

## ダイバーシティ経営の「幸せになりあう」姿勢と「労働不正」問題



日本マネジメント総合研究所(同) 理事長  
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

### 1. はじめに

ダイバーシティ経営に取り組む企業・組織・非正規を含む役職員において、最も大切なことは何かと問われれば、筆者は「お互いに幸せになりあう」対応であると答えている。

そもそも、ダイバーシティ経営（ダイバーシティ&インクルージョン）とは、人権擁護を出発点に相互に多様化を進め、結局のところ、労使・役職員間・組織と社会などで今よりも少しでも幸せになりあう取り組みそのものであり、また必然的に労使協調に至る道でもある。

### 2. お互いに不幸せになりあってしまう日本企業・組織での労働慣行

長時間労働・過重労働への対応の必要性が極めて高まり、「仕事か家庭か」の選択以前に、「生き続けるか過重労働の仕事で命を自ら断つか」の選択を強いられる昨今、ダイバーシティ経営において、日本企業・組織での労働慣行が相互の不幸せを加速している点は、筆者が経営者に対しても労働者に対しても危惧している点である。

ダイバーシティ経営を進める上では、会社・組織は非正規職員を含む役職員に多様化した様々な生き方・働き方の選択肢を無理なく不利益なく提供し、非正規を含む役職員は多様な生き方・働き方の選択肢を無理なく不利益なく活用してより良いパフォー

マンスをあげ続けられるようにする必要がある。

「わが社はノー残業デーを実施している」という企業は少なくないが、では、そのダイバーシティ経営の実効性はどうかと問えば、実際には職場の消灯や職場から労働者が退室する時間が定時であるだけで、仕事を自宅に持ち帰って実質的に残業しつつも、その残業代は「定時で帰宅した」という名目の下に、いわゆる「サービス残業」として違法労働環境の正当化、言ってみれば「サービス残業ロンドリング」がなされていることも、また少なくない実態がある。

職場の消灯や労働者の帰宅があるのはまだマシな方かもしれないが、企業によっては、会社・組織として、アリバイ作り型のノー残業デーの呼びかけだけはしておいて、実質的には、労働者が長時間労働・過重労働・残業を継続しなければならない状態を強いている企業も、また少なくない実態がある。

さらに、家庭を犠牲にしてモーレツに長時間働くことを良しとする職場環境のある企業・組織では、

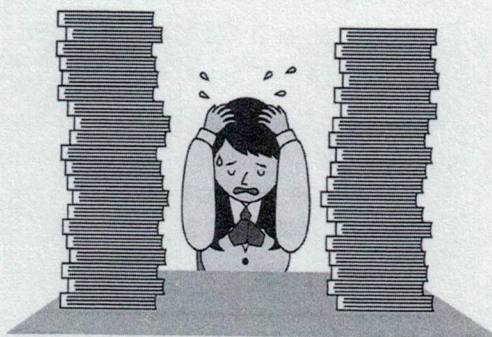


図1

だらだらとしているのか本当に過重労働状態なのかは別として、長く職場に残っているほど、「おお、頑張るとな！感心感心…」と褒め、育児や介護などで早退や定時であがるなどした労働者に対しては、「他のみんなが職場に残っているのに、アイツはさっさと帰ってけしからん！」と集団長時間労働体制や職場の偏った長時間労働美化の常識を押し付けて、人事評価まで下げてしまう状態があることに、筆者は非常に危惧している。

形式的・他社と似たように画一的にダイバーシティ経営施策や制度はあっても、その実効性が伴わないものは、「ダイバーシティ経営偽装」である。

そのような偽装状態にある企業・組織においては、「他のみんなが長時間労働・過重労働しているのに、アイツはなんなんだ！」と、労働者の当然の権利を行使する中で色々な事情があって早退・定時退社するダイバーシティ経営の実効性ある実践者を、逆に、「ダイバーシティ経営偽装」の異端者・職場の風紀を乱す厄介者として、見せしめ的に不利益な対応や実質的に不利益・職場いじめ状態を強いることで、ダイバーシティ経営の形骸化や相互の不幸せや残業代増大を加速させることが問題であろう。

言ってみれば、被害者を加害者として扱い、加害者を美談による不正の正当化を通じて被害者に置き換える「労働不正」がまかり通っていることに、筆者は日本企業・組織・社会への危惧がやむことがな

