

平成 27 年度「調査・研究事業」
「ダイバーシティ・コンサルタント養成テキストの作成」
報告書

平成 28 年 2 月
一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

本書は、ビジネス支援に携わる経営コンサルタントが、経営にダイバーシティを導入する際の考え方と、具体的な推進の仕方をまとめたものです。

2010年より女性、高齢者、外国人、障がい者等の多様な属性の人材マネジメントを調査、研究してきた当ダイバーシティ研究会では、現下の企業の経営支援において、戦略的課題であるダイバーシティに関わる、支援人材づくりが急務であると考えています。

ダイバーシティにおいて最初の課題とされる女性の活躍支援では、中心的テーマが「ワーク・ライフ・バランス（WLB）」や「ダイバーシティ」となりますが、この分野は、福利厚生の事項ではなく、国の経済政策に連なる事項であり、その支援においては、マネジメント・コンサルティングの専門家の力量を必要とします。

このため、多様な人材の活躍支援を担う中小企業診断士を初めとする専門家を「ダイバーシティ・コンサルタント」として、本書をその能力習得に用いるテキストとするべく作成しました。

今世界は、多様な人材力が競争優位となる「ダイバーシティの時代」を迎えています。実際に、「異質人材の組織」の方が、多少の軋轢はあっても新しいモノや考え方を生み出す力を示しています。それは画一的で均質な集団が力を無くすことを意味しますが、日本企業の多くはこの変化を認識していないように見えます。

ダイバーシティとは一言で言えば「多様性を受容する」ことです。人種、性別などの違いや個性を受け入れ合おうとするもので、日本でも耳にする機会が増えました。それは現下の少子・高齢化による構造的な市場縮小に対し、ダイバーシティが有効な処方になると考えるからです。労働力不足、市場縮小、そして経済のグローバル化に対し、「組織の多様性が打開の鍵」と、本気で取り組む企業が増えました。

しかし、これまで社員の均一管理が最も効率的としてきた日本企業は、「多様性や個性」の管理を苦手とします。対応の多くは、違いを拒むか一方への同化を迫るかで止まりがちであり、トップがダイバーシティを戦略として進める欧米企業とは異なった現状にあります。世界レベルの企業間競争が進む市場環境で、この隔たりがどのような結果をもたらすのか。ダイバーシティに経営価値があるのであれば、どう導入したらいいのか。それが本書の問題意識です。

ダイバーシティは「人材面の構造改革」と言われます。

組織力は長く日本企業の優位点でした。しかし今求められる組織力は従来とは異なり、とりわけ日本企業の場合は、組織カルチャーに及ぶ変革が必要と言われます。なぜならば、均一・均質の力で繁栄のエポックを作った日本型組織のメンタリティが、不確実で多様さを増す市場を前にマイナスの「壁」、すなわち意識と仕組みの構造として立ちはだかっているからです。問題は、この構造を変えない限り、国内市場でも海外市場でも競争力を失う恐れがあることです。「人材面の構造改革」とは、人と組織の意識改革と言い換えてよいでしょう。

ダイバーシティは、性や国籍だけでなく思考・ライフスタイルに及ぶ多様な属性を対象とします。しかし日本では「多様性」というとまず女性が対象となり、ワーク・ライフ・バランスが前に出ます。しかし、ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスは少し異なります。詳しくは本文で取り上げますが、なぜ女性を優先するのかということでは、人材面での潜在力（なんといっても人口の半分）と、その大きな経済性（マーケット）という現実的インパクトが挙げられます。もちろんこれは今始まった現実ではないのですが、企業では男女差のない組織づくりは中々進みませんでした。果たして一番身近な多様性である女性の活躍がならずして他の多様性が進むのか？　これが、女性がダイバーシティの「試金石」とされ、最初の取り組み対象とされるゆえんです。本書でも、女性の活用を下敷きに論を進めますが、すべての内容は外国人材や高齢者、その他の多様な個性に置き換えられるものです。

本書が、多様な人材活躍を支援する専門家にとって、組織変革に役立つ手引書となれば幸いです。

ダイバーシティ研究会代表

油井文江

目次

はじめに	1
第1章：ダイバーシティとは	4
1. ダイバーシティの基本的考え方	4
2. 企業経営におけるダイバーシティの実践	9
3. ダイバーシティを必要とする環境理解	13
4. 世界の動き、日本の動き	16
5. 経営戦略としてのダイバーシティ	21
第2章：ダイバーシティと経営	27
1. ダイバーシティ・マネジメント	27
2. 人的資源の戦略	30
3. 経営ガバナンス	33
4. 女性の活躍推進とダイバーシティ	35
5. 成功事例研究	41
第3章：ダイバーシティの推進バリア	47
1. 意識・風土面でのダイバーシティ推進バリア	47
2. 属性別のダイバーシティの推進バリア	48
3. 仕組みのバリア	53
4. 「誤解」を原因とするダイバーシティの推進バリア	56
5. ダイバーシティ型人材育成メソッドー1	58
第4章：How To Do ダイバーシティ	65
1. ダイバーシティの導入手順	65
2. ダイバーシティ推進マニュアル	71
3. ダイバーシティ型人材育成メソッドー2	74
第5章：ダイバーシティ・インストラクション	82
1. 女性の活躍推進とWLB	82
2. WLBの進め方	86
3. 海外人材とダイバーシティ	94
4. 層別研修：経営層、管理職層、男性同僚、女性社員	102
5. 法制度への対応	104
おわりに～ダイバーシティが企業と日本を元気にする	106
巻末：資料 参考文献 執筆者	107

I. ダイバーシティとは

1. ダイバーシティの基本的考え方

(1) キーワードは「多様性」「受容」「マネジメント」

ダイバーシティとは一言で言えば「多様性を受容する」ことです。具体的には、個人の固有の外面の属性（国籍、人種、性、年齢、障がいの有無など）や内面の属性（経歴、価値観など）にかかわらず、互いの多様な違いを尊重し受容し合うことを意味します。

ダイバーシティが対象とする多様な属性は次のように整理されます。

a) 外面の属性：国籍、人種、性、年齢、障がいの有無、働き方など

b) 内面の属性：経歴、宗教、価値観、性格、嗜好（GLBT＝ゲイ、レズビアンなど性的志向を含む）、生き方など

ダイバーシティについて、アメリカでは「ダイバーシティ&インクルージョン」という言い方をします。受容（インクルージョン）とは「多様な人々が対等に関わりあいながら一体化し、お互いの良いところを認め、活かし合うこと」です。本書では、ダイバーシティとインクルージョンを合わせてダイバーシティとしています。

また、経営における多様性のマネジメントをダイバーシティ・マネジメントと言い、「社会や組織がダイバーシティを大事にする風土となり、多様性が価値創造の源泉となる経営を実現するマネジメント手法」を指します。多様な能力の受容と組み合わせこそが、競争力と市場拡大をもたらすと考えることから、欧米企業では重要な競争優位戦略として、ダイバーシティ・マネジメントを実施しています。

(2) 理念は、個人の自由と達成力の向上

ダイバーシティの背景には、個人をエンパワメント（活性化）できる社会づくりへの理念があります。理念達成の原則として次の3つがあります。

①社会的機会が多様な人々に与えられ、そのニーズを尊重した人材活用をする

：例えば個人の時間利用の事情を企業の都合より優先させるような職場の仕組みづくりなど。

②個人が社会的に持つ障害を取り除く

：例えば社会が作る偏見や差別意識を取り除き、個人の平等と自由度を高めることなど。

③個人をエンパワメントできる制度とそれを支える新たな公平性の規範を確立する

：例えば異なるライフスタイルに中立的な制度を持つことや、障がい者や高齢者などが力を発揮できるノーマライゼーション（*1）の推進など。

すなわち、精神的・物理的に社会での機会を均等化し、新たな公平を実現するのがダイバーシティの理念であり、達成原則です。

(3) 企業が経営として行うダイバーシティ・マネジメント

企業経営でのダイバーシティの位置づけは「経営戦略」とされます。それは、人材、マネジメント、マーケティングに係る基本戦略の課題であって、福利厚生などの周辺的な制度問題ではないからです。

ことに欧米企業では、競争優位の重要な戦略であり、ダイバーシティの経営管理が周到に実施されています。多様な能力を活かし合うダイバーシティ・マネジメントは、同時に、社会が必要とする労働力化、市場化、社会貢献化といった公益を進める手法とも重なっています。

日本におけるダイバーシティ・マネジメントの達成課題は、

- ①労働力の確保
- ②イノベーションの創出
- ③価値創造による収益力の向上、にあるとされます。

多様な価値観を有する幅広い層の人材を確保し、多様な人材の能力を最大限活用するダイバーシティ・マネジメントは、急激な人口減少・労働力不足に直面し、グローバル経済化と産業のイノベーションを課題とする日本企業と社会にこそ重要な考え方と言えます。

(4) ダイバーシティ・マネジメントの成果

ダイバーシティ・マネジメントの成果は、大きく2つに分類することができます。

①直接的成果

- ・プロダクトイノベーション：「違い」を生かしたイノベーションの創出
製品・サービスを新たに開発したり、改良を加えたりするもの
- ・プロセスイノベーション：多様な市場ニーズへの対応
製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）

②間接的成果

- ・外的評価の向上：人材活用の裾野を広げる
多様な人材を活用して成果を生み出すことで、顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など、顧客や市場からの評価につながる

*1: 障がい者や適応力が弱い高齢者などを特別視するのではなく、健常者と同じように生活が送れるようにするのが正常なことであり望ましい姿であるという考え方。さらには障がい者や高齢者に限らず、あらゆる人が共に住み共に生活できるような社会を築くための運動や施策など。

- ・職場内の効果：多様な人材の能力を発揮させる

従業員の能力を発揮できる環境がモチベーションを高め、働きがいのある職場を実現する

(出所：「ダイバーシティ・マネジメント」谷口真美著 2013年を筆者加工)

(5) ダイバーシティ・マネジメントのメリットとデメリット

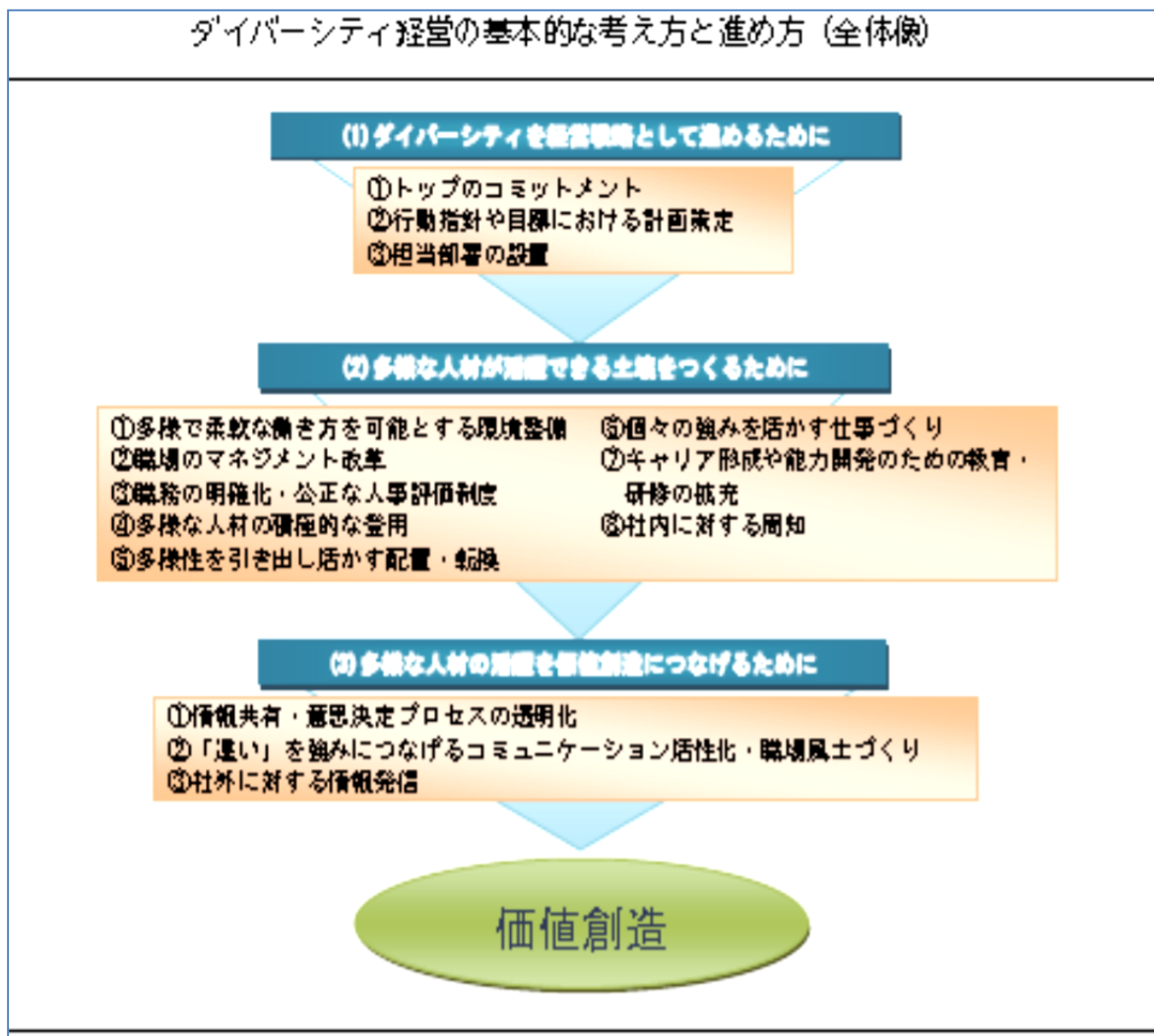
ダイバーシティ・マネジメントのメリットとデメリットは次のようにまとめることができます。

<メリット>

- ・色々な考え方が共存し、新しいアイデアが生まれる
- ・社員一人ひとりの能力を活かせる、モチベーションが上がる
- ・イノベーションの可能性が高まる
- ・リクルートに効果がある：求職が増える、離職が減る
- ・高齢者、外国人、障がい者に優しい組織づくりができる＝働きやすい環境に
- ・業務の改善、効率化につながる
- ・組織の人材管理力が高まる
- ・企業価値が向上する：CSR への評価、投資への訴求力

<デメリット>

- ・意見集約に時間がかかる
- ・マネジメントコストがかかる
- ・逆差別という反発や習慣・文化的コンフリクトを生む
- ・パワーバランスに労力を要する



出所：平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選（経済産業省）

（6）基本はヒューマンライツ（ひとを尊ぶ）

ダイバーシティはヒューマンライツつまり人権に根差し、「働く上で人の尊厳を実現する考え方」です。「人権」は、その属性のいかんを問わずすべての人が生まれながらに持っているものであり、尊ばれるべきものです。しかし、人間性（ヒューマン）や権利（ライツ）は、社会生活の前面にいて常に人々の意識を揺り動かしてくれるわけではありません。とりわけビジネスの世界は熾烈な競争環境にあり、数字だけが重要視され、ヒューマンライツの意識が後退することもあります。

こうした現実にあって、ダイバーシティは「すべての人の尊厳」に敏感であることを常に求めます。違うものがお互いを大切にし合い「豊かな人生」「生き生きとした仕事生活」を送れることが人の尊厳であることを、身近に指し示してくれるのです。と同時に、「人の尊厳」にこそこれからの企業が収益を生み出すポイントがあることも教えてくれます。

企業においては、こうした意識をきちんと持つか否かが、ダイバーシティを導入しても周縁的・技術的な制度整備として終わるのか、あるいは真の果実を業績として受け取るかの分かれ道になるでしょう。人間を大切にする経済が人間の可能性を拓ける。それをマネジメントで実現し、利益を生むのがこれからの経営だといえるでしょう。

(7) 「多様性の課題・女性」に必要な視点

日本のダイバーシティでは「女性がらみ」が優先課題になっています。背景として、少子化問題がありました。次いで現在では、労働力不足への対応や、女性マーケットの育成ニーズが挙げられます。

いずれも国力や経済力の課題からの「ニーズ」とも言うべきものですが、女性も男性と同じ人間であるという視点はあまり意識されていません。残念ながら女性だけでなく、高齢者や障がい者、外国人労働者に対しても、「人権・尊厳」からの目線の弱さが指摘されるどころです。

これまでの日本の女性の社会での地位は、おおむね男性・夫に経済的に従属する関係でした。それは、世界の目には十分に「人権問題」として映る関係で、投資活動やCSR評価にも大きな影響を与えてきました。

日本企業にあつては、まず最初に「こうしたことはおかしい」と意識する必要があります。

図 1-1 は、2015 年度のジェンダー・ギャップ指数の順位です。ジェンダー・ギャップ指数は、政治・経済・教育・健康面における男女差を表した指数です。日本は世界 145 カ国中の 101 位。政治面が 104 位、経済面が 106 位、教育面は 84 位、健康面は 42 位と、政治と経済面での低さが目立ちます。

GDP 世界 3 位の日本が、女性の活躍度ではアジアや中近東、アフリカ諸国よりも低いという客観的事実を前に、やはり「こうしたことはおかしい」と意識する力が無ければ、世界から「おかしい」と指摘されても仕方ありません。

図 1-1 日本の女性の地位は低い(世界経済フォーラム 2015 年ジェンダー・ギャップ指数(男女平等指数))

順位	国名	順位	国名
1位	アイスランド	4 8位	ケニア
2位	ノルウェー	52位	ラオス
3位	フィンランド	54位	シンガポール
4位	スウェーデン	60位	タイ
5 位	アイルランド	71位	メキシコ
7 位	フィリピン	75位	ロシア
8位	スイス	83位	ベトナム
11位	ドイツ	87位	ギリシャ
13位	オランダ	9 1位	中国
14位	デンマーク	9 2位	インドネシア
15位	フランス	101位	日本
18位	イギリス	108位	インド
28位	アメリカ	115位	韓国
3 6位	オーストラリア	134位	サウジアラビア
4 1位	イタリア	145 位	イエメン

2. 企業経営におけるダイバーシティの実践

(1) 目に見えない意識改革が課題

そもそもダイバーシティという言葉に馴染みが薄い日本では、仮に経営トップから「ダイバーシティ推進」の指示があっても、「何を、どうしたらいいのか」一（いち）からの模索が始まります。加えて精神的・文化的に不慣れであった「多様性」との取組は、組織内にさまざまな反応や軋轢を生みだしてしまいます。

また、日本では最初の対象とされるのが女性であることも取り組みを難しくする点でしょう。これまでさまざまな法的整備がされながら、その活躍が期待されるほど進まなかった属性です。子育て期の就業率は上がらず、出生率は下がり続ける。これは一体なぜだろうとの議論の中で、背景にある性別役割分業の意識（*2）もクローズアップされてきました。そうであれば男性にも及ぶ社会全体の問題だけに、なお難しさが出てきます。ダイバーシティの推進とは、この難しい反応や軋轢に一つずつ取り組んでいくことと言えます。

加えて、ダイバーシティは曖昧な意識のまま導入しても成果は上がらないという難しさもあります。目に見えない意識改革が課題となるだけに、「価値がある」との判断、価値の見える化である「ゴール設定」、ゴールまでの「課題解決のステップ」といった基本的なポイントを外してはうまく進みません。

(2) ダイバーシティ経営の狙い

ダイバーシティ推進のねらいは、多様な人材による組織力の創造と、マーケットの創造です。言うまでもなくこれは企業利益の2大源泉です。しかし、日本ではダイバーシティはまだ十分に知られていません。ダイバーシティとは何か、なぜ、どのように企業利益に結びつくのか。その整理をしっかりとすることから始める必要があります。

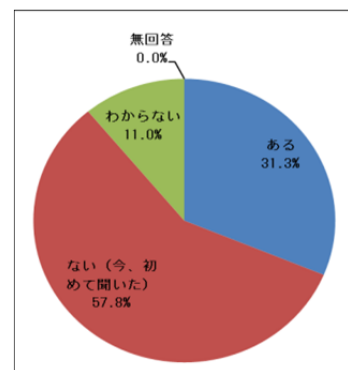
企業がダイバーシティを進める理由として挙げるのは「収益を向上させ、競争に勝つため」です。そのための成果指標は次に挙げるものです。

- ① 優秀な人材の確保
- ② 市場の拡大と新規開発

*2: 男性は外で働き収入を得る、女性は家庭で家事育児をするという役割分業意識のこと。第2次大戦後、核家族化が進んで以降数十年のライフスタイルを支えた。特に定着したのが1970年代の団塊世代の結婚後のライフスタイルとしてであった。

*3: 2010年に中小企業診断士を中心とする専門家20名で設立。ダイバーシティ概念を企業経営に導入し、人と企業がともにメリットを生み出すための研究を進めている。文中の調査は「ダイバーシティ」に関する働く人の意識調査・2011年；全国の企業に勤務している男女400名が対象。

図 1-2 「ダイバーシティを知っている」は 3 割(ダイバーシティ研究会 (*3)2012 年調査)



③業務プロセスのイノベーション

④職場のモチベーション向上

⑤リスクの低減

(3) 多様性が企業にもたらす価値

ダイバーシティ推進が企業にもたらす価値は、具体的に次のように整理できます。

①多様なニーズを市場とすることができる

- ・自社の商品や売り方に関して多様なアイデアを創造できる。
- ・創造的なイノベーションの源泉になる。
- ・グローバル市場の多様なマーケットチャンスに対応できる。

②優秀な人材マーケットが広がる

- ・全ての属性から、また世界中から優秀な人材を獲得できる。
- ・採用後も人材を引き付け、自社の経営資源とすることができる。

③業務のイノベーションにつながる

- ・多様性のマネジメントが業務プロセスの見直しや業務改善をもたらす。
- ・時間管理や仕事環境の最適化による業務の効率化ができる。

④組織力が高まる

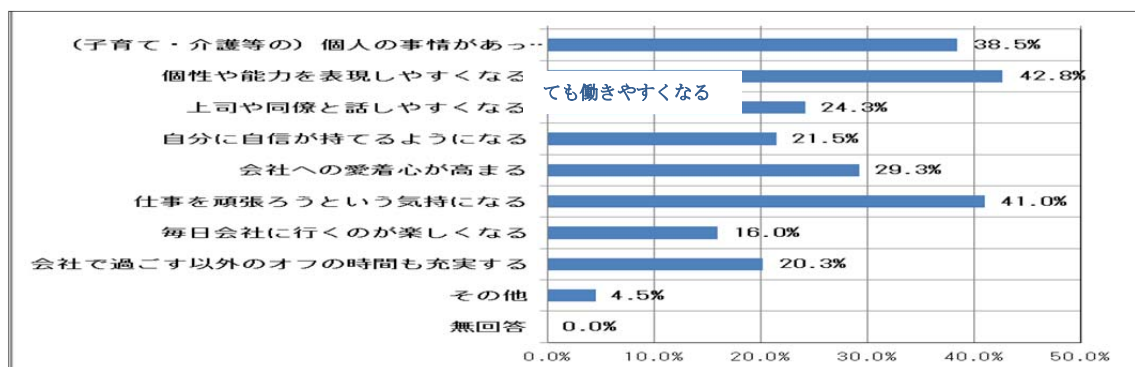
- ・若手世代や考え方の違う人材のやりがいが高められる。
- ・差別や対立のロスがない、効率的な職場づくりが進む。
- ・社内のコミュニケーションを高め、組織が一体化できる。
- ・相互肯定によるセルフエスティーム（自己肯定感）が、モチベーションの高い職場風土を生み出す。

⑤リスク対策になる

- ・多様なタイプの人材は変化や混乱への対応力の源泉となる。
- ・異なる考えの存在が意思決定を最適化し、経営リスクを低減する。

図 1-3 は、ダイバーシティが「人と組織」のモチベーションやコミュニケーションにもたらす効果を示したものです。

図 1-3 ダイバーシティの個人へのメリット(ダイバーシティ研究会 2012 年調査)



(4) マーケットとダイバーシティ

1) 「技術で勝って市場で負ける」

日本経済の長い停滞に対し、これまでの「常識」や成功体験が足かせになっていると言われます。作れば売れる、営業プッシュすれば売れる、技術があれば市場は開拓できる・・・日本企業はそうしてきました。しかし今、出口の無い迷路に苦しんでいます。

この出口とは「マーケット」そのものということができます。製造業は国の基盤ですが、その出口も市場です。とりわけ日本のようにモノが飽和した成熟市場では、この出口、すなわち市場の状況が業績の決定的要因になり、新たな市場を創造する力の有無がその存続や成長を左右することになります。

では市場で買われる魅力とは何かというと、魅力は、すでに技術や製品そのもののハードからシフトして、得られる多様な利便、楽しさ、快、刺激というソフトに移っています。これは80年代から進行したマーケットの変化でした。この進行につれて、日本の成功体験である均一・大量生産、低コスト・ハイクオリティのものづくりは課題を抱えてきました。プロダクトアウトとマーケットインの優劣は久しく問われてきたことです。しかし今「技術で勝って市場で負ける」と言われるのが日本企業の現状です。

マーケットインの例として、女性の商品開発チームがヒット商品を生み出すことがあります。男性では実感的に分からない消費ニーズも、消費の7割をにぎる女性には見えやすく、その開発視点は当然マーケットインになるからです。しかし、マーケットを体現すると言ってもよい女性は、企業においてはわき役でありその戦力化はなかなか進みませんでした。高齢者も海外の消費者も同じ構図にあったといえます。

2) 市場で進むマジョリティとマイノリティ（少数派）の位置転換

マーケットの側からみると、企業におけるダイバーシティ導入の目的は、「男性正社員カルチャー」が失いかけた市場対応力の、全員参加による再構築、さらには市場構成員(購買力)の創造と言い換えることができます。

その市場では、マジョリティとマイノリティ(少数派)の位置転換が進みます。なぜなら、一定の枠組みでの国内市場が飽和した成熟経済は、常に新しい市場を求めるからです。そのフロンティアはこれまで従属的だった市場。性別、年齢別、国別や文化の別など、多様なマイノリティ市場となります。国際市場では、既にマイノリティこそが成長市場でありフロンティアになっています。この市場への進出、開発、深耕では、多様な対応力を持つ企業が有利であるのは言うまでもありません。

ここに至って、同質性という統制を重視する製造業での武器は変革の対象となるでしょう。変革の

波は「異質・多様」の「相互肯定・受容」に向かって進んでいます。

そして、注目すべきは、これまで少数派であった女性や高齢者、外国人労働者は、従来は是であった枠組みの問題点を見える化する貴重な触媒になることです。日本でも、組織改革のソフト人材としての価値が高まると考えられます。

3. ダイバーシティを必要とする環境理解

(1) 経済・競争環境とダイバーシティの必要性

海外諸国からは日本企業のモノカルチャー性がたびたび指摘されます。特に欧米企業との間では、グローバル化といえは単一製品を世界中で売ることと考えるような、従来型のモノカルチャー的発想が競争力を落としています。

国内の「日常的消費」の74%は女性が決めており、世界では家計支出の64%を妻が決定しているといえます。しかし、はたして「日本人・男性」は女性が購買する市場に強いでしょうか？ 同じく、海外のGDP総計(*4)は日本の約17倍の規模ですが、日本企業はローカル市場の多様性に対応できているでしょうか？ 世界的食品メーカーネスレは、水だけで70以上のブランドを持ち、社員の国籍は150を数えるそうです。国内外ともに市場の多様性との隔たりが問題化し始めています。

例えばプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)社の場合は、ダイバーシティの意義を次の3点として、「ねばならない」競争優位の戦略にしています。(P&G社・日本ローカルウェブサイトより)

- ①消費者に、より優れたサービスを提供しうる組織となることができる。(①で、多様な市場対応面と多様な社員による革新性の創出面を挙げている。)
- ②社員全員が充実感を持って最大限の力を発揮できるようになる。
- ③優れた人材を獲得し、育てることができる。

このように考える企業が増える中で、「皆がやっている」となったとき、遅れてきた企業のダメージは計り知れないものになります。

日本企業のダイバーシティは、欧米に比べ10~20年遅れていると言われていています。前にも述べましたが、ダイバーシティは時間のかかる課題であるだけに、今すぐに取り組み始めることをお勧めします。

(2) 進む人材の多様化

ダイバーシティの遅れを指摘される日本社会ですが、現実には人材の多様化が進んでいます。例えば、職場には女性や非正規社員をはじめ、さまざまな年代、ワークスタイル、また外国人材が増えてきました。制度の整備が遅れがちな中小企業でも、柔軟な制度運用により、大企業に劣らぬレベルで人材を活用する企業が少なくありません。ところが、実態として進むダイバーシティ(多様化)に対して、これまでの男性正社員を中心とした制度やシステム、考え方が合わなくなっています。それは多くの職場で生産性やモチベーションの低下などとして現れています。

*4: 全世界に於ける2014年の名目GDPの総計は772,692億USドル。そのうち日本国の名目GDPは46,024億USドルであり、これは全世界の2014年度の名目GDP総計の6.0%に相当する。(出所「世界の国内総生産データ」国際連合2015年)

また、現状の課題として、女性や外国人材の雇用に量的拡大の動きは見えますが、その質的拡大(活用パフォーマンス)が伴わない点に、制度やシステムとのミスマッチを挙げることができます。

ここでは、日本企業・経済の現状及びダイバーシティの成果と言われるデータを幾つか挙げました。

- ・日本企業の現状①：名目 GDP は 2007 年～2014 年の 8 年間で約 25 兆円減少

(出所：「国民経済計算」内閣府 平成 27 年)

- ・日本企業の現状②：大手企業の年平均 ROE はマイナスが 2 割。0.5%が 3 割。

(出所：産業構造審議会新産業構造部会 報告書 平成 24 年)

図 1-4 日本の名目 GDP の推移 画像出所:世界経済のネタ帳

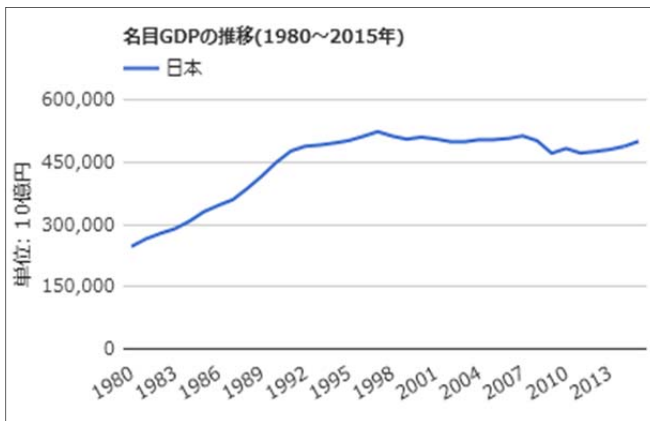
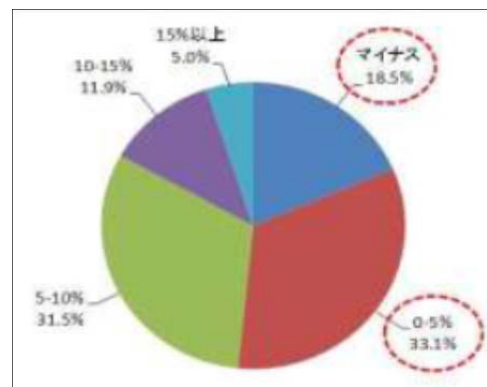


図 1-5 東商一部上場企業の平均 ROE (平成 24 年) 出所:産業構造審議会報告書 2014 年



- ・日本企業の現状③：企業の営業利益率は浮上ならず。

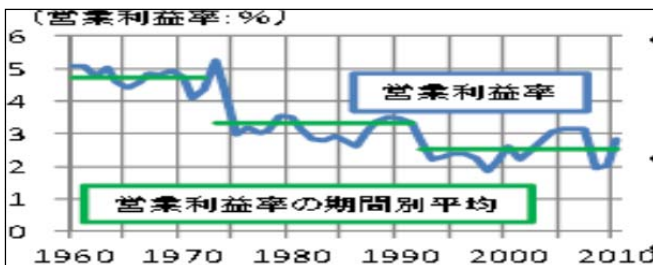


図 1-6 営業利益率の期間別平均 出所:産業構造審議会報告書 2014 年

- ・日本企業の現状④：国内産業における第 2 次産業のシェア低下

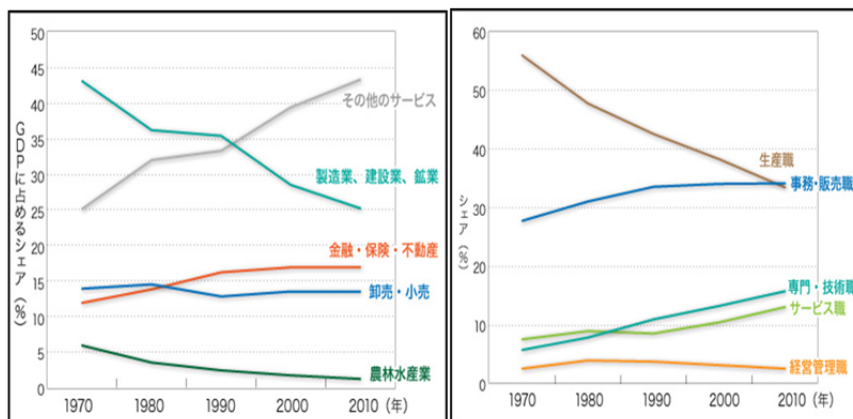


図 1-7 産業構造の変化 出所:内閣府「国民経済計算」

- ・日本企業の現状④：多様な働き方は8割の企業で導入。

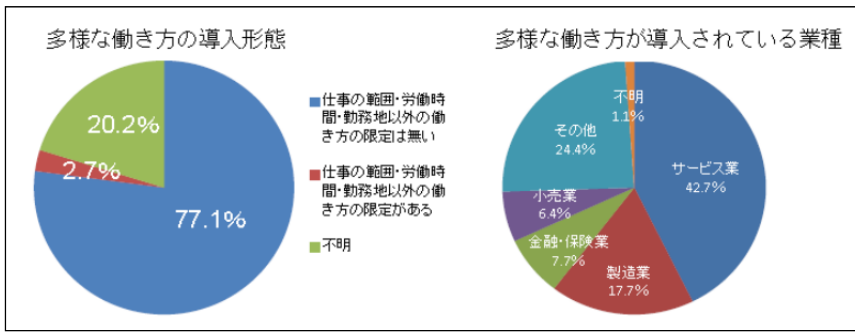


図 1-8 多様な働き方の導入状況 出所：厚生労働省「多様な形態による正社員」研究会

- ・ダイバーシティの成果①：WLB の取組企業の粗利益率は何もしない企業の 2 倍以上高い。

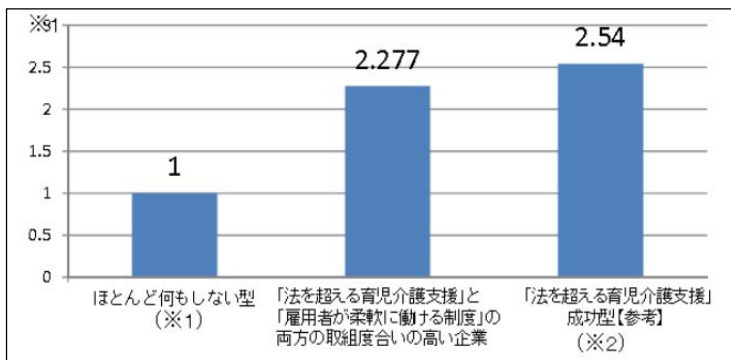


図 1-9 WLB の取組企業の粗利益率 出所：「RIETI BBL・2011 年、山口一男シカゴ大学教授」ダイバーシティと女性活躍の推進（経済産業省）

- ・ダイバーシティの成果②：女性の活躍推進に取り組む企業は、株式パフォーマンスが TOPIX 平均を上回る。（厚生労働省、東証データより）

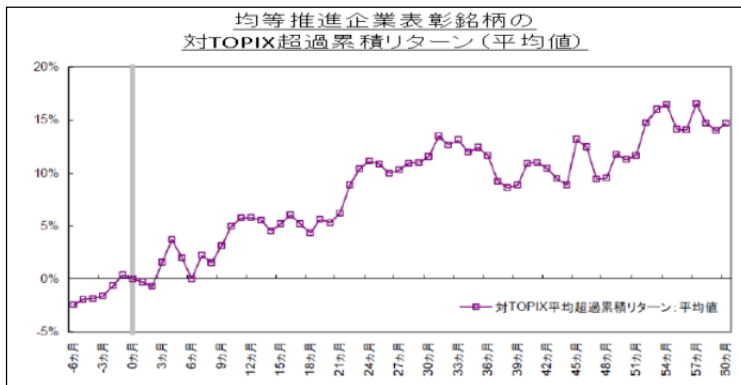


図 1-10 女性の活躍推進と株式パフォーマンスの関係 出所：ダイバーシティと女性活躍の推進（経済産業省）

- ・ダイバーシティの成果③：女性役員比率が高い企業ほど経営指標が良い。

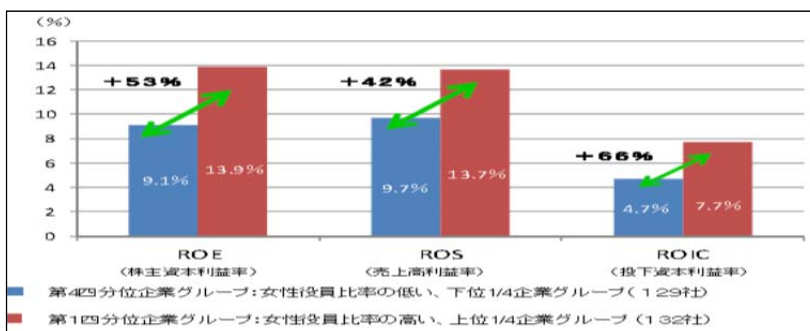


図 1-9 女性役員比率と経営指標の関係 出所：Catalyst[TheBottom Line:Corporate Performance andWomen'sRepresentation On Boards](2007) 米・「フォーチュン 500」対象の調査

4. 世界の動き、日本の動き

(1) ダイバーシティの誕生と性格

1) 数からインクルージョンへ—アメリカでのダイバーシティ

ダイバーシティの概念はアメリカで発展しました。

人種のるつぼと言われ、人種間の差別が激しい社会問題となった1960年代に、差別を排し、機会の平等を目指す法的整備が進みます。企業の側も労働力を求めて女性やアフリカ系アメリカ人を多く採用しました。しかし、従業員が定着しない、法的数値目標が達成できないという状況が続きます。採用された人材が「法的数値の都合で採用された」と受け止められ、ひそかに排斥され、活躍の機会を与えられない。その結果辞めてしまう問題があったからです。そこで、大事なものは定着させる企業文化=インクルージョン（受容）だと気付くことになります。

図 1-11 アメリカでのダイバーシティの推移

1960年代	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティの当初のテーマは人種と性別 —政府の方針：「新公民権法」や「雇用機会均等法」を整備、目標採用率を設定 —企業：採用数が確保でき、ビジネス利益につながるとして盛んに研究
1970年代	<ul style="list-style-type: none"> ・訴訟頻発対応から「リスクマネジメント」へ —マイノリティが、差別を理由に企業を提訴。敗訴の賠償金は数億ドルに至った。 —ダイバーシティ・マネジメントは、企業の「リスクマネジメント」のテーマに
1980~90年代	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティからインクルージョンへ ・CSR、グローバル化対応へ —国内雇用のリスク対策としてのCSR —グローバルな多様なニーズ対応
90年代後半~現在	<ul style="list-style-type: none"> ・「違い」を活かすことが競争優位に —ダイバーシティが、事業の成功に結びつくケースが多数登場 例：タイガーウッズ効果—広告宣伝活動での人種を超えた起用が、ゴルフと無縁だった層を顧客として吸引するとともに、企業イメージを高める作用をした

2) 衝撃の人口構成予測

アメリカでのダイバーシティの進行にはもう一つのエポックメイキングな出来事があります。それは、アメリカでは日本の男性正社員構造と同様に、白人男性が企業における主要ポストを占める構造となっていますが、1990年の米国国勢調査で、1980年には人口の79.9%を占めていた白人が、2060年代には49.6%に低下するという予測が出されたことです。また、1987年に出された民間レポート（*5）でも、1985年から2000年までの新規労働力のうち、アメリカ生まれの白人男性は15%に過ぎず、その大多数が女性やマイノリティ、移民になると予測されました。これらの調査結果や予測は、白人男性を中心に据えたマネジメントを続けていたのではいずれ行き詰まってしまうというリスク要因として、企業に大きな衝撃を与えました。まさにダイバーシティ経営に舵を切らせる契機となったものです。

