

平成14年9月30日
社団法人 日本経済団体連合会
専務理事 矢野 弘典

ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様化について

1 はじめに

日本経団連ではこれまで、働き方の多様化に関する様々な提言を行ってきたが、ここにこれまでの提言を整理して、働き方の多様化についての考え方をまとめたので報告する。本検討会における今後の労働関係紛争処理制度の在り方についての検討の一助となれば幸いである。

2 ダイバーシティ・マネジメントとその具体的展開

(1) ダイバーシティ・マネジメントとは

日本経団連としては、ダイバーシティ・マネジメントを進めるよう、企業に提言している。ダイバーシティとは、「多様な人材を活かす戦略」である。つまり、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略である。

(2) ダイバーシティ・マネジメントの必要性

人は本来、多様であり、また変化に対応できる存在であるにもかかわらず、これまで企業においては、一定の型にはめた人材活用を行ってきた。具体的には、社会にある「男は仕事、女は家庭」といった性別役割分担意識や、皆と同じ所定労働時間は働くべきといったような「でなければならない」という発想が根強くあった。そして会社はこうした発想に基づいて、日本人男性を主な対象にしたフルタイム・終身雇用・年功序列を中心とする画一的な人事制度を整備してきたのである。このような画一的な発想と制度が日本における従来のスタンダードであった。

企業を取り巻く経営環境が安定し、経済が右肩上がりに成長していた時代には、このスタンダードをもとに企業内の人材活用が行われることによってもたらされる画一的な価値・発想が、企業の成長にとって非常に有効であった。しかし、現在は、経済成長が鈍化するとともにマーケットの多様化・複雑化など経営環境が激動し、労働市場も変容しつつある。こうした中、不適応を起こしている従来のスタンダードを打破し、新たな価値・発想を導入しなくてはこの状況を突破できない、という重大な危機意識が経営者に芽生えている。

さらには、従来のスタンダードを個人生活に当てはめることが、必ずしも個人のしあ

わせにつながるものではなく、各自固有の価値・発想を重視したいという傾向が強まっている。

そこで、これまでの社会の風潮、あるいは、仕方がなく、または疑うことなく受け入れてきた企業内のさまざまな考え方を払拭し、考え方・発想の合理性を個別具体的に検証した上で、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという戦略としてのダイバーシティが必要となる。

(3) ダイバーシティ・マネジメントの具体的展開 = 働き方の多様化の方向性

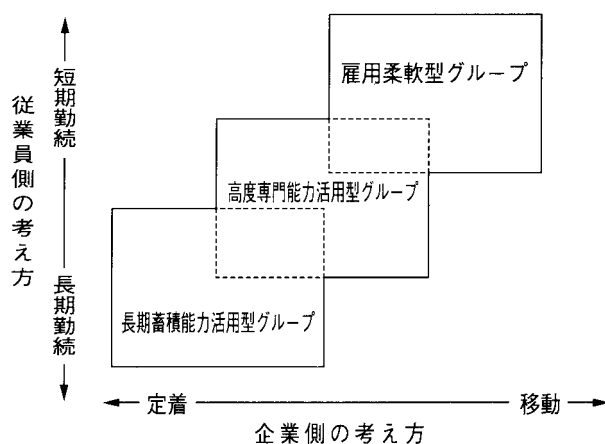
ダイバーシティ・マネジメントの具体的姿は個別企業が選ぶものであり、一定の型があるわけではない。ただ、これまでの経営方式には反省すべき点があり、それを踏まえてどのように変えていくべきか、いくつかの例を示しておく。

複線型人事制度の実践 適切な雇用ポートフォリオの形成に向けて

これまでは男性社員の全員を管理職にすべく画一的に処遇し、女性社員の多くを、定型的・補助的業務の担い手として処遇し、性別など仕事と直接関係のない属性による区別を行っている企業が多かったが、今後は、働く人一人ひとりの職業人生において、労働者の意識の多様化や、仕事と家庭などそれ以外の生活を両立させる必要から、働き方を変更するニーズが増えていくため、人事制度にも、多様な働き方を可能とすることだけでなく、働き方の変更も許容することが求められることになる。

