

「個」を重視したダイバーシティ経営の推進に向けて

2006 年 4 月

**政策分析ネットワーク
SR 委員会 ダイバーシティ分科会**

本報告書は、政策分析ネットワーク SR 委員会内のダイバーシティ分科会での検討を取りまとめたものです。

ダイバーシティ分科会メンバー：

- 海野 みづえ(創コンサルティング)
- ・ 木全 ミツ(NPO 法人女子教育奨励会(JKSK))
- ・ 鈴木 英夫(経済産業省)
- ・ 田邊 雄(日本経済新聞社)
- ・ 堀江 由美(アサヒビール)
- ・ 松室 利江子(NTT データ)

オブザーバー

- ・ 河口 真理子(大和総研)
- ・ 藤井 敏彦(経済産業省)

五十音順、敬称略
： 分科会リーダー

検討期間： 2005 年 8 月～2006 年 2 月(全 7 回開催)

【政策分析ネットワークとは】

政策分析ネットワークは“政・官・民・学・マスコミ”等の政策実務者と政策研究者(合計約 500 名)で構成される、政策プラットフォームです。

<http://www.policy-net.jp/>

【政策分析ネットワーク SR 委員会とは】

政策分析ネットワーク SR 委員会は、CSR 分野に精通された産官学の各分野をまたがる専門家により、政策的な見地から CSR について論じるための研究会です。

http://www.policy-net.jp/archives/cat_1178367.html

目 次

1. ダイバーシティ議論の背景	執筆担当
(1) 画一化で成長を押し進めてきた日本社会の構造	木全、田邊、鈴木
(2) 顕著になってきた問題の数々	
(3) 「個」の能力を重視してこなかった日本企業	
(4) 競争力のある企業 = 個を重視したダイバーシティがある組織	
2. 労働におけるダイバーシティの実態	(注)
(1) ダイバーシティの捉え方	
(2) 多様性の認識が広がる現状	
(3) 女性の活用と企業価値	
(4) ダイバーシティで遅れをとる日本	
3. ダイバーシティ推進の重要性	鈴木、堀井(寄稿)
(1) 海外で積極展開しているダイバーシティ推進	
(2) グローバル戦略として、企業でのダイバーシティ推進は必要	
4. ベストプラクティスにみる成功要因	堀江、松室
(1) 先進的にダイバーシティに取り組む背景	
(2) 先行事例から学ぶダイバーシティ戦略	
(3) 企業にてダイバーシティを浸透させる成功要因	
5. 各セクターの役割	鈴木、海野
(1) 企業の役割	
(2) 行政・政治などの役割	
(3) 社会の役割	
あとがき	海野

(注)：本節は、河口真理子「CSR と労働におけるダイバーシティ(多様性)」(大和総研経営戦略研究、2006年1月新年特別号)を要約したものである。

全体編集：海野みづえ

1. ダイバーシティ議論の背景

(1) 画一化で成長を押し進めてきた日本社会の構造

ダイバーシティを論じる前に日本社会における前提条件を整理する必要がある。現在露呈している様々な社会問題は、画一的な思考を植えつけられた結果ともいえ、まずそれら問題の所在を把握しておく。

< 護送船団方式による発展の遺産 >

戦後の日本経済発展は欧米の発展モデルを目標にして護送船団的に発展してきた。その中では、多様性を重んじるより、一致団結し同じ方向に向かって努力することが最もコストが少なく早く目標に達成するために重んじられた。また、こうした発展戦略が成功を収めた事も否定できない。その結果、その成功体験を持った経営者に多様性を重んじるという価値観があまり見られないのではないか。

< 多様性への価値観の違い >

日本は米国のように他民族を前提とした国家価値、教育理念を共有してこなかった。また、欧州のように、他民族と同居または他民族の地域と古くから国境を接し、EU統合のような多民族複数国家共同体を形成するといった政治的な要因もなかった。こうしたことから、多様性を前提とした、価値観、社会観、教育観が十分に形成されてこなかったのではないか。

< 男女の分業を基本とした日本の社会、組織、企業 >

政官財界の全ての分野で政策決定の場における女性の参画の割合が極端に低いということが日本の大きな問題。 役所・企業にしても、それでは、いつまでに男女比率をノーマル(50/50)にもっていくかを経営上の問題として経営トップがコミットメントし推進して行くのが大事である。企業は女性に 24 時間勤務・出張が多いという採用条件を出しにくいという。そうするとまず採用する時点で絶対的に女性採用数が少なくなる。従って、そういう条件は示さない。示さないで、そのような覚悟で就職していない。従って、出張が多くなると辞める。現時点で役員になっている女性は、男性よりも仕事をしなくてはという背景があって頑張ってきた。だから、今の若い女性もそうすべきというのはおかしい。

男女平等、男女共同参画等の名の下にある程度の社会的な地位を獲得してきた女性たちの最終着地点は、男性社会で自分も対等のポストにつくことであり、10年、30年先を考えて、後輩を本気で育ててこなかったという先輩女性たちのリーダーシップの欠如も見逃してはならない。

(2) 顕著になってきた問題の数々

< 限定された役割を是とする女性/男性 >

自らは税金を払わず、配偶者手当をもらい配偶者控除をうけ、年金受給資格がもらえるという専業主婦(女性)と、会社で働くことにすべてを注ぐ会社人間(男性)。このように、役割を分業してきた日本社会が問題を生んでいるのではないか。戦後60年、憲法の下で男女平等が謳われ、思う存分に教育をうける(大学生活を楽しむ)という女性像の一方で、男性は仕事に専念という性別による生き方しか認められてこなかった。

これは稼ぎのいい夫と結婚した女性にとっては快適なシステムではあるが、多くの大学卒の女性たちの意識、意欲をそいでいったのも事実(社会で苦勞するよりも・・・)。現状では専業主婦は半分程度で、多くの女性たちは、妻として、母として、主婦としての役割を果たしながら必死で働き税金を納めている。大学卒業の母親ならば、最低でも自分の子どもの教育には責任を負うべきではないか。

< 大学入学歴の少ない日本女性 >

欧米諸国では一流大学の入学生の構成は、ほぼ男女半々になっている。例えば、米国の名門と言われているアイビーリーグでは、1950年代までは多くの大学が男子校であったが、公民権運動、ウーマンリブ運動の結果、人種差別をしない男女共学になり、1990年代には既に男女比がほぼ50:50になっていた。また、特に米国では性別に加えて人種的な多様性についても大学が積極的に公表しており、多様性を推進する要因にもなっている。日本では、戦後ほとんどの大学で男女共学になったが、未だに女性比率は例えば東京大学などでは3割(男女比2:1)に止まっている。女性の方が人口的には多いにも拘わらず未だに一流大学の入学生が男性の半分程度に止まっていることも女性の社会進出が進まない原因ではないか。また、人種的な多様性に関する情報についても留学生の受け入れを推進している特定の大学や学部を除き、公表されていない。まず、女性の進学者数が少ない原因を追及することが、今後の性別に関する多様性の推進のためにも役に立つのではないか。

< 培った教育が社会に還元されていない >

また、日本では女性は、大学、大学院、留学、修士課程の取得、MBA 取得など、非常に高い学歴を身につけているにもかかわらず、社会に貢献していないケースが多すぎる。公立であろうと、私学であろうと学問を習得したら、社会に還元するのは国民としての最低の義務ではないか。

