

# 変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



株式会社ジェネックスパートナーズ マネージャー 笠松 里佳

## はじめに

「ダイバーシティー」という言葉が使われるようになって久しいですが、「多様性」を意味するこの言葉に対して抱く印象は、様々ではないでしょうか。アベノミクスの成長戦略、2020年の東京オリンピック開催、ビジネスのボーダーレス化等により、日本におけるダイバーシティーは加速しています。

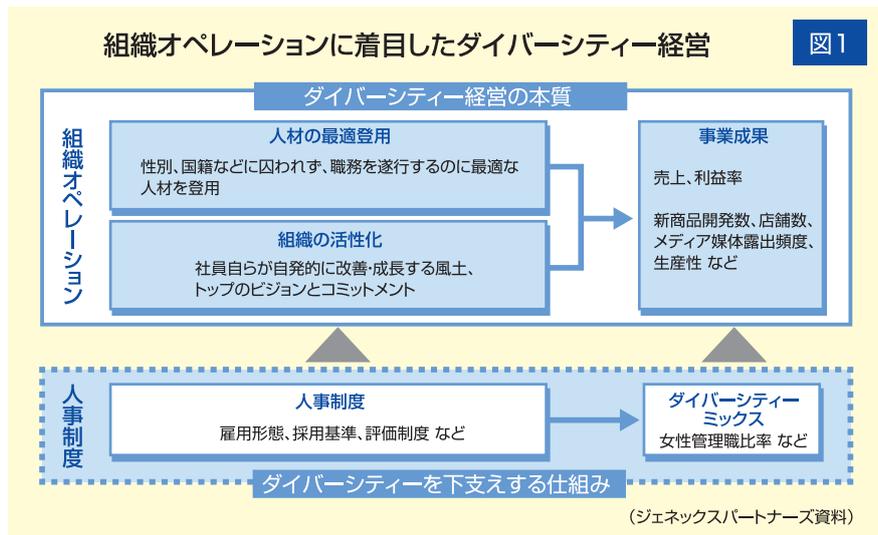
一方、グローバルスタンダードに基づくダイバーシティーの推進は、こと日本においては、時として組織や人に歪みをもたらすことがあります。日本の歴史的・文化的背景や言語は、欧州や米国などの先進国とは異なるため、ダイバーシティーの概念をビジネス環境にだけ持ち込もうとしても、軋轢が生じるのは当然です。

私は商社に勤務する父親に連れられ、家族で北米、欧州、アジアの国々で幼少時代を過ごしました。日本人の両親に育てられ、駐在地では現地校とインターナショナルスクールに通い、大学卒業後は日本で外資系や日系のコンサルティングファームに勤めて15年が経ちます。私生活では日系アメリカ人の夫と、2児を育てながらキャリアを継続しています。

本稿では、ダイバーシティーが豊富な環境で、常にマイノリティー（外国人／女性）である自身の立場と経験から、近年よく話題に上るダイバーシティー経営が、目新しい経営手法や人事制度ではなく、組織オペレーションにおける人材の最適登用と組織の活性化であることをお伝えしたいと思います。

## ダイバーシティー経営の本質と誤解

GENEX MAGAZINE



## 企業におけるダイバーシティ推進の実情

企業内人材のダイバーシティが重要だという認識が年々高まっていますが、一方で日本企業の組織の実態は、他の先進国と比べ遅れをとっていると言われていいます。よく比較される女性管理職比率や外国人の採用比率のデータを見ると、数字上の日本のダイバーシティは確かに低いようです。

また私自身の経験からも、クライアントの経営層の方々と会議をする際に、女性は私一人という場合が多く、外資系企業のクライアント先では、プロジェクトチームのメンバーと日本語で作成してきた資料を、トップマネジメント向けには英訳して報告するといった経験をしてきました。

旧来の女性の社会的役割への期待と、日本がほぼ単一の民族と言語から成り立つ国であるということを考えると、同じ会社で長年勤めあげてきた男性社員達を中心となって経営意思決定をし、社内の共用語として日本語を使うというのは、過去には自然な現象だったのかもしれませんが。

女性は結婚・出産を機に退職する、外国人は日本のビジネスマナーを理解しないといった先入観が邪魔をして、女性や外国人を採用することに躊躇する企業もまだまだ多く存在します。このような企業においては、仮に女性や外国人を採用したとしても、責任の伴うポジションに登用する、育成に投資するとい

うことに対して消極的なため、彼ら／彼女らのモチベーションとポテンシャルを引き出すことができずにいます。

ダイバーシティー推進に意欲的な企業も増加傾向にあるとはいえ、実際には何から手をつければいいのか分からないと感じている企業も多いはずです。

## ダイバーシティー経営の誤解

前述のような実態の背景には、ダイバーシティー経営の目的が明確に理解されていないことがあります。また、企業におけるダイバーシティーの度合いを示す際に、女性や外国人の登用数のデータのみを用いて評価していることが、単純に女性／外国人の人数を増せば良いという誤解を生み出す原因になっていると考えられます。