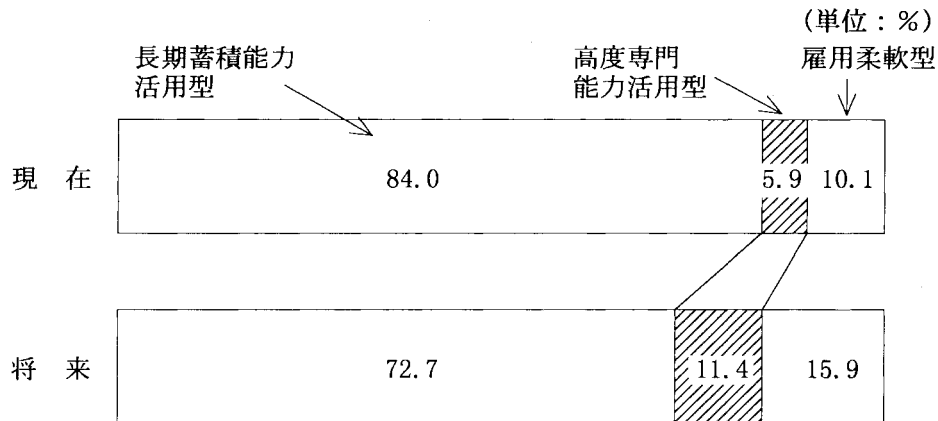
ダイバーシティ下における人事制度は、働き方を途中で変更できる仕組みを組み込んだ「乗り換え可能な複線型人事制度」として、日本経団連は、旧日経連時代の1995年に「新時代の『日本的経営』」を発表して以来、「雇用ポートフォリオ」を提唱している(図表1)。雇用ポートフォリオとは、基幹労働者を中心とし、長期雇用という考え方に立った「長期蓄積能力活用型」、高度な専門的能力を保有し、必ずしも長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型」、さまざまな業務を担当し、長期雇用を前提としない「雇用柔軟型」の3つの雇用形態を、経営実態に即してもっとも効果的に組み合わせるものである。

図表1 企業・従業員の雇用・勤続に対する考え方(雇用ポートフォリオ)



資料：日経連「新時代の『日本的経営』」(1995年5月)
注：1. 雇用形態の典型的な分類
2. 各グループ間の移動は可

図表2 雇用グループの構成比率（全産業計）



資料：日経連・東京経協「第2回『新時代の日本的経営』についてのフォローアップ調査報告」（1998年10月）

すでに現実に各企業のさまざまな分野で、この実践がなされつつある。1998年の「第2回『新時代の日本的経営』についてのフォローアップ調査報告」によれば、3つの雇用形態の将来の構成比率は、現在に比べ「長期蓄積能力活用型」が減少し、「高度専門能力活用型」と「雇用柔軟型」が増加する見込みであるとの結果が出ている（図表2）。

高齢者層の増大と若年層の減少、および女性の職場進出が一層進行する中で、これからは基幹的従業員の長期継続雇用を柱に、多様な雇用形態を組み合わせ、総額人件費の増加を防ぎながら生産性の向上をはかってこそ、雇用の維持創出が実現できると考える。

また、乗り換えを従業員の希望通りに認めることは、企業にとって支障が大きいことが予想されるものの、優秀な人材の確保と定着、モラルアップ、生産性の向上などのためにはなるべく認める方向で運用することが望まれる

