

## 1 はじめに

グローバル化が叫ばれる昨今、日本の企業は世界の人々から支持を得ているのか。コンサルティング会社の **Universum** が、世界の大学生 20 万人を対象に最も魅力的と考える企業や雇用主を調査し、**トップ 50** を発表した。その結果をまとめたのが表 1 である。日本企業の最上位は 16 位のソニー。そしてその下には 47 位のトヨタ自動車がランクインしただけだ。日本企業と、日本でも人気の 1 位の **Google** や、9 位の **Apple** などとはどのような違いがあるのだろうか。それを筆者は「創造性」だと考える。そして「創造性」の源泉は、その多様な人材の価値観の衝突によりもたらされる。ダイバーシティの推進に取り組むということは、多様な価値観をもつ人々を包摂（インクルージョン）し、彼らが各々の「創造性」を発揮しやすい場を提供することにあると考える。

では、日本のダイバーシティはどうなっているのだろうか。筆者は就職活動中であるが、ダイバーシティは企業説明会の中で主に福利厚生の説明において語られる。そのような企業の多くが取り組んでいるのは女性に対する施策である。育児休暇、介護休暇への配慮や、ワークライフバランスの制度の導入が主な内容だ。そこに「創造性」といった言葉が見られることはもちろんない。

また、経済産業省の「平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選」の 46 社の受賞企業を見てみると、実に 35 社が女性雇用の施策で受賞していた。そして、その 35 社のうち、31 社が女性の活躍推進のための施策のみであった。

本稿では、日本企業における未成熟で、女性の積極的な雇用が中心となっているダイバーシティを「にわかダイバーシティ」と呼ぶ。企業は「にわかダイバーシティ」をいち早く抜け出し、企業の「創造性」の源となる「コンペティブ・ダイバーシティ」を実践するべきだ。表 2 はそれぞれのダイバーシティの特徴をまとめたものだ。本稿では、「にわかダイバーシティ」を脱却し、「コンペティブ・ダイバーシティ」に移行するための方策として 5 つのポイント（動機、対象、組織文化、推進者、場所）を述べる。

まず、ダイバーシティを行う動機とその対象である。「にわかダイバーシティ」ではダイバーシティを CSR の文脈で語り、女性に対しての施策を多く立案する。しかし、筆者があるべき姿と考える「コンペティブ・ダイバーシティ」は競争優位を得るために行うのだ。そのため、対象となるのは女性ばかりではない。企業に恩恵をもたらす創造的な意見や案をもたらしてくれる人、つまり「クリエイティブ・パーソン」なら、女性でも、男性でも、外国人でも、障害者でも、LGBT でもその属性は問わない。

次に組織文化である。多様な人材で構成される組織では衝突（＝コンフリクト）が生まれるものである。しかし、これを「にわかダイバーシティ」では避けてしまう傾向にある。「コンペティブ・ダイバーシティ」ではコンフリクトは歓迎されるべきものである。なぜならそれが競争優位となるイノベーションを生むからである。

最後にその推進者と場所である。これらは、コンフリクトを効果的に発生させるために必要な存在である。推進者となるマネジャーは結果が予想できるようなありきたりの施策を

推進するのではなく、部下がイノベーションを起こす舞台を整えるべきである。同じように、場となるオフィスは、もはや企業の資産ではない。コンフリクトの発生を意図した形にしていくべきである。

「コンペティブ・ダイバーシティ」は企業の競争力の優位を生み出す「クリエイティブ・パーソン」を企業内に留めておくためのツールである。以下では、ダイバーシティの定義を示し、ここまで述べた5つのポイントについて詳述していく。

なお、本稿における「にわかダイバーシティ」とは、必ずしも否定的な意味で用いているのではない。現在行われている各企業の女性に対しての育児休暇やワークライフバランスの諸施策は、時宜にかなったものであり、これからも続けていくべき取り組みである。しかし、ここではそれがさらにより良いものに進化していくべきであるという意味合いを含めて「にわかダイバーシティ」と命名している。「にわかダイバーシティ」はどの企業も通る道である。問題なのは「にわか」の状態で止まっている、つまり企業の競争力に結びついていないにも関わらず、それを問題とせず、満足してしまっている場合である。

## 2 定義

本稿におけるダイバーシティの定義は谷口（2005）を参考に、「個人のもつ属性のこと」とする。また、「属性」という言葉に関しては Harrison et al.（1998）の定義を用いる。彼らによれば、属性は surface-level と deep-level という2つの属性に分かれる（以後、surface-level は「表面的属性」、deep-level は「内面的属性」と、それぞれ筆者による訳語を用いる）。表面的属性は年齢、性別、人種など容易に観察できるものを指す。それに対し、内面的属性は態度や信念、価値を指す。これらはある程度の時間をかけて理解していくものである。