*5: ハドソン研究所のレポート「Workforce 2000」（Johnston and Packer, 1987）。2000年までの米国経済の変化予測とそれに対処するための政策提言をしたもの。将来の産業が必要とする技能水準と新規労働力間のスキルギャップも指摘して、アメリカ企業社会に大きな衝撃を与えた。

前に述べたように、アメリカのダイバーシティの始まりは、激しい黒人差別とこれに対する公民権運動の高まりにありました。1964年には雇用差別を禁止した公民権法第7編（*6）が制定されています。しかし、企業経営という側面でダイバーシティが進んだのは、後者のマイノリティの平等をめざすという理念よりは、前者の将来の人口構成への危機感からでした。実際にカリフォルニア州では、早くも2000年時点で白人の人口比率が過半を下回っています。

こうして1990年代以降、アメリカ企業はダイバーシティへの取り組みを本格化させます。そして、経済のグローバル化とともに、その位置づけを経営戦略レベルへと大きくシフトすることになります。

3) 経営戦略へ

アメリカのダイバーシティは、図1-11に示されるように、1960年代～80年代の法令遵守と企業の社会的責任を中心とするものから、1990年代には国内雇用のリスク対策にシフトしました。それは、①労働力を求めて女性やマイノリティを多く採用、②従業員が定着せず、法的数値目標が達成できない、③頻発する訴訟リスク、の経過を経てのことです。

雇用のリスク対策としてインクルージョン（受容）に着目した企業でしたが、多様性を受容するだけでなく、それを競争優位につなげようとの指向を持つのに時間はかかりませんでした。例えばIBMがダイバーシティの展開を始めたのは1993年。それは世界160カ国のマネジメントにおいて、マイノリティの管理職比率の目標値を決め、進捗のレビューを義務付けるという徹底したものでした。ダイバーシティは、2000年代にかけて進んだグローバルな競争戦略に重なって加速していったのです。

4) ダイバーシティ・マネジメントに注目

現在アメリカでは、ダイバーシティを重要な経営戦略として、グローバルなマネジメントノウハウを蓄積。国内労働力の確保と人材力の育成、世界の人材マーケットからの雇用を進めるなど、世界を市場とするマネジメントが進められています。

ダイバーシティ・マネジメントは、単なる労務管理事項ではなく、組織全体で価値を生み出す全社的な戦略です。いうまでもなくアメリカ企業がこの戦略を取る理由は、ダイバーシティにより優秀な人材を得て競争力が高まるという、ダイナミックな成果を求めてのことです。

そのマネジメント上のポイントとなる施策は、

- ①組織の多様性を計る指標づくり
- ②多様性を代表する行動の定義と定量的な捕捉
- ③定量化した指標と経営指標がリンクする仕組みづくり

*6：公民権法では、人種、宗教、性などによって雇個人的な差別、妊娠などの健康状態を理由とする差別、セクシャルハラスメントなどを禁止し、思想の差別にも配慮している。

④ステークホルダーへのアピール

⑤ダイバーシティの企業ブランド化、などとされます。

アメリカ企業では、理念でなく実践を担保するために、管理職のダイバーシティ推進の貢献度を評価に組み込み、報酬を与えるインセンティブシステムを導入するなど、取り組みの真剣さがうかがえます。

(2) 日本では 2000 年代始めに登場

日本でのダイバーシティの認知度について、「ダイバーシティという言葉を知ったことがあり、内容も理解している」9.8%、「聞いたことはあるが意味はよくわからない」26.6%、という調査結果があります（ダイバーシティ研究会 2012 年調べ）。調査対象は大手企業従業員。中小企業での認知はこれより数段低いと思われます。

その取組は、一部の大手企業を中心に行われています。

取組における企業の課題認識は、

①少子高齢化に伴う労働力不足

②女性採用の増加・定着率の改善

③団塊世代の定年退職と高齢者雇用の問題

④世代間格差の問題、などであり、特に、労働力不足と少子化対策としての「女性活用」の意味合いが強いものでした。

多くの日本企業では女性活用が遅れていたため、ダイバーシティも女性を対象にした活動から進める場合が多いことは前述した通りです。しかし現在は、グローバル競争に必要な人材対策と経営の検証が前面に出始めています。従来のような「大卒男子正社員」モデル一辺倒では、グローバル化と少子高齢化が急速に進むなか、企業組織が立ち行かなくなるとの認識からです。

こうしてダイバーシティを推進する企業が急増し、2008 年には上場企業で専門部署を設置する数が 133 社に及びました。

1) 日本独特の壁が経済成長を阻害

日本企業やそれを取り巻く社会は、ダイバーシティの推進に関して次に挙げるような「壁」を持っています。

①社会に多様性や個性を前提とした考え方やシステムが存在していない。異質なものは同化させるか排除するかになりがちである。

②男女の役割分業を基本とした社会・企業・組織風土が根強く存在する。性の社会的平等度が低く、女性の活躍度も世界水準を著しく下回る。

③ビジネス社会では男性正社員を中心としたワークスタイルが支配的。このため周縁の女性や高齢

者、非正社員、障がい者が極めて働きにくい。

- ④ 高年齢層や経営者層に多様性や異質性を活用する価値観が比較的弱く、逆に伝統的意識の刷りこみが強い。

図 1-12 日本でのダイバーシティの推移

1986 年	<ul style="list-style-type: none"> ・「男女雇用機会均等法」が施行 ・女性労働者の処遇改善や福利厚生の実施等の諸制度が整備され始めた ・多くの企業姿勢は受身的で、コンプライアンス上の要請を満たす対応であった
1990 年代	<ul style="list-style-type: none"> ・「ダイバーシティ」という単語が本格的に日本に上陸 ・多くの外資系企業が日本でオフィスを構え、日本企業も海外投資を積極化 ・米国企業の「ダイバーシティ・マネジメントが成果につながる」との考え方が、人材確保の目的で日本企業に上陸
1996 年～ 2000 年代半ば	<ul style="list-style-type: none"> ・ISO14001 が制定され、要件である CSR 項目として職場における基本的人権の尊重、女性活用などの取り組みを情報公開することが求められた ・2000 年代半ばまで、CSR 諸制度の整備を中心にダイバーシティに関わる ・2000 年：日経連「ダイバーシティ・ワーク・ルール」研究会発足。『『人間の顔をした経済』を目指す』（奥田碩開長）。2002 年報告書発表「原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性」
現在	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の従業員に対する関連法規の改定への諸制度の整備は形式上ほぼ終了 ・リーマン危機以降、グローバル競争、国内産業構造の転換、創造的競争力の低下、少子高齢化や働き手の意識変化による「欲しい人材」不足が深刻化 ・2010 年：経団連「企業行動憲章 実行の手引き」でダイバーシティを強調 ・2012 年：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」発表 ・経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」発表

現状を見ると、人種や性別、宗教や価値観等に関わるダイバーシティの概念が形成されてこなかった社会が、急にグローバルな競争社会に直面し、企業経営での脆弱性が露呈する、そんな構図になっているようです。その脆弱性は以下のようにまとめられます。

- ① グローバルには：海外市場において、知識産業分野での競争に立ち遅れがある。知的グローバル人材が脆弱。
- ② 日本国内では：少子高齢化が一段と進み、外国人や女性・高齢者の活用など、多様な人材の活用が必須だが、課題が多い。
- ③ 働く側は：働き方が固定的で、柔軟性（多様性）に欠ける。仕事と生活の両立が難しい。

図 1-13 女性の年齢階級別労働力率
出所：男女共同参画白書平成 27 年

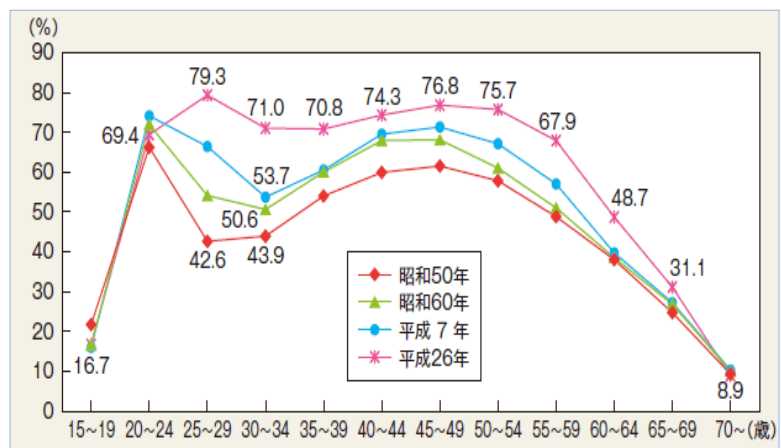
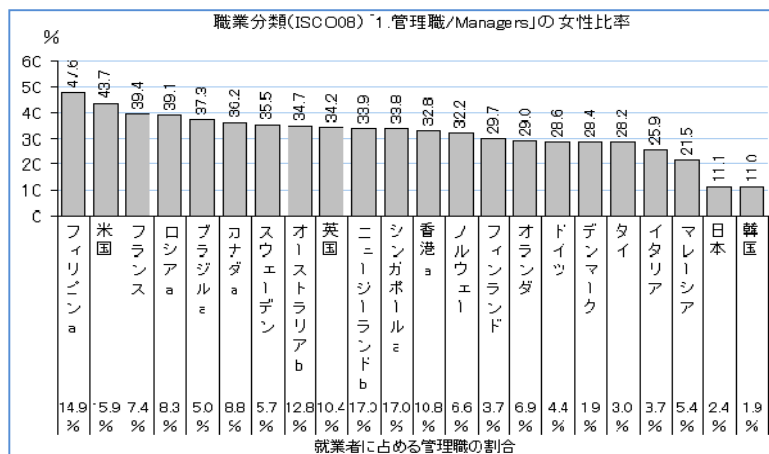


図 1-14 女性管理職比率の国際比較 出所:労働政策研修・研究機構「データブック 国債労働比較 2014」

民間企業の管理職の女性割合(2012年):係長相当職で14.4%、課長相当職で7.9%、部長相当職で4.9%。(平成25年版男女共同参画白書)



2) 経営戦略へ

日本では、ダイバーシティ経営の眼目である「多様な人材の活用」は大きく遅れています。最初の課題と位置付けられる女性への対応も、終戦直後の1947年に施行された労働基準法で、母性保護が規制されましたが、女性の職場での地位向上をめざした男女雇用機会均等法の成立はずっと遅れて1986年になってやっと施行されました。しかし、均等法の施行後30年近く経つ現在においても、女性の就業率や地位の向上などでみると、成果を十分あげているとは言い難い状況です。外国人材の活用や高齢者、障がい者の活用という視点ではもっと遅れています。

日本企業の国内における人材環境は、少子・高齢化、男女の役割分業意識の社会通念、外国人材への閉鎖的意識などがバリアとなって、このままではますます厳しい人材環境となることは必至です。多様な人材力を軽視する余裕は、今の日本の企業には既になくなっていくと言っても過言ではありません。

日本経団連のダイバーシティ・マネジメントの定義

■ダイバーシティ・マネジメント
 「従業員は自分の持つ価値観やニーズに合った働き方を選択することができ、企業は従業員の価値観を尊重して多様な働き方の選択肢を用意していくことが求められる。そして、企業は従業員の能力開発を促しながら公平な評価を行い、経営効率の向上やコスト削減を図っていく。それがダイバーシティを積極的に意識したマネジメントの姿である」
 日経連(現日本経団連)「ダイバーシティワークサークル研究会報告書」(2002年)

5. 経営戦略としてのダイバーシティ

(1) なぜ「戦略」か？

1) 「人」の問題：経営を圧迫する人材難

グラフは労働力人口の見通しを示すものです。2012年、2030年の上段の数值は若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が進むと想定したケース、下段の数值は労働市場への参加が進まないと想定したケースです。後者の場合、2050年の労働力人口は2006年の3分の2になるというすさまじいもので、企業にとって深刻な人材リスクが示されます。

現在は一定の人口を抱えている首都圏も、2015年以降は人口減に転じると予測されています。過疎地域での人材難が、東京そして全国に広がるのは将来の話ではありません。

労働力不足への対応として、外国人を労働者として受け入れる点では、国の対応の遅れが目立ちます。しかし、大手企業だけでなく中小企業やIT系企業でも、すでに外国人材の活用は日常的になっているだけに、ダイバーシティの考え方による効果的な制度づくりが急務です。

図 1-15 我が国における人口の長期的推移
出所：「国土の長期展望」中間とりまとめ概要
(平成 23 年 2 月 21 日
国土審議会政策部会長
期展望委員会)

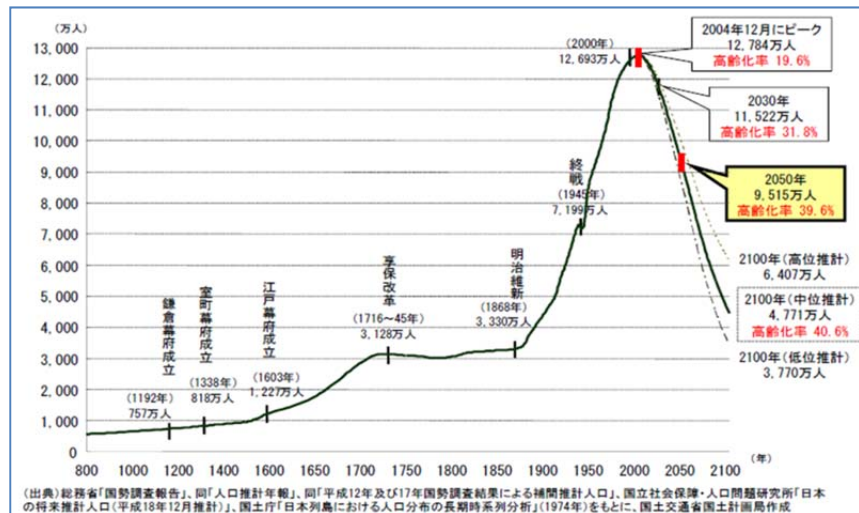
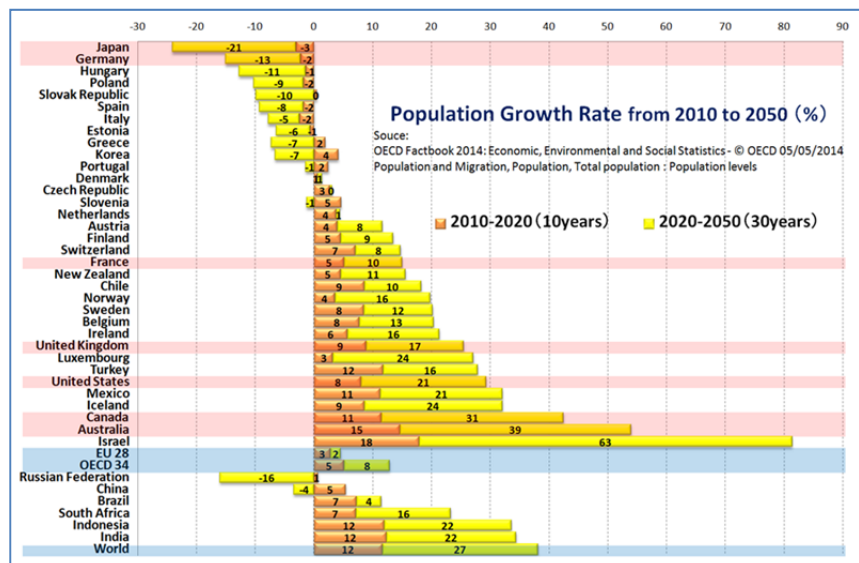


図 1-16
OECD34ヶ国人口増加率の将来見通し
(OECD データ 2010 年)



2) 「人」の問題：大介護時代

我が国では、すでに“介護の時代”が始まっています。2020年代は団塊ジュニア世代が従介護者となり、2030年代には介護休業、介護休職・退職の急増が予測されています。働く中堅世代の多くが「残業できない時代」ということができるでしょう。

現在、既に、8万人が管理職として働きながら介護に従事し、内8割が男性です。またその4人に1人が課長クラス以上であり、「部長クラス」(6.8%)、「役員クラス」(5.8%) (平成24年度厚労省)と、WLBを考えてこなかった層が、仕事と介護のバランスに直面することになります。「今後5年間に親の介護等が必要になる可能性がある人」が83%(2013年)という我が国では、今後の課題は、子育てと仕事の両立ではなく、子育て・介護・仕事の3重のバランスになるということができます。

図1-17 男女別年齢階級別介護者の構成比(総務省「社会生活基本調査」平成23年)

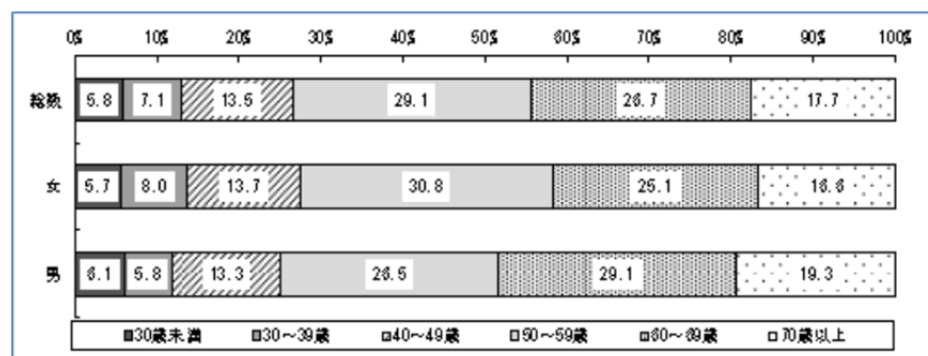


図1-18 4人に1人が課長クラス以上(三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する企業調査・厚生労働省委託事業2013年」)

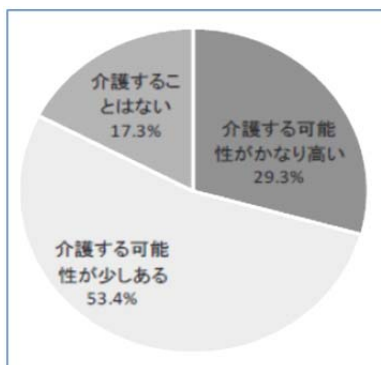
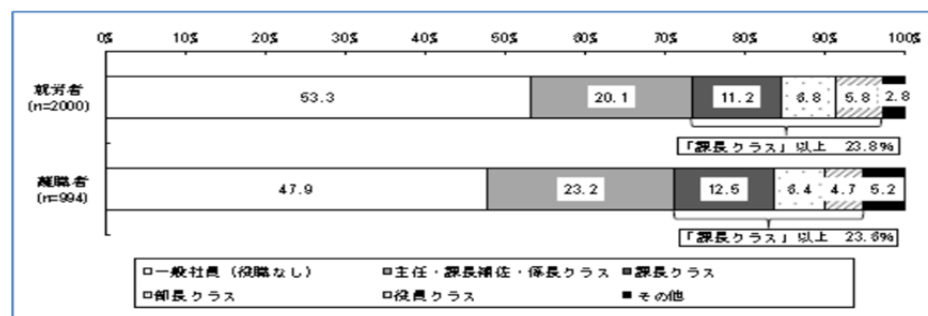
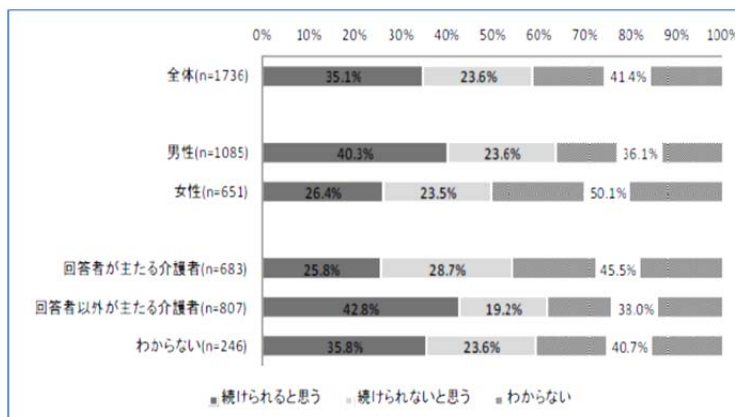


図1-19 年以内に介護が生じる83%、そのとき仕事を続けられる男性40%、女性26% 左: 今後5年以内に介護が生じる可能性 n=2099

下: 将来介護することになった場合の仕事継続の見通し

出所: 東京大学社会科学研究所『従業員の介護ニーズに関する調査報告書』(2013年)



3) 「人」の問題：多様な人材への期待

労働力が減少する中、未活用労働力への着目が人材戦略の柱となります。

人材戦略では、多様な就業ニーズに合わせた勤務形態の整備は WLB 施策とつながり、正社員・フルタイム・60歳定年を前提とするシステムの改革が、女性・高齢者・外国人材の活用につながります。

- ①女性：労働力率の引き上げ、M字カーブの解消、活躍範囲の拡大
- ②高齢者：勤続年数の延伸、雇用の継続、現役的な就労
- ③外国人：活用の拡大、国内の就労範囲の拡大、海外事業での雇用拡大

4) 「市場」の問題：売れなくなる

日本の総人口の減少は、人材の問題であると同時に、市場の問題でもあります。人口が減れば国内市場は縮小するからです。そこでまず注目されるのが女性市場や高齢者市場となるでしょう。最近目立つ日本のシルバーマーケットへの外資系企業の営業もその一つの例と言えます。

また、国内市場ではすでに過当競争となり、海外に販路拡大を図る企業が増えています。これとは逆に、例えば海外からの観光客に、日本製品を買ってもらおうといった企業も増えるでしょう。これからはマーケットとして、外国人とも交流し、理解を深めなければならない時代です。

5) 「競争力」の問題：創造性と生産性が鍵

あらたな市場開拓を行う場合、市場を構成する人々がどのような価値観を持って製品やサービスを求めるかを熟知するのが基本です。端的には、女性市場には女性、高齢者市場にはシニア、障がい者には障がい者が、それぞれのニーズを最もよく知るものと言えるでしょう。グローバル市場の場合はなおさらのこと。異なる相手を理解することが気づきと創造性を生み、それが付加価値生産性の高い企業経営につながります。

こうして、これからの企業間競争は、工場や設備と言ったモノよりは、異質なものと交流し、付加価値を生み出すようなヒト資源にかかってくるでしょう。欧米企業が先行するダイバーシティは、この人材と市場における競争力獲得の経営戦略です。

図 1-20 女性の活躍と企業業績 出所：経済産業省女性活躍の推進による「価値創造」経済の実現に向けて (2012年)



(2) 生産性向上戦略

1) 人材と生産性

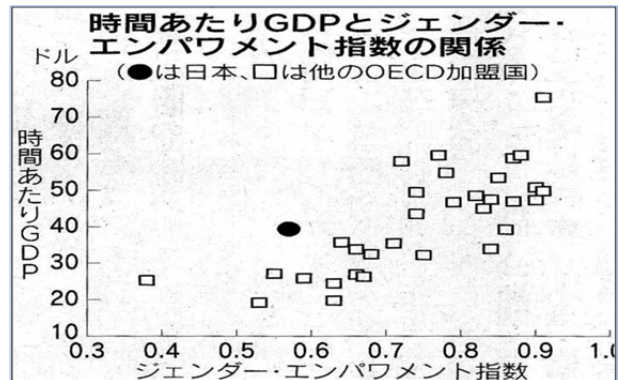
生産性は、一般的に次の公式で表されます。

$$\text{生産性} = \text{付加価値額} \div \text{社員数}$$

つまり社員1人当りの付加価値額。一般的に用いられている指標です。しかし、社員によって勤務時間や給与額が異なるため、実務で使う指標としては適切でない場合があります。月100時間の残業をする人材が生む付加価値額と、定時で帰宅する勤務スタイルをとる人材の付加価値額を単純比較することや、年収1,000万円の人材が生む付加価値額と、年収300万円の人材のそれを単純比較することが不適切なことは明白です。

コストに見合った収益を求める企業においては、生産性の指標として、人件費額と付加価値額の比率（付加価値額 ÷ 人件費額）を用いるのが適切でしょう。ここでは、付加価値額を高める要因を『能力の向上』と『モチベーションの向上』に分けて取り上げます。

図 1-21 女性の活躍と企業業績
出所:出所:シカゴ大 山
ロー男 教授作成



2) 能力の向上

人件費額を分母として生産性を考えると、これまで「落ちこぼれ視」されてきた短時間勤務しかできない育児中の女性や、体力的に週2日しか働けない高齢者の活用が、単純に生産性向上の妨げにはなるとは言えないことが分かります。むしろ、こうした属性や働き方を認めることは、有能な人材を雇用できるというメリットから、お釣りがくると言うこともできます。

こうしたお釣りがききそうな多様な人材の能力を向上させる基本は、ステレオタイプの固定観念を捨てること、公平に期待をし教育投資をすることです。「女性には営業は無理」「外国人は自己主張ばかり」「高齢者は言うことを聞かない」といった、これまでの男性基軸の評価からくる見方を取り払ってみましょう。男性より体力的に優れている女性もいれば、日本人よりコミュニケーション力が高い外国人もいます。思い込みによる思考停止がダイバーシティのバリアです。

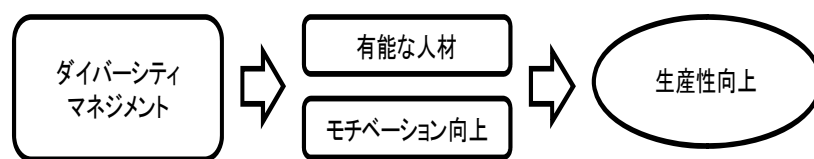
3) モチベーションの向上

育児や介護といった個人の事情への対応を受ける人材は、会社に対して、「恩返しをしたい」という

プラスの思いを持つと言います。さまざまな制約を理解し合う人事管理を行う企業は、会社内に1歩入るだけで分かる空気の明るさがあるものです。

出産や育児、介護、病気も、いつ自分の身にめぐるか分からないこと。制約を抱えた同僚への会社の適切な対応は、他の社員にも安心感と会社への誇りの感情を生みだします。仕事へのモチベーションや会社への忠誠心は、掛け声や教育によるのではなく、こうした足元の実感から生まれるものです。

「社員が会社の都合に合わせる」働き方は、すでに受け入れられなくなっています。ダイバーシティの導入では、人材の環境変化を理解したうえで、例えば社員と一緒に、実情に合わせた社内ルール作りをするのも効果的でしょう。



(3) 競争力強化戦略

技術力や勤勉さなど、日本企業は海外企業に対し競争優位にある分野が数多く存在します。しかし一方で、日本企業が最も弱いと言われる分野がマーケティングです。この分野の遅れの要因として、ダイバーシティ経営の遅れがあると指摘されています。

マーケティングにおいて重要なことは、『顧客を知ること』と『差別化すること』です。顧客の抱えている問題を知り、問題を解決するために、他社ではなく自社の解決手段が優れている（差別化）と示すことが、マーケティングの基本です。

1) 顧客を知ること

ダイバーシティを説明する上で、分かりやすい理屈として言われるのが、グローバル化、マーケットの多様性、多様性を具現する人材の必要性、という3点のつながりです。

企業経営において、グローバル化の流れを避けることは難しくなっています。市場面でも人材面でも多様な準備が不可欠になっています。特に外国人材は理解し合ったマネジメントができるか否かで生産性が異なります。異国のマーケットを市場とする場合も、現地ならではの慣行や消費生活の特徴を知らずして成果は望めません。

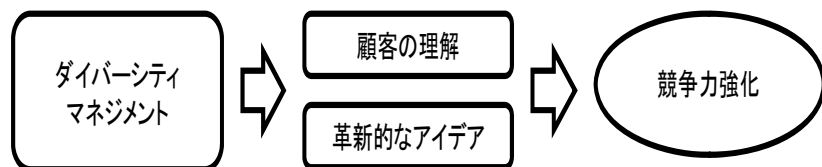
実は全く同じ構図が日本市場においてもあります。その最大のものが女性絡みのマーケットです。競争が高度になるにつれ、顧客層にあった人材（例：女性、高齢者など）を欠いて、顧客ニーズを理解することは難しく、むしろ非効率になっています。

2) 差別化すること

限られた市場を多くの企業で奪い合うことは、ありきたりの商品・サービスでは生き残ることが難しいことを意味します。他社にはない商品・サービスの提供が求められるわけですが、その生産主体は人材です。

ダイバーシティは、同じような人材での議論よりも、異なる感性・価値観・文化・思想を持った人材が刺激し合い、サラダボールのように個性を調合し合うことでの産出を期待します。それはこれまでもあったブレインストーミングやワールドカフェなどのソフトの産出手法を、局所的でなく、常時、全社的に展開する仕組みと言ってもいいでしょう。

議論の場に、普段は議論に参加していないタイプの自社人材（例：女性事務員・外国人材など）を加えて、意見を聞き出してみましょう。いままでの会議では見られなかった視点から、新たな気付きを得ることがあります。実はこれが、ダイバーシティ経営の基本です。今まで戦力外とみなしていたような人材を、一人ひとり利益を生む原石とするマネジメントがダイバーシティ経営です。



Ⅱ. ダイバーシティと経営

1. ダイバーシティ・マネジメント

「ダイバーシティ (Diversity)」とは、多様性の受容を意味し、性別、世代、国籍、障害の有無などの違いを受け入れ合うことです。この多様な違いを最大限に活用し、企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法を「ダイバーシティ・マネジメント」といいます。

これまで実際にダイバーシティを推進 (マネジメント) する企業は、大企業や外資系企業、一部のIT・通信関連業種などに留まっていたましたが、昨今では以下の2つの理由から、中小企業においても取り組みが加速しつつあります。

- ①アベノミクス下の景気回復によって労働の需給環境が厳しくなり、一部業種・職種では人手不足が明らかになっている
- ②少子化による労働供給の先細りが懸念される中で、国家の成長戦略として女性・高齢者・外国人などの活用推進が謳われている

わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

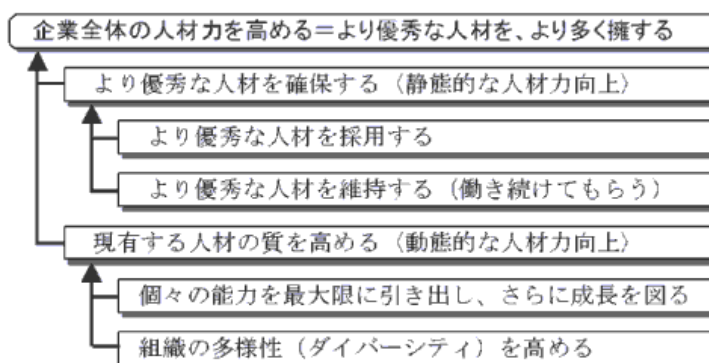
そこで多様な人材に活躍の機会を提供し、従業員の様々な違いを活用することにより、人材力を向上させ、組織力と競争力を強化することが喫緊の課題と言えます。

(1) ダイバーシティ・マネジメントで「人材力」を向上

ダイバーシティ・マネジメントの経営上の目的・ねらいの中心には、質・量ともの「人材力の向上」があります。組織力強化のための「人材力の向上」が、企業経営の根幹に関わる重要性をもっていることは、大企業も中小企業も変わりはありません。

人材力を向上させる方法は、大きく次の図のように捉えることができます。

図2-1 人材力向上の方法
出所:みずほ情報総研作成
資料



(2) 大企業と中小企業のダイバーシティ実施ポイントの違い

1) 大企業は「現有する人材の質の向上」

人材力の向上を図る二つの方法の一つである「現有する人材の質の向上」のうち、働きやすい職場環境によって個々の従業員の能力を最大限に引き出し、さらに成長を図るという面は、企業規模に関わらず必要です。

しかし、人材の多様性による組織力の向上というねらいは、大企業によりふさわしいものといえます。なぜなら、大企業は事業が幅広く多岐にわたっており、独創的で差別化可能な製品やサービスを発想していくには、多様な人材の知恵を総合することが不可欠と考えられるからです。したがって大企業においての人材力の向上には、「ダイバーシティ・マネジメント」（多様な人材を活かす戦略）がきわめて有効です。

2) 中小企業は「人材確保」の目的を明確に意識すべき

中小企業においては、人材力の向上を図る二つの方法の一つである「優秀な人材の確保」＝「優秀な人材の採用及び維持」は、より重要な目的となります。従業員が少ない企業では、優秀な人材の採用や維持に成功した場合のプラスも、それに失敗した場合のマイナスも、大企業に比べて大きいものになります。また、採用においてプラスとなる知名度も、中小企業は必ずしも高くありません。

したがって、中小企業においては特に、ダイバーシティ施策が人材確保の有効な手段であることを明確に意識して、そのアピールや運用を図っていくことが望ましいといえます。

(3) ダイバーシティ・マネジメントの共通ポイント

ダイバーシティを推進するためには企業規模や中心となる目的に関わらず、共通するポイントがあります。

①目的が明確であり、戦略との整合性が保たれている。

ダイバーシティ推進策が有効機能するには、その目的が明確化され、企業の戦略の中にしっかりと位置づけされていることが必須の前提です。

②トップがコミットする

ダイバーシティを人事課題ではなく経営課題として認識し、経営トップが明確なコミットメントを示すことが重要です。組織変革の実効性は「何をするか」ではなく「誰が、どのように行うか」によって大きく左右されます。推進活動がうまくいく企業といかない企業とは、この点に大きな差があると考えられます。

③目的に応じた施策が全社的に実施されている。

担当部署だけでなく、広く会社全体を巻き込んで推進していくことがはっきりと志向され、そのた

めの手立てや仕組みが設けられていることが大切です。ダイバーシティ推進を組織変革のプロセスとして取り組むことなしには成功はありません。この点においても、「誰が、どのように行うか」が重要となります。

④事実を共有することで認識を共有する

ダイバーシティ推進の必要性を、経営トップから現場のマネージャー、一般の社員個人に至るまで浸透させていく上では、倫理的・感情的なメッセージだけでなく、定量データなどの事実を明示し、共有することが有効です。

2. 人的資源の戦略

(1) 人材活用戦略

縮小する国内市場と、グローバルな競争市場で生き抜いていくために、企業にはこれまでにはない人づくり、組織づくりが求められます。

1) 人材確保：長時間労働はマイナス

日本のほとんどの企業では主要な働き手は男性となっています。そして、先進国では抜きんでた「長時間労働」が常態化しています。

長時間労働の状況が、女性、高齢者、障がい者を働きにくくしていることはすでに述べてきました。例えば既婚女性が共働きとして働く場合、夫の長時間残業が常態であれば妻は働き続けることができません。若い未婚世代もプライベートを大事にするため葛藤を抱えます。外国人材も、家族との私生活を大事にします。一般的に異文化人材は「私生活を仕事に提供する」ことや日本的な「つきあい残業」を理解することはありません。このようにダイバーシティを実現するためには、従来の長時間労働型の働き方の改革がまず課題になります。

また、ダイバーシティが目指すソフトな創造性という点でも、長時間労働は逆効果であることを理解しておきたいものです。『休まないで働き続ける』のは『額に汗して頑張る経済』であり、『インスピレーションの経済』には生産性で勝てない（P.クルーグマン）からなのです。

図 2-2 世界1長時間労働の日本の男性、フランスの2倍
出所:OECD2014年

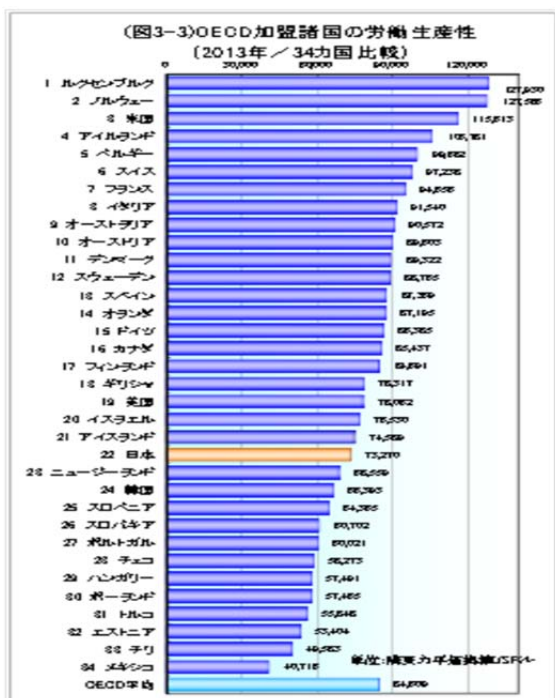
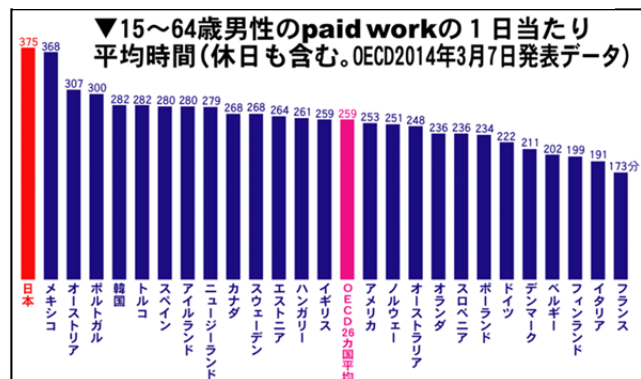


図 2-3 国際間比較で日本の生産性は低い
1人あたりGDP換算22位、1時間当たり20位
出所:労働生産性水準の国際比較(2013年/34カ国比較)日本生産性本部「労働生産性の国際比較2014年版」
図の数値は1人あたりGDP

2) 自律型人材が必要：みんなが出る杭に

長時間労働を減らすためにまず必要なことは、自らの仕事を自らコントロールできる環境づくりです。そのために、社員自ら仕事のやり方を工夫し、上司、同僚、部下などとコミュニケーションを図る自律型人材を育てなければなりません。同時に、社員が仕事量をコントロールできる仕組みと、自律型社員が評価される風土づくりを進める必要もあります。例えば「今日は早く仕事を切り上げて帰ろう」と思っても「上司がいると帰れない」という状況は、仕組みによる改善の対象です。

人材はまず心身共に健やかであること。適切に余暇を取得し鋭気を養い、知識や感性、また人間関係の幅を広げる。得られる内面の成長や創造性がモチベーションに転化する。このスパイラルな成長がソフト力を生み出し、その自律的発露が成果を生みだす。いわゆる KY、空気を読むのではなく、みんなが「自律的出る杭社員」になるイメージです。

3) 人材の評価軸も変える：時間当たり生産性という評価軸

長時間労働が行われる要因として、人事評価において長時間労働に対して暗黙の内に加点評価を与えるシステムが根強くあります。長時間働くことでこなす仕事の量は増えてますが、割増賃金を払わなければならないためコスト高になる。それでも人を増やすよりは、残業代を払った方が人件費は低くなる。これが、これまでの多くの企業の考え方です。しかしこれからの時代、こなすだけの仕事で利益を生み、競争に勝つのは難しいことです。

経済のソフト化・サービス化が進むほど、時間の量ではなく質的生产性が大事になります。時間コストの安さで競争する経済は、後発国中心にいくらでもあり、日本企業は同じ土俵では勝てないでしょう。また、時間をかければアイデアやイノベーションが生まれるというものでもありません。したがって、これからの時代は、人材の評価軸も変える必要があるでしょう。同じ仕事をどれだけ短い時間で行うか、またより付加価値の高い仕事を行うか。こうした評価軸として「時間当たりの生産性の高さ」があります。

例えば子育て期の女性などは、短時間労働を余儀なくされることがあります。そのため、絶対量で比べる手法で評価を下げれば、頑張っている優秀な女性のモチベーションを下げてしまいます。これはすでに IT 業界などで女性人材を失うパターンの一つになっています。

4) 人材育成：課題はモラル

進みつつある労働力人口の減少は、企業の人材採用を難しくします。それだけに、リクルート対象の人材プールを多様にするとともに、いったん採用した社員を確実に育成し、モラルの高い仕事をしてもらわなければなりません。

男性も女性も外国人材も等しく活躍してもらうために、これからの時代は特に「尊厳」と「自己実

現」がキーワードとなるでしょう。これは「マズローの欲求階層説」(*7)にある高次の人間欲求に
当り、豊かな社会になるほど、また人材が成長するほど高まるとされる欲求です。

この欲求への対応では、「分かる」「受け入れる」「高め合う(活用し合う)」コミュニケーションが大事
になります。人材は1人では育たず、高め合うコミュニケーションがなければ成長はないと考えら
れます。

誰もが経験することですが、人間は差別され、不当な扱いを受けることで、自尊の心が傷つきます。
自己尊厳と自己実現がメンタリティの中心をなすとされる現代人にとって、例えばパワハラ的威嚇や
抑圧、強制は逆効果。相互に認め合い尊重し合う環境で仕事を進める方が、経営効率も高まるのは言
うまでもありません。

*7:アメリカの心理学者アブラハム・マズローの説。人間の衝動・動機・欲求は階層的に存在し、基本的な諸欲求を適度に満たされれば成
長し、心理的にいっそう健康になっていくとする。下位から、生理的欲求、安全欲求、帰属欲求、尊厳欲求、自己実現欲求へと成長する。

