

経 営 情 報

2010.10.28

NO.372

経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメント ～持続的な成長に向けた多様な人材の活用～

近年、物流システムやITの急速な発達の影響による経済のグローバル化、労働者の価値観や働き方のニーズの変化に伴う雇用形態の多様化、急激な少子高齢化による国内市場の縮小や労働力人口の減少など、企業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。

特に、急速な少子化は若手の人材不足の深刻化に拍車をかけ、大企業に比して厳しいと言われる中小企業の人材採用を今後ますます困難にさせることが予想されます。

こうした状況の中で、多様な人材を最大限に活かして企業の価値を向上させる効果を持つ「ダイバーシティ（多様性）・マネジメント」に取り組むことが必要です。

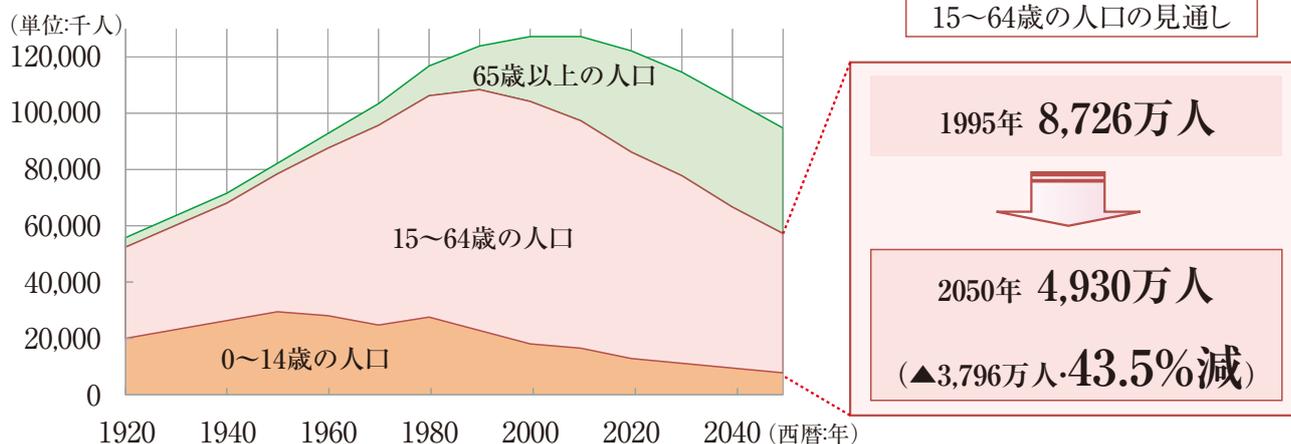
本号では、経営戦略として「ダイバーシティ・マネジメント」を推進していくためのポイント等についてご紹介します。

ダイバーシティ・マネジメントとは

近年、経済のグローバル化、消費者ニーズの多様化、少子高齢化などにより企業を取り巻く経営環境は大きく変化しています（少子高齢化については、図表1参照）。加えて、労働者の価値観や働き方のニーズもますます多様化する傾向がみられ、男女を問わず、介護等により働き方に制約を受けるケースが増えているほか、性別、国籍、雇用形態、世代間ギャップなど多くの違いが存在するようになっています。

こうした中、企業の経営資源である「人」を最大限に活かすための経営戦略として、ダイバーシティ・マネジメントが注目されています。

図表1 日本の人口構造の推移と見通し



資料：実績値（1920～2009年）は総務省「国勢調査」、「人口推計（各年10月1日現在推計人口）」、「昭和20年人口調査」、推計値（2010～2055年）は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の中位推計による。

（注）：1941年～1943年は、1940年と1944年の年齢3区分別人口を中間補間した。1945年～1971年は沖縄県を含まない。

企業の発展のためには、様々な違いを「壁」ではなく、「強み」として受け入れ、すべての労働者が意欲を持って働き、持てる能力を最大限に発揮できる場を作ることが必要になっています。

すなわち、ダイバーシティ・マネジメントは、「多様性」を管理するだけでなく、それによって生み出される価値を組織全体で共有し、結果として企業の組織力や競争力の強化につながる有効な経営手法のひとつです。最近では、この取組みの趣旨を強調して、「ダイバーシティ（多様性）& インクルージョン（共生）（D&I:Diversity & Inclusion）」と表現されることも多くなっています。

