

ドイツの多様性憲章：多様性の責任を負うこと

アレッタ・グレフィン・フォン・ハーデンベルク

ケルスティン・トート

近 藤 敦（訳）

目次

I 訳者まえがき

II 多様性憲章：多様性の責任を負うこと

要旨

1 多様性憲章の実験の経験：CSR とダイバーシティ・マネジメントの関係

1.1 多様性憲章の役割：ビジネスと社会におけるダイバーシティ・マネジメントのアジェンダ設定

1.2 多様性憲章の活動：多様性への自発的な取り組み

1.3 多様性憲章の機会：CSR とダイバーシティ・マネジメントの緊密な相互作用

1.4 方向性の違い

2 包摂は組織を強化する

2.1 包括的なダイバーシティ・アプローチ：統合から包摂へ

2.2 企業文化の変革

3 ドイツのダイバーシティの日：成功事例の共有

4 結論

III 「チャンスとしての多様性：職場における多様性のための多様性憲章」（ドイツの多様性憲章）

I 訳者まえがき

この翻訳は、ドイツの多様性憲章について扱う論文 Aletta Gräfin von Hardenberg and Kerstin Tote, “The Charta der Vielfalt: Assuming Responsibility for Diversity” in Katrin Hansen and Cathrine Seierstad (eds.), *Corporate Social Responsibility and Diversity Management: CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (Springer, 2017), pp. 111-125 〔II〕 および多様性憲章（正式名は Diversity als Chance - Die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt）〔III〕を訳出したものである。論文の翻訳については、シュプリンガー・ネイチャーの許可を得た。

ドイツでは、1470 万人以上の従業員を擁する 5000 以上の企業・団体が多様性憲章に署名している。日本においても、企業や団体が職場における多様性（ダイバーシティ）の認識・評価・受容を促進するこの取り組みをすすめるための一助として、関連文献を訳しておく。組織は、偏見のない職場環境を作り、年齢、民族的出身や国籍、性別や性自認、身体的・精神的能力、宗教や世界観、性的指向や社会的背景にかかわらず、すべての従業員が評価されるべきである。多様性憲章は、署名者が職場における多様性と尊重を促進することを自主的に誓約するものである（Charta der vielfalt: Für Duversity in der Arbeitswelt, <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/>; 2024 年 1 月 3 日閲覧）。

また、多様性憲章協会が作成した「Factbook Diversity 2023」によれば、ドイツでは、2022 年において、60 歳から 64 歳の労働参加率は 63.3% であり、他のどの年齢層よりも増大している。そして特に Z 世代にとって、ワーク・ライフ・バランスの問題は中心的なニーズである。複数の世代に展望を提供する組織は、価値観を尊重し、機会均等を可能にし、仕事の満足度を高めることが重要である。EU 以外の国の出身で職業訓練を受けた熟練労働者の在留資格を取得する人が前年比の 44% 増である。調査「多様性が勝つ」によれば、民族的・文化的に多様な企業は、同質的な企

業よりも、収益性の面で36%上回っている。しかし、アンケート回答者の28%が採用過程のマイナス要因として出身国を挙げ、移民の背景を有する者の42%が採用過程の最大のマイナス要因として出身国を挙げている。また、経営トップに女性もいる企業が平均以上の成功を収める確率は25%高くなる。しかし、労働市場における男女格差は39%であり、就職活動や職場で差別を受けた経験があるトランスジェンダーの人は39%というデータもある。重度の障害者数は、およそ780万人である。15歳から64歳までの障害者の57%が労働をしているか、仕事を探している。ヒューレット・パッカード社によれば、神経障害のあるグループは、ソフトウェアのテストで30%生産性が高いとか、オーティコン社によれば、自閉症の人との仕事がチームの文化にプラスの影響を与えるという調査がある。しかし、2019年に25歳から44歳の年齢層の障害のある人の69%（障害のない人は88%）の雇用にとどまっている。2017年の人口8100万人のうち、およそ5500万人が宗教団体のメンバーである。憲章署名者の80%が宗教に関する行動の重要性を感じているが、46%がその実施を困難と考えている。ある調査によれば、性的少数者の従業員の70%が自分の性的指向をオープンにしているものの、23%がいまだに職場で差別を経験している。調査「ドイツの働き方」によれば、家庭環境、青年期の社会化、教育、民族的出身などの側面からなる社会的背景が、最大の障害となると回答した人は、24%である。しかし、親が学士号以上の学歴を持たない人は、社会的背景による差別を受ける可能性が高いとはいえ、自発性が40%高いなど、企業にとって大きな付加価値を生み出すことができる。ドイツ企業の3分の2が、多様性は組織に具体的な利益をもたらすと答え、多様性憲章に署名している企業では、この数値は97%とかなり高い。経営コンサルタントのアクセンチュアが行った調査では、71%の経営者が、多様で包摂的な企業文化が企業の成功にとって重要だと考えている。しかし、それを優先事項のトップに挙げているのはわずか22%であり、従業員の37%しか先の71%の経営者の考えに同意していない。2023年のオンライン調査によれば、人事担当者に偏見のない応募者対応を教育して

いる企業の43%が、応募者は2ヶ月以内に欠員を補充しているのに対し、多様性戦略を持たない企業は32%にすぎなかった。(Charta der vielfalt, https://www.charta-der-vielfalt.de/uploads/2023_DDT_Factbook.pdf : 2024年1月3日閲覧)。

なお、脚注にあるURLは、現在、閲覧できなくなっているものが多い。2024年1月11日に閲覧可能なものとして、脚注1は、<https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/deutscher-diversity-tag/archiv/2013/zeige/arcelormittal-eisenhuettenstadt/aktion/>、脚注4は、2022年に社名を変更したメルセデス・ベンツ・グループのサステナビリティレポートについては、<https://sustainabilityreport.mercedes-benz.com/2022/assets/downloads/entire-mercedes-benz-sr22.pdf>、脚注5は、IBM サプライヤー行動原則については、<https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/scpg-v2.0.pdf>、脚注9は、<https://www.charta-der-vielfalt.de/erfolgsgeschichten/zeige/beschaefigte-mit-behinderung/>、脚注10は、<https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/deutscher-diversity-tag/archiv/2015/zeige/adidas/aktion/>、脚注11は、<https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/deutscher-diversity-tag/archiv/2015/zeige/bombardier-transportation-gmbh/aktion/>、脚注12は、<https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/deutscher-diversity-tag/archiv/2013/zeige/gesellschaft-fuer-beschaefigung-und-berufliche-eingliederung-mbh-gbe/aktion/> を参照することをすすめる。

