

ダイバーシティ&インクルージョンの理論と実践

～関西が先進地となるために～

はじめに

「ダイバーシティ…『潜るまち』ですか？」

2007年にダイバーシティ研究所を設立した当初、とくに関西の方との名刺交換でよく言われたこのフレーズも年々聴かれなくなり、最近では「ダイバーシティですか。うちもやらかなあかんとはわかってるけど、難しいわ」と言われることが増えてきました。『潜るまち』からはかなり進歩した印象ですが、よくよく話を伺ってみるとダイバーシティについて表面的な理解しかされておらず、「やらかなあかんこと」の中身も「女性の管理職を増やすこと」くらいの認識しかない方がまだまだ多いように思います。

関西経済連合の労働情報マガジン「労働情報月報」にて、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の概念や具体的な取り組みを4回にわたって解説し、関西がその先進地となるための展望を書いて欲しいというご依頼を頂き、2021年12月号から2022年3月号にかけて拙稿を掲載して頂きました。その原稿に若干の修正を入れ、ディスカッションペーパーとして再編しました。D&Iが必要な背景や求められる取り組みについてできるだけわかりやすく整理し、関西がD&Iの先進地となるための課題や可能性について思うところをまとめてみましたので、ぜひご笑覧ください。

いつか名刺交換の時に「ダイバーシティですか、関西ではずいぶん進んでいるようですね」といわれる日が来ることを願っています。

2022年4月13日

一般財団法人ダイバーシティ研究所
代表理事 田村太郎

ダイバーシティ&インクルージョンの理論と実践
～関西が先進地となるために～

【目次】

はじめに	1
1. 組織を崩壊の危機から救うD&I	
～これからの取り組みに必要な「3つの多様性」～	3
・ ダイバーシティ？D&I？DEI？	3
・ なぜD&Iが必要なのか？	4
・ これからのD&I「3つの多様性」	6
2. D&Iに求められる「テーマの多様性」	7
・ 幅が広く奥も深いダイバーシティ	7
・ P D C Aサイクルで臨むD&I	7
・ 多様な分野で求められる合理的配慮	9
・ 配慮のある取り組みを進めるために	9
・ 多様な視点を取り入れる意義	10
3. D&Iに求められる「働き方・暮らし方の多様性」	12
・ 単一的な職場慣行の見直し	12
・ コロナ禍が加速させる「暮らし方改革」	13
・ 多様なワークは多様なライフの中にある	15
4. D&Iに求められる「担い手の多様性」	16
・ 多様な担い手によるエンゲージメント	16
・ D&Iを進展する「生態系」の形成を	17
・ 「寛容性」こそがD&I先進地の条件	19

1. 組織を崩壊の危機から救うD&I

～これからの取り組みに必要な「3つの多様性」～

ダイバーシティ？D&I？DEI？

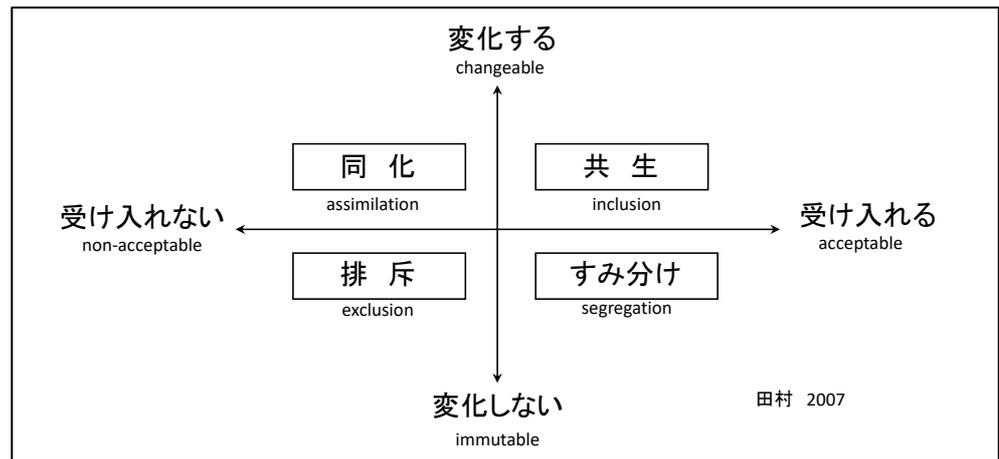
人の多様性に配慮のある取り組みを通して誰も排除されることのない組織や地域を実現していこうというのがD&Iの本旨です。これまでは「ダイバーシティ」とだけ表記されることが多かったのですが、「ダイバーシティ」が「多様」な状態だけをイメージしてしまうことから、「排除しない」という意味の「インクルージョン」を付け足して「D&I」と表記される機会が増えてきました。さらに最近は欧米でDとIの間にE（equity＝公平）を加え、「DEI」を経営戦略に掲げる企業や団体も出てきました。

こうした表記の変遷には、私たちが直面している課題をどのような視点から考えるのかということと、目指したい組織や社会のありようをどう表現するのかという2つの悩みが透けて見えます。私たちは長く差別のない平等な対応を求め、社会を進化させてきました。人事では採用や就業、管理職等への登用で差別のない対応に、営業では顧客の人権に配慮のある対応に、それぞれ工夫を重ねてこられたと思います。しかし私たちの社会は多様性に富んでおり、さまざまながいに配慮しなければなりません。異なるものがただ併存しているだけであれば、それは「ダイバーシティ」ではなく「バラエティ」と呼んだ方が良くかもしれません。それらが対等な関係を築こうとしながら、排除されることなく全体として調和が保たれている状態を「ダイバーシティ」と呼び、ちがいに配慮のある取り組みを行おうというのが元々のスタートです。

しかし現実には排除されてしまう人や、公平に扱われない人がまだまだ多い。ただいろいろあるだけでなく、誰も排除されることのない（インクルージョン）、従業員も顧客も公平に（イクイティ）扱われる組織や社会を実現していくことが大切であるということが強調され、「D&I」や「DEI」と表記されることが増えたと考えられます。

図表 1-1 はちがいをめぐる組織や社会の対応について、ちがいを受け入れるか受け入れないかという軸と、ちがいをもつものが変化するか変化しないかという軸の2つの視点から、4つの象限に分類したものです。ちがいを受け入れずちがうものを排除するのが左下の「排斥」、ちがうものにこちらに合わせることを強要するのが左上の「同化」、ちがいは受け入れるが互いに変化することなく分断されているのが右下の「すみわけ」です。ちがいを受け入れ、ともに変化しながら誰も排除されない組織や社会をめざしていこうというのが右の上「共生」のポジションこそ、私たちがこれから目指すべき組織や社会のポジションです。これを「ダイバーシティ」と呼ぶか「D&I」や「DEI」と呼ぶかは、それぞれの組織や社会のこれまでの経緯や直面している課題、強調したい取り組みなどによって決めて良いのではないのでしょうか。

¹ 「違」という漢字には異なっているだけでなく「正しくない」場合に用いられることが多く（「違反」「違法」等）、本文では「違い」「違う」を「ちがい」「ちがう」とひらがなで表記しています。



図表 1-1 ちがいをめぐる組織や社会の対応(田村作成)

なぜD & Iが必要なのか？

近年、D & Iが求められるようになった背景のひとつに、人口変動（Demographic Change）があります。私たちの社会はいま持続可能性を危うくさせる2つの危機に直面しています。1つは気候変動（Climate Change）で、日本ではよく「地球温暖化」といわれます。平均気温が上昇することで気候が大きく変化し、人類を含む生物の存続を危うくさせています。このほどイギリスで開催された国連のCOP26では、気候変動からさらに進んで気候危機（Climate Crisis）との表現も用いられ、速やかな取り組みが求められました。この危機に匹敵するもう一つの危機が人口変動なのです。地球の総人口は2050年までに100億人に達すると予測されています。衛生環境の改善で乳児死亡率が低下しているアフリカやインド周辺での人口増が顕著となっていますが、欧州では1970年代から減少しており、日本を含む東アジアも2030年から減少に転じます。

