

ダイバーシティ・マネジメントと企業の戦略性

－ 中小企業を事例として －

脇 夕希子[※]

1 はじめに

近年、日本の企業は、グローバル化の影響、国内の少子高齢化の影響から、雇用者の多様化、雇用形態の多様化が進展している。さらに雇用者、雇用形態の多様化に伴い、勤務形態の多様化の展開もみられる。したがって、多様な人材とその価値観を多様な雇用形態や勤務形態の下で組織メンバーを活用するマネジメントが求められてきている。すなわち、これがダイバーシティ・マネジメントである。

ダイバーシティ・マネジメントは、個々人の多様なバックグラウンドを受容し、組織内に参画させることを前提とする。その上で、その多様性が企業にとって、財務的・非財務的効果をもたらすように、個々人の能力を最大限活用できる組織変革を自発的にかつ長期的に行うことである。したがって、ダイバーシティ・マネジメントは多様な人材を雇用するだけでなく、企業に財務的・非財務的な効果をもたらされるように、企業戦略、組織変革を行わなければならない。

脇(2010)では、ダイバーシティ・マネジメントを取り組む際の組織変革モデルプロセスを示している。その中で、経営者はダイバーシティが必要であるという新しいビジョンを基に組織を変革させる際には、企業戦略¹⁾と関連付けることが重要であると述べている(脇,2010,pp.69-71)。しかしながら、脇(2010)では、組織変革プロセスに焦点を当てているため、ダイバーシティ・マネジメントが組織の戦略性とどのように関連があるか明確には説明していない。もし企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組みが、

その企業の企業戦略と関連がなければ、企業はダイバーシティ・マネジメントの取り組みを行わないかもしれない。加えて、企業がダイバーシティ・マネジメントの取り組みをおこなっていたとしても、収益が上がらないと取り組みをやめてしまう可能性もある。しかし、前述のとおり、雇用者、雇用形態の多様化が進展しており、多様な人材を企業内で雇用することは避けることはできない。

したがって、本論文では、ダイバーシティ・マネジメントと組織の戦略性の関連を明確にする。そのために、第2節では、ダイバーシティ・マネジメントを取り組むことで、企業はどのようなメリットを期待しているのかを文献研究より示す。そして、第3節では、株式会社カミテ、株式会社天彦産業、日産自動車株式会社のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを考察していく。その後、企業の戦略性の視点から3社の取り組みを分析する。株式会社カミテ、株式会社天彦産業は、従業員数で中小企業と位置づけられる企業である。ダイバーシティ・マネジメント研究や取り組みでは、大企業の事例が取り上げられることが多い。しかし、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みは、中小企業においても取り組まれていることを示すために、中小企業を事例に取り上げ分析していく。

2 ダイバーシティ・マネジメントの取り組みによる期待される効果

はじめに述べたように、本論文の目的は、ダイバーシティ・マネジメントと組織の戦略性の関連性を分析することにある。そのため、第2節では、企業がダイバーシティ・マネジメント

※ 青森公立大学講師

を取り組むことでどのような効果が期待されているかを種々の文献研究より検討する。

渥美 (2010) は、ダイバーシティ・マネジメントやワーク・ライフ・バランスの推進は、中長期的にみると企業業績の向上に結びつくと指摘している。その理由として、アンケート調査から、①優秀な人材確保、②従業員の就労意欲の向上、③業務の効率化、④多様な視点をビジネスに活用すると、4つの効果を示す (渥美,2010, p.46)。

荒金 (2006) は、ダイバーシティ・マネジメントの効果を①人材の獲得やリテンション、②革新的なアイデアや行動に繋がる、③企業イメージの向上を挙げている (荒金,2006,pp.8-9)。また、森沢・木原 (2006) も荒金 (2006) と同様に、①優秀な人材の採用・維持、②多様な市場ニーズへの深い理解と革新的なアイデアの創成、③企業イメージの向上を指摘する (森沢・木原,2006,p.13)。

日本経営者団体連盟 (2002) は、労働力の量的な確保、従業員の働きがい、生きがいの向上、さらには、思いもつかなかった発想、新たな価値の創造などが実現できると期待する (日本経営者団体連盟,2002,p.17)。

同様に、関西経営者協会 (2005) でも、報告書の中に記載されている事例から、ダイバーシティ・マネジメントの効果を分析すると、新たな付加価値の創出、異質・異能な人材の確保などが含まれている (関西経営者協会,2005,pp.38-40)。

古賀 (2009) では、ダイバーシティのメリットを国・企業・従業員の側面から分析している。企業に関しては企業の社会的責任の遵守、イメージアップ、有能な人材の獲得、優秀社員の社外流出防止、市場ニーズに対応した商品・サービスづくり、組織風土改革を指摘する (古賀,2009, pp.18-19)。

以上のように、日本において、ダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで期待される効果は、有能な人材確保やリテンション、および、多様な視点をビジネスに活用する、革新的なアイデア、新たな付加価値の創出や、多様な市場ニーズへの理解などの人材同士の協働やその

管理を通じて、企業のビジネスに繋げていく視点が考えられている。そして、人材確保・育成、および企業のビジネスの視点の効果が、結果として企業のイメージ向上や従業員の就労意欲の増大につながると見込む。

次に、ダイバーシティ・マネジメントは米国、中でも北米から発展していったと考えられている (Miller & Rowney,1999,p.307 ; MorBarak,2005, p.208)。したがって、以下では海外のダイバーシティ・マネジメントの取り組みで期待される効果を述べていこう。

Cox & Blake (1991) は、種々の先行研究より、人種、性別、宗教、国籍など文化的なアイデンティティを形成するカルチュラルダイバーシティを管理することで、6つの競争優位を獲得すると指摘する。その6つの競争優位とは、①コスト、②資源獲得、③マーケティング、④創造性、⑤問題解決、⑥システムの柔軟性である (Cox & Blake,1991,p.45)。

