

2.

なぜ中小企業にとって人材と働き方の多様化が必要なのか

(1) 中小企業にとっての ダイバーシティの必要性 ～時代の潮流から考える～

時代の大きな流れとともに、人材と働き方の多様性を推進することは、企業にとって欠かせないものになってきています。中小企業にとっての多様性の必要性について、企業における人材活用の現状等を交えながら、①グローバル化、②労働力人口の減少、③個人の価値観の多様化、という3つのキーワードから考えてみましょう。

①時代の大きな流れ ～グローバル化～

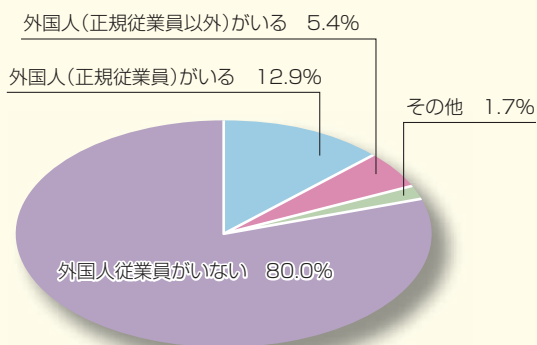
今日、多くの企業は、原材料の調達、製品の輸出入、海外現地生産等、様々な形で海外との関わりを持つようになってきました。「グローバル化」とは、地球規模で経済活動や企業経営の相互依存が進むことを意味します。グローバル化に類似した言葉に「国際化」があります。国際化とは、企業が国内から海外へと活動の舞台を拡大することを意味しますので、国際化も広い意味でグローバル化の一つと捉えていいでしょう。グローバル化は、ITという情報技術の進歩とともに、中小企業の経営に大きな影響を与えています。

中小企業白書（2009年版）によると、海外展開をしている中小企業は、2001年から2006年にかけて2割増加し、7,551社に達しています。海外進出の目的は、「コスト

ダウン」が最も多く、現地における「市場開拓・販売促進」を目的とした海外進出も多い現状にあります。また、ITを活用したビジネス上のメリットは、「取引コストの削減」が最も多く、次に「新たな顧客の開拓」がメリットとして多く挙げられています。このように、企業の海外展開とITの活用は、コスト削減や市場開拓に深く関連しており、両者は密接に関係していると捉えることができるでしょう。こうしたグローバル化に加えて、次に述べる日本の労働力人口の減少を背景に、企業の海外展開やIT活用が進み、民族や国籍、仕事経験等で多様な人材へのニーズが高まっています。

しかし現状では、民族や国籍等の多様性は、あまり進んでいません。厚生労働省の報告によると、全国の外国人労働者数は約39万人（2006年6月現在）で、増加傾向にあるものの、従業員300名以下の中小企業における外国人従業員の活用の現状に目を向けると、外国人従業員がいる企業は全体の約2割（18.3%）だけであり、その中で、外国人を正規従業員として採用している企業は全体の約1割（12.9%）に留まっています。

中小企業における外国人従業員の活用



出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

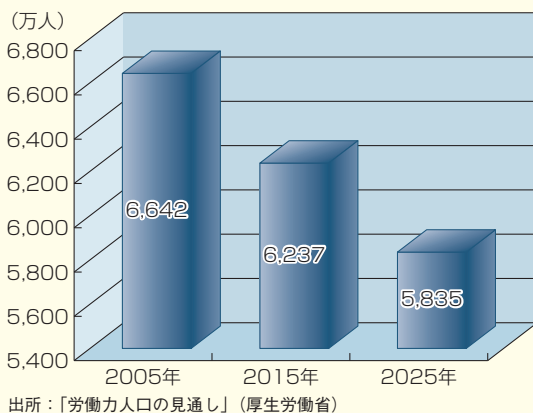
2007年10月、外国人の不法労働防止などを目的に、「改正雇用対策法」が施行され、外国人が就職や離職をする際は、氏名や在留

資格等をハローワークに届け出ることが事業主に義務付けられ、特に中小企業の現場では、手続きが増えて負担が大きい等という声も上がっています。経営資源がより限られる中小企業に対して、法制度がどのように機能し、外国人従業員の活用にどのような影響を与えるのか、検証していく必要はありますが、いずれにせよ、グローバル化は今後ますます進展することでしょう。それに伴い、企業における外国人従業員の活用は、現実的な経営課題の一つとなってきています。

