ダイバーシティ経営の

多様な人材の活躍で動き出した企業成長への道筋

ファミリ会がスタートして50年。国内の企業を取り巻く環境も、歳月とともに大きく変化してきました。特にこの十数年、グローバル化をはじめとした、変化が激しい時代のなかで、企業は競争社会をどのようにして生き延びていけばいいのでしょうか。その一つの指標として注目されるのが、ダイバーシティ経営です。すでに先進的な取り組みをする企業では、ダイバーシティ経営の推進がはかられ、女性の活躍推進などの実践的な取り組みにより、大きな変革と成果をもたらしています。今なぜダイバーシティ経営なのか。現場や有識者の声から探りました。

※ダイバーシティとは、正確にはダイバーシティ&インクルージョン、多様性の受容を指します。

注目されるダイバーシティ経営

ここ数年、ダイバーシティ経営という言葉が社会のなかで徐々に浸透してきています。ダイバーシティ経営とは、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、企業内にイノベーションを生み出し、企業の競争力を高めることを目的とする、経営戦略であると考えられています。

ダイバーシティ経営が注目される背景には、日本の企業を取り巻く環境の大きな変化があります。一つにはグローバル化をはじめとする市場環境の変化です。多様化する消費者ニーズなどを捉えるためには、企業側にも多様な価値観や能力を持つ人材が必要となってきます。また同質の組織よりも多様な考え方を持つ人々の集まりの方が、新たな価値の創造、イノベーションの創出をしやすく、こうしたことからも多様性は重要なキーワードです。

またもう一つの環境要因として、国内の少子高齢化があります。現実に迫り来るのが労働力人口の減少。加えて働く人々の意識の変化によって、従来のような人材確保、活用策では優秀な人材確保が難しくなっていくでしょう。

これまでの日本の雇用システムでは、「男性・日本人・フルタイム」が、組織の中核をなす人材として重要視されてきました。しかし今後は、今まで以上に多様な人材、女性や外国人、障がい者など幅広い人材から、求める能力を持った人を選び出すことが、優秀な労働力を確保するためには必要となっていきます。

すでに海外では、その存続をかけて多くの企業がダイバーシティを経営戦略として強力に推進しているのです。国内でも、こうした社会の変化に対応するには、ダイバーシティ経営こそが企業が成長していくために取り組まなければならない施策であるとの認識が広がっています。

ダイバーシティ経営の目指すもの

ダイバーシティ経営とは、女性や外国人を雇用することなど、社 員の多様性を高めることや、社員の福利厚生や企業の社会的責 任を推進することが直接的な目的ではありません。最終目的は、こ の取り組みを推進することにより、イノベーションの創出など企業 の利益へつなげることです。実際にはダイバーシティ経営を推進 し、多様な人材の活躍が可能となっても、それが速やかに企業の 業績として明確になるわけではありません。それでもこれまでにな いスピードで劇的に変化を遂げていく社会のなかで、企業が持続 可能な成長を実現するために、ダイバーシティ経営への取り組み は、避けては通れないものと言えましょう。

ダイバーシティと女性活躍推進

ダイバーシティ経営を推進する上で、多くの企業がまず取り組んでいるのが、女性活躍推進施策です。1986年に男女雇用機会均等法が制定され、すでに30年近くが経ちますが、日本の企業における女性の活躍推進はいまだ世界と比較すると、十分に環境が整っているとは言いがたいのが現実です。これまで潜在的に高い能力を持ちながら、さまざまな事情からそれを存分に発揮することができなかった女性たちがいます。しかしダイバーシティ経営の観点から、多様な人材の活用と、その能力を最大限に活かすための機会の提供が積極的に推進されることで、女性の働く環境は大きく変わりつつあります。

ダイバーシティ推進=女性の活躍推進ではなく、女性をはじめとする「多様な人材を活かすこと」で競争優位に立つことこそが真の目的です。ダイバーシティ経営の機運が高まるなか、多様な人材を対象として活躍を推進していくため、企業の実態をふまえ、まずは女性の活躍を推進していくこと。これこそが多くの企業にとって、ダイバーシティ経営に向けた第一歩となります。

女性社員が語る、私たちの企業環境と課題

ダイバーシティ経営の推進がはかられる中、その一つの指標となるのが女性人材の積極的な活躍推進 です。そこで今回、ファミリ会会員企業で活躍されている女性社員に参加いただき、現場での取り組みや、 個々の体験談など、積極的に意見を交わしていただきました。



