

# 均等待遇から多様性へ： フランスの多様性憲章の事例

ロール・ハジャール  
近 藤 敦 (訳)

## 目次

- I 訳者まえがき
- II 均等待遇から多様性へ：フランスの多様性憲章の事例
  - 要旨
  - 1 多様性の意味
  - 2 フランスにおける業績向上策としての多様性
  - 3 フランスの多様性憲章の役割と行動
  - 4 フランスの憲章の次のステップは？
- III 多様性憲章（フランスの多様性憲章）

## I 訳者まえがき

この翻訳は、フランスの多様性憲章について扱う論文 Laure Hajjar, “From Equal Treatment to Diversity: The Case of the French Diversity Charter” in Katrin Hansen and Cathrine Seierstad (eds.), *Corporate Social Responsibility and Diversity Management: CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (Springer, 2017), pp. 127-133 [II] および多様性憲章（正式名は Charte de la Diversité）[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。

多様性憲章の構想は、2004年1月、モンテニュ研究所が発表した報告書「機会均等の忘れられた犠牲者たち (Les oubliés de l'égalité des chances)」の中で発表された。10月22日には、33の先駆的企業が Claude Bébéal, Yazid Sabeg, Laurence Mehaignerie の起草による「多様性憲章」に署名し、雇用における機会均等を推進することを誓約した。2005年9月以来、Les entreprises pour la Cité ネットワークの支援を受け、多様性憲章は官民のパートナーとともに専門チームによってフランス全土で展開されている。2010年以降、署名組織への調査をまとめる「多様性報告書 (Bilan diversité)」を公表するようになった。2014年に専門家や長年のパートナーとともに見直しを行うことを決定した。その目的は、当初の6つの公約を生かし、組織が直面する新たな課題に対応し、ダイバーシティ発展の原動力であり続けることである。2018年9月に、新しいテキストが採択された。現在の経済的・社会的状況に伴い、文化的・民族的多様性という歴史的テーマを超え、多様性とその担い手に関するより広範なビジョンが盛り込まれている (Charte de la diversité, <https://www.charte-diversite.com/charter-de-la-diversite/> : 2023年12月30日閲覧)。

また、「多様性報告書 2021」によれば、組織が具体的にコミットした多様性の方針の優先度は、多い順に、年齢:26歳未満 (71%)、性別 (71%)、障害 (61%)、年齢:50歳以上 (60%)、外国出身 (60%)、社会的背景 (52%) である。2021年に、署名数が4400を超えている多様性憲章は、社会的にも経済的にもこれまで以上に効率的な多様性の方針を展開すべく、署名企業に対し、人事部や管理職に限らず、全従業員を対象としたさまざまな多様性の問題に関する啓発活動を展開するよう助言している。全従業員を巻き込むことは、包摂に対する責任の共有を保証するものである。加えて、若者や恵まれない地区出身の従業員を対象とした取り組みが増加していることから、差別につながる固定観念と闘うために、採用担当者向けの専用研修を実施する必要がある。さらに、テレワークの普及により、採用担当者は通常の地区外から候補者を採用できるようになるかもしれない。最後に、組織は、そのエコシステム全体を動員しながら、公約の影響力を最大

化するために、包摂の価値観と方針を社内外に伝える必要があるという (Charte de la diversité, Bilan diversité 2021 - 9e édition, [https://www.charte-diversite.com/wp-content/uploads/2022/02/SYNTHESE\\_BILAN\\_DIVERSITE\\_2021.pdf](https://www.charte-diversite.com/wp-content/uploads/2022/02/SYNTHESE_BILAN_DIVERSITE_2021.pdf))。

なお、脚注の URL は、現在閲覧できない状態にある。そこで、2024 年 1 月 11 日現在、脚注 1 は、<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELLAR:91af0878-b379-11e5-8d3c-01aa75ed71a1>、脚注 2 は、[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en) の参照をすすめる。

また、本文中では、多様性報告書は、年次調査とある。しかし、現在は、隔年調査となっている。社会条項とは、労働に関する人権保障などの規定を含む条項である。IMS-Entreprendre pour la Cité は、1986 年に設立され、2016 年からの名称は Les entreprises pour la Cité である。EU 全域で 15 か国とあるが、現在では EU の 26 カ国に多様性憲章は存在する。8000 以上の企業が、1460 万人以上の従業員をカバーすると本文にある。しかし、2023 年には、少なくとも 1 万 2800 以上の署名団体が、1600 万人以上の従業員をカバーしている (European Commission, European Diversity Month, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/european-diversity-month\\_en#ref-2023-edition](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/european-diversity-month_en#ref-2023-edition))。以下では、まず、多様性憲章をかけたフランスの事例を考察した論文を翻訳し、最後にフランスの多様性憲章も翻訳する。