いのである。

### 3. 問題は企業だけでなく自治体にもあったりする…

筆者は自ら現在3歳の息子の育児と家事・仕事に取組中の1児の父として、某自治体から「仕事と育児」についての講演依頼を受けて登壇した際、絶望的な思いに直面することがあった。

自治体のみ都合よく画一化された対応を余儀なくされ、講師（筆者）や受講者各位に対しての人権上の配慮にも欠ける運営で、枝葉末節なことで講演担当の職員が上司から揚げ足をとられたり出世や人事評価に響いたりしないよう講師側にいろいろ修正という名の実質的な検閲的なことをしてくる中で、「仕事と育児」の講演に登壇する過程自体が、筆者の仕事と育児を崩壊させるような長時間で意義がほとんどない作業に奔走させられることがあった。

受講者各位にとってより意義深く役立つ内容への推敲のようなものであれば、筆者は育児・家事をしつつ睡眠時間を削ってでも快く対応できそうなものの、自治体のご都合のみに合わせて受講者各位にとっても却って悪しき知見をミスリードするような、半強制的な対応には、筆者は辟易してしまったものであった。

ちなみに、「仕事と育児」の講演当日、筆者が目にした会場の風景と言え、狭い間隔で前後左右に並べられた机と椅子のレイアウトで、お腹の大きくなった妊婦さんが安全に着席できる状態でもなく、また、例えば足に身体障害のある方で杖をついて座席に座れる状態でもなく、さらには、「仕事と育児」を両立中の方が幼児を連れて会場に着席できる状態でもキッズスペースなども設けられているわけでもない、「仕事と育児」を本当に実践しようとする方々が参加しにくくなっている状態（インクルージョンではなくエクスクルージョン（違いや多様性の排除））には、筆者は思わず講演中にこのような会場設営自体がダイバーシティ経営の構造的課題である、との旨を述べざるを得ないほどの自治体と委託運営者の



図2



図3

自己矛盾と自画自賛の惨状だと筆者が感じてしまうことがあった。

#### 4. 画一的な対応は効率的だが効果的とは限らない

経営者の中には、「ダイバーシティ経営で物事を多様化させると収拾がつかなくなる」という方がいるが、それは、その経営者が悪いとは限らず、「ふわっとしたダイバーシティ」を戦略性なく広めてしまった有名無名の有象無象のコンサルタントや講師に問題がある可能性はある。

筆者は当初より、前回の原稿で掲載した「ベクトル・ガードレール・アプローチ」として、多様性の中にベクトル（方向性・志向性）を企業経営・組織運営の基礎に据えている通り、ダイバーシティ経営で物事を多様化して収拾がつかなくなるということは、その企業や組織のベクトルが弱いかそもそもない脆弱な経営・運営力不足・経営者の手腕のなさを浮き彫りにしているようなものである。

よく言われることではあるが、多難な時代・不透明な時代・多様なリスク環境に置かれる経営において最も重要なのは、経営者の哲学・リベラルアーツ・経営理念といったものである。

その経営哲学や理念などが、筆者の述べる「ベクトル」そのものであり、そのベクトルが「労働

不正」やダイバーシティ経営偽装の状態にあるような、言ってみれば、パソコンのOSやセキュリティ対策ソフト自体に脆弱性のある状態で、各種ソフトをインストールして多様なデータを活用するほど、情報漏えいやサイバー攻撃で却ってダメージが大きくなるような状態が放置されていることを筆者は懸念している。

筆者のその懸念が実際に起こってしまっている一形態として、「ダイバーシティ経営や多様化は面倒だ。いっそ、強硬に画一化してしまえ!」という経営者の心理・反応や労働不正などの諸問題である。

これもITに例えれば、情報漏えいやサイバー攻撃対策が面倒だから、いっそ、パソコン・スマホ・タブレットなどでソフトやデータを使わずに、人員の不足を代替人員で補うことなく、今より過剰な労働環境を強いる形で、労働者に手作業で経理処理・決算をさせれば良いとして、IT環境の多様化（ITダイバーシティ経営）を阻害してしまっているような状態にすらなり得るのである。

もちろん、画一的で機械的に作業することは、単純労働で人件費が安く労働者の権利擁護を念頭に置かずに「半強制的な労働」を強いて成果物を生み出す人間の機械化が進められる上では、非情に、かつ、非常に効率的で低コストで悪質であっても財務諸表は良好な経営ができることはあろう。

