

「多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメント」

第3回

「労基旬報」平成15年11月15日号所載

前回まで、ダイバーシティの考え方について、前々回ではアメリカでの取り組みを中心に、前回はその日本での展開を中心に、書いてきました。最初にこれまでの内容を簡単にまとめておきたいと思います。

ダイバーシティ (Diversity) とは、「従業員の多様性」のこと。

性別、人種、国籍、宗教など、異なる背景や価値観を持つ人々がともに働くことで、生産性を向上し、創造性を高めていこうという考え方。

社会倫理としての側面を持つ「機会均等」を、企業の人材戦略として前向きにとらえなおすもので、米国企業では人事管理の重要なポイントとなっている。

日本においても、ダイバーシティは企業経営上も社会的にも重要な考え方であり、女性や若年・高齢者、障害者などの「今そこにあるダイバーシティ」にまず着目していくことが大切。

働く人の価値観の多様性は働き方の多様性につながる。多様な働き方が可能となる人事施策が必要。

今回は、3回連載の最終回となりますが、ダイバーシティ実現に向けた組織や人事施策のあり方について、「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告をご紹介します。考えていきたいと思います。

ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会

「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」(以下ダイバー研と略称)は、2000年8月に当時の日経連(日本経営者団体連盟、2002年に経済団体連合会と統合)が企業や団体の若手人事労務担当など30人、アドバイザー5人によって発足させたもので、2002年5月に報告書を発表しました(その後、経団連との統合によって発足した日本経団連(日本経済団体連合会)においても、メンバーを入れ替えて「第2次ダイバー研」として継続されています)。

この報告書(以下「ダイバー研報告」と略称)は「原点回帰 - ダイバーシティ・マネジメントの方向性 - 」と題するもので、第1部では冒頭に奥田碩日経連会長(当時)のインタビューがあり、続いてダイバーシティ・マネジメントの理念と日米の先行事例、およびダイバーシティに関心の深い企業トップのインタビューが紹介されています。続く第2部

ではダイバーシティの実現に向けて人事・労務管理はどう変わるべきかの試論が、採用・教育・人事・労使関係・福利厚生などの人事管理の各機能別に展開されています。今回ご紹介するのは、おもにこの「第2部」です（ダイバー研報告については、日本経団連労働政策本部雇用・労務管理グループ（電話 03-5204-1913）まで）。

乗り換え可能な複線型人事制度

まず、人事制度から見ていきましょう。報告書は「乗り換え可能な複線型人事制度」を提唱しています。長期的な人材戦略をもとに、企業として従業員に求める職務・役割に応じて複数の人事制度（コース）を設け、従業員の希望をなるべく認め、コースチェンジを可能とする制度とすることによって、働く人は自分の働き方を選択でき、多様な働き方が実現できるとともに、企業も必要な人材を効率よく確保・育成できるようにしようという構想です。

具体的には、ひとつのモデルケースとして、

経営層となる基幹人材・高度な専門職人材 = 長期雇用中心

中核的な実務を担う人材 = 長期雇用中心

定型的・補助的業務を担う人材 = 有期雇用中心

非定常的な業務を担う人材 = 有期雇用中心

といったコース区分が示されます（表1）。

そのうえで、各コースの賃金・評価制度については、

・ 育成が中心となる段階では職能資格制度 その後は職務（役割）等級制度等に移行

：職務給・仕事給中心

：市場価格と職務・就労条件などを総合的に勘案して都度設定

という考え方を提示しています。もちろん、具体的な賃金制度は、これに成果評価などを適切に組み合わせていくことになるでしょう。

また、人材育成・教育のあり方としては、企業による「一律の底上げ教育」「選抜教育」と、「従業員の自助努力を企業が支援」という3つのスタイルを組み合わせるといった基本的な考え方のもとに、各コースの人材育成を、

