

ダイバーシティ・マネジメントの重要性

——経営学における位置づけとパラダイム・シフトから——

An Importance of Diversity Management
——A Perspective From Position in Management Studies & Paradigm Shift of
Diversity Management Studies——

中 西 哲

Tetsu NAKANISHI

要 旨

近年、女性活躍推進を中心にダイバーシティ・マネジメントの重要性が叫ばれている。しかし、日本の女性リーダー比率は国際的に見ても著しく低いことから、企業経営者はダイバーシティ・マネジメントの真の重要性を理解していないものと考えられる。この原因は、ダイバーシティ・マネジメント自体が人権問題等を含む多様な視座を内包しているためだと思われる。そこで、本稿では企業経営の視座でダイバーシティ・マネジメントの重要性を訴求するために、次の二つのルートで論考する。まず、経営学が求めてきた「組織のあるべき姿」の変遷を示すことで、そのコンテキストからダイバーシティ・マネジメントの位置づけを明らかにする。次に、ダイバーシティ・マネジメントのパラダイム・シフトから企業経営にとって重要な問題に変遷してきたことを明らかにする。以上により、ダイバーシティ・マネジメントはそれ自体を目的化してはならず、環境適応、良き文化の追求、創造性・社会性の追求など組織のあるべき姿を実現するためのインフラと捉えるべきものである、との見方を示す。

キーワード：経営学、ダイバーシティ・マネジメント、女性活躍

1. 問題の所在

(1) 経営学としてのダイバーシティ・マネジメント

多様性を活かす経営、すなわち、ダイバーシティ・マネジメントの重要性が叫ばれて久しい。近年、我が国においては主に女性を対象に官民挙げて極めて重要なキーワードとなっている。2001年に日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告が『ダイバーシティとは、「多様な人材を活かす戦略」である。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。』と定義した。これをきっかけに、それまでのダイバーシティ・マネジメントが特定の属性を持つ人々の雇用の問題、あるいは人権問題として捉えられることが多かったのに対し、経営の問題として捉えられるようになったのである。また、経済産業省は2012年からダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取り組みを広く紹介し、取り組む企業の裾野拡大を目指し「ダイバーシティ経営企業100選」として大臣表彰を実施するようになった。さらに、同じく2012年から経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定し表彰するなど官民あげてダイバーシティ・マネジメントの取り組みが加速している。2015年には女性活躍推進法が施行され企業に女性が活躍するための行動計画を義務付けるなど、法の枠組みの中にも女性活躍というキーワードが織り込まれるようになった。企業においても「ダイバーシティ推進室」、「ダイバーシティ&インクルージョン推進室」等の組織を設置し、女性が働きやすい職場をつくるということに留まらず、女性リーダーを育成しようとする取り組みが目立ちはじめているⁱ。このように、ダイバーシティ・マネジメントは、まさに企業経営の中核的な問題として捉えられてきており、学問的にも経営学の中心的なテーマの一つになってきたのである。

(2) ダイバーシティ・マネジメントのパラダイム

一方、谷口（2005）が指摘しているように、ダイバーシティとは居住地、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、人種・民族、性的指向、職歴、年齢、未既婚、趣味、パーソナリティ、宗教、学習方式、外見、収入、国籍、出身地、役職、体格、性別、勤続年数、勤務形態（正社員・契約社員・短時間勤務）、社会経済的地位、身体的能力など、およそ人が有するほとんどの属性を対象としている。それゆえ、議論の視座が多様に過ぎて何を問題としているのか判りにくい側面がある。

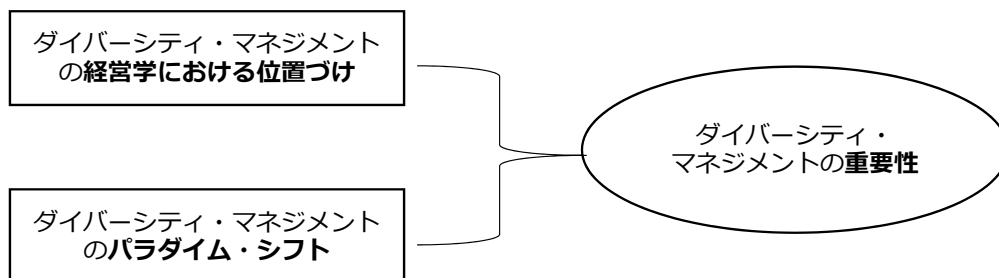
ダイバーシティ・マネジメントの重要性

ダイバーシティ・マネジメント研究は欧米で数多くの知見が積み上がっておりその歴史は古い。企業がダイバーシティ・マネジメントと付き合うきっかけとなったのは、1950年代後半に米国で起こった黒人差別撤廃を求める公民権運動に端を発している。公民権運動はその後のウーマンリブへの流れにつながっており、当時の企業にとってのダイバーシティ・マネジメントはそうした運動に抗いきれずにマイノリティを採用する、といった消極的なものだったのである（尾崎, 2017）。我が国でも、定年年齢が女性の方が早いことを不服とした日産自動車事件（1969年提訴、1981年最高裁で会社側敗訴）などに代表されるように当初は性別による職場差別の訴えに会社側が応じるといった消極的なものだったのであろう。それが、近年になり先に述べたようにダイバーシティ・マネジメントが経営にとって不可欠なものとして叫ばれ、積極的なテーマとして捉えられるようになったのである。

