

# 米国式ダイバーシティー& インクルージョン

おおくぼ  
大久保

じゅんいち  
淳一

●認定NPO法人5years・理事長

## 1. はじめに

両立支援については「労働調査2017年9月号<sup>1</sup>」にて、制度を中心にご紹介させて頂きました。今回は、その土台であるダイバーシティー&インクルージョンと両立支援・運用の考え方についてご説明させて頂きます。

## 2. 仕事と治療の両立支援

私は、前職・外資系投資銀行ゴールドマン・サックスに勤務していた時「がん」に罹患しました。2007年、働き盛りの42歳の時でした。会社は治療期から復職期と手厚くサポートしてくれました。

しかし、ゴールドマン・サックスには、がん患者従業員のための特別な両立支援プログラムがあった訳ではありません。存在したのは「米国流のダイバーシティー&インクルージョン」と経営方針でした。そして、それらがとても有効に機能し

従業員の復職を支えたのです。

## 3. 初めてのダイバーシティー&インクルージョン

私は、新卒で日系の石油会社に就職しました。伝統的な日本式経営を行っている会社でした。7年後に退職して、自費でアメリカに留学。卒業後、ゴールドマン・サックスの日本法人に入社しました。米国式経営の権化のような会社で1999年のことでした。

同社では、90年代からダイバーシティー&インクルージョン（D&I）に取り組んでいて、最もD&Iが進んでいる会社の一つとしてアメリカのメディアで紹介されていました。

従業員は研修を通じてD&Iの重要性を叩き込まれます。そのD&Iは、日本人の学者たちが唱えるダイバーシティー&インクルージョンとは異なるものした。



1. 労働調査2017年9月号については<https://www.rochokyo.gr.jp/html/2017bn.html#9>から確認できます。

## 4. 日本型D & I ?

ある日本人学者が書いた記事にはこうあります。  
“今の日本社会には閉塞感がある。打開するにはイノベーションが必要で、そのために企業は、従業員を多様化（ダイバーシティー）する必要がある”と。

また別の日本人学者の記事はこうです。“少子化が進む社会において、日本企業は労働力の確保が喫緊の課題である。そのためには女性、外国人といった多様（ダイバーシティー）な人材の起用が必要である”。

なるほどと思いますが、発祥の地・アメリカのダイバーシティー&インクルージョンは、まず「目的」が異なります。



## 5. 米国式ダイバーシティー

なぜ、ダイバーシティー&インクルージョンが必要なのか。

ゴールドマン・サックス社の教えはこうでした。

「強い組織を作るために必要なのだ」

そしてロジックはこうです。

グローバルな経済環境下で企業が勝ち残るためには「強い組織」を造らなければならない。その

ためには優秀な人たちに入社してもらい、活躍してもらう必要がある。それには「ダイバーシティー&インクルージョン」の導入が重要である。世界に先駆けて1990年代から企業戦略の中核に置かれていました。

## 6. 戦略としてのD & I

その米国式ダイバーシティー&インクルージョンはこうです。「わが社では、いかなる個性（性別、年齢、国籍、宗教、LGBT、人種など）も、その人にとって不利益にならない」。

その個性の中に、がん等の病気をした事実も含まれているのです。病気をした経験があったとしても社内で不利益にならないということです。これについては後程述べます。

「あらゆる個性が不利益にならない」と強調し実行することが、ダイバーシティー&インクルージョンの本質で、それにより優秀な人が集まり、強い組織ができ上がっていくという考えです。



## 7. 逆接的な説明

逆の言い方をすれば、「個性が不利益になる組織」には、優秀な人は集まらない。また、優秀な人がいたとしても活躍できない。だから組織は弱体化する、ということです。

例えば、「私は女性だから、あの会社では責任のある仕事はさせてもらえないだろう」とか、「私は外国人だから、あの会社では昇進できないだろう」などと思われると、入口のところで優秀な人材が応募してきません。女性とか外国人といった自分の「個性」があの会社では不利益になるから働きたくないのです。

またもし、社内に優秀な人材がいても、上司が「彼は、まだ若いからマネージャー職に抜擢できない」とか、「あの仕事は、女性には任せられない」といった差別的な意思決定が普通に行われます。

個性が不利益になるような会社では、似たような人たちが集まる集団が出来上がります。例えば、中高年の男性ばかりがいる職場は最たる例でしょう。

## 8. 右肩上がりの時代とは違う

製造業を中心にして高度経済成長を成し遂げた右肩上がりの時代には、組織や価値観は画一的であるほうが効率はよかったです。つまり、似たような社員たちが一所懸命に仕事をすれば、その分、生産性の向上につながった時期がありました。

しかし、国の成長により他国よりも労働賃金が高くなった日本では、効率よく物を生産するだけの仕事はコスト高になりました。同時にグローバル化が進み、労働賃金の安いアジアに仕事が流れていきました。単に効率よく生産するだけでは、世界に勝てなくなったのです。

