

【第2弾】いま、考えておきたい 企業におけるダイバーシティ

## 米国・欧州・日本の地域ごとの視点

2009年11月2日  
 有限会社エコネットワークス

### 【サマリー】

- 企業のダイバーシティへの取り組みをどのように評価したらよいか、日米欧の主要な評価レポートから、地域ごとの視点を考察します。
- 米国では、自国での取り組みのグローバル展開、サプライチェーンへの展開が重要な点になっています。欧州では、政府がダイバーシティを進めており、ジェンダーからより幅広いテーマへと焦点が移っています。ともに、企業へ求めるテーマ、内容が具体的になってきています。
- 日本は、ジェンダーが課題の中心であり、欧州の後発組と近い段階にあると言えます。

### 【1. 背景】

第1弾のレポートでは、「ダイバーシティ」という考え方が持つ、企業にとっての意味や可能性について考えてきました。

ダイバーシティと聞いて、日本では「女性」「障がい者」「外国人」の3つのテーマを思い浮かべる方が多いですが、欧米ではより広い概念でダイバーシティを捉えているようです。

では、実際に、「企業の取り組み」はどのような基準で評価されているのでしょうか。

今回のレポートでは、米国・欧州・日本のダイバーシティ企業ランキングの評価基準・レポートを比較し、そこから見えてくる視点の違いを探っていきたいと思います。

### 【今回取り上げる評価基準・レポート】

	米国	欧州	日本
ランキング・レポート名	DiversityInc Top 50 Companies for Diversity List	The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace	ダイバーシティ経営大賞
年度	2001年から開始	2005年発行	2007年から開始
作成・主催	Diversity Inc.社	European Commission s Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities	東洋経済新報社
今回の調査対象	“ 2009 DiversityInc Top 50 Companies for Diversity List ” <a href="http://www.diversityinc.com/public/5416.cfm">http://www.diversityinc.com/public/5416.cfm</a>	“ The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace ” <a href="http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/busicas_e_diversity.pdf">http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/busicas_e_diversity.pdf</a>	「第2回ダイバーシティ経営大賞発表」 <a href="http://www.toyokeizai.net/corp/award/diversity/2008/diversity1.php">http://www.toyokeizai.net/corp/award/diversity/2008/diversity1.php</a>

## 【2. 米国のダイバーシティ】

「人種のるつぼ」といわれる米国では、ダイバーシティは早くから注目されてきたテーマです。ダイバーシティに関する賞はいくつかありますが、今回はダイバーシティの専門ウェブメディア Diversity Inc.社が毎年発表している“DiversityInc Top 50 Companies for Diversity List”を取り上げます。

### DiversityInc “DiversityInc Top 50 Companies for Diversity List”

#### 【概要】

- ・ダイバーシティ・マネジメントに積極的に取り組む北米企業 50 社を毎年発表。
- ・今年で 9 回目の開催。4 分野 200 項目の調査への回答を点数化し、順位付け。
- ・2009 年のトップ 10 は、ジョンソン&ジョンソン、AT&T、プライス・ウォーターハウス・クーパーズ、IBM など。日系企業では Toyota Motor North America が 40 位にランクイン。

【対象】 従業員 1000 人以上の事業所。

【応募】 19 業種 401 社（前年比 14%増）。

#### 【評価基準】

##### ➤ 4 つの評価基準

###### 1 . CEO のコミットメント

4 つの評価基準の中で最も比重が高い。トップ自らの参画を求め、ダイバーシティの取り組み成果と取締役会の多様性に対して説明責任を果たすべきとしている。

###### 2 . 人的資源

人種、ジェンダー、民族、年齢、障がい者、LGBT\*（性的マイノリティ）が対象となる。従業員比率や新規採用比率、昇進や降格に関する質問のほか、ワーク・ライフ・バランスや採用戦略などについても問われる。

\*LGBT: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender の頭文字

###### 3 . 組織コミュニケーション

社内の視点として、対象となる従業員による相互支援グループの存在や従業員調査の実施。社外の視点として、フィランソロピーとしての社会貢献、多文化マーケティング（multicultural marketing）、ウェブサイトでのダイバーシティ・ブランディングなどが調査される。

