



キャリア・マネジメントの技術 第10回

ダイバーシティー

田中 滋

株式会社ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

だいぶ以前のことだが、私の会社に女性のコンサルタントが転職してきた。

日本の大手シンクタンクに勤めていたのだが、そこで社内結婚をしたら、人事部から圧力がかかってきて、やめざるをえなかったのである。一般職の女性だったらいが、総合職は困ると言われたらしい。旦那と合わせて、二人分の総合職の給料を払い続けるわけにはいかない、結婚したら一つの世帯になるのに、まるまる二世帯分の給料は払えない、ということだったようだ。

なぜ、こういうことが起きるかという点、別にこのシンクタンクの人事部の人が非人道的だったからではなくて(たぶん)、日本企業の給料の考え方の根底に、「世帯主給」という考え方があるからである。

世帯主である男性社員を念頭におき、その社員が専業主婦の奥さんを養い、子供が大きくなれば大学の学費を出し、そのうえ結婚費用の面倒をみるところまで想定して、そのライフサイクルを支えられる給料が最低限必要だ、という考え方である。

だから四〇代の社員には、大企業だったら一千万、中小企業でも八〇〇万は出さないとけないということになる。昇進していなくても(そのうえ仕事なんかしてなくても)ともかくそれだけ出さないと、ということになるのである。

企業は、この一五年間人件費削減を迫られ続けてきたはずだが、中高年の男性正社員の給料だけは、実はあまり下げていない。そのぶん、非正規社員を大幅に増やし、その給料を、正社員と同じ仕事をやっている中高年社員の半分から三分の一にすることでコストダウンを実現しているのである。私としては、世帯主給という日本的温情主義に、共感しそうになるときもあるのだけれども、これが女性から働く機会を奪い、非正規社員に對する大きな格差を生んでいるのだとすると、見過ごせない。

ダイバーシティープログラムとは

最近、日本企業で「ダイバーシティー(多様化)」

ということが言われるようになってきた。いまは、「ダイバーシティー」イコール「女性の活用」と受け止められているようで子育て時期の女性社員の支援が、中心テーマのようだ。

ダイバーシティープログラムは、もともとアメリカで始まったもので、当初は人種差別対策、その後女性差別が中心テーマだった時期を経て、最近は同性愛者への偏見解消がテーマになっている(アメリカらしいテーマだ)。マイノリティー活用のため、活用の数値目標を設定して社内達成を呼びかけ、マイノリティーの人たちには相互啓発活動へ参加してもらおう、という意識改革プログラムである。それでは日本でも、アメリカのような方法で、うまくいくかという点、それはたぶんうまくいかない(と思う)。なぜかという点、世帯主給のような差別構造を、制度としてしっかり残している限り、それを放置して、女性活用の数値目標を設定してみても、みんなしらせるばかりだし、登用された女性のほうとしても、男性の世帯主並みに、家庭をかえりみずハードに働くことを要求されても

困るからだ。

それでは、何をすればよいのだろうか。

意識改革の前に構造改革を

二月号の文藝春秋に、経団連の御手洗会長が、「私の日本再生計画」というのを書いていて、その中で、生活保障を目的としていた賃金を、これからは仕事に対して賃金を払う「職務給」に変えていく必要がある、と主張している。それが、非正規社員に対する格差を解消し、なおかつ国際競争力を維持する方法だ、と言っている。

世帯主給も、世帯主の生活保障を目的とする賃金なわけで、御手洗会長の主張するように、まさに職務給に変えていくことが必要だ。これが、日本でダイバーシティーを実現するために、まず手をつけるべきことである。

職務給になると、社員の中には、中高年になっても給料がまったく増えない、それでは世帯が支えられない、という人が出てくる。これまでであれば、それは困る、と多くの人が考えただろう。

しかし、これからは多くの人が、それは、共稼ぎするか、もっと大きいポストをくれる会社に転職するか、あるいは社会人大学院で勉強するなど自分自身に再投資してキャリアアップをねらうか、いろいろな方法があるじゃないか、自分で自分のキャリアを考えるのは、あたりまえなんだ、と考えるようになるだろうと思う(そうなくてもよい)ころだし、それに女性はすでにそういう苦労をしているのだ。

ワーク・ライフ・バランスが不可欠

いま予想を超える出生率の低下が、問題になっている。出生率が、一・二六まで下がってきて危機的状況だといわれているが、お隣の韓国では、なんと一・〇八まで下がってしまった。遠からず、人口が半分になってしまいうような低い出生率である。

慶応大の清家教授によれば、顕著な出生率低下という現象は、女性が高学歴化し、高収入の仕事へ進出する一方で、まだまだ女性への社会的な束縛が強い国の特徴だという。たしかに、ヨーロッパの先進国は近年出生率が上昇しているし、フランスなどは、一・九〇という高い水準である。

日本や韓国では、結婚し、子供を作れば、女性は仕事を続けられなくなるような環境があり、結婚し子供を作るとは、多額の生涯賃金を失うことを意味するので、仕事を志向する女性は、子供を作らないのである。

子供を作っても、仕事を続けられる環境を作っていないければ、女性の活用はこれ以上進まないし、少子化にも歯止めはかからない。仕事を続けられる環境を作るには、まず世帯主給を職務給に変える必要がある。

いま欧米の企業でさかんに言われている「ワーク・ライフ・バランス」も重要である。「ワーク・ライフ・バランス」とは、家庭をかえりみずハードに働くことを要求するのではなく、プライベートな時間と働く時間のバランスをとれるようにする、とい

う考え方だ。具体的には、勤務時間や仕事のやり方を本人に任せる、というところからはじまって、勤務日数を週四日や三日に減らす、あるいは一つの仕事を二人で担当する、といった方法がある。

この方法を導入するには、仕事の内容を定義することで、誰もが担当でき、仕事に必要な時間の見極めがつけられる、というふうにする必要がある。また、ひとりあたりの仕事量は減るので、それに合わせて給料を下げる必要もある。

私の会社の女性コンサルタントのひとりには、子育て時期には、週四日勤務を選択していた。わが社は職務給なので、給料を五分の四にすればよく、またどれだけ仕事をしてもらうのかも定量的にはっきり決めてあったので、それも五分の四にするだけだった。簡単なのである。

時代が変わった

この一五年間、経営者にとって総額人件費削減、余剰人員削減というのが、大きな経営課題だった。

ところが、二〇〇五年には、予想より二年早く人口減少時代に突入し、団塊世代の大量退職が始まった。経営課題は一転して、女性・非正規社員など多様な人材グループをどう活用するか、という方向になった。

時代は大きく変わって、いま新たなフェーズに入ったのである。