

日本企業のダイバーシティ・マネージメント : NTT データと日立製作所を事例に

著者	白石 弘幸
雑誌名	金沢大学経済論集 = Kanazawa University Economic Review
巻	32
号	2
ページ	75-96
発行年	2012-03-30
URL	http://hdl.handle.net/2297/30423

日本企業のダイバーシティ・マネジメント

—— NTTデータと日立製作所を事例に ——

白 石 弘 幸

- I はじめに
- II ワーク・ライフ・バランスをめぐる二つの問題
- III ダイバーシティ・マネジメントの本質
- IV 事例研究(1)－NTTデータ－
- V 事例研究(2)－日立製作所－
- VI 結 び

I はじめに

どの程度ファミリー・フレンドリーな組織になっているか、換言すれば勤務の仕方等に関して従業員とその家族にどのような配慮をしているかは企業の評価尺度として今日、非常に重要になってきている。本研究で取り上げるダイバーシティ・マネジメントは自社をこういうファミリー・フレンドリーな組織にする上で必要不可欠となる。これは人材の多様性を受容し、さらには当該多様性を向上させる観点で属性や境遇に関わりなく従業員にとって働きやすい業務環境を整備する取り組みをさす。

本研究の目的は、「ベストマザー賞」(団体部門)を受賞した企業から株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(以下、NTTデータ)と株式会社日立製作所(以下、日立製作所)を取り上げ、日本におけるダイバーシティ・マネジメントの先進事例に関する現状把握と検討を行うことにある。ベストマザー賞はファミリー・フレンドリーな制度設計やダイバーシティ・マネジメントの普及・浸透活動で大きな実績をあげているNPO法人、日本マザーズ協会により運営さ

れている。実務家および求職者の間で注目度が高く、受賞した企業側もアニュアル・レポートやCSR報告書等で当該受賞を積極的にアピールする。ちなみに事例研究の対象であるNTTデータと日立製作所は、男性有職者の子育てを支援しているファザーリンク・ジャパンと第一生命経済研究所が共同で行っている「父親が子育てしやすい会社調査」でも最高位(三ツ星)にランキングされている。加えて、両社とも2005年4月に施行された「次世代育成支援対策推進法」で定められた従業員子育て支援企業認定(通称くろみんマーク)を取得している。これは同法に基づいて従業員の子育てを支援するための行動計画を策定・実施し、当該取組み内容と成果が一定基準を充たした企業に認定されるものである¹⁾。

筆者は先の研究において、ダイバーシティ・マネジメントでは従業員個々の状況に応じて二つの側面を持つワーク・ライフ・バランス問題を解決し、両方の意味での仕事と私生活の調和を実現することが重要となるということを指摘した。すなわち一つは労働時間と生活時間の均衡関係が崩れ、そのバランスに著しい偏りがあるというもので、もう一つは労働時間や勤務体制に柔軟性がないというものである(白石, 2010, 137)。

ダイバーシティ・マネジメントを推進するためには、この二つの側面を持つワーク・ライフ・バランス問題を解決する必要がある。しかしそこには障害も多い。前述した二社はダイバーシティ・マネジメントにどのように取組み、このワーク・ライフ・バランス問題にどう対処しているのだろうか。実践的見地からその具体的施策を探りたい。

II ワーク・ライフ・バランスをめぐる二つの問題

ダイバーシティ・マネジメントと密接な関係にあるのはワーク・ライフ・バランス、すなわち仕事と私生活をどう調和させるかという問題である。個人によりその具体的様相は種々様々であるものの、大きく捉えるとこれは二つに類型化できる。

一つは労働時間と生活時間に著しいアンバランスがあるというもので、一般的には後者に比して前者の方が長すぎるというものである。高度成長期の

「働きバチ」、バブル経済期の「24時間社員」「企業戦士」といったタイプは減っているものの、今日でも放っておくと連日深夜まで残業に励むという従業員はいる。また組織風土的にそれが暗に推奨されている場合もある。

しかし深夜まで残業させたり、休業日に出勤させたりして、従業員をいわば「仕事づけ」にするような勤務体制は仮に短期的には大きな成果をあげたとしても、長期的には有効とは言えない。このような状況において従業員は多くの場合、肉体的には疲労感、精神的には「ストレス」を感じるため、定着率や生産性を低めてしまうし、そもそもある意味で人間性を軽視しているようなこういう企業が組織として健全であるかということ、そうとは言えないだろう。このような状況を改善する基本的な方策ないし方向性とは勤務時間(残業)を減らすというものである。

もう一つのワーク・ライフ・バランス問題は労働時間と勤務体制にフレキシビリティがないというものである。労働時間に融通がきかないために、夫・妻、父親・母親といった家庭における地位(status)にともなう用務が当該時間帯に入るたびに従業員は役割葛藤を感じることになる²⁾。

すなわち一般に、現代の個人は色々な組織や集団に属し、各々で異なる地位を有する。そして地位によって役割(role)を使い分けている。たとえば一人の人間が賃金を得るために企業の一員となり、家族という集団では父親あるいは母親という地位を持つ。そして地位ごとにそれに備わる役割をいわば演じている。個人が複数の組織・集団に所属する現象をいち早く理論的に分析したリントンは、このような地位と役割に関して次のように述べている。「地位とそれを占める個人は区別され、地位とは権利と義務の集合であり、役割は地位の動的側面を表す。個人は集団内で一つの地位を与えられ、他の地位との関係の中でそれを占有する。地位を構成する権利や義務を実行するとき、個人は役割を遂行する」(Linton, 1936, 113-114)。

またニューカムは、「ある地位を占める人々に期待される行動様式が、その地位と結びつく役割(多くの社会学者によれば社会的役割social role)である」(Newcomb, 1952, 280: 邦訳, 280, ()内の補足はニューカムによる)としている。そして彼によれば、役割と地位は不可分であるという。具体的には、「地位はそれに伴う役割なくしては無意味であり、そして一定の役割は、一定

の集団や社会における一定の地位を占める人々がおこなうものである。各地位にはそれぞれふさわしい役割があり、各役割にはそれにふさわしい地位がある。与えられた地位にせよ、獲得された地位にせよ、地位の割り当ていかんにかかわらず、役割はつねに地位に結びついているのである」(op cit., 280-281: 邦訳, 280)。

