

紹介

企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクル

——株式会社 INAX と日本ヒューレット・パッカー株式会社
の事例から

西村 孝史

(徳島大学准教授)

目次

- I はじめに
- II 問題意識
- III 事例1：株式会社 INAX
- IV 事例2：日本ヒューレット・パッカー株式会社
- V なぜ両社の施策がうまく機能するのか
- VI 結論

II 問題意識

大企業の人事マネージャに「最新の関心事は何か」と尋ねると、「ワークライフバランス」と並んで必ずと言ってよいほど出てくるのが「ダイバーシティ」である。ワークライフバランスは価値観の多様性につながる概念であるから、ダイバーシティの一種とも捉えることができる。その意味でダイバーシティは、昨今の大きな人事問題の1つである。

ダイバーシティの定義や意味は企業によって異なっても、団塊世代の退職と再雇用、労働力人口の低下と女性活用の推進、就業形態の多様化など、企業がダイバーシティの必要性を感じる要因は共通している。

しかし、ダイバーシティへの要請が高まっても、実際にダイバーシティ施策を推進して成功を収めている企業は少ない。なぜならダイバーシティと言いながらも明確な意図もなく対象を限定したり、対外的な数値目標の到達に注力するあまり、手段と目的が逆転し本来のダイバーシティの趣旨から外れた施策運用や形式的な運用を行う企業が多いからである。言い換えれば、多くの企業が「ダイバーシティ」にどのように対面すればよいか分からず試行錯誤しているとも言える。

今回取り上げる株式会社 INAX（以下 INAX）と日本ヒューレット・パッカー株式会社（以下、日本 HP）の2社は、ダイバーシティ施策への取り組みを積極的に行っている企業であり、本稿は、

わが国でダイバーシティについて先進的な取り組みを行っている代表的な2社を取り上げて、なぜ2社が成功しているのか、ダイバーシティ推進のサイクルを探る。具体的には、株式会社 INAX と日本ヒューレット・パッカー株式会社を取り上げ、前者は、女性活用施策を中心に、後者は障害者雇用と女性活用施策を取り上げる。インタビューから両社に共通する要素として、「INAX 5」「HP Way」という強力な企業文化以外にもダイバーシティを推進する要素が発見された。すなわち、現場のヒアリングに基づいて丁寧に作りこまれた施策が、1) 経営層のコミットメント、2) トップダウンとボトムアップ双方を用いた風土作り（意識改革）、3) 施策の対象者だけでなく上司や職場にも働きかけるソフト面への配慮、4) 長期性、といった要因を経て企業内に展開されダイバーシティを受容するサイクルが形成されることを主張する。

2社の先進的な取組みを紹介することで両社の施策やその背後にある考え方を解き明かしていくものである。

Ⅲ 事例1——株式会社INAX

INAXは、1924年に伊奈製陶株式会社としてタイル・陶管を製造する企業として出発した企業である。その後、製品のラインナップを拡大しながら1985年に株式会社INAXに社名変更を行い、タイル建材・住宅設備機器（トイレ・バス・キッチン・洗面）の製造・販売を手がける企業として成長を遂げている。

同社は、性別、性的指向、年齢、国籍、障害、身体能力などから構成されるダイバーシティの中でも、性別、特に「女性」にフォーカスした施策を数多く推進している。INAXが多様性の中でも女性に焦点を当てたのは、一般的に言われているように労働力人口の減少や価値観の多様化といった要因の他にも、同社が1985年に制定した企業理念である「INAX5」の「仕事を通じて社会に貢献し生きがいを見出す生活舞台である」という考えに基づいている。この概念に基づき、第1に、ボリュームゾーンとして女性が多いこと、第2に、上司が女性を理解せずに活用できていないこと、また女性も管理職になることで責任が増大し両立への不安があることが社内調査から明らかになったことから、まずは女性活用の推進に注力することとなった。

同社は、2005年から2006年にかけて人事制度改革を実施し、役割や勤務地に応じた複線型人事制度を導入し、職群（コース）を「総合職群」「専任職群（2コース）」「担任職群」の3職群、4コースに再編した。中でも勤務地を限定することでエンドユーザーに密着したサービスを提供する「担任職群」特にショールームアドバイザーは圧倒的に女性が多く、人事制度改革に伴い彼女らに期待する役割の変化を勘案し、「専任職群」として位置づけ、仕事ぶりや実力に応じて積極的な転換を進めることとした。

