

日本P & Gのダイバーシティ・マネジメント

有村 貞 則

はじめに

拙稿（有村，2004 a，2004 b，2004 c）では，アンケート調査結果をもとに在日米国系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況を明らかにした。本稿では事例研究を通して，より具体的にこの実態に迫ってみたいと思う。取り上げる企業は日本P & Gである。

アンケート調査結果によれば，米国本社自体がダイバーシティ・マネジメントを実施しており，かつそのことを知っている在日米国系企業ほど，日本国内においても労働力の多様化や有効活用に取り組むように米国本社からの推進や期待を強く受けていた。またこれらの企業ほど，労働力の多様化や有効活用に関する何らかの米国本社支援や活動を受けており，しかもその数が多いほど日本国内でのダイバーシティ・マネジメントも進んでいる傾向があった（有村，2004 c）。日本P & Gは，まさにこのケースに該当する企業である。

日本P & Gの親会社であるザ・プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー（以下P & G）は，米国のオハイオ州シンシナティに本社を置く世界最大手の一般消費財メーカーであり，全世界で約11万人の社員が働いている。ファブリック&ホームケア製品，ベビー&ファミリーケア製品，ビューティーケア製品，ヘルスケア製品，スナック・飲料品などの分野において約300のブランドを世界160カ国以上で提供している企業として有名であるが，ダイバーシティ・マネジメントにも非常に力を入れている側面を持っている。例えば，フォーチュン誌が1998年以降発表している「マイノリティのための優良米国企業50社」，別称「ダイバーシティ・リーダー50」に初ランクイン（2001年）してから，毎年のように顔を連ねているのもP & Gである。この

他にも同社は「働く母親のための企業上位100社」, 「女性役員のためのトップ30社」, 「アフリカ系アメリカ人のためのトップ10社」, 「マイノリティMBAのための優良企業」, 「働きたい会社トップ100社」, 「優良企業市民100社」, 「世界で最も賞賛される企業100社」など, 数々のダイバーシティ・マネジメント関連の賞や名誉を受賞している¹⁾。

このP & Gの日本拠点が日本P & Gであり, 著者のアンケート調査においてもダイバーシティ・マネジメントに非常に力を入れている米国系外資系企業であった。以下では, 労働力の多様化の現状, なぜ日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントに取り組むようになったのか, 具体的にどのような制度や活動を実施しているのか, など日本P & Gのダイバーシティ・マネジメントの実態に迫ってみたいと思う。

なお, この論文の内容は, 日本P & Gの専任ダイバーシティ・マネジャーである北尾真理子氏へのヒアリング調査(2003年11月18日, 2004年11月30日, 2004年12月10日の3回, それぞれ約3時間実施)とその時にご提供いただいた会社資料²⁾, 2004年4月22日神戸本社で開催された『日本P & G第1回ダイバーシティ・フォーラム』の内容, および日本P & Gの社員による社外講演³⁾をベースにしている。また必要に応じて, インターネット・ウェブサイト情報や既刊図書なども参考にした。

- 1) 詳しいことは, 同社のインターネット・ウェブサイトにある「Awards and Recognition」のコーナー (http://www.pg.com/content/pdf/04_news/media_tools/Awards_n_Recognition.pdf, 2004年8月19日検索) を参照されたい。
- 2) ご多忙の折, 調査にお付き合いくださった北尾真理子氏に深く感謝申し上げたい。また第3回目のヒアリング調査にはエクスターナルリレーションズ, シニアスーパーバイザーの柴山純氏もご出席してくださった。合わせて御礼申し上げたい。なお, 北尾氏を最初に著者に紹介してくださったのは, 株式会社ライフキャリアデザイン・アソシエイツの代表取締役, 荒金雅子氏である。荒金氏は, 第1回目のヒアリング調査にもご同行してくださったばかりでなく, その後も著者の研究を様々な側面からご支援・ご助言して下さっている。彼女にも深くお礼を申し上げたい。
- 3) 関西生産性本部主催のグローバル経営研究会(2004年3月19日)における会田秀和氏(P & Gファー・イースト・インク, ヒューマンリソースズ・ディレクター)の講演, および日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会(2001年10月29日)における上田セシリア氏(当時P & Gファー・イースト・インク人事統括本部シニアマネジャー, ダイバーシティ担当)の講演。

I 労働力の多様化の現状

P & Gの日本進出は、1972年に日本サンホーム株式会社と伊藤忠商事との共同出資でプロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社を設立したことに遡る。1976年には初の100%出資子会社である日本プロクター・アンド・ギャンブル株式会社を設立、2年後の1978年にはプロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社の共同出資形態を解消して完全所有の子会社とする。そして、この2つの子会社を含む関連会社を統合して1984年に発足したのが、現在のプロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク（以下、P & Gファー・イースト・インク）である⁴⁾。同社の主な業務は日本国内における洗濯洗淨関連製品、紙製品、医薬部外品、化粧品、食品などの研究開発、販売、輸出入である。

この他にもP & Gの日本法人としては、化粧品・ビューティーケア製品・医薬品などの販売、輸出入を手がけるマックスファクター株式会社、日本におけるP & Gグループ製品の製造活動全般を担うピー・アンド・ジー株式会社、製品カテゴリーを基準とした事業分野ごとの戦略立案・実行を担うピー・アンド・ジー・ノースイースト・アジア・ピーティーイー・リミテッドの3社が存在する⁵⁾。まずは、これら4社全体（日本P & G）の労働力の多様化の現状から紹介しよう。

表1は、性別にみた労働力の多様化の現状である。全正社員レベルでみると女性の割合は約6割、マネジメント層の係長・課長・部長級においてもおよそ25%が女性である。とりわけマネジメント層レベルにおける女性の活用は、日本企業と比べるといかに進んでいるかがよくわかる。

4) 同社のインターネット・ウェブサイト (<http://jp.pg.com/about/a1970.htm>, 2004年8月19日検索) にもとづく。

5) この他にもP & Gの日本におけるビジネス拠点としては、ヘアコスメティック製品などを扱うウエラジャパン株式会社とペットフードの輸入販売を行うアイムス・ジャパン株式会社が存在する (<http://jp.pg.com/about/profile02.htm>, 2004年8月21日検索、を参照)。ただし、以下で紹介する労働力統計においては、この2社は含まれていないので混乱を避けるために本論文ではあえて紹介しなかった。

表1 日本P & Gにおける女性社員の割合 (2004年6月30日時点)

	日本P & G (2004) ¹	日本企業平均 (2003) ²
全正社員	62%	—
係長級	25%	8.2%
課長級	26%	3.0%
部長級	23%	1.8%

1 ヒアリング調査にもとづく。

2 厚生労働省(2004)『平成15年度女性雇用管理基本調査結果概要』(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/07/h0723-2a.html>, 2004年12月5日検索)にもとづく。

表2は、総合職を対象とした新卒採用者(中途採用は除く)の中の女性の割合を示しているが、過去4年間をみても4割以上を占めている。この総合職は将来のマネジメント層を担う人材の集まりであり、同社が男性だけでなく、女性の活用にも力を入れていることがわかる。

なお、ここであえて付言しておく、同社は決して数合わせ的に女性の総合職を増やしているわけではない。後述のように同社にとっては、P & Gグループ全社に共通する採用基準を満たす人材であるならば、性の違いに関係なく採用・昇進させていくというのが日本進出当初からの徹底した方針・原則であり、この方針・原則のもと現在ではダイバーシティ、すなわち「多様な人材の活用」と「すべての社員が十分に能力を発揮できる組織づくり」を経営戦略の一環として推し進めている。これらの総合的な結果として、女性の活用が進んでいるのである。なお、この点は、次に紹介する国籍別の労働力の多様化においても同様である。

表2 日本P & Gの新卒総合職採用者の性別

年	男性	女性	合計	女性の割合
2001	35人	25人	55人	45.5%
2002	18	15	33	45.5
2003	15	19	34	55.9
2004	19	31	50	62.0

出所：2004年4月22日開催の「日本P & G第1回ダイバーシティ・フォーラム」での配布資料より。

また日本P & Gでは、製品や業種特性ゆえに女性の活用が進んでいると思われるかもしれない。確かに洗濯洗淨関連製品や紙製品（紙おむつや生理用ナプキン）、化粧品、ビューティーケア製品などを購入する消費者の多くは女性であり、P & G製品の購入者でも90%以上、使用者に限っては95%以上が女性である⁶⁾。このような背景が全くないというわけではないが、しかしダイバーシティ担当マネジャーの北尾氏は、この点について次のようにコメントしている。「女性向けの製品を扱う業界でないところでも、ビジネスの成長のためには男女を問わず優秀な人材を活用することによって、顧客により高い満足をお届けることが必要不可欠です。ですから経営戦略の一環としてダイバーシティを推進していくことが重要になるのです」。

