

ダイバーシティと中小企業経営

筒 井 徹
(商工総合研究所)
主任 研究員

< 要 旨 >

- わが国のダイバーシティの歴史は浅く、これまでは女性差別を禁止するジェンダーに関心が集中していた。また人的資源管理については大企業目線で語られる通説が流布している。中小企業は固定観念に縛られることなくその必要性や意義、効果について熟慮することが求められる。
- 生産年齢人口の減少が続くわが国では、高齢者や女性の労働市場への参入増により人的資源量を維持してきたが限界に近づいている。労働生産性も伸び悩んでおり、量・質の両面から人的資源はこれまで以上に希少な経営資源となる。
- 障害者の多くは労働参加しておらず、わが国固有の人的資源のなかでは残された最後のフロンティアといえる。
- 外国人労働者数は180万人を超え年々増加しているが、就業者総数に占める比率は3%にも満たず国際的にみてその比率は低い。その受入れ先の多くは中小企業である。
- わが国の社会集団は、共通の場、タテの人間関係を基本とし、序列意識が強く組織特有の常識に縛られやすい。そのため単一思考となり柔軟性が失われ硬直化が進む。
- 中小企業のほうが大企業よりも多様な人材が集まる可能性が高く、労務人事管理態勢は柔軟である。またコミュニケーションも確保しやすく多様な意見や考え方が反映されやすい環境にあると考えられる。
- 多様な人材が活躍できる組織風土を醸成し価値創造につなげるためには、組織として一つの方針に基づき活動するための「経営姿勢・理念」が重要となる。
- マイノリティ人材の不安を取り除きその潜在能力を引き出すためには、心理的安全性を確保し、異文化理解力を高めることで、インクルージョンの状況に近づけることが重要となる。そのうえでチャレンジを推奨し、失敗が許される組織文化を醸成していくことが望まれる。
- 事例先はともに明確な目的を持って外国人材を採用し、経営者主導でインクルージョンマネジメントを実践している。その結果多様な知が融合され、定量的にも定性的にも大きな効果を上げている。
- 中小企業はその特性や持ち味を活かした現場での取り組みを通じて、大企業に先んじてダイバーシティ経営を効果的に運用していく知見やノウハウを獲得できる可能性が高いと考えられる。

目次

はじめに	3
1 ダイバーシティとわが国における現状	ダイバーシティ経営と組織のパフォーマンス
1.1 ダイバーシティの定義と分類	3.1 ダイバーシティ経営
1.2 わが国の人的資源管理とダイバーシティ	3.2 インクルージョンマネジメント
1.3 わが国の人的資源の現状	3.3 心理的安全性
(1) わが国固有の人的資源	3.4 異文化理解力
(2) 外国人	3.5 小括
2 日本的集団の特徴とわが国の人的資源管理	4 ケーススタディ
2.1 構造面からみた日本的集団の特徴	4.1 【事例A】大和合金株式会社
2.2 わが国の人的資源管理	4.2 【事例B】スズキハイテック株式会社
(1) 通説	4.3 事例の教え
(2) 企業規模別にみた人的資源管理	5 考察
2.3 小括	おわりに

はじめに

ダイバーシティはわが国においては倫理的・哲学的な側面やSDGs、CSRというコンテキストから語られることが多く、今や現代の「常識」と捉えられているように見受けられる。また企業経営面でも競争力低下が続く日本企業の特徴の一つといわれる人材の同質性の高さのアンチテーゼとしてその重要性が声高に語られる風潮がある。「時代の流れだから」というような社会的な強制に押し流されて、人手不足を補うために安易に外国人材の採用に踏み切ろうと考えている企業も少なくないのではないだろうか。

もちろん企業は「社会の公器」であることから、持続可能な社会の構築に貢献する義務があり、ダイバーシティへの取り組みをネガティブに評価するつもりはない。しかしながら経営

主体である企業としては、明確な目的もなく多様な人材を集めることに腐心するのは無意味である。単にデモグラフィック型（人口統計学的）人材の多様化を場当たりに推進するだけでは、組織内のマイノリティ（少数派）人材が疎外感を抱き対立や分断を惹起する恐れがある。形だけのダイバーシティは経営の足を引っ張る可能性が高い。

多様な人材にその能力を如何なく発揮してもらい企業価値創造に結び付けていくためには、まずもって「知の探索」につながるタスク型（能力や特性、知識、経験等）の人材多様性が求められる。彼らの能力が如何なく発揮できれば経営の「盲点」となっていた課題に気づく可能性が高い。さらに多様な知が融合することでシナジー効果が生まれれば、組織が持つ潜在能力が顕在化する。多様な視点を持つ企業は柔

