

【第3弾】いま、考えておきたい 企業におけるダイバーシティ

ダイバーシティ経営の行方を見る

2010年4月30日
有限会社エコネットワークス

【サマリー】

- 「第3回ダイバーシティ経営大賞」の結果が発表されました。今年から新たに「従業員多様性部門」が設けられています。
- ダイバーシティ促進のポイントは、1)ダイバーシティの多様性、2)制度を生かす運用のあり方、3)経営の本流に位置づけること、の3点です。
- 今後もENWは、企業のダイバーシティ・マネジメントとサステナブルな社会づくりのつながりに注視していきます。

【1.はじめに】

去る3月17日、「第3回ダイバーシティ経営大賞」記念シンポジウム（東洋経済新報社主催）が開催されました。「ダイバーシティ経営大賞」は、ダイバーシティ経営を企業理念に掲げ、先進的な取り組みを進める企業を表彰するもので、2008年に創設され、今年で3回目を迎えています。

日本におけるダイバーシティ経営のトレンドがどのように変遷・進化してきているのか、今後の取り組みにおいては、どのような視点が求められているのか、表彰式および記念シンポジウムの模様と受賞企業の事例を通して考えます。

【2.ダイバーシティを高める3つのポイント】

今回の受賞企業は以下の通りです。詳しくは主催者のサイトをご覧ください（*1）。

部門	受賞企業
大賞	P&G
ワークライフバランス部門賞	大和証券グループ
女性管理職登用部門賞	アクセンチュア ファイザー
従業員多様性部門賞	日本アイ・ビー・エム

表彰式では、受賞した各社からのプレゼンテーションのほか、ワークライフ・コンサルタントのパク・ジョアン・スックチャさん（アパシヨナータ, Inc.代表）による、「多様な人材活用で日本企業は変わる」と題した基調講演もありました。この中で、ダイバーシティを高める上で、今後重要になるだろうとENWが感じたのは次の3点です。

<ポイント1>

「ダイバーシティ＝女性活用」からの脱却

現在、多くの企業におけるダイバーシティの取り組みは、「女性社員をいかに活用するか」だといっても過言ではないでしょう。しかし、女性社員の働きやすさを目指すことだけが、本来のダイバーシ

ティ促進ではありません（レポート第2弾ご参照）。

今年から、ダイバーシティ経営大賞にも「従業員多様性部門賞」が新設されました。「働く人々の多様性を活かし、社内活性化や生産性の向上など組織力の強化に結び付けることができているか」がこの賞の審査ポイントです。「ダイバーシティの多様性」が求められているのです。



受賞したのは、昨年「女性管理職登用部門賞」を受賞している日本アイ・ビー・エム。同社は女性活用以外にも、1999年には障がいを持つ社員、2004年にはLGBT*などセクシュアル・マイノリティ、2008年には外国籍の人々など、多様な構成員からなるDiversity委員会を社長直轄で設け、さまざまな属性の社員が活躍しやすい環境を整えてきたことが評価されました。「社員の構成を社会の鏡になるよう多様にする」。これはアイ・ビー・エムだけでなく他社からも聞かれた言葉です。

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

<ポイント2>

制度はある。いかに運用するかがカギ

ダイバーシティという新しい取り組みを進めるに当たり、さまざまな制度の拡充に取り組んでいる企業も多いでしょう。出産・育児と仕事の両立をめざした、育休・産休の整備などはその好例で、いまや大手企業のほとんどではこうした制度が整っています。

ただし、実際に活用されているか、となると話は別です。現在、女性の育休取得率は約9割（*2）ですが、出産時に退職した人はこの数字に含まれていません。働き続ける意思があっても、制度を活用できていない人がまだまだ多いのではないのでしょうか。また男性の取得率は1%強に過ぎず、制度設計あるいは制度の運用について、依然として課題があることが伺えます。

審査員の一人、渥美由喜さん（東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス研究部長）からは、「人が制度に合わせるのではなく、制度を人に合わせるのが大事。一般に人材に余裕の少ない地方の中小企業などのほうが、その点は進んでいるのでは？」との指摘もありました。

基調講演を行ったパク・ジョアン・スックチャさんも「日本企業の育休・産休制度は、他国の女性に驚かれるほど整っている。あとはこれをどう活用していくか、意識の転換が求められる」と呼びかけました。いったん定めた制度も、社員の多様なライフスタイルや個々の事情に合わせ、柔軟に運用できる仕組みが求められているのかもしれませんが。

<ポイント3>

ダイバーシティを経営の本流に

ダイバーシティをいかに経営の本流に位置づけているか 受賞企業各社のプレゼンテーションで、共通して強調されていたのがこの点です。

例えば日本アイ・ビー・エムでダイバーシティへの取り組みが始まったきっかけは、1990年代前半の業績不振だったと言います。生き残り戦略としてのダイバーシティ・マネジメントが、今の強みを生んでいるのです。ワークライフバランス実現のために、19時前退社を励行する大和証券グループでも、取り組みの進まない事業所については社長に報告されるなど、経営層のコミットメントが成功の秘訣

だと言います。

経済が低迷している中、一見ビジネスに無関係なダイバーシティについて、社内外に発信するのをためらう声もあるようです。しかし、パクさんは「経営が厳しい時代だからそこダイバーシティに力を入れるべき」と言います。「ダイバーシティの本質は、いい業績を上げれば個人の属性は問わないという能力主義の促進」だからです。

パクさんは「いくら従業員を多様にしても、マネジメントがなければ単に摩擦が増えるだけ」とマネジメントの必要性も強調しました。「ダイバーシティを促進して、優秀な人材の確保に努めるだけでなく、いかに定着を図り、その能力を活用していけるかを考えるべき。そのためには、ダイバーシティを促せるマネージャー層の育成が欠かせない」と結びました。

【3 . ENW の視点】

今回の記念シンポジウムを通して、ダイバーシティへの取り組みが、女性の働きやすさの向上から一歩広い多様性に向けて開かれつつあり、さらに経営の本流に組み込まれるべきだという発想が日本でも生まれていることを実感しました。基調講演や各社の事例でも、ダイバーシティへの取り組みを進めることで、いかに個々の社員のパフォーマンスを高め、企業の組織強化にどうつなげていくか、という点が強調されていました。

ENW がダイバーシティに関する情報を発信するのは、それがサステナブルな社会づくりを担う「人づくり」と深いつながりがあるからです。環境の分野でも、世界に誇れる技術があるだけでは十分な競争力になり得ません。技術を活用して、実際の環境負荷を下げるカギを握るのは「人」です。

ダイバーシティ・マネジメントによる「人づくり」は、企業の組織強化の枠を超えて、社会のサステナビリティを促すきっかけになるのでしょうか。さまざまな「ダイバーシティの現場」に学びながら、今後も ENW では、多様な背景・属性を持った人が、いかにその力を発揮して企業や社会に貢献できるのか、という視点を踏まえ、ダイバーシティ経営のトレンドを注視していきたいと考えています。

今回のレポートで整理した点、なるほどと思うところ、より良い形の提案など、フィードバックをお待ちしています。共に学びながら、最も良い形を作り上げていきたいと思えます。

【参考】

- * 1 ダイバーシティ経営大賞について（東洋経済新報社主催）
<http://www.toyokeizai.net/corp/award/diversity/index.php>
- * 2 「平成 20 年度雇用均等基本調査」結果概要（厚生労働省）
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/08/h0818-02.html>

=====
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「企業におけるダイバーシティ」のメールニュースをお届けいたします。
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：小島和子、野澤健
info@econetworks.jp