1つ目のコストは、女性やマイノリティの転職や長期的欠勤により生じるコストの低下をもたらし、コスト面での競争優位をもたらすというものである。女性、人種的マイノリティは、白人男性よりも転職率、欠勤率が高い。たとえば、米国の雇用者のうちのアフリカ系アメリカ人²⁾全体の転職率は、白人のそれよりも40%高い (Cox & Blake,1991,p.46)。

また、女性と民族的マイノリティの間の転職率を低下させることで、Orho Pharmaceutical社は、50万ドルのコストが削減されたと推定している (Cox & Blake,1991,p.48)。

一方で、どのような状況で転職率、欠勤率が低下するのをも分析している。具体的に言うと、企業がスポンサーとなる保育施設を利用する母親は、そうした援助のない母親、または子供を持たない人々よりも欠勤率や転職率が低いとの結果がある (Cox & Blake,1991,pp.47-48)。

このように、多様な人材を企業が維持できるようにうまく管理することは、転職率、欠勤率を低下させ、コスト削減につながる。このコスト削減の中には、転職率、欠勤率を下げ従業員のリテンションにつなげる効果と、転職率、欠

勤率を低下させることで削減された教育訓練費や採用にかかるコスト等の実際にかかるコスト削減という結果の2つの側面があるといえよう。

2つ目の資源獲得では、女性やマイノリティの労働力人口が増加しているため、組織はこれらのグループの労働者を雇用し、維持することを競わなければならない (Cox & Blake, 1991, p.48)、という観点から資源獲得が競争優位につながるという指摘している。つまり、多様な人材にとってのベストカンパニーという企業の評判を活用することで、より有能な女性やマイノリティがその企業に雇用される。結果として、他社よりも有能な人材を採用することができるということである。

3つ目のマーケティングが競争優位につながるプロセスを考察してみよう。女性や人種的マイノリティは、多様性に価値をおく使用者のもとで働くことを好み、また、そのような組織から財やサービスを購入することを好む。加えて、文化が消費行動に重要な影響を持っている (Cox & Blake, 1991, p.49)。

上記をまとめると、企業が多様な人材に対して価値をつけることで、多様な人材はその企業で働くこと、および、多様な人材を価値づけた企業からの財やサービスの購入を進んで行う。そして、2つ目の資源獲得で述べたように、より有能な女性やマイノリティは、多様な人材に対して価値をつける企業に集まるのである。

次に、4つ目の創造性の面で競争優位を獲得するプロセスを示そう。異質性のグループと同質性のグループの間での問題解決の創造性を比較した結果、異質性のチームは同質性のチームよりも創造性が高い。この結果から、性別、国籍、人種的グループでの差異がある人々が、問題に対して異なる態度や観点を有していれば、チームの創造性とイノベーションを増大させるだろうと考察する (Cox & Blake, 1991, p.50)。それゆえ、多様な観点を有する多様な人材を雇用すれば、チームの創造性とイノベーションが増大する可能性を持つ。

5つ目の問題解決が競争優位の獲得につながるプロセスをみてみよう。多様なグループは、問

題にアプローチする豊富な経験をもつ。それゆえ、多様性を管理することは問題解決、意思決定を改善する潜在能力を持つことになる (Cox & Blake, 1991, p.50)。

6つ目はシステムの柔軟性である。それは、男性より女性の方があいまいさを許容する。また、一言語しか話せない人よりも二言語を話せる人の方が、認知が柔軟である。したがって、企業内に多様な人材が集まると、各従業員の認知の柔軟性が広がるというものである。さらに、制度や手続きなどの標準化が少ないほど柔軟性や適応性が高くなると考察する (Cox & Blake, 1991, pp.51-52)。このような理由から、多様な人材を雇用することで、システムの柔軟性が増し、競争優位につながる。

以上より、Cox & Blake (1991) は、カルチュラルダイバーシティを管理することで、①転職や長期的欠勤にかかるコストの削減、②有能な女性やマイノリティといった多様な人材の獲得、③マーケティングでの優位性、④創造性の向上とイノベーション、⑤問題解決に関する質の向上、⑥システムの柔軟性の6つの領域で競争優位が獲得できると考察する。その中で、筆者は①転職や長期的欠勤にかかるコストの削減には、転職や長期的欠勤を減らす効果と転職や長期的欠勤にかかるコスト削減の二つの側面があることを分析した。

また、Foster et al. (1988) は、1990年代において、多様性を管理する際に、従業員の多様性、および従業員の能力開発に対して企業がコミットメントすることは、社会、規範、法律上の点だけでなく、生産性の向上や国内外の市場シェアの拡大というビジネス上の戦略にもなると指摘する (Foster et al., 1988, p.42)。さらに、多様な労働者は、マイノリティや女性の好み、消費特性についての多くの知識を企業に提供するだろうと述べる (Foster et al., 1988, p.39)。

このように、Foster et al. (1988) は、多様な雇用者を管理することで、生産性の向上や市場シェアの拡大、多様な人材が所属するコミュニティの好みや消費特性の理解をもたらすと分析している。加えて、多様性は、ビジネス上での

問題や機会に多数の重要な視点をもたらすので、多様性を管理することが成功している企業は、環境変化にうまく対応するだろうと分析する (Foster et al.,1988,p.42)。

Copeland (1988) は、多様性に価値をつける理由を述べている。その中には、人口構成の変化、有能な人材獲得競争での勝利、生産性、市場の要求、新しいアイデアや問題解決を必要とする環境変化を指摘する(Copeland,1988,p.38,p.40)。

加えて、Gail & Dechant (1997) は、ダイバーシティ・マネジメントを行う論拠の中に企業が被る訴訟コストの削減を述べている (Gail & Dechant, 1997, p.24)。

上記のように、さまざまな論者がダイバーシティ・マネジメントの効果を分析している。これらから何がいえるのであろうか。それは、ダイバーシティ・マネジメントは、有能な人材の獲得、企業に転職や長期的欠勤者の削減 (リテンションの効果) といった人材の維持の視点、さらに、創造性の向上、問題解決の質の向上といった人材同士の協働やその管理を通して市場の獲得、市場の拡大といった企業のビジネスにつなげていく視点を含んでいるということである。

