

# 個人、企業、社会に 活力をもたらし ダイバーシティ経営

ダイバーシティ(多様性)やワークライフバランス(仕事と生活の両立)に関する  
官公庁の調査研究や会議委員などを歴任し、  
自らも育児、介護に奮闘する渥美由喜氏に、  
日本企業のダイバーシティの現状と展望について語っていただく。

渥美由喜(東レ経営研究所 ダイバーシティ&ワークライフバランス研究部長)



(あつみ・なおき) 1992年東京大学法学部政治学科卒業後、富士総合研究所(現みずほ情報総研)、富士通総研を経て2009年、東レ経営研究所に入社。厚生労働省の「政策評価に関する有識者会議委員」、内閣府の「男女共同参画会議専門委員」「ワークライフバランス官民連絡会議委員」などを歴任。これまで国内のワークライフバランス・ダイバーシティ先進企業850社、海外150社を訪問、ヒアリングを重ねて、4000社の財務データを分析。最近ではコンサルタント、アドバイザーとして企業の取り組みを推進する傍ら官庁や自治体からの委託研究、調査等も行っている。著書に「イクメンで行こう!」ほか。座右の銘は「市民の三面性=家庭人、地域人、職業人」。

## 「多面性」が付加価値のある ヒット商品を生み出す

日本では、いよいよ人口減少社会に突入し労働力が先細りする中で、優秀な人材を確保し「持続可能な会社」を構築するためにはダイバーシティ経営が欠かせない。2016年4月に施行された女性活躍推進法によって、従業員301人以上の企業に、女性の採用比率や管理職の割合などの数値目標の設定、公表が義務付けられたことも、ダイバーシティ経営を後押ししている。

女性とともに、外国籍や障がいを持つ人、さらにはLGBT(レズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスジェンダー)など多様な人材の受容が日本企業の間で急速に進もうとしている。

ダイバーシティの推進は、中長期的に必ず企業業績の向上に結び付き、大きな経営効果がある。私が保有しているデータベースをもとに売上高の変化を見ると、ダイバーシティの施策にあまり関心のない一般企業では2割近く減少したのに対し、こうした取り組みに熱心な先進企業

では、大手・中小を問わず売上高が3割近く増大している。

ダイバーシティには大きく4つの効果があるといえる。①優秀な人材の確保、②社員の就業意欲の向上、③業務の効率化、④多様な視点のビジネスへの活用である。ただ、効果が出るには2〜10年近くかかる会社もあり、即効薬ではない。健全な職場体質、強靱な企業体質をつくる、じわじわと効いてくる漢方薬なのだ。

ダイバーシティの概念には、「多様性」だけでなく「多面性」という

視点が大事だと私は考える。例えば、私の場合、「家庭人」「地域人」「職業人」という三面性を持っている。そういう意味では、誰しも多面性を持ち、ダイバーシティは、性別や年齢などを問わず、すべての人に関わり深いテーマであるといえる。

多面性を持つ多様な人たちの価値観の違いから生まれる「葛藤」を通してイノベーション、つまり革新が生まれるというのが、ダイバーシティがもたらす大きなメリットである。多面性から気づきが生まれ、仕事の成果につながる。生活者の一面

を持つからこそアイデアが浮かび、例えば、ウォークマンや iPod のような付加価値のあるヒット商品が誕生しやすい。生活者の視点が消費者にとっての、より良いサービスにつながる。

多面性が少ない会社は、世間常識とかけ離れた組織の論理にとらわれ、異論が出にくく、不祥事などのトラブルが生じやすい。例えば、食品偽装などは、自分の子どもに安心して食べさせられるかという「生活者の視点」があれば生じないはずだ。

