

# 適切な活用で企業と個人は成長、社会も健全化する

日本ではここ数年ダイバーシティへの関心が高まっているが、とかく「女性推進プログラム」とのみイメージされがちである。しかし、ダイバーシティの発祥地アメリカの失敗でしばしば指摘されることは、ダイバーシティを女性や人種問題と結びつけたことだった。そのアプローチが「われわれvs.彼ら」というメンタリティーを作ってしまったからだ。機会均等やアファーマティブ・アクションは前提として必要なステップではあったが、ダイバーシティと同じではないのだ。

ダイバーシティを正しく理解すると、自社、他者、社会の「三方よし」をもたらすCSRやワーク/ライフ・バランスとの結びつきが見えてくる。ダイバーシティの本質は一人ひとりの「違い」を認め受け入れ、それらの「異質性」に価値を見つけること。その上で仕事に関係のない特質（年齢、性別、嗜好、価値観など）を考慮せず、個人のスキル、能力、実績だけを評価。そして全社員の能力や発想を最大限活用して企業に貢献できる環境を整える。そうすることにより、多様な背景や個性を持った個人が能力を発揮でき、組織もメリットを得、さらに社会の機会均等問題なども解消できるというwin-win-win関係につながっていくのだ。

アメリカでは従来、人種や民族、性別の違いを最も意識してきたが、国や地域、また個々の組織によっても、取り組むダイバーシティの対象となる「違い」は異なってくる。誰の基準で違うのかを見極め、ダイバーシティを広い視点でとらえることが重要だ。ヨーロッパや中近東では宗教、国籍さらには社会的階級までもが大きな要素になる。例えば階級制度の根強いイギリスでは、トップレベルの大学においてさえ階級によって使う言葉が違うため、同じ学生でも階級が違えばほとんど接点がないのが現状だ。日本の方がよほど平等社会と言えよう。

ダイバーシティはワーク/ライフ・バランスと同様、「変化への対応」として出現した。1990年代初期より産業構造や社会経済が激変し、従来の職場環境やシステムがうまく機能しなくなったのだ。めまぐるしい技術革新、激化するグローバル競争、そして労働と消費双方の市場が多様化する中、今まで組織での戦力として扱われず、能力以下の仕事を担ってきた多様な従業員たちをフルに活用することにより、業績、生産性、仕事の満足度、モラルがそれぞれ向上し、優秀な人材の確保・定着につながるなど、ビジネスに大きな有益性をもたらした。ダイバーシティを正しく理解し積極的に取り組んだ企業が市場で競争力を高めていったため、その他の企業も「急変するビジネス環境には新しいアプローチによって対応することが不可欠だ」と悟ったのだった。

このようにダイバーシティは、適切にマネジメントすることにより、組織に存在する人的資源を最も効果的に活用することを可能にする。米国企業は「差別している余裕はない」と言ってダイバーシティを進めていったが、それがひいては従業員のモラルや意欲を高めていったのだ。➤

ダイバーシティの重要性がさらに注目を浴びる理由は、雇用だけでなく市場の変化をビジネスに結びつけ、展開した点だ。従業員、職場や働き方のみならず、消費市場の多様化はあらゆる国で生じ、先進国ではどの国でも付加価値の高いサービスや創造的かつ革新的な製品開発が求められている。ダイバーシティを推進する企業は雇用と市場、双方の多様化の傾向を適切に把握し、ビジネスに反映させる戦略としてこれを進めることにより企業の競争力を強化していることが認識されている。このような要因から、ダイバーシティはグローバルに通用する戦略として世界的な関心を高めているのだ。

ダイバーシティを人道的だけでなくビジネスメリットにもつなげる重要なポイントのひとつは、フォーカスを行動に置くこと。多様性を受け入れ尊重すると同時に、企業は従業員に生産性の高い労働、企業への貢献を求める。70~80%の米国企業ではダイバーシティ研修を行い、必要とされる従業員の意識や行動への理解を深めている。しかし、研修後にどれぐらい実際の行動や変革へつなげていけるかが、企業の大きなチャレンジなのだ。

もう1点は長期的視点に立った企業変革を目指すこと。ダイバーシティは人を変えるのではなく、働く環境やシステムを変えることに力点を置く。企業変革は短期的な視点では成功しない。そのため、長期的なビジョンを持って企業変革を進め、ダイバーシティの促進に適切な組織風土を築き上げていかなくてはならないのだ。

企業と個人双方のニーズを結び付け、雇用と市場双方のチャンスを戦略的に活かすことにより、企業と個人の成長をもたらす、社会を健全化していくダイバーシティ。今後の日本企業の取り組みに期待したい。

## パク・ジョアン・スックチャ

(Joanna Sook Ja Park)

アパショナータ, Inc.

ワーク/ライフ・コンサルタント

日本生まれ、韓国籍。米国ペンシルベニア大学経済学部卒業。シカゴ大学MBA(経営学修士)取得。米国と日本で米国系企業に勤務。その後、太平洋地区での人事、スペシャリストおよび管理職研修の企画・実施。2000年末アパショナータ, Inc. 設立。ダイバーシティにも力を注ぐ。著書『会社人間が会社をつぶすーワーク/ライフ・バランスの提案』(朝日選書、2002年7月10日刊)。