(3) 問題の所在と本稿の目的

翻って、我が国のダイバーシティは実態として進歩しているのだろうか。日本経済新聞の2019年3月7日付報道によると、2018年の日本における女性管理職比率は12%にとどまっており、世界平均の27%から大きく劣っていることがわかっている。G7の中で最下位である。これが役員レベルになるとわずか3.4%と著しく低いことが明らかになっている。また、世界経済フォーラムが毎年発表している「ジェンダー・ギャップ・指数2020」によると不名誉なことに日本は153カ国中121位（前年は149カ国中110位）となっており（内閣府, 2020）、世界的に見ても男女不平等な国として認識されている。これらの現状はダイバーシティ・マネジメントの重要性を多くの企業経営者が真に理解していない可能性を示唆している。もし、そうであるならば、どれだけ声高にダイバーシティ・マネジメントの重要性を叫んでみても実効性のある取り組みは出来まい。

そこで、本稿では経営学が取り扱ってきた問題の史的変遷を概観し、時代とともに組織が求めるべき哲学が変遷してきた事を示すことで、そのコンテキストによりダイバーシティ・マネジメントの位置づけを明らかにする。次に、古くは公民権運動に端を発するダイバーシティ・マネジメント研究の歴史を概観し、時代とともに企業経営の中心的な問題にパラダイム・シフトしてきた事を明らかにする。これにより、ダイバーシティ・マネジメントが企業経営者にとって積極的なテーマとして捉えられるべき問題になった事を示す。以上の二つのルートからダイバーシティ・マネジメントの重要性を訴求することを本稿の目的としたい。



出所：筆者作成

図表1 本稿のフレームワーク

2. 経営学の歴史とダイバーシティ・マネジメント

経営学は20世紀初頭に生まれたと言われている。経営学の歴史を概観することで経営学におけるダイバーシティ・マネジメント研究の位置づけを示すこととしたい。

【1900年代～（合理性の追求）】

熟練工依存から脱却し工場の生産性を高めるための処方箋として「科学的管理法」（テイラー）が提起されたのが経営学研究の始まりと言われている。「科学的管理法」はT型フォードの生産に代表されるフォード・モーターによる「大量生産ラインシステム」に昇華し世界的な流行となった。すなわち、課業管理を行い賃金制度を整えるなどの合理的な制度設計を行えば、未熟な労働者の集団であっても生産性が高まることを明らかにしたのである。熟練工のスキルではなくマネジメントの力によって工場経営が成り立つことを示し、その後の経営学研究の起点になった。この当時の経営学研究が探究していた哲学は「合理性の追求」と言えよう。

【1930年代～（人間性の追求）】

第一次世界大戦（1914-1918）が終わり、需要の拡大に応えるためより一層生産性を高めることが求められる時代に入った。当時の代表的な研究としてメイヨー、レスリーバーガーらによる「ホーソン実験」が挙げられる。ホーソン実験は米国の電話機メーカー、ウェスタンエレクトロニクス社ホーソン工場における生産性実験のことであり、1924年から1932年の長きにわたって展開された。この結果、生産性に最も影響を及ぼすのは賃金制度や快適な作業環境などではなく、非公式な組織における人間関係であるという示唆を得られた。すなわち、合理的な制度設計のみでは限界があり、人間性を追求すべきだという新たな問題が提起されたのだ。その後、モチベーションに着目したマズローの欲求五段階説（1943年）、人間の限定合理性を明らかにしたハーバー

