

# なぜ今、『統合思考経営』なのか？ ～ESGを踏まえた長期にわたる価値創造のために～

## 人材多様性と人材ポートフォリオ（その2）

### ～人材属性（採用慣行）の多様性は進んでいるか？～

SBJ Lab Senior Practitioner of Integrated Thinking  
株式会社Sinc 統合思考研究所 所長・首席研究員 川村雅彦

前回(第 28 回)は、昭和的な雇用・人事慣行に基づく同質性集団から脱して、いかに人材多様性に富む多様性集団に転換するか、その枠組(「人材ポートフォリオ」を考える雇用慣行 3 軸)を提示しました。今回は、まず 3 軸の 1 つである「人材属性(採用慣行)」を取り上げ、多様な属性の人材を採用し始めた日本企業の現状と課題を論じます。

#### ■変容する日本企業の人材採用

日本企業の人材採用の慣行が変容しています。背景には「人手不足」の深刻化がありますが、日本で本当に人材属性の多様性に富む企業社会は実現するのでしょうか。昭和的な同質性の高い集団に風穴を開けるのは、一体何でしょうか。

本稿では、人材属性<sup>※1</sup>として、新卒者、キャリア人材、女性、シニア人材、外国人、障害者、LGBTQ+に着目し(図表 1)、それぞれの採用動向と事例や課題を考えてみます。

(※1)ここでの人材属性はデモグラフィック型の人材多様性(主に外見上の違い)に基づくものであり、必ずしも人材ポートフォリオの構成要素(タスク型の人材多様性)を意味するものではない(詳細はコラム第 28 回参照)。

本コラム

図表 1:「人材ポートフォリオ」を考える雇用慣行 3 軸



※:メンバーシップ型とジョブ型を併用する「日本版ハイブリッド型」人事制度も考えられる。

(注)各軸の★は、「昭和のおじさんシステム」における雇用慣行 3 軸上の典型的な要素を示す。  
(資料)筆者作成(本図は、本コラムシリーズ第 28 回の図表 2 の再掲)

## 新卒者:新卒一括採用は「配属ガチャ」でミスマッチ

### ■若手社員の早期退職と転職意識

近年、学生優位の「売手市場」とはいえ、採用した学生の内定辞退は後を絶たず、実際に採用できた人数が計画数を下回る企業が続出しています。そこで、予定人員を確保したい企業は、ますます「青田買い」を早めています。一方、その結果と言うべきか、入社3年以内の社員との配属先や仕事内容に関するミスマッチが少なからず発生し、**若手社員の早期退職と転職意向は増加傾向にあります**<sup>※2</sup>。

(※2)ある調査では、入社3年以内の退職者は3割に達している。また、新入社員の多くは入社したら、すぐ転職サイトに登録すると言われている。

これが意味することは、「終身雇用と引き換えのキャリアの白紙委任はしない」という新入社員の意思表示であり、これを象徴する言葉は「配属ガチャ」でしょう。配属先として何が出てくるかは運しだい、という意味ですが、**新卒者や若手社員には「自分のキャリアは自分で決めたい」という意識が広がっているようです。**



### ■新卒者の「つなぎ留め」に苦心する企業

「20歳代社員が定着しない」と多くの企業が憂慮しています。そのため、**新卒者の入社後のミスマッチを防ぐ方策を採用時から真剣に考える企業が増えています。**手間暇をかけた非効率な採用活動であっても、新卒者や若手社員への丁寧な対応が不可欠と認識するからです。いかに彼らをつなぎ留めるのか、従来とは異なる採用人事の発想による事例が散見されます。

- **横浜銀行**:社員の同質化を避けるために、総合職の新卒採用枠とは別に、既成概念にとらわれない「**変革マインド人材**」の**募集枠**を設定した。
- **日本製紙**:グローバル戦略のため、海外志向の強い学生を厳選し、**最終面接の前に将来の海外勤務の候補者とする**選考にした。
- **イオンモール**:新卒の内定辞退者に対して、**3年以内なら最終面接のみで即時採用**することにした。広義の「**アルムナイ採用**」(後述)である。

### ■内定式が終わっても、油断はできない!

2024年10月1日に翌2025年春に入社予定の新卒大学生の内定が解禁され、多くの企業で「内定式」が行われました。8月末の学生側の内定率は約9割と高水準ですが、深刻な採用不安の高まりから、早期に「内内定」を出す企業が多いのが実態です。しかし、**それでも当初の採用計画数を満たせずに、内定解禁後も募集を続ける企業は決して少なくありません**<sup>※3</sup>。

(※3)リクルートの調査では、**学生の内定取得は平均2.6社、内定辞退は平均1.6社**。いずれも増加傾向にある。

「内定式が終わっても、入社式までは油断できない」。これは採用担当者の本音です。**最近では内定式後の離職防止策として、研修や交流を行う企業が増えてきました。**例えば、JTBはハワイで現地研修、パルコは海外提携先の視察、サッポロビールはオンライン社員訪問です。ニトリでは内定者の配属不安を払拭するために、専任リクルーターによるキャリア形成の相談体制を整えています。

本質的には、多くの日本企業が当然と思い込んでいる**メンバーシップ型雇用の基盤とも言える「新卒一括採用」の是非が問われているのです**(後述)。次節で述べるように、**キャリア採用が半数に迫っています。**

## キャリア人材:競争力を高めるには、キャリア採用が必須

### ■キャリア採用が半数で、「新卒中心主義」は転機!?

(注)本稿では、他社就業を経験した中途採用者を「キャリア人材」と呼ぶ。「中途採用」は「新卒採用」を前提とする対義語だが、新卒者とはポテンシャルの有無にかかわらず「未熟練者」である。それゆえ、OJT が必要である。

