

# はじめに

経済成長の鈍化、少子高齢化による労働人口の減少、経済活動のグローバル化や消費者ニーズの多様化など、企業を取り巻く環境が大きく変化しています。こうした変化に対応し、組織としてのパフォーマンスを向上させ成長を促進するために、ダイバーシティに取り組む企業が増えています。

ダイバーシティは多様な人材を活用し、様々な価値観や発想を取り入れることでビジネス環境の変化に柔軟に対応しようとするものです。同時に、ダイバーシティに取り組む、多様性を活かすことは、CSR（企業の社会的責任）としての観点、労働力の確保という観点、企業としての問題解決や成長という観点などから、組織として様々なメリットを受けることができます。

しかしメリットがある反面、多様な人材を採用、登用し活用するという事は、運用していく上で苦勞が伴います。時にデメリットが生じることもあるため、現状では表層的な対応にとどまっていたり、志半ばで頓挫しているケースも多く見られます。

多様な働き方を受け容れることは、マイノリティ（少数派）などこれまで活用していなかった人材の活用にとどまらず、今そこで働く人々のモチベーションやパフォーマンスを向上することにもつながります。その結果、組織と個人が Win-Win の関係となり、成長のスパイラルが生まれることにもなるのです。

このテキストは、ダイバーシティとはどのようなものなのか、その概念が生まれた背景や欧米での取り組みなどを紹介しています。さらに、日本企業における女性、若手、シニア、障がい者、性的マイノリティなど様々な人材に焦点を当てながら、それぞれが直面する問題や対応策などを説き、ダイバーシティの本質の理解にも取り組んでいます。制度や仕組みなどの形にとどまらずに、意識や心構えを十分に腹に落として取り組んでもらうことを目指して執筆しました。

多様性は特殊なことではありません。また、外国人や性的マイノリティなど、これまであまり登用してこなかった特性を持つ人材にだけ当てはまることでもありません。

本来、10人いれば10通りの価値観や考え方があり、組織は多様性を持っています。ひとり一人が持つ価値観や考え方を活かし、組織と個人の幸せな Win-Win の関係を築くダイバーシティ実践の一助としていただければ望外の幸せです。



# 目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使しましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
<b>1</b>	<b>ダイバーシティとは</b>	<b>10</b>		
	<input type="checkbox"/> 1 ダイバーシティとは	10	/	/
	<input type="checkbox"/> 2 企業にとって大切な多様性	11	/	/
	<input type="checkbox"/> 3 国のダイバーシティ推進策	12	/	/
	<input type="checkbox"/> 4 ダイバーシティへの取り組み状況	13	/	/
	<input type="checkbox"/> 5 ダイバーシティの歴史	14	/	/
<b>2</b>	<b>企業にダイバーシティはなぜ必要なのか</b>	<b>15</b>		
	<input type="checkbox"/> 6 労働力減少の問題	15	/	/
	<input type="checkbox"/> 7 働くことへの価値観の変化	16	/	/
	<input type="checkbox"/> 8 マーケット・消費の変化への対応	17	/	/
	<input type="checkbox"/> 9 グローバル化への対応	18	/	/
	<input type="checkbox"/> 10 企業が目指すべきダイバーシティとは	19	/	/
<b>3</b>	<b>働き方の改革が求められている</b>	<b>20</b>		
	<input type="checkbox"/> 11 長時間労働至上主義の限界とは	20	/	/
	<input type="checkbox"/> 12 創造性を育む「働き方改革」とは	21	/	/
	<input type="checkbox"/> 13 ワーク・ライフ・バランスとは	22	/	/
	<input type="checkbox"/> 14 国が考える「働き方改革」とは	23	/	/
	<input type="checkbox"/> 15 働き方を変えるマネジメント改革とは	24	/	/
<b>4</b>	<b>多様な個性と価値観を活かす時代</b>	<b>25</b>		
	<input type="checkbox"/> 16 ダイバーシティ & インクルージョンとは	25	/	/
	<input type="checkbox"/> 17 ダイバーシティ & インクルージョンの目的	26	/	/
	<input type="checkbox"/> 18 組織を活性化する個性の発揮とは	27	/	/
	<input type="checkbox"/> 19 インクルージョンに必要なリーダーシップ	28	/	/
	<input type="checkbox"/> 20 イノベーションが生まれやすい組織づくり	29	/	/
<b>5</b>	<b>ダイバーシティの現状と課題</b>	<b>30</b>		
	<input type="checkbox"/> 21 日本企業のグローバル化の現状と課題	30	/	/
	<input type="checkbox"/> 22 女性管理職登用の現状と課題	31	/	/
	<input type="checkbox"/> 23 若手社員の早期離職の現状と課題	32	/	/
	<input type="checkbox"/> 24 障がい者雇用の現状と課題	33	/	/
	<input type="checkbox"/> 25 シニア雇用の現状と課題	34	/	/

