

働き方にイノベーションを

—真のダイバーシティを目指して—

鶴 光太郎

慶應義塾大学大学院 商学研究科教授 経済学博士

鈴木 純

帝人株式会社 代表取締役社長執行役員 CEO

育児・介護時のワークライフバランスにとどまらず、仕事の生産性を向上させ、優秀な人財を確保するためにも、長時間労働をベースにした従来の働き方を見直す必要があります。労働市場制度を専門とし、ダイバーシティが企業にもたらす影響などを分析している、慶應義塾大学大学院教授の鶴光太郎さんをお迎えして、鈴木純社長と語っていただきました。(敬称略)

減らない正社員の労働時間 休日増のしわ寄せが平日に

鈴木 以前から、日本の労働時間は欧米に比べて長いといわれてきました。今も状況は変わっていないのでしょうか。

鶴 日本では1980年頃から、深刻な長時間労働が指摘されてきました。現状では、日本の平均労働時間は英国、フランス、ドイツと比べると長いですが、米国よりは少し短くなっています。

鈴木 米国は祝日が少ないですね。一般的に、夏休みも日本より短いのではないのでしょうか。

鶴 そうですね。日本は祝日が増えたことや、週休2日制が定着したこともあって、休み自体は多くなりました。しかしその分、平日にしわ寄せが来ています。残業が増えた結果、男女ともに睡眠時間が短くなり、健康への影響が懸念されています。

鈴木 純 (すずき・じゅん)

1958年生まれ。83年に東京大学大学院理学系研究科動物学専攻修士課程修了後、帝人(株)入社。医薬品の研究に長く携わる。2013年6月取締役常務執行役員、14年4月から現職。趣味は小学生時代から続けているサッカー。1994年～97年に英国、2011年にオランダに赴任した際にも、現地のチームでプレー。英語でのコミュニケーションに磨きをかける。経営をサッカーに例え、社員に自由な裁量を与えて、かつ制限時間内で最善を尽くして成果を出すことができる組織を目指している。



鶴 光太郎 (つる・こうたろう)

1960年生まれ。84年に東京大学理学部数学科卒業後、経済企画庁、OECD 経済総局エコノミスト、日本銀行金融研究所研究員、経済産業研究所上席研究員を経て、2012年より現職。著書に『最低賃金改革 日本の働き方をいかに変えるか』（大竹文雄、川口大司との共著、日本評論社）など多数。95年にパリ・OECDに赴任した際に、休暇をしっかりとリ、残業をしないようにするための生産性の高い働き方に接して、その重要性を痛感。また、三児の父でもあり、夫婦共働きの中で子育てにも熱意をもって取り組んできた。



しかも、労働時間の減少にもカラクリがあって、パートタイマーの割合が増えたために、総労働時間が減少しているだけなのです。正社員だけで見ると一人当たりの労働時間は変わっていないし、平日はむしろ長くなっています。

鈴木 私は2011年から1年間、帝人グループ駐欧州総代表としてオランダに赴任していました。日本社会にはがむしゃらに働くことを美徳とする雰囲気がありますが、欧州にはそう考える人はいません。とはいえ、トップマネジメントは猛烈に働きます。オランダ、ベルギー、ドイツなどでは女性役員の割合は低いですが、それは「役員になったら大変」とわかっているから、自らその道を選ばない人が多いのです。男性も女性も、トップを目指すごく一部の人だけがとことん働き、それ以外の大半の人は無理のない範囲で働く、というのが一般的ですね。

仕事と子育ての両立支援で「マミートラック」から脱却

鶴 日本では、総合職として入社した人は誰もが「社長になれるかもしれない」という幻想を抱きます（笑）。社長は無理だとしても、実際には40歳を過ぎても給与やポストが上がっていくのが普通です。そんな国は他にありません。日本では、それがモチベーションになっている半面、長時間労働にもつながっています。福利厚生をきちんと提供しながら、職務や労働時間、勤務場所を限定した「ジョブ型正社員」を導入したいけど、それで社員がモチベーションを保てるのかと悩む企業は多いですね。

