

Adecco

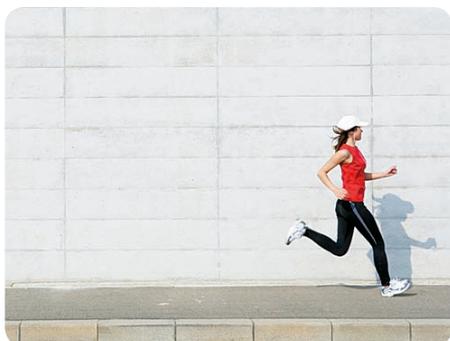
better work, better life

# Vistas Adecco



Adecco's Eye

## 特集：経営戦略としての ダイバーシティ・マネジメント



インタビュー my work, my life

川口淳一郎さん

宇宙航空研究開発機構 (JAXA) シニアフェロー  
元「はやぶさ」プロジェクトマネージャ

「同一価値労働同一賃金」  
を考える

## 挑戦を通じて 仕事と私

### 挑むことから すべては始まる

宇宙開発は挑戦の連続です。これまで人類が到達できていない領域に挑み、人類が利用できる空間を広げていくのです。

宇宙開発においては、到達の範囲を広げていくことがまず先であって、そこで得た技術や空間をどう利用していくかは、その後に考えてもよいと思います。つまり、実用化の目的があつての開発ではなく、まずは新しい開発に挑むとい

れは予定を外れた軌道でした。このロケットに私は十分な自信を持っていました。しかし、結果は望ましいものではなかった。私は、宇宙開発の難しさを再認識させられました。

もうひとつは、日本初の火星探査機「のぞみ」の失敗です。「のぞみ」は、火星の周回軌道上から火星を観測することを目的とした探査機でしたが、細かなトラブルが多く、最終的にはミッションを断念せざるを得ませんでした。

それらの失敗の経験を経て私が考えた

# 川口 淳一郎 さん

宇宙航空研究開発機構 (JAXA) シニアフェロー  
元「はやぶさ」プロジェクトマネージャ

## 過去の数々の挑戦と失敗が 「はやぶさ」プロジェクトを成功に導きました。



### profile

1955年、青森県弘前市生まれ。京都大学工学部機械工学科卒業。東京大学大学院工学系研究科博士課程修了後、旧文部省の宇宙科学研究所に助手として着任する。88年に助教授に、2000年には教授に就任。その間、「さきがけ」「すいせい」「ひてん」「のぞみ」などのプロジェクトに関わり、96年から11年まで「はやぶさ」のプロジェクトマネージャを務める。著書に「はやぶさ、そうまでして君は」(宝島社)、「はやぶさ世界初を実現した日本の力」(日本実業出版社)などがある。

うことです。これは、あるいは世間の常識に反した考え方もかもしれません。しかし、宇宙開発に長年携わってきた私の経験からすると、「役に立つこと」を優先しようとするならば必ず「使える技術がすでにあるのだから、それを使おう」という発想が出てきてしまいます。実用性を優先する考え方からは、未知の領域に挑戦しようとするマインドは決して生まれません。まずは挑むこと。そこからすべては始まると、私は思っています。

### 達成感と無念さは 紙一重

挑戦には失敗がつきものです。私もこれまで、数々の失敗を経験してきました。よく思い出されるのは、1995年の「M-3SⅡロケット8号機」の打ち上げです。ロケットは軌道に乗ったものの、そ

のは、こんなことです。「惜しくもできなかった」と「できた」との差は、技術的に見ればほんの紙一重である。しかし、この紙一重の差によって、大きな達成感を得ることもあれば、無念な気持ちになることもある——。私は、続く大きなプロジェクトであった「はやぶさ」は、何があろうとも成功させなければならないと決意しました。

小惑星イトカワからサンプルを採取し、地球に帰還することをミッションとする「はやぶさ」は、一時、通信途絶などの絶望的なトラブルに見舞われましたが、ご存じの通り2010年6月、地球に無事帰還しました。月以外の天体に着陸し、サンプルを収集し帰ってくる。これは、世界初でした。このプロジェクトを成功に導いたのは、これまでの失敗から得た教訓です。過去に数々の挑戦があり、

失敗があったからこそ、大きなチャレンジを成し遂げることができたのです。

しかし、「はやぶさ」のプロジェクトが仮に失敗に終わっていたとしても、そこから得られたものは小さくはなかったはず。失敗後の帰還後、私にこんなことを言った人がいます。「成功してよかったですね。帰還できなかったら、プロジェクトに投下した費用について糾弾されたでしょうね」。けれども、私はそうは思いませんでした。たとえ「はやぶさ」が帰ってこなかったとしても、挑戦という行為の結果として、多くの成果が得られたはず。失敗に終わった挑戦は無意味である。そんな考え方が当然のものとなったら、誰も挑戦などせず、失敗するリスクのない安易な道を歩むことになるでしょう。

失敗を恐れず型破りなことをしようという精神が、今の世の中には少し足りないのではないかと思います。他の方が取り組まないことに挑戦する動きを規制しようとする文化が、残念ながら日本にはあるような気がします。これからの若者には、ぜひこうした文化を打ち破ってほしいですね。

