

「同質性のマネジメント」から ダイバーシティ・マネジメントへ

松浦 民恵

(ニッセイ基礎研究所主任研究員)

1. 「同質性のマネジメント」とダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティ・マネジメントは、多様な人材がそれぞれの持ち味を生かしながら最大限活躍できるようにするための取組だといえる。日本において、「ダイバーシティ」という言葉を知らしめるうえで大きな役割を果たした日本経営者団体連盟ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会（当時）『原点回帰－ダイバーシティ・マネジメントの方向性－』（2002年5月）¹では、「ダイバーシティの本質は、『異質・多様』を受け入れること、違いを認め合うことである」と書かれている。つまり、「異質・多様」な人材が多く雇用されていても、集団のなかでの違いを認めず、活躍を十分に支援できていなければ、ダイバーシティ・マネジメントがうまくいっているとはいえない。たとえば、女性が多い企業でも、彼女たちが同質的の集団として捉えられ、固定的な役割しか期待されていない場合がこれにあたる。逆に、男性ばかりの企業だからといって、ダイバーシティ・マネジメントが遅れていると決めつけることもできない。人は本来多様であり、男性の中にもさまざまな個性や価値観がある。こうした異質・多様性を受容しながら、それぞれの意欲や能力を最大限引き出せるような企業であれば、男性正社員中心の布陣となっても、ダイバーシティ・マネジメントはそれなりに成果をあげて

いるといえるだろう。

日本企業においては、男性正社員を、勤務できる時間や地域に制約がない同質な集団とみなして、日本的雇用システムのもとで中核人材として活用するマネジメントスタイル（以下、ここでは「同質性のマネジメント」と呼ぶ）が長く続けられてきた。その表裏として、多くの女性が、男性正社員を中心とした日本的雇用システムとは一線を画す非正社員あるいは正社員の一般職等として位置づけられ、家庭の主婦としての役割を疎かにしない範囲で企業において働くことが許容されるような時代が、長く続いてきたわけである。結果として、管理職に占める女性の割合も、日本企業は欧米企業に比べて低く、現状においても約1割²にとどまっている。このような現状のもと、日本におけるダイバーシティの議論においては、女性活躍推進が中心的に取り上げられることが多い。

本稿では、日本企業でなぜ「同質性のマネジメント」が続けられてきたのか、言い換えるとダイバーシティ・マネジメントがなかなか進まなかったのはなぜか、について考えてみたい。ダイバーシティには、性別だけでなく、年齢、国籍、人種、民族、宗教、障がいの有無、性的志向等さまざまな要素が包含されるが、本稿では、例として、2016年4月の女性活躍推進法の施行にともなってより注目度が高まっている、性別に関するダイバーシ

ティを主に取り上げる。

2. 日本企業でダイバーシティ・マネジメントが進まなかった理由～多様性を排除する同質性

日本の雇用システムは、戦後復興期、高度経済成長期、安定成長期を通じて、約半世紀にわたって日本企業に根付き、その表裏として、男性は仕事、女性は家庭という伝統的な男女役割分業も日本社会に深く根をおろした。高度経済成長という大きな成功体験が長く続いた結果として、欧米に比べて、雇用システムや社会慣行の変革が遅れたという見方もできよう。

また、日本の、特に大企業における長期雇用は、結果として集団の同質性をさらに高めることにつながった面がある。つまり、新卒一括採用という共通のプロセスを経た正社員が、同じ企業で長く働くことによって、その同質性がさらに高められることになったと考えられる。

こうした同質性の高い集団形成は、阿吽の呼吸によるコミュニケーションを可能にし、「仲間」意識の形成に寄与する。一方、阿吽の呼吸によるコミュニケーションが可能だということは、説明・説得しなくても察してもらえるということであり、たとえば管理職がこういう環境下に置かれると、「仲間（同質性の高い集団メンバー）」でない人材（多様な人材）に対するマネジメント能力の向上が阻害される。無意識のうちに「仲間」を過大評価し、「仲間」でない人材を過小評価するようになる危険性も出てくる。さらに、人事制度や職場でのワークルールも、「仲間」の状況（勤務できる時間や地域に制約がないと想定）を前提として構築される。

これらは、「仲間」でない人材（多様な人材）の育成・活躍を阻害することから、多様な人材が実質的に昇進競争から排除され、企業の中でのポジションが上がるほど、同質性がより凝縮されていくサイクルの構築につながる懸念が大きい。

