



矢島洋子

やじま ようこ  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング執行役員



秋田 進

あきた すずむ  
日本通運副社長



柳 圭一郎

やなぎ けいいちろう  
NTTデータ副社長人事本部長



富田哲郎

とみた てつろう  
副会長/労働法規委員長/東日本旅客鉄道会長



棕田哲史 (司会)

むくた さとし  
専務理事

均質性を重視した経営が戦後の日本の成長を支えてきたが、Society 5.0の時代においては、他社に先駆けてイノベーションを起こす力が企業の競争力を左右するものとして位置付けられ、組織の均質性よりも、多様性を重視する方向に変化している。また、来年の4月から同一労働同一賃金の関連法が順次施行される。この法改正は、多様な属性、あるいは就労形態で働く社員が協働するといった、多様性を創造性につなげる環境を整えるうえで、1つの契機となる。そこで、企業が多様性を活かした組織づくりを行う際の取り組みや課題について幅広く議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

# 社員の多様性を活かし イノベーションを起こす

## 多様な人材が 新たな価値を生み出す

椋田 戦後の日本では、均質性を重視した経営が成長を支えてきました。しかし、Society 5.0の時代においては、組織の均質性よりも多様性を重視する方向に変化していき、多様な価値観を経営に取り込むことで、イノベーションをいかに起こしていくかが大変重要です。また、来年の4月から同一労働同一賃金の関連法が順次施行されます。この法改正は、多様な属性、あるいは就労形態で働く社員が協働するといった、多様性を創造性につなげる環境を整えるうえで、1つの契機となります。一方で、多様化の結果、社員の方向性、ベクトルがバラバラになってしまったり、あるいは社員の間での処遇面等での差、例えばこれは金銭面だけではなく、労働時間、休暇の取り方などに対する納得性の低下、あるいは不満といった問題が生じたりする懸念もあります。そこでまず、「多様性を活かす経営が、今なぜ求められているか」について、矢島先生からお願いします。

### 多様性に価値を認めて 積極的に活用

矢島 日本企業におけるダイバーシティの推進には、多様化する市場やグローバル化する企業の特徴は何かというと、「昇格決定において年功を重視していない」「評価において時間あたりの生産性を重視している」「長時間労働の社員が少なく」といった点なのです。この結果からもわかるように人事制度改革や働き方改革に踏み込まないと、真に多様性を活かせる組織にはなれないのですが、短期的にいくらかの効果が出るポジティブアクションしか実施していない企業が多い状況です。一方で、女性管理職がすでに20%以上いる企業の特徴は何かというと、「昇格決定において年功を重視していない」「評価において時間あたりの生産性を重視している」「長時間労働の社員が少なく」といった点なのです。この結果からもわかるように人事制度改革や働き方改革に踏み込まないと、真に多様性を活かせる組織にはなれないのですが、短期的にいくらかの効果が出るポジティブアクションしか実施していない企業が多い状況です。

企業を対象とした別の調査でも、女性や高齢者といったテーマに限らず、「正社員が多様な働き方をするを前提にキャリア形成が可能となるような人事施策を導入しているか」という質問をしたところ、約半数の企業は、「検討していない、検討する必要性を感じていない」あるいは「わからない」と答えています。こうした点が今後、大きな課題になってくると考えています。

椋田 続いて、経営者の立場から、お考えを聞かせていただきたいと思えます。富田副会長お願いします。

ビジネスへの対応と、人口減少によって多様な人材を受け入れる組織になる必要があるという、2つの背景があります。近年においては、後者の人材確保という観点により喫緊の課題として注目されていると考えています。そうした意味でダイバーシティを推進するためには、ただ多様な人材の採用を増やせばよいのではなく、多様な人材を受け入れられる組織へと企業そのものが変わる必要があります。要となるのは、これまでのような長時間で柔軟性のない働き方を見直す取り組みと、従業員の自律的なキャリア形成を可能とすることです。

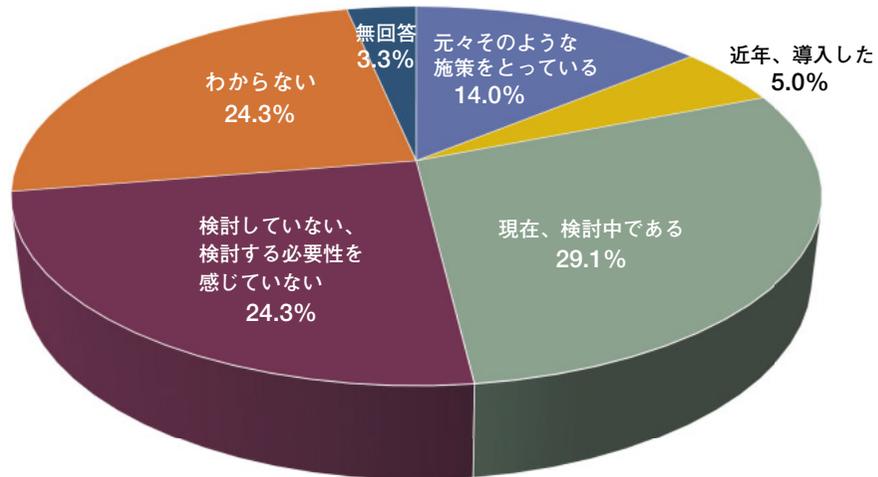
また、これまでは、女性や高齢者、障がい者、外国人材を、それぞれマイノリティの存在にとらえて、その人たちがいかに支援するかというスタンスでの取り組みが行われてきました。しかし、近年、女性や高齢者といった個々のカテゴリーの課題の解消ということではなく、ダイバーシティという概念を用いて、多様であることに価値を認め、多様な人材を積極活用するために企業の組織環境を変える取り組み

### さまざまな社員が一緒に 新しい会社の姿を

富田 急速に技術革新が進むなかで、多様性をベースにイノベーションを起こしていくことは、企業として待ったなしの課題になっていきます。加えて、働く人の意識が変化してきています。今入社してくる若い人の意識を見ると、仕事はもちろん一生懸命にやるけれども、同時にワーク・ライフ・バランス、家庭を大事にし、自分の生き方そのものを大切にしたいと考えているように感じます。そういう働く人の意識の変化に、経営そのものが適応していくことは非常に大事だと思えます。