###### 4 . サプライヤー・ダイバーシティ

黒人、アジア系、ヒスパニック、アメリカ先住民、女性、LGBT、障がい者を積極的に雇用する工場から優先的に調達している割合を見る。サプライヤーにおける多様性の内実を把握しているか、多様性に関する第三者認証を受けているか、提案依頼書においてダイバーシティを問うているか、ダイバーシティを強化するための資金補助や指導を提供しているかも調査対象になる。

##### ➤ グローバル・ダイバーシティの視点

近年、グローバル・ダイバーシティの視点が重要になってきている。「従業員による相互支援グループが海外拠点を含めて形成できているか」「自社に対して批判的な価値観を持っていると感じる国での操業をどう捉えるか」といった質問が過去 2 年で出てきた。

##### ➤ LGBTへの配慮

同性のパートナーへの保健の福利厚生がない企業は、無条件にトップ 50 社の調査対象から除外される。

1位	Johnson & Johnson
2位	AT&T
3位	Ernst & Young
4位	Marriott International
5位	PricewaterhouseCoopers
6位	Sodexo
7位	Kaiser Permanente
8位	Merck & Co.
9位	The Coca-Cola Co.
10位	IBM Corp.

[2009 DiversityInc Top 50 List]

### 【3. 欧州のダイバーシティ】

EU 諸国では、地域全体でダイバーシティに取り組んでいます。今回は、欧州委員会が発行する欧州企業のベストプラクティスをまとめたレポート “The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace” を参照し、評価される企業のポイントを整理します。

#### European Commission s Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities “The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace”

##### 【概要】

- ・ 職場におけるダイバーシティの促進と差別の撤廃を目指すプログラムの一環。
- ・ EU レベル、国家レベル、地方レベルで必要なアクションを企業の成功事例から学ぶことを目指す。
- ・ 2005 年に EU25 カ国（当時）の企業を対象に調査を実施。

【対象】 European Business Test Panel に参加する EU25 カ国（当時）3000 企業。

【手法】 アンケートに 798 社（26.6%）が回答。19 のベストプラクティスを選出。

##### 【評価基準】

#### ➤ ベストプラクティスの評価基準

##### 1. 文脈

推進体制、独自性・イノベーション、計測可能性。

##### 2. 実行

コミットメント・リーダーシップ、戦略・行動計画、コミュニケーション、持続性とフォローアップ、資源の投資。

##### 3. 取り組みのインパクト

成果と便益、ビジネス・職場環境・社会への影響。

##### 4. 差別につながる5つのテーマへの取り組み

人種と民族、年齢、性的指向、障がい、宗教と信仰。

【ベストプラクティス選出企業と取り組みテーマ(一部)】

BT	民族、宗教、障がい
Royal Dutch Shell	性的指向
IBM	性的指向、障がい
Goldman Sachs	障がい
Tesco	民族、宗教、年齢、障がい
Volvo	性的指向

#### ➤ 対象としている5つのテーマとジェンダー

今回対象となっている5つのテーマは、EUの2つの指令（The Racial Equality Directive 2000/43/EC、The Employment Framework Directive 2000/78/EC）に沿って設定されている。

「ジェンダー（男女平等）」のテーマは、すでに多くの研究分析がなされているため、今回の対象には入っていない。

#### ➤ 地域による取り組み度合いの違い

アンケートへの回答は全体の約半分をドイツ、オランダ、デンマーク、ポーランドの4カ国の企業が占め、EU新規加入国と南欧諸国の回答率は低い。また、両地域は取り組み内容も「ジェンダー」が中心という結果となっている。

#### 【4.日本のダイバーシティ】

日本の大手企業でも近年、ダイバーシティの専門部署を設けるところが増えています。日本における評価基準の事例として、女性の能力活用やグローバルな人材登用、障がい者雇用、在宅勤務など、包括的なテーマを対象とする「ダイバーシティ経営大賞」について見ていきます。

