



「テイ」を超えて

はじめに

人材の多様性と ユニバーサルデザイン

五嶋正風 (本誌)

特集のはじめにユニバーサルデザインを体現化した製品や建築の写真を並べてみた。よいデザインは心をなごませる。「今回のワークスの特集は、ものづくりがテーマか」と思われた読者の方もいるかもしれない。だが、特集テーマは表題にあるとおり、ダイバーシティだ。ユニバーサルデザインとダイバーシティ。いったいどうつながるのかを、特集の冒頭に少し説明したい。

胸張って言い切れる 会社はいくつあるか

ダイバーシティとは、雇用機会均等法委員会の定義によれば、「ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのこと」。ではダイバーシティ・マネジメントが実現している組織とはどんな組織なのだろうか。今回の特集では、「老若男女、障害のある人ない人、外国人など、あらゆる多様な属性の人たちが、生き生きと働くことができている組織」と置いてみることにした。ところで現在の日本企業はどうだろうか。胸を張って、「ダイバー

シティを生かしている組織だ」と言い切れる会社が、いくつ存在するだろうか。

これまでワークスでは何度も言及していることだが、日本企業では大学卒業後、新卒で一括採用された、男性の正社員が組織の中核を担うと目されてきた。そこでは新卒一括採用の大卒男子正社員が「主役」とすれば、外国人も、女性も、定年を迎えた高齢者も、そして障害のある人もみな「脇役」扱いではなかっただろうか。だがこの「大卒男性正社員」モデル一辺倒では、少子高齢化が急速に進む中、近い将来組織は立ち行かなくなるのではないか。それに代わるモデルのあり方を今から考える必要があるのではないか。ダイバーシティが日本でも注目されるようになった原因の一端は、ここにあると考える。

次にユニバーサルデザインに目を転じてみよう。その提唱者は、米国ノースカロライナ州立大学の、故ロナルド・メイス氏。自身も障害のあったメイス氏がこれまでのバリアフリー概念にかわるものとして「できるだけ多くの人が利用可能であるように製品、建物、空間をデザイン



「ダイバーシ

ンすること」と定義した考え方だ。
 メイス氏は、ユニバーサルデザインは
 次の7原則で構成されると唱えた。

- ① 誰にでも公平に利用できる
- ② 使う上で柔軟性に富む
- ③ 簡単に直感的に利用できる
- ④ 必要な情報が簡単に理解できる
- ⑤ 単純なミスが危険につながらない
- ⑥ 身体的な負担が少なく
- ⑦ 接近して使える寸法や空間になっている

新しいモデルに 近づく手がかりに

これら7原則の末尾に「組織」をつけて読んでみてほしい。「主役」と、それに対する「脇役」が存在しない、あらゆる属性の人々が生き生きと働くことができる組織のあり方を考えるに当たって、なかなか含蓄のある言葉に見えてこないだろうか。つまりダイバーシティ・マネジメントの実現している組織を考えるために、ユニバーサルデザイン的な考え方は大いに参考になるのではないか。「大卒男性正社員」モデルに代わる、新しいモデルに近づく手がかりになるのではないかという心だ。

「ユニバーサルデザインを手がかりに、ダイバーシティの問題を解き明かせないか」。このことを念頭に置いていただいた上で、特集の構成を説明したい。最初のパートは「理由」と題した。なぜ日本の社会や企業では今、ダイバーシティ

への取り組みが求められているのか。ダイバーシティ・マネジメント研究、労働市場研究、男女共同参画社会の実現などさまざまな視点から研究者に語ってもらった。またP&Gと三菱商事の2社が、どういった理由や目的を持ってこの問題に取り組んでいるかを紹介する。

次のパートは「女性」だ。ダイバーシティ・マネジメントの実現に向けて、女性の観点から大きな問題となるのは「固定的なキャリア」であるということ、3人のワークス研究所研究員の研究報告と、ユニクロ、花王、帝人の事例紹介で描き出したい。

第3パートは「高齢者」。同じく2人の研究員レポートと、ダイキン工業、ジーバという2社の取り組みの紹介から、この観点から見れば「何を求めて働くのか」のギャップが問題となることを示したい。

最後のパートは「組織」だ。一人ひとりが生き生きと働ける組織、年齢や性別によつてではなく、個人の能力や志向によつて働き方が選択できる組織を「ユニバーサル組織」と置き、その成立、存続の4条件について、これも研究員が論じる。

この特集は、ワークス研究所の1年間の研究成果の集大成でもある。読者のみなさんからの声は、次の研究テーマに突き進む推進力になる。研究員ともどもご批判、ご意見、ご感想をお待ちしている。



1

理由

何のためのダイバーシティか 数値目標ではない、価値創出を

現在、「ダイバーシティ」といえば、数値目標による女性の幹部登用や高齢者の定年延長など、法的義務や社会的責任を果たすための取り組みというのが一般的な認識ではないだろうか。だが今回取材した3人の研究者は、「ダイバーシティの本質は、多様性を組織に組み込むことで、新たな価値を作り出すことだ」という。P&Gの事例はそれを裏付けている。さらに、多様性の中でも大きな要素を占めるグローバル化に対応する、三菱商事の事例を紹介する。

文・構成 五嶋正風 内田美代子（本誌）

ビジネスの成果につながる 多様性の導入と組織変革

谷口真美氏（早稲田大学大学院商学研究科助教）



たにぐち・まみ
早稲田大学大学院商学研究科助教
1996年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、博士（経営学取得）。広島経済大学専任講師、同助教授、広島大学大学院社会科学部研究科マネジメント専攻助教授を経て、2003年より現職。著書に『ダイバーシティ・マネジメント』。

人々の多様性を認めるダイバーシティ・マネジメントへの取り組みは米国で始まりました。その出発点は、1960年代の公民権運動（※1）にさかのぼります。公民権法（※2）や雇用機会均等法が整備されると、企業は法律の遵守と訴訟回避のために、有色人種や女性の採用、登用を始めたのです。

これらの動きの背景にあったのは、「人間はみな平等である」という考えです。そのため企業は差別を減らすこと

を目的に、個人の違いを無視して等しく処遇し、数を増やすことに主眼を置きました。採用が増えても職種は多様にならず、組織の均質性保持を重視しました。（図表1…「同化」のパラダイム）

77年、ハーバード大学のロザベス・カントー教授が「企業の中の男と女」という本を著し、企業の中で与えられた職務や機会によって人は変化するのであり、性別は関係ないと主張したことも、アマティブ・アクシオン（差別是正措置）（※3）の動きを盛んにしました。

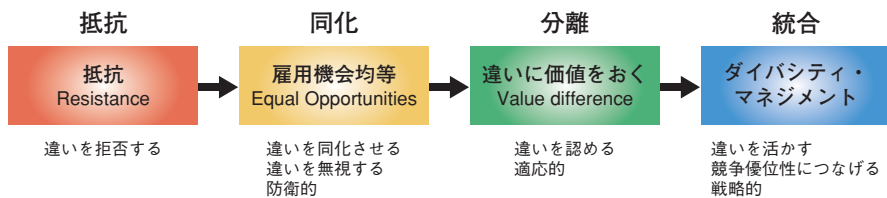
「人間はみな平等」から 「違いに価値がある」へ

80年代に入ると「人間はみな平等である」から、「違いに着目することに価値がある」「違いがプラスになる」へと

考え方が変化し始めます。きっかけは米国企業のグローバル展開でした。画一的な商品しか提供できない企業は、世界の多様な市場のニーズに対応できず競争に敗れていったのです。そこで各国の市場の特性や嗜好に合わせた商品を作らなければならないという認識が広まりました。（図表1…「分離」のパラダイム）

80年代後半から90年代前半、国別の商品開発部門、マーケティング部門、販売部門などで多様な人材が登用され始めると、事業の成功につながる事例が、数多く見受けられるようになりました。ある化粧品会社では、商品開発部に登用された黒人女性が、それまで有色人種向けに1色しかなかったファンデーションを多色展開したところ、爆発的に売り上げが増えたのです。しかし多くの企業では、マイノリティや女性の登用は特

【図表1】ダイバシティに対する企業行動



※1 1950年代から60年代にかけて起きた、アフリカ系アメリカ人が法の下の平等を求める運動。

※2 1964年制定。公共の場で、人種・皮膚の色、宗教などによる差別や分離を禁じたもの。この法律により、食堂やバスで「白人用」「黒人用」と座席を分けるなどが違法となった。

※3 具体的な基準や数値目標を定め、雇用や昇進の際にマイノリティや女性を有利に扱うなど、差別をなくすための措置。

定の部門に限定され、組織の上でも企業本体とは分離されていました。

もうひとつのきっかけは、87年に米国労働省が発表した、「Workforce 2000」レポートです。本レポートは20世紀末の米国労働市場には高齢者や女性、移民が急速に参入すると予想しました。また労働者の多様化に耐えうる仕組みづくりの必要性を提起し、ロジカル・シンキングやコミュニケーションスキルといった新たなスキルが重要視されるようになりました。

90年代に入ると、特に女性の活用が進み、女性の管理職比率は92年の30%から3年間で50%にまで上昇しました。この背景には、企業が戦略的な組織変革を進めるなか、女性のリーダーシップが注目されるようになったり、サービス経済化が進み、女性のスキルを活かせるビジネスが拡大したことがあります。

「統合」のために必要な組織変革

96年、「ハーバード・ビジネス・レビュー」に、ロビン・エリとデビッド・トーマスの「ダイバシティをマネジメントする新しいパラダイム」という論文が掲載されると大きな注目を集めます。彼らは単に法律遵守のために女性やマイノリティを登用するのではなく、同時に多様な視点を組織本体に取り込み、主要な職務を再考し、市場、製品、戦略、ミッション、組織文化、経営慣行の再

定義を伴わなければダイバシティによる経営成果は上がらないと論じました。

そして90年代後半には、「違いには価値がある」から、「違いを取り込んで組織はどう変化すべきか、より高次な組織にするには何をすべきか」に考え方が変わっていきました。

大切なのは、多様性による違いを残しながら、包括的な企業文化や価値観、行動規範などを高次なものでゆるやかにつないでいくことです。グローバルゼーションが進展し、子会社や工場が世界に分散していくと多様性は高まりますが、同時に企業としての統合性も高めなければ組織はばらばらになってしまいます。それまで、分散のよさを生かしながら高次のもので統合性を持たせることができないようになったのです。

単に多様な人材を集めただけでは、混乱が生じるだけです。そうならないためには、経営レベルから現場レベルまで多岐にわたる組織変革が必要になります。

第1に、コミュニケーションと意思決定の仕組みづくりです。違いを理解してコミュニケーションを図ることができ、また多様な意見が無視されたり排除されたりせず、意思決定システムに取り入れられる仕組みづくりが必要です。

第2に、ひとりひとりの個性を埋没させたり否定したりせず、それぞれの違いを認めながらも、上位の価値観による統合を図ることで、第3に、混乱や衝突に対応できる仕組みづくりです。価値観

やスキル、能力に違いがあれば衝突は生まれません。それらに対処できる仕組みを作っていくことが必要でしょう。

世界で急速に進むダイバシティ

欧州では90年のシェンゲン協定（EU域内の移動時、旅券審査を廃止する）締結以降、国境を越えた人の移動が活発になり、いやおうなく多様性のマネジメントが迫られています。スペイン人の工場長がフランス人のマネジャーを管理したり、ドイツ人のチームリーダーが、イギリス人、イタリア人、ポルトガル人、ギリシア人のチームメンバーを率いたりすることが日常茶飯事なのです。アジア諸国でも香港、シンガポール、台湾などを中心に、国籍を超えたマネジメントが当たり前になっていきます。そんななか、オーストラリア人は国外へも積極的に出て行き、アジア各国で活躍しています。

対して日本では、ダイバシティ・マネジメントを、数値目標を挙げて女性を登用したり育児休暇制度を整備すること、すなわちマイナスをゼロにすること（同化）だと勘違いしている企業もあります。差別はよくないと認識していても、「違い」がビジネスにとってプラスになると信じている企業は少ないのが現実です。日本企業がダイバシティ・マネジメントの効果に懐疑的な理由のひとつには、違いを取り込むことで生じる影響を測定していないことがあります。

欧米企業は、「ダイバシテイ・スコア・カード」を用いて、多様性の導入が、どれだけ成果を上げるか把握しています。例えば、マーケティング部門にヒスパニック系の女性を入れたとき、彼女の仕事で成果にどれだけ影響を与えたか。こうしたことをさまざまなパターンについて計測しているのです。彼らが「ダイバシテイ・マネジメントはビジネス上の成果に結びつく」と言うとき、多様性の導入がマーケットシェアの向上、売り上げや顧客の増加にどれだけ結びついたかをわかって話しているのです。

ただ、ダイバシテイはすべての会社、すべての部署に取り入れる必要があるわけではありません。定型的な職務に多様性を導入することは、生産性の低下や

コストの増加、従業員間の摩擦を引き起こすという調査結果が数多くあります。工場など正確かつスピーディな作業が要求される場所では、人材は同質であったほうがいいのは明らかです。

他方、マーケティングと経営戦略、人事の3領域では、創造性、問題解決能力、モチベーションといった多様性で得られる成果を生かしやすいため、ダイバシテイの導入は効果があります。

ダイバシテイを 成果に結びつけるために

ダイバシテイ・マネジメントへの第一歩は、物事をステレオタイプで見ることをやめることでしょう。これまで日本企

業は、1000人を3パターンぐらいに分けてマネジメントすることに慣れてきました。男性中心の世界に女性が入ってきたときは性別で区別し、外国人が入ってくれば、「中国人はこういうタイプ」とパターン化して一律に対応してきたのです。これからは、100人いれば100人の違いをマネジメントしなければならぬのです。そのためには、深いレベルでの価値観の共有が必要です。100通りのゴールを持たせていたら、それは会社ではありません。100人いてもゴールは共通なのです。

目指すのは、多様性の「活用」ではありません。「活用」から「ビジネスとしてのパフォーマンスを上げること」へ、発想の転換が必要なのです。

個人の努力と責任の上に 成り立つ豊かな社会像

坂東眞理子氏（昭和女子大学 副学長・理事 女性文化研究所長）

1975年に総理府に設置された婦人問題担当室に配属されて以来、私は行政の立場で女性問題に関わってきました。この間、86年に男女雇用機会均等法、99年に男女共同参画基本法案、

2003年に次世代育成支援対策推進法が施行され、男女共同参画に向けた取り組みが進められてきました。

米国では女性解放運動が盛んになった1970年代から、女性の登用を目的に、クォーター制（割当て制）やアフーマティブ・アクション（差別是正措置）がとられました。これらは大学の入試や採用の際に、女性や有色人種、少数民族などの割合を、数値目標を設けて人為的に増やそうとしたものです。

日本でも76年から、審議会の女性委員を10年で10%にする目標を掲げてき

ました。現在は女性のチャレンジ支援策の中で、「2020年までにあらゆる分野の指導的地位の30%を女性にする」期限付きの数値目標を立てています。

人材の均質性が強みとされてきた日本企業では、社外取締役制度の導入や中途社員の採用など、徐々に異質な人材を取り込む方向に動いています。最後の課題が女性です。女性が企業で働くようになったとはいえ、そもそも正社員という存在自体、男性社会そのものです。女性の給与は同じ正社員でも男性の3分の2、非正社員は正社員のさ



ばんどう・まりこ
昭和女子大学 副学長・理事
女性文化研究所長
1946年生まれ。69年東京大学
卒業後、総理府に入府。青少年
対策本部、婦人問題担当室
などを経て、初代男女共同参
画室長。95年埼玉県副知事、
98年プリズベン総領事を経て
2001年男女共同参画局長。
04年より現職。著書に「男女
共同参画社会へ」(勁草書房)、
「ワークスタイル革命 日本型
雇用の崩壊」(大蔵省印刷局)
など多数。

らに3分の2なので、男性正社員の半
分以下になるのが現実です。

女性の管理職比率も係長は20%に達
しても課長は5%、部長は2%、全体
では11%です。欧米では女性の社会進
出が進むなか、「ガラスの天井」が存在
すると批判されましたが、日本では男性
中心の正社員という「本流」に入る前
に大きな壁が存在するのです。

「女性だけ」から、男性、 社会に視野を広げる

誤解してほしくないのは、男女共同参
画は、性差を問わず、すべての人が同じ
ように働くことを目的にしているのでは
ないということです。男女の差もなく同
じように働くことは、短期間であれば女
性にも可能でしょうが、出産も育児もす
るとなれば長時間労働は不可能です。

女性に対する差別をなくし、地位を
向上させるには、男性の変化も要求し
ます。結局、社会全体を変えなければな
らないと私は考えています。

幹部への女性登用や育児支援を進め
る企業は増えていますが、女性を取り巻
く状況の改善はまだまだ不十分です。夫
の支援や、企業からの柔軟性のある就
業条件の提示などが不可欠です。

男女共同参画を超えて ダイバーシティへ

私自身が描く未来社会とは、老若男

女、洋の東西を問わず、あらゆる立場の
人がともに参加し、責任を分かち合う社
会です。

過渡期においては、数値目標を置いて
女性の社会進出を推し進めることも
ある程度は必要でしょう。しかし「女性
の登用」という第1段階は過ぎたと私
は見えています。今は「性差を超えた個人
の能力発揮」が求められている時代です。
それぞれの状況に合わせて気持ちよく働
き、能力を発揮できる場を与えられるか。
そこにひと工夫しなければならぬ第2
段階に入っています。

ところが、これまで日本企業で行われ
てきたのは、同質性のマネジメントでし
た。OJT、モラル維持、暗黙知の伝
達、赤提灯での後輩へのアドバイス。こ
れらはすばらしく洗練されたシステムと
して機能し、日本企業の強みを支えて
きたのは事実です。

しかしこの方法は、この15年で変化を
迫られています。同質性のマネジメント
が機能したのは、滅私奉公で、24時間
戦うことも厭わない、同じ価値観を持つ
人材が揃っていたからでした。しかし、
少子高齢化が進み、経済のサービス化
やグローバル化が進み、経済のサービ
ス化、状況は一変します。女性にさへ十
分な活躍の場を提供できない日本企業
が、多様な人材をマネジメントできるか
と考えれば、悲観的な予想しかできませ
ん。

すでに流通業では、人材が限られてき
たため、首都圏を中心にパート人材を十

分に集められず、奪い合いの様相を呈し
ています。人材確保のためには、処遇や
登用面での見直しが必要ででしょう。
単に女性に均等な機会を与える、差別
しないだけでなく、これから必要なのは、
多様な人材の価値を認めて活用してい
く視点を持ったダイバーシティ・マネジ
メントです。

一個人として力をつけ 社会の場への参画を

一方で、これからの社会は個人の側
にも責任をとることを求めます。これま
では、会社に属していれば一生が保証さ
れ、老後はお上が保障してくれるという
姿勢でもすみました。しかし、これから
は自らスキルを磨き能力を高め、主体的
に社会に参加していくことがより一層求
められます。その結果は自分に戻ってく
るため、ひとりひとりが生活の糧を得る
能力を身につけなければならないでし
ょう。

何も、すべての人に働くことを強要す
るわけではありません。社会には企業だ
けでなく、家庭や地域社会、コミュニテ
イなどさまざまな「場」があります。家
庭の主婦なら主婦のプロになれば、地域
の立派な一員となれたいのです。

こうした姿勢は一種緊張感や厳しさを
求めるものですが、結局、それこそが
個人の人生の選択肢を広げ、ひいては
豊かな社会の建設にも通じるものだと考
えています。

多様な人材を生かすため 「合理」の視点から見直す

樋口美雄氏（慶應義塾大学商学部教授）



ひぐち・よしお
慶應義塾大学商学部教授
1952年生まれ。慶應義塾大学
大学院商学研究科博士課程修
了。コロンビア大学経済学部
客員研究員、一橋大学経済学
研究所客員教授などを経て現職。
著書に『雇用と失業の経済学』
（日本経済新聞社）、「人事経済
学」（生産性出版）など多数。

日本が農業などの第一次産業中心だった頃は、男女が同じように働くのが自然なことでした。その後、事業を営む家庭が増え、夫は自営業主、妻がその家族従業者となり、「妻が夫を支える」形に変化し始めます。そして、男女の役割変化を決定づけたのが、会社勤務の普及でした。職場と自宅の距離が広がり、時間的な制約が強まったこともあり、「男性は外で働き、女性は家庭を守る」という構図が一般的になったのです。

75年まで低下し続けた 日本女性の就業比率

戦後、欧米諸国では女性の社会進出が進み、女性の就業比率は上昇していましたが、日本では対照的にその比率は低下しました。女性の家族従業者が大幅に減少し、その分を女性の雇用者が補いきれなかったためです。家族従業者の減少が下げ止まる1975年まで女性の就業比率は低下し続け、それ以後ようやく増加し始めるのです。（図表1）日本の産業が、重厚長大型から知識集約型へと移り変わるなか、1980