参加いただいた方々 (写真右から)

田中 静江 氏

大塚製薬株式会社

人事部 部長補佐 兼ダイバーシティ推進プロジェクト

後藤 羊奈子 氏

明治安田システム・テクノロジー株式会社

ITソリューション事業部門 MYソリューション統括本部 ホールセール・ システム開発部 団体保険システム開発室 団定・支払システムグループ グループリーダー

三浦 美紗 氏

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 東京企業営業第4部 営業第2課

司会 塩野 典子 富士通株式会社 ダイバーシティ推進室長

各社で取り組みがすすむダイバーシティ

司会 本日は「ダイバーシティ経営の実現を目指して」をテーマに、 お話をうかがいたいと思います。まず皆さんの会社でのダイバーシ ティ推進の取り組みについて、お聞かせいただけますか。

田中 我が社の掲げる基本的な考え方として、「変革の努力を続ける ことで会社が成長する」というものがあり、変革を生み出すための ダイバーシティ推進は経営戦略のキーワードとなっています。推進の ための要素の一つとして、女性の活躍推進を積極的に考えています。

後藤 私は技術職ですので一社員としての立場からお話します。 一 例を挙げますと、社員による懇談会を実施し、社員が集まり意見交 換する場を設けています。社長や幹部役員が同席する場でいろいろ な意見を皆が積極的に出し、会社の制度などにも影響を与えていま す。具体的に女性の活躍推進という面で言うと、以前は結婚、子ど もができると辞められる方が多かったのですが、ここ10年は出産し ても戻ってくるのが当たり前の社風になり、変化を感じています。

三浦 当社は、2008年頃からダイバーシティ推進に取り組んできま した。「全社員がいきいきと働き続けることができる会社」を目指し て、短時間勤務制度などの各種制度を整備し、その後、女性管理職 を輩出するため、メンター制度の導入などキャリア形成支援を行って います。2014年4月からは、これまで主に営業事務を担当していた 女性社員が大きく役割を拡大し、営業社員としてのキャリアをスター トさせました。私も営業事務を担当していましたが、昨年から営業 担当者として日々奮闘し頑張っているところです。

司会 ダイバーシティの推進とは多様な人材を活かすということで すが、皆さんの会社ではいかがですか。ご自身の意見でも結構です。

田中 女性に関して言いますと、歴史が長いこともあり、活躍推進 はだいぶできていると感じています。多様性を示すダイバーシティ は女性だけでなく、若い人など多様な人材を積極的に活躍推進す る社風があります。また、多くの社員がそれを受け入れています。

後藤 もともと技術職の職場ということもあり、男女の差なく仕事 を任されています。男性だから女性だからという意識はあまりない ように感じます。また以前と比べ、女性社員の出産後の復職が当た り前になってきており、周りの理解も広がっていると思います。

三浦 前述の通り、当社の女性にとっては大きなチャレンジで、 キャリアアップの機会だと思います。反面、課題もあり、例えば 早朝や夜遅くのミーティングなど、今私は独身なのでできていま すが、子育てしながら同じようにできるかというと、不安ですね。 今後は介護の問題なども出てきますし、本当の意味での女性活躍・ ダイバーシティ推進は、まだまだこれからと言えるかもしれません。

働く上での女性であることのメリットとデメリット

司会 さらに、女性の活躍推進についてうかがっていきます。皆さん がこれまで仕事をされてきた中で、女性としてのメリット、デメリットを 感じたことがありますか。ある場合、それはどのようなことでしょうか。

田中 私は20数年ほど前にMR(医薬情報担当者)で採用されて入社



改めて、自分の考えていること やってきたことを振り返る機 会になりました。今日は社外の 人たちの感じていることがお 聞きできて、とても参考になり ました。 田中氏

しましたが、その当時は女性のMRはとても少なく、先生からそっぽを向かれた経験もあります。そうした環境から始まっていますが、 反面、女性は目立ちやすく、無我夢中でやっている姿は印象に残るようで、評価につながることも多かったですね。

