

## なぜダイバーシティ施策を推進するほど ダイバーシティ経営が崩壊するのか？

～1年間の育休取得をした経営者&元 国際公務員（国連専門官）と  
してみた「幸せな職場づくり」「働き方改革」「過重労働対策」など  
におけるダイバーシティ経営12の視座～



日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長  
人権倫理ダイバーシティ教育センター センター長  
公務人材育成センター センター長  
元 国連専門官 MBA 公認不正検査士（CFE） 防災士  
戸村 智慧

## はじめに

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。

ダイバーシティ経営の重要性が声高に叫ばれ、企業の会社紹介などでも各社の良き企業としてのダイバーシティ経営の各種取組みが、美しく華麗に語られるシーンが多々あります。

しかし、その一方で、災害対策では「危機に強く人にやさしい経営」が強く求められるものの、もっとも経営陣・幹部らのダイバーシティ経営の本音が現れるシーンとして、BCPや各種対策を見やると、おおよそ、ダイバーシティ経営が危機時に意識されているとは思えないような企業が少なからず見受けられます。

本書では、「多様性に柔軟で人にやさしくプロとして成果を出す経営」としての平時・危機時ともに重要なダイバーシティ経営（経営・ビジネスでのダイバーシティ&インクルージョン（D&I））について、全12のポイント講座で筆者がダイバーシティ指導にあたる際に見かけるような課題・実態・観点を踏まえてお届けいたします。

なお、本書は社会貢献出版（詳しくは日本マネジメント総合研究所合同会社のウェブサイト(<http://www.jmri.co.jp/>)）シリーズとして出版させて頂き、同社の書籍収益（税を除く）および筆者印税受取の全額を寄付させて頂く形態にてお届けさせて頂くものが、少しでも何かお役に立っているなら、筆者として幸甚でございます。

2017年3月 著者記す

## ＜本書のコンテンツ＞

|         |   |      |
|---------|---|------|
| Part 1  | ここが変だよ！日本のダイバーシティ経営                     | P.4  |
| Part 2  | なぜ「多様性の尊重」から「多様化」への<br>転換が必要なのか？        | P.8  |
| Part 3  | 元、国連の専門官として見てきた世界標準の<br>ダイバーシティ対応       | P.14 |
| Part 4  | 1年間の「育休経営者」として見てきた役職員の<br>意識変革の必要性      | P.19 |
| Part 5  | なぜダイバーシティ施策を活用するほど<br>ダイバーシティ経営が崩壊するのか？ | P.24 |
| Part 6  | 多国籍化する職場での身近なダイバーシティ経営<br>問題と対応の観点      | P.30 |
| Part 7  | 内部昇進者中心の「取締役会の多様化」に<br>必要なポイント          | P.34 |
| Part 8  | LGBT(Q)・セクシャルマイノリティー対応を見つめ直す            | P.38 |
| Part 9  | 有事に現れる企業のダイバーシティ経営の本音                   | P.43 |
| Part 10 | 持続的発展可能な総合的に粘り強いしなやかな組織づくり              | P.49 |
| Part 11 | ダイバーシティ経営を加速させるスマートなIT活用術               | P.53 |
| Part 12 | ダイバーシティ経営を支える便利なサービスの活用                 | P.59 |

## Part 1

### ここが変だよ！日本のダイバーシティ経営

#### ダイバーシティ経営は戦略的に「多様なお互いが幸せになりあうための仕組み」

筆者は日本企業・社会でワークライフバランスやダイバーシティ経営がより注目されるようになるはるか以前から、国連という多様性とプロとしての成果を求められる組織に身を置いてきました。

その中で、ダイバーシティ経営を自ら推進・実践しつつ、協調性をもってプロとして求められる高い成果をあげる実践的な生き方・働き方をしてきました。

多様な文化背景や状況に置かれているお互いが幸せになり合えるようにするために、組織もそこで働くトップ層から非正規職員層のすべての者が、ダイバーシティ経営を自分たちが社会運動などを通じて獲得してきた人権に関する活動上の成果として享受しています。

#### なぜコーポレートガバナンス・コードでダイバーシティ経営の要求項目があるのか？

例えば、日本の上場企業では、コーポレートガバナンス・コードでも、ダイバーシティ対応要求項目が盛り込まれていますが、なぜ取締役会などに女性だけでなく多様な人材を配置すべきかと言えば、国際的には人権擁護・人権救済の長い戦いと筆者なりに言う「ダイバーシティ法務対応」の必要性（訴訟リスクや社会的責任投資（SRI）株主からの人権・CSR的要求など）が背景にあるのです。

つまり、女性だから役員には登用されないという「ガラスの天井」問題を解消したり、他の国籍を持つ者への差別的待遇や異なる価値観・個性・性的な背景（LGBT(Q)：レズビアン・ゲイ・バイセクシャル・トランスジェンダーなど）を持つ者への人権上であるまじき差別的処遇を改善したりする長い歴史的な戦いの成果として、各役職員自

らが権利獲得の勝者・主人公として、プロとしての成果・強調性を発揮しつつダイバーシティ経営の恩恵を享受するのが、ダイバーシティの背景であり、人権を出発点とするダイバーシティの基本的なあり方なのです。

本質的に、ダイバーシティ経営は人権を出発点にして、年齢・実績・性別・文化的背景の差異や異なる価値観・多様な宗教など、様々な人を大切にしながら組織として良き成果をあげ企業価値向上を進めるためのものであるのです。

## 「ダイバーシティ経営の逆機能」や単に女性活躍だけを想定してしまうワナ

企業経営では、いかに多様性を活かしてイノベーションを活性化したりモチベーションを高めたりしながら、多様な価値観から生まれるサービス・製品・マネジメントを通じて儲けるかという、単に女性を登用・雇用すれば良いだけのものではない戦略的なアプローチが必須です。

しかし、筆者が指導している大手上場企業から中小中堅企業や医療福祉機関・学校法人や各種法人・団体を見ていると、日本企業・社会におけるダイバーシティ経営は、国際常識から外れた形で運用されています。さらには役職員を不幸にしてしまうような副作用や職場内不和を増長させている実態もあるのです。

例えば、ダイバーシティ経営の施策のひとつでもある産休・育休や介護休業などを取得すると申し出ると、職場内で「この忙しい時に休暇・休業を取得するなんていいご身分ですね！」と嫌味なハラスメント言動が返ってくるか、ダイバーシティ施策の活用者が暗黙的にも肩身の狭い思いをさせられることも少なからず実態として見受けられます。

## 施策活用による人員の不足を現場の過重労働やサービス残業で補わせない

また、国際常識と人権・ダイバーシティ法務対応の理解不足なままの経営者が、産休・育休・介護休業などをはじめとするダイバーシティ施策を他社のマネやコピペ的に導入しても、その小手先で導入したダイバーシティ施策が「ダイバーシティ経営の逆機能」を引き起こしていることもあります。

国際常識としてもダイバーシティ法務対応としても、休暇・休業で抜けた人員の穴は、有期雇用者や代理要員などによって、「人員の穴は人員補強で埋める」必要があるのです。

しかし、例えば、そのような際に現場のダイバーシティ施策活用者の職場内同僚の過剰労働で埋めることを余儀なくさせ、さらに、その過剰労働に対していわゆる「サービス残業」という労働対価を支払わずモチベーションを大きく損ねる対応で「報いて」いる実態が、少なからぬ企業で見受けられます。

歪んだ「ダイバーシティ」の理解やふわっとした取組みで「戦略的アプローチなきダイバーシティの漂流」ともいえるような状況では、お互いに幸せになり合えるためのダイバーシティ経営を進めているつもりで、かえって職場内不和や相互不信・経営陣への不満増大の要因を最大化させる逆効果な対応になりかねません。

## ダイバーシティ経営についての5つの問いかけ

その1： 日本企業・社会で一大ブームとなっている今の「ダイバーシティ」のあり方・進め方は、本当に経営者や労働者を含めた私達を幸せにするのでしょうか。

その2： 欧米企業・社会とのふわっとした比較で、ダイバーシティ経営に取組めばそれだけで成長戦略が天から降ってくるような錯覚を持っていないでしょうか。

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

その3： 隣の企業と似たようなダイバーシティ施策の切り貼りをしてただけで、パフォーマンス的にダイバーシティ経営ができていると思っ込んでいないでしょうか。

その4： ダイバーシティ施策を活用する際に、プロとして協調性を持ちテキパキと成果をあげることなく、甘えの道具として施策を逆手に取っていないでしょうか。

その5： 世界的には労使ともに自らが獲得してきた成果として享受しているダイバーシティ施策が、「やらされ感」にさいなまれるものになっていないでしょうか。

以上のような問いかけ・問題意識を持ちつつ、今回以降の本書全体を通じて、ダイバーシティ経営の今・これから・目指すべきゴールや筆者オリジナルの解決手法などについて、ご紹介し解説していきたいと思ひます。



## Part 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 = 多様性の尊重」というふわっとした幻想のワナ

日本ではまだ表記されること自体も少数ですが、ダイバーシティを論じる際にセットで用いられるはずの「インクルージョン」が、日本企業ではまだまだ浸透していない現状があります。

日本企業のウェブサイトなどで、「わが社のダイバーシティ施策」などと表記される割に、インクルージョンという言葉が十分に認識されていないように見受けられます。

その一方で、ダイバーシティは「多様性の尊重」といったどこか古めかしいままの解釈で広まってしまい、その結果、弊害を生みかねないダイバーシティ経営が進められているのを多々見かけます。

念のため書き添えますと、本書や筆者が言う「ダイバーシティ経営」は、ダイバーシティ&インクルージョンをビジネスの場で人権擁護を踏まえて実践しつつ、現場視点と経営視点の両面から対立葛藤を超えて個と組織と社会が包括的に関わり合い、企業が社会に意義ある存在として持続的発展を遂げるためのあり方、というものを指します。

「エクスクルーション」は排除・排斥ですが、その反対語である「インクルージョン」は社会的な一体性・(文化・人種などの)多様性の受け入れといった意味があります。

インクルージョンは、ビジネスや社会の場において、障がい者・健常者・異なる国籍・文化・宗教・人種・性別・年齢など、さまざまな方がお互いに協調しあって存在しあうといったことを意味します。

職場でしたら、多国籍な職場環境や、企業内託児所などで大人も子供も職場においてストレスフリーで、ノン・ハラスメントな状態を目指していくようなものと筆者はお伝えしております。

さて、日本企業で多く見られる「ダイバーシティ=多様性の尊重」というとらえ方では、経営・現場の双方で様々な問題が生じます。

「多様性の尊重」と聞くと何となく素晴らしいように思えるし、人々

の幸せと企業の成長を同時に叶えてくれるようなイメージを持ちますが、これがかえって、固定的で画一的な仕組み化を推し進め、企業も人も社会も不幸せにしかねないことを、筆者は非常に危惧しております。

## 日本各社で生じている「やらされ感ダイバーシティ」

欧米における「アファーマティブ・アクション」や、日本においてはいわゆる「ポジティブ・アクション」などを通じ、ダイバーシティ経営は、本来は、人権擁護・権利獲得などのある種の「闘いの成果」として、企業も個人も適応しながら自らが主人公としてお互いが幸せになりあひながら享受するものです。

例えば、日本人を含む有色人種が、「肌の色」で差別された場合、就労や昇格昇進の不平等が生じていることに対して「私達も～の職で働かせて欲しい」「私達も能力に応じて平等に昇進昇格を扱って欲しい」としてアクションを起こすことで、当事者の勤労意欲を高めるだけでなく経営陣も多彩なメンバーの多様なアイデア・感性を活かした企業成長戦略をとって共に活躍し、多様な局面を乗り切る企業の成長が導き出される主体的な取組みがダイバーシティ経営なのです。

しかし、日本企業の現場では、育休・産休・介護休業などの制度や他社と似たり寄ったりの『ダイバーシティ施策』を切り貼りして、経営陣は「さあ君たち、ダイバーシティ施策を用意したから、この画一的な人事制度や経営陣・管理職の意識の下で、存分に多様性を発揮してくれたまえ。我々は、その多様性を尊重してあげるよ」という「高みの見物型ダイバーシティ」が繰り広げられています。これでは、ダイバーシティ経営の構造的問題が何も解決していません。

