

# 日本企業のダイバーシティ・マネジメントのあるべき姿

2017年6月7日  
DF企業ガバナンス部会第12期  
小研究会Cグループ

メンバー : 戸村良雄 (DF1155) リーダー  
長谷川實 (DF1135) サブリーダー  
川崎有治 (DF1089)  
水口泰介 (DF1147)  
菅原信夫 (DF1150)  
西村康裕 (DF797)  
メンター : 平井隆一 (DF1022)  
鈴木信男 (DF 404)

目次	ページ
はじめに	2
第1章 研究の目的と背景、問題の所在 (長谷川實)	3
第2章 企業の現状と課題 (長谷川實)	7
第3章 ダイバーシティ・マネジメントの事例研究	11
1. 大企業 (戸村良雄)	(12)
2. 外食業 (西村康裕)	(23)
3. 地方中小企業 (菅原信夫)	(27)
第4章 日本企業の変革のために一どのように改革を進めるのか	32
1. ダイバーシティ・マネジメントの重要成功要因 (川崎有治)	(32)
2. ダイバーシティ・マネジメントの推進のために (水口泰介)	(39)
第5章 総括と結論 (戸村良雄)	44
参考文献	51

## はじめに

これまで日本の多くの企業は高度成長期を通じて、人を育てる力、協働する力（チームワーク）、現場での改善改良能力など、世界に誇る組織力を培ってきた。そうした力が日本経済を世界水準に押し上げたといわれている。しかし、こうした組織力は現在、壁にぶつかっているのではないかと指摘されており、その解決策の1つとして 近年、「ダイバーシティ（多様性）」の問題がますます注目を浴びている。

企業が、多様な人材が能力を発揮できる環境整備、つまり「ダイバーシティ・マネジメント」に取り組むことは、潜在的な労働力の活用と、知識や考え方の多様性によるイノベーション創出（生産性の向上）の2つの側面から、日本経済にとって重要とされるようになってきたのである。そしてこの問題は、大企業のみならず、中小企業に於いても大いに関係してくるものと思われる。

そこで、本研究グループでは、そもそも、「ダイバーシティ」とは何なのか？なぜそれが必要とされるようになってきたのか？ その現状と課題はどうなっているのか？ それは企業のマネジメントや業績にどのような影響を及ぼすと考えられるのか？ 欧米の動きと日本では、どこが同じでどこが違うのか、両者が違うとすれば、日本企業のあるべきダイバーシティというのはあり得るのか？

以上の切り口で、標題を「日本企業のダイバーシティ・マネジメントのあるべき姿」とし、6名のメンバーが分担し、2名のメンター各位の指導・助言を仰ぎながら、次頁以下53頁の小論文にまとめた。

中小企業の役員や顧問として活躍される機会の多い、DF 会員の皆様の参考になれば、との思いで、メンバー及びメンター各位が一体となって討論を重ねて作成した。少しでも皆様のお役に立てば幸いである。

## 第1章 研究の背景と目的、問題の所在（担当：長谷川實）

### 1. 研究の背景

現在、戦後の高い経済成長期に普及した日本の経済環境における前提条件が大きく変化している。以前は、高度成長、人口増加、終身雇用、年功序列、労使の長期的な利益共同体、予測可能な社会、同質な人材等が前提となっていたが、現在は、低成長、少子高齢化、人口減少、雇用調整、能力主義、短期的な利益共同体、不確実性の強い社会等を前提とせざるを得ない状況となってきた。

就業環境は、特に少子高齢化による労働人口が顕著で2025年には、現在から約500万人の人口が減少する予測（人口問題研究所）がでているだけでなく、その後も減少が加速することが見込まれる等、労働力不足が日本の成長を阻害するリスクが発生している。加えて、経済はグローバル化が進み、国内と海外の垣根がどんどん低くなり、大企業だけでなく中小企業においても、輸出、海外企業との提携、海外代理店契約、海外合弁会社設立、独資で海外会社設立など色々の形態での海外展開が進展するとともに、外国人の存在感が増大している（下記【企業の海外進出・外国人労働者等の状況】参照）

こうした環境下で、海外展開においてダイバーシティ（多様性）に対する対応が必須となるだけでなく、国内においても、少子高齢化による人口減で外国人を雇用する機会が増える、観光等で入国する外国人との取引が増える等が予想され、ダイバーシティ（多様性）に対する対応が避けて通れない状況である。

（内なる国際化）

グローバル経済の中で、日本だけが閉じこもっていることはできない。人、モノ、金のグローバル化が拡大し、通信、AI、ICT、IoT等のテクノロジーが進展する中で、グローバル化に乗り遅れると成長から取り残されることになる。こうした背景のもと、持続的な成長・発展のためには、ダイバーシティ（多様性）を受け入れ、それを活用する必要がある。

#### 【企業の海外進出・外国人労働者等の状況】

- ① 海外に子会社を持つ中小企業数 約 6,300 社（中小企業白書 2016 年版）
- ② 日本企業による海外企業の買収総額 11 兆円弱、627 件（2016 年・レコフ調べ）
- ③ 日本国内の外国人労働者数 約 108 万人（平成 28 年 10 月末・ハローワークに事業主より届出た数値）  
うち外国人専門職（専門的・技術的分野の在留資格） 約 20 万人（平成 28 年・厚生労働省）
- ④ 留学生数 約 23 万人（平成 28 年 5 月 1 日・日本学生支援機構調べ）

## ⑤ 訪日外国人数 2400 万人超 (平成 28 年度、日本政府観光局)

### 2. 研究の目的

ダイバーシティ（多様性）は、属性という観点から議論を進めると論点が広範に及ぶため、多くの会員の出身母体、関与団体である企業に焦点を絞り、企業経営からみたダイバーシティ（多様性）の活用という観点をベースにして、ダイバーシティ・マネジメントを検討していく。

ダイバーシティ・マネジメントとは、「多様性を持った人材により生産活動を行うこと」と「リーダーシップにより異なる能力を持った人材を組み合わせ、活用すること」から構成される。重要なことは、ダイバーシティ・マネジメントにより、競争力、成長力を向上し、新しい価値を生み出す（イノベーション）とともに、生産性を向上し業績・成果並びに企業価値を上げることである。ダイバーシティ・マネジメントを取り入れるということは、プロセスにおいて経営力の強化につながり、業績・成果の向上を通じて株主、取引先、従業員等のステークホルダーの信頼にもつながる。

日本企業のダイバーシティ・マネジメントでは、外国のマネジメントスタイルをまねるのではなく、日本の強み、良さを生かした独自のスタイルを検討する。また、日本の企業経営におけるダイバーシティ対応では、グローバル化が進んでいる大企業の事例が紹介される場合が多いが、その他の大企業、中小企業についても検討の必要性が増しており、また会員の支援対象には中小企業が多いことから、規模の大小を問わず検討を進める。

そこで、本研究では、大企業から中小企業までを対象に「日本企業のダイバーシティ・マネジメントのあるべき姿」を検討する。

また、グローバル化が求められる中で日本企業のグローバル化の対応は遅れていると言われているが、

- ・業種、ステージ、進出国等の態様に応じて、果たしてグローバル化は良いのかどうか、グローバル化は避けて通れないのかどうか（有り、無し両面、その程度）
  - ・グローバル化が避けて通れない場合はどのような場合か
  - ・それでは、どのように対応するのか、
  - ・日本独自のグローバル化はありうるのか
- という切り口で検討を進めることとする。

### 3. 問題の所在

日本においてダイバーシティ（多様性）が重要と叫ばれていても、多くの問題を抱えている。

まず、ダイバーシティ（多様性）は、未だ日本にはなじんではないのではないだろうか。女性活用は盛んに叫ばれているものの、先進諸国のうち最低順位近辺であり、外国人採用は一部に限られており日本企業には浸透していない。また、働き方も長時間労働でゆとりある生活には程遠い状況である。

まず、これらは、日本の文化風土自体が閉鎖性からきているように思われる。周りを海に囲まれる島国で他国から影響を受けにくく、また、同質の人々が同じ風俗習慣のなかで育ち、生活してきたので、独自の文化で固まり、異文化と交わりその影響を受けにくい面があったと考えられる。最近では、外国人との交流、通信、情報伝達のグローバル化により、異文化交流も盛んになってきており、閉鎖性は和らいでは来ているものの、未だに日本独自の閉鎖性は残存しているとみられる。今話題になっている、属性全般（性別・性差、年齢差、国籍・人種・民族・言語/宗教、文化、障害、家庭環境、地域、学歴、風土・習慣、介護者、正規・非正規雇用形態等）による差別や、働き方（過剰な現場主義・過剰な品質・過剰な上下関係・パワハラ等、長時間労働等）の問題も日本の文化風土からきているであろう。

企業においても、試行錯誤の状態であるダイバーシティ（多様性）は、グローバル化社会の中で重要な経営課題として認識してはいても、緊急課題ではないとしてなかなか取り組まない企業、取り組んではいるものの進んでいない企業が多いと思われる。また、トップマネジメントが積極的に取り組んでいるが推進すべき部隊がなかなか実行せず停滞している企業もある。このように社内でダイバーシティ（多様性）が浸透しないのは、トップマネジメントの認識が不足している場合と、実行部隊である中間管理職以下の理解が不足している場合に分けることができる。また、その認識不足、理解不足は、ダイバーシティ・マネジメントの内容が理解できていない場合と、ダイバーシティ・マネジメントの実施により業績・成果が上がることを理解していない場合に分けることができる。

ダイバーシティ・マネジメントが必要な理由として前述したように、人、モノ、金のグローバル化が拡大し、通信、AI、ICT、IoT等のテクノロジーが進展、多様化する中で、グローバル化に乗り遅れると成長から取り残されることになるとの認識が必要である。国内ユーザーのみの会社であっても労働

人口減少の中で、女性、外国人等の活用が必須となって来ることは明らかであり、また携帯情報端末の拡大、インターネット通販の増加、F i n t e c h 等人工知能の活用、自動運転等 I o T の進展等世の中の仕組みが変わりつつあり変化に対応していかざるを得ない状況である。

日本の大部分の企業は、低成長時代に移りいろいろな制度が変わりつつあるとはいっても、数十年に亘る高度成長時代の余韻（意識・制度・組織）がまだ残っており、変わり切れていないところが多い。そこで、少しずつでもダイバーシティ（多様性）を理解し受け入れることが必要である。同時に、ダイバーシティ・マネジメントの実施により生産性を向上し業績・成果が上がるようにする必要があるが、その仕組みづくりが重要となる。

また、働き方改革が官民を挙げて推進され始めている中で、ダイバーシティ・マネジメントは、社会的な要請ともなっており、短期的に、業績・成果に結びつかないとしても企業はダイバーシティ（多様性）を受け入れる必要が出てきている。ただ、企業としては、消極的に受け入れるのではなく、積極的にダイバーシティ（多様性）を将来の成長、業績の向上に結びつけていくことが求められる。

以上の様な問題がある中で、ダイバーシティ・マネジメントの意義はどのようなだろうか。

まず、ダイバーシティ・マネジメントにおける第 1 の要素「多様性を持った人材により生産活動を行うこと」とは、例えば、性別、人種・国籍、学歴、宗教等の違いに拘わらず、それらを区別せず事業活動を行うことである。

第 2 の要素「リーダーシップにより異なる能力を持った人材を組み合わせ、活用すること」とは、リーダーシップにより、チームワーク、業務能力、対人関係能力、語学力等異なる能力を持った人材を組合せ、効率的に事業活動を行い、新しい価値を生み出すとともに、生産性を向上し業績・成果を上げることである。

同じ能力の人材を平等に処遇すれば、各人材のモチベーション（動機と意欲）が高まり、そうでない企業より処遇のコストが安くなるほか、差別的な処遇が無くなりコミュニケーションが良くなる、文化、考え方が融合できる、お互いにその文化、考え方等を尊重できる、アイデンティティを持ちながら多様性を受け入れられる、個人のパーソナリティを活用できる、多様な価値観を十分に生かすことができる、チャンスをすべての人に等しく与えられる、夫々の判断基準、心理、関心に注意が払われる等により異文化交流が促進するので、生産

性の向上、業績・成果につながる素地が出来上がることである。

今まで、日本の労働市場にあまり参加してこなかった、外国人、海外で就労した日本人、女性、シニア等を活用することにより、企業の人手不足を解消するほか、専門性の高い人材を世界から採用し、高度な人材を留保することができる。また、採用時期についても、新卒を年度の初めに採用し、補充は中途採用する方式から、いつでも必要な時に採用する方式に変えることにより、採用の柔軟性を確保することができるようになる。

今までの様に同じような能力を持った人材の集まりから、多様な能力を持った人材の集まりに代わり、競争と協調の均衡の上で切磋琢磨し技術革新を生み出す可能性を広げることにもなる。グローバル化が進展すればするほど、極めて高度な能力を持った人材を組合せ、組織化することにより企業間競争に勝ち抜いていくことができる。ダイバーシティ・マネジメントの巧拙が、業績の差として発生することになる。

業績の向上を目指すことが目標とされるならば、業績の向上とは、会社という利益共同体において全社利益の最適化、全体的な効率化、低コスト等にある。業績の向上のためには、業務の標準化、KPI（キーパフォーマンスインディケータ）の統一化、ITシステムの構築、高速PDCA、価値観・行動指針の再構築、事業、地域、機能の最適化、マネジメント人材の育成・確保、トップマネジメント体制の構築も必要である。