## 「6Kライフ」を通じて暮らしのキャリアがワークを充実させることを実感

ダイバーシティ経営を実現するためには、「ワークライフバランス」が欠かせない。

例えば、育児を抱える女性が活躍しようとしても、これまでの男性社員と同じ、長時間勤務の労働スタイルを強要すれば、戦線離脱に追いやられてしまう。また、最近では40、50代男性の介護離職の増加が懸念され、家族を大切にする幹部クラスの人材が自ら離脱していく損失は企業の活力を確実に削いでいく。

私自身、会社員・家事・子育て・介護・看護・子ども会に携わり、その頭文字をとって「6Kライフ」と呼んでいる。私の経験から6つの「ライフ」のキャリアが「ワーク」のキャリアを充実させることを実感している。

私は今、仕事を持つ妻と協力しながら、育児、難病を患う次男の看病、認知症の父親の介護をこなす日々を送っている。実は私自身も発達障がいを抱えており、外見的には多数派（マジョリティー）に見えるかもしれないが少数派（マイノリティー）に属するひとりだ。そうしたさまざまな制約を抱えながら一社員として企業に属していられるのは、ワークライフバランスが上手く機能しているからだと思う。

「育児」や「介護」の制約がある社員は、会社への貢献度が落ちると考えられがちだが、私が以前アンケート調査をした結果、多くの人が仕

事への好影響があったと回答している。制約があるゆえに単位時間当たりの生産性が向上する。これまで多くのダイバーシティ、ワークライフバランスの実践企業をヒアリングし実感したのは、「制約」をマイナスにとらえず、積極的にサポートし、働きやすい環境を整えれば好業績が必ず期待できるということだ。

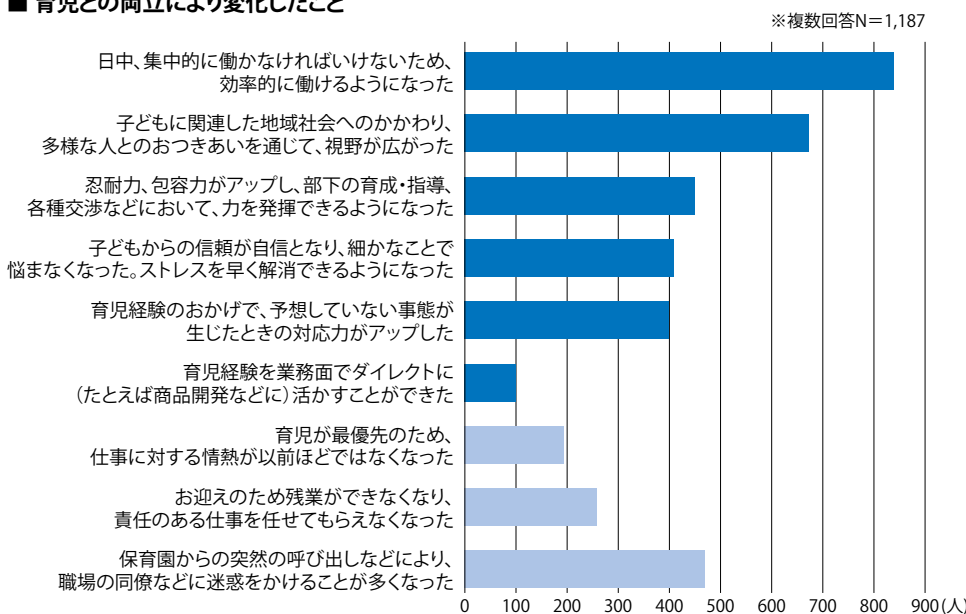
自分の体験を通していえるのは、ワークライフバランスによって自分の人生がより豊かになった。しかもライフの経験はビジネスに結び付くさまざまな「気づき」をもたらしてくれるし、自分の中に

多面性が生まれていくことを実感させてくれる。家事、育児、介護から学ぶことは非常に多く、これらを経験すると、業務効率、リスク管理能力、コミュニケーション力などが鍛えられる。

ライフがビジネスの場面に活かさないかを常に考える意識が大切だと

## 多様な価値観の違いから引き起こる葛藤がイノベーションを生み出す。

■ 育児との両立により変化したこと



(出典) 特定非営利活動法人ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク(J-wh)「働く女性のWORK&LIFE調査」2009年2月