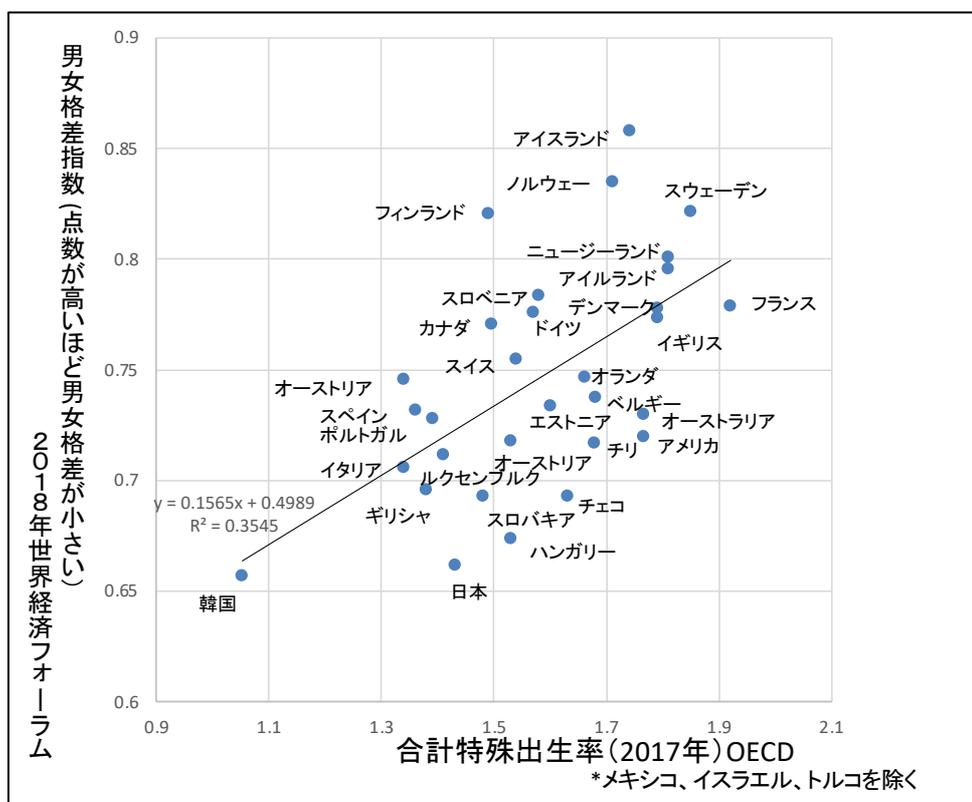
人口が急増する国々では社会インフラの整備が追いつかず、教育や医療の機会が制限されたり十分な雇用を提供できないといった課題が生じます。一方、人口が減少する国々では高齢化の進展で社会の維持が困難になり、移民の受入で不足を補おうとすることが送り出し国の活力をそいでしまうといった問題も引き起こします。経済のグローバル化やIT技術の進歩で国境を越えた人・モノ・経済・情報の移動が飛躍的に進展し、気候変動への対処と同様に人口変動への対処も国際的な枠組みで課題を把握し、必要な取り組みを検討しなければならない状況にあります。

国連が2015年に打ち出したSDGsでも、17の目標のほとんどが気候変動と人口変動を背景にした社会の持続可能性を脅かす課題に向き合う項目で構成されています。気候変動で生じる課題の解決に「生物多様性」（Biological Diversity）があるように、人口変動への処方箋に「D & I」があります。東アジアよりも先に人口減少に転じた欧州では、これまで主に女性が担ってきた家族の介護や子育てを制度化することで男女ともに活躍できる社会をめざし、世帯あたり所得を上昇させて出生数の回復に成功した国々と、従来の性別役割分担からの変容に消極的で出生数も低位で推移し、経済的にも破綻が懸念される国々との、2つ傾向が見られます。図表2はOECD諸国の男女格差指数と合計特殊出生率との関

係をグラフで示したものです。右上にある国々は男女格差が少なく出生率が高く、左下の国々は男女格差が大きく出生率が低い、ゆるやかな相関関係があることがわかります。

日本も介護保険や子ども子育て新制度を導入し、介護や子育てを家庭から社会へ移行させようとしています。図 2 で左下にある国々は日本も含め、移民受入に消極的な国が多いことがひとつのヒントを投げかけています。欧州での傾向を見ると、人口減少下で介護や子育てを家庭から社会に移行するには、第 3 次産業で一定程度の労働力人口が確保されていることが要件となっており、右上にある国々では 1970 年代から外国人を臨時の労働力としてではなく、ともに地域の未来を築くパートナーとして受け入れる移民政策を整備し、男女だけでなくさまざまなちがいに配慮のある社会を指向していることから、男女格差の解消だけでなく、移民政策の整備や多様な文化の受容を含む D & I の推進が人口変動の時代における持続可能な社会の形成に有効であることがわかります。

これから急激な人口減少を迎える日本では、あらゆる場面でこれまでの均質的な慣行を見直し、D & I を推進しなければ雇用の確保も市場の獲得も、社会の維持そのものも難しくなります。環境問題への取り組みがかつての牧歌的な雰囲気からやらない企業はビジネスの土俵にも上がれない時代へと進化を遂げたように、D & I も排除されている人を救済するためにやるものではなく、推進しないと組織や社会の持続可能性が危うくなるものと捉え直し、取り組みにスピードを上げていく必要があるのです。



図表 1-2 OECD 諸国の男女格差指数と合計特殊出生率の関係

(OECD および世界経済フォーラム資料を基に田村作成)

これからのD&I「3つの多様性」

これから組織や社会でD&Iを進めていくためには、D&Iそのもの「3つの多様性」を考える必要があります。

1 つめは「テーマの多様性」です。これまでの日本のダイバーシティ推進は女性の活躍促進だけを取り上げて議論されることが多かったのですが、D&Iで取り扱うテーマを拡大し、包括的に取り組んでいく必要があります。高齢者や若者の課題、障害者や外国人、セクシャルマイノリティ、宗教や信条への配慮はもちろん、経済格差やITリテラシーの差によって生じる不利益の解消も視野に入れ、経営戦略上の課題がないか確認するとともに現状を可視化して公開し、目標を掲げて改善の取り組みを急ぎましょう。

2 つめは「働き方の多様性」です。新卒の一斉採用から終身雇用に至る単線的なキャリアデザインの見直しはもちろん、コロナ禍で広まった働き方のフレキシビリティを定着させ、家族の形成や病気などさまざまなライフイベントにも柔軟に対応しながら誰もが自分らしく働き続けられる環境を整備する必要があります。働き方の多様性が実現することは、人生の他の要素にも大きな影響を与えます。単一的な職場慣行を見直し、誰もが活躍できる組織をつくることはこれからの持続可能な社会に不可欠です。

3 つめは「担い手の多様性」です。さまざまなテーマに取り組むには、それぞれのテーマに詳しい専門家やサービスを提供するNPOの力を借りる必要があります。従業員が暮らす地域の自治体施策が充実していなければ、子育てしながら働き続けるのは難しいです。企業だけでできることには限界があり、多様な担い手が連携しながらD&Iを進めていく必要があります。また企業には、NPOへの支援や自治体施策への関与を通じ、多様な担い手がD&Iを推進して行くための積極的な関与も求めたいところです。