# 目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	<b>ダイバーシティ推進の阻害要因とは</b>	<b>35</b>		
	<input type="checkbox"/> 26 経営戦略とのリンクが必要な理由	35	/	/
	<input type="checkbox"/> 27 企業理念が重要になる理由	36	/	/
	<input type="checkbox"/> 28 組織的な取り組みが必要な理由	37	/	/
	<input type="checkbox"/> 29 マネジメントスキルが重要視される理由	38	/	/
	<input type="checkbox"/> 30 同化同質性を重んじる文化が問題な理由	39	/	/
7	<b>ダイバーシティ推進による恩恵（欧米企業の事例）</b>	<b>40</b>		
	<input type="checkbox"/> 31 欧米企業のダイバーシティの特徴	40	/	/
	<input type="checkbox"/> 32 欧米企業のダイバーシティの経営効果	41	/	/
	<input type="checkbox"/> 33 ダイバーシティ推進による労働力確保	42	/	/
	<input type="checkbox"/> 34 タレントマネジメントのメリットとは	43	/	/
	<input type="checkbox"/> 35 欧米企業のダイバーシティトップ 50	44	/	/
8	<b>ダイバーシティ推進の前提</b>	<b>45</b>		
	<input type="checkbox"/> 36 ダイバーシティの必要性を正しく認識する	45	/	/
	<input type="checkbox"/> 37 表層的な目標設定の弊害とは	46	/	/
	<input type="checkbox"/> 38 組織構造を把握する必要性	47	/	/
	<input type="checkbox"/> 39 人事制度を見直す必要性	48	/	/
	<input type="checkbox"/> 40 人事評価に公平性を徹底する理由	49	/	/
9	<b>ダイバーシティ推進のフレームワークとは</b>	<b>50</b>		
	<input type="checkbox"/> 41 何を基軸に考えたらよいのか？	50	/	/
	<input type="checkbox"/> 42 機会の提供、処遇の公平・公正	51	/	/
	<input type="checkbox"/> 43 マイノリティ特有の事情への支援	52	/	/
	<input type="checkbox"/> 44 マイノリティへのキャリア開発の支援	53	/	/
	<input type="checkbox"/> 45 人事・業務慣行の見直しが必要な理由	54	/	/
10	<b>ダイバーシティ推進を成功させるには</b>	<b>55</b>		
	<input type="checkbox"/> 46 ダイバーシティ推進の管理職の役割	55	/	/
	<input type="checkbox"/> 47 ダイバーシティ・マネジメントの進め方	56	/	/
	<input type="checkbox"/> 48 ダイバーシティの成功のポイント	57	/	/
	<input type="checkbox"/> 49 組織のパフォーマンス向上のための施策	58	/	/
	<input type="checkbox"/> 50 個人のモチベーション向上のための施策	59	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

# 目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	<b>実効性のあるダイバーシティの進め方</b>	<b>62</b>		
	<input type="checkbox"/> 51 自組織の課題を設定し、解決する	62	/	/
	<input type="checkbox"/> 52 公平・公正性向上のための施策を行う	63	/	/
	<input type="checkbox"/> 53 マイノリティ支援のための施策を行う	64	/	/
	<input type="checkbox"/> 54 マイノリティのキャリア開発を進める	65	/	/
	<input type="checkbox"/> 55 人事制度・業務慣行を検討する	66	/	/
12	<b>若手社員の早期戦力化</b>	<b>67</b>		
	<input type="checkbox"/> 56 若手社員が「辞めたい」と言い出したら	67	/	/
	<input type="checkbox"/> 57 若手社員の心をつかむリーダーのあり方	68	/	/
	<input type="checkbox"/> 58 若手社員に「働きがい」を感じさせるには	69	/	/
	<input type="checkbox"/> 59 若手社員の活躍支援事例	70	/	/
	<input type="checkbox"/> 60 若手社員活躍支援の関連法規と支援制度	71	/	/
13	<b>女性社員のキャリア開発支援</b>	<b>72</b>		
	<input type="checkbox"/> 61 自組織の女性社員の活躍を推進するには	72	/	/
	<input type="checkbox"/> 62 管理職になるのを断る女性社員への対応	73	/	/
	<input type="checkbox"/> 63 子育てと仕事を両立する女性社員への対応	74	/	/
	<input type="checkbox"/> 64 女性社員の活躍支援事例	75	/	/
	<input type="checkbox"/> 65 女性活躍推進の関連法規と支援制度	76	/	/
14	<b>シニア社員の活性化</b>	<b>77</b>		
	<input type="checkbox"/> 66 年上の部下ができたなら	77	/	/
	<input type="checkbox"/> 67 やりにくい年上部下への対応	78	/	/
	<input type="checkbox"/> 68 シニア社員のタイプ別傾向と対応	79	/	/
	<input type="checkbox"/> 69 40代から始めるキャリア設計	80	/	/
	<input type="checkbox"/> 70 シニア社員活性化の事例	81	/	/
15	<b>介護と仕事の両立</b>	<b>82</b>		
	<input type="checkbox"/> 71 仕事と介護の両立支援	82	/	/
	<input type="checkbox"/> 72 介護離職を防ぐ取り組み	83	/	/
	<input type="checkbox"/> 73 介護中の社員と共に働くには	84	/	/
	<input type="checkbox"/> 74 介護と仕事の両立支援の事例	85	/	/
	<input type="checkbox"/> 75 介護と仕事両立のための関連法規と支援制度	86	/	/