## 人材育成という 新しいチャレンジ

これからの私の挑戦は、人材を育成することだと考えています。すでに「はやぶさ」の2号機を打ち上げるプロジェクトはスタートしています。多くの方は、1号機が成功したから2号機も成功して当たり前と考えるでしょう。このプロジェクトは、大変なプレッシャーのもと進んでいくことになります。私はアドバイザーという立場でそのプロジェクトに関わり、チームのメンバーたちを支えていくつもりです。

能力がある人はたくさんいます。しかし、優秀なメンバーが集まったからといって、プロジェクトが成功するとは限りません。開発の分野では特に、「経験」が大切です。その重要さは、若いときには分からないものです。僕自身がそうでした。30年以上働き続けて、ようやく



それが分かってきたように思います。

プロジェクトには必ず期限があります。期限のある活動には、時として「見切ること」が必要とされます。プロジェクトの前進につながらないことは早々にあきらめるといふ決断が求められるでしょう。一方で、どこに力を注ぐべきかを見極める目も必要です。それらの判断を正確にするために必要なのが経験なの

です。

むしろ、経験とはそれぞれの人が自ら苦勞して積み重ねていくべきものです。私にできることは、多くを経験してきた者として、その苦勞に伴走していくことです。それがこれからの私の仕事であり挑戦である。そう考えています。

# なぜ企業はダイバーシティを実現しなければならないのか

ダイバーシティという言葉はこの数年で広く知られるようになりましたが、その解釈はさまざまです。ダイバーシティの本質とは何か、企業がダイバーシティに取り組む意味とは何か。早稲田大学大学院教授の谷口真美氏と、東レ経営研究所の渥美由喜氏に伺いました。

Interview 谷口真美氏 (早稲田大学大学院教授)

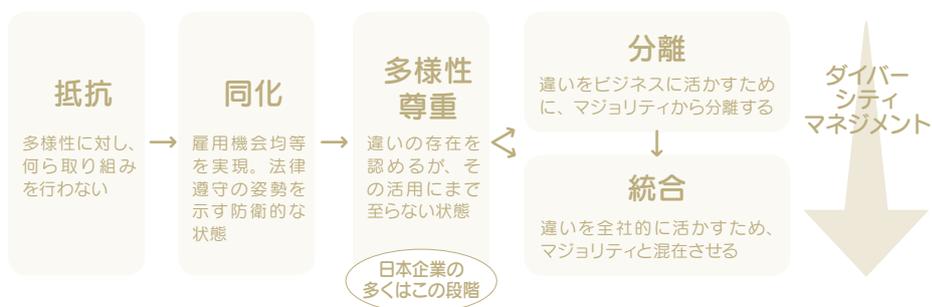
## 「深層のダイバーシティ」を活かすことがビジネスの成果に結びつく

ダイバーシティには、二つのタイプがあると考えています。一つが「表層のダイバーシティ」、もう一つが「深層のダイバーシティ」です。表層のダイバーシティを進めることは、女性、外国人、障がい者といったマイノリティとされる人々を雇用し、福利厚生等の周縁的の制度を整備する取り組みです。しかしこの取り組み自体は「多様化のための多様化」、つまりメンバーの多様化そのものが目的となることが多く、むしろCSR（企業の社会的責任）の範疇に入るでしょう。

それに対し、職歴、スキル、パーソナリティ、考え方、仕事観、文化的背景など、外観から認識できないような個性やアイデンティティの違い（深層の多様性）を企業経営に結びつけようとする取り組みが、本来の意味での「ダイバーシティ・マネジメント」です。これが、企業が目指すべきダイバーシティです。

深層のダイバーシティを活かすことで実現する効果としては、企業がビジネス環境の変化に迅速に対応できるようになること、多様なアイデアを問題解決の源泉にしうること、さらに、異なる人々が集まることで、社内に相互に触発し合える環境が生まれ、働くモチベーションにつながるなどが挙げられます。

もちろん、単に多様な人材を集めるだけで、効果が生まれるわけではありません。急に多様化が進むことで、むしろマイナス面が現れることもあります。コミュ



ニケーションがうまく取れない、業務とは関連のない価値観の対立が起こる。多くの企業がこうした問題に悩まされています。必要なのは、その人の「個性」を組織における「役割」に結びつけ、どのような価値を生み出してほしいかを明確にし、多様性を新たな自社のビジネスモデルに括りつけることです。

私は、企業におけるダイバーシティの取り組みの姿勢を「抵抗」「同化」「多様性尊重」「分離」「統合」の5つの段階で区分することを提唱しています。「抵抗」とは、多様性の存在を回避し、何のアクションも起こさない姿勢です。「同化」は、たとえば「男女雇用機会均等法ができたので、女性を採用する」といった外形的には多様化を受け入れながらも、現行システムは変えない、事実上、多様化とは正反対の姿勢です。

そして、違いの存在を認めるものの、ビジネスにとってどのような価値があるのか明確にしていけないのが「多様性尊重」。ダイバーシティに取り組む日本企業の多くが、この段階にとどまっています。

米国では1980年半ばに、次の「分離」や「統合」の考えが出てきました。「分離」とはマイノリティとマジョリティを分離し、純粋培養的に活用する。たとえば、マイノリティ市場の製品開発には、マイノリティの人材を活用するといった考えです。「統合」は既存の仕組みを変革し、マイノリティを組織全体で活かし、環境の変化に強い組織にすること。得られる成果がより大きいのが「統合」です。世界売上高上位500社に対する私の調査では、「統合」組織の方が先の世界金融危機からの回復が早かったという結果になりました。

