

# ダイバーシティ・マネージメントを 支援する人事システムの要件



ソリューション事業部  
アプリケーションプロフェッショナル

渡辺 佳枝

**Yoshie Watanabe**  
yoshie-watanabe@exa-corp.co.jp

ダイバーシティ・マネージメントを支援する人事システムの要件と、その構築方法のポイントを提案する。ダイバーシティとは「多様性」であり、「ダイバーシティ・マネージメント」とは多様な価値観を取り込むことで成果を上げようとする企業活動の一つである。日本企業でもダイバーシティ・マネージメントが経営戦略としての重要度を増しつつあるため、今後は人事システムによる支援が必要である。そのための人事システムの要件は、経営者へ必要な情報をリアルタイムに提供できること、社員へ正確かつ適切なタイミングで人事戦略に沿った情報やメッセージを提示できること、およびその検証が行えることである。これらの要件を人事システムに確実に反映するためには、要件定義時にダイバーシティ・マネージメントを実施するために必要なデータとデータアクセス権限のマップを作成し、その実現方法を決定する必要がある。

## 1. はじめに

ダイバーシティ・マネージメントとは企業の人事戦略の一つで、これまでは欧米を中心に経営戦略として取り組まれてきた。最近、日本でも注目され始めたが、まだ正確に理解されているとはいえない。その主な原因は、欧米諸国の理論や手法が日本の社会背景と2つの点で適合しないことである。まず、ダイバーシティ・マネージメント先進国であるアメリカのアプローチが、根強く深刻な差別問題を背景としているため、アメリカに比べて人種や文化・価値観の多様性が少ない日本にそのまま流用できない。次に、日本の深刻な少子化問題・労働力不足の対策として男女共同参画を中心とした政府主導の取り組みが活発化しているため、ダイバーシティ・マネージメントを戦略ではなく義務と捉える傾向がある。

それでも日本でダイバーシティ・マネージメントに注目が集まりつつあるのは、従来の日本型の人事戦略だけでは、日本企業を取り巻く環境の変化に対応しきれないという危機感が経営層に生まれたからに他ならない。多様性が必要になった背景は2つある。一つは、日本企業の海外進出に伴うグローバル人材マネージメントや、外国文化の影響による国内市場自体の多様化へ対応するためには、日本企業内に多角的な視点が要求され、そのためには多様な人材が必要であるということである。もう一つは少子高齢化社会で労働力を十分に確保するためにはより幅広い層から人材を選ばざるを得ないということである。このように、人事戦略として効果的なダイバーシティ・マネージメントを推進することは、日本企業が発展する上での重要な経営戦略の一つになりつつある。

上記の観点から、本論文では、ダイバーシティ・マネージメントを効果的に支援する人事システムの満たすべき要件について考察した。このような人事システムは、経営判断に必要な人事情報を適切な切り口とタイミングで経営層へ提供する機能を有し、かつ社員に対して自社の人事戦略を明確に発信して企業文化形成に寄与できることが期待される。第2章では、アメリカを中心としたダイバーシティ・マネージメントの歴史的背景、および日本の現状について報告した後、それらをふまえて日本におけるダイバーシティ・マネージメントの今後の方向性について考察する。第3章では、日本流のダイバーシティ・マネージメントを推進していくために必要な、人事システムの要件について考察する。第4章では、筆者の経験を中心に日本の

人事システムの現状を報告し、ダイバーシティ・マネージメントの視点からみた人事システム強化の必要性について述べる。

## 2. ダイバーシティ・マネージメントの現状

### 2.1. ダイバーシティ・マネージメントとは

#### 2.1.1. ダイバーシティとは

ダイバーシティとは、多様性という意味である。人種、国籍、性別など、一般的にある人間の集団の中で特定の人たちを分類する軸になりうるものは、すべてダイバーシティの視点となりうる。人事コンサルティング企業のマーサー社は、ダイバーシティの分類軸を表1に示す4つと定義している<sup>1)</sup>。

表1 マーサー社によるダイバーシティの分類軸<sup>1)</sup>

No.	分類軸	具体例
1	外形的な属性で分類しうるもの	人種、国籍、性別、年齢、学歴、既婚未婚、身体的特徴など。
2	企業における人事・組織面の仕組みに基づくもの	等級、収入、スキルレベル、勤続年数、勤務形態、所属部署など。
3	生活全体の様式や生き方に関するもの	家族構成、ライフスタイル、夫婦の役割分担など。
4	個人の中に存在し、全容が見えにくいもの	価値観、宗教、性格、性的嗜好、コミュニケーションのとり方など。表現する意見の多様性も含まれる（オピニオン・ダイバーシティ）。

ダイバーシティという言葉自体は否定的・差別的なニュアンスを全く含まず、単に事実としての多様性を意味する。ダイバーシティ・マネージメント論の中では、企業の利益につながる個性として表現されている場合もある。ダイバーシティは各人が必ず保有しており、人間の集団があれば必ず様々なダイバーシティが存在する。

