

## 「ダイバーシティ創造のすすめ」

労政時報別冊「**変革への視点 人事部の選択** 残すもの、捨てるもの、創るもの」  
(労務行政研究所刊、平成 15 年 6 月 17 日刊) 所収

### ダイバーシティとはどんなもの？

私はここで、「ダイバーシティ」(「多様性」と訳されることが多い)をこれからの人事部が「創るもの」のひとつとして提案したい。ダイバーシティはアメリカでは経営管理の重要な一項目として定着しており、米国では約 80%の企業がダイバーシティ・トレーニングを実施しているし、米 Fortune 誌は Diversity Leaders のランキングである 50 Best for Minorities を毎年発表している(<http://www.fortune.com/fortune/diversity>。2002 年の首位はファニーメイで、日本でよく知られた企業としてはデニーズが 3 位、マクドナルドが 5 位にランクインしている)。もちろん、アメリカと日本は違うし、アメリカで重視されているからそのまま日本でも重要だ、ということにはならないが、これほどまでに重視されるからには、それなりに企業経営上のメリットがあるはずだ。優れた点は学んで、日本にあわせて生かしていくことが大切ではなからうか。

そこで、まずはとにかく具体例をみてみよう。日本でも、外資系企業においてはダイバーシティの考え方が積極的に導入されている。たとえば、わが国の代表的な外資系企業である日本ヒューレット・パカード (HP) の採用情報ページ

(<http://www1.jpn.hp.com/info/hr/index.html>) をみると、企業理念である「HP Way」などと並んで「Diversity」が HP の「基礎となる考え方」として位置づけられている。

#### Diversity

HP の基本理念である「HP Way」には、社員の個性を尊重し多様性を認める考えが根底に流れています。この基本理念の実践ともいえるのが「Diversity (多様性)」という考え方です。性別・年齢・障害の有無・人種等にとらわれない「差こそ価値がある」という考えがこの言葉には込められています。同質的な組織ではなく、異質な人々の融合するダイナミズムを、HP では尊重しています。またこの考えは、社員の「働き方」にも影響を与えています。

#### Diversity の一環の具体的施策

- ・ハンディキャップをもった人の雇用の推進
- ・女性管理職の積極的登用
- ・フレックスタイム制度
- ・産前産後休暇・育児休暇・短縮勤務制度・再雇用制度
- ・ローテーション申告制度
- ・社内公募制度
- ・キャリアトレーニングプログラム

日本ヒューレット・パカードのホームページより (<http://www1.jpn.hp.com/info/hr/basic.html#basic3>)

## 社会的公正としての機会均等

これだけではイメージがつかみにくいかもしれない。ここにある「性別・年齢・障害の有無・人種等にとらわれない」ということばからは、ただちに「機会均等」が連想される。機会均等とは、仕事をするうえでの能力や適性などに無関係な性別、年齢、障害の有無や人種、あるいは他のさまざまな違いを理由に「格差をつけない」ということだろう。

実際、性別、年齢、障害の有無や人種以外にも、いわれなき格差の理由となっている「違い」は数多い。たとえば、米 IBM のホームページを見ると、"Valuing Diversity"の中の"Equal Opportunity"のページに、"race (民族・人種), color (皮膚の色), religion (宗教), gender (性別), gender identity (性同一性) or expression (性表現), sexual orientation (性的嗜好), national origin (国籍), disability (障害), age (年齢)"など、さまざまな「違い」が羅列され、こうしたことを理由に「差別しない」と書かれている ([http://www-3.ibm.com/employment/us/diverse/equal\\_opportunity.shtml](http://www-3.ibm.com/employment/us/diverse/equal_opportunity.shtml))。ということは、現実にはこうしたことを理由とした差別が世間に存在するということだろう。

後述するが、機会均等は、企業の人材戦略としても合理的なものになりうる。しかし、どちらかといえば、機会均等は「いわれなき差別を許さない」という社会的公正からの要請という性格が強いだらう。

## 戦略としてのダイバーシティ

これに対して、ダイバーシティは、機会均等を当然の前提としたうえで、そこからさらに一步踏み込んだ考え方といえるだろう。

いかに機会均等を実現したところで、性別や年齢、障害の有無、人種をはじめ、さまざまな「違い」あるいは「差」そのものまでがなくなるわけではない。むしろ、機会均等をより高度に実現すればするほど、このようなさまざまな「差」のある人々が、同じ組織のなかでともに働くことになるだろう。このとき、こうした「差」が企業経営になにをもたらすだろうか。