年代後半から第二次産業の就業者数が減少し始めました。第二次産業（建設業、製造業、鉱業）の就業者は男性が中心です。そのため、産業全体の就業者数の減少は、男性就業者数の減少を意味しました。特にバブル崩壊後、公共事業により地方における雇用の受け皿が作られましたが、90年代中ごろから財政再建を目指して公共事業が抑制されたため、建設業を中心に雇用が縮小しました。

90年代後半に起きた 労働市場の転換

逆に就業者を増やしたのが、第三次産業です。なかでも医療や介護といった女性の就業者が多い個人サービス業を中心に雇用が拡大しました。

その結果、97年から98年にかけて、日本の労働市場は転換期を迎えます。それまで増加し続けてきた男性就業者数が初めて減少に転じるとともに、低水準で推移してきた男性の失業率が上昇し、女性の失業率を上回る逆転現象が起きたのです。確かに、70年代後半にも失業率が上がりましたが、これはオイルショックという特殊要因によるものです。（図表2）金融機関やメーカーで大規模な人員削減が実施されたこと、人件費の固定費化を回避しようとパートや派遣社員の利用が増加したことも、女性の就業比率を結果的に高めました。

また家庭でも、夫の所得が伸び悩むようになると妻も働かざるを得なくなり、一度家庭の外で働く自由を知った女性たちが、専業主婦には戻らないといった心理も女性の就業比率の増加に影響しているでしょう。

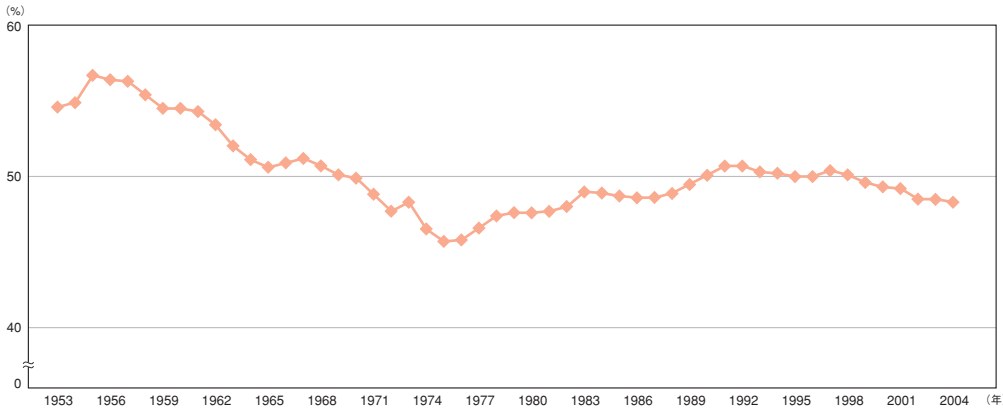
女性、高齢者、外国人が 労働市場に参入

このように、現在の日本の産業構造そのものが男女ともに働くことを要請しています。さらに少子高齢化で労働力が減少しますので、高齢者や外国人の活用も視野に入れる必要があります。

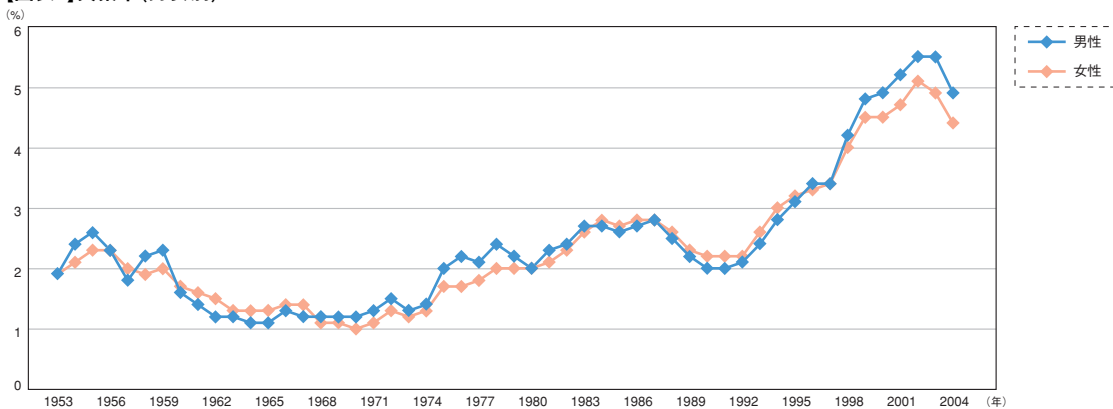
また、これまでの日本企業ではスペシヤリストよりジェネラリストが重視されてきましたが、今後は専門知識や高度な技術を持ったプロフェッショナルをもつと育成し、活用していかなければなりません。

ここで問われるのは、多様な人材をどうマネジメントするかということです。これまでの日本企業の採用は、例えば100メートル走、マラソン、ハイジャンプの種目ごとに得意な人を探るべきところを、それら3つに平均して優れた力を発揮する十種競技の選手を採用してきました。しかも長い期間勤めてくれ、勤務地も勤務時間も無理がきく人材となれば、対象は新卒男性に絞られます。さらに採用後は年齢を軸にした雇用管理を行い、給与は仕事や成果に対してではなく「人」に対して支払い、同

【図表1】女性の就業比率



【図表2】失業率(男女別)



合理性を必要としなかった 日本企業のマネジメント

その結果、同じ価値観を持った人が集まるようになり、物事は「あうん」の呼吸で進んでいきます。明解な説明がなくても、「当然こうだよな」の一言で議論は片付いたものでした。

一方、人種をはじめ、多様な属性や価値観を持った人材を抱える米国では状況が異なります。新しいルールを決めたら、その存在理由と仕組みを説明し、全員に了解してもらわなければなりません。株主も含め、そのとき必要なのは、異なる価値観を持つ人すべてを説得できる合理的な理屈です。それは金銭だけでなく、働こうとする気にも密接に関連したものです。日本のように、制度の仕組みを明解に説明せず、「文化」や「価値観」の共有で足りるとしていたら、異なる価値観を持つ人は「かや」の外に置かれてしまうからです。

平均値よりも個人差に 着目すべき時代

女性よりも男性重視という従来の日本の雇用慣行には、それなりの説得力がありました。経済学の用語で「統計的差別理論」といいますが、男性と女性の勤続年数を平均値で見ると、長いほうの男性を中心に採用するという判断は、

コストの面で合理的だったからです。しかし、男女差よりも個人の差が大きくなれば、平均値での判断に合理性はなくなりません。

今、日本企業で進行中の「人材の多様化」は、年齢や性別、人種、雇用形態によるさまざまな「格差」に、すべての人が納得できるような合理性があるのかを問うものになります。給与格差がすでに問題になっていますが、「成果」ではなく、「人」に対して給料を支払っている限り、同一価値労働・同一賃金は不可能です。成果主義を見直すならば、ここを見逃してはいけません。

合理性から 制度を見直す

近年、景気は回復基調にありますが、これは大規模なリストラや非正社員化による人件費の削減によってもたらされたと見るべきでしょう。しかし、これ以上は無理です。今の日本はコスト削減ではなく、新たな付加価値を増す方向で成長しなければなりません。

そこでは、多様な人材ひとりひとりの存在を認め、能力を高め、発揮することのできる環境を整えていくことが競争力の向上といった視点からも重要です。これまでの制度、慣行、組織を、すべての人が納得しモチベーションを上げられるかどうか、そして個人が能力を発揮しやすい環境を作っていくことが合理性という視点から見直すことが必要です。

多様性は「課題」ではなく 活かされるべき「強み」



P&Gファー・イースト・インク
ヒューマン リソース・シズ(人事統
括本部) ダイバーシティ担当マ
ネージャー 北尾真理子氏

現在、世界80カ国に拠点を置き、160カ国で商品を販売するプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)社。全世界で約14万人の社員が働く同社は、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む先進企業のひとつとされている。

同社のダイバーシティへの取り組みには約45年の歴史があり、それはまさしく先に見た、早稲田大学の谷口真美助教授のいう同化、分離、統合のパラダイム変化の過程をたどっている。

きっかけは1960年代に起きた公民権運動だった。当時、同社の売り上げは20億ドルと現在の約25分の1に過ぎず、主要市場は米国であった。P&Gファー・イースト・インクのダイバーシティ担当マネジャーの北尾真理子氏は次のように語る。

「当時の社員は白人男性が中心でした。公民権運動の広がりを受けて、アフリカ系アメリカ人の登用を始めたものの、政府の指導下、義務として行っているという意識が強かったことでしょ」

70年代に入ると欧米、日本市場への進出が始まり、売り上げは40億ドルと倍増した。女性総合職や有色人種の採用を開始したが、目的は「法律の遵守に

**P&G
ファー・イースト・インク**

- 事業内容：洗濯洗淨関連例品・紙製品・医療部外品・化粧品・食品などの研究開発、販売、輸出入
- 本社所在地：神戸市東灘区
- 設立年：1973年、P&Gサンホームとして日本での営業を開始
- 従業員数：4600人(2005年6月現在、関連会社も含む)
- 売上高(グローバル)：567億米ドル(2005年6月期)

よる訴訟回避」の側面が強くなり、まずは「同化」の段階から始まったといえる。

そして迎えた80年代は同社にとっての過渡期だった。ビジネスを世界に広げ、M&Aも積極的に実施し、売り上げも110億ドルに達していた。海外市場の拡張、他企業の買収に伴い異質な文化に接するなかで、ダイバーシティの重要性が増したのである。このとき「分離」の意識が強まっている。

同時期、黒人の上級管理職や中南米系女性マネジャーが初めて誕生し、女性やヒスパニック系社員、その他の多様性に基づく複数の「ネットワークグループ」が誕生した。ネットワークグループとは、問題意識をともに持つ社員が集った、いわば職場内自主サークルであり、現在でも積極的に活動している。勉強会を開催し、時には経営層に問題を提起していく。会社から公式に認定され、プロジェクトとして予算がつくこともある。

90年代に入ると同社のグローバル展開は加速し、売り上げは300億ドル

にまで拡大。女性や非アングロサクソンの副社長も誕生した。

45年の取り組みを経て ダイバーシティが戦略に

この時期になると、ダイバーシティの推進が会社の事業運営上の利益につながるという意識が社内に広がり始めた。

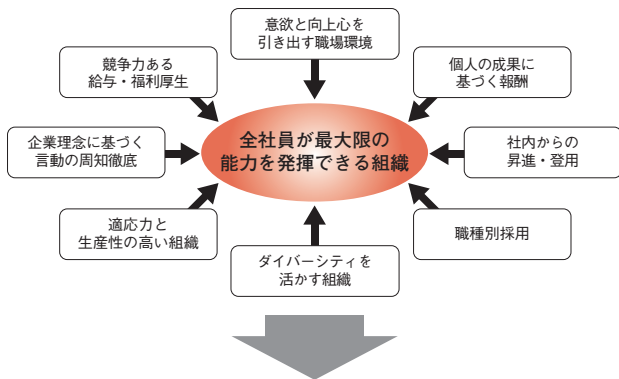
「社員一人ひとりが周囲から個人として尊重され、能力を最大限に発揮できることがビジネスの伸長につながる」ということを経営陣が体感し、深く認識しはじめたのです。ダイバーシティは革新を引き起こすことができます。自分とは異なる要素を持つ相手を尊重して意見を聴く、個人々人を活かすという意識とそのスキルが、1+1を3にも4にもしてくれることを実感しました」(北尾氏)

ここで重要なのは、ダイバーシティといったとき焦点を当てるものが、女性や有色人種などの「マイノリティ」から、「すべての個人」へと移ったことである。

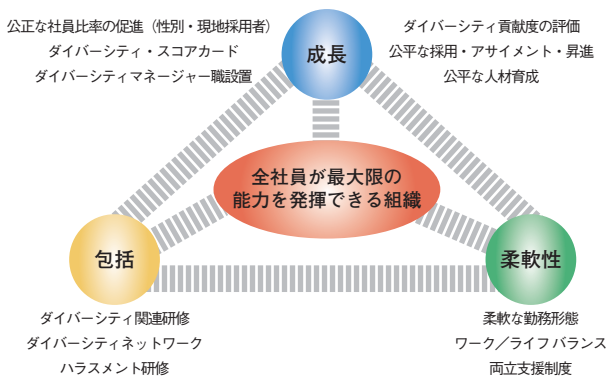
そして1999年、同社はダイバーシティを経営戦略の一環と位置づける。その後CEOに就任した、A・G・ラフリー氏の下、グローバルでの経営戦略の一部としてダイバーシティが組み込まれたのだ。2002年にはグローバルダイバーシティオフィスを新設、世界各地の拠点にダイバーシティマネジャーを配置した。自社開発され1992年から世界各地で展開されていた「ウィメン・サポーターディング・ウィメン」(女性が女性

【図表1】

①P&Gの人材育成システム



②P&Gのダイバーシティ・マネジメント戦略



出典:P&Gファー・イースト・インクの提供

人材育成システムに組み込まれた多様性

を支援する」という名称の女性対象の研修は、「ピープル・サポーターング・ピープル（すべての人がすべての人を支援する）」と名称を変え、男女共学のスタイルになった。

同社のダイバーシティ・マネジメントの特徴は、経営戦略に組み込んでいることに加えて、人材マネジメントの一部になっていることである。

コンピテンシーのひとつにダイバーシティの尊重があり、採用から評価、報酬、昇進まで一貫して反映される。評価で

は、ポストが上位に行くほどダイバーシティへの貢献度合いが報酬に反映される比率も高まる。ここでの貢献とは、メンターになる、社内さまざまな勉強会の講師を務めるといった、社員が日常の努力でできることを含んでいる。

さらにダイバーシティ研修は新入社員をはじめ、全社員の受講が必須である。先の「ピープル・サポーターング・ピープル」は就業日、3日間の合宿形式で実施され、初めて会った人同士が心の深いところでわかり合えるよう、自己紹介をして話し合いをするところから始まる。「自分の考えや経験を語り合い、互いに共有することで改めて自分を深く見直し、自分も事実とは異なる固定観念を依然として持っていることに改めて気づかされるのです」（北尾氏）

また全社員が最大限の能力を発揮できるよう、ダイバーシティの意識の浸透と、福利厚生制度や職場環境の整備といった制度やカルチャーの醸成とをうまくかみ合わせていくことにも配慮している。（図表1）

すべての人を考えて制度の設計をする

もうひとつの特徴は、ダイバーシティ・マネジメントが一部の人のためのものではないということである。同社においてダイバーシティの基準は、「個人」である。そのため女性のためだけにという視点で制度を設計することはない。

「全社員が持てる力を最大限に発揮するために何が必要かを考えれば、子供を持った女性だけでなく、男性にも、独身女性にも必要なものがあるとわかります。多様な社員のニーズを満たすための支援の一部として、フレキシブルワークアワー制度（一部職種を除く全社員対象）、産前産後休暇や育児・介護休業休暇制度があると捉えています」（北尾氏）

この全社員を尊重する姿勢の背景にあるのは、同社の企業方針、価値観、理念（Purpose・Values・Principles：PVP）である。なかでも理念の第一に「すべての個人を尊重します」とあり、同社には創業以来、継続的に個人を尊重する風土が築かれてきたといえる。

同社では、PVPをすべての行動と判断の基準とし、会社と社員、上司と部下はPVPを基礎として信頼関係を築いている。そのため個々人の違いを尊重しても、組織としてばらばらになることなく成果を出せるのだ。

外資系だからダイバーシティ・マネジメントに取り組めるのだらう、女性向けの製品を多く扱う消費財メーカーだからダイバーシティのメリットがあるのだらう、と受け取られることは大変残念だと北尾氏は話す。

「私たちはどのような組織にもあてはまる普遍の原則だと思っています。ダイバーシティは、解決されるべき問題ではなく、活かされるべき強みです。その取り組みの道に終わりはありません」（北尾氏）

三菱商事

ビジネスモデル変容で高まる
外国人社員プロ化への期待

三菱商事の人材グローバル化への本格的対応の始まりは、1994年にさかのぼる。この年同社は、社長直轄の国際人材開発室を新設。カナダ人を室長に迎え、主に現地法人や支社、駐在事務所で採用された外国人社員の能力開発を担当した。96年からはインターナショナルスタッフ、ナショナルコアスタッフなどの呼称で選抜した人材の活用プログラムも始めた。「現地法人や支社のリーダーとなるための能力、スキルを高めようという外国人社員側の意識は高まったが、日本から派遣される本社員意識やマネジメント能力がつかないなかつた」と、同社の国際人材開発チームリーダー、松田豊弘氏は当時を振り返る。

東京出向から戻ると
辞める人が続出した

いくら口ではリーダーを目指せといつてみても、現地法人や支店、駐在事務所などの責任者は、ほぼ全員が本社から来た日本人。待遇も日本の大手商社の現地法人や支社には負けない水準は意識されていたが、「アジア地域でも英

三菱商事株式会社

- 事業内容：総合商社
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1950年
- 従業員数(連結)：51064人(2005年4月現在)
- 売上高(連結)：17兆1327億4000万円(2004年度)

語力のある社員の採用は、欧米の多国籍企業が競合となる。それらに対して必ずしも競争力のある水準ではなかつた。外国人社員に明確なキャリアプランを示せなかつたことも大きな問題だった。より広い視野を持つて仕事をしてもらおうと、年間10数人規模で外国人社員を東京の本社に異動・出向させてきたが、その多くが帰国後に退職したという。「出向から戻った後、現地で再び同じ仕事に復帰させていたのがよくなかつた。どのようにキャリアを形成してもらおうか、そのため会社は何をすべきかが明確でなかつたのです」(松田氏)

ところで、なぜ三菱商事は現地採用の外国人社員をより高度なマネジャーやプロフェッショナルに育成しようとしているのだろうか。その底流には総合商社のビジネスモデルの大きな変化がある。松田氏はこの点を、図表1の人材ポートフォリオ概念図で説明する。縦軸はビジネスの場が多国間にまたがるグローバルなものか、ひとつの国内に収まる

ローカルなものかが両極。横軸はビジネスモデルが日本から発信したものか、海外から発信されたものを両極にしている。

大きな意味を持つ
外国人の能力開発

左下の象限は、例えばローソン(日本国内のコンビニ事業)への投資が挙げられる。左上は日本の重電メーカーが開発した各種プラントを、中国に売り込むといったケースだ。注目すべきは図の右側だ。右上の象限は欧州のメーカーが開発したプラント類を、三菱商事が中国に売り込むような場合。そして右下は中国国内のコンビニ事業に、三菱商事が投資するようなケースだ。

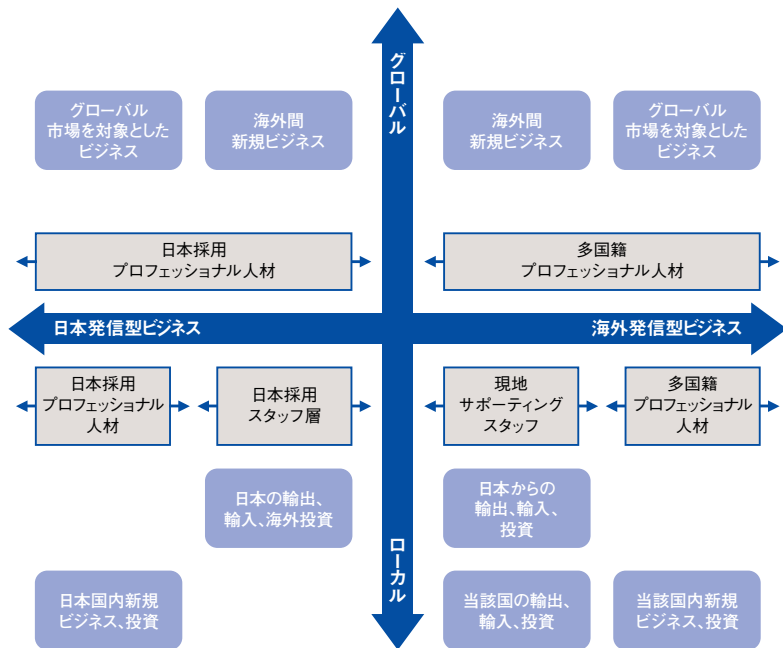
三菱商事に限らず日本の総合商社は、これまでどちらかといえば左側の2象限を得意としてきた。だが今後の持続的な成長を考えれば、右側の2象限でのビジネス展開が求められる。そうなると現地の事情をよく知る外国人社員が、これまで以上に重要な役割を占めるといふわけだ。「三菱商事の海外連結企業には、約2万人の外国人社員がいる。彼らの能力開発と活用が、今後の5〜10年間に極めて大きな意味を持つてきます」(松田氏)