これからのD&I「3つの多様性」	
① テーマの多様性	男女だけでなく、世代、障害、外国人、セクシャルマイノリティー、宗教・信条、経済格差、ITリテラシーへの配慮も包括的に推進
② 働き方の多様性	「新卒、正社員、長時間労働」から「キャリアの複線化、フレックスな働き方」へ移行し、誰もが働き続けられる職場慣行を実現
③ 担い手の多様性	1つの組織だけで取り組むのは限界。NPO、行政、企業等が連携し、多様な担い手でD&Iを推進

図表 1-3 これからのD&I「3つの多様性」

2. D & I に求められる「テーマの多様性」

幅が広く奥も深いダイバーシティ

世の中のさまざまな属性や価値観、人々が置かれている状況には必ず「多数者」と「少数者」が存在します。法律や制度など社会のしくみはおおむね「多数者」が中心となって議論し、決定し、提供されるため、「少数者」となった人たちは不便を感じたり、不利益を被ったり、時には存在を無視されてしまう状態となります。

D & I 推進の基本は、人の多様性に配慮すること（＝ダイバーシティ）で少数者が排除されない（＝インクルージョン）社会をめざす具体的で合理的な配慮を講じることです。また、数の上では少ない訳ではない場合でも、意思決定への参画が許されなかったために不利な立場におかれているということもあります。

例えば男性と女性の場合は数ではほぼ同数ですが、女性が不利益を被ることが多い社会では女性を「社会的少数者」と表現することがあります。南アフリカにおける白人と黒人の関係や、学歴が重視される社会などでも同様に、数の上では多数でも決定のプロセスに参加できなかつたり、支配される側に留め置かれたりする場合は「社会的少数者」といえます。D & I の推進では、社会的少数者を含む「少数者」が排除されていないか確認し、必要な配慮を講じることが求められます。

D & I で扱うテーマは年々拡大しています。日本では 2000 年代半ばから「ダイバーシティ」への関心が高まりましたが、多くの企業では「ダイバーシティ推進室」を設けて女性が室長となり、女性の管理職を増やす取り組みを行うことだけが「ダイバーシティ」と認識される時代が長かったように思います。一方で、障害者雇用に関する企業のコミットメントや外国人労働者の受け入れ、LGBT などセクシャルマイノリティーへの関心の高まりを背景に、日本でもこれまで他部署で扱ってきたテーマを「ダイバーシティ」に集約し、現状を可視化して公開したり改善計画を策定したりする動きが見られるようになってきました。

さらに所得格差の広がりや人口減少といった経済や社会の変化によって生まれる新たな少数者への対応も必要な状況となっています。企業には、子どもの貧困やデジタルデバイドの解消、高齢ドライバーによる事故への対応などについても、背景を理解し、できることは何か考えることも求められる時代となりました。

多様な社員の活躍にとどまらず、顧客対応やサプライチェーンにおける人権、自社の影響が及ぶ地域の課題解決への参画など、幅広いテーマで奥行きのある取り組みが求められているのがこれからの D & I 推進なのです。

PDCA サイクルで臨む D & I

企業での D & I 推進の第一歩として、主要なテーマにおける現状を調査し、公開することから始めましょう。性別、年代別、地域・国籍別の従業員数や管理職数、休暇制度の利

あってはならないちがいをなくす	属性のちがいによる不利益が生じないよう制度を見直す 多様な少数者にも機会や権利、商品やサービスを保障する
なくてはならないちがいを守る	それぞれのちがいに配慮のあるソフトとハードを整備する 出産・介護など多様なライフイベントに対応できる体制を整える
ちがいに寛容な組織をつくる	多数者向けの研修や体験プログラムを提供する 組織全体でちがいに寛容な文化を醸成する

図表 2-1 D & I 推進のための 3 つの視点

用状況など、数字で表現できる項目は可能な限り調べ、公開します。組織の現状を確認して公開・共有することは D & I 推進の基本です。現状がわからなければ取り組みの糸口を見いだすことができず、誤った取り組みを進めることになりかねません。

続いて分野別、部署別に改善計画を策定し、目標を定めてアクションに移します。つまり、通常の業務管理と同じく、D & I でも P D C A サイクルを回していくということです。この際、図 2-1 に整理した 3 つの視点をもちながら現状を俯瞰し、改善のための取り組みを計画していくことが重要です。

1 つめの「あってはならないちがいをなくす」視点は、同じ組織で働いているのに属性が異なるというだけで待遇や権利に差が生じないようにするものです。ここは日本企業でもかなり進展しているのではないかと思います。これまで見落とされてきた少数者の課題がないか確認し、社内のルールや提供するサービスの見直しを行いましょう。2 つめは「なくてはならないちがいを守る」という視点です。例えば、休みが必要となるタイミングは人それぞれですが、「みんな同じ」という空気が支配している組織では休みが取りにくく、休暇制度があっても利用が進みません。それぞれのちがいに配慮のある取り組みが必要です。とくに働き方の多様性が日本では遅れており、今後とくに力を入れたいテーマですが、ここは次稿で詳しく述べます。そして 3 つめの「ちがいに寛容な組織をつくる」という視点も、これからの日本企業には欠けがちな視点です。少数者への支援だけでなく、多様性を受け入れるための研修や意識変革の機会を増やすことで、組織全体に D & I を浸透させていく必要があります。

日本企業は環境分野のデータは 10 年前までさかのぼって丁寧に公開しているのに、社会の領域ではなぜ事例紹介程度しか公開しないのか、という声を海外の企業評価機関から尋ねられたことがあります。「女性の管理職の〇〇さんはこんなに活躍していますよ」という事例紹介にページを割いた CSR 報告書はよく目にしますが、社会の領域についてデータを詳しく開示していない日本企業がまだ多いようです。これでは数字のない決算書と同じです。

自社の従業員の状況はもちろん、サプライチェーンや顧客に対するアプローチを含む D & I の現状を把握し、目標と計画を策定して公開することは、ESG 経営の時代において必須と言えます。どのような情報を開示すべきかについては、G R I (Global Reporting Initiative) スタンドアードや S D G s のターゲット項目に沿って開示している企業が多いようですので、参照してください。

多様な分野で求められる合理的配慮

2016年に施行された「障害者差別解消法」では、行政や事業者に対して「不平等な差別的取扱いの禁止」と「合理的配慮の提供」を求めています。この法律は「身体」「知的」「精神」など障害者手帳を持つ人に限らず、心や体のはたらきに障害がある人で、社会の中のさまざまなバリアによって、日常生活や社会生活の中で制限を受けているすべての人を対象としているのが特徴です。

また行政には職員が適切に対応するための「対応要領」を、事業者には事業を所轄する国の役所が定める「対応指針」を参考にして、差別を解消する取り組みを行うことも求めています。法施行後に何らかの取り組みを始められた企業も多いと思いますが、この「不当な差別的取扱い」をなくすことと「合理的配慮を提供する」ことを、障害者だけでなく他の少数者・社会的少数者にも視野を広げて体系的・計画的に推進していくことは、D&Iの推進と重なります。

「不当な差別的取扱い」とは、正当な理由なく障害を理由としてサービスの提供を拒否することや、サービスの提供にあたって時間や場所を制限すること、障害のない人には付けない条件を付けることを禁止するものです。障害者以外の少数者に対しても同様に、職場のルールや顧客対応に課題がないか確認してみましょう。

