



23

多様な人材を活かす経営学 ダイバーシティ・ マネジメント論への誘い

山口大学 経済学部

有村 貞則 教授

このコーナーでは、私たちの社会や生活に身近な研究テーマをわかりやすく紹介する。第一線で活躍されている研究者の研究内容を中心に、学問の仕組みや今後の可能性などについて、インタビューする。

少子高齢化による人口や労働力の減少、高齢者や非正規雇用者の増大、外国人労働者の流入など雇用環境の激変が進む中、最近の企業経営では、ダイバーシティ・マネジメントという言葉をよく耳にするようになりました。

ここでは、ダイバーシティ・マネジメントとは何か、そして日本でこれを実践あるいは応用していく際に注意しなければならない点などを紹介します。

ダイバーシティ・マネジメントとは何か？

ダイバーシティとは日本語で「多様性」の意味です。最近では、生態系の維持という観点から生物の多様性が注目されていますが、ダイバーシティ・マネジメントでは人の多様性に着目します。

人の多様性をもっと具体的に表現すると、人々の間に存在する「さまざまな違い」のことです。性別や年齢、国籍の違い、障がいの有無などは比較的わかりやすい例ですが、そうでないもの、例えばライフスタイルや価値観、個性などの違いも人の多様性の範疇に含まれます。

こうしたさまざまな違いが人々の間に存在することは、誰でも容易に理解可能だと思いますが、問題は、この多様性がこれまでの企業経営の世界で十分に活かされてきたかどうかという点です。答えは否です。たとえ活かされてきたとしても、それは企業の側の一方的な論理や立場に基づくものでしかありません。例えば、女性だからといった理由だけで事務職や男性社員のサポート

役しか与えない、若いうちは能力や実績があってもなかなか課長や部長に昇進できない、高齢の社員に狙いを絞ってリストラを行うなど、日本企業がこれまでごく当たり前に行ってきたこうした行為は、企業の側の一方的な論理や立場で多様な人材を活かしてきた例です。こうした企業経営の在り方に抜本的変革を迫ろうとしているもの、それがダイバーシティ・マネジメントです。

すべての人達が
自身の能力を最大限に発揮できる
職場環境作りの在り方を研究する

人口や労働力構成の激変をきっかけに 米国で誕生したダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティ・マネジメントとは何かをもっと深く理解するために、まずはその発祥の地であるアメリカの経験からお話します。

周知の通り、アメリカは、多民族・多人種国家です。従ってアメリカでダイバーシティ・マネジメントが誕生したとしても当然だと思われるかもしれませんが、実はこのアメリカにおいてもダイバーシティ・マネジメントが非常に注目されるようになったのは、比較的最近のことです。だいたい1990年を境とする頃からで、まだ20年ぐらしか経っていません。

では、一体何がそのきっかけとなったのか。グローバル競争の激化などさまざまな要因を指摘する声もありますが、一番は何といっても人口および労働力構成の激変です。その象徴が1987年に発表された『Workforce2000』というレポートでした。これは、1985年から2000年にか

けてのアメリカ経済の変化予測を行ったものでしたが、その中で次のような指摘がありました。今後アメリカ社会で新たに労働力となる人達のほとんどは女性やマイノリティ、移民になる。そしてアメリカ生まれの白人男性は15%に過ぎない、と。

この予測からわずか3年後の1990年、今度はタイム誌の「アメリカの変わる色」という特集をきっかけに、労働力だけでなく人口構成も大きく変化していつ、近い将来に白人が全人口の半分以下になると指摘されるようになりました。

これらは、決して根も葉もない作り話ではありませんでした。カリフォルニア州やニューメキシコ州などの一部の州では、既に白人住民が全住民の半分以下になっていますし、アメリカ国勢調査でも21世紀中頃に白人が全人口の半数以下となって、ヒスパニック系やアフリカ系、アジア系、ネイティブ系などのいわゆるマイノリティが数的多数派になると予測されています。

アメリカンドリームという言葉聞いた人は多いと思います。これは、能力や実績さえあれば誰でもアメリカ社会で成功を掴むことができるという意味合いで使われていますが、理想と現実はまだ別で、実際に同国の政治、経済、文化を実質的に支配し続けてきたのは欧州からの移民やそれを祖先とする白人の人達でした。オバマ大統領が誕生した現在においても、基本的にこの状況に変わりはないと思います。