3. 経営ガバナンス

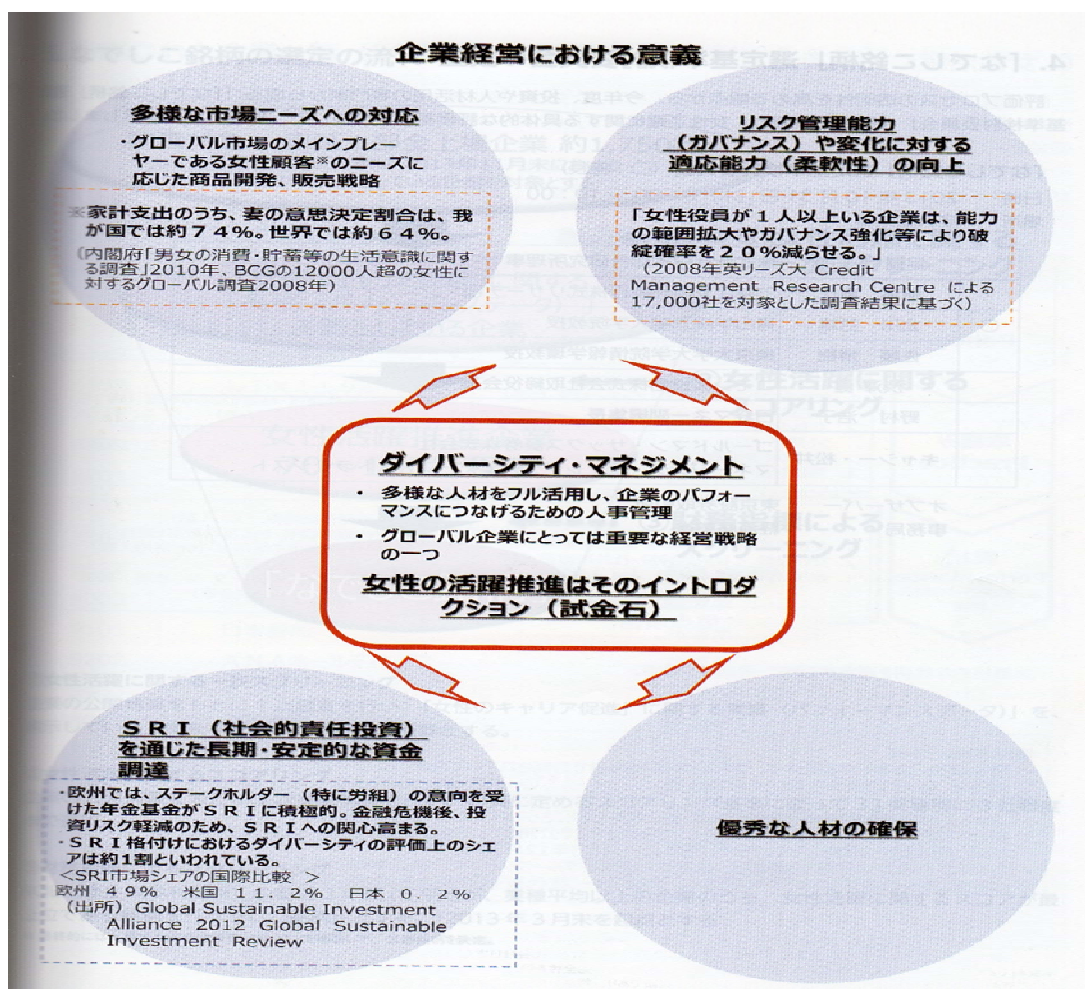
(1) ダイバーシティと経営ガバナンス

人権意識や企業哲理は経営統治においては世界標準のものです。これを無視すれば日本はもとより、世界における市場から排除されることとなります。社会的存在として、またグローバル経済の一員として、企業経営には人権意識を基底とするダイバーシティ・マネジメントが求められるようになりました。

昨今活発に展開される M&A や業務提携においては、合従連衡における理念の共有や、多様な人材の活性化能力が不可欠であり、場合によっては企業統治の方法が問われるところではあります。いまや世界標準となっているダイバーシティ・マネジメントは、企業間関係や取引をスムーズに進める点でも重要性を増しています。

経営成果においても、女性役員比率が高い企業の方が経営指標が良い、また女性活躍のために環境整備を行う企業は、何もしない企業に比べ生産性が高いという報告があります。ダイバーシティに取り組み成果を上げている企業は、多様な人材を生かすマネジメント能力があり、環境変化への適応力があるとして、成長力のある企業と評価されるようになっています。

図 2-4: ダイバーシティと経営ガバナンス 概念図



(2) 世界の投資基準、SRI

グローバル展開をする企業にとって、ダイバーシティの推進が、SRI（社会的責任投資）を通じた長期的・安定的な資金調達に欠かせなくなっています。金融危機後、年金基金等の機関投資家の間にも、投資リスク軽減のため SRI への関心が高まりつつあります。図のように、日本では 0.2%とシェアが低い SRI ですが、欧州では 39%、米国では 12%に達しています。

	日本 (2009年)	欧州 (2009年末)	米国 (2010年初)
SRI市場規模	約0.27% 約7000億円	約559兆円	約258兆円
市場シェア ※総資産運用額 に対する割合	約0.2%	約39%	約12%

図 2-5 SRI(社会的責任投資)の市場規模の国際比較
出所 三菱UFJ[責任投資セミナー2010]を
基に作成

東京証券取引所では、経済産業省との共同企画として、女性活躍に関する具体的な評価基準をもとに女性人材の活用を積極的に進めている企業を「なでしこ銘柄」として選定しています。

図 2-6 「なでしこ銘柄」の選定フロー

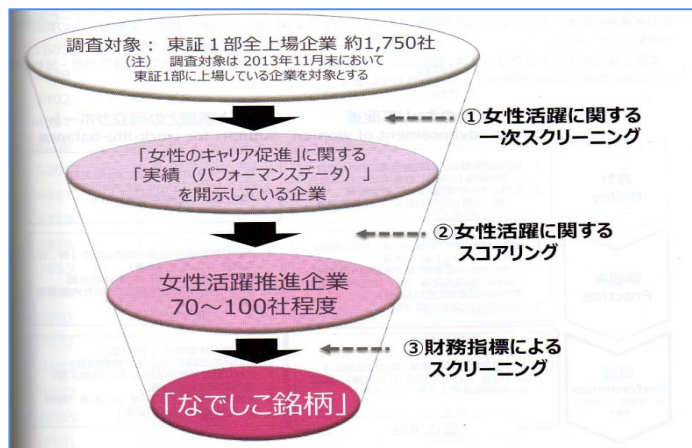
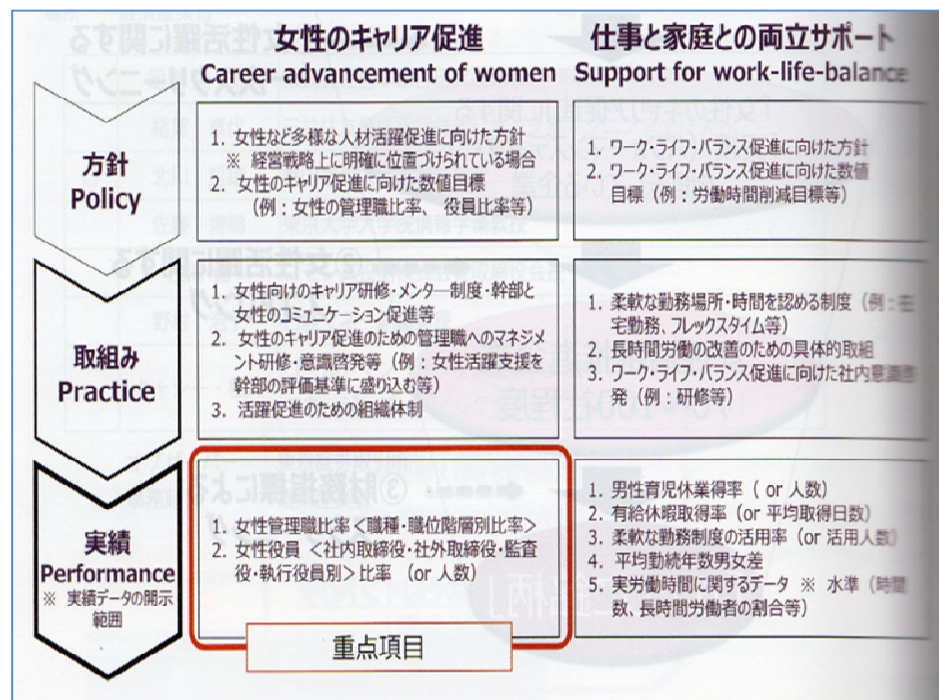


図 2-7 「なでしこ銘柄」の選定基準



4. 女性の活躍推進とダイバーシティ

(1) 女性の活躍はダイバーシティの試金石

多様な属性の活性化を進める日本のダイバーシティでは、その第一の対象となる属性が女性とされています。欧米のダイバーシティが、男女の人権視点を素地に女性の活躍をほぼクリアし、人種・民族・文化レベルにある中で、テーマが女性であることが日本の特徴となっています。

さまざまな差別が残る女性という属性の受容と活性化は企業においても社会においても容易なことではありません。この一方で、例えば高齢者や外国人労働者といった他の属性のダイバーシティを展望すると、女性に比べより周縁のマイノリティとされてきたため、ダイバーシティの困難さが一層想定されます。このため、ダイバーシティの実現において「一番身近な存在である女性」における成否が、続く属性のダイバーシティを決める試金石と位置付けられています。そして、女性の活躍を実現する上で最初に解決すべき課題が、男性・女性を問わぬ働き方の改革、すなわち WLB の実現となります。

(2) 女性の活躍を求める環境変化

高度に成熟した資本主義経済は、経営資源であるモノやカネの高度化がほぼピークに達し、「ヒト」資源の高度化に成長可能性をかける段階に入っています。すなわち活路としてのヒト資源自体の高度な育成と、ヒトによるイノベーションの加速です。

こうした環境下、日本では「ヒトを大事にする経営」が再浮上しています。かつて日本企業の特徴であった終身雇用は、雇用を保障して「ヒト」を大事に扱う側面を持ちました。再評価の視点は、モノやマネーよりも価値を創造する「ヒトの能力」への気付きです。現代のサービス・知識産業社会は、「ヒト」の「やる気」と「創造性」に競争力の源泉がある社会だからです。

このヒト資源が急速なやせ細りを見せるのが日本です。一つは先進国の中でも最も激しい人口減少の進行であり、もう一つはヒト資源の生産性の停滞です。この2つの課題の解決策として、「眠れる資源」であった女性への着目が現在進む「女性の活躍推進」の背景にあります。

ここにおいて女性の役割は、少子化に歯止めをかける「生む性」の発揮と、労働力としての成長、そしてなによりも大事な役割として、働く規範の改革における触媒となることでしょう。日本では、性別役割分業と表裏一体をなす長時間労働文化が社会の通念と化しているだけに、働く規範の改革は、社会の文化・風土の根底とも関わる課題となります。経営において女性が真の触媒主体となるためには、生産性論議を超えた多様な属性の人権やジェンダー（社会的性差）意識の改革を含むアプローチが必要になります。

1) 長時間労働と生産性

我が国が「新産業を生み出す活力に欠ける」最大の原因が長時間労働です。現在、年間総実労働時

間は、統計上は、2000 時間前後となっています。しかし、多いとされるサービス残業を含むと、実際はさらに長くなります。

一方で、日本の労働生産性の低さは、世界的に知られるところです。日本生産性本部の調査では、2013 年の日本の労働生産性（従業員 1 人あたりの付加価値創出額）は、経済協力開発機構（OECD）加盟 34 ヶ国中 22 番目。主要先進 7 ヶ国中では 20 年連続して最下位です。日本の経済は、いまだに「生産性で稼ぐ」のではなく「労働時間で稼ぐ」構造となっています。

2) 低い女性の地位

日本では、6 割もの女性が出産を契機に退職しています。「M字型」就業曲線といわれ、欧米にはない型です。辞める理由は「仕事を続けたかったが、両立の難しさでやめた」が多く、両立が難しい理由は、「体力がもたない」「育児休業できない」「保育所の開所時間と勤務時間があわない」などです（育児や介護と仕事の両立に関わる調査、労働政策研究研修機構）。

「世界経済フォーラム」が発表したジェンダー・ギャップ指数によると、日本では女性の能力開発の遅れや性差による格差が大変大きいことが分かります。男女間の格差を数値化する GGI で、日本の総合順位は低迷し、2015 年は世界 145 国中 101 位です。長時間労働大国日本では、女性が働きにくい→能力開発が進まない→社会進出が遅れる、といった悪循環が女性の地位を低くしています。

(3) 「女性活躍」と WLB の関係

国内経済が閉そくする先進国経済では、女性は経済活性化のフロンティアと目されています。しかし長時間労働が当たり前の社会では女性は働き続けられないことも、欧米各国の「女性活躍」の推移が示しています。世界比較の各種指標で女性の地位の低さが指摘される日本では、その背景にある性別役割分業の意識と、相互補完する長時間労働慣行の改革が「女性活躍」の課題であり、同時に WLB の課題となっています。

1) WLB がダイバーシティを生み出す

WLB とは、企業にとっては「優れた人材を確保できる、生産性も高められる働き方」であり、従業員にとっては「仕事も私生活も大事にできる働き方・生き方」のことです。

WLB は、これまで少子化対策が先行したため、主に女性向けの福利厚生施策と捉えられがちでした。しかし、それらは WLB の一部にすぎません。労働力人口が大きく減少するなか、まずは女性が働きやすい制度づくりから始められましたが、女性が働きやすい職場は、女性を支援するだけで果たせるものではなく、職場風土の改革や男女の意識改革なしには進められません。

日本はジェンダー問題を引きずった社会だといわれます。このためダイバーシティでも、まず女性の機会の平等、そのための WLB が課題となります。WLB の実現が、ダイバーシティへの次の一歩を産み出すといえるでしょう。

2) WLB の現状

平成 19 年 12 月に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和のための行動指針」が策定（平成 22 年 6 月改定）されて以降、官民ともに、WLB への取り組みが進められています。そのため、WLB という言葉も馴染みのあるものとなってきました。

しかし、前述の「長時間労働」問題と同様に、課題は山積みです。「制度（年次有給休暇）取得率」は従業員数 1,000 人以上の企業で 6 割弱にとどまっており、低い状況です。また、「出産育児に関わる女性の就業継続率」も 4 割弱で推移しており、半数以上が出産育児に伴い離職していることがわかります。WLB 実現のためには、風土・環境を整え、仕組み・制度を整え、個々の業務改善を行い、これらの現状を打破していかなければなりません。

図 2-8 週労働時間 60 時間以上の就業者の割合(男性・年齢別)
出所:「政府広報オンライン」

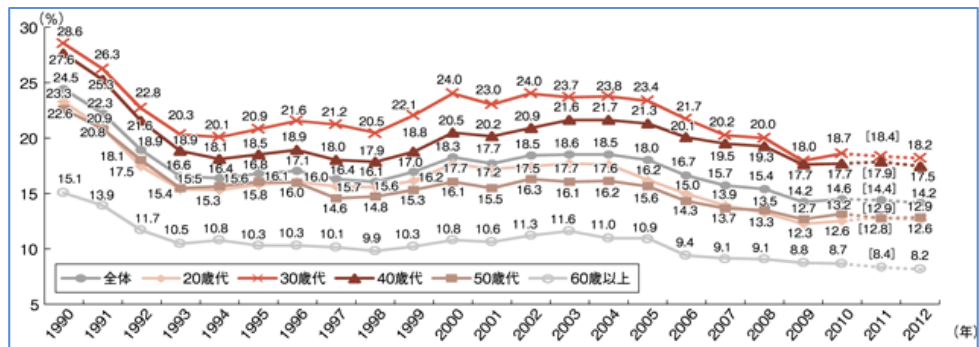


図 2-9 年次有給休暇取得率
出所:「政府広報オンライン」

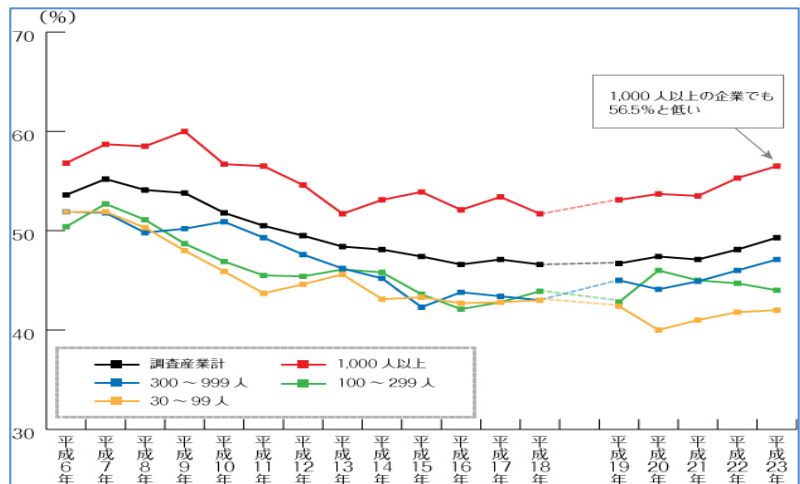
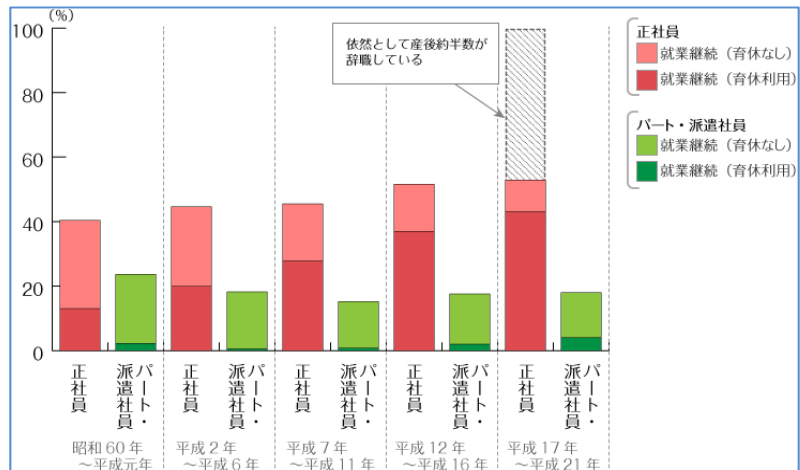


図 2-10 出産育児に関わる女性の就業継続率(出産前有職者の就業継続率)
出所:内閣府男女共同参画局



(4) 女性資源への期待

1) 企業を元気にする「女性」の力

女性の経済力、すなわち生産と消費の力が高まっています。生産は就業力のかたちで、消費は市場での購買力として現れ、GDPの拡大を左右する大きな要素となっています。

収入総額の男女比を見ると、1997年～2007年の10年間で、男性は4.4兆円減であるのに対し、女性は6兆円増となっています。男性の減少は、給与所得の低下と非正規労働の増加を主要因とし、女性の増加は就業者数の増加によると考えられます。会社員などの男性世帯主の1か月当たりの収入はその後減り続け、2000年44.6万円、2012年39.5万円と11.4%の減少となっています。

女性の収入増は消費を引っ張る牽引役として市場の拡大に貢献します。その市場での消費購買の74%は女性が決定しており、女性のニ

ーズ向け開発がヒットするなど、新たな市場創造を支える力でもあります。

一方、300万人を超える女性が潜

在労働力として存在し、その質も、大学など進学率でみると女性56.0%、男性56.4%(平成22年)と、男女差が無くなっていることから、労働力不足にある企業にとって不可欠な人的資源になっています。

2) 世界経済からの期待：女性の活躍で日本のGDPは16%アップする

日本の女性の潜在力について、国際機関や海外調査データからの指摘が続いています。いずれも、女性の経済力による経済の拡大に期待するものです。

例えばクリスティーヌ・ラガルド IMF 専務理事は、女性の労働参加率を欧州並みに引き上げれば日本の衰退は止まると発言(2012年)。「今後20年間で日本が女性の労働参加率を先進7カ国(G7)並みの70%に引き上げれば、GDPを0.25ポイント引き上げ、北欧並みの80%にすれば0.5ポイント引き上げる」と指摘しました。

ヒラリー・クリントン前米国务長官は、女性による労働拡大の障壁を取り除けば、日本のGDPは16%アップする(2011年APEC「女性と経済サミット」で講演)としました。

世界の女性の個人消費支出は現在2000兆円、数年後は2800兆円(BCG調査)と予測されています。世界的に女性は「眠れる資源」であり、先進諸国の伸び悩む経済を打開するカギと目されています。世界経済からの期待は、成熟市場の生産・消費の伸び代は女性にあり、その経済の構成力に注目するものです。ここにおいて、日本の課題がダイバーシティ・マネジメントにあることは言うまでもありません。

図2-11 男女の収入総額の10年間の比較 出所:総務省「労働力調査」

	1997年	2007年	(兆円) 1997→2007年 の増減額
男女計	252.2	253.8	1.6
男性	196.7	192.4	-4.4
女性	55.5	61.5	6.0



3) もう一つの事情；少子化・人口減少

日本では人口減少が止まりません。人口維持に必要な出生率は 2.07~2.08 ですが、対する現状は 1.42 (2014 年)。人口減少は経済縮小と労働力不足につながる重大な問題ですが、日本は世界の主要国の中で最悪の減少予測となっています。

生産年齢人口 (15~64 歳) の減少予測が、2013 年からの 30 年間で 2,419 万人という日本の人口減少と経済縮小の関係は、次に挙げる試算で見ることができます。

- ・2010 年の GDP=就業者数 6300 万人×@付加価値生産額 813 万円=512 兆円
- ・2050 年の GDP 予測=生産年齢人口 5000 万人 (中位推計)×就業率 0.77×@813 万円=313 兆円 ※
就業率は 2010 年数値の 77%を適用

(5) “女性の活躍”が新たな企業価値をもたらす

女性という属性の活躍と企業価値の増大は、ダイバーシティ・マネジメントの目的であり成果に他なりません。新たな企業価値とは、異質の融合が創造する価値のことです。「異質」と「融合」の視点をまとめると、

- ・多様な価値創造資源としての女性：男性モノカルチャーの経営にとって女性は異質であった
- ・異質性への対応法は、
 - 排除：受け入れない、もしくは脇役一均等法以前の状態
 - 取り込み：一方のルールに適応させる—’86 均等法以降の状態
 - 融合：双方の特性・利益を調和させる—これからの姿
- ・異質の融合の利点
 - 付加価値競争力が高まる=競争力の向上
 - 多様な従業員の誰もが働きやすくなる—労働力の確保
 - 生産性が向上、マネジメントコストが低減—収益力の向上
 - 社会的認知やイメージが向上する—成熟社会への貢献

異質の融合によりもたらされる価値を示すものとして、女性が活躍する企業ほど業績がよいとの諸データがあります。

経営指標において、女性役員比率が高い企業の方が、ROE (Return on Equity ; 株主資本利益率) 、ROS (Rate of Sales ; 売上高経常利益率) 、ROIC (Return on Investment ; 投下資本利益率) などが良い、また、株式市場での評価が高いなどです。

「女性活用は経営戦略」と語るトップが急増するなど、企業も女性活用へと変わってきました。日経ウーマン 2013 年調査によると、企業トップの 9 割が女性活用が企業業績につながると回答してい

ます。

(6) 女性が活躍するには

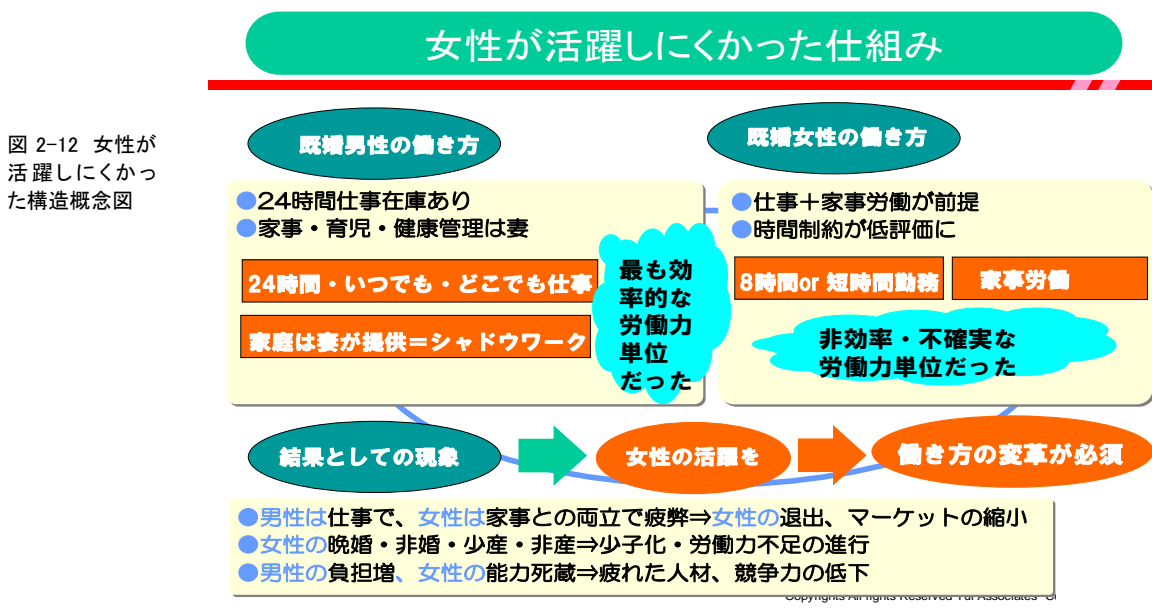
女性の活躍を求める上で、女性が活躍しにくかった仕組み・構造の改革が不可欠になります。1980年代以降繰り返された「女性活用」策が不振を続けたのは、女性の側の意識の低さや情緒に帰することではなく、産業・経済の規範であった「男性中心の経済・効率至上」と、それを裏支える「性別役割分業システム」と言ってよいでしょう。強固な規範とシステムに対し、福利厚生的なコンセプトや施策が力を発揮できなかったのは、これまでの経緯からも見て取れます。’85年の「男女雇用機会均等法」以来35年を経て、例えば日本の女性の状況を示す指標を上げると次のように停滞しています。

・家事シェアのアンバランス

日本人女性(16~64歳)の家業関連時間1日288分。ノルウェーの2倍、アメリカの1.5倍
同じく日本人男性の家業関連時間1日平均54分。150分前後の英国、デンマーク、フランスの3分の1(2014年)。OECD26ヵ国中下から3番目。※最下位の2国は韓国とトルコ

男性の24時間労働在庫体制と女性によるアンペイドなシャドウワーク(※8)は、これまでの産業・経済の構造でもありました。この構造そのものを問うことなしに、女性の活躍を語ることはできないと言えるでしょう。これがWLBやダイバーシティが、経営のパラダイム転換と言われるゆえんです。

女性が活躍しにくかった構造の概念図は下記となります。



5. 成功事例研究

(1) 事例にみるダイバーシティ導入ノウハウ ～中小製造業を中心に～

ここでは、「ダイバーシティ経営戦略2」および「ダイバーシティ経営戦略3」（いずれも経済産業省編（経済産業調査会発行））を参考に、中小企業のうち製造業28社の取り組みを次頁以下にまとめました。

一般的に製造業は小売業・卸売業やサービス業などと比較して、いわゆる3K（きつい、きたない、きけん）の印象が強く、それだけダイバーシティに取り組むに当たり多くのハードルがあることから、学ぶことが多い産業分野です。

一口にダイバーシティと言っても、企業の置かれた環境によって取り組む内容はさまざまです。しかし、成果を上げている企業にはいくつかの共通する特徴があります。

1) 共通する特徴

①経営理念が明確

ダイバーシティの取り組みで成果を上げている企業では、例外なく経営者の「こういう会社でありたい」という企業像や経営理念が明確です。経営理念は固定したものではなく、直面する課題や環境変化によって変化し、新たな理念を生み出すこともあります。理念が一新された場合でも、新たな方向性と、ダイバーシティに取り組む理由が明確になっています。

②コミュニケーションが活発

ダイバーシティの取り組みがうまくいっている企業では、経営者と社員、社員同士、企業と社外ステークホルダーとのコミュニケーションが活発です。経営者は、社員に対して朝礼や会議などのさまざまな機会を活用して自社の経営理念を語り、理念を綴ったオリジナルの手帳や冊子を配布するなどして積極的に情報を発信しています。経営者が毎月メッセージをつけて給与を手渡す企業もあります。また、社員同士のコミュニケーションが頻繁に行われるような仕組みを作っています。社外のステークホルダーに対しても、自社の情報を積極的に発信し、企業の認知度を高めています。

③教育を重視

ほとんどの企業では、人材の育成を重視した経営を行っています。学習機会を提供したり費用を負担したりするなど、社員への教育指導に多くの経営資源（時間、労力、資金など）を投入しています。社員の成長が企業の成長に直結することは、古くから言われていることで、教育はダイバーシティへ取り組むためだけに行うものではありません。しかし、多様な人材の活用を図るには、これまで以上に一人ひとりの人材の成長を促すことが重要になってきます。

④有機的な組合せ

ダイバーシティの取り組みで成果を上げている企業では、チーム制を導入したり、ベテラン社員と若手社員あるいは障がい者と健常者を組み合わせて業務を行っています。ある組織に、これまで存在しなかった異質のものが入ってくることで、既存のものが刺激をうけ、組織が活性化し、それがさらに新たな価値を生み出すことはよくあることです。多くの企業では、意識して“組み合わせる”ことで、正のスパイラル効果を上げています。

⑤柔軟に対応

ダイバーシティは多くの先進事例があるとはいえ、個々の企業にとっては初めての取り組みが大部分であり、試行錯誤的な要素が多分にあります。一般的に大企業であれば、人事制度ひとつを変更するにもそれなりの時間とエネルギーが必要となることが多くあります。これに対し中小企業では、素早くかつ社員一人ひとりのニーズに柔軟に対応することが可能です。一人ひとりの顔が見える中小企業ならではの小回りの利く機動的な対応をしています。

1. 女性の活躍

推進体制・人事制度・報酬制度	働きやすい環境整備	意識改革・能力開発
<p>【適切な人材確保・ミスマッチ離職防止】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社の理念に共感する人材を採用 ・経験やスキルよりも人間性や仕事に向き合う姿勢を重視した選考 ・入社前に入社後の職務内容を明確化し提示 ・採用時に作業内容を丁寧に説明、話し合いで自身の能力にあった役職・勤務条件を決定 <p>【適切な配置】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入社後1ヶ月の研修で適正把握 <p>【パート社員の制度等】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パート社員にも正社員と同様にスキルと情意に基づき人事評価 ・年1回の更新時に評価に基づき昇給 ・再雇用制度 <p>【インセンティブ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ボーナスとは別に利益配分するインセンティブ制度 ・年3回の賞与 ・取得した資格の応じ一時金でなく給与増額で対応 <p>【成果の共有化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果は個人ではなくチームに帰属 ・目標を達成したら全員で社員旅行し成果を共有 <p>【評価の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社全体の目標、各部の目標から落とし込んだ各人の目標に対し年2回面談して達成状況評価 ・若手社員がベテラン社員を、ベテラン社員が若手社員を相互に評価(思いやりの気持ちの醸成) 	<p>【柔軟な勤務体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一人ひとりの状況に応じて柔軟に対応、一人でも必要な制度があれば会社の制度として採用、パート社員にも適用 (例) <ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間の前倒し制度 ・短時間勤務制度、短時間正社員制度 ・育児休暇中の自宅学習支援、PC貸出し ・出産等で退職した社員の再雇用制度 ・バースデー休暇 ・夏休み、冬休み時期の子連れ出勤 ・保育料補助制度 ・早期復帰一時金制度 ・勤務時間は「原則午前8時～午後5時」、「週3回、1日3時間以上」等とするだけで、勤務形態は面接、日々の話し合いでフレキシブルに決定、運用 ・遅刻、早退、欠勤した分を事後的に自分で穴埋めできる制度 <p>【業務を補完しあえる情報共有化等】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ワークシェアリングで業務共有化 ・チームを組みメーリングリスト、フェイスブック等で情報共有し業務補完 ・一日最低3回の定例会議、緊急会議、就業前の申し送り <p>【製造工程・設備、作業の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造工程の簡素化 ・設備開発に女性を参加させ、女性の感性を取り入れて新たな設備開発 ・作業のマニュアル化 ・業務プロセスを見直し定型化 <p>【作業環境の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・照明、床暖房、加湿器等の設置 ・女性社員の意見を取り入れた女 	<p>【教育制度の充実化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者視点を学ぶため、毎月全員で経営やマーケティングの知識習得 ・入社前の専門学校での技能習得 ・インターンシップ(海外拠点への派遣) ・男女の区別なく、社長主宰の経営塾で、マーケティング、会計等のマネジメント教育 ・全員で週1回の定期的な勉強会 ・資格取得費用、受講料の全額会社負担 ・入社後半年経過後には外部の商品企画の勉強会に1年間派遣 ・若手を大学の研究室に半年間派遣し共同研究 ・若手とベテランの緩衝役となる40代マネージャーの重点的育成 <p>【女性意見の経営への反映】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性による改善チームで改善活動実施し(工場巡回等)、結果を経営幹部へ提案 <p>【チャレンジする風土の醸成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別、年齢に関係なく、入社早々から重要な任務を与え任せる ・フォークリフト運転等、これまで男性が取得するイメージのある資格の取得支援によりチャレンジする空気を醸成 <p>【自主性の育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パート社員にも気づき提案制度を導入 ・月1回の自主的な現場改善会議 ・全ての手順をマニュアルで定めるのではなく、必要最小限の方法や作業を「ガイドライン」として定めるだけに留める <p>【社員同士の良好で明るい職場風土の醸成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・善い行いを「スウィートメッセージ」にしてたたえあう ・年1回、社内の人間関係に関する

<ul style="list-style-type: none"> 自身の役割遂行と上司の評価をすり合わせ、次期の職階・給与を決定。個別の反省点をフィードバックし自身に足りない点を納得してもらう 	<p>子トイレ</p> <p>【社宅等の整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性の意見を取り入れた社宅(バストイレ別、広いクローゼット等) <p>【残業時間の削減】</p> <ul style="list-style-type: none"> 残業の申告制 	<p>る無記名アンケート</p> <ul style="list-style-type: none"> 子連れ食事会、日帰りバスツアー等のイベントを3回/年開催 <p>【ジョブローテーション】</p> <ul style="list-style-type: none"> ジョブローテーションで多能工化推進
---	---	---

2. 障がい者の活躍

推進体制・人事制度・報酬制度	働きやすい環境整備	意識改革・能力開発
<p>【適性判断と配置】</p> <ul style="list-style-type: none"> 養護学校等の体験プログラムで仕事体験 入社前2週間程度の現場実習 面接、実技で一人ひとりの適正を把握、希望も加味して、最も力を発揮できる作業を割当て 達成状況の評価で、本人の能力を活かせる工程を検討し配置 工程を細分化することで障がい者が担当できる工程を増加 業務全体、作業の流れを見直し、障がい者にやってもらえる業務を切り出し <p>【障がい情報の把握】</p> <ul style="list-style-type: none"> 適切な対応がとれるよう、一人ひとりの情報を把握した個別ファイルの整備(障がいの程度・状況、服薬状況、病院先、緊急時連絡先等) <p>【社内推進体制の整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長、障がい者職業生活相談員、総務課長、部門長、企業内ジョブコーチ、職業コンサルタント等をメンバーとする定期的会議開催し、情報共有(3ヶ月に1回) 障がい者職業生活相談員、企業内ジョブコーチの資 	<p>【働きやすい設備等】</p> <ul style="list-style-type: none"> バリアフリー(スロープ、エレベーター、障がい者用トイレ、車いすで作業できるスペース等) <p>【作業内容の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> 作業工程の単純化 工程管理を手書きからバーコード読み取り方式に改善し負担軽減 「悩まない作業、疲れない作業」を目標に改善活動を展開 日々の生産量を確認し目標に達しない場合にはヒアリングで原因追究し、作業のやり方、治具を改善 <p>【作業手順書・使用する道具等の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> 使用する用具の色分け 間違い防止の工夫(納品個数を間違えないための個数管理板、原寸大の概観検査板等) 作業手順書に絵や写真を多用 <p>【勤務時間の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> 集中力が持続するよう午前午後各1回15分の休憩で勤務時間を区切る <p>【働く場所の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> 在宅就労制度の導入 <p>【障がい者の特性の理解と活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「何かにかかわる」能力を活かし工程内検査に配置 	<p>【モチベーション向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一人一人の毎日自己目標を立てて毎日自己評価し、管理者は毎日一人一人と打合せ状況確認 入社年次に関係なく、障がい者が主体となった6S改善活動の実施し、班長・副班長を任命、手当も支給し意欲向上。給与にも差をつける 5段階評価で個人ごとの努力目標を決めて達成状況で評価 個別技術の習熟度を段階別に分け評価 <p>【職務拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> 障がい者であっても徐々に業務範囲を拡大し多能工化 単工程に習熟させてから多能工化に移行 二人一組のチームで徐々にできる仕事を拡大 <p>【能力向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> 能力向上、バックアップ対応、緊急時対応等のため全ての作業現場で互換作業訓練を実施 作業の様子をビデオ撮影し、互いに見てムリ・ムダ・ムラを発見する機会を設定

<p>格取得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社長以下幹部がジョブコーチ養成研修を受講、幹部が率先して取り組む ・専任支援者を職場に配置 ・定期的に全体でケース会議を開催し情報共有 ・職親（職場の母親）を配置し指導や連絡は職親を通し一対一で対応 ・障がい者に対する指揮命令系統を職場に配置した専任支援者に一本化 <p>【外部機関との連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・障がい者就業・生活支援センター、ハローワーク、特別支援学校等の教育機関との協力 ・第三者の専門家を交えた会議を定期的に開催、よかれと導入した施策が却って障がい者の負担になることの防止 	<ul style="list-style-type: none"> ・「丁寧で正確で手を抜かず集中して長時間作業ができる」特性を徹底した品質管理業務に配置 ・「高い集中力、それを持続できる能力、まじめな勤務態度、作業が正確」な特性から検品作業に配置 <p>【コミュニケーションの工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・筆談や合図の活用 ・業務日誌から変化を感じ取る ・挨拶、雑談、面談、声掛けにより、本人の顔色、表情、行動から日々の体調変化を察知 <p>【チーム制の導入】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「自分の仕事はこれだけ」との心理的垣根をなくすためチーム制を導入し連携 	
--	---	--

3. 高齢者の活躍

推進体制・人事制度・報酬制度	働きやすい環境整備	意識改革・能力開発
<p>【長期雇用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再雇用期間を70歳まで延長 ・定年を廃止し「辞めなくなるまで」雇用期間とする ・「もっと働きたい」との声に応え定年を70歳に引き上げ ・65歳定年制を採用し、65歳以降も本人の希望で再雇用 <p>【配置の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機械化できにくい作業を高齢者用に切り出し担当させる ・若手社員との共同作業であっても単独で動かせる機械を高齢者に担当してもらう 	<p>【肉体的負荷の軽減】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工具を天井からつるす、全ての荷台にキャスターを取付ける、床の段差撤廃 ・高齢者が不便、不都合を感じる箇所を洗い出し改善 ・高齢者のためのバリアフリー助成金の活用 ・安全委員会、職場パトロール、産業医のアドバイスの活用 ・負担軽減のため機械化推進 <p>【柔軟な作業時間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・作業時間は本人との面談で決定 	<p>【業務分担・組合せの工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者を若手のアドバイザーとして育成担当 ・ベテラン社員と若手社員を親方・子方のペアにしてベテラン社員が時間をかけて若手をOJTで指導 ・若手のアイデアにベテランの意見を取り入れ新製品を創造 <p>【技能承継】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工場長主催の「ものづくり道場」で熟練技能者が若手社員・女性社員に技能伝承 ・ベテラン社員が分野単位で座学と実技指導で若手社員を育成 ・年2回、技術評価を実施 <p>【教育の充実】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・未経験者には掃除、保護具着用等の基礎から時間をかけて教育 ・必要な技能を段階に分け、どの

		段階にあるか認定し、人事考課にも反映 ・入社後すぐ外部の技術育成コースを受講 【チャレンジ精神の維持】 ・「現代の名工」、「東京マイスター」等へ挑戦
--	--	--