# 目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
16	<b>派遣社員・非正規雇用者の戦力化</b>	<b>87</b>		
	<input type="checkbox"/> 76 派遣社員・非正規雇用者を戦力化するには	87	/	/
	<input type="checkbox"/> 77 派遣社員・非正規雇用者が活躍できる職場とは	88	/	/
	<input type="checkbox"/> 78 人材派遣会社と協力体制を構築する	89	/	/
	<input type="checkbox"/> 79 派遣社員・非正規雇用者の活躍支援事例	90	/	/
	<input type="checkbox"/> 80 派遣社員・非正規雇用者活躍支援関連法規	91	/	/
17	<b>障がいを持つ社員と共に働く</b>	<b>92</b>		
	<input type="checkbox"/> 81 障がい者への偏見を正し、強み・能力を見極める	92	/	/
	<input type="checkbox"/> 82 障がい者のニーズを満たすコミュニケーション	93	/	/
	<input type="checkbox"/> 83 障がい者同士のコミュニケーションを促進する	94	/	/
	<input type="checkbox"/> 84 障がいのある社員の活躍推進事例	95	/	/
	<input type="checkbox"/> 85 障がい者活躍推進の関連法規と支援制度	96	/	/
18	<b>病気治療と仕事を両立する社員と共に働く</b>	<b>97</b>		
	<input type="checkbox"/> 86 働く世代とがん、うつ病の現状	97	/	/
	<input type="checkbox"/> 87 病気治療と仕事の両立支援制度	98	/	/
	<input type="checkbox"/> 88 病気治療中の社員との協働体制づくり	99	/	/
	<input type="checkbox"/> 89 仕事と治療を両立するための管理職の役割	100	/	/
	<input type="checkbox"/> 90 がん・うつ病治療中社員への支援事例	101	/	/
19	<b>外国人社員と共に働く</b>	<b>102</b>		
	<input type="checkbox"/> 91 外国人が部下・同僚になったら	102	/	/
	<input type="checkbox"/> 92 外国人の部下や同僚と信頼関係を築くには	103	/	/
	<input type="checkbox"/> 93 歴史・文化・宗教の違いを学ぶ理由	104	/	/
	<input type="checkbox"/> 94 グローバル人材に求められる資質	105	/	/
	<input type="checkbox"/> 95 外国人社員の活躍事例	106	/	/
20	<b>性的マイノリティと共に働く</b>	<b>107</b>		
	<input type="checkbox"/> 96 性的マイノリティへの活躍支援	107	/	/
	<input type="checkbox"/> 97 性的マイノリティの人が部下・同僚になったら	108	/	/
	<input type="checkbox"/> 98 性的マイノリティの活躍支援によるメリット	109	/	/
	<input type="checkbox"/> 99 性的マイノリティの活躍支援事例	110	/	/
	<input type="checkbox"/> 100 性的マイノリティに対する管理職の役割	111	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/



**第1章～第10章**

**企業のダイバーシティとは何か？**

# ダイバーシティとは

## 学習のポイント

**POINT 1** 多様な人材の能力を活かし、経営環境の変化に対応する

**POINT 2** 人材の多様性によって企業・組織の力を高め、個人の幸せを実現する

日本は経済成長が鈍化し、少子高齢化による労働人口の減少、経済活動のグローバル化、消費者ニーズの多様化など、企業を取り巻く環境が大きく変わってきています。こうした変化に対応し、企業・組織の力を高めていくために、近年、多くの企業がダイバーシティに取り組んでいます。

ダイバーシティとは、「多様な人材を活かす戦略」です。多様な人の多様な発想や価値感を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せの実現につなげようとする考え方です。

ダイバーシティ推進によって活かしていく多様な人材の軸のひとつに、「属性の違い」があります。男性、女性など「ジェンダー（性別）の違い」、健常者、身体障がい者など「身体状況の違い」、高齢者、若年者など「世代の違い」、「人種・国籍・宗教の違い」などが考えられます。

さらに、別の軸として働き方や雇用形態、

働く場所など、「働く条件の違い」があります。たとえば、短時間勤務、育児休業、介護休業などの「働き方の多様性」、正社員、契約社員、派遣社員、アルバイトなど、「雇用形態の多様性」、在宅勤務、地域限定社員、転勤前提の正社員など「働く場所の多様性」が考えられます。

現状、日本のダイバーシティは、「女性の活躍推進」が前面に打ち出されている傾向があります。しかし、ダイバーシティの本質はひとつの組織やグループの中に多様な価値観を取り入れ、その発想や視点を新しい市場やステージに打って出るための原動力とすることにあると言えます。

