

はじめに

本書「多様性を活かすダイバーシティ経営」は基礎編と実践編の2巻構成の書籍です。2013年9月に第1巻にあたる前著「多様性を活かすダイバーシティ経営―基礎編」を発行して以来、多くの方から様々なご意見・ご感想をいただきました。その中でもとりわけ多かったのが次の二つの声でした。

一つは、「組織で重視するダイバーシティには、本当に多様なものが含まれるのだということを改めて理解した」というものです。「多様性を組織の力に活かす」と言うとき、そこには実に様々な要素が含まれます。日本では、ジェンダー（女性活躍）、エイジ（年齢）、グローバル（国際化）という三大テーマに目が行ってしまいがちですが、それらだけに焦点を当てた施策を展開しても、多様性が生み出す本来の効果は期待できません。基礎編でも三大テーマをはじめ、様々な（属性の）「違い」を紹介しましたが、近年、特に注目されているのは、オピニオンダイバーシティ（意見の多様性）やタスクダイバーシティ（能力や経験の多様性）というものです。これらは、デモグラフィダイバーシティ

(性別、年齢、国籍、学歴、職業など人口統計学的な多様性) 以上に、組織のパフォーマンス(成果や業績)に影響を与えるものとして重要視されるようになっていきます。

二つ目は「ダイバーシティが大切だということはわかったけれど多様性のデメリットばかりに目が向きがちで、そのメリットを実感できない。組織の成果につなげるためにどうすればよいのか?」というものです。

確かに、多様な人がいるということは、決して楽なことではありません。対立や衝突も起こりやすくなるし、合意形成に時間がかかるかもしれません。けれど、もはや私たちの社会は、「わかり合えない」ということを前提にどう協力していくかを考えなければならぬと、これまで来ています。さらに言うならば、知のシナジーやイノベーションは、こういった対立や衝突を乗り越えた先にあるのです。だからこそ、多様性への理解や尊重、共感性、想像力が不可欠であり、ダイバーシティ&インクルージョン(多様性の受容)が重要となるのです。相手を自分とは異なる存在として認め、率直に対話することから、新たな関係がつけられ、創造的なアイデアや思いもつかない価値が生まれてくると言えます。

第2巻である本書では、第1巻の基礎編で紹介したダイバーシティの変遷や概論、ダ

イバーシティ推進の現状や属性ごとの課題、成功・失敗例などの推進のポイントを踏まえて、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ています。特に日本の現状に照らして女性活躍推進に対する施策の展開について詳しく述べています。女性活躍を中心とした多様性のもつメリットを実感できない、どのようにすれば成果が出るのか？と悩んでおられる方は是非本書をお読みください。また、ダイバーシティの全体像を知りたい、現状や課題を整理したいという方は前述の基礎編を参照いただくとさらに理解が深まるでしょう。

本書実践編では、ダイバーシティ推進に取り組んでいる企業・組織や支援団体の事例を紹介しています。株式会社日立ソリューションズ様、第一三共株式会社様、また、お名前を伏せる形となりましたが大手化学系メーカーであるA社様、損害保険労働組合連合会様は、先進的なプログラム開発に意欲的で常に新しい視点を取り入れながら施策を展開し、着実に成果を上げています。筆者も各社様を支援させていただく中で多くのことを学ばせていただきました。この場を借りてお礼申し上げます。また、本書内でご紹介しただけでなく筆者の支援する組織の多くは、ダイバーシティ経営に取り組み、望む成果を出し始めています。これらの組織は、同様にダイバーシティ推進を掲げながら、

