

沖縄の雇用の質向上への取り組みについて

2013年11月19日の沖縄振興審議会に向けて

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
特任教授 高橋俊介

● 沖縄の雇用は量的側面ばかりでなく質が問題

雇用には、失業率に代表される「量的な側面」はもちろん重要ですが、それに加えて「質の問題」が非常に重要な概念になります。

質とは、簡単に言えば「働きやすさ」と「働きがい」の両側面です。さらに言えば、働きがいの中でも、仕事を通じて働く人が成長すること。つまり、「就労経験を通じての成長」が雇用の質として非常に重要です。

とくに若年層の初期キャリアにおける成長という意味での雇用の質は、一時的な影響ではなく、長期的な影響をもたらします。若年者が三十代、四十代、五十代になったときの産業や地域、そして国の将来の成長に大きな影響を与える。

こうした雇用の質が高くないと、将来的に産業の成長にも影響が出てきてしまいます。かつ、働く人の長期的なキャリア形成にも問題が生じてしまう。二十代の初期キャリアの働きがいは、キャリア形成に大きな影響を与え、生涯年収や人生に対する満足度にも大きな影響を与えるので、非常に重要です。

沖縄の失業率は改善されたとはいってもまだ全国比較では最高水準ですが、さらに問題なのは質です。具体的に言えば、最近の厚生労働省の調査による、大学卒高校卒の新卒入社者の3年以内離職率は、全国平均を大きく上回ります。これでは短期的に失業率が改善しても、上記のように長期的なキャリア形成や所得向上、ひいては優れた人材による地域の産業振興にも悪い影響を与えます。

この問題を議論するとき、ややもすると沖縄の特殊性に話が行きがちです。沖縄の若者は我慢できないですぐ辞めてしまうというような議論、内地の企業が沖縄に合わないマネジメントを持ち込むので離職率が高いといった議論です。私も沖縄に長く関わって、特に後者の問題についてはいくつもの事例から実感することがあります。

しかし一方で、若者の離職率の分析を細かく行くと、少なくとも大学卒においては、例えば沖縄を代表する通信IT業界や観光業界の業界ごとの沖縄と全国の比較では、ほとんど差がないようなのです。一方で厚生労働省の全国のデータを見ると、業種別で3年以内離職率には、全国平均でも大きな開きがあります。特に沖縄に多い業種の離職率は非常に高いものが多い。つまり沖縄は人材などソフト面の特殊性ではなく、そもそも離職率の高い業種の構成比率が非常に高いということなのです。ただし、高校卒は業種

別でもかなりの開きがある場合があり、そこには沖縄固有の問題はあるのかもしれませんが。

それでは沖縄は離職率の低い内地の輸出型製造業のような企業を誘致しなければこの問題は解決しないのか。私はそうではない、あるいはそうはいかないと思っています。製造業の就業者数はグローバル化などもあり日本国内で減少し続け、特に輸出型製造業の大企業などの新卒採用数は、景気回復の兆しがあってもバブル以前の数分の一です。

さらにはそういう企業の雇用の質も低下しています。最近の国内工場は正社員雇用はほんのわずか、自動化と非正規社員中心になりやすい。さらに何が起きるかわからない時代、特に沖縄とは何のつながりもないような地球のどこかで起きた事件をきっかけに、誘致した工場も簡単に閉鎖となり、正社員は転勤できますが、地元の非正規社員は雇用を失います。さらには社員目当てに銀行ローンで民間アパートを建てた地物の方は自己破産を余儀なくされます。

- 日本全体で雇用の質が低下している

つまり問題は沖縄だけでなく日本全体の雇用の質が、とくに初期キャリアの質が確実に劣化してきていることです。これはボディーブローのように長期的に影響を与える深刻な問題です。

雇用の質が劣化した大きな原因は、日本経済のサービス産業化と、戦後の成長を支えた輸出型製造業のグローバル競争や技術革新による想定外の変化です。

まず、日本経済のサービス産業化は、先進国に共通する傾向ですが、日本の場合、サービス業の雇用の質の問題に日本特有の側面があります。

たとえば製造業対サービス業、大手企業対中堅中小企業を比較すると、雇用の質の違いが大きい。製造業とサービス業では、サービス業の方が賃金が低いし、21世紀に入ってから生産性向上率もサービス業が低い。大手企業と中堅中小企業では、企業規模による賃金の差が大きい。