これまでの苦い経験も踏まえ、同社は外国人社員の処遇や人材開発で新しい取り組みを始めている。テストケースとして先行する「中国プロフェッショナル



国際人材開発
チームリーダー
松田豊弘氏

【図表1】総合商社の人材ポートフォリオ概念図



出典：三菱商事提供資料を元に編集部で作成

制度」を紹介しよう。
この制度は「中国市場において、三菱商事本社から派遣された社員の機能を凌駕し得る中国人社員の育成」を目的に、2002年にスタートした。初年度は対象者を会社が指名したが、次年度からは公募も併用した。これまでに約30人が全中国で選抜された。契約は1年ごとに見直しがあるが、3年間で1クールとなっている。
報酬は職務評価をベースに、職務の市場価値と成果主義によって決定され

る。具体的には、基本年俸は当該職種
の採用競合企業が100社あったとし
て、そのうちの25位に位置する水準に設
定。これに加えて、仕事の成果に応じた
ボーナスが加算される。キャリアアプラ
ン明示の面も配慮されている。「認定後3
年間から5年間くらいのスパンで期待
している役割や身につけるべき能力やス
キル、研修にいつごろ参加してもらうか、
東京本社への出向はいつごろになるか、
帰国後のポジションはどうなるかなどを
関係者間で合意します」。こうした外国
人社員の選抜育成プログラムが、すでに
欧州、アジア、南米などでスタートを切
っている。「本社の日本人には定期的ロ
ーテーションがあり、会社の指示に従っ
て仕事に励めば、ひとりで将来も開け
てきた。だからキャリアプランの明示も
あまり求められなかったのです。ですが
同じ手法を中国やアジアに輸出するの
は困難。彼らの意欲を保ち、当社で働
き続けてもらうことも難しい」（松田氏）

日本語を翻訳し 経営情報を発信

日本企業が外国に進出する際、必ず
ぶつかるのが言葉の壁だ。同社でも高い
業績を上げている外国人社員たちに
「より活躍するために何が足りないか」
とインタビューで質問したところ、返っ
てきたのは「経営情報が足りない」とい
う答えだった。中期経営計画や本部や
ビジネスユニット（BU）の戦略情報な
どが同社内では主に日本語で飛び交っ
ているため、日本語に弱い外国人社員
は理解できなかった。そこで国際人材開
発チームが主要な経営情報を英語に翻
訳、社内データベースに公開している。
「当社の競争力の源は日本語で作られた
英知にある。社内公用語は日本語を捨
てて英語にするというのは、欧米企業
には勝てません。日本語によるコアコン
ピタンスに、英語によるそれをいかに近
づけるかがカギです」（松田氏）
このように人材グローバル化への対応
を進めてきた同社だが、松田氏は「欧米
企業のダイバーシティ施策は一部しか参
考にならなかった。会社のなりたち、背
景にある歴史や文化が大きく違うから
ではないでしょうか」と言う。「だから
こそ今人材グローバル化を進めている日
本企業同士が情報を交換し、知恵を出
し合う必要があると考えています」
欧州は多くの国が陸続きでひしめき
合い、昔から国境を越えた人々の交流
が絶えずなされてきた。米国も多様な国
から移民を受け入れ、国家を形づくっ
てきた歴史を持っている。一方日本はとい
えば、それら欧米諸国と比べると、多彩
な外国人と交流したり、生活をともにし
たりという経験は乏しいといわざるを得
ない。こうした前提の違いを考えると、
欧米で発展してきたダイバーシティの考
え方が、日本企業にそのまま通用する
とは考えにくい。松田氏が呼びかけるよ
うに、日本オリジナルの考え方を模索し
ていく必要があるだろう。



2

女性

キャリアをもっと柔軟に考え 組織と個人が歩み寄るには

「今の仕事を続けながら、育児も両立させる自信がない」。

職業キャリアを中断する理由をこう語る女性が多い。それは仕方のないことなのだろうか。「〇歳くらいには、こういうキャリアを積むもの」という固定観念を外して

組織と個人が歩み寄れば、キャリア中断をやむなく選択する人は減るのではないか。3人の研究報告と3社の事例を紹介する。

なぜ増えない女性管理職 「二大理由」は本当なのか

企業は女性の管理職が増えない二大理由に「必要な形式的要件をクリアしていない」と「必要な能力を持っていない」をよく挙げる。

形式的要件にこだわることにどんな意味があるのか、本当に能力がないことが理由なのか。女性リーダー3人へのインタビューなどをもとに、二大理由に疑問を呈する。

石原直子 (ワークス研究所研究員)

集団の中に、女性の姿を見ることは稀である。

管理職だけでなく、管理職候補の女性の数についても事情はさほど変わらなない。ある企業では、女性管理職を増やすために、女性候補者に向けた社内セミナーを実施してきたが、3年も継続すると受講該当者がみあたらなくなった。来年はセミナー開催を見送るつもりだという。

残念な話だが、これが現時点での日本企業の実情である。

改めて見ると、日本企業には女性の管理職が本場に少ない。2004年時点、企業管理職に占める女性比率は、係長相当職で11・0%、課長相当職で5・0%、部長相当職で2・7%と、10%をこらうじて超えているのは、初級管理職だけである(内閣府「平成17年

版男女共同参画白書)。これは、諸外国と比べてもかなり見劣りする数字

だ。例えば、米国では管理職全体に占める女性比率は46%、イギリスでは33%、スウェーデンでは30%。日本以外で10%に満たない先進国は、韓国の5・9%だけである(国連開発計画「人間開発報告書2005」)。

日本に女性管理職が増えない理由とは

なぜ、日本では女性の管理職が少ないのだろうか。

ここに、二つの調査結果がある(図表1、2)。どちらも企業に対し、女性管理職が増えない理由をたずねたものだ。目を引くのは、勤続年数やラインの経験など、管理職に必要な形式的要件を

先日、ある人事責任者の集まりで、ダイバーシティについて話をさせていた。だく機会を得た。管理職以上の方々が20人ほど参加されていたが、そこには筆者を除けば、女性の参加者はいなかった。日本の企業社会では、管理職レベルの

母親でも奥さんでもない 自分をほめられる快感

橋本真由美氏（ブックオフコーポレーション常務取締役）

「40歳まで、専業主婦の鑑のような存在でした。帰りの遅い子供を、家の前に立って待っているような。短大卒業後、病院の栄養士だった橋本氏は、24歳で結婚を機に東京郊外へ。以後、専業主婦を続けてきた。地元近くでパートの仕事を探し始めたのが41歳。折込みチラシの「誰にもできる」という言葉にひかれ、ブックオフ1号店の開店スタッフとして働きに出ることになる。

2号店店長に就任

「母親でも奥さんでもない、橋本真由美」として一生懸命頑張ったら、「おかげでこんなにきれいな棚が作れた」とほめられる。その快感を知ってしまった。古書店の新業態を生み出すことになるブックオフの船出に立ち会ったことが、その後の橋本氏の人生を変える。2号店では開店時から店長を任された。なぜパートにそんな大役が命じられたのかを聞くと、「人がいなかったのが最大の理由だと思えますが、差があったとすれば周りの人が「パートなんだか

クリアしていないとする回答と、女性が判断力・企画力・折衝力、あるいは部下を指導する力などの、管理職に必要な能力を持っていないとする回答である。

まず女性の管理職比率が増えない二大理由のひとつ、「管理職に必要な形式的要件をクリアしていない」に対して、



何をすることが重要だと、初めて気づきました」

2号店を繁盛店に育て上げた後、橋本氏は現場を最も知る人物として、なくてはならない存在になっていく。94年に取締役へ昇進。今は直営店だけでなく、フランチャイズオーナーやその会社の社員の指導に当たる。「全く違う商品を買っていた人たちが明日から古本を売れ」と言われる。10円で仕入れて100円で売る小さな商売に、最初は激しい拒絶反応を示します。でも、あの手この手でやる気を引き出していく。「みなさんを雇っているオーナーが、なぜブックオフに加盟したと思いますか。業績を上げ、会社を立て直してみなさんにお給料を渡すためじゃないですか」と生々しい話もします。研修で彼らが涙を見せたら本気になつた証拠。安心して現場に送り出せます」午後4時には帰宅すると夫と約束して働き始めた橋本氏だが、帰宅は深夜になることもしばしばだった。今も不振店があると聞けば現場に飛んで行く。

疑問を呈したい。筆者はこの1年で約30人の女性リーダーに対するインタビュー調査を実施した。その中には、男性正社員型の一般的なキャリアバターン（新卒入社後プランクなしで働き続け、勤続年数とともに職位が上昇する）を踏襲せずとも、プランクの後に得た仕事で急成長を体験し、リーダーとなった人も少なからず存在する。その具体的な事例をここで紹介したい（別枠コラム参照）。

ブックオフコーポレーション常務取締役の橋本真由美氏、京都市の友禅事務取締役の小川三穂子氏、TFPコンサルティンググループ常務取締役の布施麻記子氏はそれぞれ41歳、37歳、33歳で、今の会社に入社した。

入社前は3人とも専業主婦で、専業主婦歴はそれぞれ17年、13年、11年（布施氏は、最後の3年間は資格取得のために専門学校に通学）。一般的には仕事を見つけないことすらなかなか困難だろうと思われる、長い「ブランク」である。

入社時の仕事と今後のキャリアは三者三様だ。橋本氏は会社の立ち上げ期にパートで入社し、売り場づくりと顧客接点を経験する。2号店の店長を任された時点でもパート待遇のままだった。社員になってからは店舗に立つだけでなく、教育システムの構築や新業態の立ち上げなどの現場改革を担ってきた。

小川氏も入社時はパート。彼女の場合は事務からスタートしたが、販売に転向した時点で社員になり、その後は営業

部下をついてこさせるには 実績を見せるしかなかった

小川三穂子氏 (京都市の友禪事務取締役)

「ごく普通の主婦パートで始めました。当時はまだ30人しかいない小さな会社でした。でも、銀行でのお客様の現金を扱う仕事を通じて責任感だけは強くなっていました。だから、ここでも与えられた仕事を一生懸命やろうと努力していたと思います。高校卒業後、銀行の窓口で働いていた小川氏は、23歳で結婚退職。東京で専業主婦として暮らし始める。末子の小学校入学と夫の両親との同居を機に、家事を義母に手伝ってもらい、手の空いた時間で気楽に働くつもりで、呉服販売の京都きもの友禪にパートとして入社。37歳の入社当初は、銀行員の経験を買われて店舗事務に配属された。

社長に勧められて

小川氏の働きぶりを間近で見ていたのが、創業者で社長の河端繁氏 (現会長)。3年後に社長から「販売の仕事をやってみないか」と声がかかった。最初は尻込みしたが、「せっかくならと呉服屋に入ったんだから販売をやったほうが面白いよ」「これからは女性の時

へ。以来一貫して営業部門の責任者を務め、現在は営業本部長として、販売職・営業職の頂点に立つ。

布施氏は税理士の資格を生かすため

会計・税理士事務所での仕事を待た。入社2年目からは税務だけでなく、フィナンシャル・プランナーという新分野をバイオニアとして切り開き、保険や年



代だよ」という社長の言葉に動かされた。20年以上前の当時から、社長は「小さな会社が優秀な人材を確保するには、女性を活かすしかない」とよく語っていた。

来店客に店頭で着物を販売するその仕事にようやく慣れた1年半後、いきなり千葉県柏市の新店舗の店長に任命される。7人の部下は全員男性で、初の女性上司を相手にしなかったという。「よその店に研修に行かせてくれ」と言われ、悔しい思いもしましたが、部下についてこさせるには実績を見せるしかない。最初は部下と一緒にお客様を訪問していましたが、同じ一線に立とうと、私もひとりで営業に出ました。

営業経験は全くなかった上に、当時はまだ無名だった同社の商品は値段以上の価値があることをどう理解してもらうかに頭を悩ませる日々が続く。「成人式を迎えるお嬢さんがあるご家庭には、5、6社の呉服屋が営業に来ます。印象つけるために、大島や紬の、上等の着物を着て、車を運転して訪問しました」

「1回会っただけで信用を得るには、どん

なに価値がある話でも、一方的説明ではダメ。展示会への「来場を約束していただいても、当日来場されないの」で連絡すると「やっぱり信頼できるデパートで買うことにした」となってしまう。お客様にも社員にも、本音で語りかけるところから真の人間関係は築けるのです。

会社の成長とともに小川氏の仕事の範囲も広がった。91年には取締役就任、専務となった今は営業部門統括を担当し、社員教育に全力を傾ける。「押し付け販売はしない」「お客様の立場に立って考える」という同社の販売スタイルは、小川氏が経験の中で強く実感した「誠実であれ」という教訓から導き出されているようだ。

多くの社員と接する中で確信していることがある。「人の上に立つ人は、人を生かす人でなくてはならないと思います。自分が一番できると思っただけでは、知らず知らず部下の頭を押さえることになりかねません。ひとりとひとりとどう成長させるかが、一番大切。私もようやく、人を育てるのが楽しくなってきました」

金に関するエキスパートでもある。

3人のキャリアアップに共通するのは、入社前の経歴や勤続年数、雇用形態に関係なく、誠実な仕事ぶりと高い実績を認められ、よりチャレンジングな仕事を任されている点だ。いずれの場合も、トップの意思決定が重要なきっかけになっている。彼女たちの働きぶりを間近に見たそれぞれのトップが、新しい活躍の場を与えることを決断したので。

画一的人材像に頼る 企業が直面するリスク

これを見ると、管理職への登用に当たって形式的要件に縛られることに、どんな意味があるのかと問いたくなる。登用において勤続年数や異動回数などの形式的要件を定めるのは、それらの要件が、管理職として必要な能力を持つこととの証明になると考えられてきたからだ。人材のほぼすべてが、新卒後ひとつの会社にとどまり続ける男性正社員型キャリアパターンを踏襲していた時代には、能力をそのような形で判断することにも、それなりの妥当性があっただろう。だが画一的キャリアパターンを前提にした人材マネジメント手法は、今となっては女性だけでなく、すべての人の最大限の能力発揮を阻害する原因になりかねない。

どのような経歴の人材であろうとその人の持つ能力を正しく見極め、能力と実績に応じたポジションと権限を与える

主婦の視点を持つことが ずいぶん営業の役に立った

布施麻記子氏 (FPコンサルティンググループ常務取締役)

大手重機メーカーのOLを経て結婚退職し、29歳までは平日の昼間にカルチャーセンターへ通う専業主婦だった。そんな布施氏がなぜ税理士資格を目指したのか。「ずっと働き続けるつもりなんて最初はなかったんです。専業主婦にも飽きて資格でも取るうかと調べてみたら、数字を使う栄養士か税理士がいいかなと。栄養士はお料理の美技があるんですね。お金を払って家の外でもお料理するなんて思ったら、それで税理士。数字は昔から好きでした」

税理士の専門学校に通い3年で試験に合格するが、そのときもまだ働かなくてもいいと思っていた。だが税理士は資格保持者として認められるために2年間の実務経験を要求される。そこで山田淳一郎事務所(現税理士法人山田&パートナーズ)に入所した。「仕事を始めたら、少しでも能力を上げたいと思うようになって。ボスが与える課題を必死にこなし、時間もエネルギーもほとんど仕事に割いていた。会社の成長に合わせて、自分も成長してきた感じです」

入社翌年の89年、山田所長が東京ファイ

こと、それをテンポよく実施することは、多様な人材を抱える企業にとって必須の要件になりつつある。

画一的な人材像やキャリアパターン

を前提とした人材マネジメントが抱えるリスクはそれだけではない。多様な人生を背負った多様な人材の経験や知恵をいかしきれず、マネジャー以上の意思決



ナンシャルプランナーズという会社を設立した。日本ではファイナンシャル・プランナー(FP)の存在すらほとんど知られていなかった時代だ。会社は設立したが誰を対象にどんなビジネスを展開するかは見えておらず、ヒントを探るための米国視察旅行に、布施氏も同行する機会を得た。

目の前がパツと開けた

「FPとしてコンサルティング会社を営営する女性にお会いした。それで目の前がパツと開けました。税金だけでなく、保険や年金も含めて人の相談に乗るといって、FPの仕事の可能性を生き生きと語る彼女を見て、自分たちにもやれることがたくさんあると気づいたんです。参加者全員が協力し、帰国便の中で新会社のビジネスプランを書き上げ、翌日社長にプレゼンした。その熱意が認められ、5カ月後には取締役として新会社をスタートさせることになった。

まずはFPの存在そのものを世の中に知らせるため、あらゆる講演や執筆依頼を受

け、広告塔として活動する。そして事業の中核となるFP育成講座を金融機関や保険会社、不動産会社に売り込む日々が始まった。「営業では専業主婦の経験があり、エンドユーザーの視点を持つことがずいぶん役に立ちました。窓口や顧客接点の人たちが身につけるべき知識について、顧客を説得しやすかった」

人の役に立つことに喜びを感じる性質は、昔から変わらぬ。OL時代、週末に上司が「明日、出張前に会社に寄って資料を作ってから行く」と言うのを聞き、「資料を作るなら、コピーやホチキス止める人も必要だろう」と、休日出社したら大変喜ばれた経験がある。「この人は、私に何をしてもいいのよ、先回りして考えるのは癖のようなものですね。それで喜んでもらえたら本当にうれしい。もしかししたら天職は秘書かもしれません」

グループ傘下の別会社で代表取締役も務める今、責任者として組織の成長のため次に何をすべきか、自ら課題設定できるようになることが、次のテーマだと見定めている。

定層を、同じ経験や同じ感覚しか持たない人材で固めた組織は、環境変化に対して脆弱になる。しかも変化のスピードとインパクトは日ごとに増しているのが現実だ。

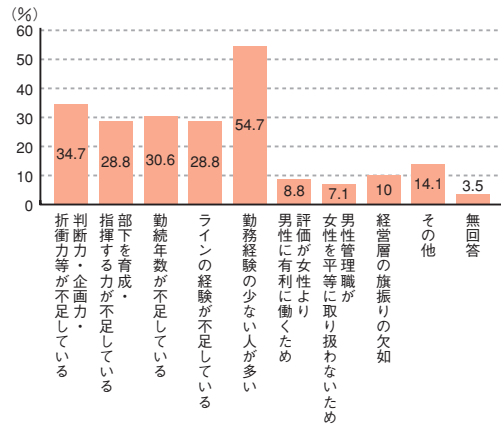
形式的にはなく、実務上ラインの経験が欠かせない、と考えるのなら、そのような配置を実施すればよい。女性であるからといって、ラインや現場は向くと思えなくてもいいのである。

戸惑いながらも 手探りで前進

例えば、橋本氏は突如2号店のオーナーと運営を任せられ、そこではあわや撤退という業績不振を乗り越えている。小川氏は、事務から販売にまわるよう説得され、さらには個人宅への飛び込み営業も経験した。小川氏も苦労の末に、部下と顧客の信頼を得る方法を自ら編み出している。これらの異動は、本人の希望を配慮したものではない。いわばトップが「勝手に」彼女たちをより広いフィールドに連れ出したのだ。そこで戸惑いながらも手探りで前進してきたことは言うまでもない。

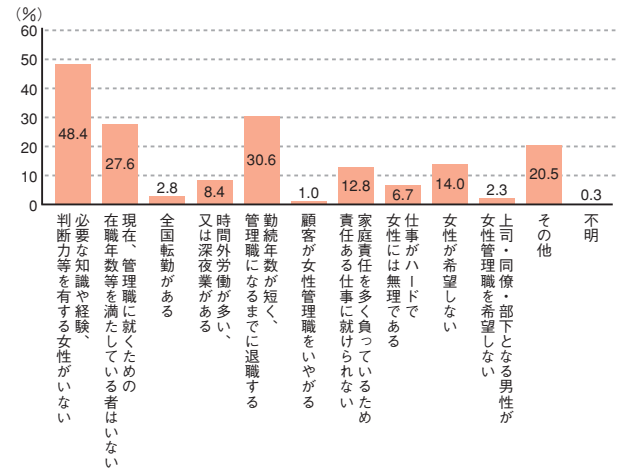
トップの決断は、既存の人材マネジメントを乗り越えるのに高い効果のあるジャンプ台になりうるが、だからといって、トップにしか女性のさらなる活用は進められないといいたいのではない。部下の働きぶりや実績をつぶさに見る立場の

