

ワーク・ライフ・バランスから キャリア・ライフ・フィットへ

From Work-Life Balance to Career-Life Fit

野畑真理子

Mariko NOHATA

ABSTRACT

This paper discusses about diversity and inclusion that is an imperative human resources' issue in corporate America. In the United States, they began to promote managing diversity in the 1990s, and developed it to diversity and inclusion in the early 2000s. When we see corporate Japan, diversity has been taken into consideration as a business subject. However, we cannot see any introduction of the idea of inclusion there. In order to really understand managing diversity, it is inevitable to understand inclusion. So, first of all, we make it clear why diversity and inclusion are together referred to in corporate America. Upon understanding it, we then discuss some advancing policies of diversity and inclusion which have been advocating and practicing changes of organization and culture so as to match the world of work globally changing. The point is a paradigm shift from the corporate ladder to the corporate lattice and from the work-life balance to the career-life fit. We see limitations in the work-life balance which many corporations have adopted, and the introduction of the concept and means of Mass Career CustomizationTM (MCC) will enable career-life fit and solve the limitations.

キーワード

ダイバーシティ、インクルージョン、組織の変革、win-winの関係、コーポレート・ラダー、コーポレート・ラティス (corporate latticeTM)、ワーク・ライフ・バランス、フレキシブル・ワーク・アレンジメント (FWAs)、キャリア・ライフ・フィット、マス・キャリア・カスタマイゼーション (MCC : Mass Career CustomizationTM)

目次

- I はじめに
- II ダイバーシティとインクルージョン
- III コーポレート・ラダーからコーポレート・ラティスへ
- IV ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへ
- V おわりに

I はじめに

本稿の目的は、米国産業界で人的資源施策の喫緊の重要課題となっているダイバーシティとインクルージョンについて研究することである。米国では、1990年代からマネジング・ダイバーシティへの取り組みが進み、2000年代前半には、ダイバーシティとインクルージョンとして発展している。日本でもダイバーシティは経営課題に組み込まれるようになりつつあるが、インクルージョンという考え方はほとんど導入されていないのが現状である。しかし、マネジング・ダイバーシティを真に理解するためには、インクルージョンの理解が不可欠である。そこで、本稿では、第一に、何故、ダイバーシティがインクルージョンとセットで表現されるようになったのかを明らかにする。その上で、ダイバーシティとインクルージョンの取り組みとして、仕事の世界のグローバルな変化を踏まえて、組織や文化の変革を提唱し実践している先端的な施策について研究する。その要点は、コーポレート・ラダーからコーポレート・ラティス (corporate lattice™) へのパラダイム転換であり、ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへの転換でもある。現在多くの企業が取り組んでいるワーク・ライフ・バランスの限界は、マス・キャリア・カスタマイゼーション (MCC: Mass Career Customization™、以下 MCC と略す) を導入することによって、キャリア・ライフ・フィットが可能になり、問題を解決することができると思われる。

II ダイバーシティとインクルージョン

1990年代から多くの企業で進められているマネジング・ダイバーシティには3つの本質的に重要な特長があると言われる。第一に「多様性の拡大」、第二に「組織の変革」、第三に「win-winの関係」である(野畑 2010)。「多様性の拡大」とは、多様性を従来の人種、ジェンダーなどに限定するのではなく、年齢、経歴、障害、家族の状況、性的指向などあらゆる違いに拡大する。そして、多様な従業員一人ひとりを尊重し、違いを尊重するということである。ただし、実際に企業が対象としている多様性は、歴史的、法的、そして事実上の要請との関連で、今なお女性とマイノリティが多数を占めているのが現実である。次の「組織の変革」とは、従来のように、問題が個人や集団の側にあるのではなく、組織の側にこそ問題があり、組織が多様な労働力から常に学んで、組織の中核文化、シス

テム、仕事を変革し、多様性を組織に埋め込むことが重要と考えられる。最後の「win-winの関係」とは、とにかく数としてのダイバーシティを進めて組織が一方的にパフォーマンスを向上させるというのではなく、労働者側にとっても利益があること、労使双方が利益を得る関係になるという意味である。

ところが、このようなマネジング・ダイバーシティの本質を理解せず、女性やマイノリティを積極的に採用すれば、ダイバーシティが進み、企業のパフォーマンスもおのずと高まると考える企業も多かった。そして、積極的に採用してもダイバーシティが進まない場合は、企業の側に原因があるのではなく、女性やマイノリティの側に問題があると考えられた。しかし、このように企業が考える限り、採用をいかに増やしても、女性やマイノリティの転職率は高く、キャリアを形成して管理職、とくに上級管理職以上に昇進する比率もあまり上昇しなかったのである（McCracken 2000、Esty 2010、Thomas 1991）。

企業に変化が見られるようになったのは、2000年頃からである（Esty 2010、*Catalyst 20th Anniversary Awards Compendium*）。企業がダイバーシティの進展を妨げているものは何かを調査した結果、障害となっているのは、女性やマイノリティではなく、企業の文化、慣行、施策、そしてシステムなどであることが明らかになった。そこで、企業は多様な従業員を採用することだけに興味を払うのではなく、彼女ら／彼らの離職を避けるよう努力し始めた。企業は、組織における従業員のエクスペリエンスに注目した。すなわち、すべての従業員が、組織で快適であり歓迎されていると感じているか、職場環境をインクルーシブだと感じているかを重視した。企業はダイバーシティの実現には、あらゆる従業員の組織へのインクルージョンが不可欠であることを理解したのである。このような組織文化と組織環境の変化とともに、ダイバーシティという言葉に代わって、「ダイバーシティとインクルージョン」という言葉がセットとして頻繁に使用されるようになったのである。

組織文化とは、組織が共有する価値、理解、信念などである。組織文化は中立的なものではなく、組織のリーダーたち（伝統的な企業組織では白人男性）の価値とステレオタイプによって規定されている。たとえば、どのような従業員のタイプや行動が高く評価されるかも組織文化に左右されるのである。さらに、この支配的文化は、企業の施策、慣行、システムなどにも埋め込まれている。組織文化が強い企業では、女性やマイノリティなどの非伝統的従業員に、支配的な価値・規範に同調するよう求める。このような職場では、非伝統的な従業員の仕事への多様なアプローチは生かされることがなく、低く評価され差別される。これとは対照的に、組織文化が弱い企業では、多様な価値や規範が混在する。そして支配的な文化が存在しないため、従業員は自分自身の固有の欲求や価値観に基づいて自由に行動することになる。以上の対照的な2つの組織文化とは異なり、ダイバーシティが進展した職場におけるマネジング・ダイバーシティでは、多様な従業員一人ひとりを尊重しインクルーシブするという強い文化が存在すること、それと同時に、行動規範や仕事へのアプローチなどに関連する文化は弱い、この両方が重要になる。組織文化がこのように変化する時にはじめて職場における差別が根絶され、ダイバーシティとインクルージョンが実現されるであろう。企業が、公正と差別の問題を解決するよう努力することなく、組織のパフォーマンスを高めることだけを目的としてマネジング・ダイバーシティを導入しても、利益を得ることは難しいだろう（Gelfand, Nishii, Raver and Schneider 2005, pp. 95-97、リサ・ニシイ 2009年12月23日、Cox 1994）。

