

第2部 パネルディスカッション

2018 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

<パネリスト>



コンドウ印刷株式会社
代表取締役
こんどう きよのり
近藤 清規 氏

半導体メーカーで、生産・機械メンテナンスに従事し交代制勤務など経験。その後、製版会社修行を経て、平成5(1993)年1月コンドウ印刷に入社。株式会社サトーの100%協力工場として、あらゆる新機種ラベルの立ち上げに従事し、平成14(2002)年7月代表取締役に就任、現在に至る。ユースエール2018年度認定企業。



株式会社フーゲツ
代表取締役社長
ちば さとし
千葉 智 氏

スポーツ用品メーカーで営業を経験。1989年英国子会社へ出向し1995年同社社長就任。
1997年に小千谷市の株式会社フーゲツに入社、2003年8月代表取締役社長に就任し現在に至る。



三越タクシー株式会社
代表取締役社長
のむら のぶひと
野村 修士 氏

1978年三越タクシー株式会社入社、2007年同社代表取締役社長就任。2006年長岡市福祉有償運送運営協議会委員、2011年長岡市悠久山公園整備協議会委員、2015年長岡市ハイヤー協会副会長、2017年一般社団法人新潟県ハイヤー・タクシー協会副会長、同年中越地区ハイヤー協会会長就任。



長岡市 商工部 産業支援課
係長
もろはし あきこ
諸橋 亜希子 氏

1988(昭和63)年、4月、長岡市役所入所。
税務、総務、福祉等の部門を経て、2018(平成30)年4月から現職。



長岡大学
教授
いしかわ ひでき
石川 英樹

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。



長岡大学
専任講師
すずき あきひろ
鈴木 章浩

早稲田大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得満期退学。立教大学兼任講師を経て、2016年4月より現職。主たる研究分野は、多国籍企業におけるイノベーションと人材マネジメント。
2019年に、著書『グローバル研究開発人材の育成とマネジメント—日系多国籍企業における知識の移転と創出』を上梓予定。

<コーディネーター>



長岡大学
准教授
くりい ひでひろ
栗井 英大

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。

総合司会・小松 それではこれより第2部「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」と題しまして、パネルディスカッションを行います。コーディネーターは、本学准教授栗井英大でございます。

栗井 ご紹介いただきました長岡大学の栗井でございます。ここから私がコーディネーターを務めまして、パネリストの方々と共に、人手不足、雇用に関するイノベーションをテーマに話を進めていきたいと思っております。

まず、私からご登壇いただいているパネリストの皆さんをご紹介いたします。フロアから向かって右手側から順にご紹介いたします。コンドウ印刷株式会社代表取締役の近藤様でございます。株式会社フーゲツ代表取締役社長の千葉様でございます。三越タクシー株式会社代表取締役社長の野村様でございます。長岡市商工部産業支援課係長諸橋様でございます。本学の鈴木講師でございます。そして先ほど基調報告をいただきました、本学の石川教授でございます。

まず、パネルディスカッションに入る入り口としまして、先ほどの基調報告で、最後まで述べずに終わった部分があると思っておりますので、石川教授から、最後のまとめのところが皆様にもう一度ご披露いただきたいと思っております。

石川 先ほどは時間を超過した上に十分まとめきれず申し訳ありませんでした。既にかなりの時間をいただいましてしまいましたので、一言だけ。

私のご報告では定性情報がフォローしきれていないと思っております。今日お越しいただいたパネリストの皆さまから、生の話をお伺いしたいというのが一点です。また、このパネルディスカッションでは、地域全体の人手不足対策、および雇用市場の改善という話につなげていければと期待しております。以上です。

■深刻な人手不足の現況

栗井 ありがとうございます。先ほどのアンケートの結果からも、人手不足が深刻だということは皆さんも恐らく実感してらっしゃると思っております。それでは、企業の経営者のパネリストの方々に、実状を伺っていききたいと思います。まず、近藤様から、人手不足の現状について、

お話しいただけますでしょうか。

近藤 当社では、既に来年度の高卒新卒採用が決まりました。来春に2名が入社予定です。今年は、ユースエール認定をいただいたことで、新卒採用が順調だったと考えています。さらに、ハッピー・パートナー企業に認定いただいたことでパート社員の採用が順調です。ただ、正社員は中途採用が厳しい状況です。現在、欠員補充で求人を出して2か月経ちますが、充足に至っておりません。それでも社内では、少ない人数で売り上げを確保することでの生産性向上を目指し、皆が今現在頑張っております。少数精鋭と考えております。以上です。

栗井 ありがとうございます。続きまして、千葉様いかがでしょうか。

千葉 つい最近まで人が足りないという認識があまりなかったのですが、今年たまたま2名突然辞めてしまいまして、それで採用をかけたなら、本当に人が来ないなと思えました。そういう意味では、今本当に人手不足なのだなと実感しています。

どうして来ないのだろうかと考えたときに、ある意味で当社が魅力的な内容を発信していないと思うのです。要するに、当社が勝手にハードルを高くして募集をかけて、仕事を探している人から見ると、この会社良いのかな悪いのかな、ピンとこない感じなのかなと思っています。

これまで管理職をラインから外す取り組みなどを進めてきましたが、人手不足により管理職をいま一度ラインに入れざるを得なくなり、それで回しているというのが実態です。それでも不足するときは土曜日出勤にして、その他のところで休みを増やしたりして対応している、しのいでいるというのが実態です。以上です。

栗井 ありがとうございます。続きまして、野村様いかがでしょうか。

野村 皆さんこんにちは、野村です、よろしくお願ひします。わが業界につきまして、人手不足の実態、タクシー業界の実態についてご報告したいと思います。

まずもって皆さん、タクシーにつきましてど

うご認識をされていますでしょうか。タクシーは、鉄道、バス、飛行機と同じように公共交通機関であるということは当然ご承知かと思えます。これは法律で認められているところなのですが、日夜24時間365日、市民の足として地域社会に貢献している産業の一つです。これから少子高齢化の進展によって、ますます身近な乗り物として活躍が期待されているところだと思っています。

しかしながらそういった中で、残念なことに、先月10月15日に、ご承知の通り長岡の第一タクシーさんが廃業されました。これはわが同業者としてもシリアスな問題でございまして、廃業の大きな理由の一つは人手不足と聞いております。日ごろ第一タクシーさんに乗っておられたお客様は、いつも乗っているタクシーが無くなり、困ったということで相談に来られるのです。幸いなことに、長岡市内にはハイヤー協会に加盟しているタクシー会社がまだ7社あります。ハイヤー協会に入っている会社がそれぞれ助け合って貢献できるのですが、問題は、郡部でタクシーが無くなってきているところがあります。その辺は深刻なことでありまして、また後ほど時間があればご報告致します。