【図表2】女性管理職比率が増加しない理由



出典：21世紀職業財団「女性管理職の育成と登用にに関するアンケート調査」2005年

【図表1】女性管理職が少ない、あるいは全くない理由



出典：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」2003年

人が、積極的に、チャレンジングな仕事とそれを通じた能力開発の機会を与えらるべきだろう。

次に、女性の管理職比率が増えないもうひとつの大きな理由に挙げられている、「管理職に必要な能力が女性に備わっていない」という認識は、果たして妥当なものだろうか。ある企業の営業部長は、自社で高い成果を上げ続けている営業ウーマンを例に挙げながら述懐する。「彼女は得意な顧客とそうでない顧客がはつきり別れている。そのため、なんとなく彼女には一番重要なクライアントを任せていない。男性にもそういう人はいるが、それは個性だからと割り切れる。実際、男性には次々と新しい重要顧客を任せているのだが……」。この営業部長のように、日本では女性の登用に当たって、男性の登用よりもリスクを過大視してしまう傾向があるのではないだろうか。

男性を初めての管理職に登用する場合、「彼にはまだ経験や能力面で足りない部分もあるが、このあたりで部下を持ち、課長ポストに就くことで、きっと成長してくれるだろう」という期待を込めて、ややチャレンジングな配置を実施することは、日本の企業では珍しいことではない。

これは、仕事を通じた育成や能力開発を重視するという、多くの日本企業に見られる特徴に関係している。任用や登用を通じて能力を伸ばしていくという手法は、男性正社員に対してなら、日本

の多くの企業にとってなじみのあるやり方なのだ。

にもかかわらず、女性の登用になると、今はまだその能力が備わっていないと腰が引けてしまい、思い切った配置を実現できないケースが多い。女性の能力が不足しているから女性の管理職が少ないというよりも、女性を管理職に登用して育成していかないから、女性のリーダー的能力を十分に伸ばせていないのだと考えてみてはどうだろうか。因果関係を逆転させるのだ。

チャンスを与えられる前提となる仕事姿勢

ところで今回紹介した3人の女性には、もうひとつの重要な共通点がある。それは、与えられた仕事に対し、真摯に取り組み、求められた成果の120%を出そうとする誠実な仕事姿勢と目標達成に対する熱意である。男性であれば女性であれ、このような資質を持つ人材は、飛躍的に成長するパワーを秘めているのではないだろうか。

マイナスイタラを終わりにするために

最後に付け加えたいのは、管理職になることを「女性が希望していない」という企業の認識に対する問題提起だ。ここでも因果の逆転が起こっている可能性は十分にある。彼女たちが管理職を希望しないのは、実現可能性のあまりの低さに、やる気をなくしてしまったからではないだろうか。それは女性社員たちの無言の抗議でもあったほうが良い。

一方で残念なことに、管理職というチャレンジに対する意欲の面では、企業と女性の間にある種の「共犯関係」が成立しているのも事実だ。企業が女性を登用する気がないから、女性のほうも管理職になる気をなくしている。逆に、

女性のキャリア形成における ライフ・イベントの影響

女性の場合、正規社員、非正規社員など就業形態の変化とライフ・イベント、とりわけ出産・育児の間には密接な関係がありそうだが、子供の有無やキャリアのブランクがどのようにキャリア形成に影響するかを「ワーキングパーソン調査」やインタビューから考察する。

徳永英子（ワークス研究所研究員）

企業は女性が希望しないからという理由で、ますます女性を管理職にしたがらない。この不毛なマイナススパイラルをそろそろ終わりにするためには、企業の意識改革ももちろん必要だが、一方で、女性たち自身も、あえてチャレンジする

姿勢をもっと身につけたほうがよい。布施氏は自らを振り返りながら、こんなアドバイスをくれた。

「女性のほうが、曲がり角の先に何がわかるかまでは、一步を踏み出せないという気持ちが強いのもかもしれません

などを指すキャリア、家庭や企業慣習などの環境要因まで視野に入れて総合的、立体的に分析する必要がある問題だが、本稿ではキャリアの中でも就業形態の変遷に着目し、分析を試みた。

前述の調査からは、「正規のみ（ずっと正規社員として働いている）」「正規↓非正規」「正規↓非正規↓正規」「非正規↓正規」「非正規↓非正規」の6パターンのキャリアパスに類型化できた（図1参照）。この6パターン以外の「その他」には、業務委託やフリーランスなど雇用以外で働いたケースなどが含まれるが、働き方などが大きく異なるため分析からは外した。また比較対象として男性のデータも見た。

正規社員を継続 女性では4割

男女でキャリアパスの違いを見ると、男性は8割近くが正規社員のまま継続就業しているのに対し、女性で正規社

ね。20代の私がそうでした。でも曲がり角の先に命を落とすような危険なんて存在しないのだから、さっさと歩いてその先を見たほうがいい。思いもかけない世界が広がっているかもしれませんから」

員を継続し続けているのは4割にとどまる。女性は「非正規」を経由する変遷が多く見られた。男性は定年までのようなキャリアを積みか長期的に考えやすいが、ライフ・イベントの影響を受けやすい女性は、相対的に短期的にキャリアを考え、再設計する必要があるから、このような差が生じているのではないかと見ている。女性の人生を考えると、結婚や出産などのライフ・イベントの影響は重大だ。これらと就業形態の変遷がどのように関係しているのか、データをさらに詳しく見よう。

女性の就業形態の変化に大きな影響を与えるライフ・イベントのうち、今回の分析では出産に注目してみた。出産・育児を機に働き方を変化させる話がよく聞かれるからだ。

6パターンのキャリアパスの中で、現在正規社員で働いている割合を子供の有無で見たと、子供がいる女性は45・0%を占める（「正規」「正規↓非正規↓正規」「非正規↓正規」の合計）。ところが子供がいない女性では、正規社

正規社員、パート・アルバイトといった非正規社員など女性の就業形態は多様だ。さまざまな岐路に直面しながら、女性のキャリアも形成されていく。ワークス研究所の「ワーキングパーソン調査」(*)のデータから就業形態の変遷をたどり、加えてインタビュー等によって、出産・育児などのライフ・イベントと女性のキャリア形成過程の関係を考察した。本来なら結婚・出産・育児など各ライフ・イベントと、同一社内外の異動・職種転換・就業条件の変化・転職

【図表1】就業形態の変遷6パターンの分布

	30代男性 N=1437	30代女性 N=562	30代女性N=562				有意差検定	
			子供あり N=331	ブランク期間有無※		子供なし N=231	子供有無	ブランク 期間有無
				あり N=207	なし N=48			
正規のみ	77.3%	41.3%	31.7%	19.8%	16.7%	55.0%	**	
正規→非正規	3.0%	24.2%	31.1%	40.1%	33.3%	14.3%	**	
正規→非正規→正規	3.6%	10.0%	8.8%	12.6%	2.1%	11.7%	**	
非正規のみ	1.8%	6.0%	6.3%	3.9%	12.5%	5.6%		
非正規→正規	6.2%	4.6%	4.5%	2.9%	10.4%	4.8%		
非正規→正規→非正規	0.1%	1.1%	1.5%	1.4%	4.2%	0.4%		
その他	8.0%	12.8%	16.0%	19.3%	20.8%	8.2%		

※非正規は、契約社員、パートタイマー、アルバイト、派遣

※転職経験者のみ

** p<.01で有意

員率は71・5%となり、男性の正規社員率87・1%にかなり近づいている。これは女性が出産・育児を機に働き方を見直した結果が表れていると見ていいだろう。

次に6パターンのキャリアパスを、子供の「なし」と「あり」で比べて見たところ、「正規」は「子供あり」31・7%に対して「子供なし」55・0%、「正規↓非正規」は「子供あり」31・1%に対して「子供なし」14・3%と、「正規」[「正規↓非正規」]の2パターンで大きな差が見られた。

こうしたシエアの違いが見られるのは、子供がいる場合、家事・育児などの負担が女性へ重くのしかかり、就業条件を変えざるを得ない状況に直面するからではないだろうか。このデータを裏付けるように、子供を育てながら働く女性からは「子供がいなかったときのような働き方はできない」「時短勤務などの諸制度があっても、上司や同僚の取得への理解が得られにくい」といった声がよく聞かれる。会社が育児支援策など諸制度を整備しても、男性を含めた従業員の意識や行動の改革なくしては、有名無実になりかねないだろう。

次に、子供がいる女性を対象に、キャリアアップの有無でどこに差が見られるか注目した。それは「正規↓非正規」パターンだ。「ブランクあり」が12・6%を占めるのに対し、「ブランクなし」は2・1%しかない。

ここでいうキャリアアップとは、転

職などで就業形態を変える場合に、転職先探しや、就学、家事・育児、介護などの理由で3カ月以上の空白期間があることを指す。調査ではブランク期間の内容までは聞いていないが、子供がある人のブランクには、出産・育児が関係する可能性は高いだろう。

このキャリアパス（「子供あり・キャリアアップあり」「正規↓非正規↓正規」）の女性は、インタビュー等から、次のような経緯が多く見られる。正規社員で働いた後、育児などに専念するため退職。子育てが一段落したところで再就職を考えるが、家事・育児と仕事を両立するため、パートタイマーなどの非正規社員として働く。その後、正規社員に登用されたり、正規社員として他社転職したりするというパターンだ。石原研究員の女性リーダー17人に登場する3人のうち2人も、このパターンだ（15～17ページ参照）。

仕事の一線から離れ、キャリアに長いブランクがあると、再就職が難しくなるといわれる。だが子育てを経験した女性は、女性リーダーのケースを見ても、一概に仕事能力が低いとはいえない。家事・育児に追われるなかで時間配分などマルチタスクをこなす能力が身につく場合もあるし、母親の視点、専業主婦の視点を持つことが、仕事の幅を広げる場合もある。このような能力を持った女性を、再び戦力として積極的に活用する仕組みや運営が企業には求められるだろう。

意識はあっても行動が伴わない

内閣府発表の「男女共同参画に関する調査」（平成16年11月）では、女性の就業について、「子供ができるまでは職業を持つ方がよい」と「子供ができてもしっかりと職業を続ける方がよい」などの選択肢で質問をしている。その結果を見ると、「子供ができてもしっかりと職業を続ける方がよい」が男女ともにほぼ40%で最も多い。その他の選択肢の割合でも、男女間で意識の差はほとんど見られない。

また、未就業児童がいる男性への、子育てに対する優先度の調査結果を見ると、仕事と家事・育児を同等に重視したいと希望しているが、現実には仕事重視にならざるを得ず、希望と現実のギャップは顕著だ。

男性は、意識としては家事・育児への参加を拒否していないのだが、実態としては、負担は女性に集中している。男女共同参画の進む北欧では、家庭内労働のうち男性が約3割を担っているが、日本では1割にも満たない。

企業では育児支援などの仕組みを急速に充実させてきているが、「意識」が変わらないうちに、その実効性には疑問が残る。男女の性差による仕事と家庭の分業という既成概念から脱皮し、一人ひとりの仕事と家庭のバランス（それは男性でも女性でも）を柔軟に設計できる社会・企業が実現すべきであり、女性活

用「女性の支援」といった視点だけでは、その実現は困難だ。

※ワーキングパーソン調査は、ワークス研究所が2

000年から2年に1度のペースで実施している。調査の目的は働く人々の実態と意識を明らかにすること。2004年の調査では首都圏で働く5800人を対象とした。正社員・派遣・パート、アルバイトなど多様な雇用形態と、性別を問わず幅広い年齢の働く人々を網羅している。

※インタビューの概要

子供を持つ女性で、再就職を希望する人や、現在就業中の人に6回のグループインタビューを実施。計約40人の話を聞いた。

専業主婦106人に聞いた 「なぜ私たちは働かないか」

子育て中の専業主婦がなぜ働かないのか。それは本人の意志なのか、それとも就労をしにくくする何かがあるのか、

また、どういった条件でなら働いてもいいと思っているのか……。

未就学児童を子育て中の専業主婦106人への聞き取り調査を中心に考察する。

渡邊圭子

(ワークス研究所研究員)

今回の調査では、対象者の約半数、48%の人が妊娠前はフルタイム（非正規雇用を含む）で働いていたが、妊娠・出産を機に辞めていた。なかには自分の意志で就労を継続しなかった人もいるが、「つわりがひどくて」「残業がきつい」「妊婦が働くような環境ではなかった」「出張が多かった」「小さい会社で申し訳なくて自分から辞めた」「戻っても違う部署になるので」など、自分の意志というよりは辞めざるを得ない事情があったと話す人が数多くいた。また「産後すぐ復帰したが残業ができず辞めさせられ

た」「育休後保育園が見つからず辞めた」と、一旦復帰したが、やむなく退職したという人もいた。こうして専業主婦となった人たちの多くが、職業キャリアからは事実上完全に切り離されてしまっていたのだ。では出産を終え、現在は子育てが生活の中心となっている彼女たちの就労意向は、どのようなものだろうか。

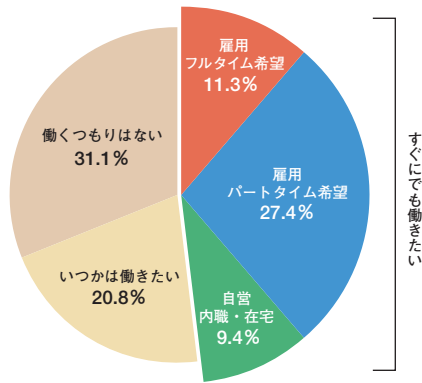
専業主婦の48%が「すぐにでも働きたい」

今回の調査では、48%の人が「すぐにでも働きたい」と回答した。また、いつかは働きたい人が2割、全く働くことを考えていない人が3割を占めた。すぐにでも働きたいと答えた人は、さらに3つのタイプに分かれる。1つめはフルタイムで働きたい人で、11%がフルタイムで働くことを希望していた。2つめのタイプが「在宅・内職・自営」の希望者が9%。そして3つめのタイプは「曜日×時間」という条件を求める人だが、27%を占める人たちが「週に3日か4日」などの日数と「10時から15時まで」といった勤務時間の希望の掛け合わせで条件を伝えた。具体的な声としては「子供の成長も見守っていたい」「在園時間が保育園に比べると短い」幼稚園に通わせながら対応できる範囲で働きたい」「保育園に入れて働くほど自分のキャリア優先で考えていない」「働いてもいいが家庭生活のペースを乱さないほしい」と夫に言われた」、また「小遣い稼ぎのため」「扶養の範囲内」などといった声も聞かれた。

さて、こうした子育て中の主婦が働くには、3つの阻害要因が挙げられる。

第1は保育環境。就職活動のために保育園に預けようとしても、いまだに全国で2万3000人が待機児童（平成17年4月現在）として保育園の入所がかなわずにいる。また待機者の中でも、求職者は優先順位が低い。かといって、民間の託児所に預けようにも近くになかったり、料金が高かったりで、ハローワークや職業訓練に行くのもままならぬ状況になってしまう。今回のアンケートでも、子育てで困っていることとして「再就職のための活動ができない」と答えた人が55%、必要としている支援として「就職支援」を挙げた人が38%いた。

【図表1】専業主婦の就業意向



また「子供が小学生になったら働きたい」という人も約1割いたが、小学生であれば学童保育の問題がある。こちらも1万1000人（平成17年5月現在）の待機児童を抱え、さらには学童保育施設のマンモス化も問題になっている。

第2は夫の家事育児への関わり方である。夫に望むことの第1位は、「健康に気をつけてほしい」54%、2位は「自分のことは自分でやってほしい」42%、以下「休日の育児」と「早く帰ってきてほしい」が38%であった。またフリーコメントで24%の人が「平日の家事・育児は夫に期待していない」と答え、「それよりもせめて自分の洋服や食器は自分で片付けてほしい」と続けた。というのも、夫の帰宅時間を聞いたところ、21時以降と答えた人が7割を占め、21時以降の半分近くが、23時以降に帰宅している。平日に家事も育児も、さらには自分の身の回りのことすら期待できない夫のいる家庭では、妻が働くことを選択するには相当な負担を覚悟する必要があるだろう。

第3は「在宅（近隣）」「日数」「時間」という専業主婦が求めるような条件に合った職がないため、需要と供給がマッチングしないということだ。

夫の協力、最初から「あきらめている」も

これら3つの阻害要因のどれが大き

な影響を及ぼすかは、希望する3つの働き方のタイプによって異なる。フルタイムで働きたい人は、職のマッチング以前に保育環境や夫の協力が重要となってくる。在宅や曜日×時間の掛け合わせを希望する場合は、夫の協力は最初からあきらめていることが多い。また子供はできれば保育園に預けたいが、それが無理なら幼稚園の在園時間内でも可能な仕事を求めるため、そういった条件の職があるかどうかというマッチングの問題が重要になってくる。在宅で働きたいという人では保育園に預けることを望まない場合もあるから、より職のマッチングが重要になってくる。

だが、「週に3日か4日、勤務時間は5時間」といった仕事は、ほとんど存在しないというのが現実だ。まずは、勤務時間や日数、勤務場所を柔軟化するフレキシブル・ワークの実現が急務だろう。すでに、日本でも先進企業がさまざまな取り組みを実行しているが、「育児休業、短時間勤務、在宅勤務」などの施策が用意され、妊娠・出産時に出産後の働き方について相談できる制度を導入している企業も増えなければ、妊娠・出産を機にやむなく退職を選択する女性は減らないだろう。

一方で、新しい働き方・仕組みを作り出す必要があると考える。企業内に「週に3日、1日5時間」という仕事を、どうすれば創出できるかということだ。夏休みや春休みなど子供の長期休業中

には働けないという主婦の事情に合わせて、その期間は大学生などの労働力を組み合わせるといった工夫や、限られた時間を有効に使うため通勤は近距離にしたいという要望に応えるため、地域密着ビジネスの中で職場を展開し、ジョブローテーションを組むことが必要となる。また、在宅で働くことを希望する主婦が多いことから、主婦を対象とした在宅ワーク向けアウトソーシング事業にも注目すべきだろう。

「在宅または近隣で」「曜日や時間を選ばず」「多くの主婦が働くことが可能になれば、一旦キャリアを中断する数年間を過ごした後の仕事への復帰と比べて、その後のキャリア形成もスムーズになるのではないだろうか。子育てが一段落した後は、独立、アウトソーシング企業への就職、フルタイムの正社員として再び就職するといった展開が容易になるだろう。大切なのはたとえベースダウンしてでも「働き続ける」という選択肢を、子育て中でも就労意欲のある主婦に提供することだ。それが個人にも、個人が生き生きと働くことを求める組織にも、大きな果実をもたらすはずだ。

※専業主婦の育児支援や託児についてのアンケート・インタビュー調査
2005年10～11月に実施。対象は、首都圏に住む、23～42歳の未就学児童のいる主婦106名。アンケートを事前に配布し、回収時に10～15分の聞き取りインタビューを実施した。学歴の分布は大卒・短大卒65%、専門学校卒14%、高卒19%、中卒2%。夫の職業は87%が正社員だった。

企業事例 ③

ユニクロ

店長にも週休2日と時短を
職務革命で女性を活性化

「女性プロジェクトがなければ、結婚は実現していなかったかもしれない」。去年4月、学生時代からつきあってきた男性と入籍をした、広島市の紙屋町サンモール店店長、合澤のぞみ氏はこう語る。理由の第一はプロジェクトによる8時間労働と週2日休めることの実現だ。合澤氏は全国で5人しかない、女性スパー店長のひとり。実績も上げてはきたが、以前は開店前出勤、閉店後退社をほぼ毎日続けていた。だが現在は8時15分出社、午後5時45分退社のペースをほぼ守っている。土日や祝日も必要なきは休めるようになった。「今年2月に2人の出身地、福岡で披露宴をしまった。週2日休めるから結婚準備がスムーズに進められた。エステにも通えませんでした」。夕食も合澤氏が作り、2人一緒に食べているという。

理由の第2は、2年前、現在の夫である彼氏が働く広島に異動がなかったことだ。「店長たるもの異動の理由に結婚を挙げるなんて」という空気が以前はあった。彼氏の近くに住み、異動では結婚生活も配慮してもらえるようになって、ようやく結婚後の生活が具体的に

描けるようになりました」

2001年入社、国分寺エル店店長の佐々木彩氏も、女性プロジェクトの影響は大きかったと語る。「会社に入った頃は、仕事は続けたいけど店長は体力勝負だし、結婚したら別の仕事に転職するだろうなと思ってた。今はずっとこの会社でキャリアを積んでいく決意を固めました」。

女性店長の厳しい声
「配慮するのは甘えだ」

女性店長の働き方やキャリア意識に大きな変化をもたらしている、ユニクロの「女性プロジェクト」発足は2004年3月のこと。女性店長の離職率の高さに対策を打ち出そうと、女性店長6人を含む8人が集まった。冒頭の会議で女性店長から飛び出したのは「完全実力主義の会社で、女性だけに配慮するのは甘えだ」「同じ仕事で女性だけ時

