

日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材育成・開発研究会 第11回会合



ダイバーシティ（多様性）の動向と今後の課題

戦略的人材育成開発研究会 代表世話人
石川 洋

1



本日の日程

- 15:00-15:15 初参加の方のみ、自己紹介
- 15:15-16:30 ダイバーシティ（多様性）の動向と課題
代表世話人 石川 洋
(株)東芝における多様性の展開に関して
発表者 (株)東芝 多様性推進部 吉川 千秋氏
- 16:30-17:15 ディスカッション
- 17:15-18:00 次回以降のテーマ
インサイト誌、研究会紹介記事の件
ASTD2008 勉強会の件
- 18:15 懇親会（駅近くの居酒屋等）

ダイバーシティ（多様性）とは！

- **ダイバーシティ**：多様な人材を活かす戦略
 - 従来の企業内や社会におけるスタンダードに囚われず、多様な属性（性別、年齢、国籍等）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略
- **米国**：
 - 昔、「黒人と白人女性に対する差別的な人事慣行を撤廃し、過去の差別の結果を正す動き」
 - 黒人、女性の他に、ヒスパニア系、アジア系、同性愛者、高齢者、障害者、退役軍人等も対象に拡大
 - あらゆる意味での多様性を尊重し、全ての人が同じ人権を持っているとの考え方に根ざし、各自が持っている様々な個性、能力を発揮することで、新しい商品、プロセスの改善が実現し、新しい顧客に支援される企業になり、飛躍的な発展が出来ること。
- **日本**：
 - 「男は仕事、女は家庭」との古い発想に囚われることなく、女性や高齢者の雇用・活用に積極的に取り組むこと。その本質は、異質・多様性を受け入れ、認めることから始まる。

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

3

P & Gがダイバーシティを重視する理由

- **多様性**の活用は、基本的な**ビジネス戦略**である。均一な組織より、多様性のある組織の方が、思考力、革新性、生産性も上がるという確信があるからだ。（A.G.ラフリー）
- 「**多様性**」を重視する3つの理由
 - **グローバル・マーケット**で成功するため

世界80カ国で事業を行い、160の国で製品を販売するため、多様性は、世界の消費者の生活を向上させることが出来る様になります
 - **イノベーション**をもたらすため

多様性は、より創造性の高い仕事を可能にし、革新的な変革を可能にします。異なるバックグラウンドや考え方が混ざりあうことで、組織の創造性を高め、生産性の高い組織が出来る様になります
 - 世界中から**最も優秀な人材を採用**するため

多様性のある組織は、世界中のあらゆるところから優秀な人材を採用することを可能にします。最も広い選択肢の中から、最高の人材を活用することが出来る様になります

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

4

女性社員の基幹化と業績との関連性

第1-特-34表 女性社員の基幹化と経営パフォーマンスとの関係

		総合経営判断指標	成長性指標	収益性指標
女性が占める比率「課長」	3%以上	3.16	135.3	165.6
	1%以上3%未満	2.83	117.7	163.5
	0%超1%未満	2.89	97.4	110.9
	0%	2.70	100.8	164.8
女性管理職の比率の増減	大幅に増えた	3.46	173.7	289.8
	やや増えた	2.94	110.9	144.1
	現状維持	2.71	102.6	161.7
	やや減った 減った	2.64 2.00	93.1 83.5	66.5 67.3

- (備考) 1. (財)21世紀職業財団「企業の女性活用と経営実績との関係に関する調査」(平成16年)より作成。
 2. 1部、2部上場企業及び店頭銘柄、生命保険、損害保険等を含む3,347社を対象とした調査。
 3. 総合経営判断指標：競争相手とする企業と比べ、最近の業績はよいと思うかを5段階評価する。
 良い×5+やや良い×4+ほぼ同じレベル×3+やや悪い×2+悪い×1を(総数-不明)で除した数
 4. 成長性指標：5年前の売り上げを100とした場合の現在の売上高
 5. 収益性指標：5年前の営業利益を100とした場合の現在の営業利益

