

第353回産業事情検討会（7月21日開催）公開セミナー

新日本型経営へー新しい連帯の構築

（同時発表：「日本経営－多様性マネジメントの推進」調査報告）

㈱現代経営技術研究所 所 長 大槻裕志

上級主任研究員 大島和義

多様性と向き合うマネジメント

「Diversity & Inclusion」という言葉があります。これは2012年のロンドンオリンピックを貫く大切なコンセプトでもありました。ご存じのとおり、英国は、欧州の中でもとりわけ多様な人々が集まり、多様な文化を持ち、多様な歴史を持ち、さらには地域・地域の独自性を持って、ユニオンという形で1つの国家をつくっています。

その結合の重要な思想の1つが Diversity & Inclusion です。

分散する力、拡散していく性質との対峙

多様性（ダイバーシティ）は、本質的に、絶えず外に向かって分散していく力が働いています。また、1つにかたまっていたものが多様に拡散していくという性質をもっています。それに対して、われわれの日本はその対極にあるものです。日本にも多様性がありますが、それよりも圧倒的に強い日本とか日本人という一本の概念によって統合され、純粹的で、ほっといても1つにまとまってくるメカニズムが我々の中には自然に働いています。そして、その基本にたって進めてきたのが日本の経営です。私たちは、まず、基本として自覚しなくてはならないと思います。

働き方の改革とダイバーシティマネジメント

新たなインフラを整える

いろんな課題があるのですが、「攻めのダイバーシティ」ということと対比して、「切実な」といふべき問題として、あるいは、「さし迫ったという問題」として、また、「女性が働ける条件」をどうつくっていけるかということについて、多様な働き方の開発ということがあると思います。そこに話を進めさせていただきます。

多様な働き方をしっかり整備していくということは、これからの働くための新しいインフラを整備するという風に考えてよいのではないのでしょうか。

この多様な働き方、多様な処遇のあり方という問題はある特徴があります。また、ワークライフバランスということとも密接に結びついています。「働き過ぎだ」ということで言われるのですが、いわゆる長時間労働の問題です。それで、もう少し、生活と労働のバランスをとろうということです。

ただし、私自身は働き過ぎということとワークライフバランスを直接的に結びつけるのは賛成ではありません。本来のワークライフバランスは、最適化を図るということだと考えています。また、何が最適か、どこがバランスかは、個別に違うものです。ワークとライフを2元的にとらえるものではないし、何がよきバランスかを固定的にすることはおかしいと思います。

今回は「それをやろう」ということ

たとえば、私はここしばらく体調が悪い。これは私自身の体調との関係で、他人との比較ではありません。では少し無理をしないで働く時間を短時間にして、そして、また元気になったら今度は倍ぐらい働くぞ。また、今、私は赤ちゃんを育てているので、その間、しばらく、仕事を半日にしてもらって、その期間がすぎたら、また、元通り働くというのもあるでしょう。田舎の親の面倒をみてきたい。それで1年間の休みをとる。しかし、実際には、もっと早まる可能性もある。

要するに、現実的に即して、実用的に運用することが最も大事なことになります。ところが、そういうことが今まではなかなか通らなかったのです。それはだめだ。それでは仕事が回らない。そんな都合のよいことは通らないといって認められなかったのです。しかし、今回は、それをやろうということです。それがもっとも理にかなったことだということです。

当事者が参画すること、当事者にゆだねること

現実が多様になっているわけですから、画一的なものから多様なものへの運用とシステムや仕組みを切り替えていきたいと思います。いちばん何が必要になっているかということが分かっているのは当事者の人たちです。無限にバリエーションがあるのですけれども、最も適切な方法が分かっているのは当事者だということです。

一方的に制度を作っても、結局、制度としてはそれでよいのかもしれないが、私の職場ではそれだけの期間は長すぎです……。制度としてはわかりますが、私の実情にてらしたらもう1か月、延ばしていただきたい……。というように、無限に分散していくわけです。それを制度としてやろうというのは、どこかみんな「帯に短かし、たすきに長し」で、無駄なことをやっているということになってしまいます。つまり、画一的なものによって多様性を処理しようということをやりにくい。そのような矛盾を底に抱えているのです。結果的に小さな無駄が広がっていくということになるのです。

多様な選択肢、臨機応変、相互カバーの3つのキーワード

それで、この問題のポイントは、まず第1に、多様な選択肢がなくではなりません。第2は、臨機応変ということです。そして、その抜けている穴を埋める必要があります。それが第3の相互カバーということです。それによってみんなでのり切っていく連帯の態勢です。そういう職場の風土づくりもソフトの大事な要素になります。そのような仕組みを、当事者を入れて作っていくということです。

現場を主体とする仕組みと運用へ

そういうものをどうやってつくっていけばよいか。人や組織の管理運用において、3つの方法があります。1つは「集団的人事管理、労務管理」で、大勢の人たちを公平に客観的に、みんなが気持ち良く安心して働けるようにしていくという「制度」による管理です。これは、人事部門や労務部門が中心になって進めていくやり方です。一方、「個別人事管理、労務管理」という形で、現場の長が個々の人たちと向き合いながら進めていく管理があります。

この2つに対して「小集団活動」という方式があります。システムチックな管理の中に、もう少し、人間の持っている内在的な欲求に目を向けて、向上心とか、みんなと連帯したいとか、あ

るいは、経営の中に参画していきたいというような内発的なエネルギーや、人間という存在そのものと向き合って、それを経営の中に1つの力として吸い上げ、また、創造に向かう力として汲み上げていって新しい経営を創っていこうという活動です。それを現場が主体者となって動かしていく。このような方式は、この多様な働き方を編みだし、また、運用するということに非常に適したやり方だと思います。