日本P & Gの女性活用が決して製品や業種特性だけで説明しきれないことは、同業他社の日本企業と比べても表れている。表3は、課長クラス以上における女性の割合を示しているが、日本P & Gの比率（21%）は飛び抜けて高いことがわかる（表3）。

表3 女性の活用状況に関する同業他社との比較

会社名	課長クラス以上の社員数				参考	
	男性	女性	合計	女性の割合	女性部長	女性役員
日本P & G ¹	282人	75人	357人	21.0%	18人	4人
カネボウ	1876	107	1983	5.4	27	4
資生堂	449	23	472	4.9	3	2
ポーラ化粧品本舗	265	20	285	7.0	0	0
花王	973	9	982	0.9	1	1
ライオン	693	14	707	2.0	2	0
ユニチャーム	195	6	201	3.0	1	0

1 原書では「P & G」と記載されているだけであるが、これは本論文の言葉として使っている「日本P & G」のことである（ヒアリング調査で確認）。よって、この表および以下の表4、表5においても「日本P & G」という名称を用いた。
出所：朝日新聞文化財団（2003）をもとに著者が作成。

6) ヒアリング調査、および「日本P & G第1回ダイバーシティ・フォーラム」におけるガイスラー前社長の講演にもとづく。

日本P & Gは、性別だけでなく国籍別の労働力の多様化も進んでいる。表4に全正社員および課長クラス以上のレベルにおける外国人の割合を表しているが、ここでも日本P & Gの比率（全正社員6.7%、課長クラス以上10.4%）は同業他社の日本企業を大きく引き離していることがわかる。

課長未満を含む総合職全体では外国人の比率は16%であり、うちインド人18%、フィリピン人18%、韓国人17%、アメリカ人13%、中国人12%、その他の外国人22%で、国籍数は26カ国にも及ぶ（図1）。

表4 外国人の活用状況に関する同業他社との比較

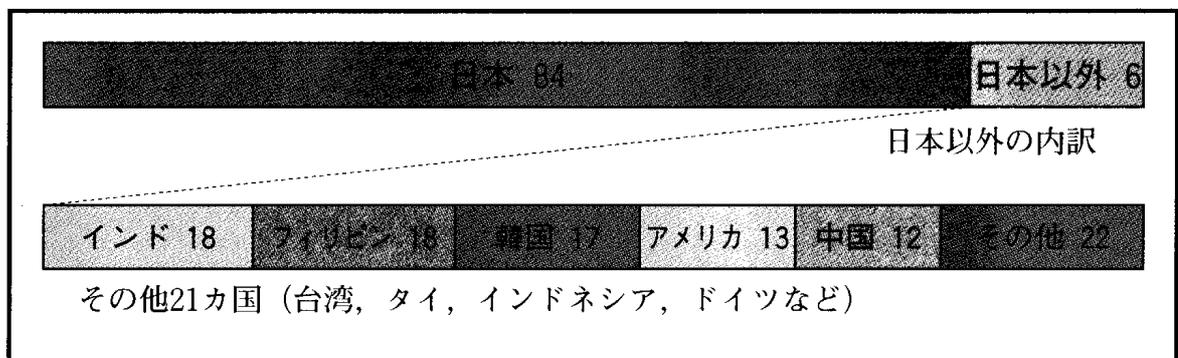
会社名	正社員数	外国人社員			全正社員に占める外国人の割合	課長クラス以上での外国人の割合 ²
		総数	正社員	課長クラス以上		
日本P & G ¹	4172人	270人 ³	270人 ³	37人	6.7%	10.4%
カネボウ	14718	20	10	2	0.1	0.1
資生堂	2743	6	3	0	0.1	0.0
ポーラ化粧品本舗	1471	—	1	0	0.1	0.0
花王	6934	10	7+ α	1	0.1+ α	0.1
ライオン	2801	1	1	0	0.0	0.0
ユニチャーム	942	12	10	1	1.1	0.5

1 表3の注1を参照。2 課長クラス以上の総人数に関しては、表3を参照されたい。

3 この点に関してのみ、ヒアリング調査にもとづく。

出所：朝日新聞文化財団（2003）をもとに著者が作成。

図1 日本P & Gの総合職の国籍（%）



出所：2004年度版『P & G サステナビリティ・レポート（日本版）：責任ある発展を目指して』より。なお、このレポートで「カナダ」と表記されている箇所は正しくは「中国」である（ヒアリング調査で確認済）。

外資系企業の日本P & Gには、当然米国本社やその関連子会社から派遣された外国人がいる。そのため日本企業よりも国籍別の労働力の多様化が進んでいると思われるかもしれないが、決してそうではない。むしろ外国人社員の主力は現地採用、つまり日本で採用した外国人である。例えば、現在日本にいる約270人の外国人社員のうち、海外からの派遣赴任者は約90人で、残りの約180人は日本採用の外国人である。しかも後者の比率は増加傾向にある⁷⁾。

アンケート調査結果によれば在日米国系企業は、全般的に年齢別多様化の中の若年化への動きに関しては日本企業よりも進んでいるが、高齢化への動きの面では遅れているという特徴があった（有村，2004 a， pp.46-48）。日本P & Gにおいても同様の傾向がみられる。例えば、若年化への動きを促す「年齢や勤続年数にもとづかない実力主義の昇進・昇級制度」はもちろん既に実施されており、正社員の平均年齢も男性38.6歳、女性32.6歳（2004年6月末時点）と若かった。しかし、高齢化への取り組みである「定年制の廃止」や「定年時期の延長」、「定年後の再雇用制度」は、まだ実施されていなかった⁸⁾。

高齢化への動きの遅れは、同業他社の日本企業と比べても表れている。表5は、役員を除いた61歳以上の社員数を示しているが、日本P & Gではまだゼロ人である。日本企業でもまだゼロ人のところはあるが、カネボウや資生堂では20人弱の61歳以上社員が存在している。日本P & Gにとっては、今後高齢の労働者の活用をどのように進めていくかが大きな課題のひとつになるかもしれない。

ただし、日本P & Gは、既に高齢の労働者を有期契約の形で再雇用し、これまでの経験を活かした業務に従事してもらっているケースもある⁹⁾。

7) ヒアリング調査にもとづく。

8) この点は、アンケート調査に対する同社の回答にもとづくが、正社員の平均年齢に関してはヒアリング調査による。

9) ヒアリング調査にもとづく。

表5 61歳以上の社員数に関する同業他社との比較¹

	61歳以上の社員数
日本P & G	0人
カネボウ	18
資生堂	19
ポーラ化粧品本舗	—
花王	5
ライオン	0
ユニチャーム	0

1 61歳以上の社員数については、親会社本体での数。また雇用形態はとわれないが、役員を除いた数値（朝日新聞社，2003，p.76）。
出所：朝日新聞文化財団（2003）をもとに著者が作成。

II 日本P & Gのダイバーシティ・マネジメント

以上のように日本P & Gでは、年齢別多様化の中の高齢化への方向を除けば、日本企業よりもかなり労働力の多様化が進んでいることがわかる。もちろんこの多様化は今に始まったことではない。しかし最近では、ダイバーシティ・マネジメントの考え方を取り入れて、ますます多様化を進めようとしている。この節では、なぜ日本P & Gが日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントを推進するようになったのか、その背景や基本的考え方などを紹介したい。

2-1 開始時期と背景

「お金とビル，ブランドを取り上げられても，社員さえいれば，10年ですべてを元通りに再建できる」。1948年当時の米国本社会長のこの言葉に表れているように，P & Gは古くから「人材こそが会社の最も重要な資産だ」と考えてきた企業である。またそのことを象徴するかのようには，外部からの人材登用があたり前のアメリカ企業社会において一貫して内部昇進制を貫いてきた企業でもある¹⁰⁾。現に米国本社社長兼最高経営責任者のA. G. ラフリー

氏も、またP & Gファー・イースト・インク取締役社長のラヴィ・チャタベディ氏も内部昇進により新入社員から現在の地位にまで登りつめた人たちである¹¹⁾。

日本P & Gも同様で、日本進出当初から人材重視の姿勢を貫いてきた。ダイバーシティ・マネジメントとの関連でいえば、この点はとりわけ人種・国籍・性別・年齢・経験等の違いにかかわらず、あくまでもP & Gグループ全社で定められた世界共通の採用基準を満たすか否かで人の採用を進めてきたことに端的に表れている(図2)¹²⁾。そのため日本の企業社会においては、早くから男女平等、男女公平な採用や昇進に努力してきた企業であり、実際に女性社員や女性管理職の数も多かった。その意味ではダイバーシティ・マネジメントの下地は、かなり早くから整っていたといえる。

