

「ダイバーシティ・マネジメント」

～ 21世紀を勝ち抜く経営モデル～

一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク
ダイバーシティ・マネジメント研究会



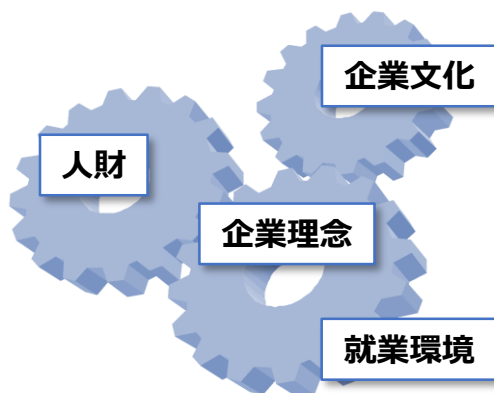
はじめに

ダイバーシティ・マネジメントとは

ダイバーシティ・マネジメントという言葉は、昨今では女性管理職比率の向上を中心とした女性活用の推進運動と捉えられることが多いですが、日本でこの問題が認識された当初の2002年、日経連（現・経団連）が発表した報告書では、以下のように定義されていました。

『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』

企業においてダイバーシティ・マネジメントを実現するためには、下図の各要素を「多様性の活用」という視点で再設計、再構築する必要があります。



日本の「失われた20年」の背景には、イノベーション、中でも「コトづくり」におけるイノベーションの不足があるとされています。これは20世紀の画一性のマネジメントが今も継続していることが、大きな原因と考えられます。企業が新たな価値創造モデルを動かし、イノベーションを生み出すために、ダイバーシティ・マネジメントは、真っ先に取り組むべきテーマだと言えます。



背景

なぜダイバーシティ・マネジメントが必要なのか

■ 20世紀の経営:画一性のマネジメント

大量生産・大量販売、モノ社会の20世紀、企業はこぞって規模と効率を追求しました。この時代においては、生産体制、販売体制、管理体制などの仕組みが価値創造の源泉です。一部の人が作った仕組みを多くの人々の労働力で稼働させる、という役割分担で、企業は効率的に運営されていました。いかに標準化を進め、ムダを排除するか、という点に焦点があてられるため、多様性は不要だったと言えます。

そして、この点においてわが国は、20世紀の世界のリーダーだったと言っても過言ではないでしょう。

■ 21世紀の経営環境の変化

VUCAワールド

2016年1月の世界経済フォーラムで「VUCA」という言葉が多用され注目を集めました。

「VUCA」とは、Volatility（不安定）、Uncertainty（不確実）、Complexity（複雑）、Ambiguity（曖昧）の頭文字をつなぎ合わせた造語で、グローバル化とデジタル化の急速な進展によって指数関数的な変化が起きている、21世紀の経営環境を表しています。

この予測不能な環境下では、変化への対応力が競争優位の絶対的条件となります。

「モノ」から「コト」へ

多くの人々の物質的欲求は、20世紀を通じて過剰といえるレベルまで充足されました。21世紀になると、美しさや感情、感性を重視するようになり、物事の意味や意義も追求するようになりました。これに伴い、人々が重きを置くポイントも、機能や品質から使用価値や経験価値に移り変わっていったのです。

企業から見ると、これは「ビジネスのサービス化」が必要となっていることを意味します。ここでは、提供者が主体であった「価値創造プロセス」も、顧客とのコラボレーションで価値を創造する「価値共創プロセス」へ転換していくことが求められるようになります。

■ 21世紀の経営：多様性マネジメント

激しい経営環境の変化、顧客ニーズの多様化、人の価値観の変化などに敏速に対応し、顧客との価値共創を成功させるためには、スピードと創造力が不可欠です。

そのカギを握るのは、指示されたことをマニュアル通りに実行するのではなく、会社の理念に動機づけられ、自ら考え、権限委譲されたチームで高いパフォーマンスを出していく社員です。この「自律型社員」の存在なくしては、VUCA環境での経営は困難であると言えます。

様々な多様性を活用し、持続的なパフォーマンスにつなげる経営モデル、それがダイバーシティ・マネジメントなのです。

処方箋

ダイバーシティ・マネジメント実現のステップ

画一性と多様性は、ほぼ両極の概念であるため、その転換は容易ではありません。この転換を実現するための処方箋として、以下のステップで段階的にダイバーシティ・マネジメントを実行していくことを提案します。

