

ダイバーシティ・マネジメントの勧め

—多種多様な人材の“考え方・意識・行動”を尊重する人材マネジメント—

三木佳光 (文教大学)

On the Diversity Management to Create the Corporate Value

-HRM to Respect “Thoughts, Consciousness, Behaviors of Employees” to be Diversified-

Yoshimitsu Miki (Bunkyo University)

As far as Japanese society is concerned, Men used to looked down on Women for ages. However, the concern with Diversity Management has been growing for the last several years in Japan. Within many corporations to promote and develop the global management, there are a lot of diversities, such as nationalities, cultures or creeds, etc. Above all, Japanese excellent corporations should call for precise definitions on diversity so as not neglect it. One cannot emphasize too much the potential danger of breaking up the employee-loyalty, during the corporations have been neglecting the diversities.

I found it pretty hard for companies to adapt the diversity. And so, in this article, it should be helpful to describe some important factors of being reluctant to approve of diversity. I answered that what the corporation is supposed to do about Diversity. I did not try to beat around the bush and I directly stressed that the corporation should be fair to all kinds of employees with letting go of the company-negative outlook on the diversity. In conclusion I suggested on effective merits of Diversity Management to contribute to the reinforce of global competitive advantages.

-
- 企業の社会的責任、高齢者活用、少子・高齢化、女性活用、正規・非正規社員、団塊世代、男女共同参画社会、ダイバーシティ・マネジメント、フリーター

1 はじめに—女性集団企業の社員定着率の悪い原因と解決 (出所: Works 1998 Dec. p. 36) —

● 事例

新卒を中心に積極的な女性採用を行っている美容サービス業A社では、入社時から技術教育に力を入れ、育成に相当な先行投資を行っているものの、やっと一人前になった頃、殆どどの女性社員が退職していくという悩みを抱えていた。退職事由の多くは結婚であることを人事の責任者から聞いた。確かに結婚適齢期の20代後半に退職する社員が多いが、実態を調べてみると、理由はまったく異なるものであった。

彼女達は入社以来、自己の技術を高めてお客様を綺麗にする事を喜びとし、仕事にやりがいを感じた。しかし、ある程度キャリアを積むと、店舗の売上数字を預かるポジションに就かされ、店舗の売上結果のみで評価されるようになる。そのため、売上を上げるべくお客様へサービスを押し売りし、また後輩にもそれを強く要求し、顧客と後輩からのクレームを一身に受ける立場に陥っていた。その結果、仕事に疑問を感じ、やりがいを見失って退職に至るケースが多いことがわかった。

● ダイバーシティ・マネジメントの適用

以下の考え方で、優秀な女性社員の定着率がUPし、全体的な技術力が向上、結果的に売上・利益の拡大を実現することになった。

- 1 社員の技術力はA社にとって、競合との差別化を図るうえで最も重要な要素である。高い技術力を身につけた社員の退職は、A社として大きな財産を失うことの認識を新たにす。
- 2 キャリアコース(社内での貢献のあり方・歩み方)を明確にする。女性社員の多くは、店長に就くことよりも高い技術力でお客様へサービスを提供することに価値を感じているため、その価値観を尊重し、原則全員に技術専門コースを設け、店長希望者のみのコースとは切り離す。
- 3 店長の評価も売上数字だけではなく、お客様からの評判なども項目に組み入れる。さらに店長とメンバーやメンバー同士の日常コミュニケーションは、売上数字よりもお客様から寄せられた声を中心に会話するように意識を変える。
- 4 社内の広報誌のトピックスや表彰も、すべて顧客との関係におけるよい行動を取り上げるように変更する。
- 5 女性社員の活用が上手な会社の共通ポイントとしては、①経営トップ自身が強力なリーダーシップで、積極的な女性の活用を提唱していること、②管理職が多様な価値感をもつ女性社員の“個”に対するマネジメントができていること、③制度面において、女性社員がやりがいを感じられるよう貢献の仕方を明確に提示し、結果をきちんと評価するというフィードバックの仕組みがあること、④日常コミュニケーションの場で性別を意識していないこと、である。

2 “流布する先行常識”の俯瞰

一「男子・正規社員」中心のきわめて均質的な価値観一

上記の事例は日本社会では女性集団企業の特異なものとして扱われ、ダイバーシティ・マネジメントの適用が容易で誰にでも納得のいくものと明確に判断できるが、日本社会では多くのことが「男子・正規社員」中心のきわめて

均質的な一群の価値観を前提に形成されており、このような事例のように単純に施策を展開できない。平成16年7月発表の厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況」によれば、現実には「女性の活用」が時代の要請であるといわれながらも、同制度導入企業の中で総合職に占める女性の割合は3.0%に過ぎず、その割合が10%未満の企業が、約9割に達している(そのうち、女性総合職0人は21.6%)。これらの中で、明らかに男女雇用機会均等法に違反していたのは5.5%で、法制上の違反ではなくても人事制度の適正化や明確化、ポジティブアクションを行うよう助言を受けた企業は92.8%にのぼる。

男女雇用機会均等法が導入され既に20年以上経過したが、優秀な女性が転職する、妊娠した女性が辞める、子供のいる女性管理職が極めて少ない等、日本企業における女性活用は依然として進展していない。欧米企業においては、女性、外国籍社員といった多様化する人材活用に向けた制度への取組みを実施している。多くの日本企業が欧米企業に遅れている最大の原因は、新たな制度導入のタイミングや制度そのものの不備にあるのではなく、それらをコミットすべき企業の取組み姿勢にあったといえる。