4. 外国人の活躍

推進体制・人事制度・報酬制度	働きやすい環境整備	意識改革・能力開発
【採用の工夫】 ・技能実習生ではなく正社員として採用 ・帰国懸念の少ない難民を採用 ・適性のある外国人採用のため派遣会社で採用業務経験のある専門人材を採用 ・社長自ら近隣学校でキャリア教育講座を引き受け学生に自社の興味を喚起 ・6回にわたる面接実施、全てに社長が出席し経営方針等を説明、共感できる人材を採用	【食事・宗教・慣習の尊重】 ・出身国の食生活に配慮した食堂のメニュー ・本人の宗教への配慮 【作業のしやすさの追求】 ・作業マニュアルに写真、イラストを入れ、英語で記載し、仕事を見える化	【日本人社員の教育】 ・日本人社員の英語能力向上のためフィリピンの英会話学校と連携しオンライン英会話 【外国人社員の教育】 ・難民支援協会に協力し日本での働き方等の研修を受講 【OJTでの育成】 ・外国人だからと特別扱いせず、日本語レベルが高なくてもあえて顧客対応させて経験をつませる。その過程で適性も判断

Ⅲ. ダイバーシティの推進バリア

1. 意識・風土面でのダイバーシティの推進バリア

ダイバーシティの推進を困難にするバリアのうち、意識・風土に係るものには以下のようなものがあります。

(1) 変化への心理的な抵抗感

人は変化そのものに心理的な抵抗を感じるものです。日本人は均一性を好む文化がありますが、ダイバーシティはこれとは逆の「多様性」をよしとするものです。そのため、企業全体が新しい考え方を受け入れ、その行動を変えるには長い時間を必要とします。

(2) 無関心・知識の不足

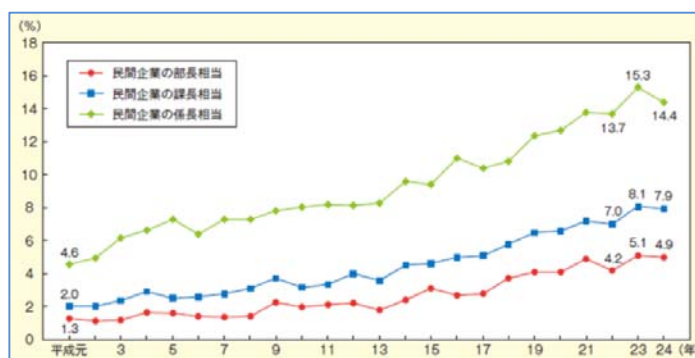
ダイバーシティ推進を始める際、活動に無関心な層あるいは否定的な層がいるかもしれません。しかし、その理由にはダイバーシティの定義や推進の内容を知らない、あるいは誤解しているというケースが多くあります。2015年の女性活躍推進法案の可決以降、ダイバーシティ推進への社会的関心は高まっているものの、具体的な効果について半信半疑であったり、具体的な取り組み方法が分からなかったりという企業がまだ多いのが現状です。ダイバーシティ推進の目的や経営にもたらすメリットを根気強く伝え、理解を深める意識的な働きかけが必要です。

(3) 女性を軽視する傾向

女性を軽く見る風土が残っている企業では、女性のベテラン係長職は多いけれど課長以上となると少ないという場合があります。

その原因としては、制度上は男女平等であっても、上司や人事権を持つ人が半ば無意識のうちに男女間で異なる扱いをしていることが挙げられます。その結果、女性には長期的な視点でのOJTが不足し、キャリア形成が遅れると指摘されています。

図3-1 役職別管理職に占める女性割合の推移 出所：内閣府男女共同参画局ホームページ



(4) 飲みケーション文化・あうんの呼吸文化

日本の組織では、仕事のあとの飲みケーションにおいて、さまざまな社内情報を交換するという習慣が多く見られます。これは時間を自由に使える従業員にとってはよいのですが、時間に制約をもつ従業員はその場に参加するのが難しいため、重要な非公式情報に触れることができないなど、コミュニケーションや情報収集に支障をきたすことになりがちです。

その背景として、日本企業におけるコミュニケーションは、「言われなくても察する」「あうんの呼吸」を前提としていることがあります。「察する」ためには、普段から社内事情や相手の考えを良く知っていることが必要になりますが、仕事の場以外の飲みケーションに参加していない人材にとってはそのような情報に触れる機会が少ないために不利となります。このようにコミュニケーションルートが明確になっていない状況は外国人にとってもやりづらく映るようです。

2. 属性別のダイバーシティの推進バリア

(1) 女性

管理職や人事件を持つ役員が「女性は単純労働に従事するもの」「女性は企業の重要な意思決定に参加することはない」と思いこんでいるケースが多くあります。

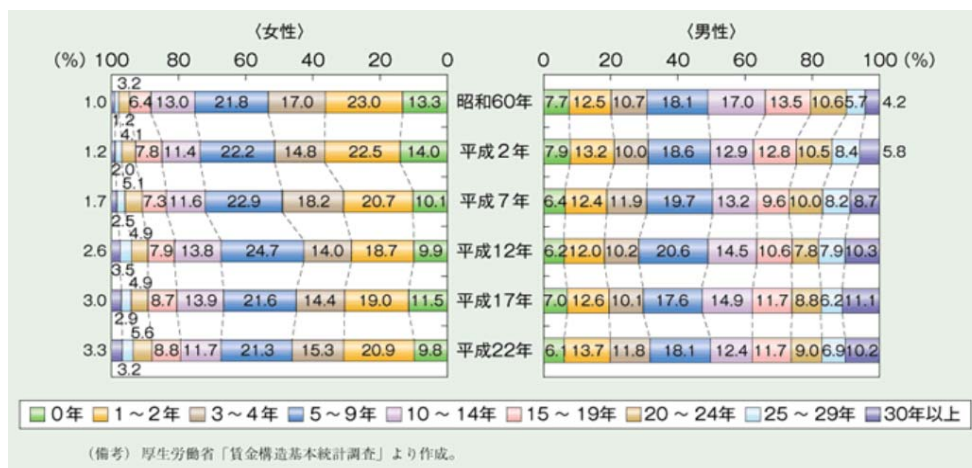
その理由は、これまでの平均的な女性の働き方にあります。

- ・女性の平均勤続年数が短い
- ・女性らしく働く管理職のロールモデルがない

これまで女性の活躍が進まなかった背景には、上記2点の理由により、経営・管理職層が女性の育成を積極的に行ってこなかったことがあります。「数年後には辞めてしまうのだから」「本人が望んでいないのだから」という理由で、女性に事務などの単純作業や内勤業務に従事させることがよくあります。

また、女性の側でも「女性らしくキャリアアップしているロールモデル」が周囲にいないため、男性管理職の姿を見て「あのよう働き方はしたくない」と考えてしまい、自らキャリアアップを望まなくなってしまう。

図3-2 勤続年数階級別一般労働者の構成割合の推移(性別) 出所:内閣府男女共同参画局



(2) 育児中の人

最近では育児勤務制度の認知も高まり、育児中の女性に対する理解は広がりつつあります。しかし、法令上の育児勤務制度はこれまで「実子を育てる母親」を典型的なケースとして考えてきたため、それ以外のケースではまだ認知が進んでいません。例えば子供を持つ男性、父子家庭の父、あるいは実子ではなく甥や姪など親族の養育を担っている場合には、職場の理解を得ることも難しいのが現状です。

(3) 介護中の人

介護は年齢・性別を問わず今後だれでもが直面する可能性のある課題です。とりわけ問題になるのは、これまで日本経済好況期を残業もいとわず男性的な働き方で駆け抜けてきた50代以上の世代でしょう。この世代にとって、介護休業制度を利用して仕事を休む・時短勤務制度を利用するといった働き方をするためには、これまでの長時間労働による成功体験を捨てて、新しい価値観を受け入れなければなりません。

介護が育児と異なる点は、将来の見通しが立ちにくいことです。介護と仕事の両立生活をいつまで

続けなければならないのかが不透明なため、先の見通しが立たず、また将来は家族（要介護者）の体調がさらに悪化する可能性も考えなければなりません。そのような状況で、介護労働者が自責の念から自ら会社を辞めてしまうという例も少なくありません。

図 3-3 認知症高齢者数の推移 出所：厚生労働省「日常生活圏域ニーズ調査の実施及び第 6 期介護保険事業（支援）計画の策定準備について」

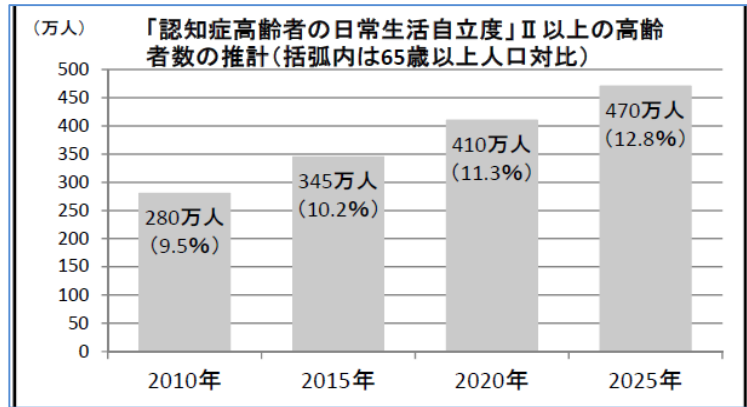
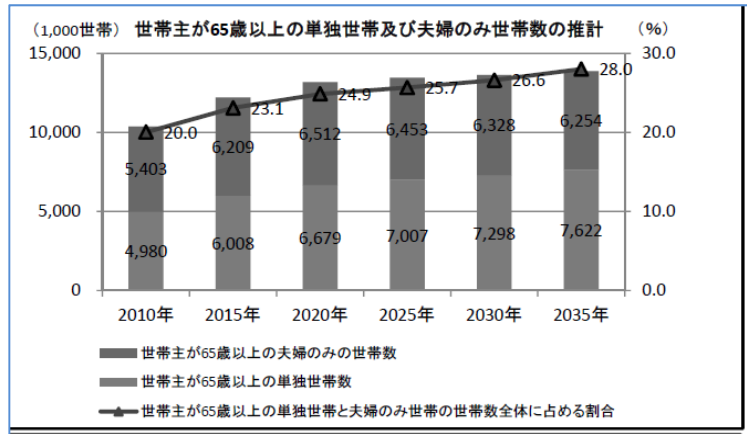


図 3-4 世帯主が65歳以上の単独世帯及び夫婦のみ世帯数の推計 出所：厚生労働省「日常生活圏域ニーズ調査の実施及び第 6 期介護保険事業（支援）計画の策定準備について」



(4) 不妊治療中の人

不妊治療が増えている背景のひとつとして、女性の出産時年齢が上昇していることが挙げられます。また、体外受精による出生児数の伸びからも、不妊治療が相当数行われていることが分かります。

不妊治療は女性が受けるものというイメージが強いですが、実際には男性が治療を必要とするケースもあります。WHO(世界保健機関)の1998年の発表によると、不妊原因が男性のみにある場合が24%、女性のみの場合が41%、男女ともにある場合が24%、不明が11%といわれています。

男女共通の問題として、不妊治療を対象とした休暇や勤務制度がなく、疾病・育児・介護などのように配慮が必要なものという職場の認知も十分でなく、またご本人が不妊治療を受けていることを周囲に知られたくないというケースも多いため、治療と仕事の両立が困難になる場合があります。

図 3-5 出生時における母親の年齢の変化 出所：厚生労働省「人口動態統計」

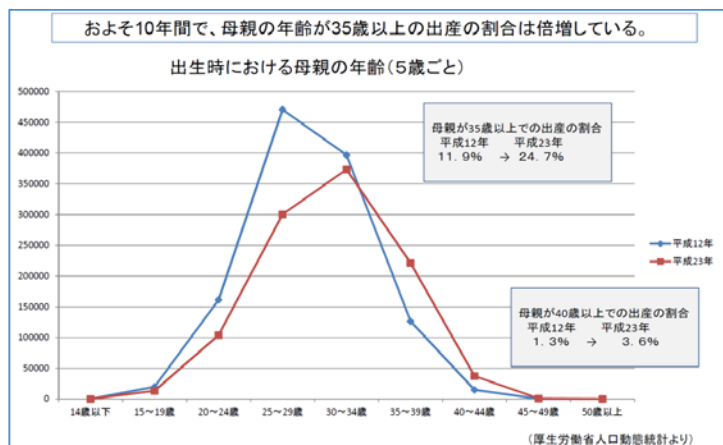


図 3-6 体外受精による出生児数の推移 出所:厚生労働省「不妊治療をめぐる現状」

年	体外受精出生児数(人)	総出生児数(人)	割合(%)
2004年(H16)	18,168	1,110,721	1.64
2005年(H17)	19,112	1,062,530	1.80
2006年(H18)	19,587	1,092,674	1.79
2007年(H19)	19,595	1,089,818	1.80
2008年(H20)	21,704	1,091,156	1.99
2009年(H21)	26,680	1,070,035	2.49
2010年(H22)	28,945	1,071,304	2.70

(5) 外国人

厚生労働省の発表によれば、平成 26 年 10 月時点での国内外国人労働者数は 787,627 人で、前年同期比 70,123 人、9.8%の増加であり、平成 19 年に

届出が義務化されて以来、過去最高の水準となっています。外国人の参画を阻害するバリアには以下のようなものがあります。

①外国人採用時のバリア

- ・日本人と同じ筆記試験（SPI など）

採用試験を日本語で行うために、能力があるにもかかわらず不採用になってしまう場合があります。

- ・面接での日本語コミュニケーション

言語としての日本語能力そのものだけでなく、「日本人らしい言語コミュニケーション」が取れないという理由で不採用になってしまう場合があります。

いずれも、本質的な能力ではない理由から不採用になっています。採用側が認識すべきは、採用試験を受ける外国人は、日本に来て働こうと考えるだけに、外国語の習得や異文化への適応といった能力に優れている場合が多く、たとえ採用試験時に日本語能力やコミュニケーション能力が十分でなくても、今後それらを身に着ける可能性があるということです。

②外国人の定着に関するバリア

日本人は長期雇用慣行があり、まだ終身雇用・長期就労を前提とした人材管理を行っています。いっぽう外国人材は、一つの会社で長期に働くというキャリアイメージを持たず、2～3年で転職するのが一般的という感覚を持っています。このような感覚の違いから、海外人材が日本企業に不満を関し早期に退職してしまうことがあります。

③トップと人事部門、現場の意識

外国人を受け入れるということは、日本企業の中に海外の感覚を取り入れるということでもあります。経営トップ・人事部門・現場のいずれかが外国人に対して良くない感情を抱いてしまうと、外国人の早期離職につながります。

④採用後の問題

外国人が日本人とともに働くときに抱える様々な悩みは、日本人同僚に理解してもらうことが難しいでしょう。日本人のコミュニティの中で外国人が孤立してしまうとやはり早期離職につながります。

(6) 障がい者（知的障がい・精神障がい・肢体不自由・視覚障がい・聴覚障がい・内部障がい）

障がい者の場合には、大企業を中心に採用のニーズがあるにもかかわらず、障がい者のうち求職活動を行っているのは 10%程度と言われており、障がい者にとっては売り手市場です。そのような状況下では障がい者本人の就労意欲を高め、職場満足度を高め職場への定着をはかることが特に重要となります。

障がい者のダイバーシティ推進バリアは以下のようなものです

障がい者雇用に関する方針が現場に浸透しておらず「能力が劣っている人」として敬遠してしまう

問題があります。現場社員の障がい者に対する理解や認識は、現場社員一人ひとりの過去の経験に左右されるところが大きく、また、障がい者の能力や特性もひとりひとり異なります。障がい者を「あの人は説明しても理解できない」「仕事が遅い」など能力面で見下すような発言は厳に慎まなければなりません。実態としてこのような発言が当たり前のよう飛び交う職場もまだ少なからず存在します。

もともと障がい者の雇用は国が定めた「法定雇用率」を達成するための、いわば人事施策であるため、「法定雇用率を達成するために雇い入れはしたものの、現場では障がい者を同僚として受け入れるだけの準備が整っていない」ということも少なからず見受けられます。

何らかの障がいを抱える人が働くには、その人の特性や能力に合わせて作業方法の変更が必要になることがあります。ある業務を遂行するために健常者の何倍もの時間や労力が必要になるかもしれませんし、場合によっては同僚社員に新たな負担が発生するかもしれません。そのようなとき、同僚社員に障がい者雇用の意義や、障がいに関する知識・理解がなければ、同僚社員の不満要因となってしまいます。そうなれば障がい者もその職場にいつらなくなってしまいます。

(7) 高齢者

高齢者のダイバーシティ推進を阻害する要因には次のようなものがあります。

①能力面（スピード、IT、記憶力）

高齢者の特性に配慮せず若手と同じような働き方を求めてしまうと、作業スピードやITの利用、記憶力の面で困難が生じ、若手との間で軋轢を生むなど、高齢者が働きづらくなってしまいます。高齢者が知識や経験を発揮し、若手へ技術や知識を承継できる環境が必要になります。

②体力面

高齢者の体力低下を考慮した作業方法の改善や作業補助具など機械設備の改善などが必要になります。長時間労働を避け、業務量に配慮することも必要でしょう。

③高齢者本人の意識

高齢者にありがちな例として、組織で役職に就いていた人が定年後新たな職に就く場合、これまでのプライドや仕事のやり方、考え方をそのまま新しい職場に持ち込んでしまうことで若手の反発を買うことがあります。役職を下り新たな仕事に就く場合には、高齢者本人も意識を変え、新しい環境に順応するよう努めることが必要です。

(8) LGBT（性的マイノリティ）

「LGBT」とは、L=レズビアン（女性の同性愛者）、G=ゲイ（男性の同性愛者）、B=バイセクシュアル（両性愛者）、T=トランスジェンダー（性同一性障がい者など、自認する性と身体の性が一致しない人）の4つの性的マイノリティの人たちを総称した言葉です。

LGBTは、全人口のおよそ5%～7%強存在するといわれています。

特定非営利活動法人虹色ダイバーシティは、2015年に国内初の「LGBTに関する職場環境アンケート」を実施し、結果を公表しています。

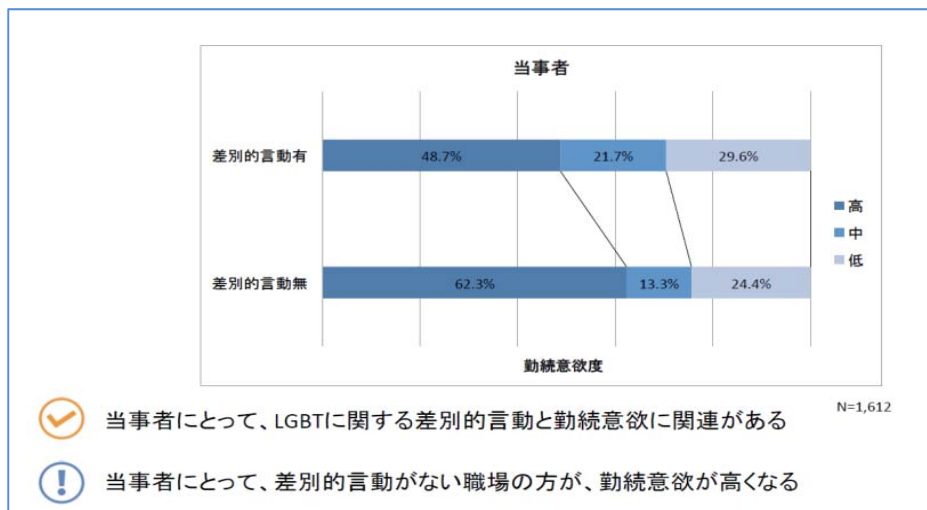
公表データから読み取れることのひとつに、職場の同僚や上司のLGBTに対する認識が、当事者の勤労意欲に大きな影響を与えるということがあります。また、髪型や性差のある制服やスーツの着用など外見に関わることや、トイレの利用において自認する性別と異なる対応を職場で求められることが当事者にとって大きなストレスとなります。

図 3-7 差別的言動の事例 出所: 特定非営利活動法人虹色ダイバーシティ「LGBT と職場環境に関するアンケート調査 2015」(掲載許諾申請済み)

記載数(任意): 761件			
分類	差別的言動	年代	セクシュアリティ
解雇	以前の職場で、同性とお付き合いしている事を非難され、それを理由に「仕事を辞めてほしい」と言われた。	20代	シスL
HIV/AIDS関連	医療職ではAIDS患者はほぼ確実にゲイ扱いされる。問診でゲイを否定しても、影では「隠してるだけでどうせゲイだ。見た目がそれっぽい(し、AIDSだから)」と職員間で噂される。	20代	シスS男性
教育現場	公立小学校の職員室で、ベテランの先生がおとなしい感じの男子児童に対し「おかまなんじゃないか。将来が心配だ」という発言をしていた。	40代	シスB女性
トランスジェンダー	私はMtF-GIDですが伸ばしている髪を切れと言われ、髪型を理由に会社を辞めたいと言われた。女性として勤務しているが管理職から「男に戻ってはどうか」と言われた。	40代	MTF
トイレ問題	GIDであっても戸籍上男性であるならば、女性用トイレを使用することはセクハラになると言われた。	40代	MTF
顧客への言動	FTM(X)だと思われるお客様が来店した時、店長が「ああ言う女が一番嫌いだ」と言っていた。尊敬している上司に言われることで「きっと誰に相談しても同じ答えが返ってくるだろう」と悲観的になり、誰にも話せなくなってしまった。	20代	FTM
無性愛関連	「恋愛／セックスしながらない奴が増えているらしい。ホモのほうがました」という発言。同性愛差別はもちろん、アセクシュアルなので傷ついた。	30代	その他

※回答者のプライバシー保護のため、原文を虹色ダイバーシティで要約・加工しています(大意は変えていません)

図 3-8 差別的言動と勤続意欲の関係 出所: 特定非営利活動法人虹色ダイバーシティ「LGBT と職場環境に関するアンケート調査 2015」(掲載許諾申請済み)



(9) その他特定の嗜好・趣味

現代は価値観が多様化していると言われます。ペットを家族と同様に考えている家庭では、ペットの傷病が欠勤の理由になり得ます。ペットが亡くなった際には、慶弔休暇を取得したいと考える従業員もいるでしょう。各人が大切にしている価値観を尊重できる企業は従業員にとっても魅力的な会社であるはずで

これまで見てきたように、ダイバーシティ推進の障害となる属性別のバリアには様々なものがあり、必ずしも特定の型があるわけではありません。この章で取り上げたカテゴリ以外でも、さまざまな違いがバリアとなり得ます。ときにはケースバイケースという考え方も必要であり、各企業の実態に即した対応がダイバーシティ・コンサルタントには求められます。

3. 仕組みのバリア（長時間労働体質、組織・人材構成）

（1）長時間労働と組織の体質

1) 長時間労働と生産性

労働時間を国別に比較すると、1990年代後半以降、緩和されているものの、戦後の急速な経済成長期間に定着した日本人の長時間労働は世界有数となっています。男性が終身雇用をベースに企業で猛烈に働き、女性が家庭や地域を守るという「スタイル」で、高度成長が進捗し、働き方として定着して以降、改善は緩やかなレベルに留まっています。

一方で、市場が成熟し高度化する中で、「経済成長時代の働き方のスタイル」が今でも有効に機能し効率が良いのであれば、生産性も高いはずですが、実際は1990年代半ば以降、先進7ヶ国の中では最下位となっています。

また、生産性は最終的には処遇に反映され、給与に跳ね返ってくるわけですが、その数値は平成9年をピークに下降しています。相対的な生産性が下がっているといえるでしょう。

図 3-9 1人あたり平均年間実総労働時間
出所:国際労働比較 2013

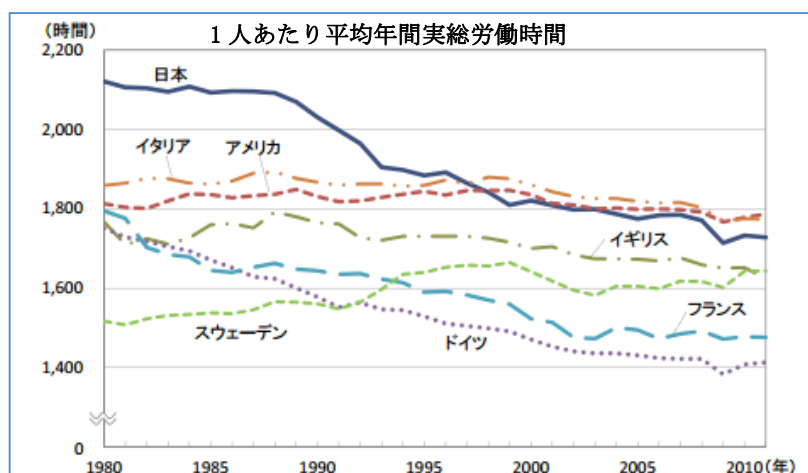
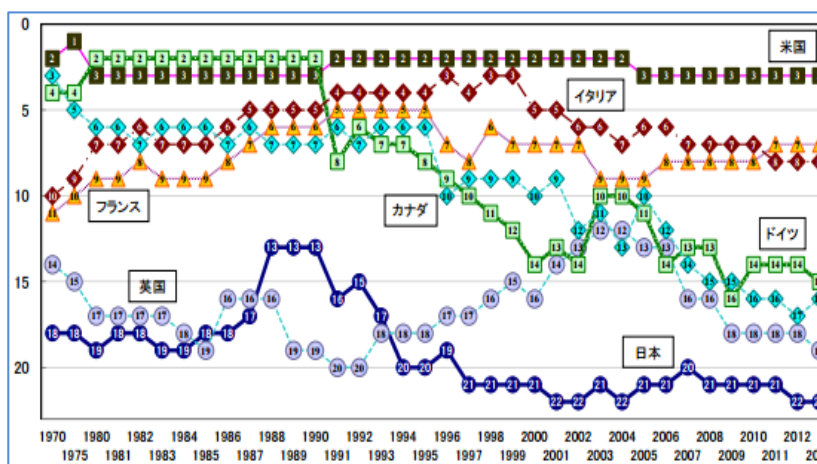
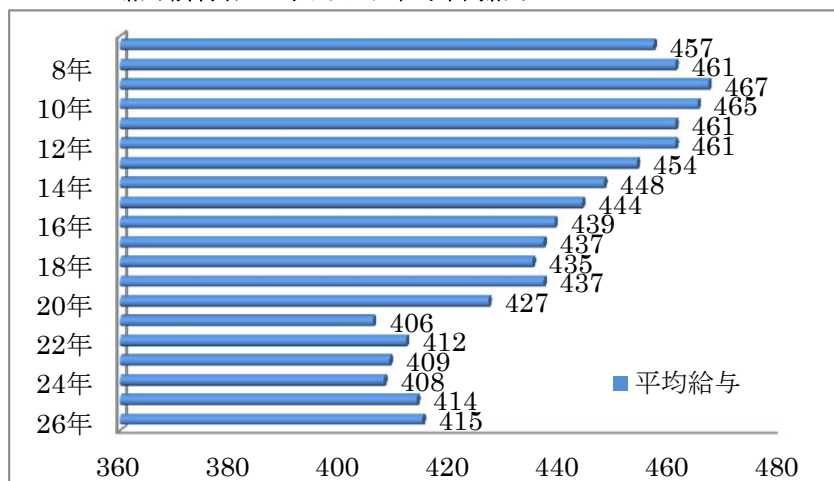


図 3-10 主要先進7カ国の労働生産性比較
出所:国際労働比較 2013



給与所得者 一人あたり平均年間給与

図 3-11 給与所得者
一人あたり平均年間給与
出所: 国税庁平成 26 年
度民間給与実態調査結果



2) 企業業績と女性の活躍

次に、企業業績と女性の活躍の関係を見てみます。

図 2-24 によると、女性の役員登用が進んでいる企業は利益性が高くなっています。様々な捉え方がありますが、現在の成熟した市場において、多様な視点や能力をもった人材を活かしている組織が成果をあげていると考えることができるのではないのでしょうか。例えば子育てに関わる市場であれば、その関わり方を熟知した人材がきめ細かく業務を推進することで、スピーディにお客様のニーズを捉えた成果を出すことができます。母親ニーズはもちろん、近年では「イクメン・パパ市場」も含まれます。さらに言えば「イクジョイ」と呼ばれる祖父マーケットも広がり、祖父母もターゲットです。そんなマーケットを、一昔前でいう「24時間戦う」人たちがきめ細かく把握できるのでしょうか？多額のマーケティング費用をかけても、細やかな対応が欠けた商品・サービスを提供していたら、なかなかお客様には響きません。他の事例でも同じことがいえます。自動車でも、家電でも、利用する消費者の生活スタイルを把握するには、消費の実態をつかむ必要があります。しかしながら、長時間労働を強いられ、自宅と会社を往復し、

休日も働くような「ワークスタイル」では、自らがお客様の立場にたって、マーケットをきめ細かく理解することはできません。そのため、多様な人材が能力を発揮する取り組み、つまりダイバーシティ経営が重要になります。

2) 長時間労働と女性の働き方 わが国では、年々共働き世帯数

図 3-12 企業の業績と女性役員の比率
出所: 米・「フォーチュン 500」対象の調査

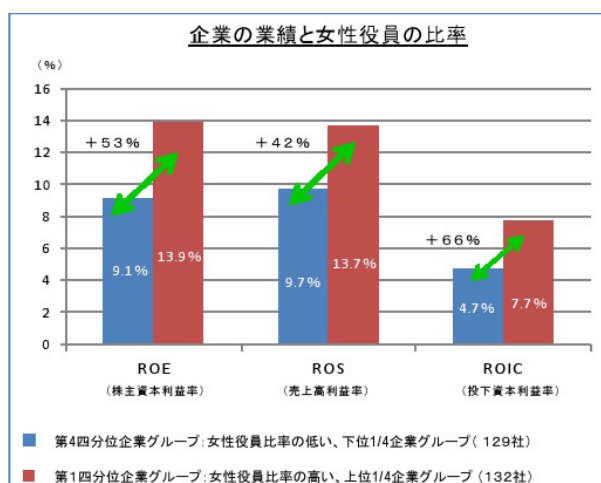
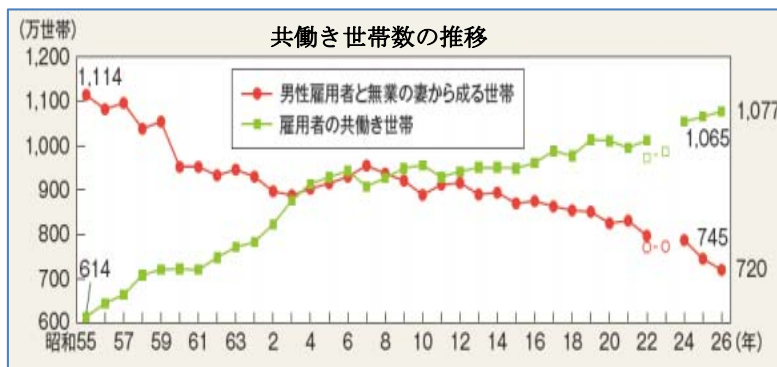


図 3-13 共働き世帯数の推移 出所: 平成 27 年男女共同参画白書

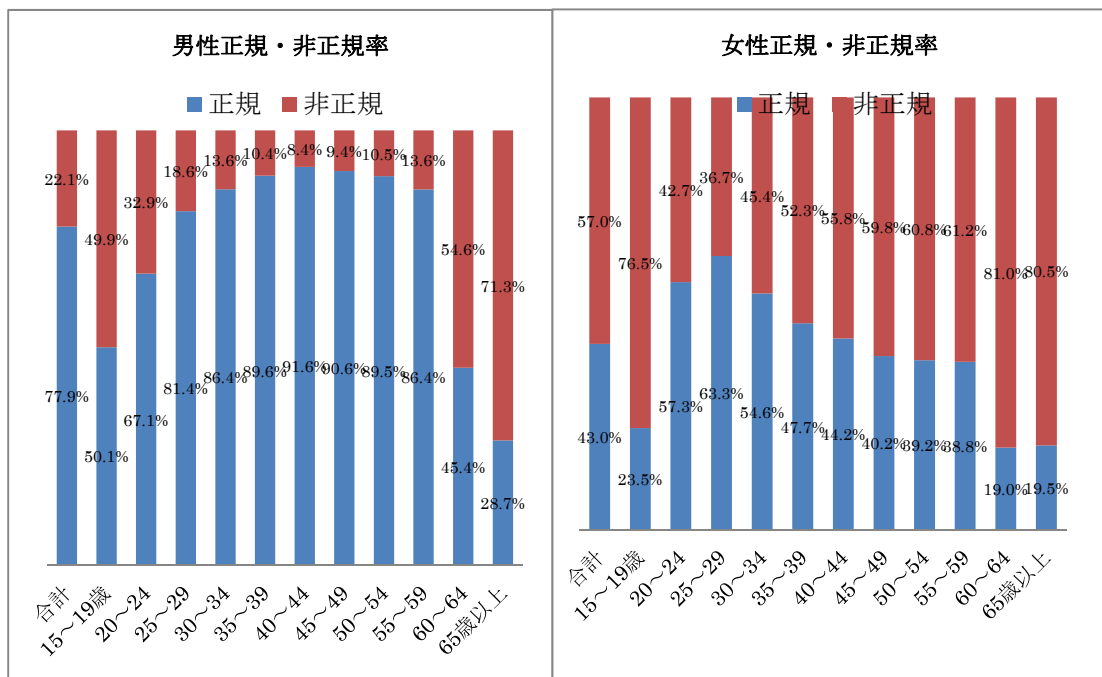


が増加しています（図 2-25）。平成 4 年に共働き世帯数が片働き世帯数を上回り、平成 9 年以降は常に専業主婦世帯を上回り、かつ増加する傾向にあります。女性の社会での活躍が進んでいます。しかし、その就業形態を見ると、平成 26 年版の民生活基礎調査によれば、男性に比べ女性は非正規社員で働いている人が多く、それを含めた共働きが増えているということです。その要因は大きく 2 つあります。1 つ目は男性を中心にした長時間労働が今でも当たり前になっていることです。家庭が「出産／育児」というライフステージに達した段階で、女性が育児の中心となるため、正規雇用であっても短時間勤務などを選択し、男性はそのまま長時間労働をし、2 人の収入で家計を支えるスタイルが傾向として続いています。子供や家庭を守るのは女性の役割という習慣だけでなく、男性が長時間労働から解放されないため、この状況から容易には脱しきれないのです。

2 つ目は社会的なインフラの問題です。横浜市のように、様々な工夫により待機児童ゼロという地域もでてきましたが、多くはまだそこまでは到達していません。保育園の確保や延長保育、子供の体調不良時のサポートなど、まだ支援体制は不足しており、長時間労働が前提の職場では出産前のように働くことが難しいのが実態です。出産を経て、以前よりも人生経験を積んだ有用な人材にも関わらず、「いつでも、どこでも、いくらでも頑張ります」という使い勝手の良い社員を重用しがちだからです。このような状況が続いている限り、多様な人材の能力を活かすことは難しいでしょう。こうした環境が、ダイバーシティ経営の推進を阻害しているのです。

図 3-14 男女の正規・非正規構成比率
出所：平成 26 年国民生活基礎調査をもとに編集

15 歳以上の就業者の正規・非正規構成比率



4. 「誤解」を原因とするダイバーシティの推進バリア

(1) ダイバーシティは優先順位が低い？

ダイバーシティの導入に必要性を感じないという声や、目の前にもっと重要な課題があるため、推進するに至らないという声があります。将来へ向けての経営課題に対して優先順位が低いということでしょう。しかし本当にそうでしょうか？

2010年以降の段階で日本では世界のどこよりも早く人口減少局面に入り、65歳以上の人口比率も飛躍的に上昇していきます。その状況は中国よりも日本の方が顕著です。

人口問題は、企業という単位を超えて、根本的な社会構造の変化をもたらします。特に人口の減少に対しては、これまでのように商品サービスを提供するにはどうすればよいかが大変な課題になります。

設備投資によって機械による自動化を図るといった施策も不可欠でしょう。しかしそれができない「マンパワー」による業務については、今いる人間で力をあわせてやるしかなくなります。雇用しようにも労働市場そのものが縮小しているため、今と同じように人を確保するのは困難です。たとえ今は困っていなかったとしても、問題が顕在化し

た時にはすでに遅く、「ゆでがえる」状態となってしまいます。重要な中期課題としてしっかり捉え、今から働き方を改善し、手遅れとならないよう、取り組んでいくことが重要です。現時点で別の重要課題を抱えている場合でも同じです。大変とはいつても短期的な課題だけを追っているのは、将来の深刻な事態を招くこととなります。

(2) ダイバーシティにはコストがかかる？

ダイバーシティの推進にはコストがかかるのではないかと声があります。

前項 I-3 で示したように、もし、活動にコストや労力がかかったとしても、適切な取り組みによ

図 3-15 人口増加率の世界比較 出所:国際労働比較 2013

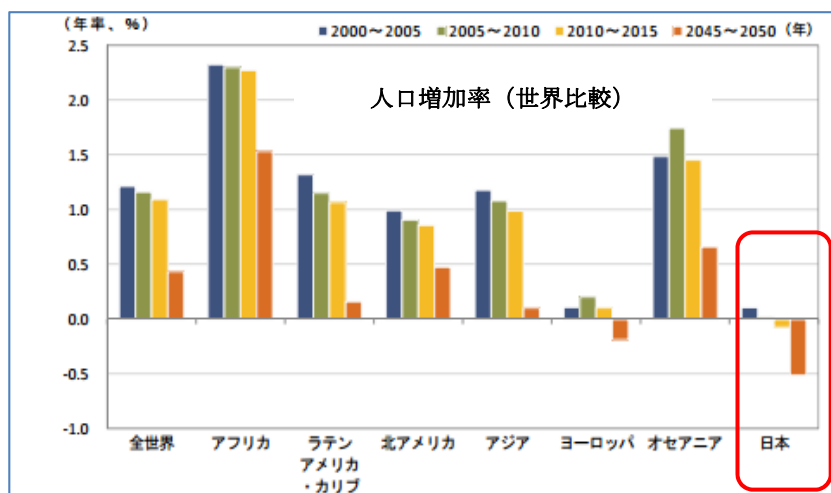
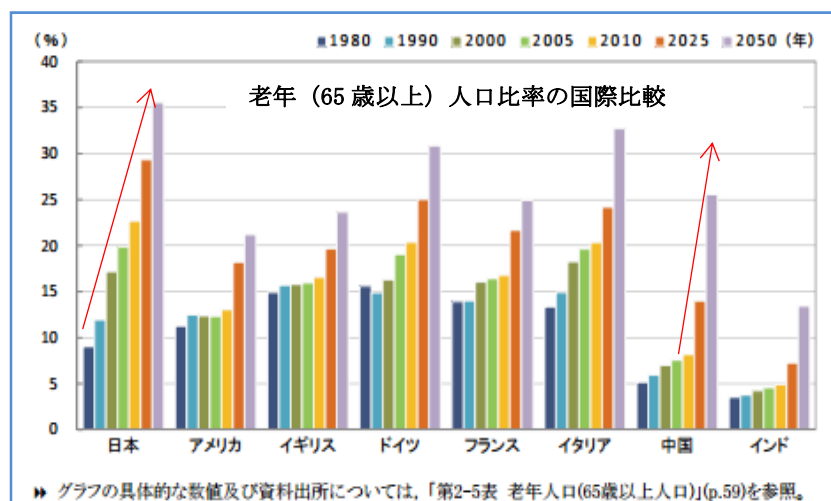


図 3-16 老年人口比率の国際比較 出所:国際労働比較 2013



▶ グラフの具体的な数値及び資料出所については、「第2-5表 老年人口(65歳以上人口)」(p.59)を参照。

るそれ以上の効果を見込むのがダイバーシティであり、むしろ投資対効果の大きい施策であると理解することができます。一方で、取り組みが中途半端であったり、ポーズであったりした場合には、初期投資コストだけが負担として残り、期待する効果は現れません。他社の「効果はなかった」という情報を聞き、取り組みにブレーキをかけるのではなく、効果を求めるダイバーシティ推進の設計と、全社を挙げた取組が大事です。

ダイバーシティと同意で使われるインクルージョンという言葉は、包括する、とか一体的という意味の言葉です。労働力人口が減少する中で、多様な人材が活躍する組織になっていくと、年齢、性別、国籍など幅広い人材と一緒に働くこととなります。しかし、単純に多様な人材が所属して働いているだけでは、効果は限定的となり、極端に言えば人手不足の解消策で終わってしまいます。

多様な能力、視点をもった人材が相互に関わりあり、力を出し合い、相乗効果を発揮できるようになれば、自ずと成果は高まります。この人材が相互に関わりあい相乗効果をもたらす状態をゴールとして、投資をする視点で考えていくことが重要です。

