

# ダイバーシティは「目的」ではなく、 企業価値創造のための重要で有効な「手段」です

早稲田大学教授（大学院商学研究科）谷口真美 氏

ここ最近「ダイバーシティ」に取り組む企業が急増しているが、そこには思わぬ「落とし穴」が潜むという。『「多様化すれば自然と企業価値が上がる」は幻想』と警鐘を鳴らす、ダイバーシティ・マネジメントの第一人者・谷口真美教授を直撃した。（聞き手／本誌編集長・和泉貴志）

## 4ステージに分けられる

### 多様性レベル

Q：「多様性」に対する取り組みは「抵抗」「同化」「分離」「統合」の4つのステージに区分されるようですが、まずは「抵抗」とはどのようなレベルなのでしょう。

谷口：これは、多様性という視点を拒絶している段階で、もちろん企業側から何のメッセージも出ません。

Q：次の「同化」とは。

谷口：これは、法令順守などCSRのために仕方なく「多様性」を採用している段階です。ステークホルダーなど外的プレッシャー対策という意味合いが強く、外見적으로는きちっと数値を設定するなどしているが、あくまでも消極的・受動的で



（プロフィール）  
たにぐち・まみ

1996年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、博士（経営学）取得後、広島経済大学経済学部経営学科専任講師を経て、1999年同学科助教授。2000年、広島大学大学院社会科学研究所マネジメント専攻（社会人対象MBA）助教授。その間2000～01年米ボストン大学大学院組織行動学科エグゼクティブ・ラウンドテーブル客員研究員。2003年早稲田大学大学院商学研究科早稲田ビジネススクール准教授、2008年同学科教授。現在に至る。2013～15年米サッチャーセッツ工科大学（MIT）スローン経営大学院研究員。【担当科目】ダイバーシティ・マネジメント、グローバル経営、Managing Teams and Faultlines、Diversity Management【主な著書】『ダイバーシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』（白桃書房、2005年。経営行動科学学会「2006年優秀研究賞」受賞）

Q：ではなぜ「同化」と表現しているのですか。

谷口：この段階の企業は、既存の組織構造とそれを前提とした制度を変革しようとは望まない守旧の発想です。例えば形式的には、異質な人達を取り込んでも、既存の制度でマネジメントしてマジョリティに「同化」させてしまふのです。

よくある例ですが、留学生を多数採用し、「今年の新人は面白いよ」と喧伝するものの、3年もたつと既存社員と全く変わらなくなってしまう、という現象です。結局は「外形的な多様化のための多様化」です。2016年4月に「女性活躍推進法」

# ダイバーシティの「幻想」と「現実」

～ 早稲田大学 谷口真美 氏インタビュー ～



が施行され、具体的な数値目標を設定し、どんな働きかけを行なうかを明示するよう企業に求められました。ただ、裏を返せば「目標数値をクリアすれば、ダイバーシティに熱心な企業」と過大評価されてしまいます。

Q：3段階めの「分離」とは。

谷口：この段階では、企業は異質の人材がビジネスにとり有益だと理解しています。例えば、中国市場への展開のために、優秀な中国人を採用するということです。ただし、彼らはあくまでも既存の中核メンバーとは完全に分離し、中国市場開拓の

ためだけに活用する、という意味合いです。

中核メンバーと分離するのは、異質の刺激によって既存の組織を変えようとしているからで、「分離」せずにこのまま一緒にすると、前述のような「同化」に陥るか、または「同化」も起こらず、「多様化」のマイナス部分だけが噴出するからです。

Q：マイナス部分とは。

谷口：コミュニケーション欠如とともに感情的な対立が生じ、組織としてまとまらない、という現象です。異質の人だけを集めて分離すれば、このような問題は起きません。マイナス面をできる限り減らそうという後ろ向きの発想です。

しかし、これは彼らを一側面でしか捉えていないわけで、前述の例えで述べれば、中国人社員の「中国語が堪能で、中国文化を熟知している」という現有能力にしか興味がなく、自社の将来を担う人材として彼らを育成したり、彼ら・彼女らの観点、発想との相互触発を通じて新たな創造を生み出す、という発想はありません。その結果、彼らに疎外感・閉塞感が生まれます。よくあることですが、新規事業自体は快調なのに、

