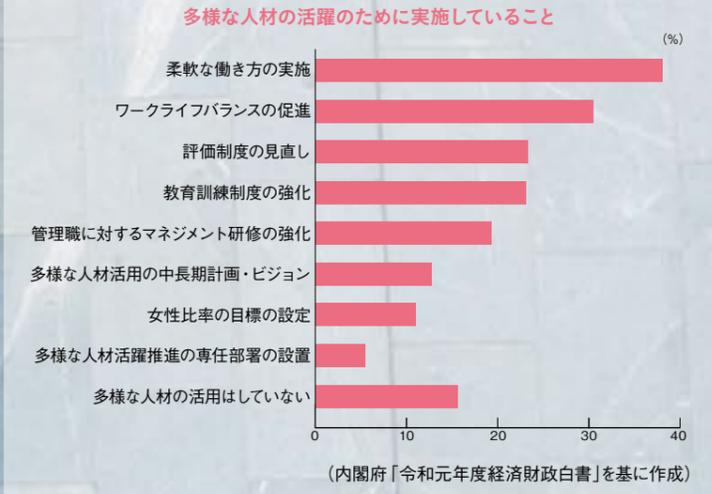




CORPORATE STRATEGY

企業におけるダイバーシティ経営の取組み

内閣府の企業意識調査によると、企業が多様な人材の活躍のために実施している内容は、柔軟な働き方の実施(38.1%)やワークライフバランスの促進(30.5%)などの働き方改革の取組みが上位を占めている。



特集

ダイバーシティ

ダイバーシティ(多様性)はおよそ半世紀前、一九六〇年代のアメリカにおいて生まれた概念だ。企業が人材を雇用する際に黒人や女性が差別されることなく公平に評価され、その評価に基づく適正な処遇の実現を目的として広がりを見せた。当初は差別に対する社会的な批判や訴訟を回避するリスクマネジメントの一環として捉えられていた。更に、一九八〇年代に入ると、ダイバーシティは経営のグローバル化の進行を背景として、海外におけるビジネスの構築を見据えた多様な価値観や個性を受容するためのツールへと進化する。日本において男女雇用機会均等法が施行されたのもこの頃のことだ。そして現在、ビジネスのグローバル化はより一層加速し、生産年齢人口の減少、生産性向上などが喫緊の課題として浮上するなか、ダイバーシティは企業経営の根幹となる「戦略」に位置付けられている。

人材の確保・育成、働き方改革やイノベーション、そしてグローバル化といった建設業界が直面する課題に照らしながらダイバーシティの理想形を探る。

という企業戦略

DIVERSITY



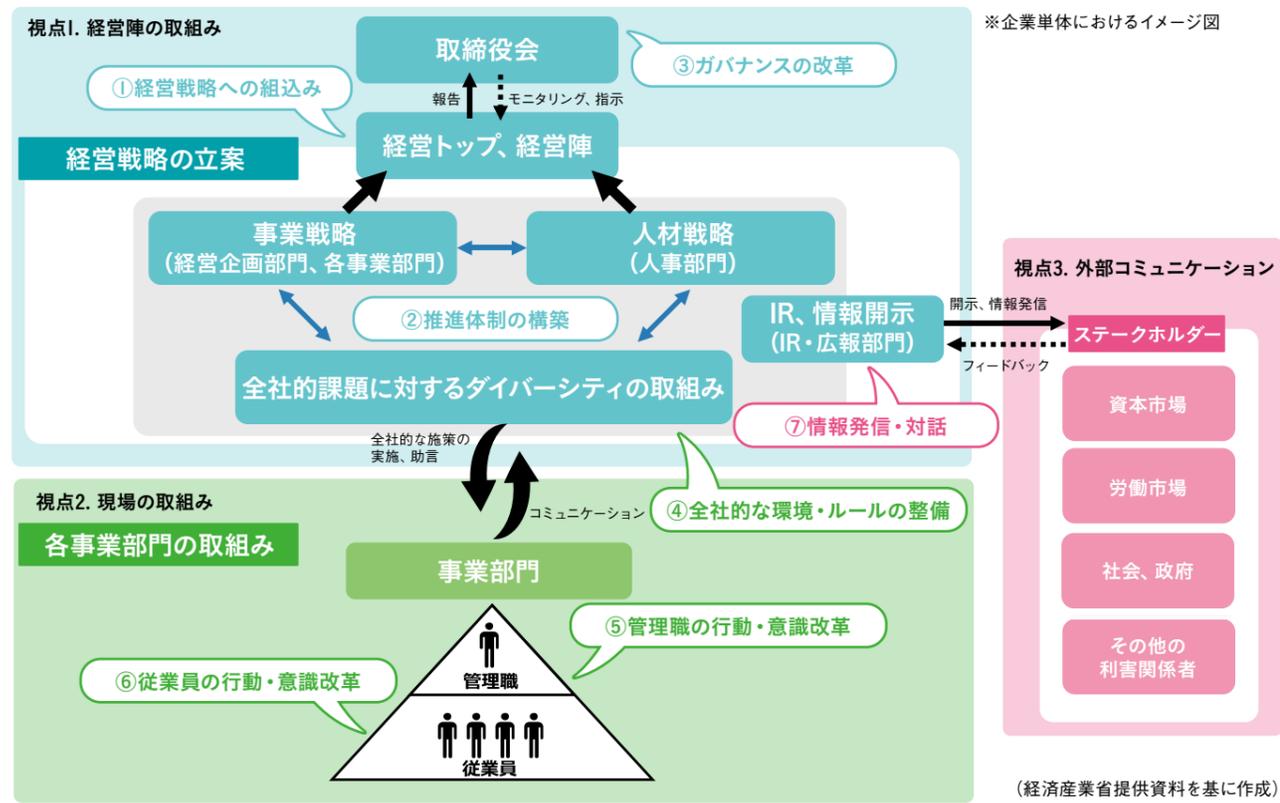
ダイバーシティは「目的」ではない

経済産業省は二〇一六年に「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)」のあり方に関する検討会」を設置し、それまでのダイバーシティの取組みについて検証を始めた。二〇一八年には提言を取りまとめ、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」の改訂版を公表、企業が実行するべきアクションを促している。その前年の検討会報告書の冒頭には「ダイバーシティは、目的ではない。経営戦略を実行するための手段である」と明示されている。