アメリカ企業社会も同じで、トップ経営陣や中間管理職のほとんどを白人男性が占めていました。しかし、今後は白人男性が非常に少なくなり、女性やマイノリティが新規労働力のほとんどを構成する。顧客層でも白人以外の人達が非常に重要になってくる。こうした事態が明るみとなって、アメリカ企業社会全体に大きな衝撃が走りました。「このままではいけない」と。

すべての人達が自身の能力を
最大限に発揮できる職場環境作り

個人ならともかく、危機感だけで社会や企業という人の集団全体が変わっていくことは困難です。現状をどのように変革させていけばいいのか。この方向性を明示することが必要です。

人口や労働力構成の激変という危機感に加えて、この方向性の明示という点で極めて重要な役割を果たしたの

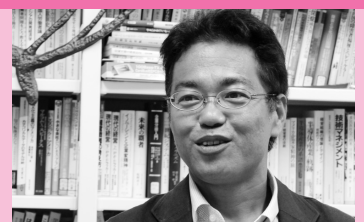
がルーズベルト・トマス・ジュニアという経営学者でした。彼は、1991年に『Beyond Race and Gender (人種やジェンダーを超えて)』という本を出版しますが、ここで、これまでとは全く異なる多様な人材の活かし方を提示します。換言すればダイバーシティ・マネジメントとは何なのか、その基本的な概念や特徴を整理したのです。

彼は、ダイバーシティ・マネジメントを次のように定義します。「すべての従業員に有効に機能する環境を構築するための包括的な経営プロセス」。わかりにくい表現ですが、簡単に言うと「すべての人達が自身の能力を最大限に発揮できる職場環境作り」です。そして、この環境構築の際に重要となるポイントが以下の4つです。これらは、過去の多様な人材の活かし方と比べた場合のダイバーシティ・マネジメントの特徴にもなります。

第1に多様な人材を活かす動機や目的として、競争優位の獲得という考え方を打ち出すこと。アメリカ社会は白人男性優位の企業社会を変革すべく、さまざまな取り組みを過去にも行ってきました。60年代の公民権運動を契機とした一連の雇用差別禁止法やアファーマティブ・アクション^(注)は有名ですし、一部の良心的な経営者は企業の社会的責任(CSR)や企業倫理という観点から女性やマイノリティの積極的登用を進めてきました。しかし、こうした法令順守(コンプライアンス)や企業の社会的責任、企業倫理といった視点では限界があり、営利追求を目的とする企業である以上は、やはり競争優位の獲得という視点が必要不可欠であると彼は主張します。

第2に多様性の解釈を拡大すること。以前のやり方、例えば雇用差別禁止法を制定して企業に変革を迫るやり方では、どうしても法律で定められた多様性の次元だけに目が行きがちです。例えば人種、肌の色、性別、年齢、宗教、障がいの有無などですが、こうした狭い解釈の仕方では、どうしても差別を受けている人達とそうでない人達との間

PROFILE



有村貞則
(ありむら・さだのり)
山口大学経済学部教授

1967年大阪府生まれ。1996年神戸商科大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得退学。2006年より現職。国際経営論や多国籍企業論を専門とし、その過程で米国のダイバーシティ・マネジメントに着目。最近では障害者雇用にも関心を持つ。主な著書『ダイバーシティ・マネジメントの研究』(2007年、文真堂)。

(注) アファーマティブ・アクション (affirmative action) … 積極的な差別是正措置。女性やマイノリティなど、ある特定の集団の人達が過去から被ってきた差別や不利益な状況を積極的に是正していく行政的措置のこと。



の対立関係を悪化させてしまう傾向があります。雇用差別禁止法に対して、すぐに逆差別や優遇措置といった反発の声があがるのはその典型です。従って、こうした対立関係を煽らないためにも多様性の解釈を拡大する必要があります。例えば、既に紹介したライフスタイルや価値観、個性などの違いを加えてもいいし、仕事の進め方やリーダーシップの違いを入れてもいいです。そうすれば、例えば男女という性別の違いだけでなく、男女に共通するある特定のライフスタイルや価値観を持った集団が浮かび上がり、結果として性別だけにとらわれた場合の対立関係悪化が抑制される可能性があります。まさに人々の間に存在する「さまざまな違い」がダイバーシティ・マネジメントにおける多様性の対象なのです。

