



谷口 真美 (たにくち まみ)
早稲田大学大学院
商学研究科助教授

1. 多国籍企業の特徴、人材の多様性、組織の経営成果

欧米の多国籍企業は、グローバルレベルでの現地国籍の人材、および第3国国籍の人材の採用と定着、育成、登用に長けているといわれてきた (Harzing1999; 白木2002)。このことは、日本企業の「未熟な」点だとの指摘もある (吉原1996)。

多国籍企業にとって重要なことは、海外子会社がビジネス上の成果をどのように向上させていくかであり、単に現地人の登用比率を向上させることではない。登用のための登用、現地化のための現地化ではなく経営成果を含めた議論が必要である。「ダイバシティ」「経営成果」「組織の特徴」この3つの関係を見ていくことが今後の多国籍企業のあり方を考えるうえで、重要である。

2. ダイバシティとは

ダイバシティとは、属性を分類するものである。そこには多種多様な次元が存在する。初期のダイバシティ研究では、ジェンダー、人種、年齢が主な対象であったが、デモグラフィ研究が加わることにより、それ以外の属性である、性別、年齢、人種、民族、勤続年数、バックグラウンド、階層などのカテゴリーもダイバシティ研究の範疇^{はんちゆう}とされるようになった。

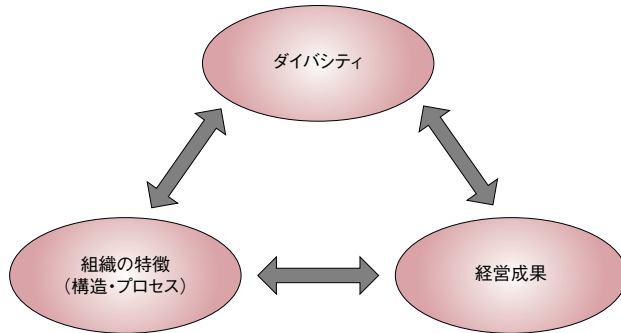
多国籍企業の人材の多様性議論では、特に国籍、人種、民族、文化といった次元が取り扱われる。

3. ダイバシティがなぜ競争優位性に結びつくのか

Cox & Blake (1991) は、ダイバシティが企業の競争優位を生み出す領域として6つに焦点を当てて論じている。それらは、「コスト」「資源獲得」「マーケティング」「創造性」「問題解決」「システムのフレキシビリティ」の6つである。

①コスト:ダイバシティをマネジメントすることで、離職にともな

図1 ダイバシティ・組織の特徴・経営成果との関係



うコストを削減することができる。また、多国籍企業では、本国籍社員の派遣コスト削減も、その一例となる。

- ②資源獲得:ダイバシティ・マネジメントを効果的に活用する企業は、多様な国籍の人たちなどを積極的に雇用し、先進的企業としての認知度が高まる。対外的な認識が高まることで、優れた従業員を採用し、組織内に留めておくこととなり、企業は人的資源で競争優位性を獲得する。
- ③マーケティング:多様な労働力を持つ企業は結果として好意的なパブリック・リレーションを持つことになる。製品開発やマーケティングにおいて労働力のダイバシティが市場にダイレクトに影響を及ぼす。
- ④創造性:不均質性と創造性・イノベーションの両者の因果関係を支持する研究がある。多様な人材からなる組織には、問題に関連する多数の視点をもたらされる。組織が、異なる視点を持つならば、創造性やイノベーションは増大するはずである。
- ⑤問題解決:多様性を持つ組織は、問題に取り組むための、より広くて豊富な経験基盤を持つ。ダイバシティは問題解決と意思決定を改善する可能性がある。
- ⑥システムのフレキシビリティ:多様な人材を組織に留めておくことで、環境の変化に対してフレキシブルに対応できる。また、1カ国

語使用者に比べて2カ国語使用者が認知的柔軟性と多次元の思考のレベルが高いことが、既存研究でも明らかになっている。こうした能力を持つ人材を数多く育成していくことで、組織のフレキシビリティを強化することができる。

4. 既存の組織を変革することがダイバシティで経営成果を向上させるために必要

ダイバシティ研究者のほとんどが一致している意見は、「ダイバシティで経営成果を向上させるためには、既存の組織を変革しなければならない」ということである。

優位性が得られるのはダイバシティそのものからではなく、ダイバシティを促進する外部環境と、ダイバシティを活用することができるような組織内部のシステムとの間の整合性を作り出すことからである (Dass & Parker 1996)。

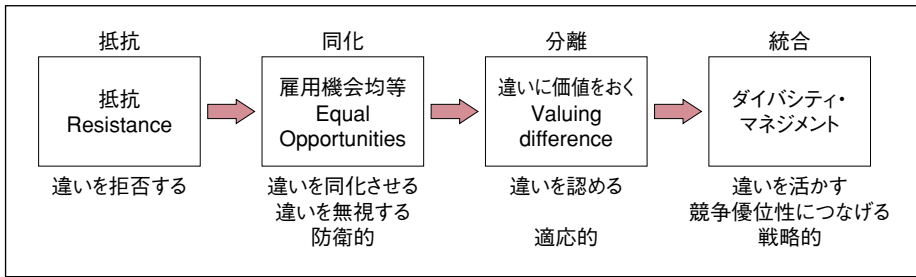
ダイバシティに対して企業の取り得る行動は、「抵抗」「同化」「分離」「統合」の4つに分類することができる。ダイバシティで経営成果を最も向上させることのできる組織とは、「統合のパラダイム」をとる組織である。

(1) 抵抗のパラダイム

—多様性にはまったく取り組まない

「抵抗のパラダイム」は、多様性への抵抗で

図2 ダイバシティに対する企業行動



(出所) 谷口 (2005)

