

CSRを超えた

“真の”ダイバーシティ マネジメントへ

これまでのダイバーシティマネジメントは、ワーク・ライフ・バランス施策の充実や社員の意識改革を中心に進められ、企業の社会的貢献（CSR）の側面から語られることが多かった。しかし、本来のダイバーシティマネジメントとは、多様な人材の能力を生かし、企業価値の向上に結びつける“経営戦略”だと本誌は考える。本企画では、女性活躍推進に注目して、こうした“真”のダイバーシティ経営について論じる。

“ダイバーシティ経営”を発信し、経営力を向上させる

2013年2月、経済産業省は、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を選定し、「なでしこ銘柄」として発表した。また、3月には、経済産業省主催で「ダイバーシティ経営企業100選」の選定を開始。対象を非上場企業にも広げ、女性だけでなく、外国人や高齢者、障害者など、多様な人材が持つ能力を価値につなげている企業を、3年間の累積で100社表彰する。



西山圭太氏

経済産業省 大臣官房審議官

経済産業省が相次いでダイバーシティ関連事業を始めた背景には、少子高齢化による国内市場の成熟化、市場のグローバル化や新興国との価格競争など、日本経済を取り巻く状況が厳しさを増していることがある。国内の潜在需要を掘り起こし、またグローバル市場で勝ち抜くために、企業には、多様な人材の能力を生かして新たな価値を創造することが求められる。これこそ“真の”ダイバーシティ経営である。

「ダイバーシティ経営を促進するためには、たとえば女性活躍推進におけるクォータ制^{*1}のように、何かを義務付けるという方法があります。一方で、ダイバーシティ経営の手法そのものを競わせるしかけも必要だと考えました」と、経済産業省大臣官房審議官・西山圭太氏は語る。

これまでも政府が1つの基準や価値軸を設け、より進んでいる企業に

助成金や税優遇などのインセンティブを与えて、競争を促すことはあった。だが、「それでは真の意味でのダイバーシティ経営を競うことにはならない」と西山氏は言う。

「企業が自ら価値軸を提示して競い合い、切磋琢磨し合って、ダイバーシティ経営を促進することが狙いです。そのためには、投資家や金融機関など企業の経営に関係のある第三者が、競争を評価するしくみが不可欠です。企業が、自社のダイバーシティの取り組みが価値の源泉となっていることを発信し、第三者はそれを査定し意見する。このコミュニケーションによって新たな知恵が生まれ、企業の経営力は向上します。そして、さらに質の高い競争が展開されていくのです」と西山氏は語る。

次から、経済産業省がしかけたダイバーシティ経営を競う場と、ダイバーシティ経営実践企業を見ていく。

*1 男女間格差を是正するための暫定的な方策で、組織の一定枠を両ジェンダーに割り当てる制度

“女性活躍推進”を 株式投資の判断基準にする

なでしこ銘柄は、日本取引所グループ・東京証券取引所（東証）が企画した「テーマ銘柄」の第3弾「女性の活躍」の通称で、日本経済応援プロジェクト「+YOU（プラス・ユー）～一人ひとりがニッポン経済」の取り組みの1つである。「+YOUプロジェクトは、1400兆円もの金融資産を有する個人に、企業や投資に興味を持ってもらい、その行動によって日本経済を元気にすることを目的としています。テーマ銘柄の選定、全国47都道府県を回って投資の意義を説明する、メディアを通じて証券市場に上場する企業の魅

力を紹介する、などの活動をしています」と日本取引所グループIT企画部長兼総合企画部企画統括役の川井洋毅氏は語る。

「テーマ銘柄」では、往々にして専門的と考えられがちな株式投資において、個人投資家が企業価値を判断する際の材料となるようなテーマを東証が設定する。そして、テーマに関連した企業群を外部の専門機関と

連携して抽出し、財務指標を加味したうえで公表する。第1弾は、「ESG（Environment：環境、Society：社会、Governance：ガバナンス）」をテーマとして、ESGの課題に取り組む企業、第2弾のテーマ「特許」では、価値のある特許を持つ企業を選定した。