## II 均等待遇から多様性へ：フランスの多様性憲章の事例

ロール・ハジャール

### 要旨

国際的、国内的、組織的なレベルで多様性に関する言説が数十年続いた。そこで、多様性とは実際には何を意味するのかを考えることは有益と思われる。私たちは多様性という概念について、国や欧州レベルで共通の理解を持っているのだろうか。ヨーロッパ全体で多様性をマネジメントするようなことはあるのだろうか。また、なぜそうあるべきなのか。

企業はしばしば、多様性の方針の実施にかかるコストを懸念する。フランスの多様性憲章に署名した私たちは、そのような企業に対し、多様性の欠如がすでにどれほどのコストになっているのかご存知ですかと尋ねることを好む。多様な人材を確保することは、優秀な人材を採用・確保し、イノベーションと創造的思考を高めるのに役立つ。社会的パフォーマンスだけでなく、経済的パフォーマンスを向上させるための梃子としての多様性という考え方は、フランスで勢いを増している。差別は企業にとっても市民社会にとってもコストがかかる。この問題において、公共団体と民間団体は多様性（ダイバーシティ）と包摂（インクルージョン）に向けて共通の目標を持っている。教育、サービスへのアクセス、雇用、保健医療など、人生のさまざまな場面で現れる差別と闘うには、官民の協力が鍵となる。

フランスの憲章とEUの多様性のプラットフォームの役割は、とりわけ、民間と公共のアクターがアイデアとベストプラクティスを共有し、すべての関係者の互いの利益のために、より包摂的な社会に向けて協力できる場を創出することである。

多様性という概念にまつわる語彙は、かなり豊富であり、同じ目標を表す言葉の違いを理解するのが難しいこともある。多様性という言葉 자체、ビジネスと結びつくことがあまりに多く、共通の基盤を持たない異なる集団からなる社会を優遇したりすることが批判されることもある。この

概念は、アファーマティブ・アクション（積極的差別是正措置）政策と、労働力の文化的多様性を活用しようとする民間雇用主との結びつきから、1990年代初頭にアメリカで生まれた。この概念は2000年代初頭にフランスに上陸し、2004年にフランスの多様性憲章が制定された。本章では、多様性の意味とフランスの多様性憲章の重要性について論じる。

## 1 多様性の意味

国際的、国内的、組織的なレベルで数十年にわたって多様性に関する言説が展開してきた今、多様性とは実際には何を意味するのだろうかを考えることは有益と思われる。私たちは、多様性という概念について、国内レベルでも欧州レベルでも共通の理解を持っているのだろうか。以下は、差別との闘い、多様性と包摂の推進に関して、関連性があると私たちが考える3つの異なるレベルの行動についての説明である。

第1に、無差別と均等待遇とは、採用と雇用の両面で、すべての人に同じ待遇を確保することを目指す行動を指す。会社は法的義務を尊重し、平等主義を達成するために集団的に取り組む。

第2の行動レベルは、機会均等と呼ぶことができる。この段階では、会社は個人や集団が差別に直面する可能性があることを認識し、不公平の是正に力を注ぐ。会社は、（性別、出自、年齢などの理由に基づく）特定の被差別集団に有利な行動をとる。

第3の行動レベルは、ダイバーシティ＆インクルージョンのマネジメントに相当する。これは、企業が従業員一人ひとりの潜在能力の開発を促進するための行動を展開することで達成される。潜在的な被差別集団に属しているか否かにかかわらず、すべての従業員が考慮される。これは、責任ある経営や職場における幸福という概念と結びついている。

この3つのレベルは、企業が次のレベルに到達するために検証するステップではない。たとえば、従業員一人ひとりの包摂を支持する行動を展開しても、差別を理由とする訴訟に直面する可能性がある。

## 2 フランスにおける業績向上策としての多様性

昨年12月、フランス政府は、差別が社会にどれほどの損失をもたらしているかについての調査を始めた。フランスの雇用担当大臣は、「差別は、有能で意欲的な人材、ときにその地位に最も適した人を排除することを意味するので、差別は経済的にナンセンスである。したがって、企業にとってはコストがかかる」と発言した。企業は、採用を最適化するために、人事プロセスにおける差別問題への取り組みを検討すべきである。職務に最も有能でやる気のある人材を確保することは、最終的に企業の経済的パフォーマンスを向上させる。今日の労働力は多様化しており、ビジネスは、この現実に対応しなければならない。ダイバーシティ・マネジメントは、企業が偏見を乗り越え、誤解を克服し、最高の候補者を採用できるようにするものである。

