

# 「多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメント」

## 第2回

「労基旬報」平成15年10月15日号所載

前回は、ダイバーシティの考え方について、アメリカでの取り組みを中心に説明しました。最初に簡単にまとめておきたいと思います。

ダイバーシティ (Diversity) とは、「従業員の多様性」のこと。

性別、人種、国籍、宗教など、異なる背景や価値観を持つ人々がともに働くことで、生産性を向上し、創造性を高めていこうという考え方。

社会倫理としての側面を持つ「機会均等」を、企業の人材戦略として前向きにとらえなおすもので、米国企業では人事管理の重要なポイントとなっている。

今回は、3回連載の第2回めとして、日本企業でダイバーシティの考え方をどのように展開していくか、について書いていきます。

### 国や地域で異なるダイバーシティ

さて、前回を読んでいただいたみなさんの中には、「アメリカは移民国家で、人種差別の問題があるからダイバーシティも大事だろうけど、日本には関係ないんじゃないの?」という疑問を持たれた人も多いのではないかと思います。たしかに、前回みた Fortune 誌のランキングを見ても、評価基準はすべてマイノリティの登用にかかわるもので、あれで日本企業を評価することはたしかにあまり意味のあることとは思えませんし、そもそも評価しようにも評価できないでしょう。

しかしこれは、さまざまな「違い」「差」がある中で、アメリカではとりわけ人種の問題がもっとも強く意識されている、ということを示しているに過ぎないと考えるべきだと思います。ダイバーシティは、「多様な背景、価値観を持つ人々がともに働く」ことからダイナミズムを得ていこうという考え方ですから、民族や人種の違い以外でも、多様な背景、価値観を実現することは可能なはずだからです。実際、ダイバーシティといったときになにが強く意識されるかは、世界の各地域によって異なっているといます。すなわち、アメリカでは人種が重視されるわけですが、ヨーロッパにおいては人種以上に性別の問題が重視されており、中近東においては、人種や性別より宗教が重視されるということです。同様に、日本においても、日本の国情に応じたダイバーシティの姿、「日本型ダイバーシティ」ともいうべきものがあるはずです。

### 日本におけるダイバーシティの現状

それでは、日本で重視すべきダイバーシティとはなんのでしょうか。今回も、まずは実例をみてみたいと思います。

ここまでの事例は外資系企業ばかりでしたが、外資系でない日本企業で、積極的にダイバーシティに取り組んでいる代表例が松下電器です。同社の2001年版環境報告書の57ページでは、「従業員とのかかわり」と題して、同社の新しい人事制度の紹介が記載されています。

その中でも、特に重点的に記載されているのが、「女性かがやき本部」による全社的な風土改革の取り組みで、その基本理念が「かがやき5原則」として打ち出されています。(図1)に該当の部分を示しましたが、5原則の最初に「Diversity」が掲げられているのがごらんいただけるとと思います。まずは女性に集中的に取り組むことで、ダイバーシティを企業風土として確立していこうとの考え方が見てとれます。

### 男女が共にかがやく企業を目指して

2001年4月に「女性かがやき本部」を設置し、風土改革の取り組みをスタートしました。その内容は、(1)多様性を認める企業風土醸成のための施策の打ち出し(2)女性の経営参画の加速推進(3)仕事と育児などの両立を支援する事業や商品の創出です。また、多様性を受け入れ、異なる価値観を認め合う風土を醸成する考え方を「かがやきビジョン」として提唱し、従業員一人ひとりの働き方の見直しを問いかけています。20世紀の規格大量生産を支えた同質性を重視する働き方を、21世紀に求められるお客様価値を創出できる働き方に刷新し“世の中と呼吸する松下電器”を築きたいと考えています。

### ■かがやきビジョン

松下電器は、真のグローバル企業として、異なる価値観を認め合う多様性あふれる風土の構築を目指します。その中で、自立した個人が自由闊達に個性・創造性を発揮し、会社も個人も成長しつづけることによってお客様価値創造企業を目指します。

かがやき5項目	
1.多様性(Diversity)	互いに異なる価値観・個性を認め合う
2.社会性(Sociality)	生活者としての価値観・経験を経営に活かす
3.創造性(Creativity)	ベンチャースピリットを持ち、創造性・専門性を発揮する
4.感性(Sensitivity)	時代や社会の変化に対する感度を高め、革新への挑戦を行う
5.時間生産性(Productivity)	「時間は有限な経営資源である」という認識のもと、成果の最大化を図る

