

佐藤 博樹 武石 恵美子 坂爪 洋美 著
『多様な人材のマネジメント』

(中央経済社、2022年2月、204頁)

武石 恵美子



多様な人材を経営に活かすダイバーシティ推進を重要な経営戦略に位置付ける日本企業が増えている。しかし、この経営戦略を現場に落とし込もうとすると、様々な課題にぶつかり頓挫してしまう企業も少なくない。本書は、中央大学大学院戦略経営研究科に産学共同研究として設置した研究プロジェクトの一環として取りまとめた「シリーズ ダイバーシティ経営」(全6巻)の総論である。本シリーズは、プロジェクトを通じて実施してきた実務家との議論を踏まえてテーマや内容を検討したものであり、現場の実務の方にも有益な情報を提供することを意図している。

本書は、ダイバーシティ経営の基本を押さえつつ、日本企業が直面する課題に対し、内外の研究を参照しながら課題解決の考え方を整理するための内容を盛り込むという構成を意識しており、ダイバーシティ経営のテキストとして提供している点に特徴がある。本書の特徴として、特に以下の2点を指摘したい。

第1に、多様な人材に活躍の機会を提供するためには、人事管理システムの改革が必要なことについての明確な課題意識をもってアプローチした点である(第3章)。雇用システムの議論において、日本企業の「メンバーシップ型」から、西欧企業の「ジョブ型」への変革の必要性を指摘する議論を多く見かけるようになった。しかし、そうした議論において、両者の本質的な違いについて十分吟味しないままに、「ジョブ型」への移行の必要性のみが指摘される論調が目立つ。本書では、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」の違いの本質は、企業の人事権の所在やそのあり方にあるとして、両者をダイバーシティ経営の視点から比較検討し、人事部門が包括的な人事権をもつ「企業主導型キャリア管理」から、「企業・社員調整型キャリア管理」への移行を提案する。

第2の特徴は、ダイバーシティ経営下の従業員像の変革を見据えた議論が展開されていることである(第5章)。ダイバーシティ経営推進上の重要なポイントとして、経営層のコミットメントや職場マネジメントなど、組織側の課題が取り上げられることが多い。しかし、多様な人材が能力を発揮し企業価値につなげるためには、従業員サイドにも意識や行動の変革が求められるという課題意識を設定した。従業員に求められる重要な役割として、個人がユニークな存在として独自性を発揮すること、現状にとどまらずに自身の多様性を拡張しようとするマインドセットを持つこと、をあげている。同質性や他者との協調性に重きを置いてきた日本の組織において、従業員に変革を促すためには「自律性」を従業員に求める明確な意図が重要となる。ダイバーシティ経営の観点から自律的なキャリア形成の必要性や課題が議論されている。

本シリーズでは、働き方改革、管理職の役割、女性のキャリア、育児や介護との両立のテーマも取り上げており、一緒に読んでいただくと幸いです。

(たけいし えみこ 法政大学教授)