また、本文中にある、Y世代とは、1980年代から1990年代中期生まれを指す。2006年に多様性憲章をはじめた大手企業4社とは、ダイムラー、BP Europa SE、ドイツ銀行、ドイツテレコムである。ツイッターは現在のXであり、XingはドイツのSNSである。アルセロール・ミッタル・アイゼンヒュッテンシュタット社は、製鉄大手であり、Bankamizはトルコ語で私たちの銀行という名称である。ポジショニングとは、自社製品の魅力を顧客に認知させる活動である。一次労働市場は、低賃金の一時的なキャリアである二次労働市場と区別して用いられている。フラッシュモブ

ドイツの多様性憲章：多様性の責任を負うこと

とは、歩行者を装い突如としてダンスや演奏などを行ったのちに解散するパフォーマンスである。13 の EU 加盟国が他の憲章の取り組みと相互リンクしているとあるが、現在は EU26 カ国に多様性憲章がある。以下では、最大の多様性憲章のネットワークを有するドイツの事例を考察した論文を翻訳し、最後にドイツの多様性憲章も翻訳する。

II 多様性憲章：多様性の責任を負うこと

アレッタ・グレフィン・フォン・ハーデンベルク、
ケルスティン・トート

要旨

多様性憲章協会は、企業や団体におけるダイバーシティ・マネジメントの実施を提唱している。同協会は、偏見のない働きやすい雰囲気を促進し、包括的なダイバーシティ・アプローチについての情報を提供する。これを常に採用することで、組織は経済的に強化される。ダイバーシティ・マネジメントと企業の社会的責任（CSR）は、文化とアイデンティティを形成し、社内外に向けた従業員と社会との結束と絆を育む。したがって、この2つの戦略を適切に織り交ぜることにより、組織は従業員やステークホルダーの要求やニーズの変化に対応することができる。

本稿では、実際の企業の事例をもとに、この2つの領域の密接な関連を示し、組織のダイバーシティ・マネジメントとCSRの誓約に対処するための示唆を提供するものである。

1 多様性憲章の実験の経験：CSRとダイバーシティ・マネジメントの関係

従業員が雇用主と一体となり、自らの可能性を職場で積極的に発揮し、その才能が認められ奨励されると、企業や組織の収益性と将来の持続可能性は強まる。非営利団体である多様性憲章協会は、この考えに賛同し、多様性の最適な認識、育成、管理を目指す組織を支援する。通常、多様な才能を奨励することも、CSRに対する企業や団体の誓約の一部である。多くの場合、多様性を高める社会的責任を負うことと、企業内の多様性をより考慮することの両方が、戦略の不可欠な要素となっている。かくして、この概念の効果は、内部と外部の2つの方向性を持っている。このことは、2つの企業家的行動領域（entrepreneurial fields of action）が関連するか、また、どのように関連するのかという疑問につながってくる。本稿は、加盟した署名企業との日々の実務上の接触を通じて、幅広い見識をもつ多

多様性憲章協会の観点から、この問題を論じるものである。

1.1 多様性憲章の役割：ビジネスと社会におけるダイバーシティ・マネジメントのアジェンダ設定

多様性憲章は、企業や団体の側からの職場における多様性・寛容・公正への自発的な誓約である。その背後には、多様性を受け入れ、評価することが、ドイツ社会にプラスの効果をもたらすと同時に、企業家の効率性原則にもプラスに働くという確信が原動力となっている。特に後者の要素は見過ごされがちである。多様性を尊重することは、企業や組織、そして社会全体の経済的成功を確保する目的に仕える。

ドイツ経済はここ数十年、グローバル化や高齢化の進行といった大きな流れによって形成されてきた。労働力構造の多様性に限らず、顧客集団やビジネス・パートナーの個別化されたニーズも増大している。現在では、人口動態の変化から生じる熟練労働者の不足は、あらゆる事業部門で見られ、新規に職場に参入する Y 世代の若いメンバーは、ワーク・ライフ・モデルから異なる要求を突きつける。こうした環境における経済的な成功には、意識的に多様性の問題に対処し、競争力を保つために企業や団体での日常生活に多様性を浸透させることが大切である。多様な能力・技能・アイデアをもった従業員の多様性は、アイデアの豊かさと創造的な解決の糸口を提供する。逆に言えば、ドイツに拠点を置く企業の創造的な強さが、ビジネス拠点としてのドイツを強くする。

株主をはじめとするステークホルダー集団も、職員や経営者の多様な構成に注視しつつあり、彼・彼女らが、市場における会社の評価を決める。ダイバーシティ・マネジメントが組織で確立されると、多様性というテーマを会社や人事方針に組み込むことがより重要になる。その目的は、ダイバーシティ・マネジメントの成功が及ぼす影響の透明性と測定可能性を示すだけでなく、意識を高め、潜在能力を活用することにある。

多様性憲章は、社内ですでに培った経験を、影響力の点でより広範な社会・経済政策的基盤に根付かせるために、2006 年に大手企業 4 社による会社主

導で設立された。職務上の多様性の拡大と公平な職場環境をロールモデルとして積極的に提唱し、ヨーロッパではまだ比較的新しいものの、ドイツ企業ではセクターの垣根を越えてより広く知られている、ダイバーシティ・マネジメントの概念を定着させる目的は、これらの会社がこのビジネス・イニシアチブに取り組むきっかけとなった。設立グループを支援したのは、後援者となったアンゲラ・メルケル首相と、自身の「チャンスとしての多様性」キャンペーンに多様性憲章を盛り込み、後に連邦政府の統合担当官になるマリア・バーマー国務大臣であった。かくして、包摂（インクルージョン）の問題や人口動態の変化に対するアプローチを共同で模索すべく、経済界と政界の間につながりが生まれたのである。

