

## 人口減少対策専門部会

9月7日(火) オンラインで人口減少対策専門部会を開催しました(参加者15名)。働き方改革推進に向けた広島県の取り組みや企業におけるダイバーシティ・マネジメントの進め方をテーマに県立広島大学大学院 木谷宏教授からご講演いただいたのち、事務局から働き方改革・女性活躍推進・外国人材活用関連の会員アンケート調査結果の概要を説明し、部会員との意見交換を行いました。

### 〔講演要旨〕

#### 「働き方改革と

#### 多様な人材の活躍」

#### ー広島県の取り組みから 見えてきたことー

県立広島大学大学院  
経営管理研究科 教授

木谷 宏氏



#### ■はじめに

生産人口が減少しているが、大事なことは人手不足をいかに解消するかである。人手不足には量・質・タイミングの3つの要素があるが、量によってすべてをカバーすることが困難となっている。これからは多様な人材に柔軟に働いてもらい、質とタイミングで人手不足を克服することが大事になる。

#### ■感染症リスクが企業経営に何をもたらすのか

コロナ禍が企業経営にもたらした、主なキーワードは4つある。

1点目はサプライチェーンの再編である。世界中同時に危機が発生した場合、取引先をこれまでの信頼や伝統に基づいた先ばかりにするのではなく、ライバルや規模の小さい先などへ柔軟に変更できるフットワークの軽さが、ビジネスのポイントとなる。

2点目は生産性という概念の変容である。

費やす人・時間・金をいかに小さくし、売上や利益を維持・拡大するかが生産性の肝という従来の概念は、一言で言うと「密」であり、これからは「散」あるいは分散生産性(働き方:テレワーク、販売方法:デリバリーサービス など)という新たな概念が企

