

# 「多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメント」

## 第1回

「労基旬報」平成15年9月15日号所載

筆者は、2000年8月から約2年間、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」にアドバイザーとして参加しました。今回から毎月1回、3回にわたって、そこでの議論をふまえながら、一部報告書の内容も紹介しつつ、企業で人事労務を担当する実務家の立場から、ダイバーシティの考え方について書いていきたいと思います。なお、本稿の内容はすべて筆者の個人的見解であり、同委員会および日本経団連の公式見解ではありません。また、筆者の所属する会社をはじめ、いかなる団体等とも関係ありません。

### ダイバーシティは「多様性」

さて、突然ですが、みなさんがお持ちのi-modeなどの携帯電話のアンテナ、どこにあるかご存知ですか？

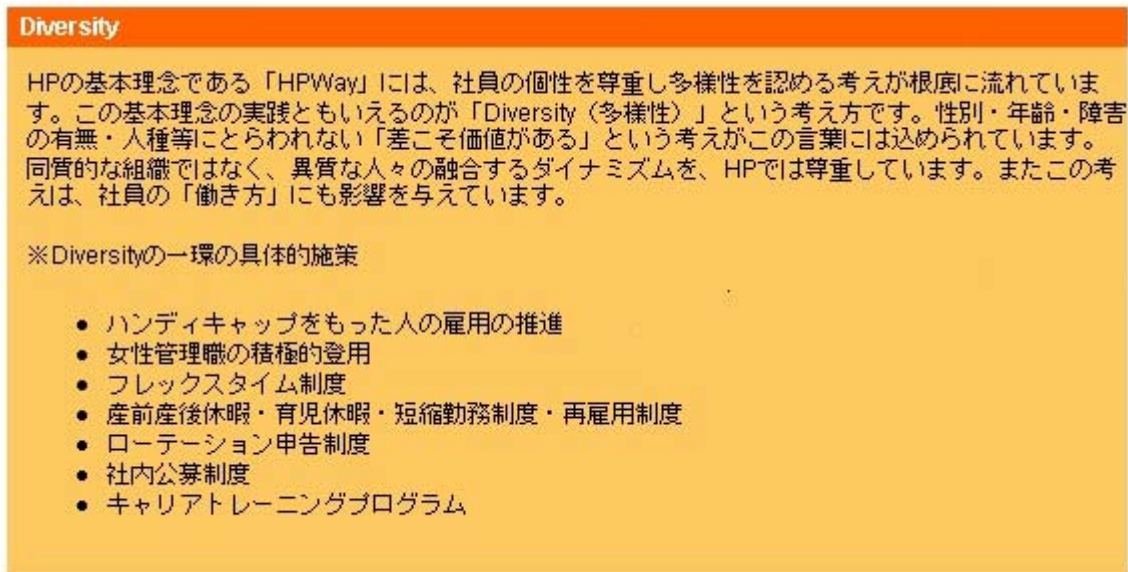
こうきかれれば、「携帯のアンテナって、あの引っ張って伸ばすやつのことじゃないの？」と不審に思う人が多いでしょう。もちろん、あの引っ張って伸ばすアンテナ（ホイップアンテナというそうです）は、通話の送信・受信に使うアンテナです。でも、多くの携帯電話には、もうひとつ本体に受信専用のアンテナが内蔵されているのです。携帯電話の電波は建物や山などで反射し、あちこちから微妙な時間差で混ざり合って飛来するため、受信する位置によって電波の強弱が変化します。そこで、受信用のアンテナを二つにして、受信状態のいい方を使うことで、移動中でも通話を安定させているわけです。携帯電話用の電波は波長が短いので、二つのアンテナの距離は比較的近くても効果は上がるそうですが、もちろん離れていたほうがより効果的なわけで、したがって携帯電話で話をするときには、ホイップアンテナを伸ばしたほうがいいということになります。

このように、複数のアンテナを使って感度を向上させたアンテナのことを「ダイバーシティ・アンテナ」といって、携帯電話に限らず、さまざまな無線通信で幅広く使われているのだそうです。必要に応じて、3つ、4つあるいはそれ以上のアンテナが使われることもあるということ、一般に数が増えるほど感度は向上すると考えられるそうです。ダイバーシティというのは「多様性」ということで、いまの話のような空間ダイバーシティのほかに、角度ダイバーシティ、偏波ダイバーシティなどさまざまな技術があるそうですが、いずれも基本的な考え方は、多様な位置、受信角度、偏波面で受信することで感度を向上させようというものです。「ダイバーシティで感度向上」 - - この考え方は、アンテナだけではなく、人事管理でもあてはまるのではないかと。それが、今回の連載でご紹介したい「ダ