軟な発想が可能となり、環境変化適応力も高くなる。

しかしダイバーシティ経営が成果を上げるためには、同質性の高い組織よりも高次なマネジメントが必要となり、人的資源管理手法の見直しのための試行錯誤は避けられない。例えば外国人材の能力を引き出すためには言葉の壁は勿論のこと、それ以上に心理的安全性の確保や異文化理解力が求められる。多様な人材からなる組織の潜在能力を顕在化させるためには相当な覚悟と地道な努力が求められるのではないだろうか。

同質性の高い人材をベースとした人的資源管理体制を維持してきたわが国においては、ダイバーシティ経営への取り組みは緒に就いたばかりで実践面での知見の蓄積は十分とはいえない。本稿では試みとして中小企業の特長や持ち味を活かしたマネジメント面を中心に考察を試みることにしたい。

本稿の構成は第1章でダイバーシティの定義やわが国における現状について確認する。第2章で日本的集団の特徴とわが国の人的資源管理の関係について説明する。第3章ではダイバーシティ経営およびインクルージョン概念のフレームワークを紹介し、マネジメントについての考え方を整理する。第4章では外国人材を積極的に採用し経営革新を図る中小企業の取り組みを紹介し、実践のなかから得られる知見を示す。最後に第5章ではダイバーシティ経営の運用面の課題や中小企業の可能性について考察を試みる。

1 ダイバーシティとわが国における現状

Diversityは「多様性」、「相違」という意味の名詞で広く使われており用途に制限はない。ただ、経営学では人的資源を研究対象とする論考で用いられることが一般的であり、人材そのもののみならず、その働き方、組織への貢献のあり方を含む概念として捉えられている。本稿においてもこれに倣うこととする。本章では、その定義と分類およびわが国における状況などについて確認する。

1.1 ダイバーシティの定義と分類

ダイバーシティの定義は一様ではなく、広義に捉えて個人の違いすべてを指す例もみられる。その理由はダイバーシティ研究の課題が時代とともに変化してきたからである。本稿では入山（2019）の論考に基づきシンプルに「デモグラフィ型」と「タスク型」の2種類に分類することとする¹。前者は性別、国籍、年齢など人口統計学的な相違で、視覚による判別が容易な属性である。後者は知見、能力、キャリア、経験、価値観、働き方などの違いで視覚による判別は難しい。なお3種類に分類する考え方もある²。

人間は五感による知覚の大部分を視覚に依存している。そのためダイバーシティといえは短絡的に前者のデモグラフィ型をイメージしがちである。確かに国籍や民族の違いは多くの場合価値観や考え方の違いに直結するだろう。しかしデモグラフィの属性が相違している場

1 入山（2019）p.365

2 船越（2021）は、可視的な違いの「表層的ダイバーシティ」、不可視的な違いの「深層的ダイバーシティ」、可視・不可視にかかわらず集団でカルチャラル・アイデンティティが形成できる「カルチャラル・ダイバーシティ」の3つに分類している（同書p.13）。

合でもタスクの属性はあまり変わらないということもあり得る。企業経営という面からみたダイバーシティ戦略とは、どのような効果を狙い、そのためにどのような属性の人的資源を調達し、目的を達成するために適切にマネジメントするという事に尽きる。企業価値向上を目指すのであれば、「知の探索」につながるタスク型を目指すべきである。

1.2 わが国の人的資源管理とダイバーシティ

ダイバーシティ先進国の米国の歴史を紐解いてみると、その概念が誕生してからすでに60年以上が経過し、これまでに多くの識者が様々な研究を続けてきた。しかし船越（2021）は主な先行研究を俯瞰・確認したうえで、“ダイバーシティと、職場や組織における成果との関係は、いまだ明確に見出されていない。”³と評している。

わが国では米国でダイバーシティの研究がはじまった1960年代以降も長きにわたりその概念が注目されることはなかった。その背景には人材の同質性の高さが組織内の協調性アップ、意思決定の迅速性につながり、世界に類を見ない高度経済成長を続けてきたこと、労働供給面で大きな懸念が生じることがなかったことなどの要因があるものと推察される。そのためわが国でダイバーシティといえば女性の差別を禁止するジェンダーに関心が集中していた。しかし少子・高齢化が進むなか1990年代に入りバブル経済が崩壊、1995年をピークに生産年齢人口は減少に転じ、労働供給量をわが国固有の人的資源だけに依存することの限界は誰の目にも

明らかとなった。またグローバル化のさらなる進展を受けて、質の面からも顧客やユーザーの多様なニーズに適切かつ柔軟に答えていくためにこれまでとは異なる視点や感性が求められるようになってきた。このように量・質の両面から広く人的資源についての考え方を見直す動きが広がってきた。

