

# 人材育成学会第12回年次大会パネルディスカッション

2014年12月7日に、明治大学駿河台キャンパスにて、人材育成学会第12回年次大会が開催されました。「多様性時代の人材育成」を大会テーマとしてパネルディスカッションが企画され、明治大学教授の永野仁先生のファシリテーションで、明治大学の牛尾奈緒美先生、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の鹿生治行先生そして株式会社グローバル人材戦略研究所の小平達也先生にご登壇いただきました。当日のパネルディスカッション内容をお届けします。

## 「多様性時代の人材育成」

パネリスト：

牛尾奈緒美 氏	明治大学 情報コミュニケーション学部 教授
鹿生 治行 氏	独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部 研究開発課 専門役
小平 達也 氏	株式会社 グローバル人材戦略研究所 所長

ファシリテーター：

永野 仁 氏	明治大学 政治経済学部 教授
--------	----------------

(敬称略)

永野：

みなさん、こんにちは。これから、人材育成学会第12回年次大会のパネルディスカッションを開始させていただきます。今回のパネルディスカッションは、大会テーマと同じですが、「多様性時代の人材育成」というテーマです。簡単に、テーマ設定の趣旨をご説明します。

人材はいつの時代でも、企業にとって重要で不可欠な経営資源です。しかし、求められる人材、あるいは獲得できる人材は、その時代や環境によって変化しているように思います。最近、人材に関しても「多様性」という言葉を良く耳にします。「十人、十色」という言葉がありますが、実は、人材はいつの時代でも「十人、一色」ではなく、「十色」、つまり多様であったと思います。それにも関わらず、最近ことさら「多様性」が言われるのは、多様性を否定的に捉えるのではなく、むしろそれを肯定的に捉え、その優れた側面を強調したいからのように思います。多様な人材と言った場

合には、通常は、中心に位置していた人材とは異なるタイプの人材、つまり周辺に位置すると想定されていた人材のことを指していると思います。これまでの日本企業におけるそのような人材の例としては、女性や外国人、あるいは高齢者などが想定できます。そのような人材に関しては、これまでは女性問題・外国人問題・高齢者問題などとして、議論されてきました。しかし多様性時代においては、これらの人が異質性を維持したまま、システムの中心に躍り出て活躍する、あるいは活躍してほしいと願うこととなります。その影響は様々な局面に及ぶでしょうし、またそもそも中心で活躍できる異質人材となる得る条件や、それらの人材を育成する際の課題を探索するなどの問題もあるかもしれません。議論が拡散してしまうかもしれませんが、特定の人材に焦点を絞るのではなく、あえて多様な人材をとりあげ、それぞれの現状を明らかにし、これからどうしたら良いかを考えていきたいと思いテーマを設定いたしました。

お名前だけの紹介になりますが、本日は、牛尾奈緒美さん、鹿生治行さん、そして小平達也さんにお越しいただいております。御三方に、まずパネリストとしてそれぞれ20分ほどプレゼンテーションをしていただき、その後、フロアとのディスカッションという形を考えております。全体は90分しかございませんので、最初は20分を3人で60分、残りの30分がディスカッションという形になりますが、できるだけ多くのことを取り上げたいと思っております。

それでは、最初のパネリストとして、牛尾奈緒美先生をお願いいたします。牛尾先生は、現在、本学の情報コミュニケーション学部の教授です。先生は、慶応大学卒業後、テレビ局にご就職なされ、それから大学院で再び学ばれたというキャリアの方でございます。明治大学には1998年に就任なさっております。現在の情報コミュニケーション学部の教授には2009年に就かれております。先生には、今日は女性のことを中心にとり上げ、多様性時代の人材育成のお話をさせていただきます。

では、先生、よろしくをお願いいたします。

**牛尾：**

皆さま、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました、明治大学の情報コミュニケーション学部で教員をしております牛尾奈緒美と申します。本日は、多様性の人材育成ということで、私のほうからは、女性の活躍に関するお話をさせていただきますと思います。

女性の活躍推進ということがここに来て政府の成長戦略の中の一つの目標として掲げられるようになりまして、ここ1~2年、女性の活躍に関する皆さま方のご認識というものがかなり広まり定着してきているという感じを私自身も持っております。私は、この女性の問題についてはかなり以前から、こちらに98年に大学の教員になりましたけれども、そのころからずっと関心を持って取り組んでいるテーマでございます。皆さま方におかれましては、そのあたりはもうわかっているよとおっしゃる方もいらっしゃるかと思いますけれども、確認も込めて、今どうして女性の活躍が必要なのかということ、この背景についてちょっと考

えてみたいと思います。

まず1つ、政府が女性、女性というふうに言うようになったことの1つの大きな根拠といたしましては、やはり国の経済成長というところだと思っております。日本の人口は、2060年までに30%ほど減少して、また高齢者の割合が40%へとどんどん拡大していくと予想されています。

その中で就労人口というものがどんどん減っていってしまいます。そうすると、国の経済力というものが落ちていってしまうので、その就労の人口、労働力人口の増加という意味で考えますと、現在あまり労働力として参加していない女性を掘り起こすということです。女性の労働力率をもっと上げて、労働力として参加してもらうことによって人口が減っていく部分をうまく補填し、それで経済成長を図っていく視点というのがまず1つございます。

もう一つ、企業レベルの競争力の話というものが多くいわれておりまして、企業の組織の競争優位の獲得、利益の拡大、特に昨今、経営のグローバル化の要請が強まっております。女性や外国人など多様な人材の潜在力を積極的に発揮してもらうことが企業の生き残りに不可欠で、企業が生き残っていく上で大変重要な要素になるという認識、つまりダイバーシティー・マネジメントということがかなり重要になっていると思います。以前でしたら社会的責任のために、ちょっとコスト高だけれども女性を使わなければいけないという認識の企業経営者さんも多かったと思うのですが、これからはそうではなくて、積極的に多様な人材の力を、その会社の競争力につなげる形で使っていくという認識がかなり広がっていると考えられます。

また、今いろいろなグローバルな基準で、例えば、女性の役員比率や管理職比率などが低いことによって企業の評価、株主からの評価、投資家からの評価が低くなってしまうというようなところがあります。そういった観点というものがかなり大きく捉えられるようになっていきますので、経営者にとっては女性の能力をいかに経営の幹部層として取り込んでいくかということも、企業経営の継続性という意味で大変重要なテーマになってきて

います。

また、個人のレベルで考えますと、個々の人生観、ライフプランといいますが、そういうものが、今までの伝統的な性別役割分業とは異なる観点で、新しい意味で男性である、女性である、というカテゴリーを超えて、自分らしく生きていきたいという考え方も広まってきています。多様な考え方でですね。男性の中にもかつてのような企業戦士であることが一つの生き方という価値観もかなり揺らいでおりますので、そういった意味でも自分らしい生き方、幸せというものを実感できるような、そういった生き方というものを支援する意味でも、女性が組織の中でより活躍できる、そういった組織にしていくということが大変重要になってきているというふうには考えられるわけです。

それで、先ほど申しましたように、今マクロの視点で女性の就労促進ということがどれだけ経済的な効果をもたらすのかというところの試算についてご紹介したいと思います。例として、政府の試算やゴールドマン・サックスによる試算などがあげられます。

たとえば日本の女性の就労の特徴的なところでM字カーブがありますけれども、そのM字を解消することによって女性の潜在労働力というのが顕在化し、それによって雇用者報酬総額が7兆円程度増加するというような試算がございます。これはGDPの約1.5%に当たるという試算です。

