

# アドボカシ系

## ダイバーシティ・マネジメントチーム

近藤 まり

(立命館アジア太平洋大学教授)

### 1. ダイバーシティマネジメントとは

ダイバーシティマネジメントは、経営学におけるトピックのひとつだが、企業や組織が、いかに多様な背景を持つ従業員を活用して業績を向上させていくか、すなわち組織内の多様性のマネジメントを意味している。アメリカでは90年代から、日本では2000年代に入ってから、取り上げられるようになった。

ダイバーシティ(多様性)と一口に言っても、その意味するところは広く、その多様性には様々なものがある。表面的な、いわゆる属性で分類できるダイバーシティ(性別、年齢、人種、国籍、身体的特徴など)から、一見しただけではわかりにくいもの(宗教、信条、価値観、性的志向、性格)のダイバーシティまであり、また、多様性の中には、企業の組織制度にもとづくもの(地位、収入、スキル、所属部門、雇用形態)や生活のあり方にもとづくもの(家族、夫婦のあり方、ライフスタイルなど)も含んで考えられることができる。極論をすれば、企業において、従業員のダイバーシティは無限に考えられるとも言えよう。究極のダイバーシティマネジメントは、意見をも含めて個個人の違いを尊重し、それを企業活動にいかすものと考えることができる。(マーサージャパン2008)

しかし、現在の日本において、ダイバーシティマネジメントというと、多くが女性の活用と、また、その延長としてのワークライフバランスを意味している。また、国際的な動きの影響などを受けて、障害者の雇用をさす場合

も多い。外国人の雇用や活用については、ダイバーシティマネジメントとの認識があるものの、グローバル人材育成のための実際の施策は、まだこれからといった企業が多い。

ダイバーシティマネジメントは、いわゆる流行の経営手法であり、これを行えばすぐ企業業績があがるような錯覚を与えがちだが、実はそうではない。様々な背景や考え方の人が働くのであるから、意見の調整がつかない、活動のベクトルが同じにならないなど、ダイバーシティがかえって企業の業績を引き下げることも充分に考えられる。経営学は企業の業績を向上させるための様々な施策を研究している。そこで、経営学でダイバーシティマネジメントを取り上げる際には、いかに、企業の業績をあげることができるのか、そしてそのためには、従業員をいかに採用・配置し、教育や動機付けを行い、評価・昇進をさせるのか、また有能な従業員の離職を防ぐのか、といった人事・組織に関連する施策を問題とする。そしてそれらを、企業の戦略やビジネス環境などの要因とからめて研究していくものである。

## 2. ダイバーシティマネジメントの背景

日本企業は、ダイバーシティマネジメントに弱いというのが通説である。理由としては、日本はほぼ単一民族の国で、言語も統一されているからということがよくいわれる。しかし、それだけではなく、日本の企業のシステムが、この単一性を前提に、日本人の男性を、不確実性なるべく排除した形で雇用し管理をしてきた人事組織施策があったということは確認しておく必要がある。そういう施策をとることにより、コミュニケーションや意思決定において（一定の）効率的システムを構築し、そしてその効率性により日本経済を発展させてきたのだ。（そして日本型資本主義の中には、それを可能にさせた教育システムや金融システムなどのサブシステムがあり、それぞれのサブシステムはお互いに補完関係にあるので、その一つの部分で変化を起こすことは、容易ではない。）

では、そんな日本において、近年ダイバーシティマネジメントが意識され

たのはなぜであろう。背景としては、以下が考えられる。まず、マクロ的な人的資源の要因として、少子高齢化があげられる。(谷口2005) このままでは労働力不足が見込まれており、それを補う施策として外国人労働者の雇用が考えられる。(例えばインドネシアやフィリピンとの経済連携協定には介護士の受け入れが盛り込まれており、介護士不足を補おうという動きがある。) このような状況から、労働市場において、国籍や宗教などのダイバーシティが発生している。

また、退職年齢の延長や、高齢者を再雇用することによる労働力不足解消も行われており、65歳までの雇用が一般的になってきた。この現象は、企業におけるエイジダイバーシティを生む。(マーサージャパン2008)

同じく労働力不足の解消手段として、女性の雇用や活用がある。日本においてダイバーシティマネジメントというと、女性の活用施策とほぼ同義語ではないかと思われるほど多用されているが、これも同じく、少子高齢化対策の一つである。(谷口2005)