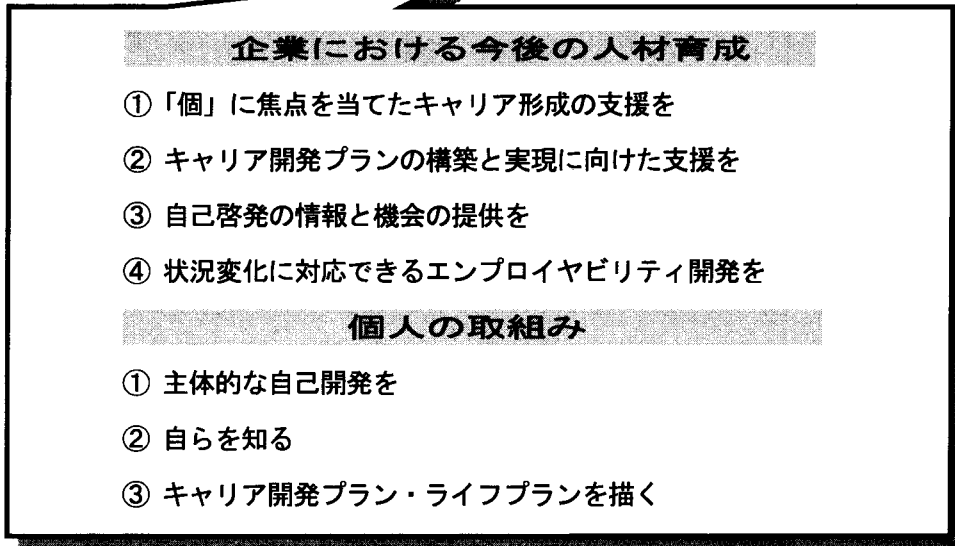
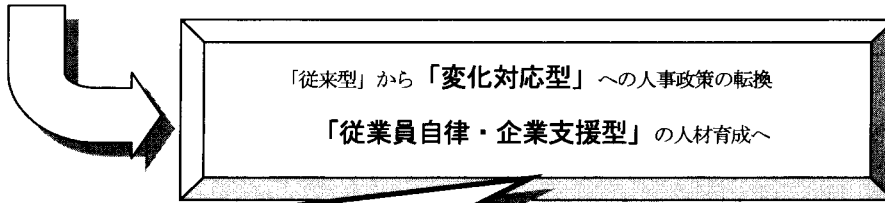
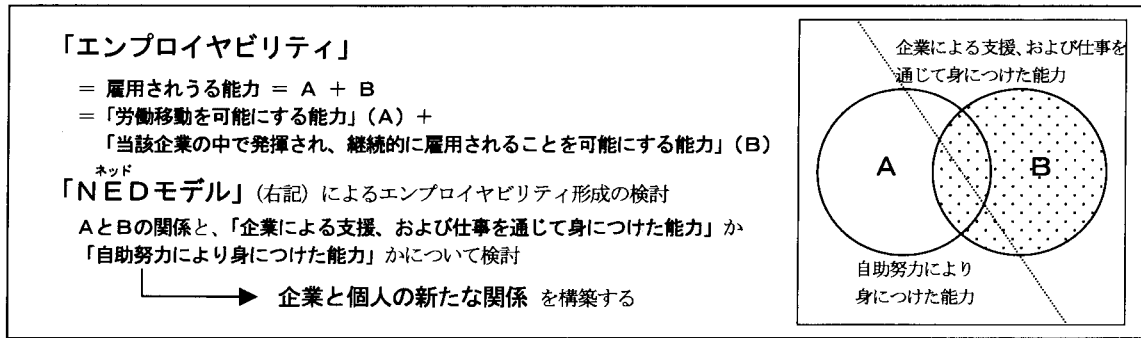
人材育成

事業構造の改革を推進するためには、従来の均質な価値の量産をめざした人材開発から、多様な顧客ニーズに基づく価値の創造を目指し、個に着目した人材開発へと、人材育成の「質の転換」を図ることが非常に重要となってきた。