あと一点、規制緩和について皆さんに知っておいてもらいたい点があります。小泉内閣が平成14年2月1日から銀行と同じくタクシー業界についても規制緩和を進めて、流れが大きく変わりました。簡単に言えば、誰もがタクシー会社を起こせることになりました。新規参入が増えまして、長岡市内8社だったのが11社になりました。台数も増えました。ところが、最近では増えすぎてしまって乗務員の賃金が減ってしまっていて大変だということで、規制が強化されてきています。また昔に戻ってきています。そういった点がベースにある。

そういったなかで、全国のタクシー事業の現状について申し上げますと、輸送人員について、タクシー業界のピークは平成18年度だったのですが全国で19億4000万人のお客様を運んでいたところ、平成29年には13億7000万人ということになります。交通産業のなかで、飛行機やバス等はリーマンショックによる落ち込みからようやく上がってきたところ、タクシーだけはまだ右肩下がりという厳しい状況が今もつづいております。運送収入もピークの平成13年度に全

国1兆9000億円だったのですが、平成29年度は1兆4000億円で、ピーク時から約24%減少です。

長岡市内においては、タクシー台数が規制緩和前の平成13年度には約370台あったのですが、平成29年度は約330台に落ち込みました。約10%減少です。それ以上に深刻なのが乗務員数で、平成13年度に約590名が長岡で働いていましたが、平成29年度は約360人にまで落ち込み、約40%も減っているのです。乗務員の平均年齢が高い点も問題です。平成元年では48.5歳、平成29年度は何と60.2歳。シルバー産業の最たるものでございまして、このまま人が入ってこない、第2の第一タクシーさんになっていくということは間違いない状況でございまして。既に郡部は足がなくなって困っています。その辺はまた行政の人とこれから本当に真剣に考えていかなければならないことです。

ともあれ、地域のお客様の足を守る最後の砦がタクシーだといわれています。災害にも強いといわれていますし、何としてでもこれからも存続していきたいというのが現状でございまして。以上です。

■行政の人手不足対策

～カギは社会減への対応

栗井 ありがとうございます。今3人の方から、実際の企業の現場で起きているお話をいただきました。つい最近人手不足を実感したという方もいらっしゃる、何年にも渡って人手が集まらないという話もありました。当然この3社さん以外にも長岡市内には多くの企業がありますが、市内の企業の情報をお持ちなのが長岡市だと思います。市内の人手不足の現状、あるいは企業から寄せられる相談内容等があればご披露いただけますでしょうか。

諸橋 長岡市役所諸橋と申します。本日はよろしくお願いたします。

今ほど企業の皆さんのお話にもありました通り、人口減少に伴う人手不足は既に前々から言われてはおりましたが、顕著になってきたのは今年度に入ってからだと思います。市へも多くの声が寄せられるようになって参りました。そのなかで私どもは首都圏の大学や企業を回るなどして、多くの声を寄せていただき調査をして

いるところですよ。

人口減少問題といいますと、子どもが減っているということと、それからもう一つ、いわゆる社会減といわれる地元の子供達が首都圏に出て行って戻ってこないという、2つの要因によって、地方が大きな影響を受けるという状態が顕在化していると思っております。

市では長岡の子供達、中学校を卒業した子供達が長岡の企業にどれほど勤めるのかということ、推定を含めて調査いたしました。だいたい、約4割の子供達が地元に残っている。これはある一定の時期に限った調査ですので、その後戻ってくる人もいるかもしれませんが、大体6割の子供達がおおよそどこかに行ってしまうということになります。これが、地方の企業に大きな影響を与えている一要因だと分析しております。

長岡市による取り組みでは自然減に打つ手は限られますし、厳密に言えば無いのかもしれませんが、ただ、社会減について、流出していく若者達に戻ってきてもらう取り組みはできるのではないかと考えています。企業様の声や、実際に就職した学生の声や、やはり求められているニーズに行政としてまだ対応しきれていないと感じています。

今日はおいでいただいたパネリストの方の声、それから可能であれば会が終わった後に、会場にご参集いただいた皆さんの声を聴かせていただいて、参考にしたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

栗井 ありがとうございます。お話を伺って、4割しか長岡市内に残らないのかと意外に思ったのですが、アンケートの対象は小学生ですか。

諸橋 ある一定の時期に中学校を卒業した子供達が、高校、大学を経て地元の企業にどれほど残っているだろうかという調査をしました。

栗井 実態調査ですね。

諸橋 紐付けはできていないので、本当の数ではないのですが、推計値が入りますので、これを含めておおよそというところを調査した数字です。

■各社の人手不足対策

栗井 先ほど石川教授から、人口も減るけれども、それ以上に労働力人口が減っていくという話がありました。今の調査結果を受けると、さらに深刻になってしまう可能性もあると思った次第です。人手不足についてはなかなか有効な対策がないという話がありました。とはいえ、現状をそのまま受け入れて、会社も業界も縮小して良いかという、そういうことではないと思います。では、どのような形で人手不足という課題に対応していけばよいのか、という点が、今日のメインの議題になると思います。

まず、企業の方々の現場の声をうかがっていききたいと思います。今度は逆の順番でよろしいでしょうか。野村様から、御社で行ってらっしゃる対策について、お話しいただける内容で結構でございますので、対応策をご披露いただけますでしょうか。

野村 それでは逆の順番ということで。(笑)

本当に交通産業はタクシー業界もバス業界も皆、人手不足です。その中で当然手をこまねいているだけではいけません。我社もそうですが、当然タクシー産業というのは中途採用がほとんどです。したがってハローワークにお世話になるわけです。ただ、今の時代、求人票をただ出ただけでは応募者は一人も来ないし来たとしても中々良い人は来ませんね、間違いなく。

■採用には自社の魅力創造と発信が必要

野村 ではどうしたら良いかという、これが難しいのですが、一言でいえば、自社の魅力を創るということです。いかに魅力を創って発信するか、これに重点を置いて当社は長年やっているところですよ。

交通産業ですから、まずベースにあるのは安全・安心です。おかげさまで我社は昭和28年のタクシー創業以来65年経つのですが、今まで一件の死亡事故もありません。今までの先輩が築き上げた努力を無にしないように日々全社員努力を続けているところであります。