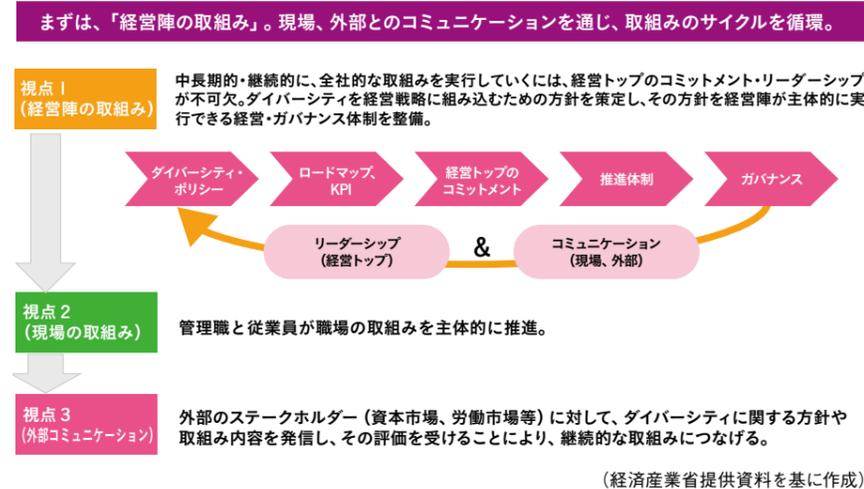
女性活躍推進に積極的に取り組む上場企業を投資家に向けアピールする「なでしこ銘柄」や、ダイバーシティにより企業価値を向上させた会社を認定・表彰する「ダイバーシティ経営企業一〇〇選」の施策を、同省の主導で開始したのは二〇一二年にさかのぼる。経済産業政策局の積田北辰^{つみたきたけし}経済社会政策室長に経緯と背景を伺った。「まだダイバーシティという言葉自体が浸

透する前から多様性の重要性を訴求してきました。男女共同参画、女性の活躍推進を目指して関係省庁が連携しながら始まったダイバーシティですが、経済産業省としては現時点までにグローバル化や人口減少を見据え、人的資源を最大限に生かし、企業競争力を強化するという経済的視点で展開しています」。

経済界、各業界でもダイバーシティの戦略としての重要性が急速に認識されるようになった。推進を目的とした専門部署の設置が相次ぎ、女性や障がい者、外国籍従業員の数や、女性役員の登用数は増加傾向にある。しかし、その意義は「数」だけでは測りきれない。ダイバーシティの本来の意義自体はまだまだ浸透していない印象があると、積田室長はこう話す。「大量生産・大量消費の時代では、同質な人材を育成することが生産性・効率を高めることに寄与していました。しかし、今やそうした人材だけでは社会的課題や激変するビジネス環境に対応できません。必然的に多様な人材が求められ、そのためのダイバーシティであることを今まで以上に認識



取組みのステップ



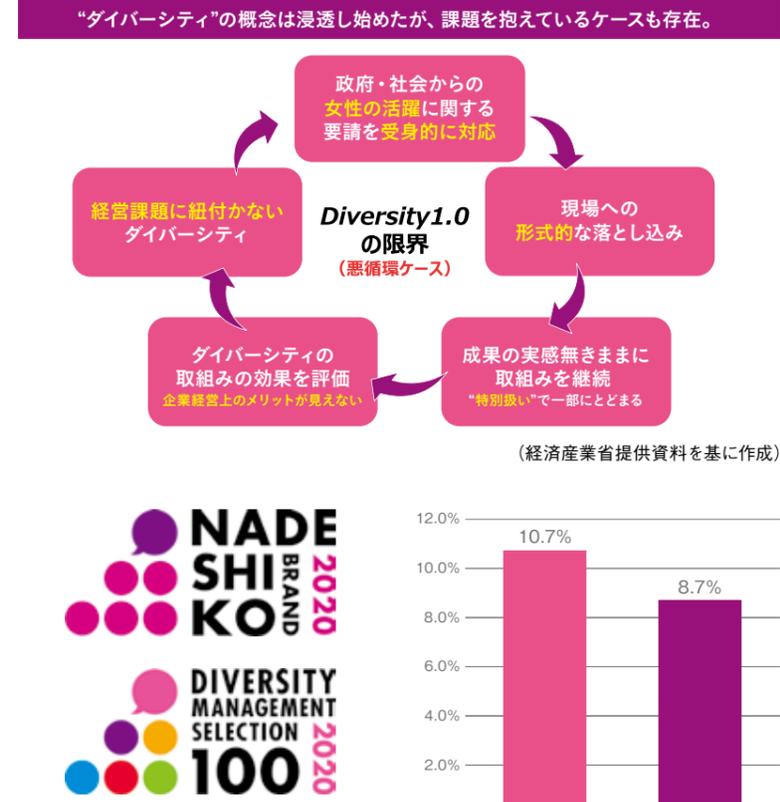
ります。しかし、だからこそ業界の魅力を高めて、女性をはじめ多様な人材が志向しやすい業界であることとをアピールする活動の継続は大変重要なことだと考えています」と積田室長は建設業界の持続的な活動に期待を寄せる。

更に、グローバル化に関連する課

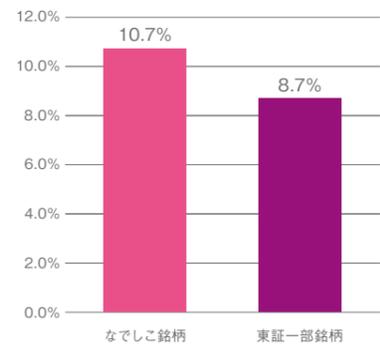
題も少なくない。今後、世界がどのように動いていくのか、その大きなうねりを捉えてダイバーシティを推進する必要があると積田室長はこう指摘する。「国と国の間には理念の壁があります。例えば『個人情報保護』について、EUは『個人情報』、日本は『プライバシーの問題』として捉えるといった意識の差があります。一方で、個人情報に関わる厳格なルールはEUが主導して形成されることも事実です。そうしたルールを単なる知識として理解するだけではなく感覚的に捉えるためにも多様な人材が必要となります」。