こうしたプロセスが経営力の強化につながり、業績・成果の向上を通じて株主、取引先、従業員等のステークホルダーの信頼につながる。

## 第2章 企業の現状と課題（担当：長谷川實）

### 1. 日本企業の特徴

日本企業の弱みとしては、グローバルな観点からの日本の本社機能の重たさ、つぎはぎの事業・地域別ITシステム（別システム、過剰なカスタマイズ）、外国市場に向けての視点が不足、日本市場向けの過剰な品質・サービス、仕事が入り込みで標準化されていない、本籍地を意識する人材育成システム、横並び人事、育成・抜擢制度の不在、余剰人材、業務と人材のミスマッチ、海外人材の不足、育成制度の脆弱性、労働市場の閉鎖性、根回し、事前調整により意思決定が遅れる等が挙げられる。

一方、日本企業に強みとしては、現場力、顧客対応力、精緻、地域に適した

品質・サービス、暗黙知、阿吽の呼吸、仕事の範囲を設けない、日本市場に向けての視点、協働的・集团的、根回し・、事前調整によりリスク回避が挙げられる。

弱みと強みの項目の一部に、日本市場向けの過剰な品質、サービスと地域に適した品質・サービスとのトレードオフ、外国市場に向けての視点と日本市場に向けての視点とのトレードオフ、根回し、事前調整により意思決定が遅れることとリスク回避とのトレードオフがあるが、弱みを克服し、強みを強化することが重要である。

また、日本の文化風土の良さ、つまり責任感、倫理、道義感、努力、敬意、誠実等の日本人の特徴を維持するとともに、仕事に壁を設けない、複数の角度から検討を進める、チームプレイで仕事をする等日本的経営の良さがある。加えて、日本の文化風土の欠点、つまり滅私奉公、男尊女卑、自殺率が高い、幸福感がない、信念がない等の日本人の特徴がある。暗黙知、働きすぎ、長時間労働、忙しすぎ、集团的行動、上意下達、横並び等の日本的経営が残存している。

上記の良さを維持し欠点を改善しつつ、業種交流、異文化交流（外国人、女性、高齢者、LGBT、障害者）等の活動を推進する必要がある。

## 2. 日本企業の現状

それでは、日本企業のグローバル化の現状はどのようなのだろうか。一部の大企業は例外としても、多くの中小企業ではグローバル化への対応は遅れているとみられる。

### ・グローバル組織・制度

現地法人等が現地化されていない、日本人幹部の派遣中心主義である（本国人社長比率が日本と韓国が突出して高い約65%）、一部現地化されていても残りは現地化されていない等、問題が多い。本社が強力にコントロールする方法は現地に馴染んでいない。また、仕方なしの現地化では意味がない。

### ・グローバルな人事制度

グローバルな人事制度ができていない、日本の本社の幹部/役員への登用チャンスがない、給与体系が違う、優秀な現地人を雇用できない等、人事制度面のグローバル化は進んでいない。

### ・グローバルな仕事の進め方

オープン・合理的ではない、日本向けの仕事が多い現法は日本に合った仕事をせざるを得ない、日本流に顧客の無理を聞いて仕事を進めざるを得ない、仕事の進め方が日本流であり時間がかかるだけでなく透明性に欠ける（根回しする、トップダウンではない、意思決定に時間がかかる、情報が現地社員に降りない）、本社が強力にコントロールする等、日本流の仕事の進め方が改善されていない。

#### ・現地人とのコミュニケーション・現地人のモチベーション

日本人経営者は現法従業員に情報を流さない、現地従業員とのコミュニケーションが不十分である。人事制度がグローバルでない、日本の本社の幹部/役員への登用チャンスがない等モチベーションが上がっていない。これらにより一体感が醸成されない。

#### ・業務システムの統合化

海外進出時に、業務の立上げ優先でシステムの統合化まで手が回らず、業務システムの構築が後回しになる、また、全体最適ではなく現地最適のシステムになる場合が多い。業務の見える化、標準化の遅れにより、生産性が低い事例が多い。

### 3. 日本企業の課題

それでは、実際にグローバル経営におけるタイバーシティ・マネジメントを進めるにあたって、課題として考えられるものを掲げることとする。

まず、第1に意識改革があげられる。制度を変える前に、意識改革を図ることになるが、トップマネジメントの意識改革のもとに、中間管理者の意識改革、職場の意識改革、職場構成員の意識改革（男性、女性ともに）につなげていく必要がある。全社に亘る意識改革なくしての風土改革は行われぬ。その後、属性による差別の撤廃、働き方改革、組織改革、制度改革等につなげなければならない。

第2には、目的の明確化を図ることである。トップマネジメントのコミットメントにより、経営力の強化、イノベーションのための取組みであることを明確化して発信し、浸透させるとともに、新たな（長期）ビジョンの設定、CIへの取り込み、制度への取り込み、運用でのPDCAにつなげなければならない。

第3には、制度の基本原則を明らかにすることである。制度の原則（透明性、公正性、公平性（格差の正当性））を確保する、正しい評価、成果に見合った報酬、情報の共有、手続きの正当性を担保する、チャンスを平等に与え社員の可能性を開いていく、属性を超えた人材の活用を行う、寛容かつ耐久力のある人材の育成を図る、グローバルな行動規範をつくる、チャレンジ、平等なチャンスがある組織をつくる（人生のチャンスは、全ての人、全ての機会に与えられるべきである、チャレンジできる社会、失敗しても再チャレンジできる社会であるべきである、競争社会が、活力を生み、成長の源泉となる）そして、安定的、持続可能な社会を目指すこと等を明確化する。

第4には、人材育成を中心に個別制度の改革を推進することである。人材育成・研修・教育として、異文化トレーニング（語学研修、海外赴任、留学、外国人社員との協働化等）を行う、メンター制度を作る、トップマネジメントを始めとする全社研修（管理者研修、従業員研修等）を取り入れる、人材採用制度を変革する（異質の人材を採用、昇給基準を見直す、ホワイトカラーエグゼンプション（脱時間給制度）導入する等）、人事評価制度を見直しする（昇格基準、評価基準、流動性・成長性・安定性を考慮する）、人事異動制度を見直す（転勤がない制度、エリア内異動制度、社内公募・FA制度、自己申告制度、事業部外へのローテーション、社外ローテーション（出向）、企業間の人材移動等の改革）、生活支援策、定着促進策を導入する。

特に、人材育成は重要で、外国人、シニア、女性等を活用し、インセンティブ（ストックオプション、成功報酬等）を取り入れた制度によりモチベーションの向上を図ることが必要である。また、人材育成については、企業内での育成だけでなく、国内外における大学のビジネススクール、NPO法人、公的機関等での育成も選択肢の一つと考えられる。

第5には、グローバル組織・制度を見直しすることである。現法が現地化されていない、一部しか現地化されていない場合は、現地化を進める。日本人幹部の派遣中心主義を止める、本社が強力にコントロールする方法は現地になじまないし、仕方なしの現地化では意味がないので、本当の現地化を進める。人材育成、人事採用、人事評価、人事異動等の見直しを行う。例えば、現地での人材育成の他、留学生、シニアを採用し育成し、その後に現地に派遣する等も考えられる。暖簾分けでマネジメントを拡散する方法もある。

第6には、仕事の調整の仕方を、権限と責任を明確化する中で、権限移譲を進め、業務の透明性、効率性を図っていくことである。従前の根回しする仕事

のやり方は、時間がかかるだけでなく透明性に欠けるので、見直していく必要がある。

第7には、多様な能力を持った人材の間で、コミュニケーションをとることである。出身、経歴、考え方、能力等が異なる人々が組織の目標に向かって共同作業することから、論理的に意思疎通を図ることにより、業績・成果を出すことができる。

第8には、リーダーシップにより、チームワーク、業務能力、対人関係能力、語学力等異なる能力を持った人材を組合せ、効率的に事業活動を行い、新しい価値を生み出し、業績・成果を上げることである。その際には、現地経営者の経営能力・リーダーシップに拠るところが大きく、経営能力等があれば成功するが、経営能力等がないと撤退となってしまう。

第9には、通信、AI、IoT等のテクノロジーが進展、多様化する中で、AI（人工知能）、ICT（情報通信技術）を使い、業務が見える化、効率化し、新たな情報を活用していくことである。例えば、業務の見える化のため、数値管理の徹底が有効となる場合がある。また、業務をAIに任せる部分と人間が行う部分とに分け、仕事に壁を設けない、複数の角度から検討を進める、チームプレイで仕事をする等日本的経営の良さを取り入れながら、幅広い業務の中で人間が行う仕事を明確化し、その特化した仕事の中で生産性を上げていくことが求められる。

第10には、大企業と中小企業には、人、モノ、金、情報等の格差があり、それぞれ、あてはまるものとあてはまらないものがあるので、大企業と中小企業に応じた対応が必要なことである。

以上、課題を中心に述べてきたが、実際の事例を調査すると、個々の事例に応じて与件が異なり、実態には合わないとか採用が難しい場合がある。また、日本の良さを維持すると同時に、日本の欠点の改善を図る必要もある。そこで、日本における事例研究をもとに問題点、課題、対応について研究、検討していくことにする。そして、日本の企業の実態を踏まえた実効性ある日本企業のダイバーシティ・マネジメントのあるべき姿を探求していくこととする。

### 第3章 ダイバーシティ・マネジメントの事例研究

#### 1. 概要

まず、大企業の事例として、グローバルな経営を展開している外国企業やわ

が国の外資系企業が、組織のグローバル化とダイバーシティ・マネジメントをどのように行っているのかについて、その実態を概観する。ここでは、外国企業の中でも、内部昇格を中心とした人事制度や技術・品質等を中心に据えたとされる経営等々、比較的日本企業に近いと思われるドイツの代表的企業（シーメンス、BASF）を取り上げた後、わが国の外資系企業としてダイバーシティの分野で先駆けとされる日本 IBM の取組を見ていく。さらに、日本の大企業として、日本たばこ産業（JT）、資生堂、日産自動車、カルビーの事例を見る。これらの企業は、ダイバーシティに積極的に取り組んでいるとされる企業であり、その状況を考察する。これら大企業の事例により、日本企業が外国企業や外資系企業から学ぶことはあるのか、あるとすればそれは何かについても触れることとしたい。

最後に日本の中小企業の事例として、外食業及び地方中小企業の取組の実態を見ていく。まず、外食業のグローバル化として、海外進出の背景と実態を分析し、そこからダイバーシティ・マネジメントへのヒントを探っていきたい。次に、地方の中小企業における外国人採用の実態を見ることで、ダイバーシティ・マネジメントの特徴を示し、その課題を探っていきたい。

## 2. 大企業（担当：戸村良雄）

### (1) 外国企業及びわが国の外資系企業

#### ① シーメンス

##### (ア) 企業概要

ドイツを代表する巨大グローバル企業（売上高約 10 兆円 2015 年）。事業は、重電から IT、医療機器、消費財など。事業部の強い日本企業との共通性があり、その施策は日本企業にとって受け入れ易いとされる。技術・品質を戦略の中心に据えグローバル展開を行人事面では、比較的内部昇格を中心にマネージメントチームを形成する。経営体制は日本企業と同様に「事業部」の強い組織で、各事業部がイニシアチブをとっており、これまで本社はサポーター的な役割であったものが、ここ 10 年ほどで本社の統制を強めグローバル経営体制（GOM）の構築・強化を進めてきたとされる。

##### (イ) ダイバーシティの状況

人材を人財（ヒューマンキャピタル）として捉え、ダイバーシティの尊重、社員の能力開発、インテグリティ（誠実さ）の推進に力を入れている。特にダイバーシティ（人財の多様性）は、「ビジネスの成功に不可欠の要素である」として、チーフ・ダイバーシティオフィサー（CDO）を置き、全社

的なダイバーシティ施策を統括している。

具体的には、オーナーシップカルチャー（いつでも自分自身が会社を所有しているかの如く行動せよ）をベースとして、ダイバーシティの強化を謳っており、「経験と専門性の多様性」を図るために、人事戦略として、人材が事業、機能、地域を超えて流動化することを目指している。

（日本ベル投資研究所調べ）

## ②BASF

### （ア）企業概要

ドイツを代表するグローバルな化学メーカー（売上高約 10 兆円、2014 年）。主力の化成品は、物流コストや生産プラントの設置の影響が大きいことから、原料の調達先・販売先の「場所」に大きく依存する。

シーメンス同様 10 年超という長い期間で経営変革を行う。

シーメンスよりも事業数が少なく、化成品という事業特性もあり、シンプルな企業変革のプロセスとなっている。

### （イ）ダイバーシティの状況

リーダー層におけるダイバーシティの促進に関するグローバル目標を定め、2021 年までに管理職に占める女性比率を、世界規模で現在の 19% から 22～24% に引き上げることを目指している。この比率は、BASF の世界各国の従業員に占める女性割合を反映させたものである。

また、世界各国で、ドイツ以外の国を出身とする上級管理職の数を更に増やすことも目指している（2014 年度 34%）。さらに、海外勤務経験を有する上級管理職数については、2014 年末で 83% を達成済みであり、今後も常に 80% 以上を維持するとしている。

今後、ドイツ本社の監査役会メンバーを新たに任命する必要がある場合、女性割合を少なくとも 30% に引き上げる（現在は 25%）。また、取締役会 8 名中、少なくとも 1 名は女性とすることを決定している。さらに、取締役会の下部レベルの二つの組織においては、女性比率をそれぞれ 9.4%、11.8% としており、今後ともその見直しを図っていくとしている。

（2015 年 9 月に BASF 本社で発表されたプレスリリースの和訳版）

## ③日本 IBM

### （ア）ダイバーシティの歴史と現状

米国政府が機会均等法を打ち出す何十年も以前の 1899 年に、IBM の前身であった会社が初めて黒人女性を雇用したことにまでさかのぼる。その最初の機会

均等ポリシーで「人種、肌の色や宗教にかかわらず」平等な条件で雇用する、としてから 50 年以上が経過し、その後、ポリシーには性別や性的指向に関する差別禁止項目も追加されている。

