



人材サービス産業の
近未来を考える会
公開シンポジウム【抄録】

2011.12.8 13:00 ~ 15:00 リクルートGINZA8 11Fホール

シンポジウム開催にあたって

このシンポジウムは、
全国求人情報協会、日本人材紹介事業協会、日本人材派遣協会、日本生産技能労務協会が
共同開催で実施するものです。

この4団体ではシンポジウムに先がけ、人材サービス産業の機能や社会的役割、
今後の労働市場の課題についての研究報告*をまとめました。
今後の労働市場のなかで人材サービス産業が取り組むべき5つのテーマを設定し、
4団体をはじめとする団体間の連携を強化して推進します。

*研究報告は www.zenkyukyo.or.jp/a-jij/f/ からダウンロード可能です

プログラム

基調報告「人材サービスの近未来」

佐藤博樹 東京大学大学院情報学環教授

共同宣言「人材サービス産業4団体の共同宣言について」

高橋広敏 人材サービス産業の近未来を考える会広報委員

パネルディスカッション「人材サービスに期待すること」 ～人材サービス産業は労働市場の期待にどう応えるか～

モデレーター	大久保幸夫	株式会社リクルート	ワークス研究所所長・専門役員
パネリスト	坂爪洋美	和光大学現代人間学部教授	
	佐藤博樹	東京大学大学院情報学環教授	
	清水竜一	社団法人日本生産技能労務協会会長	
	高橋広敏	社団法人全国求人情報協会副理事長	
		社団法人日本人材派遣協会常任委員	
	福地潔	東レ株式会社常務取締役人事勤労部門長	
		社団法人日本人材紹介事業協会理事	

※敬称略

【基調報告】

人材サービス産業の近未来

東京大学大学院情報学環教授 佐藤博樹先生



人材サービス産業が果たしている 大きな役割と機能

雇用にかかわる課題では、雇用機会を増やすとともに、働きたい人がきちんと仕事につける、そういう社会をつくっていくことが大事になるわけです。こうした雇用に関わる課題を解決するうえで重要となるのは、みなさんがかかわっている労働市場における需給調整機能の役割です。

労働市場において需給調整機能という重要な役割を担っている業界ですが、業界に関する社会的評価は、その実態に即したものでないという現状があります。我々自身も自分が属する業界については詳しくても、人材サービス産業全体に関しては理解が十分ではありません。

こうした現状を踏まえて、この業界の現状に関する正しい情報を社会に対して発信するとともに、人材サービス産業として取り組むべき課題を明らかにし、人材サービス産業の各業界団体が連携して課題解決に

取り組むために、「人材サービス産業の近未来を考える会」を発足しました。「考える会」としてとりまとめた報告書では、すでに述べたように労働市場における需給調整を担う民間の事業者を総称して「人材サービス産業」と呼ぶことにしました。

報告書では、労働市場において人材サービス産業が果たしている需給調整機能を可能な限り具体的なデータに基づいて解説しています。そして、10年後の労働市場を踏まえて、今後どのような課題があり、我々は解決するために、どういう取り組みをすべきかということを整理してまとめました。

人材サービス産業の現状に関してお話をさせていただきます。まず労働市場における需給調整のなかで、人材サービス産業がどのような役割を果たしているのか。図表の1-4は、転職市場における入職経路をみたもので、人材サービス産業がかなり大きな役割を果たしていることが確認



〔2020年の労働市場と人材サービス産業の役割〕

できます。また、図表の2-1を見ると、人材サービス産業の売上規模は9兆円になり、経済活動面でも大きな役割を果たしています。年間では800万件程度の求人を扱い、475万人に対してマッチングをし、就業管理をしています。すでにお話ししましたが、この報告書の目的の一つは、人材サービス産業が労働市場においてどのような役割を果たしているかということについて、業界の皆さんに発信するだけでなく、

<パワーポイント①-1>

考える会と共同宣言

- 雇用の創出や失業の解消など雇用に関わる課題の解決には、労働市場における需給調整機能の整備と高度化が不可欠
- 労働市場において需給調整を担う民間事業者を総称して「人材サービス産業」と名付け、
- 労働市場における需給調整機能の整備と高度化のために、求人広告・職業紹介・派遣・製造請負の4つの業界団体が連携して「人材サービス産業の近未来を考える会」を発足
- 「考える会」では、人材サービス産業が労働市場の需給調整において果たしてきた役割を可能な限り具体的なデータを用いて明らかにするとともに、10年後の労働市場の変化をふまえて、人材サービス産業が取り組むべき課題を「共同宣言」としてまとめた

<パワーポイント①-2>

人材サービス産業の「マッチング」と「就業管理」という中核的な機能の充実・高度化が必要

- ①転職者数だけでなく個人の転職回数も増加し、同時に企業や業種、職種をまたいだ労働移動が必要となり、それを実現するには、需給調整機能の担い手の存在が重要に
- ②企業の人材活用ニーズと就業者の就業ニーズを両立させることが難しくなっているため、需給調整機能の担い手には、双方の多様なニーズをきめ細かく把握し、より的確にマッチングさせることが重要に
- ③入職する一時点におけるマッチングでは対応しきれないニーズ増大し、そのニーズに対して、継続的な関係を構築し、時間をかけて徐々にすり合わせていくことが必要で、マッチングにとどまらず就業者の就業管理や能力開発も行う労働者派遣事業と請負事業が重要に

業界の外に対してデータに基づいて発信することにあります。

ところで、人材サービス産業が、労働市場におけるマッチングの機能を担うと言ったときに、求人広告はマッチングを担っているのかと疑問に思われる方も少なくないと思います。単に求人情報を提供するだけの機能ではないかと。求人情報の提供では、求人者が求めている人材スペックをきちんと理解し、求職者にしっかりと伝わるような広告コンテンツをどう作るかということが大事です。応募者はそれほど多くないけれども、企業からすれば、採りたい人が応募してくれる、あるいは求職者からすれば、応募する前に自分がこの求人に合うかどうか分かるような求人広告を作成することが非常に大事です。こうした意味で、求人広告も情報提供を通じてマッチングを担っているわけです。その例として、報告書の11ページの求人広告があります。これは塾の管理者（教室のチーフ）の広告です。塾の管理者がどういう業務を担うのかということが質問形式で具体的に書かれています。求職者がこの質問に答えていくことで、最後にはこの仕事を自分ができるかどうか判断でき、自分に合うと思った人がエントリーすることになるわけです。求人広告はこう

した点で労働市場におけるマッチング機能を果たしているのです。

このように人材サービス産業が労働市場においてどのような機能を果たしているかということを具体的に説明しているのが13ページ以降です。

具体的に機能をあげると、一つ目は、失業を経ない転職の実現と転職コストの軽減です。在職中に、職業紹介会社なり求人広告を利用して、かつ失業を経ずに転職する場合には、雇用保険の受給という社会的なコストが軽減されます。

二つ目は、成長産業への労働移動の促進です。例えば、ベンチャー企業で、成長力はあるけれども、社会的な知名度が低いような企業への人材の移動を支援していることです。求職者に対して、カウンセリングなどを通じて、自分もここに行けるあるいは行ってみようと思えるような方向に転職を支援することなどによります。

三つ目は、労働市場になかなか入りにくかった人たちが、参入したり、再参入できるように支援することです。例えば、結婚・出産・子育てで労働市場から一旦退いた方がもう一度働きやすいように、派遣就業や短時間就業など様々な就業機会を開発するというをやっています。たとえば、日本の女性の労働力率は、出産期や子育ての時期に低下します

が、派遣就業ではその人たちに対して相対的に働きやすい就業機会を作っているということが、15ページの図表の2-8で確認できます。

四つ目は啓発活動です。派遣会社が派遣先に対して適切な派遣活用の方法に関して情報提供したり、求人者が求人広告を出す際に、何歳までの人と言うような求人条件を付けたりする場合には、求人広告業の営業担当者が年齢制限には合理的な理由がないとダメですよといった説明をしたり、法律が変わるとその内容を求人者に提供したりしています。このような啓発活動は、実は労働市場における様々なワークルールの徹底をうながすという大事な役目を果たしていると思います。

今後の労働市場で求められる役割と取り組むべき課題

これまで人材サービス産業が果たしてきた役割を踏まえたうえで、今後、人材サービス産業が果たすべき役割、さらに取り組まなければならない重要な課題を四つ上げていきます。

