

3.

中小企業における ダイバーシティ推進 のための処方箋

(1) ダイバーシティを進めるにあたって

①基本のコツ

ダイバーシティを実際に進め、個人と企業の力を同時に高めていくための重要なコツは、良い“コミュニティ”としての企業をつくっていくことです。そのためには、様々な中小企業やベンチャー企業の研究を踏まえ、以下の二点を留意してコミュニティづくりを進めていく必要があります。

- ① 今後の企業の方向性（ビジョン）やつくり上げていきたい企業の“雰囲気”に向かって一緒に歩んでいけると判断できる人、企業を、そして事業を愛してくれる人を迎える。
- ② そして、この仲間たちに、周りの人の目から見て恥ずかしくないように働いてもらう。そして、周りの人に対して刺激になってもらう。

ほとんどの企業では、これらが具体化することが、企業の財務的な面も含めた中・長期的な業績に貢献していきます。

②ダイバーシティを進めるうえでの問題点

しかし現実には、企業がダイバーシティ活用の一環として女性や高齢者等を雇用した場合に、多くの企業が様々な問題に直面します。以下のような例が挙げられるでしょう。

《女性のケース》

1. 教育訓練しても、結婚や出産を機に早期に辞めてしまう

2. 深夜や力仕事など任せられない業務があり、男性と同様の扱いがしにくい
3. 男性の上司（指導職）が上手に指導できない
4. 昇進・昇格意欲がないケースへの対応が難しい
5. 出産休暇や育児休業取得により負担が増加する従業員への対応・代替要員の確保が難しい
6. 男性従業員の理解が得られにくい職場風土が根強くある
7. 家事・子育てを優先するため、時間外労働・休日出勤を依頼しにくい

《高齢者のケース》

1. 若手マネージャーとの関係がうまくいかない
2. 仕事に対する意欲を失ったケースへの対応が難しい
3. 前職も含めたこれまでの経験が、新たに入社した企業への順応を妨げる
4. 高齢者が在籍することにより、若手従業員のモチベーションが低下する
5. 新たなノウハウ・技術・技能の円滑な伝承が難しい
6. パソコンなどIT化対応に不安

現実には、残念ながら、これらの問題をこうすれば簡単に避けることができる、解決することができるという処方箋はありません。異なる経営課題を抱える経営者それぞれが、自社の企業文化などを見直したうえで、自社ならではの解決法を見つけ出ししていく必要があります。

しかし、なるべく短い期間で、上記のような問題点に遭遇することなしに、ダイバーシティの効果を実感していくためには、

- ① “採用”に重きをおいてダイバーシティを進めていくこと
- ② 異なった人たちの異なった表現が、自然と認められ、表に出てくるような“場 = コミュニティ”を作ること

の2点が重要です。

(2) 採用・再雇用のための2つの判断軸—多様な人材との出会い

「違いを活かす」こととは、個人の持つ「強み」を活かして経営を進めることに他なりません。新しい何かを成し遂げながら企業を変化・発展させていくためには、「弱み」を補うことだけに重点を置くべきではありません。

「中小企業やベンチャー企業には、なかなか良い人材がきてくれない。」しばしば見聞きする現実です。しかし、振り返れば、経営者は人を惹きつける企業の行き先や雰囲気語れるでしょうか。また、企業にとっての「良い人材」とは必ずしも偏差値の高い人たちのことではありません。

強みを持った多様な個人を見つけ出し、活用していくための基本的なフレームワークが〈図1〉に示されています。

経営という視点からは、これから企業をどのような方向へ持って行こうか（ビジョン）を踏まえ、たうえで、どのような「表現のダイバーシティ」(Expression Diversity) が必要かを可能な範囲でイメージします。そのうえで、

