

「46th ミーティングに関する報告書」(2005.10.1)

戦略研46th ミーティング 議事録

「少子化の問題点とはなにか? 4 ～少子化と企業の少子化対策事例～」

2004年10月1日(土) 14:00～18:00

東京・竹橋

参加者(11名)

経営戦略コンサルタント、SE、FP、会社員、大学生、人材採用コンサルタント、ラジオパーソナリティ、行政書士、司法書士他

企画 2005戦略研少子化問題委員会

趣旨

4月、6月のミーティングにて、「そもそも少子化って問題なのか?」あるいは、「少子化を問題点としたいのは誰か?」というディスカッションが行われ、7月のミーティングにては、「年金」について発表、ディスカッションが行われました。

今回は、少子化対策というよりは、人口構造変化対策をいち早く進めている「企業の事例」をメインのテーマとし、メンバー有志からの発表が行われた後、ディスカッションを行う。

- 概要
- 1) 会の説明
  - 2) 参加者による近況報告
  - 3) 発言・ディスカッション「企業の少子化対策」

内容

- 1) 会の説明
  - ・ 会の立上げから現在までの沿革、またNPO法人など現在の各プロジェクトについて説明
- 2) 参加者による近況報告
  - ・ 夏季休暇にて、石垣島に行ってきました
  - ・ ある県の物産品の販売促進のマーケットリサーチをしています
  - ・ ディベート会、大盛況。今度は、TV出演も
  - ・ 家電量販店の店員の態度の比較。単純作業とモチベーションとの兼ね合いの必要を感じる
  - ・ アマゾンの配送って、とくにメール便って、だいじょうぶなのではないですか?
- 3) 発言・ディスカッション「企業の少子化対策」
  - レジメ:「企業の少子化対策」(メンバー5名より提供あり)