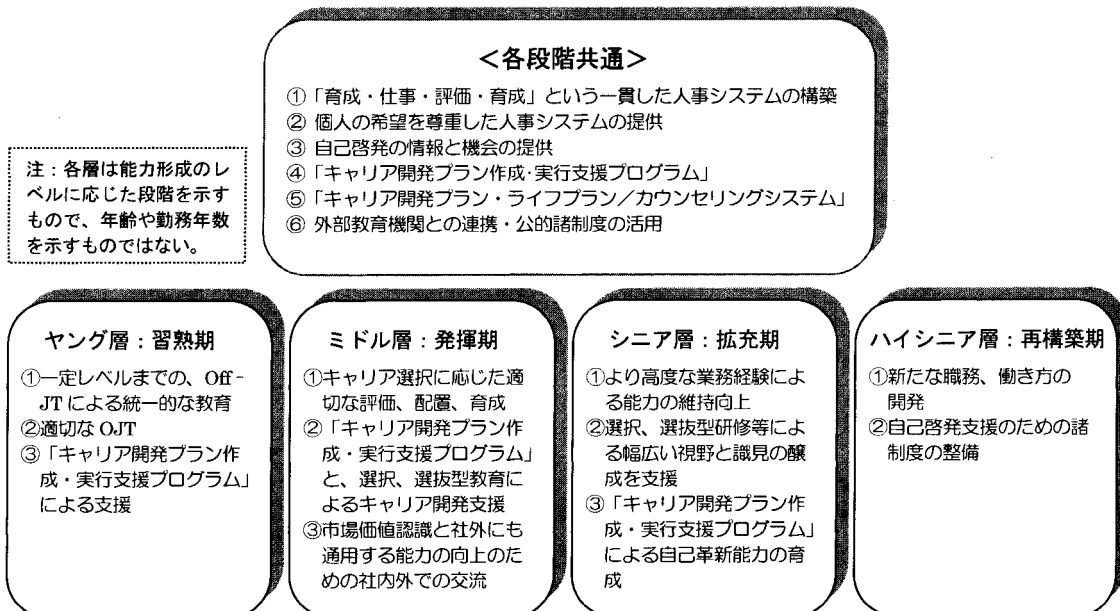
今後は、仕事によって求められる能力、知識が多様となり、その育成や共有についても、全員一律ではなく、必要な人に必要なときに必要な教育を行っていかねばならない。すなわち、一人ひとりの意思、意欲、能力と、会社のニーズを踏まえた選抜教育が重要となってくる。

加えて、これからは、多様な選択肢の中から、従業員自身が自分の働き方、ひいては生き方を選択し、決定していく方向に進む。したがって、企業はその求める人材像を明示した上で、そのための教育機会などを提示し、図表3-1、図表3-2に示すように、従業員は自らの働き方、生き方に応じてどのように能力開発に取り組むかを自ら判断す