一方の現場からすると、企画や話し合いに参加することなく、いきなりふってわいたかのように、「(経営陣から)ダイバーシティ施策を用意したから活用して成果をあげろと言われてもなあ……」というやらされ感ばかりが強くなり、「ダイバーシティ」の相互のメリットや、労使・同僚間・職場内などでお互いに幸せになり合うものであること

を実感することなどできないのです。

## 「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的状况

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、これまでどう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いわゆる「マタハラ」（マタニティー・ハラスメント）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も、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、本書執筆辞典で3歳の息子の育児等にも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たり、「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う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、「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、本書や筆者のいうところの「ダイバーシティ経営」では、相互の「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、社長などのトップ自らが「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す」という「社長としての多様化」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、重責を担う者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も、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を高め、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・感性があるかゆえの新サービス・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も高めて

いくようにすることで、しなやかに強い組織づくりをします。

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や組織力の強化などとしても機能します。

「組織の多様化」としては、組織メンバーが、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働き働く上で、上司一部下間・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、「会社側が役職員の生き方・働き方の多様な選択肢や施策や場や機会などをお互いに幸せになりあえる状態で提供する」一方で、「役職員がプロとして協調性を持ちつつ、多様な生き方・働き方の選択肢や施策をフル活用してお互いに幸せになりあえるように成果をあげていく」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相互の多様化なのです。

「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。

## Part 3

### 元、国連の専門官として見てきた世界標準のダイバーシティ対応

#### 日本で注目されるはるか以前から進めてきた ダイバーシティの実践・指導

筆者は元国際公務員として、国連（国際連合）で内部監査業務の専門官や国連戦略立案専門官リーダー、国連主導の世界的 CSR 運動である「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」（人権・環境・労働・腐敗防止の4分野に関する健全な対応を促す取り組み）において、団体加盟や普及を目的とした企業誘致・広報業務などを担当してきました。

その頃は、日本では「ダイバーシティ」や「インクルージョン」という言葉自体が一部の学識経験者などを除き、ほとんど企業や社会に知られていないものでした。

また、今では当たり前のように中小企業でも意識されるようになってきた CSR（企業の社会的責任）・環境対策・エコ対応などの意識も当時は非常に低く、日本の企業や社会の意識も、かなり世界的に遅れていることを筆者として痛感させられたことがあります。

筆者が日本の名だたる企業の経営者に、企業の社会的責任として環境保護対策（今でいう「エコな経営」）を呼びかけに行脚していた際は、「そもそも企業経営と費用のかかる環境保護対策は両立し得ないものだ。あなたの言うことは青臭い理想論だよ」と多くの経営者に上から目線で言われた経験が少なからずあったのです。

しかし、エコポイント制度などの導入時には、そのような筆者に「ご立派な経営論」を説いてくれた企業が、コロッと手のひらを返すように「わが社は以前から環境保護やエコ対応に意識が高く、企業の社会的責任に関する活動に積極的に取り組んで参りました」と、声高な自社の健全性のアピールやエコなパフォーマンスを繰り広げるさまを目にするに至りました。わが社はもともとエコや CSR に意識高く取り組む良い会社だからわが社の商品・サービスを買ってね、という企業姿勢には、経営者としての節操なく非常にさもしいものが感じられます。

一方で、日本企業の中に少なからず存在する「カネになるなら善人にもなる」という立派な経営者の皆様の人格・品位に触れ、筆者は「じゃあ、金になる社会貢献を以前よりもっとアピールした方が経営者は動くわけだし、その方が良いかなあ……」と思い、CSRを超える筆者なり表現の「本業を通じた社会貢献」を拙著（『“本業を通じた社会貢献”としてのCSV経営』）にまとめるに至ったことがありました。

そんな日本におけるCSR黎明期から、既に、国連の職場ではごく当たり前のようにダイバーシティ&インクルージョンが進められていました。

やっと日本でも取組まれ始めたダイバーシティ経営ですが、当時の国連の職場では一体どのようなものであったのか、以下にその一例をご紹介します。

### その① まず採用時点から異なる！国連には既にあった「女性活躍推進」対応

日本ではやっとのことといわゆる「女性活躍推進法」が施行されましたが、人権の観点からは「女性の社会進出」や「女性活躍推進」といった言葉は、世界的に（特に先進諸国では）かなり違和感のある響きを持ち得ます。

本来は、人権上も労働法制上も、女性が新たに社会進出するとか、女性活躍推進するというものを改めて宣言するものではなく、そもそも、老若男女・多様な方々が社会でイキイキと働き公正平等に関わりあうものであることが「当たり前」のことなのです。

筆者が20代のころの国連の採用では、採用時の公募書面などで明確に女性の応募を歓迎することや、採用判定の基本として社会問題を是正する上でも同じ能力なら女性の応募者（キャンディデート）を優先的に採用する方針がありました。

実際、筆者の直属の上司やオフィス内の上級官はほとんどが各国から来た女性でしたし、非常に有能でプロ意識を持った尊敬すべき方々でした。

## その② トップの日ごろの言動が違う！トップ自らお茶をくむ職場

筆者の所属オフィスのトップであったイギリス出身の所長（男性）は、各国の大使と渡り合い各国政府に働きかけをする要人でもあったのですが、「自分が飲むコーヒーは自分で給湯室に取りに行く」ということをごく日常的に当たり前にしていました。

また、時間に余裕のある際などには、筆者にもコーヒーを出してくれたり、ホームパーティーでは日本人である筆者に配慮（？）してか、「トム、SUMO（相撲）をしよう」（当時筆者はトムと呼ばれていました）と言ってきて、和やかでコミカルに相撲ごっこをしたりしたこともありました。

お茶くみや細かな配慮は、秘書や部下にやらせるのではなく、トップ自らが積極的に取り組むことで、他の異なる文化背景などを持つ専門官も「所長が自分でコーヒーを取りにいっているのだから、部下である自分たちがふんぞり返るわけにはいかない」という意識が働きやすい職場環境でした。

## その③ 子供が熱を出した、さあ、どうする？ というシーンが違う！家族第一の職場

日本企業だと、いわゆるワーキングマザー（この言葉自体が死語であることを祈ります……）で、子供が熱を出したという連絡を幼稚園などから受けた場合、どんな対応が想定されるでしょうか。

「ああ、どうしよう。仕事はたくさんあるのに早退して子供を迎えに行っても、夫も勤務中だし私が家で看病しなくちゃいけないかも……。困ったわあ～」という、女性の役職員の方が悩むシーンが多いように思います。

そして、職場の同僚に気を遣いながら、意を決し上司に「あのお～、大変お忙しいところ申し訳ないのですが……、子供が熱を出してお迎えが必要になってしまいました……早退させて頂けないでしょうか」とあたかも自らが仕事の厄介者であるかのように申し出るような、上

司の顔色やご機嫌を伺いながら仕事優先か家庭優先かの判断に迫られるシーンもあるのではないのでしょうか。

「なんだよ、この忙しい時に自分だけ早退かよ。家庭を優先して仕事はどうでもいいと思ってるんじゃないのか！」といったマタハラ的な心の声を押し殺した、上司の嫌そうな相互理解に欠ける表情やしぐさがあるかもしれません。

しかし、当時の筆者の上官（女性）は共働きで小さなお子さんが実際に熱を出して早退しなければいけなかった際に、その女性の上官が自分の子供の発熱と迎えに行くことが必要であることを所長に告げただけで、所長は、「なにしてるの？早く迎えに行ったら家で看病してあげるべきでしょ」と、逆に職場にとどまろうとしていた女性の上官の背中を後押しして、家庭優先を促していました。

では、各国からの膨大な業務をさばくの困ったかといえば、筆者を含め「家庭を大切にしても仕事でほとんど困らない仕組み」のおかげで、何の問題もありませんでした。その仕組みとは、日本でも最近では当たり前のように導入している「ワークフロー」（申請・承認を安全なインターネット回線を通じてワンクリックで行える仕組み）や、テレワーク（ITを活用した在宅勤務）でした。

もちろん、今のようにIT各社がごく普通に提供しているサービスではありませんでしたが、当時、筆者のオフィスには元NASAのシステムエンジニアだったフランス人の職員がいたことが幸いしていました。

オフィス内で業務利用しているパソコンを自宅に持ち帰っても、情報漏えいのリスクが低く、当時は最高レベルとっていいほど安全なセキュリティ対策を施していたので、そのパソコンを持って女性の上官が早退しても、その後の筆者との申請・承認や相談は、すべてインターネットを介して対応できていました。

その上官は傍らで子供の看病をしながら、優先順位に応じて業務進行できる状態であり、IT環境を駆使した仕組み化によって「仕事も家庭もシームレス（継ぎ目なく）に仕事と家庭の調和（ワーク・ライフ・ハーモニー）をもたらす」状態が実現されていました。

## ダイバーシティ経営への意識変革と仕組み化を進めよう！

これまで言及してきたほかにも、ダイバーシティ&インクルージョン対応として当時から国連で当たり前だったことで、今の日本企業・社会・人の意識変革に寄与する重要なことは多々あります。

次パート以降におきまして、国連の職場のワンシーン・対応・意識などを基にしつつ、新たな社会動向やIT環境を踏まえた取り組むべき対策など、多様な観点からダイバーシティ経営を見つめていきます。

過日、ダイバーシティ経営を進めるためのIT対策セミナーの基調講演に登壇する際、3歳の息子と看護師である妻とともに会場にお伺いし、「子連れ講演」を行ってみました。

これは、弊社プレスリリースでも明示しましたが、ある重要なダイバーシティ経営のポイントを会場で実演・実感頂くためのものでした。

詳細は下記のリンクより詳細をご覧くださいと思いますが、その重要ポイントとは、多様な方々を職場や社会から排除せず受け入れあい理解し合う相互の多様化を進める、ということです。

ダイバーシティ経営（ダイバーシティ&インクルージョンでのビジネス環境での対応など）が、人にやさしく危機にも強い企業経営やビジネス活動として、また、人・企業・社会にとってより健全で活かせるメリットを積極的に活用して、人と企業と社会の成長戦略に資するものとして、本書でいろんなお話しをお届けさせていただきます。

### ■プレスリリース

<http://www.dreamnews.jp/press/0000136642/>



## Part 4

### 1年間の「育休経営者」として見てきた役職員の意識変革の必要性

#### 経営者として1年間の育休取得を取得！

#### 家事の主役として「主夫」修行

筆者は、本書執筆時点で3歳の息子が生まれる前後で連続して1年間の育休を取得しました。経営者として、また、ダイバーシティ&インクルージョンや人権・倫理などを指導する専門家として、口先だけの経営指導者・研修や講演の講師にならないようにと日々考えていたことに加えて、結婚を機に目先の仕事よりも将来続く家庭を大切にしたいと強く思うようになったからです。

独身の頃の「仕事最優先」だった生活を大きく変えてくれて、筆者の価値観や行動・実践の多様化を自然と促してくれた妻や息子との縁をありがたく思うのです。

妻の妊娠がわかってから仕事を大幅にセーブし、つわりで苦しむ妻の代わりに食事の支度や洗濯、掃除など、家事のサポートではなく主役としてこなしました。そして同時に妻の出産や、出産後は息子の急病などに備えて、24時間365日体制で、いつでも病院に連れていけるよう、お酒を一滴も飲まず常に準備を整えていました。