それから、矢島先生からもお話がありました。女性が、女性や高齢者、外国人などの力が持つ価値に気づくように社会が変化してきました。むしろそういう人たちが新しい価値を創造していくと思います。例えば、当社はかつて全く女性のいない職場ばかりでしたが、近年では採用数の3割を女性が占めるようになりました。これまでに多くの駅で展開している駅ナカビジネスは、女性社員の発想から生まれたものです。その発想が新しい価値を生み、駅の姿を変え、地域の広がりをつくり出しました。まさに女性が生み出したイノベーションです。さまざまな考え方を持った、さまざまな社員が一緒になって新しい価値、新しい会社の姿をつくっていく時代です。経営者は、

図表1 正社員の多様な働き方を前提としたキャリア形成を可能とする人事施策の導入状況



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成28年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業(企業アンケート)」(厚生労働省委託事業)

みに重点を移す企業も出てきました。そのために、カテゴリー横断的に必要となる人事制度の見直し等に取り組む必要性も見えてきています。ただ、私どもの調査でも、こういった企業

多様な価値観を吸収して、新しい価値をつくり出し、イノベーションを起こして、社会に貢献していくため、方向性を明確かつ継続的に示して、具体的な制度や仕組みによってきっちり定着させていくことが大切だと感じています。

椋田 柳副社長、お願いします。

### 経営者の価値観だけで 判断していくのは困難

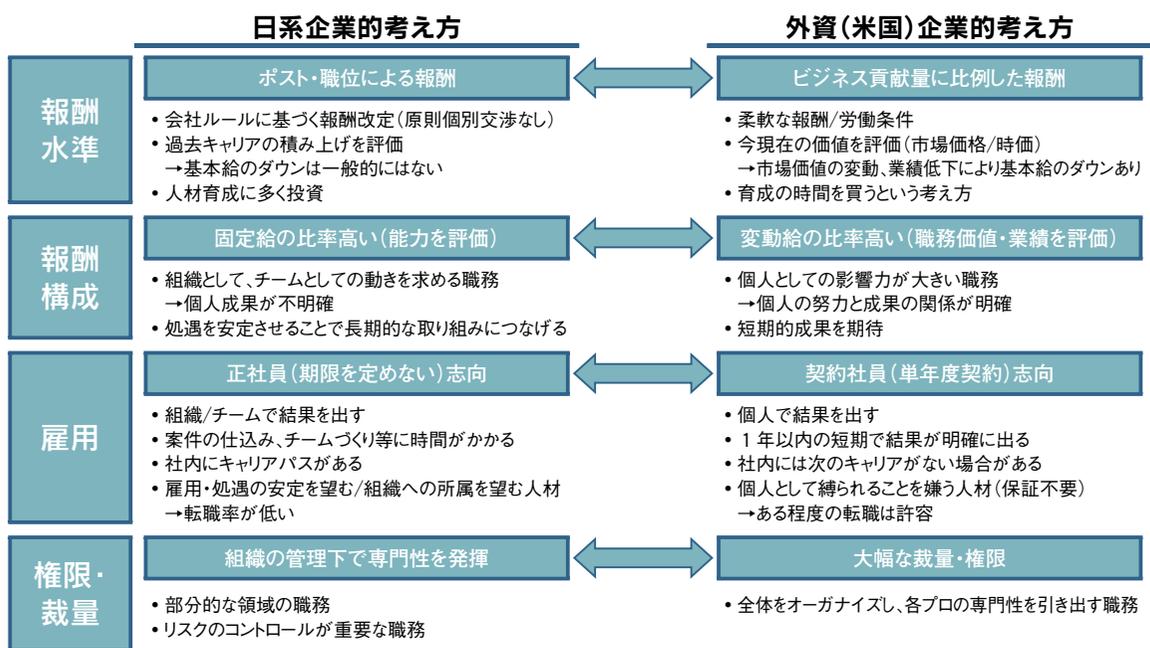
柳 昨年当社は、過去に「ダイバーシティ経営企業100選」に表彰された企業のうち、ベストプラクティスをさらに進化させながら「全社的かつ継続的にダイバーシティ経営に取組んでいる企業」として、「100選プログラム」という賞をいただきました。そのため、「ダイバーシティを推進したことによってどういうプラスがありましたか」とよく質問されますが、実はこの質問にお答えするのは難しいのです。

当社の仕事の進め方は、基本的にチームプレーであるため、例えば、女性であるAさんがいなかったら、このプロジェクトは達成できなかったらどうか、このプロジェクトは受注できなかったらどうかというケースはたくさんありますが、Aさんが女性だったからできたのかどうかを論理的に証明するのは困難だからです。

