

# 労働多様化時代における企業の人事戦略 —ダイバーシティマネジメント概念の変容—

三木佳光\*

## A Study of Employment Mixing On Strategic Human Resource Management —Transformation of Concept of Diversity Management—

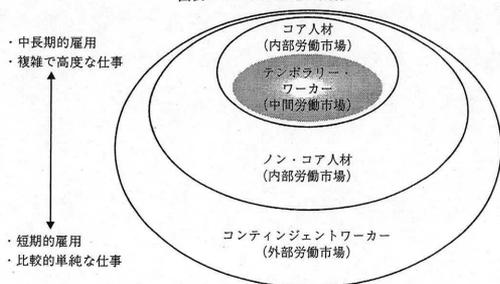
Yoshimitu MIKI

はじめに

労働市場の流動化に対応するために、日本企業はアドホックに企業外部労働市場から人材を調達することが一般化してきている（図表01）。企業内部労働市場（正規従業員）が担ってきた基幹業務の一部が企業外部労働市場（非正規従業員）に代替されてきている。前者はストック型人材であり、労働基準法で“期間の定めのない労働契約（第15条）”で、入社から定年まで勤続し続ける終身雇用が前提の市場である。後者はフロー型人材で、本稿のテーマである“複雑多岐に亘る労働形態の多様化人材”である。通常、フロー型従業員をコンティンジェント・ワーカー（パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託）とテンポラリー・ワーカー（派遣労働者、フリーランサー）という用語で表現することが多い。

組織と個人の関係において、多様な従業員のキャリア形成をダイバーシティマネジメントの視点から本稿では取り上げ、これが個人のみならず組織へも貢献を生むことになる（図表02）という認識での人事戦略の展開が不可欠の重要なこととなっている、ことを論考した。

図表01 労働市場の関係



加藤、2002p.203

図表02 キャリア形成の個人と組織への効果

個人が受ける効果	組織が受ける効果
仕事ができるようになる (work performance)	組織目標を達成する (goal attainment)
適応能力を発揮する (adaptability)	従業員が組織に適應する (adaptation)
仕事に対する積極的態度を獲得する (positive attitudes toward career)	仕事役割へ従業員を統合する (integration of people into work roles)
自分のアイデンティティーを確立する (sense of identity)	組織文化を維持する (cultural pattern maintenance)

加藤、2002p.188

\* みき よしみつ 文教大学国際学部

## 第一部 労働形態多様化（ダイバーシティ）の現状

### 1 米国における現状—従業員相互の違いの強みを発揮する労働多様化—

米国において、ダイバーシティマネジメントを宗教・人種や性別への対応としてとらえていた時代が長かった。その発端は“人間は皆平等”という1960年代の公民権運動にあった。雇用機会均等法が整備されると、人事施策において個人の違いを無視して平等に処遇することが重視された。1980年代には多国籍企業のグローバル経営展開（各国市場の違いに価値をおく）の中でダイバーシティが経営戦略として不可欠の項目となる。1990年代後半になると、27才以下の年代をYジェネレーションと呼び、他の年代とは特に異なる価値観を持っていることから「世代別行動の分析」を中心としたアプローチになり、その研究過程から「世代間の違いを理解して受け入れる」、そして現在は「世代間の価値観の違いを乗り越えてお互いに協創（協働して創造する）して変革する」というアプローチに変化している。

今日、組織構造がフラット化し、情報量や情報伝達スピードが加速している。情報格差を背景とする価値観の多様化が進んで、多様性の概念がより広範囲になり、その違いが鮮明となって企業組織の中で従業員同士が相互の強みの違いを発揮して協創しあうダイバーシティマネジメントの研究が主流となっている。

『ASTD 2007 International Conference & EXP.』の人材開発グローバルトレンドの第一番目にあげられているのが“ダイバーシティマネジメントのアプローチの進化”で、それ以外の主なテーマは図表03に記したものであった。進化とは、「分析」から「受容」へ、そして「変革」、更に「協創」への推移である（人材ラボ、2007）。

ダイバーシティ研究の主流ではないが、米国においては、スペイン語を話す人々（Hispanics）の割合が、1980年の6.4%から2040年には21.7%に増大する一方で、白人は1980年の79.9%から2040年には56.2%に減少するという予測が立てられ、さらに、この傾向が続くと、白人が人口の過半数を割ってしまう時代が到来するという危機感が生じて、ダイバーシティが社会的課題として取り上げられているという指摘も注目に値するものである。このように、米国では数多くの移民が労働の場に入ってきたときに、彼らを公平に処遇するためにどうすべきかといった観点から、ダイバーシティ（多様性）が取り上げられている研究も無視できない。

図表03 ASTD2007の主なテーマ

- ダイバーシティマネジメントのアプローチの進化
- ポジティブ・アプローチ
- タレントマネジメント
- エンゲージメントと組織変革プロセス
- リーダーシップ開発
- インフォーマル・ラーニング、CQP
- ストーリー、即興
- 研修の効果測定
- インストラクショナル・デザイン
- Eラーニング
- WLP、HPI

出所：人材開発国際会議シンポジウム、2007

### 2 日本における現状—女性活用を中核にする労働多様化—

日本における労働多様化としては、少子化による労働力の減少を抑制するのにもっとも期待されているのが非労働力化している女性である。女性が結婚、出産を契機に非労働力化せず就業継続するには、性別役割分業において女性が担ってきた家事・育児・介護を支援する体制が不可欠

となる。そこで、多様性を活かした人材マネジメントの仕組みの研究は女性の活用を中心にした従業員の自律を促すキャリア形成の研究の中で取り上げられているのが圧倒的に多いのが今日の現状といえる。

女性活用が進まない理由としては、人類学、生物学、社会学、動物行動学、進化論、心理学等の知見から「男と女は違う」と断言する論者もいる（キングズレー・ブラウン、2003）。巷の声の中には1990年代から米国で論議された「Glass Ceiling：ガラスの天井説<sup>注1)</sup>」や「女性は出産・育児・家庭的責務との兼ね合いから就業を継続することが困難であるとする説」もあり、女性を育成することを企業はためらい、女性に十分な教育を受ける機会を与えないからであるともいえない。そのため、女性は仕事にやりがいをもたずに辞めていく。その結果、女性軽視の企業の認識は継続・強化され、女性は結果的に区別されて扱われることになっているといえる。これは、わが国で取り上げられている「ポジティブ・アクション<sup>注2)</sup>」の課題と同じ論調のものである。