もう一つは、ゴールドマン・サックスが発表したウーマノミクスの調査によりますと、日本の女性労働力率が男性並みになれば、GDPは14%ぐらい上昇するという試算です。また、日本の女性労働力率がほかのG7、これはイタリアを除きますけれども、このレベルになれば4%上昇して、北欧並みになれば、GDPが8%上昇するという試算も出されております。

こういったことを受けて、今、安倍政権においては、2020年までに管理職比率、また主立った職種における女性の割合を30%に高めていこうという目標がございます。これが役員レベルになりますと、当然30%ということはかなり飛躍があるわけですが、今、上場企業は3,608社ほどありま

して、その女性役員は、会社法上の執行役員を含まないで505名の登録がございます。全上場企業において、安倍総理は、少なくとも1名の女性を役員に登用するという目標値を挙げておりますが、そうしますと、あと3,000人以上必要だということになります。これはかなり途方もない目標であるということがわかるわけです。

そういう意味では、役員に必ず女性が1人というのはかなり難しいし、また、管理職30%はどうかということですけども、国際的に見ますと、経済社会における女性の参画が進んでいる国ほど競争力や1人当たりのGDPが上昇する傾向というのが見られています。

ダボス会議でおなじみの世界経済フォーラムという団体がありまして、そちらが毎年ジェンダーギャップ指数というランキングを発表しています。日本は、136カ国中105位ということで、これは、先進国でありながら、世界的に見ると女性の参画が進んでいない国という位置付けになっています。これについては、ダボス会議の中でも特に問題のある国の1つとして日本が挙げられておりまして、このランキングを、例えば来年までに10%上げるべきであるなどというような目標を、言ってみれば、国際的な機関から言われて、そのためのタスクフォースがつくられ、また来年には順位をもっと上げられるように、具体的な何かアクションをおこすことが課せられるなどということが進んでいるわけですけども、それでもなかなか上がっていません。

特に政治分野での順位が大変低いということがそこでは指摘されております。女性の取締役の割合ということで、これは各国の割合についてのランキングですけども、ノルウェーが44%です。これは、要するに男女が同じレベルで役員に就いているというふうを考えてよいかと思うのですけれども、大変高いレベルです。その他の国々も役員レベルとなりますと、そこまでの高割合というのはなかなか出ないわけですけども、日本は大変低い位置で、1.4%ということで、かなり低いレベルであるということです。そして韓国が並んで低いということで、期せずしてこの2国は伝統的な性別役割分業の強い、男性は仕事、女性は家

庭というような価値観が根強い国で、それぞれ女性の参画も低いという形になっています。

今出ていましたように、北欧の国々というのが比較的男女平等指数が高いわけです。世界経済フォーラムの順位を見ましても、アイスランド、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン、このあたりが毎年上位を占めています。日本は、先ほども言いましたように105位ですが、実は去年が101位、その前の年は98位ということで、頑張らなければ、といいながら、順位を落としている状態です。

アジアの中では実はフィリピンが大変高くランクされておりまして、今回5位になっています。フィリピンの働く女性の方などと時々お話しする機会がありますが、フィリピンは日本に比べると階級社会ですが、女性の大統領も出ていますし、高学歴でそういった恵まれた立場の女性が企業や組織の上級の管理職で活躍するという機会も多いのです。

また、中流以上の、それなりの学歴を持つ女性に関しても管理職への登用が大変多いのです。それはやはり社会全体で女性の能力、例えば管理職というのは、日本の価値観でいくと、やはり秀でていて出世をした人のポジションというような見方もあると思うのです。しかし、そういう価値観というよりも、管理をするというのは、人のいろいろなことを思いやって、きちっと取りなしてあげたりするような部分というのも管理職には大変期待されるわけで、そういう特質というのは女性が持ちやすいのではないかということです。そういう意味で、特にワークオフィスなどの管理の役割というのは女性が果たすと大変スムーズに行える場合が多いわけですから。そういう意味で女性がそこで管理職をするのは当たり前ではないかということで、本当に管理職のうち7割を女性が占めているというような状態もフィリピンでは大変多いので、そういったところからも女性の管理職比率が高いというところで、この男女平等指数ランキングでも上位になるという結果になっているようです。

こちらは、世界のそれぞれの国々の就業者に占める女性の割合と管理職種に占める女性の割合を

比較しているグラフです。こちらをご覧くださいますと、日本は就業者の4割以上が女性です。もちろん男性のほうが多いわけですが、4割以上、女性がいます。では、管理職100に対してどのぐらいかといえば、これは課長・係長あたりのレベルですが、10%にすぎないということです。もしも就業者の4割が女性ならば、管理職においても4割はおかしくないわけですが。男女平等であれば管理職も4割のはずですが、10%しかいないということです。

逆に、フィリピンの場合ですと、就業者の比率でいけば4割には満たないのだけれども、管理職は5割以上を女性が占めているというような形になっているということで、アメリカやノルウェーを見ていただきますと、大変高いレベルで管理職も女性が多いというのがおわかりいただけるかと思えます。

こちらは、日本の組織における民間企業の係長・課長・部長レベルの割合が、女性はどういうふうに変化してきているかというグラフです。平成元年から見てみますと、もちろんそれぞれの役職レベルで女性の割合というのは高まってきているのですが、係長のレベルでも15%、課長のレベルでも10%に満たないというようなレベルで推移しています。

これを何とかもう少し高いレベルの意思決定を行う役職に女性をもっと送り込んでいこうという狙い、目指すべき目標があるわけですが、それを行っていくのに何が必要なのかということで、ちょっとポイントを挙げさせていただきました。

やはり今までのステレオタイプ、女性はやはり家庭中心であり、子供を産み育てる責任があるのだというような、これまでの日本社会の中の当たり前とされた役割分業の考え方があると思えます。もちろんそうした役割は大事なことなのですが、「女性」と一言でいったときに、その役割は1種類ではないということです。女性といってもいろいろなライフスタイルを求め、またいろいろな能力、いろいろな考え方の女性がいるということを認識して、女性の中の多様性に注目していくべきなのではないかということです。

女性の活躍推進という言葉が日本の社会の中に取り立てて今必要とされている、そのことに対する理解、また組織文化をつくっていかねばなりません。これは女性だけの問題ではなくて、男性にとってもいえることなのですけれども、やはり会社の中の働きやすさというのを考えていかねばいけません。

長時間労働というのが当たり前であるならば、それが本当に必要なことなのかということです。生産性を意識した仕事の進め方というのを各職場で考えていかねばいけません。また、組織として両立支援のための制度というのを使いやすいものに設定して運用していかねばいけません。また、メンタリングなど、個人に沿ったキャリア支援制度というものをきちっとつくっていくこともあります。

また、さらに上位の管理職層に女性をどんどん上げていこうということをもし考えるのであれば、スポンサーシップをやっていかねばいけなくはないかなどいろいろな手段が考えられるわけですが、ここから特に女性リーダーを育成していくという、その目標に対してどんなことがあるのかというのをちょっと考えたいと思います。

やはり女性は、上級の管理職になかなかないということがあります。これについてはいろいろな意見があります。例えば、女性に対する差別とか偏見があるのではないかと、女性のリーダーというものに対するみんなの反発というものもあるのではないかと、実際、女性はやはり家庭との両立が難しいのではないかとという指摘があります。とにかくこういったいろいろなことが絡み合っていて、むしろこれは迷宮と呼ぶべき恐ろしい状況になっているという指摘があるわけです。