こうしたなか2000年8月に「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」が発足し、遅ればせながらわが国においても多様な人材を生かそうとする研究が本格的にスタートした。上記研究会の報告書ではわが国のこれまでの人事制度の長所・短所を指摘するとともに、ダイバーシティの概念や方向性について以下の通り示しており、今見直しても示唆に富むものである。内容を要約すると以下の通りである。

ダイバーシティとは「多様な人材を活かす戦略」であり、企業の成長と個人のしあわせをもたらす。人は本来、多様で、変化に対応できる存在であるにもかかわらず、これまで企業においては、日本人男性を主な対象にした終身雇用・年功序列を中心とする人事制度を整備してきた。企業を取り巻く経営環境が安定し、経済が右肩上がりに成長していた時代にはこうした画一的な価値・発想が企業の成長にとって非常に有効であった。しかし現在は、経済成長が鈍化するとともに、マーケットの多様化・複雑化など経営環境が激動し、労働市場も変容しつつある。新たな価値・発想を導入しなくてはこの状況を突破できない、という重大な危機意識が経営者に芽生え

³ 船越（2021）p.1

ている。さらには、従来のスタンダードを個人生活に当てはめることが、必ずしも個人のしあわせにつながるものではなく、各自固有の価値・発想を重視したいという傾向が強まっている。

そこで、これまでの社会の風潮や仕方がなく、または疑うことなく受け入れてきた企業内のさまざまな考え方を払拭し、考え方・発想の合理性を個別具体的に検証した上で、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという「戦略としてのダイバーシティ」が必要となる⁴。

わが国のダイバーシティ研究の歴史は浅く、また大企業の人事戦略の一環として語られるような印象を受ける。しかし大企業はわが国企業の1%にも満たず、従業員数も3割程度のシェアにとどまる。大企業の人的資源管理やそのアンチテーゼとして語られるダイバーシティが通説として流布しているが、果たしてわが国企業の最大公約数とっていいのか、少々疑問を感じる。中小企業は上記のような固定観念に縛られることなく、自社にとってのダイバーシティの必要性や意義、効果について熟慮することが求められる。

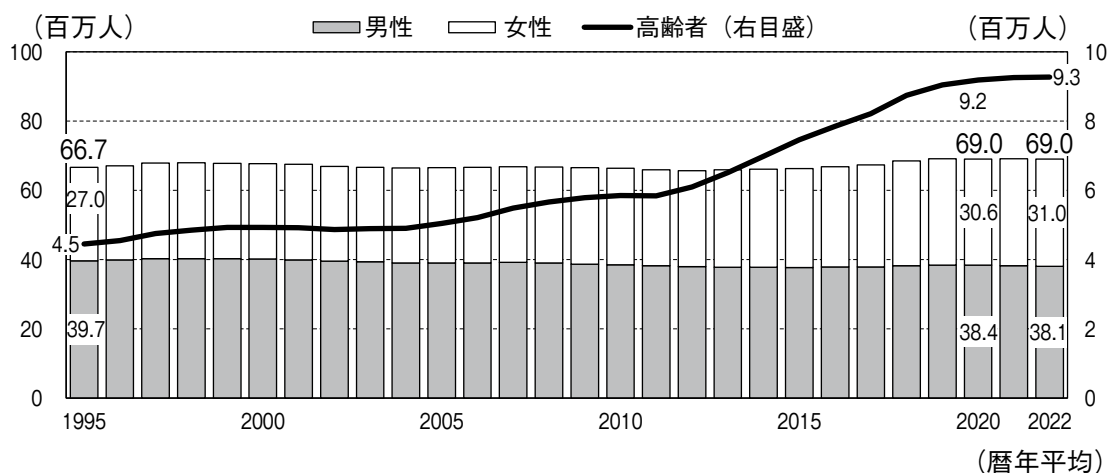
1.3 わが国の人的資源の現状

持続可能な企業経営を考えた場合、人的資源量の確保と質の向上は欠かせない。ここでは統計上把握することが可能なマクロデータに基づきその現状を確認しておこう。

(1) わが国固有の人的資源

総務省の「国勢調査」によれば、わが国の15歳から64歳までの生産年齢人口は1995年の8,716万人をピークに減少が続いており、2020年には7,509万人と、四半世紀の間に1,207万

(図表1) 労働力人口の推移



(出所) 総務省「労働力調査」長期時系列表に基づき作成

4 以上日経連(2002) p.2の内容を要約

人減少した。ところが同省の「労働力調査」によれば、労働者人口は1995年以降66百万人～69百万人台と横這いから微増傾向で推移しており、これまでは人的資源の量はほぼ維持されてきた(図表1)。年齢別にみると65歳以上の高齢者の増加が目立ち、25年間で4.5百万人から9.2百万と倍増し、今や高齢者の1/4以上が労働市場に参入しており、国際的にみてもその比率は高い。また性別にみると、女性の労働市場への参入増(27.0百万人→30.6百万人)が労働力人口の減少を阻止している。

