企業競争力を高める人材戦略

～ダイバーシティとワークライフバランスの融合がもたらす新しい人材力とは～

日経産業新聞フォーラム

企業経営において多様性への認識が高まるなか、「企業競争力を高める人材戦略～ダイバーシティとワークライフバランスの融合がもたらす新しい人材力とは～」と題した日経産業新聞フォーラム（主催・日本経済新聞社、協賛・積水化学工業）がこのほど、東京で開催された。フォーラムでは、人材戦略としてのダイバーシティとワークライフバランス（仕事と生活の調和）、ＣＳＲ（企業の社会的責任）などについて、基調講演およびパネルディスカッションが行われ、大勢の聴衆が熱心に聞き入った。

協賛社あいさつ

積水化学工業取締役専務執行役員
伊豆　喆次 氏

積水化学グループのＣＳＲは、環境、ＣＳ（顧客満足）品質、人材の三つで際立ち、コンプライアンス、リスクマネジメント、情報開示と対話の三つを基盤として、取り組みの柱としています。このフォーラムは情報開示と対話の一環としての意味もあり毎年開催していますが、今年が四回目になります。一回目は環境経営、二回目は社会貢献、昨年の三回目はＣＳ品質をテーマとしました。今回は人材をテーマにし、「企業競争力を高める人材戦略」とタイトルをつけています。当社は「従業員は社会からお預かりした大切な財産」ととらえ、「企業の成長と個人の自己実現」の同時達成に長年取り組んでいます。

価値観や働き方などさまざまなものが多様化し、一方でグローバル化が強く求められる経済情勢の中で、どのような人材をどのような形で育成していくか、一人ひとりが何を目指していけばいいかについて皆さまと一緒に考えていく機会となればと思います。

個人の自己実現達成を支援

基調講演　ダイバーシティ時代の人材競争力

一橋大学大学院
商学研究科教授
守島　基博氏

4タイプある人材の輝き方

企業経営におけるダイバーシティは女性や外国人の活用など人材に関する要因だけでなく、企業合併・統合や経営のグローバル化、新事業の展開などによっても高まっています。いや、これからの企業経営はダイバーシティの上に成り立っているともいえ、日本の企業は従来のように人材の同質性を前提とするのではなく、むしろ人材のダイバーシティを活用して業績を向上させていくことが大切なのです。

もちろんダイバーシティには考え方や価値観、嗜好（しこう）性などといった目に見えない多様性もあり、それが高まるほど企業はギスギスしたり、争いが起こったりします。それでもこの目に見えないダイバーシティこそを新たな競争力の源泉と考え、企業経営に役立つように活用することがダイバーシティ・マネジメントの本質なのです。

なぜならば、知識社会が進むと、人材による知識創造が企業の強さの根幹をなすようになるからです。そして、人々の考え方が多様で、それが交じり合う時、組織としての知識創造力は高まるのです。ですから、働く人たちのダイバーシティをどこまで活用できるかが重要な経営戦略になります。

なかでも、人材面では、一人ひとりの個性を大切にし、輝かせるマネジメントがポイントになります。つまり一人ひとりをエンパワーすることです。エンパワーメントとは単なる権限委譲ではなく、能力を開発し、資源や部下を提供して仕事ができる環境をつくるなど、それぞれの人にパワーを与えることを意味します。別の言い方をすれば、一人ひとりのモチベーションを解放してあげる経営なのです。

個性を把握してエンパワーする

ただ、注意すべきは、人材の輝き方には大きく分けて四つあることでしょう。働く人のモチベーションは四種類あると言ってもいいのです。第一は仕事を通じて輝くモチベーションです。働く以上、これは基本です。

第二は人々が自分の能力を高め、成長することによって輝くモチベーションです。結果を重視する成果主義が広がり、働く人たちは今、自身の成長に対する喜びを感じにくくなっています。そうした中で、経営側は人材の成長をきちんと評価し、輝かせてあげる仕組みをつくることが大事です。日本の企業は人材成長の支援をうまく行ってきたのですが、今新たな仕組みが求められています。

第三は納得し、安心することによって得られるモチベーションです。経営側は働く人たちが安心して自分の生活を営み、自分の未来が描けるような環境づくりに努力することが必要です。働く人の納得と安心に対する責任は企業のＣＳＲの根幹です。

第四はワークライフバランスによるモチベーションです。ワークとライフのバランスの取り方は人によって違うし、時間の経過によっても変わり得ます。そのことを理解したうえで人材マネジメントをしていかないと、人々は輝けません。働く人たちが自分に合ったワークとライフのバランスを取りたいと思ったときに、経営側がこれを理解し、望ましい選択ができるような環境をどこまで提供してあげられるかが鍵となります。