谷口（2009）は、この表面的属性と内面的属性ではチームの成果に影響を与えるタイミングが異なってくると述べている。表面的属性はすぐに影響を与えるが時間の経過とともに直に接するメンバーに与える影響は小さくなる。逆に内面的属性はすぐには影響を与えないものの、しばらく時間が経過してからメンバーの協働やチームのタスクパフォーマンスにとってより長期にわたって重要になってくる。

また、住友理工学生小論文アワードの共通のテーマである「これからの男女共同参画とは」における「男女が本当の意味でイキイキと働ける社会」とはどのような状態なのかも併せて定義する。「男女が本当の意味でイキイキと働ける社会」とは「各人が創造性を発揮し、職務満足感が満たされている状態」とする。「職務満足感」とは組織行動学における考え方であり、スティーブン・P・ロビンズ（2013）によれば、「自分の職務に対する全体的な態度のこと」で、「人々が従業員の態度の話をするとき、たいていは職務満足感のことを指している」としている。また、この職務満足感とは、「職場環境の快適さ」、「仕事が金銭的な満足や、社会的地位の希求」だけでなく、「社会的接触を求めたいという欲求を満たすもの」であるため、「友好的で、支援をしてくれる同僚」の存在によって高まるものであるとしている。

### 3. 「にわかダイバーシティ」から「コンペティブ・ダイバーシティ」への転換

#### 3-1 動機

ここからは表 2 に即し、順に詳しく議論を展開していく。

まずは、ダイバーシティを行う動機である。

「にわかダイバーシティ」においては、冒頭で述べたように福利厚生という側面で行われており、多くは CSR として語られる。しかし、人材の多様性はもっと企業の価値づくりに結び付けるべきである。

理由は二つ考えられる。一つは日本企業が世界で価格競争をしていくには厳しい状況になっているからである。今後グローバル市場において価格競争で戦うことは、人件費などで優位に立つ新興国との勝負をすることであり、過当競争に巻き込まれることになる。

もう一点は、ニーズの多様化である。欧米もそうであるが、日本人もまた、経済的に満たされてきており、ニーズが多様化してきているのは明らかである。今後企業はその多様化したニーズをどう満たしていくかが重要になってくる。このニーズというのは顧客が認識しているものもあるが、反対に顧客が認識していない潜在的なニーズも存在する。顧客が認識しているニーズを実現することはもちろんだが、顧客の潜在的ニーズを実現することは、競争優位の観点において大きなアドバンテージとなる。そのためには、企業内に、多様な価値観をもち、今まで気付きもしなかった価値を創造できる人間が必要になるのだ。

また、栗木 (2014) は「顧客は多様」で、「最も多くの需要を獲得できそうな顧客層に焦点をあわせるというのが常識的な判断」と述べ、それがいつ獲得できる顧客なのか考えるべきだと述べている。つまり、現在の顧客ばかりに焦点を当ててしまう近視眼的思考からの脱却が重要になるということだ。併せて、顧客層を細分化していくという方法が続けていくと、一つ一つのビジネスにおける市場のパイが小さくなっていき「企業の収益性は低下していく」と述べている。

この議論も踏まえ、改めて整理すると、企業が相手にすべき顧客というのは実に多岐にわたる。それは現在においても、将来においてもである。企業は継続的に利益を得ていかなければいけない組織である。顧客の変化にも対応していかなければならない。一つの価値観だけで商品開発などを行うのは非常に危険である。そう考えれば人材の多様性は競争優位を得るためのエンジンとしなくてはならないというのは明白である。

そしてこれらの多様な人材を企業の中に留めておくためのツールとして、ダイバーシティ・マネジメントが必要となってくる。「イキイキと働ける」環境がそこになれば、創造性に溢れる人材はその企業から去ってしまうだろう。ボーダレス化が進む現在において、人材の動きは流動的である。また、逆を言えば、その創造性に溢れる人材が働きたいと思える職場環境を創り上げることができれば、彼らはそこに集まるだろう。

#### 3-2 動機

日産自動車の CEO といえばカルロス・ゴーン氏である。彼が就任した際、日産自動車は

経営危機に瀕していた。その後、日産自動車は V 字回復を遂げることになるが、そのエンジンとなったのもダイバーシティであった。ゴーン氏が就任以降、日産自動車には性別や国籍を問わず、能力重視の人事が行われた。ゴーン氏が就任した 1999 年以前は赤字であったものの、以降日産自動車は黒字転換を果たした。そして、日産自動車のサステナビリティレポート 2014 には以下のような文言が記してある（注：以下、日産自動車株式会社のサステナビリティレポート 2014 より引用）。