人的資源(少子高齢化と労働市場のダイバーシティ化)以外のマクロ要因として、金融の国際化による株主のリターンへの要求の強まりや、市場の多様化(国際競争の激化)、技術の進歩(IT化などによる分業体制の進展)もあげられる(マーサージャパン2008)。紙幅の関係から詳述は避けるが、例えば、市場が多様化していれば、多様な顧客のニーズに対応するためには、企業は多様な視点を持たねばならず、そのため多様なバックグラウンドを持つ人材を必要とする。

次に、ミクロ要因に目を移すと、企業経営のグローバル化があげられる(谷口2005、マーサージャパン2008)。少子高齢化の日本国内での成長には限りがあるが、株主は常に企業の成長を期待する。成長するための方策として、また国際競争に勝ち抜き日本市場を守るためにも、多くの企業は海外に進出する。(例えば関西電力など国内向けと思われる業種の企業でさえも海外進出を果たしている。) グローバル化を目指す企業は、海外市場進出のために様々な方策を用いる。自社工場を海外に建てる企業や、合併を選ぶ企業もあるが、国際M&A活動も近年目覚しく増えている。後者の場合は、既存

の施設や販売網を買うという意味もあるが、優秀な従業員と組織をそのまま買うという意味もある。そこで、ある一つの企業を買収したとたん、次の日から、その企業内に、ナショナリティや宗教・信条、ライフスタイル、雇用形態などの様々なダイバーシティが発生することになる。そこで（ダイバーシティ）マネジメントを誤ると、（例えば、工場を動かし、販売を行うための）有能な従業員は離職し、組織はガタガタになり、結局M&Aは失敗に終わってしまうのだ。（過去、日本企業は国際M&Aで数々の失敗を重ねてきたが、これは日本企業がダイバーシティマネジメントを苦手としているからだといわれている。）

### 3. ダイバーシティマネジメントのモデル

ここでは、ダイバーシティマネジメントと対人援助の関係を考えた場合に、シンプルでかつ重要と思われるモデルを二つ紹介する。一つは大きな意味での自社の施策の捉え方、二つ目は、コンフリクトマネジメントのモデルである。（ダイバーシティマネジメントには様々な側面があり、それに対して学術的フレームワークやモデルが存在する。例えばチェンジマネジメントのモデルなどである。しかし、ここでは、あえて二つのモデルの提示にとどめる。）

まず一つ目は、リクルートH Cソリューション（2008年、80-87頁）によって提唱されているフェアとケアのモデルである。このモデルは、同社の調査・コンサルタント業務において、女性活躍推進策を進める上で使われているものである。しかし、その簡易性から、ジェンダー以外のダイバーシティ推進を考える上でも応用度の高いものと考えられる。なお、このモデルの妥当性は約6000名の日本人男女で検証されている。（前述95頁）

このモデルで言われるフェアとは、『企業の目的への各人の貢献に対して、機会提供・処遇を公平・公正に行う』と定義づけられている。自分がフェアに扱われていないと感じれば本人のやる気も低くなるし、辞めてしまうかもしれない。（前述81-82頁）他方、ケアは、『企業の目的への貢献を阻害するマイノリティ特有の事情への支援』と定義づけられており、例としては、育

児や介護などへの配慮があげられている。(前述83－84頁)