こうした経験を通して、「ちょい家事」（筆者なりに言う「ちょっと家事をかじった程度」）だけでは見えにくい、家事に疎い方への留意点が見当たるようになりました。

#### 「ゴミ出しするよ」「皿洗いしておいたよ」と言う人が 陥りがちな問題点

傾向としては企業で働く方々（特に男性の方）からよく聞くのが「ゴミ出しするよ」や「皿洗いしておいたよ」といった発言です。

しかし、よく聞いてみると「なんちゃって育メン」状態で、必ずしも「しっかり家事を手伝っている」という状態から遠い、ご都合主義

の「男女共同参画偽装」ともいえそうな実態があるのです。

例えば、「ゴミ出しするよ」という方に多いのは、単に出勤前にゴミ袋をゴミ置き場に「移動」させるだけ、というケースです。

筆者からすると、「ゴミ出し」は、各部屋のゴミ箱からゴミを集め分別してゴミ出し用のゴミ袋に詰めてくくり、ゴミ出しの曜日と時間を確認してからゴミ置き場にゴミ袋を持っていき、家に戻ってきたら各部屋のゴミ箱に替えのゴミ袋をセットしてはじめてゴミ出し完了、と相成ります。

同じく、「私は皿洗いしてますよ」という方が、実際には単に皿についた汚れをスポンジで洗い流してそのまま皿を置いてある、というだけのケースも見受けられました。

これも筆者からすると、「皿洗い」は、みんなで集まる食卓で「ごちそうさま」の後にお皿をキッチンまで持ってきて、皿についた汚れをスポンジで洗い流し、その後、最も重要なポイントとして、皿を拭き上げて元の食器棚に次に使いやすいように並べておき、更に、シンクの流しにたまった野菜くずなどのネットを取り換えて、はじめて皿洗い完了と相成ります。

つまり、普段から家事をしようと思っておらず、伴侶にまかせっきりの家事に疎い方は、男女共同参画ではなく「男女不平等参画」の状態になりかねないことが、筆者として問題だと思っています。

## 立会い出産で父親としての自覚 & 子供の人権の「重さ」を感じる

筆者の場合は、育休といっても女性でいえば産休のようなタイミングでの取得でしたので、息子が生まれ来た瞬間に立ち会うことができました。

ある初夏の深夜、陣痛がはじまった妻をつれて産婦人科へ車を走らせました。「出産も男女共同参画」として、また、旧来の出産シーンの多様化のひとつとして、陣痛に耐える妻の背中をさすったり、飲み物を用意したりしながら付き添ったのですが、陣痛のつらさをがっちり受け止めるかのように筆者が妻に「痛いよー」といわれながらバシ

バシとたたかれるなどといったこともありました。

そのまま一緒に分娩台で朝を迎え、産声を聞いた時の妻の安堵した美しい表情は、今も鮮明に覚えています。

産婦人科医が、生まれてすぐのわが子を「はい、お父さん、元気な息子ですよ」と抱っこさせてくれました。これも、かつては分娩室の外で産声を聞くというスタイルからの出産シーンの多様化のなせるワザなのかもしれません。

こうした場面に立ち会ったとき、「この子と妻をオレが守ってやる！」と思う方がいるかもしれません。しかし、筆者は少し違いました。

「オレが守ってやる！」の前提には幸せは与えるもの／与えられるものという考え方があります。筆者にとって「幸せ」とは一方向的に与えられたり与えたりするものではなく「お互いに幸せになりあえるようにしていった、はじめてお互いの幸せに至る」ものなのです。

ですから、妻と子を前にして、モラハラのような自分の「当り前」を押し付けることなく、息子を型にはめてエリートコースという名の幻想にひた走らせることなく、お互いに幸せになりあえるよう、筆者も新たな家庭環境や仕事の対応で多様化して適応していこう、という思いを新たにした次第でした。

## 否定するなら「体験」した上で「代案」を出せ！

ダイバーシティ経営に否定的な人や消極的な人に対して、筆者は「相手の身になって物事を考え意思決定するためには、実際に今の子育てなどを体験した上で代案を出して頂きたい」と常にお話しています。

マタハラやパタハラが生じる背景のひとつとして、筆者が切り拓いた監査心理学の分野で、不正の3類型における1つのパターンである「不正認識欠如型の不正」があるように見受けられます。

つまり、人は経験・体験していないことを自身にとって都合の良い解釈で判断・対応しがちである、という問題があるのです。

実際に出産・育児・家事などを自ら一定期間経験してはじめて、皮膚感覚で妊産婦の方々の苦勞や子育て、家事の大変さを理解し得るも

のなのです。

そこで、筆者は実体験を基に企業現場でつつい起こりがちな、産休・育休などを理由にしたマタハラ・パタハラ予防対策を社内研修や講演会などで行っていきます。

これは出産や育児に対して職場の同僚や上司、部下の理解を深め、妊産婦・子育て期・男女共同参画という旧来は職場に相容れなかったかのような社内異文化の相互理解をするための場でもあります。

筆者は妊婦の方より太っていることもあってか「着用の必要はないんじゃないですか？」と受講生の方からからかわれる（これは「デブハラ」とでも呼ぶべきでしょうか？）ことがあります。エプロン式の砂袋（7kg～8kg 程度の重さ）入り妊婦体験キットを使って、妊婦役の方と妊婦ではない人役の方とで、同じ作業や運動をして頂き、それぞれにどう感じたか、どういった支援があると嬉しいかななどをディスカッションしてもらうことがあります。

夏の猛暑の中で、立ち座り・箱を動かす・階段の昇り降り・ちょっとした段差のあるところを何度か往復する、ということだけでも、実際に妊婦体験をしてもらうと心の許容度や価値観・感性・相互理解などの多様化の度合いが高くなりやすいようです。

ダイバーシティ経営の戦略立案・施策検討・実施の際、どれだけの企業で、経営者や職場の同僚どうしが、実際にダイバーシティ経営で直面するシーンや施策活用者側の状況を体験できているでしょうか。

また、ダイバーシティ経営に否定的な方々は、（このパートでは子育て等に絞っておりますが）介護・育児・出産・多国籍環境・異文化・異なる宗教などについて、どれだけ理解をしているのでしょうか。

「そんなダメだ」と切り捨ててしまうのではなく、「～は実際に体験してみたけど、～の観点からダメだと思うから、～という別の対応策（代案）でいこう！」という、返答や対応にも多様化が必要なのです。（批評がメインになる意思決定者の言動を多様化させましょう。）

ダイバーシティ経営を机上で高尚な議論をする前に、実際に体験し、学ぶことから始めなければならないと筆者は考え、思考や行動の多様化と新たな環境への適応を、身をもって推し進めています。

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

ダイバーシティ経営は、「実践の場」と「相手の身になってみること」と「自分からやってみること」が、とても大切だと筆者は常々思っているのです。



## Part 5

### なぜダイバーシティ施策を活用するほど ダイバーシティ経営が崩壊するのか？

#### ダイバーシティ経営の典型的に見受けられる2つの対応

上場企業のコーポレートガバナンス・コードによるダイバーシティ経営の要求をはじめ、未上場企業でも社会的要請や女性活躍推進法によるダイバーシティ関連施策の要求など、企業に対して社会的責務としてこれまで以上に強くダイバーシティ経営の推進が求められています。

筆者が見る限り、本腰を入れてダイバーシティ経営を推進しようとする経営者・役職員が、人権擁護や相互の多様化を実現するためにダイバーシティ経営を推進するのではなく、①画一的な「模範解答らしきもの」を自社にも導入し、②ダイバーシティ推進室を設けよう、といった状態の企業が少なからず見受けられるのです。

#### 「模範解答らしきもの」としてのダイバーシティ経営の偶像崇拜

まず、①の画一的な「模範解答らしきもの」に飛びついてしまう経営者・役職員の心理はどのようなものでしょうか。

ダイバーシティ経営（ダイバーシティ&インクルージョン）について、そもそも「やらざるを得ないから仕方なくやる」ものと考えているように筆者には見受けられます。

ですから、深く学び自社の経営環境・実態に即して施策立案せずに、手っ取り早く「ダイバーシティ経営らしく見えるもの」をコピーして対応完了とする「やっつけ仕事型ダイバーシティ対応」になってしまうのです。

一見、社会の要求に答えているように見せかける「優良経営偽装」「ホワイト企業偽装」「ダイバーシティ経営偽装」と言っても過言ではない企業が、少なからずはびこっていると筆者は見ています。

## 経営陣や各現場がダイバーシティ推進室に丸投げした無責任な「他人事ダイバーシティ」状態

また、②のダイバーシティ推進室やプロジェクトチームなどを設ける企業が多くありますが、果たして、そうした部門が望ましい機能を果たしているのでしょうか。

筆者が企業のダイバーシティ経営の推進部署にいる担当者以外の方々に「この部門ではどうダイバーシティ経営への対応を進めていますか」とお伺いすると、たいてい「ああ、ダイバーシティ対応はダイバーシティ推進室がやっています」という答えが返ってくるのです。

こうした実態は多くの企業でダイバーシティ経営が、ほとんど「他人事ダイバーシティ」の状態になっていることをよく反映しています。

## ダイバーシティ経営の「責任者不在」状態

当たり前のことではありますが、株主・地域社会などのステークホルダー（利害関係者）から経営を委託された経営者が、各役員・部門長などにそれぞれの経営上の役割・業務を委任して経営がなされます。

これと同じく、ダイバーシティ経営も、ステークホルダーの委託・要請を受けた経営者がダイバーシティ経営を推進し、その際に必要な人員を割り当てて経営が行っていくものなのです。

つまり、ダイバーシティ経営の最高責任者は経営者であり、各部門長は各部門において、「ダイバーシティ経営推進の総責任者」になっているのです。

ところが、「他人事ダイバーシティ」においては、すべてをダイバーシティ推進部門などに一任し、結果として無責任ダイバーシティ経営になってしまっているのです。

## 「与えられた幸せ」としての画一的なダイバーシティ施策

ダイバーシティ施策を企画・立案する「推進室」などが主体となり、

現場の非正規職員を含む方々への実態ヒアリングや連携などを行うことが望ましいのですが、「これが（模範解答らしき）ダイバーシティ施策である」という押しつけ型の取り組みとなってしまうことが少なくなくて、他人事ダイバーシティを加速してしまっているのです。

筆者は、幸せは誰かに与えられるものではなく、対話し、協調し合いながら共に作り上げていくものだ、これまでも述べてきました。

ダイバーシティ経営についても同様のことが言えるわけで、「与えられた幸せ＝模範解答らしき施策」は画一的なばかりでは、ダイバーシティ経営の健全に実効性ある状態には至りません。

そればかりか型にはまった施策が、かえってダイバーシティ推進に副作用を及ぼしている問題が回介です。

## なぜダイバーシティ施策を活用するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

筆者は、日本企業におけるダイバーシティ施策推進上の問題は「不完全なダイバーシティ経営の推進」にあると思っています。

つまり、「多様性を尊重する」という掛け声だけで、実際には、性別・人種・価値観・障がいなどを受け入れるインクルージョン対応が決定的に欠落している状態なのです。

ダイバーシティ施策はあっても、実現する器や意識・認識・日々の言動などが整っていないわけですから、社員の意識改革もおぼつかず、「穴の開いた器にダイバーシティ施策をジャブジャブ注ぎ込んでいる」か、「極めて狭小な場に大量のダイバーシティ施策が書かれた書類を無理やり押し込んでいる」状態になっているのです。

こうした「不完全なダイバーシティ経営の推進」が産休や育休に対する心無い言葉を生んだり、職場内不和といった副作用につながったりしています。

また、筆者の指導する「監査ダイバーシティ講座」でも述べていますが、内部監査・監査役などの監査人が、ダイバーシティ経営の問題点を指摘・是正勧告などをせず、放置してしまっているのも問題です。

## 「人員・戦力の不足は人員・仕組み化で補う」という当たり前のこと

そして、ダイバーシティ経営崩壊のさらなる原因は、施策活用で生じる人員や戦力の不足を他の同僚などのいわゆる「サービス残業」や過重労働などで補おうとしていることにあると筆者は考えています。

一部の人ばかりが手厚く保護されて、その人をサポートする立場の人や、そもそも施策の活用対象者ではない人が、不当・不平等に扱われていることが、ダイバーシティ施策を活用するほどダイバーシティ経営を崩壊させる元凶なのです。