「考え方や個性の違う従業員が互いに知恵を出し合うことは、多様化するお客様のニーズに応えながら新たな価値を創造することにつながります。従業員は日産にとって持続的な成長を支える原動力であり、多様性を持つすべての従業員が貴重な財産です。」

日産自動車は「コンペティブ・ダイバーシティ」を行う企業の一つである。そして日産自動車のダイバーシティ推進の目的を表すこの文言には「女性」や「外国人」といった表面的属性を表す言葉を用いていない。ここから分かるように、「コンペティブ・ダイバーシティ」を行う場合、企業はその対象を表面的属性の次元で語ってはならないのである。

「にわかダイバーシティ」では、時として、「女性は女性消費者のニーズ把握や PR 部門に優れている」といったような考えから女性が組織内にいることの意義を主張するが、このような議論に意味はない。自身の周りを見渡せば、そのようなことが如何に的を射ていないかを簡単に理解できるだろう。女性ならば必ず持ち合わせている能力などない。それは男性でも同じであるし、他の表面的属性で考えても同様だ。日本人が皆、協調性を持ち合わせているわけではないし、アメリカ人が皆、ファストフードを好むこともない。

「コンペティブ・ダイバーシティ」を推進する上で真に着目すべきは内面的属性である。その人の信念や価値観が自社に対し、どのような恩恵をもたらすのかを考慮すべきである。その恩恵をもたらす人々である「クリエイティブ・パーソン」を「コンペティブ・ダイバーシティ」では対象とすべきだ。そして、「クリエイティブ・パーソン」に対し、先に示した職務満足感を高めるために職場環境の快適さを追求する制度設計が必要になる。その際は表面的属性に着目すべきだ。表面的属性が組織にすぐ影響を与える特性を考えれば当然だろう。対応策は、例えばその表面的属性が女性なら、ワークライフバランスなど、現在「にわかダイバーシティ」で行われているものでも正当性をもつ。

### 3-3 組織文化

「コンペティブ・ダイバーシティ」では「にわかダイバーシティ」に比べ、表面的属性でも内面的属性でも、多様性が増す。「にわかダイバーシティ」では「事なかれ主義」とも言える企業風土が見受けられるが、「コンペティブ・ダイバーシティ」では従業員同士のコンフリクトを歓迎する。

アメージャン (2014) はダイバーシティ・マネジメントが、「多文化チームは最も効果的、あるいは最も非効果的」で「conflict (衝突)、misunderstanding (誤解)、discomfort (居心地の悪さ)」が生じやすいとしている。

同様のことを谷口（2009）も指摘しており、ダイバーシティを推進する上でのマイナスの影響として、①まとまりがつかないこと、②コミュニケーションがうまくいかないこと、③対立（コンフリクト）の発生を挙げている。

Hae-Jung Hong et al.（2014）は「バベルの塔症候群」という言葉を用い、文化的に多様なチームはしばしばコミュニケーションが図れず、チームワークが崩壊すると述べている。さらに、数学のように万人に通じると思われている形式知ですら、各々の解釈に委ねられてしまうと述べている。

これらの主張には多少の違いはあるが、ダイバーシティをマネジメントする上での問題点として共通して読み取れるのはコミュニケーションにおけるコンフリクトである。このコンフリクトにどう対処するかが「にわかダイバーシティ」と「コンペティティブ・ダイバーシティ」の分かれ目になる。「にわかダイバーシティ」はコンフリクトを起こしたがる。しかし、「コンペティティブ・ダイバーシティ」はコンフリクトを歓迎する。

「にわかダイバーシティ」ではコンフリクトを起こそうとしないというのは、ダイバーシティ推進の流れを日米で比較することで見えてくる。

アメリカでは1960年代にジョン・F・ケネディ政権下でダイバーシティの推進が始まったとされる。1965年、人種や肌の色、宗教、出身地による差別を撤廃する法律が成立し、その後に、性別も加えられた。この際定められた法律により、企業は人数や比率といった「数」を調整する必要が出てきた。しかし、それにより、社内の人間関係が悪くなり、政策順守への不満・反発が生まれた。その為、企業は、違いを理解、尊重しあえるような教育プログラムを実施することにより、良好な職場の人間関係を築こうとした。