短をするなら、対象者のランクは格下げすべき」といった厳しい意見だった。

「その背景には、店長に独立自尊の商人であることを求める当社の風土があったと思います」。プロジェクトメンバーの人事部本部人事チーム、越川康成氏は解説する。独立自尊の商人だから、朝から晩まで働くものだし、かき入れ時の土日は休めないし、会社への甘えは許されないと論議だ。「議論を重ねるうちに、商売に対する厳しい姿勢も大切だが、一方で出産・育児期に女性が仕事だけに専念することは現実的に難しい。そうした時期があることが不利にならないのが本当のフェアではないか。結婚生活や出産・育児と両立できる環境が用意できなければ、女性は長期的なキャリア像が描けないという方向に、ようやく進み始めました」

こうして8時間労働でも、週2日休んでも店長業務を可能にするための見直しが始まった。「8時間労働で週2日休むことが店長の唯一正しい働き方だとは思わない」と越川氏は言う。だが子供を保育園に預け、午後7時には迎えに行く必要がある、土日は家庭生活を優先となれば、8時間労働、土日休みは譲れない一線となる。「一線を守りながら売り上げも維持し、店長の責任も果たせる仕組みが本当にできるのかを模索しました」。

まずは店長業務を洗い出し、ロジックツリーにまとめて優先順位をつけた。また店長代行者が、店の規模や売り上げ

株式会社ユニクロ

- 事業内容：カジュアルブランド「ユニクロ」を提供する製造小売業（SPA）
- 本社所在地：山口県山口市
- 設立年：1974年
- 従業員数（単体）：1733人（2005年11月現在）
- 売上高（連結）：3653億円（2005年8月期）



女性キャリア推進室リーダー
田中雅子氏



国分寺エル店長
佐々木彩氏



紙屋町サンモール店長
合澤のぞみ氏

に応じて何人いけば店長をカバーできるかも割り出した。こうして作成した運営システムを、プロジェクトメンバーが店長を務める6店で試行し、磨きをかけた。実験店を11店に増やした再試行を経て、去年の6月に店長や店長代行者がすべき業務、必要な店長代行者数の割り出し方、その育成法などが店舗マニュアルに追加され、全社に導入された。

ポイントは女性店長のためのマニュアルではなく、男性を含む全店長が仕組みの利用者となった点だ。利用した男性店長からも「勤務時間を短くできた」「新米店長だがやるべきことが明確になった」など高い評価を得たのだ。「要は店舗運営を安定化させる仕組みなので、男性店長にも効果はある。女性プロジェクトの成果を男性にもおすそ分けし、理解者を増やすことが有効だとわかりました」(越川氏)。この手法は女性向けのキャリア研修でも活用されることになる。

2年目のテーマは キャリア意識向上

1年目は男女が対等な条件で働ける環境づくりを進めた女性プロジェクト。2年目は「意識」の問題に取り組んでいる。男性が結婚や出産、育児を理由に転職することは珍しいが、女性はそうではなく、男性よりもキャリアの選択肢が多いといえる。一方で環境が整った結

果、「女性は結婚を持ち出せばあまり転職しないですむらしい」といった、かつて女性店長たちが心配したような「甘え」が、若い社員に始まったという。「それだけにキャリア意識を高めることは、女性にとつてより重要だと考えます」

4カ月に一回、女性フォーラムと称して、いくつかのキャリア理論を紹介しながら、ユニクロで働く意味や、自らのキャリアを考えてもらう研修を開催している。今年1月からは、この研修に一部の男性店長も参加させるようにした。「アンケートで最も高い評価をしてくれるのが男性だったりする。これもおすそ分けの一例です」(越川氏)

一連の取り組みの成果は数値にも表れている。店舗での退職率は女性が男性の倍だったのが、ほぼ同水準になった。既婚の女性店長は1人からこの1年で15人に急増。育児休業をとる女性社員も、数年前に1人だけだったのが、今年はずでに3人を数えた。今年2月に実施した従業員満足度アンケートでは、「女性が活躍できる会社」の平均スコアが5段階で3・5となり、1年半前の2・8を大きく上回った。

女性の活性化について、劇的な改革が進行しているユニクロ。そこには同社のトップ、柳井正会長兼社長の「意識変革」も大きく影響しているようだ。店舗サイドの「女性プロジェクト」と同様に、本部サイドの女性活性化を担当する女性キャリア推進室リーダー、田中雅子

氏の働きかけが柳井氏の「意識変革」に一役買った。

田中氏は2004年3月、外資系メーカーからユニクロに転職してきた。女性向けの水着や下着などの商品企画会議でも、女性の姿がほとんど見えないことに違和感があった。「これでは女性の消費者の気持ちがあかぬ。会社がつぶれてしまうかもしれない。危機感を持った田中氏は、柳井氏ら経営陣に女性の登用や支援を訴えたが、返ってきたのは「当社は完全実力主義だから、そんなものは必要ない」という答えだった。田中氏はその後女性の同志を募りながら、「何百回と」女性の活性化の必要を訴えた。

このような努力もあって2004年12月、ついに女性キャリア推進室の発足にこぎつけた。柳井氏は去年10月、ファーストリテイリングが主催する第一回「Girls Be Ambitious」と題し講演した。その中で柳井氏はこう語っている「人材活用の観点から『女性のキャリア』への関心が高まっています。当社でも積極的に女性活用に取り組んでおり、少しずつ成果が見え始めてきているところです」。こうしたトップの変化は、経営陣、マネジャーたちに大きな影響を与えている。トップと現場、双方からの取り組みが、劇的な改革にさらなる拍車をかけているのだろう。

【図表1】花王のイコール・パートナーシップ宣言

私たちは、自立した個人として互いの人格と多様性を尊重し、性別、学歴、人種、国籍などによる差別を行いません。私たちは、イコール・パートナーの意識を持って、共に働きやすい職場をつくり、高い意欲と力を合わせて仕事に取り組みます。

取り組みの指針

花王はイコール・パートナーシップの推進を通じて、社員の意欲と多様な力を活かし、さらなる事業の発展につなげます。

1. 多様性の尊重
2. ジェンダーフリー（男女共同参画）の浸透
3. ワーク&ライフバランスの推進

宣言で口火を切ったE P S推進活動は、その重点分野を「女性」「ライフステージ」「障害者」「外国人」に設定。これらの分野について採用、配置、育成・登用などの人材活用面、制度・システム面、意識・風土啓発面から施策を検討、実施していった。「人材活用面はどこまで登用や配置が進んでいるか部門ごとに事情が違うため、各部門による施策の検討と実行を中心に進めました。一方で意識・風土の改革に向けた啓発や、ワークライフバランスを実現するための制度づくりなどは全社課題として分科会が担当しました」（長坂氏）

花王は2001年、同社のダイバーシティ推進の拠り所として「イコール・パートナーシップ（E P S）宣言」を発した。宣言の小冊子は、花王グループの全従業員、17000人に配布された。「イコール・パートナーであるのは会社と従業員の関係にとどまりません。取引先や顧客など、ステークホルダーすべてとイコール・パートナーシップを結ぼう」という意味が込められています。同社の人材開発グループE P S推進室長、長坂広子氏は説明する。

宣言で口火を切ったE P S推進活動は、その重点分野を「女性」「ライフステージ」「障害者」「外国人」に設定。これらの分野について採用、配置、育成・登用などの人材活用面、制度・システム面、意識・風土啓発面から施策を検討、実施していった。「人材活用面はどこまで登用や配置が進んでいるか部門ごとに事情が違うため、各部門による施策の検討と実行を中心に進めました。一方で意識・風土の改革に向けた啓発や、ワークライフバランスを実現するための制度づくりなどは全社課題として分科会が担当しました」（長坂氏）

会社は1978年に女性の総合職採用を始め、育児休業法施行に4年先立つ89年に育児休業制度を整備するなど「女性活用先進企業」のひとつに挙げられる。同社の正社員6903人のうち、女性は13%、908人を占める。うち勤続10年以上は約3分の2、既婚者はほぼ半数で、3割が子供を持っている。こうした状況もあって、男性と女性の間におけるイコール・パートナーシップのあり方の模索は、E P S推進活動の中でも焦点となった。2002年に実施された仕事と育児両立制度の改革が、どんな取り組みだったかを見てみよう。

同社の育児休業制度では現在、生まれた子が1歳の誕生日を迎えた後の4月末まで休業できる。原則として休業前の職場へ復帰し、その復帰を妨げないために、休業中は代替要員を置かないこととなっている。同社の育児休業取得率は、2004年で90数%。休業後の復帰率は100%だ。2002年時

企業事例 ④

花王

男女はイコールパートナー 8割が満足する育児休業とは

花王は2001年、同社のダイバー

シティ推進の拠り所として「イコール・パートナーシップ（E P S）宣言」を

発した。宣言の小冊子は、花王グループの全従業員、17000人に配布された。

「イコール・パートナーであるのは会社と従業員の関係にとどまりません。取引先

や顧客など、ステークホルダーすべてとイコール・パートナーシップを結ぼうと

いう意味が込められています。同社の人材開発グループE P S推進室長、長

坂広子氏は説明する。

宣言で口火を切ったE P S推進活動は、その重点分野を「女性」「ライフス

テージ」「障害者」「外国人」に設定。こ

れらの分野について採用、配置、育

成・登用などの人材活用面、制度・シ

ステム面、意識・風土啓発面から施策

を検討、実施していった。「人材活用面

はどこまで登用や配置が進んでいるか部門ごとに事情が違うため、各部門による

花王株式会社

- 事業内容：パーソナルケア製品・化粧品・洗剤・サニタリー・ヘルスケア製品等の家庭用製品、食品・各種工業用製品の製造・販売
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1940年
- 従業員数（連結）：19143人（2005年3月現在）
- 売上高（連結）：9368億円（2005年3月期）

点の従業員500人以上の企業の取得率と復帰率はそれぞれ77%、92%（厚生労働省女性雇用管理基本調査）で、花王の制度がいかに活用されているかわかる。「女性が育児休業をとり、必ず復帰するのが当たり前となって、新たな課題が浮上してきていたのです」（長坂氏）

活用されている制度 それ故に生じる摩擦

部門長へのヒアリングや社員意識アンケートからわかったのは、同社の育児休業制度の二大原則「元の職場に復帰、代替要員を置かない」が現場に生んでいる摩擦だった。「代替要員を置かない」といっても、現実に休業で抜けた人の担当業務をどうカバーするのか、女性も出産前後の状況によっては、必ずしも原職復帰を望んでいない場合もある。負担の大きさから二大原則の廃止を訴える部門もありました。二大原則を廃止するか否かは論議を呼んだが、結局この原則は維持された。「二大原則は、多様性の尊重、個の力の発揮という花王ウェイに則った会社の姿勢、心が示されたもの。だから、これは動かさないと」という意思決定がなされたのです」（長坂氏）

こうして休業取得者に対する、休業前後の面談制度がスタートした。休業前の面談は休業に入る、遅くとも3カ月前までに、本人と上司、部門ごとに指名されているキャリアコーディネータ

帝人 女性管理職を3倍に 育児との両立支援も



人材開発グループ
EPS推進室長
長坂広子氏

1の3者で実施される。一定の書式に記入する形で、出産後のキャリアをどうしていくのかを考えてもらう。「出産後は家庭と仕事のバランスをとりたい、なるべく早く元の仕事に戻り、キャリアの中断を少なくしたいなど希望はさまざま。ここで考えをまとめてもらい、会社や上司がどうキャリア開発をサポートできるかも示していきます」(長坂氏)

た部署が統廃合されたり、上司がかわったりもする。また社員の側も「早く復帰するつもりだったが、子供が病弱なため仕事の負担を軽くしたい」など休業前とは状況が変わることもありうる。そうした変化も含めて、どういう形で復帰するかを話し合い、3者で合意する場になるという。

両立しやすいと評価した。長い職業人生を考えれば、女性が出産・育児に専念しなければならぬ時期はごく短い。女性の立場に立った、手間ひまを惜しまない育児休業制度を整備することで、花王の女性社員はより長期間、その能力を伸ばし、発揮することが可能になるだろう。「イコール・パートナーシップ」は、やはり会社と個人双方に利益をもたらすものなのだ。

帝人では、グループの女性管理職を

2006年までに60名に増やすという目標を設定している。2002年時点では20名。現状の3倍という目標実現のために、2003年からは「女性幹部育成プログラムWIND」をスタートさせた。毎年15人程度の候補者たちを、グループ各社の社長推薦に基づいて集める。

「社内にロールモデルが少ない現状では、女性たち自身が、自分は管理職と

帝人グループ

- 事業内容：合成繊維・化成系・医薬品などの製造・販売
- 本社所在地：大阪市中央区
- 設立年：1918年
- 従業員数(グループ連結)：約18960人(2005年3月末現在)
- 売上高(グループ連結)：9084億円(2005年3月期)

して事業責任を担う人材になるという自覚を持ってないことも多い。社長推薦は「あなたたちに期待しています」というメッセージです。期待を明確にすることで、女性たちの意識に働きかけたのです」。帝人グループの女性活用関連施策の企画立案と運用を担当する黒瀬友

佳子氏は語る。

WINDは参加者各自の中期的キャリアプランを作成することから始まる。この場には、各候補者の上司である部長も出席する。有能な女性ほど、現任部署で重宝されて上司が手放したくないものだが、いざ役職につけようとするとなんか、経験の幅が狭いことがネックになることが多い。そこで、将来管理職として活躍するためには、今後どんな部署でどんな経験を積む必要があるかを考えてもらい、計画に落とし込む。上司を同席させるのは、各人のプランを理解し、育成にコミットしてもらうためだ。「必ずしも描いたキャリアプラン通りに異動する必要はありません。ですが人事権を持つ部長のコミットメントがあれば、異動の代わりにどうその人のキャリアアップを支援するかなど、代替案を考

えてもらおうといった配慮も期待できま
す」(黒瀬氏)

ネットワークと 視野の広がりを

プログラム一期生だった荒俣智子氏
は、「参加しなければ、社内で同じよう
な立場にいる女性たちにも知り合えませ
んでした。また、社外で活躍する女性た
ちにインタビュする機会がありました。
た。女性たちの姿を見られたのは、精神
的な財産です。ロールモデルは社外の方
でもいいですよ」と振り返る。

同プログラムのメンター制度による恩
恵も、荒俣氏は語った。「私のメンター
は法務室長の男性でした」。法務室長は



帝人クリエイティブスタッフ
女性活躍推進室長
黒瀬友佳子氏



帝人知的財産センター
商標グループマネジャー
荒俣智子氏

まとめ 「時間」からの解放が必要だ

工代将章 (本誌編集長)

人事管理には二つの「時間」がある。

一つは「就業時間」。この点では近年、
労働へのインプット⇨残業時間からアウト
プット⇨成果へと焦点が変わってきて
いる。だが現実には「期待成果を出したか
ら、月末まで休む」では周囲が困る。せ
めて就業時間中は会社に居てほしいと

最初の面談で、荒俣氏が入社以来、知
的財産センターから出たことがないこと
を知ると、「仕事の幅を広げるべきだ」
と荒俣氏の上司にかけあって、3カ月間、
週4日半日ずつ、法務室の仕事を担当
するように計らった。「同じ知的財産に
関する案件でも、知財センターの視点と
法務室の視点では、意味するところが全
く異なるということに気づかされまし
た」。プログラム終了後の2004年、
荒俣氏は知的財産センター商標グルー
プでマネジャーに昇格した。

キャリアアップ支援と ワークライフ両立支援

「女性の幹部登用は、会社全体の風土

というのが会社の本音だろう。

もう一つは「プロモーション年数」。
入社後社内各グレードを上っていく
が、これも「飛び級」「しばらく休職」
といわれると会社は困ってしまう。「勤
続何年で課長」という標準形にプラス、
マイナスマールファの範囲での管理が前
提。つまり、人事管理では標準時間に
合わせてほしいというのが伝統的人事部
の本音なのだ。

ところが成果主義の本質は、基準を
「社内」ではなく、「顧客」や「マーケ
ット」など外部に持つことであり、社内

や意識を変えるために欠かせない施策で
す。もちろん管理職登用に当たり『下駄
を履かせる』ようなポジティブ・アクシ
ョンは必要ないと思いますが、同じ能力
の候補者が2人いるなら女性を登用し
ていきたい。現在、女性管理職の数は
47名になりました」(黒瀬氏)

同社が取り組むのは女性の幹部育成
だけではない。黒瀬氏はいう。「幹部育
成と、育児と仕事両立支援。2つを両
輪で実施することが重要です。そうでな
ければ女性の二極分化が起こるだけだ
すから。育児が仕事かという選択を迫る
のではなく、どちらの楽しさも享受でき、
何歳からでもスタートできる会社にして
いきたい。次の目標は男性も含めたワー
クラライフバランスの実現です」

の時計に合わすことはあまり意味がな
い。人事管理の運用自体、矛盾を抱え
ているのだ。

女性活用の問題もまた然り。標準的
な勤務時間や年次管理から離れ、一人
ひとりの意思と期待値で職務役割を柔
軟に設定し、成果と報酬を決められる
なら、十分活躍の場はある。それは、単
に女性活用だけでなく従業員全体の活
用につながる問題である。時間管理型
のHRMから、働き手の意思とパフォーマンスを尊重する、真の成果主義への進
化が必要だ。



3

高齢者

「仕事に求める価値」を見極めて 画一的な働き方を脱する

高齢者は働くことに何を求めているのか。彼らの思いにどう報いていけばよいのか。まだまだ、思い込みや先入観に支配されてはいないだろうか。2人の研究員が、高齢者の思いを満たす就労のあり方と、就業価値観の変化を明らかにする。あわせて2社の事例もお届けしたい。

「再雇用」一本槍でいいのか 4つの就労タイプの提案

働き続ける高齢者23人へのインタビューを分析することで、「無理なく」「役に立つ」という、彼らが就労に求める2大必須条件が導き出された。定年後の働き方の大半が「再雇用」という現状では、この2大条件に
応え切ることが難しいのではないか。
彼らの思いを満たす4つの働き方を提案する
福島さやか（ワークス研究所研究員）

2006年4月から、定年年齢の引き上げや再雇用、定年制度の廃止など65歳までの雇用確保措置を企業に義務づける改正高齢者雇用安定法が施行された。現在多くの企業で、改正高齡法に対応する取り組みが進められている。厚生労働省の従業員300人以上の企業約1200社を対象とした調査

によれば、雇用確保措置をすでに導入した、または導入見込み企業は、97・9%に達している。また雇用確保措置の内容を見ると、継続雇用制度が93・6%と圧倒的多数で（※1）、ほとんどの企業は、継続雇用によって高齢者を処遇している。

継続雇用には定年で一度退職した後再び雇用する「再雇用」と、定年制を適用せずに勤務を続けさせる「勤務延長」の2タイプがあるが、継続雇用制度を実施する企業の79・4%が「再雇用」で、「勤務延長」を実施する企業は10・5%にとどまっている（※2）。身分としては「嘱託社員」が71・7%と圧倒的で、給与水準は、「定年前の6〜8割」が最も多く45・9%、「定年前の4〜6割」が20・3%で続く。そして労働時間は、「定年前とほぼ同じ水準」が85・6%と大多数だった。つまり高齢者の継続雇用では、1年契約の嘱託社員と

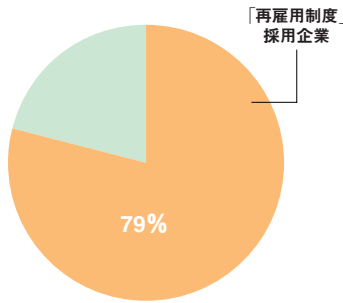
して、定年前とほぼ同水準の労働時間で働きながら、給与は定年前の6〜8割程度で働くというのが一般的だといえる。

どんなニーズが 満たされないのか

ところで継続雇用制度などを導入している企業で実際に雇用される者は、定年退職者全体の1〜3割程度に留まる場合が多い（※3）。従業員1000人以上の大企業において雇用されない定年退職者は、4分の3近くにまで達するという（※4）。かといって、高齢者には働きたくない人が多いというわけでもない。ワークス研究所の調査（※5）では、現在就業していない60歳以上の高齢者の就業意向者は86・6%にのぼる。また50〜60代による新規開業は近年増加し続け、2004年の調査によ

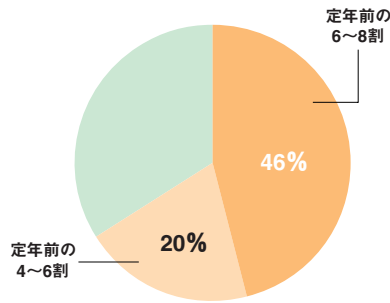
【図表1】データで見る継続雇用の現状

① 定年後の継続雇用形態



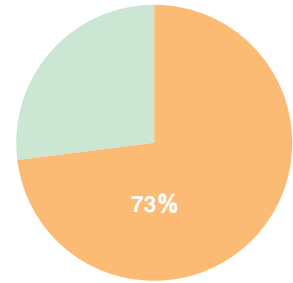
出典：「企業の高齢化諸政策の実態に関する調査」(財)高齢者雇用開発協会(2002)