後述するワーク・ライフ・バランスもマネジング・ダイバーシティの一環として考えるべきである。したがって、マネジング・ダイバーシティの3つの特長を備えなければならない。ワーク・ライフ・バランス関連のプログラムを導入するだけでは、それらの特長を持つことにはならない。そこで、コーポレート・ラダーからコーポレート・ラティスへのパラダイム転換と、MCCの導入が決定的に重要になるのである。

Ⅲ コーポレート・ラダーからコーポレート・ラティスへ

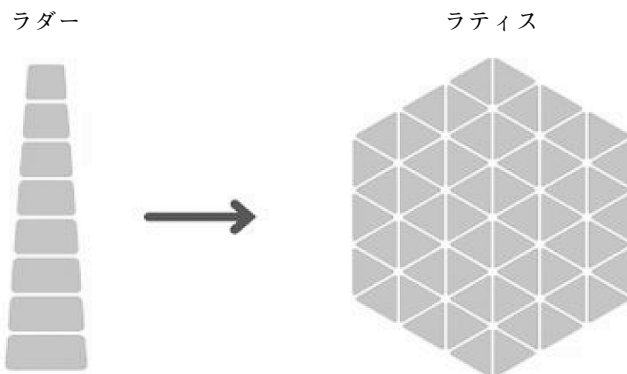
近年、いわゆる「最も働きたい会社」のランキングと賞が急増している。しかし、フォーチュン、ビジネスウィーク、ワーキング・マザー、ダイバーシティイック、家族と仕事研究所などの主要ランキングでは、企業を、伝統的な報酬や昇進などを基準として格付けしているのではなく、次のようなエンゲージメントの動機付け要因を広範に含んだ測定基準を用いているのである。つまり、「誇りと仲間意識」「学習と成長の機会と文化」「コミュニティ、協働、チームワークの強さ」「職場のフレキシビリティへのコミットメント」「職場の慣行と報酬の配分に関する公正さ」「信頼と透明なコミュニケーション」などである¹⁾ (Benko and Anderson 2010, pp. 8-9)。「最も働きたい会社」ランキングでは、従業員のエンゲージメントを最も重視しており、多様な従業員が重要だと考えるあらゆる種類の雇用経験の諸要素が検討される。したがって、従業員のエンゲージメントは、もはや型に嵌った万人向けの動機付けで実現できるものではなく、個人化された職場経験に企業がどれだけコミットするかにかかっているのである。

Benko 他 (2010, pp.7-9, 26-27) によれば、エンゲージメントとは、従業員がハイレベルで仕事を遂行するよう動機づけられている程度であり、また、自分の会社の製品やサービスを外部に推奨するよう動機づけられている程度を指す。そして、多くの研究が、エンゲージメントが企業に利益をもたらす（たとえば、株主価値、収益成長率、生産性などの改善）ことを実証しているという。知識やサービスが支配的な経済において、企業のハイ・パフォーマンスは、労働者のエンゲージメントに大きく依存すると考えられている。

グローバル経済、知識産業、情報技術の進展によって、厳しい競争に晒されている企業にとって、人材の確保と保持にも大いに影響を与える労働者のエンゲージメントは喫緊の経営課題となっている。この問題を解決するために、工業時代の同質的な労働者を前提とした時代遅れのコーポレート・ラダー・モデルから、知識産業時代の多様な労働者を前提とするコーポレート・ラティス・モデルへのパラダイム転換を提唱しているのが、米国の会計会社であるデロイトである。本節では、コーポレート・ラティスについて理解を深め、21世紀の企業組織の構造、機能、制度、システム、文化について考察する。

図表1は、ラダーとラティスの考え方の重要な違いを要約している (Benko and Anderson 2010, pp.1-4, 50, 172)。コーポレート・ラダーは、伝統的な階層構造を持ち、トップ・ダウンの命令、9時から5時までの就業時間、威信、報酬、情報への接近、そして権力は従業員の職位によって規定されている。従業員は同質的で、キャリア・サクセスはトップへの垂直方向の直線的昇進である。これに対し、コーポレート・ラティスは、コーポレート・ラダーに代わる新しいメタファーであり、よりフラットな組織構造、分散型権限、仕

図表1 ラダーとラティスの考え方の違い



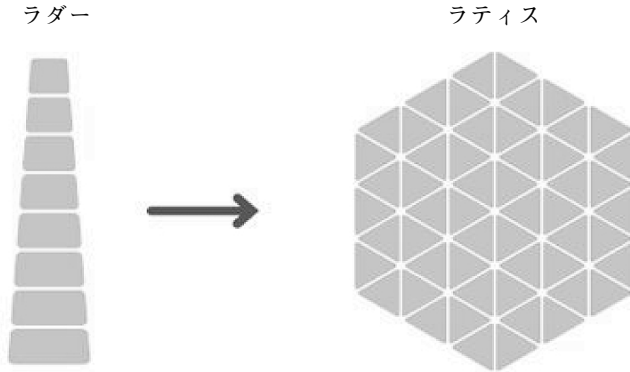
・ 伝統的な階層構造	・ よりフラットな構造、マトリックス構造も頻繁
・ トップ・ダウン型権限；限定的な情報アクセス	・ 分散型権限；広範な情報アクセス
・ 直線的で、垂直的なキャリア・パス	・ 多方向のキャリア・パス
・ 低い労働力移動；ロイヤルティは雇用保障に基づく	・ 高い労働力移動；ロイヤルティはチャンスの継続に基づく
・ 仕事とは労働者が通う場所である	・ 仕事とは労働者がすること、それ自体である
・ 個人貢献主導	・ チームとコミュニティが主導
・ キャリアと生活の分離	・ キャリアと生活の統合
・ 課業が職務を定義	・ コンピテンシーが職務を定義
・ 均質な労働者	・ 多様な労働者

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 4.

事の時間・場所・方法のフレキシビリティ、協働と透明性、多様な従業員、多方向のキャリア・パスなどの特徴を持つ。また、図表2は、ラダーとラティスを個人の側から見て比較したものである。

コーポレート・ラティスは、単なる仮説ではなく、先進的な企業がすでに実践している漸進的な努力の中に現れている。しかし、仕事の世界で起きている変化を理解し、従業員のエンゲージメントという喫緊の経営課題に応えるには、コーポレート・ラティスのパラダイムを導入して、包括的、組織的に取り組むことが必要である。ラティス組織では、キャリアを構築し、働き、参加するためのカスタマイズされた選択肢を提供されて、持続可能なキャリア・ライフ・フィットが可能になり、従業員のエンゲージメントが高まり、最終的には組織のハイ・パフォーマンスに結びつくと予想される。ちなみに、Benko 他（2010, p. 172）によれば、キャリア・ライフ・フィットとは、並外れた成長と能力開発、意義のある貢献をする可能性、より大きい全体への帰属意識とコネクション、個々人が実現し誇りを持つ成果、そしてそれらが生活と適合していることであり、また、ハイ・パフォーマンスとは、並外れた財務結果、圧倒的なマーケット・シェア、革新的な文化、感動的な製

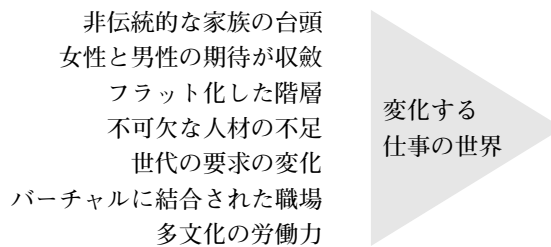
図表2 個人から見たラダーとラティスの比較



・類似の背景、経験および成功モデルを持つ同僚たち	・多様な背景、経験および成功モデルを持つ同僚たち
・いつ、どこで、いかに仕事を遂行するかを選択肢は限定的	・いつ、どこで、いかに仕事を遂行するかを選択肢が多い
・目標としての職務	・変わりうる役割
・仕事と生活の分離	・仕事が生活にフィットし、生活が仕事にフィットする
・垂直の昇進を重視	・継続的な成長と能力開発を重視

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 152.