図2 P & Gが求める最良の人材

P & Gにとっての最良の人材、つまり私たちの望む人材を一言でいうと、「自分の持てる能力を常に最大限に発揮してビジネスや組織を構築できる人」です。具体的には、

◆絶えず革新や改善を提案しながら、高い目標に向かってビジネスを推進していく、また、自分がしたいこと、あるいはするべきだと思ったことを他の人を巻き込んで実現に導く力。

◆国内外あるいは社内外のあらゆるネットワークを自分のリソース(資源)として活用し、同時に自分の考え方ややり方を論理的に発信する力。

◆ビジネスを成功へと導く事への強い情熱と不屈の精神力。逆境の中でもあきらめず、より難しい課題に取り組み解決へと導く力。

これら全てを持ち合わせ、そして、その「力」をさらに向上させる事に強い意欲を持つ人こそP & Gで活躍できる人材だと言う事ができるでしょう。

そして、これらの大前提として、P & Gの企業方針(Purpose)・価値観(Core Values)・理念(Principles)に共感し、それを実践できる事も大変重要な採用基準となります。

出所：日本P & Gのインターネット・ウェブサイトに掲載されていた「採用理念について：最良の人材を採用する」より (<http://jp.pg.com/job/aboutpg/index.htm>, 2004年8月31日検索)。

10) 同社のインターネット・ウェブサイトにもとづく (<http://jp.pg.com/job/aboutpg/index.htm>の中の「採用理念」, 2004年8月28日検索)。

11) ヒアリング調査による。

12) この点に関しては、ヒアリング調査にもとづいているが、同社のインターネット・ウェブサイトにも明記されているので、参照されたい (<http://jp.pg.com/job/faq/faq1.htm>の中の「公正な採用・昇進」, 2004年8月29日検索)。

また1990年代に入ると、各部門レベルでダイバーシティ推進のための活動が始まった。例えば、次節で紹介するように1993年には、研究開発部門においてウィメンズ・ネットワークが発足、その後営業などの部門にも同様のネットワークが広がっていく。またダイバーシティに関するセミナーやワークショップを開催する部門も既に存在した。

しかし、日本P & Gで正式にダイバーシティが推進されるようになった年をしてあげるとすると1999年である。なぜなら、この年に初めてダイバーシティ担当のマネジャーが任命されるとともに、部門の枠を超えた社員を対象にウィメン・サポート・ウィメン・ワークショップが開催されたからである（詳細は第3節参照）。そして、以降は全社一丸となってダイバーシティが推進されていくことになる。

ヒアリング調査によれば、1999年を境に全社一丸となってダイバーシティを推進するようになったきっかけとして、米国本社 of 命令や強制は特になかったようである。P & Gは「企業方針」、「中核となる価値観」、「理念」を全世界で共有しており、またその企業方針を実現するために必要な重要な戦略を全世界の全ての組織において徹底して共有する伝統と文化をもつ。米国P & G社が進めている経営戦略のひとつであるダイバーシティも、その流れを汲んで日本国内でも推進されるようになったのである。なお、正式な開始時期は違うかもしれないが、この点は日本以外の他の海外P & Gグループでも同じである。

2-2 P & Gグループの考え方

日本P & Gのダイバーシティ・マネジメントは、P & G全社で共有する理念や考え方にもとづいている。そこでP & Gグループのダイバーシティ・マネジメントに対する考え方をここで簡単に紹介しておこう。

P & Gグループにとって、ダイバーシティはビジネスの成功や競争優位性にとって不可欠な要素であり、経営戦略の一環と考えている。この点は、トップ経営陣の数々のメッセージやコメント、あるいは社外向け情報伝達手段で

もある同社のウェブサイト情報にも表れている (図3)。

また日本を含めたP & Gグループ内においては「ダイバーシティ・ビルズ・ビジネス (Diversity Builds Business)」, すなわち「多様性がビジネスを構築する」という意味の言葉が頻繁に使われているが¹³⁾, これもダイバーシティの推進が同社のビジネスの成功や競争優位性にとっていかに重要であるかを表す格好の例といえよう。

では、なぜP & Gグループは、同社のビジネスの成功や競争優位性にとってダイバーシティが重要であると考えているのだろうか。この理由として特に強調されているのは、以下の3点である¹⁴⁾。

第1にイノベーション。「より良いアイデアとより優れたサービス・製品を生み出すためには、協働により、私たちの異なる才能や経験を結集する必要がある」, 「社内の多様性は、よりクリエイティブで、より革新的な思考とアイデアを導き出します」とのメッセージ (図3参照) にも表れているように、P & Gグループは社員の多様性がもたらす異質な視点とその有効活用が顧客満足のために必要とされるイノベーションや創造性を高めることになると確信している。

第2にグローバル・マーケットでの成功。すなわち、世界160カ国以上で自社製品を販売しているP & Gグループにとっては、各国の多様な消費者ニーズや文化を理解することが不可欠である。また法律や経営習慣が違う各国の得意先とも協力関係を構築していかないといけない。そのためには、多様な背景をもった社員とそれを生かす組織が必要であると考えている。

第3に世界中から優れた人材の採用と社員の最大限の能力発揮。これは文字どおり多様性を尊重し、有効活用する組織を構築することによって、世界中から優秀な人材の採用が可能になるし、社員の能力も最大限に発揮できることを意味している。

もちろん、これら3つの理由を強調したからといって、それだけでダイバー

13) ヒアリング調査にもとづく。

14) ヒアリング調査のほかに、上田セシリア氏の社外講演 (脚注3参照) も参考にした。

図3 ダイバーシティに対するP & Gグループのメッセージや信念

— 我々の世界的成功は、「多様性」のもたらした結果だ。(A. G. ラフリー、米国本社取締役会会長、社長兼最高経営責任者)¹

— ダイバーシティとは、社員一人一人が会社にもたらすユニークさ、つまり一人一人の「違い」です。全社員がPVPという目標、価値観および理念を共有し、同じ方向を目指すことによって、その「違い」からアドバンテージを生み出すことができます。(A. G. ラフリー、米国本社取締役会会長、社長兼最高経営責任者)²

— 私たちのマーケットには世界中の消費者がいます。私たちがグローバル・カンパニーになるにつれ、私たちの消費者、それに得意先やサプライヤーも、日々多様性を増してきています。したがって、私たちが、この多様な消費者のニーズをどれだけ理解し、世界中の得意先やサプライヤーとどれだけ効果的に仕事をするができるかどうかということが、私たちの成功の鍵になることは言うまでもありません。(A. G. ラフリー、米国本社取締役会会長、社長兼最高経営責任者)³

— ダイバーシティを十分に活用するということは、社員個人が最大限の能力を発揮して日々仕事に取り組むことができるようにすることです。そのためには、個人が育ってきた環境、個人を取り巻く文化、性差、考え方の相違によって、社員個人がもたらすユニークな違いを尊重し、その違いを理解し、育成することが大切です。個人の持つユニークさをダイバーシティとして尊重し、活用してビジネスを行っていくことにより、消費者、ショッパー、得意先、サプライヤー及びその他のすべての、当社のステークホルダーの皆様のニーズをよりよく理解することができるようになります。その結果、ステークホルダーの皆様と、より『In Touch』な関係を構築することができ、すぐれた革新力を発揮しながら競争力を高めていくことができることにもなります。(ラヴィ・チャタベディ、P & Gファー・イースト・インク取締役社長)⁴

— ダイバーシティを追求すれば、おのずと良い結果につながるものと信じている人も多いが、私は、逆に、良い結果を出そうとすれば、おのずとダイバーシティの追求へとつながるものであると信じている。(ヴァーナー・ガイスラー、P&Gファー・ノースト・インク前取締役社長)⁵

— 当社のビジネスは、アイデアから成り立っています。ベストなアイデアを求めるなら、ベストな人材が必要です。そして社内の多様性は、よりクリエイティブで、より革新的な思考とアイデアを導き出します。今後も日本では多くの新規事業を展開していきますが、そのためにも、ビジネスを伸ばすことができる才能ある人材を採用し、多様性をもった組織を構築していきます。(ロバート・A・マクドナルド、P&Gファー・イースト・インク元取締役社長)⁶

— 私たちがますます多様化し、世界規模で成長するにつれ、私たち個人個人の個性を十分に生かすことが一層重要になっています。私たちの職場環境では協働（コラボレーション）を奨励しています。より良いアイデアとより優れたサービス・製品を生み出すためには、協働により、私たちの異なる才能や経験を結集する必要があります。からです。(米国本社のインターネット・ウェブサイト情報より)⁷