鈴木 当社の場合も、総合職社員はほぼ全員がゼネラリストになることを求められます。もっと明確にゼネラリストとスペシャリストのダブルト

ラックに分かれている方がいいのではないかと、私は思います。

鶴 働き方にもさまざまな選択肢があることは重要です。どの道を選ぶかは自由で、途中で転換することもできる制度が理想ではないでしょうか。日本では、子育てと仕事を両立させるために昇進を諦めざるを得ない、いわゆる「マミートラック」に乗っただけとそのままというケースが多いのです。本来、女性がトップを目指せるようにすることと、長く働けるようにすることは別の問題ですが、混同した議論がなされています。

鈴木 帝人グループでは、仕事と育児の両立支援制度の充実により、女性管理職の約40%がワーキングマザーです。私は女性社員が多いヘルスケア事業部門出身ということもあって、子育てが女性の活躍を妨げるとは、あまり感じたことはありません。ただ、事業・事業所によっては女性社員の割合が少なかったり、子育て中の女性の比



率にバラツキがあることも事実です。また、現在、帝人グループ全体の女性管理職の比率は4%弱に留まっています。この比率を高めるには、まずは母数を増やす必要があります。ヘルスケア事業部門は、私が入社した1980年代はまだ男性社会でしたが、研究職と営業職から意識的に女性社員を採用していきました。結果、女性管理職の比率が15%を超える部署が存在します。今後、女性の活躍をさらに加速させるためには、母数の増加のみならず、多様性を受け入れる組織風土の醸成も、カギになってくるでしょう。

多彩な個性に彩られた集団が イノベーションを生み出す

鈴木 帝人グループには、生え抜きの社員から役員になった女性もいます。まだ女性役員は少数とはいえ、その存在は女性社員全体に希望を与えているように思います。これもダイバーシティが企業にもたらすメリットではないでしょうか。

鶴 そのとおりです。ダイバーシティの推進によって、マイノリティーの人たちのモチベーションは大きく上がります。例えば、女性取締役が女性社員の昇進にコミットしていると示すことは、彼女たちのインセンティブを高めるうえで非常に重要です。

鈴木 ダイバーシティを進める際に、乗り越えなければならないマネジメント上のデメリットはありますか。

鶴 さまざまなタイプの社員がいる状態では、雇用管理が難しくなる側面があります。もっとも、日本企業は同質な人だけを採用してきたので、これまでが楽すぎたのです。しかし、現代は社会が複雑化し、企業の目指すべき方向が定まらない状況にあります。そんな中でイノベーションを実現するには、多彩なアイデアを出せる組織であることが必須です。そのため企業には、手間をいとわず「どの人に何ができるか」を見極め、一人

ひとりを生かす努力が求められます。

鈴木 確かに、もはや従来のように同質な人財を均質に育てればよかった時代ではありません。アイデアを出す人、実現方法を考える人、サポートする人と、それぞれに得意分野を持った多様な人財が必要です。

まずは一人ひとりが 勇気をもって手を挙げよう

鶴 多様性が高い集団には強さがありますが、同時に対立も生まれやすいです。これまでと違う方法論でなければ、うまく束ねることは難しいでしょう。その意味で、コーポレートカルチャーが重要度を増すと思います。共有できるアイデンティティーがあれば、異質な中から素晴らしいものが生み出されていくはずですよ。

鈴木 帝人グループの社員には、会社に対する意識を変えてもらいたいです。「個人ではできない大きな仕事を、潤沢な資金を使って実現できるステージ」と捉え直してほしいと思います。そのチャレンジをサポートするため、既存の枠にとらわれず、自由にアイデアを発信したり、失敗を恐れずにアクションを起こした社員を表彰するプロジェクト「One Teijin Award」を創設しました。表彰されたものについては、実現検討チームを作って進めるとともに、CEO直轄のイノベーションプロジェクトとして、重点的に取り組むことも検討します。まずは、勇気をもって手を挙げてほしいですね。

鶴 現代社会をスポーツに例えると、1秒後に何が起こるかかわからないサッカーの試合のようなものです。サッカーは、選手個人の能力が高いだけでも、チームワークがいいだけでも、試合に勝つことはできません。多様な個性を持つ選手たちを有能な監督が束ねてこそ、最強のチームができる。企業にも同じことが言えるのではないのでしょうか。

鈴木 私たちが目指しているのは、まさにそんな組織です。そのために、できることは全部やります。功を急がず腰を据えて、グループ全体で力を合わせて取り組んでいきます。