図表3 仕事の世界を変化させる要因



出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 29.

品とサービスのポートフォリオなどである。

Benko 他 (2010, pp. 2-3, 7, 28-45, 61-62, 73) は、仕事の世界を変化させる相互に関連する重要な要因として以下の7つを挙げている (図表3 参照)。

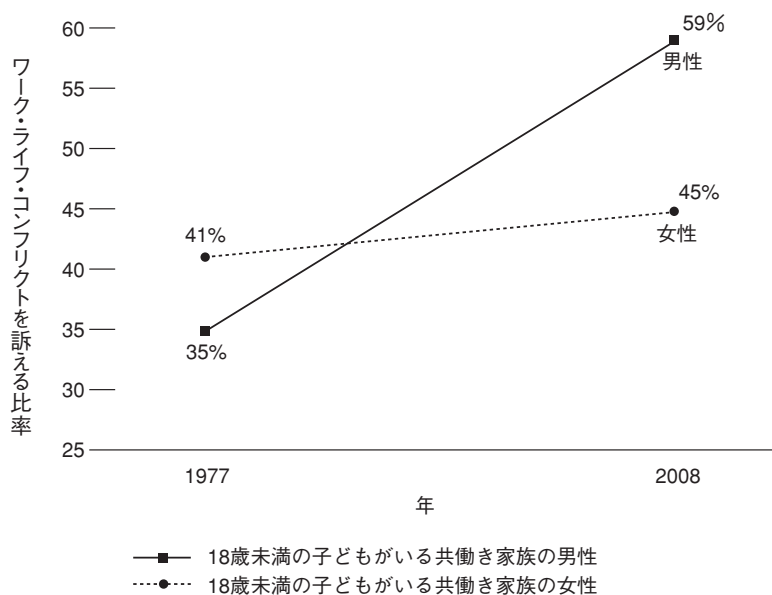
第1の要因は家族構造の変化である。今日の労働者家族の大多数は、コーポレート・ラダーが前提とした稼ぎ手の夫と専業主婦の妻からなる伝統的な家族ではなく、それ以外の非伝統的な家族 (共働き家族、単親家族など) である。また、労働力の半分は女性であり、既婚カップルの60%近くが共働きであり、家族の約40%で女性が主要な稼ぎ手になっている。さらに、老親介護を担う家族も増加しており、介護による労働者の生産性低下の深刻さが指摘されている。

第2の要因は、職場でのニーズと期待が女性と男性の間で収斂していることである。今日、学士号および修士号取得者の約6割は女性である。29歳以下の労働者では、責任ある仕事への希望や、家族役割についての考え方に、ジェンダーや子どもの有無による違いはない。18歳未満の子どもがいる家族の7割では母親が働いており、働く既婚男性の3/4は共働きである。今では、男性の子育てと家事の時間が以前よりかなり伸びており、男性もキャリアと生活を統合するための選択肢があることを望んでいる。しかし、ワーク・ライフ・バランスは「女性の問題」と誤解されているため、男性がワーク・ライフ・プログラムを利用しようとする時にコミットメントを問題とされるなど、女性より多くのスティグマに直面する。そのため、図表4に見るように、18歳未満の子どもがいる共働き家族では、女性より男性の方が、仕事と生活の調整が難しいと訴えている。男性はキャリアと生活をフィットさせるために、スティグマのリスクを冒すよりは別の企業に移ることが多い。

第3の要因は、グローバル競争や知識経済に対応するため組織がフラット化を進めてきたことである。組織階層がフラット化し、階層構造を垂直に上昇する伝統的なキャリアの成功モデルは、実現の機会が限られるようになった。そのため、水平移動の価値を高めることが必要となったのである。

第4の要因は、知識産業に必要とされるスキルと、労働者のスキルとのギャップが拡大し、不可欠な人材が不足することである。米国教育省は、仕事の変化が激しいので、21世紀初期の新しい職務の約6割は、現在の労働力の2割しか持っていないスキルを必要としていると予測しているという (Benko and Anderson 2010, p. 37)。そのため、一方で、高い失業率があるにもかかわらず、他方で、必要なスキルを持つ労働者がいないため充足され

図表4 ワーク・ライフ・コンフリクトを訴えるのは女性より男性に多い



原資料：Families and Work Institute, *Nation's Study of the Changing Workforce* 2008 ; US Department of Labor, *Quality of Employment Survey*, 1977.

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 33.

ない職業があるという現象が起きる。さらに、膨大な数のベビー・ブーム世代²⁾が次第に退職していくため、スキル・ギャップはますます拡大するであろう。

第5の要因は、労働者の仕事と生活の関係に関する意識の変化である。コーポレート・ラダーの前提であった「常に家族より仕事を優先する」労働者は、今では、X世代とY世代²⁾では13%と少数派であり、ベビー・ブーム世代でも22%である。退職年齢に達しても多くは仕事に関わり続けたいと望むベビー・ブーム世代も、仕事中心ではなく、仕事と生活を調和させたいと願っている。ベビー・ブーム世代の約70%とY世代の約90%は、最優先するものとしてキャリア・ライフ・フィットを挙げている。X世代やY世代は、給与より仕事の意義や貢献機会に動機づけられ、新しい経験や学習機会、そして、在宅勤務など働く場所や時間を選択できることなどを重視している。

また、若い世代は、1つの会社で終身雇用というコーポレート・ラダー・モデルは過去のものとして認識しており、より良いキャリア・ライフ・フィットや学習機会を求めて転職を考える。

第6の要因は、技術進歩によって、仕事の遂行方法が変化していることである。ICT（インフォメーション・コミュニケーション・テクノロジー）の普及により、安価でユビキタスな高速インターネットが利用でき、仕事の時間と場所に関する制約が弱くなっている。世界各地のチームメンバーとのビデオ会議など、グローバルでバーチャルに結合した職場が可能になる。米国では、約9%の従業員が、ほぼ毎日、伝統的なオフィス・スペース以外で働いている。このように、いつ、どこで、どのように仕事を遂行するかを選択肢が広がっている。さらに、ツイッター、フェイスブックなどのウェブ2.0と社会的技術が、チームや場所を超えて、人々が協働し、情報を共有し、知り合うためのユニークな手段を広げている（Benko and Anderson 2010, pp. 41-43）。