筆者のいた国連の職場ではずっと以前からダイバーシティ施策活用者の人員の不足は、代理要員などの人員で補われる必要がある、というのが共通認識でした。

人員が抜けたことによる戦力の低下や、なかなか代理要員では補いきれないスキルや機能については、業務標準化や作業現場における機械化・多能工化・省力化などで補うことが必要となります。

また、オフィスワークではIT（クラウドなど）活用による「場所に縛られないワークライフ職場づくり」の仕組み化などが、ダイバーシティ経営の推進として求められています。

## 筆者オリジナルの「ダイバーシティ推進型の社内通貨制度」による対策（折衷案的な対策として・・・）

そうは言っても、なかなか抜本的な対策を行うのは難しい、とお思いの経営者の方々が少なくないでしょう。

そうした方々に試していただきたいのが、筆者オリジナルの「ダイバーシティ推進型の社内通貨制度」です。先に述べたダイバーシティ経営による不平等感を解消する上で役立つものとして指導・導入支援をしています。

この手法では文字通り社内通貨（ここではSG：サポートゴールドとします）を使用します。

例えば、妊娠した方が産休を申請するとき、同時に 100SGを支給

してもらいます(支給額は企業によって自由に決められます)。そして、同僚など周りの人にサポートしてもらったとき、その作業負荷(通貨レート)に応じて、たくさんサポートしてくれたAさんには規定の5SG、軽く補助してくれたBさんには規定の1SG、のような形で支払います。

受け取ったSGはその額に応じた何かと交換することが可能です。社員食堂の食事券や商品券でも良いですし、人事考課・人事制度とリンクさせる場合は、貯めたSGをボーナス査定に反映する、といった具合です。(例：10SG貯まったら協調性ある人材として査定5%UP等)

## ダイバーシティ施策活用者もサポート側も気兼ねなく生き働く

この手法を用いるとダイバーシティ施策を推進する上で、一方的に助けられたり、助けたのに報われないというような不平等感が解決したりするので、サポートする側もされる側も気兼ねなく働くことができるのです。同時に、実利にも結び付くわけですから日本企業のダイバーシティ経営推進を救う一手になるのです。

もしかすると「貯めたSGで考課査定をアップさせたいので、ぜひ積極的にダイバーシティ施策活用者のサポートをさせて下さい」と積極的に「実利を通じたダイバーシティ経営への参画とインクルージョンの進展」をしてくれる方々が、今よりもずっと多くなるかもしれません。

また、こうした取り組みが社員の満足度向上にもつながり、離職率を低下させるといった効果も期待できるでしょう。

「ダイバーシティ経営推進のインセンティブ」をつけることは、旧来からのダイバーシティ施策を多様化させ、道徳的な面での人権意識の向上だけでなく、実利面・損得勘定の面でも、非常に有効です。

画一的な対応を脱し、創意工夫を凝らしていく過程で、現場の実態・多様性に根ざした生産性向上・効率化・単なる従業員満足度の向上を超えた従業員幸福度とエンゲージメントの向上に寄与する「嬉しい副作用」が期待できるのです。

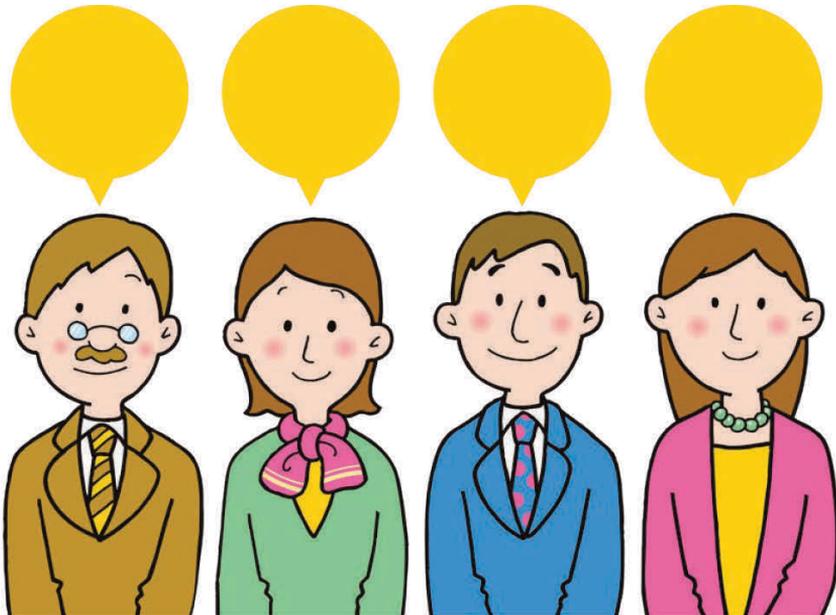
あなたの会社・職場においても、他人事ではなくあなたが主人公と

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

して、ちょっとした工夫でこれまでと多様化させてみませんか？

また、現状に手をこまねく状態を多様化させ、ダイバーシティ経営の推進にインセンティブを付けるという工夫をしてみませんか？



## Part 6

### 多国籍化する職場での身近なダイバーシティ経営問題と対応の観点

#### 筆者がすっかりつばやいた「固定観念」「偏見」と反省

筆者はダイバーシティ経営を進める上で、公私ともに多様化し、適応していくことに日々取り組んできたつもりでした。

しかし、先日、妻と息子と一緒にランチを食べにハンバーガー屋さんに出かけた際に、筆者は何気なく発した一言で自分の至らなさ痛感し、深く反省しました。

それぞれ好きなメニューを頼み、妻はサラダがセットになっているものを選んだのですが、その時、「サラダが食べられると嬉しいよね」と言う妻に、筆者は「サラダっていかにも女性が喜びそうなメニュー設定だよね～」と言ってしまいました。

これに対して妻に何か言われたわけではありません。特に気にしている様子もなく、家族三人、楽しいランチの時間を過ごしました。

しかし、筆者は内心、妻や世の中の女性の皆様に対して申し訳ない気持ちでいっぱい、自分の愚かさに打ちひしがれていました。

#### ダイバーシティ経営の弊害・支障は何気ない会話に巣食っている

このような筆者の一言は、一般的な日本の職場仲間の会話では、違和感を抱かない方が普通かもしれません。

しかし「サラダ＝女性が好き」というのはあくまで偏ったイメージや勝手な固定観念で、実際には筆者と異なりサラダが好きな男性もいれば、サラダが嫌いな女性もいるわけで、適切ではない発言でした。

こうした何気なく繰り返される日々の問題発言と同根の、軽微で軽度な不適切な発言が繰り返される内に、やがて、組織文化や職場風土として、排他的（インクルージョンではなくエクスクルージョン）な状態が根付いてしまいかねないのです。（組織文化論として言えば、組織文化は日々のコミュニケーションが積み重なって醸成されます。）

## 経営視点をもった現場主義の筆者が工場視察で ふと、違和感を抱いたこと・・・

筆者は、経営指導・人材育成などに携わる際、状況が許す限り現場のありのままの状態を視察し、実際に指導対象となる方々の作業を同じ現場で体験させてもらうことも少なくありません。

ある関東の製造工場の現場を視察した際、工場長から応接室で出前寿司のランチのお誘いがありました。

筆者はできれば現場のいろいろな面を視察・体感したかったので、工場長のご配慮に感謝しつつも、「ランチを頂けるなら、ぜひ工場で働みなさんと同じ社員食堂にしてください」とお願いしました。

作業服姿の工場のみなさんと一緒に列に並んでみたところ、話す言葉や肌の色やしぐさなどから、あくまでも推察にすぎませんが、多国籍な職場環境にあるように見受けられました。

そうした中、筆者が違和感を抱いたのは、透明なケースの中に並んだ社員食堂のメニューでした。

A定食 「肉じゃが定食」(主菜+小皿2つ、ライス、味噌汁)

B定食 「焼肉セット」(主菜+小皿2つ、ライス、味噌汁)

違和感の原因は、なにも、2パターンしかない画一的なメニュー設定ではありません。

日本各地の工場の社員食堂は、昼休みに効率的に多くの作業員が食事できるよう、また、食堂運営のコスト削減・効率化などから、このようなメニュー設定は少なくありません。

筆者がダイバーシティ経営上で問題があると感じたのは、多国籍な職場環境と見受けられるのに、豚肉(関東では肉じゃがに豚肉を使うことが多いようです)と牛肉(焼肉セットに牛肉がありました)の、半強制的に選ばされる状態で選択肢が2パターンしかないということでした。

## いったい何がダイバーシティ経営上、「何気なくも大きな問題」になり得るのか？ 「A定食・B定食問題」を考える・・・

英語の訛りからインド人(またはインドご出身の方)と思われる方々もいましたし、マレーシア人(またはマレーシア出身の方)と思われる方々も、同じ作業服を着て社員食堂の列に並んでいました。

もしも、筆者の推測通りにそれぞれインド人・マレーシア人の方々に、さらに、ヒンドゥー教徒やムスリム(イスラム教徒)だったとしたら、この社員食堂はダイバーシティ経営上、大きな問題を抱えていることになりかねません。

筆者の浅薄な知識ながら恐縮ですが、ヒンドゥー教では牛を神様として崇め、ムスリムは豚を食することを教義で禁じられている(ハラール対応が必要)のではないかと、筆者はまず思ったのでした。

日本人にもムスリムやヒンドゥー教徒もいますし、三獣五葷(さんえんごくん)を食べない(三獣:肉・鳥・魚、五葷:ネギ・ニンニク・ニラ・らっきょう・あさつき)オリエンタル・ベジタリアンの方や、ヴィーガン(完全菜食主義者)、ラクト・ベジタリアン(乳製品は食べる菜食主義者)の方々など、日本人・日本国内にも多様なベジタリアンの方々がいらっしゃいます。

そうすると、この社員食堂における「A定食・B定食問題」は、単に国や宗教の違いによる問題だけでなく、日本人同士でも生き方や働き方に関わるダイバーシティ経営上の問題に発展しうるものとも考えられそうです。

## 「A定食・B定食問題」から得られるダイバーシティ経営の大事な対応の観点

ここで、こういった食事だけでなく、経営活動全体としてダイバーシティ&インクルージョンを対応する際に、重要なあるひとつの基本姿勢が見出されます。

それは「会社側が役職員に対して画一的なものではなく多様な生き

方・働き方の選択肢を提供する」という基本姿勢です。

ある企業では、生き方・働き方の選択肢の多様化として、ワークライフバランスに取り組み、またある別の企業では、テレワーク・在宅勤務で働く場所の多様化（ワークプレイス・ダイバーシティ）を進めています。

他にも、職場内に託児スペースや企業内保育所やキッズスペースを設けて、働く場所に集う人（子供も職場から排除しない）を多様化させる取組みもあります。

また、自宅・出勤中・職場内（職場内でもフリーアドレス制）・出先・出張先など国内外を問わずシームレスに業務を行える環境整備、在宅勤務時のワークフロー（申請・承認処理）活用、災害・危機時にも事業継続性を高める危機管理型クラウドの活用、出張のコストも時間も労力も削減しつつ打ち合わせなどを行えるテレビ会議の積極的な活用など、そうした多様な生き方・働き方の選択肢を提供する企業は少なからずあるのです。

## 日本企業がダイバーシティ経営を進める上で残念に思えること・・・

筆者が残念に思うのは、戦略的な対応がとれていない「戦略なきダイバーシティの漂流」状態の企業が少なくないことです。

確かに、多様化による何らかの変化には、多少なりともリスクはつきものですが、日本企業が世界的にみて問題視される点として「リスクをとらないリスク」によって、画一化（陳腐化につながりかねない）を強かに再生産して積極的にシリ貧経営を進めるというリスクの方が、将来の成長を抵当に入れて目先の安定を望む愚かな意思決定なのです。

このパートの最後に、ダイバーシティ経営にこそフィットする古くて新しい日本の昔からのなじみ深い四字熟語を、良き意思決定の基本姿勢のヒントとして示しておきましょう。

それが、「不易流行」です。大切な物事やそのエッセンスは受け継ぎ、多様化が必要な際の変化に適應するスタイルが、ダイバーシティ経営でも問われていると筆者は思っています。

