

ダイバーシティ経営とサステナブルな働き方～2023年12月5日セミナーより

男女共同参画推進本部 事務局次長 大和 加代子 (59 期)

同 委員 小林 香織 (68 期)

昨年12月に当会男女共同参画推進本部が主催したセミナー『ダイバーシティ経営を弁護士業務と事務所経営に活かす!! サステナブルな働き方とキャリア形成の両立を目指すスマート化・顧客獲得法とは!!』で、佐藤博樹東京大学名誉教授・中央大学ビジネススクールフェローと高橋喜一弁護士（第二東京弁護士会）に、法律事務所経営に役立つダイバーシティ&インクルージョンの知識とワークライフバランス実践のアイデアをご紹介いただいた。平日の午後3時から、弁護士会館でのリアル開催のみのイベントながら、約50名の弁護士が参加し、アンケート回答者の約9割が満足と回答するなど大変好評であった。本稿では、アンケートで特に好評だった点を中心にセミナーの内容について紹介し、アンケートから浮かび上がった課題感について報告する。

1 講師紹介

(1) 佐藤博樹教授

1996年東京大学社会科学研究所教授、2014年中央大学ビジネススクール教授。内閣府・男女共同参画会議、仕事と生活の調和推進官民トップ会議等の委員を歴任。『新訂・介護離職から社員を守る』（共著、労働調査会）、『ダイバーシティ経営と人材活用』（共編著、東京大学出版会）、『多様な人材のマネジメント』（共著、中央経済社）等、著書多数。

(2) 高橋喜一弁護士

複数の民間企業勤務を経て、2008年弁護士登録。現在は顧問業務を中心に執務。ITを活用した業務効率化、顧問先獲得に関するセミナー講師としても活躍している。著書『ゼロから信頼を築く弁護士の顧問先獲得術』（学陽書房）は、弁護士会館ブックセンターで4か月連続ベスト10入り。



佐藤博樹教授



高橋喜一弁護士

2 誤解の多いダイバーシティ経営 (佐藤教授)

佐藤教授からは、まず、一般企業におけるダイバーシティ経営について、次に、育児や介護と仕事の両立についてお話いただいた。紙面の都合上、概要のみ紹介する。

(1) ダイバーシティ経営

ダイバーシティ経営というと、『女性ならではの感性』や『外国人ならではの意見』を取り入れた商品開発等の例があげられがちだが、それは誤解である。ダイバーシティ経営とは、属性だけでなく、異なる価値観を持った多様な人材を活かし、それぞれが能力を最大限発揮できる機会を提供することによって、イノベーションを起こし価値創造につなげていく経営のことをいい、その実現の鍵は多様な人材が能力を発揮し経営に貢献できるような仕組みづくりにある。

はじめに重要なのは、①『理念統合』経営を行っていくこと。価値観を含めて多様性のある環境では弱くなりがちな組織の求心力を高めるため、構成員を『経営理念・ビジョン』によってまとめる必要がある。そして②多様な人材が活躍できるよう、従来の時間的制約がない（残業し放題）社員を前提としたフルタイム勤務と残業を前提とした固定的な仕事管理・働き方から、育児・介護・通学・趣味等

仕事以外の様々な『ライフ』の充実のために時間を確保したい多様な『ワーク・ライフ社員』を前提とした仕事管理・働き方に変えていくこと。時間を追加投入できる資源と考えて長時間労働をよしとしていた風土を改め、時間を有限な経営資源として意識し、所与の範囲内で付加価値を最大化させるような管理をしていくべきだ。課題は、どうやって平日の時間のゆとりを実現させていくかで、育児や介護等の両立支援制度の制度面での充実よりも、そのような制度を長期活用しなくてもフルタイム勤務で無理なく両立できるような全社員の働き方改革が重要になる。同時に③多様な部下をマネジメントできる管理職の育成・登用や④『心理的安全性』*1の担保された職場の構築も必要だ。最後に⑤『イントラパーソナルダイバーシティ』（個人内多様性）、つまり、個人が多様な経験や知見や考え方を持っていること。仕事以外の場で、親・子・学生等多様な役割を担うことで、異なる価値観を知る機会となり、これまでの自分の価値観の相対化に役立つ。多様な価値観の受容や異なる環境への適応力を高めることに繋がり、管理職が部下の考え方を理解しながらマネジメントすることにも貢献する。これら5つが、ダイバーシティ経営実現のための柱となる。

(2) ライフイベントと仕事の両立

仕事と子育ての両立には、育児や家事をパートナーと分担し、両立支援制度を利用する場合もカップルのそれぞれが活用し、できるだけ両立支援制度の利用期間を短期にすることが望ましい。

一方、介護は始まりと終わりを事前に予測できず、長期化することも多い。仕事との両立には、直接的な介護は専門家に任せ、要介護者の家族は介護サービスのマネジメントと要介護者への精神的な支援を担うという分担が基本となる。つまり、介護休業制度は、自分で家族を介護するための制度ではなく、急に始まった介護をどのように行うか体制を構築するための時間を確保するための制度である。親がいる限り、介護は他人事ではない。始まりが予測できない以上、介護の問題に直面する前に両立に必要な基礎的な情報、対応や行動を理解しておき、介護の課題に直面した

際には専門家のアドバイスを得心することも必要である。

自分で直接介護を担うのではなく、仕事と介護の両立を可能にする体制を考え、整えるための時間を確保したり、自分の時間を大事にするためには、働き方改革が不可欠となる。

3 法律事務所における業務効率化と顧客獲得（高橋弁護士）

精神の安定は経営の安定から。健康な人生の第一歩はお金と時間の余裕から。高橋弁護士からは、弁護士がお金と時間の余裕を得るためのノウハウとして、顧問先獲得法やITを活用した法律事務所の業務効率化について具体的にご紹介いただいた。リアル開催の利点を活かし、信頼獲得のための身だしなみの整え方、顧問先との付き合い方等、他では聞けないようなお話も多く、参加者が身を乗り出すようにして熱心に聞いている様子が印象的だった。本紙面で紹介しきれない部分は、ご著書を参考としていただきたい。

4 まとめ

企業におけるダイバーシティ経営と法律事務所や経営ノウハウや業務効率化は、一見すると全く違うもののようにも思えるが、実際には、そこで働く人々が着実にキャリアを積み、結果を出しながら長く働き続けられる仕組みを整えるという点で同じである。受講者アンケートでも、佐藤教授のお話と高橋弁護士のお話は理論と実務の組み合わせ的だった、ワークライフバランス・業務効率化を重視すべきという考えが徹底していて心強かった等の意見があった。意外だったのは、仕事と介護の両立に課題を感じている参加者が多く、両立を実現するための手段として、経営や執務環境を改善してワークライフバランスを整えたいという意見が目立った点だった。会の研修は法律に偏りすぎ、それ以外についてのインプットも必要ではないかという意見もあり、事務所経営や弁護士のワークライフバランスに関する情報提供に対する需要にも気づかされた。

*1：組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態のこと。