「合理的配慮の提供」とは、障害者から社会の中にある何らかのバリアを取り除くための何らかの対応を求められたとき、負担が重すぎない範囲で対応に努めることをいいます。こちらも障害者以外の少数者から求められる対応について、どんなことができるのかを可能な範囲で検討してみましょう。

配慮のある取り組みを進めるために

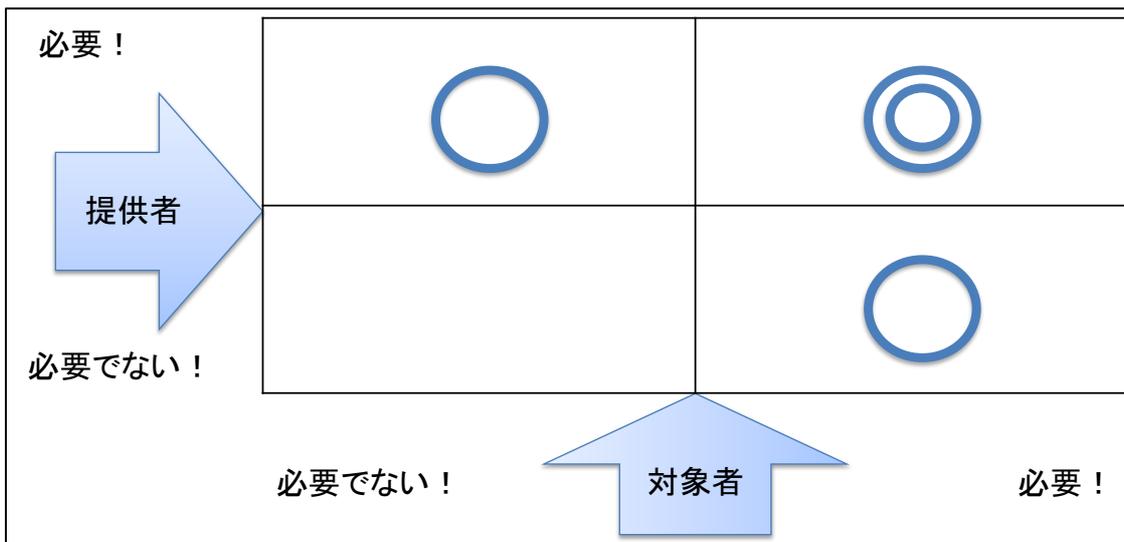
また、世の中には必ず「多数者」と「少数者」があるということを認識したうえで、どちらかが正しくてどちらかがまちがいと区分したりどちらか一方に同化させたりするのではなく、どちらかが不利益を被らない社会をつくろうと努力することをD&Iの基本に据えてください。

例えばセクシャルマイノリティー（性的少数者）は、「性的指向」（どんな性の人が好きか）や「性自認」（自分が認識する性）の少数者であることでさまざまな不利益を被っています。婚姻や家族向けの制度は異性愛者（異なる性の人と一緒にいる）を基本としていますし、公共の場にあるトイレや風呂等の施設では体の性と心の性が一致することを前提としているため、少数者であるセクシャルマイノリティーは制度の対象にならなかつたり利用しづらい状況に置かれたりしています。

多数者側にいる人は、こうした少数者が置かれている状況や気持ちを理解することが難しく、意図的ではなくとも少数者を排除したり、無意識のうちに偏見を持ったりするこ

とがあります（アンコンシャスバイアス）。D&Iを進めるためには、多様な少数者の意見を直接聞く機会を設ける、少数者であることを疑似体験する、意思決定のプロセスに少数者も参加する、といった取り組みが必要になります。

図表2-2は、施策を提供する側と、その対象となる側とのズレを図にしたものです。提供者側が必要だと思うもことが、対象者側にとって必要と思うこととずれていては、どんな取り組みも成果を上げることはできません。対象者側が必要なことは、その当事者が一番よく知っています。対象者側にいる人が提供者側にも参画して初めて、必要な施策の提供が可能となります。少数者に配慮のある取り組みには、少数者自身の参画が不可欠なのです。



図表2-2 提供者と対象者の視点のズレ(田村作成)

多様な視点を取り入れる意義

多様な少数者の課題に目を向け、さまざまなテーマでD&Iを推進することは面倒なことと思われるかもしれませんが、現実の社会は多様な少数者で構成されています。多様なテーマでD&Iを推進すれば、誤解や偏見に基づいた取り組みを未然に防ぐことができますし、ちがいを大切にされた人々の組織に対するロイヤルティも向上します。逆に、限定的なテーマだけでD&Iを進めた場合、特定の少数者だけが優遇されていることへの不満が高まったり、アンコンシャスバイアスによる問題を生じさせたりするリスクが生じます。

ベルギー王立博物館に「イカロスの墜落のある風景」という絵が所蔵されています²。ギリシャ神話でイカロスは、父の忠告を無視して太陽に近づきすぎ、蠟で固めた羽が溶けて

² 「イカロスの墜落のある風景」は「バベルの塔」などで有名な16世紀の画家、ピーテル・ブルールゲルの作と言われ、ベルギー王立美術館に所蔵されていますが、近年は無名の画家が画風をもしたものとされています。

墜落します。この絵の右下に墜落したイカロスと思われる人の足が描かれているのですが、他の登場人物はそんなことには見向きもせず、農夫は畑を耕し羊飼いは空を見上げています。ある人にとって一大事でも、その他の人には気づきもしないということを作者はいいたかったのだろうとされています。

農夫や羊飼いに悪意がある訳ではありません。みなそれぞれにすることがあり忙しく、気がつかないのです。さまざまな視点があることで初めて、どこかに転落している人がいることに気づくことができます。多様な立場が尊重されみんなで議論できる組織は早くリスクに気づくことができますが、視点が偏った組織はリスクに気づくことができないのです。

ある分野では多数者に属する人も、必ず何か他の分野では少数者に属するものです。少数者であることで不利益を被らない社会をつくることは、誰にとっても他人事ではありません。まずは現状を可視化し、目標を設定して改善を進める1つめのサイクルを、多様な視点を持ちながら回してみましよう。



図表 2-3 イカロスの墜落のある風景

(<https://ja.wikipedia.org/wiki/イカロスの墜落のある風景> より)