こうした担任職から専任職への転換や各種の女性活用推進の中心的役割を果たしている部署が、

EPOCH女性活躍推進室である。社内で「エポック」の名称で親しまれているこの部署は、“Encouraging People and Improving Organizational Capabilities for High Performance”の頭文字をとった略で、高い業績を実現する人材の活性化、組織能力開発の意味と新時代を意味する英単語の意味が掛かっている。本稿はEPOCH女性活躍推進室が行うEPOCH活動を中心に事例を紹介していく。

EPOCH活動は、1) すべての人が持てる力をフルに発揮して組織に貢献できる環境・風土を積極的につくること、2) これまでの慣行や職務遂行能力とは直接関係のない属性意識の残っている職場において男性よりも能力を発揮しにくい環境に置かれていた女性社員の活躍を推進するという2つを定義に掲げて、人事制度改革に先立つ2004年の秋にプロジェクトの形でスタートした。EPOCH活動は、ロールモデル作り、多様性を認める風土醸成、多様性を阻害する要因の解消の3つから成り、以下この3つについて説明する。ただし、同社はダイバーシティの文脈の中でEPOCH活動を捉えていることから、単に女性だからという理由のみで女性を優遇するわけではないことも明言していることに留意しておく必要がある。

1 ロールモデル作り

各職場の女性比率、女性活用に関する不満・課題など、社員から聞き取りや全社員へのアンケートを通じて実態把握を進めた結果、当時の平均的な女性管理職比率が2%台であるのに対して、同社は0.2%（2名）であり、女性従業員の割合と比べて女性管理職比率が低いことが明らかになった。そこで女性管理職比率が低い原因は、女性従業員の意識の問題、女性管理職を育ててこなかった上司の問題、本人が働きたくとも辞めざるを得なかった職場の問題など複合的な要因にあると考え、それぞれの問題の一つひとつ取り組んでいった。

具体的には、役職登用者を増やすために個別の研修を強化しつつ、EPOCHリーダー研修と呼ばれる研修（年2回実施）を2007年度より新たにス

スタートさせた。EPOCH リーダー研修は、役職登用者や次世代リーダー層の希望者を対象に実施され、概念構築のスキルやコミュニケーションスキル、キャリアビジョンの形成などを目的とした研修である。しかし、EPOCH リーダー研修のより根幹にある目的は、ソフト面からのサポートにある。

例えば、男性が多い職場の中で無意識のうちに形成されている男性中心のコンテキストに則ったコミュニケーションの取り方や会話の入り方が分からない、あるいは女性が戦力として考えられていないために職場で注意されないなどといった声を踏まえて、組織の中での自分の立ち位置を把握し、論理的に物事を伝えるスキルを提供することで自分の職場での存在意義を考える場を提供している。

他方で次世代リーダー層の中で女性の割合を増やすことも忘れていない。女性採用比率を上げることで企業の中での母集団に占める女性の割合の拡充を行い、一過性では終わらない継続的な施策を展開している。人事制度に連動する形で担任職から専任職への転換を積極的に促し、従業員の動機付けに配慮しながらも仕事の成果や働きぶりとの関連性を強めている。地域限定型の担任職における女性比率が高いので、会社全体としての女性採用比率は51%であるが、近年では総合職の女性採用比率の実績も27.1%（2006年度）と割合を増加させている。

一見すると女性管理職登用は、錦の御旗として数値目標が先行したり、ダイバーシティを掲げておきながらも「女性管理職になる」キャリアを会社が女性に強要してしまう企業は多い。しかし同社はロールモデル作りをアピールしながら、女性の就業志向の多様性（「上昇志向」「仕事充実志向」「両立志向」「生活重視志向」）と志向が時間や環境の変化に応じて変化することも認め、どの志向であっても仕事で能力を発揮すればすべての人がロールモデルになりうると述べている。

2 風土醸成

同社は女性が活躍する場を形成するためにトップダウンとボトムアップ双方からのアプローチを

用いている。トップダウンのアプローチは、主に情報発信であり、ボトムアップのアプローチは、研修を通じた意識改革がメインである。

情報発信とは、社内外への意思表示や具体的な数値目標を通じた経営陣の意気込みを従業員に伝えることを言う。例えば、社内報でEPOCH女性活躍推進室長の桑原靖子氏が、毎号経営陣とリレー対談や鼎談を行い、それぞれの立場からダイバーシティについて語る活動を行っている（2006年）。対談を企画した当初のタイトルを見ると「多様な価値観を認め合う風土から多様な発想が生まれれば、企業はもっと発展する」「会社が何をやるようとしているのかを末端までしっかりと伝えることが重要。それを徹底するだけでも人材力は高まる」とあるように、なぜダイバーシティを進めることが企業や従業員にとって重要なのか、経営陣がダイバーシティにどれだけコミットしているのかを初期の段階で明確にしていることが分かる。こうした社内報の活用は、ロールモデルとして活躍している人々を取り上げることで機能している。男性の育児休業取得者の取得期間やコメント、さらには彼らの上司や同僚のコメントまでも併記することで、取得者本人だけでなく、職場の理解も得られていることが読者に認知される。言い換えれば、読者を、育児休業を考えている男性だけと考えるのではなく、育児休業の取得を考えている部下を持つ上司も含めることで、ロールモデル作りだけでなく、マネージャの意識改革も行っているのである。