女性活用の法的整備の活発さと比較して、日本企業社会で働く女性の環境が飛躍的に改善されたとはいえない。一番下の子供が小学校低学年である家庭のうちのおよそ6割の母親が仕事に就いており、学童保育施設への入所待機者は全国で12000人以上もいる。諦めている潜在希望者は120万人と推測されている(NHK第一放送、2007・6・9)。渥美(2007)の推計では60-70万人である。この現実も一部反映して、日本社会の男性の勤続年数が非常に長く、女性が短いのは学童保育制度や企業制度を含む社会的要因によるものである。社会的な男性・女性の役割分担の視点でも、経済成長に直接貢献する企業活動こそが重視され、教育とは企業に役立つ男性の人材を育てる仕組みであり、福祉とは企業社会に適応できない人を救うための仕組みであった。税制も女性は働かないことでメリットを得られるよう設計されていた。

昨今、日本企業において男性社会の色彩が濃い会社なのかで、女性をどう活用していくかという、「ダイバーシティ・マネジメント」の先駆的な企業もないわけではなかった。しかしながら、その先駆的な代表企業である日本IBMにおいても、男女のイコール・オポチュニティ(機会の平等)

には早くから力を入れてきたが、“男性優位の色彩が濃い会社を維持しつつ、女性をどのように活用していくのか”という意味合いが強かった。しかし、今日では、日本IBMではグローバルな規模で「ダイバーシティ(多様性)」の概念を推進するようになってきている。それは「性別に限らず年齢や人種、宗教なども含む異なるバックグラウンドをもつ人々が個人として能力を発揮できる環境をつくり、それを企業が活用していく」というものである。リクルートでも女子契約社員の比率が高まっており、従業員の価値観や働く目的意識が多様化して、それに応えるダイバーシティ・マネジメントへの取り組みを始めたばかりである。

先進国の中で日本ほど実質的な男女差が存在する国はない。男女雇用機会均等法をはじめ、様々な法制度の整備は進みつつあるものの、実態はなかなか改善されてきていない。企業の中でのいわゆる「男性優位の価値観」は根深く、制度上では男女差は存在しないものの、運用面での問題点はまだまだ多い。活躍したいのに活躍できる場を与えてもらえない「優秀な女性」は企業の内外にかなり存在している。表向きには公平に見える制度であっても、実態を見るとまだまだ男女間の格差は大きいといわざるを得ない。

男性中心の価値観を超える新たな女性活用の環境とはどのようなものなのか、を真剣に考えることの必要な時代になっているといわざるを得ない。日本社会の男性優位社会の特異性が存在するかぎり、女性や外国人などに代表される「異質人材」の存在が真に能力を発揮できる仕組みは育たない。女性が活躍しやすい社会が実現できるかどうかは、女性だけの問題ではなく、社会の中核部分の体質そのものを変えうるかどうかの問題である。「男性・生え抜き・正規社員」の世界から、性別や国籍、年齢などを超えて個人が力を出し合い、新たな価値を生み出す仕組みを創造する時代がやってきている。その新たな文脈において女性に期待される役割と可能性は限りなく大きい。

3 米国におけるダイバーシティマネジメントの先行研究

米国において、ダイバーシティマネジメントを宗教・人種や性別への対応としてとらえていた時代が長かったが、27才以下の年代をYジェネレーションと呼び、他の年代

とは特に異なる価値観を持っていることから、90年代後半は「世代別行動の分析」を中心としたアプローチになり、その研究過程から『世代間の違いを理解して受け入れる』、そして現在は『世代間の価値観の違いを乗り越えてお互いに協創して変革する』というアプローチに変化している。今日、組織構造がフラット化し、情報量や情報伝達スピードが加速しているので、情報格差を背景とする価値観の多様化が進んで、多様性の概念がより広範囲になり、その違いが鮮明となって企組織の中で従業員同士が相互の強みの違いを発揮して協創しあうダイバーシティマネジメントの研究が主流となっている。

4 ダイバーシティを必然とする企業環境の変化

1) 急激なグローバル化の進展

急激なグローバル化の進展は、社会における企業のあり方やそこで働く労働者の価値観に変化をもたらした。労働人口減少や少子高齢化の進展により、企業は新たな人事制度への転換を迫られている。旧来の人事制度においては、年功序列を基盤として同質な人材を画一的に育成・管理することが目的となっていたが、労働者の意識が質的に変化し、市場(消費者)のニーズも変化している中で、企業は従来とは異なるダイバーシティ(多様性)のある人材を育成・活用する「ダイバーシティ・マネジメント」が求められている。多様性のある社員が自律的成長を実現できる雇用・勤務形態、職場環境を提供することが、企業のブランド価値向上のみならず企業の存続そのものに繋がる時代になった。

日本企業の場合は、人口増加から人口減少・少子高齢社会へ、高度成長から安定成長へ、重厚長大産業からソフト・高付加価値型産業へ、そして、大量消費社会から多品種少量消費社会・リサイクル社会へと大きく転換している。そして、更なるグローバル化、ボーダーレス化が進展し、顧客もグローバル化してきて、それぞれの国は異なるシステム、異なるカルチャーを持っているので、海外事業比率の高い企業の直面する問題も異なり、その対応の仕方も異なってくる。欧米企業・社会から要請される企業の社会的責任、コーポレートガバナンスなど企業改革の実施が求められると同時に、中国をはじめとするアジア周辺諸国との

競争がますます激化している。マクロレベルの視点で時代の変化を捉えた場合、ダイバーシティ・マネジメントへの取組みは日本企業にとっても、極めて重要なマネジメントの課題である。

2) 企業の社会的責任の高まり

企業の社会的責任の重要性がますます高まってきている。企業は公益性・社会性・公共性の責務を果たし、社会に貢献することが強く求められている(三木、199744-45)。社会的責任をないがしろにする企業は、必然として社会から退場を余儀なくされていくことになる。いかなる企業であっても、社会から信頼され、社会に貢献できる存在を目指し、それを達成していく努力なくしては生き残れない。10年後、20年後にも存在し続けるためには社会的責任の遂行・達成は不可欠なものである。