○趣旨説明及び発表1

今年はじめから経済紙である日経にて、「少子化」はクローズアップ

政策はエンジェルプランなどで前から存在しているが、企業についても取り組みを始めている  
経済誌からは、論調は2つに分かれる

- ・少子化をまだ止められる
- ・少子化を前提に（日経 BP など）

ex)ワタミ

飲み屋はもうムリ⇒若い人がビールを飲まないなど

⇒出店などのノウハウを生かして業務内容を変えていく

少子化で経済が向上するという記事もあり

人が減れば賃金が上がる？。設備投資にお金が回る？。

⇒結局、各人でお金を運用すべきというオチ

育児休暇を採用している企業ほど女性の正社員を採用しないところもあり

ドラッカーなどは昔から人口動態に合わせてビジネスを変えるというものも

そもそも、仕事が忙しくて出会いがない⇒結婚できない？

結婚・子供が生まれて退社などで他にしわ寄せが・・・。

厚生労働省などでは、女性に働いてかつ子育ての両立を進めようとしている？

○発表2

女性の視点から

- ・問題点

出産をためらう

⇒ 育児負担に対する不安（育児ノイローゼなども）

⇒ 3歳児神話（母親が3歳まで育てないと子供がだめになる）

WW2時のシステムが高度成長期に確立された

- ・少子化対策

ファミリーフレンドリー企業を厚生労働省がバックアップ

仕事と育児・介護を両立できる企業を表彰などする

フレックスが業務に支障にきたすなどで取りやめているところがある。

H15.富士ゼロックス

H14.マツダ

H13.日本電気

H12.セイコーエプソン

H11.ベネッセ

- ・例（花王）

サポートがあると従業員の不満などが減り生産性が向上する

意識向上

企業イメージの向上

⇒ 戦略的人事マネジメント戦略となる。

・総括

女性だけでというわけではなく、女性・男性にかかわらず人事戦略が重要である

・ディスカッション2

年功主義

戦後、子供・女性を養うためには必要だと正当化できた

⇒ 成果主義に変わっている（く）

結果として子供・女性を養うことが困難

人材から人財へ（IBCS）

Resource to Capital

消耗品としての人材から投資対象としての人財へという変化

戻るのは、実質ムリ

3歳神話で女性の責任というのが問題

男尊女卑の人事制度がある

女性の正社員が少ない

ほんの少し前に増えたが、また減りつつある

⇒ 実験している？

子供を生めばやめる？

日本企業の1%の大企業でしか対策できない

育児休業で女性にがんばってもらいブランクを設ける

例えば、戦略コア人材、とりあえずの正社員、派遣

戦略コア人材、とりあえず正社員、派遣に一律は難しいのでは？

海外ではベビーシッターを使うなどしている。

ブランクは生むときのみ

コア人材を認識できていないのでは？>日本企業

⇒いなくなったらいなくなったでどうにかなる

コア人材ほどいろいろと渡り歩いているのでは

日本の40までは賃金差が見えないのはやめようという動きもある

制度としてあったとしても、できない。使わない

働く側：個人個人の価値観の問題では？

企業側：いてほしい人など経営方針にかかわってくる

女性は優秀という企業の社長もある

⇒ オーナー色の強い企業ほどやりやすい？

環境がないと、きてもらえない会社になる。

企業と個人の子育ての理念が異なる

右肩上がりの経済状態では成り立っていた（バブル崩壊まで）

企業は使えない人材が不要⇒使える人材は必要

2人目まではコストパフォーマンスが悪い（by. 鳥取県知事）

昔は企業と子育てが一致していた⇒企業と子育てが分かれた

人口減少⇒縮小均衡

日本株式会社ではない

個人も自律しているという前提が必要

企業の考え方が180度変わっている

企業を社会的存在とすると、やらないと

企業は稼がないとだめ ⇒本音では少子化対策に取り組めない

従業員ロイヤリティが下がる

⇒ 企業のパフォーマンスは？

トレードオフの関係

お金で動かす ⇔ 理念で動かす

採用でフィルターをかけているはず

⇒ 大手企業は厳選採用しているので1：8：1にならない

バブル崩壊前まではのんびりしていた

⇒ いまは競争。CSRは建前

行動の意識が変わらないとダメ

ファミリーフレンドリー企業は女性が活躍している企業

⇒ そのほうが働きやすい

できない人は結婚できない⇒養育費が・・・

制度があればがんばる気にもなる

⇔ 休みたくても休めないなどもある

雇う側、雇われる側という分け方にも問題があるのでは

リーダーはメンバーに心地よく成果を出してもらう必要あり

多様な視点が必要（男性、女性、高齢者）

働きやすい環境が重要

サポートがあるほうが安心・ロイヤリティ

信頼できないから人材が流動化する。

少子化という言葉自体がやわらかい表現

⇒ 少産化、出生率の低下というのとげがある

子供を生まないことは国益に反する。切ない

企業の女性が何人産んだとかいう情報をまとめたら、切実になるのでは？

韓国、シンガポールはもっと急激に少子化が進んでいる

企業を伸ばすという観点であれば、少子化対策は国が行うべき

少子化

人口減少

顧客が減る

アメリカの出生率があまり低下していない（ベビーシッター）

⇒ 国のサービスを考えていくのも必要

3歳児神話などの意識改革も必要

⇒ 移民文化？

### ○発表3

#### IBM の事例

##### 労働者の確保

より優秀な人材を確保したい

- ・多様な人材
- ・柔軟な就労形態
- ・多様な人材