一つ目は、いわゆる有期契約で働く人たちのキャリア形成の支援です。派遣や請負では、一時的なマッチング支援だけではありませ

<パワーポイント①-3>

人材サービス産業の市場規模

求人広告事業、職業紹介事業、派遣事業、請負事業の4形態の市場規模：売上ベースで約9兆円

介護サービスや電子部品・デバイスの市場規模よりも大きい

年間で約801万件の求人を取り扱い、約475万人に対してマッチングや就業管理を実施

<パワーポイント①-4>

人材サービス産業が労働市場で果たしてきた役割

失業を経ない転職の実現：転職コストの軽減
成長産業への労働移動の促進
労働市場への参入・再参入の支援
啓発活動による公正な採用の促進

で、継続的に働く人たちの能力開発とか、キャリア形成の支援が大事になります。

二つ目は、マッチング能力の向上です。人材活用側のニーズも高度化・多様化しますし、働く人たちの就業ニーズも多様化しています。また就業率の向上が政府の重要な政策とされ、そのためこれまで働くことが難しかった人たちが労働市場に参入でき、就業できるように支援することが課題とされています。そうすると、人材サービス産業としては、これまであまり対象としてこなかったような人たちに対して、働けるような情報や機会を提供し、マッチングをサポートすることが大事になります。これまで以上に、企業の人材活用ニーズや求職者の就業ニーズを的確に把握し、ミスマッチを解消し、マッチングの精度を高めることが求められます。さらにキャリア形成支援とか、能力向上支援とかを行うためには、人材サービス産業において労働市場における広義のマッチング企業を担う人たちの能力向上が非常に大事になってきます。

たとえば、自社について、うちはこういうことをやっていますというように説明できても、業界全体はどうなっているのかあるいは業界全体としてどういう方向を目指すべきかということに関して、皆さんの会社の社

員がどの程度説明できるかという点、この点はまだ弱いと思います。人材サービス産業は、今後どういう役割を担うべきなのか、この業界で働く社員一人一人がきちっと理解していくことが大事だと思います。ぜひこの報告書を皆さんの会社の社員の方にも読んでいただけるような機会を作って頂きたいと思っています。

もう一つ大事なのは、労働市場の変化をきちっと踏まえたうえで需給調整機能を担うことが、今後ますます大事になってきます。そこで今後10年くらいをにらんで、労働市場の推移と変化を第三章で分析しています。一つは労働力の年齢構成が相当変わるということです。23ページの図表3-1にデータを挙げています。2020年には、就業者の年齢構成を見ると45歳以上が過半数を占めます。今後は、60歳代前半の人たちが、定年延長や勤務延長により勤務先で継続して働き続けるよりも、別の会社に移った方が、今持っている職業能力を生かせることが増えてくると思います。また、5年くらい仕事をしていなかった期間があるが、もう一度働きたいという30歳代や40歳代の女性などが増えるでしょう。人材サービス産業が対象とする就業者の年齢層などが大きく変わりますので、それに応じた需給調整の機能を開発するとともに、同時に、年齢にかかわらず

就業できるように、人材を活用する企業にも理解してもらい働きかけが大事になります。

三つ目は、産業構造が大きく変わってきています(25ページ図表3-4、3-5参照)。産業構造がサービス化し、同じ製造業のなかでも、職種でいえば研究開発であるとか、企画であるとかサービス関係職種が増えてくるなど、産業構造が変わると同時に、職業構造が変わることになります。それがかなり急テンポに進んでいきます。そうすると、同業他社の同じような職種に移る転職は、これは本人にとっても幸せですし、人材サービス産業としても支援もしやすいのですが、そういう転職の機会は減ってこざるをえない。仕事が同じだけでも産業が変わる、産業も仕事も変わる、異なる産業の異なる仕事に移ることが増えることになると思います。従来の職業能力を100%生かせるわけではないけれども、7~8割は活かせるような仕事へ移ることを支援する、あるいは雇ってもらおうというような「キャリア・チェンジ」を支援することが人材サービス産業に求められるようになります。そうすると、異なる仕事でもどの仕事とどの仕事でマッチングするのかを考えながら、労働市場における需給調整を行うことが大事になってきます。マッチングやキャ

<パワーポイント①-5>

人材サービス産業の課題

外部労働市場を通じた有期雇用社員のキャリア形成支援
就業管理を通じた派遣・請負社員の能力・処遇の向上
マッチング能力の向上によるミスマッチの抑止
人材育成による人材サービス産業の高度化

<パワーポイント①-6>

2020年の労働市場と新たな課題

ミドル・シニアが増える就業構造
→採用・就業における「年齢の壁」の克服
サービス経済化が進む産業構造
→異なる産業・職業へのキャリアチェンジの支援
グローバル化の加速
→グローバル人材の採用と国際間の労働移動への支援

リア形成を支援する人材サービス産業で働く社員の能力アップが不可欠になります。

四つ目は、企業の事業活動が国際化していくなかで、グローバルに事業展開できる人材を、国籍に関わらず採用したり、国際間の移動などを支援することが人材サービス産業に求められます。これは民間ならではの役割になります。これまではこうした支援サービスの需要は小さかったわけですが、今後は拡大していくと思います。

人材サービス産業は、企業の人材活用ニーズと求職者の就業ニーズをきちと把握し、両者をマッチングすることです。人材サービス産業は、企業に対して、今こういう人を欲しいというニーズに応えるだけでなく、将来における人材活用を含めて、色々なアドバイスもできるような企業の人材活用のパートナーを目指すべきです。働く人たちに対しては、職業生涯で見て今後さらに転職の回数が増えてきますから、キャリア形成のサポーターの役割が求められます。人材サービス産業はそうした機能を担うことで、企業は必要とする人材をきちと確保できて、労働市場におけるミスマッチが少なくなり、それが企業の生産性向上につながります。社会全体としては、就業する機会がなかった人々も就業機会



を得たり、あるいは失業期間が短くなったりして、雇用が安定し、経済成長に結びついていくことになります。人材サービス産業はそういう大事な役割を労働市場で果たしていくことが求められています。

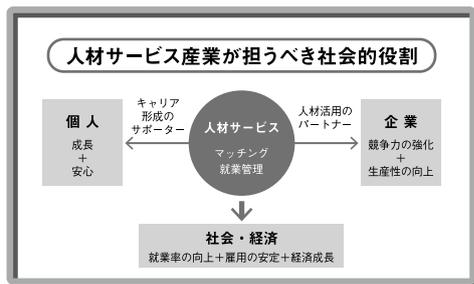
今日お話ししたことは、もう既にやっていることもありますし、やれる可能性があることも含まれています。派遣や請負が継続的にキャリアチェンジを支援することなどが、一部ではすでにやられています。働いている人たちが期待している水準までやっているかと言うと、まだ不十分な部分が多いと思います。また企業側も人材サービス産業に支援を期待しているところがまだまだたくさんあると思います。

人材サービス産業がその役割を十分に果たすためには、その役割を担う人の育成が大事です。労働市場におけるマッチングやキャリア形成支援は、システム化されている部分も

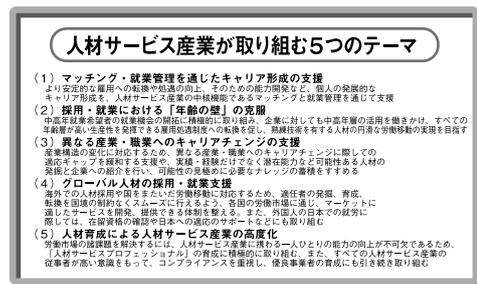
ありますが、基本的には人が担うものです。求人ニーズや就業ニーズをきちと把握し、マッチングやキャリア形成に関して適切な支援やアドバイスをするのは人です。人材サービス産業自らが、働いている人たちの人材の質を高めていくことが求められます。単に人材の質を高めるだけでなく、働いている人自身が自分たちが担っている役割を理解することが大事だと思います。人材サービス産業に期待されている内容に応えられるような人材を、皆さんの企業でぜひ育成して頂ければと思います。

人材サービス産業には、業界毎に団体があり、それぞれの団体ごとにいろいろな取り組みをしているわけですが、各業界に共通した課題も少なくないと思います。各業界団体が連携して取り組むということがすごく大事になってくるのではないかと思います。その内容を共同宣言としてまとめていますので、業界の代表の方から説明させていただきます。

<パワーポイント①-7>



<パワーポイント①-8>





人材サービス4団体の共同宣言

人材サービス産業の近未来を考える会広報委員
社団法人全国求人情報協会副理事長 高橋広敏

共同宣言についてご報告をさせていただきます。

今回「人材サービス産業の近未来を考える会」の活動を通じまして、4団体がこのような形で報告ができることを大変に素晴らしいことだと思っております。日本の人材サービス産業は様々な法規制もありましたが、高度成長期以降に急速に立ち上がり、とりわけ90年代後半からリーマンショック前まで、約20年間にわたって求人広告の業界、派遣の業界、製造請負の業界、そして紹介の業界と、それぞれごとに非常に大きな成長を遂げてきたと思っております。