：長期視野に立って、ニーズに応じてさまざまな手段で重点的に育成

：本人発意を極力重視して、OJTを中心にその他の教育を組み合わせる

・ 原則的に自助努力を中心に、企業が適宜支援

とすることを提案しています。

表1．乗り換え可能な複線型人事制度の例

| コース区分 | 中心となる雇用形態 | 賃金制度 | 人材育成 |
|-------------------------|-----------|----------------------------------|------------------|
| 経営層となる基幹人材・ 高度な専門職人材 | 長期雇用 | 育成段階は職能資格 制度、その後は 役割等級等に移行 | さまざまな手段で 重点育成 |
| 中核的な実務を担う人材 | | | OJT中心 |
| 定型的・補助的業務を担う 人材 | 有期雇用 | 職務給・仕事給 中心 市場価格ベース | 自助努力中心 |
| 非定常的な業務を担う人材 | | | |

この提案の注目すべき点は、「長期雇用」や「職能資格制度」といったこれまでのわが国で主流とされてきた人事管理が、引き続き中心におかれていることでしょう。評論家やコンサルタントなどからこれらの見直しが声高に叫ばれるなかで、企業の実務担当者はきわめて冷静かつ現実的であることが伺われます。

「自社型雇用ポートフォリオ」の進化

日経連は、1995年に発表した報告書「新時代の『日本的経営』」において、「自社型雇用ポートフォリオ」の考え方を提示しました(図1)。これは、賃金・処遇のあり方も示してはいるものの、どちらかといえば従業員の短期勤続 - 長期勤続の考え方、企業の定着 - 移動の考え方を軸として、柔軟性の側面が中心という印象の強いものでした。

図1．日経連の「自社型雇用ポートフォリオ」の概念図



出典：日本経済団体連合会(1995)『新時代の「日本的経営」』

ダイバー研報告の提案は、これに加えて、さらに職務や期待役割といった側面を強調したものと考えられます。とくに賃金制度に関しては、この報告書と同時に発表された日経連の別の報告書「成果主義時代の賃金システムのあり方 - 多立型賃金体系に向けて」(労使関係特別委員会報告)とも連動しているように見受けられます(表2)。

表2 . 多立型賃金制度の例

| 区分 | 職務(例) | 組織役割 | 処遇決定の要素 |
|--------|------------------------------|--|----------------|
| 定型的職務 | 一般技能職 一般事務職 販売職 | 定められた手順・方法、システムによる製品・情報加工、サービスのアウトプット | 職務 習熟 |
| | 監督技能職 高度技能職 | 構築された諸システムの円滑運営のための調整・保守。習得困難な所定手順・方法、システムによる製品・情報加工、サービスのアウトプット | |
| 非定型的職務 | 企画調査職 研究開発職 営業職 管理職 | 新たな利益につながるシステムの創造。 既存システムの更新とシステム化 | 職能 役割 成果 |

出典：「日経連タイムス」第 2630 号(2002.5.23)

今後、これら「自社型雇用ポートフォリオ」「乗り換え可能な複線型人事制度」「多立型賃金制度」が整合的に組み合わされた、各企業がそれぞれの実情に応じて多様に応用可能な人事管理のモデルの構築が期待されます。

なお、ダイバー研報告では言及されていませんが、多様な働き方の実現という意味では、労働時間に関する考え方が重要でしょう。これについても様々な考え方がありうるものと思われませんが、基本的には「フルタイムコース」「パートタイムコース」のようにコースによってフルタイム、パートタイムを固定するのではなく、各コースのなかで、フルタイム勤務とパートタイム勤務を選択できるようにしていくことが望ましいものと思われま

トライアル雇用制度の拡大・活用

人事管理の入口である募集・採用についてはどうでしょうか。基本的には、ここまで書いてきたような、多様な働き方を可能とするような人事制度が出来上がっているのであれば、新卒・転職を問わず、オープンに募集して自由に応募し、ニーズに応じて選考、採用すればいいということになりそうです(もちろん、コース=職務・期待役割や具体的な仕事、処遇などの人事制度などを明示することが必要です)。現状を見ると、転職者の中途採用と、大卒とくに文系の新卒採用に関しては、ほぼ自由応募、自由採用というスタイルが成立しているものと思われま

