

(平成 29 年度 通常総会)

多様な人材を活かす働き方改革とは ～新たな時代のリーダーシップに向けて～

講師：県立広島大学 経営専門職大学院 教授 木谷宏

日時：平成 29 年 6 月 5 日（月）

会場：ワークピア広島



あなたはどんな人が好きですか。友人，同僚，部下に置き換えても結構です。

皆さんが思い描いた理想の部下，理想の友人の要件に全て適合する方がいます。その条件に全て当てはまるのは，皆さん自身ではないですか。人間は自分と似ている人が好きです。人は同質性により身の安全を守り，組織は秩序を維持します。

企業に目を向けると，日本人で男性，新卒の正社員の人が，リーダーシップをとってきました。なぜなら同質性に基づくマネジメントは，多様な人々のマネジメントに比べると，マネジメントコストが安く済みます。多様な人材の活躍を我々が本当に望むのであれば，同質性のメリットを一部は棄却し，多様な人材によって組織をより活性化していくのだという覚悟が必要になっていきます。

○マネジメントの変遷と課題

人事管理とは，企業や組織の目的を達成するために，従業員の労働効率や意欲を継続的に高く維持し，向上させるための一連の制度や施策です。具体的には，人員の管理，採用や昇格，昇進，配置移動，評価，賃金の管理，教育訓練などがあります。

前近代においては，家の中であるいは家の近くで仕事をしていましたが，産業革命により家内制手工業から問屋制家内工業へ，更には工場制機械工業へと移行していきました。そこで賃労働や人事管理が始まっていったようです。

生産管理の革命の 1 つであるテイラーが始めた科学的管理法の仕組みがほぼできあがったのが 20 世紀の初頭と言われています。その後，1920 年代にホーソン工場の実験では，働く人々の心理面，情緒，チーム，快適な環境，やりがいなどが生産性に影響を与えることに気付いたと言われています。その後，大体今から 50 年ほど前，1980 年にかけて現在の人事管理が完成したと言われています。人間の何十万年という歴史の中ではつい最近の話です。ということは，いくらでも人の管理方法は変えられるということです。

今日の人事管理の課題を 3 点あげたいと思います。

【課題 1 社会視点の欠如～CSR（企業の社会的責任）の必要性】

人事管理の前提である企業組織では，目的である利益の最大化に向かって，人は貴重な資源・財産であり，働く一人一人がいかに社会における一個人なのかという視点は欠如していました。

【課題 2 経済的/心理的報酬の偏重～WLB（ワーク・ライフ・バランス）の必要性】

人事管理における報酬、働く人々にとってのご褒美は、「賃金」と「やりがい」に集約できます。しかし、育児をしながら働いている方々、あるいは病気を抱えながら働いている方々にとっては子供を迎えに行ける、あるいは治療を受けることができる時間は切実ですし、温かく理解し支援してくれる上司や同僚の配慮の方がお金より重要でしょう。

【課題3 均質的管理構造への固執～DM（ダイバーシティ・マネジメント）の必要性】

今までの人事管理の対象は無制約の社員（正社員、男性、新卒、日本人、健康な人）でしたが、女性が活躍していく流れの中で、日本もこれからは多様な人材のマネジメントに大きく舵をきり、働き方そのものを変えていく必要があります。

○人間観と報酬の変遷

人間観と必要な報酬も次のとおり変遷してきました。

（1）経済人モデル

人間とは物欲の充足を利己的に追求する存在。働く人々には賃金を提供すれば良い。

（2）社会人モデル

人間は共存する仲間との同調を求め、時には、組織や他人のために利他的に行動することができる。良好な人間関係が重要になってきます。

（3）自己実現人モデル

人間は自己実現を求める存在であり、仕事におけるやりがいを提供する必要がある。

（4）複雑人モデル

エドガー・シャインという研究者が30年前の論文で、「今日の人々は、単なる経済人でも、単なる社会人でも、単なる自己実現人でもない。欲求が多様であり、さまざまな行動がある。つまり複雑人である。賃金や、良好な人間関係や、やりがいに加えて、新たな報酬といったものが必要になるだろう。」と言っています。私なりの答えとしては、1つは「時間」ではないかと思います。