国連の人間開発報告書2006が示すもの

- 国連の発表する人間開発報告書2006では、**平均寿命、教育水準、一人当たり国民所得**を示す**人間開発指数HDI**では、日本は、世界177カ国中7位で**トップ・クラス**
- 男女間で**達成度の格差**を調整した**ジェンダー開発指数GDI**も99.3%であり、**男女間の達成度に関する格差は少ない**
- しかし、政治・経済活動、意志決定に女性が参加する機会があるかどうかの**活躍度**を示す**GEM** (Gender Empowerment Measure) は、**世界75カ国中、42位**
- この低い理由として、厚生労働省は、「**女性指導者の数が少ない**他に、男性の賃金に比べ、日本の**女性の賃金が他国と比べ極めて低い水準**にある」と指摘している
- その最大の原因は、**パートや派遣による女性労働者が急速に増大**している

世界経済フォーラム報告書では、 男女の格差、日本は79位

- 世界経済フォーラム発表の男女の格差報告書
 - 2006報告（115カ国対象）
 - 1. スウェーデン、2. ノルウエー、3. フィンランド、4. アイスランド、5. ドイツ、6. フィリピン、7. ニュージーランド、8. デンマーク、9. UK、10. アイルランド、...12. スリランカ、...18. 南アフリカ、...22. 米国、...49. ロシア、...63. 中国、...68. インドネシア、...79. 日本、...115. イエメン
 - 特に日本は、**経済参加（83位）、政界進出（83位）**
 - 2005年報告（58カ国）
 - **38. 日本**

7

International mentoring & coaching center, Japan

皆さんなら、一層深刻化する人材不足を どのように解決しますか？

- 課題：2015年の人材不足予測：**400万人**
- 対策：下記案がある
 - 人材予備軍を活用：フリーター（213万人）、ニート（64万人）及び求職者（91万人）計**368万人**
 - 団塊の世代（約700万人）の活用
 - 女性労働者の活用
 - 外国人労働者の活用

以上のどれが最適と思いますか？

（15～34歳）	男性		女性	
	（求職）	（既婚）	（求職）	（既婚）
正社員	正社員（1,324.7万人）			
パート・アルバイト	フリーター（213.0万人）			
失業中・求職中	パート・アルバイト希望	主婦（277.4万人）		
	正社員希望			
無業者（求職行動をとっていない者）	ニート（64.0万人）			
自営・その他	自営・その他（241.0万人）			
学生	学生（780.1万人）			

資料：中小企業庁作成
 〔注〕1. カッコ内の数値は総務省「労働力調査」（2004年）を再編加工した各カテゴリの人数である。ただし、「フリーター・ニート」の人数については、厚生労働省「労働経済白書」（2004年版）の数値を使用した。
 2. 「主婦」については、女性の既婚者で「正に家事をしている」者を対象として集計した。
 3. 「その他」には、派遣労働者や契約社員、嘱託を含んでいる。
 4. 「求職者」は失業・求職中の人を指す。既婚女性は集計対象外とした。
 5. 「ニート」の中には、異分野に求職行動をとっていないパート・アルバイト希望者が含まれているため、一部フリーターと重複している部分がある。
 6. 青中地区以外に「未婚の女性で家事に従事している」者が約37万人いるため、失業中や自営を希望する者や「就業先」等の分類も考えられるが、サンプル数が少なく統計が正確の問題が生じるため集計対象外とした。
 7. 以上より、公表されている他のデータ・報告書等とは数値が異なっている点に注意が必要である。

International mentoring & coaching center, Japa

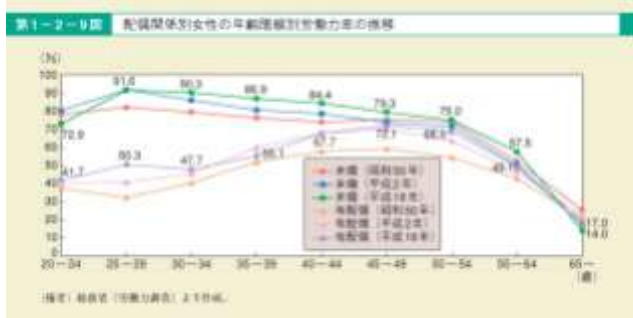


世界的に低い女性の潜在的労働力の活用

- 低い女性管理職比率（9%レベル）
- 日本は、M型で、結婚退職が未だに多く、復帰後のパート職の低賃金とモチベーションの低さが大きな課題
- 育児支援の取り組みが必須！
- 潜在的な女性労働力を活用せよ