しかし国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口(平成29年推計)」によれば⁵、生産年齢人口の減少は今後一段と進み2050年には5,275万人と、2020年からさらに2,234万人減少すると予想している。その一方神村(2020)が指摘しているように、“日本の高齢者の労働力率は主要国の中でも最も高い水準にあり、今後もこれまでと同様のペースで高齢者の労働参加が進むことは難しい”⁶とみられる。15歳以上64歳未満の女性の労働力人口比率(労働力人口÷15歳以上人口)も2022年にはすでに74.3%に達しており、上昇の余地は限られている。男女共同参画社会実現に向けて

の動きが加速し、当該比率が仮に男性並み(86.7%)に上昇したとしても人口減少はそれ以上のスピードで進む。

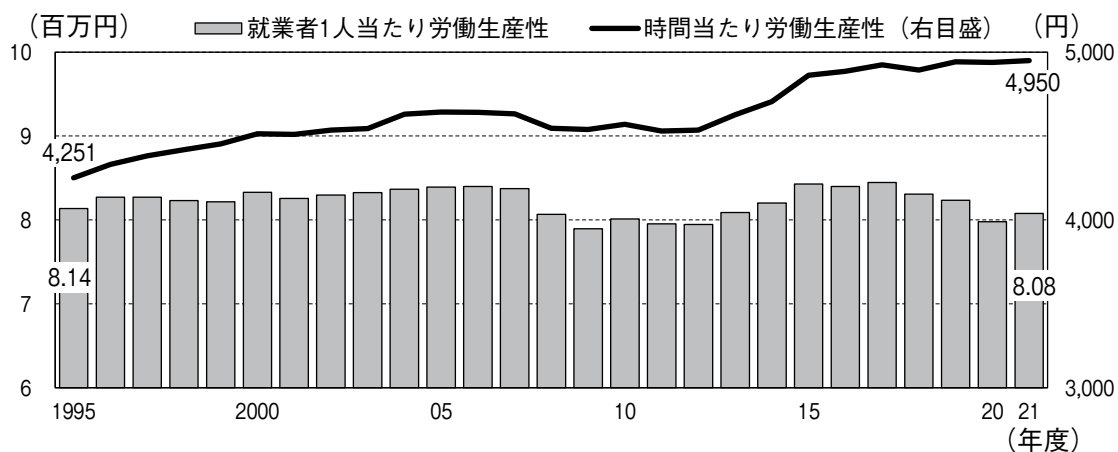
以上みてきたようにこの四半世紀は、高齢者雇用対策や男女共同参画社会基本法、女性活躍推進法の施行などの政策面の後押し等もあり、労働力人口比率が上昇したことで人的資源量は維持できた。しかしそれは限界に近づいていることは自明である。

量の確保が難しくなるなか、企業経営を考えた場合は人的資源の質の向上は必要不可欠となる。しかし近年わが国の労働生産性は伸び悩んでいる。1995年度から2021年度までの労働生産性の推移をみると、就業者1人当たりでは若干の増減はあるものの低迷が続いている(図表2)。時間当たりでみると緩やかな増加傾向にあるが、期間中の年度平均増減率は+0.57%と改善ペースは鈍い。目先の受注をこなす必要に迫られ頭数の確保に迫られる企業の事情も理解できるが、将来の成長を見据えて中長期の視点を持ち、潜在能力の高い人材を獲得し、地道に育成していく取り組みが大切となる。このように量・質の両面から人的資源は企業にとってこれまで以上に希少な経営資源となる。

5 出生中位・死亡中位仮定による推計結果

6 神村(2020)。高齢者の労働力率=65歳以上の労働力人口÷65歳以上の人口、2018年では日本24.7%、米国19.6%、カナダ14.0%、英国10.6%、イタリア4.8%、フランス3.1%

(図表2) 労働生産性の推移



(出所) 日本生産性本部 (2022) p.2, p.4に基づき作成

なお非労働力人口のなかには多くの障害者(チャレンジド)が含まれている。厚生労働省によれば障害者総数は964.7万人と総人口の約7.6%を占めている⁷。本稿執筆時点では従業員(常用雇用者)を43.5人以上雇用している事業主は、従業員に占める身体障害者・知的障害者・精神障害者の割合を「法定雇用率」(2.3%)以上にする義務がある。同省が障害者の雇用義務のある事業主を対象として2022年に実施した調査によれば⁸、民間企業の雇用障害者数は61.4万人(前年比+2.7%)、実雇用率は2.25%(同+0.05%ポイント)となり、前者は19年連続、後者は11年連続で過去最高となった。また法定雇用率達成企業は48.3%(同+1.3%ポイント)となった。