教育は公的な投資ともいえ、国民の税金を使って学校等に行く以上、高学歴者は自分が勝ち組になるために学歴を重ねるのではなく、社会へ恩返しするという視点が必要ではないか。戦後日本は義務について明確に教えていかなかったことも関連しており、教育を受けたら社会責任を果たす義務が生じることを教えるべきではないか。

< 国内の国際化、日本企業の国際化に無関心 >

日本は、諸外国との関係を抜きにしては生きていけない運命にあることを考えると、相手にする世界の国々(市場)を認識し、対応を検討していかなければならないという基本的な認識が欠如している。日本製品が世界の隅々までに広がっている、その度合いに比べて経営や人材の国際化が十分でない。技術開発中心の考えから人々の多様性への配慮、地域との共存に対する真剣な対応なくして今後の日本の、日本企業の国際社会での競争力を持った存在は期待できない。ダイバーシティが社内に、社会に広まるものがその対応策ともなる。

近年では、日本のなかでも様々な人種で構成される家族(日本の老夫婦に養子の中国人の息子、その妻は韓国国籍、生まれてきた子どもは日本国籍など)が誕生しており、社会の実態は凄い勢いで変化(多様化)している。

スポーツ選手の場合も日本人が優勝すると大きく新聞で取り上げ(大きなカラー写真入り)だが、外国選手の場合は取り上げ方が小さい。海外で事件・事故があると、まずニュースでは「被害者に日本人はいませんでした。」ときて、日本人以外の被害者には全く関心を示さない報道ぶりや姿勢に多くの外国人は怒りすら感じている。どうしてこのような自己中心主義を改めないのか。この姿勢がある限り、日本人にダイバーシティを語る資格はないのではないか。

少子化、少子化・という一方的な議論が展開されているが、国際社会が深刻な問題として人口爆発、それに伴う食料問題、環境問題に直面している中で、日本は人口が増える心配がなくなった世界で 33 番目の国となった、ある意味では、やっと健全な状態になったといえるという見方にも耳を傾け必要があるのではないか。

(3)「個」の能力を重視してこなかった日本企業

ダイバーシティの推進とは「個」を尊重することにほかならない。しかし、同質化として和を重視しその意識を強いるあまり、個が軽視されてきた。今後は、その職場風土こそ変革しなければならない。女性に責任あるポジションを用意しても、それが従業員を「監視する」役割だけであれば意味がない。むしろ、数字合わせのダイバーシティ推進によって、問題の本質が隠される懸念もある。外圧に弱い日本企業は、数字合わせによって批判をかわそうとする傾向が強い。そのため、ダイバーシティに関しても、批判にさらされない数字を満たすために、女性の役員や管理職を増やす。そこで思考停止し、抑圧的な職場環境は改善されぬまま放置される危険をはらむ。

日本企業でダイバーシティを取り上げると即「女性」の登用となるが、話題作りのための「マドンナ旋風」であればそれは害である。組織内の「ムラ社会」を壊し、男女そして国籍を問わず個人の「違い」を認めるこそ真のダイバーシティだ。

寓話1：「割」を食う男性社員

現在、相対的に女性企業人が活躍している理由のひとつは、組織の論理から離れてキャリア形成できた点が大いのではないだろうか。仮に同じ能力と意欲を持った男女の企業人がいたと仮定しよう。ふたりとも同期入社で、20年間働いてきたとする。男性は、30歳を過ぎるころから頭角を現し、自他共に認める将来の幹部候補生として30代中ごろからスタッフ部門の中枢にいる。一方、女性は20代中ごろから同質化を強いる職場の雰囲気違和感を持ち、自分なりの価値観に基づいて地道に仕事のスキルを磨いていった。

男性の場合は、疑問を持ちながらも先輩社員に組織の慣習を「洗脳」されたため、その呪縛から離れた30代になってようやく自律的に仕事ができるようになった。一方、女性の場合は、入社当時から先輩社員の「洗脳」につきあわされることもなく、仕事のパフォーマンスを評価されてきたため、常に社外の動きを察知して顧客が望む仕事を志向するスタンスが出来上がっていった。

組織は、頭角を現した男性を現場から遠ざけ、「出世」コースを歩ませるべくスタッフ部門へと配置した。マネジャークラスとの折衝が多く、社内事情には詳しくなったが、仕事の醍醐味は感じなくなっていた。一方、女性は入社以来、大型商談や新規顧客をまとめあげたが、組織は彼女を「現場」に置き続けた。厳しい顧客からの要求や、プロジェクトが座礁に乗り上げた経験によって、彼女は精神的な強さと仕事を通じた幅広いネットワークを持つようになった。しかし、社内の見方は、エリートコースにのっかった男性社員と、能力は高いが女性ゆえに現場に縛られている女性という構図だ。実際、男性社員は最年少部長昇格が約束されていた。

その文脈が変わったのは2007年。完全に競争のパラダイムが変わった。IT技術の進歩によるグローバル化が、企業経営の再構築を促したが、その総仕上げが「団塊世代」の引退だ。今までの組織の論理が覆されたため、旧体制下で出世街道にいた人々に悲惨な現実が待っていた。それは、社内の論理にどっぷり浸っていた40代以上の男性社員たちである。彼らは、このまま行けば間違いなく役員候補となるはずだった。しかし、組織の激変により、これまでの成功体験がまったく生かされない組織となったのだ。社外のネットワークを有する女性社員には様々な案件が持ち込まれる一方、男性社員は能動的に改革をすることもなく、手持ち無沙汰な日々を過ごすようになった。これまで、先輩・後輩問わず社内情報を仕入れようと彼に近づいてきた社員たちは誰も彼のデスクに近寄らなくなった。彼の人望がなくなったというよりも、誰も「暇」がなくなったのだ。

寓話2： 企業戦士の定年後・・・

「自分は、家族のため必死で働いてきた。定年退職後は、妻は優しくしてくれるだろう」と信じて定年を迎える男性が余りにも多い(90%はいるのではないか)。従来以上に優しくしてあげようなどと思っている妻は殆どいないにもかかわらず。

定年後、家の中での生活しか考えていなかった夫たちは、「妻とどう接していいかわからない」、「どんな会話をしているかわからない」とぼやく。24時間生活のリズムが確立している妻は「離婚までは思わないけれども、少なくとも夫は昼の時間は家にいないでほしい」と言う。昨今では、家庭裁判所では毎日のように熟年離婚裁判が行われているという。

「企業戦士」といわれてきたように、組織の一コマとして生きていく、個人としての生き様を完全に否定、去勢されてきた多くの男性達は、組織、企業に属している限りにおいてはよいが、一旦、その組織・企業と離れると、男性と企業の関係は冷たいものとなる。定年退職後の多くの男性たちは、昔の同僚とはゴルフには行かない、株は全部売ってしまう。つまり、従来への行動は、ただ単に、組織上の人間関係でつながっていたに過ぎない。他方、個人としてどのように生きていったら良いかも、これからの人生どのように社会の中で貢献していったらいいかのアイデアもないままに、社会の中でも、家庭の中でもお荷物になっている男性を増大させていっている。人生50年時代とは違い人生7~80年時代の今日、従来以上に問題が深刻化していくことを認識すべきではないだろうか。

