

シンポジウム

人事管理研究とダイバーシティ・マネジメント*

一橋大学 島 貫 智 行

お茶の水女子大学 永 瀬 伸 子

専修大学 蔡 芒 錫

東京大学 大 木 清 弘

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 島 田 由 香

1. イントロダクション

一橋大学 島貫智行

島貫 皆さん、こんにちは。一橋大学の島貫と申します。ただ今から年次大会二つ目の企画シンポジウムを始めたいと思います。このシンポジウムのテーマは「人事管理研究とダイバーシティ・マネジメント」です。ダイバーシティをテーマにしたシンポジウムはすでにいろいろなところで行われていると思うのですが、なぜまたこのテーマをとりあげるのかといったシンポジウムの趣旨や問題意識を私から最初にご説明して、その後にパネリストの皆さんにご報告いただこうと思っております。

昨日の守島先生のシンポジウムで「グローバル人事」が議論されましたが、それと並んでこの「ダイバーシティ・マネジメント」も、今、人事の世界では大きな関心事になっております。ダイバーシティ・マネジメントというのは、さまざまな観点から議論されています。例えば研究の分野では、少子高齢化の中で女性社員の活用がより重要になってくるとか、経営のグローバル化を進めるうえで外国人社員の活用がより重要になってくるとか、雇用形態の多様化が進んでいくと非正規社員の活用がより重要

になってくるとか、一言でダイバーシティといっても、異なる対象が議論されています。

実務の分野はどうでしょうか。グローバル人事という点で外国人活用のことも議論になりますが、日本企業ではまだ今のところ、ダイバーシティ・マネジメントの取組みは女性社員の活躍にフォーカスされているように思います。最近では女性社員の管理職比率についての数値目標も出ていますが、いろいろな企業の人事部の方に話を伺っていると、実際にそれを達成することはそれほど簡単ではないという話も伺います。ダイバーシティ・マネジメントに取り組むということは、日本企業からすると、これまでの人事のありかたを大きく変革せざるを得ないような、かなり難しい問題に直面することを意味しているように思います。

こうしたダイバーシティ、あるいはダイバーシティ・マネジメントにかかわる問題を、われわれ人事管理の研究者はどのように考えていけばいいのだろうか。ダイバーシティ・マネジメントは、多様性のマネジメントであるとか、多様な人材のマネジメントであるというような言い方もされていますけれども、今さらながらではありますが、そもそも人事管理という視点で多様性をマネジメントするとはどういうことなのか、「ダイバーシティやダイバーシティ・マネジメントとはいったい何なのか」ということを改めて考え直してみたいというのが、このシンポジウムを企画した趣旨になります。

*本稿は経営行動科学学会第17回大会（2014年11月8-9日：一橋大学）で開催されたシンポジウムの記録を一部修正してまとめたものである。

私からはイントロダクションとして、これまでの人事管理研究におけるダイバーシティ・マネジメントの位置付けを簡単にご紹介したいと思います。あえて単純化しますと、これまでの人事管理研究には、ダイバーシティ・マネジメントについて二つの基本的な考え方があります。一つは、伝統的なものとして、企業は採用とか能力開発機会とか、処遇、賃金や昇進などがありますが、こうした雇用にかかわる差別とか不公正な格差というものをなくしていくんだという考え方です。Equal Employment Opportunity という言葉を聞いたことがある方も多かもしれません。このベースになっているのは、公平とか公正といったものです。

もう一つは、こちらのほうが最近の主流ということになると思いますが、人材の多様性というものを企業内に意図的に創り出してそれをうまく活かすことによって、企業のパフォーマンスをもっと高めていけるとか、イノベーションを起こせるとか、企業経営にプラスをもたらす、組織パフォーマンスを高めることができるという考え方です。このベースには、多様な人材がいると組織学習が促進するとか新しい知識が生まれるとか、価値観が多様であると変革を促せるとか、他にもあるかもしれませんが、そうしたものがあります。理論的にはダイバーシティを表層と深層に分けて捉えるという考え方もありますし、ある種のダイバーシティを高めることは企業のパフォーマンスを下げるという知見もありますけれども、そうした場合にも、ダイバーシティを企業としてうまくマネジすることで組織のパフォーマンスを高めていける可能性があるという基本的な発想はあるんだと思います。

ここで私がよくわからなくなってしまうのは、ダイバーシティをそうした企業経営にポジティブなものとして捉えようとすると、それは一体何を考えることになるのだろうかということなんです。なぜかといいますと、性別とか人種とか、そういった個人の属性に関係なく、そ

の人材の持つ能力とか専門性とか強みを組織として活かしていくことが、もしダイバーシティ・マネジメントの本質だというのであれば、私たちはそのことを既に知っていると思うんです。企業の戦略達成や競争力の維持のために必要な優れた人材を確保して、育成したり評価したり処遇してその人材から貢献を引き出して、さらにリテインしていくというのは人事管理の基本ですし、人事管理論のテキストを見ればそう書いてあります。それをわざわざダイバーシティとかダイバーシティ・マネジメントというラベルを付けて考えることの意味は何なのだろうか。そのような問題意識を持っております。

大会論文集の要旨に、このシンポジウムで五つくらいの論点を考えてみたいと書きましたけれども、2時間という時間でさすがにそれは難しいと思いますので、今日のシンポジウムでは特に「ダイバーシティとは何を指すのか」「ダイバーシティ・マネジメントとは何を考えることなのか」「なぜ今ダイバーシティやそのマネジメントを考える必要があるのか」といったことを中心に、皆さんと考えていきたいと思っております。

私自身は人事管理論を専門としておりますけれども、ダイバーシティ・マネジメントの専門家ではございません。ですので、ダイバーシティの問題を考えるためには、他の方々の力が必要になってまいります。そこで、今回のシンポジウムには、これまであまりなかった試みとして、人事管理論という研究分野の枠を超えて、さまざまな分野からパネリストをお招きすることにいたしました。

ダイバーシティの議論によく登場するのは、先ほどお話ししましたように、女性社員、非正規社員、それと外国人社員であろうかと思えます。そして、この女性社員、非正規社員、外国人社員それぞれの活用について、異なる研究分野からどのように問題を捉えるのか、知見を提供いただきたいと思います。そこで、女性活用については労働経済学を専門とする永瀬先

生、非正規活用については組織行動論を専門とする蔡先生、そして外国人活用については国際経営論を専門とする大木先生をお招きいたしました。さらに、研究だけでなく、企業の実務からの知見をいただきたいということで、ダイバーシティ・マネジメントの先進企業であるユニリーバで人事部門を統括しておられる島田さんをお招きいたしました。

これからパネリストの皆さんにそれぞれご報告をいただきます。フロアの皆様もダイバーシティについていろいろお考えをお持ちであろうと思いますけれども、4人のパネリストのご報告を聞いていただいて、皆さんご自身の考え方と照らし合わせてみていただければと思います。このシンポジウムを終えたときに、ダイバーシティ・マネジメントについて何か新しい気付きがあれば、企画した立場としてとてもうれしく思っております。

では最初に永瀬先生からご報告いただきます。よろしくお願いいたします。

2. 女性労働とダイバーシティ

お茶の水女子大学 永瀬伸子

永瀬 お茶の水女子大学の永瀬と申します。今日はこのような興味深いシンポジウムにお招きいただきまして、大変ありがとうございます。私は労働経済学が専門で、女性労働の実証研究をしています。この5年間、文部科学省委託、近未来の課題解決を目指した実証的社会科学研究「ジェンダー格差センシティブな働き方と生活の調和」の研究代表者として競争的資金に基づく研究をしてまいりました。テーマはどうしたら女性がキャリアをつくれるか女性の視点で、また育児参加について男性の視点で、さらに子どもの育ちについて見ていくことでした。本日は女性のキャリアについてお話しします。

女性労働の視点から見て、ダイバーシティと

は何かと考えますと、女性が企業の昇進の梯子の下層や中間層に限定されず、上層でも力を発揮できることと思います。またどうやったらそうなれるのか、若い女性や中年女性に道筋が見えること、望む者はその方向性を目指せることではないかと考えます。

子育てをする労働者をまったく前提としない職場慣行、例えば一週間後に転勤しなさいと言われて当然のように転勤するとか、今日突然に「夜10時までには仕事してほしい」と言われてそれを当然のこととして受け入れるとか、そういう勤務態度が昇進の条件になっているような職場慣行を変えない限り、女性が上層まで目指す道筋は見えにくい。ですのでそれを変えることがダイバーシティ経営には必要と思います。また他企業経験や離職経験のある者にも、昇進の梯子を登る道筋が見えることも必要と考えております。

なぜ人材のダイバーシティ・マネジメントが必要かと言いますと、聞き取りからもデータの実証分析からも見えることですが、モラルが下がるからです。例えば、会社から言われればすぐに転勤できることを受け入れない限り、はじめから与えられる仕事はこの水準と決まっているとやる気が削がれてしまう。これは外国人に対応しにくい雇用慣行があるとすれば外国人についても同じことで、優秀な雇用者のやる気を最初から削いでしまう。

逆に、企業からすると、女性や外国人は商品の利用者でもあり海外の販売相手にもなるわけで、その人たちが決定権のある階層に全くいないのであれば、商品やサービスが独りよがりのものになってしまう。有名な話かもしれませんが、男性が冷蔵庫を設計した結果、冷蔵庫のドアがビールしか入らない設計になっていたという笑い話のような本当の話があります。

委託研究は2008年から2012年にかけてお茶大の教授等5人が中心に行いましたが、私が中心になってやった労働班の研究に焦点をあててお話ししたいと思います。

今日、女性活躍がおおいに期待されているけれども、現実にはとても課題が多い。正社員については、雇用機会均等法や育児介護休業法など、法規制が拡充され、ダイバーシティ推進室を作ったという大手企業が増えました。それにもかかわらず、量的データで見ると女性の就業継続がそれほど増えていないのが事実です。また、2010 年の国立社会保障人口問題研究所の『出生動向基本調査』をみると若い独身女性の専業主婦希望がややあがったつまり家庭を持つ女性が働くことは容易でないと感じてしまう若年層が多いような状況がまだあるのもまた事実です。

プラスの変化としては大企業が新規採用する総合職の女性割合を暗に増やそうとしていたり、法定以上に育児休業制度を拡充したり、また育児休業を取りやすく社内広報をしたりする企業が増えたことです。マイナスの変化として女性の雇用区分上の身分が一層多様化していることです。能力と雇用上の身分が必ずしも合致せず、採用の入口がたまたま派遣であったとか、パートやアルバイトであったということ、昇進できる上限であるキャリアのパスが決まってしまう、それも必ずしも自分の希望に沿ったものと限らないことがあります。

次に総務省『労働力調査』の個票を特別集計したものを示します。これは 2002 年度卒業者の卒業直後とその後年数の経過後の正社員割合を男女別、学歴別に見たものです。この同じ調査で 1988 年を見ますと、だいたい高卒でも男女ともに新卒者の 9 割が正社員です。それが 2002 年度を見ますと、大卒男性でも新卒者の 6 割しか正社員にはなっていないという変化が起きた。残りが非正社員ということです。

しかし同じ卒業コーホートをたどり、卒業後 2～3 年後、4～5 年後、6～7 年後、8～9 年後とみていきますと、大卒男性はだんだん正社員化が進んでいきます。データ期間の制約から卒業後 6～7 年、8～9 年は 2002 年卒ではなく、別のコーホートですが、卒業後 8～9 年後

には男性大卒の 9 割近くになっている。高卒男性も 4 割から 6 割近くにまで正社員比率が高まる。ところが、大卒女性と短大卒女性は卒業直後の正社員比率は 6 割位で男性と同じ程度ですがそこから下がっていくんです。なお、女性の場合は結婚して自分で希望してパートに移る人もいるだろうと考えて、女性のグラフは無配偶者に限定しています。無配偶女性、要するに自分で食べていかなければいけない女性に限っても、女性は男性と違って卒業後年数がたってもあまり正社員化が進んでいないんです。それはなぜなのかということが一つございます。この図は、永瀬伸子・水落正明 (2011)『生活社会科学的研究』でウェブ上にありますので良ければ論文をご覧ください。

次にお示しするのは、第 1 子が 1 歳のときの専業主婦の比率です。これは国立社会保障人口問題研究所『出生動向基本調査』という全国データで見たものです。2005 年調査データですので、2005 年時点で、振り返って自分に第 1 子が生まれたときに仕事をしていたかどうかを現在の年齢階級別に集計したものです。

これを見ますと、古い世代では結婚退職が多く、年代が若くなるほど妊娠してから無職になるパターンが増えてはいますけれども、第 1 子が生まれたときには、世代にかかわらずだいたい 7 割から 8 割が専業主婦になっていることがわかります。均等法等の女性の機会確保のための立法や、育児休業法の拡充等があったのに、出産後の就業継続が進んでこなかったこと、若い世代でも進んでこなかったことを示しています。より詳細な集計は守泉理恵さんとの論文 (永瀬・守泉 (2013)『生活社会科学的研究』) に掲載しています。

