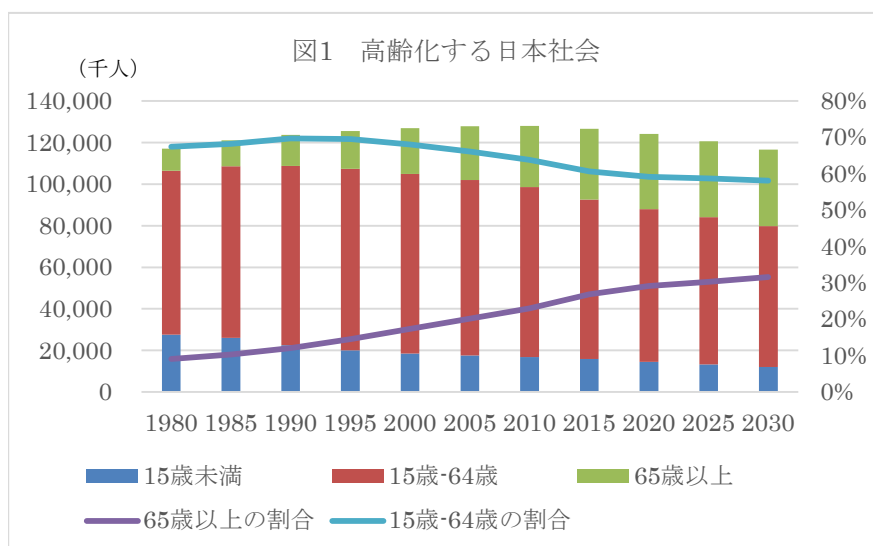


第 10 章 女性と中高年人材（シルバー世代）を活用して日本経済を再生する

石倉洋子

日本は米国、中国に次ぐ世界第 3 位の経済大国だが、長期的な競争力には陰りがみられる。最近 10 年間、国際競争力調査では常にトップ 10 にランクされており、自動車、精密機械などは高い国際競争力を誇っている。しかしかつては革新的といわれたソニー、パナソニック、シャープなどの日本企業は、アップルなど米国企業、サムソンなど韓国企業に凌駕されており、最近、世界レベルで力を持つ日本企業は、ソフトバンク、楽天、ファーストリテイリングなど、少数にとどまる。

「失われた 20 年」（成長率 0.8%）の後、日本経済は、一時復活の兆しを見せたが、東日本大震災と福島原発事故により、大きな痛手をうけた。経済再生が、日本が直面する厳しい現実であることは間違いないが、人口動態の大きな変化が経済再生をさらに複雑にしている。（図 1 と Box1 参照）



資料：「日本の将来推計人口」 国立社会保障・人口問題研究所

人口が、1億 2800 万人(2000 年)から 2030 年には 1 億 1700 万人に減少する中、生産年齢人口（15 歳から 64 歳）は 1995 年の 8700 万人から 2030 年の 6800 万人へと大きく減少する。¹

同時に、65 歳以上の高齢者人口は 2010 年の 2950 万人から 2030 年には 3700 万人以上に増加する。² 高齢化は世界各国で見られる現象であるが、出生率が 1.39 と低く、平均寿

¹ 「国勢調査」総務省 2012 年、「日本の将来推計人口」国立社会保障・人口問題研究所 2012 年 1 月

² 「労働力調査」総務省 2012 年

命が世界でも最高レベルの 83 歳という日本ほど、高齢化が急速に進む国はない。³

日本が人口減少、高齢化という大きな課題を解決し、革新的で創造的な働き手の育成を目指すには、何が必要だろうか？ 緊急の課題は 3 つある。第 1 は、高齢者に高い生産性を維持してもらいながら、これまで以上に長期間働いてもらう。第 2 は、女性をもっと労働市場で活用し、労働人口を増やすとともに、今までと違った新しい視点を導入する。第 3 に、教育システム、企業の仕事や学びへのアプローチを見直すことである。

Box 1 数字で見る日本の働き手の変化

—日本の総人口は 2010 年の 1 億 2800 万人から 2030 年の 1 億 1700 万人に

—65 歳以上の高齢者（シルバー世代）は、2010 年の総人口比率 23.0%（2950 万人）から 2030 年には 31%以上（3700 万人）に。このグループの労働力率は 20%レベルで推移。

—生産年齢人口（15 歳から 64 歳）の比率は、2010 年の 63.8%（8200 万人）から 2030 年には 58.5%（6800 万人）へ減少。高年齢者雇用安定法が変わったため、このグループの労働力率は低下傾向だが、60 歳から 64 歳グループの比率は上昇。

—リーダーの地位にある女性の比率は非常に低く、中国（8%）、トルコ（12%）、米国（17%）フランス（25%）、ノルウェイ（40%）に比較して 1.4%に過ぎない。

—平均収入の男女格差は 27%

こうしたアイディアは特に新しいものではない。これまでに議論、検討されているもののなかなか行動に結びついていない。安倍内閣は、日本経済再生の成長戦略の一環として男女共同参画と雇用・教育への企業のアプローチを重視している。⁴ 民間企業は、革新的で多様な人材管理の必要性を強く認識しているが、団塊世代をはじめとする高齢者（シルバー世代）のリスキリング（新しいスキルへの転換）については、実行計画を持っている企業は少ない。教育機関は、女性や高齢者を対象とするよりも、教育の国際化に力をいれている。⁵