ステップ①

そのイメージにフィットした「強み」を持った従業員の候補を探す。

ステップ②

従業員候補の求めている「働き方」は、企業の求めているものとフィットするかも考慮する。

ステップ③

受け入れた従業員のモチベーションを高め、不満を減らす「場」を提供する。

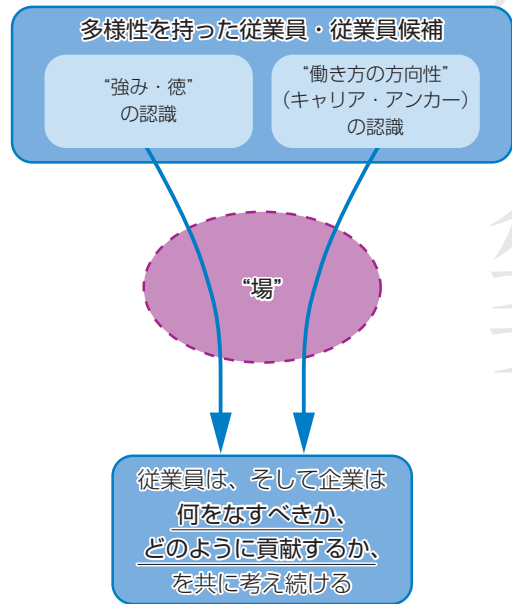
ステップ④

従業員・企業の双方が、短期的にそして長期的に事業が価値を生み続けるために、何をどのように進めていくかを考え続ける。

以上のステップを踏むことが必要です。

「強み」というと、何か専門知識を持っていることであるとか、特別なスキルを持っていることを思い浮かべるかもしれませんが、しかし、ここでいう「強み」とは、以下で詳しく述べますが、個人の生まれてからの経験すべてに基づいた「徳性」に近いものです。これまでのさまざまな研究を参考にすると、スキルよりは徳性に基づいた強みの違い・多様性をベースに従業員に活躍してもらった方が結果が出やすいケースが多いと判断できます。

〈図1〉



従業員（候補）がどのような「働き方」を求めているのかも重要です。例えば、企業として、チームで力を発揮してもらうことを求めているときに、「私は基本的には一人で黙々と働きたい」という強い意志を持った従業員を受け入れることが、その企業にとってプラスでしょうか。この働き方についても後に詳述します。

そのような人材と出会い、「場」を通して時間を共有し、企業を発展させていく。そのためには、まず「強み・徳性」と従業員が求める「働き方」の分類を少し詳しく知っておく必要があるでしょう。

① 経験を通じて培った「強み・徳性」

最近、発展が著しいポジティブ心理学における研究成果をもとにすれば、自分が持っている「とっておきの強み」を生かせる仕事をすること、それこそが高い満足や高い幸福感、そして結果として企業の高い業績にもつながることが分かっています。

この「とっておきの強み」とは、専門知識やスキルのことではありません。ある人が、これまでの人生のなかで「自分の意志で様々な選択をしてきた結果」としての行動基準、それが「徳性」であり、その人の「とっておきの強み」なのです。

以下で、ポジティブ心理学でまとめられて

きた“とっておきの強み”(Seligman, 2003)を、ビジネスの場での使いやすさを考え、11の項目〈表1〉に再構成しました。

見ていただければわかるように、これらの徳性は生まれつきの才能とは異なったものです。100メートルを10秒で走るため、世界のヴァイオリン・コンクールで優勝するためには、生まれつきの才能が努力と結びつく必要があります。一方、徳性の多くは自分自身が、自分の人生を通じて築き上げてきたものです。偏差値ではなく、このような徳性を活かすことこそが、“普通の人が、違いを活かし、ズバ抜けた結果を出す”ために大切なのです。

採用においては、できるだけ企業の特徴にあった徳性の高い人を選ぶ必要があります。例えばBtoCの商業やサービス業の場合は、混雑した電車のなかで“何人分もの席を占有して平気な人”よりは“平然と立ち上がり、お年寄りに席を譲ることができる人”の方を必要としているはずで

す。本書で紹介する企業事例を参考にしたところ、①これら11の徳性のうちいずれかが明らかに欠けている人材は採用しない、そして②女性、高齢者、そして非正規従業員の場合では「好奇心」と「適応する能力」に優れた人を採用することがキーとなる、と判断できそうです。

しかしながら、多くの中小企業が「募集をしても良い人材が応募してこない」という現実がある中で、より優秀な人材を確保するために工夫に努める必要があります。重要な

は、①労働条件や労働環境において、大手企業や同業他社とは違う部分を主張・強調する(例：全国展開⇔地域密着、従業員多数⇔家族的雰囲気など)、②応募者が“希望”を抱けるような将来の企業像・ビジョンを経営者が自ら熱く語りかける、ことに取り組むことです。従業員教育にはどうしても限界があり、入社後に全員が成長し優秀な従業員になることは難しいわけですから、どのような状況であれ、中小企業こそ優秀な資質を持つ人材の獲得に全力を注ぐ必要があります。