グローバリゼーションは、高度で複雑な競争環境を生み出した。企業が成功するためには、常に新しい製品やサービスを生み出す必要がある。そして、新しいアイデアの開発を確実にする最善の方法は、多様で包摂的な労働力に依ることである。イノベーションを推進し、創造性を育み、ビジネス戦略を導くためには、多様で包摂的な労働力が必要である。複数の声が新しいアイデア、新しいサービス、新しい製品を生み出し、既成概念にとらわれない発想を促す。似たようなプロフィール（同じような社会的背景や学歴を持つ個人）は、同じようなアイデアを出す可能性が高く、それによってイノベーションが生まれにくくなる。この場合、ホモフィリー（homophily：「類似性がつながりを生む」という考え方に基づき、個人が年齢、性別、階級などに基づいて類似した他者と付き合い、絆を深める傾向）やワークチームの同質性は、イノベーションを阻害する傾向がある。一方、適切にマネジメントされた多様性は、建設的な対話、矛盾する議論、協力と競争、既成概念にとらわれない思考、創造性を可能にし、イノベーションと経済的パフォーマンスを促進する。

多様な労働力を確保することは、同様に多様な顧客ベースのニーズを企業がよりよく認識し、そのニーズに合わせることを可能にする。プロフィー

ル、スキル、学歴、経歴の多様性は、企業に新しい多様な視点をもたらし、その結果、顧客の期待への対応力を高める。多様な労働力を確保することは、新市場への進出や事業の多角化も容易にする。企業は新たな市場に参入し、活動を拡大し、経済的パフォーマンスを高めることができる。

ダイバーシティ・マネジメントは、一般に変化への適応を促進する。実際、多様性は企業により大きな精神的柔軟性をもたらす。プロフィールが多様であればあるほど、変化に対する反応も多様になり、それによって互いに補完し合い、陰影が生まれる。異質な労働力を持つことは、従業員が変化に対して一様に否定的な反応を示すことを意味する「マスムーブメント」から会社を守ることになる。異質な集団の中では、微妙な意見の違いが生まれ、それが柔軟性を、前進する能力を、そして最終的には経済的パフォーマンスを高めることになる。

また、ダイバーシティ・マネジメントは、企業がより魅力的なブランド・イメージを確立し、自社の製品やサービスを差別化するのに役立ち、企業の経済的パフォーマンスにも貢献する。包摂性、差異の尊重・評価といったポジティブな価値観を育むことで、企業は市場で際立った存在となり、顧客は競合他社ではなく、その企業と取引することを選ぶようになる。

Martin and Nieves (2015) は、「才能の無駄遣い」と題した論文の中で、差別は非常に高くつくと述べている。労働市場に参入しても失業し、国富に貢献しない若者の訓練に政府が投資するため、100 億ユーロの収入不足が生じるのだ。

フランスでは、社会的パフォーマンスだけでなく経済的パフォーマンスも向上させるための梃子として、多様性という考え方が勢いを増している。差別は、企業にとっても市民社会にとってもコストがかかる。この問題において、公共団体と民間団体は、多様性と包摂という共通の目標を持っている。教育、サービスへのアクセス、雇用、保健医療など、人生のさまざまな場面で現れる差別と闘うには、官民の協力が鍵となる。

### 3 フランスの多様性憲章の役割と行動

前述のように、2004年に導入されたフランスの多様性憲章は、国家レベルで策定された短い文書である。企業が自主的に署名するもので、たとえば、年齢、障害、性別、人種や民族的出身、宗教、性的指向などにかかわらず、職場における多様性と機会均等を推進するという署名組織の約束を概説している。フランスの憲章は、ヨーロッパで最初に制定された多様性憲章である。今日、フランスの憲章チームは、企業が多様性と包摂を推進するための方法や啓発活動を開発している。2004年の導入以来、約3500社がフランスの多様性憲章に署名している。

「多様性のツール・ド・フランス」(フランスの多様性憲章が2年ごとにインド洋のレユニオン島を含むフランス全土で開催する15のイベント)の閉幕に際して、フランスの憲章は、「多様性報告書」を発表した。測定されたことは実行に移されることを踏まえ、フランスの憲章は現在、「多様性報告書」と呼ばれる、憲章署名の影響、多様性の方針の進化、その結果について、署名者が回答しなければならない年次調査をまとめている。