同社のボトムアップからの風土醸成として2つの研修制度を挙げることができる。1つはダイバーシティ研修であり、もう1つは、EPOCH リーダー研修である。

ダイバーシティ研修は、全役職者を対象に22回の実施を予定している（2006年度）。主な内容は、言葉の定義やダイバーシティが求められる背後の環境要因の説明であった。ただし、前出の桑原氏によれば、このダイバーシティ研修も次のフェーズに移行してきたという。従来のダイバーシティの理解と定着に主眼を置いてきた段階から、具体的な方法や女性の考え方を学ぶ場として、「外科医のケース」¹⁾に代表されるようなケースディスカッ

ションを取り入れ、より実践的な形態へと変化しつつあるという。

トップダウン・ボトムアップによる風土醸成は、社内に設置された EPOCH 活動を紹介するイントラサイトへのアクセス数にもあらわれている。正社員が約 5400 名であるのに対してイントラのアクセスが半期におよそ 1 万 2000 件もあることから、多くの従業員が複数回 EPOCH 活動を紹介したサイトを訪れていることがわかる。イントラサイトでは、役職者層、リーダー層の女性従業員を「EPOCH の星」、入社 5 年から 8 年程度の従業員を「EPOCH の新星」と称してこれまで 45 名の女性（2006・07 年度累計）を紹介している。最近では彼女らの上司のコメントも併せて紹介されており、EPOCH の星・新星がイントラサイトに紹介されると、多い時でサイトアクセス数が 4000 件を超え、ダイバーシティへの関心が高まっている様子がうかがえる。

3 阻害要因の解消

同社は、多様な働き方を促進するよう人事施策の整備も行っている。特に育児休業や両立支援は、労使双方から構成される委員会が、具体的な制度の立案に携わった。今でこそ多くの企業が導入している各諸施策も同社は早い段階から導入し、注目を浴びている。

例えば、2006 年 1 月に導入したカムバック・エントリー制度と呼ばれるいわゆる再雇用制度は、これまでに 19 名の復職が確定している。この制度は、結婚や配偶者転勤、出産・育児・介護等でやむを得ない理由により退職した者のうち、一定条件を満たした者がエントリー可能な制度である。一定の条件とは、事前に自分の保有するスキルを明示したり、本人の希望や上司の推薦を指すが、退職後 1 年 6 カ月未満であれば、退職時の資格を引き継ぐことができる。また退職後 5 年未満の復職であれば、退職時から 1 ランク下の資格で格付けされて正規従業員として雇用可能である。制度導入の際には、3 年前に結婚や育児・介護等を理由に退職をした人にまで通知を出し、再雇用希望者の人材プール構築に努めてきた。また、雇用形態も柔軟に対応しており、再雇用後は、必ずしも

フルタイムで雇用されるわけではなく、退職者が応募しやすいようにパートタイムでの雇用にも応じている。

同じ時期に導入された転居者活用制度は担任職・専任職といったエリア限定の従業員を対象に結婚・配偶者転勤などでやむを得ない理由により転居が必要な場合に転居先の需要があれば転勤を認める制度である。エリア採用をされた担任職・専任職にとってエリアをまたぐ異動は退職を意味してしまうため、こうした人たちの異動は、現場の部門長の裁量に委ねられていた。しかし、部門長によって対応にムラがあり、異動できる人と異動できない人がでてきてしまうこと、従業員にやる気がある企業側も引き続き働いて欲しいと考えているにもかかわらず、雇用できないということは従業員・企業双方にとって問題があることから、人事部門がいったん異動希望者と現場の仲介役となる制度が整えられた。

育児に関連する施策も育児休業制度、育児短時間勤務制度や育児フレックスタイム勤務制度など数多く導入され、見直しがなされている。特に育児休業制度は、これまでの配偶者要件の変更と今まで保有した有給休暇を用いて男性が育児休業を取得しやすい環境を整備した。改訂前の育児休業の制度は、配偶者要件として「配偶者が子供を養育できる環境にない場合のみ取得可能」と定義されており、専業主婦を配偶者に持つ男性は取得ができなかったため、専業主婦を配偶者に持つ男性も取得できるように変更した。同様に、本人の怪我や病気でしか用いることができなかった、失効した有給休暇を保存できる保存休も短期間の育児休業として用いることが可能になった。その結果、現在 6 名の男性が育児休業制度を利用し、社内報でも紹介されている。