②ウィリングネス(willingness)～従業員が求める将来に向けての“働き方”の分類～

“できるけれども、やりたくない”仕事というものがあります。将来は…のように働きたい、と強いイメージを持っているにもかかわらず、それとは全く関係の無い、もしくは無いように思える仕事を与えられれば、いかに“できる”ことであっても身は入りません。

我々は働くことを通じて、今後はどのようなキャリアを積み、将来はどのようなになりたいのかの青写真を描いていきます。特に21世紀においては、自分のキャリア開発には自分で責任を持つという流れが、これまで以上に強まってくるでしょう。

自社に適した人材と出会っていくためには、個人の強みを把握するだけではなく、個人が持つ将来のキャリアへの青写真を知ったうえで、自社の行き先と照らし合わせる必要があります。採用や再雇用にあたっては、従業員候補のウィリングネスを面接などで十分

〈表1〉

項 目	内 容
好 奇 心	好奇心を無くさず、新しいことを学び考えることができる
適 応 する 能 力	現状・現実を的確に把握し、知恵を働かせて対応・適応することができる
意 志 の 力	「やる」と決めたら、自分の信念を貫き、取り組み、「やりぬく」ことができる
愛 情 の 交 換	周囲の人に対して寛大で思いやりがあり、同時に「愛される」タイプの人である
グ ル ー プ での 力	グループを引っ張ったり、グループのメンバーの一員として力を発揮することができる
コ ン ト ロ ー ル	後々、後悔しないように、慎重に考えて行動することができる
審 美 眼	なにか美しいもの、優れているものを見つけ出す能力を持っている
感 謝 の 念	些細なことに対しても、感謝の念を持つことができる
希 望 ・ 楽 観	物事を楽観的に、良い方に考えることができる
ユ ー モ ア	ユーモアや陽気さを織り交ぜて仕事に取り組むことができる
大 き な 目 的 意 識	確固たる「人生の目的」を持っている

(東出作成)

に把握することはもちろん重要ですが、同時に経営者も自分の、そして企業のウィリングネスを振り返り人事担当者と共有することが大切です。

そのような“振り返り”の為に、そして結果として考え抜かれた将来の青写真を描くためには、以下の3つの要素を過去の職業体験に照らし合わせて振り返ることが大切です (Schein, 1980)。

- ① 得意なこと…自分の持つ才能とは、スキルとは、知識とは何か？
- ② やりたいこと…自分のモチベーションは、ニーズは、自分を駆り立てるものは何か？
- ③ 価値観…自分が将来振り返ったときに、自分のとってきた道程に誇りを持つためには、どのような判断基準のセットが必要か？

各人が持つ青写真はキャリア・アンカーと

呼ばれるもので、いくつか大きく分類することができます。以下の表では、キャリア・アンカーの中でも主要なもの5つに、このところ先進国の働き手の中で急速に高まっている青写真の一つである“社会貢献”が加えられています (表2)。

ある人のキャリア・アンカーは必ずしもこれらの6つのうちの1つという訳ではありません。むしろ、“自分の専門領域で、自分で時間を管理しながら何か新しいものを生み出していきたい”というようにいくつかのキャリア・アンカーを組み合わせる方が自然です。

自社に必要な人材を見極めるためには、以上述べてきた“強み”と“キャリア・アンカー”という2つの判断軸を組み合わせる判断する必要があります。(表3)をイメージしながら、自社のビジョンを、そして作り上げたい企業の“雰囲気”にフィットしそうな人材像をイメージしてみてください。

女性の活用を例にとれば、“職人として伝統的な技を受け継いでいきたい人”、“男性と同じように、リーダーとして、管理職として

〈表2〉

項 目	内 容
技術・専門領域系	研究職、マーケターなどの専門性を磨く
経営管理系	管理職から経営層へと階層をのぼる
起業・創造系	起業家的に、新製品、新しいサービス、新しいビジネス等を生み出したい
安定・安心系	自分や家族の生活の安定を第一に考える
自己決定力系	できる限り、自分で時間やライフスタイルを決めたい
社会貢献系	社会に貢献したい、社会とつながっていたい