司会 確かに男性が多い中で女性が一人や二人だと目立ちますね。 出産・子育ての経験者として、感じられたこともありますか。

田中 妊娠・出産で、合わせて8カ月ほど産休・育休をとりましたが、その間に会社が大きく変わっているのではないか、と不安になることはありました。妊娠がわかる前に昇格したので、私自身は特に出産が影響したとは感じませんが、やはりタイミングが重なると、昇格が遅れたり、足踏みすることは現実にはあると思います。

司会 子育てをしながら働いている中で、仕事の与えられ方など、 田中さんの思いと異なることはありませんでしたか。

田中 私の場合は、たまたま昇格してからだったので、戻ってからそれほど違う、と思うことはなかったですね。出張も日帰りできるところ、海外出張も抑えてもらうなど、上司や周囲が気を遣ってくれているとわかりました。

司会 周りの方々の配慮についてどのように思われますか。



司会:富士通 塩野

田中 その時のその人のステージによって違うと思いますが、私自身はむしろ配慮していただいたことに感謝しています。でも、これまでと同じようにして欲しいという人に対しては、一時はそういうこともあるだろう、というようにとらえて伝えています。

後藤 現実問題として、出産・子育では昇格のハードルになりやすいと思います。忙しい時期や、トラブルがあった時などは、管理職としてきちんと対応できることが求められます。業務分担など、社内の体制づくりが、これからの課題だと思います。

国 男性が多い営業の世界で、女性の営業担当者というだけで注目されます。これもある種メリットなのかなと。何気ない雑談から入り、ソフトな対応で会話を展開させることで、信頼関係がつくれていると感じています。デメリットとしては、体力面できついと思うこと。営業職なので夜の会食もあり、多い時は週に数回ということも。子育て中は、今と同じ働き方は難しいかもしれません。

司会 夜の会食は、必ず行かないといけないものですか。

三浦 「行かない」選択もあると思いますが、私自身、コミュニケーションを深めるためには、とても大切な場だと思っています。

田中 我が社では MR にも子育て中の人はたくさんいます。 夜だった接遇を昼にするなど、皆さんいろいろな工夫をしていますよ。

後藤 こういう状況だから、できる、できないではなく、どのよう にしたらできるかを考えていけばいいのですね。

司会 そうですね。互いに工夫しあい、働きやすい組織をつくって いくことが大切なことかもしれませんね。

責任とやりがいが働く喜びにつながる

司会皆さんにとって仕事へのやりがい、働きがいとは何でしょうか。

田中 私は人事部で、労務を担当しています。カタチにできることに取り組んだり、成立させることがやりがいですね。ダイバーシティの推進では、制度を変えたことによって企業規模で大きく変わることもあります。制度によって良くなったと感じてもらえる人が増えるとうれしいです。また、今までは自分でやることが多かったのですが、管理職として人を育てる、みんなで成長していくことも、課題でありつつも面白いと最近は感じています。

後藤 私も管理職になって3年目ですが、チームという組織の中で、いろいろな人の能力を活かして大きな開発を行っています。組織のメンバーや協力会社のメンバーと一緒に、一つのことを成し遂げていると実感できることが、今の仕事の面白さでしょうか。

三浦 私は営業をはじめて2年目ですが、お客様との信頼関係がで

特別企画/ダイバーシティ経営の 実現を目指して

きて、私に依頼していただけるようになることがうれしいです。また、 上司の喜ぶ顔もモチベーションアップにつながっています。今は営業 という仕事に対して、やりがいや面白さを感じています。

司会 管理職になることを躊躇する女性もまだ少なくありません。一方で、女性の管理職を増やしていくという政府の目標もあります。女性が活躍する上でロールモデルの重要性が言われています。管理職であるお二人には、ぜひその魅力をお話いただけますでしょうか。

田中 そうですね。一人ではできないことであっても、チームなら成し遂げられる、それを管理職になって強く思うようになりました。その中で、部下が変わったな、成長したなと感じられるときはうれしいですね。
後藤 私は管理職になったことで、組織をいろいろ動かせて、組織として成し遂げられることや、その中で若手の成長を感じられることがあると良かったと思います。また、立場上、社内の情報が集まり、自分の知識として蓄積されるのは管理職という立場だからこそだと思います。自分で決められることも多く、裁量が広がったことが、実は働きやすさにもつながっています。