出生動向基本調査のグラフに重ねてあるのは、もう少し新しい年代について厚生労働省『21 世紀成年者縦断調査』の個票の特別集計結果です。先ほどの『出生動向基本調査』と比較できるのがこの 2005 年のところでございました。ほぼ水準は一致します。

しかしその後をたどれる『21世紀成年者縦断調査』を見ますと第1子出産1年後の正社員割合は、2009年、2010年とほんとに上がっていることがわかります。つまり2009年、2010年になって女性の就業継続が明らかに増えたと思われれます。2014年の『人口学研究』の論文（永瀬伸子（2014））を是非あとでご覧いただきたいのですが、2009年の育児短時間の義務化によって就業者の第1子出生が有意に増えたことがわかりました。出産と就業継続が増えたのです。第1子出産後の就業継続についてはパネル調査なので、最近の出産は30歳代に第1子を出産したという遅い出産者中心です。しかし別の調査ですが『21世紀出生時縦断調査』が第1ウェブと第2ウェブと2回行われていまして、2001年調査に比べて2010年に行われた新しいウェブで別の世代を見た場合に第1子出産後の就業継続の数字が上がっていますので、やはり2009年ぐらいに日本の女性の第1子出産時の就業継続が増えたのは事実と思われれます。

ようやく出産後の就業継続が増えてきたとはいえ、それでも6割ぐらいが第1子出産で無職になっています。じゃあ、どうしてそんなに辞めるのかということで、フォーカス・グループのインタビューからその要因を探りたいと思います。2008年から2009年にかけて、総合職、一般職、契約社員、未婚、有配偶、有配偶有子など20歳代後半から30歳代の女性を中心に14グループに集まってもらい仕事と家庭について話してもらったものです。私の勤務先であるお茶の水女子大学の学生は、総合職になりたいと熱心に就職活動をしています。ですので苦労して総合職になった女性たちは希望を持って働いていると私は思いこんでいました。ところが、総合職と一般職の両方に聞いてみて、驚いたんですけれども、30歳ぐらいまで未婚で頑張って働いてきたが、仕事を続ける意志もあるけれども、でももうそろそろこの仕事は辞めたいみたいなことを総合職の方がおっしゃるわ

けです。なぜかということ、仕事の達成感があったけれど、毎日家に帰るのが夜の9時くらいだと。こういう働き方をしていると、結婚や出産はできないんじゃないかと思うと。そして自分と同じような働き方をして家庭を持てている先輩というかそういう将来があまり見えないと言うのです。では一般職は喜んで仕事をやっているかということ、一般職は、職場の様子をみても希望すれば出産後の就業継続はできそうだと思うと回答する人はより多いです。でも、仕事内容は頭打ちだと。やりがい薄いのです。以上は『キャリアデザイン研究』永瀬・山谷（2011）に詳細があります。

それからこれもびっくりだったんですけど、派遣社員や契約社員が必ずしも不人気ではなかった。派遣社員の人に聞くと、正社員は割が合わない、派遣社員なら2週間の海外旅行ができる、上司に怒られないなどという。実際は賃金は頭打ちなのですが、それでもむしろ総合職の正社員女性が気の毒だという人さえる。つまり、全人的に将来雇用される、仕事を選べないが長期の賃金上昇がある大企業の正社員という働き方は、必ずしも女性に好まれていない。外国人もそうでしょうけれども、同じ企業に10年、20年勤務する見通しを持ちにくいということがある。

日本の様子を際立たせたいので、次はちょっと話が変わりまして、日米の量的データの比較についてお話します。私たちが独自に同じ質問項目の調査を日米で行ったものとなります。日本では住民基本台帳に基づくランダムサンプル調査、アメリカは6大都市におけるウェブ登録者を米国の収入分布三区分に合わせるように割り当てた調査です。それぞれ日本は26～38歳、アメリカは25～39歳という、ちょうど仕事と家庭をどうしようかと考える世代について調査しています。

米国では正社員という概念がないのでフルタイム常用雇用として聞いていますが、以下簡単に正社員と呼びます。回答者に自分の過去を振

り返ってもらうのですが、まず学校卒業直後の就業状態。正社員の割合は日本のほうがアメリカよりやや高いほどです。けれども、結婚し第1子を妊娠する前を見ると、アメリカは相変わらずほとんど働き方は変えていないのですが、日本はここで大きく変わります。すなわち、正社員ががっつりと減って、非正規が増えて、また無職も増えてきます。

それから、第1子が生まれて子どもが1歳の頃、これも先ほどの国の統計である『出生動向基本調査』の結果をほぼ反映していますが、ここでまたがくっと働き方が変わって、正社員が減って無職が非常に増える。アメリカについては出産時には就業の変化はあるんですけど、日本ほどには大きくない。つまり日本ほど結婚や出産による就業の大きな変化は米国ではないのです。

こうして大多数が日本の場合は無業になるのですが、年収を見ますと、日本では離職経験ありという主婦が非常に多いわけですけど、そこで見ると103万円まで、あるいは130万円までというのが合計すると7割、アメリカですと離職経験ありという人はやはり低収入者が多いですけど、半数程度で日本とは大きな差がある。またアメリカでは離職経験ありが日本よりも少ないということもございます。全体で見ると、日本は離職経験なしでもアメリカよりも賃金が低い人たちが全般に多く、かつ離職するとほとんど非常に低賃金になっていることが明確であります。

女性が辞めてしまう理由の一つだと思うんですけど、これは「結婚を決めるころに自分は専門を活かしていると思うかどうか」をたずねたものですが、アメリカは50%くらいが「そう思う」、プラス28%が「ややそう思う」というわけですけど、日本では「そう思う」が32%、「ややそう思う」をあわせても50%と少なくなります。育児をサポートする職場の雰囲気があるかを聞いてみると、アメリカは「そう思う」22%「ややそう思う」28%ですけど、

日本はそれがぐっと少なくなります。それから、結婚、出産後も働き続けている人がいるか、これも日本は非常に少なくなる。このように、仕事に専門性があると思えないこと、さらに結婚、出産を超えられるような雇用慣行がないと多くの女性が思っていることが、女性が結婚、出産で辞める原因になっていると思います。

ちなみにわれわれが行った別の調査では帰宅時間を聞きましたが、アメリカの場合は、ほぼ午後5時に帰り、そして午後4時や午後3時に帰る人までいるわけです。日本の場合、男性の帰宅時間でもっとも多いのが午後8時、ついで午後7時、午後9時となっていて、女性も未婚ですと午後6時、ついで午後7時、午後8時と大変遅くなっているの、なかなか両立が難しいということになります。

次に、賃金関数の推計をした結果でございますけれども、日本の場合勤続の係数が有意で大きく、勤続を重ねると賃金が上がることがわかる。一方、他企業での経験はほとんど賃金には反映されない。アメリカの方は、勤続係数はやや小さく、むしろ他企業の経験が大きく賃金をあげるとい、こういった労働市場における経験の評価の差があります。つまり日本の場合勤続していかないと賃金は上がっていかないのであるけれども、しかし女性は勤続が難しいという構造があります。これは『21世紀出生児縦断調査』のようなより大きな国のデータで見てもほぼ同じで、出産のところを境に無職がぱっと増えるということがわかります。これらはよろしければ是非『年金と経済』の永瀬（2013）をご覧ください。

そこで日本企業に提案したいことを、こういうことをしたらもう少し世界が変わるのではないかと思うことをお話しします。

一つは、3年から5年くらいの短いスパンで自分の将来を考えている雇用者の配置を工夫し、職場の経験により能力開発ができる仕組み、経験が他企業でもいきる配置の仕組みをつくってもらいたい。それから、中途採用者につ

いて経験を評価する採用を考えてほしい。職の専門性を評価し、職の専門性の向上ということを採用の際の慣行としてもっと重視してもらえないか。そういうタイプの一般的な専門能力を養う雇用者を長期雇用の幹部候補生の下位に置かない一方で、現在のように長期雇用の幹部候補生のやる気をも保つ、そういう雇用の仕組みやノウハウがある程度できないのかなということです。

現在は、自分の時間を犠牲にして自主的に会社に長くいて会社に強くコミットする、そういう行動を20年ぐらいは続けないと昇進できないのではないかと思いますので、もう少しこれをどうにかならないのかということです。

それから、教育としては、これは人事からちょっとはみ出しますけども、もう少し女性が働くということや、男性が子育てをするということを教育していくとより良いのではないかと。

また雇用管理に関してはやり直しを可能にするということや、長期雇用の慣行で長期雇用だから、男性だからとルールで決められている、そのルールが現実とはちょっと遅れているところの見直しですとか、入社時点での振り分けを大幅に縮小して、もっと入社後の評価を重視したらどうかなということを思っております。

なぜ女性が活躍しにくいのですが、そもそも幹部候補生としては採用されにくい。幹部候補生になるためには、家庭生活と矛盾する雇用慣行を受け入れなければならない。その雇用慣行が前提であれば、夫の目線から見ても妻の目線から見ても、妻が仕事にコミットするのは難しいと思ってしまう。そのため女性は自ら幹部候補生でない働き方を選ぶ。そのために優秀な雇用者になる可能性のある女性が、下層の雇用者となってしまう。仕事内容があらかじめ明確な契約社員や派遣社員よりも、企業主導の配置や命令を全人的に受け入れられる社員であることが昇進の条件になっている。

これからの人事管理研究に求められることですが、日本は長期雇用ですけど、長期雇用が

すべていいというわけではなく、長期雇用に必要な条件としては、企業内での人的ネットワークがその企業にとってきわめて重要、スキルが企業特殊だといったことがないで成立しませんがその条件は下がってきている。また長期雇用を実現するためには長期的な需要に合わせた勤務地の変更をしなくちゃつじつまが合わないがそれが女性活躍のネックになっている。それから、長期ですずっと働いてもらうには、ある程度年功的に賃金を上げていったり色々な工夫をしないとモラルの維持ができないが、熟練がかってほどには重要でなくなっている。

それから、女性や外国人はそもそも長期雇用という制度になじまない側面もある。例えば外国人ですと母国に帰るという選択肢があるため、日本人男性とは効用を感じる比較基準が異なる。女性ですとたまたま生まれた子どもの身体が弱かったりとか、家庭の事情が変化するにつれ仕事特性から得られる効用の評価が男性と大きく変わってくる。

お話したようないくつかの条件がそろわないと長期雇用というのはうまくいかない。これは今までの日本の男性の働き方には合致し、良い側面を見せてきたけど、女性や外国人にはあまり合致しないのではないかと。女性の活躍とか外国人の活躍ということを考えると、これから転職を含めたキャリアの形成を考えざるを得ないと思います。

そこで私は労働経済学の出身で人事制度に関心を持っただけでも専門家とは言えませんが、人事制度の研究者と是非一緒に研究したいのは、長期雇用と職の市場の両立はどう可能なのかということです。今はすでに長期雇用は大幅に削減されているけれども、企業はその長期雇用という慣行を手放せないわけです。でも、それを手放さないまま形成されている「職」の労働市場は、派遣や契約という専門性の評価の薄い、低賃金の働き方として、長期雇用の下位におかれてしまっているわけです。これをどうやってもう少し是正していけるのか、

それをもう少し考えなければいけないのではないかというのが私のメッセージということになります。

5 年の研究成果のいくつかをかいつまんでお話したので、大変僭越ですが今日のお話に関連した論文を宣伝させてください。永瀬伸子の大学ホームページの主な研究実績というボタンをクリックするとネット上で読めるようになっています。このシンポジウムで投影した図も掲載されていますのでご笑覧ください。

http://www.soc.ocha.ac.jp/soc/teacher/nagase_nobuko.html

島貫 永瀬先生、ありがとうございます。次に蔡先生、お願いいたします。

3. ダイバーシティと雇用形態の多様化

専修大学 蔡 茫錫

蔡 専修大学の蔡茫錫と申します。他の 3 人の方々の場合はお招きされたようですが、私はまったく違っておりました、4 カ月前でしょうか、島貫さんからいきなりメールが入ってきて、「出席しないと縁を切るよ」と脅迫を受けました。守島先生からは縁を切られても別にいいかなと思ったのですけれども、島貫さんに縁を切られては困るということで、仕方なくお引き受けしました。

私に与えられたテーマですが、「あなたは雇用形態の多様化とか非正規の問題を話さない」と言われましたので、「はい、わかりました」と返事したわけです。ということで、これから話したいと思います。

皆さん、まず私の日常はどうなっているかと申しますと、完全に非正規従業員に支えられています。まず、私は職場に行く前にコーヒーを飲む人間ですが、自宅を出て横断歩道を渡るとほぼ毎日寄るコンビニがあります。そこでコー