○課題解決に向けた3つの改革

【改革1：「企業改革」としてのCSR】

企業とは、「生産や営利の目的で生産要素を統合し、継続的に事業を経営する主体」と定義されています。労働者の姿が見えにくいとこと、目的に営利とありますが、企業の目的とはお金を儲けることだけであるという誤解を招きかねないところに、違和感を覚えます。

（1）企業の所有者は誰か

株式会社であれば株主、それ以外の会社であれば出資者ということになります。

（2）企業を運営しているのは誰か

非正規の方々も含めた従業員によって会社あるいはビジネスは動いています。

（3）企業は誰のために存在するのか

株主、従業員、お客様などの様々なステークホルダーのために会社は存在しています。そして、ステークホルダーの集合体が社会になります。小さい会社であれば地域社会と言えるかもしれません。つまり企業とは、株主や出資者のものであり、従業員によって事業が回っており、そして社会や地域社会のために存在しているのです。

企業には2つの見方が併存しています。一方は企業の最終的な目的を利益の最大化と、企業を営利的な存在とする見方です。もう一方は企業を個人や家庭、あるいは地域や国や環境問題のことを考えると、地球全体とも何らかのかかわりを持っている極めて社会的な存在とする見方です。

このように、単なる営利的な存在から、それも含めたより広い社会的な存在へと企業の位置づけ、あるいは理解を行う考え方がC S R（企業の社会的責任）です。

企業の究極の3つの目的（トリプル・ボトムライン）は、明解になっています。

（1）経済的側面

すばらしい商品やサービスを提供して、しっかり儲けること

（2）社会的側面

悪いことをしないだけでなく、できるだけ良いことをすること

（3）環境的側面

できるだけ自然環境に負荷をかけないこと

C S Rの考え方においては、従業員あるいは社員も、お客様や株主と同列の関係者であり、決してお客様や株主に劣後する存在ではない。極めて対等な関係です。

ここで1つの結論として、**多様な人々に活躍の場を提供する、あるいは活躍してもらうことは、企業の社会的責任**であると言えます。

【改革2：「人材改革」としての小さなプロフェッショナル】

例えば、100人を新卒で採用するとその人達は2：6：2の法則で正規分布するでしょう。100人のうち、20人は優秀な人、60人はOKな人、残りの20人は少し困ったなという感じです。こうして優秀な2割の人材を選別し、様々な投資を行い幹部に育てていく。かつては、そのことが非常に効率的でした。

しかしこれからは、一部の人材の選別ではなく、全員をプロフェッショナルに育成することが必要です。

私は、「プロという言葉で思い浮かぶ（1）職業は何ですか、（2）誰を思い浮かべますか、（3）具体的にどんなところがプロフェッショナルと思うのですか。」という調査をしましたが、どこでやっても大体同じような結果が出てきます。

（1）職業

プロのスポーツ選手（プロ野球選手、プロテニス選手など）が、大体8割の回答です。次は医師や弁護士など国家資格を持った方です。さらには芸術家、職人などが続きます。

（2）誰

その時々、旬な有名人の名前が挙がります。

(3) どんなところ

3つに分類することが可能です。

①高い技術や専門性

これは我々がプロに対して感じる1番のことかもしれません。類い稀な高い技術や専門性といったものがプロとしての第1要件ということになります。

②向上心と努力

努力研鑽を続ける姿勢です。俺はプロだと名人だと甘んじている人々を私たちはプロだと思いません。現状に甘んずることなく不断の努力を続けている人々をプロだと思うのです。

③倫理観

人の道を外さない。あるいは規律やルールを破らないことです。

こういった高い技術や専門性、それから努力と向上心、そして倫理観の3つがプロフェッショナルの要件のようです。

しかし、プロフェッショナルという言葉は、多くの方々にとって、有名人、あるいは組織の中でいえば、エリートやスーパースターを想起させる言葉ですが、遠い憧れの存在ということで、自分が目指す姿ではなくなってしまうのです。

ある学生が、「先生、自分はダルビッシュ投手のようなスーパースターにはなれません。プロフェッショナルは無理かもしれませんが、日々努力をし、先程の3要件を身に付けるように頑張ることのできる、小さなプロフェッショナルだったら、なんとかなれそうです」と言ってくれたのです。

