NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2012

日本企業が直面する雇用の未来とダイバーシティ・マネジメント

～多様性がはぐくむ企業競争力とは～

多様性を競争力の源泉に

経済のグローバル化が進み、未来を見据えた人材戦略が企業に求められる中、多様な人材を組織に取り入れて活用し、企業経営力の向上につなげる「ダイバーシティ・マネジメント」が注目されている。このほど日本経済新聞社は、日経産業新聞フォーラム2012「日本企業が直面する雇用の未来とダイバーシティ・マネジメント～多様性がはぐくむ企業競争力とは～」を東京・大手町の日経ホールで開催した。今後の企業経営に求められる人材戦略などについて講演や議論が行われた。

出席者

パネリスト
奥村 真介 氏
アデコ㈱ 代表取締役社長

勝呂 彰 氏
㈱リンクアンドモチベーション 取締役
㈱インテック・ジャパン 代表取締役社長

モデレーター
八代 尚宏 氏
国際基督教大学客員教授

特別講演 日本を変えるダイバーシティ・マネジメント

今こそ発想の転換を

国際基督教大学
客員教授
八代 尚宏 氏

長期雇用保障、年功賃金といった日本的雇用慣行が労働者にとって望ましかったのは、経済が右肩上がりで成長していた80年代までである。グローバル化や少子高齢化など、経済・社会環境が大きく変わり、もはや前提条件が成り立たなくなってしまった。

経済の停滞によって企業の存続すら危うくなる中、年功ではなく、仕事の貢献度に応じた賃金を求める人が増えている。女性の活用においても、従来の雇用慣行を見直さない限り、仕事と子育てを両立するワークライフバランスは実現できない。

また、定年制はビジネスマンの宿命のように思われているが、米国では年齢差別だとして禁止されている。個人の能力に関係なく一律に解雇するのは不公平なだけではなく、企業にとっても大きな損失だ。

今、日本に必要なのは発想の転換だ。コンセンサス重視の日本型経営から、多様性を競争力の源泉とするダイバーシティ・マネジメントへの変革が求められている。

基調講演 求められる次世代の多様な働き方

より柔軟に地域や働き方を選択

グラクソ・スミスクライン
取締役人財本部長
四方 ゆかり 氏

今後、日本の人口は大きく減少すると予想されているが、問題はモノを生産し、税金を納める労働人口が少なくなることだ。その解決策として、女性や高齢者の活用がある。

女性の大学への進学率は40%を超え、就労率も伸びている。しかし、女性の年収や職務は依然低いままであり、その能力を生かし切れていないのが現実だ。

一方、定年を迎えたビジネスマンを見ると、まだまだ気力・体力ともに若く、知識や経験を生かして社会に貢献したいと考えている方々が多い。フルタイムで働く選択肢以外にも、仕事と趣味やボランティアとのバランスをとるなど、働き方のニーズも多様化してきた。

当社は多様な働き方の一つとして、2006年から「コミュニティーMR」という雇用方式を採用している。MRとは、医師などに医薬品の情報を提供したり情報を収集する職種で、基本的には全国転勤が原則となる。

それに対し、コミュニティーMRは地域を選ぶことができるため、自宅のある地域や夫の転勤先で働くことも可能となる。また、訪問件数をベースとした業務委託なので、いつどこを訪問するかなど、働き方を自分でコントロールできるのが特徴だ。結婚や出産で会社を辞めたものの、子育てを優先して働きたいと考える元MRの女性や、定年退職したMRなど、すでに150人以上がこの形態で働いている。

こうした新しい試みを成功に導くには、働く側と企業側のメリットがうまく重なることが非常に重要だ。人事としては、働く人の小さな声に耳を傾け、それが会社にとっても意味があることならば、形にして周りの賛同を得ていくことが大事なプロセスとなる。

当社では他にも泊まりがけ出張時のベビーシッター代を会社が負担する、子供の看護目的であれば、過去に失効した有給休暇が使えるといった制度もある。今後も、他の社員との公平性に気を配りながら、時代のニーズに合わせた多様な働き方を支援していきたい。

プレゼンテーション1 モチベーションエンジニアリングでダイバーシティを斬る

リンクアンドモチベーション
社長
小笹 芳央 氏

人間観など基に変革を支援

古典的な経済学では、人間は「完全合理的な経済人」だとされていたが、実は「限定合理的な感情人」であり、それぞれにいろいろな特性や感情を持っている。こうした多様な人が集まった関係世界である組織は、生き物と同じく、一つのシステムだといえる。血流が滞れば体調を崩すように、上司と部下、営業と技術部門、本社と支社など、上下左右、斜め、前後に流れるコミュニケーションのどこかに血栓ができれば、問題が起こる。このような人間観、組織観を基に診断し、変革のサポートをするのがモチベーションエンジニアリングである。

ダイバーシティ・マネジメントも同じで、性別や国籍、年齢、職歴、雇用形態の多様性は非常に重要ではあるが、それだけではないという捉え方もある。大事なのは、その違いから生じる深層レベルの価値観の多様性をどうマネジメントするかだ。

当社グループにはグローバルやダイバーシティをテーマにした研修会社があるが、異文化研修は英会話のレッスンでも、「べからず集」でもない。「典型的な米国人は…」「典型的な中国人は…」とステレオタイプで判断するとしたら、それは偏見に近い。確かに傾向はあるかもしれないが、程度の問題だ。ダイバーシティとは白か黒かではなく、その間のグレーの程度問題だと言っていい。客観性をもって自分のポジションを知り、相対的に相手を理解していくことがカギとなる。

事業を成長させようと思えば、就業ルールを多様化し、場合によっては派遣社員や外国人、あるいはプロフェッショナルを雇うことも必要となる。最近はダイバーシティを目的化している人も見受けるが、事業を推進するための手段だということを忘れてはならない。

