

DIVERSITY

THE DIVERSITY AND INNOVATION HANDBOOK

成果・イノベーションを創出する

ダイバーシティ マネジメント大全

西村直哉

NAOYA NISHIMURA



働き方の変化によって加速化する、 ダイバーシティ・マネジメント

パンデミックによる急速な社会変革

2020年、世界中で働き方が変わろうとしています。
“職場”や“協働”という概念は変わり、社員の構成もさらに多様化することが見込まれる今、その変化に対応できるマネジメントのバージョンアップが求められています。

東京オリンピック・パラリンピック開催を予定していた2020年は、日本にとって華々しい1年となるはずでしたが、2019年末に中国発で新型コロナウイルス感染症（以降「新型コロナ」）が世界に拡大されたことにより、オリンピック・パラリンピックどころか、私たちの生活様式そのものが一変しました。

未知の感染症が世界へと広がったことによって、WHOは2020年1月末に緊急事態宣言を発出。3月にはパンデミックとして認定。世界中の感染者数と死者数は一気に増加し続け、その勢いは現時点（2020年9月）でも収まる気配が見えません。

日本でも、「3密」「ソーシャルディスタンス」という言葉によって、密閉・密集・密接を避け、他者から2メートル以上離れる社会的距離の重要性が指摘されています。

緊急事態宣言の発令後、外出自粛要請に加え、さまざまな業種が休業要請を受けました。

多くの企業がテレワークや時差通勤へ、会議もオンラインへと移行しました。コロナ禍の長期化が予測される中では、対面できない環境でも経済活動を維持できることが事業継続のカギとなります。

Google、Apple、Facebook各社は、2020年末まで社員の在宅勤務を継続することを、Twitter社は生産性が向上したことから在宅勤務を永続的なものにすることを発表しました。

現在、コロナ禍によって、オフィスでの対面業務という常識が覆されています。

リスクと向き合い、社会のシステムそのものを変容させねばならない時が来たのです。

「集中・集約化」のリスクと向き合う

日本では“ひとつの場所に集まって働く”ことが、経済活動の大前提でした。

“人が都市部に集まることで生産性を上げよう”と、「集中・集約化」がまちづくりや経済活動の拠点づくりの基本となっていました。

その背景には、国が掲げていた「コンパクトシティ」という政策方針があります。①財政・経済、②少子高齢化に適した環境、③環境保全、④防災の4つを効率化させるため、ヒトやモノを一箇所に集中させようという考えです。

首都東京は、政治・経済の中心地として一極集中の地となっています。一部上場企業の約半数が東京に本社を構え、多くの企業や法人も都心部に拠を構えています。

東京を中心とした首都圏には、日本人口の3割が暮らしており、「集中・集約化」によって首都圏には人材も含めた資本が揃うシステムができています。

ところが、この「集中・集約化」が大惨事を招く重大なリスクになり得るのです。その事実を露呈させる出来事がこの20年の間に起こりました。それが「9.11」「3.11」、そして今、私たちが直面している「新型コロナ」です。

◇9.11／テロ

2001年9月11日、アメリカ同時多発テロ事件（9.11）が起こり、負傷者と死者を合わせ9千人以上の被害者が出ました。

攻撃を受けた場所のひとつ、マンハッタンのシンボルでもあったワールドトレードセンターが黒煙をあげ、人々の悲鳴が飛び交う様は、テロの恐怖を世界に刻みつけました。

このタワーは、当時110階建てで世界一の高さを誇り、金融や保険など、さまざまな業種のオフィスと政府機関が入っており、多くの従業員が勤めていました。テロ発生時には観光客もあわせて1万4千人以上の人々がいたといわれています。

その後も続いた同時多発テロでは、スタジアムや劇場など、人が多く集まる場所がターゲットになっています。

「集中・集約化」によって1箇所に人やシステムが集まれば、テロリストの標的にもなりやすく、その被害もまた甚大なものとなってしまいます。

◇3.11／震災

こうした危険は、人災に限ったものではありません。2011年3月11日に起きた東日本大震災（3.11）でも多くの被害が出ました。その被害は人命に限らず、さまざまな製造業も大打撃を受けました。

例えば、半導体大手のある企業は北関東にある工場が被災し、生産再開まで3カ月を要しました。それにより、国内外の自動車大手企業の工場も生産停止を余儀なくされ、経済が冷え込む結果にもつながりました。

海外アウトソーシングが当たり前となったグローバル社会では、ひとつの部品をつくる工場が被害を受ければ、国内外の工場も機能停止に陥り、製造業は身動きがとれなくなります。

3.11は、人間によってつくられた社会の脆弱さやグローバル化によってもたらされた弊害を明らかにしたのです。

◇新型コロナ／感染症

国内外につながる連鎖とそのリスクは、感染症にも同じことが言えます。誰でも自由に移動ができるようになったからこそ、ウイルスの感染範囲も広がっています。

日本国内でも人口が集中している東京が感染者数最多となっています。主に夜の接待を伴う飲食店や密閉された空間（ライブハウス、カラオケボックスなど）がクラスターの中心であると報道されていました。