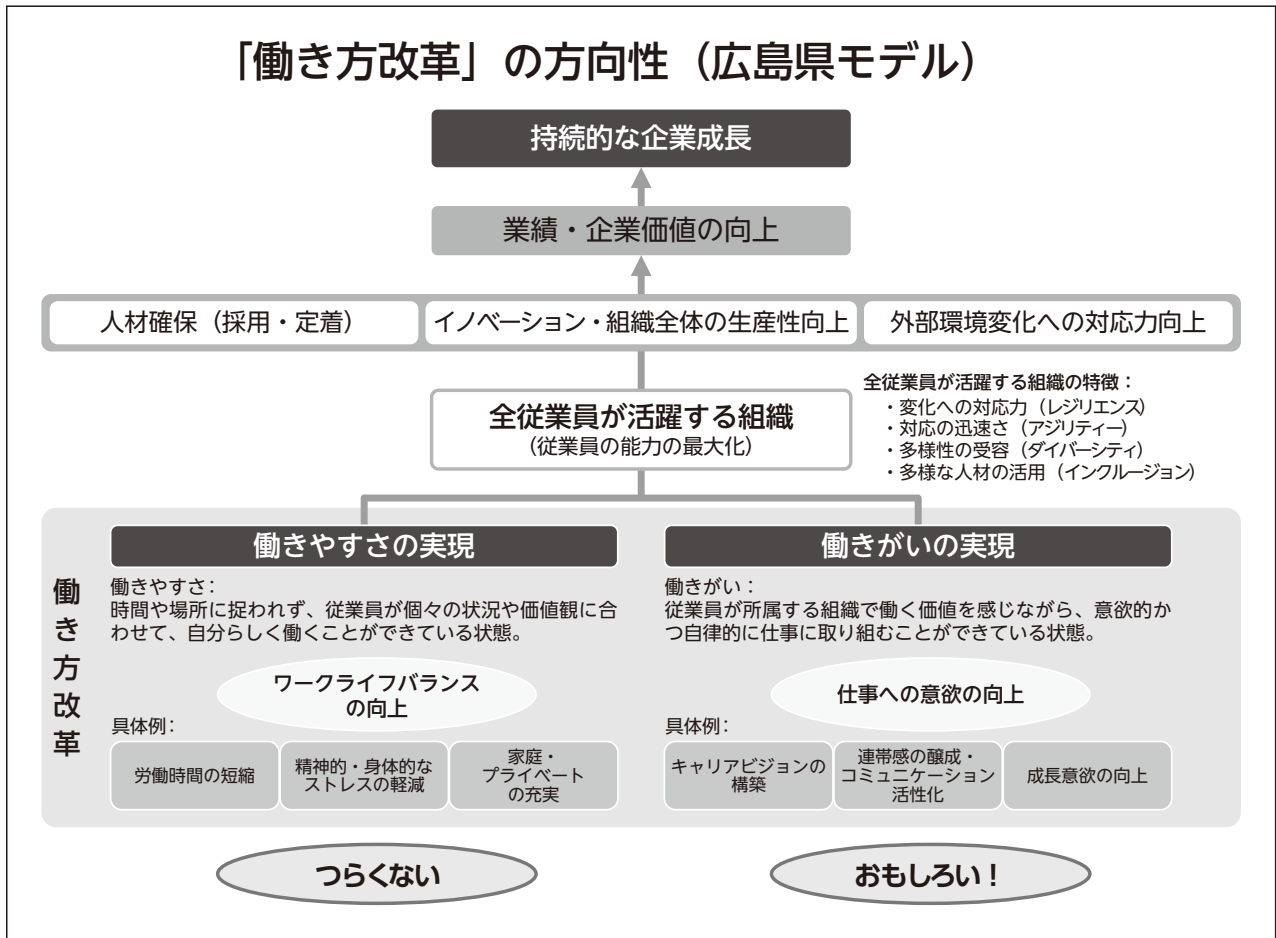
業の維持・拡大に非常に大きな影響をもたらす。

3点目はハイブリッドワークである。コロナ禍でテレワークが普及し、テレワークの課題も指摘されているが、コロナ収束後に100%オフィスワークという時代は戻ってこない。今後は会社の方針や仕事内容、働き手の事情等様々なものに応じて、一人一人がオフィスワークとテレワークを組み合わせたハイブリッドワークを前提に仕事の組み立てをしなければいけない。

4点目はさらなるデジタル化の加速である。DXはあるゆる形で進んでいくことに間違いはない。反対に、その180度逆にあるヒューマン・エコノミー(人間の手で作ったものや人間が直接行うサービスなど)の拡大も見られるのではないかと思う。

#### ■広島県における働き方改革の取り組み

本年度から広島県は、将来にわたって「広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かった」と心から思える広島県を実現するため、「ひろしまビジョン」をスタートさせた。新ビジョンにおける「働き方改革」の目指す姿は、県内企業において働きやすさだけでなく働きがい向上できる取り組みが進むこととなる。一言で言うと、働きやすさは「つらくない」、働きがいは「おもしろい」ということである。働きがいの取り組みが進むことで、従業員の力が最大限発揮され組織力が向上し、働き方改革が企業成長、あるいは企業の成果に結びつくということである。ただ、働きがいの取り組みの難しさは、仕事がおもしろいと感じるのは各人各様のところにあり、難易度が高く、地道な取り組みが重要となる。



働きがいのある会社になるためのアプローチは3つあり、評価や処遇の仕組み、人材育成などの「制度づくり」、制度を上手に運用していくための「マネジメント」、最後に大事なのが一人一人の意識やその総和としての企業風土や文化という「ハート」である。この3つが揃っていないと働きがいのある会社をつくることは難しい。

### ■「働き方改革」から「ダイバーシティ・マネジメント」へ

これからも働き方を変化させていかなければならないが、働き方を変えることは手段であり、誰もが活躍できる社会や企業をつくるために、みんながワークライフバランスを実現することが目的である。そのためには、ダイバーシティ・マネジメントが重要となる。

ダイバーシティ・マネジメントの従来の定義は、「外見上の違いや内面的な違いに関わ

りなく、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮し、組織に貢献できるような環境を作ること」とあり、わかりやすい定義であるが、少しおとなしすぎる。今の経営学におけるダイバーシティ・マネジメントの定義は、「変化対応能力が求められる時代に、一人一人の多様性をいかし、創造性・モチベーションを高め、多面的な思考を取り込み、市場・顧客に対して柔軟に適応できる組織に変革するマネジメント手法」へと、アグレッシブに変わってきている。みんなが活躍できればいいとか、悠長な話ではない。

ダイバーシティ・マネジメントを喫緊の課題として捉え進めていく上で、女性活躍・若年層・高齢者・外国人・障害者・非正規の方への対応など、違いを認識し均等への配慮を行い、もう一度同化し統合していくというステップが必要となる。

(担当：八谷)