



# 「ダイバーシティ・マネジメント」 ～ 21世紀を勝ち抜く経営手法～

実務者向けガイドブック

一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク  
ダイバーシティ・マネジメント研究会 ワークグループ



## はじめに

# ダイバーシティ・マネジメントは

ダイバーシティ・マネジメントという言葉は、昨今では女性管理職比率の向上を中心とした女性活用の推進運動と捉えられることが多いですが、日本でこの問題が認識された当初の2002年、日経連(現・経団連)が発表した報告書<sup>[1]</sup>では、以下のように定義されていました。

『従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略』

企業においてダイバーシティ・マネジメントを実現するためには、右図の各要素を「多様性の活用」という視点で再設計、再構築する必要があると言えます。

日本の「失われた20年」の背景には、イノベーション、中でも「コトづくり」におけるイノベーションの不足があると言われています。これは20世紀の画一性のマネジメントが今も継続していることが、大きな原因と考えられます。企業が新たな価値創造モデルを動かし、イノベーションを生み出すために、ダイバーシティ・マネジメントは、真っ先に取り組むべきテーマだと言えます。



## 背景

# なぜダイバーシティ・マネジメントが必要なのか？

### ■ 20世紀の経営:画一性のマネジメント

大量生産・大量販売、モノ社会の20世紀、企業はこぞって規模と効率を追求しました。この時代においては、生産体制、販売体制、管理体制などの仕組みが価値創造の源泉です。一部の人が作った仕組みを多くの人々の労働力で稼働させる、という役割分担で、企業は効率的に運営されていました。いかに標準化を進め、ムダを排除するか、という点に焦点が当てられるため、多様性は不要だったと言えます。

そして、この点においてわが国は、20世紀の世界のリーダーだったと言っても過言ではないでしょう。

### ■ 21世紀の経営環境の変化

#### 👉 VUCAワールド

2016年1月の世界経済フォーラムで「VUCA」という言葉が多用され注目を集めました。

「VUCA」とは、Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguityの頭文字をつなぎ合わせた造語で、グローバル化とデジタル化の急速な進展によって指数関数的な変化が起きている、21世紀の経営環境を表しています。

#### Volatility:不安定で変化が激しい

フォーチュン500企業の40%は10年以内に消えると言われています。成功の賞味期限はどんどん短くなっており、企業は常に変化していくことが求められます。

#### Uncertainty:先が読めず不確実性が高い

気候変動による自然災害、地域紛争、テロなど、他国で起こる突発的事象が自国経済、自社に与える影響が増大し、未来の予測が極めて困難です。

#### Complexity:複雑性が増している

グローバル化により、国籍・地域・価値観・購買力など多様な顧客の多様なニーズに対応していくためには、事業運営の複雑化は避けて通れません。

#### Ambiguity:未来は曖昧模糊としている

以前は有効だった過去の統計値・経験測をベースとした未来予測は困難となっています。企業は正解のない課題に自力で解を見つけていかななくてはなりません。

この予測不能な環境下では、変化への対応力が競争優位の絶対的条件となります。

## ☞ モノからコトへ

多くの人々の物質的欲求は、20世紀を通じて過剰といえるレベルまで充足されました。21世紀になると、美しさや感情、感性を重視するようになり、物事の意味や意義も追求するようになりました。これに伴い、人々が重きを置くポイントも、機能や品質から使用価値や経験価値に移り変わっていったのです。

JR東日本企画が2015年に実施した調査<sup>[2]</sup>では、「宝くじで100万円当たったら何に使う？」という問いに対して「欲しいモノを買う」の16%に対して「やりたいコトに使う(旅行、趣味など)」が41%と、モノに対する欲求が減退している実態が明らかになっています。

企業から見ると、これは「ビジネスのサービス化」が必要とされていることを意味します。

この変化への対応策として、これまで自社内および取引先とのサプライチェーンなど、作り手の企業間連携が中心だった「価値創造プロセス」を、利用者である消費者・顧客とのコラボレーションを通して価値を創造する「価値共創プロセス」へと転換していくことが求められます。

一例として、ブロックのおもちゃで有名なレゴ社は、「LEGO Ideas」<sup>[3]</sup>というサイトで商品アイデアを募集、人気投票を経て採用された場合は報奨金を払い、商品化へつなげるプロセスを導入、業績の回復につながったそうです。

## ■ 21世紀の経営:多様性マネジメント

激しい経営環境の変化、顧客ニーズの多様化、人の価値観の変化などに敏速に対応し、顧客との価値共創を成功させるためには、スピードと創造力が不可欠です。

そのカギを握るのは、指示されたことをマニュアル通りに実行するのではなく、会社の理念に動機づけられ、自ら考え、権限委譲されたチームで高いパフォーマンスを出していく社員です。この「自律型社員」の存在なくしては、VUCA環境での経営は困難であると言えます。