まず、リーダーが女性であることへの違和感というのがやはりあるのではないかと考えられます。これは、伝統的な管理手法が主流だった時代のリーダー像には、主体性、自己主張、支配、攻撃的、野獸的、人の上に立つ、自信家、押しが強い、そういったイメージが強く、こうした特性が力強いリーダーといったときにほうふつとさせるイメージだと思うのです。

それに対して、今新しい変化の激しい時代で、さまざまな多様な価値観を持つ、人材を束ねていかなければならない変革の時代のリーダーといったときには、必ずしも前時代の力強いリーダーのみが有効ではなくて、むしろ女性性を思わせるようなリーダーのほうがマッチしているのではないかと指摘がございします。それは、例えば情愛に満ちていたり、他者をうまく助けてあげたり、心配りがあって、対人関係をうまく調整して、温和で柔らかな口調で包み込むような、そういったリーダー像というのがこれからの時代にはむしろ効果的ではないかという指摘があるわけです。そうしたリーダーシップを発揮するのは、男性よりも有利なように思えるのですが、そこに落とし穴があります。

女性がリーダーシップをどのような形で発揮するかについて、その評価にジェンダーバイアスがあることが指摘されております。例えば、男性性をイメージするようなリーダーシップや断固とした振る舞いを女性がとったときには、あの女性は権威の誇示であるとか支配的な対応を取っているということで、それは魅力的ではないというふうに他者からは評価されてしまいます。要するに、あまりいいイメージを持たれず、「何なの、あの女、女のくせに」というようなことを男性からも女性からも言われてしまうという可能性が高いというわけです。

逆に、男性が女性性をほうふつとさせるような親和型のリーダーシップをもし発揮した場合、参加型のマネジメントを実践した場合には、心のこもったコミュニケーションを図って、ほかの人にはない美点としてプラスの評価を得やすいという報告があります。

しかし、もし女性がそういった心のこもったコミュニケーションなどのリーダーシップを取った場合には、それしかできない、あるいはそれ以外学びの姿勢がないなどという形であまり高く評価されないという現状があります。

また、女性が登用されない理由というのは、能力がそこまでないからだという意見があるかもしれませんが、それだけではないのではないかと、やはりジェンダーバイアスというものもそこに作用

しているのではないかという指摘がある一方、女性自身の問題として、上位の役職への関心がないとか、やはり自分の中で自信がないとか、そういった女性自身の中にこそ問題があるということも指摘されていることも事実です。

こうした状況というものを打開していくためには、女性自身の周りも管理職の固定観念を捨てて、女性を十把一絡げで見ない、いろいろな女性がいるはずである、女性の中のダイバーシティというものに目を向けていくべきではないかということがいえると思います。

1つ有効な手立てとしてメンタリングというのがあるのですけれども、これは各企業でも行われて、今メンタリングしていない会社が少ないぐらい、かなり増えてきていると思います。その中でもやはり女性の中に個性、多様性があるということ視野に、女性だからこうというのではなく、個別に対応していくという、そういう部分というのが大事になってくると思います。

長期的なキャリア展望に基づく職務経験というものを積み上げていくということも大変重要だと思います。これをすることによって私は無理だとか、私は管理職にはなりたくないとか、いろいろな引込み思案な女性も多いのですけれども、そういう機会を与えていくことによって視野が広がり、異なるキャリアへの展望というのが開けてくる可能性があります。

さらなる上級管理職にはスポンサーシップというものを発揮して、上位の人が引き上げていくような努力というのも求められるのではないかとということで、そういったことをちょっと提案してこちらの女性の話は終わりにさせていただきます。

**永野：**

牛尾先生、どうもありがとうございました。

2番目のパネリストは鹿生治行先生です。先生は現在、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構に勤務なさっておられます。もともとアカデミックキャリアの方で、研究業績もたくさんございますが、最近、ご自分の研究のみではなく、研究のプロジェクト・マネジャーと言ってよろしいでしょうか、いろいろチームを編成してそのメ

ンバーと共同で研究を進められているようです。もともと高齢者問題のみならず人材派遣に関しても研究を積まれた方ですが、今日は、現在の本業に関連する高齢者のことを中心に、多様性時代に関してご発表していただくということになります。

それでは先生、よろしく願いいたします。

**鹿生：**

ただ今、ご紹介にあずかりました、高齢・障害・求職者雇用支援機構の鹿生と申します。「鹿生(かのう)」という名前はなかなか読んでもらえないのですけれども、人名辞典でランキングを見ると、500番目ぐらいで、希少な名前の人を活用していただくということで、今日の多様性というシンポジウムのテーマに沿っているのかなというふうに思っております。

高齢者活用についてですが、人事の担当者は、2012年(平成24年)の改正高齢法の施行でもう一巡しているということで、関心度がちょっと低くなっています。このため今日の報告も若干短めにしていきたいと思います。

高齢者の研究は、既に昔から行われていますので、ここにいらっしゃる諸先生方は、知識も経験も豊富な方々ですので私が今日新たに情報を付記できるかどうか、いささか自信はありませんけれども、お付き合いいただければと思います。

今日の報告内容ですけれども、6つ用意してあります。ただ、6つ全部お話しできるとは思いませんので、前半部分はかなりの勢いで飛ばしていきたいと思います。

最初は、高齢者雇用政策の概要です。日本の雇用政策は主に誰を対象に行われてきたかということ、まさに数量的に多い団塊の世代を対象にした対策であったといえます。その団塊世代への対策ですが、彼らが中高年になったときに特に重要な課題に挙げられたのは2007年問題です。この対応も視野に入れ、高年齢者等雇用安定法が2度改正されました。2012年の法改正においては、働き手が希望すれば段階的に65歳まで雇用されるようになりました。

労働市場の状況を見ていきますと、団塊の世代

が高齢化しています。現在、「労働力調査」（総務省）によりますと、60歳代前半層が600万人、60歳代後半層以降が大体650万人ということで、かなりの人数がいます。更に、労働力率と就業率を見ていきますと、高齢者が労働市場に参加する割合が高まりましたので改正高年齢者雇用安定法の施行が効果を挙げていると捉えることもできます。

職場の中の高齢者もやはり増えてきているわけです。人数だけではなくて、高齢者の比率も増加しています。例えば「国勢調査」（総務省）をみますと、高齢者の雇用率は男性の場合は13.4%、女性11.8%ということで、経年的にも比率が増えています。ここからわかることは、彼らを戦力化する必要があり、従来の福祉型雇用だけではなかなか立ちゆかなくなっているということです。

企業において高齢者の人事制度を設計する場合、先ほどご紹介しましたとおり、高齢者の増加が大きなポイントになります。特に、永野先生の研究が明らかにしていることですが、平成16年改正の高年齢者雇用安定法の施行により大企業の継続雇用者が増加しているということです。まず1つ、この点を押さえる必要があります。

もう一つ、対象者の質が変化しているということです。過去にあった定年年齢を60歳に引き上げるときの論点というのは、生産技能者をどうするかという話がメインだったのですが、今日の法改正の議論においては、ホワイトカラー層の増加への対応が課題になっています。更には、希望すれば雇用機会が提供されるため、職場の中には余人を以て代えがたい人材ではなく、「普通」の高齢者が増加することが人事の関心になっています。彼らを活性化させないと、職場の生産性が低下してしまいます。

このような背景から、人事の基本戦略としては、60～64歳までの高齢者を活用する場合、個別管理が難しくなりますのでこの年齢層には制度設計による対応が必要となり、65歳以降は個別管理のままでもよいという流れになっています。

