めての経験ですので、お聞き苦しいところがあるかもしれませんが、よろしくお願いいたします。

石川 どうもありがとうございました。小林様は、人材紹介サービスを運営されているお立場から求職者と企業とのマッチングにおけるお話、さらにはこの地域に特化した情報をお持ちです。そのあたりもお聞かせいただければと思います。

続きまして栗井先生から。栗井先生は経営学がご専門です。さらに、以前勤務しておられた研究所時代から様々な関連の研究調査をされています。そのあたりを含めてご紹介いただければと思います。よろしくお願いいたします。

栗井 皆さん、こんにちは。長岡大学の栗井でございます。本日の次第裏面の自己紹介・プロフィールに書かれておりますとおり、19年間地域金融機関の第四銀行に勤務しておりました。その半分近くは新潟経済社会リサーチセンターというシンクタンク、研究機関に所属しており、その間、県内企業を中心に調査を進めていました。

その調査の例としては、2008年にワークライフバランスについて県内企業を対象としたアンケート、ヒアリングを中心に調査をしました。その後、2012年には障害者雇用に関する県内企業の動向の調査をしております。

銀行員時代には、人手不足の問題とは異なりますが、事業承継といたしまして、企業経営者が後継者をどう選ぶか、あるいは選んだ後にどうやってその事業を継承していくかについてのコンサルティングをしておりました。大学に着任してからも、事業承継の調査を2年連続で行っております。

人手不足に関しては、現在経営学を担当している中で、企業側への提言というところがおこがましいですが、参考にしていただけるようなお話ができれば良いなと思っております。よろしくお願いいたします。

■就業者・求職者の視点からみた人手不足

石川 どうもありがとうございました。以上3名のパネリスト、プラス私で進めて参ります。

ちょうど一年前のシンポジウムでも人手不足問題を取り上げましたが、企業経営者にたくさん登壇いただきました。企業側視点で、どのような取り組みをやられて、それがうまくいっているか、いないかという話を中心にお話しいただきました。

それに対して、本日のパネリストの皆さんは、就業者側の視点もお持ちでいらっしゃる。その切り口から、前回のパネルディスカッションでの議論を補完していければと考えている次第です。

それでは、本題に入っていきます。まず現状の人手不足のポイントは何か。それを、企業側の課題、就業者側の課題、地域の課題というように整理していければと考えております。先ほどと同じ順番でお話をお願いできればと思います。

安達様は、特にこの地域の外でより一般的な領域で企業の取り組みを支援されています。その意味で、普遍的な視点からもこの地域の現状を評価いただけるのではないかと思います。

実際にどうでしょうか。全国的にどういったことが人手不足のポイントとされつつあるのか。また可能でしたら、先ほどの私のつたない基調報告について、安達様としてはどういった点が気になられたか。お話しいただければと思います。よろしく願いいたします。

■企業の二極化～採れなくなる前に考えるかどうかのポイント

安達 私も新潟には縁があります。曾祖父が小千谷の出身で、弊社の新潟事務所の人事業務も私が担当させていただいています。11年やっていますので、私もだいたい4,000社以上のクライアントを見ており、年間では360社くらい見ていることになります。

観念的なところから問題提起をさせていただきたいのですが、人材に関して、余っているという企業様は多いです。それは大手とか中堅以上の会社です。言ってみれば、人を選んでいるという状態の企業と、逆に人が全く来てくれない、選ばれていない企業とに二極化されているのが大きなポイントです。間違いなく二極化があります。

全国的な傾向を見ると、外資、大手などで人材募集がうまくいっている会社の特徴は、一言で言うと、採れなくなる前に考えているということです。それ以外の会社では、採れなくなってから迷っています。

採れなくなる前に考えているという点をより具体的に申しますと、経営学の先生がおられる前で気が引けるのですが、学術的に言うとfeed forward controlです。悩む前に事態を予測して、どういった雇用情勢になるか分析をした上で、10年間どういった人を探っていこうとか、今年この人に辞められてしまうと困るとか、そうしたところまで落とし込んで科学的な分析ができていく会社ということです。

一方で中堅、中小の企業ではそこまでやれていない。そこで大きな差が出てきているというのが正直な印象です。

これも釈迦に説法なのですが、基調報告で出

てきた統計もありますが、2017年時点の労働力人口は、いろいろな統計がありますが、だいたい6,720万人くらい。それがこれからどうなるかです。2060年代、そのデータもいろいろあって、民間調査会社でも様々試算されていますが、中位推計で考えていくと、総じて、約4,000万人前後になるだろうと見られています。

一方で、今の産業需要は7,000万人ですから、そもそも3,000万人ショートするのです。そうすると、少なくとも我々が生きている間の時代、あるいは皆様が会社を運営されている時代で、働き手が3,000万人ショートする時代がやってくるのです。さらには、この前提の中位推計も合計特殊出生率2.18の想定下のデータです。これは、一人の女性が平均二人以上子供を産むというシナリオで、これ自体がすでにSF的シナリオかと思っています。

では4,000万人全員が働いてくれるかという点、日本では40パーセント程度しか労働市場に参加しないという統計になっています。つまり最大でも1,600万人しか働かないだろうということです。さらに、私はその統計の考え方でも、まだ甘いと思っています。

これからお話しするような企業の方々は、そこまで厳しい見通しを考えているのです。その1,600万人は全員働けるだろうか。ご存じの通り、我が国では半分の方が癌に罹患します。とすると、この1,600万人のうち癌にかからずにストレートに働ける方は800万人くらいになるという計算になります。働き手としてその人々の取り合いになる。そうして、外国人雇用にも手を出さざるを得ない。今いる日本人をより戦略的に早く有効に刈り取った会社が勝つという発想になっているわけです。

ですから、GAFAは積極的に、欠損金が出るほど赤字になっても人を探っています。この20年間で日本人を刈り尽くさなければならないからです。今、賃金を上げてでも人材を確保した企業は、今後25年から30年は安定するわけです。そこを逃してしまった企業は末路が見えているのです。今後、一人一人の女性が10人以上出産されるような社会にならない限りは、このシナリオが確実に来るわけです。

こうした分析がきちんとできて、feed forwardで検討して人事戦略を立てている企業は、これから具体例をお話ししますが、より踏み込んだ

具体策をとっているという状況です。二極化されているなというのが正直な実態です。

石川 二極化という点で、成功企業は将来の人口統計を頭に入れて、今赤字になってでもアクションを起こしているというご指摘が印象的でした。

その点に関して、本日配布された『地域連携研究』にも紹介されているのですが、今年の基調報告の中に、調査対象地域の人口推計を見ると、25年後には働く人が現在の42パーセント減になるというデータがあります。社人研の推計ですね。こうした将来の姿のもとで、まさに厳しい事実を突きつけてくださったという気がします。

一点よろしいでしょうか。戦略的な企業は将来の厳しい状況を先取りしてアクションを起こすというお話をいただきました。その中で、地方には中小企業が多いわけですから、そこに対しては、また後ほど議論いただければでしょうか。

安達 お金をかけて成功している会社もあれば、お金をかけずに成功している会社もあります。実際に、私のクライアントの7割は中小企業の皆さんです。実際に成功した事例として、お金をかけずに効果が出ているものもありますので、後ほどお話しできればと思います。