ヒーを買って駅まで歩きながら飲むわけですが、非正規の方々が私にコーヒーを渡してくれます。電車だけはちょっと違っていて、私は向ヶ丘遊園という駅まで行かないといけません、都営新宿線と小田急線に乗っていきます。電車はさすがに正社員の皆さんが私を自宅から向ヶ丘遊園駅まで運んでくれます。その後、私の大学は山の上にあるので、向ヶ丘遊園からは大学の職員バスで移動します。このバスですが、委託しています。その運転手の方々が私を大学まで運んでくれるわけです。大学につくと、受付で出勤のサインをしないとイケませんが、そこに座っていらっしゃる方々は非正規の方々です。お酒好きの私で、帰りは居酒屋とかによく寄るわけですが、そこで働くほぼ全員の方々がバイトだと思います。お酒を飲まずに帰宅するときは、妻からいきなり LINE がきて、「あなたこれこれを買って」と言われますが、スーパーで買い物の精算をしてくれるのは、ほとんどが主婦パートですね。

考えてみると、私の日常生活は、このような方々に支えられているということなんですが、すると非正規従業員の割合が 40% を超えるということも納得いくと思いませんか。私だけではなく、われわれの生活が非正規従業員に支えられているわけです。

実は私、ダイバーシティの専門家ではありません。脅迫だったにせよ、一応、引き受けた以上は勉強しなければいけなかったもので、ちょっと勉強してみました。そこで、なんとなくわかったことが、組織行動論の領域でダイバーシティは、実はグループの構成 (group composition) の問題ですね。例えば、どのくらい同質的なグループなのか、異質的なグループなのかなどの問題です。そこで、これからは、グループということ念頭に置きながら、話を聞いていただければと思います。

ハンドブックなど、いろいろ調べてみたところ、さまざまな議論がされてきたのですが、実はダイバーシティの場合は、二つの対立する見

方があることに気づきました。それはべつに難しいことではなく、なんとなくわれわれが普通考えている見方です。一つの場合は、ダイバーシティに否定的な見方です。その理由ですが、皆さん日本人同士が楽なわけです。外国人が入ってくると、何かちょっと違って距離感を置く。そういうことで、心理学の基本的な前提の一つですが、人間、例えば、考え方が合うとかなど、自分と似ている人が好きなわけです。それで、人間の場合、日本人とか、韓国人とか、そんな感じでカテゴリーをしていて、そこに異質のカテゴリーが入ってくると、どちらかという拒否してしまう傾向があります。このような傾向とダイバーシティとがどのように絡んでいるかといいますと、「ダイバーシティが増えると、グループの中で異質な人々が増えることにつながり、グループ内でコンフリクトが起きやすい、それをどのようにマネジメントすればいいか」という問題です。これが、組織行動論で行われているダイバーシティに関する議論の大きな軸の一つとなっています。つまり、「人々は自分と違ったカテゴリーに拒否反応を示す傾向がある、したがって、グループの中に異質性が高まるとメンバー同士から協力・協同を引き出すことが難しくなる、それをいかに防ぐか」ということが一つの大きなポイントなんです。

もう一つの見方は、これとは正反対で、まさにダイバーシティのプラスの側面を強調する立場です。「異質な人々が入ってくるとメンバー同士で多様な意見が交わされ、新しい何かが創造される、イノベーションが生まれる」という立場です。ダイバーシティの議論には、これらの二つの対立角があるのです。

ということは、基本的にダイバーシティと絡んでいる問題は、「ダイバーシティが増えることによって、グループの中で起こり得るコンフリクトをいかに防ぐか、そして、ダイバーシティが持っている長所、つまり、イノベーションをいかに活かすか、その二つの点で現在も議論が活発に行われている」と私は認識しておりま

す。前者がどちらかという、同質な多数が異質な少数をいじめたりするイメージだとすれば、後者は異質な少数が非常に権限を持っている、この少数がイノベーションを起こす、というイメージでしょうか。

次に、ダイバーシティの定義のほうに話を進めていきたいと思います。ダイバーシティ、ダイバーシティと言われていますが、どうも組織行動論ではグループの中での違いとしてとらえているような気がします。つまり、グループの場合、メンバーたちがお互いに違っているわけですが、われわれは、その違いをどのように認識すべきか。「違い、ディファレンス」をどのように定義すべきか。これによって、ダイバーシティの議論はかなり違ってくるような気がします。

いろいろ勉強してみてわかったことですが、実は、このグループの中での人々の「違い」に関する議論は、おおむね、次の三つで分かれているような気がします。1番目は、違いを「Separation」としてとらえる見方です。これはどういうことかという、心理的契約とか組織コミットメントなど、一つの構成概念やディメンジョンを用いて、その物差しで人々の間にある距離を測るというものです。例えば、組織コミットメントに関して、この人は非常に組織コミットメントが高い、しかし、この人は非常に組織コミットメントが低い。そうすると、コミットメントが高い人と低い人が集まっていれば、それがダイバーシティになるわけです。つまり、この見方によれば、例えば一つの心理尺度の中で見られている人々の違い、あるいは距離がどのくらいなのか、それが一つのディファレンスです。

2番目は、グループ内での人々の違いを「Variety」としてとらえる見方です。これはどういうことかという、男性と女性のように、グループの中でカテゴリーがまったく違うということです。属性変数における違いと申しましょうか、質、あるいはカテゴリーにおける違い

を強調する立場ですね。この立場によりますと、非正規従業員であっても、パートとか、派遣とか、契約とか、そういうカテゴリーが違って来る。それを Variety と言いますが、この Variety をもってダイバーシティを考える立場です。

3 番目は、違いを「Disparity」としてとらえる見方です。この見方に接したとき、最初は「あれっ」と思ったのですが、これはどちらかというと、グループの中のパワーや給料などの面において非常に不均衡・不平等があった場合、それをもってダイバーシティがあると考ええる見方です。この見方によりますと、非常に平等なグループの場合は非常に同質的なグループになるわけです。それに対して、一人がものすごく権力を握っている場合、他の人はほとんど権力を握っていないグループ、あるいは一人がものすごく多くの給料をもらっているが、他の皆さんはほとんどもらっていないグループ。このようなグループの場合は、ダイバーシティが富んでいるグループになるわけです。

このように、違い、ダイバーシティと言われなくても、かなり複雑で、とらえにくい概念なわけです。組織行動論では、ダイバーシティを総体的に理解するためには、「この三つの違いにタックルしないとイケないんだ」ということが最近言われていることだと思います。ここまでは、鳥貫さんの脅迫を受けて勉強してわかった、私のダイバーシティに関する理解です。

というわけで、雇用形態の多様化、非正規の問題に入りたいと思います。この非正規の問題には論点がいくつかありますが、私が重要だと考えている論点は、次の三つです。

論点 1 は、非正規従業員が増えていますが、それは悪い仕事が労働市場で増えているのか、それとも質の高い仕事が増えているのかを巡っての議論です。もちろん、多数を占めているのは、労働条件の悪い Bad Job が労働市場で増えているという見方です。具体的に、雇用形態の多様化とは組織から見た雇用の JIT (just in

time) システムで、組織が必要なときに、必要な量だけ、必要でなくなった場合はいつでも切り捨てるという見方ですね。結果、Bad Job が増えてくるわけです。意外に聞こえるかもしれませんが、非正規従業員の増加を肯定的にとらえる見方もあります。フリーエージェントの見方といいましょうか、例えば、マイクロソフト社やグーグル社と契約を結んで働いているソフトウェア技術者やフリーランサーのような人々を想定する見方です。このような人々ですが、「好きなときに、好きな場所で、好きな量だけ、好きな条件で、好きな相手と仕事をする。このような人々が増えることはいいことである」というわけです。この見方によれば、縛りの多い正社員をやめて、このようにフリーエージェントが増えることはいいことだし、必要なことであるという見方ですね。

それで、二つの見方のどっちがより現実を反映しているか、という問題です。確かに、フリーエージェント的に働く人々がいないわけではない。しかし、全体的にみると、やはり悪い仕事が労働市場で広がっているということです。具体的に、賃金や福利厚生などの面からみると、「非正規従業員の増加は Bad Job の増加と同時進行している」ということが、統計からは確認されているのです。

次に、論点 2 ですが、非正規従業員の場合はどちらかというとこれまで少数だったわけですね。正社員が多数で、非正社員の場合は少数になっていて、しかも多くの非正社員が労働条件の悪い仕事についている。当然、「非正規従業員は、正規従業員に比べて、仕事や組織に対してそれほどコミットせずに、職業倫理も欠けており、会社の守秘義務もあまり守らない」、そういうパッド・イメージ (bad image) がついているわけです。

カテゴリーやダイバーシティの議論からもわかるように、多数が少数に対してつけてしまうさまざまな否定的な側面ですが、これまでの研究によりますと、非正規従業員につけられてい

るこのようなスティグマといいたいでしょうか、バッド・イメージは正しくないことが明らかになっています。多くの非正規従業員が、労働条件の悪い仕事についているにもかかわらず、自分の仕事に満足しているし、組織に対してコミットしているし、組織市民行動もよくとっていることがわかったのです。日本の主婦パートタイマーの場合、仕事に対する満足度は、正規従業員より高いくらいです。

しかし、非正規の中でも派遣はちょっと違います。派遣の方々はどちらかというと、不満を多く抱えている。しかし、全体的に見てみると、非正規従業員の組織行動が正社員に比べ悪いわけではありません。正規従業員とほとんど同じ組織行動を見せているのです。このような結果はアメリカでも同じで、非正規従業員は労働条件が悪いので、組織行動が悪いかという、決してそうではない。要するに、これまでの研究結果から、「非正規と正規との間には、組織行動の面で大した違いはない」と結論づけてもいいと思います。非正規従業員も正規従業員と同じく、健全な組織市民なわけです。組織内での態度や行動の面からみると、「同じ」ということです。

ここで、一つの謎が出てきます。非正規従業員は雇用が不安定で労働条件も悪い仕事についている。当然、組織や仕事に対する態度は悪いと想定される。しかし、なぜこの人々は、場合によっては正規従業員より高い満足や組織行動を報告しているのか。私が考えるには、その背景に、非正規従業員の内部での多様性 (variety)、あるいはダイバーシティの問題が絡んでいると思います。

つまり、非正規従業員といっても、その中には質的にまったく違う人々が存在しています。例えば、パートタイマー、アルバイト、派遣、請負、コンサルティング、インディペンデント・コントラクター、契約労働者などなど、質的にまったく異なる人々がひとくくりで非正規従業員という一つのカテゴリーに入っ

てしまっています。これはどういうことかというと、例えば、仕事に関する満足を調査した場合、正社員の場合はさほど大きな違いがないわけですが、非正規従業員の場合は、非常に不満を持っている人もいれば、フリーエージェントみたいに非常に満足している人もいるわけです。しかし、結局、統計ですので、調査対象の中で質的にまったく違う人々、多様な人々が入っていればいるほど、非正規従業員の平均は正規従業員のそれと違いがなくなる可能性があります。実際、主婦パートだけを調べた場合と、派遣だけを調べた場合は違いがあるのですが、両者を同時に調べると、正規従業員との違いがなくなってしまうわけです。いずれにせよ、実際にその内部では違いがあるかもしれないが、非正規従業員という一つのカテゴリーでくくられているがゆえに、非正規従業員の内部であり得る本当に重要な違いが全部なくなってしまう可能性があります。

組織行動論の観点からみると、組織内での態度や行動における正規従業員と非正規従業員の違いは、当然、重要な問題です。しかし、これまでの研究は、非常に単純な気がします。単なる正規従業員と非正規従業員という二つの集団の比較です。そして、比較してみたところ、二つの集団においては違いがない、と結論付けています。しかし、私には、これまでの多くの研究が、非正規従業員の内部でありうる非常に重要な問題、つまり、ダイバーシティの観点が欠けているような気がしてなりません。非正規従業員といっても、その内部には実に質的にまったく違う多様な人々が存在している、この多様性の視点が欠落しているのです。

それで非正規従業員の場合は、どんな感じでこれから研究しなければいけないかというと、二つの研究を同時に進行していかないとけないような気がします。一つは、これまで通りの正社員との間の違いです。これは、Betweenの研究と呼べると思います。もう一つの場合は、非正規従業員の内部でのダイバーシティに

関する研究です。これは、Within の研究と呼べるかもしれません。

最後に、論点 3 です。論点 3 は、まさにダイバーシティの議論そのものといえるかもしれません。なぜなら、正規従業員と非正規従業員の混成チームに関する議論だからです。この場合、正規と非正規が同じ職場で一緒に働いている場合に起こりうるコンフリクトやイノベーションの可能性をいかにマネジメントしていくのかという問題が、重要なポイントとなります。その人材マネジメントをどのようにすればいいかという点、結局は、混成グループをどのようににマネジメントしていくかという課題に直面するわけです。

