

WLB支援から ダイバーシティ経営の推進へ

15年の活動を踏まえて

佐藤博樹

中央大学ビジネススクール教授

2023年3月9日

(@駿河台キャンパス)

ダイバーシティ経営実現に不可欠な取り組み

- 「**理念統合**」経営 経営トップの役割
- 同質人材でなく**多様な人材**を前提とした**人事管理システム**の構築 人事部門役割大
- 多様な人材が活躍できる「**働き方**」の実現（**仕事のOSの改革**）
残業を前提とした働き方や時間をかけた働き方を評価する職場風土の解消
- 多様な部下をマネジメントできる**管理職の育成・登用** 管理職の登用基準の見直し
- 「**多様性を尊重する職場風土**」や「**心理的安全性**」が担保された職場の構築
- 社員ひとり一人の**個人「内」多様性**（イントラパーソナル・ダイバーシティ）の実現 働き方改革を通じた社員の生活改革を

ワーク・ライフ・バランス(WLB)管理職に関する調査の概要と提言

(2014年11月30日)

女性の活躍の場の拡大や時間制約のある社員の能力発揮のための業務マネジメントや部下マネジメントにおいては、WLB支援が不可欠である。部下のWLBの実現には、管理職の果たす役割が重要であることについては、我々のこれまでの調査でも指摘しているが、もはや部下のWLBを支援する「WLB管理職」は、特別な管理職ではない。むしろ部下のWLBを支援できることが管理職の基本的な要件であり、多くの職場において、WLB管理職が望ましい管理職像となったのである。

つまり、WLB管理職は、企業の働きかけや、部下が望ましいと考える価値観やライフスタイルなどの変化に適応して自らのマネジメントを変えることができるなど、状況変化への対応力や多様性を受け入れることができる柔軟性の高い者が多いと考えられる。言い換えれば、子育てなどに積極的に関与してきた社員（イクメン）でなくとも、WLB管理職になることができるのである。管理職登用においては、状況変化への対応力や多様性を受け入れることができる柔軟性といった能力を評価していくことが、企業にとってきわめて重要である。

(提言1) 「WLB 管理職」はこれからの企業経営に必要不可欠；部下の WLB 支援を通じて仕事への意欲を高め、組織成果をあげる

(提言2) 「WLB 管理職」にはイクメンでなくてもなれる；環境変化に応じてマネジメントのあり方を柔軟に変えられることが重要

(提言3) 「WLB 管理職」は企業の組織的な取組で増やすことができる；研修・評価等を通じ管理職の行動変容・組織文化の変革を起こすことが鍵

ダイバーシティ経営・働き方改革推進

重要なのに見落とされがちな**3つの柱**・**10の視点**

ワーク・ライフ・バランス & 多様性
推進・研究プロジェクト

2018年1月

3つの柱と10の視点

I. 多様な人材の活躍支援と継続的なキャリア支援を

1. 働き方改革では多様な人材が活躍できる土台作りを
2. 「子育て」や「介護」の支援でなく、「仕事との両立」の支援を
3. キャリア意識・ライフイベントの多様性を前提とした女性社員のキャリア支援を
4. 多様な人材の活躍に対応できる転勤施策を
5. 多様な部下をマネジメントできる管理職（WLB管理職）の育成や支援を
6. 働き方改革の「推進の要」である管理職自身が、率先して自分の行動の変容を

II. メリハリのある働き方の実現を

7. 「安易な残業依存体質」の解消を
8. 時間意識の高いメリハリのある働き方で、「平日のゆとり」確保を

III. 働き方改革は生活改革と表裏一体

9. 「平日のゆとり」で生活改革を
10. 「子育てはカップルで」を前提とする支援を

ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムのあり方に関する提言

2020年8月25日

提言 1 年功や属性にとらわれない「非年功型処遇管理」への転換を

提言 2 職務や勤務地といった配置・異動を従業員が選択できる「自己選択型キャリア管理」や「調整型キャリア管理」を

提言 3 育児や介護などの理由に限定されない「働き方の柔軟化・多様化」を

提言 4 多様な人材を職場でマネジメントをする「ワーク・ライフ・バランス管理職」の育成を

提言 5 多様性を尊重する風土形成と経営理念の浸透を