

はじめに

筆者がダイバーシティという言葉と最初に出会ったのは1996年の夏、当時勤務していた働く女性を支援するNPO法人の一員として、女性活躍の現状を視察するために渡米し、多くの企業が「ダイバーシティ」に取り組んでいることを知りました。「多様な社員の能力を最大限に引き出し組織の成長に活かす」、「違いがあるからこそ、それが競争優位につながる」、「違いを力に変えた企業だけが生き残る」と、確信をもって語る役員たちの姿に強い衝撃を受けました。これこそが今後の日本企業に不可欠な考え方であると確信し、以来ダイバーシティを普及するために尽力してきました。

現在ではダイバーシティという言葉は広く知られるようになり、推進に取り組む企業も増えていきます。グローバル化への対応やイノベーションを生み出す組織の重要性が高まるほどに、ダイバーシティへの関心も高まっています。折しも政府は「女性の活躍促進による経済活性化」を「日本再生戦略」の重点施策として位置づけ、その中心的課題である女性活躍についてこれまで以上に力を入れようとしています。確かに、女性活躍

は多様性を活かすための試金石と言えます。しかし、「ダイバーシティ推進Ⅱ女性活躍」と両者を同義のものとしてとらえてしまうとダイバーシティの本質を見誤ることになり、望む結果を生み出すことはできません。ダイバーシティ推進の真の目的は「個」のもつ力を最大限に引き出し、その相乗効果やそこから生まれる活力を組織の成果につなげていくことです。ダイバーシティは、経営戦略の中に位置づけることではじめてその効果を発揮するのです。

筆者自身も、ダイバーシティを活かした経営とは何か、どのようにすれば経営にインパクトを与え、なおかつそこで働く個々人の成長につながるのか、ということを長年模索してきました。本書は、組織のダイバーシティ推進を支援してきた立場から、ダイバーシティ経営の本質的な意義とその重要性、効果的な進め方を伝えたいという思いをもって執筆したものです。

本書は、2巻構成になっています。第1巻である基礎編では、ダイバーシティの変遷や概論を述べ、ダイバーシティ推進の現状や属性ごとの課題、成功・失敗例などを交えながら推進のポイントをお伝えします。第2巻は実践編とし、ダイバーシティの具体的な導入プロセスから実際に行うべき施策や職場で展開するうえでの留意点など、実践的

な手法や考え方を紹介します。

本書出版にあたってご協力いただいた、多くの方々に御礼申し上げます。

グローバルインパクト代表パートナーの船川淳志氏には、ダイバーシティを活かすうえで柔軟で論理的な思考力や対人力が不可欠であること、広い視野と高い視座のもとに学び続ける姿勢こそが重要であることを教えていただきました。また、ダイバーシティと女性のリーダーシップ開発を推進するNPO法人GEWEL前代表理事で現セルフ・エスティーム研究所代表理事堀井紀壬子氏、同じく前副代表理事、現アドバイザーでA to Z Sado Enterprises Ltd.代表の佐渡アン氏、そして米国・ロサンゼルスに拠点を置くGlobal Organization for Leadership and Diversity (GOLD)代表の建部博子氏にはこのほか厚く感謝申し上げます。両組織は、ダイバーシティの認知度を高め、企業・組織への普及・浸透を進めるために積極的に活動してきました。筆者はその活動にかかわらせていただく中で御三方の熱意と行動力に常に刺激を受け、多くの示唆と勇気をいただきました。

また、ダイバーシティ推進を始めたばかりの頃に出会った、米国の著名なダイバーシティコンサルタントの言葉は今でも忘れられません。

「ダイバーシティは終わりのない旅。それを続ける覚悟がありますか」

その言葉を聞いたとき、「日本中の組織の隅々までダイバーシティの理念が浸透し、多様な人々の力を活かすことで個人と組織が共に成長する社会を実現するまで、この取り組みを続けていく。それが自分の使命なのだ」と強く心に誓ったのです。

本書が、ダイバーシティを活かし個人と組織の持続的な成長につなげたいと願うすべての方々の一助になれば幸いです。

2013年7月

荒金 雅子

目次

はじめに

第1章 ダイバーシティ概論

1・1	ダイバーシティとは……………	16
(1)	違いを受容・尊重し活かすこと……………	16
(2)	ダイバーシティ経営とは……………	17
1・2	ダイバーシティの分類……………	19
(1)	人権尊重の視点から……………	19
(2)	組織マネジメントの視点から……………	21
(3)	「違い」はその人らしさとして活かされる強み……………	23
1・3	ダイバーシティに関心が集まる背景……………	24
(1)	労働人口の減少による人材の量的・質的な不足……………	24