ひと握りのエリートやスーパースターではなく、非正規の方々も含めた組織全員の底上げを図っていくために人材育成のスタンスを切替えていくことが必要でしょう。そうするとプロフェッショナルという言葉は、決して職業によって既定される概念ではなく、個人によって規定される概念になるはずです。

小さなプロフェッショナルの働き甲斐の向上について、アメリカの調査会社では、次の

(1)～(3)が必要だと言っています。

(1) マネジメントへの信頼

上(上司や社長や会社全体など)を信頼することができることが大切です。ではどうすれば上を信頼することができるようになるでしょう。

①信用

風通しがいい、コミュニケーション、言行一致、インテグリティ

②尊敬

自分自身が、しっかりと尊重されている、大事にされているという認識が持てること。自分が大切にされているという実感を得るのは次の2つだそうです。

(7) 専門性への支援

自分は会社が育ててくれている。あるいは、上司は自分のことを気にして育てようとしてくれている。こう思うと上を信用して頑張ろうと思います。

(4) ワーク・ライフ・バランス

自分は会社でも頑張っているけど、会社以外の家庭や一個人として様々な事情があること会社は配慮してくれているという実感です。

③公正

人事評価がフェアであり、様々な制度の運用が公明正大に行われている。

(2) 仕事に対する誇り

(3) 仲間に対する連帯感。良い仲間がいること

ここで1つの結論です。どんな方であれ、働き方の違いであれ、あるいは人種の違いであれ、信じている神様の違いであれ、要は腕ききの小さなプロであれば、組織としては誰でもOKなのです。小さなプロフェッショナルを育てることが必要ですし、またそういった人々を受容できる組織に変えていくということが、非常に重要になります。

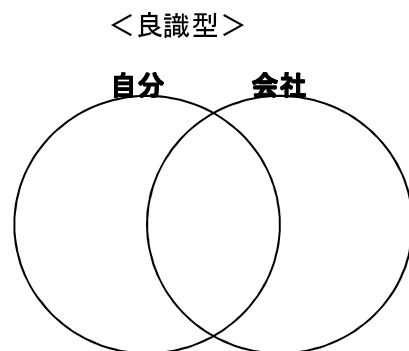
【改革3：「働き方改革」としてのワーク・ライフ・バランス】

Q ここで皆さんにミニワークをお願いしましょう。ご自身と会社との関係を想像して2つの丸で表してみてください。1つの丸が自分、もう1つの丸が自分の所属している組織です。

A 大体次の4つに分かれます。

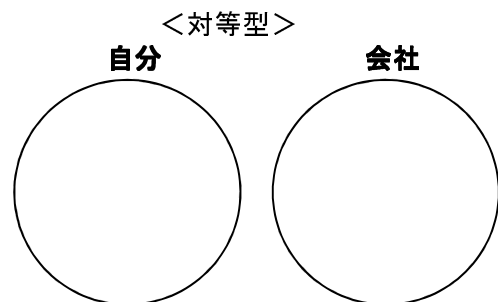
<良識型>

自分と会社を部分的に重ね合わせるタイプです。日本の方には非常に多く、大体半分から半分以上の方は、この図を書かれます。交わっているところは、仕事、あるいは会社にいる時間を表すのではないかと思います。ただし自分にも会社にも、それぞれ無関係なところがある。バランスとれた図ではないかなと思います。この図に近かった方はどれくらいいらっしゃいますか。大体6割、7割近くですね。



<対等型>

自分と会社を離して書くタイプなのです。これは、日本の方は非常に少なく、3～5パーセントくらいです。自分と会社とは異なる存在であると、そして、自分は会社に対して労働を提供し、会社は自分に対して報酬を提供してくれているというギブアンドテイクの関係を表しています。外国の方はこの図を書かれる方は非常に多く、約3～4割を占めます。この図を書かれた方は…何人かいらっしゃるようですね。



