

多様な働き方の選択に応じた 納得性と透明性の高い 評価体系の確立が一丁目一番地

働き方改革委員会 (2021・2022年度)

委員長／田代 桂子

(インタビューは1月11日に実施)

インクルージョン&ダイバーシティの重要性が語られて久しい。だが、多くの日本企業において多様な働き方への改革は道半ばだ。新卒一括採用や正社員中心のマネジメント層、年功序列、終身雇用など硬直した枠組みでは多様な人材は活かせず、企業の競争力の源泉であるイノベーションは起こらない。田代桂子委員長が提言に込めた思いを語った。

多くの企業で、働く人の能力を 引き出す環境が整っていない

提言の「はしがき」でも述べた通り、資源の乏しい日本では人材こそがまさに貴重な経営資源、資本です。しかし現実はどうでしょう。その貴重な資本である人に対して、経営者は十分にお金と時間をかけて向き合っているでしょうか。日本企業で働く人たちの従業員エンゲージメント*は世界平均20%に対してわずか5%と、世界最低水準です。つまり、働く人たちの能力を企業が十分に引き出せていないといえます。こうした状況は、多くの企業で多様な働き方が実現できていないことと無関係ではありません。

今回の提言は特に大企業側の課題に寄ったものですが、企業規模にかかわらずいまだに新卒を一括採用し、年功序列で終身雇用を前提とした働き方を主流としている企業が少なくありません。一方、多くの企業が多様な働き方の一環として、育児や介護に伴う休職制度や時短勤務などの制度は設けているものの、実際に働いている個人が安

心感を持ってその制度を利用できているかという点、甚だ心もとありません。制度がきちんと利用されるためには、利用する側の心理的安全性を担保すべきです。そうすることで、働く個人が自らのキャリアを考え、自律的に能力やスキルを磨いていける「自律した個」として活躍していくことができるのです。

社員との真摯な対話が 次の飛躍につながる企業カルチャーに

働き方改革を推進するための一丁目一番地とすべきなのが、個々が選択した多様な働き方や職務・役割・成果に応じた納得性の高い評価体系を確立することです。働く場所、出勤頻度、勤務時間などにさまざまな選択肢を用意すること、そして個人がどのような選択をしたとしても、納得できる評価が得られる安心感を与えることが重要です。

例えば、個人が求められる成果の割合を減らす選択をした場合、それまでと異なる評価をされたとしても本人は納得するでしょう。しかし大切なことは、いずれその本人が再び元の働き方を希望した際、適正に評価して職務に

就けるようにすること、さらにこのような働き方をする期間があったとしても、能力に応じた昇進ができるというような仕組みを用意するなど、透明性を高くすることです。そして多様なバックグラウンドを持ち、多様な働き方をしてきた人たちがマネジメント層となり、企業の意思決定をする立場になっていく。こうしたインクルージョン&ダイバーシティの環境を整えることは、企業の持続的成長に欠かせないイノベーションの創出には不可欠です。

すでに各社がさまざまな働き方改革に取り組んでおり、提言書でも参考事例を紹介しています。そこで通底しているのは社員との対話を重視する姿勢です。特に、厳しい評価を下すことになっても適切にフォローし、次の飛躍へとつながるようにしていかなければなりません。ネガティブなフィードバックを恐れないカルチャーを企業内でつくっていくこと、成功体験はもちろん、失敗の経験も飛躍の糧にしていけるような環境を整えていくことも改革の一つの鍵といえるでしょう。

*企業に対する信頼や貢献意欲に基づいた働きがいの指標

田代 桂子 委員長
大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役員 副社長

1963年愛知県生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒業後、大和証券入社。2009年大和証券執行役員、13年大和証券グループ本社常務執行役員、大和証券キャピタル・マーケットアメリカホールディングスInc.会長、19年より現職。2010年6月経済同友会入会、18年度より幹事、21年度より副代表幹事。20年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会委員長、21年度より働き方改革委員会委員長。

提言概要 (1月27日発表)