イバーシティ・マネジメント」です。

さて、この「ダイバーシティ」ということばは、まだまだわが国では耳慣れないものかもしれませんが、海外、特に米国では、企業の人事管理の考え方として非常に重視されているものです。米国の有力企業のウェブサイトを見ると、採用のページには必ずと言っていいほど「Diversity」についての記載があり、わが国でも、外資系企業を中心に、この考え方が広がりはじめています。

まずは、実例をみてみましょう。日本ヒューレット・パッカートのウェブサイトには、「採用の基礎となる考え方」のひとつとして「Diversity」があげられています（図1）。



The image shows a screenshot of a webpage titled "Diversity". The text describes HP's basic philosophy of respecting individuality and diversity, and lists specific measures to promote diversity.

**Diversity**

HPの基本理念である「HPWay」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

（図1）日本ヒューレット・パッカートのダイバーシティ

（出典：同社のウェブサイト）

従来、わが国ではあまり意識されてこなかった考え方なので、これを読んだだけでははっきりしたイメージがつかみにくいのではないかと思います。「性別・年齢・障害の有無・人種等にとらわれない」という表現をみると、いかにも「アメリカらしい」という印象を持たれるかもしれません。しかし、具体的施策のほうをみると、近年わが国でも取り組みが進んでいる項目が並んでいますので、必ずしもわが国とも無縁のものではないということも見当がつくものと思います。まずはダイバーシティとはこんな感じのもの、ということをご記憶いただいて、今回はまず米国におけるダイバーシティの考え方を中心に書いていきたいと思います。今回、理屈っぽい話が多くなりますが、おつきあいいただければ幸いです。

## 少数民族重視の米国のダイバーシティ

米国は、もともと欧州からの移民が先住民族を放逐して拡大してきた国であり、アフリカ大陸から多数の人たちが強制的に移住させられるなど、多種多様な移民が移り住んでき

た歴史があります。そうした背景から、人種差別などのさまざまな差別問題が、とりわけ重要な社会問題であると認識されてきました。1964年の公民権法は人種差別撤廃にむけて徹底的な内容となり、雇用の分野においても、企業に機会均等（Equal Opportunity）が義務づけられるだけでなく、アファーマティブ・アクション（これまで差別を受けてきた少数民族や女性などに対する優遇措置）も義務づけられています（これは雇用にかぎった話ではなく、米国では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そうです）。

なかでも、少数民族に対する取り組みは、米国ではきわめて重視されているといえるでしょう。どれほど重視されているかということ、米国の有力な経済誌である「フォーチュン」は、毎年"50 Best Companies for Minorities"を発表しており、2002年のランキングリストには、"Diversity Leaders"とのタイトルがつけられています。これは、同誌のウェブサイトで、有名な"FORTUNE 500"や"Global 500"、あるいは"100 Best to Work For"などとともに、最も重要なランキング9つのうちのひとつとして位置付けられています。また、そのクライテリアはボードメンバー・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）の人数または比率となっており、ダイバーシティ、特にマイノリティの雇用がいかに重視されているかがうかがわれます。

ちなみに、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ます。ご参考までに、3社のパフォーマンスを（表1）にまとめておきました。

（表1）米 Fortune 誌"50 Best Companies for Minorities 2002"から

（出典：同誌のウェブサイト）

	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%
新規雇用に占め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%

もちろん、問題は少数民族にとどまりません。米国では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、年齢や障害の有無などの理由による差別が禁止されています。米IBMのウェブサイトには、

"Valuing Diversity"の中に"Equal Opportunity"というページがあり、具体的に"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)"などのさまざまな「違い」が羅列され、こうしたことを理由に「差別しない」と書かれています。これは、現実には世間一般には差別がみられるという実態の裏返しであるかもしれませんが、企業として差別を許さないという強い意志が感じられます。

そして、本当にこうした「違い」にとらわれずに機会均等を実践していけば、おのずとさまざまな民族・人種や宗教、性別などの人々がともに働く、ダイバーシティ = 多様性豊かな組織が生まれることになるわけです。すなわち、機会均等とダイバーシティとは密接不可分な関係にあり、機会均等はダイバーシティの不可欠の前提であるといえるでしょう。

## 倫理としての機会均等

「機会均等」というのはわが国でも耳慣れた表現ですが、それでは機会均等とダイバーシティの違いとは何でしょうか。

あえて極論すれば、私は、「機会均等」とは「倫理」の世界により近いのではないかと思います。「機会均等」という「コスト」をかけて、「いわれない差別を許さない」という「社会正義」を実現している、という解釈もできるのではないかと、思うのです。