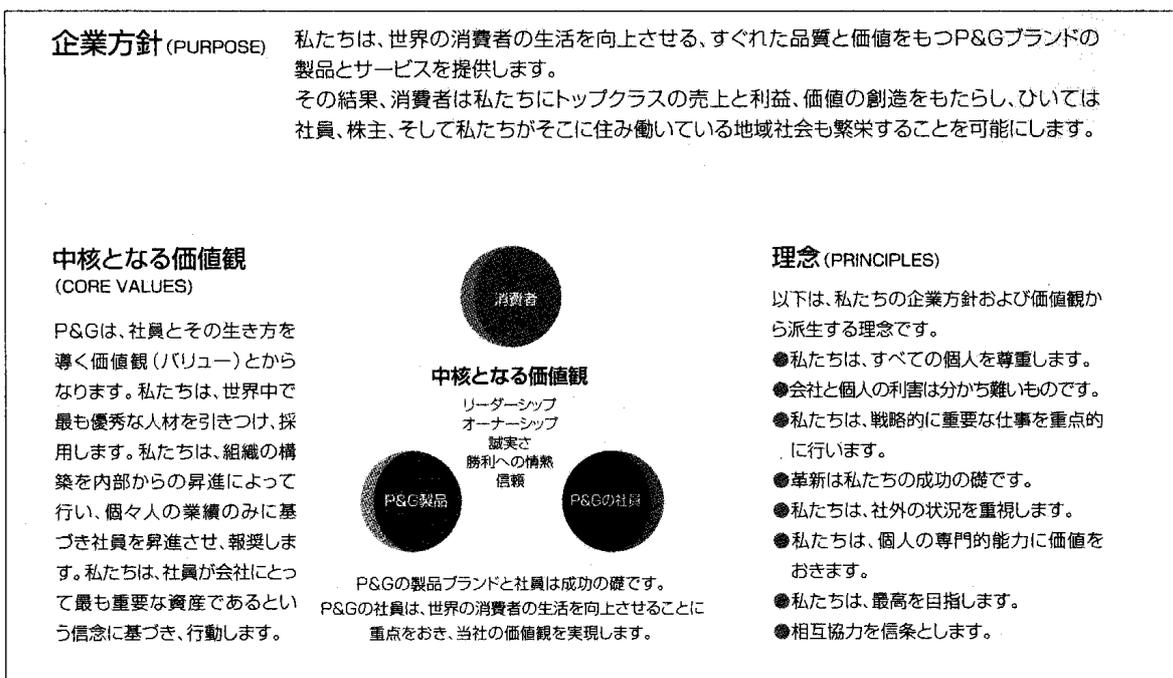
出所：1は上田セシリア氏の社外講演（本論文脚注3参照）資料より。2と3は日本P & Gの社員向け冊子『Leveraging Diversity in Procter & Gamble, Japan』から引用。4はヒアリング調査で頂いた資料より。5は2004年4月22日の「日本P & G第1回ダイバーシティ・フォーラム」におけるガイスラー氏自身の講演より。6は『P & Gだより2000.1-2』<http://jp.pg.com/pgletter/200101/greeting/greet01.htm>, 2002年1月24日検索より引用。7のURLは<http://www.pg.com/jobs/corpinfo/diversity.jhtml> (2004年8月31日検索)。

シティに対する組織メンバーの理解や賛同を得られるわけではない。組織メンバーの理解や賛同を得るためにP & Gグループが非常に重視していることは、企業方針・価値観・理念とダイバーシティとの関連性である。

図4にP & Gグループの「企業方針」, 「中核となる価値観」, 「理念」を示したが、この中でも特にダイバーシティの重要性を強調しているのは企業方針である。ここでは「世界の消費者の生活を向上させる、すぐれた品質と価値をもつP & Gブランドの製品とサービスを提供します」と謳っているが、これを実現するためにはダイバーシティの推進が必要であるとP & Gグループは信じている。なぜなら、ダイバーシティ（多様性）に富んだ組織は「社員の能力を最大限に引き出す」能力に優れ、「より革新的なアイデア」の創出を可能し、その結果として「多様なニーズに応える製品・サービスの提供」を消費者に対して行えるからである¹⁵⁾。

また、あまりにもダイバーシティを追求しすぎると組織としての統一性が損なわれてしまうのではないかと危惧される方もいるかもしれないが、P &

図4 P & Gグループの企業方針・価値観・理念



出所：2004年度版『P & G サステナビリティ・レポート（日本版）：責任ある発展を目指して』より。

Gグループは「企業方針」, 「中核となる価値観」, 「理念」の周知徹底をはかっているからこそ、ダイバーシティの推進が円滑に進むのである。換言すればダイバーシティは、P & Gグループの「企業方針」, 「中核となる価値観」, 「理念」に照らし合わせても必要不可欠な要素なのである。

P & Gグループは、同社のビジョンともいえるものとして「サステナビリティ」という方向性を打ち出している。これは、従来から取り組んできた自然環境保全に加えて、経済発展および社会的責任という側面をも重視し、より幅広い観点から「現在だけでなく、将来の人々にとってもよりよい生活を継続的に提供していくこと」を目指すものである。そして、このサステナビリティ実現のための重要な施策のひとつとしてもダイバーシティは位置づけられている¹⁶⁾。

2-3 日本向けフォーカス

日本P & Gは、上で紹介したような世界共通の理念や考え方にもとづいてダイバーシティを推進している。しかし、現実の世界に目を向けると歴史や文化、社会構成の違いなどにより、各国で問題となっている多様性の次元の重要度は異なる。例えば、米国では過去から現在にいたるまで最も難しい多様性の次元は人種であるとよくいわれる。欧州諸国ではアクティブ・エイジングという言葉に象徴されるように現在、高齢化の問題への注目度が高まっ

15) ヒアリング調査にもとづく。なお、ダイバーシティ担当マネジャーの北尾氏は、P & Gグループにおけるダイバーシティの位置づけを「経営戦略としてのダイバーシティ」とし、その理由を次のように指摘している。「多様な思考・発想・意見を包括することで、より革新的なアイデアが生まれる」、「ステークホルダーと同じ多様性を組織に内包することで多様なニーズに応える製品・サービスの提供ができる」、「社員により柔軟な支援プログラムを提供することで、社員の能力を最大限に引き出す」。この3点は、若干表現は異なるが、本論文で指摘したP & Gグループでダイバーシティが必要不可欠とされる3つの理由、すなわち「イノベーション」、「グローバル・マーケットでの成功」、「世界中から優れた人材の採用と社員の最大限の能力発揮」と意味するところは同じである。

16) サステナビリティに関しては、2004年度版『P & Gサステナビリティ・レポート（日本版）：責任ある発展を目指して』、および『P & Gだより2001.1-2』（<http://jp.pg.com/pgletter/200101/whatspg/what01s.htm>, 2002年1月24日検索）を参照。

ている(馬越, 2003)。現在の日本においては女性(性別)、高齢者(年齢)、および外国人(国籍)労働者の活用が大きな社会的問題となっているといえる。

ダイバーシティ・マネジメントは、外部環境への適応と密接にかかわるテーマである以上、こうした国の文化や歴史、状況の違いに応じて、理念や考え方、取り組み方などの重点の置き所を変えていくことも場合によっては必要である。日本P & Gも、P & Gグループ全社に共通する理念や考え方にもとづきながら、日本向けのフォーカスを打ち出している。

このフォーカスは、多様性の捉え方に表れている。P & Gグループにとって、多様性とは「社員一人一人のユニークさ」あるいは「違い」を意味し、これには人種や性別、年齢といった外見上の違いだけでなく、「国籍、文化、個人的背景、性的嗜好、職務経験、組織内での地位、その他の外見上には表れにくい違い」も含まれる¹⁷⁾。日本P & Gも、P & G全社に共通するこの幅広い多様性を見方を採用し、それを日本語にも訳した上で社員に配布しているが、一方で日本国内においてはジェンダーとローカル・タレントの2つの次元に特に焦点をあててダイバーシティを推進していくとも謳っている(図5)。

なお、ここで留意すべきはローカル・タレントの意味である。ローカル・タレントとは文字どおり現地の人材、つまり日本国内においては日本人を指しているが、日本P & Gの場合は、それだけでなく日本に住んでいる外国人、例えば、日本永住の外国人、既に日本で働いている外国人、日本の大学で学んだ外国人留学生なども含めている。

P & Gファー・イースト・インク前社長のガイスラー氏によれば、日本P & Gにおいてジェンダー・ダイバーシティ、すなわち女性の活用を進めなければならない理由は、次の3点に集約できる。第1に「いまだ男性社員の割合

17) P & Gのウェブサイトから入手した情報の中の「What is Diversity?»(<http://www.pg.com/careers/us/diversi.htm>, 2002年1月22日検索)にもとづく。ちなみに、この多様性の捉え方は、ダイバーシティ・マネジメントの特徴のひとつである幅広い多様性の定義(有村, 1999)と同じである。

図5 P & Gの多様性の定義

P&Gグループの多様性の捉え方¹

P&Gの全社員は、会社の価値観と目標という共通性で結ばれています。多様性とは、これらの価値観や目標を実現するために、私たち一人ひとりが持ち込むユニークさのことです。私たちの違いは、人種や性、年齢といった身体的なものです。また、これには国籍や文化、個人的背景、性的嗜好、職務経験、組織内での地位、その他といった外見上には表れにくい違いも含まれます。私たちの共通の価値観や目標にもとづくことにより、私たちは、違いから優位性を生み出すことができるのです。

