

中央大学大学院戦略経営研究科  
ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト  
第11回成果報告会

# 多様な人材が活躍できる企業経営を目指して

主催: 中央大学大学院戦略経営研究科「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」

プロジェクト参加企業(50音順):

イオン株式会社、株式会社イトーキ、株式会社NTTドコモ、王子マネジメントオフィス株式会社、川崎重工業株式会社、コニカミノルタジャパン株式会社、株式会社JSOL、ジブラルタ生命保険株式会社、清水建設株式会社、住友金属鉱山株式会社、大成建設株式会社、大同生命保険株式会社、大和ハウス工業株式会社、株式会社竹中工務店、帝人株式会社、東京海上日動火災保険株式会社、東京地下鉄株式会社、東京電力ホールディングス株式会社、トヨタ自動車株式会社、日本精工株式会社、日本放送協会、日本郵便株式会社、日本ユニシス株式会社、パシフィックコンサルタンツ株式会社、東日本電信電話株式会社、株式会社日立製作所、株式会社日立物流、ひょうご仕事と生活センター、株式会社富士通マーケティング、本田技研工業株式会社、丸紅株式会社



## 目次

プログラム	2
駿河台記念館 フロアマップ	3
プロジェクト概要	4

### 【第Ⅰ部】

分科会A 変わる管理職の役割	7
分科会B 女性活躍と男性の子育て	21
分科会C 高齢者雇用を本気で考える	33
分科会D ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ	55

### 【第Ⅱ部】

全体会 パネルディスカッション カップルでの子育てを実現するために	89
--------------------------------------	----

#### <報道関係者の方へのお願い>

配付資料を引用したり、会合での個別の発言を取り上げたりする場合は、該当者の許可を得てください。無断転載はご遠慮ください、また、事前許可のない写真撮影はおやめください。ご不明の点は、受付までお申し出ください。

## プログラム

日時：2019年11月22日（金） 13時15分～17時45分（受付開始12時30分）

場所：中央大学駿河台記念館

【第Ⅰ部】 13:15～16:00 分科会	会場：各会場
<b>分科会A 変わる管理職の役割：「部下を伸ばす」管理職をどう生み出すか</b>	会場：3階370号室
担当：坂爪洋美・高村静・石原直子 多様化する部下によるチームで成果を生みつつ、部下のキャリア自律をも実現しようとするならば、管理職にはこれまで以上に部下の力を引き出し成長を支援する役割が求められます。会社としてこのような管理職をどう生み出し、どのように支援するか、事例と議論を通じて考えます。	
<b>分科会B 女性活躍と男性の子育て</b>	会場：6階610号室
担当：武石恵美子・矢島洋子・池田心豪 女性活躍を進める上で、男性の子育てへの関与を拡大することが重要になっており、男性の育児休業取得促進に取り組む企業も増えています。男性のWLBの観点からも、男性の子育て期を通じた働き方は重要です。本分科会では、男性の子育てという観点から働き方について検討し、効果的な施策について議論します。	
<b>分科会C 高齢者雇用を本気で考える：「福祉的雇用」から「活躍」へ</b>	会場：6階670号室
担当：今野浩一郎・松浦民恵・高崎美佐 労働力不足、従業員の高齢化のもと、企業は、60歳以上の高齢者の「福祉的雇用」から「活躍」へのシフトチェンジを迫られています。配置・処遇、マインドチェンジの観点からの事例紹介や議論を通じて、高齢者の活躍を支える施策について本気で考えます。	
<b>分科会D ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ：マネジメントの役割</b>	会場：2階281号室
担当：佐藤博樹・高見具広 前半では、ダイバーシティ経営の基礎に加えて、ダイバーシティ経営、女性活躍推進、働き方改革、管理職のマネジメント改革、健康経営などの重要性と相互関係を学びます。後半では、「働きすぎ」のリスクについて、健康・WLBの観点からあらためて考え、マネジメントの役割を議論します。	

**【休憩】 16:00～16:20**

～ 全体会 会場へ移動 ～

**【第Ⅱ部】 16:20～17:45 全体会 会場：2階281号室**

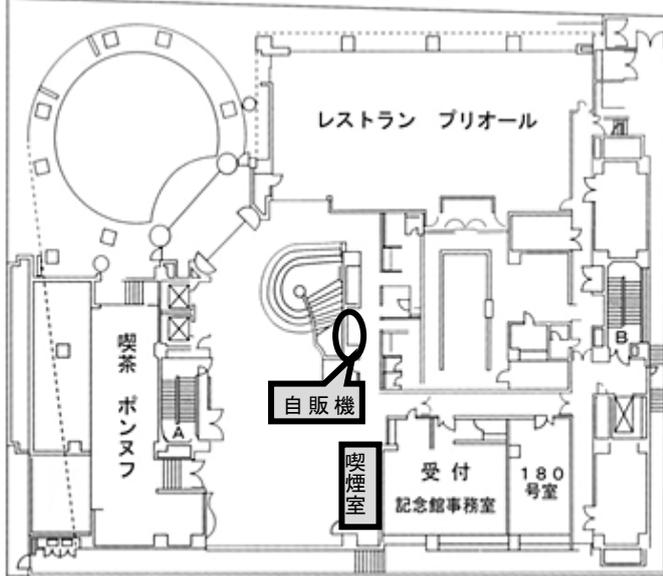
パネルディスカッション カップルでの子育てを実現するために：企業・職場の支援のあり方

司会 …………… 佐藤博樹

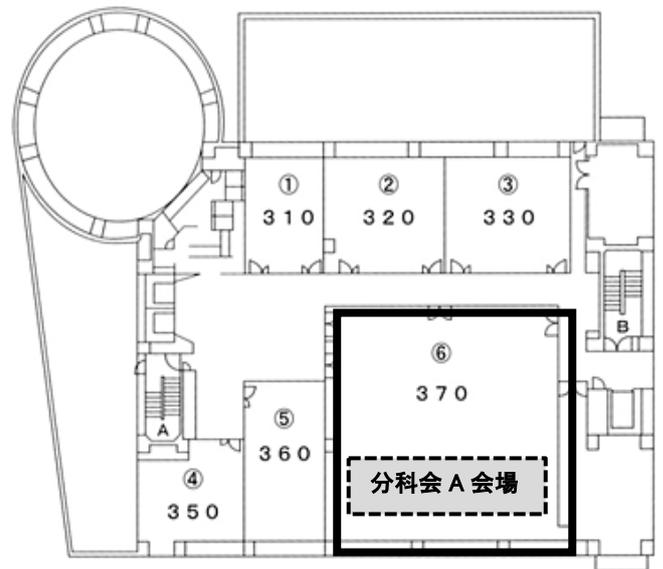
パネリスト …………… 各分科会の代表4名

# 駿河台記念館 フロアマップ

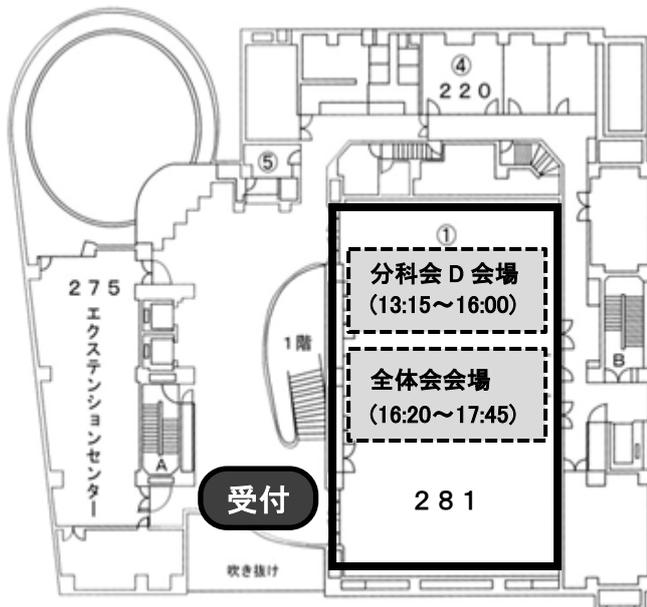
1F



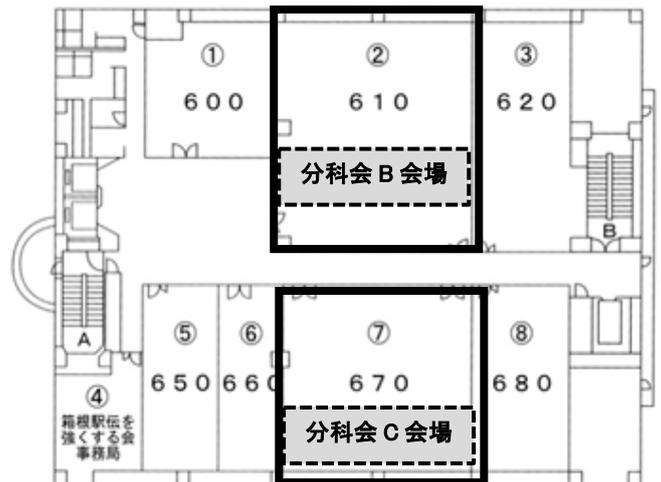
3F



2F



6F



※飲み物の自動販売機は1F(1台)と4Fのエレベータホール(4台)にあります。

※ロビーや各教室での飲食は原則禁止です。お飲み物は、自販機のあるスペースでお願いいたします。

## プロジェクト概要

当プロジェクトは 2008 年 10 月、「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」として東京大学社会科学研究所において発足しました。2014 年に拠点を中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール、後樂園キャンパス(文京区))に移すとともに、名称も「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」へと変更して活動を進めてきました。

これまでの活動では、研究者と参加企業とが共同で、人材の多様化へ対応するためのワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)支援の必要性や具体策、WLB と働き方の関係などについて調査研究・情報交換などを行い、成果については政策提言として取りまとめ、積極的に発信してきました。プロジェクトの研究成果はマスコミや政府の政策文書でも取り上げられるなど、広い範囲で関心を集めています。研究成果を社会に幅広く還元することを目指して開催している成果報告会には、企業や自治体において人事管理や多様性推進に取り組まれている担当者が毎年 400 名程度ご参加くださり、活発な議論がなされています。さらに、海外の研究機関や研究者とも連携し、日本における WLB 支援や多様性推進に関する研究・情報発信の拠点となるべく取組みを推進しています。(これまでの詳しい活動内容や提言については、<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/>をご覧ください)

## 2019年度 プロジェクト参加企業

イオン株式会社	株式会社イトーキ
株式会社NTTドコモ	王子マネジメントオフィス株式会社
川崎重工業株式会社	コニカミノルタジャパン株式会社
株式会社JSOL	ジブラルタ生命保険株式会社
清水建設株式会社	住友金属鉱山株式会社
大成建設株式会社	大同生命保険株式会社
大和ハウス工業株式会社	株式会社竹中工務店
帝人株式会社	東京海上日動火災保険株式会社
東京地下鉄株式会社	東京電力ホールディングス株式会社
トヨタ自動車株式会社	日本精工株式会社
日本放送協会	日本郵便株式会社
日本ユニシス株式会社	パシフィックコンサルタンツ株式会社
東日本電信電話株式会社	株式会社日立製作所
株式会社日立物流	ひょうご仕事と生活センター
株式会社富士通マーケティング	本田技研工業株式会社
丸紅株式会社	

(50音順)

## 2019年度 プロジェクト研究メンバー

佐藤 博樹	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授：プロジェクト共同代表
武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授：プロジェクト共同代表
今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授、学習院さくらアカデミー長：アドバイザー
池田 心豪	独立行政法人労働政策研究・研修機構 働き方と雇用環境部門 主任研究員
石原 直子	リクルートワークス研究所 人事研究センター長 主幹研究員
小前 和智	中央大学大学院 戦略経営科 特任研究員、東京大学大学院経済学研究科 博士課程在学中
坂爪 洋美	法政大学キャリアデザイン学部 教授
高崎 美佐	立教大学経営学部 教育研究コーディネーター、順天堂大学医療看護学部 非常勤講師
高見 具広	独立行政法人労働政策研究・研修機構 経済社会と労働部門 副主任研究員
高村 静	中央大学大学院 戦略経営研究科 准教授
田中 茜	中央大学大学院 戦略経営科 特任研究員、東京大学大学院学際情報学府 博士課程在学中
松浦 民恵	法政大学キャリアデザイン学部 教授
矢島 洋子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員 主席研究員、中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授



## **【第 I 部】 分科会 A**

**変わる管理職の役割：  
「部下を伸ばす」管理職をどう生み出すか**



## 分科会A

# 変わる管理職の役割 : 「部下を伸ばす」管理職をどう生み出すか

坂爪 洋美 (法政大学)

高村 静 (中央大学)

石原 直子 (リクルートワークス研究所)

## 本日のタイム・スケジュール

時刻		項目	内容
13:15~13:25	10分	導入	本分科会の目的と進め方
13:25~13:35	10分	アイスブレイク	所属、氏名、参加の動機や問題意識、等
13:35~14:20	45分	課題設定1	長時間労働の是正（働き方改革）と業績 : マネージャーの役割に着目して
		* ケース1	<b>SCSK株式会社様</b>
14:20~15:05	45分	課題設定2	管理職の役割の再設定と実際
		* ケース2	<b>ヤフー株式会社様</b>
15:05~15:15	10分	休憩	
15:15~15:50	20分	グループワーク	テーマ : ケースの中で特に興味を持った取組やエピソードと、その理由。 : 自社の施策にどのように取り入れられそうか。
	15分		共有
15:50~16:00	10分	まとめ	16:00終了

## 本分科会の目的と進め方

### 全体テーマと本分科会の趣旨

- 全体テーマ
  - － 「多様な人材が活躍できる企業経営を目指して」
- 本分科会の趣旨
  - － 多様化する部下によるチームで成果を生みつつ、**部下のキャリア自律をも実現**しようとするならば、管理職にはこれまで以上に**部下の力を引き出し、成長を支援する役割**が求められます。
  - － 会社としてこのような**管理職をどう生み出し、どのように支援するか**、事例と議論を通じて考えます。

## 本分科会の目的

1. **部下のキャリア自律**はなぜ必要か。
2. **新たな管理職の役割**について議論する
3. 管理職の変化を支援するため**企業にできること**を議論する
  - 取組を進めている企業の事例を参考に

4

## 不確実性の時代に必要なキャリア自律

これまで

長期安定雇用のもと、職業キャリアの形成は基本的に**企業まかせ**。

現在

大企業といえども倒産リスクや技術革新の波に直面。企業や労働者が蓄積してきた職業能力が無になる可能性も。

これから

過度に集団的なシステムから、より**個人のキャリアビジョンを重視**したシステムへ。

5

# 求められるキャリア自律

## 個人にとって

- 「雇用機会がもはや保障されないとすれば、**雇用される能力の獲得が保障**されなければならない」(Kanter,1989)
- 「**キャリアを自分の知的財産として捉え**、常に磨き、足りないものを補うような意識が必要」(厚生労働省「キャリア形成を支援する労働市場改革研究会」2001～2002年)

## 企業にとって

- 個々人が持つ多様な可能性を積極的に活用し、組織のためにその力をのばし、活用することで、**企業として環境変化に適応**する。
- 個人に求める能力は、あらかじめ割り当てられた職務の習熟から、**変化への対応や問題発見・解決能力へ**。

✓ 個人は、企業の理念や方針を踏まえた上で、**自らのキャリアビジョンを明らかに**。

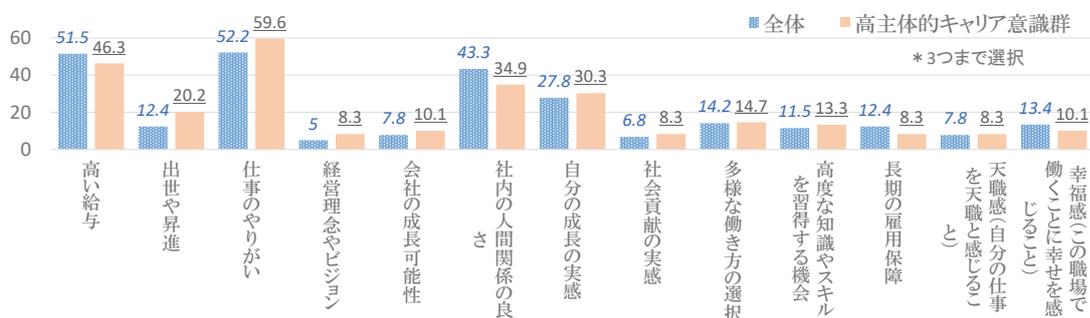
**その実現を図るため、組織と個人が共同責任を負う**

⇔ **組織の目標の共有とその達成に対し、組織と個人が共同責任を負う**

6

# 何のために働くか

「あなたにとって、仕事の動機として重要なものは以下のうちどれですか」



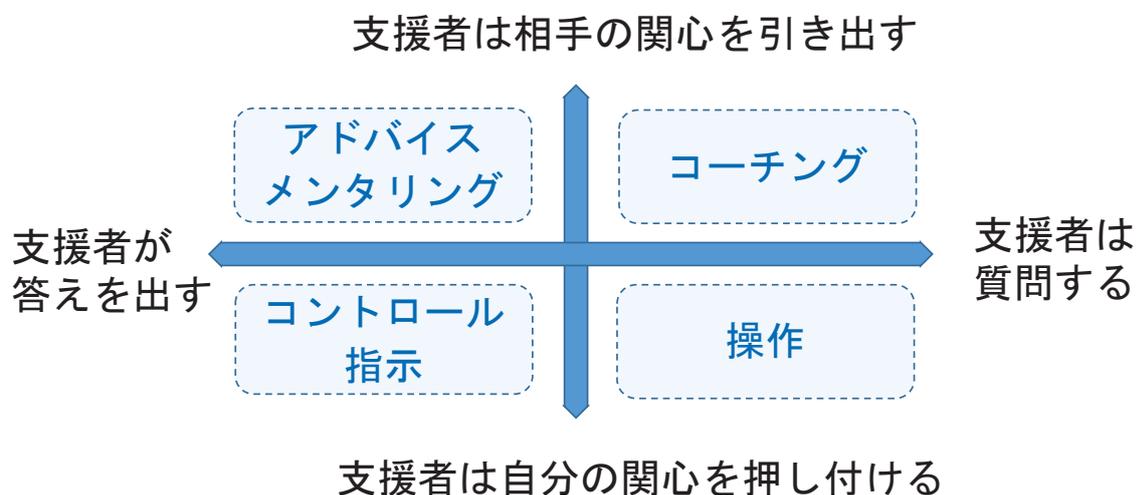
※リクルートマネジメントソリューションズ「人材マネジメント実態調査(2018年)」より。調査対象は、従業員規模300名以上の会社に正社員で新卒入社し、入社4年目以降に転職した・もしくは面接まで行ったが結局転職しなかった25～32歳の会社員(n=515)