それでは早速ですが、共同宣言の説明をさせていただきます(34ページ参照)。

「わたしたち人材サービス産業は

複雑性を増す労働市場に対峙し、より多くの就業機会を生み出すことに努めます。これまで以上に企業の人材活用のパートナーとして、また個人のキャリア形成のサポーターとして、両者にバランスのとれたサポートを行い、それぞれのニーズの高いレベルで実現させ、新たな取り組みを推進していきます。」

以上が宣言文ですが、これを踏まえ、今後「5つのテーマ」に取り組みたいと考えております(32・33ページ参照)。先ほど、佐藤先生からもございましたが、今後人材サービス産業に対する社会からの期待、ご要望はますます高くなっていくと認識しております。5つのテーマのうち1番から4番までにつきましては、我々人材サービス産業がすべきことをまとめさせていただきました。5番目については、我々自身がどのよ

うに襟を正してやっていくかということについて掲げております。

1つ目は「マッチング・就業管理を通じたキャリア形成の支援」です。製造請負や派遣業においては、“雇用のお預かり”をさせて頂いています。企業や組織からのニーズに対して派遣を行い、製造ライン・生産ラインに対して人材を自ら雇用し、リスクをとって供給していくというサービスです。外部人材の労働活用というものを通じて、我々は単純に就業機会だけを提供するのではなく、「どうやって人材を育てていくのか」ということや、「育った人たちが次の場所や新しい場所で活躍をしていく」ということを、業界全体として研究を深め、価値提供をしていきたいというのが、1つ目のテーマです。

人材サービス産業4団体 共同宣言

社会からの期待に応えるために、**5つのテーマ**に取り組めます

私たち人材サービス産業は、雇用構造の変化や労働市場の新たな要請に応え、労働市場の健全化・円滑化に寄与し、社会からの期待に応えるため、以下の課題に積極的に取り組みます。

1
マッチング・
就業管理を通じた
キャリア形成の支援

2
採用・就業における
「年齢の壁」の克服

3
異なる産業・職業
へのキャリア
チェンジの支援

4
グローバル人材の
採用・就業支援

5
人材育成による
人材サービス
産業の高度化

2つ目のテーマは、「採用・就業における年齢の壁」です。雇用においては、様々なギャップが発生しております。“年齢の壁”は象徴的な例だと思えますし、“男女の壁”の問題や“未就労の若者の問題”、高校生や大学生がなかなか就業できないことであったり、そうした事柄や様々なギャップに対して、我々がさらなる研究をつづけ、どのようなサービスを提供していくのかを検討していかなければならないと思っています。

3つ目のテーマは、「キャリアチェンジの支援をいかに促していくのか」についてです。先ほどの佐藤先生のお話でも、このあたりについてはお話がありました。個人の方から見た場合に国内だけに絞ってみると、純粋にチャンスだね、成長できるね、と素直に受け取れるようなキャリアチェンジではないケースの方が、今後どうしても多くなってしまっていると思っています。そのような時代の変遷の中で、本当にその方が選べる最良、最高のご案内をしていかなければならないと思います。これは、過去になかったキャリアマッチングの世界になってくるとしています。

4つ目は「グローバル人材の採用・

就業支援」です。こちらも過去に例のない新たな時代の流れです。日本から世界に就業機会を求めていく個人の方々のご要望や、海外の方を今まで以上に受け入れたいというようなご要望であったり、日本企業が海外に移転する中で、現地の採用をどうやって行おうということ、どのようにご支援していくのかということ、産業発展のために「どのようなサービス」を「どのようにやっていくのか」ということがテーマです。

5つ目は、我々の業界全体が襟を正し、どのようにやっていくのかということです。我々のサービスは、1番から4番に挙げたように“高度化”が求められており、もっともっとたくさんのプロを育成していく必要があります。

過去に風評で業界が一部傷ついた時期がありました。やはり業界全体が、我々自身でサービスの高度化を図り、自分たち自身の人材を育て、利用者や法人企業から見た時に、もっと純粋に選ばれる、頼りにされる、そういう業界になってこそ、初めて国や自治体の方からもマスコミの皆さんからも、そして私どものお客様であるクライアント企業や個人の方からも、高い信頼を勝ち得ていると思っています。

これら「5つのテーマ」をどのような形で推進していくのかと申しますと、2つあります。まず1つ目は、活動を継続していくことです。来年の7月を目処に、4団体を中心にしまして「人材サービス産業協議会」を設置したいと思っています。各団体の総会の中で機関決定をしていただき、正式に協議会を設置していきたいと思っています。

2つ目は、官民のパートナーシップをこの協議会を通じて推進していきたいと思っています。まさに今すぐにも国や自治体の皆さんと同じテーブルにつき、検討しなければならないことがたくさんあると思っています。また、今回報告書では2020年のお話をさせて頂きましたが、もう少し中長期の視点に立った時に、我々人材サービス産業はどのように変わっていかなければならないのか、ひいては日本の労働政策がどう変わっていくべきなのか、どういいう労働政策がいいのかということ、協議会設置以降、国や自治体他の皆様としっかりと協議していけるような、そのような場を設けさせていただけるように、働きかけをまいりたいと思っています。

以上、人材サービス産業4団体の共同宣言について、ご報告をさせて頂きました。

<パワーポイント②-1>

5つのテーマへの取組みを強く推進していくために
人材サービス産業協議会を設置します

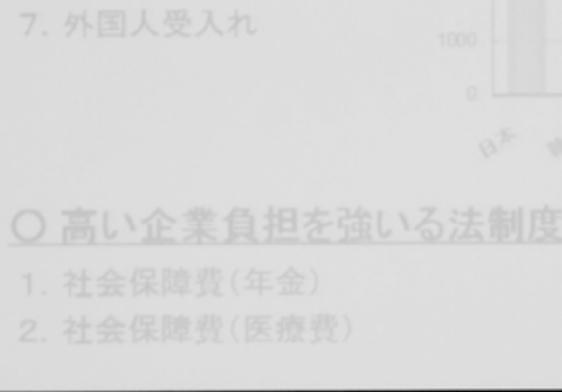
労働市場で発生する課題には、業態を横断するテーマが多く、業態の垣根を越えて複数のサービスを提供する事業者も増加しています。
そこで、人材サービス産業を横断・連携する組織として、各団体代表者による「人材サービス産業協議会(仮称)」を設置し、5つのテーマを推進するためのプロジェクトを立ち上げます。

<パワーポイント②-2>

労働市場へのさらなる貢献のために
官民パートナーシップを推進します

高度化する労働市場の諸課題に対応するために官民パートナーシップを推進し、官民が一体となって労働市場における課題について意見交換するラウンドテーブルの設置を公的機関に働きかけます。

パネルディスカッション



日本の競争力は人材が源泉 共に人材競争力の向上へ

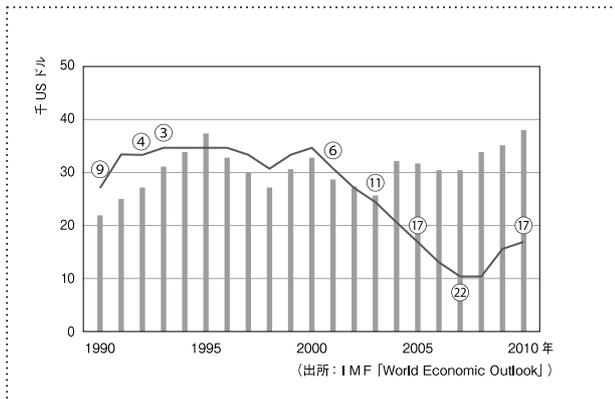
大久保) まず最初に、人材サービス産業の外側から見た、人材サービス産業に対する期待というところをお聞きしたいと思います。

福地) 人材サービス産業を利用する一般企業側の立場からの意見と理解し、一言申し述べたいと思います。まず日本の各企業がおかれている状況についてお話しします。1990年から91年にバブル崩壊をしたと、されていますけども、それ以降、今日までの20年間は