しかしこれは、お客様から見れば当たり前です。それ以外のところでいかに魅力を創っていくかということです。我社は、実は20年以

上前から中途採用だけでなく新卒も採用しております。20年間企業説明会に積極的に出ており、誰も来なかったということもありましたが、それでも一生懸命タクシー業界のPRも兼ねてやっていたところ、20年ぐらい前に、我社で短大卒の女性ドライバーが誕生し全国最年少女性ドライバーということで全国紙にも載りました。

女性が入社し男性も少しずつ入ってくるようになりました。本日配布させて頂いたお手元の資料にシールを貼らせていただいたのですが、実は長岡大学出身で皆さんの先輩にあたる乗務員であり一生懸命頑張っている我社で働いています。

タクシーは典型的な労働集約型産業で、人の集まりです。売り上げの70%から80%は人件費の産業ですから、そこで働いている人に焦点を当てています。物ではなく社員の価値によって差別化していこうと。具体的には人材育成とか教育を重視する。さらには、ホームヘルパー2級のような資格であるケア輸送士、ユニバーサルタクシードライバーという資格があるのですが、これらを全乗務員の8割以上に取らせています。福祉タクシーも動いています。働いている社員の力というか、価値というか、それで勝負していきたいと考え、そういった魅力を創っています。

先ほど近藤さんの話にもありましたが、我社も平成21年にハッピー・パートナー企業に登録されました。男女ともに働きやすい職場づくりに取り組んでいるということです。さらに2つ目として、今年の1月1日から、これも県内タクシー業界では初なのですが、事業所内保育園を誕生させました。やはり女性の方も働きに来てもらいたい。今5、6人いますが、より働きやすい職場作りということで、保育園を設置しました。

■企業と行政の連携

野村 それから、いわゆる「はたプラ」です。長岡働き方プラス応援プロジェクトに参加しております。これは長岡市のタクシー会社で当社だけかもしれない。

またちょっと面白い話ですが、車の代行運転に加えて、我社だけは自転車の代行もやってい

ます。知らない人も結構いると思うのですが。自転車でも飲酒運転になりますからね。全車ではないのですが、トランクに器具が入ってしまっていて、要望があった時にお迎えにいったら、自転車を1、2分で付けてご自宅まで運ぶ。交通費を片道ただで、帰りだけのタクシー代だけで済み、安全安心、そういった役に立つこともやっています。

さらに、現在、長岡市役所とタイアップして独居老人の見守りもやっています。タクシーは暇な時もありますから、いかにその暇を無くしていくかというのが命題です。それから新しいタクシー、JPN TAXI (ジャパンタクシー) という車を2台導入し、お客様から乗り心地が良いということで大変好評を得ています。とにかく生産性を上げていかなければこれから生き残っていけないということです。

そうしたもろもろの取り組みのおかげで、『日本で一番大切にしたい会社』の著者である法政大学大学院教授の坂本先生が3年前に我社を訪問されました。突然来られてびっくりしたのですが、来られた理由をお聞きしたら、「今三越さんはいろいろな取り組みをされているでしょう」と。「世のため、人のため、地域のために一生懸命頑張っている会社が気になって訪問してきた」ということでした。これからも先生のこのお言葉を糧に自信を持って取り組みを続けていき、人手不足が少しでも解消できるようにしていきたいと考えています。

栗井 ありがとうございます。続きまして千葉様いかがでしょうか。

■社員とベクトルを合わせて定着率向上へ

千葉 右から来ても左から来ても、私は真ん中ですね (笑)。

さて、今お二方が話されたハッピー・パートナー企業には当社も加盟していますので、その点を最初に申し上げたいと思います。加えて、具体的な取り組み、例えば定着率向上、生産性向上、採用面、賃金面でどういうことを進めているかお話しします。

私どものところで特に大切にしているのが、社員とベクトルを合わせるということです。いわゆる全社一丸になるということなのですが、もう

ちょっと具体的に言うと、価値観を共有する。大切な価値観を共有する。その大切な価値観について、少なくとも理解しておく。でも理解だけではダメで、それを納得して、さらには共感して、このベクトルが合えば、大体何をやってもうまくいく。そういうことでベクトルを合わせていこうと思っています。

例えば、生産性を上げていきたい。誰でも思うことですが、本当にそれが良いことか。それを追い求めていったときに、独自性がなくなるのではないか。競争相手も同じ事をやっています。そうなる面白くないな、競争には負けてしまうな。では、どういう企業が強いのだろうと考えたら、ライバルから見て、あの会社のやっていることをマネしてもしょうがないよね、というところだと思うのです。マネされない仕組みをつくっていく。

そこで当社では、特に非合理的なこと、非生産的なこと、非経済的なことをかなりやっています。ここがうまくいけば、どんどん強い独自性が出てくると思っています。そのベースにあるのが価値観です。価値観が合わないままで、同じ取り組みについて、ただ楽すれば良い、働かなくても良いのだと思われたら大間違いなのです。

■採用段階から価値観の共有を重視

千葉 このために、採用の段階から相当時間をかけます。最初に仕事をする上での総合的なガイドラインを出して、熟読してくれと課題を出します。それに対して感動してくれば、次のステップに進もうね、という流れです。

こうしないと、入ってもすぐに辞めていってしまう。それでは困りますから、定着率向上さらには価値観共有のために採用段階で相当時間を割きます。そして、これで総合的なガイドライン、『道』というものですが、『道』を読んでもらって、良いねとなれば、つぎに適性検査をします。特に重視するのが、ストレス耐性があるかないか。会社に入ってくると、いろいろな意味でストレスがあります。ストレス耐性があるかないかというところを見えています。

最終段階では、結構嫌な質問をして、全部マルじゃないと採用するのはやめようという姿勢です。嫌な質問とは、例えば、「毎日うちでは

朝礼があるのですが、20分くらいあります。大丈夫?」「朝礼で10項目くらい色々なことを暗唱するのですが、それは全部覚えなければダメだよ」とか、「改善活動をやっていますよ、委員会をやっていますよ、こういうのをちゃんとできますか?」「勉強会が非常に多いのですが、こういったものに積極的に参加できますか?」などです。

レクリエーションは自由といいながら、価値観を合わせるためには参加してもらわないとダメなのです。私は特にノミ(飲む)ニケーションが大好きなものですから、なんとしても参加して欲しい。そういう意味では、酒を飲める・飲めないにかかわらずレクリエーションは参加してねということです。

また、会社全体として目標管理制度を持っています。さらにベースになる考え方に、権利先行はダメというのがあります。義務先行にしてね。そうしたことを最初の段階で聞いて、全部にマルがつかないとごめんなさいという話です。