グローバル化が進む中で、企業が持続的競争優位を築くためには、多様な人材を雇用するだけでなく、適所への迅速な配置や、管理職の多様性活用スキルの向上に取り組む必要があるのです。

谷口真美 (たにぐちまみ) profile

1996年、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。広島経済大学助教授、広島大学大学院助教授、早稲田大学大学院商学研究科助教授などを経て現職。著書に「ダイバーシティ・マネジメント」(白桃書房)などがある。

## Interview 渥美由喜氏(東レ経営研究所)

## ダイバーシティとは「働きがいのある職場」を作ること

私はこれまで800社ほどの企業を訪問し、ダイバーシティに関する取り組みをヒアリングしてきました。その経験から、ダイバーシティとは「働きがいのある職場作り」と端的に定義できること、また、ダイバーシティはワークライフバランスと切り離して考えることはできないことなどを学びました。

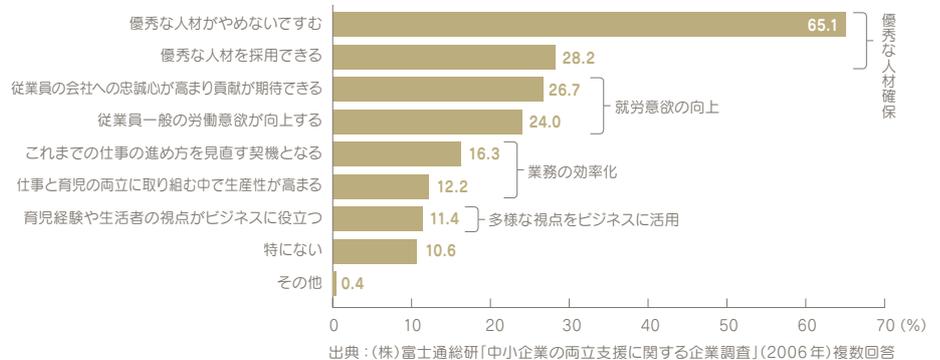
たとえば、女性社員を増やしたとしても、その人たちにこれまでの男性社員と同じ労働スタイルを強要するとすれば、ダイバーシティが実現しているとは言えません。あるいは、管理職への女性登用を推進しても、キャリアと育児のどちらを取るかといった選択を迫られる環境であれば、それもダイバーシティとは呼べないでしょう。

さまざまなライフスタイル、志向を持った人たちが、それぞれの条件に応じたワークスタイルで働くことができ、自身の働きがいを得られること。また、仕事以外のプライベートな時間に充実した活動ができること。そのような環境ができて初めてダイバーシティが実現したと言える。それが私の考えです。

ダイバーシティの経営効果について、私は以前、企業に調査を実施したことがあります。その結果、主な効果として、4つ挙げられることが分かりました。「優秀な人材を確保できること」「就労意欲の向上」「業務の効率化」「多様な視点をビジネスに活用できること」です(図1参照)。これに加えて、企業内に幅広い人材がいたほうが環境変化に対応しやすく、また、多様な視点がコンプライアンス(法令遵守)にもつながるでしょう。

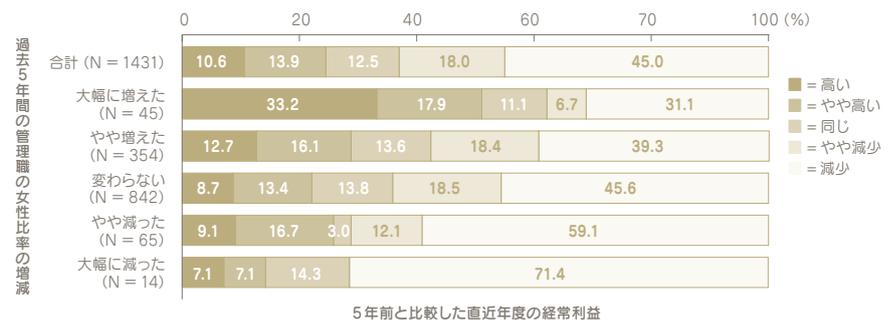
ダイバーシティには、「多様性」と「多面性」の二つの側面があります。多様性とは属性の分類であり、「性別」「国籍」「障がいの有無」「就業形態」「年齢」の5つの項目に分けられると私は考えています。一方、内面的な個性や価値観の違いが「多面性」です。企業ではその両方の実現が目指さ

【図1】ダイバーシティの経営効果 全体(N=2006)



渥美由喜氏が行った調査の結果、ダイバーシティの経営効果として、「優秀な人材が確保できること」を挙げる企業が多かった。

【図2】管理職女性比率の増減と企業業績の関係



管理職の女性比率が増えた企業ほど、経常利益が高くなった傾向が見られる。ただし、女性活用への取り組みが業績を良くしたのか、業績が良いから女性活用への取り組みが可能となったのか、因果関係は明らかではない。

れるべきですが、多くの企業にとっては、まずは従業員全員がいきいきと働くことができる環境・制度を整備していくことが当面の課題となるでしょう。

女性、あるいは障がい者といった人たちが働きやすい環境は、すべての人にとって働きやすい環境であると言えます。働き方の選択肢がそれだけ増えるわけですから。私自身、介護と看護を日々こなしながら、日によって勤務時間が異なるという働き方をしています。今後、日本社会が急速に高齢化していくことを考えれば、私のような労働スタイルを選択する男性社員も増加していくはず。多様

