

1.

ダイバーシティ・マネジメントとは

(1) ダイバーシティ・マネジメントの定義

しばしばダイバーシティ (Diversity) という言葉を耳にするようになりました。ダイバーシティという言葉は通常「多様性」と翻訳され、企業経営においては「人材と働き方の多様化」を意味します。本書においては、ダイバーシティを活かした経営を、「従業員の様々な『個性を基とした違い』を企業内に取り入れ、活用することにより、組織力を強化すること」と定義します。

(2) ダイバーシティ・マネジメントが活きるとき

ダイバーシティとは、企業経営という視点からは「個の違い」と言い換えることができます。それでは、従業員一人ひとりが持つ異なる「個」を活かしさえすれば、企業の業績は本当に高くなるのでしょうか？どのような場合に、企業はダイバーシティを活かすことができるのでしょうか？

仮に、ある企業では、女性も高齢者もあまり活躍しておらず、その他の従業員も紋切り型で、異を唱えるわけでもなく黙々と仕事をこなしている、としましょう。もし、この企業が、その業界では飛び抜けた業績を出し続けており、そして取り巻く環境も将来に向けて全く変化しないとすれば、この企業にはダイバーシティは必要無いでしょう。

しかし、2008年秋からの世界的な金融危機からもわかるように、経済は経営者の意志にかかわらず変化してしまいます。業界構造も変化し続けます。ビジネスを取り巻く環境の変化に対応しながら、企業そのものも変化し競争を勝ち抜いていくためには、多様な人材に支えられた組織、つまりダイバーシティに富んだ組織が必要です。そして同時に、21世紀において、このような企業こそ従業員を幸せにしていく企業なのです。

(3) 様々なダイバーシティ

ダイバーシティという言葉でまず頭に浮かぶのは、女性や高齢者の活用でしょうか。また、急速に進むグローバル化の流れを考えれば、外国人の活用も大切になってきています。このような人間の人口統計的属性で区分される多様性は、通常デモグラフィック (Demographic) ダイバーシティと呼ばれます。確かに、これまでの典型的な日本の経営での、終身雇用を前提とした男性総合職とはずいぶん異なったタイプです。このような典型的な従業員“だけ”では、これからの経営が成り立っていかないことは自明です。

一方、欧米では、しばしばダイバーシティ・マネジメントの最終的な目的は、オピニオン・ダイバーシティ (Opinion Diversity) を活用することであると言われます。ここでのオピニオンと言うのは、「ものの見方」を表していますので、オピニオン・ダイバーシティとは“異見”、つまり様々な異なる個人の異なるものの見方を、経営上の決定に活かしていこうという考え方です。

しかし、このダイバーシティの考え方は、日本の中小企業の現実に即したものとは言えません。中小企業では、経営上の決定というよりは、日々のオペレーションそのものにダイバーシティを活かしていくことが急務です。また実は、21世紀の企業経営においては、異見を活かしていただくだけでは不十分です。今後求められるのは、従業員一人ひとりがブ

口として、蓄えた知識、創造力と知恵を活かし、また同時に手や体を同時に動かし、社会的に意義がありビジネスとしても評価される何かを“表現”していくことを通じたダイバーシティなのです。

このようなダイバーシティを、本書で取り上げた様々なケースも参考にしたいうえで、世界で初めての表現になりますが、表現の多様性という意味で、

エクスプレッション・ダイバーシティ (Expression Diversity)

と呼ぶこととします。このようなダイバーシティを活かすということは、少し大げさに言えば、経営者そして従業員一人ひとりの多様な“生き様”そのものを活かしていくということです。

(4) ダイバーシティを活かすための大切な前提

ダイバーシティを活用し好業績につなげるために何より大切なことは、多様性をもたらす人材が企業にとってユニークな人材、つまり簡単に取り替えのきかない人材であること

です。「彼ら・彼女らがやっていることは、新設備の導入などでは絶対にカバーできない。彼ら・彼女らが居るからこそできることだ。代わりを見つけることもそれほど簡単なことではない」という状況こそが、真似されにくい企業、同業他社の一歩先をいくことのできる企業につながります。「何人やめたから、何人採用しなければならない」というように、人間が“数”として捉えられているうちは、このような従業員たちは、単なる“労働力”であり、多様性と業績につながる“人材”ではありません。