しかし勤務時間に柔軟性がないと、企業に属している個人は往々にして従業員としての役割と、夫ないし妻、あるいは父親ないし母親としての役割を両立できなくなる。グリーンハウス及びビューテル(1985)、金井(2006)はこのような役割葛藤を「ワーク・ファミリー・コンフリクト」と呼んでいる(Greenhaus & Beutell, 1985, 77; 金井, 2006, 29)。この状況においては、従業員は緊張感や苦悩、焦燥感、端的に言えば「ストレイン」を味わうことになる。こういうコンフリクトとそれによるストレインを軽減するためには、労働時間に自由度を設けること、言い換えれば勤務体制に従業員の裁量を認め、自律的な労働時間管理を容認するということが重要になる。

ダイバーシティ・マネジメントにおいては、従業員個々の状況に応じてこのような二つの側面を持つワーク・ライフ・バランス問題を解決し、この二つの意味での仕事と私生活の調和を実現することが重要となる。すなわち一般的にはワーク・ライフ・バランスは仕事と私生活の均衡を保つというコンセプトであり、言い換えればこれは仕事のうえで成果をあげながら充実した私生活を送るために働き方を見直すという発想である。ただし実はワーク・ライフ・バランスには以上で述べたように二つの方向性があり、その両方の実践が今日求められているのである(図表1)。

問題の本質	どちらか(残業)が長すぎる	その時間そこにいる必要がある
肉体的影響	疲弊・過労	——
心理的影響	ストレス	ストレイン
解決の方向性	短縮する	裁量を認める

(白石, 2010, 140)

図表1 ワークとライフをめぐる二つの時間的問題

Ⅲ ダイバーシティ・マネジメントの本質

ダイバーシティ・マネジメントには、国籍や人種、性別や障害の有無に関わりなく全ての人が各人の能力を業務の場で存分に発揮できるという環境の構築、公平な職務環境の整備に関する企業の社会的責任、いわゆるCSR (Corporate Social Responsibility) 遂行という意義がある。

少子高齢社会的な傾向の進展と生産人口の減少の中で、職務能力の高い人材を多数雇用することは加速的に困難さを増す。ダイバーシティ・マネジメントはそういう中で有能な人材を確保することにもつながる。

このことは女性従業員に関しても当てはまる。ダイバーシティ・マネジメントの意識が弱く、これに関する取組みが遅れていると、女性従業員が結婚・出産を機に退職してしまうということになりかねない。そして、「退職は、キャリアの中断を意味し、教育訓練に時間と費用を費やしているにもかかわらず、それらが回収される前に仕事を離れる」ことを意味する(松繁, 2007, 2)。企業にとり教育訓練コストの未回収部分が大きくなるのである。一方、「ファミリー・フレンドリー施策の充実は女性社員の昇進や給与には直接影響しないが、彼女らの勤続を伸ばす効果があること、そして、そのことを通じて昇進を促し、給与を高めているという筋道がある」(前掲論文, 6)等の因果関係も指摘されている³⁾。すなわち敢えて冷めた言い方をすれば、ダイバーシティ・マネジメントとそれによる企業のファミリー・フレンドリー化は女性従業員の定着率を高め、またそれにより導かれる昇給や昇進が職務へのその動機付けを強化することを通じて、女性従業員の能力発揮と企業収益への寄与をより長期的に確保することにつながるのである。実際、先行研究の中には、「ポジティブ・アクションとワーク・ライフ・バランスを行っている企業ほど、企業の生産性と個人の生産性が高まっている」ということを実証しているものもある(阿部, 2007, 193)⁴⁾。

ただしダイバーシティ・マネジメントの意義はこのようなCSRの遂行、人材の確保にとどまらない。ましてや、人材の多様性を管理の複雑化要因あるいは企業経営にとってのある種の制約条件と見なすのは誤った認識である。CSRを果たすことは企業にとって極めて大切であるし、少子高齢社会で優秀

な人材を採用し定着させることは企業にとって本質的課題であることはもちろんであるが、他方で営利組織としての企業は存続するために収益性を維持し、さらにこれを向上させなければならない。この点に関してダイバーシティ・マネジメントはどのような意義を持つのだろうか。前の拙稿で説いたように、これには営利組織としての企業の存続という観点でより重要な機能的側面、すなわち知的創造活動を活性化する基盤整備という意義がある(白石, 2010, 155)。

日本では伝統的に、異質性の排除が組織の和や結束につながるという考え方が支配的だった。換言すれば、「出るくいを打つ」「横並び」といったことばに象徴されるように、突出や異端を嫌い同質性を重んじる風土があった。これは狩猟民族とは異なる農耕民族に一般的に見られる文化であるとも言われる。

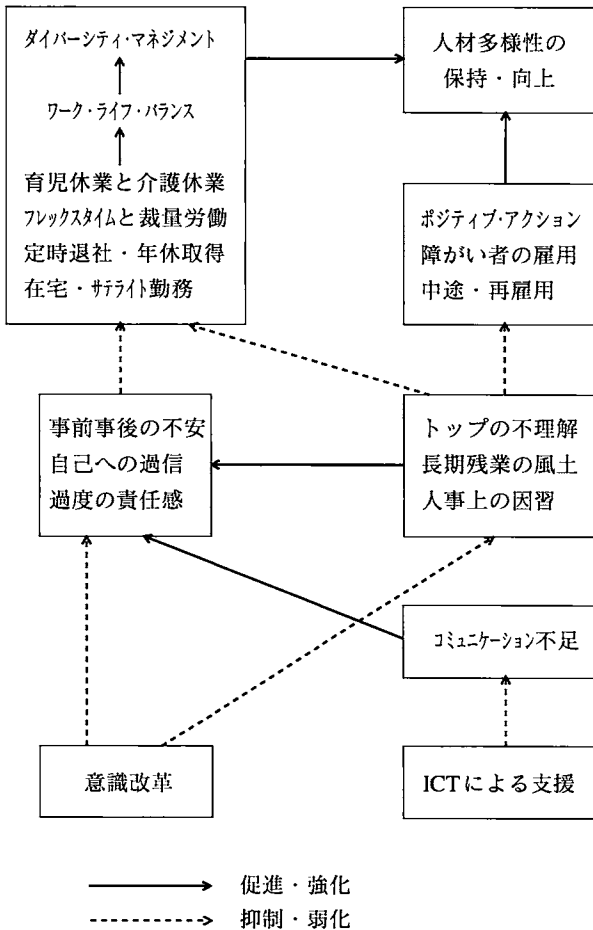
しかし現状を打破するブレークスルー、革新、斬新なアイデアや付加価値の高い新商品は、多様な知識や情報の相互作用から生まれる。知識や情報、考え方や視点、ものの見方が自分とは異なる他の従業員とコミュニケーションをとる過程で知的触発、知識と知識の結合や連携が起こるのである。

