

ダイバーシティ・マネジメントとは何か

おおさわ まちこ
大沢 真知子 ●日本女子大学・教授

日本の人口は近年横ばいであり、人口減少局面を迎えている¹。日本の人口は2060年には、9,000万人を割り込むと推定されている。現役世代として日本社会の屋台骨をささえる生産年齢人口（15歳から64歳人口）は、21世紀に入ってから約670万人減少している。2013年には7,895万人で、はじめて8,000万人を下回った。さらに、2055年には4,418万人にまで減少することが推計されている。

21世紀には、職場にイノベーション（変革）を起こし、生産性を上げながら、自ら雇用を創出するダイナミックな組織や社会を作る必要がある。そのために、女性の能力を活用することが不可欠なのだ。そして、この延長線上にあるのが、ダイバーシティ・マネジメントという考え方である。

1. ダイバーシティ・マネジメントとは何か

ダイバーシティは日本語で「多様性」を意味する。多様な人種を抱える米国で生まれた考え方を

発展させたもので、人種に限らず、性別、年齢、個性、価値観、健康状態、さらには働き方の違いなど、あらゆる多様性を積極的に受け入れることで、優秀な人材を幅広く確保し、ビジネスの成長につなげようという考え方である。かつては同質であることをよしとしてきたような日本企業にも、注目され始めている。一人ひとりの人権を尊重しつつ、適材適所によってそれぞれの能力が最大限に発揮されれば、多様な視点で問題解決に臨んだり、既存の慣習や概念にとらわれない斬新なアイデアを創出したりできるなど、多くの効果が期待できる。しかし、単に多様な人材を集めればよいのではなく、目標達成に向けた適切なマネジメントも必要となる²。

(1) ダイバーシティを必要とする経済要因

① グローバル化

経済のグローバル化の影響を無視して、21世紀の社会を語ることはできない。ここでいうグローバル化とは「世界規模で経済・経営活動の相互依存化が進んだ状態」のことを指す。そして、海外

1. <http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/07.pdf>

2. ビジネス用語辞典//www.blwisdom.com/word/key/100662.html

へと活動舞台を拡大・進出することを指す国際化と区別している³。

企業が業務の一部をインドや中国など新興国の企業に請け負わせるビジネス・アウトソーシング（BPO）や、オフショアリングによって自社の業務プロセスの一部、または全部を移管・委託する動きも盛んになっている。

また、これまで日本国内でビジネスを展開していたサービス業も、市場の成熟化や少子化による市場の縮小によって、いまではグローバル市場に積極的に進出し、世界を相手にビジネスを展開しなければならなくなっている。日本国内の人口が減少するなかで、アジアを中心に、新興国では急速に中間所得層が増加しているからである。

早稲田大学の谷口真美教授は「グローバル化は好むと好まざるとにかかわらず、われわれのもとに必ず迫り来る津波のようなものだ。この津波は何人たりとも止めることはできない。」とのべている⁴。

② IT化の影響

最近では、楽天が社内の公用語を英語にし、話題になっている。その背景には、経済のグローバル化に加えて、経済のIT化が大きな影響を与えている。インターネットの出現によって、インターネット上でバーチャルな商取引が可能になったからだ。楽天は、2012年5月現在、e-コマース事業においては、日本を含む世界で10のグループ企業を通じて、13の国・地域でその事業を展開している。将来的には27の国・地域での展開をめざし、年間20兆円の売り上げが達成できると見込んでいる⁵。そして、このように事業がグローバルに展

開している場合には、決定にスピードが必要になる。人材が多様化し、英語が世界共通語になってきているいま、意思の疎通をはかり、迅速に決断を下すためには社内の公用語を英語にすることは不可避であったと、三木谷社長はのべている⁶。

③ 消費の変化

市場が成熟化していくなかで、消費の質が大きく変化していることも大きい。

似通った製品がつぎからつぎへと発売されていくので、商品のライフサイクルが短くなっている。企業は消費者に製品やサービスを提供するだけでなく、それを使うことによってえられる感覚的な価値を提供しないと競争に勝てなくなっている⁷。

商品を売るだけでなく、その意味をふくめて売らなければならなくなっている。個々人の志向にあわせて製品をカスタマイズできるようにしていかないと消費者はなかなか商品を買ってくれない。

さらに、消費者の多くが女性である点も重要だ。「世界中の様々な商品分野における消費のうち、少なくとも64%以上が女性によるものか、女性に影響を受けたものであり、その割合がはるかに高い分野も多い」（ボストンコンサルティンググループ『ウーマノミックス』2009年：p.12）女性の家庭での地位も向上し、家庭内で大きな買い物をする場合には、最終的な購買の決定者は妻（女性）になっている。女性の志向を理解できないと、モノが売れない時代になっているのである。

（2）ダイバーシティ・マネジメントとは何か

以上のべてきたように、わたしたちを取り巻く経済社会は大きく変化してきている。「世界中の

3. 谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント』白桃書房、2005、p. 8.