な働き方が認められ、しかも、仕事へのモチベーションは損なわれない。それが、ダイバーシティが実現した職場なのです。

日本の経済力低下の原因の一つは、ダイバーシティが進んでいないことではないでしょうか。多くの企業で、一人ひとりが生き生きと働ける環境を整えば、日本経済はまだ活力を維持できるはずだと、私は考えています。

渥美由喜(あつみ・なおき)  
profile

1992年、東京大学法学部を卒業し、富士総合研究所に入社する。その後、富士通総研を経て、2009年に東レ経営研究所に入社。雇用、企業経営、人口問題、社会保障などを専門とする。

## 多様な働き方を支援し 人材を活かす人事システム

イオン株式会社

### 雇用形態の区分を取り払い 「機会の均等」を実現

一般的には正社員と有期雇用労働者の間に仕事の内容や処遇、会社からの期待値などの点で明確な区分けがある場合が多い。「イオン」をはじめとする小売店舗を全国で展開するグループ会社のイオンリテールは、2004年からその区分けを可能な限り廃止し、多様な働き方を選べる仕組み作りに取り組んでいる。

同社の従業員のカテゴリーは現在、「N（ナショナル）社員」「R（リージョナル）社員」「コミュニティ社員」「アルバイト」の4つ。「N社員」は国内外の転勤の可能性がある社員、「R社員」は地域ブロック内での転勤の可能性がある社員、「コミュニティ社員」は転居をともなう転勤のない社員である。この「コミュニティ社員」は、働き方をフルタイムとパートタイムのいずれかから選択することができる。

一般的な区分けでは、「N社員」と「R社員」が無期雇用の社員、「コミュニティ社員」と「アルバイト」が有期雇用の従業員ということになるが、イオンリテールでは、この区別が事実上取り払われている。「資格や登用機会の違いは一切なく、社内の教育制度も同等に活用することができます。コミュニティ社員の立場で主任



「従業員区分は人を作らない、仕事人が人を作るんです」と話すグループ人事部長の二宮さん



（写真上）環境・社会貢献活動にも積極的なイオン。全国でさまざまなイベントなどを開催している。（写真左）222店のショッピングセンター、590店の総合スーパー、1,537店のスーパーマーケットを展開する（2012年2月末）。写真は2011年にオープンしたイオン伊丹昆陽店。

や店長になることもできるし、登用試験を受けてR社員になることも可能です」

そう説明するのは、イオンのグループ人事部の二宮大祐部長だ。現在、コミュニティ社員の中で課長クラス以上のポジションに就いている人はおよそ60名。主任は650名を超えている。

### ライフスタイルに応じて 選択できる働き方

全従業員の7割以上を占めるコミュニティ社員は、「お客様を最も熟知した社員」だと二宮さんは言う。

「小売業は地域産業であり、お客様はその地域で生活している方々です。コミュニティ社員は、弊社の従業員であると同時に、お客様と立場を同じくする生活者でもあります」

柔軟で透明性のある人事制度は、コミュニティ社員のモチベーションを向上させる。地域生活者であるコミュニティ社員が役割と責任感を持って働くことで、顧客の心を適確につかむ店舗が実現する――。それが、この仕組みに期待される効果の一つだ。

「もちろん、すべてのコミュニティ社員がキャリアアップを目指すわけではありません。本人の希望やライフスタイルに

応じた働き方を選べるのがこの制度の特徴です。主任になってフルタイムで働き自分の能力を思い切り発揮することもできるし、1日数時間だけ働いて、残りの時間をプライベートに充てることもできます」

イオングループでは、現在、「鮮魚士」「寿司マスター」「農産マスター」「生活家電アドバイザー」など、約30の社内認定資格を用意している。こういった資格試験を受けて、特定分野のスキルを高めていくこともできる。

働き方やキャリア作りの多様性を実現し、それぞれの従業員が自分のスキルや希望に応じて働くことができる仕組み。このような新しいシステムは、「理念」と「環境」との掛け算によって生まれると二宮さんは話す。市場や社会環境は日に日に多様化し、複雑になっている。一方、イオングループには、「国籍・年齢・性別・従業員区分を排し、能力と成果に貫かれた人事を実現する」という変わらぬ理念がある。その掛け算の結果、必然的に導かれる解。それがイオンのダイバーシティだ。今後、他のグループ企業にも、業態や規模などに応じた新しい人事システムが導入されていく予定だという。

## 有志によるプロジェクトチームでダイバーシティを推進する

グラクソ・スミスクライン株式会社

### 社員が自ら手を挙げて社内変革に取り組む

企業内でダイバーシティ推進を担うのは、ほとんどの場合、人事部、もしくはそれに該当する部署だが、イギリスに本社を置く製薬会社、グラクソ・スミスクラインは人事部にあたる人財本部に加え、社員有志によって構成されるプロジェクトチームが取り組む独自の仕組みを作っている。

同社では「経営戦略に基づく全社的な変革プロジェクト」として、複数の「ビジネス・プロジェクト」と「ピープル・プロジェクト」が進められている。昨年立ち上がった「ダイバーシティ・プロジェクト」は、社員自らが手を挙げて参加し活動内容を定める「ピープル・プロジェクト」の一つで、現在、20名の参加者により、第二期チームが活動している。定期的に経営会議にて活動報告と提案を行い、会社規模で実施すべき点は経営の承認を得ながら進めるなど、会社の戦略の一端を担っている。

