

記念講演 (本文は、JECC 主催「2015年度優秀保守技術者表彰式典」の記念講演を要約したものです)

ダイバーシティマネジメント 多様性をいかす企業の人材戦略とは

講師 早稲田大学大学院商学研究科教授 谷口真美



早稲田大学大学院商学研究科教授
谷口真美

1996年に神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了後、広島経済大学専任講師、同助教授、広島大学大学院社会科学研究所助教授、早稲田大学大学院商学研究科准教授を経て、2008年より現職。近年では平成26年度ダイバーシティ経営企業100選における運営委員を務めるなど、日本のダイバーシティ研究の第一人者として活躍している。

このような場にお招きいただきまして、光栄に存じます。本日は、ダイバーシティとダイバーシティマネジメントとは何か、実践につなげるために何ができるのかについてお話しいたします。

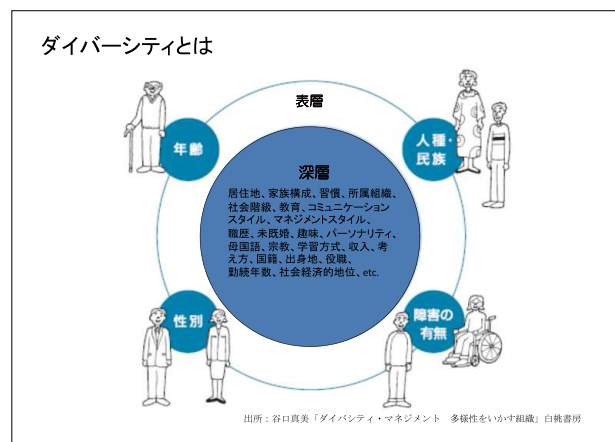
ステレオタイプを認識することが 多様な人材を活かす第一歩になる

「ダイバーシティ」とは、人それぞれが持つ属性のことです。皆さんも所属組織、性別、年代、と複数の属性を持っています。そうしたさまざまな属性は「表層レベル」—性別や年齢、人種など、その人が生まれ持ったものと、外観から識別できる属性—と、「深層レベル」—コミュニケーションスタイルなど、自分の意思で選択できるもので、またその人をよく知ってからでないとは区別できない属性—に区別されます。

そして、表層レベルのダイバーシティを短絡的に深層レベルのダイバーシティに結びつけることを「偏見」といいます。大切なことは自己の持つ偏見を認識することです。それが、多様な人材を活かす上で第一歩になるのです。

「ダイバーシティマネジメント」とはダイバーシティを用いて組織の成果を向上させるためのマネジメント手法のことです。これは、1980年代後半のアメリカで生まれた言葉です。「アファーマティブ・アクション」と呼ばれる倫理的な取り組みから一歩進んで、経営合理性を持った取り組みに転換した時に生まれました。一方、日本では、2000年頃に「アファーマティブ・アクション」（日本では「ポジティブ・アクション」という言葉に置き換えられて使用）、「ダイバーシティマネジメント」が同時期に使われるようになりました。

そのため、ポジティブ・アクションによる少数派の地位向上と、ダイバーシティマネジメントによる価値創造が混同されていることが多いのです。つまり、単に女性従業員の割合を増やしただけでは、価値創造=ダイバーシティマネジメントにはなりません。組織を多様化した後にそれをどう活かしていくかが重要なのです。そのためには、管理職の方一人ひとりのスキルはもちろん、会社組織と



表層レベルのダイバーシティと深層レベルのダイバーシティ

しての仕組みづくりも必要です。

現場のアイデアや意見を いかに拾い、活かすかが重要

ダイバーシティが企業の価値創造につながる事例には、イノベーションや、従業員のモチベーション向上などがあります。例えば役員レベルでは、変化の激しい不確実性の高い時期には、多様な役員のチームの方が戦略的な選択の質が高まるという実証結果があります。これはダイバーシティの醍醐味の一つといわれています。

ただし、ダイバーシティにはマイナス効果とプラス効果があります。プラス効果としては、先の役員チームの実証結果のように問題解決能力の向上などが挙げられますが、他方、まとまりがつかなくなる、対立が生まれるなどのマイナス効果もあります。

ダイバーシティのプラス効果を増幅させ、マイナス効果を抑えることが組織やリーダーにとって重要です。そのためには、多様な人材をマネジメントしていく管理者側のスキルを高めるとともに組織の仕組みを整える必要があります。これに関連して、わたくしが経済産業省の研究所であるRIETI「ダイバーシティとワークライフバランスの効果研究」の一環で実施した調査結果をご紹介します。

管理職層の性別多様性と一般職層の性別多様性の関係



性を調べると、管理職層も一般職層もともに性別多様性が低いと—おそらく保守サービス業界はこれに該当すると思います—、より革新的な企業になるためには「いろいろな人たちの意見を拾う風土」が必要であるというデータが出ています。

皆さん方の業界でも、今日の表彰事例のように、現場はさまざまなアイデアや意見があると思いますので、それを積極的に提起するよう働きかけ、いかに拾って経営に活用していくかということが大事だと思います。

本日受賞された皆様、本当におめでとうございます。また、保守サービス業界が今後ますます発展されることを祈念いたします。