消費者ニーズに代表される刻々と変化する環境ファクターに対応した新商品、新事業や戦略を創出し、企業を存続と成長に導くのは、多様な知識や情報の間に起こる知的触発と異種結合である。そして先に触れたように、人材が多様であれば、気づきやひらめき、知識の異種結合や異分野知識の連携によって、付加価値の高い新商品、画期的な知的アウトプットが生まれやすくなる。

このようなことから、企業は保有する、あるいは入手可能な知識の多様性を維持・向上させなければならない。そしてそのためには、企業は多様な人材を確保し、また組織内の自由度を維持する必要がある。つまりダイバーシティ・マネジメントにおけるダイバーシティの真の意義、人材多様性の本質は、知識や視点の多様性にある。

そしてダイバーシティ・マネジメントの最も一般的かつ本質的と言える課題、すなわち多様な人材を確保するうえで対応が不可欠な問題は、従業員各々に関し仕事と私生活をどう調和させるかということである。従業員は自分の属性や境遇、家族構成によってそれぞれ異なるワーク・ライフ・バランス問

題を抱えている。具体的様相は異なるにせよ、その人特有の当該バランス問題を抱えることで、ストレスやストレインを感じていることが多いのである。性別や境遇の異なる従業員がそれぞれ仕事と私生活をバランスさせられるように、企業は定時退社の勧奨と年次休暇の取得促進、育児・介護休業制度の拡充、労働時間のフレックス化や裁量化、在宅や郊外拠点での勤務容認に積極的に取り組む必要がある(図表2)。



図表2 ダイバーシティ・マネジメントの枠組み

すなわち長時間労働による肉体的疲弊や心理的ストレスを防止するためには定時退社日、いわゆるノー残業デーを定期的に設けたり、年次有給休暇の計画的な取得を促すことが望まれよう。一方、家庭における役割と職場における役割をめぐる葛藤とストレインを解決ないし軽減するための具体的施策としては、育児ないし介護を支援する休業制度の適用対象拡大と日数等の充実およびこれらの取得し易さの向上、勤務時間と勤務場所のフレキシブル化したたとえば業務開始と終業の時刻に幅をもたせるいわゆるフレックスタイム制や労働時間の設定を従業員の裁量にゆだねる裁量労働制の導入、在宅勤務やサテライトオフィス勤務といったテレワークの活用が考えられる⁵⁾。

人材多様性に直接つながる施策として女性の採用増と管理職への女性登用、障がい者や中途採用者・定年退職者の(再)雇用拡大にも注力する必要がある。前者すなわち女性に対する採用拡大と職域拡大、女性従業員の勤続年数伸長、女性管理職増加の取組みは近年、「ポジティブ・アクション」と呼ばれている。厳密にはこれは「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組」と定義される(大内, 2010, 69)⁶⁾。加えて、先に触れたように障がい者の雇用拡大と働きやすさが企業におけるダイバーシティの向上と活用につながる。同様のことは中途採用者に関しても言える。こういった取組みは社会の公器としての責務、CSRであるばかりでなく、営利組織である企業の必然的かつ合理的なミッションであると言える。

しかし実践にあたっては阻害要因も多い。たとえば長時間勤務を当然視するトップマネジャーの考え方や組織風土、職場の雰囲気、「黙って働く人が偉い」といった人材に関する古い価値観がそのような阻害要因になりやすい。また男性が仕事で収入を得て女性は育児や家事を担うという固定観念、職場復帰後に対する種々の懸念や心配もワーク・ライフ・バランス問題克服上の障害になる。法律上は介護や育児を目的として休業をとったことにより解雇など不利な扱いが生じてはならないとなっているが、往々にして従業員は職場復帰後に関して色々な不安を感じてしまう。このような不安はフレックスタイム、在宅勤務やサテライトオフィス勤務等のテレワークに関しても生じうる。しかもこれらについては、いずれかの制度を利用する前すなわち事前に

においても、利用に踏み切った事後においても不安を感じかねない。当該勤務体制に入る前の段階において種々の懸念を感ずるのみならず、しばしば入った後においても多数派の勤務時間、本社・支社における元の勤務形態に戻った方がよいのではないかと悩みかねないのである。以上のような不安は前述のトップの不理解や長期残業の風土、古い人材観、上司・同僚とのコミュニケーション不足により助長される。実際、フレックスタイム制において早めの出社・退社時刻を設定しても職場の雰囲気等から早く帰宅できず、労働時間の増大につながっているケースも多いと言われる。

これとは対照的に、実は必ずしもそうではないのに「自分がいないと職場全体が困る」「今、自分が欠けるとプロジェクトが滞る」「休みたいが自分の場合、代わりがない」と思い込んでいる場合、端的に言えば自分への過信や行き過ぎた責任感がある場合も介護・育児休業等の取得が躊躇される。こういう心理は見方によっては、同僚は頼れないとか、部下は当てにできないというような同僚・部下に対する不信感であるとも言える。いずれにせよ、これは自らが内包するワーク・ライフ・バランス改善の阻害要因、個人内部の障害と見なせる。

人事において年功序列的な考え方や「生え抜き」重視の価値観が根強い企業では、他企業における経験やそこで得た知識・ノウハウを上位者が軽視してしまう。つまり中途採用を行っていても、往々にしてその発想や視点、知識や情報網を活かすという意識が弱く、「こちらにはこちらのやり方がある」「早く慣れる(なじめ)」と独自の発想や他企業で得たノウハウを封じ込めてしまう。