1960 年代に四年制大学卒業の女性の積極的な採用を開始し、男女同一賃金を実現した。1970 年代には女性社員の定年を男性と同じ 60 歳に引き上げている。その後、結婚や育児といった理由で女性がキャリアを断念しなくてもいいように、1985 年に育児休職制度を導入するなど法令よりも早い対応を行ってきた。また 1990 年代以降、世界中の IBM が一丸となり、“ダイバーシティー”という新たな企業戦略への取り組みを開始した。

現在では、①機会均等への社会責任、②管理者層の多様性の促進、③文化的相違の受容と認知（民族的マイノリティー、多言語、個人的な相違）、④女性の能力活用、⑤障がいのある人々および LGBT の能力の最大化、⑥ワーク/ライフ・バランスの目標・施策を掲げている。

#### （イ）ダイバーシティーの状況

グローバルにビジネスを展開している IBM は世界各地で社員を雇用しており、ワークフォース・ダイバーシティー（人材の多様性）についても世界で一貫した考えを持ち、グローバル企業としてダイバーシティーの分野での先駆けになりたいと考えている。市場競争における IBM の強みの源泉は、思想、文化、人種、性別や出身地などさまざまな違いを持つ人材の多様性（ワークフォース・ダイバーシティー）であり、これこそが IBM 自身とお客様とに多様な発想をもたらす基盤となっているものと考えている。

女性の能力活用の状況をみると、2015 年における全社員中の女性比率は 22%（2025 年までに 40%を目標）、マネージャーに占める女性比率 14%、女性マネージャー中で働く母親の比率 48%となっている。

障害者の能力活用では、既に 1950 年代初頭より障害のある社員が働いており、今もさまざまな部署で勤務している。募集する職種の仕事が遂行できれば、障害の種類や程度に関係なく、採用の機会は均等であり、採用後の処遇も同ルールによることとしている。また現在、柔軟な働き方を推進しており、フレックス・タイム、短時間勤務、在宅勤務などの制度を導入し、障害の状況に応じて働き方を選択できるようにしている。

ソフト面では、全社 60 数部門ごとにバリアフリー・コーディネーターが任命

されており、オフィス環境、仕事や将来のキャリアなどについて、いつでも本人や所属長が相談できる支援体制を整えている一方、ハード面については、必要とされる就労環境の改善を常時行っている。2000年にはビルディング・アコモデーション・アセスメント・チームを発足させ、障害のある社員の入社、転属に伴い、施設を点検するチームを結成した。施設や総務、人事、安全衛生のスタッフと所属長および本人が配属先の事業所を巡回し、働く場・生活する場として適切であるかをチェックし、工夫を凝らして改善に努めている。

以上のように、女性の能力活用だけではなく、広く障害者の活用にまでダイバーシティ施策を行っているのが日本 IBM の大きな特徴であり、現在ではさらに LGBT の能力活用も進めている。

(日本 IBM 公式サイト、2017年3月7日、ゼイン・ズンボーリン日本 IBM 取締役常務執行役員 (人事担当) 講演より)

## (2) 日本の大企業

### ① 日本たばこ産業株式会社 (JT)

(JT 公式サイト参照)

#### 1. ダイバーシティに取り組むきっかけ

日本市場の縮小からグローバル化は不可避と判断、1992年に初めて海外企業 (英国の中堅たばこ会社) を買収し、今後、海外 M&A で業容拡大を目指す方針を打ち出した。最大の転機は、1999年の RJR 社の買収 (米国外たばこ事業の海外部門) で、当時、日本企業による海外 M&A としては史上最高額といわれるなど、グローバル化とそれに伴う人材の多国籍化、ダイバーシティに正面から向き合わざるを得ないことになった。現在、JT (グループ) では、世界 110 か国以上の国籍の社員が働いており、多様な文化や価値観を持つ社員同士の協調が欠かせない状況にある。

#### 2. ダイバーシティ・ポリシーの策定

多様な人材活用推進のための基本理念—人材マネジメントポリシーとして、人材の多様性こそ競争力の源泉であるとの認識の下、「従業員の尊重、公正な処遇」 透明性の高いルール・基準の策定」「全ての JT グループ従業員に対する成長の機会の提供」に対する責任を中長期にわたり高い次元で果たすことを謳っている。また性別、性自認 (自己の性に関する概念)、性的指向や年齢、国籍だけではなく、経験、専門性など、異なる背景や価値観を尊重し、違いに価値を見出すことが、会社の持続的な成長に繋がると考えており、多様化 (ダイバーシティ) の推進を経営計画の課題のひとつとして位置づけている。尚、2016年には、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」や「なでしこ銘柄」に選定されたほか、「PRIDE 指標」(取組・評価指標) でゴールドを獲得するなど、

多様化（ダイバーシティ）推進の積極的な取り組みが評価されている。

### 3. ロードマップ及び KPI の策定

多様な人材の管理職比率の目標として、性別・人種・国籍にかかわらず人物本位で登用するとともに、多様化推進の1つとして、女性活躍推進に向けた KPI を策定している。2013年3月末時点の JT の女性マネジメント職比率は 1.4%[16人]、2016年4月には 4.5%に増加した。2018年までに 5%相当、2023年までに 10%相当を目指すというマイルストーンを設定している。

### 4. ダイバーシティ推進体制・状況

経営トップが全社員の意識改革を継続的に訴えて理解浸透を図っている。

多様な人材登用推進の専任部署として多様化推進室を設置（2013年7月）、多様な価値観の受容に向け、全マネジメント職へ研修を実施している。具体的に

は、ワークライフバランスの実現に向け、育ボス（育児休暇を取った職員とその仕事を分担した上司等の人事評価を上げる制度）に焦点をあてたセミナーを役員、マネジメント職に実施しているほか、部長職相当以上のマネジメント職を対象に、各職場における多様化の実践ならびに女性人財の育成に向けたリーダーシップを学ぶ研修を実施している。

また、全マネジメント職を対象に部下のキャリア促進に向けた対話方法を学ぶ選択型研修を実施、多様性を活かす組織作りに向けて、LGBTに関する基礎知識を学ぶセミナーを開催、多様化・女性活躍の推進に向けた Eラーニングを実施している。

女性社員の活躍に向けた取り組みとしては、若手女性社員を対象に、キャリアアップへの意識・意欲の向上を目的とした研修など、女性社員の更なる成長に向けて、さまざまな研修、セミナーを開催するとともに、仕事と家庭の両立支援制度の拡充などの取り組みを行っている。また、具体的なキャリアをイメージできるよう、研修の中で、経営幹部との交流や、更なる成長に向けたモチベーションの醸成等を実施している。

さらに障害者雇用では、障害を持つ社員が、その能力を最大限に発揮できるよう、能力や適性に応じた配属の実施、施設や設備などの改善、勤務場所や通勤に対する配慮など、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。

### 5. グローバル人材の育成

グローバル人材の育成では、多様な個性の協働から生まれる新しい発想を成果につなげることのできる人材を育成するため、海外たばこ事業の中核を担うJT インターナショナル（JTI）との間で、人材交流を行う「JT/JTI タレント・パートナーシップ・プログラム」を設けている。そのプログラムの一つが「JT/JTI エクスチェンジ・アカデミー」で、隔年で開催される合同研修には、世界中から両社の社員が参加し、言語や文化の壁を越えて英語によるグループ討議やプレゼンテーションなどに取り組むことで、相互理解を深めている。

## 6. ガバナンス

同社は、コーポレート・ガバナンスを、当社の経営理念である『4S モデル』、即ち、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」ことの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みととらえ、これまでも、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付けて、その充実に向けた取り組みを積極的に進めてきているが、この4S モデルがダイバーシティ推進の考え方と結びつき、従業員のダイバーシティを進めている。今後もコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努め、その充実を図っていくとしている。

### ②資生堂

（資生堂 HP、経済産業省「ダイバーシティ 2.0 検討会」参加企業の取組事例参照）

#### 1. ダイバーシティに取り組むきっかけ

同社は顧客の9割、国内社員の8割を女性が占めていることから、特にこれまで「男女共同参画」を、社員の活力を高めて成果を上げ続ける社内風土づくりを行ってきており、それらを発展させてダイバーシティに積極的に取り組んでいるものと思われる。

#### 2. ダイバーシティ・ポリシーの策定

2020年度までの中長期経営戦略「VISION 2020」の実現に向けた取組の1つに「多様な文化が混じり合う会社へ」として、ダイバーシティに関する基本的な位置づけが示されている。また、資生堂の示す行動基準の1つである「社員とともに」において、多様性を尊重する企業文化を追求することが示されている（ダイバーシティに関する行動基準参照）

### 3. ロードマップ及び実施状況

女性リーダー登用に焦点を当て、早期に女性リーダー比率 30%達成（2016 年は、27%）を目標とし、リーダー任用候補となる女性社員に対し、高いレベルの業務課題を与える（業務の与え方）、また職域を広げる（異動）などを通じて、「しっかりと実績を上げ、マネジメントの基本を学ぶ」という経験を積ませるための「一人別人材育成」を実施している。

また外国人の雇用については、海外現地法人だけではなく、国内においても従来より国籍を問わず多様な人材を採用している。本社における外国人採用に当たっては、在留資格など入国管理制度を遵守しつつ採用し、入社後は就業規則に則り適切に処遇している。

### 4. 経営トップのコミットメント表明

経営トップ（CEO）として、社内外の様々な場において、資生堂にとってのダイバーシティ経営を追求する意義とその推進に対するコミットメントを表明し、経営トップ自らが積極的に関与する姿勢を社内外に示している。

### 5. グローバルレベルでの人材活用と育成

5つのブランド事業からなる横軸、6つの地域本社からなる縦軸で構成するマトリクス組織体制への移行に伴い、グローバルレベルでの人材活用、育成がますます重要になっている。そのため、人材の採用、選抜、育成、配置等といった一連のプロセスを通じて人の力を最大限に活かすグローバルタレントマネジメントを開始している。具体的には、グローバルレベルでの地域間のモビリティや、トップから若手の各レイヤーで「リーダーシッププログラム」を実施するなど、適所適材の実現やグローバルな視野で将来を見据えた能力開発に取り組んでいる。

### 6. ダイバーシティ推進体制

ダイバーシティ全般に関しては、年1回のグローバルタレントレビュー時に、社長を議長とするトップマネジメント間で多様性ある人材構成となっているか確認している。特に日本国内における女性任用リーダー比率については、年2回

の人事異動のタイミングで役員の担当領域別に確認、課題の特定や対応策について議論し、目標達成に向けた取組を進めている。

## 7. ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化策として、「取締役会のモニタリングボード化」を掲げ、その構成要素として「取締役会の構成」が位置づけられ、その2016年（以降）の継続的な取組として『取締役選任におけるタスクダイバーシティ（経営に関する各分野の専門知識や経験等のタスク面での多様性）の継続的な確保・拡大』が含まれている。多様な視点を実現することにより、コーポレートガバナンスの有効性の向上を目指している。

取締役および監査役の選任において、その候補者選任時にダイバーシティが考慮されていることが必要であり、属性に関する多様性のみならず、タスクダイバーシティを重視している。また、独立社外取締役、常勤監査役、独立社外監査役に女性人材を選任することにより、経営の意思決定やモニタリングに多様な視点を組み入れて強固な監督・モニタリング体制の実現を目指している。

### ③日産自動車

（前出「ダイバーシティ 2.0 検討会参加企業の取組事例」参照）

#### 1. ダイバーシティに取り組むきっかけ

ダイバーシティに関する本格的な取組は外国企業（ルノー）とのアライアンスに端を発した。ルノーは企業文化も異なり、経営陣内にも女性役員も多いなど大きな違いが見られ、アライアンスを深める中で結果として、従来の日本人・男性中心のモノカルチャーからの脱却、ダイバーシティの追求が始まった。

また、日本の自動車市場において、購入者のうち女性が30%を占めるとともに、女性の意見を購入決定の参考としている男性が30%に達するなど、自動車購入における女性の役割が増大していることから、女性の視点を取り入れる動きの中でダイバーシティが進められている。

## 2. ダイバーシティ・ポリシーの策定

「ダイバーシティは企業としての競争力、個人としての強みである」という根幹の考え方のもと、具体的には国籍、文化、年齢、性別、性自認・性的指向、学歴、仕事歴、ライフスタイル等の様々な属性を有効に生かすことにより、多様化するステークホルダーのニーズに応え、発展的・創造的なアイデアにつながる独自性・革新性を生み、企業としての競争力の創出、ひいては業績向上につなげていく、としている。さらに、数ある属性の中でも、とりわけ性別（ジェンダー）と文化（カルチャー）の二つを重点領域に据え、ダイバーシティ推進の取組を進めている。

## 3. ロードマップ、KPI の作成

ダイバーシティ ディベロップ オフィスが設置された2004年を起点として10年間刻みでロードマップを作成、まずは女性の登用に焦点を当て、KPIとして「女性管理職比率」を設定し、日本において10%、グローバルにおいて14%を2017年目標に据えている。

## 4. 経営トップのコミットメントの表明

経営トップ（CEO）の声として、多様なステークホルダーに対する価値を創造し経営戦略としてダイバーシティの重要性を説きつつ、全社的なダイバーシティの推進に向けた仕組みや環境を整備し、目標を設定して具体的に組み込んでいく姿勢が公式サイトにおいて表明されている。

## 5. 推進体制の整備

経営陣（CEO、常務執行役員）のもと、ダイバーシティ推進部門（ダイバーシティディベロップメントオフィス）を設置、ここが人事部門から独立して新しいアイデアや視点を取り入れた革新的な取組を担う組織と位置付けられている。

また推進体制のみならず、ダイバーシティに関する意思決定の構造については、CEOを議長とし、各部門を代表する役員をメンバーとするステアリングコミッティを設け（年3回開催）、そこでダイバーシティ推進の目標・施策提案の承

