

ダイバーシティ経営と人材活用の課題 ——働き方と人事管理システムの改革が鍵

佐藤 博樹

(中央大学大学院戦略経営研究科 教授)

日本の企業、とりわけ大企業にダイバーシティ経営を導入・定着していくためには、働き方改革だけでなく、人事管理システムの変革が不可欠となることを説明する。さらに、ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムを理念型として提示する。それは、①雇用処遇制度は個別管理、②労働時間や働く場所等に関して多様で柔軟な働き方を全社員に提供し、社員が選択、③担当職務・貢献による賃金制度、④能力開発では育成プランを個別に作成、⑤職務や勤務地の変更は従業員本人の同意が必要(自己選択型キャリア形成)、などからなる。こうした人事管理システムへ転換する際には、企業の人事権の見直しが必要となることを、転勤を事例として検討する。

1. なぜダイバーシティ経営が必要となったのか

(1) ダイバーシティ経営とは

ダイバーシティ経営とは、多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を発揮し、それを経営成果として結実するようにマネジメントすることである。例えば、経済産業省のダイバーシティ経営企業100選¹⁾は、ダイバーシティ経営を、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している(図表-1)。つまり、ダイバーシティ経営の実現には、多様な人材を受け入れることつまり「インクルージョン」だけでなく、それぞれが能力を発揮し、経営に貢献できるようにする仕組みづくりが鍵となる(図表-2)。さらに、人材の多様性として、国籍、性別(性的指向性を含む)、時間制約の有無、障害の有無、多様な職業能力、異質な価値観などが想定されることが一般的であるが、

その中でも企業経営におけるダイバーシティとしては、とりわけ多様な職業能力や異質な価値観を活かすマネジメントが鍵となる²⁾。

(2) ダイバーシティ経営がなぜ求められるのか

日本企業においてダイバーシティ経営の導入が求められている主な理由はつぎの2つにある。

第1は、労働力の供給構造の推移や今後の変化を踏まえると、企業の人材活用では、これまで中核人材として活用してきた人材層、つまり「日本人の男性で、フルタイム勤務でかつ転勤や残業の要請に対応可能」な人材層³⁾が縮小することへの対応が求められていることである。そうした人材以外の多様な人材層を受け入れることができる企業組織とすること、つまりダイバーシティ経営への転換が不可欠となっているのである。

第2は、市場環境の不確実性の増大やグローバル競争の激化の下で、企業として存続、成長するために、多様な職業能力や異質な価値観を持った人材を活用することで、自社固有の競争力基盤を

図表-1 「ダイバーシティ経営」とは

「ダイバーシティ経営」とは

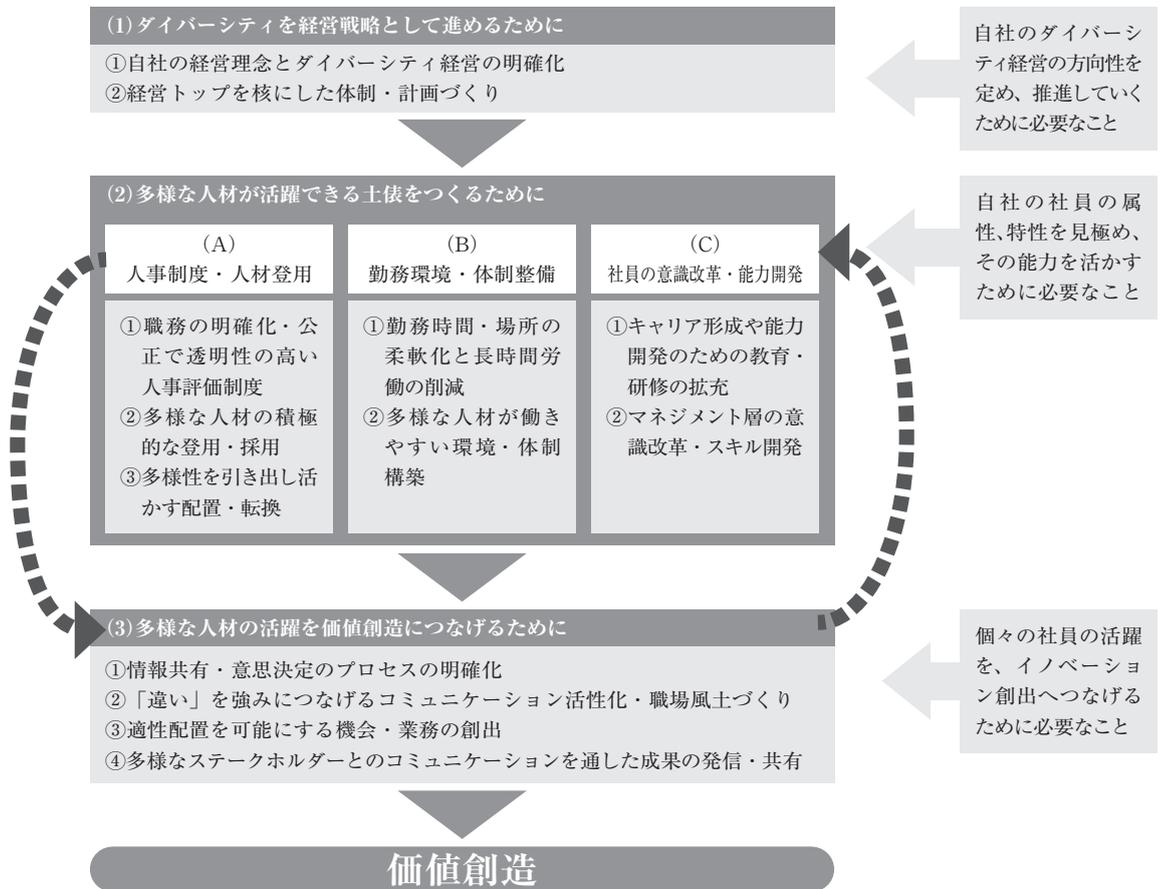
「多様な人材¹⁾を活かし、その能力²⁾が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営³⁾」のことです。

これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略といえます。

注: 1)「多様な人材」とは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性も含まれます
 2)「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性も含まれます
 3)「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性を活かし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるような経営のことです

出所: 『平成26年度ダイバーシティ経営企業100選: ベストプラクティス集』経済産業省, 2015

図表-2 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方(全体像)



出所: 『平成26年度ダイバーシティ経営企業100選: ベストプラクティス集』経済産業省, 2015

強化することが求められていることがある。

以上のように日本企業にとって、ダイバーシティ経営の導入は避けて通ることができないものであ

る。しかし、ダイバーシティ経営を導入し、多様な人材活用を経営成果に結びつけるためには乗り越えるべき課題も多い。日本企業とりわけ大企業

では、多様な人材を単に受け入れるだけでなく、これまでの人事管理システムと働き方の改革が不可欠となることによる。人事管理システムの改革では、従来の人事管理システムが前提としてきた人材像や働き方の見直しを必要とすることから、後者の2つは相互に切り離せない。しかし、ダイバーシティ経営に取り組んでいる企業の現状を見ると、働き方改革の取り組みは緩やかであるが進展しているものの、人事管理システムの改革の必要性に気がついていない場合が多い。

2. ダイバーシティ経営に関するいくつかの誤解

(1) 誤解の多いダイバーシティ経営

ダイバーシティ経営という考え方は、企業だけでなく、社会的にも認知されるようになりつつある。しかし、その内容を誤解している企業も少なくない。そこでダイバーシティ経営に関するいくつかの誤解を紹介することで、その正しい理解の一助としよう。

第1の誤解は、ダイバーシティ経営を結果としての多様な人材の活用だとすることである。例えば、あるプロジェクトを社内でスタートさせる場合に、一定数は女性にあるいは外国人にと、人材の多様性を実現すること自体を目的としてプロジェクト・メンバーを集めるような取り組みである。そうではなく、日本の企業であれば、「日本人の男性で、フルタイム勤務でかつ転勤や残業の要請に対応可能」といった人材を「望ましい人材」つまり「適材」とするのではなく、当該プロジェクトに必要な経験やスキルを持った人材であれば、これまでとは異質な人材であっても受け入れ、それぞれが活躍できる組織とすることがダイバーシティ経営なのである。つまり、ダイバーシティ経営においても、従来から重視されている「適材適所」が基本となるが、これまで「適材」としてきた人材像を変革することが必要となる。結果としての人材の多様性を求めるのではなく、メンバーの選定において、これまで「適材」としてきた人材像の枠を取り除き、多様な人材層が選定の対象

に入るようにすることなのである。保有する能力や経験を基準にして、プロジェクトのメンバーを選ぶのであれば、選定の結果として日本人の男性ばかりになってしまってもよいのである。もちろん企業の現状の社員構成を考えると、そうした事態は少ないと考えられる。このように企業における従来の「適材」の人材像を変革することは、人事管理システムや働き方が望ましいとしてきた人材像を変えることと同義である。

