

第1章 ダイバーシティとは？

本論に入る前に、ここではダイバーシティへの理解を一歩進めておきましょう。

企業経営でのダイバーシティの位置づけは「経営戦略」とされます。それはダイバーシティが、人材、マネジメント、マーケティングに係る基本戦略としての課題であって、福利厚生などの周辺的な制度問題ではないからです。

ダイバーシティは、個人の属性の違いを社会や組織の中で活かすことでメリットを生み出そうとします。ことに欧米企業では、競争優位の重要な戦略であり、ダイバーシティの経営管理が周到に実施されています。その理念は「他者理解と受容」。これまでの主流・多数派も傍流・少数派も等しく肯定され、多様な能力を活かし合うことで、労働力化、市場化、社会貢献化といった社会の公益を進めるものです。

多様性の中身は、女性、外国人、高齢者、障がい者、またGLBT（ゲイ、レズビアンなど性的志向のマイノリティ）も含まれます。これを経営に移し換えていうと、ダイバーシティとは「人材の多様な能力を最大限引き出して競争力を強め、経営成果を高める」こととなります。

このダイバーシティを企業が経営として行うことを、ダイバーシティ経営またはダイバーシティ・マネジメントといいます。本書では特にマネジメントを指すときは「ダイバーシティ経営」を用い、それ以外は「ダイバーシティ」を用いています。

基本はヒューマンライツ（人を尊ぶ）

ダイバーシティは日本のように少子・高齢化、国内市場の縮小、グローバル経済化が進んでいる環境では、きわめて重要な考え方となっていま

す。つまり、ダイバーシティは人材プール（人材の候補）の確保、国内市場での生き残り、国際市場での競争力の強化に重要なインパクトを持つからです。

しかし、では、少子・高齢化でなければ、またグローバル経済化が課題でなければダイバーシティは不要な考えなのでしょうか？ 多様な人々との共存やお互いを認め合うコミュニケーションは価値がないのでしょうか？

本書では、経営におけるダイバーシティの価値を日本企業に必須のものと捉え、ダイバーシティ導入の手引き書づくりをしました。その過程で、ダイバーシティの根底に流れる考え方を大事にしたいと再認識しました。それは、ダイバーシティはヒューマンライツ、つまり人権に根差し、「働く上で人の尊厳を実現する考え方」ということです。

「人権」は、その属性のいかんを問わずすべての人が生まれながらに持っているものであり、尊ばれるべきものです。しかし、人間性（ヒューマン）や権利（ライツ）は、社会生活の前面において常に人々の意識を振り動かしてくれるわけではありません。とりわけビジネスの世界は熾烈な競争環境にあり、数字だけが重要視され、ヒューマンライツの意識が後退することもあります。だからこそ、「ブラック」な経営もまま目にするところです。

こうした現実にあって、ダイバーシティは「すべての人の尊厳」に敏感であることを常に求めます。属性における多様性の排除や一方的な同化、あるいは分離ではなく、違うものがお互いを大切にし合い「豊かな人生」「生き生きとした仕事生活」を送れることが人の尊厳であることを、身近に指し示してくれるのです。と同時に、「人の尊厳」にこそこれから企業が収益を生みだすポイントがあることも教えてくれます。

企業においては、こうした意識をきちんと持つか否かが、ダイバーシティを導入しても周辺的・技術的な制度整備として終わるのか、あるいは眞の果実を業績として受け取るかの分かれ道になるでしょう。いうまでもなく「経済は人間のための経済」であり、「経済発展のために人材活用があるのではない」（アマルティア・セン ノーベル賞受賞学者）

のです。人間を大切にする経済が人間の可能性を拓げる。それをマネジメントで実現し、利益を生むのがこれからの経営だといえるでしょう。

日本における現状は

ひるがえって、日本でのダイバーシティの現状はどうでしょうか。

日本のダイバーシティでは「女性がらみ」が優先課題になっているのは否めません。これは、日本では女性が男性に比べて長く人材として別扱いにされ、肯定されてこなかったことの裏返しと見ることができます。

女性がダイバーシティの課題となる背景として、少子化問題がありました。「もっと子どもを生んで欲しい」というものです。次いで現在では、労働力不足への対応や、女性向け市場の拡大ニーズが挙げられます。「人材になって欲しい」「購買力をもって欲しい」と。いずれも国力や経済力の課題からの「ニーズ」ともいるべきですが、女性も男性と同じ人間であるという視点はあまり意識されていません。「そんなの当たり前じゃないか」と。そして高齢者や障がい者、外国人労働者に対しても、「人権・尊厳」からの目線はシェアされていません。

