講演
 Lecture

成長戦略としてのダイバーシティ経営*

松崎 智一**

(Received December 26, 2016 ; accepted March 3, 2017)

Diversity management as a growth strategy

Tomokazu Matsuzaki

1. はじめに

経済産業省経済産業政策局産業人材政策室の松崎です。本日はお招きいただき、ありがとうございます。どうぞよろしくお願いします。

ご紹介いただいたとおり、私は、平成 24 年 5 月から平成 26 年 8 月まで石油・天然ガス課におりました。そのときは、資源外交などにも携わっており、今日お越しの皆様方とお付き合いもありましたので、ここに立たせていただけているのも何かの縁と思っています。

近年、「ダイバーシティ」という言葉もだいぶ浸透してきており、経済産業省としてもその推進に取り組んでいるところです。私は、今は産業人材政策室にありますが、その前は経済社会政策室というところにおりまして、「ダイバーシティ経営企業 100 選」や「なでしこ銘柄」という取り組みにも関わっておりました。

ダイバーシティの中では、「女性活躍」というテーマがよく取り上げられ、本日の説明でも多く取り上げておりますが、ダイバーシティの推進は女性に限った話ではありません。また、単に女性を増やせばいいというものではなく、それが経営にどのような効果を与えるかということも考えての取り組みを進めていく必要があります、さらに一歩先のインクルージョンまで進んでいく必要があると考えています。

私は、今は経済社会政策室を離れ、産業人材政策室というところで、外国人受入れや障害者政策について担当していますが、その中でも、ダイバーシティにつながる話があります。今日は、外国人受入れについても、話の中で、少し触れたいと思います。

2. 日本の現状

2.1 出生数推移

まず、日本の現状を説明します。昨年の出生数は約 101 万人でした (図 1)。もしかすると 100 万人を切るのではないかとと言われていましたが、100 万人の大台はキープしているところです。

また、合計特殊出生率は「1.46」で、平成 17 年に「1.26」だったことを考えると、だいぶ回復してきていると捉えることもできますが、現在の人口置換水準は「2.07」、「2.08」くらいと言われていいますので、このままの水準で推移すると、人口はどんどん減少していく状況になっています。

特に、団塊世代と言われる昭和 22 年から昭和 24 年の 3 年間の出生数は、250 万人 / 年以上を数えました。そこから急激に落ちますが、第 2 次ベビーブームでは約 200 万人 / 年の子どもが生まれました。現在は約 100 万人 / 年という状況ですので、第 1 次ベビーブーム世代と比較すると、現在生まれてくる子どもの数は 5 分の 2 になっています。そして、当然ながら、急に 20 歳の人が増えたりはしませんので、生産年齢人口の減少、少子高齢化も進んでいくことになります。

団塊世代の方々がちょうど働き盛りだった 1970 年代、1980 年代に、時間をいわず無制限に働く「モーレツ社員」といった言葉もありましたが、少子高齢化をはじめとするさまざまな社会状況の変化の中で、例えば、親の介護の問題などもあり、今後、全員がそのような働き方を続けていくのは難しく、さまざまな立場の人が働ける環境を作っていく必要があります。

2.2 日本の将来人口動向

いろいろな推計があるので、一概にどの推計が正しいということではありませんが、これはその中の 1 つの推計です (表 1)。2010 年の日本の総人口は約 1 億 3 千万人ですが、100 年後の 2110 年には 4,286 万人になるという予想があります。50 年後の 2060 年でも 8,600 万人まで減ると予想されています。

* 平成 28 年 10 月 20 日、平成 28 年度 秋季講演会「ダイバーシティマネジメント」にて講演 This paper was presented at the 2016 JAPT Autumn Meeting entitled "Diversity Management" held in Tokyo, Japan, on October 20, 2016.

