

# 日本ナレッジ・マネジメント学会第 15 回年次大会報告

多様性研究部会 部会長 澤谷 みち子

今年の日本ナレッジ・マネジメント学会の年次大会のテーマは「多様性の知」。今年で15回目となる節目の年に「多様性」というテーマが選ばれたことを感慨深く思いながら早稲田の門をくぐった。



(早稲田大学大隈記念講堂)



(大隈重信公銅像)

私は日本ナレッジ・マネジメント学会で「多様性研究部会」の部会長をしている。この部会は、2008年に構想し、2009年から具体的に「多様性が」が組織にどのような価値をもたらしているのかを研究する活動を行っている。今回の年次大会ではナレッジ・マネジメントの様々な部会の方や外部の方達が多様性をどのように論じるのかを大変楽しみにしていた。

冒頭、森田理事長より東日本大震災の被害についての考察があり、金銭的な損失は第二次世界大戦の700兆円(人的な損失はのぞく)と比較すると、およそ20兆円プラス $\alpha$ を想定したとのお話があり、更に、こうした今こそ、私たちが持っている「暗黙知」を言語化する(言葉に出す)ことで「形式知」へ変えていくチカラが求められるとのお話があった。



(森田 松太郎 理事長 挨拶)



(花堂 靖仁大会委員長挨拶)

大会委員長の花堂 靖仁(早稲田大学大学院教授)様からは、今何故多様性が求められるのかという視点から、かつて男性女性と言う性差に基づく組織マネジメントに関する議論があったが、現在では企業の価値はマイクロソフトなどの企業等を見ても財務諸表だけでは価値が計れない時代となっている。こうした現代においてはいかにして多様な価値を組織に行かし、組織価値を高めるかが、どのような組織においても求められ、その意味でもこの機会を活かしていただきたいとお話をいただいた。

## 基調講演の山崎 秀夫さん(野村総合研究所シニア研究員)テーマは「多様性と創造性の考察」

何を多様性と捉えるかから始まり、市民社会の歴史や現代社会の抱える課題等、様々な視点で論理を展開し、現代は「もの支配論理」から「サービス支配論理」への転換期であると論じた。そうした組織におけるキーパーソンは多様な個人である。こうした観点から、組織に求められる多様性を活かす仕組みとしていくつかの提案があった。

1. ジョブチャレ・・・自分で手を挙げて参加する人事制度
2. ボランティア休暇(プロボノ)
3. 女性が活躍するチャンスの拡大
4. 中途採用社員の活躍支援
5. 外国人社員の活躍支援や同性愛婚支援
6. ソーシャルビジネスの支援。



(山崎 秀夫さん)

いつもながら未来へのワクワクするような期待を感じさせる講演でスタートした。

## 特別講演は ANA いきいき推進室 室長 榎田 あずみさん、テーマは『わが社のダイバーシティ』

ANA(全日本空輸株式会社)は、私自身が38年間のサラリーマン生活を送った場でもあり、数年前から多様な人材の活躍に焦点を当て、いきいき推進室という部門を本社の中に立ち上げ、実際に様々な活動を行ってきている。私自身も見聞きしてきた様々な取り組みをご紹介します。今回特別講演をお願いした。

ANA 全体では社員の男女比は半々だが、その年齢構成を見ると高齢者に偏る男性と、若年層に偏る女性との間に大きな隔たりが見られる。また、航空機の運航を担う様々な部門がそれぞれ独立して存在し(例えば客室本部、整備本部、運航本部等)、そうした部門ではほとんど他部門との交流が行われないと言う特殊な組織形態でも



(榎田 あずみさん)

ある。いきいき推進室は企業の活力促進を目的としてスタートし、まずは女性の活躍推進から活動を展開してきている。女性が長く働き続けられることを考え、様々な育児と仕事の両立支援を行ってきた結果、懐妊育児休暇は2010年度で349人が取得するという実績となっている。併せて2009年には次世代育成支援対策推進法による厚生労働大臣の認可(くるみんまーく)も取得した。いきいき推進室の設置後は女性の依願退職率も年々減少し、現在では2000年度に比較すると半分以下となっている。(2010年度実績4%程度)