現場リーダー支える体制を

つまり、ダイバーシティ時代の人材戦略のポイントは個を大切にすることであり、一人ひとりの個性にあったマネジメントをしていくことなのです。そのためには一人ひとりの人間を丁寧に観察し、それぞれの個性や価値観、キャリアプラン、強みと弱みなどをきちんと把握したうえで、きめ細かな人材マネジメントをしていく必要があります。

また、こうした役割を人事部門だけで担うのは難しく、実際には現場のリーダーたちに頼ることになります。ですから、経営側としては現場のリーダーたちが個のマネジメントを行い、リーダーシップが発揮できるようにサポートすることが大切です。

パネルディスカッション

木谷氏

桑原氏

辻田氏

佐藤氏

多様な自律型人間の育成へ
能力生かせる環境づくりを

パネリスト

- **桑原　靖子氏**　ＩＮＡＸ　人事・総務部ＥＰＯＣＨ女性活躍推進室長
- **辻田　智子氏**　ファーストリテイリング　グループ人材部キャリア開発チーム女性活躍推進担当
- **佐藤　隆士氏**　積水化学工業　ＣＳＲ部人事勤労グループ人事担当部長

コーディネーター

- **木谷　宏氏**　学習院大学経済学部経営学科特別客員教授

〈木谷氏の問題提起〉

これからの時代のキーワードは四つあり、一つ目がＣＳＲ、二つ目はプロフェッショナル。これは一握りのスーパースターや医者・弁護士といった伝統的プロフェッショナルではなく、企業に勤める普通の小さなプロフェッショナルを指す。三つ目はワークライフバランス、そして四つ目がダイバーシティ・マネジメント。この四つはおそらく次のように絡み合っていくのでないか。

企業はこれから営利だけではなく、真に社会的な責任を持つ存在になっていく。その中で一人ひとりの働く人々は小さなプロフェッショナルとして努力研さんを続け、小さな役割ながらも人を感動させるような良い仕事をしていく。そして、一人ひとりが自立した社会人間として多様な働き方であるワークライフバランスを尊重していく。この三つの前提、あるいはインフラの先に、個というものをしっかりと受容し、その強みを生かしていくダイバーシティ・マネジメントが見えてくるのだと思う。

ワークライフバランスの取り組み

木谷　まずワークライフバランスの取り組みについて、お聞かせください。

辻田　当社は二〇〇四年に女性店長プロジェクトを立ち上げ、女性活躍のテーマに取り組んできました。完全実力主義を掲げる当社には意欲的な女性が多いのですが、当時は営業時間に伴う長時間勤務や転勤などの労働環境が要因で、男性の約三倍の退職率になっていました。

そこで、六人の女性店長によるプロジェクトではまず店長としての仕事の質を落とさず、いかに効率化して労働時間を大幅に短縮するかということが一番大きなミッションとなりました。〇四年九月に開始し、十二月末には店長が一日八時間勤務・土日休みでも安定した店舗運営を実現するという成果を上げました。

これ以外にも結婚後の異動の配慮などワークライフバランス改善の結果、現在では女性店長の比率は開始当時の約一五％から二〇％以上に上昇し、さらに女性店長のうち既婚者が一％から約二〇％へと急増しました。

佐藤　当社とグループ企業のワークライフバランスも女性活躍推進からスタートし、約二年が経過しました。その基本的な考え方は女性の採用数と活躍の場の拡大の二つです。男性社員の比率が高い企業ですので、まず女性を増やすことを目標にしています。具体的には採用に当たって少なくとも全体の三〇％以上は女性にしようと計画しています。

労働環境の改善策としては能力開発のための女性向けセミナーの開催、出産育児の負荷を軽減し長く働き続けてもらうための次世代育成支援策の充実、上司の意識改革を目的とする研修などを実施しています。

桑原　当社は〇五年十月に女性活用推進室を発足させ、まず〇六年一月にカムバックエントリー制度と転居者活用制度を導入しました。前者は結婚などで辞めざるを得なかった人を正社員として再雇用する制度で、過去三年間に辞めた人に手紙を出してエントリーを働きかけました。後者はエリア限定職で採用した女性もエリアをまたいで異動できるようにした制度です。

その結果、最初の一年で約二十人が転居者活用制度によって退職を免れました。カムバックエントリー制度によっても約二十人が正社員に復帰することができました。

ダイバーシティの必要性

木谷　続いてビジネスにおけるダイバーシティの必要性について、お話ください。

桑原　多様な価値観を戦力に変えてビジネスチャンスを拡大するダイバーシティ活動は、ＩＮＡＸの発展には欠かせません。例えば女性活用を考えるときに、女性ならではの感性や生活経験の豊かさが業務に生かせれば、いろいろな創造ができると思います。

