

< 研究報告Ⅱ >

「多様性尊重の経営：ダイバーシティ・マネジメントの実践」

～トップ層が主導する真の『当たり前』への挑戦～

## 『研究プロジェクトの提言にあたって』

社団法人企業研究会創立 60 周年記念プロジェクトとして、『多様性尊重の経営：ダイバーシティ・マネジメントの実践』をテーマとして 2007 年 9 月より、合計 14 回にわたり討議・研究を重ねてきた。

経営環境が苛酷さを極める中、とかく「人」に関する分野は経営課題として優先順位を下げられがちである。女性や高齢者、障がい者、外国人など多様な人材のマネジメントや、働き方の多様化を含むダイバーシティ・マネジメントについても例外ではない。本プロジェクトがスタートした 2007 年 9 月と現在では、経営環境は大きく変わっているが、ダイバーシティ・マネジメントを推進する重要性は低下するどころか、益々高まっている。

ダイバーシティ・マネジメントや、ワーク・ライフ・バランス推進を「コスト」と考えるか、「人への投資」は「戦略的投資」と考えるかで、企業の先見性と矜持が今まさに試されている。稿中に詳細後述するが、真のベストタレントを集め、ベストチームを実現するには、人材の多様化、特に役員層、経営陣の多様化が欠かせない。欧米のグローバルカンパニーでは、既にこれが実現されている。市場のグローバル化と多様化に対応するには、経営戦略上、人材の多様化が必須である。そして企業自体も横ならびでなく多様な目的、多様な戦略を持つことが求められる。

日本の歴史を振り返ってみると、島国という地理的背景、「ムラ社会」を基本とする共同体意識、近代以前の政治史的背景も相まって、欧米諸国に比べて「人種や国籍、民族」「価値観」「宗教」などあらゆる分野において、(一部の例を除いて) 差し迫った形で選択を迫られることは、ほとんどなかった。そのため、国民性として「多様な価値観」を発信し認め、「融和」させながら最適なアイデアを抽出し、遂行することが相対的に不得意だ。しかし我が国は現在、かつて経験したことがない程、グローバル競争の波にさらされている。もはや「同質な人材、同質的価値観」のスタンスの経営では世界から取り残され、一部で見ないようにガラパゴス化が進む。

企業研究会が 60 周年の節目としてこのテーマを取り上げた背景には、そうした焦燥感と危機意識がある。日本企業の発展、ひいては日本全体の活性化へとつなげるために、優れた技術力、和と協調を重んじる従来からの人材特性をうまく活用しながら、同時にダイバーシティ・マネジメントを止まることなく推進し続けるよう、本報告書を手にとられた皆様にぜひお願い申し上げたい。

また本報告書に対するご意見やご批判などもぜひお寄せいただけると幸いである。今後の継続的な研究の参考とさせていただきたいと考える次第である。

最後に本プロジェクトに多大なご協力、ご貢献を賜ったメンバーならびにご協力者各位にこの紙面を借りて御礼を申し上げたい。

本研究プロジェクト 主査 昭和女子大学 学長 女性文化研究所長 坂東 真理子

社団法人企業研究会 創立 60 周年記念研究プロジェクト  
「多様性尊重の経営：ダイバーシティ・マネジメントの実践」プロジェクトメンバー

委員長	(株)東芝	取締役 執行役専務	谷川 和生
主査	昭和女子大学	学長 女性文化研究所長	坂東真理子
副主査	(株)野村総合研究所	グローバル戦略コンサルテ ィング二部 担当部長 上席コンサルタント	森沢 徹
委員	学習院大学	経済学部 特別客員教授	木谷 宏
委員	東京電力(株)	労務人事部 副部長	磯 薫
委員	元 住友スリーエム(株)	ビジネスパートナー人事部 マネジャー	福田 積子
委員	(株)INAX	取締役 常務執行役員 事業本部 本部長	多田 章
委員	(株)リクルート	人事部 エグゼクティブマネジャー	外村 学
委員	日本ヒューレット・パッカード(株)	取締役 常務執行役員 管理・統括	山田 貫司
委員	GE横河メディカルシステム(株)	執行役員 人事本部長	山下 美砂
委員	(株)東芝	多様性推進部長	岩切 貴乃
委員	三菱商事(株)	米国三菱商事会社 人事総務部長	和光 貴俊
委員	(株)NTTドコモ	人事部 ダイバーシティ推進室長	川崎 博子
事務局	(社)企業研究会	事業部門総括部長	武居 龍夫
事務局	(社)企業研究会	「経営戦略・企画」研究 グループ プロデューサー	市川 千尋