このモデルの面白いところは、二つの軸の充実度からマトリックスを作り、組織の現状を4つの象限にあてはめて分析することができるところにある。

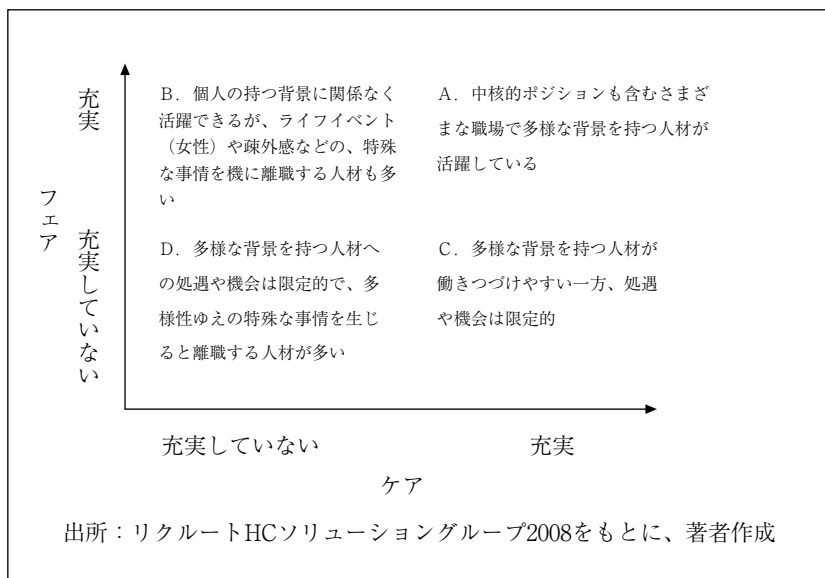


図1 フェアとケア

### (A) フェアもケアも充実

ダイバーシティマネジメントにおいては理想的な状態で、多様な人材が様々な職場で活躍している。日本においてこの象限に位置する企業はまだ大変少ない。(前述86－87頁)

### (B) フェアだがケアが不足

職場はフェアなのだが、個人の状況への配慮がされていない。モチベーションが高く仕事をどんどんしたいのだが、この象限の企業では、従業員に個人的犠牲がともなう事態が発生しやすく、そのための問題や離職が多くなる。例えば、仕事は意欲的に行っているのだが、家族の事情が生じて仕事を続け

られなくなり、結局、離職してしまう、などがこれに相当する。(前述86-87頁)

### **(C) ケアはあるがフェアではない**

この状態の時には、働く上での安心感はある。しかし、フェアな環境ではないので、モチベーションが下がってしまう。ケアだけでは、従業員のやる気が高まらないので、「ぶら下がり」社員が増える。リクルートHCソリューションによると、大企業に見られる傾向との分析である。(前述86-87頁)

### **(D) フェアでないしケアも不足**

多くの従業員は、やる気が高まらず、また安心感も低い。離職が多くなる。リクルートHCソリューションによると多くの日本企業は、この象限にとどまっている。(前述86-87頁)

二つ目のモデルは、コンフリクトマネジメントのモデルである。多様な人材が、同じ組織で働くときには、その多様性ゆえに、様々な対人コンフリクトが発生する。そのため、このコンフリクトを(一時的にはマイナスであっても)長期的には企業の業績の向上へつなげていけるのか、それとも、マイナスのままにしてしまうのか、はダイバーシティマネジメント成功のための大きな鍵になる。ダイバーシティマネジメントに関連する研究分野は多くあるのだが、上記の理由で、コンフリクトマネジメントは、ダイバーシティマネジメントと特に関連の深い研究分野である。

対人コンフリクトがおこったときに、どのように対応するかにはいくつかのパターンがあり、いくつかのモデルが作られている。その代表的なものとして、自己の利害への関心と他者の利害への関心の二次元からなる二重関心モデルがある。図2は、二重関心モデルの一例で、Rubin, Pruitt, & Kim(1994)によって提示され、黒川・古川によって訳されたものである。このモデルも、二つの軸からコンフリクトへの対応が4象限に分けられている。自己の利害への関心とともに相手の利害への関心が高い場合は問題解決型(いわゆるwin-winの解決策)がとられることを示している。