トとサイモンによる組織均衡理論（1947年）までを含め「人間性の追求」を求めることとなった。

【1960年代～（外部環境への適応）】

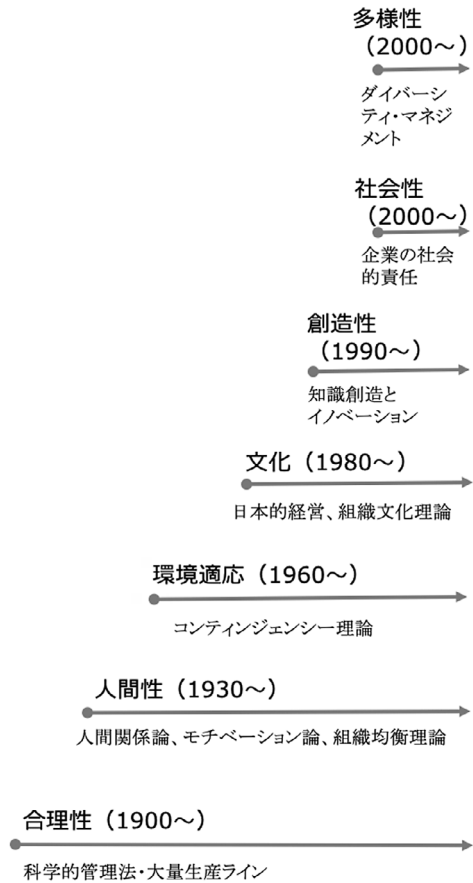
それまでの経営学研究は、あたかも自然科学の理論のように一度証明されたらどのような状況でも通用するものだと考えられており、研究者はその絶対法則を追求すべきものだとされていた。しかし、ウッドワードによるサウスエセックス研究によって、組織の保有している技術や取り巻く環境によって通用する理論としない理論があることが明らかにされた。また、ローレンスとローシュが1967年に組織と環境の相互作用に関する調査研究の包括的なレビューを行い、組織のあるべき姿は環境条件によって規定されると結論づけた。

これらの一連の研究により組織は労働者をいかにマネジメントするか、という視点のみならず外部環境との関係にも注目すべきだという視点が生まれ、これをコンティンジェンシー理論と呼んだ。すなわち、「外部環境への適応」を新たな問題として提起することになったのである。

【1980年代～（文化の追求）】

1980年代はヴォーゲルによる「Japan as No.1」（1976年）が米国でベストセラーになるなど、敗戦から奇跡的な成長を遂げつつある日本に注目が集まった時代である。いわゆる日本的経営とは、三種の神器と言われる「終身雇用」、「年功序列賃金」、「協調的労使関係」に特徴付けられる。経営者も労働者も短期的なメリットを求めず長期的に関係が続く前提で各種制度設計がなされており、高度経済成長の日本にあっては合理性を持っていた。しかし、世界から見ると著しく合理性に欠き、また、過度に滅私奉公的な労働者の働き方は人間性の視点からもなかなか理解されなかった。そこで、単一民族国家の日本独自の文化があるからこそ日本的経営が成り立つのであって単純に米国などにその手法を援用しても成り立たないだろうという主張が大勢を占めるようになった。

また、同時期にシャインによる「組織文化とリーダーシップ」（1985年）が発表され、「良い組織は



図表2 マネジメントの哲学の変遷と依拠する理論

出所：中西（2018）

良い文化を持っている”という概念が提唱されたこともあり、1980年代は「組織の文化」が新たな問題として注目されるようになった。

【1990年代～（創造性の追求）】

1990年代に入ると我が国におけるバブル崩壊に代表されるように、先進国は全体が成長することを前提にマネジメントすることが困難な時代となった。モノ不足を充足するために生産するのではなく、多様化する消費者のニーズに応じた価値を提供することが求められるようになったのである。そのような環境下、野中と竹内は「知識創造企業」（1996年）において、モノの生産ではなく知の創造に着目し、その創造プロセスを明らかにした。また、クリステンセンは「イノベーションのジレンマ」（1997年）により、巨大企業が新興企業のイノベティブな行動に凌駕される様を示した。野中と竹内、クリステンセンに代表されるように、これ以降、経営学は創造性に着目するようになった。

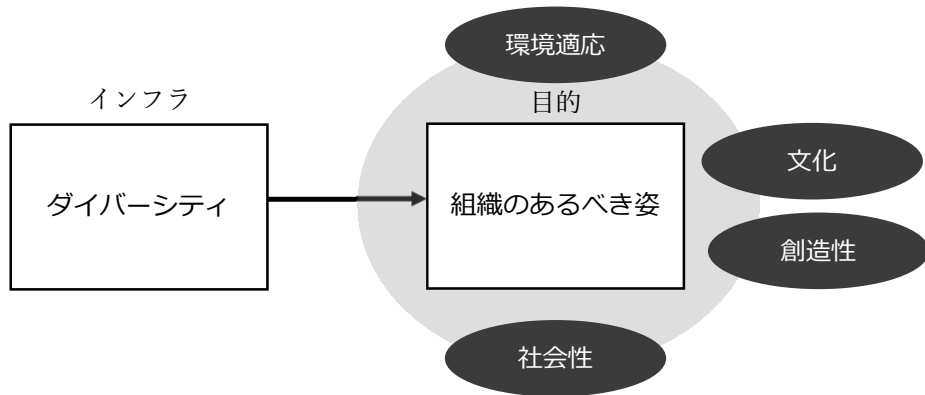
【2000年代～（社会性の追求）】

1990年代後半から2000年代初頭にかけてインターネット企業によるいわゆるITバブルが短期間で終焉したことに加え、電力供給を不正にコントロールした上に粉飾決算を繰り返して破綻したエンロン事件（2001年）、サブプライムローン問題に端を発するリーマンショック（2008年）など、2000年代に入ると利益至上主義の弊害が顕著に現れるようになった。そこで、企業は社会の一員たる責任を果たすことでこそ存在するのだという主張が活発に行われるようになり、企業の社会的責任論（CSR理論（Corporate Social Responsibility））に大きな注目が当たるようになった。すでに、キャロルが企業に対して経済的責任、法的責任、倫理的責任、フィランソロピー的責任からなるCSRピラミッドを示していた（1991年）がこの枠組みを起点に2000年代以降多くの議論がなされている。競争戦略論の大家であるポーターが経済的責任と社会的責任の同時実現を目指す「共通価値の戦略」（2011年）を発表したこともあり、今では経営学の中心的課題の一つに成長している。

