

# 多様な人材が活躍できる職場の構築を

誤解の多いダイバーシティ経営とワーク・ライフ・バランス支援

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科  
(ビジネススクール)教授

2016年5月

# 自己紹介

**(略歴)** 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2014年10月より現職。

**(専門)** 人事管理論

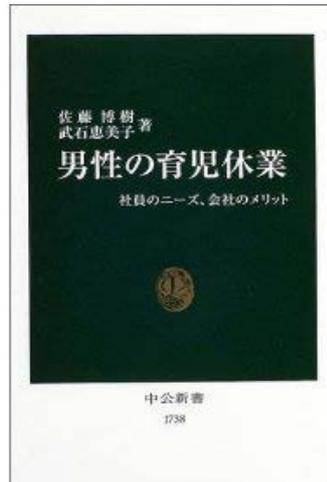
**(関心領域)** ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

**(著書・編著)**

『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第5版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『実証研究 日本の人材ビジネス』(共編著、日本経済新聞出版社)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題:人材多様化時代における企業の対応』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁:非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)など。

**(兼職)** 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、厚生労働省・イクメン・プロジェクト顧問、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト代表など。

# 関係書籍：ワーク・ライフ・バランスと働き方改革



# なぜ働き方改革が必要なのか

- 労働力供給の減少と働く人々の価値観の変化（ワーク・ワーク社員が減少し、ワーク・ライフ社員が増加）  
＝従来の人材層だけでなく、それ以外の多様な人材層を受け入れかつ活躍できる職場とすることが重要に

## ⇒ダイバーシティ経営の土台としての働き方改革

- 仕事における創造性や生産性が、ますます働く人々の仕事への意欲に依存する時代に  
＝ワーク・ライフ社員の仕事意欲は、仕事内容や労働条件だけでなく、仕事と仕事以外の生活の両立にも左右される

⇒ワーク・ライフ・バランス (WLB) を実現できる職場とするための働き方改革

ダイバーシティ・マネジメントや  
WLB支援など知らなくて良い

企業(管理職)としての社員(部下)の人材マ  
ネジメントの基本が実行できていれば、外  
部から見れば、ダイバーシティ・マネジメン  
トやWLB支援が実現できていることに

# 企業(管理職)の人材マネジメントの基本

①社員が自分が担うべき役割を理解

②社員が、自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有(能力が不足する場合は能力開発を支援)

③社員が高い水準の仕事意欲を持続すること

⇒最近は相対的に③が重要に

⇒ダイバーシティマネジメントやWLB支援は③に関係する

# ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解

ダイバーシティ・マネジメントは人材活用の基本

ダイバーシティ・マネジメントの基本は「適材適所」

従来の人材活用の考え方と同じ

ただし、「適材」と考える従来の人材像の見直し  
が不可欠＝「日本人、男性、フルタイム勤務、時  
間制約なし、転勤制約なし」など

# 「適材」とする人材像の見直しが不可欠な理由

企業が雇用している社員の多様化  
＝ダイバーシティの拡大

⇒従来の「適材」に該当する社員の減少

⇒従来の「適材」の範囲のみでは企業経営に必要な人材を質と量の両面で確保できない時代に

# ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解①

誤解＝多様な人材が配置されていること

- 多様な人材が活躍できる人材活用の仕組みを整備することが基本であり、多様な人材が配置されていなくても良い

⇒企業経営に必要な「適材」を、「多様な人材」の中から選択し、その人材が活躍できる組織・風土とすることが基本

## ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解②

- 女性の好む「見た目」や「味」を追求するため、女性だけの商品開発チームを結成し、ユニークな商品の開発に成功
- 女性社員の感性を生かした商品開発や丁寧なフォローによって、顧客からの信頼性が高まり事業の拡大に結実
- 女性エンジニアによる「顧客支援グループ」を結成し、きめ細やかな顧客ニーズの把握で、営業拡大に貢献
- 外国人社員ならではの意見を取り入れ、新商品の開発に成功

