

ポストコロナ時代の ダイバーシティ& インクルージョン

連載「第2回」

本田香織



前回（連載1回目）では、日本企業においてダイバーシティ施策が取り組まれるようになった背景について大まかに見てきました。第2回目の今回は、現在の日本企業を取り巻く環境とダイバーシティ&インクルージョン推進（以下、D&I）に関する考え方や取り組みについて概観することにしてしましよう。

ポストコロナ時代の働き方と コミュニケーションのありかた

未だ新型コロナウイルス感染拡大の勢いが衰えることなく、この原稿の執筆時点では政府による4回目の緊急事態宣言が発令され、対象地域は合計21都道府県に、まん延防止等重点

措置の対象地域は12県に適用されています。（2021年8月末現在）さて、このような非常事態が継続する中、雇用者に占めるテレワーカーの割合は2020年7月以降、継続して約2割程度²で推移しています。業種・規模・地域によって差はあるものの、企業におけるテレワーク制度は一定程度定着したと言えます。

また、テレワークが馴染まない業種・業態であっても、顧客との打ち合わせにオンラインシステムを導入した企業もここ2年で急増しました。感染拡大防止のため人と人が直接会うて話すことがタブー視される風潮の中で、以前は敷居が高く高価なイメージだったビデオ会議システムがアプリケーション等を介して安価で誰でも使

えるような簡単な仕組みに進化したことも後押しし、あらゆる企業で打ち合わせや会議に導入されるようになりました。このことはコロナ禍の異常事態の中で企業活動をなんとか持続可能にさせてきた一つの要因といえるでしょう。現在、多くの企業で出張や訪問に替わりオンラインでの打ち合わせが「文化」になりつつあると言えるのではないのでしょうか。



テレワークやオンライン会議の普及に合わせて、従来からの働き方の「常

識」が崩れ、コミュニケーションのありかたが変化する現象が起きています。フレックスタイム制の導入や時差出勤制度などにより、全員が毎日同じ時間に出社し、直接に顔を合わせる機会が減った企業も増えてきました。また日常業務においても、営業活動や接客業務が制限されたことにより仕事が減ってしまった人や組織が出てきた事実も見逃せません。これまでのように「部」や「課」で仕事を進めていくという前提が少しずつ崩れ「個」のパフォーマンスの優劣が目に見えるようにもなりました。業務を自ら進めていくことのできる人材がより求められ、指示を待つだけの人材は存在感を發揮できる機会を失いつつあります。例えば、オンライン会議上で、ただ会議の席にしているだけで発言も提案もしない人は、パソコンのモニターの中ではかえって目立ってしまうことに気がついた方は少なくないでしょう。オンラインでのコミュニケーションは表情や身振り手振りなど言語以外の情報を読みとることが難しく、また若干のタイ



ムラグが発生してしまうため、対面で話すとき以上に細やかな配慮が必要になります。これまでのように同じ空間に共に存在し、細かなことを言わずとも空気感で相手には伝わっているはず…ということは通用しにくくなりました。私たちは知らず識らずのうちに「阿吽の呼吸」や「空気を読む」ことにすっかり慣れていたのであれば、これからは、相手の話に丁寧に耳を傾けながらも自分の意見を持ち、それを整理して明確に伝えるアサーティブなコミュニケーション力が求められます。

ポストコロナ時代に求められる人材とD&Iの関係

このように、ポストコロナと言われる新しい時代の中で組織に貢献できる人材とは、ただ指示されることに従うだけではなく、自らが考え、発信し、新たな価値の創出ができる人材です。もちろん、企業理念や経営方針によって求める人材は様々であり答え

は一つではないことは言うまでもありませんが、企業が持続的な発展を遂げるためには様々なバックグラウンドや経験から生まれる多様な価値観を基に、新しいアイデアを言語化しそれを発信できる可能性を持つ人材を採用すること、さらには定着させることが必要といえるでしょう。

D & I 推進とは、言い換えると、これまでのように同質性の高い人材（大学卒、日本人、男性）を多く集めることから少しずつ脱却し、属性や価値観にばらつきのある人材を獲得し包摂していくという考えです。昨日まであった仕事があるとは限らないような目まぐるしく変化する市場環境において、柔軟な思考や発想、臨機応変な対応力が企業に求められることは間違いなく、これを下支えるためには多様な人材が集まり、互いを認め合い、アイデアを出し合うことでしか荒波を乗り切る手立てはないと感じます。