** 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 Human Resources Policy Office, Economic and Industrial Policy Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry

図1 国内出生数の推移（厚生労働省，2016）

①出生数は約101万人 ②合計特殊出生率は1.46 ③死亡数は約129万人（戦後最多）④自然増減数は▲約28万人（戦後最大の減少幅）⑤婚姻件数は約64万組（戦後最小）⑥離婚件数は約23万組

表1 将来推計人口

	2010年	2040年	2060年	2090年	2110年
総人口	12,806 万人	10,728 万人	8,674 万人	5,727 万人	4,286 万人
老年人口 (65歳以上) 高齢化率	2,948 万人 23.0%	3,868 万人 36.1%	3,464 万人 39.9%	2,357 万人 41.2%	1,770 万人 41.3%
生産年齢人口 (15～64歳)	8,174 万人	5,787 万人	4,418 万人	2,854 万人	2,126 万人
年少人口 (～14歳)	1,684 万人	1,073 万人	791 万人	516 万人	391 万人

今から約100年後には、人口が5,000万人を割り、高齢化率が41.3%、生産年齢人口が現在の約1/4になるという予測もある。（国立社会保障・人口問題研究所，2016）

さらに問題になるのは、老年人口と生産年齢人口と年少人口の割合です。「明治時代は、このぐらいの人口だった」と言う人もおられますが、当時は、平均寿命が短かったので、若い人が多くて高齢者が少ない状況でした。今は平均寿命が延びて、かつ、出生率が低い状況なので、例えば、2110年には65歳以上の老年人口が1,770万人になり、高齢化率にすると41.3%です。10人に4人以上が65歳以上になる可能性もあるということです。

また、生産年齢人口も、現在の8,174万人が2,126万人になり、約4分の1になってしまいます。年金の話がよく取り上げられますが、若い人が少なくなる中でどれだけ支えていけるのかという問題があります。例えば、「神輿型」から「騎馬戦型」になり、さらに「肩車型」になるといった表現もあります。

3. 産業人材政策の基本的な考え方

そのような中で、産業人材政策の基本的な考え方として

どういう方向性が考えられるかを簡単にまとめました。

「人口減少社会への突入を前に、女性や高齢者が働きやすく、また、意欲と能力のある若者が将来に希望が持てるような環境をつくることで、いかにして労働力人口を維持し、また労働生産性を上げていけるかどうか、日本が成長を持続していけるかどうかの鍵を握っている」。これは、政府が毎年取りまとめている成長戦略の2014年版、「日本再興戦略・改訂2014—未来への挑戦」で記載されている文章です。

ここには、量の充実と質の向上の2つの意味があります。量の充実の視点から考えられることは、例えば、フルタイムでの勤務は難しいとか、職が見つからないとか、就職は希望していても条件が合わないなどの理由で、今の労働市場に入ってこられない人たちが、時短勤務などの工夫によりその能力を生かすとか、また、建設現場で働いていた人が、体力的に現場で働くのが難しくなったので、これまでの経験を生かして後輩の指導にあたるなど、働き方や業種を工夫することにより、さまざまな立場の人が働ける環境をつくっていく必要があります。

特に女性には出産・育児に直面したときに、仕事をそのまま続けていくか悩まれる方もいらっしゃると思います。育児は夫婦協力することが望めますが、女性のキャリア、復帰後のプラン、昇進の配慮などは女性登用を考える上で企業が検討していく必要があります。

また、量の充実の裏返しですが、例えば、AI、ロボット、IoT（物のインターネット）などが話題となっており、第4次産業革命とも言われておりますが、例えば、今まで5人でやっていたことは、本当に今後も5人でやる必要があるのか。ITの活用などにより、もう少し労働生産性の向上が図れれば、今よりも少ない人数で同じパフォーマンスを上げることができます。

質の向上の視点からは、単に女性、外国人、障害者や高齢者を入れればよいというものではなく、そこからどのようなかたちで新たなイノベーションが生まれてくるかということを考えていく必要があります。私は30代の男性ですが、同じような環境に育った同じような属性の人が議論するよりも、女性や全く異なる文化圏の外国人など、さまざまな人が入ることによって、新たな視点による物の考え方、新たな発想による商品の開発やマーケティングにもつながると考えられます。