認、成果の承認等、一連の方針を示している。

なお、国内外を問わずダイバーシティに関する地域ごとの違いや特異性を考慮し、各地域が独自に進めていく体制（ローカルに推進する体制）を取っている。

## 6. ガバナンス

取締役会の構成としては、代表取締役の過半数また取締役の半数近くに外国人材を選任している、また、社外取締役として外国人材を選任しており、経営の意思決定にグローバルかつ多様な視点を組み込んでいる。さらに、外国企業とのアライアンスにより、当社と相手方双方の取組についてお互いチェックや情報共有を行う体制が構築されている。

### ④カルビー

（前出「ダイバーシティ 2.0 検討会参加企業の取組事例」参照）

#### 1. ダイバーシティに取り組む背景

同社は商品名「かっぱえびせん」、「ポテトチップス」などに始まるお菓子を製造・販売する食品企業である。現在、その原材料調達は多様化、グローバル化しているものとみられることから、同社の先駆的な企業精神とも相俟って、ダイバーシティに積極的であるものと思われる。また、その顧客は相当な割合で女性（特に若い層）が多いものと推測される。このため女性客も十分に意識した商品開発等を進める中で、「女性の活躍なしにカルビーの成長なし」という方針が根付き、そのこともダイバーシティに結びついているとみられる。

#### 2. ダイバーシティ・ポリシーの策定

経営戦略の1つに海外売上比率30%以上を実現するためのグローバル市場における競争力を持った「強い企業」として成長し続けることを志向し、その成長力の礎として人材の重要性を挙げており、その能力を最大限に活用する手段としてダイバーシティを推進している。

その考え方を「カルビーダイバーシティ宣言」とし、多様性の尊重とライフワークバランスの実現を追求している。また、ダイバーシティの取組の基本的な方向性として「ダイバーシティのビジョン」を策定、どの職場でもいろんな人が「イキイキ」と働き、育児・介護などの制約がある人も活躍できる制度・風土づくりなどに努めている。

### 3. ロードマップ、KPI の策定

ダイバーシティ推進初期に掲げられた「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針のもと、女性活躍推進の KPI として「女性の管理職比率」の 2020 年目標を 30%に設定、その進捗状況を本部長、部長、課長の管理職区分ごとに定期的に開示している。

### 4. 経営トップのコミットメントの表明

経営トップ（CEO）の声として、ビジネスモデルにおける人材と多様性、それを支える環境の重要性が表明されている。その浸透を図るため、経営トップと従業員が直接対話する機会として、タウンホールミーティングを実施、国内工場や営業拠点にトップが出向き、経営方針等を説明するとともに、ダイバーシティ推進や働き方改革の更なる促進に向けたトップのコミットメントを伝えている。

また、女性管理職比率に関する KPI の達成を全従業員の前で宣言し、社内の意識改革を促している。

### 5. 推進体制の整備

全社的な推進体制として、ダイバーシティ委員会を本社、工場、視点、関連会社にそれぞれ設置、現在では事業所ごとに現場主体の活動を促す体制を構築している。

### 6. ガバナンス

コーポレートガバナンス体制強化の取組の 1 つとして、「ダイバーシティの推進」が実施され、多様な視点を組み込んだ強固な監督・モニタリング体制を敷いている。また、社外取締役の声として、ダイバーシティの取組に対して多様な視点をインプットする役割を積極的に担う体制としている。

2009 年における取締役会の構成としては、初の外国人取締役を選任、取締役 6 名のうち 1 名が女性、監査役 3 名のうち 1 名が女性である。

#### （3）日本企業が外国企業・外資系企業から学べること

これまで、外国企業（ドイツ）とわが国の外資系企業として、日本 IBM をみてきた。それでは、日本企業はこれらの企業からダイバーシティ・マネジメント（DM）に関して何を学ぶことが出来るであろうか。まず第一は、DM には経営トップの確固たる信念に裏付けられた強いリーダーシップが求められるということである。ただしそれは、経営トップ一代限りなどという決して一過性のも

のであってはならない。シーメンスやBASFにおいても、10年を超えるスパンで経営改革を進めているのであり、それは経営者一代限りでは事実上不可能であろう。

また、日本IBMのケースにおいては、50年以上にわたりダイバーシティ施策を進めている。このように長期にわたり、歴代の経営トップがバトンタッチをしながらDMを推進しているのであり、そのためには、経営理念の明確化とともに、しっかりとした中長期計画の策定が必要であるだろう。

第二は、なぜダイバーシティを進めるのかについて、経営トップによる社内外への明確な発信と社内への浸透、さらには風通しの良い企業風土の醸成である。

ただダイバーシティ推進と唱えているだけではなく、なぜそれを進めていくのかについて、経営トップの継続した明確な発信がなければ、社内、とりわけ現場には浸透しないであろう。また、そのためには上司に物を言いやすい企業風土も欠かせない。そのような、社風を醸成するのは経営トップの重要な役割である。

このように、DMにはいずれも経営トップの強いリーダーシップが求められるのであり、日本企業も外国企業等のリーダーシップ論の理論と実践を具体的に学んでいく必要があるだろう。

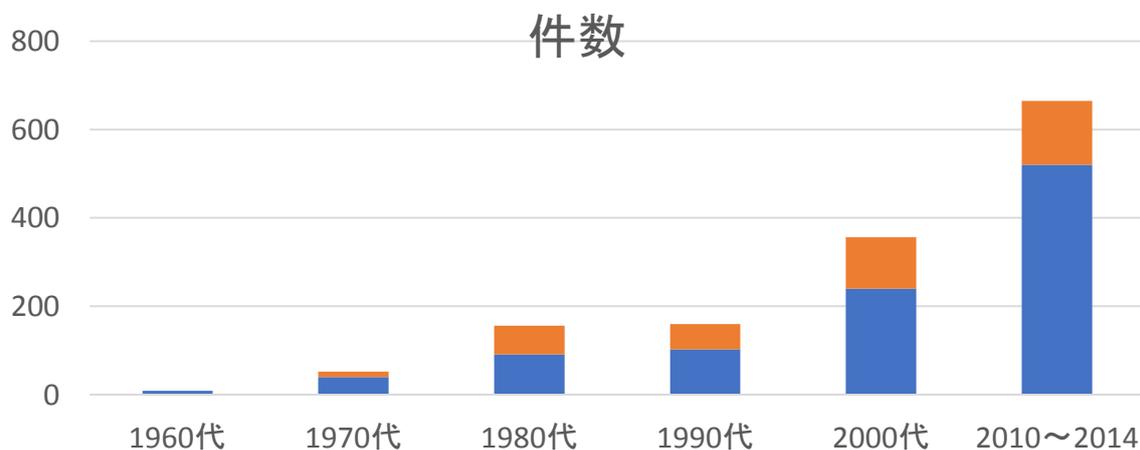
## 2. 外食業（担当：西村康裕）

### 外食業のグローバル化

#### 1. 海外進出の歴史

外食海外進出に関する研究調査は「外食国際化のダイナミズム」川端基夫著に詳しい。そのポイントは以下の3点で、外食業の本格的な海外進出は21世紀に入ってからのことだ。特に2010年から急増していることがわかる。

- ① 1960年代から海外進出開始
- ② 1963年～2014年（累計拠点数1398件、店舗数9000店）
- ③ 2010年～2014年に急増（累計拠点数665件）



（注1； 青色：日本食系 赤：非日本食系の数値）

（注2：件数は国別地区別進出会社数で店舗数ではない）

	1960代	1970代	1980代	1990代	2000代	2010～2014	計	
日本	9	40	91	103	240	520	1003	寿司
非日本	0	12	65	57	116	145	395	フレンチ
計	9	52	156	160	356	665	1398	

製造業は1985年の急激な円高を契機に海外進出が本格化したのに対し、外食業を含むサービス業は21世紀から本格化している。2010年が外食国際化元年とも言われている。また外食業は中小零細企業が主役であるのが大きな特徴である。何故外食業は21世紀に入って海外進出増加したのだろうか。その背景を以下概観したい。

## 2. 海外進出の背景

### (ア) 国内市場の閉塞感

日本フードサービス協会の外食産業の市場規模調査によれば、2014年の市場規模は24兆円であった。2009年がピークで29兆円だったので大きく減少している。少子高齢化と景気変動にも影響されるが最近若干回復傾向にはある。長期的には横這いが続いている。

(注；上記の数値は広義の外食市場を指し、給食・弁当などの中食を含む。レストラン・居酒屋など狭義の外食は数年15兆円で横這いである)

### (イ) 海外新興市場の拡大（アジア・アセアンの中間層）

ここ数年アジアアセアンのGDP成長は著しく、富裕層が中心だった外食市場が中間層にも浸透し急速に拡大している。中国沿岸部の一人当たりGDPは優に1万ドルを超え、アセアンも同様である。アジアは大外食市場に成長している。さらに台湾やアセアンは週4回も外食する家庭が半分以上であり、外食

が生活の一部になっている。

(ウ) 日本食ブーム（食の安全性など）

2003年SARSと鳥インフルエンザがアジアで猛威を振るい、華人の多くが病気感染者になったが、日本人には感染者が出なかった。このことが広まり、食の安全性の観点で日系レストランの評判が上がった。

（注：「外食国際化のダイナミズム」より）

(エ) 少額資本で進出可能（FC展開は投資ゼロでも可能）

製造業と異なり外食業の進出に巨額投資は必要ない。一店舗でも可能である。尤も最近では海外M&Aによる巨額投資案件もあり、海外での日本企業間競争も激化している。

(オ) 海外パートナーからの誘い（合弁、FCなど）

日系外食が内外で評判となりインバウンド観光客で国際化が進展し、アジア外食企業から日本企業への提携が増加している。今後は大手外資との提携による海外進出も予想される。

(カ) サポートینگ産業（SI）の発展

サントリー、キリン、アサヒなどの飲料メーカーは有力なサポートینگ企業である。こうした大企業の海外進出が外食業の国際化を後押ししているのは確かなことだ。

(キ) 経営者の夢と社員モチベーション

外食業オーナーの夢にハワイやニューヨーク進出があるようだ。ハワイは昔から日本人の魅力的な観光地である。ホノルルの日系レストランの歴史は古い。また人材不足の昨今、海外進出は国内人材採用の魅力と既存社員のモチベーションになりつつある。

### 3. オペレーション上の課題

海外進出の基本的課題について以下整理したい。

(ア) 食材調達（コア食材と調味料など）

外食にとって最も重要な課題は食材調達である。昨今は国際商社や現地卸業者、さらにはイオンや伊勢丹など小売業者からの仕入れが増加している。それでもシンガポールやクアラルンプールの高級寿司店の鮮魚は今でも日本築地市場からの輸入だと聞いた。

(イ) 店舗開発（立地、内装設計、レイアウト、パサードなど）

外食は、料理と並んでサービス内容も競争条件の大きな要素である。その為店舗の立地、内外装デザイン、キッチン設備などの店舗開発は競争維持の為大きな課題である。

(ウ) 人材育成（店舗社員の採用、離職問題）

海外では料理人とサーバーは現地人となることが多い。従って人材育成は非常に重要だ。さらに国によって文化慣習が独特であり、十分留意した研修が必要だ。シンガポールでは現地人雇用比率を維持する規制がある。進出国の国柄を考慮した採用が必要だ。

(エ) バックオフィス業務

親会社が上場企業であると内部統制が大きな課題だ。海外子会社は親会社から目が届かず不祥事事件が頻発している。さらにブランド管理、広告・宣伝、人事制度、家屋賃借交渉などバックオフィスの管理業務がある。

次項で海外店舗の経営が厳しい現実を紹介する。国内市場と異なる制約や困難な条件のある海外市場は不確実性や不透明性があり、想定外の費用増加が発生することが多い。国内市場より遥かにハイリスクであることは確かだ。しかし成功した企業や店舗には以下のような共通の特徴が見られる。

- ① 味・サービスのブランド化(寿司、焼き肉、焼き鳥)
- ② 日本と現地文化との競争と協調（ラーメンの国際化）
- ③ フランチャイズの活用(ラーメン、ステーキ、牛丼など)

#### 4、海外経営の現実

外食業の生存競争は激しい。国内市場でも10年以上成長を続ける企業は極めて稀だ。人気レストランといえども数年もすれば撤退している事例は多い。また「300億円の壁」もよく言われる業界常識である。これは優れた経営者といえども年商200億台の上り詰めると、トップのカリスマ性が減退し、成長エンジンであったブランドのマンネリ化などで成長が止まる現象をさす。

海外進出はまだ本格化して10年未満だが、過去50年の進出の調査では、生存率は50%である。即ち進出した1400弱の企業の半数が既に撤退している。そして海外で店舗の70%が赤字との結果である。メディアの露出が増加しているのとは対照的に海外経営は想像以上に難しい。（注；「外食国際化のダイナミズム」より）

他方で海外進出に挑む企業が増加しているのも事実である。海外投資額が少額なこともあり、海外での赤字を国内市場での利益で十分カバーできることも一因なのかもしれない。外食業の海外依存率は低い。

## 5. ダイバーシティ・マネジメント（DM）へのヒント

最後にダイバーシティ・マネジメントとの関連をコメントしたい。

(ア) 外食のDMは原始的発展段階にあると考える。多くの海外店経営は、50年前に進出した高級寿司店や和食店とやり方は余り変わらない。即ち国内で開発したオペレーションをベースに熟達した職人芸を現地人に移植して事業展開している。従って幹部はほぼ全て日本人であり、料理人の腕が基本的成功要件だ。なおアジアではまだ店舗サーバーの水準は低く、顧客ニーズも味と価格に重点が置かれている。