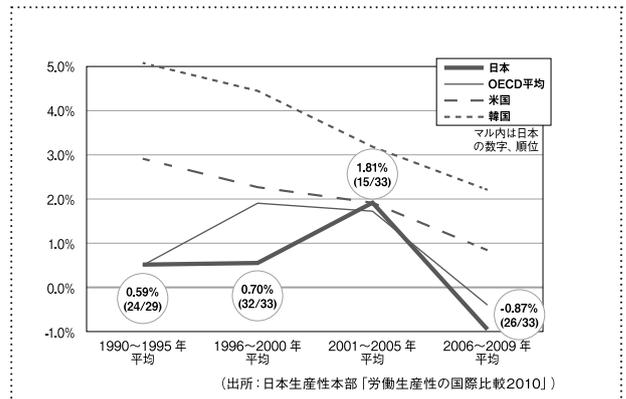
失われた20年とも称されている通り、かつて産業立国、貿易立国と言われた栄光はすっかり失われて、世界における我が国の産業競争力は完全に失墜しつつあるというのが現状だと思います。一人あたりの名目GDPの推移なのですが、かつてトップクラスだったものが直近では20位前後に後退しているのが示されております(グラフ①)。次は労働生産性の上昇率をプロットしたもののなのですが(グラフ②)、韓国、アメリカの後塵を拝していることに加えて、直近のリーマンショック後の落ち込みを見て頂きますと際立っており、昨年、0

ECD33か国中22の位置に位置しているというのが現状です。今、我が国にとって必要なのは、失われつつある、産業競争力を一刻も早く回復軌道に乗せて、今一度世界に冠たる産業立国を築き上げることに尽きると思っております。そうしないと、日本全体が衰退の道を歩み続け、結果行き着くところは、国民全体が不幸な社会になってしまうという危惧があります。その際、我が国は天然資源に乏しいわけですから、競争力の源泉になりうるのは、人材の力、人材力を置いて、他にないと私は思っております。国民一人一人の能力を

<グラフ① 1人あたり名目GDPの推移と順位>



<グラフ② 労働生産性上昇率の推移>





最大限発揮させる体制、システムづくりが不可欠だと考えられます。今日本の各企業は、大きなハンディを背負っているとと言えます。日本の企業を取り巻く経営環境上の制約は、世間では六重苦と言われますが、円高、高い法人税、環境制約、交易条件、電力供給、それに加えて、我々に関係している労働規制と言うのも挙げられます。この労働規制が何を指しているかは、非常に曖昧だと思うんですけども、私なりにピックアップしただけでも、ここに記載したものと考えています（パワーポイント③-1）。例えば1の解雇法制でいえば、雇用

固定化、硬直化させて新規雇用を阻害したり、忌避させる一因となっています。2番目の有期雇用でいえば、手厚い保護制限のために、柔軟性、機動性が抑えられる要因となっています。3の労働者派遣法は、規制強化の動きが多様な働き方や雇用機会を縮小させて迅速な需給調整を阻害することにつながっているのではないかという危惧を持っております。このような労働規制以外の面でも、高い負担を強いる社会保障費があります。年金制度にしる、医療制度にしる、社会保障・税の一体改革において、税金の投入による抜本的改革は大いに期待していたわけですが

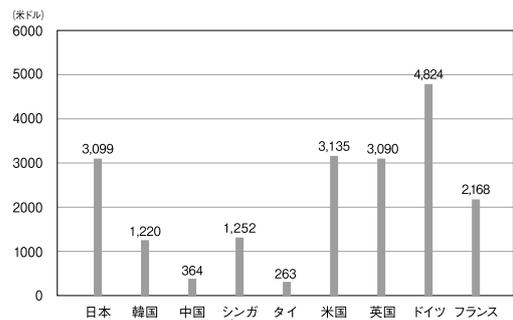
けども、現状では必ずしも、そういう方向にはなっていません。これ以上の企業負担の増加は企業活力を損ない、現役世代の雇用に悪影響を及ぼすと考えざるを得ないと思います。その他の労働事情におけるコスト構造もあいまって、我が国の人件費は高水準となっております（グラフ③）。激化する国際競争の中で最近の超円高傾向も相まって、さらに労務費コストが多くなっている状況に置きまして、我々も含めて、多くの企業は日本を脱出せざるを得ないと言われているわけです。このような困難な経営環境や制約があるとしても、われわれ日本の各企

<パワーポイント③-1>

労働法制・行政施策における規制

1. 解雇法制
2. 有期雇用法制
3. 労働者派遣法
4. 高齢者雇用安定法
5. 労働基準法（労働時間法制）
6. （地域別）最低賃金
7. 外国人受け入れ

<グラフ③ 人件費の国際比較（2010年：一般工の月額賃金）>



(出所：JETRO「投資コスト比較調査」)



福地 潔氏

業はしっかりと生き残って、かつ、国際競争にも勝っていかないといけない。その際に決め手となるのが、人材競争力の維持向上ということに他ならないと考えます。人材競争力を生み出す要素として（パワーポイント③-2）、まず総額人件費、労働生産性、これは当たり前のことなのですが、競争力の基本要件に当たる位置づけにあると考えます。同じ製品、あるいは同レベルの付加価値のものを生産するのであれば、人件費が安い方が競争力はあるのは当然です。でも、人件費が高くても、それ

を上回る付加価値が生み出せたり、他では作ることのできないものを生み出せれば、十分なあるいは他社を寄せ付けられない競争力があると思います。労働生産性についても、同じようなことで、一人当たり人件費が高くても、労働生産性が際立って高ければ、十分な競争力を持つことができます。

多様な労働力の活用、雇用の柔軟性、機動性の確保、多様柔軟な働き方、それに合った報酬体系の整備、これらについては今日の課題です。ぜひ産業競争力、企業競争力強化のためにわれ我々も今後努力していきたい。先程、労働規制のところでも色々な制約を上げましたけども、それらを克服して、これらの項目を人材サービス産業が一体になって、ぜひ人材競争力向上に向かっていきたいと思っています。

大久保 人材は競争力の源泉であると同時に、人材を規制する労働規制は競争力を損なう一つになっているということで、人材サービス産業は、二つのニーズを背反する問題を、解決するパートナーに、というお話だったと思います。それでは続いて、研究者の視点からお話し頂きます。

組織間キャリア形成のサポートでステータスの向上を

坂爪 私の方からは人材ビジネス産業の中から、人材紹介業を取り上げて、組織間キャリアの人材マネジメントと言う切り口で少しお話をさせていただきます。ここでは人材紹介業をとりあげますが、お話させて頂くもののいくつかは人材サービス産業全体に展開できるものだと理解しています。人材紹介業というのは、企業に対して転職希望者を、転職希望者に対しては企業を紹介していくということをしていながら、採用につなげていきます。人材紹介業が何をやっているのかと言えば、人材マネジメント機能、これは例えば採用のほかにも、育成、評価、処遇にかかわる仕事もしています。そういった非常に幅広いことができるのが、人材紹介業、ひいては人材サービス業と理解しています。誰の人材マネジメントを行うのかというと、組織間キャリアを形成する人たちを対象にすることです。具体的には組織を移動しながら、仕事経験を積んで、その中で形成されていくキャリアということになります。今いる人材がより活躍できるようにマネジメントすることが目的になります。人材紹介業は、利用した方が次

<パワーポイント③-2>

人材競争力の要素

- ・総額人件費
- ・労働生産性
- ・多様な労働力の活用
- ・雇用の柔軟性・機動性の確保
- ・多様・柔軟な働き方、それに合った報酬体系の整備
- ・長期人材育成

<パワーポイント③-3>

組織間キャリア形成を支える人材紹介業に期待すること(1)

組織間キャリア形成という局面での人材マネジメント
・人材マネジメントの基本的な機能：採用・育成・評価・（処遇）

採用：求人企業・求職者双方にとって、そのニーズを満たし、かつ、自社に（自分）にフィットした企業（人材）をタイムリーに獲得できるようにする。

- ・分厚い求人企業（求職者）情報の提供
- ・個々の状況に応じた知識やスキルの提供

の会社で活躍し、企業にとっては新しく採用した人がより有効に活用できるように人材マネジメントを行っていると思えます。具体的にどんなことをしているのかというと（パワーポイント③-3）、求人企業、求職者、双方にとって、そのニーズを満たし、フィットした企業に人材をタイムリーに提示することです。やるべきことは非常にシンプルで、どれだけ多くの情報を収集していくかということです。その上で重要なことは、その情報を相手に伝わる形で、どうつなげていくのかということです。佐藤先生が広告を例に挙げていらっしゃいましたが、相手に伝わる形で転換していくことが非常に重要になってくるのではないかと思います。一方、それを受け取るスキルなども提供していくこととなります。また、人材紹介業が提供する機能の中には育成という側面もあります。基本的には仕事の人の能力というのは、仕事経験を通じて高まるもので、人材紹介業が仕事経験を提供するということはありません。移行期ならではのスキルを提供していくことになるのでしょう。キャリア形成をしていく人が増えていくときに、組織間キャリアを積む人たちに必要なスキルを獲得させる