## Part 7

### 内部昇進者中心の「取締役会の多様化」に必要なポイント

#### 日本企業のダイバーシティ経営が進まない一因は取締役会にある？

日本企業では従業員の出世レースのゴールを、社長や取締役と考えることが多いようです。

また、本社の取締役以外に、株主から独任で選ばれる監査役や、子会社の役員に登用されるケースや、本来は業務執行とその業務執行の監視・取締りにあたる執行役員と取締役が兼務されたり、役員ポスト拡充のために執行役員として登用されたりするケースも、出世レースのゴールとなることが少なくないようです。

一昔前は、外国人が社長などの重要なポストに就任することはあまりありませんでしたが、近年、企業買収・合併などの増加から、大手企業では社長や副社長を海外から迎えるケースが珍しくなくなりました。国際会計基準に沿ったM&A活性化の状態もその一因でしょう。

ただ、役員に内部昇進者が多いと言われる日本では、依然として、ダイバーシティ経営のポイントの一つである取締役会のメンバーの多様化は、あまり進んでいるとは言えない状況です。

取締役会メンバーの多様化を進めるには、採用の段階で将来のダイバーシティ経営を見据えた多様な人材を採用する必要があるでしょう。

#### 安直な社外役員の登用がダイバーシティ経営を支える 人材育成を阻害する

読者諸氏の中には「大手企業では外国人や女性を社外役員として登用しているのだから取締役会メンバーの多様化は進んでいるではないか」とお思いになる方がいらっしゃるかもしれませんが。

確かに、そうした企業の社外役員は一見すると多様性に富んでいるように見えます。しかし、知名度は高いが経営・企業統治・会計などに疎い元スポーツ選手、理論や知識は豊富でも実務に疎い大学教授、

「とにかく女性であれば良いから」と選出された女性から構成される社外役員で「実効性ある多様化・D&I」は実現するのでしょうか？

筆者としては、社外からの登用について、自社のリスク情報格差解消策（例：iERM（統合的エンタープライズリスクマネジメント））や業務執行状況の情報共有が十分に行われ、取締役会で実効性ある議論ができるならば、大いに賛成です。

しかしその実態は、先に挙げたような社外役員の面々はあくまで非常勤であり、内部昇進者の役員との間に大きなリスク情報の格差などが生じていることが多いのです。これでは実効性ある議論や討議、採決など望めません。

また、安直な社外役員の招聘は、内部昇進者として役員への期待を下げ、企業に尽くしている「未来の役員候補」のモチベーション低下を招きかねません。

## 執行役員と取締役を戦略的に分けて登用できる状況づくり

さて、内部昇進者中心の取締役会に話題を戻します。

筆者は、内部昇進者のすべてが問題であるとは思いません。内部昇進者は、自社の企業風土や実務詳細だけでなく、社内の政治状況まで熟知しているからです。

しかし、だからといって企業経営や業務の執行状況をチェックする立場として、適任であるとは必ずしも言い切れません。

そこで、日本企業では曖昧になりがちですが、執行役員はそれぞれの実務領域の総責任者となり、取締役はその実務を司る方々の対応が健全かつ妥当ならしめるよう、オーケストラの指揮者のような役割を担えるようにしておく必要があると筆者は思っています。

## 人事部・人事権・教育機能の行使の仕方・取組みの違いがダイバーシティ経営の質を左右する

取締役会の多様化において、健全化を促す役割は、必ずしも社長の

みではありません。誰をどこに配属するか、健全な適材適所を見極めて人事権を行使する役割を担う人事部門が、ダイバーシティ経営の質を左右します。（不祥事体質の企業は「悪しき適材適所」に陥ります。）

評価基準や考課、査定、面接といった出世に関する点においても、人事部門の担当者や部門長は先入観や固定観念を排除し、公平であることが求められるのです。

仮に人事部門が、新卒採用時の面接で不健全な対応をしていたり、新入社員研修で多様性よりも“使いやすい人材”の育成を優先したりすると、ダイバーシティ経営の根幹が揺らぐだけでなく、将来の取締役会メンバーや執行役員メンバーの多様化も実現しないでしょう。

内部昇進の過程で、画一的な人材育成や、革新的なアイデアや社内で問題提起する者の排除は、ダイバーシティ&インクルージョンを著しく阻害するものに他なりません。

ダイバーシティさえ進めれば欧米諸国のように労働生産性が高まり儲かるようになる、という幻想をあおる有名・無名の指導者・講師・コンサルタントの方々はあまり積極的に述べようとしません。ダイバーシティ経営のスタートポイントは明確に人権擁護にあります。

その人権擁護において特に重要なのは、継続的に役職員相互に多様性を理解し多様化と協調性あるプロの言動を促す教育にあります。

そのため、筆者は、ダイバーシティ施策や体制づくりも重要ではありますが、ダイバーシティ経営はつまるところ教育（日々の指導や公正な信賞必罰などを含めた教育機能）に尽きる、とさえ考えています。

各社の課題に応じて、女性の役職員のロールモデルづくりや、モチベーション向上、男性の役職員の意識変革などが、ダイバーシティ経営の教育で金科玉条のごとくもてはやされているような面があります。

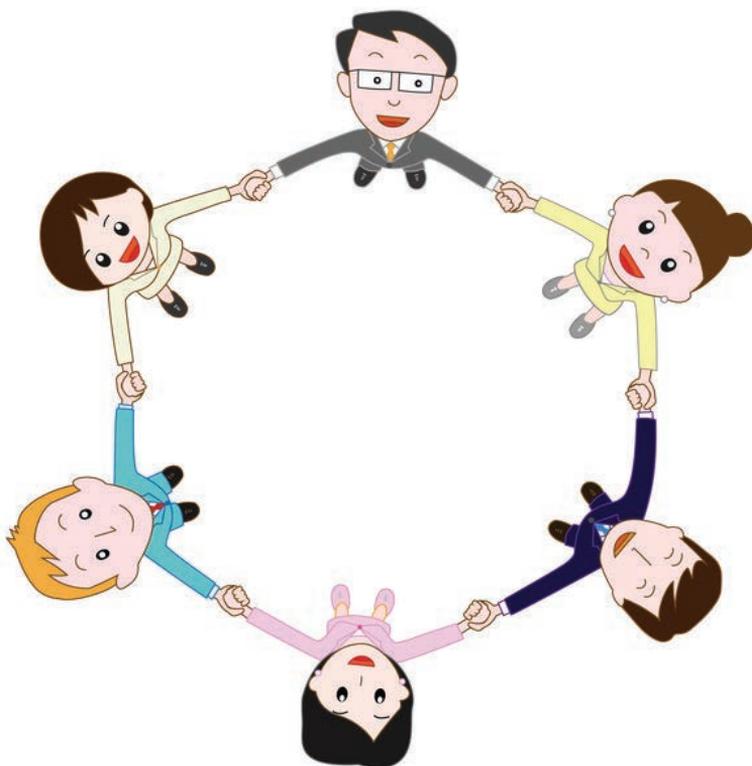
しかし、あくまでも、それらはダイバーシティ経営のごく一部をクローズアップしているものであり、ダイバーシティ経営そのものだと誤認させるような教育を行う講師・企業研修会社などが少なくないのは、非常に残念なことです。

とかく聖域化しがちな人事部門に多様化のメスを入れることや、ダイバーシティ経営を進める役職員の教育をどう行うかについて見据え

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

る眼を持つことが、今の日本企業に特に求められていることではないかと筆者は思う次第です。



## Part 8

### LGBT(Q)・セクシャルマイノリティー対応を見つめ直す

#### なかなか進まないLGBT(Q)対応

最近になってようやく、就職活動の大手企業による会社説明会などの場で、ダイバーシティ経営の状況やLGBT(Q)対応について、会社側が質問を受ける前に説明するようになりました。

これは人事部門として非常に良い対応だと筆者は思います。というのも、LGBT(Q)当事者が自ら会社に質問せずに済むことで、就職で不利になったり入社後に同僚から特異な目で見られたりすることを恐れる必要がなくて済むからです。

確かに、社会的にもダイバーシティ&インクルージョンの機運が高まり、ストレート・アライ（LGBT(Q)当事者ではないが理解し支援・協調する者）も徐々に増えてきています。

しかし、LGBT(Q)当事者の方々に対する根強い差別や偏見、あるいは無関心といった様々な問題の解消にはほど遠く、日常生活や職場で自らがLGBT(Q)当事者であるとカミングアウトすることに抵抗を感じている人が多いのが現状です。

また、そうした状況を乗り越えて信頼する相手にカミングアウトしたとしても、今度は「あの人はLGBT(Q)だ」と周りに暴露されるアウトカミングに遭う、といった被害を受けた当事者の方々もいるのです。

#### 当事者を苦しめる筋違いな言い分

読者諸氏の中には、もしかすると、「LGBT(Q)当事者が自らの権利を得たいのであれば、自らLGBT(Q)当事者と申し出る義務があるのではないか」という意見をお持ちの方がいらっしゃるかもしれません。

確かに、一般的な法令には「法の上に眠る者は保護に値せず」という法曹界の格言がありますが、ここで筆者が述べているのは「義務を負い、権利を得る」一般の法令のお話ではなく、ダイバーシティ経

営のスタートポイントである「人権」のお話しなのです。

人権は誰もが生まれた瞬間から等しく有する権利です。ですから、LGBT(Q)当事者自らが「私はLGBT(Q)当事者なのでかくかくしかじかの配慮をして下さい。その人権を得るために私はこのような犠牲を払います」というようなお話しは筋違いなのです。

筆者は以前から日本のビルや公共施設のトイレに「男性用」と「女性用」しかない点をダイバーシティ経営上の構造的な欠陥として問題視してきました。

LGBT(Q)当事者の中にはトイレに入るその度に「私はどちらのトイレに入るべきか」「私がこちらのトイレに入ったのを見た周りの人はどう反応するか」と心を痛める人もいます。

人権のことや日常のトイレ問題を十分に踏まえ、性別に関係なく利用できるジェンダーレス・トイレを設置している企業や公共施設もありますが、残念ながらまだまだ少数であるというのが現状です。

## 大事な繰り返し事項：

### 「会社側が多様な生き方・働き方の選択肢を提供する」

人権は人が生まれた時から不可分のものとして持つものであり、何かをしたから人権を与えてやるというものではないことは、賢明な読者諸氏は既におわकारの通りでしょう。

ただ、企業経営となると、人権を費用・効率性・手間などと天秤にかける経営者や職場の仲間たちが少なくないように見受けられて、筆者は非常に心を痛めています。

労働形態として会社が多様な生き方・働き方を従業員に提供することが、ダイバーシティ経営においてとても重要なのです。そして、労働環境についても同様です。

そのひとつが前述の会社説明会で会社側が説明する自社のLGBT対応であり、また、ジェンダーレス・トイレであり、ノン・ハラスメント経営を志向する企業姿勢なのです。

念のため触れておけば、セクシャル・ハラスメントは男性から女性

に対してのみ成り立つものではなく、男性同士でも女性同士でも、また、女性から男性に対しても当然に成り立つものです。

LGBT(Q)の観点から考えると、戸籍の区分上では男性であっても精神的に女性であれば、男性から触れられることは、「男性から女性に対して身体的接触をしている」ものに他ならないのです。

## 公益通報窓口の担当者の面接技法において、LGBT（Q）対応を取り入れているか？

筆者はこれまでに少なからず公益通報者保護制度を支援したり、私費を投じて主宰しているコーポレート・ガバナンス・アワードで「勇気ある通報者大賞」の表彰を行ったりすることで、社会風土として正しいことを正しく行う方々を応援してきました。

企業の公益通報窓口（内部通報・内部告発・相談など）の担当者の指導では、偏見や固定観念で物事を判断・処理せず、公益通報者の保護と真相究明・是正対応につなげるためのトレーニングを進めています。