量の充実と質の向上は分けて考えられることもあります。例えば、今、男性しか採用していない会社が女性や外国人も対象にすると、分母が広がります。分母が広がれば、良質な人材を採用できる可能性が高くなります。ですから、自ら属性を狭めて対象を絞るのではなく、門戸を広げてさまざまな人たちの中から採用するという企業の考え方が今後必要になってくるのではないかと思います。

これらのことを進めるためには、まず、効率よく柔軟な働き方がさまざまな場で可能となるような環境整備が重要と考えます。

4. 我が国のダイバーシティ（女性・外国人）

4.1 諸外国との比較

では、実際の我が国の今のダイバーシティの状況を簡単に説明します。まず、管理者と役員に占める女性の比率ですが、管理者が11.2%、役員が2.1%です（図2）。このグラフは少し古いですが、大体10%、2%くらいと言われます。諸外国と比べると、これは相当低い数字です。韓国と同じぐらいですが、今、韓国の大統領は女性です。女性の活躍度合いのランキング（ジェンダーギャップ指数）で見

Globalwomen,2013；内閣府，2016；東洋経済新報社，2016

図2 管理職および役員に占める女性比率の国際比較

表2 外国人人口および就業者数の国際比較

各国の統計資料より作成。

	日本	韓国	シンガポール	ドイツ	イギリス
総人口 (2013年、万人)	12,741	4,926	541	8,272	6,313
外国人人口(比率) (万人、アメリカ (2011年)、 日本(2014)以外 は2012年)	212 (1.7%)	149 (3.0%)	149 (28.1%)	721 (9.0%)	479 (7.5%)
外国人就業者 (比率) (万人)	79 (1.2%) 2014年	76 (2.9%) 2013年	124 (37.0%) 2012年	245 (6.1%) 2014年	264 (8.8%) 2013年

ても、日本は非常に低い状況にとどまっています。

また、外国人の人口と就業者数の国際比較を見ると、日本は1.7%です。シンガポールは国の成り立ちの事情が違っているので、一概には比べられませんが、ドイツやイギリスなどの欧州の国々と比べてみても、かなり低い状況といえます（表2）。

4.2 長時間労働が出生意欲に与える影響

女性や外国人の活躍が進まないことに加えて、少子高齢化という課題がありますが、長時間労働が出生意欲に与える影響についての興味深いデータがあります。まず、長時間労働者の構成比を見ると、実は韓国が一番多いですが、イギリス、フランスなどと比べると、日本は長時間労働をする人が非常に多いというデータがあります。

また、男性の1日当たりの家事・育児の参加時間も、日

Bureau of Labor Statistics, 2007；総務省統計局，2016；Winqvist, 2004

図3 6歳未満児をもつ男性の1日当たりの家事および育児時間

長時間労働は、育児時間を含め、夫の家事の時間確保を困難にしている。

本は欧米諸国に比べて圧倒的に低いとされています（図3）。ほかの国は大体2時間半から3時間超ですが、日本は家事と育児の時間を合わせても、全体で1時間ぐらいです。昔に比べれば、これでも意識がだいぶ変わってきたのかもしれませんが、データとしては、まだこういう状況です。長時間労働と男性の家事・育児時間は大きく関係するのではないかと考えられます。

シカゴ大学の山口一男教授は、出生意欲を阻害させる理由として、「まず、1子目を産むかどうかを悩む女性は、自分の仕事や私生活と育児が両立できるかどうかを心配する。2子目は、夫の非協力や育児負担の経験がトラウマになっている」ということをおっしゃっています。1子目の時に夫があまり協力してくれなかった場合、2子目を躊躇する可能性があるということです。なお、3子目については、経済的要因が大きいということを仰っています。概念的な整理ではありますが、こういった話も紹介させていただきました。

4.3 日本型雇用に対する外国人からの声

日本型雇用に対する外国人の順応性がなかなかうまくいかないという声をよく聞きます。では、外国人材はどのようなことを日本企業に期待しているのか、逆に言えば、今の課題は何かということですが、多く聞かれるのは、長時間労働であり、かつ、上司が遅くまで残っているの、部下は帰りにくいということです。

