

1. 研究の背景と目的

現代においてダイバーシティ・マネジメントの必要性が問われている。日本経済新聞の電子版で「ダイバーシティ」という用語で記事検索を行うと、一番古い記事は1983年であるが、記事頻出するようになったのは2000年代以後であり、1983年以降全体として計1382件関連記事がある(2024年1月26日時点)。記事に関する内容も男女共同参画から、外国人、障害者、高齢者、LGBTQなど幅広く展開されている。また、読売新聞2023年6月9日の記事の中にある、石黒慎祐の「多様性ある経営 要求」との記事では、プライム市場に上場する約1800社のうち、女性の役員比率は2022年で11.4%だったことで、日本企業が女性を役員に登用する動きは欧米に見劣りすると述べている。また例えば、内閣府男女共同参画局が公表した「男女共同参画白書 令和4年版」によると、就業者全体に占める女性の比率は44.7%であり、諸外国と比較して大きな差はない。しかし、管理職に目を転じると、女性管理職の割合はわずか13.2%であり、他の国々との間に大きな差が存在していることが明らかになっていると言う。すなわち、日本の経済界における女性管理職の活躍は他の国々と比較して遅れていることが示されている。このように一般的に、日本の企業は、ダイバーシティ・マネジメントについて遅れていると言われている。もちろん、女性のみならず、ダイバーシティの中に人種や年齢など多様な属性も含める必要がある。

また、現在では、ダイバーシティ・マネジメントは社会的に求められているだけでなく、企業経営にとっても、求められている。実際、ダイバーシティ・マネジメントはイノベーションやより高い競争力をもたらすという議論も少なくない。例えば、新ヶ江(2021)は「企業内に多様な文化的・社会的背景を持つ人材を確保することであり、そのうえでそれらの人材間の交流から経済活動に資する新たな知とイノベーションを生み出すことを目指しているのである」と述べている(新ヶ江, 2021, 42頁)。このように、イノベーションを行うことや競争力を高めるなどの目標を立て、ダイバーシティを追求している企業は多くある。

もちろん、これは、ダイバーシティ・マネジメントに関する数値目標を達成すればよいということとは異なる。ダイバーシティ・マネジメントに関する数値が目標として達成されても、それによって、イノベーション力や競争力が生み出されるとは言えない。問題は、質的であり、日本企業が、ダイバーシティ・マネジメントを表面上実現したかどうかではなく、実際にイノベーション力や競争力に結びつけることができるかどうかである。

こうした日本の現状とダイバーシティ・マネジメントの必要性を踏まえて、本論文では、「日本的経営」において、ダイバーシティ・マネジメントを取り入れることは可能なのかについて検討する。

2. 研究の方法

日本的経営はダイバーシティ・マネジメントを取り入れることができるかどうかということを検討するため、本論文では、以下のような考察を進めている。まず、先行研究に基づき、ダイバーシティ・マネジメントに関する文献やデータを調べ、ダイバーシティの定義と分類に関する既存研究を整理した上で、ダイバーシティ・マネジメントの形成原因及び必要性を明確化

した。次に、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの利点を整理し、多様性を活かすために、どのような手順が必要になってくるかを明らかにした。第三に、日本的経営に関する議論を整理した上で、その本質を分析し、日本的経営は家の論理に立つことを示した。最後に、家の論理と日本的経営の諸慣行との関係性を示し、それぞれの慣行をダイバーシティ・マネジメントと対比し、日本的経営がダイバーシティ・マネジメントの取り込みを阻害するのかどうかを検討した。

3. 結論

本研究における考察の結果、ダイバーシティ・マネジメントの要諦は、人材の多様性に基づき意見の多様性を実現することであり、日本的経営のよって立つ「家の論理」のうち、維持繁栄という目標、家族と非家族を含める成員、能力主義という組織原則、躰と訓育、組織意識は、いずれもダイバーシティ・マネジメントを阻害する要因ではなく、また親子関係という上下関係、階統制という組織原則、滅私奉公という行動規範は、現状のままでは人材の多様性か、意見の多様性を阻害する要因となりうるが、例えば、階統制は組織が複雑で大規模な場合に、効率的な意思決定を支援できると考えられるため、階統制の具体的な内容を現代的なものに変更することで、ダイバーシティ・マネジメントとともに、組織の健全な機能において相互に補完し合う可能性がある。このように、階統制とダイバーシティ・マネジメントの相補関係を持ちうるという視点からすると、日本的経営がより包括的で柔軟なものとなり、組織の競争力を向上させる可能性が期待できる。家の論理は維持したまま、現行用いている日本的経営の慣行を変更していくことで、現在ダイバーシティ・マネジメントを阻害している要因を阻害しないものへと変えていくことは可能であると考えられる。すなわち、日本的経営のよって立つ家の論理自身はダイバーシティ・マネジメントを排除するものではないと結論づけることができる。