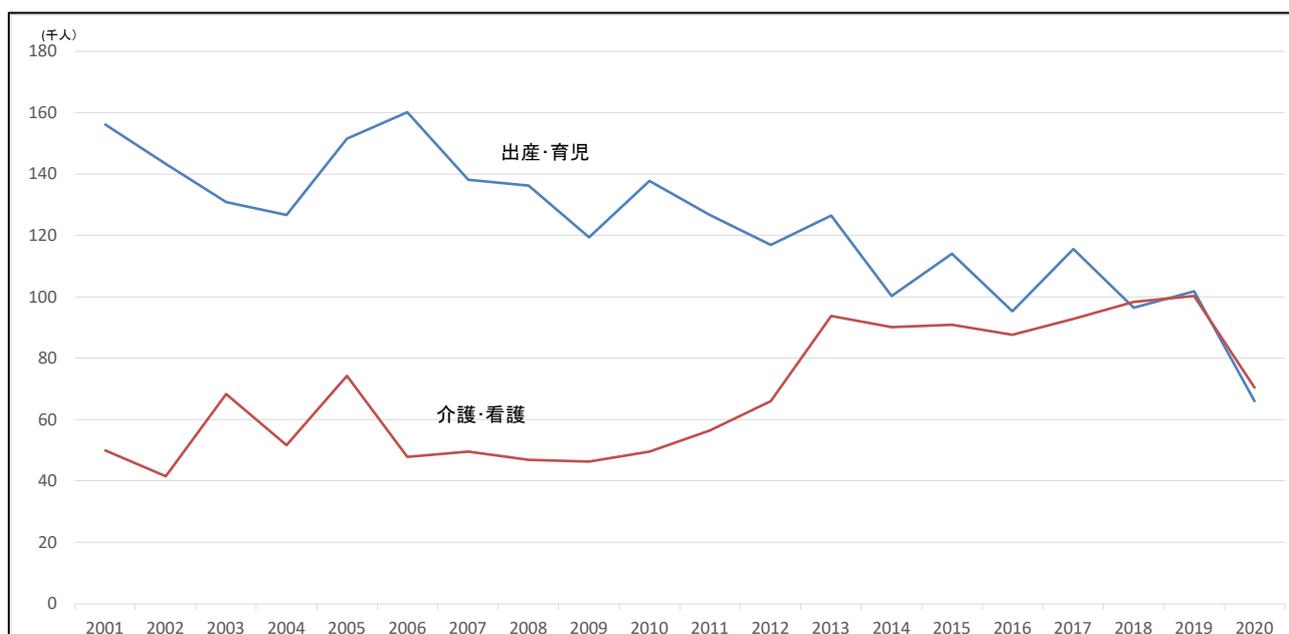
3. D & I に求められる「働き方・暮らし方の多様性」

単一的な職場慣行の見直し

D & I では属性のちがいに対する配慮に注目が集まりがちですが、同じ属性の人たちの中にある多様性にも配慮が必要です。例えば同じ年次に入社し、性別も学歴も肩書きも同じであっても、家族構成や人生設計、休日の過ごし方などは人それぞれ異なります。家族が病気になったり、自分自身の体調変化で働き方を再考せざるを得なくなったりすることもあるかもしれません。コロナ禍で加速する社会の変化も視野に入れながら、「働き方」や「暮らし方」の多様性にも配慮し、D & I を組織や地域全体に浸透させていく必要があります。

新卒で採用されて定年まで勤め上げる日本の雇用慣行は、かつては日本経済の力の源ともいわれてきました。しかし、技術の進歩や社会の変化に対応するには、柔軟でダイナミックな人材の採用や登用のしくみを整える必要があります。また日本では今後も 18 歳人口は減少の一途をたどります。国内の大学からの新卒生を従来通りの方式で採用するだけでは、必要な人材を確保することは困難です。これまで以上に多様な人材に採用のターゲットを拡げるとともに、多様な働き方を保証することで既存の人材の定着を図らなければなりません。

職場全体で 1 人ひとりの働きやすさを支えようという機運が醸成されれば、既存の制度の活用も進みます。例えば、男性の育児休暇取。制度はあっても職場の「取りづらい雰囲気」が休暇取得が進まない大きな理由と言われています。また近年は家族の介護や看護を理由とする退職者の増加が課題となっています。図表 3-1 は「出産・育児」と「介護・看護」を理由に離職した人数の過去 20 年間の年次推移です。育児休暇制度や復職支援の拡充



図表 3-1 「出産・育児」と「介護・看護」理由による離職者数の年次推移

(厚生労働省雇用動向調査「離職理由別離職者数」をもとに田村作成)

等で「出産・育児」を理由とする退職者数はこの20年で約半数になりました。一方、「介護・看護」を理由とする離職者数は20年で倍増しています。介護休暇も制度としてはあるのですが取得が進んでいません。親の介護を理由に退職する人は中堅以上の世代も多く、管理職も少なくありません。本人が病気になるケースも含むと、休みが取りにくい職場慣行の是正は「子育て世代への配慮」ではなく、「全ての世代に共通する重要なテーマ」として扱う必要があるのです。

すべての従業員のライフイベントに応じた働き方の実現や、職場慣行の改善についての意見に耳を傾け配慮することは、人材の確保や定着だけでなく、全社的なD&Iの浸透にも大きな影響を与えます。D&Iは特定のターゲットに配慮する特別な取り組みではなく、すべての従業員の多様性に配慮した取り組みであるという認識を持つことが大切です。見直すべき職場慣行はないか、新設したい規則や制度はないか、課題や悩みを言い出しやすい、要望や意見を提案しやすい検討の機会を設け、小さなことでも良いので具体的な見直しをひとつずつ実現していくことで、すべての従業員がD&Iを「わがこと」として受け止めていく機運を醸成しましょう。

コロナ禍が加速させる「暮らし方改革」

新型コロナの感染拡大が社会に与える影響に、収束の目処が立ちません。感染症と世界史の関係に詳しい石弘之・元東大教授（環境史）は、21世紀は次々に「新たな新型コロナ」が流行する「コロナの世紀」になる可能性があるとは指摘しています³。私たちはコロナ禍の世界を「いずれ落ち着いて元に戻る」と考えるのではなく、感染対策を新常識とした「新しい働き方・暮らし方」への転換を急がねばなりません。

社会の構造が大きく変化する予兆は、コロナ禍の前からありました。オンライン会議システムも在宅勤務制度も、コロナ前からあった技術やしぐみです。「エッセンシャルワーカー」という言葉も登場しましたが、AIやロボットによって人間がこれまで担ってきた仕事の半分くらいは置き換わり、今後は人間にしかできない仕事だけが残るだろうという予測は、コロナ前からありました。コロナ禍はこうした社会の変化を加速させているに過ぎないのです。

図表3-2（次頁）は、感染拡大の影響を受けた1年目にあたる2020年にテレワークを経験した有業者を対象に、内閣府男女共同参画局が行った調査⁴で、テレワークを通じて感じたことの男女別の回答を比較したものです。男性は「通勤時間分を有意義に使える」「家族と一緒に時間が増えて良い」といったポジティブな意見が多い一方、女性は「光熱費等の出費が増える」「家事が増える」「自分の時間が減ることがストレス」といったネガティブな意見が多く、回答の傾向に男女で大きな差がみられます。つまりテレワークを導入し

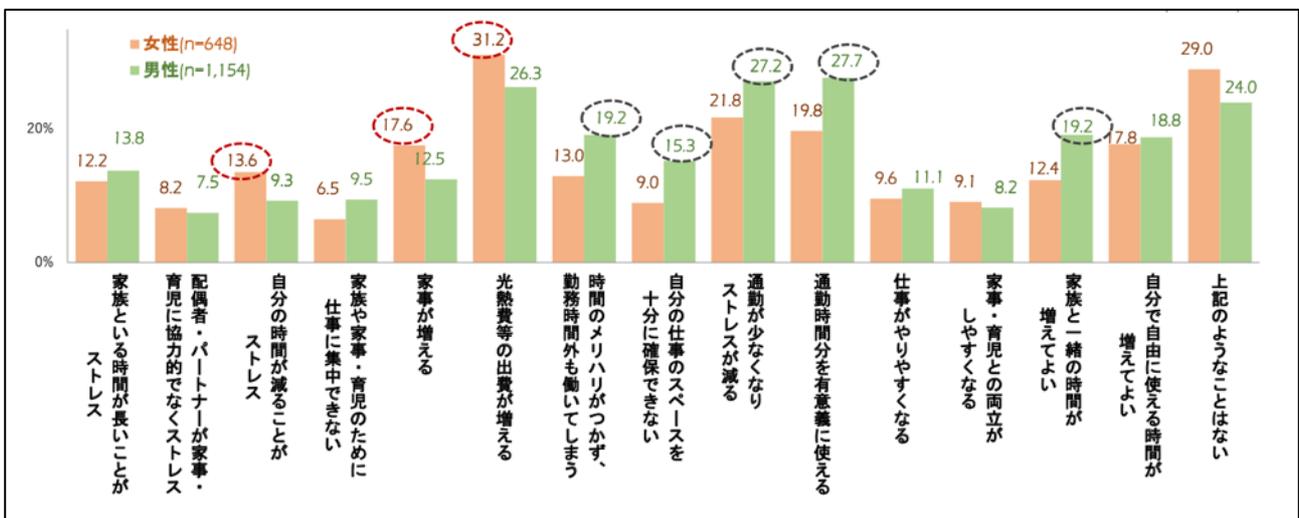
³ 朝日新聞デジタル「21世紀は『コロナの世紀』？停滞する日本、見つめ直す機会に」（2022年1月15日）