石川 はい、どうぞよろしく申し上げます。

引き続きまして、株式会社ドットコム・マーケティングの小林様よりお話をいただきます。小林様は求職者と求人側、企業とのマッチングをサポートされています。その中で実際の現象を日々見ておられるわけですから、そうした中で、特に気になられる点、また私の基調報告と現状認識が違ふと感じられたなど点があれば、お話しいただければと思います。いかがでしょうか。

■人手不足下における企業が求める能力と求職者の能力のミスマッチ～カギは教育・育成

小林 先ほどの安達さんのお話は求人企業側が二極化しているというご指摘でした。それに対して、求職者側も二極化、三極化くらいしているかなと思っております。

企業側の求人に対して10人の採用候補者がい

た場合、人手不足で企業は困っているのだから10人全員の採用が決まるのではないかと皆さん思われますが、決してそんなことはありません。ある程度能力があつてすぐに決まる人材の数は、10人のうち1人、2人くらいの割合だと思います。では残りはどうなのか。もちろん紹介できないレベルの方、例えば既に30を超えて正社員の経験がないという方もいらっしゃいます。

先ほどの基調報告で、専門学校で学生さんが1、2年で相当数離職するというデータがありました。専門学校卒の方で、新卒で入社した後にすぐ退職される方は相当おられます。Komachiに登録される方も多いのですが、それまで未経験の業界に行きたいという方が多く来られます。それに対して、企業側からは、ある程度能力と経験がある方を採用したいというご希望をいただくので、なかなかマッチングが難しいです。

それにしても、人材は少ないわけですから、未経験の方を育てるという教育・育成にシフトされる企業は採用も好調です。なかなか難しいところではあるのですが、キャリアアップ助成金を使ったりして費用をなるべく抑えた状態で、若い人を確保して育成へシフトされている企業は、ある程度人材が潤ってきているのかなと感じております。

大手企業はやはり人気がありますが、新潟には中小企業が多いので大企業のような採用は難しい。ある程度若くてやる気のある人材であれば、育成にシフトすることで採用していくべきではないかと思っております。そうした点を、求職者と企業をマッチングしていく上で感じております。

石川 ありがとうございます。お話を聞きまして、おやと思ったのは、10人が仕事を求めて登録されたとして、今は売り手市場ですから10人がさっと決まってしまうのかなと思つたら、そうではないのだというお話です。1人、2人しか決まらない。これはどういうことでしょうか。企業側は人手が足りていないわけですね。教育投資をやっておられる企業はうまくいっているというお話もありましたが、それは置いておいて、人手が足りていなくて、それでいて登録者10人中、採用は1人、2人で止まってしまう

というのは、どういうことなのでしょう。

小林 10人の中でスムーズに決まる1、2人というのは、求人をご依頼いただいている企業のニーズにマッチするレベルの方ということになります。企業側は厳選採用の姿勢を崩されていない。だから、なかなかスムーズには決まらないのが現実です。

石川 よくわかりました。企業は人材が欲しいけれども、採用の基準は下げないのですね。となると、足りない分はどう対応されるのでしょうか。

小林 企業様の緊急度にもよるかなと思います。大手企業ですと、すぐ欲しいというよりは、しっかりと補充していききたいという採用です。また中小企業では、一人辞めてしまい、すぐ補充する必要があるという場合に、辞めた人と同じくらいの水準の人材でないと厳しい、育成する時間・環境がない、という声が多い。

安達さんがおっしゃったとおり、辞められて焦って採用するのではなく、ある程度後任を育てておくように余裕をもった計画的な採用活動をすれば、適切な採用ができると思っております。

石川 非正規の人で埋めるということもあるのでしょうか。

小林 そうですね、派遣などはあるかとは思いますが。しかし、弊社のクライアントは製造業のお客様が多く、その中で派遣法の改正や消費税引き上げで派遣のコストが高まり、逆に派遣から正規に転換する動きも見られます。

石川 どうもありがとうございました。それでは栗井先生にお聞きします。今お話しいただいたお二人の現状についての視点のなかで、何かしらお感じになられた点をご教示いただければと思います。

■人手不足≠人材不足、ミスマッチの存在

栗井 今の議論に補足・追加をさせていただこうと思います。多分、人手不足と人材不足は違

うのではないかという気がします。単純に人手があれば良いということではなく、単純作業みたいなものは、企業は求めているのではないのでしょうか。厳密に言えば人材不足ということであって、先ほどお話がありましたが、求めるレベルが合っているかどうかが問題で、あくまで優秀な人材をとりたいたいということが、企業側にあるのではないかと思います。

平成30年度の有効求人倍率を見てみると、事務的職業や運搬・清掃といった職種には求職者が結構集まるのです。うちの大学にも、事務をやりたいという学生が多いです。しかし、実は企業としては大卒者に事務の仕事はそれほど期待せず、単調な作業はアルバイトで十分だという企業が多い。しかし、働き手の方はそうした仕事をしたくないということで、ミスマッチがあるという気がします。企業側は、専門的な職業や管理職などの人材が欲しいのですが、それに見合った人材がなかなかいないという面が大きいという気がします。

■賃金と働き方、労働環境の視点

栗井 また、基調報告でも給料の問題がありました。給料を上げてほしいという求職者側、働いている側の要望はありますが、おそらく会場にいらっしゃる経営者の方もそう簡単には給料を上げられないと考えておられると思います。人件費は固定費ですし、等級に見合った給与水準の視点等、考慮すべき点が多くあります。

そうした中、基調報告で面白いと思ったのは、企業の取り組みと働く側の意識との違いです。賃金引き上げ以外の点について見ると、企業側と就業者側とで大きな差があるのは、「社員の能力・モチベーションの向上」で、16.6ポイントの差があります。さらに、「勤務形態」「社員の子育て、介護、治療等に配慮した勤務制度」「労働時間の短縮」「休暇取得率向上」などにおいても差が目立ちます。これらは、私が以前にワークライフバランスの調査をやったときに見られた傾向とあまり変わっていません。従業員は、実は柔軟に働きたい、時間や場所にとらわれずに働いて子育ての時間を割きたい、子供の送り迎えをしたいという気持ちが強いような気がしています。

それらの要望に対して、企業はまだ対応でき

ていないのではないかというのが私の思ったところ。今回の調査では回答者が勤める企業で製造業の割合が若干高いですが、企業側が対処していくことで、従業員の要望と合わせることができるのではないかと思います。給料を上げるといった企業のコスト増加ではなくて、制度を柔軟に変えていくことで対応できるものもあるのではないかという、若干の問題提起をさせていただこうと思います。

石川 どうもありがとうございました。実は後半にご議論いただこうと思っていた内容を的確にご指摘いただきました。人手不足は賃金、給料の問題なのかどうか。

去年の企業調査でも、多くの企業の方々から「賃金を上げるのは難しいのだけれど、上げたい。そこに一番力を入れているよ」というアンケートのデータが示されていました。それは本当にどうなのか、というところはまた後ほどご議論いただきたいところです。

実はそうではない可能性があるというご指摘ですね。労働環境が完全でないとする、その点への不満が賃金に流れている可能性があるというご指摘だったと思います。それはかなり重要なポイントだと思いますので、後ほど議論したいと思います。

今、栗井先生は人手不足問題と人材問題は区別した方が良くはないかというご指摘でした。この点は実際どうでしょうか。クライアントの方々を通じたやりとりなどから、安達様を感じられることがあれば、一言コメントをいただければと思います。