企業の社会的責任は多岐に亘り、法律を遵守し、適正に納税していればよいというものではなくなっている。例えば環境へ配慮した事業活動や、地域や社会活動への参画・具体的貢献なども含まれてくる。しかも、企業活動のグローバル化が進展する中では世界基準での取組みが求められてきている。事業活動を行うすべての国・地域の法制度、税制、環境基準、安全基準を遵守(グローバルベースでのコンプライアンス)し、従業員雇用も含めたダイバーシティのある社会貢献が重要とされている。世界的な女性差別撤廃運動の中で、性別に関係なく誰でもが社会で活躍できる男女共同参画社会の実現に企業も努力しなければならなくなっている。

3) 終身雇用保障の仕組みの崩壊

これまで日本の企業社会で女性の雇用が進まなかったのは、コストをかけて育成しても女性はすぐ転職したり辞めてしまうのでリスクが高いと企業が判断していたからである。しかし、最近では、男性でもひとつの企業で一生を過ごそうなどとは考えていない。実力を高めて自分のキャリアを積み上げ転職してしまう機運が若年層を中心に高まってきている状況にあるので、男女共に転職してしまう。企業における男女活用の考え方の差異が縮小してきているのである。これまで日本企業の男性には、暗黙の雇用が保障されていたので、与えられた仕事を文句も言わずにやっていたら、定年まで勤め上げることができた。ところが、

雇用保障がなくなると、男性としても専門能力を高めて、他企業に移れるエンプロイアビリティのステップアップを真剣に考えることになる。一方、会社にとっても男性に専門能力の獲得を条件にしておけば、もしその男性社員が辞めたとき、次にどのような人材を採用すればいいかの人事戦略を明確にできる。企業社会の中で専門性が明確になり市場価値で人材が企業間を移動していくとなると、生涯賃金という会社単位の発想は消え、仕事単位で賃金を支払う時代になる。そうなれば男女の区別はますます意味を持たなくなる。男女の区別なく自分のやりたいことをやって、専門性を磨き、自己責任で生きていく時代になる。女性の活用や働き方に注目が集まるのは、終身雇用を軸にした雇用保障の仕組みの崩壊に、その理由を見出せるのである。

終身雇用を軸にした仕組みを前提にするかぎり、女性が不利になるのは必然であった。女性が活躍の場を広げていくには、その仕組みが崩壊してきたからである。伝統的な大企業でさえリストラの動きが強くなって、自社に本当に必要な事業や業務以外は、スピンオフやアウトソーシングなどで切り離す傾向が加速している。一方、女性のほうも派遣会社で働くなど専門性を高め、自分のキャリアを育てていく。アウトソースでは学歴や性別、年齢といった属性ではなく、スキルを軸に考えざるをえなくなるので、ダイバーシティ・マネジメントの発想が必要にならざるを得ない。

4) 高齢者雇用の義務化

少子高齢化が進む社会において、高齢人口の割合は2005年20.2%が2035年33.7%、2055年40.5%と推計されている。特に高齢者雇用は労働力確保の上で必要不可欠のものとなるので、企業にとってダイバーシティ・マネジメントとして女性の活用の次の重要な経営課題はシニアが活きる人事施策である。高齢者雇用安定対策推進法に関しては制定から7年が経過し、2006年4月から「改正定高齢者雇用安定法」で高齢者の雇用を企業に担わせる仕組みが実施されているが、年金問題への対応が優先されており、労働力人口の減少への歯止めになっていない。本法で65歳までの雇用の義務化(一部条件付)が定められたことにより、公的年金の支給年齢引き上げ対応も含め、各企業は対策を急いでいる。公的年金の支給開始年齢が引き上げられることによって、年金受給開始までの生計費を確保す

る必要があり、企業には社会的責任の面から企業内部の高齢者の継続雇用のみならず、当該企業外部からの採用も含めた積極的な職場開拓が必要となっている。具体的には、高齢者に合わせた雇用形態（正規・非正規社員等）・就労形態（SOHO:Small Office Home Office の業務委託等）・勤務形態（勤務時間と場所等）の多様化、ならびに職務拡大（作業多様化方式やタスク・アイデンティティ方式）・職務充実（プラン・ドゥ・シー方式や専門職方式）を図る努力が企業に求められることになる。

5 ダイバーシティ・マネジメントを阻害する要因

1) 女性の社会進出への旧来の考え方の壁

戦後の日本では、「男が外で働き、女は家庭を守る」という昔ながらの考え方をベースに、高度経済成長時代を通して目覚ましい発展を遂げてきた。しかしながら、女性の社会進出が進む今日においては、歴史ある役割分担思想が徐々に崩れてきている。従来、「女性は結婚や出産を機会に仕事を離れ、家庭に入る」という個人の意識は、すでに過去のものとなりつつあり、女性のみならず、男性の意識においても、「結婚や出産後も女性は仕事を続けるほうが望ましい」と考える人が増加している。

そのような意識の変化があるにもかかわらず、実際には女性社員が出産を機に仕事を離れ、家庭に入る割合は大きい。ところで、女性の活用で先進国であるドイツにおいて、今年（2007年5月）、ある女性アナウンサーの著書が話題となっている。彼女は新保守派ともいわれ、“女性には女性本来の役割がある。男性と同等にバリバリ仕事をやっていくのは間違いである”と主張して論議を巻き起こした。この背景には少子高齢化の進展やシングル家庭の増加という家族のあり方の変化があるとはいうものの、日本においては、男性が職業的能力が高く、女性はマニュアル業務、補助的単純業務を担うべきという性別役割分担重視の傾向が依然として強い。女性が一旦退職し、育児の区切りを見て仕事を再開したいと思っても、希望通りの再就職ができないのが現状であり、パートタイマーなどの非正規社員として働かざるを得ない女性が多い。育児休業制度などを活用する女性も増えたとはいうものの、制度を周辺からフォローし、浸透させる仕組みはまだ不足している。育