【2000年代～（多様性の追求）】

このように経営学は次々と新たな問題を提起してきたが、特に近年企業に求められている環境変化への対応、良い組織文化の形成、創造性・社会性の追求などの視座は組織の構成員が同質では到底実現不可能である。そこで、企業経営の視点からも構成員の多様性を生かす経営（ダイバーシティ・マネジメント）を求めることが強く意識されるようになった。

我が国においても、2000年代に入り「ダイバーシティ経営企業100選」、「なでしこ銘柄の選定」などの施策のほか、女性活躍推進法が施行されるなど官民あわせてダイバーシティの推進を経営成



出所：筆者作成

図表3 組織のあるべき姿とインフラとしてのダイバーシティ

果に繋げる取り組みを推進している。

【経営学におけるダイバーシティ・マネジメントの位置づけ】

また、多様性を追求していくことは、それ自体が目的化すべきものではない。図表3に示すように、あくまで環境変化への対応や良い文化の形成、創造性・社会性を追求するための組織のインフラと位置づけるべきなのである。これを、近年の流行だからといって多様性そのものを目的化してしまうと異質なものを我慢して受け入れることにつながり自ずと消極的テーマに留まるであらう。

3. ダイバーシティ・マネジメントのパラダイム

Thomas & Ely (1996)、谷口 (2008)、尾崎 (2017) が指摘するように、ダイバーシティ・マネジメントは段階を追ってパラダイムが進行してきた。本章では、Thomas & Ely (1996)、尾崎 (2017) を踏まえ、中西 (2019) によりアップデートした論点を参照し、日米のダイバーシティ・マネジメントのパラダイムの変遷を比較する。これにより、ダイバーシティ・マネジメントが企業経営の問題として重要性を増している事を示すとともに、日本のパラダイムの特徴を浮き彫りにしたい。

(1) 米国におけるパラダイムの変遷

【1960年代～（差別と公平のパラダイム）】（Thomas & Ely, 1996）（尾崎, 2017）

米国では1950年代後半から黒人差別の撤廃を求める公民権運動が起こった。また、同時期に女性の権利を主張する「ウーマン・リブ」のムーブメントが起こり、これらが相互に活性化を促し、企業のマネジメントに影響を及ぼしていった。一連のムーブメントを通じて、組織の中で差別を撤廃すること、組織の中でマイノリティの人権を確立することなどにコンセンサスが得られ、1964年に公民権法制定、1965年アファーマティブ・アクションⁱⁱが制定されるなど、国家として差別を撤廃するための制度設計がなされた。

この時代のダイバーシティ・マネジメントは人権問題としての色彩が強く、企業側にとっては訴訟回避のためにやむを得ず対応している消極的なテーマだったのである。

【1970年代～（異文化マネジメントのパラダイム）】（尾崎, 2017）

差別と公平のパラダイムは差別を受けていた側に対して、企業側への同化を求めるものであった。それに対して、異文化マネジメントのパラダイムは違いをありのまま受け入れて尊重するというものであった。主な対象は米国内の民族コミュニティである。従来は市場として取るに足らない規模だったものが経済力を付けてきたため顧客として無視できなくなったのである。つまり、顧客が多様化してきたため従業員も多様化すべき、とする考え方である。このあたりから企業経営の視座が入り始めるのであるⁱⁱⁱ。

【1980年代～（学習と成長のパラダイム）】（Thomas & Ely, 1996）

1980年代に入ると更に積極的なパラダイムに進化する。すなわち、すべての個人に対して平等な機会を与え（差別と公平のパラダイム）、文化的な違いを尊重し（異文化マネジメントのパラダイム）、かつ、違いの中に価値を見出す考え方である。従業員間の違いを組織に取り込み、その違いから組織は学び、組織の戦略、製品開発、組織文化醸成などに活かそうとするのである。

翻って、学習と成長のパラダイムに移行しつつあった1980年代は、米国企業にとってはグローバル化の進展により、市場・顧客ニーズの多様化、それに応えるための技術力・商品開発力の多様化の必要性、それを実現するための労働力の多様化の必要性などの課題があった。

この課題に対処するためダイバーシティを推進し、組織として学習・成長しようとしたのである。そこで、Thomas & Ely (1996) は、学習と成長のパラダイムを実現させるための8つの条件を提示した。組織の中にこれら8つの条件すべてが整っている必要はないものの可能な限りたくさんの条件が充足していることが望ましいとしている。