■お金をかけない労働条件改善、情報発信

安達 栗井先生がおっしゃっていた通りだと思います。お金をかけること以外にできる対策はたくさんあります。

私のお客様で上場された企業の事例です。中小企業で本当に小さな取組からスタートされた例です。労働環境のポイントになる就業規則を考えると、先ほどお話があった労働時間とか休暇といった項目は、私とクライアントの社長様など経営サイドで設計してしまい、労基署に届け出るというのが一般的なやり方ですね。

それに対して、この会社では就業規則とか休

暇制度とかを社員さんに作らせているのです。例えば、家に要介護者がいるなど訳あり人材のニーズを経営陣ではなかなか拾い切れないので、従業員の皆さんに自由に作ってもらい、その会社の現状にフィットした制度にする。

さらに、中小企業なので当然会社案内などは無い。その会社が本当に欲しいと考える能力を持つ求職者から見ると、この会社に自分の仕事があるかどうかは見えないわけです。それに対して、社員のブログで会社の中身を発信するなどして、社内の仕事や求める人材水準、どういう形で能力開発をしているのかなどを実際に見せている。社員自身が発信している会社があるのです。そこは、ほぼ離職ゼロです。変わった会社ですが、そういったところもあります。

人材を創るという意味で言うと、会社で活躍している人材はこのような方々です、と外部にアピールする。それを受けて、求職者は当然求職段階で会社について深く知るわけです。

一番やってはいけないのは、ハローワークでの求人方法のように紙一枚での求人情報の説明です。それでは、その会社がどういう会社か全くわからないわけです。「うちが求める人材はこういう形です」という情報をもっとオープンにして、写真なども出していく。さらには、「入社後10年経つとこういう感じですよ」などの情報も示す。上手な会社は、そうした情報発信をされている気がします。

石川 どうもありがとうございました。

続いて、栗井先生からご指摘いただいたミスマッチについて。例えば、事務職は確かに求人倍率がものすごく低く、そうした状況はご来場の方々もわかっておられると思います。こういうミスマッチについて、求職者のニーズと求人側のニーズのマッチング現場を見て、感じられるところがおありでしたら、小林様からお聞きしたいのですが、いかがでしょうか。

■B to B企業は求職者に積極的な情報提供を

小林 弊社の登録者でも事務職希望が相当いらっしゃる。ただ、企業様もハローワークに事務職の求人を出せば10名くらい応募が来るものですから、皆さん事務職には困ってらっしゃらないと感じております。

事務職以外の専門職、営業ですとか工程管理、生産管理、そういう専門職をどうやって採用していくのが課題だと思います。ハローワークの求人では、仕事内容が「〇〇の生産管理」という記載。仕事内容は記載されますが、どういう仕事か全くわからない。自分の経験を生かせるのかどうかもわからない。

逆に、求人側では人事の方が求職者の候補者の名前をネットで調べて、犯罪歴がないかとか、フェイスブック、ツイッターで変なことをやっていないかと見られるなど、すごく検索されています。ネットに誰でも書き込める時代になっていますから。

では求職者側とはというと、面談で「この企業が良いと思うのはなぜですか」と聞くと、求職者の皆さんは、「ネットで調べてここが良いです」と。ホームページがしっかりして、どういう方々が働いていて、どういう仕事かされているか、情報提供が非常に充実している会社もあり、求職者はそれを見て応募するわけです。

特にB to Bの企業では、一般の方が仕事内容を知る機会がないので、そうした情報提供が必要です。他方で、B to C企業では、店舗などで求人募集の貼り紙とかがありますが、実はあれは意外と効果があります。また、お客として自分が知っているお店では、その職場がどういうことをしているのかが従業員の働きを見ていて何となくわかります。ちょっと安心するのです。

そうした面がB to B企業では少ない。B to Bの企業さんこそ、ホームページでどういう仕事をしていてどういう人材がいて、どういうキャリアプランがありますという情報をしっかりと提示して、求職者の方にアピールするのが大事なかなと思います。

■賃金引き上げは人手不足対策で重要か

石川 ありがとうございます。

それでは、今までお聞きした内容も含めて、企業の課題を整理できればと思っております。

先ほどの基調報告で様々お話しした中で、やはり賃金問題が気になります。昨年のシンポジウムでは、企業側の声として、人手不足問題への対応には賃金が重要だという点を議論いただきました。今回の調査で拾った働き手側の声において

も、賃金が重要だと強く言われている。これをどのように受け止めたら良いのでしょうか。

補足として、今年度も何社かにヒアリングをさせていただいたなかで、複数の経営者から、「賃金は重要。ただし、それは不満を抑えるのには効くが、それを越えたイノベーションとか中長期的な解決策にはならない」という意見もいただけて、なるほどと思いました。

賃金問題は企業にとって従業員に訴えることができる一番のポイントなのかどうか。最初にこの点に絞ってお答えいただけるとありがたいです。それでは安達様、この点についてどのように考えてらっしゃいますか。

安達 賃金は無視できない条件かなと私は思っています。やはり一定の水準を切るような賃金では正直、人が集まらないというのが、クライアント企業を見ていての実態です。

■お金をかけないで社員の手取りを増やす

安達 今の総支給額を上げなくても社員の手取り給与額を上げる対策はいくらでもあります。本当に総支給額としての賃金を上げるしか策はないのでしょうか。

例えば、新潟のあるクライアントで、私が料率の低い健康保険組合への切り替えを提案した企業があります。その企業では昇給は厳しい。それでも手取りを増やしたい。そこで、未来永劫手取りを増やせる方法として、非常に料率が低いある健保組合さんをご紹介したのです。

切り替えるとどうなるか分かりますか。新潟は比較的低いですが、それでも健康保険料を9.6%徴収される。それが7%台に圧縮できるのです。そうすると3%近く手取りが増えます。ということは、他の会社では昇給が続かないと手取りが増えないわけですが、この会社では昇給しなくてもずっと毎年3%ずつ他の会社と比べて手取り賃金における優位さが累積されるのです。

他県の企業でも、同様の提案に対して「それは良いね」となりました。ただ、その効果は求人票になかなか反映されません。だから、なるべくアピールしようとなりました。「うちの会社は実は10年間で他の会社と比べて賃金にこれだけの差が出ますよ」と、しっかりアピールし

たというケースです。千葉の会社です。このように、総支給額を上げることだけが絶対ではないかなと思います。

ただ、ある程度の水準以上の賃金を出すのは、一番手っ取り早い一つの方法なのではないでしょうか。というのも、今回の調査結果で退職理由を見ると、自分に合った仕事で、賃金が良くて、そして労働条件として休みが多いところを就業者は選んでいますね。

語弊があるかもしれませんが、昭和根性論的な話は通用しなくなっているということです。自分らしく働いて、休暇は100%、そして残業をせずに賃金が高い会社に行きたい、とこの地域の求職者の方々ははっきり言ってしまっているわけです。これは現実なのだと思います、数字として。そこにどう訴求していくかがポイントでしょう。

しかし、すべての要望に応じていたら会社は回りませんから、今お話ししたような小さな具体策で少しずつ対応している会社もあります。最終的には、賃金を上げなくてもやれる方法です。そうした対策をとってから、賃金を上げるのは最終手段で良いのではないかなと思います。

■この地域の就業者の賃金指向は強いのか

石川 今のお話で一つだけお聞かせいただきたいのは、基調報告の調査の中で就業者の賃金指向に関する部分です。働く目的がお金のためだと回答した数値が、非常に高い結果になっていました。地域外のクライアント様との接点なども踏まえて、この地域の賃金指向についてどうお感じでしょうか。