普通に考えて、こうしたさまざまな「差」のある人たちが集まるということは、それぞれに異なる考え方や価値観の持ち主が集まるということになる。それゆえ、そこにはコミュニケーション・ギャップが発生し、企業内の意思疎通が円滑さを欠く可能性がある。かねてから、職場におけるセクシュアル・ハラスメントの大きな原因として、同じことに対しても男性と女性では感じ方が異なるといったコミュニケーション・ギャップが指摘されているが、これは性別に限らず、さまざまな「差」について発生するものだろう。これは、機会均等という社会的公正を実現するための「コスト」であるとも考えることもできる（実際、米国企業で行われているダイバーシティ・トレーニングは、ケーススタディやグループ・ディスカッションを通じて、人によっていかに感じ方、考え方が異なるかを認識することが中心とされており、そのギャップの大きさに驚く受講者も多いという）。

しかし、こうした「差」が、こうしたコストをはるかに上回る大きなメリットをもたらす可能性もある。日本ヒューレット・パッカートの例にみられるように、「差こそ価値がある」と考えるわけだ。ダイバーシティは、このように、「差」に前向きな価値を見出し、コストを上回る企業にとってのメリットを引き出していこうという考え方であり、機会均等が「社会的公正」であるとすれば、ダイバーシティは、それを前提に、さらに企業の成長や発展につなげていこうという「戦略」であるということができるだろう。

## ダイバーシティのメリット

### ～社会的使命としてのダイバーシティ～

それでは、ダイバーシティがもたらす企業にとってのメリットとはどのようなものか、ダイバーシティで先行している米国の事例を見ていきたい。まずは、機会均等を実現すること自体の持つメリットがある。

第一に、企業が社会的責任を果たすこと自体が、企業イメージの向上などのメリットをもたらすということがある。米国は多種多様な人種・民族からなる国であり、根深い差別問題を抱えている。そのため、米国では雇用の分野においても公民権法をはじめ年齢差別禁止法、障害者差別禁止法などの定めにより、人種、皮膚の色、出身地、宗教、性別をはじめさまざまな理由による差別が禁止されている。さらに、これまで差別を受けてきたマイノリティや女性などに対する優遇措置（アファーマティブ・アクション）が、企業にも義務づけられている。こうしたことが、米国におけるダイバーシティ重視の背景にあることは容易に推測できる。ダイバーシティを重視し、実現することが、すなわち社会的公正の実現に向けた企業の責務を果たすことになるわけだ。

### ～危機管理としてのダイバーシティ～

第二に、その逆に、企業の危機管理という側面もありそうだ。米国においては、機会均等、差別禁止に違反した場合のペナルティはときに過酷なものとなる。訴訟社会である米国では雇用差別の訴訟も頻発しており、企業が巨額の賠償を命じられることもまれではない。1990年代後半には、日本企業の現地法人がセクシュアル・ハラスメントを訴えられ、総額で4000万ドルをこえるといわれる和解金を支払って和解するという事件も起きている。米国企業がダイバーシティ委員会を設けたり、ダイバーシティ・トレーニングを実施したりする大きな目的のひとつが、こうしたリスクを軽減することであることは否定しにくいように思う。

### ～人材を生かすダイバーシティ～

第三に、機会均等は、企業の人材戦略としても合理性を有しているということがあげられる。いうまでもないことだが、性別や年齢、人種などだけを理由に均等な機会を与えないことは、人材の獲得や活用に余計な制約を課すことになり、結果として企業の生産性を

低下させる可能性が高い。大阪大学の竹文雄教授によれば、欧州では、サッカーのクラブ・チームを対象とした調査で、人種にこだわらずに選手を集めているクラブは、白人だけでチームを編成しているクラブに較べて優れたパフォーマンスを示しているという結果が出ているそうだ。ダイバーシティは、職務と無関係な個人の属性にとらわれず、能力や適性、成果などによって処遇していこうという考え方であり、能力主義や成果主義に通じるものであるといえる。

