

いま、考えておきたい

企業におけるダイバーシティ

2009年4月17日
有限会社エコネットワークス

【サマリー】

- 日本では「今そこにある」女性、障がい者、外国人の取り組みが進められている。
- 世界に視野を広げると、ダイバーシティにはその他にも多様な側面がある。
- 企業にとってダイバーシティが持つ意味と可能性を皆さまで考えていきたい。

【1. 背景】

「ダイバーシティ」という言葉を耳にするようになりました。日本語では「多様性」と訳されるこの言葉ですが、御社では、どのようにとらえているのでしょうか。

- 「従業員の女性の比率を高め、女性が働きやすい環境をつくること」
- 「障がい者の法定雇用率を遵守すること」
- 「外国人に阻害感を与えない、オープンな風土をつくること」

確かにどれも、日本において遅れている課題であり、大いに取り組む必要があります。しかし「これらは何も新しい話ではない」と思われる方も少なくないかもしれません。「当たり前のことであって、これまで通り着々とやるだけだ」と。

しかし、なぜ今ダイバーシティが世界的に注目されているのでしょうか。改めてこの概念と向き合ってみると、次のような疑問が浮かんできます。

- ・ そもそも「ダイバーシティ」とは何を指すのか。何が多様で、多様であると何がよいのか。
- ・ 持続可能性（サステナビリティ）とは、どういう関係にあるのか。
- ・ 先進的とされる欧米と環境の違う日本にとって、また日本企業にとってはどんな意味があるのか。

このダイバーシティという考え方が企業にとって持つ意味や可能性について、皆さんと考えていきたいと思えます。

【2. 今そこにあるダイバーシティ】

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人が多いと思います。この3つのテーマについて日本の状況はどのようになっているのでしょうか。

◆ 女性

- 男女の賃金格差はまだ大きい
 - ・ 男女の賃金格差は、国際的に見ると大きな開きがある。
(男性の賃金を100とした場合、日本人女性の賃金は66.9。アメリカ人女性は80.2)。
 - ・ 女性の非正規雇用比率は55.2%と、男性(19.9%)の3倍近い。
- 育児休暇を取る男性はまだ少数派
 - ・ 育児などの勤務時間短縮措置を導入する企業は約半数。
 - ・ 一方で、男性の育児休暇取得率は1.56%(女性89.7%)。

【世界の事例】ノルウェーの取締役会、40%クォータ制

- 2004年に国営企業における取締役員の男女比について、一方の性が40%を割ることがないよう義務付け。
- 株式上場企業では2008年から導入。日本の経団連にあたるNH0加盟400社全てが達成。
- 同様の法案の検討がベルギーやスペイン、EUレベルでも進められている。

【世界の事例】賃金格差是正を後押しするオバマ政権（米国）

- オバマ政権下初の連邦法として、人種や性別によって賃金差別を受けた従業員が起こす訴訟要件を緩和する「リリー・レッドベター公正賃金法」が成立。
- 日本の労働行政の議論にも影響を与える可能性。

◆ 障がい者

- 障がい者雇用率、業界により大きな偏り
 - ・ 民間企業全体の実雇用率は現在1.59%。
 - ・ 法定雇用率未達成企業のうち62.9%では、障がい者を1人も雇用していない。
- ユニクロ 戦略的な障がい者雇用
 - ・ 障がい者雇用率は8.06%。大企業の中では3年連続で1位。
 - ・ 1店舗1人以上が目標、現在9割の店舗で達成。

【世界の事例】サムハル 「障がい者を納税者に」（スウェーデン）

- 障がい者を労働市場に組み込むことがミッションのスウェーデン国営企業。
- 「障がい者を納税者に」が経営目標、国民の負担を軽減することを目指す。
- 従業員の9割、2万人の障がい者を従業員として抱え、毎年1000人が一般労働市場に転職していく人材輩出企業でもある。

◆ 外国人

- 労働力人口の減少
 - ・ 2030年には2006年比で約1070万人減少（労働力率が2006年と同水準で推移した場合。高齢者、女性、若者への就業支援が進んだ場合は、約480万人の減少にとどまる）。
- 外国人数の増加
 - ・ 2007年末の外国人登録者数は約215万3000人（10年前と比べ45%の増加）。総人口の1.69%。
 - ・ 中国、韓国・朝鮮、ブラジルの順に多い。
- ローソン 外国人留学生の採用
 - ・ 「ダイバーシティを推進し、外国人留学生の方々のさまざまな考え方や文化を取り入れ」るため、外国人留学生を積極的に採用。
 - ・ 外国人留学生向けの採用サイトを開設。
 - ・ 2008年度の新入社員の3割（39人）が外国人。
- パナソニック電工 外国人の採用強化
 - ・ ダイバーシティ対応強化として外国人、女性、障がい者の採用を推進。
 - ・ 特に外国人採用は、グローバル戦略に合わせて力を入れる。
 - ・ 2010年度定期採用時において、採用予定165人中、10人を外国籍、5人を障がい者から採用予定。