そもそも、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、人材の獲得や活用のうえで意味のない制約を課すこととなりますから、そのほかの条件が同じならば、企業の生産性を低下させることにつながるはずです。すなわち、機会均等は単なるコストではなく、優れた人材を獲得するという点において、それ自身企業にとって大きなメリットがあると考えられるのです。

それにもかかわらず、機会均等が必ずしも十分に進んでいないのは、必ずしも単なる偏見だけによるものではなく、そこに企業にとってのコストがあるからと考えられます。

機会均等が徹底された結果、多様な人々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ほかなりません。卑近な例をあげれば、たとえば日本人にとっては鯨を食べることは普通のことですが、これがどうしても許せないと感じる人々も世界にはたくさんいます。多様な人々が集まる組織は、個人にとっては自分の常識がそのまま通用しにくい組織となるのです。そこにコミュニケーション・ギャップが生まれ、意思疎通にストレスが感じられるようになります。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、人種や民族、性別などによっていかに感じ方や考え方、価値観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ことです。このようなギャップがもたらすストレスは、機会均等を実現するためのコストであると考えられるでしょう。

さらに、社会的に機会均等が重要であるとされればされるほど、企業の危機管理という側面も強くにじみ出てくるという面も否定できないように思います。訴訟社会である米国では雇用差別の訴訟も頻発していますし、企業が巨額の賠償という形で過酷なペナルティを課されることもまれではありません。たとえば、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が起きていますが、これはまだ記憶に新しいものと思います。米国企業では、社内にダイバーシティ委員会を設けて女性や少数民族の進出状況をチェックしたり、前述のように従業員にダイバーシティ・トレーニング（約8割の企業が実施しているそうです）を実施するなどの取り組みが多大な手間をかけて日常的に行なわれているといえます。これらは多分に、訴訟などのリスクを回避、軽減することを意図しているものと思われるが、そのためのコストはかなりの額にのぼるでしょう。

## 戦略としてのダイバーシティ

このように、「機会均等」を「倫理」「コスト」としての側面から理解するとすれば、「ダイバーシティ」は「戦略」であり「投資」ということになるでしょう。（図1）にもあるように、「差こそ価値がある」という考え方のもと、「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」を尊重するのです。社会正義のために機会均等にコストをかけて取り組むという発想から一歩進んで、機会均等がもたらす多様性を、企業の強み、優位性として生かしていこうと考えるわけです。コミュニケーション・ギャップの克服や、多様な人々が働きやすい職場をつくることに必要な費用は、そのための「投資」と考えるわけです。

具体的には、どういふことでしょうか。プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパンのウェブサイトから、実例を見てみましょう（図2）。

### 図2 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパンのダイバーシティ（次頁）

（出典：同社のウェブサイト）



## Viewpoints

### 組織における ダイバーシティ(多様性)の活用

#### A. G. ラフリー (P&G CEO)の言葉

「多様性の活用は、本格的なビジネス戦略です。」  
私は30年間のビジネス経験および23年間のP&G  
における経験によって、均一な組織よりも多様性  
のある組織のほうが、思考力も革新性も生産性も  
高まっているということを確信しています。

(2018年12月のスピーチより)

「ダイバーシティ(多様性)」という言葉が近年よく使われるようになりました。「E&G  
では、民族、宗教、出身国、性別、年齢などにおいて、バラエティに富んだ約10万2  
千人の社員が世界中で働いています。このコラムでは、「E&Gが、なぜ均一な組織でなく、  
多様性のある組織が必要だと考えているのか、また、多様性のある組織構築にどの  
ように取り組んでいるのか」についてご紹介します。

## 多様性の力

当社は「ダイバーシティ(多様性)」を自分たちの強みであると考え、ビジ  
ネスの成功のためには、多様性がとても大切であると考えています。多様性  
により様々な優位性を生み出すことができ、多様性のある組織のほうが、創  
造性、革新性、生産性にもすぐれていると確信しているからです。組織の多  
様性を活用してビジネスの結果につなげることができたかどうかはマネジ  
メントの評価項目になっており、多様性の高い組織の構築を常に目指して  
実践を促進しています。私たちが多様性を重視する理由としては、次の3つ  
があります。

### 多様性を重視する理由とは

#### ① グローバルマーケットで成功するため

現在P&Gは世界80ヶ国で事業を行い、16Cを超える国々で製品を販  
売しています。その中で、多様性は「世界中の消費者の生活向上させる」  
という当社の企業目的をより達成しやすくします。世界各国の消費者の生活  
を理解し、生活を向上させるような新製品を開発してビジネスを進めていく  
ためには、各国の文化の違いを理解することが求められます。組織にあら  
ゆるバックグラウンドをもった社員が働いていれば、その各国の文化や生活  
習慣の違いを理解し、その結果を世界最高の技術やビジネスプラクティス  
を取り入れながら、ビジネスに反映させることができます。現在、当社では  
世界全体で約10万2千人の社員が働いていますが、日本だけでも20カ国以  
上の異なる民族の社員が多様な発想や価値観を活かして仕事をしています。

