

経営戦略としての ダイバーシティ 推進を考える

連載「第1回」

本田香織



企業における

「ダイバーシティ」とは

近年、ビジネスの世界では「ダイバーシティ」に対する関心が高まっています。経営分野で活躍される皆様も、最近よく耳にする言葉ではないでしょうか。

今月から、経営戦略としてのダイバーシティ推進について考えてみたいと思います。

政府が掲げる「働き方改革」の下、厚生労働省がその実現に向けた取り組みのひとつに、ダイバーシティの推進を盛り込んでいます。また、経済産業省では企業の経営戦略として「ダイバーシティ経営」を推進しており、「新・

ダイバーシティ経営企業100選」や「なでしこ銘柄」の選定により国内企業に向けて先進事例を広く発信しています。

さて、その「ダイバーシティ」、「ダイバーシティ経営」とはなんでしょうか。ダイバーシティ (Diversity) を辞書で引くと、「多様性」「雑多なこと」「相

違点」「さまざま」と訳されています。一般的には、「個人や集団の間に存在するさまざまな違い」といった意味で捉えられています。企業の人事的な視点では、「社員一人ひとりが持つさまざまな違いを受け入れ、活かすことで企業や組織の力を高めていくこと」と捉えられています。

ダイバーシティ経営とは、経済産

DIVERSITY



業省において、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義されています。ここでの「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含んでいます。また、「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含まれます。つまり、組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出している経営のことを「ダイバーシティ経営」として定義しているわけです。

また、似たようなキーワードとして、「ダイバーシティ&インクルージョン (Diversity & Inclusion)」という言葉もよく聞くようになりました。人材の多様性(ダイバーシティ)を互い

に認め、受容・包摂(インクルージョン)することで、新たな価値を創造・提供し、持続的成長の原動力となるような取組みを表す言葉として使われています。

日本企業でダイバーシティが取り組まれるようになった背景

では、なぜ日本においてダイバーシティが重視されるようになったのか、その背景をみていきましょう。

日本でダイバーシティが取り上げられるようになったのは、今から約20年前のことです。2000年に日経連(現在の経団連)が企業・団体の若手人事・労務担当者等で構成するダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を立ち上げ、2002年に報告書を発表しました。報告書のポイントとして、大きく次の4つを挙げています。(以下、1〜4は報告書概要から抜粋)

1. ダイバーシティとは「多様な人材を活かす戦略」である。
従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略。
2. ダイバーシティは、企業の成長と個人のしあわせをもたらす。
新たな価値・発想の導入によって、企業にとっては、優秀な人材の確保、変動するマーケットへの対応力強化、グローバル化への対応、他社との差別化を図ることができ、個人にとっては、自らの価値によって働き方、ひいては生き方を選択し、決定できる。
3. 人事の原点に立ち戻る施策を考える。
人は本来、多様であり、また変化に対応できる存在である。人材活用についても、このことに立

