

## ダイバーシティ経営と女性活躍の場の拡大



中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授  
（人材研究会 委員長）

佐藤 博樹

企業経営におけるダイバーシティ経営の重要性が指摘されているものの、誤解も少なくない。

第一の誤解は、ダイバーシティ経営を結果として人材活用の多様性だと考えることである。あるプロジェクトを社内でスタートさせる場合に、一定数は女性に、あるいは外国人にと、人材の多様性を実現すること自体を目的としてメンバーを集めてしまうことなどである。結果としての多様性を求めるのではなく、メンバーの選定にあたり、「適材」と従来されてきた人材像をあえて取り除き、多様な人材層から選ぶことが重要なのである。

第二の誤解は、女性を活用すること自体をダイバーシティ経営と捉えてしまうことである。具体的には、「顧客が女性なので、顧客ニーズを満たせるよう女性のみからなる開発チームを立ち上げたところ、首尾よく新商品の開発に成功した」といった発言である。商品開発の成功要因は、チームリーダーのリーダーシップや、チームでの取り組み内容などにあるにもかかわらず、それを解明せず、単に女性のみチームだったことを成功理由としてしまうことになる。こうした発言の背景には、女性のニーズは女性にしか理解できないなど、女性を一様にとらえる考え方があり、ダイバーシティ経営を正しくは理解しているとはいえない。

第三の誤解は、ダイバーシティ経営は、自動的に企業業績に貢献するものという考えである。女性を役員や管理職に登用した結果、企業業績が上がったという類の発言などが典型である。個々の企業経営という観点からすると、女性管理職の比率が高い企業のすべてが、低い企業に比較して業績が良いわけではない。多様な人材が持っているポテンシャルを引き出して企業経営に活かし、経営戦略につなげることがダイバーシティ経営の鍵となる。多様な人材のポテンシャルを経営成果として生かせるかどうかは、経営トップのマネジメント次第なのである。

第四に、ダイバーシティ経営として、多くの企業で、女性の活躍の場の拡大の取り組みがはじまっているが誤解も多い。女性の意識啓発セミナーの実施や、仕事と子育ての両立を可能とする柔軟な働き方の導入などである。しかしそれらのみでは女性の活躍を阻害することになりかねない。企業としてまず取り組むべきことは、女性の仕事意欲を低下させてきた原因が管理職の部下マネジメントにあることを認識し、それを改革するための管理職研修である。後者の柔軟な働き方の導入前に取り組むべきことは、恒常的な残業付きフルタイム勤務の働き方の改革である。つまり、男性を含めた働き方改革が女性活躍推進の鍵となる。

最後に、ダイバーシティ経営を推進するためには、企業の経営理念や共通価値がきわめて重要になることを指摘したい。多様な価値観などを持つ社員を受け入れる一方で、企業組織として求心力を確保するためには、企業の経営理念や共通価値に社員それぞれがコミットすることが不可欠になるからである。