⁴ 内閣府「男女共同参画の視点から新型コロナウイルス感染症拡大の影響等に関する調査」（令和2年度）

でも従来のままの性別役割分担が家庭に持ち込まれるだけでは、本当の意味での働き方改革にはならないのです。

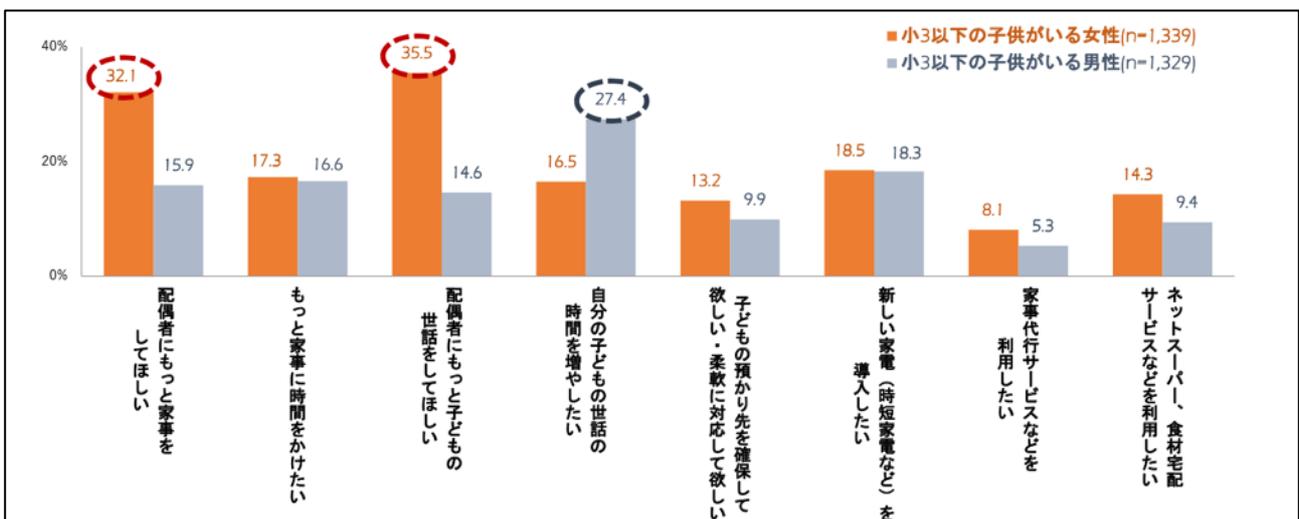
図表3-3は同じ内閣府の調査で、小学3年生以下の子どもがいる男女に「今後、家事・育児に望むこと」を尋ねた結果です。こちらも男女間で大きな開きがあり、女性は「配偶者にもっと家事や育児をして欲しい」という回答が男性の倍以上となっています。ただ「自分の子どもの世話の時間を増やしたい」との回答した男性が女性を大きく上回っていることから、男性も家事や育児に参加したいと考えていることも伺えます。

私がここで注目したいのは、「子どもの預かり先を確保して欲しい・柔軟に対応して欲しい」「家事代行サービスを利用したい」「ネットスーパーや食材宅配サービスを利用したい」といった項目で、いずれも女性の方が数が多いという点です。日本では炊事・洗濯・育児ができてこそ一人前という意識が根強く、この調査でも女性の方が男性より外部のサービスを利用すること望むとする回答が多かったことから、男性はより「家事や育児は家庭で自分たちでやること」という価値観が強いことも推察されます。



図表3-2 有業者の「テレワークを経験して感じたこと」の男女比較

(出典：内閣府男女共同参画局「コロナ下の女性への影響と課題に関する研究会報告書」2021年4月28日)



図表3-3 第1回緊急事態宣言を経て「今後家事育児に臨むこと」の男女比較

(出典：内閣府男女共同参画局「コロナ下の女性への影響と課題に関する研究会報告書」2021年4月28日)

欧米では一般的な洗濯代行サービスも、日本ではまだクリーニング止まり。中国などアジア諸国では朝ごはんから外食で済ますという家庭も少なくありません。日本でも今後は家事や育児の「アウトソーシング」が進み、自分たちだけで分担しなければならないという義務感から解放されれば、仕事と家庭の両立は新たな段階に進むのではないのでしょうか。

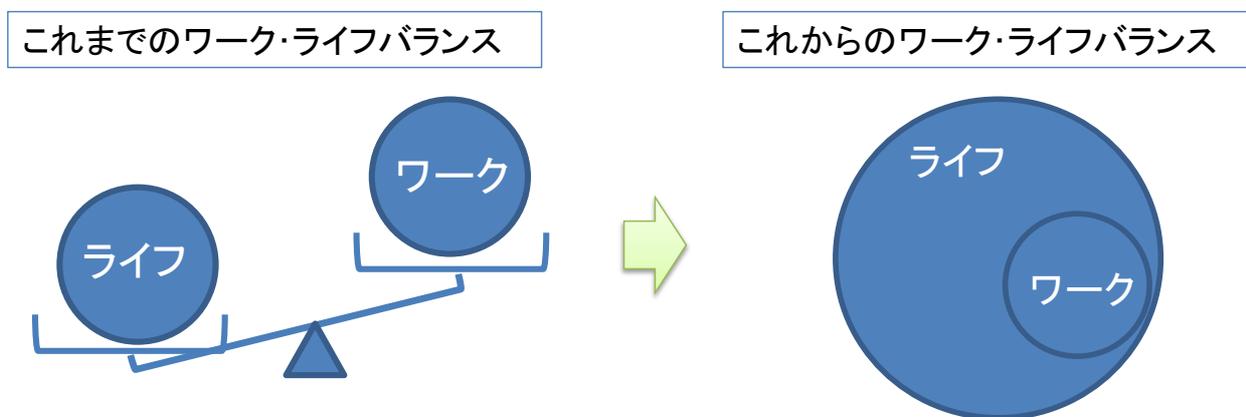
この調査では「新しい家電を導入したい」という項目は、男女ほぼ同じポイントとなっています。日本でもコロナ禍で「宅配」や「中食」に力を入れる飲食店が一気に増えましたし、コンビニの利便性も急速に増しました。こうした動きをさらに促し、家事分野での技術革新やアウトソーシングを通じた「暮らし方改革」を実現できれば、コロナの世紀になるかもしれないこれからの世界における日本のアドバンテージになるかもしれません。

多様なワークは多様なライフの中にある

人類がみな 30 歳で結婚し、40 歳で子どもをもうけ、50 歳で親が倒れ、60 歳でがんになって入院することが決まっていれば、計画的に休暇を取って仕事と生活を両立させればよいでしょう。でも実際はそうではありません。休みが必要なタイミングや働き方を変えたい事情は、人それぞれ異なります。「ワーク・ライフバランス」といえば多くの方は「ワーク」か「ライフ」の二者択一と捉えがちですが、本来は「ライフ」、つまり人生の中に「ワーク」があり、その大きさや中身をそれぞれのタイミングによって柔軟に変化させていくのが本当の「ワーク・ライフバランス」ではないのでしょうか。