ステップ1：経営理念の策定

ステップ2：多様性活用体制の整備

ステップ3：多様性文化の醸成

ステップ4：多様性レベルの向上

■ ステップ1：経営理念の策定

社員に自律的な行動を促し、望ましい結果を得るためには、会社が望む方向性と価値基準を明確化する必要があります。

これを経営理念として言語化し、共有・浸透することは経営トップの重要な責務です。

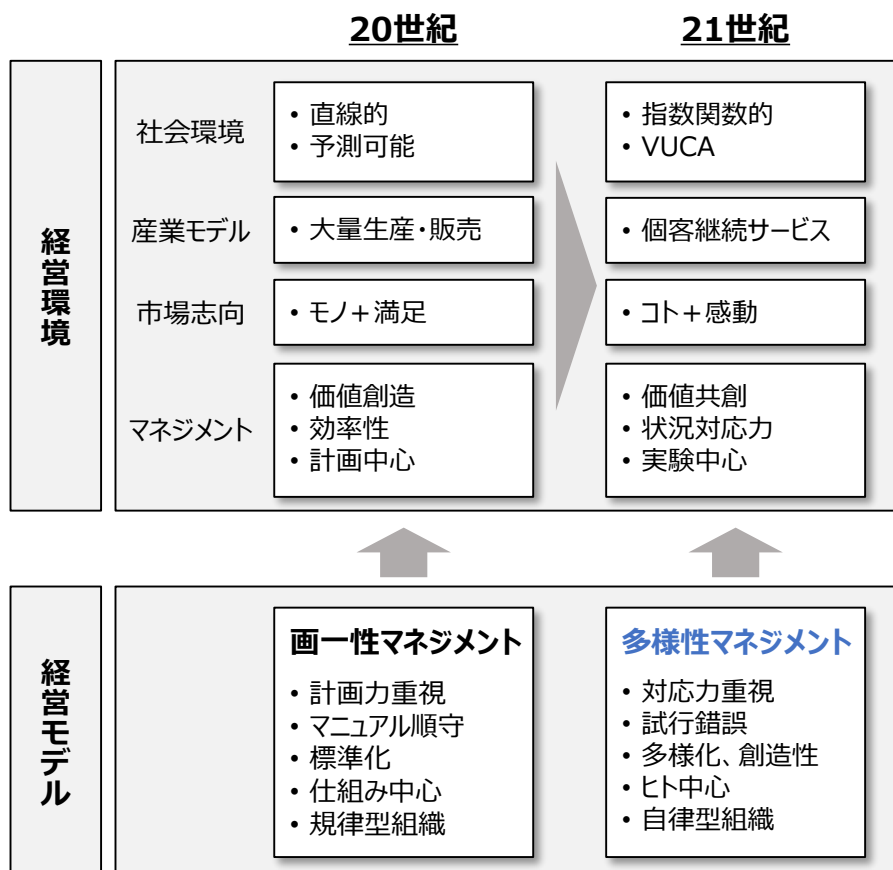
経営理念=ミッション+ビジョン+バリュー

- ミッション：持続可能な存在意義
☞ 「何によって世界をよくするのか」
- ビジョン：未来に導く羅針盤
☞ 「どんな会社になりたいか」
- バリュー：組織としての共有価値観
☞ ミッションの遂行、ビジョンの実現にあたって 大切にしたい価値観

経営理念の役割

- 社員・関係者の求心力の向上
- 社員・関係者の判断基準
- 社員・関係者以外の人々との共感の醸成

経営環境の変化とダイバーシティ・マネジメント



処方箋

ダイバーシティ・マネジメント実現のステップ

1. 経営理念の策定
2. 多様性活用体制の整備
 - ・自律型組織
 - ・ライフワーク・バランス環境
3. 多様性文化の醸成
 - ・異質の尊重
 - ・トライ&エラー
 - ・オープン&コラボレーション
4. 多様性レベルの向上

■ ステップ2：多様性活用体制の整備

多様性が活用されている状態とは、一人ひとりが主体的に考え、多様な意見をチームでぶつけ合い、新たな刺激や発想を糧にチームが新しい価値を創出している状態を指します。

これを実現するためには、組織のあり方と働き方を見直す必要があります。

👉 自律型組織

社員の持つ多様性を最大限活用して、パフォーマンスを発揮させることができる環境、それが自律型組織です。

自律型組織とは、企業理念によって動機づけられたチームが権限を委譲されて自律的に動くメカニズムを指します。

自律型組織の3要素

- ① 主体的に考えて動く社員群
👉 経営理念の共有、正当な評価
- ② 迅速に動ける仕組み
👉 小チーム化、決定権の分散化
- ③ 対話・協働を促す文化
👉 透明性の高い情報共有

従来型の組織は規律型組織と呼ばれ、主な特徴を比較すると下図のようになります。

規律型組織の特徴

- 価値の源泉：仕組
- 権限集中
- 階層型組織
- 課題解決志向
- 計画重視
- 報連相
- マニュアル順守

相違点



自律型組織の特徴

- 価値の源泉：ヒト
- 権限分散
- 自走チーム
- 目的志向
- 臨機応変
- 可視化、情報共有
- 試行錯誤

相違点を見ると明らかなように、自律型組織においては、社員を管理するよりもチームの成功を支援する、という視点が重要になってきます。

ライフ/ワーク・バランス環境

感性を磨き、想像力を豊かにするためには、日常の仕事とは距離のある世界、例えば自然・文化・人とのかかわりを増やすことだ、とされています。実際に、充実した私生活を送り、モチベーションの高い社員が高いパフォーマンスを出しているのも事実です。社員が、働く場所と時間を自由に選択できて、自律的に働くことのできる環境を整えることは、21世紀の経営において、大きなテーマといえます。