ダイバーシティ・マネジメントには以上のような社内的ないし組織的(一部は個人的)な障害のほか、社外的な阻害要因もある。たとえば先行研究によれば、障がい者の雇用について投資家の間にはこれをネガティブに捉える傾向がある。すなわち「法定雇用率を達成しているという情報は株式市場からネガティブな評価を受ける」し、また「法定雇用率を達成していないことが新たな情報として株価を上昇させるために、かえって障害者の雇用促進に抑制的に働く可能性が否定できない」という指摘もある(長江, 2005, 104-105)。

ダイバーシティ・マネジメントを推進するためには企業はこれらの障害克服に取り組みなければならない。従業員の心理的不安に関して言えば、先に

も述べたようにこれは上司や同僚とのコミュニケーション不足により助長される。組織風土やトップの不理解、人事上の旧弊や古い価値観、従業員側の不安や過度の責任感意識改革によって解消を図る必要がある一方、このようなコミュニケーション不足の問題に対応する一つの有効な方法は情報通信技術(ICT)の活用である。一企業として行えることには限りもあろうが、前述のような外的阻害要因を解消するために、社外向けに障がい者雇用の意義を説く啓蒙活動等も必要となろう。

IV 事例研究(1)－NTTデータ

NTTデータ(株式会社エヌ・ティ・ティ・データ)は東京都江東区豊洲3丁目3番地に本社を置く情報・通信サービスの大手企業である。創業は1988年で、現在の主力事業はシステムインテグレーション事業、ネットワークシステムサービス事業である。売上は1兆1,619億円、従業員数は10,139名である(2011年3月期単体)。

同社がダイバーシティ・マネジメントを本格化させる契機となったのは、2005年におけるグループビジョン「Global It Innovator」の内外への提示である。すなわちワーク・ライフ・バランスの改善等を内容とする「ワークスタイル・イノベーション」をこのビジョンの一つの柱としたことをきっかけに、ダイバーシティへの取組みに従来にも増して注力することとなった。具体的には「IT業界のリーダーとして、生産性とワークスタイルを革新し、働く人の、より豊かな自己実現を支援します」と宣言した。

2008年にはダイバーシティ・マネジメントで事務局とコーディネータ的な役割を担う「ダイバーシティ推進室」を設置した。当該部署のミッションは「社員一人ひとりが生き活きと働くことができる価値ある職場づくりをめざして、『ダイバーシティの推進』『ワークスタイルの変革』『ワーク・ライフ・バランスの推進』の3つを柱とするダイバーシティ・マネジメント」を支えることにある(NTTデータ, 2010, 27)。

具体的施策として、まず「育児休業と介護休業」(図表3・A)について述べるならば、子どもが満3才まで取得可能な「育児休職」制度、子どもが小学校

3年の年度末まで取得可能な「育児のための短時間勤務」制度，最長1年6か月まで認められる「介護休職」制度，介護休職を含めて最長3年まで取得可能な「介護のための短時間勤務」制度を設けている⁷⁾。

次に「在宅・サテライト勤務」(B)について述べると，2006年度から在宅勤務(テレワーク)のトライアルを実施し，2008年度から就労制度として本格的にこの運用を開始した。この制度は職種・年齢を問わず管理職を含む全社員が利用でき，正式導入初年度の2008年度において約300名が利用した(NTTデータ，2009，27)。また障がい者の雇用(D)と関連するが，当該雇用を支援しこれを拡大するために障がいがあるために通勤が困難な社員を対象とした在宅勤務制度を導入している(NTTデータ，2010，27)。

「ポジティブ・アクション」(C)については，男女の職域差を廃止し，女性社員の管理職への登用も基本的には男性社員と同じ基準で行っている。また新卒採用における女性比率の維持・増大が図られている。加えて後述の「意識改革」(E)で詳しく紹介するように，女性社員を対象としたキャリア形成支援のための各種研修を行っている。このような施策の効果はどのようなところに現れているであろうか(V)。たとえば管理職への登用については，課長層のみならず部長層への女性社員昇進が実現している。また女性管理者数は2007年度に50人となって以降，毎年増加しており，全管理者数に占める比率も3パーセント台ながら増大傾向にある。新卒採用における女性比率は近年30パーセント台で漸増傾向を示している(NTTデータ，2010，27)。

「障がい者の雇用」(D)については，従来のシステム開発や営業分野での雇用に加え，特例子会社において，様々な障がいのある求職者向けの就労機会創出に努めている⁸⁾。より具体的には，2008年に「NTTデータだいち」を設立し，特例子会社の認定を受けた。同社ではホームページ制作のほか，名刺印刷や植木のメンテナンス，古紙回収・再生やその他のオフィス業務，石垣島や那須での農業関連事業，札幌でのPDF変換事業を開始している(NTTデータ，2010，27)。障がい者の雇用数を見ると(V)，近年は160人前後で推移しているものの，全社員数に占めるその比率は上昇し，2010年度には1.8パーセントを越えた(前掲同所)。さらに前述の特例子会社における業務に加えて，NTTデータグループの福利厚生サービス業務に配属するなど，障がい者ならではの視