欧米のみならずアジアにおいても同様だ。サステナビリティ(持続可能性)や気候変動、あるいは性別や人権といったテーマにおいて、国と国との間、あるいはマイノリティとの間にある「理念の壁」を超えること。ダイバーシティの出発点はこのにあるのかもしれない。「多様なバックグラウンドや価値観を自社の活動に取り込むことです。新たなビジネスチャンスはそこから生まれてきます」と積田室長は話してく

形式的な対応「Diversity1.0」による限界



「なでしこ銘柄」と「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された企業は、広報活動や販売促進活動にロゴマークを展開することができる。中長期にわたる企業価値向上を重視する投資家にとっては、企業の魅力を計るシンボルになっている (提供: 経済産業省)



2018年度選定「なでしこ銘柄」の売上高営業利益率(2019年2月末時点)。市場平均値よりも「なでしこ銘柄」のほうが高い傾向が見られた (経済産業省「平成30年度 なでしこ銘柄」を基に作成)

「なでしこ銘柄」や「新・ダイバーシティ経営企業100選」は、単なるイベントではなく、企業に対する推進の期待感を込めた刺激策でもある。

トップのコミットメントとガバナンスから始まる

ダイバーシティの推進に当たって

難しいのが、取組みと成果の因果関係を明確に示すことだ。女性や外国籍従業員の増加数だけが成果とは言えない。「なでしこ銘柄」と株式パフォーマンスの相関関係はグラフで示すことができるが、不確定要素が複合的に作用した結果として捉えると、その背景を説明することは簡単ではない。「得られた成果の明確なエビデンスを提示しにくい



経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 積田 北辰 Kitayoshi Tsumita

です。しかし、イノベーションが予想外の要素の偶発的な結びつきで生まれる状況の創出や激変する環境変化への対応に、多様性は欠かせません。最初は今まさに直面している課題、例えば人材不足への対応といった位置付けでダイバーシティに着手しても構わないと思いますが、重要なのは、目の前にある課題の解決をきっかけとし、多様な人材が明日のビジネスを創造する可能性があるという意識です」と積田室長はその意義を語る。

とマネジメントされているかがダイバーシティの成否を分けることになるでしょう」。社会的な要請に形式的に合わせるだけではダイバーシティは成立しない。多様な個性が自律的に機能しつつ、その理念の根幹もしっかりと共有される環境づくりが推進の前提になる。

理念の壁を超える

建設業界においてもダイバーシティの取組みは深度を増している。各社が描くビジョンに、人材の確保・育成、事業のグローバル化、女性活躍推進といった課題を照らしながら、様々な施策が展開されるようになった。しかし、その速度は他業界に比べて遅れをとっていることは否めない。金融やサービスといった業界と比較して建設業や製造業は、例えば女性の管理職への登用などを見ても残念ながら先行しているとは言い難いのが実情だ。「建設業では働き方の自由度に制約が生じやすいのかもしれませんが、女性の活躍機会についても建設業界ではその母数が少ないといった背景があ

HDC (ヒューマン・リソース・デベロップメントセンター)



インド(上の写真)とフィリピン(下の写真)のHDCで行われているローカルスタッフたちの勉強会の様子(提供:三井住友建設株)

クロスファンクショナルチーム

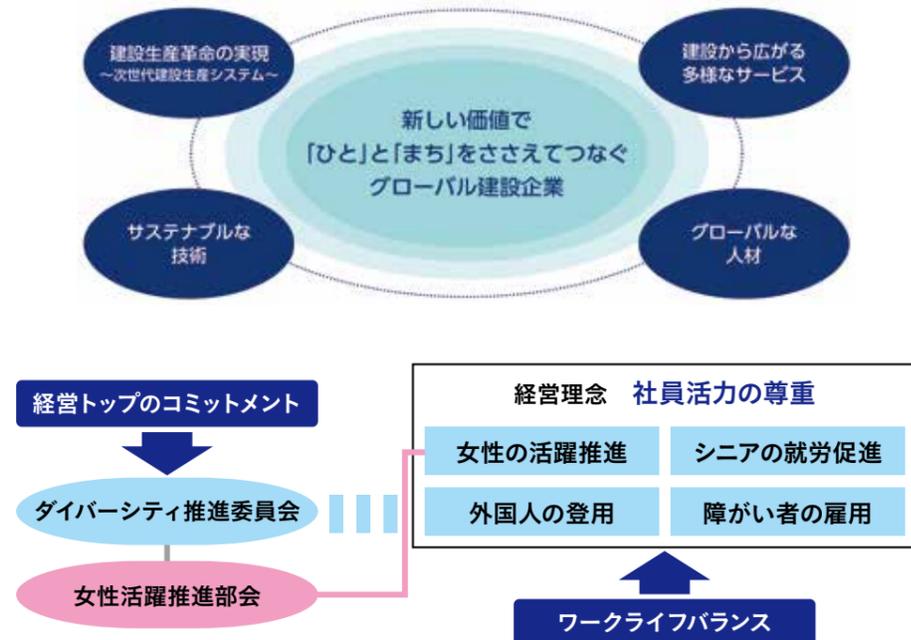


国内で展開する、外国籍社員による「配筋写真等専門の現場横断型チーム」。全24名のうち半数をミャンマー、モンゴル、韓国などを母国とする女性技能者が占める。グローバル化と女性活躍推進を体現するこの取組みは昨年度、日建連の「けんせつ小町活躍推進表彰特別賞(グローバル賞)」を受賞した(提供:三井住友建設株)

多様性が導き出すグローバル化への道筋

三井住友建設株式会社

三井住友建設が目指す2030年の将来像



(上の図/提供:三井住友建設株、下の図/三井住友建設株提供資料を基に作成)

現在、インド、フィリピン、日本にHDC(ヒューマン・リソース・デベロップメントセンター)を設置し、国内外の人材交流、教育支援を展開している。一四カ国で展開するプロジェクトの概要や施工実務に関する情報発信、安全意識の啓発などがHDCの主な目的だ。

外国籍社員に向けては相談窓口を設置した。「当人とその家族を対象としてメールで対応する体制を整えました。育児休業の申請方法や、帰国後の年金、子どもの保育園

ダイバーシティでグローバル化を加速

同社のダイバーシティで特に取組みが加速しているのは外国籍社員に対するケアだ。関連企業を含めた全従業員数は約四、七〇〇名、そのほぼ半数が海外プロジェクトに従事するローカルスタッフだ。日本人社員も入社一〇年以内をめどにすべての職種において一人でも多くの人が海外赴任を経験することを目標に掲げ、国内外のローテーションを図ることで真の意味でのグローバルな建設企業を目指す。