(Schein 1980を基に東出作成)

〈表3〉

	技術・専門領域系	経営管理系	起業・創造系	安定・安心系	自己決定力系	社会貢献系
好奇心						
適応する能力						
意志の力						
愛情の交換						
グループでの力						
コントロール						
審美眼						
感謝の念						
希望・楽観						
ユーモア						
大きな目的意識						

(東出作成)

活躍し評価されたい人”、“安定した家庭を維持しながら、コツコツと綺麗な作品・商品を生み出していきたい人”は、それぞれ同じ女性という属性ではあっても、まったく異なった“人材像”です。皆さんはどのタイプを本当に必要としているのでしょうか。

(3) ダイバーシティを活かす“場”づくり

ここまでは、“採用・再雇用”という視点を重視しながら、いくつかの考え方とツールを紹介してきましたが、これらの考え方は“採用後”や“既存従業員”にも応用できます。一旦、採用されれば、従業員は、外部の人から内部の人へと立場が変わります。“内部”の人が個の違いを活かして活躍するためには、違いを活かせる“場=コミュニティ”が必要になります。

場作りのために大切な意識は、「個人は企業に寄りかかって生きている」というものでも、「企業がこの個人を“使っている”」というものでもありません。個人と企業それぞれが、お互いを頼りにしている、必要としているという良い意味で相互依存した関係を築いている、という意識が大切です。

そしてコミュニティづくりのためには、知っておかなければならないことがあります。それは、職場においては、**従業員の①満足度を高める要因と、②不満足度を減らす要因は別のものである**、ということです。前者に分類される要因は「モチベーター」、後者は「衛

生的要因 (hygiene factor)」と呼ばれます (Two-factor Theory: Herzberg, 1966)。

① 「モチベーター」を活かす=満足を増やす

「モチベーターを活かす」とは、一言で言えば、どのようにすれば従業員が“仕事”を通じて、高い「達成感」と「成長感」を得ることができるのかを真剣に考え実践していくことです。従業員はこれらを感じることで高い満足や幸福度を得ることができます (ただ、これらの要素が欠けていても職務不満足を引き起こすわけではありません)。以下のモチベーター・リスト〈図2〉を見てください。東京のサラリーマン400人 (事務系200人、技術系200人) からのデータに基づいたものです (東出、2009a)。

従業員の高い幸福感と高い自己効力感 (自分は企業の業績に貢献することができるという意識のこと。結果として業績に中・長期的に貢献する) が両立しています。仕事にクリエイティブに取り組み満足し幸せになっている従業員像も浮き彫りになってきます。

② 「衛生的要因」を活かす=不満を減らす

「衛生的要因」は、仕事そのものではなく、むしろ仕事を遂行していくうえでの人間関係も含めた環境と密接に関連しています。これらが不足すると、職務不満足を引き起こしますが、満たしたからといって高い満足感や達成感につながるわけではなく、単に不満足度を

〈図2〉

企業業績への自己効力感 + “高い”幸福度をもたらす要因

- 自分の良心に反しない仕事ができること
- その時どきに違った仕事ができること
- いくつかの自分の考えを試すことができる機会
- 自分自身で、(仕事上の) 判断ができる自由
- 自分の能力を活用して、何かする機会があること
- 自分の仕事から得られる達成感
- 良い仕事をしたときに受ける賞賛
- 人々の助けになる機会があること
- ほかの人の管理・指導を行う機会があること
- 昇進の機会があること
- 仕事の量に対する給料の額

〈図3〉

企業業績への自己効力感 + “普通の”幸福度をもたらす要因

- 自分の上司の、(自分も含めた) 部下の扱い方
- 自分の雇用の安定
- 自分の上司と、(自分も含めた) 部下との人間関係
- 会社の方針の従業員への伝達方法
- 友人と同等の給料をもらえること
- やるべき仕事があること
- 物理的な職場環境
- 同僚の間で協力する精神があること

