

# 「ダイバーシティ」が成長のキーワード

佐々木かをり氏 イー・ウーマン  
代表取締役社長

多くのビジネスパーソンが耳にしたことがあるはずの言葉「ダイバーシティ」。しかし、その中身については「女生登用のことか」といった誤解をする人も少なくないようだ。では真のダイバーシティとは何なのか。ビジネスにおける価値とは何か。テレビ番組などでもお馴染みの佐々木かをり氏にご講演いただいた。

ダイバーシティは日本語では「多様性」と訳されます。「女性活用のことでは？」という人もいますが、多様性とは性別ではありません。年齢、学歴、社歴、言語、障害、LGBTなどいろいろあります。

最後に挙げたLGBTとは、レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーです。グローバル企業では30年ほど前からダイバーシティマネジメントを行っていますが、LGBT担当者がいるのは当たり前なわけです。ニューヨークのガイドブックに「レストラン」「シアター」といった項目と並んで「LGBT」という項目があります。LGBTの人たちが楽しめるエンターテイメント施設やレストランが紹介されているのです。

初めは人権や平等の観点から企業に取り入れられたダイバーシティの考え方も、現在では経済的にも有益なものとして重要視されています。つまり単にいろいろな人が企業に在籍するという意味ではなく、いろいろな角度で物事を見られる健全な組織体でいることにつながるのです。さまざまな価値観や視点で支えられた企業の方が、より強い存在になり得るからです。

ダイバーシティの重要性については、経済産業省がウェブで4つの効果を報告しています。プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、外部からの評価が高まること、内側からの効果や評価が高まってモチベーションが上がることの4つです。経済産業省のホームページで公開されているので、詳しくはそれを見てください。

## 多様な声を聞くために

皆様は幼稚園と保育園の違いをご存知でしょうか。幼稚園は文部科学省の管轄で小学校入学前の子供の教育を行う施設で、子供は朝9時から午後1時くらいまでの4時間ほどを幼稚園で過ごします。一方で保育園は厚生労働省の管轄で、昼間に子供の面倒を見るための施設で朝の7時半くらいから夜まで子供を預かります。最近話題になっている待機児童というのは、保育園に入りたくても入れない子供のことを指しています。

ダイバーシティな視点で議論するというプロセスは、商品やサービスを開発する時にも役立ちますが、小さな子供を持つ母親の声を商品開発に活かそうと思ったとき、親によってライフスタイルや時間やお金の使い方が違うことも注意しなくてはなりません。どのような背景の親の声を聞いているのかを理解して聞くことで、多様なニーズに対応した商品やサービスが生まれるのです。母親というだけではくれない時代であることも意識したいと思います。

## ガバナンスと伝える力

企業のガバナンスという点でもダイバーシティは重要な要素です。ガバナンス、つまり企業統治を良くするには、やはり多様な視点を取締役にに入れることが必要です。独立役員や女性役員の登用などが進む背景には、ガバナンスの強化という考え



方があるわけですが、それは役員会に多様な視点を入れるということです。経営の決断をする際に多様な視点で議論をすることが重要視されるようになったのです。

また、企業が発信する際も同様です。さまざまな立場から点検をして発信内容を決めていくことなど、伝わり方が違うかもしれないさまざまな人々に上手にメッセージを届けるためにも、多様な視点を持つ人の目が役立ちます。ガバナンスの強化とは、ダイバーシティそのものなのです。

## ネットワークで育む多様性

ダイバーシティを組織内で実現させるためには、経営陣がすることと働き手がすることがそれぞれあります。働き手がするいくつかの重要なことの中に、ネットワークがあります。組織内にダイバーシティを実現させるためには、個々の働き手も自らの内側の多様性を広げる必要があります。そのために、ネットワークをし、自分の考え方や習慣を見直すことが必要なのです。ネットワークとはネット（網）をワーク（機能）させること。知り合ったその相手の役に立つように動くことで、互いにつながることで両者が前進することが目的です。自分の内側に多様な視点を持つためにも、体験を増やすためにも、ネットワークをしていってほしいと思います。

## 効率性は長期的視点で

ご質問をいただきました「多様性の受け入れと、企業としての効率追求を、どのように見極めたらいいか」という点につきまして、お答えしましょう。

ここで最も重要なのは、どの期間で考えるかということです。短い期間で測るのか、長い期間で見極めるのか。それによっても答えは変わりますが、われわれが議論すべきは長期的視点に立った成果だと考えます。仕事がスピーディーに早く進み、売



### Profile

ささき・かをり ● 上智大学外国語学部卒業後、1987年にユニカルインターナショナル設立。2000年には市場創造型マーケティング・コンサルティング会社イー・ウーマン設立。96年からは日本最大級の「働く女性」が集まる会議として注目を集める「国際女性ビジネス会議」を開催。著書に「なぜ、時間管理のプロは健康なのか？」（ポプラ社）など。

り上げもアップする。それは素晴らしいことですが、その後、社員がみな辞めてしまったのでは企業として幸せと言えるでしょうか。会議はあまり議論もなく、時間をかけずに終わり、突っ走った結果、直後は良くても3年後には市場から見向きもされなくなってしまった。それも問題です。一見、効率が悪いように見えますが、さまざまな意見を持った多様なメンバーで議論を尽くす。その方が長期的視点で見れば効率が良い結果となる可能性もあるのではないのでしょうか。

ダイバーシティに基づき多様な視点を持つことは、企業にとっても価値のあることだという、さまざまな調査結果があります。たとえば米国の調査で、女性役員が3人以上いる企業は、そうでない企業より経営成績が良いというデータもあります。本日の講演が、ダイバーシティの意味と価値について、皆様の企業内であらためて考えていただくきっかけとなれば幸いです。

## トラベル懇話会からのお知らせ

### 【第38期会員募集】

トラベル懇話会の会員は現在148人となり、会創設以来の活況を呈しております。7月から新たな第38期を迎えるに当たり、会員を募集いたします。詳細は事務局までお問い合わせください。資料などをお送りいたします。

■ウェブサイト  
<http://www.tclub.jp>  
■トラベル懇話会事務局  
Tel: 03-6682-5674  
Fax: 03-6682-5676  
E-mail: info@tclub.jp