INAX が掲げるロールモデル作り、風土醸成、阻害要因の解消を推進した結果、女性役職登用者は 23 名 (2.3%) となり、EPOCH プロジェクト発足当時の 0.2% に比べると大幅に増加した (2007 年 4 月)。また担任職から専任職への転換を積極的に推し進め、300 名を超える転換実績を上げることになった。

IV 事例2——日本ヒューレット・パッカー ド株式会社

HP は、HP Way で有名なコンピュータ、コンピュータ・システム、コンピュータ周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース・レンタルおよびサポートを行っている企業であり、全世界に従業員 17 万 2000 人を擁している。

日本 HP は HP の日本法人である。今回、障害者雇用と女性活用施策に特に注目したのは、同社が障害者雇用について企業の社会的責任の立場から、2001 年に日本 HP に限らず他企業への就職も支援するために 1 年間²⁾の職業開発プログラムを行う SEED センターを立ち上げ、また、2003 年にはインターナルサービスセンター（以下 ISC）と呼ばれる障害者を契約社員として雇用する仕組みをつくるなど、わが国の中でも先進的な取り組みを行っている企業だからである。また女性活用施策も Women at Work Japan（通称 WAWJ，ワウジェイ）を中心に、他社との合同で開催した Women's Summit Tokyo 2007 などを通じて、本体の HP とは別に独自の取り組みを行っているからである。

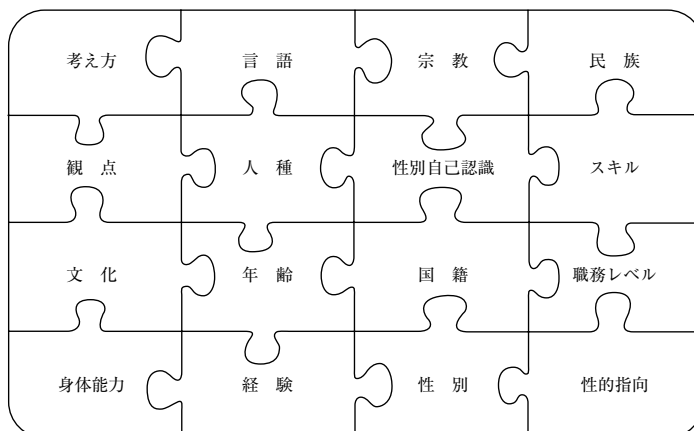
こうした取り組みの根底にある HP Way は、いわばマグラガーの X 理論・Y 理論のうち、Y 理論に立脚した考え方で、日本 HP は「人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれ

ば、誰でもそうするものだ」という信念に基づいた方針であり、行動規範だと言えます」という HP 共同創設者であるビル・ヒューレットの 1960 年のスピーチにもあるように、従業員に優しい企業である。だが、同社はただ単純に人に優しいという言葉で片付けられるものではなく、HP Way は従業員に創造性を求め、また経営者は、従業員が能力を発揮できる環境を整備する必要があることを暗黙裡に想定しており、いわゆるエンプロイアビリティとエンプロイメンタビリティによる従業員と経営者の対等関係が描かれている。

HP のダイバーシティは、HP Way に基づいて Diversity and Inclusion（多様性と包括性³⁾）という 2 つの概念が軸となっている。HP がいうダイバーシティとは、色々な違いを持ったユニークな人々がいることを指し、包括性とは誰もがビジネスの成功に貢献できる機会があり、また各個人の技能、経験および考えが尊重される職場環境を意味している（図 1）。

現在 HP のダイバーシティへの要請は、事例 1 で紹介した INAX とは異なり、社内のダイバーシティを高めるステージから戦略的な要請にも応えるダイバーシティへと進化している。自分たち自身がダイバーシティとインクルージョンを進めていけば、一人ひとりの違いからアイデアが生まれ、創造性の源となり、そこから発明や改革を生み出しビジネスの成功へ結実させることができるようになると HP は信じている。また、多様な市場・社会に対応するためには、そこに製品・サー

図 1 ダイバーシティパズル



出展：日本 HP ホームページ内「2006 年グローバル・シチズンシップレポート」より引用。

ビスを販売する企業の性質も多様でなければならないという考え[多様性]と同時に、多様でグローバルな顧客やパートナーと意思疎通を行うためには、そうした違いを理解し合わなければならないという考え[包括性]がある。

1 障害者雇用

日本 HP の障害者雇用率は、日本の法定雇用率を達成し、現在 2%前後⁴⁾であるが、ここで紹介する取り組みは、日本 HP が自社の障害者雇用比率を高める以上の活動である。