しかし、ダイバー研報告は、ここにもダイバーシティ実現のためのしくみが必要であると主張します。問題意識は、長期雇用、とりわけ新卒の長期雇用については少数厳選採用を行うという風潮のなかでは、「常識的な価値観の持ち主で、優れた点を多く持つ」という応募者だけで少数の採用枠が埋まってしまい、「風変わりな価値観の持ち主だが、大化けするかもしれない」人材にまで採用の手が回らない、ということのようです。

たしかに、うなずける実務実感といえそうですが、これに対してダイバー研報告は「トライアル雇用の導入」を提案しています。半年か1年くらいの間試みに雇用してみて、能力や将来性を判断することで、多様な人材の採用を拡げることができるのではないかと、いう考え方です。実際には、これに先立つ2001年12月から厚生労働省の若年者トライアル雇用事業がスタートしていましたが、対象がハローワークの紹介者に限られることや、

常用雇用への移行が強く期待されているなどといった問題点があり、ダイバー研報告はこの制度のさらなる適用拡大を求めたものといえるでしょう。

学校推薦制の見直し

これに対し、大卒とくに理系や短大、高卒の新卒採用に関しては、学校や教員が介在した採用が広く行われていることは周知のとおりです。

ダイバー研報告は、大卒理系については本人の専攻・専門性については指導教員が最もよく周知していると考えられることや、未成年である高校生には就職にあたって相当の指導が必要であると思われること、さらには企業サイドにも選考の省力化などのメリットがあることなどをふまえて、現状の採用方法に対して一定の意味を認めています。いっぽうで、学校・教員サイドの考え方の画一性などといった要因によって、こうした採用方法がダイバーシティを阻害している可能性がある」と指摘し、学校・教員の関与は必要最小限にとどめつつ、学生と企業がより自由な就職・採用を行えるよう、学校推薦制を見直していくべきであると主張しています。

福利厚生とファミリー・フレンドリー

働き方の多様化は、生活の多様化と表裏一体のものですが、企業の福利厚生施策はとりわけその「生活」と不可分であるといえるでしょう。本来であれば、多様な働き方を自由に選択するという観点から福利厚生のあり方を考えれば、働き方の選択の裏返しともいえるライフスタイルの選択に対し、中立であることが望ましいと考えられます。ダイバー研報告も、これからの福利厚生施策のあり方について、ライフスタイルの選択に完全に中立なものとすることは実務的に困難ではあるものの、「特定のライフスタイルに偏重しない」ことを追求すべきと主張しています。具体的には、選択的福利厚生制度（カフェテリア・プラン）など本人の選択が可能な制度を導入するほか、家族手当や一部の住宅手当のような、専業主婦家庭を念頭においた手当類は廃止を検討すべきとしています。また、社会保障制度に関しても、「ライフスタイルに中立」という観点から専業主婦モデルを再検討すべきとしています。

また、やはり多様な働き方の選択にかかわるワーク・ライフ・バランスのあり方についても多様な選択が可能であるべきとの考え方から、ファミリー・フレンドリー施策の重要性を訴えています。とりわけ、職場運営の実態をふまえながら、全企業的な制度の設定だけでなく、各職場の柔軟な判断と職場内の助け合いにもとづく「配慮」を積極的に行っていくことを求めていることが特徴的です。

多様化のなかでの職場コミュニケーション

ここ数年、フレックスタイム制の導入や派遣労働の増加といった職場の変化にともなって、職場内の情報伝達や意思疎通に齟齬が生じるケースが増えているといわれます。今後さらに働き方の多様化が進めば、職場内コミュニケーションについては相当の注意が必要になるものと思われます。ダイバーシティは理念を決め、制度を導入しただけで実現するものではなく、各職場でその理念が共有され、一人ひとりの現実の行動として具体化してはじめて実現するものですから、職場コミュニケーションの問題はおそらく、ダイバーシティを実現していくうえで最も重要なポイントとなるものでしょう。