### ～活力をもたらすダイバーシティ～

第四に、機会均等から一歩進んで、ダイバーシティの最も重要な視点でもある「異質な人々の融合するダイナミズム」を生かす、というメリットがある。

たとえば、マッキンゼー・アンド・カンパニーの澤田泰志プリンシパルは「シリコンバレーでは、異質なバックグラウンドを持った人々が日々出会いを繰り返す社会が形成されており、この多様な異能との多くの出会いが様々な分野でのイノベーションの源泉となっている」と述べている(<http://www.mckinsey.co.jp/articles/2002/10/20021020.html>)。あるいは、やはりダイバーシティに熱心に取り組んでいるプロクター・アンド・ギャンブル・ジャパンのホームページには、次のような事例が紹介されている。

...米国海兵隊のコンピュータープログラミング業務における、組織の作業量に関する実験結果を紹介したいと思います。組織が1日に完了した作業量を測定したところ、「目標・原則をもたない集団」の場合は、6人で4人分の作業しかできませんでした。次に「目標・原則を持つ、同質な人材を集めた組織」の場合には、6人で8人分の作業を達成しました。そして、「目標・原則を共有する、異質な人材を組み合わせた組織」の場合は、6人で10人分の作業を達成したという結果がでています。異なるバックグラウンドや考え方がまじりあうことで、組織の創造性を高め、生産性の高い組織ができることが証明されています。

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパンのホームページより (<http://jp.pg.com/business/b200210/>)

もっとも、公平のためにつけくわえておけば、類似の実験はほかにも行なわれており、条件によって結果も変わってくるようだ。とはいえ、異業種交流などで新しい発想を示された経験のある人は多いのではないかと思う。これなどは、異質さが活性化に結びつく身近な好例のように思える。

### さまざまなダイバーシティ

このように、ダイバーシティは企業に大きなメリットをもたらす可能性のあるものだが、それを認めてもなお、ダイバーシティは多数の人種、民族の集まる米国の問題であって、人種問題、民族問題が米国ほど大きくない日本には関係の薄い話ではないか、という疑問を持つ人もいるだろう。実際、米国におけるダイバーシティは、もっぱら人種問題を中心としていることも事実だ。たとえば、最初に紹介した米 Fortune 誌のランキングも、ボードメンバー・高報酬者(トップ50)・管理職・新規採用者および全従業員に占めるマイノ

リティ（アジア系、黒人、ヒスパニック、ネイティブアメリカン）の人数または比率によって評価されており、具体的には表のようになっている。

	ファニーメイ (1位)	デニーズ (3位)	マクドナルド (5位)
マイノリティの 取締役数	18人中5人	10人中3人	16人中2人
高報酬上位50人中の マイノリティの人数	10人	5人	9人
管理職に占める マイノリティの割合	29.1%	31.1%	37.8%
新規雇用における マイノリティの割合	47%	46%	37%
従業員に占める マイノリティの割合	42.8%	49.6%	55.0%

このように、米国ではもっぱらマイノリティを基準に企業のダイバーシティが評価されている。同じ基準で日本企業を評価することは、たしかにあまり意味のあることとは思えない。

しかしこれは、前述したようにさまざまな「違い」「差」がある中で、米国ではとりわけ人種の問題がもっとも強く意識されている、ということを示しているにすぎない。ダイバーシティは、もっと幅広く捉えることも可能であり、実際、ダイバーシティといったときになにが強く意識されるかは、世界の各地域によって異なっているという。すなわち、米国ではこれまでも書いてきたとおり人種が重視されるが、欧州とアジアでは人種以上に性別であり、中近東ではそのいずれより宗教が重視されるという。また、アジアを除く3地域に共通するものとして、社会的階層があげられるという（なお、本筋からは外れるがここでつけくわえておくと、米国ではダイバーシティは人事管理に限った話ではない。仕入れや卸などの取引先についても、マイノリティが差別されないことが求められているという）。

## 日本におけるダイバーシティ

それでは、日本で重視すべきダイバーシティとはなにか。もうひとつ、事例をみてみたい。GEコンシューマー・ファイナンス・ジャパン（GECFジャパン）のサイトの中にある「ダイバーシティ（多様性）を尊重するGE」のページには、次のように記載されている。

## ダイバーシティとは

ダイバーシティとは、「多様性」のことです。GEはグローバルカンパニーです。実に多様な人々が働いています。GEは多様性を尊重し、あらゆる人が同じ平らなフィールドで働けることを大切にしています。

性別や年齢などにかかわらず、積極的に人材の多様化を推進しています。

GE C F日本のホームページより ([http://www.gcf.co.jp/recruit/02\\_career/07\\_s7.html](http://www.gcf.co.jp/recruit/02_career/07_s7.html))