様々な多様性を活用し、持続的なパフォーマンスにつなげる経営モデル、それがダイバーシティ・マネジメントです。

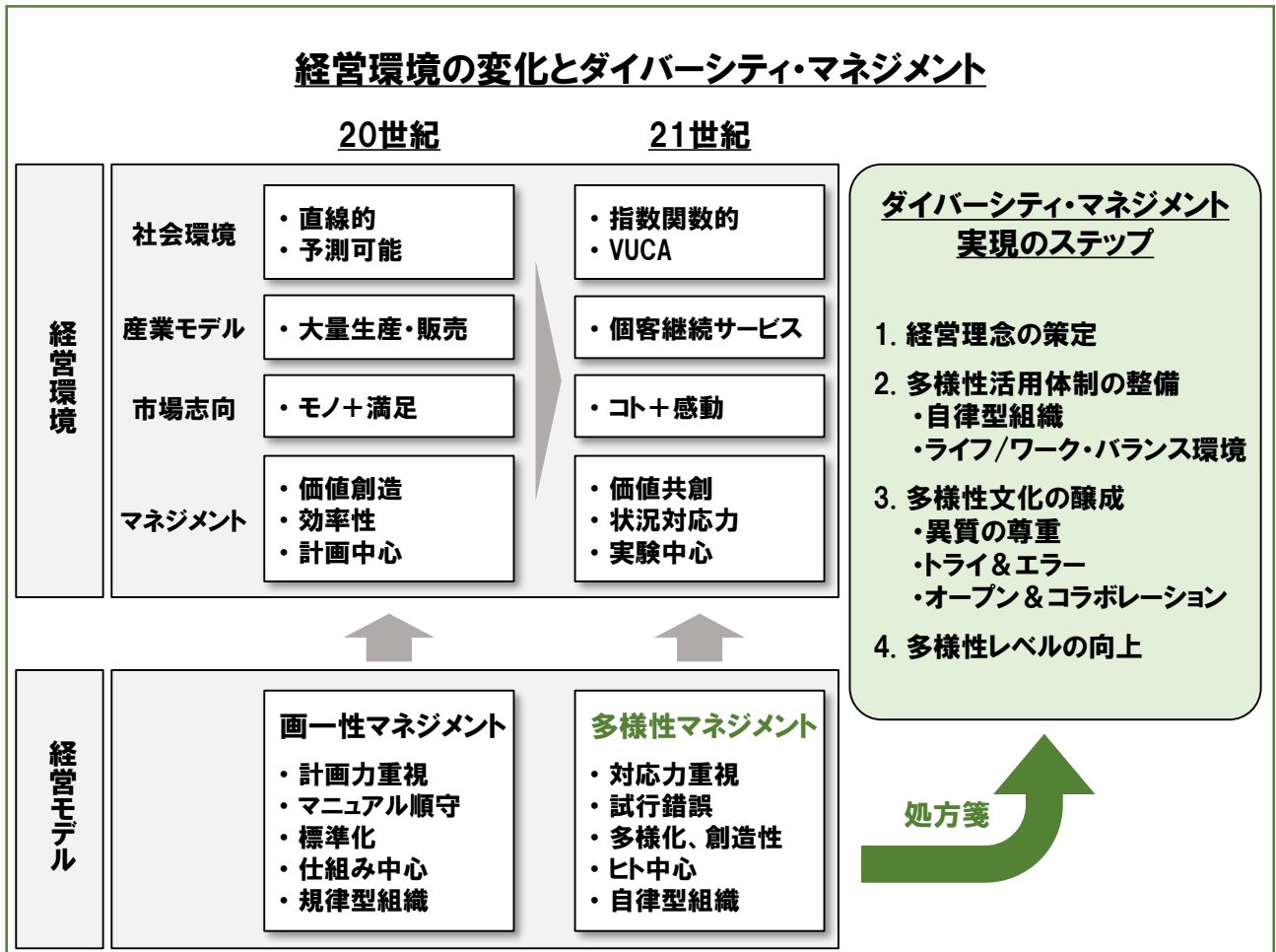
## ■ 21世紀型経営に向けた処方箋

画一性と多様性は、ほぼ両極の概念であるため、その転換は容易ではありません。

この転換を実現するための処方箋として、以下のステップで段階的にダイバーシティ・マネジメントを実行していくことを提案します。

- ステップ1: 経営理念の策定
- ステップ2: 多様性活用体制の整備
- ステップ3: 多様性文化の醸成
- ステップ4: 多様性レベルの向上

次章より、それぞれのステップを具体的に解説します。



# ステップ1

## 経営理念の策定

### ■ なぜ経営理念が必要なのか

社員に自律的な行動を促し、望ましい結果を得るためには、会社が望む方向性と価値基準を明確化する必要があります。

これを経営理念として言語化し、共有・浸透することは経営トップの重要な責務です。

### ■ 経営理念の役割とは

経営理念の役割は次の3つに整理されます。

- 社員・関係者の求心力の向上
- 社員・関係者の判断基準
- 社員・関係者以外の人々との共感の醸成

VUCAワールドでは臨機応変が求められるため、これまで以上に一人ひとりの自律的判断とチームワークが求められます。多様な個人・チームが正しい方向へ向かい、適切な判断を行うためには、進むべき方向性と判断基準が共有されている必要があります。