D & I 推進により期待される経営効果は「優秀な人材の維持・獲得」

企業の持続可能な成長を実現するためには D & I の推進が不可欠であると考えられる企業が増えています。ここで、経団連会員企業を対象としたアンケート結果³⁾を見てみましょう。

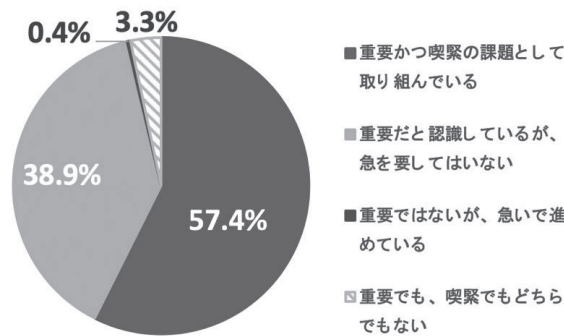
回答した企業の9割以上が、ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえで D & I 推進は「重要」とありと回答しています。【資料3】

期待する経営効果としては、「優秀な人材の維持・獲得」が最も多く、次いで「プロダクト・イノベーション」、事業環境変化に対する感応度、危機対応力の向上⁴⁾、「プロセス・イノベーション」が多く選ばれています。【資料4】

「優秀な人材の維持・獲得」については、実際にミレニアル世代⁴⁾が就職先を選ぶ際に、企業の多様性や受容性の方針を重要視しており、特に女性はこの傾向が顕著であるという別の調

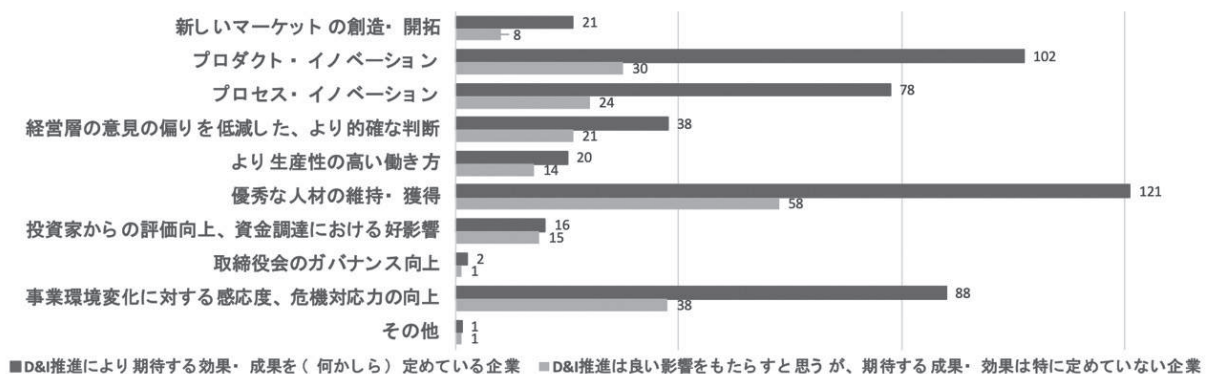
【資料3】

ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでの貴社におけるD&I施策の位置づけ



【資料4】

経営層がD&I推進により期待する経営効果(最大3つまで選択)



[3] 出所「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果 2020.10.29 一般社団法人 日本経済団体連合会
調査対象 経団連企業会員(1,444社) 回答社数 273社 回答率 18.9%

[4] 一般的に1980年から1995年の間に生まれた世代と定義されており、2000年以降に成人となった世代を指します。インターネット環境の整備が飛躍的に進んだ時代に育ち、ITに高い親和性を持つ世代と言われています。

査結果。もあります。

さらに同アンケートでは、D & Iを進めることでプロセス・イノベーションが起った事例として次のストーリーが紹介されています。

『現業系女性社員の増加を受け、男性目線（体格・体力）で設定されていた作業環境を見直し、女性の体格や体力を考慮して作業環境での評価基準（押す引く力、作業高さ、手持ち重量、作業姿勢等）を改善した結果、女性だけでなく男性の作業時間も低減し、“誰もが”より快適に働ける環境が実現した』

アンケートでは他にも新たなイノベーションやコロナ禍での危機対応力につながった事例などが紹介されており、D & Iによる多くのビジネスインパクトが報告されています。