(注1) 新卒入社した会社が「就職を決めた時点で自分の希望にかなわない会社だった」と回答した人は含まない。

(注2) 「高主体的キャリア意識」とは、「先々やってみたいことを具体的にイメージできる」「自発的にスキル・能力開発に取り組んでいる」といった、主体的に自らのキャリアをデザインする意識について聞いた6項目の回答で高得点であったサンプル(n218)

7

## 管理職の部下指導・育成の変化



松尾睦 (2013) 「育て上手のマネージャーの指導方法—若手社員の問題行動とOJT」日本労働研究雑誌 639 P42.  
原出典はBerg and Karlsen(2007)

8

## 現在、課題になっていると思われること

- “「働き方改革」が職場の大きな課題となり、管理職の負担が増加する一方、部下の労働時間は短縮傾向にある”といわれていて・・・
  - ✓管理職が忙しすぎる
  - ✓部下育成に割く時間がない
  - ✓個別に対応する余裕がない
  - ✓部下にどのように接したらよいかわからない
  - ✓部下面談で何を話せばよいかわからない
  - ✓部下へのフィードバックが難しい

9

## 本日の論点

- **働き方改革、特に労働時間の削減をむしろ活用して、管理職が部下育成を行うチャンスにするには！**
- **部下とどう向かい合う？**
- **管理職の仕事はどう再構築されるべき？**
- **企業ができる支援は？**

10

## 事例から学ぶ

### 講師

- **SCSK株式会社  
理事 人事グループ長  
小林 良成様**
- **ヤフー株式会社  
コーポレートグループピープル・デベロップメント統括本部  
カンパニーPD本部 PD企画部ER企画 リーダー  
小向 洋誌様**

11

# 課題設定

## 課題 1 長時間労働の是正(働き方改革)と業績: マネージャーの役割に着目して

- “労働時間を減らし、なおかつ業績は落とさない(もしくは向上させる)” という命題にはそもそも矛盾があるのでは?
  - ほとんどの職務では、労働投入量とアウトプットには“正の相関”があるのではないか?
  - “労働時間を減らせば業績が下がる”と認めないままでいいのか?
- “労働時間を減らしても業績が下がらない”を実現するマネジメント上の工夫が必要

## 課題 1 長時間労働の是正 (働き方改革) と業績: マネージャーの役割に着目して

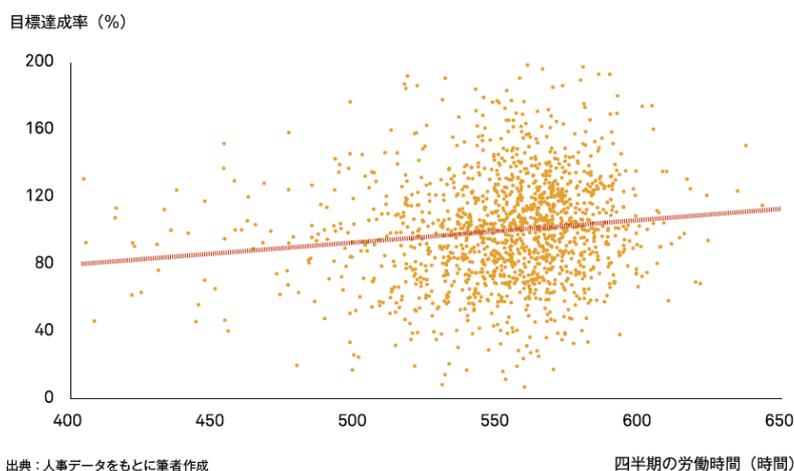
- あるBtoBサービス業での実証研究
  - マネージャーの行動を9つに分類。どの行動と業績に相関があるかを調べた結果、「部下に対する個別の指導」がチーム業績にプラスに働く
- 働き方改革のもと、業績の維持(向上) にはマネージャーの行動が鍵になる
- 「部下に対する個別の指導」は部下育成にもつながる。働き方改革のもと、部下育成はより重要になる。

14

## 課題 1 長時間労働の是正 (働き方改革) と業績: マネージャーの役割に着目して

【参考データ】

図表 8 営業社員の労働時間と目標達成率の分布



リクルートワークス研究所「Works Report2019 働き方改革時代にマネージャーは何をすべきか—働き方改革の中間報告—」より抜粋

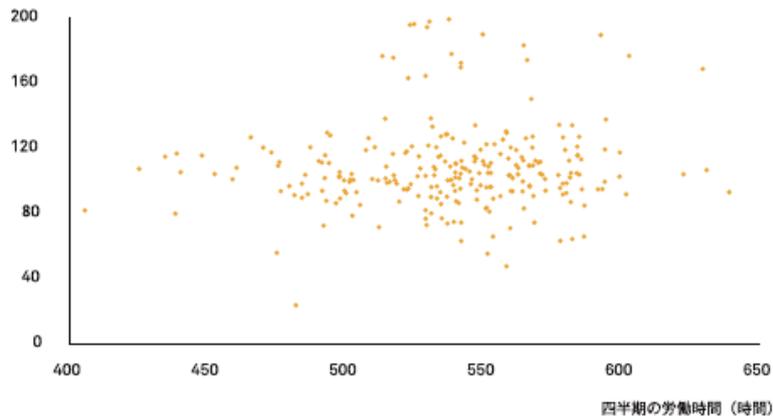
15

# 課題 1 長時間労働の是正（働き方改革）と業績：マネージャーの役割に着目して

【参考データ】

図表9 マネージャーの労働時間と担当部署目標達成率の分布

担当部署の目標達成率 (%)



出典：人事データをもとに筆者作成

リクルートワークス研究所「Works Report2019 働き方改革時代にマネージャーは何をすべきか—働き方改革の中間報告—」より抜粋

# 課題 1 長時間労働の是正（働き方改革）と業績：マネージャーの役割に着目して

【参考データ】

図表12 マネージャーの行動と業績、労働時間の関係

	業績		部下労働時間		本人労働時間	
	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準
事務作業	-0.140		0.077		0.166	
事務代行	0.118		0.056		0.247	*
営業訪問	-0.047		-0.010		-0.001	
クレーム	-0.020		0.003		0.028	
社内指導	0.113		-0.155		-0.042	
社外指導	0.376	***	0.029		0.080	
社内会議	-0.172		-0.057		-0.278	**
戦略立案	-0.119		0.126		-0.069	
その他	-0.024		-0.079		-0.145	

出典：人事データ、人事アンケートをもとに筆者作成

注：\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%で有意に相関のあることを示している。

リクルートワークス研究所「Works Report2019 働き方改革時代にマネージャーは何をすべきか—働き方改革の中間報告—」より抜粋

## 課題 2 管理職の役割の再設定と実際

- 従業員のキャリア自律を前提に、部下を伸ばす管理職に求められる役割は何か？
- 役割を遂行するために管理職に求められる行動は何か？
- その行動をどう適切に取らせるか？

18

## 課題 2 管理職の役割の再設定と実際

- 永遠の課題である「部下とのコミュニケーション」
  - － いつもできていない「部下とのコミュニケーション」
  - － 部下を伸ばすために必要な手段としての「部下とコミュニケーション」はどのようなものなのか？
- 「部下とのコミュニケーション」は必要だが、「部下とのコミュニケーション」が取れば、部下が育つわけでもない。
  - － 有効なコミュニケーション
  - － コミュニケーションを有効にする土台
  - － 有効性の検証

19

# グループワーク

## テーマ

- 以下のテーマについて、感想・気付き・ポイントとなる点等をグループで共有します。
- 自社で活用できるアイデアとして整理し、持ち帰ることを目的とします。

① ケースの中で特に興味を持った取組やエピソード。  
その理由。

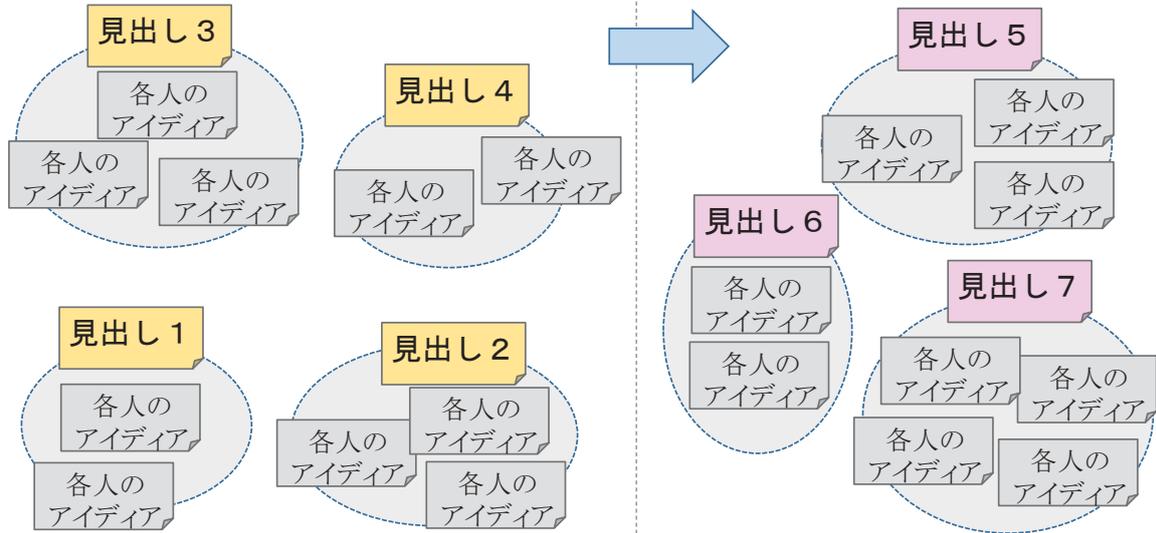
② 自社の施策にどのように取り入れられそうか。

\* ①②合わせて20分程度

# 議論の進め方 \* ①②合わせて20分程度

①特に興味を持った取組やエピソード

②自社にどのように取り入れられそうか



22

～メモ～

23

**【第 I 部】 分科会B**  
**女性活躍と男性の子育て**



## 分科会B 女性活躍と男性の子育て

武石恵美子（法政大学）  
矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）  
池田心豪（労働政策研究・研修機構）

### 本日のプログラム

- 13：20～ 問題提起（池田）
- 13：40～ グループディスカッション 1
- 14：20～ 休憩
- 14：30～ 企業事例（2社）
- 15：00～ グループディスカッション 2
- 15：40～ コメント・解説（武石・矢島）

16：00終了

## 問題提起

3

- 1 男性の子育て支援は女性活躍につながるか  
～少子化対策と男女雇用機会均等施策の違いを踏まえた取組みを
- 2 問題は長時間労働か  
～男女の職域統合と残業削減にセットで取り組むこと。
- 3 父親にとって仕事とは  
～男性稼得意識を改め家計も子育ても夫婦で分担する意識を

## 1 男性の子育て支援は女性活躍につながるか

4

男性の子育て支援政策の2つの文脈

### 1) 男女雇用機会均等（女性活躍）

育休・時短・所定外労働免除等は男女両方が対象

→子育て期の女性の早期復職・フルタイム就業のため

### 2) 少子化対策（子ども・子育て支援）

女性の就業によらず、男性は子育てをすることを奨励

→妻のサポートや父子関係の醸成のため

➡ 1) と 2) は重なるが一致しない側面も



# 男性育休の推進方法を考える

「全員一律1か月」の義務化は、個々の男性社員のニーズに合ってる？  
 = 男性社員の妻の仕事に起因するニーズはみんな同じ？

女性社員は1年休むのに男性は1か月で良い？

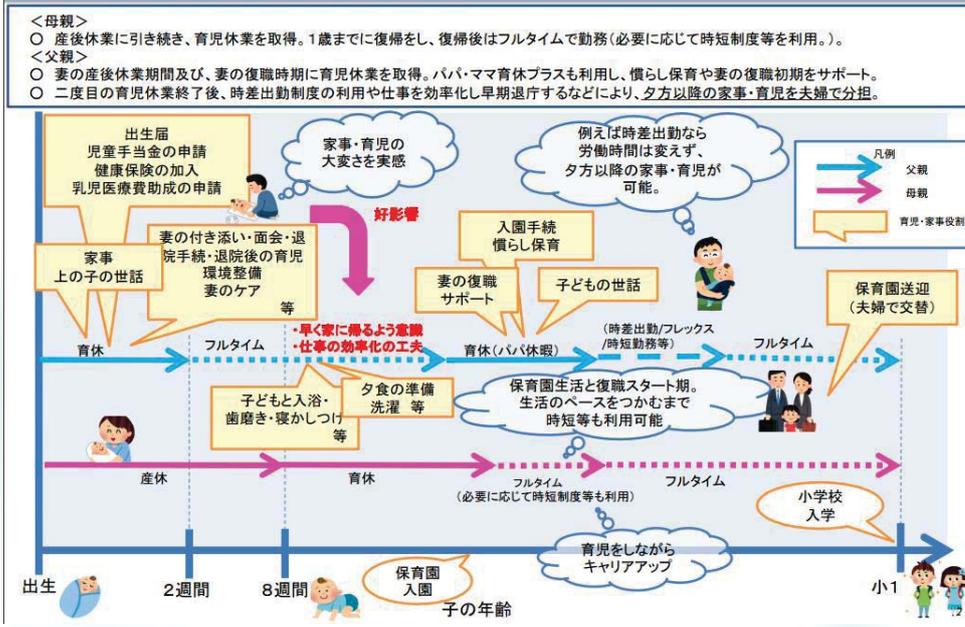
= 職場結婚した夫婦も「男性は仕事優先、女性は家庭優先」で良いですか？  
 (育児休業給付は6か月まで67%、その後は50%)

男性社員に子どもが生まれたということを会社はどのようにして知るのか？

= 子どもを自分の扶養に入れるときに申告？ 妻の扶養には入れない前提？

⇒ 一律義務化は少子化対策の発想。女性活躍とは矛盾する側面も。

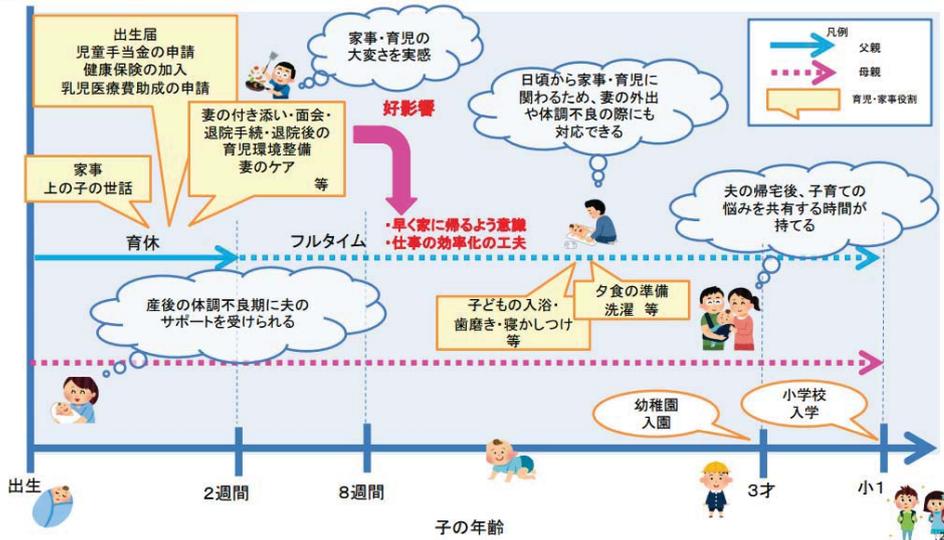
## 育児パターン① (共働き/両親で両立支援制度利用ケース)