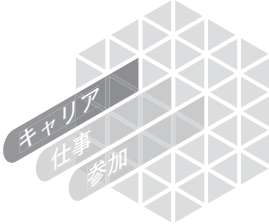
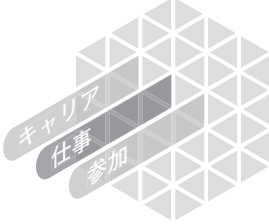
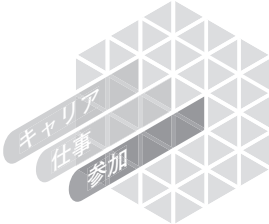
第7の要因は、労働者のダイバーシティ（人種、エスニシティ、国籍、文化）が進み多文化になっていることである。特に重要な変化は「マイノリティ」である。かつてマイノリティであった非白人が増加し、すでに多くの郡と州で白人がマイノリティになっている。米国統計局は、2042年までにヒスパニック、黒人、アジア人、アメリカンインディアン、ネイティブ・ハワイアン、そして太平洋諸島人が、人口の過半数を超えると予測している（Benko and Anderson 2010, pp. 43-44）。さらに、外国人の流入の上昇と、移民の非常に高い出生率がダイバーシティを大いに促進している。ところで、労働力のダイバーシティが進展しているとはいえ、中間および上級管理職には非白人が非常に少ない。企業は、均質な労働力を前提とし、全員に適用される「万能な」ラダー・モデルから、個々人の背景、環境、期待、アスピレーションの不均質性を尊重するラティス・モデルへの転換を進めなければならない。

次に、ラティス・モデルについて考察しよう。

図表5は、ラティス組織の3つの中核領域、すなわち、キャリア、仕事、参加について、その統合モデルを定義している（Benko and Anderson 2010, p. 12）。次に、それぞれのラティス・ウェイについて、ラダー・ウェイと比較しながら説明しよう。

第一に、キャリア構築のラティス・ウェイの特徴はキャリア・パスを水平と垂直の多方向で考え、キャリア・サクセスは普遍的な一つのパターンではなく、多様なパターンがあることを示している（図表6、図表7）（Benko and Anderson 2010, pp. 11-15, 51-78）。現

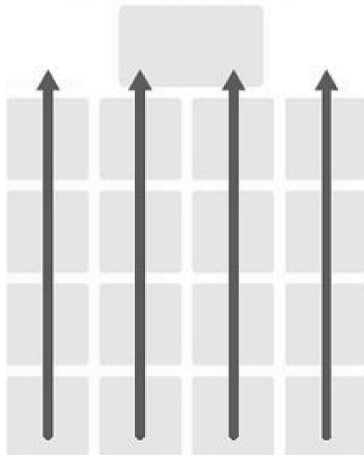
図表5 3つのラティス・ウェイ

ラティス・ウェイ	定義
	<p>成果と価値が創造されたことが認知されて、成功の多様な考え方が受け入れられる。生活のステージに沿って、個人の成長速度と貢献レベルは上下するので、水平移動と垂直移動の両方の選択肢を通して、個人は市場価値のあるスキルを開発する。</p>
	<p>ヴァーチャルでチームに基礎を置いたモジュール化された仕事を通して、いつ、どこで、どのように仕事を遂行するかを、個々人に合わせることができる。職務は、役割と責任のダイナミック性を反映するために、コンピテンシーに基礎を置いている。</p>
	<p>情報は、広範でかつ個々人に合わせてアクセスでき、コミュニケーション、革新性、透明性、参加のレベルを大いに高める。複数の階層レベル、組織部門、場所にわたる幅広い協働によって、チームが形成され、学習し、貢献することができる。</p>

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 12.

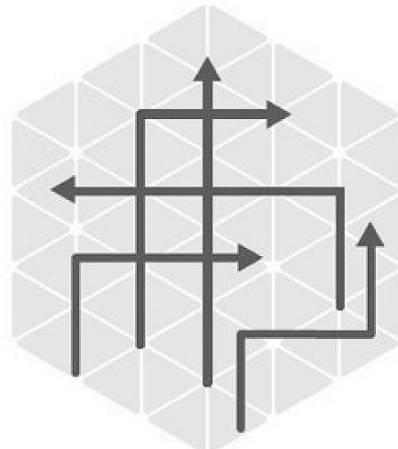
図表6 ラダー型昇進と多様なラティス型進路の比較

ラダー型昇進



直線的なキャリア・パスの例

ラティス型進路



成長と能力開発のための
多様なパスの例

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 14.

図表7 キャリアに関するラダーとラティスの考え方の比較

ラダーのキャリア規範	ラティスのキャリア規範
職務の変更が少ない	職務の変更が多い
均一なキャリア・ライフ・ニーズ	多様なキャリア・ライフ・ニーズ
垂直上昇だけの直線的なキャリア	経時的に変化し、水平にも垂直にも移動できる直線的ではないキャリア
キャリア・パスの変更が受け入れられることはほとんどない	貢献し、成功する多様な方法がある
成功の重要な評価基準は昇進	成功の重要な評価基準は成長と能力開発
使用者が尊重するのは「キャリアの目的地」がある終身の職務	使用者が重視するのは「キャリアを向上させる」ことができる継続的で、カスタマイズされた能力開発

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 53.

在、平均的な米国人は生涯で11回仕事を変えするという。ラダー型昇進の垂直の昇進という直線的なキャリア・パスではなく、ラティス型昇進では、個々人にカスタマイズされた成長と能力開発のための多様なパスがある。組織のフラット化は垂直の上昇移動より、水平移動の価値を見直し、多方向の能力開発の選択肢を創造し、多様な貢献を可能とした。他方では、キャリアと生活を適合させること、すなわち、キャリア・ライフ・フィットが多くの人にとって重要になっている。

親世代が経験した一つの会社での終身雇用は今では消滅しつつあり、職務移動が急増している。ラティス組織はキャリア・エンハンサーであることにフォーカスし、終身雇用の保証がなくなった人々を企業に引き止め、エンゲージさせるためには、絶え間ない能力開発が必要であることを認め、キャリアを促進させることに努めている。これは労使双方にとって理想的である。経営者の中には、従業員にキャリアを向上させる能力開発の機会を提供しても、転職してしまっただけでは意味がないのではないかと考える人がいるかもしれない。しかし、まさに能力開発によるスキル・アップこそが、人々を引き止め、一層の努力をしようとする動機付けることになるのである。

Y世代は、終身の職務は存在しないのであり、各自が自分のキャリアに責任をもたなければならないと考えている。労働者のエンプロイアビリティを高めるのは学習と能力開発である。Y世代は広範な新しい経験を探しており、経験が欠如すると会社を移る。これに応える形で、積極的に能力開発への投資を急増させて、キャリア・エンハンス企業に変化している企業もある。また、他のキャリア・エンハンスメントとしては、ジョブ・ローテーション・プログラムの復活が見られる。この仕事経験からの学習は、とくにY世代に人気がある。使用者も、部門を超えた知識と関係を創造し協働を促進するとしてジョブ・ローテーションを重視する。たとえば、GEのローテーション・プログラムでは、標準キャリアでは何年もかかる経験を短期間で得ることができる。

第二に、仕事のラティス・ウェイの特徴を、ラダー・ウェイと比較しながら論じよう(図表8)(Benko and Anderson 2010, pp. 2, 15-17, 79-98)。仕事は、オフィスで9時から

図表 8 仕事に関するラダーとラティスの考え方の比較

ラダーの仕事規範	ラティスの仕事規範
仕事とはあなたが通う場所	仕事とはあなたが遂行する事柄
9時から5時までの勤務	いつでもフレキシブルな勤務
仕事の様式は、大抵は反復的で定型的	仕事の様式は、大抵は非反復的で、マーケットの問題とチャンスに応答的
仕事は、大抵は個人の貢献と成果をめぐって構築される	仕事は、大抵はチームの貢献と成果をめぐって構築される
職責は比較的固定的	職責は流動的
職務記述書は仕事の境界を記す	職務記述書はビジネスの目的に必要とされるコンピテンシーを記す
チームは、大抵は同じ場所にあり、恒久的で、一つの組織内で働く	チームは、大抵は広範囲に及び、一時的なものであり、組織を超えて働く
仕事の時間、場所、方法を決めるのは経営管理者である	仕事の時間、場所、方法について、ガイドラインの範囲内で、従業員が選択できる

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 81.