#### ② イノベーション(革新)をもたらすため

「多様性」はより創造性の高い仕事を可能にし、より革新的な変革を  
実現すると考えています。ここで、米海軍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、3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。

#### ③ 世界中から優秀な人材を採用するため

多様性のある組織は、世界中のあらゆるところから優秀な人材を採用する  
ことを可能にします。属性に関係なくすべての人が活躍できる組織であ  
れば、最も広い選抜肢のなかから最高の人材を選ぶことができます。

第1の「グローバルマーケットで成功するため」というのは、多国籍企業らしい理由であるといえそうです。現実には、この面でのメリットが目にもみえやすく、また、実際に大きいのかもしれません。第3の理由である「世界中から優秀な人材を採用するため」というのは、前述したように、機会均等自身がもともと持っているメリットです。

注目すべきは、第2の理由としてあげられている「イノベーション（革新）をもたらすため」というポイントです。第1と第3の理由だけであれば、あるいはダイバーシティは国際展開する多国籍企業だけのもの、ということにもなるかもしれません。しかし、この第2の理由は、それに限らず幅広い企業にあてはまるでしょう。

これは、「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」というのです。たしかに、バックグラウンドや考え方が均一な組織においては、価値観も常識も均一となりやすく、表面的にはコミュニケーションは取りやすいかもしれませんが、どうしても発想の範囲が限られてくることとなります。それに対して、多様な価値観、考え方をを持った人が集まる組織は、それゆえに意見の違いもあるでしょうが、そこから幅広い発想が得られ、それが優れた創造性、ひいては高い生産性につながることも多いでしょう。

このような、「社員の個性を尊重し、多様性を認める」というダイバーシティの考え方は、私たち実務家の心情に直裁にふれるものがあります。もともと多様な個性をもつ人間を、均一性の枠にはめこむのか、その個性を認めて発揮させるのか、現場の担当者の心情としてはどちらを選択したいでしょうか。

## 均一性の強みと多様性の強み

もちろん、均一性には均一性の強みがあることはいうまでもありません。たとえば、このところ「世界の工場」といわれるまでに急速に力をつけてきた中国の製造業ですが、その強みは、単に労働力が安価であるというだけではなく、その均一性にあるといわれます。事実、今ではIT産業の集積した中国沿海部の賃金水準は、ASEAN諸国とくらべてそれほど安いわけではないようです。中国でビジネスに従事した人の話を聞いたりすると、むしろ一定の質が確保された労働力を多数調達できることが強みである、といます。しかも、それが低価格だからなおさら強い、ということなのです。黒田泰郎さんの本などを読むと、中国ではたとえば「年齢17歳から20歳まで。学歴中学校卒業以上。身長155cmから165cmの間、右利き」というような求人を出せば、簡単に100人くらい集まる、というような話が出てきます。身長や右利きというのは、生産ラインの構造上それがいちばん作業がしやすいからだ、ということで、まことにすさまじい均一性ですが、この均一性が、中国の製造業の競争力を支えているわけです。

そのいっぽうで、シリコンバレーにおいてIT産業がめざましい発展をとげた大きな理由のひとつとして、多くの人がある「多様性」をあげています。そのなかには、インド人や中国人、イスラエル人など、さまざまな国から優秀な人材が集まった、その人数の多さ

だけではなく、彼らの持つ多様な文化や価値観が融合するところから新たなダイナミズムや創造性が生み出されたという指摘も数多く含まれています。まさに「ダイバーシティで感度向上」といえないでしょうか。

ある意味で現代を象徴しているともいえるふたつの地域、中国沿海部とシリコンバレーの対比の中には、ダイバーシティについての大切な示唆があるように思われます。すなわち、コモディティ化した製品の生産には均一性が大きな強みを発揮するのに対し、知的創造性が問われる分野については、多様性が強みとなるのではないかと、ということです。

そうだとすれば、これから私たちが重視すべき方向性は、おのずと明らかではないかという感じがしないでしょうか。

## 日本におけるダイバーシティとは

それでもなお、ダイバーシティは民族・人種問題を抱える米国のもの、せいぜい国際展開している企業のものであり、日本企業とは関係が薄いのではないかと、という意見もあるかと思えます。もちろん、各企業がどのような人事戦略を採用するかは、それぞれの事情によって判断されるべきことですが、私はダイバーシティは日本企業においても十分に有効な考え方になりうると考えています。今回は、日本企業におけるダイバーシティの展開を中心に、ご紹介させていただきたいと思えます。