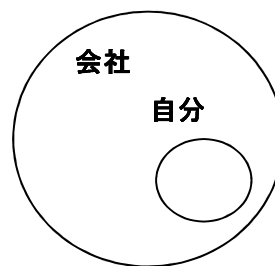
<会社人間型>

会社の中に自分を入れるタイプです。中高年の男性に非常に人気のモデルです。かつての会社は終身雇用が前提で、社宅や官舎もあてがわれ、社内結婚、土日は同僚と釣るかゴルフをするわけですから、会社は自分の大切な世界になってきます。そんな中で、一生懸命に頑張っていることにより、賃金とポストという2つの報酬を得てハッピーでしたし、会社も売り上げや利益が上がる形で、両方もまさにウィンウィンだったと言えるでしょう。

多様な人材のマネジメントという点で、会社が陥ってはいけないことは、社員全員をこの図のような価値観で働く人々と認識し、そこに合わせたマネジメントをすることです。他の図を書く人々はたまらないでしょう。

そして、価値観も上司により、自分の仕事により、自分自身の家族の状況により変わってくるかもしれません。かつては2～3割の方がこの図を書かれました。この図に近かった方はいらっしゃいますか。やはり少ないですね。

<会社人間型>



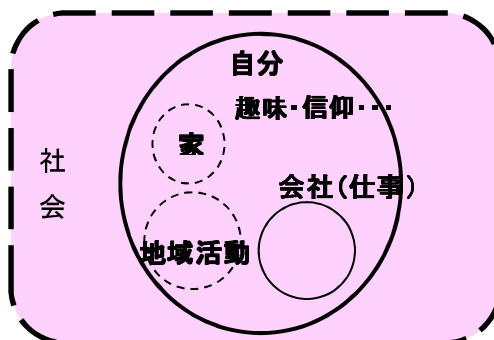
<社会人間型>

近年出てきたニュータイプです。<会社人間型>の反対です。まず大切な自分というものがあり、その中に会社を位置づけています。この方は、会社イコール仕事をする場と頭の中で変換をするのです。

もし私が初めから皆さんに、「自分と仕事の関係」を2つの丸で書いてくださいと言ったら、全員この図を書かれると思います。そうではなく、「自分と会社の関係」ですから、色々な図が出てきます。

最近では、1～2割くらいの方がこの図を書かれますし、特に若い女性の方は、何の先入観も予備知識もなしにこの図を書かれます。そして、仕事以外のところには、人によりライフステージにより様々なものが入ります。仕事を含めた生活トータルで幸福を追求する価値観と言えるでしょう。この図に近かった方はいらっしゃいますか。結構いらっしゃいますね。

<社会人間型>



実は、<社会人間型>の図は、働き方改革のゴールであるワーク・ライフ・バランスを1枚の図で表したものと言えます。つまり、自分がライフ（生活）であり、その中に会社あるいは仕事というものがあります。ワーク・ライフ・バランスについて、2つほど補足しておきましょう。

- (1) 現在の価値観で一生過ごすことは、現実的ではありません。例えば、新入社員の頃や大きな仕事を任された時期と比較して、子供が生まれたり、父親が倒れたような時期には、図の会社の部分を小さくして、家族の部分を大きくしていくことが必要でしょう。

このように自由自在に丸の大きさ（時間の投入量）を変え、あるいは丸の位置関係を柔軟に変えていくことが、ワーク・ライフ・バランスの重要な点であることが1点です。

（2）ワーク・ライフ・バランス、つまり自分の仕事と生活をうまく調和させることを、一人で行うことは非常に困難です。今日において、ワーク・ライフ・バランスを実現している人は、次の2種類の人しかいないのかもしれません。

① 1つ目の種類の人、ものすごく出来のいい人。時間当たりの生産性も高く、段取りもうまくて、自信も持っていて、チャッチャと仕事を詰めて、パッパと自分の思うとおり仕事を切り上げて帰ることができる。育ボスもそうかもしれません。

② もう1つの種類の方は、ものすごく変わった人。周りがどう思っているかが、平気で自分の仕事が終わらなくてもワーク・ライフ・バランス重視だと言って帰ることができる。

普通の人は、早く帰らないといけないときには、他の人に遠慮して頭を下げながら帰ります。仕事とは、組織で、チームで、職場で行っているわけですから、ワーク・ライフ・バランスとは職場で進めることが大事であると補足しておきます。