ということが、人材紹介業や人材サービス業に非常に重要なことになってきます。（パワーポイント③-4）ポイントとして、「キャリアの再整理」「将来展望の明確化」「仕事経験を糧としてキャリアにつなげていく」の3点をあげています。報告書の12ページのなかに記述があります、人材紹介業を利用することで「意外性のある求人案件が見つかった」と言う人が4割います。転職している方からすれば、意外だったということは、キャリアを整理していくことや展望を明確にすることが、やはり重要なんだと思います。そういったところから始めて、仕事経験は提供しないけども、組織間キャリアを積むために必要な能力を獲得させていくということが非常に重要だと思います。また、人材紹介業を使うと、「質の高い人材が採れる」と8割の企業の方が答えています。質が高いというのは、能力のある、経験のあるということに併せて、次の場で働くことができ、次の場での活躍につながっていくのでしょうか。企業を紹介するという作業をしながら、次のところで働いていく気持ちの上での準備状態を創り出すといった、育成もしているのではないかと考えます。

評価とかきましたが（パワーポイント③-5）、「あの会社が紹介してくれたんだからいい人材だよな」「あの会社が私に紹介してくれたんだからいい会社だよな」という風に思ってもらえることが、最終的には人材サービス業のステータスになります。そのためには利用した方のキャリアがより良いものになっていくということが重要です。評価というのは2つ側面があります。評価するという作業、評価をされるという作業という2つです。採用場面においてはこの2つが同時並行に行われています。企業は履歴書と面接という限



坂爪 洋美氏

<パワーポイント③-4>

**組織間キャリア形成を支える
人材紹介業 (2) 育成**

育成：仕事経験を提供することはできないが、転職場面における育成として・・・

- ・それまでのキャリアの再整理
- ・将来展望の明確化
- ・非連続となる可能性がある仕事経験を線としてつなげたキャリアにする

人材獲得手段としての育成：
その募集が組織の力を高めるか / 入社した人が力を発揮できているか

<パワーポイント③-5>

**組織間キャリア形成を支える
人材紹介業 (3) 評価**

評価：外部労働市場における評価（第三者としての評価）

- ・企業 / 求職者の情報不足による誤った評価
- ・評価された側の誤解による誤った解釈

① 評価情報の提供
② 評価機関としての信頼

評価する
⇔
評価される

次につながるような
評価の建設的解釈



清水 竜一氏

られた接点の中で判断をすることになるので、非常に情報不足になる。同じように、転職者の方も非常に限られた情報の中で、この会社に行くか行かないかというのを決めていかなければいけない。そこではどうしてもミスは起きやすくなります。ミスが起きやすいところをみなさんは扱っているという感覚をお持ちだと思えます。従ってどれだけ正確な情報を伝えているかを意識し、「あそこが紹介してくれたのだから」という信頼を持たれる機関になっていることが大切だと思います。そして

もう一つ。自分の情報をあまり持っていない中で、厳しい評価をされたときには、受け取った側が誤った反応をしてしまうことがあります。そこをどう正していくのが、評価される側面で人材紹介業に期待されることだと思います。厳しい評価を次につなげるためには、どういう風に解釈をしたらいいのか、それをどうサポートするのか。サポートというのは非常に優しい言葉ですが、時には相手の傷口に塩を塗り込むようなことをしながら、相手の未来につながるような解釈をすることが出来たらいいのかなと思っています。まとめますと、人材紹介業と言うのは組織間キャリアを形成する人々に対して、非常に限られた期間で関わり、彼らが次のところで活躍できる、採用した企業が、その人にとってよかったと思えるようになる、というように、組織間キャリアを支える産業になっていくといいのかなと思います。

大久保) 坂爪さんから、主に個人のキャリア形成のサポーターとしての役割の視点からお話を頂きました。日本は終身雇用の国と呼ばれておりますけども、実際には組織を移動しながらキャリア形成をする人の方が絶対数として圧倒的に多いのです。

個人の範疇では手が届かないといえますか、意外な選択とか、評価とか、そういうところに役割があるのだということをお話し頂きました。では、お二人の期待値を業界としてどう受け止めていくのか、お話しうかがいたいと思います。

**サービスの機能を高度化し
適正なコストで提供していく**

清水) 私は日本生産技能労務協会の立場からお話しをしますので、若干製造メーカーさんに対して、どうしたらいいかと言う話に偏るかもしれませんが、そこはぜひご容赦頂きたいと思えます。

(パワーポイント③-6) この人材ビジネス産業の近未来のマイルストーンをどう考えるかという中で、きわめて大事なことは、人材ビジネス産業が社会の役に立ち続けるということです。そうでなければ、世の中から信頼されることはなく、この人材サービス産業そのものが必要のないものということで社会からはじき出されてしまう。そういった観点から、個人や企業に対して、どんなことができるのか、もう一つは社会から本当に信頼される産業になりうるのか否か、というところで相当な議

<パワーポイント③-6>

**人材サービス産業
「近未来」のマイルストーン**

私たち「人材サービス産業」は、個人（働く人たち）に成長と安心を約束し、企業（ユーザー）には競争力強化と生産性向上を図る。

<p>絶えず社会への責任を心がけ、ビジネスを客観・透明な評価が可能な環境に置く。</p>	<p>絶えず必要な自助・研鑽の努力を惜みず、機能的・効果的なビジネスを展開する。</p>	<p>絶えず時代に見合う創意・工夫を行い、個人と企業に恒常的・普遍的な価値を提供する。</p>
--	--	---

<パワーポイント③-7>

**業界への期待を
「個人」へ宿す**

「つながる」環境をつくるサービス
キャリアが繋がる、雇用が繋がる、保障が繋がる。

「積み上がる」仕組みをつくるサービス
評価・能力が積み上がる、処遇が積み上がる。

「先が見える」状態をつくるサービス
気づいた自分→頑張れる自分→なりたい自分

論を重ねてきました。個人に対してはキャリア形成のサポーターとして、働く人たちに成長と安心を約束して、そして企業には人材活用のパートナーとして、競争力の強化、そのための生産性の向上に努めていかなければいけないということだと思います。しかしながら、過去を振り返りますと、残念ながら人材サービス業界の中には、大変いい会社もあり、社会からなかなか信頼を受けることができなかつたということもありました。この20年くらいの間に、世の中が大きく様変わりしていく中で、その変化に機敏に対応できていたのか、ということもあり、必ずしもすべての会社が世の中の信頼を受けていたということではなかつたと思います。では今後どうすれば社会に信頼され、信頼を受けられるのかということで、少しお話をさせて頂きたいと思います。

1 番目「絶えず社会への責任を心がけ、ビジネスを客観・透明な評価が可能な環境に置く」ですが、これは例えば、優良認定制度と言いますか、マル適マークのような制度を確立して、客観的に見てもその会社、又はその業界が社会的責任を果たしているかどうかをみるのが重要であるという意味を指しています。

次に「絶えず必要な自助研鑽な努力を惜しまず、機能的、効果的なビジネスを展開する」これはCSR的な考え方であるとか、人材サービス産業の高度化ということが非常に必要なキーワードになってくるということだと思います。

「絶えず時代に見合う創意工夫を行い、個人と企業に恒常的かつ普遍的な価値を提供する」これについては、時代の変化が過去と比べて昨今大変激しいために、結果として個人も企業も、その価値観、要求されるニーズが刻々と変化します。その際に機敏に対応する必要があるということだと思います。とくにその中で、宣言の五番目になっている部分もありますが、やはりこの人材サービス産業を高度化するというので、この業界で働く方々をプロとして育成していくことがもっとも重要なことではないかと思っています。人材サービスの高度化に向けて、様々な機能が想定されるのでプロをしっかりつくり込んでいく。そしてきわめて高い社会性、あるいはコンプライアンスという意識をもって仕事に取り組む。その結果として、優良な事業者がたくさん育成されることが、きわめて大事ではないかと考えております。キャリア形成のサポーターとしてのキーワードと言うことで、3つを

用意しました（パワーポイント③-7）。最初は「業界の期待を個人に宿す」。これは個人にどのようなことをしなくてはいけないかということです。「つながる環境をつくるサービス」ここに書いてある通りです。坂爪先生からの話があったように、キャリアをどうつなげていくのか、そして、失業期間が無い形での転職にどうつなげていくのかということです。二つ目の「積み上がる仕組みを作るサービス」では、能力・評価が積み上がり、そして結果として、処遇も積み上がっていくことにも挑戦していかなければならないと思います。三つ目の「先が見える状態をつくるサービス」については、働く方々が最初から自分はこんなことをやりたい、こんな方向に向かいたいということに気づいていないということが多々あります。その場合、この人材サービスの仕事を通して本人に気づきを持ってもらい、そこに向かって頑張れる自分になり、なりたい自分になっていくということは大事なのではないかと思っています。次に企業側から期待されることについてです。（パワーポイント③-8）これは非常にわかりにくいかもしれませんが、「フローな立場でストックな価値を創造すること」です。お客様が必要な時に必要なサービスを