5時までと決まっているラダー・ウェイとは違い、ラティス・ウェイでは労働者が、仕事をいつ、どこで遂行するかをカスタマイズすることが可能である。今日、人々はオフィスだけでなく、家、コーヒーショップ、列車、さらにはその他あらゆる場所から仕事をしている。プロジェクトやチームで遂行する仕事が増大し、個人の決まった机がない企業も多い。オフィスの物理的な仕事スペースのうち、ビジネス・デイでも平均4割が空席であるという。さらに、経済のグローバル化と技術進歩の結果、仕事の方法も変化している。すなわち、国境を超えるプロジェクト・チームで遂行する仕事が多くなり、技術進歩の結果それが可能になっている。人々は、ビジネスの必要に応じて夜、週末、あるいは未明に仕事をする代わりに、伝統的な就業時間内に休憩をとるなど、仕事のスケジュールをカスタマイズできるフレキシビリティを求めている。

職務記述書は、ラダーの個人の課業を厳格に決めるものから、ラティスのビジネスに応答するコンピテンシーを基礎としたものに変化する。

ラティス・ウェイによって、仕事の時間、場所、方法がフレキシブルになれば、パフォーマンスや生産性が高まり、労使双方にとって利益となる。

第三に、参加のラティス・ウェイの特徴を、ラダー・ウェイと比較しながら見ていこう。ラティス・ウェイの特徴は、インクルーシブな職場環境と文化である（図表9）（Benko and Anderson 2010, pp. 17-20, 99-120）。ラダー・ウェイの参加は、従業員の組織内での職位や所属部門と結びつけられている。職位が高いほど、本社に近いほど、重要な意思決定についての情報を得、意思決定に影響力を持つことができるようになる。組織内コミュニケーションはトップ・ダウンの命令であり、情報へのアクセスは関係者以外には極秘である。これとは対照的に、ラティス・ウェイでは、職位や部門を超えて幅広い参加が可能になる。関係は緩やかな結合であり、ヒエラルキーや場所に強く結びついてはいな

い。大量でフィルターのかかっていない情報へのアクセスが、フォーマルなネットワークからだけでなく、インフォーマルなネットワークやオンラインを通して得ることができるようになる。また、組織がフラット化したため、ラティス組織は第一線の従業員に説明責

図表9 参加に関するラダーとラティスの考え方の比較

ラダーの参加規範	ラティスの参加規範
トップ・ダウンのコミュニケーション	多方向のコミュニケーション
一方向の規範的な指示	グループ内対話
情報は知る必要のある人が共有	多様な情報が知る必要のある人、知りたい人に開示
個人の貢献	コミュニティの貢献
階層レベルが、個人が会社の課題にどのように貢献するかを決定する	多様で非階層的な選択肢があるため、個人は会社の課題にどのように貢献するかを選択できる
命令と統制	協働と影響
限られた透明性が信頼を阻害する	高い透明性が信頼を促進する

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 102.

図表10 3つのラティス・ウェイの関係

	キャリア	仕事	参加
キャリア		仕事とキャリア重視への変化は、結果重視や脱対面時間への移行を促す。	参加の形態が新しくなることによって、学習、関係の構築、個人ブランドの構築のための選択肢が増える。
仕事	仕事があつてもどこでもできるようになるに従って、キャリア・ライフ・フィットの選択肢が拡大する。		バーチャルな協働やネットワークによって、新しいワーク・プロセスが可能になる。
参加	透明度が上がることによって、キャリアの選択肢とそれらが生活の選択肢にどのようにフィットするかをもっと率直に検討できる。	仕事は、透明度をもって協働することが必要な柔軟なチームにますます依存するようになる。	

出典：Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, p. 122.

任と意思決定を委ねるようになり、従業員は消費者や市場に即時に応答することができる。この結果、従業員は貢献するためにより多くの知識をもって洞察し、より大きな影響力をもち、よりエンゲージするようになる。

参加のラティス・ウェイが有効に機能するには、協働と透明性という相互に関連のある2つの要素が不可欠である。グローバル経済で競争するには、少数の重要なアイデアや従来の知識を防衛するのではなく、継続的に新しい良いアイデアを生み出すために、協働が重要になる。多くの企業では、共通の目的のために、多様なレベルから出たクロス・セクションの人々からなるチームが形成され、情報や知識を共有し、創造し革新するために協働している。この協働が透明性を伴うとき、従業員の間に信頼感が生まれ、コミュニティ意識と会社への誇りの気持ちが大きくなりうる。

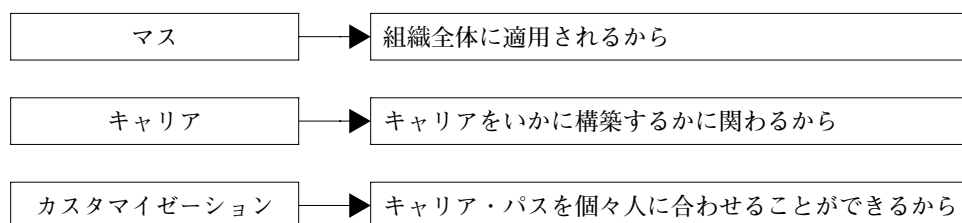
最後に、3つのラティス・ウェイ相互の関係は、図表10のように表すことができる。

IV ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへ

現在普及しているワーク・ライフ・バランスの観念や施策は、伝統的なコーポレート・ラダーのパラダイムに対応したものであり、その有効性には限界があると Benko 他は指摘している。新しいコーポレート・ラティスのパラダイムでは、MCCを導入することによって、キャリアを発展させるためのカスタマイズされた選択肢を従業員に提供することが可能になり、キャリアと生活を適合させることができるようになる。これを Benko 他はキャリア・ライフ・フィットと呼ぶ。MCCは、キャリアの発展を、ラダー組織のように一つのパターンで捉えるのではなく、ラティス組織が多様なキャリア・パスを支援することを可能にする (Benko and Weisberg 2007, pp. 1-23, 77-107)。

本節では、MCCとは何か、そしてMCCによって何故キャリア・ライフ・フィットが可能になるのかを、具体的な事例も挙げながら考察する。MCCとは、マス・プロダクト・カスタマイゼーション (以下MPCと略す) をキャリアに適用したものである (図表11参照)。MPCとは、製品やサービスの柔軟性のない大量生産にオーダーメイドの要素を取り入れ、できるだけ顧客の個別のニーズや要望に応えることができるよう多様な選択肢を提供しようとする考え方である。1990年代初期には大量生産からMPCへのパラダイム転換の必要性が指摘されている (パイン 1994)。