②時代の大きな流れ ～労働力人口の減少～

グローバル化とともに時代の大きな流れとして挙げられるのが、「労働力人口の減少」です。労働力人口とは、就業者と完全失業者を合わせたもの、と考えることができます。少子高齢化に伴う社会の支え手である労働力人口の減少は、企業経営にも大きな影響を与えています。日本の労働力人口は、2005年で6,642万人であったものが、2015年では6,237万人となり、さらに2025年では5,835万人まで減少することが予測されています。2005年をピークに、労働力人口が減少するという、これまで経験したことの無い未知の世界に突入しました。ただし、こうした予測は、女性、高齢者、外国人等、多様な人材を労働力として全く活用しなかった場

日本の労働力人口の推移（予測）

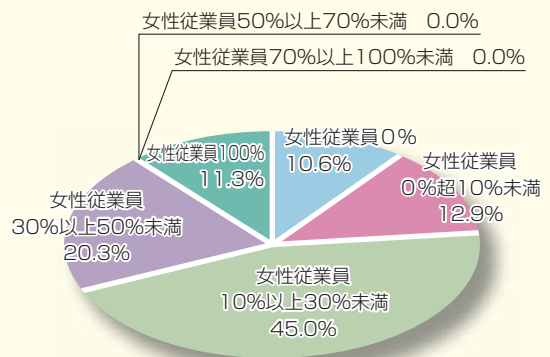


合を想定しています。

日本の労働力人口がこれまでにないスピードと規模で減少していく中、企業は将来を見据えた人材の確保と維持が強く求められ、多様な人材の活用に迫られています。特に、女性や高齢者のより積極的な活用が必要不可欠です。

中小企業における女性従業員の活用の現状に目を向けると、正規従業員に占める女性の数が30%未満の企業は、全体の約7割（68.5%）を占めており、中でも、女性を正規従業員として全く活用していない企業は、全体の1割（10.6%）にのぼります。女性従業員があまり活用されていない状況にあると言えるでしょう。

中小企業における女性従業員の活用



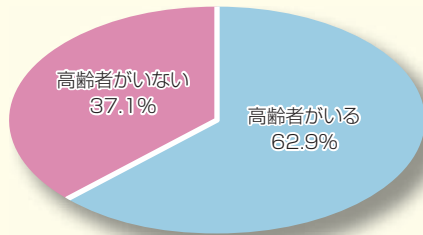
出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

2007年4月、「男女雇用機会均等法（改正法）」が施行され、女性従業員の妊娠・出産を理由に退職を勧める等の不利益な扱いは禁止されました。しかし現実には、厚生労働省の出先機関が解雇等のトラブル解決に乗り出したケースは119件（2005年度）と、5年間で倍増している状況にあります（日本経済新聞、2007年3月27日）。特に、中小企業では、女性従業員の育児休暇中に代替りの従業員を雇用し、復帰した従業員に退職を促すケースが少なくないことが指摘されています。女性従業員の雇用を一層推進すること

に加え、働き方の多様性が組織力の強化につながるという発想に転換することが必要です。

中小企業における高齢者従業員の活用の現状に目を向けると、65歳以上の高齢者従業員がいる企業は、全体の6割強（62.9%）を占めています。

中小企業における高齢者従業員の活用



出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

なお、厚生労働省の調査（従業員数51人以上の企業93,886社を対象）によると、希望者全員を65歳以上まで雇用している企業の割合は、前年比2ポイント増の39%（2008年6月現在）でした。さらに、2009年4月に公布された「高齢者等職業安定対策基本方針」の中で、厚生労働省は、2010年度末を目途に、希望者全員が65歳まで働ける企業を50%まで引き上げることを目標に掲げています。

このように、労働力人口の減少という時代の大きな流れを背景に、法律や制度の整備も進む中、女性や高齢者の積極的な活用もまた、企業における現実的な経営課題の一つとなっているのです。

③時代の大きな流れ

～個人の価値観の多様化～

グローバル化、労働力人口の減少に加え、注目すべきトレンドが「個人の価値観の多様化」です。個人の価値観やニーズ（欲求）は多様化しており、個人が仕事に対して何を求めるのか、という仕事の価値観も多様化してきています。例えば、仕事を選ぶ際に、生活