(イ) 海外多店舗経営の最近の成功例としてFC（フランチャイズ）化がある。「味千」は熊本をルーツとするラーメンチェーンとして有名である。華僑がFCとなりアジア各国で数百のFC展開に成功した。「吉野家」の牛丼、「ペッパーフードサービス」のステーキもアセアンで大成功している。

FC化はDMの究極の姿かもしれない。日本本社は経営指導料を対価にノウハウを海外事業者に伝授するものだ。当然現地経営は現地人に任せである。1980年代日本に進出してきたマクドナルドのやり方と同じだ。但しFC化出来る企業は限られている。強いブランドが必要不可欠で国内市場でも成功を収めている企業が多い。

(ウ) 国内人材不足を背景に、国内市場での外国人従業員は増えている。外食店のサーバーやキッチンスタッフの10%超は留学生などの外人である。短期即戦力化のため研修ツールは相当発展している。従来のペーパーベースのマニュアルに加え、Eラーニング（SNSによる動画配信）が進んでいる。動画は双方向発信で知識・意識の成長が測定できる特徴がある。最近は本社での集合座学研修は流行らない。スマホやアイパッドが人材研修に威力を発揮している。

## 3. 地方中小企業の事例（担当：菅原信夫）

### (1) 執筆方針

筆者は現在、経済産業省及びJETROによる「ロシア展開支援事業」の企業コンサルタントの指名を受け、全国各地の中小企業を回り事業内容の聴取、方

針策定などを通して、日本の中小企業がロシア、中央アジアにどのように進出すればよいかとの命題を役所とともに検討している。

多くの企業において、これらのロシアへの事業展開は海外販売と同列の業務と位置付けられ、そのために担当者は海外市場での営業を日夜支える営業部門のスタッフが指名されるケースがよくみられる。そして、その海外営業部門には日本語プラス外国語ができる、という理由で、外国人スタッフが割り振られ、我々との面談においても、海外市場担当役員とともに同席することが多い。彼らの社内での位置を客観的に眺め、彼らと会話することで、日本の中小企業におけるダイバーシティがどのようになっているかを記録するのが、今回の筆者の関心事項であり、執筆方針である。

## (2) 具体的な事例

具体例として、地方の 1)「S社」、2)「T社」の2社を取り上げたいと思う。

### 【具体的観察ポイント】

1. 外国人材はどのようにして、企業に採用されたのか。
2. 採用されてから、現在のポジションに至るまでのキャリアパスについて。
3. 外国人材の育成レベルと現在のポジションでの決定権限について。
4. 本人の将来への希望について。
5. 会社経営陣からみた外国人材への期待について。
6. 会社方針として、今後外国人材を増やす予定はあるか。
7. 外国人材の採用により、どのように営業面での成果が出ているか。
8. 外国人材の採用により、会社組織に何らかの変化は生まれているか。
9. 地域コミュニティに対する外国人材の影響。
10. 外国人材を得たことによる、該当企業の周囲からの評判の変化。

以上のような観点から企業を眺めるとともに、上記のような変化が日本企業の将来から見たときに、どのような効果を生むことになるのか、総合的に見てゆきたい。(なお本章では、T社 営業本部 サブリーダー A氏、S社 営業部 海外戦略室 B氏のご協力を得た。)

### 【インタビューを終えて】

- \*A氏は中国籍、B氏はベトナム籍で、ともに日本人と結婚している。
- \*入社動機は、自宅に近く、土曜日、日曜日が休日の事業所であるため。
- \*両企業ともに、外国人採用枠などというものはなく、採用面接の結果として

採用を決めた。

\*両企業ともに、最終面接には社長が参加し、社長の決断で入社している。

\*二人とも入社にあたり、会社の業務についてはまったく理解していなかった。  
(何を作っているのかも知らなかったという)

\*現在の仕事には、大変満足しており、引き続き現職に残ることを希望している。

### 【地方企業のダイバーシティ】

- 1) 企業として、日本人に固執することができないほど、求人は難しくなりつつある。
- 2) 中国、ベトナム国籍の人々を雇用して、満足な成績をだしている近隣企業の例がたくさん出始めているため、採用に応じて会社に現れた段階から、企業は採用を前提として面接をしている。
- 3) 女性の方が男性よりも柔軟性、言語などの点で使いやすいという面がある。
- 4) 企業の中での彼らの動きを見る限り、いかなる差別、いかなる別待遇もないように見える。
- 5) 海外出張にも積極的に出かけて、成果を出していることに経営陣は大変満足している。

### (3) ダイバーシティ・マネジメントの歴史的変遷

日本の中小企業においては、《ダイバーシティ・マネジメント (DM)》という経営現象が経営者に認識される以前から、人手不足を補う方法として、身近な活用可能な人材を企業に招き入れ、日々の企業活動に投入することが昭和 40 年代から始まっている。

最初に来るのは、中小企業経営者における夫婦共稼ぎだろう。町工場で、主人が経営者兼技師長兼販売担当を兼務するとき、その負担の一部を夫人が担い、経理部門の活動を一切取り仕切るというケースがよく見られた。取引銀行との日常の接触も、夫人がその一切を担い、毎日訪れる銀行員との対応も夫人がその一切を仕切る風景は、小企業が並ぶ東京都大田区や江東区では日常のものであった。その後、企業活動が拡大するとともに、経営者の子息や親族が専務、副社長、といった肩書で会社経営に参加するようになり、名実ともに企業としての様式を整えるようになる。このような形での経営層の充実過程と同時に、作業現場においては集団就職からスタートした新卒者を対象とする定期採用が中小企業の間でも一般化していった。

我々が本稿で取り組む DM は、議論を主に《外国人材》に絞っている都合上、

上述した日本企業における人材の多様化、定期採用体制がその後の日本型経営にどのような影響を与えたかに関する叙述を省略するが、日本の、特に中小企業における DM を研究するとき見えてくる諸問題は、そのかなりの根源を先述した昭和 40 年代からの日本式中小企業経営様式に求めることができるのは、大変面白く、TV ドラマ（NHK ひよっこ）のテーマにも取り入れられている。

#### （４）ダイバーシティ・マネジメントをもたらす日本企業の状況

日本の中小企業を観察すると、自社の純粋な経営戦略としての海外進出というよりも、例えば、部品を納入している自動車部品メーカーが海外に出るので、そこに部品を供給すべく当社も同じ国、同じ場所に進出せざるを得ないので、という状況が多くみられる。このような場合、企業として長期的に進出を準備したということはほとんどなく、取引銀行との相談の中で、工場建設とこれに必要な融資額を決め、日本本社を担保として、融資を実行、その経営者には、現社長の兄弟、親族など血縁者を派遣する、という形が多い。

この理由は、1) 現場における経営課題が事前に見えないこと、そのため本社長と同等の権限を持たせることが必要だが、その安全を担保するという意味で親族は優れている 2) 社長の子息など親族は説明するまでもなく、企業の歴史や現状をよく知っており、企業の目指す方向性についても、社長と同じ目線で考えることができる。3) 子息たち年齢も若い親族は社長とは異なるレベルの教育を受けているケースが多く、企業経営において異色の知恵を提供してくれる可能性がある。

日本国内における中小企業の DM を見ていると、その特徴は海外に進出する日本企業が直面する問題とかなり似ている。たとえば、

- 1) 新しい経営課題を理解し、組織的に対処するための問題解決能力のある人間が社内にはいない。
- 2) 新たにオープンする生産拠点、営業拠点において、事業をスタートし成長させる能力を持つ人間が社内にはいない。

このような場合において、中小企業は過去の歴史のなかで行ったように、必要と考えられる人材を躊躇なく社に招き入れることにより、必要とされる能力を会社が得る努力をする。ここでは、性別、国籍、教育歴、経験、年齢などといった要素は、採用にあたり、重視されない。大企業の場合、採用にあたって超えることのできない採用基準というものがあるが、中小企業の場合、危急の問題を解決する一助になることがわかりさえすれば、即採用、という決定に至る。このあたりは、大企業と中小企業の採用パターンの大きな違いというこ

とができよう。

### (5) 中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの特徴

日本の中小企業における DM、特に本論のテーマである《外国人材》にその観察を絞ると、次のような特徴を指摘することができる。

- 1) アジア系と欧米系に分かれる。欧米系が社長やマネジメントのアシスタント的役割を担うに対して、アジア系はラインに入り、部下も持つ形で会社の歯車となるケースが多い。
- 2) 欧米系社員の出身国が非常に広い国々に分散するのに対し、アジア系については中国、ベトナム、ミャンマー、インドネシアなど日本と関係の深い国々の出身者にかたよっている。
- 3) 外国人社員が多い企業は、幹部社員の日本人も中途入社、かつ、他業界から移ってきた人材が多く見られることがあり、人材をとる、という点において、会社はその国籍や過去歴、職歴などをそれほど重視せず、人物本位で採用していることがわかる。

### (6) 中小企業におけるダイバーシティ・マネジメント採用後の問題点

T 社、S 社ともに外国人材が複数働いているが、両社とも外国人材は全員女性である。「男が女を使う」と言ってしまうと言い過ぎかもしれないが、DM という外部に開かれた世界で、まだ日本の封建的な社会システムに出会うことは、実は日本の中小企業の DM が先に紹介した家族制度の中から生まれた人材獲得の制度のなかから生まれた伝統的なシステムであることを示す。日本の会社制度における男女雇用均等法は、ある程度の普及をみているが、会社での日々のオペレーションにおける男性が主役、女性が補助役、という形（NHK の TV ニュースは、男女それぞれ一名のアナウンサーが同じ文章を二人で分けて読み上げる形をとり、昭和 40 年代から変わっていない）は、日本の企業、特に地方の中小企業では非常に顕著なものであり、ここに外国籍の労働者を拒む理由があるようにも思える。

## 第4章 日本企業の変革のために一どのように改革を進めるのか

### 1. ダイバーシティ・マネジメント（以下DM）のKSF(Key Success Factor －重要成功要因）（担当：川崎有治）

本稿では、企業経営からみたDMに焦点を当て、日本企業（大企業、中小企業）が、今後、如何に持続的競争優位を確保していくかの方策を示すことを目的としている。これまで、欧米企業に新興国市場も加えた市場のグローバル化や少子高齢化が急速に進む経営環境の中で、DM（多様性の活用）が、好むと好まざるとに拘わらず日本企業が直面する喫緊の課題であることを事例も含め明らかにしてきた。どのように改革を進めるかの具体策につき、「CEOのリーダーシップ」、「人材マネジメント」、「組織」、「異文化マネジメント」の観点から考察する。

第一に、CEOとDMとの関係についてである。CEOのリーダーシップがDMにプラスの影響を与えると報告は多く存在するが、現実には、大半の日本企業のCEOは、これまでDMの展開には積極的ではなかったと言える。既に見てきたように、日本はアメリカのような多民族国家でもなく、また、歴史も文化も違う国々が隣り合わせで往来も自由な欧州とも違い、単一民族の均質な国として多国籍人材<sup>(1)</sup>の活用は考えてこなかった。結果として大半のCEOは英語でのコミュニケーション能力の不足で多国籍人材と対等に意志疎通ができず、多国籍人材の活用、ひいてはDMの展開にリーダーシップを発揮すると言うよりは躊躇する傾向がある。処方箋としては、グローバルリーダーの養成の他に道はない。養成とは、「教育と経験」である。

- ① 入社3年以降の若手の海外のビジネススクールへの留学の機会を大幅に増やす、
- ② 40才台の幹部候補生を促成栽培として、本社所属ではなく、海外現法勤務（わずかの職務でも持つことで浦島太郎にはならない）で少なくとも1年間の海外の経営者養成コースへ派遣する、③海外へ派遣する時間と費用に余裕がない企業には、日本のグローバル経営に向けた基幹人材の育成のためのMBA等のコースに入学させる（同志社大学、早稲田大学、一橋大学、東京外国語大学、関西大学等の大学院や慶応ビジネススクールで開講）

---

(1) 多国籍人材：日本本社採用の外国人人材、進出国の現地人材、進出国以外の外国人人材

などで多国籍人材と普通にコミュニケーションを図ることのできる人材を育成し、DMの展開にリーダーシップを発揮できるCEOの選出に繋げて行くことが急務となる。CEOは、この「教育と経験」にリーダーシップを発揮しなければならない。

\*トヨタは、世界で60以上の工場、160カ国以上での販売、2,000人の駐在員とされているが内定者にペンシルバニア大学への短期留学の紹介、入社10年までに原則全員に海外事業、海外機関派遣を経験させ、若手のうちから世界で通用する人材を育成している。

第二に、人材マネジメントとDMとの関係についてである。人材マネジメントは、社内の意識改革と制度面の二つの改革が必要となる。社内の意識改革とは、CEO自身の意識改革とリーダーシップが前提条件となるが、経営層、採用担当部門、受け入れ部門、採用された多国籍人材の間で目的意識が明示的に共有され、一緒に仕事を行うことが普通であると思うマインドチェンジである。各層、各部門で、双方の努力（日本人は英語や相手の国の文化を学び、多国籍人材は日本語や日本文化を勉強する）が必要となるが、多国籍人材が孤立することのないよう、役員間、管理職同士、職場内で、共に行動し相談に応じる体制を整えることが求められる。日本企業の海外関係会社の多国籍人材幹部候補社員に対しての日本のビジネスカルチャーに根付いた育成プログラムの展開（同志社大学等）や日本政府も後押ししている国内や海外での日本語教育の活動（国際交流基金、海外産業人材育成協会等）も有効活用したい。

制度面ではかなりの改革が必要となる。これまで見てきたてきたように、日本企業は多国籍人材にとって魅力のない企業であることは間違いない。それは、日本人とのコミュニケーションに支障が多い、仕事の内容がはっきりしない、報酬、評価、昇進、異動などのしくみがよくわからない等の理由で、結果として長続きしない。