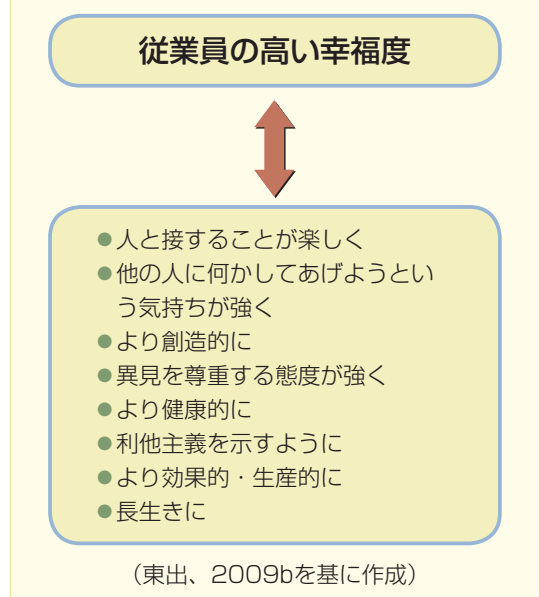
予防する効果しかありません。〈図3〉からもわかるように、衛生的要因は、自己効力感を高めるものの、従業員の満足度や幸福感を高める力は限られています。モチベーター要因とは異なり、衛生的要因に関しては、改善をしてもそれが従業員の不満足を減らし、企業業績にプラスの影響をもたらす期間は限られています。したがって、従業員に快適に働いてもらうため、そしてダイバーシティを意味あるものにするためにも、衛生的要因に関しては、定期的に（少なくとも年1回程度）不満を何らかの形（従業員満足度調査、経営陣と従業員のコミュニケーションなど）で再チェックし、対策を講じていく必要があります。

企業経営という点で重要なことは、衛生的要因“だけ”に興味を持っているような従業員ばかりの集団としての会社は、中・長期的には何の違ひ・変化も生み出さず、結果として企業を駄目にするという点です。これは衛生的要因が、どちらかと言えば、仕事を何とか“こなし”て生活の糧を稼ぐ、という従業員の行動パターンと密接に結びついているためです。ダイバーシティを活かし、つまり“違い”を活かして人も企業も変化していくためには、衛生的要因を十分に考慮するだけではなく、モチベーター、つまり“創造することと密接な関係を持っている要因を上手に組み合わせしていく必要があります。

③“幸せな従業員”のコミュニティ

「モチベーター」そして「衛生的要因」は従業員の感じる幸福度と密接な関係があります。ダイバーシティを活かし組織力を高めていくためには、“場”における最も大切な資産である従業員が幸せでなくてはなりません。幸せな社会に関する研究を踏まえたうえでまとめれば（〈図4〉：東出、2009b）、幸せな従業員が多数生まれれば、“異見を尊重する態度”などダイバーシティを成功裏に進めるために必要不可欠な要素が企業で培われるだけでなく、クリエイティブかつ効率的な組織も生まれてきます。違いを活かすことは人を幸せにし、幸せな人が増えれば違いがさらに生きてくる。このサイクルを上手に回せることが、21世紀において、まさに“違いのわかる顧客”に選ばれる企業となり得るのだと言えます。

〈図4〉



④“フェアなプロセス”を持つコミュニティを
良い職場というコミュニティをつくり上げていくためには、経営陣も含めた、社内にいる人間の間の信頼が何より大切です。そして、そのような信頼を形成していくためには、フェアな会社にする、特に

物事の決定“プロセス”をできるだけオープンにして、フェアなものにしていく

ことが大切です。ダイバーシティでは、違う属性、違う強み、違う仕事への期待感を持っている人には、違う扱いが必要となってくるケースが非常に多くあります。このような、まさに“多様な”状況に対応する為には、機会や結果をできる限りの範囲でフェアにしておくことももちろん大切ですが、それ以上に、何らかの決定に際しては、結果に関連する従業員たちを決定に何らかの形で関与させていくことが、結果を“納得して”受け入れてもらうために最も重要です。決定“プロセス”に注力しましょう。

⑤双方向コミュニケーションをもたらすツージャハリの窓

フェアな決定プロセスをつくるということは、コミュニケーションを経営陣—従業員間

で双方向のものにする、ということとほぼ同じことです。可能な限り、良いことも悪いこともすべて共有した上で、納得して、一緒にどのようなアクションを取るのかを考える、というところでしょうか。お互いに（悪いニュースは）「見ざる、聞かざる、言わざる」というようなコミュニケーションで、うまくいくはずはありません。