5. ダイバーシティ型人材育成メソッド－1

(1) ダイバーシティ・コンサルタントに求められること

ダイバーシティ・コンサルタントにとって、クライアントが適切に人材育成に取り組めるよう、「人材育成プログラムをデザインして提案できる」ことが重要になります。

そのために、①ダイバーシティ型人材育成に求められるポイントを知っておくこと、②人材育成プログラムの構築ポイント（人事評価との連動を含む）を知っておくこと、③専門家とのネットワークを構築しておくことが求められます。

ダイバーシティ経営の推進にあたって、ダイバーシティを推進できる人材（ダイバーシティ型人材）の育成が重要な課題となります。そのため、ダイバーシティ・コンサルタントには「人材育成プログラムをデザインして提案できること」が求められます。

育成プログラムをデザインするにあたっては、どのような教育要素が必要かを知っており、その概要と研修の留意点を理解することがポイントになります。企業の現状を踏まえたうえで、企業ごとに適切なプログラムを構築するために、人材育成の現状やプログラムの構築方法に加え、ダイバーシティ型人材に求められる能力要件について知見を蓄えておきましょう。自分自身で講師を務める場合でも、講師を依頼しコーディネートする場合でも、総務・人事部門の支援をする場合でも、最低限は知っておく必要があります。

ダイバーシティに関わる支援では、単に研修制度の構築に留まらず、人事評価制度にまで踏み込むこともありますので、対象業務に知見の深い専門家とネットワークを構築しておくことも有効です。

本稿では、企業の人材育成の現状を踏まえた上で、ダイバーシティ型人材育成のポイントとダイバーシティ型人材に欠かせない3つの汎用スキルについて学びます。

<研修プログラムの構築を求められた例>

A社は、従業員数150名で年商30億の金属製品加工業です。これまで従業員教育を外注したことがありませんでしたが、証券会社に勤務していた社長の長男が専務取締役として入社し、社員教育に力を入れる方針を打ち出しました。企業研修の売り込みをしてくる業者が多数あるものの、価格も提案内容もバラバラで人事担当者は困っていました。

相談を受けた中小企業診断士は、研修プログラムの構築、人事評価との連動、講師への依頼書作成、守秘義務契約書作成などについて支援を実施。最終的には、「人材育成計画書の作成」まで行いました。

研修プログラムの構築は、専務や人事担当者からのヒアリング、幹部社員へのアンケート調査を踏まえ、求められるスキル要件を明確にした上で行いましたが、その過程で、①研修講師の選び方、②人材育成関連の補助金申請方法、③他社の事例、④人材要件の決め方など、さまざまな相談があり、中小企業診断士の広範な知見が求められました。

(2) 企業の人材育成の現状

企業における人材育成はOJTが中心であり、社内で中核人材を育成できるという認識を持っていますが、「指導する人材の不足」や「指導する時間が取れない」など現実とのギャップがあります。OFF-JTに掛けられる費用は1人平均1.4万円程度であり、人材育成の支援にあたっては、クライアントの教育予算と社内体制の確認を丁寧に行う必要があります。

厚生労働省が実施している「能力開発基本調査（平成26年度）」によれば、企業の能力開発は、企業主体で進める傾向が強くと（78%）、OJTが中心（73%）となっています。正社員以外に対しては、企業主体で進める傾向が弱まり（64%）、OJTが中心（77%）です。OFF-JTに掛ける正社員1人当たりの平均費用は1.4万円で、自己啓発への支援は0.6万円となっています。正社員に対する教育訓練の手段については、社内を重視する傾向が強くと（63%）、正社員以外に対しては更に社内を重視する傾向（78%）が強まっています。また、能力開発計画を作成していない企業が76%、能力開発推進者を専任していない企業が77%と、計画化・体系化できていない企業が多くなっています。

幾つかの調査データから、企業における人材育成の現状を見ておきます。

図 3-17 教育訓練の実施方法の方針(正社員) 出所:厚生労働省「能力開発基本調査結果概要(平成26年度)」

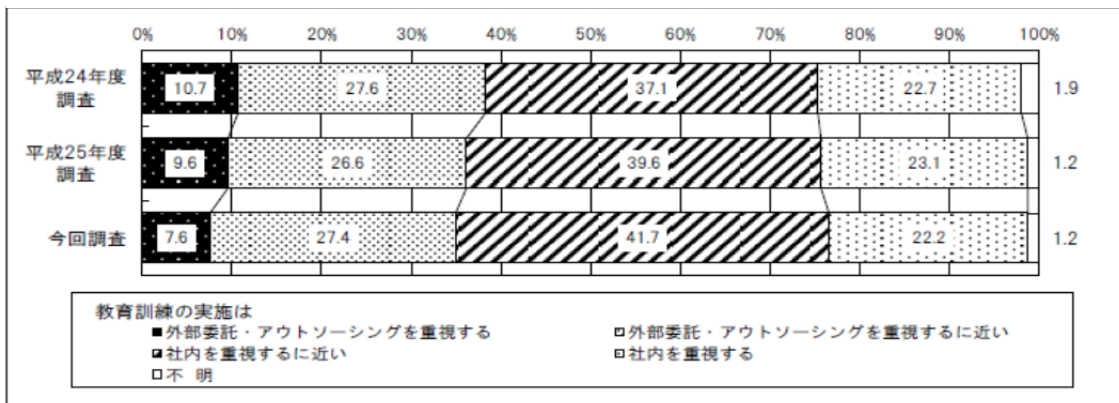


図 3-18 事業内職業能力開発計画の有無 出所:厚生労働省「能力開発基本調査結果概要(平成26年度)」

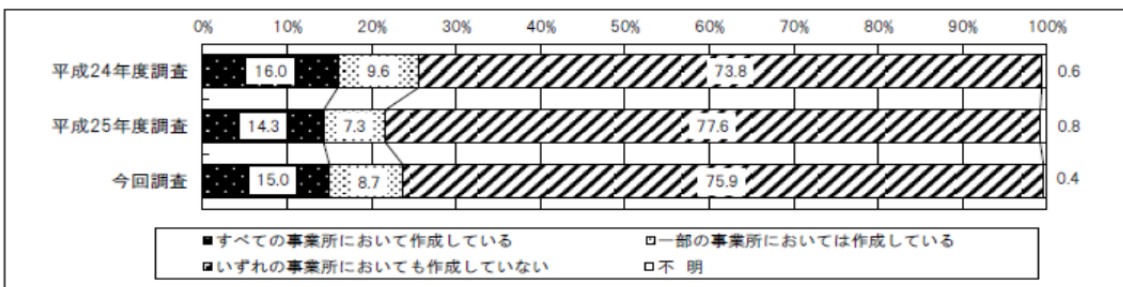


図 3-19 中小企業の採用と定着調査 出所:独立行政法人労働政策研究・研修機構(平成27年5月速報)

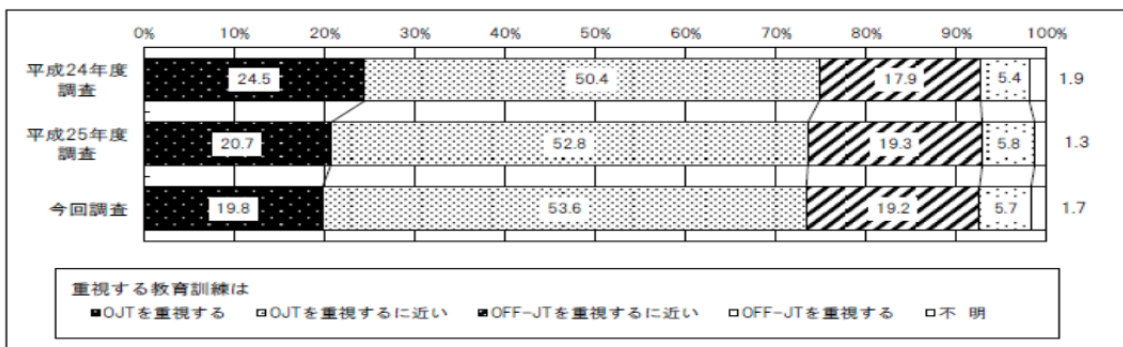
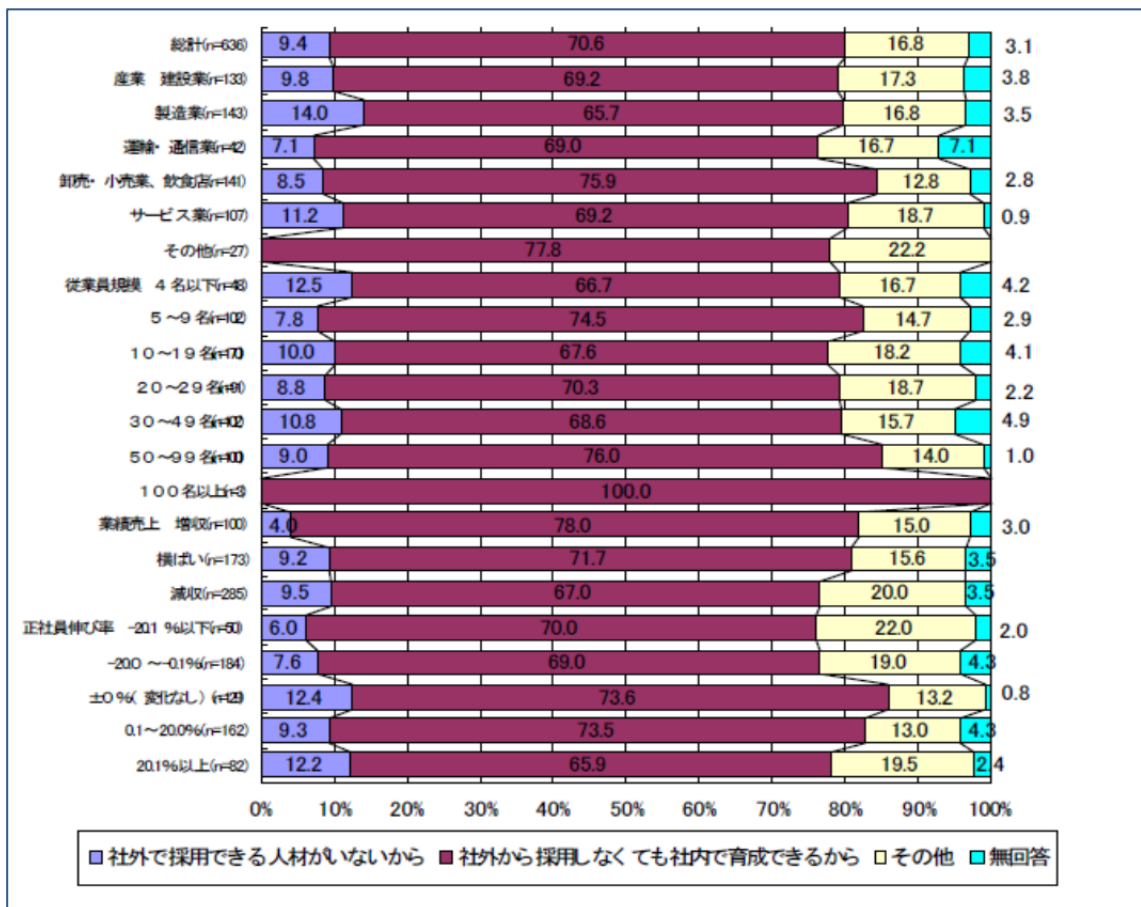


図 3-20 社員の仕事上の能力を高めるために積極的に取り組んでいること
出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「中小企業の「採用と定着」調査（平成 27 年 5 月速報

	n	積極的に行っている	やや積極的に行っている	どちらとも言えない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない	無回答
OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成	1,764(社) 100(%)	469 26.6	795 45.1	280 15.9	155 8.8	34 1.9	31 1.8
Off-JT（研修等）の機会の提供	1,764 100.0	239 13.5	686 38.9	440 24.9	296 16.8	69 3.9	34 1.9
通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援	1,764 100.0	140 7.9	368 20.9	520 29.5	489 27.7	208 11.8	39 2.2
長期的な人材育成を考えた配置や異動	1,764 100.0	99 5.6	581 32.9	712 40.4	261 14.8	77 4.4	34 1.9
仕事やキャリアに関する社員の希望の把握	1,764 100.0	108 6.1	614 34.8	694 39.3	251 14.2	61 3.5	36 2.0
能力・スキルの評価	1,764 100.0	225 12.8	902 51.1	470 26.6	102 5.8	29 1.6	36 2.0

図 3-21 最も重要であると思われる業務の人材を社内で育成する理由
出所：日本商工会議所「成長する中小企業における人材確保と育成（平成 12 年）」



日本商工会議所の行った「成長する中小企業における人材確保と育成（平成12年3月）」調査（図2-32）では、多くの企業（70%）が「基幹人材は社内で育成が可能」と考えており、成長企業の56%が従業員の能力開発に積極的です。

しかし、社内で育成が可能としながらも、能力開発に積極的ではあるが人材育成上の問題があるとした企業のうち26%が「指導する人材の不足」を挙げています。前出の厚生労働省が実施している「能力開発基本調査（平成26年度）」においても、52%は「指導する人材の不足」を挙げており、人材育成に関わる認識と現実のギャップが確認できます。

これらのデータから確認できることとして、企業における人材育成を社内で行う意向が強いことは会社風土の醸成には役立つ反面、育成成果のバラつきや価値観の過度な均一化が推定されます。ここからもコンサルタントとして総合的な見地から「人材育成プログラムを提案すること」の重要性が見て取れます。

図 3-22 能力開発や人材育成を行う上での問題点 出所：日本商工会議所「成長する中小企業における人材確保と育成（平成12年）」

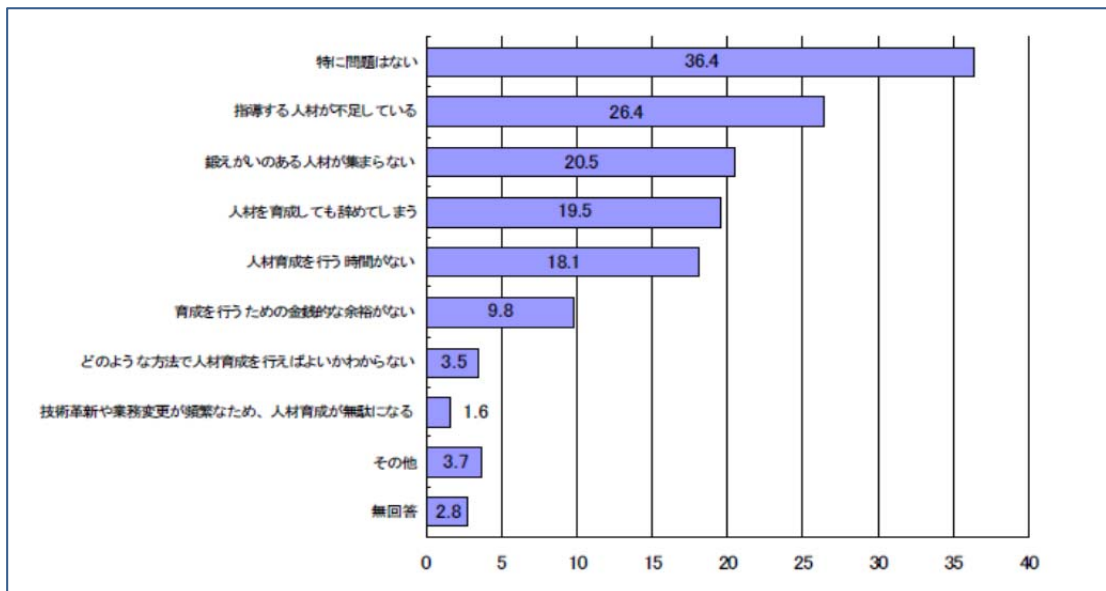
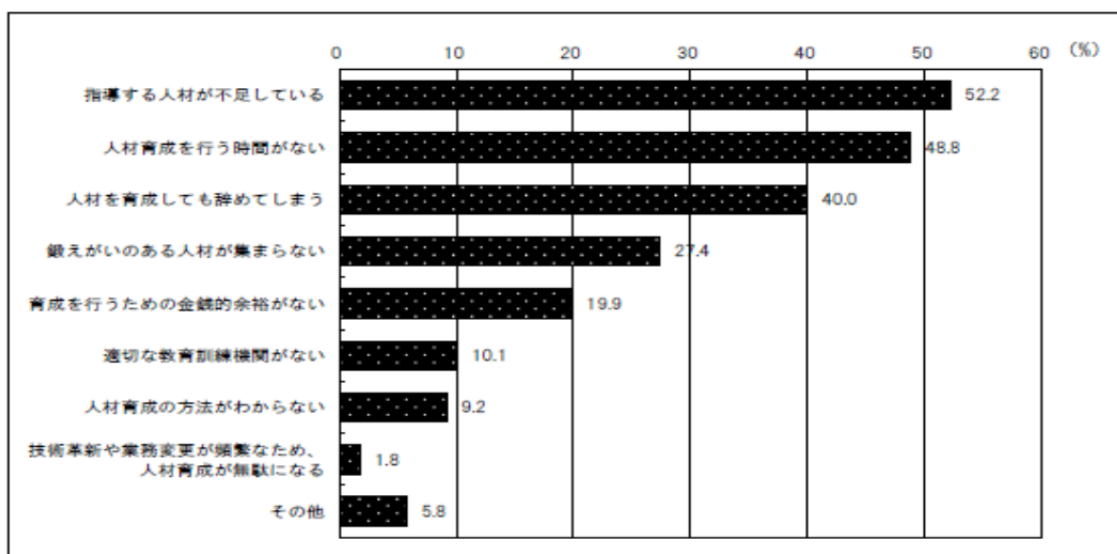


図 3-23 人材育成に関する問題点の内訳 出所：日本商工会議所「成長する中小企業における人材確保と育成（平成12年）」



(3) ダイバーシティ型人材育成のポイント

「受容・協働」「自律・自走」「思考・実務」を能力要件の切り口として、ダイバーシティ型人材としてのモデルを明確にしておくことが重要です。特に自立型の人材を育成することがダイバーシティ推進の肝であり、その中核となる3つのスキルは、①論理的思考力、②リーダーシップ力、③チームビルディング力です。このスキル定義はクライアントごとに明確にします。

ダイバーシティ型人材の育成においては、企業ごとにモデル人材を明確にしておく必要があります。特に、多様性を受け入れることが求められるため、既存の人材育成体系にどのように組み込んでいくか、慎重に検討したいところです。経営トップと良く相談し、求められる人材像を具体的に描き出すことが重要です。これはロールモデル（※9）となる人材を増やし、普及していく際にも有効です。

自立型の人材育成において、「自律・自走」に関わる能力要件としてキャリアデザイン、セルフリーダーシップ、セルフエスティーム、メンタリングといったスキルが求められます。

多様な価値観を受け入れる土台が求められる「受容・協働」に関わる能力要件として、カウンセリング、コーチング、リーダーシップ、ファシリテーション、チームビルディング、アサーティブコミュニケーションといったスキルが求められます。

仕事の成果を高める上ではマネジメントに関わる土台が必要であり「思考・実務」に関わる能力要件として、論理的思考、戦略的思考、マネジメント（業務処理）、タイムマネジメント、目標設定、ティーチング、プレゼンテーションといったスキルが求められます。

(4) 中核となる3つの汎用スキル

ダイバーシティ人材を育成する上で、中核となるのは以下の3つの汎用スキルです。育成プログラムを検討する上で、必ず触れておきたい要件です。

①論理的思考力

論理的思考力とは、物事を理性（ratio）を用いて合理的（rational）に理解し、考え、知識や情報を扱う力のことで、何事に対しても正しく理解し、知識を吸収するために重要です。この力が不足すると、都合のよい解釈をしたり、「何となくわかった気」になったりすることが往々にして発生します。業務の質を高めるためにも、成果の再現性を高めるためにも必須の能力と言えるでしょう。また、グローバル経済では、基本的に論理的思考を基礎とする文脈で会話や取引が成り立つため、ベーシックなスキルとして重要となります。

ダイバーシティ経営推進においては、感情に囚われることなく客観的に人や状況を捉えることが重要です。そのため、論理的思考力は習得すべき必須スキルとなります。

<研修プログラム構築のポイント>

論理的思考力に関する研修プログラムの構築にあたっては、利用シーンを明確に想定して具体的かつ実践的なものにしていくことが重要です。基本的なプログラム構成としては、「基礎（座学）」「応用（グループワーク）」「実践（事例研究）」の組み合わせと「把握」「理解」「分析」「伝達」の要素から検討すると良いでしょう。自社がどの要素において課題が大きいのかを把握し、限られた予算の中での適切なアプローチが求められます。

<研修プログラムタイトル例>

クライアント企業の状況によって適切に設定する必要があります。以下は一般的な例です。

- ・ロジカルシンキングの基礎
- ・ロジカルシンキングの応用

（※9）ロールモデルとは、社員が将来において目指したいと思う、模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり模倣をしたりする対象となる人材のこと。出所：厚生労働省「メンター制度・ロールモデル普及マニュアル」

- ・ロジカルライティング・ロジカルプレゼンテーション

<ダイバーシティ・マネジメントにおいて想定される活用シーン>

研修プログラムの構築ポイントで示した切り口にそって活用シーンの例を以下に示します。

- ・把握：ダイバーシティ経営の導入に際して、状況の理解と分析に必要な要素・データを漏れなくリストアップし、調査・入手する。
- ・理解：収集したデータや手元のデータに基づいて、客観的かつ合理的な解を導き出し、自身の置かれた状況を理解する。
- ・分析：発生している問題の根本原因を見出し、恒久対応に繋げていく。分析のフレームワークを活用しながら、問題の因果関係を把握し課題を抽出する
- ・伝達：ビジネス文書や企画書、プレゼンテーションをロジカルに組み立て、主旨や企図を相手に明確に伝える

②リーダーシップ力

リーダーシップ力とは、自らの在り方を体現して進むべき方向性やブレない軸を確立していく力のことです。ドラッカーは、著書「プロフェッショナルの条件」において「リーダーシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に確立することである。リーダーとは目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である」としています。個人におけるセルフリーダーシップの発揮は自律的な取り組みのスタート地点であり、組織におけるリーダーシップの発揮は集団成果を獲得するための基点となるものです。

事業のパフォーマンスを最大化するためには、各自がリーダーシップを発揮することが不可欠であり、ベーシックなスキルとして重要となります。

<研修プログラム構築のポイント>

リーダーシップの定義には諸説あり、クライアント企業におけるリーダーシップの定義を明確にしておくことが前提となります。そのうえで、理論と体験をバランスよく学ぶプログラムを構築するとよいでしょう。社員それぞれが自身のリーダーとしての理想像を描き、行動や思考の軸を明確にすることが重要です。漠然とした一般論では無く、対個人・対集団における実践を意識した具体論に落とし込むことが求められます。

<研修プログラムタイトル例>

研修プログラムのタイトルはクライアント企業の状況によって適切に設定する必要があります。

以下は一般的な例です。

- ・リーダーシップ研修
- ・マネジメント研修
- ・部下のやる気を促進するリーダーシップ

<ダイバーシティ経営において想定される活用シーン>

- ・本人：周囲との関わりや異なる価値観への対応における基準軸が明確で、状況に応じて即断即決できる
- ・対個人：相手を否定することなくやる気を引き出し、向かうべきゴールを明確に示すことができる
- ・対集団：チームに効果的に働きかけて自身の企図やゴールを明確に示し、課題解決に向けて統率ができる

③チームビルディング力

チームビルディング力とは、同じ1つのゴールを目指し、複数のメンバーが個々の能力を最大限に発揮しつつ一丸となって進んでいくための効果的な組織づくりや、チームをまとめる力のことで

す。日本チームビルディング協会では、組織（チーム）を器と捉え、器が壊れていたり十分な大きさを持っていなかったりするのは、どんなに良い人材を採用しても成長せず、どんな仕組みや制度、新知識を導入しても成果に結びつかない「成長不全」の状態と定義しています。成長不全状態を健全化し、「人材が成長」し、高い「組織力を発揮」するための手法と取り組みがチームビルディングです。

ダイバーシティ推進においては、多様な働き方を容認するために組織内での連携や相互支援が不可欠です。そのため、チームビルディング力は習得すべき必須スキルとなります。

<研修プログラム構築のポイント>

チームビルディング研修は、体験型のワークショップが多いため、受講者の満足度は高いものの実務ベースで効果がでるところまで落とし込むことが難しいものです。理論と体験だけでなく、実際の業務とリンクさせてモニタリングをするとよいでしょう。モニタリングでは、具体的なチェックポイントを設けてチームビルディングの状況を把握していくことが重要です。

<研修プログラムタイトル例>

研修プログラムのタイトルはクライアント企業の状況によって適切に設定する必要があります。以下は一般的な例です。

- ・チームビルディング基礎
- ・チームビルディング実践
- ・チームビルディング・アフターフォロー研修

<ダイバーシティ経営において想定される活用シーン>

- ・ダイバーシティを推進するプロジェクトチームの運営で、社内の圧力に負けることなく活動を推進していく
- ・多様な価値観や働き方を容認しながら適切に役割を分担し、組織としてのパフォーマンスを高める

IV. How To Do ダイバーシティ

1. ダイバーシティの導入手順

(1) 導入のステップと留意点

ダイバーシティは、これまでの考え方の延長線上にあるものではなく、社員の意識や行動を変える新たな考え方が必要になります。企業規模、業種、風土などで取り組み方、進め方は変わってきますが、導入の全体像を描き、戦略的に導入していかなければ成功しません。戦略を描くために、基本的な考え方、進め方、その際の留意点を説明します。

① 全体像を描く (PDCA)

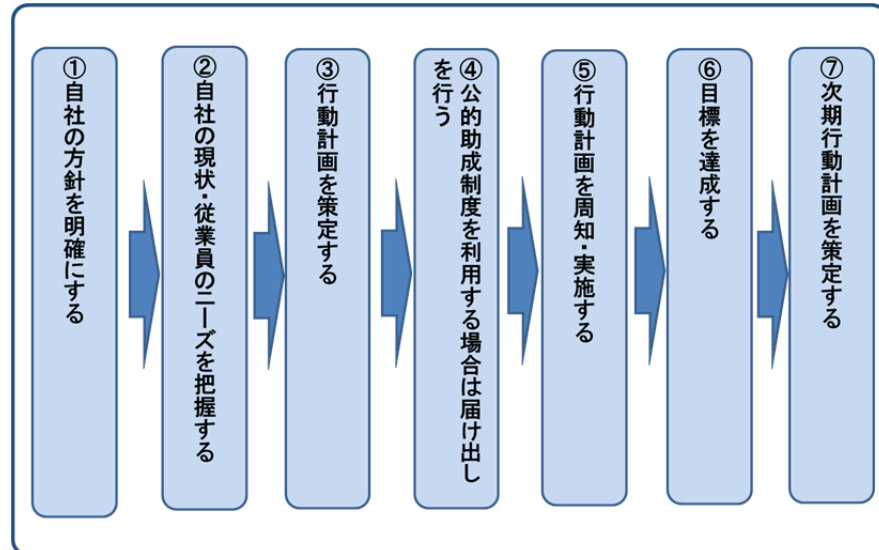
ダイバーシティを推進していくためには、自社に最適な組織体制や制度を作っていかなければなりません。最初から完璧を目指さずに、できることから進めます。

まずは、ビジョンを策定します。自社の目指す姿、ビジョンを定め、目標・目的を明確にして、推進するための体制を構築します。そして、現状分析と課題整理を行います。

次に、施策をアクションプランに落とし込みます。実行しやすくするために、社内告知を行います。次にダイバーシティを浸透させる社員教育・研修を行います。業務フローの改善も不可欠です。そして、実施効果を測定しさらなる改善を行います。

これらを一連して取り組む、つまり PDCA サイクルを回します。ダイバーシティは新たな考え方によるものなので、一度やったからといって組織になじんでいくものではありません。評価のもと、それを改善するアクションプランを作り実行する、この繰り返しが必要です。

図 4-1 行動計画の策定フロー



② 留意点

経営方針としてトップが明確な姿勢を示すことが重要です。なぜダイバーシティが必要か、自社の目標・目的はどこにあるのかを周知し、理念が一致しているかメンバーともコミュニケーションを取って確認します。

(2) ビジョンの策定 (P)

① 目的の明確化

全社員が共通の認識を持って取り組めるようダイバーシティの定義を明確にします。「何のために」ダイバーシティを進めるのか、具体的に明文化しておきます。目的の明確化に当たって、5つの側面から検討します。

図 4-2 導入目的を明確にする

項目	内容	ポイント&留意点
導入方針を明確にする	経営方針としてトップが表明	トップの明確な姿勢を示す ※1
目的・目標を設定する	自社に合わせた目的・目標(数値)を定める	今後の企業の方向性(ビジョン)やつくり上げていきたい企業の雰囲気を考慮する
		明文化し、社内に周知する

・ 経営者の意識

経営トップがダイバーシティ経営を決意し、困難があっても乗り越える覚悟が前提となります。特に中小企業では経営者の取り組み姿勢が何よりの決め手になります。「なぜダイバーシティなのか」基本的な意識を確認しておきます。

・ 先進事例の研究

すでにダイバーシティに取り組んでいる企業の事例を研究しておくことは有益です。

・ 社内のニーズ調査

ダイバーシティという言葉自体が認知度は高いとはいえません。最初の調査段階ではダイバーシティという言葉を使わずに社員の意識調査を行います。

・ 利害関係者の洗い出し

ダイバーシティを推進することで影響する利害関係者を明確にします。関係部門から推進担当者を選出するときに役立ちます。

・ 自社におけるダイバーシティの定義づけ

自社のダイバーシティをどのように定義づけるかは、全社員を巻き込んだ共通言語化に重要なステップです。経営者の意識、社内のニーズを踏まえて定義を作ります。

② 推進体制の構築

利害関係者の関係部門から推進担当者を抜擢します。さまざまな抵抗が生まれてくるので、抵抗に負けることなく動けることが重要です。また担当者が孤立したり、周囲とのコミュニケーションが取れなかったりする状況になると取り組みが停滞します。ダイバーシティに取り組むことを全社員が認識することで、推進担当者が活動しやすい体制を整備します。ここにおいて、経営者は推進リーダーとして関わるのが重要です。

図 4-3 推進体制の整備

項目	内容	ポイント&留意点
トップの係り方	経営者率先型 社長直轄:トップ自らが先頭に立つ ・決断が早く、強い推進力を持つ ・特に中小企業では効果的	トップの独断にならないように注意する トップは従業員の実状を把握する トップは機会あるごとに従業員に、自らの推進姿勢を伝える
	兼務型A:総務・人事主導型 ・総務・人事部門が起案しリード ・トップは指示と承認	100人以上の企業規模になると、組織対応が必要となる 担当部門は従業員からの信頼が必要
	兼務型B:プロジェクトチーム型 全社横断:多様な意見が施策を創る ・企業規模を問わず効果的な形態 ・トップはしっかりサポート	多様な部門・従業員で構成されている 従業員の主体性が発揮されている 当事者の声が反映されている トップのサポートがある
	専任部門設置型:「ダイバシティ推進室」など独立した部署を設置する・トップは報告を受ける	中～大企業の組織的な推進に適する トップは丸投げをしない 管理職は常に報告を受け、必要な指示をする
	経営層の意識を改革する	提案活動では、環境分析と自社の課題解決型の戦略提案とし、自社のメリットを明確にする 外部講演会への出席や客観情報の提供など、意識改革のための機会を積極的に活用する
部門・担当を決定する	・適任部門、適任者をしっかり調整する ・担当を明確にする	ダイバシティマネジメントの推進は、人選の調整・準備から始まる 担当部門・担当者の責任と権限を明確にする
	A. 総務・人事部門が担当 ・組織対応となる ・専門部門のため施策を検討しやすい	トップと従業員の橋渡し役として、常に従業員に対する情報開示に努める 人選では、担当経験よりは、問題意識の有無が重要となる 従業員ニーズを踏まえることで、空回りや、疑念・反発を防止する
	B. プロジェクトチームを編成 ・実行の効果性を高める対応となる ・メリットは、①多様な意見を集約できる、②具体的、現実的な施策となる、③現場従業員が参画するため、行動が主体的になり、実行がスムーズに進む、④活動が見える化され、社内へのPR効果上がる	多様な従業員の参画を求める 女性従業員に参画させる(男性、女性が両方いる) 高齢者、外国人、障がい者など多様な属性の従業員を参画させる 会社の主戦力となっている様な男性従業員を味方にする 社内の公的組織として位置づける(例:社長直轄、人事部長直轄など) リーダーが権限を持つ 理解のある管理職を見方に巻き込む 事務局はプロセス管理をしっかり行う
	C. 兼務・一人制 ・孤立しないように、社内に情報ネットを持つ	意欲的な人材を指名・抜擢する 2人以上の体制が望ましい 社内の公的組織として位置づける(例:社長直轄、人事部長直轄など) 社内に相談できるネットワークを持つ トップ・担当上司に常に報告・連絡・相談する
	・「非公式なワーキンググループ」の活動を支援 ・社内の公式組織以外に、従業員による協力組織があると推進しやすくなる	問題意識や関心を持つ従業員を公募する ボランティア精神の自由な集まりとする 担当者・チームを応援し、現場と担当者をつなぐ役割を果たす 管理職層の理解を得ておく

図 4-4 社内体制・環境づくり

項目	内容	ポイント&留意点
行動計画をはじめ、ダイバーシティに取り組む方針が明確である	経営者が経営方針として明言する	ダイバーシティ推進には、トップの強力なリーダーシップが欠かせない。まずは経営者の意識を変える。
ダイバーシティ推進プロジェクトチームを立ち上げる	従業員の主体性を尊重したチームづくりを心がける	多様なアイデアを集めるため、立場の異なる従業員で構成される組織横断的なチームが望ましい
業務量の配分を見直す	プロジェクトチームメンバーの業務負荷を減らす	プロジェクトチームの作業工程表を作成し、各メンバーがプロジェクト関連作業に要する時間を確保する
外部の専門家と共同する	コンサルタントなどを活用する	自社の自主的な取り組みであることを忘れず、社内での担当や責任の所在を明確にしておく
自社の雇用環境の現状を把握する	自社のダイバーシティに関する基本データを整理する	従業員属性、勤続年数、所定外労働時間、ダイバーシティ関連制度の利用状況などを収集・分析する
	自社従業員のニーズを把握する	大企業: アンケート調査、労働組合等から意見を聴取する 中小企業: アンケート調査、従業員と直接に対話するなど
	自社の雇用環境を客観的に把握する	PXXのチェックシートを利用

(3) 基盤構築 (D)

① アクションプランの策定

ダイバーシティの施策として主なものは、制度改革、意識啓発、知識付与、コミュニケーション向上などに分類できます。このうち制度改革は自社のビジネス環境や人事施策との関連性を持たせることが必要です。人事制度や就業規則の変更を伴うこともあり慎重に対応する必要があります。この意識啓発や知識付与は全社員に行いますが、特にマネジメント層には不可欠です。

図 4-5 社内体制・環境づくり

項目	内容	ポイント&留意点
必要に応じて制度を変更する	・制度化するものと運用で対応するものとを分ける	制度の変更が必要なものは、人事部門、組合等と事前に調整する 制度の変更では、従業員の使い勝手を考慮する 中小企業の場合、制度はシンプルにして、運用面で柔軟に対応する形も有効
従業員の意見を聴取する	・実施前に従業員に広聴する	意見を内容や広報手法に反映させる
実行施策を決定する	・小さくても成果を早く出せる施策からまず始める	ハードルの低いものから始めて成果を見えやすくする(既存施策の改善や低コストの施策など)
施策の運用方法と行動計画を策定する	・実施内容と実行スケジュールを明確にする	アクションプランシートを作成する 実施内容・スケジュールを見える化する
経営層の理解と承認を得る	・事業計画書を作成する	問題解決シナリオを明確にする 自社の問題→施策で解決する方法→生み出される経営メリットを明示する
従業員へ告知する	・社内に情報を開示する	実施と保留・将来的実施の両方を説明する これまでと異なる部分やその意味を周知する(例: 研修などで)

② 社内告知

組織の規模が大きくなるほど、浸透に時間がかかります。イントラネットに専用サイトを設けたり、社内報に掲載したり、eラーニング、ハンドブックの配布などの工夫が必要です。

図 4-6 社内広報

対象	項目	ポイント&留意点
社内	朝礼	朝礼など職場の全員が揃うオフィシャルな場でダイバーシティ推進へのコミットをトップから発信する。定期的、継続的に発信することが重要。
	部門ミーティング	部門の定例ミーティングなどで、進捗状況などについてチェックを行う。進め方への疑問や、環境整備の要望なども吸い上げる。
	経営トップと現場従業員のランチミーティング	経営トップと従業員が個別に話し合える場を設ける。十分にコミュニケーションがとれるように、懇談会や食事会などフランクに意見交換できる雰囲気をつくり、10人以下の人数で行うのが良い。
	相談窓口の設置	多様性を持った社員が気軽に相談できる相談窓口を設置する。相談員には、必要に応じて関連法規やコミュニケーション研修を行う。個人情報の取り扱いには十分注意し、守秘義務の範囲、相談内容が本人の承諾なしに上司に知らされないなど事前にルールを決めておく必要がある。
	意見箱の設置	意見箱を設置し、現場の意見を吸い上げる。出てきた意見に対しては、責任者からタイムリーにフィードバックをすることが重要。
	情報提供ツール	ダイバーシティかわら版の様なニュース配信ツールを作成して配布する。メルマガや社内イントラ内のページ、社内報を利用してニュースを配信する。
	館内放送	社内の館内放送で定時退社の呼びかけなどを行う。
	顕彰	積極的に参加し、良い成果を出した従業員やグループを顕彰する。

(4) アクションプランの実行 (C)

① 業務改善

ダイバーシティを推進していくためには、業務フローの改善が不可欠です。業務改善の課題を抽出し、優先順位をつけます。

・意思決定の手続き

意思決定の手続きを円滑にする必要があります。そのためには、管理職にある程度の権限を付与して裁量の余地を与え、承認・決裁フローを明確にします。

・情報の共有化

業務遂行に必要な情報は共有化を図り、メンバー同士の認識を合わせることで、コミュニケーションや合意形成が迅速化し、業務が効率的に進められるようになります。

・マニュアル化

日頃からまとめられる箇所から徐々に文書化を進め、ある程度の内容が集まった段階で体系化していくと作業自体も効率的です。

・人員配置・業務量の配分

管理職がメンバーの業務量・内容・進捗状況を把握し、メンバーのスキル向上を図り、多能工化することでメンバー相互にサポートし合える状況を作ります。

(5) 評価改善 (A)

① 評価指標

PDCA を意識し、定期的に業務改善評価を行います。職場風土面・健康面・生産面で効果が期待できますが、効果が出ていない内容はさらなる改善を行います。現状把握のために行った調査を、成果を測る指標とすることもできます。社員の意識や行動が変わっていくため、定期的に調査を行います。

また、売上など財務的指標にも効果は出てきます。短期的な視点では経済環境や事業環境に影響されるため、長期的視点で評価します。

図 4-7 PDCA サイクルを回し、改善する

項目	内容	ポイント&留意点
成果を測る指標づくり	・目的・目標に対応する成果を測定する指標をつくる	成果の点検: 施策の活用頻度、達成率、従業員満足度、離職率など。企業の成長度として生産性、売上、利益率、リクルートコスト、海外売上比率など。外部評価の指標では、顧客満足度、表彰など
点検と見直し	・時期を決めて定期的に点検する ・点検と見直し内容を従業員と共有する	従業員満足度調査(アンケート、ヒアリング)を実施する 検討委員会や推進委員会を定期的に開催する
		他社事例を収集し、比較評価する 点検結果や見直し内容は、常に従業員に周知し、共有化する
PDCAサイクル	・PDCAサイクルを回し、さらなる改善点を探る	PDCA(計画、実行、点検、改善)を繰り返し、中長期的に取り組む

2. ダイバーシティ推進マニュアル

多様な人材を活かす制度づくりに取り組んでも、途中で頓挫してしまったり、成果が得られなかったりする例を目にすることがあります。十分な成果を挙げるためのポイントをいくつか取り上げて説明します。

(1) 調査・診断・社内プロモーション

1) 調査・診断

ダイバーシティ推進に取り組む前に、現状把握のための調査・診断を行っておくことが重要です。

①属性の分類による優先順位の決定

ダイバーシティを構成する属性にはさまざまなものがあります。外面的属性（国籍、性別、年齢、雇用形態、家族構成、など）のほかに、内面的属性（経歴、宗教、性格、考え方、など）もあります。自社にとっての重要性、緊急性から取り組む属性の優先順位を決め、取り組み項目を決定します。

②現状分析

1で決定した項目ごとに、社員構成や給与等の処遇、勤続、職能資格、労働時間、諸制度の利用状況等の項目ごとに実態をまとめます。定量的な分析だけでなく、定性的な分析も行います。社内の各層の意識の把握も必要です。