### ■女性かがやき本部の取り組み内容



図2 . 松下電器の「女性かがやき本部」とダイバーシティ

(出典：同社のウェブサイト)

もうひとつ注目すべきなのは、松下電器の環境報告書では、これに続いて障害者雇用への取り組みについて言及されていることです。前回ご紹介した日本ヒューレット・パカードの事例でも、「具体的施策」の最初に「ハンディキャップをもった人の雇用の推進」がとりあげられていました(それに「女性管理職の積極的登用」が続いています)。

松下電器では、定年退職者の再雇用制度の拡充にも積極的に取り組んでいることも考えあわせると、日本ではまず「女性」、そして「高齢者」「障害者」といった人たちが、ダイバーシティを進めるにあたっての中心的な対象となる、ということになりそうです。

これは、日本企業のこれまでの実態を考えても、肯けるものがあります。すなわち、わが国の企業社会は、とりわけ大企業を中心として、久しく「男性中心」であるといわれてきました。より具体的には、「男性・長期雇用・フルタイムの正社員」中心であり、長期雇用は「年功序列・定年制」による運用が支配的な、いたって画一的な人事管理が行なわれてきたといえるでしょう（もちろん、健全者が中心に考えられてきたことは言うまでもないでしょう）。こうした従来の画一的なあり方を「多様化」しようと思えば、そこに含まれてこなかった女性、高齢者や若年、障害者などに注目していくのは、たいへん自然なことであると思います。事実、これらの人たちについては、従来から企業の人事労務管理の実務において、その活用の推進が必要であるといわれ続けてきましたし、これからも、まずはこうした「今そこにあるダイバーシティ」に取り組んでいくことが第一ということになるのだらうと思います。

それに加えて、最近の動向として注目すべきなのは、外資系企業の日本への進出が進むのにもなって、外国人が日本人とともに働くことが増えているということです。外国人は国籍（当然ですが）、民族、宗教といった面で日本人との違いが大きく、言語の問題もあってコミュニケーションにはかなりのギャップがあるのが普通ですが、違いが大きい分だけ、組織に与える刺激も大きいと考えるべきでしょう。たとえば、日産自動車のグローバル広報・IR部では、この夏に部員全員が会社休日に年次有給休暇を加えて16連休を取得したそうですが、これはルノーの経営参加にもなって広報担当副社長に就任した、フランス出身のドミニク・トルマン氏の方針によるものということです。「仕事の時間をきちんと管理できる人は休みもしっかり取れる」「しっかり休むことも仕事のうち、という意識改革を促す」という考え方によるものだとういうことで、これで本当に組織が活性化して優れた成果に結びつけば、まさに異なる価値観が新たなダイナミズムを生んだ実例ということになりそうです。これはすぐに大きく拡大することはないでしょうが、経済のグローバル化が進むなかでは、外国人というダイバーシティも徐々に広がっていくのではないのでしょうか。

## ダイバーシティに対する社会的要請

さて、すこし本筋をそれますが、「今そこにあるダイバーシティ」への取り組みは、組織の創造性発揮に向けた企業の人事戦略という側面のほかに、さまざまな社会的な要請からも必要とされていることを確認しておきたいと思います。

まず、女性についていえば、わが国の現実をみると、男女雇用機会均等法が1985年に成立してからすでに20年近くが経過し、男女共同参画社会を築くことが国をあげての政策課題であるとされているにもかかわらず、必ずしも十分な状態にあるとはいえないのが実態ではないかと思えます（もちろん、1985年当時に較べれば、非常に大きな進歩があることも事実ですが）。

また、高齢者雇用に関しては、老齢年金の支給開始年齢の引き上げが進んでいるなかで、

年金支給開始までの高齢者の雇用が大きな課題となっているにもかかわらず、60歳台前半への雇用延長の取り組みは、経済環境の悪さもあってはかばかしいとはいえません。また、昨今では、雇用失業情勢が悪化するなかで中高年齢者の失業問題、特に再雇用の困難さが問題となり、平成13年10月からは、原則として募集・採用時に年齢制限を設けないことが事業主の努力義務とされるなどの施策も実施されています。

さらに、障害者雇用に関しては、全国の雇用率は着実に改善されてきたものの、法定雇用率の水準とはかなりの開きがありますし、直近では、企業の人員削減が進むなかで、雇用率も低下しているという実態もあるようです。