4. 谷口（2005）、p. 7.

5. 三木谷（2012）、p. 147.

6. 三木谷（2012）、pp. 20～21.

7. リクルートHCソリューショングループ『実践ダイバーシティマネジメント』英治出版、2008、pp. 60～61.

多様なパートナーやサプライヤーと協働し、多様な顧客に向けて商品やサービスを開発・提供していくためには、多種多様な人種・国籍をもつ人材の能力や知見を活かし、共通の目的に向けて協働を促し、成果を生み出すマネジメントが不可欠なのだ。そこでいま注目されているのが、ダイバーシティ・マネジメントなのである。

ちなみに、日本では2002年に日経連（現経団連）が『原点回帰－ダイバーシティ・マネジメントの方向性』という報告書を出版しており、これが経営の分野で「ダイバーシティ」という言葉が使われた最初であるといわれている。

それでは、ダイバーシティ・マネジメントとは一体どのようなものなのだろうか。

人材コンサルタントのパク・スックチャ・ジョアンさんは、ダイバーシティを、「社員の多様性を活かして、企業メリットにつなげる経営戦略」という⁸。その基本的な考え方は、

- (1) 個々人の「違い・異質なこと」を認め受け入れ、それらの違いに価値を見つけること。
- (2) 多様な社員の能力、アイデア、経験や視点をベストに活用することによって組織に貢献できるようにすること。
- (3) 評価では、仕事に関係のない性別、国籍や価値観などにとらわれず個人の能力や実績だけを考慮すること。

の3つに集約されるという。

しかし、単に「多種多様な人材」を採用するだけでは、かえって仕事の質や生産性を低下させる

危険性が高まる。そこで、ダイバーシティを適切に管理（マネージ）する仕組みを作り、そのための環境を整備することが重要になっている。

「今企業の中では、女性活躍推進のことをダイバーシティと指すと思っている人は多いと私は思います。もちろん優先的に取り組むべき問題であり、活性化されているのである意味では間違っていないのかも知れませんが、私はいつもこういった話題があがると、あまりに「女性」を特別として掲げすぎているような気がします。性差なく自然になるよう、それぞれ（男性、もちろん女性自身も）が少しずつ意識を変えていくことが大切なんだと思います。結果、ダイバーシティに繋がると 생각합니다。」⁹

早稲田大学の谷口教授も、女性の登用はダイバーシティ・マネジメントのイントロダクション、とのべている。ダイバーシティ・マネジメントに段階があるとすれば、もっとも導入が簡単なのが、女性のキャリア管理や管理職登用であるという。人種の多様性や国籍が多様になってくると、より高度で難易度も高くなっていく。そして、さらに難しくなるのが、多国籍企業の多様性。グローバル企業の多様性には、従業員だけでなく、株主、取引先企業、顧客の多様性が、文化、社会、経済システムに影響を受けて、より入り組んだものになるからである（谷口、前掲書、p. 32）。

しかし、日本の企業はダイバーシティ・マネジメントに弱い、と谷口教授は指摘する。人事管理の多様性が男性社員を中心にしておこなわれてきたからだ。さらには、多くの日本企業は人材の多

8. 東洋経済オンライン、パク・スックチャ・ジョアン『企業パフォーマンスを上げるためのダイバーシティ・マネジメント①－ダイバーシティマネジメントの一部にすぎない女性活用』2011年1月7日。

http://www.toyokeizai.net/business/management_business/detail/AC/3880e41000fa93ef102276bae73f478c/page/1/

9. イーウーマン円卓会議『日本経済、復活の鍵はダイバーシティだと思いますか』（2007年7月7日～11日まで実施）http://www.ewoman.co.jp/report_db/id/2488/dow/4