また、パク (2011) は、海外企業でダイバーシティ推進が積極的な理由は、ビジネス上のメリットが大きいためであると指摘し、ビジネス上のメリットを3つ示している。第1が優秀な人材の確保と活用、第2が市場の有利性向上、第3が創造性・革新性の向上である。第2の市場の有利性向上とは、顧客が多様化している中で、企業が顧客ニーズを的確にとらえるためには、企業自身が多様でなくてはならない。企業自身が多様になることにより、その企業に多様な人材が集まり、多様な顧客ニーズに迅速に対応できるということである。

これらの視点は、日本におけるダイバーシティ・マネジメントの期待される効果と海外のそれとは、同様のことを指摘している。このことから、ダイバーシティ・マネジメントの効果は次の2つに分類できる。第1が人材獲得、維持といった人事戦略的視点である。第2が市場機会をみつけ、

市場を獲得、拡大するという事業領域の再設定に関する企業戦略的視点となる。ゆえに、ダイバーシティ・マネジメントで意味する戦略性とは、企業戦略的視点、および人事戦略的視点といえる。企業はダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで、自社の人事戦略、企業戦略を変革させ、その結果として企業の評判が上がる、訴訟コストが下がる、多様な人材を活用することで問題解決の質の向上や創造性の向上といった企業に財務的・非財務的利益をもたらす。

3 ダイバーシティ・マネジメントの取り組みと企業戦略

第2節では、企業がダイバーシティ・マネジメントに取り組む際の企業の戦略性を明確にした。第3節では、日本企業が、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む際、どのような視点を持ち、実施しているのかを具体的に分析しながら、企業戦略と人事戦略の関連を考察する。

3.1 株式会社カミテのダイバーシティ・マネジメントの取り組み

株式会社カミテ (以下、カミテと明記) は、1988年に秋田県誘致企業として設立した企業である。カミテは、金型の設計から精密プレス の量産まで一貫生産することを主要業務としている。従業員は、2010年5月現在、男性18名、女性18名 (内非正規社員3名) である。平均勤続年数は、男性が10.2年で、女性が6.9年と1988年に設立したことを考えると男性の平均勤続年数が比較的長い企業といえよう³⁾。

カミテの経営理念には、少数精鋭主義が掲げられ、人材育成に力を入れている。また、社員と会社の双方の発展、幸福を追求すること、地域社会の発展のために貢献すること、地域コミュニティに従業員を参加させることも経営理念として掲げている。このように、カミテは、従業員の育成、および従業員が会社のみならず所属の場を求めだけでなく地域コミュニティに参加することといった各従業員の幸福追求を目指している。

上記の経営理念を実現するために、カミテは、

従業員を「多能工」として育成し、従業員誰もが、いつでも職場を離れることが出来る環境を創造している。そうすることで、家庭や地域コミュニティでの事情で、職場を離れる（子育て、地域の集まり等で欠勤、早退など）ことになっても、他の従業員が、職場を離れた従業員の仕事を代わりに行うことができる。このことは、ある特定の従業員のみが、職場を離れ、その他の従業員が職場を離れた従業員の仕事を代わるだけであるならば、他の従業員から不満が出るかもしれない。しかし、カミテの経営理念は、各従業員の幸福追求であり、他の地域コミュニティに参加することも推奨しているため、各従業員が「お互い様」意識を持ち、仕事に従事している。

加えて、社長は、従業員と年に3～4回（5分～30分）一対一で面談を行い、そこで出された要望を企業の制度として反映している。その一つが、2000年に開所した事業所内託児施設である。

事業所内託児施設を開所した理由は、1998年に企業が設立した当時に採用した女性従業員達が、結婚し、出産に当たる時期に差し掛かってきた。カミテは、多能工的に育成した人材の就業継続を望み、また、女性従業員自身も就業継続を望んでいた。その際に、一対一の従業員との面談で、預ける場所があれば、就業継続が可能であるという要望が出され、事業所内託児施設の設置を決めた。また、この決定を行う際に、従業員間で不公正感が生じないよう、従業員の年齢構成等の調査をおこなっている。その結果、約8割の従業員が事業所内託児施設を利用する可能性があるとして結論付け、設置を決定した。そのため、事業所内託児施設に対する大きな反対意見は生じなかった。

他にも、仕事と生活の両立支援策として、妊婦特別有給休暇（女性）、配偶者特別有給休暇（男性）などを設けている。

このように、多能工としての人材育成、従業員に対する面談、それを受けての制度改革により、女性従業員の定着率が高くなり、有能な人材の応募が増加したと社長は述べる。さらに、多能工として人材育成をしているため、女性も

事務職だけでなく品質管理にも従事している。彼女らが従事することで、作業が丁寧であるとの評価を受けていると説明する。これらの取り組みの結果、2010年7月現在では、7人の役職のうち、2人が女性である。そのうち、1人が部品の品質について取引先と交渉するようになっている。

加えて、平成17年に、2名の男性が育児休業を取得している。社長は、男性の育児休業のメリットを5つ上げている。第1が業務を見直す機会、第2が若手の人材育成のチャンス、第3が管理職になるための経験、第4が安定した家庭をつくる第一歩、第5が効率的に仕事をするようになる（田口,2002,p.3）。第3の管理職になるための経験とは、男性が育児休業を経験していると、将来管理職になったとき、部下の女性とコミュニケーションがうまく図れると、女性従業員との関係の向上をあげている。

3.2 株式会社天彦産業のダイバーシティ・マネジメントの取り組み

株式会社天彦産業（以下、天彦産業と明記）は、大阪府に本社のある創業が1875年で、1944年に設立した企業である。創業から数えると、天彦産業は136年と長期にわたり継続している。創業時は前挽鋸を製造していたが、戦後は自動車部品や刃物に使われる特殊鋼の鋼材販売（売上にも占める構成比65%）や加工品販売（25%）、三国間貿易（10%）を行う企業であり、大阪本社のほかにタイ（バンコク）、中国（上海）にも事業所を構えている。従業員数は、2011年3月現在、男性正規社員24人、女性正規社員8人（大阪本社のみ）である。平均勤続年数は、男性が17.8年、女性が6.4年である⁹⁾。年齢別従業員構成では男性の30-39歳代が11人で、残り13人の男性正規社員は40歳代以上である。それに比べると女性は25-39歳層に8人と年齢構成が男性よりも狭い。平成23年3月期での売上が約37億円、経常利益は約4500万円である。