図表 3-4⁵はその考え方を図にしたものです。従業員は会社の所有物ではありませんし、家族も世帯主の所有物ではありません。従業員や家族がそれぞれの人生の中で大切にしたいことや時間を割いて取り組みたいことに、それぞれのタイミングで自由に選択できる社会こそが D&I がめざすべき大きな方向です。

すでに地方の中小企業では従来の採用方式を見直したり、出産や介護といった従業員ご



図表 3-4 これまでのワーク・ライフバランスとこれからのワーク・ライフバランス

⁵ 内閣府男女共同参画局で政策企画調査官を務めた船木成記氏（一般社団法人つながりデザイン代表理事）の講演資料を基に作成

とのライフイベントに合わせた柔軟な休暇制度や就業規則を設けたりして、人材の確保や定着に工夫を凝らしている事例や、中途採用や外国人雇用に積極的な事例がたくさん見られます。取り組みを行っている経営者や担当者に話を伺うと、「多様な方法でアプローチしなければ従業員は確保できないし、1人ひとりに合わせた対応をしなければ優秀な人材は定着しない」と異口同音に言われます。

大企業にはまだそうした危機感は薄いかもしれませんが、長年、人材の採用や定着に苦勞し、工夫を重ねてきた地方の中小企業の事例からも学べるヒントはたくさんあります。多様な人材で構成される組織づくりでは欧米の後れを取る日本ですが、全国の現場で積み重ねてきた経験をもとに、大企業が持つネットワークや技術を活かしてシステムを進化させ、コロナ禍で顕在化した社会の脆弱性を克服する「日本型ダイバーシティ社会」をめざすことが、これからのD&Iの大きな可能性のひとつです。またその動きをリードできるポテンシャルが関西にあると、私は信じています。

4. D&Iに求められる「担い手の多様性」

多様な担い手によるエンゲージメント

ここまで、本稿では企業におけるD&I推進に求められる取り組みについて基本的な考え方を整理し、続いて「テーマの多様性」と「働き方の多様性」の2つの視点から課題や可能性を整理してきました。「D&Iってたいへんやな」と尻込みする声が聞こえてきそうですが、D&Iの推進を企業だけの取り組みとして考えるのではなく、「担い手の多様性」という視点から見つめ直し、それぞれの担い手が責任を分かち合いながら関西をD&I先進地にしていくことが重要です。

組織の社会責任のガイドライン「ISO26000」や国連の「SDGs」では、社会のさまざまな課題の解決に多様な担い手が連携しながら責任を分かち合う「マルチステークホルダーエンゲージメント」の大切さを強調しています。多様なテーマで取り組みを進めなければならないD&Iも、企業だけの取り組みに閉じるのではなく、事業に関連の高い地域や分野で自治体やNPO、大学等と連携しながら推進していくことで初めて成果が得られます。

「エンゲージメント」とは「歯車がかみ合っている状態」のように、ともに責任を分かち合っている状態のことを意味します。企業だけが従業員や顧客に責任を負うのではなく、また自治体だけが地域住民への責任を負うのでもない。関係するステークホルダーで議論の場を設け、解決のためにそれぞれができることを考え、必要なことは連携・協働して取り組んでいくのが「マルチステークホルダーエンゲージメント」の考え方です。

企業が職場慣行や就業規則を見直し、育児や介護をしながら仕事を続けられる環境を整えたとしても、従業員が暮らす自治体の子育て施策や高齢者福祉が充実していなければ生活

との両立は困難なものとなります。もちろんその逆もしかりで、自治体が施策を充実させても職場が旧態依然では、住民の生活の質は上がりません。

外国人の受け入れでも同様に、自治体が日本語教育や多言語での情報提供に熱心であれば企業側の負担も軽減されます。近年、自治体が同性同士のカップルを対象に、婚姻に相当する関係と認めて公的な証明書を発行する「パートナーシップ制度」を導入する自治体が増えていますが、企業もこうした制度があれば対象となる従業員の扶養控除を認める、配偶者間に提供する商品やサービスの対象に同性のカップルも加える、といった取り組みを導入しやすくなります。

さらに、NPOによる子育て支援や家事代行サービスが充実している地域で暮らしていれば、自治体施策や企業による取り組みの不足をカバーしてくれるかもしれません。また大学や研究機関が地域の特性を俯瞰してニーズを把握し、それぞれの地域にあったD&Iを推進していくためにどんなステークホルダーにどんな役割が期待されているのかを客観的に評価してくれれば、企業も自信を持ってD&Iを推進できます。

私は地方で講演や研修の機会を頂くことが多いのですが、関西や首都圏より地方の方が企業と自治体、地元の大学との距離が近く、マルチステークホルダーエンゲージメントによる社会課題の解決に臨んでいる場面が多いように思います。例えば県単位の経済団体と県庁、地元の国立大、NPOで連携し、女性の活躍促進や観光客誘致、災害対応、外国人受け入れなど具体的なテーマで「円卓会議」を設けたり、ふるさと納税のしくみも活用してコミュニティファンドを立ち上げ、課題解決の財源にしたりしています。こうした地方の状況と比較すると、関西は企業とNPO、自治体との距離がまだ遠く感じられます。

D&Iを進展する「生態系」の形成を

そこで企業、とくに経営層のみなさんには、他のステークホルダーとの連携や支援を通じ、D&I推進の視野を「社内」だけでなく「社会」に広げて頂くことを期待します。

図表4-1は2004年から毎年、大阪で開催されている社会起業家をめざす若者のためのビ

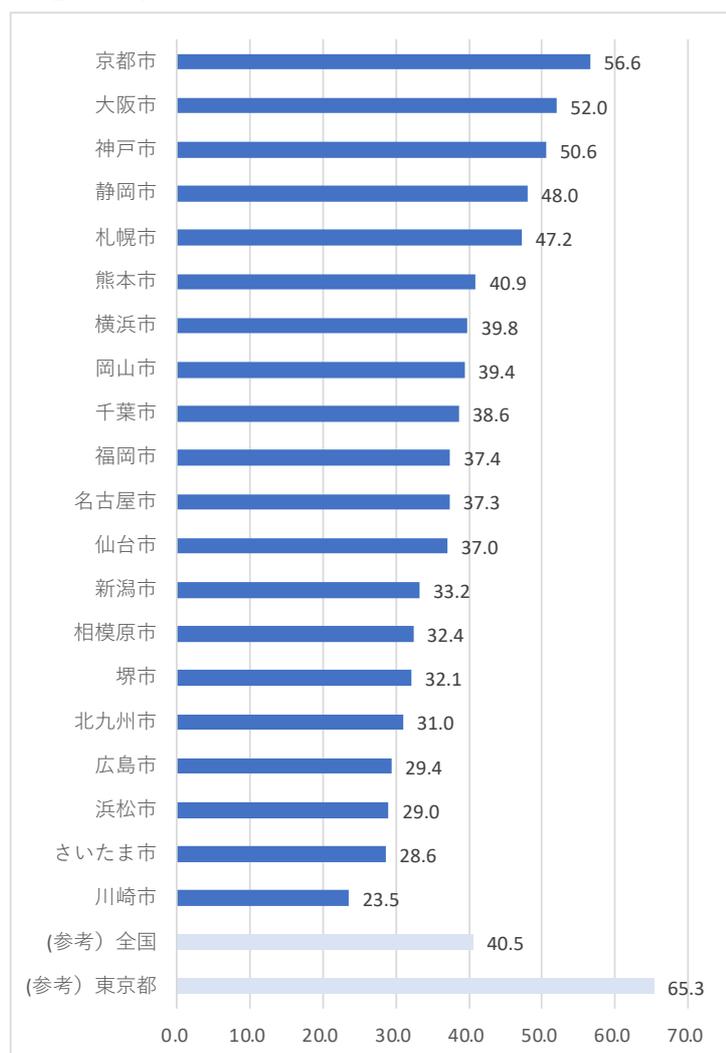
団体名	分野	事業概要
インターナショナル	多文化共生	外国人向けに絵文字で食品原材料を表記
ノーベル	両立支援	月額料金制の会員制病児保育
共同作業所サリュ	障害者雇用	女性の精神障害者によるウエディング商品製作
Homedoor	ホームレス支援	ホームレス雇用によるシェアサイクルの運営
ファザ・リング・ジャパン関西	両立支援	父親の子育て参画を促す「パパティーチャー」
関西ウェルビーイングクラブ	障害児支援	障がい児のための予防歯科事業
R o o t s	地方創生	「スマート体験農園システム」拡大展開プラン