昭和的な同質性集団に風穴を開けるのは、一つにはキャリア人材の積極的な雇用でしょう。少子化という構造的な人手不足を背景に、もはや新卒一括採用と硬直的な年功序列人事は限界にきているからです。実は、これこそが日本企業の競争力を弱める真因であり、個人の能力やスキルで適否を決める柔軟な採用慣行への転換が必要と認識され始めています。

実際、キャリア人材の採用は急増しており、日経新聞の調査によれば、主要企業の 2024 年度の採用計画に占めるキャリア人材の割合は 4 割を超え、過去最高となりました。

キャリア人材とは企業文化・風土の異なる他社での就業経験があり、かつ求められる能力やスキルをもった人材のことで、即戦力として期待されています。キャリア採用の狙いは、単に欠員補充や人員増強だけでなく、最近では戦略的な観点から自社にはない知識・技能・ノウハウの獲得が増えています。まさに「人材ポートフォリオ」の観点ですが、人的資本への投資ということもできます。

### ■キャリア人材を「外様」と考えるなら、世界では戦えない

人材純血主義と考えられてきた 3 メガバンクでも、昨年度のキャリア採用率は 45%と高く、2024 年度のキャリア採用は過去最高の 1200 人に達する見通しです(6年で9倍)。これは、銀行のグローバル展開を背景に、人材戦略の巧拙が競争力に直結するという危機感の表れです。日本の金融業界では、かつて中途採用者は「外様」扱いでしたが、今や様々な手段で「潜在転職者」の発掘に積極的です。

2024年6月、NTTドコモでは24年前にリクルートから転職した前田義晃氏が社長に就任しました。NTT(持株会社)の島田明社長は「彼を中途とか考えていない」と発言しています。グローバル化に積極的なNTTグループのキャリア採用(通年採用)は増えており、現在では全採用者の4割近くを占めています。日本企業の人材意識や組織風土は確実に変わっている、ということでしょうか?

### ■異業種間でも人材獲得競争、新しい採用方法も登場

業種を問わず、最近のキャリア採用が著しい職種はIT・AI分野です。ただ、経営企画や財務、調達などコーポレート系専門職も含めて、人材の社内育成では追い付かず、即戦力のキャリア人材の確保は喫緊の課題です。同業種内のキャリア採用に限らず、異業種間でも人材獲得競争の様相を呈しており、採用する企業側では、入社後のキャリアプランを提示するなど魅力付けの工夫が必要となっています。

他方、キャリア人材の採用に際して転職仲介料の負担がない従業員による紹介(リファラル採用)や退職者の再雇用(アルムナイ採用)を行う企業が増えています。これは採用候補者の能力・経験・人物があらかじめ分かるので、互いにミスマッチのリスクが減ります。企業が個人に直接接触できるダイレクト・リクルーティングを取り入れる企業も増えています。なお、急拡大するのが採用者への「入社祝い金」です。

### ■メンバーシップ型雇用のままで、キャリア人材は生きるのか?

日本では収入増を伴う転職が徐々に増えてはいます<sup>\*4</sup>が、欧米に比べると、大幅な収入増の転職はまだ少ないのが現実です(特定の専門職を除く)。背景には「就社と就職」というキャリア観の根本的な違いが

あります。つまり、役職と収入の格上げを求めて他社に移る欧米とは異なり、日本では採用企業側が社内昇進型で上位ポストの空が少なく、**キャリアアップ型転職の機会が少ないことが原因**と考えられます<sup>※5</sup>。日本の転職回数の少なさは、低賃金の一因とも言われています。

(※4)厚労省「雇用動向調査」では、2023年の**転職で賃金が増加した人は37%**にすぎない(1割以上の賃金増加者は26%)。

(※5) **生涯の転職回数**は、ジョブ型雇用が普通の**米国では平均11.7回**である。これに対して、かつて「生涯1社」と言われ、転職にはネガティブな印象もあった**日本では平均2.2回**である(2024年9月14日付日本経済新聞朝刊より)。

人手不足を克服するため、日本政府も経済団体も**転職市場の活性化に懸命**です<sup>※6</sup>が、いくつかの基本的な議論があります。つまり、社会全体の労働力の育成・移転の構造問題なのか、個人のキャリア形成の意識問題なのか、あるいは、そもそも論として、**日本社会は雇用・人事慣行としてメンバーシップ型を温存するかどうかの問題**です(後述)。

(※6)総務省「労働力調査」では、2023年に**転職希望者が1000万人を超えたが、実際に転職できたのは400万人に満たない**。

## 女性:女性の正社員と管理職をどう増やすのか?

### 筆者が新卒入社した頃、「お茶くみは女」という時代だった

50年ほど前、入社した頃の話です。毎朝の男性社員や来客への「お茶出し」は、女性社員の「仕事」でした。しかし、その後駐在したUAEでは、そんな慣習はなく、なんと職業としての「Tea Boy」がいたのです。会議室には茶菓が常備され、来客でも欲しい時に自分で取る仕組みでした。**英国式のビジネス風景**に驚きました。

他方、同期の女性社員は名の通った大学(文系)を卒業した「正社員」で、その仕事の実態は**男性社員の補助的事務**でした。多くは5年以内に(社内)結婚して退職していきました。ただし、ごく一部ですが、男性社員に伍してキャリアを積み重ね、管理職として定年まで働いた方もいます。

今から思えば、典型的な昭和の女性正社員の姿です。これは日本企業の“常識”というよりも、むしろ、**当時の日本社会の通念や価値観を反映**しているのです。否、今も払拭されてはいませんが。

### ■女性雇用の質・量が集約される「男女の賃金格差」

昭和的な同質性の高い男社会に風穴を開けるのは、間違いなく女性雇用です。**「職務(ジョブ)に対する相性と能力は、男女による差はない」というのが、筆者の経験に基づく持論**です。要は「できる男がいれば、必ずできる女がいる」です。そうならなかったのは、様々な制約で女性が機会に恵まれなかっただけです。

