

日本企業が直面する 雇用の未来とダイバーシティ・マネジメント

～多様性がはぐくむ企業競争力とは～

多様性を競争力の源泉に



出席者	
パネリスト	奥村 真介氏 リンクアンドモチベーション 取締役
モデレーター	八代 尚宏氏 インテック・ジャパン 社長

八代 人口の急激な減少を見越し、労働市場を流動化して、人材を有効に生かすことが求められているにもかかわらず、法整備がまだ追いついていない現状について、どう考えるか。



勝呂 彰氏

ス、スリプ、スマイル」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

勝呂 八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

勝呂 八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

勝呂 八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

パネディスカッション

日本企業の未来と、求められるダイバーシティ・マネジメントとは？

奥村 「仕事の範囲を限定し、それを越えた仕事をしなさい」と言っている。幅も奥行きも持たせて「その中でどんなチャレンジングして欲しい」と言うのでは、働く人の成長度合いも、生み出す成果も全く変わってくる。私は「その人の持つスキル」に「やる気」が掛け合わさったものが成果だと信じている。契約社員や派遣社員、正社員

要だ。八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

勝呂 八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

勝呂 八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

勝呂 八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

勝呂 八代 国際会議では、日本人は「3S(サイレンス、スリプ、スマイル)」と揶揄(やめ)される。組織活性化の力となり、話し合いや会議におけるアドバイスをいただいた。八代 ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、求められるものは何

古典的な経営学では、人間は「完全合理的な経済人」だとされてきたが、実は「限定合理的な感情人」であり、それぞれにいろいろな特性や感情を持っている。こうした多様な人が集まった関係性である組織は、生き物と同じく、一つのシステムだといえる。血流が滞れば体調を崩すように、上司と部下、営業と技術部門、本社と支社など、上下左右、斜め、前後に流

れるコミュニケーションのどこかに血が流れてくれば、問題が起る。このような人間観、組織観を基に診断し、変革のサポートをするのがモチベーション・エンジニアリングである。ダイバーシティ・マネジメントも同じで、性別や国籍、年齢、職歴、雇用形態

イマにした研修会社があるが、異文化研修は英会話のレッスンでも、「べからず集」でもない。「典型的な米国人は……」「典型的な中国人は……」「ステレオタイプで判断するとしたら、それは偏見に近い。確かに傾向はあるかもしれないが、程度の問題だ。ダイバーシ

し、場合によっては派遣社員や外国人、あるいはプロフェッショナルを雇うことも必要となる。最近ではダイバーシティを目的化している人も見受けられるが、事業を推進するための手段ということを忘れてはならない。ダイバーシティを進めな

がら、パフォーマンスを高めていくことは大事だが、自分たちのマネジメント能力を超えてしまつと、複雑性が増すばかりでマイナスに作用することもある。注意する必要がある。何でも多様性を取り込めばいいというわけではなく、最適値を求めながら進めることが重要だ。

私は、ビジネスとは社会に対して何かを発信する行為だと考える。マーケットに対するメッセージが競合他社に比べて新鮮か、時代に合わせているか、独自性があるかを観極めて、自社の使命を定め、その上で、必要となる多様な人材を束ねていく。これが本当の意味でのダイバーシティ・マネジメントの上手なやり方である。

日本人口は、20世紀の100年間で4800万人から1億3000万人に増えたが、100年後にはまた4800万人にまで減少するといわれている。従来の100年とこれからの100年を考えたとき、時代の様相は全く異なる。労働力減少への対策が不可欠となるのは明らかだ。ダイバーシティの推進がその解決方法の一つとなる。

3つの段階があると考えます。第1段階は「個の多様化」である。性別や年齢、国籍、環境、文化、価値観といった属性の多様化。手法としては、人材のポトフォリオを俯瞰(ふか)みした上で、採用方法を多様化していくのが最も

場が十分とはいえない女性の活躍支援に関しては、今の体制支援から、速やかな復職あるいは継続就業支援への切り替えが求められる。第2段階は「経験の多様化」だ。多様な個が存在している中で、その経験が「多様化していくのが最も

ある。社内での議論を重ねると、各人の考え方の違いがわかったりして、今までとは違う新しいエネルギーが湧いてくる。ダイバーシティを直接的に扱うのではなく、組織変革に勢いを付けるドライバーにして、それによって企業力を高め、集積していくといった取り組み方があっても面白いのではない。



リンクアンドモチベーション 社長 小笹 芳央氏

の多様性は非常に重要ではあるが、それだけではなく、という捉え方もある。大事なのは、その違いから生じる深層レベルの価値観の多様性をどうマネジメントするかだ。

当社グループにはグローバルやダイバーシティをテーマとして、就業ルールを多様化

ティとは白か黒かではなく、その間のグレーの程度問題だと言っている。客観性をもって自分のポジションを知り、相対的に相手を理解していくことがカギとなる。



アデコ 社長 奥村 真介氏

日本人口は、20世紀の100年間で4800万人から1億3000万人に増えたが、100年後にはまた4800万人にまで減少するといわれている。従来の100年とこれからの100年を考えたとき、時代の様相は全く異なる。労働力減少への対策が不可欠となるのは明らかだ。ダイバーシティの推進がその解決方法の一つとなる。

第1段階は「個の多様化」である。性別や年齢、国籍、環境、文化、価値観といった属性の多様化。手法としては、人材のポトフォリオを俯瞰(ふか)みした上で、採用方法を多様化していくのが最も