<パワーポイント③-8>

**業界への期待を
「企業」へ宿す**

「フローな立場」で「ストックな価値」を創造。
近未来を見据えた戦略的な立ち位置を勝ち得る。

「一様な人」プラス「多様な人」の組織。
近未来に似合う様々な労働者が大きな力となる。

「優良なサービス」を「適正なコスト」で形成。
近未来の理想的な相互発展が更に未来をつくる。





高橋 広敏氏

日本のメーカーは国際競争の中で大変苦しい状況にさらされています。サービスの質は刻々と高めながら、一方コストはなかなか上がっていかないとのことですから、我々としては人材サービス産業の機能を高度化して、生産性をあげてコストを吸収していくというを含め、いいサービスを本当に適正なコストで、つくり込んで形成していくということを考えております。

大久保 いろいろとキーワードを出していただきました。個人と企業からの期待を受けて、それを企業の理念とかミッションの形にしていく。それを日々の業務に宿していくということですね。そういう想いを語って頂きました。

**企業や個人の期待に
“プロ”としてレベルアップ**

高橋 最近社員がへこんで帰ってくる人が多いですね。「僕らの業界に未来がないんじゃないか」とか、「日本の労働市場に未来はないんじゃないか」という話によく聞きます。しかし全く逆だと思っています。確かに成長を謳歌できた20年は終わったと思いますが、本質的な価値を提供する、成熟・進化するタ

イミングが来たのだという風に思っています。私の方からは企業、組織が我々に求めていることと、それから個人の方々に何をしていくべきなのかの2つに分けてお話しいたします。

最初は、“企業組織が求めていること”についてです。これは福地様からもあったように、人材会社は「もっと便利になってくれよ」「もっと適正な価格で安くやってくれよ」ということです。この数年間膨大なお金が税金として徴収され、それが雇用対策という形で、ハローワークや各自自治体等を通じて、産業界全体でリーマンショック後の雇用調整を行ってきたという実態があります。企業側の立場で見たら、本当に景気が悪くて大変なのに人材会社も金をくれと言ってくるし、加えて法人税は安くならない、人材の調整もしづらいという中で、労働生産性を高めにくいということがあるのではないかと思います。ですから雇用の流動性みたいなものを我々業界がどう担保していくのかということが非常に重要だと思っていますし、もっと便利なサービスを提供しなくてはならないと思います。

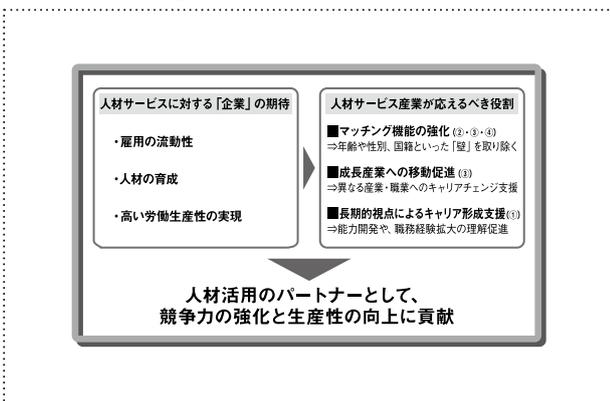
2点目は“人材の育成”です。これは、先ほどの共同宣言の中でもキャリアチェンジをうまく促していきましょ

しっかり提供し、そこには付加価値、あるいは生産性、あるいはスキル・ノウハウと言うものがストックされていくことを指しています。

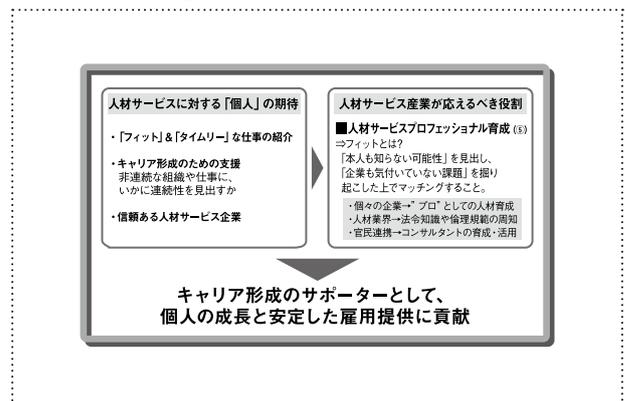
「一様な人、多様な組織」は、正社員中心の流れの中で就業形態が多様化してきています。フルタイム、パートタイムの方、専門性の極めて高い方、有期の方々を複合的にベストミックスして、もっとも効果的に成果があげられる組織をつくっていくことを指しております。

「優良なサービスを適正なコストで形成する」は、ご承知の通り、今日、

<パワーポイント③-9>



<パワーポイント③-10>



うと宣言していますが、もはや一企業の中で連続してキャリア形成していくのが難しい時代が来ていると思います。1つの会社で40年、50年キャリアを会社の人事の方だけと相談しながら、形成していくのはおそらく10人に1人とか、20人に1人の人、非常に恵まれた人にしかもたらされない幸運、もしくは本人の努力と考えております。

企業がある人材を放出しなければならなくなった時に、誰がそのキャリアを担保していくのか。例えば我々がキャリア情報をプールしていき、次の職場の方々にそれを伝え、その方自身が意欲的に働き続けられるようにすることはできないか。もしくは企業側から見た時には、「本当に必要な人材を届けてくれたね」といってもらえるように、我々はもっと便利に軽やかにやらなければならないと思っています。日本の財産である“個人のキャリア”を我々自身が安易に取り扱うことにより劣化させてしまうとか、カウンセリング時にやる気をなくさせてしまうことがあってはなりません。また、求人情報や派遣の登録を見た時に、どうも最近楽しそうな仕事がないということにならないように、いかに求人の「量」や「質」を上げ、それから個人の方への情報の伝え方をどれだ

け我々が工夫できるのかということ、人事の方々やクライアント様に代わって、どこまで突っ込んだ形でやっていけるのが求められていることだと思います。

次に個人の方からの期待です（パワーポイント③-11）。“フィットアンドタイムリー”な仕事の紹介を挙げさせていただきました。やはり信頼ある人材サービス企業にどうやっていくのかということ、産業界全体でもっと取り組んでいかなければならないと思っています。国会答弁の中や委員会の審議にも出ていたらしいのですが、あまり健全ではないサービスをしてしまった個人もしくは人材会社に対して、取り締まりを強化すべきではないかという指摘に対し、小宮山大臣が「そこを頑張る」というような答弁をされたということでした。

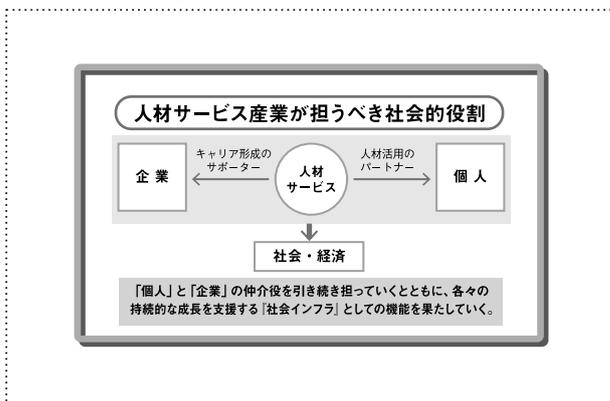
これは各業界団体や協議会でも今後協議すべきだろうし、我々自身がちゃんと襟を正していかなければ、いつまでたっても信頼を勝ち得ません。なんらかの法規制が入ると、業界の上位企業からその法規制の影響が始まり、むしろ雇用の停滞を招き、流動化がうまく行えないというようなことにならないように、しっかりと努力していかなければならないと

思います。

そしてもう一つ。先ほどの共同宣言の5番の話と重なりますが、我々自身がどこまでこの職域のプロ、専門家としての覚悟を持ち、専門スキルをもって個人法人のみなさんに相対していくのかということに尽きると思います。求人広告の業界にも資格試験のようなものがあったり、派遣業界にも講習が行われたりしています。紹介等でも様々な資格がある訳で、それが果たしてどれだけ機能しているかということです。資格を取ったら胸を張って、「個人の方・法人の方どうぞ相談してください」ということには残念ながら至っていないと思います。改めて業界一人一人のレベル、組織全体のレベルアップも必要ですし、それらを単一の企業だけで行うのではなくて、業界全体で考えていく中で、個人の方、法人の方から信頼頂けるサービスを提供していく事業者、産業にしていくべきではないかなと思っています。