本章では、高齢者と女性の雇用・教育における現状、教育制度、企業の雇用へのアプローチを概観し、多岐にわたって、各ステーク・ホルダーが現在進めている解決案を紹介する。特に短期と長期の課題に対する整合性のあるアプローチに焦点をあてる。

「多様な働き手を目指す活動」—進捗レポート

高齢化が進み、年金コストは急増し、外国からの移民政策にはまだ強い抵抗がある中、定

³ 「人口動態調査」厚生労働省 2012 年

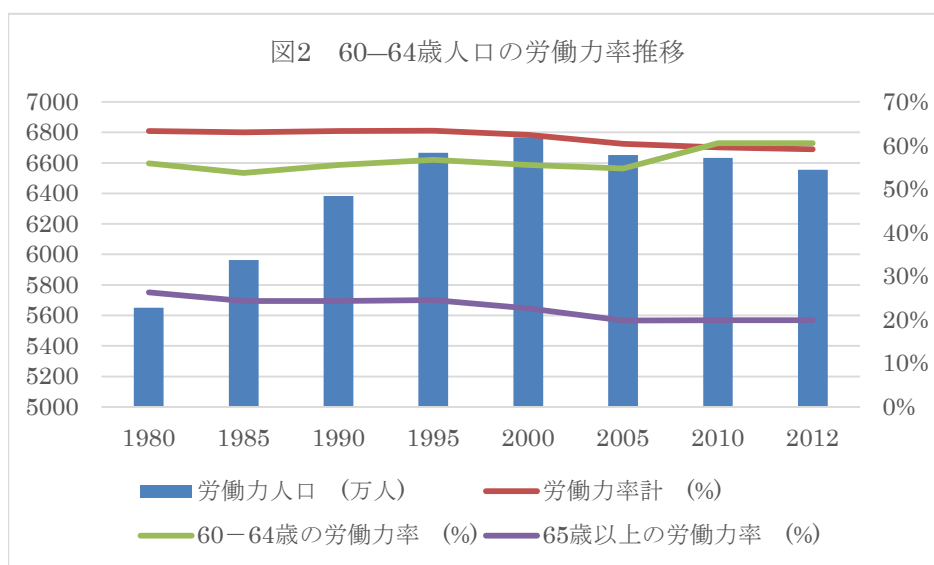
⁴ 「日本再興戦略 Japan is Back」内閣府 2013 年

⁵ 「これからの大学教育等のあり方について」第 3 次提言 2013 年 5 月 教育再生実行会議 文部科学省

年を 60 歳から 65 歳に引きあげる高年齢者雇用安定法の一部が改正され、2013 年 4 月から施行されている。この法律改正によって、企業は 60 歳を超えても継続を希望する社員を雇い続けなくてはならなくなっている。

この法律は実態を追認しているともいえる。1990 年初め以降、低下の一方だった 60 歳—64 歳の労働力率は、54.7% (2005 年) から 60.5% (2012 年) へと反転している (図 2)。同時期の 65 歳以上の労働力率は約 20% レベルで推移しているが⁶、この数字は、高度経済の国、特にヨーロッパと比較するとかなり高いレベルにある。⁷

制度は整備されても、実際に高齢者を雇用することは複雑な問題を提起することになる。日本の高齢者は健康であり、最近の調査では 65 歳以上になるまで働きたい人が 90% 以上であるように、働く意欲も高い。⁸ 働き続けたい理由には、収入の確保、健康のため、社会へ



資料：「労働力調査」 総務省統計局

の参加などがある。⁹ 日本企業の多くは、高齢化する働き手の活性化が重要な経営課題であることは認識しているが、ほとんどが解決案をいまだ「模索している」。年功制度に基礎を置く既存のヒエラルヒー組織体制やプロセスを乱さない形で、いかに高齢化する社員向けの仕事を探すか、は頭の痛い問題である。

女性の雇用、労働市場への参加も緊急課題である。世界経済フォーラムの「**Human Capital Report(人的資本レポート)2013**」では、男女格差と一人当たりの GDP の相関関係が明示されており¹⁰、日本の女性が積極的に参加するようになれば、GDP 成長率は 4%か

⁶ 労働力調査 前掲

⁷ 「データブック国際労働比較」2012年 労働政策研究・研修機構

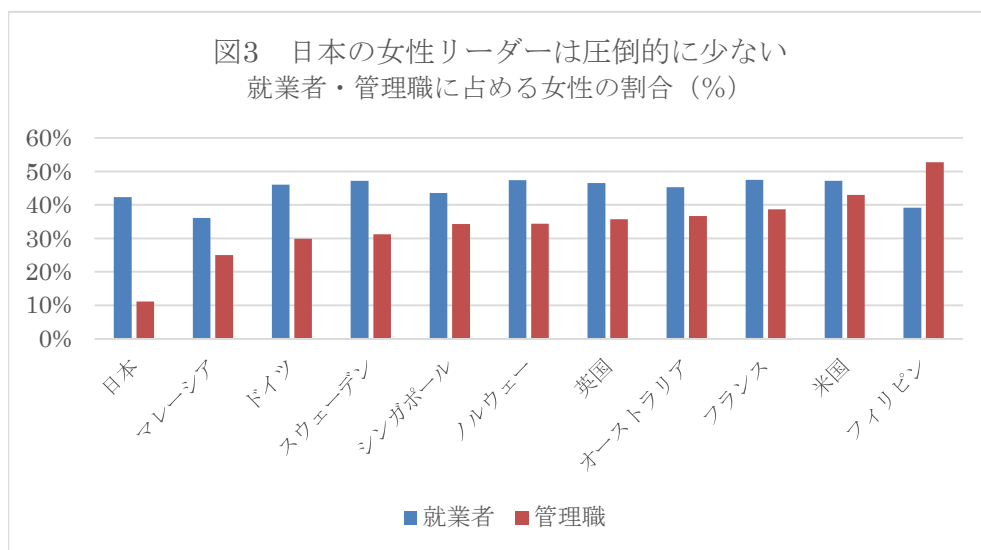
⁸ 「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」内閣府 2008年