敬称略・順不同

創立 60 周年記念  
『多様性尊重の経営：ダイバーシティ・マネジメントの実践』  
研究プロジェクトの経過

- <第1回>07年9月28日(金)
  - ・自己紹介と本プロジェクトに対する問題意識の交換
  - ・研究活動の方向性についての意見交換
- <第2回>10月19日(金)
  - ・各メンバーからの宿題の発表(①ダイバーシティとは?②なぜマネジメントすべきなのか?  
③理想像とありたい姿)
  - ・基調資料の共有(男女共同参画基本計画などについて、坂東真理子主査)
  - ・年間検討アジェンダの検討(森沢副主査)
- <第3回>11月13日(火)
  - ・「2010年日本の経営」の従業員の意識調査データについて(森沢副主査)
  - ・「HPのダイバーシティ・マネジメントに関する取り組み」(日本HP)
  - ・「リクルートのフレキシブル勤務の効果検証」(リクルート)
- <第4回>12月21日(金)
  - ・「平成18年度女性雇用管理基本調査」結果概要について(森沢副主査)
  - ・「GEにおけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みについて」(日本GE)
  - ・「NTTドコモにおけるダイバーシティ・マネジメント」(NTTドコモ)
  - ・「ダイバーシティを促進するワーク・ライフ・バランス」(ニチレイ)
- <第5回>2008年1月31日(木)
  - ・リクルートワークスの労働時間に関する研究成果の共有(三菱商事)
  - ・これまでのダイバーシティ・マネジメント研究からその要点整理(森沢副主査)
  - ・本研究プロジェクトの最終提言メッセージに関する各人の意識・仮説メモ
- <第6回>2月13日(水)
  - ・これまでの検討議事の総括(事務局)
  - ・本研究会の提言仮説について議論
- <第7回>3月11日(火)
  - ・本研究会の提言仮説について議論
- <第8回>4月22日(火)
  - ・「2015年へ向けた提言」部分の骨子メモを共有
  - ・さらに提言内容を補足する事例・データ等について持ち寄りながら検討継続
- <第9回>5月21日(水)
  - ・アウトラインを元にした議論と委員による事例の確認
- <第10回>6月13日(金)
  - ・日本GE、リクルートの休職制度、GEWEL、WLBインデックス、三菱商事の360度評価についての事例共有と確認
- <第11回>7月4日(金)
  - ・章、節、メッセージ骨子と傍証材料の確認(事例、データなど)
- <第12回>7月31日(木)
  - ・アウトラインの確認と共有、最終的な事例の確認
- <第13回>9月25日(木)
  - ・最終的な提言の確認と全体の流れの統一性、表記などのチェック
- <第14回>2009年1月13日(火)
  - ・報告書原稿の最終検討