ダイバーシティを進めながら、パフォーマンスを高めていくことは大事だが、自分たちのマネジメント能力を超えてしまうと、複雑性が増すばかりでマイナスに作用することもあるので注意する必要がある。何でも多様性を取り込めばいいというわけではなく、最適値を求めながら進めることが重要だ。

私は、ビジネスとは社会に対して何かを発信する行為だと考える。マーケットに対するメッセージが競合他社に比べて新鮮か、時代に合っているか、独自性があるかを見極めて、自社の使命を定め、その上で、必要となる多様な人材を束ねていく。これが本当の意味でのダイバーシティ・マネジメントの上手なやり方である。

パネルディスカッション 日本企業の未来と、求められるダイバーシティ・マネジメントとは？

経験の幅広げる取り組み重要
組織変革を起こすきっかけに

勝呂 彰 氏

八代 人口の急激な減少を見越し、労働市場を流動化して、人材を有効に生かしていくことが求められているにもかかわらず、法整備がまだ追いついていない現状について、どう考えるか。

奥村 「仕事の範囲を限定し、それを超えた仕事をしてはいけない」と言うのと、幅も奥行きも持たせて「その中でどんどんチャレンジしてください」と言うのでは、働く人の成長度合いも、生み出す成果も全く変わってくる。私は「その人の持つスキル」に「やる気」が掛け合わさったものが成果だと信じている。契約社員や派遣社員、正社員といった雇用形態に関係なく、本来はできるだけ経験の幅を広げさせることが重要だ。

八代 国際会議では、日本人は「3S（サイレンス、スリープ、スマイル）」と揶揄（やゆ）される。組織活性化のカギとなる話し合いや会議におけるアドバイスをいただきたい。

勝呂 人格とその人の考え方を分けることがポイントとなる。「アイデアに対してイエス、ノーと意見を言っているわけで、人を攻撃しているのではない」という原理原則を互いに理解していると、もっと積極的に発言できるようになるのではないか。

八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何か。

奥村 日本では、雇用形態によって「区別」する文化がまだ強いように感じる。また同じ雇用形態であっても、就職の方法など、入り口が違う人とはなかなか交流しようとしない。そういう点を一つでも見つけたら、まずはそこから潰していくことが必要だと考える。

また、その人が今、何を発揮しているのかということを、それぞれのレベルできちんと評価していく仕組みが非常に重要だ。

勝呂 一口に多様性を競争の源泉にしようと言っても、各社ごとに置かれている状況は異なる。多様性をうまく活用できている企業は、そこに至るまでに様々な摩擦があったはずだ。その過程を飛ばして、先進事例の果実だけを取りにいってもうまくいかない。

ダイバーシティは、組織に変革を起こす一つのきっかけとなる面白いテーマである。社内で議論を重ねると、各人の考え方の違いがわかったりして、今までとは違う新しいエネルギーが湧いてくる。ダイバーシティを直接的に扱うのではなく、組織変革に勢いをつけるドライバーにして、それによって企業力を高め、集積をしていくといった取り組み方があっても面白いのではないか。

プレゼンテーション2 Adeccoが提唱するダイバーシティ ～それは働き方の多様性から生まれる～

アデコ 社長
奥村 真介 氏

個、経験、言動の3段階で推進

日本の人口は、20世紀の100年間で4800万人から1億3000万人に増えたが、100年後にはまた4800万人にまで減少するといわれている。従来の100年とこれからの100年を考えたとき、時代の様相は全く異なる。労働力減少への対策が不可欠となるのは明らかだ。ダイバーシティの推進がその解決方法の一つとなる。

私はダイバーシティには3つの段階があると考える。

第1段階は「個の多様化」である。性別や年齢、国籍、環境、文化、価値観といった属性の多様化だ。手法としては、人材のポートフォリオを俯瞰（ふかん）した上で、採用方法を多様化していくのが最もシンプルな近道である。具体的には通年採用の促進、紹介予定派遣の活用、エキスパートのスポット活用などだ。それと同時に、雇用形態による区別を撤廃して、相互の行き来を容易にすることも重要だと考える。

加えて、いまだに活躍の場が十分とはいえない女性の活躍支援に関しては、今の休職支援から、速やかな復職あるいは継続就業支援への切り替えが求められる。

第2段階は「経験の多様化」だ。多様な個が存在していても、その経験が一様であったなら、ダイバーシティの効果は低い。内部人材については、顧客先への出向やジョブローテーションによって多様な経験をさせることで成長を加速していくことが重要だ。

外部人材に関しては、例えば派遣を人材の補充のための手段ではなく、仕事の幅や奥行きを高めていく手段として捉えるべきだ。派遣社員は様々な企業での経験を積んでおり、その外的視点や声は無視できない貴重な示唆を含んでいる。これらを取り込んで自社のノウハウに生かしていくことは企業にとって大きなメリットとなる。さらには豊富なスキルと経験を有したミドル層からシニア層の活用も積極的に進めることも必要だ。当社では生産管理や財務、人事、法務などのエキスパートが急速に活躍の場を広げている。

第3段階は「言動の多様化」である。様々な経験を積んだ多様な個がいても、実際に多様な言動がとれなければ意味がない。それぞれが考えたことを自由に発言でき、周りがそれを受け入れて情報を共有する。それが実現したとき、仕事の質が向上する。その際、正しい言動に対しては重要業績評価指標（KPI）とインセンティブをつけることも必要だろう。

今後、働き方が流動化し多様化することで、人々と企業が共に成長し、日本経済が栄えていくことを信じている。

広告
企画・制作
日本経済新聞社クロスメディア営業局

協賛： アデコ　リンクアンドモチベーション