⁹ 「高年齢者等の継続雇用等、就業実態に関する調査」労働政策研究・研修機構 2011年

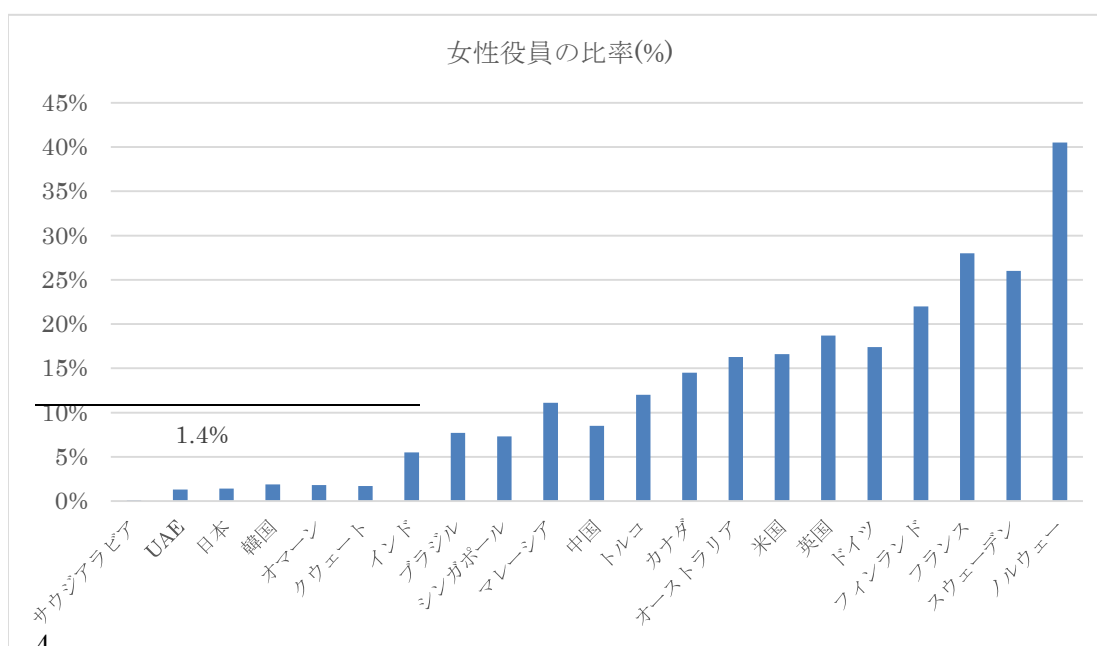
¹⁰ Human Capital Report 2013 世界経済フォーラム 2013年

ら16%伸びるとい調査結果もある。¹¹ リーダーの地位につく女性を増やすと企業の業績もよくなる、と、男女共同参画を、「社会的な課題」より「経済的効果」から検証する調査も見られる。¹² 女性を労働市場に参加させることができれば、生産労働人口の減少を食い止め、家計収入を増し、国内需要を喚起するという短期的な結果も期待されている。¹³ ワーク・ライフ・バランスを支援する制度が整備されれば、出生率もあがる可能性がある。

日本の女性の労働市場参加という点での進捗はまだみだである。全労働者に占める女性就労者の比率は42.3%であり、他の高度経済の国と肩を並べているが、管理職にある日本女性の比率は、他のアジア諸国と比べても低い(図3)。女性が専門職やリーダーの地位につくことのむずかしさは、ビジネス以外の分野における女性の比率が低いことから明らかである。¹⁴



資料：「労働力調査」総務省、「データブック国際労働比較 2012年」労働政策研究・研修機構



資料：Corporate Women Directors International ウェブサイト <http://globewomen.org/>

正社員の平均収入の男女間格差も 27%と、大きな差がある。この数字は最近いくらか改善しているが、OECD 諸国の平均 17%に比べるとまだまだ格差が大きい。女性と男性は、教育レベルから見ると同レベル（短大を含む）（55%）にあり¹⁵、25歳から34歳に限ると、大学の学位を持つ比率は女性（59%）の方が男性（52%）より高い。¹⁶

教育—企業—スキルの連鎖

テクノロジーを原動力として、世界が急速に変化しつつあるにも関わらず、仕事や学びに対する教育制度や企業のアプローチは過去数十年間ほとんど変化していない。実際、終身雇用という考えはまだ根強いが、ライフ・ロング・ラーニング（一生学び続ける、生涯学習）という考え方はあまり知られていない。

日本の教育制度全体への国際評価は分かれることが多い。就学率と質という点から見ると初等中等教育は高く評価されているし¹⁷、高等教育を受ける国民の比率もOECDやG20諸国の中では高い。しかし、2011年の大学への進学率は52%とOECDの60%より低い。¹⁸国際成人力調査では、日本は読解力や数的思考力はトップ（ITを活用した問題解決能力は平均程度）であるが¹⁹、日本企業の経営者は、日本の教育制度の質は平均を少し上回る程度としか評価していない。²⁰世界の大学ランキングでトップ100にランクされるのは、東京大学と京都大学の2大学だけである。²¹2010年の教育への公財政支出はGDPの3.6%とOECD諸国(平均5.4%)の中で最低である。²²