このように法的な規制があることもあり、障害者の労働参加は徐々に進んでいるが、数字をみる限り企業のスタンスは積極的とはいえない。日本・東京商工会議所が2021年に中小企

業を対象として実施した調査によれば⁹、法定雇用の義務のある企業のうち、法定雇用率を満たしていない企業の割合が50.9%と過半数を占めた。また中小企業が障害者を雇用する上での課題をみると、「自社の業務にあった障害者を採用できない」(36.5%)、「障害特性を踏まえた配慮など受入れのノウハウが不足」(33.1%)、「障害者が行う業務の切り出し、設定が困難」(31.4%)が上位3項目に挙げられている(複数回答)。このように中小企業にとって障害者雇用のハードルは高い。

しかし女性や高齢者の労働参加が限界に近づくなか、障害者はわが国固有の人的資源のなかでは残された最後のフロンティアといえる。もちろん障害の内容やその重度を考慮すれば、労働市場に参入することが不可能な場合もあるだろうが、一千万人に迫る人的資源量からみて就労可能でそれを希望する人材も少なくないはずである。また障害者は、生活面では健常者が

7 厚生労働省 (2022a) p.2

8 厚生労働省 (2022b) p.1。障害者の雇用義務のある事業主などに報告を求め集計

9 日本・東京商工会議所 (2021) pp.32-33。回答企業数3,123

気づかない様々なニーズを抱えており、巨大な消費市場の担い手といえる。障害者雇用は前例が少なく試行錯誤の連続になるだろうが、中小企業にとっても取り組むべき価値がある課題と考える。緻密さや根気強さなどでは抜群の能力を発揮する人材も少なくないことから、彼らが活躍できる環境を整備し、健常者と協働できるようなノウハウを習得できれば企業の競争力強化につながる可能性がある。また、彼らの視点や感性から障害者向けの新たな商品やサービスなどが誕生することも期待できる。

(2) 外国人

日本人労働者の供給減少が確実視されるなか、いやが上にも外国人材の活用が注目される。厚生労働省によれば2022年10月末時点の外国人労働者数（特別永住者、在留資格「外交」・「公用」を除く）は182.3万人となった¹⁰。前年同期と比べると5.5%の増加となり、2007年に届出が義務化されて以降過去最高を更新した。また10年前と比較するとその数は約2.7倍となった。このように外国人労働者は近年急激に増加してきているが、就業者総数に占める比率は3%にも満たず¹¹、国際的にみてその比率は低い。わが国では外国人労働者はマイノリティ人材といえる。

外国人労働者を雇用している事業所数については29.9万か所となり、前年同期と比べると1.4万か所（+4.8%）増加し、労働者数と同様2007年以降過去最高を更新した。当該事業所数を従業員規模別にみると「30人未満」が最も多く、全体の61.4%を占めている。次いで

「30～99人」（17.7%）、「100～499人」（10.4%）、「500人以上」（3.3%）と、小規模事業所ほどウエイトが高い（「不明」（7.2%））。外国人労働者を雇用している事業所数はいずれの規模においても増加しており、特に「30人未満」は前年同期比+5.4%と最も大きな増加率となった。

また、雇用されている外国人労働者数を事業所の従業員規模別にみると「30人未満」が最も多く全体の35.8%を占めており、100人未満の事業所で過半数が働いている。このように事業所規模別にみると外国人労働者の受入れ先の多くは中小企業である。

2 日本の集団の特徴とわが国の人的資源管理

企業はわが国の社会集団を代表する組織とっていいだろう。そこで本章ではまず日本における社会集団の構造面から導かれる特徴を確認する。次にわが国企業の人的資源管理の枠組みである人事管理制度に関する通説を概観するとともに企業規模別にみた相違点などを明らかにしたい。

2.1 構造面からみた日本の集団の特徴

わが国では組織の「常識」に縛られて、従業員が自由に自分の意見を発せられない企業が少なくないように感じる。その真因を考えるにあたっては、社会人類学の知見が有益となるだろう。中根（1967）は、日本の社会集団に共通する構造や、綿々と続く変わりにくい人間関係のあり方を考察し、次の通り論じている。

¹⁰ 厚生労働省（2023）

¹¹ 外国人労働者数÷就業者総数（総務省「労働力調査」2022.12月末原数値）で算出

日本人の社会集団は組織や様式が異なっても、個人に全面的参加を要求する。2つ以上の集団に同様なウエイトをもって属するという事は困難で、日本人には優先的に所属している集団が明確にある。頼りになる所属集団はただ1つで、単一社会とっていい¹²。

