

「ダイバーシティ」という選択 ～多様な人材を活用せよ～

中小企業庁の調査（平成24年2月時点）によると全国には約386万社の企業があり、そのうち中小企業・小規模事業者は385万社（99.7%）を占める。坂本教授によれば、そのうちの7

中小企業の1割が F・E・D社員を活用

経済産業省はダイバーシティを「市場の要求の多様化に応じ、企業側も人種、性別、年齢、信仰などにこだわらずに多様な人材を生かし、最大限の能力を発揮させようという考え方」と定義している。それは言い換えれば外国人や女性、高齢者などを積極的に登用することであり、職場環境が変わり逆に生産性が落ちるのではないか、という点を心配する経営者も少なくないだろう。しかし中小企業7000社を調査した法政大学大学院政策創造研究科の坂本光司教授は「杞憂だ」と明言する。

中小企業庁の調査（平成24年2月時点）によると全国には約386万社の企業があり、そのうち中小企業・小規模事業者は385万社（99.7%）を占める。坂本教授によれば、そのうちの7

割が赤字企業で占められているという。赤字の原因については①景気や政策（国の施策が悪い）、②業種や業態（業界全体が不調）、③企業規模（自社の規模が小さく経営資源が少ない）、④ロケーション・立地環境（大都市圏から離れている）、⑤大企業・大型店（強者に仕事を奪われた）の5類型のどれかに求める傾向にあるという。だが、坂本教授はこれらの多くが「誤解・錯覚・甘え」であると分析する。言い訳をせず、毎年きちんと利益を上げていく会社は調査した7000社のうち700社程度存在し、その多くが「企業とは何かを理解し、F・E・D社員を活用している」という共通点を持っている。

「F・E・D社員」とは坂本教授の造語で、Fは女性、Eは高齢者、Dは障害者を表す。男性現役世代が中心の企業社会の中では総じて弱者と位置付けられる人たちである。坂本教授はまず

はこのような人材の積極的な活用を説いている。ダイバーシティという観点からは、これらに外国人を加えてもよいだろう。なぜ、F・E・D社員の活用が重要なのだろうか。ここでは女性社員を例に取って考えてみる。総務省の人口推計によると、男女の割合は49対51だ。ところが、内閣府男女共同参画局の「男女共同参画白書 平成26年版」によると、日本の労働力人口（就業者および完全失業者の合計）の総数は6577万人、そのうち男性は3773万人、女性は2804万人で57対43と逆転してしまう。明らかに女性の就労数が少ないのだ。

「女性の就労者が少ないのは努力不足や能力不足によるものではありません。男性主導社会の中で女性の能力が十分に生かされて

こなかったということだと思いませんか。今、女性の力が求められている背景は何か？ 坂本教授は二つの理由を挙げる。まず日本経済のソフト化・サービス化の進行である。特にソフト

さかもと・こうじ

1947年、静岡県出身。1970年法政大学経営学部卒業。静岡文化芸術大学文化政策学部・同大学院教授等を経て現職。他に、「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」審査委員会委員長等、公務多数。主な著書は「日本でいちばん大切にしたい会社1.2.3.4」（あさ出版）「人に喜ばれる仕事をしよう」（WAVE出版）「幸せな職場のつくり方」（ラグーナ出版）「なぜこの会社に人財が集まるのか」（商業界）「社員と顧客を大切にす会社「7つの法則」を実践する優良企業48」（PHP研究所）など。中小企業経営研究の第一人者として、これまで7,000社を超える企業への訪問調査・アドバイスをを行う



多様な人材登用が会社を強くする

法政大学大学院政策創造研究科教授
同大学院静岡サテライトキャンパス長
坂本光司

特集

「ダイバーシティ」という選択

多様な人材を活用せよ

「ダイバーシティ経営」を実践して成功している企業が全国に存在する。成功企業はどのように社員の多様性を受け入れて活用しているのか、今号はその実例を紹介する。

