

第12章 多様化する働く人たちを組織はどう管理するのか

演習問題

- ① 昨今の日本企業における女性および高齢者のマネジメントの方向性について、その概略をまとめてみましょう。
- ② 異なる業種に属する日本の代表的な大企業を3社選び、2000年以降、年次を追うごとに女性や高齢者の雇用がどのように増えてきているか調べてグラフを描き、その増加のプロセスについて議論してみましょう。
- ③ 日本の企業組織において人材が多様化しつつあることを本章で学習しました。では、なぜ、かつての日本企業は人材の多様性が低くても収益を上げることができていたのでしょうか。そこから、組織における人材の多様化が、一般にどのような論理で、何ゆえに収益の向上に結びつきうるのか、考えてみましょう。

さらに進んだ学習のために

- (1) 佐藤博樹・武石恵美子・坂爪洋美 [2022] 『多様な人材のマネジメント』中央経済社。

これまで同質性が高いといわれてきた日本において、ダイバーシティの視点を導入するとはどういうことかがわかりやすくまとめられています。規範論的な理想論ではなく、マネジメント論の視点から書かれているため、ダイバーシティの考え方を経営実践に落とし込む際の勘所もわかりやすく説明されていて、お勧めです。

- (2) 船越多枝 [2021] 『インクルージョン・マネジメント——個と多様性が活きる組織』白桃書房。

インクルージョンという概念を初めて本格的に検討した学術書です。組織における帰属感と自分らしさの発揮の双方が実現されている状態をインクルージョンとして定義し、形式的なダイバーシティ導入のみを志向している企業との事例比較もなされていて、真に多様性を活かす経営のメカニズムが明らかにされています。

- (3) 高木朋代 [2008] 『高齢者雇用のマネジメント——必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞社。

少し前の書籍ですが、今日でも当てはまる高齢者雇用の動向を分析した本格的な学術書です。日本は高齢者の勤労意欲や能力が群を抜いて高いことで知られています。高齢者の雇用促進のために、日本企業はどういった整備をすべきか、いかに育成・活用していくべきかについて、人的資源管理論の視点から明らかにされています。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① 女性・高齢者とも、社会における法制整備が進むにつれ、企業がいかに収益や生産性を上げようとマネジメントしているかをまとめることが肝要です。

女性については 2-4 で学習した「多様な働き方」諸制度の充実化、コース別雇用管理、ダイバーシティ推進室の設立・活用といった動向についてまとめてください。高齢者に関しては、3-4 で学習した早期優遇退職制度の活用、職場のバリアフリー化や職務再設計、技能指導員やマイスター制度の創設などの動向についてまとめてください。

- ② 女性と高年齢者は、この章で学修した性別や年齢に関するダイバーシティです。

「女性」については、本章 2-2 で学修した男女雇用機会均等法（2006、2017、2020 年に改正）に加え、2015 年 8 月 28 日に国会で「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（いわゆる女性活躍推進法）が成立しており、いずれの日本企業においても、（規模や業種によって程度の違いはありますが）これらの法改正の翌年あたりから漸増しつつあることが窺えるはずです。

「高年齢者」については、本章 3-2 で学修した高年齢者雇用安定法の改正のたびに、とりわけ最大の改正であった 2004 年以降、どのように増えているかに着目してみてください。60 歳定年の企業が現状では多いので、65 歳以上の高年齢者が働いている企業は非常に少ないこともわかるでしょう。ただ、2025 年 4 月からは「65 歳までの雇用確保」が完全に義務化されますから、今後の動向にも注視が必要です。

- ③ 一般に、「システム」は、その周囲の環境とうまく相互作用を行い、こうした環境との適合性が高い場合に、1つのシステムとして長期にわたり存立することになります。システムに多様性（ダイバーシティ）がある場合、たとえシステムの環境が不安定化し、めまぐるしく変わったとしても、システム内の多様な要素を組み換え、変わった環境に適応できるような構造に再編させることにより、環境に適応することが可能です。逆にいうと、システムに多様性がない（すなわち、システムを構成する要素がそもそも少ないか、あるいは要素間の関係性がある特定のパターンにしか組み得ない）場合には、環境の変化に対しては弱く、環境が変わればシステムとして適応ができなくなってしまうことになります。ここから、日本企業が、かつては多様性を内包させたシステムではなかったにもかかわらず、比較的長期にわたり業績や収益を上げ続けることが可能であった 1つの理由は、経営環境の不確実性が、現在に比べるとはるかに小さく、長期にわたって、どういった事態になるかが予測可能な状況が続いてきたためではないか、と推論することができます。実際、1960 年代以降、高度経済成長期から低成長の時代へと経済的・社会的環境は変わったように見えますが、企業経営にとっては、そのシステムの根幹を覆すほどの大変化ではなかったのです。ただ、それが 1990 年代のバブル崩壊や平成不況の長期化、技術革新（IT 革命、ナノテク等の発達）、最近ではい

いわゆる「リーマンショック」など、環境変化の程度が従前と比べると遙かに大きくなっており、したがってシステムに多様性をビルトインさせておくほうが、経営的に有利となってきた、というように推察することが可能です。