日本 HP の障害者雇用は、正規従業員の新卒・中途採用と、以下に述べる SEED センター、インターナルサービスセンターの 3 つの柱によって成立している。障害者の新卒・中途採用も継続的に毎年採用を続けているものの人員管理上の制約も厳しく人数を増やしていくことが容易ではない。そこでダイバーシティの考え方にも適合する従業員の人材育成の場、社会貢献の場として 2001 年 4 月に SEED センターを立ち上げた。

(1) SEED センター

SEED センターは、障害を持った人が 2 年間、日本 HP の契約社員として給与を受け取りながら、仕事に必要な能力や意識をみがくことが出来る職業開発訓練の場である。PC スキルの獲得・自律に意欲的な障害者が毎年 7~10 名程度採用されている。また、正規従業員がボランティアとして SEED センターに関わるなかで、従業員の社会参加意識を促すことも目的としている。2 年間のトレーニング期間中は、PC スキルの習得のほかにビジネスに必要な基本的な知識の取得なども研修プログラムとして盛り込まれている。SEED センターが社内の他部署から請け負う業務には、個人作業とチーム作業、他部署で個人で行う作業があり、学んだスキルを活かしながら就労経験ができるプログラムとなっている。こうした仕事の結果なし得た成長を発表する場を年に 1 度、「成果発表会」として設けており、社内外の関係者や SEED センターの OB・OG などが参加している。また毎月面談を行い、年の後半にはキャリアの方向性を確認し、キャリアガイダンスやキャリアの支援も行っている。これらの仕事、研修、キャリ

アの 3 つが SEED センターの柱である。

センターの立ち上げは、困難の連続であった。能力があっても障害によって就業機会を閉ざされた人が市場には一定数いるはず、という前提で設立されたが、実際にはなかなか思うように人材を確保できなかった。また一言に「障害がある」といっても、障害の種類も程度も多様で、彼らの障害に応じたプログラムを提供するためには、当初想定していた以上にプログラムを細分化しなければならなかった。

当初は、社内から仕事をもらうのにも苦労したが、ビジネスマナーをはじめ PC の基本能力もある SEED 従業員は、次第に社内でも認知されるようになり、「今では仕事を断らなければならない状態」(ダイバーシティ・キャリア推進部担当部長川合昭子氏)であるという。

2 年間の研修を終えた SEED の従業員は、毎年 3 分の 1 程度が日本 HP に就職し、約半数が官公庁を含む他企業に就職している(2006 年 4 月までの累積実績)。

(2) インターナルサービスセンター (ISC)

2004 年 4 月からは、即戦力となる障害者を直接契約社員として雇用し、ISC 担当のサポートを得ながら社内配属する仕組みとして ISC を立ち上げた。2007 年 12 月現在 19 名が在籍している。

ISC では、採用後 2 週間、ISC 担当によるオリエンテーション期間を設け、PC スキルのセルフチェックや HP の基本を学ぶ。また産業医との面談も行い、働くうえでどのような点に留意しなければいけないのかを相談している。配属に先立って、本人の意向を確認したうえで、ISC 担当と障害者担当看護師(健康相談室従業員)が配属予定部署に赴き、職場の同僚となる従業員に 30 分程度のワークショップを行う。ワークショップでは、HP におけるダイバーシティの考え方や ISC の説明、障害についての医学的な説明やケアが必要なことと必要でないことを伝え、従業員が自分にその障害があれば何が不安と思うか、何をサポートしてほしいかを考え、自分たちができることを話し合ってもらう。また経験者から過去の経験やノウハウからのヒントをもらい、障害者従業員を安心して迎えらるるようになっている。緊急時に障害

を持つ社員を助けるボランティアである「バディ」が何人ぐらい必要か、その人達はどういうことをすればよいかについても説明し、ワークショップの後にバディとなる社員を選んでもらっている。

こうしたワークショップも含めて、日本 HP の障害者雇用はオープンな形で行われており、職場の人が障害者本人に聞いてよいのか分からないことや、障害者にとっては当たり前のことを聞いたり、障害者も自分の意見を率直に述べるなど、双方向のコミュニケーションが取れるオープンな雰囲気作りに努めている。

配属後も職場に任せきりにしてしまうのではなく、ISC 担当が定期的なヒアリングやキャリア相談を実施している。年度末の面談も他の従業員と同様に行われるが、通常の本人と上司の 1 対 1 面談ではなく、ISC 担当を含めた 3 者面談を行うなど継続的な支援をしている。