日本P&Gのフォーカス²

私たちは多様性を性別、国籍、文化的志向、年齢等あらゆる面で捉えています。ノース・イースト・アジアのダイバーシティ戦略としてはジェンダーとローカル・タレント（日本人、韓国人および現地在住の外国人社員）を主な重点項目と定義しています。

1 P & Gのウェブサイトから入手した情報の中の "What is Diversity?" (<http://www.pg.com/careers/us/diversi.htm>, 2002年1月22日検索)にもとづく。 2 日本P & Gの社員向け冊子『Leveraging Diversity in Procter & Gamble, Japan』にもとづく。

が圧倒的に多い日本国内の競合他社に対して優位性を得ることができること、第2に男女双方の考え方や方法論を用いることにより、創造性やイノベーション、リーダーシップ、および真の実行力 (excellence in execution) が高まること、第3にP & G製品を購入・使用する消費者の圧倒的多数は女性であること、である¹⁸⁾。

ローカル・タレントの活用理由は、世界中から優秀な人材を採用し、社員の能力を最大限に引き出すというP & Gグループ全社に共有された考え方にもとづいているが、一方で日本P & Gとしての課題も反映している。当初からP & Gは、日本の拠点である以上、日本人がトップになるべきであるとの考えを持っていたが、実際には30年以上に及ぶ日本での歴史において、いまだ日本人の社長は実現していない¹⁹⁾。したがって日本P & Gは、日本人幹部またはリーダー育成の必要性を強く感じており、そのためにもローカル・タ

18) 日本P & Gの社員向け冊子『Leveraging Diversity in Procter & Gamble, Japan』にもとづく。

19) ヒアリング調査にもとづく。

レントの育成・活用をダイバーシティ推進の重点項目のひとつとして位置づけているのである。

なお、現在のP & Gファー・イースト・インク社長のラヴィ・チャタベディ氏はインド人であり、日本P & Gにとっては初のアジア人社長である。近い将来に日本人社長も実現するかもしれない。

Ⅲ ダイバーシティ・マネジメントのための制度や活動

では、実際に日本P & Gがダイバーシティ推進のためにどのような制度や活動を実施しているのかをこの節で紹介しよう。

3-1 管理責任者の確立

既述のとおり、日本P & Gは1999年以降、全社一丸となってダイバーシティを推進している。そのことを象徴するのが、同年に初めてダイバーシティ担当のマネジャーが誕生したことであった。所属はP & Gファー・イースト・インクの人事統括本部で、女性の担当者であったが、形としては他の人事業務との兼任であった。そして、この担当者のリーダーシップのもと、それまで各部門レベルで実施されていたトレーニングやネットワークといったダイバーシティ推進のための活動が全社的に推し進められていくことになる(3-4 ネットワークとダイバーシティ・フォーラム, 3-5 ダイバーシティ・トレーニングを参照)。

さらに2003年8月、日本P & Gは兼任ではなく、専任のダイバーシティ担当マネジャーを任命することを決断する。所属は前任者と同じくP & Gファー・イースト・インクの人事統括本部で女性の担当者であったが、肩書きはP & Gノースイースト・アジアのダイバーシティ・マネジャーである。この肩書き付与により、日本P & Gが正式に北東アジア、即ち日本と韓国におけるP & Gグループのダイバーシティを推進する役割を担ったといえる。なお、兼任ではあるが韓国にもダイバーシティ担当のマネジャーがいる。その人と密

に連携しながら、北東アジア地域のダイバーシティが推進されていっている。

日本に専任の担当者を任命するにいたった背景は、P & Gグループの各地域や各部門において専任のダイバーシティ・マネジャーを任命する動きが主流になってきたことも影響しているが、それ以上に重要なきっかけは、2003年に開催されたピープル・サポート・ウィメン・ワークショップにおいてウィメンズ・ネットワーク再強化の必要性が参加者の声としてあがり、それを受けて、その場に参加していた社長をはじめとする役員達が専任のダイバーシティ担当マネジャーが必要であるという判断を下したからである(3-5 ダイバーシティ・トレーニングを参照)。そして現在では彼女のリーダーシップのもと、より一層強力にダイバーシティが推進されていっている。

この専任担当者の仕事の幅は広い。例えば、以下で紹介するワーク・ライフ・バランスの推進やダイバーシティ・トレーニングの企画・実行、ネットワークの支援・拡大・リード、北東アジアP & Gグループのダイバーシティ推進といった仕事を担当するのも当該マネジャーの役割である。またトレーニングやネットワークを通して明らかになった問題点や解決案をトップ経営陣に提言したり、あるいは地域社会におけるダイバーシティの啓発活動なども行ったりしている²⁰⁾。

3-2 ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスは、日本P & Gのダイバーシティ推進にとって極めて重要な要素である。同社のワーク・ライフ・バランスは休業休暇関連制度、フレキシブルワーク、その他の3つに大別することができよう。

休業休暇関連制度は、母性健康管理休暇、産前産後休業、育児休業、介護休業、慶弔休暇(配偶者出産特別休暇)、看護休暇、私傷病休暇、病気による長期休業、私的理由による休職の9つの制度から成り立っている(詳細は

20) 例えば、この専任マネジャーは、2003年7月から2年の任期で神戸市男女共同参画審議委員会の委員を努めている。またダイバーシティ啓発のための社外講演活動も数多くこなしている。なお、日本P & Gは、神戸市が男女共同参画の推進に積極的に取り組んでいる事業所を表彰するための第1回(平成15年度)「男女いきいき事業所表彰」を受賞、2004年7月には兵庫県が進める「男女共同参画社会づくり」のための協定事業所として協定を締結している。

図6参照)。

図6 日本P & Gの休業休暇関連制度 (2004年10月1日現在)

母性健康管理休暇	妊娠中・出産1年以内の社員に対し、健康診断・検診のため月2日までの母性健康管理休暇 (有給)
産前産後休業	出産に際しての合計14週間 (産前6週*/産後8週) の休暇 (無給) *多胎妊娠の場合は産前14週
育児休業	1才未満の子を養育する社員に対する育児休業 (無給) (2才まで延長可能。)
介護休業	要介護状態にある家族の介護のための6ヶ月以内の介護休業 (無給)
慶弔休暇 (配偶者出産特別休暇)	配偶者の出産を理由とした3日間の慶弔休暇 (有給)
看護休暇	家族の看護を理由とする7労働日以内の看護休暇 (有給)
私傷病休暇	本人の私傷病を理由とする5労働日以内の休暇 (有給)
病気による長期休業	本人の私傷病による休職。最長2年まで。最初の3ヶ月までは有給。
私的理由による休職	個人的な理由により休職を要する場合 (無給)

出所：ヒアリング調査による。

フレキシブルワークとは、文字どおり勤務時間や勤務場所が柔軟な仕事のスタイルのことであり、日本P & Gはこれを支援するためにフレックス勤務、時間短縮勤務、在宅勤務の3つを用意している。

同社のフレックス勤務は、特定の社員や特定の期間といった制限付きではなく、全社員が各自の仕事状況や私生活の都合に応じて柔軟に勤務時間を選択できるようになっている。

時間短縮勤務は、一時的な勤務時間の変更に給与の減額がともなうものである。日本P & Gは、2004年10月1日より時間短縮の幅を従来の25%から40%まで拡大するとともに1日単位だけでなく、1週間単位でも柔軟に時間 (労働日) 短縮ができるようにした²¹⁾。

21) 日本P & Gの現在の基準労働時間は、1日あたり7時間40分である。なお、1日単位の場合は最大3時間まで、1週間単位の場合は最大2日まで時間 (労働日) 短縮が可能である。

在宅勤務は、在宅勤務制度の他に営業統括本部で実施している直行直帰制度がある。同部門では、必要がなければ1ヶ月近く出社しないケースがあるという。また在宅勤務制度を現在利用している社員は1名であるが、こうした制度を活用しなくとも上司との話し合い・承認の結果、臨機応変に在宅勤務を行っている事例もある。

なお、日本P&Gは、日常の業務はもちろんのこと、こうした直行直帰制度や在宅勤務、さらには休暇・休業中の社員を支援するために積極的に情報技術を活用している。こうした側面が高く評価され、2004年11月1日には社団法人日本テレワーク協会による「第5回テレワーク推進優秀賞」を受賞した²²⁾。

ワーク・ライフ・バランスのための「その他」の制度としては、緊急必要時対応のための育児／介護費用の払い戻し制度、ベビーシッタークーポン（割引チケット）の発行などがある。

