

ダイバーシティが必要とされる背景と意義

多様な市場ニーズへの対応

グローバル市場における顧客のニーズに応じた商品開発、販売戦略



ダイバーシティ・マネジメント

- 多様な人材をフル活用し、企業のパフォーマンスにつなげるための人材管理
- 経済のグローバル化に伴い、必要性が高まる
- 女性の活躍推進は、イントロダクション(試金石)

リスク管理能力(ガバナンス)や変化に対する適応能力(柔軟性)の向上

優秀な人材の確保(人材活用の母集団を広げる)

子育て支援
(保育サービスの拡充)

ワークライフバランスの
ための職場環境整備

経済産業省の資料を基に作成

グローバル展開する企業にとって、SRI(社会的責任投資)を通じた長期・安定的な資金調達 ※「多様性」も投資判断要因

多様性がないのはリスク

ダイバーシティマネジメント(多様な人材の活躍推進)はなぜ注目されているのでしょうか。背景の一つにマーケットが多様化していることが挙げられます。同じものをつくり、従来どおりのやり方で売っているだけでは、消費者が買ってくれる時代ではなくなっている。同質的な集団で似たような発想の人たちだけで構成する企業では、マーケットの変化に対応できず国際競争に後れをとる。組織も活性化しない。こうした認識が欧米企業を中心に強く、「多

ダイバーシティ

Diversity



法政大学キャリアデザイン学部教授

武石 恵美子氏

【たけいし・えみこ】 筑波大学卒業後、労働省(現厚生労働省)入省。ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授などを経て、2007年4月より現職。専門は人的資源管理論、女性労働論。

多様な人材の活躍を推進するダイバーシティマネジメント。女性活用の観点から急速に関心が高まっている。だが、ダイバーシティの目指すところは女性活用だけにとどまらない。仕事と生活の調和(ワークライフバランス)や働き方改革の視座から、ダイバーシティにも詳しい法政大学キャリアデザイン学部の武石恵美子教授に話を聞いた。

多様性求められる人材戦略 インクルージョンへ進化・発展

硬直的な働き方からの転換を

日本の働き方は、いわゆる工場型が主流です。私が実施した国際比較調査によると、日本のホワイトカラーの9割以上がフルタイム勤務で、定時に出勤し、残業は当たり前というのが一般的なスタイル

です。育児や介護を理由に勤務時間を調整するのは難しく、働きにくい状況にあります。どんなに有能であっても周囲の働き方に合わせないと、組織の中で中核にはならないのです。フレックス制度

や在宅勤務の導入率も海外に比べて低く、導入事例も少ない。働き方が柔軟ではないといえます。

この点、欧州は柔軟です。前述の調査ではドイツの場合、午前6時から仕事を始める人の割合が約10%、7時台が約30%で全体のおよそ半数が8時前に仕事を始めます。

多様な事情を持つ人がいて、男性の中でも色々事情を抱えている人がいる。ダイバーシティというマイノリティ(少数派)の事情のようにとらえられがちですが、マジョリティ(多数派)と

思われるグループの中でも事情は多種多様です。多様な事情や背景のある人たちが活躍できるようにするためには、働き方を考える必要があります。これがワークライフバランスのための職場環境整備です。

典型的なのが介護の問題です。これからは管理職を含めた男性も直面する問題です。標準的とされてきた働き方が難しくなってきた点を理解する必要があります。組織全体の問題として考え、みんなの力を出せるようにしなければなりません。女性とか外国人、という捉え方ではなく、今、組織の中にいる人が実は多様だ、ということ

を前提にしないとダイバーシティはうまくいかないのです。

そして早い時間に退社する。一方で遅く出社し、遅く帰る人もいます。個々の事情に応じて労働に参加できる環境を整えることでダイバーシティを実現しているのです。

最近、ダイバーシティを「インクルージョン」と表現する例が増えてきました。インクルージョンには「包含」といった意味があります。組織に多様な人材がいる状態にとどまらず、多様な人材が真に組織の中で能力を発揮できるようにすることを目指しています。

ダイバーシティの進化形・発展形として注目されています。

多様性を受け入れるということは、対立する考え方も増えるわけですから現場からの反発にあうことも多いのです。ダイバーシティやインクルージョンが自分の会社や組織にとってなぜ必要なのか。経営者が理念をもって従業員に伝えていかないと、単なる掛け声だけに終わるかもしれません。お題目で終わらせないために経営者の強いリーダーシップが今まで以上に求められています。