サービス業はどの先進国でも非正規比率は高いのですが、正規非正規の賃金格差が大きい。同じ仕事内容でも企業規模や雇用形態によって賃金格差が大きいのは、欧州との比較で特に顕著です。また、退職率も差が大きい。大学卒と高卒を比較すると、三年以内の退職率に顕著な差があります。そういう点を含めて、日本は製造業に比べてサービス業が、大手企業に比べて中堅中小企業が、雇用の質が低いのです。

これは他国と比べて日本の特異性であって、沖縄の特異性ではありません。これによって独立系中堅中小企業が多く、非正規比率が高いサービス産業の比率が上昇することで、日本では雇用の質の問題が特に深刻に起きやすいという背景があります。

- 雇用の質が高い会社とは

「人を大切にする企業」をアピールする会社がありますが、経営者や経営幹部が「人を大切にする企業」の心温まる話を講演で聞いて、「いい話だなあ」と満足して帰るだけでは、自社は何も変わりません。「人を大切にする企業」の中にもいろいろあって、ラッキーなことに商品の希少性などで人を大切にする余裕が結果的に生まれているようなニッチ企業もある。そんな企業の話聞いても、多くの中堅中小企業には役に立ちません。

重要なのは「人を大切にする経営」が結果なのか原因なのかです。商品の優位性や経営者の才覚などで儲かるようになった企業が、結果として雇用の量を増やし、働きやすさを向上させるのは、「パイの分け方の問題」としての「人を大切にする経営」です。

一方で、人の生み出す価値に基軸を置いた経営では、働きがいを作ることが価値創造、ひいては企業の成長や利益につながります。それが原因になって、雇用の量や働きやすさにつながる。「パイの作り方の問題」としての「人を大切にする経営」です。

仕事内容が単純な場合は、ある程度のスキルさえあれば、あとはモチベーション次第で成果は上がるでしょう。しかし、仕事が複雑化・高度化すると、モチベーションの有無に関係なく、「どうしたらいいのかわからない」状態になってしまう。そこで必要なのは、働きやすさがもたらす社員のモチベーションではなく、人材育成と成長を通じての働きがいです。

サービス業のビジネスモデルも高度化してきており、多様で個別性のある顧客に対応するための応用力と、より高い専門性が求められています。

中堅中小企業でも、経営者は心温まる話を聞いて自己満足している暇はありません。企業としての独自性を考え、価格競争に巻き込まれない価値や、社員が育つ会社をつくらなくてはならない。

一方でブラック企業という言葉が、若者の中で盛んに議論されていますが、最近はその逆の、若者にとって好ましいホワイト企業という言葉もあるようです。ブラック企業とは人を使い捨てにする企業とすれば、ホワイト企業とは初期キャリアにおいて若者を成長させる企業、働きがいのある企業、さらには社会の雇用の質向上に貢献する企業といえるでしょう。

ホワイト企業を、単に退職率が低い企業、働きやすい企業とすると、大きな誤りです。なぜならそういう企業には、人材滞留企業、さらに言えば人材死蔵企業も少なからず含まれるからです。そういう企業は今も良くて大きな変化には耐えられないので、そのとき放り出されると社会で生きていく力がついていない恐ろしい企業になりかねません。

真のホワイト企業とは、**特にキャリア初期の20代においては、働きやすさ以上に働きがい**が重要なのです。働きやすさは、企業の人事制度や離職率など客観的情報で測りやすいので、世の中にはこちらに偏ったランキングが出やすいのですが、真の働きが

いはそういう外形的基準では測れません。真のホワイト企業とは、若者を成長させ、変化の激しい時代の雇用の質を向上させる企業であり、そのような企業は組織としてどんなことに取り組んでいるのか、それを重視しなければホワイト企業は浮かび上がってきません。

● 沖縄から始める新サービス業の雇用の質向上

私はこの6年、沖縄での活動に時間を割いています。2012年度からスタートした、一括交付金を活用した「県内企業雇用環境改善支援事業」を、慶應義塾大学SFC研究所キャリアリソースラボラトリーと沖縄のNPO人財クラスタ研究会、海邦総研とのコンソーシアムで受託しています。

その第一弾の活動は、「人材育成推進者養成講座」です。私の経験では、人を使い捨てようといういわば「確信犯ブラック企業」ももちろんいますが、多くの場合どうしていいかわからないというのが経営者の本音だろうと感じています。からまず必要なのは、自社に合った戦略的な人材育成施策を、企画立案し実施を推進できる人の育成なのです。

