



従業員の“年齢”や“性別”にとらわれず 人材を“フル活用”する秘訣！

◇◆◇ 発想点を変えれば“見える”モノが変わる ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- 【1】まずは20年前の話からイメージを形成…！ …… 1頁
- 【2】人材の“活躍度”を左右する要因が見つかった？ …… 2頁
- 【3】“人”からではなく“必要業務”からの発想！ …… 3頁
- 【4】世の中の流れが大きく変わる中での経営強化点 …… 4頁
- 【5】優秀人材確保より確保人材を優秀にする発想 …… 5頁

年齢や性別で“人材”を選ぶ時代は
確かに終わった
しかし、ではどのように
適切な人材を選んで、どう活かせばよいのか…

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mai : higuchi@qa3.so-net.ne.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】まずは20年前の話からイメージを形成…!

1》1980年代の女性採用

昭和47年(1972年)施行の『勤労婦人福祉法』をベースに、女性に対する労働上の差別を禁止する項目が増えて『男女雇用機会均等法』が施行された昭和61年(1986年)頃から、大企業で

女性の“総合職”採用

が急増したのをご記憶のことと思います。

そんな1980年代末頃、中堅企業のA社で女性採用に関する議論が行われました。多くの企業が人材不足に悩んでいた当時、その企画会社でも、女性抜きには業容拡大に沿った“優秀”な人材確保を実現できなかったからです。

しかし、社長は女性の採用に反対でした。

2》管理者候補のあり方が議論的？

今では、それこそが男女差別の要因の一つだとされ、女性従業員の“総合職”と“一般職”の区別を廃止する企業も増えているようですが、当時は

管理職候補になる総合職

に女性を加えることは、確かに重大事件でした。

しかも、まだ“終身雇用”が採用感覚の基礎にあった時のことで、社長は『数年で結婚退職をする女性は長期的育成ができない。管理職候補にしても、管理職になる頃には辞めている』と考えていたわけです。

そこで社長よりも年長の総務部長が、ある調査を行いました。

3》すでに低かった定着率

その調査とは、男性新卒社員の“定着率”です。その企業は毎年10人から数十人の男性新卒を採用していたのですが、入社5年を経過した後も、まだ在籍する男性新卒社員は3割に満たない状況だったのです。しかも現状では管理職の大多数が“中途採用者”で、新卒採用社員は管理職になっていても、まだまだ十分には力を発揮できていないというのが現実だったのです。

とにかく“採用人員確保”が困難だった当時、総務部長はこのデータを基に“採用戦略の見直し”を社長に説得することにしたそうです。

しかしそれは、採用問題ではなく別の所に向かいました。



【2】人材の“活躍度”を左右する要因が見つかった？

1》管理職全員の緊急会議に発展…

データを見た社長は、しばらくショックで口がきけなくなったそうです。定着率の低さについては、それなりに実感していましたが、

社内の中核を占める優秀な管理者は皆中途採用者だ

という現実には、想像以上の驚きを持ったようでした。

そして総務部長に、なぜ新卒採用者が定着しないか、なぜ新卒採用者の管理者が活躍していないかを徹底調査するように指示しました。

話が大きくなって、かえって“前に進まない”気配を感じた総務部長は、管理職全員を集めて緊急会議を開きました。

2》それは抽象的か具体的かの差だった？

採用戦略見直しから、管理職養成に発展してしまった課題は、かなりの時間の“すったもんだ”を経て、一つの結論に至ります。その結論とは、

**中途採用者は何をするか“役割”を自覚して入社する一方
新卒採用者には“役割自覚の機会自体が乏しい”**

ということでした。

つまり『こういう仕事で、こんな組織を、こういう方向に導いて欲しい』という期待を明確にして集めた中途採用者と『**将来わが社を担って欲しい**』という抽象的な期待で採用した新卒とでは、意識レベルそのものが違うということだったのです。

3》役割明確化の重要性

同社では急遽、社内業務の内容や期待される役割、あるいは管理職や役員になるための“業務や役職の道筋”などを整理し、

どんな仕事をし、どんな責任を果たして欲しいか

を事務職に至るまで明確にするプロジェクトを立ち上げました。

人材をどう活用するかではなく、個々の人材はさておいても、

社内ではどんな仕事や責務が果たされなければならないか

が検討されたのです。その動機は『あまりにもショックだったので、今の陣容で本当にやるべきことができているかどうか検証したかった』という社長の思いでしたが、そのプロジェクトが**想像以上の“解決”**をもたらしてくれました。



【3】“人”からではなく“必要業務”からの発想！

1》人的評価から役割期待へのシフト

総務部長は、女性採用から始まった騒動の最大成果は**役員会メンバーの意識変化**にあるとして、こんな話をしてくれました。

『従来は人材を採用し教育して、その人材に会社の行く末を委ねるといふ、ぼんやりとしたイメージが先行していた。新しい仕事も“彼ならできる”という風に、人材評価で割り振った。それが今や、人よりもむしろ業務自体が注目され、**どの役割にどんな成果を期待するか**が議論されるようになった。

それを“**期待される業務と責任**”というメモにして、採用時に使う。特に新任管理者研修などでも、トップの期待が以前より明確になった分、やりやすくなった』とのことでした。