女性の登用が後れている大きな理由の1つは、女性を活用すると業績が落ちるのではないかと心配する経営者がいることである。ところが、21世紀職業財団（2003）が調べた結果では、5年前の売上を100とすると、5年前と比較して女性管理職比率が大幅に増えたと答えた企業の現在の売上指数は173.7（1.8倍）、つまり、女性管理職比率が「大幅に増えた」という企業は業績も伸ばしている。「やや増えた」と答えた企業も110.9（1.1倍）と同様に売上を伸ばしている。逆に、女性管理職比率が「やや減った」という企業は業績を落としているし、「大幅に減った」と答えた企業も業績を落としているので、女性の管理職比率と企業業績とは明確な正の相関があることになる。また、「競争相手の企業と比較した自社の業績に関する評価」の中で、「自社は女性の能力発揮促進に熱心であるか」ということに関する自己評価と企業業績の相関関係も、「女性の能力発揮促進に熱心に取り組んでいる」と評価している企業の方が、同業他社と比較して業績が「良い」「やや良い」「ほぼ同じ」というところが多く、反対に、女性の能力発揮促進が「あまり進んでいない」「進んでいない」と評価している企業では、同業他社と比較して業績が「やや悪い」「悪い」と評価しているところが多いという結果であった。脇坂（2007）が労働政策研究・研修機構と共同で実施した調査でも、ファミリーフレンドリー促進策と男女雇用均等施策に積極的な企業（図表04の第一象限）が一人当たり売上高ならびに一人当たり経常利益でも最大である。

1986年に「男女雇用機会均等法」、1999年に「男女共同参画社会基本法」が公布・施行された。

---

注1) ガラスの天井とは、経営幹部の中に女性が少ないことのとえである。米国労働力の約40%が女性であり、実際に管理職でも40%を占めるのであるが、最高幹部になるとたったの5～7%である。上が見えているのに突き破れない壁を「ガラスの天井」といっている。女性が会社内のヒエラルキー（階級）を昇っていても、途中で止まってしまうという経験則のみならず、原因は本質的な性差にあるのではなく、組織内部の見えざる力によるもので性には関係ないという前提で論議されているものである（芝原、2007）。

注2) ポジティブ・アクションとは、女性の能力発揮を進めるために、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと企業が行う自主的かつ積極的な取り組みのことである。東京都産業労働局の『ポジティブ・アクション実践プログラム事例集』では、ポジティブ・アクションに向けて「6つの目標（課題）」があると指摘する。それは（1）男女均等な待遇の確保、（2）女性の勤続年数の伸長、（3）職場の雰囲気・風土の改善、（4）女性の採用拡大、（5）女性の職域拡大・管理職の増加、（6）多様な働き方の確保、である。

図表 0 4

働きやすさと企業業績の関係

働きやすさ		企業業績		男女雇用均等度
高い	低い	高い	低い	
A=67.3(百万円) B=3.36		A=102.3 B=3.98		II (象限)
A=62.1 B=1.45		A=85.4 B=2.25		III IV

(注) A=1人当たり売り上げ、B=1人当たり経常利益  
(出所) 脇坂らと労働政策研究・研修機構の調査

日本経済新聞、2007・10・3、p 29

図表 0 6 グローバル社会における日本  
～人間開発指数は高いが、ジェンダー指数が低い～

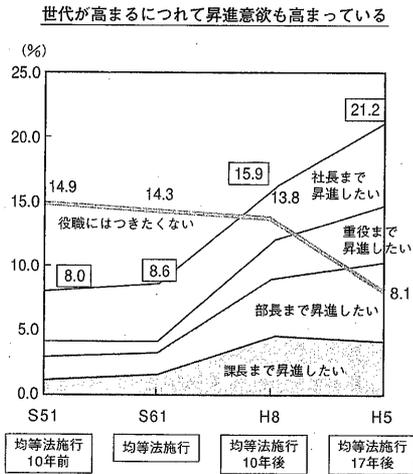
	HDI	GDI	GEM
1	ノルウェー	ノルウェー	ノルウェー
2	アイスランド	アイスランド	スウェーデン
3	オーストラリア	オーストラリア	アイスランド
4	アイルランド	アイルランド	デンマーク
5	スウェーデン	スウェーデン	ベルギー
6	カナダ	ルクセンブルグ	フィンランド
7	日本	カナダ	オランダ
8	アメリカ	アメリカ	オーストラリア
9	スイス	オランダ	ドイツ
10	オランダ	スイス	オーストラリア

日本13位      日本42位

資料出所：国連開発計画（UNDP）「人間開発報告書2006」から抜粋編集

出所：宮崎、2007

図表 0 5 働く女性のキャリア意識の変化  
(どのポストまで昇進したいか)



働く女性のキャリア意識としては、図表05から分かるように、1976（昭和51）年時点では、確かに女性の意識も低く、「社長まで昇進したい」と思う人は8%しかいなかった。逆に「役職に就きたくない」と思っている人は15%ぐらいいたのである。

ところが、女性活用の法制度の整備<sup>注3)</sup>に応じて「役職に就きたい」という女性がだんだんと増えてきて、均等法施行17年後には「社長まで昇進したい」が21.2%にまで増えた。逆に「役職に就きたくない」という人は14.9%から8.1%に減ることになる。このように、女性の昇進意欲が高まってきている。

国連開発計画「人間開発報告書2006」（図表06）によると、日本は人間開発指数（HDI: Human Development Index）が7位と上位なのに、そこに女性と男性の間の平等開発指数（GDI: Gender Development Index）に注目すると13位である。女性の活用を図る指数であるジェンダーエンパワーメント指数（GEM: Gender Empowerment Measure）は、女性がいかに政治や経済活動、意思決定に参加できているかを測る指数で、女性の能力を活用する機会に焦点を当てたものである。具体的には、国会議員に占める女性の割合や専門職・技術職に占める女性の割合、管理職に占める女性の割合を用いて指数化したもので、日本は75カ国中42位である。先進諸国ではHDIが高いと、GDIもGEMも高いのに、日本では女性の活躍する機会獲得の度合いが低いのが現実である。

総務省「労働力調査（2004）」（図表07）によると、管理職に占める女性の割合が、アメリカ

注3) 女性活用の法制度としては、男女雇用機会均等法の流れがある。1986年「均等法の制定」では、男性並み女性の処遇で、具体的には、差別撤廃の努力義務規定、コース別人事制度への展開（差別という形を取らないようにしての「区別」的活用、均等法第一世代の誕生）である。1997年の「均等法改正」では差別の禁止規定化で、具体的には差別の禁止規定、“男性並み女性”への処遇（広い“女性活用”）である。2007年「均等法再改正」では実態としての差別禁止で、具体的には、間接差別の禁止によってより実態レベルでの差別禁止、男性もまたハラスメントから保護される対象、である。

が45.9%、ドイツは35.9%、カナダが35.4%に対して日本(9.7%)と韓国(5.9%)は特別低い。男女格差をなくす法律の整備が進められているとはいえ、日本では女性の活用がそれほど進んでいないのが現状である。

男女の賃金格差を見ても、2001年の調査では男性を100とすると、女性の賃金は日本の場合65.3、欧米諸国では75～80の水準である。

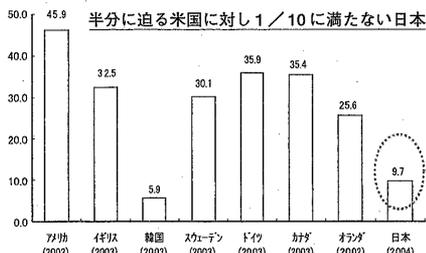
日本IBMは、昔から女性の活用という意味で日本企業の中で模範中の模範の企業であった。ところが、内海(2007)が記しているように、世界各国のIBMと比べると、日本IBMは、なんと女性活用度ランキングで最下位であるという。日本IBMの女性社員の比率は2004年時点で16.6%にすぎない。1998年時点でフィリピンIBMは40%、中国IBMは42%、アメリカIBMは30%というように、女性社員の数だけ見ても、日本IBMの女性社員比率がいかに少ないかが明らかである。