成熟国家となり、人々のニーズが多様化した今の日本社会に求められるのは「効率」ではなく、新しいことを生み出す「創造力」です。

そのためには優秀な人たちが入ってきて、その人たちが活躍する強い組織を造らなければならないのです。



## 9. 結果としての多様性

ゴールドマン・サックス社では「いかなる個性（性別、年齢、国籍、宗教、LGBT、人種など）も、その人にとって不利益にならない（ダイバーシティー&インクルージョン）」を繰り返し唱え、実行しました。その結果、様々な国籍の従業員がいて、女性比率も高まり、若手も年配者も活躍する強い組織が出来上がりました。

ダイバーシティー&インクルージョン発祥の地アメリカでは、多様性（ダイバーシティー）は、目的ではなく「結果」なのです。

優秀な人たちに来てもらい、活躍してもらおうと、結果的に様々な人がある組織が出来上がるのです。

## 10. 逆接的な説明

逆の言い方をすれば、たとえ女性比率を上げ、外国人を採用しても、これまで通りの意思決定を繰り返していたら強い組織になりません。

例えば、社内の女性比率が30%上がっても「女性にあの部署の部長職は務まらないだろう」とか、「(途中で採用された) 40代の彼が執行役員に昇進なんて人事はできない。若すぎるよ」などという60年前と同じ意思決定を続けていたら、それは

ダイバーシティー&インクルージョンではないのです。

## 11. 社員はコスト？財産？

最近、いくつかの企業のトップの人たちが「社員はコストではなく財産だ」と言われています。とても良いことだと思います。そもそも社員はコストという考え方が60年前のもので、生産性だけ追求してきた時代の考えです。新しい物・サービスを創造しなければ勝ち残れないダイバーシティー&インクルージョンの時代には、社員は財産であり、投資対象であるべきです。成功した米国式D&Iでは、強い組織の構成員なのです。

## 12. ある講演会でのこと

私は年間30回ほど、さまざまな企業で講演させて頂いております<sup>2</sup>。

自身のがん体験を語るとともにゴールドマン・サックス社が、がん患者従業員の私に手厚いサポートした両立支援のお話もしております。



講演する著者

そしてその中で、両立支援の土台となっている米国式のダイバーシティー&インクルージョンをご紹介します。

ある企業で講演した翌年、その会社の工場で講演する機会を頂きました。いつも事前に打合せをするのですが、人事部門長の方が仰られたことを思い出します。

## 13. 製造現場でのダイバーシティー？

工場にいるとダイバーシティー&インクルージョンの意義がよくわからないと仰られるのです。最近でこそ製造管理部門に若い女性社員が一人配属されたが、工場は従前から男性中心の職場だということです。そのうえで一番困っていることは、若い男性社員が定着せず数年で辞めてしまうことだと言われました。

ご説明によると、ピラミッド構造の組織で若い社員は丁稚奉公のような仕事でした。何か良い解決策はないかと相談を頂きました。

## 14. かつての日本法人

ゴールドマン・サックス日本法人でも、かつて同じような悩みを抱えていました。若手の日本人社員がすぐに辞めるのです。苦勞して採用してもこれでは双方報われません。D&Iに真剣に取り組んでいるゴールドマンでは、様々なことをしました。例えば、「ワン・オン・ワン・ミーティング」とか「キャッチ・アップ・ミーティング」です。

2. 5 yearsが行っている講演については以下のURLから確認できます。<https://kouen.5years.org/#story>

### （１）ワン・オン・ワン・ミーティング

One on One（１対１）ミーティングとは、言葉通り、上司と部下が１対１で会議室で話す面談です。内容は様々ですが、部下の育成のために行われることが多いです。その面談の中で困りごと、悩み、不満なども汲み取り部下の離職を防ごうとするのです。このワン・オン・ワン・ミーティングは、定期、不定期に行われ、従業員によっては頻繁に行われる人もいれば、半年に１回の人もいました。

### （２）キャッチ・アップ・ミーティング

Catch Up（キャッチ・アップ）ミーティングは、形式こそ One on One と同じですが、仕事の進捗について上司に報告するものです。同様に困りごと、不満も伝えます。「ワン・オン・ワン・ミーティング」「キャッチ・アップ・ミーティング」共にマネージャーたちの業務として日常的に行われていました。

### （３）その特徴

ゴールドマン・サックスで行われていた「ワン・オン・ワン」「キャッチ・アップ」ミーティングは、やり方に決まりはありません。ただ、その特徴とは、以下のようなものです。

#### ・部下から上司に報告する

上司から部下に話すのではありません。部下から上司に話します。「今、私の仕事はこのような状態で、ここまでできていますが、これは進んでいません。その理由は…」と報告します。だから、しっかりとした準備をしてロジカルに報告しないと上司には伝わりません。この準備作業を通じて、社員はロジカルに考える鍛錬を受けます。また、モチベーションの向上につながります。

#### ・どうしたらいいですか？はダメ

仕事で上手くいっていないことも伝えます。その際に「どうしたらいいか？」と上司に指示を仰ぐことは歓迎されません。もしそう尋ねると「その仕事について最前線で一番よくわかっているのは君じゃないか。私にはどうしたらいいかわからないよ。君は、どうするのがいいと思うのかね」と返されます。