図表11 なぜ「マス・キャリア・カスタマイゼーション」と呼ぶのか？

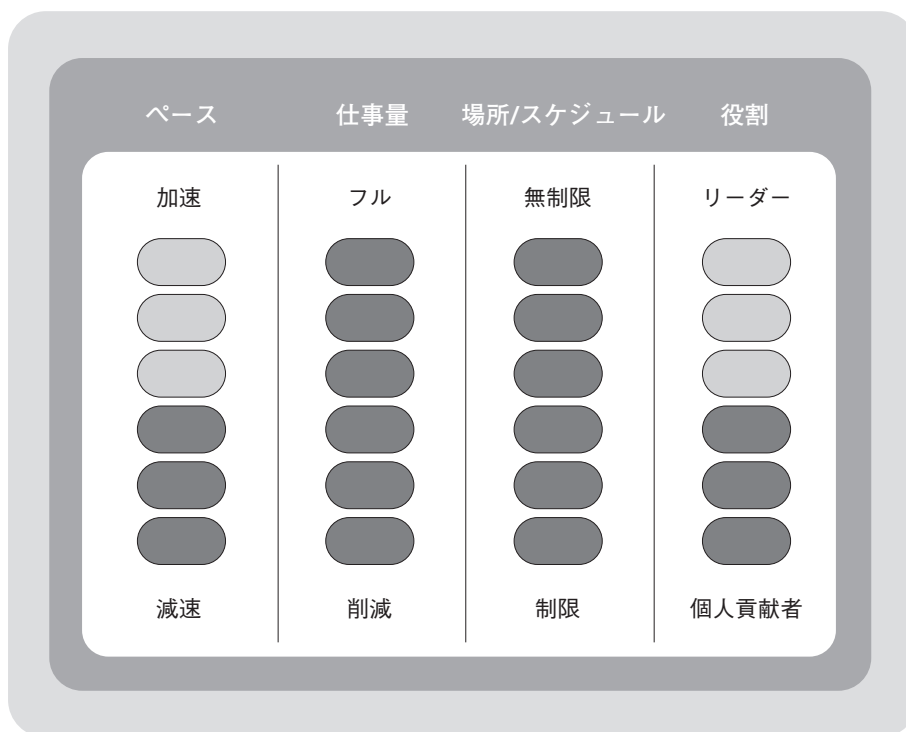


出典：Benko, Cathleen and Anne Weisberg, 2007, p. 79.

大量生産から MPC に転換したことによって顧客満足、顧客の生産者への忠誠心、利益、コストなどが改善したように、MCC を導入することによって従業員の満足、忠誠心、エンゲージメント、パフォーマンス、転職率などが改善され、長期的に組織の競争優位につながると予想される。

ところで、MCC といっても、MPC と同様、選択肢が無限にあるわけではない。MCC の中核要素は、相互に関連するキャリアの 4 つの次元（ペース、仕事量、場所/スケジュール、役割）である。従業員は、4 次元の選択肢から、自分のキャリアの目的と生活とが最も適合するものを選択する。図表12は、営業中間管理職の典型的な MCC プロフィールである。まず、4 つの次元について確認しよう（Benko and Weisberg 2007, pp. 14-15, 82-85,

図表12 「共通」の MCC 従業員プロフィール



MCC の 4 つの次元	
ペース	キャリア発展の速度に関する選択肢
仕事量	仕事量に関する選択肢
場所/スケジュール	仕事をいつ、どこで遂行するかに関する選択肢
役割	職位と職責に関する選択肢

出典：Benko, Cathleen and Anne Weisberg, 2007, p. 84.

90-95)。

第1の次元のペースは、従業員が、どの程度のスピードで職責と職権のレベルを上げる(典型的には昇進)ことを予定しているのかを表している。選択肢は「加速」と「減速」の間の6レベルであり、各レベルで必要とされるコンピテンシー、経験、職務経験年数、そして属性については組織が判断している。ペースは日常の仕事ではなく、より長期の貢献と報酬に関連するものである。

第2の仕事量の次元は、「フル」と「削減」の間に6レベルの選択肢がある。仕事量をパフォーマンスに換算した例が2件挙げられている。一つは、フルタイムのエグゼンプト従業員が週50時間働くことを期待されている場合に対して、80%の仕事量を希望する人は週40時間労働になる。二例目は、フルタイムで働く営業管理職が500万ドルの売り上げを期待されているなら、60%で働くことを希望する場合の仕事量は300万ドルが目標となる。ただし、仕事量には、職務のパフォーマンスに直結しないが貢献が期待されている活動(例えば、募集、メンタリング、会社のイベントなど)も考慮することが重要である。

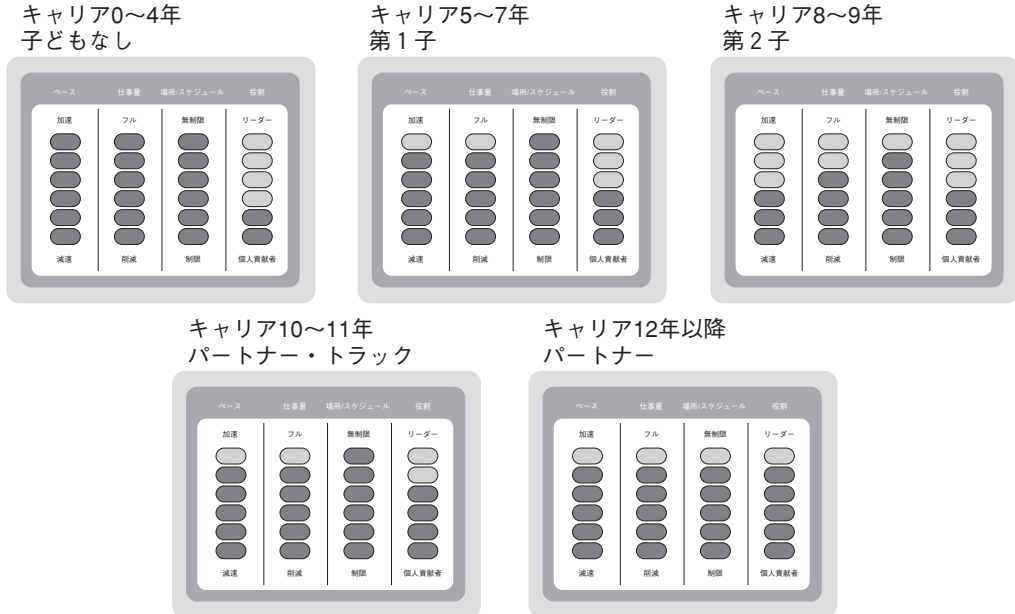
第3の場所とスケジュールの次元は、主に日常の仕事遂行に関連する。「無制限」と「制限」の間に6レベルの選択肢がある。「制限」はリモート労働、圧縮労働週、オフサイクルの労働時間(例えば、12時から午後8時まで)などがある。対面時間を尊重する伝統的な文化は働く場所を拘束する。成果志向の仕事環境を目指している家電販売のベスト・バイが好例として紹介されている。労働者は、「職務を果たしている限り、自分の好きな時間に好きな場所で」働くことができる。参加している従業員は、2002年の300人から、2005年の3500人に拡大した。その結果、生産性が急上昇し、転職は急減した。