図表 3 - 1 今後の人材育成のあり方



図表 3 - 2 企業における「従業員自律・企業支援型」の具体的な人材育成策



資料：日経連教育特別委員会「エンプロイアビリティの確立をめざして 「従業員自律・企業支援型」の人材育成を
 」（1999年4月）

ることが求められよう。企業には、従業員のこうした取り組みを支援する「自助努力・企業支援」の能力開発も重要となる。

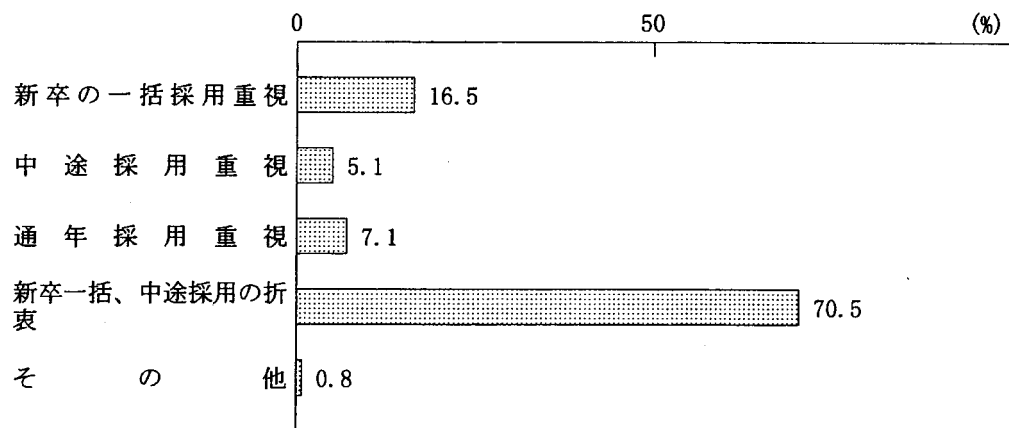
採用

ダイバーシティを重視した新しい人事戦略においては、従来以上に多様な人材を外部労働市場から採用することが求められる（図表4-1、4-2）。

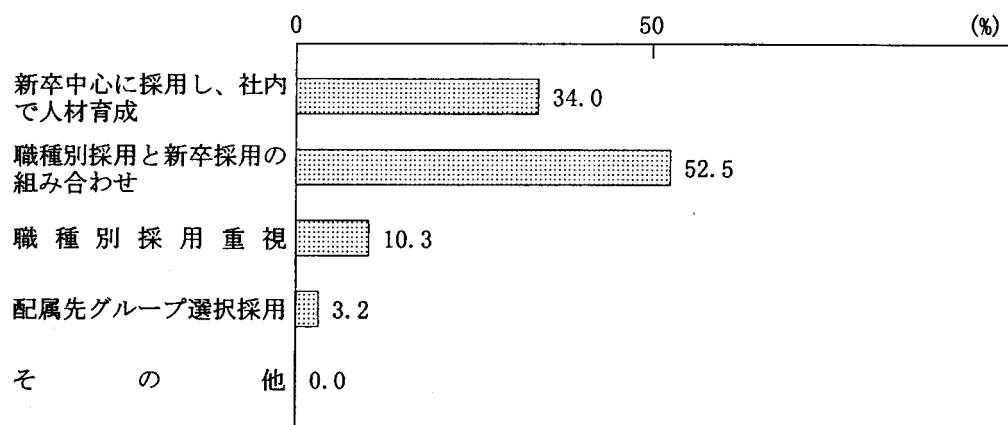
新卒採用においては、求める人材をミスマッチなく採用するために、自社がどのよう

図表4-1 今後、重視する採用方法について

(1) 今後の採用について

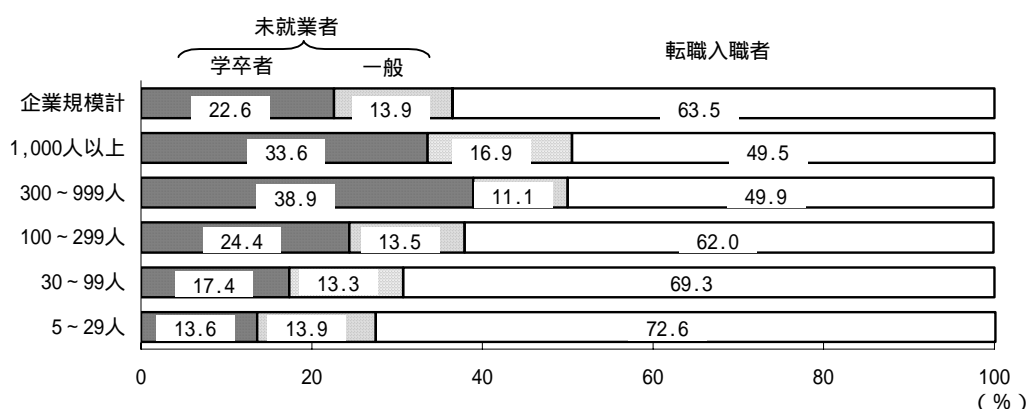


(2) キャリアを重視した採用について



資料：日経連・東京経協「第2回『新時代の日本の経営』についてのフォローアップ調査報告」（1998年10月）

図表 4 - 2 職歴・学歴別入職者割合



資料：厚生労働省「雇用動向調査報告」（1999年）

注：1）パートタイム労働者を除く入職者の割合

2）学卒者は中学、高校、専修学校・高専・短大、大学の新卒入職者の合計

な人材を求めているのかを明確化すること、雇用される側の学生が自社にマッチしているかどうか自身で判断できるための情報や場を提供することが重要である。一方、中途採用においては、最適な採用方法を柔軟に活用し、速やかに求める人材を確保すること、多様な経験・スキルを持つ人材それぞれについてマッチした雇用条件を整備することが重要である。

また、いわゆる「非正規雇用」として一括されている多種多様な人材を適切に採用していくことも求められている。こうした人材を獲得するためには、獲得に必要な時間や、コストは最小限とし、求める人材には、賃金だけに限らず、働きやすさや成長の可能性といった広い意味での魅力的な労働条件を提示することが必要である。

一律型賃金管理から多立型賃金管理への再構築

企業が将来にわたって存続・発展していくためには、企業内外の変化に柔軟に対応できるよう、賃金制度などの問題点を克服していくことが不可欠となる。具体的には、

- ・硬直的な人件費管理を業績即応型の人件費管理へ
- ・高止まりの賃金水準を適正な賃金水準へ
- ・年功型賃金システムを成果・貢献度反映型の人事賃金システムへ
- ・一律型賃金管理を多立型賃金管理へ