さらに、ダイバーシティ推進にかかわる企業風土（社内の暗黙の慣行やルール、非公式のネットワーク等）についても洗い出しておきます。

仕事と家庭の両立支援に関しては、厚生労働省のサイト「両立支援のひろば」の中に診断ツールが掲載されていますので、活用するのもよいでしょう。

③課題抽出・取組重点課題の設定・解決策決定

②の分析結果からダイバーシティ推進における自社の課題を抽出します。自社にとっての優先順位も加味して目標とその具体的な数値、達成スケジュールを立て、具体的な達成方法を明確化します。

2) 社内プロモーション

ダイバーシティ推進が成果を挙げるためには、社内全体を巻き込むことが重要です。社内に浸透させるための方法として、以下のようなものがあります。

図 4-8 意識把握の方法

経営者	ヒアリング
管理職	ヒアリング、管理職会議、社員満足度調査、アンケート
一般社員	社員満足度調査、アンケート、部門内ミーティング等

図 4-9 社内を巻き込む方法

朝礼	重要性を継続的に発信し続けることによって、息の長い取組を実施していくことが重要。
経営計画・事業計画の発表会	全社員が理念を理解する重要な機会。
担当部署設置、連携・推進体制整備	全社的、体系的な取組が可能となる。十分な権限を与えることがポイント。
経営会議	まず管理職の意識変革が重要。自社にとってのダイバーシティ推進の重要性を十分説明する。
トップと従業員の直接ミー	経営方針の説明、質問対応により双方の理解が深まる。率直に意見

ティング	交換できる雰囲気 중요하다。
部門ミーティング	進捗状況のチェックを行う。進め方の疑問や問題点、環境整備の要望等を吸い上げる。
相談窓口設置	キャリアデザインやライフプラン等幅広い相談に対応する。相談員への十分な事前研修、守秘義務等が重要。
情報提供ツール	社内イントラや社内報など。トップのメッセージだけでなく、経験やノウハウも部署を超えて共有できる。

(2) 雇用管理

これまで日本企業では、職務・勤務地・労働時間に限定がない、正社員を基本とする雇用管理が行われてきました。フルタイムで働くことが難しい子育て中の女性や障がい者、高齢者などはパート等の「非正規社員」として補助的業務を担当し、低い処遇に留め置かれ、教育訓練も十分行われないことが多くなっています。しかし、これでは多様な人材の持つスキルや能力を経営に活かすことはできません。

パート社員の中でも、一定のスキルを身につけた者を「勤務時間限定正社員」として登用することが考えられます。このほか、育児・介護等により転勤が困難な社員等を「勤務地限定正社員」と位置付けることも可能でしょう。こうした「多様な正社員」の制度を整備し、場合によってはライフサイクルに応じて制度間を行き来できるようにすることで、スキルアップを図りながらキャリアを継続していくことが可能になります。多様な正社員については、厚生労働省において、雇用管理上の留意事項や活用事例を公表し、普及が図られています。

いわゆる正社員についても、時間や場所に関して柔軟な働き方ができる制度を整備し、必要に応じて利用できるようにしておくことも重要です。育児や介護に携わる社員は、業務量や負荷を調節するだけでなく、フレックスタイム制や在宅勤務などの制度を整えることによって能力を十分発揮することが可能になります。また、会社全体で長時間労働の削減に取り組むことで、さまざまな制約を持つ社員が働きやすい環境が整います。

正社員を総合職・一般職などに分けて雇用管理を行う「コース別雇用管理」の場合は、実質的に性別による差別と判断されるような運用とならないように、注意が必要です。

こうした制度の変更を行う場合は、就業規則等の社内規程の変更も必要になります。規程の文言の変更を行うだけでなく、内容を社員とよくすり合わせ、説明会等を行って十分浸透を図るのが効果を挙げるコツです。

(3) 成果評価

多様な人材の能力やスキルを活かすためには、属性や働き方にとらわれない公正な評価を行うことが重要です。そのために、まず、企業は、社員に配分する仕事と求める成果を明確にする必要があります。その際、社員と十分なコミュニケーションを取り、働ける場所や時間、担当できる仕事の範囲やキャリアプランを反映させて仕事や求める成果を決定することが重要です。仕事や成果の明確化、コミュニケーションを実行するためのツールとしては、目標管理制度や自己申告制度、社内公募制などの活用が考えられます。

評価にあたっては、労働時間に制約がある社員が不利にならないように、時間の長短ではなく、目標達成度合いや成果を基準とすることが重要です。両立支援の制度を整えても、制度を利用したことによって低い評価になってしまう不安があると、利用を躊躇してしまうことになります。逆に、評価の仕組みが不透明な場合には、制度を利用した社員と周囲の社員の間で軋轢を生んでしまう恐れがあります。

(4) 業務改善

1) 業務改善

ダイバーシティを推進し、多様な人材を活用するためには、業務改善により業務効率化を図ることが重要です。業務改善は、以下の4つのステップで進めるとよいでしょう。

1. 改善の対象・目的・目標の明確化
2. 現状分析・問題点の把握
3. 解決策のアイデア出し・改善案のまとめ
4. 改善の実施

業務改善には、業務のやり方そのものの改善だけでなく、担当者のスキルアップや業務分担の適正化といった視点も含まれます。各人がばらばらに業務を担当し、他の人がどんな仕事をしているのかわからない、という状況を解消し、誰かが休んでも他の人がカバーできるような体制を作っておくことで、多様な人材の活用が進みます。

①改善の対象・目的・目標の明確化

何をどれだけ改善するのか、改善にかかわる全員が共通の認識を持つことが重要です。

②現状分析・問題点の把握

まずは職場で行っている業務を一覧表にまとめ、それぞれの業務量を書き出します。業務量を大きい順に並べる「ABC分析」を行い、重点的に改善すべき業務を把握するのも1つの方法です。業務を特性別に分類し、分類ごとに業務量を把握して改善の重点を定める方法も考えられます。さらに、業務の有効性や作成書類・データの活用度を調査し、ムダを見つける方法も有効です。

③解決策のアイデア出し・改善案のまとめ

ブレインストーミング等の方法で、自由な発想で解決策のアイデアを出していきます。日々の業務そのものの改善のほか、社内の会議の改善、電話やメールの改善、ICTの活用、個人のノウハウの共有、外部委託の活用等も同時に検討しましょう。

④改善の実施

改善を最後までやり切るためには、実施を個人に任せるのではなく、組織として実施の体制を整えることが重要です。まずは、実施計画を立て、改善にかかわる全員に見える形にしましょう。改善ができた状態を具体的にイメージしておくことも必要です。実施にあたっては、定期的に進捗を管理し、問題が発生した場合には、原因を分析し、次の行動につなげていくことが、改善の効果を挙げることに繋がります。

(5) 人事制度

女性などの、これまで経験・スキルの幅が限定されていた社員に対しては、意識的な配置・転換などを実施することも重要です。経験・スキルが広がると、発揮できる能力の引き出しが増え、活躍の機会と可能性を広げることができます。将来の管理職候補に女性を必ず含めるなど、ポジティブアクションを活用することも有効です。ただし、単なる数合わせにならないように、対象者への研修やフォローを十分行うことが必要です。

(6) 公的支援策の活用方法

国や地方自治体において、ダイバーシティ推進を支援する様々な施策が行われています。自社の目的に合った施策があるかどうか、まずはホームページなどで確認し、使えそうな施策について説明会があれば参加してみましょう。施策は大きく分けて、①企業の採用や制度導入などの費用を助成するもの、②企業にダイバーシティ推進を支援する専門家を派遣するもの、③企業の取組への認定制度の3つがあります。

3. ダイバーシティ型人材育成メソッド－2

(1) 女性人材の育成

女性人材の育成では、次表に挙げる事項への意識的取り組みが大事になります。

図 4-10 女性人材育成に関わる事項と効果的な手法

カテゴリー	事項	課題解決ポイント	効果的な手法
経営戦略	経営戦略としての人材育成方針 女性人材育成のグランドデザイン 業務改革・現場改革	長時間労働文化の改革 性別役割分業意識の払拭	人材ビジョンの策定 経営幹部向けダイバーシティ研修
キャリア開発・ 能力開発	・採用時のレギュレーション 均等雇用の徹底	女性社員のニーズ把握 コース別採用の再検討 復職・再就職雇用の標準化	インターンシップ 座談会 ニーズリサーチ
	・育成時のレギュレーション キャリア意識の醸成 ポジティブアクションの実施 教育・サポート体制の見直し 管理職候補者の育成	キャリアビジョン、育成プランの開発 マネジメント能力の育成 WLBの実現 エンパワーメント	キャリア開発 リーダーシップ開発 タイムマネジメント ロジカル・シンキング ロールモデル メンタリング コミュニケーション
	・配置時のレギュレーション 配置・職務内容の見直し 柔軟な職務配置	キャリアデザイン 課題設定 キャリア継続	チームビルディング ファシリテーション アサーション
	・評価時のレギュレーション 時間ではなく生産性で評価	評価制度の改革 属性フリー	ダイバーシティ研修
上司の育成	・上司の意識改革 ダイバーシティ・マネジメント力の育成	組織戦略・目標の熟知 マネジメント意識の改革 適切なマネジメントスキルの行使	コンフリクトマネジメント ノーハラスメント管理 コーチング
男性同僚の育成	・男性社員の意識改革 ダイバーシティ・マネジメント力の育成	長時間労働の是正 性別役割分業の是正 関連制度利用の徹底	ニーズリサーチ ダイバーシティ研修 ハラスメント研修

1) 経営戦略面

職場でのダイバーシティの実現は、経営環境変化への新たな対応であることや、意識・風土改革を伴う難度の高い課題であることから、トップの強いリーダーシップを必要とします。経営戦略としての人材育成方針に基づく女性人材育成のグランドデザインづくりはその端緒となるもの。企業の上位戦略として、業務改革・現場改革の推進と合わせたトップの実行力が成否を左右します。

2) キャリア開発・能力開発面

女性人材の育成における留意点として、まず従来型の男性人材の育成とは異なるという認識が必要になります。これまで女性は、結婚、出産・育児、親の介護などの家庭環境の変化に、体力的・精神的・経済的に大きく影響を受ける存在でした。一方の男性は、私的な環境変化が仕事に影響することはほとんどなく、職業キャリアを長期的に考える存在として、企業の雇用・人事管理の範疇にありました。従って、女性人材の育成は従来の範疇から外れると言って過言ではなく、いわゆる「男性仕様」ではまかなえない新分野の課題として、目的意識的・計画的に「開発」していく必要があります。具

体的には、仕事面とプライベート面の2つの側面からの検討となります。この取り組みが「男性仕様」の改革につながり、男性も女性も仕事単独ではない「豊かな職業人生」実現のフォームとなるのがダイバーシティ・マネジメントです。

3) 女性人材の育成ポイント

① ライフキャリア（※10）と密接不離のキャリアデザイン

女性の将来的なキャリア選択は、不透明な要素に左右されるのが現状です。就業継続や管理職への昇進を長期スパンで考えられないのは「能力や意欲が低い」からではないと理解しましょう。女性自身が自らのキャリアにライフイベントを織り込みながら、モチベーションの高い判断ができるような育成サポートが求められます。「ライフキャリア」の考え方は、女性に比べて男性が意識することは少ないですが、女性側の変化につれ、今後男性にも問われていくと考えられます。

キャリアデザインにおける女性の選択上の制約を解決するのが、長時間労働の是正や仕事との両立支援施策などであり、女性人材育成に向けた施策のベースになります。今企業が必要とする、女性の就業継続率を高めて管理職候補の母集団となる層を厚くし、優秀な人材を育成する、という点においても、両立支援の整備は基本中の基本です。

② 若いうちからキャリア開発

女性社員のキャリア形成において、若いうちから社会的意義ややりがいを実感できるような仕事の経験が大事になります。経験により自分をエンパワメントする女性を増やすことは、男性社員育成の場合と変わらぬ重要な要素です。

職域や職務の拡大も重要です。男性中心の職域に女性の登用が見られ始めています。労働力不足の観点から苦肉の策であったものが、「やらせてみたらやれた」「男性以上に成果が出た」という事例も多く見受けるところです。異動やプロジェクトへの参加などの業務拡大も進めましょう。「筋力以外に男女の能力差はない。差は個人差にある」が学問の世界の認識です。先入観による性別の配置は女性のキャリア可能性を狭めます。

キャリア形成には、幅広い職務経験や、高いレベルの専門能力、マネジメント能力などの育成を意識した人事配置が必要です。これまで女性が配置されてこなかった職務やポストにも、その適性により組織横断で配置し合うような全社的な仕組みも必要になります。これは、女性雇用の均等推進策（ポジティブアクション）でもあります。

③ 「優しさの勘違い」は逆効果

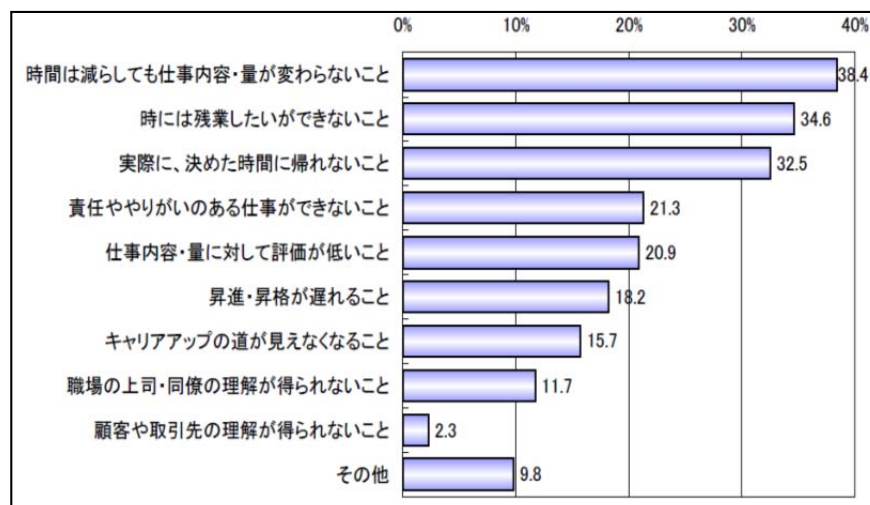
男性上司の「出産等で大変そうだから責任のある仕事をさせない」という「優しさの勘違い」が、女性の仕事のやりがいやチャレンジ意欲、ひいては昇進へのキャリア意欲を阻害しかねません。結果として「両立支援」や「職域限定」が女性のキャリアを停滞させるとしたら、両立支援の目的である、女性が長期にわたって職場で活躍することに反します。

この背景には、男性側にある「結婚や出産後は家事・育児に専念するのが女性の幸せ」という固定観念と、「両立女性は大変そうだから責任のある仕事はさせない」という「優しさの勘違い」（パターンリズムといいます）を指摘できます。目先の優しさは勘違いであり、未熟なマネジメントであると心得、女性社員1人ひとりの事情や気持ちに対応する育成マネジメントを考えましょう。専門性を活かすタイプかマネジメントで活躍するタイプかを30代頃から見極め、off-JTへの派遣や外部への出向による育成を含めた個別対応も男性と同等に考えたいものです。

※10:「ライフ・キャリア」: 人生上の役割やライフイベントなどによる環境が変化する中で、仕事だけではなく人生の生き方やあり方を、過去・現在・未来と発達しつづけるキャリアとして包括的にとらえる考え方。

短時間・短日勤務をしていて不満なこと(n=511:男女計)

図 4-11 短時間・短日勤務をしていて不満なこと
出所: 両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究アンケート調査(平成20年厚生労働省)



④成長への手立てが必要

まだまだ男性社会であるのが日本の職場です。女性にとっては見えない壁(ガラスの天井、ガラスの壁)が存在し、孤軍奮闘の局面も多々。残念ながら現状は、女性の成長を助ける意識的な施策がまだ必要な段階にあると言えるでしょう。

男女問わず、仕事の力は、マネジメント経験+専門性+多様な層とのネットワークで形成されると言われます。女性の場合、これまでの働き方からくる課題として、特にマネジメント経験やネットワークの弱さが指摘されます。先輩男性社員は経験知の山・宝の山と言われますが、女性が「仕事の勘所は実践知で習得」「先輩の背中を見て、アンテナを高くして」と心がけても、見えない壁は即座には消えません。

ここでは、成長への手立てとして、キャリア形成に関する相談役をおくメンター制度やキャリア相談室、女性社員と女性どうし助け合い成長を図るシスターフッドや目標となるロールモデルづくり、また社外人脈づくりの支援などが挙げられます。いずれも壁に突き当たった時の支えや励み、また目標になる支援策です。

4) 上司の育成面

人材の育成において、直属上司の重要性は言を待ちませんが、過渡期にある女性人材の育成については、意識とスキルの計画的なインプットが必要です。女性人材のマネジメントに不慣れな男性上司はもちろん、男性社会で頑張ってきた女性上司も、ダイバーシティに向かう人材育成では初心者的一面があります。

ダイバーシティ・マネジメントに必須の意識改革を初めとして、組織戦略・目標の熟知、マネジメント意識の改革、適切なマネジメントスキルの習得が大きな課題となります。具体的手法としては、コンフリクトマネジメントや、ノーハラスメント管理、コーチングなどが挙げられます。

5) 男性社員の意識改革

長きにわたって培われた男性の働く流儀は、一朝一夕に変わるものではありません。しかし、女性の成長は、男性社員の理解と協力なしにはなしえないものであり、全社的ダイバーシティの実現では、男性社員は最も大きな塊として変革対象となる層です。長時間労働の是正や性別役割分業の是正、関連制度利用の徹底などを通して、ダイバーシティを実体化するための協働力を発揮してもらうこととなります。

イクメン、イクボスが当たり前になり、パートナーである女性とともに生産性の高い就業を担う仲間として、ダイバーシティに係る研修とダイバーシティ・マネジメント力の育成が課題となります。

(2) 女性人材育成の3テーマ

男女を問わず企業人材に求められる力は、大きく分けて「心構え」「マネジメント力」「リーダーシップ」となります。その上で、企業が今求める人材といえば、①組織の生産性向上をもたらす、②新たな価値創造ができる、③組織にイノベーションをもたらす人材とされています。独立行政法人労働政策研究・研修機構の「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年)によると、今後さらに求める資質として増加しているものは、「ストレスコントロール力」「事業や戦略の企画・立案力」「新たな付加価値の創造力」「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「コスト意識・財務センス」「(仕事以外の)生活の充実」(以上、増加ポイントの多い順)となっています。

一般に、女性が人材として活躍するために強化したい力としては、「論理的思考力」「リーダーシップ力」「コミュニケーション力」の3つがよく指摘されるようです。

図 4-12 ビジネスパーソンに必要な仕事力の3要素

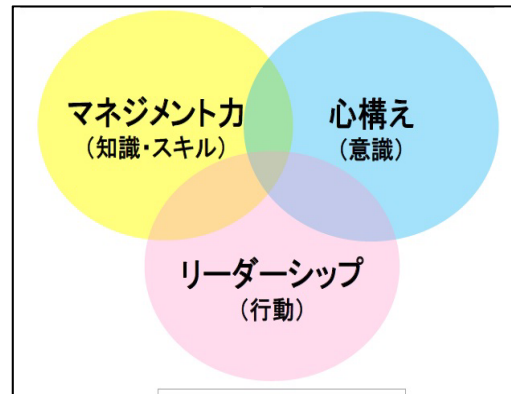
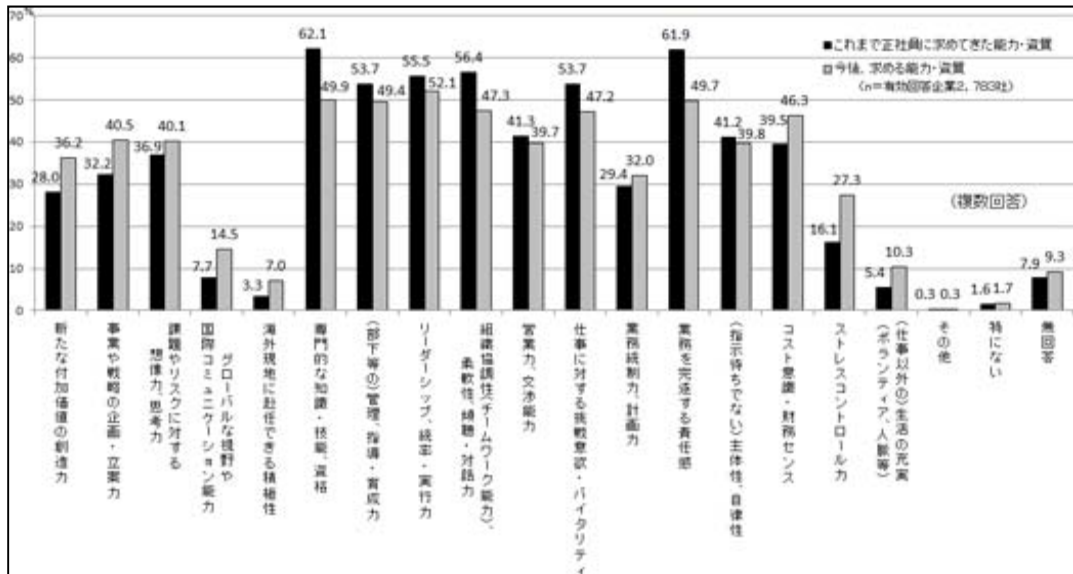


図 4-13 正社員にこれまで求めてきた能力・資質と今後求めるもの 出所: 独立行政法人労働政策研究・研修機構 2013年調査



(3) 女性のキャリアデザインの支援

本項では、女性のキャリアデザインをインストラクションする際の基本的な要素を挙げます。キャリアデザインとは、経歴としてのキャリア・職業履歴など(外面)と自己イメージとしてのキャ

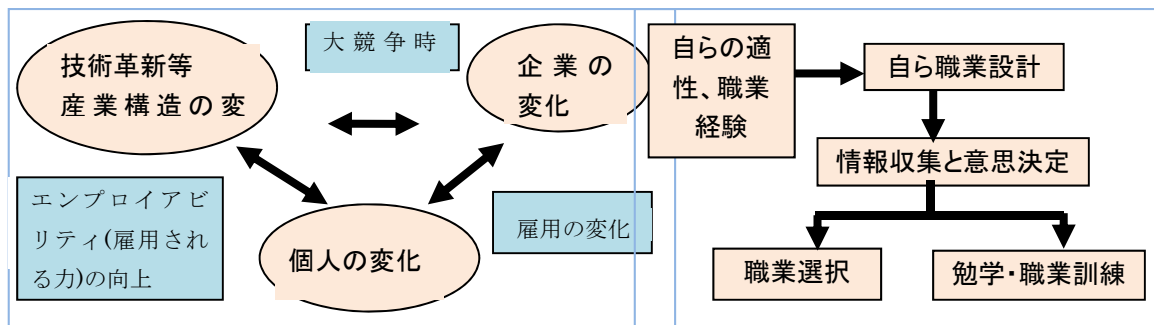
リア・意識・やりがいなど（内面）を、誰か（会社等）に任せるのではなく、自ら主体的に考えて、行動⇒思考⇒体験⇒思考を繰り返すことです。女性の場合、意識的なキャリアデザインとの取組みが男性に比べて弱い特徴があります。

1) キャリアデザインの基礎知識

①仕事社会の環境を知る：「自分でキャリア形成」の時代

- ・自己責任ということ：仕事、生活、人生のあり方について、企業に頼らない、自己責任がキーワード
- ・能力主義人事、成果主義賃金、エンプロイアビリティ

図 4-14 働く環境変化とキャリア形成



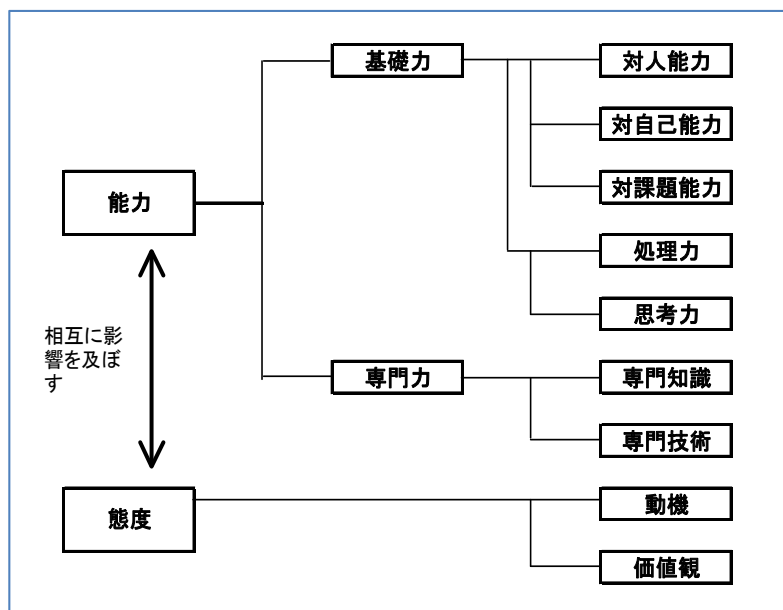
②働くうえで必要な能力

- ・日本経団連の定義
- 能力＝職務遂行能力＝「体力」×「適性」×「知識」×「経験」×「性格」×「意欲」

③キャリア形成の3つの要点

- やりたい・できる・価値がある
- ・Can
 - ・Will
 - ・Value

図 4-15 能力の構造 出所:「キャリアデザイン入門」大久保



2) 参考にできるキャリア論

①：エドガー・H・シャイン（アメリカの組織心理学者）

- ・能力・才能に関するイメージ
- ・動機・欲求に関するイメージ
- ・意味・価値に対するイメージ

図 4-16 シャイン
の 3 つの自己イメ
ージ

<p>能力・才能に関するイメージ</p> <p>・自分にできることは何か？自分の得意なことは何か？</p>
<p>動機・欲求に関するイメージ</p> <p>・自分は何がやりたいのか？</p>
<p>意味・価値に対するイメージ</p> <p>・自分は何をやることに価値を感じるか？</p>

②RIASEC（リアセック）：J. L. ホランド

- ・ホランドは、人の性格と仕事・職種（キャリア・クラスター）を次の6つに分類した

R：Realistic 現実的

I：Investigative 研究的

A：Artistic 芸術的

S：Social 社会的

E：Enterprising 企業的

C：Conventional 慣習的

※アミューズメント施設等を想定したリアセックの体感ワークなどがよく用いられる

③ブランドハプスタンス：J. D. クランボルツ

- ・「個人のキャリアは、偶然に起こる予期せぬ出来事によって決定されているという事実があり、その偶発的なできごとを主体性⇒努力によって最大限に活用し、力に変えることができる」（クランボルツ）

- ・チャンスを作り出す5つのスキル

—好奇心を持つ

—行動を起こし続ける

—柔軟に変化を受け入れる

—楽観的に捉える

—リスクをとる

3) キャリアデザインに影響を与える要因

- ・正社員と非正社員、男性社員と女性社員の賃金格差

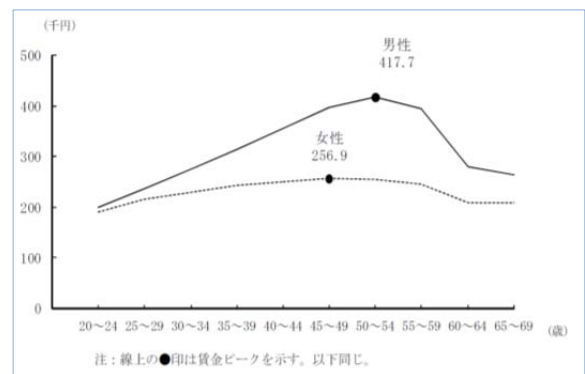
例：次表・生涯年収のシミュレーション（リクルートワークス研究所算出 2015年）

図 4-17 生涯年収のシミュレーション 出所:リクルートワークス研究所算出 82015 年)

キャリア	生涯年収
新卒正社員⇒係長⇒課長⇒部長⇒定年の標準プラン	2億 7515 万円
昇進を望まない:昇進は係長まで	1億 7762 万円
正社員で出産退職後、後はパート勤務	7085 万円
フリーターで 32 歳で正社員	1億 9809 万円
生涯フリーター	4903 万円

- 女性の M 字カーブ: 第 1 子出産で 62%が退職 (内閣府「ひとりひとりが幸せな社会のために」平成 26 年度版データ)
- 共働き世帯の増加
- 女性の労働力率が高まる
- 労働力人口の減少、労働力不足
- 仕事以外に取り組むことが増加: 資格取得、趣味、出産・育児、介護、地域活動、ボランティア、家族との時間
- WLB
 - 今働く職場での WLB
 - 人生を通じた WLB
 - ライフプランとキャリアプラン
- ガラスの壁、ガラスの天井
- 女性管理職は増えているがまだ少ない
- ジェンダー・ハラスメント: セクハラ、マタハラ、パワハラ

図 4-18 日本の性・年齢別平均賃金 出所:平成 25 年賃金構造

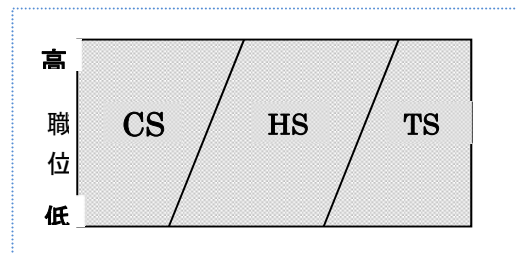


(4) ライフキャリア

1) 基礎力と専門力

- 30 代半ばまで: ゴールを決めず短期の目標をクリア、偶然による仕事や人との出会いを大事にする
 - 身に付ける能力: 基礎力・対人、対自己、対課題
- 30 代半ば以降プロになるまで: ゴールを決めて全力でゴールを目指す、仕事は計画的・戦略的に行う
 - 身に付ける能力: 専門力・専門知識、専門技術 (大久保幸夫著「キャリアデザイン入門」)
- 仕事に必要な 3 つのスキル
 - ヒューマンスキル=心・人間性に基づく自己表現力
 - テクニカルスキル=訓練による技術・手法
 - コンセプチュアルスキル=考える力

図 4-19 仕事に必要な 3 つのスキル



2) トランジション (人生の転機)

- 人生はイベントとインイベント (期待が実現しないこと) の連続。いつどのようなトランジションが訪れるか分からない。キャリアはトランジションを乗り越える家庭を経て形成される (ナンシー・K・シュロスバーグ)
- 自分の役割、人間関係、日常生活、考え方を変えてしまうような人生の転機

—女性はライフイベント（就職、転勤、結婚、出産、育児、両立、介護、定年など）がキャリアに影響を及ぼす

3) 知っておきたい労働法の知識

- ・労働問題：こんなときには
- ・ストレスとメンタルヘルス、セルフケアなど

V. ダイバーシティ・インストラクション

1. 女性の活躍推進とWLB

(1) ダイバーシティの「試金石」となるWLB

WLBは多様な従業員への「働く機会の平等」を志向し、ダイバーシティは、個々人のニーズや内面の価値観等の「自由の拡大」「QOL(クオリティオブライフ)の向上」を志向します。この意味で、WLBはダイバーシティに包摂されます。女性の活躍が遅れている日本では、女性を活かす必要条件がWLBであると認識され、ダイバーシティにおいても、WLBの実現が「試金石」とみなされています。一番身近な女性を活かせずして、諸条件や文化の異なる高齢者や障がい者、また外国人のインクルージョンは困難きわまるということです。

女性だけではなく、多様な人材が能力のシナジーを果たすのがダイバーシティです。欧米企業の経営戦略がすでにWLBを超えダイバーシティへと進む環境下、2周、3周遅れと言われる日本にとって、WLBはダイバーシティ実現のまず到達すべきマイルストーンということができます。

(2) 施策としてのWLBの歩み

WLBとは、仕事ばかりでなく私生活も大事にして、その調和を図ることです。主として長時間労働を改めて、誰でも働きやすくなることがテーマとなります。

誰でも働きやすくなるとは、時間制約や個人の事情に合わせた働き方がしやすくなることです。例えば属性別に挙げると次のように理解できます。

- ・女性：子育てや家事と両立して働ける
- ・男性：心身の健康や家庭生活を犠牲にしないで働ける
- ・高齢者：体力や生活プランに合わせて働ける
- ・若者：勉強や趣味などの個人の時間を大事にしながら働ける
- ・外国人材：個人の時間を尊重して働ける

1) 激論の末掲げられたWLB施策

内閣府が2007年に発表した「仕事と生活の調和憲章」は、経営者側と激論が交わされての取りまとめ結果でした。最終的に経営者側が合意した背景には、WLBを推進しない企業には明日がないとの危機感がありました。これまでの働き方は生産性の向上につながらない、長時間労働が働き手の創造力や企業の競争力を落とす、仕事や生活の様々な病的現象が働き方に関係する、などの因果関係が理解される中で、WLBは経営戦略だとの認識に至ったものです。すなわち、厳しい競争を経営の効率化と付加価値生産で乗り越える戦略無しには明日がないというものです。

WLBは業績を上げる戦略

- 技術的・周辺的な制度整備ではない
- 女性のための福利厚生策ではない
- WLBは全社員の働き方の改革⇒ダイバーシティへ進化

しかしながら、日本での施策は、少子化対策（「晩婚・非婚・少産・非産」対策としての女性対策）の視点が強い推移でしたが、なかなか進みませんでした。一方で進む経済競争力の低下に対し、ここ数年はいわゆる社会政策から経済政策への転換が図られています。

これまでWLBが簡単には進まなかった要因として、次のように整理することができます。

- ・日本の働き方の慣習：長時間労働で利益を出す考え方

企業は「24時間働ける」社員を評価

- ・男性正社員・終身雇用・年功序列の仕組み
- ・男女の役割分業の意識：男性は仕事・女性は家庭の根強い意識
女性も男性依存の経済、ライフスタイルを支持
- ・「ゆとりより経済」の意識：敗戦⇒経済復興⇒高度成長の夢
「もっと」と豊かに＝物質的豊かさをゴールにした意識

(3) ボトルネックは役割分業の意識と仕組み

1) 元をたどると、働く場と生活の場の分離

性別役割分業とは、男性は外で仕事、女性は内で家事・育児という、性別で役割を分業することを是とする意識のことです。日本では、女性の多くが家事・育児を自分の役割とし、男性もそれを当然と意識していますが、この性別役割分業のスタイルが社会的に定着したのは、1960～70年代のことです。

1980～90年代にかけて女性の高学歴化や女性の職場進出が進みますが、性別役割意識はそのまま続き、職場における女性は補助的働き手としての位置付けでした。

経済成長期に完成した役割分業を前提にした社会の仕組みは次に挙げる特徴を持ちます。

- ・男性・正社員・フルタイムが働き方のモデル
- ・社会保障制度も男性を主たる家計維持者とする家族単位で設計
- ・女性は扶養家族（扶養控除対象が年収103万円ラインとなる税制）
- ・女性が年収130万円を超えると健康保険料、厚生年金保険料、国民年金を負担（第3号規定）

2) 分離・分業から均等へ：男女雇用平等の動き

男女雇用平等への動きを見ると、1985年の「男女雇用機会均等法」の前までの女性は保護の対象でした。戦後の「労働基準法」（1947年）では、「女子・年少者」を一括して保護の対象とし、女性に対しては母性保護が基本姿勢です。1972年の「勤労婦人福祉法」は、女性労働者の福祉増進をうたいますが、家族的責任は女性にあることを前提とする施策でした。この1970年代半ばから、出生率が低下し少子化の進行が始まっています。

分離・分業から「均等」への動きは、1985年の男女雇用機会均等法の成立をもって始まります。しかし、その実態は、後に「テラード」と称されるように、男性に女性を近づけるための整備であって、実際の「均等」は成立しませんでした。むしろ、同年に成立した「労働者派遣法」を「家庭を持つ女性の受け皿」（当時の政府委員談）とし、安い労働力供給の下地を作った点で、また、同じく同年に導入された「国民年金第3号被保険者制度」を「主婦」へのインセンティブとした点で、「男性並み」に働ける一部の女性と、その他多くの低賃金・非正規雇用の女性の働き方への分断を進めるという、性別の分業意識を強固に残す役割を果たすこととなりました。1992年には、バブル経済の崩壊を受け、共働き家庭数が片働き家庭数を逆転するなど、女性の就業が進みますが、その多くは「パートタイマー」職でした。

男女雇用機会均等法は、その後2度の改正を経て、法的整備の面では欧米諸国並みの水準にあるとされます。しかし、現実の処遇面では根強い男女格差が存在します。性別役割分業意識を背景とした従来型雇用システムが男女格差を再生産し続ける構図は変わっておらず、現在の「女性活躍推進」の阻害要因となっています。

3) 同じ繰り返しをしないために

労働力不足、内需不足、新市場不足という産業・経済事情を背景に、女性労働力の社会化は様々な施策として登場しましたが、少子化対策としても、労働力対策としても顕著な成果を上げ得ていませ

ん。1980年代からの30年間を見ると、同様の課題を負った欧米諸国の多くが出生率や女性の労働力率を高めています。我が国の遅れの根本原因として指摘される、長時間労働等の働き方やその裏支えとなる性別役割分業意識の見直しはまだ不十分と言わざるを得ません。

女性と仕事に係る法律の流れは以下となります。

- ・1985年 男女雇用機会均等法：バブル期に必要な人材確保へ
- ・1990年の「1.57ショック」：出産・子育てと仕事の両立が産業政策上も課題に
- ・1992年 育児休業法（その後育児・介護休業法へ）：少子化対策の視点が強い
- ・1997年 改正労働基準法：男性並みに働ける女性の選別につながる
- ・1999年 男女共同参画社会基本法：2005年、2010年の改正を経て欧米並みの整備
- ・2015年 女性活躍推進法成立、2016年施行

WLBの足踏み…そして今

- ・ 日本経済は、縮小連鎖型の「やせ我慢の経済」（産業構造審議会新産業部会）
 - － 今後の経済産業政策の方針：価値創造経済への経済社会ビジョン『『成熟』と『多様性』を力に一価格競争から価値創造経済へ』を公表（平成24年6月15日）
- ・ 先立つ5月22日、「女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議」
 - － 「女性活躍の推進による『価値創造』経済の実現に向けて」「ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略」（平成24年2月報告書）
- ・ 経済成長をミッションとする経済産業省が、女性の戦力化政策を本格化させた
 - － 女性活用が、成熟経済に必要な多様な人材力の獲得と市場形成の試金石
 - － ダイバーシティ・マネジメントを経済産業政策のキーファクターとする方針
- ・ 同省では平成24年度に「ダイバーシティ経営100選」を作成・発表・表彰
 - － 平成26年度に第3次の発表・表彰へ
- ・ 進むダイバーシティ推進政策の一方で、中小企業には組織・人材面の脆弱性が存在
 - － 新産業構造が求めるソフト人材の不足が、中小企業成長の阻害要因として懸念
 - － 女性の能力活用、グローバル人材の育成も、本格的取組はこれから
- ・ 経済政策としての「女性活躍推進」の登場
 - － ポジティブアクションの数値義務化へ
- ・ 平成27年8月 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」成立

(4) 「今」必要なWLBとは

1) 競争優位戦略としてのWLB

1990年代から進んだWLB諸施策は、少子化対策の視点を持つ社会政策でしたが、現在は経済政策として推進されています。ここでのWLBは、産業の高付加価値生産型へのシフトを担う人材づくりという、競争優位戦略としてのWLBです。

戦略対象をモノ・カネからヒトにシフトし、社員個々の創造力による競争差別化を戦略とする背景には、P.クルーグマン（ノーベル賞受賞の米経済学者）が指摘した、額に汗して頑張る（perspiration）「汗かき経済」では、グローバル経済に生き残れないという認識があります。クルーグマンは、東アジアの経済発展の奇跡は発想（inspiration）によるものというよりはむしろ汗（perspiration）によるものであるとして、東アジア諸国の経済発展の限界を指摘し、日本や韓国は額に汗して頑張る

(perspiration) 経済 (P・クルーグマン) だと看破しました。(※11)

いうまでもなく発想力 (inspiration) で勝負するのは、モノでも機械でもなく、ヒトです。日本では、インスピレーション経営へのシフトはヒト資源活用のイノベーションを必要とし、そのイノベーションの初手に WLB があると理解することができます。