2》能力主義が自然の流れに…？

そして“期待業務”が明確になると、それが“できるかできないか”を**人材自身も自己判定**することになるため、自然に能力自体が注目され、男女の差が重要ではなくなったそうです。

特に『女性は数年で退職するから…』という社長の感覚が、

仮に数年間であっても能力をフルに発揮してもらえばよいというものになり、むしろ社内に厳しい風土と緊張感が形成されて行ったと言われます。

もちろん現在の意識水準で見れば、

女性は数年しか働かない（寿退社をする）

という感覚が外れなかったことは問題ですが、年齢や性別など、その人材の外形的な特性ではなく、その仕事ができるかどうかという**能力特性**に視点が移り、従来のような硬直した採用や人材にこだわらなくなったのは、経営力強化の上でも大きな前進ではなかったかと思うのです。

3》変わらなければならない人材感覚

特に、平成18年4月に施行された、65歳継続雇用の義務化を定めた**改正高年齢者雇用安定法**に続き、平成19年4月には**改正男女雇用機会均等法**が施行され、もはや年齢的にも性別でも、企業は“人材”を従来感覚で処遇できなくなります。

こうした時期に、A社が20年前にたどった足跡が、今再び意味を持ってくるように思えるわけです。



【4】世の中の流れが大きく変わる中での経営強化点

1》制限される経営の自由度

ご承知のとおり 2006 年 4 月に施行された**改正高年齢者雇用安定法**は、通常“65 歳定年制”と呼ばれるもので、事業主は“①定年の引き上げ”“②継続雇用制度の導入”“③定年の定め廃止”のいずれかの措置をとらねばならないものでした。

そして 2007 年 4 月施行の**改正男女雇用機会均等法**は、女性への“差別”禁止として、たとえば**性別を理由にした配置（業務配分）の禁止**や**妊娠・出産を理由とする解雇禁止**など、従来の“慣行”や“因習”を大きく打ち破る内容になっているのです。

もちろん男女間の格差解消のために積極的に取り組む企業は“**国の援助**”を受けられますが、妊娠した女性の処遇やセクハラ管理の強化等は、従来感覚では消化しにくいかも知れません。

2》まず必要な基盤形成

そこで、高齢者と女性の処遇で企業の重要な“経営姿勢”が失われないように、まず上記の企画会社の例のように、

人を見て業務を考えるのではなく、必要業務を明確にした上で、その業務に人をあてがうという発想

の基盤形成をお勧めしたいのです。たとえば、従来女性の仕事の代表であった病院の看護師でさえ、看護師が取り組むべき業務自体に目をやるなら、“この業務”なら性別に限らず“**できる人**”がやればよいというものを見つけやすいからです。女性を選んでその特性に任せるのではなく、業務の成果イメージを持ち、それが達成されるなら OK と考えるなら、性別は問題ではなくなるでしょう。

3》高齢者処遇も同様

高齢者も同じです。高齢者は体力的に落ちるが見識や丁寧さを有している、などという一般論では、なかなか活用イメージが湧きませんが、たとえば“**こういう風に倉庫の在庫を管理して欲しい**”という**業務基準**を明確にした上で人材に競わせ、その結果、時には若者が、時には高齢者がその役割を獲得するという“基本原則”を作り上げれば、高齢者の採用が企業の活力を低下させることはないはずなのです。

それは法律改正への対処以上に、意味のある成果でしょう。



【5】優秀人材確保より確保人材を優秀にする発想

1》人材はいつまでも優秀とは限らない！

どんなに優秀な人材を集めても、

自分の役割は何なのか

が明確にならないまま数年経過すると、むしろ“問題児になる”傾向があるというのが、多少極端ではありますが、先の企画会社の例でした。しかも人材側でも、経営トップの役割期待が見えにくければ、それだけ転職の動機を募らせてしまうのです。

長期不況化で不活性だった労働市場も、活性化の機運を見せています。今、

優秀な人材を確保するより、確保した人材を優秀にする

という発想こそが、求められているのかも知れません。

2》今求められる“経営発想”は…

その発想の底部には、先の例でも明らかなように

人材特性を云々する以前に

業務内容や役割期待を明確にする

ことにあるのです。まず人を集めて組織を作るのではなく、“組織の絵”を描いた後に、必要な人材だけを集める時代に、私たちは来てしまったのかも知れません。

ただ『そんなことをして必要人材が得られなかったらどうするか』という問題は残ります。しかし、そんな時でも『とりあえず人を採用するのではなく、思い切って外注を起用するなどという方法も含めて広く考えた方が現実的な成果が得られる』と、先の総務部長も言うておられました。

3》今後の継続テーマに…

もちろん、ここで申し上げたことは

基本的な考え方

であり、具体的な検討や手法は今後の課題に残されます。そのため私どもでも、今後継続して“人”の問題をフォローさせていただけるよう、今月から新シリーズで経営レポートをお届けすることといたしました。

なお、そうした実際的な経営展開を進められる前に、**新法制下で不可欠な就業規則などの手直し**については、いつでもご相談をお受けいたします。以上