第2の誤解は、上述の第1の誤解にも関係するが、日本の大企業でしばしば見られるもので、多様な人材活用を重視するとしながら、「女性」や「外国人」などを画一的に捉えていることにある。日本企業における多様な人材の活用では、女性の活躍の場の拡大への取り組みの優先度が高いことはいうまでもない。しかし、その取り組みの評価を見ると、多様な人材活用としながら女性を画一的に捉えている場合が多く見られる。例えば、「我が社の主要商品の顧客は女性が主となるため、顧客ニーズを的確に把握できるように、女性のみからなる開発チームを立ち上げたところ、首尾よく顧客のニーズに合致し、ヒット商品の開発に成功した」といったような、女性の活躍に関する事例の取り上げ方に、その問題が集約されている。女性のみでの開発チームを設けることが間違いだというわけでない。商品開発を担当できる女性が少ない場合には、過渡期的にこうした取り組みも必要となる。問題と考えるのは、商品開発の成功要因は、チームリーダーのリーダーシップや、チームでの取り組み内容などにあるにもかかわらず、それを解明せずに、単に女性のみでのチームだったことを成功理由としていることにある。成功要因を具体的に把握できないと、それを横展開することができない。商品開発に成功するために、女性の開発チームを再度、設けるのであろうか。このような成功理解の背景には、「女性のニーズは女性にしかならない」としたり、女性のきめ細やかさや顧客視点など女性を一様に捉えたりする考え方があり、それはダイバーシティ経営を正しくは理解しているとはいえないことになる。女性も男性もそれぞれが多様であると理解することが、

ダイバーシティ経営の出発点なのである。こうした考え方に立脚することで、社員の相互理解のためのコミュニケーションの円滑化や、異なる価値観を持った社員の組織への統合の重要性などが、ダイバーシティ経営における人材活用策として重視されることになる。場所と時間を共有することで、社員の相互理解が自動的に醸成されるといった従来の考えを改めることにもなる。

第3の誤解は、多様な人材を受け入れることが自動的に企業業績に貢献すると安易に考えるものである。女性を役員や管理職に登用した結果、企業業績が向上したなどの発言がその典型例である。多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を発揮し、それを経営成果として結実するように「マネジメント」することがダイバーシティ経営であることから、多様な人材を受け入れることが自動的に個々の企業の業績向上に貢献するわけではない。もちろん、ダイバーシティ経営に取り組む企業が増えることは、日本経済全体としてみれば企業経営のパフォーマンスは高くなるだろう。この点を実証した研究も多い⁴⁾。しかし、個々の企業経営という観点からすると、役員や管理職に占める女性比率が高い企業のすべてが、比率の低い企業に比較して業績が良いわけではない。この点が重要なのである。多様な人々が活躍できる組織を構築することで、企業としてはその果実を得ることができる可能性が高くなるものの、それはあくまでも可能性である。その可能性を経営成果に結実できるかどうかは、企業のマネジメント次第なのである。つまり、多様な人材や異質な価値観を持つ人材が活躍できる組織を構築し、それを経営戦略の実現に結びつけることができはじめて、ダイバーシティ経営は企業の業績に貢献できるものとなる。

(2) 求心力としての経営理念が重要

ダイバーシティ経営を円滑に推進するためには、企業の経営理念や共通価値が重要となる。異質で多様な価値観などを持つ人材を受け入れる一方で、企業組織として求心力を確保するためには、企業の経営理念や共通価値にそれぞれの人材がコ

ミットすることが不可欠となることによる。

ダイバーシティ経営が円滑に機能している企業、あるいはダイバーシティ経営を推進している企業では、経営理念や共通価値などが明確で、かつそれを構成員に徹底的に浸透させている。一例を挙げると、新規事業を選択するプロジェクトで、たとえメンバーが複数の企画案をめぐりさまざまな意見を主張し、かついかに激しい議論を交わしたとしても、最終案を選択する段階では、「わが社の経営理念に合致しているのは、この案だ」というように議論できることが重要になる。こうしたことから、ダイバーシティ経営に取り組んでいる多国籍企業などでは、ケーススタディによる研修などを通じて、自社の経営理念の社員への浸透を徹底的に行っている。日本の大企業も、海外の事業所では経営理念などの浸透を意識的に行っているものの、国内ではその点の取り組みが弱い企業も少なくない。これまでは、企業が雇用する社員は、同質な人材が主で、勤続を重ねることで、経営理念の浸透が行われると考えてきたことがあろう。今後は、ダイバーシティ経営を定着させるためには、国内でも経営理念などの浸透の取り組みが必要となる。

(3) ダイバーシティ経営を導入・定着するために必要なこと

日本企業としてダイバーシティ経営を導入し、それを経営に貢献できるようにするためには、すでに述べた点を踏まえると、つぎの点が大事になるだろう。

第1に、多様な価値観を持った人材を受容できるように組織風土を改革することである。例えば、「仕事中心」のライフスタイルの人材を望ましいとするような価値観の転換である。また、異なる価値観を持った人材が、協働するためには、お互いの違いを認めて、理解するために相互理解のための努力が必要となる。理解することができなくても、理解する努力をそれぞれが行うことが大事になる。

第2に、第1にもかかわるが、同質な人材像を前提としてきた働き方と人事管理システムの改革

である。言い換えると、「フルタイム勤務で転勤・残業の要請に対応可能」な人材を想定した働き方と人事管理システムの見直しである。

第3に、組織風土や働き方改革を企業に根付かせるためには、管理職自身がそれぞれの職場で、ダイバーシティ経営の定着を担うことが重要となり、そのためには後述するワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職の育成が鍵となる。