女性活躍推進によるイノベーション創出に企業も期待

司会 ダイバーシティは、やはり企業にとってビジネス上のメリット がある方が浸透できるように思います。皆さんの企業での成功事例 があればお聞かせください。

田中 我が社では、女性研究者が開発しマーケティングリーダーも女性が担った、大豆を使った商品「ソイカラ」が話題になりました。また、化粧品事業の立て直しに成功した女性社員は、男性化粧品でも飛躍的に売り上げを伸ばし、業界からも注目されました。 後藤 基本的に仕事に男女差はありませんが、事務職などのユーザーから要件などを引き出すことに関して、女性の方が一般的に上手な方が多いと思います。

■浦 今の私の身近な取り組みをご紹介します。お客様から、損



社外の活動に出席する機会はこれまでなかったので、とても新鮮でした。管理職の醍醐味もお聞きできて、これからの選択肢のひとつに入れてもいかなと思いました。 三浦氏



仕事と一緒で、今後、いろいろなやりようがあるのかなとよい気づきとなりました。いろいろな世代の方、会社の方の状況をお聞きできて、いい機会になりました。 後藤氏

害保険商品は規定が細かくてわかりづらいと言われることがよくあります。そこで、今までの業務担当者としての経験を活かしつつ、かつ既存の先輩営業社員とは違った目線で、ポイントをわかりやすく、見やすいように工夫したオリジナルの商品説明ツールを作成し提供しています。日々の小さな努力の積み重ねが、お客様の満足度につながっていればいいなと思っています。

同会 最後に、それぞれ皆さんの会社で、女性の活躍推進に関してアピールしたい取り組みがあれば、ご紹介いただけますか。

田中 我が社の取り組みは業界でも先駆けで、90年以降、フォーラムを複数回開催し、女性の活躍推進に向けて会社の方向性を社員に浸透させていきました。その後2007年にはダイバーシティ推進プロジェクトを立ち上げ、現在もさまざまな問題点を分析し、制度としての導入を目指しています。

後藤 これまで先輩の女性社員がコツコツ真面目にやってきた結果だと思いますが、仕事に男女差は感じない職場環境にあります。社員同士の情報交流や忌憚のない意見交換を促進し、現場の意見を吸い上げ、制度や施策につなげていこうとする会社の方向性が感じられます。

三浦 2008 年から積極的に女性活躍推進の取り組みを行ってきた当社の最近の特徴は、損害サービス部門で3年前からスタートした「女性基幹職応援セミナー」。これは、全国各地域の損害サービスセンターから上司と主任クラスの女性社員がペアで参加するもので、毎年好評を得ています。上司の意識改革なくして、女性の活躍は望めないということを改めて認識してもらう貴重な機会となっています。

司会 本日は、ダイバーシティの推進による個人のやりがい・働きがいの向上や、ビジネス上のメリットをはじめ、さまざまなお話をおうかがいすることができました。皆さんのお話をうかがっていく中で、トップダウンに加え、一人ひとりの意識や行動がとても大事だということが改めてわかりました。

本日は、貴重なお話をありがとうございました。



多様な人材、多様な価値観を受容する組織の意識改革が求められる時代へ



推進に力を注ぐ企業も増えてきました。こうした現状と課題について て佐藤博樹氏にお話をうかがいました。

多くの企業がダイバーシティ経営への関心を高め、さまざまな取り 組みが実践されています。その代表的な取り組みとして、女性活躍

平成25年度ダイバーシティ経営企業 100 選運営委員会委員長中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール) 教授

佐藤 博樹 氏

さとう ひろき/1981年、一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。雇用職業総合研究所現・独立行政法人労働政策研究・研修機構)研究員、法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授を経て2014年10月より現職。主な著書は『ワーク・ライフ・バランス支援の課題:人材多様化時代における企業の対応』(共編著・東京大学出版会)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著・日本経済新聞出版社)、『介護離職から社員を守る:ワークライフバランス支援の新課題』(共著、労働調査会)など。

ダイバーシティ経営の基本は " 適材適所 " での人材活用

市場環境の不確実性の増大やグローバル競争の激化の下で、企業が持続可能な成長を目指すためには、ダイバーシティ経営は、遅かれ早かれ取り組まなければならない施策です。

しかしダイバーシティ経営という考え方が国内で社会的に認知されるようになってから日が浅いためか、その本質を見誤っている例が多くあります。ここではまず、ダイバーシティ経営に関する"誤解"から、考えていきましょう。