また、女性対象のキャリアに関するアンケートを2007年に実施し、同様のアンケートを昨年再度実施している。この間で見られる大きな変化は、2007年に女性の中で多かったライフ重視派がバランス派へと大きくシフトしているという結果だ。総合職女性の中では以前からキャリア派、バランス派が主流だったが、一般職、客室乗務員においてもライフ重視型がバランス派へシフトしているのが今回の大きな特徴だった。今後の活動としては、公募による職掌転換制度(特定地上職賞→総合職、客室乗務員→総合職)や、わくわく休職制度(留学・他企業での就労、ボランティア・スポーツも可)、社員の海外派遣機会の拡大、Global job posting japan head office(海外スタッフも対象の宮内事業所の公募)、Exchange program、外国人社員の新卒採用など、基調講演で山崎さんがお話して

いた多様な人材が活躍する組織に求められる要素が、具体的な形として実施されていることを確認した。最後に、ANA の最近の事例を紹介するビデオが流された、ものからサービスへと組織のあり方が変化する中で、核となるのは人の価値に他ならないということを実感させる内容を実例で紹介していた。チョット、ほろっとする内容で、私も胸が熱くなった。

午後は最初に日本ナレッジ・マネジメント学会の年次総会で、森田理事長と高梨副理事長(写真右)の報告で議案は無事承認された。



総会後は研究発表が二つの会場で実施されたため、私は大会テーマ関連報告の行われた 913 教室のセッション1に参加した。

## 研究報告1 「主婦パートが『売るプロ』になる仕組み—属性を見ず、人を見て多様な能力を企業に一」 平田 未緒 (㈱アイデム 人と仕事研究所所長)

A コープこま野が実践している、実践的な組織マネジメントの事例紹介。正社員9名、パートアルバイト110人と言う組織が、地域の他のスーパーに負けない実績を積み上げている驚異的な事実を、具体的な例を基に発表していた。とりわけ、主戦力となっているパート女性達が、戦力として活躍していることが、この事例の大きなポイントだ。この組織マネジメントのポイントは次の3点。

- 1.権限委譲と経営参画(売り上げ目標やバイヤーとの交渉もパートが担当)
- 2.徹底的なお客様視点(自分が顧客でもある。自分が嬉しいかどうか判断基準)
- 3.経営層との信頼関係(全ての経営層が率先垂範)



(平田 未緒さん)

こうした組織風土を活かしながら、パートの公平な処遇についても独自の基準を策定し、結果として上位クラスのパート社員の報酬は正社員と同等程度であり、能力と実績が公平公正に評価される人事制度も作り上げている。併せて、企業の理念浸透を組織に横串を入れる委員会や、全体会議(1回/年)で理念の浸透を徹底している。A コープこま野の目指すところは企業・顧客・従業員、それぞれの人と人との豊かな関係づくりから生まれてくる、独自の企業文化である。

## 研究報告2 「ソーシャルメディアと多様性」 小石 祐介(Beat Communication 広報)

近年凄まじい勢いで広まっているソーシャルネットワーク(Facebook、twitter など)だが、こうした多様な人材の知を組織に行かす取り組みとして企業内ソーシャルメディアがある。この取り組みが企業活動に貢献する理由としては 1.多様性の発揮 2.自己表現 3.知識共有 4.きずな形成があげられる。これまでの効率主義・市場重視の企業経営ではビジネスプロセスだけを洗練してきたが、上記のような価値が欠けているため、本来効率的であるべきビジネスプロセスが非効率化している現状がある。実例として様々な企業での導入後の例が紹介されていた、特に震災時はこうした SNS を通じて様々な立場の社員が直面する問題を解決しようとして活発に利用された例も紹介されており、興味深かった。また、質問者からこうしたソーシャルメディアが有効に活用される為の組織風土についての質問もあり、これを活かす為にはそもそも多様性を重んじる組織風土が前提となることが重要である点も語られた。



(小石 祐介さん)

## 研究報告 3 「日本企業のダイバーシティとイノベーションへの課題」

八代 英美] (株) IMS コンサルティング・芝浦工大)

ダイバーシティに関する先行文献を基に、ダイバーシティを推進するモデルやダイバーシティへの障害、及び促進要因、並びにダイバーシティによってどのような知識が創造されるのかという視点で発表が行われた。日本企業が直面するダイバーシティのレベル分けでは慶応大学高橋俊介教授の分類が紹介された。1.多様性ゼロ→新卒男子だけの採用 2.多様性初歩→中途採用 3.多様性中級→女性の活用 4.多様性上級→外国人の活用 となっている。現状では、多くの企業で中途採用や女性の活用も進められているが、その一方で非正規雇用の増大やワーキングプアの増加等も課題となってきた。また、外国人の活用については外資系企業や、グローバル企業等で進んでいるが、全体としては雇用者全体の1%にも満たないのが実情である。