これをみてもわかるように、日本でダイバーシティといえば、まずは女性と高齢者ということになるのだろう。これに障害者（最初の日本ヒューレット・パッカートの例でも、「具体的施策」の最初に「ハンディキャップをもった人の雇用の推進」があげられていることに注目してほしい）をくわえた3つが、現時点での日本企業のダイバーシティの大部分だといえそうだ（今後はこれに、ビジネスのグローバル化の進展にともなって、「外国人」が加わってくるかもしれない）。

現実をみると、わが国では、男女共同参画社会を築くことが国をあげての政策課題であるとされているが、そうした中でも男女雇用機会均等は必ずしも十分な状態にあるとはいえないのが実態だろう。また、高齢化が進展し、老齢年金の支給開始年齢の引き上げが予定されているなかで、年金支給開始までの高齢者の雇用が大きな課題となっているし、平成13年10月からは、原則として募集・採用時に年齢制限を設けないことが事業主の努力義務とされた。

それに加えて、労働力人口の減少が現実の問題となる中では、女性や高齢者といった、これまで労働力率があまり高くなかった人たちに、労働力として活躍してもらう必要が出てくるといわれている。それが現実になれば、いかに女性や高齢者に活躍してもらうかは、個別の企業にとっても重要な問題になってくるだろう（それとうらはらに、機会均等をめぐる訴訟などのリスクも高まっていくことになるだろう）。

このように、わが国においては、社会的要請の面からも、企業の人材確保・活用という面からも、まずは女性と高齢者という「今そこにあるダイバーシティ」に取り組んでいくことが先決だということになりそうだし、現実もその方向に動いているとあっていいだろう。たとえば、松下電器は人事管理の第一のキーワードとしてダイバーシティをかかげているが、具体的な施策をみると、社内に「女性かがやき本部」を設置して全社風土改革を推進するいっぽう、高齢者の雇用延長にも積極的に取り組んでいる。

## 全体の活性化をめざす

それでは、ダイバーシティの最大の眼目である「異質な人々の融合するダイナミズム」を生かすという点ではどうだろうか。

ここで大切なことは、異質な人々を入れて、その人たちが優れた成果をあげることを期待するのではない、ということだ。松下電器の「女性かがやき本部」は、「女性の活用」ではなく、「全社風土改革」をめざす、としている。この考え方が非常に重要だと思う。もち

ろん、女性の活躍をはかろうということではあるだろうが、女性が活躍することそれ自体以上に、女性が活躍することで周囲が刺激を受け、活性化し、風土が変わっていくことが大切なのだ。

平成 14 年 5 月に発表された日経連（現日本経団連）の「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」の報告書に掲載されたインタビューの中で、奥田碩日経連会長（当時、現日本経団連会長）は、これについてこのように述べている。「ダイバーシティの本当の効果というのは、女性でも若年でも外国人でもいいですが、そういう人自身がクリエイティブな成果を出す、ということではないと思うのです。そういう人が入ってくることで、組織全体が活性化することが大切なのです。女性でも若年でも外国人でも、優秀な人、成果の出る人を積極的に活用し、ふさわしい処遇をするというのは当然のことです。大事なことは、そういったさまざまな人のコラボレーションを通じて、全体のパフォーマンスを上げることであり、従来の延長線上にない仕事をするということです。ですから、女性だけで商品開発をしたけれどヒット商品が出なかった、やっぱりダイバーシティなんてダメじゃないか、という考え方は違うと思うのですね」

異質な人に、異質なままに働いてもらうことで全体を活性化することがダイバーシティの大きなメリットであり、その「異質なままに働いてもらう」ために必要な環境が機会均等である、ということになるのだろう。

## 働き方のダイバーシティが重要

そう考えれば、大切なのは異質な発想や異質な考え方、異なる価値観なのであって、「性別」「年齢」などといった属性そのものではない、ということがわかる。もちろん、従来から若年・壮年の男性ばかりが中心になってきた組織であれば、女性や高齢者がはいることは、異質な発想や異なる考え方を導入することにつながりやすいだろう。しかし、この場合も、異なる属性以上に異なる価値観が大切なのだ。