上記を踏まえて以下では、働き方改革、人事管理システムの見直し、WLB管理職⁵⁾の3つを取り上げる。

3. 働き方改革

(1) なぜ働き方改革なのか

働き方改革が求められているのは、ダイバーシティ経営に含まれるWLB支援が企業の人材活用において重要性が高まったことにある。いつでも残業できる「時間制約」のない社員としてのワーク・ワーク社員でなく、仕事以外に大事なことに取り組む必要がある「時間制約」のある社員としてのワーク・ライフ社員が増えてきたことがあげられる。夫婦で家事・子育てを担う社員、仕事と老親介護の両立の課題に直面する社員、自己啓発や社内活動への参加など仕事以外にも大事なことがある社員の増加などを背景にして、今後ますますワーク・ワーク社員が減少し、ワーク・ライフ社員が増加することが確実視されている。そのため、日本企業の人材活用では、ワーク・ライフ社員を主な人材像とする働き方改革が必要とされてきている（佐藤・武石 2010, 2011）。

社員がWLBを実現できる職場とするためには、育児休業や介護休業など法定の両立支援制度を導入するだけでなく、法定水準を上回る手厚い制度とすることが望ましいことと考える企業も少なくない。例えば、育児休業の取得可能期間は、法定で子が1歳（保育園等に入園できない場合は半年間延長できる）までであるが、これを3歳まで延長することなどである。しかし、WLBを実現できる職場は、両立支援制度の充実のみで構築されるものではない。重要なのは、通常の働き方である。

WLBを実現できる職場を支える要件では、①両立支援制度だけでなく、それに加えて②働き方（仕事管理・時間管理）と③職場風土、の後者2つのあり方が重要である（佐藤・武石 2010）。②の働き方では、いつでも残業できる「時間制約」のないワーク・ワーク社員でなく、「時間制約」のあるワーク・ライフ社員を想定した仕事管理・時間管理とすることが、③の職場風土では、多様な価値観やライフスタイルを持った社員を受け入れることができ、職場成員がお互いの個人的な事情をお互いさまと理解しようとする職場にすることである。後者の③はダイバーシティ経営の土台となるものである。

3つの要件のいずれを欠いてもまたそれぞれの取り組みの連携が不十分でも、WLBを実現できる職場の構築は難しく、さらには企業の人材活用にマイナスの影響が生じることにもなる。

例えば、①の両立支援制度が充実していても、②の働き方として長時間残業が恒常的な職場では、育児休業や短時間勤務を利用しなくては仕事と子育ての両立が難しく、制度利用が長期化しがちで、制度利用者のスキル獲得やキャリア形成にマイナスとなる。仕事と子育ての両立のために短時間勤務を利用している女性社員へのヒアリング調査によると、フルタイム勤務に戻ることができても、フルタイム勤務に戻ると上司や同僚から残業できることを期待されるようになることを危惧し、短時間勤務の利用を継続し、他方で必要な場合はフルタイムに近い働き方を自主的にしている者も少なくない。育児・介護休業法の改正によって、短時間勤務が事業主の措置義務とされたため、多くの企業で短時間勤務の利用者が増加している。他方で、職場の管理職からは、業務の割り当てや働きぶりの評価などが難しく、職場マネジメントに支障が生じているとの意見も出されている。しかし職場にこうした困難が生じている原因は、短時間勤務制度や制度利用者の側にあるのではなく、フルタイム勤務の働き方にあることが少なくない。従ってこうした課題を解消するためには、フルタイム勤務の働き方を改革し、短時間勤務者がフルタイム勤務へ円滑に移行できるようにすることが

必要となる（佐藤・武石編 2014: topic2）。

また、③の職場風土に関して説明すると、両立支援制度が整備されていても、職場成員の間にお互いさま意識が定着していないと、制度利用に関する理解や支援が同僚から得られないために、制度を利用しにくいことにもなる。お互いさま意識を醸成するためには、WLB支援の対象範囲が、仕事と子育ての両立だけでなく、介護や自己啓発なども含むものとするのが大事になる。法定の両立支援制度は、現状では子育てと介護に対象範囲が限定されているが、夜間大学院への通学など自己啓発や社会貢献活動への長期の参加を両立支援の対象に含めている企業もある。このように制度的にも両立支援の対象範囲を広げることは、社員の間のお互いさま意識を醸成することに有効である。他方、両立支援制度の対象が子育てに限定されていると、職場成員間にお互いさま意識を醸成することが難しいことになる。なぜなら職場成員のすべてが結婚したり、子供を持ったりするわけではないことによる（佐藤・武石 2010）。