同社は海外において更に強固な事業基盤を構築するために昨年、グローバル人材開発センターを稼働させた。国内外の人材流動化やグローバル人材育成を目的とした組織である。二〇一九年は国内の日本人若手社員を対象に語学を中心とした教育を行ってきたが、現在は、ローカルスタッフらにもWeb会議システムのZoomを活用した日本語教室を開催している。同センターの社員が教師役を務め、現在二八名のローカルスタッフらが週に二回、Web上で

日本語学習を超えた語学教室

同社は海外において更に強固な事業基盤を構築するために昨年、グローバル人材開発センターを稼働させた。国内外の人材流動化やグローバル人材育成を目的とした組織である。二〇一九年は国内の日本人若手社員を対象に語学を中心とした教育を行ってきたが、現在は、ローカルスタッフらにもWeb会議システムのZoomを活用した日本語教室を開催している。同センターの社員が教師役を務め、現在二八名のローカルスタッフらが週に二回、Web上で



三井住友建設株式会社
管理本部 人事部
ダイバーシティ推進グループ長
駒ヶ嶺 何千子 Kachiko Komagamine

「新しい価値で『ひと』と『まち』をささえてつなぐグローバル建設企業」。三井住友建設(株)は二〇三〇年の自社の理想像をこう描いている。この目標年は持続可能な世界の実現を目指すSDGsのそれに合わせたものだ。日本の社会問題である少子高齢化、労働人口の減少、担い手不足、環境破壊、資源の枯渇といった課題に対し、同社が保有する技術とサービスを高度化させ、その総力を結集して取り組むことで新しい企業価値の創造を目指す。この企業スローガンにある通り、同社は現在、事業のグローバル化を加速させている。外国籍社員のポテンシャルを最大限に引き出し、海外拠点を

全社横断的な取組み体制

自律的に稼働させる、つまりローカライゼーションが目下の大きな課題になっている。

同社では女性、外国籍社員、障がい者を含めた社員の多様性や働き方に対応するため、二〇一四年に副社長を長とするダイバーシティ推進委員会を設置した。その経緯について、駒ヶ嶺何千子ダイバーシティ推進グループ長にお話を伺った。「同委員会の目的は女性活躍推進と並行して、更に広範な多様性を実現することです。大きな方向性を委員会で示し、これを受けて下部組織として設けられた女性活躍推進部会で具体的な施策を検討する、あるいは逆にこの部会を含めた社内の声を集約して、委員会に取組みを促すといった諮問機能的な位置付けです。ダイバーシティを全社横断的に取り組むために設置されました」。

今後も引き続き女性活躍推進施策やテレワークなどの多様なトライアルから見えてきた課題を抽出、整理して委員会にフィードバックし、更に効果的な仕組みを構築、展開していくという。

※1,2 三井住友建設(株)では、総合職正社員として日本で採用された場合には「外国籍社員」、海外現地法人や海外の現場で採用された場合には「ローカルスタッフ」と呼んでいる。

経営トップがけん引するダイバーシティ

清水建設株式会社

事業構造のイノベーション

ビジネスモデルの多様化とグローバル展開の加速、及びグループ経営力の向上

技術のイノベーション

建設事業の一層の強化に向けた生産技術の革新と未来社会のメガトレンドに 대응する先端技術の開発

人財のイノベーション

多様な人財が活躍できる働き方改革の推進と社外人財との共創による「知」の集積



日本 IBM ㈱が展開する障がいのある大学生を対象としたインターンシッププログラム「Access Blue 2017」に賛同し、清水建設㈱でもインターンシップとして技術研究所やものづくり研修センターの見学会を実施した。現役社員と障がい者の貴重な交流の機会となった（提供：清水建設㈱）

日本 IBM ㈱が展開する障がいのある大学生を対象としたインターンシッププログラム「Access Blue 2017」に賛同し、清水建設㈱でもインターンシップとして技術研究所やものづくり研修センターの見学会を実施した。現役社員と障がい者の貴重な交流の機会となった（提供：清水建設㈱）

組みを展開してきた。昨年、同社は「SHIMZVISION 2030」を策定し、変革と挑戦による新たな企業価値を創造する「スマートイノベーションカンパニー」



清水建設株式会社
人事部 ダイバーシティ推進室 室長
西岡 真帆 Maho Nishioka

多彩なメニューで
気付きを促す
女性活躍推進については二〇〇



（提供：清水建設㈱）

長期ビジョンを下支えする ダイバーシティの施策

清水建設㈱にダイバーシティ推進室が設置されたのは二〇〇九年。当時策定を進めていた長期ビジョン「Smart Vision 2010」に呼応する施策だった。このビジョンのなかで重点注力分野に位置付けた「グローバル事業」「サステナビリティ事業」「ストックマネジメント事業」の事業基盤を強化するため、多様な価値観やバックボーンを持つ人材を戦略的に育成し、活躍を加速させる。そのエンジン役を担ってきたのがダイバーシティ推進室である。以来、女性の活躍推進、外国籍従業員の採用、障がい者雇用を基軸として、業界でも嚆矢となるダイバーシティの取り組みを展開してきた。昨年、同社は「SHIMZVISION 2030」を策定し、変革と挑戦による新たな企業価値を創造する「スマートイノベーションカンパニー」

を目指している。「人財のイノベーション」はこのビジョンの一翼を担う基軸の一つに位置付けられ、ダイバーシティの理念は発展的に受け継がれている。けん引役を務める同室の西岡真帆室長にお話を伺った。「建設業は二四時間がむしゃらに働く日本人男性が中心の業界でした。二〇一〇年のビジョンでは事業領域の拡大、海外展開の方向性が明確に提示され、多様な人材育成が急務となったことからダイバーシティ推進室が設置されました。ダイバーシティは当初から戦略的に位置付けられていたんです」。

日本語学習ではクラウドを活用したeラーニングスタイルのシステムも稼働を始めた。動画とテキストを使って随時日本語を学ぶことができる。受講を希望する各国のローカルスタッフらは約250名に達している（提供：三井住友建設㈱）