その反面、日本にはこのような流れがない。1999年の改正男女雇用機会均等法の施行と同時にダイバーシティの概念が広まっていったが、いまだ反発が起きるといふフェーズに至っていない。多様性が増すことはコンフリクトを引き起こしやすくなるが、「にわかダイバーシティ」では対象を女性から広げる動きはあまり見えない。1999年から今日に至るまで障害者の法定雇用率の設定や、グローバル化の流れで外国人を雇うことが多くなったにも関わらず、ダイバーシティといえば女性しか取り上げられない消極的姿勢が「事なかれ主義」的な風土の何よりの証拠である。

では、このコンフリクトは起こさないようにする、または沈静化させるのが得策なのだろうか。筆者はそうでないと考える。異質なもの同士のコンフリクトは新たな価値を生む可能性に溢れている。

スティーブン・P・ロビンス（2013）によればコンフリクトは「生産的コンフリクト」と「非生産的コンフリクト」の二つに分けられる。「生産的コンフリクト」は「集団の目標達成を支援し、業績を向上させる」とし、例えば業務の内容や目標、またはその業務の仕方に関することへの衝突が当てはまる。この「生産的コンフリクト」を避けていては、新たに創出されるものや、問題に対する解決策がありきたりのものになってしまうだろう。Dorothy Leonard et al.（1998）は「生産プロセス、すなわち人間関係に意味のある摩擦」を「創

造的摩擦」と呼んでいるが、まさに、「生産的コンフリクト」を起こすことは、新しい価値を生み出すことにつながる。

### 3-4 推進者（マネジャー）

前節で述べたように、コンフリクト、中でも生産性を向上させるような「生産的コンフリクト」は歓迎されるべきである。「生産的コンフリクト」を発生させるにはマネジャーが変わる必要もある。「にわかダイバーシティ」の段階では、マネジャーは「事なかれ主義」的な風土の中、目の前の課題に対処する時、ありきたりで結果の見える対策を講じ、部下にそのビジョンを示し、行動させる。例えば、企業が危機に瀕した時、マネジャー達はリストラクチャリングを執行するだろう。しかし、これではイノベーションはおろか、創造性は発揮されることはない（もともと、創造性を発揮させるようなマネジメントをしていなかった為に危機に瀕したともいえる。）。「コンペティブ・ダイバーシティ」では、マネジャーは「生産的コンフリクト」を起こす必要がある。その為には、部下に対し、マネジャーは彼らの発想のヒントを散りばめることや、意見交換や、議論をさせる場を作るなど、新しい価値を創造できるような環境を作り上げることが仕事となる。

Lind A. Hill et al. (2015) は google のエンジニアリング担当シニア・バイスプレジデントであるビル・コフランなどを例に、偉大なイノベーションリーダーは、「方向性を定める責任者たること」が自らの役割ではなく「社員がイノベーションを起こす環境をつくること」が役割と述べている。

### 3-5 場所（イノベーションを創出する「場」としてのオフィス）

オフィスはコンフリクトが起きる現場の一つであることから、ここにも注目をする。もはや「にわかダイバーシティ」の段階では企業の資産の一つでしかなかったオフィスも、「コンペティブ・ダイバーシティ」の次元ではオフィスはコンフリクトが発生する場であることを意識しなくてはならない。つまり、コンフリクトの発生とイノベーションの推進を促せるように考慮する必要がある。

前節で述べたように、マネジャーは価値創出の舞台へ送り込むことが重要なのだ。そして送り出された部下たちが新たな価値を生み出すための「生産的コンフリクト」をしやすい環境を整える必要がある。ここで留意すべきが、IT 技術の発達により可能となったテレワークの存在である。いわゆる在宅ワークは子育てや介護などの私生活との両立という側面では優れているかもしれないが、コンフリクトの観点からはあまり好ましくない。なぜなら、人間は対面のコミュニケーションによってその熱意や、その場の雰囲気といったものを含め感じ取る。そして何より企業内に存在する、自分と異なる価値観をもつ人との接触はオフィスで働くよりも減るだろう。ヤフーは在宅勤務を禁止した。その理由としては「在宅勤務は確かに生産性向上にはメリットがあるが、イノベーションの環境としては不向き」ということだった。そして「最高の意思決定や洞察はしばしば廊下やカフェテリアでの議論から生

まれる」と言う。この発言をヒントに考えると、何か様々な部署の人々が集う場所の創出が必要となる。

その上で参考になるのが Ben Waber et al. (2015) の議論である。優れたコミュニケーションのカギを握る三つの要素として「探求（自分とは異なるさまざまな社会集団に属する人と交流する）」、「関与（自分と同じ社会集団に属する人と、まんべんなく交流する）」、「活力（全体としてより多くの人と交流する）」を挙げた。このうち、「生産的コンフリクト」の発生に重要なのは言わずもがな「探求」と「活力」である。そのための閉鎖的ではなく、在宅勤務のように孤立しないスペースが「コワーキング・スペース」である。「コワーキング・スペース」とは、「さまざまな業種、年齢の人々が集まり、仕事をしたり、ノウハウやアイデアを共有したりして協働する場所」である。