（2）時間意識の高い働き方を目指す

WLB実現の土台としての働き方改革が目指すべき方向は、管理職だけでなく職場成員の一人一人が、「時間」を有限な経営資源と考えること、つまり高い「時間意識」を持って仕事に取り組むようにすることである。言い換えると、「時間制約」のないワーク・ワーク社員を前提とした仕事管理・時間管理を「時間制約」のあるワーク・ライフ社員を前提とした仕事管理・時間管理への改革である（佐藤・武石 2010）。ワーク・ワーク社員が多い時代の仕事管理・時間管理は、職場の管理職にもよるが、安易なものとなりがちであった。それは、無駄な業務の削減、仕事の優先付け、過剰品質の解消などを考慮せずに、仕事総量を所与としてすべての業務が完了するまで労働サービスを投入し続けるような働き方が行われていた。時間を有限な経営資源と考える意識を欠いたことで、時間を効率的に活用する考えが弱かったのである。そのため、質の高い仕事が生み出されていても、他方で無駄な仕事や過剰品質も多く、全体としての時

間あたり生産性は低いものとなった。

他方、「時間制約」のあるワーク・ライフ社員を前提とした時間管理・業務管理とするためには、時間総量を所与として、その時間で最大の付加価値を生み出すことが大事になる。言い換えれば、時間を有限な経営資源と捉えて、その時間を効率的に利用する高い時間意識を職場成員の間に定着させることである。具体的には、仕事管理・時間管理として、無駄な業務の削減、優先順位付けをした上での業務遂行、過剰品質の解消、情報共有や仕事の見える化などの取り組みが不可欠となる。時間を有限な経営資源と考えることで、無駄な業務の削減や過剰品質の解消、さらには業務の優先順位付けへの取り組みが意識化されることになる。こうした働き方が時間意識の高い働き方となる。情報共有と仕事の見える化が必要となるのは、時間制約のない社員が多数を占める時代と異なり、時間制約のある社員が主となると、職場成員の全員が同じ仕事時間を共有できないことによる。短時間勤務の社員、残業免除の社員、残業免除ではないが週に数回定時退社を希望する社員などさまざまな職場成員が混在している職場が一般化することによる。この結果、職場での情報共有や仕事の見える化が不可欠となる。こうした働き方改革を担うのは、職場の管理職となる。

4. 人事管理システムの改革

（1）なぜ人事管理システムの改革が必要となるのか

ダイバーシティ経営を導入、定着させるためには、とりわけ大企業では、人事管理システムの改革が必要となろう。同質的な人材像を前提に構築されているいわゆる「日本型雇用処遇制度」の改革である。日本型雇用処遇制度を理念型として説明すると、企業は、①配属業務や配属部署を限定せずに新卒を採用し、②OJTで内部育成し、③昇進昇格では、学歴別年次管理を基本とする「遅い選抜方式」（小池 2005）で、長期の昇進競争による仕事への動機づけを重視し、④労働時間では残業付きのフルタイム勤務で、⑤定年まで継続的に勤務することを基本とするものとなる。①の背景

には、会社が配属に関する人事権を持っていることがある。担当する仕事や勤務場所が限定されおらず、それに加えて労働時間も残業前提という意味で限定されていないことなどから、日本の働き方を「無限雇用」と特徴づけることもできる(佐藤 2014)。

現実の企業の人材活用を見ると、いわゆる「日本型雇用処遇制度」が前提としていた人材、つまり、前述したワーク・ワーク社員から外れる者が増えてきていると同時に、そうした人材に活躍の場を提供できない事態も生じつつある。育児などで休業を取得し、キャリアを中断する者、育児や介護などで転勤が難しい者、ワーク・ライフ社員など残業前提の働き方を望まない者、経験者の即戦力として中途採用者、外国人など「遅い選抜方式」に馴染めない者の増加や、定年制など年齢基準による雇用システムが高齢者雇用の促進を阻害する、などである。

例えば、育児休業を取得することで、通常の年次管理から外れて同期に比較して昇格が遅れたり処遇が低くなったりすることが生じやすく、取得者から不満が出るなどがある。休業を取得したことを処遇面でマイナスに評価することは不利益扱いとなるが、復帰後の仕事上の能力発揮や貢献に応じて評価し、その結果として、休業取得前に比較して低くなくても不利益扱いではない。しかし、上記のような不満が生じるのは、企業が処遇の基準として年次管理を採用していることにある。もちろん企業は、こうした問題の解消のための取り組みを行っている。例えば、転勤問題に関しては勤務地限定制度の導入、仕事と子育ての両立に関しては育児休業制度や短時間勤務制度の法定以上への延長、育休取得者の昇格基準に関して休業期間中は人事考課を行わずその前の評価を利用するなどをあげることができる。しかしいずれの取り組みも「日本型雇用処遇制度」を維持しつつ、それから外れた人材に別の制度を用意するものである。今野(2012)が主張する「1国2制度」である。こうした場合、2つの制度を導入している企業では、従来の「日本型雇用処遇制度」を適用されている人材が本流で、それ以外の制度の