② 継続雇用の給与水準



出典：「企業の高齢化諸政策の実態に関する調査」(財)高齢者雇用開発協会(2002)

③ 定年後継続雇用されない人の割合 (従業員1000人以上)



出典：「企業がみる60歳代雇用」大和総研資本市場調査部情報(2005)

れば、新規開業者全体の3割近くを高齢者が占めるようになってきている(※6)。なぜ働きたいという意向を持ちながら、継続雇用で働き続けることを選択しないのか。なぜ独立開業など社外に出て、働き続ける道を選ぶのだろうか。現在の勤務延長や再雇用といった継続雇用の仕組みでは、彼らのどんなニーズが満たされないのだろうか。

絶えざる比較法で インタビュー分析

現代の高齢者の就労に対するニーズを明らかにするため、現在も働き続けている高齢者23人に対して個別にインタビューした。企業から一度は離れた上で、再び働き続けることを選択した彼らに、「なぜ働くのか」「どのように働きたいのか」「働くことに何を求めるのか」をたずねたのだ。

インタビューは1対1の形式で、長くても3時間、短くても1時間半程度実施した。質問項目は前述の3点を中心にししながら、協力者に自由に語っていただきながら聞き取っていった。

こうしたインタビューから得られたデータを、「絶えざる比較法」(※7)によって分析した。定性分析の手法のひとつで、データの比較を繰り返すことによって一般化されたカテゴリーを抽出するというものだ。例えば『この仕事の面白さは、自由に行動してよいことだ』『継続して働くとなると、以前の自分の部下

に指示されて働かなければならない。それは面白くない』といった発言を「自由・指示されない」にコーディングし、「手を広げすぎると苦しくなるので、自分なりの枠の中であることが大事」や『フルタイムで働くのはちょっとかなわない。都合でちょっと休ませてほしい』といった発言を「無理をしない」にコーディングした。さらに二次的コーディングで「自由・指示されない」にカテゴリー化したログと、「無理をしない」にカテゴリー化したログを比較・検討し、『自由でないこと・指示されること』は高齢者の選択の対象とならない、「無理なこと」とであると分析し、この2つのカテゴリーを「無理なく」に統合していった。

2つの必須条件 無理なく、役に立つ

こうしたプロセスを繰り返し、高齢者が自らの就労に求める条件を、「無理なく」「役に立つ」「人との関係をつくる」「自由に使えるお金を得る」の4つに抽出した。

さらに事例別に4条件に対する反応度合いを検証し、ほぼ全てのインタビューで条件としてあがった「無理なく」(100%)、「役に立つ」(84・6%)の2つを「高齢者が就労に求める」必須条件とし、「人との関係をつくる」(43・5%)、「自由に使えるお金を得る」(26・1%)は反応度が半数に満たなかったため、必須条件としては採用しなかった。

高齢者が就労に求める2大条件が「無理なく」と「役に立つ」だといっても、漠然とし過ぎていてつかみどころがない。高齢者の具体的な発言から詳細を見ていこう。高齢者の就労条件のひとつが「無理なく」と聞くと、多くの人は体力的な無理がない、つまり労働時間や日数が短いことを想像するのはないだろうか。もちろんそれを求める声もあったが、むしろ「自分の都合や希望を優先させたい」というニーズが強かった。それは日数や時間を短くというよりも、「これまで時間の制約を受ける働き方を40年近くしてきたので、これからはもっと自由に働きたい」「ノルマやマネジメントから離れ、やりたかったことをしたい」という声に象徴されている。当然のことだが、「無理なく」の程度は人によって異なる。フルタイムでも「無理ではないし、これまでよりも楽」な人もいれば、持病があり週3日の短時間勤務でもつらいと感じる人もいた。さらに「無理なく」の程度は一定ではなく、事情によって、また時期によって変化することもあった。

加えて定量調査結果(※5)からも「無理なく」というニーズが読み取れる。「どのように働きたいか」という質問に対する回答で「これまでの知識・経験・技術・技能を生かして」「無理なく成果や結果を強いられずに」「方法や進め方を自由に任せられて」が上位3項目に挙げられた。このような高齢者の「無理なく」とい

【図表2】高齢者の就労のあり方4つのタイプ

タイプ	無理なく	役に立つ
デュアルスタッフィング型	●重い責任ではない	●若い人のために
ジョブシェアリング型	●長時間ではない	●仲間のために
トレーナー型	●命令されない	●社会のために
コミュニティビジネス型	●不慣れではない	●顧客のために

う就労ニーズを満たすには、現在の均質的な継続雇用ではなく、むしろ個人の事情や要望に合わせ、多様かつ柔軟な雇用のあり方が必要になると考えられるだろう。

高齢者は均質的な集団ではないことは、すでに社会老年学の分野で指摘されている(2003・古谷野ら)(※8)。例えば65歳から85歳までは、年齢で20年の差がある上に、同世代であっても学歴・職歴・収入・家族構成などが顕著な差異につながる。さらに、第二次世界大戦、ベビーブーム、高度成長期、バブル崩壊など、20世紀の日本の社会変化があまりに急激であったために(※7)、同じ高齢者であっても、意識や感覚の個人差が著しいといわれているのだ。

意思、志向を尊重した働き方を検討する必要

もうひとつの「役に立つ」で、最も代表的だったのが「ありがとうと言われたい・恩返ししたい」という意向である。「誰かに助かったと言われることが自分の喜び」「自分が今あるのは、会社や企業にお世話になったから。一旦退職した後は恩返しをしたい」という発言が目立っていた。こうした社会貢献志向は、高齢期に特徴的なものと考えられている。定年を迎えた人のライフスタイルに関する研究でも、「社会奉仕をすべきだと思う」「社会活動をしたい」など、「社会福祉志向」の存在が指摘されている(※9)。

一方で定年を過ぎたといっても、気力・体力ともに充実していて健康で、完全に引退するにはまだ早いという感覚を持つている人が多い。彼らはこれまで培った自分の「経験や知識を發揮する」ことで「自分もまだやれる」という達成感・充実感を得るために働いていると考えられる。定量調査結果でも世の中や誰かの「役に立つ」ために、「方法や知識・経験を伝達・指導する仕事」(47・3%)、「相談に乗りアドバイスをする仕事」(28・3%)で働きたいという回答が上位を占めた。

現在の継続雇用の導入に際しての議論は、高齢者の就労に対するニーズより、どちらかといえば勤務条件や報酬水準など就労条件を中心に検討が進められている。しかし制度の整備が進んでいるにもかかわらず、継続雇用が高齢者から選択されていないことから、今後高齢者雇用を進めていく場合には、高齢者個人の就労に対する意思や志向を尊重した雇用のあり方・働き方を検討する必要がある。

若手と高齢者が互いに補い合う

高齢期の就労の必須条件である「無理なく」「役に立つ」を満たす就労のあり方を4タイプ、提案したい。(図表2) 最初のタイプは若年と高齢者の組み合わせによるデュアルスタッフィング型である。若手と高齢者が、それぞれの特

徴や個性を活かし、補い合うことで効果を生み出す。例えば経験や実体験が乏しい若手を、高齢者がフォローし、逆に若手は臨機応変な対応が得意だからその面で高齢者をフォローする。高齢者は若手に指導・アドバイスすることで、若手から敬われ、自らも人の役に立っていることを実感できる。岐阜県の金属加工メーカー、株式会社加藤製作所(岐阜県)では、2001年から工場の稼働率向上を目指し、60歳以上のシルバ1社員が若手と一緒に業務を分担する試みを始めた。

2つめは高齢者グループによるジョブシェアリング型である。グループで仕事を請け負うことで、各人は時間や体力的に無理なく分担して仕事をする事ができる。さらにこれまでは全く異なる新しい分野の業務であっても、「三人寄れば文殊の知恵」のたとえ通り、高齢者同士の仲間内で教え合ったり、助け合ったりすることで対応でき、「自分もできる」という満足感を得ることも可能となる。1999年に任意団体として発足したシニアSOHO普及サロン・三鷹では、定年退職した高齢者が地域で自分の居場所を確保し、新しい仕事に対応するために、仲間と勉強し合い、助け合い、分担することで成功している。3つめが専門分野トレーナー型である。これまでに培ったさまざまな知識・経験・能力を活用し、自分なりのやり方で仕事に取り組みたい高齢者に適している。2001年から、環境分野を

中心に技術コンサルタントを派遣しているNPO法人・テクノメイトコープ（大阪）では、上意下達のピラミッド型組織ではなく、それぞれが独立自営の請負業者のように自律的に業務を担当している。既存事例では、高齢者自身がNPO法人などを設立している場合が多かったが、ある特定の分野で高度な専門性を持った高齢者に、企業内で技能の継承役となってもらい、雇用の形でこの就労タイプを実現させることも可能であろう。

最後はコミュニケーションビジネス型である。これは自分たちが（量的にも質的にも）できる範囲の仕事を近所で行うことで、「無理なく」のニーズを満たす。利益至上主義ではなく、顧客のニーズを優先するので、これまでより誰かの「役に立つ」志向を満たすことができるだろう。ただ、このタイプは企業が雇用する形ではなかなか難しいかもしれない。居住する地元で、自ら企業組合などを設立し、地域に根付いたビジネスモデルを展開しているケースが多く見られたからだ。2000年に小さな大工仕事やちょっとした修理や困りごとを解決する住宅サービス企業組合をスタートした健工館（埼玉県）が典型例だ。彼らは、顧客の隠れたニーズを汲んで、必要のない仕事であれば請け負わないという。そして細かなサービスを提供するためには「近所

高い就業意欲に 応える制度設計を

高齢者の就業意欲は高いといわれている。インタビュー調査でも、就業意欲の高さと強さを示す「元気で生きている限りは、働くのが当たり前」や「死ぬまで社会的関与を続けたい」といった発言が目立った。

また定量調査の結果でも「いつまで働きたいか」という質問に対して、就業者・就業意欲者の74%が「気力・体力が続くまで」と回答し、「何歳まで働きたいか」という質問に対しては、ほぼ全員が、現在の年齢の約5歳上まで働きたいと回答している。

米国の社会学者ロバート・C・アチユリーは退職後の生活過程を次の4段階に整理している（※10）。まずは退職前にやってみたいと考えていたことをウキウキと楽しむ「ハネムーン」、好きなことをやってみたが、意外に満足感が得られない「幻滅」、改めて生活を見直し、人生の目標を定め直す「再志向」、再志向を経た上で何をすべきかが明確となる「安定」だ。

働き続けるのは、あくまでも高齢期を

過ごすひとつの選択肢に過ぎない。ハネムーン段階のまま、これまでやりたくてもできなかったこと、好きなことに熱中する生活を、安定して続けることはすばらしいことだ。だがそれと同様に、「体が動き続ける限り働いていたい」と願う高齢者が、「無理なく」「役に立つ」という条件を満たし、生き生きと働き続けられることも実現すべきだろう。現在多くの企業で導入されている一律で均質な継続雇用制度に限定されない、高齢者の就労ニーズ、高齢者の特徴・強みを活かせる、柔軟で多様な働き方の設計が求められている。

※1 厚生労働省「改正高齢法の施行に向けた企業の取り組み状況」2006.1月
 ※2 産労総合研究所編『定年65歳時代の中高齢者雇用・活用マニュアル』経営書院2004.9月
 ※3 日本経団連出版編『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版
 ※4 大和総研レポート「企業が見る60歳代雇用」
 ※5 ワークス研究所「シニアの就業意識調査2006」高齢者の就業に関する実態と意識を明らかにする目的で、首都50キロ圏の55〜74歳の男性1200人を対象に行った調査。現在の就業意欲について「ぜひ働きたい」「働きたい」「まあ働きたい」の合計
 ※6 国民生活金融公庫「新規開業実態調査」
 ※7 B・G・クレイザー著「データ対話型理論の発見」新曜社1996
 ※8 古谷野巨 安藤孝敏 編著「新社会老年学」ワイルドランシング2003
 ※9 森二三男、平山明「北海道における高齢者の雇用実態調査」1999
 ※10 ロバート・C・アチユリー「退職の社会学」牧野拓司訳 東洋経済新報社1979

高齢期における 就業価値観の変化

高齢期には「困っている人を助ける」「世の中をもっとよくする」など、「他者支援」の価値観が強まること、高齢者を対象とする調査からわかった。なぜこうした価値観の変化が起こるのかを考察し、企業が高齢者と雇用関係を結ぶ際に、考えるべき3つのポイントを示す。

笠井恵美（ワークス研究所主任研究員）

高齢期になったとき、人は仕事に何を求めているのか？

実は、高齢者と現役世代に同じ質問をして、就業価値観を比較するような調査は少ない。高齢者の就業価値観や働く目的に関しては、50代までの現役世代と区別し、生きがいや生活満足、社会参加という枠組みの中で調査や分析をされることが多いためである。その背景には50代半ば以降は、職業人として引退に入る時期という一般的な捉え方がある。

しかし最近では、高齢者の高い就業意欲に注目して、高齢期も働き続けられるような環境を整えようとの見方がとられつつある。そこで今回、ワークス研究所では、高齢期を職業人生のひとつの時期として位置づけ、詳細にその時点の就業意識を調査する「シニアの就業意識調査2006」(*)を実施した。これから報告する価値観に関する結果は、この調査をもとにしている。

価値とは、望ましいもの、重要視するものについての概念である。価値観とは、価値をめぐる意識であり、行動を行う際の判断のもととなるものである。職業生活についていえば、就業価値観は、仕事を選び、働く動機につながるものである。本稿では、まず、高齢者の就業価値観の結果を紹介し、あわせて企業が組織の中で高齢者を雇用していく際に考えていくべき点について述べていきたい。

能力と報酬よりも 他者を支援する傾向

今回たずねた就業価値観は、図表1の項目である（一部、分析において削除した項目もある）。このうち、年齢による変化が有意と認められたのは4項目であった。図表2に示すように、そのうちの2項目、「能力を活かせること」「高い報酬を得ること」は加齢とともに非常に重要であるとする割合は減り、逆に、「世の中をもっとよくすること」「困っている人を助けること」の2項目を非常に重要であるとする割合は増加する結果となった。

就業価値観の 4つの因子とは

図表1は、就業価値観の項目への回答結果を用いて因子分析（主因子法、固有値が1以上、プロマックス回転）

し、高齢者の就業価値観が4つの因子で構成されていることを示した結果である。

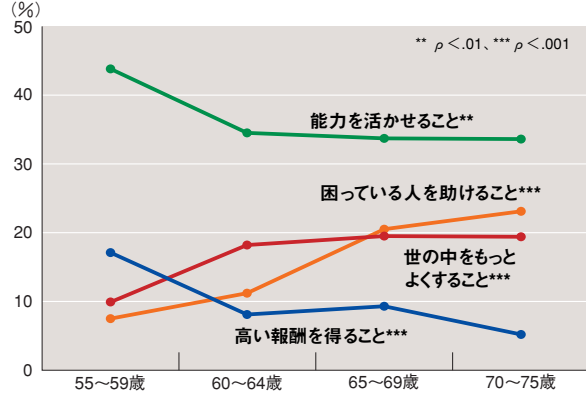
第1因子は、「肩書きや役職があること」「高い報酬を得ること」「知識や技能が求められること」といった外的報酬を重視する内容であるので、「報酬・承認」因子と名づけた。第2因子は、「困っている人を助けること」「世の中をもっとよくすること」といった社会や他者を支援する内容の項目に高い負荷量を示していた。そこで、「他者支援」因子と名づけている。第3因子は「外へ出る仕事であること」「身体を動かすこと」「仲間と一緒に仕事をする事」「人に接すること」といった外へ出て人と接する行動を重視する内容の項目であるので、「活動・交流」因子とした。第4因子は、「自分なりのやり方で仕事に取り組めること」「能力を活かせること」といった仕事のやり方や状態について重視する内容の項目であったので、「仕事環境」因子と名づけた。

さらに、これら4つの因子を55～64歳群と65～74歳群の2つに分けて比較をしたところ、低年齢群よりも高齢群で有意に最も高まった因子は「他者支援」因子であり、次いで「活動・交流」因子であった。「報酬・承認」因子と「仕事環境」因子は、年齢群による有意な変化は認められなかった。

これらの2つの分析の結果を合わせて考えてみると、高齢期においては、他者を支援する就業価値観が強まって

*首都圏の55歳から74歳までの男性1200人に、就業に関する意識をさまざまな尋ねた、ワークス研究所による調査。2005年9月実施。

【図表2】高齢者の職業価値観（「非常に重要である」割合・男性）



注)対象は、全1200sのうち、現在、「仕事を探していないし、働くつもりもない」無業者を除く、有業者および就業意向のある無業者(889s)。
出典：ワークス研究所「シニアの就業意識調査2006」をもとに著者作成

【図表1】高齢者の職業価値観の因子構造

	第1因子 報酬・承認	第2因子 他者支援	第3因子 活動・交流	第4因子 仕事環境
10) 肩書きや役職があること	.70	-.01	.03	-.14
2) 高い報酬を得ること	.62	-.31	.09	.16
8) 知識や技能がほめられること	.48	.15	.00	.21
16) 仕事の成果が認められること	.38	.19	-.03	.27
14) 困っている人を助けること	-.12	.77	.06	-.08
6) 世の中をもっとよくすること	-.13	.73	.09	-.01
9) 成長できること	.28	.49	-.12	.12
12) 外へ出る仕事であること	.25	-.02	.65	-.15
4) 身体を動かすこと	-.20	-.06	.59	.30
13) 仲間と一緒に仕事をする事	.20	.21	.48	-.17
5) 人に接すること	-.09	.22	.45	.20
3) 自分なりのやり方で仕事に取り組めること	.00	-.06	.08	.59
1) 能力を活かせること	.25	.00	-.06	.44

注)対象は、全1200sのうち、現在、「仕事を探していないし、働くつもりもない」無業者を除く、有業者および就業意向のある無業者(889s)。
出典：ワークス研究所「シニアの就業意識調査2006」をもとに著者作成

職業価値観は年代によって変化

いることがわかる。

ではなぜ、高年齢期においては、「他者支援」の価値観が強まるのだろうか。そもそも、仕事に何を求めるかは、年代によって変化をする。

「職業（労働）価値観の国際比較に関する研究」の結果によれば、日本の成人男子（企業人）の職業価値観は20代と30代の間に最も有意な変化がある。能力や成長、社会的交流を重視する傾向は20代のほうが強く、経済的安定性を重視する傾向は30代のほうが強いと報告されている。また、30代と40代では職業価値観に変化はなく、40代と50代では人間関係に関する項目を重視する傾向が40代で強く、経済的安定性を重視する傾向は50代で強くなっている。

このように年代ごとに職業価値観が変化するのは、年代ごとに社会的な役割が変化することが理由のひとつとして考えられる。就職をし、成長し、企業の中で中核的な存在となり、また家族の経済的責任も負うようになり、といった役割の変化である。

また、外面的な役割とは別に、米国の精神分析学者であるE・H・エリクソンが述べた内面的、心理社会的な発達段階の影響も大きいと推測される。

高年齢期は、エリクソンの示した成人期の後半と老年期に当たると考えられ

る（図表3）。成年期の発達課題のひとつに、祖父母的生殖性がある。成長期の後半は、老年期を目前にしながらか、次の世代につながる世話をすることを積極的に行うなかで、自らの内面を深めていく時期であり、コンサルタントやアドバイザー、教師といった役割が例に挙げられている。また、老年期は、死がまもなくやってくるかもしれないという意識を持ちながら、これまでの人生を振り返り、今を生きることに向き合いながら自分の人生の統合を図る時期である。これらの時期には、他者との関わり合いを通して実感する高年齢期ならではの喜びや気づきがあるのではないだろうか。

具体的な誰かの喜びを 実感できる仕事を望む

ここで、他者を支援する仕事をしている高年齢者の声を紹介したい。

「いま一番面白いのはね、例えば個人旅行なんかお世話するでしょ。で、帰ってこられたときに、お土産をもらうときがあるんですよ。チョコレートひとつとかね。くれるという事はやっぱりね、喜びがあつて、感謝の気持ちがあるからくれるんですよ。何をもらったかというより、ようやくしてくれたと言われるのがなによりの喜びですね」