と再構築していくことが望まれる。

特に、一律型賃金管理を多立型賃金管理への転換については、職務特性に応じて、それぞれふさわしい賃金項目を設定することが必要となる。イメージを示せば、例えば、定型的職務従事群（前述の雇用ポートフォリオでは雇用柔軟型グループ）では、

- ・基準内賃金 = 職務給（定額） + 習熟給
- ・基準内賃金 = 職務給（定額）

となる。

課業柔軟型・非定型的職務従事群（同じく長期蓄積能力活用型グループ）では、

- ・ 基準内賃金 = 職能給（範囲給・累積給）
- ・ 基準内賃金 = 職能給（定額）+ 成果給（洗い替え）

役割設定型・非定型的職務従事群（同じく高度専門能力活用型グループに相当）では、

- ・ 基準内賃金 = 役割給（定額）+ 成果給（洗い替え）

となろう。

なお、賃金に加え、現在、従業員の年収の 30% 超とかなりの部分を占めている賞与については、企業の業績に連動し、かつ従業員個人の成果および貢献度を反映した制度とすべきであるが、多立型賃金管理のもとでのふさわしい賞与決定方式は次の通りである。

定型的職務従事群については、一般に担当者間の成果の差異が会社業績に与える影響度合いは小さいと考えられるため、個々人への配分はごく安定的なものとするのが妥当であろう。

他方、非定型的職務従事群については、成果の質・量は習熟の程度ではなく、担当者の能力に左右され、また、出来映えのよしあしは部門・会社業績に対する貢献度の大小・有無という形で大きく影響するため、営業職や間接部門の職務など職務の違いには考慮する必要はあるものの、成果の差異に応じて大きくメリハリをつける設定とすることが妥当であり、また、業績連動型賞与の適用も大いに実施すべきであろう。

3 働き方の多様化が進む背景

こうした働き方の多様化が求められる背景は、次の諸点である。

(1) 大競争・不安定成長時代の到来

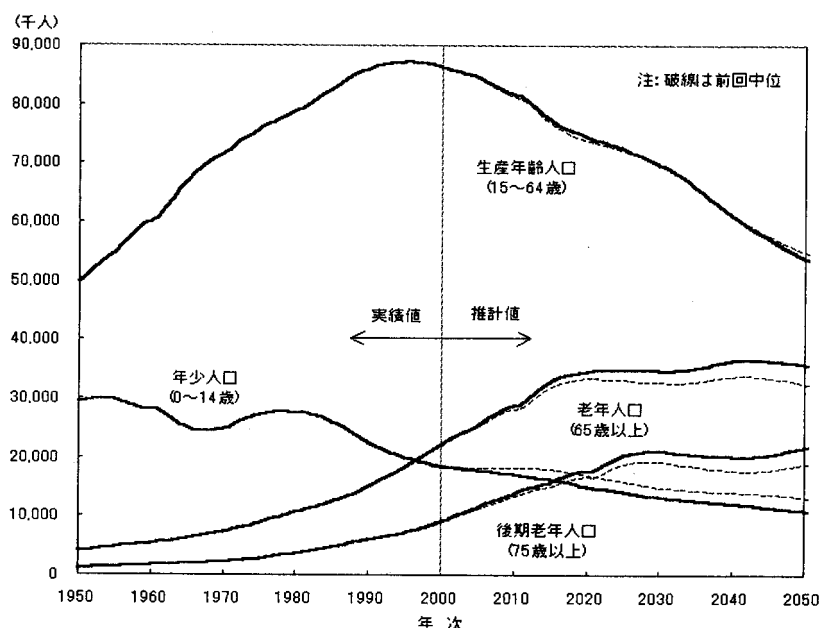
わが国経済は、グローバル経済化による世界的競争の中で不安定成長時代を迎えており、今後とも産業間、企業間での業績格差は拡大し、収益の動きは不安定なものとなることが予想される一方で、企業活動のグローバル化に伴い、国境を越えた労働力移動が増えることになる。

企業としては、このような大競争時代を勝ち残るためには、国際競争力を高める必要がある。企業の競争力を高めるためにも、今後、国籍や人種などを問わない有能な人材の確保と活用が必須となってくる。