ダイバーシティ・マネジメント導入の効果と課題

1. 効果

(1) 優秀な人材の確保と維持

多様な労働者がその能力を最大限に発揮するためには、①人事考課等への納得感、②育児や介護などで働き方に制約が生じる場合のセーフティネットとしての両立支援、③労働者が異なる価値観の者を受け入れ尊重する姿勢等が必要になります。

色々な人にとって働きやすい、働きがいのある職場とすることで、一層優秀な人材が集まり、育成されるという好循環が形成されるようになります。

(2) 新たな付加価値やイノベーションの創出

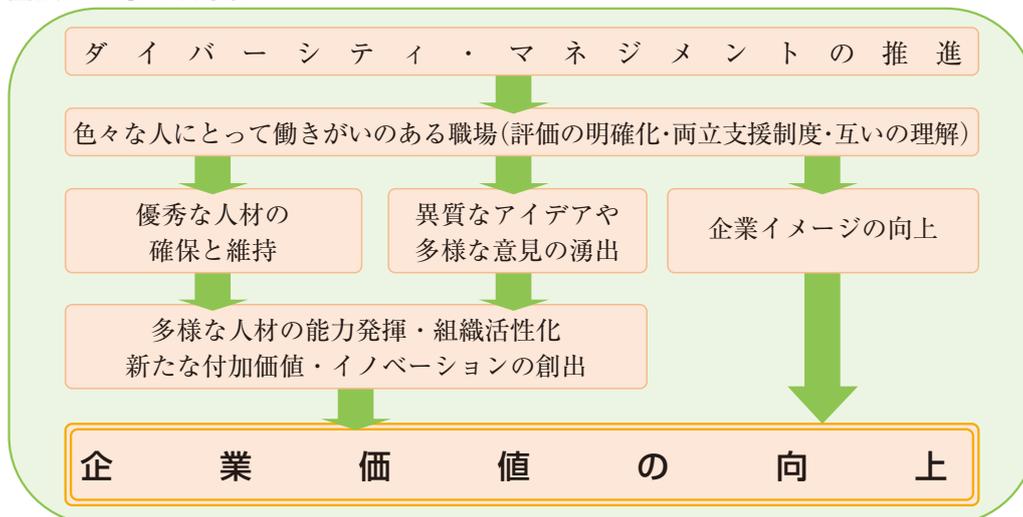
新しい付加価値やイノベーションは、異質なアイデアや多様な意見を取り入れ、ぶつけ合う中から、生まれやすいと言われています。

ダイバーシティ・マネジメントの推進により、多面的な知識・情報や解決策等を企業の意思決定に反映することができます。消費者の価値観の変化やニーズの多様化を的確に捉えることで、高い付加価値を持った商品やサービスの提供が可能となります。

(3) 企業イメージの向上

最近では、公共事業などの入札の際、参加企業の男女共同参画、子育て支援、障がい者雇用などの取組みを審査項目に加える自治体も増えているなど、企業の社会的責任（CSR:Corporate Social Responsibility）の重要性は高まっています。企業がこうした多様性を尊重する社会の要請に応えることによって、顧客には「この会社から商品を買いたい」、労働者からは「この会社で働きたい、働き続けたい」と思われる企業になるため、企業イメージの向上が図られます。

図表2 導入の効果



2. 課題

求められる柔軟な対応力

ダイバーシティ・マネジメントが推進されると、従来の組織体制等に変化をもたらすものであるため、導入当初は困惑が広がりやすいという課題があります。また、異質なアイデアや多様な意見をとりまとめることが必要になるため、従来よりも意思決定に時間がかかる可能性があります。

しかし、意思決定のプロセスを明確にすれば、職場の情報伝達や意思疎通はオープンになるなど、組織の活性化にも繋がっていきます。このように、課題をデメリットとして受け止めるのではなく、より良い組織をつくりあげていくための必要な通過点と考える姿勢が重要です。

ダイバーシティ・マネジメントを円滑に推進するための取組み

ダイバーシティ・マネジメントの推進により新しい付加価値やイノベーションを創出していくためには、労働者の「働きやすさ」や「働きがい」を支援する制度の整備と並行して、経営者と労働者の双方が意識改革やスキルアップを図っていく必要があります。

以下に、それぞれの取組みの考え方や事例を紹介します。

(1) 経営者と労働者の意識改革

ダイバーシティ・マネジメントを実現するためには、「自社がダイバーシティ・マネジメントを推進することによって意図する経営的リターンは何か」という経営戦略の視点をトップが持つことが必要です。