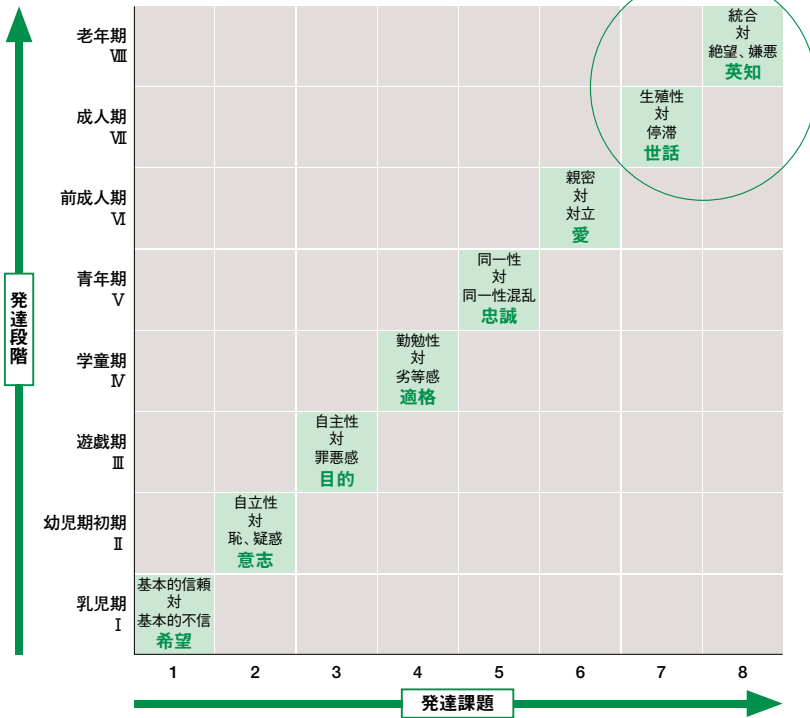
この方は、海外への旅行業の経験を生かし、友人の相談に乗ったり、大手旅行代理店では扱いにくいような同好会や研究会の旅行企画を立てたり、高

齢の両親へプレゼントする旅行の相談に応じたりしている。いずれも、誰かから相談されたり頼りにされたりするなかで生まれてきた仕事である。収入にはないが、手数料を中心とするので高額ではない。手間がかかる大変な仕事でもある。それでも仕事をすることの喜びを感じている。

また、50代まで金融業界で仕事をした後、60代で介護の資格をとり、高齢者介護に携わっている方は、「仕事のレベルは低いんですけど、それこそその人のためだけにしかなくていい。世の中のために、なんていう大きな仕事ではないですけど、非常に私は楽しい気持ちでやっていますね。難しいことは何もありません。ただ高齢者の方がほとんどだから、一番大事なのは高齢者に対する優しさです。気持ちの優しさがあればもういいんじゃないかなと思ってます」と言う。病状が進行する方を担当した経験については、「その方の人生の最後のおつきあいをしている、と思いながらやっています。それで、やっぱりどんどんどんどん悪くなって、これまでお相手して打っていた囲碁ひとつでも、打ち方が変わってくるのがわかるわけです。そうすると、やっぱりこつちとしたら非常に切ない思いをしながらね。これはもう切ないですよ」と語られた。

旅行業も介護も、生命に関わる安全と、顧客となる相手の満足というサービスの質を要求される仕事である。そのような仕事において、仕事の完成度や報

【図表3】エリクソンの心理社会的人生段階



出典：E.H.エリクソン『ライフサイクル——その完結』（みすず書房、1989年）をもとに作成

酬の高さではなく、相手との関わりの方
かで感じられる喜びを、おふたりは第一
に語られていた。
これらはほんの一例であるが、不特定
多数ではなく、具体的な誰かの満足
（それがかつての職場の後輩でも、地域
の子どもたちでも構わない）を実感でき
る仕事を通して、自らの内面の深まりや
成長を感じられる仕事が、他者を支援

組織に求められる 3つの方向性

今回の調査からは、このような高年齢
期の職業価値観の変化が、定年経験を
経ることで強まるという結果も出てい
る。定年という区切りで組織から離れ、
自分なりの仕事および仕事場を再構築
していく過程は、それまでなじんだ組織
の価値観とは別に自分自身が大事にする
価値観を見直す契機になるのであ
る。

このような職業価値観の変化を経る
高年齢者個人と企業が雇用関係を結ぶ
場合、何を考えたらよいのだろうか。

ひとつは、年代によって価値観が異な
っていくことを理解することである。こ
とに高年齢期の職業価値観は、それま
での職業人生の多様さ、時代背景の違
いを反映して、この年齢だからこうなる
とは言い切れないものがある。今回は現
在の高年齢者の全体像としてお伝えし
たが、独自の文化のある各企業で育つ
た高年齢者が、何を重視して仕事に取
り組みたいと考えているかは、改めて問
うてみる価値があるだろう。

第2には、それらの価値観を認めつつ、
高年齢者の能力を生かす職務を開拓す
る取り組みである。過去の専門能力を
生かす仕事をまず探すというアプローチ
よりも、「現場に立ちたい」「頼りにして

くれる人の喜びのために」「次の世代を
育成する、次の社会につながる仕事を」と
いった高年齢者の思いや志から仕事
の領域を考え、その領域に高年齢者の
豊富な職業経験を生かす。あるいは経
験のない領域でも、これまでの職業経験
と仕事への基本姿勢を生かし、学びな
がら仕事に携わることが可能である。こ
こにおいて大事なことは、労働能力の供
給源として高年齢者をみるのではなく、
知恵と社会への思いをもち、60歳を超
えても成長する人として高年齢者をみる
という視座への転換であろう。

第3は、新卒で採用し、30代後半以
降の成長や能力開発は本人に任せると
いう従来の考え方から、人は何歳になっ
ても成長することができると考え、それ
ぞれの成長を助ける仕事上の機会の創
出を考えることである。多様な価値観や
役割の変化、各自の職業人生への理解
の深まり度合いを見ながら、能力を培い
発揮する機会をさまざまに設けてみるの
はどうだろうか。

参考文献

Nevill, D. D. and Super, D. E. (1989) "The Value Scale: Theory, Application, and Research (Manual)." Consulting Psychologists Press.
井上和子・三川俊樹・芳田茂樹(1993)「価値観測定の研究と方法についての文献展覧」追手門学院大学文学部紀要27号
中西信男・三川俊樹(1988)「職業(労働)価値観の国際比較に関する研究——日本の成人における職業(労働)価値観を中心に」進路指導研究 9号
エリック・H・エリクソン、ジョーン・M・エリックソン、ヘレン・Q・キヴニック著、朝長正徳・朝長梨枝子共訳(1990)『老年期 生き生きしたかわりあい』みすず書房

企業事例 ⑥

ダイキン工業

熟・壮・青の一体化で
再雇用率87%を実現

人事部長
藤田伸一氏

ダイキン工業の高齢者のための職場開発や環境づくりは、1970年代にその嚆矢を見出すことができる。高齢者が生産のメインラインで働くために必要な支援機器の開発や職務再設計、作業姿勢の見直しを大学との共同研究で進めた。またラインで働くことが困難になった人の新たな職場として、76年にダイキン福祉サービスの設立、保安業務の社内化なども進められた。「経験してきた業務からは大きく離れ、別の職場に移ってもらう職場開発の形が主流でしたが、生涯現役主義を貫くという観点からは、それは必ずしも効率的なやり方ではなかった」と人事部長の藤田伸一氏は当時を振り返る。

「熟・壮・青、いろいろな世代の人が同じ職場で働くのが、今でいうダイバーシティの本来の形ではないかと、再雇用制度導入の機運は高まりました」。検討の中で、60歳以上の高齢者が働くことになる各部門と協議したところ、高齢者に担当してもらいたい仕事として1000近くがリストアップされたこともこの流れを後押しし、91年4月に同社の再雇用制度はスタートを切った。雇用期間は当

ダイキン工業株式会社

- 事業内容：空調機器、冷凍機応用製品、油圧・潤滑機器、フッ素化学製品などの製造、販売、輸出
- 本社所在地：大阪市北区
- 設立年：1924年
- 従業員数(連結)：19310人(2005年3月現在)
- 売上高(単体)：7289億円(2005年3月期)

初、「本人の希望があれば63歳まで」と「会社が選択した人材は65歳まで」の二段階方式だった。これは2001年の見直しで「本人希望で65歳まで」に延長された。年収は定年前の水準にかかわらず、一律で年金の支給も含めて約540万円になるように設定された。再雇用後の社員は特別嘱託社員と呼ばれる。

休暇中に考える
再雇用後の役割

同社の制度で特徴的なのは、定年退職日と再雇用開始日の間に取得する、1カ月から3カ月のリフレッシュ休暇の取得の意味づけだ。勤務地は原則として定年時の勤務地だが、「定年前の仕事で、再雇用の後も続行してほしいというわけではない。今までの豊富な経験がより生かせる職務に、新たな意識で取り組んでほしいと考えています」。定年までのキャリアを振り返り、再雇用後の働

き方を考える期間に当たってほしいと考えているのだ。

これまでの経験を生かす新たな職務として、同社が特別嘱託社員に期待しているのは、ひとつは「後進たちの育成、技能の伝授」だ。91年にタイ、96年に中国・上海、97年に中国・惠州など、同社は90年代にかけて生産拠点のグローバル化を進めてきた。この際工場立ち上げに伴う現地社員の指導役として、再雇用後の社員も派遣された。「空調機の製造現場でも工程の細分化、専門化は進んでいます。若い社員は自分の専門分野には強くても、隣接分野や全体とのつながりの把握はやや弱いといった傾向も見られる。その点特別嘱託社員には優秀な多能工が多数おられます。新工場の立ち上げには、こうした人材が欠かせないのです」(藤田氏)

国内でも、同社は生産現場での技能伝承を目的に、熟練工をマイスターに認定してきた。さらに60歳以上は「シルバーマイスター」に認定し、若手の指導に当たってもらうという。現在シルバーマイスターは1人だが、50代のマイスターは8人。今後ますます増えていくだろう。「海外に派遣されたり、シルバーマイスターに選ばれたりというのは、もちろん特別嘱託社員のごく一部です。ただ、あらゆる職域でこうした育成や技能伝授が必要になる。だからこの役割を担ってもらうことには、大きな期待を寄せています」。同社の設計開発部門には、開発管理グループが置かれている。この

ジーバ 出資できるのは60歳以上 高齢者に優しい製品を

温泉で知られる佐賀県武雄市に本社を置き、福祉介護機器・用具類の開発製造、販売を手がけるジーバ。出資者は60歳以上、働き手も高齢者、扱う製品も高齢者向けが中心と、まさに「高齢者の、高齢者による、高齢者のため

の会社」を地でいっている。同社は1997年に発足した。総合

株式会社ジーバ

- 事業内容：福祉機器、日常生活用具、自立促進用具などの介護機器・用具類の開発、製造、販売
- 本社所在地：佐賀県武雄市
- 設立年：1997年
- 従業員数(単体)：6人(役員を含む常勤者、2006年3月現在)
- 売上高(単体)：2500万円(2005年5月期)

同社の常勤メンバーは社長の北川氏、デュエルを退職後、ジーバに転じた取締役の野田和弘氏(67歳)、花田多都子氏(65歳)の3人のみ。このほか歩合制で

グループは製図法など設計開発に伴うノウハウの形式知化、若手技術者の育成などを担当している。これも「育成、技能伝授」の一例だろう。また技術者でいえば、いわゆる設計開発だけでなく、特許など知的財産の管理、開発管理、セールスエンジニアなど、技術者の活躍できる場をより広げていくことを考えている。同社の再雇用率は87%(2004年)。定年退職者のほとんどが、働き続けることを選択していることになる。従業員1000人以上の企業では、雇用されない定年者が4分の3近くにまで達するといったデータと比較しても、驚異的に高い割合といえる。なぜこのように高い再雇用率となるのか。藤田氏は理由の

第一に、「10年以上続いてきた再雇用制度の歴史」を挙げる。「身の回りに特別嘱託として活躍する先輩が、ロールモデルとして存在することは大きい」第2に挙げたのは、会社の風土だ。同社の、特に開発部門を中心に運用されている仕組みに「コアマンとサポーター」制度がある。役職にかかわらず、ある得意分野に関するプロジェクトではコアマンに指定されれば、そのプロジェクトのリーダー役を任される。仮に上司である部長や課長がプロジェクトにいれば、彼らは職制上コアマンの上司であっても、プロジェクトではコアマンに従うサポーターとなる。「つまり特別嘱託社員であっても、コアマンの役割を担うことが可能です。仕事を遂行する上であま

り年齢を意識しない風土があるのです」そして、「手前味噌にはなりますが」と前置きしながら、藤田氏が最後に挙げたのは、「やはり社員がダイキンのことを好きだということではないでしょうか」。2002年、社内報の特集で再雇用者のこんな声が紹介された。「家族の生活のために一生懸命働いてきたが、残る期間を大切にしたい。精一杯仕事をして恩返しをしたい。ただし気迫と探究心が消えかけたときは、すぐに辞める覚悟だ」「自分のことより次世代に何を残せるかを考えた。若手を育成する今の仕事に、大きな意義を感じている。いかにせん体力の限界も感じている」

釣具メーカー、デュエル(本社：福岡市)を一代で急成長させた北川安洋氏(74歳)は、61歳で社長の座を2代目に譲った。「まだまだ隠居の年ではない」と、今から25年前に参加した異業種交流会の仲間や郷里の友人に出資を募ってスタートした。同社は一度増資もしているが、現在も出資者は60歳以上に限定されている。



ヒット商品「あわゆき」(中央)とジーバのメンバー

取締役
野田和弘氏

営業を業務委託する高齢者が、福岡、長崎などに3人いる。あとの出資者らは無給の「非常勤」扱いだ(現在は社長の北川氏も体調を崩して休養中)。無給で働くのなら、ボランティア活動に励んでもいいのではないか。こう野田氏に聞いてみた。するとこんな答えが返ってきた。「私たちの世代はこれといった趣味もなく、働けるうちは働きたいと思う人が多いようです。また散歩をすればついでに道を掃除するというように、社会への奉仕はボランティアなどと改めていなくても、自然にやっつてしまっている。働く代わりにボランティアに励むという感覚には、どうもなじみません」。

出資者のひとり、一丸進氏も74歳。小学生時代から北川社長の幼なじみで、「社長とは、60年来の飲み仲間」と笑う。小学校校長の経験があり、理科、工作分野を得意とするアイデアマンだ。一丸氏がジーバに出社するのは、週に1、2回程度。北川社長や野田氏、花田氏らと顔を合わせれば、そのとき浮かんでいるアイデアを聞いたり、ぶつかっている問題についてアドバイスしたりする。例えば、3年あまりで12000台を売った同社のヒット商品に、ポータブルトイレの「あわゆき」がある。排泄物を泡で包み込むことによって、臭いを抑えるところが製品の大きなポイントのひとつなのだが、この泡の発生装置に、一丸氏のアイデアが一役買った。「学校で魚を飼うとき、水槽の中に泡がぶくぶく出る装置があるでしょう。あれを参考にすれ

ばいいと提案しました」

最近も一丸氏は趣味の書道を生かし、新製品を考案した。長い紙に字を書くときを想像してほしい。高齢者になって足腰が弱くなると、ひざで少しずつ移動しながら字を書いていく動作が大きな負担になる。そこで、人が上に乗れる丈夫で四角い厚板の四隅に、小さな車輪をつけた台車状の道具を提案した。その「台車」の下に長い紙を通し、移動させながら字を書いていく。書道をたしなむお年寄りからはすでに好評を博しており、現在製品化を準備しているという。

マジックハンド兼杖 工夫を重ねて製品化

また、ある大学の研究室から製造を委託された「先端部がマジックハンドの杖」もまもなく製品化される。これもいくつかの壁を乗り越える必要があった。「杖の先端はマジックハンドのアームでありながら、使用者の体重を支える丈夫な構造であることが求められる。ここにいろいろな工夫をこらしました」(一丸氏)。ジーバのアイデアもあって製品化が実現したこの杖は、すでに1000本を受注しているという。

一丸氏もさることながら、ジーバの製品開発は、やはり北川社長に負うところが大きい。北川氏はデュエル時代に200を超す特許を取得。ジーバに転じてからもすでに10数件の特許を取得している。

また、出てきたアイデアを試作、製品化する段階でも、ジーバはめぐまれた環境にある。ジーバの隣接地にはデュエルの工場があり、高度な工作機械も揃っているため、外注をしなくても機械を借りて、すぐに試作品を作ってみることができる。また、取締役の野田氏は、デュエル時代に材料調達を担当していた。「釣具の材料調達ですから、木でも金属でもプラスチックでもなんでもこいで。かつての取引先のネットワークを活用すれば、たいいていの材料は用意できます」。北川社長のアイデアが、一丸氏をはじめとする非常勤メンバーとのやりとりの中でさらに練り上げられる。そして恵まれた工作環境や、長年培ってきた人的ネットワークを活用することで、素早い試作、製品化が図られる。こうして「あわゆき」や、移動式介護リフト「てがる」などに代表される、利用者の立場に立った製品群が続々と生み出されるのだらう。

ところで、設立から8年が経っている同社の売り上げは、どうなっているのだろうか。ヒット商品が続き、年間7000万円まで伸びた時期もあったが、ここ数年は25000〜35000万円くらいで推移しているという。「成長を放棄しているわけではない。いまだ実現していない配当もしたいし、出資者を海外旅行に招待するのが夢」と野田氏は言う。「ですが、当社の設立のきっかけは、質のよい福祉介護機器を、低価格でお届けしたいという思いです。そのためには

まとめ

「働く」ことのパーソナル化

工代将章 (本誌編集長)

研究開発には思い切って投資していきますし、利潤ばかりを求めるわけにはいかなないと考えています」

最後に、野田氏に定年まで勤めた会社に再雇用されるのではなく、高齢者が

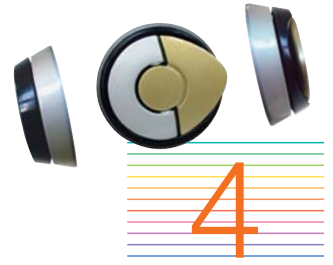
集まって新たな会社を起こすことの意味を聞いてみた。「年をとった者が上につかえていると、若い人たちの活躍の場を奪ってしまう心配が、どうしても出てきます。少なくとも既存の企業が、そうし

た心配を解消できる高齢者雇用制度を整備するまでは、次世代の人たちに道を譲るためにも、ジーバのような会社があってもよいのではと思っています」

近代以降、産業は、ゴールをまず決め、それに向かって複数の職務や役割を分解して機能的に編成し、生産性を高めてきた。個々人は官僚的組織構造の中で、設定された役割を果たすことが期待されている。歯車だといいたいのではない。個々人が周囲の環境から刺激を受け、新しい工夫をすることが期待されている。働く個人の喜びと組織の成果を重ね合わせる方向へと、現代のマネジメントは進化してきた。

今回の当研究所の調査によれば、シニアにはそれとは別の働き方への要望が見られた。指示されない、自分なりの枠の中で、気の合う人などと、従来のマネジメント概念では括れない情緒だ。だが孤立やわがままを望んでいるのではない。「会社や社会に役に立ちたい」「恩返しを」という気持ちも強いのだ。組織目的があり、その中で役割を担い成果を競うという働き方に比べると、仕事内容やプロセス自体を楽しみ、地位や報酬の優先順位はぐっと下がる。働くことが、組織の中で位置づけられるというよりも、もっと個人側に引き寄せられたものになっているから、従来の企業組織のHRM概念とは合わないのだ。これはシニアだけに固有の話なのだろう

うか？ 工業化社会の成熟は、社会全体に、働くことのパーソナル化を要求していないか。NPOやLLPが増えてきていることをどのように解釈するか、これらと従来の企業社会は距離を置いて存在するのか、融和していくのか……。 「働く」ということの意味をもっと考察しなければわからない点だ。少なくとも、従来の企業社会の論理に合いくいものを切り捨てたり、企業のHRMの枠内に押し込めようと短絡させたりしない方がいいだろう。人事部がこれまで扱ってきた、勤務時間、役職、評価、報酬などの項目が、働き方を表現するのに十分であることに気づき、個人の動機を尊重していく方向に舵を切る必要がある。



組織

多様な人が生き生きと働ける 「ユニバーサル」組織 成立の要件

ここまでひとりひとりが生き生きと働ける組織を実現するために、乗り越えるべきギャップを、「女性」「高齢者」を入り口に探ってきた。最後のパートでは「組織」の側面からアプローチしたい。事例研究から導き出された、「ユニバーサル」組織を成立・存続させる4つの要件の仮説を提示したい。

西山徹也 (リクルートワークス研究所 主任研究員) 益田 勉 (リクルートワークス研究所 客員研究員)

近年、日本においても性別や年齢、

国籍、障害の有無などによる差別を排除し、多様性を生かす考え方として、ダイバーシティ・マネジメントが広がっている。この言葉の登場した背景には、差別による多額の賠償金支払いや組織

のイメージダウンを避けるといった、法的なリスク対応があったことは否定できないだろう。だが90年代に入り、顧客やニーズの多様化に積極的にアクセスする手段としての有用性が論じられるようになった。企業にとってダイバーシティ・マネジメントは、必要なコストから、有効な投資に変わりつつある。しかしいずれにしても企業・組織側の功利性の追求がその出発点、判断基準であることに変わりない。CSR（企業の社会的責任）の重要性が増している現在においても、多様性への対応は企業にとってできれば避けたいコストではないだろう