価値観が多様化し、グローバル化やIT化

図表2 デジタルビジネス時代の人事給与と制度

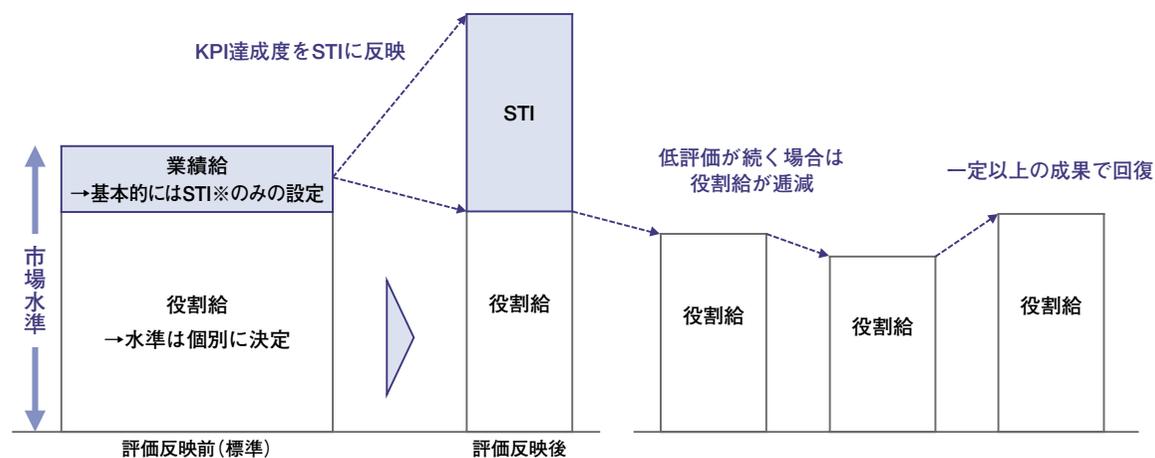
人事給与制度の考え方もグローバルへのシフトの検討が必要



© 2019 NTT DATA Corporation

図表3 ADP(Advanced Professional)制度の報酬制度

年俸制かつ業績に応じて額が大きく変動する仕組みが特徴



※Short-Term Incentive 本制度ではLTI(Long-Term Incentive)も設定可能

© 2019 NTT DATA Corporation

女性や若者に魅力ある  
快適な職場づくりが不可欠

秋田 当社には人事管理の基本理念が3つあります。まずは人間尊重です。一人の労働者ではなくて、人格を持った人間として尊重するということ。それから成果主義。これは能力、成果に応じた処遇ということ。3つ目は現業重視で、優秀な人材を現業部門に配置していくということです。グループ全体で海外に700拠点ぐらいあり、2万人ほどの社員がいます。ほとんどが現地のナショナルスタッフなので、グループ内でも海外現地法人の方が、ダイバーシティはかなり進んでいると理解しています。

秋田 秋田副社長はどのようにお考えでしょうか。中心です。特にドライバーはほとんどが男性です。これは運送業界共通の状況でもありません。特に昨今、深刻なのは、ドライバー不足です。今年3月の全職種の有効求人倍率が1.63倍であるのに対して、ドライバー職は実に3.1倍でした。一般職の倍ぐらいの求人難の状況が続いています。また、若年層の参入が少なく、ドライバーの高齢化という問題にも直面しています。ある調査によれば、2020年度にドライバーは約14万人不足、さらに2028年には、2倍の28万人ぐらい不足するという予測になっています。

人事・処遇制度に裁量の  
幅を持たせることで  
働きがい向上

秋田 多様な人材に最大限に能力を発揮してもらうために、人事・処遇制度をどう構築していくのかが大変重要な問題です。NTTデータでは、昨年12月に高度専門職向けの処遇制度を設けられたことが非常に話題になりました。柳副社長から、導入の背景なども含め

グローバルな志向を持つ  
社員を処遇

柳 当社はドメスティックなイメージが強いかもしれませんが、実はグループ全体で40%以上が海外での売り上げ、社員の3分の2以上が外国籍という状況です。そういうなかで、私どもの人事部門は、人事統括部とグローバル人事統括部という2つの大きな部署に分かれています。人事統括部は従来の日本的な人事にあたります。日本国内に社員を抱える以上は、日本の労働法制や労働慣行に従った人事の仕組みが必要です。ですから、これを維持する一方で、グローバルな人たちの処遇を考えるのがグローバル人事統括部です。同じ本部的な処遇ですが、機能的にはかなり違います。それほど日本の制度がユニークな制度であるということです。

今入社してくる社員のなかには、いわゆるNTTという名前に引かれてドメスティックなビジネスをやろうと思っただけの人ばかりではなく、グローバル志向を持っている社員が相当数います。しかも彼らのなかには、必ずしも当社で一生勤めるつもりではない人たちが多くもっています。そうすると、外資系企業のような給与制度を志向する割合が非常に高くなります。そこで、外資系のような制度で働きたいと

てお話しください。

希望する社員や中途を含む新規採用社員に対して、従来の人事制度の外につくったのが、ADP (Advanced Professional) 制度です。具体的に言いますと、まずその報酬水準は、年功ではなく、その時の市場価値で上下します。それから業績評価のウェイトが高く、要するに業績が良ければ、より多くのボーナスを獲得できるし、駄目だったら下がるといったふうにボラティリティーが非常に高い制度です。

それからもう一つ、実は今回の新たな制度がものすごく注目されていますが、当社は専門性を高めるための制度を以前から整備しています。これはジェネラリストを志向した制度ではなく、自分で専門領域(プロフェッショナル)を選ぶ制度になっています。専門領域は10個以上あり、そのなかのどのランクに属するかは、自分の直属の上司が決めるのではなく、同じ専門領域の上位者が決めます。基本的にはそれぞれ自ら専門性を伸ばしていくのですが、各領域のコミュニティのなかで、お互いにメンタリングを実施したり、ノウハウを共有したりしながら効率よく伸ばしていけます。管理職の一手手前である課長代理への昇格には、自らの専門領域を選択して認定を受けることを条件にしています。

椋田 まさにジョブ型の考えですね。今年初めて、経団連の経労委報告(経営労働政策特別委員会報告)のなかでも、メンバーシップをつくって、高齢者の活躍の場を広げているところ。そのほかにも、地域とのコミュニケーションが必要となる仕事や保育、観光の分野など、社会的な課題に対応する分野でも活躍できるのではないかと思います。

### 正社員と有期雇用社員を同じ賃金体系に位置付け

秋田 同一労働同一賃金については、来年の4月から大企業で適用されますが、私どもはすでに今年の4月から、法改正に対応した制度の運用を始めました。今回の法改正に対応するには、当社の人事制度を根底から見直していくことが必要であると考え、労働組合との交渉も含めて、足かけ3年かけて策定し、かなり良い制度ができたと思っています。そして、従業員のモチベーションアップのためにも、法改正に先がけてあえて1年前倒しで実施しました。

今回の法改正に対応するためには、ただ単に有期雇用の社員の処遇を見直すだけでは不十分で、なぜ処遇が違うのかを合理的に説明しなければなりません。賃金体系そのものが違ったら、なぜ体系が違うのかについても合

型とジョブ型の効果的な組み合わせが重要であると主張しましたが、お話を伺って、1つのモデル的な例だと感じました。多様性を考えるうえで、働き手側の変化も見逃せなく、人生100年時代に入るなか、高齢社員が持つ経験・ノウハウをどう活かしていくのかも、組織全体の生産性向上に直結する大きな課題です。JR東日本では、高齢社員が今まで以上に活躍できるような人事・処遇制度の見直しをされているようですが、富田副会長からご説明いただけますか。