\*一方で、成長途上にあるわが国のロボットベンチャー企業が海外の優秀なIT（情報技術人材）を引き寄せていることも注目を集めている。これは米国企業では、労働者の職を奪うことを恐れて現場へのロボット導入に消極的な一方で、日本企業では、工場から物流施設、小売業やサービス業の最前線でも省力化・自動化投資やロボットの導入が進んでいる。このため、自動化社会、ロボット社会を夢見て思う存分に腕を振りたいとして日本企業を選ぶ人材が多いとされる。事実、ロボットベンチャー企業「ムジン」（東京・墨田）の人材の大半は、ロボット研究でも有名な米カーネギーメロン大など名門大の出身者で占められ、「ロボットが社会で重要な役割

を果たす時代の実現に携わりたいと考え入社してくる外国人が多い」（同社の滝川一征 CEO）状況も見られている（2017年5月15日付日本経済新聞7面「ロボ VB 外国人とつくる 人材不足の日本に活躍の場」参照）。現在のトランプ政権の労働政策を見たときに、米国における自動化投資やロボットの導入は、さらに消極的なものになると予想されることから、今後、日本企業は多国籍人材にとって、魅力的な面も出てくるものと考えられる。

また、ひと口で多国籍人材と言っても、経営層、将来の幹部候補人材、現地マネージャークラス、一般層それぞれで人事施策は違ってくる。ここで重要なのは、経営層、幹部候補人材の質のレベルである。従来、日本企業の本社、あるいは海外現法で採用される多国籍人材の経営層、幹部候補人材は、欧米多国籍企業で一線を退いた、あるいは退く直前の、いわば旬を過ぎた人材が多かったのではないか。これからの日本企業は十分にエネルギーある働き盛りの人材を採用できる魅力を備えることが必要となる。採用する前に詳細な人事デューデリジェンス（精査）行うとともに、企業ビジョン、経営方針、経営計画、キャリアプランを共有、合意したうえで、日本人も含めた一貫した制度構築—業務の明確化、ワールドワイドでの異動、見える化した評価、報酬システム—が必須となる。

特に、海外 M&A では買収先の多国籍人材の経営トップがその成否の鍵を握るとされている。経営トップが買収の前後に明確な人事戦略を持っているかどうかは、事業の成否に直結することから、まず買収に最終合意する前に詳細な人事デューデリジェンス（精査）が必要となる。対象企業の経営陣は何を期待し、どのような条件なら買収後も指揮をとるのか、引き留めるための金銭的な条件は何か。詰めるべき課題は多い。買収後の人事で重要な点は、統合後の青写真をしっかり示すとともに、それに対して経営陣からのコミットメントを求めることとされる。買収される海外企業の経営者は新たな戦略が示されるのを期待している。「君たちに任せる」といった丸投げをするのは禁物であり、相手を戸惑わせるだけでなく、時に経営の暴走を招く。また、買収した海外子会社の経営を放置する日本企業も目立つ。経営目標を数値で定め、達成できたら成功報酬で報い、未達ならインセンティブ報酬を減額するか、経営者を早めに見切るメリハリが必要となる。このように、一貫した人事戦略の重要性は文化が異なる人材を掌握する必要がある海外 M&A でより顕著である。うまくいけば経営のリスクを減らせるだけでなく、大きなシナジーを得ることができるとされ

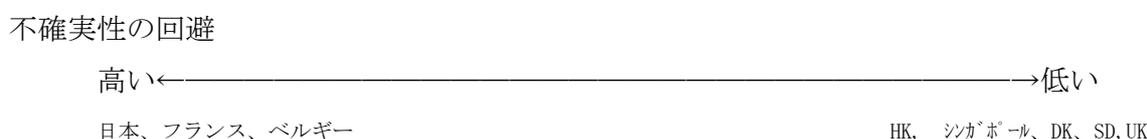
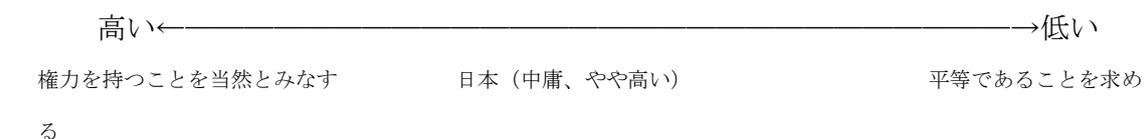
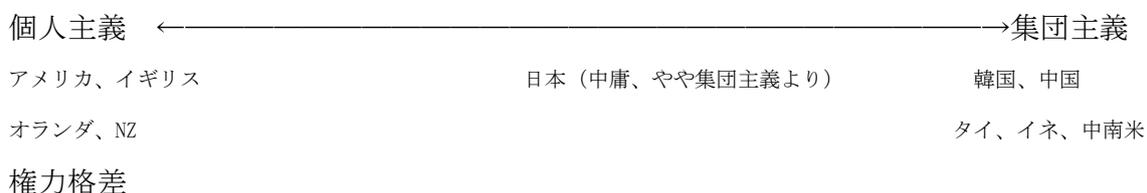
ている（村中靖「海外 M&A、人事戦略がカギ」2017年5月17日付日本経済新聞 27面「私見卓見」）

現地マネージャーや一般層には現地の労働環境や制度に合った人事施策を整えることが求められる。経営層の多国籍人材に対するストックオプション制度、多国籍人材社員に対しての社員持ち株制度も働く意欲への動機づけや定着、会社への忠誠心の観点から有効と考える。採用面では、海外からの留学生にフォーカスしている日本企業が増えている。日本の言葉、文化を理解し、コミュニケーションをとることが容易で英語も堪能なことに加え、留学生の母国でのビジネス拡大につなげる期待から需要が急速に膨らんでいる。また、日本に数年居住し日本の文化もよく理解した多国籍人材（中国やベトナム等）を活用し戦力となることを本稿の事例で報告している。

第三は、組織と DM との関係についてである。国際経営の本質は、“グローバル統合”と“現地適合”である。先行研究でも国際企業の組織の特徴を International モデル（現地にある程度の権限を委ねつつも、経営の根幹は本社でコントロール）、Global モデル（世界の意思決定を本社が中央集権的に行う）、Multidomestic モデル（各地に権限を委ね、全体としては穏やかな連合体として経営を行う）、Transnational モデル（世界に分散する機能がネットワークとして有機的につながり、部分の強みを全体に活かすことを志向する）と類型化している。今の日本企業は、Global モデルに近い International モデルと言える。今後の持続的成長のためには、海外現法は、本社との関係、現地との関係のバランスを取りながらも、後者の関係を強化、拡大していくことが重要となる。それは本社との関係を垂直から水平の関係に変えていく。本社の部門／機能の一部（事業部門、人事機能の移転や地域統括本社など）を海外へ移転、海外への／海外からの人事交流、若者の海外への積極投入、多国籍人材の本社役員への登用、海外現法へは現地人トップの起用等の施策を展開する。駐在員は単に本社のポリシーを忠実に現地に伝えるつなぎの役割のみではなく、異文化を理解し、自ら考え、自ら行動する革新的な新しいタイプの駐在員として DM 改革を推し進める創造性ある駐在員であることが求められる（桑名義晴 「Toward Sustainable Growth of Japanese MNC's」）。

第四は、異文化マネジメントと DM との関係についてである。日本企業が本国志向から転換しにくい理由として、①雇用システム（長期雇用）－共通の社内特殊的知識（コミュニケーションの効率や一貫した意思決定）、②ハイコンテクスト文化（察しの文化）、③転職が当たり前の現地人材の教育、研修はコスト

に見合わない等があげられる。Hofstede(1984)のIBMの研究では、文化を比較する4つの次元、「個人主義と集団主義」、「権力格差」、「不確実性の回避」、「男性らしさ－女性らしさ」をあげている。



\*個人主義：個々の部下ごとに動機づける／集団主義：職場の集団としての面に働きかける。

\*権力格差が大きい：指示命令型のリーダーシップ、上位者の指示に従う、コミュニケーションは上からの一方通行／権力格差が小さい：参加型リーダーシップ、意思決定の前に上司が部下に相談する。

\*中国、インド、トルコ→集団主義＋権力格差が大きい父性的なリーダーシップが好まれる。

\*不確実性の回避

高い：日本のほうれんそう文化、良い上司の条件：注意深い、確実性、信頼性、時間を守る、業務をコントロールする。部下に権限を委譲し、意思決定を委ねる傾向がより低く、業務をコントロールすることに強い関心を示す。

低い：臨機応変、即興性、フレキシビリティが重要視される。

\*男性らしさ／女性らしさ：他者との関わりにおける積極性、重要性の程度。男性的な社会では、個人が自己主張を行い、金銭的・物質的な豊かさを追求することが尊ばれるが、女性的な社会では互いへの配慮が重視される。また、男女の社会での役割の差が少ない傾向がある。

GLOBE (Jabidan, Dorfman, Sully de Luque, & House 2006) 調査では、国を超えて普遍的に好まれるリーダーの属性として、①正直で信頼に値すること、②将来を見通して計画をたてること、③ポジティブで部下を鼓舞し、やる気を引き出すこと、④コミュニケーションを通じてチーム作りを行うことがあげられ、普遍的に嫌われる上司として、自己防衛的であること、怒りやすく、協力的でないこと、独裁的であることと報告されている。DMを進めるに際しては、「普遍的なリーダーシップの要素+国・地域の違いによって求められるリーダーシップの要素」を相手によって効果的に組み合わせることが必要と指摘されている。

DM 展開に向けての変革のための処方箋を表にまとめると次のようになる。

改革行動	具体策
(1) CEO のリーダーシップ	①コミュニケーションの壁→グローバル人材の早期育成 ②社内の意識改革の先頭に立つ
(2) 人材マネジメント	①社内の意識改革 (マインドチェンジ) ②組織のコミットメント→育成方針/キャリアプランの提示、適切な配置→貢献が報われるという確信 ③人事制度の一新→職務内容の明確化、報酬、評価、昇進、異動の仕組みの見える化→職務満足の上 ⑤日本への留学生の採用
(3) 組織	①本社と海外現法との関係を垂直から水平の關係に (海外現法のイニシヤチブ強化) ②現地への埋め込みを強化→本社部門/機能の海外への移転、地域統括本社 ③海外への/海外からの人事交流、若者の海外への積極投入、多国籍人材の本社役員への登用、海外現法トップへの多国籍人材の起用 ④新しいタイプの駐在員
(4) 異文化マネジメント	①普遍的なリーダーシップの要素：正直で信頼に値する等。 ②国・地域の違いによって求められるリーダーシップの要素：異文化の理解

③優れたリーダー：普遍的なリーダーシップの要素+国・地域の違いによって求められるリーダーシップの要素を効果的に組み合わせることのできるリーダー

「CEO のリーダーシップ」、「人材マネジメント」、「組織」、「異文化マネジメント」の観点から、日本企業の DM 展開への具体策を提示した。「書くは易く、事なり難し」である。だからこそ優れた CEO のリーダーシップが必要になる。

欧米と日本の多国籍企業の大きな違いは、「速い昇進と多様なキャリア形成」で、そのキー・ファクターは、（１）ハイポテンシャル・エンプロイ（優秀な社員）の早期発見と選別的な教育訓練、（２）サクセッションプラン（後継者計画）の作成、（３）「有能なら国籍を問わない」姿勢と三国間移動、（４）世界共通の評価制度である（藤野哲也 2002 「欧米多国籍企業における組織・人事システムのキー・ファクター」）。日本企業も一部の企業では進められているが、これからと言える。

日本企業の良い点として指摘されるコンプライアンスの尊重、真面目さ、責任感、倫理観に加えて、「CEO のリーダーシップ」、「人材マネジメント」、「組織」、「異文化マネジメント」の進化した「グローバル・スタンダード」を併せ持つことが、今後の日本企業の成長の鍵となる。日本企業で縦横無尽に DM が展開されるには、まだ 10 年はかかると考えられるが持続的成長と競争優位を確保するには一歩ずつでも前に進めて行くことが重要であることは言を待たない。

## 2. ダイバーシティ・マネジメントの推進のために（担当：水口泰介）

第2章の日本企業の現状と課題において、課題の第1に挙げられている意識改革と言う側面と、企業の規模にかかわらず直面している、国際化への対応を中小企業の例を挙げて考察する。

(1) ダイバーシティー・マネジメント（DM）の推進には、CEOの強いリーダーシップ、経営層／管理職／従業員の意識・行動改革、制度・ルールの整備の重要性が指摘されている。又、短期的に成果を求めるものではなく、中長期で如何に持続的成長を達成するかであるが、『短期的には、一時的にはマイナスに働くこともあるが、中長期的な成長には必要である。』と言う議論は、『設備投資の負担が一時的には出るが、次年以降効果が期待できる。或いは、ある程度利益を犠牲にしても戦略価格を出すことで、事業拡大を果たし増益につなげる。』に比べ成果が抽象的な分腹に落ちにくい。

「ダイバーシティは、目的ではない。経営戦略を実行するための手段である。」欧米企業が標準装備し、経営にプラスの効果を与えつつある「ダイバーシティ」という武器を日本企業が手に入れない道理はない。もはや「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論に時間を費やす余裕はなく、「Just Do It」（実践あるのみ）の精神で、「いかに経営戦略に効果的なダイバーシティを実現するか」について、今こそ真剣に考え始める時ではないか。と経済産業省の「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ2.0）の在り方に関する検討会」は指摘している。

包括的な意味での多様性の受容と対応とは、基盤となる社会の多様性に対する価値観の変化（多様性の受容）への対応が、経済活動の成否の重要なファクターになると言うとならえ方は出来ないか。