今回の「女性の活躍」は経済産業省の提案を受けたものだが、前回までと比較すると、企業の業績との関



川井洋毅氏

日本取引所グループ
IT企画部長 兼
総合企画部 企画統括役



松尾琢己氏

日本取引所グループ
総合企画部 調査グループ長

なでしこ銘柄とは

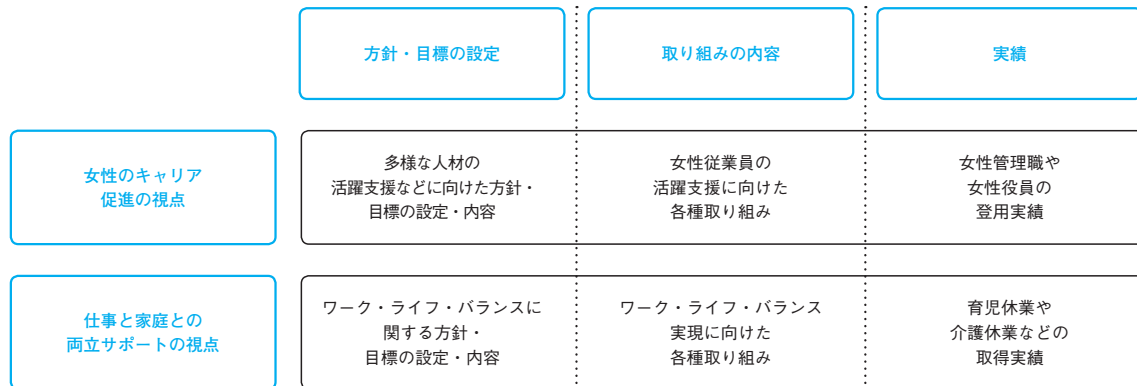


満席となったセミナー会場。なでしこ銘柄の発表は、多くのメディアで取り上げられた。

なでしこ銘柄は、2013年2月26日に日本取引所グループと日本財団が主催したセミナー「CSR（Corporate Social Responsibility）を取り巻く世界トレンドと上場企業への期待」の場で発表された。セミナーの趣旨は、「国際環境の中におけるCSRを取り巻く現状と、投資家サイドから見た日本企業の取り組みの状況について考える」というもので、上場企業のCSR担当者やIR担当者、機関投資家など、200名を超える人が参加した。なでしこ銘柄に選ばれた企業は、以下17銘柄。

マルハニチロホールディングス（水産・農林業）、積水ハウス（建設業）、アサヒグループホールディングス（食料品）、東レ（繊維製品）、花王（化学）、住友ゴム工業（ゴム製品）、旭硝子（ガラス・土石製品）、大同特殊鋼（鉄鋼）、住友金属鉱山（非鉄金属）、ダイキン工業（機械）、日産自動車（輸送用機器）、ニコン（精密機器）、東京急行電鉄（陸運業）、KDDI（情報・通信業）、豊田通商（卸売業）、ファーストリテイリング（小売業）、三井住友フィナンシャルグループ（銀行業）

図1 「なでしこ銘柄」 スコアリングの概念図



「女性のキャリア促進」の取り組みは、ロールモデルの提示や研修プログラムの実施などを、「仕事と家庭との両立サポート」の取り組みは、在宅勤務制度・短時間勤務・フレックスタイム制度・育児休業からの復帰支援策などを指す。各企業のスコアは、各項目の評価結果を合算することにより算出した。

出典：東京証券取引所レポート

連がイメージしにくい。だが、女性をはじめとして、多様な人材の能力を生かすダイバーシティ経営は、成熟市場で多様化するニーズに対応した商品の開発につながり、また、環境の変化に対する適応力やリスク管理能力を高めるともいわれる。

「今回の取り組みの背景には、海外、とくに欧州の年金などの機関投資家において社会的責任投資（SRI^{*2}）が拡大していることがあります。そこでは取締役会のダイバーシティはコーポレートガバナンスの大切な要素と位置づけられています。また、少子高齢化が急速に進む日本においても、経済再生の鍵として、また企業の経営戦略として、女性の活躍への期待がこれまでになく高まっています」と川井氏は語る。

選定基準はROEと女性活躍推進の状況

なでしこ銘柄は、東証1部上場企業約1700社を対象に、業種ごとに、

女性活躍推進の状況と株主資本利益率（ROE）を基準として選定された。まず、女性活躍推進の状況については、日本総合研究所が「女性のキャリア促進」と「仕事と家庭の両立サポート」の2つの側面で調査、スコアリングを行った（図1参照）。