大久保 高橋さんから、ずいぶん人材育成と言う言葉が繰り返してでき

<パワーポイント③-11>



ました。これはマッチングを超えて、企業の人材育成に貢献するという局面と、協会の中の人材育成を、プロづくりをしっかりとやっていくという両面をつよく宣言をされたかなと思います。これで期待する側、受ける側それぞれから話がありました。佐藤さん、それに対してコメントがありましたら、よろしく願いいたします。

佐藤) 5つの共同宣言のなかでは、5番目が一番大事ですね。1から4までのことをやっていくためには5をきちとやっていかなければならないということで、高橋さんも人材育成を取り上げられたと思うんです。一つは、この業界で働いている人たちは、仕事が高度化していくわけなので、職業能力を高めていかなければなりません。業界団体が行っている研修なども大事ですが、もっと大事なのはこの業界で働く人たち自身が自分たちの能力を高めようと一人一人が思わないといけないですね。そのためには、今やっている仕事なり、働いている会社なり、この

業界の社会的意義というものをきちと理解することです。能力を高め、質の高い仕事をするので、社会に貢献しているんだという理解がないと、自分の仕事の能力を高めようと意欲は出てこないと思います。そういう意味では、人材サービス産業の各企業は、そのことを社員に充分説明してこなかったのではないかと思います。たとえば、坂爪さんのお話のように職業紹介の担当者は、職業紹介の利用者が転職していく中で、彼らはキャリアを整理することを学んだり、あるいは自分の職業能力に関する評価を確認したりするその場に立ち会っているわけですが、そのことを十分に理解しているわけではないのです。自分たちの仕事に、どういう意味があるのかということをも十分理解することが大事だと思います。

もう一つは、業界全体でどのようにレベルアップしていくかということです。例えば20ページにありますが、請負業界で行っているのはコンプライアンスの取り組みです。業界としてのコンプライアンスレベルの高い企業を増やしていく取り組みをどうするかがすごく大事です。請負の認定制度と言うのは、モノづくり力・人づくり力とベースとなるコンプライアンスを評価するものです。最近、ある求人サイトが、認定を受けた企業の求人を載せ、検索できるサイトを作っています。今回は認定を受けられなかったけど、そこに載れるような企業を目指そうと経営を改善することにもなります。もう一つは、求人広告大賞の取り組みです。求人情報というものはどのようなサービスを提供するものなのか、それにきちとあったような求人広告を表彰する仕組みです。業界として、こういうサービスが提供できるんだ、それを目指すんだという見本

を出していく。それが企業が働いている人々の目標になっていく。業界全体のレベルアップのための取り組みの参考になると思います。

人材サービス産業が取り組む 5つのテーマについて

大久保) 佐藤さんからは、今回協議会を作って取り組む5つのテーマ、特に5番目のテーマについて、少し突っ込んでお話しいただきました。5つのテーマの着目点であったりとか、こだわりを持っているポイントについて少し補足をしていただきました。

坂爪) 今日は先生や高橋さんのお話の中に、キャリアと言う言葉がすごく使われています。キャリアという言葉はこの10年、希望じゃなくて、不安や不満という語感を伴って使われるようになってきたことが多いと思っています。そういう中で皆さんはキャリアに関する仕事をされていて、高い能力・スキルが求められるということから、人材育成という部分をお話したいと思います。人材ビジネスに関わる人々にどういう能力が必要か、どういうスキルが必要か。この定義にはいろいろなバリエーションがあると思います。例えばスキルの高さとはどういうことなのか、担当者1人あたりが扱う企業数の多さなのか、担当できる人数の多さなのか、それとも難易度の高い、すなわち単価の高い仕事ができることなのかということ。スキルが高いとはどういうことなのか、低いとはどういうことなのかを考えていくことが、人材育成を考えるときに大事になることです。

スキルを低いところから高いところにあげていくというときに、スキルが仕事経験の中で高まっていくもの



だとしたら、その仕事経験を自社の中でどう構築していくのかということも大事です。企業が担当者を一人前にするために、どんな経験をさせるのか。一人前になった人がプロになってもらうためにはどんな経験をさせるのか、ということです。一人前にするところまでのプロセスはわりと見えてきている気がします。ですが、それをもう一段高めてプロにするという段階があまり見えていない。自社の従業員のスキルを高めていく作業は、3番にありました職業のキャリアチェンジの支援というものにつながると思います。担当者の能力を向上させる作業と会社としての利益の向上とをリンクさせていく取り組みがうまくつながると、この仕事は別のこの分野の仕事につながるよねっていうことを人材サービス会社自体が体感できるのではないのでしょうか。

人材サービス産業のなかには事業規模の小さいところも多く、事業継続自体が大変だという会社もたくさんあると思います。そういうところに対しては4団体の人が集まってどうやっていくかということを考えていくと、業界団体全体の力もついているのではないかと思います。

大久保 坂爪さんには、5つのテーマを横断的に、つながっているという感じで見て頂きました。

福地 私どもの立場からすると、1番のマッチング・就業管理を通じたキャリア形成の支援ですね。皆さんは、これを心がけ、行動することによって、人材サービス産業の基礎をつくってこられました。今後は、人材サービス産業のアイデンティティーというか、存在の価値になる項目だと思います。例えば、私も人事をやっているのですが、転職の市



場は、20~30年前は、ほとんど形成されていませんでした。企業でいい人材を途中で採ろうとしましても、なかなかいい人材に巡り合えない。それが今や、非常に信頼できるマーケットが整理され、なおかつ品質も非常に高い。私の会社の例で恐縮ですが、毎年数十名の経験者を採用して、今後もさらに増えていくのではないかと思います。それから派遣とか請負についても、大事なのは、質の高いそして信頼できる、健全な労働市場をしっかりと作っていくことです。そうなれば企業の人材競争力に大きく寄与できるのではないかなと思います。

そしてもう一点あげるとすれば、4番のグローバル人材の就業支援ということです。日本の企業はグローバル競争の中で、世界各国に打って出る必要性が高まっています。そこでの人材の採用、あるいは就業管理・支援です。新たに新興国に進出したり、あらたに海外に出られる会社もたくさんありますので、人材サービス産業が今後も力になって頂ければと思います。

大久保 福地さんからは、マッチング就業支援を通じて、キャリア管理は人材サービス産業のアイデンティ

ティーだというようなお話でした。

高橋 私は広報委員も仰せつかっているのですが、その立場でもコメントさせていただきます。

唐突ですが、皆さん、病院に行ったときに不便だと思いませんか？カルテを共有して欲しいとは思いませんか？もしくは、公共機関等で登録手続きした時に、またここでも登録が必要なのか、というような経験がありませんか？このあたりについて我々が中長期に渡り、一定の水準まで引き上げていきたいと思っています。個人の方、法人の方が人材会社を使った時に、利用者のキャリア情報を安心して人材会社に担保していただけるような、素晴らしいサービスができるのではないかと考えております。

2番目の“年齢の壁”については、人口構造の問題、産業構造の問題が目前に迫っており、既に顕在化している部分だと思います。これと3番というのは、まさに我々の腕の見せ所だと思うのです。社会的にすでに発生してしまっているギャップに対して、“年齢の壁”や“職種・産業のキャリアの壁”を超えて、どうやって法人の方、個人の方に納得してもらえる新しい就業機会を提供してい

けるのか、支援していけるのかが非常に重要ではないかと思えます。我々の機能として、本当に強化をしていかなければならない部分です。5番の我々自身がプロになるとか、組織をもっと健全化するという話がありましたけども、結局のところ、それを通じて何をやりたいかという、2・3・4番のことが今以上にしっかりとできて、転職までの時間が非常に短縮出来たり、学卒者の人が仕事にちゃんとつけるようになっていたり、みんなが成長していけることが大切なのです。世界で戦うスーパービジネスマンもいれば、「いやいや僕は田舎を守ります」というような、そこに誇りを持っている人たち、「農業を守ります」とか「地元の部品会社を守るんです」とか、そういう人たちを我々がきちんとしたガイドをすることによって、いわゆる高収入で高付加価値を持った人たちだけではなく、幅広い人たちをサポートしていけるのかということをもっともっと開発していけたら素晴らしい産業になるのではないかと思っています。

清水) 私は仕事を通して最近非常に感じるのは、企業から求められている人材のニーズと、実際に労働市場にいる個人の経験の開きが年々大きくなってきていることです。この5番にこだわるのは、1番から4番を実現するために基盤になるのはやはり5番じゃないかと。その中でとりわけ、実際に現場で働いている方の能力開発とかキャリア形成をするのに、今まで我々人材会社がやってきたレベルじゃなくて、一步踏み込んだ能力開発やスキル管理によって、OJTを際立たせていくことを相当やっていかなければならないという意味で5番を挙げます。我々の業界がいろいろな経済の節目の時に、ど