余談ですが、第5のパターンとして、2つの丸が完全一致するタイプもあります。オーナー社長さんに多いタイプです。会社のために個人補償までなさっているのですから、自分と会社が一心同体となり、こういった形になることは頷けます。

ワーク・ライフ・バランスという言葉は1980年代のイギリスの貿易産業省が、初めて定義をしたとされています。

今から10年前、日本でもワーク・ライフ・バランス憲章ができました。そのときに、内閣府もワーク・ライフ・バランスを定義していますが、ほぼイギリスの定義を和訳した内容です。

英国貿易産業省（DTI）

年齢、人種、性別に関わらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、就業形態を調整すること。

内閣府男女共同参画会議専門調査会

老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態。

この10年で、ワーク・ライフ・バランスという概念や理念はずいぶん浸透したと思います。しかし、育児休業を取る男性の数は目標に遠く及びませんし、長時間労働による悲惨な事故も起きています。ワーク・ライフ・バランスは、日本ではまだまだ成果が出ていないと思います。

イギリスの定義では、ワーク・ライフ・バランスを実現するためには「就業形態を調整する」と書いてあります。つまり働き方を変えるということです。日本の定義では、その方法論が欠落しています。政府も昨年9月に働き方改革実現会議で、ようやく具体的な就業形態の調整、働き方を変えるといったところに踏み込んでいます。

では、その政府の働き方改革実現会議が掲げる9項目を解説していきたいと思います。

(1) 同一労働同一賃金など、非正規雇用の処遇改善

まず後半の非正規雇用の処遇改善ですが、4割近くの方々が非正規雇用であり、処遇を改善するということは、当然やらねばならないことです。

ただし、前半の同一労働同一賃金、これは非常に難しいテーマです。なぜならば、現在も労働と賃金は、1対1で紐づけがなされていないからです。賃金を仕事の内容、成果、あるいは個人属性によって明確に分解をすることは、今まで会社も研究者もやってきていないのです。どの労働がどの金額にあたるのかが整理できていない中で、同一労働（同一価値労働）同一賃金を実現することは、非常に難しい話です。

(2) 賃金の引き上げと労働生産性の向上

後半の生産性の向上について、日本の生産性は先進国の中でも低いと言われていいますので、働き方改革によって実現していかなければならないでしょう。

ただし、前半の賃金の引き上げについては疑問があります。例えば、介護・保育のように不当に賃金が低い方々や非正規の方々の賃金を上げることは、結構なことです。しかし、一定の正社員の方々の収入は、世界的なレベルでみても非常に高いことは明らかです。これ以上の賃上げにより既得権を守っていくということは、正社員にとってプラスになるのか個人的には非常に疑問を持っています。

(3) 時間外労働の上限規制の在り方など、長時間労働の是正

これは本当に全力でやらなければならないテーマということになるでしょう。

(4) 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題

具体性に欠けて分かりにくいですが、総論として、反対するものではありません。

(5) テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方

テレワークはすでに進んでいますし非常に有効です。副業や兼業といった柔軟な働き方を推進することは、個人・企業・地域社会にとっても、非常に大きな起爆剤になっていくだろうと興味を持っています。中国地方でも中国経済産業局の主導による研究会を立ち上げて、色々な調査を行っていくことになっています。