女性の就業者・正社員・管理職・役員が増加が、女性雇用の促進につながります。つまり、女性雇用の量と質(就業者数・就業時間と正社員率・管理職率・役員率)が問われているのです。逆に言えば、**これら指数の裏側に「進まない理由」が隠れている訳で、その総和が「男女の賃金格差」に集約**されています。

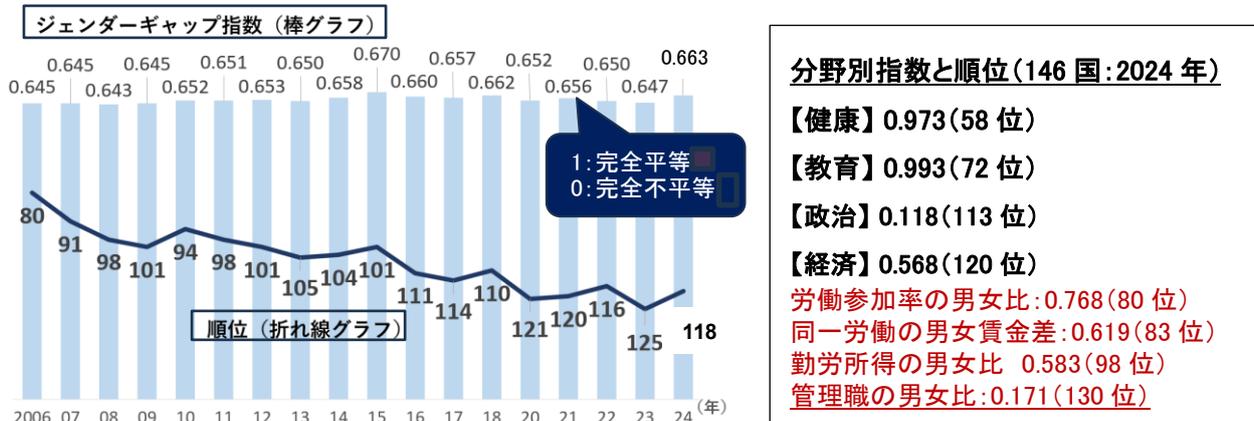
賃金格差の解消のためには、時代の変化に対応した、政府の的確な労働政策とともに、従業員と企業の意識変革が必要です。まずは実態として、ジェンダーギャップの国際比較を見てみましょう。

### ■世界に後れをとる日本企業のジェンダーギャップ

世界経済フォーラムは、**国別の男女平等の実現度合を示す「ジェンダーギャップ指数」**を毎年公表しています。日本の指数は2006年の第1回から横ばいですが、順位はじわじわと後退し、2024年には146カ国中118位となりました(図表2)。G7ではいつも最下位であり、アジアでは韓国(94位)と中国(106位)を下回る状況が続き、**日本は世界の低位グループから抜け出すことができません**。

分野別にみると、「政治」(113 位)と「経済」(120 位)は最低水準のままです。特に「経済」では、同一労働の男女賃金差(83 位)や勤労所得の男女比(98 位)に改善はみられず、管理職の男女比(130 位)は依然として最下層です。これは、日本企業が“女性の力”を引き出せずに、活ききれていないことの表れです。

図表 2: 日本の「ジェンダーギャップ指数」と順位の推移



(資料)世界経済フォーラム「Global Gender Gap Report 2024」を基に作成

### ■若い女性世代で進む正社員化

とは言え、総務省「労働力調査」によれば、**女性正社員はこの 10 年で増加し、2023 年には最多の 1,268 万人となりました(ただし、男性正社員 2,346 万人の 54%にとどまる)**(図表 3)。**女性正社員の女性社員総数 2,709 万人に占める比率も上昇傾向で 47%となり、2024 年には非正規社員を上回る予想です。**

図表 3: 男女別の正社員数・非正規社員数と比率(2023 年)

| 従業員総数            | 男性 3,029万人 (53) |               | 女性 2,709万人 (47) |                 |
|------------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|
|                  | 正社員             | 非正規           | 正社員             | 非正規             |
| 5,738万人<br>(100) | 2,346万人<br>(41) | 683万人<br>(12) | 1,268万人<br>(22) | 1,441万人<br>(25) |

← 男性の77% →      ← 女性の47% →

(注) ( )内の数字は、従業員総数を 100 として、男女別・正規別の占率を示す。

(資料)総務省「労働力調査 2023 年」より筆者作成

女性正社員が増えた業種は、人手不足の医療・福祉や製造業、情報通信などに多く、**その要因は企業が 20~30 代の女性を中心に積極的に採用していることです。**他方、育児休業制度の充実で結婚・出産後も仕事を続ける女性の増加が背景にあり、女性の就業率が 30 代で急減する「M 字カーブ」も解消しつつあります。最近では、女性を念頭においた**短時間勤務の“正”社員**も検討されています。

### ■しかし、女性課長はなお 1 割強

**女性正社員の増加の次は、組織の意思決定を担う管理職への女性登用です。**男女の賃金格差にも影響するからです。ただし、女性の正社員化が進んでいるとは言え、若い世代ゆえ少し時間が必要です。この間に、特に「男社会」であった業種での、女性の管理職登用への意識改革と組織改革が期待されます。

**実際は、女性の管理職登用は進んでいません**(「女性活躍推進法」では課長級以上)。厚労省「賃金構造基本統計調査」によると、係長級の女性比率は 1990 年の 5%から 2023 年の 24%まで高まったものの、**課長級は 13%、部長級は 8%**にとどまっています。つまり、候補となる係長級の女性が増えているにもかかわらず、課長や部長には昇進できていないのが実態です。