図 5-1 1 時間あたり GDP 比較
出所: OECD2011 年データ

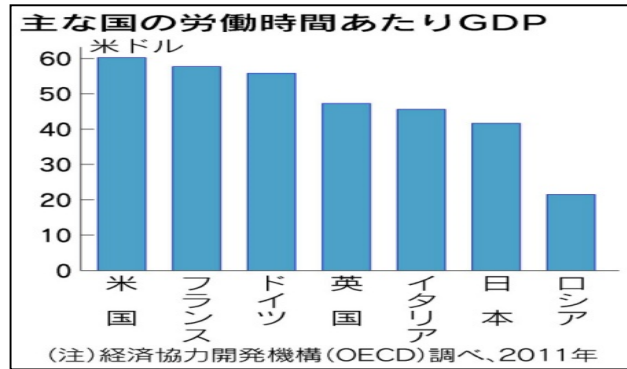
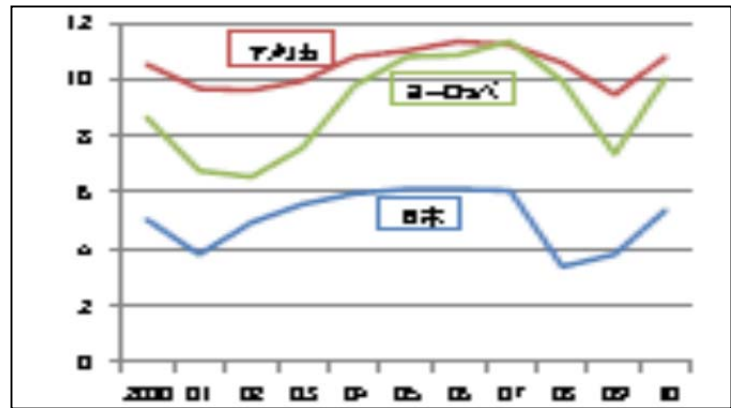


図 5-2 売上高経常利益率比較
出所: 産業構造審議会報告書
2014 年



※11 : (Krugman, P. (1994) "The Myth of the Asia's Miracle", ForeignAffairs, Vol.73, No.6)

2. WLBの進め方

(1) WLB導入にあたっての課題

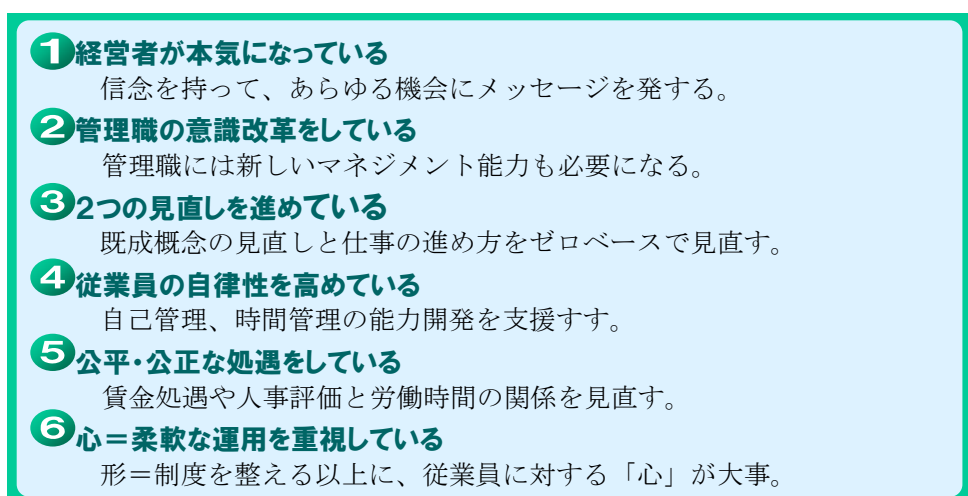
WLB実現に向けての課題は、「WLB導入にあたっての課題」と、「WLB推進にあたっての課題」に分けられます。

WLB導入にあたっての課題の一例として、「どのように導入をすすめればよいか分からない」「経営者層の関心が薄い」等が挙げられます。

WLB推進にあたっての課題として、「社内が推進に積極的ではない」「WLBを推進する風土が醸成されていない」などの「風土、環境」が挙げられます。また、「仕組み構築」などの制度整備や、業務効率の向上、長時間労働の是正などの「業務改善」も課題となります。

ここでは、WLBの課題解決ポイントを推進のフローに沿って概説します。

(2) WLBの導入ポイント



- 1 経営者が本気になっている**
信念を持って、あらゆる機会にメッセージを発する。
- 2 管理職の意識改革をしている**
管理職には新しいマネジメント能力も必要になる。
- 3 2つの見直しを進めている**
既成概念の見直しと仕事の進め方をゼロベースで見直す。
- 4 従業員の自律性を高めている**
自己管理、時間管理の能力開発を支援す。
- 5 公平・公正な処遇をしている**
賃金処遇や人事評価と労働時間の関係を見直す。
- 6 心=柔軟な運用を重視している**
形=制度を整える以上に、従業員に対する「心」が大事。

1) 導入期のポイント

①WLB推進の基本の5カク

導入期のポイントとして、次に挙げる5つの「カク」があります。

経営者の意識改カク、従業員参カク、人事管理制度改カク、業務改カク、風土改カク。

②企業方針としてWLBを掲げる

具体的には、

- ・推進のための組織（あるいは担当者）を設置する
- ・人事制度を会社の事情に合わせて改革する
- ・有休休暇取得率や育児休業取得率などを経営管理指標に組み込む
- ・制度活用状況を定期的にチェックし、見直す、労使共同で推進に取り組む、などです。

③人事制度改革が必須

日本での成果主義は、コスト削減観点からの導入であってマネジメント改革の視点が弱いと言われます。目標管理制度や成果主義人事においても、業績評価に長時間労働慣行を前提とした時間基準の査定が入るなど、改革課題を残したままとなっています。

④長時間労働の風土を改革

長時間労働削減には次に挙げる4つのアプローチが大事になります。

- ・社内のミスマッチの是正：多忙部門と他部門の仕事と人の再配分・調整

- ・業務改革：BPR＝ゼロからの仕事の見直し
 - ―事業の見直し：事業・個人レベルで選択と集中、低位事項の切り捨て
 - ―仕事のプロセスの見直し：責任と権限の明確化、フラットな組織化
 - ―仕事の再設計：既成概念の見直し、効率と効果、生活との共存に注目
- ・人材育成
 - ―業務効率化を可能とする能力開発
 - ―タイムマネジメント・スキルの育成
 - ―長期にわたる計画的実施
- ・意識改革：長く会社にいることを誰も称賛しないような組織風土づくり
 - ―処遇、報償制度を変える
 - ―女性や高齢者など多様な人材を活かす「人材活用」改革

2) 推進期のポイント

① 図 5-3 導入～本格実施のフローとポイント

項目	内容	ポイント&留意点
周知と啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップがメッセージを発信する ・定着するまで周知・啓発を繰り返す ・管理職層に向けた啓発活動を重視する ・社外へのアピールを強化する 	経営者の「思い」や「意思」を従業員に直接伝える
		制度の説明会を実施する
		期初、期末の集会、反省会などのイベント時や朝礼、管理者ミーティング、部門ミーティングなどの場を利用する
		社内報・ホームページ・チラシ等を活用する
		啓発研修や講演会を実施する
業務効率化のための環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善、業務効率化のハード・ソフト整備を行う ・業務効率化、時間管理向上のための研修を行う 	WLBの理解促進と並行して、業務効率化の仕組みを整備する
		従業員の時間管理スキルを高める研修を行う
実施	<ul style="list-style-type: none"> ・不具合には素早く対応する ・状況に応じて柔軟にプランを修正する ・従業員の積極的な参画を求める ・人事労務業務の軽減策を考える 	相談窓口・担当者を置く
		アクション実施の報告会を持つ
		意見箱や顕彰制度などで従業員の参画性を高める
		人事労務の中央管理ではなく、現場への一定の権限委譲を行う

資料出所：「ここが変わった！ 改正労働基準法」（社団法人 全国労働基準関係団体連合会 発行） 筆者執筆を再構成

② 図 5-4 従業員の参画意識を高める方法

施策	実施のポイント
経営者と従業員が個別に話し合える場を設ける	・例：経営者と従業員との懇談会、食事会。経営者と従業員が直接コミュニケーションできる場にするためには、8～10人程度が適当
	・メンバーの選出は各部門から1人といったように、日頃コミュニケーションしにくい従業員を集める方法も効果的
	・経営者が一方的に話す場ではなく、フラットに意見交換できる場とする
意見箱を設置し、現場の意見を吸い上げる	・現場の意見は、活動の見直し、改善に活用する
	・意見には、責任者からのタイムリーなフィードバックが重要
	・意見を出すことで、従業員の参画意識が高まる

積極的な参加、成果を出した従業員等を顕彰する	・ 顕彰例：「制度を利用して社会貢献した従業員やグループ」「WLB 導入で成果を出した従業員やグループ」「残業削減や、業務プロセスの見直しを行ったグループ」「活動への提案を行った従業員」など
シンボルマークをつくり、掲示物や旗などでアピールする	・ シンボルマークは、従業員の参加でデザインを決めるのが効果的 ・ ポスターや掲示物にはシンボルマークを表示する ・ シンボルマークを活かした、ワッペン、バッジをつくり業務時は常に着用する
WLB を進めるうえでの悩みについて、相談を受けられる場を設ける	・ 相談員の育成が最も重要となる。明るく前向きで聴き上手で、責任感、倫理感のある管理者クラスの従業員が適任 ・ 適当な相談員がいない場合は、各部署の責任者が行う。相談員は、相談者の話をよく聴き、相談者の立場でアドバイスを行う ・ 必要に応じて関連法務やコミュニケーション手法などの研修を行う ・ 個人情報の取り扱いには特に注意し、事前にルールを決め、関係者に徹底する
外部表彰制度や認証制度への応募を行う	・ 受賞や認証は、従業員のモチベーションを上げるだけでなく社外へのアピールになる ・ 無理のない表彰制度にチャレンジする。プロジェクトなどの全社的な活動にするのが効果的

資料出所：「ここが変わった！ 改正労働基準法」（社団法人 全国労働基準関係団体連合会 発行） 筆者執筆を再構成

③ 図 5-5 長時間労働削減の5つのテーマと手法

テーマ	推進方法	項目・留意点
①意識改革 ＝残業を称賛しない組織風土づくり	トップによるリーダーシップ	・ 現場の声を把握 ・ 不転の決意 ・ ①残業は原則禁止、②所定時間内の生産性を上げる、③残業時間はプラスには評価しない、違反には罰則、の姿勢を徹底
	研修の実施	・ 対部門長、管理職向けマネジメント研修の徹底 ・ 社内全体向けの残業削減の意味、価値、手法研修の実施
	啓蒙・キャンペーン	・ 朝礼・会議での伝達 ・ 文書・標語ポスター・普及冊子等での啓蒙
	マインドサポート	・ 上司によるコーチング ・ 従業員どうして勉強する機会、提案する機会などを設置
	多様な人材活用	・ 女性や高齢者などから意見聴取
②業務改革 ＝BPR＝ゼロからの仕事の見直し	事業の見直し	・ 事業・個人レベルで選択と集中を図る：低位事項の切り捨て（下位2割が目途） ・ 責任と権限の明確化
	仕事のプロセスの見直し	・ 業務の分散と分業化：基幹業務と補助業務の分化、専門分野は外注化も ・ 業務の計画化、日・週間・月間の業務の計画化 ・ 会議・報告等の業務付帯事項の効率化
	仕事の再設計	・ 既成概念のゼロベースからの見直し ・ 標準作業時間の設定 ・ 効率と効果、生活との共存を重視
③組織・制度 改革 ＝組織・制度的ミスマッチを是正	組織のフラット化	・ 風通しのよいチームづくり ・ 情報共有環境・ツールの整備と活用
	人員配置の見直し	・ 部門間の応援体制づくり：柔軟で機動的な仕事と人の再配分 ・ 多能工化：業務習熟度のチェックに基づく計画的な育成
	「ノー残業デー」等の制度化と実施	・ 残業の事前届出・許可・報告制度 ・ 罰則ルール・ペナルティ制度を例外なしで徹底
	柔軟な制度づくり 処遇、報償制度の見直し	・ フレックスタイム、変形労働時間、ジョブシェアリングなど ・ 時間軸の勤務評価の見直し ・ 評価者教育
④時間管理の改革	自己管理能力の育成	・ 時間管理スキル習得のための研修、OJT
	時間管理フォームの	・ 朝メール、報告メール、残業削減 POP（例：パソコン用「本日

	開発	ノー残業デー」のPOP) など
⑤ 人材育成、能力開発、多能工化	会社と適切な距離を取れる自律の人材育成	・ OJT、Off-JT など ・ 自己啓発：能力開発を自己設計・管理
	長期・計画的実施	● ジョブローテーション ● キャリアパスの設計支援

資料出所：「ここが変わった！ 改正労働基準法」（社団法人 全国労働基準関係団体連合会 発行） 筆者執筆を再構成

◆ヒント◆ ——休業者の代替要員を確保するには？

以下はいずれも、休業者が元の職場や業務に戻るための代替要員の確保策です。

●ドミノ人事

休業者の代替策として、そのポストに一時的に部下を昇格させる仕組みとして、ドミノ人事があります。昇格した部下は、一定期間上位の仕事にチャレンジすることになり、成長スピードが速まります。部下のさらに下位の者もその期間は昇格し、最終的な定型業務はアウトソーシングにするか、派遣などで対応します。人材育成策としても有効です。

●休業者の仕事を報酬付きで他に割り振る

休業者の業務を同じ部署、もしくは他部署からの応援で分担する場合、応援者への対価として、休業者の給与分を分配して上乘せする方法があります。休業中の休業者は無給であるため新たなコストにはならず、応援者も報われることになり、当事者にストレスのない方法です。

●OG・OBを活用する

自社をいったん退職したOG・OBを登録しておき、代替要員として活用します。

●多能工化、多職能化を進める

従業員が複数の業務に就けるように、日頃からトレーニングを進めておくと、代替業務へのシフトや兼務が容易になります。通常から職務分担表を作成し、パーツ化と平準化を進めることで、業務の属人化を防ぐことが重要です。

(3) WLBを導入するメリット

WLBの導入メリットは、付加価値生産を含む生産性の向上と、それによるプラスの経営数値に現れることはすでに述べてきました。ここでは、WLBの導入に当って、経営サイドが障害として挙げることの多いコスト面の試算例を紹介します。

①業務効率化等による1日30分の残業削減をした場合の計算例

- ・企業全体での削減コストは、従業員1000人の企業では、約3億1000万円
- ・従業員500人規模の企業は1億3500万円、50人規模では1180万円

図 5-6 残業時間が従業員1人当たり1日30分短くなることによる1年間の削減コスト
出所：男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会 2008年 (単位：万円)

従業員数	1000人	500人	50人
削減コスト	30,814	13,588	1,253
人件費（残業時間削減分）	29,831	13,097	1,204
光熱費（残業時間削減分）	983	491	49
投入コスト			
残業削減推進担当者の人件費	91	80	73
純削減コスト	30,723	13,508	1,180

②残業代5割増し時代のコスト増の計算例

- ・残業代35万円（残業しない場合より増加するコスト）は、営業利益率5%の企業でみると売上

700 万円に匹敵する

- 残業代コストの計算例～月 60 時間を超える残業が 1 週当たり 10 時間、さらに休日勤務が 1 日ある例
 - ・ 1 年間 = 365 日 ÷ 7 日 = 52.142 週間
 - ・ 1 年間の法定労働時間 = 52.142 週間 × 40 時間（1 週間当たりの法定労働時間） = 2085.71 時間
 - ・ 1 か月の法定労働時間 = 2085.71 ÷ 12（か月） = 173.8 時間
 - ・ 1 か月当たりの平均週 = 52.142 ÷ 12（か月） = 4.345 週

図 5-7 残業代コストの計算例～月 60 時間を超える残業が 1 週当たり 10 時間、さらに休日勤務が 1 日ある例(単位:万円)

	通常残業時間単価	休日労働時間単価	60 時間超時間単価
割増率	25%	35%	50%

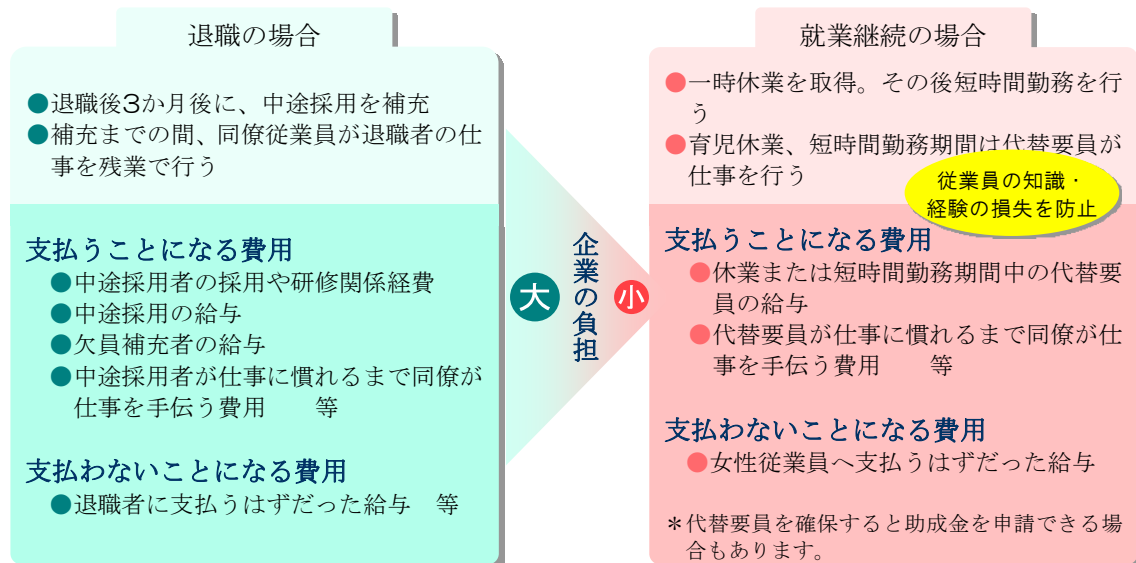
	単価	割増率	労働時間(週)	労働時間(月)	給与額
通常労働	2,000	0%	40	173.8	347,600
通常残業	2,500	25%	12	52.1	130,350
休日労働	2,700	35%	8	34.8	93,852
60 時間超の残業	3,000	50%	10	43.5	130,350
					702,152

- * 1 702,152 ÷ 347,600 = 2.02 倍
- * 2 割増賃金の算定基礎となる通常労働の時間単価は、基本給以外にも役職手当などの各種手当を含めて算定することとなる。
- * 3 改正労働基準法の 1 か月 60 時間を超える時間外労働についての 50%以上の割増賃金率の規定は、現在、中小企業（原則：出資の総額・資本金が 3 億円以下、従業員数 300 人以下）には適用が猶予されている。

③ 公的助成の活用によるコスト軽減例

- ・ 育児休業中の給与負担の軽減分を合わせると、余分なコストは発生しない

図 5-8 女性従業員が出産後に就業継続する場合と退職する場合のコスト比較



従業員 1,000 人以上の企業の場合			
A:	投入コスト	437万円	
	節約コスト	335万円	
	純コスト	102万円	
B:	投入コスト	1,084万円	
	節約コスト	1,004万円	
	純コスト	80万円	
従業員 100 人～999 人の企業の場合			
A:	投入コスト	400万円	
	節約コスト	312万円	
	純コスト	88万円	
B:	投入コスト	1,008万円	
	節約コスト	936万円	
	純コスト	72万円	
(参考) 従業員 1 人の採用・育成コストは 998 万円 (大企業・製造業の場合)			
	採用費	300万円	} 合計 998万円
	研修費	170万円	
	人件費等	528万円	

出所：男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会 「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008年)

(4) WLB のマネジメントポイント

1) “家(個人)の事情を会社に持ち込む”時代

企業が女性社員をスポイルするパターンとして、以下を理解しておきましょう。

①「フェア」、平等主義

- ・ときに女性社員には過酷であり「壊れ」てしまう
- ・退職の選択、仕事の辞退、時短勤務、自己都合の要請をわがまま視する

②「ケア」、決めつけ

- ・事情先取りで緩い仕事、重要でない仕事を回す
 - 例：「子どもが小さいから早く帰って」「こっちの負担が軽い仕事をやって」・・・
 - 女性も勤務時間中はやりがいのある仕事をしたいと思っています。いわゆるマミートラップ
 - クコースでは、モチベーション低下や「割り切り働き」を呼び、会社からの期待しない社員
 - 視を生む悪循環となります。

③一律管理

社員のマネジメント手法は男性も女性も同じです。「女性はこういうものだ」ではなく、一人ひとりを見て、個別に「フェア」と「ケア」のバランスを取ることが大事です。

2) 仕組対応が大事：「皆で協力してうまくやれ」は NG

育児休業や介護休業、短時間等制約型勤務がレギュラーの時代です。マネジメントの「みなで協力してうまくやれ」は従来型のイレギュラー対応と心得ましょう。曖昧な穴埋めは、当事者も周りの同僚も続きません。誰かが休暇・急な早退・欠勤などに常時備えましょう。

このため、日ごろからの仕組みとして、1人3役やドミノ方式を回すと良いでしょう。そのために、業務の見える化やマニュアル化を進め、チームメンバーの仕事内容を1日単位、時間単位で共有することとします。

業務を代行した社員への働きに報いる制度を設けることも忘れてはなりません。報酬や人事での評価、日々の声掛けなどとともに、メールやカードで気持ちの交流をすることで、「お互い様意識」が生まれます。

3) 活躍する女性人材育成策

女性に対し、若い時から育成をスタートさせます。現状では、特に女性の場合、時間制約がない若いうちに、色々な仕事を経験させることが効果的です。仕事の面白さを知らないままライフイベントを迎えるマイナスは大きいのです。若い時からやりがいがある仕事をアサインし、役割を与え、経験を広げ、部署・他社横断のスケール経験をさせることが人材を育てます。これは男性もまったく同じです。

ライフイベントに直面した社員の生活を具体的に理解することも大事です。男性上司の理解は表面的になりがちです。「時短で帰った後はゆっくり子どもと寝ている・遊んでいる」といったイメージを持っている上司も少なからずいるようです。

これからは、男女問わず介護問題で仕事との両立に行き詰まるケースが多発します。見えない時間を見るために、面談では仕事や家庭の状態を聞くなど、子育て・介護を入れたキャリアと一緒に考える姿勢が大事になります。

4) ポジティブアクションとクオータ制

ポジティブアクションは女性人材の育成を早めるための手法です。企業が女性を登用し、能力を発揮してもらうための積極的な改善措置全般を指す手法として、一定の浸透が進みました。例えば女性が少なかった部署や会議に女性を配置するなどが当てはまります。

クオータ制は変化を加速させるための制度です。クオータの意味は割当、分配。女性に係るものでは、女性の活躍の割当を強制的に進める制度となります。

この制度では、ノルウェーの取締役会の女性比率を40%としたクオータ制がよく知られています。欧州では、「現状の（女性の）増加率では役員会で適切な男女バランスを実現するには40年以上かかる」（EUのコメント）との認識から、強制するのは正しくはないが、そうでもしないと変化のスピードは上がらないとして、導入する国が増えました。

日本でもクオータ制が検討されるようになってきました。成長が止まった先進国経済の中で、数少ない伸びしろの一つが「女性」、との認識は日本も同じ。女性の活躍の影響力の大きさが世界共通の認識となる中、企業における早い導入が望まれます。

ポジティブアクションの例（「ポジティブアクション情報ポータルサイト」より）

- ・取引先に女性が同行、製品及び営業の知識が身につくようにサポート（製造業、80名）
- ・お茶くみやコピー取りなどは、性差別がないように男性も協力して行う（建設業、80名）
- ・会社説明会に女性社員が同席し、説明及び質疑応答に答える（廃棄物処理業、30名）
- ・入社後は全員にフォークリフトの免許を取らせる。男女関係なく重いものが運べるようになり、ラインに女性を多く配置できるようになった（製造業、50名）
- ・女性を営業活動に配置するに当たっては、社の方針により既に開拓した販路を担当させるなどし、営業活動が軌道に乗るよう配慮（小売業、20名）
- ・会議には女性を可能な限り出席させ、リーダーとして発表の機会を与える（製造業、80名）
- ・これまで男性が行っていた制御盤組立への女性の配置に際し、男性マネージャーが図面や手順を理解しやすいようアレンジ（製造業、20名）

5) 女性の管理職昇進も WLB あってこそ

仕事と家庭労働の適切なシェア無しには、女性管理職は増えません。女性の場合、離職率の高い30

～34歳は昇進の増え始める時期に重なります。 役職者登用が最大となる40～44歳は、女性の家事・育児負担が大きい時期。 男女とも役員的人数が増加する50歳代後半以降は、介護・看護負担が大きい時期となります。

女性管理職が少ない(1割未満)、あるいはいない企業が挙げる理由は勤続年数です。「必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」(48.9%)、「管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」(16.3%)、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」(15.0%) (「雇用均等基本調査」平成23年)。勤続年数の安定確保なしには女性管理職は増えません。賃金格差や待遇格差、教育投資格差などの是正を含め、女性の勤続の安定化を進めましょう。

6) 統計的差別の問題

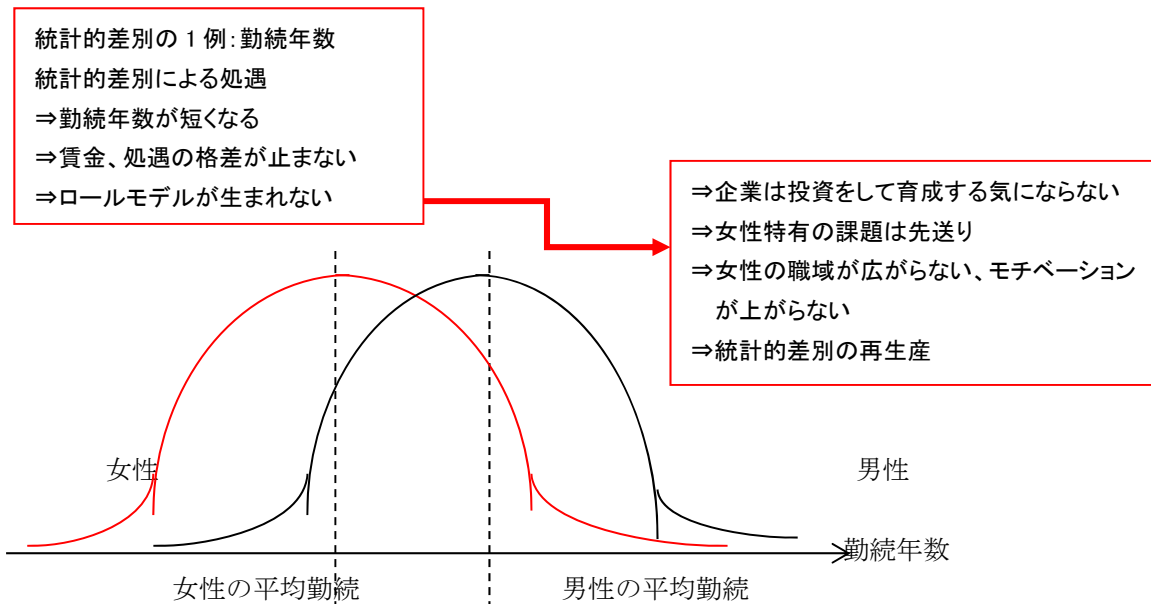
統計的差別とは、統計的判断により個々の特性に差別が生じることを指します。一般に、多様な特性に対しては、個々に判断するコストが大きいため、一定の属性をくくり、その平均値から判断することが行われがちです。すると、個人間の多様な異なりが平均値により差別されることが起きます。

例えば、女性を一括りにして平均勤続年数を出すと、「女性は早く辞める」との統計数値が出ます。これを採用や処遇の判断データとすると、平均より長く勤める人材や定年まで勤めようとする人材が差別の弊害を受けてしまいます。

統計的差別の問題は、経済的合理性の喪失ということが出来ます。優秀で多様な女性人材が増えるほど、女性の離職コストよりも機会コスト(辞められて失うコスト)のほうが大きくなります。こうした現在の環境では、統計的差別の再生産と、女性が定着しない悪循環は経営の大きなマイナスとなります。

図 5-9 統計的差別: 女性の例

労働者をカテゴリーに分け、その平均を予測につかうと



3. 海外人材とダイバーシティ

(1) グローバル経営の現状

日本は、法制度面で外国人の居住や就労上の制約が強く、社会全体の異文化コミュニケーション能力が弱いと指摘される国です。経済のグローバル化が進む中で、企業経営においても、異文化の受容や外国人の雇用の拡大が大きな課題となっています。

日本企業は、同質性に基づく年功的な均一管理で成功してきました。社会も異文化との接触経験が極めて少なかった社会です。しかしながら90年代以降加速した経済のグローバル化は、外国人の持ち株比率90%を超える企業を出現させ、同じく50%を超す日本企業がすでに常態である環境をもたらしています（外国人持ち株比率ベスト100企業の平均値は52.7% 2016年1月ストックウェザー調べ）。外国人のステークホルダーの増加は、日本企業の国際性の欠如やそれによる経営の非効率を指弾し、企業のグローバル化を一層求めることとなります。こうした経緯から、未だ多文化組織になりえていない多くの企業においては、海外市場進出や外国人材の受け入れを進める上で、まず意識面の、加えてマネジメント手法面の異文化受容の実現が迫られています。

グローバル経営における現在の日本企業の課題は、大きく次に挙げる2つに集約されます。

①日本社員のグローバル化への対応力を高める

②経営者・管理職層の多文化マネジメント力を高める

日本社員には、無意識に持つ日本中心の思考や行動スタイルの相対化が、経営層には、多文化組織への経営理念・方針の統合能力が課題です。こうした課題解決によって、国籍を問わぬ多様な社員がフェアに働く企業による国際競争力の強化が求められています。

図 5-10

ここまで来た日本企業における外国人の持ち株比率(2016年1月ストックウェザーデータより一部抜粋)

企業名	外国人持ち株比率	企業名	外国人持ち株比率
ネクソン	92.1%	SMC	57.3%
日本オラクル	86.3%	レナウン	56.0%
中外製薬	76.4%	SONY	55.8%
ドンキHD	73.9%	三井不動産	52.9%
日産自動車	72.5%	花王	49.1%
スカイラーク	67.8%	オムロン	47.9%
昭和シェル	65.8%	三菱地所	46.9%
オリックス	62.1%	日立製作所	43.8%
HOYA	61.4%	ソフトバンク	43.4%

(2) 日本企業の海外進出と人材マネジメントの変化

戦後の経済復興に、日本企業の海外進出は不可欠なものでした。50年代～60年代の高度成長期は「輸出主体」で国内経済の高度成長を支えるという、営業・技術員の海外駐在や商社駐在員が活躍する時代でした。

その後、70年代には現地法人の設立と日本社員による業務遂行が中心となります。当時の経営で

は、進出国との文化的摩擦などから、コミュニケーションを課題とする「現地化」がテーマとなっています。

続く80年代のバブル経済への移行期は、海外市場を求める「国際化」が進みましたが、日本人管理職と管理される現地人という構造の中、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の日本人材マネジメントが展開されました。

90年代は、バブル経済の崩壊と国内市場の閉塞がともに企業の海外市場展開がいわゆる「多国籍化」の形で進みます。しかし、ガバナンスはあくまで日本人という、多国籍化とは一線を画するものでした。

2000年代に入って、アメリカ主導で進んだグローバル化が、経営資源のボーダレスな最適配分を求めるに至っています。日本企業にとっては、日本的経営の要であった人的マネジメントの見直しがとりわけ難しい課題と言えるでしょう。

(3) グローバル経営の人的課題

未経験ゆえの異文化対応力が不足する現状は、国内外で、外国人人材の活用がうまくいかない状況をもたらしています。海外進出においては、日本の文化や習慣に従わせようとする、日本国内では、採用した外国人に日本の習慣を押しつける、また無意識に相手国の習慣や文化を軽んじる振る舞いをするなどがよく見られる点です。

グローバル経営に求められる「グローバル人材」には、一般的に次のような能力が求められます。

- ①地球規模の広い視野に基づく精神性
 - ・多様な価値観を受け入れ、異文化に動じない
 - ・日本人としての独自性・主体性を持つ
- ②プレゼンテーション能力
 - ・高いビジネススキルと語学力
 - ・自己表現力
- ③交渉能力
 - ・多文化の視点を持ち、深く理解する力
 - ・自分で主体的に判断する力
- ④統率力
 - ・リーダーとしての人間的魅力
 - ・オープンマインド

グローバル人材育成のためのマネジメントの課題としては、次の3点を挙げることができます。

①社員に異文化対応力を身に付けさせる

異文化対応力とは、日本人のアイデンティティを失わず、異なる価値観や文化とオープンに接し、相乗効果を生み出す力のことです。グローバルに開く意識改革とコミュニケーションスキルが大事になります。

②社員に異文化コミュニケーション力を身につけさせる

異文化コミュニケーション力は、異文化理解や対応の遅れを自覚するところから始まります。自分自身を知る、相手を知ることが大事です。その上で、さまざまな違いを乗り越えるノウハウの習得には積極的な交流や研修等の活用が有効です。

③グローバル人材の育成

多様な価値観を受け入れ、良好なコミュニケーションができる人材育成が課題です。

日本企業では、グローバル人材の必要性が急増していますが、日本人の若手のグローバル人材について、「足りている」は0.8%でしかなく、81.5%が「不足している」と答えています（経済産業省「大

学におけるグローバル人材育成のための指標調査」2012年、経済産業省「グローバル人材に関する調査」2011年)。

図5-11 グローバル人材の必要性が急増
出所: 経済産業省「グローバル人材に関する調査」(2011年)

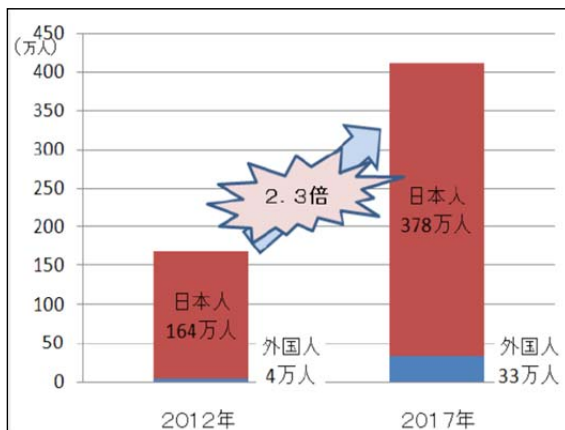
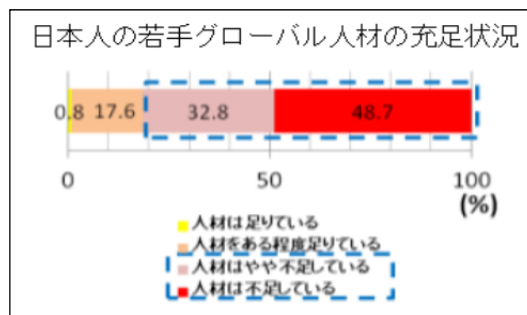


図5-12 日本人の若手グローバル人材の充足状況
出所: 経済産業省「グローバル人材に関する調査」(2011年)



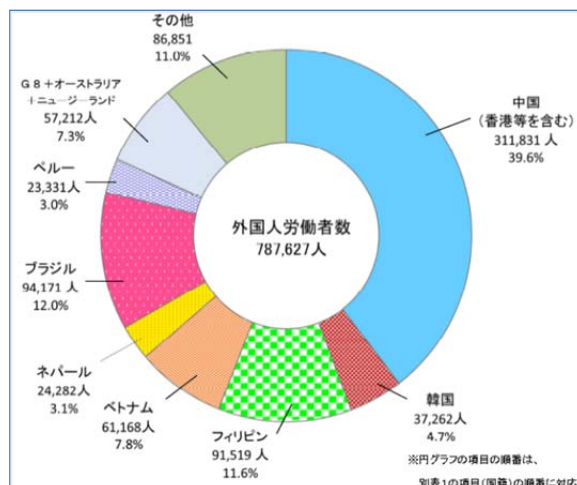
(4) 国内外の外国人社員の状況 (厚生労働省 2014年)

日本で働く外国人採用企業は7割、外国人労働者数は約79万人で、2000年前後の外国人労働者数約20万人と比べると、約4倍に増えています。現在の日本人就業者数(勤労所得または自営所得を有する者)は6379万人ですから、日本で働く人の100人に1人強は外国人ということになります。その国籍は全世界への広がりを見せ、実質的にはすでに多国籍化が進行しているといえます。

外国人を雇用する事業者数は13万7053か所((2013年比+8.1%)と、統計のある2008年以降、過去最高の数字となっています。東日本大震災後1度落ち込みましたが、「失われた10年(20年)」などの不景気にも関わらず、外国人労働者は基本的に増加し続けています。企業の外国人の採用割合は10%未満が9割です。

国別で最も多いのは中国(含む香港など)の31万1831人で、次いでブラジル(9万4171人)、フィリピン(9万1519人)、ベトナム(6万1168人)、韓国(3万7262人)、ネパール(2万4282人)、アメリカ(2万4824人)、ペルー(2万3331人)などとなっており、いずれも増加。最近ではベトナムやネパールからの増加が目立つ状況です。

図5-13 日本国内の外国人労働者数 出所: 厚生労働省 2014年



在留資格別では、「身分に基づく在留資格 1」43.0%、「専門的・技術的分野の在留資格 2」18.7%、技能実習生等の「技能実習」18.5%です。

技能実習生とは外国人研修・技能実習制度で認められた技能実習生。外国人研修・技能実習制度とは、開発途上国の人材育成を目的に1990年代前半に導入された研修制度に加え、1993年から、1年の研修後、所定の要件を充足すると実習生として2年間就労できるようになった制度です。

なお、厚生労働省職業安定局の推計(2008.5)によれば、2006年の外国人労働者数は合法的就労者数が約75.5万人、多数が不法就労を行っていると考えられる不法残留者数約17万人を加えると92.5万人となっています。

(5) 外国人労働者問題に対するさまざまな意見

他国に比べ、受け入れ数が少ない日本では、外国人労働者受入に関して以下のようなさまざまな意見があります

- ・今後も、日本社会が無秩序にならないよう、知識・技術を有する者以外は原則受け入れないとする方針を貫くべき
- ・日本の競争力を向上させるために米国などと同様な有能な外国人を積極的に呼び込むべき
- ・今後は労働力が不足するので受入やむなし
- ・モノづくり、看護、介護などで日本人より外国人の方が立派にやってくれる
- ・グローバル時代の中で外国人と共に働くのは良い

図 5-14 主要 5 力国の国籍別外国人登録者・在留外国人数の推移 出所:厚生労働省 2014 年

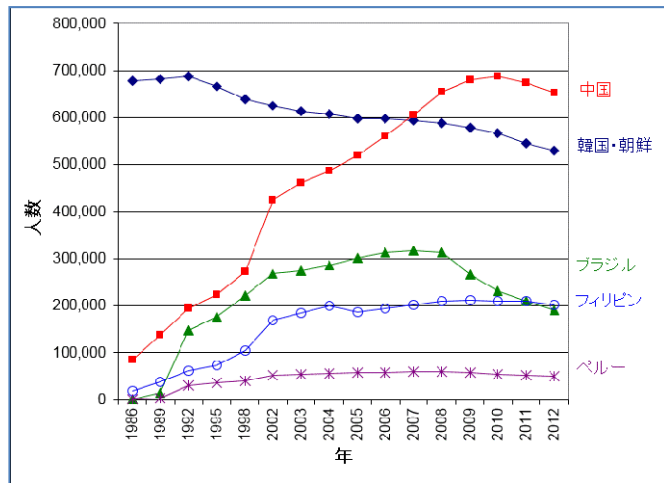
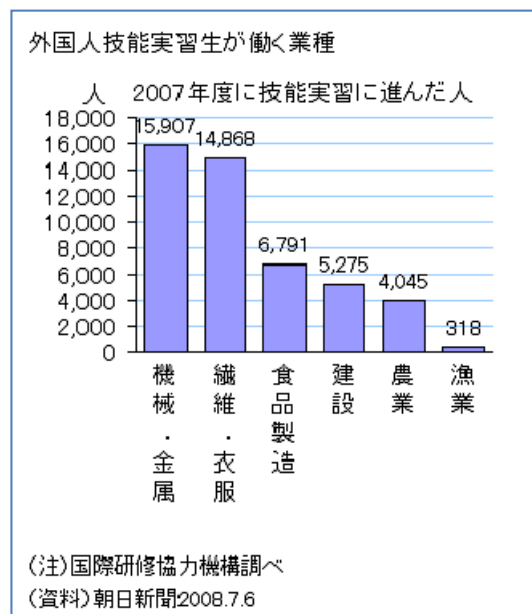