この混成グループのマネジメントですが、その目標が、正規と非正規との間で起こりうるコンフリクトは防ぐ一方で、ダイバーシティが持つ最大の長所であるイノベーションを高めていくことを目指していかなければいけないことは、言うまでもないでしょう。具体的に、どのようなマネジメントが望ましいかについては、用いる軸がどのようなものなのかによって、違ってくると思います。

例えば、横軸として混成チームの中で非正規従業員が占める割合を、縦軸として非正規従業員の方々がやっている仕事が多様か単純かで分類することもできるでしょう。四つのセルが現れるわけですが、それぞれのセルによって、混成チームのマネジメントのあり方はかなり違ってくる可能性があります。例えば、スーパーのように、非正規従業員が圧倒的多数を占めていて、単純な仕事をやっているところでは、確かに給料の面では、非正規従業員が正規従業員より低いです。しかし、実際、職場での実質的なパワーは多数を占めている非正規従業員が握っており、正規従業員とのコンフリクトが懸念されます。この場合は、職場のリーダーを誰にするのか、正規と非正規との仕事の役割をどのように区分するかなどの、コンフリクトを避けるマネジメントが必要かもしれません。一方で、

非正規が多数を占めており、行っている仕事も複雑で高度な一時的なプロジェクト・チームの場合は、非正規従業員が主役で、正規従業員は非正規従業員をサポートする側に回ることも十分あり得ます。この場合は、まさに、正規従業員の役割は、イノベーションをいかに促すか、あるいは、組織の秘密が漏れることをいかに防ぐのかなどが重要なマネジメントの課題になるかもしれません。しかし、これらのことについては、実証研究が欠かせないでしょう。

最後に、私の結論としては、次の 3 点ほどでしょうか。第 1 に、非正規従業員のマネジメントはダイバーシティの問題でもあり、両者を一つの枠組みの中で議論していく必要がある。第 2 に、正規従業員との違いという Between の視点と、非正規従業員内部での質的な違いという Within の視点とが同時に必要である。第 3 に、今後、正規と非正規従業員の混成チームがさらに増えているわけですが、これはまさにダイバーシティの問題であり、混成チームのマネジメントの目標は、雇用形態間で起こりうるコンフリクトを防ぎながら、イノベーションを高めることにおかなければならない。以上です。

島貫 蔡先生、ありがとうございました。次に大木先生、お願いいたします。

4. 日系多国籍企業における 外国人人材活用の問題： 本国中心主義は克服されているのか

東京大学 大木清弘

大木 東京大学の大木でございます。私自身はまったく人事とかダイバーシティの専門家ではなく、国際経営論を専門とし、主に海外子会社のパフォーマンスを向上させるにはどうすればいいのか、その中でも、本社と海外拠点との関係、もしくは他の拠点との関係から、どういったら海外拠点のパフォーマンスが上がるのかを

研究テーマとしております。

私の研究の中でも、日本からの海外派遣者の話とかは触れることはあるんですけども、そういったものも専門ではないので、あえてこういったダイバーシティの、それも外国人活用の問題の点から、私の今までやってきた研究をまとめてみるとどうなのかということをご紹介します。

基本的に説明したいことは、以下のとおりです。日本企業はアメリカや欧州の企業と比較して、本国・本社が力を持っていて、海外法人にたくさん日本人がいることが特徴として挙げられてきました。こういったことは昔から、1980年代ぐらいから批判されてきたんですが、いまだに変わっていないということをまず説明します。そしてそれがなぜ変わらないのかということ、パフォーマンスと海外子会社の権限、海外子会社の人材の権限の関係に関する研究などを出しながら、議論できればと思っております。

まず日本企業の売上に占める海外子会社の売上高比率ですが、海外子会社のプレゼンスは日本企業において増しています。このように海外市場が重視されている中で、もちろん海外に行く日本人の方も増えておりますし、海外の日本企業で働いていらっしゃる外国人の方は増えていますし、日本国内で働いていらっしゃる外国人の方も増えています。

例えば女性の活用とか、非正規の問題というのは、比較的近年に男女雇用機会均等法ぐらいから本格的に議論が始まったのかもしれませんが、日本企業の多国籍企業は戦前ももちろんありますけど、戦後の1970年代ぐらいから増えていきますから、広い意味での外国人活用の議論はより早くから始まっているわけです。

その時期からずっと言われていることは何かというと、基本的に日本企業では日本人が権限を持ちすぎということです。もともと日本企業というのは本社が権限を持っていました。これは決して差別とかそういうことではなく、いく

つかの理由があります。一つは歴史的な背景として、欧米の企業は戦前から海外に出ていって、多くは戦争に勝ったから海外拠点を接収されなかったんですけど、日本企業はそうではなくて、1970年代ぐらいから急いで海外に出たから、どうしても日本人中心にやっていかざるを得なかったのが一つの理由です。もう一つは、日本企業のマネジメントが非常に集団主義的で海外の人を入れるのが難しかったという理由もあります。いずれにせよ日本企業は海外子会社に対して日本本社が力を持ち、その中で日本から行く海外派遣者が非常に力を持つということが言われてきました。

そういった状況ですから、現地の人材からすると、「いつまでたっても現地で出世できない」「日本人ばかり現地の面白い仕事をしていて、意思決定に入っている」と、モチベーションが下がりがちです。そうやって現地の人のモチベーションを引き出さないから、現地のいろいろないい知識、いい市場の情報もちゃんと持ってくるのができないとも言われてきました。今ですと「リバースイノベーション」とか言われているような現地の知識をグローバルに展開させるところでも、日本企業は遅れているという批判が1980年ぐらいからずっと今日までされています。

そして実際に日本企業に行くと、「もっともっと現地の人を使っていなければいけない」「日本人がやりすぎたよね」「もっと現地人材を活用したいんですよ」ということを日本国内でも海外子会社でもおっしゃっているわけです。外国人の方を活用したいとおっしゃっているわけです。アカデミックでも、もちろん現場でも言われているわけです。

なのに、1980年代から2010年代の今日までもっともっと海外の人を使わなければいけないと、常に言われ続けている。使わなければ駄目だよと30年以上言われているんです。これはなぜかというのが根本的には私自身の問題意識です。なんでそんなに批判されていても変わら

ないんだろう。普通に考えておかしいじゃないかと。30年という私の人生と同じぐらいです。人生の中で私は変わってきたと思いますけど、日本企業はそんなに変わらなくていいのかということで、そこに硬直性があるのではないかと考えております。国内でこれから外国人の方を活用しましょうとか、いろいろな議論が出ていますけれども、この硬直性を解明できなければ、日本企業は外国人の活用が下手くそだ、駄目だと言われ続けて批判されるだけで、また同じ30年を繰り返してしまうかもしれないわけです。

そういった問題意識に基づき、なぜ変わらないのかということを経営的には見たいと思っております。今日はそういった研究の一部を紹介させていただきたいと思っております。まだまだ途上の研究ですので、その途中成果を皆さんにご覧いただければと思います。

本日お話することは三つです。まず、日本企業は日本人が力を持っているというような状況は残っているのかということを、はっきりと証明することは難しいですけども、さまざまなデータから皆さんと一緒に見ていきたいと思っております。二つ目はそういうふうな日本人が力を持っていることとパフォーマンス、結論から言うと日本人は結構残っているというか本国中心主義はそんなになくなっていないということを証明するんですけども、そういったものとパフォーマンスの関係を見たいと思っております。そして最後に、そういった議論から硬直性について考え、より広く外国人活用の問題を考えていきたいと思っております。

まずは、マクロデータから見てみましょう。国際経営の中では海外派遣者の数を見て、日本人が現地に行く数が減ることがいいことであるとか、その比率が減ることによって現地の人の活用が進んでいるということが一つの指標とされてきました。実際に海外に行くと、うちの企業はこれだけ日本人を減らしたということの一つのパフォーマンスのように語る方もいらっし

やいます。ですから、まずは海外派遣者の人数が実際にどう推移しているかを二つのデータソースから見ていきましょう。

一つ目は、経済産業省のデータです。2004年から2010年の非常に短い期間のデータですけども、少なくともこの6年間は日本人の数、海外子会社1社当たりの日本人の数は増えていきます。もちろん、これは新設の海外子会社が増えたなどとかいろいろな理由があるかもしれませんが、増えているのは事実です。また、海外子会社1社あたりの海外派遣者比率も増えているというか、ほとんど変わっていません。ですから、この6年間で日本人がすごく減ったとか、比率も減ってより現地化が進んだということはそんなにはなさそうということなんです。

次はパネルで取れるデータで、東洋経済新報社のデータから持ってきました。まず、2001年から2013年まで存続していた企業で、その企業が前年から日本人を増やしたか減らしたか、1年前から増やしたか減らしたかのデータです。次が3年前から増やしたか減らしたかのデータです。ほとんどの企業が1年前から変わっていない、3年前から変わっていないのですが、見ていただきたいのは、減らしている企業と増やしている企業も同程度、結構いるということです。これは証明の仕方がわからないんですけど、日本人を減らす企業が多かった時期と増やす企業が多かった時期が交互に訪れています。3年ごとのデータで見るとわかりやすいのですが、日本人を減らす企業が多い時期、増やす企業が多い時期、また減らす企業が多い時期、増やす企業が多い時期と交互に訪れています。企業は波のように、海外子会社の日本人を減らしたり増やしたりを繰り返しているのではないかと、推測ですけど、このデータから見て取れるのではないかと思います。

これが日本人を減らしている企業が常に多く、増やしている企業がほとんどいないならば、日本企業は日本人をどんどん減らしていると思われるんですけども、増やしている企

業も現実にいるというところから、少なくとも何かどんどん現地化が進んでいって日本人の数が減っているという状況ではないといえます。すなわち、日本人が必要とされていない、完全に現地の人に任せているという状態にはまだなっていないというのが、こちらのデータから私自身が申しかつたことです。

しかしこのデータだけではまだわかりません。そこで、本当に現地の人々が活用されていないのかを明らかにするために、質問票調査を行いました。ここでは、2014年に行ったものを紹介いたします。細かくは説明いたしません、簡単に言うならば、タイのB to Bの日系販売子会社、製造機能を持っておらず現地で何か物を売っているような子会社に対して、その法人がどれだけ本社と比較して権限（自律性）を持っているか、およびそこにいる現地の人々が、現地にいる海外駐在員と比較したときにどれぐらい権限を持っているかということを調査しました。

サンプル自体は61社です。このデータを皆さんと一緒に見ていきたいと思います。なお、前年度に同じような調査をタイの工場にしているので、その工場との比較も少しだけ出させていただきます。

法人の自律性の測り方ですけども、簡単に言うと、5点尺度で1の場合に本社が権限を持っている、5の場合にタイ法人が権限を持っていると見てください。結果を見ると、例えばタイ法人の社長を誰にするのかについては約1.5で、ほぼ本社が決めています。ただし、3が本社とタイ子会社が半々ぐらいの権限を持っている状況なので、全体を見ると3以上の項目が多く、いろいろな意思決定に対してタイ法人がそれなりに高い自律性を持っているといえます。実際に昨年度に行った工場と比較すると、販売子会社の方が比較的満遍なく権限が与えられている傾向があることが明らかになりました。つまり、日本企業のタイの販売子会社はそれなりに権限を持っているということです。

次に、それなりに権限を持っているタイの販売子会社の中にいるタイの人がどれぐらい権限を持っているのかを見てみましょう。同じような指標で測定しました。本社ではなく、現地にいる日本人とタイの人どっちが権限を持っているかです。5の場合にタイの人が持っていることになります。結果を見ると、タイ法人には権限が与えられているんですが、実はその中にいるタイの人、現地の方には、全然と言ってはいけなかもしれませんが、権限が与えられていないことが明らかになりました。

ですから、今回調査した販売法人は、工場よりも法人としては自律性を持っていたにもかかわらず、現地人材は実は権限をあまり持っていない、つまり現地人材が意思決定に加わっていないという結果でした。これによってすべての国がとか、すべてのタイの日系法人がそうだということを言うのは難しいと思いますが、どうやら少なくとも今回のサンプルでは、法人に権限があっても現地の人材には権限がない状況が多いと推定されたわけです。

改めて現地法人の権限と現地人材の権限について全体のデータで見ていただきます。縦軸が現地人材の権限で、上に行けば行くほど現地の人材に権限が与えられています。横軸は現地法人の権限で、右に行けば行くほど現地法人に権限が与えられています。先ほど言った現地の法人に権限が与えられているけれども、現地の人には権限が与えられていないというのが、右下のセルになるわけです。このようにあまり現地の人材には権限が与えられていないわけです。

では、パフォーマンスとの関係を見ましょう。もし現地の人に権限を与えていないとパフォーマンスが落ちるという結果が出るならば、まさにこんなことをしていたら駄目だという話になります。サンプル数の問題とかいろいろありますが、少なくとも今回の調査で分析可能だった48社を見ると、現地人材の自律性はパフォーマンスと負の相関があります。簡単に言う