と平井氏は意気込んでいる。日本語学習ではクラウドを活用したeラーニングスタイルのシステムも稼働を始めた。動画とテキストを使って随時日本語を学ぶことができる。受講を希望する各国のローカルスタッフらは約250名に達している（提供：三井住友建設㈱）

清水建設㈱にダイバーシティ推進室が設置されたのは二〇〇九年。当時策定を進めていた長期ビジョン「Smart Vision 2010」に呼応する施策だった。このビジョンのなかで重点注力分野に位置付けた「グローバル事業」「サステナビリティ事業」「ストックマネジメント事業」の事業基盤を強化するため、多様な価値観やバックボーンを持つ人材を戦略的に育成し、活躍を加速させる。そのエンジン役を担ってきたのがダイバーシティ推進室である。以来、女性の活躍推進、外国籍従業員の採用、障がい者雇用を基軸として、業界でも嚆矢となるダイバーシティの取り組みを展開してきた。昨年、同社は「SHIMZVISION 2030」を策定し、変革と挑戦による新たな企業価値を創造する「スマートイノベーションカンパニー」

そこには上位下位という視点はない。意識的に「混ざる」ことにより、業務の手順や方法を教えるというよりは思想や考え方を伝え合うという姿勢が重要になる。コミュニケーションのメソッドを学ぶワークショップセミナーで得られる知識より、両者を混ざることによって顕在化、定着する知見のほうが圧倒的に効果があるという。

「混ざる・混ざる」ことの意義
ダイバーシティに求められるのはマジョリティとマイノリティが互いに歩み寄ることだと駒ヶ嶺グループ長はこう語る。「どちらも双方に配慮することが前提になります。外国人と接する際に日本人に求められる歩み寄りの度合いが非常に大きいと感じています。最初から価値観や目的意識を共有している私たち日本人には、全く異なる文化を持つ外国籍社員やローカルスタッフに伝えなければならないことがとても多いんです。その自覚を促すために、あえて多様な交流機会を通して彼らと混ざり、その文化や価値観に差異があることを日本人が実感しなければならぬと感じています」。

「建設業は二四時間がむしゃらに働く日本人男性が中心の業界でした。二〇一〇年のビジョンでは事業領域の拡大、海外展開の方向性が明確に提示され、多様な人材育成が急務となったことからダイバーシティ推進室が設置されました。ダイバーシティは当初から戦略的に位置付けられていたんです」。

「多様性が希薄で画一的な組織のほうがある意味ラクです。混ざることと負担に感じる人もいるかもしれませんが。しかし、そのままでは強靱な事業形態の構築は難しい。何かを教えるのではなく、大げさかもしれませんが思想の啓発を継続することで多様性を受容する企業となることが最終目標だと認識しています」。駒ヶ嶺グループ長は最後にそう話してくれた。



三井住友建設株式会社
国際本部 グローバル人材開発センター
平井 千 Yuki Hirai

日本語を勉強しているという。同センターの平井千氏にお話を伺った。「この施策は単なる語学教室ではありません。学習を通して彼

らのモチベーションや能力を見ることができると。教育プロセスは人材発掘プロセスでもあるんです。彼らは自ら志望し、海外拠点のリーダーからも推薦を受けた社員ですからモチベーションが非常に高い。日本語教室は優秀な人材を発掘し育成する機会として開催しています。講師を外注せず同センターの社員が担う意味もそこにある。参加者は自らが日本語教室の生徒であると同時に、評価対象でもあるという自覚があるからこそ学習意欲は高いという。

チャレンジフォーラム



障がい者の活躍を後押しするため「チャレンジフォーラム」や火災総合訓練、障がいのある学生を対象としたインターンシップなどを開催している。そうした施策から発せられた提言はオフィスや研修施設のバリアフリー化などに反映された（いずれも提供：清水建設株）

障がいのある社員を対象とした火災総合訓練



診療所入口をバリアフリー化



とだと西岡室長はこう語る。「特に対象者の上司、マネジメント層の意識を変えないことにはダイバーシティは成立しないということに気がきました。型通りの人材を予定調和的に育成すれば会社の戦力になるという考え方が定着していました。が、女性に男性と同様の働き方を、外国人に対して日本人の行動様式や発想を求めるのでは、本人が持つありのままの能力を発揮することができません。一人ひとりの持つ強みを最大限に生かせるよう、近年のセミナーやフォーラムにはマネジメント層の参加が前提となっていました」。

当初は女性、障がい者、外国籍従業員といった属性ごとに開催していたセミナーは様変わりしたという。対象者とともに参加を要請された上司は、自身のマネジメント不足を指摘されるのでは、という危惧もあつたかもしれない。「泊りがけの研修では、『二日間も現場を空けられない』と言っていた上司の方が、『三日間でもやる価値がある』と声を掛けてくださいました。手応えを感じましたね。日常とは視点を変え

た話題、普段聞くことのできない部下の本音を直接耳にして、自らの成長過程に照らした接し方をしている。西岡室長は「企業としての成長に資する障がい者雇用の新しいモデル確立」を目的に設立された。同社はその発起人として参画していることからも障がい者雇用に対する意識の高さが伺える。「宮本会長は自ら発案して社内報でダイバーシティ特集を組んで他社の取り組み事例を紹介したり、各種フォーラムを主導したりと、啓発に積極的に取り組んでいます」と西岡室長は話す。

井上和幸社長も、社内でのダイバーシティの浸透に力を入れている。「男性も育児に参加することは当然だと、新生児のいる男性社員に育児休暇の取得を促す『手紙』を書

くんです。男性社員本人に向けてだけではなく、その所属長にも。育児休暇を希望する部下がきちんと取れるようにと。会長も社長も自身の立場から直接発信するメッセージのインパクトの大きさを自覚されています。推進する現場として、これほどありがたいことはありません」と西岡室長は心中を明かす。

推進を始めた当初は属性に合わせたアプローチが主流だったが、今は型にはめた集団に対して画一的な施策を展開するのではなく、個々人の背景に配慮する工夫が必要になる。

西岡室長はダイバーシティにはゴールがないと笑いながら、最後に抱負を語ってくれた。「当社に籍を置いている者は入社当時から既に企業の方向性、価値観を共有しています。でも、一人ひとりのニーズや必要としている環境は違います。ダイバーシティは決まった枠で捉えるのではなく、個人に視点を向けなければ達成できません。その効果を顕在化させる評価制度、人事制度の開発にも果敢に取り組んでいきたいと思えます」。