適用者は傍流とされていることが多い。こうした現状を改革するためには、「日本型雇用処遇制度」自体を改革し、2つの制度を統合した制度とすることが必要となる。

ダイバーシティ経営の導入とは別の文脈での議論であるが、日本型雇用制度の改革の必要性に関する議論では、今野(2012)、濱口(2011, 2013)、海老原(2013)の議論と重なるものである。例えば、濱口(2011, 2013)は、欧米の職務が限定されている「ジョブ型雇用」に対し、日本型雇用システムを「職務(ジョブ)の定めのないメンバーシップ型雇用」とした上で、メンバーシップ型の人事管理システムの下では、女性に限らず、異質で多様な人材を受容する組織文化や、キャリア形成の阻害要因になっていると主張している。

(2) ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システム

以上の議論を踏まえると、日本の大企業においてダイバーシティ経営を導入・定着化を促進するためには、人事管理システムの改革が必要とされることが理解できよう。例えば、その方向性として、図表-3などが考えられる。日本型雇用処遇制度の特徴を一括管理、画一的な働き方(1国2制度)、会社主導型キャリア管理とすると、ダイバーシティ経営と適合的な人事管理システムの特徴は、個別管理、多様で柔軟な働き方、自己選択型キャリア管理となる。後者のダイバーシティ経営と適合的な人事管理システムの特徴は、ジョブ型雇用や限定型雇用の特徴と重なる部分が多い。そのため、前者から後者への移行における最大の課題に関して、ジョブ型への移行ができるかにあるとの議論がある(濱口 2011; 2013)。つまり、日本企業では、従業員が担当する業務の範囲が曖昧であることを解消し、職務を明確にし、ジョブを基本とした雇用処遇制度にできるかを鍵とする議論である。しかし、佐藤(2014)などの国際比較研究によると、欧米の企業においても大卒のホワイトカラーの職務は、大括りでその内容は柔軟に変更可能なものとなっていることが多く、その結果、職務等級(ジョブグレード)の数の削減(ブロードバンディング)が行われ、同じ職務を担当していても職務遂行能

図表-3 人事管理システムに関する理念型

<p>○日本型雇用処遇制度＝同質人材を前提とした人事管理システム（理念型）</p> <p>雇用処遇制度は学歴別年次管理による一括管理</p> <p>働き方はフルタイム勤務が基本（画一的働き方）で、育児・介護の課題がある社員に限定して両立支援制度を提供（1国2制度）</p> <p>職務でなく職務遂行能力に基づく賃金制度</p> <p>キャリア段階に基づいた能力開発機会を提供</p> <p>配置・異動の人事権は会社が保有して担当職務や勤務地を決定（会社主導型キャリア管理）</p>
<p>○ダイバーシティ経営に適合した人事管理システム（理念型）</p> <p>雇用処遇制度は個別管理</p> <p>労働時間や働く場所等に関して多様で柔軟な働き方を全社員に提供し社員が選択</p> <p>担当職務・貢献による賃金制度</p> <p>能力開発では育成プランを個別に作成</p> <p>職務や勤務地の変更は従業員本人の同意が必要（自己選択型キャリア管理）</p>

力などにより給与水準が異なる賃金制度になっていることが明らかにされている。言い換えれば、会社主導型キャリア管理から自己選択型キャリア管理へ移行するために、日本企業が人事権を手放すかどうかによる部分が大きいと考える。

(3) 「転勤」を事例として人事権のあり方を考える

日本企業における会社主導型キャリア管理の典型例が転勤であり、男女役割分業を前提とした男性片働きモデルに該当するワーク・ワーク社員の男性が多数を占める時代に形成された転勤運用のあり方が、女性の活躍の場の拡大のネックになっている。さらに、転勤問題は、女性だけでなく、介護の課題を抱える男性社員の課題にもなっている（佐藤・矢島 2014）。そこで転勤問題を取り上げて人事権のあり方を議論しよう。

転勤のあり方を検討するためには、人事管理における異動を取り上げる必要がある。異動の中で転居を伴うものが転勤となることによる。転勤は、複数の事業所がありかつそれぞれの事業所の距離が遠い企業で発生するもので、中小企業を含めると、転勤のない企業が多い。転勤がある企業でも、社員の全員が転勤を経験するわけでもない。つまり、転勤は、必ずしもすべての企業やすべての働く人の関心事とはいえない。もちろん、転勤

は、特定の企業と特定の社員にしか関係のない限定的な問題でもあるが、本人のみならず、配偶者の仕事や子どもの教育、親の介護などにもかかわる、社会的に影響力の大きい問題である。しかし転勤でなく、異動を取り上げると、あらゆる企業やあらゆる社員の問題として共通の課題となる。企業内での人材の需給調整、人材育成、マンネリ化や不正の防止などの「転勤を行う理由」は、そのまま「異動を行う理由」でもある。転勤問題を議論することは、異動