安達 長岡に私のクライアントは6社ありますが、正直申し上げてその調査結果は衝撃でした。山陰やその他の豪雪地域、さらに関東も含めて全国的に対応させていただいているのですが、この手のデータを見た中で、今回の数値は一番高いです。特に現場の方が89%近く、9割の方が賃金で決めるというエリアは初めてです。確かに三条などでそうした統計を聞いたことがあります。クライアントにもそういう傾向が出ていますが、全国的な傾向と比べて極めて高いと思います。

石川 標本抽出の問題などもあって、当然この調査だけでは十分ではないのですが、この賃金指向について何らか突っ込んで分析する必要はあるのでしょうか。

安達 正直私もそれは知りたいくらいで、ここは突っ込んで検討してみても良いのではないかなと思います。同じような議論は九州の方でも出ました。福岡と宮崎の調査で、同じように議論をしたケースがあるのですが、やはり調べていってもよくわからないのです。標本個別の属性も細かくみると、いろいろな因子があります。そこまで見てみると、逆に長岡は面白いのかなと思います。

また、親子間、友人の知り合い、家族からの紹介による就職という割合が、今回の調査結果で13%を超えている。ご承知かもしれませんが、国の統計では5%を切っています。他のエリアよりも親子での紹介によって、3世代とか2世代勤務というのが圧倒的に多い。これは、この地域の大きなポイントではないでしょうか。

あるクライアントで、一番簡単な人員の維持方法は親の会社に子供が来てくれることだということで、そのクライアント企業は社員にそれを推奨しています。昭和的なやり方ですが、コストもかかりません。

アルバイトについて、若者の多くはコンビニとかでやると思うのですが、ある上場した企業では、社員の息子さんをアルバイトで親の会社に来させているのです。そうすると、子どもが地元の大学を出た時に、その会社に就職する率が高くなります。4割くらいは就職してもらっているのです。そうした点なども考えて、本当に賃金指向が強いのかどうか、突っ込んで聞いてみると面白いと思います。

石川 ありがとうございます。賃金については、他のお二人のパネリストにもお伺いしたいと思います。

栗井先生とは、この点について事前に意見交換をさせていただく機会がありました。その時の議論で、この賃金指向の強さはその数値のまま受け取るべきではないのではないかなというお話がありました。その点についてご教示をお願いできればと思います。いかがでしょうか。

■賃上げで満足感の積極的な向上はできない

栗井 そうですね、賃金をどう考えるかですが、経営学の動機づけの理論にハーズバーグの二要因説があります。実は労働条件や給与というのは不満足に関わることが多いと言われていて、賃金引上げで不満足は減少するのですが、積極的な満足感を増加させることは少ないと言われています。給料を上げることによって満足度が高まるかという、多分そうではない。どうすれば満足度が上がるかという、動機付けといわれるもの、承認とか達成と言われますが、上司から褒められた、仕事がうまくいった、難しい仕事をこなすことができた、そうしたことがあれば満足度が高まると言われていて、

給料を若干でも上げれば良いかという、多分そういうことではない。もちろん給与による影響は当然ゼロではないと思うのですが、それ以外に、いかに従業員が達成感とか充実感、承認などを得ることができるかが大事なのではないかという気がします。

また、マズローの欲求段階理論では、給料は安全欲求で下から2番目の欲求への寄与しかないと考えられています。より上位の欲求を満たそうとすると、人間はやる気が出ると言われる。一番高い欲求は自己実現ですね。基調報告のアンケート調査でいうと、もしかすると自分に合った職を探したいというところに当てはまるかもしれません。本当は「こういうことがしたい」という点が今の職場では達成できていない、満たされていないということで、離職する人も多いのではないかという気がします。

給与だけではなくて、そのほかの欲求、自己実現などの欲求を達成することが、全部というわけにはいかないのかもしれませんが、給与に置き換えうる面がある気がしております。

石川 8割超の回答者が賃金を上げるべきだとしたその数値の裏には、賃金以外のモチベーションにつながる面、労働時間や就業環境などについて満足ではない部分が、賃金指向の数字に流れてしまっているという解釈になるでしょうか。

ある意味就業者の皆さんの意識として一番強く数値に現れたところですので、そのまま受け取るだけではなく、相当注意して解釈する必要

があるということは感じられます。ありがとうございます。

続いて、賃金を理由にした転職や企業選びで、転職Komachiに登録される人々の実態や賃金を巡る実際の求職者の声などで、何かありましたらご紹介いただけないでしょうか。小林様よろしくをお願いします。

■賃上げ前に労働環境改善で周辺企業と差別化

小林 基調報告の資料を見て、そのデータで賃金の引き上げを80%の人が必要だと回答した点は、私も非常に驚きました。

ただ、実際に求職者の方との面談で、希望条件としてどこが譲れないですかとお聞きするのですが、給料の部分に重きを置いている方はそれほどいないという印象です。どちらかという、働き方、どういう仕事内容か、ワークライフバランスはとれているか、どういった人が働いているか、そうした職場環境の方のウェイトが大きいのかなと思っております。もちろん賃金も大事とは思っていますが、ワークライフバランス、年間休日など。

給与を一気に上げるのは大変だと思います。例えば、三条エリアに産業カレンダーで年間休日105日程度の企業が多いのですが、産業カレンダーに追加している企業も一部あります。そうすると、そのエリアの中では差別化ができるのです。105日という求人企業が多いなかで、うちは110日ありますとか。それだけでも、求職者からしたら選ぶ対象になっていきます。

新潟県は広いので、求職者は新潟市希望、三条希望、長岡希望というように希望するのですが、だいたい地元を選ぶ方がすごく多い。ですからエリア内での求人内容で差別化ができれば、また応募促進にもつながるのかなと。

まず賃金を上げる前に、休日数など自社の労働環境について、周辺企業の求人とどう差別化できているのかを見た上で、賃金の話に移った方が良いのではないかと。今働いている従業員の方にアンケートをして、どうすればもっと良い会社になるかとか、エリア内の自社の立ち位置とかを分析し、どう改善していくかを考えられるのが良いかと思えます。

石川 どうもありがとうございました。以上で

は、人手不足と賃金に焦点を当ててお話しただきました。

■将来の展望を示して就業者の承認欲求に対応

石川 それでは、賃金の問題以外も考えたいと思います。賃金関連以外で、人手不足の問題に関して企業側で改善が可能な課題はどうでしょうか。安達様よりお話しただければと思います。

安達 中小企業さんで正直難しい点として、今回の調査で就業者の声に「この会社は将来が見えない」という回答が結構あったことです。ここは特徴的だと思うのです。他のエリアのお客様についても見たことがあります。今回の調査で出たこの地域での比率は高いと思うのです。

中小企業に新入社員が入ったとします。ところが、上には部長さんが一人だけ。これから20年以上この人の下で働くのかと。20年このままずっとヒラのままなのではないかと理解されてしまうわけです。この点に企業はちゃんとアプローチした方が良い。これに対応できないとなったら、あと社員に出せるものとなれば賃金しかないではないですか。

ですから、労働者に将来が見えるように、ちゃんとした制度を整備すると良いと思います。例えば、途中でサブマネージャー、マネージャー、シニアマネージャーと細かく分けた制度だけでも良いと思います。本人の承認要求にアプローチしていくということです。まずはそういうちょっとしたことをやってから、というのが一つの対応策かなと思います。