企業の定年制の状況を見てみますと、企業における高齢者の活用状況は、厚生労働省が統計をとっており、それを毎年10月に報告をしています。

この結果をみますと多くの企業では定年後に継続雇用制度を導入し、65歳まで雇用を確保していることがわかります。継続雇用制度は何かというと、定年を迎えた後に再雇用契約を結ぶということです。大体、雇用区分が非正社員になるケースが多いということです。60歳定年で、プラスアルファで雇用することが主流です。65歳までは1年、もしくは半年の契約を反復させています。

では、実際に制度設計をするときに何が問題になるかを見ていきましょう。表には60歳代前半層の課題を調査した結果を示しています。高齢者活用上の問題は大きく3つあります。第一は本人のモチベーションの問題、やる気をどう維持するかということです。第二は、本人の健康です。やはり企業の側からすると、従業員の健康に気を配らなければなりません。そして、特に大企業ほど3番目の問題が重要になりますが、仕事をどう確保するか。これが高齢者活用の三大課題といって、過言ではありません。

では、今回の平成24年の高年齢者雇用安定法改正に対して、企業はどのような対応をしているのかを見てみましょう。極論を言ってしまうと、平成16年の法改正である程度の対応は終了していますが、希望者全員の継続雇用制度を導入するにあたり、第一に、重視しているのは健康管理の課題。第二は、雇用年齢を引き上げる等の退職管理です。第三は、賃金管理が関心事になっています。

60歳代前半層の人事制度の導入に向けて、基本戦略は、個別対応、あとは一律処遇から、高齢者をいくつかのグループに分けて管理をするという流れになっています。これが大きな流れです。ただ、定年前と定年後の人事制度は区分し、同じ人事制度を適用させていません。定年前と同じ役割等級とか職能等級を高齢者に適用していないため、大体、「一国二制度」の制度運用をしているということです。

2つ目は、複数のコースを設けている企業が増加している点です。労働時間や勤務場所の選択、業務内容の選択ができる企業もあります。ただ、本人が求めるコースを選択できるかは、人事部門との交渉で決まります。定年前との役割の変化をみますと、実際、厳密な意味で職責や仕事内容、

時間制約などを多面的に判断すると、現役世代と同じ働き方をしているというのは1割弱ぐらいで、職責が軽減したり、時間制約が減っているケースが多いのが現状です。

3番目は、コースを選択した後の人事管理ですが人事評価を入れるようになっていきます。人事評価は、もちろんコミュニケーションツールとしての役割もありますが、人事評価に基づいて賃金管理をおこなう流れもあります。ただ、評価は何に反映されるかという点、昇給に反映されているケースは少ないのですけれども、多くは賞与に反映させています。

今回の本題は高齢者の人材育成です。高齢者はそもそも育成対象となりえるかが大きな論点だと思います。表中の調査結果を見ますと、60歳以降の期待役割は、60歳以降には第一線で働いてほしいというところが全体の6割ぐらい、そして、現役社員への支援は4割ぐらいという比率になっています。それに向けて、50歳代は何をするかがポイントになります。表中の調査結果をみますと専門教育よりも、意識改革の研修がやはりメインになってくるということです。

高齢者側も今更教育を受けたくない、企業側も投資しても回収期間が短いから、そのインセンティブは低いという現状があります。その中で高齢者に第一線で働いてもらうために意識改革の研修が重要になってくるのですけれども、なぜこれをやるかといいますと、やはり現役世代の延長で働かされてしまうと、企業は困ることに原因があります。

自分でキャリアを自律的につくるなど、会社がすべて面倒を見ることのないように意識改革の研修を入れていることが考えられます。

60歳以降の戦力化をいかに図るか、活性化をするかが、もう一つポイントになります。定年前後で役割や処遇が変わることにより、モチベーションは下がってしまいます。特に、賃金への不満は、しばらくすると回復するのですが、その回復には時間がかかります。このため、この不満の低下をいかに抑えるかが1つのポイントになります。

他方で、高齢者の場合は、現役世代と比べて経済的な理由に強く動機づけられていないため、身近

な人間関係が特に重要になります。特に、上司との関係をいかに良好に保つかというところが活性化のポイントになります。上司との良好な関係を築いていけば、能力の発揮意欲が高くなりますし、若手の成長を見据えて役割を定める行動も期待できます。ただ、上司が支援する程度というのは、その高齢者本人の行動やこれまでの経緯にも規定されますので、これから求められているのは、上司・部下関係の良好な関係を構築し、それを保全する役割が人事部に求められているということです。

ですから、まず人事部に求められている役割としては、高齢者につきましては、高齢期の役割をきちんと果たしてもらうように定年前から準備をすることです。2つ目は、きちんとキャリアを自律的に考えさせるための支援がまず必要になってくるということと、もう一つは、特に上司の機能が重要になってきますので、彼らがきちんとマネジメントできるように指導能力を上げるような機能向上を図ることが重要となります。一度築かれた関係というのは、なかなか変化させることができませんので、一度良好な関係が構築された後は、それをいかに維持するかという関係性を保全するような役割も人事部に求められているといえます。

最後ですけれども、育成の課題といたしましては、上司への支援も重要です。高齢者の支援も重要ということになります。今後の対応課題を考えていきますと、やはり今、生涯現役が政策上の論点になってきます。段階的に70歳雇用を進めて、生涯現役というところに展開させていくのが大きな流れになるとおもわれますが、70歳までの雇用を考えるということになりますと、やはり60歳代前半層から、60歳定年で、例えば70歳まで10年間非正社員で活用することになり、モチベーション管理の面で、企業側も負担が大きくなります。ですから、高齢者雇用を進めている会社は、65歳まで現役化して、あとはプラスアルファで雇用をしようとしています。

ですから、まずは60歳代前半層の人事制度をどう整備するか、そして65歳以降の高齢者をどう活性化するか、これが今後の課題になってくるだろうと思います。



すみません。随分駆け足でご報告しましたが、私の報告は以上です。

永野：

どうもありがとうございます。時間管理にご協力していただいて感謝いたします。

3番目の論者になりますが、3番目は小平達也先生です。グローバル人材研究所の代表取締役として、非常に多くのコンサルティング活動をなさっている方です。その一貫といたしまして、ご講演や原稿の執筆等の活動も数多くなさっておられます。先生の活動分野は、本日先生にお願いしましたご講演内容に近く、外国人、国際人材に関する分野です。

それでは、先生、よろしくお願いいたします。

小平：

皆さん、こんにちは。地声でいけそうな気もしくなくもないですが、マイクを使って進めたいと思います。小平と申します。よろしくお願いいたします。

初めに簡単に自己紹介させていただくと、今日こちらに集まっているのはアカデミアの皆さんだと思いますが、私が組織・人事系の仕事を始めたのはこの15年ほどで、その前はもともと商社にいて、サプライチェーン・マネジメントのようなことをしていました。中国に留学していたこともありましたが、まだ中国がカリフォルニア州1州分ぐらいのGDPしかなかった時代です。返還前の香港にも住んでいたことがあります。若かりし頃の商社の担当者として香港に行ったときに私が見たのは、優秀な人が辞めていってしまう現実でした。これを何とかしたいなと思い15年ほど前に組織・人事系の世界に入って支援をさせていただいているという状態です。

主なお客さまは、主に外資とかベンチャーではなくて、いわゆるザ・日本企業というのでしょうか、創業100年、150年、先ほど上場企業の数が出ましたが、いわゆる日本を代表するような企業さまが中心です。ですから、今日のこれからのお話というのは、そういう企業における外国人社員の活用というふうに見ていただいたほうがよろしいとは思っています。

あとは、あまりうまくもないですけども、英語と中国語を話しますので、3カ国語で研修などもしております。今まで20カ国ぐらいでしょうか、その社員なりマネジャー向けの研修などもしています。