様性ではなく、多用性を求めてきた。つまり、ひとりの従業員がさまざまな能力を会得することで、技術変化に対応してきたのだ。しかし、それでは、時間がかかりすぎる。すでにスキルと経験を兼ね備えた人材がいれば、すぐに即戦力となる。そういう人材を登用し、活用する。そうしなければスピードと競争の時代を生き抜くことが出来ない。つまり、ダイバーシティ・マネジメントは、21世紀の激動する世界で日本企業が生き残るために、避けては通れない管理システムなのである。

2. ジェンダー・ダイバーシティ

「女性の活躍推進がもつ意味が時代とともに大きく変化してきた」と論じているのはみずほ情報総合研究所の山岡由加子氏である¹⁰。

1985年に男女雇用機会均等法が制定された時代は、男女間の格差の是正という意味合いが強かった。その後、出生率が史上最低となった1989年以降は、「両立支援」に、女性政策が方向を変えていく。1993年に施行された育児休業制度に代表されるように子育てをしながら女性が継続して就業できるようにさまざまな制度が打ち出されるのである。2003年には次世代育成支援対策推進法が成立し、従業員が300人を超える事業主について従業員の両立支援を盛り込む「一般事業主行動計画」の策定が義務づけられ、企業における「両立支援」や「ワークライフバランス」の取り組みが活発化する。企業は両立支援を充実させることによって優秀な女性人材を採用し、彼女達が結婚や出産などで離職しなくてもいいような環境を整えた。そして、現在は、「男性とは異なりうる女性な

らではの視点や能力を引き出し企業価値創造に結びつける「ダイバーシティを活かしたイノベーション」を目指す視点からの女性活躍推進へと政策をシフトすることが求められているのである（山岡、2011）。そして、それを実践している企業が業績を上げている。

興味深いのは、女性の活躍推進とワークライフバランス施策との関連である。もっとも大きな成果（粗利益から導かれた生産性）をもたらしているのは、「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進すること」と「さまざまなワークライフバランス施策」を同時に進めている企業の場合である（山口、2013）¹¹。他方、法定以上の育児・介護支援があるが、女性の活躍推進を積極的に進めていない企業は施策の効果がなく、高い生産性を上げていない。

ここから、女性の活躍推進を進め、価値創造を生み出すには、若いときに女性にさまざまな機会を与えて人材を育成しながら、育児期には、働き方や働く場所の選択肢を多様化することで両立支援を進めることが重要であることがわかる。

3. 日本では女性人材が浪費されている

以上のべてきたように、ジェンダー・ダイバーシティの導入による新たな企業の価値創造が必要不可欠な時代に入っている。また、男性と女性の大学への進学率の差は縮小傾向にある。

にもかかわらず、入社後の職階をみると、職階が上にいくほど、大きな男女格差が生じていることがわかる。図表1は、企業の人材供給ラインにおける女性の割合をみたものである。

10. 山岡由加子「ダイバーシティ・マネジメントによる社会変革～ダイバーシティは格差是正を超えて新たな企業価値創造のトリガーとなりうるか」みずほ情報総研レポート、2011年。

11. 山口一男「女性の活躍推進と日本企業の機能不全脱却について」RIETI Policy Discussion Paper Series 13-P-002。

図表 1 先細りの女性人材パイプ



出所) McKinsey&Company, Women Matter: An Asian Perspective, June, 2012

高等教育機関の進学率においては男女差が急速に縮小し、入社時点においても男女差は解消されつつある。しかし、管理職に達するころには女性比率は11%と激減し、意思決定ボードにおける女性の割合は1%にも満たない。

つまり、採用の部分では男女の平等がある程度達成しているのに、その女性たちが組織のなかで十分に育成されていないのである。その結果、管理職や意思決定ボードにまで達する女性が極端に少なくなっている。

他方、欧米企業は、経営戦略として「意思決定ボード」のダイバーシティを進めており、女性管理職・取締役の登用・活用で先行する企業の業績は相対的に高く、経営破綻の確率が低い傾向にある¹²。

ちなみに、アメリカでは管理職に占める女性の

割合は43%、フランスでは39%と、過半数にせまる数字になっているのに対して、日本や韓国では9%と低い数字になっている。

管理職に占める女性の割合が高いほど、よい人材を獲得できる可能性が高い。すでにのべたように、日本の人口ピラミッドをみると、2060年には現在の釣り鐘型から逆三角形へと姿を変え、生産年齢人口は2010年と比較して半減する。女性人材の採用と育成は、日本の企業にとって避けては通れない最重要課題なのである。