児と仕事の両立という面からいえば、人事制度そのものは整備されつつも、「働きたい」という女性の活用はまだまだ停滞している。女性の高学歴化が進む中で、女性が仕事に働きがいを見出そうと意識が変化してきているにも拘らず、企業組織内に残る旧来の考え方の壁に阻まれて、その潜在能力を活かしきれていないのが現状である。

2) 高齢者の能力と求人ニーズとのアンマッチ

高齢者の就業意欲にも変化が見られる。年金支給開始年齢の引き上げに伴う生活不安もあり、高齢者の定年以降の就業意欲は高い。しかしながら、労働市場としての高齢者の求人ニーズは、若年層と比較すると、非常に厳しい状況といわざるを得ない。具体的には「希望する職種がない」、「パートタイムで働くことができない」、「自分のスキルが求人要件に満たない」等々、様々なアンマッチがあるために、働きたくても働き口が見つからない高齢者が多数存在している。

3) 正規社員とフリーターとの大きな待遇格差

バブル崩壊後の企業のリストラや、正規社員の採用抑制に伴う非正規社員化等の影響により、フリーターと呼ばれる人たちが激増してきている。また職に就かないニートと呼ばれる新たな社会構成員も増えてきている。1967年に人口1億人を突破以来、緩やかな人口増加を続けてきた日本も、ついに人口が2005年度には前年を下回る人口減少社会に突入した。少子化と更なる高齢化の進行に伴い、若年層の雇用ニーズは急速に高まっていく可能性が高いが、別な面で見ると、ニート・フリーターの生活は、処遇面での問題等もあり非常に不安定である（大学卒業後同一企業に継続して勤務する人の生涯賃金は2億5千万円以上、アルバイトを続けている人の生涯賃金はおよそ5千万円とすいけいがある）。その経済面での不安定さが、非婚化、ひいては少子化の一因になっている。同時に、公的年金への未加入者増加の一因になっている。

日本人のライフスタイルや価値観は多様化・複雑化してきている。長期勤続を志向する新卒社員は減少傾向にあり、入社して数年のうちに起業を目指して退社していく従業員も増えている。従来ではあまり話題にならなかった女性の起業や、ネットトレーダーとして数千万から数億円の年収を稼ぐ若者が登場してきている。一方で、意識的に定職

に就かないニートやフリーターが増加している。団塊の世代と呼ばれる中高年層の従業員が「今の若者は…」と言っていた時代の世代間ギャップよりも、さらにその差は激しさを増すと同時に複雑化してきている。

2006 年度にはフリーターは多少減少したとはいえ、2004 年のデータでは、フリーターが 213 万人(過去 20 年間で 4 倍)、ニートが 64 万人(過去 10 年で 10 万人増)と、増加の一途をたどっていた。これらの現象の背景には、バブル崩壊後の企業業績悪化に伴う採用抑制や非正規社員化が背景に存在する。しかし、終身雇用が崩れつつある昨今では、特にフリーターの中には、生活面での安定よりも自由さを自律的に選択して、必ずしも正規社員や終身雇用にこだわらずに働きたいというニーズも徐々に増えている。いわば積極的なフリーターともいえる自由な雇用形態や、企業に縛られない自由気ままさを好む若者も増えてきているのである。それでも正規社員との待遇格差は大きなものがあり、社会全体としては様々な問題の一因となっている。本当は正規社員として働きたいのだが働けないといった消極的フリーターの存在がかなりの割合を占めているのも現実である。

6 企業経営が直面する課題

1) マーケット変化への積極的対応

現在のように経営環境が著しく変化する状況下で、また少子高齢化などを起因とする人口構成変化、新しいテクノロジーの出現などにより、消費者・顧客のニーズは日々変化を続けており、企業はきめ細やかな対応が必要となってきた。大量消費時代は終わり、消費者の目が厳しさを増す中、本当のニーズを的確につかみタイミングよく市場に商品を投入することが、これからの企業業績に大きな影響を与えることになる。例えば女性ドライバーの増加に伴い、自動車会社の中には女性専門チームが開発から生産まで深く関わって、“女性の視点に立った車”を商品化する企業が増えてきている。また、マンション購入の意思決定に深く関係するのは女性の意見であることから、企画やショールームといった販売現場で女性を積極的に登用する不動産関連会社なども出てきており、従来女性があまり活用されてこなかったフィールドへの投入が徐々に進みつつあり、具体的な成果を出す例も見られるようになった。

今までも金融関係分野や化粧品関係分野など女性活用を積極的に進め、業績に結びつけてきた企業はあるが、これまで女性とはあまり無縁だった業界でも、時代の変化に気づいた企業は、その積極的な活用を企業業績に結びつけようとする取り組みだしている。つまり購買層に占める女性層、中高年齢層の割合が増えていく中で、彼らの嗜好を的確に捉え、それにマッチした商品を提供していくためには、従来型の社員(いわゆる 20 歳から 59 歳までの男性を中心とした正規社員)の発想だけでは限界があり、積極的に購買層と重なる社員を企業内で活性化し、組織化することによって新鮮な発想で商品を開発していく必要があるということである。

女性をターゲットにした市場ならば女性を、高齢者市場には高齢者を、若者市場には若者といった対応が企業には求められてきている。それ以外にも、急速な IT 化やネットワーク化、市場のグローバル化、e マーケットの拡大は女性の労働区分を不透明にしていく。第 3 次産業で働く雇用の大半は女性であり、雇用形態はパート社員が圧倒的に多い。情報関連業界では優秀な女性は男性と遜色なく成果を上げており、SOHO など様々な働き方の活躍が可能になっている。このように従来の企業経営の延長線では対応できなくなることは容易に予測でき、独創的な手法や消費者感覚等、多様な人材の多様な発想によって、スピード感をもって対応することが企業業績向上においては必要不可欠になる。