そのため、ダイバーシティとは単に多様な人材を集めるということではなく、人材の多様性によって企業・組織としての力を高めていくことが目的となります。

そして、その目的を達成するために、多様な人材が活躍できる環境をつくり出すことが重要なのです。

### ■ ダイバーシティとは

#### 多様な人材を活かす戦略 = ダイバーシティ

##### 属性の違い

- ・ジェンダー（男性、女性など）
- ・身体状況（健常者、身体障がい者など）
- ・世代（高齢者、若年者など）
- ・人種・国籍・宗教

##### 働く条件の違い

- ・働き方の多様性  
（短時間勤務、育児休業、介護休業など）
- ・雇用形態の多様性  
（正社員、契約社員、派遣社員、アルバイトなど）
- ・働く場所の多様性  
（在宅勤務、地域限定社員、転勤前提の正社員など）

# 企業にとって大切な多様性

## 学習のポイント

**POINT ①** 企業は存続に必要な「条件」として「利益」を追求している

**POINT ②** 多様性は、利益を生み出し、社会に貢献するための条件であり、手段

企業がダイバーシティを推進することに対して、懐疑的な見方をする人がいます。その根幹にあるのは、「ダイバーシティを実現すれば、会社は儲かるのか」という疑問です。

この疑問に対する答えは、企業や自組織にとっての「多様性」をどう捉えるかで変わってくるでしょう。たとえば、多様性を「利益」を生み出すための単なる「手段」として捉えると、それが有効かどうかの証明が必要になります。それが示せなければ、ダイバーシティ推進の意義は薄れてしまうでしょう。

そこで、米国の経営学者ピーター・ドラッカーが指摘するように、「利益」は、企業の目的ではなく、企業活動の「妥当性の判断基準」であり、企業が「社会に貢献している証し」だと捉えてみるとどうでしょう。利益は、会社が存続するために必要な「条件」であると考えることができ、多様性もまた、利益を出すための条件として捉えることができます。

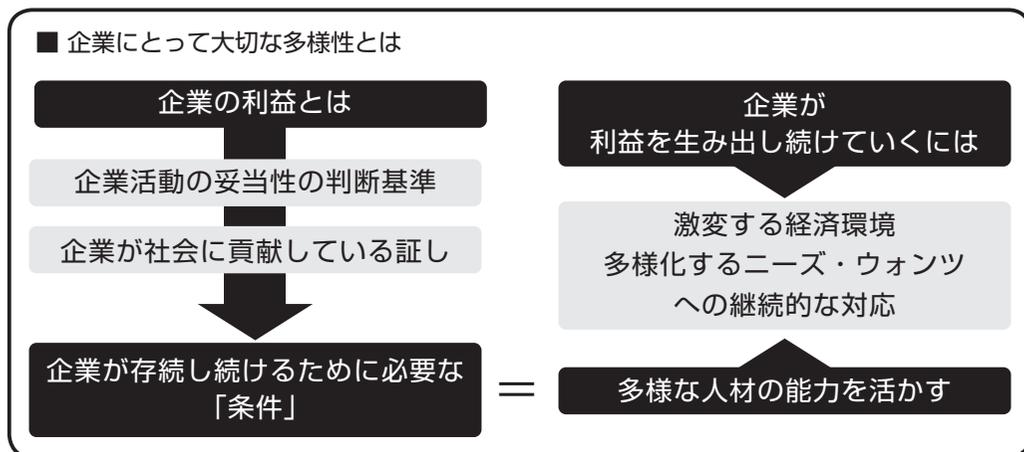
つまり、大きく変化する経済環境の中で利

益を生み出し、社会に貢献していくために、多様性は企業にとって整えるべき大切な条件のひとつになっていると言えます。

実際、ドラッカーも企業の目的は、「顧客を創造すること」であると断言しています。顧客の創造とは潜在需要を顕在化し、さらに、有効需要に変えることです。

企業は、新たな需要を開拓し続けることで成長し、それには終わりがありません。多様化し、変化し続けるニーズ・ウォンツに柔軟に対応し、新たな需要を開拓し続けるために、多様な人材の能力を活かしていくことは、有効な手段だと言えるでしょう。

企業にとって大切な多様性とは、利益を生み出し、社会に貢献するための条件であり、手段でもあるわけです。多様な人材の能力を引き出し、成長させ、持続的に相乗効果を発揮できる組織をつくり上げていくことで、顧客を継続的に創造し、企業の持続的な発展へとつなげていくことが期待できます。



# 国のダイバーシティ推進策

## 学習のポイント

**POINT ①** ダイバーシティ経営の裾野拡大を目指した推進事業を展開

**POINT ②** ダイバーシティ経営企業への投資促進、企業価値向上の施策を実施

経済産業省では、ダイバーシティ経営の裾野拡大を目的に、ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」事業を行っています。