### 育児パターン③（専業主婦家庭のケース）

- 母親は専業主婦。
- 父親は、妻の産後に2週間の育児休業を取得。
- 育児休業からの復帰後も、仕事の効率化による定時退庁等により、育児・家事に参加。

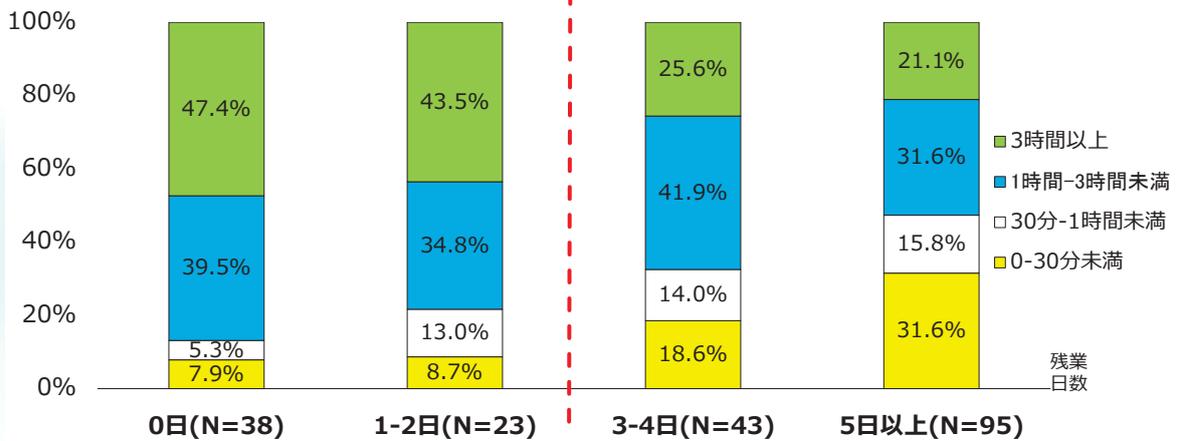
7



厚生労働省「仕事と育児の両立支援に係る総合的研究会報告書」 参考資料集から引用

## 2 問題は長時間労働か

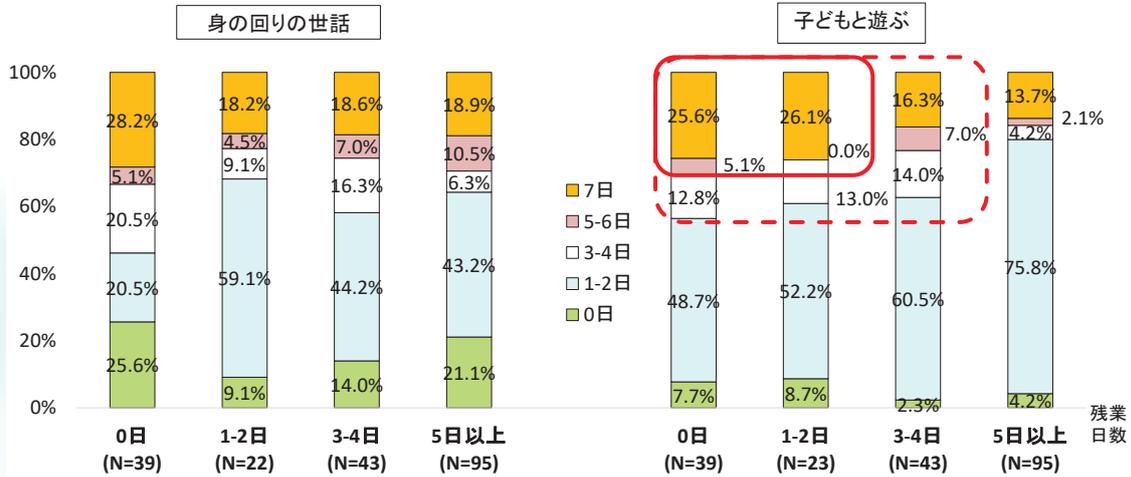
8



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
 分析対象: 6歳未満の子と同居する正規雇用男性

## 本人の週残業日数別 1週間の末子育児頻度

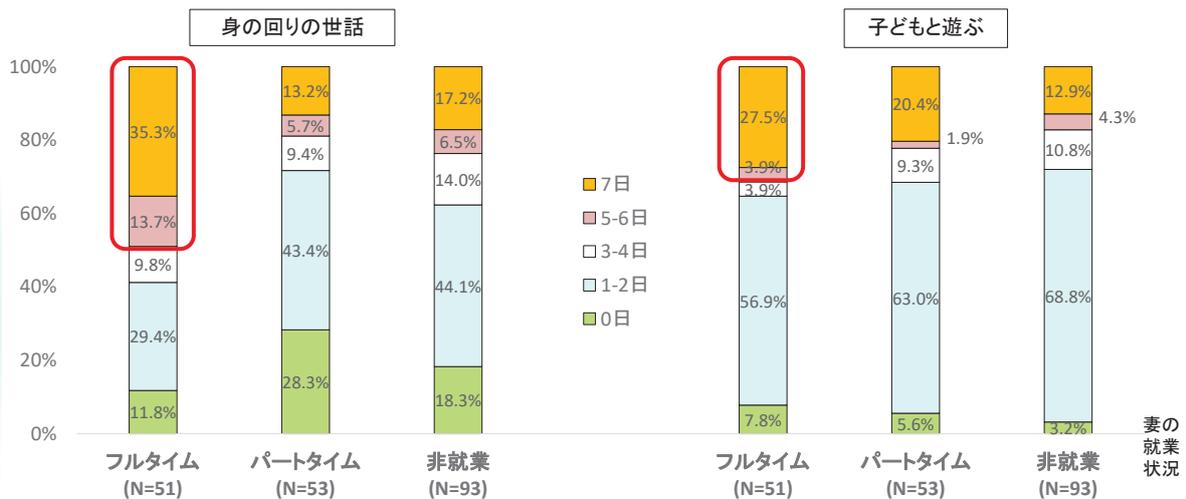
9



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
分析対象: 6歳未満の子と同居する正規雇用男性

## 現在の妻の就業状況別 1週間の末子育児頻度

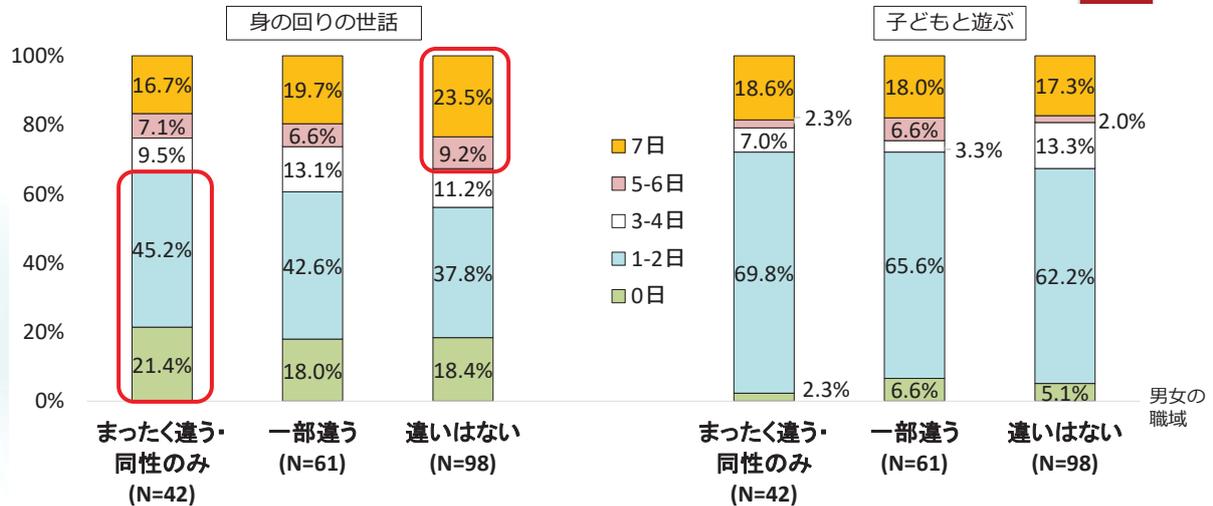
10



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
分析対象: 6歳未満の子と同居する正規雇用男性

## 男女の職域別 1週間の末子育て頻度

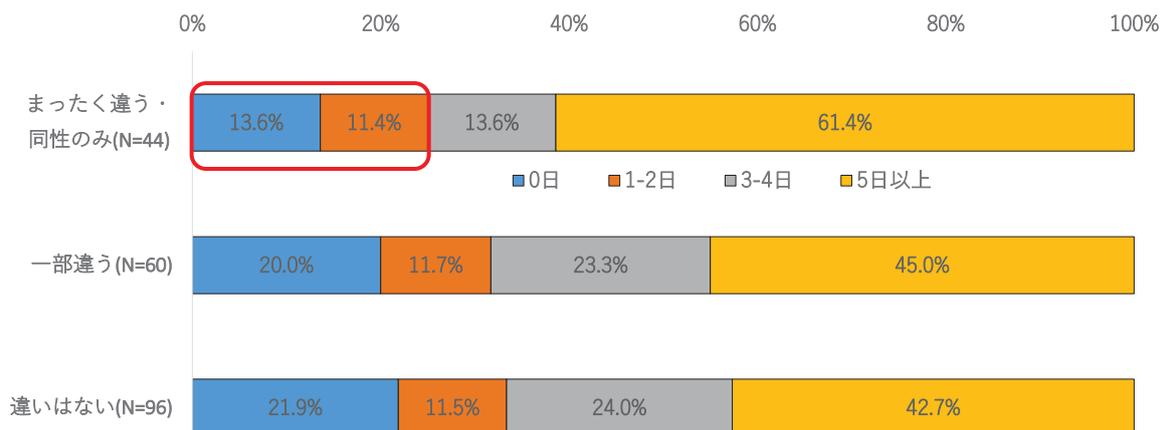
11



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
分析対象: 6歳未満の子と同居する正規雇用男性

## 男女の職域別 週の残業日数

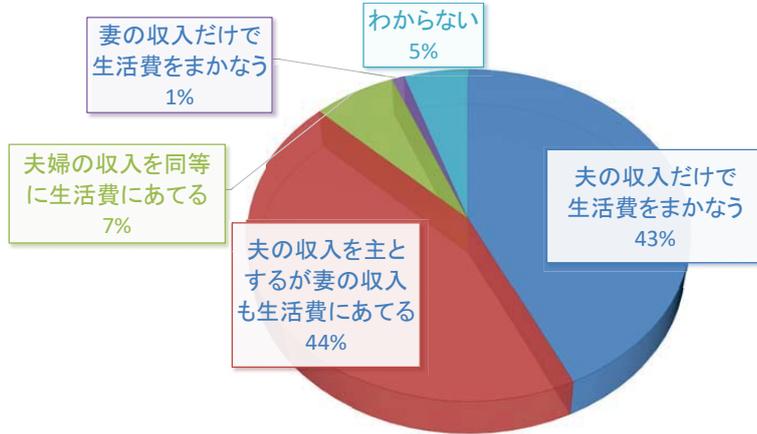
12



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
分析対象: 6歳未満の子と同居する正規雇用男性

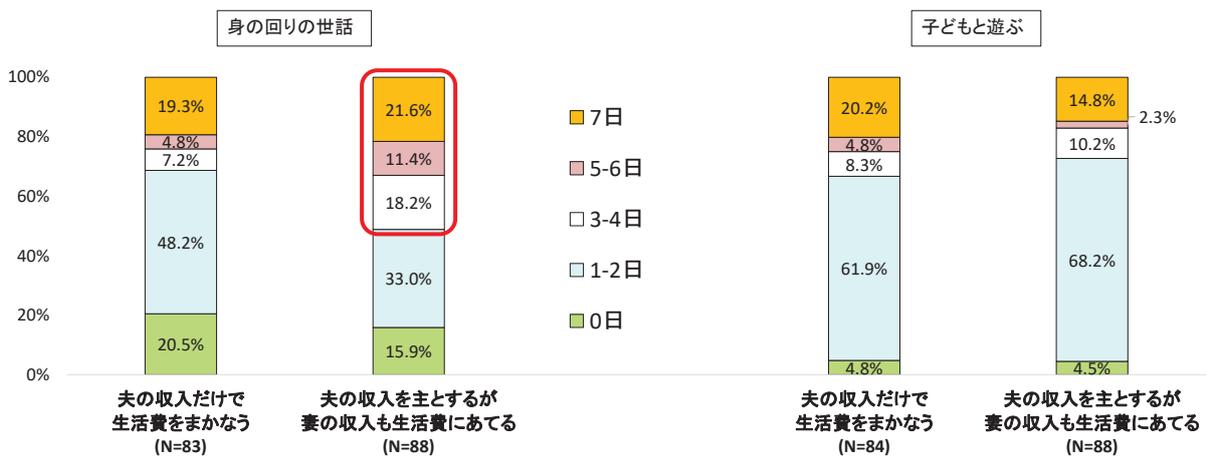
### 3 父親にとって仕事とは

質問：あなたが理想とする夫婦の経済的な役割分担は次のどれに近いですか。



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
 分析対象：6歳未満の子と同居する正規雇用男性

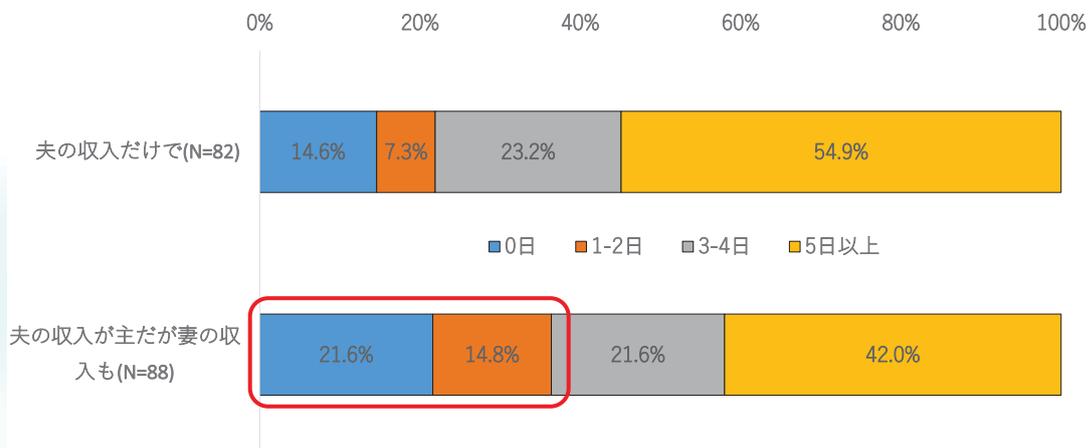
### 経済的役割意識別 1週間の末子育児頻度



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
 分析対象：6歳未満の子と同居する正規雇用男性

## 経済的役割意識別 週の残業日数

15



資料出所) 労働政策研究・研修機構「職業キャリアと生活に関する調査」(2015年)  
分析対象: 6歳未満の子と同居する正規雇用男性

## まとめ

16

女性活躍にとって男性の子育て支援は重要

そのために長時間労働を是正し、定時退勤日を増やすことは重要

ただし...長時間労働の背後にある男性役割を同時に見直す必要あり。

(子育てといっても子どもと遊んでいるだけ? =ただの楽しみ?)

=男女の職域分離と男性稼得意識:

男性の恒常的な残業を助長し、家庭での子育てを阻害

→男女の職域統合と家計分担意識:

女性も男性と同様に仕事をして家計を支える

夫も妻と同様の子育てをしないと生活が回らない(必須!)

## グループディスカッション 1

17

女性活躍の観点から、  
男性の子育ての現状に  
どのような課題がありますか。

## グループディスカッション 2

18

女性活躍の観点から、  
男性の子育てのために  
企業は何をすべきでしょうか、  
何ができるでしょうか。



## **【第Ⅰ部】 分科会C**

**高齢者雇用を本気で考える：  
「福祉的雇用」から「活躍」へ**



# 高齢者雇用を本気で考える

～「福祉的雇用」から「活躍」へ～

学習院大学 経済学部 名誉教授

今野浩一郎

法政大学 キャリアデザイン学部 教授

松浦民恵

立教大学 経営学部 教育研究コーディネーター

高崎美佐

## 導入（企画の趣旨）①

- ・「福祉的雇用」とは

経営成果をあげるために高齢社員を活用するというのであれば、賃金決定の仕組みは「賃金は能力と仕事と成果に基づいて決める」という基本原則にそって作られる必要がある。

それにもかかわらず、能力、仕事、成果に関係なく定年時の賃金から一律に減額するという仕組みをとるということは、多くの企業が経営成果を高めるために高齢社員を活用するというより、政府の政策に対応するために、あるいは社会的責任を果たすために高齢社員を雇用するという、「福祉的雇用」とも呼べる施策をとる傾向が強いことを示している。

今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』  
日本経済新聞出版社、pp.160-161

## 導入（企画の趣旨）②

- 「福祉的雇用」の帰結

（前略）個人の善意に頼る人事管理が長続きするわけではない。

（略）65歳までの継続雇用が普通のことになるに伴い、多くの高齢社員から（中略）不満が大きくなり、結果的には、「福祉的雇成型」人事管理に合わせて働く、労働意欲の低い高齢社員集団ができあがることになろう。これが「福祉雇成型」人事管理の将来の帰結である。

（中略）わが国企業は「社員の5人に1人は高齢社員」時代（中略）を迎えている。そのなかで高齢社員が労働意欲の低い社員集団になれば、その経営に及ぼす影響は余りにも深刻である。

⇒「福祉的雇成型」人事管理の限界は明らかである。企業は「福祉的雇用」から脱して高齢社員を戦力化する道を進まざるをえない（後略）。

今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理』  
中央経済社、pp. 98-99

## 導入（企画の趣旨）③

- 配置・処遇・マインドセットに注目

配置（どのような仕事に配置するか、どのような形で活躍を求めるか）、処遇（それに対してどのような処遇で報いるか、どのような処遇を用意できるのか）、マインドセット（定年後も働き続ける上で、あるいは定年前と配置・処遇の考え方が変わる場合はその変化に対して、どのように意識改革を図っているか）という観点が重要

これら3つの観点から、自社の高齢者雇用について考えていただくための、3つの事例報告とグループディスカッション

単に定年後再雇用を維持すべきか、定年を延長すべきか、という方法論に関する二者択一の議論からスタートするのではなく、配置・処遇・マインドセットの観点から、自社の高齢者雇用について考える（その結果として定年後再雇用か定年延長か）

## 本日の進め方①

- 導入（企画の趣旨）
- グループディスカッション①（自己紹介と課題共有）
- 事例報告～高齢者の配置・処遇・マインドセットの観点から

### 【企業の取り組み事例】

1. 大和ハウス工業株式会社  
サステナビリティ企画部 人権・インクルージョングループ  
上席主任 長谷川 満子 氏
2. 株式会社すかいらーくホールディングス  
人財本部 人財企画・運用グループ 政策・制度チーム  
リーダー 高橋 真一郎 氏

## 本日の進め方②

- 事例報告（続き）～高齢者の配置・処遇・マインドセットの観点から

### 【研修プログラム】

3. キャリアシフトチェンジ研修  
日本人材マネジメント協会 執行役員  
学習院大学 経済学部 特別客員教授  
山崎 京子氏

—休憩—

- グループディスカッション②（今後の方向性）
- 総括

# 事例報告



(抜粋)

## 大和ハウス工業株式会社の 高齢者雇用の取り組み

2019年11月22日  
大和ハウス工業株式会社  
サステナビリティ企画部

Daiwa House

## 2.当社における制度の変遷（全体像）

Daiwa House

シニア社員が「生涯活躍」できる道を段階的に拡充してきた。

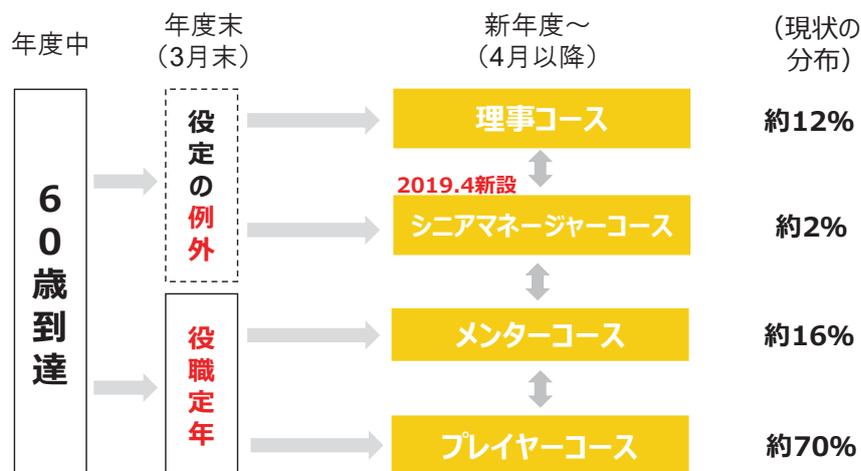
- 2003年 60歳定年後の「嘱託再雇用制度」を導入
- 2006年 60歳定年後の「嘱託再雇用制度」の運用見直し
- 2007年 定年を60歳到達の「月末」から「年度末」に変更
- 2011年 「理事制度」を導入（60歳定年の例外措置）
- 2013年 **「65歳定年制」の導入（定年年齢の引き上げ）**
- 2014年 「65歳定年制」の運用見直し（3つのコース制導入）  
「理事制度」の運用見直し（常務理事、副理事の新設）
- 2015年 **65歳定年後の再雇用制度である  
「アクティブ・エイジング制度」を導入**
- 2019年 「65歳定年制」の運用見直し（シニアマネージャーコース追加）

© 2019 Daiwa House Industry Co., Ltd. All rights reserved.