また、デジタル技術の活用に優れ、起業家精神にあふれた国内外の人財を活用する上でも、この環境は不可欠です。

ライフ/ワーク・バランス環境の諸条件

- 情報のデジタル化
- テレワーク環境
- ソーシャル技術によるコミュニケーション環境
- オープンなコラボレーション環境
- 自由な情報アクセス

■ ステップ3：多様性文化の醸成

「上意下達」、「空気を読め」といった画一性を求められる企業風土では、社員は自分の独自性を封じ込めざるを得ません。また、「指示通りにやれ」という環境では人は好奇心を失い、世界観が小さくなっていきますし、失敗の許されない環境では、チャレンジ精神が失われていきます。

多様性を活用するダイバーシティ・マネジメントで最も重要なのは、社員が自分の持ち味を堂々と発揮し、仲間とともに挑戦的な目標に取り組める文化の醸成です。

具体的には、以下のような雰囲気醸成されていることが望めます。

多様性文化とは

- 異質を尊重する
- 挑戦を奨励し、失敗から学んだことを評価する
- 何でも話せる、気軽に話しかけられる
- コラボレーションを楽しみ、チーム一丸となって結果を出そうとする

■ ステップ4：多様性レベルの向上

ビジネスで必要な多様性とは、本来は「ヒトの能力」の多様性です。しかし、目に見えない「ヒトの能力」の計測は難しいため、大半の企業ではヒトの属性（性別、国籍など）で代用しているのが現状です。

多様性レベルの向上とは

- 現状では…
 - ☞ 比率の向上（女性管理職比率など）
- 本来は…
 - ☞ 能力資産の量的増加（〇〇に精通した社員数など）
 - ☞ “ ” の質的向上（□□技能レベルなど）

製造業もサービスビジネス・モデルへの転換が不可避だと言われていますが、サービスビジネスでは、保有する人財（能力資産）と事業戦略の実現性が表裏一体の関係にあります。なぜなら、人数不足・能力不足ではサービスが提供できないからです。今後は、人財の能力の計測、すなわち能力の可視化が、より重要度・緊急度を増してくると考えられます。

サービスビジネスの品質を左右するのは、サービスを提供する社員の能力とモチベーションです。そしてそのいずれも、多様性文化の下で、自律的な活動を続けることによって開発され、強化されていくものです。可視化するだけでなく、レベルを上げていくための環境づくりが、経営にとっては大切なのです。



おわりに

21世紀に飛躍する企業へ

20世紀は、規模を追求し、品質と効率性を磨き上げ、計画遂行力を重視した経営でした。21世紀は、VUCA環境下の経営、価値共創の経営、スピーディな対応力が求められる経営です。

社員をはじめとする人々の英知を活用することなくしては、この経営を実現することは難しいと言えます。

21世紀型経営を成功させるためには、

- ① 会社の理念を明確に示し、
- ② 自律的な働き方を促す組織と環境を作り、
- ③ 異質をお互いに認め、共に挑戦する文化を醸成し、
- ④ 社員の成長と会社業績の向上を実現する、

ダイバーシティ・マネジメントが必要なのではないのでしょうか？

当研究会では、変化に対応し、イノベーションで世界に飛躍する企業が一つでも多く増えることを願い、この提言をまとめました。

皆様のダイバーシティ変革の一助となれば幸いです。

ダイバーシティ・マネジメント ～21世紀を勝ち抜く経営モデル～

ダイバーシティ・マネジメント研究会
2017年9月発行

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-5-10
九段クレストビル5階
一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク
TEL : 03-5212-2585
<https://diversity.or.jp/>

<研究会リーダー>

倉重 英樹 株式会社シグマクシス

<企画・執筆・編集>

有我 篤行 株式会社シグマクシス
飯島 玲子 パシフィックコンサルタンツ株式会社
上田 菜月 株式会社リクルートキャリア
浦濱 瞳 ダッソー・システムズ株式会社
太田 明子 株式会社シグマクシス
小野島 恵子 公益財団法人 21世紀職業財団
郡 のぶ 株式会社シグマクシス
高瀬 暢介 アフラック
田中 明 東洋アルミニウム株式会社
角田 朋子 角田朋子公認会計士事務所
中野 靖子 株式会社シグマクシス
村松 邦子 NPO法人GEWEL
横田 響子 株式会社コラボラボ