この事業のアイデアの発端は、私が構想して、一部の地元経営者の支援をいただき、那覇シティキャンパスとして沖縄で実験的に立ち上げたものです。それを2010年より二期開催しました。

これが基本的なアイデアになり、その実績も示したことで、この事業が2012年から一括交付金を活用した県の事業としてスタートし、昨年度今年度とそれぞれ60名の受講生に100時間を超える実践的演習中心の研修を受講してもらっています。初年度は140名を超える応募があり、潜在的ニーズの高さを感じています。

さらに今年度は、英国のIIPと呼ばれる人材育成企業認証制度を参考にした、**沖縄県による人材育成企業認証制度**を立ち上げることになりました。これは一過性の表彰制度ではなく、ISOのような、**認証のための継続的な努力を企業に促す**もので、同時に学生や働く人たち、親御さんたちに**そのような企業を可視化しよう**というものです。業界名できらうのではなく、その中でも人材育成の努力を怠らない雇用の質の高い会社をわかるようにしようという試みともいえます。

沖縄には、製造業が食品など一部の内需型しか存在しません。その沖縄で、今、雇用の伸びを支えているのは、介護福祉や観光、そしてシェアードサービスやBPOなどのサービスITです。介護福祉は日本中で伸びていますが、沖縄はとくに人口比率からみても介護福祉の分野で働く人の割合が高い。21世紀になって以降、日本全体の産業別で大きく雇用者数を伸ばしたのは医療介護だけです。これは高齢化を背景にした介護保険の登場が大きな要素です。

当然ながら、観光は沖縄にとって極めて重要な産業であり、今も伸びています。円安を背景にしたインバウンド効果は沖縄だけでなく、全国で雇用に結びつきます。またB

POやシェアードなど、クラウドの進展やIT産業のサービス産業化で日本全体でも重要なトレンドです。このようないわばこれからの日本の雇用を支える「新サービス業」の集積している沖縄で雇用の質向上の取り組みを行うことは、ひいては日本全体の、特に日本の各地方の雇用の質を向上させるうえでの大きな試金石だと考えています。

● 沖縄の固有な仕事観と内地の「うちな一化」

ヤマトの農本主義と日本型儒教の影響が、今の日本で唯一少ない地域が沖縄です。結婚式の最前列の中央のテーブルには、内地の場合は普通、会社の一番偉い人が座る席になっていますが、良くご存じのように沖縄では両親の席です。これはむしろ台湾や中国の結婚式に近い。いわゆる日本型儒教の影響が少ないので、本来のアジアの儒教の姿、要するに雇い主より親や家を大切にするという考え方が残っているとも言えます。

世界で特有なのは、沖縄のそれではなく、ヤマトの仕事観なのです。欧米の仕事観の基本には、カルバニズムから来た職務忠誠的な仕事観があります。一方ヤマトは豊臣秀吉の報告構い（注：いわば武士の中途採用禁止令）、徳川幕府による朱子学の導入と意図的な忠と孝の逆転、そして明治の国民皆兵による庶民の武士化により雇用主や組織への忠誠的な仕事観が国民全体に刷り込まれました。それが戦後のマッカーサー政策による公職追放などで、会社はオーナー一族のものから会社は社員のものという概念の変化があったと言われていています。これら日本、いやヤマトに特有な組織忠誠的な仕事観の刷り込みが、日本の戦後の高度成長を支えたとも言えるでしょう。

沖縄は、明治以降の皇民化政策の影響を受けたものの、戦後、米国支配の間の高度成長時代を経験していない地域です。つまり、産業構造が圧倒的にサービス業に偏っているだけでなく、日本の戦後の輸出型製造業を支えた仕事観が、良くも悪くも最も希薄な地域。かつ、これからの日本を支える新しいサービス業が伸びている地域です。

一方で若者の地元志向は沖縄ばかりでなく日本中で強くなっています。ヤマトが数百年かけて刷り込んできた雇い主や会社への忠誠心という仕事観は、日本全体で弱体化し、逆に仕事のやりがいや、社会への貢献というような仕事観が注目されています。これはある意味、日本の雇用の課題を沖縄が先取りしているのではないかと私は「ヤマト」の「うちな一化」と呼んでいます。

さて、沖縄には「周回遅れのトップランナー」という、半ば自嘲気味の言葉があります。高度成長を経験していない地域の居直りのように聞こえますが、私はこれを「周回飛ばしのトップランナー」と表現しています。