の糧が得られれば良いと考える人もいれば、とにかく他者よりも高い報酬を追求する人もいるでしょう。また、仕事と家庭生活の両立（ワーク・ライフ・バランス）を最優先する人もいるでしょう。個人が仕事に対して譲れないものは、人それぞれ優先順位が異なっており、それが職業選択や働き方の選択につながっています。キャリア（自分の仕事人生）に対する考え方にも変化が表れてきています。これまでは、自分の会社や所属する部門という組織に限定しがちであったのに対し、最近では、会社や部門の境界を越えて考えるようになりつつあり、会社の終身雇用制度にしがみつくのではなく、自分自身の就業可能性を高めることが求められるようになってきました。また、国の主導で義務教育から高等教育までを通じてキャリア教育が導入されており、今後ますます自己の譲れない価値を自覚し、それを踏まえて、キャリア設計をしようとする従業員が増えてくるはずで、時代は、組織中心の働き方から、個人中心の働き方へとシフトしています。

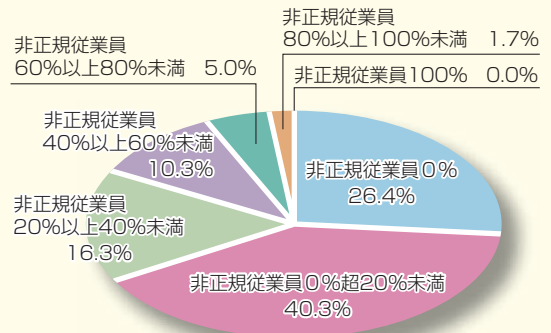
例えば、従業員の労働時間の現状（中小企業白書2009年版）に注目すると、正規従業員の労働時間は中小企業の方が大企業よりも長いという結果が示されていますが、この結果は、中小企業の方が、年間休日総数が少ないことを反映しています。実際、中小企業の正規従業員の約4割が、休暇が「取れていない」、または、「どちらかと言えば取れていない」と回答している現状にあります。個人の仕事満足、および、仕事と家庭生活の両立を含めた総合的満足の向上と、組織パフォーマンスの向上の両立が求められています。人材の多様性とは、性別、年齢、民族・国籍等の多様な人材の活用だけでなく、一人ひとりの働き方の多様性も含むテーマなのです。

働き方の多様性に関連し、中小企業における非正規従業員の活用の現状に目を向けると、全従業員に占める非正規従業員数の割合が20%未満の企業は、全体の約67%を占め

ています。その中で非正規従業員が0名の企業は26%にのぼります。

中小企業白書（2009年版）によると、中小企業の雇用形態は、大企業に比べ非正規従業員の割合が高く、その中でもパートやアルバイトが多い、という特徴があります。個人の価値観の多様化という時代の大きな流れを背景に、正規従業員、非正規従業員という雇用形態を越えた、多様な働き方の導入が求められています。

中小企業における非正規従業員の活用



出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

コラム

障害者の活用について

2009年4月1日に「改正障害者雇用促進法」が施行されました。法律の改正の背景には、中小企業における障害者雇用の低さがあります。厚生労働省の調査によると、企業における障害者の雇用状況（2008年6月）は、法定雇用率（1.8%）を満たしている企業の割合は、44.9%に達します。従業員数1,000人以上の企業の雇用率は、1.78%と法定雇用率に近いのに対し、従業員数100人から299人の企業の雇用率は、1.33%に留まっています（日本経済新聞、2009年4月20日）。

改正の主な内容は、法定雇用率を満たしていない場合に罰則を科す対象を中小企業にも拡大する、給付金制度の適用対象拡大、短時間労働への対応、等です。なお、中小企業が事業協同組合を利用して他社と共同で障害者を雇用した場合、法定雇用にカウントされるようになりました。こうした法律の改正や、長期的な労働力人口の減少を背景に、中小企業も障害者により多くの働く機会を提供し、戦力としての障害者の積極的な活用を進めていくべき状況になりつつあります。

企業が障害者を活用するメリットとして、障害者を雇用することで従業員の意識改革につながる、障害者が真摯に仕事に取り組む姿が、他の従業員の共感を呼び職場の連帯感が高まる、障害者とともに働くことで従業員の自発的な取り組みが生まれる、障害者に特徴的な固有の能力を活かすことで組織パフォーマンスが向上する、等があります。また、企業が障害者を活用するためのポイントとしては、障害者を受け入れる体制作りを行う、従業員同士が積極的にコミュニケーションを図る、はじめはスキルを習得しやすい業務を担当してもらう、等が挙げられますが、何より最も大切なことは、企業の経営者が障害者を活用するという強い志を持つことです。