ならば、現地人材が権限を持っていない海外販売法人のほうがパフォーマンスがいいと出ました。

その負の相関関係は現地資本企業の売上にモデルレートされます。これは現地での売上のうち、タイの人やタイの組織がマジョリティーを持っている企業に対してどれだけ売上げているか、全体の売り上げの中でどれだけ売っているかという値です。簡単に言うならば、現地の国籍の顧客にどれだけ売っているかということです。そういったことをやっている場合は、この負の相関関係が弱くなるというふうに出ました。この関係の意味するところを簡単に言うならば、現地の人材がいて、基本的にはパフォーマンスがそれによって低くなってしまいかもしれないけれども、その企業が現地国籍のお客さんと取引している状況ですと、タイの人に権限を与えていてもパフォーマンスはそこまで下がらないということです。

この結果をこの 48 社の方とシェアすると、さまざまな反応がありました。タイ政府との間に問題が起きるんじゃないかというような議論もあったのですけれども、何度分析し直しても少なくともこの 48 社ではこうなっています。私自身はこの結果を一般化して現地人材を使うべきでないとか、そういうことを言いたいわけではありません。ただ、この 48 社になぜこういう傾向が見られたのかに興味があるわけです。

そこで、現地の方にいろいろインタビューして仮説を考えてみました。一つ目は、タイですと、あまり現地資本の有力な企業はそこまで多くない。そうすると、現地人材の強みを活かせるような、そういった現地のお客さんとの取引の機会が少ないという仮説です。今回の調査は BtoC の企業ではなく、BtoB の事業について聞いています。BtoC だと、タイ人の方への取引がメインになってしまいます。現地のお客さんの国籍の違いを見たかったのが BtoB を対象にしました。タイの場合は日系企業が非常に多い

ので、日系企業との取引がメインになると考えられます。もしこれが別の国で、現地の企業がたくさんある場合だったら、もしかしたら現地の人に権限を与えるほうがもっとパフォーマンスが良かったかもしれません。

二つ目はタイだからという仮説です。タイだからというのは何かというと、まずタイという国が日本人に対して親和性が高いということです。一般的には日本人が海外に行ったら、現地では日本人に弱みがあるというか、現地人材に比べて優位性はないと言われていますが、タイの場合は比較的日本人が住みやすいとか、現地の方も日本人に対して比較的親日的だとか、そういったところから日本人の弱みがあまり出なかった可能性があるということです。

もう一つは現地の人材がまだそこまで育っていないという話です。例えばある企業の方は「タイの方は営業という意味では納期管理はしているけれども、プランニングはまださせていなくて、もしそういった仕事を与えたら、彼らは一からそういった資料を作らなければいけないし、自分たちで考えなければいけない。そうするとたぶん少なくとも一時的にはパフォーマンスが下がる」というようなお話をいただきました。この点からも、タイ特有の事情が理由の一つとして考えられます。

そして三つ目は、人材の自律性の与え方で、中途半端に与えるとパフォーマンスが下がるというものです。今回の調査結果の自律性の最高値は 5 ですが、3 というのはタイ人と現地の日本人が同じぐらい意思決定権を持っている状況なので、一番もめるかもしれません。つまり、自律性とパフォーマンスの関係が下に凸になっていて、自律性を与えるのが中途半端だと低いパフォーマンスになるというふうな可能性です。これはまだ仮説でこれから調べなければいけないことですが、そのような可能性を考えています。

以上の結果を日本企業の硬直化とつなげて考えてみましょう。まず一つ目は、もしかすると、

外国人人材を使うということが特定の状況下では望ましくなくて、日本人を使ったらいいというところはどうしてもあるのかもしれませんが。そうすると、その合理性がどうしても頭の中に残ってしまって、なかなか人材の現地化が進まないという可能性があります。

二つ目は、やっぱり現地化は重要だと思って始めてみても、先ほど言った下に凸のような関係があり、中途半端な状況だと一番パフォーマンスが下がってしまって、だったらやめようと言って元に戻ってしまうことが、もしかしたら起きているかもしれません。実際、海外子会社で自律性を持っていてうまくいっているところを紹介してくださいと言うと、だいたい本国や本社から「見捨てられた」工場とかが多いです。

例えば、現地の工場でテレビの部品を作っていたんですけど、ある日突然、親会社がもうテレビを作らないと言ってしまったので、これはやばいと思って一生懸命現地のシンガポールの方と一緒にアメリカまで売りに行ったとか、そんな事例がフィーチャーされるんです。こうしたケースを見ると、いきなり自律性の値が5までいってしまったところが成功につながるので、徐々に地道に自律性を上げていくのは難しいかもしれないと考えています。

この外国人の活用というものを国内外問わない議論に適用します。一つは外国人を活用しなければいけない状況はあるんですけど、それはどういうときなのかをちゃんと考えなければならぬということです。もちろん、日本人を使ったほうが強い強みも当然あって、それには合理性があります。しかしそこに過度に縛られず、どういうときには外国人を使うべきで、どこを日本人がやるべきかということをまず考えることが重要ではないかと思います。

二つ目は、これから外国人の方をさまざまなかたちで、もっと国内で活用するときに、一時的にはパフォーマンスが下がるかもしれないということです。そのときにどうするかが重要です。これはそういうもんだと外国人を活用しき

るのか、それともパフォーマンスが下がらない何らかのやり方があるのか、それともそこに対して政策で何らかのかたちで支援するのか。これらが、外国人活用を考えるときに必要なことかと私自身は考えております。

島貫 大木先生、ありがとうございます。次が最後のご報告になります。ユニリーバの島田さんから、具体的な取組事例も含めて実務の知見を提供いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

5. ダイバーシティ・マネジメント： ユニリーバの事例

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
島田由香

島田 皆さん、こんにちは。ユニリーバの島田と申します。今日は企業の視点からダイバーシティの話をさせていただこうと思います。私がお話させていただく場では、聞いていただく方がすぐ後ろに座っていらっしゃることがあまりないので、動きながらやりたいと思いますけれども、ちょっと聞かせていただいてもいいでしょうか。

今日お越しいただいている方がどんな方なのか伺いたいのですが、企業からの方はどのぐらいいらっしゃいますか。ありがとうございます。アカデミア、学校だとか、研究者の方はどのぐらいでしょうか。ありがとうございます。手が挙がっていない方はいらっしゃいますか。どんな方なのか教えてもらえますか。企業、もしくは研究、あるいは学校の方以外の方はいないと思っていいのでしょうか。ありがとうございます。

改めましてユニリーバは何の会社か知っている人、手を挙げていただけると嬉しいです。知らない方もまだいらっしゃるんですね。ちょっと残念。シャンプーなどの消費財の製品を作っ

ている会社です。日本のビジネスはちょうど 50 年前にスタートいたしまして、私は今、日本のビジネスの人事と総務の責任者をしております。

少し驚いていただけると嬉しいのですが、ユニリーバは 190 カ国でビジネスをしているすごく大きな企業です。今たぶん世界で国として登録されている数が 195 とか 196 とか 197 とかだと思いますので、世界のほとんどの国でビジネスを行っています。ですので、私たちはほとんどの国の人と結構交流する機会があるといえます。本当にダイバーシティそのものなんです。

今日はアカデミックな視点からのお三方の先生のお話を私も伺っていて、なるほどといういろいろ勉強になりました。それぞれの先生からのご提案だったり、企業への提言もありましたし、こんな日本は変わらなくていいんでしょうかとか、2 週間お休みが取れないから正社員にはならないとかとても面白いなあと思って聞いていました。うちの会社は 2 週間の休みを取っても大丈夫ですし、むしろ勤めています。

ですので、企業で実際に働いている立場から今日はダイバーシティということについてご紹介できればと思っています。日本では、今こういったブランドを展開しています。もう一回質問させてください。この中のどれかご自宅を使っている、あるいは愛用しているという方はどのぐらいいらっしゃるでしょうか。ありがとうございます。今日手が挙がらなかった方々には自社製品を送らせていただきますので、ぜひあとでお申し出ください。お送りします。

私が言うのもなんですが、非常に製品の質は高いですし、それぞれのブランドに強い思いがあります。それぞれのブランドが目指しているイメージであったりエクイティというのがあります。全部違ってきます。ですので、ユニリーバでは、それができるいろいろな人がいないとブランドのマネジメントはできません。今、全世界で 400 以上のブランドがあります。

日本では今この数ですけども、それぞれまっ

たく違います。例えばラックスならゴージャス、ラグジュアリーなイメージで、ターゲットは 20～40 代の働く女性。一方で、ダヴはうるおいや本質的な美しさに価値を置き、ターゲットはお母さんです。どこに重きを置いて何をするのかが違う。これができる人たちを必要としています。ということは、同じような人ばかりに来てもらってもブランドマネジメントができない。

ですので、私たちのような消費財の会社はやはりマーケティングはすごく大事で、こういった会社ではダイバーシティは正直当たり前に存在していると思います。ダイバーシティは、決して女性だけのことでなくて、ユニリーバではそれぞれ一人ひとりが違うということ以外の何ものでもないのです。つまり、個を大切にすることということです。皆さん実は、お隣に座っていらっしゃる方、同じ日本人である方が多いと思いますけれども、誰一人として同じ人生、同じ経験をしている方はいらっしゃらない。

つまり、ここでももう異文化なわけですよ。したがって、たしか島貫先生がおっしゃっていましたが、ダイバーシティとは一体何なのだろうと。なぜわざわざダイバーシティの話をするのだろうか。私は、やはり特に日本企業においてダイバーシティということが何だかすごく大きなことのようにとらえられているのではないかという気がします。実は本来のわれわれのことを考えるということそのものがダイバーシティのスタートだと思うのです。

まずはやはり一人ひとり違うんだということ、一人ひとりの個性をもう少し大事にする、あるいはそれぞれが思っていることをもっと言うということじゃないかと思うのです。この後で事例をお話しますが、思っていることを言うということ、私は今日強調したいと思っています。

私はアメリカの大学院に留学していたことがあります。私の簡単な経歴をお話しますと、最初に慶應大学で花田先生のところで人的資源管

理や組織論を学びました。その後、大学院に行こうか、働こうか、迷ったときに人事のことは机上の空論になりがちなので、一回働こうと。もうその時点で人事のこと、人材のことをやりたいと思っていたので、行きたいと思う会社は人材系か、あるいは今やっているような消費財の人事部に行きたいと思って就職活動をしたことを覚えています。

最初にベンチャーの人材系の会社に行きまして、そこでいろいろなことをやらせてもらいました。広報や営業です。そのときは人事部にいなかったのですが、ジョイントベンチャーをつくるというのでその会社に出向して、会社の給与計算をやったり、あるいは人事・人材コンサルですとか、いろいろなことをやらせてもらいました。アメリカにもリサーチに行きたいと言いました。ベンチャーなので言った者勝ちです。やりたいと言ったら、じゃあ、おまえがやれと。

最初のキャリアがベンチャーでとても良かったと思っています。その後に、やはりもう少しアカデミックに勉強したいと思って、コロンビア大学の組織心理学の修士を取りに行きました。そのときにものすごい衝撃を受けたのを覚えています。授業でこういったかたちで座っていて、教授がいろいろな話をします、質問を投げかけられます。

何か言いたいものだけれども、すぐに手が挙がらない。すぐに発言できない自分がいました。周りの外人は手を挙げるところか、わーわー物を言うわけです。どうして私は言えないのだろうなど。もちろん英語というのもあります。でもその前に、何か人前で話すときに正しいことを言おうとしているなと思ったんですね。と同時に、わーわー物を言う人たちを聞いていて、結構すごく変なことを言う人とかいるんですよ。自信を持って変なことを言う人とかがいて、その人に対して何言っちゃってんのかと思った自分に気づいたときがあったんです。あの人が何を言ったんだろうと思ったときに、ああ、私

は人の意見を判断しているなと。つまり、判断されたり、評価されることが怖くて私は自分の意見を言う前に全部心の中で反すうして、よしこれで言えるだろうというふうにしてから発言をしていたんです。

この衝撃は結構、私はすごく大きかったんです。今、実際の仕事とともに、日本の教育の中でもっと思ったことを言って良いと、その意見こそが価値があるんだということをもう少し日本の教育でしっかり若いうちからその価値をわかってもらふ必要があると思っており、キャリア教育にも力を入れてやっています。

実はこれは日本の企業にも言えることだと思うんです。会議で全然発言しない。基本的に静か。Silence is yes, みたいな。あとから、でもあれはこうだったよね、みたいなことがくる。これはちょっと違うんじゃないかなと。ユニリーバ・ジャパンでもまだ日本人のほうが多いので、やっぱり日本人の方は発言が一步も二歩も遅れる人もまだいます。でも、先ほど申し上げたように190カ国の人といろいろやる中で、しかも本社がヨーロッパですよ、いろいろ来ます。その中で、黙っていたら何もならない、自分の意見がないと始まらない、こういう毎日です。そんなユニリーバでは、これだけの多様性があるんです。190カ国で、実は本社が二つあります。パーソナルケアとホームケアのビジネスを統括する英国本社と、紅茶やアイスクリーム、スープなど食品のビジネスを統括するオランダ本社です。