今日はどちらかという、現場レベルでどんなことが起こっているのかというのをアカデミアの皆さまとシェアをさせていただく、そんな情報提供をさせていただければと思っております。よろしくお願いいたします。

また、経験主義的なものの見方というのはあまりしていなくて、コンサルティングやグローバル人事制度の設計、研修などをしていますが、すべて「違い」を価値創造に変える6段階理論に基づいて展開させていただいております。

今日のテーマはダイバーシティー、多様性ということで、「違う」人材ということですが、ちょこちょこものの辞書などを見てみると、こんな意味合いもあるようです。「同じでない状態」「一致しない」「different」、なるほど、「違っている」、でも、「間違っている」とか「正常でない」とか、「difference」でなくて「wrong」のほうですね、そちらの意味も「違う」という言葉には込められている、「異なっている」のみならず、「正しくない」ということです。我々は、無意識のうちにそういう言葉を使っていると思うのですが、言葉に込められた意味合いというのは怖いと思うわけです。

今日のテーマである人材に関しても、この中でも中国語を学ばれたりしゃべられる方には自明の言葉ですけども、これは2つの意味があるのです。左側が日本語の「人材」です。右側が「レンサイ」、中国語の「人才」です。ご覧いただくとわかるとおり、日本語の「人材」は、材料の「材」というのでしょうか、素材の「材」といいますでしょうか、一律一斉に輸入して、仕入れて、加工して出して、そんな意味合いがあるとすると、こちらの「人才」というのは、才能、タレントの「才」を使っているのです。中国に限らず、いわゆる非日本のお国の人たちというのは、自分自身をマテリアルだとは思ってなくて、能力を発揮すべき才能だと思っていて、野球やサッカーの選手、歌

を歌っている人と同じような自己認識をしていることが多いわけです。

その才能を発揮するために会社という舞台に入る、そんな意識的な背景があるのかなと思います。ですから、今日はこれから、見ていくのは短い時間ですが、いわゆる「人材」、材料の「材」の我々日本人が、「人才」、才能の「才」の彼らをどうマネジメントしていくのか、という難しさでもあるということです。

なぜ日本の企業が外国人社員を採用するのだと、特にここから先、日本国内で、ということ、大きく分けて3つです。優秀だったら何人でもいいよという国籍不問採用。中国がWTOに加盟したのが2001年の12月でしたが、日本とある国との関係性を期待したブリッジ要員ということで、これは中国のみならず、インドなりベトナムなり、新興国では必要になってくるわけですが、ブリッジ要員です。

3番目に、先ほどの鹿生先生のお話でもありましたが、わが国が少子高齢化のみならず、企業の中でも人口構成が逆ピラミッドだったりしますよね。なので、あえて異分子・異文化を入れて活性化して、ダイバーシティー・・・、こんな目的があるのかなと思います。

企業によってどれか1つというよりは、優先順位がそれぞれあるのではないかなということ、うちは2・1・3だとか、1・2・3だと、そんな感じ。普段はここで話を終えるのですけれども、今日は皆さんの前なので、もう一歩話を進めて、もう少し本質論に入っていきたいと思うのですが、それが代替か補完かという議論です。

代替というのは replacement ですね。日本人の代わりです。なので、日本人と同じことをやる、でも数が足りないから外国人を採ろうかというようなことで、数合わせと言ったら怒られますが、同質性を重視するという replacement。もう一つが補完、supplement なのか complement なのかという話ですが、これは日本人ではなかなか対応できない、彼ら・彼女らならではの役割を求めた、数合わせではなく、質を求めるというものです。

企業の採用目的はどちらでもいいと思うのですが、ミスマッチが起こってしまうとすると、

本人は補完だと思っているけれども、会社は代替だと思っている、これは結構残念な結果になってしまいますし、その逆もしかりです。

ですから、採用のときに何を求めるかというマッチングはとても大事になってくるわけです。もちろん長い時間軸で見たら、代替と補完というのは、役割として統合されていくと思っているのですが、入り口でどちらを求めるか、これは大きいのかなと思います。これは採用です。

2つ目、これはクリステンセンが『イノベーションのジレンマ』で言っていることですが、組織にとってできること・できないこと、組織能力というのは3つの要因から成ると彼は言うのです。1つは、価値基準。ミッションとかビジョンとか、うちの会社はこれを実現するぞ、というものです。2つ目が、その価値基準を実現するための資源の獲得、材料を買ったり、機械を買ったり、人材を採用したり、ということですね。ミッション・ビジョン・価値基準に基づいて、それを実現するために資源を獲得する、でも、この2つだけでは駄目で、もう一個必要なのだと、それがプロセスで、いわゆる投入した資源、インプットした資源をアウトプットに変えるプロセスだと言っています。クリステンセンは、この3つのうちどれが欠けても組織の能力にはならないのだというふうに言っているのですが、これを今日の私のテーマ、外国人社員ということに置き換えると、こんなふうに言えるのではないかと思います。価値基準、経営者が「グローバルやるぞ」とか、だからそういう人を採ったほうがいいのではないかと、これはこれでよろしいでしょう。オッケー。

2つ目、資源、それを聞いた人事部門は、一生懸命採用してくる。外国人、留学生を採ってこよう、いいでしょう、オッケー。ただ、その採用をした人を配属した後、つまり、投入した資源をアウトプットに変えるのが、プロセスというのが、私は組織のマネジメントとだと思のですが、この部分に光が全く当たっていない、多くの人たちはメディアや政府でこのような哲学を述べたり、採用は大事だと言うのですが、では、採用した後の現場でどんなふうに彼ら・彼女らを活用するのか、というところがとても大事ではないかなとい

うふうに思います。私が本業でやっていることは、プロセスに光を当て、ハンズオンで対応しているということです。

ちなみに、現場の声をちょっとご紹介しますと、書いてないですけども、外国人社員から国内外問わず、日本人上司に対して出される三大クレーム、complain というのがあります。

ここでご紹介すると、1つは、私の役割は何ですか、roleは何ですかということです。これはよく聞きます。配属されて、置かれた部署、入れられたはいいけれども役割が全然提示されていません。ちなみにマネジメントというのは、組織共通の目的、ゴールに対して役割 role を果たすということだとドラッカーは定義していますが、そういう意味では、私の役割は何ですかと聞かれてしまうこと自体が、上司のマネジメントが機能していない証ともいえるのだとも思います。

クレームの2つ目、上司からフィードバックがない。今日は時間がないので、ここから深いところは申し上げませんが、これだけで研修できてしまうぐらいなのですけども、目標設定、評価とは違って、その人の行動が上司や職場に求められるものかどうかという行動に対する上司からの認知、これがフィードバックです。日本の会社ではあまり実施されていないで、駐在経験者でもこれを知らないまま行って帰ってきた、そんなことです。

3つ目が、やはり育成とかキャリアなのです。私をどんなふう育成してくれるのですかとか、この会社ではキャリアが、というようなことで、大体、この三大 complain を言われるわけです。

今日は、人材育成学会ということもあるので、3つ目の育成のところをフォーカスをしていきたいと思うのですが、これを全部読んでいってしまうと、また遅くなってしまうので、ポイントだけ押さえます。これは、文藝春秋から出した本の中で40個事例がある中の1個を私が持ってきたもので、自分の本の中から持ってきたものです。日本国内、もしくは海外問わず、外国人社員からよく出る話です。

