

平成30年5月8日発行(毎月1回発行)

月刊

人材ビジネス

人材ビジネス業界を知る! 探る! 学ぶ! そしてつなぐ!

Monthly Jinzai Business

vol.382

【編集長インタビュー】

東北大学特任教授 村田アソシエイツ代表
エイジング社会研究センター代表理事

村田 裕之さん

【第29回 派遣スタッフ満足度調査結果】

仕事紹介、フォローとも
「質の高さ」を求める傾向が強まる
「再就業率」はアデコ、「ロコミ率」はパソナが1位

2018

5

JINZAI BUSINESS
SS JINZAI BUSINESS
IZAI BUSINESS JII

Employment
Human Resource
Population Decrease
Ability and Skill
IT Special
Industrial Recruiting
Communing

発行元: OPN 株式会社 オーピーエヌ

10 編集長インタビュー

村田 裕之

東北大学特任教授 村田アソシエーツ代表

「なぜ今、シニア事業の専門家を育成するのか？
企業経営者がそうした人材を求めている、
そんな強く大きな確信があるからです」



16 第29回派遣スタッフ満足度調査結果

仕事紹介、フォローとも
「質の高さ」を求める傾向が強まる
「再就業率」はアデコ、「ロコミ率」はパソナが1位

26 特集

地域を舞台に本格化！

金融機関による人材マッチング Part2

金融機関による「顧客企業への人材確保支援」の強化は、人材ビジネス会社にとっては脅威か？それとも好機か？

36 DATA pickup

世界的に見ても減少傾向が強い日本の非正規雇用労働者の実態
「データブック国際労働比較2018」に探る世界の中の日本

38 Jinbiz Report

自営業・フリーランス・個人事業主・クラウドワーカーの実態を探る3
雇用類似の働き方に関する関係者ヒアリングの本音

42 2018年9月問題 緊急誌上セミナー①

抵触日前に要確認！
「雇用の安定のための措置」絶対押さえておくべきポイント
10問10答

48 この人に今、ここが聞きたい！

清水 竜一

日総工産株式会社 代表取締役社長

「市場価値の高い人材の育成のための、
今までにないキャリアパスを用意したい」



52 <FOCUS>

就活エージェント活用の新卒者を対象にアデコが入社前社行会を開催
「社外同期」との繋がりを創り早期離職の抑止に役立てたい

編集長インタビュー

東北大学特任教授 村田アソシエイツ代表

村田裕之さん



「なぜ今、シニア事業の専門家を育成するのか？
企業経営者がそうした人材を求めている、
そんな強く大きな確信があるからです」

シニアビジネスのパイオニアである村田アソシエイツ代表の村田裕之さん。多くの民間企業の新事業開発に参画し、シニア市場に造詣が深い村田さんは今、シニア事業の専門家としての知見を持った人材の育成にも深く関わっている。なぜ、シニアビジネスに関わる企業は「シニア事業専門家」を求めているのか。また「私と出合った派遣社員はラッキーです」と語る村田さんに、派遣社員および人材派遣に関する考えなども聞いてみた。

(インタビュー・構成 伊藤秀範)

むらた・ひろゆき

1962年新潟県生まれ。1987年東北大学大学院工学研究科修了。民間企業勤務後、仏国立ボンゼジョセ工科大学院国際経営学部修了。仏最大の国営石油会社エルフ・アキテーヌ(現トタル)勤務を経て、91年に株式会社日本総合研究所入社。同社創発戦略センター主任研究員等を経て、2000年7月、シンクタンク・ソフィアバンクの設立に参加。同社ディレクターを歴任。02年3月村田アソシエイツ設立。同社代表に就任。東北大学特任教授。エイジング社会研究センター代表なども務める。著書は「成功するシニアビジネスの教科書 超高齢社会をビジネスチャンスにする技術」(日本経済新聞出版社)、「シニアシフトの衝撃 超高齢社会をビジネスチャンスに変える方法」(ダイヤモンド社)、「[スマート・エイジング] という生き方」(扶桑社) など多数。