一つには、人材活用の結果としての多様性です。例えば社内である 重要なプロジェクトをスタートさせるとします。これまでは何人かの 社員をメンバーに選ぶ際に、「日本人・男性・フルタイム勤務でかつ 残業ができる人」といった人材像に合致する社員の中からメンバー が優先的に選ばれてきました。それに対してこれからは、ダイバーシ ティ経営を実践しようとして、一定数は女性に、あるいは外国人にと、 人材の多様性を確保するためにメンバーを集めてしまうことが起こり ます。これは大きな誤解です。

人選を行う際には、まず従来の適材と考えてきた人材像を取り除いた上で、個人の能力で選択すること。「そのプロジェクトに適したメンバーを集めたら、結果としてさまざまな人材が集まりました」。それがダイバーシティ経営における多様性を活かした人材活用のあるべき正しい形です。

また、女性を活用すること自体をダイバーシティ経営ととらえてしまう、という誤解です。「商品開発をする際に、女性を配属したことで、成功しました」というような例です。本来、その商品開発が成功したのには、その女性に優れたマネジメントがあったとか、チームでのある取り組みが功を奏したとか、成功の理由があるはずです。それをきちんと検証しなければなりません。そうすればメンバーを女性に限定する必要

はなく、むしろそのプロジェクトに精通し、商品開発ができるなら、女性でなくても、男性でも、外国人でも問題はない、ということが明らかになるはずです。メンバーがすべて女性であったとしても、それは結果としてのものでしかありません。それを女性だから成功した、と言うのはダイバーシティ経営を正しくは理解していないことになるでしょう。

大事なのは、多様な価値観を持った人材が活躍できる職場環境を整え、これまで望ましいとしてきた人材像の枠を取り払って、経営の目的、目標を達成するために多様な人材の中から適材を探し出し、適所に据えること。つまり、適材適所こそがダイバーシティ経営の本質です。

経営トップの力量が問われる ダイバーシティ経営の成果

また、ダイバーシティ経営をすすめるとそれが自動的に企業経営にプラスになる、という考え方にも誤解があります。女性を登用すると企業の業績が上がるという意見もありますが、それは正しくないです。確かに日本社会全体としてみれば、多様な人材が活躍できる方が企業のパフォーマンスは高くなるでしょう。しかし企業経営という観点から見ると、例えば女性管理職が多い企業は、少ない企業と比較して業績がよくなるというわけではありません。多様な人材活用が経営成果に結びつくかどうかは、マネジメントに依存するのです。

しかし今後は、好むと好まざるとにかかわらず企業にはさまざまな 人々が集まる環境となっていくでしょう。そのときに国籍や性別にと らわれることなく、また多様な価値観を持った人々が活躍できる組織 風土があれば、企業にとってはより多くの能力を活かせる可能性が高 くなると言えます。そのためには多様な人材が持っているポテンシャ ルを引き出してビジネスに活かし、経営戦略につなげることが大事で あり、それは経営トップのマネジメント次第なのです。

トップがダイバーシティ経営とは何かを理解し、自らが牽引役となって、多様な人材・価値観を持った人が活躍できる組織風土をつく

り、それを経営に結びつける。それを実現し、継続できれば、ダイバーシティ経営は企業経営にとってプラスになることが期待されます。



社会が拒んでいた女性たちの活躍推進

とはいえ、こうした多様な人材の推進活用といったダイバーシティ 経営をすすめていく上での大きな課題と言われるのが女性の活躍推 進です。そこで次に、企業が女性の活用を推進していく上で、現状では 何が問題なのかを考えていきましょう。

例えば、日本においてなぜ女性管理職の数がこれまで増えてこなかったのでしょうか。まず、過去の働く女性たちのおかれてきた状況はどのようであったか。企業で管理職の地位にたどり着くまでには、一般的にその職場で長く働き続けることが求められます。女性の場合には結婚や出産、子育てというライフイベントがあっても継続して働き続けられる環境が整っていなかった、というのが一つの大きな理由でしょう。こうした状況は現状ではかなり改善され、女性が働き続けるための支援は整いつつあり、今では産休・育休・さらに短時間勤務を活用すれば、子育てをしながら働き続けることはそう難しいことではなくなりつつあります。