場が十分とはいえない女性の活躍支援に関しては、今の体制支援から、速やかな復職あるいは継続就業支援への切り替えが求められる。第2段階は「経験の多様化」だ。多様な個が存在している中で、その経験が「多様化していくのが最も

プレゼンテーション1

モチベーションエンジニアリングでダイバーシティを斬る

奥村 真介氏

プレゼンテーション2

Adeccoが提唱するダイバーシティ
それは働き方の多様性から生まれる

なスキルと経験を有したミドル層からシニア層の活用も積極的に進めることも必要だ。当社では生産管理や財務、人事、法務などのエキスパートが急速に活躍の場を広げている。

第3段階は「言動の多様化」である。様々な経験を積んだ多様な個がいても、実際に多様な言動がとれない場合は意味がない。それだけ考えたことを自由に発言でき、周りがそれを受け入れて情報を共有する。それが実現したとき、仕事の質が向上する。その際、正しい言動に対しては重要業績評価指標(KPI)とイ

経済のグローバル化が進み、未来を見据えた人材戦略が企業に求められる中、多様な人材を組織に取り入れて活用し、企業経営力の向上につなげる「ダイバーシティ・マネジメント」が注目されている。このほど日本経済新聞社は、日経産業新聞フォーラム2012「日本企業が直面する雇用の未来とダイバーシティ・マネジメント～多様性がはぐくむ企業競争力とは～」を東京・大手町の日経ホールで開催した。今後の企業経営に求められる人材戦略などについて講演や議論が行われた。

長期雇用保障、年功賃金といった日本的雇用慣行が労働者にとって望ましかったのは、経済が右肩上がり

で成長していた80年代までである。グローバル化や少子高齢化など、経済・社会環境が大きく変わり、もはや

やその前提条件が成り立たなくなってしまう。経済の停滞によって企業の存続すら危うくなる中、年功ではなく、仕事の貢献度に応じた賃金求める人が増えている。女性の活躍においても、従来の雇用慣

行を見直さない限り、仕事と子育てを両立するワークライフバランスは実現できない。また、定年制はビジネスマンの宿命のように思われているが、米国では年齢差別として禁止されている。個人の能力に関係なく一律に解雇するのは不公平

今後、日本の人口は大きく減少すると予想されているが、問題はモノを生産し、税金を納める労働人口が少なくなることだ。その解決策として、女性や高齢者の活用がある。

女性の大学への進学率は40%を超え、就労率も伸びている。しかし、女性の年

収や職務は依然低いままであり、その能力を生かし切れていないのが現実だ。一方、定年を迎えたビジネスマンを見ると、まだまだ

息や職務は依然低いままであり、その能力を生かし切れていないのが現実だ。一方、定年を迎えたビジネスマンを見ると、まだまだ

息や職務は依然低いままであり、その能力を生かし切れていないのが現実だ。一方、定年を迎えたビジネスマンを見ると、まだまだ

息や職務は依然低いままであり、その能力を生かし切れていないのが現実だ。一方、定年を迎えたビジネスマンを見ると、まだまだ

特別講演

日本を変えるダイバーシティ・マネジメント



国際基督教大学 客員教授 八代 尚宏氏

行を見直さない限り、仕事と子育てを両立するワークライフバランスは実現できない。また、定年制はビジネスマンの宿命のように思われているが、米国では年齢差別として禁止されている。個人の能力に関係なく一律に解雇するのは不公平



グラクソ・スミスクライン 取締役人財本部長 四方 ゆかり氏

知識や経験を生かして社会に貢献したいと考えている方々が多い。フルタイムで働く選択肢以外にも、仕事と趣味やボランティアとのバランスをとるなど、働き方のニーズも多様化してき

当社は多様な働き方の一つとして、2006年から「コミュニケーション」という雇用方式を採用している。MRとは、医師など医療品の情報を提供したり情報を収集する職種で、基

社を辞めたものの、子育てを優先して働きたいと考えて元MRの女性や、定年退職したMRなど、すでに50人以上がこの形態で働いている。

こうした新しい試みを成功に導くには、働く側と企業側のメリットがうまく重なることが非常に重要だ。人事としては、働く人の小さな声に耳を傾け、それが会社にとっても意味があることならば、形にして周りの賛同を得ていくことが大事なプロセスとなる。

当社では他にも泊まりがけ出張時のベビーシッター代を会社が負担する、子供の看護目的であれば、過去に失効した有給休暇が使えるといった制度もある。今後も、他の社員との公平性に気を配りながら、時代のニーズに合わせた多様な働き方を支援していきたい。

基調講演

求められる次世代の多様な働き方

本的には全国転勤が原則となる。それに対し、コミュニケーションMRは地域を越えることができるため、自宅のある地域や夫の転勤先で働くことも可能となる。また、訪問件数をベースとした業務委託なので、いつどこを訪問するか、働き方を自分でコントロールできるのが特徴だ。結婚や出産で会社が

こうした新しい試みを成功に導くには、働く側と企業側のメリットがうまく重なることが非常に重要だ。人事としては、働く人の小さな声に耳を傾け、それが会社にとっても意味があることならば、形にして周りの賛同を得ていくことが大事なプロセスとなる。

当社では他にも泊まりがけ出張時のベビーシッター代を会社が負担する、子供の看護目的であれば、過去に失効した有給休暇が使えるといった制度もある。今後も、他の社員との公平性に気を配りながら、時代のニーズに合わせた多様な働き方を支援していきたい。