D & Iを推進する上での課題とは

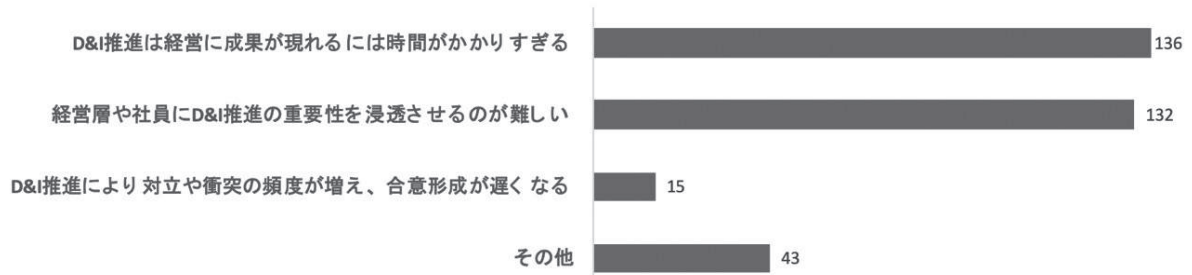
一方で、D & Iを推進する上での課題や、D & I推進を経営戦略に活

かす上での課題としては、「D & I推進が経営成果として現れるには時間がかかりすぎる」や、「経営層や社員にD & I推進の重要性を浸透させるのが難しい」といった回答が挙げられています。【資料5】

D & Iの成果を測るにあたっては財務的基準（売上高・業績・ROE等）と非財務的基準（社員のモチベーション・職務満足度・採用数・定着率：等）の両方を重要視すべきという考え方があります。非財務的基準向上の効果は数値として表れやすく成果がわかりやすいことに比べ、財務的基準はD & Iの成果と結びつけにくいと思われがちです。しかし、非財務的基準に含まれる問題解決能力や創造性の向上など、多様性があるからこそ発揮される力を財務的基準向上にも活かすことが重要です。多様性もたらすあらゆる効果を経営層で共通認識とした上で、トップからの明確なメッセージを以て社員にD & I推進の重要性を浸透させていくことが必要になるでしょう。

【資料5】

D&Iを推進する上での課題や、D&I推進を経営戦略に活かす上で感じている課題（複数回答可）



【資料3・4・5】 出所「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果 2020.10.29 一般社団法人 日本経済団体連合会 調査対象 経団連企業会員(1,444社) 回答社数 273社 回答率 18.9%

まとめ

ポストコロナ時代において、企業は外部環境の変化に柔軟に対応し、多様化する顧客ニーズを捉えて新たな価値の創出を進めるために多様な属性、感性、能力、価値観、経験などを持った人材を確保していかねければならないでしょう。継続的なD & I推進の取り組んだ先には、優秀な人材の獲得・維持、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションなどのビジネスインパクトなどの経営効果が期待されることです。ただし、D & Iを経営戦略に活かすには少々時間がかかることを覚悟しなければなりません。D & I推進の本質、目的、手段などを経営層の共通認識とした上で、地道に取り組んでいく必要があると言えます。

ダイバーシティ雑感

最近読んだ記事で、『ダイバーシティを尊重する考え方が企業の広告にも

[5] 出所 経済産業省「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略」
[6] 荒金雅子「多様性を活かすダイバーシティ経営」日本規格協会

浸透しつつある』というものがあ
りました。確かに近ごろのテレビCMや電
車内の広告で、主要ターゲットが若い
女性だけでなく幅広い年代の男女を
起用しているものをよく目にするよう

になりました。

美容家電のシェアトップであるパナ
ソニック株式会社では、今年7月に発
売した製品の広告でダイバーシティ
を意識した表現を取り入れています。



DIVERSITY

同社による、かつてのキャッチコピー
『きれいなおねえさんは、好きですか』
(平成4年〜)は世の中に大きなイン
パクトを与えました。私もこのキャッ
チコピーが好きで大変記憶に残ってい
ます。その後、女性の社会進出に合わ
せて『忙しいひとを、美しいひとへ』(平
成22年〜)となり、今回は『美しさは、
私の中にある』に変わりました。『性
別や年齢を超えて誰もが自由に個性
を楽しむ時代』であるとして、広告
の写真もさまざまな性別・年齢のモデ
ルが起用されています。ブランドロゴ
も従来のピンク色から白色になりました。

同社の他にも不動産情報会社やアパ
レル企業などで、同性カプトルや外国
人、高齢者や障害者、パラアスリー
ト等を広告に起用している例がありま
す。

諸外国に比べ大きく出遅れていた日
本企業のD&I推進でしたが、企業
広告からもその加速が進んでいること
が分かるようになってきたと感じるこ
ろです。

■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ことも
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
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)