思う。働く時間、働くことに対して意識が変わると行動が変わり、行動が変わると時間当たりの生産性が向上し、スキルが向上する。社員のライフに配慮し、業務の質を高め、成長スパイラルの好循環を目指したい。

一人ひとりの意識が高まりスキルが上がれば、チーム力も増大する。企業がそうしたマネジメントスタイルに変えていくことも、ダイバーシティ成功の重要なポイントといえるだろう。

私の職場にはワーキングマザーが

**相手に合わせた柔軟なマネジメントで自律の芽を伸ばせ**

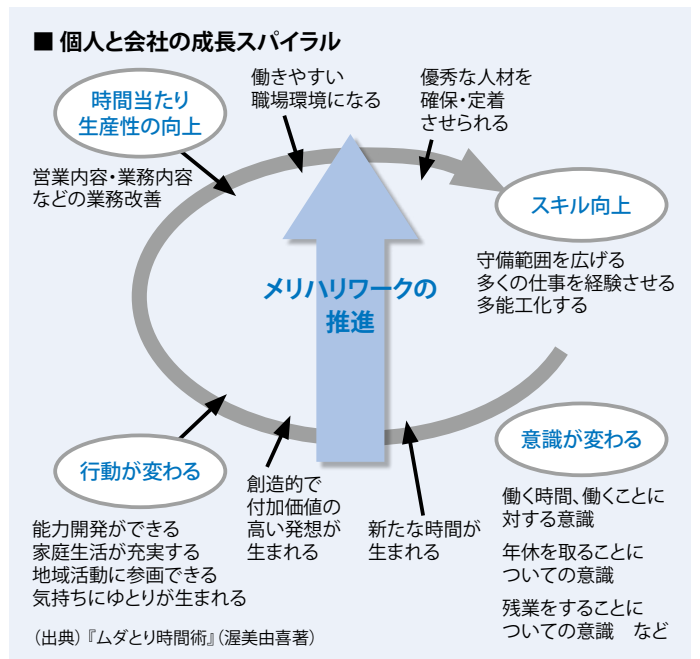
**家事、育児、介護などの「ライフ」経験が、業務効率、リスク管理能力、コミュニケーション力を鍛える。**

多い。彼女たちが活躍し、そのチーム力を最大化するのが私の責務だ。常に一人ひとりの家庭や育児環境などを気にかけて、どうすればライフを充実させながらワークのモチベ

敗した上司を見たことがある。その女性部下は「私はもう期待されていないのか」「やりがいを持ってやっていた仕事を奪われてしまった」と思い、結果として成長の芽を奪って

ーションを引き出せるかを考えている。その際に肝に銘じているのは、自分の中に「無意識の偏見」があるのではないかと自問自答することである。

以前、「育児は大変だろう」と、楽な仕事を与え、ものわか



(出典)『ムダと時間術』(渥美由喜著)

文・構成／丸上直基 撮影／加藤有紀

しまうことになった。今そうした「遠慮」と「配慮」をはき違えてしまう「スポイル上司」が増えていることにも注意が必要だ。ある部下への成功体験でこうすればうまくいくと思いつくのではなく、相手に合わせて柔軟な対応が必要だ。

同時に、各自の「自律」も欠かせない。よく「上司が言ってくれない」「会社がやってくれないから」という人がいるが、自分でワークもライフもしっかりマネジメントするという覚悟がなければ、実現は困難だ。葛藤したり、ときには自分を俯瞰し、短期ではなく中・長期的に考えてみることでその自律が可能になるのだ。

まさに今の電力業界も持続可能な社会づくりのために中・長期的な考え方が必要だ。電力自由化により、多様化する利用者に向けた多様なサービスが求められる。厳しい競争に打ち勝つためにも、ダイバーシティ経営が重要なのは明らかだ。