か。

個人が基点の組織とは どのようなものなのか

企業・組織側からの視点だけではなく、ひとりひとりの個人やそのモチベーションを基点とした組織、つまり「ひとりひとりが生き生きと働ける組織」「年齢や性別によってではなく、個人の能力や志向によって働き方が選択できる組織」とはどのような組織で、その成立・存続の条件はどんなものなのか。今回の我々の研究では、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む組織の視点ではなく、ひとりひとりが多様であることを前提にしている組織、そして多様な個人の視点からのアプローチを行っている。研究を進めるに当たり、このような組織を私たちは「ユニバーサル組織」と命名す

ることにした。建築家であり研究者でもあった故ロナルド・メイス氏らが提唱した、「ユニバーサルデザイン」になぞらえたものだ。このコンセプトは、それまでのバリアフリー、あるいはノーマライゼーションなど、障害をネガティブなものとして捉え、その解消を図る考え方を一変させたことで知られている。人はみな何かの障害（得手・不得手、能力・価値観の差異）を持つという前提に立ち、すべての人が使いやすく住みやすいデザインこそが価値のあるデザインだと、よりポジティブで広がりのあるものへと転換させたものだ。複数の事例研究から、「ユニバーサル」組織を成立、存続させるいくつかの要件についての仮説が得られた。次の4つだ。

- ① 働く目的や働き方について共感がある組織
- ② ひとりひとりの個性を生かすリーダー

のいる組織

③フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計

④組織の規模が、一定水準を超えない

以下は、事例研究の対象とさせていだいた組織のひとつであるW・L・ゴア・アンド・アソシエーツ社（以下、ゴア社）を取り上げ、合わせて4つの仮説に関連する先行研究をまとめたものである。なお、ゴア社はゴアテックス・ファブリクスのメーカーとして有名だが、全世界45拠点に7000人の社員を抱え、売上高20億ドルを上げる優良企業だ。また同社は米国経済誌「フォーチュン」で発表される、働き甲斐のある会社100社の常連であり、社員満足度の高い企業としても注目されている。

同社は昨年4月、4人（5〜13歳）の子供を持つ42歳の女性、テリー・ケリー氏をCEO（最高経営責任者）に迎えた。まさに同社が「多様な人々が生き生きと働ける組織」であることの象徴といえる。ケリー氏は中流家庭に生まれ、大学卒業後、同社に22年間勤続してきた。男女差別がないとされる米国でも、女性の昇進を妨げる「ガラスの天井」が存在するといわれる。経営を専門的に学んだわけでもない若い彼女が、グローバルカンパニーのCEOにふさわしいと認められ、周囲に受け入れられているという事実からも、同社が経営や組織、人事において他社と大きく異なる特徴を持っていることがうかがわれる。

「ユニバーサル」組織の第1要件「働

く目的や働き方について共感がある」に対応する、ゴア社におけるエピソードを見ていこう。同社の商品はゴアテックス繊維以外に多岐にわたり、顧客の業種も多様だ。また多民族国家アメリカで創業され、全世界の多文化マーケットへアクセスしており、多様な環境やバックグラウンドを持った社員（同社はアソシエイトと呼ぶ）で構成される。「働き方」も独特で、例えば、同社にはCEO以外には正式な肩書がない。組織は「Autoc（格子）」と呼ばれるアソシエイトの主体性を追求した結果生まれたプロジェクト型組織によって編成されている。そこでは「非公式のコンセンサスを通じた意思決定」を基軸に、社員は上司にはなく、社員は全ての同僚に対して説明責任を持つ。

行動原則に基づいたユニークな働き方

一方で、同社は特殊な素材、あるいはその機能を応用開発する知識創造型企業として、事業ドメインは決してぶれない。同様に、アソシエイトは創業者ウイバート・ゴアの経営哲学「夢見る自由」そして「あくなき夢への挑戦」「すべてのベンチャーは夢によって始まり、夢が輝き続ける限り成長し発展し続ける」という目的に対して強く共感している。先に挙げた独特な働き方も、①

Fairness ② Freedom ③ Commitment ④ Waterline（※）という同社の4つの

行動原則に基づいて生み出されたものである。

組織における知識創造実践の要件として、野中郁次郎氏は「意図」「自律性」「ゆらぎと創造的カオス」「最小有効多様性」「冗長性」の5つを挙げた。意図とは、目標への思いであり、どのような知識を創造するかについての知識ビジョン。意図の共有が共通の価値観を形成し、個人のコミットメントを促す。知識創造論の中では、「ゆらぎと創造的カオス」に代表されるように多様性の積極的な機能が認識されているが、同時に「最小有効多様性」に端的に示されるような、多様性のほどよい程度が必要であることが主張されている。

知識ビジョンは多様にしない

しかし、そのほどよいバランスの程度は明示的ではないのであり、知識創造に向けての意図の在処と、所与の組織状況によってまさに多様であることが予測される。その他の属性においては多様であつても、知識ビジョンにおいては多様でないことが、知識創造実践の要件となる。ここでいわれていることは、「ユニバーサル」組織を成立、存続させる要件の第1に挙げた、「働く目的あるいは働き方に関する共感の存在」ということだ。

名古屋市立大学の出口将人氏は、「組織文化は価値規範と行為から構成され

るものであり、価値規範によって行為が構築、運用、制御される一方で、行為を通じて価値規範が再構築されるといふ循環的な関係」といい、よりダイナミックなものとしている。ユニバーサル組織の条件の「働く目的」が価値に関わる領域とすれば、「働き方」は行為に関わる領域であるが、その意味では、ユニバーサル組織は、組織文化の発現の形態であるとともに、組織文化の形成のプロセスを表していると考えることができる。

第2要件「ひとりひとりの個性を生かすリーダーのいる組織」はゴア社でどう体现されているだろうか。リーダーの果たす役割や期待される能力も独特だ。CEOのケリー氏は「リーダー(CEO)は、身近な存在であるべき」という創業者以来受け継がれてきた暗黙の行動規範に沿って、全世界の各拠点を頻繁に訪れる。しかしそれは具体的に指示を与えるためではなく、アンシエイツの自主性や能力を尊重し、コミットメントを引き出すことを目的としたものだ。「目標は大きな方向付け。適材適所を確かめるのに多くの時間を費している。『本社から皆さんを助けに来ました』ってジョーク知ってます? 無用、無益な本社の助けなんていらぬのです」という彼女の言葉が象徴的だ。

また、プロジェクトのチームリーダーになるには、そのチームが必要で魅力的だという同僚の賛同と協力を取り付けなければならぬ。ゴア社では経験や年

齢などにかかわらず誰もがプロジェクトを提案し、リーダーシップを発揮することが可能な反面、多様な能力や価値観を持った人々から認められ、その協力が得られなければリーダーには決してなれない。

違いを強みにする リーダーシップ

多様性によって成員同士のコンフリクトが生まれ、成員同士のコミュニケーションが阻害されるとするなら、コンフリクトを解消し、コミュニケーションの活性化に対して効果的なリーダーシップが発揮される必要がある。リーダーシップの二機能説に従えば、維持的機能がより重要になるということである。しかし、その際必要なのは、対症療法的なコンフリクトの緩和ではなく、厳然としてある「違い」の認識を、他者否定的な方向ではなく肯定的な方向に向けることだと考えられる。つまり、ユニバーサル組織におけるリーダーには、自分と違う他者の「強み」について、部下の認知が生まれるようにガイドする力が求められる。その前提としてリーダー自身が他者の「強み」に対してオープンで受容的であることも重要だろう。多様性の機会としての側面を強化すること、多様性のコストとしての側面を回避、緩和する戦略的な取り組みがリーダーには求められる。

第3要件「フラットで柔軟な組織構

造とキャリア設計」に移ろう。ゴア社は、プロジェクト型のフラットで柔軟な組織構造で編成されている。そしてプロジェクトの成立過程に見られるように分散化(MITスローン・スクール教授のトマス・W・マローン氏が定義する、問題に関わる者が直接、意思決定に参加している状態)が非常に進んだ組織といえる。また、肩書(役職、階層)がないばかりか、細かい職務区分もなく、したがって職務記述書もほとんど存在しない。そしてあるチームリーダーが、次もリーダーになるとは限らないため、昇進や昇格といった概念も存在しない。あらかじめ定められた仕事をするのではなく、自らミッションを定めそれを実行するのが原則だ。また金銭的な報酬は、現在に加え、過去、未来を通しての長期的な組織への貢献度合いで決まるため、アンシエイツは失敗することを恐れずチャレンジできる。チームが失敗してもその貢献が認められることも少なくないため、個人がそれぞれ長期的な展望を持って仕事を選ぶことが可能なのだ。

ユニバーサル組織の、その構成員にとつての意味は、個人のキャリアの多様性を認め、その発達に支援的な環境を提供することにある。従来の伝統的組織が持っていた個人のキャリアに関する仮説は、個人が1つの組織で比較的長期間にわたって特定の職能としてのキャリアを発達させるといったものだった。しかし、長期安定雇用の前提が崩れ、キャリアの定義も拡大されて全人的なもの

とされることによって、個人のキャリアに関する組織のコミットメントは限定的にならざるを得ない状況となっている。

200人を超えたら 組織を分割する慣習

最後に「組織の規模が、一定水準を超えない」という要件を見よう。ゴア社では、「組織は200人以上になるとごくしゃくし始める」という経験則から、一事業部の人員が200人を超えたら、半強制的に分割するという組織編制の慣習がある。また同社の独特なチームを成立させ成功に導くためさまざまな方策が採られているが、一例として直接コミュニケーションの原則がある。これは情報内容の正確な伝達・共有だけでなく、インタラクティブによってそのニュアンスや背景にあるコンテキストをも理解し、互いのより深い理解と信頼創造が可能になるという効果を大切にしているからだと思う。

このように、ある面で非効率で無駄のある同社の組織が、有効に機能する規模には限界があるのは当然だ。一般的な組織では、規模の拡大に伴う複雑性を縮減するため公式な組織や制度、規則を策定し、権限と責任を明確化する方向を選択するのが通常だ。しかし同社は、そのことによって失われる可能性の

高い、多様なひとりひとりの個の尊重と豊かな知識創造を、より価値あるものと考え、あえて複雑性の発生原因である組織規模そのものの制御を選択しているといえる。

今まで見た4要件の中で、第2のリーダーシップの要件と第3の組織とキャリア設計の要件は、組織規模に制約をもたらずと考えられる。分散化してフラットな組織は、大規模組織ではあり得ないし、個性を尊重するリーダーシップは、構成員個々に関するリーダーの認知の限界から、組織が一定規模以上になると実現が難しくなると考えられるからだ。その閾値が何人ぐらいの規模になるのかについて、ロンドン大学の人類学者ロビン・ダンバーは、類人猿の研究から人間の集団の最適規模は150人以下と推定されるという説を提唱している。「この規模であれば、個々人の忠誠心と直接的な対人関係を基本にして、秩序はおのずと維持され、行動も規則なしで統制できる。規模がこれ以上大きくなると、それが不可能になる」というのだ。

ジレンマ克服の 方策が今後の焦点

以上見たように、「ユニバーサル」組織はいくつかのジレンマを抱えざるを得ない。その中でも大きなジレンマは、成

長に関するものだろう。組織の成長は成功の証しのひとつだが、大きくなり過ぎると、当初目指していた使命をないがしろにしてしまう恐れがある。「組織規模が一定水準を超えない」という要件は、組織の成長が組織の成功を意味するという、従来の認識に対するアンチテーゼでもある。だがゴア社に見られるように、組織の分割を意図的に行うことで、全体としては大規模組織でありながら、「ユニバーサル」組織の特徴を強く保持するような組織経営も可能だろう。今後の実証研究には、こうしたジレンマ克服の方策に焦点を当てることが求められる。

※Waddingtonは、行動を起こすときには必ずしやるべき人たちに相談しよう。相談もなく喫水線の下に穴を開けるような重大なミスは、船は沈んでしまう。という意味。個人のモチベーションとコミュニケーション、そしてコンセンサスを重視する同社らしいキーワードだ。

※W・L・ゴア・アンド・アソシエーツ社については、同社の日本におけるパートナーであるジャパンゴアテックス株式会社のアーサー・姫路氏へのインタビューと同社パンフレットなどの資料、米国ゴア社のホームページ、「フォーチュン」誌100 Best Companies to Work for (1998~2006)、「FAST COMPANY」誌2005年9月号ケリー氏のインタビュー記事、日本経済新聞連載企画「2000年地球人は地球人からのメール第3部 個の経済(9) 細胞は200人」マルコム・グラッドウェル著「ティッピング・ポイント——いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか」、トマス・W・マローン著「フューチャー・オブ・ワーク」などを参考にまとめている。

おわりに

男性正社員を標準とした組織モデルの限界

大久保幸夫（ワークス研究所長）

女性の活用や高齢者の活用という話題は今に始まったことではない。むしろかなり古くから語られてきた話題であり、そしていつになっても解決しない課題である。

男性標準モデルでは新たなコストが発生

市場で調達しやすく、能力に比べて賃金が割安な女性や高齢者を活用することは一見経済合理性があるように見える。にもかかわらず、いつになっても前進しないのはなぜなのだろうか。現在の男性社員を標準とした組織モデル（あるいは人事システム）のままでは、女性や高齢者に適応できず、新たなコストが発生してしまう。結果的に経済合理的でなくなってしまうことが、活用が進まない原因ではないだろうか。直接賃金が安くて、能力が高くて、標準的な勤務時間や労働日数に対応できないとか、育児休業などの空白に対応できない柔軟性がないとか、別の種類のマネジ

メントが必要になるとか、それらの障害があるために、経済合理的ではなくなってしまうのだ。

年齢差別の問題や女性差別の問題もあるだろうが、実際にはそれ以上に、現在の組織モデルや人事システムに、女性や高齢者特有の働き方やモチベーションが適合しないため多くのコストが発生し、経済合理的でなくなってしまう問題のほうが大きいように思える。

一方で、女性や高齢者を活用することは経済合理的だという主張がなされ続けている。例えば、女性の活用度と企業収益は正の相関関係がある、といったものである。しかしそれも、因果関係を雇うと生産性が上がって利益が出るということなのか、反対に利益が出て、経営に余裕があるから女性や高齢者を雇えるのか、どちらなのかわからない。もしも前者ならば、経済合理性を重視する企業経営者ももっと積極的に活用し、乗り出してもいいはずで、後者が真実なのではないかという説も否定しきれな

い。このようにして女性や高齢者の活用は、「経済合理性議論」が常についてまわりながら、いつになっても進展の見られない「永遠の課題」であり続けてきたのだろう。

外圧による変化で避けられない問題に

ところが、どうやら大きな変化がやってきたのである。企業の内部からの改革ではなく、むしろ人口減少社会、少子高齢社会という環境変化の外圧による変化だ。

ひとつは、年金支給開始が65歳からになるため、それまでは企業が責任を持つて雇用責任を負わなければいけないという外圧である。政府は改正高齢者雇用法を施行した。もうひとつは女性の出産・育児について支援をするということへの外圧であり、女性リーダーを増やすということへの外圧である。具体的には、次世代育成支援対策推進法の施行であり、男女共同参画基本計画

（第二次）などである。もはや経済合理的か否かの議論ではなく、企業の社会的責任として、女性と高齢者が働き続け、能力を発揮できる環境を企業が用意することは、避けて通れない問題となったのだ。

もちろん、非正社員や外国人の増加に対応して、組織モデルや人事システムを見直さなければならないという内部課題もあった。そのため、ついに経済合理性議論を超えて、女性や高齢者の活用にも本当に着手しなければならないようになったのだ。

逆にいえば、女性や高齢者（もちろん、非正社員や外国人も含めて）が組織内にたくさんいるという前提で、経済合理的にまわる組織を作らなければならないということなのだろう。全く一から組織モデルや人事システムを作る気持ちで、誰もが働けて、成果を上げるように設計するということだ。もちろん、現在の組織モデルや人事システムから、新しい組織モデルや人事システムにどのように移行していくのかという問題は残る。しか

し、答えはひとつで「なんとしてもやりきるしかない」のである。

男性正社員の立場から考えてみても、実はこの、誰もが働けて、成果を上げられる組織への移行は、望ましいものかもしれない。男性正社員が新卒で入社して定年退職まで勤めるといふ標準モデルがすべての男性正社員から支持されているわけではないからだ。男性とて多様であり、特に若い層は異なる志向を持っている。

成果主義への支持 大いに疑問がある

例えば、成果主義で、裁量労働で、ストレッチ型の目標管理を行う現在の人事システムは、多くの男性に支持されているかといえ、大いに疑問である。

成果主義は、成果に応じて報酬を払うという部分では公平で納得感があるのだが、同時に「成果しか見ないし、期が変わればまた一から始める」というものもある。裁量労働は、知識労働を個人の裁量で行うという意味では合理的だが、同時に「いくらでも働け」と言われている制度でもある。またストレッチ型の目標は、背伸びした目標で個人の成長を促すという意味では効果的だが、同時に「どこまでも仕事を増やし続けよ」と言われているのと同義である。

これではさすがに疲れる。仕事にエネルギーのすべてを注ぎ込む覚悟の人には適応できても、生活とバランスをとりたいたいという人は適応できず置いていかれる仕組みになっている。女性や高齢者だけでなく、過半数の男性正社員も適応しにくいモデルなのではないだろうか。

外圧は時に便利である。すべての企業が対応しなければならぬのなら、その点における有利・不利はない。この機会を、新しい組織モデルや人事システムに挑戦する絶好の機会とは考えられないだろうか。法律で決まったのだから仕方ない。やるかやらないかの選択ではなく、どううまくやるかの選択だと考えて、設け図を描いてみてはどうだろうか。

大きな発想の転換を試みるのもひとつだ。

既婚・子供ありの30代女性を積極的に中途採用し、将来の管理職候補として期待するというのはどうだろうか。子供を産んだ後の女性は、はじめから子供がいることを組み込んで職業アイデンティティを形成するので、仕事に対する姿勢がぶれない。しかもM字型曲線の底の部分だから、比較的買いい手市場である。

あるいは、全国展開する店舗の雇用で、朝は高齢者、昼は主婦、夜は学生で交代制にしてまわしていくというのはどうだろうか。朝店長、昼店長、夜店長というシフトを組むのである。時間を限

定すれば優秀な人材が採用しやすくなる。顧客サービスの水準を高く保つ戦略に適合するのではないだろうか。さらに、組み合わせの妙という意味では、本文の中でも若干紹介したが、高齢者と若年を組み合わせて組織を作るというデュアルスタッフイングという方法がある。北欧の専門店には、従来一般の男性社員を中心にまわっていた店舗を、高齢者と若年だけに組み替えたところ、離職率が下がり、顧客満足度が上がり、人件費が下がったという事例がある。高齢者の持ち味と若年の強みを組み合わせることを狙ったもので、高齢者も少し年下とはコンフリクトを起こすが、何十年年下の人なら、教えたり単純にかわいがったりするのである。

女性の育児期間にジョブシェアリングするという方法も有効だ。今までの仕事を継続しながら勤務時間を短くする方法で、社内でジョブシェアリング・パートナーを公募し、見つからなければ外部から非正社員として調達する。長く勤めて将来管理職や専門職として活躍したいという女性には、最高の制度だと思う。

定年期を迎えた高齢者が数人でパートナー型の起業をするというのを応援する方法もある。ある高齢者たちがつくったパートナー型組織は、アウトソーシング先の公募に応札すると連戦連勝だと

いう。経験をもち、かつ年金とのバランスでそれほど多くの収入を望まない高齢者は、「無理なく」「役に立つ」環境さえ用意すれば、企業ともWin-Winの関係が作りやすいのではないか。

アイデアはいろいろ出てくるはずだ。要は本気でやってみようと思うかどうかである。

「ダイバーシティ」超え 一歩進んだモデルを

「ダイバーシティ」という言葉には、男性正社員の標準モデルまで変えようという決意は感じられない。女性や高齢者や外国人もうまく使いたいというだけである。その「ダイバーシティ」を超えて、もう一歩進んだ組織モデルを考えてゆきたいのだ。

欧州のルネサンス期、日本の江戸中期など、過去の人口減少社会では例外なく格差が拡大している。それは日本経済が低迷するなかで、新しい環境に適応した人や組織だけが大きな富を得ることができたからだろう。日本もこれから長期の人口減少社会に入る。少子高齢化という変化に対応して変革を遂げた「一部の」企業だけが、富を集めることにならぬかもしれない。女性・高齢者雇用の問題とは、大きく考えれば、そのような問題ではないだろうか。