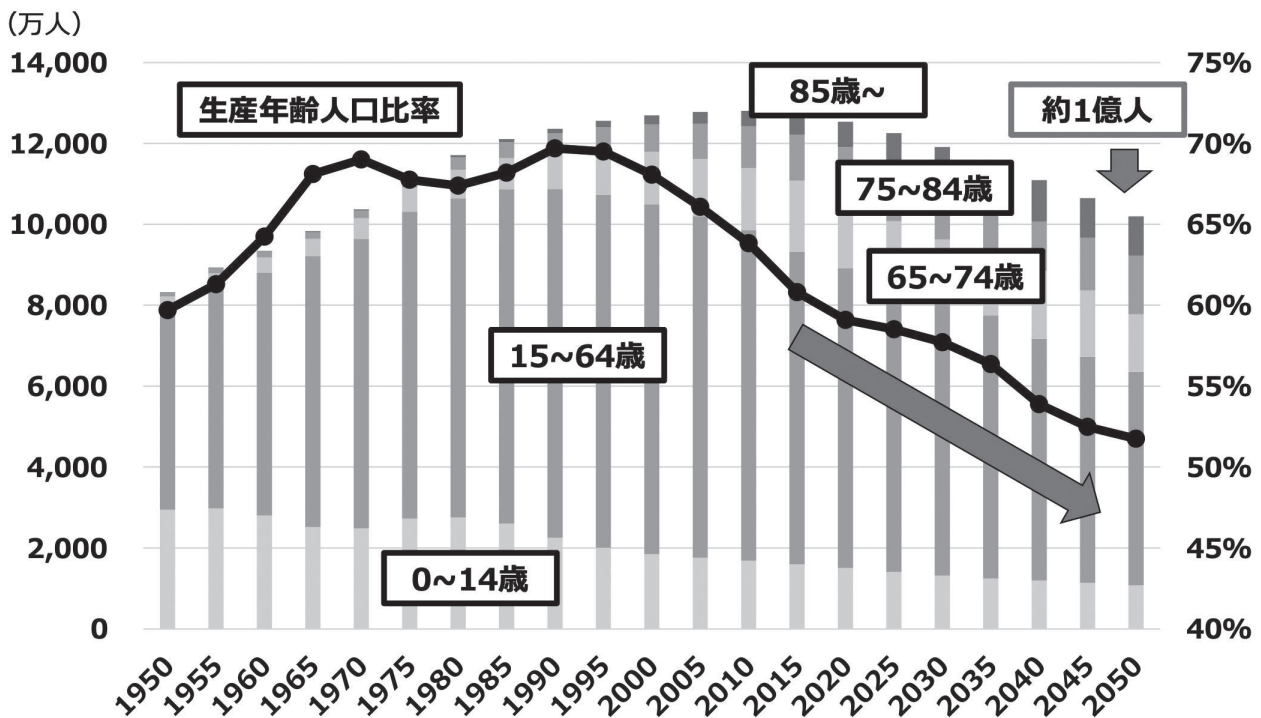
ち戻り、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという施策が必要となる。具体的には、新しい人材ポートフォリオの形成、多様性を高めるトライアル雇用の導入、特定のライフスタイルに偏重しない視点から福利厚生施策を見直すこと、従来以上にコミュニケーションを図ること、などが考えられる。

4. 経営トップは意識を変え、ダイバーシティにより「攻めの戦略」を行う。

打ち出す戦略が後手にならないように、不確実な時代に対応するための「先行投資」としてとらえる意識が必要である。そのためには、経営トップ自らが意識を変え、リーダーシップを発揮する必要がある。（抜粋以上）

当時、まだ日本ではダイバーシティは耳慣れない言葉であり、その概念も確立されていませんでした。これをなんとか日本の企業や社会にダイバーシ

■将来人口予測と生産年齢人口比率

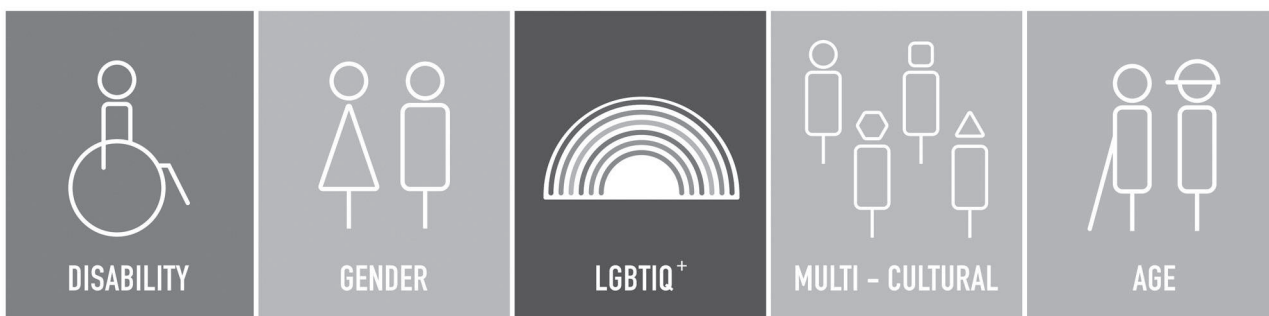


出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」、総務省「人口推計（平成28年）」より経済産業省作成

ティを適応させるべく、研究会で議論を重ね、このように暫定的な定義としてまとめていったようです。今改めて読んでみても、未来に向かう新たなエネルギーを感じるような先進的な内容であると思います。

旧来より日本企業では、人材の同質性が高いほうが人事管理の面でまとめやすく、企業の成長に有効でした。いわゆる「日本人」・「男性」・「総合職」が企業の中核を担い、終身雇用・年功序列を中心とする人事制度が一般的でした。これは戦後日本の成長戦略が製造業を中心としたものであったことに起因します。男性は工場や会社で働き一家を養い、女性は専業主婦として家庭内で育児や家事を一手に担うといった性別役割分担が続いてきたことによります。またそれと同時に、そのモデルを支えるための国の制度（配偶者控除や第3号被保険者制度）が長く続いてきたことも深く影響しているといえるでしょう。