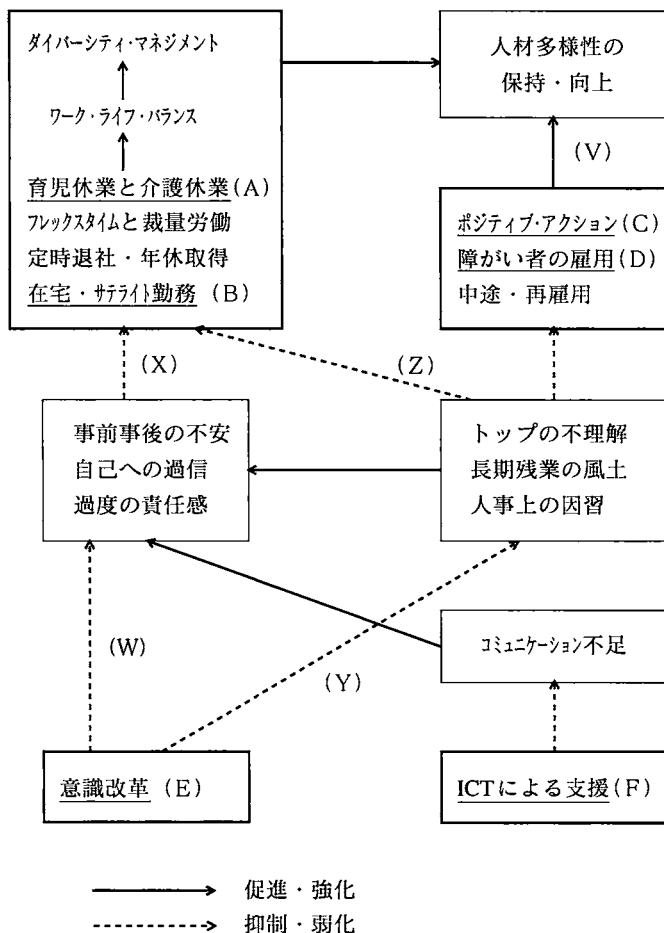
点や経験を活かそうとする姿勢もうかがえる。

社員に対する「意識改革」(E)に関しては、ダイバーシティの重要性に関する理解を促進するために、全グループ社員を対象としたフォーラムや男性社員向け研修「パパセミナー」「男性育児休職経験者座談会」を開いている。管理職特に部長層には「意識変革研修」を実施し、ダイバーシティ・マネジメントの重要性を認識するように図っている。女性社員向けとしては、キャリア形成についてディスカッションし女性社員間のネットワークを形成するために「ダイバーシティ・ワークショップ」を開催している。ワークショップ終了時に自分のアクションプラン作成を参加者に求め、次回に持ち寄った各人のアクションプランをチーム単位で議論するというも行われている。アクションプランの作成には上司からもアドバイスがなされ、その上司が当該プランの発表がなされるワークショップに同席するというのも実現した。あわせて日本生産性本部から招いた講師による専門家的見地からの助言や指導も実施された。このほかに、女性のキャリアを考える異業種交流イベント「Women's Summit」を開催し、自社社員にもこれへの参加を呼びかけている⁹⁾。

こういう意識改革の取組みは社員の不安軽減にどのような効果を及ぼしているのであろうか(W)。たとえば「約1年の産休および育休を終えて職場復帰しましたが、子育てと仕事の両立に不安を感じていました」という女性社員は、「自分のなりたい姿とそれを実現するためのアクションプランを研修参加メンバーで共有し、励まし合うことで、掲げた目標につながったことは、子育てと仕事を継続するうえでの自分の支えになったと思います」と表明している(NTTデータ, 2010, 26)。さらにこのような不安削減が「男女を問わず、在宅勤務制度の利用が拡大」(前掲報告書, 27)という現象につながっていると考えられる(X)。

また同社は全社員に在社時間の自己管理機能を有するパソコンを配布し、残業短縮への意識共有を図っている¹⁰⁾。これは残業を当然視する風土に一石を投じた(Y)。すなわち「IT業界が抱える課題の一つである長時間労働」の風潮を同社において弱化することとなり、「労働時間への意識が向上」した(NTTデータ, 2010, 29)。長時間労働風土の改善に関しては数字的にも顕著な成果があがっている(Z)。たとえば年間総労働時間の平均が減少し、2週間連続休

暇の取得数も増大した(前掲同所)。以上に加えて、育児や介護による休業者に対しては、復帰後の不安を払拭し、円滑な復職ができるように、本人と部長・課長等の上司、人事担当者による三者面談を実施している。このようなこともあり育児休職については2009年度に女性社員の取得者数が初めて単体で100名を越え、従来はほぼ0名で推移していた男性の介護休職者数が同じく2009年度・単体で4名となった(NTTデータ, 2010, 28)。意識の改革が育児



図表3 NTTデータにおけるダイバーシティ・マネジメント

休職と介護休職の取得数実績の伸びに確実に繋がっていると言える(×)。

情報・通信企業ならではの取組みとして、本社・支社社員とテレワーク社員とのコミュニケーションを活性化するための「ICT活用」(F)を積極的に図っている。たとえば育児休職者向けにコミュニケーション・ツールとして、必要な機能とソフトを装備した端末を貸与している。

以上の取組みが社内組織にどのような総合的、心理的な効果をもたらしているかをチェックするうえで同社が重視しているのは「従業員満足度」いわゆるESである¹¹⁾。同社はこれを把握するための調査「社員満足度調査」を全社員対象に毎年実施している。

V 事例研究(2)－日立製作所－

株式会社日立製作所は東京都千代田区丸の内1丁目6番地に本社を置く総合電機業界のリーディング・カンパニーである。設立は1920年で、現在の事業領域は情報通信システムの構築、電子機器の製造、電力・産業用設備の施工など多岐にわたる。売上は1兆7,953億円、従業員数は32,926名である(2011年3月期単体)。

同社ではダイバーシティ・マネジメントの意義が「女性、外国人、障がい者を含めた各人の個性や、多様な働き方を尊重しながら仕事を進めることが、グループ社員間のシナジーを高め、新しい価値創造につながる」ということばで語られている(日立製作所, 2009, 75)¹²⁾。2006年、同社はこのような趣旨のダイバーシティ・マネジメントを推進するために社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」を発足させた。当初このプロジェクトのミッションは「社内の意識改革」であった。2008年よりさらに「ダイバーシティを推進するうえで基礎となるワーク・ライフ・バランス」にも取り組むこととなり、ミッションに「メリハリのある働き方の推進」「心身の健康増進施策」「職場コミュニケーション活性化支援」が加わった¹³⁾。このプロジェクトを推進する組織として同社は「ダイバーシティ推進グループ協議会」、事務局として「ダイバーシティ推進センタ」も設置している。

具体的施策として最初に「育児休業(休暇)と介護休業」(図表4・A)につい

て述べるならば、特徴的なのは育児休暇の取得回数を小学校1年生末までの通算3年以内ならば無制限とし、当該休暇制度の使い勝手をよくしている点である¹⁴⁾。社員はその時々状況に応じて当該休暇を柔軟に取ることができる。