ユニリーバの全世界の売り上げの半分以上が新興国・途上国(D&E)からきたものです。ですので、D&E出身の人たちが上の役職についていることも多くあります。従って、インド人はどこの企業でも上の役職についていることが多いかもしれませんが、パキスタンとか、バングラディシュとか、エジプトとか、イスラエルとか、そういうところの人たちがシニアレベルにいることも結構あります。

D&Eの環境とか状況をわかってビジネスを

しないとトータルで勝てないので、先進国と言われている日本の私たちも、D&E の状況をわかっているいろいろなことをやっていかなければいけないという事実があります。ここもダイバーシティだと思います。400 以上のブランドがある、それから今 15 人のボードメンバーが全世界にいますが、そのうちの人種を見ると 10 人種違うんです。

それから、会社のトップ 100 を見ると、ナショナルリティが 25。トップ 500 になるとナショナルリティ 45。どの企業でもない数字らしいです。これだけユニリーバというのは本当にいろいろな人たちがいるということで、これは私もユニリーバでの 7 年を経てそのとおりでなと思います。今まで会ったことがないような国の人たちと一緒に働かないといけない。中国にいるアルゼンチン人が上司の場合もありますし、この間は私はパキスタンの人事の人とオーディットをやりました。

大変なように思われるかもしれませんが、本当に素晴らしい人たちがいっぱいいます。しかし同時にまったく予期していなかったような意思疎通ができない点、時間の感覚、ちょっとした表現、そこに含まれたニュアンスで怒っちゃったり、怒られたり、散々です。でも、やっぱり面白い。なぜなら、そんな見方があったんですねという発見が毎日あります。ちなみにこれが今のボードメンバーの顔写真と、その国籍を表したものです。今女性がまだ 2 人だけなんです。一番左の上にいる人と、一番下の真ん中の辺り。これがたぶんどんどんこれから増えていくと思います。これだけの人種がいる。結構すごいなと思います。

私たちが今すぐく言っていること、会社として言っていることが、どれだけ今世界が変わっているかということです。これについてはもう説明の必要がないと思います。毎日毎日起こるいろいろな国でのさまざまな悲劇、悲惨な状況、学生たちが立ち上がって香港ではデモを起こしている。戦争もそうです。飢餓もそうです。

それからエボラ熱。いろいろなことが起きていると思います。たぶん、こんなに起きていることってあまりなかったんじゃないかと思うんです。

こんなふうに世界が変わっている。これを私たちは VUCA (ブカ) ワールドと呼んでいます。Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, この VUCA ワールドで私たち企業は、私たちユニリーバは何をしていくのか。ここに今経営の一番のフォーカスがあります。そのために、先ほどお見せしたようなブランドをカテゴリーに分けて、11 カテゴリーに見ていたのを 4 個に整理しました。減らしたのではなくてグループ化したということです。

そしてマーケットと言いまして、世界を八つに最終的に分けることにして、4 × 8、この数字を持って VUCA ワールドでどうできるかというのをきちんと戦略を立ててやっていこうねというのが、今われわれが対峙している変革です。この VUCA ワールドに向けた挑戦です。

そのときに全世界の社員を同じ方向に向けるために、やっぱり私たちの会社の存在が何のためにあって、そしてどこを目指し、ビジョンです、そのための戦略として何をやっていくのか、具体的な指標は何か、この四つが大変に明確に世界 17 万人にコミュニケーションされていると一社員として感じています。これがあるので、これに基づく、違う人と働いていても最後はここにいくんですね。

つまりオブジェクティブが何か、方向性が何か、これがあれば中国にいるアルゼンチン人ともうまくやれるわけなんです。うまくやるというのはべつにけんかをしないということではないんです。けんかなんかほとんど毎日です。でも、けんかの仕方を私はユニリーバに来て覚えたかなと思います。

一つ前にいたのが GE なのですが、GE のときよりもこの会社に来て本当に英語で交渉する、怒る、ときには良いことを言う、いろいろなことをやって、どうやって自分の持ってい

たい方向にビジネスを向けるのかと。これが前よりもやれるようになったかなと。なぜならその必要性があるからです。なぜその必要性があるかという、本当に違う人たちがばかりがいるから。

実は、同じ日本人でも違う人たちが本当に多いので、はっきり言ってユニリーバの中でダイバーシティというのは、女性のことでなく、人種のことでなく、あなたたち一人ひとりが別の一人ひとりとどう働きますか、個を尊重しましょう、そしてあなたはbe yourselfであってほしいと。これが私たちの共通したメッセージになります。

これは、私が必ずプレゼンテーションをするときに入れるチャートなんですけども、ユニリーバでのポリシーを表しているような概念ですね。Everything is possible, もう本当にできないことなんかないよと。何が欲しいのかを考えましょうと。何ができないじゃなくて、どうしたいのか、何が欲しいのかを考えましょう。それから、誰からでも学べますよということなんです。私たちは新人からも学びます、学生さんからも学びます。もちろん、シニアメンバーからも学びます。

そして、正しい、間違っているという答えはない。あなたの意見は何ですか、その意見がもしかするとこの後のブランドを大きく発展させるようなアイデアなのかもしれない。そしてあなたらしく、楽しんでやりましょうと。この概念で仕事をしています。

偉そうなことを言っていますが、全員が全員できているわけではもちろんありません。ただ、少なくとも私は、これを体現してビジネスをしているし、少なくともうちのトップ、それから、役員はLead by exampleができるようにしようねというふうにトップのコミットメントとして考えてやっています。

ユニリーバというのは、こういったように、ダイバーシティの代名詞かなというふうにもいえると思うんです。われわれのロゴ、右上にあ

るUというのがロゴになりますが、実はこれは分解すると一つひとつに全部意味があります。一個一個説明はいたしません、ホームページに載っているのでもし興味があったら見てください。一個一個見ているとすごくメッセージ性が高く、社員としてロイヤルティーを感じます。この会社の一部でいることの誇りのような感覚です。

世界を変えよう、地球のために何かできないだろうかという視点がビジネス戦略として存在しています。これを大きなビジネス戦略として打ち立てて経営をしている会社はたぶん全世界にほかにないと思います。こういったこともやはり誇りに思うところの理由の一つです。一つひとつのロゴは実は25種類あるんですが、全部に意味があるんです。これを私たち一人ひとりが体現することで、お客様にそしてコンシューマーの皆さんに使っていただく商品にそれが全部込められるであろうと。

こういったマインドセットで仕事をしています。ここもポイントです。ですので、これがあればどの国の人と、どんな考え方が違う人と話をしても、仕事をしていても、ゴールが一緒ということなんですね。本当に大事なことはこれに尽きると思います。ダイバーシティ・マネジメント、パフォーマンス・マネジメントと言う前にタレントを開発するということなんです。

つまり、タレント・ディベロップメントは土壌みたいなもので、それをベースとしたところに、結果に結びつけるためのアクションとしてマネジメントがあると考えています。従って、タレント・マネジメントもそう、パフォーマンス・マネジメント、キャリア・マネジメント、それでダイバーシティ・マネジメントがあるというふうに私は考えています。

こんな質問をよく聞かれます。日本企業のおじさんたちに。おじさんというのは、私はいつも愛情を込めておじさんと言っています。おじさん大好きなので。

どうしたらうちの会社でも女性を増やせますかと。先ほどあったようにダイバーシティ推進室をつくったけどなかなかうまくいなくて、と。そんなときに聞くんです。じゃあ、多様性とは何ですか、あなたにとって何ですか、あなたの会社にとってどういう意味を持ちますか。ダイバーシティとか多様性が大事だと言っているだけで、本当にあなたにとってそれは大事なのかどうか考えたことがありますか、ということを知っています。

それから、じゃあ、多様性は必要ですか。べつに必要じゃないかもしれないです。これは、日本人のいいところでもあり、かつたぶん悪いところでもあると私は思っているのですが、何かこれだとなったならそれをやらなければいけないという。一回決まったこととか、これやろうとなったならすごくそれに向かって進むのは日本人のすごくいいところなんです。いろいろな国の人と仕事をしていると特に思います。日本人の強みはすごくいっぱいある。でも、あなたにとってそれはどういう意味があるかを考えたことがあるでしょうか。

必要なのであれば、それはなぜですか。必要じゃない、それはなぜですか。この質問を必ずして、まず考えてもらっています。それから、追加でこれを聞きます。じゃあ、多様性の大変さ、それから素晴らしさ。共に経験したことがあるでしょうか。だいたい多様性に対してこんなキーワードを皆さん思っていच्छやと思うんです。評価されるとか、比較だとか、違和感とか、緊張とか。でも素晴らしさを知っている人はこんなことを言います。私たちは、違うものを受け入れるときにすごく緊張もするし、恐れもあります。でも、その素晴らしさを一回体験してしまうと、これを選ばない手はないというふうに思うんです。もう一度繰り返します。それは、今のユニリーバには必須のものだから私はそう言っていますけれども、すべての企業にそれが必要であるとも限らないと思っています。

私が思うダイバーシティ・マネジメントの成功の鍵はこの三つです。先ほど申し上げたように、自分を知ること。その「自分を知る」は多様性が自分にとってどんな意味があるかを知ることとも含めてです。それから、自分がそういった多様性を求めているのか、そういう環境で働きたいのか、これもそうだと思います。自分について知ること。それから、「多様性の必要性を知る」ということ。そして最後はやっぱり「トップのコミットメント」です。

ダイバーシティ推進室をつくりました、だけでは駄目なんです。やっぱりそれに対してトップが直接コミットすること。特にそれがおじさんだったりするとなおいいです。だいたいダイバーシティ推進室に女性を、ヘッドを置くんです。そんなチャンピオンには必ずやっぱりおじさんがなって、そのおじさんが推進室のトップの女性をサポートしているという姿を見せること、これが結構重要だと思います。

ダイバーシティ、どんな効果があるんですか。あるのとないのとでということで、これはいろいろなところに出ているものですから、皆さんお調べになられたらいいと思います。結論としては、ダイバーシティがあるほうがよさそうだよということです。

私はこの中で一番言いたいのは一番上のことです。ダイバーシティは課題に対して唯一の見方ではなくて、二つ以上、いろいろな人がいればあるものを見たときにそれぞれの考えがあるんです。その考えがあってそれを持ち寄ることによってその課題に対する見方が変わるよと。つまり解決策もそれだけ出てくるということです。これがたぶんダイバーシティの大事なことかなと。私たちユニリーバではこういったことを推進していくのに、プロセスだけじゃなくて、こういったマインドセットを大事にしています。それが個を大事にすることにつながります。

最後に 30 秒だけください。やはり昨今は女

性ということにすごくフォーカスされがちだと思うので、ユニリーバでは特にジェンダー・ダイバーシティで何をしているのかということで、こういったステップを明確にして、各ビジネスに私たちの会社の場合は、女性の管理職比率を50%にこなさいというのが一応あります。なぜならセオリー上、男と女しか世の中にいないから、男と女は半々いていいでしょうと。今私たちはだいたい30%ぐらいなんです。それを50%にこなさいと。そのときに一番大事なのが、一番目の自分の会社で独自のケースをつくっていきましょうと。ここにさっき申し上げた本当にダイバーシティが必要なかどうかと。もし必要ならそれをどういうふうな観点から何をしていたのかというのをしっかり考えましょうということを言っています。

ユニリーバでは、一つ大きな共通項があって、製品を買ってくださる方の8割が女性なんです。だから、女性の視点をビジネスにも取り入れないと成功しませんよねという共通の理解があります。

最後です。私が今日言いたいのは、一人ひとりが多様性であるということ。だからわざわざ多様性、多様性と言う必要は本当はないんじゃないかと思います。でも逆に言うと、これはすごくいいチャンスで、ぜひ日本企業、特にトランスナショナルな日本企業の皆さんには自分とは何なんだろうとか、自分の意見を言うということについて考えてほしいなと。すでに多様性は存在していますよということです。

こちらで終了させていただきます。ありがとうございました。

島貫 島田さん、ありがとうございました。

6. ディスカッション

島貫 では、ここからディスカッションに入りたいと思います。フロアの皆さんからも質問があるかもしれませんが、まず私から感想を述べさせていただいて、パネリストの皆さんからコメントをいただきたいと思います。

私の感想を申し上げますと、4人の方の話を聞いて、ダイバーシティ・マネジメントとは何なのかますますわからなくなってしまいました。ダイバーシティとかダイバーシティ・マネジメントというものには、いろいろな視点と切り口があるんですね。