# ダイバーシティ・マネジメントと経営理念

ダイバーシティ・マネジメントの定着化のためには、企業の経営理念・行動規範などへの社員のコミットメントが不可欠

## ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解③

企業における多様な人材活用が、自動的に経営効果に結実すると考えること

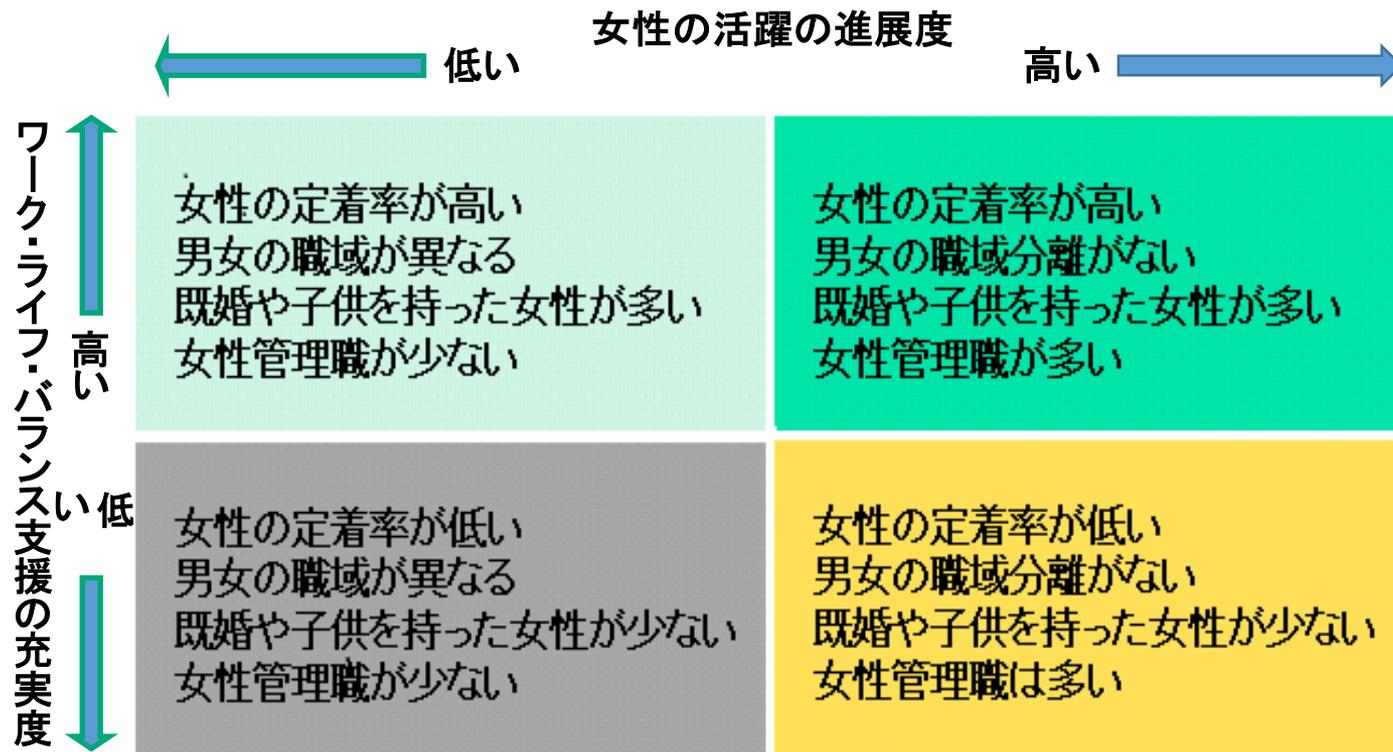
⇒他方、ダイバーシティ・マネジメントに取り組まないと機会損失が大きいことは確実

# 企業におけるダイバーシティ経営の当面の課題

**WLB支援:「時間制約」のない社員だけでなく、  
「時間制約」のある社員も活躍できる組織・職場風  
土の構築**

**女性の活躍の場の拡大:男女別なく活躍できる  
組織・職場風土の構築**

# ワーク・ライフ・バランス（両立）と女性活躍（機会均等度）の関係



# WLBと女性活躍（機会均等）の関係

## □WLB支援○ & 均等施策×

- 女性のみを対象とするWLB支援
- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

## □(WLB支援× & 均等施策○)

- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

## □WLB支援○ & 均等施策○

- 男女を対象としたWLB支援へ
- 旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し、男性の家庭生活や地域生活などへの参画促進を

# 女性の活躍の場の拡大

# 女性管理職の拡大のために必要な取り組み

- 女性管理職の拡大には、女性の就業継続が不可欠
  - 内部育成を前提とすると、課長就任には15年程度の勤続が不可欠
- 他方で、就業継続のみでは女性管理職は増大しない
  - 管理職に求められる能力要件の獲得が必要
- ⇒ 就業継続のための両立支援(WLB)と能力開発機会の均等の両者が不可欠
  - 同時に、両立支援が均等を阻害する場合もある

# 初期キャリアでの能力開発機会①

- 初任配属先に男女で相違があるか
  - ✓ あるとすれば何が原因か
    - 初任配属先をどのように決めているのか
- 初任配属先における能力開発機会の均等が実現できているのか
  - ✓ 能力開発機会の均等は、直属上司のマネジメントに依存
    - 初任配属先の管理職の役割がきわめて重要
    - 配属に際して管理職の部下育成能力を考慮しているのか？