しかし、そのような状態では、非正規職員を含む役職員の幸福度は上がるかどうか極めて疑問である

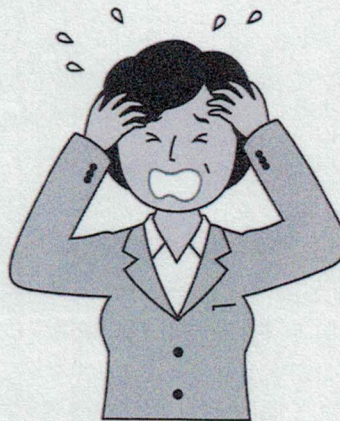


図4

し、人権・倫理・法令の面や業務の変革性や効果の面で問題がないとは言えないものであろう。

## 5. 「お互いに幸せになりあう」ための対話（ダイアログ）

ここまで述べてきたように、企業・経営側が労働者に画一的で半強制的な対応を強いるのではなく、また、筆者の直面した「仕事と育児」の登壇時の問題では、自治体・委託運営企業だけの都合で「仕事と育児」そのものを崩壊させ得る構造的問題を受講者各位や講師に強いるのではなく、お互いに幸せになりあうためにお互いがどうし合っていけば良いかの対話を進め相互理解が必須である。

「自分の常識」を他者に押し付けないことも大切であるし、もちろん、経営上のコストやリスクを勘案する経営視点も重要である。

筆者は、企業のダイバーシティ経営の指導では、経営視点と現場感覚の両方のバランスを持ちつつ、①どうしていけばお互いに幸せになりあえるか、②経営視点・コスト面でどう工夫すれば同じ機能を代替できてダイバーシティ経営で大切なことを守れるか、③現場感覚や筆者の現場主義から押し付けて「幸せ」を与えられるものではなくお互いの取組みで幸せを築きあうようにするにはどうすれば良いか、④そ

もそも何をもって是とし何をもって非とするか（ベクトル：社是・経営理念等）、といったことを改めて原点に立ち返って見つめ直すことを大切にしている。

これは、筆者の家庭面でも似たようなものであり、①夫婦喧嘩をするのはいがみあい離別するためのものではなく相互理解とより良い解決策を探すためのものであり、②「家庭経営」としてコスト（家計）を勘案して工夫しながら華美でもなければむしろ生活環境を整え、③妻子に「幸せを与える」のではなく妻と息子とともにお互いに幸せになりあうためにどうすれば良いか対話しつつ対話に終わらず対応策を導きあっていく（コンフリクト・マネジメントの要素が多分にある）、④そもそも、筆者は何のために働き働き弊社・家庭・社会と自己のために何をなすために存在するのか、という点について、常に自省したり自省を促される場面で自らハッと気づきを得たりして、懐疑心をもって物事を見つめ直す次第である。

どれだけの企業・組織で社是・経営理念や運営理念を、日常の会議や部課長クラスの意思決定の場面で健全に理解し適用していたり、そもそも、それら社是・経営理念・運営理念を改めるべきであれば根本的に改めていったりしているであろうか。

そして、それら社是・経営理念・運営理念に経営哲学や倫理が備わって、幸せになりあうために何をなすべきかについて、社内外に公約するものとして整い実効性を持って非正規職員を含む役職員に浸透しているであろうか。

筆者としては、まず、この出発点を誤ることなく愚直に足場を固め直してから、ダイバーシティ経営を進化・深化させて頂ければと思う次第である。

本稿が社会的に強く求められている人権対応・ダイバーシティ&インクルージョンに関する問題において、読者諸氏のお役に立つようであれば幸甚である。

また、本稿を契機として、筆者の見識不足であれどあれ、CSVに関する議論やその他各種課題についての議論活性化の呼び水となるようであれば、筆者としては幸いである。



図5

# 流通 メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌 ネットワーキング

**3・4** 2017  
MAR・APR  
NO.300

## 特集

- ①リテールテックJAPAN2017を堪能する
- ②オムニチャネル再考



infosense

変えるパッケージで、  
効率が変わる。  
倉庫が変わる。

自在に対応する「倉庫管理システム」

**ZIZAI A** ジザイア  
**WMS**

<http://www.info-sense.co.jp>