研究という点からすると、最初のお三方の話には、もちろん女性、非正規、外国人と扱う対象は違っているんですけども、ダイバーシティというものを理解するときの着眼点とか考え方、コンセプトに違いがあったように思います。蔡先生のお話では、コンフリクトとか創造性でしょうか。大木先生のお話には、自律とコントロールとか組織論で扱うようなものですね。永瀬先生のお話には、昇進機会とかキャリア・パス、専門性とか「職」という話もありました。それと関連して、ダイバーシティをとらえるレベルも違っています。蔡先生のお話はグループとかチームとか集団のレベル、大木先生のお話はもう少しマクロな視点で本社と子会社のような組織のレベル、永瀬先生の話では労働市場のレベルということでしょうか。

ただ、その後の島田さんのお話を聞くと、今申し上げたような整理というか理解もまた違っているような気がするんです。どういうことかということ、島田さんのおっしゃっていることは、われわれ人事管理研究でいうところの戦略人事そのものなんですね。ビジネスに必要な人材、戦略を実現するために必要な人材をどのよ

うに確保しマネジメントを行っていくのかということ自体が、ダイバーシティ・マネジメントということになるのかと。そして、より重要というか、興味深かったのは、われわれ研究者は、ダイバーシティというとチームやグループ、本社と子会社とか、企業あるいは市場とか、そういうレベルでとらえようとするけれども、島田さんのお話からすると、ダイバーシティというのはむしろ個の問題なんだということですね。性別や年齢、国籍が同じだとしても、そもそも私たちは一人ひとり違っている。そうした個の視点からダイバーシティを理解することが、実はダイバーシティ・マネジメントを考える出発点になるのかなと思いました。

そこで、皆さんにお伺いしたいのですが、これだけダイバーシティが重要であると言われながら日本企業でそれが進んでいかないというのは、いったい何が障害になっているのでしょうか。パネリストの皆さんの考えを教えてくださいか。永瀬先生、いかがでしょうか。

永瀬 大企業に関して言うと、やはり同期の管理というのがダイバーシティの障害になっていると思います。入社の際にまず雇用区分上の身分—総合職とか一般職とか—を決めて、その上で同期で仲良くなる。同期の状況を自身が昇進しているかいないか、企業からの評価の指標とし、同期の中で競争していくという在り方は、今までとても成功してきたと思うんですが。しかしこれからはどうでしょう。

女性とか外国人は、一般的な日本人男性と比べると、賃金や昇進以外の部分で勤務先に対するモチベーションが変わる。思いがけず採用した外国人が辞めてしまった、女性が定着しない、などはよく聞く事例です。しかし例えば、外国人に関して言えば、本国に帰る選択肢が常にあるでしょう。本国で総合的により良い仕事の機会があるかもしれない。女性に関して言えば子育ての事情があるとか、あるいは夫が海外転勤となるとか。そういう人々に対する人事管理として、大企業の同期管理はモチベーショ

ンを保ち技能形成をする機構としてうまく機能していないんだというふうに私は思っています。

そのために、同期を軸として採用し、教育し、昇進情報を見ていくという日本の大企業で代表的な人事管理の在り方そのものを変える必要があるんじゃないかなと思っています。

蔡 難しい質問ですね。私は基本的にダイバーシティの問題は、先ほど申し上げたような感じで、グループのマネジメントの問題だと思っています。結局は、例えば課長さんが自分の部下たちをどんな感じでマネジメントしていくかという問題だとは思いますが、これまでラインの管理者、あるいはリーダーの場合、ダイバーシティ、あるいは異質性にあまりなれていないような気がします。

なぜかというと、同じ考え方を持っている同質的なグループで、そこではどちらかというと、コンフリクトが起こると、駄目な管理者みたいな感じになっているのではないのでしょうか。当然、できるだけコンフリクトを少なくしようとする。そういう流れが一番問題ではないかと思います。その意味で、ダイバーシティ、ダイバーシティと叫ばれていますが、私はむしろ次のようなことを危惧しています。つまり、常にダイバーシティを取り入れるんだけど、せっかく取り入れた多様な人材が結局は同質化してしまう、同化されてしまう、そこが一番危険なところではないかと思います。よい例は、私かもしれません。私も外国人で、その意味では異質的な人材かもしれません。しかし、私が果たして異質的な人で何かコンフリクトを引き起こして、何か新しいアイデアを提示するかというと、とんでもない話だと思います。異質性に富んでいるユニリーバさんとは違って、私は職場で少数派です。また、20年も日本にいます。皆さんが何を嫌がっているのかなど、わかっています。私はかなり同化していると思います。そのほうが、私も楽なんです。

おそらくダイバーシティ、ダイバーシティと

言われていながら、結局、現場マネージャーがダイバーシティを受け入れ、異質な人材を同化させるわけではなく、また、コンフリクトがあっても、「それはそれでいいのだ、ごく自然な現象である」ということが重要ではないでしょうか。そこを曖昧にしておきながら、和とか、そんな感じでくくろうとしてきたことが問題だったかもしれません。多くのはやりの人事施策と同じく、他の会社がやっているからやらないといけないという感じで人事部がダイバーシティを進めても、無駄だと思います。これは、本当に現場のグループの構成の問題です。現場のラインマネージャーがどのようにダイバーシティを受け入れているのか、異質な人材を同化させることが必ずしも良いマネジメントとは限らないかもしれないという認識、そこから始まるのではないのでしょうか。

大木 外国人人材の分野で考えますと、先ほど島田さんがおっしゃった、「それぞれの企業において外国人を活用することが重要だ」というような、そういうケースづくりがあまりうまくいっていないのかなということを感じます。さまざまな国に出て行って、時には現地人材を使うことによってよくできたケース、失敗してしまったケースがあるはずです。一つの大きな企業であればさまざまなところに子会社を持っていますから、さまざまなところでそういったエピソードがあるはずです。にもかかわらず、それを社内ちゃんと共有できているのかを疑問に思っています。

その理由としては、そもそも海外ですと、そこに行ける人は限られていて、そもそもそういう経験ができる人は非常に限られていることがあります。また、そういった経験を持って帰っている人が、国内でその経験を活かして働くことが非常に難しいという問題もありますし、場合によっては海外に行きたくないから特定の人に負担が集中していることもあります。例えばブラジルなんかに行くと、もう現地 20 年目だよみたいな日本人の方がいらっしたりする

んです。

そういう海外経験のある方はいろいろなことをわかっているんですけども、そういった知見が社内で理解されていない。やはり海外という状況ですと、そういったダイバーシティというか、海外の場合は外国人の方々がマイノリティじゃないんですけども、そういった自分とは違う人たちと接する機会がありますが、そうした経験が共有されていないために、そういった方々と一緒に働くことの喜びであるとか、それによるメリットとか、もちろんデメリットも含めて共有できていない。そのため、何かほわほわとしたまま、「ダイバーシティは大事だけど、まあいいか」というふうになっているのではないのでしょうか。そのため、外国人人材の活用は海外子会社でも進まず、毎回同じような日本人派遣者が行って、同じようなマネジメントをすることが繰り返されるのではないかと私自身は考えております。

島田 お三方がおっしゃられたことは全部本当にそうだなと感じます。日本企業におけるダイバーシティの障害ということですね。現場というふうに蔡先生はおっしゃってくださって、人事が、人事がと言われるんですけど、おっしゃるとおりで人事じゃなくて、現場がどうするのかなんです。

その現場を担うラインマネージャーたちのディベロップメントには、人事はものすごくコミットをしないとならないと思っています。ただ、それもやっぱりトップなんです。

これをすごく感じるのは、8月にユニリーバ・ジャパングループのトップが替わりまして、若いイタリア人になったんですけども、ものすごく人の育成に対して、あるいはダイバーシティも含めて、ものすごいパワーを持っていて、パッションを持っていて、経営における一番大事なものはピープル以外の何者でもない、その思いを共有しながら人事ができるといのはものすごくありがたくて。なので、いろいろ問題はあるんですけど、現場というの

私は本当にそうだと感じます。

島貫 人事部門には何ができるでしょうか。

島田 人事部門はできることはいっぱいあって、この話を始めたら終わらないんですけど、まず人事の人から魅力的になってほしいんですね。ちょっとそれたことを言っているかもしれませんが、本当に私はそうだと思っています。人事が会社を変えられる一番の起爆剤だと私は思っているのです。

なぜなら、それは社員とマネジメントをつなげる一番の触媒にもなるし、アメーバみたいな存在でもあるし、ときには叱咤激励し、ときには受け入れ、ときにはアドバイスして、何でもできるんですよね。

だから、人事がその会社で今何が求められていて、どんなことが必要なのかということを、それこそトップに提言しながら一緒になって足りないところを強化していく。その主体的な動きをする場、要は人事が受け身じゃ駄目なんです。人事から何かをしていくという、こういうスタンスをたぶん日本企業の人事の方々が持ってくださったら、ものすごく日本は変わるし、はっきり言って世界を変えられるんじゃないかと思って仕事をしております。

島貫 日本企業の中には、変えようと思っているんだけどそう簡単には変えられないんだと考えている人も多いように思います。女性社員の方々がもっと活躍できるように、日本企業もユニリーバさんのようになれるのでしょうか。永瀬先生、いかがですか。

永瀬 日本の大企業に話を聞くと、うちの企業では社員が辞めませんというのを威張ります。同じ人がずっと勤めていますと。だけれども、海外の企業を見ますとある程度人が辞めるのは当然で、そこを補充していきますという考え方です。だから基本スタンスが日本は辞めないように育てていくというスタンスで、海外の企業は人にはいろいろな事情もあるから、個はそれぞれいろいろだから辞めるかもしれないけれども、それを前提として人を育てたり、採用した

りしていくということだと思うんです。

女性は男性よりも、さっき言ったようないろいろな事情で辞める可能性が高くなるので、辞めない人を前提に育てようと思うと、女性はちょっとはみ出してしまう困った人になるわけですよね。辞めないという前提ですべての仕組みをつくっていて、辞めるかもしれない人はやめてもロスが少ないようにそもそも雇用の底辺に置くという仕組みです。それは昔であれば効率的だったと思うんですけども、女性を活用しようと思ったときに、そういうようなシステムというのはうまくいかない。

一部の女性に対して「あなたに辞めない人としての特別待遇を与えます。あなたは総合職です。だから絶対に辞めちゃ駄目ですよ」と言われても、そういうわけにもいかないことが出てくるわけです。それなので、そういう日本企業の強みを今まで形成してきた根幹的なシステムを再考しなければいけない。ただ、それでは従来の日本的雇用の強みを全部手放していいのかというと、そうじゃないわけです。

やはり強みを持ちつつも、大きい土台の一つを変革しなければいけないわけです。どう強みを活かしながら変革するのかという道筋は、ユニリーバさんのような会社とは違う道筋を伝統的な日本企業がクリエイトしていかなければいけない部分がつらいところであり、でも本当にしなければいけないところなのかなと思っています。

島貫 辞める人と辞めない人という分け方で言えば、正規と非正規はまさにそうだと思うんです。長期雇用の正規社員、短期雇用の非正規社員という分け方をすることも多いように思いますが、蔡先生、いかがでしょうか。

蔡 島貫先生のおっしゃる通りだと思います。なぜか、われわれは非正規従業員について語る場合、二つに分けてしまう傾向がありますね。正規と非正規とに。

話はちょっと変わりますが、日本の非正規従業員の中で、主婦パートやアルバイトの場合

は、結構長い歴史を持っています。主婦パートは1960年代から活用されましたし、工場では期間工とか、社外工など、いろいろな非正規従業員を活用した歴史があります。その意味で、長い歴史を持っている雇用形態の場合、言い方は変かもしれませんが、相対的に問題が少ないと思います。なぜかといいますと、スーパーとかがそうだと思いますが、ある程度マニュアルが作られていて、伝統があって、蓄積されている知識とか、マネジメントのノウハウがあるからです。だからコストを下げるとか、ものすごく波のある仕事を非正規に回していくとか、そういうところの場合、日本企業は結構うまいと思います。

ただ、これから求められているのが、どちらかというところ、非正規従業員から積極的に知識を活用していかなければいけないところ。だから問題になるのは、どちらかというところ、非正規従業員の中でもフリーランスだったり、SEだったり、ソフトウェアだったり、これまでとは違った非正規従業員、少し極端に言えば、わざわざ正社員にこだわる必要はないような人々。こういう方々をいかに組織の中に取り込んでいくかが、おそらく一番難しいところだと思いますし、われわれも真剣に考えなければいけないところだと思います。そこでまさにイノベーションが起きて、これから新しいマーケットの開拓とか、そういうことにつながっているところですので。

しかし、このような人材に対して、これまで日本の伝統的なマネジメントのやり方で押し付けてしまうと、お互いの相性が悪くなったり、場合によっては辞めてしまったり、あるいはイノベーションが起きなくなったり、そういう問題が出てくると思います。特に、非正規という雇用形態を組織の底辺ではなく、より中核的なレベルに取り入れようとする場合、企業がこれらの非正規従業員の方々とどのように付き合っていけばいいのか、真剣に考えなければならないような気がします。

島貫 日本企業の伝統的な強みというものを残しつつ、新しいものを取り入れていくとか、現地に適応していくとか、大木先生、そういったことは国際経営論ではどのように議論されているんですか。