「一期目には、ダイバーシティという言葉の定義、プロジェクトのビジョンや方向性をめぐってディスカッションを繰り返し、メンバー間の意識のすり合わせを行いました」と話すのは、第一期からのメンバーであり、第二期にはリーダーを務める石井玲子さん。



変革推進室マネージャーの吉田直美さん(右)、第二期ダイバーシティプロジェクトリーダーの石井玲子さん(左)。



(写真上) 社内イベントでのパネルディスカッションの様子。(写真右) プロジェクトミーティングの様子。課題を付箋紙に書き出し、ディスカッションしていく。



長い時間をかけた話し合いは、次のような文言に集約された。「ダイバーシティとは、お互いの違いを認め合い、さまざまな背景や個性を持った人が能力を最大限に発揮できること」——。その後、アンケートなどで社員の声を集め、課題を確認、テーマを集約していった。

### 制度だけではなくカルチャーやマインドを変える

第二期の主な活動は、第一期の成果を受けて具体的なアクションを起こしていくことだった。第二期で注力したテーマの一つが「女性」だ。育児中の社員にインタビューをしたり、普段あまり顔を合わせることのない営業職の女性社員同士が交流できるネットワーク作りを行った。

「女性が働きやすい制度自体はかなり整備されています。しかし、制度の存在や意義が全社員に理解されているわけではありません。制度のパフォーマンスを向上させながら、一方で新しい仕組みを模索していくこと。それがこのプロジェクトの役割の一つです(石井さん)」

プロジェクトメンバーは一期(約半年)ごとにほとんど入れ替わる。ピープル・プロジェクト全体のサポートを担当する変革推進室の吉田直美さんは説明する。

「多様な部署のさまざまな立場の人がプロジェクトに関わることが大切だと考えています。職階、性別、年齢、職歴などに関係なく、誰もが自由に発言できて、交流できるという点で、プロジェクトチームそのものがダイバーシティの一つのモデルなのです」



プロジェクトの活動の一環で、イギリス本社から来日した社員とダイバーシティに関する情報交換を行った。

メンバーが流動的であるということは、多くの社員にメンバーになれる機会があるということ。問題点を考え、意見を交換し合うことによって、ダイバーシティを支えるカルチャーやマインドが広く醸成されていくことになる。

「本当の意味でのダイバーシティを実現するには、制度だけでなく、会社のカルチャーや一人ひとりのマインドが変わっていかなければなりません。時間のかかる取り組みですが、一步一步進んでいけば必ず実現すると思います(石井さん)」

## 多様な従業員による多彩な活動が豊かな地域ビジネスを生み出す

大里綜合管理株式会社

### 「個性」に応じて立場や働き方が決まる

千葉県北東部の大網白里町にある大里綜合管理は、従業員およそ30人の不動産会社。身体に障がいを持つ人や、長期間、社会活動に参加してこなかった若者、高校生と、その顔ぶれは驚くほど多彩だ。従業員は不動産部、工事部、管理部といった部署に所属しているが、役割や働き方は一人ひとり異なる。

「正社員、契約社員、研修生、アルバイトなど契約形態は人それぞれ。労働時間もライフスタイルによってさまざまです。決められた働き方があるわけではなく、その人の特性に合わせて働き方や立場を決めています」と話すのは、代表取締役社長の野老真理子さん。

野老さんが自身や社員の子どもの預けるための「社内学童保育施設」を社屋に設置したのは、今から18年前のこと。ほどなく、地域の子どもたちの受け入れも開始した。

その後、さまざまな地域貢献活動に積極的に取り組むようになり、現在では、従業員が毎朝、駅前の交通整理や清掃活動などを行っている。また、社屋を活用したライブコンサートや各種ワークショップを開催したり、会社の会議室を賃



(写真上) この日行われていたのは書道教室。地域に住む経験豊かな年長者が講師を務めることもある。(写真左) オフィスはフリーアドレス。会議をする際の隣で、子どもたちが宿題をしていることも。

し出し、地域の工芸作家の作品を販売するなど、多彩な試みを実践している。

### 地域への貢献は企業のPR活動につながる

当初、学童保育施設の開設予算「50万円」の名目は「販促費」だったという。「なぜなら、地域貢献は販促活動だから」と野老さんは話す。

「さまざまな活動を通じて地域の人々と接点を増やすことは、将来の顧客、未来の社員との出会いの場を作ることになります。私たちが行っている活動によって、この町が安全で清潔で、暮らしやすい場所になれば、私たちの事業の核である不動産の価値も上がっていくでしょう」

もっとも、一人ひとりの従業員は「貢献」や「販促」という意識はなく、こうした活動を「自分の仕事」としてやりがいをもって取り組んでいる様子だ。

「それぞれの個性や得意分野を活かして地域と交わっていくことで、人との出会いが生まれること。それが何より大切だと思っています。すぐにビジネスに結びつかなくても、地域活動はまたない従業員教育の機会にもなります。地域での活動もビジネスも、すべてつながっていると私は考えています。無駄なことなど

何一つないのです」

現在、収益が見込める活動が6割、採算を優先しない取り組みが4割。しかし、どちらも大切な「仕事」であるというのが野老さんの考えだ。このスタンスが企業活動に則っていることは、不動産取引、土地管理、建築の各分野でほぼ3分の1ずつ、全体で約5億円の売上を毎年維持