また、社外に向けて自社の実現したいことをメッセージすることも大切です。株主に対する説明責任に加え、会社の理念に共鳴してくれた優秀な学生が将来の社員に、力のあるベンチャー企業が将来の有力なパートナーになってくれる可能性があるからです。

### ■ 経営理念をどう表現するか

経営理念は、一般に「ミッション+ビジョン+バリュー」で示されます。

これらで重要なのは、「自社ならではの」「なりたい姿」をシンプルな言葉で表現することです。

- 経営理念=ミッション+ビジョン+バリュー
  - ・ミッション: 持続可能な存在意義
    - 「何によって世界をよくするのか」
    - 「持続可能な使命か」
    - 「事業に独創性があるか」
    - 「社会のどんな課題や需要に対して持続的にどんな価値を創造するか」
  - ・ビジョン: 未来に導く羅針盤
    - 「どんな会社になりたいか」
    - 「独りよがりではなく、三方よしか」
    - 「社員が実現可能性を感じる未来像か」
  - ・バリュー: 組織としての共有価値観
    - ミッションの遂行、ビジョンの実現にあたって

大切にしたい価値観

- 「社員の行動を導く内容か」
- 「社員を幸せにするか」
- 「社員の創造性や協働を促進し、独自の価値創造に繋がる必要十分な内容か」

### ■ 経営理念を浸透させるには

経営理念が「お飾り」になっていては意味がありません。社員・関係者がその意味を理解し、日々の行動に自然に表れるまで浸透していることが理想です。

そのためには、経営トップが自らの言葉で経営理念を伝えることはもとより、経営理念を行動レベルにまで展開したブックレットを社員に配布するなどの工夫も役立つでしょう。

### ■ 経営理念の先端例-MTP-

最近、海外では経営理念に代わるものとして「MTP (Massive Transformative Purpose)」という、会社の方向性と目標をあらゆる言葉を導入する企業が増えています。日本語に訳すと「野心的な変革目標」という意味で、インスタグラム、ウーバー、エアビーアンドビーなど少人数・短期間で飛躍的に成長している「飛躍型企业」では例外なく取り入れられていると言われ、注目を集めています。

#### ●MTPの例<sup>[4]</sup>

- ・Uber 「すべての人に自分専用のドライバーを」
- ・TED 「価値のあるアイデアを広める」
- ・Google 「世界中の情報を整理する」

日本でも、目覚ましい成長をとげている企業は、MTPに該当する短く分かりやすい経営理念を掲げています。

#### ●日本企業の例<sup>[5]</sup>

- ・カカココム 「ユーザー本位の価値あるサービスを創出しつづける」
- ・メルカリ 「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」

適切なMTPは、優秀な人財を獲得し、人財の流出を防ぎ、一致団結するために役立ちます。また、組織内にある抗体反応を弱めることもできます。変化の激しいビジネス環境で、会社が何を目的にしてどこに向かっているかを端的にあらわす短い言葉を持つことは、大変重要です。

もし自社の経営理念が「お客様の満足」、「地域への貢献」など、どの会社にも当てはまるようなものだとしたら、再検討する必要があるでしょう。

## ステップ2

# 多様性活用体制の整備

### ■ 多様性が活用されている状態とは

多様性が活用されている状態とは、一人ひとりが主体的に考え、多様な意見をチームでぶつけ合い、新たな刺激や発想を糧にチームが新しい価値を創出している状態を指します。

これを実現するためには、組織のあり方と働き方を見直す必要があります。

具体的には、組織と就業環境を自律型に変え、社員の行動を実際に変えていくことが求められます

### 1. 自律型組織

社員の持つ多様性を最大限活用して、パフォーマンスを発揮させることができる環境、それが自律型組織です。

自律型組織とは、企業理念によって動機づけられたチームが権限を委譲されて自律的に動くメカニズムを指します。

自律型組織は以下の3つの要素から成り立ちます。

- 主体的に考えて動く社員群
- 迅速に動ける仕組み
- 対話・協働を促す文化

従来型の組織は規律型組織と呼ばれ、主な特徴を比較すると下図のようになります。

相違点を見ると明らかのように、自律型組織においては、社員を管理するよりもチームの成功を支援する、という視点が重要になってきます。

では、「主体的に考えて動く社員」が「迅速に動ける仕組み」を実現するためには、何をすればいいのでしょうか？ここではキーとなる以下の5つのポイントをご紹介します。

- ① 権限委譲
- ② マルチ・リーダーシップ
- ③ 支援体制
- ④ 成果による評価
- ⑤ 成果を生むための目標管理

### 👉 ポイント① 権限委譲

規律型組織では、意思決定の多くを少数の上級管理職が行います。会社の仕組みを正しく動かすには、その方が確実だからです。また、意思決定に必要な経営情報、暗黙知が上級管理職にしか共有されていないこともあるでしょう。

しかし、環境変化の激しい現在、社内の経営情報や暗黙知に加えて、市場や競合の動向、最新テクノロジーが業界に与える影響、顧客一人ひとりの一次情報などの社外情報の重要性も高まっています。これらの情報を持っているのは、上級管理職ではなく、高いITリテラシーでインターネットから情報を収集し、顧客先に頻繁に出入りしている中堅・若手社員であることが多いのです。