#### 2.1.2. ダイバーシティ・マネージメントとは

ダイバーシティ・マネージメントとは、個人個人の多様な特性や価値観を最大限に引き出し、それを企業運営に役立て成果を上げようという企業活動の一つで、アメリカ企業が自主的・主体的に発展させ、現在では重要な企業戦略として世界的に認知されているものである。ダイバーシティ・マネージメントがアメリカで発展してきた背景には深刻な差別問題があった。企業が自社の社会的責任として差別問題に対処していく過程で、そのアプローチがコスト削減や人材獲得につながり、結局、企業の成長や業績向上を実現すると気づいたことが、今日のダイバーシティ・マ

ネージメントの始まりである。Cox と Blake によると、ダイバーシティ・マネージメントが競争優位に働く領域は表 2 に示す 6 点である<sup>2)</sup>。

表 2 CoxとBlakeによる、ダイバーシティ・マネージメントが競争優位に働く領域<sup>2)</sup>

No.	領域	理由
1	コスト	多様性を持つ労働者を上手く統合できないと、その問題に対処するためのコストが増大する。
2	資源獲得	マイノリティの雇用主として企業イメージがあがることにより、優れた人材を確保できるようになる。
3	マーケティング	多様な人材による多様な洞察や文化的感性が、マーケティング業務を改善する。
4	創造性	過去の慣例に縛られない多様な視点が創造性をもたらす。
5	問題解決	幅広い視点と、問題に対する批判的な検討を通してより質の高い意思決定が行われる可能性がある。
6	システムの柔軟性	環境の変化により柔軟に対応できる構造となる。

ダイバーシティ・マネージメントのベースには、多様性を受け入れ、理解し、尊重するという理念があるが、今日のダイバーシティ・マネージメントは、差別を撤廃し、従業員を平等に扱うことより、むしろ、多様な人材の能力を企業の競争優位につなげることを目的としている。そのため、ダイバーシティ・マネージメントではすべての多様性に注目するのではなく、自社の利益につながる特定の多様性（もしくは多様性群）に注目することになる。したがって、どの多様性に注目するか自体がすでに企業戦略である。

## 2.2. 社会的背景

### 2.2.1. 歴史的背景 ～企業の社会的責任からダイバーシティ・マネージメントへ～

図 1 に、アメリカにおける多様性の管理方法の変遷を示す。アメリカ企業には人種という大きなダイバーシティが存在しており、Carr-Ruffinはダイバーシティの管理方法が、同化から法的、さらには多様性の尊重へと変遷してきたと述べている。「法的」は、1960年代半ば以降に制定された一連の雇用機会均等法が基盤となっている。その後、法的拘束だけではマイノリティが一定以上の職位につけないという問題が顕在化する反面、マイノリティを優遇しすぎだという逆差別批判も増えた。その後、1980年代以降に生まれたのが「多様性の尊重」である。これはあくまで職場内の対人関係改善という観点に留まっていた<sup>3)</sup>。

1990年代以降になると、新しい多様性の管理方法である「ダイバーシティ・マネージメント」が生み出され、企業が経営戦略としてダイバーシティを捉え始めた。そのきつ

かけは、アメリカの人口構成や労働力構成が大きく変わり、白人男性中心の管理体制に限界が近づいたことや、多様な文化が混在する市場を理解できる多様性を持つ企業の業績が実際に上がったことや、差別や偏見がコスト・デメリットとなり企業経営を悪化させるという調査報告などである。

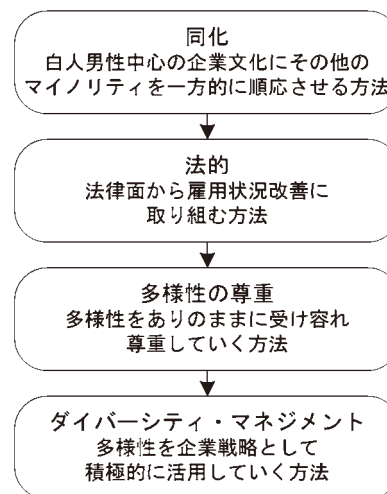


図 1 アメリカにおける多様性の管理方法の変遷

### 2.2.2. 日本におけるダイバーシティ・マネージメントの現状

日本でも、昨今、ダイバーシティ・マネージメントが注目されてきたが、まだ日本の企業戦略の中で大きな潮流になっているとはいえない。それは、欧米諸国に比べて人種や文化や価値観のダイバーシティが少ないという、日本の特異性に起因する。これまでの日本企業は性別以外の多様性をマネージメントする必要がなく、むしろ多様性を抑制して社員が均一のモチベーションを持つことで発展してきた。その結果、企業に「大卒男性文化」が根強く残り、戦略として多様性を求めるという発想が出にくいという問題が生じてしまった。