(6) 働き方に中立的な社会保障制度、税制など、女性、若者が活躍しやすい環境整備
ずっと棚上げになっていた懸案の課題です。

(7) 高齢者の就業促進

これも非常に大事なことです。

(8) 病気の治療、そして子育て・介護と仕事の両立

がん、うつ病、脳疾患などの治療と仕事を両立させていくことも、非常に重要です。もちろん、子育てや介護の両立支援も、誠に重要です。

(9) 外国人材の受入れの問題

経済成長や労働人口不足のために移民を受け入れるという短絡的な考え方は、非常に危険であり、個人的にはじつくりと議論し慎重にすべきであると思っています。

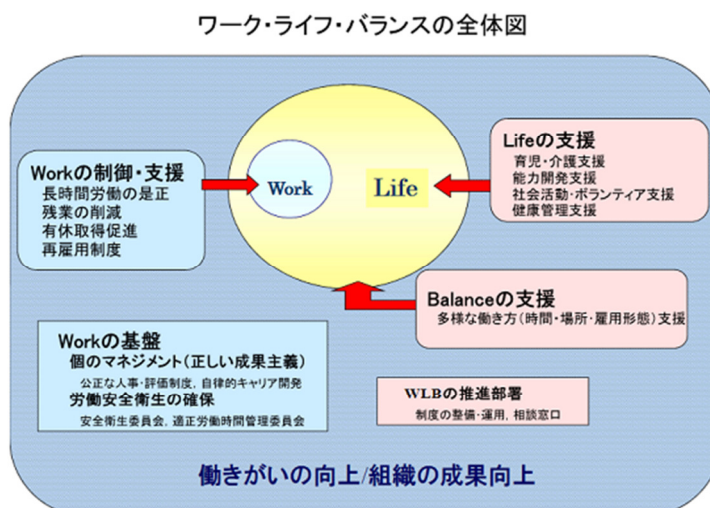
そして、個人的には、10 番目の項目として仕事や賃金を皆で分かち合うワークシェア、あるいは賃金のシェアがあるべきだと思います。

この労働協会の会員である広島電鉄さんが、2009 年に全ての契約社員の方々を正社員に登録されました。それに伴い、正社員の方々の賃金を下げたわけですが、これがまさに、仕事と賃金を分け合い、正社員の方々の賃金を弾力的にしていくことです。

働き方改革の一部である柔軟な働き方については、次のとおり 5 つあります。

- (1) 働く時間の柔軟性
- (2) 働く場所の柔軟性
- (3) 働く仕事の柔軟性
- (4) 働く身分の柔軟性
- (5) 働く組織の柔軟性

ワーク・ライフ・バランスの全体像は、右図のとおりです。先程の＜社会人間型＞の図と似ていることが分かります。



ワーク・ライフ・バランスの目的と現状も右のとおり整理しておきました。



※学習院大学経済経営研究所編『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規、2008年 1に一部加筆

21

少子化対策が優先されていると誤解されますが、必ずしもそうではありません。それから、儲かっている会社ではワーク・ライフ・バランスがうまくいっているというわけではなくて、ワーク・ライフ・バランス施策、あるいは働き方改革に取り組むことにより、5年後、10年後というスパンで見ると会社の業績が上昇するという研究も現れてきています。しかしながら、新たな課題も出てきています。

新たな課題① 組織・職種による格差の解消を

会社の規模や職種によっては、働き方改革は難しいと言われるかもしれませんが、トップやリーダー次第で変わっていきます。

新たな課題② 職場におけるマネジメントの強化を

一人でワーク・ライフ・バランスや働き方改革の実現は難しく、職場ぐるみで行っていくのだということです。

新たな課題③ 育児支援に加えて更なる取組みへ

今までのワーク・ライフ・バランスは、育児や女性に焦点が当たりがちでした。介護や病気を抱えている労働者などもう少しテーマを広げ、全員が対象となるように理解と施策を広げていくことが大事です。

〇ダイバーシティ・マネジメントとは何か

最後に多様な人材に活躍してもらう手法として、ダイバーシティ・マネジメントを説明しておきましょう。

お客様や市場は多様です。そうであれば、組織の中にいる人間も多様でなくてはならない。そのことによって市場を攻略していくという攻めの姿勢が、ダイバーシティ・マネジメントの特徴です。

多様性とは、外見・内面の分け方が一般的でしたが、人間が70億人いれば、個性も70億通りありますし、一人の人間でも、ライフステージや会社からの期待等により、能力や価値観などは変わっていく可能性があります。70億通りプラス、一人一人が、根源的あるいは状況的な多様性を持っています。

ダイバーシティ・マネジメントとは

「外見上の違いや内面的な違いに関わりなく、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できるような環境を作ること」

「ひろげよう人権」ホームページ

「変化対応能力が求められる時代に、一人ひとりの多様性をいかして、創造性・モチベーションを高め、多面的な思考をとりこみながら、市場に対して柔軟に適応できる組織に変革するマネジメント手法」

谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』、白桃書房

多様性の分類は右図のとおりです。

①組織における多様性

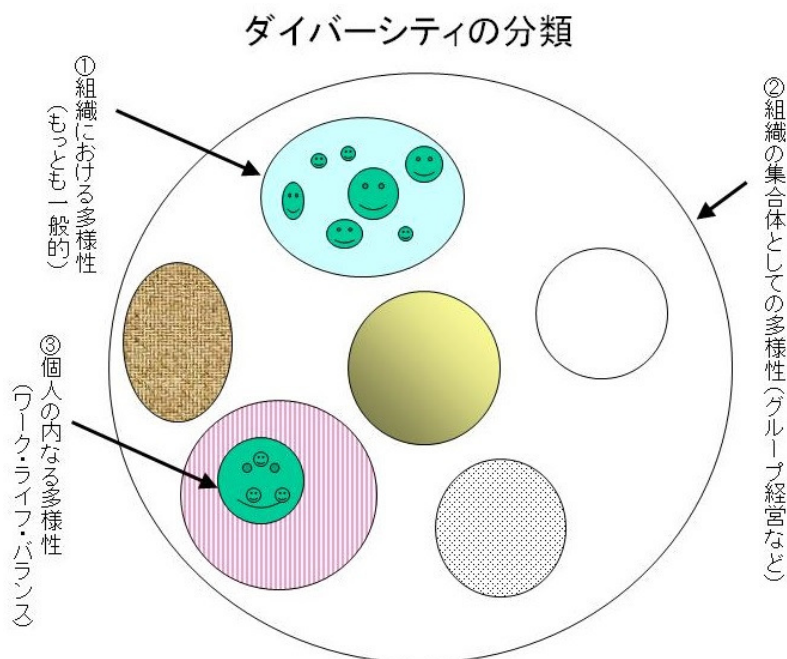
組織の様々な人材が、皆で成果を出していく最も一般的な多様性です。

②組織の集合体としての多様性

Aグループの中にいくつかの会社がある。それぞれ別の会社ですが、Aグループとしての統一性や同質性は維持している。こういった組織の集合体も多様性の1つです。

③個人の内なる多様性

一人一人の個人の中にも多様性がある。刻々と変化するワーク・ライフ・バランスの姿とも言えます。



ダイバーシティ・マネジメントの目的は次のとおりです。

①「必然性」の視点

・女性、非正規、高齢者、障がい者、外国人・・・

②「危機管理」の視点

・守りの視点 = 人権尊重

③「社会公正」の視点

・CSR ～ 企業は社会の縮図であってよい！

④「業績向上」の視点

・離職防止、採用効果、働きがい向上、組織活性化

守りとしての人権尊重と攻めとしてのダイバーシティ・マネジメントは表裏一体です。

ダイバーシティ・マネジメントとしては、様々なテーマが出てきています。特に女性社員と高齢者の活躍推進は重要です。それから障害をお持ちの社員のマネジメント、非正規の方々、病気や治療を抱えるの方々です。

他にもセクシャル・マイノリティであるレズビアン、ゲイ、トランスジェンダー、バイセクシャル（LGBT）など性的マイノリティの方々が、不快な思いをしない、あるいは不

当な処遇を受けない配慮も非常に重要です。

○質疑応答

【質問】

働き方改革を実現のための政府の9項目中で、労働生産性の向上は簡素に書いてあるだけです。労働生産性の向上なしには言葉ばかりが踊ってしまうのではないのでしょうか。法人税をもっと下げるなど、国として会社が利益を出せる環境を整備して欲しいと思います。

質問としては、生産現場において、短時間労働や副業兼業など、現場で働いているそれぞれのワーカーに働きたい時間を自由に選ばれると、生産現場は成り立ちません。生産現場でのワーク・ライフ・バランスについて、どのようにお考えですか。

【回答】

ご意見については、労働生産性については9項目の中で、たった一言しか出てない。実はこれが最も大事であり、今後様々な検討が必要であると思います。

ご質問の生産現場については、例えば人々が休みをもっと取れるようにする工夫を、かつてのクオリティサークル活動や小集団活動の手法を使って成功を収めている職場があります。もしかすると、そういったところにもヒントがあるかもしれません。