どの権限を委譲するかは、意思決定の影響の度合い、意思決定に求められるスピード、意思決定に必要な情報（一次情報含む）へのアクセスのしやすさ、などにより決定するとよいでしょう。

## 規律型組織と自律型組織

### 規律型組織の特徴

- ・ 価値の源泉：仕組
- ・ 権限集中
- ・ 階層型組織
- ・ 課題解決志向
- ・ 計画重視
- ・ 報連相
- ・ マニュアル順守

### 相違点



### 自律型組織の特徴

- ・ 価値の源泉：ヒト
- ・ 権限分散
- ・ 自走チーム
- ・ 目的志向
- ・ 臨機応変
- ・ 可視化、情報共有
- ・ 試行錯誤

## 👉 ポイント②マルチ・リーダーシップ

自律型組織では、いわゆる“管理職”だけがリーダーではありません。

株主に株価を問われた時、リーダーは社長です。経営会議で事業部業績を問われた時、リーダーは事業部長です。これと同列に、顧客先のプロジェクトでトラブルが起こった時、リーダーは現場に詰めている中堅・若手社員であるべきです。全社員一人ひとりが、自分が担当している仕事のリーダーとして責任と権限を持ち、現場で意思決定をしていく、これをマルチ・リーダーシップといいます。社員には新しい仕事を任せる都度、期待する役割と目標を明確に伝えることが重要です。

マネジメントや部門リーダーは現場の社員に仕事を任せ、必要な時にだけ手を差し伸べる、というスタイルに変えていかなければ、社員に自律性は芽生えません。たとえ転びそうであっても、後ろから支えている手を離さなければ、子供が一人で自転車に乗れるようにならないのと同じです。

## 👉 ポイント③支援体制

経験の少ない社員に権限を委譲して問題が起きないか心配だ、と不安を感じる方は多いでしょう。このリスクに対応するためには、権限を委譲する際に支援体制を設けることが重要です。

自律型組織における支援体制は、救急車に例えられます。権限委譲されたリーダーは、平時は自分の裁量で物事を決定し、仕事を進めます。しかし、状況の変化により自分一人では解決が難しそうな課題が出てきたときには119番に通報します。通報を受けて出勤するのは、上長である組織のリーダー、管理部門(法務、品質管理など)、特定エリアに造詣の深い専門家、などです。

救急隊員である彼らは、トラブルを招いたリーダーを責めるのではなく、それぞれの知見を用いて対応策を共に考え、課題解決をサポートします。救急隊員の顔触れは、各社固有のトラブルの種類、重篤度に応じて決定するとよいでしょう。

規律型組織では、トラブルの際に駆けつけるのは救急車ではなくパトカーであることが多いのではないのでしょうか。トラブルになった原因を究明し、責任の所在を明らかにし、再発防止策を講じることは必要です。が、経験の少ないリーダーがトラブルに遭遇した時、もしパトカーしか呼べないとしたら、どうなるのでしょうか。通報を躊躇し、自力で何とかしようと右往左往し、必然的に通報は遅くなり、結果的にトラブルの傷は大きくなるのではないのでしょうか。

権限を個人(リーダー)に委譲しても、責任を果たすのは支援体制を含めたチーム全体、ということです。場合によっては、企業トップが支援チームの一員となるケースもあるでしょう。

## 👉 ポイント④成果による評価

結果責任を伴わない権限の委譲はリスクになり得ます。権限を委譲された本人は、成果を出す一定の責任も担うこととなります。これに伴い、個人の評価の基準を「働いた時間」「頑張り」をベースとした上長の主観的評価から、「成果」をベースとした客観的評価に変えて行く必要があります。

## 👉 ポイント⑤成果を生むための目標管理

目まぐるしく変わる経営環境では、年初に掲げた目標が年末の評価の際には実態に合わなくなっていた、ということがよく起こります。これに対応するため、欧米企業を中心にOKR(Objective and Key Result、「目標」と「主な成果」という仕組みを導入し、二週間ごと、一ヶ月ごとなどの短い頻度で上司との面談を行う企業が増えています。

面談では、目標に対する進捗を共有し、課題があればその解決方法を上司も一緒に考えます。事業環境に大きな変化があれば、話し合いの上、途中で目標を変更する場合があります。

OKRを導入している企業では、個人ごとに達成すべき「目標」と、目標を達成するために必要な複数のアクションである「主な成果」を設定し、その内容と進捗を社内で公開しています。

頻繁にアクションの進捗を確認、うまくいっていない場合には臨機応変に軌道修正することによって、個々の目標の達成率とスピードが格段に上がります。

また、全社公開することにより、その分野に強い別の部門の社員からアドバイスを受けられるなど、コラボレーションも促進されるため、より創造的なアウトプットが期待できます。

## ■「指示待ち人間」からの脱却を

顧客の嗜好の変化、取引先の経営の悪化、プロジェクトのトラブル、社員の入院に伴う仕事のカバーなど、迅速な判断が求められるケースは増加しています。これらをすべて、「いったん社に持ち帰って」「上司の判断を仰いで」とやっているのは、さまざまなビジネス・チャンスや、トラブルを早期に鎮火する機会を失ってしまいます。