沖縄では、サービス業は雇用の質が低く、望ましくない仕事だと見る傾向が、働く若者の親世代に根強い。とくに、観光やITに対しては、「使い捨てになるからやめなさい」と思っています。では親世代が望む職業はというと、公務員です。雇用の質が高いとされた輸出型製造業の大手企業が存在しない沖縄では、勢い、親の影響を強く受けた

公務員志向が突出しました。今の日本の矛盾が端的な形で沖縄に出ているともいえます。

働く意味を積極的に捉える若者のキャリア教育、地域の意識改革が、1998年度から沖縄県の雇用政策の一環で取り組まれてきた「グッジョブ運動」です。企業内人材育成強化とグッジョブ運動は車の両輪だと考えています。

● 「周回飛ばしのトップランナー」としての沖縄

沖縄に限らず、サービス業中堅中小企業の中から、新しい人材育成企業や働きがいのある会社が多く出てくるようになれば、日本全体への波及効果も期待できると私は考えました。今後、ある意味日本全体が沖縄ようになっていくと予測しています。製造業がほとんどなく、サービス業化する。これまでの日本の輸出型製造業を支えてきたのは、会社に対する忠誠心です。会社の命令なら何でもきいて、残業、休日出勤、転勤も厭わず、定年まで滅私奉公をする。

しかし、そうした働き方や日本の若者には薄れてきつつあるし、かつサービス業が増えてきています。サービス業は系列ではない独立系の中堅中小企業が多いですから、当然、独立系中堅中小企業の比率も増えるかもしれません。

そう考えると、今、沖縄が悩んでいる課題が、ヤマト全体の課題になっていくのではないのでしょうか。だからこそ、私は沖縄を研究し、沖縄で新しい試みをするものの意味が日本全体にとっても有益だと考えています。

「イノベーションや大きな変化はいつも辺境から起きる」といいます。沖縄は「ヤマト」を中心に見れば辺境ですが、アジア全体から見れば「鍵石（キーストーン）」と呼ばれます。アジア全体から見れば、まさに沖縄が中心で、多様なアジアの要素が影響しています。むしろ沖縄のほうが日本の他の地域より、地理的にも文化的にもグローバルに近いともいえる。

日本型の輸出型製造業をベースにした強みが今、弱まっている中で、中堅中小企業サービス業に適用可能な新しいかたちの人材育成を模索していく沖縄を、まさに「周回飛ばしのトップランナー」として見るのが日本全体にとって重要なのだと思います。

なお、雇用環境改善支援事業の一環で行ってきた、沖縄と内地の新サービス業先行企業調査などのいくつかの調査から、ホワイト企業、つまり若者にとって雇用の質の高い働きがいのある企業、若者が成長できる企業の要件を、5分野15項目にまとめています。いわば「若者が育つ会社がやっていること」です。それを中心の基準として、本年11月中をめどに、前日の沖縄県による人材育成企業認証制度をスタートさせる予定です。制度の内容等については、県の雇用政策課までお問い合わせください。

ご参考までに下記に5分野15項目のタイトルのみ記載しておきます。

1. ビジョンと人材像の実質化

- 1-1. ビジョンと人材像の明確化
- 1-2. 人材像に基づく採用・評価・登用
- 1-3. ビジョンと人材像の浸透・共有

2. コミュニケーションを通じた人材育成

- 2-1. コミュニケーションを通じた相互理解と支援
- 2-2. フィードバックによる気づきを通じた能力開発
- 2-3. 相互に学び支援し啓発し合う組織

3. 仕事を通じた人材育成

- 3-1. 仕事及び必要能力の体系化可視化と自身の能力水準の把握
- 3-2. 仕事における背伸びを通じた能力開発と成長
- 3-3. キャリアステップの提供による成長の継続

4. 職場育成機能を補完する人材育成投資

- 4-1. 十分な初任者導入教育
- 4-2. 職場では得られない特定スキル・基礎理論や教養の獲得
- 4-3. 長期的視点の意図的なコア人材育成投資

5. 人・仕事・キャリアへの取り組み姿勢の形成支援

- 5-1. 個人に焦点を当てた人間尊重の風土と人への関心
- 5-2. 気づきや腹落ちを通しての仕事観や仕事への取り組み姿勢の形成
- 5-3. 高い視線や広い視野を持ったキャリア自律の意識の形成