「調査の対象は、CSR報告書をはじめとした各企業の公開情報です。ここでは、管理職や取締役の数などの定量的数値だけでなく、定性情報や『女性人材の能力を企業経営や価値創造に生かす』という方針・目標がどう示されているかも評価しています」と総合企画部調査グループ長・松尾琢己氏は語る。ROEの基準は、業種平均以上とした。その結果、35ページに示した17社が選定された。「今回業種ごとに選定した関係で、女性活躍推進の観点では普段スポットがあたりにくい上場企業も含まれたため、選定されたことに当惑するケースもありましたが、今後の取り組みの励みになるという声を多数い

ただいています。さらに、自社のホームページで報告したり、投資家に向けてプレスリリースを送るなど、その結果を広報活動に活用している企業もあるようです」（松尾氏）

一方で、選定からはずれた企業からは、「どうしたら選ばれるのか」といった問い合わせも多くあった。「なでしこ銘柄に限らず、投資家や株式市場の視点からは、女性の活躍推進の取り組みはもちろん、それらの取り組みと企業価値向上との結びつきが、CSR報告書などでわかりやすく説明、発信されていることがポイントです」と川井氏は語る。

女性活躍推進はどちらかといえば地道な取り組みで、すぐにその成果を発信できないことも多い。また、これまでは、取り組みに力を入れていても、投資家や株主に強くアピールする方法がなかった。なでしこ銘柄は、企業が女性活躍推進の取り組みを外へと発信することへの契機になるだろう。

*2 SRI：Socially Responsible Investment

プロの投資家も女性活躍推進に注目している

「現在の投資家は財務指標と非財務指標を組み合わせで投資判断をしています」とブルームバーグL.P.のESGアナリスト・黒崎美穂氏は語る。ブルームバーグは、金融プロフェッショナルや企業のエグゼクティブなどの会員を対象に、金融や経済の情報を配信する企業だ。現在、グローバルユーザー数は31万人、世界174カ国で利用されている。「非財務指標の代表的なものにESGがあり、女性活躍推進はその要素の1つとなっています」（黒崎氏）。ESG（環境、社会、ガバナンス）は、企業が事業展開するうえで配慮や責任が求められる重要課題で、女性活躍推進に関しては、女性従業員比率と管理職比率が社会分野、女性取締役比率や役員比率はガバナンス分野の項目に入る。

2008年のリーマンショック以降、世界的な株の下落を背景に、財務情報だけで企業の経営の質や将来性を分析することへの限界が見え始めると、ESGに注目が集まった。社会的責任投資（SRI）が、社会に貢献している企業（CSR活動に積極的な企業）にのみ投資対象を絞っていたのに対し、ESG投資は、対象企業をそこに絞らず、投資手法のなかに環境・社会・

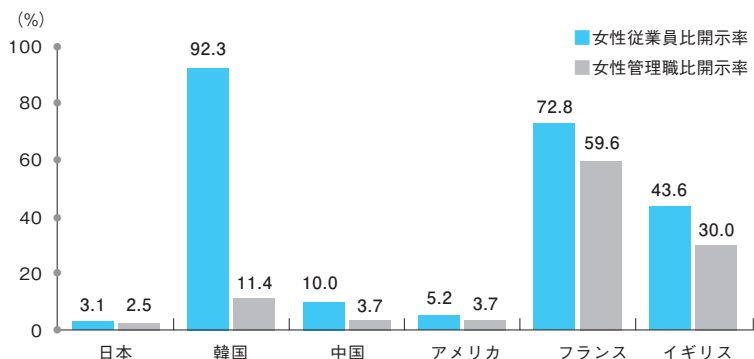
ガバナンスの要素を取り込み、社会問題の解決だけでなく、企業の経営の質を向上させることに目標を置いているからだ。

投資家からの要求が強まったことで、企業側もESG情報の開示に積極的になってきている。ブルームバーグではこうした公開情報を、比較可能なデータベースとしてユーザーに提供する。「諸外国との比較では、日本企業は環境に対する項目の開示はトップを争う位置にいる一方で、社会とガバナンスに関する項目の開示が遅れています」と黒崎氏は語る。なかでも、女性活躍推進に関わる開示項目だけを抽出したのが下記グラフ*3だ。「グローバルのユーザーが、ESGで利用する項目の上位は、取締役数、女性取締役比率、取締役平均年齢、女性管理職比率と、ガバナンスに関するものが多く、女性活躍推進に関連したものも含まれています。日本企業は、情報をより開示していく必要があります」と黒崎氏は語る。