雇用機会への既婚女性の就業を妨げている要因の一つとして、労働時間の問題があり、賃金引き上げと同様、あるいはそれ以上に、労働時間の短縮の施策が既婚女性の就業を促進させる効果を持つ。女性の働き続ける意思の涵養は重要な仕事をさせることで、期待と役割を認識させることで可能になる。そして、いずれ指導的役割に昇進できるというキャリアの意識を女性に持つもらうには、育児支援やワーク・ライフ・バランスだけではなく、ライフコースやライフステージによって仕事そのものを楽しみや自分の成長を見出すことが必要となっている。

以上のことを鑑みると、少子化・労働力の減少を背景とした「女性を企業で活用するための条件整備」としては、①育児休暇、介護休暇等、家庭的責務との両立を目指した諸制度の整備、②私生活の視点からの「ワーク・ライフ・バランスの維持」と、中長期にわたって仕事を続けることができる「ライフ・キャリアの視点」、③全社女子社員比率、職種・部署における女子社員比率、年代別の女子社員比率、管理職における女子社員比率、幹部候補リストにある女子社員比率、指導的地位にある女子社員のためのポジティブ・アクション、などが課題項目となってくる。

少子高齢化が進む社会において、フリーター(パート・アルバイト・契約・派遣・請負)の存在も無視できないが、高齢人口の割合は2005年20.2%が2035年33.7%、2055年40.5%と推計されていることのほうが問題としては深刻である。特に高年齢者雇用は労働力確保の上で必要不可欠のものとなるので、企業にとってダイバーシティマネジメントとして女性の活用の次の重要な経営課題はシニアが生きる人事施策である。2006年4月から「改正高年齢者雇用安定法」<sup>注4)</sup>で高齢者の雇用を企業に担わせる仕組みが実施されているが、年金問題への対応が優先されており、

図表07 主要国における管理職の女性比率



注) 日本、カナダ、ドイツは15歳以上。アメリカは16歳以上。スウェーデンは16～64歳。  
資料出所: 総務省「労働力調査」(2004年)、ILO「Year Book of Labour Statistics 2003」

出所: 内海、2007

注4) 「改正高年齢者雇用安定法」で65歳までの雇用の義務化(一部条件付)が定められたことにより、公的年金の支給年齢引き上げ対応も含め、各企業は対応を急いでいる。公的年金の支給開始年齢が引き上げられることによって、年金受給開始までの生計費を確保する必要があり、企業には社会的責任の面から企業内部の高齢者の継続雇用のみならず、当該企業外部からの採用も含めた積極的な職場開拓が必要となっている。具体的には、高齢者に合わせた雇用形態(正規・非正規社員等)・就労形態(SOHO: Small Office Home Officeの業務委託等)・勤務形態(勤務時間と場所等)の多様化、ならびに職務拡大(作業多様化方式やタスク・アイデンティティ方式)・職務充実(プラン・ドゥ・シー方式や専門職方式)を図る努力が企業に求められることになる。

2030年までに1070万人の労働力人口減（厚生労働省人口統計推計）への歯止めになっていないのが現状である。

### 3 労働形態の多様化の内容

米国・日本の労働多様化への取り組みは、現段階では現象面で大きな違いがみえるが、企業における労働形態の視点からみると人事施策では同じことを指向しているといえる。労働形態の多様化は下崎（2007）が指摘するように、次の4つのパターンになる。その第一は「就労者形態の多様化」、第二に「勤務形態の多様化」、第三に「就労形態の多様化」、第四に「雇用形態の多様化」である。

第一の「就労者形態のダイバーシティ（多様化）」としては、戦後の日本経済における中核労働者は、男性・青壮年・家族扶養者が前提となっていたし、米国でも建国以来、長期間に亘ってそうであった。産業構造の高度化（サービス産業化）および業務処理の3S化の進展といった環境要因の変化から、職場の構成員は多様な就労者へと拡大していった。日本では、これに今後、労働力人口の減少も加わり、具体的には、“男性から女性へ”、“青壮年者から高年齢者へ”、“新卒の若年者からフリーター、ニート、転職者、通年採用、第二新卒等へ”と、多様な就労者を企業は抱えることになり、従業員の構成は劇的に変化しつつある実態である。

従業員が多様な就労者によって構成されると、企業の人材マネジメントは変更を余儀なくさせられる。特に、女性ばかりでなく男性も含めて育児との両立を可能とするためには、次に述べる多様な勤務形態に適合した人事施策が不可欠であり、このような就労者の多様化は、働く側のニーズに合った多様な勤務形態をとらざるを得なくなっている。

第二の「勤務形態のダイバーシティ（多様化）」は労働時間と労働場所の柔軟性を高めることを意味している。これは、本来の働き方の多様性を高めるものである。就労者自らが自らの勤務形態を決定するという考え方は、工業化社会の「労働」概念にはなかったもので、労働条件の決定権が使用者から労働者に移行することは、歴史的にも画期的な意味をもつものである。

勤務形態の多様化の具体的な内容としては、欧米では一般化しているもので、日本で活用可能な制度として取り上げられているのは、勤務時間では、フレックスタイム制（コアタイム型、フリータイム型）、みなし労働時間（事業職場外）、裁量労働（専門業務型、企画業務型）、変形労働時間制、短時間勤務制である。勤務場所では、自宅、サテライトオフィス、テレワークセンター、スポットオフィス、移動（モバイル）型などである。勤務形態が多様化するのには“業種・職種の特性”と“労働者側のニーズ”からである。

第三の「就労形態のダイバーシティ（多様化）」とは、雇用されずに非雇用で働くという働き方が増大していることを意味する。これまでは、非雇用とは自営業であったが、最近では、雇用者でもなく自営業者とも分類されない独立して働く就労形態が増えている。

こうした就労形態は企業の業務のアウトソーシングによって発生することが多い。ドイツでは「労働者類似の者」、フランスでは「みなし労働者」、米国では「独立請負人」と称されている。こうした個人で独立して働く請負労働に関しては、労働者の権利を認めるかどうか論点となっており、欧州においては、労働者という概念を拡張して労働法の適用を認める傾向にある。日本では自営業者そのものは減少傾向にあるが、他方で、自営型テレワークとして分類されるSOHOなどは近年増加傾向である。2005年の国土交通省によるテレワーク人口推計結果によると、週8

時間以上の自営型テレワーク人口は、2002年に97万人であったものが、2005年には168万人まで増大している。ボランティア労働のような賃金を目的としない働き方も増大している。在宅勤務がさらに進むと、就業管理の必要ない請負労働が一般化してくることが十分に予想できる。

第四の「雇用形態のダイバーシティ（多様化）」は、最近の日本で顕著なものといえるもので、正規雇用者の割合が低下して非正規雇用者の割合が増大していることを意味する。米国において1960年代から社会現象化していたものである。これは、1970年代にキャリア教育の成果があったにもかかわらず、1960年代の若者の現象であった大人になることを延期し、安定した仕事と家庭を持たない若者が増加したためである。