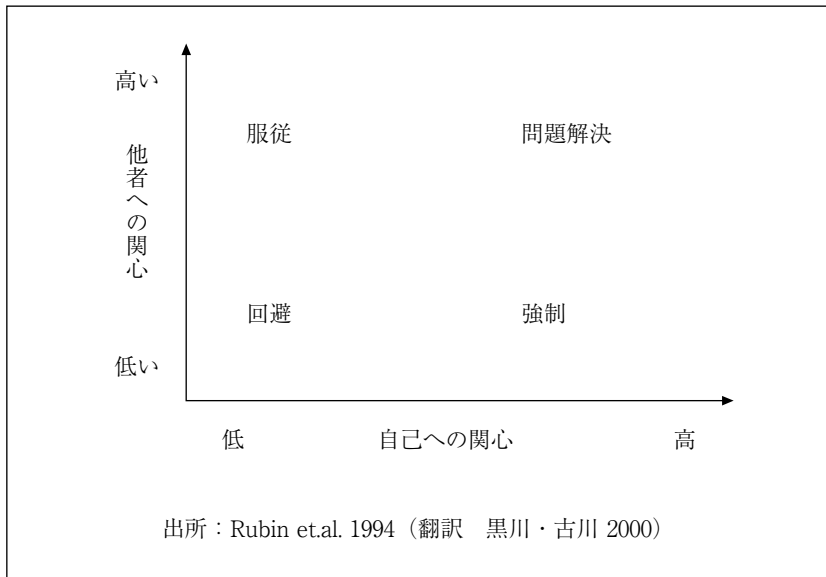


図2 Rubin et. al.の二重関心モデル

対人コンフリクトがおこったときに、どのような解決パターンを取りやすいのかは、職場での地位、ジェンダー、ナショナルリティなどが関連する。例えば日本では、コンフリクトはできるだけ避けるべきものと、否定的にとられている場合が多かった。しかし、それは問題の先送りや、組織の停滞を招くことにもつながり、必ずしも企業の業績を向上させるものではない。実際にはお互いを尊重しながらも、対立する意見を出し合い、協力しながら事態を解決していこうとする問題解決型行動が、企業の業績向上に貢献する可能性が高い。

グローバル経営がすすみ、M&Aも盛んになっていると述べたが、ナショナルダイバーシティはコンフリクトマネジメントに深く関連し、M&Aの成功をも左右しかねない。例えば、日本企業が海外進出をし、その進出先A国の人々は、コンフリクトに対して問題解決パターンの行動をよくとる人々だったと仮定しよう。職場で、目的遂行のために意見の対立が生じた場合、A国の人々はあえてお互いの意見をたたかわせることでお互いの利害に関心を

払いながらも問題解決をはかろうとするかもしれない。しかし、そこで、日本人がコンフリクトをよしとせず、意見の対立を押し込めようとしてしまうと、問題が解決しないばかりか、お互いのフラストレーションが高まり関係がこじれてしまうかもしれない。このような場合、もし、日本人はどのようなパターンを取りやすいのか、また、A国人はどのようなパターンをとりやすいのかを、お互いに理解していれば、おのずとコンフリクトを上手く管理していくことができると考えられる。

#### 4. ダイバーシティマネジメントと対人援助学

対人援助学とダイバーシティマネジメントは、いかに関連するのであろうか。様々な関連が考えられるのだが、ここでは、上記の二つのモデルから考えられる点に絞って述べる。

第一は、フェアとケアのモデルから導き出される関連性である。直感的にも、このモデルのケアの部分は対人援助と直接結びつく部分である。すなわち、多様な背景を持つ個人のニーズを、どのようにくみ取り、それを企業の中の施策として行っていくのが問題になる。

しかし、もう一つ、忘れてならないのは、フェアの部分である。フェアの部分の難しいところは、企業サイドが公平・公正をきいたつもりでも、従業員は必ずしもそう受け取っていない可能性があるという点である。企業の思いと個人の受け止め方のギャップを埋めていくための援助も考慮される必要がある。

第二の観点は、コンフリクトマネジメントのモデルから導き出される。繰り返しになるが、ダイバーシティマネジメントは、多様なバックグラウンドを持つ人々のうみだす様々な意見の違いをいかして、いかにダイナミックな組織を作り、企業の業績をあげていくかが中心課題となる。しかし、意見の違いは、コンフリクトを発生させやすい。よって、そのコンフリクトを上手に取り扱い、組織のダイナミズムへとつなげていくことが重要になる。コンフリクトは、誰にとっても決して心地よいものではない。そこで、コンフリ

クトを生産的なものへと導くための、企業内での対人援助が必要となる。

はじめに述べたように、ダイバーシティマネジメントの意味する多様性の範囲はきわめて広い。対人援助学の他の分野との関連で考えると、企業の組織・人事に関していけば、老人や障がい者なども対象となり得るのだ。あまりにもダイバーシティの意味するところが広く、また対人援助学との関連も様々に見出すことができるので、研究としては焦点を見失ってしまう危険もある。そこで、現時点で、対人援助学の構築というコンテキストの中でダイバーシティマネジメントを取り扱う際には、企業組織におけるフェアとケアの観点、そしてコンフリクトマネジメントの観点の二つに絞って研究を進めたいと考えている。

#### 〈参考文献〉

- 黒川光流・古川久敬(2000)学級集団における対人葛藤に関する研究の概括と展望.  
九州大学心理学研究. 第1巻, 51-66.
- 谷口真美(2005)「ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織」. 白桃書房.
- マーサージャパンwith C-Suite Club(2008)「個を活かすダイバーシティ戦略」.  
ファーストプレス.
- リクルートH Cソリューショングループ(2008)「実践ダイバーシティマネジメント」.  
英治出版.