大学では、成人教育や継続教育は重視されず、若者が学位を取るための教育中心で、卒業後のスキル開発ニーズには関心を持っていない。²³若者以外の年代に働きかけようとする大学の努力は、大学院の学生比率の低さ、オープン・コースの少なさから明らかなように対症療法に過ぎない。²⁴高等教育機関で学ぶ25歳以上の学生の比率は、OECD平均21.1%と比べて、2.0%と圧倒的に低い。²⁵大学教育は働き手にとって自分の雇用や仕事に関連や意義があるものではない。²⁶就職後、大学に通う人が6.7%しかいないように、

¹⁵ 「学校基本調査」文部科学省 2013年

¹⁶ “Closing the Gender Gap”www.oecd.org/gender/closingthegap.html,2012

¹⁷ UNESCO, Institute of Statistics through Human Capital Report 2013

¹⁸ “OECD Education at a Glance” OECD Indicators,2013

¹⁹ “OECD Skills Outlook” <http://skills.oecd.org/skillsoutlook.html>,2013

²⁰ Global Competitiveness Report , Executive Opinion Survey, 2013

²¹ “World university rankings, 2012-2013” Times Higher Education, 2013

²² “OECD Education at a Glance” OECD Indicators, 2013

²³ 「教育再生実行会議」前掲書

²⁴ 「学校基本調査」「教育再生実行会議」文部科学省、2013年、「日本再興戦略」内閣府 2013年

²⁵ OECD Education Database 「OECD 教育データベース 2009」「学校基本調査」

²⁶ 「成人の職業スキル・生活スキル・職業意識研究成果」労働政策研究・研修機構 2013年

大学は卒業後学ぶ場所としてはとらえられていないし、働き手全体の 50 %以上は教育機関をスキル開発の場として用いていない。²⁷ 最近の調査によると、企業の 80%以上が「大学は今の人材やビジネス界の要求にできていない」と考えている一方、大学の 80 %は「できていない」と考えているように、両者の間には大きな認識ギャップがある。²⁸

これまでの日本企業の採用や人材管理へのアプローチは、新卒一括採用、限定的な中途採用、固定的な最初の 10 年の昇進、分野を超えたローテーションの少なさから来る単一キャリア・パス、在職期間と部門内での評価、を特色としてきた。このアプローチでは、事業環境の変化についていけないばかりか、企業の教育訓練は、若者への基礎スキルの提供に限られており、継続的な学びは提供されないと批判の声もあがっている。²⁹ ³⁰

では、企業、教育機関、政府、その他組織、および個人を含む主要なステーク・ホルダーが、時代に即した働き手を育成し、イノベーションを奨励するには何をすべきだろうか。次に、各グループへの提言を示す。

企業ができること³¹

第一に、企業は、適切な人材を集め、維持するために、成長ビジョンとストレッチ目標を明確にする必要がある。社員は、年齢や性別にかかわらず、企業の事業目標を達成するために、成長を続けなければならない。企業のトップは、人事制度をデザインし直し、個人の成長を奨励、認め、報いるなど、メッセージを繰り返し伝える必要がある。

実際、こうした活動を行っている企業はいくつかある。ダイキン工業は、フォーブス誌の「最も革新的な企業 100」にランクされているが³²、社長は常に個人の成長とストレッチの重要性を語っている。シルバー社員を含め、個人がより高い目標を求めるように働きかけているわけである (Box 2 参照)。IBM では、事業戦略を実行するために必要な新しい能力を修得することを社員に奨励している (Box 3)。経済団体のひとつである経済同友会は、会員企業が 2020 年までに女性のリーダー比率を 30%にあげることを目標に掲げている。³³ 日立では、女性管理職の数を 2013 年の 400 から 2020 年には 1000 に、2013 年までには少なくとも取締役役に女性を一人出すというはっきりした目標を立てている。³⁴ こうした企業

²⁷ 「ワーキングパーソン調査 2012 基本報告書」リクルートワークス研究所

²⁸ 「時代が求める人材像」に関する調査結果 産経新聞社、駿台教育研究所 2012 年

²⁹ 「日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進」塚田聡 政策・経営研究 2013 年 http://www.murc.jp/thinktank/rc/quarterly/quarterly_detail/2013_23.pdf 「女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント」佐野香奈恵 政策・経営研究 2013 http://www.murc.jp/thinktank/rc/quarterly/quarterly_detail/2013_31.pdf

³⁰ 「日本再興戦略」2013 年 前掲書

³¹ 高齢者のリスクリングについて、企業インタビューとデータ分析を担当してくださった Mercer Japan 社の中島正樹氏のチームに対して感謝します。

³² <http://www.forbes.com/innovative-companies/>

³³ 「『意思決定ボード』の真のダイバーシティ実現に向けて」経済同友会 <http://www.doyukai.or.jp/policyproposal/articles/2012/pdf/12106a.pdf>, 2012 年 10 月