当社に入ってから、さらにそれを強固なものにするために50ステップのプログラムがありまして、当社が大切にしている価値観をそのなかで学べるようにしています。例えば、最初に覚えるべき項目は非常口の場所です。さらに社長の名前、会長の名前、それから当社の住所・電話番号といったものもステップのなかで覚えていってもらう。関連諸規定を全部読むというのも入っています。さらには、ISOというマネジメントシステムを導入していますが、これらについても徐々に覚えていかざるを得ないような取り組みにしています。

こうやって、定着率を上げながら、価値観を一緒にしながら、結果として生産性が上がっていく。そうすると、最終的には財務状況も良くなる。そうすれば皆さんの賞与も上がりますよ、というモデルです。

賃金については、私も普通の賃金を上げていくのはあまり良くないと思っていまして、でも賞与は別だよねと考え、賞与は上げるようにしています。この3、4年間で毎年25%ずつ上がっていますから、3、4年前と比べると倍以上です。これをやってきたのが、社員との一体感です。価値観を共有する。そういうことを当社では取り組んでいます。あと、当たり前ですが

設備投資も合わせてやっています。以上です。

栗井 ありがとうございます。また後ほど細かいところ、詳しいお話をうかがいたいのですが、いったんお3人の方にお話をうかがいたいと思います。次に、近藤様お願いします。

■全社員による掃除で始めた働き方改革 ～社員間コミュニケーションの向上

近藤 当社の採用については、以前は経験者の中途採用でしたが未経験者の採用に変えました。そのときに活用したのが、当時のジョブカード制度や有期実習型訓練です。その頃に採用した社員が今10年目を迎えます。5年ほど前から新卒採用に変えております。これからの時代に向けた取り組みとして、労使が共に協力し、意識、考え方を考えることが重要と考えています。

経営者の意識改革として、はたプラ「長岡働き方プラス応援プロジェクト」に賛同したことが挙げられます。はたプラ賛同企業になったことで、各種セミナーの案内をいただいたり、他社の取り組み事例の情報が得られたり、情報交換ができたりと、多くの刺激を得ることができました。

会社は、社員の利益を最優先に考えるようになり、経営においても社員の意見を積極的に取り入れるようになりました。完全なボトムアップになっております。その結果がユースエール認定だと思っております。ユースエール認定では、60時間以上の残業が一人もいない、平均残業時間が20時間以下、有給休暇取得が年間平均10日以上、離職率が20%以下という基準を満たした企業が認定を受けられます。当社は、今年7月に表彰を受けました。

社員の意識改革として、生産性向上の取り組みがあります。特に有給休暇の取得推進と属人化の排除が挙げられます。頼り合う、助け合うことで生産性が飛躍的に向上しました。現在はたプラのセミナーには、社員が同行してくれています。会社と社員がベクトルを合わせる、そして協力して取り組むことで、共に成長していくことを事業内容と位置づけています。

私のプロフィールにも書いていますが、当社は下請け企業でラベルの生産をしております。お客様が食品メーカー、コンビニエンダーで、

下請けになりますので、かなり納期も厳しいなかで仕事をさせていただいています。ですから、かつては60時間以上残業があったのです。そのため、特に女性社員が非常に多く辞めていきました。10年ぐらい勤めていた30代社員が、この会社では結婚が考えられない、と退職したのをきっかけに、今でいう働き方改革の活動をはじめました。

新幹線の掃除の取り組みが本で紹介されて話題になったことがあります。その掃除会社の社長の話を聞いて非常に感銘を受けた言葉があります。「掃除を数式に例えるなら、足し算や引き算のようなもの。私達が日々行っていることは、二次方程式、三次方程式のようなものだが、足し算、引き算ができない人には絶対に解けない。掃除すらできない人に良い仕事ができるわけがない」という言葉です。

その翌日から、私自らの毎日のトイレ掃除をきっかけに、全社員で8時半から9時まで掃除をするようにしました。4チームで、定期的にチーム分けをして、社員同士のコミュニケーションをアップするための掃除です。その少人数のグループでいろいろな活動をしてリーダーも変えますので、社員同士のコミュニケーションが強くなりました。

■有給休暇の取得推進で業務の属人化排除 ～多能工化への取り組み

近藤 来年4月からは年5日の有給休暇義務化が開始されますが、以上の取り組みの下で当社は生産性を向上して有給休暇取得日数が一気に増えて10日となった。売り上げは15%増、経常利益は220%増という形で生産性向上を達成しております。属人化排除について一番効果があったのは、この有給休暇の取得推進です。

有給休暇の取得申請の用紙があって、それは社長の私達は受け取るだけです。いろいろな部署があり、印刷関連でも色々な機械があります。仕上げも何種類も方式や機械がありやり方が違います。以前は、それらの仕事の多くが属人化されていた。「この仕事はこの人しかできない」というのが非常にたくさんありました。その結果、60時間残業する部署が発生していました。

それをなくすために、有給休暇でその人が休むことは他の人が成長するチャンスだと考え、

皆にその説明をしました。有給休暇の申請はお互い様だという環境をつくって、有給休暇を積極的に取得する仕組みを行っております。

自分が休んだことによって代わりに業務を行う人にサインをもらい、最低2人の直属の上司の人のサインをもらって有給休暇の申請をする。それを私は受け取るだけという仕組みです。生産性向上の取り組みとして一番効いたと思っています。以上です。

栗井 ありがとうございます。皆さんの企業が様々な取り組みをされていることが分かりましたが、それぞれもう少し聞いてみたい点についてお聞きします。

まず野村さんですが、最初に、会社の魅力づくりと発信が大事だとおっしゃっていました。こちらにいらっしゃる皆さんも、魅力をどうやって発信すれば良いのか悩んでいる、採用過程で学生がなかなか来てくれない、あるいは、なかなか学生に魅力が届かない、という方もいらっしゃるのではないかと思います。野村さん、具体的に取り組んでいらっしゃる事があれば教えていただけますでしょうか。

■新卒者は賃金より仕事のやりがいを求める

野村 新卒採用と中途採用は分けて考えていかなければと思うのですが、まず、新卒について申し上げます。20年近く見てきて、新卒者が一番に望んでいるのは賃金ではないと感じています。では何を一番と感じているかというと、その仕事はやりがいがあるかどうか、自分の志向に合っているかどうか、その辺がどうも強いようです。