「3年後までに女性管理職を30%にする」、「来年度は20%外国人留学生を採用する」などという目標を掲げ、人事部や部門長は数合わせをすることが自らに課せられた責任と捉え、数合わせが終わればダイバーシティー達成と満足して終わります。一見、女性に優しい会社、先進的なグローバル企業というイメージのアピールにはなりそうですが、その結果として、与えられた役割・責任を担えない人材が登用されることになり、それを見ている周りの社員のモチベーション低下に繋がる恐れがあります。

そもそもダイバーシティーへの取り組みは、経営課題とリンクした形で制度や目標値に落とし込み、社内にコミュニケーションされていなければなりません。また、その成果を定期的にモニタリングし、フェアな処遇・待遇であると組織内で認知されることが重要です。ダイバーシティーへの取り組みの成果は、女性や外国人の登用比率だけではなく、企業の競争力に寄与したと分かる、業績の主要中間・結果指標 (KPI: Key Performance Indicator) と対で見ること、初めて評価できるのです。

## ダイバーシティー経営の本質

私はダイバーシティー経営の本質は、「人材の最適登用」と「組織の活性化」

だと考えています。経営ニーズに合わせて最適な人材を登用し、組織を活性化させることにより、企業のパフォーマンスを最大限に引き出すことが目的です。女性・外国人という括りの前に、個々人のスキルを企業の競争力に繋げるためにどう活用するか、そして評価は、何を、どのように、どれだけ達成できたかという視点で考えるべきです。

もし、企業が新しい市場や顧客にアプローチするために、これまでとは異なる思考や行動様式を必要としているのであれば、従来多数派であった日本人男性以外の人材の活用が期待されます。そのような状況で、対象となる人材が社内にはいないとしたら、「これまでの採用者の募集対象は限定的になっていないか？ 偏っていないか？」「人材評価の項目は経営施策とリンクしてアップデートされているか？」という視点で見直してみる必要があるのかもしれない。

組織内で求められる典型的なスキルが欠けていたとしても、他者にはないスキルや経験を持った人材を活かすことができれば、その人は企業にとっての資産になるはずで、ダイバーシティ経営が成されている組織というのは、活性化していて、マイノリティー（女性・外国人）が異質であるとネガティブに扱われるのではなく、特殊であるとポジティブに捉えられているのが特徴です。

## 活性化された組織でこそダイバーシティが活かされる

それでは、活性化された組織とはどのような組織の状態なのでしょう？

活性化された組織とは、「組織内の人材がビジョンとゴールを共有し、自発的に協力し合いながら進化している組織」であると私は定義しています。経営のトップがダイバーシティの必要性を組織全体に伝え、組織で働く個々人の能力が最大限に発揮できる環境と仕組みを整えることで、組織は活性化されます。

組織が活性化した支援事例を、2つ紹介します。

### 【事例1】

ある証券会社の事務センターのパフォーマンス改善を支援したときのことで、その事務センターでは、定年を間近に控えた男性の部長代理と係長の下

で、20代の女性社員のリーダーが一人で60人のパート勤務の女性達を束ねていました。プロジェクト開始から1週間の時点で、まずは事務センターの動線改善、現状業務フローの作成など、直ぐに手のつけられる改善と現状把握を行ったところ、3ヵ月後に迫った新商品の販売開始に伴い殺到すると予想される注文数に対応するには、更に2倍近くの処理能力が必要であることが判明しました。

業務中だけではなく、トイレで泣いているパート社員やランチで固まるグループの様子を観察し、個別に話を聞くうちに、それぞれが人間関係への悩みを抱えていることが分かりました。事務ミスを起こしてベテランスタッフに迷惑をかけることを恐れる新人、指示通りに作業することが求められていること思い込むベテランパート、男性上司からのプレッシャーとモチベーションの上まらないパートの板挟みで孤軍奮闘する女性社員、本社に報告する結果数値だけに関心を示す部長代理と係長から成り立つ、極端にいびつで硬直した組織も、性別や雇用形態の観点から見ると、ダイバーシティーに富んだ組織といってよいでしょう。

この組織に対して、私はキーパーソンを中心に個別にプロジェクトの目的を丁寧に説明し、少人数でのグループ討議を設定しました。すると次第に積極的な提案があがり、改善が見られるようになりました。その後、チーム別定例改善会議、改善効果の見える化、ジョブローテーション、ベテランパートへの権限移譲などの仕組みを導入することで、新商品販売の初日を乗り切ることができました。これは組織が活性化されたことにより、組織のパフォーマンスが著しく上がった例です。

## 【事例2】

もう1つの事例は、あるレストランチェーンでのプロジェクトです。そのレストランチェーンの本社では、定期的に中国などから研修生を招き、社員の自宅でホームステイさせる制度を設けています。日本国内の飲食業界では、年々外国人スタッフを採用するニーズが増えています。日本語だけでなく日本の文化や習慣も学んでもらうために、来日して1週間程日本社員の家庭で生活を共にし、店舗での実務を体験させるのです。