さらに、ダイバーシティ経営のさらなる普及を目指して、全国各地で特色あるダイバーシティ経営の実践手法、成果などを紹介する「MeetUP! (ミートアップ)」というセミナーを開催しています。「MeetUP!」とは、異なる立場の人たちが同じ目的で集まる小規模セッションです。共通のテーマの中で会話が生まれやすく、活動内容をそのまま所属元に持ち帰って実践しやすいという特徴があります。

たとえば、札幌では、「ダイバーシティ経営企業100選」に選定・表彰された企業から講師を招き参加者とのセッションなどを実施。チェックシートを使い、自社のダイバーシティに対する認知度や実践度などについての現状把握や理解を深める活動も行っています。

経済産業省は他にも、東京証券取引所と共同で、女性活躍推進に優れた上場企業「なでしこ銘柄」を選定、発表しています。なでしこ銘柄は、東証一部上場企業の中から業種ごとに、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業が選定されます。多様な人材を活かすマネジメント能力、環境変化への適応力のある企業として紹介することで投資を促進し、取り組みを加速していくことを狙っています。

また、厚生労働省では、「次世代育成支援対策推進法」に基づき、子育て支援に積極的に取り組む企業を認定する、「くるみんマーク」・「プラチナくるみんマーク」を設けています。これらのマークはその企業の各種広告やウェブサイト、公式文書などに使用できるため、次世代育成支援の取り組みを顧客や消費者にアピールすることで、企業ブランドや採用力の向上につながることを期待されています。

### ■ 国のダイバーシティ推進策

#### 経済産業省

「ダイバーシティ経営企業100選」事業

ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰

「MeetUP! (ミートアップ)」セミナー

ダイバーシティ経営の実践手法、成果等の紹介

なでしこ銘柄

女性活躍推進に優れた上場企業を選定し、発表

#### 厚生労働省

「くるみんマーク」・「プラチナくるみんマーク」

子育て支援に積極的に取り組む企業を一定の基準によって認定

# ダイバーシティへの取り組み状況

## 学習のポイント

**POINT ①** 「量より質へ」労働の価値転換が始まっている

**POINT ②** 女性や未経験者、外国人の活躍推進で売上げ拡大や国際化に対応

企業のダイバーシティへの取り組みについて、「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれた企業の傾向を見てみましょう。

これまで、「遅くまで働く人は優秀な社員」とされる傾向がありました。しかし、働き方の見直しが進み、「量より質へ」労働の価値転換への取り組みが見られます。

施策のひとつに「朝型勤務」があり、これを推進・定着するために20時以降の残業を禁止、就業時間を1時間早めて割増賃金を支給したり、朝食を無料配布するなどの工夫をしている企業があります。また、「在宅勤務」を導入し、働き方の多様化に対応する動きもあります。在宅勤務の導入により、これまで就労時間や勤務地の制約により就労が難しかった優秀な人材が獲得しやすくなります。さらに、働きやすさの提供によって既存社員のパフォーマンス向上などの効果も期待できます。

一方、これまで他業種と比較して男性の比率が高かった建設業や製造業などで女性を中心

に多様な人材を活用する動きが見られます。これらの業種では、これまで経験と技術を要し、「職人技」とされてきた専門性の高い業務について作業分析を行い、工程の分割を実施。それによって各人の特性や技能の熟練度に合わせて仕事を割り振ることができるようにし、未経験者や女性を積極的に採用しています。その結果、新しいアイデアや付加価値が生まれ、生産量や売上げの拡大にもつながっています。

一方、グローバル市場への対応として、外国人社員の採用や活躍を推進する企業も増えてきています。きっかけとしては、「外国人が直接的なビジネスの相手になってきた」、「国内市場の鈍化に伴いグローバル化を加速する必要性が高まった」などの背景があります。日本人にはハードルが高いビジネス上の役割を外国人社員に求めているのです。さらに、外国人社員を受け入れることで社内全体を「国際化」して、より柔軟で強靱な企業体質に変革しようとする意欲も見られます。

### ■ ダイバーシティ経営の事例（ダイバーシティ経営企業100選選出企業より）

case1	case2	case3
<p><b>働き方の見直し</b></p> <p>「量より質へ」労働の価値転換への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・朝方勤務</li> <li>・在宅勤務 など</li> </ul>	<p><b>建設業や製造業などへの未経験者、女性の活用</b></p> <p>専門性の高い業務の作業分析を行い、工程を分割。各人の特性や技能の熟練度に合わせて仕事を割り振り、未経験者や女性を登用</p>	<p><b>外国人社員の登用、活躍推進</b></p> <p>グローバル化する市場への対応を強化</p>

# ダイバーシティの歴史

## 学習のポイント

**POINT ①** アメリカから始まったダイバーシティの概念は欧州諸国にも拡大

**POINT ②** 日本のダイバーシティは女性活躍推進が先行

ダイバーシティの歴史は1960年代にアメリカから始まりました。1964年に公民権法が成立し、年齢、性別、人種などによる一切の差別が禁止されたのです。しかし、差別はすぐにはなくなり、黒人女性従業員への差別で大企業が起訴され、多額の賠償金を支払うという事態が発生します。こうした人種差別や女性差別による訴訟リスクを回避するために、ダイバーシティ・マネジメントが始まりました。