第1-1-13表 GEMの指標

	2002年		2007年	
	男性	女性	男性	女性
雇用率比率 (%)	90.0	93.0	90.0	93.0
ECEP指数		0.3596		0.3596
管理職比率 (%)	90.0	9.2	91.1	9.9
専門・技術職比率 (%)	90.0	44.5	90.0	48.0
ECEP指数		0.6577		0.6536
賃金比率 (男性=100)	100	85.3	100	85.3
就業比率 (%)	89.3	40.7	90.1	40.0
潜在労働力 (2007年時点)	27240	18821	28041	15817
ECEP指数		0.5688		0.5346
ECEP指数		0.527		0.515



国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン



多様性の高い社会の方が生産性が高い！

- 開発度HDI, 達成度GDI, 参加度GEMにおいて、ノルウェイが毎年トップで、他の北欧諸国、アイスランドなどが、上位独占
- 女性参加度の低い日本では、開発度や達成度でも、世界のトップにある訳ではない。



多様性の高い社会、国の方が、人間開発指数HDIが、更に高くなるという現実がある

多様化による活性化で業績と国力改善

日本人のHDIはトップクラスだが

日本は依然Mカーブ状態にあり、GEMは世界42位で、女性労働力の活用度が低い

少子化高齢化が進展し、国力は年々低下

今後の人材不足の対策は

多様化による活性化と女性労働力の有効活用で業績改善と国力強化を！

1999年 男女共同参画社会基本法
2003年 次世代育成支援対策推進法
2005年 改正育児介護休業法
2007年 改正男女雇用機会均等法

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

国の方針：指導的地位の女性リーダーを2020年までに全分野で世界レベルにする

- 1990年 国連の経済社会理事会で、1995年までに指導的地位の女性リーダーを30%に増やす目標を設定
- 1999年 男女共同参画社会基本法が制定
- 2005年 日本でも男女共同参画基本計画（第2次）「社会のあらゆる分野において、**2020年までに指導的地位の女性が占める割合を少なくとも30%にする**」目標を設定。
- 2006年 まず、公務員の中で、上記の方針を遂行することを決定
- 2007年2月 男女共同参画会議にて、指導的地位の定義の明確化、**各分野での女性の参画状況を毎年把握し、フォローアップ**することを決定

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

次世代育成支援対策推進法とは

- 2003年7月公布の次世代育成支援対策推進法
 - 2005年4月～2015年3月までの時限立法
 - 背景：少子化対策、労働者の職業生活と家庭生活の両立、多様な雇用形態の確立
 - 対象：常用雇用労働者が301人以上の事業主
 - 社員、パート、派遣社員等も対象となる
 - 義務：平成17年4月以降は、**一般事業行動計画**を策定しているかを都道府県労働局に報告
- 一般事業行動計画の概要
 - 労働者の職業生活と家庭生活の両立を支援する**雇用環境の整備**（育児をしている労働者が対象）
 - **多様性ある雇用条件**の整備（一般労働者）
 - 社員以外の全労働者を含め、雇用環境の整備以外の取り組み
 - 託児室、授乳コーナーの設置
 - 地域貢献活動の実施、学習機会の提供
 - インターンシップ、トライアル雇用等

13

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

「くるみん」マークの認定基準 (次世代育成支援対策推進法)

1. 雇用環境の整備について、行動計画策定指針に照らし適切な行動計画を策定したこと
 - ① 育児休暇制度、フレックスタイム、ノー残業デーの整備
2. 行動計画の計画期間が、**2年以上5年以下**であること
3. 策定した行動計画を実施し、それに定めた目標を達成したこと
 - ① 制度の導入、② 数値目標の設定、③ 関係者への周知徹底、④ 各種の研修の実施
4. 計画期間内に、男性育児休業等取得者がおり、かつ、女性の育児休業等取得率が**70%以上**であること
5. 3歳から小学校に入学するまでの子を持つ労働者を対象とする「**育児休業制度**または**勤務時間の短縮**等の措置に準ずる措置」を講じていること
6. 次の①から③のいずれかを実施していること
 - ① 所定外労働の削減のための措置
 - ② 年次有給休暇の取得の促進のための措置
 - ③ その他、働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備のための措置
7. 法及び法に基づく命令その他関係法令に違反する**重大な事実がない**こと



