

女性活用だけではない「多様性のマネジメント」

～理念でゆるやかに束ねる～

1. 多様性のマネジメントの必要性

女性活躍推進法が制定され、「女性活用」は日本全体のテーマとなりました。日本国内の労働力人口減少が明らかとなっている今、これまでは「労働力の周辺」と見られてきた人材に焦点が当たっています。女性だけでなく、高齢者や障がい者、外国人などの活用の流れはますます加速していくことでしょう。

また、「労働力の中心」と考えられてきた日本人男性の価値観も変容しています。「家族を養うため、新卒入社後は長時間労働を甘受し、昇進を夢見つつ定年まで勤め上げる」という暗黙の行動規範は、若年層を中心に通用しにくいものになっています。

労働力人口が減少するなかで、企業活動を維持・拡大するためには、さまざまな文化的背景や能力、価値観をもつ人材が増える前提で成果を出し続けなければならないと考えるべきです。こうした状況下で競争を勝ち抜くための人材マネジメントが「多様性のマネジメント」だと考えます。

2. 多様性のマネジメントのカギ

「多様性のマネジメント」と聞いてまず思い浮かぶことは何でしょうか——。多くの方が「働きやすい環境づくり」をイメージされるように思います。女性活用では、育児をする社員に対する短時間勤務制度の利用推進、高齢者や障がい者の活用では、ユニバーサルデザイン化などが考えられます。

しかし、これらの施策は多様な人材の定着を促すものの、組織が「成果を出し続ける」こととは別物であることに注意すべきです。組織の内部に多様性が増すことは、既存の枠にとらわれない発想を引き出せる、といったメリットがしばしば強調される一方で、考え方の違いによる生産性の低下や連携プレーの不足といった組織の混乱・停滞もしばしば生じさせます。

したがって、「多様性のマネジメント」の本当のカギは、理念の浸透によって、同じ方向へメンバーの能力を発揮させることにあると考えます。つまり、「会社や職場は何を目指し、社員はどのような貢献をすべきか」という共通の価値観を社員がもつことです。

例えば、サイボウズ株式会社^{※1}は、多様性をテーマとしたシンポジウム等でも紹介されることの多い会社です。社員の要望を幅広く取り上げ、働く時間や場所の制約を大胆に取り払うなどの施策を実行した結果、離職率を28%から4%まで下げることに成功しました。これだけを見れば、「働きやすい環境づくり」ですが、

実は、経営層がこれらの施策の拡充前に行ったことは、「高い理想への共感」だったことに注目したいと思います。「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる。そして、チームワークあふれる社会を創る」という会社のミッションに共感できない社員が去ることはやむを得ないという明確な思想がありました。そして、共感し、残ってくれた社員の能力をいかにして十分に発揮させるか、という観点で生まれたのが、多種の柔軟な施策だったのです^{※2}。



3. 理念をどのように浸透させるか

理念を浸透させるためのキーワードは、「継続」と「整合性」にあると考えます。

「継続」とは、経営層からのメッセージ発信はもちろんのこと、メンバーにとって身近な存在である中間管理職に、自分の職場に置き換えた望ましい行動を根気強く語ってもらい、実践してもらうことです。朝礼のような公式な場に限らず、顧客訪問時の電車の中や昼食時といった何気ない時間・空間における一貫したメッセージが大切です。中間管理職を企業理念のファンとすることは、「経営層も中間管理職も同じことを言っている」という「整合性」を保つことにもなります。

では、メンバーを共感させられる企業理念が存在しない場合はどうしたらよいのでしょうか。この時にも重要な役割を担うのは中間管理職だと考えます。まずは、自分の職場で重視したい価値観を明確にし、繰り返し伝え続けることから始めるのが有効だと思います。

なお、「整合性」とは、理念と既存の仕組みとの間の調整も意味します。例えば、経営層が「顧客満足が第1、売り上げは第2」といくら繰り返し訴えていても、業績管理や人事評価が売上至上主義であれば、社員の行動が変わらないことは容易に想像が付きまします。社員を取り巻く仕組みの総点検も重要なポイントとなるでしょう。

※1 事業内容：グループウェアの開発など。従業員数：339名（単体）

※2 参考文献：青野慶久『チームのこただけ、考えた。』（ダイヤモンド社、2015）