また、日本はダイバーシティに関する法的拘束力も諸外国に比べて弱い。男女雇用機会均等法はあるが、それ以外の多様性については、障害者雇用が法律で定められているに留まっている。ただし、図 2 に示すように、ファミリーフレンドリー（以下、ファミフレと略す）度や男女雇用均等度に積極的に取り組む企業が業績を伸ばしているという調査報告が出ており<sup>4)</sup>、企業のダイバーシティ・マネージメント取り組みへの関心を高めている。

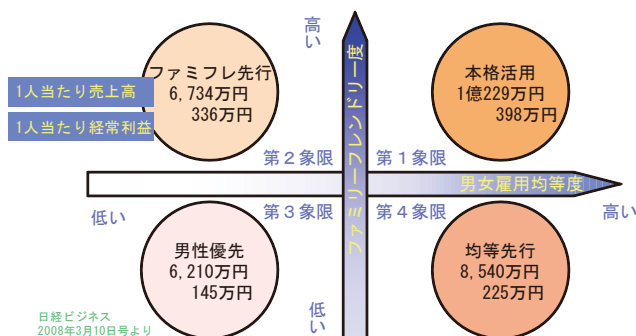


図2 働きやすさと企業業績の関係

### 2.2.3. 日本でのダイバーシティ・マネージメントの必要性

日本企業ではこれまでダイバーシティ・マネージメントがそれほど必要ではなかった。しかし昨今、このような状況を揺るがす問題がいくつか顕著になってきた。中でも影響が大きいのは、少子高齢化による深刻な労働力不足と、グローバル人材マネージメントの必要性である。少子高齢化による深刻な労働力不足により、女性や日本在住の外国人労働者の雇用・登用拡大が進み、従業員が多様化している。労働政策研究・研修機構による「国際労働比較 2008」によると、先進諸国の中でも日本の高齢化は急速であり、また外国人労働力も10年間で倍以上になっている<sup>5)</sup>。また、日本企業が新たな市場の開拓や海外への工場進出、海外企業の買収や合併などで、海外で現地採用を行う機会が増え、さらにその中のコア人材をより積極的に活用しようというグローバル人材マネージメントの動きが出ている。

これらの状況から、数年のうちに日本企業の人事戦略は欧米と同じ問題を抱え、積極的なダイバーシティ・マネージメントが必要になると想像できる。つまり、人事戦略として効果的なダイバーシティ・マネージメントを実現することが、日本企業が発展する条件の一つとなり、これに積極的に取り組む企業が増加し、その結果、日本でも経営戦略の一つとして重要視されるようになるであろう。その戦略立案の視点は以下の4つである。

- (1) 人材獲得と、既存人材の活性化・活用の対策としてより重要となる。
- (2) 市場・顧客がグローバル化・多様化するため、マーケティング、営業、研究開発上のキーワードとなる。
- (3) グループ企業の場合には、そのグループ全体での人材マネージメントが必要になるため、異業種 (=異

文化) の多様性を受容する必要が強まる。

- (4) 会社としての行動指針、ポリシー、ビジョンなど「幹」となる共通性を明確にした上でダイバーシティに取り組む企業が勝ち残る。

アメリカでは、企業理念にダイバーシティ・マネージメントの重要性が盛り込まれ、それを支えるための人事制度改定、トレーニング、フォローアップなどが次々に行われ、その効果に関する外部団体の調査報告が盛んに行われるようになった。例えばアメリカのNPO組織「Catalyst」は、ビジネス誌フォーチュンが毎年選出している「フォーチュン500」というアメリカのトップ企業について、女性役員の割合と業績の相関関係を調査しており、2007年の調査結果では女性役員率が高い企業の売上高利益率が、低い企業を少なくとも42%上回る、という報告を出している<sup>6)</sup>。

中でもダイバーシティ・マネージメントに積極的な企業として有名なP&G社は、企業として明確にダイバーシティ・マネージメントの重要性を強調しており、企業レポートやWebページ上で公開している。例えば同社の「サステナビリティ・レポート 2007」には、「すべての社員が企業方針を基に業務にあたっており、それを実現するために欠かせない価値観と理念をそれぞれ明確にし、全社員が共有している」という主旨の説明があり、価値観として「P&Gは、社員とその生き方を導く価値観 (バリュー) とからなります」「私たちは、世界中で最も優秀な人材を引きつけ、採用します」「私たちは、組織の構築を内部からの昇進によって行い、個々人の業績だけに基づき社員を昇進させ、報奨します」として多様な人材の必要性を強調している。そしてトップダウンでこの企業方針を支えるダイバーシティ推進マネージャを置き、多様な働き方を支援する人事制度としてフレキシブルワークの導入とその基盤となる情報技術の導入を進め、グループ全体でダイバーシティ推進を行うためのダイバーシティ・ネットワークを構築し、ダイバーシティ・トレーニングを実施している<sup>7)</sup>。