ダイバーシティ・マネジメントの重要性

図表 4 多様性から組織が学習するための8つの条件

①	メンバー間に異なる見方があることを真に評価するリーダーがいること
②	異なる見方を表明してもらうことが組織の学習につながることを認識しているリーダーがいること
③	どんな個性をもっているメンバーも組織文化創りに貢献できると信じているリーダーがいること
④	個人の成長を奨励する組織文化があること
⑤	メンバーの仕事上の問題に対してオープンに話し合える組織文化があること
⑥	メンバー自身が自分は価値のある人間だと認識できるような組織文化があること
⑦	組織が明瞭で広く支持されるミッションを持っていること
⑧	組織は平等主義で非官僚的な構造になっていること

出所：Thomas & Ely (1996) より作成

【1990年代～（競争力再構築のパラダイム）】（尾崎, 2017）

既に述べてきた3つのパラダイムを経て、1990年代に向けて新たなパラダイムが形成される。その契機となったのが1987年に米国労働省などにより公表された「Workforce2000」である。「Workforce2000」は2000年までの米国経済を予想し、主に4つの仮説を提言するものだった。特に3つ目に示されている労働力構成の構造変化については、もはや白人男性中心のマネジメントに限界がきていることを示唆するものであり、米国企業に衝撃を与えた。この報告により、ダイバーシティ・マネジメントが組織を存続させるための課題として捉えられるようになり、より多くの関心を集めるようになる。

ところで、1980年代はJapan As No.1の時代でもあった。日本企業が米国企業を圧倒し、存在感が高まる一方、相対的に米国企業は競争力を失い、競争力を再構築することが企業側の喫緊の課題であった。また、Workforce2000が発表された1987年は10月に米国株式市場でブラック・マンデーが起きた年でもあり、米国国家の累積赤字への懸念から米国経済そのものの持続可能性に疑義が生じはじめたのである。

このような背景から米国企業のダイバーシティ・マネジメントは1990年代から競争力再構築のパラダイムへ移っていくのである。

図表 5 Workforce2000 (1987年発表)「2000年までの米国経済に対する仮説」

①	米国経済は比較的健全に成長する
②	米国の製造業は2000年までに世界経済におけるシェアが縮小し、代わりにサービス経済が新たな富を創りだす
③	労働力は高齢化・女性化が進み移民やマイノリティが増える 2000年までの13年間で新規労働力に占める白人男性の割合は15%で、残りは前述した属性の人々が中心になる
④	サービス産業における仕事は高いスキルレベルが必要とされるため所得格差が生じ高所得者と低所得者が存在するようになる スキルのない人々は失業することとなり教育的にアドバンテージを得ている人々は失業しにくい

出所：Thomas & Ely (1996) より作成

【2000年代～（イノベーションのパラダイム）】

新興IT企業の登場と世界経済そのもののパラダイム・シフト

2000年に入るとマイクロソフト、グーグル、アップル、フェイスブックなどの米国IT企業が大きく台頭する。働く人の属性にこだわらず多様な能力を活用することでこれらの企業は成長したと言われており、2000年代以降は競争力を再構築するステージではなく、これらのIT企業に代表されるように創造力あふれる事業展開でイノベーションを起こすべき時代となった。創造力のない企業は淘汰され、創造的活動に貢献できない労働者は安い賃金に甘んじる時代となり、移民等に仕事を奪われ職を失うことすらある時代となった^{iv}。すなわち、企業の創造力を活性化させるためにダイバーシティを推進するイノベーションのパラダイムへと変化したのである。

(2) 我が国におけるパラダイムの変遷

【1970年代～（差別と公平のパラダイム）】

戦後日本の平等主義とその実態（尾崎, 2017）

日本においても米国と同様に人権問題（差別と公平のパラダイム）を契機にダイバーシティ・マネジメントのきっかけが生まれるが、そのルーツは大きく異なるものであった。米国に比して人種が圧倒的に同質であったことからダイバーシティの対象は主として女性中心であった。また、日本は戦後まもなく平等主義を重要視し、日本国憲法や労働基準法に代表されるようにあらゆる差別を禁ずる法律を制定してきた。このため法的な制度設計はそれなりに人権が守られる建て付けになっていた。

1946年：日本国憲法

（第14条）人種、信条、性別、社会的身分、門地による差別を禁止

1947年：労働基準法

（第3条）国籍、信条、社会的身分による雇用条件差別を禁止

（第4条）性別による賃金差別を禁止

この他にも、労働者災害補償保険法、最低賃金法など、労働者を守るための法的な枠組みは次々と制定される。また、妊娠中の女性労働者への配慮を求める勤労婦人福祉法なども施行され、女性労働者への一定の配慮もなされているように見える。しかし、平等主義的法律が順次整備されてきたにもかかわらず、職場における性差をめぐる差別は暗黙のものも含めて実態として存在していた。例えば、男性の営業職や看護婦など性差に基づく職種の区別、男女別の採用人数の決定、男女別の配置や昇進、賃金などの処遇の違い、女性の寿退社に対する暗黙の認識、男女で異なる