編集長インタビュー

企業が欲しが「シニア事業専門家」

東北大学の精鋭教授陣が講師を務める「東北大学スマートエイジング・カレッジ(SAC)東京」第4期がこの4月から開講している。シニアビジネスへの関心の高まりから年々、参加企業数も増加。加齢科学の知見をシニアビジネスの実践に活かすべく、大手有名企業を中心にさまざまな業界・業種の65社が参加するなど、異業種交流会の趣も。副校長を務める村田裕之さんに、同カレッジになぜ、多様な業種の企業が参加するのか?について、まずは聞いてみたい。

「今年度の東北大学スマート・エイジング・カレッジ東京は、事業支援カレッジという従来からの役割に加えて、シニア事業専門家「エイジング・サイエンティスト」の養成という役割も新たに打ち出しています。」

なぜそうした専門家の育成を掲げたのかといえば、企業経営者が今、非常にそうした人材を欲しがっているとの確信があったからです。実際、それは参加企業の反響からも読み通りでした。参加企業の多くはイノベティブなサービスや商品開発に定評のある企業が中心です。今回、エイジング・サイエンティスト養成を打ち上げた理由をお話ししましょう。シニアビジネスといっても、今はかなりの部分が健康支援ビジネスに向かっています。

なぜかといえばシニアの三大不安は健康不安、経済不安(お金の不安)、孤独不安ですが、経済不安は病気や要介護になると医療・介護にお金がかかることへの不安です。だから、健康維持が一番重要です。そのために必要なお金を費やすからです。

こうした背景からシニアビジネスの多くは健康支援ビジネスにどんどん向かっています。しかし、それを自社だけでやろうと思ったら、かなり大変です。例えば、認知症改善・予防ビジネスに取り組むなら脳科学の知識が不可欠です。また、心理学や認知神経科学も知らないといけない。さらに、経済学や医療・介護の知識も必要です。

これらを一人で勉強しようとしても、とても大変です。SAC東京では、こうした様々な分野の加齢科学の知見がワンストップで学べます。月例会には多くの異業種企業の受講者が集まり、お互いに刺激しあいながら一緒にそれらを学ぶことができます」

身体や心の変化への理解はあるか?

では、そもそもなぜ今、参加企業は加齢科学の知見を持ったエイジングサイエンティストが自社に必要であると考えたのか?

「例えば介護事業者で今、新たに健康をテ

マにシニアビジネスを考えている企業があったとします。

その場合、まずはシニアのことをよく理解している人材が必要です。具体的には人間は加齢とともに身体の中の部分がどのように変化していくのか、の理解です。介護サービス事業所で働いている人であっても、意外とこれが分かっている人は多いのです。

そうしたフィジカルな身体変化に関する理解以外に、メンタル、つまり加齢に伴う人の心理状態がどのように変化していくのかについての理解も必要です。

具体的な例を挙げると、定年で会社を退職すると、旅行に出かける人が多い。退職後の旅行というのはそれまで働き続けてきた自分へのご褒美でもあります。その後、旅行に行く目的は段々と変わっていくわけですが、なぜ目的が変わっていくのかについては、シニアビジネスに関わる人でもあまり理解をしていません。

それから小売りの世界に目を移すと、昨今はシニア世代の買い物弱者などもフォーカスされていますが、日用品であれば同じ品質のものなら安いもの、あまり無駄なお金は使いたくないというメンタリティーが強いのもシニアの特徴です。

その一方で百貨店などで結構な高額商品を購入するというのもシニアの特徴です。そうした一見相反するような消費行動がなぜ起こるのか

「シニアビジネスは今、ニアリーイコール、健康支援ビジネスにどんどん向かっています」



シニアビジネスのバイオニア!