日本の総務省の「2005年労働力調査」によると日本の雇用者10人のうち3人は非正規雇用者で、パート、フリーター<sup>注5)</sup>、人材派遣が主要な供給源である。従来から、パート労働は、女性の育児終了後の再就職の際の雇用形態として定着していたが、パート、人材派遣の労働者であると、企業にとっては、人材のJust In Time的な調達が可能になるというメリットはあるものの、定着の悪さなどの問題がデメリットである。非正規雇用の雇用形態は雇用契約期間が短期に設定されていることから、日本企業の長期雇用慣行に基づいて整備された“昇進・昇給、教育訓練、福利厚生”の対象から外れることが多く、これは差別の問題に将来発展する恐れが強くあるものである。言い換えれば、日本においては、非正規社員等雇用形態の多様化の進展、定年退職者の再雇用、女性の社会進出など、多様な働き方の混在する企業が常態となってきたにもかかわらず、違いを排除した正規社員終身雇用慣行の人材マネジメントを中核に据えて従来どおりの正規社員のキャリア形成を重視している企業が依然として多い。

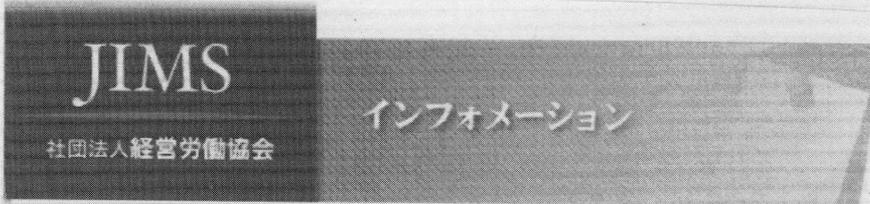
## 第二部 三木ゼミ（3年生女性6名）の公募懸賞論文指導：第一席入賞

第一部で既述してきた考察を三木ゼミで講義・文献確認学習・事例研究をベースとした学習活動の中で、私（三木）が指導した「企業における女性活用を主要テーマにした論文」が、社団法人経営労働協会の公募懸賞論文総数31遍のなかから、第一席に入賞した。論文の全文は同協会『月間：経営労働』（2007年12月号）に掲載されているので、これを一読いただきたい。

本年度の審査基準の総合評価は関満博教授（一橋大学大学院）を主審査者とし、当協会所属専門有識者5名による1次審査から3次審査まで、応募者名を伏せた上で実施された。審査基準満

---

注5) 総務省「労働力調査（2007年3月）」によるとフリーターは2004年、2005年、2006年と3年連続して減少したとはいえ、2003年217万人（過去20年間で4倍強）、厚生労働省によると若年無業者は2006年62万人（1996年40万人で過去10年で22万人増）と、増加の一途をたどっていた。これらの現象の背景には、バブル崩壊後の企業業績悪化に伴う採用抑制や非正規社員化が背景に存在する。しかし、終身雇用が崩れつつある昨今では、特にフリーターの中には、生活面での安定よりも自由さを自律的に選択して、必ずしも正規社員や終身雇用にこだわらずに働きたいというニーズも徐々に増えてきている。いわば積極的なフリーターともいえる自由な雇用形態や、企業に縛られない自由気ままな状態を好む若者も増えてきているのである。それでも正規社員との待遇格差（大学卒業後直ぐに就職し、同一企業に継続して勤務している人の生涯賃金は22200万円にたいして、アルバイトを続けている人は4800万円）は大きなもの（丸山、2004）があり、社会全体としては様々な問題の一因となっている。本当は正規社員として働きたいのだが働けないといった消極的フリーターの存在がかなりの割合を占めているのも現実である。さらに、35歳以上になってもフリーターのままでいる中高年フリーターの急増（2021年200万人を超える見込み）も格差社会を深刻なものとする。



### '07年度懸賞論文入賞者

社団法人経営労働協会は、第37回経営労働研究全国大会に合わせて、平成19年4月から6か月間にわたり、『労働多様化の時代における企業の人事戦略』を課題として懸賞論文を公募しました。応募は去る9月10日に締め切られ、応募総数31通の中から、関満博氏(一橋大学大学院教授)を主審査とする審査団により、慎重かつ公正な審査を行い、入賞者を決定しました。

表彰式と賞状・賞金の授与は、去る10月27日に第37回経営労働研究全国大会(別掲)の会場で行われ、審査の経過と講評のあと、共同研究により第1席に入賞した文教大学三木ゼミナールの6人により「ダイバーシティマネジメントの推進」(副題)と題して、論文の発表が行われました。



第1席の表彰を受ける湯山氏他

[http://www.jims.or.jp/information/2007/07\\_paper.html](http://www.jims.or.jp/information/2007/07_paper.html)

文教大学のホームページに以下のように三木ゼミ学生6名が投稿している。

社団法人経営労働協会主催第37回経営労働研究全国大会懸賞論文第一席入賞  
 文教大学国際学部「三木ゼミナール3年生(メンバー：井上美緒、澤田祥子、塩原舞子、徐采晴、陳子夜、湯山愛子)」  
 論文タイトル：ダイバーシティマネジメントの勧め

#### I) 論文作成に至るきっかけ

3年の最初のゼミの授業で、三木先生の「やってみたらどうですか、受賞したらすごいよ」の一言がきっかけで、皆で論文を書き始めました。4月から始まり、夏休み中も学校に集まるなど約半年をかけて論文を作成しました。最初は資料探しから、その資料整理、アンケートの調査・分析、企業の訪問などを

経て、最後の論文の纏めと再度の精査をして、完成させました。

#### II) 論文の骨子

- 1 はじめに
- 2 現状と筆者6名の仮説(あるべき姿)  
 男女雇用機会均等法が導入され既に20年以上経過したが、日本社会における女性活用は依然として充

分に進展しておらず、また、高年齢者雇用安定法も労働力人口減少への歯止めとして即効薬とはなっていない。さらに、少産多死の時代である現代は、若年労働力の確保難の時代を意味する。

日本社会の労働における旧来の人事制度は、年功序列を基盤として同質な人材を育成・管理することが目的となっていた。しかし、急激なグローバル化の進展は、社会における企業のあり方や、そこで働く労働者の価値観に変化をもたらす。労働人口減少や少子高齢化の進展により、企業は新たな人事制度への転換が迫られる。

そこで私たちが立てた仮説は、「企業は人材の多様性（女性、高齢者、非健常者、外国人などを含めて）を尊重した施策を取り入れる経営管理を推進すべきである」というものである。

### 3 ダイバーシティマネジメントの先行研究

#### 4 「男女共同参画社会」の達成の現状

##### 1) 筆者6名と同年代の若者の意識—アンケート調査の結論—

###### 第一部：男女平等に関する用語の知名度のアンケート調査の集計と結果の概要

第一部のアンケート調査の結果において、男女平等に関する言葉は一般論としてのみで、具体的な人事施策項目の用語となると、男性にはまだまだ浸透されていないことが明らかになった。例えば、「学童保育」については、男子学生は“名称すら知らない”が第一位であるのに対して、女子学生は“内容まで知っている”が第一位であることに、私たちは注目すべき結果と認識した。