企業のブランド価値向上という観点からいえば、単なる商品イメージだけではなく、企業そのもの、つまり経営理念や CSR (企業の社会的責任: Corporate Social Responsibility) 活動の実践、コンプライアンス推進が消費者や投資家から評価される時代に入ってきた。近年では、グリーン調達、CSR 調達など、企業間の取引においてもより広い視点での企業ブランド価値が重視されつつある。CSR の観点から積極的にダイバーシティを推進する企業は、社会から歓迎され、それらの推進が資金調達面での優位性確保や企業経営そのものに大きな利益となる反面、それらを軽視することによって、取引先や消費者から厳しい目にさらされることになり、それが経営の足枷になっていくのが時代潮流である。

2) 雇用形態の多様化への積極的対応

(1) 正規社員中心(長期雇用)から、必要な労働力の雇用へ

市場の変化が激しい時代においては、雇用ニーズの変化も当然大きく、企業においてはより柔軟性のある雇用制度の整備が今まで以上に重要になってきている。これまで日本の企業は均一性、均質性重視のいわゆる正規社員中心の要員構成を是として、ピラミッド型組織を前提に業績を伸ばしてきたが、すでに高度経済成長時代は終わり、より柔軟な事業運営が要求されてきている中では、その手法はもはや通用しなくなっている。期間雇用やパートタイム、派遣社員の活用などにより、総人件費を抑制することに加え、正規社員だけの事業運営という既成の概念を打破し、労働時間や就業場所も含めた雇用環境の多様化を推進していくことが必要になっている。

(2) 少子・高齢化の進展

従来型の労働人口(男性20歳~59歳)の急激な減少に伴い(2020年までに13%の500万人弱の減少、更に2050年までに39%減の約1400万人減少)、男性壮年期の労働力が不足することから従来型雇用形態の変革なしには企業は存続・発展し得ない時代に入った。若年労働者の絶対的減少の中で、企業は自社の年齢ピラミッドを適正に維持していくために、特に新卒採用市場では熾烈な争奪戦を続けることになる。絶対的労働力不足の克服のためには、これまで十分に活用されてこなかった女性・高齢者・障害者・外国人の職業能力向上・積極活用は、その意味からも絶対要件になりつつある。その中には結婚や育児で一旦家庭に入った女性やフリーター・ニートの取り込みなども含まれる。さらに、職種によっては外国人の雇用も視野に入れば企業活動の維持が難しい企業も出てくる。

(3) 団塊世代の退職

いわゆる団塊の世代の大量退職が今年(2007年)から始まった。現在日本の企業の大部分は60歳定年であるが、来年以降その定年を迎える世代が増大し、絶対的な労働力不足の観点から、また特に製造業などにおいては、日本の高度経済成長時代を支えてきた団塊世代の一斉退職によって、技術・技能の伝承までも脅かされることになるのである。60歳定年の根拠は公的年金受給開始年齢との関連

が強いので、その年金受給年齢も段階的に65歳まで引き上げられる時代の中で、企業はCSRの観点からも団塊世代の継続雇用を視野に入れた雇用戦略が法的に義務付けられることになった。

絶対的労働力不足への対応、技術や技能の伝承の観点からも、団塊世代の就業意欲の高揚、能力開発や維持に向けた取組みとともに、人件費へ与えるインパクトを考慮し、報酬制度の見直しも含めて総合的に検討をしていくことが重要である。勿論、企業によって現在置かれている環境や状況は千差万別である。しかし3年後、5年後には問題が生じない企業であっても、いずれは何らかの対応が必要となるはずである。環境変化に対応できない生物が絶滅の道を進んで来たように、企業も対応を間違えば同じ道を歩むことになりかねない。経営環境の変化に対し経営トップが危機感を持ち、既存の概念や成功体験に捉われずに意識変革を行い、雇用戦略をも含めた改革を行っていくことが、今後生き残っていくためには絶対必要である。更にその変革を企業業績に結びつけていく企業こそが次世代のエクセレントカンパニーとなっていくことになる。

定年を迎えたが“まだまだやれる”というシニア層が、ものづくりの技術と管理能力に優れた人材を求めるアジア企業に新しい活躍の場を求める動きも活発になってきている。求人のは半分は日本企業の現地法人であるが、海外に拠点を持つ人材会社が中国や東南アジアへの団塊世代(注01)の再就職斡旋に乗り出しているのもこの傾向に拍車を掛けている(注02)。収入を落としても国内企業で再就職でき、ものづくりの技術と管理能力の伝承に繋がるダイバーシティ人事制度の整備が急務となってきた。

(注01) 団塊世代の最大の勢力は1949年生まれの人(約232万人)で、バブルのピークであった1989年ごろに40歳で中間管理職として活躍していた。団塊ジュニア世代の最大の勢力は1973年生まれの人(約202万人)で40歳に達するのは2013年である。

(注02) 人材紹介会社「ジェイ・エイ・ジャパン」がマレーシアやインドネシアのグループ会社から担当者と呼び「団塊世代、技術者のためのアジア転職セミナー(日本の成長期を支えてきた技術と経験を伝える)」を2007年3月に開催した。テンプスタッフグループが2007年3月から5月にかけて、アジアからの求人やビザ取得方法などの情報を提供する「転職登録会」を開催した。(朝日新聞 2007・5・12)

7 企業におけるダイバーシティ・マネジメントの事例

日本 IBM における取組みは、米国 IBM 本社の“市場の多様性に社員の多様性で応える”を中心として、経営トップ・経営指針によるダイバーシティに対する考え方を末端の社員まで徹底していることが大きな特徴であり、人事制度の設定にあたって、その「基本的な思想」が貫かれている。1995 年に当時、米国 IBM 会長であったガースナー

多様性にまつわる課題

IBMでは、多様性に関するタスクフォースを8チーム設置して、各グループのニーズや課題を調べ、社内人事、雇用、顧客についてデータを集めた。検討の結果、以下のような問題が浮かび上がった。IBMでは、これらを各タスクフォースの重要課題と定めた。タスクフォースはこれらの重要課題を軸に、ビジネスチャンスや人材育成の方針をまとめていった。