図 5-15 外国人技能実習生が働く業種 出所:国債研修協力機構



経済団体や労働団体の外国人問題に対する基本方針はほぼ同じで、「技術・頭脳受入促進」、「単純労働者受入慎重」、「移民時期尚早」に集約されます。ただし、例えば日商の、地域の中小製造業などで、外国人労働者なしでは経営を存続できない企業が多くなっていることを反映する意見など、立場による違いも見えます。それぞれの違いは次の通りです。

(日本経団連)

- ①看護・介護など将来の労働力不足分野での受入
- ②単純労働者受入、不法滞在への道という面のある研修・実習制度改善
- ③認知すべき範囲の不法滞在者の合法化(裏社会の形成の抑止)

(日商)

- ①健康保険と年金とのセット加入義務の緩和(年金納付の返納制度創設)
- ②2国間協定に基づく台湾方式での単純労働者受入促進の検討

(連合)

- ①労働力不足に対してはまず高齢者、女性、フリーター対策が先
- ②研修生・実習制度は事実上単純労働者受入であり問題も多いから廃止を含めた再検討
- ③F T Aによる労働者受入は、国内資格のない職種はダメ、介護も国内の雇用が不安定・低賃金であり海外受入はダメ

図 5-16 外国人労働者数の推移

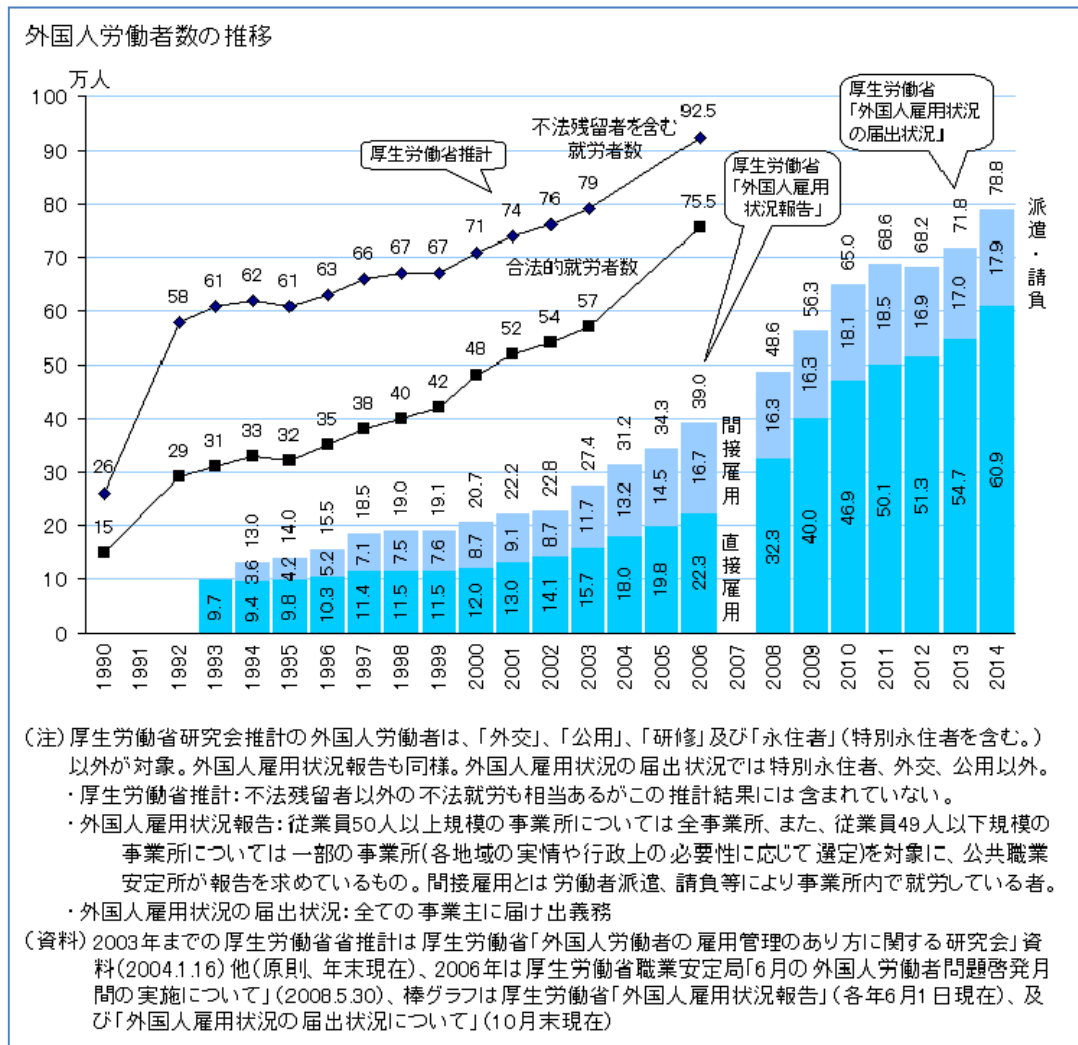


図 5-17 日本における外国人の主な在留資格

2010 年末時点の日本における外国人の在留資格※抜粋			
在留の資格	人数	構成比	上位 3 カ国
一般永住者	565,089	26.5	中国 [台湾] 30%—ブラジル 21%—フィリピン 16%
特別永住者	399,106	18.7	韓国・朝鮮 99%—中国 [台湾] 1%
留学	201,511	9.4	中国 [台湾] 67%—韓国・朝鮮 13%—ベトナム 3%
日本人の配偶者等	196,248	9.2	中国 [台湾] 27%—フィリピン 21%—韓国・朝鮮 10%
定住者	194,602	9.1	ブラジル 40%—フィリピン 19%—中国 [台湾] 16%
家族滞在	118,865	5.6	中国 [台湾] 50%—韓国・朝鮮 15%—インド 5%
特定活動	72,374	3.4	中国 [台湾] 61%—韓国・朝鮮 8%—フィリピン 7%
人文知識・国際業務	68,467	3.2	中国 [台湾] 50%—韓国・朝鮮 13%—米国 9%
技能実習 1 号 (入国 1 年)	50,423	2.4	中国 [台湾] 78%—ベトナム 8%—フィリピン 5%
技能実習 2 号 (入国 2・3 年)	49,585	2.3	中国 [台湾] 79%—ベトナム 8%—フィリピン 6%
技術	46,592	2.2	中国 [台湾] 54%—韓国・朝鮮 15%—インド 8%
技能	30,142	1.4	中国 [台湾] 54%—ネパール 18%—インド 11%
短期滞在	29,093	1.4	中国 [台湾] 21%—フィリピン 18%—韓国・朝鮮 12%
永住者の配偶者等	20,251	0.9	中国 [台湾] 37%—フィリピン 14%—韓国・朝鮮 13%
企業内転勤	16,140	0.8	中国 [台湾] 39%—韓国・朝鮮 13%—インド 10%
投資・経営	10,908	0.5	中国 [台湾] 30%—韓国・朝鮮 25%—米国 8%
教育	10,012	0.5	米国 52%—英国 12%—カナダ 11%
研修	9,343	0.4	中国 [台湾] 60%—インドネシア 8%—フィリピン 8%
興行	9,247	0.4	フィリピン 68%—中国 [台湾] 7%—韓国・朝鮮 4%
教授	8,050	0.4	中国 [台湾] 29%—米国 13%—韓国・朝鮮 13%
文化活動	2,637	0.1	中国 [台湾] 34%—韓国・朝鮮 13%—米国 8%
研究	2,266	0.1	中国 [台湾] 39%—韓国・朝鮮 10%—インド 6%

※特別永住者：入管特例法により、戦前から引き続き日本に居住している韓国・朝鮮人及び台湾人とその人たちの子孫を対象に定められた在留の資格。その活動においてほとんど制限がなく日本に永住できる。

(6) 日本企業が進める海外人材向けの環境づくり

1) 異文化経営の実現

異文化経営とは、多民族、多国籍、多言語、多文化の人々が構成する企業を経営しビジネスを行うことです。必要な視点は、①同化ではなく個を尊重する、②組織レベルで問題を解決する、③プロセスを重視する、にあります。

従来の日本企業にありがちな「同化アプローチ」(既存の組織文化や管理制度・手法などに一方的に順応を強制)ではなく、「多様性の尊重アプローチ」(女性や外国人などを差別しない尊重精神)による異文化経営は、①異なる価値観があることを認め、尊重することで、②自分の価値観と異なる価値観を創造的に融合し、③新たな価値観を生み出し、相乗効果を創出する経営のことです。

従って、問題解決の水準は個人および対人関係レベルでの問題解決ではなく組織レベルであり、既存の組織構造や管理制度・手法、組織的慣行、組織文化などが取り組み対象となります。多様な人材の採用や昇進を妨げる要因を発見し除去することが大事な課題です。

異文化経営は、多様な社員全員が最大限に能力を発揮できる組織状態を到達目標とし、組織自らが問題発見と解決策を考案するプロセスを重視します。社員全員が異文化を受容する学習と創造プロセスこそが価値を生むのです。

2) 異文化経営の実現価値

多様な人材と自社ビジネスの成功には直接かつ正の相関があることはすでに述べてきたとおりです。次に挙げる「多様な人材」により得られる主な企業価値＝利益は、いずれも経営戦略の次元で語られる課題そのものです。

「多様な人材」により得られる企業価値

- ・イノベーション、創造性
- ・優秀な人材の獲得
- ・多様化する市場や顧客への対応
- ・グローバル市場での成功

(7) 海外人材が能力を発揮できる環境づくり

海外人材の適応ステップと段階ごとの留意点として、次に挙げる4点を押さえておきましょう。

①ハネムーン期：入社～2カ月前後

- ・見るもの、聞くこと、全てが素晴らしいと思う

②カルチャーショック期：入社2カ月～半年後

- ・違いが目につき始め、カルチャーショックが大きくなる。自社の価値観や業務プロセスを相互に理解し合う時期
- ・周囲からの“日本人化”の強制はマイナスのアプローチ
- ・海外人材を日本的な思考ややり方にはめないことが大事

③適応期：入社半年～2年目

- ・相互の理解が進み、適応へのステップが理解できるようになる
- ・無自覚な同調圧力はマイナス。同調でなく、理解と協調
- ・日本人独特の婉曲表現はマイナス。違いを理解した配慮が必要
主語を明確にする、婉曲表現は使わない、カタカナ英語は使わないなど

④成熟期：入社3年目以降

- ・仕事や人間関係が安定し、キャリアアップを目指し始める
- ・長期視点を持ったキャリア支援が大事

(8) 相互に必要な異文化コミュニケーションの努力

国が違えば、お互いのビジネス慣習や文化、価値観も異なります。誤解やズレを解消し、双方が高いモチベーションで能力を発揮し合うために、違いの理解は大事な点です。

ここでは、特に異なる点を主にビジネスに現れる特徴比較としてまとめました。この他、生活価値観や精神風土の違いなどについても、理解を深める必要があります。

図5-18 日本企業と外資系企業(欧米)の特徴比較例

日本企業	外資系企業
HQ が日本国内	HQ が外国
担当職務が不明確	職務が明確
チームで仕事、管理職の裁量大	個人の裁量が大きい
ゼネラリスト養成	スペシャリスト養成
OJT 中心の人材育成	自立型能力開発、エンプロイアビリティ重視
忠誠度や勤務態度を重視	成果重視
責任の所在が曖昧	個人責任
意思決定プロセスが複雑、時間がかかる	意思決定が早い
プロセス重視	結果重視
会議では意思統一重視	会議では決定重視
報酬に年齢、年功が入る	報酬は職務と責任で決定

図5-19 日本企業と外資系企業(欧米)の仕事観比較例

日本人社員	外国人社員
就社：会社と個人は運命共同体	就職：会社と個人は GIVE&TAKE
社員が会社の都合に合わせる	個人の都合を優先
業務従事の ON と OFF が不明確	ON と OFF が明確
ゼネラリスト志向	スペシャリスト志向
意見・主張の表明が苦手	意見・主張の表現能力が高い
謙虚、受け身的	自己主張が強い、能動的
対立・衝突を避ける、調和を重視	対立・衝突を超えようと意見表明する
組織内の身分・上下関係を重視	組織内の役割を重視

4. 層別研修：経営層、管理職層、男性同僚、女性社員

層別の研修を企画するにあたっては、企業ごとに描かれるキャリアパスを明確にしておくことが重要です。研修のゴールを明確にするためにも、キャリアパスにおけるそれぞれの階層について、求められる人材像を明確にしておくことが求められます。コンサルタントは、人材開発計画の策定から関わりたいところです。また、ダイバーシティ推進における階層別研修では、Ⅲ章で学んだ推進バリアを押さえて取り組むことが重要です。以下にポイントを示します。

(1) 属性別ダイバーシティ推進の特徴、課題、解決策

1) 経営層

中小企業においては、トップのダイバーシティ推進に対するコミットメントが重要であり、経営層の積極的な参画が従業員のモチベーションを維持する鍵となります。一方で、「ダイバーシティ」に関わる定義の認知が社会的に不十分なこともあり、自社にとってのダイバーシティを明確に定義することが課題となります。現状を客観的に把握するとともに、他社の事例も検討しながら具体的に取り組み目的を明文化していくことがポイントとなります。

2) 管理職層

管理職は30代～50代の男性であることが多く、従来の男性中心の役割分業が価値観として定着している場合には、新しい価値観にシフトすることが難しい層です。いわゆる「粘土層」が多様な価値観や働き方を容認する仕掛けが課題です。本人が気づく意識啓発がポイントであり、そのための環境整備や研修を実施していく必要があります。

3) 男性同僚

現時点では、ダイバーシティ推進＝女性活用の意味合いが強くなっています。将来的な人材難に備えて女性の力を活用することは喫緊の課題ですが、従来型の価値観が根強く残っています。女性活用を推進するにあたっては、男性同僚の意識改革が課題です。WLBの推進や子育て支援制度の導入など、意識改革のきっかけとなる働きかけを行う必要があります。

4) 女性社員

女性社員は、これまでの男性中心の役割分業において男性社員に比べて挑戦する場が少なく、マネジメントの経験が不足するなど、働く環境が整っていません。WLBの推進や人事評価・報酬の仕組みを見直すなど女性の積極活用・登用を意識的に推進し支援する仕組み作りが課題です。女性が意思決定層に登用されるために必要なキャリアパスを積める制度作りや、必要なスキルを学ぶ研修の実施が必要となります。

5) 高齢者

高齢者は、技能伝承やノウハウ伝承に役立つ反面、保守的な動きから革新への抵抗勢力になる可能性があります。高齢者の役割を明確にし、中堅社員や若年社員との業務分担を進めて行くことが課題です。就業規則の変更など、環境を整備していくことが必要となります。

6) 障がい者

平成25年4月から障がい者の法定雇用率が2%に引き上げられました。平成28年度に施行される「改正障害者雇用促進法」では、障がい者の差別や働く環境の整備について措置が講じられるとともに、平成30年からは、精神障がい者の追加を踏まえて法定雇用率がさらに引き上げられます。ダイ

バーシティの推進において、障がい者雇用は検討すべき課題の一つとなり得ます。障がい者の雇用にあたっては、その特性の理解と合理的な対応措置（机の高さを変える、図解のマニュアルを用意する、など）が課題です。業務プロセスを分解して検討し、障がい者が活躍できる場を作ることが必要となります。

（２）層別研修の特徴、課題、解決策

１）経営層

「ダイバーシティ推進計画書策定研修」が想定されます。ダイバーシティの正しい理解と経営計画とを明確にリンクさせることがポイントです。経営層としてダイバーシティ推進を強力にコミットメントすることが課題であり、目的を明確化していくことが必要となります。

２）管理職層

「リーダーシップ研修」「チームビルディング研修」が想定されます。自社特有の風土や従来型の価値観に囚われないよう意識改革することがポイントです。チームメンバーのモチベーションを高め、成果に繋げていくチームビルディングが課題であり、多様な価値観を融合させていく活動が必要となります。

３）男性同僚

「WLB研修」「イクボス研修」などが想定されます。男性も含めてWLBを前提とした職場全体の働き方改革を進めていくことがポイントです。従来型の働き方から脱却し、社員の多様な働き方を支援する仕組みを構築することが課題であり、生産性向上に繋がる人材活用策として捉えてWLBの推進を図ることが必要となります。

４）女性社員

「キャリアプラン研修」「戦略的思考」「マネジメント研修」などが想定されます。従来型の価値観による、男性との経験の不均衡を解消する取り組みがポイントです。女性の挑戦意欲が向上する仕組み作りが課題であり、育児支援などの環境整備やキャリアパスの明確化が必要となります。

５）高齢者

「マニュアル作成研修」「後輩指導研修」「コーチング研修」などが想定されます。高齢者層と現役層の役割分担を明確にして行く取り組みがポイントです。高齢者の生きがいややる気を向上させるとともに現役層の活躍を促進できる仕掛け作りが課題であり、高齢者の意識を後進の指導や支援にシフトしていく働きかけが必要となります。

６）障がい者

障がい者に対する「OJT」と健常者に対する「コミュニケーション研修」などが想定されます。障がい者の特性を理解し、戸惑いなく関わっていけるようにする取り組みがポイントです。働く環境の整備が課題であり、業務プロセスの見直しや職場の動線見直しなどを進めることが必要となります。

5. 法制度への対応

(1) CSR

多くの企業のCSRの取組において、ダイバーシティ・マネジメント、特に女性活躍推進が重要なテーマとして取り上げられています。具体的には、ダイバーシティ尊重の経営方針、女性役員比率、障がい者雇用率、男性の育児休業取得者、といった幅広いテーマでの取組が進められています。多様な人材が活躍できる職場環境の整備により優秀な社員の確保・育成が進み、経営基盤が強化されると考える企業が多いことの表れと考えられます。

(2) 両立支援の各種法律・施策

1) 育児介護休業法

出産・育児や家族の介護と仕事を両立しやすくするために、休業や短時間勤務などの多様な働き方を選択できる制度を整えることが重要です。まずは、育児介護休業法で定められた要件を満たす制度を導入するため、法律で定められている内容を確認しましょう。各制度は、就業規則に記載する等、あらかじめルール化しておく必要があります。

1歳未満の子を養育する男女社員は育児休業を取得することができます。有期契約社員も、一定の要件を満たす場合は対象となります。父親の子育てへのかわりを促すため、父母がともに育児休業を取得する場合に育児休業取得可能期間が2か月延長され、また配偶者が専業主婦（夫）であっても育児休業の対象から外せないことになっています。なお、子が1歳に達した後、保育所に入所できない等の場合は、最長1歳6か月まで休業を延長することができます。育児休業からの復帰後の両立支援としては、3歳未満の子を養育する社員のうち希望者を対象として、短時間勤務の制度、所定外労働の免除の制度を設ける必要があります。

2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態（要介護状態）にある一定の家族を介護する男女社員は、介護休業をすることができます。有期契約社員も、一定の要件を満たす場合は対象となります。期間は、一つの要介護状態ごとに1回、通算して93日が限度とされています。介護休業に代わる制度として、短時間勤務やフレックスタイム等の制度の適用をすることもできます。介護休業については、現状では利用率が上がっていないため、分割取得を可能にする等より使いやすい制度にするための検討が行われています。

小学校就学前の子を養育する社員、要介護状態にある一定の家族の介護などをとする社員は、短期間の看護や介護、世話のために、子の看護休暇、介護休暇を取得することができます。日数は、それぞれ対象者1人の場合は1年度につき5日、2人以上の場合は10日となっています。

この他、社員を転勤させる場合には、育児や介護の状況に配慮しなければなりません。また、育児休業等の制度を利用したこと等を理由として解雇等の不利益取扱いをすることは禁止されていますので、注意が必要です。

2) 次世代育成支援対策推進法

次世代を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境整備のために、国や地方公共団体、事業主がそれぞれの立場で対策を推進するために制定された法律です。事業主も、仕事と子育ての両立支援を図るための雇用環境の整備や、子育てをしていない社員も含めた労働条件の整備に取り組むことが求められます。従業員が101人以上の企業については、この法律に基づき、「一般事業主行動計画」の策定・届出、公表・周知が義務となっています。

一般事業主行動計画を策定し、一定の要件を満たした申請により「くるみん認定」を受けた場合は、

認定マークを商品、広告、求人広告などにつけ、子育てサポート企業であることをPRでき、企業イメージの向上、従業員のモラルアップやそれに伴う生産性の向上、優秀な従業員の採用・定着が期待できます。さらに、くるみん認定をすでに受け、両立支援制度の導入や利用が一定程度進み、高い水準の取り組みを行っている企業を対象とした「プラチナくるみん認定」制度も始まっています。

育児関係の公的助成金を申請する場合にも、一般事業主行動計画の策定が条件となっていますので、子育て支援に取り組む企業においては、まず計画策定に取り組んでください。

(3) 男女雇用機会均等法・男女共同参画基本法・施策等

1) 男女雇用機会均等法

働く人が性別で差別されることなく、また働く女性が母性を尊重されつつ、能力を十分発揮できる雇用環境を整えるために制定されたのが男女雇用機会均等法です。

この法律では、募集・採用から退職勧奨・解雇にいたる雇用管理の各ステージにおいて、性別を理由とする差別を禁止しています。性別以外の事由を要件とする措置であっても、実質的に性別を理由とする差別となるおそれがあるものは、同様に禁止されています。一方、男女間に事実上生じている格差を解消のための、女性のみ対象、あるいは女性優遇の取扱いは違法でない旨規定されています。

このほか、この法律では、母性健康管理の措置、婚姻・妊娠・出産等を理由とする不利益取扱の禁止や、セクシュアルハラスメント防止のために、雇用管理上必要な措置について定めています。差別や不利益取扱の例が指針として出されています。自社で行っている事項の中に該当するものがないかどうか、チェックしてみましょう。

2) 男女共同参画基本法

職場だけでなく、男女が意欲に応じてあらゆる分野で活躍できる社会の実現のために制定されたのが男女共同参画基本法です。

この法律では、男女共同参画社会を実現するための5本の柱（基本理念）を掲げており、その中で、家族を構成する男女が、相互の協力と社会の支援の下に、家族の一員としての役割を円滑に果たしつつ、当該活動以外そのほかの活動を行うべき旨が定められています。職場においても、社員に、この理念に基づく行動を促していく必要があります。

(4) 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

安定した仕事に就けず、経済的に自立することができない、仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない、仕事と子育てや介護との両立に悩むなど、仕事と生活の間で問題を抱える人が多くなっています。こうしたことを背景に、政労使トップの合意により「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定されています。憲章では、仕事と生活の調和の必要性や目指すべき社会の姿が示され、行動指針において具体的な取り組み方針等が定められています。

(5) 女性活躍推進法

女性の働く意欲を実現につなげ、ひいては日本の持続的成長を実現し、活力ある社会を維持していくことをねらいとして女性活躍推進法が制定されました。

この法律に基づき、301人以上の労働者を雇用する事業主は、平成28年4月1日までに、①自社の女性の活躍状況の把握・課題分析、②行動計画の策定、届出、社内周知、公表、③自社の女性の活躍に関する情報の公表、を行うこととなります。国が、優れた取組を行う一般事業主の認定を行うことも定められています。

おわりに

ダイバーシティが企業と日本を元気にする

アベノミクス第3の矢の「成長戦略」の重要な一項として「女性の活躍推進」が取り上げられ、「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標が掲げられました（※数値目標はその後下方修正）。現状の割合は、薬剤師と国家公務員以外のほとんどの職種で20%にも達していません。なお、この内容自体は、2003年に男女共同参画推進本部において決定しているものであり、数値目標は1990年に国連の経済社会理事会が採択した勧告で、「指導的地位に就く婦人の割合を、1995年までに少なくとも30%にまで増やす」としたことを受けており、30%は20年以上前から国際的な目標値となっていたものです。

翻って我が国では、世界経済フォーラムが2015年に発表した各国の男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数において145カ国中101位です。特に政治分野での女性の地位（104位）や経済分野での女性の地位（106位）が低迷を続けています。このようなこともあり、女性の管理職比率を上げるといった目標が掲げられたのですが、大企業、中小企業を問わず男性からも女性からも機械的に数値目標を置くことに抵抗を感じる人が多いのも事実です。確かに、企業側からすれば人事権はそれぞれの事業主にまかされているものであり、企業ごとに管理職候補に求める能力、社内でのキャリアなどは異なって当然です。とはいえ、男性の多くが一定の年次をむかえると管理職になり、女性は周囲から優秀であると認められても管理職への登用が圧倒的に少ないという現実が、女性の労働市場への参加を阻害しているのも事実です。

アベノミクスがめざす1億総活躍社会は、労働力人口が減ることによる日本の経済の衰退を防ぐために、従来、経済活動に積極的に参加してこなかった高齢者や女性に社会で活躍してもらおうというものです。ある意味、産業・経済の都合での動員と言えます。しかし、女性や高齢者が活躍できる社会は決して悪いものではありません。肉体労働よりも知識労働が生む付加価値で競争する時代の今日、女性ができない仕事はさほど無くなりました。同様に、高齢者が対応できることも多くなっています。労働力不足の中、外国人労働者の活躍も喫緊の課題です。これまでマイナーであったこうした属性がすべて生き生きと暮らせる社会と企業づくりは、この国に望まれる社会ビジョンと重なるものでしょう。

企業においては、グローバル化が進む世界において、性別等にかかわらず優秀な人材を活かさなければ生き残りが困難な時代となり、適切なマネジメントが必要になりました。

ダイバーシティは当面の対象として女性のケースが多く取り上げられますが、「女性」の形を借りる内容は同時に、バリアも対応のあり方も他の属性と共通します。本書が女性だけでなく、すべてのバリアを超える手がかりとなれば幸いです。

大高直美
ダイバーシティ研究会
2016年2月

資料：【活用できる施策】

(助成金については平成 27 年 10 月現在の制度・他に要件等あり)

施策	対象	ポイント
くるみん認定	次世代育成一般事業主行動計画を策定、一定の要件を満たす	認定マークを商品等につけ、子育てサポート企業であることを PR でき、企業イメージの向上、従業員のモラルアップ等が期待できる。
プラチナくるみん認定	すでにくるみん認定を受け、両立支援制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業	プラチナくるみん認定マークを広告等に表示し、高い水準の取組を行っている企業であることをアピールできる
事業所内保育施設設置・運営等支援助成金	労働者のための保育施設を事業所内（労働者の通勤経路またはその近接地域を含む）に設置、運営など行う事業主・事業主団体	設置費・運営費・増築費の一部を助成
子育て期短時間勤務支援助成金	子育て期の労働者が利用できる短時間勤務制度を導入し、利用者が初めて出た事業主	中小企業事業主の場合で制度利用 1 人目 40 万円、2 人目以降 1 人あたり 15 万円など
中小企業両立支援助成金（代替要員確保コース）	育児休業を終了した労働者を、原職（相当職）に復帰させる旨の取り扱いを就業規則などに規定、代替要員を確保、休業取得者を原職または原職相当職に復帰させたなどの中小企業事業主	支給対象労働者 1 人あたり 30 万円（期間雇用者の場合 10 万円加算）
中小企業両立支援助成金（期間雇用者継続就業支援コース）	期間雇用者と正社員が同等の要件で利用できる 育児休業制度、育児短時間勤務制度を就業規則に規定、期間雇用者の育児休業取得者を原職（相当職）に復帰させ、6 か月以上継続して雇用したなどの中小企業事業主	育児休業取得者 1 人目 40 万円 2 人目から 5 人目まで 15 万円、正社員として復職の場合は加算あり
中小企業両立支援助成金（育休復帰支援プランコース）	（取得時）労働者と面談を実施し、育休復帰プランナーの支援を受けて育休復帰支援プランを作成、プランの実施により、業務の引き継ぎを行い、当該者が 3 か月以上育児休業（産後休業の終了後引き続き育児休業をする場合には、産後休業を含む）を取得した中小企業事業主 （職場復帰時）プランの実施により、育児休業中に職場に関する情報、資料の提供を実施、職場復帰前後に育児休業取得者と面談し、原職（相当職）に復帰させ、6 か月以上継続して雇用した中小企業事業主	育休取得時 30 万円、職場復帰時 30 万円（いずれも 1 企業 1 回限り）
キャリア形成促進助成金（育休中・復職後等能力アップコース）	育児休業中・復職後・再就職後の能力アップのための訓練（Off-JT）を行う事業主	賃金助成 1 人 1 時間あたり 800 円（大企業は 400 円）、経費助成 2/3（大企業は 1/2）
東京都ワークライフバランス推	常時雇用労働者 2 名以上、都内に本社登記、都内で主な事業を営んでいることが	① 経費助成：助成対象経費の 1/2 助成・1 年度あたり上限 100 万円

進助成金	確認できる中小企業等のうち、①仕事と家庭生活の両立推進に取り組む企業等 ②都が推奨する仕事と介護の両立事業に取り組む企業等	② 仕事と介護の両立奨励金：定額 40 万円
東京都ワークライフバランス推進専門家派遣	都内に本社があり、常時雇用する労働者数が 300 人以下の企業、社団法人、財団法人等	職場の「働き方の見直し」に関する悩みを持つ企業に、東京都から社会保険労務士・中小企業診断士等の専門家を派遣し、従業員の「働き方の見直し」に向けた具体的な助言・提案を行う（企業の費用負担はなし）
とうきょう次世代育成サポート企業	都内に本社をおく企業、一般社団法人、一般財団法人等 ① 「一般事業主行動計画」を策定し、東京労働局雇用均等室へ策定届を提出 ② 東京都に登録申請	専用サイトに取り組みが掲載される登録を証明するステッカーを交付 商工中金の「東京いきいき職場応援ローン」が利用できる
特定求職者雇用開発助成金（特開金）	ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等の紹介により身体・知的障害者を雇用保険一般被保険者として雇い入れ、継続して雇用することが確実であると認められる事業主	1 人あたり 30 万円×4 期（大企業の場合は 25 万円×2 期）重度障害者等の場合は増額 ※中小企業で障害者が東京都内の事業所に勤務している場合は、1 人あたり月額 1 万 5 千円を特開金の対象期間満了後最長 2 年間助成
育児休業給付金	1 歳（例外あり）未満の子を養育するために育児休業を取得する雇用保険一般被保険者（雇用保険加入期間等要件あり）	原則として休業開始時賃金日額×休業日数の 67%（育児休業の開始から 6 か月経過後は 50%）を支給 ※支給対象期間に 10 日または 80 時間を超えて就業した場合は支給なし、また賃金を受けている場合は減額
介護休業給付金	家族を介護するための休業をした雇用保険一般被保険者（雇用保険加入期間等要件あり）	原則として休業開始時賃金日額×休業日数の 40%を支給 ※支給対象期間に 10 日を超えて就業した場合は支給なし、また賃金を受けている場合は減額
高年齢雇用継続給付	60 歳以上 65 歳未満の雇用保険一般被保険者が、原則として 60 歳以降の賃金が 60 歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合（雇用保険加入期間等要件あり）	61%以下に低下した場合は、各月の賃金の 15%相当額、61%超 75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の 15%相当額未満の額をそれぞれ支給

資料：【関連法規】

法律	対象	ポイント
労働基準法	妊娠中の女性	請求により、他の軽易な業務に転換
	6 週間以内に出産する予定の女性、産後 8 週間を経過しない女性	産前産後休業（産前は請求により。産後 6 週間経過後は医師が認めた業務に就くのは可）
	妊産婦	請求あれば、変形労働時間制がとられる場合であっても、1 日及び 1 週間の法定時間を超える労働不可
	妊産婦	請求あれば、時間外労働、休日労働、又は深夜業不

		可
	生後満1年に達しない生児を育てる女性	1日2回各々少なくとも30分の育児時間を請求可
育児介護休業法	1歳までの子を養育する男女労働者（一定要件を満たす有期契約者を含む）	申し出により育児休業
	要介護状態にある対象家族を介護する男女労働者	申し出により介護休業
	3歳に満たない子を養育する労働者	請求により所定外労働免除（事業の正常な運営を妨げる場合を除く）
	小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者 要介護状態にある対象家族を介護する労働者	請求により1か月について24時間、1年について150時間を超える時間外労働免除（事業の正常な運営を妨げる場合を除く）
	小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者 要介護状態にある対象家族を介護する労働者	請求により深夜労働免除（事業の正常な運営を妨げる場合を除く）
	3歳に満たない子を養育する労働者 要介護状態にある対象家族を介護する労働者	短時間勤務制度 介護の場合は短時間勤務制度、フレックスタイム制、時差出勤制等から選択して制度導入
	小学校就学前の子を養育する男女労働者	申し出により子の看護休暇（対象者1人の場合は1年度5日、2人以上の場合は10日）
	要介護状態にある対象家族を介護する男女労働者	申し出により介護休暇（対象者1人の場合は1年度5日、2人以上の場合は10日）
次世代育成支援対策推進法	従業員101人以上の事業主	「一般事業主行動計画」の策定・届出、公表・周知
男女雇用機会均等法	事業主	募集・採用～退職勧奨・定年・解雇・労働契約更新の各段階で性別を理由とする差別の禁止（間接差別を含む。ただしポジティブアクションは違法でない）
	事業主	婚姻、妊娠、出産等を理由とする不利益取扱いの禁止
	事業主	セクハラに関し、労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じる義務
女性活躍推進法	301人以上の労働者を雇用する事業主	平成28年4月1日までに①自社の女性の活躍状況の把握・課題分析、②行動計画の策定、届出、社内周知、公表、③自社の女性の活躍に関する情報の公表を行う
高年齢者雇用安定法	事業主	定年を定める場合は60歳以上 65歳以上の定年を定めている場合は、65歳までの安定した雇用を確保するため①定年の引き上げ②継続雇用制度③定年の廃止のいずれかの措置を取る
雇用対策法	外国人を雇用する事業主	外国人労働者の雇入れおよび離職の際に、その氏名、在留資格などについて、ハローワークへ届け出る

入国管理法	外国人の不法就労活動を助長した者（事業活動に関し、外国人に不法就労活動をさせた者を含む）	3 年以下の懲役若しくは 300 万円以下の罰金に処し、又はこれを併科
障害者雇用促進法	事業主	障害者雇用率（民間企業：2.0%）に相当する人数の身体障害者・知的障害者の雇用を義務づけ 障害者雇用納付金（雇用率未達成事業主）不足 1 人 月額 5 万円徴収（適用対象：常用労働者 100 人超）（減額特例あり） 障害者雇用調整金（雇用率達成事業主）超過 1 人 月額 2 万 7 千円支給（適用対象：常用労働者 100 人超）

参考文献

- ・「ダイバーシティ経営処方箋」 油井文江編著 全国労働基準関係団体連合会
- ・「経営者の条件」 P. ドラッカー著 ダイアモンド社
- ・「プロフェッショナルの条件」 P. ドラッカー著 ダイアモンド社
- ・「チェンジリーダーの条件」 P. ドラッカー著 ダイアモンド社
- ・「非営利組織の経営」 P. ドラッカー著 ダイアモンド社
- ・「斉藤秀樹の最強組織を創るチームビルディング術課長塾 チーム創り課」 日経B P社
- ・「人材開発マネジメントブック」 福澤英弘著 日本経済新聞
- ・「人材育成事例25 労務行政」 労務行政研究所編 労務行政研究所
- ・「企業経営情報レポート 2015. 11. 16」 日新税理士事務所
- ・「ダイバーシティ研究会 “男性学” ワーキンググループ資料」 ダイバーシティ研究会
- ・「ロジカル・シンキング—論理的な思考と構成のスキル」 照屋華子 岡田恵子著 東洋経済新報社
- ・「考える技術・書く技術—問題解決力を伸ばすピラミッド原則」 B. ミント著 ダイアモンド社
- ・「ダイバーシティ経営戦略2」 経済産業省編 経済産業調査会
- ・「ダイバーシティ経営戦略3」 経済産業省編 経済産業調査会
- ・「ダイバーシティ経営企業100選 平成25年度、平成26年度」 経済産業省編
- ・「ダイバーシティ・トレーニング・ブック」 森田ゆり著 (株)解放出版社
- ・「個を活かすダイバーシティ戦略」 マーサージャパン著 (株)ファーストプレス
- ・「実践 ダイバーシティマネジメント」 (株)リクルート編著 英治出版
- ・「ワークライフシナジー」 大沢真知子著 岩波書店
- ・「ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援」 佐藤博樹著 ぎょうせい
- ・「論争 日本のワーク・ライフ・バランス」 山口一男 樋口美雄編 日本経済出版社
- ・「ダイバーシティ 生きる力を学ぶ物語」 山口一男著 東洋経済新報社
- ・「ダイバーシティ・マネジメントの研究」 有村貞則著 文真堂
- ・「少子化克服への最終処方箋」 島田晴雄 渥美由喜 著 ダイアモンド社
- ・「多様性を活かすダイバーシティ経営」 荒金雅子著 日本規格協会
- ・「エンドレス・ワーカーズ」 小倉一哉著 日本経済新聞出版社
- ・「ワークライフバランス社会へ—個人が主役の働き方」 大沢真知子著 岩波書店
- ・「仕事の経済学」 小池和男著 東洋経済新報社
- ・「ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織」 谷口真美著 白桃書房
- ・「内閣府 平成17年度少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」 内閣府
- ・「こうして手にする仕事と生活の調和」 労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会
- ・「こうして手にする仕事と生活の調和 ワーク・ライフ・バランスへの取組みのヒントと企業事例」 労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会
- ・「ワーク・ライフ・バランス あなたを活かす、会社を活かす(改訂新版)」 労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会
- ・「イノベーションを切り拓く新たな働き方の推進を」 日本経済団体連合会
- ・「第1次報告—ワーク・ライフ・バランス憲章の策定」 経済財政諮問会議
- ・「ダイバーシティと女性活躍の推進」 経済産業省編 経済産業調査会
- ・「スウェーデン・パラドックス」 湯本健治・佐藤吉宗著 日本経済新聞出版社
- ・「スウェーデンはなぜ強いのか—国家と企業の戦略を探る」 北岡孝義著 PHP新書
- ・「日本はスウェーデンになるべきか」 高岡望著 PHP新書
- ・「福祉国家の闘い」 武田龍夫著 中公新書
- ・「エクセレントスウェーデン・ケアリング Vol.12 「弱い人、貧しい人にも人間らしい生活を」 藤井威著

執筆者

大橋智子 中小企業診断士。企業内で経営企画、ダイバーシティ推進、リスク管理等に従事。育児と仕事の両立支援にも携わる。月刊「企業診断」（同友館）など執筆実績多数。（Ⅲ-1・2）

大高直美 建設会社勤務後、派遣社員として会計事務所、弁護士事務所等に勤務。専門学校職員を経てコンサルティング会社を設立。中小企業診断士、1級企業年金総合プランナー。（おわりに）

酒井喜久代 中小企業診断士、社会保険労務士。労働時間等働き方に関する提案、各種社内規程策定、その他人事労務全般に関する相談業務等に従事。（Ⅳ-2、Ⅴ-5）

佐藤一樹 中小企業診断士、コクヨ労働組合中央執行委員（専従）、連合東京男女平等参画推進委員、プロボノ・コンサルティング・ネットワーク パートナー。（Ⅳ-1・2）

鈴木佳文 中小企業診断士・女性労働協会認定講師。研修講師、事業計画書作成支援などで活動中。著書「なぜ上司のコーチングはうまくいかないのか」など。（Ⅲ-5、Ⅴ-4）

専田政樹 7 & i 出身の2娘の父。子供達に明かるい未来と豊かな社会を託す事を理念に独立。中小企業診断士としてコンサルティング、講師業、執筆等で活動中。（Ⅲ-3・4）

長原 匠 中小企業診断士、社会保険労務士。コンビニフランチャイズ本部勤務。（Ⅱ-3、Ⅳ-1）

広瀬由紀子 デザイナーとしてキャリアを積んだ後、中小企業診断士に。大学広報職を定年退職後、介護・育児を体験中。ダイバーシティ研究会設立時より参加。（Ⅰ-6）

山内慎一 中小企業診断士、産業カウンセラー、キャリア・コンサルタント。企業内で主に種々のプロジェクトの推進・管理業務に従事。（Ⅱ-5）

山浦常宏 中小企業診断士、システムアナリスト、認定キャリア診断士 情報システム子会社において開発プロセスの管理と開発担当への指導に従事。（Ⅱ-1・2）

増田雅好 中小企業診断士、公益財団法人 日本生産性本認定コンサルタント 経営改善コンサルティング、講師、執筆等に従事。（資料）

丸尾和子 中小企業診断士、GCS 認定コーチ、認定ワーク・ライフバランスコンサルタント。企業内では営業管理職、研修講師に従事。創業支援、セミナー講師、書籍執筆等を行う。（Ⅴ-1）

油井文江 中小企業診断士 ダイバーシティ・コンサルタント 日本女子大学講師 経済産業省ダイバーシティ経営企業100選サポーター ダイバーシティ研究会代表（はじめに、Ⅰ-1~5、Ⅱ-4、Ⅳ-3、Ⅴ-1~3、監修）