ダイアログ・イン・ザ・ダーク

暗闇の中で視覚障がい者のリードのもと共同作業を行う研修を役員、新任役職者全員に義務付けている。障がい者の日常を体感することを契機に、多様な人材と共生するフラットな職場形成を目指す（提供：（一社）ダイアログ・ジャパン・ソサエティ）



イクボスセミナー

部下の私生活を応援しつつ自らのワークライフバランスを実践する役職者を育成するセミナー。毎年、海外を含めた全拠点から約120名が参加している（提供：清水建設株）



外国籍従業員 オフサイトミーティング

取組みを強化しているのは外国籍従業員に向けたサポートだ。外国籍従業員は全体で約101名、出身国は18カ国に及ぶ。上司、同僚を巻き込んだ合宿型の合同研修会を定期的に開催し相互理解を促している（提供：清水建設株）

八年から結婚や育児により退職した社員の再雇用制度などの取り組みが始まっていたが、推進室の設置を機に更に加速した。女性専用のユニフォームやヘルメットを開発したのもこの頃だ。二〇一三年に始まった「女性活躍推進フォーラム」では外部から講師を招き基調講演を開催、女性社員によるパネルディスカッションも行った。フォーラムは一過性のものではなく、おおむね年に一回開催されている。

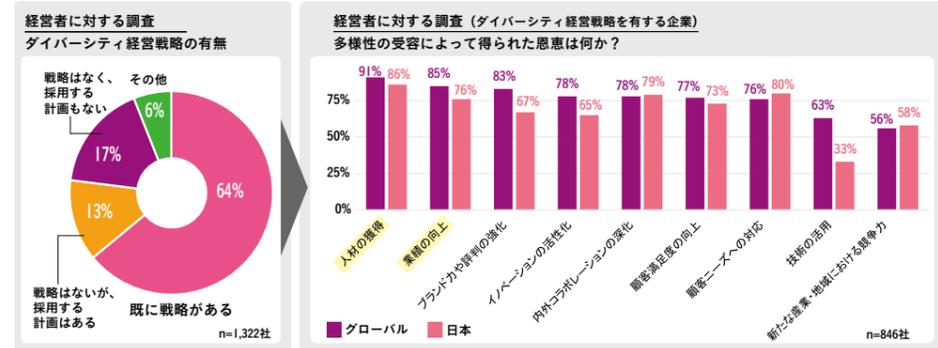
またこの他にも、育児休暇から復職した女性社員とその上司を対象とした中長期的なキャリア形成をテーマとしたトークセッション「キャリアと育児の両立支援セミナー」や、昼食をとりながら仕事と育児とバランス、働きやすい職場環境づくりについて語り合う「ランチミーティング」などを継続的に開催している。現場における女性専用の更衣室やトイレの整備は言うまでもない。

西岡室長は日建連のけんせつ小町委員会の下部組織に当たる職場環境整備専門部会の部会長を務め、社内のみならず建設業界全体

に向けた女性活躍推進に関わる提言、活動を展開してきた。しかし、もはや女性だけをダイバーシティの照準に据える段階ではない。「女性の場合は、本人に意欲や能力があっても、周囲の理解や気付き、つまりチャンスがないと企業の戦力になることは困難でした。それは私自身が体感してきたことでもあります。そして、女性だけではなく障がい者や外国籍従業員についても同じような視点で考える必要があります。彼らを対象としたフォーラムやセミナーは、上司や同僚との交流を通してチャンスに気付く場にもなっています」と西岡室長はこれまでの経緯を振り返る。

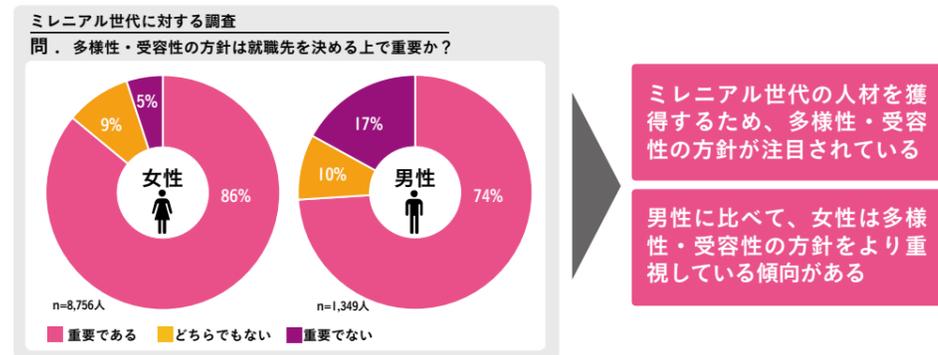
上司や同僚を巻き込んだ施策へ

同社のダイバーシティ活動で特筆に値するのは経営陣や対象者の上司、同僚の強力なコミットメントだ。セミナーやミーティングはことさら革新的な施策とは言えないだろう。重要なのは継続的な実施と、そこに対象者の周辺を巻き込むこ



(注記) 回答者：世界各国の主要企業の最高経営責任者(CEO) 1,322人。うち日本企業のCEOは162人
(出所) PwC 第18回世界CEO意識調査2015年世界なき市場競争への挑戦 (2016年)

ダイバーシティ経営を通じた多様性の受容によって得られた恩恵として、日本企業を含め、多くのグローバル企業が「人材の獲得」や「業績の向上」と回答した(経済産業省「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ(令和元年12月)」を基に作成)



(注記) 回答者：ミレニアル世代(1980年~1995年生まれ)の男性1,349人、女性8,756人
(出所) PwC ミレニアル世代の女性：新たな時代の人材 (2015年)

ミレニアル世代の人は、就職先を選定する際に企業の「多様性や受容性の方針」を重要視しており、特に女性はこの傾向が顕著である(経済産業省「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ(令和元年12月)」を基に作成)