政策を取り上げて、人材管理のあり方を考えることにほかならない。つまり、転勤の背景にある異動という仕組みそのものに合理的な理由があるのか、何を目的とするもので、代替手段はないのかなどの議論を進めるべきである。その際に大切なのは、代替機能を考えることである。例えば、不正防止を目的とした異動は、強制的に長期休暇を取らせることで代替できないか、マンネリ防止であれば担当職務の変更などで対応できるかもしれない。そもそも最近と同じ部署にいても、外部環境や仕事内容が一変してしまうことも珍しくない。仕事のマンネリ化どころか、実は環境変化への対応に忙殺されている可能性さえある。人材育成のあり方もこれまでとは異なる。過去に機能していた育成のための異動が、人材の成長に資するとは限らない。小売業の本社のスタッフも現場を知ることが重要だとしても、例えば店舗経験が2年間も必要なのか。多様な市場や顧客を知ることが大切であるが、そのことと転勤させるコストを比較しての異動なのか。転居を必要としない範囲での異動にできないのか、遠隔地に行くなら応援や研修の形で短期の派遣にはできないのか。前提を取り払って柔軟に考えれば、代替施策はいろいろあるはずである。異動政策全体を見直していく中で、単に順番だから、ローテーションだから、という

理由での転勤や異動は、削減することができよう。異動の目的とその合理性を検証することで、人事管理上、必要な異動や転勤も、人数を最少化し、異動が発生する期間を長くしたり、転勤などの期間を事前に明示したりできるようにしよう。

日本では、雇用の維持と引き替えに企業側が強力な人事権を有してきた。人材の配置から個人の育成プランまでを企業が主導し、個人は会社の方針に従う形が主流だった。しかし、個人の事情に応じた多様な働き方や、会社任せではない自律的なキャリア形成の実現が求められているなかで、企業の人事権を従来と同じように今後も維持できるかを検討する必要がある。企業としては、人事権を持ち続けるか、手放すかといった二者択一ではなく、現実には即して人事権の強弱を変えることができよう。例えば、生活への影響が大きい転勤だけはいきなり辞令を発令する前に、まず、転勤を提示し事前交渉の場を設ける、といった「人事権の弱め方」が考えられる。個別に交渉を進め、「子どもが小学生のうちは転勤しない」など、本人の転勤に関しての希望を優先するような仕組みなどがあり得よう。転勤に関しては、完全に社内公募制に代替する方法もある。社内公募では、転勤の手当や早期昇進などの転勤プレミアムを大きくして、社員が自主的に転勤を受け入れる動機付けとすることもできる。これは転勤に市場原理を導入することでもある。特定のポストの「値段」がわかるという副次的な効果もある⁶⁾。

(4) 人事管理システムの根本的な改革

さらに、根本的な人事管理システムの改革として、①入社10年目までと②それ以降、さらに③管理職登用者の3つの、つまりキャリア段階に応じて企業側の人事権の強度を段階的に変化させる方法もある⁷⁾。つまり、①の実務経験の浅い若手のうちは会社が人事権を持ち、転勤も含めて異動によって多様な仕事を体験させるキャリア段階とする。しかし、一通りの仕事を覚え、かつ結婚や育児のライフイベントに直面する②の段階になる頃には、本人にキャリアの選択権を渡すのである。さらに②から③の管理職へ登用を希望した層で

は、会社が人事権を持ち、会社の人材活用上、必要な能力を持った人を、必要なポストに配置できるようにするわけである。おそらく②のキャリア段階においても③の管理職を目指す者は、積極的に転勤を必要とする異動を受け入れることになる。他方で、管理職への昇進を希望しない者は、それぞれのライフイベントなどに応じて自己が希望するキャリアを自己選択することが可能となる。

転勤を受け入れるかどうか、会社への貢献ではない点をあらためて考え直す必要がある。社員が、それぞれの場所で能力を発揮し、良い仕事をしてもらうこと、仕事を通じて貢献してもらえる環境を整えていくことが人事管理の基本なのである。

5. ダイバーシティ経営の担い手としてのWLB管理職

社員がWLBを実現できる職場とするためには、両立支援制度の導入だけでなく、働き方（仕事管理・時間管理）と職場風土の両者のあり方がきわめて重要であることを指摘した。その際、WLB支援を実現できる職場にとって不可欠な取り組みは、職場の管理職のマネジメントに依存する部分が多い。企業として管理職の行動を支援することも大事であるが、管理職のマネジメントがWLB支援型にならないとWLB職場とすることは難しい。WLB支援型のマネジメントを担える管理職を前述のようにWLB管理職と呼ぶと、WLB管理職は、部下のWLBを支援するだけでなく、自分自身のWLBも大事にすることが鍵となる。