「チャンスとしての多様性」キャンペーンが終了した 2010 年以降も取り組みを継続するため、10 社が非営利の支援組織を設立し、多様性憲章の目的と計画を推進し、ドイツのダイバーシティ・マネジメントに関する議論に大きな影響を与えている。

その間、この多様性憲章協会の会員数は 19 社に増えた。しかし、ダイバーシティ・マネジメントは大企業だけのテーマではないことは、「多様性憲章」の署名者の顔ぶれが示している（図 1）。

経験と知識の移転という原則は、成功している。現在、800 万人の従業員を擁する 2350 以上の企業や団体が「多様性憲章」に自発的に署名している。

署名したグループの組織形態はさまざまだが、本稿ではあえて企業に焦点を当てる。ダイバーシティ・マネジメントと CSR は、何年も前から企業にしっかりと根付いているのに対し、公共部門、協会、クラブ、財団は、この分野には、まだあまり積極的ではない。

1.2 多様性憲章の活動：多様性への自発的な取り組み

多様性憲章協会の活動は、組織のダイバーシティ・マネジメントの実施において、雇用者支援を対象としている。多様性憲章に署名することで、企業や機関は自発的に、差別のない明るい職場作りを約束する。多様性憲

ドイツの多様性憲章：多様性の責任を負うこと

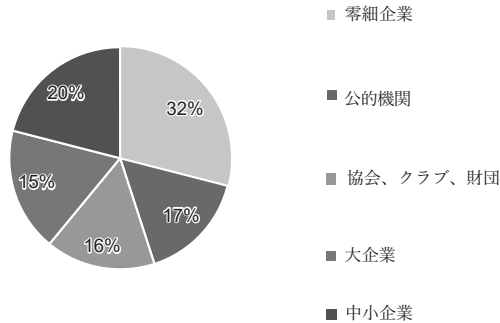


図 1 多様性憲章署名組織の構成

章は、各自の戦略を調整するための 6 つの行動分野を定め、その実施に向けた方向性を示す。署名者は、以下のことを確認する。

1. 相互尊重と感謝の念を特徴とする組織文化を育む。我々は、経営者と従業員がこれらの価値観を認識し、共有し、生活するための基盤を整える。その際、経営者と従業員にはそのための特別な責任が課せられている。
2. 人事プロセスを見直し、全従業員の多様なスキルと才能に応え、我々の期待するパフォーマンスを満たすようにする。
3. 組織内外の多様性を認識し、その多様性に内在する可能性を評価し、会社や組織の利益のために活用する。
4. 憲章の内容を組織内外の対話の対象とする。
5. 多様性の推進と評価に関する活動や進捗状況について、毎年公表する。
6. 多様性の価値について従業員と同僚に周知し、憲章の実施に関与させる。

この行動には、多様性を受け入れ、多様性を評価することが、自らの競争力を高め、長期的な経済的成功をもたらすだけでなく、ドイツ国内に限らず、世界各国のビジネス・パートナーや顧客に対するイメージにもプラスに働くという信念が反映されている。

このように、多様性憲章は、メンバーのプロジェクトや取り組みが、組織の枠を超えてドイツ社会にまで及んでいることを示している。ダイバーシティ・マネジメントは、もっぱら内向きの人事組織的な問題であり、主な多様性の次元を定量的かつ典型的に関連づけ、不利な立場にあるグループを統合することである、という狭い解釈に風穴を開けるものである。そうではなく、ダイバーシティ・マネジメントとは、企業の枠を超えて社会に価値を提供する文化的態度を表明する、進取の気性に富んだリーダーシップ・アプローチであるという考え方である。チーム内の多様性を管理するだけでなく、包摂的リーダーシップの行動を通じて、従業員の潜在的な才能を活性化させ、同時にとりわけ一緒に働く組織文化に影響を与える。

企業家精神に基づく多様性の育成が企業文化に好影響を与え、それがひいては社会的結束を高めるという多様性憲章の独創的なアプローチは、政治、社会、ビジネス、非営利セクターの垣根を越えた連携にも反映されている。多様性憲章は、ドイツ最大の企業ダイバーシティ・マネジメント・ネットワークであり、政界、学界、経済界にアクセスし、ダイバーシティ・マネジメントにおける企業の現実と日々の課題について、関係者すべてに知見を提供している。

知識、ネットワーキング、経験の交換は、こうした多様性の課題に対処する際の重要な成功要因である。多様性憲章協会は、様々な方法でこの点に関して署名者を支援している。

多様性憲章は、署名者が参加できる会議やイベント（多様性会議、ドイツのダイバーシティの日、具体的な実施方法に関するワークショップ）を提供することで、教育的責任を果たしている。また、署名者は、個人的な交流のためのプラットフォームだけでなく、インターネットのウェブサイト、定期的な発行されるニュースレター、ツイッター、フェイスブック、Xingなどのソーシャルネットワークを利用することでも、情報を得ることができる。重点テーマを学術的・実践的に取り上げた詳細な資料、専門家による研究・文献、双方向の署名者データベースは、すべて署名団体が利用できる。多様性への働きかけを社会的に広く位置づけ、ダイバーシ

ティ・マネジメントの内容や利益に関する情報を提供することは、すべての署名者にとっての目的であり恩恵でもある。

1.3 多様性憲章の機会：CSR とダイバーシティ・マネジメントの緊密な相互作用

ダイバーシティ・マネジメントと CSR によって、企業は起業家精神と社会的関連性のある問題に責任を負うことになる。この企業家としての責任は、ドイツでは現在、法的規制とは無関係に自発的に担われている。しかし、人口動態の変化やグローバル化といった社会的要請により、こうした戦略の導入は企業にとってますます不可欠なものとなっている。ダイバーシティ・マネジメントも CSR も、社内外で従業員と社会の一体感を醸成する文化とアイデンティティを創造する効果がある。