図表6 主要な労働関係法令の制定推移（戦後～1970年代）

1947年	労働基準法
1947年	労働者災害補償保険法
1959年	最低賃金法
1969年	労働保険の保険料の徴収等に関する法律
1970年	家内労働法
1970年	障害者基本法
1972年	労働安全衛生法
1972年	勤労婦人福祉法
1976年	賃金の支払の確保等に関する法律

出所：筆者作成

定年などが挙げられる。

にもかかわらず、米国に比べて人種が圧倒的に同質であったこと、移民労働者がいなかったこと、労使関係が良好なことなどからダイバーシティの対象が限定的であったこと、さらには「男は外、女は内」という男女の役割分担に対する社会的規範が根強く残っていたこと、訴訟社会ではなかったことなどから、長らく問題が顕在化することはなかった。

このように、法律と実態が必ずしもマッチしていない点が戦後日本の人権問題の特徴であり、米国での「差別と公平のパラダイム」とは趣が異なる要因となっている。

日産自動車事件の影響（尾崎, 2017）

しかし、その後の流れに大きな影響を与えた事件が、1969年の日産自動車事件である。同社の女性社員が女性の定年が男性よりも5年早いことを不服とする訴えを起こしたのである。この裁判は10年以上に亘って争われ、1981年に最高裁で原告の訴えが認められ、男女別の定年が無効という判決が確定した。

この裁判以外にも、男女別の賃金格差、結婚・出産退職、昇格などをめぐる女性と男性の違いなど、職場差別に関する様々な訴えが起こされ、それにともなって性差による職場差別を解消するための更なる法整備が進んだのである。

また、同時期の1981年、国連において「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」が発効し、日本も批准した。このような国際的な女性差別撤廃の流れも職場差別の法整備に向けた動きを加速させたと言えよう。以後、勤労婦人福祉法を改正し、1986年に男女雇用機会均等法が制定（1997年改正）、さらに、1999年にポジティブ・アクション¹が規定されるなど、職場差別解消を目指すためのさらなる法的整備が進められる。

図表7 主要な労働関係法令の推移（1980年代～2000年代）

1986年	男女雇用機会均等法
1991年	育児介護休業法
1992年	労働時間等の設定の改善に関する特別措置法
1993年	パート労働法
2000年	労働契約承継法
2001年	個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律
2004年	労働審判法
2004年	公益通報者保護法
2005年	労働審判規則
2007年	労働契約法

出所：筆者作成

Japan As No.1 の時代

しかし、男女雇用機会均等法が制定されたとは言え、性差による職場差別ではなく、総合職と一般職など職種の差による職場差別は残っていた。つまり、男性は総合職を、女性は一般職を選択するのが当然のことと捉えられており、総合職を選択する女性は非常に少数派であったことから、結果的に職種の差による職場差別が性差による職場差別と同様の意味をもっていた。

他方、1980年代は敗戦からの復興を果たした日本が世界の経済大国に躍りでた時代でもある。この時代は世界が日本のマネジメントを研究し日本に学ぼうとした時代である。日本的経営がもてはやされ現場のマネジメント層も社員も自信にあふれていたため、現状のマネジメント・スタイルに疑問を持つことは少なく、必然的に職種の差による差別（実質的には性別による職場差別）を疑問に思う人も少なかったのであろう。ところで、日本的経営は年功序列賃金、終身雇用、協調的労使関係という3つのシステムに代表されるマネジメント手法であり、これを日本的経営の三種の神器と呼んだ。

一つの会社に就職すれば業績などの要因によってリストラされることはなく、勤勉であれば勤務年数に応じて賃金が上昇し、年金も含めて終身雇用する。このような前提があるから労働者は経営者を敵視することなく協調的労使関係を維持することが出来る。その替わり、労働者は残業、担当業務の変更、転居を伴う異動など会社側の要請に異を唱えることなく従い、家族も含めて会社の都合に合わせて人生設計していくことを当然と考えていた。このような日本の経営システムの中で、女性も総合職を選択しては子育てを行うことは極めて困難であり、やむを得ずキャリアへの道を断念した女性も数多くいたはずである。つまり、日本的経営とは男性の総合職正社員を通じてその配偶者である女性を福利厚生、年金等により終身雇用していくことを意味しており、働き方も含めて会社側の画一的な要請に従わせることを意味している。つまり、日本的経営はダイバーシティと正反対の志向であるとも言えよう。

リストラと非正規雇用、成果主義の試み

1990年代初めにバブルが崩壊し、日本経済は長きにわたる停滞期に入る。この期間は“失われた20年”と言われているが、その間に大企業を含む多くの企業が倒産し、企業側も年功序列賃金や終身雇用といった日本的経営を維持できなくなってきた。日本的経営は労使関係により成り立っていたのみならず、皆が一様に成長する高度経済成長に依拠している側面もあったのである。