日本P&Gは、以上のような制度をたんに用意するだけでなく、各社員に対しても意識的にワーク・ライフ・バランスの推進に努めるように働きかけている。例えば、この働きかけは、トップが率先して長期休暇をとることでワーク・ライフ・バランスの率先垂範例になるように努力したり、あるいは各社員に対するアンケート調査の中で必ず「ワーク・ライフ・バランスの点で何か問題はないか」、「仕事に費やす時間は週にどれぐらいか」といった内容の質問を加えたりすることで行われている。

参考までに図7に幾つかの制度の利用状況を示した。ダイバーシティ担当マネジャーの北尾氏は、今後はもっともったこうした制度の活用を推進していきたいとコメントしている。

22) <http://jp.pg.com/topics/index.htm>, http://www.japan-telework.or.jp/tw/tw_news030.htmlを参照されたい。

図7 ワーク・ライフ・バランスを支援するための制度の利用状況

産前産後休業	2003年1月～12月の1年間で84名の社員が取得
育児休業	平均取得期間：7.5ヶ月（2001年～2003年の3年間平均）取得実績：2002年度 57人，2003年度 68人 男性の取得：日本人1名を含め，過去3名が取得
介護休業	2003年度実績，4名（全員女性）
ベビーシッター割引クーポンの提供	過去1年間に利用した社員は16名，総利用回数は計358回
緊急必要時対応のための育児／介護費用の払い戻し	2003年6月～2004年7月までの1年間で21名の社員が利用

出所：ヒアリング調査による。

3-3 トップの支援とアカウントビリティ

日本P & Gのトップ経営陣はダイバーシティを強く支援している。この点は、図3に示したトップ経営陣のメッセージ、あるいはガイスラー前社長のダイバーシティ・ネットワーク正式スポンサー就任やダイバーシティ・フォーラムで役員クラスの人たちがスピーカーを務めたこと（3-4 ネットワークとダイバーシティ・フォーラムを参照）、などに表れていると思う。

トップの支援体制が確立できている理由のひとつは、P & Gグループ全社においてダイバーシティが経営戦略のひとつとして位置づけられているからである。そして、もうひとつの理由は、トップ経営陣のアカウントビリティである。

ヒアリング調査によると、日本に限らず全世界のP & Gグループのトップ経営陣は、どれほどダイバーシティの発展に貢献したのかという点が業績評価項目のひとつに入っているという。またその成果は、各人に与えられるストックオプション数にも影響する。つまり、経営戦略の一環としてのダイバーシティに対するアカウントビリティが業績評価や報酬面で確立されているからこそ、トップの強い支援が実現するのである。

アカウントビリティはトップ経営陣だけでなく、全社員にも及んでいる。全社員のアカウントビリティは、ワーク・アンド・ディベロップメントプラ

ン (W&DP) という P & G 独自の世界共通の人事考課システムに組み込まれている。この W&DP は、社員一人ひとりが自身のキャリア・デザインや今後取り組むべき仕事・課題などを直属の上司と一緒に計画し、評価を受けるためのもので、少なくとも年に 1 回は当該社員と直属の上司の話し合いの結果、正式にサインし、さらにひとつ上の上司のサインをも受ける。そして、この W&DP において、全社員がダイバーシティ関連の項目、例えば「ダイバーシティの推進にどのように貢献するか」、「ダイバーシティに意識した仕事の取り組み」などを必ず付け加えるように要請されている。またその評価においては、当該社員や直属の上司だけでなく、同僚やプロジェクトチームのメンバーなどによる第三者の意見も反映される仕組みになっている。

3-4 ネットワークとダイバーシティ・フォーラム

P & G グループは、ダイバーシティ推進の原動力のひとつとして、社員どうしの自発的なつながりや活動を意味するネットワークを重視している。様々なネットワークがある中で女性社員どうしのネットワークは、ウィメンズ・ネットワークと呼ばれている。

日本 P & G でも、このウィメンズ・ネットワークは展開されている。最初にこれを導入したのは 1993 年、研究開発部門であった。その後、ウィメンズ・ネットワークは営業などの他部門にも広がっていく。

2000 年、各部門レベルではなく、全社規模のウィメンズ・ネットワークが日本 P & G に発足する。この発足は、同年に実施されたウィメン・サポート・ウィメン・ワークショップがきっかけとなった (3-5 ダイバーシティ・トレーニング参照)。具体的には、このトレーニングを受講した女性社員たちから、部門レベルだけでなく、部門横断的な全社的ウィメンズ・ネットワークも必要であるとの声があがるとともに、実際にその中の何人かの社員が発起人となってネットワークを立ち上げたのである。

もちろん当時の兼任ダイバーシティ担当マネージャーも、この全社的ウイメ

ンズ・ネットワークのメンバーの1人であった。また現在、専任のダイバーシティ担当マネジャーをしている北尾氏は、当時は営業部門に属していたが、同部門の代表としてメンバーに加わった。

当時のウィメンズ・ネットワークの活動の基本は、月1回ぐらいのペースで開催する少人数の昼食時ミーティング（ランチョン・ミーティング）であった。これにネットワークのメンバーやそれに賛同する女性社員たちが参加して仕事のこと、子育てのことなど様々なテーマについて議論しあったり、意見を交換しあったりした。また社員の意識調査も行った。

こうした全社的ウィメンズ・ネットワークの活動の結果、実現した成果のひとつがノースイースト・アジア・ダイバーシティ・ネットであった。これは社内イントラネット上に設けられたダイバーシティ関連の情報および意見交換サイトである。また出産を控えた部下を持つ上司のために、出産・育児に関するガイドブックも作成した。もちろん、こうしたネットワークの意見や提案を丹念に拾い上げてトップに伝えていったのは、ダイバーシティ担当マネジャーである。またダイバーシティ担当マネジャーは、ダイバーシティだけを取り上げた社員とその家族に向けたダイバーシティ・ブックレット（冊子）も発行した。

2000年から始まった全社的ウィメンズ・ネットワークは、2003年に開催されたピープル・サポート・ウィメン・ワークショップをきっかけに（3-5 ダイバーシティ・トレーニング参照）、今後、更に強化する必要性が認識された。そして同年8月に就任した専任ダイバーシティ・マネジャーのリーダーシップのもと、以下のような強化・充実ははかられた。

第1に2003年秋、P&Gファー・イースト・インク前社長のガイスラー氏がネットワークの正式スポンサーに就任した。全社的ウィメンズ・ネットワークは、発足時からトップ経営陣の承認と後押しを受けていたが、ガイスラー前社長を正式スポンサーに任命することにより、ネットワークの活動がより活発になったし、その重要性も社員に伝わるようになった。

第2に女性社員だけでなく、男性社員も参加する方向に転換した。そして、

この方向転換により、ウィメンズ・ネットワークという名称も今ではダイバーシティ・ネットワークに変更している。

2004年4月、日本P&Gは、ウィメンズ・ネットワークからダイバーシティ・ネットワークへの移行を記念して「日本P&G第1回ダイバーシティ・フォーラム」という大規模なセミナーを神戸本社で開催した。これは「ダイバーシティ・ビルズ・ビジネス」をテーマにP&Gグループにとってダイバーシティが経営戦略の一環としていかに重要であるのか、またその取り組み計画について周知することを目的としていた。さらに、いまだネットワークに参加していない社員に対して、ダイバーシティ・ネットワークへの参加と理解を呼びかけることも目的としていた。なお、このフォーラムも、ダイバーシティ担当マネジャーのリードのもと、ダイバーシティ・ネットワークが行った活動のひとつである。

著者もこのフォーラムに外部オブザーバーとして参加させていただいたが、ネットワークを含めてダイバーシティがいかに日本P&Gにおいて重視されているかが体感できた。例えば、その一例として同フォーラムでスピーカーを務めたP&G社員の肩書きを紹介すると、P&Gファー・イースト・インク社長（当時）、同人事担当役員、同法務担当役員、同ダイバーシティ・マネジャーなど、そうそうたる顔ぶれであった。また、このフォーラムは営業日（平日）に丸半日もかけて実施されたが、日本P&Gの各部門の役員および上席マネジャーのほとんどが参加した。

このような強化・充実にもとまって、ネットワークの性質も変化している。例えば、今では各部門の代表者クラスの人が必ず1名、全社的ダイバーシティ・ネットワークのメンバーに加わっているし、男性社員の参加も徐々にではあるが増えている。また全社的ダイバーシティ・ネットワークの役割も、日本P&Gのダイバーシティ推進を支援する側面がますます色濃くなっている。例えば、図8に全社的ダイバーシティ・ネットワークの現在の使命と目的を示したが、ここからも支援役として重要性がますます高まっていることがわかれると思う。