³⁴ 「女性部長 111 人、日立変えるか サービス化で脱『男社会』」日本経済新聞 2013 年 8

の事例や明快な目標は、進捗がしっかりモニターされれば、日本経済団体連合会のように動きが鈍い組織の参加も促すだろう。³⁵

Box 2 シルバー社員にも成長を奨励するダイキン工業

日本のエアコンメーカー、ダイキン工業は、積極的な海外展開と 2007 年の OYL や 2012 年の Goodman など活発な買収戦略により、最近急速に成長している。積極的な事業展開をする中、年齢や経験にかかわらずなくグローバルなレベルで人材を開発、維持するために人事政策を見直し。新しいアプローチは、a) 年功制から成果による評価への転換 b) 挑戦する意欲がある個人への機会の提供 c) 結果だけでなく、挑戦を奨励する報酬制度、d) リスクを取ることを奨励する「失敗をとがめない制度」を特色とする。

その結果、売上、利益とも大きく伸びを示し、シルバー世代の在職期間も延長、60 歳以上の社員の 90%が仕事を継続。2011 年には、日本企業として初めて、AARP の「50 歳以上の社員にとって最も働きやすい企業」賞に輝いた。技術経験とヨーロッパ支社の社長経験を生かして、バイリンガルの技術インストラクターをしている 81 歳の社員の事例や、子会社の 50 代なかばの社長と工場長が業績反転に成功し、障がいを持つ人の雇用を推進して表彰された事例など。

Box 3 大規模な事業転換に伴って新しいスキルに注力した IBM ジャパン

1990 年代に、急変する事業環境と業績の低迷に苦しんだ IBM ジャパンは、ハード中心のビジネスから、ソフトとサービスの知識とソリューションを提供する企業への転換を迫られた。事業転換に伴い、働き手のスキルのリストラが不可欠となった同社では、新しい事業戦略を実現するために必要なスキルを定義、年齢や性別にかかわらず、新しいスキルを奨励する人事管理システムを構築。クラス・機能ごとにスキルを分類、昇進の要件も明確化。スキルと仕事にあわせた報奨制度により、スキルの体系的な学びを奨励。CEO 直轄スキル委員会が、市場ニーズの変化とともに主要スキルを継続維持するようにモニター。

同社がソフトやサービスへの転換をする上で必要となる新しいスキルを社員が獲得。1993 年の赤字から一転、2001 年には売上が急増、サービスビジネスが利益の 50%以上を占めるほどになった。

女性の登用拡大向けの企業の戦略として、個人のスキルセットだけを基礎にした評価、昇進、仕事とのマッチングが不可欠である。性別、年齢、役職などにかかわらず、公正で透明性の高い評価システムの必要性は以前から叫ばれているが、一向に実現しない。これまで長い間行われてきた在職期間や労働時間に基づいた評価や業績査定は、多様性の推進への大きな阻害要因と考えられている。女性が出産した後退職する一番の理由として、ワ

月 11 日

³⁵ 日本経済団体連合会は、「女性の活躍状況の資本市場における「見える化」に関する検討会」において、情報開示の義務化に反対したと伝えられている。2012 年

ーク・ライフ・バランスのむずかしさが挙げられているからである。³⁶ 多くの日本企業では残業時間の長さが当たり前であり、変革は困難を極めている。しかし、残業・労働時間が短縮されれば、女性だけでなく、男性もシルバー世代もその恩恵にあずかることができる。

企業は、多様なキャリア・パスとワーク・スタイルを容易にする方法を求め、実行すべきである。例えば、単一キャリア・パスや企業主導の狭い部門での配置ではなく、オープン・エントリー・システム。オリックスはまさにオープン・エントリー・システムとフリー・エージェント・システムを組み合わせ、人材と事業の要件を明らかにして、年齢を重ねる働き手に新しいスキルを得る（リスキリング）を促そうとしている（Box 4）。分野を超えたジョブ・ローテーションや柔軟なワーク・スタイルも、多様なキャリア・パスをデザインし、女性や高齢者を集める上で効果的である。結婚や出産という大きな人生のイベントは、女性の「フルタイム雇用」「固定的キャリアパターン」を不可能にする。³⁷ 情報通信技術が進み、テレワークが可能となった今、違ったワーク・スタイルを実験するインフラは整っている。

Box 4 中堅以上の働き手に自分のキャリアを再考し、デザインするツールを提供するオリックス

多方面で金融サービスを展開するオリックスでは、2008年の「リーマンショック」の後、人材に関する課題——高齢化する社員、仕事の要件、管理職の期待と事業のニーズのミスマッチなど——が重視されるようになった。人事部門では、その対応策としてオリックスグループの全社を対象に、以下の3つの新しいキャリアプログラムを設計した。1) 50歳以上の社員向けのキャリア・デザイン・ワークショップを2011年から開始。2) 人と仕事をマッチングする仕組み——専門性を高めたい人向けのオープン・エントリー・システムと自分のスキルや経験、希望する仕事を社員自らが登録できるフリー・エージェント・システム——を開始。3) フォローアップのためのキャリア・カウンセリングを提供。

このプログラムは大成功。50歳以上の社員220名全員がキャリア・デザイン・ワークショップに参加。うち77名が年2回開かれるオープン・エントリー・システムに応募、28人が異動した。フリー・エージェント・システムで異動したのは20名。

教育機関ができること

教育機関は、若者だけでなく、すべての人に対して、教育・スキル開発・雇用の連鎖のギャップを埋めることができる。ひとつの方法として、企業の中堅幹部が若手を教育訓練

³⁶ 「女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント」佐野香奈恵 前掲書

³⁷ 「ワーク・ライフ・バランスを実現する人事マネジメント」2010年 三菱UFJコンサルティング。「雇用均等調査」厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/listdl/71-24b.pdf>