天彦産業は経営理念に、われわれは人類社会向上のベースたる働きをするものである、を掲げる。それに伴い、天彦産業は仕事と家庭の両

立を応援しており、仕事と家庭の両立しやすい職場環境づくりは、従業員の「やる気」や「働き甲斐」を引出す。その結果職場が活性化し、生産性向上・社会的地位の確立など大きなプラス効果が出ると考えている。そのため、経営方針に自らの幸福、家庭の幸福、会社の幸福を掲げ、社員第一主義の経営をおこなっている。まずは、従業員自らの幸せがあり、家族の幸せがある。プライベートが充実すれば仕事も積極的に取り組み、会社も発展すると考え、個人、家庭、会社の順に並べる。このことから、女性従業員のみならず、男性も含めた従業員全員の仕事と家庭の両立を目指す。この点は、カミテでもみたように、特定の従業員のみを対象にして従業員間での不公平感がでないようになっているといえよう。

社員第一主義を掲げる理由について天彦産業社長はインタビューで、顧客と接するのは社員でありその社員が生き甲斐や、やり甲斐を感じてこそ顧客に本物のサービスができると感じている。そして、結果的に企業の業績が向上し、従業員にとっても充実感が生まれるとwin-winの関係があると説明する。そもそも、天彦産業がこのような思いに至ったのは、1976年に主要得意先に信用不安が発生し、天彦産業もその得意先の再建支援に携わったからである。その際に、再建支援と自社の経営を行うのは、経営者のみではできないということを痛感し、企業経営には従業員の力が必要であると考えた。その結果、従業員を大切にすると同時に、人材育成にも力をいれるようになる。

2005年には、貿易事務をしていた女性社員が出産、育児休業を取得することになる。企業としては彼女の仕事は重要なものであったので、彼女の代替社員を補充する必要がでてきた。しかし、代替社員を採用すると育児休業から戻ってきた女性社員の仕事がなくなることになる。そのため、彼女が育児休業後働く部署を創ることになった。それが国内外の新規顧客の対応を引き受けるウェブ営業部門である。そこでは、女性4名の営業チームが顧客との価格決定や契約を行い、顧客の要望、立地、品目に応じて営業

担当者や海外拠点に引きつぐ。

このように、価格決定や契約といった女性営業に責任を与えたことで、会社全体を見渡しながら新しい提案をするようになった（販路の拡大や取引部品数の増加につながりつつある）。さらには、女性の方が男性よりも丁寧な説明や事後フォローが優れているため、男性社員も理解し、会社全体の営業力が増すと社長は説明する。

加えて、天彦産業は自社の仕事を通じて従業員を大事にするだけでなく委員会活動など直接自社の仕事に関するもの以外を通じてでも実践する。委員会活動は、ヒラメキ委員会、トキメキ委員会、ハツラツ委員会、スッキリ委員会の4つに分けられ、社員全員がいずれかに所属し活動する。委員会は営業本部、加工部門、品質管理室、管理部の4つの部署のメンバーが自身で選択した委員会に所属するため、一つの委員会の中に各部署のメンバーが所属している。これは、部署を超えて従業員の交流を図ることで社内の風通しをよくし連携の強化を意図する。

各委員会の内容を述べると、ヒラメキ委員会では、社員の自己啓発・促進をテーマに活動し、具体的には朝礼の実施、読書・新聞購買の推奨、天彦ギネス（従業員表彰）をおこなっている。トキメキ委員会では、社内外に対する後方・情報収集をテーマに活動し、社内の新聞作成（年2回）、社内活動の保存を行う。ハツラツ委員会は、社員の心と体の健康管理・促進をテーマに活動し、具体的には早朝ジョギング、3時のストレッチ体操、金剛山登山（取引先、社員の家族と年2回）を計画・実施する。スッキリ委員会は社員の安全・美化・しつづけをテーマに活動し、具体的には、社内外の清掃、花壇管理、危機管理（防災訓練、交通安全教習）をおこなっている。

委員会活動をはじめたきっかけは、中途採用者に対して既存の従業員が過度に知識を求めることであった。すなわち、中途採用社員に対してこれは知っているものという無意識的なプレッシャーである。それを払拭するため委員会を設置し、従業員同士の理解を育む。

上記のような委員会活動を通じて、天彦産業は部門を超えた従業員同士の連携を強め、仕事

のみならず委員会活動においてもやり甲斐を醸成することで従業員の定着を図っている。他にも天彦産業は、委員会活動以外に、将来の幹部候補生を育成するためのT M会（tomorrow management会）や他社の経営者による講演、家族参観日を実施する。さらには、月単位でのベスト社員を推薦や投票により決定したり、年間賞としてMVP、成長賞、期待賞、新人賞などの種々の表彰制度があり、他者からの評価がフィードバックしやすい体制ができています。また種々の表彰制度を作ることで、ベテラン社員のみならず新入社員においても賞を取得できる仕組みになっており、すべての従業員がやり甲斐がもてるよう工夫されている。

このように自社の仕事のみならず、委員会活動や従業員間との関係についても社員第一主義を貫き、各従業員のやり甲斐を醸成するさまざまな制度を導入することで、有能な人材の定着を図るとともに、有能な人材の応募が増加し、2011年度新入社員には米国の大学を卒業する人材の確保につながった。また、社内行事に取引相手を招待することで、取引相手との関係を密接にしている。