プロの投資家が有価証券報告書の画一的な記載事項では満足しなくなった今、有効な投資指標である女性活躍推進に関わる項目の積極的な開示が望まれる。

*3 女性取締役数・役員数は有価証券報告書の記載事項

図2 女性活躍推進に関わる項目の各国比較



黒崎美穂氏

ブルームバーグL.P.
ESGアナリスト

韓国では、女性の従業員比率はアニュアルレポートの記載必須事項となっているため開示率が高い。一方で、女性管理職比率の開示は企業に任されているために、開示率は低くなっている。アメリカは、社会の項目自体の開示が全体的に低い。また、女性の従業員、管理職比率ともに開示があったとしても、アメリカ国内の数字にとどまっている企業が多く、グローバルベースでの数字ではないため、数値が取れにくくなっている。

対象企業数 日本1742、韓国246、中国1084、アメリカ3664、フランス114、イギリス337

出典：ブルームバーグプロフェッショナル® サービス

優れた「ダイバーシティ経営企業」を表彰し、多様な人材の積極的活用を加速化する

一方、ダイバーシティ経営企業100選には、どんな目的があるのか。「ベストプラクティスを紹介することで、ダイバーシティ経営の裾野を広げようと、『ダイバーシティ経営企業100選』事業を開始しました」と経済産業省企画調査官の坂本里和氏は語る。本事業に特徴的なことは、ダイバーシティ経営の取り組み自体ではなく、それを経営上の具体的な成果につなげていることを「経営力」として評価した点だ。また、規模や業種にかかわらず多様な先進事例を発掘するために、「女性管理職比率」「女性従業員比率」などの数値指標

は設けていない。応募は自薦のエントリー制。中小企業のなかには、自社の経営を「ダイバーシティ経営」と意識していないケースも多いため、経済産業省の地方局職員が管轄地域の企業に積極的に本事業の案内をした。その結果、137社が集まった。それを有識者で構成される運営委員会において、1次は書類、2次は訪問ヒアリングによって審査した。運営委員には、図3に示した基準で3段階の全体評価を依頼し、実践性、革新性・先進性、リーダーシップのどれか1つが優れているという理由で高得点とすることも可とした。そ



坂本里和氏

経済産業省 経済産業政策局
経済社会政策室 企画調査官

の結果、大企業21社、中小企業22社の合計43社が選定された。表彰式には、企業やメディア関係者のほか、学生も参加した。

「本事業の成果を、学生が就職先を決める際の判断材料として使うことで、ダイバーシティ経営企業に多様で優秀な人材が集まり、そして、多様な人材が積極的に活用されるという好循環ができることを期待しています」と坂本氏は語る。

ダイバーシティ経営企業100選とは



表彰のあとには43社の代表が登壇し、記念撮影も行われた。

2013年3月22日、ダイバーシティ経営企業100選の表彰式が行われた。当日は、表彰だけでなく、受賞企業の「ダイバーシティ経営」の取り組み内容も紹介。さらに、就職活動市場や中高生のキャリア教育に関わる企業、メディア、現役の大学生が参加して、「ダイバーシティ経営企業100選の活用策」についてのパネルディスカッションも行った。そこでは、「ダイバーシティ経営は、企業の価値創造の源泉である」という共通認識のもと、「表彰という形でブランド化することで、ダイバーシティ経営が促進されていく」(企業)、「就職活動で企業を選ぶ際の新たな基準になる」(大学生)といった声が聞かれた。

図3 「100選」の評価のポイント

取り組みについて	実践性	制度導入などの形式的な取組にとどまらず、人材活用の取組が現場レベルで実践されていること
	革新性・先進性	従来とは異なる新たな取組を進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけて取組を開始したりするなど、「モデル」として他企業の参考になること
	トップのリーダーシップ	経営トップの明確な意志が表明され、現場まで浸透していること
成果について	成果	多様な人材の能力発揮*4により、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げていること

*4 働き方や職場環境の改善にともなう従業員のモチベーションの向上や人材定着率の向上など

出典：経済産業省 「平成24年度『ダイバーシティ経営企業100選』募集要項」

花王

イノベーションに女性は不可欠
株主も常に女性がどれだけ
活躍しているかに注目している

「なでしこ銘柄」「ダイバーシティ経営企業100選」の両方に選ばれた花王は、1986年の男女雇用機会均等法施行以前から女性の活躍推進に取り組んできた。その理由について常務執行役員の吉田勝彦氏は、「商品特性によるところが大きい」と語る。