集団では共通する「場」が重視され閉ざされた世界を形成し、成員のエモーショナルな全面的参加により一体感が醸成され集団として強い機能を持つ。そこでは「資格」の異なる構成員を結び付ける方法として「タテ」の人間関係が形成され、序列意識が強くなる。歴史のある大企業ほど社会集団としての安定性と密度が高いため、タテの力は強い。そのためヒエラルキーによる力関係が優先し意見統一がしやすく、リーダーから末端成員までの伝達が迅速に行われ、動員力にも富んでいる。日本人が目覚ましい近代化をやりとげることができた一因は、このタテの構造を100%生かして使った、ということに求められよう¹³。

反面このような集団は必然的に運動方向がタテになっているため、同じ集団内であっても「ヨコ」の連絡・調整が難しい。ましてや異なる集団で、タテのつながりがない場合は、どちらも各々の集団の利益を最大限主張するばかりで調整は困難である。各々の集団の代表は、自己の集団の利益を多少譲歩して調整をしようという客観的立場に立ちにくい。他の成員によって突き上げられやすいからである。日本の集団ではタテの折衝においてもヨコの折衝においても、

論理が重要視されていない。論理に代わってここに出ているのは力関係である¹⁴。

人と人との関係のあり方については、タテとヨコの関係の他に「契約」関係があるが、日本人はこの精神が欠如しており、感情的なタテの人間関係が重要視される。対人関係が自己を位置づける尺度となり、自己の思考を導く。「みんながこういっているから」「こうしたことはすべきではない」「その考えは古い」といった表現によって考え・行動を規制する「社会的強制」が社会の道徳とされる。こうした強制に対する反論に対しては、何ら論理的、宗教的理由づけがない。そして集団の結束が固く、機能が高いほど、集団の個人に対する社会的規制は強くなり、個人の自由な思考・行動を規制する。その結果、集団の構成員のパーソナリティが非常に似てくるとい現象がみられる。また論理性の欠如は、会議などの場で論理的な反論を抑圧する¹⁵。

そして中根（1976）は、“日本人、日本社会、日本の文化というものが、外国人に理解できない性質を持ち、国際性がないのは、（中略）－論理よりも感情が優先し、それが重要な社会的機能を持っていること－に原因があるのではなからうかと思われる。”¹⁶と結んでいる。

このようにわが国の社会集団は、共通の場、タテの人間関係を基本とし、序列意識が強く、組織特有の常識を押し付けようとする傾向がある。そのため組織に認められた考え方に合わない声はかき消されていき、潜在的にあった固定

12 中根（1976）pp.64-65

13 同書p.26、pp.70-74、pp.127-129。なお中根のいう「資格」とは氏・素性、学歴、職業など広義の属性を表し、「資格」の共通性に基づく関係を「ヨコ」の関係と説明している。

14 同書pp.130-133

15 同書pp.158-178

16 同書p.183

観念をより強固にしてしまう。その結果、画一的な見方しかできない同質性の強い集団になりがちである。

2.2 わが国の人的資源管理

(1) 通説

ここでは船越（2021）の論考を参考に、わが国の人事管理制度の基本的な枠組みについてみていくこととする。彼女は、“日本企業の人材マネジメント、特に人事管理の特徴として、職務、勤務地、労働時間が限定されない「無限定性」という本質こそが重要であり、それが終身雇用制、年功賃金制、企業別組合に帰結する。”¹⁷と指摘している。中根（1967）が指摘したように企業が個人に全面参加を要求し、個人は企業に全面的に依存するという両者の関係をベースとして成り立つ制度といえよう。そして船越（2021）は様々な先行研究のレビューに基づき無限定性と上記の日本型経営の三種の神器の関係について以下の通り説明している。

企業が職務や勤務地を自由に設定できれば、担当していた業務がなくなっても長期雇用が可能となる。賃金と職務が紐づいていないことが、年功賃金制につながる。企業内のすべての労働の従事を受入れる代わりに、包括的に長期雇用とメンバーシップを得る。このような雇用契約はメンバーシップ型雇用契約といわれ、職務に紐づいて勤務地が限定され、賃金が決まる欧米型のジョブ型の雇用契約との比較でその違いが説明されてきた¹⁸。

さらに彼女は多くの日本企業が導入している職能資格制度についても言及し、“長期に雇用されたキャリアの中断がない総合職男性を前提に考えられた制度であり、（中略）社内ルールに則って、どのような状況でも仕事をやり遂げるという無限定性の発揮が、企業内の信頼を得る条件と解釈できる。”¹⁹と論じている。

このように職務や労働時間の無限定性が日本企業の特徴といえよう。中根（1967）が主張するように従業員が企業という単一集団に全面的に依存してしまう様が窺える。

わが国企業のこうした人材マネジメントを彼女は、“総合職男性という同質性が前提となっており、その意味で、ダイバーシティ・マネジメントとは対極のものと言えよう。”²⁰と評している。