この「コワーキング・スペース」はアマゾンや、ING ダイレクトといった銀行でも導入されている。また、「コワーキング・スペース」には社員だけではなく、消費者も入れるようになっている場所もある。

これらのオフィスの変革は短期的な視点では、企業の生産性を低下させるかもしれない。しかし、中長期的な視点では、企業は新しい価値を従業員が生み出すことにより、競争優位を得ることができ、企業の持続的な成長を可能とする。繰り返しになるが価格競争をする時代は終わったのだ。新しい価値を生み出すことを差し置いて、生産性を優先する意味はないだろう。

#### 4 おわりに

ここまで「にわかダイバーシティ」を脱却し「コンペティブ・ダイバーシティ」へと移行するために 5 つのポイントのパラダイムを転換する必要があることを述べてきた。この「コンペティブ・ダイバーシティ」は企業にとって最初はコストになるかもしれない。「コワーキング・スペース」を作るのはもちろん、もっと言えば、「クリエイティブ・パーソン」が車いす生活を余儀なくされている人だったら、その人が働きやすいようにスロープの設置などが必要になるかもしれない。しかし、そこでコストに気を取られすぎるのはよくない。その貴重な「クリエイティブ・パーソン」は競合他社に行ってしまうかもしれない。自社で実現できた競争優位を、その競合他社に実現されてしまうかもしれない。価格競争ではなく、顧客のニーズを満たすような新しい価値を創出するためには、「クリエイティブ・パーソン」の獲得を第一に考え、競合他社と獲得競争を繰り返す必要があるはずだ。リチャード・フロリダ (2007) は「これからはクリエイティブの時代になる」と述べた上で、「技術や才能も人々と共に動き、ある地域に流れ込んでいくこともあれば、流れ出ていくこともある」としている。また、彼は経済成長の三つの T（技術、才能、寛容性）を示したうえで、寛容性が今後重要だと主張する。「標準からはずれたアイデアや情報に寛容であるということ」は経済成長のためには必要であるとしている。ここからも分かるように、競争優位性を保つための受け皿として、「クリエイティブ・ダイバーシティ」を推進する必要がある。

職務満足感の観点から考察しても、「生産的コンフリクト」の歓迎はイノベーションを生むと同時に「友好的で、支援をしてくれる同僚」が存在することの表れであり、マネジャーの職務やオフィスの改革によって自由に創造性を発揮できる環境がマネジメントされ、「職場環境の快適さ」が従業員に提供される。「コンペティティブ・ダイバーシティ」によって、男女という枠を超えた真の意味での「イキイキと働ける社会」の実現につなげることができるだろう。

#### 参考文献

- ・ Ben Waber, Jennifer Magnolfi, Greg Lidsay (2015)「仕事の価値は多様な出会いにある」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年3月号 pp.24-38
- ・ Dorothy Leonard, Susaan Straus (1998)「創造的摩擦」を活用するマネジメント『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1998年1月号 pp.50-63
- ・ Harrison, A. D., Price H. K., Bell P. M (1988) “Beyond Relational Demography: Time and the Effect of Surface- and Deep-level on Work Group Cohesion” , Academy of Management Review. Vol.9, pp.195-206
- ・ Hae-Jung Hong, Yves L. Doz (2014)「ロレアル流グローバルチームの作り方」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2014年2月号 pp.98-107
- ・ Linda A.Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, Kent Lineback (2015)「グーグルを成功に導いた「集合天災のリーダーシップ」」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年5月号 pp.98-111
- ・ 栗木契 (2014)「実践としての顧客志向のジレンマ」『一橋ビジネスレビュー』2014年春号
- ・ クリスティーナ・アメージャン (2014)「日本の経営とダイバーシティ・マネジメント」『白鷗ビジネスレビュー』第23巻第1号 pp.15-18
- ・ スティーブン・P・ロビンズ (2013)『入門から実践へ 新版組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社
- ・ 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

- ・谷口真美 (2009) 「ダイバシティ研究とその変遷 - 国際ビジネスとの接点」『国際ビジネス研究』2009年9月号 pp.19-29
- ・リチャード・フロリダ (2007) 『クリエイティブ・クラスの世紀』ダイヤモンド社