アジア系	女性
レッテル貼り	人間関係の拡大
人間関係の拡大、メンタリング	昇進
人材育成や昇進	後継者育成計画
当該グループ向けのPR活動やマーケティング	仕事と私生活のバランス
	ビジネス戦略上の柔軟性
アフリカ系アメリカ人	女性マネジャーが女性を昇進させる傾向
比率、離職率、人間関係の拡大	当該グループ向けのPR活動やマーケティング
教育訓練	
当該グループ向けのPR活動やマーケティング	GLBT(ゲイ、レスビアン、バイセクシュアル、トランスジェンダー)
	私生活上のパートナーへの福利厚生
障害者	教育訓練
雇用	人間関係の拡大
当該グループ向けのPR活動やマーケティング	当該グループ向けのPR活動やマーケティング
就労を支援する基金	自己認識のためのオンライン・ヘルプ
福利厚生の見直し	
新しい本社ビルへのアクセス	ヒスパニック
自己認識のためのオンライン・ヘルプ	雇用
	人材育成や昇進
	当該グループ向けのPR活動やマーケティング
白人男性	ネイティブ・アメリカン
経営幹部としての責任	雇用
教育と自覚	
加齢	地域社会とのつながり
仕事と私生活のバランス	人間関係の拡大

氏が「経営トップの10の指針」を発表、その中には、「多彩で優秀な仲間と切磋琢磨する」「国境や考え方の違いを越えた広い視野を持つ」が設定されている。多種多様な人材が会社方針と同じ方向に向かい、最大限に能力発揮(企業への貢献)をしていくことが要請されていることを受け

ての日本 IBM の展開である。世界各国の IBM は全世界共通でダイバーシティ・プログラムを経営システムや企業文化と一体化したやり方で取り組んでいる。その取組みとして8つのタスク・フォース(図表参照)があり、それぞれ15-20人のシニア・マネジャーをメンバーとしている。それぞれの地域でそれぞれに属する社員が集まり、「ダイバーシティ・カウンスル」を設定している。ここではメンターの設定・地域奉仕活動・専門スキル習得の実行等を行っている。コミュニケーション、人事異動、福利厚生、勤務地の柔軟性、教育研修、広告とマーケティング活動、社外との関係の改善活動にも取り組んでいる。現在の IBM グループは“1995年当時と比べ、世界全体で女性エグゼクティブの数が4.7倍、米国籍をもつマイノリティは3.33倍になっている。GLBT(ゲイ、レスビアン、バイセクシュアル、性同一性障害)のエグゼクティブが8.33倍、障害を抱えるエグゼクティブも3倍以上になった。”(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、2007、p.96)。

日本 IBM における女性活用の考え方は、①女性が働きやすい企業は新しい価値観を生み出す企業、②男女雇用機会均等の原則のもとに性別にかかわらず能力ある人材にチャンスを与える、③性別にかかわらず柔軟な働き方を表現することで、ワーク/ライフ・バランス(仕事と家庭の両立)を目指す、の3点である。具体的施策は「ジャパン・ウィメンズ・カウンスル(1998年から活動する女性の能力活用を目的に設置された社内の諮問機関)」「J-Win(Japan Women's Innovative Network:2005年に女性版の経済同友会として発足したものであり、日本 IBM はその発足に際して中心的な役割を担い、会員としても参加)」「女性技術者の育成(女子中高生向けに理工系への興味を促すようなセミナー等の取組み)」、ワーク/ライフ・バランスとしては、「グローバル・ワークライフ・イシュー・サーベイ(総合的な社員の満足度や職場環境に関する評価を全世界共通の質問で実施し、現状の把握と課題解決の材料)」「世界ワーク/ライフ基金(5年間で5,000万ドルもの資金を全世界の IBM グループ各社に対し必要資金として拠出、各社は地域特性に応じたワーク/ライフ・バランスに関する施策に対して資金の有効活用)」である。

富士ゼロックスの高齢者雇用の取組みは次の4つである。①改正高齢者雇用対策法の主旨を尊重し、65歳までの継続雇用制度を構築する。②その前提として、高齢者

自身の意識改革が必須であり、高齢者自らが、“雇用継続されるために自ら能力を開発する”という意識と緊張感を持った風土を醸成する、③そのために、中高齢者のキャリア開発研修を50歳以降、数回にわたって行い、“自身のキャリアは自らがデザインする”意識を持たせ、再雇用制度の見直しをはじめ、外部への転身や早期退職も含めた多様な働き方を制度面で支援する。④総人件費についても人事報酬制度と連動して役割に応じた処遇を検討する。

リクルートにおける雇用形態の多様化への対応施策としては、「Career View(CV)制度」がある。2000年7月から導入、2003年4月からスタートして既に4年が経過している。CV制度は、雇用期間3年間を上限として、『地域限定』、『業務限定』の1年毎の契約更新を行いながら担当業務を通じてスキルを磨き、次のキャリアプランに向けてステップアップしてもらうことを最大の狙いとしている。CV制度の運営においてCV職の期間延長や職種変更は原則として認めていない。給与は半期年俸制で、2年以上勤務した後に退職する場合にはキャリアアップ支援金が支給される。CV職の評価は管理職(正規社員)が四半期毎に実施する。2005年1月時点のCV職は1,541人で、全社員の約33%を占めている。男女比率では、男性約40%、女性約60%となっており、女性に活躍の場を提供しているといえる。2005年10月時点では既に2,000人を超えている。正規社員/CV職/A職(アルバイト)が分け隔てなく仲間意識を持って働ける雰囲気大切にしている。若年層の就労意識において特徴的なことは、「就労意識」が希薄化していることである。終身雇用が就職の目的ではなく、入社して数年後には自分で会社を始めたい、一度は社会に出て世の中の風にあたりたい、社会の厳しさを実感したい、という就労が増えている。こうした就労観を持つ若者は大多数の一般的なニートやフリーターとは異なり、明らかに目的意識を持ち優秀な労働力として存在している。リクルートの業務には若者の生活に身近なものが多く、業務内容もイメージしやすいことから、CV職が有効に機能するための事業形態であるといえる。