##### 東洋経済新報社「人を活かす企業 - ダイバーシティ経営大賞」

###### 【概要】

- ・「あらゆる人材の能力を活用することが企業価値を高める」との考え方にに基づき、多様な人材を重要な経営資源として活かすダイバーシティ経営を推進することが目的。
- ・今年で2回目の開催。
- ・2009年度は「大賞」「ワークライフバランス部門賞」「女性管理職登用部門賞」の3部門。

【対象】 日本国内で企業活動を行っている企業が対象。規模・業種は不問。

【応募】 第1次審査を通過した17社が審査対象。

###### 【評価基準】

[2009年度第2回ダイバーシティ経営大賞]

###### ➤ 3つの評価基準

1. ダイバーシティへの企業理念、トップのコミットメントが明確で実践が伴っているか。
2. 雇用・人材活用面の指標において、人を活かす、働きやすいとの観点から優位性が認められるか。
3. ダイバーシティへの具体的な施策の内容・進捗度、ユニークかつ先進的なものが認められるか。

大賞	パナソニック電工
ワークライフバランス部門賞	資生堂
女性管理職登用部門賞	帝人 日本アイ・ピー・エム

###### ➤ 仕事の在り方を見直すことが不可欠

ダイバーシティ経営の実現のためには、仕事の在り方そのものを見直すことが不可欠であるとしている。数字を改善するための取り組みだけでなく、これまでの取り組み姿勢やプロセスも評価の対象になっている。

#### 【5. ENW の視点】

ここまで、米国、欧州、日本における評価の基準や視点を見てきました。簡単に概要を振り返ってみましょう。

米国では、ダイバーシティのテーマは、長年にわたって取り組まれてきました。企業に求められる点も具体的で、「人的資源」（昇格・降格、採用戦略など）、「組織コミュニケーション」（従業員の相互支援グループ、多文化マーケティング）など、踏み込んだ評価がなされています。また、社会へのインパクトという意味で、国内で行ってきた取り組みをどうグローバルに展開するか、またサプライチェーンにどう波及させていくかが問われています。

欧州では、EU全体としてダイバーシティへの取り組みを進めています。米国同様、対象とするテーマも広がっており、伝統的な宗教や民族のテーマに加えて、障がい、性的指向への取り組みが評価の対象となります。また、企業には、組織としての戦略的取り組みはもちろん、社会へのインパクトも問われるようになってきています。

日本はどうでしょう。米国、欧州に比べると、社会全体としての問題意識、テーマの広がりも限定的であると言えるでしょう。ジェンダーを中心課題に据えている欧州の後発組と同じ段階にいるとも考えられます。

これからの社会では、働く場所を選ぶ際の物理的制約はどんどん小さくなっていくでしょう。

そのときに優秀な人材が集まる組織は、ダイバーシティへの理解が限定的なところでしょうか、あるいは、しっかりと受け止め、許容し、活力としているところでしょうか。

私たちは、ある意味で、ダイバーシティは競争力の源泉となると考えています。日本ではダイバーシティのテーマがまだあまり表面化しているとはいえませんが、米国も欧州も取り組みを進めるなか、今後この分野でも静かな競争が進んでいくでしょう。

私たちエコネットワークスは、皆さまとこのテーマを正面から考え、発言し、共に取り組むパートナーになりたいと考えています。

【参考資料集】

“ 2009 DiversityInc Top 50 Companies for Diversity List ”

<http://www.diversityinc.com/public/5416.cfm>

European Commission s Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities “ The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace ”

[http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/busicase\\_diversity.pdf](http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/busicase_diversity.pdf)

東洋新報社「人を活かす企業 - ダイバーシティ経営大賞」

<http://www.toyokeizai.net/corp/award/diversity/index.php>

=====  
内容に関するお問い合わせ・より詳細な情報をお求めの方はご連絡ください。

月に一度「ダイバーシティ」のメールニュースを配信いたします。ご不要の方は、お手数ですが下記までご一報ください。

有限会社エコネットワークス 担当：小林一紀、野澤健

[info@econetworks.jp](mailto:info@econetworks.jp)  
=====