

日本企業における歪んだダイバーシティ経営について



日本マネジメント総合研究所(同) 理事長
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

1. はじめに

さて、これまで日本社会において、少子化対策の一環として半ば官製ブーム的にワークライフバランスが盛り上がりを見せ、また、本年より詳細な行動計画等を公表することが義務付けられた女性活躍推進法や上場企業におけるコーポレートガバナンス・コードなどにおいて、ダイバーシティ経営の一側面がクローズアップされてきた。

そのような中で、筆者が見る限り、日本企業・日本社会におけるダイバーシティ経営は、やらされ感や画一的にも思えるようなダイバーシティ施策にある種の歪みというか欧米とは異なる展開・支障が生じているように見受けられる。この点について本稿で触れておこうと思う。



図1

などへの社会的な闘いの戦果として個々人が主体的に享受し活用しているものであろう。

しかし、筆者に相談を寄せてこられる方々の現状からは、日本企業の現場において、人権擁護の観点というよりも、ふわっとしたダイバーシティ経営の幻想から、他社もやっているようなダイバーシティ施策をコピペして取組んでおけば、欧米のような労働生産性や効率性が勝手に高まってくれるものといったような、半ば戦略なきダイバーシティ経営の漂流が起こっているようにすら見受けられる。

実際、最高裁の判例でもマタハラ（マタニティー・ハラスメント）の違法性が示されたように、同性同士で育休・産休を取得しようとする方々、つまり、ダイバーシティ施策を活用し主体的にダイバーシティ経営を推進する者に対し、「この忙しい時に（育児または産休としての）休暇を取るなんて良いご

2. ダイバーシティ経営における現場の不公平感の蔓延と他人事としてのダイバーシティ

日本におけるダイバーシティ経営は、国際社会のプレッシャーに押されて仕方なく官製的な動きもあいまって、個々の役職員が主体的というよりも押し付けられやらされるものとしての、ある意味で贅沢な状況下で展開しているように筆者には感じられる。

そもそも、欧米におけるダイバーシティは、働きたくても働かせてくれない方々や昇進昇格したくても人種の違いや宗教・個性・文化的背景の差異によって阻害されてきた方々が、人権侵害・差別・偏見

身分ですね」といった嫌味を超えた人権侵害の言動をとる者が少なからず存在する。

現場のマタハラやパタハラ（パタニティー・ハラスメント）などを「つつい」行ってしまうという方々にその思いを聞けば、ダイバーシティ施策を活用してダイバーシティ経営を促進すればするほど、現場で休暇や早退などで人員不足・労働力不足が生じてしまい、その度に、現場のダイバーシティ施策を活用しにくい方々や施策活用の対象外となっているような方々が、抜けた人員・欠けた労働力の穴埋めとしてサービス残業なる違法労働によって対応せざるを得ない状況に置かれているという実態があるのである。

国連に身を置いてきた筆者からすれば、日本でダイバーシティ経営がブームになるのは以前から、国際的な職場では、人員の不足は有期雇用などの臨時要員という人員（サブスティテュート：代理要員）によって補われるのが常識的対応である。

しかし、ふわっとしたダイバーシティの幻想を抱かせる方々が説く先進諸国との安直で学術的にどこまで妥当性があるか不明瞭ですらあり得る比較論において、どれだけ日本企業におけるサービス残業なる違法労働実態が異常か、また、ダイバーシティ経営を進める際に、そもそもの違法労働実態を是正することなくダイバーシティ施策さえ導入すればうまくいくかのようブームをあおってきた方々の功罪について、再考すべきではないかと筆者は思っている。



図2

3. ワークライフバランスとダイバーシティ経営を別のものと思っている人もいる…

日本企業・日本社会における歪んだダイバーシティ経営の推進において、官製的なブームづくりに乗じてきた有名・無名な有象無象の講師・コンサルタントなどが、日本企業の経営陣から見て面倒な労働環境の改善や人権擁護の観点を抜きにしたような議論の中で、都合よく効率的に働かせるツールとしてワークライフバランスがもてはやされたような感すらありそうである。