価値観の違いは、ライフスタイルの違いとなって現われてくるだろう。ライフスタイルの違いは、働き方の違いになって現れてくるに違いない。最初に見た日本ヒューレット・パッカーの例をもう一度みてもらいたい。「この考えは、社員の「働き方」にも影響を与えています。」となっているのではないか。異質な人に異質なままに働いてもらうための環境整備としてもうひとつ非常に重要になるのが、「多様な働き方を選べるようにする」ということだ。日本ヒューレット・パッカーの「具体的施策」をみても、フレックスタイム制度、産前産後休暇・育児休暇・短縮勤務制度・再雇用制度、ローテーション申告制度、社内公募制度、キャリアトレーニングプログラムなど、働く人がさまざまな働き方を自ら選択できるようにしようという意図が明らかだ。

結局のところ、長期雇用でフルタイム勤務、残業も単身赴任もいとわず、という働き方だけをよしとして、あとは補助的な位置づけ、という企業には、そういう価値観の人しか集まらないだろう。それでは、考え方や価値観の多様化には程遠い。仮に女性が何人かい

たとしても、考え方や価値観が多数派の男性と同じものなら、ダイバーシティという点では意味は薄くなる。

逆にいえば、多様な働き方の選択肢を提供することで、多様なライフスタイルを志向する、多様な価値観の人を引き付けることができるだろう（もちろん、長期雇用のフルタイム勤務も立派な選択肢のひとつだ）。その結果として、たとえば女性が多くなることが予想されるわけだが、男性であってもユニークな考え方、価値観を持っている人も含まれてくる可能性が高いだろう。

米国と事情の異なる日本では、性別や年齢、人種といった属性上のダイバーシティより、働き方のダイバーシティを重視していったほうが、組織の活性化のためにはより効果的と思われる。

## ダイバーシティをつくる

こうして考えてみると、必ずしも外部から多様な考え方、価値観を持った人を導入しなくても、意図的に企業内にダイバーシティをつくることは不可能ではない。

人事担当者の日常的な実務の中でも、ときには畑違いの人事異動を行うことで、業務に新たな視点が加わる、ということは珍しいことではないだろう。これも一種のダイバーシティといえるかもしれない。しかし、多くの場合は異動した人は新しい部署、仕事に考え方をあわせていこうとするだろうから、異質さという面では長持ちはしないということになってしまう。

であれば、異質さを持ち続けることをミッションとした人、あるいは組織を意識的に社内につくるということも、これからの人事部は考えてもいいのかもしれない。

たとえば、前にも紹介した日経連の報告書のインタビューの中で、奥田碩氏はこう述べている。「トヨタの話をしめすと、私が社長の頃に、VVCという組織を立ち上げました。...通常の（製品）開発部隊とはまったく別の組織、バーチャルな別会社にしてしまって、...トヨタの巨大な製品開発部隊の中に、まったく別系統で仕事をするVVCという異分子を作って放り込んでやったわけです。」それによって本隊のほうが活性化し、（VVCではなく）本隊からヒット商品がでた、という効果があったという。すなわち、なにも外部から人を入れなくても、従来と異なる発想、考え方で仕事をする別組織をつくることで、「異質な人々の融合するダイナミズム」に近い状況を作り出すこともできる、ということではないだろうか。

もちろん、それなりに大きな組織でなければこうした取り組みは難しいだろうし、また、うまく機能させるための環境整備も必要だろうが、これからの人事部のひとつの視点ではあるだろう。



## ダイバーシティを進めるために

最後に、ダイバーシティを進める上での課題について、2点にしぼって簡単に触れておきたい。

ひとつは、企業理念の重要性、ということだ。いかに多様な価値観が重要だからといって、企業である以上は目的を共有する必要があるし、そのためにはやはり共有すべき必要最低限の価値観があるだろう。それが「企業理念」ということになるのだと思う。多様化を進める一方で、常に意識しておく必要のあることだろう。

もうひとつは、個人の意識を変えることだ。個人にとって多様性や異質さを受け入れることは、理屈では割り切れない難しさがある。これまで画一性、均質性の中にあつた人ほどそうだろう。ダイバーシティを実現していくためには、人事部は従業員に粘り強くダイバーシティのメリットを訴え、意識を変えていく必要があるだろう。

これらはいずれも容易な課題ではないし、他にも課題は多いただろう。しかし、ダイバーシティには、捨てる、残す、創るといった個別論をこえた、画一性から多様性へという大きなダイナミズムがある。企業をあげて取り組むに値する魅力的なテーマではないかと思うが、どうだろうか。