Ezra F. Vogelによる1979年の著書『ジャパン・アズ・ナンバーワン』は、日本型経営を高く評価し、同書はベストセラーとなり一世を風靡した。日本型経営が長きにわたり企業業績の向上に寄与したことは否定できず、中根（1967）が指摘した日本の社会集団の構造がプラスに働いたといえよう。

しかし今から50年以上も前の1969年に出版された日経連能力主義管理研究会の報告書では、企業の没個人・集団的人事管理に対する批判も述べられており、従業員のキャリアに対する意思の尊重や、相互に受容し合う人間関係の重要性を主張している。船越（2021）が指摘するように、そもそもわが国企業が目指して

17 船越（2021）p.67

18 同書 p.67

19 同書 p.68

20 同書 p.69

いたのは男性など特定の属性に偏った一様な人事管理ではなく、経済合理性と働く人々の人間尊重の両立を可能とする人事管理であったことを忘れてはならないだろう²¹。わが国の名だたる企業の人事管理職はオイルショックに見舞われる前の高度成長期の時点ですでに、同質性が強く、柔軟性に乏しい集団の持つ危険性に不安を覚えていたように思われる。遅まきながら昨今企業の人事管理制度の見直しの動きはみられるものの、報告書の公表から半世紀を経た今もその提言は十分活かされているとはいえないのではないだろうか。

(2) 企業規模別にみた人的資源管理

巷間言われているわが国の人事管理制度については上記の通りで、制度や暗黙のルールは男性総合職の働き方を前提に構築されたものとみていいだろう。しかし画一的な見方は問題を単純化してしまう恐れがある。企業規模により人的資源の調達環境は大きく異なり、人材マネジメントの手法にも違いがある。

江口(2022)は労働政策研究所・研修機構(JILPT)の調査結果を用いて、企業規模別の人材活用について分析を行っている。彼の論考に基づき中小企業と大企業の人的資源管理の特徴を要約すると以下の通りである。

雇用管理区分についてみると、大企業は「総合職」のウエイトが高い。一方、中小企業・中堅企業は「一般職」の割合が高い。中小企業では「勤務地限定」「職種限定」といった限定正社員の割合も大企業より高く、大企

業に比べて区分に多様性がある。前者について定期異動の頻度についてみると、大企業では7割が年に1回以上定期異動があり、「定期異動はない」は2割弱である。これに対し、中小企業では「年に1回以上ある」が46.7%にとどまり、「定期異動はない」が48.6%と半分近くを占める。後者の職種についてみると、中小企業では幅広い職種でのスペシャリティが許容される度合いが高い。なお、限定正社員の待遇を普通の正社員と比較すると、中小企業のほうが基本給と昇進スピードとも「差はない」とする割合が高く、限定正社員を選択することについての制約が比較的小さい。中小企業では大企業と異なり非正規雇用に基幹的業務を任せる傾向も強い。

このように中小企業の従業員は大企業に比べると多様な業務を経験する機会や統括的な役職に求められる俯瞰的な能力を養う機会は乏しいものの、無限定性は低く働き方の自由度は大きい。専門分野に適性を持つ人材がその専門性を磨き高めていくには適している。またスペシャリストとジェネラリストの待遇差も比較的小さいことから、専門職が仕事に対するモチベーションを維持しやすいと考えられる。ちなみに給与水準等の待遇については規模間格差があるが仕事全体への満足度の格差は小さい。これは満足度を決める要素として重要な「仕事の内容」において中小企業の満足度が大企業のそれと遜色ないことが大きく作用しているとみられる²²。

21 船越(2021) p.66

22 以上江口(2022) pp.44-65の内容を要約。同稿では従業員299人以下を中小企業、300～999人を中堅企業、1,000人以上を大企業と見做している。

また組織構造の点からみると、大企業は「事業部制」、「カンパニー制」のようなピラミッド型の多段階の階層構造を持つ大規模な官僚的組織が一般的となっている。タテの階層が数多く重なっており、序列意識を醸成しやすいといえる。加えて他の事業部などヨコとの調整が難しく典型的なタテ社会といえる。職場が地理的・空間的に広いことはこれに拍車をかける。一方中小企業は総じて「職能別組織」のようなフラットな構造でタテの階層は少なく、経営者と従業員がお互いの顔を見ながら意思疎通を図りやすい。また相対的に従業員数も少なく、職場も狭いことから自ずとヨコのつながりも構築されやすい。以上から一般的に中小企業のほうが役員間のコミュニケーションはとり易いと考えられる。もちろん組織構造が人的資源管理を100%左右する要素ではないが、中小企業の組織構造は大企業よりもコミュニケーションの円滑化を図りやすく、経営者の眼が行き届きやすいことは間違いないであろう。