国内でダイバーシティ・マネージメントに取り組んでいる企業の多くは、本国主導の活動を日本でも展開している外資系企業というのが現状である。ただし、現状に危機感を持った一部の日本企業の経営者が、トップダウンで積極的にダイバーシティ・マネージメントに取り組むという芽も出始めている。今後、このような取り組みが日本企業でも活発化すると考えられ、自社のビジョン実現に向けて必要なダイバーシティを明確にし、ダイバーシティ・マネージメントに積極的に取り組んでいく必要がある。

### 3. 人事システムにおけるダイバーシティ・マネージメントの要件

迅速な経営判断のためには情報システムから必要な情報を経営者へリアルタイムに提供しなければならない。また、社員が自社の企業戦略を理解し、それにしたがって成長するためには、情報システムから正確かつ適切なタイミングで情報やメッセージを提示しなければならない。企業が経営戦略を推進するためにも、人事システムによる人事戦略支援が必要である。

本章では、今後日本の企業に不可欠なダイバーシティ・マネージメントを推進するために、人事システムに必要な3つの視点と、その視点から導かれる4つの要件と、その要件を満たすために必要な機能について考察する。さらにその機能が後述する4種類の人事システムのどれで実現することが求められるのか、について述べる。

#### 3.1. 「人事システム」とは

「人事システム」は、企業の人事活動全般を支援する情報システムである。本論文では、人事システムをその利用者によって、表3のように4種類に分類する。

表3 人事システムの分類

種類	利用者	機能概要
人事管理システム	人事部門(専門家)	人事戦略策定、人事・給与・福利構成管理、従業員向けサービス提供、情報検索などを支援する
人事KPI情報提供システム	経営層	人事KPI(Key performance indicator:重要業績評価指標)のサマリー情報をグラフなどでリアルタイムに表示する
従業員サービスシステム	一般従業員	自分の人事情報申請と、自分の人事・キャリア情報の参照を通じた自己研鑽支援、イエローページなど
支援システム	ラインマネージャ	部下の人事情報申請に対する承認と、部下のマネージメント支援・コミュニケーション促進など マネージャに人事権がある場合は、異動支援機能も含む

#### 3.2. 視点と要件

ダイバーシティ・マネージメントを推進するためには、経営層が明確な方針を提示し、それに対する社員の理解と、経営層による的確な状況把握・判断と、推進状況の検証が必要である。そして、そのために必要な人事システムの視点は大きく以下の3つであると考えている。

- (1) 社員が自社の人事戦略を理解し、それにしたがって成長するために、正確かつ適切なタイミングで、社員に明確に情報やメッセージを提示すること

- (2) 経営判断を行う上で必要な情報を、必要な形式で、リアルタイムに経営層へ提供できること
- (3) 企業内でダイバーシティが正しく扱われ、利用されること。またそれがチェックできること

これらの視点から、人事システムのダイバーシティ・マネージメントに関する要件について以下で述べる。

まず、(1)の視点からは、ダイバーシティ・マネージメントのためには、ダイバーシティを、企業が重要視するものとししないもの(区別すべきでないと考えているもの)に明確に分ける必要がある。重要視するダイバーシティはその社員の「武器」となり、重要視しないダイバーシティは差別を未然に防ぐために開示しないといった配慮が必要である。また、重要視するダイバーシティをより一層強化するための支援機能も必要となる。管理・開示すべきダイバーシティの明確化と支援、これが一つめの要件である。

次に、(2)の視点から必要なのは、人事KPI情報のリアルタイム開示である。国内に限られた人材に加え、グローバル人材も含めたリアルタイムな情報が必要となる。これが二つめの要件である。システムの多国語対応だけであればユニバーサルデザインの範疇だが、グローバル人材の情報を正確に把握し続けつつ、ローカルの事情に即した人事管理ができるという仕組みが、これからの人事システムには要求される。

最後に、(3)の視点からは2つの要件がある。まず、ダイバーシティが正しくかつ公平に活用されているかを企業内で正確に把握・監視する仕組み必要である。これが三つめの要件である。さらに、企業がダイバーシティに対して不当な差別をしないというメッセージを社員に伝えるために、人事システムは多様な人材が公平に利用できるものでなければならない。そのために必要なのはシステムのユニバーサルデザインである。これが四つめの要件である。

以上の視点、要件と、それに必要な具体的機能、それを人事システムのどの分類で実現することが求められるかを表4に示す。要件と具体的機能について、以下でさらに考察する。

#### 3.3. 管理・開示すべきダイバーシティの明確化と人事システムによる支援

- (1) 管理・開示すべきダイバーシティの明確化

重要視するダイバーシティはラインマネージャや経営層へ

積極的に開示し、重要視しないダイバーシティは無意味な差別を防ぐために保持しない、もしくは開示しないことが、人事システムとして望まれる。そのためにはまず図3の要領で人事システムに保持する可能性のあるデータを分類する必要がある。