企業30社へのアンケート結果からは、ダイバーシティの促進要因として、トップのリーダーシップが重要となるという結果となっている。最後にダイバーシティからどのような知識が創造されるのかという課題については、ダイバーシティの浸透度により異なる結果となるという事例が紹介された。



(八代 英美さん)

## 研究報告 4 「テレビ視聴の多様性とロケーティングフリー視聴」

### 保田 歩 (ガラポンテレビ社長)

テレビ視聴へ革命的な変化をもたらす「ガラポン」という録画機械の紹介。これまでテレビは部屋の中や携帯電話等で見えるものだったが、時間と場の制約の中での視聴環境だった。ガラポンはワンセグという仕組みを使って、次のようなことが可能となるサービスだ。

- 1.地デジ7局 X60 日間 全番組録画
- 2.スマートフォンや PC デインターネット視聴 (海外でも視聴可能)
- 3.キーワードや人で検索可能 最強のテレビ検索
- 4.ソーシャルで共有可能 (話題になった番組を後からいつでも見られる)

私としてはこれがとても興味深かった。この機器は 34,500 円で購入可能だ。私は時々NHKから過去の見逃した番組を購入したりしているが、これがあればそんな必要も無く、いつでもどこでも番組を見ることが出来る。且つ、時間の制約から解放されるというのは興味深いと感じた。

参考までにガラポンのサイトは <http://garapon.tv/>



(保田 歩さん)

## 研究報告 5 「多様な雇用形態と人材戦略—プレミアム設計と企業ブランド—」

### 前原 はづき (ライフポートフォリオ代表)

企業と働くひと双方に納得感があり、経済合理性があり、且つ長期的に持続可能な仕事とキャリアのあり方は？という大きなテーマだった。



(前原 はづきさん)

終身雇用・年次昇給の実質的な崩壊、多様な雇用形態の存在そして女性が働き続けることが特別ではない時代という現代を取り巻く事実をもとに、これからの働き方の考察である。これまで企業が働く人に提供してきた価値「安定」の維持が困難になってきた中、これに変わる価値(プレミアム)をどのように設計していくのかというのが課題だ。とりわけ女性の進出に伴って、働き方は生き方や人生に対する姿勢と大きく関わってくるものでもあり、これまでの雇用の形態のみでは対応が難しくなっているのが現状である。この点を整理して紹介し、具体的な対応事例として2社紹介された。

## 事例1 日本医療事務センター

この会社は医療事務に関わる業務を専門職として確立し、多くの女性が働く社員数 22,000 人の企業である。この会社において特筆すべきは、本人の働き方の志向に伴って管理職から専門職、あるいはパートタイム社員等への移行が双方向で可能であるという点。とりわけ女性にとっては育児負担の重い時期等乗り越えるには有効な人事制度かもしれない。

## 事例2 リクルート

若年・未習熟のビジネス重視型社員を支援するプレミアム設計として 3 年有期の正社員、CV 職の位置づけがユニークだ。CVとはキャリアビューの略称だが、3年と言う期間限定の中で、リクルートの営業職を担い、自分自身の成長、次のキャリアへのステップとして位置づけるという制度だ。実際には3年目の社員の再就職には担当のマネージャーも積極的に関与し、こうした転職へのフォローも管理職の査定の一要因となっているとのことだ。しかし、一方でこうした制度が成り立つのはリクルートの営業と言う職務が一つのブランドとして確立しており、そのことが本人にとって価値あるプレミアムであることが求められる。

質問者から、女性の活用ということで様々な福祉的な制度が作られてきたが、一方で職場の中で様々な軋轢が生まれている。時短取得者、育休社員という方達が増える一方で、対象とならない社員から、仕事量の増加、当該社員の配慮不足等が指摘されている現状についてどう考えるかという厳しい内容が問われた。

これについては、現在はみんなで頑張ると言う風土の中で様々な福祉的な制度が生まれてきているが、今後は処遇も含めた人事制度全体の見直しで解決すべき課題であるとの意見が語られた。



朝 9 時 30 分からという、一日の長い総会となったが、それぞれの発表は社会における多様な”個”がもつ「暗黙知」をいかに「形式知」として、組織や社会の活性化につなげるかと言う視点で興味深い内容だった。

今日(3/16)はユニクロが銀座に6カ国語対応のスタッフを揃えた新店舗をオープンするというニュースが朝から流れている。多様性研究部会では今年度のテーマを“グローバル”と設定し、組織におけるグローバル化がどのような影響や効果をもたらすかを研究していく。興味のある方はどうぞご参加ください。

(以上 報告：澤谷 みち子、写真：松本 優)