自律した個が「いつでも、どこでも、多くても少なくとも働くことができる」社会の実現

個人、特に若年層の「働き方」に対する意識は変容し、終身雇用や年功序列といった雇用慣行にとらわれず、仕事を通じた自己成長のスピードや将来性、働きがいを感じられなければ転職を厭わない人材が増えつつある。また、企業のDX推進を担うデジタル人材の需給がひっ迫するなど、一部の職種における人材の流動性は高まっている。こうした労働市場の変化に向き合い、画一的な人事制度や硬直的な働き方の見直しを進めない限り、優秀な人材の確保は困難になり、人材のリテンション(維持・つなぎ止め)、採用力は、欧米どころかアジアにも劣後して、世界から取り残されかねない。

今回、上記の問題意識に基づき、先進的な取り組みを行っている企業の具体的な事例を基に、現行の法制下で、経営者と個別企業の取り組みにより、変革できる方策を提示した。

多様で柔軟な働き方を自ら選択できる「働き方改革」の実現は、自分自身のキャリアを主体的・能動的に考える「自律した個」をもたらす。自分らしい働き方を選択でき、幸福感も高まった結果、多くの個人が意欲・能力を存分に発揮しながら長く働き続けることが可能になれば、人生100年時代を迎えても、社会保障制度を支える側として社会の持続性向上に貢献することができる。

自律的なキャリア形成を支える実効性のある働き方改革が急務

本提言では多様な働き方を具体的に噛み砕き、「いつでも、どこでも、多くても少なくとも働くことができる」と表現してタイトルに記しました。会員の皆さまにお伝えしたいことは、組織の規模にかかわらず皆さまの会社は個人がそのような働き方ができる環境を整えていますか、ということです。

例えば、個人が自律的にキャリアを形成していくという観点からも、従来型の定年退職制度は改善すべきだといえます。高齢化が進みDXの浸透により勤務形態も多様化していることに鑑みれば、人的資本としての個人への投資は必然です。企業は個人の中長期のキャリア形成をサポートし、個人も自らの能力を高める、そんな相互の緊張関係が必要なのです。

多様な人材が活躍できる場を整えられない企業は、いずれ優秀な人材から見向きもされなくなります。そうした危機感を持って、実効性のある働き方改革に臨んでいただきたいと思います。

I 年齢や勤続年数などに関係なく、職務・役割に基づく納得性の高い評価制度の構築・運用を

柔軟性の高い多様な働き方の実現には、納得性の高い「評価」が要である。年次志向からの脱却に向けて、職務遂行に年齢や勤続年数は関係ないという価値観の浸透を経営者が

コミットメントした上で、職務・役割を明確にして、納得性の高い評価制度の構築・運用を行う。

II 育児・介護休業など、誰もが安心して使える「心理的安全性」の高い人事制度の設計・運用を

制度や仕組みを構築しても、使われない・使いにくい制度や仕組みでは、期待した効果は得られない。産休・育休や介護による休職などが、その後のキャリアアップを阻むもの

であれば、制度を設けても、利用の障壁となる。経営者は、全ての個人の多様で柔軟な働き方を可能とするため、心理的安全性の高い制度設計や運用を担保する。

III 多様な形態で働く人材の活躍を促し、経営の意思決定の場に登用を

時間や場所、雇用形態(副業や兼業)を問わない、柔軟性の高い多様な働き方(いつでも、どこでも、多くても少なくとも、付加価値を生み出すことのできる働き方)が共存し、選

択できる環境を構築することで、さまざまなバックグラウンドを持った多様な人材が活躍できるようになる。このような人材を経営における意思決定の場へと参画させていく。

IV 個人と企業は、互いに高め、選び合える対等な関係に

個人が幸福感を高め、経済社会の変化に応じて働いていくためには、自らの価値観に基づいたキャリアオーナーシップを持つことが求められる。企業は個人に自ら考え、選び、

コミットするための選択肢を幅広く示し、個人は自身の選択に責任を持ち、結果や成果を出しながら、互いに高め、選び合える関係へと発展させる。

V I～IVの実現を前提に、真に期間の定めのない雇用への移行を

提言I～IVの実現を前提として、年齢による一律的な定年は見直し、真に期間の定めのない

雇用への移行に向けて、職務や役割の変更を通じて、適所適材となる仕組みを構築する。

詳しくはコチラ