そのような状況下で、実際、筆者のもとを訪ねてきた方々の中には、ワークライフバランスとダイバーシティは別々のものとして考えているというか、そのように教わってきたような方々がいて筆者は驚きを隠せなかった。

そもそも、ダイバーシティを画一的な人事制度や職場・経営陣の意識の下で、労働者が都合よく多様性を尊重してくれるものであるかのようにとらえているようにさえ見える少なからぬ日本企業において、ダイバーシティ経営の本質は、そのような多様性の尊重にとどまることなく、経営陣・労働者それぞれに多様化して多様性を活かせるようにしていくことである。

改めて「多様化」をダイバーシティ経営のキーワードとして見た際に、日本社会ではダイバーシティ経営そのものや人権擁護や違法労働実態の是正に先んじてブームとなったワークライフバランスは、あくまでも、ダイバーシティ経営における「生き方・働き方の多様化」であることが整理しやすいかと思う。

クラウドやIT技術を用いたテレワーク等は、「働く場所の多様化」（ワークプレイスダイバーシティ）であることも、多様化をキーワードにすると整理しやすいであろう。

一方で、多様な施策をいくらコピペして付け焼刃的に整備しても、そもそも法人・職場に集う役職員それぞれの人権意識・違法労働実態への問題意識などに「意識の多様化」や「言動の多様化」が生じ、



図3

半ば差別的対応や各種ハラスメントやサービス残業が当然であるといった、無意識的であれ意識的であれ、その言動と意識が変わってこなければ、ダイバーシティ経営は仏作って魂入れずの形骸化された施策の塊として、有機的に機能しないものと成り下ってしまうのである。

4. 地方創生は ダイバーシティ経営抜きに 本当に問題なく進展するのか？

地方創生と言えば、とにかく補助金・助成金を出して資金的に活性化させれば問題は解決するものとさえ見受けられ得そうな現状であるが、地方創生こそダイバーシティ経営および地域における意識の多様化が必要なのではないかと筆者は思っている。

ベンチャー企業を除いた日本企業はとにかく「リスクをとらないリスク」に陥りがちであると指摘されやすいが、「多様化」は企業と人と地域社会に変革を迫るものであると同時に、新たな挑戦に潜むリスクに備えつつリスクテイクして果敢に新たな多様化に挑戦することを求めているのである。

旧来の安直な考え・対応を改め、そこから多様化し新たな取組み・対応・意識をもって、企業およびそこに勤める役職員は経営活動を行い、地域社会は新たな企業の取組みに門戸を開いて共存共栄するということが求められている。

企業が地方創生に一役買って出ようとしても、地域社会があまりにも閉鎖的で多様な物事の展開を許

容しない状況下では、どれだけ企業立地・企業誘致で「交通に便利・優遇あり」といったような華美な文言で企業にアピールしても大した成果はあげられないであろう。

それよりも、企業も地域の人の意識も多様化して、CSV経営（筆者なりに言うところの「本業を通じた社会貢献」）として、地域の悩みをオープンにして企業立地・企業誘致の宣伝文句にどれだけこの地域の悩みがあり、それを解決してくれる企業の経営活動自体がどれほど社会貢献として役立つかについてアピールした方が、都市部のそもそも交通至便な勤務地にある企業やそこに働く役職員にとって、社会貢献意欲をそそられる中で社会貢献をしながらお金の動きをつけ、ヒト・モノ・カネ・情報の流通を活性化させることに生きがいや高いモチベーションを示してくれる人や企業が流入してきやすくなって良いであろう。