その理由は、**そもそも管理職としての女性候補者が育っていない(育ててこなかった)**ことに加えて、長時間労働や転勤という働き方に女性に対応できず、**キャリア形成や人事評価に男女差**があったことです。一部の大企業や金融機関では、**男性は総合職、女性は一般職**という雇用区分が残っています(最近では廃止の動きもある)。一方で、「責任ある立場」への昇進を望まない女性が一定割合いることも事実です。

### ■男女間の賃金格差の是正が急務

厚労省「賃金構造基礎統計調査」から 2023 年の男女別賃金を役職別にみると、**部長級**は男性 60.4 万円と女性 52.1 万円で、賃金格差は**男性 100 に対し女性は 86**です。**課長級も係長級も同水準で 10 ポイント以上の開きがあり、非役職では 100 対 83**です(図表 4)。企業は合理的な説明ができるのでしょうか。

図表 4: 役職別の男女賃金と格差(2023 年)

| 役職  | 男性      |      |        |        | 女性      |      |        |        |
|-----|---------|------|--------|--------|---------|------|--------|--------|
|     | 賃金      | 賃金格差 | 年齢     | 勤続年数   | 賃金      | 賃金格差 | 年齢     | 勤続年数   |
| 部長級 | 60.4 万円 | 100  | 52.9 歳 | 22.8 年 | 52.1 万円 | 86   | 52.4 歳 | 19.5 年 |
| 課長級 | 50.1 万円 | 100  | 49.2 歳 | 21.2 年 | 43.1 万円 | 86   | 49.4 歳 | 19.3 年 |
| 係長級 | 38.2 万円 | 100  | 45.5 歳 | 18.0 年 | 33.6 万円 | 88   | 45.4 歳 | 16.6 年 |
| 非役職 | 31.2 万円 | 100  | 41.5 歳 | 11.4 年 | 26.0 万円 | 83   | 40.7 歳 | 9.4 年  |

(注)「賃金格差」は、各役職の男性賃金を 100 として女性賃金を指数化した。

(資料)厚労省「賃金構造基礎統計調査 2023 年」を基に筆者作成

男女間の不合理な賃金格差の解消が不可欠です。女性の労働意欲を高め、女性の正社員と管理職を増やすことにつながります。言うまでもなく、**性別などの属性や年功序列・雇用形態によらない「同一価値労働・同一賃金」が原則**です。EU では 2023 年に、この原則の強化を義務付ける「**男女間賃金格差透明化指令**」が成立しました。従業員 100 人以上の企業には、正当な理由がない男女間の定期的賃金の格差が 5%以上ある場合には是正が必要です<sup>※7</sup>。

(※7)日本では「女性活躍推進法」の改正により、現状の従業員 301 人以上を 101 人以上の企業に拡大して、女性管理職比率と男女賃金差異の公表を義務化する方針である。**数値の公表だけで充分だろうか？**彼我の差を感じる。

日本でも賃金格差を意図的に是正する企業がでてきました。キャリア採用が 9 割以上のメルカリは、2023 年に同じ職種の男女で「説明できない格差」が 7%あったと公表し、**対象者給与のベースアップ**により縮小させました。資生堂は専門性の高い人材を育てるため、2021 年に**キャリア採用中心で和洋折衷の「ジョブ型人事制度」**を導入し、職務能力に応じたキャリア体制への移行で格差縮小につながっています。

### ■放置していると来ない理系女子(リケジョ)

「男社会」の業種では、女性雇用の拡大に向けた努力が始まっています。土木建設業界<sup>※8</sup>では**ドボジョ(女性の現場監督や技能工)**を増やすべく、ヘルメットの軽量化や女性用仮設トイレの設置に取り組み、女性の出産・育児時期を考慮した「**早回し人事**」もあります。路線バス業界では減便・廃止が相次ぐなか、育児や健康に配慮した時短シフトなどの採用で**女性運転手**が増えつつあります。

(※8)筆者がかつて所属していた土木学会では、今年、**初の女性会長**(佐々木葉氏)が就任した。時代は変わった。

他方、海外に比べ低水準にある理系女子の進学を促すために、企業や大学も様々な工夫をしています。例えば、**女子中高生向けの職場体験**(キヤノンの企業説明会、メルカリの職場体験プログラムなど)、**大学入試の理工系女子枠**(芝浦工業大学、京都大学など)、**リケジョ奨学金の創設**(ソニーGの返済不要奨学金と奈良女子大学との AI 授業など)があります。**放置していると、理系女子(リケジョ)は来ません。**

## シニア人材:「引退年齢」は自分で決める時代に

### ■働くシニア、20年連続で過去最多に

本稿では定年退職者を「シニア」と呼びますが、若年人材不足の深刻化の中でその存在感が高まっています。総務省「労働力調査」によれば、60歳以上の就業者(働くシニア)は20年連続で増加し、2023年に1,468万人となりました<sup>※9</sup>。シニア人材の就業者全体に占める比率も過去最高の22%となり、減少傾向にある20-34歳の23%に迫っています。

※9:シニアの年齢別の就業率は、60-65歳74%、65-69歳52%、70-75歳34%、75歳以上11%。いずれも上昇している。

ただし、シニア人材自身の就労意欲は高まっているものの、雇用形態は嘱託などの「非正規」が8割近くを占め、賃金も定年退職時の半分近くに減っているのが実態です。政府も定年後就業の諸制度改革に努めていますので、まずは「高年齢者雇用安定法」の改正について概観します。

### ■2025年4月から、定年は65歳に

同法の2013年改正により、2025年度からは希望するすべての従業員に対して、65歳までの継続雇用が義務化されます。現時点では、定年を65歳未満としている企業は、①定年の引き上げ、②再雇用・勤務延長(条件設定可)、③定年制の廃止、いずれかを選択できます<sup>※10</sup>が、法改正により65歳までの雇用機会の確保(グループ会社も可)が完全義務化されたのです。