本体とうまく連携して価値創造することができず、すぐに競争に追いつかれる、という現象が起きてしまうのです。

Q：最後の「統合」とは。

谷口：文字どおり、異質な人材を中核に巻き込むため、人事評価の方法や、情報共有のあり方なども抜本的に変えるなど、多様性を前提とした制度に一新することです。このレベルに達すると、環境変化に強い創造性豊かな組織になり、企業価値の向上が可能となります。

## イノベーションは 勝手に起こらない

Q：近年では、「多様性尊重」という概念も追加されたと聞きますが。

谷口：そうです。2011年頃から、「抵抗」と「分離」の間に、「多様性尊重」というステージがあると提起しています。日本企業の間では、「育児・介護の支援」「契約社員

の正社員化」などを整備することがブームのようです。風通しの良い社内風土づくり、福利厚生や人事制度の改善によって、異質な人達も異質のままに居続けられるようにしよう、という取り組み姿勢です。

Q：これは日本独特のものですか。

谷口：そうです。欧米では、「同化」と「分離」がはっきりと分けられるのですが、日本では両者の間が曖昧だ指摘していましたが、その後「多様性尊重」という、いわば日本独特のタテマエ的な取り組み姿勢と整理するのがわかりやすいと考えたのです。「育児休職後も同じ地位・職種に復帰できるが、実質的には昇進パスから外れる」という例はまさに典型です。

このステージの企業のおくは、離職率を抑制し社員の勤続年数を伸ばすことや、「モチベーション向上」をゴールとしていて、「企業価値の創造」という、「ダイバーシティ」本来のゴールとは少々ずれています。育児休職をとった女性社員に対する同僚の不公平感の払拭に、企業が心を砕くこと自体は素晴らしいことです。ただし、これだけでは企業価値の創造には直結しません。つまり、多様化を促進し、離職率を抑制し、個々のモチベーションを上げれば、勝手にイノベーションが起ころい、価値が創造される、と勘違いしている企業が少なくないのです。

これには「ダイバーシティ・マネ

ジメント」という発想が必要です。「多様性」の間の相互触発をマネジメントする考え方で、「多様化」を図っても勝手に価値創造は起こらない。ではどうすればいいのか」が出発点です。

## 忘れがちな 「インクルージョン」

Q…それでは具体的に何を勘違いしているのでしょうか

谷口…「公平性を担保する」と「イノベーションを起こす」、つまりシ



ナジーを創るとでは、プロセスが全く別なのです。にも関わらず、「公平性」さえ担保できれば、イノベーションが起きるように見当違いしている日本企業が余りにも多いのが実情です。

また、社員のモチベーション向上が企業価値創造に直結するわけではない、という研究発表もあります。何より、仕掛け（マネジメント）がなければ、価値創造につながりません。「公平性」を目標にする企業では、たしかにマイナスのコンフリクトは起きません。その代り、「プラスのコンフリクト」も起きなくなってしまう。

Q…「プラスのコンフリクト」とは何ですか。

谷口…「コンフリクト（対立）」には2種類あり、「マイナスのコンフリクト」は、感情的、あるいは関係性のコンフリクトとも呼ばれ、要するに「生き方・価値観の対立」です。具体的には、女性社員の場合、結婚・出産・育児が自分としての幸せなのか、あるいは、独身でも仕事で成果を上げ続けキャリアで達成感を得たいのか、という対立です。しかし、どちらかがいい悪いという答えはあ

りません。個人の価値観の問題だからです。

一方「プラスのコンフリクト」は、タスク・コンフリクトとも呼ばれ、ものごとの見方の対立です。例えば取締役会が、似た経歴の人ばかりでは、ある事案に対する判断が偏ってしまふばかりか、共鳴して極端化する恐れがあります。ところが、多様な経歴の人ならば、各人が独自の情報に基づき、より多面的に事案を捉え、論理の対立を通じて新たな発想を得ることができます。

「マイナスのコンフリクト」を過度に避けようとする、と「プラスのコンフリクト」にもブレーキが効いてしまいます。お互いに黙ってしまい、「皆がそうなら……」と、日本企業お得意の「同調・集団思考」です。「多様性」というのは、価値創造を生み出すための手段なのです。「多様性」そのものに過剰に期待するのは危険です。企業は、一人では成し得ない価値を創造するための集合体です。そのための有効な手段がダイバシティなのです。