大木 ご指摘のとおり、まさに国際経営の前提というのは、もともと本国が持っていたものを使いながら、移転しながら、現地に適応していくという話なんです。そういう意味ですと、日本企業の場合、特に80年代に日本的経営ですとか、日本的生産システムというのが強く出されたせいで、現地に適応するという思考がどうしても弱くなってしまったという背景は確かにあるんですね。

ただ、現地人材を使ったほうが現地に適応できるという話はあるんですけど、一方で、じゃあ何がボトルネックになっているかというところ、現地の人は、これは日本国内がある意味では特殊なんですけども、ジョブホッピングをしてしまうんです。

そのために、現地の人に権限を与えて登用して活用して、さあ頑張ってもらおうと思った瞬間に移ってしまうというケースがよくあります。一方で日本人の海外派遣者は、いつかは本社に戻れると思って指を折って待っているだけで、辞めるということはないんですね。重要な仕事を与えて、上に上がってもらおうと思った現地の人が辞めてしまうことが日本企業にも起きていて、それが一つのトラウマではないですけども、そういった嫌な経験をしてしまったせいで、辞めない日本人派遣者を活用し続け、現地の人を登用しないこともあります。

ただその一方で、現地の人を登用しないからすぐ辞めるんだというのは、常に鶏と卵のように言われています。結局どっちなんだろうということが企業を悩ませる結果、現地の人を上に上げたり、現地の人に任せることになかなか取り組めないというのもあるかもしれません。そのせいで、先ほど申しました適応というものものどうしても遅れてしまっているのかもしれない

ん。いずれにしても、一つひとつが積み重なって根深い問題になっていると私自身は考えています。

島貫 ありがとうございます。フロアの皆さんからご質問、ご意見はありますでしょうか。

フロア 人事コンサルタントをやっています、筑波の客員もやっています山本です。ありがとうございました。非常に楽しく聞かせていただいて、それぞれおっしゃっていることはもっともだなと思いました。

私は昨日、グローバリゼーションのパネルに登壇させて頂いたのですが、グローバリゼーションの話をするときにはダイバーシティは不可欠というか、ほとんどイコールだろうと個人的には思っているところがあります。島貫先生のご質問であったと思うのですが、私がいつも悩んでいるのは、ダイバーシティを理解し実践するということと、マネージしたり研究するということがなかなか相いれない。相いれないというのは言葉が悪いですけども。結局、研究や分析をしたり、マネージしようと思うと、何かタイプ分けをしたりクラスター分けをしたりしてみても分析しないことにはなかなか答えが出てこないんですけど、そういう視点自体が本来のダイバーシティの考えにはないんです。

島田さんがおっしゃったように、ダイバーシティというのは個の話なわけで、こういうタイプがいますと示すと、日本人は理解しやすい。けれど、こういうタイプがいますと言った時点で、ダイバーシティの議論が遠ざかっちゃうところがある。良い悪い、好き嫌いの問題ではないですけども、多様な人々と一緒に生活してきたアメリカ人だと、個々は別だというのはわかった上で、タイプ分けの話をできるんですけど。でも、日本人の場合は、タイプ分けをした時点でもうそれはステレオタイプだからこうしなくちゃいけないという議論になってしまうので、ダイバーシティの理解というのは意識的に進まないところがあって、会社でもどう対策を取るかというのと、ダイバーシティ&インク

ルーションを本質的に進めるのがなかなかリンクしない難しさがある。

そこところがすごく日本の難しさのような気がしています。実際に、先ほど永瀬先生や蔡先生からお話があったように、今まで、実際にモノカルチャーできたほうが強かったわけで、それこそかわいいおじさんたちがモノカルチャーで育ってきているので、どこかでそれを理解ができないのと捨てきれないというのが頭の中でごっちゃになってしまっている。現場ではダイバーシティを感覚的にとらえられる人たちに入れ替えないと無理かなといつも言ってしまうのです。答えになっていないのですけど、お話を聞いていて、そんなことを感じていました。

島貫 山本さん、ありがとうございます。パネリストの皆さん、いかがですか。

島田 山本さんがおっしゃるとおりだと思います。何ができるかと言ったら、やるしかないですよ。ユニリーバを、グローバル企業ということで、すごく特別な会社と思っていたきたくないんです。もちろん創業時からユニリーバの資本が入っていて、グローバル・ブランドも取り扱っていましたが、2005年まで、実情はいわゆる日本企業でした。日本リーバという社名で、日本独自のブランドを出したこともありまして、生産も財務管理も人事も何から何まで全部日本で回して、健保組合も豊年製油の健保組合で、ほぼ完全な日本企業としてビジネスをしてきました。それが2005年に世界中で組織構造やシステムを統一することになって、何もかも変わったんです。

ダイバーシティという点では、以前から女性是比较的多かったと聞いています。女性用の製品を多く作っている会社で、女性の意見が非常に大切にされていたから。その一方で、海外との関わり方は激変しました。それまで日本にはほとんど外国人の社員がいなくて、英語を使うこともなかったのに、ある日突然、あなたの上司は中国にいるアルゼンチン人というようなこ

とが起こったんです。そのカオスから、今やっと10年経ったくらいのところですよ。

何が言いたいかというと、それはグローバルからやれときて、やるしかないときで、もうその環境になったからそれに適応するために試行錯誤を繰り返してやってきていて、従って山本さんがおっしゃられる、もうそういう感覚がある人に変えなければいけない。ダイバーシティうんぬんじゃなくて、女性活用だと思っただったらすればいいし、外国人登用もすればいいし。

ただ、すべては意図から始まるわけなんです。やろうか、やらないかを決めるだけだと思うんです。だから変わりたくても変わらないとか、なかなか変わらないんだと、それは変わりたくないということの表れでもあるんじゃないかなと私は思うんですね。なので、本当に会社がどうしたいか。That's all, という感じです。蔡 島田さんのおっしゃる通りだと思います。ダイバーシティが独り歩きしてしまう可能性は十分あると思います。なぜわれわれはダイバーシティを取り入れなければならないのかという、その目的をいつの間にか忘れてしまって、当たり前のことのように扱われる可能性があると思います。しかし、よく考えてみますと、ダイバーシティがいない組織だってあると思います。

私が理解している限りでは、現在行われているダイバーシティの議論の根底には、おそらくユニバーバさんの言っているように、多様な考え方を、お互いにコンフリクトを起こしながらも、本音でぶつかり合い、それで新しい何かを目指しましょう、という考えがあると思います。具体的に、あまりにモノカルチャー的な日本の正規男性従業員、ここにこだわっている限りでは、その新しい何かが生まれにくいので、そこに女性とか、非正規とか、外国人とか、そういう混成のチームを作っていきましょう。そこで、あなたたちがコンフリクトしながら、何かを生み出さないというような感じでしょう

か。

ダイバーシティを取り入れることは可能だと思います。それは制度を導入すれば済む話です。問題は、導入してからのマネジメントだと思います。本当に狙いどおりのマネジメントをやっているかどうか。まさにラインマネージャーのところが重要で、そのラインマネージャーに対して、「われわれが目指すダイバーシティはこういう目的なので、そこはきちんと理解してね」ということは、まさに人事との連携プレーだと思います。ダイバーシティということが独り歩きせず、常にどのような目的でわれわれがダイバーシティを目指しているのか、その点について真剣に考えないといけない。そこから出発しないといけないと思います。

永瀬 ダイバーシティが必要じゃない企業もあるという意見もあったと思うんですけど、例えば優良企業はいくらでも応募者がありますので、今までと同じように、将来性のある高い能力のある男性人材を中心に採用してやっていこうと思ってもできると思うんですね。ただ、そういう企業では女性はすごく少人数になっていくんです。

というのは、家庭を持ちたいと思ったときになかなかそれが持てないのでシングルのままずっと残る。家庭を持つと辞めていく女性はそれなりにいますので、勤続が増えるほどに女性割合が少なくなっていく上に、世代間の問題もあって、バブル前に入社した人はだいたい正社員ですけども、最近入社する若い人は同じぐらいの才能がある人でも非正規が増えているから若年層も正社員女性が多いとは限らない。

そうなると、たとえその単体の企業が採用をやっていけるとしても、日本全体としてそういうような人の使い方がこれからうまくいくのかというと、人口構造の変化を踏まえれば、私は絶対にできないと思います。若い人の多くを階層的に低い非正社員に押し込めている。それにデータを見れば明らかですけども、大企業で就業継続している正社員女性は未婚割合や子ども

がない人の割合が男性よりもずっと高いんです。

笑い事じゃなくて、私はそれこそ非常に問題がある雇用慣行だと心から思っています。それを変えない限り日本社会の活力が戻らない。さっき日本企業はそう簡単にユニリーバさんみたいに変わらないと言ったんですけど、だいたい日本企業の人事の方と話すときと日本的人事の良さにはまってそれを称える方が多いので、そこを残さないで新しいほうにいきましょうといってもまず無理なんです。でも、かつて 1980 年代にあった日本的経営みたいなものが、たとえ当時良かったとしても、日本社会の人口構造変化を全部考えてみると、かなり変える必要があるような状況と思っています。

大木 おっしゃるとおり、まず外国人の活用はやらざるを得ないんです。日本の人口が少なくなっているという背景もありますし、もうすでに日本企業の全体で見ても、グループまで含めれば外国人の方が従業員のマジョリティーになっているわけです。そういう中でどうしてもやらざるを得ないのが事実です。

ただ、そのときに難しいのは、先ほどおっしゃられたように、今までの日本的なやり方もそれなりにいい。その一方で、いわゆるダイバーシティ・マネジメントの理想とする姿がある。おそらくその間に融合した何か素晴らしい、われわれが作っていくべき新しいシステムがあるかもしれないですけども、それを考えるのが怖かったり、移行するのがどうしても怖かったりするのだと思います。

そうすると、既存のものにぶら下がってしまって、ダイバーシティはやっぱりいらないんだとか、やったらうまくいかなかったケースとか、そういったことだけをやたら強調してしまう可能性があります。そうした企業は、でも外に対しては一応やっていますと言うために、形骸化したものを作ると言うことが起きている可能性もあると思っています。

特に外国人の活用ですと、国内の留学生が日

本企業に就職して苦しむケースもあります。例えば中国人留学生を日本で採用して、その人が中国の市場で活躍してくれることを狙ってやっているという話を聞くんですけども、それがうまくいっている企業の話はあまり聞きません。実際に私の友人の留学生にも、そういう採用枠で採られたのにずっと国内で面白い仕事ができなかったと言っている子もいました。

ですから、建前もあるのかもしれませんが、本質的にどうするべきか。新しいシステムを考えることを、トップからちゃんとしっかり考えていかないと、結局はじり貧になってしまうと思います。外国人の方がメインになっていく中でやらないとじり貧になってしまうというのが、今の日本企業の問題なのかなと思います。

島田 一点だけいいですか。永瀬先生が提案されたことの中ですごく大事かなと思っていることが実は一個あって。本当に大事だと思うので。

男性の教育みたいなことを言っていましたよね。それは本当に大事だなと思っていて、私にも 10 歳の子どもがいるんですけど、ただ旦那の理解があつてこそだから、それが当たり前になるような、上司もそうだし、それはすごく大事な事かなと思いましたので、ぜひ進めていただきたいです。

島貫 予定していた時間が過ぎてしまいましたので、そろそろこのシンポジウムを終えなければなりません。シンポジウムを終えるにあたって一言申し上げるとすれば、今おそらく必要なのはダイバーシティ・マネジメントを、それが研究でも実務であっても、まずは私たち一人ひとりがやってみるということかと思います。

今日のシンポジウム自体も人事管理研究がダイバーシティの問題に取り組んでみた一つのチャレンジだと思っているんです。われわれ研究の世界では、女性活用とか非正規活用とか同じようなテーマを研究していてもディシプリンや専門分野が違っていると、なかなか議論する機会がな

かったり、それぞれ視点や見方が違うので議論がかみ合わないことも結構多かったです。研究と実務の間にもギャップがあるかもしれません。けれども、こうしてさまざまな分野の皆さんに集まっていただいて議論してみると、今後の人事管理研究がダイバーシティにかかわる問題にアプローチしていくためのアイデアやヒントをたくさん得られたと思っています。実は、当初はこのシンポジウムがどのような結論にたどり着くのか不安だったのですが、実際にやってみると思っていた以上に楽しいものですね。ダイバーシティ・マネジメントには、いろ

いろなとらえ方がありますので、意識してダイバーシティを創ってみたり触れてみたりしていただくと、私たち一人ひとりにとってのダイバーシティの価値が見つかるのではないかと思います。

パネリストの皆さん、とても示唆に富むご報告と議論をありがとうございました。そしてフロアの皆さんも大会最後のセッションにもかかわらず、長時間お付き合いいただきありがとうございました。最後にパネリストの皆さんに拍手をお願いいたします。