初めの数行だけ読みますと、日本企業に就職したのは、日本企業では人材育成の制度が整ってい

るという話を大学の先生から聞いたことがあるからです、教育制度がしっかりしているのです、だから入った、ここまではいいのです。恐らく本人も学校の先生も、そして企業サイドも育成がしっかりしている、ここは認識が一致しているのです。だけれども、最後に、いろいろな研修を受けたので、いよいよ私は人材としての価値も上がったと思いますので、これから転職をします、というようなことがいわれているわけです。

私は冗談めかして申し上げていますが、これは国内外、いろいろな企業の経営者や人事の方とお話しすると、本当にある話なのです。彼ら・彼女らは知っている、日本企業の人材育成は素晴らしい、我々も知っている、日本企業はきっちり人材育成をする、ここでは認識が一致しているのに、何が間違っているのだろう、どこでボタンの掛け違いが起ってしまったのだろうというところですよ。

次のスライドは、我々全員が知っていることを一枚の紙に概念化したものです。横軸が人材育成の時間軸で、短期間・中長期間です。縦軸がラーニングのインパクトとしましょう。知識化・テクニク化・成果化です。それで、研修を受けたから人材育成イコール研修、研修を受けたからパフォーマンスが上がって、能力が上がったところで転職します、というような、この真ん中の研修のことを言っているわけですが、我々は知っているわけですね。別に研修を一個受けただけで何かできるようになるわけではありません。もちろんスキル研修はスキル研修でありだと思いますが、ただ、日常業務での OJT、目標設定と評価、期初に目標設定をして、期末に評価する、これはパフォーマンス評価だけではなくて、成長も支援するものですよね。我々は知っています。

そして、一番インパクトが大きいのは、ジョブローテーション、異動です。人は、部署が変わって、環境が変わって、そこで一番伸びるのだということを我々は知っているわけです。人が異動して、新たな環境の中でチャレンジする、大いにチャレンジするということは、その人の育成、インパクトは非常に大きいと我々は知っています。長期の時間軸で、多様な手法で人を育てていくという

のが日本企業の組織文化でもあるわけです。

長期雇用だからこそできることではあるわけですが、ですから、ここで実は認識のギャップがあったのです。では、これを知らなかった彼ら、彼女らが悪いのかというと、つまり外国人社員ですけれども、私はそうとも思わないのです。恐らく、採用説明会や内定すると出すときに、こんなやりとりがあったと思うのです。私はとても成長したいと思っているのです、御社に入ったら私を成長させてくれますか。採用担当者はこんなふうに言っていないでしたか。任せてください、うちは人材育成力を入れているんです、研修プログラムがありますから、これを受けてくれたらあなたはバッチリです。我々は、暗黙的に多様な手法があることを知っているにかかわらず、形式的に述べているのはここだけなのです。

ですから、うまくやっている企業というのは採用説明会でも言っています。多様な手法で育成するのは、1年、2年いても育ちません、うちは、長くいる人が成長するような会社なのだと、こういうことを言って採用しています。

あと、このスライドからいえるもう一つは、そして、とても大事なことは、色掛けの部分です。OJT、目標設定、評価、これは、人材育成の担い手、執行者が職場の上司なのです。先ほど、鹿生先生からもシニアの方の上司の役割は大事だとありましたけれども、これも、これだけ対応になる人材育成の手法のうち、上司の担う比率といいたまうか、責任というのは、実はとても大きいのではないかというふうに思うわけです。

上司が何をやらなければいけないかといったら、短期的にはパフォーマンスマネジメントですね。やはり業績目標を達成させなければいけません。そして中長期的には、部下のキャリアを考える、キャリアマネジメントです。この2つの役割、パフォーマンスや短期的なパフォーマンスマネジメントと中長期的なキャリアマネジメント、人材育成の担い手としての上司は、こんなことが求められるわけです。

ここが主に私が皆さんとシェアをしたかったところで、あとは上司の役割というのを4つほど参考までにご紹介しておきます。横軸が調整理論で

す。うちの会社は、いいよ・悪いよと言ったときに、会社の制度のことを言っているのか、特定の職場の風土のことを言っているのか、会社の制度として、いい会社、職場の風土、上司や休みの取り方や取引先との関係でやりやすい会社、これは全然違う2つの話を言っているわけです。

縦軸がマネジメントですが、いわゆる上司が言ったことをやらせるという管理型・適応学習的なマネジメントか、それとも答えは部下にあって、部下が答えを見つけ出す支援を上司はする、これが支援型・創造学習的マネジメントです。この2軸を合わせたものが、これは私のオリジナルの理論、考え方なのですが、上司には4つの役割があるだろうということです。会社の制度をちゃんと守らせる管理人さん。部下が会社の制度をちゃんと守っているか管理する。職場で上司の言ったことに従わせ、言ったとおりにやいなさいという命令者。答えは部下のもとにある、部下にあるのだから、とにかく耳を傾けなければいけない、傾聴、コーチングなどがそうですが、傾聴者。そして、上司というのは職場に長くいるわけで、社内外いろいろなネットワークがあるわけです。部下が困ったときに、あそこの部署の誰々さんに話を聞いてごらん、わかるかもしれないけど、というコネクター、世話人的な役割。この全社と職場、言ったことをやらせる適応学習的マネジメントと、「君、どう思うの」という創造学習的なマネジメントという相反するもの、矛盾するものを真ん中で束ねているのが上司の役割ではないかということです。

実は、これは執行する順番、手順というのがあるのです。今日はちょっと時間の関係でそこまでは申し上げませんが、こちらで最後になります。人材育成の担い手は職場の上司であるということと、あとは外国人ということで、ホームとアウェーといいたまうか、グローバルというふうに見られがちなのですが、実はそれは多様性のマネジメント、ダイバーシティのマネジメントでもあるし、もっと言うと、それは組織変革、多様性を束ねるマネジメントをするということは、環境の変化に対応する組織変革の話でもあるというふうに私自身は認識しています。

ですから、外国人の活用というのは、ただ単に外国人を雇い入れて「グローバル」みたいな話ではなくて、組織自体がどう変わっていくか、どう変化に対応して生き残っていくかという、非常にインパクトの大きいテーマを扱っていると思うわけです。

ざっと私からのご紹介、ご報告はここまでしたいと思います。どうもありがとうございました。

永野：

どうもありがとうございました。これで、御三方のプレゼンテーションが終わりました。それでは、御三方、壇上にお進みください。

ただ今、御三方のお話がありました。このパネルディスカッションは、多様性時代を理解するために、いろいろなカテゴリーの人材についての話をお聞きするというのが狙いです。通常ですと、それぞれのお話、女性の問題、高齢者、あるいはグローバル人材、どれをとり上げても、それだけでパネルディスカッションをやっても収拾できないぐらいの大きな問題だと思うのですが、今回はあえて個別を問うのではなく、全体としてどうかということを考えていると思っています。なかなかまとめるのが難しいテーマですが、ここまでで皆さまの方で何かご質問等がございましたら、挙手をお願いしたいと思います。と、いきなり言っても……。

今の段階ではご質問がないようなので、私から御三方に共通で、質問させていただこうと思います。今3カテゴリーの人材についてのお話がありました。お話の中では出ていたとは思いますが、それぞれの人材カテゴリー、つまり女性であるとか高齢者、あるいはグローバル人材、外国人などということですが、そういうそれぞれの人の強みは一体どんな点にあるのだろうかということと、それから、そういう強みを生かすとすると、マネジメントはどう変化する必要があるとか、あるいは人材育成の変化はどうなるのかということをお話していただきたいと思っています。3人の方にはそれぞれご自身のパターンでプレゼンテーションしていただきましたので、1つ共通の話題をお願いしたいと思います。まず牛尾先生、よろしいですか。