石川 企業の将来が見えないというところが意外と問題ではないか、それに応える制度面の整備は可能ではないか、というご提案を含めたお話だったと思います。

それでは、また小林様にお聞きしたいのですが、賃金以外で企業側に改善が可能な点について。特に、本日ご来場いただいたのは中小企業の皆様が多いので、その点も含めて企業側の課題として感じておられる点があればご紹介いただければと思いますが、いかがでしょうか。

■効果的なリファレンス採用、アルムナイ制度

小林 先ほど安達さんから、親が働いている会社に子どもが入るといふ、昭和戻りのような求人方法が増えているとお話がありました。実際に、すごく効果的だと思っております、リファレンス採用、昔でいうコネ入社、良縁入社ですね。

働いている人の子どもではなく、友人や知人に紹介してもらって、紹介してもらった従業員に会社はその紹介料を払うという制度が、今東京の方では増えています。東京ですと、だいたい10万円くらい従業員に払う例が多かったのですが、今は30万円払うという企業もあつたりします。しっかりした従業員の方の紹介であれば、ある程度大丈夫な方を紹介してくれるだろうという信頼もありますし、人材紹介や求人広告に払う分の節約で、費用的にも少し安く抑えられる。実際に、友人の紹介であれば、その方の離職率も下がると思います。

ただし、そのためには、社員が知人や友人に「うちの会社は良いぞ」と言ってくれるように、満足度を向上させるのは必須になります。それがあれば、昔ながらのものですが、この方法も効果があると思います。

あともう一つは、アルムナイ制度と言いまして、出戻りですね。最近では、一度入社したら定年までそこで働き続けるという人の割合は少ない。流動的な人材として、辞めた方がまた戻ってくるかもしれない。希少な人的資源と考えて、社員が辞める時にはきれいに送り出して、また戻ってくるような体制を作っていく。そうして、辞めたその人に定期的にアプローチしていく。意外とその出戻りは良いです。

新潟市の冠婚葬祭の企業の事例ですが、そこは冠婚葬祭事業で新卒を毎年10名くらい採用されていまして。ただし、入社後2、3年で3割から4割くらいが退職されるのです。冠婚葬祭の事業なので不定休で土日休みの仕事に行きたいとか、一般の企業に行ってみたいとか、そういう方が多いらしいのです。

しかし、出戻りが非常に多い。冠婚葬祭は人の幸せ、結婚式ですとか仕事としてやりがいはあります。また、20代、30代がメインの仕事ですから、いわゆる嫌なお局さんもいなくて、他の会社に転職したときに、「前の職場はやはり良かった。戻りたい」と思う方が相当いらっ

しゃるのです。5、6年くらい前までは出戻りをなるべく採用しないようにしていたそうなのですが、出戻りを採用されるようになってからは、一度出戻った方は辞めづらくて定着率が非常に良い。今や積極的に出戻りを採用していると伺っています。

地方の企業では、辞める人は裏切り者だと感じる方もいらっしゃるかと思うのですが、戻って来られる体制を作ることによって、辞めた方を人的資源として活用するのも一つの方法なのかなと思います。

石川 今ご紹介いただきましたアルムナイ制度について、実は私自身が長岡大の出戻りでして、8年間のブランクで昨年戻ってきたのですが、そういった意味では長岡大学は先進的だと。ありがとうございます。

それでは栗井先生、どうでしょうか。企業側の課題について、あらためてお話しいただければと思います。

■多様性への対応が重要

栗井 日頃思っているのは、多様性にいかに企業が対応するかが問われているということです。先ほど、柔軟な働き方の話題が出ましたし、安達さんから外国人の方をどう受け入れるかというお話がありました。私が調査した内容から言うと障害者雇用も、多分、多様性だと思うのです。

企業からすれば、従業員の管理を一律にした方がやりやすいとは思いますが、実は育児休業制度、勤務時間をいかに短縮するか、フレックス化するか、そうした制度の導入割合は、中小企業は大企業や中堅企業より低いのです。私がかつて手がけた調査結果もそうでしたし、新潟経済社会リサーチセンターが2年前に調査した結果を見ても、やはり中小企業の割合は低いです。

ワークライフバランスの調査をしていて、どういった効果が期待できるかということを企業に聞いたのですが、一番高かったのは、企業に対する社員の満足度や信頼が高まるという回答です。そうして満足度や信頼が高まるということであれば、離職率も当然下がるでしょうし、満足度が高まったら給料の補填、代わりにもつながるのではないかと気がします。

ワークライフバランスの調査でいくと、2番目に高いのは、社員の定着率向上となっていますし、3番目には優秀な人材の確保が可能になると、企業の方が答えています。従業員側が多様化してきているなかで、企業側が画一的な管理をしようとしていることによって、ミスマッチが起こるのではないかと気がしています。

ワークライフバランスのところは、ヒアリングをした企業のコメントを見ていきますと、介護のために退職に陥りそうな社員がいたのですが、そういう方も働けるような労働環境の整備をした結果、継続して働いてもらったとか、あるいは、基調報告のアンケートのコメントのなかで、以前、結婚・出産で退職する社員が多かったのだけれども、育休制度とかフレックスタイムを導入したことで働き続けてくれる社員が増えたというコメントがありました。

そうした体制の導入時には、多少のコストが必要かもしれませんが、人手不足への対応になりうるのではないのでしょうか。特に中小企業において、人材の定着あるいは満足度の向上につながるのではないかと気がしております。

石川 ありがとうございます。

続いて、採用面について考えます。

人手不足の問題への対応を考える際に、定着面と採用面と2つに分けて考えて、そのうち採用にお困りになられている企業、そこに頭を抱えられている企業の皆さんは多いかと思えます。そちらに焦点を当ようと思えます。

採用について、どういったことが企業の課題になり得るのか。安達様どうでしょうか。成功事例等がありましたらご紹介いただければと思います。

■人材特性に合わせた労務制度の作り込み

安達 申し上げようと思ったことは、ほぼ栗井先生にお話しいただいた感があります。ダイバーシティ、インクルージョンということで、多様性に対してどれだけ企業が幅を広げられるかです。門戸を絞ってしまうと、その幅の人は来なくなってしまいます。

私がお話しできる非常に成功している中小企業の事例は20、30社くらいあります。それらに

一様に言えるのは、本人たちの生活に踏み込んでいくということです。労務制度自体を地域の人材特性に合わせて作り込んでいるのです。

例えば、広島のあるエリアで、20社合同で社長全員と議論をして、病児保育が可能な保育所を設立した例があります。そうした施設が、その地域で半径50キロ以内になかったのですが、行政的な対応は本当に厳しい部分でした。そこで、企業内保育所を作りました。一社では無理ですから、皆で数万円ずつ出し合ったという状態です。

そうすると、採用達成は200%になったのです。なぜかというところ、病児保育だとか、ちょっと熱を出したときに対応できる社会インフラができたからです。一般には、いざという時にはものすごいお金を払って、あるいはお父さんお母さんが苦勞して車で移動して、100km以上移動して、それから会社に出勤するわけです。そのエリアでは何千何万という方が皆そうやっているのです。それが、この会社のグループに入れば、それから解放されるということになったのです。そうすると、この会社の社員募集に応募するのが一番ということになったのです。

そのかわり、我々は事前にすごく綿密なリサーチをしました。周りの企業について、休暇日数とか、さらにどのタイミングでどんな制度の休暇を入れているのかを見ます。それで、すべてのコスト・インパクトを考えた上で、採用・募集の前段階においても、この企業に応募することが入り口として美しく見えるように制度を作り込んだのです。