しかし、依然としてセクシャル・ハラスメント対策やLGBT(Q)対応などは、ダイバーシティ経営で求められる内容まで深く踏み込んでいません。

筆者が出会った公益通報窓口担当者の中には、女性からセクシャル・ハラスメントを受けたと申し出た男性に対し「うらやましいね～」と茶化した人や、男性に股間を触られたと申し出た男性に対して「男同士で何の問題があるのか」と、法的にも人権上も問題ある対応をしていた人もいました。

また、「見て見ぬフリ」はやめましょうという「不作為による作為」を避ける対応を促しても、どれだけの方々がLGBT(Q)当事者に関連する公益通報に踏み切っているのでしょうか。

「見て見ぬフリ」や「無関心を決め込む」といえばまだ軽い罪のように感じられるかもしれませんが、実際は「不作為による作為」として、「あなたがLGBT(Q)当事者が苦しんでいる状況を積極的に黙認し

続けて間接的に加害行為を助長させ続けている」ことに他なりません。

## 人権から出発するダイバーシティ経営の基礎

人権擁護においては、人権が侵される・侵されようとしている方々を支援することが大切であることは、誰しもが知っておかなければならない人権の基礎です。

その際、相手がLGBT(Q)当事者であると開示するのを待つのではなく、「私はLGBT(Q)当事者の方々にこんな対応・支援をします・しています」と、あなた自身が自己開示していく姿勢が求められています。

「そうは言っても、どうすれば良いかわからない」という方々はまず、LGBT(Q)について学び、理解を深めることが大切でしょう。

筆者はストレート・アライですが、LGBTについて自ら学び、少しずつ理解を深めてきました。

その過程で、自らが誤っていたことを知ったり、どう対応すべきか見出してきたりしたに過ぎません。

また、このような著作の場を担当させて頂きながらも、本当に筆者が述べた内容や言い回し、例示などが「正しいか」「妥当であったか」について、日々、わが身を顧みる次第です。

筆者がコンプライアンスや人権、ハラスメント対応でも重要だと述べていることのひとつに「懐疑心」があります。

「懐疑心」とは「自分も相手もある物事に対して、本当にこれで妥当なあり方・対応なのかということ、いろいろな角度から検証し続ける」という物事の見方です。

ひとつの物事や対応に対して老若男女・LGBT(Q)・国内と国外・日本人と外国人・日本人同士でも異なる文化背景など、色々な角度から見て妥当かどうか、常に我が身を顧みながら検証し続け、相互の多様化と尊重・適応を進めることが、ダイバーシティ経営の重要な姿勢だと筆者は思っています。

本書で筆者はダイバーシティ経営について述べておりますが、その述べ方や述べている内容などで、問題がある・妥当ではない・その代

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

案としてこう述べるべきだ、などといったことがありましたら、ぜひ筆者にお知らせ頂ければ幸いです。

筆者も日々、いろんな物事・対応のあり方・考え方について様々な局面で様々な方々から、ダイバーシティ経営の奥深さを気づかされ学ばせて頂けることにありがたく思う次第です。



## Part 9

### 有事に現れる企業のダイバーシティ経営の本音

#### 防災・BCP・危機管理の指導で気になること

筆者はダイバーシティ経営だけでなく、防災・BCP(事業継続計画)・危機管理や、各種分野を総合横断的に指導しています。ある単一の分野から企業現場を見ているだけでは見過ごされがちな点も、別の分野と併せて現状を見つめ直すことで、問題点を探し出すことができるからです。

医療に例えれば、様々な状況に問診・触診・MRIなどを通じて、見過ごされがちな真の病状を見出す総合診療医のような形で指導しています。

多くの企業が「わが社はダイバーシティ経営に熱心に取り組んでいます」と声高にアピールして「多様な働き方」を推し進めています。

しかしそうした企業でも、防災・BCP・危機管理の面ではダイバーシティ経営がほとんど浸透していないことも珍しくありません。

例えば、ある外国人の役職員が多い企業では、危機管理マニュアルが日本語のみで書かれていました。

難解な漢字が多用されており、日本語を母国語としない方々が有事に備えて、また、有事の際に、そのマニュアルをスムーズに読みこなして対応できるのかと筆者は疑問に思いました。

筆者が危機対策の指導等をする時は、ダイバーシティ&インクルージョンを念頭に置いた対策を講じるようにしています。

例を挙げると、危機管理マニュアル類は分厚く作りこむのではなく、直観的に理解できるよう図解を用いてコンパクトにまとめるように指導します。可能であれば同時にマニュアル類の多言語化も推奨しています。

また、災害時に帰宅困難者が社内で寝泊まりする時の対応策や、女性に必要な備蓄品（生理用品や着替え用の室内で使える大きさのミニテントなど）の準備も必要です。

実際に、女性活躍推進とともに、防災にもダイバーシティ&インクルージョンの意識が高い企業の中には、帰宅困難時の対策として、「寝泊まりするスペースを男性用・女性用に分ける」「女性用のスペースをトイレに近い方にする」「同一室内の場合は衝立で区切る」など設定し、防災訓練・帰宅困難対策の訓練（実際に社内に寝泊りしてみる訓練）を実施している企業もあります。

## 有事・危機時にこそ企業の本物の姿・本音が現れる

災害時や不祥事を起こした際の謝罪会見などを含め、有事の対応でそれまで築いてきた「優れた企業イメージ」を損ねてしまった企業を、筆者は数多く見てきました。

「人を大切にす経営」や「職場の良好で円滑な関係」を声高に叫ぶ企業が、有事において利己的・排他的（インクルーシブではなくエクスクルーシブ）になり、人権配慮に欠いた対応をとってしまうケースも少なくありません。これはつまり、ダイバーシティ経営が実際には浸透していないことを意味しています。

そのような企業の経営者・役職員に対して、ダイバーシティ経営の観点、法的・社会通念上の観点から指導するたびに「わが身に火の粉が降りかかる緊迫した有事にこそ企業の本音・実態が明白に現れる」と筆者は痛感しました。

事業継続・危機管理対策において、筆者は「3つの対応原則」として下記の原則をもって指導していますが、これは有事に限らず、また、企業経営のみに限らず、一般的に重要なことだと思っています。

### 【戸村式 有事の3つの対応原則】

- ①ダメージを最小限に抑える（ダメージ・コントロール）
- ②早く復旧・元の状態や信頼性に戻す（リカバリータイムの短縮）
- ③有事の教訓を大切に、危機に強く人にやさしい経営を進める（再発防止と教訓を活かす経営にする）

災害時や企業不祥事に際して、①被害ダメージや炎上・風評・信頼性低下（レピュテーション・リスク）を最小限に抑え、②早急に元の状態（復旧・事業再開・企業の信頼回復を早くする）に戻し、さらに、③それで終わりではなく今後の更なる危機状態に備え、教訓を活かしてより良い「危機に強く人にやさしい経営」を進める（建物なら耐震補強・不祥事なら根本的な再発防止策の着手）ことが重要です。

この3原則は、何も災害・不祥事に限らず、常に意識しておくべきものです。

例えば、職場でダイバーシティ経営上の問題（多様性に起因するハラスメントや職場内不和や人権侵害行為など）が生じた場合、①まず経営への影響や円滑な業務遂行を妨げるダメージを最小限に抑え、②対話・教育・指導を通じて早期に問題の是正と元のスムーズな業務が進められる関係に戻し、③そういった問題を通じて得られた教訓からダイバーシティ施策の刷新、普及啓発という対応が必要になります。

## 有事や多様性に起因する対立葛藤を学びと成長の場とする

有事から何を学び、どう活かしていくかが、ダイバーシティ経営でも防災・BCP・危機管理の対応でも、企業が成長していくための重要な要素です。

筆者のダイバーシティ経営の指導においては、グループワークやペアワークなどで、人権・法令に配慮しながら本音で話し合い、相手との違いや良さを見出し、お互いにどう働きかけ合っていけば良いかという具体策を検討し、共有して頂いています。

これはコンフリクトを超えて、より良い状態に進むための基本的な3ステップ（①お互いの尊重、②多様性や自己との違いの認識、③違いを超えてどう向き合っていけば良いか問題解決のための対策検討）を踏まえてのことであり、筆者は「本音での対話・検討なくしてダイバーシティ経営なし」と思っています。

職場内不和・ハラスメント・人権侵害などの危機に強く、人にやさしい経営のためには、馴れ合いではなく成果をあげていく上での自己

主張・権利主張とプロとしての協調性をもって、多様化する環境や求められる状況に適応していけるかどうかといった点が、実効性あるダイバーシティ経営の成否を握っているのです。

また、筆者なりの造語ですが「防災ダイバーシティ」として、防災・事業継続・危機管理のあり方・対応法も多様化していくべきと考えています。

ダイバーシティ経営は、お金儲けや採用戦略などに限られた場面のみに関われるものではなく、多様に防災面などでこそ、より一層その真価が問われるものなのです。

## 「働き方改革」型BCP

なお、BCP（事業継続計画）は、日本では一般的に災害対策・感染症対策が主な対象として、かなり偏ってとらえられているように筆者は感じています。

BCPのスタートポイントは、「今、なんらかの問題で事業がうまく継続できなくなったらどうするか？」というところから、対策を立てていくものです。

つまり、災害・感染症のみならず、人手不足で現場の仕事が回らず事業が立ち行かなくなる・うまく事業が進められないような場合や、過重労働・過労死・メンタルヘルス不調などで、貴重な人的資源の持つ事業上の戦力低下というケースも、当然ながら、BCPの範疇として計画・想定・対応されていなければならないのです。

「働き方改革」「役職員のダイバーシティ経営の意識改革」や業務改善・効率化・ITの戦略的活用などによって、有休・育休・産休・介護休業などで現場の人員が不足する際に備えておかなければ、きっちり休みも休業も取れない「反ダイバーシティ経営」に陥りかねません。

## 生き方・働き方の多様化を阻む状況に備えたBCP策定へ・・・

筆者が出会ったある製造業の幹部の方は、「ダイバーシティ経営」や

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

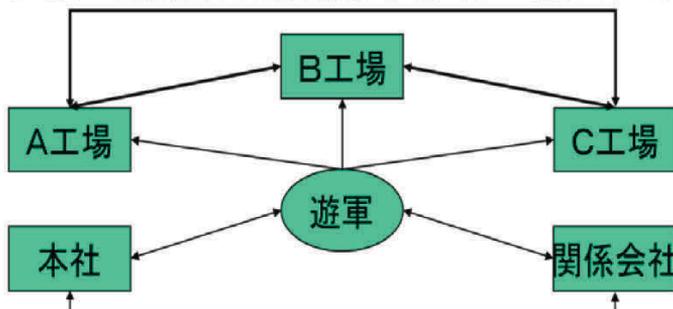
©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

「働き方改革」やIFRSでも財務諸表上に直接的に赤字要因として影響し得る有休の消化率改善などが重要視されるといっても、製造ラインの人員が抜けたら簡単に人員を補えないから、製造ラインの方々には抜けてもらっては困るんです、とおっしゃる方がいました。

そんなダイバーシティ経営の継続が危ぶまれる際にこそ、ダイバーシティ経営におけるBCPで来るべき状況に備えておかなければならないのです。

まず、組織メンバーの多様化として、それなりの規模の企業であれば、グループ内で人手・製造ラインの戦力低下などに備えた応援部隊としての「遊軍」を備え、人的資源におけるリスク対策に即応体制で臨めるようにしておくべきでしょう。

普段から工場間の人員補充体制・代替業務遂行訓練で、人員の不足に人員補充で対応できる体制



遊軍として各工場から事務スタッフ・ラインスタッフを各工場の各業務に対応できる多能工部隊を編制  
平時は各工場の効率化・改善提案の要員として、各工場での業務訓練と同時に指導要員として稼働  
産休・育休・介護休業や疾病等で人員不足の拠点に、遊軍から代替要員として人員の応援派遣



各工場内でも、多能工化として事務スタッフがライン業務を、ラインスタッフが事務業務を行えるように  
平常時から訓練を進める。外部の派遣社員で対応できないプロパー必須の業務は、事務・ラインの枠  
を超えて柔軟に対応し、外部の派遣社員で対応できる業務は人員補充必要時に外部調達。

