

多様性を力にする土木界へ



飯島玲子
論説委員
パシフィックコンサルタンツ
株式会社 経営企画部
D&I推進室 室長

ダイバーシティ経営と女性活躍

ダイバーシティ経営が広く知られるようになりました。ダイバーシティ (Diversity) とは、組織や集団にいる人の多様性です。性別、年齢、国籍など目に見えやすい表層的な特性だけでなく、経験、スキル、価値観など見えにくい深層的な特性も含まれます。ダイバーシティ経営は、こうした一人ひとりの違いを尊重、受容し、強みとして相互に活かすインクルージョン (Inclusion) により、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、イノベーションを生み出そうとする経営です。「弱者救済」ではなく、むしろ、環境を用意するから能力を発揮せよ、生産性を高めよという「優しくも厳しい経営」です。

ところで、性別は多様性の一部ですが、なぜ女性活躍がクローズアップされるのでしょうか。おそらく、女性が人口の半分を占めるため、取組み効果が高いからだと思います。驚くことに、脳の構造は男女で異なり、男性は論理的思考や空間認識、女性はコミュニケーションやリスク回避が得意だそうです⁽¹⁾。役員に女性がいる企業や男女混成チームの生産性が高いとされるのは、このような違いが活かされているからでしょう。ここで気をつけなくてはいけないのは、「管理職に占める女性比率」などの数値達成だけを目的にしないことです。その背景や目的、求める成果が組織内で共有されていないと、本来のダイバーシティ経営の目的を見失い、「やらされ感」が先に立ったり、「男性への逆差別」といった抵抗感を増やしかねないからです。

土木界でのインクルージョンを

前述のとおり、インクルージョンを進めて初めてダイバーシティ経営が実現します。多様性があってもインクルージョンが低い状況では、チームのパフォーマンスは下がるという研究結果⁽²⁾もあります。

私は土木界で特に重要な多様性は、技術分野、経験、スキル、感性ではないかと思います。多様な人材で構成されたチームが、違いを相互に活かしたとき、より高度で創造性の高いビジネスにつながることでしょう。子育てや介護、NPOや異業種の人との社外活動などの経験を仕事に活かすことは、まちで暮らす人々の安心・安全、幸せにより貢献できると考えます。

構成員にはおのずと性別、年齢、国籍等の多様性も必要になる

でしょう。米国の土木学会では、前会長・現会長・次期会長がいずれも女性です。土木系の国際会議参加者の女性割合の高さに驚いたという感想も聞くようになりました。我が国でも、土木系女子「ドボジョ」が増え、その違いをチームで活かしていければ、今後のインフラ整備や施設・事業の運営のイノベーションにつながるのではないのでしょうか。

地道に粘り強く

ダイバーシティ経営が「腑に落ちる」のはどんなときでしょうか。弊社の従業員意識調査では、ダイバーシティ経営が「自身にとって必要」と「会社にとって必要」の回答には相関関係がありました。一人ひとりが自身にとっての必要性を認識することが必要なのです。誰でも、少数派であるために意見を言いにくかった経験、あるいは、そういう人の力になれず後悔した経験があると思います。そのときの感情を原点にするのも1つの方法です。

弊社が2年間で延べ31チーム、280人の主体的なD&I (Diversity and Inclusion) 活動を進めた際、多くのチームが従業員の雇用形態やライフスタイル別に課題を知ろうとしたり、新たな出会いを生む交流を始めました。メンバーは、D&Iの本質に気づき、行動したのです。そして、活動テーマは徐々に、生産性向上のための知恵の共有や業務拡大へと発展していきました。

私も参加する業界横断のプラットフォーム組織は、「変化が激しい時代には、ダイバーシティでイノベーションを生み出せる組織しか生き残れない」という提言を発信しました⁽³⁾。「ダイバーシティが嫌いなら、うちを辞めてよい」と明言する大手企業トップも現れています。組織によってD&Iの目指す姿、進め方は異なります。一人ひとりが「腑に落ちる」観点も異なります。残念ながら、ダイバーシティ経営に特効薬はありませんが、地道な粘り強い取組みは、漢方薬のようにじわじわと組織の体質を改善するでしょう。

土木学会でも「認める」「活かす」「育てる」を柱とした「D&I行動宣言」を策定し、公表しています。これを足がかりの1つとして、土木界のダイバーシティ経営を牽引していきましょう。

(1) 黒川伊保子：「キレル女 懲りない男—男と女の脳科学」、ちくま新書、2012年

(2) 経済産業省：文化的なダイバーシティが業務のパフォーマンスに与える影響、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 第4回資料5-3、p.3

(3) 一般社団法人 ジャパンダイバーシティネットワーク ダイバーシティ・マネジメント研究会：「ダイバーシティ・マネジメント—21世紀を勝ち抜く経営モデル」、2017年9月