※10:現状では、定年退職時に企業が雇用形態を変更できる②「再雇用」が8割を占める。

なお、定年を65歳以上70歳未満とする企業は、70歳までの就業機会の確保を努力義務(業務委託や社会貢献活動を含む)としています(2021年4月施行)。この法改正を先取りして、70歳定年とする企業も散見され、例えば明治安田生命は、労働組合と協議し内勤職の2027年度導入をめざしています。

ほとんどの日本企業が定年制を採用していますが、その採否は企業に任せられています(ただし、60歳未満の定年は禁止)。それでは、現在、何歳で定年退職でしょうか。「60歳」が7割強で、「65歳以下」は徐々に増えて3割弱となっています。この背景には人材確保難や法改正はありますが、基本的に年金受給開始年齢の後ろ倒し(高齢者の無収入期間の防止)が関係しています。

### ■進むシニア人材の待遇改善

最近、定年退職後に再雇用したシニア人材の待遇改善を進める企業が増えています。多くは嘱託などの非正規社員ですが、端的には大幅に減った給与の現役並みへの引き上げです。その狙いは、待遇改善で専門的な知識・知見や技能・ノウハウをもつシニア人材を確保し、深刻化する人手不足に対処するためです。以下、2024年度に導入された先進事例です。

- **スズキ**:定年前と同じ業務担当を条件に、再雇用の基本給を現役並みに維持する人事制度を導入した(対象者は約1,200人)。
- **カルビー**:「シニア社員制度」に基づき、後継者の育成への貢献度も勘案して、再雇用の高度人材には定年時処遇を継続する。
- **JAL**:50-60歳代が全従業員の4割に達しているため、持続可能な航空事業運営に向けて、再雇用者の成果を評価する新制度により、年収を現役時と同等にする方針である。
- **富士通**:「2025年の崖」が迫る中、若手エンジニアには古い基幹システムへの対応が難しく、知見のあるITシニア向けの認定資格の新設により、再雇用の給与を現役世代と同水準とした。

## ■OECD が提言するも、日本の定年廃止は難しい!?

シニア人材の雇用促進策の一つは定年廃止です(現在、日本企業の 5%が廃止)。2024 年 1 月の OECD 対日提言でも注目されましたが、そう簡単ではないと考えられます。確かに、人口が減る日本で働き手の確保策ですが、OECD 提言は職務に人材を当てはめる「ジョブ型雇用」を念頭に置いているからです。

一方、多くの日本企業は、新卒一括採用と終身雇用・年功序列を制度的基盤とする、人材に職務を当てはめる「メンバーシップ型雇用」を採用しています。それゆえ、“人塊”の「出口」たる定年制を廃止するには、「入口」たる新卒一括採用の改変と関連付けた、全く新しい世代間調整の人事制度が必要です。

そもそも米国や欧州の一部は定年制を「年齢差別」として認めていません。日本では高度成長期以来、定年退職により円滑な(?)世代交代を果たしてきたことから、無意識の抵抗感があるのかもしれませんが。現在のところ、定年制の抜本的見直しについては、政策論議の俎上にも上がっていません。

## 外国人材:いかに日本企業を選んでもらうか?

### ■外国人材を「経営」と「現業」に分けて考える

日本で働く外国人は「外国人労働者」と呼ばれますが、本稿では「外国人材」と表記します。ただし、実際問題として外国人材は多様ですし、雇用する企業側の立場や状況も様々です。そこで、**外国人材を大きく「経営幹部人材」と「現業技能人材」に分けて考えます(筆者独自の分類)<sup>※11</sup>**。

- 経営幹部人材: 執行役員を含む経営幹部、エリアマネージャーを含む管理職
- 現業技能人材: 小売りや外食、建設や自動車整備、介護や清掃など現業技能の就労者

(※11)「出入国在留管理基本計画(2019 年)」による、外国人材の受け入れに関する日本政府の方針では以下の 2 種。

- **専門的・技術的分野の外国人**: 我が国の経済社会の活性化や国際化を図る観点から、**積極的に受入れ**
- **上記以外の分野の外国人**: 我が国の経済社会と国民生活に多大な影響を及ぼすことから、**慎重に対応**

### ■外国人材に選ばれる日本企業になれるか?

日本で働く外国人材は 11 年連続で増加し、2023 年には 200 万人を超えました<sup>※12</sup>。今後も増加することが予想されます。これは何を意味するのでしょうか。端的に言えば、日本は毎年 80 万人を超す人口が減っており、ロボットや AI が普及するとしても、これからも国民の生活や健康を維持しつつ、付加価値のある産業を創設し維持していくには、**業種を問わず外国人材の雇用が必須ということ**です。

(※12)厚労省「外国人雇用状況」によれば、国籍別ではベトナム 52 万人(25%)、中国 40 万人(19%)、フィリピン 23 万人(11%)など。

しかし、韓国や台湾との外国人材の争奪戦は激化しており<sup>※13</sup>、円安で日本の魅力が薄れる中、外国人材にいかに日本を選んでもらうか、いかに安心して活躍してもらうか、日本には厳しい問題が突きつけられています。そのため、**外国人材を雇用しようとする日本企業には、従来の「安い労働力」とは異なる発想で、居住・就業環境やキャリア形成を含む人事制度を準備することが不可欠**<sup>※14</sup>。