## 初期キャリアでの能力開発機会②

- 男女ともに重要

仕事への自信や仕事への意欲を規定する

- とりわけ女性では

仕事意欲に加えて、就業継続意欲を規定する

# 能力開発機会の均等化の難しさ

- 配属先の管理者のマネジメントに依存
- 能力開発自体の難しさ
  - 管理者の部下への「期待」が能力開発機会を左右
  - 期待が能力開発の出発点で、**期待の差が仕事の配分や能力開発支援の在り方を左右**
- 同時に、上司の期待が部下の能力向上意欲を規定  
**「ピグマリオン効果」「予言の自己成就」**
  - ⇒ 例えば、女性と比較すると、男性に対しては、中期のキャリアを考慮し、能力伸長を期待して、仕事を配分することになりがち

# 中期のキャリア形成機会

- 課長の直前の資格や役職(主任など)に到達するまでに経験する業務(配属先)に男女差があるか？
  - 両立が容易な職場、女性向きの職場、女性を受け入れる管理者がいる職場、女性自身の希望など

→人事セクションはこうした分析を行っているのか。
- 中期のキャリアを誰が管理しているのか
  - 製造業では、各事業部や各職能部門(経理、購買等)などに配属に関する人事権があることが少なくない。人事セクションは事後承認のみなど。

→人事セクションはどこまで介入できるのか

# WLB支援に関する誤解

# WLB支援に関する正しい理解と誤解

## ■経営状況に関わらず取り組むべき施策:

WLB支援は、福利厚生施策ではない。社員にとって基本的な「報酬」のみでなく、時間生産性を高めるための取り組み。

## ■労働時間短縮が目的ではない:

時間生産性が高まり結果として労働時間の短縮が実現できるが、時短が主たる目的ではない。長時間労働でない職場でもWLB支援の取り組みが必要。

## ■子育て支援や少子化対策が目的でない:

すべての社員のWLB支援が不可欠。

## ■「ほどほどの働き方」への転換ではない:

メリハリのある効率的な働き方の実現がWLB支援実現の必要条件。

## ■WLB支援は制度を導入すれば実現できるものではない:

制度を活用できる仕事の仕方や働き方への改革が不可欠。

## ■仕事中心のライフスタイルを否定するものではない:

多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場を実現すること。

# WLBとWLC

- **WLB**:社員が仕事上の責任を果たせると同時に、仕事以外の生活で取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組めること

他方、両者が両立ができない状態がワーク・ライフ・コンフリクト(WLC)

WLCの状態にある社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなる

→社員がWLCに直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ることが人材活用の課題

# なぜWLB支援が人材活用の基本なのか？

## ■社員の価値観、望ましいとする生き方やライフスタイルが変化したため

- ➡ 仕事以外の生活で、大事にしたいこと、取り組みたいこと、取り組む必要のある者が増加した

↑ワーク・ワークの人ばかりであれば、ワーク・ライフ・コンフリクトが生じないし、ワーク・ライフ・バランス支援の必要性もない。しかし、現在ではワーク・ワークの人ばかりではなくなった

- ➡ 社員にとって、仕事だけでなく家庭生活（子育て、介護、家事など）、自己啓発、趣味、健康維持、地域生活、社会貢献などが重要となる

# WLB支援の3つの取り組み

# 3つの取り組みからなるWLB支援

## 【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

## 【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ➡ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ➡ 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

## 【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ➡ ライフスタイル・フレンドリーな職場に

# 時間をかけた働き方を評価する職場風土を変える

×費やす時間に仕事の質は比例する

→時間をかけても質が向上しない仕事内容に

→短時間に質の高い仕事をするのが大事に

×長時間労働は頑張っている証拠だ

→仕事の評価ではかけた時間を考慮すべき

→生産性 = (仕事の質 × 量) ÷ 労働時間

×早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ

→時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけではない

→能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要

×長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる

→時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

# 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(1)

- これまでの仕事管理・時間管理  
仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う
- これからの仕事管理・時間管理  
時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

# 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(2)

## • 「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える

- 無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化(仕事の「見える化」、情報共有等)、能力向上(職場成員の全員のレベルアップ)など
- 「時間資源」を合理的・効率的に活用する  
取り組みを意識化する＝時間意識を高める