この調査は5年間にわたって毎年実施されており、大企業と中小企業とのベストプラクティスの情報交換が有益であることを証明している。また、失業と効果的に闘うためには、すべての利害関係者の協力が必要であることを示している。

この調査は幅広い問題をカバーしており、非常に重要な要素のいくつかが明らかになった。大抵の企業は、協働することが最善の利益であることを理解している。実際、2015年の結果によると、雇用仲介業者との提携数は57%増加し、47%が採用フォーラムに参加している。さらに、大企業も中小企業も、経験を共有することに共通の関心を示しており、75%以上が、それが進歩の要因であると考えている。大企業は、フランス経済の99%を占める中小企業(SME)にとってロールモデルの役割があることを認識している。そのため、2分の1の大企業が、サプライヤーに多様性の公約を奨励している。この目標を達成するために、たとえば下請け契約に社会条項を設けている。しかし、大企業は、下請け業者やサプライヤー

にダイバーシティ・マネジメントのテーマを移し替えただけでは満足できない。そのような措置は、大企業内のしっかりとした構造化された多様性の方針に付加的なものでしかありえない。また、無差別と多様性に関する社会条項が有効であるのは、以下の一定の条件のもとである。

- ・企業の社会的実績の測定が、偏向なく公平である。
- ・企業の社会的実績が、購入するサービスや商品の価格とともに考慮される。
- ・大企業が、中小企業に、自社が課す社会条項を遵守するために必要なツールやリソースを提供する。

IMS-Entreprendre pour la Cité は、中小企業が多様性の方針の課題とメリットをよりよく理解し、大企業と中小企業のパートナーシップに関する実践を共有できるよう、欧州社会基金の資金援助を受けて、2015年に憲章のプラットフォームと地域レベルでのワークショップを開催している。

また、IMS は、中小企業のダイバーシティ・マネジメントを支援することを目的に、欧州委員会のために「中小企業における多様性前進のためのベストプラクティスとアプローチ」と題するガイドブックを作成した<sup>1</sup>。このガイドブックでは、中小企業のベスト・プラクティスや、中小企業の多様性の方針の導入を成功に導いた大企業グループのベスト・プラクティスを紹介している。

2013 年、政府は特に不利な 1300 の地区を特定した。これらの地区は、雇用、文化、社会サービスの面で特別なニーズを持つ指定された都市内の区域である。これらの地域を指定するために、その地区的住民の生活水準と貧困に基づいて分析を行った。こうした恵まれない地区は、住民が雇用、社会サービス、文化にアクセスできるよう、政府による特別な政策や投資

---

1 [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity\\_sme2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_sme2015_en.pdf)

の恩恵を受けている。

さらに、こうした恵まれない地区の社会的・経済的発展への企業の関与を拡大するため、フランスの平等・住宅省の下の都市政策担当大臣 (French ministry for the City) は、2013年に30社とともに「ビジネスと優先地区憲章」を策定した。各企業は、独自の公約や支援、行動領域を盛り込んだ協定書を作成する（これまでに約60の協定書が締結されている）。

フランスの多様性憲章の署名企業は、ダイバーシティ・マネジメントと無差別という重要なテーマに関して、他の企業よりも積極的に取り組んでいることがわかる。特に貧困地区に住む若者（失業率40%以上）に関する失業との闇いを強化するため、署名企業の3分の1が、貧困地区的住民の採用を自社の方針に盛り込んでいる。フランス政府はこのテーマに特に力を入れているため、貧困地区に有利な行動をとる企業をオポチュニストと考えるのは簡単かもしれない。フランス政府が都市政策に重点を置いていることの影響であるとしても、25%の企業が、失業者の就職を支援する非常に効率的な方法として知られる、採用フォーラム、シミュレーションによる採用、スポンサーシップ、研修 (prealternance)、匿名の履歴書など、こうした人々を支援する具体的な行動を実施していることを指摘しなければならない。

本憲章の年次調査（2015年）における署名企業の回答は、企業規模にかかわらず、多様性のビジネスケースに対する認識がより成熟し、グローバルになったことを証明している。回答企業の75%が、多様性の公約を包括的なCSRアプローチに組み込んでいる。多様性に取り組む2番目の理由（69%）は、リーダーの道徳的・個人的責任である。興味深いことに、中小企業にとっては、これが第1の要因である。さらに、回答者の52%が人事管理の改善を挙げている。しかし、最も進歩した要因は、経済業績の改善である（38%、2014年と比べて7ポイント上昇）。財務的・経済的業績は、ますます優れた多様性の方針の肯定的な結果と見なされるようになってきている。