「ダイバーシティ推進に当たって最も重要な視点とは何でしょうか。マイノリティが置かれている環境を「自分事」として捉え、どこまで配慮できるかということに尽きます。万事を擁護するのではなく合理的な配慮です。この部分をサポートすれば乗り越えられる、その人が能力を発揮できるという視点は、ダイバーシティの基本的な共通事項です。もう一つが「持続性」です。コンプライアンスに照らして、社会的な要請があるから、あるいは広報活動の一環として、といった動機だと、資金繰りが悪化したからダイバーシティを縮小しますということにもなりかねません。社員がその企業のダイバーシティ推進に共感し、期待して入社したとしたらどうでしょう。予算がなくなったので止めましたとなると、その人の人生設計そのものを覆すことになりかねません。経営トップにはダイバーシティを継続、深化させるという確固たる「覚悟」が必要です。

先生は経営学の分野においてイノベーションマネジメントを専門的に追求されています。技術革新と

しやすい業界もあれば、難易度の高い業界もあります。現状で何ができていけるかも大切ですが、変えていこうとする想いと活動の持続が何よりも重要です。

「ダイバーシティ＝女性活躍推進」だけでは古いといわれるかもしれませんが、力仕事が多く長年男社会であった建設業界で女性活躍推進を継続的に進めることは非常に大切です。ただ、更衣室やトイレなどハードウェアを揃えれば良いという話ではありません。例えば、「女性だけのチームを作って女性目線のビジネスを」というのは一見いいようにですが、女性だけを囲い込んで特別なものとして祭り上げてしまい、むしろダイバーシティから遠ざかることもあり得ます。今後は、女性だけの協議体系や委員会を組織するよりは、あらゆる会議に女性が参画する工夫をしたほうがいいでしょう。

大切なのは、対等な関係性を作るための合理的な配慮であって、男女を意識しないで済む環境を作ることです。「女性だから女性らしい発想」という思い込みをいかに止められるか、社員全員の意識改革がダイ

「建設業界におけるダイバーシティの出発点は主に女性活躍の推進でした。社会全体を見渡せば、より女性活躍推進が進んでいる業界もあるかもしれませんが、女性活躍が推進しにくい環境を放置せず、変えていくのがいいのです。ダイバーシティを企業戦略の根幹として組み込んでおかなければ、今後の不確かな世相に対応できません。」

建設業界においては女性活躍の推進は主に女性活躍の推進でした。社会全体を見渡せば、より女性活躍推進が進んでいる業界もあるかもしれませんが、女性活躍が推進しにくい環境を放置せず、変えていくのがいいのです。

最初の一步はそれでいいんです。そうしたステップを踏んだから次のステップに進むことができるのです。建設業界は遅れていると批判をするのではなく、困難な状況からどうだけ意識を変えられたかを評価すべきです。

変えていくのは制度だけでなく意識です。例えば、何となく「この仕事は女性には負担が大きいだろう」と本人に確認もせずに無意識に判断していませんか。男性演奏者の採用が圧倒的に多かったニューヨーク・フィルハーモニックが、演奏者の容姿がわからない状態でオーディションをしたところ、女性演奏者の比率がぐっと増えたそうです。無意識の偏見をなくせば、建設業界にももっと多様な可能性が見つかるとは思っています。女性活躍推進をきっかけとして無意識の偏見を減らすことができれば、その他の

その想いを「自分事」とする想像力が多様性への道を拓く

不確実な時代に向けたダイバーシティ経営



早稲田大学大学院
経営管理研究科 教授

長内厚 Atsushi Osanai

1997年に京都大学経済学部を卒業後、ソニー(株)にて10年間、商品企画、技術企画などに従事、商品戦略担当事業本部長付を経て京都大学大学院に業務留学。博士号取得後、神戸大学准教授、ソニー(株)外部アドバイザーなどを経て2011年より早稲田大学准教授。2016年に現職。ハーバード大学客員研究員や国内外の企業の顧問も務める。

専門領域の一つである技術経営、イノベーションとダイバーシティは不可分との見地から経営における多様性の重要性を説く。

「建設業界におけるダイバーシティの出発点は主に女性活躍の推進でした。社会全体を見渡せば、より女性活躍推進が進んでいる業界もあるかもしれませんが、女性活躍が推進しにくい環境を放置せず、変えていくのがいいのです。」

建設業界においては女性活躍の推進は主に女性活躍の推進でした。社会全体を見渡せば、より女性活躍推進が進んでいる業界もあるかもしれませんが、女性活躍が推進しにくい環境を放置せず、変えていくのがいいのです。

最初の一步はそれでいいんです。そうしたステップを踏んだから次のステップに進むことができるのです。建設業界は遅れていると批判をするのではなく、困難な状況からどうだけ意識を変えられたかを評価すべきです。

変えていくのは制度だけでなく意識です。例えば、何となく「この仕事は女性には負担が大きいだろう」と本人に確認もせずに無意識に判断していませんか。男性演奏者の採用が圧倒的に多かったニューヨーク・フィルハーモニックが、演奏者の容姿がわからない状態でオーディションをしたところ、女性演奏者の比率がぐっと増えたそうです。無意識の偏見をなくせば、建設業界にももっと多様な可能性が見つかるとは思っています。女性活躍推進をきっかけとして無意識の偏見を減らすことができれば、その他の

ダイバーシティにはどのような相関があるのでしょうか。

イノベーションは「ものづくり」と捉えられがちですが、本来の定義は技術やその他の資源の新たな組み合わせによって利益を生み出すことです。ダイバーシティは新たな組み合わせを起す原動力になるので、うまく活用すれば、単なる社会貢献やCSRだけではなく、利益にもつながる活動になるのです。イノベーションと並列で考えることはごく自然なことだと考えています。

従来の建設業界にはなかった技術やアイデアを取り入れるためには様々な試行錯誤が必要で、それは同質的な人たちだけの活動では限界があり、多様な立場の意見を取り入れる必要があります。建設業界の人手不足や就業者の高齢化などの諸問題を解決するには、多様な個性、能力で武装し発想に幅を持たせる必要があります。ダイバーシティは施しではなく、建設業界が不確実性に対応するための戦略なのです。

施工の自動化や人の作業のICT化が進めば、健康者でなければ成り立たない仕事も今後は減っていく

※「健康者」とは、障がいがなく丈夫な人はいても、常に健康な人はいない、という考えから「健康者」という言葉を言い換えたもので、オリジナルはソニー・太陽様をつくった井深大氏の言葉。