### 【国連を中心にした世界の動き】

- ・ 1999年のダボス会議におけるアナン事務総長の『グローバル化の負の側面の問題解決への企業の参加を呼び掛け』をベースに、2000年グローバルコンパクトがスタート。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4テーマ10原則につき企業がコミットし活動。原則10に企業は、雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきであるとうたっている。世界で9000近くの企業が参加。日本では221の企業・団体が参加している。
- ・ 2015年にはSDGs（持続可能な開発目標）17項目が9月の国連総会で採択された『持続可能な開発のための2030アジェンダ』の目標として

掲げられた。ジェンダーの平等、国内、国家間の不平等の是正がうたわれている。

- ・経産省の「ダイバーシティ2.0検討会報告書」にも言及されているように、E（環境）S（社会）G（ガバナンス）投資が注目されており、社会や環境を意識した投資は、リターンも多く、リスクも少ないという考え方が、機関投資家の間で広まっている。ESG投資は特殊な投資手法から一般的な投資手法へと変わりつつあり、社会や環境に配慮した経営は企業価値を高めると言う考え方を後押ししている。

一部に、政治的な揺り戻しの動きはあり、紆余曲折は経るにしても、社会に於ける多様性の容認と言う大きな流は変わらないと思われる。

(2) 一方、①情報拡散のスピードと範囲は更に早く広くなり、生産活動の在り様、流通の在り様等産業構造の変化のスピードは増し、ローカル・ドメスティックであった競争環境に有ったビジネスをグローバル競争に巻き込む可能性があり、グローバル化の流れに的確に対応していく必要が有る。（\*）

更には、②少子高齢化の流れは確実で、IT化により働き方の在り様も変化してゆくとは言え労働力不足に陥る事は明らかである。

以上が大小を問わず日本の企業が直面している現実と言える。かかる環境下で、多様性への対応で後れを取ることは、社会の変革に伴い多様化する市場を捉えることができないのみならず、成長の原動力となる、イノベーションも期待できないと考えられる。DMにより、業績の向上、持続的成長につながるという研究が進んでいると言われているが、社会とともに企業が成長するには、多様性の容認が必須であると言う認識のもとに、DMでは其々の企業の特徴に合わせ柔軟に、中心となる課題、目標→方針→施策が検討されるべきで、それがイノベーション、ビジネスチャンスの拡大につながる。総花的、画一的なものであっては機能しない。

経営上の1手段と言う位置づけではなく、社会の価値観の変化に伴い、自らの会社の中・長期的にどういう会社でありたいか、と言うビジョン構築が多様化対応の出発点となるべきでは無いだろうか。そして、意識改革は多様な価値観・文化の受容と言う視点で、CEOがリーダーシップを発揮し、経営層はもちろん、管理職層、一般層へ浸透させる事が肝要といえる。特に、イノベーションを生む源である現場（一般層+管理職層）への浸透、定着が、持続可能（SUSTAINABLE）な成長への鍵と言えるのではないだろうか。

経産省の「ダイバーシティ2.0検討会報告書」の取り組み事例で見れば、参加企業6社すべてが、女性活用を挙げ、管理職比率をKPIとしているが、今後其々の会社の特徴ある取り組みに転化していくことが期待される。

### 【取組事例】

- ・資生堂：顧客の9割、社員の8割が女性であることから、2020年に女性リーダー比率40%を目標にしている。“世界中のお客様、社会から支持され、必要とされる会社へ”を標語として挙げている。
- ・日産自動車：外国企業とのアライアンスに端を発したと言うバックグラウンドから、ジェンダーに加えて、文化（カルチャー）を重点領域としている。推進体制として、人事部から独立し、革新的な取り組みを行う組織として、ダイバーシティ推進部門を設置。
- ・日立製作所：ダイバーシティーはイノベーションの源泉と位置付けている。
- ・カルビー：海外売上比率30%以上を目指し、グローバル市場で競争力を持った強い企業。

### 参考文献

- ・経済産業省「ダイバーシティ2.0検討会報告書」（H29年3月）
- ・グローバルコンパクトネットワークジャパンHP
- ・Sustainable Japan Dictionary

### (3) 中小企業の事例

日本の市場が縮小していく中で、ホーチミンに進出、曲折を経て成功した例

**業態**：売り上げ約30億の樹脂の着色加工業。

**状況**：国内市場が縮小していく中で、売上の多くの部分を占めていた受託着色商いが、発注元の自社加工増加により、縮小。国内での成長が見込めないが、海外の経験・知見は無い。但し、先代社長を引き継いだ若社長は、ベトナムからの研修生を受け入れる等海外とのかかわりを意識していた。

**進出のきっかけ**：間接的に取引のあった、某メーカー商社から、第一次ベトナムブームの際、中国からの移転も含め、中小企業が多く進出しているホーチミンで、小口・短納期を競争力の源泉とした着色ビジネスでの進出を提案。同社のホーチミン事務所が、全面的に協力する事を約束。

潜在顧客に対する現地でのヒアリングを実施した結果、現地に信頼できる着色メーカーが無く、ハノイでの加工品、輸入品は納期が長く、在庫管理に苦労しており、ビジネスチャンスありと判断。約2.4百万ドルの投資で小規模生産から開始。現地法人設立にあたり、某社ホーチミン事務所が全面支援。  
**問題点**：海外経験がない。国内事業縮小に伴い、人材が不足。

#### 最初の体制

先代社長の兄弟を社長。社長は年齢、外国経験がないことを理由に、赴任せず。  
ベテラン（シニア）の日本人技術者（技術移転の為）を派遣。



- ・事業たち上げには至らず

#### 第二段階

海外で樹脂事業のある経験がある商社マン（55歳）を社長としてリクルート。  
若手のNo. 1技術者を派遣、当初は長期出張。  
後工場長として正式赴任。



- ・事業は立ち上がったが、社長に駐在員意識が有り、メーカーとしての厳しさが不足し管理体制に問題あり。
- ・ローカル社員からも不満が出た。

#### 第三段階

若手の工場長を取締役、後副社長として登用。

社長は本社社長が兼務し、1～2月に1回訪問チェック。  
出張サポートに当たっていた若手を工場長として、登用。  
財経責任者に、某メーカー商社のホーチミンオフィスで  
経験のあるベトナム人スタッフを起用。



- ・ローカル社員のモチベーションも上がり、事業は順調に伸び、増設事業拡大につながる。

### 成功のポイント

- ・社長の意思（決意）とリーダーシップ。
- ・技術に誇りを持ち、ベトナムで最後まで務めると言う決意を持ったNo. 1の若手技術者を派遣。着実な技術移転を行い、小口短納期の着色技術による競争力を発揮。→人材を惜しまず、強みを最大限に発揮。
- ・モラルの高い若手が徹底的に現場主義を貫き、技術移転の過程でローカル社員とのコミュニケーションが成り立った。又、語学習得にも意欲的。  
→相手を尊重しコミュニケーションをしようと言う意欲。
- ・現場を信用して、運営を任せた。→正しい権限移譲。
- ・社長が財経出身であり、兼務で遠隔地でありながら、数字はしかり抑えられた。→数字をきちっと押さえられる透明性の確保。
- ・某メーカーのホーチミン事務所長が非常勤の役員で入り、牽制機能働かせるとともに、若手工場長（後副社長）をサポートした。  
→牽制機能を働かせる。外部の力を正しく活用する。
- ・確りした技術に裏打ちされた事業の競争力と柔軟な対応力が基本に有る。

以上

## 第5章 総括と結論

### 1. 総括

これまで多くの日本企業において、ダイバーシティに積極的に取り組む動き

が広がりつつあり、「ダイバーシティ・マネジメント」についての社会的認知度は高まり、大企業を中心に多くの企業で、ダイバーシティ推進を専門に担当する部署が整備されるなど、取組が進んでいることをみてきた。他方で、ともすれば、経営戦略やビジネスモデルと紐づけてダイバーシティの意義を捉えることなく、形式的・表面的な対応に終始するという状況に陥るリスクも存在しているとされている。その結果、いざダイバーシティ施策を始めてはみたものの、それを進める上で生じるコストや手間、デメリット面が強調され、取組が空転ないしは逆転するという悪循環が生まれてはいるケースもみられる。

このような状況は、女性活躍に早くから取り組んできた企業ほど気づき始め、企業経営上の成果につなげるよう方針転換を始めている。「女性活躍」を中心に進めてきたダイバーシティ・マネジメントを、その他の属性にも広げながら、最終的には「個性」を生かし切る人財戦略に繋げていけるのか、そこにダイバーシティの真価が問われているといえよう。

一方、欧米では、既に「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論を行う段階ではなく、「経営戦略上、効果的なダイバーシティをいかに実現するか」に焦点が移っているという評価が一般的であるとされる。無論、欧米とは、多様性やその前提となる人財・雇用を取り巻く環境が異なるため、目指すべきダイバーシティの姿や方法論も異なって当然ではあるが、「ダイバーシティの必要性」の根幹に、これまで述べてきたような「経営戦略の観点からの必然的な養成」があるという点は共通なのではないか。

欧米企業が標準装備し、経営にプラスの効果を与えつつある「ダイバーシティ」という武器を日本企業が手に入れられない道理はない。もはや「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論に時間を費やす余裕はなく、「実践あるのみ」の精神で、「いかに経営戦略に効果的なダイバーシティを実現するか」について、今こそ真剣に考え始める時ではないかとされている（経済産業省「ダイバーシティ2.0 検討会報告書—競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて」（平成29年3月））。

しかし、それでは日本企業の経営は、これまで「ダイバーシティ」とは無縁であったのであろうか。本稿における問題意識も、欧米企業が標準装備しているものを、単に採り入れればよいとするものではない。もちろんそこには、欧米企業の優れた部分を採用すべき局面は多々あるであろうが、冒頭にも述べたように、それら欧米企業とは異なる日本の企業経営の良さを活かした「日本企業のあるべき姿」があるのではないかと、というのが我々グループのテーマ設定

の狙いである。

事例研究（第 3 章）においても示されてきたように、わが国の大企業や中小企業、とりわけ地方企業では、何も「ダイバーシティ」などと横文字で言われなくとも、非常に厳しい経営環境の中で、日本人だ外国人だなどと言わず、まさに「生きるか死ぬか」といった経営判断の中で、有能な人材を登用してきたケースもある。それが結果的に外国人の採用になったのであり、人材の多様性につながっただけという見方も出来よう。すなわち、初めから「ダイバーシティ・マネジメント」を目指すというのではなく、個々の企業の経営環境の中、必死に経営努力を続けていく過程において、結果として「ダイバーシティ・マネジメント」が実現するということが言えるのではないか。

また、外食業の経営者のケースをみても、彼らは何も「ダイバーシティ・マネジメント」を実現したくてハワイや東南アジア等に進出しているのではないということが分かる。そこには、海外で経営をしてみたいという長年にわたる経営者の夢の実現があるといえる。そこに、失敗にめげず海外進出を諦めない理由の一端が窺える。これまでみたように、海外多店舗経営の最近の成功例として F C（フランチャイズ）化があり、アセアンで大成功している事例も報告されている。

これから言えることは、少なくとも外食業において、「F C 化はダイバーシティ・マネジメントの究極の姿かもしれない」ということである。この F C 化では、現地の経営は現地人に任せ、日本本社は経営指導料を対価にノウハウを海外事業者に伝授することになる。このため、強いブランドが必要不可欠で、それが可能な企業は限られているとはいうものの、国内市場でも成功を収めている企業も多く、これらの事例は日本型のダイバーシティ・マネジメントの 1 つのあり方を示唆しているといえるのではないだろうか。

さらに第 4 章の事例では、自社の強みを最大限発揮する青写真の提示や自社技術への誇りと社員のモラルの高さが、海外展開の成功につながったことを示している。このケースにおいても、やはり初めから「ダイバーシティ・マネジメント」を指向したというよりは、優れた技術と現地への愛着がベースとなり、海外への技術移転が結果としてダイバーシティ・マネジメントにつながっているといえよう。人材を惜しまずに投入し、モラルの高い若手が徹底的に現場主義を貫き、技術移転の過程でローカル社員を尊重しつつコミュニケーションを成立させる。現場を信用して運営を任せるなど、正しい権限移譲を行うとともに、日本本社においては、現地の業績及び経営実態を十分に把握する。そのた

めには、IT や公的機関・外部コンサルタント等の外部の力も正しく活用しつつ、業績の見える化と経営の透明性の確保を図る。さらに、特定ポストに過度に権限を与えず牽制機能を十分に働かせるガバナンス体制の構築も極めて重要であり、これらが相まって現地経営を成功に導くことができる。このように、自社の強みを活かしてしっかりとした技術に裏打ちされた事業の競争力と柔軟な対応力こそ、まさに日本企業のダイバーシティ・マネジメントのあるべき姿の 1 つといえよう。

ダイバーシティ推進が注目を集める昨今、その実現が経営戦略上不可欠であるとの問題意識は、日本企業の経営者の中にも徐々に生まれつつある。そのような経営者が指摘するのは、ダイバーシティは単なる企業文化や人事だけの問題にとどまらず、「生きるか死ぬか」の競争戦略だという点である。ダイバーシティはそれ自体が目的ではなく、あくまで企業が直面する課題解決の手段である。ダイバーシティを取り組み始めた経営者は、一様に「やり続けること」の重要性を強調している。一夜にして企業価値が向上するような「特効薬」も存在しない。コミットし続ける経営者の覚悟が求められているのである。このことは、第 3 章でみた外国企業・外資系企業の事例からも明らかである。

さらに、このような経営者のリーダーシップの他に重要なことは、第 4 章でもみてきたように、人材戦略の変革と適材適所の高度化である。これからの経営改革の柱は「人材戦略の変革」であると言われるように、加速的・非連続的な「外部環境の変化」の中で、大きなトレンドとして、経営改革の中心軸が「人材戦略の変革」に移りつつあるという認識を持つべきであろう。既に一つの破壊的なテクノロジーやアイデアが企業競争力のあり方を変え、産業構造自体を変革する時代に突入しており、こうしたテクノロジーやアイデアを生み出す「知の源泉」として「人財」（そこではもはや人は材料としての「材」ではなく、財産としての「財」になる）こそが、新たな付加価値の根幹となりつつあるといえる。