そうしたことから、企業説明会ではタクシーのことを一生懸命話すのです。タクシーというのはA地点からB地点までただ安全に送るだけの代物ではない。それはもう昔の高度経済成長期で終わっている。今やタクシーは運送業ではなくサービス業だ。地域のお客様にいかに喜んでもらって評価されるか、究極のサービス業という考えです。そうした話を、先ほど説明した最近の取り組みなども交えてお伝えする。タクシーというのは地域にこういう形でいろいろな貢献をしているという話をします。

私がいつも使う言葉として、「タクシーは直

接お客様から感謝される仕事だよ」と話します。タクシーは密室ですし、バスと違って「ドア・トゥ・ドア」の特色もあってバス停までいなくて良いわけですね。これからの高齢化社会には無くてはならない仕事だと思っています。なかには、話しかけてくれるお年寄りの方がおられます。話を聞いてもらうだけでも良いという方もいますし、またちょっと荷物を持って玄関までお届けしたりすると、感謝されます。それを励みに頑張っている乗務員もいます。そういう話をするのです。

そうして、いかに価値観を共有するか理解してもらおう。そういうことを積み重ねてきたことで、少しは新卒も入ってくるようになった。ただ、毎年じゃないので、まだまだ力不足かなということでした。

■現状調査で社員の価値観共有度合いを把握

栗井 ありがとうございます。千葉さんのところで印象的だったのは、「社員のベクトルを合わせる事が大事だ」という点です。社長さんと採用した従業員の方と、既存の従業員の方々と、ベクトルを合わせていくことが大事だということだと思うのですが、もう少しお話しただけるところがあれば、具体的な事例についてお話しいただけますでしょうか。

千葉 はい。社員と共感した状態を共有したいわけですが、それは社員が今現在どうなのかを知らないとできません。その点で、毎年100項目の社員満足度調査を実施しています。それでも難しいなと思うのは、去年自分は何点つけたっけと忘れてしまったりします。結構難しいのです。

こんな例がありました。その調査では、「当社の経営理念、価値観に対してどう思いますか」という設問が最初に来るのですが、1点から5点までの評価になっています。3.5なら「理解しているね」、平均点が4を超えたら「納得しているだろう」、4.5を超えたら「共感しているね」というような指標にして進めてきたわけです。

それが、去年は4.7になったのです。こんな馬鹿なことはない。社員を一人一人みると、そこまで共感しているとは思えない、これが正直

な感想でした。となると、このアンケートは何かおかしいのか、いろいろな分析も加えて共感度合を一生懸命測ろうとしています。それで今年からは、ベースとして「去年より良くなったかどうか」という聞き方に変えました。要するに良くなっていけば少しずつ共感に近づいていっているなということです。

全ての価値観の共有というのは不可能です。当社には「顧客本位」と「独自能力」と「社員重視」「社会との調和」という4つのカテゴリで、我々の基本理念、その基本理念に対する行動原則という体系があります。それを共有しようとしているのですが、なかなか難しいです。

ご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが「職場の教養」という冊子がありまして、ずいぶん前に全国の商工会議所のアンケートで、社長が社員に読ませたい本のナンバー4になりました。その「職場の教養」を1日1頁ずつ進む、そのなかにごく良い話がいっぱい書いてあります。これを読んで感想を述べてもらうことをしていますが、今特に大切にしている価値観に絡めて読んだ感想を述べるようにしましょう、というように変えました。

一番いけないのが、戦略的ではない活動。要するに何でも良いからやろうというのが一番戦略的ではないわけです。それはミクロで見れば全部正しいのですが、俯瞰してみたときに一本線が通っていないとまずい。その意味では価値観を共有するために、読書感想の取り組みもやっています。ベースになるのは現状調査です。現状調査が大切だと思っています。

栗井 よくいらっしゃるのが、「わかっているよね」という感じの社長さんです。私の昔の上司にも居たのですが、意外に部下には伝わっていないことがあるので、確認することは大切なことかもしれませんね。ありがとうございます。

■特定社員の退職が多能工化進展・生産性向上の契機に

栗井 近藤さんにお聞きしたかったのは、先ほど多能工化や属人化排除というキーワードがあったと思います。従業員の方からすると、今までやらなくても良いような作業をやらなければならない、自分が持っているノウハウを他の

人に教えなければならないという点があり、意外にうまくいかない会社もあるのではないかと思います。多能工化や属人化排除を進めていくためのノウハウがあれば、教えていただきたいと思っています。

近藤 属人化排除のきっかけは先ほど少しお話ししました。主任、いわゆる中間管理職が、本当に一生懸命に仕事に取り組んでいた。我々経営者もその人に頼りすぎていたということがあって、全ての仕事、例えば包装、後工程、どこでもフォローできる方がいました。その方が退職されたのです。そうしたら、もう大変なことになった。

それよりも前に、当時からコミュニケーション向上の取り組みを行っていて、ふと気がついたら、それだけの人がいなくても回るようになっていたのです。チームとして回ってきた。前は個人の努力・能力に依存していた職人的な部分があったのですが、本当にチームとしてまわるようになった。頼り合う、助け合うというキーワードなのですが、チームとして回れば、ベテランで職人的な人がいなくても生産性が向上し残業が激減したのです。

また、孫の面倒、娘のお産で1ヵ月休む人とか、そういう人も出てきて、かなりベテランの方なのですが、その1ヵ月、そういう人がいなくても回るようになった。

うちは仕上げ工程で女性の比率が高く、25人のうち16、17人と女性が多い職場です。それまでは30歳代になると辞めていくという形で、結婚をして子どもが生まれると辞めていくことが多かったのですが、今では結婚しても居てくれますし、これから育休をとる社員も出てきます。そういうように、環境的に本当に助け合う、お互い様という環境ができたと思います。それは、ベテラン社員退職をきっかけに、チーム力がうまくいったのかなと思います。

栗井 社員間のコミュニケーションが取れているところに、仕事が回るかどうかという危機的な状況下に置かれた従業員の方々が奮起した、チーム力が高まったということでしょうか。ありがとうございます。

この辺について鈴木先生はいかがでしょう。取り組み事例、あるいは問題解決の方向性

についてご披露いただければと思います。

■ホワイトカラー生産性向上のカギはインプットの把握

鈴木 先ほど、千葉さんから、生産性の話がありました。私は少し視点を変えて、従業員を助ける生産性向上の話をしてします。

皆さんご存じの通り、日本におけるホワイトカラーの生産性の低さは惨憺たるものです。ホワイトカラーの生産性の低さの原因は、ホワイトカラーの仕事のやり方がブラックボックス化している点にあると考えています。