## 4.「65歳定年制」の制度内容

Daiwa House

60歳到達後の「シニア社員」の役割を4コースに分けることにより、各人に期待される役割を明確にしている。



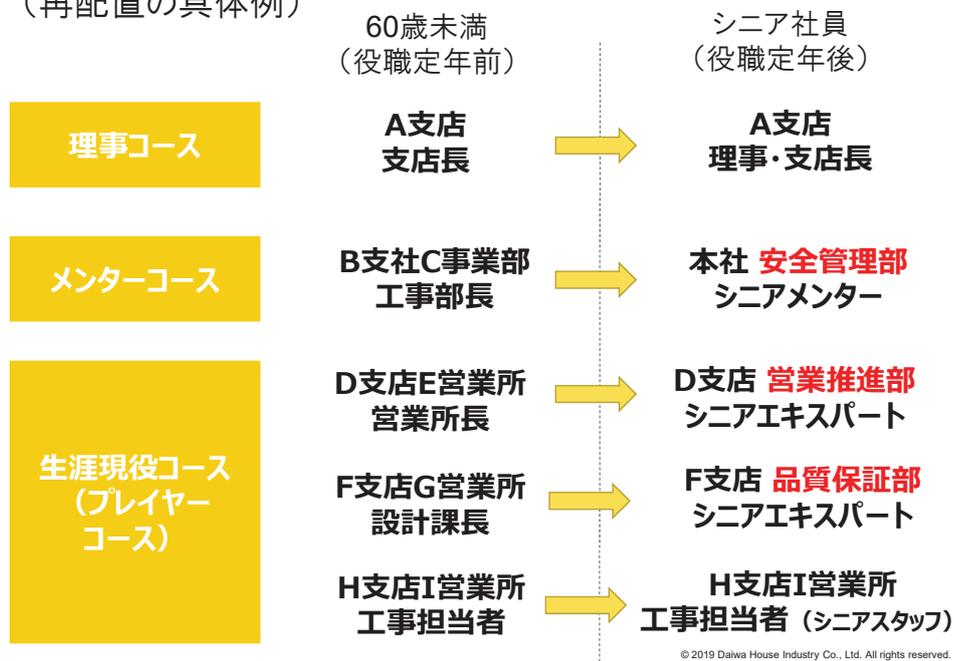
※コース分けは固定ではなく、2年目以降の見直しも可能。

© 2019 Daiwa House Industry Co., Ltd. All rights reserved.

## 5. 「シニア社員」の活用のポイント

Daiwa House®

(再配置の具体例)

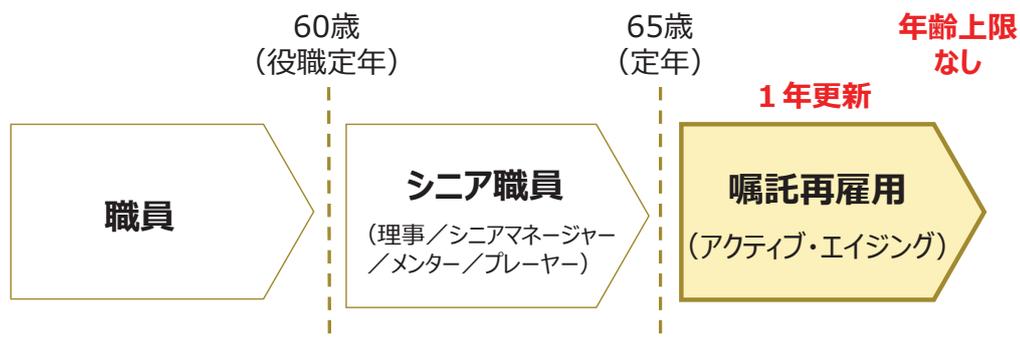


© 2019 Daiwa House Industry Co., Ltd. All rights reserved.

## 6. 「アクティブ・エイジング制度」の内容

Daiwa House®

65歳定年以降の「嘱託再雇用制度」を導入（2015年）。  
年齢の上限に縛られることなく、働き続けることが可能に。



アクティブ・エイジングとは…  
= 生活の質を落とさず、社会と関わりを持ちながら年齢を重ねるという考え方

© 2019 Daiwa House Industry Co., Ltd. All rights reserved.



経営理念

**価値ある豊かさの創造**

レストランビジネスを通して、人々の生活を豊かに快適にし、もってすかいらーくは社会に貢献する。

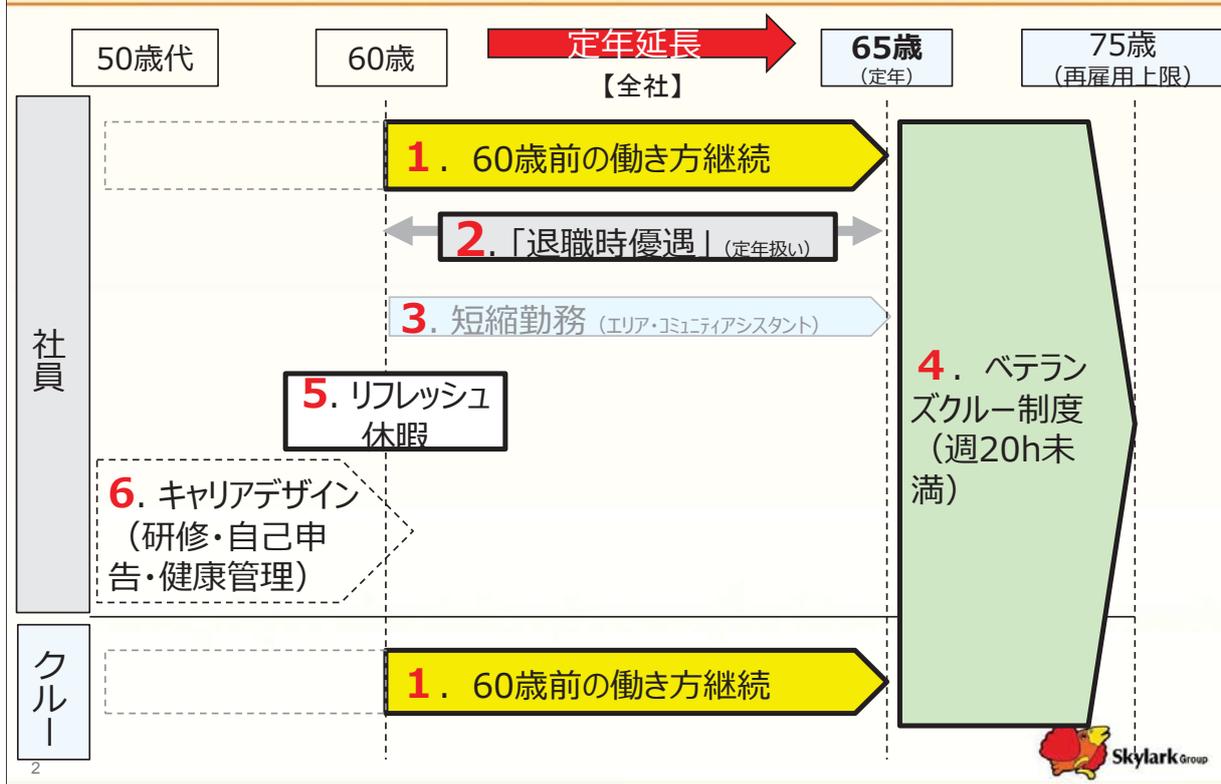
ミッション

ひとりでも多くのお客様に、安くおいしい料理を  
気持ちのよいサービスと  
清潔な店舗で味わっていただく

# 65歳定年延長と 高年齢者雇用開発への取組み



## 制度内容 (全体像)



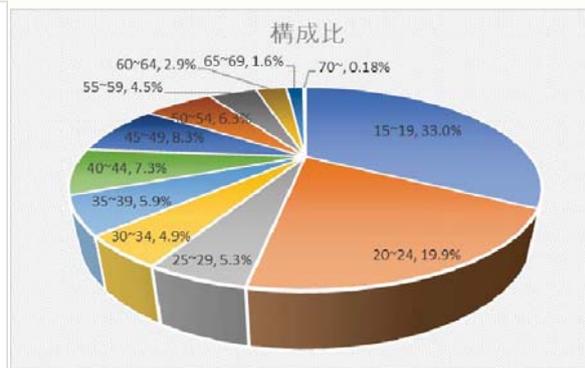
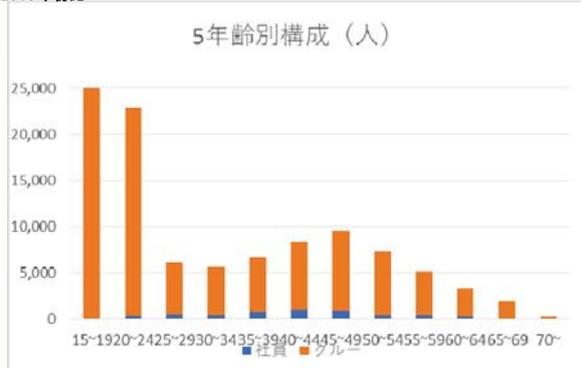
## 年齢別従業員構成

201909時点

	15~19	20~24	25~29	30~34	35~39	40~44	45~49	50~54	55~59	60~64	65~69	70~	総合計
社員	22	348	467	412	692	939	824	415	380	193	2	0	4,694
クルー	37,871	22,550	5,620	5,167	6,027	7,454	8,749	6,812	4,777	3,085	1,835	211	110,158
計	37,893	22,898	6,087	5,579	6,719	8,393	9,573	7,227	5,157	3,278	1,837	211	114,852
構成比	33.0%	19.9%	5.3%	4.9%	5.9%	7.3%	8.3%	6.3%	4.5%	2.9%	1.6%	0.18%	100.0%

増加率	109%	98%	107%	104%	102%	99%	106%	105%	109%	109%	115%	754%	105%
-----	------	-----	------	------	------	-----	------	------	------	------	------	------	------

2019年初比



「安心して、やりがいをもって、健康的に、より長く」をスローガンに掲げ、2015年9月に定年を65歳に、2019年1月に再雇用上限を75歳に延長し、現在65歳超の人数は、1,259人(2018年6月)から2,048人(2019年9月)に増加

3



## 制度内容 (詳細)

項目	内容
1 60歳以降の働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 労働条件、処遇制度等は原則60歳前と同じ運用</li> <li>➢ 60歳時に、以降の雇用区分を再確認</li> </ul>
2 退職時優遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 60歳～65歳間は何歳で退職しても「定年」として扱う                     <ul style="list-style-type: none"> <li>※各自のライフプランに柔軟に対応、雇用保険給付の日数、額に配慮</li> <li>※退職金は60歳時に精算（確定拠出年金）</li> </ul> </li> </ul>
3 短縮勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 本人の事情（介護等）を勘案し会社が必要と認めた場合、もしくは本人の健康状態への配慮の観点から必要と判断した場合に短縮勤務を可とする</li> <li>➢ 対象は、原則アシスタント職とする                     <ul style="list-style-type: none"> <li>※マネジャー等他の職務は原則フルタイム勤務とする</li> </ul> </li> <li>➢ 勤務日数、時間数の短縮については所定の1/3まで（短縮分は控除）</li> <li>➢ 短縮勤務者の雇用区分は原則エリアに限定（引越しを前提としない）</li> </ul>

4



## 制度内容 (詳細)

項目	内容
4 新再雇用制度 (ベテランズクルー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 65歳以降75歳までの雇用の受け皿として、1年ごとの再雇用制度を新設する</li> <li>➢ 週の労働時間は20時間未満（社保対象外）とする <ul style="list-style-type: none"> <li>※健康保険組合の「前期高齢者納付金」負担が大きい為</li> </ul> </li> <li>➢ 時給は、65歳以降担当職務役割に応じて単年毎に決定する</li> </ul>
5 リフレッシュ休暇	<ul style="list-style-type: none"> <li>※いずれも60歳以降正社員として継続勤務する場合に適用</li> <li>➢ 「社会人生活の一区切り（節目）」として60歳時に10日の特別休暇を付与</li> <li>➢ 上記に加え、20万分の旅行券、食事券等を進呈</li> </ul>
6 キャリアデザイン 研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 現在の退職準備セミナー的な内容をブラッシュアップし、50歳代で、60歳以降のキャリアを考える機会を提供する</li> <li>➢ 必要な社員へは健康指導や業績改善 PGMをあわせて実施する</li> </ul>

5



## その他の取組み

### 1. 心身ともに健康で、75歳まで働き続けることができる従業員づくり

#### 「健康経営」

- ①健康診断受診100%と健康レベル管理
- ②全社禁煙活動
- ③健康重症者への受診指導
- ④健康アプリの活用によるヘルスリテラシーの高揚
- ⑤メンタルヘルス

#### 「働き方選択肢拡大」

- ①雇用区分（転居・異動の有無）の選択
- ②社員区分（社員・クルー）の選択
- ③月間所定労働時間の選択

#### 「介護との両立支援」

- ①親介護保険サポートプランの斡旋

6



## 2. 更なる「やる気」を引き出すための対策

「前払い退職金支給年齢の延長」

- ・現在60歳までとなっている前払い退職金（確定拠出年金）の支給上限を制度に合わせて、5年延長（2019年4月）

## 3. 50代対象のキャリア・デザイン研修の実施

「65までバリバリ働く！」or「ダウンサイジングして働く」も自分次第  
同世代の仲間と話し、自ら考えて進みたいキャリアを描くことが大切

「ライフステージの確認」

平均余命から見た資産は？ やりたいことは？ のイメージ作りは  
重要な要素

分科会C  
高齢者雇用を本気で考える

シニア準備期で気持ちを切り替える  
キャリアシフトチェンジ研修  
(配布用)

日本人材マネジメント協会執行役員  
学習院大学特別客員教授  
山崎京子

## 本日の内容

- オトナのキャリア研修の必要性
- 研修プログラム開発の背景
- キャリア・シフトチェンジとプラットフォーム能力
- 導入事例と研修実績

2

## オトナのキャリア研修の必要性

- 高齢社員の活用のしかたについて
  - 戦力として 36.3%
  - どちらかといえば戦力として 46.6%
  - 企業の社会的責任として 17.0%
- 50歳代に「60歳以降も働くために」準備していた(いる)こと (2017年調査 50~59歳 n=6,181)
  - 健康状態の維持・向上 33.2%
  - 60歳以降の生活設計 30.4%
  - 60歳代の仕事に必要な知識・技能の習得 26.6%
  - 60歳以降のキャリアプランの設計 16.9%
  - 準備は行っていない 29.9%

「45歳からのキャリア研修」高齢・障害・求職者雇用支援機構より

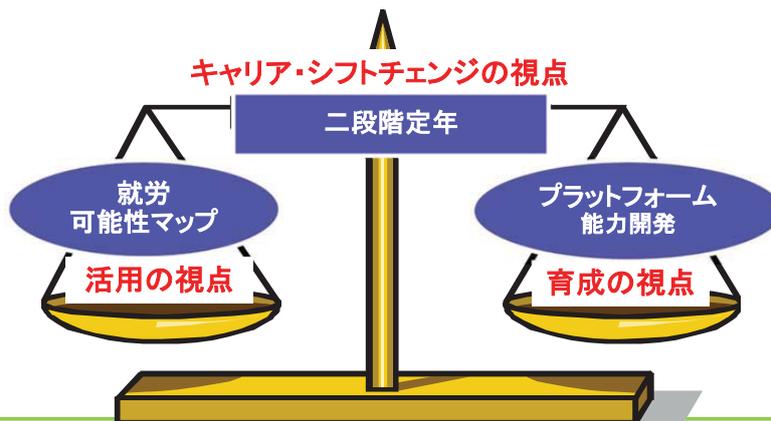
3

## 研修プログラム開発の背景1

- 日本人材マネジメント協会



- 日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、我が国の人材マネジメントを担う方々のための会員組織として2000年に設立
- 有志によるリサーチプロジェクトで2011年10月に「シニアが生き、シニアを活かすための提言」シンポジウムを開催