(※13)韓国政府は急激な少子化による人手不足を補うため、外国人材の「雇用許可制」の緩和を急いでいる。

(※14)「日本社会が外国人材と共生をどう進めるか」という国家戦略的な課題に行き着く。国民の理解も欠かせない。

### ■グローバル展開に不可欠な「経営幹部人材」

海外展開を積極的に進めている日本企業にとって、昭和的な雇用慣行では人材戦略が成り立たず、**拠点が国内か海外かにかかわらず、グローバルなビジネス感覚をもつ「経営幹部人材」の獲得が必須**となっています。日立製作所や富士フイルム HD、三菱マテリアルは、役員や管理職に外国人を登用しています。ファストリレーリングは全世界の外国人管理職比率を 6 割から 2030 年度をめどに 8 割に引き上げます。

同社では各国の社員定着率を高めるために、採用に当たっては**新卒・キャリアを問わず、キャリアパス**(店舗従業員→店長→エリアマネージャー→各国の執行役員→各国の CEO)に基づく育成支援を制度化しました。さらに IT やクリエイティブなどの専門職を獲得するべく、高額報酬制度も検討しています。

## ■「特定技能」の創設で、長期就労可能となった「現業技能人材」

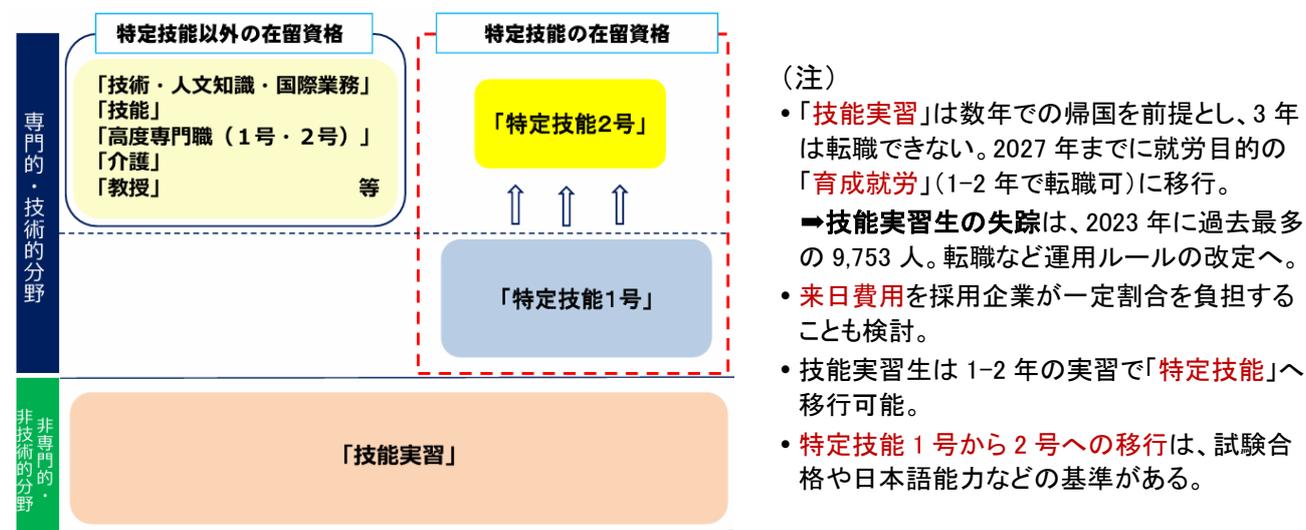
日本が外国人材の受け入れを拡大したのは、30 余年前にすぎません。特に現業技能人材の「在留資格」の変遷をたどると、政府の戦略や方針が曖昧です。実態は産業界の要請に呼応して、少しずつ拡大してきたのです。1990 年に日系人を対象とした**定住者**、1993 年に悪名高い**技能実習**、2019 年に転籍を緩和した**特定技能**が創設され、2023 年に**特定技能 2 号の拡充**<sup>※15</sup>、2024 年には**特定技能 1 号の拡充**<sup>※16</sup>行われました。そして 2027 年までに技能実習に代わる**育成就労**が施行されます(図表 5)。

(※15) **熟練した技能をもつ「特定技能 2 号」**(11 分野): 建設と造船の 2 分野から、飲食物品製造や産業機械などの製造業、外食、農業などに拡大(2023 年 6 月 9 日閣議決定)。在留期間は 1 号の 5 年に対し、2 号は更新に上限がなく、家族も帯同可能、幅広い分野で外国人材の永住に道を開いた。2024 年 6 月末で 153 人。

(※16) **相当程度の知識又は経験を必要とする技能をもつ「特定技能 1 号」**(16 分野): 介護、ビルクリーニング、工業製品製造業、建設、造船・船用工業、自動車整備、航空、宿泊、自動車運送業、鉄道、農業、漁業、飲食物品製造業、外食業、林業、木材産業(2024 年 3 月 29 日閣議決定)。下線は 1 号のみ。2024 年 6 月末で約 25 万人。

現在、小売や外食をはじめ建設や介護、宿泊などの現場では日本人の若者が採用できません。それゆえ「**特定技能の拡充**」は、外国人材の受け入れ拡大として期待されています。特に 16 分野の「**特定技能 1 号**」は、2024-2028 年度の 5 年間の受け入れ上限が合計 82 万人(前 5 年間の 2.4 倍)とされました。

図表 5: 就労が認められる「在留資格」の全体像



(資料) 出入国在留管理庁「外国人材の受け入れ及び共生社会実現に向けた取組」2024 年 9 月

## ■小売・外食・介護で、「特定技能」外国人の増員計画

特定技能が拡充されたことで、全国で約 2,700 店のスーパーを展開する**イオンは、グループで現在約 1,500 人の「特定技能」外国人を、2030 年度までに 4,000 人に増やす計画**です。製造工場に限られていた総菜加工が、食品スーパー(店舗)でも可能になったからです。また商業施設やホテルなどの清掃にも従事できるようになりました。外国人材の受け入れは、グループ内の人材紹介会社が一括して行います。

介護では在留資格によって就労できるサービスが異なります。老人ホームなどの**施設介護**は資格を問いませんが、**訪問介護**では今後需要の急増が見込まれるため、特定技能外国人も就労可能になりました。