第3に個人よりも組織の変革を重視すること。女性やマイノリティといった異質な人材を採用しても、肝心要の組織文化や人事制度などが現状のままでは定着が困難、換言すれば離職という非常に残念な結果に終わってしまいがちです。実際に以前のアメリカ企業では、せっかく採用した女性やマイノリティ社員の離職が後を絶たず、その原因を離職した本人、あるいは離職者を取り巻く周りの人間関係ばかりに求める傾向がありました。しかし、ダイバーシティ・マネジメントでは、まずは既存の組織文化や制度自体に何か問題があるのではないかと考え、その見直しや変革から着手します。少なくともこの組織レベルでの変革が不徹底なままで、個人や人間関係レベルでの問題解決にばかり終始してはいけません。

第4にプロセスが重要であること。これは、アフーマティブ・アクション政策に対する批判でもあるのですが、要するに単に政府が定めた一定の手続きやプログラムを踏襲すればよいというものではないということです。長期的視点にたつて企業自らの創意工夫と試行錯誤のもと「すべての人達が自身の能力を最大限に発揮できる職場環境作り」を行っていく、そのような地道なプロセスがダイバーシティ・マネジメントには必要だということです。

言葉だけが一人歩きする

日本のダイバーシティ・マネジメント

アメリカに遅れること約10年、日本国内でもダイバーシティ・マネジメントが次第に注目されるようになり、今ではこの言葉をよく耳にするまでになっています。しかし、どうも日本国内においてはダイバーシティ・マネジメント

とは何かを深く考えず、言葉だけが一人歩きしている気がします。

例えば、単に女性や高齢者、外国人などの採用を増やすことをダイバーシティ・マネジメントと称している日本企業があります。しかし、社員の多様化だけではダイバーシティ・マネジメントに該当しません。多様化の仕方、その方法論が問題となるのです。

性別や年齢、国籍などよりもライフスタイルや価値観、個性といった違いに着目していくことがダイバーシティ・マネジメントと理解している人もいます。しかしダイバーシティ・マネジメントは、決して人々の間に存在するさまざまな違いに優先順位を付けることを主張しているわけではありません。性別や年齢、国籍などの違いも大事だし、ライフスタイルや価値観、個性といったこれまであまり注目されてこなかった違いも大事である、そういう視点が大事なのです。

また「ダイバーシティ・マネジメントは、人に優しい職場を作ることだ」とやや冷めた目で見ている人もいます。しかし、決して「みんなに優しい職場を作りなさい」といった甘い世界を提言しているわけではないですし、常識的に考えてみても厳しい競争原理のもと営利追求に邁進しなければならない企業経営の世界にあって、このような考え方は通用するはずがありません。

一方で、競争優位の獲得のために多様な人材をどう活かすか、この追求こそがダイバーシティ・マネジメントであると主張する人もいます。この場合の危険性は、多様な人材を活かす動機や目的に法令順守や企業の社会的責任などの要素が入ると、すぐに否定して、結局は機会均等に反するような人の活用方法に走ってしまうことです。女性は女性市場向け、高齢者は高齢者市場向け、外国人は外国人市場向けに活用するなどがその典型でしょう。

確かにダイバーシティ・マネジメントは、多様な人材を活かす動機や目的として競争優位の獲得という視点を打ち出しますが、かといって法令順守や企業の社会的責任などを否定しているわけではありません。55ページの図表で、双方の間にノット・イコール(≠)ではなく不等号(>)の記号を用いたのは、このことを表しています。また機会均等という考え方は、これまでは法令順守の側面が強く、企業の成功や競争優位にとっては重荷といった捉え方が強かったのですが、ダイバーシティ・マネジメントではまったく逆の発想をします。つまり、機会均等の実

現企業が成功ひいては競争優位につながっていくと捉えるのです。

トマスは、ダイバーシティ・マネジメントに必要な経営的視点を「従業員の機会均等と企業の成功をともに推し進めることができるという、以前は見落とされていたアプローチに注意を促す試みである」とも表現しましたが、これは双方の間に密接なプラスの関係があることを示したかったからです。また、だからこそダイバーシティ・マネジメントにおいては個人よりも組織の変革を重視するという視点が極めて重要となるのです。