私もサラリーマンをやっていたので想像できるのですが、ホワイトカラーは、大体自己流で仕事をしています。例えば、ある一人のホワイトカラーの仕事のやり方を題材にして、職場の皆と一緒に、もっと生産性の高いやり方はないかとディスカッションすることは、多分ほとんど無いだろうと思います。

つまり、ホワイトカラーの仕事へのインプットがよく分からないのです。しかし生産性を向上させるには、仕事にどれだけのインプットが費やされたかを明らかにしなければいけません。

生産性向上は、量よりも質を大切に作る働き方です。量を追い求める働き方では、いくら時間がかかっても良いから、つまりインプットをどれだけかけてもかまわないから、良いものをしあげろということになる。これがまかり通っていると、社員の方は、残業をしますし家に仕事を持ち帰ります。

さらに悪いのは、こういう会社だと、介護・育児等、家庭の事情を持っている人は評価されなくなる、いづらくなる、定着しなくなるといふ負のスパイラルになってしまいます。

一方で、質を大切に作る働き方とは、同じインプットをかけて、より高いアウトプットを、もしくは、一定のアウトプットを維持するために、より小さいインプットでという働き方です。会社が質、すなわち生産性の向上を重視しているということを社員に伝えるには、上司のフィードバックが大切です。上司がアウトプットだけを見てインプットを一切問わないフィードバックをしていると、いつまでたっても変わりません。そうではなくて、上司は部下のイン

プットを知らなければならない。

例えば、部下がある資料を一日かけて仕上げて来たことが分かったら、次は同じ水準の資料を半日で仕上げられるようにしよう、というフィードバックをすることが今後より重要になると感じます。

■地域レベルでの取り組みに向けて

栗井 ありがとうございます。

ここまで、自社の中でどのような課題解決を行っているかについて、具体的には、採用、定着、職場環境の改善を含めた風土作りというお話を伺いました。とはいえ、どうしても自社だけでは解決できない部分があるかと思っています。企業の皆さまから、地域、行政あるいは我々のような教育機関などに対して、要望、あるいは提案があれば教えていただければと思います。それでは、真ん中の千葉さんからお願いします。

千葉 ご指名が来ると思っていました。(笑)

すでに申し上げましたが、当社としては大切な価値観を共有できるようにしていきたいということです。大前提として、企業としてもやるべきことをきちっとやらなければならない。おそらく多くの企業が良い会社づくりをしたいと考えていると思うのです。社員も良い会社で働きたいと思っています。でも、このときあらためて会社が考えなければならないのは、良い会社をどう定義するか。例えば社員から見た良い会社と、社長が考えた良い会社と、もしかすると世間一般の良い会社のイメージはだいぶ違うのではなからうかと思っています。

ですから、企業も、例えば「今の若い者は云々」とか言うまえに、良い会社にするためにもっと一生懸命勉強することがまず必要です。その前提のもとに、行政や教育機関の皆さんに何をお願いしたいかという話をしたいと思っています。

■家庭・学校での倫理面の教育に期待

千葉 企業は教育の最後の砦だと、よくいわれていると思います。そこで思うのですが、学校を卒業して社会人になると、きっと大きなギャップがあるのです。私は、「そもそも義務教育って何のために受けているのか」と社員に

聞くことがあります。本来、社会に出て役に立つため、社会貢献のためなのです。

趣味が職業になれば良いのですが、例えばマトリクスで「やりたいこと」「やりたくないこと」と「できること」「できないこと」を整理したときに、やりたくてできることは本当に一握りです。ほとんどの人は、最終的には、やりたくないけれどできる仕事についているはずなのです。

それでもプロとして働くべきだと思うわけです。ではプロとは何ですか。対価を得るためには、どこかで誰かの役に立っていないければならない。私は社内でも最近よく言っているのが、「仕事として、好きなこと、言われたこと、できることしかしていないじゃないか」。もっと言うと、できることすらしていない人がいっぱいいるわけです。例えば製品検査の不正の問題が巷で騒ぎになっていますが、あれは典型的なパターンです。好きなことしかしていない。できることをしていなかった結果です。

でもプロだったらもう一歩進んで考えてほしい。それは何かということ、「期待されていることは何か」ということです。私は社会人一年生にも同じことを言います。一年目に期待されていることと三年目に期待されていることとは、きっと変わる。最初は、周りからの期待が良い。例えば、上司が何を期待しているか考えて仕事をしてくれと言います。それが進んでくれば、今度はお客様が期待していることは何だっけ、さらに進んで、では社会が期待していることって何だっけ。こういうことを、本来踏まえて働くべきだと思っているわけです。

この点についての教育が、今全くないのです。こういったところを、何かうまい具合に教育できないか。本来教育の第一義的責任は家庭にあるわけですから、家庭で学ぶべき点ではありますが、そこを思います。

もうちょっと具体的に言えば、学校で、道徳でも良いのですが、道徳よりももっと倫理的な側面——要するに日本人らしさ、日本人の良さを考える機会を与える。大震災が起きても略奪が起きないとか、支援物資の配給に被災者が整然と並んでいる姿。サッカーでもサポーターがごみを持ち帰る姿。こんな美しい日本が、私はすごく良いと思いますし、これを無くしてはいけないという気がしています。そこを何らかの

形で教育することを、おろそかにしないでほしい。そこに力を入れていただきたい。あわせて企業は企業で、もっともっと勉強しなければいけないということです。

先ほど少し申し上げましたが、価値観を共有するなかで義務先行という話がありました。お互いに権利を主張するから、いざこざになってしまうのです。労使の関係もそうです。お互いに権利を主張するとろくなことは起きない。でも、お互いに義務が先行した上であれば、必然的に相手の権利を認めて、言わなくてもどんどん良い方向に行く。好循環が始まるのは、そんなことだろうと思います。

企業として最終的に測れる成果とは、財務成果だろうと思いますが、この財務成果はどうやって生まれるのか。良い売り上げ、高い利益、これは顧客満足度の結果ですね。さらに、顧客満足度を上げるのは誰かということ、多くの場合は社員です。財務成果はあくまでも結果。結果が出てしまえば一生懸命変えようとしても難しい。その一歩前、二歩前を変えることが重要だと思います。私は社内でもこんなことを言います。「社員は、顧客満足度を考えて仕事をしてよ。経営幹部は社員満足度を考えて仕事をしてよ」。こういうような、いわゆる本当のマネジメントの思想、働く前に何かうまくインプットできないかな、そんなことを打ち出しています。以上です。