できるような場を提供する。東大ものづくりインストラクター養成スクールは、製造業の経験が豊富な社員に対して、若手を教育・訓練するツールを提供するプログラムを行っている（Box 5）。また民間企業や政府と協働して、一生学び続けるプログラムを提供する方法もある。例えば、大学の卒業生ネットワークを活用して、高齢化する社員がよりより仕事を探し、高い収入を得て、生活の質を高めることもできよう。卒業生を活用した活動は、ほとんどが公開講座や記念行事（寄付を求める）程度しか存在しない。

Box 5 団塊世代をインストラクターにする東大のものづくりインストラクター養成スクール

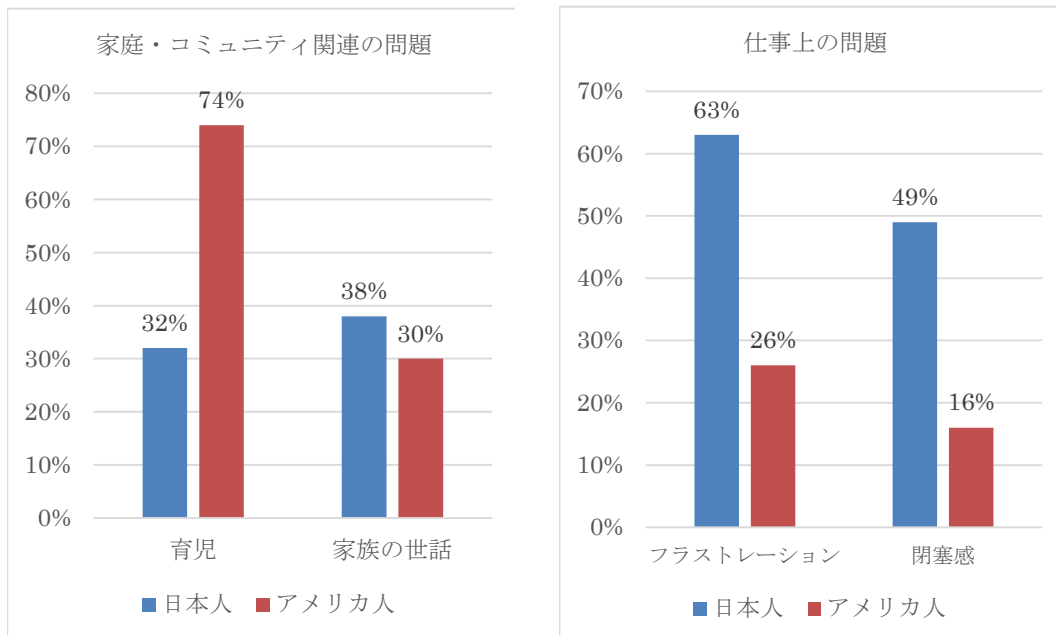
東京大学の藤本隆宏教授は、日本の製造業に、若手を訓練する中堅幹部がほとんどいないことに着目して、退職が近い団塊世代をリスクリングして、若手の教育訓練講師にするプログラムを開始。各社が独自の知識資産としてとらえてきた暗黙知を、企業や業界を超えて応用できる製造業の一般的知識に転換する実験的試みを開始。

50歳以上の管理職や技術職のリスクルを目指して、2005年に6か月コースとしてプログラムを開始。「改善 Kaizen」（継続的改良）を中心とした生産管理の理論を教え、参加者が自らの知識や経験をも活用して、他企業で理論を応用する機会を提供。1期生は、平均年齢57歳。自動車、産業機械、エレクトロニクス、精密機械、化学、食品業界などから15名。このプログラムの効果を認める企業の支援によって、これまで約100名がトレーニングに参加している。

教育機関は、女性の労働市場への参加を奨励するために、若いうちから働きかけて、裾野を広げることができる。³⁸ 日本では、学び続け、雇用を求めようという目標や意志を持つ女子学生の比率は、高校で激減する。それへの対応策として、ビジネスの経験を持つ教師を短期で採用したり、実業界で働く人にクラスで教えてもらうシステムの導入も効果的であろう。大学では、社会科学を専攻する女子学生は2002年以来低下しており、OECD諸国平均の60%と比べて、35%と非常に低い。女子の大学卒業生が退職する理由は、仕事上の不満、昇進の可能性の低さなど仕事に関するものが多く、それよりもワーク・ライフ・バランスに関するものが理由となる米国とは逆である。（図4）

³⁸ 「女性の社会進出、高校で地ならしを」増島雄樹 日本経済研究センター2013年

図4：大卒女性が離職する理由—日米比較



資料：“Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success” by the US NPO, Center for Work Life Policy (2011)

政府ができること

政府に期待されるのは、企業、財界団体、教育機関、非営利組織などを含む総合的なアプローチを主導、サポートすることである。具体的な提案は次の通り。

1. 明確な目標設定の奨励

安倍内閣は、男女格差について 2020 年までにリーダーの地位にある女性比率を 30%にすることを日本の成長戦略のひとつの柱としている。³⁹ 日本経済団体連合会、経済同友会、日本商工会議所の 3 つの財界団体に対して、2020 年までに少なくとも女性一人を取締役にするように、民間セクターにおける女性の地位向上を依頼している。⁴⁰ 一生学び続けること（学び直し—リカレント教育）についての政府目標は、5 年で大学その他専門学校の在籍数を倍増させるというものである。⁴¹