お願いします。

牛尾：

それでは、企業にとって女性の活躍を推進することでどんなプラスのメリットがあるのかということだと、よくいわれていることは、やはり女性の購買力が上がっていて、女性が商品を買うとき、例えば車を買うときでも、車を買うといったら、何となく男性が意思決定して買うのかなどというイメージがありますけれども、実はその意思決定の大半は女性が担っているというデータがあります。日産自動車などは、それを根拠で言うのですけれども、女性が選ぶ車、では、それを男性がつくって男性が売るといのはおかしいのではないかということで、例えば一つ、女性目線の品物をつくるか、売り方も女性目線でいくとかといった意味で、今まで企業の中で男性中心のものづくりであるとか、あるいはビジネスの進め方、プロセスの部分でも男性中心で行っていたものを、女性の価値が入ることによって、プロダクトイノベーションとかプロセスのイノベーション等が起こってくるというのがまず一つ、大きな部分であると思います。

これは多くの事例があって、例えば経産省などが「ダイバーシティ100選」ということで、そういったダイバーシティ経営によって実際の業績が上がったとか、多くのヒット商品を出したというような企業を毎年表彰しているのですけれども、そのあたりでも具体的なこういう成果があったというのが示されていたりします。

また、グローバルにやはり企業を評価する、例えば外国人株主の存在ですとか、在外的な投資を取り込むときに、その会社がどれだけ女性の活躍を推進している企業かというのがすごく問われるわけですね。

多くの経営者の人たちが、例えば今、海外でIR活動を行いますけれども、そのときに必ず海外の機関投資家やいろいろなところから、その地区で、女性の参画といったダイバーシティが相対化してどのぐらい進んでいますかというのが投資基準でものすごく大きくなっているということ、ガバナンス上、女性をきちんと取り入れてい

る会社であるかどうかというのが、会社のいろいろな財務上の有利・不利を分けるような要素になってきているということも一つ、大きなメリットなのだと思います。

それから、もう一つ、男性にとってもこれは大きなことだと思うのですけれども、会社の中の働き方革命にこれはつながっていくことなのだと思います。ワーク・ライフ・バランスという言葉がありますけれども、女性にとって働きやすい会社のあり方、時間管理の部分でも、時間当たりの効率性を追求していくということ、ただ、むやみに長時間、その会社にどれだけ長い時間コミットしたかによって人材を評価していくという視点ではなくて、どれだけ効率的に働くか、それによって無駄を省いていくということで、会社自体が、より筋肉質の会社になっていくということがまず挙げられるのだと思います。

これはもちろん会社にとってもメリットですし、働く人たちにとってもメリットであるということで、やはり大きな要素ではないかというふうに思っています。

永野：

どうもありがとうございました。では、鹿生先生、お願いします。

鹿生：

永野先生の問いは極めて難しいのですけれども、高齢者の方は何が優秀かといいますが、一般的に育成・指導とかの仕事に向いているのではないかとされていますけれども、社内にそんなに仕事はないわけです。そこが非常に問題なのですけれども、その中でも優秀な方は何をしているかということ、企業の中で一つの社長のような役割を担っているケースかと思います。社内に不足する資源を理解し、従業員の行動志向を理解し解決すべき課題を明確に理解している。それを踏まえて、高齢者ならではの特性を活かし、自らはどのような役割を果たすべきかを考え、行動しているというのが優秀な人と言えます。

あと、報告の中で「普通の高齢者」というふうに言いましたけれども、その中でもうまく機能し

ている方は何をしているかということ、やはり職場の中で上司の権限の中でどうしても補いきれないところは結構ありますので、そこできちんと上司をサポートしているということです。小平先生がおっしゃっていたこともあるのですけれども、多様な人材をマネジメントしていくときには、上司の負担はかなり大きくなりますので、そこをきちんとサポートしている、上司が見過ごしているところをきちんと補っているというのが優秀な条件の2つ目で、そういう人が優秀な高齢者であるといわれていると思います。以上です。

永野：

では、小平先生、お願いします。

小平：

ありがとうございます。海外の方、外国の方の強みということで、先ほど話したこととかぶりませんが、グローバルなマーケット、もしくは海外の特定の市場の母国の地縁なり血縁なり語学なり、そのアウェーの状況にたけている方というのが一つ。あともう一つは、国籍不問採用と近いですが、母集団が圧倒的に広がるので、日本人にとっていいことかどうかは別ですけれども、世界中から優秀層、上澄み層が採れるという意味では、そういう方を採るインセンティブにはなると思います。以上です。

永野：

どうもありがとうございます。それぞれの中心的なお話をなさった人材群には、どんな強みがあるかというか端的にお話しいただいたというところですか。

ただ今のご意見も踏まえまして、皆さまのほうからご質問はございますか。

なかなかご遠慮なさっているようですが……。牛尾先生のお話ですと、実は女性の中にも多様性があって、それをひとくくりにはできないようです。そういう女性の多様性を生かす、あるいは女性に限らず、多様性を活かすということは、男性にとっても非常にいい側面を持っていて、働き方の革命につながるとおっしゃっていました。従

来の、単一の行動パターンをとるような人たちをベースにした働き方とは違う働き方が実はあって、それを今後は検討する必要があるのではないかということで、非常に印象的でした。

他方、鹿生さんのお話ですと、高齢者の優れた点というのは、人による違いが大きく、一律に論ずるのはなかなか難しいようです。現実の日本企業ですと、同じ会社で勤めているとはいっても、定年の前後で、実は役割が変化しています。役割の変化をご本人が十分意識していれば問題ではないのですが、実際にはそうではないようです。役割の変化を理解してもらわなければいけないし、それを理解できるようにうまくサポートするのが、実は上司の役割、あるいは会社の役割にあると言っても良いかもしれないようです。人材は多様と理解していても、私たちはそれぞれの人のあるパターンが、ずっと継続していると思いがちです。しかし、そうではなくて、1人の人についても、人生のキャリアの中で多様に変動するようです。特に高齢者の場合は、現実には60歳の定年というのがありますので、そこで事実上、役割を大きく変えざるを得ないということがあります。つまり、強い多様性なのかもしれませんが、それをうまく周りがサポートするような体制が必要です。

人々の多様性は、外国人が入ってくると、もっとバリエーションが広がります。それこそ小平先生がおっしゃっていたように、いかに多様な人たちをうまく活用していくかということが、これからのグローバルマネジャーには一層必要になるのだと思います。

何か追加的に、ご説明したいことがございますか。

牛尾：

先生にまとめていただいてありがとうございます。私、確かに女性の中の多様性という話をしました。もちろん高齢者の中にも多様性があり、グローバルといったときに、アジアの中にもいろいろな国があり、また、さまざまな属性の方がいるわけで、もちろん女性だとか高齢者だとかグローバル人材といったときのその中の多様性というも

のが実はすごく大切なことで、これは共通していることだと思うのですが、こういうものに気付く、それに注目することによってものすごくマネジメントというのは変わっていくと思っています。

それで、先ほど働き方革命の話をしたのですが、やはり人を評価するときに、今まで例えばカテゴリーで、この人は日本人で、男性で、名門大学卒の人で、誰々さんの、例えば出自はこういったところの家柄の方で、この社長の関係の人で、などというような属性によって一律に管理して、なおかつ年次管理で、それでうまくいった日本企業の姿というのがあったと思うのです。その今までのカテゴリーは全く通用しなくなるのだということなのだと思います。