このように同質性の高い集団が多数派を占める企業においては、男女にかかわらず、同質性が高い集団に適合できると評価される限りにおいて、より高いポジションに受け入れられる可能性が高まるだろう。そうだとすると、社員がこのような企業で順調に昇進していくためには、実際には同質でない場合でも、努力して、あるいは表面上、同質性をアピールするほうが合理的だということになる。

このように、同質性を求められ、時には同質であることを装う必要性に迫られるのは、企業の中だけの話ではない。日本的雇用システムの形成とあわせて、社会においては、女性が家にいることを前提として、社会保障制度や税制、さらには地域活動や学校の保護者活動におけるルールが形成されていった。こうした地域活動や学校の保護者活動においても、その集団の中での多数派における同質性を感じ取って適合すること、一般的な言葉でいうと「空気を読む」ことが期待される。大人達だけに限らず、子ども達についても、中学校・高校の部活動や小学校の行事等において、「空気を読む」ことを求められる局面は多く、本当は多数派と同質でなくても、同質を装うほうがうまく事が運ぶようになるケースが少なくない。

3. ダイバーシティ・マネジメントを進めるためには

(1) 「同質性のマネジメント」からダイバーシティ・マネジメントへ

「同質性のマネジメント」においては、阿吽の呼吸、少ないコミュニケーションで必要な情報を共有し、速やかに集団の意思を統一することができることから、効率的、機能的なマネジメントが可能になる面が大きい。また、同質性の高い集団形成を通じて、仲間意識が強化され、企業への帰属意識が高められることによって、組織力が向上するという面もある。事実、高度経済成長期においては、「同質性のマネジメント」が日本企業の成長を牽引したとされてきた。

しかしながら、過去の経済成長にともなって上昇した国際的に高い賃金水準のもと、日本企業が、発展途上国の企業のように安い人件費で標準的な製品・サービスを大量に供給するという戦略をとれなくなり、製品・サービスの差別化が求められる先端的な市場で戦わざるを得なくなって既に久しい。先端的な市場での競争においては、変革マインドや多様な視点を持つ、意欲・能力の高い人材が求められる。

また、生産年齢人口の減少により、人材を確保・育成するための分母も細ってきている。同質性の高い集団だけを分母にしていては、意欲・能力の高い人材を十分に確保できなくなることも懸念される。

さらに、グローバル化の進行にともない、海外の工場などで現地採用のスタッフをマネジメントするケース、外国人スタッフと一緒にプロジェクトを遂行するケース等ももはや珍しいことではなくなっている。

こうした現状のもと、日本企業にとって、「同質性のマネジメント」は限界をきたしており、ダイバーシティ・マネジメントへと転換していくことはもはや不可避だといえよう。同質性を求められ、時には同質性を装わざるを得ない状況は、働く人にとっても幸せな状況とはいえない。

ダイバーシティ・マネジメントへと転換していくうえでは、企業・社会においてさまざまな取組が必要となるが、ここでは、日本企業における「同質性のマネジメント」からの転換に焦点を当て、そのために必要な取組について考えることとしたい。企業において、多様性を排除する過度な同質性、あるいは見せかけの同質性を崩し、ダイバーシティ・マネジメントを機能させるためにはどうすればよいのか。

(2) 多様な人材を締め出さない

過度に同質性の高い集団形成を避けるためには、まずは新卒一括採用の段階で、多様な人材を採用する必要がある。多様な人材を昇

進競争から実質的に排除しないためには、管理職候補のなかで多様な人材をマイノリティにしないことが重要である。新卒一括採用や管理職候補の選抜等において、男性の正社員のみならず、個性豊かな人材、それ以外のカテゴリーの多様な人材を意識的に混在させられるよう、タイプ別に人数枠を設けることも有益だろう。

また、人事制度や職場でのワークルールの見直しも欠かせない。勤務できる時間や地域に制約がないことを前提とした人事制度やワークルールは、それらに制約がある多様な人材を実質的に締め出すことになりかねない。たとえば、転居を伴う転勤を、キャリアの一時期間だけでも免除されれば、キャリアをつなげる多様な人材が存在する。何気なく勤務時間後に開催される重要な打合せの時間を、多様な人材が参加できる勤務時間内に移すだけでも、多様な人材の成長に寄与することになる。