###### 第二部：男女平等に関する考え方のアンケート調査の集計と結果の概要

第二部も同じように、男女平等を歓迎する傾向にあるが“完全なる男女平等”を望んでいるとは言えないのが現状であることがアンケートのデータから判明した。いまだに、男女平等といたながら、女性権利に対する意識の希薄さが読み取れた。

##### 2) 男女共同参画社会への取り組み

女性の社会進出が進む今日においては、「男が外で働き、女は家庭を守る」という昔ながらの役割分担思想が徐々に崩れてきている。女性活用の先進的企業としては、資生堂、日本IBM、日本HPなど挙げられる。とはいえ、実際には女性社員が出産を機に仕事を離れ、家庭に入る割合は大きい。

##### 5 正規社員中心（長期雇用）から、必要な労働力の多様な雇用形態へ

##### 6 企業競争力向上につながるダイバーシティマネジメントの提唱

###### ●本稿から得られた結論

各企業において「20代から50代の男性を中心とした長期的雇用」という従来型の考え方を見直し、市場において勝ち抜くためには「多種多様で優秀な人材の活用と能力発揮」に対して取り組んでいくことが必須となる。つまり、性別、年齢、人種、国籍など、社会には様々な「異なる属性」の多様な労働力が存在するが、それらを互いに受容し、認め合うことから更に一歩進んで、違いから様々なことを学び、創造性を高めることが必要であり、そのためには異なる属性を活用する領域を拡大するダイバーシティマネジメントが21世紀のマネジメントになる。

##### 7 おわりに—筆者6名からの提言：学童保育の整備

現実の職場においては“女性が出産を前に退職（転職）する”または“出産後の女性が復帰しても数年後には学童保育の制度不備を理由として辞めることが多い”“子供のいる女性管理職が少ない”といったことから、子供のいる女性が男性と同じような働き方をする社会のダイバーシティ推進の課題は、日本においては「学童保育制度の整備」である。この制度が整備されると安心して結婚ができ、仕事への将来展望も開けるので、制度整備に取り組んで欲しいとの願いをこめた次の4点が提言となる。それは1) 地域との交流強化を図る、2) 保育施設で働く従業員・指導者の育成と数の確保策を強化する、3) 民間活力の活用を促進する、4) 他国からの教訓に学ぶ、である。

### III) 苦勞したこと

専門知識がゼロの状態では参考文献を理解するのに時間がかかり、また企業で働いた経験もないので、企業の仕組みや実態を知るための情報収集に苦勞した。

皆で作りに上げた論文が、第一席をいただくというこれ以上ない評価を受けることができたのは、私たちがともすれば共同研究の協働作業のチームワークの難しさに苛まされながらも、“やればできる”というお互いの励ましあい、絶え間ない時間と労力と忍耐との勝負に女神が微笑んでくれたものと感謝している。この過酷で経験した苦勞の連続の論文作成プロセスも、これから社会に出でていく私たちの糧になった。

論文作成の際、分担作業が多かったのも、それらを構成するのが大変であった。また、研究論文の報告の際、担当以外の箇所を理解して、相互矛盾のないように発表するのも大変であった。

### IV) 得られたこと

現代社会における労働環境の専門知識や情報から、日本企業が抱える問題点がわかるようになり、実践的な知識の修得の機会となった。仮説を立て、それを立証するためには“膨大な資料が必要であり、説得力のある事例を出すことが重要である”という論文作成の基本的なことを学ぶことができた。また、アンケートの作り方や分析方法を身をもって体験し、これらの知的生産スキルは社会人として習得すべき必須のものであることを認識した。

企業とは働きやすい環境が整い、企業もそれを推進しているのが当たり前と考えていたが、現実には職場環境・制度・福利厚生も不十分であることに加えて、時代潮流としての個人の自立・自律性、自己効力感の配慮が欠如していると感じた。自分達が企業に就職する際、こうした諸点を重要な選択・評価基準のひとつにしたいと思った。さらに、私たちは研究テーマを細分化・分担して研究活動をしてきたので、各自の研究成果と情報の共有化の過程でコミュニケーション能力やチームワークの重要性を痛感した。

点（100点）の内訳は①論文の体裁10点・文書内容10点・表現力10点、②テーマの社会的認識度10点・分析力10点・データ集積力10点、③理論10点・説得力10点、④オリジナリティー20点、である（『月間：経営労働』2007年12月号p.9）。

### Ⅲ 労働多様化時代の人事戦略の課題と展望

日本において少子高齢化が加速する21世紀前半は“老若間（世代間）”の対立が生じる。主として所得の再配分をめぐる世代間の対立であるが、それは2030年までに労働人口は1070万人減少（厚生労働省人口推計）することが確実であり、社会保険等の社会保障システムを始めとする国家や地方自治体の行政に与えるインパクトは計り知れない。少子高齢化が企業経営、特に人事・労務・賃金・退職金などに与えるインパクトは深刻である。上昇し続ける新卒離職率、ニートやフリーターの急増、そして一向に改善しない年金未納率など、若者の閉塞感は深刻である。

官庁や企業の管理職に占める女性比率の極端な低さが国際的な非難となったり、年功序列の日本企業の多くの有能なスペシャリストなどが破格の高賃金で外資系企業に引き抜かれており、日本型人事管理システムはもはやグローバル化の潮流の中で機能しなくなりつつある。

従来型の終身雇用体制が大きく変容し、労働多様化・流動化の波が押し寄せている。日本では「解雇自由」の時代がくるには相当な年数が必要である<sup>注6)</sup>が、少なくとも転職を希望する人が賃金や退職金、そして社会保障などの面で不利益にならないような社会インフラならびに企業の人事制度の整備が喫緊の課題であると言える。

既述の三木ゼミ3年生女性6名の論文（社団法人経営労働協会公募懸賞論文：第一席受賞）は日本企業の女性の活用をダイバーシティという今日的潮流の視点から捉えたものであったが、真の女性活用のための施策は当論文の主要課題でなかった“日本型ワークシェアリングや日本型ワーク・ライフ・バランス”の整備・定着に求められなければならない。子供を持つ女性の労働形態である“パートタイムの働き方と正規社員としての働き方の選択肢を増やす施策”についての考察である。さらに、労働多様化（ダイバーシティ）マネジメントとしては、女性の活用の達成とともに、シニアが活きる人事施策、ついでフリーター問題への対応が課題となる。

#### 1) ワークシェアリング

パートタイムの働き方の選択肢としてのワークシェアリング（work-sharing）は、失業者が増大し雇用確保が重要になるとき、一人当たりの労働時間を短縮し、それによって仕事を分かち合おうという政策である。