3.3 日産自動車株式会社のダイバーシティ・マネジメントの取り組み

日産自動車株式会社（以下、日産自動車と明記）では、日産リバイバルプランを経て、カルロス・ゴーン氏が経営戦略の一つとして、ダイバーシティの着手が必要であると指摘した（吉丸・内永・松田,2006,p.5）。それに基づき、2004年10月にCEO直轄（現在は、最高執行責任者（COO））の組織である「ダイバーシティディベロップメントオフィス」を設置する（吉丸,2006,p.11）。ダイバーシティの着手当初は、性別を第一ステップとして積極的に女性活用をおこなっていたが（吉丸,2006,p.12）、現在では性別のみならず文化・国籍の違いを活かす活動など、ダイバーシティの対象範囲を広げている（<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/DIVERSITY/20111205>）。

日産自動車がダイバーシティ・マネジメント

に着手する理由として、①多様な顧客のニーズへの対応、②優秀な人材⁹⁾の確保、③ステークホルダーに対する企業の社会的責任があげられている（吉丸,2006,p.10）。

①の多様な顧客のニーズとは、日本の自動車市場では、30%は女性自身が購入し、残りの70%が男性自身で購入している。男性自身が購入している70%のうちでも、30%は女性も意思決定に参加している（吉丸,2006,pp.10-11）。したがって、従来の自動車購入の決定権は男性という考え方で、製品・サービスの開発を行うのではなく、女性の視点を含め、製品・サービスの開発を含めるといことである（<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/DIVERSITY/GENDER/20111205>）。

②の優秀な人材の確保とは、少子高齢化、グローバル化の中で、性別、国籍、年齢に関わらず優秀な人材を採用し、彼らをリテンションしていくことが重要である（吉丸,2006,p.11）ことを意味する。

③のステークホルダーに対する社会的責任とは、ステークホルダーに利益をもたらす（吉丸,2006,p.10）ことである⁶⁾。

上記のように、日産自動車はダイバーシティが日産自動車のビジネスのにとって有用であると考え、経営戦略の一つとしてダイバーシティを推進している。具体的には、日産自動車の顧客は、男性のみならず女性も増加し顧客ニーズが多様化している。その顧客ニーズに対応できるよう、女性視点の製品・サービスの開発が必要となる。それゆえ、日産自動車は女性活用として、女性のキャリア開発支援（キャリアアドバイザーとの面談、キャリアについて考えるイベントの開催、ロールモデルをウェブ上で紹介など）、ワーク・ライフ・バランス支援（男性社員・女性社員双方が法定を超える休職・休暇、時間短縮が取得できるよう制度を設定、在宅勤務制度の導入、社内託児所の設置など）をおこなっている。

3.4 企業の戦略性から分析する株式会社カミテ、株式会社天彦産業、日産自動車株式会社の取り組み

3.1では、カミテのダイバーシティ・マネジメントの取り組み、3.2では、天彦産業の取り組み、3.3では、日産自動車の取り組みを考察した。3.4では、3社のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを組織の戦略性の観点から分析していく。

カミテのダイバーシティ・マネジメントの取り組みをみてみよう。カミテは、設立当初に雇用した女性従業員たちが、結婚、出産の時期に当たり、彼女たちの就業継続を望む企業側と就業継続をしたいと望む従業員側が話し合い、女性従業員が就業継続するには預ける施設が必要であるとの結論の下、事業所内託児施設を設置した。このように、当初、カミテは、女性の就業継続という育成した人材の維持の観点からダイバーシティ・マネジメントの取り組みを始める。経営理念により人材育成に力をいれていたため、育成した人材が退職してしまうと一から人材の採用、育成をする必要になり企業にとってマイナスとなる。ゆえに、カミテにとって育成した人材の定着を図ることが重要であった。

人材育成と育成した人材の定着に力をいれた結果、2010年には7人の役付のうち2人が女性であり、そのうちの一人は、品質について取引先と交渉を行うようになる。この点は、何を意味しているであろうか。これは、企業経営の場に、女性が進出してきたということである。そのため、今後取引先との交渉のみならず、カミテ内部での問題解決の質の向上やイノベーションが生じ、自社の経営戦略に影響を及ぼすことが予測できよう。

また、男性の育児休業にも取り組んでいる。男性の育児休業について、上述の通り、5つのメリット（業務を見直す機会、若手の人材育成のチャンス、管理職になるための経験、安定した家庭をつくる第一歩、効率的に仕事をするようになる）を挙げている。これらのメリットは、仕事のやり方の見直し、仕事と生活の両立のほか、女性従業員比率が高まる中で、彼女たちと良好な関係を構築できるようにするための教育としても位置づけられよう。

以上のように、カミテは、育成した人材の維持からダイバーシティ・マネジメントの取り組みを始めたが、徐々に、女性が企業経営の場に進出するようになっていく。その結果、カミテの企業戦略が女性の視点を含めたものに変革する可能性がある。

次に、天彦産業のダイバーシティ・マネジメントの取り組みをみてみよう。天彦産業は企業経営は経営者だけではできない、従業員の力が必要だと感じ従業員を大切にするとともに、人材育成に力を入れる。育児休業を取得する女性の代わりに新しい社員を雇用すると、育児休業を取得した女性の職場復帰の際に、彼女の仕事がなくなってしまう。そのため、彼女が復帰後に所属する部署を創造する。その結果できたウェブ営業部に責任を付けることで、企業全体を見渡し新しい提案をするようになった。さらには、女性の方が男性よりも丁寧な説明や事後フォローが優れているため、男性社員も理解し、会社全体の営業力が増しつつある。

また、社員第一主義を掲げる天彦産業は、働き甲斐は仕事の人間関係など周りにあるものから生じると考え、従業員のモチベーションを上げる仕組みを作る。その一つが委員会活動である。天彦産業は委員会活動を通して従業員間の連携を密接にし、従業員の維持、有能な人材の確保をおこなっている。また、社内行事に取引企業を招待することで、取引相手との信頼関係を強固なものにし、取引先の安定化を図る。