4

## 研修プログラム開発の背景2

- 中央職業能力開発協会



- 研修カリキュラム & ツールの開発
  - 「シニアになる前」に、プラットフォーム能力(環境変化にも柔軟に対応できる基礎能力)の現状を把握できる自己診断ツール
  - プラットフォームが過剰もしくは不足の場合のケーススタディを用いたグループワーク
  - 気付き・行動変容を促すワークシート
- インストラクターの養成
  - 自己診断ツールがキャリア開発以外の目的に使用されないために、「キャリア・シフトチェンジのためのワークショップ」が運営できるインストラクター養成研修の実施
  - 2日間(1日目:キャリア・シフトチェンジのワークショップ、2日目:インストラクション技術)

5

## プラットフォーム能力一覧

“私(わたし)”創造力	事実を受け入れる力	気持ち切り替え思考
	価値を生み出す力	ポジティブ思考
		本質探索志向
環境に適応する力	自己俯瞰志向	
“お仲間”構築力	クローズ型構築力	行動変容姿勢
		場の創出姿勢
		自然体
	オープン型構築力	他者受容・共感
		他者尊重
“お一人様”仕事力	自己完結力	交流機会創出
		瞬間的自己表現
		積極的關係構築
		ネットワーク
		現代版情報リテラシー
		ビジネス・マナー
		段取り力

## インストラクター養成研修実績

### CSCワークショップ養成研修修了認定者数(平成25年度より累積)

総数: 469名、男女比: 男266名、女 203名

属性別人数:

- ・ 企業所属(人事部、人材育成部門) 150名
- ・ 教育ベンダー(研修会社) 80名
- ・ 団体(NPO等) 32名
- ・ 人材派遣 10名
- ・ 個人(キャリアコンサルタント、社会保険労務士等) 154名
- ・ 公的機関 10名
- ・ その他 33名



### CSCインストラクター対象 ワークショップ実施状況アンケート

実施及び回収期間: 2018年2月6日～2月22日

有効回答数: 36(回答率15%)、回答者所属: 企業52.8%, 個人36.1%, その他11.1%

- ・ CSCワークショップを社内・社外問わず実施した経験: あり33.3%, なし66.7%
- ・ 今後もCSCワークショップを実施したい(する予定):  
 予定あり53.8%, 実施したいが次回は未定38.5%

## 総括

- 報告とグループ・ディスカッションで提起されたこと  
～ポイントは～
- 対応の方向～「決まっていること」と「決まってい  
ないこと」～
- 高齢者雇用と「全社員の人事管理」の方向

## 参 考 資 料

# 55歳以上の就業・非就業状況

## ・男性

表中の数値は(%)

		55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上
就業者	雇用者	72.4	59.0	35.2	18.8	4.1
	役員	8.4	9.0	7.2	6.3	2.9
	自営業主	10.0	12.5	14.4	12.8	7.7
	その他	0.5	0.5	0.4	0.3	0.1
	<b>就業者合計</b>	<b>91.3</b>	<b>81.0</b>	<b>57.2</b>	<b>38.2</b>	<b>14.8</b>
非就業者	就業希望者	2.1	2.4	1.7	0.5	0.1
	非就業希望者	6.3	16.5	41.0	61.1	85.2

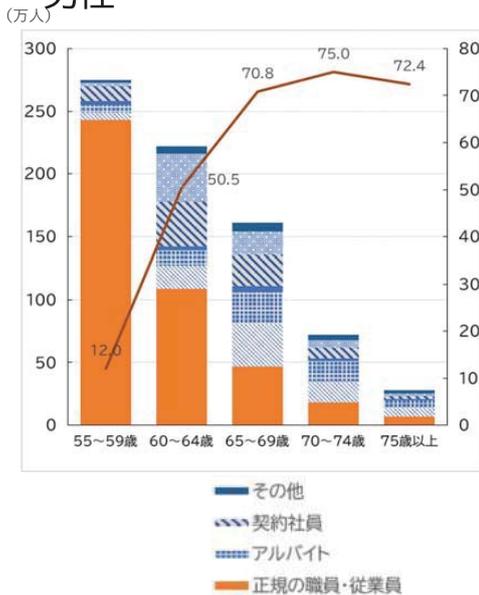
## ・女性

		55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上
就業者	雇用者	62.6	46.3	25.8	13.2	2.2
	役員	2.9	2.6	2.5	2.3	0.7
	自営業主	6.3	7.5	8.2	7.4	3.4
	その他	0.3	0.3	0.2	0.2	0.1
	<b>就業者合計</b>	<b>72.1</b>	<b>56.7</b>	<b>36.7</b>	<b>23.1</b>	<b>6.4</b>
非就業者	就業希望者	1.3	1.3	0.4	0.2	0.0
	非就業希望者	26.7	41.9	62.8	76.9	93.5

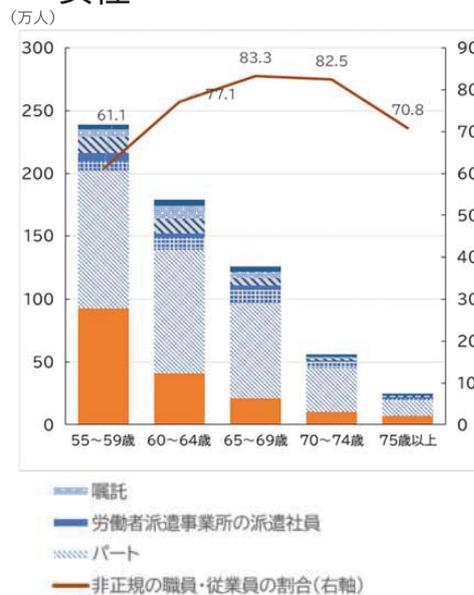
資料：総務省「労働力調査」(平成30年)より。

# 55歳以上の雇用者の雇用形態

## ・男性



## ・女性



資料：令和元年「高齢者白書」より。総務省「労働力調査」(平成30年)より。

# ホワイトカラーの年代別構成（2017年）

団塊ジュニア世代

バブル経済期の大量採用層

正規の職員・従業員のホワイトカラー		(人)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	16,456,100	3,045,000	4,050,100	4,669,100	3,696,800	995,100
うち従業員規模1000人以上に勤務	3,631,400	619,100	914,100	1,109,800	901,900	86,500
うち、管理的職業従事者		(人)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
	288,100	2,400	16,300	74,100	133,900	61,400
うち従業員規模1000人以上に勤務	69,500	800	4,200	26,200	35,400	2,900
正規の職員・従業員のホワイトカラー		(%)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	100.0	18.5	24.6	28.4	22.5	6.0
うち従業員規模1000人以上に勤務	100.0	17.0	25.2	30.6	24.8	2.4
うち、管理的職業従事者		(%)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
	100.0	0.8	5.7	25.7	46.5	21.3
うち従業員規模1000人以上に勤務	100.0	1.2	6.0	37.7	50.9	4.2

注：ホワイトカラーには「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」を含む。「15～19歳」は掲載していない。

資料：総務省「平成29年度就業構造基本調査」より作成。

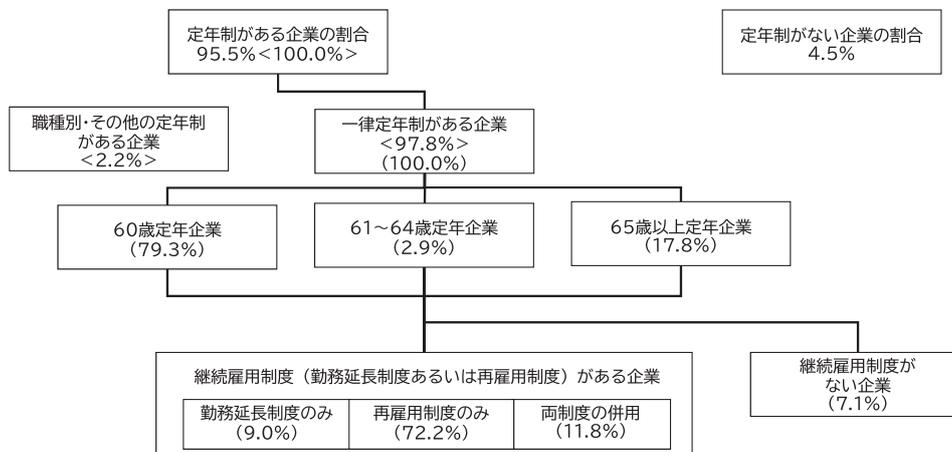
# 厚生年金支給開始年齢と高齢者雇用政策の変遷

厚生年金支給開始年齢	高齢者雇用政策
<p>【55歳⇒60歳】</p> <p><u>1954年改正</u>：厚生年金の支給開始年齢を55歳から60歳へ（1957年～1973年にかけて引き上げ）</p>	<p><u>戦後初期</u>：大企業を中心に55歳定年が普及</p> <p><u>1959年</u>：総同盟が60歳への定年延長を運動方針に</p> <p><u>1966年</u>：雇用対策法制定（中高年齢者等の雇用安定のための中高年齢者雇用率の設定）</p> <p><u>1973年</u>：雇用対策法改正（定年延長の促進の明記）</p> <p><u>1976年</u>：中高年齢者等雇用促進法（中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法）の改正（高齢者雇用率制度の創設）</p> <p><u>1986年</u>：高齢者雇用安定法制定（中高年齢者等雇用促進法改正）により60歳定年が努力義務化</p> <p><u>1990年</u>：高齢者雇用安定法改正（定年後再雇用の努力義務化）</p> <p><u>1994年</u>：高齢者雇用安定法改正（60歳定年の義務化／1998年施行）</p>
<p>【60歳⇒65歳】</p> <p><u>1994年改正</u>：厚生年金の定額部分の支給開始年齢を60歳から65歳へ（2001年～2013年にかけて引き上げ）</p> <p><u>1999年改正</u>：厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢を60歳から65歳へ（2013年～2025年にかけて）</p>	<p><u>2000年</u>：高齢者雇用安定法改正（65歳までの雇用確保措置の努力義務化）</p> <p><u>2004年</u>：高齢者雇用安定法改正（65歳までの雇用確保措置の段階的義務化／2006年施行）</p> <p><u>2012年</u>：高齢者雇用安定法改正（希望者全員の継続雇用／2013年施行）</p>

注：年金支給開始年齢のタイミングは男性に関する記述。

資料：松浦民恵（2012）「高齢者雇用安定法改正案と今後の課題」ニッセイ基礎研究所『年金ストラテジー』Vol.193より。  
 征矢紀臣（1997）『高齢者雇用対策の推進』（労務行政研究所）、『平成23年版厚生労働白書』、法政大学大原社会問題研究所『日本労働年鑑第51集 1981年版』より作成。

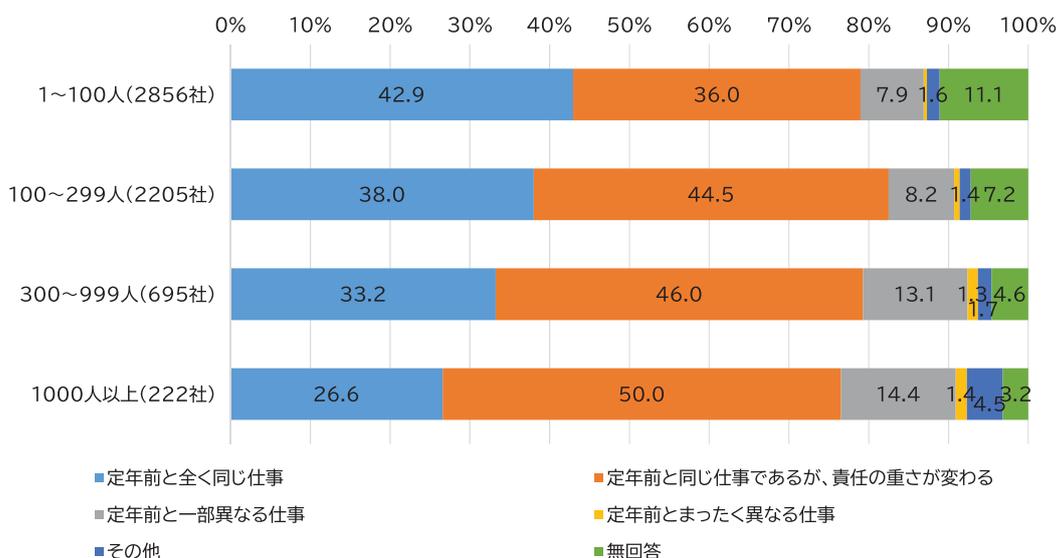
## 定年制と継続雇用制度の現状(2017年)



注:回答企業数 4432社。

資料:厚生労働省「就労条件総合調査」(2017)より。

## 60代前半の継続雇用者の配置

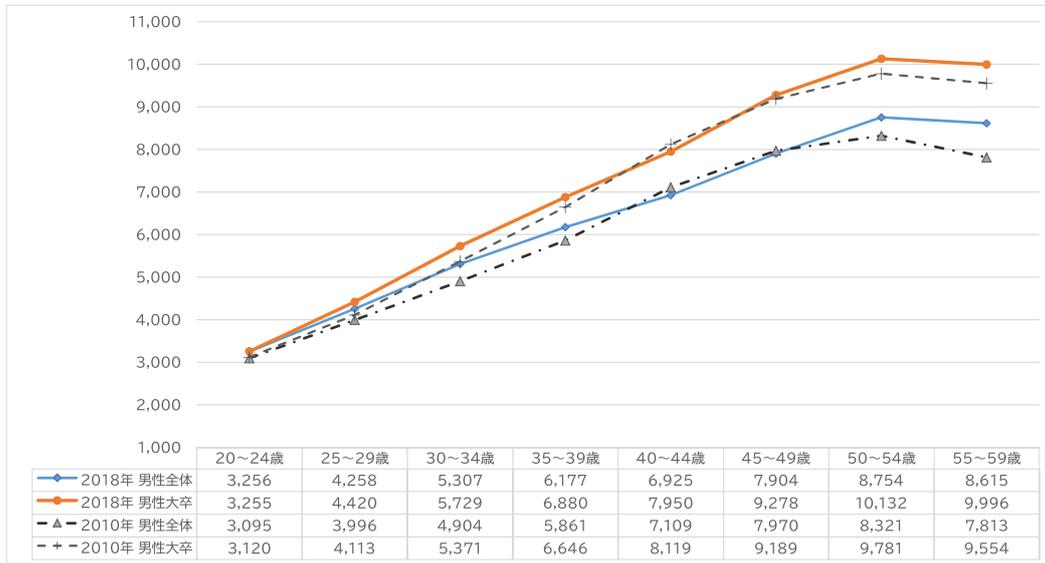


注:60歳前半の継続雇用者についての回答。従業員規模50人以上の民間企業20000社に対し調査を実施し、6187社の回答(調査時期2015年7月)。

資料:労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用にに関する調査(企業調査)」(JILPT調査シリーズNo.156、2016年5月)より。

# 男性労働者の年収変化

単位：千円

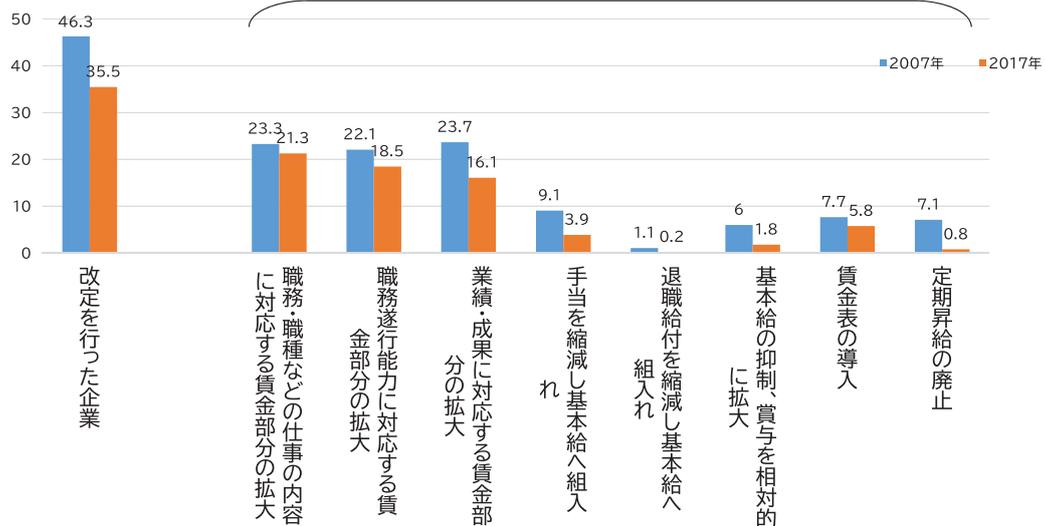


注：雇用期間の定めがない正規の社員（従業員規模1000人以上の民間企業勤務）。

資料：厚生労働省「賃金構造基本調査」より作成。

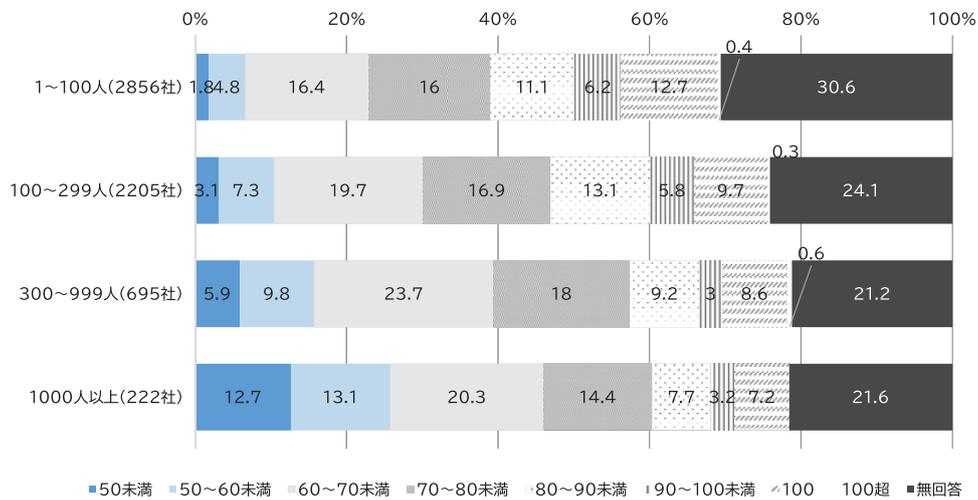
# 過去3年間の賃金制度の改訂

改訂内容（複数回答）



資料：厚生労働省「平成19年 就労条件総合調査」「平成29年 就労条件総合調査」より作成。

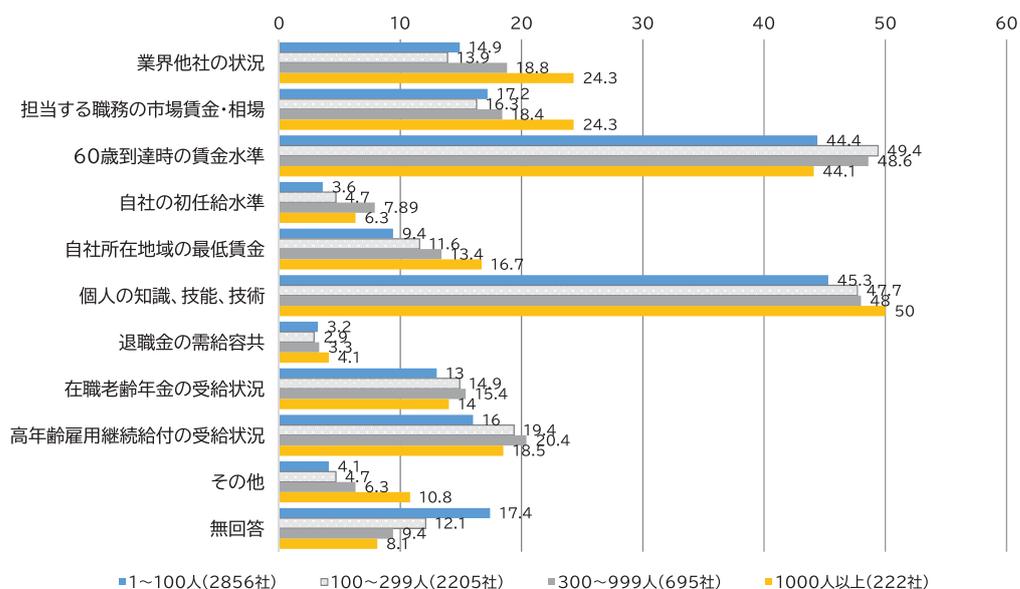
## 60代前半・フルタイムの継続雇用者の 61歳時点の平均的な賃金水準 (60歳直前の水準を100とした場合)