図表4-1 社会起業家をめざす若者のためのビジネスプランコンペ「edge」の過去の主な優秀プラン

(団体名等はファイナル出場当時のもの)

ビジネスプランコンペ「edge」⁶にエントリーし、事業化されたプランの一部を紹介したものです。社会の課題を事業の手法で解決する起業家のことを「社会起業家」と呼びます。これらの起業家は、自ら事業を行うだけでなく、自治体や企業と連携することで成果をより多くの人々に届けることに成功しています。

自社と関連性が強い分野や地域で活動する社会起業家を支援したり、社員が副業やボランティアで活動に参加する機会を設けたりする企業も増えています。そうした取り組みは従来の社会貢献の枠を越え、従業員の意識変革を促し、社内のD&I推進にも効果が期待できます。



図表4-2 政令指定都市におけるNPO法人の人口 10 万人あたり認証数(認証数は内閣府NPOホームページから 2021 年 12 月末現在の数を、人口は各市の統計から 2022 年 1 月 1 日現在の推計人口をもとに算出し田村作図)>

社会起業家は海外でもD&Iや持続可能な社会の推進に欠かせない存在として注目されていますが、日本では阪神・淡路大震災で多くのボランティアが活躍したことを機に注目が高まり、1998年には非営利活動の担い手が法人格を得ることで健全な発展を促すことを目的に「特定非営利活動促進法」が1998年に施行されました。その後の公益法人制度改革や商法改正による最低資本金制度の廃止により社団法人や株式会社を選択する社会起業家も増えていますが、NPO法人の数は地域課題解決の担い手の多寡を図るひとつの参考にはなりません。

2021年末には全国で約5万のNPO法人が都道府県または政令指定都市の認証を受けています⁷。図表4-2は2021年末現在の政令指定都市ごとの認証法人数を、2022年1月1日現在の推計をもとに人口10万人あたりで割り出し、多い順に並べたものです。政令指定都市がない東京都よりは少ない状況ですが、上位3位を京阪神が占めています。

⁶ 阪神・淡路大震災から多くの人に支えられて活動してきた経験を活かし、次の挑戦者を支援する側にまわりたいと私が実行委員会を主催しました。現在はNPO法人化し、委員長も3代目が引き継いでいます。

⁷ 1つの政令指定都市内にもみ事務所を置く場合は当該政令指定都市、政令指定都市以外の市町村で1つの都道府県内にもみ事務所を置く場合は当該都道府県、2つ以上の都道府県に事務所を置く場合は「主たる事務所」のある都道府県が認証権や監督権を持ちます。

社会課題の解決には大学や学生の存在も重要です。図表4-3は都道府県別の人口10万人あたりの大学生数の上位10都府県を並べてものですが、京都は東京を抜いて第1位です。奈良と和歌山は圏外ですが、他の関西4府県はいずれも10位以内に入っています。関西でのD&I推進に、NPOや学生が多いというポテンシャルを活かさない手はありません。

マルチステークホルダーエンゲージメントの考え方に沿って多様な担い手が議論できる場を整え、D&I推進につながる政策や事業を創出する「生態系」をつくる。関西をD&I先進地にするためには、まず企業とNPO、自治体、大学などでD&I推進のための議論ができるプラットフォームをつくり、互いの距離を縮めることが重要ではないでしょうか。

「寛容性」こそがD&I先進地の条件

これからの都市が成長するうえでのクリエイティビティ(創造性)の重要性を指摘した経済学者のリチャード・フロリダは、真のイノベーションと持続的な経済成長には「技術 (Technology)」「才能 (Talent)」「寛容性 (Tolerance)」の「3つのT」が鍵となると指摘しました⁸。

リチャードは「3つのT」をもとに開発した指標で世界の都市を調査し、「ある場所が他の地域よりも才能を生み出し惹きつけ、確保し続けている秘訣は、そこが開放的で多様性に富み、寛容だからに他ならない⁹」と指摘しています。東北の復興に10年携わってきた私の目からは、この指摘は都市政策にとどまらず、あらゆる地域の「まちの再生」にも重要な視点だと感じます。災害時には外部から多くの「技術」と「人材」を投入し、復旧・復興が進められますが、再生に成功しているまちはそうした外部からの資源を受け入れる「寛容性」があるところでした。「寛容性」は外部から持ち込むことは難しく、にわかには形成することもできません。このことから私はこれからの地域に最も重要な要素は「寛容性」だと考えています。

D&Iが進んでいると思う日本の都市はどこかという質問に、私はよく「かつての神戸」と応えます。幕末の開港後、神戸は欧米からの商人だけでなく、インドや中国、朝鮮からの労働者、ロシアやユダヤからの難民も受け入れてきました。その背景には開港前からの

順位	都道府県	人口10万人あたり 大学生数
1	京都	5,503
2	東京	4,796
3	大阪	2,562
4	石川	2,417
5	愛知	2,352
6	滋賀	2,200
7	宮城	2,146
8	福岡	2,145
9	兵庫	2,128
10	岡山	2,084
16	奈良	1,559
44	和歌山	816

図表4-3 都道府県別人口10万人あたり大学生数上位10位

(大学生数は令和3年度文部科学省学校基本調査を、都道府県人口は2020年国勢調査統計をもとに算出した田村作成。奈良と和歌山は参考として追記)

⁸ リチャード・フロリダ 2007年『クリエイティブ・クラスの世紀』ダイヤモンド社

⁹ リチャード・フロリダ 2014年『新クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社 P.250-251

神戸の歴史が育んできた開放的で寛容な土壌が影響していると考えられます。

長い歴史や多様性に富む文化を持つ関西は、他の地域にはない寛容さを発揮できるはずで
す。従来の価値観や働き方、家族観にとらわれない開放的な地域を創造することこそ、D
& Iの本質です。その成果を世界に発信することで新たな人材を呼び込み、さらに創造性
あふれる関西へと成長していく好循環を創り出しましょう。(完)

《執筆者プロフィール》

田村 太郎 (たむら たろう)
一般財団法人ダイバーシティ研究所 代表理事

【経 歴】

兵庫県伊丹市出身。阪神・淡路大震災で被災した外国人への支援を
機に「多文化共生センター」を設立。自治体国際化協会参事等を経
て、2007年から「ダイバーシティ研究所」代表としてCSRや自
治体施策、ソーシャルビジネスを通じたダイバーシティの推進に
携わる。東日本大震災直後に内閣官房企画官に就任し、官民連携に
よる被災者支援を担当。大阪大学客員准教授、明治大学大学院兼任
講師、復興庁・復興推進参与等を兼務。共著に「多文化共生キー
ワード事典」「企業と震災」「つないで支える」「好きなまちで仕事
をつくる」などがある。