化粧品や家庭用品などは女性にとって身近なだけに、商品特性の理解が早く、開発においても高い能力を発揮する。また、消費者がどんな商品をどのように使っているかを知るために自宅を訪問する「家庭訪問」は、同社が強みとするマーケティングの柱となる手法だが、女性が担うほうが、より“日常”に近い生活行動を見せてもらえるという。

■事業内容／化粧品や健康機能飲料、衣料用洗剤・住居用洗剤などの研究開発および製造販売
■本社所在地／東京都中央区日本橋
■創業／1887年6月（明治20年）
■設立／1940年5月（昭和15年）
■従業員数／6052名（連結対象会社合計 3万3350名）
■売上高／1兆126億円（2012年12月期）



吉田勝彦氏

常務執行役員
ファブリック&ホームケア事業ユニット ユニット長
コンシューマープロダクツ副統括（アジア担当）

「ダイバーシティを特別意識したわけではなく、当社の事業には女性の力が必要なのです」（吉田氏）

男女のシナジー効果で 画期的な商品を開発する

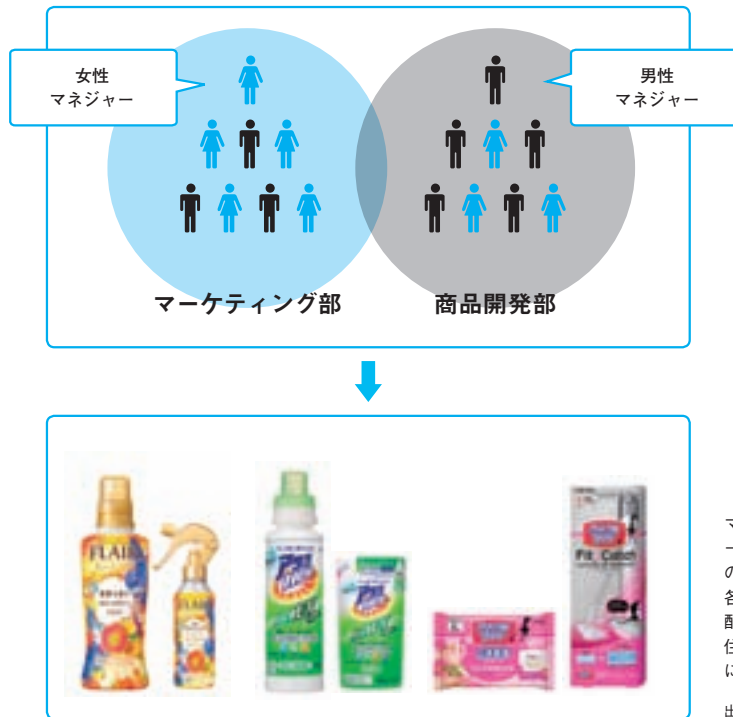
とはいえ、女性だけの商品開発チームはつくらない。吉田氏が担当するファブリック&ホームケア事業ユニットが扱う商品も女性にとって身近なものだ。部門内の半数を女性社員が占め、マネジャー職以上の女性比率は20%を超える。だが、商品開発の際には、衣料用洗剤、住居用洗剤といった商品カテゴリーごとに、マーケティング部と商品開発部で1つのチームを構成し、各部のマネジ

花王のダイバーシティへの取り組み

花王では、ダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えるという認識に立ち、企業の総合力を高めるために、一人ひとりの多様な能力・個性・価値観を受容・結集できる組織の実現を目指している。

- 新任マネジャーを対象とした「多様性を活かすマネジメントの実践」についての講義
- EPS（イコール・パートナーシップ）推進活動。多様性を理解し、お互いを尊重し合うマインドの醸成を通じ、一人ひとりの能力がいっそう発揮される、働きがいのある職場環境を目指す。主なテーマは「多様な社員の活躍支援」「多様な社員が活躍しやすい風土づくり」など
- 育児支援。ワーキングマザーの対話の場として「マミーズ・ランチ」の開催、育児休職からのスムーズな復帰を支援する復職前セミナー、社内託児施設「メリーズ ガーデン」の設置など。また、「パパの育児マネジメント講座」など男性社員の育児への取り組みも支援。2011年度に子供が生まれた男性社員の育児休職取得率は40.5%
- 女性社員比率58.9%、女性管理職比率9.6%（2012年、国内グループ全体）