バブル崩壊により、企業は早期退職制度を整えてリストラを推進し、不足した労働力は契約期間が満了すればいつでも契約を解除できる非正規雇用で充足する流れになる。

また、年功序列賃金を維持することが困難になったため、新たな賃金制度として多くの企業が成果主義の導入を試みたのもこの時期である。成果主義とは年齢や勤続年数ではなく仕事の成果によって賃金や昇格を決める制度のことで、自分の能力に自信のある若い社員にはモチベーションアップにつながるとされていた。

しかし、成果をどのように評価すれば良いかが曖昧であること、社員同士の横のつながりが希薄化するなど多くのデメリットがあり、年功序列賃金に代わるほどの新たな賃金制度として定着することはなかった。

【2000年代～（人手不足のパラダイム）】

失われた20年の間にリストラをし、新卒採用を抑制してヒトを減らすことばかり考えてきた企業も、日本の人口構造上、少子高齢化・労働力人口の減少が不可避であることに気付きはじめる。そこで、定年後の再雇用や女性社員の戦力化などようやくダイバーシティ・マネジメントの重要性を意識するようになる。2000年に日経連において「ダイバーシティワークルール研究会」が発足し、日本でも企業経営の問題として本格的にダイバーシティ・マネジメント研究が始まるのである。

【2010年～（女性活躍推進のパラダイム）】

2012年に安倍晋三が内閣総理大臣に返り咲くとアベノミクス政策を掲げ、女性活躍推進を重要政策として打ち出している。この動きに呼応するように企業側でもポジティブ・アクションが加速する。このように、日本におけるダイバーシティ・マネジメントのパラダイムは人権問題による「差別と公平のパラダイム」から、バブル経済を経て、「人手不足のパラダイム」、「女性活躍推進のパラダイム」へと変遷し、経営側が取り組むべき問題として捉えられるようになったと言える。

【日米におけるパラダイム・シフトの比較】

こうして見ると、日米ともに差別と公平のパラダイムに始まり、時代の変遷とともに経営の間

年代	マネジメントの哲学 ～組織のあるべき姿～	シティ・マネジメントのパラダイム・シフト	
		米国	日本
1900	合理性の追求		
1910			
1920			
1930	人間性の追求		
1940			
1950			
1960	環境適応	差別と公平	
1970		異文化マネジメント	差別と公平
1980	文化の追求	学習と成長	
1990	創造性の追求	競争力再構築	
2000	社会性の追求 多様性の追求	イノベーション	人手不足 女性活躍

出所：筆者作成

図表8 組織のあるべき姿とダイバーシティ・マネジメントのパラダイムシフト

題に変化してきたことがわかる。ただし、経営の問題と言っても米国が異文化マネジメントのパラダイムから競争力再構築のパラダイム、さらに、イノベーションのパラダイムにシフトしていくプロセスと、日本における人手不足、女性活躍推進のパラダイムを比較すると、そのニュアンスにおいて米国の方がより積極的に映る。人手不足のパラダイムについては労働力減少の代替措置として位置づけられるし、女性活躍推進のパラダイムは官民挙げて「女性を活躍させなければならない」という義務感醸成に留まっているからだ。「なぜ女性が活躍しなければならないのか」という視点が不十分であれば企業経営者にとってダイバーシティ・マネジメントの重要性を真に理解し、積極的に取り組もうとするモチベーションは生まれないであろう。

4. むすびに

(1) 結論

本稿では、主として先行研究の論点整理により次の二つのルートでダイバーシティ・マネジメントの重要性を訴求した。

まず、経営学の歴史を概観することによってダイバーシティ・マネジメント研究の重要性をコ

ンテクトとして示した。すなわち、ダイバーシティ・マネジメントは環境適応、文化、創造性、社会性など、近年企業に求められている組織のあるべき姿を実現するためのインフラとして重要なのである、とする見方を示した。

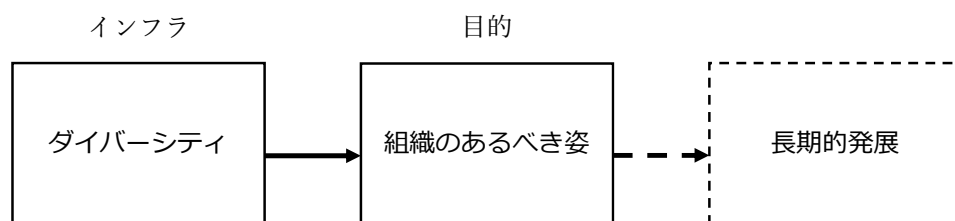
次に、日米のダイバーシティ・マネジメント研究におけるパラダイム・シフトの論点整理を行い、日米ともに企業経営者にとっては消極的なテーマから始まっているものの近年経営の問題にシフトしてきたことを示した。さらに、日本におけるダイバーシティ推進のムードは「女性を活躍させなければならない」という義務感醸成に留まっている可能性を指摘した。