次に「定時退社・年次休暇の取得促進」(B)に関する施策について見てみよう。前者について日立製作所は「定時退勤日」(残業ゼロの日)を定期的に設けている。その上で、定時退社を促すポスターを掲示したり、当日、館内放送を流して注意喚起をしている。後者については、課等の単位で「年休カレンダー」を作成し、各人が毎月、年休行使予定日を記入する。これには年休取得を自らあらかじめ上司や同僚に向けて宣言することにより、きちんと休暇を取らせるという意図がある。また職場不在の予定を「見える化」(可視化)し、情報としてこれを共有することにより、社員間の連携・共同作業が滞らないようにするという狙いもある。家族の誕生日や結婚記念日、子どもの入学式などをあらかじめ登録させ、年休取得を促すといったファミリー・フレンドリーの点で注目される取組みも行っている。

「ポジティブ・アクション」(C)について述べるならば、同社は「将来的には総合職の管理職任用比率を男女同等とする」ことを基本的な考え方としている(日立製作所, 2011a, 119)。その上で、グループ会社ごとに向こう数年の雇用・管理職等の男女比率に関する目標とそれを達成するための施策が策定されている。

ポジティブ・アクションがもたらしている実際の効果も大きい(X)。女性管理者数は2000年度において73人だったが、これが2010年度には386人となった。2010年度において、全管理者数に占めるその比率は3.3パーセントである(日立製作所, 2011a, 120-121, いずれも単体の数値)。こういった女性社員の管理職への登用が戦略策定や研究開発の分野でも行われ、企業としての創造力向上につながっていることがうかがえる(前掲レポート, 123)。

「障がい者の雇用」(D)については、障がいのある人を対象に会社概要の説明や相談対応を行う「障がい者採用フェア」を開催している。加えて日立製作所本体で障がい者雇用の拡大をみぞすだけでなく、グループ各社での雇用拡大を図るために各社に対するコンサルティングを実施している。さらに同社は障がい者が安心して働ける職場環境づくりをみぞし、たとえば視覚障がい者

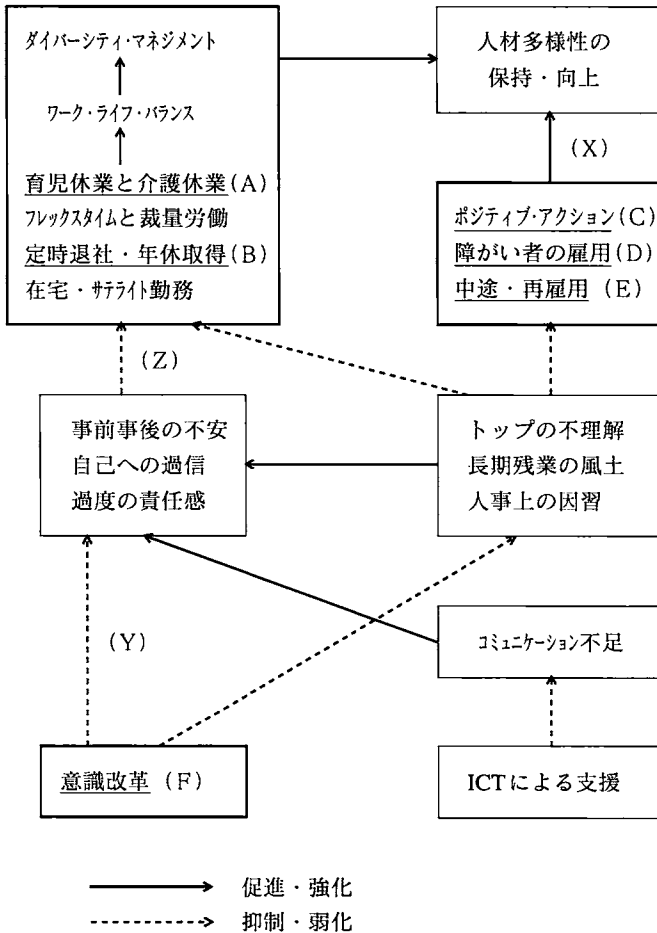
用の拡大読書器や音声ソフト付きパソコンを設置したり、聴覚障がい者のための安全に配慮した警光灯を設置するなど、障がいの状況に合わせて綿密な配慮をしている(日立製作所, 2011a, 124)。また同社は障がい者雇用の増大を図るべくグループ内に特例子会社を4社設けている。この4社では約200人の社員が社内郵便の集配, オフィス内の清掃, 各種の事務業務など, 多様な部署で活躍している。これらの施策とは別に同社は厚生労働省より「精神障がい者雇用促進モデル事業」を2009年度から2か年事業として受託し, 精神障がい者が安心して働ける職場環境づくりを進めた。たとえば障がいの特性に対応した職域の開拓, 職場内の理解促進, 会社生活について安心して相談できるナチュラルサポーターの育成に取り組んだ。職場には精神障がい者の体調を管理したり, 助言したりする精神保健福祉士も配置している。勤務時間にも配慮し週3日, 1日4時間から徐々に長時間化していく段階的な方式をとることにより, 労働の持続を支援した(日立製作所, 2011a, 124)。

このような施策は障がい者雇用に関してどのような成果をもたらしているのだろうか(X)。これについては, 2010年度において同社は単体で933人の障がい者を雇用するまでになり, 全社員に占めるその比率は2.05パーセントとなっている。また前述のモデル事業を通じて2009年度より計6人の精神障がい者を雇用し, 雇用した社員からは「1年以上働き続けられたのは日立がはじめてだ」という声が寄せられている(日立製作所, 2011a, 124)。

「中途採用・再雇用の促進」(E)との関連で特筆されるのは, ベテラン社員の豊富な経験や技術・技能の活用と伝承を促進すべく, 定年退職者の再雇用を積極的に行っている点である。具体的には, 満60才に達する社員に再雇用の機会を提供する「ライフプラン選択制度」を導入している。