---

注6) 日本の法制度は解雇に対して厳しいが、組織内部での働かせ方については極めてルーズ（残業代さえ払えば労働時間に歯止めがない等）であるのが特徴である。厚生労働省が監修した就業規則のモデルには「勤務成績または業務能率が著しく不良で、従業員としてふさわしくないと認められた時」などの理由に該当したときに解雇を行う（それ以外の場合には解雇は行わない）と書かれている。“著しく不良”という言葉は企業の解雇を極めて狭い範囲に限定していることにほかならない。企業規模のいかんを問わず解雇権濫用の法理によって、1960—1970年代の判例ではよほどの場合（①人員削減の必要性、②配置転換などを含む解雇回避の努力義務、③解雇対象者選定の合理性、④解雇手続き：労働組合との協議等、の4要件）しか解雇を認めてこなかったのである。企業は従業員を採用した場合のリスクを考え、新規採用や中途採用に逡巡することになる。

脇坂（2002）はワークシェアリングを4つの類型（「雇用維持・緊急避難型」「中高年対策型」「雇用創出型」「多様就業促進型」）に分けている<sup>注7)</sup>。そのタイプ分けの基準は、目的、背景、誰と誰との分かち合い、手法、賃金額の変化である。この4つのタイプのうち、最初の二つは“雇用維持型”で同じ趣旨のタイプであるので、富坂・根岸（2003）はこれらを1つとして扱い、新たに60歳以上の「高齢者対応型」を設けている（図表08）。

（財）高年齢者雇用開発協会（2002）は高齢者を活性化させている企業を「生涯福祉」「若年⇒高齢者転換」「専門能力活用」「マイスター・技能伝承」「独立・ベンチャー」「民間能力活用」「地域活性化」「ワークシェアリング」の8つのタイプに分類してその代表例を紹介している。この中の「ワークシェアリング型」は“従業員の雇用の確保、生活ニーズやゆとりのある勤務と生活を目的に、職務形態を多様化し、かつ生産工程の機械・治工具類を誰でも同じ仕事ができるように改善を行ったタイプ<sup>注8)</sup>”である。

注7)「雇用維持・緊急避難型」は、一時的な景況の悪化を乗り越えるため、従業員一人当たりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する方法である。「中高年対策型」は緊急避難の対象となるのが中高年層の従業員である。この雇用維持型を取り入れた典型的な例は、ドイツの自動車メーカーであるフォルクスワーゲン社（VW社）である。VW社は1993年当時、雇用人10万3千人を、1995年末までに7万2千人に減らすという人員削減計画を提出した。これを重大な雇用危機とみて、労使交渉をし、大胆な時短協約を結んだ。「雇用創出型」は失業者に新たな雇用機会を提供するために、国または企業単位で労働時間を短縮して、マクロ経済全体としての雇用を増やすことを目的としている。この場合の賃金は政府の援助によって維持される場合が多く、オイルショック以後のヨーロッパ、特にドイツ、フランスを中心として行われた。最近では、フランスで2001年に施行された週35時間労働制（現在、35時間を超えた勤務も法制で容認することを検討中）が有名である。このタイプではシェアするのは企業の従業員同士ではなく、現在働いている人と失業者である。この場合は、個別の企業という枠組みではなく、政府が法定労働時間そのものを短くしているのである。「多様就業対応型」は正規社員であっても元々フルタイムで働きたくない人、またそれなりの処遇がされた条件のいいパートタイムの仕事で、5時間、6時間働きたいという人たちのために雇用を与えるものである。勤務の仕方を多様化して、積極的により多くの雇用機会を作り出していくのを目的としている。具体的には、女性や高齢者の働きやすい環境作り、育児や介護と仕事の両立、余暇や嗜好の多様化、労働者の自己実現意識、また企業にとっての有能人材確保が挙げられる。このタイプで仕事をシェアするのは、失業者だけでなく、仕事を探してはいないが働きたい人も含まれる。例えば5時間のパートの仕事がないから非労働力化している家庭の専業主婦の場合、条件に合った仕事があれば、仕事に復帰することが出来る。そのような潜在的な労働者まで含めたワークシェアリングである。この型の仕事の分かち合い手法は、勤務時間や日数の弾力化、一人分の仕事を二人で分担するジョブシェアリング、フルタイムのパート化があげられる。この場合賃金の変化という面を考えると、働き方に応じた賃金になるといえる（富坂・根岸、2003）。

注8) 栃木県烏山町の農村地帯にある株式会社“那須精機製作所”は、精密部品の塑型から仕上げまで一貫生産する専門メーカーで、オートバイのガソリンコックは世界の名車に使われている。従業員76人のうち、55歳以上の高齢者は30%、45歳以上の中高年比率では50%を超える。その従業員の多くが兼農であったり、地域の自治会役員であったり、また女性は主婦がほとんどのため、同社ではこうした多様な生活ニーズに対応するため、勤務の仕方も、フルタイム・一定時間勤務・半日勤務など多様な勤務形態から従業員が選択できるようにしている。このような勤務形態に合わせて、ジョブシェアリング・ワークシェアリング・休日を代替できる休日フレックス制度などを導入している。また、定年後再雇用期間の賃金支払い形態も、月給制・年俸制・時間給などを選択できるようになっている。こうした制度面での柔軟性に加え、同社では、フレックスワークで誰が、どんな工程にきても効率的で、均質な製品がつけられるように、あらゆる生産工程の機械・治工具類を高齢者向きに改善・改良を加えている。（財団法人高年齢者雇用開発協会、2002）

図表08 ワークシェアリングの類型

目的からみた分類	背景(意義)	誰と誰のシェアリングか	仕事の分かち合い手法	資金の変化
1-1) 雇用維持・ 緊急避難型	企業業績の低迷	現在雇用されている従業員間全体	・ 所定外労働時間短縮 ・ 所定内労働時間短縮	・ 減少 ・ 維持(生産性上昇などによりカバー)
1-2) 中高年対策型	・ 中高年を中心とした 余剰人員の発生 ・ 60歳代前半の雇用 延長	・ 高齢者など特定の階 層内 ・ 60歳未満の世代か ら60歳以上の世代	・ 休暇の増加 ・ 一時帰休	
2) 雇用創出型	高失業率の慢性化	労働者と失業者	法定労働時間短縮	維持される場合が多い (フランス)
		高齢者と若年層	高齢者の時短、若年層 の採用(ドイツ・フォ ルクスワーゲン社リレ ー方式)	減少
3) 多様就業対応型 (オランダ)	・ 育児・介護等家庭生 活と就業の両立 ・ 勤労者の勤労ニーズ の多様化	現在の労働者と潜在的 な労働者	・ パートタイマー労働 その他非正規雇用の 促進 ・ 正規雇用者と非正規 雇用者の処遇の均等 化 ・ 女性が働きやすい環 境の整備	働き方に応じた資金
4) 高齢者対応型	・ 高齢化の進展 ・ 公的年金の支給開始 年齢の段階的引き上 げへの対応	高齢者間	・ ジョブシェアリング (2人で従来の1人分 の仕事を担当) ・ 勤務時間、勤務日の 弾力化	働き方に応じた資金

出所：富坂、根岸、2003

## 2) ワーク・ライフ・バランス

正規社員の働き方の選択肢を増やすワーク・ライフ・バランスは、米国において1980年代以降、ITをはじめとする高度なスキルをもった優秀な女性への需要が高まった。企業は女性の採用・活用や子供の保育など、主に働く女性を対象とした保育サポートなどを中心とした「ワークファミリーバランス」または「ファミリーフレンドリープログラム」という取り組みを行う企業が増えていった。1990年代に入ると、「ワークファミリーバランス」は、独身や子供のいない女性、あるいは男性社員にその対象が広げられ、従業員全体の私生活に配慮した制度やプログラムとなる。1990年代後半、フォード財団が「①仕事と理想的な社員像についての既存の価値観・規範を見直すこと、②習慣的な仕事のやり方を見直すこと、③仕事の効率と効果を向上させ、同時に仕事と私生活の共存をサポートすること」の新しい視点を強調した。この流れがアメリカからヨーロッパにも波及し、これが今日の「ワーク・ライフ・バランス」である(大沢、2007)。共働き世帯が増える中で、家庭と仕事の両立支援策の一環として始められたものが、その対象範囲を働く母親から全社員に次第に拡大しつつ、アメリカでは企業が自主的に取り組んでいる。欧米では法による規制を設けて取り組んでいる。

日本でも少子化が急速に進み、その歯止めがかからないこともあって、ここ数年、にわかに、ワーク・ライフ・バランスに大きな関心が集まってきている。勿論、ワーク・ライフ・バランスの意味するところは、人によってかなり異なったイメージで捉えられているが、共通して言えることは、個人にとっては男女にかかわらず仕事と私生活を調和させ、個人の人生を充実させる

ことにあり、企業にとっては仕事の進め方を見直すことによって、1時間あたりの生産性を高め企業経営の安定につなげていくことにある。人口減少社会において企業が必要数の労働者を確保しながら、その質である生産性の向上を達成するためには、ワーク・ライフ・バランスは非常に合理的な発想である。それができなければ労働力の量と質の確保ができず、労働市場において敗者になるというリスクを負うことになる。それだけに、ワーク・ライフ・バランスという概念は、多くの企業で重要視される経営戦略のひとつであるといわざるを得ない。

ワークとライフのバランスをとる基礎的な条件として、労働時間が非常に大きな要素である。ある統計によると、30-40歳代の男性社員の4分の1が週60時間以上働いているという。日本では企業内の評価の仕方が時間を効率的に使う働き方の方向には必ずしも向かっていない。ワーク・ライフ・バランスを進める方が企業にとっても得な社会を作っていくことが日本では重要な課題となっている。

勤務形態の多様化をワーク・ライフ・バランスの視点から考えるときには、従業員側のニーズに見あうように、勤務時間と勤務場所の柔軟性を高めることが必要である。とくに、職住近接の特性をもつ在宅勤務は、ワーク・ライフ・バランスには有効な制度である。就労者にとっても、企業にとっても、価値をもたらさない通勤時間をゼロにする在宅勤務形態は、労働力人口の減少に対して、第1には潜在労働力（女性、高齢者等）を顕在化させる、第2には通勤時間は就業時間に換算されないが、在宅勤務で通勤時間がゼロになれば、通勤時間が往復2-3時間の場合、1年間に250日勤務とすると、年間、完全在宅では、500-750時間が捻出可能であるので、一日8時間で換算すると1年間に62.5日-93.75日の労働日が創出されることになる。ベルトコンベアのフォードシステムの原点は、1歩も歩かずに、動くベルトの前での連続的作業をおこなうことであるが、これを工場内ではなく、工場外の空間全体に当てはめ、一歩も外出せずに在宅で勤務できれば、就労者の1日あたりの生産性は飛躍的に改善することになる。

日本に特異なのは、年次有給休暇が十分に取得されていないことであったが、最近、平均未取得率が低下傾向にあるという。日本人は「休まないというのが特徴的な勤務意識」であったが、外資系企業に勤める多くの日本人は有給休暇を消化している。

日本経団連（2007）の提言では“ワーク・ライフ・バランス推進に向けた「企業の行動指針10項目<sup>注9）</sup>」を呼びかけている。

仕事と育児との両立という観点からは、男性は評価の気がねから育児休業の取得率は1%未満（平成18年度厚生労働省調査）であるが、女性は約90%となっている。ということは、男性が育児休業を取ったことがどのように人事評価されるのか、を企業は明確にしなければならない。企業は育児休業を理由に人事評価上で差別することはないということを明示することが必要で、次世代育成支援対策推進法の認定マークの「くるみん」は効果があるものといえよう。

厚生労働省は現行の大企業（従業員301人以上）だけでなく中小企業にまで対象を拡大して行動計画の策定を義務づける次世代育成支援対策推進法改正案を2008年の通常国会に提出するこ

注9）提言（2007年3月）は『少子化問題への総合的な対応を求める』であり、労働人口減少下での良質な人材確保、生産性向上、イノベーションの創出を実現する企業の行動指針10項目は「①経営トップのリーダーシップの発揮、②メリハリのある働き方の実現、③職場の意識醸成を図るための幅広い展開、④マネジメント職に対する教育、⑤主体的キャリア形成の環境整備、⑥女性の就労継続支援と再雇用の推進、⑦次世代育成支援対策推進法の行動計画におけるPDCAサイクルの活用、⑧社会全体に対する積極的アピール、⑨創意工夫を生かした取り組み、⑩企業間の連携の推進」である。

とを固めた（朝日新聞（2007・12・28）。政府は2007年12月にワーク・ライフ・バランスの「憲章」「行動指針」「数値目標」を決定、日経新聞（2008・1・1）は2008年が“ワーク・ライフ・バランスの元年”になるとしている。これはワーク・ライフ・バランスが進んでいる企業に対する社会的評価を高め、その普及を期待するものである。生産性を上げたい企業と生活を充実させたい従業員の両者が同時に満たされるのが期待される姿である。働く人の満足が上げれば企業の生産性も向上する。こういう好循環が求める理想像である。

## おわりに

少子高齢化社会への本格的な対応、企業活動のグローバル化などを考えたとき、女性や高齢者の活用、フリーターの問題に加えて、福祉や介護をはじめ農業等の分野では、特に、外国人労働者の受け入れが行なわれるのは必至である。グローバル化時代の社会のニーズに応えるために、広く外国人労働者の受け入れを推進することで、21世紀に向けた日本経済のあるべき姿を希求することは、同時に日本の社会で日本人と外国人がそれぞれの文化の差異を理解し、多様な価値観を尊重し合える共生の時代をどう築き上げるか、にかかっている。

現在、偽装請負や非正規社員の過酷労働環境、ワーキングプアーといったことが大きな問題になっているが、企業と個人の関係は今後ますますドライなものへとになっていかざるを得ない状況を呈している。従業員は多様な労働者グループに細分化され、それぞれのグループ毎に木目細かな人事管理を整備し、各人のやる気と能力を引き出すことが重要となるが、その前提として企業は労働法令の遵守および説明責任の充実、最低賃金の確保が求められる。これがないところにダイバーシティマネジメントを提唱しても意味を持たない。

ダイバーシティマネジメントは従業員の必要スキルの「内部養成」と「市場調達」というハイブリッドな雇用制度で充当するというよりは、「従業員の知恵とパフォーマンスに焦点」を合わせており、また労働力の増減の調整としては転職と中途採用等の外部労働市場動向により大きく依拠するシステムである。日本企業は伝統的雇用モデルの修正を図りながら人材コストを削減する努力に努め、多様化するキャリアパスのコースを整備せざるを得なくなるといえる。

日本の将来を展望したとき、雇用機会は増えるが所得格差の拡大を容認する米国を典型とするアングロサクソン型でもなく、雇用の質にこだわり高い失業を甘受する欧州大陸を典型とする共同体志向型でもない、政労使相互間の社会的合意形成による格差拡大を伴わずに低失業率を達成しているオランダモデル<sup>注10</sup>に学ぶべき点が多いといえる。

現在、多くの企業では正規社員を人材コアとして、企業に内在している価値観・仕事の仕方・組織能力などの面で固有性を強めていく方向で“その企業らしさ（企業DNA）”を意図的に“自社ブランド”とする戦略を展開している（三木、2008）。人材流動化時代の企業活性化の鍵は、

注10) オランダでは夫婦で“1.5働き”が当たり前になっている。1982年の「ワッセナー合意」によって現在の雇用をよりよく配分することを出発点とし、労働時間短縮、パートタイム労働、若年失業の克服などに、より長期的なアプローチで取り組んでいる。オランダモデルの特徴は「パート労働者の雇用促進（育児・介護等家庭生活と就業の両立、勤労者の勤労ニーズの多様化への対応）」であり、これによりパートタイムの増大と失業率の減少、そして経済成長の上昇を実現させた。オランダはフルタイムよりもパートタイムを増やすことにより、その差し引かれた労働時間を失業者に分け与えるというワークシェアリングを行ったのである。

従来型サービスである古典的・平等的・弱者救済型EAPC (Employee Assistance Program) でなく、多様な働き方・価値観をベースとした自律型人材に対する木目細かいサービスを提供するワーク・ライフ・バランスの追求にある (花田、2001)。

知的資本のネットワーク化が進展する中で、企業のコア人材は社内で多様化する従業員だけではない。様々なパートナー (アライアンス企業、コンサルタントなど) ・ステークホルダーとのビジネス機会が増えるので、ダイバーシティマネジメントの概念は従来の多様化する社内従業員中心よりも社外に開かれたはるかに多くの幅広い人材への適応進化の外延を担保するものに容れ、それに対応する施策が必要になってきている。要するに、組織内外のメンバーにより組織された自発的な任意集団 (コミュニティ) の活動である (花田、2001)。これはビジネス論理に基づく従来のプロジェクトマネジメント型組織や小集団活動とは異なるもので、ネットビジネスを内包するコミュニティ論理に基づくものである (図表09)。具体的には、1980年代後半に提唱されたOST (Open Space Technology) やAI (Appreciative Inquiry) などの手法の援用等が考えられる<sup>注11)</sup>。日本での事例としては、日産の“キャリアポータル”、三井物産の“ワイワイガヤガヤ”、富士ゼロックスの“バーチャルハリウッドプラットフォーム”、朝日酒造の“越州塾”、キャノンの“東京セミナー”が参考になる (三木、2008)。

図表09 ビジネスの論理とコミュニティの論理

	ビジネスの論理 (市場経済メカニズム)	コミュニティの論理 (情報民主化の価値基盤)
運動の基本メカニズム	交換 (等価性の納得によって行われる)	贈与 (長期的対価の不確実な期待だけで行われる)
情報の「所有権」	排他的独占	公開と連結
参加者の目的	自己利益 (金銭)、自社の成功	自己で利用する、仲間の発展
中心インセンティブ	金銭的利益、競争に勝つことによる名誉	寄与による名誉、面白さ (わくわく感)
誰に評価してほしいか?	顧客、出資者	仲間、顧客
フリーライダーへの対応	拒絶	許容

出所：根来、2007

#### 参考文献

Douglas, 2003, Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce: A Report on Research and Findings, Center for Creative Leadership.

Thomas & Ely, 2001, Making Difference Matter in Harvard Business Review on Making Diversity, Harvard Business School Press.

キングズレー・ブラウン (竹内久美子訳)、2003 『女より男の給料が高いわけ—シリーズ進化論の現在』

注11) OSTはハリソン・オーエンによって1985年に提唱された「コーヒーブレイク」のよさをミーティングに活かす試みである。参加したい人を招待し、皆で輪になって取り組みたい議題を提示する。マーケットプレイスといわれる掲示板を使った個別セッションの形成、自由に移動しながら参加できるセッションの実施、壁新聞を使った内容の共有、議事録を活用したテーマの収束、アクションプランづくりなどのプロセスが効果的にデザインされている。AIはデービット・クーパーライダーやダイアナ・ホイットニーらによって、1987年に提唱された概念である。日本語では肯定分析計画法と訳されている。AIプロセスはAIサミットとして、多様なステークホルダー全員が一堂に会するミーティングで、参加者が当事者意識をもち、組織全体の新たな方向性を産出するようなファシリテーションを行うものである。

新潮社

- 有村貞則、2007『ダイバーシティ・マネジメント研究』文眞堂
- 内海房子、2007「男女共同参画による楽しい職場づくり—企業側、女性自身とも意識改革を—」  
『Business Research』October
- 大沢真知子、2007「欧米に見るワークライフバランスの導入と推進」『Business Research』October
- 長坂寿久、2000『オランダモデル』日本経済新聞社
- 加藤茂夫編著、2002『ニューリーダーの組織論』泉文堂
- 厚生労働省人口統計推計、2007『日本経済新聞』11月20日
- 財団法人高齢者雇用開発協会、2002「こうすれば高齢者雇用は活性化する」Nikkei Business 3月18日号
- 人材開発国際会議シンポジウム、2007『ASTD2007報告会資料』9月30日
- 人材ラボ、2007『ASTD2007年報告書』
- 芝原脩次、2007「均等法20年：女性の活躍・活用のホンネと条件」『企業と人材』11月20日
- 下崎千代子、2007「ワークバランス実現に向けた柔軟な働き方—雇用形態の多様化から勤務形態の多様化へ—」『日本経営学会第81回報告要旨集』9月5日—8日
- 富坂はぎ乃・根岸菜波、2003「ワークシェアリング」『文教大学国際学部三木ゼミナール卒業論文集』3月
- 21世紀職業財団、2003『企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査』
- 日本経団連、2007『ワーク・ライフ・バランス推進に関する日本経団連の基本的考え方』4月20日
- 根来龍之、2007「ネットビジネスの歴史的構造」『組織科学』vol.41 No.1
- 丸山俊、2004『フリーター亡国論』ダイヤモンド社
- 花田光世、2001「ワーク・ライフ・バランスとコミュニティ」『人材教育』November
- 三木佳光、2008「“その企業らしさ”の経営とは—企業DNA—」『文教大学国際学部』第18巻第2号、1月
- 宮崎百合子、2007「女性の能力が活かされると価値創造が多様になる」『企業と人材』11月20日
- 脇坂明、2002『日本型ワークシェアリング』PHP研究所
- 脇坂明、2007「やさしい経済学：ワークライフバランス考」『日本経済新聞』10月3日