2. 標準や共通プラットフォームの設立

まず、統括的なスキル基準を設定、モニターし、ある特定の職種に必要な能力・知識レベルが評価できるようにする。⁴² 個人が自分のスキル・レベルを知り、続け

³⁹ その他育児休暇の延長、託児施設、税制年金などの一部については後述

⁴⁰ 「男女共同参画白書 2013 年」前掲書

⁴¹ 「教育再生；第 3 次提言」「人材力強化のための教育改革プラン」文部科学省

⁴² この評価は、成長業界への労働力転換を目指す意味で重要。「日本再興戦略」

て学ぶ必要がある分野を明らかにできるような活動は、中央職業能力開発協会⁴³が作成している職業能力評価基準など、すでに開始されている。企業がこうした標準を広く活用するようになれば、女性が一時離職しても、また労働市場に参加する上で大きな力となる。

3. ウェブベースの総合的ソリューションの設計

スキル評価、キャリア・デザイン、スキル開発を専門とする組織をネットワーク化して、個人のスキルを質の面から評価し、それに基づいてキャリアのオプションを提示し、個人のスキル評価にあったプログラムを作成できるウェブベースの総合的ソリューション。このプラットフォームを用いれば、個人は性別や年齢にかかわらずなく、キャリアの次のステップを考えられるし、雇用機会を提供できる企業にとっては、有力な人材の情報源となる。

4. ライフ・ロング・ラーニング（一生学び続ける、生涯学習）の奨励と実現

政府が民間企業、教育機関、非営利組織と連携して、働き手が学び続けられる環境を創りだす。働き手がスキルを学び直す際の阻害要因には、時間、料金の高さ、場所が挙げられる。⁴⁴ 政府は直接的には、奨学金やその他助成金によって、学生と外部に社員を送る企業をサポートする。その実現には、文部科学省、厚生労働省、経済産業省の3省庁の連携が必要である。

5. 女性をエンパワーするインフラづくり

安倍内閣は、育児休暇を3年にとという提言をしたが、2年以上の育児休暇は女性の労働力率と逆相関するという研究結果もあり、この政策への反応は意見が分かれる。⁴⁵⁴⁶ 父親の育児休暇取得率は2%と非常に低いため、両親が育児休暇をとれるように奨励すべきであるという意見もある。父親は、職場でのピアプレッシャーや職場でどうみられるかを気にして、なかなか育児休暇をとろうとしない。

昇進のための評価システムやジョブ・ローテーションのためのオープン・エントリー・システムも、一時離職の可能性を高めるし、託児施設が増えれば、女性の職場復帰や、責任ある仕事への配置も容易になる。安倍内閣は、現在2万人から50万人⁴⁷ともいわれている託児所に入れない待機児童を、2017年までに一掃する目標をたてている。地方自治体も企業も託児施設の強化を図っており、横浜市では、林文子横浜市長が、施設数や予算を増やすだけでなく母親のカウンセリング、不動産の

⁴³ 「職業能力評価基準」中央職業能力開発協会

<http://www.hyouka.javada.or.jp/user/outline.html>

⁴⁴ 「大学教育についての職業人調査」2009年 東京大学 大学経営・政策研究センター

⁴⁵ 「育児休業『男女で3年では?』」青野慶久サイボウズ社長

http://www.nikkei.com/article/DGXNASGG2900C_X00CA5000000/; 「育休3年は『専業主婦』を増やすだけ?」イー・ウーマン佐々木かをり <http://diamond.jp/articles/-/39332>

⁴⁶ 「女性のキャリア断絶防げ」鶴 光太郎 日本経済新聞 2013年9月17日

⁴⁷ 託児所ができれば働きたいと思う母親が増えるため、託児所を必要としている待機児童の数の推測はこのように幅が広く、困難。

持ち主と託児施設事業者の情報を共有・マッチングできるようにするなど、多様なサービスを提供して、2013年4月に待機児童ゼロを達成することに成功した。⁴⁸

非営利組織などその他の団体組織ができること

非営利組織は、仕事、スキル、そして学ぶ機会に関する総合的かつ全体をコーディネートする情報共有プラットフォームをデザインする。女性については、経済同友会などの財界団体や、J-Win(<http://www.j-win.jp>)や Women Corporate Directors 日本支部(<http://www.womencorporatedirectors.com>)などが、女性リーダーやリーダー予備軍のデータベース化を進めている。またG1やイー・ウーマン (<http://www.ewoman.jp>)などの組織もそれぞれウェブサイトやfacebook ページを持って活動している。各組織がバラバラではなく、全体がコーディネートされれば、こうしたプラットフォームは、情報共有のハブとしても、またカジュアルで気楽なネットワーキングの機会としても機能する。日本では数少ない良いキャリアを持つ女性のロールモデル源ともなることができよう。

シルバー世代についても、同じような情報共有プラットフォームが効果的と思われるが、現時点では数が少ない。個人投資家のためのウェブベースのサイト、SECURITE は数少ない事例のひとつである(Box 6)。企業がこの分野での経験と情報を蓄積してくれば、仕事と必要なスキルを持つ人材とをマッチングする情報共有サイトはかなり効果がある。こうしたプラットフォームを活用することにより、不足しているスキルが明確になるし、リスクリングのきっかけとなる。シルバー世代にとってもこうしたプラットフォームはロールモデルを見つける場となる。