(2) 議論

以上の結論を踏まえ、「なぜ女性が活躍しなければならないのか」という視点を示し、ダイバーシティの重要性を訴求することとした。

Jacson & Joshi (2011) が示すようにダイバーシティと企業業績の間に直接的な因果関係はない^{vi}。したがって、短期的な企業業績のみを追求する経営者にとってはダイバーシティ・マネジメントは単なる社会貢献に映るであろう。しかし、同じく Jacson & Joshi (2011) や Lorenzo, et al (2017) はダイバーシティとイノベーションには直接的な因果関係があるとしている。また、Rosener, J (1990) は指揮命令型の男性的リーダーシップではなく、部下の参画を促す等の女性的リーダーシップの存在が環境変化に対応する組織革新に有効であることを示している。このように、経営学が近年問題としてきた組織のあるべき姿を実現するためには効果があるとの報告が相応に蓄積している。

企業が長期的に発展するためには短期的な利益のみを追求しては立ち行かないことは明らかである。組織のあるべき姿を追求し実現するためのインフラとしてダイバーシティを推進するものと捉えることこそが重要なのである。その先に、企業の長期的な発展が展望できるからである。



出所：筆者作成

図表9 本稿が示すパースペクティブ

参考文献

- 尾崎敏哉 (2017) 「ダイバーシティ・マネジメント入門—経営戦略としての多様性—」 ナカニシヤ出版
- 谷口真美 (2005) 「ダイバシティ・マネジメント—多様性を活かす組織—」 白桃書房
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」 日本労働研究雑誌 No.574. pp.69-84
- 内閣府 (2020) 「世界経済フォーラムがジェンダーギャップ指数 2020 を公表」 共同参画 3-4月号
- PRIDE 指標運営委員会 (2019) 「PRIDE 指標 2019 レポート」 work with pride 公表資料
- Thomas, D. A & Ely, R. I (1996), "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review* September-October, pp.70-91
- Lorenzo, R, Voigt, N, Schetelig, K, Zawadzki, A, Welp, I, and Brosi, P (2017) "The Mix That Matters— Innovation Through Diversity—", Boston Consulting Group Website, <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>
- Jackson, S. E, & Joshi, A (2011) "Work team diversity, Zedeck, Sheldon" *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp.651-686
- Joshi, A. & Roh, H (2019) "The Role of context in Work Team Diversity Research: A Meta Analytic Review", *Academy of Management Journal*, 52 (3), pp.599-627
- Rosener, J (1990) "Ways Woman Lead", *Harvard Business Review*, Nove-Dec. pp.119-125
- 日本経済新聞 WEB サイト 「世界の女性管理職比率は 27%、ILO 日本は G7 最低」 2019 年 3 月 7 日掲載 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO42179640X00C19A3EAF000/>
- 文部科学省 「『日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会』報告書の概要 原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—」 https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/1283839/www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm (2020 年 3 月 30 日閲覧)

注

- i ダイバーシティの対象を女性だけでなく、LGBT にまで拡大する動きも加速している。2012 年に日本アイ・ビー・エムが、国際 NGO ヒューマン・ライツ・ウォッチと共同で日本での LGBT 従業者支援に関するセミナーを企画したことから始まった "work with pride" は LGBT が誇りを持って社会で活躍できるための啓蒙活動を行っている。2017 年より LGBT 企業表彰を行っているが年々企業側からの応募件数が増加し、2019 年はゴールド賞受賞企業が大企業中心に 152 社にのぼっている。(PRIDE 指標運営委員会, 2019)
- ii 差別されてきた属性の人たちに対してその不利な状況を改善する措置。
例えば差別と貧困に苦しむ集団の進学や就職において特別な優遇措置を施すなどすること。
- iii 近年盛んに研究されている「異文化コミュニケーション」領域に繋がる考えとも言えるのではなかろうか。

ダイバーシティ・マネジメントの重要性

- iv もちろん、米国の歴史で常に優位に立っていた白人男性とて例外ではなかった。このことが白人低所得者層の支持から当選したトランプ大統領の登場、移民に不寛容な政策推進に繋がっている可能性がある。
- v 日本におけるポジティブ・アクションは米国のアファーマティブ・アクションと概ね同義だが、女性を念頭に置いている点で違う。女性の職場環境改善、能力発揮に向けた取り組みに企業が主体的に取り組むこと。
- vi **Joshi & Roh** (2009) はダイバーシティ・マネジメント研究における多様性と企業業績の関係を分析した 39 本の先行研究のレビューを行った。なお、39 本の先行研究の中には 8,757 チームの分析が入っている。この報告によると、多様性がポジティブな影響を及ぼしたケースは 20% 存在したが、ネガティブな影響を及ぼしたケースも 20% もあり、残り 60% のケースは有意な関係を見出していないことを明らかにしている。