(4)競争力のある企業 = 個を重視したダイバーシティがある組織

これらの寓話が物語っているのは、「ダイバーシティ」を意識しないと結局モノカルチャーに染まった男性社員が割を食うということだ。これまでも日本企業は、男性社会で男性が得をしていると考えられているが、「個」の喪失と引き換えに獲得された優位であった。結果的に、組織の論理の中でしか生きていけない弱い「個」ばかりが輩出される仕組みとなった。「ダイバーシティ」の議論は、「性別」の前に「個」を重視することから始めるべきだ。

在職中は、個の存在を否定され組織の一部として仕事をしてきた殆どの従業員が定年後、個人としての生き方がわからないまま家庭の、社会のお荷物になっている。日本の組織は働いている時だけいいところどりをしているが、社会を構成している重要な役割を認識し、「その後」の配慮も必要ではないかと思う。

大量生産の時代は社員の個を尊重するというよりも従順な社員を好む傾向があった。(今後10年は、弱まるとはいえ、まだ続く可能性がある。)少量多品種生産(デザインにバラエティがある製品等)にマーケットが変化していくことで、企業の中の「個」を尊重していくことが重要になっていく。

2. 労働におけるダイバーシティの実態

(1)ダイバーシティの捉え方

ここでは、ダイバーシティを下記のように捉えることとする。

人種、宗教、考え方、価値観、行動、人、性別、年齢、障害の有無、兵役の有無等この世の中に存在する人々とその生き方の違い(と類似性)について、レッテルや固定観念を取り払いお互いに認めあうこと。その中で、いかに調和の取れた社会を維持・継続していくかということ。

そして、以下の2タイプのダイバーシティを含む¹⁾：

A: 属性としての多様性

- ・ ジェンダーの多様性(男性vs女性)
- ・ 身体状況の多様性(健常者vs身体障害者)
- ・ 人種・国籍の多様性
- ・ 世代の多様性(高齢者vs若年者)

B: 働く条件の多様性

- ・ 働き方の多様性 (在宅勤務、フレックスタイム、育児休職、介護休業取得など)
- ・ 雇用形態の多様性(正社員、契約社員、派遣社員など)
- ・ 働く場所の多様性(在宅、地域限定社員、転勤前提の正社員)

(2)多様性の認識が広がる現状

実際の社会では、多様性への認識は確実に広がっている。具体的に、多様性への認識は以下のような場面にあらわれている。

・日本人の家庭観の変化

1992年には、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という「標準的な家族の役割」に賛成の人が6割と圧倒的に多く、反対は1/3の34%にすぎなかった。しかし10年後の2002年には賛成と反対が同割合になり、2004年には反対が5割弱と、賛成の45%を上回るようになってきた²⁾。人々の意識も、従来の標準化にはあわなくなっている。

・来日外国人の増加

日本を出国する日本人は現在年間1600万人を上回るようになり、入国する外国人は500万人を超えている³⁾。日本人が外国に行くこと、外国人が来日することが増えれば、異文化・異なる人種民族や価値観と触れ合う機会や共存する必要性も増加し、多様な価値観の受容性および必要性が必然的に高まっていくと予想される。

・会社に対する帰属意識の変化

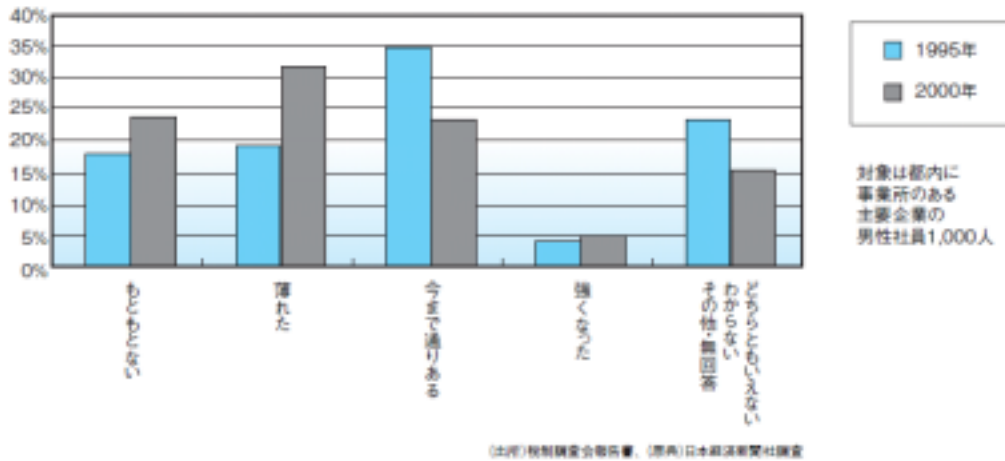
男性社員の間でも、急速に会社に対する忠誠心が減っていることが明らかである(次ページグラフ)。会社に対する帰属意識が薄くなるなかで、企業が従来型の画一的な滅私奉公型の働き方を求めても、従業員はついてこない、という状況になってきている。

¹⁾ 河口真理子「CSR と労働におけるダイバーシティ(多様性)」、(大和総研経営戦略研究、2006年1月新年特別号)

²⁾ 内閣府「平成 17 年度版 男女共同参画白書」による

³⁾ 法務省「平成 15 年版 出入国管理」による

会社に対する帰属意識に関する調査



また働く父親の仕事に対する意識について変化がみられる。最近の調査によると働く父親に仕事と家庭どちらを優先するか尋ねたところ、「仕事・家庭両立派」が一番多くなり(5割弱)、「仕事志向」は少数派(1割程度)に転じてしまっている⁴。しかし、現状では、7割近くが「仕事中心」の生活を余儀なくされ、「生活優先」の生活をしている労働者は14%にしか過ぎない⁵。このことは、仕事中心の生活をしている男性サラリーマンが多いからといって彼らはそれに満足しているわけではない、ことを示している。つまり「生活重視型の職場環境が提供されれば転職したい」という労働者の潜在的な欲求は強いといえるのではないか。

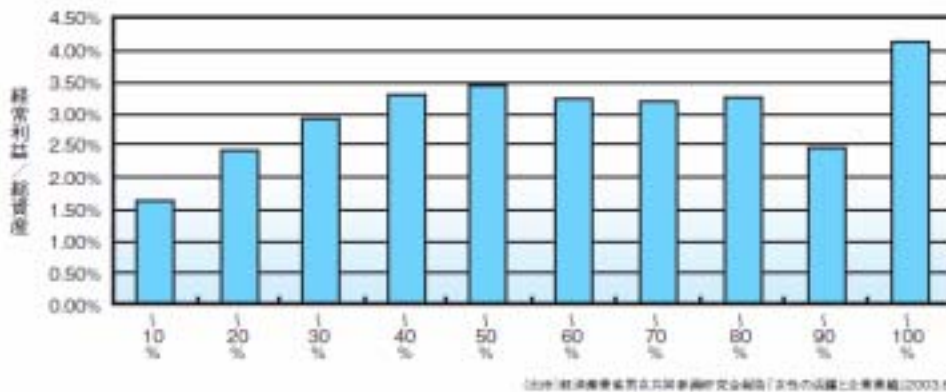
(3) 女性の活用と企業価値

多様性への認識が広がりつつも、企業内の取り組みはこれからといったところである。それでも先進的に取り組みはじめた企業の間では、その効果が見られていることに着目したい。

・女性比率と利益率との相関

下の図では、企業の女性比率と利益率の関係をみたものである。女性比率が10%から50%に上がるにつれ、利益率が上昇しているのが見て取れる。しかしそれ以上に女性比率が高くなっても利益率はあがらない。男女半々の企業の利益率が一番高いのである。こうした企業では男女ともに生き生きと働くことが出来、それが業績に何らかの形でプラスに跳ね返っているものと考えられる。

