

第1回 Diversity 推進研究会 レポート

- 日時 2005年4月15日(金) 14時から17時
- 場所 新日本監査法人 11F 第4会議室 (内幸町)
- 参加者 13社
- 主催 NPO 法人女子教育奨励会、NPO 法人 GEWEL、
NPO 法人 企業社会責任フォーラム



女子教育奨励会理事長の木全ミツ氏から下記のダイバーシティ研究会の趣旨説明のあと、参加者全員が自己紹介を行いました。大阪や名古屋からの参加者もあり研究会への期待と要望が寄せられました。

はじめに

「Diversity」は、21世紀における重要なVISIONとして、日本のみならず諸外国においても、その認識が高まってきています。人種、宗教、思想、性別、年齢、健常者とそうでない人々の価値観の違い、生活習慣の違いを、また、同時に類似性をも相互に認識し合い、その上で調和の取れた社会、組織、生活を作り上げ、運営していこうというもので、それが出来ない組織、社会は競争力を失い存続が危ぶまれていくのではないかとされています。と同時に、Diversity という概念は、CSR (企業の社会的責任)すなわち、企業が、Community,や社会から存在価値を認められ、歓迎される存在になっていかねばならない、そのCSRの重要な要素であり、これはただ単に、人事上考慮されるべき問題ではなく、企業の経営トップをはじめとする経営幹部が一致して認識し、取り組まねばならない経営課題であると認識しています。

アメリカでは、20余年前から「Diversityの研究」「Diversity組織・社会実現のための研修、コンサルティング」への取り組みがありますが、日本の社会では、特に人口の半分が女性でありながら、その女性という人的資源を本気で活用することなく埋蔵させてきた、この国家的損失を猛省し、「女性の活力を組織の活力に・戦力に」という問題認識なくして健全な発展は望めない・・・という認識が、ここに来て少しずつ高まりを見せ始めています。と、同時に、定年退職後の高齢者(豊富な経験と、高度な知識、判断力、円熟した常識、寛容性を身につけた人材である)、国籍を異にしながらか日本社会で生活をしている外国人、ハンディを持ちながらもそれをハンディととらえず「TheChallenged」即ち、福祉の恩恵を求めるのではなく5%でも10%でも残っている機能があれば、それを活用して納税者になろうとしている人たちの活用も含めた Diversity 社会、組織の実現

のために私たちは取り組んでいかねばならないと思います。

しかし、日本における Diversity 社会実現のためには、Diversity を推進する企業組織文化の醸成に関し、研究課題は山積しています。この研究会の主催者の一人である NPO 法人 GEWEL の代表理事の堀井紀壬子氏は、GEWEL のアドバイザーであり、且つ、USA で Diversity の研修、コンサルティングに 20 余年に渡り携わり、経験を積まれてきている Ms. Kay Iwata と共に Diversity 推進の研究、開発をされ、今や、日本における Diversity 分野の一人者の一人といわれています。そのノウハウを生かして、本日から 6 回にわたり皆様と共に、更なる研究を進めていけたらと考えております。

ダイバーシティ研究会がめざすのは、企業戦略としてのダイバーシティ

私たちが考えるダイバーシティとは、機会均等という人権の問題ではなく、企業戦略における必要不可欠な要素です。またダイバーシティ研究会が目指すのは、ダイバーシティ&インクルージョンです。違いを認めて、包括していくこと。これは 21 世紀のすべての組織が目指す姿です。

GEWEL のダイバーシティ調査から プレゼンテーション要旨

NPO 法人 GEWEL 代表理事の堀井紀壬子氏より、調査の目的や背景の説明ののち、調査に協力いただいた 14 社のまとめの発表が行われました。

戦後大量生産の時代には有効であった企業の均一性(労働力人口としての健常者の男性による)は、今日のグローバル化、情報化が進み個人のニーズが多様になった社会では、もはや有効性を失っています。これからの日本企業でも、女性・高齢者・障害者・外国人などの従来の日本ではマイノリティー・グループと考えられていた人々の存在と価値観を認め、受容する企業文化を醸成することが不可欠であると考えます。GEWEL は、現在の日本における Diversity 推進には、まず企業に働く女性たち一人一人が人材として認められ、企業に貢献することが可能になることが優先課題であると考え、女性個人の成長と企業の取り組みに関わっていきたいと考えています。