「意識改革」(F)に関しては, 前章で紹介したNTTデータと同じように「Women's Summit」の共催企業になり, 自社社員にもこれへの積極的参加を呼びかけている。2010年には, 仕事と生活の両立支援制度の周知徹底・理解促進を図るための全社的運動月間「WLB-up!」(ワラビーアップ)月間を設けた。具体的には11月をこの運動期間とし, キャンペーン開始初日にはワーク・ライフ・バランス(WLB)の意義を説く社長メッセージを社内に配信し, 育児と介護を支援する社内制度とその活用方法を紹介したパンフレットを配布した。

またワーク・ライフ・バランスに関連するメールマガジンの作成と配信，川柳の募集を行った(日立製作所，2011a，119)。障がい者雇用に関する理解促進にも意欲的に取り組んでおり，日立グループの障がい者雇用担当者が集まって情報交換会や研修会，特別支援学校の見学会等を開催している。前述した「精神障がい者雇用促進モデル事業」との関連では，精神障がい者にとり望ましい働き方やスムーズな対人関係構築などを検討する研修およびグルー



図表4 日立製作所におけるダイバーシティ・マネジメント

プワークを実施した。また当該事業で得た実践的知識と経験をグループ会社との間で共有し、精神障がい者雇用に対する理解がグループ全体に浸透するように努めている(前掲レポート, 124)。

こういう施策は社員の意識や心理にどのような変化をもたらしているのだろうか(Y)。これについては、男性の育児休暇取得体験者から「仲間の理解と支えにより、育児に専念できました。後を引き継いだ部下が仕事を通じてスキルアップを果たしたこともあり、男性の育児休暇取得への理解は一層深まったはずです」(日立製作所, 2009, 77)という感想が寄せられている。さらにこういう不安感の低下、行き過ぎがちな責任感の抑制(同僚への信頼醸成)は次のような数字になって現れている(Z)。すなわち育児休職取得者数は2006年度から2010年度までの5年間に、女性が183人から525人に、男性が6人から17人に増加した。介護休職取得者数は同じ5年間に、女性が5人から7人に、男性が2人から3人にわずかではあるが増えた。短時間勤務利用者数については同じ期間で、女性が94人から330人に、男性が2人から7人になっている(日立製作所, 2011a, 120-121, いずれも単体の数値)。

VI 結 び

ダイバーシティ・マネジメントの先進的企業であるNTTデータと日立製作所では、この推進とワーク・ライフ・バランスの改善がビジョン等の形で明文化され、内外に示されている。阻害要因として仮定したトップの不理解は、そこには見られない。そして育児・介護が必要な従業員を支援するための勤務制度づくり、意識改革、女性の能力活用に向けたポジティブ・アクション、障がい者雇用の拡大など種々の施策を実施し、多角的にダイバーシティ・マネジメントが推進されている。

もっとも両社のCSR報告書とサステナビリティ・レポートでは、施策の紹介において力点の置かれ方が多少違っていた。具体的には日立製作所では障がい者雇用に関して大きな紙幅がさかれ、これについて詳細に語られているのに対して、NTTデータではこれがポジティブ・アクション等と同列的に扱われていた。もちろん、これはどちらが望ましいとは一概には言えない。

一方、両社の共通点として目立つのは意識改革に向けて研修やセミナーを積極的に開催しているということである。これは全社員、部長等管理職、女性社員、男性社員という立場によって異なる内容を用意し、相当計画的に行われていることがうかがえる。ダイバーシティ・マネジメントを推進するための制度をつくるのも人、運用するのも人、利用するのも人であるから、結局のところ人の意識改革が最も重要ということなのであろう。そして両社において意識改革は年間総労働時間平均の減少、連続休暇の取得数増大、育児休職取得数の増大等につながっている。これは両社のファミリー・フレンドリー組織化を示す現象と見なせる。

本社・支社社員とテレワーク社員のコミュニケーションを促進するためのICT活用についてはNTTデータで紹介があるものの、両社ともダイバーシティ・マネジメントおよびワーク・ライフ・バランスとの関連で積極的にこれをアピールしているという感は弱い。これは今回事例研究対象として選んだ両社が情報システムの構築やICT関係のソリューションを事業として、しかも収益比率の大きい主力事業として内部に持つ企業であるということと関係しているかもしれない。このような企業では内部マネジメントの有効性向上にICTを活用しているということは当然であり、殊更に強調すべき事柄ではない、つまり特筆するまでもないという意識なのであろう。

本研究ではダイバーシティ・マネジメントを推進するための具体的施策が実際にワーク・ライフ・バランスの改善と人材多様性の向上に関して一定の成果をあげていることを確認できたが、事例研究の対象企業として取り上げたのは企業規模の非常に大きいNTTデータと日立製作所の2社であった。中小規模の企業における取組の実態とその有効性については今後の検討課題としたい。