(2) 多様な人材がもたらす組織力の強化

人材の多様性は、組織に一体何をもたらすのでしょうか。組織を枠組みとした視点で、多様性が組織にもたらすものについて考えてみましょう。

①多様性の2つの捉え方

人材の多様性をどのように捉えるかあらためて整理してみましょう。多様性の捉え方は、大きく2つに分けられます。1つは、「目に見える多様性」であり、もう1つは「目に見えない多様性」です。目に見える多様性とは、社会分類的な視点からの捉え方であり、目に見えない多様性とは、情報職能的な視点からの捉え方と言えます。目に見える多様性では、外見で容易に見分けることが可能な、例えば、性別、年齢、民族・国籍、出身地等の個人の属性に注目します。これに対し、目に見えない多様性では、例えば、個人の職歴、専門性、人間性、人的ネットワーク等の、主に仕事に関連して個人が持っているものに注目します。もちろん、目に見える多様性と目に見えない多様性はお互いに関連していますが、大切な点は、目に見えない多様性を活かすことで、多様性は組織に大きなメリットをもたらすことができるということです。

■多様性の捉え方

	目に見える多様性	目に見えない多様性
視点	社会分類的	情報職能的
特徴	個人の属性に注目	個人が持っているものに注目
具体例	・性別 ・年齢 ・民族・国籍	・職歴 ・専門性 ・人間性

②目に見えない多様性にも注目しよう

人は誰でも、性別、年齢、民族・国籍等の属性で、自分と同じグループに属する人と属さない人を区別し、通常同じグループの人の方が好きで、ひいきする一般的傾向がありま

す。こうした傾向が強くなると、単一の集団、すなわち、目に見える多様性が全くない集団では、多様な意見や考え方を排除することで集団の結束は強くなり、対人関係上の摩擦は減り、居心地が良くなることで離職率も下がるかもしれません。しかし、こういう状況では結果として、中小企業にとって大切なイノベーションが発揮できなくなる危険性があります。

人は何らかの属性で社会的に分類されることに慣れていますが、誰でも目に見える多様性で人を分類しがちなものです。しかし、それでは人材の多様性が持つ特徴を活かすことができないかもしれません。大切なのは、個人が持っているもの、すなわち、目に見えない多様性に注目しそれを活用することであり、これによって多様性は組織に大きなメリットをもたらすことが可能となるのです。

③多様性が組織にもたらすもの

多様性を活かせる組織は、仕事に関する幅広い経験、専門性、知識、スキル、人的ネットワークを持っている可能性が高くなります。また、意思決定をする際、様々な意見やものの見方を活用できるだけでなく、相反する意見をすり合わせる必要があるため、情報をより徹底して分析し、安易な意思決定を回避することができます。さらに、奇抜な考えや周囲を驚かせるような意見を出し合うことで、より創造的で革新的なアイデアや解決策が生まれる可能性もあります。人材の多様性は、企業のパフォーマンス向上やイノベーション促進にプラスの影響を与えるのです。

特に、イノベーションに関して、中小企業にとってのイノベーションには、研究開発を通じた技術革新だけでなく、工夫やひらめきをきっかけとした新たな製品・サービスの開発、生産方法の改善、販路の開拓など、様々なアイデアや創意工夫が幅広く含まれています(中小企業白書2009年版)。人材の多様

性は、幅広い経験、専門性、知識、様々な意見やものの見方を組織にもたらすことから、ハードとソフトの両方の側面を含む中小企業のイノベーションの向上に大きく寄与する可能性があります。

～多様性が組織にもたらすもの～

- 個人の幅広い経験、専門性、知識、スキル、人的ネットワーク
- 意思決定の質の向上
- 創造的で革新的なアイデアや解決策
- パフォーマンスやイノベーションの向上 他

また、人材の多様性は、組織におけるよりきめ細やかな人材評価を必要とします。組織内の人材の多様性が高まれば、性別、年齢、民族・国籍といった目に見える個人の属性に頼って、人材を評価することは難しくなってきます。同時に、異なる専門性や人間性といった目に見えない多様性を持つ人材を効果的に活用できるよう、個別に丁寧に人材評価する必要性も生まれます。すなわち、多様な人材一人ひとりの業績について、丁寧に評価するための基準や方法が必要になってくるのです。人材の多様性はきめ細やかな人材評価を必要とする点も、多様性が組織にもたらすものの一つと言えるでしょう。