注:フルタイム勤務の継続雇用者についての回答。

資料:労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(JILPT調査シリーズNo.156、2016年5月)より。

## 60代前半の継続雇用者の賃金水準決定の際に考慮している点

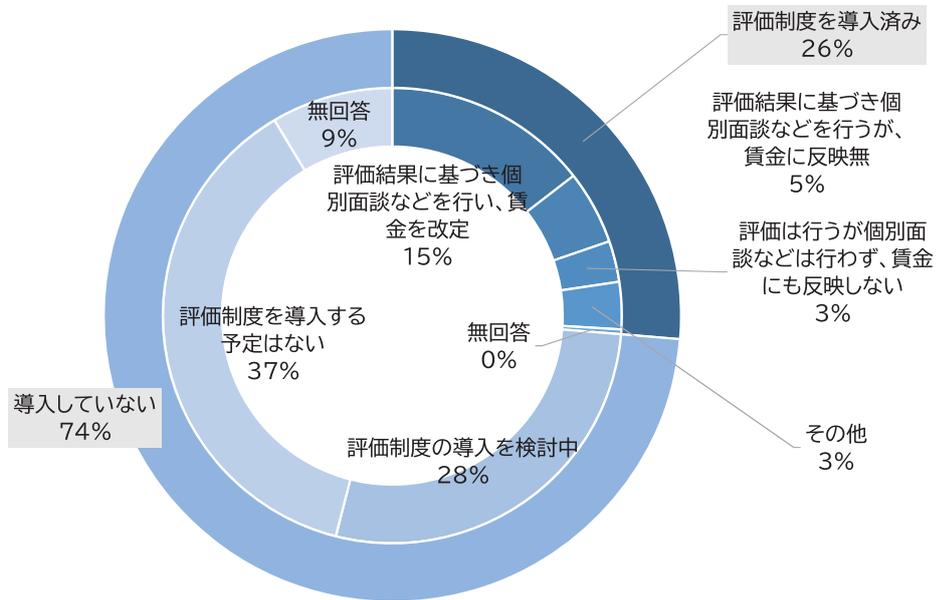


注1:複数回答。

注2:60歳前半・フルタイムの継続雇用者がいる企業が回答

資料:労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(JILPT調査シリーズNo.156、2016年5月)より

# 高齢者の賃金と評価制度



注1:複数回答。

注2:60歳前半・フルタイムの継続雇用者がいる企業が回答。

資料:労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(JILPT調査シリーズNo.156、2016年5月)より。

## **【第 I 部】 分科会D**

### **ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ： マネジメントの役割**



分科会D

## ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科教授

(ビジネス・スクール@後樂園キャンパス)

2019年11月22日

0

### 分科会の進め方

①グループ毎に下記を行う

自己紹介、勤務先におけるダイバーシティ経営(働き方改革、女性の活躍の場の拡大など)における課題の共有(議論の仕方は説明)

②ダイバーシティ経営の基礎に関する講義と議論(担当:佐藤)

③働き方改革を進めるマネジメントに関する講義と議論(担当:高見)

④まとめ

1

# 自己紹介

**(略歴)** 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2015年東京大学名誉教授、2014年10月より現職。

**(専門)** 人事管理論

**(関心領域)** ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

**(著書・編著)**

『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第5版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『実証研究 日本の人材ビジネス』(共編著、日本経済新聞出版社)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁:非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)など。

**(兼職)** 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、民間企業との共同研究であるワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト共同代表など。

2

## ダイバーシティ経営とは？

3

## ダイバーシティ経営とは

- 経済産業省の(新)ダイバーシティ経営企業100選 によると

「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」

⇒ダイバーシティ経営の実現には、多様な人材を受け入れることだけでなく、それぞれが能力を発揮し、経営に貢献できるようにする仕組み作りが鍵

4

## ダイバーシティ経営の基本は「適材適所」

従来の人材活用の基本的な考え方(「適材適所」と同じ

ただしこれまで「適材」としてきた「望ましい人材像」の見直しが不可欠

=「日本人、男性、フルタイム勤務、時間制約なし、転勤制約なし」などの見直し

5

## 「適材」としてきた人材像の見直しが不可欠な理由

企業が雇用している社員の多様化

⇒従来の「適材」に該当する社員の減少

⇒従来の「適材」のみでは、企業経営に必要な人材を質と量の両面で確保できない時代に

⇒多様な人材が新しい「適材」として活躍できる「働き方の改革」などが不可欠に

6

## ダイバーシティ経営に関する誤解①

- 女性の好む「見た目」や「味」を追求するため、女性 だけの商品開発チームを結成し、ユニークな商品の開発に成功
- 女性社員の感性を生かした商品開発や丁寧なフォローによって、顧客からの信頼性が高まり事業の拡大に結実
- 女性エンジニアによる「顧客支援グループ」を結成し、きめ細やかな顧客ニーズの把握で、営業拡大に貢献
- 外国人社員ならではの意見を取り入れ、新商品の開発に成功

7

## ダイバーシティ経営に関する誤解②

企業における多様な人材活用が、自動的に経営成果に結実すると考えること

⇒他方、ダイバーシティ経営に取り組まないと機会損失が大きいことは確実

⇒多様な人材の多様な能力を経営成果として結実できるかどうかはマネジメント次第

8

## ダイバーシティ経営を支える 3つの柱

9

## ダイバーシティ経営を実現するための3つの 取り組み

- 「理念統合」経営
- 多様な人材が活躍できる「働き方」の実現  
＝「働き方」改革はダイバーシティ経営の土台作り  
＝時間をかけた働き方を評価する職場風土の解消
- 多様な部下をマネジメントできる管理職の育成・登用  
＝WLB管理職

10

## 「理念統合」経営

11

# ダイバーシティ経営と経営理念

ダイバーシティ経営のの定着化のためには、企業の経営理念・行動規範などの社員への浸透と社員のコミットメントが不可欠

12

図2 ダイバーシティにおける経営理念・ビジョンの重要性



多様性を保つ一方で、組織のまとまりを維持するためには、社員をまとめる傘となる「経営理念・ビジョン」が必要。

図3 新規事業決定のプロセスにおける経営理念・ビジョンが果たす役割の一例



「イノベーションを生み出すダイバーシティマネジメント」Adeco『Power of Work』2017年8月25日<sup>13</sup>

# 働き方改革

14

## ダイバーシティ経営の土台作りとしての働き方改革

- 多様な人材ができるようになるためには、

従来のいつでも残業できる「時間制約」のない社員としてのワーク・ワーク社員でなく、仕事以外に大事なことに取り組む必要がある「時間制約」のある社員としてのワーク・ライフ社員を想定した働き方への転換が不可欠

- ⇒従来の「男性の働き方」の改革が鍵
- ⇒時間をかけた働き方を評価する職場風土の解消
- ⇒残業削減ではなく、「安易な残業依存体質」の解消を
- ⇒「働き方」の改革の結果としての残業削減を

15

## 2つの働き方改革

	狭義の働き方改革	広義の働き方改革
目的	長時間労働の解消	「働き方改革」を通じて、 ①多様な人材が活躍できる職場とすること、 ②安易な「残業依存体質」を解消し、結果として長時間労働を解消すること
手法	残業規制など	仕事や仕事の仕方、およびマネジメントの見直し →時間当たり生産性を意識する働き方へ
課題等	残業を削減することが目的になると、不払い残業の潜在化のリスクも	<u>残業のない職場でも働き方改革は不可欠</u>

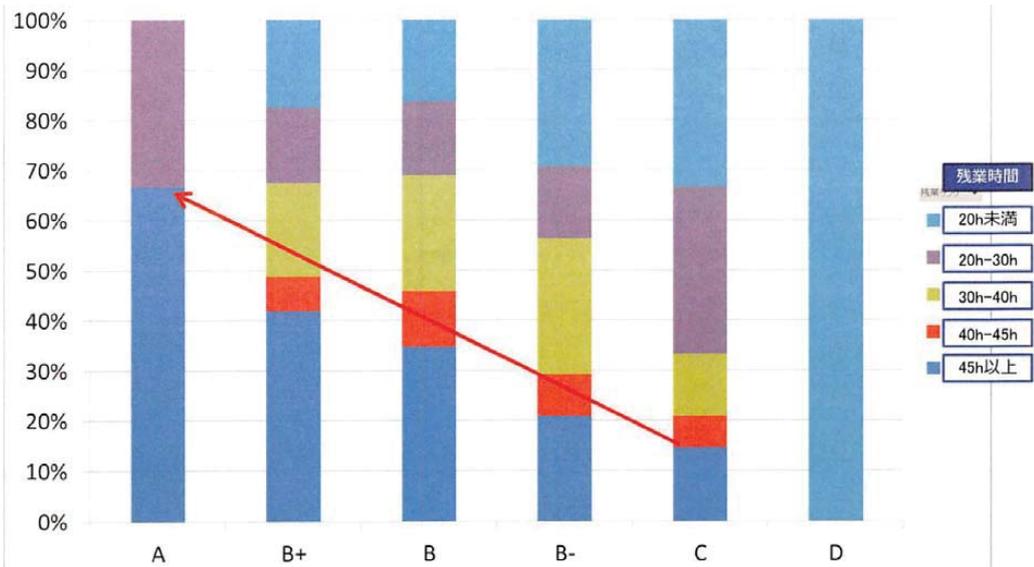
16

## 時間をかけた働き方を評価する職場風土の解消

- × 費やす時間に仕事の質は比例する  
→時間をかけても質が向上するとは限らない仕事内容に  
→短時間に質の高い仕事をするのが大事に
- × 長時間労働は頑張っている証拠だ  
→仕事の評価では投入した時間も考慮すべき  
→生産性 = (仕事の質 × 量) ÷ 労働時間
- × 早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ  
→時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけではない  
→能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要
- × 長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる  
→時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

17

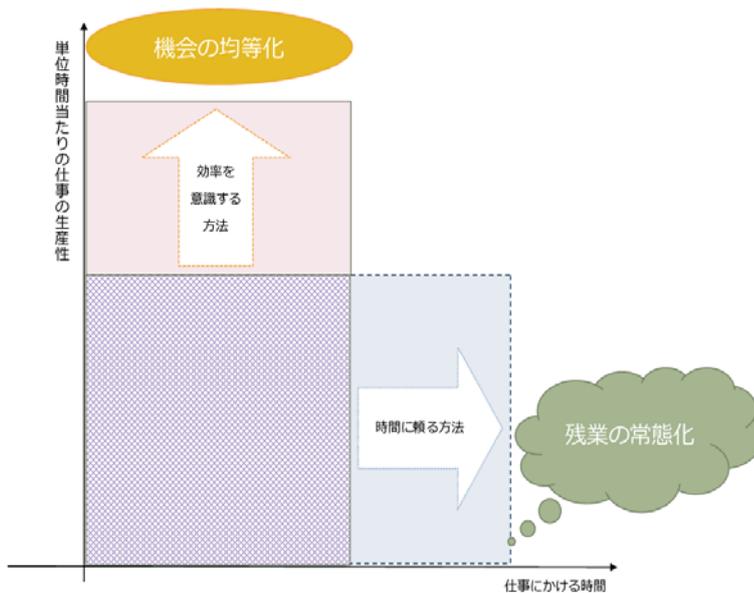
## 某大企業における人事評価と残業時間の関係 事務技術職



18

## 「時間をかける働き方」から「時間意識の高い働き方」への転換

(出所) 佐藤博樹『『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む』『人材教育』2016年8月  
これからの仕事の発達スタイル



19

## 「時間制約」(ワーク・ライフ社員)を前提とした仕事管理・働き方(1)

### ◆これまでの仕事管理・時間管理

仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う

### ◆これからの仕事管理・時間管理

時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

20

## 「時間制約」(ワーク・ライフ社員)を前提とした仕事管理・働き方(2)

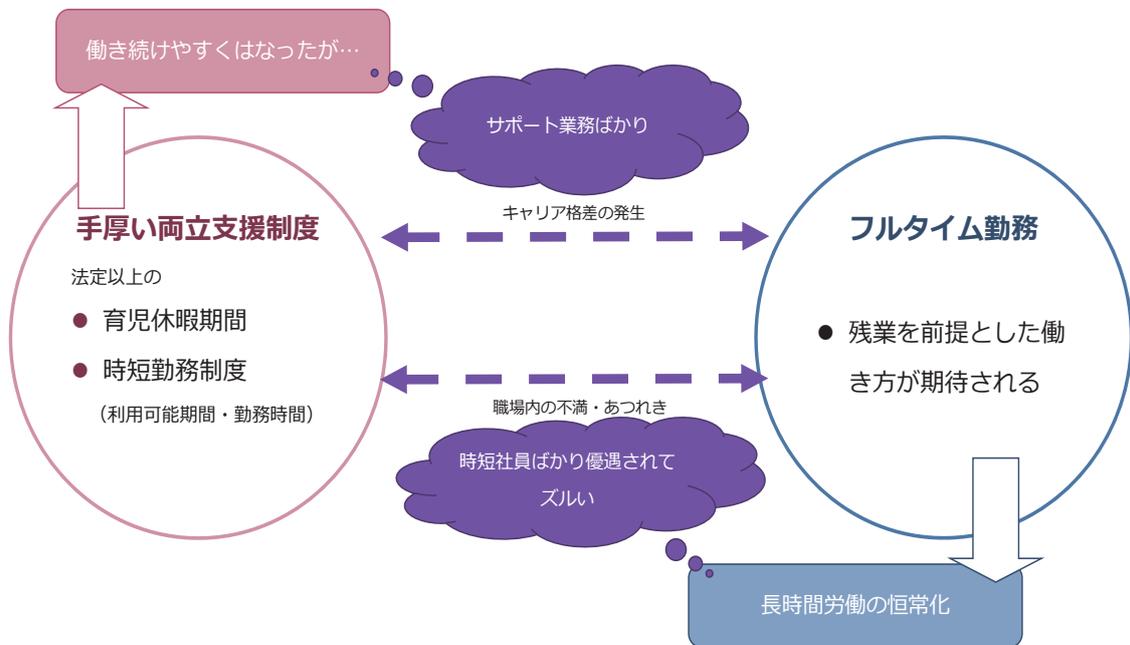
### •「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える

⇒無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化(仕事の「見える化」、情報共有等)、能力向上(職場成員の全員のレベルアップ)など

⇒「時間資源」を合理的・効率的に活用する取り組みを意識化する＝時間意識を高める

21

# 女性の活躍の場の拡大と働き方改革



(出所) 佐藤博樹『『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む』『人材教育』2016年8月

# 多様な部下をマネジメントできる 管理職＝WLB管理職

24

## 管理職と一般職の役割の違い

管理職の役割は、部下の働きを通じて自己に課せられた課題を実現すること

⇒管理職の特徴＝「他者依存性」

⇒一般職として優秀であっても管理職の仕事が務まるとは限らない

25

## 管理職の部下マネジメントの基本

### ①部下の役割理解支援

: 部下が自分が担うべき役割を理解すること

### ②部下の職業能力の維持、開発支援

: 部下が自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有し、能力が不足する場合は能力開発を支援すること

### ③部下の仕事意欲の維持、向上

: 部下が高い水準の仕事意欲を持続すること

⇒いずれも重要だが、最近は相対的に③が重要に

26

## 管理職の部下マネジメントのポイント

- 自分と価値観などが異なることを前提に、部下を知ること(仕事だけでなく、仕事以外の生活面などでの希望や課題などを含めて理解)
- 意味を含めて仕事上の目標を明確化すること
- 裁量権を与えるだけでなく、適宜サポートすること
- 部下の働きぶりを観察し、プラス情報(褒める)だけでなく、マイナス情報もフィードバックすること(後者には時間的なゆとりが必要)
- 部下を育成すること(とりわけ初期キャリアでは成功体験を)