このように、わが国では、最近では「当社は積極的にダイバーシティに取り組んでいます。」とアピールする企業は珍しくなくなった。ただ、その内容の実態はというと「女性」「高齢者」「雇用形態」にとどまる企業が殆どであり、外国人登用に及ぶ企業も稀であるが見られるが、性的マイ

ノリティを視野に入れた取組みは皆無に等しい。ダイバーシティを推進する本来の目的が、外見や内面の違いに拘らず、全ての人が持てる能力を発揮できる環境を整備することであるとすれば、女性・障害者・高齢者・外国人の働き易さを追及しても、性的マイノリティを無視したままでは、本質を理解しないと欧米企業からの誇りをまともに受けることになりかねない。

特記すべきこととして、日本のリーマン・ブラザーズ証券はダイバーシティ重視の理念を掲げ(注03)、「女性」「障害者」などのネットワーク活動を支援しているが、性的指向による差別をしないとも謳っている。2004年8月には“リーマン・ブラザーズ・ゲイ・アンド・レスビアン・ネットワーク(LBGLN)・アジア”を発足させている。日本IBMでは“これまでダイバーシティ・マネジメントとしては、「女性」と「障害者」を重点課題としてきたが、これからは「GLBT」も加えていくとしている。具体的活動としては電話を使って社内の性的マイノリティへの理解を深めようとする「ネットワーキンコール」が推進されている。”(ダイバーシティ担当：中村えり氏談：日経ビジネス2007・4・16号)。

(注03)リーマンが一定枠内でイベント等の活動費用を負担するのは「金融ビジネスはやはり人に負うところが大きい。チームとして効率よく働いてもらうためには、従業員がお互いに敬意を払う風土作りが重要”(桂木明夫社長談)としているからである(日経ビジネス2007・4・16号)。

このように、日本においても企業の競争戦略を実現する手段としながらも、個人や社会のニーズに高次元で応えるダイバーシティ・マネジメントを実現する先進事例があることがわかった。それぞれの成長戦略、事業戦略は業界や事業形態によって多種多様であり、そのため、対応するダイバーシティ・マネジメントのあり方も異なるが、CSR対応を超えるダイバーシティ・マネジメントとして参考となるものである。

8 ダイバーシティ・マネジメントの視点

日本企業は急激な環境変化にさらされている。これまでの企業の従業員に対する人材マネジメントは従業員を“同一・均質・同質”に扱う集団一律管理であったが、グローバル時代の企業経営では少子・高齢化、個人意識の変化等への対応といった多様な人材をマネジメントしていくこ

とが必要となる。多種多様な考え方を尊重する企業風土の醸成と優秀な人材を調達・確保できる企業求心力を強化するダイバーシティ・マネジメントが必要である。この視点からの重要な課題は、既に記述（「6. 企業経営が直面する課題」）したことの繰り返しであるが、①男性新卒採用正規社員から雇用の多様化へ、②多様な価値観を持つ従業員活用による市場の多様化への対応、の2点である。

日本企業の多くはオンリーワン中小企業を含めて長期雇用労働力の効率的かつ効果的な能力の活用の結果として好業績を維持拡大しており、それが将来とも続くと想定している経営者が少なからず多い。また、それが持続できないと認識されていたとしても、自分の在任期間中に長期雇用で代わる人事施策の策定を優先順位の高い課題として掲げる必要性を感じていない。

一方、若者とはいうと全てにおいて親の脛かじりで物的にはなんら欠乏を感じない中流意識を持つばかりで、社会常識においても、生活意欲等においても、総じて働きがい、生きがいへの意識が乏しいといわざるを得ない。フリーターやニートに代表される社会からの落伍者は雇用環境の悪化によって生み出されたのではなく、仕事や人生に対する取り組み姿勢と意欲の差である。現代社会は意欲がなくても生きていける社会である。コンビニ、ファーストフードなどに象徴される便利で快適な現代社会はどんな面倒くさがりでも意欲のない若者でも生きていける。大学生は校舎と教師とコンビニさえあれば毎日の学生生活に不便を感じないようである。このような社会ではアグレッシブに生きようとする若者が育つはずがない。

正規社員で採用されるとある程度自分の個性を捨てざるを得ないし、学生時代に身についた自分らしい生活は許されない。非正規社員ならば好きなときに好きなだけ働けるという気安さがあるが、将来設計は極めて不安定である。非正規社員の増加は個人にとっても国の社会保障システムにとっても好ましいことではない。現在、企業で働く従業員の大半は企業社会の利便性と働きがいを感じているので“働く意欲は失ってない”といわれている。そのため同年齢の若者の中でも、正規社員と非正規社員の間には共感の失われ、意識の分断が生じている。現状の雇用形態は、正規社員と非正規社員に二分されているため、若者のなかには非正規社員にならざるを得ないことも多い。それが将来への希望や意欲の低下を生み、格差社会を助長して

いる。

少子高齢化が急速に進む日本社会において正規社員労働力を前提としていては、優良大企業であっても優秀な人材を質量とも確保することが困難な時代になっている。また、これまで、幹部社員として視野に入っていなかった女性の活用の差が優秀人材活用の差になることがはっきりしてきた。ダイバーシティ・マネジメントの重要性を認識して今後起こり得る環境変化に柔軟にかつ的確に対応することが重要になっている。雇用形態を従業員のライフスタイルに合わせて、多様な個人に対応できる雇用契約を結べるダイバーシティ・マネジメントが必要不可欠になったのが21世紀である。