14

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

厚生労働省、都道府県による 均等・両立推進企業表彰とは

1. 均等・両立推進企業**最優良企業賞**
 - 男女共、其々の職業生活の全機関を通じて持てる能力を発揮出来る職場環境を整備する企業
2. 均等推進**優良企業賞**（ポジティブ・アクションに積極的な企業）
 - 女性の能力発揮を推進するために、他の模範とも言うべき取組を推進し、その成果が認められる企業
 - 根拠法：主に、男女雇用均等法 及び 改正男女雇用均等法
3. **ファミリー・フレンドリー優良企業賞**（両立指標が優秀な企業）
 - 仕事と育児・介護が両立できる様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できる模範となる取組を行う企業
 - 根拠法：主に、次世代育成支援対策推進法、改正育児・介護休業法
 - 受賞企業は、H11：ベネッセ、H12：セイコーエプソン、H13：NEC、H14：富士ゼロックス、H15：マツダ、H16：「花王、H17：東芝/松下/ソニー、H18：住友3M/サタケ、他

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

15

従業員満足と地域貢献を 社会や国が称える欧米社会



*Honoring Achievement
in Employee and
Community Relations*

出典：<http://www.ron-brown-award.org/index.htm>

年度	受賞企業			
2005-2006	Sallie Mae	Weyerhaeuser		
2004-2005	Bayer corp.	Johnson & Johnson	S.C.Johnson	
2003-2004	JP Morgan Chase	KEYSPAN	Luxtotta	
2002-2003	Cisco Systems	Fannie Mae		
2001-2002	SBC Communications	Timberland Co. Ltd.	Wal-mart	
2000-2001	Alcoa Inc.	Merck & co. Inc.	U.P.S.	
1999-2000	General mills	HP	IBM	U.S.West

GEM世界1位を誇る ノルウェーの男女共同参画の流れ

- 1854年 男女平等の相続法の施行
- 1913年 女性への参政権の確立
- 1949年 児童手当法の施行
- 1960年代 健康保険法の、国民年金制度、育児休暇制度の確立
- 1978年 パパ・クォータ制、4週間まで育児休暇
- 1989年 育児休暇を52週まで、収入の80%を保証、42週まで100%保証
- 1993年 4週間の育児休暇を取らないと給与を失う
- 1981年 公的な理事会、審議会、委員会は、男女両方にて構成
- 1988年 4名以上の公的な理事会、審議会、委員会の40%以上を一方の性が占めなければならない。
主要政党、閣僚でもクォータ制を適用し、2006年には閣僚の約半数に
- 2005年 男女平等法を改正、一般株式会社の取締役の40%は女性にする法律を決定、家事・教育に携わる男性が40%になる目標
- 2006年 1月以降設立の一般株式会社は、40%のクォータ制が認可条件に

17

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

ペプシコーラのダイバーシティ

- テーマ：Diversity and Inclusion
- 歴史：100年以上も前に始められたダイバーシティ
- 主な対象：
 - 地域社会、顧客、サプライヤー、従業員
- 表彰：2005年ダイバーシティ誌のトップ10にランク。
- 使命：
 - 我々は、従業員、顧客、地域社会が、協力して市場の中で、創造的な活動を進めることで、競争力を発揮する多様な活動を尊敬、称賛します。
- 目的：
 - 職場で、異分子を排除するのではなく、仲間に取り込むこむ組織文化をつくる
 - それを更に発展し、顧客、一般の消費者市場にまで、広げよ。
 - 多国籍の民族を認め、引き入れることから、彼らは、重要な消費者になるであろう。
 - そして、地域社会に貢献し、一員として受け入れられるようにせよ。
- 実行の手法
 - **メンタリング**がその殆ど