ダイバー研報告では、指示・命令の明確化、ITを活用した確実な情報伝達・情報共有、部下から上司への報告・連絡・相談・提案などの柔軟な実施を「上司」の役割とし、上司にはこれを推進するリーダーシップが必要であるとしています。また、部下にもこうしたコミュニケーションへの協力を求めるとともに、多様性を認める職場風土づくりのために上司と部下がともに努力することが必要であるとしています。また、オープンな苦情処理の窓口の設置が職場管理上有意義であると述べています。

労働組合の役割

経営者団体である日経連が労働運動について提案することは、ありていにいって「余計なお世話」であり、これまであまり見られませんでした。ダイバー研報告は、ダイバーシティが実現されるなかでの労働組合の役割についても提案しています。

働き方の多様化が進めば、現状のようないわゆる「正社員」を中心とした労働組合では、そこに組織されない人が増えてくることは容易に想像されます。ダイバー研報告は、「このような問題意識を、労働組合は本来もっと持つべきであろう」と指摘し、多様な人々にとって意義ある労組、労働運動が求められていると主張しています。

具体的には、さまざまな価値観を持った多様な人々とのコミュニケーションが必要であるとしています。それを通じて、多様化する職場の実態を確認し、経営サイドに伝えていくとともに、多様な人々の多岐にわたる要望を整理し、利害を調整して、人事政策を立案し、経営サイドに提案する機能が重要となると指摘しています。

また、働き方の多様化が進むなかで、組合員が新しい仕事やこれまでと違う働き方を選択しようとしているときには、同じ職場、同じ働き方の人の情報は役立たないことから、労組が多様な仕事の多様な働き方の実態についての情報を提供するといった、新たなネットワークとしての働き、すなわち「働く人の緩やかな連帯」をサポートしていくところに、労働運動の新たな地平があるのではないかと予想しています。

ダイバーシティをめざそう

このように、ダイバー研報告が訴える組織や人事管理のあり方は、決して現状をかけ離れた奇抜なものではありません。むしろ、現在すでに課題とされていることが多いことに

気付かされます。より働きやすい職場、より風通しのいい組織をつくるという、人事担当者がこれまでも地道に取り組み続けて来たことをさらに進めていくことが、自然とダイバーシティにつながる道となるのです。

また、ダイバー研報告はさいごに、これからのダイバーシティについて「自らの価値観に従って生きる道があることを素直に喜び、自分で選んだ生き方に誇りを持つ、即ち、自分と他者を尊重することが必要である。その中では、価値観も生き方も違う他者と比較し差別することは意味がない。(自分の)モノサシは『自分』しかないのであるから、昨日の今日より今日の自分、今日の自分より明日の自分が成長し、進歩していくことを大切にすべきである。そうすれば、ダイバーシティを通じ、より豊かな未来が実現できるに違いない」と宣言しています。これはまさに、わたしたちが労使関係において大切にしてきた生産性の精神(表3)に符合しています。

表3 . 生産性の精神

| |
|---|
| 生産性とは、何よりも精神の状態であり、既存するものの進歩、不断の改善を目指す精神状態である。それは、今日は昨日よりも、明日は今日よりもまさるという確信である。それはまた、条件の変化に、経済生活を不断に適応させていくことであり、新しい技術と新しい方法を応用せんとする努力であり、人間の進歩に対する信念である。 |
|---|

ヨーロッパ生産性本部生産性委員会ローマ会議報告「生産性運動の目的と計画について」(1959)より

このところ、ダイバーシティが組織効率や企業業績などに与える影響を検証しようという研究が、米国を中心としてあちこちで取り組まれているようですが、実は残念ながら今のところ明らかな結果は出ていないようです。しかし、ダイバーシティがわたしたち人事担当者が日々取り組んでいる仕事の方向性や、大切にしてきた考え方とみごとに一致しているのを見れば、わたしたちは自信をもってダイバーシティをめざすことができるのではないのでしょうか。