についても、しっかりと理解してシニアビジネスを行っているところも、まだまだ少ないのが実情です。

そうした消費行動の理由をしっかりと捉えて、今はシニアにどういうものが求められているのかを考える。シニアビジネスに本格的に取り組むためののなら、先ほどの身体の変化、心の変化の知見は実はとても大きなヒントにもなります」

また、シニア本人の行動の変化だけでなく、その家族の変化への知見も、シニアと消費の関係の理解を深めるための重要なポイントであるという。

「シニア本人の家族の変化も重要ですね。例えば親が要介護になった、あるいは入院した場合もそうですし、子供がまだ学校に通っているお金がかかっているのかそれとも自立しているのか、あとは配偶者の健康状態など。これらによってもお金の使い方が変わるわけです」

こういうことを全体包括的に理解した上でシニアビジネスというものを考えないといけない。現状ではそこまで守備範囲の広い人は、世の中にそんなにいないわけではありません。だから、エイジング・サイエンティストが求められるのです」

育成を阻む「分業の病」

会社の中で一番守った守備範囲が広いのは「経営者です」と村田さん。その意味では経営者こそがエイジング・サイエンティストの知見を学ぶべきではあるが。

「しかし経営者は忙しい。それをすべて自分で理解して実践することはできません。すると部下に対して『君はここをやって、あなたはこれをやって』という形で、段々と機能分化が進み、分担制にならざるを得なくなります」

しかし、多くの部下は自分の担当のところだけ最適化しますから、自分のところの理解は

深まる分、その他は見えにくくなります。これは業界単位であっても同じです。職場での立場が下に行けば行くほど、機能分化の末端として自分のところだけをやり、視野が狭くなる人間が増えてくる。分業の病です。

自分の担当はもちろんしっかりとやらなければいけないのですが、プラスして自分の領域を超えた広い視野と知見に対する嗅覚が必要なのわけです。

残念ながら世の中はほとんど短期勝負に向かっています。経営者自体が短期的になってきています。SAC東京を利用して社内にもそうした知見を持つエイジング・サイエンティストを育てたいというニーズの増加とは対照的に、そうした流れも一方では強まっています」

求められる3つの資質

東北大学スマートエイジング・カレッジ東京で得られる知見は、「生体防御システム研究」「生体予測医学研究」「認知機能研究」「人間福祉工

編集長インタビュー

「『この職場はいいなあ』と思える理由は、ここにしていると自分が成長できると思えるかどうか。それは正社員も、派遣社員も同じです」



シニアビジネスのバイブルとして読み次がれている村田さんの著書

その介護事業者が運営するデ
イサービスの利用者の中には、
いつも怒りつぱ

見を得たという知
見を得たという知
見を得たという知
見を得たという知

「エイジング・サイエンティストに求めら
れる資質というのは3つあります。一つ目は異な
る分野の知見からヒントを見出すこと。2つ目
は得たヒントを事業に統合的に応用すること。
そして3つ目が科学的な物の見方・考え方を心
がけること、です。

学研究「加齢経済社会科学研究」の5つの最先端
の生命科学・加齢科学研究がベースとなる。エイ
ジング・サイエンティストとして必要な知見は、こ
れらの研究部門の教授陣によって受講者に提供
される。ただし、村田さんはエイジング・サイエン
ティストになるためには、ある資質が必要だとい
う。

く、文句ばかり言うシニアの人がいる。この
人に脳トレをやってもらったところ、3ヵ月後
には以前のように文句を言わなくなり、リハビ
リにも熱心に取り組むようになり、要介護度が
改善した、という例があります。こうした例な
どが加齢科学の知見を「統合的に応用する」と
いうことです。

ただし、その時に重要なのは3つ目の「科学
的な物の見方・考え方」です」

脳トレもどき氾濫で介護現場の疲弊も

「実は今、デイクケアなどの介護の現場では脳
トレもどきが数多く存在しています。

利用者の大半が脳トレだと思っているだけ
で、実は脳トレにはなっていない。脳トレの効
果が科学的に何も検証されていないトレーニング
が目につきます。こうした例では、当然、効
果も出ませんから、取り組んでいる介護スタッ
フは疲弊していきます。

厚生労働省は今後、そうした科学的なエビデ
ンスもなく効果も明確に出ないものには、
介護報酬の加算を付けない方向性も示していま
す」

科学的なエビデンスはあるか？

「では、具体的に科学的なエビデンスのある脳ト

レであるかどうかの検証はどのように行えばい
いのか。村田さんはその一例として東北大学と日
立製作所(現日立ハイテクノロジーズ)が産学連携
で開発し、すでに商品化もされている超小型NIR
S(近赤外光計測装置)を使った「ユーロマーケ
ティング」のケースを例に挙げた。