27

## 管理職に求められるスキル

- 概念化スキル＝複雑な状況を分析・判断する能力（コンセプチュアルスキル）
- 対人スキル＝コミュニケーションをとり、他者を理解し、育成し、仕事を任せ、仕事意欲を高めるなど、他者と協調して仕事をする能力（ヒューマンスキル）
- 技術スキル＝特定の業務を遂行するために必要な知識・技術としての業務遂行能力（テクニカルスキル）
- 政治スキル＝権力基盤を築き、人脈を作り上げる能力（ポリティカルスキル）

28

## 「ヒューマンスキル」が重要になった理由

- 管理職と部下の価値観などが異なる

⇒部下マネジメントで、部下とのコミュニケーションによる部下理解が大事に

⇒管理職が一般職だった時代の同僚と今の部下では、価値観や働き方が異なる時代に

29

## 能力開発の担い手としての管理職

- 能力開発機会は、担当できる仕事機会に大きく依存
- 能力開発機会としてのOJT  
仕事に従事すれば能力開発効果があるわけではない  
能力開発を考えた仕事の配分と適切なアドバイスが  
不可欠
- 新人だけでなく、中堅も含め、能力開発を考えた仕事の配分が  
不可欠

30

## 能力開発機会の均等化の難しさ

- 管理者の部下の能力伸長に関する「期待」が、部下への仕事配分(能力開発機会)を規定
- 同時に、管理職の部下に関する能力伸長「期待」が、部下の能力向上意欲を左右する  
「ピグマリオン効果」「予言の自己成就」

⇒例えば、女性と比較すると、男性に対しては、中期のキャリアを考慮し、能力伸長を期待して、仕事を配分することになりがち

31

## この差は 僅か、僅かではないか

	仕事上のチャレンジの提供	フィードバックの提供	サポートの提供
男性部下 =女性部下	・新しい仕事やその部下にとって難しい仕事にチャレンジするよう促す	・その部下の仕事の質を厳しくチェック	・今後のキャリアの相談を受ける ・今後のキャリアについてアドバイス
男性部下 >女性部下	・やりがいのある仕事を与える	・部下の職務遂行上の課題を指摘	・今後のキャリアを後押しする
男性部下 <女性部下			・部下の気持ちや立場を大切にする

資料) 前ページの中央大学戦略経営研究科WLB&多様性 推進・研究プロジェクト「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査結果～営業部門の管理職を対象に～」(2018年5月) P11

\*雇用区分が同一(「男女とも総合職」「男女とも一般職」「男女とも総合職・一般職の区分がない」)の男女部下をもつ管理職(115名)を対象にした集計より作成

32

## 無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)

- 代表的な「無意識の思い込み」  
「特定の概念」を「特定の概念」に無意識に結びつけること  
例えば、赤⇒火事、トマト⇒赤など
- ダイバーシティ経営で対応が必要となるのは、個人の属性、例えばジェンダー、人種、年齢などを特定の概念に結びつけ、それを個人に当てはめることを解消すること  
「インド人は数学が得意」、「女性は管理職に向いていない」  
「男性は家事にむかない」、「高齢者は新しいことを学ぶのが不得意」など
- 「無意識の思い込み」は、無意識の行動を引き起こす  
女性は管理職に向かない⇒女性には、管理職登用に必要な能力獲得に繋がる仕事を与えようとする
- 心理学の最新の研究によると、「無意識の思い込み」の解消は「困難」  
⇒対応策: 自分の中の隠された「無意識の思い込み」に「気付き」、その思い込みが自分の思考や行動に影響を及ぼすことを最小限にするように留意することが大事  
具体的には、管理職は、部下などの対人情報を処理する際に、ジェンダーなど当該個人のカテゴリーに注目するのではなく、当該個人の個々の能力などの情報に着目することで軽減が可能  
⇒人々を個々人として捉えること

33

## 管理職に求められる新しい役割

- 働き方改革:ワーク・ライフ社員を前提とした時間意識の  
高い働き方の実現  
⇒過去の自己の働き方の否定
- 部下の多様性に対応した部下マネジメント  
=自己の価値観などと異なる考えを持った部下の  
マネジメント(多様性の受容)  
⇒部下の仕事意欲を高く維持するために不可欠  
⇒従来の「望ましい上司像」の変革が必要

34

## 働き方改革と生活改革の好循環を 「平日のゆとり」の重要性

35

## 「平日のゆとり」の重要性

- 週休2日制導入は雇用者の生活に「ゆとり」をもたらしたのか？

⇒平日の多忙化が休日のゆとりを奪う結果に

(参考) 矢野真和編『生活時間の社会学: 社会の時間・個人の時間』東京大学出版会、1995

36

## 「毎日1時間の残業」は適正か？

9時から19時まで勤務(所定内8時間+残業1時間)

+

往復2時間の通勤時間

=6時半に起床し8時前に家を出て、20時過ぎに帰宅し食事など  
(24時に就寝で、睡眠時間6時間半)

=平日の在宅時間のほとんどは、睡眠・食事など必需時間に

「平日のゆとり」がない生活

平日のゆとりがないと、週末もゆとりを持ってない

⇒残業削減のみでなく、平日のゆとりの実現が課題

定時退社週2日以上実現へ

残業を行う場合はまとめて(メリハリワーク)

37

# 働く人々の生活改革と変化対応行動

38

## VUCAの時代と企業経営

- Volatility (変動)
- Uncertainty (不確実)
- Complexity (複雑)
- Ambiguity (曖昧)

例えば、企業環境が持続的に変化することは分かるが、どのように変化するかを事前に正確に予測することが極めて困難に

39

## ビジネスパーソンに求められる「変化対応行動」

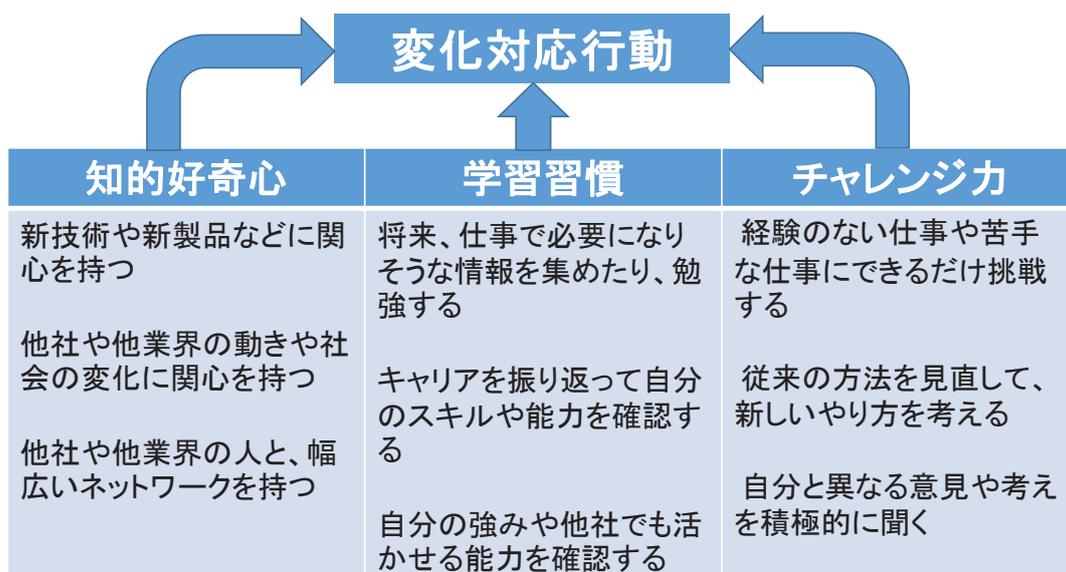
- 担当している仕事に必要な知識やスキルを身につけるだけでなく、「変化対応行動」が求められる時代に

社会経済環境やビジネスの変化に  
 常に関心を持つ「**知的的好奇心**」  
 新しいことを常に学び続ける「**学習習慣**」  
 予測できない変化にも取り組む「**チャレンジ力**」

⇒「知的的好奇心」、「学習習慣」、「チャレンジ力」の3つの特性を備えた行動＝「変化対応行動」

40

### 「変化対応行動」の構成要素と各構成要素の行動の例示



41

## 社員の「変化対応行動」を促進する要因は何か？

変化対応を求められる職場での仕事経験(学ぶことが不可欠、新しい発想などが求められる)や失敗がマイナスにならない職場風土(新しいことでも受け入れられる)、さらに社内・社外における多様な人々と交流が、社員の変化対応行動を促す

≪企業によるダイバーシティ経営の取り組みが、働く人々の「変化対応行動」の向上に貢献する

＝仕事役割だけでなく、仕事以外の場で多様な役割(多重役割:多様な役割期待への対応)を担うことが、多様な価値観の受容や異なる環境への適応力を高める機会となる

≪変化対応行動ができていても仕事と仕事以外の生活の「自己管理」ができていない人は、時間をかけた働き方を志向し、長時間労働になる可能性が高く、その結果、企業外での多様な人材との交流機会が少なくなり、「変化対応行動」が低下するか可能性が高い

≪仕事以外の生活を大事にする生活改革が同時に進行しないと、「変化対応行動」の維持・向上が有効に機能しない可能性が高い

42

## ビジネスパーソン自身が「変化対応行動」を高めるために取り組めること

・社内・社外で多様な人材との交流機会を増やすこと

⇒とりわけ「仕事役割」以外の役割を、仕事以外の場で担うことが、異なる価値観を知る機会となり、これまでの価値観の相対化に繋がる

⇒「パーソナル・ダイバーシティ」の実現

⇒異なる価値観を知ることで、「学習棄却」を組み込んだ「学習習慣」の獲得が可能に

43

分科会D: ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ

# 働き方改革を進めるマネジメント

## —生産性向上と従業員満足の両立—

労働政策研究・研修機構(JILPT)

高見 具広

## 働き方改革が要請された社会的背景

### ➤ 過重労働対策の必要性

…過労死・過労自殺があらためて社会問題化。過労死防止法の成立など、社会として長時間労働を削減する取組みが加速してきた。

### ➤ ダイバーシティ経営の必要性

…全国的な少子高齢化、人口減少がいつそう進む中で、企業の人手不足が深刻化。時間的制約のある人材を含む多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりの必要性があらためて注目された。

### ➤ ホワイトカラー生産性向上の必要性

…グローバル競争が激化するなかで、国際的にみて低いとされるホワイトカラー労働の生産性向上がより重要なテーマとなり、生産性を大きく向上させ得るイノベーションを待望する声も高まってきた。

など

# 働き方改革関連法

## (2018年成立、2019年4月より施行)

- **時間外労働の上限規制**: 月45時間かつ年360時間が上限の原則に。
- 繁忙期など、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(休日労働含む)を限度に設定されることが求められる。月45時間の原則を上回るのは年6回まで。違反企業には、6ヶ月以下の懲役または30万円以下の罰金。

表. 働き方改革関連法のポイント(労働時間関係)

・時間外労働の上限規制
・年次有給休暇の取得義務化(使用者の時季指定権)
・高度プロフェッショナル制度の創設
・勤務間インターバル制度の普及促進
・産業医・産業保健機能の強化

出典: 厚生労働省資料

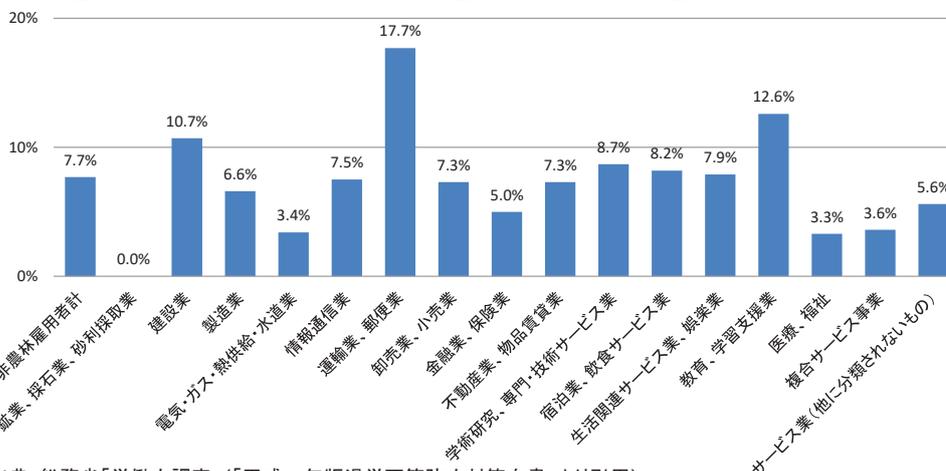
3

## (参考) 働き方改革の背景状況

### —労働時間の現在—

- 日本の労働時間…平均で見ると、1980年代後半以降に短縮。週休2日制普及の部分もあるが、パートタイム労働の増加が平均短縮に大きく寄与。
- 30～40代男性で長時間労働者の割合高い。業種による差も大きく、「運輸業、郵便業」「教育、学習支援業」「建設業」で特に長時間労働の割合高い。

図. 1週間の就業時間が60時間以上の雇用者の割合—業種別—(2017年)



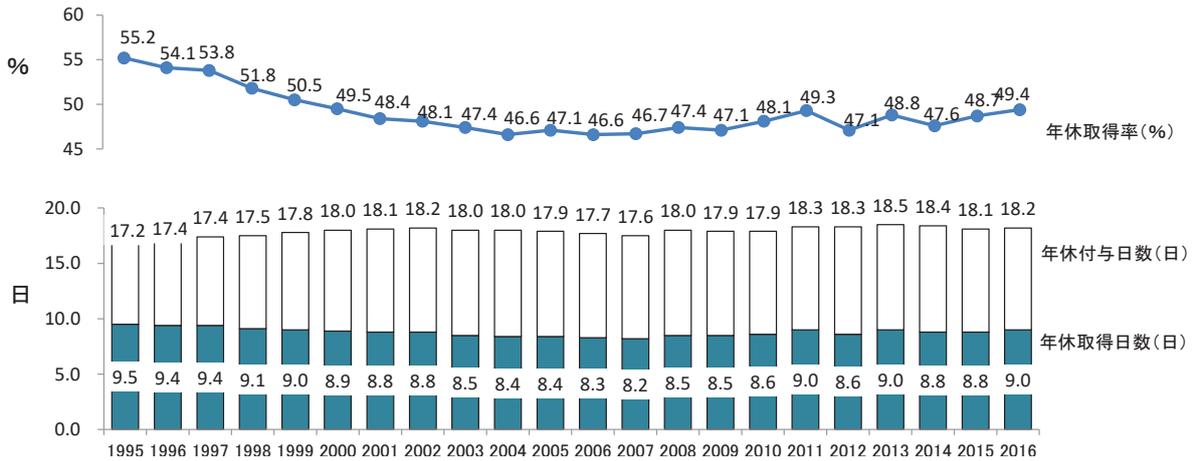
出典: 総務省「労働力調査」(「平成30年版過労死等防止対策白書」より引用)

4

## (参考)働き方改革の背景状況 — 年次有給休暇(年休)取得の状況 —

- 年休取得率は50%を下回る水準。「取得しにくい状況」変わらず。
- 職場の雰囲気や体制が取得を阻んでいると言われた。

図. 年次有給休暇の取得率、付与日数・取得日数の推移



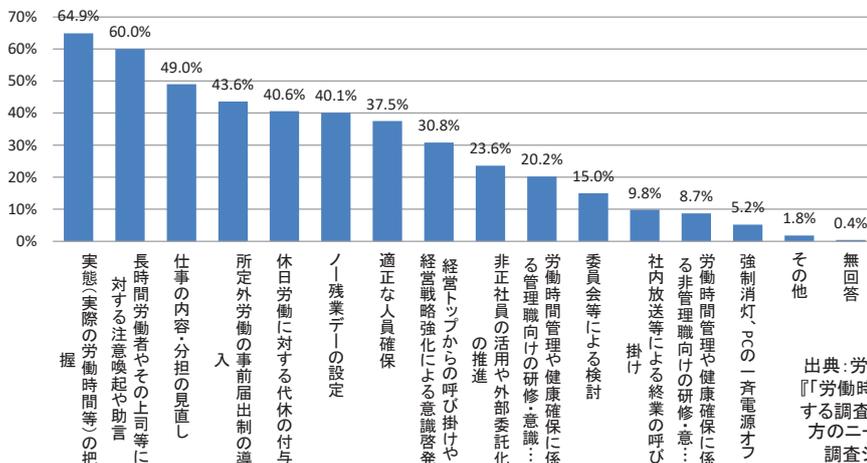
出典:厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」「平成30年版過労死等防止対策白書」より引用<sup>5</sup>

## 企業における残業削減の動き

- 法規制変化の他、社会の機運もあり、企業も積極的な残業削減の取組み。
- 社内業務の効率化(会議の時間短縮、オフィスレイアウトの見直し、稟議の簡素化など)。残業時間の見える化、在宅勤務・サテライトオフィス利用の拡大等。

→働き方改革、これで十分か？次の課題は？

図. 残業削減に向けた企業の取組み



出典:労働政策研究・研修機構(2016)『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査結果」および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果』JILPT調査シリーズNo.148。複数回答。6

## 働き方改革を進める上で考えるべき点

1. 目的の再確認：生産性、従業員満足、ダイバーシティ等  
…何のための働き方改革か。残業削減が自己目的化していないか。
2. 仕事量が減らないならば、残業が数字上減ったとしても、問題は残る（=本当に働きやすくなっているのか？）  
…就業時間内の労働強度の上昇。  
…管理者の把握しないところで持ち帰り残業、休日就業 など。
3. 時間が限られる中で、業務の偏り、教育訓練は大丈夫か（=企業の成長、従業員満足に関係）  
…管理職への業務の偏り？  
…優秀な社員への業務の偏り？  
…教育訓練(OJT、Off-JT)を丁寧に行う余裕がなくなる？