例えば、自宅で要介護者を抱えている方々、主に管理職、マネージャー水準の方々が多いたのですが、現場で技能を抱え一定の年齢になった方などにも、親などの介護ニーズが出てくる場合があります。それを杓子定規にばっさりと切り捨ててしまっている会社さんには、門戸からしてもう人は入ってこない。それに対して、個別具体的な就業設計を入れていく企業が成功しています。そうしたケースが、成功例のクライアントとしては多い気がします。

■費用をかけずに、企業での就労を生活インフラにする

石川 多様性に対して、許容度を高めることが

採用の成功の一つのポイントという話をいただきました。確かにこの話は昨年度のシンポジウムで企業様の声にもありました。

その話が出たときに私が感じたことなのですが、許容度を高めるための費用がかかります。例えば事業所内に託児施設を作るには直接的な費用が掛かりますし、障害を抱えている方を受け入れると健常者に比べたら直接の生産性が落ちてしまう。間接・直接問わず、費用が伴うものではないかと思います。昨年シンポではこの点についてそれ以上は突っ込めなかったのですが、そうしたコスト面がハードルになっていると思うのです。

安達 調べている企業はしっかり調べています。助成金もありますし、一定の障害者雇用の要件を満たして、使える特定求職者の給付金を活用するなどです。これらは、必ずしも大企業でなければできないというわけではありません。ただ、一社で取り組む場合は、当然その一社で何百万円も負担することになります。それは厳しいので、先ほどご紹介した事例では、20社以上で取り組んでいます。行政も入ってもらっています。

その広島エリアの企業では、1社当たりの月額負担は6万円なのです。これは採用コストよりも安い。さらに、他の会社と提携しているのですが、自分たちのウェブサイトが求職者がどう閲覧しているかというデータを持っていて、この部分にこのようにリンクを貼ればこのように閲覧者が来てもらえると誘導しているのです。そうすると、求職者がこのエリアにはこんな企業があるのかと知るといえる話になる。

そのグループの参加企業は、生活の足として車が必要な地域にあるのですが、10年勤続すると自動車に対する社内融資制度を優遇でやっているのです。そうすると、この会社にいる限りは車も有利に確保できる。大したコストではないのですよ。税法的にも非課税通勤費をうまくコントロールすれば、コスト面でも実現可能なのです。

そのようにうまく設計しながら、就業環境の整備を生活のなかに組み込んでいるのです。つまり、その企業での就労自体を生活インフラにしてしまうということです。必ずしもコストがかかるわけではないのです。

石川 どうもありがとうございました。また新たなコラボということですね、企業同士さらには行政も巻き込む。こうした取り組みは、ひょっとしたら、この地域でもできる余地があるかどうか。ヒントになればと思っております。ありがとうございました。

■採用に人材紹介サービスの活用を

石川 続きまして、同じく地域の話に重点を置いていただいて、求人と求職のマッチングの現場から見える点がありましたら、小林様に是非ご紹介いただきたいと思っております。

小林 先ほど既存社員の社員満足度を上げましょう、多様化しましょう、さらにアルムナイ制度、出戻りを受け入れましょうとお話をさせていただきました。

次は、新しい人材をどう獲得していくか。おそらくご来場の皆様はハローワークや求人広告を使われていると思うのですが、それらとともに人材紹介というサービスも是非使っていただければと思います。

新潟県では、人材紹介を使われている企業はまだまだ少ないです。人材サービス総合サイトという厚労省が運営しているウェブサイトがあります。そこで有料職業紹介社、例えば弊社のような人材紹介会社の情報が見られるのですが、新潟県には人材紹介の会社が今232社あります。ただ、その数値には大手業者の支店も含まれます。それらのマージン率ですとか、直近3年間の採用実績ですとか、いろいろな情報が見られます。その中から、自社に合う人材紹介会社を選んでいただければと思いますし、その中で弊社を選択肢の一つに入れていただければと思います。

求人広告を出してみないとその効果はわかりません。一年間出しておいても採用できなかったというケースも多々あると思います。それに対して、人材紹介ですと採用成功報酬になりますから、採用が実現できなければお金を払うこともありません。というところで、決して無駄金にはなりません。

また、先ほどお話ししましたが、キャリアアップの助成金ですとか、公的な助成金で補填するという方法もありますから、ある程度未経験の

方を安く採用するという方法もあります。そこでも、人材紹介会社による制度面の紹介が可能ですので、是非ご活用いただけたらなと思っております。

石川 広報、採用に焦点を当てたお話をいただきました。

ご発言のローテーションが途中なのですが、そろそろ締めに入って、質疑応答の時間を確保しようと思っております。

そもそもこのシンポジウムは、この地域を念頭に置いています。そこで、最後にこの地域が人手不足問題を軽減していくために、個々の好事例や、企業側に対するメッセージ、地域に対するメッセージなど、これまでお話ししきれなかったことも含めて、安達様からご発言いただければと思います。よろしくお祈りいたします。

■地域全体で良好な就業環境の雰囲気・評判を創出して発信する

安達 先ほどお話が出たリファレンス採用について補足したいと思います。今回のこの地域の調査結果によると、その採用率が他地域よりも明らかに高いです。ということは、これを活かさない手はないと思うのです。要するに、親御さんとその子が立て続けに同じ会社に入る可能性が高いわけです。あるいは友人が入ってくる可能性も高いわけです。その割合が他の地域よりも間違いなく高いわけですから、逆に言うとそれだけ会社の情報が伝わってしまうということですよね、エリアとして。

そこで、このエリア全体として「長岡市の企業はこういう雰囲気なのだよ」という状況をうまく作るのが一つのポイントになるのではないかと思います。いわゆる地域全体のレピュテーションとして、良い評判を醸成し、悪い方に流れないようにするということです。

一つ例を言わせていただくと、これは埼玉のあるエリアなのですが、そこでも人が足りないという悩みを伺いました。それで、皆が協力したのです。普段はいがみ合っている会社同士50社くらいが商工会で協力して、どんな採用の仕方ですとか、どんな日数でどんなイベントをやっているかという情報も共有した上で、そのエリアで企業の合同イベントをやっているのです。就職し

た人たちに対してこんなメリットがある。例えば子育てに関しても、ベビーカーなどのフリーマーケットを会員企業だけで皆でやっているなど。そういう物々交換のサイトもあったりして、社長さんたちが協働して、そのエリアが盛り上がっているのです。エリアに密着した一つの方策になるのではないかと思います。

■人の動きについて域内で情報流通を

安達 また、リファレンス制度やアルムナイ制度に関しては、多くの会社で取り入れていますね。私のクライアントでいうと、ある新潟の企業では、社員から紹介してもらった時の紹介手当を制度化しています。職業紹介の法律上の問題があって、全く何の就業規則も規程もなしに社員を紹介してもらったら、その人に手当を払うというのは違法になってしまいます。なので、賃金規程の中に紹介手当というのを設けて、職業紹介関係の法令規制を回避する必要がありますのですが、その対応をした上で、その新入社員の出身地域によって金額に差をつけるのは不合理ではないという判断になります。新潟出身の人を紹介してもらった場合は50万円を出している企業があるのです。そうすると、辞めた後にも紹介してくれるのです。次の人にこんな人はどうだろうか。