そしてこの「人財戦略の変革の柱」が、「ダイバーシティ」であると言われる。人財戦略の要諦は、突き詰めれば「経営戦略に適合した人財ポートフォリオを構築し、その人財を最大限活かして、付加価値を継続的に生み続けること」に尽きる。日本企業が直面している昨今の外部環境の変化を踏まえれば、大きな趨勢として「多様な人財による人財ポートフォリオを構築すること」、すなわち「ダイバーシティの実現」がより一層求められていくのではないかと。

このような「経営戦略に適合した人財ポートフォリオを構築し、その人財を

最大限活かす」ことは、何も欧米企業だけが標準装備しているものではなく、実は日本企業にも馴染みの深い「適材適所」の実現であると言えよう。ただ、この「適材適所」は、これまでのような、日本人、男性、新卒一括採用という均質な人材を適所に配置するだけに止まらず、外国人・女性・高齢者・障害者等々、均質とは言えない多様で異質な人材を、それらの適性・能力等に応じて適所に配置しなければならない。この意味で、これまでの「適材適所」は極めて複雑化・高度化し、バージョンアップが求められるのであり、いわば新たな「適材適所」と呼ぶことが妥当なように思われる。これにより、従来「異質なものの」として捉えられてきた女性や外国人等、多様な属性の人材が持つ様々な発想力等を引き出し、企業の成長につなげていく新たな経営モデルの構築が可能となってくるといえる。

ただ、この新たな「適材適所」は、既に出来上がった「完成形」が存在している訳でもなく、また他社で実績を上げた取組がそのまま有効に機能するとも限らない。それぞれの組織の実態を勘案しつつ、試行錯誤を繰り返すことで「自社に合った取組」を創り上げていく必要がある。その過程では、本稿でこれまで述べてきたように、短期的にはアウトプットが低下するリスクや、従来の多数派が「抵抗勢力」として改革に異議を唱える可能性も指摘される。また、組織における個人の価値観にも関わる問題であり、役員レベルから現場の従業員に至るまで、一人ひとりの納得感を得ることが重要になる。その前提としては、ダイバーシティ施策や多様な働き方を根付かせるために、全社員を対象にテレワーク等を始めとする在宅勤務の制度を充実させ利用しやすくし、人事評価においても、アウトプットで評価するなど、より公平な制度を整えることも重要となるであろう。

さらに必要となってくるのが、この新たな「適材適所」の取組みを後押しする外部（①資本市場、②労働市場）の働きである。折しも現在、経営改革を後押しするような、外部の動きが活発化している。まず、①資本市場では、海外投資家を中心に第4章でも触れた ESG 投資への関心が高まっており、ダイバーシティの取組は、経営者にとり資本市場へのアピールに繋がるだろう。

また、②労働市場においては、取組をしないことが企業に決定的な打撃を与えかねない現象が生じつつある。多くの日本企業が人材不足に直面しており、人材の獲得が急務となっている。そのためには、これまでの閉鎖的な労働市場や職業紹介事業の変革も必要であろう。ハローワークの機能改革や民間職業紹介事業の規制緩和等により、外国人・女性・高齢者等のダイバーシティ人財の

ための労働市場を設け、そこで人財と企業のマッチングを行うといったことも考えられる。欧米における取組を参考にしつつも、このような取組を積み重ねていくことで、それぞれの企業の実情に即したベストプラクティスの方向性が示されてくるように思う。

日本企業の実態に即したダイバーシティ・マネジメントの重要な要素の一つが、この新たな「適材適所」なのであり、従来の日本企業が目指していた「適材適所」の延長線上で考える必要があるだろう。それは決して欧米企業の専売特許や彼らだけが標準装備しているものではなく、わが国の企業文化にもともと根差したものである。このように考えることで、これまで経営陣が腹落ちしにくく、中間管理層の納得感や協力も得にくかったダイバーシティ・マネジメントを身近なものとし、経営改革を進めていく土壌が整いやすくなるということが言えよう。

ダイバーシティは、イノベーション創出により企業の生産性向上に寄与することなどが期待される一方で、従業員の対立等によりマネジメントの困難さやパフォーマンスの低下を招く可能性がある。このため、従業員の多様化が進むほど、組織のマネジメント力を向上させることが鍵となる。企業の取組はまだ十分とは言えないであろうが、本稿の事例研究でみたように、経営者が意識すると否とにかかわらず、必死の経営改革を進める中で、結果的にダイバーシティの推進を業績に結びつけている企業もある。日本企業もこれまで競争力の源泉としてきた「適材適所」のマネジメントや組織力を見直し、それを改良・開発していくことが求められている。昔も今も人材育成への投資は必要であるが、今強く求められているのは人材育成と同時に組織力や組織能力を高める組織育成であり、それがすなわち、我々が目指す日本企業のダイバーシティ・マネジメントということがいえよう。

## 2. 結論—日本企業のあるべきダイバーシティ・マネジメントへ向けて

最後に結論として、外国のマネジメントスタイルを真似るのではなく、日本の強み、良さを生かした日本企業のあるべきダイバーシティ・マネジメントの姿を実現するために何が求められるのかについて、以下の4つの点を示して終わりとしたい。

### ① ダイバーシティ・マネジメントの本質・特徴を理解する

ダイバーシティ・マネジメントとは決して欧米企業だけが標準装備しているものではなく、これまでの日本企業にも馴染みの深い「適材適所」の手法の延

長線上にあるものである。従来、日本人男性を代表とする比較的均質であった人材の「適材適所」から、外国人・女性・高齢者といった多様な人財を「適財適所」に配置するという手法である。

このようにダイバーシティ・マネジメントの本質・特徴を理解することで、そもそも日本企業が従来から行っていた経営手法であるという親近感が芽生えて抵抗感が薄れ、経営者を始め、中間管理層や若手、現場に対する意識改革を図りやすくなる。したがって、ダイバーシティなどと敢えて横文字でいうことは必ずしも必要ではない。それこそが、従来の「適材適所」から、新たな「適財適所」という意識改革と経営改革につながることになるであろう。

## ② 自社の実態に即したダイバーシティ・マネジメントを目指す

ダイバーシティのあり方や必要性は、各社の実情や業界の実態等によりそれぞれ異なる。このため、単なる他社・業界横並びの経営とは一線を画し、単に欧米企業や他社の施策を導入して成功するものでもない。世の中の「ダイバーシティ」ブームに乗せられることなく、自社における「ダイバーシティ」の必要性を十分に見極め、その実態に即したダイバーシティ・マネジメントを追求することが肝要である。

## ③ ダイバーシティ・マネジメントにおける人財教育・養成

これまで、日本企業における人材育成は、主に年次別・階層別の企業内教育・養成が中心であったものと思われる。しかし、ダイバーシティ・マネジメントにおける人財教育では、このほかに、企業の枠を越えた社会システムとしての人財形成システム、女性や高齢者等も含めたインクルーシブな教育・養成が必要となってくる。すなわち、企業内教育からダイバーシティ教育への転換が求められる。これにより、外国人・日本人を問わず、若手・中堅・女性・シニア・高齢者等を対象とする教育・養成が必要となる。またそこでは、単に英語の社内公用語化を目指すのではなく、むしろ日本語が出来、日本企業の経営を理解できるような多くの外国人を育成することも求められてくるであろう。

さらに、EラーニングといったITの活用も極めて重要である。昨今の国内人材不足を背景に、国内市場での外国人従業員は増えており、今後さらに増加することが予想される。そこでは、短期即戦力化のため研修ツールが極めて有効であり、従来のペーパーベースのマニュアルに加え、Eラーニング（SNSによる動画配信）により従業員教育・養成を効率的かつ的確に行うことが出来る。また、これらに加え、スマホやアイパッドなども人財教育・養成に威力を発揮するであろう。

#### ④ 魅力ある日本企業への模索

これまで、日本企業やそのビジネス環境は、欧米企業に比べ魅力が乏しいと言われ続けてきた。しかしこのことは逆に日本企業に潜在力があることを示唆しているという見方も可能である。今後、日本企業がダイバーシティ・マネジメントを行うための条件整備を進めていくことは、この潜在力を発揮するための有効な方策といえる。近年、米国企業では労働者の仕事を奪うようなロボットの導入や自動化投資に消極的であるとも言われる。とりわけ、トランプ政権になってからは、このような動きはより顕著となってくるものと思われ、そこに日本企業のチャンスが到来してくるのではないか。現に今では、東南アジア等、新興国の若者だけではなく、米国や欧州の若者も先端技術を採り入れ、直面する人材不足問題を打開しようとする日本企業に注目する動きも少しずつ見られている。

わが国の重大な社会問題である少子高齢化・労働者不足が、日本型ダイバーシティ・マネジメントを推進することで、解決の突破口となっていくことを期待したい。そこでは、すべての企業人とそれを支える大学や政府の役割が問われている。

(以上)

## 参考文献

### 第1章および第2章

- 馬越恵美子『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』（新評論、2011）
- 田口芳昭『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』（東洋経済新報社、2015）
- 前川孝雄・猪俣直紀・大手正志・田岡英明『ダイバーシティの教科書』（綜合法令出版、2015）
- 尾崎俊哉「ダイバーシティ・マネジメントの理論的考察」立教ビジネスレビュー 第8号2015年7月31日
- 入山章栄 経済教室「イノベーションに何が必要か 上」日本経済新聞2016年12月29日
- 柳川範之 経済教室「働き方改革、AIと不可分」日本経済新聞2017年3月13日
- 井口泰 経済教室「外国人材を考える」日本経済新聞2017年3月28日
- 守山基博 やさしい経済学「毀損した日本企業の組織力④」日本経済新聞2017年3月27日
- 守山基博 やさしい経済学「毀損した日本企業の組織力⑥」日本経済新聞2017年3月29日
- 大機小機「画竜点睛を欠く働き方改革」日本経済新聞2016年12月30日  
ダイバーシティー2.0検討会報告書（平成29年3月）
- 吉川克彦「なぜ、日本企業では、“組織の国際化”が進まないのか」リクルート  
マネジメントソリューションズ2014年01月22日で引用する参  
Harzing, A., Pudelko, M., &Reiche. S. (2013) development in Knowledge  
Transfer Activities of Expatriates and Inpatriates. Prsented At 2013  
AnnualConference of Academy of International Business.
- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」

### 第3章

- 馬越恵美子『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』（新評論、2011）
- 田口芳昭『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』（東洋経済新報社、2015）
- 川端基夫『外食国際化のダイナミズム』（新評論、2016）
- 外食産業市場規模推計（平成28年7月 日本フードサービス協会）
- シンガポールにおける日本食レストランの出店状況及び日本食材流通状況調査

(ジェトロ・シンガポール事務所 2016.3)  
ベトナムにおける外食産業の現状・可能性調査 (ジェトロ・ハノイ事務所  
2016.3)

#### 第4章

太田正孝監訳『文化を超えるグローバルリーダーシップ』(中央経済社、2015)  
桑名義晴「Toward Sustainable Growth of Japanese MNC's」  
吉川克彦 連載・コラム「国際経営研究の現場から」No. 1, 5, 6, 7, 10 リクルート  
マネジメントソリューションズ  
馬橋恵美子『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』(新評論、2011)  
尾崎俊哉「ダイバーシティ・マネジメントの理論的考察」 2015 立教ビジネス  
レビュー8 17-31 立教経営学会  
井上詔三「ダイバーシティ&インクルージョン推進と経営成果」 立教ビジネス  
レビュー8 32-40 立教経営学会  
浅川和宏「グローバル経営入門」2003 日本経済新聞出版社  
江夏健一・太田正孝・藤井健『国際ビジネス入門』(中央経済社、2014)  
白木三秀「日本企業のグローバル人材育成システムの方向性とその課題」2014  
季刊 政策・経営研究 vol.2  
藤野哲也 「欧米多国籍企業における組織・人事システムのキー・ファクター」  
2002 長崎大学 NII-Electronic Library Service  
ANNE-WIL HARZING, MARKUS PUDELKO, AND B. SEBASTIAN REICHE  
「THE BRIDGING ROLL OF EXPATRIATES AND INPATRIATES IN KNOWLEDGE  
TRANSFER IN MULTINAL CORPORATIONS」  
GLOBE(Jabidan, Dorfman, Sully de Luque, & Hourse 2006)  
NTT データ経営研究所「欧米企業の事例に学ぶグローバル人事」経営研レポート  
2011  
競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方に関する  
検討会「ダイバーシティ2.0 検討会報告書」2017  
経済産業省「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」2017  
経済産業省「検討会議事概要、討議事項、資料」第1回~5回 2017  
日本貿易振興機構 「2015年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート  
調査 結果概要」 2015 ジェトロ「2015年度版ジェトロ世界貿易投資報告」  
2015 ジェトロ  
Globyーアジアで活躍する若者たちが作るビジネスメディア「企業研究 人材戦  
略比較トヨタと日産」2016 <http://globalwong.jp>  
村中靖「海外M&A、人事戦略がカギ」2017年5月17日付日本経済新聞 27面

「私見卓見」

## 第5章

渡嘉敷 美乃「日本経済・企業とダイバーシティ」(ダイバーシティ社会の構築：総合報告書、国立国会図書館 調査資料 2016-3)

坂田和光「ダイバーシティ概論」(ダイバーシティ社会の構築：総合報告書、国立国会図書館 調査資料 2016-3)

経済産業省「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書」(平成 29 年 3 月)

守島基博「やさしい経済学 毀損した日本企業の組織力⑧」2017 年 3 月 31 日付  
日本経済新聞

以上