(2) 少子・高齢化の進展

21 世紀を迎え、今後の日本社会は、若年層の減少と高齢者層の増大という問題に、本格的に直面する。生産年齢（15～64 歳）人口の推移をみると、1995 年の 8717 万人をピークに、2030 年には 7000 万人を割り込み、2050 年には 5389 万人になると見込まれている（図表 5）。

図表5 わが国の年代別人口の推移と見通し



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2002年1月推計）

少子化は、日本全体でいえば、経済規模の縮小、国内総生産 GDP の減少、労働力人口、とくに若年労働者の減少など、国力の衰退につながるとも指摘されているが、企業にとっては、技術革新のスピードが目まぐるしい現代の企業環境下において、優秀な若年層を獲得・維持し活性化させることが、企業の盛衰を決定づけるといっても過言ではなく、その確保が重要な課題となる。

一方、高齢者の活用は、将来的に労働力人口の減少が明らかなわが国では労働力の確保、技能・技術伝承という観点から重要になる。また、厚生年金の満額支給年齢が段階的に65歳まで引き上げられることに伴い、高齢者の労働意欲もますます高まっている。労働組合からは60歳以降の雇用延長制度にかかわる要求が増えている。そして企業では、1年契約の再雇用制度を中心にその導入が進んでいる。

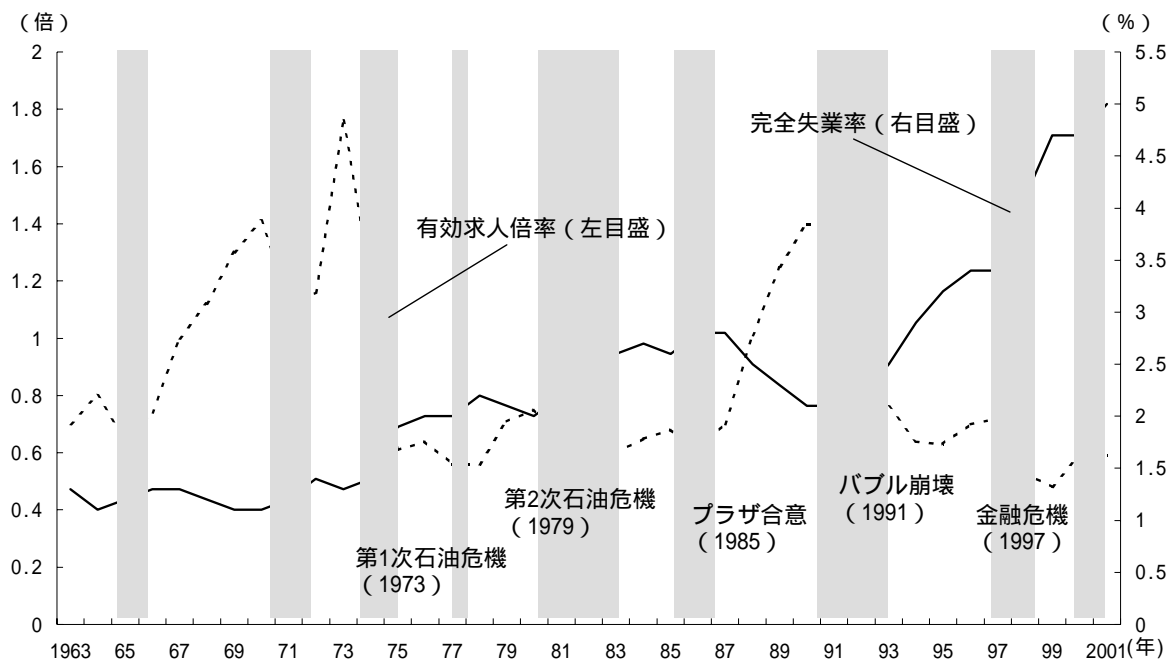
(3) 高い失業率と雇用問題

失業率はここ数年急速に高まっている。総務省が発表した2001年平均の失業率は1953年の調査開始以来、最高の5.0%を記録し、長期化の様相を呈してきており、また、完全失業者数も340万人に達している（図表6）。このうち構造的・摩擦的失業率（いわゆるミスマッチ失業）も上昇し、2001年第4四半期では4.04%程度と推計されている。長引く不況が労働需要の減退をもたらしているだけでなく、企業の緩やかな雇用調整実施の時間的余力を奪い、同一企業内での長期雇用システムの維持が困難になりつつあることを示唆している。