会議室の壁面に設置した棚を区分けして貸し出し、地域の工芸作家の作品を販売している。

しているという実績によって明らかだ。

従業員それぞれが、本業を含む多様な活動に従事し、それが豊かなコミュニティビジネスと従業員一人ひとりのやりがいにつながる——。大里綜合管理の取り組みは「地域と企業活動」におけるモデルの一つとして、企業だけでなく国からも注目を集めている。



「気が付いたこと、できることを一つずつ形にしたら、現在のよくな会社になりました」と話す野老さん。

## 今号のテーマ：「日本再生戦略」における雇用創出策

✓ 医療・介護、20年に50兆円市場  
日本再生戦略案―秋入学、14年度に方針  
(2012年7月10日 日本経済新聞電子版ニュース)

「日本再生戦略」では、各産業での雇用創出の目標だけでなく、若者就業率を引き上げ、若者のフリーター数を減らす目標も掲げられた。

✓ 雇用「900万人」踊る数字  
日本再生戦略、具体策乏しく  
(2012年7月31日 朝日新聞)

経済政策の工程表「日本再生戦略」で900万人超の雇用を生み出す目標が立てられたが、具体策に乏しく、どう実現していくのか、はつきりしない。

✓ 人材の処遇も育成も「世界標準」に  
(2012年7月30日 日本経済新聞電子版ニュース)

新卒から人材を育てる日本型雇用システムでは世界で戦えないと考え、人事制度の世界共通化などにより、グローバル人材を育成する動きがある。

7月31日、東日本大震災以降2020年までの経済成長戦略をまとめた「日本再生戦略」が閣議決定された。「震災からの復興」「世界最速の少子高齢化」「エネルギーの制約」など、日本が抱える問題にどう取り組んでいくのか、政府の方針が記されている。

日本再生戦略の目標の一つが、「名目経済成長率3%、実質2%」の成長を達成し、新たに900万人超の雇用を生み出すことだ。

その内訳として、燃料電池車の市場投入、電気自動車（EV）など

の次世代車、省エネ住宅などで市場の開拓が見込まれる環境分野で140万人以上。また、医療・介護・健康関連分野でも、健康関連サービス、海外での医療機器やヘルスケア関連などで成長が見込め、50兆円規模の新規市場が拡大し、201万人の雇用創出が可能と予測している。

しかし、雇用の創出は、上記のような新しい市場が順調に伸びることが前提になっており、具体策も乏しいため、実現可能かどうか疑問視する声も多い。

### ■ 日本再生戦略が目指す2020年までの主な雇用創出

雇用創出をおこなう内容	創出人数（万人）
医療・介護サービスの基盤強化で新規雇用をうみだす	201
50兆円以上の環境関連の新規市場をつくる	140
特区制度を通じた地域再生。経済効果 24.6兆円	125.7
外資系企業による雇用倍増	114
子育て支援の充実に伴う、2020年における女性労働力増	100
その他	263.9
合計	944.6

(朝日新聞 2012年7月31日朝刊を基に作成)

## Topic アジアでの人材マネジメントについて考える

### アデコ主催「アセアンにおけるタレントマネジメント」セミナーを開催

7月31日、アセアン各国へ進出する企業の現地でのタレントマネジメントをテーマにしたセミナーを開催しました。アジアでの人材育成、タレントマネジメントの課題解決の糸口を示し、今後の人財戦略に有益な情報を提供することを目的にした今回のセミナーは、グローバルで人事コンサルティングを手がけるHay Groupのコンサルタント、遠藤俊海氏・滝波純一氏を講師に迎えました。

講演ではまず、アセアンでの採用・育成における課題を紹介。すでに多くの企業が進出しているタイやインドネシアでは、「ベテラン社員の滞留による優秀な若手人材の流出」「組織がフラット化することでの、現地人材の育成の停滞」といった問題が多く、一方、ここ数年進出があいつぐインド・ベトナムでは「報酬水準の見極めが困難」「欧米よりも管理職層の報酬が低く、ミドルマネージャーの採用や育成が難しい」といった問題点が顕著であることを、事例を交えながら説明しました。「グローバルで生産性の高い組織を作るには、ポジションや人材をマッピングして可視化し、中長期の戦略に基づいて人員配置計画を立案することが不可欠」という結論のもと、次へのアクションプランの必要性を考えるというところで締めくくりました。



アデコはアジア諸国で展開する約600の拠点が連携し、国を越えた採用活動を広くサポートしています。特に、タイやシンガポール、ベトナムでは、「ジャパンデスク」を整備し、現地で採用を進める企業を日本と現地双方でバックアップ。各国の労働市場に精通するスタッフが、さまざまな人事課題をサポートしています。

【グローバルソリューション事業部】TEL：03-6743-8445  
Mail：ADE.JP.eng-inquiry@jp.adecco.com

# 「同一価値労働同一賃金」を考える

## 個々の企業の方向性に合わせ、「同一価値労働同一賃金」を含めた雇用施策を検討していくべき

### 企業それぞれの 実情に合った運用を

現在、待遇格差の是正に向け、「同一価値労働同一賃金」に関する議論がされています。「この考え方は日本にはなじまない」という意見がありますが、その背景には、日本独自の雇用のルールや概念があります。

「同一価値労働同一賃金」に先進的に取り組んできたEU諸国では、もともと職務内容で賃金が決まる「職務給制度」が確立されていました。このため、法律として「同一価値労働同一賃金」を導入することが可能な環境にあります。