多様性を特徴とする企業文化は、会社の枠を超え、社会にポジティブな刺激を与える。市民は社会の一員であるだけでなく、労働力の一員でもある。彼・彼女らは会社の入り口で自分の態度、考え方、行動を変えることはない。それどころか、彼・彼女らの行動がそれぞれの企業文化を形成し、それが彼・彼女らに影響を与える。ダイバーシティ・マネジメントも CSR 活動も、社会と企業との相互の結びつきと、その結果生じる従業員レベルでの責任とを強調するものである。

多様性憲章に署名しているアルセロール・ミッタル・アイゼンヒュッテンシュタット社は、この相互関係を示す好例として、研修生や若い専門職を対象とした「ソーシャル・ラーニング」プロジェクトをはじめた。これは、会社の文化的価値観（パートナーシップに基づく行動、人格の尊重、寛容）を、次世代に最初から伝えることを目的としている。たとえば、研修生に他の職場や生活環境を紹介し、社会的職業の舞台裏を覗く機会を提供することで、寛容な思考と行動、そして参加を促すことを目的としている。2003 年にプロジェクトベースで開始され、現在では研修の不可欠な一部となっている。2013 年には、アルセロール・ミッタル社からの 49 人の研修生が、高齢者介護、障害者作業所、看護、保育の分野の 10 の社

会福祉施設で働き、インターンシップを修了した¹。

このアルセロール・ミッタル社の例が示すように、ダイバーシティ・マネジメントの範囲では、他の企業も、従業員が自発的に参加するよう呼びかけられる教育機会を支援している（たとえば、「Bring-your-kid-to-work day」、「Girls' Day」または「Social Day」）。同様に、企業は、CSR の分野における企業ボランティア活動で、従業員の社会活動への参加を奨励している。このように従業員に社会との関わりをアピールすることで、両分野の行動目標は、従業員の能力開発を拡大することにある。たとえば、ネットワークを設立したり、学齢期の子供たちのメンター役を引き受けたりする場合もある。

CSR とダイバーシティ・マネジメントは、社会動向との密接な関係を通じて、各企業が常に最新の動向を把握するためのフィードバック・プラットフォームとしての役割も果たしている。

若者との直接対話は、多様性憲章協会のユース・プロジェクトである「若者がノルトライン＝ヴェストファーレン州の多様性を考える（Jugend denkt Vielfalt in NRW）」を通して、将来の潜在的な従業員がどのように考え、どのように将来の多様な働き方を想像しているのかをいま知るために行われた。若者について語るのではなく、企業の学びの場で彼・彼女らと直接交流すること、これが参加した 6 社の方針だった。若者たちは、企業にとっての多様性の意義と深く向き合い、「彼・彼女らの」会社のダイバーシティ・マネジメントについて多くを学んだ。しかし、それだけにとどまらない。彼・彼女らは、交流の中で、アクティブ・ラーニングのかかなり特殊な方法で、経済界の機会と要件について見識を深め、的を絞った専門的

1 Charta der Vielfalt, Mitwirkende von A-Z, ArcelorMittal Eisenhüttenstadt (2013) [http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende-von-a-z.html?showAction=1&tx_cdvdiversity\[participant\]=40&tx_cdvdiversity\[action\]=show&tx_cdvdiversity\[controller\]=Participants&cHash=19ff6e0bd473f790af77f16998347ec2](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende-von-a-z.html?showAction=1&tx_cdvdiversity[participant]=40&tx_cdvdiversity[action]=show&tx_cdvdiversity[controller]=Participants&cHash=19ff6e0bd473f790af77f16998347ec2)

なオリエンテーションを受けたのである²。

同じ意味で、主に視野と思考を広げ、無意識の偏見を減らすために、見慣れた地平を越えて社会に目を向けることができるようにするリーダーシップ開発プログラムがある。このような理由から、「サイドチェンジ (SeitenWechsel)[®]」、「コモン・パーパス」、「リーダーシップ・ベルリン」のような社会人教育プログラムは、他の生活領域での学習を中心に据え、多くの企業の幹部教育に不可欠な要素となっている。

かくして、同様にダイバーシティ・マネジメントの取り組みと CSR のプロジェクトは、(さまざまな集団の従業員が偏見なくアクセスできるような) 雇用、統合、参加などに関する意識改革の問題を前面に押し出している。

これらの重点分野は、未来志向で事業方針と企業発展の整合性を高める上で重要な要因や傾向に関する指標を提供するものであるため、企業にとって戦略的な土台となることが多い。このように、CSR とダイバーシティは、企業経営におけるトップダウン戦略として組み込まれることが多い。しかし、ダイバーシティ・マネジメントや CSR を実施する動機は、社交的・社会的観点からのみではなく、主として経済的な推進力 (ビジネス・ケース) として示される。企業が自主的に施策を実施することで、従業員のモチベーションや能力開発、顧客満足度が向上し、雇用主としての評判が高まり、市場や社会からの信頼が高まる。しかし、直接的な収益が得られないことや、取り組みへの効果の測定が複雑であることから、活動の両分野は「原価作用因 (cost drivers)」に分類されるのが常である。

しかし、ダイバーシティ・マネジメントの経済的利益をはっきりと目に見える形にしている例もいくつかある。ドイツ銀行のターゲット・グループの取り組みである Bankamiz は、顧客グループとスタッフの多様性に意識的に対処することを支持し、文化に敏感な金融コンサルティングの導