世界中でビジネスをやってきた

⇒ 人種などの差別をしておいてはよい人材が集まらない

各国の社長に責任がある

8つのタスクフォースに女性がある

やり手の女性役員が JWC を設立

1割強⇒15%（女性管理職）

3割弱（女性社員比率）

女性同士のつながり⇒互いに支援、方策の提言（e-work など）

労働組合とは別

- ・就労形態

##### e-work

給料が減らない。

多くの人が、週1回こないなどで使用している

⇒ 育児以外でも使用可能

##### 短時間勤務制度

1日の勤務時間の短縮

育児（中学就学前）、介護、身体障害などで使用可能

⇒ 給料の一部カットはある

##### オンデマンドワークスタイル

自分の席を廃止⇒いろんなところに拠点がある

- ・制度だけあっても・・・

必ず5時には帰る人。毎週水曜日は来ない人。など、

「文化として子育ては支援しよう」というのはある。

「子供が」というと OK。「介護で」というとだめ、といった風潮がある

大企業だから余裕がある

フレックス⇒自分が何時間働いたかわからなくなる。仕事が増えたら働かなくてはならない。

トータルでみるとうまく言っているとはいえないかもしれない子育て支援という意味ではよい方向に動いている。

・少子高齢化に対応したビジネス

直接はない

⇒社会貢献

・教育分野

・デジタルデバイド

・教育分野

指導員の派遣、コンテンツの提供、ネットワークの提供

⇒NPO にひきついで

・デジタルデバイド

IT 教育、コンテンツの提供、インストラクターの派遣

少子化になるときは文化の転換点

⇒生産性の高い仕事しかなくなる⇒余暇に使用⇒新しい文化

・ディスカッション3

子供が熱を出した場合のみベビーシッターについてもらう

母親が結局休むことになる傾向があり、結果としてキャリアに影響する結局部署で、制度があっても部署や評価者による

制度があっても使わない、使えない

⇒ 意味がない

⇒ 企業には厳しいかもしれない

⇒ どの程度制度が活用されているのか公表すべき

暗黙知的過ぎて、成果が出ない

⇒ 女性が何を求めているのかが経営者層に伝わっていない

会社の労働組合の合宿で、女性が3人（男性50人程度）で、

男性の視点から働き方に集約される。

←声が届かない

⇒企業自体が、こういった問題を捉えることが重要。

女性の比率を上げる。が、業種による

J&J では、女性同士の中で雇用形態によって待遇が異なるため、

うまくいかない。

PDCA サイクルがなっていない

○発表4

対象として3つ

社会⇒CSR

社員⇒人材確保

客⇒少子化ビジネス

- ・ CSR としての少子化対策

企業の社会的責任として、という考え方が一般化しているため

- ・ 人材確保

労働者の量の確保と優秀な人材の確保

毎日新聞の調査：

子供がいても働きやすい職場⇒子供を生みたいと思う

- ・ 少子化ビジネス

CSR という観点も含まれる

伊予銀行の例

⇒ お金を借りてまで結婚式をあげるのか

⇒ 銀行の金利だと、安くて3～4%程度か？

⇒ なぜ伊予銀行が？

→ CSR の一貫か？

- ・ ディスカッション4

少子化対応ビジネスはまだどの会社も動き始めてないのか？

高齢者向けのデザインの商品が出始めているだけ？

e x. リソー教育の例

⇒ 幼児から大学生ぐらいまで囲い込む戦略

銀行 ATM で老人が困っている事例

高齢者といっても、パソコンを使って仕事をしてきた世代が

高齢者になるのだから今までの高齢者とは違う

これから子供の数が減るので子供一人が使うお金は増える

業種によってはビジネスチャンスか？

お見合いビジネスがこれから流行る？

NEET、フリーターをこれからどうしていくか？

求人が増加してきたことから、これから減少してくか？

数は減るかもしれないが割合としては減らないだろう

労働に対する価値観がどんどん二極化していく

逆心中（子供が親を殺す）が増加している

化粧品などもコンビニで買えるものと百貨店で買えるものとの二極化している。

○発表5

大手事務機メーカーの事例

- ・IT活用により、受発注作業につき、ヒトとPCの役割最適化をはかる。人員不足に対応
- ・事務機につき、高齢者向けのインターフェースを導入企画  
⇒高齢者向けケータイと、同じ発想？

※総括

・企業の従業員に対し提供する職場環境が、そもそもの結婚、そして、出産、子育てへ影響を与えていることがわかる

・企業側の経営事情から、この影響への対策は、様々なものとなる。消費者を顧客としない企業にとっては、子育てサポートの施策、そしてイメージは不要となる

- ・育休は、求職側の企業、業種の選別というものもある

買い手一辺倒からある程度脱却した以上は、上記の選別を、人生設計の一つとして考えておくべきというか。

- ・あるいは、消費者として、税金を払う以外の責任を負っているかを、購買の選別の基準とする

・ただし、育休が取れるような、企業として必要な人材になるというのは、そもそも、結婚とか、出産とかから遠のきそう・・・

企業の従業員に対する扱いも、任されている業務の内容（代替可能性）で変わるのでしょう

・・・もちろん、人口構造変化とともに、雇用情勢や、そもそもの企業の従業員に対する扱いも変動するのでしょうが

- ・なお、人口構造変化に対応する企業のビジネス企画は、まだまだ緒に付いた段階といえそう

次回について

- ・次回は12月10日に開催。テーマは「少子化と農業（仮）」