例えば、注目・育成すべきダイバーシティ情報、すなわち人事KPIに関係するデータは、極力全社員に対してその保有状況を公開できるようにするべきである。少なくとも従業員サービスシステムを通じて本人に現在の保持状況を開示し、ラインマネージャ支援システムを通じてラインマネージャと共有し、育成や研修受講を積極的に進めることが求められる。一方、誤解や差別を招く可能性のある情報は、極力保持すべきではない。また、企業戦略としては不

要だが、法制度対応などのために必要な情報もあり、その場合は保持するが開示しないデータとする。例えばある企業で、ラインマネージャに他部署の社員の性別は公開しないという判断をしたケースがある。ジェンダー・ダイバーシティに関する問題を誘発する可能性があるからである。

データを分類したら、次に「人事部門」と「特定の職務権限者」のデータアクセス権限を詳細化する。通常、職務範囲が違えば取り扱うデータの範囲や種類が異なるので、データアクセス権限≒職務権限であるため職務権限から考えればよい。例えばある企業の人事部門には、人事管理担当、給与計算担当、福利厚生担当、教育研修担当という職務があるとすると、給与担当者は所得税控除のために社員の家族の扶養状況を把握する必要があるが、人事管理担当

表4 ダイバーシティを考慮した人事システムの要件

視点	要件	必要な機能	機能の実現先となる人事システム (○)			
			人事管理システム+BIツール	人事KPI情報提供システム	従業員サービスシステム	ラインマネージャ支援システム
企業戦略に沿ったメッセージや情報が社員への確かなタイミングで明確に伝えられること	管理・開示するダイバーシティの明確化とその支援	管理対象とするダイバーシティの開示	○	○	○	○
		管理対象とするダイバーシティの正確な表現	○	○	○	○
		保持のみ必要なダイバーシティの非開示	○		○	○
		不要なダイバーシティの非保持	○			
		新たな人事制度への柔軟な対応	○	○	○	○
経営判断に必要な情報がリアルタイムで必要な形式で経営層に提供されること	人事KPI情報のリアルタイム表示	グローバル統合人材データベースの構築	○			
		グローバル人材情報の自動収集	○			
		KPI情報のビジュアライズ		○		
企業内でダイバーシティが正しく扱われ、利用されているかチェックできること	ダイバーシティ利用状況のトレース ユニバーサルデザイン	人事イベントとダイバーシティの関連分析	○			○
		グローバルデザイン	○	○	○	○
		ハンディキャップへの配慮	○	○	○	○

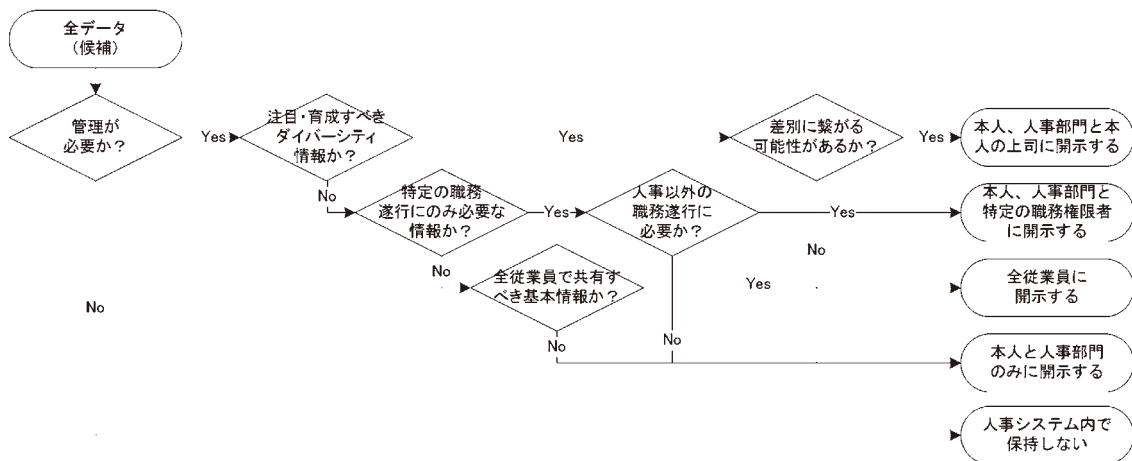


図3 人事システムで保持する可能性のあるデータの分類

者には不要かもしれない。すると人事管理担当者と給与計算担当者では扱えるデータの種類が異なる、ということになる。教育研修担当者は全社員の情報を参照できるものの、氏名などの基本情報は更新できないかもしれない。部長が部内の人事権を持っているなら、部長の権限では全社員ではなく自部署の社員情報についてのみ全権を持っているかもしれない。なお、ここではデータアクセス権限が必ずしも現行の組織体や業務分担と一致するとは限らないという点に注意する必要がある。例えば社員の「英語での折衝力」というダイバーシティがあり、これが企業戦略上で重要なスキルだとする。このスキルについて、人事規程上ではレベル最終承認者が人事部である、と定義されていたとしても、実際は人材育成を担当している研修部がレベルチェックをしている、というケースが考えられる。この場合、規定通りの職務権限に沿ったデータアクセス権限を実現すべきか、規程を現実的な内容に変更するかには、検討が必要である。