異なる多様な価値観を持つ従業員の満足度を高め、能力をいかにして最大限に活用・発揮させるかの人事制度の企画・設定が必要である。これまでの均一・画一的労働力とは異なる多様な人材はこれまでの人事制度にとらわれない能力発揮の場と従業員満足に対する高い意識を持つものである。これら人材の満足度の差が組織能力の差となり、結果として企業競争力の差につながっていくことになる。急激に変化する市場や顧客ニーズに的確に対応し、市場の要求に沿った、あるいは市場の期待を先読みする商品やサービスを提供しつづけるために、市場・顧客に敏感に感応する商品化ができる多様な価値観を持つ社員を採用・活用・リテンションしなければならない。

個人ニーズに対応するダイバーシティ・マネジメントとは、若者・女性・シニアといった人材層や20歳代・30歳代・40歳代・50歳代といった年代別ステージにおける個人の就労意識の変化、ライフスタイルの変化、キャリア形成の多様化、ワーク/ライフ・バランスの考え方の変化に応えられるものでなければならず、日本企業のグローバル化においては、グローバルな市場をターゲットとした国籍を問わない人材活用が課題となる。

9 おわりに

—企業競争力向上に繋がるダイバーシティ・マネジメントの提唱—

これまでも日本企業では男女雇用機会均等法や次世代育成支援法・改定高齢者雇用安定法等に対し、制度面を中心に対応している。しかし、日本企業の現状は、それらの

対応が企業競争力につながっていると評価できるレベルには至っていない。

これからの日本では、企業・個人・社会のそれぞれのニーズに最大限に対応し、ダイバーシティ・マネジメントを戦略的かつ積極的に活用することが、企業の存続・競争力向上により重要な影響をもたらすことになる。ダイバーシティ・マネジメントは「多様な人材雇用の人事制度」を設けることが目的でなく、企業存続、企業競争力強化のための経営戦略の一環として、ダイバーシティ・マネジメントを位置づけていくことこそが重要である。そのためには企業における末端の組織・社員まで「多様な人材を尊重する考え方」が浸透されていることが前提条件である。この考え方が社員の一人ひとりにまで浸透して業務活動において実践されない限り、ダイバーシティ・マネジメントは絵に描いた餅となる。そのようなことにならないように各企業において様々な取組みが期待されるが、それは「多様な個人相互間のシナジー効果をあげる人材マネジメント」に集約されるものである。

人材マネジメント担当者は企業を取り巻く環境の大きな変化に対し、ダイバーシティ・マネジメントで対応していくことの必要性について、経営トップに熱意を持って説き続けることが必要であるし、ダイバーシティ・マネジメントの考え方を日常の業務活動にブレイクダウンする人事制度を整備することが必要である。ダイバーシティ・マネジメントへの対応としては、法規制対応を基本とする制度面での整備でなく企業競争力につながる仕組みとして有効となる「多様な人材を活用できる制度・組織の構築」を早急に図ることの重要性の認識である。

急激な少子高齢化時代の到来のなかでは、これまでの終身雇用・年功序列の雇用形態の維持はもはや不可能になってきているので、多種多様な人材のやる気と能力を最大限に発揮させ、それを結集することで企業競争力を強化していく各社の状況に即した各社各様の対応が求められることとなる。自社の競争力の強化のためには「就業場所・就業時間・就業期間・性別・年齢にこだわらない多様な雇用形態・雇用システム」や「社員の自立・自律を促し、社員が自らのキャリアを形成していくことを支援する人事制度」の整備・確立が不可欠なこととなった。

多種多様な人材の多種多様な考え方・意識・行動を尊重していくことは、ともすると“多様な人間がそれぞれ別の

方向を向き、好き勝手な方向でのエネルギーの拡散”を助長することに繋がりがかねないとしても、「多様な価値観を持つ人材が一致団結して企業目的の達成に協働していく」ことが時代の潮流として避けて通ることのできないものとなったのである。要するに、多様な考え方を持つ人材の能力を会社の存続と発展に結集させていくことの大切さである。社会には様々な「異なる属性」の人々が存在するが、それらを互いに受容し、容認しあうことから更に進んで、異質の考え方・情報を組合わせて創造性を高めるダイバーシティ・マネジメントが21世紀のマネジメントとなった。

●参考文献

- Robin Ryan, Turn Your HR Career Into Your Dream Job, Tape of SHRM 57th Annual Conference & Exposition
- NHK第一、2007「ジャーナル：放課後の居場所」6月9日、22:15-23:00 放送
- DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部、2007『コミットメント』ダイヤモンド社
- 青島裕子、2004「女性が活躍できる職場をつくる」『企業と人材』1月5日号、2月5日号、3月5日号、4月5日号、5月5日号
- 渥美由喜、2007「経済教室：育児サービスの強化急務」日本経済新聞6月12日
- 植田壽乃、2006「女性が活き活きと働くことの職場づくりには、“意識”の改革が必要」『人材教育』JULY
- 上野一郎監修・小野公一・馬場房子、2007『“働く女性”のライフイベント』ゆまに書房
- 勝亦啓文、2005「改正高齢者雇用安定法 Q & A」『労務事情』6月1日号
- 神谷隆史、2006「現場発！女性活躍推進 “変革の鍵”」『賃金事情』8月5日号
- 経済企画庁総合計画局、1991『持続可能性への挑戦—国民生活のゆとりとバランスを求めて—』大蔵省印刷局
- 小杉礼子編、2005『フリーターとニート』勁草書房
- 玄田有史、2001『仕事の中の曖昧な不安』中央公論新書
- 玄田有史、2005『働く過剰』NTT出版
- 眞保智子、2006「女性活用には能力開発が重要」『賃金事情』8月5日
- JMAM 人材教育「チェンジマネジメント研究会(2007・6・8)配布資料」
- 人事院人材局、2005「女性幹部職員を育成・登用するための具体的方策を提言」『賃金実務』7月15日号
- 三木佳光、1997『プロビジネスマンの仕事術』あしざき書房・総合労働研究所

溝上憲文「進むか、ダイバーシティの取り組み」『賃金事情』4月20号

脇坂明、2002『日本型ワークシェアリング』PHP新書