また、日本は基本的に新卒一括採用で、年功序列で昇進し、給料も上がり、部下の数も増えていくというパターンが多いですが、能力に対する評価が明確ではありません。外国人から、率直な意見を聞くと「彼は自分よりも仕事ができないのに、なぜ高い給料をもらっているのか」という批判もあります。

日本は、就職というより就社の意識が強く、大体数年のスパンで異動があり、いくつかの異なる部署を経験し、その経験を生かして係長や課長といった管理職に上がってい

くことが多いです。

しかし、海外の人にとってみると、それがあまりよく分かりません。ですから、「自分は、こういう能力があって、こういう職をすることに対して評価されるべきなのに、全く関係ない仕事に移されてしまった。これまでの評価はどういう評価で、次に自分はということを求められているのか、納得できる説明がない」と言う人もおります。

日本はメンバーシップ型雇用と言われますが、それに対するの概念で言えば、海外はジョブ型と言われます。なすべき仕事は決まっており、ジョブディスクリプション（職務記述書）があります。日本では、自分の業務がどこまでなのか、範囲が明確になっていないということは、外国人からよく聞きます。

4.4 外国人入国者数・日本人出国者数の推移

参考ですが、近年、インバウンドが急激に増えています（図4）。もともと2020年、東京オリンピック・パラリンピックの年までに2千万人の訪日外国人数を目標としていましたが、去年が1,968万8,247人でした。実は、年度ベースで見ると、もう超えています。

政府は、2020年に4千万人、2030年に6千万人という目標を新たに掲げています。もちろん、これらの外国人は短期滞在の人がほとんどなので、在留外国人数の230万人や外国人労働者数の90万人といったデータには、入ってこない人が多いです。中国や東南アジアから観光で日本に来る人は、東日本大震災の年には少し減りましたが、それ以降は急激に増えていて、「爆買い」という言葉が流行したのも記憶に新しいところです。

4.5 「短期滞在」の外国人の入国手続の迅速化（トラステッド・トラベラー・プログラム）

これも参考ですが、主要な空港に「自動化ゲート」というものがあります。これは、日本人は利用できますが、外国人は、中長期在留者が再入国する場合でないと基本的には利用できませんでした。それが本年の11月1日からは、

図4 外国人入国者数および日本人出国者数の推移（法務省、2016）

平成24年以降、我が国への外国人入国者数は激増。従来の「2020年に2,000万人」の目標は前倒しでの達成が確実となったため、「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」は、「2020年に4,000万人、2030年に6,000万人」の目標を決定。外国人入国者数の多くは在留期間が3か月未満の「短期滞在」。引き続き、外国人観光客等の更なる呼び込みとともに、我が国の産業にイノベーションをもたらす高度外国人材の受入れも強化していく必要がある。

短期滞在の外国人でも一定の要件を満たせば利用できるようになります。

例えば、会議のために海外の子会社から日本に頻繁に来るとか、やりとりのある取引先の人々が日本によく来るという場合は、登録しておく入管の手续に並ばなくても済み、非常にスムーズに入国できます。

詳細な説明は省きますが、もし興味がありましたら、法務省のホームページで紹介されていますので、ご覧ください。

5. ダイバーシティ経営企業 100 選

次に、経済産業省が行っているダイバーシティ経営企業 100 選という取り組みについて紹介します。ダイバーシティ経営企業 100 選は、女性をはじめとして多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーション創出などの成果を上げている企業を表彰しているものです(図 5)。

もちろん、表彰は表彰で意味がありますが、当省としては、表彰された企業の取り組み内容を紹介することによって、ダイバーシティのさらなる普及・拡大を図り、次に続く企業を育てていきたいという思いがあります。そこで、「ベストプラクティス」と呼んでいる好事例の発信により、取り組みの展開を図っています。

ダイバーシティ経営企業 100 選は、平成 24 年度から平成 27 年までの 4 年間で 174 社を選定しています。平成 28 年度のダイバーシティ経営企業 100 選は、9 月まで募集し、今、選定しているところで、来年の 3 月に発表する予定です。

