

ダイバーシティ・マネジメント特集

井上 詔三*・尾崎 俊哉**

I はじめに

本号では、「ダイバーシティ・マネジメント」に焦点をあて、1本のエッセイと2本の論文で構成するミニ特集を組んだ。はじめに、経営学部で開講している「企業人セミナー——ダイバーシティ・マネジメント」を、2012年度から2年にわたり担当された講師チームをコアとした第一線の女性企業人が14年度に研究会を組織し、そこでまとめられた現場の声の紹介を行う。次に、そのような現場の動きを考察する上で有効と思われる組織の経済学の定理やそれに基づく仮説を紹介する。その上で、近年になって一部の先進的な日本企業が取り組んでいるダイバーシティ・マネジメントが業績の向上につながっているかどうかをめぐって1つの実証研究を提示する。

II 企業の動き

企業経営で、しばらく前から「ダイバーシティ・マネジメント」が関心を集めている。女性や外国人をはじめとするさまざまな人材の活用をめざすもので、その動きをさらに加速しているのがアベノミクスである。3本目の矢の1つとして、女性の社会進出の支援を掲げている。成長戦略の中に「女性が輝く日本」が含まれ、女性の活躍が日本経済の活性化の鍵の1つと位置づけられているのである¹。この方針のもと、政府は2015年2

月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律案」を提出した。家庭と仕事の両立を支援するための環境整備を行うとともに、企業が女性の採用や昇進の機会を積極的に与えることを求めるものである。このような追い風もあって、最近、女性の活用やダイバーシティ・マネジメントを口にする企業経営者が増えてきた。

背景に、多くの国で最近まで、社会のマジョリティを占める男性グループが企業経営を担い、たとえば女性や少数派民族などそれ以外の人材が活躍してこなかった事実がある。企業における人材の多様性の尊重は、1964年に米国で雇用平等委員会（EEOC）が発足するなど、公民権運動とともに黒人や女性の差別的処遇が社会的かつ法的な問題となったことにルーツを持つ（尾崎，2007）。企業のコンプライアンス上の課題として始まったのである。

近年では多くの先進諸国で、このような差別の問題に加え、ダイバーシティ・マネジメントにより新たな企業価値を生み出そうという積極的な組織マネジメントの観点でも注目されるようになった（同）。

このような動きに対し、日本企業は遅れをとっているという指摘がある。たとえば世界経済フォーラムが各種のデータをもとにまとめている『グローバル・ジェンダーギャップ・レポート2014年』によると、日本は142カ国中、104位で先進国の中では最下位であった²。このようなもとで、グローバル競争の激化や少子高齢化のもとでの労働人口の減少、アベノミクスによる経済の活性化ともあいまって、わが国の企業経営者の中に

* いのうえ しょうぞう 茨城キリスト教大学経営学部教授

** おごき としや 立教大学経営学部教授

も、ダイバーシティ・マネジメントへの関心が高まってきたのである。

III 研究・教育の動き

企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組みの広がりとともに、経営学における研究と教育も活発となってきた。初期のころはダイバーシティ・マネジメントをめぐる研究は社会学（ジェンダー論、マイノリティ論など）や法学（公民権、労働法など）からの議論が多かったが、1990年代に入ると、Cox (1993) や Adler and Izraeli (1994) に代表される異文化経営論の研究者たちが、女性を含むマイノリティの登用を、経営のグローバル化と異文化マネジメントの観点から考察しはじめた。その後、組織におけるダイバーシティ・マネジメントとはなにか、なぜ、誰を対象とするのか、どうやって行うのか、といった人事管理の考察に始まり（たとえば Kossek and Lobel, 1996）、どのようなダイバーシティ・マネジメントを通して、新たな知識が組織的に創造され、価値が提供でき、業績に貢献できるのか、といった組織の運営や行動、組織的な知識創造での多様な経営資源の活かし方を問うもの（たとえば Cummings, 2004）、そしてなぜ、どのようにダイバーシティ・マネジメントを企業経営に取り入れるのかという戦略をめぐるものに至るまで、従来のジェンダー論に加え、組織行動学、知識経営論、資源ベースの戦略論、異文化経営理論、組織経済学など、幅広い分野からの研究が進んでいる。

その結果、近年になって Trompenaars and Hampden-Turner (2004) のような、それまで主流だった人事管理論と異文化経営論からの考察に留まらず、Harvey and Allard (2009)、Hannum, McFeeters and Booyesen (2010)、Kirton and Greene (2010) など、より幅広い研究をまとめて教科書レベルで概観できるようになったものが出版されるようになった。なお、ダイバーシティ・マネジメントをめぐるのは、わが国でも谷口 (2005) らによって当該分野の研究が開拓されてきたものの、当レビューの前号で、Ishikawa (2014) がおもに米国で進むダイバーシティ・マネジメントと研究開発チームにおける知識創造の

関係をめぐる研究を概観したように、企業の取り組みや関心が米国を中心に展開してきたことを反映し、北米の研究者によるものが圧倒的に多い。

このような企業の動きや研究の進展と連動し、本学の経営学部でも、「企業人セミナー」の1つでダイバーシティ・マネジメントの実践について学ぶ機会を提供している。同セミナーが開講された2007年度から続いているもので、最初の3年間は、日本アイ・ピー・エム株式会社で初めての女性役員となり、政府の男女共同参画会議のメンバーを務め、女性の活躍推進を支援するNPO法人J-Winを立ち上げた内永ゆか子氏を客員教授として迎え、今回の特集を担当する井上がアドバイザーを、同じく尾崎が担当教員を務め、実施した。2010年度に井上が担当を引き継ぎ、本学の文学部を卒業し、株式会社商船三井に勤務しながら筑波大学大学院で研究を進めていた毛呂准子氏を兼任講師として迎えて継続された。井上が2012年3月に本学を定年退職し、茨城キリスト教大学へ移ったため、再び尾崎が担当し、今日に至っている。