7

## 生産性向上の方策：やりがいを高める

- 生産性向上：残業が削減されれば自然と達成されるものではない。
- 効率化等の方策もあるが、近年は、従業員のパフォーマンスに注目集まる。
- 社員がやりがいをもって、いきいき働けることで、ストレスが低減し、会社も生産性が高まるとされる。
- ワーク・エンゲイジメント指数などを用いて社内の取り組みをしている企業も。

図. ワーク・エンゲイジメント・スコア別にみた個人の労働生産性に関する認識(全企業、現在と3年前の比較)

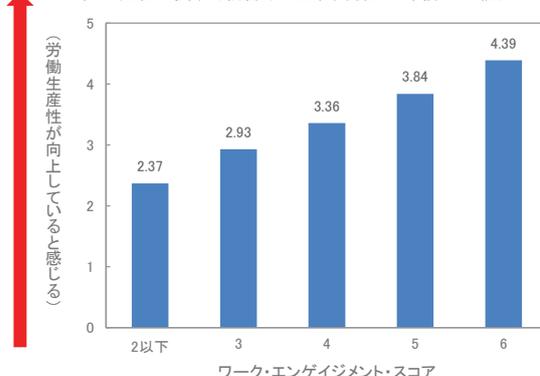
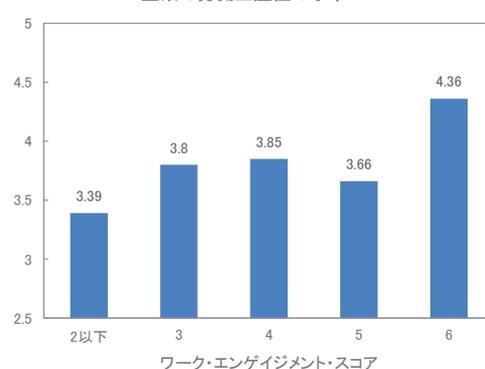


図. ワーク・エンゲイジメント・スコア別にみた企業の労働生産性の水準



※**ワーク・エンゲイジメント**とは、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つがそろった状態として定義される概念。

参照：厚生労働省(2019)『令和元年版労働経済白書』

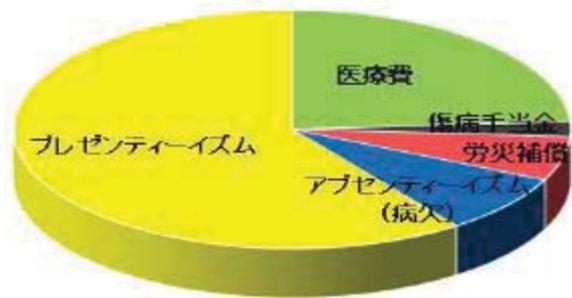
8

## 生産性向上の方策： パフォーマンスの低下状態を把握する

- パフォーマンス低下状態への着目…アブゼンティーイズム、プレゼンティーイズム。とりわけ後者が生産性低下の大きな部分を占めるとされる。
- プレゼンティーイズムには、ストレスや職場関連要因が関係。

⇒生産性向上のためにも、従業員の負荷、健康状態に関する  
マネジメントが求められる。

図. 従業員の健康関連総コストの構造



- ✓ **アブゼンティーイズム**…体調不良による欠勤、病欠休業のこと。
- ✓ **プレゼンティーイズム**…何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態のこと。

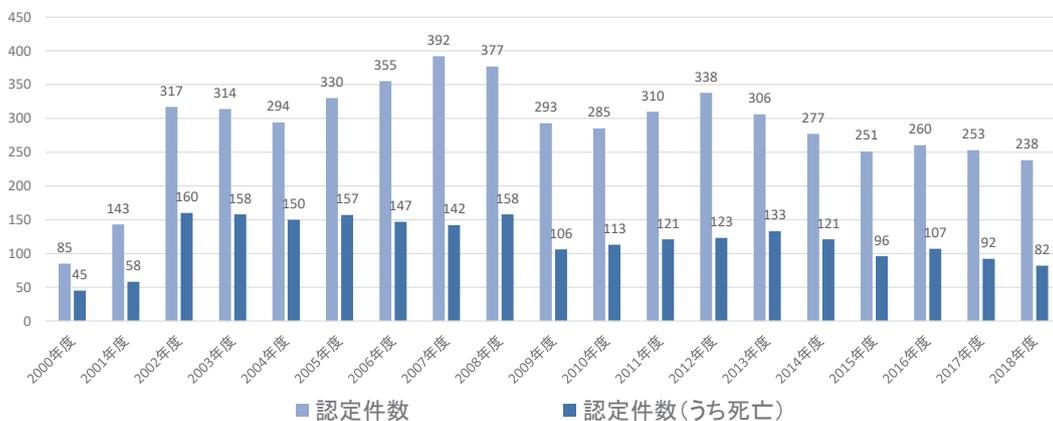
出典：東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニットホームページより

9

## (参考) 過重労働の健康への影響① —脳・心臓疾患の労災認定—

- **脳・心臓疾患**：業種別では、運輸業(トラック運転手)、建設業(総合工事業)、飲食店、小売業、製造業などで多い。50代が中心。
- 長時間労働や不規則勤務などによる疲労の蓄積が主な発症要因。

図. 脳・心臓疾患の労災認定件数の推移



出典：厚生労働省『令和元年版過労死等防止対策白書』をもとに作成

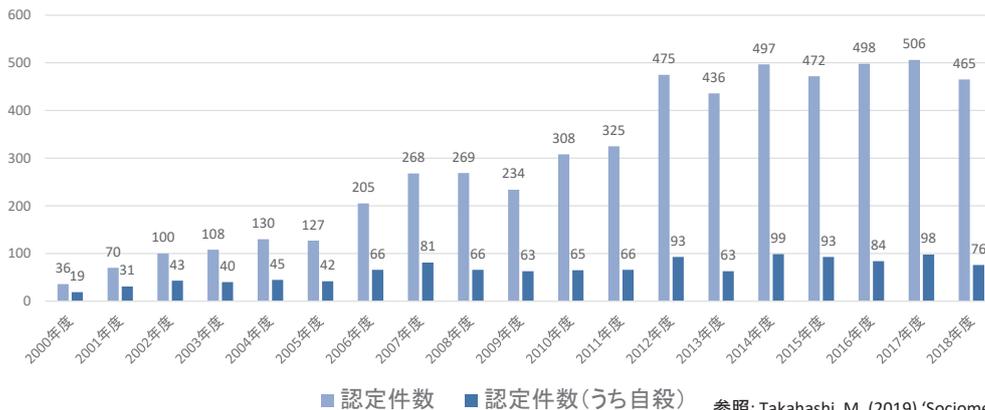
10

## (参考) 過重労働の健康への影響②

### —精神障害の労災認定—

- 精神障害：請求が増加傾向。支給決定も400～500件程度で推移。30～40代中心。就業人口比では、情報通信、運輸、専門サービス業で高い (Takahashi2019)
- 仕事の量・質の変化、責任・ノルマ、人間関係、ハラスメントが主な発症要因。
- 精神障害発病は、休職や退職も伴うことが多く、企業にとっても人材損失。

図. 精神障害の労災認定件数の推移



出典：厚生労働省『令和元年版過労死等防止対策白書』をもとに作成

参照：Takahashi, M. (2019) 'Sociomedical problems of overwork-related deaths and disorders in Japan' *Journal of Occupational Health* 61. 11

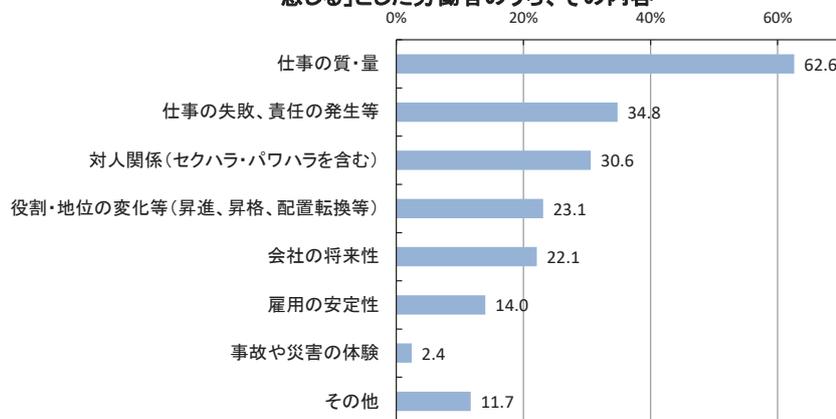
## 仕事のストレス

### —仕事の質・量が中心的な負荷—

- 半数を超える者が、仕事や職業生活に関してストレスを感じている (58.3%：厚生労働省『労働安全衛生調査』平成29年)。中身は、仕事の質・量、対人関係等。
- 仕事のストレスは、身体的・精神的健康への悪影響をもたらす。

⇒ストレス要因に、どのように対処したらよいか。

図. 「仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じる」とした労働者のうち、その内容

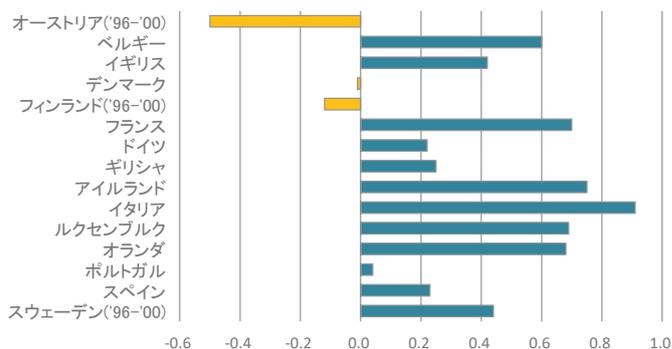


出典：厚生労働省『平成29年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況』。 12

# ストレスに関わる仕事の質・量とは何か —労働強度への焦点化—

- 多くの欧州諸国では、労働時間が長期的に短縮する中で、時間内の労働密度(強度)が増しているのではという議論も(Green2006など)。近年の調査でも、労働の強度が問題視され、ストレス、健康等への影響が懸念(Eurofound2017)。
- 従来の日本では、仕事量の多さは残業に反映され、労働時間の問題となったが、残業管理(のみ)が厳しくなると、労働密度・強度の問題となる可能性。

図. 1990年代の欧州諸国における労働強度の上昇  
(1991~2000年の労働強度平均の変化)



参照: Green, F.(2006) *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press.  
Eurofound (2017) *Sixth European working conditions survey - overview report(2017 update)*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.

### 【ヒアリング調査から】

1. 残業削減が求められる中、仕事量は減らず、人員確保、業務効率化もうまく進まない。昼休みを早く切り上げたり集中して仕事をしたりして対応。(専門・技術サービス)

→ 残業よりも労働強度の問題に？

出典: Green(2006), p.59. (※労働強度は、「とても早いスピードで仕事をしなければいけない」「タイトな締切りで働かなければならない」頻度から点数化。)

13

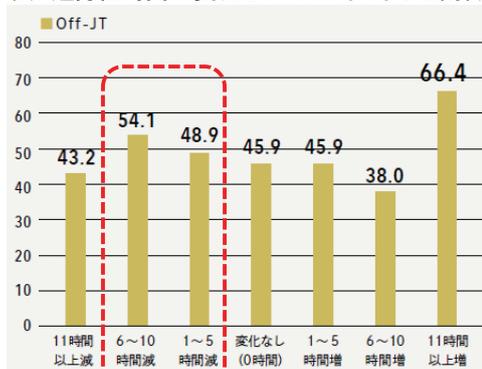
# 業務の偏り、教育訓練への影響

- 時間的なしびりが厳しくなる中、特定の者への業務の偏り、教育訓練への影響が生じていないか？

- ✓ 管理職への業務の偏り(労働時間規制の緩やかな人の負荷が増す)
- ✓ 優秀な社員への業務の偏り(全員を育てる余裕がなくなる)
- ✓ 教育訓練(OJT、Off-JT)を丁寧に行う時間がなくなるなど。

⇒業務の偏り、教育訓練の縮小は、企業の成長、従業員満足を阻害。

図. 週労働時間の変化とOff-JTがなくなった割合



### 【ヒアリング調査から】

1. 業務進捗は個人差が大きい。とにかく残業させられなくなる中、仕事の割り振りの差が顕著になり、できる人に仕事が集中する傾向に。育成が心配。(情報通信)

⇒ 残業削減で、全員を丁寧に育てる余裕がなくなっているケースも？

出典: リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか」Works Report 2018.

14



# 柔軟な働き方のマネジメント

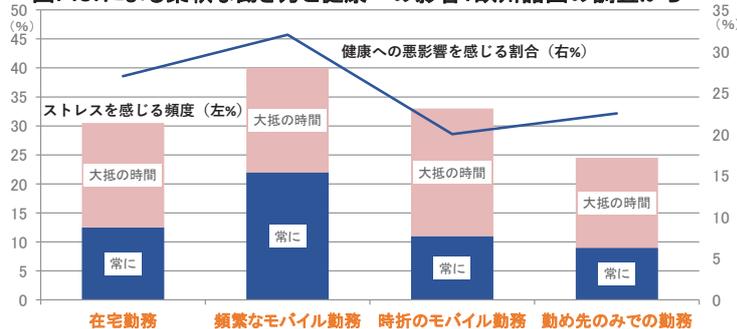
## —働き方の自己管理まかせはリスクも—

- 「自分で仕事のやり方を決められる」「時間・場所にとらわれず働ける」  
…一見「働きすぎ」にはならなそうだが、健康をこわすまで働いたり、生活とのバランスを崩すリスクも指摘。(研究では、専門職、管理職の働きすぎに焦点)

### 自分で決められるのになぜ「働きすぎ」に？

- 現実的制約: 仕事量の裁量欠如、顧客のスケジュール優先、職場風土等。
- 自己決定ゆえ: やりがいから働き過ぎてしまう、切り替えがうまくいかない。

図. ICTによる柔軟な働き方と健康への影響: 欧州諸国の調査から



出典: Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publication office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva, pp.38-39をもとに作成。(※頻繁なモバイル勤務とは、IT機器を活用し、週に複数回、勤務先以外の2カ所以上の場所で仕事をしている状態を言う。)

参照: 高見具広(2019)「仕事・働き方の自律性と労働時間—社会的な観点からの論点整理—」JILPT Discussion Paper 19-06.

### 【ヒアリング調査から】

エンジニアは、やりがいのある仕事と自由を好む。時間や仕事の仕方を自己管理にまかせている。自己管理がうまくいかないケースもある。ひとつはパフォーマンスが上がらない場合。もうひとつは、責任感が強くて仕事を抱え込んでしまい健康を壊すまで働いてしまう場合。後者のケースへの対処が課題。(情報サービス)

→自由を重んじる中での適切なマネジメントは？

## 論点①: パフォーマンスをどう管理するか (仕事のやりがいと負荷)

- やりがいをどう高めるか…仕事の進め方や時間の裁量性を高めるなど。→仕事のやりがいは、個々の満足、成長、企業の生産性にもつながる。
- 負荷がかかりすぎないようにするには
  1. 残業時間のチェックのほか、負荷の面からの仕事管理(割り振り・進捗管理・見直し)が同時に必要。
  2. 経営を巻き込んだ対策の必要性: 現場の負荷の理解、顧客との関係など。
  3. 健康状況の把握と、適切な声かけ、対応。やりがいを持って働く社員でも、異変のシグナルを早めにつかみ、適切なセーブをかけることも大事。

### 【ヒアリング調査から】現場管理職の取り組み

1. 残業時間のデータを日々モニタリングし、オーバーペース気味の社員には、自分で抱えないで他の人にも手伝ってもらえることを吐きだしてもらおう声かけ。成果以上に長い傾向のある人には、「1時間でやってみよう」などの意識づけも。(機械製造(経営企画))
2. 時間と成果が比例しない業務。仕事のやり方・時間管理は個々の部下に任せ、プロジェクトのパフォーマンスで進捗管理している。ただ、日頃声かけをして、疲れているようだったら、「この日に休んだ方がいいのでは」などのコントロールはしている。本人が言いにくいところもあるので。(非鉄製造)
3. 研究開発系の仕事。タイムマネジメントの上手い下手がある。3週間先まで個々の抱えている仕事のスケジュールを書かせている。進捗が遅れていると一目でわかる。個々の意識づけのほか、場合によっては部署内・部署間で仕事を平準化できる。(建設(設計))

## 論点②：社員のオフへの目配り

- 休息・生活時間の確保、オフの過ごし方…生活・健康を守るために重要であるだけでなく、オンの時間にもポジティブな効果。
- IT機器活用が広がる中、オフの時間を守るルール作り。(cf.つながらない権利)
- 働く者自身も、仕事から離れる時間を意識的に確保することが必要。

⇒社員のオフ(の確保・過ごし方)に関して、  
マネジメント(=人事部、管理職)としてすべきことはあるか？  
(何らかの社内ルール策定、マインド醸成、仕事量の適正化など)

図. オフの時間を確保するための(仕事がオフの時間を侵食しないための)対策  
(イギリス企業に対する調査結果(2018年))

全従業員へのよりよいガイダンス

業務量等の関連要因の調査

現場管理職が危険サインを見極められるための研修

投入量より成果を評価する文化の醸成

業務時間外が確実にオフとなるよう、IT機器活用を見直し 等

- ✓ 同レポートでは、社員が勤務時間外に自宅等で仕事をしたり、休日に仕事をしたり、年休を病気のために使ったりする行為を'leaveism'と呼び、2/3以上の従業員がこうした行為を行っており、プレゼンティーズムとも関係すると指摘。
- ✓ 長期的には個々のパフォーマンスや生産性に影響。
- ✓ 企業の27%は何らかの対策を講じている。

出典：CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) 2018 'Health and Well-Being at Work' Survey Report.

19

## **【第Ⅱ部】**

**全体会：パネルディスカッション**

**カップルでの子育てを実現するために：  
企業・職場の支援のあり方**









---

中央大学大学院戦略経営研究科  
ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト  
第 11 回成果報告会

多様な人材が活躍できる企業経営を目指して

発行 2019 年 11 月 22 日

© 2017 中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