図4 商品を開発する体制（衣料用洗剤チームの例）



マーケティング部と商品開発部が1つのチームとなって商品を開発する。男女両方のニーズに応える商品を開発するために、各部のマネジャーの性別は異なるように配置する。図は衣料用洗剤チームの例。住居用洗剤、台所用洗剤などカテゴリーによって変わる。

出典：吉田氏への取材をもとに編集部が作成

ャーの性別は異なるように配置する（図4）。また、消費者に対して「女性目線を生かした製品」を前面に打ち出すことはない。

「当社において、また社会全体で女性が活躍するためには、家事においてもダイバーシティが進むことが望まれます。そのためには、商品の開発に、男性目線もあったほうがいい。誰がつくったかではなく、商品がどんな価値を提供できるかを伝えることが重要です」（吉田氏）

ダイバーシティ経営が イノベーションを生み出す

このように、同社では、男女それぞれの異なる価値観を融合することで、商品を開発してきた。そして、徹底したマーケティングで消費者の声を取り入れ、さらに付加価値の高

い商品を生み出している。節電・節水・時間短縮を可能にした衣料用洗剤は、その代表例である。ものづくりの根幹にイノベーションがあり、それを可能にしているのがダイバーシティ経営なのだ。しかし、近年、根幹であるイノベーションの意味が変わってきていると吉田氏は言う。「従来は、汚れが落ちる、髪につやが出るなど、独創的な技術革新をイノベーションと定義していました。しかし、消費者が『画期的』と感じるものをイノベーションとして捉える必要を感じています」（吉田氏）

多様化する消費者ニーズの一步先を行く商品を開発するために、今後さらにダイバーシティ経営が重要になってくる。また、株主からもダイバーシティ経営に対する要請が強くなってきているという。

「株主総会では、毎年管理職における女性社員比率の話が出ます。それは、『女性がもっと活躍すれば、売り上げが上がるはず』という意識が株主のなかで高まっているからです。そうであれば、消費者に高く評価される商品を生み出して初めて、『女性が活躍している』と株主に語ることができると考えます」（吉田氏）

ダイバーシティ経営の先進企業といえる同社だが、今後の課題はある。「拡大するアジアのマーケットに向けて、日本の製品を持っていくのではなく、アジアのための製品をつくる転換期にきています。必要なのは、アジアの価値観を理解して商品開発ができる人材。花王のなかで異なる価値観を受容する訓練ができている人材であれば、アジアでも活躍できると考えています」（吉田氏）

天彦産業

女性の活躍を推進し、
新規事業を拡大
優秀な人材の確保にもつなげる

続いて紹介するのは、女性活躍推進と経営力強化の結びつきが評価され、ダイバーシティ経営企業100選に選ばれた天彦産業である。同社では、男性の職場のイメージが強い鉄鋼業界で、女性だけの海外向けウェブ販売チームを立ち上げ、約2年で海外売り上げを倍増させている。

海外向けウェブ販売は 優秀な女性社員のリテンション策

「従来は国内販売が中心でした。しかし、日本の産業の空洞化が進むなかで、2000年くらいから、本気で海外展開を目指すことにしました」と代表取締役社長・樋口友夫氏は語る。

海外展開のためには、どうしても

語学ができる人材が必要である。四大卒の語学の堪能な社員の採用に乗り出した結果、同社では、2001年に英語能力の高い新卒女性を貿易事務担当として採用することができた。「その女性社員が優秀だったので、出産の際には、産休・育休制度をつくり、仕事を引き継ぐために女性2名を採用しました。しかし、いざ復職となるとポジションがない。そこで、海外向けにウェブ販売を行う新規事業を始めたのです」（樋口氏）

復職した女性社員を中心に、女性4名で結成されたTenhiko Web Sales (TWS) は、自分たちで自社ホームページを刷新し、海外の企業に案内を出すなどの方法でウェブ販

■事業内容／国内外における、特殊鋼、ステンレス、シリコ
ロイの素材販売、加工販売
■本社所在地／大阪府大阪市
住之江区 ■創業／1875年1
月（明治8年） ■設立／1944
年3月（昭和19年） ■従業員
数／40名 ■売上高／3761
百万円（2011年3月期）

天彦産業のダイバーシティへの取り組み

「自分、家族、会社の3つのハピネスの追求」のためのワーク・ライフ・バランス施策を充実させている。特徴は、支援を必要とする社員が出てきたときに、その社員が働き続けるために必要な施策を柔軟に導入・運用している点だ。