一方、日本の企業は、新卒採用から定年までの長期スパンでキャリアの形成を見据え、スキルだけでなく、経験や勤続年数に報酬を支払う「職能給制度」を設けています。このため、仮に法律によって企業に「同一価値労働同一賃金」を義務付けたとしても、実現させるのは非常に困難です。

とはいえ、企業間の競争が激しさを増す中で、企業が適時最適な人材を確保し、継続的に成長していくには、多様な働き方を「同一価値労働同一賃金」で公正に処遇し、流動的な労働市場を形成していくことも必要です。

日本で「同一価値労働同一賃金」を推進するには、「国」と「企業」双方での取り組みが欠かせません。最近では、「同一価値労働同一賃金」を推進している企業に対

し、国が助成する方法が議題に挙がっています。一方、企業においては、それぞれの職務の難度、複雑さなどから、企業の実情に合った「職務評価制度」を作り、「職務給制度」をうまく定着させていく必要があります。



### 「長期キャリアによる職能給」も活かしたベストミックスへ

企業が「同一価値労働同一賃金」を推進していくメリットは、人材の流動化に対応することにあります。雇用形態に関係なく、個人のスキルに見合った処遇がなされる環境があれば、仕事を柔軟かつ容易に選択することができます。企業側もさまざまなキャリアや志向を持つ人材と出会うチャンスが広がり、戦略に合致する人材を採用しやすくなります。

しかし一方で、長期キャリアで総合的な能力を蓄積していくことが、生産性を向上させるという企業もあるでしょう。たとえば、日本ならではのきめ細やかなサービスや、長きにわたって培われたチームワークが活かされる業務などです。こういった企業では、これまで通り「職能給制度」での人材雇用を維持する選択

肢もあるでしょう。

つまり、企業の特徴や目的に合わせてどのような雇用システムを選択するかが重要であり、「同一価値労働同一賃金」は、その方法の一つなのです。私は、それぞれの企業で長期的にキャリアを築く働き方と、職務を切り口に能力を高めていく働き方が共存する、生産性の高い仕組みを作っていくことが最も理想的な形だと考えています。

日本における「同一価値労働同一賃金」は端緒についたばかり。そうした中で私が懸念しているのは、人事制度や就業規則を見直す際に、法律の変更や施行される内容のみに目がいきがちなこと。法律を遵守するだけでなく、事業の方向性や目的を即した人事制度・雇用施策を推進することが重要です。

そういった運用を取り入れている企業が、働く人や市場に支持されるという良いスパイラルが生まれることを望んでいます。企業にとって、「同一価値労働同一賃金」は、“真正面から従業員を公正に処遇する”ことについて考え直す良いチャンス。そのように捉えてほしいと思っています。

水町 勇一郎 (みずまちゆういちろう)

profile

東京大学社会科学研究所教授。専門は労働法学。大学卒業後、東京大学社会科学研究所助教授、パリ第10大学客員教授、ニューヨーク大学ロースクール研究員などを経て現職。著書に「労働法入門」(岩波新書)、「労働法入門 第4版」(有斐閣)などがある。

### 「同一労働同一賃金」と「同一価値労働同一賃金」

#### 【同一労働同一賃金】

同じ職種に従事する労働者に対し同一の賃金水準を適用し、労働の量に応じて支払う賃金制度

#### 【同一価値労働同一賃金】

職種が異なる場合であっても労働の価値が同じであれば、同一の賃金水準を適用する賃金制度

「同一価値労働同一賃金」登場の背景には、「同一労働同一賃金」では差別が残存するという問題がありました。たとえば、性別で異なる報酬体系にしたい場合、職務を性別で分けても、実際には賃金格差が残ります。一方、「同一価値労働同一賃金」では、たとえ職務分離をしたとしても、その価値が同一と判断されれば同一賃金水準を適用する必要があります。「同一価値労働同一賃金」は、「同一労働同一賃金」のさらに一歩先に進んだ考え方といえます。

待遇格差の是正に向け、議論されているテーマの一つ、「同一価値労働同一賃金」。日本の労働市場にこれを導入していくことはできるのか、企業はどのようにこのテーマを捉え、雇用施策に取り組んでいくべきか——。東京大学社会科学研究所の水町勇一郎教授に伺いました。

## 欧米での「同一価値労働同一賃金」

ヨーロッパでの「同一価値労働同一賃金」は、人権保障の観点が出発点で、性別、人種などの違いを理由とする賃金差別を禁止する原則が根底にあります。それに加えてEUは、1997年に「パートタイム労働指令」などにより、雇用形態を理由とした賃金格差を禁止しています。

ヨーロッパで「同一価値労働同一賃金」への取り組みが進んだ背景には、職種と役割に応じた賃金制度が、全国レベルの産業別の労働協約によって整備されていたことと、キリスト教の宗教観に基づいた共通認識があります。

一方、米国では「同一価値労働同一賃金」について法制化はされていませんが、市場における競争を重んじる米国社会の特徴により、同職種における賃金に大きな差が生じることはあまりありません。

ところが近年、これまで「同一価値労働同一賃金」の先進的な取り組みを推進してきたヨーロッパで新しい動きが見られます。それは、「**長期キャリアによる雇用制度の導入**」です。たとえばフランスでは、長期キャリアによる雇用制度を実現するために、企業の中で労使交渉を行い、同じ職務であっても、長期キャリアコースの場合は年次が進むと賃金カーブが上昇するという労働協約を結ぶ事例がありま