(3) 障害者雇用を支援する全社の取り組み

SEED センターや ISC で培ったノウハウを活かして、日本 HP 版ハートビル法と名づけた障害者が快適に働くための「オフィス環境基準」を設けている。またそれに基づき、障害のある部下を持つマネージャが困ったときに役立ててもらおうと、人事・健康相談室・ワークプレースソリューション部によるタスクチームが「マネージャ・ハンドブック」を作成し配布するなど、きめのこまかい努力を続けている。また、先に述べた SEED センター社員が中心になって、毎年養護学校の生徒さんや先生方を招待する「メンタリングデー」では、会社の説明と見学や、ビジネスマナーなど研修の一部や実際の業務を体験してもらう場を提供しており、募集をするとすぐに埋まってしまう人気の取り組みとなっている。このような取り組みで労働市場と職場をつなぐ役割を担っているといえよう。

2 女性活躍支援

(1) Women at Work Japan (社内女性ネットワーク)

WAWJ は、2005 年に女性社員有志によって設立された自主運営のネットワークグループで、仕事をするうえでの課題や経験を共有し、自分達で

解決に取り組む活動を行っている。情報共有活動のみならず、活動を通じた従業員の成長も意図して設立されたグループである。日本 HP では現在約 60 名の女性社員が参加している (2007 年)⁵⁾。日本 HP は、正規従業員の中で女性が占める割合は約 15%程度であるため、職場に点在した女性をつなぐネットワーク作りとロールモデルの形成という側面も有していたが、3 年目を迎えた現在では、自分たちの成長を通して会社や社会に貢献を行うことも目的として考えるグループへと変容している。会社側のメリットとしては、部下の自己成長の機会を提供することや社内の啓発活動や企業ブランドの向上がある。

WAWJ は、会社から 2 つの支援を得て活動を行っている。第 1 に、HP 本社のダイバーシティ推進組織によって承認された自主運営ネットワーク⁶⁾として、会社から就業時間の一部や会社の資源を利用することが認められている。また活動費用の面でも会社から支援を受けている。第 2 に、自主運営ネットワークとして承認を得るためには、トップマネジメントの支持や支援が必要であることから、必然的に経営者のコミットメントが担保されている。

(2) Women's Summit Tokyo 2007

企業で働く女性が生き生きと働き続け、ビジネスに重要な役割を果たすために、日本 HP が主催し、同様の問題意識を持つ企業に声をかけて開催されたのが Women's Summit Tokyo 2007 である。23 企業の女性社員ら総勢 300 名が参加し、同じような悩みを持った女性社員が意見交換を行った。また基調講演やパネルディスカッション、ワークショップなどが行われ、全体として女性が生き生きと働くにはどうすればよいか、ということが追求されている。「WAWJ で知り合った人との接点や、ダイバーシティ推進で構築したネットワークが、(Women's Summit Tokyo 2007 で) 大きな接点に変わった」(前出の川合昭子氏) と述べているように、日本 HP の活動は、社内の WAWJ に留まらず、外部ネットワークの構築につながっている。

こうした障害者雇用制度や女性の自律的なネットワーク活動の他にも、ワークライブバランスに

関する制度が揃っているだけでなく、制度を活かすための取り組みも労働組合と連携して積極的に行っている。ひとつは「部下の育児を支援するマネージャのためのハンドブック」である。これには、育児休職を迎えるにあたってどのような制度があるのかというメニューの紹介や、①妊娠から産休に入るまで、②復職まで、③復職してから、の3つのステージに分けて、妊娠中から復帰後のキャリアを意識して、復帰後はどうするか、休職中にどのように過ごすかなどを本人、上司が対話をもつように促したり、育児休職中であっても職場と定期的に連絡を取ることを勧めたり、職場復帰をスムーズに行えるような工夫やアドバイスをしている。これは労使双方で相談しながら作成した。また、労使合同で「ワーキングペアレント交流会」や「産休・育休説明会、交流会」を実施し、情報交換も行っている。過去に育児・出産休暇を取得した人々に加え、そうした部下を持ったことのある上司、これからそうした部下を持つ予定のマネージャや、これから育児休職をとりたい男女社員などが集まり、経験やアドバイスを共有した。募集と同時に70名の枠がすぐに埋まり、参加者は男女ほぼ半々であった。