アメリカではダイバーシティ推進に対して、国からの経済的支援制度は特にありません。各企業が経営戦略の一環として取り組む中で関連制度が定着し、優秀な人材獲得や経営効率化につながっています。一方のヨーロッパ諸国、例えばスウェーデンでは、25人以上雇用している事業者に、3年ごとに平等に関する職場計画の策定を求めています。ドイツ、イギリス、フランスでは、いずれも国からの経済的支援制度のもとダイバーシティが推進されています。中でもイギリスでは、6歳未満の子供を持つ親が働き

方を選べる「フレキシブルワーキング法」を2003年に施行し、子育て世代を支援しています。

日本では、2000年に日本経営者団体連盟によりダイバーシティ・ワーク・ルール研究会が設立され、ダイバーシティについて議論が始まりました。同研究会では、ダイバーシティを「多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」としています。

しかし、もともと日本では諸外国に比べ人種、国籍、宗教などの属性上の多様性は高くありませんでした。そのような中、1986年施行の「断所雇用機会均等法」をきっかけに男女労働者の格差について議論が早くから行われていたこともあり、日本におけるダイバーシティの取り組みの多くが女性活躍推進にフォーカスされています。それ以外の属性や価値観の多様性に対する取り組みは、まだあまり進んでいないという現状があります。

### ■ ダイバーシティの歴史

1960年代  
アメリカから始まる

ヨーロッパ諸国  
でも推進

2000年  
日本で「ダイバーシティ・  
ワーク・ルール研究会」発足

**例 スウェーデン** 25人以上を雇用している事業者  
に3年ごとに平等に関する職場計画の策定を要求

**例 イギリス** 6歳未満の子供を持つ親が働き方を  
選択できる「フレキシブルワーキング法」を導入

# 労働力減少の問題

## 学習のポイント

**POINT 1** 日本人・男性の労働力中心では深刻な人材不足に

**POINT 2** 就労を希望する女性、高齢者が「活かされていない」

明治維新以降、急激な増加を続けてきた日本の人口は、2008年の1億2,808万人をピークに減少局面に入っています。出生数減少による少子高齢化のあおりを受け、今後、急激に減少していくことが見込まれています。

生産年齢人口（15歳～64歳の人口）は、2005年から2015年の10年間で約730万人減少しています。これまでのように日本人で男性の労働力に頼っているのは、深刻な人材不足に見舞われることは間違いありません。

こうした状況に対応するために、これまで活かされてこなかった労働力を戦力化することが重要なテーマになっています。

男女別に労働力人口比率※<sup>1</sup>を比較してみると、男性84.6%、女性65.0%（総務省 労働力調査 2013年）と、女性の方が低水準となっています。これは、採用数の違いではなく、女性は結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇する、いわゆるM字カーブを描く傾向があるからで

す。

また、女性社員の就業形態をみると、結婚・出産期に差し掛かる25歳以降で正規雇用が減少し、非正規雇用が増加する傾向が見られます。正規雇用で働き始めた女性も、ライフイベントを重ねるにつれて、非正規雇用や一時的な離職を選択していると考えられます。

一方、非労働力人口の女性のうち303万人が就労を希望しており、これだけの人が働くことを希望しながら「活かされていない」状況があります。

また、高齢者にも健康で、働くことのできる人が多く、60歳以上の高齢者に「何歳くらいまで収入を伴う仕事をしたいか」と聞いたところ、「働けるうちはいつまでも」が28.9%と最も多く、「65歳くらいまで」、「70歳くらいまで」が共に16.6%でした。実に7割強の高齢者が就労を希望しているのです（内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」2014年）。

### ■ 労働力減少の問題とは

**生産年齢人口**  
15歳～64歳の人口



**約730万人減少**  
(2005～2015年の10年間)

**男女別労働力人口比率**



**男性 84.6%**   **女性 65.0%**

15歳以上人口に占める労働力人口  
<就業者 + 完全失業者>の割合

**女性社員の就業形態**



**25歳以降**  
・正規雇用減少  
・非正規雇用増加

**高齢者の就労**



**7割強の高齢者が就労を希望**

※ 1 15歳以上人口に占める労働力人口  
<就業者 + 完全失業者>の割合

# 働くことへの価値観の変化

## 学習のポイント

**POINT ①** 出産・育児と仕事の両立を希望する女性が増加

**POINT ②** 若手の価値観は、仕事中心、ワーク・ライフ・バランス型にシフト

近年、働くことへの価値観はこれまでの画一的なものから、個人が自分の働き方を追求するようになってきました。

たとえば、内閣府による女性が職業を持つことについての考え方に関する調査では、1992年時点で「子供ができれば職業をやめ、大きくなったら再び職業を持つ方がよい(一時中断)」と回答したのは42.7%に上り、「子供ができてもずっと職業を続ける方がよい(中断なし)」は23.4%でした。これに対して2014年には、一時中断は26.3%、中断なしは54.2%と逆転しています。かつて日本では「女性は出産・育児を機に仕事を離れる」という考え方が一般的でした。しかし、出産・育児などのライフイベントに関係なく働き続けるという方向に多くの女性の意識が変わってきていることがわかります。