## (2) 人事システムによる支援

企業が重視するダイバーシティへの支援として、2.1.1で紹介したマーサー社によるダイバーシティの分類軸の「生活全体の様式や生き方に関するもの」を支持するための「企業における人事・組織面の仕組みに基づくもの」が正しくシステムで表現できることも大切である。その代表例が勤務形態である。男女共同参画が推進されている現在の日本では、従業員の雇用形態（非常勤、派遣など）、勤務形態（短時間勤務、フレックス、シフト、在宅など）などに応じた適切な勤務実績管理が行えることが重要になっている。雇用形態や勤務形態については、時代のニーズにより随時変更・追加される。例えば現在では部分在宅（1日のうちで2時間だけ在宅で勤務する）という勤務形態もある。このような新しい勤務形態に対応でき、かつ今後の制度追加や変更随時対応できることが、人事システム全般に対して要求される。

勤務形態は重要なダイバーシティであるため、もう少し掘り下げてみたい。社員の出産・育児・介護などにより多様な勤務形態が必要とされるが、人材確保や人材育成にかかるコスト削減という観点から、現在の日本企業はとにかく勤務形態に関係なく社員に継続して勤務し続けてほしいと考えている。それを社員に示すためには、一般的な勤務形態以外を選択した場合でも不自由なく勤務実績管理を行

えることが重要である。

勤務実績管理に関係する社員属性には、具体的には以下のようなものがある。

- ・ その社員が、勤務実績の管理対象者か
- ・ 勤務予定の管理予定者か。管理する場合、どのタイミングで予定を把握するか
- ・ どのスパンで勤務実績を管理するか
- ・ 勤務した実績の日数を管理するか、もしくは勤務時間数を管理するか
- ・ 始業／終業時刻を管理するか
- ・ 超過労働時間を管理するか
- ・ 休日・休暇を管理するか

これらの勤務形態に関する社員属性を人事システムで管理した上で、従業員サービスシステムの勤務実績管理機能と連動して、利用しやすくかつ正確な管理が行えることが大切である。残念ながら、実際それが実現できている人事システムは少なく、今後の大きな課題である。

この要件は、基本的に全種類の人事システムで満たされる必要がある。ただし、経営層に対しては、差別につながる可能性のあるダイバーシティを含め、すべての情報を開示することが望ましい。

## 3.4. 人事KPI情報のリアルタイム開示

企業に有益なダイバーシティが人事KPI情報としてリアルタイムに開示されることが、ダイバーシティ・マネージメントの根幹を支えるといっても過言ではない。さらに日本でも、グローバルな人事KPI情報をリアルタイムに収集・表示する機能が必要になってきている。ユニバーサルデザインの一環としての多国語対応については後述するが、実際に企業がグローバル人材マネージメントを行おうとすると、利用者がそれぞれの言語でシステムを利用できる、というだけでは機能不足である。筆者は、グローバル人材マネージメントを行い、グローバルなダイバーシティ情報をリアルタイムに収集し、人事KPI情報として開示するために、少なくとも以下の3つの要件が必要だと考えている。

- (1) グローバルで人材を横串検索・比較するために必要なダイバーシティ情報がシステムに登録されていなければならない。これはすなわち、先に述べた「会社としての行動指針、ポリシー、ビジョン」などを実現するための軸である。
- (2) グローバル共通なダイバーシティが、システムに自

動的に登録されなければならない。一番簡単な方法は、ローカル人事担当者がローカルな人材管理に必要なデータを入力する際に自動的に収集できる形である。

- (3) 横串検索をし、ビジュアルにわかりやすく表示するためのツールが必要である。このツールとして最適なのはBIツールである。単純なデータ抽出機能ではなく、ビジュアル化し、ポータル等に連携できるツールが望ましい。

(1)、(2)は主に人事管理システムに関する要件であり、(3)は人事KPI情報提供システムに関する要件である。

例えば、P & G社は企業理念の一つとして「私たちは、個人の専門的能力に価値をおきます」と述べているが<sup>7)</sup>、これをグローバルな人材活用に用いるためには、P & G社が企業として重要視している専門能力を社員に提示した上で、その保有レベル情報を、世界共通の指標で、個人特性としてシステム内に保有する必要があるだろう。また、ある企業にとっての人事KPI情報が、女性社員の管理職数であるとすると、グローバルで共通の「管理職」判断ができる情報項目がシステムで自動収集され、かつ現在グローバルなグループ全体で女性社員の管理職が何人存在するか、時間経過と共に増加しているか、管理職に昇格して以降の退職率が増加していないか、などをグラフ形式などで容易に確認できる必要がある。