もちろん、こうした実態は、長期化する経済の低迷が大きく影響しているものと思います。しかし、人事担当者としては、いつまでもこのような実態が社会的に許容されることはないと考えておく必要があるでしょう。いずれ、こうした実態の是正が企業の社会的責任の一環として強く求められる日がきたときに、それをコストとして仕方なしに受け入れるのか、あるいはそれ以前から、組織の創造性発揮に向けた戦略として前向きに進めていくのか、どちらが望ましいのかは明らかではないかと思えます。

こうした社会的要請に加えて、これからわが国は労働力人口の減少が現実の問題となってくるという問題もあります。そうしたなかで労働力を確保していくためには、女性や高齢者といった、これまで労働力率があまり高くなかった人たちに、労働力として活躍してもらう必要が出てくるといわれていることも、すでに広く知られているとおりです。それが現実になれば、いかに女性や高齢者に活躍してもらうかは、場合によっては企業の競争力を左右しかねない可能性もあります（それとうらはらに、機会均等をめぐる訴訟などのリスクも高まっていくことになることも容易に想像されます）。いよいよ労働力の確保が難しくなってきたからあわてて女性や高齢者などの活用に取り組むのか、それとも今から少しずつでも女性や高齢者といった「今そこにあるダイバーシティ」に取り組んでいくのか、それが企業の競争力に直結する場面も十分に考えられるものと思います。

さらに付け加えれば、労働力減少への対策として、外国人労働者の受け入れという政策が採用される可能性も、十分に考慮に入れておかなければなりません。前述した外資の進出にともなうケースでは、もっぱら管理職層や専門職層の外国人が入ってくることになるわけですが、それとは異なり、いわゆる単純労働者、未熟練労働者の外国人が流入してくるというケースです。実際、すでにいくつかの都市では、バブル期から流入しはじめた外国人が、人口の相当の割合に達しているケースも現実に存在しており、読者のみなさまの中にもこうした労働力の労務管理に苦心されている方もおられるのではないかと思います。こうしたケースを見ると、民族、国籍、宗教などが日本人とはまったく異なる外国人がともに働くということになった場合、その人事管理は、女性や高齢者の活用などとはくらべものにならないくらいの困難さをともなうことが予想されます。これは、なかなか先行して導入していくというわけにはいかないでしょうが、人事担当者としては、実現可能性のある事態として、心構えは必要になってきているのかもしれない。

## 全体の活性化をめざす

ここでもう一度、組織の創造性発揮に向けた人事戦略としてのダイバーシティの最大の眼目である「異質な人々の融合するダイナミズム」を生かすという本筋に立ち返ってみたいと思いますが、ここまで繰り返し、「今そこにあるダイバーシティを生かす」と書かれているのを読んで、「今までだって、女性や高齢者・若年の活用、障害者雇用に取り組んできたのに、それと何が違うんだろう？」という疑問を持たれた方も多いものと思います。

ここで大切なことは、異質な人々を入れて、その人たちが優れた成果をあげることを期待するのではない、ということです。これが、従来の取り組みとダイバーシティの最大の違いであるといえるでしょう。

ちょっとわかりにくいかもしれませんが、たとえば(図2)をもう一度みてほしいと思います。松下電器の「女性かがやき本部」の取り組みは、直接的には「女性の経営参加」「仕事と育児の両立支援」などといった、女性を意識し施策を推進していますが、そのめざすところは、男性もふくめた「風土改革」にあることがわかります。すなわち、女性に対する取り組みを通じて、男性の意識も変革し、組織全体を活性化しようとしているのです。これがダイバーシティの考え方の重要なポイントのひとつです。女性が活躍することそれ自体以上に、女性が活躍することで周囲が刺激を受け、活性化し、風土が変わっていくことが大切なのです。

平成14年5月に発表された日経連(現日本経団連)の「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」の報告書の冒頭に掲載された奥田碩日経連会長(当時、現日本経団連会長)のインタビュー記事に、次のような記述があります。

