

特集 競争戦略としてのダイバーシティ

## 第1章

# ダイバーシティ経営の現状



高本 奈緒美

東京都中小企業診断士協会城南支部

女性や外国人、高齢者、障害者、LGBTを含め、一人ひとりの持つ多様な能力を最大限に発揮し、企業の経営に生かす「ダイバーシティ経営」が広がりを見せている。

少子高齢化の進行により、人材の確保が厳しさを増す中、これまで男性中心と言われてきたような業種・業態でも、女性が働きやすい職場づくりに取り組む企業が増えている。とりわけ人手不足が深刻な中小企業においては、喫緊の課題といえるだろう。

ダイバーシティ経営のもたらす効果としては、人材確保にとどまらず、新たな価値の創出や企業の競争力強化などが期待されている。しかし、経営資源に限りがある中小企業は、どのようにダイバーシティ経営に取り組めばよいのだろうか。

### 1. これまでのダイバーシティ

中小企業が目指すべきダイバーシティを考察する前に、まずは、その歴史や現状について見ていきたい。

#### (1) 人口減少時代における労働力の側面

日本の就業者数は6,691万人と86ヵ月連続で増加しており（総務省、労働力調査（基本集計）、令和2年2月）、完全失業率の低下に加え、非労働力人口であった女性や高齢者の労働参加が進んでいる。深刻化する人手不足感とは相反しているように見えるが、短時間

勤務や多様な働き方の志向により、働き方の変化がもたらされているためと考えられる。

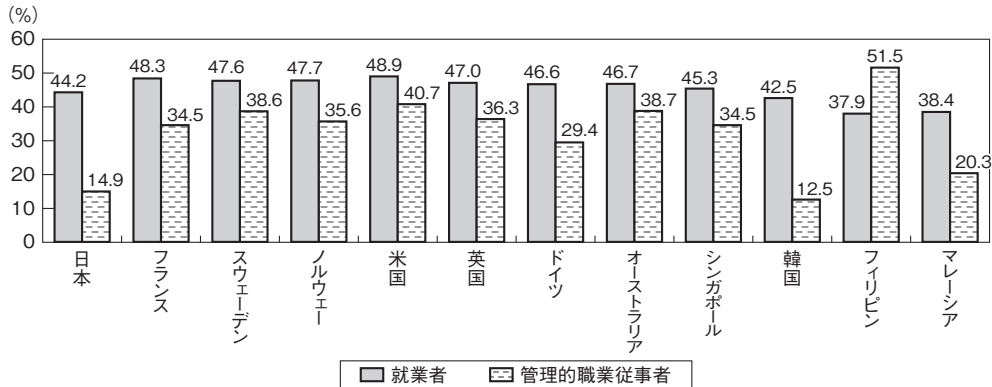
こうした新たな労働の担い手を確保するため、企業は「ダイバーシティ」を掲げつつ、労働時間の見直しや、柔軟な制度導入など、さまざまな努力を行っている。一方で、働き方改革とも相まって、ダイバーシティがワーク・ライフ・バランスの枠組み内だけにとどまっているケースも少なからず存在している。

#### (2) 日本では女性活躍推進から生まれた

ダイバーシティとは多様性の受容を意味し、1980年代頃の米国で生まれた概念である。性別や人種、宗教の違いによって雇用や昇進の機会が与えられないという人種差別を撤廃する動きが発端となっている。その後、女性や異なる人種、多様な価値観を持つ人々の社会参加が進むにつれ、経済に与える影響に企業が着目し始めたことから、経営戦略としての取組みにつながった。

一方、日本国内における「ダイバーシティ」は、女性の活躍推進が挙げられることが多い。従来の日本的雇用慣行は、「男性は仕事に専念し、女性は家庭を守る」といった男女の性的役割分業を生んできた。これらは日本古来の文化や歴史的背景によって形づくられた面もある。しかし、21世紀に入り、男女間の役割が変化してきた今日でも、「女性は男性の補助的業務を行う」といった感覚が、つい近年まで違和感なく存在していたのであ

図表 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合（国際比較）



出所：男女共同参画局，「男女共同参画白書 令和元年版」

る。

男女雇用機会均等法が1986年に施行され、すでに30年以上が経過しているが、日本の女性管理職比率は、OECD 諸国のそれと比較しても大きな隔りがある。

### (3) 顕在化してきた課題

一方で、女性の活躍推進には、その対象である女性側にも大きな戸惑いがある。女性管理職が少ない背景に、「女性が昇進を望まない」、「女性に昇進意欲がない」と指摘されることも少なくない。

身近なロールモデルが少なく、「女性管理職になるには、男性以上に働いて成果を出さないと認められない」といったイメージが先行していることもある。しかし、女性管理職比率といった目標数値達成にのみ目先が行き、具体的なキャリアビジョンやキャリア形成のための教育機会、環境整備が追いついていないことも要因の一つといえよう。

このように、日本国内のダイバーシティが女性活躍推進を旗印にしてきたのは、着目しやすかっただけでなく、真っ先に取り組むべき必要があったからとも考えられる。

しかしながら、政府や社会からの女性活躍に関する要請に対し、取組みが形式的なものだけにとどまったり、一部の従業員に対する「特別扱い」のような対応になったりなど、弊害を生んでいるケースも散見されるように

なった。

## 2. これからのダイバーシティ

このような課題を踏まえ、2017年、経済産業省は「競争戦略としての経営の在り方に関する検討会」を立ち上げ、2019年12月には、一歩先の競争戦略としてのダイバーシティ（ダイバーシティ2.0）の考え方と実践のためのガイドラインを公開した。

成熟社会では、これまでの硬直した組織や単一の戦略では生き残っていくことが難しくなってきた。重要な経営資源である「人材」に着目し、性別や国籍、世代を超え、多様で新しい考え方や価値観を柔軟に取り入れることが、企業の新たな可能性を生み出していく。

とはいえ、中小企業が取り組むには大きなテーマである。次章からは、実際にダイバーシティを企業経営に生かしているリーディング企業の事例から、中小企業が目指すべきダイバーシティ経営を検証してみたい。

### 高本 奈緒美

(たかもと なおみ)

大手総合楽器メーカーにて長年教室事業に従事。現在はプロモーション支援、創業支援などを行う。2020年4月独立。2018年中小企業診断士登録。キャリアコンサルタント、JDIO 認定ダイバーシティコンサルタント。