栗井 ありがとうございます。教育という点ですね。従業員教育について様々な取り組みを行っている千葉さんからすると、大学の教育も含まれるのでしょうか。道徳や倫理という点もお話しいただきました。

■人への投資と活躍の場の提供が必要

栗井 それでは近藤様お願いします。地域社会、行政、教育機関へ向けた提案・要望等ありましたらお願いいたします。

近藤 千葉さんのお話とかなり重複してしまっていますが、多分、自社においては、今後人への投資に力を入れていきます。自社の経験で恐縮ですが、社員が会社以外での活動を経験することは会社の業績にプラスに働きます。たとえば

有給休暇を使って家族と過ごす。就業時間を使ってセミナーやはたプラ勉強会に参加する。副業を経験する。セルフ・キャリアドック制度を活用して国家試験に挑戦する等です。

これらにより、時間を自分でマネジメントする能力が養われます。そうすると残業が減る。自分の時間ができる。気持ちに余裕が生まれる。いろいろな経験を積む。それが結果として業務に生かされる。こういう好循環が生まれます。

人材育成、社員教育など呼び方は様々ですが、要は学びが必要で、そのために人への投資が必要であると考えます。会社が多様化する社員の価値観に柔軟に対応していくため、県や市、国が認める認定制度に挑戦したり、はたプラ＝長岡はたらき方プラス応援プロジェクトに賛同することで得られる勉強会やセミナーで情報収集や勉強をしたりしていく必要があると思います。

地域全体では、障がい者雇用が人手不足を補う手助けとなると考えます。長岡には長岡市立高等総合支援学校があり、働くことへの意欲が高い生徒さんが在籍しています。これは支援学校の生徒さんの職場実習を受け入れた感想です。

今後は、子育てや介護といった時間的制約や身体的制約をもった人たちから、これならできるといところで活躍してもらうことが必要であり、企業には、そういった場を提供することが求められているのではないかと考えます。

また、今日後ろの方に学生さんの姿も見られるので、これからを担う皆さんにお伝えしたいことがあります。皆さんには選択肢がたくさんあります。その数ある選択肢の中から、働き手ではなく、社会の一員として、ここ長岡で生活することを選んでもらいたいと願っております。以上です。

栗井 ありがとうございます。障がい者雇用について、私も一度調査したことがあります。なかなか障がい者雇用が進まないという企業が多いのですが、障がい者雇用を契機に会社の仕組みを変えていくこともできるのではないかと思っています。

最後に、野村さんいかがでしょうか。

野村 昨今、異常気象の関係で、大雨とか大雪

が降っています。降り方がひどいですよね。前回の大雪の時、こういうことがありました。タクシーがもうどうにも動けないのです。そんなとき、郊外の大きな病院の事務長さんと会う機会がありまして、事務長さんがこう言うのです。「もう雪がいっぱい降ってどうしようもならない、バスもダメだ。病院から帰れない患者さんもいる。来るときは何とか来られたけれど、帰れない。仕方ないからタクシー頼んでも、どこも電話が繋がらない」。こういわれました。患者さん、70代のおばあちゃんでしたが、「困ったな。病院から長岡駅まで歩いて帰られなければダメなのかな、この大雪の中」。という話を聞くと、本当に切なくなるわけです。

我々公共交通機関であるタクシーは最後の砦といわれていますが、そうした状況では動けないのですよね。空を飛ぶわけにはいきませんから。行政の方もいらっしゃいますが、公共交通機関の専用路線があればいいのですが、まずはせめて除雪ですね。その辺をしっかりと頂きたいというお願いです。既に言われているかもしれませんが、市民の要望はそうなんです。我々が動きたくても動けない。

冒頭申し上げました通り、タクシー産業は疲弊しております。「ドア・トゥ・ドア」を特色として頑張っているのですが、たまに公共交通機関が手薄な遠方からタクシーの依頼が入って30分かけて行って、乗ったのが3分とかね。こちら民間企業ですので、果たして継続的にそういった仕事ができるのかどうか。

ご来場のみなさんは足腰がしっかりされた方ばかりですが、いつか足腰が立たなくなると交通機関が無くなったらどうしますか。元気な内に、そこは行政を交えて是非議論して、将来のことを考えていかなければだめなのではないか。早い段階で取り組むべき問題だと思います。

■企業はより積極的なPRが必要

野村 人手不足の問題報告について2つくらいあります。一つは、自分で言うのはおかしいのですが、我社は今までのような取り組みをしてきたつもりです。しかし、ふと最近思うのですが、大事なことが抜けていたのだなと思いました。いくらそういった魅力的な取り組みをやっても、お客様、人々に伝わらなければ何の意味

もないということですね。いわゆるPRが不足していたなど。疲弊しているタクシー産業のPRを、これは一社ずつでは規模が小さいものしかできません。テレビ広告は多額のお金が掛ります。タクシーというのは地域になくはない産業で色々なサービスをしている。その辺をテレビとかマスメディアとか、いろいろところで取り上げることを行政の方をはじめ関係機関の方をお願いしたい。我々ももちろん努力していますが、なかなか一社ではできないことが多々あります。それをお願いしたいと思っています。

それから二つ目ですが、皆さんご承知の通り、もう車は所有から利用に変わっていく方向で、日本で有数の会社であるトヨタ自動車さえ、生きるか死ぬか今奮闘しています。そこで、あのトヨタでさえ今一生懸命生き残りをかけてIT企業と提携していますよ。今、交通産業は100年に一度、劇的に変わろうとしています。今後空飛ぶタクシーも出てくるかも知れませんが、その前に自動運転の車はもう始まっており、東京の六本木あたりの特定路線で実証実験をやっていますし、アメリカでもこれからやります。

自動運転については、地方でやっていくと、ひょっとしたら過疎地の問題とか人手不足の問題とかを解決の方向に少しは進むのではないかと私は思っています。決して既存のタクシー会社と相反するのではなく、コラボして山間地や郡部で自動運転の車を走らせるとか、将来、そういう面白いことができれば、人手不足も解消していく、素敵な産業ができるのではないかと私は思っています。

■産業創造・地域活性化に向けた人材募集！

野村 最近新聞にも取り上げられて見た方もおられるかと思うのですが、MaaS（マース）という言葉を知っていますか。初めての方は頭の片隅に入れておいていただきたいのですが。MaaSとは、Mobility as a Service。国が今提唱しています。これは何かというと、出発地点から目的地点まで、利用者のニーズに合わせて最適な移動手段をシームレスに提供するような考え方なのです。スマホを使うことでいろいろ考えられています。現在、我社でも、電話でしゃ