早稲田大学におけるダイバーシティの取組み 長内厚

早稲田大学ビジネススクール(以下WBS)には昼間は働きながら平日夜と土曜日にキャンパスに通ってMBA(経営管理修士)を取得するコースがある。今年WBSに新設科目「企業人のためのダイバーシティ・マネジメント」という授業を設置したところ、様々な産業で働く多数の受講生が集まった。講義では、外国人社員、女性活躍、LGBT、職業差別、身体障がい、吃音、発達障がい、薬物中毒患者の社会復帰など様々なダイバーシティが求められる現場から当事者や専門家をゲスト講師として招き、理論だけではない現場感のあるダイバーシティ推進についての熱い議論を行った。

この講義はある学生の指摘から始まった。「〇〇さんは小さいお子さんがいるお母さんなのに、ビジネススクールに通って大丈夫なの? ご主人はとても理解があるんだね」と同級生に言われたとのこと。子育ては女性の仕事、女性の学びには男性パートナーの理解が必要、というのは典型的な無意識の偏見なのだが、それに気付かない学生がいるという。いくら経営の理論を学んでも、そこで働くすべての人が働きやすい環境を作ることができなければ、真に強い企業人とはいえない。受講生は皆自分事として、自社のこれからの発展にはダイバーシティ施策が必要不可欠という想いで授業に取り組んだ。20~30代の社会人学生のマインドは、ダイバーシティ推進は企業として当たり前に取り組む課題であり、それができない会社は企業間の競争に勝てないという認識だ。

早稲田大学には、学生のジェンダーやセクシュアリティの問題に対応する「GS(ジェンダー・セクシュアリティ)センター」という組織がある。WBSの授業では、GSセンターの専門職員として学生相談に対応する学部生にも講義をしてもらった。専門職員のなかにはLGBT当事者もいる。そんな学生達に将来の進路希望を聞くと、日本の社会や企業が働きにくそうであれば、海外に出て行くという。ダイバーシティ推進は、やはり弱者への施しではない。やらなければ、日本企業は優秀な人材が獲得できなくなるだろう。



WBS学位授与式の様子(提供:長内氏)



「障がいを感じない、感じさせない」
職場環境の創造
ソニー・太陽株式会社

ソニー・太陽(株)では放送局用のマイクロホンやヘッドホンを製造している。「長期的に変化が少なく、社員を継続的に雇用し、これは自分たちの技術・商品であると誇りを育てる製品カテゴリーは何か、その答えがマイクとヘッドホンだったんです。ほとんどの生産拠点を海外に移転したソニーグループの中で国内生産をしている数少ない会社です」(長内氏)



(いずれも提供:ソニー・太陽(株))

せん。効率的とは言えないかもしれませんが、現場を知っている人がダイバーシティを主導することは将来的に強みにもなります。

——建設業界ではベテランと若手の年齢的な開きもコミュニケーションの観点から大きな課題になっています。

基本的なことですが、若い人はシニアを敬う、シニア層は若手の意見を認めて尊重していただきたいと思えます。若くても突出した能力、可能性を持った人がいます。彼らからの意見を真摯に取り入れるためには上から目線ではダメです。バブル期の自慢話にしても誰も聞いてきません。建設業界は古い体質だという考えも言い訳になりません。そもそも施主はその古い体質に引きずられて発注することはないでしょう。逆に若い人の視点を必要としているかもしれない。あらゆる世代のアイデアを涉猟する必要があります。若者のアイデアを登用することとシニアのスキルを活用することは、ダイバーシティの観点からは本質的に同義です。

そのためには終身雇用、年功序列

ジェンダーや障がいのある人など様々な人に対するダイバーシティも実現しやすくなるはずですが、意識を変える、視点を変えるきっかけとはどういったところにありますか。

繰り返しになりますが、やはり自分事として考えられるかどうかという事です。ソニー(株)の子会社でソニー・太陽(株)という企業があります。ソニー創業者の一人である故・井深大(いかにま)さんが起こした特例子会社です。何らかの障がいがある社員が六割以上を占めています。全社員一人ひとりが実に生き生きと仕事をしています。井深さんは自分事としてこの会社をつくりました。その意志が脈々と受け継がれているからこそ、プロ仕様のマイクロホンやヘッドホンなどの同社の製品は高い評価を得ています。

建設業界ではソニー・太陽と同じことはできないかもしれませんが、しかし、マイノリティのニーズを自分事として考えることはできます。マイノリティが何に対して不便を感じているのか、どうすれば高いパフォーマンスを発揮できるのか、仲間

といったシステムを見直す必要もあります。ある年齢を境に自動的に第一線から外されることがありますが、優れた能力のある人を一定の条件、つまり定年などで排除するのはもったいないです。よね。

日本は国際的に人材が流動しない傾向がありますが、今後そうした状況も変わってきます。若手は強い意思と語学力があれば、ためらうことなく海外に出てしまえます。企業に対する帰属意識と比べて私生活を重視する若手を嘆くよりも、その私生活は経験と感性を育む機会だと認識して尊重するべきでしょう。

建設はある意味システム化された芸術だと思っています。来日した外国人が真っ先に注目するのは日本の建造物です。日本の文化レベルが建物によって品定めされているのです。多様な人材を受容し、そのポテンシャルを最大限に発揮してこそ、そのレベルは更なる高みに達することができると信じています。

建設業には日本の文化を作り上げていく業界としてダイバーシティの先頭に立つてほしいと願っています。

間として仕事をするための環境とは何か。実例をたくさん見ることです。人材不足の渦中にありながら、あらゆるところに人材の鉱脈があります。こうした視点は他社に先んじるチャンスでもあるのです。

——企業のリーダーたちの自覚、覚悟も問われることになりませんか。

経営陣には想像力を働かせることが求められます。そのためには、それこそ多様な考え方や意見に常にさらされていなければなりません。

周囲がイエスマンばかりだと想像力は養われません。そして自分の価値観と周囲のそれは必ずしも一緒ではないということに許容する、ここでもダイバーシティの視点が必要になってきます。

更に現場の実態も重要な要素になります。現場にはそれぞれの特殊性があるので画一的な施策は機能しません。特殊な状況に対応するために戦略を変えていく必要があります。オフィスワーク中心の職場、例えば本社におけるダイバーシティの施策を現場や地方の支店、営業所に反映することは難しいでしょう。現場ごとに考えなければなりません。