なお、多様性が組織にもたらすメリットは、仕事の性格によって異なります。アイデアの創出や意思決定等、何らかの解決策を導きだすような集団のコンセンサスを構築することが求められる仕事では、多様性がある集団は、単一集団よりも高いパフォーマンスを発揮します。反対に、集団で同じ作業を繰り返すようなルーチンによる仕事では、集団の属性が同じ方が適しているため、人材の多様性がもたらすメリットは小さくなります。

④女性活用が組織にもたらすもの

女性を活用することで、例えば、女性ならではの感性や発想を活かすことができる、今

まで男性しかいなかった業界で女性が働くことで、組織内外から注目され企業のPR効果につながる、社内の活性化につながる等の具体的な変化が考えられます。性別の多様性と組織パフォーマンスについて、性別の多様性は、創造性を向上させる、メンバー同士の対立を生みずに生産性が向上する、等の効果をもたらします。男性と女性では、持っている情報、知識、考え方等が異なるからです。また、性別による行動特性の違いも要因です。一般的に、男性は意見の主張が強く、仕事重視の傾向が強いのに対し、女性は他者との意見の調和をはかり、フレンドリーで、プロセスを大切にする傾向があります。こうした行動特性の違いが組み合わせられることで、性別の多様性は組織パフォーマンスの向上に寄与します。

⑤高齢者活用が組織にもたらすもの

高齢者を活用することで、例えば、高齢者の熟練した技術やスキル、豊富なビジネス経験を活用できる、組織の管理能力が高まる、様々な人的ネットワークを活用できる、等のメリットが考えられます。一般的に、時間的制約があまり無い状況では、特に知識主導の判断が求められる仕事の場合は、年齢の多様性は組織パフォーマンスにプラスの影響を与えます。大切な点は、高齢者がいるからパフォーマンスが向上するというのではなく、高齢者の豊富な仕事経験による多様な考え方や見方を活用することで、パフォーマンスは向上するということです。

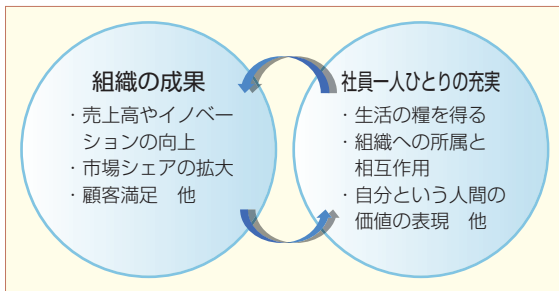
⑥外国人活用が組織にもたらすもの

外国人を活用することで、例えば、組織内外から注目され企業のPR効果になる、社内の活性化につながる、日本人とは異なる新しい発想やアイデアを活用できる、日本人以外の人的ネットワークを活用できる等が考えられます。民族や国籍は、個人が文化的に何を大事にし、どんな考え方やものの見方をする

のかと大きく関係します。これに対し、例えば、個人の社会経済的地位、学歴、仕事経験等は、民族や国籍とはあまり強く関連しません。経済的レベルは国によって異なりますが、発展途上国出身の従業員であっても、本国で高い社会経済的地位を有し、高学歴で、専門性の高い仕事経験をしている人もいます。民族や国籍の多様性と組織パフォーマンスを考える上では、民族や国籍の相違が影響を与える要因と影響を与えない要因を区別することが大切です。

⑦多様性のマネジメントは組織の成果と従業員一人ひとりの充実を両立させる鍵

最後に、時代の大きな流れを踏まえ、より大きな考え方で、より長期的な視点で、多様性が組織にもたらすものを整理してみます。グローバル化の進展と労働力人口の減少を背景に、中小企業は人材と働き方の多様性を進めざるを得ない状況になりつつあります。また、従業員のニーズ（欲求）や仕事の価値観が多様化している今日、企業には、組織の成果と従業員一人ひとりの充実の両方が求められています。



従業員は、性別、年齢、民族・国籍といった属性の多様性や、障がい者であることのハンディキャップを乗り越え、企業における自らの役割の中で多様な持ち味を発揮し、生活の糧を得、企業という組織に所属することで社会と関わり、自分という人間が持つ価値を全身で表現し、充実した生活を送ることを目指すでしょう。一方、企業は、売上高や市場