### 3.5. 活用状況のトレース

企業に有益なダイバーシティが正しく強化されているか、という視点は人事KPIとして確認できるが、ダイバーシティが正しくかつ公平に活用されていることを企業内で正確に把握・監視する仕組みも必要である。具体的には、採用、異動、表彰、昇格、昇給などの対象者について、様々なダイバーシティの人材が公平に扱われていることを検証する仕組みが必要であり、かつこの機能を装備することにより、公的機関からの調査依頼にも随時対応できる。ツールとしてはBIツールが最適であり、人事KPIと同様に、経営層向けの人事システムを通じて、定期的に結果を開示できる仕組みがあることが望まれる。

前述の例で、女性社員の管理職数が人事KPI情報だとすると、男性と比べて女性の管理職昇格率が低すぎないか、管理職への滞留年数が長すぎないか、特定の地域での昇格率だけ低くないか、などを監視できる必要がある。これは

主に人事情報システムに関する要件である。

### 3.6. ユニバーサルデザイン

企業内では、多様性を持った社員が「外形的な属性」について意識することなく自由に自分の職務範囲に応じてシステムを利用できるよう、システムのユニバーサルデザインについて考慮することが求められる。ダイバーシティ・マネージメントに積極的な企業は、その企業イメージが向上し、望む人材を確保しやすくなるという調査結果を考えると、効果的な企業戦略の一つだといえよう。

特に、人事部門がダイバーシティにじかに対峙する部署であるだけに、人事システムについては率先したユニバーサルデザインの導入が求められる。では、ユニバーサルデザインを考慮すべき人事システムはどの範囲か。従業員サービスシステムだけではなく、ラインマネージャや人事部門、経営層に多様な人材配置が行われれば、ラインマネージャ支援システム、人事管理システム、人事KPI情報提供システムも、すべてユニバーサルデザインの対象となる。

人事システムで配慮すべきユニバーサルデザインの具体的な例をいくつか挙げる。最もわかりやすいのは、視覚障害を持つ社員も利用しやすい画面デザインを採用することである。始めから公的設計標準に準拠しておくことに加え、利用者がある程度画面デザインを選択できることが望ましい。アメリカではリハビリテーション法508条にて連邦政府が購入するソフトウェア等についてユニバーサルデザインが義務化されているため、大手のパッケージシステムはすべてこの法律に準拠している。日本でもJIS規格が2004年に制定されているが、社外ポータルのデザイン要件となっている程度で、人事システムへの適用はこれからである。2つめの例は、日本語が母国語でない社員も利用しやすいよう、画面表示を多国語対応することである。これは現在、公的機関のホームページなどで先行して対応されている。パッケージを採用する場合は基本要件の一つと考える必要がある。

### 3.7. ダイバーシティ・マネージメントを推進する人事システムの要件定義の進め方

以上で述べた要件を人事システムに確実に反映するためには、人事システムの要件定義の進め方が大切である。ユ



ユニバーサルデザインを意識した設計標準とレビューポイントを準備することや、人事KPI情報をリアルタイム表示し、かつ利用状況をトレースするためのBIツールを導入することも大切である。さらに大切なのは、3.3で述べた「管理・開示すべきダイバーシティの明確化と支援」である。人事システムの要件定義では、前述の手順でデータとデータアクセス権限のマップを作成し、その実現方法を検討する必要がある。データアクセス権限マップの例を表5に挙げる。

なお、人事システム構築にパッケージを利用するケース

が増加しているが、パッケージ選定の際には、以下の4つの点に考慮する必要がある。

- (1) データアクセス権限マップの内容を実現できること
- (2) 勤務形態などの重要なダイバーシティが正確にシステムで表現・管理できること
- (3) 企業としてのダイバーシティ・マネージメント方針に合致していること
- (4) (ダイバーシティは後から追加・変更になる可能性が高いため) システムとして柔軟性・拡張性が高いこと

表5 データアクセス権限マップ (例)

職務権限		全社人事				部門人事	ラインマネージャ	本人	全従業員
		人事管理	給与	福利厚生	教育研修				
個人 情報	漢字氏名(姓)	○	○	○	○	○	○	○	×
	漢字氏名(名)	○	○	○	○	○	○	○	×
	カナ氏名(姓)	○	○	○	○	○	○	○	×
	カナ氏名(名)	○	○	○	○	○	○	○	×
	ビジネスネーム(漢字)	○	○	○	○	○	○	○	○
	ビジネスネーム(カナ)	○	○	○	○	○	○	○	○
	生年月日	○	○	○	○	○	×	○	×
	性別	○	○	○	×	○	×	○	×
	婚姻状況	×	○	○	×	×	×	○	×
	入社日								
	国籍								
	言語								
	血液型								
	⋮								
⋮									