しかし、近年になってグローバル化



やIT化が進み企業を取り巻く環境が急速に変化していく中で、単一的な人材による画一的な働き方だけでは新たな発想や価値創造の面で、いずれ行き詰まってしまうことが分かってきました。さらに、少子高齢化による労働人口の減少、それに伴う人材の量的・質的な不足もダイバーシティ推進の流れを加速していきます。生産年齢人口比率を示すグラフを見ても、1990年頃から2050年に向かつて右肩下がりのラインを描き続けているのがわかります。つまり、それまでのように「日本人」・「男性」・「総合職」だけで企業活動を回していくことが困難になったということです。

このような流れを背景として、慣れ親しんだ日本型の雇用制度を見直すべく様々な取り組みがスタートしていききました。そこで、日本の労働市場において「活かされていない力」を活かそうとフォーカスされたのが女性の労働力です。決して「ダイバーシティとは、すなわち女性活躍推進のことである」

と早合点してはならないところですが、ダイバーシティ推進のファーストステップとして有効な「女性の活躍を促進する取組み」から始め、あらゆる多様性について次回以降で考えてみたいと思います。

ダイバーシティ雑感

普段の生活を通して、日本国内ではなかなか「多様性」を体感する機会はいくつもないかもしれません。特に新型コロナウイルス感染拡大によって、昨年からは海外渡航が大きく制限されるようになり、それまでインバウンド需要で賑わっていた街の中や観光地で外国人観光客を目にする機会もめっきり減ってしまいました。今年に延期された東京オリンピック・パラリンピック大会も、感染拡大防止のためのあらゆる制約により、(この執筆時点で大会開催中ですが)当初期待されていたような市民レベルの国際交流も制限され、「祭典」とは程遠いものになってし



まったようで、とても残念に感じます。もちろん「多様性」は国籍や人種に限ったものではありませんが、国際交流を通じた異文化理解は我々が多様性を実感しやすい機会のひとつであることは間違いありません。

筆者は、ちょうど日本でダイバーシティの取り組みが本格的になり始めた2003年から2007年までの約5年を、配偶者の海外赴任に帯同してイギリスのロンドン郊外で過ごしました。私にはイギリスでの労働許可（ワークパーミット）がなかったため現地の会社で働くことはなかったのですが、渡英時2歳と6歳だった2人の子どもを育てる中で、様々な場面で「多様性」にぶつかり、自分の中の「当たり前」が覆される経験を数多く味わいました。世の中には様々な人がいて、様々な文化や価値観・生活習慣があると頭ではわかっていても、その多様性を認め受け入れることは想像以上に面倒で厄介なことも多く、時には意見が衝突したり、熱が出るほ

どのショックを受けたり…と、決して楽な道ではありませんでした。けれども、多様性に触れ、折に触れてダイバーシティについて自ら考えることは、私自身にとっても子どもたちにとっても、生きていく上での「選択の幅を広げる」ことにつながっているのだと思います。それと同様に、企業がダイバーシティ

推進に取り組むことは、簡単なことではありませんが、急速に変化する市場や経営環境においてあらゆる場面で選択の幅を広げることにつながっていくと考えます。この読み物が皆様にとってダイバーシティを考える上で、きっかけの二つになれば幸いです。（終）



■著者プロフィール

本田香織（ほんだかおり）

本田社会保険労務士事務所代表／社会保険労務士／共永総合法律グループ所属

株式会社 Appdate 取締役

同志社女子大学短期大学部英米語科を卒業後、大手化学メーカーに勤務。

結婚後は二児の子育てをしながら約5年間を英国ロンドンで過ごす。

帰国後は大手生命保険会社の営業職を経て、2011年、社会保険労務士試験合格、翌年に社会保険労務士登録。

現在、東京都千代田区で社会保険労務士事務所の代表であるとともに産業保健分野のスタートアップ企業で取締役を務める。

主に、顧問企業へ人事労務に関する相談対応のほか、企業研修（ハラスメント研修、メンタルヘルス研修など）の講師として首都圏で活動している。

慶應義塾大学法学部通信課程在学中。

共著…『社長、本当にぼくが法務ですか？マンガで身につく企業法務』（清文社）