つまり「どうしたらいいですか？」ではなく、「私は、こうして解決したいのですが、よろしいですか？」と解決策提案型の相談を求められます。この繰り返しにより問題解決能力が磨かれ部下は成長していきます。

#### ・直属の上司でない場合もある

「ワン・オン・ワン」「キャッチ・アップ」は、直接の上司とは限りません。極端な場合、１年目社員が本部長とミーティングすることもあります。そうすることで、直接の上司に対する不満や問題点もあぶりだせるのです。

## 15. その工場の人事部門長に このことを話したら

若手社員の離職に頭を悩ませる人事部門長に「ワン・オン・ワン」「キャッチ・アップ」ミーティングをご紹介します、これがダイバーシティ&インクルージョンの一例と説明しました。反応は「すごいことを教えて頂いた。うちでは本部長直接はハードル高いけど、上司とのキャッチ・アップは導入を検討してみます」と言われました。





(2019年工場のあるメーカーでの打ち合わせにて)

## 16. さらにお話を伺っていると

なんと、その工場では、本社採用の社員には名刺があるのに、現地採用の若手社員には名刺がないそうです。そもそも社外の人と接する機会が無いし、昔からそうやっているというのです。私はそれこそが米国式ダイバーシティ&インクルージョンに反するもので、個性が不利益になっているとご説明しました。「名刺があるだけで、帰属意識は高まるでしょうし、ロイヤリティも上がります。離職率低下に一役を買おうと思います」と進言しました。目からうろこで、その程度のことなら今すぐにでもできると喜ばれました。

## 17. 病気と米国式D & I

私が、がんに罹患した時も米国式D & Iの恩恵を受けました。「個性が不利益にならない」から、がん経験は不利益ではないのです。古来、日本の社会には「病気をした人は昇進が難しい」という不文律があったようですが、ゴールドマン・サックスにはありません。だから、病気をした従業員は安心して治療を受けられます。

ゴールドマン・サックスの充実した制度について

では、既に「労働調査2017年9月号」にてご紹介してあります。今回は運用をいくつかご紹介します。

## 18. 入院中のこと

上司は私が希望することを全て叶えてくれました。例えば、病室から会社のPCで仕事すること。入院中にクライアント（顧客企業）とビジネスミーティングすること。左腕に抗がん剤の点滴をしながら病室で会議を行いました。病室からカンファレンスコールに参加することも、採用面接を行うことも大丈夫でした。私の希望に反対せず、許可してくれたのです。



2007年がん治療で入院中の病室

## 19. 別のメーカーで講演した時のこと

これらの対応を話したら、人事部門担当常務から「労務管理主義の企業では考えられない」と驚かれました。ゴールドマン・サックスは「パフォーマンス主義」の会社です。従業員のパフォーマンスが上がるのであれば、制度も運用も変えます。

今後、日本の会社がジョブ型を考えると、パフォーマンス主義の考え方は大事だと思います。

## 20. 復職期のこと

復職期においても同様にフルサポートをしてくれました。例を4つご紹介します。

### ・いつ何時に来てもよい

体調により週3日出社でも良いし、1日でも良い。なんなら1日も来なくても良い。そして出社時刻は何時でもいい。日々変わる私の体調に合わせてくれました。

### ・出社したら毎回面談

上司は、東京・香港・シンガポールに200人以上の部下がいる忙しい人です。しかし、私が出社すると必ず彼の部屋に呼ばれ「今日は15:00から15分あいています。ミーティングできますか？」と言われ、その日の面談が組まれます。そして必ず言われました。「今日の体調はどうですか？私（会社）にできることは何かありますか？」毎回言われるのです。コミュニケーション重視の運用です。

### ・がん経験者メンターとのランチ

社内には、他にもがん経験者がいました。乳がん経験者のアメリカ人女性が私のメンターになってくれるというのです。2週に一度、ランチを一緒にしました。説明しなくても「がん」の辛さを理解してくれるし、会社のことも解っている彼女の存在は大きかったです。通じ合える良き理解者なのです。その後、長きにわたり私がゴールドマン・サックス社内で、がん経験者メンターをしました。

### ・社長と毎月面談

これにも驚きました。分単位でスケジュールが詰まっている社長が、毎月15分面談してくれるのです。社長室に行くと「よく来てくれました」と歓迎され、私の治療と心のことを気にかけてくれます。そして必ず言われました。「私（会社）にできることがあったら何でも言ってほしい」と。ともかく、みんなが全力でサポートするという運用でした。



2013年ゴールドマン・サックスにて

## 21. 終わりに

ある会社の人事担当役員と食事した時、言われました。「これまで仕事と治療の両立を考えると“かわいそうだから助けてあげる”という弱者保護の発想でした。しかし、米国式のダイバーシティ&インクルージョンでは、従業員のパフォーマンスを上げるために会社がサポートするというものなのですね」と。

ご理解の通りです。「個性は不利益にならない」「パフォーマンス主義」発祥の地・米国のダイバーシティ&インクルージョンは、強い会社を造るための戦略なのです。