さらに、女性活躍推進の一環として、管理職教育を強化する動きが一部の企業でみられるが、このような管理職教育も、ダイバーシティ・マネジメントへの転換に向けて、不可欠な取組だといえよう。

(3) 人事部を同質性から脱却させる

企業のなかで最も高いポジションに位置する経営幹部は、採用、育成、異動、昇進・昇格、登用といった一連の人材マネジメントを通じて選抜・育成される。日本の、特に大企業の人事部は、このような人材マネジメントに大きな権限を持っている。

それゆえに、人事部には、多数派である同質性の高い集団のなかでも、特にこれまでの経緯や社内の事情に配慮ができる手強い人材、「空気を読める」人材が配属されるようになる。人事部に配属される人材の選出にも人事部の意向が反映されるため、人事部は伝統的にこうした人材によって構成される部門となる傾向がある。業界によっては、人事部の権限が現場に大きく委譲されつつあるが、

そういう企業でも、結局は同質性の高い集団からの登用が多数を占める管理職が、育成、異動、昇進・昇格、登用に関与することになる。

つまり、生え抜きの経営幹部は、人事部が採用し、人事部や管理職が昇進・昇格や登用に肯定的な評価をした人材に絞られていく。逆に、同質性の高い集団のなかでも多数派と考えや行動を異にする個性的な人材や、同質性の高い集団とは異なる集団に属する多様な人材は、多数派の支持を得られないとみなされがちであることから、選抜プロセスのなかで淘汰されていく可能性が高い。だとすると、人事部や管理職が、同質性の高い集団形成に協力し、むしろ結果として経営幹部の同質性を高めていることになる。

ここまで考えると、「同質性のマネジメント」から脱却するためには、まずは人事部こそが、ダイバーシティ・マネジメントに転換しなければならないという結論に帰着する。人事部は人事部自身が「同質性のマネジメント」に陥っていないか自問し、陥っている場合には、人事部のなかでも特に採用、育成、異動、昇進・昇格、登用に関与するセクションに、多様な人材を配置すべきである。人事部と管理職が同質性の凝縮に協力し続ける限り、企業全体のダイバーシティ・マネジメントが阻害され続ける懸念が大きい。

4. 結びにかえて～労働組合への期待

企業における「同質性のマネジメント」からダイバーシティ・マネジメントへの転換は、社会の中の集団のあり方に対しても見直しを迫るものとなるはずである。多くの女性が企業で中核人材として活躍するようになれば、家庭における男女役割分業や、地域活動や学校の保護者活動のあり方も、変化せざるを得なくなると考えられる。企業が本心から、同質性よりも個性や創造性をアピールできる人材を求めるようになれば、中学校・高校の部活動や小学校の行事も、個性や創造性を重視する方向に変わらざるを得なくなるだろう。

もちろん、長い年月をかけて構築された企業や社会のあり方を変革するのは容易ではなく、企業が「同質性のマネジメント」からダイバーシティ・マネジメントに転換するためには、相当の覚悟と、変革のための持続的な取組が不可欠となる。本稿がそうした取組に対して少しでも参考になれば幸いである。

最後に、企業だけではなく、労働組合も「同質性のマネジメント」に陥っていないだろうか。労働組合においても、多数派の「仲間」同士の阿吽の呼吸で、物事が決定され、進められていないだろうか。多数派である同質性の高い集団から、組合役員が選抜される傾向はないか。組合活動の進め方は、多数派（活動できる時間や地域に制約がないと想定）を前提としたものになっていないか。

特に、組合活動は勤務時間後に行われることが多いことから、勤務時間と活動時間をあわせると相当長時間に及ぶケースも懸念される。こうしたケースの常態化は、時間制約のある多様な人材の参画を難しくし、このような人材の声を労働組合が十分に吸い上げられない事態につながるだろう。

労働組合が、多様な人材の声を吸い上げ、その代弁者となることは、企業を「同質性のマネジメント」から、より良いダイバーシティ・マネジメントへと転換させるうえで、大きな力になるはずである。①労働組合自身のダイバーシティ・マネジメント、②企業のマネジメントに対する、労働組合の、働く人達の立場に立った交渉や改善、に期待して、本稿の結びとしたい。

1 ここでは、「ダイバーシティ」は「多様な人材を活かす戦略」であり、「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」と定義されている。

2 日本における、管理的職業従事者に占める女性の割合は、2014年において11.3%となっている（総務省「労働力調査（基本集計）」（2014年）より）。