ネットワークとの関連でみたダイバーシティ担当マネジャーの役割は、リーダーとしてネットワークのメンバーである各部門の代表者やトップと密に連携しながら、全社的ダイバーシティ・ネットワークをリードしていくことである。そして、このリードのもと、ネットワークを通じた部門間の知識・経験・事例の共有化や蓄積がはかられたり、あるいはネットワーク自身によるアクションプラン（例えば、3ヶ月に1回のミニラーニングセッションや年1回のダイバーシティ・フォーラムなど）が展開されたりしている。

図8 全社的ダイバーシティ・ネットワークの使命・目的

【使命】 ノースイーストアジア〔北東アジア地域〕組織において、ダイバーシティがもたらすパワーを推進し、すべての社員が最大限の能力を発揮できる組織を構築するためにサポートを行う。

【目的】 上記の使命を達成するために、ダイバーシティ・ネットワークが存在する目的を下記のように定める。

- (1) 現存の社内諸規定や福利厚生、トレーニングプログラムに積極的に影響を与える。
- (2) 組織内の機会（目に見えるものとそうでないものの両者）を見つけて、表明していく。
- (3) 社員〔男性・女性共に〕を教育し、個人の能力を発展させていく。
- (4) フォーマル・インフォーマルなファシリテーションを通して、個人が持つ知識や経験をシェアし、社員を支援する。

出所：ヒアリング調査による。

3-5 ダイバーシティ・トレーニング

日本P & Gには、様々なダイバーシティ関連のトレーニング・プログラムがある。例えば、全社員を対象としたハラスメント研修、日本に新しく赴任した外国人社員向けのプログラムである「ウェルカム・トゥー・ジャパン」、英語や英語による効果的なプレゼンテーション方法などを各社員の英語力に応じて教える「グローバル・コミュニケーション・スキル」もダイバーシティ・トレーニングのひとつのタイプである。さらに新入社員研修や経営幹部研修といった従来からあるトレーニングにおいても、ダイバーシティのことを頻

繁に取り上げている。特に新入社員研修においては、ダイバーシティは必須テーマの一部になっている。

様々なプログラムがある中で、ここで特に取り上げたいのはウィメン・サポート・ウィメン・ワークショップ（以下、頭文字をとってWSW）である。このWSWは、もともとは米国P & G社の生産統括本部の一社員が1991年に開発した3日間（受講者の場合）から5日間（運営スタッフの場合）のオフサイト形式の泊まり込みトレーニングである。それが1999年以降、日本やカナダ、ヨーロッパといった海外のP & Gグループでも実施されるようになったのである。

WSWは、その名が示すとおり、講師も受講者もすべて女性社員であった。ヒアリング調査によると第1回目のWSWでは、米国P & G社から当該トレーニングにかかわったことのある女性社員を講師として招聘したという。また日本P & G内からも何人かの日本人女性社員を講師に任命した。

受講者は、各部門からノミネートしてもらった形で募集されたが、課長クラス以上の人材に的が絞られた。この理由は、部門レベルでダイバーシティをより強力に推進していくためには、こうしたリーダークラスの人材のトレーニングをまず優先すべきであるとの判断からである。参加総人数は、講師と受講者を含めて約50人であった。

WSWのトレーニング内容を一言でいえばセルフ・ディスカバリー、すなわち自己発見である。仕事や私生活を含めて「本当に自分がしたいことは何か」、「自分にとって本当に大事なことは何か」、「どんなキャリア・パスを歩みたいのか」、「自分の人生に最も影響を与えた男性、女性は誰か」といった自分自身の奥深くにかかわることや、あるいは自覚していてもなかなか周りに言い出せない「仕事や私生活上の悩み」を講師の話やグループディスカッションを通して意識を高め、オープンにしていくのである。

1991年に米国P & G社の社員によって開発され、1999年以降海外でも実施されるようになったこのWSWは、現在では年におよそ60回、世界各国のP & Gで実施されている。そして、どこにおいてもトレーニングの内容は基本

的に同じである。しかし、より注目すべきは、以下のような発展がP & Gグループ全社で進行していることである。

第1に初期のWSWでは、課長クラス以上の人材の受講に重点を置いていたが、今では役職や階層に関係なく、すべての女性社員が受講できる。

第2に女性社員だけでなく、男性社員も受講できるようにしたことである。いくら女性社員がWSWを通して自己発見をし、職場や私生活において抱えている悩みをオープンにできたとしても、実際に仕事を共にする男性社員がそれを理解していないと真の協働は生まれえないし、またそのためには女性社員も男性社員側の考えや悩みを理解しておかないといけない。さらに男女の相互理解以前に、男性社員にとっても自己発見や悩みをオープンにしていくプロセスは有効である。そのために男性社員の受講の扉を開いたのである。

WSWは、女性のみ参加の段階から若干の男性が加わるようになった段階でピープル・サポート・ウィメン・ワークショップ (PSW) に、さらに男性社員の数がもっと増えて男女の数に偏りがなくなった段階でピープル・サポート・ピープル・ワークショップ (PSP) へと名称変更が行われている。そして現在では、多くのワークショップが男女双方の参加によるPSWやPSPの形で実施されている。

以上の発展は、もちろん日本P & Gでも見られる。例えば、日本では第2回目のWSWを2000年に実施したが、この時から既に管理職以外の女性総合職も参加し、第3回目のWSW (2001年) からは総合職以外の女性社員も参加した。さらに2003年には若干の男性社員が加わった形のPSWが実現した。2005年以降は、男女共学タイプのPSPを展開していく予定である。

以上は、日本P & G全社として実施する部門横断的なWSWやPSW, PSPのことである。管理責任者の確立のところでも触れたように、これらを企画・推進していく役割を担っているのは、P & Gファー・イースト・インク人事統括本部所属のダイバーシティ担当マネジャーである²³⁾。

23) なお、第1回目のWSWに関しては、当時の日本P & Gの重役の1人が音頭をとり、それに当時の兼任ダイバーシティ担当マネジャーや各部門の代表者が企画・運営スタッフとして協力することにより、実現したという。

しかし、それとは別に各部門レベルで実施されているWSWもある。そして、ここでもPSWやPSPへの移行が進んでいる。例えば、2003年には洗濯洗淨関連製品部門が、さらに翌年の2004年には生産統括本部のベビー&ファミリー、フェミニンケア部門が男女共学タイプのPSPを実施した²⁴⁾。

部門レベルでもWSWやPSW、PSPに積極的な理由は、P & Gグループ全社においてダイバーシティが経営戦略の一環として重視されていることと同時に、部門間の相互理解や支援がきちんと確立されているからである。例えば日本P & Gでは、人事統括本部のメンバーを他部門に出向という形で配属させており、その人とダイバーシティ担当マネジャーが密に連携しながら、各部門の取り組みを支援していく体制が出来上がっている。

また全社的に実施する場合も同様である。既述の通り、全社的にWSWやPSW、PSPを実施する場合、各部門から受講者をノミネートしてもらっているが、実際に研修を行う日は通常の営業日である。各部門にとっては営業日に自部門のメンバーが3日間、場合によっては5日間も不在になるわけだから、そのコストは無視できないはずである。にもかかわらず、全社的WSWやPSW、PSPが可能になるのは、各部門のトップの十分な理解と支援があるからである。

P & Gグループでは、どのトレーニングにおいてもトレーニング終了時に受講者に感想や意見を述べてもらい、さらに数値評価も行ってもらっている。日本P & Gが実施するWSWやPSW、PSPにおいても、この点に変わりはない。それによると個々人によって違う側面は確かにあるものの、大半が非常に肯定的な評価である。例えば、これは日本だけでなくP & Gグループ全社のデータであるが、5点満点中（5点が最高）、常に4.8前後の評価をWSWやPSW、PSPは受けている。また図9に受講者の感想や意見の一部を示したが、ここからもかなり高い評価であることがわかる。

24) さらに世界の他の地域や国で開催されているPSWやPSPに参加する日本P & Gの社員もいるという。

図9 世界各国で開催されたWSW/PSW/PSP受講者からのフィードバック

自分にとって非常にインパクトの大きなトレーニングであり、自己のエンパワメントとダイバーシティに対して突破口となった。16年間P&Gで勤めているが、このワークショップは今回の投資はベストなものであったと思う。また、この投資は、会社に対しても大きな見返りを与えられるものだと確信した。副社長職にある自分は、既にこの会社でのキャリアを75%は終えているが、残りの25%をどう過ごすべきかを判断する際に大きなヒントを与えてくれた。

今までの人生の中で最高に素晴らしい経験となった。職場で働く女性を深く理解するという機会はまれであるが、いったんそうすることが出来れば、その後は永久に良き理解者になり続けることができる。

P&Gの中と外では依然としてダイバーシティに関するギャップがあることを知ると同時に、P&Gを更に働きやすい環境にするために、自分が個人的に貢献できることは何かということ学ぶことができた。

