

## 積極的ダイバシティのすすめ

太 田 肇  
(同志社大学)  
(政策学部教授)



電機、自動車をはじめ日本の代表的産業は長い間苦戦が続いている。苦戦の大きな理由は、画期的なイノベーションや新製品がなかなか生まれにくいところにある。日本企業はこれまで製品の絶え間ない改善や高品質な製品の供給で競争を勝ち抜いてきたが、それだけでは通用しない時代に入ったのだ。

なぜ、イノベーションやブレイクスルーが生まれにくいのか？

一つの原因は、社員の知識や発想があまりにも似通っているためだという指摘がある。とくに大企業の場合、いわゆる一流大学の出身者で人物的にも優れ、さらに自社のカラーに合う「優等生」を選別して採用する。採用後は全社一律の人事制度のもとで画一的に育成、評価、管理する。

その結果、思考様式は自ずと同じようになり、枠からはみ出るような発想はしなくなる。しかも、それが会社の中だけでなく、どこの会社も横並びだというところに問題の深刻さがある。

たしかに製品にしてもビジネスにしても、海外の先進的なモデルを取り入れればよいキャッチアップの時代、そして決まったものを正確かつ迅速につくり、安価に販売することが大事な少品種大量生産、大量販売の世界ではそれでよかった。

しかし、グローバル化やIT化、ソフト化が急速に進み、創造性やイノベーション能力が勝負を分けるようになった今の時代には、逆にそれが競争上の大きなハンディになる。ただ、そうはいっても組織の規模が大きく、制度や慣行のしがらみも多い大企業では、採用やマネジメントを一朝一夕に方針転換することは困難である。

それに対して中小企業では、トップが多様な人材、個性的な人材を採ろうと思えば比較的実行しやすい。とりわけ人材不足に悩む企業では、退職した女性、優秀なハンディキャップを持つ人、外国人などを積極的に採用することで人材不足を解消できるだけでなく、既成概念を破るような発想を引き出し、それを武器にすることで大企業や海外企業に太刀打ちすることもできる。

以前からダイバシティを実践している企業で、つぎのような話も聞かれた。知的障害者を多

数雇用する会社の工場では、健常者だけだった時代より遅刻や欠勤、仕事のミスも少なくなったという。また、「3K」（きつい、汚い、危険）と呼ばれる職場では、日本人より外国人のほうがレベルの高い人材が採れ、責任感も強いという事例研究がある。

多様な人材が入ってきて、職場の空気がよくなったという話もたびたび聞かれる。

最近では商品企画や開発現場、雑誌の編集などさまざまな職場でプロジェクトチームによる共同作業が増えているが、そこには正社員だけでなく他社の社員や契約社員、派遣社員、フリーランサーなど所属も立場も違う人たちが一緒に働いている。チームの中では意見が対立したり、激しい議論が繰り広げられたりすることもあるが、自由にものがいえる空気になり、人間関係もかえってよくなったそうである。

ダイバシティの効用はほかにもある。

中国系、インド系、マレー系など多様な民族からなるマレーシアに進出した日本企業の経営者が、かつてつぎのように語っていた。彼らは宗教も風習も異なるため、お祈りの時間から食事の戒律、祝日なども多様である。そのため何でも一緒に行う日本的な経営ができない。そこで仕事の洗い直しをして、必ずみんなと一緒にやるべき仕事以外は各自の自由に委ねるようにした。それによって、漫然と続けてきた業務や慣行の整理ができたという。

また国内のある病院では、看護師不足を補うためアジア人の看護師を数人受け入れた。彼女たちは当初、日本式の仕事スタイルに戸惑いを見せた。たとえば母国では、看護師はプロとして自分で判断して仕事をするように教育されたが、日本では「ホウレンソウ」（報告・連絡・相談）を徹底するよう指導される。

「郷に入れば郷に従え」で日本式のやり方になじませようとするのが普通だが、この病院では彼女らの要求に耳を傾けた。そして、看護師同士の報告や連絡も業務引継のときにだけ行えばよいというように簡素化した。すると新しいやり方は彼女たちだけでなく日本人看護師にも歓迎され、離職率も大幅に改善されたそうだ。

わが国でダイバシティの推進が叫ばれるようになってかなりの年数がたつ。それでも現状をみると、先進的だとされる企業でさえせいぜい女性をどれだけ採用したとか、管理職の女性比率が1割、2割になったという程度である。それも正直なところ、法律や指導にしたがって重い腰を上げたというところが大半だ。このような受け身の姿勢ではたとえ目標値を達成したとしても、人材の潜在能力を十分に発揮させ経営に活かすことはできない。

企業を取り巻く環境は大きく変化し、これからは多様な人材の優れた個性を引き出さなければ生き残ることが不可能な時代である。またダイバシティの推進は、制度や慣行の思い切った改革を進める契機となる。小回りのきく中小企業こそ、ダイバシティを積極的に推進して経営の強みとするべきだろう。