外出自粛や入国禁止によってインバウンド需要も大きく下がり、航空・観光・飲食業界をはじめ、倒産の危機に瀕している事業者は少なくありません。

物理的に人が集まることを前提とするシステムが機能しない世界では、学校教育や仕事だけでなく、私たちの生活そのものにおいてデジタル活用が必須条件となってきています。

ダイバーシティという目前の課題

“コンパクトシティ”を目指し、「集中・集約化」を行ってきた日本。

効率性という名目のもと、ヒト・モノ・システムが1箇所に集まり、この国を動かしています。しかし、急所をつかれては、たちどころに社会は機能しなくなる。そのリスクはあまりにも甚大です。

効率化や目の利益にとらわれることなく、天災などのリスクが起こったとしても持続できる社会システムが求められています。

2020年は、世界にとって悲劇の1年となり、私たちの暮らしと働き方を一変するようなパラダイムシフトが起こりました。

生産拠点は国外から国内へと回帰し、企業内ではテレワーク化が進むことで、これまでの「当たり前」が通用しなくなる未来が来ます。在宅ワーカーが増えれば、自然と消費社会のあり方も変化し、ライフスタイルも一変するでしょう。

今までのBCP（事業継続計画）のあり方が通用しなくなる時代では、災害リスク下でも自社が発展していける方法やイノベーションの種を仕込まなければ、大企業であろうと生き残れません。

では、社会変革を目前に、企業はどのような変質を遂げればよいのでしょうか。

- ・集中・集約のリスク対策はとれているのか？
- ・それを、どのように“企業経営”“組織の問題”として落とし込むのか？
- ・多様化するヒト・モノ・システムはどのようにしたら管理できるのか？

こうした喫緊の課題に直面している今、私たちがやるべきことは、過去と現在から学び、その答えを実践していくことです。

多様性を認めるダイバーシティ・マネジメントから発展した、成果・イノベーションを創出するダイバーシティへ。

“未来”を構築する時が、今来たのです。

西村直哉



働き方の変化によって加速化する、
ダイバーシティ・マネジメント 2

I 章

ダイバーシティ・マネジメントの今

—ver. 1 からver. 2 へ

- 1 「9.11」「3.11」「新型コロナ」から学ぶもの 16
- 2 これまでのマネジメントとは—歴史的経緯 23
- 3 これからのマネジメントとは—アフターコロナ時代 26
- 4 ダイバーシティ・マネジメントとは何か 30
- 5 ダイバーシティ・マネジメントの本質 36

II 章

属性の違いを活かすマネジメント

—ジェンダー、ジェネレーション

- 1 女性社員・男性社員・LGBTQ+社員。
「性差」の違いとは 54

2	性別ではなく認知機能の違いによって “個人差”を認める	57
3	【1 on 1】仕事の指示、どう伝える？	63
4	【1 on 1】部下からの相談、どう答える？	67
5	【1 on 1】仕事のやりがい・キャリア支援は、どうする？	72
6	【1 on 1】褒め方・叱り方は、どうする？	76
7	LGBTQ+社員が活躍できる職場とは	81
8	若手社員・シニア社員。「世代」による違いとは	90
9	若手社員を活かすマネジメント	94
10	シニア社員を活かすマネジメント	101

Ⅲ 章

2%のマイノリティを活かすマネジメント

——外国人、障害者

1	外国人社員と日本人社員の違いとは	112
2	グローバルなマネジメントとは	122
3	ローコンテキスト文化と論理性	126

4	障害者の現状を知る	129
5	「障害」は個人ではなく、社会の側にあるもの	133
6	障害をもつ部下ともたない上司、そのギャップは？	136
7	障害をもつ社員を活かすマネジメント	143
8	発達障害をもつ部下	146

IV章

多様な生活様式を活かすマネジメント

——育児、介護、傷病治療、学習との両立

1	仕事と生活の「両立」とは	152
2	両立社員の現状	154
3	両立社員のマネジメントは、 3つのポイントを押さえる	155
4	育児との両立社員の現状	160
5	育児との両立社員のマネジメント	163
6	さまざまな育児支援制度の利用を、部下と一緒に考える	165
7	介護との両立社員の現状	167

8	介護との両立社員のマネジメント	170
9	介護関連制度	172
10	傷病治療との両立社員の現状	174
11	傷病治療への支援のポイント	179
12	傷病治療との両立社員のマネジメント	182
13	学習との両立社員の現状	185
14	誰もが学び続ける社会に	188
15	学習との両立社員のマネジメント	190

V 章

時空間を超えるマネジメント

——テレワーク

1	テレワークとは	194
2	テレワークの現状	198
3	テレワーク社員を活かすマネジメント	208





VI章

成果を創出するマネジメント

	成果を創出するマネジメントのポイント① 生産性を意識する	212
	成果を創出するマネジメントのポイント② 成果を評価する	215
	成果を創出するマネジメントのポイント③ 時間を限定する	217
	成果を創出するマネジメントのポイント④ 無駄な業務を排除する	219
	成果を創出するマネジメントのポイント⑤ 成果と業務を“見える化”する	222
	成果を創出するマネジメントへの転換①	227
	成果を創出するマネジメントへの転換②	229
	成果を創出するマネジメントへの転換③	234

VII章

ダイバーシティからイノベーションへ

 1	イノベーションの本質は“新結合”	242
 2	イノベーションを生み出す企業文化	246
 3	イノベーションのジレンマにどう立ち向かうか	248
 4	エピソード 多様性こそが“持続可能”な経営を創る	252