平時・ダイバーシティ経営推進でも役立ち、緊急時・災害時にも柔軟に事業継続できる対応が望ましい

また、個人の多様化として、多能工化・事務スタッフと製造ラインスタッフ相互の支援として、定期的にあるラインの方は別の作業ができるよう、また、製造ラインの方は工場の事務棟の事務作業をしたり、事務棟の事務スタッフが製造ラインの作業を経験したりしておくことで、野球でいう「ユーティリティ・プレイヤー」を育て、様々な状況に対応しやすいようにしておくことが重要です。

ある特定のスキルとノウハウ・企業秘密が関わる製造ラインや事務の作業を、外部から派遣社員さんの加入で補うことは難しくても、グループ内の「遊軍」が普段から各工場・各オフィスで代替要員となれるようトレーニングしておけば良いのです。

「遊軍」を設けるほど規模・人的資源に余裕がなくても、1工場内で、代替しやすい経理作業などのスタッフを、外部から派遣社員さんによって代替し、工場内の事務スタッフの方が製造ラインに入り、その製造ライン担当者が、育休・産休・介護休業・有休消化などにあたることができやすくなります。

もちろん、「遊軍」が普段はただ遊んでいる・遊休人的資源化してはいけません。

そこで、平時（人的資源の問題等が生じていない状況）では、各オフィス・各工場の様々な作業・仕事を習得しつつ、その中で、「社内における“外部の目”」として、業務効率化・業務改善・省力化や、ITを活用した働き方改革・テレワークによる代替業務遂行体制の整備など、社内の変革推進・改善指導者としてフル活動すると良いでしょう。

また、グループ会社を擁する企業集団では、グループ内各社によって、災害協定ならぬ「ダイバーシティ経営BCP協定」を結び合い、人的資源の有効活用を進めることも有益でしょう（できれば、業界内他社とも支障ない範囲でダイバーシティ経営BCP協定を結べるようになってほしいと筆者は願っていますが・・・）。

平時も有事も有力な戦力となる「遊軍」によって、ダイバーシティ経営の平時の推進と有事の対応力強化を進めることが、筆者としては望ましいものと思っています。

## Part 10

### 持続的発展可能な「D&Iサステナビリティ」のある 総合的に粘り強いしなやかな組織づくり

#### 伝統を重んじてさえいけば、企業は安泰なのか？

長い時間をかけて培ってきた「良き」社風や経営理念・取組みなどは、時代を超えて受け継がれていくべきものです。

しかしそれは、旧態依然の状態を押し通せば良いということではなく、あくまでも本質的な「良さ」を残しつつ新たな経営環境に適応して新たな「良さ」を築く、という意味において妥当なものなのです。

いわゆる大企業病は、企業規模にかかわらず息の長い上場大手企業から中堅中小企業まで幅広く見られます。

筆者が見てきた中堅企業の中に「常に挑戦する」という社是を掲げていた企業がありました。

しかしその実態は、これまで何とかなってきた経営や組織運営のあり方に慢心し、新たな変革やリスクを拒む、社是とは真逆の姿勢がありました。

リスクマネジメントに関して筆者がよく指導しているのは、「リスクマネジメントはリスクをゼロにするためではなく、企業や組織を経営・運営している以上は必ず直面するリスクに備え、いかに賢くリスクを選択して健全に経営し続ける仕組みを整えるか」ということです。

#### 経営環境のリスク要因は生き物のように常に多様化し続けている

そして、そのリスクは生き物のように多様化し、その重要度も変化し続けています。

例えば、2011年3月11日14時46分発災の東日本大震災の前に、どれだけ企業が書面・形式の一応の整備ではなく、実効性を重視した地震対策や事業継続計画(BCP)を整備していたでしょうか。

筆者は阪神淡路大震災を経験し、さらに飛行機のパイロットとして飛行中に4度のエンジン停止を経験し、命の修羅場を切り抜けてきました。

そうした経験から、実効性を重視した防災・事業継続・危機管理の重要性を説いてきましたが、東日本大震災以前に真剣に地震や津波などへの防災対策を講じていた企業は、かなり少なかったように感じられます。

地震や津波などの自然災害だけでなく、かつては海外でしか起こらないだろうと思われてきたサイバー攻撃など、事業を脅かすリスクは加速度的に多様化しています。

そうした中、企業においても経営面だけでなく組織運営や各分野に長けた人材の確保が急務となっているのです。

企業の経営者や役職員の方々が「これまで、うちの会社は何ともなかったから、これからも絶対大丈夫だ」と話すのをよく耳にしますが、居心地の良い状態を好むあまり、変化を拒み多様化がうまく進まないことは、環境変化への適応ができずジリ貧の経営を余儀なくされるリスクを抱えていることと同義であることを認識しなくてはなりません。

## あえてリスクを選択することで企業経営の活路が拓かれる

日本企業に求められているのは、市場だけでなく国家や国際社会のニーズに応え、市場や業界を多様化し活性化していくことです。

消費者に提供する商品はもちろんのこと、企業そのものの多様化が求められており、補助金や助成金などが支給されるテレワークをはじめ、障がい者の差別解消関連法に即した社内制度の整備や、これまでよりはるかに手厚い育休産休の「ノピママ・プラス」などがその一例です。

こうした施策を採用活動に展開することで、優秀な人材が自社で長く、成長しながら働き続け、貢献してもらえるようにする動きが見られるようになってきました。

また、サービス残業や過労死が大きく報道されていることからもう

かるように、目先の財務諸表の数字ばかりに注目するのではなく、企業として健全さを保ちながら持続的に発展を進めることが、成長戦略として求められているのだと筆者は考えています。

変化には企業としての体力が必要ですし、リスクも伴います。

しかし、時とともに変化するリスクに、企業は適応していかなければ生き残っていきません。(大手・名門企業も衰退・消滅していきます。)

それは、災害に強い国を目指す国土強靱化計画になぞらえて言えば、危機に強く人にやさしい経営を目指す企業強靱化戦略を、各企業がダイバーシティ経営の一環として、リスクテイクしながら取り組むことになるのではないのでしょうか。

あえてとるべきリスクは、有事・平時ともにダイバーシティ経営推進によってもたらされる多様化・変化というプラス方向へのリスクであり、そのリスクにどう適応し企業としてサバイバビリティを発揮して成長していくかどうかが、日本企業に特に問われる問題なのです。

## 当たり前と思っていることを「正しく疑う」眼をもつ

ダイバーシティ経営で旧弊を改め、新たな取組みを行う上で重要なポイントは、固定観念や偏見にとらわれず、物事を「正しく疑う」ことです。これにより本質的な点を見つめ直すことができます。

何か失敗したり、ハラスメントで問題が起こったりすると、どうしても猜疑心を持って物事を見てしまいがちです。

確かに、同じ物事を「疑う」という2文字では、猜疑心も疑い方のひとつですが、「疑い方にも流儀がある」のです。

ここで筆者が特に重要性を説いているのが「猜疑心をベースにした対応」です。

猜疑心でのマネジメントでは、「私は正しい。相手や私以外のことが間違っているのだ」と決めつけ・偏見・固定観念などで考えてしまい、相手にレッテルを貼った画一的な見方がさらに強くなってしまいます。

筆者の指導先で、上司による部下に対する厳しい接し方がパワハラ問題に発展したケースがありました。

当の上司は、自分こそが正しいと考え、部下に対して自分の信念に沿って「教育（エデュケーション）」しているつもりでした。

しかし実際には、盲信的に従う部下を金型にはめるように育成する「教化（インドクトリネーション：刷り込み・洗脳）」をしてしまい、その過剰な圧力は部下の多様な個性を埋没させ画一化リスクに陥らせていました。

この一件に限らず、猜疑心は思い込みや偏見を増長させることが少なくありませんので、ダイバーシティ経営を進めて成熟した健全な企業の成長につなげていくには、「猜疑心」が欠かせません。

猜疑心による物事の見つめ方は、「自分も相手もこのあり方・やり方で妥当なのかということを経験から検証し続ける物事の疑い方」であることは、筆者がこれまで述べてきたとおりのことです。

その観点には指導側の自らの考えや意見はそもそも妥当なのかという自省が含まれます。

また、色々な角度から検証し続けるという点では、年齢や性別、境遇のほかにも、社内外の視点、さらには国際常識の観点など、あらゆる面で多様化し適応していく姿勢が存在します。

倫理学の世界で「猜疑とは手法である」と言われることもあるようですが、ダイバーシティ経営を進め、レジリエンスを高めた総合的に粘り強い持続的発展のできるしなやかな経営に向かっていく上で、猜疑心をもって、協調性と方向性ある社是・経営理念から各現場の業務実態や仕事の取り組み方などを、今一度、改めて見つめ直して多様化していくことが求められているのです。



## Part 11

### ダイバーシティ経営を加速させるスマートなIT活用術

#### ダイバーシティ経営で生産性と効率性の向上・コスト削減を実現する

多くの役職員にとって悩みの種である「ダイバーシティ経営」ですが、この対応が進むと他の経営課題解決の突破口になることをご存じでしょうか？

これまで述べてきたこと以外にも、IT環境の多様化や新たな社会要請への適応の観点から、ダイバーシティ経営を加速させるIT活用術を見つめてみることにしましょう。

#### テレワークによる「場所に縛られないIT環境」 (ワークプレイス・ダイバーシティ)

働き方や働く場所の多様化として、テレワークや在宅勤務など、リアルタイムにネットにさえつながれば世界中のどこでもオフィス内にいるように仕事ができるリモートワークなどは、かなり以前から有益性が注目されてきました。(再検証もなされています。)

加えて、クラウド・コンピューティングによって、場所を選ばずいかしこく安く借りて使う、手軽で高度なIT環境が利用できるようになったため、インターネットごしに仕事をするに対して、違和感や抵抗感がすいぶんなくなってきました。

これにより、ダイバーシティ経営の推進や生産性・効率性の向上、コスト削減といった経営課題解決の選択肢として、テレワーク・在宅勤務に組みやすい状況が整ってきたといっても良いでしょう。

既に、コールセンターはニアショア（地方都市など国内の離れた拠点でネットや電話回線を使って業務処理を進めるような形態）やオフショア（日本国内からかけた電話を海外コールセンター拠点につなぎ、安い人件費・賃料で業務処理するような形態）が進んでいます。

ネット環境などインフラが整っていれば可能なテレワークや在宅勤

務は、遠隔地での業務遂行により賃料などの各種コストも安く抑えられることから、経営全体でコスト削減に即効性があります。

また、育児・介護・身体の障がいなどの事由から長時間自宅を離れられない方や、転勤に支障がある方も、サテライトオフィスや自宅で業務ができれば会社を辞めずに済み、会社側としても熟練した人財を手放して新たに採用や教育にコストをかけずに済むので、双方においてメリットがあります。

「お互いに幸せになりあう多様化によるダイバーシティ経営」は、必然的に、労使協調へと向かいやすいものでもあります。

## 実際にテレワーク・遠隔会議などをした企業のケース

筆者が指導した長野県のある通信大手企業では、地理的要因から営業活動などの移動時間が長くなり、そのために生じた長時間労働・残業・時短が改善されずに悩んでいました。

そこで、筆者は、その企業もその企業グループも販売しているクラウドシステムを使い、それまでわざわざ支社に戻ってこなしていた会議や営業日報をすべてネットやクラウドシステム上で済ませて直行直帰できるように指導しました。

すると、今までと同じ内容の業務処理を行いながら、平均しておよそ毎日2時間の時短になり、交通費も残業代も大幅に削減できました。

そして、時間に余裕ができた分、社員はプライベートを充実させたり、平日でもゆっくり休むことができるようになったりして、結果としてより集中して仕事に取り組むことができるようになりました。