会社を卒業した人たちの専用ホームページを作っている企業もあります。辞めた人が今何をしているのか、人事の人がずっとやりとりしています。そうすると、「今は旦那の転勤でこちらに来ているけれど、多分2年後にはそちらに戻れそうだ」という情報も、合意を得て全部社内のブログに出してもらっているのです。そうすると、ひょっとしたら3年後にまたこの方が戻ってきてくれるかな、という感じでアプローチをしたりしています。

それが地域内でできたら面白いかもしれませんね。長岡のある地域内にオリジンがあった人が、今は別の場所にいるのだけれど、実は2年後にまた長岡に戻ってくるかもしれないといった情報がわかると良いかもしれません。ただそういったモビリティについての人口動態の情報サイトはなく、ごく限られた企業にしかないのです。もしも地域でそういう情報の流通ができれば、すごく良いのではないかと思います。

石川 元社員のコミュニティを作ってしまうということですね。その中で、地域で複数の企業が組んでフリーマーケットやイベントをやるという話は大変興味深かったのですが、その音頭取りは行政の方がやるのですか。どういう仕組みでできあがるのですか。

安達 行政の人の発想で残念ながら奏功したものはなく、これは企業側が主導して実現したものです。ただ、許認可をとったりするところで行政が関わったり、古物の関係で警察の方にご相談したりという程度です。あくまで企業側で、特にその地域のリーダー的な経営者の方々と、今お話しした事例では5社くらいの社長さんと議論させていただいて、創り上げたシステムです。

石川 ありがとうございます。続きまして小林様いかがでしょうか。何かご提案なりメッセージを。

■ホームページ、ブログでの企業情報の発信は必須

小林 もう安達さんからほばいただいた感じですが、敢えて企業としてやれるポイントについて言いますと、先ほど話しましたようにホームページはすごく重要だと思っていただければと思います。

求職者からすると、ホームページが無いような企業は怪しくて応募しないというくらいのレベルです。しっかりとホームページを作成して、どういう会社なのか、どういうお仕事があってどういう人が働いているのかをしっかりとアピールしていただければと思います。

その上で、作ったきりのホームページでは意味が無いので、ブログやSNSをしっかりと更新していただきたい。ホームページの運営スタッフを新規に入れるというよりは、例えば新卒で入った若い社員の人たちが、ブログやSNSなどの操作も非常に上手ですので、OJTの感想などをそこに書き込んでいただく。

実際に新潟のハウスメーカーさんでやっているのですが、毎年新卒で入った人が、ローテーションでブログを書いて、それを見た若い人が求人に応募して入社する、またその方がその年

のOJTの感想などをブログに書いていく。良い循環でサイトが運営されています。ネット専門の新規スタッフを雇うわけでもないですし、若い社員の承認欲求、頼られているというのが、やりがいにもつながります。より学生に近い目線の若い人たちに、ホームページの運営・更新をしていただくと良いと思います。

石川 確かに大学生など若い人の行動を見ると、リクナビ、マイナビ、就職応援団といったメジャーな就活支援サイトも使うのですが、それとは別に、一般的なウェブ検索で企業情報を探すことも必ずやっていますね。そうした現状に通じるお話だと非常に納得した次第です。

それでは最後に栗井先生、何かメッセージなりお気づきの点なりをいただければと思います。いかがでしょうか。

栗井 まず一つは、環境にいかに対応していくかが大事なところですね。ホームページがない会社、ホームページを見てもなかなか内容がわからない会社には、若い人達はなかなか行きにくいと思います。まず、そういう整備が採用にあたっては必要かなという気がします。

あともう一つは、もしかしたら既存の価値観を変えていただく必要があるのではないかと考えています。例えば、先ほど給料が低いから辞めるというアンケート回答者の中で、若い年齢層の方が多かったと思うのですが、年功序列型の賃金が果たして今の時代に合っているかどうかなど、考えても良いかもしれません。今東京では新卒採用の給料をどんどん上げているという話もあります。それに伴って賃金体系、賃金テーブルを変えるということも行っているようです。若年層の給料を低く抑えておいて、後から年をとってから給料が上がっていくということは、今の若い人たちにはなかなか許容できない部分があるのではないかと感じます。

さらに、せっかく採った人材ですから、いかに人材を育成して、そこで定着率を高めていくかということも非常に大事ではないかという気がします。入れただけであとは放っておいて成長するということでもないと思います。そこでいかに人材に投資をするかということも大事ではないかという気がします。工場や機械というモノへの投資だけではなくて、ヒトへの投資

が当然定着率にもつながりますし、企業の発展にもつながるのではないかという気がしています。

あともう一つ、先ほどお話ししましたが、多様性に対応していくかという点です。出戻りなどのいろいろな話も出ましたが、「こういうヒトしかとらない」と決めつけるのではなく、多様性に対応していくことで、採用改善あるいは定着率向上が実現できるのではないか、という気がしております。

石川 給料を含め、賃金の制度も見直した方が良いのではないかと感じます。かなり大きな話だと思います。それと教育投資の重要性。これは今年のシンポジウムでも積極的に取り組んで成功してもらえる企業様のお話もあったところに通じると思います。さらに多様性への対応ですね。

以上、とりまとめることもできずに発散して終わってしまったような気もするのですが、以上のパネリストの皆さんのお話、さらには私の基調報告も含めて、ご来場の皆様からのご質問とご意見等をいただいて、残りの時間を有意義に過ごせればと思っております。フロアのマイクをお回しします。ご質問、ご意見をお受けしたいと思います。挙手していただけますでしょうか。

■生産性向上による人手不足への対応

質問者1 今日パネリストの方々から人材確保のいろいろなアイデアやノウハウはなるほどと感心しましたが、個々の企業をローカルに考えると、圧倒的に大企業が強いです。中小企業としてどこまで対抗できるかということが残ってくる気がします。

一つは、この地域全体あるいは日本全体を考えても、先ほどお話があったように、人口、人材がどんどん減っていくわけですから、それでも大丈夫なような体制を整えていく。それが人材の確保につながっていくのではないかと感じます。

その手法として、企業の生産性を上げるしかないのではないかと感じています。生産性を上げることで5人やっていたことが4人で済む、あるいは売り上げを増やすことができ、賃金も上げることができる。そうした方向に持って

いくということが、この地域としては重要ではないでしょうか。

と言いますのは、この地域では中小企業の生産性が低い。まだ生産性を上げる余地があると思います。中小企業の社長さんに、自社の生産性向上にもう少し目を向けていただくと、いろいろな問題が解決できるという気がしています。

いろいろなファクターがあるので、パネリストの先生方が話された様々な内容とも関連している気がして意見を言わせていただいたのですが、何かコメントをいただければありがたいです。

石川 ありがとうございます。生産性向上は人手不足問題への対策と密接不可分なものです。今日はその議論をしませんでしたが、人手不足問題として、生産性向上がある程度意図されたような事例、または関連のご意見等を安達様からいただければと思います。

安達 今おっしゃった点に関連して、来年の4月1日以降は労基法を含めて残業規制が非常に厳しくなります。生産性を無視して、根性で残業するというのはだめだと国が言っているわけです。違反に対しては罰則を強化して、実際に監督者が送検されます。要は、国としてはあまり働くなと言っているわけですね。その上、人が採れないとなると、業務がある人に集中する。しかし集中しても残業はそれ以上やるなと国は言うわけですから、どこかで生産性の向上を考えざるを得ないわけです。

私のクライアント企業で、残業規制強化等を見越した取り組み事例としては、ヒトを使わないという方向性にシフトしているお客さんもあります。本当に必要な部分、コアの部分にだけ技能としてヒトを置く。例えば製造業ですとどうやって対応するか。

