

ダイバーシティ&インクルージョン

ID&IIが 企業を強くする

人材の多様性を尊重する「ダイバーシティ（多様性）」。「多様な人を社会や組織に取り込む「インクルージョン（包摂）」。性別、国籍、宗教、障がいの有無といった個々の違いを尊重することは、企業や組織の競争力を高める。取り組まない企業は淘汰される可能性すらある。

吉田広子（副編集長）、瀬戸内千代（編集委員）、山守麻衣
監修…一般財団法人ダイバーシティ研究所



右・コクヨKハートでオフィス家具レイアウト図面の作成業務を担当する伊藤剛さん。車椅子による生活のため、在宅勤務で力を発揮。下右・ハグルマ封筒の工場（大阪府堺市）。女性が働きやすい職場づくりに努める。下左・西友店舗で働く女性アンシエイト（従業員）。従業員の7割を女性が占める西友ではキャリア支援力を入れる。



D&I「2つの誤解」

近年注目されるダイバーシティだが、日本では「女性の活躍推進」という部分だけを切り取って議論されていることが多い。しかし、ダイバーシティとは、民族や宗教の違いや障がいのあるなし、性的指向など、幅広い人の違いに配慮のある組織や地域のあり方を考えるのが本旨である。

日本には民族差別はない、宗教上の配慮も必要ないのでダイバーシティは女性の活躍推進だけを取り扱えば良い、という乱暴な意見も耳にするが、日本にも多くの外国人が暮らしているし、多様な宗教も存在する。

日本企業では、「ダイバーシティ推進室」はあっても、障がい者雇用は別の部署で扱っているところも多い。だが、人の多様性を包括的に考え、配慮ある行動を組織全体に統合していくことがダイバーシティ推進の本来の姿である。

日本で女性の活躍推進に特化して広がったのは、日本の

職場で働く女性たちが置かれている状況が他国と比べ、あまりに脆弱であることが要因だとも考えられる。

個々の企業が女性の活躍推進に優先順位を置いてダイバーシティの推進に取り組むこと自体は、もちろん間違っているではない。

ダイバーシティに関するもう一つの誤解は、公平・平等な対応をしていればダイバーシ

特別寄稿

ダイバーシティ研究所
代表理事・田村太郎

ティを推進していることになるというものだ。ダイバーシティとは、様々な違いのある物事が互いに影響を及ぼし合っている状態をいう。

例えば「バイオ・ダイバーシティ（＝生物多様性）」が、多様な種が違いを保ちながら調和の取れた自然界を維持することを目指すように、「ヒューマン・ダイバーシティ」も平等性

や差別のない対応だけではない。互いの違いを強みに変えていくこうとする営みでなくてはならない。

「公平な選考を行った結果、管理職は全員男性でした」では、ダイバーシティではない。従業員比率に沿った構成となるよう、選考基準を見直すべきだ。

日本より先に人口減少の危機を迎えた欧州では、介護や

がって合計特殊出生率も1.9まで回復している国もある。

一方、後者はイタリア、スペイン、ギリシャなどで、女性が働きにくくて世帯あたり所得が伸びないために合計特殊出生率も1.3程度と低い。

日本も今後、急速な人口減少と高齢化が進む。例えば、地域防災の担い手だった消防団員の平均年齢は年々上がっており、あと数年で半数以上が40歳以上となる。女性や高齢者、外国人などが積極的に社会に参画しなければ、災害時にも助け合えない。多様な働き方が選取でき、違いに配慮した地域や職場を実現することで、人の多様性を地域の力に変えることが急がれる。

企業においても同様で、すでに大卒・正社員の男性の採用が難しくなった地方の中小企業などで、積極的に女性や高齢者の雇用に挑戦し、成功している事例がある。本格的な労働力人口の減少を迎えるなか、ダイバーシティに取り組まない企業は生き残りも危ぶまれるかもしれない。

「多様性」というと「いろいろある」という状態だけをイメージすることもあり、排除されない社会をより強調するため「ダイバーシティ&インクルージョン」という言葉を用いることもある。

多様な人々が排除されるところなく、それぞれの強みを活かしながら活躍できる組織や社会を目指すのが、ダイバーシティ推進の方向性だ。

多様な人に配慮のある社会はコストがかかるのではと一般には考えられがちだが、実際は配慮のない社会から人々が排除される社会の方がコストはかかる。誰もが活躍できる社会を作ることが、社会全体ではメリットが大きい。

企業にとっても同様で、せっかく採用して研修機会を提供してきた人材が、子育てや介護で離職したり、病気で休職したりする損失は大きい。内外の先進事例から排除しない組織や地域が得るプロフィットを知り、ダイバーシティの推進に一刻も早く取り組んでいただきたい。

危機的な日本の人口変動

前者は北欧やフランスなどで、女性の就業率の向上が世帯あたり所得の向上にもつな

女性の活躍が業績を上げる

企業の競争力を高め、生き残るためには、多様な人材を取り入れ、ダイバーシティ（多様性）を推進していくことが重要だ。安倍政権も「アベノミクス」の成長戦略として、女性の活躍を推進する方針を打ち出した。なぜダイバーシティが重要なのか、「ダイバーシティ経営」のあるべき姿について語った。

聞き手：森 撰（オルタナ編集長）

D & I 誌面座談会

「長時間労働」がネック

「まず、それぞれの立場から、ダイバーシティへの取り組みや思いを語っていただきます。リクルートホールディングスは、CSR部とダイバーシティ部を統合してソーシャルエンタープライズ推進室をつくったそうですね。」

花形 社会からの期待に応えるという姿勢を打ち出した部署名です。主要11社全体でCSRやダイバーシティを推進する体制になりました。創業当初から掲げている「新しい価値の創造」という経営理念に加えて、「社会への貢献」や