GEWEL が考える日本におけるダイバーシティ推進成功の鍵

1. 企業トップマネジメントのコミットメントの顕在化
2. 企業のビジネス戦略と目標に組み込まれた Diversity
3. 責任所在の明確さと評価基準の採用
4. 組織体制の整備
5. 経営幹部・中間管理職への意識付け
6. 社員の巻き込み(女性・全社員)
7. 女性社員の採用、育成、定着の改善
8. 社内外へのコミュニケーション

1. 企業のトップのコミットメントの顕在化

まず、社長をはじめとする経営トップの問題意識が鮮明であることが重要です。外資系グローバル企業は、日本での Diversity 推進(とくに女性の活用の意味で)が世界の地域に比べ遅れていることが引き金になります。日本企業の場合は、消費財分野で経営戦略上の必然として Diversity が推進されているか、経営に問題点が生じたときにトップにより課題が認識されました。そのため組織上、幹部が活動の推進役となっています。

ご協力いただいた企業(50音順)

- ・ 株式会社資生堂(資生堂)
- ・ 株式会社損害保険ジャパン(損保ジャパン)
- ・ ジョンソン&ジョンソン株式会社ーメディカルカンパニー(J&J)
- ・ 住友スリーエム株式会社(3M)
- ・ 帝人株式会社(帝人)
- ・ 東京電力株式会社(東電)
- ・ 日産自動車株式会社(日産)
- ・ 日本アイ・ビー・エム株式会社(日本IBM)
- ・ 日本イーライリリー株式会社(Lilly)
- ・ 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社(GE)
- ・ 日本ヒューレットパッカード株式会社(HP)
- ・ 日本電気株式会社(NEC)
- ・ プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(P&G)
- ・ 松下電器産業株式会社(松下)
- ・ **日本で Diversity 推進に取り組んでおられる企業は多数ありますが、今回は GEWEL がコンタクトのある上記14社にご協力をお願いしました。**

2. 企業のビジネス戦略と目標に組み込まれたDiversity

ダイバーシティが経営戦略に組み込まれてはじめて社内の真剣さが生まれることはアメリカの事例に見られます。この点については具体的な業績目標との関連は公表されていません。ただし、定量的に測定可能な課題を述べた企業も多い。

以下は Diversity 推進の経緯または Diversity 推進のミッションとして、数値化可能な要素を挙げた例です。

- 女性の能力発揮が全社の成功の鍵・女性の定着率を高める。(S社)
- 女性業務職の定着率改善(S社)
- 女性営業職の定着率改善(J社)
- 多くのビジネスチャンスをつかむ機会(N社)
- Diversity = 競争原理(L社)
- 企業のバリューに「多様性の受容」を掲げる(G社)
- 女性SEの定着(N社)
- 革新的なアイデアの創出、多様なニーズに応える製品サービスの提供、社員の能力を最大限に引き出す(P社)
- 新規事業とヒット商品の創出(M社)



3. 責任の所在の明確さと評価基準の採用

ここに関しても具体的な公表は殆どなく、やはり Diversity 推進で経営上の効果を出す企業が輩出しないと、具体化されないでしょう。

- P 社においてはマネジメントレベルでの目標と評価基準が採用されており、ダイバーシティ・スコア・カードによるジェンダー比率の進捗状況を測定しています。
- T社ではグループ中核企業の監査役がダイバーシティ推進度を監査していると同時に管理職多面観察へ女性活躍推進項目を2001年より追加。
- G社ではセッションCという毎年部門ごとに行われる人と組織の棚卸の中で、ダイバーシティへ推進度の報告と改善計画の報告を折り込んでいます。

日本企業においては目標設定と業績評価について、ベストプラクティスの研究が、Diversity のみに限らず必要だと思います。

4. 組織体制の整備

ご協力いただいた企業全てで、Diversity もしくは女性活躍推進のための専門部署をおき、専任マネジャーが中心となって、企画・立案・実行・広報等の活動を行っています。また多くの企業の場合、ウィメンズ・コミッティやウィメンズ・カウンシルといったクロス・ファンクションのチームがあり、問題点の洗い出しや現場のニーズの収集をおこなっています。コミッティの提案をうけて、専任マネジャーが制度化をすすめるのが、一般的な流れとなっています。