#### 4. 日本の人事システムの現状

本章では、筆者の過去10年にわたる日本の大手企業への人事システム導入プロジェクト経験から、現在の日本の人事システムの状況について述べる。

残念ながら、現状の日本の人事システムにはダイバーシティ・マネージメントを支援する機能が不足している。

3.1で述べた人事システムの各機能が日本企業への程度導入されているのか、導入状況と現状を整理した結果を、表6に示す。

筆者は、現在の日本の人事システムが、ダイバーシティ・マネージメントに対応できていない理由は、主に以下の3点であると考えている。

- (1) システム更新スパンが長い
- (2) システム更新時の要件としてダイバーシティ・マネージメントへの対応が含まれていなかった
- (3) 当社のようなSIerが、RFP(Request for Proposal : 提案依頼書) に対して、ダイバーシティ・マネージメントの実現に関する質問をしなかった

これらの問題は、企業による人事システムへの積極投資

表6 日本企業における人事システムの現状

種類	導入状況	現状
人事管理システム	ほぼ全社	大抵は人事データの保管機能と事務処理効率向上機能しかなく、自社の人事制度と法制度対応に必要な情報を管理しているのみ
人事KPI情報提供システム	殆どなし	経営層がリアルタイムで自社の人事KPIを参照できる企業は殆どなく、グループ全体の統合人材データベースから人事部門がBIツールで経営層に情報提供
従業員サービスシステム	一部企業(システム刷新時に着手)	人事申請や勤務管理とその承認機能に留まる
ラインマネージャ支援システム		従業員への企業戦略伝達や、ラインマネージャによる部下の戦略的育成や戦略理解の支援機能は、現状では殆ど見受けられない
		人事部門の大量データ処理の回避が目的(結果的に従業員サービス向上に繋がっている)

により解決できる。数年のうちに、日本企業でも積極的なダイバーシティ・マネジメントが必要になり、経営戦略の一つとして重要視されるとすると、企業の経営者は人事システム構築により積極的に投資し、人事システムの刷新を図るべきであろう。その際には、企業側がダイバーシティ・マネジメントに配慮したRFPを提示すると共に、第3章で述べた、人事システムにおけるダイバーシティ・マネジメントの要件を考慮したシステム構築ができるSIerを選定して、人事システムを構築する必要がある。

## 5. おわりに

本論文では、ダイバーシティ・マネジメントを推進する上で必要な人事システムにおける考慮点について述べてきた。今後は、日本でも、ジェンダーに限らず、広く社員の多様性を捉えて議論することが求められる。今後、日本のダイバーシティ・マネジメントは、グローバル人材マネジメントの必要性と、少子高齢化対策の対応の一環としてますます注目を集めるようになっていくと思われる。つまり、人事システムもより多様なダイバーシティに対応でき、かつダイバーシティの重要性を社員に伝え、経営判断を下すためにその情報が活用できるための、より高度なツールであることが要求される。日本では、本業を直接的に支援するシステムではないという理由で、人事システムがなかなか刷新されず、旧態依然のまま残っている傾向があるが、今後はより積極的に人事システムへの経営投資を行い、経営戦略ツールとしてダイバーシティ・マネジメントに対応できるシステムに変革していかなければならない。

また、企業がただやみくもにダイバーシティだけを求めると混乱が生じるため、会社としての行動指針、ポリシー、ビジョンなど「幹」となる共通性を明確にした上で、必要なダイバーシティを求める必要がある。その上で、本論文で述べた要件を満たす人事システムを構築し、活用することにより、日本企業は真のダイバーシティ・マネジメントの実現に一步近づけることができるだろう。

## 参考文献

- 1) マーサー ジャパン with C-Suite Club, “個を活かすダイバーシティ戦略”, 東京, ファーストプレス, 2008, P182-183
- 2) 有村貞則, “ダイバーシティ・マネジメントの研究 ー在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通してー”, 東京, 文真堂, 2007, P41
- 3) 有村貞則, “ダイバーシティ・マネジメントの研究 ー在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通してー”, 東京, 文真堂, 2007, P24-31
- 4) 石川潤, 篠原匡, 鈴木雅映子, “特集 だから女は働かない 明後日の危機に立ち向かえ”, 日経ビジネス 2008年3月10日号, P44-45
- 5) 独立行政法人労働政策研究・研修機構, “データブック 国際労働比較 2008”, 2008, P55, P88
- 6) Catalyst, “The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards”, USA
- 7) P & G, “サステナビリティ・レポート 2007 日本版”, 2007, P4

-----  
 ・ P & G は、P & G 社の登録商標です。

・その他の会社名、製品名およびサービスは、それぞれ各社の商標または登録商標です。  
 -----