### 高齢者には「アドバイザー的な役割と若い社員への技術継承を期待」

富田 高齢者の活躍フィールドの拡大は、当社でも非常に大きな課題です。鉄道の仕事は、中心であるため、どういう仕事を高齢者に担当してもらおうか、非常に悩ましい部分もあります。社員は一人ひとり、能力、適性、性格、向き・不向きがさまざまです。それぞれが自分に合った仕事を見つけてもらえるように工夫を始めたところです。

具体的には60歳で定年を迎えた時点で、希望する社員を「エルダー社員」として再雇用しています。その時点で、今までやっていた仕事を続けるか、あるいは子会社や関連会社へ出向して、何か別の仕事をするかを選べる

理的な説明をしなくてはいけないわけです。体系がそろっていけば、「それぞれの役割に応じて処遇が違う」と、賃金体系のなかで説明がきます。

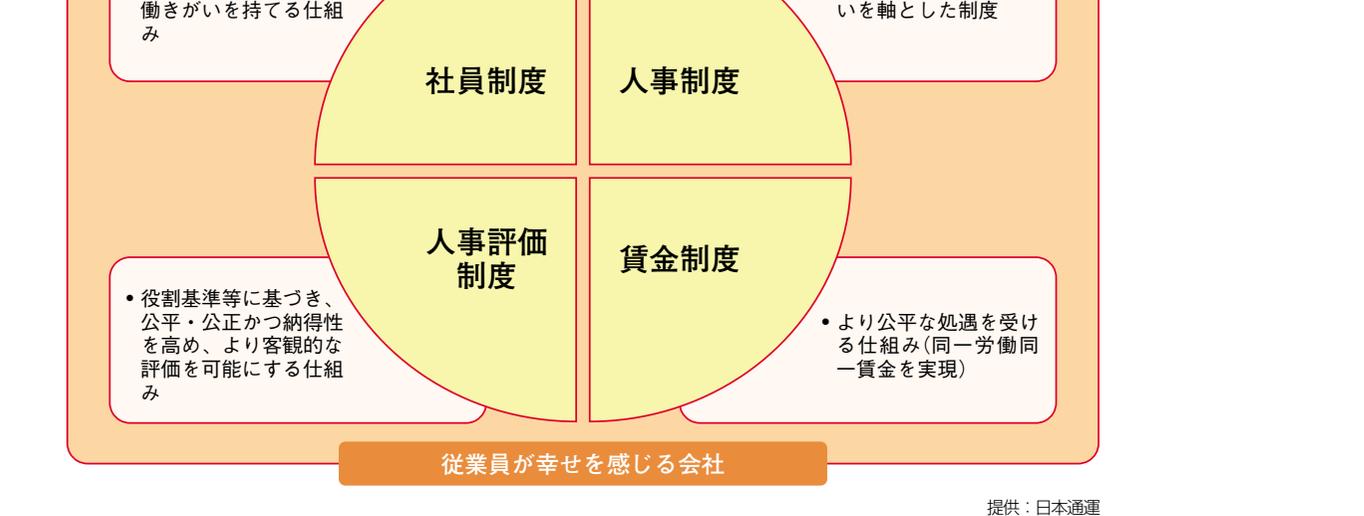
そこで、これまで当然のように、全く別個のものとして扱われていた正社員と有期雇用社員を同じ体系のもとに位置付けました。これまでの制度において、正社員には、全国転勤をするいわゆる総合職のほかに、一定の範囲内でしか転勤をしないエリア職社員が約1万6000人いました。そのほかに有期雇用社員が約1万3000人おり、この有期雇用社員のうち、エリア職社員と同様の仕事をしている者が約6000人いましたので、この6000人をエリア職社員と同一の処遇としました。内訳は約3500人をエリア職社員に転換して正社員化し、転換し



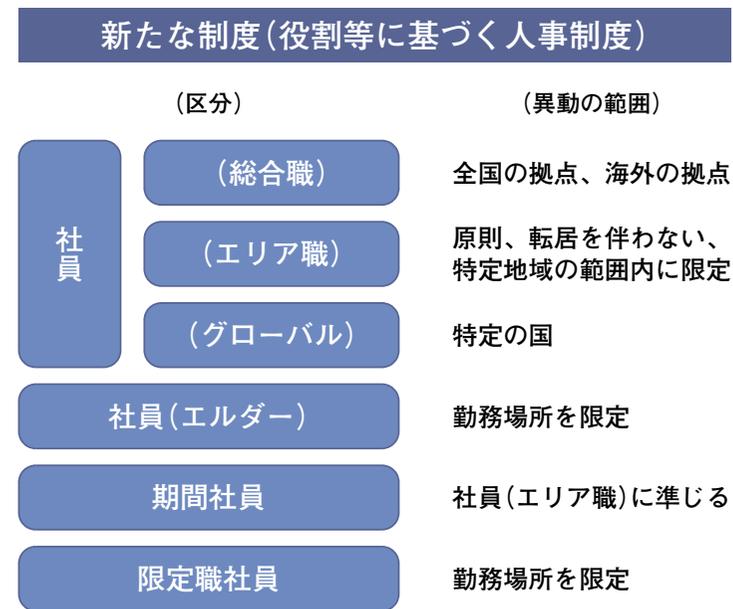
エルダー社員の業務中の様子

提供：東日本旅客鉄道

ようにしていますが、うまくマッチングしない場合もあります。本人が今までと同じ仕事を希望しても、夜遅い時間帯も働く車掌や運転士の仕事は、60歳を過ぎた社員には身体的に厳しい場合もあります。そういう課題を克服すべく、会社側から車両の清掃など別の仕事を提案することもあります。



図表5 社員制度の考え方



提供：日本通運

なかつた約2500人を有期雇用のまま正社員と同一処遇にした「期間社員」としました。残りの有期雇用社員の約7000人は、パートタイマーなど、正社員とは全く別の働き方をしている社員で、これは仕事と職場が限定しているという意味での「限定職社員」などとなりました。

を選ぶ制度について説明されてきましたが、当社も専門職が多くを占める組織で、実は3つの人事制度があり、コンサルタント、研究員、それから企画管理部門では全く異なる制度となつています。研究員について言えば、先ほどのお話にあつた、専門キャリアをいかにつくっていくかがかなり重要な課題です。そのために裁量労働であり、選択年俸制をとっています。

企画管理部門など一般的な時間管理で働く社員が子育てをしながら働く際には、短時間勤務制度を利用することが多いため、当社では小学校6年生まで利用可能としています。一方、裁量労働で働く研究員やコンサルタントには、短時間勤務はあまり向かない制度です。研究員は、同じ資格のまま自身で年収を選択することで個人に課される粗利目標をコントロールし、裁量労働やテレワークによる柔軟な働き方で両立を図ります。ただし、こうした裁量ある働き方や年収の選択といった仕組みは、もともとワーク・ライフ・バランスのために導入されたものではありません。研究員は、調査の受託というかたちで実績を積み上げていきますが、短期的に個人に課される目標粗利を達成するだけでなく、長期的に専門性を磨き、自身の研究領域を開拓していくことを望んでいます。研究員が裁量を持って、自身の追求する専門領域が新しいマーケットとして成立するまでの戦略を立てられ

今まで正社員の賃金制度は、多くの企業で運用されてきたように職能資格制度が中心であり、有期雇用社員は、時給あるいは日給、月給といった固定給が中心になっていました。この賃金制度を、役割を中心とした役割等級制度に全体統一しました。それぞれのエリア職の役割、総合職の役割、例えばドライバーならドライバーの役割、倉庫内の作業であればその役割と、それぞれの役割をきちんと決めて整理しました。

本来、同一労働同一賃金ということであれば、海外のような職務給、ジョブグレードにすればよいのでしようが、日本の場合にはエリア職といえどもさまざまな業務を行います。そこで、役割に分けて比較して、同じ役割等級であれば同じ賃金でさまざまな職務に対応できるというかたちになりました。これによって、正社員から有期雇用社員まで同一の基準のなかでわかりやすく位置付けることが可能となつて、

このことが年収や目標の柔軟性を持たせている一番の理由です。結果として、多様なライフプランニングの実現にも役立っています。自律的キャリアの実現のため、会社が命ずる異動や転勤もありません。その仕事に適性がなければ厳しい仕組みともいえます。

部長職などのマネジメントは、その役割と報酬が設定されていますが、一般の研究員の報酬の仕組みにオンされているだけです。また、一般の研究員に戻るキャリアコースも想定されています。

そうした年収を選択する制度の運用においては、個人目標の積み上げが組織目標に一致するという点が重要です。つまり、年収を下げた人がいると、その組織の目標も下がるといふことです。短時間勤務制度がある大抵の企業では、短時間勤務者の目標は下がりますが、組織目標は下がらないため、それが周りの人たちの負荷になって、あつれきを生んでいます。ここで組織目標も下げれば、あつれきは生じないわけです。それでも組織目標が下げられないのであれば、周りの人たちに負荷分の目標を課したうえで、評価で報いるということを行えばよいのですが、これもほとんどの企業でなされていません。

それから、先ほどのお話にありました、定年後に向けた配置の工夫や有期雇用社員も含めたキャリアパスを明確にする取り組みの2つも非常に重要だと思えます。明確なキャリア

合理的な処遇体系を構築することができました。

同時に、評価制度も見直しました。今まで正社員の評価制度と有期雇用社員の評価制度は大きく異なっていました。評価制度も労働条件の1つですので、なぜ制度が違うのかという合理的な説明が求められることから、一貫性のあるものとなりました。

また、この制度を今年の4月に運用開始する際に、65歳までの定年延長もあわせて実施しました。トータルでかなりのコスト増になっていますが、いずれはやらなくてはならない見直しですので、従業員のモチベーションが高まって、多面的な効果が出てくればと期待して、あえて1年早く踏み切りました。

非常に特色のある3社の取り組みについてお話を伺いましたが、矢島先生に、企業がどういう方向で人事あるいは処遇制度を見直して、多様性を活かした経営にドライブをかけたらいいか、ご発言をお願いします。

### 評価制度、配置、キャリアパスに多様な選択肢を

人事制度のあり方をめぐっては、それぞれの仕事やマーケットの特質によって、正解は1つではないと思いますし、特に大企業では1つの企業のなかに複数の人事制度があることが当たり前になっていくと思います。先ほど柳副社長が、自分で自分の専門領域

アパスから一旦外れてしまった人については、配置できる場所が限られ、キャリアパスも見えなくなります。女性の管理職候補者の育成研修の依頼を受けることがあります。対象となる社員のなかに、育児休業から復帰した短時間勤務制度利用者も多い「短時間勤務の人はどういう要件を満たしたら管理職になれますか」と尋ねても、要件が決まっている会社も少なくありません。これまでの正社員と異なる働き方をしても、現実的に狙えるキャリアパスが設定されていることがまず必要です。そして、キャリアパスは可視化しなければ、限られた条件のなかで、積極的に活躍しよう、能力を発揮しようというモチベーションが湧いてこないでしょう。柔軟な働き方に対応した評価制度と、配置やキャリアパスに多様な選択があることが大切です。

多様性をイノベーションにつなげるという意味では、職場環境や風土、あるいは経営者からのメッセージも重要だと思います。能力開発支援についても、求められるスキルが大きく変化して、社員側のニーズも多様化するなかで、企業には新しい対応が求められています。職場環境、風土面からの取り組みについて、秋田副社長からお願いします。

### マスタープランをつくりダイバーシティを推進

秋田 当社も当然、ダイバーシティ推進部門



日本企業におけるダイバーシティ推進は、女性や高齢者など組織のなかでマイノリティーだった層への支援といった取り組みから、多様な人材を積極的に活かすために組織環境そのものを変える取り組みへと重点が移りつつある。従業員規模を維持・拡大したり、新たなビジネスに挑戦しようとする企業だけでなく、すべての企業が、すでに時代に合わなくなっているビジネスモデルや人事制度のあり方を見直す好機ととらえる必要がある。ダイバーシティ推進にあたってはトップのコミットメントが重要だが、経営計画に明記するだけでなく、現場に浸透するよう、役員や部門長に責任を負わせるところまでいってこそ意味がある。(矢島洋子)

る仕組みを用意しています。その他、公募制の人事異動も進めています。駅の仕事をしていた、あるいは運転士の仕事をしてきた社員にも、本社や支社で広報の仕事をしたとか、海外で勤務したとか、駅ビルの仕事など鉄道以外の生活サービスに関する仕事をしたいといった、いろいろな希望

若い社員の意識を見ると、仕事はもちろん自分の生き方そのものを大事にしたいと考えているように感じる。経営は、こうした働き手の意識の変化や社会の変化に適応し、多様な価値観からイノベーションを起こすための方向性を示す必要がある。当然、社員一人ひとりが自分の生き方に責任を持ち、そして経営する側も、相当な覚悟をしなければならぬ。雇う側も、働く側も非常に厳しい選択を求められる時代が来るだろう。(富田哲郎)



をつくって、さまざまな取り組みをしています。約20項目のダイバーシティ推進マスタープランを策定し、広く取り組んでいるところです。当社は、いまだ男性中心の職場で、実態は総合職でもまだ全体でいうと女性は1割ぐらいです。ただ、新入社員が今年には45%ぐらい女性で、ここ何年かはそういう採用をしていますので、その年代は男女など全く意識なく、同じ仕事を同じ職場でやっているとい

う感じですが。現場のドライバー職については、やはり現実にはトラックに乗りたくないという女性にはなかなかないので、女性の割合は1、2%です。これは業界全体でもほぼ同じ数字です。そういった状況のなかで、ドライバーやオペレーターという職種でどのように女性を活用していくのか、アクションプログラムを策定して取り組んでいます。あわせて、高齢者の活用もダイバーシティの重要なテーマに位置付け、高齢者に安全に、効率よく働いてもらうためのガイドラインを策定中です。一般的に、高齢者になれば運転動作に対する信頼度が落ちるといわれていますが、それをどうチェックして、どういう点に注意して、どのように作業してもらえば、継続してドライバーとして働いてもらえるのか、そういった点をきちんと押さえたガイドラインの作成を進めています。

富田 富田副会長からもお願いします。

### 自分で自分の将来を選択

富田 人には能力の差とか、得意・不得意、性格の差がありますので、それを前提に、一人ひとりが持っている力を思う存分発揮してもらえようというチャンス、フィールドを提供していくことがポイントです。そのうえで、社員自身が自分の将来を考え、選択することができる可能性をつくるのが非常に大事だ

があります。そういう希望に応える取り組みもスタートさせています。柳田 選べるようにすることも重要ですが、社員が自ら選んでいくという姿勢を示さないと、いろいろな意味でイノベーションというのは生まれないと感じました。柳副社長からもお願いします。

### トップダウンで大きな変化に対応

柳 I T業界は、非常に激しい人手不足で、この2、3年、特に厳しくなってきました。当然人材の争奪戦で、会社を挙げて、職場環境の改善を行うことは大きな課題です。現場での改善は、N T Tからの分社以来長く取り組んでいますので、現場のチェンジ自体はある程度は現場に任せておいてもできるようななっています。問題はやはりトップダウンで、時代が大きく変わってはいけないことが、現場になかなか伝わりません。

そこで当社では、執行役員である事業本部長クラス全員に、ダイバーシティについて1回はプレゼンテーションをさせ、その内容を社内のウェブに掲載しています。これには2つの効果があつて、執行役員クラスがダイバーシティについて何か話すように言われたら一生懸命考えるわけです。「ダイバーシティとは何だろう」と。それを見た部下は、経営

と考えています。ダイバーシティの推進を、単に男女や高齢者といった領域で限定するのではなくて、会社全体の課題として、一人ひとりの社員の働きがいをどうつくることのできるか配慮することが大切です。

当社も、まずは働きやすい職場環境整備の一環として、短時間労働を思い切って取り入れました。車掌や運転士には多くの女性社員がいますが、乗務員の勤務制度は非常に変則的で、例えば子育てをするうえで制約となってしまう面がありました。そういう人たちに短時間だけの乗務を可能とするなど、子育てしながら乗務できるよう勤務制度を改正しました。社員からも非常に評価してもらっていると思います。

あとは人材育成にも注力しています。自分の力を伸ばして、それを会社のなかで活かしていくことで自信をつけてもらう必要があります。多くの会社が取り組まれていると思いますが、鉄道でいうと、安全の問題とかサービス向上の問題、例えば、運転士が運転している「あの信号機が見えにくい」などというちょっとした気付きをベースに職場のなかで議論して、安全のレベルアップ策やサービス向上策を提案・実行してもらい、それを全社的に広げていくようにしています。当社ではこの活動を「My Project」と名付けていますが、自発的な改善活動をできるだけ支援す

層が考えていることを理解し、良好な循環をつくることができます。

もう一つが「幹部キヤラバン」で、常務以上の幹部が、1年間に4つから5つぐらいの自分の所掌以外の職場を巡回し、そこでさまざまな経営課題について社員と話し合う機会を設けています。これはわれわれにとっても現場の問題を把握する、あるいは現場の意識がどれぐらいのレベルにあるのかを把握する意味でも非常に重要であり、そこで得た知見を基にして経営計画などを立案していきます。今年の5月に当社は中期経営計画を発表しましたが、このような議論を踏まえた戦略の一つが「全社員の力を高めた組織力の最大化」です。そのなかで施策として、全社員がデジタルを利用・活用できる「人財」となることや、デジタル技術を活用したナレッジ共有やコラボレーション促進による働き方改革などを掲げています。

柳田 個人の能力を高めるための環境整備、あるいはトップからのメッセージ発信など、各社さまざまな取り組みをされているようですが、矢島先生からもご意見をお願いします。

### 管理職が現場で適切な運用を

矢島 将来に向けて、たしかに画期的な変革・イノベーションも大事ですが、今の日本の企業においては「変わるべきものが変わっ



運送業界はいまだに男性中心であり、加えてドライバーの高齢化という問題にも直面している。女性や高齢者に快適かつ安全に働いてもらえる職場づくりが、喫緊の課題である。また、当社では同一労働同一賃金について、1年前倒しで今年の4月から実施し、正社員と有期雇用社員を同じ体系のもとで処遇している。この法改正は一定のインパクトがあり、成長する分野に人材を移動させる労働市場の構築など、日本型雇用慣行の見直しにつながるだろう。(秋田 進)

以上取れ」と、まさに挟まれるようなかたちになっていきます。法律改正に関しては、説明会など社内情報提供されていると思います。何か工夫をされていることはありますか。富田 中間管理職も一人の労働者ですので、彼らの視点に立って、日ごろの悩みとか、仕事をしていくうえで課題などを直接聞く機会をつくるのが大事です。当社も今までそういう機会をつくるのが少なかつたので

ていない」ことに気づき、まずはそこを変えていく取り組みが進められている段階なのだと思います。私はよく、まだ女性社員がいないうちでも女性活躍に取り組むよう提案しています。なぜなら、当社でなぜ女性が採用・活用できないのかを考えて問題を洗い出すことで、今の時代に適応するためにその企業が変わるべきことが見えてくるからです。

価値観が多様化し、グローバル化やIT化が進むなかで、経営者が自らの価値観だけで経営判断していくのは難しい。ダイバーシティやイノベーションのためだけでなく、性別や年齢、国籍が異なる多様な人たちとの対話が、経営にとっては重要である。当社にはグローバル志向の社員も多く、必ずしも1つの会社に一生勤めると考える社員ばかりではなくなってきており、外資系の制度も用意した。日本の労働慣行、労働市場の考え方自体が合わなくなってきているサービスや仕事も増えている。それに見合った働き方を模索し、制度の見直しをしていく必要があるだろう。(柳 圭一郎)



が、ちょうど実施しているところです。「車座」「しゃべり場」と称し、10人ぐらいの社員が集まってもいい、役員クラス、あるいは本社の部長クラスが直接話をしています。そういうなかで、それぞれの立場で今苦労していること、希望していること、会社に対する要望をできるだけ引き出す機会をつくるようにしています。現場の長あるいはナンバー2といった人たちの声をよく聴くことがとても大切だというのは常々感じています。柳田 柳副社長はいかがでしょうか。柳 デジタル技術を利用して、中間管理職の仕事に楽にすることに取り組んでいます。特に当社の仕事の場合は、管理職が社員の業務姿勢だけを見て管理することは難しく、そうしたことを支援する仕組みが必要です。秋田 秋田副社長はどのようにお考えですか。秋田 従来、どうしても中間管理職や管理・監督職に仕事のしわ寄せがいつてしまうケースが多かったため、現在はそういった層の下にいるチームリーダー的な人員を増やしているようにしています。例えば、5〜10人規模のグループのリーダーが不足している職場が少なからずあり、そういった職場では、係長、あるいはさらにその上の課長が現場に入り込んで個別に処理せざるを得ません。そうすると時間がいくらあっても足りませんので、きちんとチームリーダーを育成、配置していくことにより、中間管理職はそのリーダー層に

そこで対応をすれば、女性を採用しなくとも、すでにいる社員が定年延長して働く際にも柔軟に効率的に働ける可能性が高まります。従業員規模を維持・拡大する必要がない、新しいビジネスにチャレンジするつもりもない、という中小企業経営者の方のご意見もいただきますが、そうした場合でもすでに時代に合わなくなると、機能不全を起こしているビジネスモデルや人事制度を見直す好機ととらえる必要があるのだと思います。働き方改革でも、「早く帰りましょう、休みを取りましょう」とどまらず、従業員が健康的に働きながら組織として持続可能な成果を出していくことに向き合えば、ビジネスモデルや人事制度の問題も見えてきます。そこを変えずに、現場へのかけ声だけでは、先には進めません。制度の見直しと同時に鍵になるのは現場のマネジメントです。すばらしい制度をつくっても、それを現場に下ろして、管理職が正面から受け止めて運用するという視点が抜けていては機能しません。また、管理職には意識啓発するだけではなく、ノウハウも提供する必要があると思います。何度も例に挙げていますが、短時間勤務の運用なども、具体的なマネジメントの方法を共有しなければ対応できません。ダイバーシティも「両立支援」の側面は比較的わかりやすいものの、「活躍」だと、どちらの方向に向かうのが正しいかがわかりに

くい側面があります。女性には女性ならではの活躍を期待するという考え方は、最近では違うと理解する企業が増えていますが、では外国人材には外国人材ならではの活躍を期待すべきなのか、そうではないのか。管理職には、ダイバーシティの方針とそれを実現するためのマネジメントのノウハウを理解して取り組んでもらうことが求められます。管理職の皆さんに余裕がないことも問題です。働き方改革も、法律では一般社員だけが罰則付き規制の対象ですので、自ずと管理職の皆さんがバッファになっていく現場が少なくありません。余裕がなければ変えるべきことを変えるマネジメントもできないですし、若者の育成にも手が回りません。先ほど皆様から言及のあった、若者たちが自らの希望を実現、選択していくことも、管理職が適切に導いてこそ実現します。

経営トップのコミットメント、経営戦略としてのダイバーシティということもよく言われます。しかし、社長が明言しているとか経営計画に明記されているというレベルではなくて、現場にそれが浸透するように、役員や部門長に、業績達成の目標と同じく、ダイバーシティ推進の責任を負わせるということまで行うことが、トップのコミットメントだと思います。

柳田 中間管理職は、部下を管理しながら、一方で上司からは「定時に帰れ」「休みを何日

話をすれば職場が回るような体制にする取り組みを行っています。矢島 獲得できる人材にあわせて、中間管理職が戦略を立てられる余地を与えることも大事だと思います。例えば組織目標の例で言うと、前年比とか、一人あたりといった目標を設定されると、中間管理職にしてみれば、どうしても中堅のバリバリ働ける従来型の男性社員を望みます。一方、人件費に見合った目標であれば、うちの部署はシニアの方をたくさん活かして成果を出そうとか、短時間勤務の女性や若者を活かして成果を出そうとか、そういった選択の余地を中間管理職に与え、ハンドリングできるようにすると、ダイバーシティマネジメントの意義や成果を現場が感じられることにつながるのではないのでしょうか。

## 時代に即した新たな労働法制と大切にしたい日本の雇用慣行

柳田 いろいろなアイデアを出しながら、各社が切磋琢磨して、日本全体を変えていくことは大変重要です。他方で、日本の雇用慣行や、工場の労働者を想定してつくられた労働時間法制、あるいは優秀な人を入れようとしてもまだ外部労働市場自体が十分にできていないという問題など、企業だけではなかなか



撮影：工藤裕文

解決できない問題もたくさんあると思います。多様な人材を活かすうえでの政府あるいは経済界の役割、また期待などを矢島先生、お願いします。

### 社会自体の変化を 企業も一緒に考えるべき

矢島 企業におけるダイバーシティ推進が目ざれていますが、社会の変化と歩調を合わせていくことも非常に重要です。自社で女性活躍推進の取り組みをしても、その夫の会社の働き方が変わっていないとか、あるいは家庭内での家事・育児の役割分担が変わらないためにうまく進まない、といった問題意識を持つ企業も出てきました。企業は、社会全体のダイバーシティのあり方にも関心を持つべきではないでしょうか。例えば、正社員として働く共働き夫婦が多い社会になったときに、子どもが健全に育つ環境にあるのかといったことについても、注目すべきでしょう。

今、女性活躍が非常に注目されているので、短時間勤務で働く女性に対して厳しい視線が向けられる向きもありますが、短時間でも正社員で働けることは日本の社会においては画期的なことだと思います。その選択肢があることで、多くの女性たちは子育てをしながら仕事を続けるという決断ができています。子どもも育つ環境から見ても、夫婦ともに従来の男性のように家庭を顧みない働き方で活躍をし

てしまったらとんでもない社会になってしまふ。そうした視点も持って、時間制約社員のマネジメントや全社員の働き方改革に取り組んでいただければと思います。

### 成長分野への人材のシフトは 成長のエンジン

秋田 日本型雇用慣行は現在でもメリットはあると思いますが、時代に合わなくなりつつあるというのが現実でしょう。成長する分野に人材が迅速に動いていくというような労働市場を社会全体でつくりたいと、これからのグローバルな競争のなかでは非常に厳しいと思います。

その点で、今回の同一労働同一賃金の法改正というのは、一定のインパクトがあると思っております。これまでは一般的に正規と非正規で処遇は大きく違っていました。あなたは正社員だから給料が高い、あなたは正社員じゃないから給料が低い、ということでした。そのため、「学校を卒業して、企業に新卒で正社員として就職したら、絶対に辞めては駄目だ。定年までその会社に勤めなさい」という価値観が根付いてきました。背景には、会社を辞めて中途入社で他の企業に入っても正社員になれるかどうかかわからない、なれなければ処遇が低いという現実の問題があったからです。

今度の法改正で、仮に中途で入社しても同じ仕事をしていけば、同一労働同一賃金で、自分がかかわらず同じ処遇になります。したがって、人材が移動しやすくなっています。自分に向いていないと感じたら、より能力を活かせる仕事に移っていきやすくなり、雇用の流動化が期待できると考えています。

ただ、これだけでは不十分です。雇用の流動化は、日本の解雇規制によって阻害されています。例えば新卒で入社した場合、65歳までその企業で基本的に働くことが可能です。もし、今の仕事で自分の能力を活かせていないと本人が感じていても、雇用保障のためだけに我慢して、本来の適性を活かさずと65歳まで働くという選択も出てくるわけです。また、そのような状況を懸念して採用側が慎重になる側面も出てきます。

これでは全く生産性が上がらないうえ、人材の活性化にもつながらず、社会全体では非常に非効率です。変化の激しい時代において、成長分野への人材のシフトは、日本経済の成長のエンジンです。この点について経済界をはじめ広く議論していくべきだと考えています。

秋田 柳副社長、お願いします。

### 労働時間管理に柔軟性を

柳 日本は労働慣行、労働市場の考え方が

が合わなくなってきたというサービスマンや仕事に非常に多くなっているなか、20世紀初頭の工場法のような、工場が何時から何時まで働くということを原則にしたルール自体無理があります。1週間でこれだけのことをやってくれば良い、いつ働いても構わないというのが今後のあるべき姿であるにもかかわらず、労働時間管理に対する柔軟性が非常に低いのが実態です。

例えば、お子さんがいらっしゃる家庭においては、両親のどちらかができるだけ早く帰って、託児所にいるお子さんを家に連れて帰って、食事を食べさせて、お風呂に入れて寝かしつけた後、そこから自分の自由時間です。どうしても1時間残業しなくてはいけないとしたら、その時間に残業したいはずですが、深夜残業は禁止ということであれば、それは労働者にとってかえって迷惑で、育児と仕事を両立させていこうという家庭を著しく阻害しているように感じます。こういう点は、時代に合ったいろいろな働き方があることを念頭に置き、制度として見直しをしていく必要があるでしょう。

秋田 富田副会長、よろしくお願いします。

### 優れた日本の雇用慣行も活かし イノベーションを

富田 個人の力は多様であることを前提にして、その力を活かしていくためには、働き方

や人生設計を多様にしていくことが必要です。その際には当然、一人ひとりが自分の生き方に責任を持たなければいけません。そして経営する側にも、相応な覚悟が求められます。そういう意味で、雇う側も、働く側も非常に厳しい選択を求められる時代が来るのだと思います。時代の変化を真正面から受け止めて、経済界としても、労働時間法制の問題、裁量労働制の拡大、いわゆる雇用慣行の見直しの問題などに真正面から取り組んでいく必要があります。

ただ一方で、日本型のいわゆるメンバーシップ採用の良い点があることも忘れてはいけません。一人ひとりの社員を企業のなかで育てて、その力を活かして、企業のイノベーション、あるいは新しい価値の創造に活かしていくという考え方は非常に優れた日本の雇用慣行です。そういう意味で、新しい労働法制、新しい労働慣行を取り入れながらも、従来型のメンバーシップ採用の良さも融合させていく、そういう時代を今迎えているのではないのでしょうか。

秋田 本日はどうもありがとうございます。  
(2019年7月4日 経団連会館にて)