すでに、いろいろな企業で、女性だけで商品開発をしたり、若年を中心にしたり、外国人をプロジェクトリーダーに招くといった取り組みが始まっています

**奥田**「女性の感性を活かしたい」とかいうわけですよ。まあ、これまで女性の力を活かしてこなかったことに気づいた、という意味では、ダイバーシティに向かう大きな一歩かもしれません。

ただ、ダイバーシティの本当の効果というのは、女性でも若年でも外国人でもいいですが、そういう人自身がクリエイティブな成果を出す、ということではないと思うのです。そういう人が入ってくることで、組織全体が活性化することが大切なのです。女性でも若年でも外国人でも、優秀な人、成果の出る人を積極的に活用し、ふさわしい処遇をするというのは当然のことです。大事なことは、そういったさまざまな人のコラボレーションを通じて、全体のパフォーマンスを上げることであり、従来の延長線上にない仕事をするということです。ですから、女性だけで商品開発をしたけれどヒット商品が出なかった、やっぱりダイバーシティなんてダメじゃないか、という考え方は違うと思うのですね。

人事担当者としてみれば、女性や高齢者、若年などの活用、活性化に取り組んだ以上は、こうした人たち本人に活躍してほしい、成果をあげてほしいと思うのは当然の心情でしょう。また、組織の中でも、とりわけ女性や若年がチャンスを与えられて、結果として成功しなかった場合、往々にしてこれまで主流をなしてきた人たちからは「それみたことか」という反応が出がちではないかと思います。しかし、こうした異質な人に、異質なままに

働いてもらうことで、これまでの主流である男性や働き盛りをふくめた全体を活性化することがダイバーシティの本当のねらいなのです。そういう意味では、仮に批判があったとしても、女性や若年などにチャンスを与えつづけることが、ダイバーシティを実現するために求められる、人事担当者の最大の役割なのかもしれません。

日本型ダイバーシティは「働き方のダイバーシティ」

こうしたダイバーシティの考え方をさらに推し進めていけば、大切なのは異質な発想や異質な考え方、異なる価値観なのであって、「性別」「年齢」などといった属性そのものではない、という考え方ができるものと思います。もちろん、従来から働き盛りの男性ばかりが中心的な役割を果たしてきた組織であれば、そこに女性や高齢者、若年がはいることは、異質な発想や異なる考え方を導入することにつながりやすいことは間違いのないと思います。しかし、一方で、女性だから男性と違う感性があるだろうとか、若年だから新しい感覚を持っているだろうと一律に決め付けるのは、これまた画一的な思考に陥ることになります。男性でも育児に関心の高い人もいますし、高齢でもフレッシュな感覚を持つ人もいるわけで、大切なのは性別や年齢といった表に見えるものではなく、その人の内にある価値観なのです。

ある人の持つ価値観は、その人の人生、生き方にさまざまな形で投影されていきます。ダイバーシティ、すなわち人による価値観の違いは、人によるライフスタイルの違いとして現われてくるでしょう。ライフスタイルの違いには、もちろん働き方の違いも含まれているはずですが、ここで、もう一度前回最初にご紹介した日本ヒューレット・パカードの例を思い出してください。そこには、「この考えは、社員の「働き方」にも影響を与えています。」と記されているではありませんか。

結局のところ、長期雇用でフルタイム勤務、残業も単身赴任もいとわず、という働き方だけをよしとして、あとは補助的な位置づけ、という企業には、そういう価値観の人しか集まらないでしょう。それでは、ダイバーシティ、すなわち考え方や価値観の多様化を実現することはとうていできません。そういう企業に女性が何人かいたとしても、考え方や価値観が多数派の男性と同じものであるならば、ダイバーシティという点ではほとんど意味がありません。

逆にいえば、なんらかの事情で働き盛りの男性ばかりで構成された企業があったとしても、長期雇用のフルタイム勤務の人ばかりではなく、育児と両立するために在宅勤務する人がいたり、短時間勤務で大学院に通学しながら働く人がいたり、ここの仕事は1年間で仕上げ、その後はさらに自分の能力が伸ばせる別の職場を探そうと考えている人がいたり、さまざまな働き方の人がいるならば、その企業は価値観が大いに多様化しているということになるでしょう。

たしかに、日本には諸外国のような人種、民族、国籍、宗教や社会的階層などの属性上の多様性はあまりありません。こうしたなかで価値観の多様性を実現していくためには、

表に見えている属性のダイバーシティよりは、むしろ働き方のダイバーシティを重視していったほうがより効果的ではないかと思います。属性ではなく、働き方のダイバーシティに注目するのが、日本の特性にあった、「日本型ダイバーシティ」ではないでしょうか。

それを実現していくためには、多様な働き方が可能となる人事施策が必要となることは、いうまでもありません。次回は、ダイバーシティ実現に向けた組織や人事施策のあり方について、「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告の内容を中心に、ご紹介していきたいと思います。