管理職が時間制約を前提とした業務管理を行うためには、管理職自身が時間制約を自覚することが必要となる。しかし管理職には、これまで時間制約を意識せずに仕事をしてきた者が多い。「仕事中心」の価値観が強いだけでなく、そうした価値観を望ましいと考えている管理職も少なくない。こうした仕事中心の価値観を変え、管理職自身が自分自身のWLBを大事にすることがWLB管理職を増やしていく際の鍵となる。管理職自身が、WLBを実現できる職場づくりを自分

自身の課題として理解してもらう一つの方法として、仕事と介護の両立課題を取り上げることが有効となる（佐藤・矢島 2014）。これまで時間制約を感じずに仕事中心の生活をしてきた管理職も、今後は、仕事と親の介護の両立の課題に直面することで、自分にも時間制約が生じることになることを説明し、時間制約のある社員を前提とした業務管理とすることは、管理職自身のWLB実現にとって不可欠であることを理解してもらうのである。WLB管理職を増やしていくためには、企業によるWLB支援の取り組みに加えて、WLBの必要性とWLB支援型のマネジメントに関する管理職への意識啓発研修の実施やWLB支援型のマネジメントを担う管理職を企業として積極的に評価することが有効となる。

注

- 1) 2012年度からスタートした経産省の委託事業で、2015年度からは「新・ダイバーシティ経営企業100選」となっている。筆者は、2012年度から100選の運営委員長として参加している。
- 2) Joshi and Roh (2009) は、性別・国籍・年齢など目に見える属性である「デモグラフィック型多様性」と能力・職歴・経験など直接の業務に関わる属性である「タスク型多様性」の2種類の多様性を分析の軸として39の文献をサーベイし、タスク型の人材多様性は組織パフォーマンスにプラスの効果をもたらすが、デモグラフィック型の人材多様性はマイナスの効果をもたらすとしている。他方で、人材の属性と組織成果の間に一貫した関係が見られないとの研究（Bowers 2000）や、ダイバーシティ・マネジメントの組織成果を人材の属性の分類のみによって説明する研究アプローチの問題点と、組織成果に結びつくプロセスに着目する研究の必要性を指摘している（van Knippenberg and Schippers 2007）。
- 3) 男性は仕事・女性は家事育児という男女役割分業による「男性片働きモデル」に該当する社員像である。
- 4) 管理職に占める女性比率などが高い企業は、財務面のパフォーマンスが高いといった研究（経済産業省 2005 など）や、WLB施策や均等施策の両者を車の両輪として導入する企業では、従業員の仕事意欲や企業の採用力の向上に貢献するとの研究（佐藤・武石 2008）などがある。
- 5) 「WLB管理職」とは、①自らメリハリのある働き方をし、自身の生活にもコミットしている、②部下のWLBを考慮し、業務遂行を把握し支援している、の2つの条件を満たす者を指す。詳しくは、中央大学大学院戦略経営研究科・ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2014）を参照されたい。
- 6) 同様の主張を太田（2008）も行っている。

7) 海老原（2013）も同趣旨の提言を行っている。

文献

- 今野浩一郎, 2012, 『正社員消滅時代の人事改革——制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞出版社。
- 海老原嗣生, 2013, 『日本で働くのは本当に損なのか——日本型キャリアVS欧米型キャリア』PHP研究所。
- 太田肇, 2008, 『日本的人事管理論——組織と個人の新しい関係』中央経済社。
- 経済産業省, 2005, 『男女共同参画に関する調査 女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査』。
- 小池和男, 2005, 『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹・武石恵美子編, 2008, 『人を活かす企業が伸びる——人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。
- 佐藤博樹・武石恵美子, 2010, 『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。
- 佐藤博樹・武石恵美子編, 2011, 『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房。
- 佐藤博樹・武石恵美子編, 2014, 『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』東京大学出版会。
- 佐藤博樹・矢島洋子, 2014, 『介護離職から社員を守る——ワーク・ライフ・バランスの新課題』労働調査会。
- 佐藤博樹, 2014, 『総論』『諸外国の働き方に関する実態調査報告書』（平成26年度 厚生労働省委託「多元的で安心できる働き方」導入促進事業）。
- 中央大学大学院戦略経営研究科・ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト, 2014, 『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言——WLB管理職の現状に関する調査』。
- 濱口桂一郎, 2011, 『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。
- , 2013, 『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社。
- Bowers, C. A., J. A. Pharmed and E. Salas, 2000, “When Member Homogeneity Is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis,” *Small Group Research*, 31 (3) : 305-327.
- Joshi, A. and H. Roh, 2009, “The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review,” *Academy of Management Journal*, 52 (3) : 599-627.
- van Knippenberg, D. and M. C. Schippers, 2007, “Work Group Diversity,” *Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.

さとう・ひろき 中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授。主な著書に『人材活用進化論』（日本経済新聞出版社, 2012）。人的資源管理専攻。