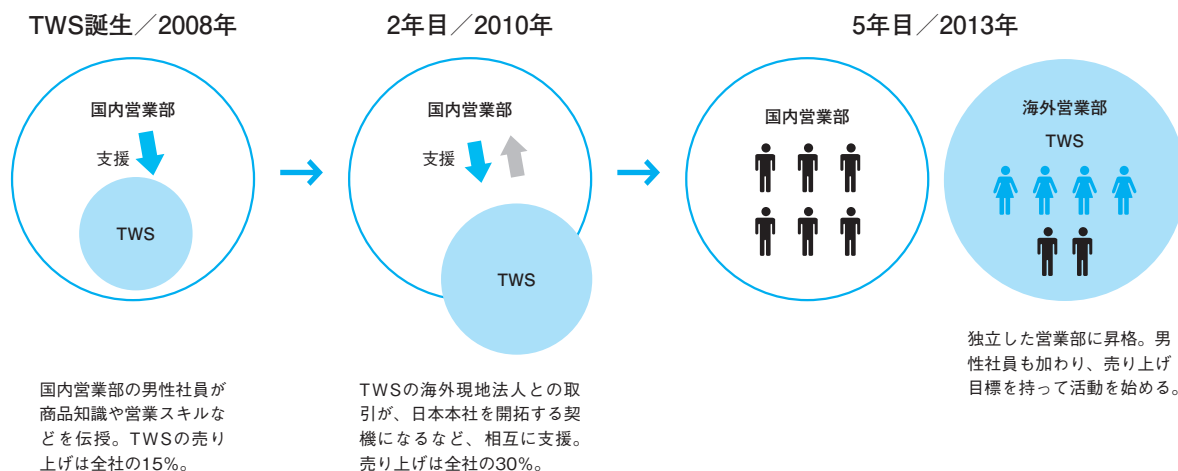
- メモリアル休暇の推奨。年度初めに自分の記念日を5つ設定し、その日は公休扱いとなる
- 子供の学校行事を優先して休暇取得を推奨
- 夏季休暇とは別に、7月から9月の間に2日間のリフレッシュ休暇
- ファミリーカミングデイの開催
- 助け合う企業風土の醸成のため、委員会活動を行う。自主的な参加とはいえ、「業務と委員会は企業活動で同等の価値を持つ」をスローガンに掲げ、人事評価にも反映している。現在・美化を担う「スッキリ委員会」、自己啓発の取り組みを推進する「ヒラメキ委員会」、広報を担う「トキメキ委員会」、社員の体力向上を推進する「ハツラツ委員会」の4つがある
- 全社員数40名のうち女性は11名。同社では係長以上を管理職と定め、現在女性係長が3名



樋口友夫氏

代表取締役社長

図5 TWSの成長の軌跡



売を開始した。問い合わせがあると、TWSが顧客の要望を確認したあと、タイと上海にある同社の海外拠点に必要な情報を伝え、ビジネスにつなげる。

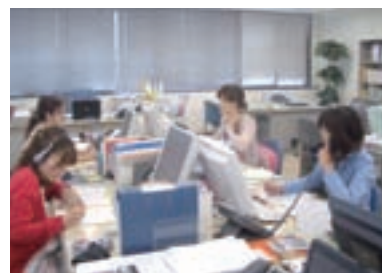
鉄鋼の営業は、一人前になるには10年かかるといわれるほど、商品の種類が多く、取引上のルールも複雑だが、そこは国内営業を担当していた男性社員が支援した。その結果、1年ほどで海外売り上げが向上した。「女性社員の仕事の進め方は、我々の常識を覆しました。男性社員は商談優先で、大口顧客を担当したが、傾向がありますが、女性は小口の顧客も丹念にフォローし、販売の履歴管理もきちんとつくる。販売管理には、どんな用途でどの商品が売れたかを記すので、商品を早く覚えることもできるのです」(樋口氏)

「女性活躍」の発信が優秀な人材の獲得につながる

TWSはその後も順調に売り上げ

を伸ばし、2013年4月からは、増員して、独立した海外営業部となった。この急成長の背景には、「社員第一」という同社の経営理念がある。同社では、社員一人ひとりが能力を最大に発揮することを優先して、組織や制度を考える。TWSの創設はその象徴的な例だ。また、2010年から導入した評価制度では、社員一人ひとりの仕事を棚おろしして職務基準を作成し、それに基づいて仕事の成果を測っている。そのほかの人事施策も、社員の必要に応じて「個別対応」で運用する。