第2章

ダイバーシティの現状と課題

- (2) 働く側の意識や価値観の変化への対応……………27
- (3) 市場や顧客の多様化とグローバル化への対応……………29
- 1・4 ダイバーシティ浸透のプロセス……………31
 - (1) 第1ステージ 抵抗 拒絶的反応……………33
 - (2) 第2ステージ 同化 防衛的反応……………34
 - (3) 第3ステージ 分離 適応的反応……………35
 - (4) 第4ステージ 統合 戦略的対応……………37
- 1・5 ダイバーシティ導入の意義……………38
 - (1) 「守り」から「攻め」のダイバーシティへ……………38
 - (2) 本気で取り組む組織だけがダイバーシティの恩恵を受ける……………41
- 2・1 国としての取り組み……………46
 - (1) 始まりは女性労働・男女共同参画から……………46
 - (2) 国際的な批判の中で……………47

(3)	日本再生の切り札という位置づけに……………	48
(4)	人権・福祉から雇用支援に広がる障害者のダイバーシティ……………	51
2・2	企業・組織の取組み……………	53
(1)	先行してスタートしたのは外資系企業……………	53
(2)	本格的取組みは2005年前後から……………	56
(3)	女性活躍から次のテーマへ広がるダイバーシティ……………	57
2・3	ダイバーシティとワークライフバランスの関係を整理する……………	63
(1)	WLBとは何か……………	64
(2)	WLBはダイバーシティ推進の中心的施策……………	64
(3)	WLBの意義は「働き方の変革」にある……………	67
2・4	ダイバーシティ推進の変遷……………	68
(1)	米国の取組み…法令遵守から多様性の尊重、 そしてインクルージョンへ……………	69
(2)	日本の取組み…女性活躍を中心に ダイバーシティ・マネジメントへの移行を模索中……………	72

第3章 属性ごとの特徴と課題を考える

- 3・1 真に女性が活躍する組織を目指して……………82
- (1) いまだ活かされていない最後の資源、それは女性……………82
- (2) 女性活躍推進の三つのポイント……………90
- (3) 今こそ女性リーダーを増やすとき……………97
- 3・2 エイジダイバーシティ 年齢の多様性を活かす……………106
- (1) 根底にある「年齢差別（エイジズム）」……………106
- (2) 若手社員がのびのびと育つ組織とは……………108
- (3) シニア社員の活かし方……………114
- (4) 世代間ギャップを超えて協働するために……………116
- 3・3 グローバル経営におけるダイバーシティへの対応……………119
- (1) 加速するグローバル化の流れとダイバーシティ……………120
- (2) グローバル経営の人的課題……………122
- (3) グローバルダイバーシティを進めるために……………128

3・4	障害者のダイバーシティ	133
(1)	「雇用義務や福祉のため」という発想からの転換を	133
(2)	障害について知る	134
(3)	障害者と共に働くためのヒント	136
(4)	相乗効果のある障害者雇用を	140
3・5	多様な働き方とダイバーシティ	144
(1)	勤務形態の多様化	145
(2)	雇用形態の多様化	148
(3)	働き方が変わる時代の人材マネジメントとは	152
3・6	組織の統合とダイバーシティ	152
(1)	ダイバーシティはM&Aの効果を最大限にする	152
(2)	ダイバーシティを推進力に変えた企業	154
3・7	LGBT（性的少数者）とダイバーシティ	156
(1)	かつてなく関心が高まるLGBTへの取組み	156
(2)	雇用の場ではいまだにタブー視	157

第4章 経営戦略としてのダイバーシティ

- (3) 企業がLGBTに取り組むメリット……………158
- (4) LGBTへの具体的な取組み状況……………159
- 3・8 根底にあるのは価値観の多様性を活かすこと……………161
- (1) 知のシナジーは表現される意見・見解の多様性から生まれる……………161
- (2) 根底にあるのは価値観の多様性を活かすこと……………163
- 4・1 ダイバーシティの経営効果……………168
- (1) ダイバーシティの経営効果を確信するトップたち……………168
- (2) イノベーションを生むダイバーシティの力……………170
- 4・2 女性活躍推進の経営効果は？……………173
- (1) 女性活躍の効果は多岐にわたる……………173
- (2) 女性が救う日本経済……………180
- 4・3 ダイバーシティの失敗例から学ぶ……………182
- 4・4 ダイバーシティは変革への起爆剤……………187

第5章 ダイバーシティを効果的に進めるために

- 5・1 ダイバーシティ推進の留意点……………190
- (1) ダイバーシティはどんな組織にも必要か……………190
- (2) ダイバーシティが活かされている組織の特徴は？……………192
- 5・2 多様性を受け入れ活かすポイント……………195
- (1) 組織のビジョンや価値観による統合を目指す……………195
- (2) メンタルモデルを理解し、思考の柔軟性を高める……………197
- (3) コンフリクト（対立・衝突・葛藤）を効果的に取り扱う……………200
- 5・3 ダイバーシティ実践の五つのアプローチ……………202
- (1) トップの信念を継続的にメッセージとして伝える……………202
- (2) ダイバーシティを前提とした制度や仕組みづくりを進める……………203
- (3) 管理職のダイバーシティ・マネジメント力を高める……………204
- (4) 組織内のコミュニケーションスキル・マインドを促進する……………204
- (5) 個々人の自律的なキャリア形成意識を醸成する……………205

5・4 あきらめの壁を越えて進もう……………206

引用・参考文献…………… I