2 Ifok, Jugend denkt Vielfalt in NRW (2013) <http://www.jugend-denkt-zukunft.de/273.0.html>

入につながった。トルコ出身の銀行顧客グループへの対応は、ターゲット・グループに適した、よりの絞った方法で行うべきであると認識したドイツ銀行は、あるアイデアを思いついた。Bankamiz は、ドイツ最大の移民の子孫のグループ向けにカスタマイズされたサービスである。トルコ出身の従業員が両言語でアドバイスを提供することで、より迅速な信頼関係の構築と、金融に関する希望やニーズの把握が可能になった。商品や立地の方針も、この顧客グループに合わせたものとなった。2006 年に Bankamiz を立ち上げて以来、トルコ系顧客の数は倍増している。当初は懐疑的な見方もあったが、新たに採用した従業員の受け入れは成功した。新しいアドバイザーの起業家的で感情を表に出すスタイルも、同僚たちの仕事に刺激を与えた。かくしてチーム内の風通しが良くなり、寛容さが増したのは、少なくとも、新しい同僚が支店の成功を大きく後押しすることが多かったからである³。

スタッフや文化の多様性に積極的かつ創造的に対処する基本的な考え方が、今日、特にヨーロッパで広まっている。従業員間の違いを受け入れ、関係者全員の相互利益のために多様性を活用することで、統合的な視点を確立するというのが現在の考え方である。多様性憲章協会も、この考え方を支持している。

しかし、多様性憲章の観点から、CSR とダイバーシティ・マネジメントの関係を見ると、テーマ別の接点はいくつもあるにもかかわらず、担当者間の緊密な連携はこれまで見られなかった。この洞察は、多様性憲章協会のコンタクト・パートナーが通常、企業経営陣や人事部の出身者であるという経験から導き出されたものである。その違いは、企業への構造的な

3 Charta der Vielfalt e.V., Best Practice Datenbank, example Deutsche Bank (2013) [http://www.charta-der-vielfalt.de/nc/unterzeichner/best-practice/beispiele.html?tx_bestpracticebsp_pi1\[searchstate\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchsize\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchsegment\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchfocus\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchglobal\]=bankamiz&tx_bestpracticebsp_pi1\[submit\]=Suchen&tx_bestpracticebsp_pi1\[showUid\]=67](http://www.charta-der-vielfalt.de/nc/unterzeichner/best-practice/beispiele.html?tx_bestpracticebsp_pi1[searchstate]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsize]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsegment]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchfocus]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchglobal]=bankamiz&tx_bestpracticebsp_pi1[submit]=Suchen&tx_bestpracticebsp_pi1[showUid]=67)

定着度、企業分野の政治的な定着度、そしてとりわけ、活動の全体的な効果的方向性にある。

多くの企業の CSR 報告書⁴に記載されているダイバーシティへの取り組みに関する内容は、両分野の取り組みに関連性があるように見えるが、企業内で両分野が継続的に連携しているわけではない。これは、ダイバーシティが人事適正として企業内で最初に推進されたことにある程度起因している。人事プロセスがダイバーシティとの適合性（採用プロセスなど）の観点から評価される場合や、ダイバーシティのマネジメントがマネジメント能力として統合され、配分の方角性が定まる。これとは対照的に、CSR は通常、構造的に会社の経営陣、あるいは広報やブランディング担当に直接報告される。そのため、CSR は組織的に独立性が高いだけでなく、ダイバーシティのように一般的な日常業務と密接に関わることもない。

当協会から見ると、CSR 行動計画 2010 によって、CSR のトピックは連邦レベルの政治舞台で大幅に強化された。これまでのところ、ダイバーシティ・マネジメントは、ドイツ企業における CSR ほど、国際的なドイツのプレゼンスに不可欠な要素ではない。

ダイバーシティ・マネジメントに比べ、CSR がより広範で目に見える形で政治的な支持を得ていることは、キャッチアップの必要性を示している。連邦首相の後援と、連邦政府の統合担当官が協会理事に名を連ねていることは、ダイバーシティ・マネジメントを社会や企業の意識に定着させるための重要なアクセントである。また、たとえば、これまでに 4 つの連邦省庁と 14 の連邦州が調印し、欧州レベルでは 13 の EU 加盟国が他の憲章の取り組みと相互リンクしているなど、政治的な背景において、多様性憲章の関連性は徐々に拡大しているが、政治レベルではダイバーシティ・マネジメントと CSR を共同で公式に定着させることはできていない。

この 2 つのテーマの相乗効果を示すもう一つの例として、サプライ

4 たとえば、ダイムラー AG では、多様性はサステナビリティレポートの構成要素となっている。ダイムラー AG、サステナビリティレポート 2014 <http://sustainability.daimler.com>

チェーンマネジメントが挙げられる。ステークホルダーの対話、つまり、企業の行動に正当な利害関係を持つパートナーや機関との議論や交流は、（企業家としての責任を彼・彼女らに負うのだから）CSR 部門にとって不可欠であり、広く行われている。特に、CSR 活動は、資本市場へのアクセスを提供し、企業評価において良い結果を得るための前提条件であるため、対話は非常に重要である。このことは、ダイバーシティ・マネジメントにも当てはまるが、取り組みの方向性、ここでは特に「サプライヤーの多様性」については、まだ広範には確立されていない。取引先の選定や購入する製品でさえ、多様性の基準に基づいて行われることは稀である。

多様性憲章の実践から積極的に挙げることができるサプライヤーの多様性の一例は、障害者作業所への印刷・コピー・仕分けサービスのアウトソーシングである。多くの企業がこのようなサービスを大量に必要としている。その一方で、そのコストは、法定雇用障害者数を満たさない場合に必要となる均等割増金と相殺することができる。

IBM は、もう 1 つの例として、多くのサプライヤーと関係を持つグローバル企業としての「購買力」を認識しており、これを社会的責任の方法で活用している。たとえば、IBM は、毎年世界中で、企業においてダイバーシティ・マネジメントを実践しているサプライヤーに約 20 億米ドルの契約を結んでいる。

単に年間経費をモニターするだけでなく、IBM は購買において高水準の行動規範を遵守することを約束し、サプライヤーにもそれを求めている。ここで最も重要なのは、拘束力をもって期待を定める「IBM サプライヤー行動原則」である。これは、関連するサプライヤーが遵守しなければならない最低限の要件を定めるものである。契約は、この原則に基づいてのみ認められる。さらに、IBM は、これらの原則に従わないサプライヤーに対して、取引関係の終了を含む措置を講じる権利を留保する⁵。