また、多様な“人材”があまり離職せず、中・長期的に企業の将来のために貢献してくれることも肝要です。短期雇用を前提とすれば、企業は短期的・財務上の業績を求めざるを得なくなりますが、中・長期的な貢献を前提とすれば、人材の成長、企業ビジョンの達成などを共通の目標として、経営サイド、従業員の双方で共有することが可能となります。

それでは、次ページから始まる各種の先鋭事例を見てみましょう。以下のような、体も使った様々な“表現＝エクスプレッション”の多様性を観察することができます。

- ◆業界では異例の女性職人を多く輩出。しかもその女性職人が業界常識にとらわれない発想でヒット商品を考案
《原田左官工業所》
- ◆経験不問で新たに高齢者を積極採用。年齢制限なく様々な高齢者が働く「パラダイスシステム」人事制度を創設
《テンポスバスターズ》
- ◆従業員の大半は障がい者。数々の工夫と長時間でも集中して仕事に打ち込む障がい者が生み出す高生産性
《日本理化学工業》
- ◆元ニート・フリーターが会社の大黒柱。海外勢も舌を巻く驚異のスピードと正確性でソフトウェアのバグ（不具合）を探知
《デジタルハーツ》
- ◆1年単位で「ワーク重視」勤務と「ライフ重視」勤務を選択できる柔軟な継続就労サポートが離職率の低減に
《サイボウズ》

女性職人が切り拓く 左官の世界

企業概要

企業名 ● 有限会社原田左官工業所（東京都文京区）
 代表者 ● 原田 宗亮
 従業員数 ● 32名（うち女性職人6名、ほかに業務委託契約の職人51名）
 事業内容 ● 左官工事のほか、湿式工事（タイル貼り、組積、防水、吹付）全般

◆キャリアは様々

職人気質の一人親方が幅を利かせる左官業界にあって、女性職人（左官工、タイル工）は、職人全体の2割を占める6名が在籍。第二子出産後に復帰した職人や、当社のホームページでその魅力に惹かれ左官業に飛び込んだ元OL、美術大学卒業生など济々。

ベテランから若手まで、正規、業務委託を含む70名を超える男性職人たちとの切磋琢磨、女性ならではの感性や視点を活かした新商品開発に日々取り組んでいる。

◆「職能マップ」で、職能レベルと育成方針を明示

時は、15名の女性を擁する女性事業部を組織した。凹凸のある表面仕上げ、化粧品を用いた色付きなどの従来にない商品は、バブル経済の時流にも乗って大きな話題に。しかし、同組織は10年弱でその役割を終える。それは、仕上げや色彩のバリエーション化が、業界内でほぼ定着するとともに、当社においてはベテラン職人に至るまでが習得したからだ。現在では、男女の区別を設けることなく、現場によって臨機応変にチームを編成している。

当社の取り組みで秀逸と言えるのが、原田社長が開発した、職能のレベルと人材育成の方向性を明示した「職能マップ」。これは、技能レベルと役職との相関関係が一目で理解できるもので、特に若手職人にとっては将来ビジョンなどに関する不安の解消に役立っている。また、隔月で設定する研修機会は、ベテラン職人による実習に加え、大手建材メーカーや東京都職業能力開発センターへの派遣なども用意されており、新たな知識・技術の習得につなげている。



◆オリジナル商品の開発にも貢献

シックハウス対策に効果が認められたオリジナル漆喰（しっくい）など自社商品の開発と提案営業が当社の強み。これには、若手職人たちによる本社研究スペースでの自主研究の積み重ねがあるが、男性には思いつかないような材料の活用など、女性職人たちの斬新な発想が活かされている。

原田社長が求めるこれからの職人像は、「施主の立場に立って、専門家として適切なアドバイスができる人」。店舗等の商業施設中心から住宅分野への本格参入を図る当社にあって、女性職人の感性・技量はすでに欠かせないものとなっている。

資格や経験を問わず60歳以上の 高齢者を新たに採用する “パラダイスシステム”