女性比率と利益率



⁴ NHK 放送文化研究所「第7回日本人の意識・2003」調査報告書による

⁵ 厚生労働省「仕事と生活の調和に関する意識調査」2004.1.23 による

別の調査でも、「『女性比率が高く女性管理職が多い』企業ほど、また『女性活用の取り組みが進んでいる』と考える企業ほど、総合経営判断指標と成長性指標が高い」という傾向が明らかになった⁶。すなわち女性活用は企業業績・企業価値に密接にリンクしているといえる。

(4) ダイバーシティで遅れをとる日本

認識が広まってきたとはいえ、世界の中でみるとまだまだ日本のダイバーシティ意識は非常に低い。

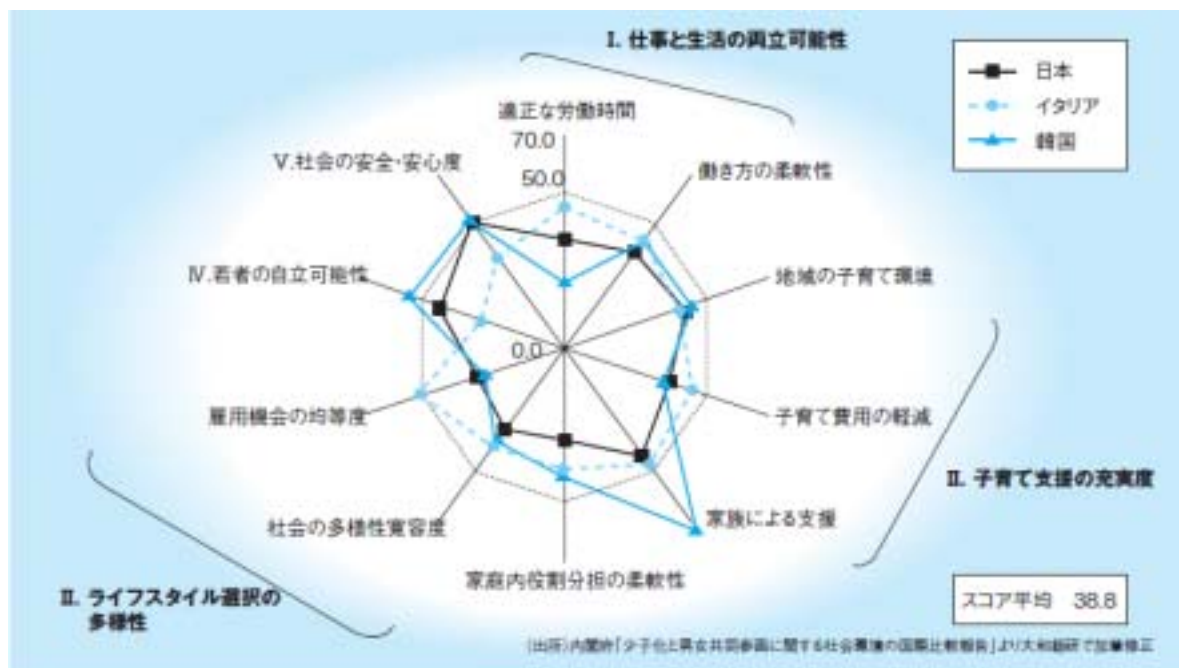
・経済、政治、産業界での女性進出遅れる日本

国ごとの豊かさを測る人間開発指数では、日本は総合指数は11位であったが女性の活躍の度合いを測るWomen Empowerment Indexは43位と極めて低い⁷。女性の経済や政治における決定権をほとんど与えられていない状況を示している。

・社会環境でも劣る日本

現在の日本の社会環境をOECD各国と比較してみると、「仕事と生活の両立可能性が極めて低く、子育て支援も不十分で、ライフスタイル選択の多様性も、若者の自立可能性も極めて低い社会」となる。下の図は、出生率が日本と同様に低い韓国とイタリアと日本の社会環境指数を比較したものである。これをもても、日本は仕事と生活の両立、子育て支援、ライフスタイル選択の多様性いずれの面でも極めて低い水準であることがわかる。

日本・イタリア・韓国の社会環境指標



⁶ (財)21世紀職業財団「企業の女性活用と業績との関係に関する調査」2004.3 による

⁷ 国連開発計画(UNDP)「人間開発報告書」による

3. ダイバーシティ推進の重要性

(1) 海外で積極展開しているダイバーシティ推進

日本の外を見れば、世界中どこでも女性の登用、ダイバーシティの推進に力を入れている。特に政府が推進するのではなく、事業にかかわる女性自らのイニシアティブやそれを推進する NGO など、民間の力が積極的な展開を広げ、それがうねりとなって各種のネットワークが連携しあっている。日本にいたっては、きわめて国内志向でありこのような自発的なイニシアティブへの遅れが否めず、今後は女性登用といった狭い視点だけでなく、グローバルの発想を取り入れるためにも海外のダイバーシティの動きに匹敵するよう日本での活動が必要である。

< 寄稿 > 積極的な海外のダイバーシティ・ネットワークの実例

(堀井紀壬子氏、NPO 法人 GEWEL⁸代表理事)

2005 年 11 月 22 日 23 日に香港で「アジアで初めて」と銘打った「Diversity & Inclusion in Asia 2005」という会議が開催された。日本ではまったく報道もされず話題にもなっていないこの会議の存在を知ったのは、筆者が 2005 年 8 月にダイバーシティ・プロセス・コンサルティングの研究でサンフランシスコに行っていたときのことである。ある企業のダイバーシティ担当マネジャーが、「11 月には中国のオフィスを訪問して、それから香港のダイバーシティの会議に出席する予定だが、日本に行っている暇は無い。」と言われ、はじめてこの会議の存在を知ったのである。そこで友人のダイバーシティ・コンサルタントとこの会議に出席することに決め、日本に帰ってから、ダイバーシティに関連する団体の方たちに伺ってみても、この会議のことは誰も知らなかった。

「Diversity & Inclusion in Asia 2005」は香港島の中心部にあるアイランド・シャングリラホテルで開催され、約 260 名が参加していた。主催者は香港にある Community Business Limited という CSR の調査、研修などを行っている組織であり、会員企業は約 30 社、CEO の Shalini Mahtani のバックグラウンドの関係で金融機関が多いが、コカコーラ、ペプシ、DHL など名を連ねている。

会場に行ってみると、スピーカーやパネリストは、ほとんど香港、インド、シンガポール、中国から参加のアジア人と、アメリカ・イギリスなどのグローバル企業の幹部(男女とも)であり、日本人らしき参加者もちらほらいたが、後で名簿を確認するとスポンサーのグローバル企業の日本社員で、日本企業、行政、研究者の参加は皆無であった。主催者の Mahtani に「なぜ日本はよばれていないの?」と聞いたところ、「日本、韓国を含めるかどうかは相当議論したが、日本・韓国ともにまだまだダイバーシティの推進の段階が、香港、シンガポール、中国、インドに追いついていないので、今回はあえてはずした。」という答えであった。しかし会議の内容はダイバーシティの側面のなかでも女性活用が中心であり、基調講演では、「経営戦略としてのダイバーシティ」「アジアにおけるダイバーシティとは」などがダイバーシティ全般であるが、「女性のキャリア、継続か中断か」や「バンブーシーリング」など、明らかに女性向けのテーマであり、またパネルディスカッションでは女性社員の採用、定着、ワークライフ・バランス、女性リーダーの育成などの日本でおなじみのテーマが話し合われていた。最後のテーブルごとのグループディスカッション「今後アジアにおいてダイバーシティをどう進めるか」で、国別の行動リストを議論したが、ここでも香港、インド、中国、その他東南アジアはあっても、日本韓国はなかった。たまたま私のテーブルには韓国の女性もいたので、無理に日本・韓国も取り上げてもらったが、全体に「蚊帳の外」の印象であった。