長年にわたって上司に判断を仰ぐ習慣が身につけてしまった結果、自分から考え・提案することのできない「指示待ち人間」が増えてしまったのだとしたら、その働き方も改めなくてはなりません。

上司は任せる勇気を、中堅・若手社員は引き受ける勇気を持って、この変化に立ち向かう必要があるのではないのでしょうか。

## 2. ライフ/ワーク・バランス環境

感性を磨き、想像力を豊かにするためには、日常の仕事とは距離のある世界、例えば自然・文化・人とのかかわりを増やすことだ、と言われていました。実際に、充実した私生活を送り、モチベーションの高い社員が高いパフォーマンスを出しているのも事実です。社員が、働く場所と時間を自由に選択できて、自律的に働くことのできる環境を整えることは、21世紀の経営において、大きなテーマといえます。

また、デジタル技術の活用に優れ、起業家精神にあふれた国内外の人財を活用する上でも、この環境は不可欠です。具体的には、以下に述べるような①作業環境、②情報共有、③コラボレーション環境の整備が不可欠です。

### 👉 ポイント①作業環境

モバイルPCと携帯端末、スマホ等を社員に与え、最も成果の出しやすい場所で働ける環境を提供します。つまり、「いつでも・どこでも・誰とでも」働ける環境です。

社員は、企画書を集中して書きたいときはカフェ、子供の授業参観がある日は自宅、新しい企画のブレイン・ストーミングを行うときにはオフィスと、生産性・創造性の観点で一番パフォーマンスが発揮できる場所を選択します。

### 👉 ポイント②情報共有

「社員がどこで何をやっているのか分からなくて、本当に成果につながるのか心配だ」と思われる方もいるかもしれません。もちろん、社員の仕事の状況が分からなくては必要なおサポートもできないため、情報共有は必須です。

具体的には、社員はモバイルPC上で、営業活動の進捗状況、トラブルの収束状況、自分が作成中の企画書、会議の議事録などを、リアルタイムに会社の業務管理システム、ファイル共有サーバーなどに更新します。

更新内容は必要な人が必要な時にいつでもアクセスできます。また、何らかのアクションが必要な情報は、自動的にワークフローで組織長へ通知され、確認・承認・決裁などを行うことができます。営業・受注の状況などは、担当者が進捗状況をアップデートすることにより、自動的に売上予測システムに反映される、といった具合です。

### 👉 ポイント③コラボレーション環境

「三人寄れば文殊の知恵」ということわざにもあるように、独りで考えるより複数のメンバーで考えた方がよい知恵が生まれます。

お互いの知識や知恵を出し合っって新たなアイデアを生み出すには、顔と顔を合わせた方が効果的な場合もあるため、多様なメンバーとコラボレーションする「場」としてのオフィスも必要です。

会議室はブレイン・ストーミングなど丁々発止のディスカッションをする場と位置づけ、ホワイトボードやプロジェクターを完備しましょう。

外回りの多い営業部署など、空いている時間の多い固定席の一部をフリーアドレスにすれば、いつもと違ったメンバーと顔を合わせる機会を増やすことができます。

また、スケジュール調整が難しい多忙な社員、社外のビジネス・パートナーなどともコラボレーションできるよう、どこからでも参加できるWeb会議の仕組みや、日々の情報を簡単に共有できるチャット・ツールなどもあるといいでしょう。

## ライフ/ワーク・バランス環境とは

### 必要条件

#### 作業環境

- ・テレワークが可能なこと

#### 情報共有

- ・情報がデジタル化されていること
- ・必要な情報に自由にアクセスできること

#### コラボ環境

- ・会話、ディスカッションが生まれやすい「場」があること
- ・社内外の人と容易にコミュニケーション、コラボレーションできること

### 準備作業の例

- ・モバイルPC、スマホなどの配布
- ・リモートから申請、報告できる社内システムの構築

- ・スキャナー、共有サーバーの調達
- ・リモートから照会、承認できる社内システムの構築

- ・会議室へのホワイトボード、プロジェクターの配備
- ・SNSなどを活用したコミュニケーション基盤の構築

## ステップ3

# 多様性文化の醸成

### ■ 多様性文化とは

「上意下達」、「空気を読み」といった画一性を求められる企業風土では、社員は自分の独自性を封じ込めざるを得ません。また、「指示通りにやれ」という環境では人は好奇心を失い、世界観が小さくなっていきますし、失敗の許されない環境では、チャレンジ精神が失われていきます。

多様性を活用するダイバーシティ・マネジメントで最も重要なのは、社員が自分の持ち味を堂々と発揮し、仲間とともに挑戦的な目標に取り組める文化の醸成です。具体的には、以下のような雰囲気醸成されていることが望まれます。