私は、平成 26 年から平成 27 年に経済社会政策室に在籍していましたが、当時と比べると「ダイバーシティ」という言葉がかなり浸透してきたと感じています。

また、同様に、「LGBT」という言葉も、新聞などで取り上げられる機会も多くなったと感じています。

程度の差こそあれ、日本では、今まで同質な集団の中で育ってきた人が多いと思います。違うことを許容する、異なる考え方を取り入れるというダイバーシティの考え方をさらに広めていく必要がありますが、基本的なところは理解されつつあると感じています。

ダイバーシティ経営の意義として簡単に 4 つ書いていますが、もちろんこれだけに留まらず、さまざまな効果があ

ると考えています。

1 つ目は、多様な市場ニーズへの対応です。消費者は半数が男性で、半数が女性です。また、高齢者や小さい子どもも居ますし、観光に来る外国人も非常に増えています。そういう中で、例えば、30 代、40 代の男性だけで商品の開発を考えていていいのか、消費者目線の視点から考える必要があるのではないかということです。

2 つ目は、リスク管理能力(ガバナンス)の向上です。レジリエンスともよく言われますが、例えば、経営陣に社外取締役を入れるとか、外国人や女性の取締役を入れて、さまざまな視点から物を考えることが経営上のリスク管理能力の向上にもつながります。

3 つ目は、資本市場における評価の獲得です。株式会社の場合、出資してくれる株主がいるわけですが、最近は、単に売上などの経営面だけではなく、ESG 投資など社会的貢献度を重視した投資行動をする海外の投資家もおりますので、ダイバーシティの取り組みにより、資本市場での評価が高まることも考えられます。

4 つ目は、労働市場における評価の獲得です。ダイバーシティの取り組みにより、女性や外国人も活躍できることが、新たに採用すべき人材たちに対する PR になり、良質な人材の獲得にもつながります。

6. ダイバーシティ経営による成果事例

6.1 プロダクトイノベーション

これは、これまでの 4 年間でダイバーシティ経営企業 100 選として選定し、紹介している事例です。例えば、モーハウスという会社は女性の社長が経営していますが、ご自身が電車の中で赤ちゃんに授乳したときの経験から、外でも授乳しやすい授乳服を作ろうという、女性ならではの視点で新商品を開発しました。また、仕事場に子どもを連れてきて仕事ができるようなスタイルを作ったり、今までにない働き方をしているところです。

次に、光機械製作所の例です。製作現場は、これまで女性がなかなか働きにくい環境でしたが、この会社は、難しい操作が不要な機械を作ったり、技能が難しく個人個人の教え方や習い方がかなり特殊だったものを平準化し、うまく技術伝承ができる仕組みを作っています。

日産自動車では、小さい子どもを連れた人が後部座席に乗るときに、扉がもう少し広く開いたら乗り降りしやすいということで、85 度まで開くドアを開発しました。この車は、ガソリン登録車として 8 か月連続販売台数 1 位を達成しました。これは女性目線からの商品開発の成功例かと思っています。

6.2 働き方改革

次は、最近話題にもよく上がります働き方改革です。以前からフレックス制度などはありませんでしたが、例えば、テレワークのように自分の希望する時間に働けるとか、自分のライフスタイルに合った働き方ができる仕組みを作ったという例もあります。

SCSK は、残業時間の削減目標を定め、それを達成し、

図 5 新・ダイバーシティ経営企業 100 選ロゴマーク

さらに削減率が高かったところにはボーナスを上乗せする取り組みによって、労働時間の削減を目に見えるかたちで図っています。

また、サイボウズは、会社を立ち上げた頃は、長時間労働が当たり前で、すると、離職していく人も多く、当時の離職率は28%だったそうです。

そこで、青野（慶久）社長は、自分で働き方を選べる制度を考えました。ここには3つの働き方が書いてありますが、このような取り組みなどにより、離職率が28%から4%に低下したという例もあります。

6.3 外国人の雇用

次に、外国人の活用例です。P&G ジャパンの例では、性別や国籍にこだわらず、多様な人材でチームを編成しています。特に、外国人だけでなく、これまでこういった分野については、どちらかというと女性が多かったのですが、これまでの例とは逆になりますが男性の目線も入れたことにより、ここで例として挙げられているウィスパーなどのヒット商品が生み出されました。