第4の次元は役割である。役割は職位、職責、職務記述書に関連し、ビジネスの性質によって変化する。「リーダー」としての経営幹部から管理職、そして特定の任務を遂行する「個人貢献者」まで6レベルの選択肢がある。

したがって、図表12の営業中間管理職のMCCプロフィールからは、この従業員が昇進のペースは中程度、フルタイムで働き、場所やスケジュールについては無制限に応じる(いつでも出張に応じるなど)、そして役割は中間管理職であることが分かる。また、図表12の「共通」とは、全従業員の90%以上がどこかの時点でこのプロフィールを同じく選択することを意味している。従業員は、ライフ・ステージの変化に応じてキャリア・パスを最適にするために、スライダーでボリュームを調整するように、4つの変数をダイヤル・アップ、ダイヤル・ダウンして加減することが可能である。

図表13は、ティナのキャリアの発展、キャリア・ライフ・フィットを、5つのステージに分けてMCCプロフィールで表現したものである(Benko and Weisberg 2007, pp. 17-19)。ティナが会計監査のスタッフとして働き始めたキャリア0~4年には、MCCの4つの変数のうち3つで最高レベルにダイヤル・アップした。彼女は、顧客担当として素晴らしい成果を上げ、良い評価を受けた。4年後、ファースト・トラックで会計監査の管理職に昇進した後、第1子を出産し、3ヶ月の休暇をとった。そして、90%の仕事量で職場復帰し、3年間そのMCCプロフィールで働いた(キャリア5~7年)。その後、上級管理職に昇進したが、間もなく第2子誕生のため6ヶ月の休暇をとった。家族との時間を増やすために70%の仕事量で職場復帰し、仕事も一流の顧客担当からより小さなプロジェクトに移った(キャリア8~9年)。この新しい仕事によって、ティナは、キャリアの発展を

図表13 ティナのMCCプロフィール・ステージ

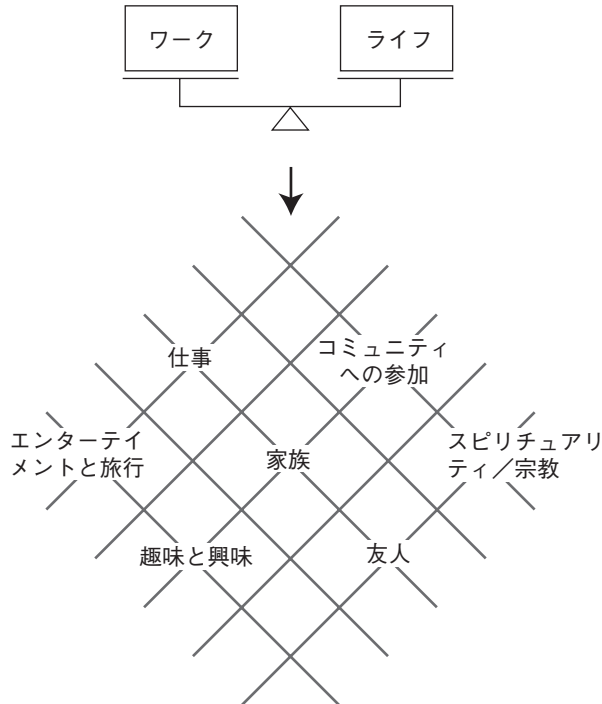


出典：Benko, Cathleen and Anne Weisberg, 2007, p. 18.

長年にわたり支援してくれる重要で多様なパートナーに会う機会を得た。キャリア10～11年には、85%の仕事量にダイヤル・アップして会計監査の仕事を続けた。さらに、パートナーへの立候補を進めるためにリーダーシップ活動を加えた。ティナは11年目にパートナーになった。翌年、彼女は、若干ダイヤル・ダウンして、季節的な監査、緊急の顧客プロジェクト、そしてコンサルテーションに合わせたある程度フレキシブルなスケジュールに移った（キャリア12年以降）。以上のように、ティナは、ライフ・ステージに応じてキャリアと生活が最適になるようなMCCプロフィールを選択しながら、長期にわたりキャリアを着実に発展させることができた。

ここで、ワーク・ライフ・バランスという用語と、フレキシブル・ワーク・アレンジメント（FWAs: Flexible Work Arrangements、以下FWAsと略す）の諸施策について、その問題点を明らかにしておこう（Benko and Weisberg 2007, pp. 58-60）。企業で働く女性、とくに働く母親が増加し、1980年代にはワーク・ライフ・バランスという用語が普及した。しかし、Benko 他は、ワーク・ライフ・バランスは、仕事と生活を対立するものと捉えるので良い用語ではないと指摘する。むしろ、仕事と生活は絡み合っており、仕事を「生活の一部」として理解すべきだという（図表14参照）。また、主な企業では、1990年代以来FWAsの諸施策が実施されている。フォーマルなFWAプログラムの典型例としては、フレックスタイム、時短勤務、圧縮労働週、在宅勤務、ジョブシェアリング、労働時間の貯蓄、段階的退職、サバティカルがある。企業は、また、インフォーマルなFWAも導入してきた。たとえば、従業員がサッカーチームをコーチするために早退したり、病院に寄るために数時間遅れて出勤することを認めたり、仕事のスケジュールや働く場所の調整に企業が応じることもある。このようなインフォーマルなFWAは、多くの従業員、特に女性によって日常的に利用されている。

図表14 「ワーク・ライフ・バランス」から「生活の一部としての仕事」への移行



出典：Benko, Cathleen and Anne Weisberg, 2007, p. 60.

しかし、インフォーマルなFWAもフォーマルなFWAも、期待されたほど従業員の満足度や転職率を改善できていない。その最大の原因は、どちらも1回限りの調整であり、例外であり、変化している労働力に合わせて組織をどのように変革するか、そして、従業員の長期のキャリアをどのように構築するかという観点の欠落していることである。この点が、MCCとFWAsとの決定的な違いである（図表15参照）（Benko and Weisberg 2007, pp. 81, 85-88）。MCCはキャリア・マネジメント・プロセスであり、ラティス組織でキャリア・パスを形成するための「新しい標準」を創造する。そして、時代遅れの職場を進化してしまっ現代の労働力と再調整するために、持続可能でスケラブルな解決策を提供する。一方、FWAsは、ラダー組織での長期のフルタイム正規雇用という一律の基準から外れた例外と看做される。そして、要求して承認された人にだけ「調整」として適用される。このような「例外」や「個別」の措置は、従業員が長期的なコミットメントを欠如しているシグナルであると、管理職に理解されるなどのスティグマを生む。キャリア・ラダー規範を長年にわたってキャリア・ラティスで置き換えることによって、ほとんどの組織で今なお逸脱と結びつけられるスティグマを減少させ、最終的には排除することに結びつく。

また、MCCのその他の重要な特質は透明性である。全員がペース、仕事量、場所/スケジュール、そして役割という4次元のプロフィールを持ち、共有するため、透明性が高まる。そして、従業員と管理職が、定期的にキャリア・パスについて話し合い、仕事、評価、報酬についての期待を明確にすることが可能になる。

MCCを導入するとダイヤル・ダウンを望む人が殺到し、顧客への対応ができなくなるのではないかと懸念する企業も多い。しかし、実際導入してみると、ダイヤル・アップや

図表15 FWAs と MCC の比較

フレキシブル・ワーク・アレンジメント	マス・キャリア・カスタマイゼーション
<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に例外 ・個別の解決 ・どこで、どれだけ仕事を遂行するかの自由度は限定的 ・一般に、キャリアが制限されると看做される ・大抵は、文化とは関係がない ・単発的、スケーラブルではない ・事後的 	<ul style="list-style-type: none"> ・主流で基礎的 ・時間とともに流動的で、ダイナミック ・より長期のキャリアを考慮すると同時に、仕事を遂行する方法と場所を含む ・キャリアを発展させることができるようにする ・文化に組み込まれている ・スケーラブル ・先行的 ・高い透明度

出典：Benko, Cathleen and Anne Weisberg, 2007, p. 87.