Q…しかし、日本企業の場合、「手段としてのダイバシティ」を強調すると「非倫理的だ」「金の亡者か」

と指摘されるのでは、と考えがちではないでしょうか。

谷口…そうかもしれません。今欧米企業は、「ダイバシティ」をインクルージョンしながら価値を創造するとアピールしています。「インクルージョン」という文言が欠けてしまつと、何となく「多様性」を便利使いしている、という風に捉えられてしまふようです。社員一人ひとりが多様であることに価値を認め、それでいて組織目標を共有し、それが目標に向かって独自の価値を提供している、という自覚（やり甲斐）があつてこそ、初めて価値が創造されるのです。

## 「深層的なダイバシティ」を 如何にいかすか「仮説」を 立てることが最も大事

Q…日本企業の場合、またこの「価値」が何かがよく分かっているような気がしますが。

谷口…それには経営者がしつかりとした「仮説を立てるべきでしょう」。

Q…「仮説」とは。

谷口…要するに、「ダイバシティ」によって、5年後、10年後に自社がどんな姿に成長するのか、どんなシ



# ダイバーシティの「幻想」と「現実」

～ 早稲田大学 谷口真美 氏インタビュー ～

ナリオで、人材をどのように活用すればいいのか、という「仮説」をイメージするのです。もちろん「仮説」は、実行・成果分析・修正を繰り返していくべきです。最初にビジョンを打ち上げるだけで、後は放置というのではダメです。

Q「表層的なダイバーシティ」「深層的なダイバーシティ」という区分があります。

谷口「『表層的』とは、いわば外觀的なもの、例えば、生まれ持った違い。性別、人種、年齢、障害の有無など、生物学的な違いからアプローチするダイバーシティで、これによる差別的扱いは法規制の対象です。これに対し、『深層的』とは、自ら選んだもの、例えば学歴やキャリア、入社した企業、思想などを対象とした多様化のことで、『宗教』以外、あまり法規制の対象にはなっていない。

「表層的」属性に執着している段階は、まだ「同化」のステージなのです。例えば「女性の割合は」などにこだわっているのがその典型で、これが「分離」「統合」では、「深層的」属性に着目し始めるのです。

Q「さらに、別の区分として、『格

差』『距離』『種類』がありますが。

谷口「『格差』とは、例えば、『男性の方が女性よりも相対的に高賃金』と言うように、生物学的な違いによる「処遇（扱い）の差」のことです。『多様性』の議論で最も話題になるテーマです。この視点では、ゴールは、『男女の格差を縮めること』となり、女性活躍推進法案や男女雇用機会均等法もその具現化の1つです。

一方、『距離』は、『価値観』の違い『価値観の幅』のことです。日本人の場合、価値観に距離のある人との会話を避ける傾向があります。価値観の違いは、和を乱す悪いことだという先人観が強いようです。価値観の違いはマイナスではなく、むしろプラスに働きます。仮に同じ価値観の間ばかりの場合、一人で考えるのと同じであり、組織として取り組む意味がありません。

最後の「種類」は、視点の違い、属性特有の情報の違いです。互いに知りえない情報、視点を基に、より多面的に物事を判断できるようになります。KSA（ナレッジ、スキル、アビリティ）の多様性とも呼ばれ、これらが異なる人材が集まると、よ

りよいイノベーションが起こる可能性が高くなります。

男女などの属性間の「格差」を埋めても、両者間のコミュニケーションを促進しなければイノベーションは起きません。そして多くの「種類」に広げるほど、多面性が強化されます。一方、『距離』は、深層的属性である価値観に焦点を当てています。

Q「最後にひと言お願いします。」

谷口「残念ながら日本で『ダイバーシティ』を議論すると、テーマが『表層的』なのか『格差』なのか、あるいは『種類』なのかごちゃごちゃにしてしまうことが多いようです。

日本政府の施策も、『格差』を埋めたいのであれば、端的にそうと言え

ばいいのですが、『格差』を埋めれば自動的にイノベーションが起きると解釈しているようです。

企業価値を創造するのならば、『表層』属性の「格差」是正の話からそろそろ卒業し、『種類・距離の多様性』へと脱皮しないとだめです。どんなKSAを、どんな将来のシナリオに活用したいのか、経営者が考え、そして適切な「仮説」を立てて、仮説の検証過程にコミットしなければ、いつまでたってもイノベーションは起きません。『ダイバーシティ』は、企業のパフォーマンスを上げること、『価値創造』のための有効で重要な手段であり、決して目的ではありません。