いまだにそのメリットを実感できない組織とどこが違うのでしょうか。それはトップの本気度、担当者の本気度、そして組織全体の本気度が違うのです。

マハトマ・ガンジーの有名な言葉に次のようなものがあります。

「あなたがこの世界に望む変化に、あなた自身がなりなさい」

ダイバーシティを活かし成果を出す組織にしたいのならば、まずあなた自身が行動し、変わっていく必要があるのです。

本書が、組織の中のすべてのダイバーシティを尊重し、力に変えたいと願うあなたの一助になれば、これ以上の幸せはありません。

ダイバーシティは終わりのない旅。一緒に歩み続けていきましょう。

いつも支援してくれるスタッフと家族に感謝の気持ちを込めて

2013年12月

荒金 雅子

目次

はじめに

第1章 ダイバーシティ推進に取り組む前に

1・1	なぜダイバーシティ推進はうまくいかないのか	14
(1)	立ちほだかる推進の壁	15
(2)	改めて考える「ダイバーシティの経営効果」	21
(3)	自組織のダイバーシティ度をチェックしてみよう	26
1・2	ダイバーシティ経営成功の法則	28
(1)	ダイバーシティの本質は組織変革	28
(2)	学習する組織理論をベースに戦略を考える	33

第2章 ダイバーシティの導入と進め方

2・1	導入のステップと留意点……………	42
(1)	活動の全体像を描く……………	42
(2)	活動の留意点……………	45
2・2	ステップ1 ビジョンと戦略策定……………	46
(1)	共有ビジョンをつくる……………	46
(2)	ダイバーシティ戦略を策定する……………	47
2・3	ステップ2 基盤構築……………	53
(1)	アクションプランの策定……………	53
(2)	効果的な媒体を活用して告知する……………	56
(3)	社内ダイバーシティファシリテーターを養成する……………	57
2・4	ステップ3 アクションプランの実行……………	59
(1)	事前準備と振り返りは入念に……………	59
(2)	社内外のコミュニケーション強化……………	63

第3章 ダイバーシティプログラムの実際

2・5	ステップ4 評価・改善……………	64
(1)	成果をはかる評価基準をつくり測定する……………	64
(2)	ダイバーシティ・女性活躍等に関する表彰・ランキング制度……………	68
3・1	ダイバーシティ推進の基本的な考え方……………	76
(1)	施策の推進はトライアングルで考える……………	76
(2)	変化を起こすための四つのステップ……………	77
3・2	ダイバーシティ推進施策1——制度・仕組みなどの基盤づくり……………	80
(1)	人事戦略の再構築……………	80
(2)	WLBプログラム……………	85
(3)	ハラスメント防止プログラム……………	89
(4)	組織浸透プログラム……………	91
3・3	ダイバーシティ推進施策2——トレーニングを中心に……………	97
(1)	ダイバーシティトレーニングの主な内容……………	97

第4章 ダイバーシティの実践事例から学ぶ

- (2) 管理職向けダイバーシティプログラム……………97
- (3) 女性活躍推進プログラム……………111
- 4・1 ダイバーシティ推進組織実践事例……………130
 - (1) 真の女性活躍を目指して施策を同時多発的に推進中
——第一三共株式会社……………130
 - (2) グローバル企業として成長するために
——株式会社日立ソリューションズ……………138
 - (3) 対話する組織の実現を目指して——大手化学系メーカーA社……………142
 - (4) 創造性豊かな働き方を目指して——損害保険労働組合連合会……………148
- 4・2 組織間ネットワーキングの効用……………152
 - (1) 全国各地で進む企業間ネットワーク……………152
 - (2) 「当事者意識の醸成と実践的な学びの場」が継続の秘訣
——ダイバーシティ西日本勉強会……………155

4・3 ダイバーシティ、女性活躍を支援するNPO組織……………159

(1) 女性があらゆる分野で活躍する社会を目指す

—— NPO法人女性と仕事研究所……………159

(2) D&Iが実現する社会を目指して

—— NPO法人G E W E L……………161

(3) D&I推進の日米の架け橋として活躍する

—— 米国非営利組織G O L D……………164

(4) 違いを地域の力に、組織の力に

—— 一般財団法人ダイバーシティ研究所……………165

(5) 笑っている父親を増やすことを使命に社会変革を推進中

—— NPO法人ファザーリングジャパン……………167

第5章 多様性を活かすダイバーシティ経営

5・1 改めて「女性活躍」から始めよう……………170

(1) 202030の意味するもの……………170

	(2)	複数均衡を打破するために「クォータ制」の検討を……………	
5・2		「本気」で取り組む組織だけが成功する……………	174
引用・参考文献……………			I