ダイヤル・ダウンを選択する人は、いつの時点でも10%を超えることはないことが分かった。デロイトも同様、ダイヤル・アップやダイヤル・ダウンを選択する人が10%しかいない中で、組織は何故MCCを実施するべきなのかとの疑問の声があがった。これに答えて、MCCを導入する意義について、デロイトのマネージング・パートナーであるジェームズ・イエガーは次のように説明している（Benko and Anderson 2010, pp. 136-137）。「従業員の大多数は、今現在はダイヤルを回すことを選択しない。しかし、彼女ら／彼らは、デロイトが提供する選択肢が上手く機能するか確かめるために、10%の人々を観察している」「選択は変化し、次の時点では別の10%の人々がダイヤル・アップ、ダイヤル・ダウンするだろう。長年にわたれば、90%近い人々が、どこかの時点でダイヤルを回すだろう」。実際、参加者の約40%はダイヤル・アップ、ダイヤル・ダウンを検討しているとデロイトは報告している。また、従業員が今現在ダイヤル・アップ、ダイヤル・ダウンを行使しようがしまいが、将来の選択肢、透明な情報の交換、そしてより深くキャリアについて話し合うことが可能になるように、大きな計画を掲げることに高い価値があるとコメントしている。

V おわりに

ワーク・ライフ・バランス施策として、米国ではフォーマルに、あるいはインフォーマルに、非常に多様なプログラムが企業によって提供されてきた。しかし、その利用に関してはその時々個々の対応であり、キャリア・ラダーから外れたコースと看做されることも少なくない。ジェンダーの観点からは、男性は女性より大きな葛藤やスティグマに晒されやすいという問題も指摘されている。さらに、このようなワーク・ライフ・バランス施策を、ダイバーシティとインクルージョンの一環として位置づけてみると、その問題点が明確になる。マネージング・ダイバーシティが重視する（1）多様な従業員一人ひとりを尊

重する、(2) 従業員ではなく組織を変革する、(3) 労使双方が利益を得る、という施策としては、ワーク・ライフ・バランス、フレックス・ワーク・アレンジメントは不十分なのである。コーポレート・ラダーからコーポレート・ラティスへのパラダイム転換、MCCの導入によるキャリア・ライフ・フィットによって、初めてマネジング・ダイバーシティの3要素が実現できるのである。仕事の世界の変化、とくに、世代の意識の変化や終身雇用慣行の変化によって、従業員のキャリア・ライフ・フィットの実現を支援することが、今後ますます企業に求められるであろう。

日本では、ワーク・ライフ・バランスは、一般に、超長時間過密労働への対策や、少子高齢社会の少子化対策や労働力確保の施策として矮小化されている。現在、育児に積極的に参加するイクメンが注目されているが、男性の育児休業取得率は極めて低く、ワーク・ライフ・バランスは女性が家庭と仕事を両立させるための施策と考えられている。しかし、仕事の世界の変化は、(ダイバーシティの実態を除けば) 日米ともかなり類似している。グローバル経済・社会において企業が長期的に発展するためには、日本でもマネジング・ダイバーシティ、コーポレート・ラティスへのパラダイム転換、そしてキャリア・ライフ・フィットに真摯に取り組むことが喫緊の経営課題となっている。

最後に、ワーク・ライフ・バランス施策にはFWAsの他に、本稿では取り上げなかった育児・介護などを支援する家族向け施策がある。そのようなファミリー・フレンドリー施策 (Winterle 1992, スックチャ 2002) を、MCCやキャリア・ライフ・フィットとの関連でどのように位置づけるかは今後の研究課題と考えている。

本論文は、科学研究費補助金 (基盤研究(C)、課題番号: 22530557) の助成を受けた研究成果の一部である。

注記

- 1) FORTUNE (GREAT PLACE TO WORK) の評価項目も参照のこと (http://www.greatplacetowork.com/what_we_do/model.php)。
- 2) ベビー・ブーム世代は1946~1964年生まれ、X世代は1965~1970年代後半生まれ、Y世代は1970年代後半~1990年代半ば生まれ、ミレニウム世代とも言う (Benko and Anderson 2010, p. 38)。

引用文献・参考文献

有村貞則、2007、『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して』文眞堂。

Benko, Cathleen and Anne Weisberg, 2007, *Mass Career Customization: Aligning the Workplace with Today's Nontraditional Workforce*, Harvard Business School Press.

Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, *The Corporate Lattice: Achieving High Performance*

- in the Changing World of Work*, Harvard Business School Press.
- Catalyst 20th Anniversary Awards Compendium*.
- Cox, Taylor, 1993, *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler.
- Esty, Katharine, 2010, From diversity to inclusion, *NEHRA-The Voice of HR*, Boston.com/Monster.
- Friedman, Stewart D., 2008, *Total Leadership : Be a Better Leader, Have a Richer Life*, Harvard Business Press.
- Gelfand, Michele J., Lisa H. Nishii, Jana L. Raver, and Benjamin Schneider, 2005, Discrimination in Organizations : An Organizational-Level Systems Perspective, eds. by Dipboye, Robert L. and Adrienne Colella, *Discrimination at Work : The Psychological and Organizational Bases*, Lawrence Erlbaum.
- Hayashi, Alden M., 2002, Mommy-Track Backlash, eds. by Roosevelt Thomas, David A. Thomas, Robin J. Ely and Debra Meyerson, *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Harvard Business School Press.
- McCracken, Douglas M., 2000, Winning the Talent War for Women : Sometimes It Takes a Revolution, *Harvard Business Review*, 78(6), 159-167.
- リサ・ニシイ准教授(コーネル大学労使関係学部)からの2009年12月23日付けEメール。
- 野畑真理子, 2010, 「CSRとしてのマネジング・ダイバーシティ」『都留文科大学大学院紀要』都留文科大学、第14集、1-21頁。
- 大沢真知子, 2006, 『ワークライフバランス社会へ—個人が主役の働き方』岩波書店。
- 大沢真知子, 2008, 『ワークライフシナジー—生活と仕事の〈相互作用〉が変える企業社会』岩波書店。
- パイン、ジョー、1994, 『マス・カスタマイゼーション革命—リエンジニアリングが目指す革新的経営』日本能率協会マネジメントセンター (Pine, B. Joseph, 1993, *Mass Customization : The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press)。
- スックチャ、パクジョアン、2002, 『会社人間が会社をつぶす—ワーク・ライフ・バランスの提案』朝日新聞社。
- Thomas, Roosevelt, 1990, From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Thomas, Roosevelt, 1991, *Beyond Race and Gender : Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, Amacom Books.
- Winterle, Mary J., 1992, *Work Force Diversity : Corporate Challenges, Corporate Responses*, The Conference Board, Report Number 1013.