天彦産業の従業員間の連携が強化されるにつれ、従業員間での協力がより増すことが予測できる。その結果、取引先に対して加工品の質の高い提案ができるようになるだろう。さらには、新規顧客の開拓につながる可能性も持つ。実際に、売り上げの拡大は、取引先とのアイテム数の増大だけでなく、新規顧客の獲得によるものもあると社長は述べる。

上記のように、カミテは就業継続の観点から、天彦産業は従業員の人材育成の観点から、ダイバーシティ・マネジメントを行い人材の確保、定着、従業員間の連携を図っている。その結果、自社製品やサービスの質の向上が萌芽し始めて

いると考えることができる。これらの点は、両社ともダイバーシティ・マネジメントの取り組みは当初、人事戦略の視点から実行されたものであるが、その後経営戦略にも影響を与えつつあることを示している。

一方で、株式会社日産自動車は、多様な顧客への対応としてダイバーシティ・マネジメントの取り組みを進める。具体的には、日本の自動車市場では、30%は女性自身が購入し、残りの70%が男性自身で購入している。男性自身が購入している70%のうちでも、30%は女性も意思決定に参加している(吉丸,2006,pp.10-11)。したがって、従来の自動車購入の決定権は男性という考え方で、製品・サービスの開発を行うのではなく、女性の視点も含めるということである。そして、自動車市場での市場シェア拡大を狙う。そのために、女性活用を実践し、女性の定着、活用を図る具体的取組が実施されている。

このように、カミテ、天彦産業の取り組みと日産自動車のダイバーシティ・マネジメントの

取り組みは質的な差が生じていることがわかる。

図1は、企業のダイバーシティ・マネジメントの取組の目的がどのように実践され、効果にいたるのかを示した概念図である。まず、企業はダイバーシティ・マネジメントの取組を実施する目的を持つ。その目的を達成するために、企業は人事戦略的視点の取り組み、および企業戦略的視点の取り組みを行い財務的、非財務的効果を期待するというものである。①の場合は、ダイバーシティ・マネジメントの目的が人事戦略的視点を主としている場合である。②はダイバーシティ・マネジメントの目的が企業戦略的視点を主としている。②が①と異なる点は、企業戦略的視点を主としてダイバーシティ・マネジメントを実施する際は、人事戦略的視点も企業戦略に応じて変化させる点である。③は当初、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みは人事戦略的視点のみであったが、時間の経過とともに企業戦略的視点も含んでいくことを意味している。

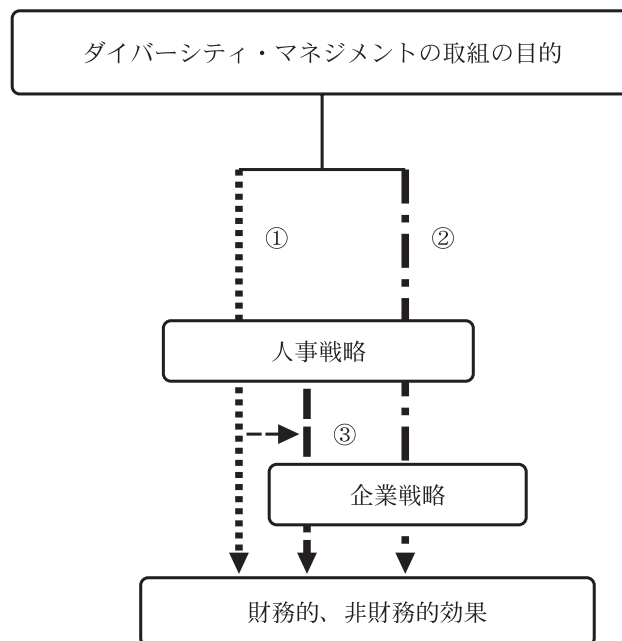


図1 ダイバーシティ・マネジメントの取り組みの目的から効果にいたる概念図
出所) 筆者作成。

この概念図を利用して、カミテ、天彦産業、日産自動車の取り組みを分析する。カミテのダイバーシティ・マネジメントの取組の目的は女性従業員の就業継続であった。そのため、人事戦略的視点から経営理念を踏まえ多能工への人材育成とともに従業員の定着を図る。その結果、カミテは女性の就業継続に成功し、女性役付者も輩出するようになった。また、天彦産業は、社員第一主義を掲げ従業員を大切に、人材育成することをダイバーシティ・マネジメントの取組の目的とする。したがって、育児休業から復帰する女性従業員が所属する部署を創造し、その部署に責任を与える。また、委員会活動を通じて、他部署間での連携強化を図る。その結果、人材の定着、有能な人材獲得に繋がる。これらの企業は人事戦略的視点からダイバーシティ・マネジメントの取組をおこなっているといえよう。

図1の概念図に戻ると、カミテ、天彦産業の取組は図1の①のようにダイバーシティ・マネジメントの人材の獲得、定着にかかる財務的・非財務的効果を得たことになる。さらに、カミテでは女性役付者が増加したことによって企業経営の場に女性が台頭しつつある。今後は、女性の視点を含んだ企業戦略策定が行われることが予測できる。また、天彦産業についても女性営業部に責任を与えたことで会社全体を見渡しながら新しい提案が起きている。このことは当初、カミテ、天彦産業は①のラインだったものが、③経営戦略的視点も含みさらなる財務・非財務的効果を得る可能性があることを意味している。

他方、日産自動車は、多様な顧客ニーズに対応し、自動車市場での市場シェア拡大を目指すことを目的にダイバーシティ・マネジメントをおこなっている。このことから、日産自動車は最初から②経営戦略的視点のダイバーシティ・マネジメントを実施しているといえよう。日産自動車は多様な顧客のニーズに適應する経営戦略を実施するためには、女性活用をおこなっている。すなわち、経営戦略と関連付けながらキャリア開発、ワーク・ライフ・バランス支援といった人事戦略的な取り組みも同時におこなってい

るということである。結果として、日産自動車は経営戦略を実行するために人事戦略的視点と相互関連を持たせ財務的・非財務的効果につなげることを目指している。

上記より、カミテ、天彦産業は①のプロセスでダイバーシティ・マネジメントを実施し、③のプロセスも萌芽し始めている。他方で、日産自動車は②のプロセスでダイバーシティ・マネジメントを実施している。それゆえ、カミテ、天彦産業は日産自動車と比較して質的に異なっているといえるのである。