# ワーク・ワーク社員の問題点

- 効率的に長時間働いている人は少ない
- 長時間働くことに制約がないため、効率的な働き方を実現するために、働き方の見直しに取り組む意欲が低い

←制約がないと人間は改善に取り組まないことが多い

＝「時間当たり生産性 × 労働時間↑」を重視し

「時間当たり生産性↑ × 労働時間」を軽視しがち

## 「時間制約」を前提とした時間意識を高める取り組みの目的

- 効率よく長く働くのではなく、自分のための時間を創出するために、メリハリのある働き方や職場を構築するため  
→通常、長く働くほど仕事の質と効率が低下する
- 自分のための時間創出の取り組みが、結果として仕事の質を高めることに貢献する時代（インプットの質向上）  
→長く働くことで成果が出る時代ではない

# 介護と仕事の両立支援

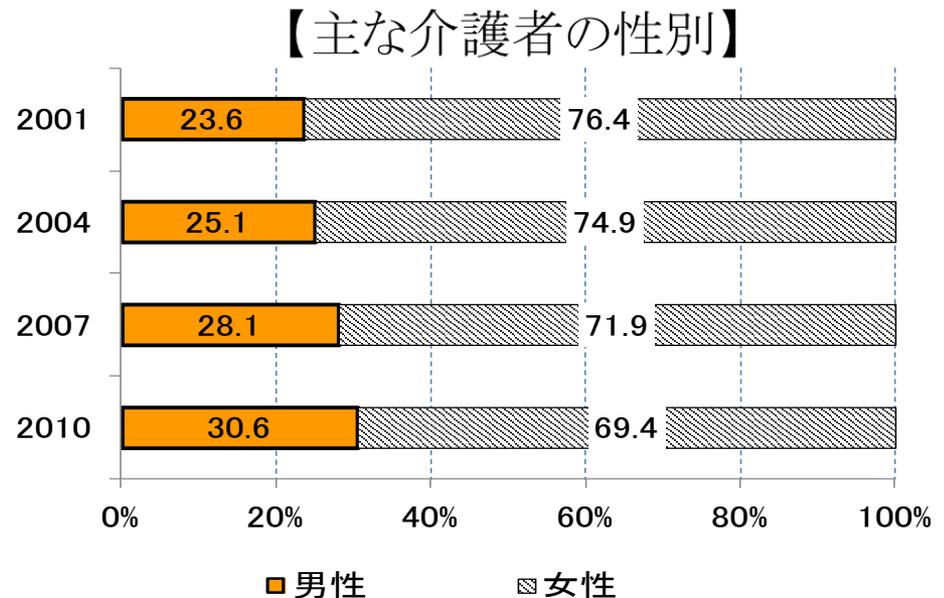
# リスク・マネジメントとしての 仕事と介護の両立支援

管理職自身や部下が、介護などで事前に予測できずに仕事ができなくなった場合にも、業務が円滑に進捗するように日頃からマネジメントすることが重要に

# 介護はなぜ誰もが直面する課題なのか

- 親御さんがご存命の場合には
  - 75歳を過ぎると要支援・要介護となる者の比率が高くなる
- 40歳台後半から介護の課題に直面する人が出現し、50歳から定年までのキャリアは、仕事と介護の両立の時期
- 配偶者がいても配偶者が自分の親の介護を担ってくれるとは限らない
  - 子どもは夫婦の子ども、親はそれぞれの親など
  - 配偶者にも親がいる
  - 配偶者が就業している場合も多い

介護している  
男性は増加



# 大事な「事前の心構え」

- 介護の課題に直面した場合、自分一人で解決しようとせずに、会社や上司に課題を伝えて、社内・外の専門家に相談すること
  - 会社や上司などは相談されないと支援ができない
- 親の状況を適切に把握していれば、介護の課題に直面する時期をある程度まで事前に予測可能
- 自分一人で介護の課題を抱え込まずに、外部サービスを利用するなど介護サービスのマネジメントに注力することを基本に
  - 情報収集(**情報戦**)と専門家の活用が重要
- 仕事と介護の両立を最優先すること
  - 介護に要する期間は長い(平均4年から5年)し、いつまで続くのか予測しにくい
    - 仕事と介護の両立は大変だが、介護のために離職し介護に専念するともっと大変に
      - 介護保険制度などによる介護支援サービスや社内の支援を活用すれば、仕事と介護の両立は可能

# 介護休業制度の役割

- 子育てのための育児休業とは役割が異なる
- 介護休業は、緊急対応のための介護を担うと同時に、仕事と介護の両立のための準備(社内の仕事と介護の両立支援策の確認、介護認定の申請、介護施設の見学など)を行うための期間

→介護休業を取得し、自分で介護を直接担うことになると仕事に復帰できなくなる