長期就労可能な業種の拡大で、特定技能外国人から店長などの管理職が出てくることが予想されます(既に中小企業や地方都市では散見される)。他方、外国人材の送り出し国の給与水準は上昇しており、円安もあって日本に来て働く動機は薄まっています。それゆえ日本を働く国として選んでもらえる仕組みづくりが不可欠であり、雇用する企業が外国人材に対して就業・育成・生活を支援するのは必然です。

## 障害者:障害者を「戦力」にできるか？

### ■法定雇用率ギリギリから「障害者の戦力化」へ

「障害者雇用促進法」は、全従業員に占める身体・知的・精神に障害を抱える人の割合を一定以上にするよう義務付けています。法改正で 2024 年 4 月からは従業員 40 人以上の企業は 2.5%に引き上げられ、2026 年 7 月からは対象が従業員 37.5 人以上の企業に拡大し、2.7%以上の雇用が求められます。

これまでは法定雇用率ギリギリ(数字合わせ)で障害者を雇用することが、少なからず見受けられました(未達の場合は、納付金などの罰則)。しかし、最近では人手不足もあって、事業規模に関係なく、「障害者の戦力化」に取り組む企業が増えています。状況は様々ですが、障害者のスキルアップを支援して、やる気を引き出し、充実感のある職場づくりが始まっているのです。

### ■ICT や DX で障害者の職域拡大

障害者雇用数は年々増えています<sup>※17</sup>が、業務内容は軽作業に限定されがちでした。しかし、ICT(情報通信技術)の発達でリモートワークが可能となり、障害者の職域が広がっています。障害者の就労を阻んでいた障壁が先端技術で突き崩されれば、やりがいの向上と定着という永年の課題解決につながります。もちろん、法定雇用率の引き上げに伴い、企業も障害者の受け皿拡大を急いでいます。

(※17)厚労省「障害者雇用状況の集計結果」によると、2023 年 6 月の民間企業の雇用障害者数は 64.2 万人、実雇用率は 2.33%で、いずれも過去最高を更新。法定雇用率(2.3%)達成企業の割合は 50.1%と、なお半数。

デロイト トーマツは、障害者を対象としてデジタル人材育成と就労支援のために、オンライン型「Diverse Abilities インターンシップ プログラム」を開講しています。IT 部門に採用された修了者(発達障害の男性)は、ソフトウェアの動作確認を在宅で行っています。キョーワ薬局は、障害者用に開発された小型ロボット「オリヒメ」を使って、調剤店頭で患者に対応できるシステムを構築しました。実際、骨に発達疾患のある女性が自宅からリモートで分身ロボットを操作しています。

日揮 HD の特例子会社である日揮パラレルテクノロジーズの業務は、グループ内の現場課題をデジタル技術で解決することです。納期やコアタイムのない働き方で、プラントの仮想空間の再現や新事業の AI 開発などを担っています。現在の社員は約 40 名で、発達障害や精神・身体障害を抱えるエンジニアが全体の 9 割を占め、会社負担で日本 IBM と連携した IT 資格の取得も支援しています。

### ■中小企業でも障害者は貴重な戦力

抱える障害の違い(個性)を考えて能力を引き出し、障害者との信頼関係を築く工夫をする中小企業が注目されています。特例子会社ではなく、健常者と同じ業務現場で働くことに主眼があります。厚労省の最新の「もにす認定制度」では、468 件の中小企業が認定されています<sup>※18</sup>。以下は、その例示です。

- 電子部品製造(聴覚障害者など 5 人):キャリア支援のためのスキル・技能資格一覧表の作成
- プラスチック袋製造(知的障害者を中心に 8 人):作業現場での障害者の管理者を一人に集約
- 橋梁金属加工(身体・知的障害者の 5 人):フォークリフト免許取得を支援し、嘱託から正社員に登用

(※18)厚労省「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度」の認定事業主一覧(令和 6 年 9 月)

「工賃 10 倍計画」を掲げ、障害者だから賃金が安くても仕方ないと諦めない「久遠チョコレート」をご存じでしょうか。(一社)ラ・バルカグループが取り組む事業で、実際に成果をあげています。チョコレートは作り手の時間軸に合う食材で、高価格で労働生産性も高いため、障害者にぴったりの仕事ということです。設立 10 年で全国 60 拠点、年商 18 億円、約 420 人の障害者が働いています。

最近では障害者向けの就職情報やイベントが充実してきました。(株)カラフィスのようにリモートワークに特化して、地方の障害者と都市部の企業を結ぶ求人情報を仲介する企業も登場しています。

### ■「ニューロ・ダイバーシティ(脳の多様性)」を活かす

発達障害をもつ人の高い集中力や記憶力・独創性を「個性」と捉え、ニューロ・ダイバーシティとしての活用が世界的に広がっています。パターン認識や記憶・計算で際立った能力は、イノベーションの糸口となるからです。独 SAP や米 IBM、米マイクロソフトのように自閉症者を雇用し、「戦力」とする欧米企業は少なくありません。日本でも武田薬品工業が同様の視点で知見を共有するプロジェクトを始めています。

人材多様性をうたう企業の多くは、性別・年齢・人種などに着目しますが、「脳の多様性」という視点を加えれば、より多様な人材を引き寄せることができます。野村総研によれば、自閉症スペクトラム障害(ASD)や注意欠陥多動性障害(ADHD)と診断される人は 140 万人に及び、その就労が制約されることで経済損失は 2 兆円を超えています。国の調査でも、発達障害の診断が増える傾向を示しています。

