

特集 競争戦略としてのダイバーシティ

## 第6章

# 中小企業が目指すべき ダイバーシティ経営



高本 奈緒美  
東京都中小企業診断士協会城南支部

中小企業のダイバーシティ経営について4社の事例を見てきた。

それぞれの企業がダイバーシティに取り組むことになったきっかけや実践方法、経営の効果を生み出したポイントについて、どのような共通点があるのかを検証したい。

### 1. ダイバーシティ経営のカギ

#### (1) 欲しい人材とは

そもそも、何がきっかけでダイバーシティ経営に取り組み始めたのか。企業によってさまざまではあるが、おおむね共通している理由の1つに、「欲しい人材」の確保に苦労していることが挙げられるだろう。

これらは一見、人材不足へのやむにやまれぬ対応だったように見える。実際、経営者からもそういう話が聞かれた。しかし、4社の事例に共通するのは、「欲しい人材」を年齢や性別、国籍などの属性や総合的な採用条件にとらわれず、彼らが持つ「キラリと光る一面」にフォーカスしている点だといえる。

たとえば、第4章の「スタッフアルファコミュニケーション」では、シニアが長い企業勤務経験で培ってきた交渉能力を、第5章の「奥進システム」では、障害者の高いITスキルに着目した。シニアに多いアナログ志向や、障害者のコミュニケーション特性も、それらを個性と受け止め、受容しているのである。

#### (2) 従業員目線から生まれた企業文化

次に、4社の共通点として、彼らが働きやすいよう、さまざまな工夫をしていることが挙げられる。そこにはコストもかかるが、それぞれの企業にできる範囲で、一つひとつ地道に実践されている。

第2章の「ペンシル」では、短時間勤務などのさまざまな制度を導入しているが、制度設計に終わらず、ユニークなネーミングをしたり、従業員向けの親子イベントを開催したりなど、それらの施策を楽しみながら実施していることが伝わってくる。

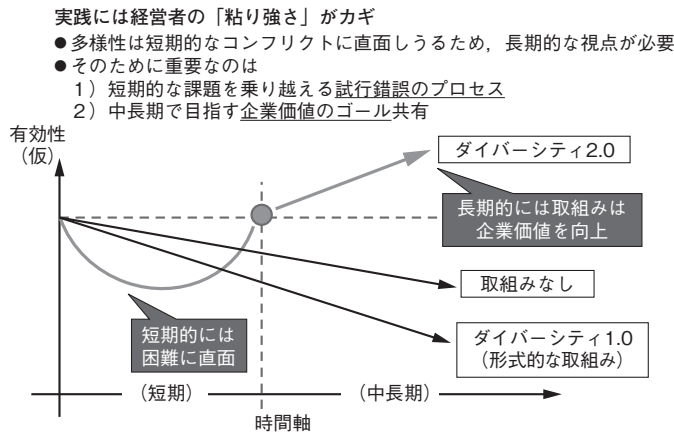
第3章の「KM ユナイテッド」でも、国籍にかかわらず従業員同士が寮での日常生活を通し、楽しみながら「学び」を共有している。また、KM ユナイテッド、スタッフアルファコミュニケーションでは、世代を超えた交流により、若者の価値観にも広がり生まれている。

なかには社会的マイノリティとして、日々の生活に生きにくさを感じる人たちもいるだろう。しかし、ダイバーシティへの取組みによって、従業員同士が支え合い、個性を受容する企業文化があるからこそ、それぞれが仕事において能力を十分に発揮できるといえるのかもしれない。

#### (3) 企業に新たな価値をもたらす

従業員目線の取組みは、さらに企業に想定外の価値を生み出す。

図表 時間軸で見たダイバーシティの推進



第5章の「奥進システム」では、自社の従業員向けに開発した障害者向けの日報システムが、同社の新たな商材として大きな市場を得ることにつながった。単にシステムの特性が市場に評価されたのではない。障害者雇用を実現している実績に裏打ちされた付加価値が評価されているといえるだろう。

## 2. 経営戦略としてのダイバーシティ

### (1) 経営戦略に組み込む

ダイバーシティのさまざまな経営への効果を見てきたが、そこに至るまでの道のりは決して簡単とはいえない。

第1章で述べた経済産業省が示す「ダイバーシティ2.0」によると、「多様性は、短期的にはコンフリクトに直面しうるため、長期的な視点が必要であり、実践には経営者の『粘り強さ』がカギである」と説いている。

ペンシルでは、メイト導入による女性活躍推進の成功体験を機に、経営理念にダイバーシティを掲げ、目標を数値化し、経営者が率先して取組みを継続している。

KM ユナイテッドでも、常に学ぶ姿勢を大切にしながら挑戦を続けている。

このように、ダイバーシティを経営の上位概念に置き、仕組みとして継続することが重要である。

### (2) 企業のブランディング

また、ダイバーシティは企業のブランド価値を高めることにもつながっている。従業員が生き生きと働くことは、その先にあるエンドユーザーの満足度向上にもつながる。中小企業の場合は、企業名そのものや商品名でブランド認知を高めるには相当の時間やコストがかかってしまう。こういった面からも、従業員、顧客の満足度による「信用」が生む中小企業のブランド力は重要といえるだろう。

### (3) 真のダイバーシティとは

最後に、4社の共通点としてダイバーシティのとらえ方を考えたい。

4社ともに、女性や外国人、高齢者、障害者、LGBTを含め、多様な属性や価値観の違いは、あくまで結果だったということが重要である。

本特集でも女性、シニア、外国人、障害者とテーマを分けて紹介している。一般にも「ダイバーシティ経営」を語るときには、こういった属性で語られがちである。

しかし、ダイバーシティ経営のリーディング企業は、女性だから、シニアだからと属性に縛られるのではなく、若者や男性、健常者も含め、働く1人ひとりの価値観や多様性に真摯に向き合っていることがわかるだろう。これが真のダイバーシティの出発点である。