5 IBM, Supply Chain (2012)
<http://www-05.ibm.com/de/ibm/engagement/supplychain/index.html>

1.4 方向性の違い

CSR とダイバーシティ・マネジメントは、多様性憲章の視点から見ると、企業戦略にダイバーシティを取り入れるための2つの企業アプローチである。基本的には、これらのアプローチは顕著な類似性を示している。しかし、企業の CSR への関与とダイバーシティ・マネジメントの組織的・構造的な分離は、決定的である。

このことは、コンセプトのアプローチの違いに基づく、行動の有効な方向性の違いに起因している可能性がある。

CSR は、主に社会的、経済的、生態学的な課題や認識可能な欠損を軽減することに焦点を当てている。これに対し、ダイバーシティ・マネジメントは、まず企業自身のリソースに目を向ける。企業内のリソースの多様性と豊かさを認識し、それらを最大限に活用することが、今日の多様性のコンセプトの第一の有効な方向性である。それが結果として、後の社会への積極的な貢献につながる。実務指向の方向においてキャッチーなフレーズで、単純化のために意図的に誇張して言えば、CSR は「内側を引き出す (bring the inside out)」のであって、ダイバーシティ・マネジメントは「外側を取り込む (bring the outside in)」とでも言うことができる。

国内外の社会的・市場的現実の多様性を利点として受け入れ、それを業務に反映させ、その上でポジショニングと競争力を開発すること、これがダイバーシティ・マネジメントの特徴である。この点で、多様性憲章は、署名者のための「多様性提示 (Vielfalt Zeigen)」ハンドブックで自己評価を支援すると同時に、企業が自社の枠を超えて自己を紹介し、意見を交換するための架け橋を築いている。

そうすることで、推奨されるアプローチは、確認された欠陥を是正することを行動の中心に据えるのではなく、むしろ完全な統合や包摂を達成しようとするものである。

2 包摂は組織を強化する

2.1 包括的なダイバーシティ・アプローチ：統合から包摂へ

ダイバーシティ・マネジメントのアプローチは、英米の影響を受けて欠点を補うことに重点を置いた当初の概念から、過去 10 年間にドイツでは、労働関係や労働環境について包括的、質的、創造的に検討するものへと発展してきた。言い換えれば、差別禁止法（一般平等待遇法でドイツ法に置き換えられた、EU 雇用平等指令を参照⁶⁾）や法的要件の遵守に焦点を当てたものから、日常業務において差異を含むことが長期的な利益をもたらすという理解へと発展してきたのである。

導入が始まった当初は、不利な立場にある集団の統合に重点が置かれていた。つまり、企業の従業員内に存在する差異を、所定の行動規範に適合させる／整合させることを目的としていた。その基本は、性別、年齢、民族的出身、国籍、障害、性的指向とアイデンティティ、宗教または信条による差別的特徴（または多様性の次元）を個別に評価することである。したがって、多様性への介入は、ターゲット集団または特性指向の行動に沿って設計された。女性は、監理職のための特別な事前研修セッションで個別に扱われ、民族的少数者や高齢者のグループは、日常業務で示された能力要件をよりよく満たすための能力開発チームに招かれた。このようなアプローチは、ある種の行動を身につけるために考案されたものだが、その結果、ステレオタイプ化し、しばしば対象集団に「適合しない」というメッセージを与えることになった。これは、特定の時間の枠の中で重要と思われる特定のターゲット集団に対する対策を控えることを意味するものではない。しかし、行動を設計する際には、介入策によって集団間の競争を生み出さないようにすることが、最初から重要である。女性の問題だけを取り上げるのは、たとえ「管理職の女性」というだけであっても、その一例である。それならば、少なくとも「ジェンダー主流化」について語ることが望ましく、それには男性の集団も含まれる。

6 参照、www.antidiskriminierungsstelle.de

多様性憲章は、包括的なダイバーシティ・アプローチとダイバーシティ・マネジメントを推奨している。そうすることで、多様性の次元や基準を個別に検討する狭い枠組み（管理職の女性だけ、ワーク・ライフ・バランスだけ、外国人労働者の統合だけなどといったもの）は取って代わられる。この視点は、人は常に複数の特徴を兼ね備えているという事実、たとえば、ある個人が女性であり、経験が豊富で、特定の民族出身であるという事実によって裏付けられる。ヤコブス大学ブレーメンの研究者たちが実施したベルテルスマン財団の調査「社会的包摂のレーダー（*Radar des gesellschaftlichen Zusammenhalts* [Radar of Societal Inclusion]）」も同様の見解を示しており、移民だけでなく、一般的に異なるライフスタイルを持つ人々の受け入れ拡大を求めている⁷。

このように、ドイツのダイバーシティ・マネジメントにおける多様性のアプローチと管理は、統合的かつ適応的な要求から包摂的なアプローチへと進化している。この点で、CSRのアプローチは、より緊密な相互連携を通じて、ダイバーシティ・マネジメントの進化から恩恵を受ける可能性がある。

2.2 企業文化の変革

ダイバーシティとインクルージョンの特徴的な側面を相互に結びつけるには、それぞれの既存の企業文化を反省する必要がある。職場環境や職場組織はどのような行動を可能にしているのか。それは何を促進し、何をなくすのか。

この反省は、これまで一般的であった労働組織化の原則を覆す可能性がある。中心的な問題は、いかにして作業プロセスを（労働人口をより均質にする方向で）標準化するかとか、いかにして労働人口を標準に適応させるかということではない。その代わりに、従業員の多様性が最大限に発揮

7 参照、2013年7月17日付『Berliner Zeitung』164号「信頼は厚いが、寛容は乏しい (Viel Vertrauen, geringe Toleranz)」(政治面) 6頁。

され、会社のために活用されるような労働環境が形成されなければならない。適応と平準化は影を潜め、個人化が徐々に尺度の単位となる。企業にとっての利点は、このような変化の機会が、たとえば人手不足や適任の若手人材の問題解決にとどまらないことである。この道を歩み、多様性に包摂的に対処する準備が整った企業は、自らの企業文化の結束力を強化し、それを持続可能なものにする。