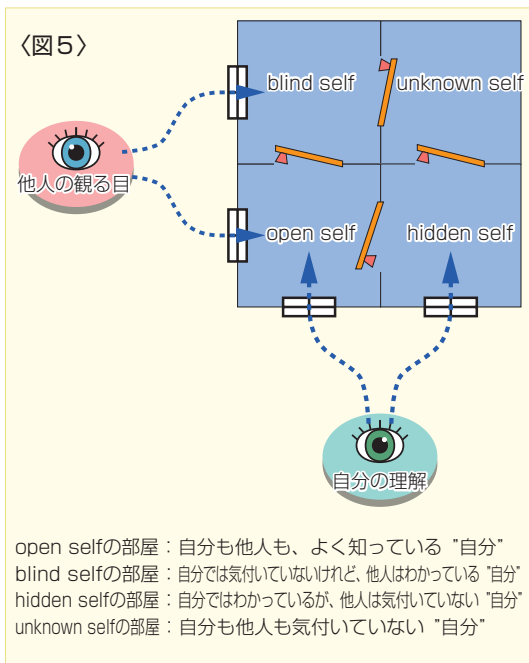
従業員は「見ざる、聞かざる、言わざる」でいい、つまり“強制（指示・命令に従うのみ）”されて当然だ、というカルチャーの企業もあるでしょう。確かに、企業の発展段階ではそれが必要になるケースもあります。

しかし、生き残り、従業員を幸せにしながら長期的に勝ち残るためには、“強制”を次第に“計算”（給与など対価を見せ、努力させる）に、そして最終的には“協働・協力”（ゴールを共有し一緒にやっつけていこう）に変える必要があります。

このプロセスを円滑に進めていくためには、経営層—従業員間、従業員同士の間にかかわらず、個人の“強み”も含めて、お互いのことをさらによく知る必要があります。しかし、自分で自分の強みを知るということは決してやさしいことではないのです。

より良いコミュニケーションのために“ジョハリの窓”という考え方を紹介します。

〈図5〉では、自分そして他人の目が、そ



れぞれ2つの窓を通して部屋を見通しています。もし経営者自身が“blind self”の部屋ばかり広いとしたら、その経営者は「裸の王様」です。また、数値化できる業務のみ評価されるような成果主義の企業等では、“自分の見せたい自分だけを見てくれればいい”、“自分だけがわかる本音（hidden self）は見せたくないし、他人が感じている本音（blind self）は聞きたくもない”という従業員も少なくないかもしれません。

しかし、ビジョンを共有して“共に働いていく”ためには、経営者・従業員ともに、open selfからhidden selfへつながるドア、そして、open selfからblind selfにつながるドアを少しずつ開き、open selfの部屋を他に比べて広くしていくことが大切です。

ドアは「良好なコミュニケーションを通じて」以外の方向であけることはできません。その方法は千差万別で、時と場合、人間のタイプによって考え出していかななくてはなりません。ただ、

- ジョハリの窓の考え方を知り、
- コミュニケーションの目的が明らかになっており、そして
- 何らかの形でコミュニケーションを取ることなしに、従業員の潜在能力を発揮させ企業のビジョンを達成することはできないという原則を知っていれば、“どうやるか”を具体的に考え出すことはさほど難しくありません。

ただし、従業員の4枚のドアを開けて共有部分を広げる権利を持っているのは従業員“自分自身”だけで、経営者はドアを開けることを強制してはいけません。必要なことは、従業員がドアを開けたいくなるような雰囲気づくりなのです。

それでは、ここまで解説してきた様々なコンセプトを思い出しながら、次章以降の様々な企業事例を参考にしてください。

【reference】

Seligman, M., 2003 …Authentic Happiness, Nicholas Brealey Publishing, London.
 Schein, E. H., 1980 …Organizational Psychology, 3rd Edition, Prentice Hall.
 Herzberg, F., 1966 …Work and the Nature of Man, World Publishing.
 東出 浩教, 2009a …従業員の幸福をもたらす条件—探索的研究, 早稲田ビジネススクール・ワーキングペーパー、forthcoming.
 東出 浩教, 2009b …幸せを紡ぐ企業の条件, 早稲田ビジネススクール・レビュー、第九号、日経BP社