【3. 視野を広げてダイバーシティをとらえる】

それでは、3つのテーマのほかに、どのような側面があるのでしょうか。ダイバーシティで評価されている欧米企業を1社ずつ見てみます。

British Telecom (英国) “Sustainability Report 2008” より

<考え方>

- ・ 顧客のニーズを満たすためには、会社が柔軟性を増す必要がある。ダイバーシティとは、その柔軟性を人材マネジメントに反映させること。
- ・ 有能かどうかは個人の属性では左右されない。

<ダイバーシティのとらえ方>

- ・ 介護従事者 ... 高齢化社会に対応、サポートプログラムの展開や政策へのフィードバック
- ・ 宗教 / 信条 ... 礼拝室の設置、お互いの宗教に対する啓蒙活
- ・ LGBT () ... 性別適合手術のサポート、担当業務の配慮
- ・ 年齢 ... 若さや高齢ということでの思い込みはしない

レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーなど、セクシュアル・マイノリティの総称

Dell (米国) “Corporate Responsibility Report 2008” より

<考え方>

- ・ 「ダイバーシティ・プログラム」= 有能な人材をひきつけ、従業員と世界中のコミュニティとの関係性を強め、ビジネスの成功に結びつく。
- ・ 差別しない、受け入れていく文化により、従業員の結束を高める。

<ダイバーシティのとらえ方>

- ・ 生物学的なもの ... 年齢、民族(エスニシティ)、性的指向、言語など
- ・ 個人/文化的なもの ... 収入、ワークスタイル、兵役経験、信仰など
- ・ 組織的なもの ... 役職、部署、分野、働く場所など

【4. ダイバーシティの全体像】

上記の事例からもわかるように、ダイバーシティには多様な要素があります。これは「ダイバーシティの多様性」と呼ばれています。

私たちはさまざまな事例を参考にしながら、ダイバーシティの全体像を考えていきたいと思います。現在のところ、次のような整理をしています。

- 主に持って生まれた個人の特性
 - ・ 民族
 - ・ 出生地
 - ・ 年齢 / 世代
 - ・ 性別 / 性自認 / 性的指向
 - ・ 身体的特徴・障がい
 - ・ 性格(パーソナリティ)
 - ・ 学習やコミュニケーションのスタイル
- 主に社会生活(の選択)にかかわるもの
 - ・ 家族構成(婚姻歴他)
 - ・ 介護
 - ・ 子育て

- ・ 人生設計
- ・ 生活スタイル
- ・ 居住地
- ・ 宗教 / 信条 / 価値観

➤ 主に働き方（の選択）にかかわるもの

- ・ 働く場所
- ・ 働く時間
- ・ 雇用形態
- ・ 役職
- ・ 所得
- ・ キャリア



ENW が考えるダイバーシティの全体像

【5. 終わりに】

本レポートは、初回ということで、ダイバーシティをめぐる状況について、国内の動向や海外の先進事例を中心に見てきました。海外の先進事例に比べ、日本におけるダイバーシティは、考え方も取り組み事例もまだ限定的ではあることがわかりただけたかと思えます。

今後のレポートを通して、私たちエコネットワークスは、さまざまな事例やデータを皆さんと共有していきながら、ダイバーシティの全体像をとらえ、企業にとっての可能性を考えていきたいと思えます。

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

【参考資料集】

『個を活かすダイバーシティ戦略』（マーサージャパン with C-Suite Club 著、ファーストプレス刊、2008年）

『実践ダイバーシティ・マネジメント 何をめざし、何をなすべきか』（リクルートHCソリューショングループ編著、英知出版刊、2008年）

厚生労働省「厚生労働白書」2008年
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/08/dl/04.pdf>

法務省入国管理局「出入国管理」2008年
<http://www.moj.go.jp/NYUKAN/nyukan78-2.pdf>

ローソン「外国人留学生のローソン採用サイト」
<http://www.lawson-recruit.jp/is/>

パナソニック電工「パナソニック電工 2010年度入社 採用活動開始 グローバル戦略に合わせ外国人新卒採用を強化」
<http://panasonic-denko.co.jp/corp/news/0810/0810-19.htm>

厚生労働省「男女間の賃金格差レポート」2008年
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku09/pdf/01.pdf>

総務省「就業構造基本調査」2008年
<http://www5.cao.go.jp/keizai3/shihyo/2008/0825/892.html>

厚生労働省「平成19年度雇用均等基本調査」2008年
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/08/h0808-1.html>

White House “The Lilly Ledbetter Fair Pay Act of 2009” 2009/01/29
http://www.whitehouse.gov/briefing_room/LillyLedbetterFairPayActPublicReview/

NHO “Female Future mobilizing talents” 2009/01
http://www.nho.no/files/FF_English_version_2008_1.ppt

厚生労働省「公的機関、民間企業の障害者雇用は着実に進展」2008年
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/11/h1120-1.html>

日経ビジネス「働きたい者には等しく機会を与える“障がい者集団”、スウェーデン・サムハルの驚愕」
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090114/182649/?P=1>

British Telecom “Sustainability Report 2008”
<http://www.btplc.com/Societyandenvironment/Ourapproach/Sustainabilityreport/pdf/2008/Employees.pdf>

Dell “Corporate Responsibility Report 2008”
<http://i.dell.com/sites/content/corporate/environment/en/Documents/Dell%20Corporate%20Responsibility%20Report%202008.pdf>