企業概要

企業名 ●株式会社テンポスバスターズ
(東京都大田区)
代表者 ●森下 和光
従業員数 ●441名 (うち60歳以上従業員130名)
事業内容 ●飲食店向け店舗用設備機器の販売

◆60歳以上の高齢者を新たに積極採用

飲食店向けに中古厨房機器を中心とする店舗用設備の販売をおこなう当社は、全従業員の1/3を60歳以上が占めており、現在の最高齢は80歳。

当社では2005年に定年制を撤廃。これと同時に、資格や経験を問わず60歳以上の高齢者を新たにパート従業員として採用する人事制度「パラダイスシステム」を運用している。この制度は、勤務日数や時間を高齢者本人の希望によって決め、給料は一律で各地域の最低賃金からスタートするというもの。この「パラダイスシステム」で採用された従業員は、主に全国に展開している販売店舗に勤務し、接客や商品の整備・陳列・管理といった営業や販売の補助を行っている。

◆年齢不問の会社を目指して

➔の制度を導入したきっかけは、まだまだ元気働くことのできる高齢者の多くが、一律的な年齢制限により働く場を失っている社会状況を憂い、個人のペースで働きながら充実した生活を送りたいと願う人に活躍の場を提供するためであった。ただ、人事部長の實歳氏によると「豊富な人生経験を持った従業員が人の嫌がる仕事でも黙々と一生懸命取り組む姿は、若手従業員の働く意識に好影響をもたらしている職場もある」と、当初はあまり想定していなかった効果もあったようだ。

当社では、そもそも従業員に老若や男女による別を感じさせない企業風土づくりを目指しており、特に高齢者だけに着目しているわけではない。「パラダイスシステム」以外にも、年齢や経験に関係なく全従業員を対象に店長等の管理職ポストを公募する制度等も用意しているほどだ。

◆高齢者に戦力になってもらうために

高齢者を新たに採用するだけでなく、モチベーションを高める工夫にも取り組んでいる。「パラダイスシステム」で採用された従業員は一律の給与からスタートするが、年2回の賞与では金額に差が出る仕組みとなっている。これは店長等管理職の推薦状によって増額が検討され、賞与と一緒に推薦状を従業員に贈呈するというスキームで、中には金額よりも推薦状の方を喜び従業員もいるという。何歳になっても会社や周囲からの期待や感謝によって働く意識が変わることが分かる。しかも、この仕組みは管理職に対して部下の働きぶりに目を配らせる作用もあるようだ。

また、当社は60歳以上の従業員で構成する「テンポス幸齢部会」を組織している。この部会では「研修」「交流」「経験技能伝授」という大きく3つの役割を持っている。「研修」では当社の望む人材像や仕事観を理解してもらう活動、「交流」では多店舗で働く同世代の従業員と同期意識を持ってもらい結束力を高める活動、「経験技能伝授」では工作上的技能・知識や人生経験を若い世代に引き継ぐ活動を進めている。

こうした取り組みが、創業後10数年で加速度的に成長してきた当社の体質強化を支える一助となっている。



幸齢研修でのグループワークの様子

障がい者雇用と ビジネスは両立する

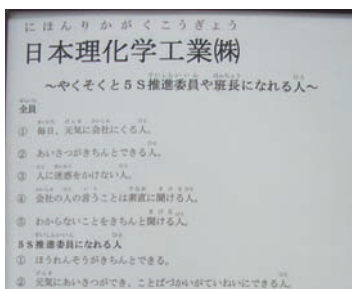
企業概要

企業名 ●日本理化学工業株式会社（川崎市高津区）
 代表者 ●大山 隆久
 従業員数 ●73名（うち知的障がい者従業員54名）
 事業内容 ●ダストレスチョークを中心とした文具・事務用品の製造

◆従業員の大半を占める障がい者

人体に害が無く飛散しにくいダストレスチョーク（国内トップシェア）を中心とする文具・事務用品製造のほか、プラスチック成形加工を手がけている。1960年に初めて知的障がい者を雇用してから約半世紀、現在では驚くことに全従業員の約3/4を占める54名が元気に働いている。知的障がい者従業員の戦力化の成功により、非営利ではなくビジネスとして事業を成り立たせていることで多方面より注目されている。