Box 6 少額投資ファンドのオープン・プラットフォームを運営する SECURITE

SECURITE は、東京にある投資管理会社 Music Securities 社が運営する少額投資ファンドのためのオープン・プラットフォームで、地域の伝統的産業を支援し、事業を広く展開しようとする仕組み。この仕組みは、ビジネスセンスを持ち個人投資家にアピールできそうな事業主を見つけ、その事業を広く展開するためのマーケティング・スキルをつけてもらうことを目指している。地域の業界をよく知る信頼性の高い第三者機関がこれらと思う事業主を見出し、適切な投資家とマッチング。

2009年より、農業、林業、日本酒醸造など多様な業界の90社向け187ファンドを実施。そのうち、71ファンドは投資回収、さらにそのうち80%は投資を上回るリターンを得た。登録メンバーは7万人に上り、募集資金は39億円以上。

非営利組織は、個人と仕事を結ぶインフォーマルでオープンな市場の仕組みをデザインすることもできる。そうなれば、個人は自身の目標を見直し、スキルや知識が必要な分野を知り、学ぶためのプログラムや適切な仕事を探すことができる。こうした仕組みがあれば

⁴⁸ 「横浜市の待機児童対策」 <http://www.city.yokohama.lg.jp/kodomo/kinkyu/jidou.html>

ば、シルバー世代も女性も、ストレッチ目標の必要性を知り、自身のスキルの用途を広げたり、モチベーションを見直すきっかけにもなる。また、ロールモデルを探したり、隠れた事業機会とのマッチングを図ることとなる。

NECの匠塾のように、非営利組織が企業と協働すると、大企業のシルバー人材の豊富な経験や長年蓄積されてきたスキルへのアクセスが得られる。NECでは日本フィランソロピー協会と協働して、CSRワークショップをはじめ、シルバー人材が退職後自分の持つスキルや経験を活用して社会に貢献できるような試みを行っている。ワークショップを通して、参加者は、どうすれば貢献できるのか、関心や好みにあったNPOとマッチングできるのか、を知る。参加者の多くは企業の役員やグローバルビジネス経験者であることが多い。初年度の参加者8名の内、3人がNPOに参加し、2年目には11人の参加者中、5人がNPOを設立している。

イベントやコンテストなどを企画して、起業家やメンターの重要性を広く知らせ、認知度を上げる活動も、NPOやその他の団体の有効な活動である。最近の事例では、政策投資銀行の女性新ビジネスプラン・コンペティションや日本経済新聞の協賛でカルティエとマッキンゼー社が主催しているウーマンズ・イニシアチブ・フォーラム⁴⁹、日経新聞のソーシャル・イニシアチブ大賞などもある。こうした表彰は、応募を促し、受賞者がロールモデルとなって良い循環が生まれる。スキル開発プログラムを強化し、良いアイデアを持つ女性が、コンセプトをビジネスプランに展開できるようにするとよい。こうしたイベントが数多くあれば、テクノロジーや自身のビジネスセンスで、自ら雇用を創出しようとする女性とシルバーも増えよう。

個人ができること

個人は、企業や政府がキャリアや人生を設計してくれるのを待つのではなく、自分の求める姿（アスピレーション）と意欲（モチベーション）を中心に、自分自身のビジョンやストレッチ目標を考える。その際、年齢、性別、これまでのキャリアなど固定イメージ（ステレオタイプ）にとらわれず、自由に考える。⁵⁰

自分のつとめる会社の外の市場で、自分のスキル・レベルを評価する機会を求める。必ずしも、金銭的な報酬だけが最善の指標ではないが、自身の今の給料を同じレベルの仕事の市場価格と比較すると、自身の相対的な地位を知ることができる。過大評価されているのであれば、今の仕事でいかにより多くの価値を創造するか、を考えねばならないし、過小評価されているのであれば、価値に見合った新しい職を探す方がよい。

⁴⁹ 「女性の起業、女性の視点」ウーマンズ・イニシアチブ・フォーラム東京 2013、日本経済新聞 2013年10月7日

⁵⁰ 「働く人の自律を考える」 NRI 研究報告書 2012.5

バラバラではなく、総合的なアプローチで改革を

日本が今、人的資本について直面している課題は、生産年齢の働き手の減少と高齢化社会という構造的な問題によって、より複雑化している。そのため、短期と長期にわたって解決案を考えねばならない。日本は、長い間、優れた学校教育制度と企業の行う教育スキル開発プログラムに支えられ、国際的にも知的レベルが高く勤勉な働き手がいることで知られてきた。しかし、現在日本が直面している課題は、a) グローバル競争が激化し、デジタル化する現実の世界で必要とされる新しい知識やスキルへの対応において、大学とビジネス界の間に大きなギャップがある、b) 教育は受けているものの雇用の機会が限られている（特に女性）c) 特にシルバー層を中心に、どうリスクリングと一生学び続ける仕組みをつくるか、である。今日本に必要なのは、個別の課題を解決しようとする新たなプログラムではなく、こうした課題すべてを包括的に解決する統合的なパッケージを、連携して進めることである。その実現には、すべてのステーク・ホルダー——教育機関、民間企業、政府、NPOそして個人——が、教育→スキル開発→雇用と時系列で進めていくのではなく、継続的に協働していくことが不可欠である。

安倍内閣の下、男女格差解消、女性活用にはかなりのプログラムが進行中である。一方シルバー世代を対象としたプロジェクトは数少ない。実行が難しい対策もあるが、ほかに資源を持たない国であるからこそ、人的資源の開発育成は、今をおいてない。