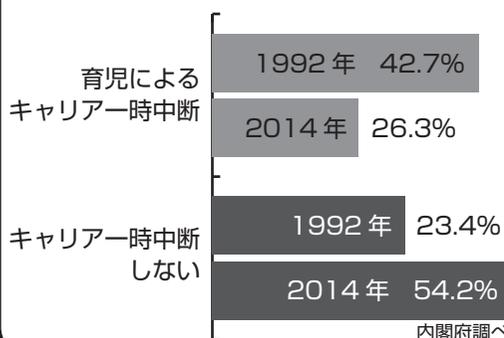
若手社員にも変化が表れています。シニア層の就業観は「会社」が中心で、「仕事」は「会社」に内包されるものとして捉えられていま

す。そのため、「プライベート」は人生の中で占める割合が低く、仕事とは離れた位置付けにある傾向があります。これに対して若手社員は、「仕事」を重視しており、「会社」の位置付けは低くなっています。また、「プライベート」の占める割合が増え、「仕事」と「プライベート」が重なり合う部分も多くなってきています。つまり、「会社中心」から「仕事中心」、「ワーク・ライフ・バランス型」へと大きく変わってきているのです。

これまでの人事・業務慣行は、長時間労働、全国への転勤が当たり前という「会社中心」の就業観が基になっていました。そして、その見返りとしての立身出世や、年功序列型賃金によって収入が向上することが見込まれていました。しかし、現代は、「会社中心」ではなく、「お金」よりも「やりがい」に価値観を持つ層が増えています。そうした中で企業としてどのような貢献を求め、対価を約束するのか、再検討が必要になってきています。

### ■ 働くことへの価値観が変化している

#### 女性が働くことに対する意識



#### シニア社員の意識

- 会社中心
- プライベートの位置付けは低い



#### 若手社員の意識

- 仕事を重視
- 会社の位置付けは低い

# マーケット・消費の変化への対応

## 学習のポイント

**POINT 1** 体験を通して得られる価値や意味の訴求が求められている

**POINT 2** 個別化・多様化するニーズに対応する多様な人材が必要に

近年、日本の市場にはモノやサービスがあふれ、そのライフサイクルも短くなっています。さらに、品質や機能が高く、価格が安いモノやサービスも豊富にあります。いまや「機能」や「利便性」では、差別化や消費ニーズへの対応が難しくなっているのです。

このように競争環境が変わる中で、消費者の購買意欲をかき立て、競合他社との競争に打ち勝つには、機能などを切り口とした画一的な商品やサービスでは通用しなくなっています。個人の志向に合致し、「感覚的な価値」を与えられることが重要なキーとなっています。

すなわち、個人のライフスタイルや価値観に合った商品やサービスであることに加えて、楽しさや幸福感が味わえたり、物語性があるなどの「意味」が求められているのです。

たとえば、有名なレストランガイドの「ミシュランガイド」を発行しているタイヤの製造・販売会社のミシュランは、タイヤを購入する顧客の目的は自動車に乗ることで、それを使う場

面が重要であるという観点から、同ガイドブックを発行しています。ミシュランガイドによってタイヤの「機能」ではなく、タイヤを使うことによって得られる体験の「価値」や「意味」を訴求しているのです。

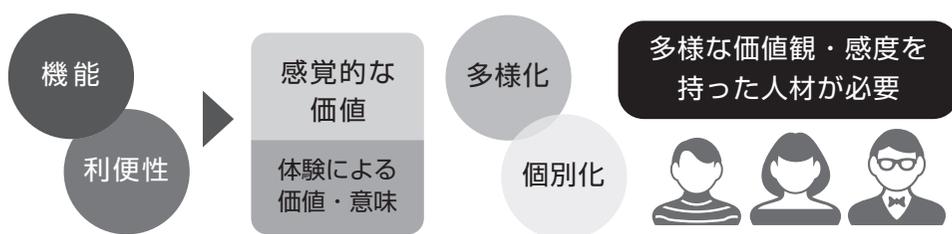
消費志向がモノを購入する以外に健康増進や美容、学習などの「コト＝体験」へと興味・関心が移ってきていることも、重要なキーと言えます。たとえば、ファミリーカーの販売では、家族仕様であるだけでなく、アウトドアやレジャー仕様にし、「体験」の提案を打ち出しているケースがあります。モノによって得られる体験に「価値」を認め、訴求していくことが大切になっていると言えるでしょう。

事業を発展させていくには、このように個別化・多様化する消費ニーズを的確に捉えて素早く対応する必要があります。そのためには、組織の中にも多様な価値観や感度を持った人材が必要であり、ダイバーシティは企業にとって不可欠な要素となっているのです。