脚 注

- 1) 女性部長数や障害者雇用比率を本研究ではダイバーシティ・マネジメントの取組みによりもたらされる事象、換言すれば当該取組みに影響を受ける従属変数と考えているので、これらをそれぞれの尺度で換算してランキング化するタイプの各種調査は事例研究対象の選定に用いなかった。
- 2) 地位にはポジション(position)という用語も多用される。さらに「長男」のように本人の意思に関わりなく与えられる生得的地位ないし属性を帰属的地位(ascribed position)、「市長」のように本人の自発的意思と努力により獲得される地位を業績的地位(achieved position)と呼ぶ用語法もある(Newcomb, 1952, 279; 邦訳, 279)。
- 3) この研究でファミリー・フレンドリー施策としてあげられているのは介護休業(休職)、育児休業(休職)、事業所内託児施設、ホームヘルパー派遣である(松繁, 2007, 4)。一方、別の先行研究では、「育児休業を利用せずに育児短時間勤務や在宅勤務を利用して、出産後も継続就業する」ことの意義が説かれ、「育児休業取得の有無にかかわらず就業継続できる雰囲気、仕組み、慣行こそが、女性本人のキャリアにもよく、企業にとっても女性活用の重要な点である」という見解が示されている(脇坂, 2006, 81)。
- 4) ポジティブ・アクションについては後に改めて取り上げる。
- 5) ダイバーシティ・マネジメントに関する意義とは別に、ワーク・ライフ・バランスの効果として創造力の向上をあげる研究者もいる。たとえば山極(2010)はこれに関して次のように述べている。「ワークとライフ(自己啓発, 育児, 趣味, 社会貢献など)の様々な活動を相互に行うことで好循環がつくられる。生活に幸せや生きがいを感じ、気持ちも豊かになって、仕事に対するモチベーションが高まり、これまでにないアイデアが生まれて、新たな価値ある商品やサービスを創造できるようになる」(山極, 2010, 25面, ()内の補足は記事による)。
- 6) 男女労働者の間に事実上生じている差(男女間の事実上の差)に関しては次のような補足説明がなされている。「男女間の事実上の差とは、たとえば営業職に女性がほとんど配置されていない、管理職は男性が大半を占めている、などが挙げられる」(大内 2010, 69)。尚、別の先行研究では日本におけるポジティブ・アクションの重要性について次のような見解が示されている。「米国やイギリスではポジティブ・アクションを導入することにより女性の職場進出が促進されてきた。少子化により労働人口の不足が予測される現在、21世紀の日本が経済成長を持続するために、ポジティブ・アクションを導入し、女性労働力を活用することが求められる」(横山, 2000, 137-138)。
- 7) これ以降、第4章中のキーワードに付すアルファベットはすべて図表3中のアルファベットと対応するものとする。
- 8) 特例子会社とは障がい者の雇用に特別な配慮をし、一定の法律的要件の充足と厚生労働大臣の許可により障がい者雇用率の算定において親会社の一事業所と見なされ

る子会社をさす。

- 9) 次章で取り上げる日立製作所も「Women's Summit」の共催企業になっている。
- 10) 自席にあるパソコンのログオン・ログオフ時間を記録して在社時間を把握するソフト「Do!Refresh」がインストールされている。
- 11) Employee Satisfactionの略で顧客満足度(CS: Customer Satisfaction)とともに、企業の存続性向上の観点で近年重視されている。
- 12) 日立製作所におけるダイバーシティ・マネジメントの意義とこれに対する考え方は「個人とチームの活力協創」(大野健二)の中で次のようにも語られている。「社員一人ひとりが能力を最大限に発揮しながら、生き生きと働くことができる環境を創り、企業価値の向上を図ることは、経営上の重要課題です。日立では、多様な人財のさらなる活用と、業務効率の向上や職場内のコミュニケーションの活性化を図るために、長時間労働の縮減などに取り組んでいます。仕事と育児・介護の両立についても、さまざまな制度を設けていますが、利用しやすい雰囲気づくりのために、事業グループごとに個別の取り組みも進めています。(中略)多様性を尊重し、組織力を強化していくためにも、働き方に対する社員の意識改革や業務改革を、今後も継続して進めていきます」(日立製作所, 2009, 75)。この文章については、制度(ハード)づくりとともに、制度を使いやすい雰囲気(ソフト)づくりの重要性に言及している点が興味深い。ダイバーシティ・マネジメントがうまくいっていない企業においてその不首尾の一因は制度の重要性だけが意識され、この構築にもつばらエネルギーが費やされる一方、制度を利用しやすい風土形成がないがしろにされているということにある。
- 13) 日立製作所のワーク・ライフ・バランスに対する考え方と、これとダイバーシティ・マネジメントとの関係は次のように述べられている。「人財は最も重要な財産であり、日立グループの競争力の源泉です。全社員が能力を最大限に発揮し、一人ひとりが生き生きと働くことができる環境を創り上げ、製品・サービスなどを通じて、顧客に提供する価値を高めることが、経営にとって最重要課題と考えます。多様な人財がお互いを尊重しながら、多様な働き方を選択し、働くことができるダイバーシティマネジメントを実現していくためにも、ワーク・ライフ・バランスは重要な要素です」(日立製作所, 2011b, 1)。
- 14) これ以降、第5章中のキーワードに付すアルファベットはすべて図表4中のアルファベットと対応するものとする。

引用文献

阿部正浩(2007)「ポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスと生産性」、『社会保障研究』第43巻3号, 184-196。

Greenhaus, Jeffrey H. and Nicholas J. Beutell (1985) 'Sources of Conflict between Work and Family Roles', *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, 76-88.

- 日立製作所(2009)『日立グループCSR報告書2009』.
- 日立製作所(2011a)『日立グループ・サステナビリティレポート2011』.
- 日立製作所(2011b)『ワークライフバランスの実現に向けて』.
- 金井篤子(2006)「ワーク・ファミリー・コンフリクトの視点からのワーク・ライフ・バランス考察」,『家計経済研究』第71号, 29-35.
- Linton, Ralph(1936) *The Study of Man*, Appleton Century, New York.
- 松繁寿和(2007)「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」,『OSIPP Discussion Paper』 DP-2007-J-001.
- 長江亮(2005)「障害者雇用と市場評価—大阪府内個別企業障害者雇用状況開示のイベントスタディー」,『日本労働研究雑誌』第536号, 91-109.
- Newcomb, Theodore M.(1952) *Social Psychology*, Tavistock Publications, London(森東吾・萬成博訳『社会心理学』, 培風館, 1965).
- NTTデータ(2009)『CSR報告書2009』.
- NTTデータ(2010)『CSR報告書2010』.
- 大内章子(2010)「均等処遇と女性人材の活用」,『日本労働研究雑誌』第597号, 66-69.
- 白石弘幸(2010)「ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義」,『金沢大学経済論集』第31巻1号, 135-160.
- 脇坂明(2006)「少子化と企業—ファミリー・フレンドリー施策の普及は少子化抑制のためだけにあるのではない—」,『日本労働研究雑誌』第553号, 80-82.
- 山極清子(2010)「経営パフォーマンスを高めるワーク・ライフ・バランス—仕事と生活との相乗効果—」,日本経済新聞3月12日付, 24面-25面(24面は基調講演, 25面はパネルディスカッション要旨).
- 横山和子(2000)「日本および欧米における男女の雇用均等—日本の現状と諸外国の経験—」,『東洋学園大学紀要』第8号, 127-139.