では、このような違いが生じるのはなぜであろうか。その理由として、2点考えることができる。第1が、業務内容の違いが考えられよう。日産自動車は最終消費者を対象にビジネスをしている。一方で、カミテは金型の設計から精密プレス of 量産を主要業務としているため、企業を対象にビジネスをおこなっている。また、天彦産業も、素材販売、加工品販売が主要な業務であり、企業を対象にしたビジネスである。そこで求められているものは、企業に納める製品(部品)の精密さ、納期の厳守であり、取引企業との結びつきの強化である。それゆえ、日産自動車のようにダイバーシティ・マネジメントを市場獲得に直接結びつけることがカミテや天彦産業には困難であるため、両社のダイバーシティ・マネジメントの取り組みが主として人事戦略的視点になっていると推測できよう。

第2が企業規模の観点である。中小企業においては、人材の確保・定着が第一に求められる。人材が確保できなければ企業の事業継続性も困難となり、専門的な技能・技術の内部への蓄積もできない。ゆえに中小企業では、内部の人的資源を確保するという観点からダイバーシティ・マネジメントを活用する必要がある。もちろん、このような視点は大企業においても適用できるが、中小企業と比較し、大企業の場合、退職した人材を新規に採用することは容易である。中小企業での人材確保・定着は、事業継続性に不可欠な要因であり、それゆえ人事戦略的視点を重きにおいていると考えられよう。

ダイバーシティ・マネジメントは①のプロセ

スだけでよいのであろうか。筆者は、①のプロセスだけでは、一定程度、多様な人材を確保、定着できれば、ダイバーシティ・マネジメントを取り組むことをやめてしまう可能性があると考え。ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な人材の個々人の能力を最大限発揮できる組織を創造するプロセスである（脇,2009,p.33）。そのため、多様な人材を雇用することは前提であり、雇用することが到達目標ではない。雇用した後、多様な人材をいかに活用し、企業経営をおこなっていくかである。また、ダイバーシティ・マネジメントと企業戦略に関連がなければ、企業戦略を実施、変革するために、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みをやめてしまうかもしれない。しかし、グローバル化、少子高齢化社会の中で、日本の労働人口構成は変化する。このことから、企業はダイバーシティ・マネジメントに取り組むことが不可避となろう。ゆえに、ダイバーシティ・マネジメントを企業戦略の中に取り組むことが必要である。

実際に、ユニクロなどを経営する株式会社ファーストリテイリングは、海外での出店計画のため、2011年度の採用者数の約半数を外国人とすることを決定している（日本経済新聞2011年2月3日付朝刊）。株式会社ファーストリテイリングは自社の企業戦略から、ダイバーシティを高め、企業活用に繋げようとしている。

以上のことから、ダイバーシティ・マネジメントは、人事戦略的視点のみならず経営戦略的視点も不可欠である。それゆえ、日本の企業にとって、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みと企業戦略をどのように関連付けるのが、今後の日本の企業の課題であろう。

4 おわりに

近年、日本の企業において、雇用者の多様化、雇用形態の多様化が進展する中で、ダイバーシティ・マネジメントが注目されつつある。それゆえ、脇（2009）では包括的なダイバーシティ・マネジメントの視点として、4つの分析視点（組織内参画、組織内公正、組織の戦略性、組織変革）を導出している。しかし、脇（2009）、脇

（2010）の中では、ダイバーシティ・マネジメントと組織の戦略性との関連は十分に考察できていない。したがって、本論文は、ダイバーシティ・マネジメントが組織の戦略性とどのように関連があるのかを分析することを目的としている。

上記の目的のために、第2節では、企業がダイバーシティ・マネジメントを取り組むことで、どのような効果があると期待されているのかを文献研究より述べた。第3節では、カミテ、天彦産業、日産自動車のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを説明したのち、企業戦略の視点から、カミテ、天彦産業と日産自動車のダイバーシティ・マネジメントの期待は質的に異なっていることを分析した。

以上より、本論文では以下2点のことを示唆している。

第1は、企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組みで期待される効果は、有能な人材を採用、リテンションといった人事戦略的視点、および、市場の獲得・拡大といった経営戦略的視点の2つの側面があり、創造性の向上、質の向上を通して財務的・非財務的效果につなげることである。

第2は、ダイバーシティ・マネジメントに企業が取り組む際には、人事戦略的視点からのアプローチ方法と経営戦略的視点からのアプローチ方法の二通りがあることを指摘した。カミテ、天彦産業は人事戦略的視点に重きがおかれ、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを始めた。両社の人材の獲得、定着の結果、自社の企業戦略変革の可能性を示す。他方で日産自動車は経営戦略的視点からダイバーシティ・マネジメントに取り組む、経営戦略的視点が実現できるよう人事戦略的視点のキャリア開発、ワーク・ライフ・バランス支援を実施する。

しかし、筆者はダイバーシティ・マネジメントの取り組みには、人事戦略的視点だけでなく、経営戦略的視点も含むことが必要であることを述べている。

上記のように、ダイバーシティ・マネジメントと組織の戦略性の関連性の必要性を述べてきたが、もちろん、ダイバーシティ・マネジメン

トに、戦略性の視点のみが重要であるわけではない。ダイバーシティ・マネジメントには、人種や性別といった特徴で、誰も特権が与えられず、誰も不利な立場に置かれないという前提は失ってはならない。

最後に、本論文の課題も示しておく。まず、事例の数が少ないことである。本論文の事例は企業間取引の中小企業が人事戦略的視点でダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいると述べている。しかし、中小企業であっても企業戦略と結びつけ市場獲得を目指している企業もあろう。それゆえ、企業間取引の中小企業、最終消費者と取引をする中小企業、企業間取引の大企業、最終消費者と取引をする大企業の4つの側面から、日本企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを精緻化し、企業規模間でダイバーシティ・マネジメントの戦略性の違いがあるのか、取引相手によってダイバーシティ・マネジメントの戦略性の違いがあるのかを分析していきたい。

(2011年12月13日受付、2012年2月3日受理)

注

- 1) 本論文では、企業戦略をドメインの設定だけでなく、事業戦略の意味も含み企業戦略と示している。また、本論文では、経営戦略、企業戦略、組織の戦略性の記述もある。経営戦略とは、組織目標の達成に向けた指針を意味し、企業戦略、事業戦略、機能別戦略を含んだものである。組織の戦略性とは、本論文では企業のみならず他の主体を含んだ企業戦略を意味する戦略をわかりやすくするため組織の戦略性としている。
- 2) 本論文では、黒人をアフリカ系アメリカ人で統一している。
- 3) 平成20年の賃金構造基本統計調査によると、金属製品製造業の平均勤続年数は、10～99人の企業規模で、男性が11.2年、女性が10.8年である（厚生労働省情報局、2008）。
- 4) 平成20年の賃金構造基本統計調査によると、卸売業の平均勤続年数は、10～99人の企業規模で、男性が12年、女性が8.7年である（厚生労働省情報局、2008）。
- 5) 日産自動車では、「人材」を「人財」と表記する

（鍋田、2006,p.74）。したがって、本論文でも、日産自動車の人材を意味する場合は、人財を用いている。

- 6) ダイバーシティ・マネジメントを推進する理由には、①多様な顧客のニーズ、②優秀な人財の確保は、具体的に述べられているが、③について詳細に述べられた文献は筆者が探した限りにおいて見当たらない。

参考文献

- 渥美由喜（2010）「多様な属性の特徴を最大限に引き出す人材活用が競争力を高める」『労政時報』第3675号、45-49ページ。
- 荒金雅子（2006）「特集『ダイバーシティ・マネジメント』の革新度と企業に問われる意識改革同質化でなく『異質』を尊重しあうことで組織能力の最大化を2006年度の組織・人事戦略のためのダイバーシティ・マネジメントの手法と実践」『オムニマネジメント』第15巻、第2号、8-11ページ。
- 株式会社カミテウェブサイト
(<http://kamite.co.jp/index.html>).
- 株式会社天彦産業ウェブサイト
(<http://www.tenhiko.co.jp/>).
- 関西経営者協会（2005）『「ダイバーシティ専門委員会」報告書～ダイバーシティによる企業競争力の強化が必要"から"必然"に～』。
- 厚生労働省情報局（2008）『平成21年版 賃金センサス 第2巻』。
- 古賀幸治（2009）「ダイバーシティで国・企業・社員がWin-Win-Winの関係に」『オムニマネジメント』第18巻、第8号、16-19ページ。
- 山口小波（2002）「株式会社カミテ 少数精鋭主義のメリットを生かして社員一人ひとりのニーズにあった様々な両立支援制度を実施」『エソール』第92巻、4-7ページ。
- 鍋田周一（2006）「女性社員の積極的活用事例 日産自動車」『労政時報』第3692号、74-78ページ。
- 日産自動車株式会社ウェブサイト
(<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/DIVERSITY/>).
- (<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/DIVERSITY/GENDER>).
- 日本経営者団体連盟 ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会（2002）『原点回帰——ダイバーシティ・マネジメントの方向性——』。
- 『日本経済新聞』2011年2月3日付朝刊。
- バク スックチャ（2011）「グローバル経営時代の成功

- のキはダイバーシティ」『JMAマネジメントレビュー』第17巻、第6号、8-16ページ。
- 森沢徹・木原裕子（2005）「NAVIGATION & SOLUTION 経営戦略としてのダイバーシティマネジメント 女性社員の活用を起点として」『知的資産創造』第13巻、第9号、70-83ページ。
- 吉丸由紀子（2006）「日産自動車におけるダイバーシティの推進——経営戦略としてのダイバーシティ——」『経営システム』第16巻、第1号、10-13ページ。
- 吉丸由紀子・内永ゆか子・松田聡子（2006）「特集 女性活躍推進組織リーダーの座談会 ダイバーシティという経営戦略の一環として、女性活用への取組を実践」『エソール』第117巻、4-7ページ。
- 脇 夕希子（2009）『日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究』大阪市立大学大学院経営学研究科 博士論文。
- （2010）「ダイバーシティ・マネジメントと組織変革」『大阪市立大学 経営研究』第61巻、第1号、61-80ページ。
- Copeland, Lennie (1988) "Valuing Workplace Diversity Ten reasons employers recognize the benefits of a mixed workforce" *Personnel Administrator*, November, pp.38-40.
- Cox, Taylor H. & Blake, Stacy (1991) "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness" *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, pp.45-56.
- Foster, Badi G, Jackson, Gerald, Cross, William E., Jackson, Bailey, & Hardiman, Rita (1988) "Workforce Diversity and Business" *Training and Development Journal*, April, pp.38-42.
- Gail, Robinson & Dechant, Kathleen (1997) "Building a business case for diversity," *Academy of Management Executive*, Vol.11, No.3, pp.21-31.
- Miller, Gloria E.& Rowney, Julie I.A. (1999) "Workplace diversity management in a multicultural society" *Woman in Management Review*, Vol.14, No.8, pp.307-315.
- Mor Barak, Michalle E. (2005) *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*, SEGA Publications.

Strategy for Managing Diversity

Yukiko WAKI

Abstract

Some Japanese companies have promoted diverse efforts to get high performance from employee. These companies believe that diversity management brings in good effects. But many companies and Researchers do not explain how good effects relate to organization's strategies.

This paper examines the relationship. I provide two key concepts of diversity management to review the literature and get interview two Japanese companies. One is management strategy, concerning cost savings, developing new markets, growing markets, and so on. The other is human resource management. For example, human resource management acquires and keeps excellent employees.

In the light of these impacts, I develop a framework. That is, how management strategy and human resource management are influenced by employing diversified workforce. This paper also argues the implications for practice and further research.