米 IT 調査会社ガートナーの将来展望「2024 年の戦略的テクノロジーのトップ・トレンド 10」では、生成 AI などとともに「脳の多様性」を取り上げています。数年で米国の有力企業の 25%が、ニューロ・ダイバージェントな人材を採用し業績を上げる、と予想しているのです。生成 AI の出現で「人工の脳」をどう活用するかが大きな経営課題となっていますが、さらに「人間の脳」との連携も真剣に考える時代を迎えました。

## LGBTQ+: まだ性的偏見で人材を排除するのか？

### 政治・経済で著名な人々に共通することは？

ティム・クック(アップル CEO)、オードリー・タン(台湾の IT 学者、元デジタル担当大臣)、クリス・ヒューズ(Facebook 共同創設者、オバマを大統領にした若者)、ヨハンナ・ジグルザルドツィル(元アイスランド首相)、ロバート・キャンベル(日本文学者、東大名誉教授)、貴田守亮(EY Japan チェア・パーソン兼 CEO)

いずれも自らカミングアウトした、政治・経済の分野で世界的に活躍する方々です。他の分野にも著名人が多数います。ちなみに、**世界人口の LGBTQ+比率は約 9%**とされています(諸説あり)。

### ■ LGBTQ+は、人権と人材の両面で

今世紀に入って世界的な「ビジネスと人権」の潮流の中で、欧米では女性や外国人、障害者だけでなく、LGBTQ+(性的マイノリティ)<sup>※19</sup>を理由とした差別禁止の取組が進みました。企業経営では DE&I(多様性、公平性、包摂性)概念が普及し、2017 年には**国連で「LGBTI 企業行動基準」**が策定されています。

(※19)最近では、あらゆる人の性的属性を説明できる「SOGI」(性的指向・性自認)を使うことが増えている。

日本では 2023 年によく「LGBT 理解促進法」が成立しました。また同性婚に関する渋谷区のパートナーシップ証明書や福岡高裁などの違憲判決、経産省内のトイレ利用制限の違憲判決、本人同意のないアウティング(セクシャリティの暴露)に対する豊島区の労災認定などにより、認識が拡がりつつあります。

LGBTQ+は人権問題として議論されることが多く、人材多様性の文脈ではあまり語られません。しかし、LGBTQ+の人材としての観点も忘れてはなりません。その欠如は、人材の獲得・定着を阻む潜在的な経営

リスクとなります。なぜならば、企業が LGBTQ+課題を放置していると、知らぬ間に有能な求職者を遠ざけ、さらに離職者を生んでいる可能性があるからです。

### ■Z世代はマイノリティ受容性を重視

企業が LGBTQ+に取り組むのは、当然、当事者が働きやすい職場にするためです。つまり、LGBTQ+ゆえの差別を受けず、「ありのままの存在」として受け入れられる職場環境を整備するためです。もちろん、多様な属性の人材が活躍できる仕組みづくり(DE&I)の一環として、企業にも組織活性化の効用(周りの人々の心理的安全性)があると考えられます。決して当事者を「特別扱い」することを意味しません。

実際、企業の LGBTQ+対応は、若い人々の求職活動やキャリア形成に影響を及ぼしています。Z世代(15-29歳)対象の意識調査<sup>※20</sup>では、ジェンダー問題に関心が高く、就活やキャリア選択では「多様な働き方やマイノリティの受容性」や「多様な人材が活躍できる職場づくり」を重視する傾向があります。中長期的に考えれば、企業の中核を担うZ世代の価値観を無視した採用や雇用は持続可能ではありません。

(※20)RASHISA「Z世代のD&Iと働き方に対する意識調査」や ReBit「Z世代のダイバーシティ&インクルージョンと就職・就労」(いずれも2022年実施)

### ■企業の LGBTQ+取組と外部評価

職場での LGBTQ+の働きやすさを追求する団体が登場しています。例えば、経団連も後援する(一社)work with Pride です。2016年に日本初の取組評価指標「PRIDE 指標」を策定し、毎年結果を公表しています。900社超が参加した2024カンファレンスでは、「企業から変える。」をテーマに18社が実行委員会を務めました。なお、既存の求人情報サイトでも、最近では LGBTQ+フレンドリー企業が掲載されています。

厚労省も企業の LGBTQ+に関する取組事例を、以下の観点から紹介しています<sup>※21</sup>。

- 基本方針: LGBTQ+に関する方針の明文化、企業行動計画への明記
- 社内体制: 推進体制の構築、就業環境の整備、相談窓口の設置
- 啓発、人事: 社内啓発・研修会の実施、採用・雇用・人事に関する制度
- コミュニティ: 福利厚生に同性パートナーの適用、当事者とアライ(支援者)のネットワークづくり

(※21)厚労省「多様な人材が活躍できる職場環境に関する企業の事例集～性的マイノリティに関する取組事例」2020年  
<https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/saiyo1.htm>

本稿は、濱口桂一郎著『ジョブ型雇用社会とは何か-正社員体制の矛盾と転機』(岩波新書、2021年)を参考にした。「ジョブ型とメンバーシップ型」呼称の提唱者である著者は様々な誤解を指摘し、「目から鱗」の痛快な書である。



今回は、日本企業の同質性集団を改造するために、人材属性の多様性に焦点を当てた採用慣行を考えしてきました。深刻化する「人手不足」を背景に、日本企業は本気で採用慣行を変えようとしています。特にキャリア人材の採用急増は、人材流動化と企業風土改革にかなりのインパクトがあります。ただし、必然的に新卒一括採用を前提とする年功序列を破壊するため、「メンバーシップ型雇用」の崩壊につながります。このことを日本企業は理解しているのでしょうか？

次回(第30回)は、2つ目の軸「キャリア形成(人事制度)」について、メンバーシップ型雇用・人事慣行が根強く残る中で、「ジョブ型」を模索し始めた日本企業の現状と課題を論じます。

(つづく)

【無断複写転載厳禁】