## <目次>

はじめに ～本研究会の活動の前提 .....	137
<b>第1章 日本企業におけるダイバーシティの歩み</b>	
1. 多様性推進の環境変化 .....	138
①外部環境：法規制の変化	
②内部環境：日本人の就労価値観、ライフスタイルの変化	
2. 日本企業の現状 .....	144
①女性の活躍に関する施策 ニチレイ／日産自動車／帝人グループ	
②ワーク・ライフ・バランス、育児支援に関する施策 日本HP（テレワーク事例）／パナソニック（テレワーク事例）／資生堂	
③高齢者活躍に関する施策 住友商事／コマツ	
④障がい者活躍に関する施策 （日本HPのSEEDセンター、ISCのケース）（住友3Mの知的障がい者の雇用・活躍ケース） （障がい者活躍に関する施策－GE Barrier Free Networkのケース）	
⑤雇用形態の多様化に関する施策 リクルートCV社員（キャリアビュー社員）・CS社員（カンパニースタッフ社員）のケース	
⑥国籍の多様性に関する施策	
<b>第2章 日本企業の多様性推進上の課題</b>	
1. 「なぜ多様性を推進するのか？」の再確認 .....	153
①守りの理由	
②攻めの理由	
2. なぜダイバーシティ・マネジメントが真の経営戦略として根付かないか？ ...	156
①経営者自身がダイバーシティ・マネジメント推進にコミットできていない	
②経営者予備軍も旧態依然としたままで変わっていない	
③企業内人材の多様化に企業内制度・ルール・仕組みが追従できていない	
④社員自身にこれまでキャリアを自主的にマネジメントする機会・経験がなかった	
<b>第3章 課題解決へ向けた提言とベストプラクティス事例</b>	
本研究会からの提言（全体像）	
1. トップマネジメント層が変わる .....	161
2. ミドルマネジメント層が変わる .....	163
3. 我々個々人が変わる .....	164
4. トップ、ミドル、我々個々人の変革を促進する制度・仕組みを整備せよ ...	166
5. 企業の枠を超えて変わる .....	169
<b>第4章 2015年を超えた提言</b>	
1. 経営・経営者を取り巻く環境の再認識 .....	173
2. 経営者が克服すべき課題 .....	174
（自らを多様化せよ）（企業の社会的役割を自覚せよ）（自らの人間性を高めよ）	

## 「多様性尊重の経営：ダイバーシティ・マネジメントの実践」

### ～トップ層が主導する真の『当たり前』への挑戦～

#### はじめに ～本研究会の活動の前提

本研究成果としての提言先は日本企業の経営陣・経営者層である。多様性を推進する上で変革が必要な階層は、大きく経営者層とミドル層に分かれるが、これらは何れも経営レベルでの戦略的判断を要するため、提言先は経営者層となる。本研究の対象とした多様性（ダイバーシティ）の範囲は、性別、雇用形態（特に正社員／非正規社員）、年齢・世代、障がい・健常、国籍である。また本提言の時間軸は2015年前後を目安にしている。

最初に本稿の構成を確認する。まず第1章では、日本企業におけるダイバーシティ推進の過去から現在までの歩みをダイバーシティの分野毎に簡単に総括する。そして第2章において、ダイバーシティ推進のそもそもの目的観をレビューした上で、現在なお「道半ば」の日本企業におけるダイバーシティ推進のボトルネックとなっている構造的な要因について、いくつかの問題指摘をする。第3章の部分が経営者層に向けた実務的な提言メッセージである。マネジメント・アクションとして実行可能な現実的な施策を提言している。そして最終章第4章では、ダイバーシティ推進の要となる「経営者の多様性、それに必要な経営者の人間性の涵養」について、本質的かつ未来志向的な提言をとりまとめた。

#### （経済危機の考慮について）

なお本研究会では、2008年10月頃から本格化した世界的金融危機ならびに経済危機が日本企業の多様性推進に及ぼす影響等についてはあえて検討対象から外した。短期的な足元での不確定要因ではなく、日本企業が内包する構造的な問題と、中長期的な潮流に関する議論に限定したいという参加企業の意向を反映したスタンスである。

#### （サブタイトルの「当たり前」について）

またサブタイトルにある『「当たり前」への挑戦』という部分については、参加企業の熱い思いが込められている。本研究成果として提言されている第3章の8つの経営施策は、昨今の企業内人材の属性や就労形態、就労価値観の多様化という流れを考慮すれば、いずれも至極当然の施策である。これら「当たり前」の施策を現実に移すことが如何に難しいことか、それらを実務家として熟知している参加企業のメンバーであるからこそ、あえて『「当たり前」への挑戦』という言葉でメッセージを表現した。