

# ダイバーシティ推進の意味すること

CSRとしてのダイバーシティは、狭義には人権的な観点から論じられてきたが、ダイバーシティ推進の目的は、企業に所属する個々人が自己の最高の能力を発揮して企業の業績に貢献することであり、それにより個人、企業、社会がより活性化されることであると考えられる。

そのためには、個人も企業も従来とは異なる考え方が必要になってくる。これまでの日本社会であれば、男女を問わず企業に所属することで自己のアイデンティティーが確立されるという考え方が一般的であった。自分を紹介するとき、「××社の〇〇課長の田中です」と言うことで十分だったのである。また父親は、子供の結婚式に役職・肩書きなしには恥ずかしいという考え方もサラリーマン社会では一般的であり、肩書きなしの「素」の自分を語ることはほとんどなかった。しかし、変化に富む経済環境の中で企業の存続が保証されない今、企業は雇用や年金の問題で「個人の自己責任」を標榜(ひょうぼう)するようになり、個人の企業に対する姿勢も変化せざるを得なくなっている。個人がどのようにして企業に貢献できるかが問われているのである。

## 個人に求められること

このような変化の中で、個人は自分の生き方を考えていかなければならない。自分は人生で何を大切にし、何をしようとしているのかを意識して生きていく必要が出てきたのだ。会社人間ではなく「自分ブランド」を考えてみる必要があるだろう。この自分ブランドづくりの要素をリストにしてみるの、一度考えていただきたい。

### ■自分はどんな人間なのか

- どんなことをしてきたのか
- どんなことをしているときに幸せなのか
- どんな強みがあるのか

### ■自分は何をしたいのか

- 大切にしていること・こだわっていること

### ■自分らしさは何か

- どこがユニークなのか

### ■自分をどのように表現したいのか

- どんなメッセージを発信したいのか

この作業を行うことにより、自分の生き方も確認できるし、他人の価値観や生き方もよりよく理解できるようになる。➤

## 企業に求められること

一方、企業側には個人の価値観を尊重する企業文化を醸成することが求められる。身近によく耳にするケースだが、育児休業を男性が取ろうとすると、上司が「取らないほうがいい」と忠告することがあるという。上司にしてみれば部下の将来を思いやっているのであろうが、最近の調査によれば「仕事より育児や家事を優先させたい」男性は未就学児のいるグループで70%に達するという。しかし、企業の暗黙の規範の中では、自分たちの考えを行動に移すことはできないのが現状だ。女性活用のために「女性の考え方を理解しなければ」だけではなく、男性同士での世代間の考え方や価値観の差を認め合わなければならない。また企業の合併後、異なる企業文化をいかに新しい姿に変容させ、異なる歴史や経歴を持つ社員をいかに活性化するかという必要に迫られている企業も多いであろう。ましてや、ITソフトなどでより創造性を高めるため、外国人技術者の採用も今後増加してこようとき、これまでのような「会社にすべてをささげる大卒壮年男子」の価値観で社員をまとめることは不可能である。

経営者はまず社員に自社の経営ビジョンをしっかりと示し、社員の共感を得ることが第一歩である。次に経営幹部が異なる価値観のぶつかり合いから創造力が生まれることを確信し、「出る釘が打たれない」企業風土を率先して醸成していくことが必要である。そのために現在の企業風土の実態を調査し、今後あるべき姿と比較して、どのような変革が必要になるかを理解する必要がある。また経営者自身のコミットメントが強くても、現場の管理職の考え方が変わらなければ社員に変革は伝わらない。研修、業績目標、360度フィードバックなどさまざまな手段で、現場の管理職が経営トップと同じメッセージを発信することが、企業のダイバーシティ推進を真に実現するために肝要である。

ダイバーシティとは個人の確立の問題であり、自分の生き方や価値観を大切にしながら他人の生き方や価値観を認め、社会の成員がイキイキと活動し、人生を楽しむことを可能にするものである。

### 堀井 紀壬子

(ほりい きみこ)

非営利活動法人GEWEL

(Global Enhancement of Women's Executive Leadership)

代表理事

1969年東京大学経済学部卒業。日本航空、エイボンプロダクツ株式会社などに勤務し、2003年NPO法人GEWEL設立(<http://www.gewel.org>)。日本企業が性別や年齢、国籍などにとらわれず、個人の価値観を尊重し、個々人の持つ多様な能力を生かし、創造力を備えた組織に変容するための支援を行っている。