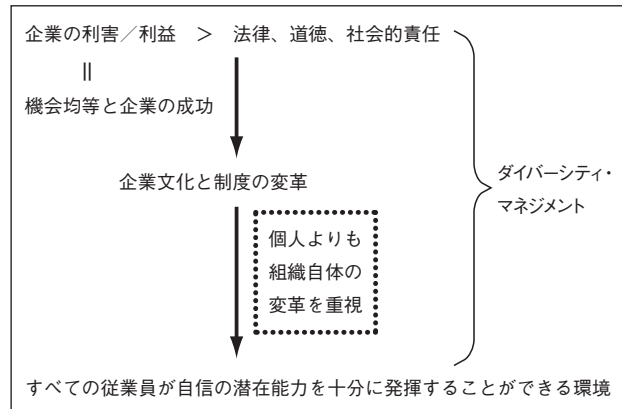
多彩な研究テーマと身近な問題としてのダイバーシティ・マネジメント

最後にこれを読む受験生の皆さんが大学入学後にダイバーシティ・マネジメントの研究をどのように進めていけばいいのかわかり、私なりにいくつか提案したいと思います。

学問的にはダイバーシティ・マネジメントは、経営学の領域に属します。日本の経営学は、まずはアメリカの経営理論を忠実に理解した上で更なる理論展開を目指すという、いわゆる輸入学問の伝統が根強く残っているのですが、ダイバーシティ・マネジメントほどこの伝統が破られたケースはない、そう言えるくらい独自の色付けや解釈が施されて日本に紹介されてきました。これは紹介する立場にあった日本人研究者やコンサルタントの問題でもあるのですが、いずれにしても日本国内においては、まだまだダイバーシティ・マネジメントとは何かについての共通理解やイメージが確立されていません。先ほど指摘した「言葉の一人歩き」です。そのため、この点についての認識を深めていく必要があります。

実は、私自身もまだ「ダイバーシティ・マネジメントとは何か」を考え続けています。そして最近、障がいに関する「ディスアビリティ・スタディーズ」という新しい学問に出会ったのですが、ここでの内容とダイバーシティ・マネジメントの主張とが非常に類似していることを発見して大変驚きました。それと同時に私自身の中のダイバーシティ・マネジメント像が以前にも増して鮮明になっていきました。従ってダイバーシティ・マネジメントとは何かを考えていく際には、ダイバーシティ・マネジメントや経営学に関する書物だけでなく、それ以外の学問領域、特に社会的少数派の人達のことを扱った学問領域の書物を合わせて読むと良いでしょう。

<図表>ダイバーシティ・マネジメントの特質



(提供：有村教授)

実証的な研究をしたい場合には、日本企業がダイバーシティ・マネジメントと称して、具体的にどんな活動を実施しているのかわかり、私自身も最初の実証的研究もこれでした。というのも、ダイバーシティ・マネジメントとは「すべての人達が自身の能力を最大限に発揮できる職場環境作り」のことであり、その際に重要なポイントも書物を読んで理解できたのですが、実際にアメリカ企業がどのような取り組みをどの程度実施しているのかわかり、まだまだわからないところがたくさんあったからです。現在ではワークライフバランス、自発的な社員どうしのネットワーキング、管理責任者の任命など10ぐらいの主な取り組みがあって、日本企業のダイバーシティ・マネジメントもだいたいこれらに共通することがわかってきましたが、それでも日本企業独自の取り組みや今後新しく生まれてくる取り組みなどがあるかもしれません。

女性や高齢者、外国人、障がい者など日本国内においては能力発揮の場が十分に与えられていない人達がまだまだたくさんいます。そういう特定の集団の人達を対象を絞ったダイバーシティ・マネジメント研究も必要でしょう。

もちろん、これら以外にも研究テーマはあると思います。ダイバーシティ・マネジメントは多彩な領域へと応用可能ですので、ぜひとも皆さん自身も一度自分で考えてみてください。

最後に、ダイバーシティ・マネジメントとは全く関係のない研究領域や学部への進学を考えている受験生も多いと思います。それでも人生を生きていく過程で必ずこの問題に直面するということは忘れないでほしいと思います。