うしても世の中から怪しからん業界とみられる理由の中には、まだまだ信頼できる事業者が足りないですし、今まで信頼されている会社も、時代の変化の中でもっともっと高度化に向かっていかなければ、信頼に耐えうる事業者として認めてもらえないと考えています。一方、人材サービス産業は、人を扱う商売をするわけで、大変高い志というか社会性を持っている人でなければ勤まりません。人材のサービス産業が社会のインフラになるんだというくらいの気持ちで働く方々が担い手にならなければ、スキルばかりがついても能力だけがついても、社会性の高い事業が実現しえない。それで5番を挙げているわけです。

佐藤) 大事なのは、具体的に共同宣言を具体化するためにどう進めていくかということです。これから来年に向けて、協議会の設立を各団体の中で議論されていくと思います。各団体の活動の自立性を保持しながら、同時に各業界が連携すべき点では連携をすることです。人材サービス産業の他の団体にも是非積極的に協議会に加わって頂きたいと思えます。こういう取り組みを連携してやっていくということが大事ですので、お願いしたいなと思います。

大久保) 私も一つだけコメントさせていただきます。全部大事だと思っているのですが、とりわけ気になっているのは2番です。年齢の壁の克服という、これは個人企業という視点からではなく、社会全体として見たときに、日本はあつという間に高齢者のシェアが高い社会になっていくわけです。45から55歳の層が相当膨らんでいきます。その先に60歳以上のところがあり、おそらく80歳くらいまでは元気な人たちが

多い中で、どうやって高齢な人たちに活躍の場を作っていけるのか。これがとても大きな社会課題になっていくだろうと思っています。一方人材サービス産業は、若い人たち向けのサービスとして相当手厚くサービスを作ってきたわけですから、ミドルシニアの人たちには、まだまだしっかりとサービス開発の余地があるのではないかと思っています。たぶんシニアのところに関してはビジネスモデルを今のままではなくて、変えないと対応できないサービスが非常に多いのではないかと思います。そこにたどり着けるか、そこにどういう形で入っていけるかが、社会からの期待に応える業界として一つの大きなテーマになってくると感じております。

質疑応答

それでは、会場の方から、ご質問なりご意見があれば、少しお受けしたいと思います。

質問者—1) 佐藤先生にご質問をさせていただきます。労働政策審議会で有期労働について話が進んでいるかと思いますが、入口、出口規制について、佐藤先生のお考えをお聞かせ願えればと思います。

佐藤) 有期契約というのは現状でいうとテンポラリーに使う有期ではないのです。基本的には仕事がある限りでは継続したい。ただし、無期契約と、仕事があれば雇用継続したいということは対応しないわけです。働く側の就業ニーズも、仕事がある限り雇用を希望するが、仕事がなくなった時に他の事業所に移動してまで働きたくないという人もいます。こうした企業と就業者の両者のニーズに合うような雇用契約のあり方を考えることが大事なのですが、それができないために有期契約の更新で対応しているわけです。企業は、有期でも仕事があれば更新していく必要がありますので、日本では有期契約でも勤続契約で10年、5年という方がいるわけです。今の入口規制・出口規制は企業と働く人のニーズに合っていないと思います。特約付きの無期契約、つまり事業所限定で無期とか、業務限定で無期というような新しい無期の契約を作らない限り、日本の有期契約の問題は解決しないだろうと思います。また、有期での入口出口規制での議論では、派遣に関する議論がされていない。つまり派遣元も同じような入り口規制・出口規制がかかるのかどうか議論されていない。有期と派遣のことを合わせて議論する、すこし横をにらんだ

ような議論をしてもらいたいと思います。

大久保) 有期の問題ははっきりすると、派遣の議論の時と同じ失敗を繰り返すのではないかと思ひまして、派遣の議論は、派遣労働者が何を望んでいるかと言うことがベースになって、議論が進んでいないんです。私は同じようなことを有期労働で繰り返すのはやめてほしいと本当に強く思っています。

質問者—2) 私が気になるのは2番の採用就業における年齢の壁と言うのは、当事者が感じていることだと思います。この間、EUの専門家と話をしていましたら、日本のマーケットを見た時に、やはり年齢もあります、外国人、障害者、女性も相当大きな壁があると。したがって年齢の壁以外にも、その辺にも踏まえた討議を皆さんにお願いしたいです。

高橋) 象徴的なギャップということで、今後一番大きな論点になってくるだろう、「年齢の壁」を掲げています。しかし、男女差についてはずいぶん薄くなってきたとはいえ、差みたいなのは残っていると思ひますし、若年層や障害者、それから外

国人労働者に対する部分は、官民連携や法的緩和も含め、我々としてはどのようなサービス提供をしていくべきなのか是非協議をさせて頂きたいと思ひますので、ご要望に沿って進めたいと考えています。

大久保) 4番のグローバルの採用・就業支援は、日本人のグローバル人材もあるのですが、外国人の問題をどうするかというのも非常に大きなことがあります。福地さんは外国人に対して、どのようなことが望まれていると思ひますか。

福地) 当社ですと4万数千人のうち2万数千人が外国人、海外の関係会社の現地社員ということで、すでに海外各社では、現地で採用活動・人事管理をずっとやり続けているわけです。例えばインドですとか、バングラディッシュですとか、そういう新興国など、まだ進出していないところに出ていくときに人材確保が大きなネックになる。当然、現地の人材会社をうまく駆使して、採用活動等をやっているわけです。今後チャレンジをしいく企業は、日本のなかでもますます増えていくと思ひれます。日本の人材サービス産業も、海外での日本企業が活動していくうえ



で求められる様々な支援活動に、ぜひチャレンジをしてほしいと思います。ご承知のように国ごとに労働法も違いますし、労働市場も違いますし、文化生活様式も全く異なりますから、日本と同じようなサービスを運用するわけにいかず難しいと思うのですが、是非チャレンジしてほしいと期待があります。

質問者-3) 教育開発の中で、ぜひ研究していただきたいこととしてグローバル人材の採用就業支援があります。新興国ですと、たしかに賃金は低いですけど労働法制の仕組みはもっとも新しいものを採用していますから、今の潮流をしっかりとつかんでいます。ある部分では、日本よりもっと労働基準が高くなっているというような現象もあります。そういうなかで、日本が古い労働基準法をベースにしていきながら、せまいなかで議論をしても労働法制においてガラパゴス化してしまうと思います。日本を抜きにしては考えられないというのを創るためには、われわれはどうあるべきなのか。やはりそういった労働法制のあり方を

しっかり議論し、解決していただきたいと思います。

大久保) 貴重なご意見、ありがとうございます。それぞれの業界単位では厚生労働省の皆さんや、場合によっては政治家の皆さんとロビー活動というようなこともやってきたと思いますが、中期的なもののテーマになってくると、4団体が一緒に取り組みをしていきたいと思います。時間はかかると思いますし、当初そこまで耳を傾けて頂けないということもあろうかと思えます。けれども皆さまとしっかり協力、連絡体制をとって、とりわけ4団体が歩調をそろえて連携体制をとっていく中で、最初は小さなさざ波かもしれませんが、大きな波となって、影響を及ぼしていける体制につながっていく。そういったことをきっかけとして、協議会からスタートしていければと思っていますので、よろしく願います。

もともと人材ビジネスと言うのはローカルなものだった。労働法制も文化もそれぞれの国では違いますが、

それに密着した形でそれぞれの国でビジネスが起こってきている。日本の中でもそれぞれの人材ビジネスがあるように、割とローカル性の高いビジネスだと思います。新興国の場合は急速に成長を遂げようとしている。成長期には、労働法制そのものも変化をしている。日本のビジネスが新興国においても、よきパートナーになってくるのかなと思います。

前に佐藤さんから頂きました基調報告、共同宣言を受けて、さらに5つのテーマについて、今日は皆さんにもご参加いただきながら、ディスカッションをさせて頂きました。難しいテーマでありまして、ここにかかわる人全員が成長しながら問題にあたっていくことの重要性を改めて確認したということかと思っています。

皆さんに付き合っていたいただいたパネルディスカッションを以上とさせて頂きます。ありがとうございました。



人材サービス産業の近未来を考える会
公開シンポジウム【抄録】

社団法人 全国求人情報協会
社団法人 日本人材紹介事業協会
社団法人 日本人材派遣協会
社団法人 日本生産技能労務協会