当社は昨年、メンテナンス部門に女性技術者を正社員として初めて採用しました。その女性がお客様の家に行くと、初めは技術面で大丈夫かなと不安がられるのですが、手ぎわよく修理した上、奥様との話もはずみ、トイレの修理で伺ったのにキッチン取り換えのお見積もり依頼をとってくるようになっています。男性技術員でももちろんそういうスキルを持っている人もいますが、この点については、女性の方がすんなりと話をまとめてくるようなところがあります。お昼間におうちにいらっしゃる奥様との〝共感性〟が高いようです。

辻田　当社はグローバル展開を進めるうえから、ダイバーシティの必要性に迫られています。国内の店舗ではアジアをはじめとする各国からの留学生が多数、学生アルバイトとして働いていますし、今後の海外展開の核となる人材を育成するため、日本の企業で働くことを希望している外国人留学生も新卒社員として採用しています。国内の店舗で文化の違う人々が働き、海外の店舗でも文化の違いを抱える中で、どうマネジメントをしていくのかという現実的な部分で、ダイバーシティの問題を危機感をもって受け止めています。

佐藤　住宅産業はエリア型の生産・販売会社を束ねて事業を展開しているのですが、私どもの特徴はグループとしての経営を前面に押し出していることです。そして、このような企業集団がグループ経営の効果を上げるにはグループの経営理念をしっかり示していくことが大変重要です。

人事制度においても基本的にはグループ全体を考えたうえで構築しています。例えば、採用について本社部門はほとんどタッチしません。各企業・部門が事業の方向性や必要な人材をしっかりと見極めて採用する形です。それがダイバーシティの根源になると思うのですが、その際にもグループとしての原理原則や価値観を明確にすることを大切にしています。

ＣＳＲについて

木谷　次にＣＳＲについてお聞かせください。

佐藤　当社のＣＳＲでは環境、ＣＳ品質、人材の三つを際立たせることを目指しています。特に人材については「従業員は社会からお預かりした貴重な財産」という考え方に基づき、自己実現を目指した働き方や安心して働ける職場づくりに力を入れています。

その一方で、自ら手を挙げ挑戦する人材の育成という旗印を掲げて約十年になります。手を挙げないことにはやりたい仕事はできないし、昇格もできません。少しずつですが、そういう風土が定着しつつあると思います。

桑原　当社は企業活動そのものがＣＳＲだという考え方をしており、どんな事業判断をするにも必ず「一人ひとりの従業員が自分の仕事を通じて、社会に貢献する」という企業理念に立ち返るようにしています。そして〝人〟を中心に据えた企業理念Ｘ５を追究する人材を育成することが、ダイバーシティの実現につながると考えています。

また、環境面においては今年度環境方針を刷新し「二〇五〇年に二酸化炭素排出量八〇％削減（一九九〇年比）」を大目標に掲げ、取り組みを開始しています。

こういった活動の重要性についての社内認知は進んでいますが、これからは一人ひとりの具体的な行動につながるヒントをより多く準備していこうと考えています。

辻田　当社も本来の事業活動を通じて社会に貢献すべきという考えを基本としていますが、一方でオリーブ基金、全商品のリサイクル、海外難民キャンプへの寄付などの社会貢献活動をしています。

また、障害者の雇用に力を入れており、一店舗に一人以上を採用する取り組みを推進しています。障害者の就業機会の提供ということだけでなくほかのスタッフが一緒に働くことで、助け合い意識や、チームワークの向上にもつながっています。

人材戦略と人事の方向性

木谷　最後に、これからの人材戦略と人事の方向性について一言ずつお願いします。

佐藤　ワークライフバランスの自己実現を図ることからスタートし、一人ひとりが本当に能力を発揮できるような環境づくりをしたいと思います。単に制度や仕組みを整えるだけでなく、本人の意向を吸い上げ、それを開示して、上司がサポートするといった関係の構築を目指します。

桑原　いかに自律型人間をつくっていくかがポイントだと思っています。人事部門としては、「一人ひとりの自律と成長への意欲醸成」「マネジメントのあり方」そして企業活動のベースである「信頼し合える組織を作る」ための戦術や施策について、どれだけきっかけやヒントを準備できるかが鍵になります。

辻田　社員一人ひとりを尊重し、それぞれが自分の持っている能力を発揮することができ、個人と企業がお互いに高め合うことが重要です。今後のグローバル経営に向けてダイバーシティは重要な課題だと認識しています。

木谷　ＣＳＲをしっかりと背負った企業・経営トップ、人事部門の熱い思い、それに現場のリーダーと個人。こうした人たちがスクラムを組みながら、企業の競争力を引き上げていくのだと思います。そして、そのためのキーワードがダイバーシティであり、それを実践していくための一つの考え方がワークライフバランスということではないかと考えています。

協賛：積水化学工業株式会社
www.sekisui.co.jp

この特集は日経アドネットからもご覧になれます。
http://www.nikkei.co.jp/adnet

広告
〈企画・制作〉日本経済新聞社クロスメディア営業局