また、自社のITソリューションを実際に利用者として活用したことで、ユーザー目線でいろいろな改善点や上手な活用法も見つかかり、製品の品質向上にもつながりました。

それと同時に、そうした取り組みを成功事例として営業活動に利用できるようになったのも、うれしい副作用でした。

## 誰でもできる！

### テレワーク・在宅勤務・遠隔業務処理のITソリューション

では、そうしたテレワークや在宅勤務、遠隔業務処理を利用するためには、何か特殊で高額なITソリューションが必要なのでしょうか。

答えはNOです。既に使っているものや知っているものを活用して、簡単に対応が可能なので、特別なものを改めて用意する必要はありません。

ですから、非常に安価に、場合によっては無料で導入することが可能なのです。

以下に、3テーマで3ソリューション(計9ソリューション)ご紹介してみましよう。

#### ①テレビ会議などに役立つもの

##### ◆Microsoftの「Office365」

WordやExcelでなじみの深いMicrosoft Officeのクラウド版。Skypeでのテレビ会議も特に追加費用なく利用可能

##### ◆iPhoneやiPadの「FaceTime」

iPhoneユーザーなら誰でも持っている、既に「手のひらにあるテレワーク・ツール」で、顔を合わせた打合せや現場映像を生中継で共有も可能

##### ◆Googleの「G Suite」

筆者もフル活用しているもののひとつですが、情報共有ツールをはじめ、ワープロツール、チャットツールなど各種アプリケーションを備えたGoogleの総合ソリューション

#### ②情報共有で生産性・効率性の向上に役立つもの

##### ◆サイボウズのグループウェア「kintone（キントーン）」

遠隔地・本社・支社・海外など、離れていても同じファイルの共有やリモートワークに必要な業務システムを比較的にカンタンに構築しやすい

◆NTT レゾナントの「ビジネス goo」

セキュリティも安心で回覧・施設利用管理・シフト管理・交通費管理などをはじめ、交通費管理や各種情報共有などもしやすく初期費用0円～

◆ネオジャパンのグループウェア「desknet's NEO(デスクネッツ ネオ)」

上司が出張中で申請書に承認印が押されず業務が滞って……、というムダな状況も、ネット上のクリックひとつで申請・承認完了して業務効率化

③テレワークのためのIT回線(無線LAN・Wi-Fi)を整える

◆各通信会社提供の無線LAN、格安SIM「Freetel」、公衆wi-fi

各社の料金プランや対応エリア、つながりやすさで比較検討。駅やカフェなどの無料の公衆Wi-Fiと併用することでコストダウンできることも

◆安全にネットを使うためのVPN(Virtual Private Network)の「Hotspot Shield」

公衆Wi-Fiやホテルの無線LANでは情報漏えいなどセキュリティが不安なので、年間数千円で5台の端末で利用可能なHotspot Shieldが便利

◆ノートPC紛失時に備えてシンクライアント・デスクトップ仮想化の導入

万一の事態に備えて、ノートPCにデータを保存せずインターネット越しにデータやシステムを持って業務処理をする。Citrixの「XenDesktop」、VMWareの「Horizon」、NTTネオメイトの「AQStage」などがある

また、リモートワークで懸念される電話の管理についても、各自が使っている個人のスマートフォンに代表電話番号からの呼び出しや転送、内線通話ができるNiftyの「ShaMo!(シャモ)」も、筆者好みの注目のITソリューションです。

今回ご紹介したもの以外にも、様々なITソリューションがあります。テレワークやリモートワーク導入に関する以下のキーワードを参考に、自社でも検討してみるのはいかがでしょうか。

### ★ダイバーシティ経営でリモートワーク推進の際に

ネット検索しておく用語例

- ・グループウェア ・ワークフロー ・クラウド PBX ・格安 SIM
- ・公衆 wi-fi ・VPN ・シンクライアント ・テレビ会議 ・BYOD
- ・テレワーク比較 ・リモートワーク比較 ・フリーアドレス
- ・e ディスカバリ（特にアメリカの企業と取引のある場合に要注意）
- ・サテライトオフィス ・安否確認システム ・電子文書
- ・e-文書法 ・スキャナ ・経費精算システム ・SFA
- ・シャドーIT など

### ITソリューション活用で気を付けておくべき点

多くのITソリューションがあるからこそ注意すべき点もたくさんありますが、そのひとつに無料のソリューションを利用する場合のセキュリティリスクがあります。

無料のソリューションがすべて危険だということではありませんが、「データがどういったネットワークを経由しているのかわからない」「きちんと情報が暗号化されているかわからない」などといった、セキュリティ面に不安を残したまま導入することはおすすめしません。

そういった点で、筆者は無料のVPNも多い中、安全性の面から前述のHotspot Shieldを有料コースで利用しています。

セキュリティやリスク対策に留意しながら、多様性に富んだ生き方や働き方の選択肢を社員に提供することで、社員が高いパフォーマンスを発揮できるような風土を作り上げていただければと思います。

それは効果的に生産性を上げることにもつながり、会社側も社員も相互に幸せになり合える状況が実現できるはずです。

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

※ここでご紹介の各社の商標等は、それぞれ各社が知的財産権等を有しております。本書では、各社ITソリューションをご紹介するものであって、いたずらに知的財産権の侵害やその侵害等による各社への不利益を生じさせることは意図しておりません。

※ダイバーシティ経営推進におけるITソリューションの選定につきましては、あくまでも、筆者の私見・感想によるものであり、効果効能等を保証するものではありません。

※ITソリューションの導入におきましても、また、本書の各記載事項におきましても、読者の皆様の最新情報等をご確認・ご判断の上で、自己責任にてご対応下さいませ。



## Part 12

### ダイバーシティ経営を支える便利なサービスの活用

#### 「仕事を顧みず家庭に没頭」してきた筆者の3年間とこれから

筆者は、息子が3歳になるまでは、昭和の頃のモーレツ企業戦士時代にあったような「家庭を顧みず仕事に没頭する」スタイルではなく、「仕事を顧みず家庭に没頭する」ことを目指してきました。

幼いわが子が父親と土日くらいしか顔を合わせる時間がないのはあまりに酷だなあと、息子目線に立ってみて筆者は思い、父親である筆者にとっても「パパともっと遊びたい、一緒にいたい」と思ってもらえる方が、人生においてより重要だと身をもって感じてきたからです。

筆者の息子が2016年に3歳になったのを境に、それまではかなりセーブしてきた遠方への出張も積極的に受けはじめ、各地で「今度はどんなお土産を買って帰ればお気に召すかなあ」などと考えるのも、また、子を持つ親としての喜びのひとつとなっています。

そうした中で非情にもカツカツと足音を立ててやってくるのが、原稿や資料作成や企画書などの「締切」という追手です。

プロとして差別化・高品質化された成果を出していかなければ、生き残れず淘汰されかねませんし、かといって、家庭をおろそかにしては家族の信頼と良き絆を深められません。

そして、その締切や納期は自分や家族が病気や介護が必要なときにも、容赦なく迫ってくるのです。

仕事と育児・家事・介護の関係性は、非常にデリケートなもので、多くの働く人たちにとって悩みの種となっていることでしょう。

筆者は、これらが二律背反や「やるかやらないか」ではなく、「どうやっていくか」を見据えて一歩踏み出すことが大切だと考えています。

#### 自分で背負いこまず任せられるところはどんどん任せる

責任をもってプロとしての仕事をすることはもちろん大切ですが、

だからといって、協調性を欠いたり一人ですべて背負い込んだりしてしまう必要はありません。

過重労働・高ストレスで心身の調子を崩したり、集中力を欠いて精度の低い仕事をしたりしては、それこそプロとして失格です。

周りに無理なく任せられるところはどんどん任せ、外部サービスも活用してみるのもいいでしょう。

以下に、ごくお手軽・お手頃なサービスを3テーマで3サービス(計9サービス) 紹介します。

## ①調べものや予約、資料作成などのビジネスサービス

### ◆オンライン秘書「Kaori-san」

一般個人や企業単位でも、月数千円から調べものや病院の予約、資料作成などサポートしてくれるオンライン秘書サービス。

### ◆プラチナカード付帯のコンシェルジュサービス

会議室や出張手配をはじめ、お客様への贈り物なども24時間サポートしてくれる。(最近では年会費の安いカードもいくつかあります)

### ◆AI(人工知能)でスケジュール調整代行サポートの「Amy」

登録してCCにAmyのメルアドをいれてやりとりすれば、お互いのスケジュール等を調整してくれる。今後のより一層の充実を期待。

## ②看護・看病や家事などのプライベートサービス

### ◆「プライベート看護サービス」

誰でも個人であなた専用看護師さんをスポットで依頼できるサービス。看護師さんならではの高い専門性で対応。

### ◆「カジスルー」

家事のあれやこれをお手頃にサポート。家事の負担を減らして仕事や育児や家族と向き合う時間の捻出に。

### ◆イトーヨーカドーのネットスーパー

会議の休憩時間にスマホからお買い物完了。あとは受け取るだけ。楽だし重いものも買いやすい。

### ③日々の雑務を解消するサポートサービス

#### ◆古くて新しい「便利屋」サービス

高い天井の切れた電球の取り替え、庭木の剪定、幼稚園などの願書入手等で朝から並ぶ代行などまで様々サービス。

#### ◆経験豊富なシニア人材に協力してもらおう「シルバー人材センター」

手続きが少し面倒にも思えそうですがお手頃でシニアの活躍支援にも役立つ様々なサポートあり。

#### ◆有名な名刺管理サービス「Eight」

名刺は頂戴して終わりではない。スマホひとつあれば入力・整理・管理・最新情報への更新などすぐできる便利サービス。

仕事・育児・家事・介護などで、自分も家族もお互いに気兼ねなく寄り添い、向き合ってこなしていけるようご活用ください。

そして、心身ともに健康を維持しながらダイバーシティ経営や家族内での調和が保たれればと筆者は願っております。

※ここでご紹介の各社の商標等は、それぞれ各社が知的財産権等を有しております。本書では、各社サービスをご紹介するものであって、いたずらに知的財産権の侵害やその侵害等による各社への不利益を生じさせることは意図しておりません。

※ダイバーシティ経営推進におけるサービスの選定につきましては、あくまでも、筆者の私見・感想によるものであり、効果効能等を保証するものではありません。

※サービスの活用におきましても、また、本書の各記載事項におきましても、読者の皆様の最新情報等をご確認・ご判断の上で、自己責任にてご対応下さいませ。

なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？

©2017. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

## <理事長の戸村が私費を投じて行っている社会貢献商業出版について>

(本書も社会貢献出版シリーズの内の1冊です)

弊社で取り組みを行っております出版事業におきましては、社会貢献商業出版として、弊社が受け取る書籍販売の「利益」ではなく書籍販売の「収益」から税金を引いた全額と、著者さまの印税額すべてを、弊社より国連機関や日本赤十字社の災害義捐金等に寄付させて頂く形態でISBN付き紙媒体での出版事業を行っております。(国会図書館に収蔵されます。)

自費出版業者さまや企画出版や完全に営利目的の商業出版とは異なり、著者ご希望者様から出版にかかる費用の徴収や買い取り義務を課すものではなく、弊社理事長の戸村智慧が私費を投じてISBN管理番号取得費や運営費をまかないながら、日本マネジメント総合研究所合同会社にて社会貢献費用ねん出の公益商業出版の機会ご提供を行っております。

詳細は弊社ウェブサイトの社会貢献出版のページをご高覧下さい。

### なぜダイバーシティ施策を推進するほど

### ダイバーシティ経営が崩壊するのか？

～1年間の育休取得をした経営者&元 国際公務員 (国連専門官) としてみた

「幸せな職場づくり」「働き方改革」「過重労働対策」などにおける

ダイバーシティ経営12の視座～

2017年3月24日 初版発行

著者： 戸村 智慧

発行人： 戸村 智慧

発行所 (版元)： 日本マネジメント総合研究所合同会社

〒107-0062 東京都港区南青山2-2-8 DFビル5階

電話： 03-6894-7674 FAX: 03-6800-3090

E-mail： info@jmri.co.jp

Web： <http://www.jmri.co.jp/>

ISBN: 978-4-908850-01-1