そこに女性が入ってくる、外国人が入ってくる、高齢者の方もまた異なる価値、さまざまな意味での高齢者の方が人材としてまた新たに登用されるようになると思いますけれども、そのときのこれまでのそういったみんなの中で考えていた評価の基準というのはなくて、本当にその人がどういった目標管理内でどれだけのパフォーマンスをする人なのか、どれだけの価値をその会社に提供できる人なのかという、その、より公正な尺度での評価制度というものと、それが昇進などにつながっていくような、それをもう一回構築し直さなければいけないということなのだと思います。

ですから、その多様性を入れていくことによって、まず今までやってきた評価のあり方とか昇進の枠組などというものはきちんともう一遍練り直さなければいけないということと、そういう方々に存分に活躍していただけるような文化をやはりつくっていかねばいけないと思うのです。

ですから、その評価のあり方を変えていくということと文化を変えていくという両方がうまく同時並行的になされていくのだと思うのですが、それを意識するトップの自覚、その意思表示、発進力というものは大変重要になってくると思いますし、そういうものがトータルで機能していかないと、女性にしても高齢者にしてもグローバルの外国人の採用、登用にしても、結果的には成果を挙げることはできないのではないかとこのように感

じています。

ですから、これは本当にすべて会社が一丸となって、トップの強い決意とともにやられていきませんか、本当にこれは難しい、ただ形だけ、外国人何人採りましたとか、みんな女性を数合わせて何人管理職にしましたとかという話ではなくて、本当に全体を変えていくということをしなないと、うまくいかないものなのではないかというふうに私は強く感じています。

鹿生：

永野先生にいろいろまとめていただきまして、まさにそのとおりだと思います。先ほど、何よりも上司の役割が重要だとお話しましたが、上司も時間にゆとりがありません。小平先生がおっしゃっていたように、パフォーマンスマネジメントをやりながらキャリアマネジメントをするというのは、不可能です。その場合、トップや人事部も支援も重要になりますし、その役割が非常に大きくなると思います

永野：

どうもありがとうございました。小平先生にお聞きしようと思っておりましたが、今、会場で挙手なさった方がおられます。

残り時間が少なくなってきましたが、折角の機会なので、どうぞ、ひとつご質問をお願いします。

質問者 A：

今、女性のことを活用するかとか、外国人をどう生かすかとか、高齢者を、ということですがけれども、今、日本の職場で最も問題になっているのは、働いている人の介護との両立です。

ご存じのように、管理職世代の40代から50代がちょうど介護世代です。ある日突然、職場のエースが辞めて困った、そういうケースが徐々に増えてきています。そうなる原因の1つに、日本の無限定正社員制度というのがあると思います。入社したら、あちこちの勤務地や様々な職務を移動しながらキャリアを重ねるというパターンです。しかし、今はそういう無限定な制度では勤務できないという、何らかの制約を持った社員が

たくさん出てきているわけです。私は、東京都内で勤務することはできるけれども、大阪には行きませんが、なぜなら、母親がどうだとか、それから、お子さんが身体障害者で、いわんや海外に、ということになってきています。

つまり、介護なり何なりさまざまな制約の中で組織の力をどうやって維持し向上していくかということが、今の日本の組織の最大の課題です。

また、かつては若い人たちが継続的に会社に採用されていたので、会社やさまざまな組織体が結婚相手をそこで探すことができました。ところがその世界も今や閉ざされてきて、ご存じのように、結婚できない、結構しない男性社員、女性社員が私の周りにもたくさんいます。

これまでの職場が持っていた仕組みが、このグローバル化とさまざまな急激な変化の中で対応しきれなくなってきたということについて、どう考えていったらいいのかということが重要なのではないかと思います。これは、私の意見です。

永野：

どうもありがとうございます。多くの論点を提供していただきました。時間がだんだん残り少なくなりました。ただ今のご質問の中で、従来型の無限定責任をどうするかということがございました、それに論点を絞りたいと思います。

日本のマネジメントの大きな特徴ではありますが、どこまでがその人の仕事で、どこまで責任を負うべきかなどが明確ではないことがあります。ただし、そういう仕組みであったので、各人が自発的にどんどん仕事の範囲を広げ、その結果、会社が成長し、個人も伸びていくという側面もあったかと思います。しかし、だんだん多様性と呼ばれる変化、特に今おっしゃったような高齢化社会で介護の問題などがあると、みんながそうはできないということだだと思います。

そういう介護の問題だけではなくて、例えば外国人を雇うということに関しても、彼らの意識は、伝統的な日本のビジネスマンが抱いている仕事に対する、あるいは会社に対する意識とは違うと思います。そういう異質人材を相手にするとしたらどの辺がポイントになるかということ、突然小



平先生に振ってしまいますけれども、小平先生お話しいただければと思います。

小平：

ありがとうございます。今の話はとてもいいテーマをいただいて、私自身は、日本型でいけそうだなというふうに認識をしています。

どういうことかということ、皆さん、ご案内のとおり、1920年代にメアリー・パット・アフォレットが、人が人に指示するマンマネジメントよりもっと優れたマネジメントがあると言っていました。すなわち状況によるマネジメントということ、一人一人が状況認識をして、その中で誰かに言われるのではなくて、自分で考えて動く、これはとても高度なマネジメントだと彼女は言っているのです。大震災や大雪の被害を受けた我々日本人は知っていますよね。それは、我々日本の現場力の強さのことを言っているのではないかとよくわかっているわけです。

ですから、確かに長期の時間軸の中で文脈なり行間を埋め合うような日本型のマネジメントというのは、外国の人にはわかりづらいと思いますが、それは逆にレベルが高すぎて、レベルというのは、認識共有のレベルが高すぎて難しいというふうに私は思っています。

では、その考えをどういうふうに彼らにインストールしていったらいいか。これはこれでいろいろやり方があって、もうちょっと抽象度を下げて伝えるとか、フィードバックのテクニックを使うとか、いろいろな手法があるのです。ですから、グローバルだからといって、いろいろ分解して我々日本企業が100年、200年ためてきた秘伝のたれを捨ててしまって、彼ら、アウェーに合わせるというよりは、我々のやり方を適切に相手に伝えていく手法というものはあるのではなからうかというふうに思っています、というのが回答として1つです。

もう一つだけ言わせていただくと、ダイバーシティーの話とダイバーシティー・マネジメントの話というのはちょっと違うのではないかと考えていて、私はダイバーシティー・マネジメントの話をしました。

ダイバーシティーは価値観の話ですね。いろいろな人がいて、それはそれで素晴らしい話だと思いますし、マネジメントというのは、目的に対して役割を果たすという、価値観、価値基準だけではなくて、メソッドなりテクニックなりプロセスに落とし込めるものだと思っているので、こういう議論をするときは、ダイバーシティーの話をしているのか、ダイバーシティー・マネジメントの話をしているのか、はっきりさせることが大事ではないかと思いました。ありがとうございました。

永野：

どうもありがとうございました。小平先生には突然振ってしまいましたが、きちっとお答えいただき、ありがとうございます。ほかの方々、お二方も今のことに関してコメントがあると思うのですが、時間が来てしまいました。

今ダイバーシティーとダイバーシティー・マネジメントは違うのだということもございました。このシンポジウムでは、ダイバーシティーの時代に今我々は差し掛かってきて、これからのマネジメントや人材育成、それはダイバーシティー・マネジメントかもしれませんが、それを考える必要があるという問題提起につながればと考えると、こういうテーマにさせていただきました。そのようなことを考えるきっかけになれば、パネルディスカッションの目的は達成できたと考えています。

ちょうど時間になりましたので、これで終わりにさせていただきます。どうも御三人の方、そして会場の方々、ありがとうございました。