それというのも、これまでの日本の女性の社会での地位は、概ね男性・夫に経済的に従属する関係でした。それは、世界の目には十分に「人権

図1-1 日本の女性の地位は低い

順位	国名	順位	国名	順位	国名
1位	アイスランド	27位	ボリビア	73位	ベトナム
2位	フィンランド	39位	マラウイ	81位	ギリシャ
3位	ノルウェー	51位	ポルトガル	95位	インドネシア
4位	スウェーデン	54位	ポーランド	97位	モルジブ
5位	フィリピン	58位	シンガポール	105位	日本
8位	デンマーク	61位	ロシア	106位	ナイジェリア
9位	スイス	63位	キルギス	111位	韓国
14位	ドイツ	65位	タイ	136位	イエメン
18位	イギリス	69位	中国		
23位	アメリカ	71位	イタリア		

(出所) 世界経済フォーラム2013年ジェンダー・ギャップ指数（男女平等指数）

問題」として映るため、投資活動やCSR（企業の社会的責任）評価にも大きな影響を与えてきました。日本企業にあっては、まず最初に「こうしたことはおかしい」と意識する必要があります。

図1-1は、2013年度のジェンダー・ギャップ指数の順位です。ジェンダー・ギャップ指数は、政治・経済・健康面における男女差を表した指標です。日本は世界136カ国中の105位。GDP世界3位の日本が、女性の活躍度ではアジアや中近東、アフリカ諸国よりも低いのです。

やはり「こうしたことはおかしい」と意識する力が無ければ、世界から「おかしい」と指摘されても仕方ありません。

マーケットはダイバーシティ しかし企業は・・・

ダイバーシティの価値をマーケットの側からも見ておきましょう。

日本経済の長い停滞に対し、これまでの「常識」や成功体験が足かせになっているといわれます。作れば売れる、営業でプッシュすれば売れる、技術があれば市場は開拓できる・・・日本企業はそうしてきました。しかし今、出口の無い迷路に苦しんでいます。

この出口とはつまるところ「マーケット」そのものということができます。製造業は国の基盤ですが、その出口も市場です。とりわけ日本のようにモノが飽和した成熟市場では、この出口、すなわち市場の状況が業績の決定的要因になり、新たな市場を創造する力の有無がその存続や成長を左右することになります。

では市場で買われる魅力とは何かというと、魅力は、すでに技術や製品そのもののハードからシフトして、得られる多様な利便、楽しさ、快、刺激というソフトに移っています。これは80年代から進行したマーケットの変化でした。この進行に沿って、日本の成功体験である均一・大量生産、低コスト・ハイクオリティのものづくりは課題を抱えてきました。

「つくり手思考のプロダクトアウトではダメだ。マーケットインでなければ」。これは久しくいわれ続けてきたことです。しかし変革は難しい。

マーケットインの例として、女性の商品開発チームがヒット商品を生

みだすことがあります。男性では実感的にわからない消費ニーズも、消費の7割をにぎる女性には見えやすく、その開発視点は当然マーケットインになるからです。しかし、マーケットを体現するといつてもよい女性は、企業においてはわき役であり少数派。その戦力化はなかなか進みませんでした。この点では高齢者も海外の消費者も同じ構図にあったといえます。結果として、求められるソフトに対して、マジョリティ（多数派）である男性正社員の均一性は非力化しつつあるといえます。そして、経済の第3次産業化が一層進む日本では、この傾向がひっくり返ることはもはやないでしょう。

こうした視点から、企業におけるダイバーシティ導入の目的は、「男性正社員カルチャー」が失いかけた市場対応力の、全員参加による再構築、さらには市場構成力（購買力）の創造ということができます。

その市場では、マジョリティとマイノリティ（少数派）の位置転換が進みます。なぜなら、一定の枠組みでの国内市場が飽和した成熟経済は、常に新しい市場を求めるからです。そのフロンティアはこれまで従属的だった市場。性別、年齢別、国別や文化の別など、多様なマイノリティ市場となります。

国際市場では、すでにマイノリティこそが成長市場でありフロンティアになっています。この市場への進出、開発、深耕では、多様な対応力を持つ企業が有利であるのはいうまでもありません。

ここに至って、同質性という統制を重視する製造業での武器は変革対象となるでしょう。変革の波は「異質・多様」の「相互肯定・受容」に向かって進んでいます。

そして、注目すべきは、これまで少数派であった女性や高齢者、外国人労働者は、従来は是であった枠組みの問題点を見える化する貴重な触媒になることです。日本でも、「市場を構成する力」としての登場とともに、組織改革のソフトを生む人材としての価値が高まると考えられます。