⁸ <http://www.gewel.org>

なぜこのようなことになるのか？ ひとつには日本の団体の多くが言葉の問題で海外へのアピールや国際会議への参加が非常に少なく、日本社会での関心を海外に伝えきれていないこともあるであろう。しかし、より問題だと思うのは、グローバル企業において女性管理職輩出・育成などの指標が、世界の他地域に比べて日本では異常に低いこと、その点を改善するよう本部が働きかけても、日本の経営陣の対応が遅いことと、日本人女性社員そのものが「意欲を示さないこと」にあきれて、「日本では男女の役割分担がはっきりしているから、文化的に女性登用やダイバーシティ推進は駄目なのだ」と思い込んでしまっているという実情である。香港での会議で話し合ったほとんどのグローバル企業のダイバーシティ担当役員が、「日本で本当に特殊な社会だ」とコメントしていた。意欲も示さず、動きも見せない日本よりは香港、中国にダイバーシティの軸足をかけているのもうなずける。ただし、これが単にダイバーシティだけでなく、企業のビジネス活動そのものに関わるとしたら日本企業の経営者も安穩としてはいられないだろう。

ダイバーシティの問題は既に経営戦略の課題である。グローバル企業が、なぜダイバーシティ推進に力をいれるか。消費財のみならず製造業、金融業、IT 産業の各社が、この香港の会議や世界中でほとんど毎月開催されているダイバーシティ関連や女性リーダーネットワークの会議のスポンサーになっているのか。グローバル化が進む今日、成長を続け、持続可能な企業を構築するためには、なにより優秀な人材を集め、育成しなければならないことを、グローバル企業の経営者たちは明確に認識しているのだ。この 2 - 3 年アメリカにでかけ、ダイバーシティ関連の団体のイベントや企業のダイバーシティ・フォーラムに参加しているが、どの企業の経営者も「Great Place to Work」とか、「Very best people in the world want to be in - XXX」ということで、ダイバーシティを推進していくことが企業存続の基礎であると力説していた。ここで、もし日本の企業経営者たちが、旧態依然とした壮年男性中心の経営を続け、高齢者、女性、外国人、障害者を経営の意思決定の場からはずしていたらどうなるか。一目瞭然であろう。日本国内でダイバーシティ・マネジメントの経験をつまなかつた企業は国外において、優秀な人材を採用できず、また消費者からもそっぽを向けられグローバルな競争に勝てないことになる。まさに日本企業の持続のためにダイバーシティ推進を加速することが求められているのだ。

(2) グローバル戦略として、企業でのダイバーシティ推進は必須

あらゆる分野がグローバルな競争に直面している。製造業を例に取れば、その海外生産比率は 2003 年に 3 割を越えた。また、主要企業の利益の源泉も海外に大きく依存し始めている。2005 年 3 月期末で見ると、営業利益の海外依存度は全体で 36% にもなっており、企業によってはもっと高くなっている。例えば、ソニーは、営業利益の海外依存度が 100%、ホンダは 71%、三井物産は 63%、トヨタ自動車は 41% などとなっている⁹。

こうした競争を勝ち抜くためには、トヨタ生産方式のように普遍的な価値がある経営手法は最大限活用しながらも、海外の異なった環境、人材、市場、価値観などに対応し、最もその地域にふさわしい経営を行い、利益を極大化していく事が必要になっている。そのため、海外の人材を積極的に活用することが不可欠となっており、ダイバーシティの推進は、企業がグローバル競争で勝ち抜くための中核的な戦略として位置づけていく必要がある。

⁹ 日経新聞調査、2005 年 6 月 21 日による

4. ベストプラクティスにみる成功要因¹⁰

日本でダイバーシティを推進していくには、先進的に進めている企業の事例を紹介し、それらベストプラクティスの成功要因を分析することがひとつの方法である。本分科会の主眼は「個を重視したダイバーシティの推進」であるが、日本ではまだダイバーシティや個の推進を積極化している企業の事例がほとんどみられない。そこでここでは、ダイバーシティへの第一歩として女性の登用を推進しているケースを取り上げる。ベストプラクティスの事例としては、女子教育奨励会¹¹が2004年、2005年に行ったインタビュー企業を中心に、その成功要因を分析した(ベストプラクティス企業の活動状況については、別表参照)。

(1) 先進的にダイバーシティに取り組む背景

ここで取り上げたケースは、規制強化や社会問題からの要請などの外的要因を背景にしながらも、いまや経営戦略としてダイバーシティマネジメントが実践され、着実に成果を挙げ始めている。今後注目すべきは、こうした先進企業のダイバーシティ実践の度合いと事業パフォーマンスの因果関係である。

女性の活用において、過去の先行研究では、高度な問題解決能力を求められる職場ではダイバーシティ効果が認められ、単調作業では均一的従業員の方がパフォーマンスが高いことが示されている。また、女性活用の効果のばらつきは、社内コミュニケーションの充実など女性活用の効果を補完する施策の導入の有無も影響を及ぼしている可能性もある。自社の事業および顧客特性に合わせたダイバーシティの施策こそが効果の確実性を高くすると思われる。

こうした成果の啓蒙活動の促進により、今後自ずと各企業の事業特性に合ったダイバーシティマネジメントが当たり前のように実践されていくことが期待される。

ダイバーシティが必要とされる社会的背景については、“社会要請”と“社会問題”“競争力強化”のための必然的呼応という3つの流れに整理できる。

社会要請： 人権問題、規制強化

欧米では20年以上前からうたわれている人権問題が、ダイバーシティ実践の背景にあげられるだろう。加えて、米国における企業改革法、欧州市民社会によって企業に社会・環境的配慮を求める活動が進み、持続可能な発展を意識した経営が求められるようになった。海外で持続可能な発展といえば、グローバルな経済格差を生む社会問題にどう取り組むかを問われることにより、自ずと事業活動がグローバルな外資系企業を中心にダイバーシティの実践が余儀なくされる背景となったといえる。

社会問題： 少子高齢化による人材不足、女性の地位向上の遅れ

一方、日本においても国際的にみた女性の地位向上の遅れや少子化という社会課題への対応が企業に迫られている。1999年の改正男女雇用機会均等法および改正労働基準法の施行、2005年4月の次世代育成支援対策推進法の本格実施、育児・介護休業法の改正といった一連の規制改革に伴い、女性活用促進の検討を本格化する企業は増加しつつある。

競争力強化： 競争社会におけるグローバル化進化

IT企業のグローバルな技術者採用、能力主義、サービス型企業の台頭、市場ニーズの探求強化、変化に対応できる多面的な意思決定などが求められ、多様な人材の活用が活性化しつつある。