知的障がい者の採用において、入社前に「5つの約束」（写真）を守れることを条件に雇用しているものの、新たな作



業を導入する際等に相当な時間を要するといった問題が生じることも少なくない。ただ、障がい者の従業員は仕事熱心な人が多く、しかも仕事の手順をひとつたび納得して覚えると、長い時間高い集中力を保って仕事に打ち込む場面も多く見受けられるようだ。当社では、こうした個々の得意分野を活かしたうえで作業現場に独自の工夫を加えることで、他社と伍していく生産効率を生み出している。

◆障がい者が活躍する職場づくりとは

重度の知的障がい者には、一般の人に教えるのと同じように説明しても理解が難しい場合が多く、個人の理解力に合わせた作業工程を作ることが必要となる。例えば当社では、時間を測定する工程が難しいのであれば砂時計を利用してみる、材料の重量を測る工程が難しいのであれば、材料の容器を色分けしたうえで材料に合わせて色分けした分銅を用意する、摩耗品の交換時期は棒が差し

込めるか否かで識別する、という具合に製造現場に数々の仕掛けを施してあり、その工夫は見事である。当社では「作業を間違えるというこ



製品の大きさ検査器（途中で引っ掛かると合格）

とは、指示の仕方が悪いからである」として、失敗しても決して障がい者を責めることはしない。どうすれば分かってもらえるのかということ突き詰め、カイゼンを繰り返すことが、結果的に企業の生産性を向上させる手段であることを社内全体で理解しているからこそできることである。

さらに注目したいのは、障がい者にもリーダーや5S委員といったポジションを設け、モチベーションを高める仕組みを用意してあることだ。そのポジションへの憧れにより多くの従業員が一層仕事に励むようになり、また、実際にこうしたポストに選任された従業員は、周囲の模範となるべくさらに気配りができるようになるといった成長を果たしているようだ。

◆明確な使命が企業を前進させる

当社は、現在、ダストレスチョークに代わる主力製品として、ホワイトボードや凹凸のないガラス面にも書いて消すことができ粉を出すことのない新たな筆記具『キットパス』を開発し、その販売に力を入れている。この新商品の開発・販売にいたるまでには、様々な機関や企業との協業が欠かせなかったようだ。

「地球にやさしい環境経営と人にやさしい障がい者雇用経営の両立」が21世紀における企業の使命であると捉え、その社会的使命を全うする姿勢こそが、周囲を巻き込みながら当社を前進させている原動力となっているようだ。

企業の成長を支える 元ニート・フリーター

企業概要

企業名●株式会社デジタルハーツ（東京都渋谷区）
 代表者●宮澤 栄一
 従業員数●3,651名
 （うち正規従業員135名、契約社員449名）
 事業内容●総合デバッグサービス

◆元ニート・フリーターが当社の礎

デバッグサービスとは、完成直前のソフトウェアの動作をユーザー視点から検証し、バグ（不具合）について報告する事業で、主にゲームソフトメーカーやデジタル家電メーカーから業務を請け負っている。

テスターと呼ばれるデバッグサービスの実働部隊の多くは元ニート、フリーターだ。正規従業員についても、元ニート、フリーターからなる契約社員から採用していることから、当社は元ニート、フリーターで構成されていると言っても過言ではない。

世間一般にはすぐに仕事を辞めてしまうイメージの強いニート、フリーターだが、当社での離職率は低い。仕事内容は地道で根気の必要なものであるにもかかわらず、このように会社を支えるまでの活躍をみせる要因は何であろうか。

◆会社の従業員に対する想いが、従業員を輝かせる

まず挙げられるのが、働きやすい環境の整備と従業員間のコミュニケーション促進（結束の強化）だ。集中力を長時間保たせなければならない業務のため、社内にリフレッシュルームを用意しており、しかもその利用にあたっては非正規従業員を優先させることになっている。ランチ時にいたっては正規従業員の利用が禁止されているほどだ。また、上司と部下の役職の垣根を取り払うことを目的に、マネージャークラスには自らあいさつすることや酒席ではお酒を注いでまわすことを厳命している。宮澤社長は「部下から話しかけられるのを待つのはコミュニケーションではない」と言い切り、役職の上下関係にかかわらず対等に議論できる雰囲気重要と