他方、有効求人倍率は、バブル崩壊以降急速に悪化し、99年に0.48倍と過去最悪となったが、以降は若干の回復が見られ、2001年平均では前年と同様0.59倍となってい

る。もっとも有効求人倍率は、年齢や雇用形態によりかなりの違いが存在しており、この点でもミスマッチ失業の問題が顕在化しているといえる。

図表6 わが国の失業率と有効求人倍率の推移



資料：厚生労働省「職業安定業務統計」，総務省「労働力調査」
注：網掛け部分は景気後退局面。2000年以降の網掛けは暫定

(4) 働き方のニーズの多様化

サービス経済化、グローバル化、生活水準の向上やIT化の進展を背景に、勤労者の働き方に対するニーズも多様化している。勤労者の働き方の選択肢は、雇用形態と就労形態を組み合わせることによって、非常に多様なものとなりうる。具体的には、雇用形態については正規、契約、派遣、パート・アルバイトなど、そして、就労形態については職種限定、勤務地・場所の限定、サテライトオフィス、在宅勤務、裁量労働などが、多様化の類型として挙げられる。

さらに、期間の定めなき雇用契約による正規従業員の中においても、多様な就労形態が望まれているだけでなく、個々人の目指す短期または将来の目標や、働き方と処遇へのニーズもさまざまになっている。例えば、将来の幹部を目指す者、いろいろな部署にローテーションしゼネラリストを志向する者、長期間にわたり同じ仕事・職務に従事しスペシャリストになりたい者、短期の業績にもとづき高報酬を得たい者、長期にわたり安定した収入を望む者、創造的な業務や国際的な業務に就きたい者、単純・定型的な職務を望む者、短時間勤務で就労したい者、などである。

(5) 雇用の流動化

勤労者の働き方に対するニーズが多様化し、企業の側も新卒者だけでなく、中途採用をより重視する方向へと採用方法を転換している(前掲図表4-1)ことを受けて、雇

用の流動化が進む方向にある。旧日経連が、グローバル経済下の雇用動向について会員企業に調査したところ、「好むと好まざるとにかかわらず流動化する」と答えた企業が全体の67.9%に達している（図表7）。

図表7 グローバル経済下の雇用動向について

(単位：社、% 2段目は回答社数に対する割合)

	回答社数	終身雇用は 今後とも維持	流動化は現 状維持で推移	好むと好まざ るとにかかわ らず流動化	積極的に流動 化させる	その他
<全産業 計>	252 社 100.0%	9 3.6%	49 19.4%	171 67.9%	21 8.3%	2 0.8%
<全産業 500 人以上>	167 100.0%	5 3.0%	34 20.4%	116 69.4%	11 6.6%	1 0.6%
<全産業 500 人未満>	85 100.0%	4 4.7%	15 17.6%	55 64.7%	10 11.8%	1 1.2%
<製造業 計>	155 100.0%	5 3.2%	28 18.1%	111 71.6%	10 6.5%	1 0.6%
<非製造業 計>	97 100.0%	4 4.1%	21 21.6%	60 62.0%	11 11.3%	1 1.0%

資料：日経連・東京経協「第2回『新時代の日本的経営』についてのフォローアップ調査報告」(1998年10月)

このような雇用の流動化が進む中で、政策および制度の面でも、労働力の移動に対応しやすい仕組みが整えられつつある。

例えば、企業年金については、2001年10月に「確定拠出年金法」が施行されたことにより、従来の厚生年金基金や適格退職年金といった確定給付型年金とあわせて、労使の選択肢が広がることとなった。確定拠出年金は、拠出された掛金が個人ごとに明確に区分され、掛金とその運用収益との合計額をもとに給付額が決まる仕組みであり、転職の際に年金資産の移管が可能のため、労働移動に対応しやすい制度といわれている。

また、退職金制度も、長期勤続を奨励する性格を持つ従来型の制度から、従業員の勤続年数や職能資格、企業業績への貢献度等に応じて付与されるポイントを基に退職金額を算定する「ポイント方式」や退職金原資を賃金に上乗せする前払い制度を検討・実施する企業が増えるなど、雇用の流動化に応じて制度を見直す動きが進んでいる。

以上