¹⁰ 本節の参考文献

- ・「経営戦略としてのダイバーシティマネジメント」、知的資産創造、2005年9月号
- ・「最強 CSR 経営」、週刊東洋経済 環境・CSR2006
- ・JKSK HP(女性の活力を社会の活力に JKSK インタビュー)

¹¹ <http://www.jksk.org>

(2) 先行事例から学ぶダイバーシティ戦略

ダイバーシティ実践事例には以下のような 2 つのケースが挙げられる。先進各社は“戦略”としてダイバーシティを経営の核として組み込んで実践している。

<ケース 1: 経営戦略として実践し、事業成長に直結>

(事例 1) マーケティング、商品企画、事業創出力として女性社員活用を促進(ベネッセ、日産自動車ほか)

日本において、商品やサービスの購入決定に影響力をもつ、あるいはユーザとなるのは、女性であるケースが多い。ベネッセでは女性登用や育児などの制度活用が商品開発や競争力向上に直接つながっている。日産自動車でも日本市場で、自動車購入の意思決定の 60% に女性が関与しているという事実に基づき、経営戦略として女性社員の活用に取り組んでいる。

(事例 2) マイノリティ市場を拡大し、事業拡大に成功(日本 IBM ほか)

社員の多様性を高めることで多様な潜在市場を開拓することを目指し、マイノリティ市場を拡大し、事業拡大に成功している。

<ケース 2: 人事戦略>

女性を活用しなければ、中長期視点での企業活動が成立しなくなる危機も想定できる。

少子化の影響や団塊の世代の大量退職により、今後優秀な人材の確保の競争が激化すると思われる。優秀な人材を獲得するには、性別などに関わらず多様な人材を採用することが必要になり、それゆえ働きやすい環境を整備することが人事戦略として重要になる。

(3) 企業にてダイバーシティを浸透させる成功要因

先進企業の成功事例からその要因を抽出すると以下のような 6 つの要素が共通軸として浮かび上がってくる。トップを起動力とした意識改革と定量化による明確な目標設定と公表を契機に、戦略としてのダイバーシティが浸透し、事業拡大に繋がっていくと言えよう。

トップの明確なコミットメント

長期的ビジョン策定とサステナビリティ(一貫性)

トップによる社内の意識改革

・ダイバーシティ意義の明確化と効果的な社内への浸透

ダイバーシティ教育

推進部署、プロジェクトの設置

情報共有化施策

定量目標値の設定

福利厚生の実施

ファミリーフレンドリー施策

障害者対応施策

ワーク・ライフ・バランス支援

育児休職制度、短時間勤務制度等の利用促進

職場復帰支援(資生堂 wiwiw)

5. 各セクターの役割

(1) 企業の役割

- ・ まずトップのコミットメントが必要であり、その上で、全社的に実践し、社内に浸透させること
- ・ これまでの労働慣行(男性正社員や労働組合を中心としたモデル)を残したままでは、新たな制度をつくっても機能しない。従来のルールを変えるくらいの考えが必要。
- ・ 運用にあたっては、制度を利用したことで不利にならないように、人事考課制度との連動が必要(例:産休等を取得後、職場復帰した場合に不利にならないなど)。
- ・ 制度があっても、職場の意識が変わらなければ浸透しない。社員ひとりひとりが活用できるような意識づくり
- ・ 社内での取り組みを社外にアピールすることによって外部からの評価が得られ、社内へのフィードバックができる。

(2) 行政・政治などの役割

・企業のダイバーシティを促進させる体制整備

直接的な方法で縛るのではなく、企業が自発的に体制をつくれるような間接的な整備(例:次世代育成法)。法的なサポートがあると、社内では動きやすい。この観点から、より柔軟な雇用体系が可能となる法制度の整備が必要。また、そうした法制度を円滑に運用できるように労働組合の理解と強力が不可欠

・専業主婦の優遇をやめ、女性も自立するという基本

現在専業主婦に支払われている配偶者手当は@38万円、1年の国家予算は7000億円。この予算を使って、女性が働きやすい環境づくりの対策を講じる(例:託児所の設置を増やす、など)。またこの展開において、女性だけでなく男性も検討に積極的に参加する。

・政治家のコミットメントを示し、例えば、ロールモデルとして政治家などが実践して示す

多様性推進に関する政治家の強いコミットメント、声明が必要。また、ブレア英首相が、育児休暇をとったというように、日本でもロールモデルを誰かが示してほしい(例:党首が自ら一日、休暇をとってお子さんの授業参観をする、などだけでも若手の男性が勇気付けられるだろう)。

・教育の改革

わが国の義務教育の内容として「多様性の推進」を明確に重要な要素として位置づける。まずは教育者も含めた意識改革から行うことが必要ではないか。

・外国人の受け入れ

外国人受け入れをタブー視せず、積極的に受け入れるための議論と制度整備を行うべき。その際、不法滞在者、犯罪の発生などの弊害が最小となるように配慮する必要はある。

(3) 社会の役割

- ・ 各個人の働き方、ライフスタイルをそれぞれで認めるようなダイバーシティの意識を広げる
- ・ 女性が企業で働きやすくできるように、地域での子育て支援NPOなどをより活性化させることが重要。企業がこのような地域活動を支援することは、人材戦略としても経営上のプラスにつながってくるという側面をより強く出した方がいい。
- ・ 男だけ、女だけといった同じもの同士が固まるのではなく、特徴を活かし助け合い精神が根底にあるコ

コミュニティをどうつくるか(子どもの虐待問題、ニート人口の増大なども)。

- ・ 「子育ては女性が」という性別の偏見をなくす

あとがき

このレポートは、ダイバーシティに強い関心をもつメンバーの討論をまとめたものです。各個人の意識や発言をできるだけ生かすようにまとめ、これに労働の実態やベストプラクティスの分析を加えました。

議論は男女の区別といった属性を中心としたダイバーシティから始まり、「そもそも日本のサラリーマン社会では「個」を認めていない、このことが問題の根本だ」という論調で発展していきました。この点の問題提起をしているものの、日本での企業事例に目を向けると、ようやく女性の登用が認識され始めたところです。しかも、事例の大半は外資系企業であり、欧米の多国籍企業が彼らのカルチャーを日本に反映させているという状況です。女性の登用は少子高齢化問題の一環で最近取り上げられていますが、この分科会では企業戦略の視点にたって人材戦略、経営のグローバル化への切り口を提言していません。

女性の登用は、ダイバーシティ展開のための入り口です。今後日本企業が世界のマーケットで競争力ある事業を展開し続け、さらに地域から信頼される経営として称えられるためには、「個」を重視したダイバーシティ経営を推進することが必須です。このために私たちメンバーも尽力したいと思っています。