### ■ マーケット・消費ニーズの変化とは

#### マーケット・消費ニーズの変化

- 商品やサービスが市場にあふれている
- ライフサイクルの短縮化



# グローバル化への対応

## 学習のポイント

**POINT 1** 幅広い業種が世界市場に打って出ることを求められている

**POINT 2** 世界中の様々な価値観・人材活用の必要性に迫られている

経済成長の鈍化、国内市場の成熟化、少子高齢化、人口減少などによる国内の消費活動の低迷、内需縮小の傾向が続くことが予想されています。そうした中で、これまで輸出中心に成長してきた製造業だけでなく、様々な業種でグローバル市場への進出や世界中の消費者への訴求が求められています。

市場、顧客のグローバル化により、生産拠点や現地法人を海外に擁し、研究開発、生産、販売を最適な地で行うという流れはいつそう進んでいくと考えられます。実際、コスト削減、業務の効率化の観点から、労働生産性が高い海外に業務の一部を移管・委託するオフショアリングを行う企業も増えています。

また、事業パートナーが海外市場に進出することから、その対応に迫られて自社のグローバル化に取り組むというケースも出てきています。ある機械製作メーカーでは、販売を委託していた商社の海外進出がきっかけになりました。海外ユーザーの増加に伴い、海外

からの問い合わせやメンテナンスの依頼が急増したことから、国際本部を設立して本格的なグローバル展開に着手しました。

このように各社が世界市場を相手にビジネス展開を加速する中で「世界中の様々な価値観・考え方を持つ人材を受け入れ、活用するマネジメントが必要だ」という課題意識を持つ企業が増えているのです。

一方、北海道のニセコのように国内の旅行産業の国際化も始まっています。ニセコは、かつては保養温泉地のスキー場として有名でした。それが今では外国人の町と見紛うほど、国際リゾート地として発展しています。冬はスキー、夏はラフティングなどのサマーレジャーを手がけ、オーストラリア、アジアの観光客が急増しています。また、産業育成を目的に外国人子弟の教育のためのインターナショナルスクールの誘致も行い、ニセコで外国人がビジネスのために居住できる環境を整えています。

### ■ グローバル化への対応とは

- ・ 海外生産拠点  
・ 海外現地法人
  - ・ コスト削減  
・ 業務の効率化
  - ・ 多様な人材の活用
  - ・ 国内産業の国際化
- 研究開発、生産、販売を海外を含めた最適な地で行う
- 労働生産性が高い海外に業務の一部を移管・委託
- 世界中の様々な価値観や考え方を持つ人材活用が必要

# 企業が目指すべきダイバーシティとは

## 学習のポイント

**POINT ①** 「表層的な取り組み」と「深層的な取り組み」の違いを理解する

**POINT ②** 多様な価値観と調和するコミュニケーションが成否を決める

ダイバーシティに取り組むにあたって「表層的な取り組み」と「深層的な取り組み」を切り分けておく必要があります。

「表層的な取り組み」とは、「働き手の属性の違い」のみに着目し、女性、身体障がい者、高齢者、外国人などの雇用を促進し、福利厚生や周辺制度を整備する取り組みです。これはメンバーの多様化が目的となることが多く、CSR（企業の社会的責任）の範疇<sup>はんちゆう</sup>と言えます。

「深層的な取り組み」は、家庭環境や生活環境などの個人のバックグラウンドの多様性を前提として、それぞれの職歴、スキル、価値観、考え方、文化的背景など、個性やアイデンティティの違いを持つ人材の活躍を実現し、企業経営に結びつけていく取り組みです。

ダイバーシティを成果に結びつけるためには、多様な人材を集めるだけでなく、これまで意識的あるいは無意識的に形成されてきた同質的な発想や価値観を見直す必要があります。具体的には、ダイバーシティを異質・多

様を受け入れるための経営戦略の一環として捉える必要があります。経営トップが直接従業員に必要性を訴え、社内共通の目的として位置付けることが大切です。

また、すべての従業員の活躍を実現するには、それぞれの価値観やニーズに合わせて働き方の選択肢を複数用意する必要があります。同時に、それによって生じる不公平感や不満を解消するために、成果を公平に評価するマネジメントを実現しなければなりません。

さらに、多様な人材が集まることで、日本人が得意とする「以心伝心」というコミュニケーションは通用しなくなります。しかも、在宅勤務やフレックスタイムなど、働く場所や時間が多様化していくことで、物理的に意思疎通や情報の共有が難しくなることも考えられます。これらを克服し、多様な価値観と調和するコミュニケーションの仕組みを構築することも、ダイバーシティの成否を決めるポイントになります。

### ■ 企業が目指すべきダイバーシティとは

#### 表層的な取り組み

||  
属性のみに着目

- 女性、高齢者、外国人などの雇用を促進
- 福利厚生や周辺制度の整備などが必要

メンバーの多様化が目的

#### 深層的な取り組み

||  
個人の背景・価値観の違い等に着目

- 職歴、スキル、価値観、考え方、文化的背景、個性、アイデンティティの違い

企業経営にリンクさせることが目的