たとえば、多様なチームにおいてどのようなニーズが発生するかについて、事前に予測できることはほとんどない。リューベックにある缶詰メーカーのキャンベルは、1980年代からヨーロッパ中から来ているスタッフと仕事をしており、トルコにルーツを持つ従業員も多い。設立当初、同社は語学コースを提供していたが、それが望まれていないことが明らかになった。多くの従業員は、見下されていると感じていた。その結果、キャンベル社は再調整を行った。通訳を配置し、必要に応じて説明文を翻訳した。同社は現在、ドイツ語の基礎知識を前提としている。同社が学んだことは、多様性を当然のことと考える企業文化は、個々の活動よりも重要であるということである⁸。

もうひとつの例は、エトリンゲンの社会的企業 AfB 社である。従業員の半数が障害を持ち、残りの半数は障害を持たない。経済効率と起業家精神が、160人の従業員を抱える中堅企業を動かしている。一次労働市場で他の IT サービス・プロバイダーと成功を収めるのに匹敵し、専門的な IT ソリューション（IT 機器の交換、認定データ消去など）を販売している。障害の有無ではなく、その才能と技能に基づいて人々を雇用する社会的包摂企業であることが宣言された目的であり、サービス・プロバイダーとして大手企業に認められるヨーロッパ最大の社会的企業になるという共通のビジョンに支えられている。ここにいるのは従業員だけであり、障害のある人もない人もいない。

8 参照、<http://www.ihk-schleswig-holstein.de/service/marken/specials/Themen-schwerpunkte/1858544/2397768/diversity-management.html>

なぜならば、AfB 社でも、多様性の基準を個別に検討するのではなく、企業文化を理解し、発展させることに重点を置いているからである。AfB 社の企業文化は、従業員一人ひとりの多様な能力を認め、協力し合うことにある。焦点はパフォーマンスであり、障害ではない。このことにより、経済的にも、包摂の面でも成功を収めている⁹。

3 ドイツのダイバーシティの日：成功事例の共有

このアプローチをより多くの人々に知ってもらうにはどうすれば良いのか。この非常に理論的な概念を、意思決定者を含む多くの人々にとって具体的なものにすることが、どうすればできるのだろうか、そして、多くの取り組みと多くの成功を、どのようにして可視化することができるのだろうか。

多様性憲章協会は、「多様性を引き受けよう」というスローガンのもと、自主的に参加の署名をした企業や団体、また関心のある企業や団体を対象に、毎年ドイツのダイバーシティの日に合わせて全国的なアクションプラットフォームを構築することを決定した。その目的は、多様性を促進するプロジェクトを紹介し、以下の明確なメッセージを伝えることである。

- ・ 解決策を示せ。多様性は企業や機関の事業活動を強化する。2016 年の第 4 回ドイツのダイバーシティの日では、ダイバーシティ・マネジメントがどのように企業や団体の地位向上、ビジネスモデルの改善、将来の重要な課題への対処に貢献するかを、1000 以上の行動でドイツ全土に鮮明に示した。
- ・ 注目を集める。ベルリンで開催された注目のキックオフ・イベントは、多様性の社会的、経済的、政治的な重要性を示した。
- ・ 多くの人が思っているよりも簡単に実施できる。多くの企業、特に遠隔地の企業や中小企業では、ダイバーシティ・マネジメントと呼ぶこ

9 Charta der Vielfalt e.V., Beschäftigte mit Behinderung, <http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/best-practice/portraits/beschaeftigte-mit-behinderung.html>

となく実践している。ドイツ全土の企業や機関が、行動によって多様性を可視化するよう呼びかけられた。

- ・前を向く。新しいアイデア、革新的なアプローチである、現在と未来の多様性のコンセプトは、幅広い聴衆に提示する理想的な枠組みである。
- ・多様性憲章を発展させ続けよう。アクションの日を通じて、多様性憲章は、専門家の世界から一般社会への橋渡しを意識的に行っている。

多くのアクションは、多様性というテーマの広さと深さ、そして CSR との密接な関係を示していた。大きなアイデアや予算は必要なく、総力を挙げて努力すること、未知のものや異質なものを受け入れること、そして勇気を持って実行することが重要であることが明らかになった。日常生活からさまざまな側面を取り上げ、さまざまな方法で他者にアクセスできるようにする。

アディダス・グループでは、第 3 回ドイツのダイバーシティの日を研修生が独自に企画した。障害という多様性の側面に焦点を当て、彼・彼女らは「Lebenshilfe」という機関と連絡を取り、特別なキッズ・スポーツ・ファンの日を企画した。この共同プロジェクトは、研修生の多様性に対する意識を高め、対話を促進することを目的としていた¹⁰。

ボンバルディアは、多文化ケーキとデザート・ビュッフェ、および関連する「多様性レシピ・ブック」という形の啓発活動と、寄付の呼びかけを組み合わせた。収益金は、ネパールの大地震後の子供たちとその家族を支援する非営利団体に寄付された¹¹。

10 [http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende.html?showAction=1&tx_dreipccdvdiversity\[participant\]=9993&tx_dreipccdvdiversity\[action\]=show&tx_dreipccdvdiversity\[controller\]=Participants&cHash=3c76f9475488a97932ab56dfba229839](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende.html?showAction=1&tx_dreipccdvdiversity[participant]=9993&tx_dreipccdvdiversity[action]=show&tx_dreipccdvdiversity[controller]=Participants&cHash=3c76f9475488a97932ab56dfba229839)

11 [http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende.html?showAction=1&tx_dreipccdvdiversity\[participant\]=11466&tx_dreipccdvdiversity\[action\]=show&tx_dreipccdvdiversity\[controller\]=Participants&cHash=3d2bc20ca3594bb06c56bfc52b9a92dc](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende.html?showAction=1&tx_dreipccdvdiversity[participant]=11466&tx_dreipccdvdiversity[action]=show&tx_dreipccdvdiversity[controller]=Participants&cHash=3d2bc20ca3594bb06c56bfc52b9a92dc)