日本におけるベストプラクティス事例

No	企業名	ダイバーシティに対する トップの方針、コミットメント(HP)	メッセージ(HP、インタビューの生の声)	パフォーマンス (実施したこと)	コメント	表彰等
1	日本General Electric Company http://www.gejapan.com/commitment/index.html	・多様性の受容を全世界的な目標に掲げ、世界中の全社員に適用できるように、「多様性」の言外の意味を含めた定義を明確にしている。 http://www.gejapan.com/citizenship/overview/focusareas/index.html	グローバル企業として、多様性の受容は単なる崇高な思想ではなく事業形態の反映である。社員が世界のどの地域にしようと、どの国の出身であろうと、誰もが貢献し成功する機会を持てるように努めている。(シシズンレポートより)	・女性社員に向けた情報提供、教育・研修、イベント等の立案・実行をする「ウイメンズ・ネットワーク」の設立 ・障害者同士や周りで働く社員が意見交換する「バリアフリー・ネットワーク」の構築 ・グローバルな社員ボランティア「ダイバーシティネットワーク」と人事との連携 ・2004年(米)マイノリティ系(女性、米国マイノリティ、非米国市民)占有率 管理職33%、上級役員40%	企業としての目標を達成する戦略にダイバーシティを位置付け、GE/リニューやネットワーク活動を実践することで、多様性の受容を企業の成長に欠かせない価値として組織に深く根付かせられることを実証している(知的資産創造/2005年9月)	2004年 カタリスト賞、エグゼクティブ・リーダーシップ・カウンスル;コーポレート賞、ワーキング・マザー誌の「働く母親にとってのベストカンパニー100社」選定 ニュースウイーク日本版(2005/6/15)世界企業ランキング 社会的責任従業員部門 7.5点/15点満点
2	日産自動車株式会社 http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/CSR/CEO/index.html	日本における女性の管理職比率を、2007年度末までに、現在の3倍の5%にまで引き上げる。	なぜ5%か、実現可能な目標を持つべきだからであり、試みの結果の質が非常に重要であることを確実にするために取って5%に留めたのである。我々は失敗したくない。「女性に責任を与えることは企業の利益のためである」という企業ニーズを通じて社内の抵抗を克服していく。 (2005年JKSK 社長インタビューより) http://www.jksk.jp/j/energy/index.htm	・女性社員の活用を目的として、ダイバーシティ デベロップメント オフィスを設置。(日本) ・日産コーポレート・ダイバーシティ・イニシアチブを設置し、多様性に配慮した職場作りやサプライヤーの多様性の推進(米国)	トップのイニシアチブのもと、ダイバーシティを「企業と市場をつなぐ掛け橋」としてビジネス戦略上の必須条件に位置付けている。日本市場では自動車購入の意思決定の60%に女性が関与しており、商品やサービスの魅力を高めるために経営戦略としての女性社員の活用に取り組んでいる。 (知的資産創造/2005年9月)	2005年度均等推進企業表彰の 東京労働局長 優良賞表彰企業 ニュースウイーク日本版(2005/6/15)世界企業ランキング 社会的責任従業員部門 8.8点/15点満点 日経ビジネス(200/8/22)CSRベスト100社 税金と雇用の貢献度 4.3点/5点満点 日本経済新聞(2005/1/17)「企業の社会的責任調査」従業員対応パート 75点/90点満点
3	ソニー http://www.sony.co.jp/SonyInfo/Environment/management/message/stringer/index.html	CSR活動トップメッセージにおいて、多様性の追求を企業目標と謳っている http://www.sony.co.jp/SonyInfo/Environment/management/message/stringer/index.html	多様性の追求は、ソニーにとって事業戦略上、不可欠であると同時に、企業としての目標でもあります。グローバルな視点を持つことは、ソニーのより良い展望にもつながると確信しています。 (CSR トップメッセージ) http://www.sony.co.jp/SonyInfo/Environment/management/message/stringer/index.html	・ソニーグループ行動規範における人権尊重規定(世界) ・国内ソニーグループの人権担当者によるネットワークを構築(日本) ・人権啓発フォーラムの開催(日本) ・ダイバーシティ・ワークショップを実施(米国) ・人事部による多様性対応トレーニング・"ウーマンズネットワーク" ・人事部に女性の登用推進等を目指して「ジェンダー・ダイバーシティ・プロジェクト」を発足(日本) ・障害者雇用推進室設置(日本)他	2003(平成15)年5月には、国内外のグループ各社が共通して遵守すべき事項を整理した「ソニーグループ行動規範」を制定、雇用における機会均等や差別の禁止などを徹底するとともに、社員に対する教育・研修に努めている。また、良き企業市民として、科学教育の振興に対する支援を行うほか、社員が参画するボランティア活動も推進している。(東京都総務局HPより抜粋)	ニュースウイーク日本版(2005/6/15)世界企業ランキング 社会的責任従業員部門 10点/15点満点 日経ビジネス(200/8/22)CSRベスト100社 税金と雇用の貢献度 2.3点/5点満点 日本経済新聞(2005/1/17)「企業の社会的責任調査」従業員対応パート 76点/90点満点
4	ゴールドマンサックス http://www.gs.com/japan/our_firm/bn_profile.html	経営理念の中で、多様性は選択肢でなく、あるべき姿と謳っている http://www.gs.com/japan/our_firm/bn_profile.html	我々が成功するためには、地域社会や文化圏の多様性を反映しなければならぬ。これは我々が様々な背景や思考を有する人材を引きつけ、確保し、動機づけなければならないことを意味する。多様性は選択肢ではなく、我々のあるべき姿である。 (経営理念より)	・「ダイバーシティ」を広げるための方針あり・ダイバーシティ・コミッティー・社長から社員に直接語りかける場でダイバーシティに関する情報を発信 ・人事部による多様性対応トレーニング・"ウーマンズネットワーク" ・主催によるイベントや部署横断的プロジェクト実施・各種ファミリーフレンド制度(2004年JKSKインタビューより)	金融機関という国境のないビジネス展開のうえでは、顧客がグローバルでありこのニーズに対応するという実感が伝わってくる。本社中心のダイバーシティ委員会には、アジア、ヒスパニック、女性...などサブグループが各種設置されており、女性だけでなく世界の人材に対応するための組織がはかられている。(海野肇)	-----
5	ベネッセ http://www.benesse.co.jp/brand/declare07.html	・社名「Benesse(よく生きる)」・グループ行動基準に、「一人ひとりのよく生きる」を支援すること、人権への配慮が謳われている ・ベネッセは社員の平均年齢が約33歳と若く、女性社員が約6割を占めています。ベネッセにとって、人材は事業成長を支える最も重要な要素であるとともに、人材の多様性こそが企業そのものを強くしていくとの考え方に立つ	女性の活力を活用しない企業は生き残っていけない。この理由としては、「良質な労働力確保ができない」、「購入決定権をもつのは多くが女性」、「多様な価値観を取り入れることが企業体質や企業文化に重要」という3点があげられる。 従業員の子育て・教育・介護経験がそのまま当社の商品・サービスの開発・改善に結びつく回路が出来上がっている。 よって、生活と仕事の両立が難しくなる時は会社として積極的に支援する。 (JKSK-HP企業トップインタビュー)	<多様な能力開発、人材活用> ・女性のみならず男女ともに働きやすい企業をめざし、70年代から男女均等処遇の徹底、ファミリーフレンドリー施策の充実 ・男女社員の子育て・教育・介護経験が本業に活かせる。本業のビジネスプロセスにファミリーフレンドリー施策が組み込まれている。 <実績> ・女性従業員比率57.0%、女性管理職比率32.3%(部長女性比率26.0%、役員女性比率19.2%) ・障害者雇用:現在法定雇用率1.8%を下回る ・外国人雇用:8名	扱う商品・サービスの多くが女性を対象としたものだったゆえ、女性登用や育児などの制度活用が商品開発や競争力向上に直接つながった事例であり(週刊東洋経済 環境・CSR2006「最強CSR経営」より)	女性活用型先進企業として女性マーケット事業の成功を収める 99年度第1回「ファミリーフレンドリー」労働大臣優良賞受賞