社内に専任組織をおき、経営資源を投入することは経営幹部のこの課題に関するコミットメントの表明といえます。



5. 経営幹部・中間管理職への意識付け

トップのコミットメントが明確であっても、経営幹部(社長直属)または各部門長、中間管理職の意識が足並みをそろえないと、Diversity 推進は効果をもたらさない。その意味で、経営幹部・中間管理職の研修などを通じた意識付けが不可欠であり、多様性を受容する企業文化醸成のための基本といえます。

6. 社員の巻き込み 女性社員

調査対象全企業においてウィメンズ・コミッティのような女性社員の横断的組織をつくり、トップのコミットメントを伝え、現場のニーズを汲み取る活動を行っています。構成メンバーは自発的な参加者がほとんどです。また全社的な取り組みとして、全国の事業所、事業部に同様のコミッティを設置して、意識付けを図っています。

7. 女性社員定着のための施策

女性の就業継続の最大の阻害要因である育児期間の問題に関しては、さまざまな施策がとられています。育児休暇、育児期間短時間勤務は一般的であるので、それ以外の施策で特徴的なものをあげましょう。当然これらの施策は男性にも利用可能です。

- 育児休業者支援システム(s社)
- オフィス・事業所内に事務所内保育施設開設(s社・n社)
- チャイルドケア支援(ベビーシッターなどの育児費用支援)(J&J、N社、P&G)
- 保育所・ベビーシッター派遣会社との契約(T社・n社、M社)
- 在宅勤務制度(l社、P社、M社)
- フレキシブルワーク・アレンジメント(FWA) - フレックスタイム・テレワーク・リモートワーク・時短勤務などのアレンジメント(G社)
- ファミリーフレンドリー休暇ー学校行事など(N社、M社)
- 育児関連制度の円滑運用のため、代替要員確保をOB / OGネットワーク化にて推進(S社)

施策は、あくまでも費用対効果で、各企業が判断するものとGEWELは考えます。この部分に関しては、行政・個人・企業が連携して改善すべきでしょう。



GEWEL 代表理事
堀井紀壬子氏

まとめ

日本では Diversity という言葉や概念は比較的新しく、また自分たちを同一民族、共同生活主体の民族という考えを持つ日本人にはなじみにくいものと言われます。

しかし、経済の急激なグローバル化のなかで、日本企業が生き残るためには、世界中のさまざまな人々とのかかわり無しにはビジネスは行えません。そのために Diversity & Inclusion(違いを認めて受容する)は、今後の日本企業にとって避けては通れない概念であり、経営戦略上の課題となってきました。

日本で Diversity を推進している企業の調査を行って、改めてそれらの企業のトップの強いコミットメントと Diversity の意味を真に理解し、この業務に誇りと情熱をもっている担当者の存在の大きさを認識しました。

これらの経営トップ、担当者が変革の担い手となって社員全員が Diversity を自分の物としたときに、日本企業もグローバルに通用する競争力をつけることができます。

言い換えれば、Diversity 推進のためには、まず戦略課題として、期待される効果を踏まえて全社的に目標を共有することであり、単なる人事施策ではないということです。

そして Diversity 推進の最初の課題は日本では女性であり、今後、高齢者、身障者、外国人の問題が顕在化してくることはあきらかです。

これまでの女性社員に対する施策は、機会均等法や少子化対策の関連から、あまりにも制度や施策重視ではなかったでしょうか。「仏作って魂入れず」になっているのではないのでしょうか？

ここに Diversity & Inclusion の考えかたをあてはめれば、解決策はとてもシンプルです。男性も女性もそれぞれが個人、ステレオタイプを排除して個を尊重し、それぞれがそれぞれのスタイルで企業に貢献することを可能にすることにつきます。

魂をいれるために Diversity の意識付け、企業風土づくりをするため、GEWEL は企業を応援していきたいと考えています。

最近では、ファミリーフレンドリー企業のファンドができるなどいろいろな動きがあります。優秀な女性がそれを生かす企業で活躍するという流れができてくるでしょう。流れを促進するためにも外部評価や日本の企業に適したダイバーシティの指標を作っていくことができればと考えています。この活動を皆様方と大きくしていければと思いますので、よろしくおねがいいたします。

NPO 法人 企業社会責任フォーラム 阿部 博人氏