これらの要因を考慮すると、憲章の新たな課題と展望について考えるこ

とが大事である。したがって、フランスの多様性憲章の次のステップとして何があり得るかを検討することは重要である。

#### 4 フランスの憲章の次のステップは？

今日、2016年3月において、フランスの憲章の署名数は、3450を超えた。2015年には新たに180の署名が加わった。2004年の創設当初は、民間企業において民族的少数者の若者の雇用を奨励することを企業は主な目的としていた。憲章の発展と労働市場における多様性に関する問題に伴い、私たちは、憲章の更新を主につきの2つの理由から検討している。

- ・都市などの多くの行政や官民のさまざまな組織の新たな期待を込めた署名
- ・民族的な基準を超えた文言の明示的な拡大

この憲章の目的は変わらないが、差別と闘い、多様性を促進するために、より多くの献身的な関係者を集める機会を与えてくれる。多様性を前進させるためには、民間と公的機関の両方の役割が必要である。複数のアクターやステークホルダーからなるエコシステムが拡大している現在、政府と企業が協力して目標を達成することがより重要になっている。多様性憲章は、さまざまなステークホルダーが集まり、対話を始める場を提供することができる。今日までに、EU全域で15カ国の多様性憲章が発足している。これらの憲章は、欧州委員会が資金を提供するEUレベルでの情報交換のための多様性憲章プラットフォーム<sup>2</sup>に集められている。このプラットフォームでは、目下の多様性憲章の推進者たちが定期的に集まり、経験を共有し、共通のツールを開発することができる。最大の成果は、企業、公共団体、NGOを含む8000以上の企業が、1460万人以上の従業員をカバーする15の多様性憲章に署名したことである。さらに、毎年、500～

---

2 [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm)

## 翻 訳

600 の企業がこの取り組みに参加している。同プラットフォームは、まだ多様性憲章が存在しない欧州連合（EU）加盟国において、各国の多様性憲章の制定を支援し、その拡大を積極的に目指している。

私たちの社会の大きな変化は、政府、企業、個人に課題をもたらしている。難民危機と過激主義の蔓延は、私たちに脆弱性をより深く感じさせた。欧州で続く若者の失業や世界の人口動態の変化も、適切な対応を必要としている。こうした対応は、欧州の空間において、長期的な視野に立って考える必要がある。欧州が今後直面するであろう課題において、多様性憲章コミュニティが果たす役割は非常に重要であり、様々な利害関係者が共通の価値観のもとに集うことができる場を創出する一助となる。無差別、均等待遇、機会均等に関する憲章の活動は、欧州諸国における公平性の向上と同様に、移民の良好な統合への道を照らすものである。

## 参考文献

Martin V, Nieves MC (2015) *Talents gâchés, le coût de la discrimination.* éditions de l'Aube

### III 多様性憲章（フランスの多様性憲章）

多様性は、社会的・経済的に成功する社会の基盤である。企業や組織の全体的な方針の一部として、多様性憲章は、機会の平等と多様性を促進することを目的としている。

多様性憲章は、違いを尊重し、信頼に基づくマネジメントの発展に貢献する。それは、チームの結束力を高め、よりよい共生、ひいてはパフォーマンスの源泉となる。

多様性憲章への参加は、定期的に測定・評価される行動に変換され、社会的・経済的進歩の要因になる。企業や組織のすべての活動において実施されることで、フランスをはじめ世界中の社内外のすべてのステークホルダーから認められるようになる。

我々、企業・団体は、「多様性憲章」に署名することで、以下のことを約束する。

1. 無差別と多様性の問題についての認識を高め、採用、教育、キャリアマネジメントに携わる役員、管理職、さらに全従業員に対して研修を行う。
2. 企業や団体のあらゆる経営行為および意思決定、特に人事管理のあらゆる段階において、あらゆる形態の無差別原則の適用を促進する。
3. フランス社会のあらゆる違いや豊かさ、文化的、民族的、社会的構成要素の多様性を、従業員やあらゆるレベルの責任において示すことを推進する。
4. この原則を尊重し、実行するよう奨励するため、全従業員だけでなく、顧客、パートナー、サプライヤーに対しても、我々の公約を伝える。
5. 多様性の方針の策定と実施を、従業員代表との社会的対話の対象とする。
6. 進捗状況を定期的に評価し、公約の実施による実質的な成果を

翻 訳

社内外に報告する。