あり、つまり、何のアクションも起こさない。次に述べる「同化のパラダイム」が防衛的に前もって取り組むのに対し「抵抗のパラダイム」は問題が発生してからその問題に個別に反応する。

このパラダイムのもとでは、企業は、多様性のプレッシャーがほとんどないと考え、ダイバシティに対して反発的で、拒絶、回避という反応を示す。こうした企業は、変革はコストを増加させ、利益を減少させると考え、非効率的で利害関係者に受け入れられないとする。むしろ、多様性をまったく無視するこのパラダイムのもとでは、ダイバシティの経営成果への影響はない。

(2) 同化のパラダイムの特徴と限界

— 違いに目をつむり、法律遵守を目的とする

「同化のパラダイム」は、法律に違反しないよう差別を減らすことを目的に多様性を進める企業行動である。この組織では、多様性に対する重要性は低くみられている。違いを見つけることは、不公平な差別の根拠となると考えているがゆえに、すべての人を同一に公平に扱おうとする。違いは支配的な文化に同化すべきものだと思えらる。

こうした組織では、人材の多様性によってワークプロセスを変えようとせず、マイノリティの数を増やすことのみがしばしば目的とされる。採用するときには、個人の能力を吟味するよりも、むしろマイノリティだからという理由

で採用されることがある。

このパラダイムのもとでは、われわれはみな同じであるという考え方をするので、個人の違いはむしろ埋没してしまう。たとえ多様な人材の数が増えたとしても、既存の組織のしくみは、なんら変わることがないため、多様性による経営成果向上もあり得ない。

(3) 分離のパラダイムの特徴と限界

— 違いをビジネスに生かす

「分離のパラダイム」では、多様性を進める目的を多様な市場や顧客にアクセスするためだと理にかなった解釈がなされる。人材登用においては、マーケットや顧客との接点のみに限定され、企業本体や経営に影響を及ぼす部署には採用されない。違いは、理にかなったものとして用いられる。そうでなければ、支配的な文化に同化されるべきものだと考えられる。

こうした組織では、ダイバシティが市場にダイレクトに働きかけると考えられており、効果的な部署はどこかを探し当てようとする。組織の多様性が、多様な市場にいかにかダイレクトに受け入れられるか、それがいかに機会につながるかがこの組織の関心事である。先の「同化のパラダイム」が違いに目をつむるものであったのに対し、このパラダイムは違いを称賛するもので、ニッチマーケットに効果があると考えられる。

ところが、このパラダイムを採用する組織では、多様な従業員は、自分たちは利用されてい

るという感覚を持つ。そして、特性のいかせる部署にしか配属されないため、その後、他の分野で活躍したいという希望が閉ざされることが多い。また、ダイレクトに適合したニッチマーケットが衰退したときには、その理由で採用された人材は解雇されることもあり得る。

この「分離のパラダイム」は、採用された人たちに、使われていると感じさせてしまうことと、別組織にいるために既存の昇進プロセスに乗れないという閉塞感を与えるという欠点がある。さらには、分離したユニットで養われた経験やスキルを企業全体の変革に生かせないという限界もある。

(4) 統合のパラダイムの特徴

—違いにも同質性にも目を向け、戦略的に組織を変革する

「統合のパラダイム」は、コアの業務とそのプロセスを知り、それらを強化することを目的とする。多様性を価値付ける度合いは最も高く、多様性を学習や変革、再生の資源と考える。こうした組織は、違いをコアの業務やそのプロセスに統合していくことが適切だとしている。ダイバシティは、直接的に業務全体に組み込まれており、組織を変革するパワーと結びついている。

「統合のパラダイム」のもとでは、企業は、その文化や仕事の慣行、システム、さらにはミッションまでも再定義することになる。このパラダイムを用いている企業が、本当の意味でのダイバシティのベネフィットを得ることができるのである。

5. 多様性を生かす組織インフラをつくる

ダイバシティは、経営成果にプラスの影響だけではなく、マイナスの影響をもたらすことは、既存研究でも明らかになっている（谷口2005）。そのマイナスの結果として主なものは、①社会

的統合の阻害、②コミュニケーションの齟齬、③コンフリクトの発生である。人材の多様性を進めるうえで、企業が懸念していることは、このネガティブな主張を根拠としている。

ダイバシティ・マネジメントに長けている企業に共通するのは、こうしたマイナスの影響を減じるためのインフラの整備がなされていることである。情報共有、目標共有のしくみだけでなく、意思決定の構造・基準・プロセス、コミュニケーションプロセス、権限委譲、人事評価といったワークプロセスを変革する。組織を変えずに多様性を取り込んだとしても、そのベネフィットを享受することは困難なのである。

経営成果を向上させるために、ダイバシティのマイナス面を最小限にとどめ、プラス面を最大限に生かしていく。ダイバシティのためのダイバシティではなく、経営成果を向上させるために、ダイバシティをツールとして組織を戦略的に変革する。これこそが、本来の「ダイバシティ・マネジメント」なのである。

(参考文献)

- Cox, T., Blake, H. S. (1991), "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*. Vol. 5 No. 3.
- Dass, P., Parker, B. (1996), "Diversity: Strategic Issue", In Kossek, E. and Lobel, S. eds., *Managing Diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. pp. 365-340. Black well Cambridge, MA.
- Harzing, A.-W. (1999), "MNE staffing policies for the managing director position in foreign subsidiaries", in Brewster, C. and H. Harris eds., *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, Routledge.
- Thomas, D. A., Robin, Ely, J (1996), "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*. September/October, pp. 79-90.
- 白木三秀 (2002) 「国際人的資源管理」『国際経営への招待』(吉原英樹編) 白桃書房、140-164頁。
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント』白桃書房。
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房。