6	日本IBM http://www-06.ibm.com/jp/company/responsibility/	・CSRを、IBM社員が共有する価値観の実践方法として定義している。 ・日本IBMグループの新世紀ビジョン「VISIONe」の「e」は、e-businessやexcellent company(よき企業市民としての社会におけるリーダーシップ)、earth(地球の豊かさ)、ecology(環境への配慮)など、今、私たちが考えなければならないことを象徴している。すでに、このビジョンに基づいた経営戦略や新しい人事制度を発表。 ・新しいビジネス・プロセス、ワーク/ライフ・スタイルの提案や、環境問題への取り組み、高齢者、障害者などに配慮したソリューションの開発などを、さらに積極的に進めていくことを宣言。	優秀な女性で能力があるのに会社の中で活躍していないとすれば、それは会社にとって損出であり、逆に活躍して業績をあげてくれるれば会社にも株主にもよいこと。女性の活躍は企業にとって必ずよい成果が出せる。男性と女性の管理職の比率をできるだけ同じに持たせたい。女性を登用して活躍してもらおうことが日本IBMの企業戦略である。同じような仕事が出来たら女性の方を登用する。将来は女性も男性も性別を意識しない能力のある人が活躍できる社会になればよいと思う。 (JKSK-HPトップインタビュー)	・ダイバーシティ教育 ・マイノリティグループ特有の利害観点を追及するエグゼクティブ・タスク・フォース制度 ・女性活用を目指したジャパン・ウイメンズ・カウンスル設置(98年日本) ・障害者雇用に関する推進体制や社内啓発体制の整備	経理理念や組織編成が社員の多様性を生み、職場の環境作り等に寄与した事例(週刊東洋経済 環境・CSR2006「最強CSR経営」より) ダイバーシティを経営戦略として実践し、企業の成長に直結させている。社員の多様性を高めることで多様な潜在市場を開拓することを目指し、アジア人、黒人、ヒスパニック、ネイティブアメリカン、障害のある人々、女性、白人男性、ゲイ、レスビアン、バイセクシャル、トランスジェンダーそれぞれの資質を高めるタスクフォースを遂行している。その結果、マイノリティ市場を拡大し、企業成長に成功している。(知的資産創造/2005年9月)	労働省(当時)「労働大臣努力賞」男女雇用機会均等法に取り組み「均等推進企業」(1999年5月) WITI Hall of Fame(Women in Technology Institute殿堂入り) 科学とテクノロジーの分野でグローバルな貢献のあった女性として取締役内永ゆか子(現在常務)がアジア人として初の殿堂入り。IBMからは8人目。(1999年4月) ニュースウイーク日本版(2005/6/15)世界企業ランキング 社会的責任従業員部門 10点/15点満点
7	P&G http://jp.pg.com/topics/0505_diversity/	P&Gは、社員とその生き方を導く価値観(バリュー)とから成る。 ・世界中で最も優秀な人材を引きつけ、採用する。 ・組織の構築を内部からの昇進によって行い、個人々の業績のみに基づき社員を昇進させ、報奨する。 ・社員が会社にとって最も重要な資産であるという信念に基づき、行動する。	ダイバーシティは、企業方針を達成するために欠くことのできない経営戦略である。	・女性の登用P&G 主要産業全体 *1課長級職 26% 3.0%部長級職 23% 1.8% ・社員の約半数が女性、国籍では現在27カ国出身の社員が日本で活躍。 ・ダイバーシティフォーラム・ダイバーシティブックレット ・「国際女性ビジネス会議」(毎年)開催 ・全社員の評価項目にダイバーシティへの貢献度を組み込み、年度ごとに個人の評価に反映させている。ダイバーシティをビジネスプロセスに埋め込んでいる。	ダイバーシティに取り組む目的を、「消費者に対して優れたサービスを提供できる」「社員が充実感をもって最大限の力を発揮できる」「優秀な人材を確保できる」という3つの意義に基づき、経営目的の達成に据えている。日本では地域特性を反映して女性社員に注目した施策をとっている。	ニュースウイーク日本版(2005/6/15)世界企業ランキング 社会的責任従業員部門 10点/15点満点
8	資生堂 http://www.shiseido.co.jp/csr/html/content_2_1.htm	企業理念(THE SHISEIDO CODE) 「個性を生かして、私たちの最大の資産は、一人ひとりの能力と多様性です。常に、互いの人権、人格と個性を尊重し、一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる職場環境をつくります。 「人権を尊重して、差別・いやがらせの禁止、相談と不利益な扱いの禁止 「男女が力を合わせて」、組織をあげて性別役割の解消に取り組みます。	女性だけではなく「男女」であるということ、なぜ支援するのかを明確にすることが大切。経営参画のためのリーダー育成については若手と女性が対象(大矢 和子 株式会社資生堂 執行役員 CSR部長「第10回国際女性ビジネス会議」の分科会より)	・男女共同参画活動「ポジティブ・アクション5つの目標」を定めるとともに、副社長を委員長とした「ジェンダーフリー委員会」(2001年~2003年)を設置し、男女を問わず能力を発揮することができる企業風土作り	従業員約7割が女性。「常時300人近い女性が育児休職中にある」 日本初の育児休職者復帰サポートオンラインサービスwiwiw(ウイウイ)の普及で女性に優しい企業のイメージが定着	2000年度に均等推進企業表彰の労働大臣努力賞を、2004年度には同表彰の厚生労働大臣賞最優良賞を受賞。 ニュースウイーク日本版(2005/6/15)世界企業ランキング 社会的責任従業員部門 12.5点/15点満点の高スコア 日経ビジネス(200/8/22)CSRベスト100社 税金と雇用の貢献度 1.9点/5点満点 日本経済新聞(2005/1/17)「企業の社会的責任調査」従業員対応パート 65点/90点満点
9	伊藤忠商事	平成15年12月に「人材多様化推進計画」を策定し、平成16年1月から平成21年3月まで女性社員の活用など長期的な視野に立った人材の確保・育成を計画。 平成20年度末までに総合職社員数の女性比率を、計画策定時の2.2%から5.0%に倍増させるとともに、平成17年度以降は新規学卒総合職採用者数の女性比率を20%とする。 (東京労働局HPより)	女性の活用は避けて通れない。実行に向けて「女性の数を増やし、制度などの環境を整備する」という「目に見える形」を整えること、「マインド、意識の醸成すること」が重要。 「10年後に伊藤忠の社員の50%を女性と外国人に」を実現する。少数精鋭なんて嘘。裾野を増やせば優秀な人は出てくる。一方数を増やすのに育つのを待ってはいられないため、中途採用も検討している。 (JKSK-HP企業トップインタビュー)	・女性管理職が、育成と指導を行なう女性対象のメンター制度 ・採用面接官に女性社員を配置 <実績> ・新規学卒総合職採用者数の女性比率 平成16年度の12.0%から平成17年度の18.9%に増加	伊藤忠商事の丹羽宇一郎社長が「10年後に社員の半数を女性か外国人にする」と宣言したのだ。国籍や性別にとらわれない登用をすることで、社内を活性化させようというのが狙いだ。現在、伊藤忠には部長級以上に女性や外国人社員はいない。代表的な総合商社のトップが冒頭の発言をした意味は大きい。「日経ビジネス アソシエ」2003年9/16号より抜粋)	2005年度均等推進企業表彰の 東京労働局長 優良賞表彰企業 日経ビジネス(200/8/22)CSRベスト100社 東証1・2部上場企業対象