先日、びっくりしたのですが、中小企業で正直言うとただただ作っておられた状態から、製造機の処理速度を3倍にされたのです。そうすると物理的に残業が3分の1になった。ヒトの技能を上げようと思うと数十年かかる。それで3倍のスピードになるかということ、正直そうはならない。であれば、一番手っ取り早い方法としては、加工機などの装置の性能を上げてしま

おう。メンテナンス・サイクルの長さなども5倍程度を保つのです。そうすると物理的に、どれくらいになるか微妙ですが試算では7倍から8倍くらい作業効率が上がるわけです。

そうした結果、社長に時間ができます。中小企業の社長さんに考える時間はあまり無いわけです。課題が全部集中して来てしまいますから。もし時間ができれば、次の戦略だとか、どうやってもっと効率を上げるかなどを考えることができます。ボトルネックになっている部分の分析に時間を割けるのです。危機感を持っている社長さんは、やはり何とか効率化を考えていきたいと考えているはず。工数ですとか班の引き継ぎなどはすべてERPでシステムに入れていく。そういった形に変えていっているという例はあります。

石川 昨年にもいろいろと議論して、なかなか決定打はなかったのですが、生産性向上を考えていかなければならないのは間違いありません。ありがとうございます。

質問者1 今ものづくりの事例でご説明いただいたのですが、私はもっと深刻なのは小売りとか、そちらの方ではないかと思っています。それも含めて生産性が必要だと思います。

石川 ご指摘ありがとうございます。おっしゃるとおりです。マクロ的に見ると非製造業の方が人手不足はより深刻です。小売業を始め非製造業にはまた別のアプローチが必要かもしれません。

■外国人労働者の活用法～技能実習・特定技能の制度活用を越えて

質問者2 私は7月から技能実習生の送り出し機関にいます。地域の技能実習生の連携とか、そういった関連を少しご教示いただきたいと思っています。よろしくをお願いします。

石川 どうもありがとうございます。外国人の活用に関して、個々の企業のお話を聞くと、実習生なしには人手不足で業務が回らないとおっしゃる企業が間違いなくあります。が、昨年アンケート調査結果によると、この地域全体で

は意外に大きな数値にならないなという印象を感じました。ただ、中長期的には外国人の雇用問題を考えざるを得ないということだと思っております。この件は、再度、安達様からご知見をいただけますと幸いです。

安達 まず前提となる基礎知識を解説させていただくと、日本の入管法では、外国人を受け入れる場合に、原則はホワイトカラー、大卒となっています。つまり工場には入れない。工場でいわゆる単純労働をするということになると、限定的な在留資格しかないのです。それが今おっしゃった技能実習、指定14業種という、細かい作業まで分けられているわけです。これも最大で5年間です、業種によりますけれども。それ以上はだめなのです。

今回新しくできた特定技能がありますが、これも永続的にいられるのは現在のところ2職種だけです。造船・船用工業という船の部品を作るもの、それとあとは建設、それだけです。これだけは5年間サイクルで更新し続けられるので、10年後には永住権がとれます。永住権がとれると単純労働規制が外れますので、いわゆる現場に入ることができる、工場に立ち入ることができるということになるわけです。

それまで待てるのか。実態は人が足りないわけです。それで技能実習等を受け入れています。ただし、以前と違って、ここ2、3年、日本はベトナムや中国の方から人気がありません。なぜかという、技能実習で来日すると、1年後に必ず技能検定に受からなければならない。さらに日本語の能力も試されます。実際には仕事をしながら勉強しないといけないわけです。9ヶ月後とかに日本語の試験、小学生くらいのレベルの試験を突破しなければならない。最近では来る方の質が下がってきているのか、なかなか試験に通らなくなっています。初回に監理団体に払うコストを考えると、日本に行くことはペイしなくなっているというのが実態です。ですから、以前ほど大きく伸びていないのです。

■高度人材採用・海外サテライト・企業内転勤による外国人労働者の採用

安達 外国人活用ということであれば、むしろ、高度な人をとった方が一番早いと思うのです。

大卒の高度技能者をとるということです。実は政府がどんどん優遇政策をとっています。スペックが高ければ、最短1年で永住権をとれる人も出てきます。標準的な方でも、3年から5年で永住権をとれます。そうなるのであれば何でもできます。先ほどご質問で小売業が話に出ましたが、小売は現場労働だから外国人はだめだと言われているのです。日本人だけで生産性を上げろと国は言っているわけです。ただ、外国人でも永住権をとればOKになって、小売業の現場に出られます。そういった方向にシフトしています。

特に、管理機能に関しては、日本では非常に維持が厳しくなっています。ですからクライアント企業などは海外にサテライトを作っています。日本に外国人を呼ぶのではなくて、仕事自体をベトナムなど海外の現地法人施設で実施するわけです。そこにサテライトセンターを作るのです。

ある九州のグループの話ですが、プラントエンジニアリングで日本人の技術者が採れないことに悩んでおられました。それがベトナム等では大量に採れるのです。そうするとベトナムに法人を作って、そこに大量にエンジニアを待機させます。今時、ネットで何でもできますので、日本側から設計等の発注を全部出して、ベトナムで設計してもらい、送ってもらっています。

技能実習だと制限があります。能力が低いと半年で帰国してしまう。うまくいったとしても、実は5年続けるには、3年経過した段階で一度帰国させます。30日間。そのコストがかかります。あと実際のところ、失踪してしまう人もいます。そうすると、その企業が優良実習実施者という認定を取り消されてしまって、非常に厳しい状況に追い込まれてしまいます。

また、受入れ枠を維持するには労働法違反が絶対に許されません。過去5年間、未払い賃金はなく是正勧告等を受けたことも一切ない、ということが前提になっています。これは、中小企業にとってはかなり厳しい条件です。そうしたことから、現状では、外国人の受け入れというよりも、海外の現地にアウトソースするというパターンの企業が私のお客様では増えています。

あとは、企業内転勤という在留資格があります。これが唯一の突破口です。要は、海外の会社を子会社にしてしまうわけです。資本を注入

して関連会社にしてしまうわけです。日本ではどうやっても働き手が集まらないという場合に、ひょっとしたらタイとかベトナムには同じ事業をやっている会社があるかもしれない。結論から言うと、そこを買うのです。一定割合以上の資本の注入が必要で、原則15%、20%、51%の基準があり、基本的には100%が望ましいです。それで資本注入すると、1年間現地で外国人を雇って、その後その外国人の技術者を日本に企業内転勤で呼べます。ただし、現場労働はできません。

ですから、1年待つことができるのであれば、その会社の同業種で他国の会社がないか探し、まだキャッシュがあるうちは、それを買うというアクションが考えられます。技能実習は「呼ぶ」ですが、「買って呼び寄せる」というやり方も増えてきているかなと思います。

石川 ありがとうございます。残念ながら時間になってしまいました。私たち登壇者は会場にしばらく残りますから、質問できなかった皆様は、是非個々にお声がけいただければありがたいです。

それでは、以上でパネルディスカッションは終了ということで、総合司会にお渡しします。ありがとうございます。

総合司会・小松 以上をもちまして、今年度長岡大学地域連携研究センターのシンポジウムを終了したいと思います。本日有益な知見を披瀝いただきました安達様、小林様、そして本学の石川教授、栗井准教授にあらためて拍手をお願いしたいと思います。

本日はどうもご苦労様でした。ありがとうございました。

(文責：長岡大学 石川英樹)