「従来のNIRSの場合、人間の頭に多数の
センサーを付けて、前頭葉を中心とした脳活動
の計測をしていました。しかし、計測装置が大
掛かりで、センサー群から計測装置まで太いケ
ーブルがつながっており、ラボでしか計測でき
ません。現在はその超小型タイプを産学連携で
開発し、ヘアバンドのような超小型の計測装置
を付ければ、ケーブルもなく、スマートフォン
で計測できます。

これを使うといろんな商品やサービスの開発
にエビデンスを取って応用できます。

例えばテレビCMの製作の過程において、現
場からA、B、Cと3つの企画案が出されたと
します。この中で果たしてどれが一番、シニア
視聴者の受けがよくヒットしやすいのか。その
判断をする際に、従来は権限のある人の好みや
当てずっぽうという不確かな方法で決めるケー
スが多かったのです。

しかし、そこには説得力のあるエビデンスは
ありません。これに対してA案、B案、C案の
それぞれの映像を見ている潜在ターゲットユー

ザーの頭に、先の超小型NIRSを付けて、前頭葉の反応からどの案が最も好感度が高いかを見極めることができたかどうかでしょう？科学的なエビデンスの裏付けもあり、CMがヒットする確率も当然上がるわけです」

こんなスタイル(の受講)はやめましょう

この「脳の反応から好感度を見極める」というエビデンスは、おそらく派遣スタッフや人材紹介の候補者との面談、カウンセリングなどにも有効活用できるのではないかとと思われる。それを村田さんに問うと「おっしゃる通り」の回答。法人を対象とした東北大学スマートエイジングカレッジ東京はこれまでに4期開催しているが、過去に人材派遣事業者は「社も受講実績がない」という。ちやうと残念なデータではある。ところで、月例会では、受講生に対して村田さんは「こんなスタイルはやめましょう」と、次の3つの受講スタイルに注意を促す。その3点とは、月例会の講義を聞いて①「これは自分には関係ない」と決めること、②「自分のビジネスと関係ないな」と思い込むこと、③「上司に行けと言われた」ので仕方なく来ること——である。

「一つ目の『これは自分には関係ない』と決めるのは、まさしく分業の病です。特に分業の職場で自分の担当業務が明確な人は、今日のこの話は自分には全然関係ないな、と思ひ込みがちです。しかし、そんなことはないのです。必ずどこかに接点があります。なぜならシ

ニアビジネスというのはエイジングビジネスの度合いが強いですが、いろんな知見を総動員して総合的、包括的に見なければ分からないことも多いからです。

2番目の「自分のビジネスと関係ないな」と思い込むケース。月例会の内容から「これはうちの会社のあの部門が担当しているテーマだから、私には直接は関係ない」と受け止める人がいますが、そうは決して思わないということです。それから3つ目の「上司に行けと言われた」

ので仕方なく来たというのは、代理で受講に来られるケースに多く見受けられます。しかし、上司があなたに行けと言ったことには必ず意味があると思うのです。その意味をよく考えなさいという話を私はします。

実際、最初のオリエンテーションで私がこの話をするだけで、月例会の生産性が高まっています。それは月例会後に提出してもらうレポート内容からも実証されています」

異業種コラボの機会に

SAC東京に参加することのもつちの大きな魅力として、65社の多様な異業種企業の人たちとの交流、さらに「コラボの機会なども挙げられよう。

「月例会では毎回、講師が60分間の講義を行い、その後私がアイスパレイクと称して内容の解題と整理をします。休憩を挟んでからは参加者を5〜6のグループに分けてグループトークを行います。

異業種の参加者どうしが先の講義内容について疑問点を出し合い、その後、グループ単位で講師に質問をします。参加者はこれがとても刺激になるといいます。

実際、これがきっかけになって「何かコラボをしましょう」という話もよくあります」

受講者の脳機能にも変化が

本人にとつては武者修行的な越境学習的な要素もありそうだが、実はその効果を示したエビデンスもあるという。東北大学スマートエイジングカレッジが、個人を対象に仙台で開催されていた頃、受講生自身が半年に1回、自らの認知機能の変化を確認するための検査も実施していた。その検査結果とは――。