V なぜ両社の施策がうまく機能するのか

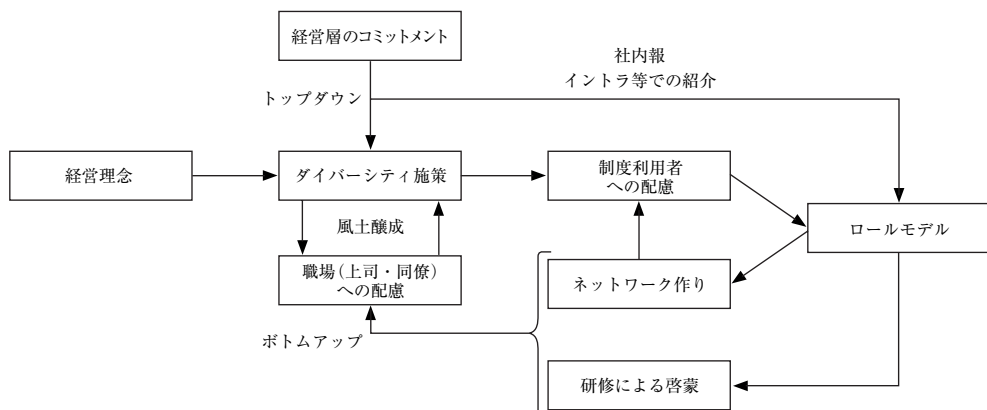
多くの企業がダイバーシティの推進を理解しながらも苦勞しているにもかかわらず、なぜ本稿で取り上げた2社は、成功しているのだろうか。そのメカニズムを考えたい。

一見すると両者は、「INAX 5」「HP Way」という強力な企業文化に支えられたバックボーンが成功要因と考えられる。もちろん両社の経営理念がダイバーシティ施策の好循環をドライブしているだろう。しかし他方で、一つひとつの施策が現場のヒアリングに基づいて丁寧な作りこまれていることが大きい。さらに、両社のダイバーシティ施策に共通する要素として、1) 経営層のコミットメント、2) トップダウンとボトムアップ双方を用いた風土作り（意識改革）、3) 施策の対象者だけでなく上司や職場にも働きかけるソフト面への配慮、4) 長期性、といった4つの要因が作用しダイバーシティがうまく機能していると考えられることができる。

第1に、経営層のコミットメントが挙げられる。例えば、INAXの場合は、経営層との対談や鼎談を通じて経営層の関心の高さや重要性を社内外に明示していた。また日本HPの場合は、WAWJのように制度的に経営層のコミットメントが求められる場合もあるが、そもそもビジネス戦略としてダイバーシティが重要であるということが本社のHPによっても明言されており、両社の共通点である。

第2に、ダイバーシティ施策の展開にあたって、トップダウンだけでなく、ボトムアップからの働きかけも行われている点である。これは経営理念やこれまでの企業の歴史的な要素も関係するかもしれない。しかし、INAXのダイバーシティ研修やロールモデル作り、日本HPのWAWJや

図2 2社のダイバーシティ推進サイクル



Women's Summit Tokyo 2007, ワーキングペアレント交流会など、当初は会社の制度として行われた施策であっても、時間を経るにつれボトムアップとして企業風土が形成されている側面も重要であろう。

第3に、制度としてのハード面だけの整備だけでなく、制度利用者と職場、特に上司にも働きかけるソフト面へのケアがある。ソフト面へのケアは、ロールモデル作りに現れている。両社ともダイバーシティ推進に関して先進的な企業であるとは言え、男女比は50%ではない。そのため各職場あたりの女性は少なく、特に女性は育児休暇の取り方などワークライフバランスについて悩んでも身近に気軽に相談できる先輩があまりいない状況にある。両社は、程度の差こそあれ、この問題の解決策の一つが、社内外のロールモデル作りや社内のネットワーク構築と考え、取り組みを行なっている。また、出産予定の女性や育児休業の取得を考えている男性、障害者など様々なタイプの部下を持つマネージャーの意識面の改革や支援を、研修や具体的なアドバイスや事例の提示を通じて行っていることも両社の共通点であろう。

第4に、両社ともダイバーシティ推進について長期的な視野で臨んでいる点である。INAXは、ダイバーシティ研修や経営層との対談や鼎談を通じて意識改革に取り組み、日本HPは、SEEDセンターやISCの設置を通じて粘り強く取り組んでいる。

VI 結 論

両社のダイバーシティ施策については、これまで述べたように長期的な視点に立ちながら様々な要因が作用して成功していることが判明した。そこには他の企業のように単なる数値目標に陥ることなく、経営者のコミットメントを得ながらも、深層レベルでの意識改革や風土作りを行い、制度の対象者だけでなく、制度を申請する上司や職場にも配慮することでダイバーシティ推進のサイクルをうまく回している。こうした長期的な取り組みの結果、例えばINAXでは、社内結婚をした夫婦が、お互いに育児休業や育児短時間勤務制度