しかし無理なく子育でをしながら仕事との両立を図ることができ、 女性が職場で活躍できる環境が整ったか、と言えば実はそうではあ りません。子育て中に短時間勤務を活用すれば、それだけ仕事を経 験する機会、能力を高められる機会が減り、また上司からは責任ある 仕事は任せられないと考えられてしまう可能性があるからです。

それでは一刻も早くフルタイムに戻るべきかと言うと、残業をこなさなければならなかったり、休暇が取りにくかったりといった現状があります。現在の日本の企業の実態は、ワーク・ライフ・バランスが実現できている状況にあるとは言えず、仕事と子育ての両立が難しいのが多くの女性を取り巻く現実です。つまり、通常のフルタイム勤務の働き方が、両立を可能とするものでない点に課題があります。言い換えれば、両立支援制度を利用すれば両立できるが、フルタイム勤務に戻ると両立が難しい現状があるのです。また、これまで日本の企業では男女で職域分担がされ、女性は補助的な仕事を与えられることが多く、スキルを高められる機会が少ないという事情もありました。スキルも十分に必要なく、賃金も安い。昇格も期待できない状態で長期間勤務していても、意欲的に仕事をしてキャリアアップを目指す、そうしたモチベーションを維持することが難しいことも、これまでの女性たちの職場環境としてありました。

女性の活躍推進を難しくしてきたのには、このようなさまざまな理 由がありました。



女性活躍推進のカギは 管理職の意識改革

これからの日本社会では人口減少がすすみ、確実に労働人口が減少していくことが予測されています。その中でいかに優秀な人材を活

用していくかは、企業経営にとって大きな課題です。女性の活躍をさらに推進するべく、その環境を整えていくことが求められていると言えましょう。

女性の活躍推進を考える上では、トップの方針はもちろんですが、 実はカギとなるのが女性たちの上司となる管理職です。

管理職の多くは、昨今では、業務において部下には男女差なく接している、と思われているかもしれません。しかし実は、潜在的な部分で気づかないうちに男女によって接し方に違いが出てしまうことも多いのです。例えば、上司が部下に対する育成期待で、男性には2年後、3年後のキャリアを考えて業務を与えているのに対して、女性社員には当面の仕事で何をしてもらうかを考えてしまう傾向にあります。そのため部下への接し方や指導の仕方、アドバイスなどにも自ずと違いが出てきてしまうわけです。こうした部下管理の違いが、徐々に男女の能力伸長の差となってしまったり、女性社員自身の成長への意欲を失わせてしまうことにもなりかねません。

管理職が男女差なく均等に機会を与え、評価する環境を作り上げるには、まず会社が、男女別なく育成できる管理職の能力を評価する 仕組み、制度を整えることが重要です。

さらに管理職自らが、社員の多様性を理解し、仕事中心の働き方だけでなく、各人さまざまな働き方があることを受け入れる、意識改革が求められます。

男性管理職の中には、そうした多様性を受け入れ難いと考える人も 少なくありません。しかし実はこれは、将来、自分の身に振りかかる問 題でもあるかもしれない、と考えてみてはどうでしょう。年齢を重ね る中で、今後健康の問題が出てきたり、親の介護の課題への対応が 必要となることもあるでしょう。これまでの仕事一筋の生き方を、65 歳の定年まで続けられる保証はどこにもありません。

社員の生き方には自らも含めてさまざまな状況がある、それを受け入れられれば、働き方にも変化が起きるはずです。例えば急に仕事を休まざるを得ないときに備え、情報共有、指揮系統をどうするかなどの仕組みを整えておくようになるでしょう。これは管理職としての危機管理、リスクマネジメントでもあります。そして自分自身や部下がさまざまな状況にあっても、滞りなく仕事がすすむ環境を常に意識することが大切です。それができれば、自身はもちろん、女性や多様な価値観を持つ社員、部下たちが働きやすい環境づくりにもつながっていくのです。

もちろんトップや管理職にだけ変化を委ねるのでなく、同時に社員 一人ひとりも、ときにはこれまでの慣習を打ち破り、既存の仕組みに とらわれない発想で、これまでの男性中心に考えられてきた企業の ルールを、多様な働き方にシフトして変えていく努力も必要です。

ダイバーシティ経営は、あくまでも経営戦略の一環として、企業の 競争力強化という目的のもとに推進されていくものです。しかしそう した中で、社員一人ひとりもまたこうした環境を受容していくための 意識改革と、新しい時代を生き延びていく努力が求められていると 言えましょう。