ところが、マッキンゼーが2012年に発表した報告書によると、「この問題を認識し、ジェンダー・ダイバーシティの実現に向けてより積極的に女性人材の活用をおこなう」方針であると回答した日本企業は調査対象企業の32%にすぎず、他のアジアの国に比較しても低くなっている。

12. 経済同友会『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～』（2012年5月28日）

4. ジェンダー・ダイバーシティを実現させるために何をすべきか

それでは女性の活躍を推進するためのエコシステムを組織のなかでどう作ればいいのか。

マッキンゼーの報告書は、ジェンダー・ダイバーシティを実現させている会社をもっとも多く実施している施策を以下の3つのエレメントに分類している（図表2）。

① トップのコミットメント

意思決定ボードや取締役会などにおいて、管理的な業務における女性の比率を定める。

② 女性活躍推進のためのプログラムの導入

メンタリングや女性のロールモデルを作り女性社員のネットワーキングを進める。管理職研修の参加や、リーダーになるためのスキルを獲得するための研修の導入。

③ 女性が活躍しやすい環境の整備

仕事と家庭の両立がしやすいような環境を作

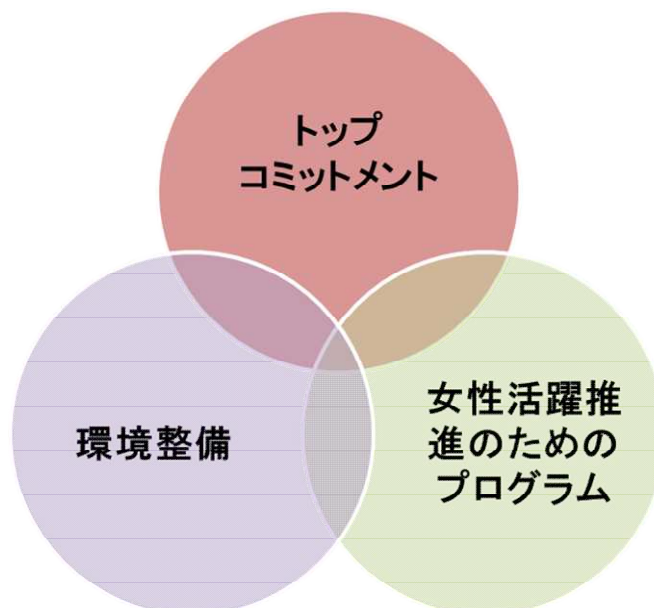
るとともに働き方を見直し、働く場所や時間の選択肢をふやす。管理職研修などをおこない、女性が働きやすい組織風土を作る。時間制約をもってはたらく社員が不利にならないように、評価制度を見直す。雇用慣行を見直し、総合職や一般職との移動がスムーズにおこなわれるようにする。

そして、これらの要素がそれぞれ機能的に融合されることで、女性の活躍を推進し、ジェンダー・ダイバーシティが実現されるとしている。

21世紀はダイバーシティ・マネジメントが企業の盛衰を決める鍵となる。女性の力が活用できなければ、企業が存続していくのがむずかしい時代になるだろう。しかし、いままで日本の企業は女性に男性とは同じ昇進の機会を与えず、女性人材を育成するしくみを十分に作ってこなかった。

ジェンダー・ダイバーシティの導入には、トップの決断と労使の協力が欠かせない。さらに、男性中心で運営されてきた日本の労働組合にもジェンダー・ダイバーシティが求められている。

図表2 女性活用のエコシステム



参考文献

(日本語)

三木谷浩史『たかが英語！』講談社、2012.

リクルートHCソリューショングループ『実践ダイバーシティマネジメント』英治出版、2008.

谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント』白桃書房、2005.

山岡由加子「ダイバーシティ・マネジメントによる社会変革～ダイバーシティは格差是正を超えて新たな企業価値創造のトリガーとなりうるか」みずほ情報総研レポート、2011.

山口一男、「女性の活躍推進と日本企業の機能不全脱却について」RIETI Policy Discussion Paper Series 13-P-002.

(英語)

McKinsey&Company, Women Matter: An Asian, Perspectives, June, 2012.

次号の特集は

「Ⅰ 労調協理事、新年を語る」

「Ⅱ 派遣労働の将来を考える（仮題）」の予定です