を交互に活用しながらワークライフバランスを実践するケースが出はじめているという。桑原氏は、「こうした取り組みを積極的に利用する人々が出てきて、その人たちが会社内の他の人たちのロールモデルとなることが企業の人材力の強化につながる」と述べている。

両社は今後も更なるダイバーシティ推進のために様々な試みを予定している。

INAXは、ソーシャル・ネットワーク・サービス(SNS)を用いて、産休・育休中の社員のモチベーション維持と復職後の即戦力化を目的にネットワークを構築することでコミュニケーションの活性化を構想している。日本HPは、早期選抜(サクセッションプランニング)のメンバーも多様化させることで、マネジメント人材のダイバーシティも推進しようと考えている。

先進的な2社であるが、課題がないわけではない。

INAXは、ダイバーシティ施策の普及期から具体策浸透期に入りつつあることで、ダイバーシティ研修の内容の変更や女性をメインとしながらもそれ以外のダイバーシティを追求するフェーズに差しかかっている。また、2006年1月に導入したカムバック・エントリー制度は、本来的には派遣社員や中途社員の採用を行う前に、カムバック・エントリー制度に登録している人材の中から採用した方が、選抜コストに加えて育成コストの面でもよいはずである。しかし、実際には、母集団としての人材プールがまだまだ小さいために、採用にあたってカムバック・エントリー制度登録者の中から採用することを、声を大にして言えないというジレンマがある。したがって、今後はこれまで矢継ぎ早に制定してきた各種の制度をいかに安定軌道に乗せるかが課題になろう。

日本HPは、本社HPの方針に従いながら、日本独自の施策を推進してきた。こうした施策が安定期に入ることで、WAWJだけでなく、他の施策も性質が変容していく可能性がある。その意味で例えば設立8年目となるSEEDセンターは、センターが提供する仕事内容がどこまで「タテ」「ヨコ」の方向に拡張していくかが、今後の課題になるかもしれない。仕事を通じた成長とキャリア

アの問題は、本人が従事する職務設計・職務特性に影響を受けるため、今後は職務設計と連動をさせながら障害者雇用を考える動きが出てくるのかもしれない。同様に職務設計という観点から述べれば、INAXもカムバック・エントリー制度や転居者活用制度利用者にとどのような仕事を用意できるのか、派遣社員に代表される非正規従業員ではなく、何ゆえに制度利用者に仕事を割り当てるかという職務設計と連動させる必要が出てくるのかもしれない。

ダイバーシティに懐疑的な意見として「組織が多様化すると発想やアイデアは豊かになっても、コンセンサスが取れなくなる。したがって意思決定に時間がかかり、他社との競争に不利になる」という主張がある。しかし、日本HPの川合氏は「ダイバーシティとインクルージョンはセットで考えなければならない」と強調していた。つまり、多様性が高まるからこそ違う発想を持った相手を理解しなければならない、という意識が必要なのだという。ただ単純に施策を導入し、数値目標を達成するのではなく、ダイバーシティとインクルージョンのようなレベルにまで考えたうえで、本稿で述べたダイバーシティ推進サイクルを行えば、多くの企業でもダイバーシティが進んでいくかもしれない。

*この記事を作成するに当たり最もお世話になったのが、貴重な情報と時間を提供頂いた株式会社 INAX の EPOCH 女性活用推進室ならびに日本ヒューレット・パッカード株式会社ダイバーシティ・キャリア推進部の方々である。この場を借りて2社に謝意を表したい。もちろん、内容上の誤りがあった場合の責任は、頂いた情報やその他の情報を実際にまとめた執筆者に帰するものである。

- 1) 「ある日、父親と息子が、2人で高速道路を走っている時に事故に遭いました。父親は即死、息子は救急病院へ運ばれました。男の子の手術をしようとした病院でもっとも優秀な外科医が、子どもを見て驚いて言いました。『この子は私の息子です』。この外科医と子どもの間には、どういう関係があるのでしょうか」という問いかけ。答えは、外科医が子供の母親であるというシンプルなものであるが、無意識のうちに外科医が男性の職業であると考えていると答えが出せない。
- 2) 時間的なゆとりを持たせ、より実践の場で磨きをかけるために2006年よりプログラムの期間を2年間に変更した。
- 3) Inclusionの訳語は、日本HPのホームページに記載されている訳にしたがった。
- 4) 障害者雇用比率が過去数年低かったのは、合併に伴い従業員の労務構成を変更したため。
- 5) 男性も所属することも可能。
- 6) 日本HPでは、これをEmployee Resource Group (ERG)と呼ぶ。

にしむら・たかし 徳島大学総合科学部准教授。最近の主な論文に「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容——「ワーキングパーソン調査2006」の再分析」『日本労働研究雑誌』No. 571。人的資源管理論専攻。