例えば、2010年にダイバーシティ経営大賞（株東洋経済新報社主催）を受賞したP&Gジャパン(株)では、ダイバーシティ（個々人のもつ多様性）の尊重と活用を経営戦略の一つと位置づけ、「社内をイノベーションが生まれやすい環境にし、組織の競争力を高め、優秀な人材が集まり採用できる組織づくりを目指しています。また、社員一人ひとりの多様な個性を尊重し活用することにより、最大限に能力を引き出すことを可能にし、ビジネスを成長させる」と社内外に表明しています。

経営者は、労働者と直接対話の機会を積極的に設け、自社のダイバーシティ推進の目的や必要性を労働者と共有する必要があります。一方、労働者は、企業に依存するのではなく、自己の市場価値を高めるため、より一層の努力をし続ける必要があります。一人ひとりの自覚や自律が求められます。

例：経営者（人事）と社員の間での定期的な面談の実施、社内勉強会の開催、自己啓発支援 など

(2) 「働きやすさ」の支援

労働者のニーズにあった働き方の選択肢を提示することも必要です。例えば、独身時代は転勤も可能な正社員として働き、その後子供が出来れば、育児休業をとる。職場復帰後はフレックスタイム、在宅勤務や短時間勤務を選択し、育児期間終了後は通常の勤務形態に戻るなど、本人が希望する働き方を選択できることで、優秀な労働者の確保と定着を実現している企業もあります。

例：多様な働き方を支援する制度の整備（育児支援、フレックスタイム、在宅勤務、再雇用など）、離職防止や能力開発支援などを目的としたメンター制度^(注)の導入 など

(注) メンター制度：経験豊かな先輩が後輩社員のキャリアプランや能力開発などについてアドバイスやサポートを行う制度

(3)「働きがい」の支援

労働者の働き方や雇用形態の違いはあっても、全ての労働者の働きがいが高まるよう評価の明確化を図り、能力と成果に基づく公正な処遇をすることが重要です。例えば、非正規社員を補助的な役割を担う臨時的で安価な労働力ではなく、管理職にも登用するなど戦力として能力を活用している企業もあります。

例：企業が求める人材像の明示、役割の明確化、公募型の人事異動制度、
正規社員と非正規社員の人事制度の一本化、業績連動型の給与体系導入 など

(4) 管理職のコミュニケーションスキルの向上

管理職は、男女差、文化や価値観などの属性による違いを強みとして引き出すために、傾聴などのコミュニケーションスキルを高め、ダイバーシティ・マネジメントに活かすことが求められます。

例：男女のコミュニケーションギャップを埋めるための研修の実施、
部下指導力育成研修の実施、育児休業者育成マニュアル（管理職用）作成 など

助成金制度等のご紹介

以下に、ダイバーシティ・マネジメントの取組みを支援する国の助成金制度の一部をご紹介します。

厚生労働省は、中小企業の雇用情勢や多様化する就業ニーズに対応するために「キャリア形成促進助成金」、「中小企業定年引き上げ等奨励金」、「中小企業子育て支援助成金」など多くの助成金・奨励金制度を用意しており、制度ごとに都道府県労働局や各地のハローワーク等が担当窓口となっています。

以下に、厚生労働省所管の(財)21世紀職業財団が担当窓口となっている助成金の一部をご紹介します。

○ 育児・介護雇用安定等助成金（両立支援レベルアップ助成金）

労働者の仕事と家庭の両立を図るために、制度等を導入した事業主を支援する助成金です。

（助成金の支給対象となる取組みの例）

- ・ 育児休業取得者の代替要員を確保、育児休業取得者を原職等へ復帰
- ・ 子を養育する労働者のため短時間勤務制度を設け、該当者が利用
- ・ 労働者が育児・介護サービスを利用する際に要した費用を補助

○ 短時間労働者均衡待遇推進等助成金

パートタイマーの均衡待遇に向けた取組みに努める事業主を支援する助成金です。

（助成金の支給対象となる取組みの例）

- ・ パートタイマーと正社員の共通の評価・資格制度や短時間正社員制度の導入
- ・ パートタイマーの能力開発の取組み

これらの制度は、今後改正される可能性がありますので、ご利用に際しては、下記のホームページで最新の情報をご確認ください（各種助成金等の担当窓口機関もお調べいただけます）。

- ・ 厚生労働省「事業主の方への給付金のご案内」<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/>

参考図書：「中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック～人材と働き方の多様化による組織力の強化～」東京商工会議所 www.tokyo-cci.or.jp/chusho/diversity/index.html

（中小企業事業本部 女性活躍推進グループ）

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。
発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.c.jfc.go.jp/>