ローソンの例は、外国人採用に積極的ということでよく紹介されていますが、外国人の意見も聞きながら評価の仕組みを調べて、外国人の登用を積極的に進めています。

7. 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

現在、経済社会政策室では、「ダイバーシティ 2.0」と呼ぶ、次のダイバーシティを目指す研究会を実施しています。これは、「ダイバーシティ 2.0 で実現できる企業価値の向上の成果や短期的に直面する課題を明らかにする必要がある。そのうえで、日本経済全体の競争力強化のために、ダイバーシティ 2.0 の必要性をより多くの企業に訴求させる必要がある」というコンセプトで進めています。第1回の検討会を8月19日、第2回の検討会を9月16日に開催しています。

ダイバーシティの推進には、企業内での何らかの変化が必要になりますので、短期的に見るとデメリットが発生することがあります。しかし、それを躊躇すると、じり貧になってしまいます。将来的にじり貧を目指すのか、短期的には産みの苦しみがあっても、中・長期的な成長を目指すのかということです。

ただ、この短期的なデメリットについては、これがあるから仕方がないということではなく、もう少し浅く、かつ、時間軸ももう少し短くすることを考えていく必要があります。実際には人材育成上の課題やマネジメント上の課題があり、例えば、女性登用においても、「そうはいっても、女性はなかなか管理職になりたがらない」とか、「適当な人材が居ない」ということがよく言われます。

そういった無意識のバイアスによる機会の差を与えていないか、マネジメント上、本当に公平な評価をしているのか、働き方によって評価の仕方を変えていないか、管理コ

ストの問題が生じていないかなどを課題として洗い出し、1年、2年、3年ではなく、もっと先の5年後、10年後、15年後、20年後の企業経営を目指した将来目標を設定するために、企業が何をしていくべきかを考えているところです。

8. 安倍総理からのメッセージ（ダイバーシティ経営企業100選・なでしこ銘柄発表会シンポジウム/平成26年3月）

平成26年3月のダイバーシティ経営企業100選の表彰式で、安倍総理からのビデオメッセージを流しました。ここで重要なのは、ダイバーシティ、具体的には、女性、障害者、高齢者や外国人の登用については、社会政策的に捉えられることも多いですが、企業が自ら成長するために必須のものだということです。そして、そのことによって企業の中でのイノベーションの創出、ひいては日本経済全体の競争力強化につながってくるというメッセージでした。

経済産業省としても、成長戦略としてダイバーシティを進めるという話をして、さまざまな場でアピールしていますが、「じゃあ、何をすればいいの？何が変わるの？どう変わるの？」と言われることもあります。そういった点を明らかにし、企業はどういった取り組みをしていくのが良いのかを考えていくのが、先ほどの研究会です。

我々といたしましても、引き続き、いろんな知恵をいただきながら進めていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

引用文献

- Bureau of Labor Statistics, 2007 : American time use survey – 2006 Results. United States Department of Labor, Wahington.
- Globalwomen, 2013 : Comparative Percentages of Women Directors. accessed September 15, 2016; <http://www.globewomen.org/CWDI/CWDI-PERCENTAGES.htm>.
- 法務省 2016 : 平成 27 年における外国人入国者数及び日本人出国者数について（確定値），accessed September 15, 2016; <http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/>.
- 国立社会保障・人口問題研究所，2016：日本の将来推計人口（平成 24 年度 1 月推計），145p.
- 厚生労働省，2016：平成 27 年度（2015）人口動態統計（確定数）の概況，24p.
- 内閣府，2016：平成 28 年度版 男女共同参画白書，187p.
- 総務省統計局，2016：平成 23 年度社会生活基本調査，総務省統計局ホームページ，accessed September 15, 2016 : <http://www.stat.go.jp/data/shakai/2016/index.htm>.
- 東洋経済新報社，016：役員四季報，1728p.
- Winqvist, Karin, 2004 : How Europeans spend their time Everyday life of women and men. Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg.