

# 経営課題を解く 経営プロ

- サービス
- セミナー
- 資料・事例
- ニュース
- 連載・コラム
- 掲載企業
- 特集

キーワードで検索



対象から探す 課題を解く

- 経営全般
- 組織・人材
- 財務・資金
- 営業・マーケティング
- サービス・商品開発
- IT・技術
- グローバル

# 経営プロ

連載「経営プロ」 > 経営全般 > 【ダイバーシティ経営の基本・課題・副作用】2.なぜ「多様性の尊重」から「多様化」への転換が必要なのか？

## 【ダイバーシティ経営の基本・課題・副作用】2.なぜ「多様性の尊重」から「多様化」への転換が必要なのか？

日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長 戸村 智恵 氏 2016/08/05

ダイバーシティ

労務管理・福利厚生を整備したい 従業員満足度を向上させたい

ツイート

いいね! 0



### 「画一的なダイバーシティ施策」が企業・職場・社会を不幸にする逆説

ダイバーシティ施策の代表格のようにいわれる産休・育休取得で、実際に企業で起こった事例をいくつかご紹介いたします。

まず1つ目は、ある女性社員が産休・育休を申し出たとき、上司である女性の社員に「私達が総合職として自分の出産や育児を犠牲にしてキャリアに人生をささげたのに、今の女性の社員は甘やかされてる」というようなことを言われたというものです。

同じ女性であっても、女性の総合職導入の波乱に満ちた黎明期を乗り切らざるを得なかった上司と今の部下の関係では、必ずしも幸せに至る形で相互の理解が得られるわけではないこともあります。

2つ目は、先と同じ産休・育休の申し出ですが、上司が男性の社員だったときの事例です。

女性の社員の申し出を受けると、これまでと違って変わって途端に上司の態度や対応が冷たくなったり、「ただでさえ忙しいのに休業を取るなんていいご身分ですね。私はシフト組みや人員対応で非常に面倒で迷惑です」と嫌味を言われたりしたという事例がありました。

また、3つ目は、産休を申し出たことで退職を強要され、新しく男性の社員が雇用されたりするケースもありました。

いずれも、同性同士や異性間における明確なマタハラ（マタニティー・ハラズメント）事例ですが、妊産婦が企業現場からエクスクルージョン（排除・排斥）されていて、ダイバーシティ施策があってもインクルージョンに至っていない事例でした。

こうした例のほかに、管理職の立場であっても両親の介護のために介護休業を取得する場合や、女性がキャリアを積んでいく過程において、「仕事か家庭か」という狭い選択肢の中で悩むケースも決して珍しいことではありません。

筆者は経営者として1年間の育休を取得しました。仕事一辺倒だった独身時代には考えられなかった「仕事を顧みず家庭に没頭する」という経験から、家庭・男女共同参画を推進しながら、今も3歳の息子の育児等に積極的に取り組んでいます。

しかし、少なからぬ日本企業の経営陣・管理職などの男性諸氏において、仕事・役職をその人から取り去ったら何が残るのか、家庭や社会でどんな貢献をしているのかわからない方々がいる、「家庭を顧みず仕事（と不倫など余計なことも含め）に没頭」して熟年離婚に陥ったりする方々がいらっしゃいます。

少子高齢化の社会的課題への対応も、家庭内の男女不平等も、同性同士を含めたダイバーシティ施策活用を契機とする「多様性を尊重させられる」職場内の不和など、ダイバーシティ施策を用意したらそれで十分ではなく筆者なりに言う「ダイバーシティ・パラドックス」な実態が、筆者へのお悩み相談や経営指導で持ちかけられたり、企業現場で筆者が否応なく目にしたりする形で現れています。

### ダイバーシティ&インクルージョンのカギは「多様化」にある

画一的なダイバーシティ施策を、経営陣・上司は状況に適應しないまま形だけ取り入れ、部下は、他の人にサポートしてもらったための申し送りとして隠れ蓑にし、本来果たされるべき義務・責務をないがしろにしたまま、ダイバーシティ施策の「濫用」状態で職場不和を生じさせている企業が少なくありません。

本来は多様な個性を互いに活かしていこうとする中で生じ得る対立葛藤や各種課題を克服して、

### 会員登録 / ログイン

会員登録すると会員限定機能や各種特典がご利用いただけます。

新規会員登録

### 会員ログインの方はこちら

ID

PASS

ログイン

▶ パスワードを忘れた方

### 人気記事ランキング

- 【経営者のあの一言 Vol.16】番外編 「やってみせて、言って聞かせて、やらせてみて・・・」 山本五十六（1884～1943）日本海軍連合艦隊司令長官
- C S（顧客満足）よりも、E S（従業員満足）を！
- こんな上司は嫌われる!? 「休日に仕事の電話」
- 若手育成に「メンター制度」は本当に効いている？！
- 【経営階層に求められる力とは？】2. 経営階層に必要な能力

「幸せになり合う」ために設けられたはずのダイバーシティ施策を、活用すればするほど職場も社会も不幸になる「ダイバーシティ・パラドックス」に知らず知らずのうちに陥っているのです。これを解消しなければ、企業も個人も社会も幸せにならないと筆者は思っています。

冒頭で登場した「インクルージョン」を含む、本連載や筆者のいうところの「ダイバーシティ経営」では、「多様化」にポイントを置いています。

筆者が実践していることでもありますが、「多様化」を導くにあたって、最も即効性のある対応策は、社長自らが「多様化」し、職場や社会の多様性に適応することです。

例えば、社内に多様化の意識を導くためのごく小さな「投資」として、「自分のことは自分で」という「社長の多様化」にトライしてみましょう。

いまだに、秘書や部下にお茶くみをさせる、という社長が少なからずいらっしゃいます。確かに、社長という重責を担う方が、付加価値を生まない単純作業をするのはムダだという感覚も理解できなくはありません。

しかし、そんな中で「自分のお茶は自分で入れて飲む」というごく単純な行動をしてみることは、営業本部長や他の役員がそれを見たときに、「社長が自分のことは自分でやっているのに、その部下の私が、部下にお茶くみさせるわけにはいかないなあ」という、研修よりも即効性かつ波及効果の高い、役職員の意識の多様化を導きやすいよう、重責を担うものが単純作業をするというちょっとした投資なのです。

## 個と組織の多様化・生き方・働き方・働く場所などの多様化

多様化には、個・組織の多様化のほかに、職場での生き方・働き方・働く場所の多様化があります。

個の多様化では、生産現場で言えば「多能工」化するような感じかも知れませんが、社長をはじめ役員職員の一人ひとりが、様々な個性・価値観・感性やさまざまな状況に応じた対応力の向上を進めることが重要です。

その過程で、コンフリクト・マネジメント能力やコミュニケーション能力が高まり、その結果、プロとして単に成果を出すだけでなく、さらにその個性・価値観・感性があるがゆえの新サービス・新製品や新たなビジネスモデルやニーズの把握と対応を行いつつ、他者と協調して新たな成長戦略としての成果を高めていくことで、「和して同ぜず」働く世界で戦うために必要なグローバル人材としての能力を高めていくことができるのです。

結果として、個の多様化は多難なリスクや激変する経営環境の課題を乗り越えるレジリエンス力を育成するなど、企業成長に欠かせない「人材育成」について機能します。

組織の多様化としては、性別や年齢、国籍、文化、宗教など様々な背景を持つ人が社内外から集うことで、新たなニーズの発見やサービス・商品の提供など、企業価値向上を導き得る可能性を秘めています。

ワークライフバランスは、ダイバーシティ経営の一部として、生き方・働き方の多様化の一形態です。テレワークやフリーアドレスやクラウドコンピューティングを活かした「場所に縛られない働き方」ができるIT環境整備をはじめ、各種HR Techを活かした働き方などは、働く場所の多様化（ワークプレイス・ダイバーシティ）で、効率性や生産性や創造性を高める上で役立ち得るものでもあります。

もちろん、会社という組織でイキイキと生き働く上で、上司-部下間・異なる個性や多様な個々人間での意識の多様化が、協調性あるプロとして経営視点・現場感覚・コスト意識と幸せの観点から、企業健全化に不可欠なものとして求められています。

そして、インクルージョンを意識した言い方で筆者なりに言えば、「会社側が役員職員の生き方・働き方の選択肢を多様化して提供する」ことが、ダイバーシティ経営による持続的発展可能な対応として求められることなのです。

多様化なくしてダイバーシティ経営なし、と筆者は常々述べておりますが、ダイバーシティ&インクルージョンを進める上で、単に「多様性の尊重をしましょう」というお話しから、相互の「多様化」を「幸せになり合う」ためのキーワードとして浸透させることが、日本企業・社会に必須であると筆者は思う次第です。

### 関連リンク

- ・日本マネジメント総合研究所合同会社 企業情報
- ・【ダイバーシティ経営の基本・課題・副作用】1.ここが変だよ！日本のダイバーシティ経営

< 1 2

お気に入りに登録

### プロフィール

### ピックアップ



良品計画 松井氏ほか、経営  
プロフォーラム2016  
Spring講演録公開中！



実効性と投資効果という課題  
を捉えた新発想シミュレ  
ーション研修、「ムビケーショ  
ン」



C社が一度失敗した顧客管理  
システムの構築。成功させた  
のは“社外システム参謀”だっ  
た！



集客アップにつなげるホーム  
ページ・ネットショップ運  
営。  
今だけ！成功事例集プレゼン  
ト！

### 人気キーワードタグ

- リーダーシップ
- タレントマネジメント
- 成長企業
- チーム・ビルディング
- リスクマネジメント
- ワークスタイル
- 女性活躍推進
- 次世代経営者育成
- ダイバーシティ
- ビッグデータ

### 解決したい課題

- 社員を優秀な人材に育成したい
- 経営力・マネジメント力を強化したい
- 社員のやる気を高めたい
- 経営戦略・事業計画の支援がほしい
- 優秀な人材を採用したい
- 労務管理・福利厚生を整備したい
- 従業員満足度を向上させたい
- 組織・人事変革を検討したい
- サービス・商品開発力を強化したい
- イノベーションを生む組織にしたい

### 掲載企業情報



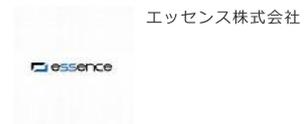
ダイバージェント株式会社





日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長  
戸村 智憲 氏

早大卒。米国MBA修了。米国博士後期課程(Ph.D)中退。  
国連勤務の国際公務員として、国連内部監査業務専門官・  
国連戦略立案専門官リーダー・国連主導の世界的CSR運動  
「国連グローバルコンパクト(UNGC)」広報業務などを担  
当。退官後、民間企業役員として人事総務統括や、経営行  
動科学学会理事、上場IT企業のJFEシステムズ(株)アドバ  
イザー、JA長野中央会顧問などを歴任。日本の人気講師ラ  
ンキング3位にランクイン(日経産業新聞しらべ)。息子の  
出産立会や1年間の育児も取得し育児・家事・仕事に取組  
む。NHK「クローズアップ現代」等のTV出演や連載・寄  
稿多数。著書30冊。経営指導・人材育成・著述業の3つの  
柱で一步突っ込んだ指導で全国各地にて活動中。  
ホームページ：日本マネジメント総合研究所合同会社



エッセンス株式会社



Six Stars Consulting株式  
会社



株式会社CHEERFUL

## 関連ニュース



### 【経営者として知っておくべき労働法】第3回 賃金と処遇との関係

労働基準法は、「賃金」を「労働の対償」として「使用者が支払うもの」として  
います(労働基準法11条)。賃金、給与、謝礼、寸志などの名称は一切  
関係ないのです。「労働の対償」とは具体的な労働への対価という意味だ  
けではなく、家族手当のような労働者の属性によって支給されるものも含  
めて、使用者が支給基準を定めて支払うものとされています。



### 【ダイバーシティ経営の基本・課題・副作用】1.ここが変だよ！ 日本のダイバーシティ経営

熊本・大分の震災及び東日本大震災・各種災害等において、被災された  
方々と復興者のみなさまのご安全と1日も早い実りある復旧復興と共に、ご  
無念ながらに天上に召されました尊い御霊・御仏のご冥福を心よりお祈り  
申し上げます。



### 【経営トレンドワード】過重労働撲滅特別対策班

数年前から「ブラックバイト」「ブラック企業」が社会問題として取り上  
げられるようになった。ブラック企業とは、ときには「雇いどめ」をちら  
つかせながら、従業員に過重労働を日常的に課したりサービス残業を強い  
たり、あるいは賃金を払わないなど、労働環境が劣悪な企業を差す。



### ストレスフリーを実現させるオフィス環境とサテライトオフィス

労働安全衛生法に基づく「ストレスチェック制度」が2015年12月1日に  
施行され、従業員50人以上の事業所は社員のメンタルヘルス対策の強化が  
急務となっている。ストレスとはそもそも、外部から受けた時に生じる緊  
張状態のことを指しており、仕事だけが原因とは限らない。



### 「オープンブックマネジメント」の効用と注意点

労働環境を向上させるためには、そもそも事業の生産性と収益性を高めな  
ければならない。



### 【経営トレンドワード】ワークライフバランス

「ワークライフバランス」(以下、WLB)とは、“仕事と生活の調和”と訳  
され、仕事における責務を全うしながらも、仕事以外の様々な要素(家  
庭・地域社会との関わり、趣味、自己啓発etc)にかかる個人の時間を持て  
ており、仕事と生活が両立している状態を指す。

## 掲載企業一覧



## あなたにオススメ



【社員の強みを活かす  
タレントマネジメント  
の本質】3.経営戦略に  
必要な人材とは



【経営者のあの一言  
Vol.172】「『ノー』  
の連発からは何も生ま  
れない。『すぐやる』  
『必ずやる』『できる  
までやる』という常に  
前向きな姿勢を持って  
こそ、すばらしい成果  
が待っている。」日本  
電産 創業者 永守重  
信



【理念浸透で成果があ  
がる組織と低迷する組  
織の違い】2.イン  
ナー・ブランディング  
におけるリーダーの役  
割



【好不況にびくともし  
ない強い事業構造をつ  
くる経営】3.デジタル  
時代のアナログ経営こ  
そ中小企業の最大の武  
器

## 経営課題を解く 経営プロ

経営・ビジネス課題に役立つニュース・サービス・セミナー情報をお届けするポータルサイトです。カテゴリ・人気キーワード・課題と  
いった様々な切り口から最適なサービス・セミナー・資料などが検索可能。また、トレンドニュース・キーマンインタビュー・事例紹介な  
ど様々な記事コンテンツの閲覧や経営戦略・人材戦略をテーマにした経営者向けフォーラム「経営プロサミット」を開催。課題解決・スキ  
ルアップ・市場調査など様々な用途でご利用いただけます。

### 検索から探す

サービス・ソリューション  
セミナー・研修  
資料・事例・講演録  
掲載企業  
特集・イベント

### 記事を読む

ニュース  
連載・コラム

### ご意見お寄せください

経営プロへの自由なメッセージをお待ちしております。 ※  
いただいた投稿に対する回答は行っておりません  
返信が必要な方はこちらからお問合せください

クエリ送信

[経営プロについて](#) | [利用規約](#) | [プライバシーポリシー](#) | [お問合せ](#) | [広告・情報掲載について](#) | [運営会社](#)

Copyright©ProFuture, Inc. All Rights Reserved.

### コンテンツ

[サービス](#)  
[セミナー](#)  
[資料・事例](#)  
[ニュース](#)  
[連載・コラム](#)  
[掲載企業](#)  
[特集・イベント](#)  
[経営プロについて](#)  
[経営プロについて](#)  
[利用規約](#)  
[プライバシーポリシー](#)



[お問い合わせ](#)  
[広告・情報掲載について](#)  
[運営会社](#)