「個の尊重」という考え方が、取り組みのよりどころです。

当社は創業以来、女性採用を積極的に行い、住宅やウェディングなどの分野で、購入の最終決定権を握る女性の目線に立った商品開発で、価値を創造してきました。そのため、ダイバーシティの取り組みも従業員の約4割を占める女性の活用にもフォーカスしています。

ユニークな取り組みを推進して、さらに他社にも影響を与えることができれば、それは「社会への貢献」という部署の位置付けにふさわしいと考えています。

——リクルートにおける女性の活用の課題は何ですか。

花形 長時間労働、そして女性の幹部候補者が育成されにくいという問題です。これはどこの企業にもあると思いますが、納期の厳しいビッグプロジェクトは、つい体力のありそうな男性に任せる傾向があったように思います。

その背景には男性管理職側の配慮もあるのですが、タフ

な仕事に限って、うまくいったときの成果は大きいものです。当社は成果重視なので、こういった風潮が女性が抜擢される機会を減らしている面もあります。

さらに、女性社員自身のマインドセットが不十分だという問題もあります。いずれは結婚して辞めるという意識や、ライフステージの中で、働き盛りと妊娠・出産・育児の時期が完全に分かれることが、活躍のハードルになっていました。

そのような課題を認識して、まず2007年に、長時間労働の是正に全社を挙げて取り組みました。

次に、ワーキングマザーの両立支援として、2008年に事業所内保育園を設置しま

した。2010年以降は、女性の経営幹部の育成プログラムを進めています。2012年10月の分社化によって執行役員のポストが増え、女性が多く採用されました。2015年4月までに各事業会社の執行役員の女性比率を10%以上にする目標は、前倒しで達成したいですね。

もう一つ、結婚や出産について悩み始める28歳の女性社員に向けたプログラムがあります。先輩ワーキングマザーが登場してセッションを行い、キャリア構築について個別面談も行う年に1度の「キャリアカフェ28」です。毎年、約200人いる28歳の女性社員のうち、約半数が参加します。



別府 充彦 内閣府大臣官房審議官 男女共同参画局担当

女性活用に取り組み始めた

2006年、当社の女性正社員に占めるワーキングマザー比率は8%でした。それが今は23・2%まで伸びています。今では出産しても辞める社員はほとんどいません。現在の課題は、両立支援よりも、ワーキングマザーの活躍支援にステージが移りつつあります。

まずは女性比率30%を

別府さんは、2012年末に内閣府の男女共同参画局担当に就任されましたが、官庁から見て、課題はどこにあるでしょうか。

別府 実は、「ダイバーシティ」という言葉は、法律ではまだ一回も使われていません。閣議決定を見ても、使っているのは男女共同参画基本計画くらいです。「多様性」についても、法律では、人材に関する文脈では前例がありません。行政にはそれほど浸透していない言葉なのです。

男女共同参画局に入ってから企業、大企業と中小企業で取り組み方の違い

を感じました。

例えば、グローバル企業は、海外支社で進んでいる取り組みを日本に持ってくる、つまりダイバーシティを国際的に必須なものとして行っています。一方、中小企業は、とにかく人材を確保するために、やらざるを得ない状況にあるわけです。

女性の活用を切実に必要としている企業が増えている印象です。人材が減っている今日、良い社員に辞めてほしくないと思えば、特に中小企業は何かしなくてははいけない。計画的ではなくても、各種制度を設けているうちに、気付いたらダイバーシティ的な経営になっているという事例が少なくありません。

2001年に男女共同参画局ができ、まず「採用」から始めました。2005年の閣議決定で2030年までに女性比率30%という目標を掲げ、省庁のキャリアなどでも女性採用を進めてきました。

しかし、約10年の取り組みを経て、役所の管理職は年

花形照美 リクルートホールディングスソーシャルエンタープライズ推進室室長



田村太郎 ダイバーシティ研究所代表理事



ドから変えて会社インパクトを与えることや、管理職から上がってくる女性の増加に期待する政策です。

労働力は数も質も大切です。政府が目標とする30%というのは、「指導的地位にある女性」の割合です。それに対して、現在労働に参加していない女性の多くは非正規の働き方を望んでいる。ロールモデルを示して頂く上でも、「役員に女性を」というのは意味のある「要請」だと思っています。

先進事例は中小企業に

田村さんは、ダイバーシティの専門家として、現状をどのように見えていますか。

田村 私は阪神淡路大震災の外国人支援をきっかけに活動を始めました。ですから、日本で言われる「ダイバーシティⅡ」女性の社会参画」とは違う視点から、3つの多様化に踏み込む必要を感じています。

1つ目は「テーマの多様化」です。男女以外のテーマにも踏み込まないと、多様性の本当の価値に気付くことができません。

ません。

2つ目は「働き方の多様化」です。従来の大企業かつ正規雇用の中での女性の活躍と、非正規雇用が拡大していく中で女性の活躍というのは、違っています。

3つ目は「担い手の多様化」です。企業や行政だけに課題解決を委ねるのは、既に限界ではないかと思っています。ポイントになるのは「地域」でしょう。例えば、中小企業が合同で使えるような託児所、病児保育をするNPOや家事労働請負サービスなどが充実した「地域」が、働く女性を支えます。

注目している先進的な企業はありますか。

田村 先進事例は、むしろ地方の中小企業にあります。景気が良かった時代、良い人材が東京に流れて、人がいない地方は切羽詰まっています。そのころ、高齢者や女性に働いてもらおうと真剣に努力した企業が、結果的に、誰にとっても働きやすい職場になっていると思います。

例えば、岐阜県で電気器具