す。この事例については裁判で、「同一価値労働同一賃金」の例外として許容されるという判決が出ています。企業間競争が激化していく環境において、企業内でキャリアと経験を積み、培った能力を最大限に発揮してもらいたいという、いわゆる「日本的な雇用の考え方」も、一部で見られるようになっています。

ところで、ヨーロッパの中でも特にオランダやデンマークが「同一価値労働同一賃金」の成功事例としてしばしば取り上げられますが、その成功要因の一つは国の規模にあります。規模がコンパクトなため、公労使の同意後、現場で制度を運用できるのが強みなのです。<sup>ひるがえ</sup> 翻って日本の場合は、中央官庁でなされた労使同意を全



国に行き渡らせることは容易ではありません。日本がオランダやデンマークを参考にすべき点は、各地域でそれぞれの企業や労働組合の特徴に合った労使関係を構築していくことです。世界の先進事例に学び、日本の実態に合わせてアレンジしていくことが今、求められています。

## アデコの視点

グローバル化の進展や少子高齢化といった社会環境の変化は、現実のものとして私たちの前に横たわっています。このような状況において、雇用・労働におけるシステムやメカニズムが先進諸国のそれと乖離することは、経済・産業を支える企業活動に大きな影響を及ぼすことになるのではないのでしょうか。

企業の生産性を向上させ、競争力を高めるためには、欧米で一步先を行く「同一価値労働同一賃金」を日本でも推進することが必要といえます。もちろん、戦後の高度成長を支えた日本型雇用慣行を否定するものではありません。水町教授のご指摘の通り、必ずしも欧米のやり

方をそのまま導入することが正しいわけではないからです。

従来の雇用慣行の良さを残しながら、「同一価値労働同一賃金」を推進していく。専門性が求められる職種において適度に雇用の柔軟性を高めることで企業活動を活性化させ、さらなる雇用を創出するという好循環は、労使のみならず国益に資するものと考えています。

推進の過程において働く人の新たな職務へのマッチングやキャリア形成支援といった機能がますます求められるようになります。その機能を担っていくことこそが、総合人事・人材サービス企業としてのアデコの役割であると確信しています。

ナイロビ



ヘルシーな郷土料理が  
ランチの定番



めざましい経済発展を遂げるケニア共和国の首都ナイロビ。ショッピングモールが次々とオープンし、外資系のファーストフード店なども続々と進出しています。とはいえ、ビジネスパーソンに変わらず支持されているのは、シンプルな味付けでヘルシーなケニア料理。市内にあるケニア料理のレストランは、ランチタイムになると大勢の人で賑わいます。



「ウガリ」と「スクマウィキ」。ビジネスパーソンが通うようなナイロビのレストランでのランチは、250～420ケニアシリング(230～390円程度)。

ケニア料理を代表するのが「ウガリ」と「スクマウィキ」(写真右上)。「ウガリ」は、トウモロコシの粉を水で練って茹でたケニアの主食。茹でたては、ジャガイモのようにホクホクしています。「スクマウィキ」は、青汁の原料として有名なケールのこと。ケニアでは一般的な野菜で、塩で炒めていただきます。その他、ヤギ肉の直火焼き(写真左下)、豆と固いトウモロコシの炊き込み料理などが人気。古くからアラブ諸国と交易が行われてきたケニアでは、カレーやピラウ(アラブ風ピラフ)も根強い人気があります。



「ンブズィ チョマ」(ヤギ肉の直火焼き)。ヤギ肉は安価で手に入りやすく、直火焼きはケニアではポピュラーな一品。

ナイロビの企業のランチタイムは、長くて1時間。自宅からランチを持参する人はごく少数で、大半の人はオフィス近くのレストランに出かけます。また、社内での飲食が禁止されている企業もあり、テイクアウトの料理を屋外で食べるといった人もいます。(アフリカコーディネーター・株ボイス 石井辰哉)

アデコ株式会社  
会社概要

詳しくは、アデコの  
ホームページをご覧ください  
[www.adecco.co.jp](http://www.adecco.co.jp)

事業概要： 人材派遣(一般派遣・特定派遣)、紹介予定派遣、人材紹介、アウトソーシング、再就職支援、コンサルティング  
 代表者： 代表取締役会長 Mark Du Ree 代表取締役社長 奥村 真介  
 本社所在地： 東京都港区南青山1-15-9 第45興和ビル  
 資本金： 55億6,000万円  
 派遣就業者数： 約44,000名(1日あたり)  
 従業員数： 約2,500名  
 国内拠点： 160拠点  
 ※2012年4月現在

Vistas Adecco

Vistaは英語とスペイン語で、眺望、広い視野、将来の展望などの意味を持つ言葉。本誌は、アデコが雇用やさまざまなビジネスの現状と将来を幅広い視野で見通し、企業の皆様のお役に立つ有益な情報をお届けすべく Vistas Adecco と名付けました。

VOL.28 2012年10月発行  
発行：アデコ株式会社 企画・ソリューション本部 広報宣伝室  
制作：株式会社日経BPコンサルティング

Vistas Adecco



表紙ストーリー

聖火リレーにCEOも参加

9月に閉幕したロンドンオリンピック・パラリンピック。多くの記録やドラマが生まれたのも記憶に新しいところです。写真は、聖火ランナーとして参加したアデコグループのCEO。