授業では大きく2つの目的を掲げている。1つが、一部の企業で始まったダイバーシティ・マネジメントの取り組みや、その中で実際にキャリアを展開している第一線の企業人の声を通して、経営学の観点から、ダイバーシティ・マネジメントの意味を考えるものである。もう1つは、大学のキャリア教育の観点から、学生たちがそのような第一線の企業人の生の声に触れて自分のこれからのキャリアを考えてもらうというものである。これを踏まえ、日本の代表的な企業におけるダイバーシティ・マネジメントの現状と課題に焦点をあて、女性の登用に加え、外国人や障がい者の活用、ワークライフ・バランス、経営戦略、など多面的にテーマをとりあげ、1つのテーマについて1週目は企業人より直接、事例を紹介していただき、翌週はそれを踏まえて学生たちで具体的な課題を取り上げ、議論を行った。

IV 特集号の概観

その講師陣メンバーが中心になり、2014年度に研究会を立ち上げ、そこでの議論をふまえてま

とめられたのが、「企業におけるダイバーシティ推進を巡る現状——女性活躍を阻む28のエピソード」である。ここにまとめられた事例の多くは、授業の中でも紹介された。軽妙な筆致で簡潔に描かれた事例の数々は、本誌の通常の論文とは内容も文体も異なるが、経営学の対象は組織で実際に起こっていることであり、このような事例集は、併せて掲載される2本の論文にとっても重要な生の一次情報であり、これらを合わせて1つの特集が成立する。

エピソードから、わが国でダイバーシティ・マネジメントの取組みが先進的とみなされている企業においてすら多くの課題に直面していることが、まず明らかになる。これら先進的企業に共通するのは、トップレベルの経営層がダイバーシティ・マネジメントに高い優先度を置き、その実施をめざしていることである。しかしトップが旗を振ってもダイバーシティ・マネジメントがすぐに十分に組織に浸透できるわけではないことも明らかにされている。その理由や背景につながると思われる興味深いエピソードが続くが、その根本に、どのようなダイバーシティ・マネジメントを、何のために行っているか、という本質的な問いかけが不十分なことが浮かび上がる。

そこで、特集の2本目として、ダイバーシティ・マネジメントを行うことで企業は業績をあげることができるのかという問いを尾崎が取り上げ、組織の経済学に基づく演繹的な考察を行う。当該論文で触れられるように、ダイバーシティ・マネジメントにはコンプライアンス、CSR、福利厚生、企業の競争戦略など、さまざまな側面がある。そして企業人による現場からのエピソードでも示されているように、ここ最近、多くの企業で、トップ経営層がダイバーシティ・マネジメントを通じた競争力の向上に関心を持ち、その観点からダイバーシティ・マネジメントに取り組み始めている。

ダイバーシティ・マネジメントをめぐる考察は、論点が多面的なこともあり、基本的な意義や課題を見失いがちである。この論文から明らかにされる2つの理論的な考察、①ダイバーシティ・マネジメントを行うことで企業は業績をあげることができる可能性があること、②その可能性を実現するためには、企業に組織能力が必要であること、

は、企業の実践的な取組みだけでなく、研究や教育でも重要な出発点となると考えられる。

その上で、わが国の先進企業の取組みをめぐる井上による実証研究で、本特集を締め括る。日本において企業がどのようなダイバーシティ・マネジメントを行っているかについて概観し、それらの企業がダイバーシティ・マネジメントによって実際に成果をあげているかをデータに基づいて検証している。企業の業績はさまざまな要因の複雑な組み合わせによってもたらされるため、その中からダイバーシティ・マネジメントのような1つの分野に絞ってその業績との因果関係を特定することは難しい。その中で当論文は、先進的取組みを行っていると認められた企業への表彰制度に着目し、これをトリガーに客観的なデータで因果関係を示すことに成功したユニークな論文である。

ダイバーシティ・マネジメントの研究と教育は、日本においてはまだ緒に就いたところといえる。それは研究の対象となる企業の取組みが、わが国において比較的最近、本格化しはじめたことにもよる。実践、基礎理論、実証の3方面から概観することの意義を本特集で確認し、多くの研究や教育が本特集の後に続くことを期待したい。

注

- 1 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>
- 2 <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>

参考文献

- Adler, Nancy J. and Dafna N. Izraeli (1994), *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*, Cambridge, MA: Blackwell.
- Cox, Taylor (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cummings, Jonathan (2004), "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization," *Management Science*, 50(3), pp. 352-364.
- Hannum, Kelly M., Belinda B. McFeeters, and Lize Booyesen (2010), *Leading across Differences: Cases and Perspectives*, San Francisco: Pfeiffer.
- Harvey, Carol and M. June Allard (2009), *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises*,

- New York: Prentice Hall.
- Ishikawa, Jun (2014), "National Diversity and Team Creativity: An Integrative Model and Proposition for Future Research," *Rikkyo Business Review*, Vol. 7, pp. 7-23.
- Kirton, Gill and Anne-Marie Greene (2010), *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*, 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kossek, Ellen and Sharon Lobel, eds. (1996), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Massachusetts: Blackwell.
- Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner (2004), *Managing People Across Cultures*, New York: Wiley.
- 尾崎俊哉(2007). 「ビジネスのグローバル化, ダイバーシティ・マネジメントとリーダーシップ」日向野幹也・アラン・バード編『入門ビジネス・リーダーシップ』日本評論社, 第6章。
- 谷口真美(2005). 『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかす組織』白桃書房。