この制度を取り入れた会長は、この制度は中国人研修生だけのためではなく、研修生を受け入れる日本社員とその家族の外国人に対する偏見を払拭し、他国の文化と触れ合う機会を得るためのものだと言います。人と人の付き合いを通して、外国人という括りではなく、「○○さん」という個々のアイデンティティーのある人間同士の関係を構築させることが目的なのです。

社員が研修生一行を空港で迎え本社に直行すると、会長を含めたオフィスに

いる全員が花道を作り、大声で「欢迎、欢迎、欢迎」(ようこそ)と拍手をしながら歓迎します。私も1年半のプロジェクト期間中に、数回この場面に遭遇し、花道作りに参加させていただきました。社員に歓迎され生活を共にすることで、研修生達は外部からの訪問者ではなく、組織の一員となっていくことが、研修会での自主性や積極的な発言から感じ取れました。

この取り組みは、国内の学生からは不人気とされる飲食業界にあって、海外からの優秀な人材の確保と、更なる海外展開に備えた人材育成に貢献している成功例です。

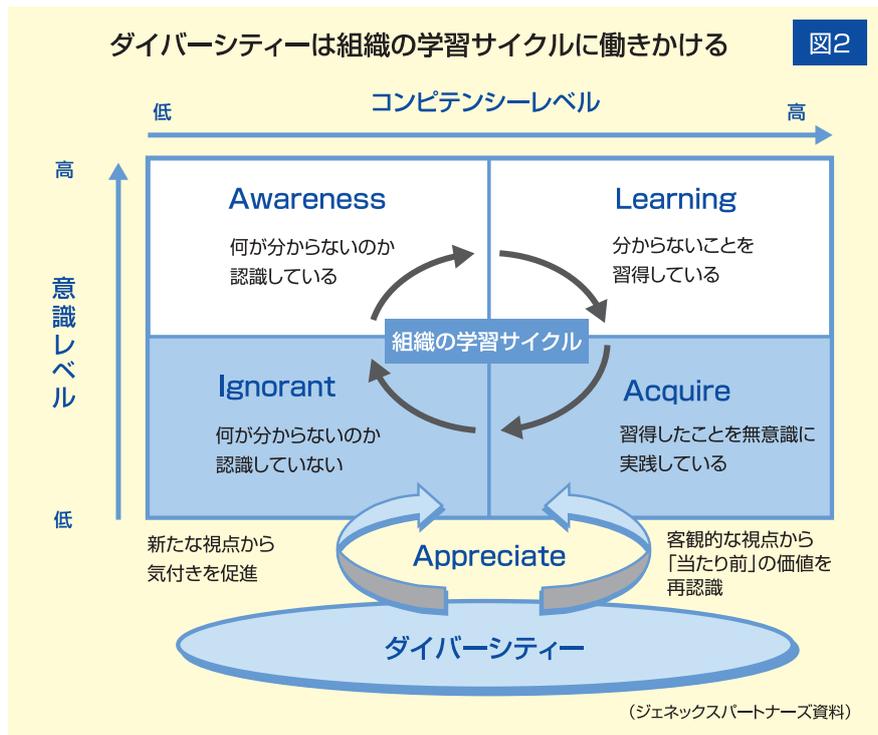
既に多くの企業はダイバーシティー豊富な人材から成り立っている半面、それを最大限に組織力として活かさきれていないように見えます。数字ありきの大上段な目標を掲げる前に、現状の組織を活性化するために、いかにダイバーシティーを活性化の促進剤にしていくかを考えることの方が重要ではないでしょうか。

## 最後に

近年多くの企業が独自にダイバーシティーへの取り組みを進めていますが、その過程でダイバーシティーを経営に活かすという本質的な意味合いが忘れられ、ダイバーシティーが単なるパスワードになってしまうことを危惧せずにはいられません。

ダイバーシティーという名目で数値目標を達成することが目的ではなく、企業目標に照らし合わせた人材の最適化と組織の活性化を行った結果、ダイバーシティー経営が成されているという状態があるべき姿と考えているからです。

人は新しいことを学ぶ際にIgnorant (無知) な状態から、Awareness (気付き) を得て、Learning (学習) しAcquire (習得) します。更には、この一連の経験を通じて当たり前になることになったことを多面的な視点から評価することでAppreciate (価値を評価) することができるのです。ダイバーシティー豊富な組織ほど、無知/無認識への気付きから始まり、新たな価値を生み出す可能性が広がるのではないのでしょうか。



## プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ マネージャー **笠松 里佳** (かさまつ りか)

グローバル企業の国内・海外拠点での経営課題解決と実行支援に従事。  
グローバル組織へのソリューション導入とチェンジマネジメントに強みを持ち、高級消費財、サービス、製造業など、多岐に渡る業種での経験を有する。  
社内ではグローバルパートナーファームとのビジネス開発、リエゾンを担当。