女性の活躍に取り組み始めて以降、ホームページで社員がモチベーション高く働く様子を伝えたり、多くのメディアで女性が活躍する企業と紹介されたことも手伝って、男女ともに入社希望者が急増した。10年前は、各大学の就職部に頭を下げ、なんと20名が会社説明会に集まる状況だったが、2011年には、語学力を必須としたにもかかわらず、2000名を超



TWSが海外拠点のネットワークの中心となることで、海外についても効率的な営業ができるようになった。

える応募があった。なかには、留学経験者も多く含まれていた。最終的には男女2名ずつ、2012年度も男性1名女性2名を採用した。この2年間で採用した女性は全員語学が堪能だという。

「社員一人ひとりの個性を見極め、それを大切に伸ばしてきたことが、女性の活躍推進につながり、新規事業の拡大や優秀な人材の獲得につながった。均質な人材の集団ではなく、さまざまに個性の異なる人材がいることが、当社の強みだと考えています」(樋口氏)

ダイバーシティを 1つの「ストーリー」に仕立てる

大久保幸夫 リクルートワークス研究所所長

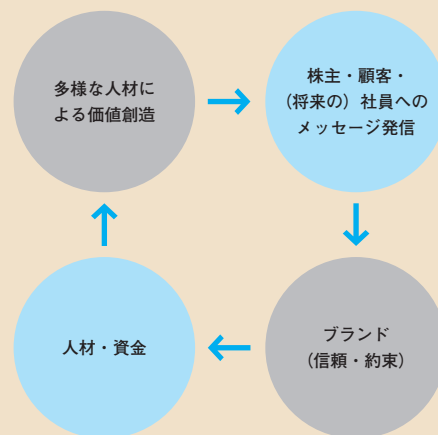
ダイバーシティ経営を推進するという事は、特別なことではない。懸命に経営をしていけば、組織は勝手にダイバーシティ化という道を辿る。必要だからそうなる。そういうものだと思う。

ただし、「ダイバーシティ化」を阻むことが3つある。1つは、多様な人材の活躍を促進しても「成果が出るまでには時間がかかる」ということ。ダイバーシティの「時差問題」である。2つめは、多様な人材の能力を生かすには、「マネジメントスキルが求められる」という「スキル問題」である。これがないと宝の持ち腐れになり、コミュニケーション・コストが増大して終わる。そして3つめは、「閾値を超えないとパワーを持たない」という「量的問題」。これら3つの問題が複雑に絡み合って障壁となり、中途半端な取り組みは失敗に終わる運命にある。だが、ダイバーシティ化がこれからの事業経営の必然である以上、これらの問題の解決が必要条件と考えて、壁を越えていくための挑戦をするしかない。

一方、ダイバーシティを原動力として経営力を向上させる有効な方法が、1つあると思っている。それは「ストーリー」にしてしまうことだ。

図6を参照してほしい。ダイバーシティ経営の最大の目的は、企業価値を高め続けることである。イノベーションや商品開発の力を高め、サービス品質を上げる。これが起点となる。そのような力をダイバーシティ経営によって実現していることを、ステークホルダーにしっかりと発信する。たとえばIRレポートで株主に、コマーシャル・メッセージで顧客に、会社説明会やパンフレットで未来の社員に、CSRレポートで地域の人々に、などがそれだ。ステークホルダーにダイバーシティ経営の成果が伝わったときに、企業業績の安定や成長に対する期待、商品の購入意向や好感度、入社希望などの形でブランド化される。そのブランド

図6 ダイバーシティの循環図式



出典：大久保作成

が新たな人材や資金を引き寄せてダイバーシティ経営が進み、その結果さらに大きなイノベーションパワーやマーケティングパワーが生まれてくる。このような循環図式を回す「ストーリー」を描くことが十分条件である。

このストーリーを誰か（それは時に経営トップであるかもしれない）が戦略的に回していくのだ。

商品開発力やマーケティング力、株主や顧客とのネットワーク、優秀な人材、企業ブランド……これらはすべて知的資本と呼ばれる目に見えない企業価値だが、その起点にダイバーシティがある。そのようなストーリーが描けたとき、もはやダイバーシティはCSRの範疇ではなく、経営の中核的取り組みとなるはずだ。

経済産業省が中心となってダイバーシティや女性活躍推進のムーブメントをつくろうとしているが、それならばこの流れを活用して、社内を動かしてしまうのも手ではないだろうか。旬は「今」のように感じる。