



読むだけでアップする!

# 人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつけろ～

## 【10】経営と人事をつなぐ最重要の仕事は何か？

### これまで経営と人事をつないできたもの

日本企業において、バブルがはじけるまで経営と人事をつないできたもの、それは共通の利害だった。共通の利害とは簡単にいえば「カネ」と「ポスト」、そして「雇用」である。従来これらはセットで運用され、社員の就社意識や企業に対するロイヤリティを下支えしてきた。

だが、現在はカネもポストも雇用も、経営と人事をつなぐ要素ではなくなってきている。今では多くの場合、企業が社員に与えるカネやポストは、彼らのライフイベント（結婚、住宅取得、出産、教育など）にかかる費用を充足させるには至らず、さらには経営環境の急激な変化を受けて雇用というライフラインさえ確保することが難しい時代となっているのだ。

そして、変わったのは企業だけではない。社員たちの人事に対する考え方も変わった。

現在、職種や業界により程度の差こそあれ、企業活動において女性がますます活躍するよう求められている。このことに異論を唱える読者はいないであろうが、女性のなかには上位のポストを望まない者も多い。なぜか？ それは「今でも仕事と家庭の両立が大変なの

に、これ以上、仕事に時間を取られたり、重い責任を負わされたりしたら家庭が崩壊する」——概ねこのような事情があるからである。それでも女性が職場で活躍していくためにはパートナーの協力が不可欠であり、今後は上位のポストを望まない男性社員も増えてくる可能性も十分にある。

### 共通の利害が存在しない職場に共通のモノサシはあるか

「女性が職場でも家庭でも活躍するためには、男性パートナーの残業を止めさせなければならない」——そんな論調がある。女性が第一線で働きながら1人で育児や家事をこなすのは相当に無理があり、やはり男性パートナーとの分担が必要不可欠となるということだろう。確かに男性社員が従前通り長時間労働を続けていては、育児や家事の分担など夢のまた夢の話だ。

話は少しそれるが、筆者は女性のみを構成メンバーとするタウンミーティングにファシリテーターとして参加したことがある。そこで「日本人の働き方はどう変わるのか？」というテーマで議論してもらった際、様々な意見が出されたなかで、やはり男性パートナーの積極的な協力が得られなければ

ば、女性は活躍することができないだろうという、ある意味想定内の結論に至った。だがもう1つ、こんな結論にも至った。

「男性社員は自発的には今の働き方を変えることはできないだろうから女性社員の協力や教育が必要となるはずだ」というものだ。

一般論となるが、男性は結婚や子供が増えるといったライフイベントを迎えても、女性のように身をもって体験するような変化に直面することが少ない。だからどうしても過去の延長線上の意識で働こうとしてしまうし、職場の女性社員たちの複雑な心情にも共感しにくいのだ。

話を戻すと、共通の利害を失い、かつダイバーシティが進展する職場において、人事は個別対応の方向を深めていくべきなのか、それとも職場に共通するモノサシをあてがうことで解決を図っていくべきなのか。

### 共通の利害を前提としない人事の落とし穴

今後、女性が職場でますます活躍するということは、これまで社員個人、もしくは夫婦が家庭内で話し合っ解決してきた諸問題が職場に持ち込まれることにほかならないと筆者は考える。例えば、



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に「日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなただのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。」(すばる舎リネージュ)、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』(かんき出版)。

■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email : [info@ahsi.jp](mailto:info@ahsi.jp)

読むだけでアツくなる!  
人事担当者の  
基礎体力養成講座

結婚する、子供を持つ、親との同居や介護のあり方、といった様々な選択の問題がある。そうした選択の問題が望ましい方向に解決するか否かにより職場内に私的な格差や軋轢、感情的なシコリも生まれる。果たして人事担当者は、職場において様々な選択の問題を抱える社員たちに、どのように対応すればよいのだろうか。

確かに社員たちが抱える個別の事情に配慮し、女性の活躍を支援していく仕組みも必要であると思われる。しかしながら、制度の過度の作り込みが新たな不公平感を生み出してしまいうジレンマは、先に話題になった「資生堂ショック」にも象徴されている。

報道によれば、資生堂は20年以上前から育児休業や短時間勤務制度を導入し、「女性に優しい会社」という評判を築いてきたという。もともとデパートなどで化粧のアドバイスをする美容部員が多く働く職場であり、女性の出産や育児などに応える制度を運用してきた。しかし、いつしか美容部員のうち時短勤務者が1,200人にも増え、若手やベテランなど通常勤務の社員から「このままでは回らない」と悲鳴が挙がった。「忙しい夕方、同僚に感謝の言葉もなく帰る」など育児中の優遇が既得権益化し、摩擦が生まれたといい、職場の士気が後退し、売上が減少

するリスクもあったため、会社は制度改革に踏み切ったとされる。具体的には、子育て中の社員にも平等なシフト（土日や遅番なども含む）を割り当てたり、美容部員1人当たりの営業ノルマを設定したりした（1日18人接客）。

この一連の動向を捉えて「資生堂ショック」と報じられた経緯がある。

読者はこの問題と解決策に、どのような感想を持たれるだろうか。この問題はある意味、美容部員という（特殊な）職種であるから、「勤怠」と「ノルマ」というモノサシで解決を図ることができたと筆者は考える。だが、一般的な事業会社では、このように明快なモノサシをあてがって解決を図ることは難しいのではないかと。なぜなら同じ職場内にもっと多様な仕事や職種に従事する社員たちが集っているからだ。仕事や職種が違えば求められる成果も違うし、そうなれば当然成果を測定するモノサシも異なる。

## 人事のテクニックの前に示すべきものとは？

ダイバーシティへの対応については、テクニックに走ると失敗すると筆者は考えている。過度な作り込みをした人事制度がその本質を見失い、手段が目的化するのと同様の理屈だ。だが、今後、共通

の利害が介在しない状況で、経営と人事をつないでいくには、男性社員の教育は必須であり、そのためには女性社員の手助けがどうしても必要となる。そのうえで女性社員と男性社員を全く同様に扱ってみたいかどうかというのが筆者の提言だ。

もちろん性差による身体能力的な違いはあるかもしれないが、機会の平等という公正なモノサシを前提として職場をマネジメントするということだ。

「男性社員は自発的には今の働き方を変えることはできないだろう。むしろ働き方を変えるためには女性社員の協力や教育が必要となるだろう」（あるタウンミーティングでの結論／再掲）

まだまだ多くの日本企業において、男性社員が経営層や管理職層など主要なポストを占めている。彼らが「働き方を変える」とはどういうことか、きちんと認識して実践しなければ経営と人事がつながることはもうないのではないかと。

人事担当者は経営と人事をつなぎ直すために一役買わなければならない。今後の人事担当者の役割の1つは、男女を問わず社員個人の人生に対して誠実さを示すことなのだと考える。