実際、筆者も招かれて視察してきた丸の内プラチナ大学においては、都市部の大手企業を定年退職したシニア人材や社会貢献意識もビジネススキルも高い若手が、問題があるからこそある地方に興味をくすぐられ、ひと肌脱ぎつつ生きがい・やりがいを求める姿を垣間見るにつけて、ダイバーシティ経営において多様化した意識や対応を基にした「悩みの解消」が、企業も人も地域社会も活性化させ生まれ変わらせるものであると筆者は思った次第である。

安直なビジネスマッチングや優遇制度より、達成することに意義と価値のある地域の課題や悩みを、画一的にいわゆる「社畜」といわれる状況から多様



図4

化して生きがい・やりがいを求めるハイスペックで社会貢献意欲のある方々とマッチングさせる場を設ける方が、はるかに低コストでしかも持続的発展性をもって社会貢献にお金の動きもついて地方を創生させるのであろうと筆者は思うのである。

5. インバウンド対策として 進み得るダイバーシティ経営の 一側面

2020年に向けて各国からの旅行者をターゲットにして、企業や社会や人の意識の多様化は既に起こりつつある。本連載でも以前に述べたムスリム対応・ハラール認証という、宗教的側面における受容的な企業・社会の多様化・適応は進んでき始めている。

観光の現場でも「使用言語の多様化」として、単に数種類の外国語を話せる人材の配置だけではなく、調達が難しいハイスペック人材の代替的機能を果たす人工知能ロボットを配置し、タッチパネルで言語を選ぶと受付や簡単な案内・質疑応答を行えるようにしているという「IT活用の多様化」も見受けられる。

地方創生や人工知能などについても講演・指導する筆者が興味深く思ったのは、某テーマパークに新設された「変なホテル」である。人と人とのホスピタリティーの場として設けられるホテルというあり方を、見事なまでに多様化・変化させているホテルである。

ホテルの受付カウンターに人工知能ロボット（それもヒト型の人工知能ロボットだけでなく怪獣型の人工知能ロボットなどロボット間の多様化もある）が出迎え、部屋まで案内するのもロボットであったりする。

近い将来のお手頃なビジネスホテルでは当たり前のシーンになっているかもしれないが、現状は単に人件費を削減するだけでなくその人工知能ロボットで「運営」されるホテルそのものが、先手を打って競争優位と差別化を得るものとなっている点に筆者は興味をひかれたわけである。

後追い型の様子見では、競争優位ではなく競争劣位に陥り、ゼロからプラスを得る取組みではなく出遅れたマイナスからゼロに追いつく劣勢を強いられるであろうが、様々な場面において「多様化」がもたらす差別化と競争優位が、日本企業の成長戦略や地方創生や地域課題の解決を導き得るものであると筆者は思うのである。

ダイバーシティ経営は画一的・守旧的な状況下で個々人にやらされ感が蔓延する状態で多様性の尊重を強いるものではなく、そもそも、経営の画一化や守旧的対応における新たな挑戦として多様化を迫り、リスクに備えた上でリスクテイクして新たな展開を見出すことに本質がある。

歪んだダイバーシティ経営の弊害・副作用にさいなまれる状況から、人権擁護も経済性も社会貢献も満たしながら進展するCSV経営を視野に入れたダイバーシティ経営が、これからの日本企業・日本社会の行く末を左右する重要なファクターとなるのであろう。

今回は、日本企業・日本社会の歪んだダイバーシティ経営の問題と新たに求められる「多様化」をキーワードとした経営・社会のあり方などについて、筆者なりの考えと提言をまじえてお話をまとめてみた。

また、本稿を契機として、筆者の見識不足であれどあれ、CSVに関する議論やその他各種課題についての議論活性化の呼び水となるようであれば、筆者としては幸いである。



図5

流通 メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌 ネットワーキング

5・6 2016
MAY・JUN
NO.295

特集

- ①ポストミドルウェアのゆくえ
- ②災害ロジスティクス

Logistics Innovation
by @Hyway



株式会社シノジャパン

Sino-Japanese Engineering Corp.

<http://www.snjp.co.jp>