「上は80歳代から下は30歳代まで、受講者の認知機能は見事に向上していました。それはそうなのです。まず、カレッジの講義に参加することが大きな認知刺激です。加えて他の受講者や講師とディスカッションしたり、交流したりすることで社会性が培われます。当然ながら認知機能は向上します。高齢の人にとつてはカレッジにやってくることで自体が大きな刺激になるのです。」

「私は派遣だから」はもったいない

さてここで話題を変えて、シニアビジネスの第一人者である村田さんには現在の人材ビジネス

編集長インタビュー

「本当の経営者なら、誰もが優秀な人材を育てたい。そして『あなた、ウチの社員にならないか?』と声をかけます。それが派遣社員であつても」



アジア太平洋の「グローバル・エイジング・インフルエンス」にも選出された村田さん

ないほうがいい。私は派遣だから、時給いくらかで働いているのだから、これだけの仕事をやればいいというメンタリテイで仕事をするのはとてもいい。私も派遣社員であつても、大所帯の事業所であつても、そこで働いている人が「この職場はいいなあ」と思う理由はたった一つです。それは、

この職場にしていると自分が成長できる

その村田さんのスタンスに対して、中には「それは小規模な事業所だから、派遣スタッフにもそうした接し方ができるのではないか」という見方もあると思われる。それに対して村田さんはさらにこう続ける。

「この職場にしていると自分が成長できると思えるかどうか、です。」
正社員でも、パートタイムでも、派遣社員でもそこは同じです。
なぜ、介護現場で働く人たちの半分以上が2年以内に辞めていくのか。その理由は過酷な仕事内容、待遇面への不満ばかりではないのです。同じ介護現場で働く上司や経営トップなどが、なぜわれわれはこの仕事をやるのか?この仕事をするにどのような意味があるのか?そして自分が関わることにどんな価値があるのか?などについて、おそらく何も話してくれない。そういう現場が多いからだと思えます。
なぜそういう話を部下にしないのか?その上司や経営トップの多くも、実はそういうことを深く考えずに働いているからです。
もちろん給料の額も大事です。でも給料の額以上に大事なことがあるのです。「ああ、この職場で働くことにはやりがいがある」と。このやりがいとは、今、ここで自分が費やしている時間の切り売りではない何かを仕事で得られているかどうか。ここだと思えます。
これはあらゆる業種、あらゆる年齢層にいうことです。シニアの活用のお金よりも、こうした価値が重要ではないでしょうか。「ここにいて、自分は皆から頼られる、感謝される」。そういう思いが実感できるのなら、彼らは本当に喜んで働きますからね」

「がどう映っているのかを少し聞いてみたい。」

「これからの人材ビジネスは、派遣先から求められたスペックを基にそれに合う人材を見つけてマッチングするというだけではなく、派遣先が求める人材に対する教育支援において、もっと踏み込んだサービスが求められていくと思います。」

なぜかといえば、私の事務所でもよく派遣社員には働いてもらう機会があるからです。

人材派遣というシステムは私もよく理解しているつもりです。その上で私はあえて私のところに来てくれた派遣社員にはよくこんな話をします。「あなた自身の能力の限界を自らつくらないほうがいい。私は派遣だから、時給いくらかで働いているのだから、これだけの仕事をやればいいというメンタリテイで仕事をするのはとてもいい。私も派遣社員であつても、大所帯の事業所であつても、そこで働いている人が「この職場はいいなあ」と思う理由はたった一つです。それは、

「ないよ、と」。

派遣社員にこんな話をする派遣先の経営者は極めて稀だとは思いますが。人材派遣会社からすれば、そもそもそういう発想のビジネスではない、とも映るでしょう。

ただ、本当の経営者なら、誰もが優秀な人材を育てたいと思うはず。そして、優秀な人材が派遣社員として目の前に現われたら「あなた、ウチの社員にならないか?」と声をかけるはず。間違いなく。

私のところに来てくれた人の中でも、これだと思う人には、その後、私のところから離れるという前提であつても、ここで学んだことは絶対に無駄にならないようにするための接し方をしています。それは正社員でも、パートタイムでも、派遣社員でも同じです」