18

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

デュポンでのダイバーシティ



デュポンUSA人事担当副社長、マーティン氏のIMA2005年次総会での発表内容

- デュポンUSA
 - 有色人種：全体の34%、専門職の17%
 - 女性/有色人種の管理職比率
 - 白人女性管理職率 22%
 - 有色人種管理職率 13%
 - 100の有色人種のネットワーク
 - 30に及ぶメンタリング・プログラム

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

19

地域銀行を目指すウエルス・ファルゴ銀行 (IMA2005年次総会での発表内容)

- 女性、少数民族（黒人、ヒスパニア、アジア系）の利用者に重点を置く方針
- 社内でも、これらの人達への職場への機会の提供を拡大している
- おもな手法：
 - **メンタリング**が殆ど



役割	女性社員	少数派民族
経営者、管理者	51.91%	19.80%
プロフェッショナル	56.32%	20.63%
テクニシャン	37.94%	22.28%
セールスワーカー	41.02%	20.61%
事務員	71.40%	35.72%
運用部門	33.11%	28.35%
全体	62.63%	29.75%

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

20



ポジティブ・アクションとは？

■ ポジティブ・アクション

「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差がある時、これを解消しようと企業が行う自主的かつ積極的取り組み」のことである。

■ 具体的施策（メンタリングが中心）

この施策として、職場での相談相手をするメンターの仕組みを、新入社員だけでなく、女性社員の職務拡大、女性幹部養成、身体障害者や外国人等へと拡大することを促している。従い、このポジティブ・アクションの活動を推進するため、メンター制を導入し、メンタリングを導入する企業が増えている。

■ 改正男女雇用機会均等法（2007年4月施行）

従来の男女雇用機会均等法では、女性の差別待遇を禁止したが、2007年4月施行の改正法では、**男女両方の差別を禁止し、パートタイム・アルバイトへの適用の拡大、罰金としての過料の新設**がある。



欧米でのメンタリング活用事例

1. **顧客サービスの拡大と潜在顧客の開拓の一貫**として
(実施例：IBM、HP、CISCO、SUN他)
2. **人材確保・維持戦略（離職率の低下）**
人材確保とMotivationの維持（実施例：アクセンチュア、デュボン他）
新入社員用のプログラム（モトローラ、他）
3. **戦略的人材育成・開発**（実施例：IBM、マイクロソフト他）
後継者養成とキャリア育成・開発の手段として
(実施例：GE、FedEx Leadership Institute他)
組織横断的な**コミュニケーションの改善、学習する企業風土**
4. **ダイバーシティ、ポジティブ・アクション運動**
女性管理職、少数民族（黒人、アジア系、ヒスパニア系）の育成
(実施例：デュボン他)
5. **優秀な人材の採用**（実施例：ウォルマート、GE、U.S. Government School、各種大学他）
企業で優秀な人材の採用の宣伝材料
大学／大学院の入学生を確保する為の宣伝材料
6. **地域貢献・社会貢献**（事例：ウエルスファルゴ銀行他）

日本でのメンタリング活用事例

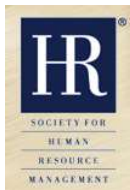
- **新入社員用**のメンター養成（定着率を高める）
- **新任管理職**へのメンター養成（マネジメント強化）
- エンジニアの**キャリア支援のメンター養成**（職場の活性化）
- **ポジティブ・アクション**のための女性社員支援のメンター養成（女性リーダーの育成）
- **ITSS準拠**のレベルアップ支援のメンター養成（L5以上のプロ養成）
- 新規市場開拓のための**エンジニア育成**プログラム（新規市場の開拓）
- 民営化に伴う、**意識改革プログラム**（意識改革）
- 企業再生における**企業風土改革プログラム**（職場の活性化）
- 企業合併（M&A）に伴う**風土改革プログラム**（風土改革）
- 新任看護師、介護師への**プリセプター制**（看護師の育成）
- **後継者養成**プログラム（職場の活性化）
- その他

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

23

広がる国際メンタリングネットワーク

下記の世界的組織の協力を頂き、本研修をお届けしております。



International Mentoring Association

Since 1987, the premier source for support of effective mentoring programs and practices for all settings!



国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

24