#### ● 多様性文化とは

##### 1. 異質の尊重

- ☞ 異質な価値観、アイデアを尊重する
- ☞ 何でも話せる、気軽に話しかけられる

##### 2. トライ&エラー

- ☞ 挑戦を奨励し、失敗から学んだことを評価する

##### 3. オープン&コラボレーション

- ☞ コラボレーションを楽しみ、チーム一丸となって結果を出そうとする

### 1. 異質の尊重

#### ☞ 心理的安全性

2012年のグーグルの調査<sup>[6]</sup>によると、生産性の高いチームの共通点は「心理的安全性」であることが分かったといえます。メンバーの能力の高さや、仲の良さ、仕事の進め方などのその他の要素より、「こんなことを言ったら馬鹿にされないだろうか、叱られないだろうか」といった不安のない、リラックスできる雰囲気がチームのパフォーマンスを最も高めるのだそうです。

これを実現するためには、職位や年齢によらず相手の意見に耳を傾け、共感し、寛容な態度で接する姿勢が必要です。

#### ☞ まず上司から変わる努力を

これまでの階層型組織で育ってきた管理職の中には、「部下は上司の指示通り動くべき」、という価値観が体に染みついていて人も少なくありません。

このような組織でいきなり若手社員に、上司や上位階級の社員と異なる意見や新しいアイデアを、手を挙げて提案するように促しても、なかなか実行できないでしょう。まず始めるべきは、上司側が「聴く姿勢」を身につけることです。

#### ☞ 文化を変えるための具体例

ヤフーでは、社員の能力開発の一環として2012年から上司と部下が週に1回30分の「1on1(ワン・オン・ワン)ミーティング」を行っています。このミーティングは「部下のため」に行われ、上司はその場で部下の問題を解決するなど、目標達成と成長をサポートするものです。何を話すかは部下が決めるのが「ミソ」で、回を重ねるごとにコミュニケーションが活性化され、企業風土が大きく変わってきたそうです。

この人事施策を推進したヤフー上級執行役員の本間浩輔氏は、「すべての社員に無限の可能性がある。一人ひとりが経験から学ぶことで、成長につなげていくことを願い、人財育成施策はそれを支援しています。」と述べられ、成功の秘訣として以下を挙げています。<sup>[7]</sup>

- ①「1on1」は上司の重要な仕事であるとして「義務化」したこと
- ②管理職に応答技法を学ぶための研修を実施、またサポート役として「社内コーチ」を育成したこと
- ③トップマネジメントが率先垂範したこと

1on1のスタートから5年経ち、社内調査では社員の9割が、少なくとも隔週で1回以上の1on1を実施しているそうです。

文化を変えるためには、一人ひとりの意識を変える必要がありますが、これには時間がかかります。一番の早道は、ヤフーのように強制力のある仕組みを作るやり方です。目に見えない意識を変えるには、まず目に見える行動から変えていくことが、効果的です。

#### ☞ 朝、出社するのが楽しい職場へ

企業文化としての心理的安全性は、一朝一夕には創り出せないかもしれません。しかし、これが実現した時、組織は最高のパフォーマンスを出すことができるのです。何より、多くの人にとって人生の時間の大半を過ごす職場が、安心して自分の言いたいことを言え、仲間とともに新しい何かを生み出せる環境なら、私たちが幸せな人生を送る上でまたとない環境だと言えるでしょう。



## 2. トライ&エラー

誰でも失敗はしたくありません。一方で、新しいことを始めるときには、成功するか失敗するか、やってみなくては分からない、ということがよくあります。

あなたの会社では、意欲のある若手社員が新規事業や新サービスを起案しても、リサーチが足りない、うまくいく確証がない、などの理由で却下される、ということが起こっていませんか？

大量生産・大量販売の時代は、投資金額が多額になるため、精緻なリスク分析を行い、緻密な計画を作り、何段階もの稟議を経てゴーサインを出すのが普通でした。が、今は市場へ新製品・サービスを投入するまでの時間の余裕はありません。できない理由を挙げ、失敗を恐れ、検討に時間をかけて機会を逸しては、競争に負けてしまうからです。

### まずは小さくはじめる

では、どうするか。まずは、小さなトライ&エラーから始めればいいのです。

組織での仕事と区別して“特区”を設ける、一定時間を挑戦する時間にあてるなど、各社で様々な取り組みが始まっています。

例えば、急成長中で上場を目指すベンチャー企業では、主力事業の利益の30%を投資にあて、新事業の投資に回しています。毎週の経営会議で若手による現場改善や新事業の提案プレゼンを実施、その場で判断を下しているそうです。

また、米ハーバード大学では毎年授業の見直しを行っており、学生からの評価が下位20%にあたる授業は翌年度以降実施しない<sup>[8]</sup>、としています。

このように、実験を推奨する一方、期限を決めてチャレンジの新陳代謝を促す仕組みも必要でしょう。

### トライ&エラーで活気のある組織に

トライ&エラーには、「社員の自律性を促す」、「イノベーションを起こす」という効果の他、「社員のモチベーションを上げる」、「組織を活性化する」、などの効果もあります。自律的な社員ほど挑戦意欲と学習意欲が高いため、挑戦の場が与えられない会社には見切りをつけて他社に転職してしまうかもしれません。