2013 年の第 1 回ドイツのダイバーシティの日に、*Gesellschaft für Beschäftigung und berufliche Eingliederung mbH* (雇用・職業統合協会) は、難民と正規滞在者のための就職説明会を開催した。その目的は、仕事探しのサポートを必要とし、困難なスタートを切った人々に目を向けることであった。インターネットや新聞での求人情報の探し方、応募書類や履歴書の書き方や添削、就職の際のアドバイスなどが提供された¹²。

2013 年には 240 の参加者による 360 のアクションがあったが、2015 年にはドイツ全州ですでに 1000 のアクションがあった (図 2 参照)。こうして 2016 年には、参加組織に雇用された 310 万人以上にアプローチすることが可能になった。その範囲は、カフェテリアでの異文化メニューから、フラッシュモブ、ダイバーシティ・マネジメントをテーマとする専門家のイベントまで多岐にわたった。新聞、インターネット、ラジオ、テレビで約 1000 件が報道され、ドイツの全地域で多様性の話題が周知された。第 3 回のドイツのダイバーシティの日は、ソーシャルメディアのトレンドを作り出すことができ、ハッシュタグ「#VfuerVielfalt und #Diversity」はツイッターのトップ 10 に入り、多様性のために多数の著名なゲストが公にキャンペーンを行った。

このように、このイベントは、当協会が懸念していることすべてを端的に捉え、ビジネスと社会におけるそれらを可視化するものであった。社会的な観点からだけでなく、ビジネス拠点としてのドイツを向上させるためにも、多様性と包摂はすべての人々にとって重要であることが証明された。

12 Charta der Vielfalt e.V, Mitwirkende von A-Z, Gesellschaft für Beschäftigung und berufliche Eingliederung mbH (GBE) (2013)
[http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende-von-a-z.html?showAction=1&tx_cdvdiversity\[participant\]=367&tx_cdvdiversity\[action\]=show&tx_cdvdiversity\[controller\]=Participants&cHash=ad49a19820ea1bf72078bc7a2cb275a5](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/mitwirkende-von-a-z.html?showAction=1&tx_cdvdiversity[participant]=367&tx_cdvdiversity[action]=show&tx_cdvdiversity[controller]=Participants&cHash=ad49a19820ea1bf72078bc7a2cb275a5)



図2 ドイツのダイバーシティの日の活動の地理的分布

4 結論

現代社会において、多様性は今後も増大し続けるだろう。とりわけ、グローバル化と高齢化という社会的進展は、熟練労働者の不足、移民による民族的多様性、若い世代からの期待の変化などに組織内で対処することを企業に課している。多様性の受容は、異質な現代社会における社会的結束の重要な側面であり、経済単位としての企業だけでなく、事業拠点の革新的な強さにとっても重要である。

多様性の推進という狭い意味での個別基準の検討・測定から脱却し、企業戦略への全体的なアプローチを通じて包摂を実現することは、企業を経

済的・文化的に強化する。これは同時に、社内外の多様性をめぐる企業行動を通じ、社会にもプラスの波及効果をもたらす。その一例が、ドイツのダイバーシティの日である。

この両者の影響力は、CSR と多様性のアプローチに共通している。両者の重なりは、CSR と多様性をより深く結びつける可能性を持っている。CSR とダイバーシティ・マネジメントは、協働による相互連携を強化し、多様性憲章に代表されるような多様性に対する包括的なアプローチを実施することによって、互いに利益を得ることができる。そうすることで、多様性への社会的誓約とダイバーシティ・マネジメントの実践を明確にし、CSR の活動領域により近づけることができる。

多様性憲章は、社会に広がる様々な手段を用いて、フィードバックとベストプラクティスのためのプラットフォームを提供する。多様性憲章は、リソースを組み合わせ、多様性の取り組みの影響力を高めることで、この取り組みを支援している。この点で、この取り組みは、日々のビジネスや、社会における多様性の話題の確立を支援している。

Ⅲ 「チャンスとしての多様性：職場における多様性のための多様性憲章」 （ドイツの多様性憲章）

グローバル化、人口動態および社会変化の影響を受けた社会の多様性が、ドイツの労働界を形成している。我々は、既存の多様性を認め、促進し、活用することによってのみ、経済的にも社会的にも成功することができる。このことは、我々の従業員の多様性、ビジネス・パートナーや市民の多様なニーズにも当てはまる。さまざまなスキルや才能を持つ従業員の多様性は、革新的で創造的なソリューションの機会を広げる。

我々の組織で「多様性憲章」を実施することは、年齢、民族的出身や国籍、性別や性自認、身体的・精神的能力、宗教や世界観、性的指向や社会的出身に関係なく、感謝の気持ちをもって働ける環境を作ることを目的としている。多様な可能性を認め、促進することは、我々の組織にとって経済的な利益をもたらす。

我々は、相互尊重と信頼の風土をつくる。これは、ドイツ国内だけでなく、世界各国での我々の評判に良い影響を与える。

本憲章を実施するために、我々は以下のことを行う。

1. 相互尊重と感謝の念を特徴とする組織文化を育む。我々は、経営者と従業員がこれらの価値観を認識し、共有し、生活するための基盤を整える。その際、経営者と従業員にはそのための特別な責任が課せられている。
2. 人事プロセスを見直し、全従業員の多様なスキルと才能に応え、我々の期待するパフォーマンスを満たすようにする。
3. 組織内外の多様性を認識し、その多様性に内在する可能性を評価し、会社や組織の利益のために活用する。
4. 憲章の内容を組織内外の対話の対象とする。
5. 多様性の推進と評価に関する活動や進捗状況について、毎年公に報告する。
6. 多様性の価値について従業員と同僚に周知し、憲章の実施に関

ドイツの多様性憲章：多様性の責任を負うこと

与させる。

我々は、多様性を受け入れ、その多様性を尊重することが、我々の組織とドイツの社会に良い影響を与えると確信している。

署名した企業・組織は、上記の6つの活動を行う。