明るく広々としたリフレッシュルーム

している。このほかに、定期的に職場を挙げてのゲーム大会（もちろん賞品等は当社負担）を催す等、従業員間の結束強化に注力している。

これらに加え、力を入れているのが研修と権限の委譲だ。働くという経験が乏しいうえ、クライアントにとって重要な機密情報を扱う業務を受け持つことから、スポット勤務の登録スタッフといえども、入社直後に手厚く研修を行う。研修では「働くということの意義（人はなぜ働くのか）」という基礎的な内容に力を入れる。“社会人失格”と烙印を押すのは簡単だが、従業員の特性を考慮し粘り強く人材育成を図ることがいかに重要か考えさせられる。権限の委譲も同様に人材育成に欠かすことのできないピースだ。

2001年に創業し、2008年にはマザーズ市場に上場、現在では全国8カ所に拠点を有するまでに成長を遂げてきた当社にとって、これまでもこれからもニート、フリーターの持つパワーは欠くことのできないエンジンである。

ワーク重視かライフ重視か、 1年単位で従業員が選べる

企業概要

企業名 ●サイボウズ株式会社（東京都文京区）
 代表者 ●青野 慶久
 従業員数 ●218名（うちDS従業員13名）
 事業内容 ●インターネット・イントラネット用ソフトウェアの開発・販売

◆両立支援・人材確保に向けた制度改革

社は20～30歳代の若い従業員が多く、女性が全体の3分の1を占めていることから、仕事と家庭（出産・子育て）が両立できる環境を早期に整備する必要があった。また、2004年から新卒採用を開始したこともあり、若手を長期的に育成する必要性も感じていた。一方、当時は離職率が22%と非常に高く、仕事や会社への高いコミットメントを求めるだけでは、従業員が長く働き続ける環境を準備するのは難しいと考え、2005年頃から人事制度の改革に着手した。

◆ライフ重視で女性の継続就労サポート

うして2007年に導入された「社員が選べる！選択型人事制度」は、「ワーク重視（PS）」と「ライフ重視（DS）」のどちらかを1年単位で選択できるユニークな制度。DSにはフルタイム勤務をして残業時間を制限するタイプと、出勤日や勤務時間を制限する短時間勤務タイプとがある。特筆すべきは、一般従業員だけでなく管理職（女性部長）もDSを選択して、仕事と育児との両立を図っているケースがあること。管理職が短時間勤務になったことで、任せられる仕事が増えた部下の業務スキルや意識が大幅に向上するなど、労働生産性・効率化向上につながった点は注目に値する。

DSを選択している従業員は現在13名と少ないものの、こうした環境整備が安心につながったことで、女性従業員を中心に本制度を活用して継続就労する意欲が高まりつつある。

◆コミュニティの場づくりで従業員が定着

従業員の個人的な能力だけではなくチームワークを重視する当社では、2006年から社長と副社長を講師とした一泊二日の「(合宿)研修」を階層別実施している。研

修自体は「従業員の能力開発の場」ではあるのだが、本音は「従業員同士仲良くなってもらふこと」が大事。従業員同士の結束力を高めるとともに、現場で行き詰まっている問題を解決するメソッドを一緒に習得するなど、効果も表れてきている。

また、若手従業員を中心に「部活」が活発なことも当社ならではの。現在18のクラブがあり、従業員の実に約8割が何らかの部に所属している。中には人事部の仕事のお手伝いから始まった「そうじ部」や、任天堂の携帯ゲーム機で遊ぶ「DS部」などのユニークな部活も存在する。「部活」の認定条件は至ってシンプルで、複数の部署で5人以上のメンバーを集め、半年に3回以上活動（飲み会でも可）すれば良い。日頃接点のない他部署の従業員とも仕事がしやすくなっただけでなく、最近では社内「婚活」の場となるなど思わぬ効果も。

こうした社内コミュニケーションを活性化するためのコミュニティの場づくりが若手を中心に受け入れられたのか、離職率が直近では約6%まで減少するなど、従業員の定着に大きな効果を上げている。



部活動もさかん（上：そうじ部、下：野球部）