挑戦する機会は、学習の機会でもあります。社員はピンチや失敗を自ら克服することにやりがいを感じ、成功した時にはチーム全員で喜び合い、達成感を味わい、その結果が自律的で活気のある組織につながるのです。

経営者には、社員が挑戦できる機会を提供し、困った時には助け、失敗による学習を成功と同じように評価する姿勢が求められます。社員を管理するのではなく支援する、それがこれからの経営者の役割なのです。

## 3. オープン&コラボレーション

### 社外のアイデアを取り入れて「共創」する

社内だけでは思いつかないアイデアを手に入れるために、日常的にオープンイノベーションを行う仕組みを取り入れている企業も出てきています。

P&Gのオープンイノベーション<sup>[9]</sup>では、戦略遂行にあたり社外ネットワークを活用し政府、民間の研究所、教育機関、研究機関からアイデアを募り、サプライヤー、小売業者、競合相手、取引企業、個々の起業家と連携を図っています。

国内では、オムロンが新たな技術の活用シーンを広げる為ネット上でアプリコンテストを実施<sup>[10]</sup>、大学や企業との実証実験<sup>[11]</sup>など、オープンイノベーションを取り入れています。東急電鉄では、様々な事業領域でベンチャー企業等との協業について前向きに取り組んでおり、東急ベルとして30社程度の提携のほか、アクセラレーター手法も取り入れて4社との業務提携および出資を行っています<sup>[12]</sup>。

今やあらゆる業界がデジタル化し、市場の括り方も変化し、ビジネス・モデルも多様化しているため、自前主義では対応できなくなっています。今後は、社内外に散らばっているそれぞれの専門能力を持つ人財の知恵を結集し、共創によりスピードを手に入れる時代なのです。

### 社内外の壁を取り払って「協働」する

そして、次に大切なことは、社内のさまざまな部門を横断し、場合によっては社外の専門家や起業家などの人財を集め、協働できる環境です。

最近では、ベンチャーキャピタル主催で起業家の短時間プレゼンを聞く朝のイベントに、多くの大手企業のイノベーション担当が参加しています。また、内閣府、男女共同参画推進連携会議及びJ300実行委員会（女性社長.net企画運営）等が主催する大手企業と女性起業家のマッチングイベント<sup>[13]</sup>では、大手企業の現状課題に対し起業家がプレゼンを行うセッションも行われ、これまでに50以上の企業に対し約300の提案がなされました。毎回約35%の提案がさらなる検討フェーズに移行しています。参加したある大手企業では、約3年社内検討チームからあらゆる案が出し尽くされたテーマを起業家に提示した結果、「なぜそのアイデアが出てこなかったのだろう」という提案を受けたそうです。2か月後には役員決裁が下り、外部アドバイザーとして招かれた女性起業家とともに事業化検討チームが発足しました。

20世紀型の日本企業が成長してきた原動力は、他社との、または社内での熾烈な「競争」でした。

21世紀型のイノベーション企業の原動力は、社内外の壁を取り払って複数の企業・組織・個人の経験・能力・得意分野を持ち寄って「協働」することにより、新たな価値を「共創」するところにあると言えるでしょう。

## ステップ4

# 多様性レベルの向上

### ■ 多様性レベルとは

ビジネスに必要な多様性とは、自社の成長、戦略、変革の遂行に必要な「ヒトの能力」の多様性です。しかし、目に見えない「ヒトの能力」の計測は難しいため、大半の企業ではヒトの属性(性別、国籍など)で代用しているのが現状です。

#### ● 多様性レベルの向上とは

- ・現状では…
  - ☞ 比率の向上(女性管理職比率など)
- ・本来は…
  - ☞ 能力資産の量的増加  
(〇〇に精通した社員数など)
  - ☞ 能力資産の質的向上  
(□□技能レベルなど)

必要となる「能力」は、ビジネスの成長ステージによって変化しますが、特に変革が必要な局面では自社にないスキルが必要なケースもあります。よく、「うちの会社には〇〇ができる人財がない」という声をききますが、人の能力は一朝一夕には開発できません。事業戦略と連動した能力開発(調達)戦略が必要です。

### ■ 能力の見える化

必要な人財を揃えるためには、まず自社の人財の見える化が必要です。社内どこに、どんなことができる人財が何人いるのか分からなければ、どんな能力が足りないのかも分からないからです。以前は、社員の職務経歴、資格、保有スキルなどをデータベース化する方法が一般的でしたが、導入の手間とコストがかかるのが難点でした。最近では、社内SNSの自分のプロフィールに各自が得意分野を公開し、スキルやノウハウが必要な社員が直接チャットで相談する、など、よりオープンで簡単に始められる方法が主流となっています。

### ■ 多様性レベル向上のために

「モノ」から「コト」への環境変化によってビジネスがサービス化していく中で、ビジネスの品質を左右するのは、サービスを提供する社員の能力とモチベーションです。そしてそのいずれも、多様性文化の下で、自律的な活動を続けることによって開発され、強化されていくものです。能力を見える化するだけでなく、レベルを上げていくための環境づくりが、経営にとっては大切なのです。