人生において今まで自分が考えていたこととは異なった見方ができるようになり、このことは、家庭と職場の両方の場所において今後の自分の更なる成長につながると思う。

ワークショップのねらいである自己発見や自己分析に対してうまく導かれてゆき、そのねらいが達成されるというレベルの高さに感銘を受けた。その成功率はほぼ100%であると思う。ビジネスでも、なかなかそれだけ高い成功率は出せない筈である。

このワークショップは、人生において、自分の持つ価値観や使命がなんであるかを再確認させてくれた。その結果、個人の目標とP&Gでの自分の役割とを今までよりうまく結合させることができた。更に重要な発見は、自分が持つユニークな長所が仕事にどのような付加価値を付けることが出来るのか、また、どうすれば、上司や得意先に対してビジネス上、強力でポジティブなインパクトを与えることが出来るのか、ということがより明確になったということである。

出所：ヒアリング調査時に頂いた資料「People Supporting People: Understanding and leveraging the diversity of empowered leaders」より。

拙稿（有村，2001，p.86）で指摘したようにダイバーシティ・トレーニングの議論一般において問題となっているのは、トレーニング終了時点ではなく、終了後ある程度時間がたってからの中長期的評価である。例えば、785のアメリカの企業・政府・教育機関等を対象にした Rynes and Rosen (1994, 1995) の調査でも（うち約32%がダイバーシティ・トレーニングを実施）、85%近くがダイバーシティ・トレーニング終了時にその成果や効果を評価していたが、中長期的評価になると3分の1以下しか実施していなかった。

日本P & Gにおいても、この中長期的評価は、まだきちんと体系立てて実施されているわけではないが、ダイバーシティ担当マネジャーによるインフォーマルな形での評価は行われている。それによると女性社員のモチベーション

向上や定着,あるいは男女の相互理解促進といった点で効果が徐々に表れているという。例えば,WSWやPSW,PSPを受講した女性社員で出産後に職場復帰したり,昇進するケース,あるいは逆にこれまで出産を躊躇っていたが,WSWやPSW,PSPの場で出産経験を持つ先輩社員の話を聞くことにより,出産に踏み切るにいったケースなどが数多く確認されている。

以上は,受講者の立場からみたWSWやPSW,PSPの成果である。しかし,本稿でより注目したいことは,これまで紹介してきたように,これらのトレーニングでの発言や要望がきっかけとなって,日本P&Gのダイバーシティ・マネジメントがより充実したものへと進化していつていることである。例えば,2003年8月の専任ダイバーシティ担当マネジャーの任命も同年6月に実施されたPSWを受講した社員のニーズ・声がきっかけで実現した(3-1 管理責任者の確立を参照)。全社的ウィメンズ・ネットワークの発足やその強化,トップのスポンサーシップ就任もこれらのトレーニングに参加した人たちの行動や声が必要な原動力のひとつになっていた(3-4 ネットワークとダイバーシティ・フォーラムを参照)。

WSWやPSW,PSPに関連して最後に付け加えておきたいことは,P&Gグループにはこれらのワークショップのトレーナーを訓練するためのトレーニング・オブ・トレーナーもある。これは,米国P&G社のあるリーダーが年に1回開催している5日間ぐらいのプログラムで,全世界のP&GグループからWSWやPSW,PSPのトレーナーが参加する。そして,このトレーニングにも日本P&Gのダイバーシティ担当マネジャーは,トレーナーの1人かつ職務の一環として時間の許す限り参加している。なお,このトレーニング・オブ・トレーナーを主催している米国P&G社のリーダーは,主にこの仕事を専門に行っている。

3-6 メンター制度

日本P&Gは,メンター制度の活用も進めている。日本P&Gにおいては,メンター制度は人材育成システムの一環であって,必ずしもダイバーシティ

のための制度ではない。しかし、メンター制度は、ダイバーシティ促進のためのひとつの有効なツールとしても機能している。

現在、日本P & Gでは、男女を問わず新入社員全員と幹部候補生に対して必ずメンターをつけており、それ以外の社員に関しては、希望に応じてメンターを手配している。メンタリングの期間は約1年であるが、状況によっては継続も可能である。メンターとプロテジェ（メンティー）のマッチングは各部門ごとに行っているが、必ずしも部門内の人間関係だけにとらわれるわけではない。

メンターは、通常プロテジェよりも役職や社歴が上で、直属の上司以外の人になるケースが多いが、女性には女性のメンター、男性には男性のメンターをつけるというような決まりは特になく、希望があれば出来るだけそれに応じる配慮をしている。

またメンターになる人に対して、メンターとしての心構えや注意点などを教えるためのトレーニング・プログラムも用意されている。

日本P & Gにおいてユニークな試みは、リバーズ・メンターである²⁵⁾。このリバーズ・メンターは、プロテジェよりも役職や社歴が下の人材にあえてメンターになってもらうことを意味する。これにより、自分の部下との接触において注意しなければならない振る舞いや発言といった点で様々な発見や参考があるという。

このリバーズ・メンターは、研究開発本部以外ではあまり実施されていないことから、全社的制度としての側面は弱いと思われる。しかしダイバーシティ担当マネジャーの北尾氏は、ダイバーシティの促進に対するリバーズ・メンターの有効性を高く評価しており、各部門にその利点などを紹介している。

25) 日本P & Gのリバーズ・メンターに関しては「逆メンターが上司を育成」、『日本経済新聞』、2004年11月22日も参照されたい。

IV むすびにかえて

日本P & Gの事例をみていると、拙稿（有村，2004 a）で著者が提起した問題，すなわち日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントは有効かという疑問自体が無意味に思えてしまうほどである。つまり，それほど違和感なくダイバーシティが推進されているのである。

もちろん日本P & Gは，現状に満足するのではなく，さらにダイバーシティを推し進めようとしている。例えば，ダイバーシティ担当マネージャーによると，制度のみを充実させたとしても，それを利用する側の社員一人一人の意識も並行して変わらないと真の効果は表れないという。したがって今後は，制度を積極的に活用できるよう社員一人一人の意識改革や職場環境の充実にも力を入れていきたいと考えている。

また第1節で紹介したように，全社的な平均値でみた場合は，日本P & Gの女性管理職登用は日本企業よりもかなり進んでいたが，階層や部門ごとに細分化してみると，女性がフルに活躍しているところと改善の余地が残っているところがあるという。したがって今後は，このような差をなくして，どの階層やどの部門においても女性の管理職社員が活躍している状態にまでしていきたいと考えている。なお，日本P & Gは，従来から各階層・各部門における女性の比率を定期的に測定し，そのデータをもとにした数値目標の設定とこれを実現するためのアクションプラン作りを毎年行っている。

本稿で紹介したように，日本P & Gがダイバーシティを全社的に推進するようになったのは1999年以降のことである。にもかかわらず，わずか5，6年でここまでダイバーシティ推進のための制度・活動が積極的に導入され，違和感なく実施されていることを考えると，以上のような課題や問題の優れた解決策が生み出されることもそう遠くないと思われる。なぜならP & Gグループは，全社で企業方針・価値観・理念の周知徹底をはかるとともに，その企業方針・価値観・理念にもとづいてダイバーシティを企業の社会的責任や倫理ではなく，あくまでも経営戦略の一環として強力に推し進めているか

らである。今後も同社の動向に注目していきたい。

参考文献

- 有村 貞則 (1999), 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティ: アメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第47巻第1号, 247-295頁。
- 有村 貞則 (2000), 「ダイバーシティ・トレーニングの失敗とその原因」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第47巻第4号, 69-118頁, 2000年。
- 有村 貞則 (2001), 「在米日本企業とダイバーシティ・マネジメント〔I〕: アンケート調査結果にみる在米日本企業のダイバーシティ・イニシアティブの実施状況」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第49巻第5号, 67-97頁。
- 有村 貞則 (2004 a), 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔I〕: 在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第52巻第5・6号, 35-58頁。
- 有村 貞則 (2004 b), 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔II〕: 在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第53巻第2号, 19-45頁。
- 有村 貞則 (2004 c), 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔III〕: 在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第53巻第3号, 65-84頁。
- 朝日新聞文化財団 (2003), 『有力企業の社会貢献度2003』, 朝日新聞社。
- 北尾 真理子 (2004), 「女性活躍先進企業レポート第26回P & Gファー・イースト・インク」, 『Career&Family』, 株式会社マザーネット発行, No.65, 5-7頁 (※株式会社マザーネットによるインタビュー方式)
- 馬越 恵美子 (2003), 「北欧におけるアクティブ・エイジングの取り組み: スウェーデンとフィンランドを中心に」, 『2003年国際ビジネス研究学会年報』, 263-275頁。
- Rynes, S. and Rosen, B. (1994) "What Makes Diversity Programs Work?" *HRMagazine*,

October, pp.67-73.

Rynes, S. and Rosen, B. (1995) "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training." *Personnel Psychology*, Vol.48, No.2, pp. 247-270.