べらなくてもスマホの操作だけでタクシーが呼べてすごく便利です。そのように、今やタクシーだけの縦割り世界ではなくて、バスやタクシー、レンタカーとか、すべての乗り物を仲間に入れてシームレスにやっていくような、そういう形で交通の利便性を図っていく考え方がこれから進んでいくようです。その辺を私も頭に入れてこれから取り組んでいかなければならないと考えています。

そのためにも、最後に申し上げたいのですが、先ほど乗務員の平均年齢が60歳だといいましたが、是非、我が業界に若い人からも来て頂き新しいタクシー産業と一緒に創っていければと思います。やはりこれまでのタクシーではダメなのです。そのために新しい感覚でやっていきたいと私は思っています。自分の生まれ育った大切なふるさとに貢献していきたいという気持ちのある方、そういった方を中心に来てもらって、一緒に地域を盛り上げていきたい。そんなふうに思っている次第でございます。その辺を期待してお話をさせてもらいました。ありがとうございます。

■域内連携、市民のライフステージに合わせた支援を

栗井 ありがとうございます。今ほど社長様からいろいろなお話をいただきました。次に、企業で活用されているような長岡市の取り組みを、皆さんにご披露いただきたいと思います。

諸橋 先ほどコンドウ印刷様からも、市が進めるはたプラを自社の取り組みにつなげていただいているというお話を頂きました。ただ、私も商工部産業支援課は、市役所の中でも名だたるブラック企業になっておりまして、まず自分たちを顧みて取り組みを進めなければならないなど、今皆さんのお話を聞きながら非常に痛感しました。

皆さんからご提案いただいた、それぞれの企業、産業の取り組み、魅力などを、PRしていく場が必要なのかなということもまず一点思いました。学生さんへつなげていくためにも、中途離職者が多く定着率が低い点の改善のためにも、魅力を伝えるお手伝いが行政として必要だということを感じました。

そのために、一つは連携かなと思います。今までは、教育部門であれば教育委員会、中小企業の方相手であれば商工部といった具合に、行政内部も縦割りになっていて、それぞれの情報が共有されていない場合が多いのです。それに対して、今日お集まりいただいている企業の方、大学の関係者の方、それぞれの取り組みが連携できるともっと生きてくるのではないかと思います。実際に取り組むきっかけを、たとえば行政でご用意して、企業の方に取り組んでいただいた結果を、私たちが学生の方に魅力向上のために企業の情報としてお伝えしていく。こういった取り組みが重要かなと思います。

それから、働き手の地元定着のためには、市民それぞれのライフステージといいますか、年齢に合わせた支援が必要だろうと思います。小中学生に向けて地元企業を知ってもらう取り組み、高校生には実際に地元の企業を体験した上で進学してもらう。進学して就職を考えるときには、「そういえば長岡市でこんな企業の体験をしたよね」ということで地元企業を含めた視野で就職先を検討してもらう。場合によっては長岡市に帰ってきていただく。そういった、一人一人の個人の人生に合わせた取り組みを長岡市としては今後考えていきたいと思いました。そのためには、大学、高校、小中学校、企業の皆様と連携していきたいなと思います。そんなふうになり、今日は参加することができて良かったなと思いました。

栗井 それでは最後に、鈴木先生から、ここまでの議論を受けまして、提言等ありましたらお願いします。

■多様性への対応能力醸成～大学教育における雇用のイノベーションに向けて

鈴木 教員の立場から、大学教育と職場のあり方を結び付けてお話しします。

私は今後の大学教育で大切なのは、学生が多様な人、それから異分野の人と意見を交わすことだと思います。今日は「雇用のイノベーション」というタイトルですが、イノベーションすなわち知識創造ですね。知識創造は、他人が持っている知識を取り込んで、自分の知識と結合させて起こると研究で明らかになっています。

では学生でイノベーションを起こすにはどうしたら良いかということですが、一つは学生を学外に連れ出すことです。つまり学外の多様な人、異分野の人と学生が交流して知識を交換する。その過程で、周囲の考え方を傾聴し、受容する、そういう人材を育てていく必要があると考えています。

もうひとつ重要なのは、ダイバーシティが高い組織、つまり多様な人達が集まった場で、自分の意見をきちんと発信できることです。これからは職場の多様性が高まることが予想されます。その中でいかに自分の意見を発信できるかが大学教育においても大事です。

少し逸れますが、一般に、ダイバーシティ・マネジメントで怖いといわれているのは、意見の衝突が起こることです。しかし、私は、日本の職場においてダイバーシティが高まったときに、本当に怖いのは、従業員が意見を出さなくなることはないかと思っています。つまり多様な人が職場に集えば意見の衝突は起きる。でも意見衝突に不慣れな人が日本人のなかには一定数いて、そういう人達が意見を言わなくなってしまうことの方が怖いです。

少々逸れましたが、学生生活では異質な人、多様な人と是非交わって欲しい。それからダイバーシティが高まった職場の中でいかに自分の意見を発信できるか——良い意味での凶々しさが重要になります。

栗井 ありがとうございます。石川先生いかがですか。

■企業の魅力PRと教育改革

石川 時間が無いので一言だけ。特に野村社長が強調されていたのは広報。それに対して私が教育機関として考えるのは、大学だけでなく小中高でもすごい教育改革が進められている点です。文科省の学習指導要領が変わって、学校が地域を絡めた授業を積極的に作ろうとしているという流れがあります。昔はそんなことは簡単にできなかったのですが。

地域の中小企業からすると、今は教育に絡むことができるのです。職場体験というのはこれまでもやられていましたが、より一層企業の皆さんが教育に絡んでいって授業と一緒にやる、

大学は既にやり始めていますが、そういったことも、企業の価値、魅力づくりをPRする一つの切り口になり得るのではということで、考えていただいてはどうでしょうか。ありがとうございます。

栗井 ありがとうございます。冒頭の基調報告で、人手不足が深刻だということが改めて浮き彫りになったような気がします。また、このパネルディスカッションでは、短時間ではありましたが、企業で行ってらっしゃる取り組みや、行政や大学への要望などについて話して参りました。この人手不足の問題は、地域社会、行政、教育機関が一体となって考えていかなければならない、という気がしております。

質疑応答の時間を予定していたのですが、時間がギリギリになってしまいました。登壇された方々はこの会場に残られると思いますので、ご質問がある方は個別にお聞きいただければと思います。それでは、これにてパネルディスカッションを終了したいと思います。最後にパネリストの方々に大きな拍手をお願いしたいと思います。

(文責：長岡大学 石川英樹)