## おわりに

# 21世紀に飛躍する企業へ

20世紀は、規模を追求し、品質と効率性を磨き上げ、計画遂行力を重視した経営でした。21世紀は、VUCA環境下の経営、価値共創の経営、スピーディな対応力が求められる経営です。

社員をはじめとする人々の英知を活用することなくしては、この経営を実現することは難しいと言えます。

21世紀型経営を成功させるためには、

- ① 会社の理念を明確に示し、
- ② 自律的な働き方を促す組織と環境を作り、
- ③ 異質をお互いに認め、共に挑戦する文化を醸成し、
- ④ 社員の成長と会社業績の向上を実現する、

ダイバーシティ・マネジメントが必要ではないでしょうか？

当研究会では、変化に対応し、イノベーションで世界に飛躍する企業が一社でも多く増えることを願い、この提言をまとめました。

皆様のダイバーシティ変革の一助となれば幸いです。



## 参考文献

P.1

- [1] 日本経営者団体連盟（2002）「原点回帰：ダイバーシティ・マネジメントの方向性」

P.2

- [2] 株式会社JR東日本企画（2015）「普通の生活に関する定性調査及び定量調査」  
[3] レゴ社「LEGO Ideas How It Works」  
<https://ideas.lego.com/howitworks>

P.3

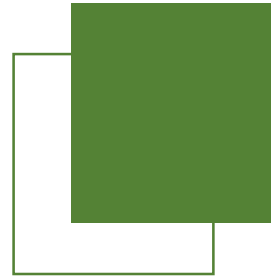
- [4] Uber社「ミッション」  
[https://www.facebook.com/pg/uberjapan/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/uberjapan/about/?ref=page_internal)  
TED社「Our Mission: Spread ideas」  
<https://www.ted.com/about/our-organization>  
グーグル合同会社「ガレージから Googleplex へ」  
<https://www.google.co.jp/about/our-story/>  
[5] カカコム株式会社「ミッション」  
<http://corporate.kakaku.com/company/policy>  
株式会社メルカリ「ミッション」  
<https://www.mercari.com/jp/about/>

P.7

- [6] 小林雅一（2016）「グーグルが突きとめた！社員の『生産性』を高める唯一の方法はこうだ-プロジェクト・アリストテレスの全貌-」現代ビジネス  
<http://gendai.ismedia.jp/articles/premium01/48137>  
[7] 本間浩輔（2017）『ヤフーの1on1—部下を成長させるコミュニケーションの技法』ダイヤモンド社

P.8

- [8] 堀紘一（2016）「アジア人初ベーカー・スカラー受賞。『35歳の闘志』」News Picks  
[https://newspicks.com/news/1821061/body/?ref=search\\_245972](https://newspicks.com/news/1821061/body/?ref=search_245972)  
[9] P&G社「オープンイノベーションをリードする」  
[http://jp.pg.com/innovations/open\\_innov.jsp](http://jp.pg.com/innovations/open_innov.jsp)  
[10] オムロン株式会社「Sensing Egg Project」  
[http://www.loftwork.jp/case/detail/others/20150910\\_omron.aspx](http://www.loftwork.jp/case/detail/others/20150910_omron.aspx)  
[11] オムロン株式会社（2017）「近大、吉本興業、オムロン、NTT西日本が共同で研究。『笑い』の医学的検証がスタート」  
[https://plus-sensing.omron.co.jp/egg-project/case20170220\\_warai/](https://plus-sensing.omron.co.jp/egg-project/case20170220_warai/)  
[12] 東京急行電鉄株式会社「東急アクセラレートプログラム」  
<http://www.tokyu-ap.com/>  
[13] 内閣府・男女共同参画推進連携会議・J300実行委員会（2017）「国・地方連携会議ネットワークを活用した男女共同参画推進事業（報告）」  
[http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/team/kigyo/pdf/h29\\_0301\\_kigyo04\\_3-1.pdf](http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/team/kigyo/pdf/h29_0301_kigyo04_3-1.pdf)



## ダイバーシティ・マネジメント ～21世紀を勝ち抜く経営手法～

ダイバーシティ・マネジメント研究会 ワークグループ  
2017年9月発行

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-5-10  
九段クレストビル5階  
一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク  
TEL:03-5212-2585  
<https://diversity.or.jp/>

<ワークグループ・リーダー>  
郡 のぶ(株式会社シグマクス)

<ワークグループ・メンバー>  
有我 篤行(株式会社シグマクス)  
飯島 玲子(バシフィックコンサルタンツ株式会社)  
上田 菜月(株式会社リクルートキャリア)  
浦濱 瞳(ダッソー・システムズ株式会社)  
太田 明子(株式会社シグマクス)  
小野島 恵子(公益財団法人21世紀職業財団)  
高瀬 暢介(アフラック)  
田中 明(東洋アルミニウム株式会社)  
角田 朋子(角田朋子公認会計士事務所)  
中野 靖子(株式会社シグマクス)  
村松 邦子(NPO法人GEWEL)  
横田 響子(株式会社コラボラボ)

©一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク  
本提言の無断転載を禁じます