2.3 小括

人的資源管理の枠組みとなる人事管理制度を見直す動きが広がっている。しかし中根(1976)が指摘するように、長い歴史の中で形成されてきた日本における集団内の基本的な人間関係のあり方、社会構造の本質的な部分には変わらないだろう。日本の社会集団の構造を理解できない外国人材に日本企業でその能力を如何なく発揮してもらうためには、集団が持つ特有のしきたりや社会的規制を押し付けることは避けなければならない。彼らの持つ潜在能力の発揮を阻害し同質化を進めてしまうから

である。組織に認められた考え方に合わない声が発せられなくなると単一思考となり、盲点となっている組織の課題に気づかなくなり柔軟性が失われ硬直化が進む。多様性を組織の活性化、変革に生かしていくためには言葉や個性の違いだけではなく、社会構造や文化の違いが及ぼす影響を考慮する必要がある。後述する異文化理解力を高めることはその一つである。

ただ同じ日本的集団であっても企業規模による違いがある。総じて中小企業のほうが大企業よりもデモグラフィック、タスク両面で属性が異なる様々な人材が集まる可能性が高い。また働き方を含めた労務人事管理態勢は柔軟である。さらに構造上大企業ほど階級意識が強くないことから、コミュニケーションの面でも中小企業にアドバンテージがあり、多様な人材の意見や考え方が反映されやすい環境にあると考えられる。また企業の歴史の長短による違いもあるだろう。総じて歴史の長い企業ほど、その組織独自の「常識」が堅固となり、同質性が強く一枚岩になりやすいが、反面柔軟性は失われる。

3 ダイバーシティ経営と組織のパフォーマンス

本章ではまずダイバーシティ経営とインクルージョンの概念について説明する。そして多様な人材が現場でその能力を如何なく発揮するための環境整備、マネジメントや異文化理解力について考えてみたい。

3.1 ダイバーシティ経営

経済産業省(2021b)はダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発

揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。「多様な人材」とは、既述の通りデモグラフィー型とタスク型双方の属性の多様性を含み、性別や国籍、価値観、キャリアの違いなどを包含する。「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営である、と説明している。そしてその効果を、(一)プロダクト・イノベーション、(二)プロセス・イノベーション、(三)外的評価の向上、(四)職場内の効果、以上4つに分類・整理している²³。このようにダイバーシティはそれ自体が目的ではなく、経営上の成果につなげていくための手段の一つといえる。

しかし多様な人材を採用しただけでは成果は上がらず、組織の力として顕在化させなければならない。同省ではまず「経営姿勢・理念」の重要性について触れている。そして価値が創造されるまでのプロセスを示している。第一に「経営理念・方針・戦略の明確化」、第二に「経営者の取組」、「現場管理職の取組」、「人事管理制度の整備」、第三が「取り組みの振り返り・改善」である。そして第二と第三のステップを繰り返していく過程で第二ステップの3拍子が揃うようになると「多様な人材が活躍できる組

織風土」が醸成され、「価値創造」につながると説明している²⁴。

同省が2020年に実施した調査では、ダイバーシティ経営を行う中堅・中小企業は、そうでない企業と比べて、人材の採用や定着、売上高・営業利益等調査項目すべてで、企業にとって効果的な結果が出ている²⁵。また3拍子の揃った中堅・中小企業は、そうでない企業と比べてすべての経営成果項目で、より良い結果が出ている²⁶。

3.2 インクルージョンマネジメント

巷間「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」という用語が流布しており、ダイバーシティとインクルージョンという2つの概念がセットで語られることが多い²⁷。経済産業省が提唱する「ダイバーシティ経営」はインクルージョンを包含するものと考えられるが、2つの概念は異なるものである。まず両概念の関係について整理しておこう。

船越(2021)は、インクルージョンに関する先行研究のレビューから、社会学や教育学における概念を検討し、“インクルージョンはその集団におけるマイノリティを区別するのではなく、どう集団の中に包含していくのかという議論から呼び起こされている概念だと言える。”²⁸と総括している。また“多くの先行研究ではインクルージョンとダイバーシティは明確に違うものだと言及されている。”とみている。そして

23 以上経済産業省(2021b) p.4の内容を要約

24 同資料 p.7

25 同資料 p.5。各項目について同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定しダイバーシティ経営企業100選受賞企業(ダイバーシティ経営を行う企業)と非受賞企業(ダイバーシティ経営を行っていないと推測される企業)で分析している。

26 同資料 p.7

27 親密な関係、相互信頼という意味のBelongingが付加されたDI&B(Diversity, Inclusion & Belonging)という用語も誕生している。

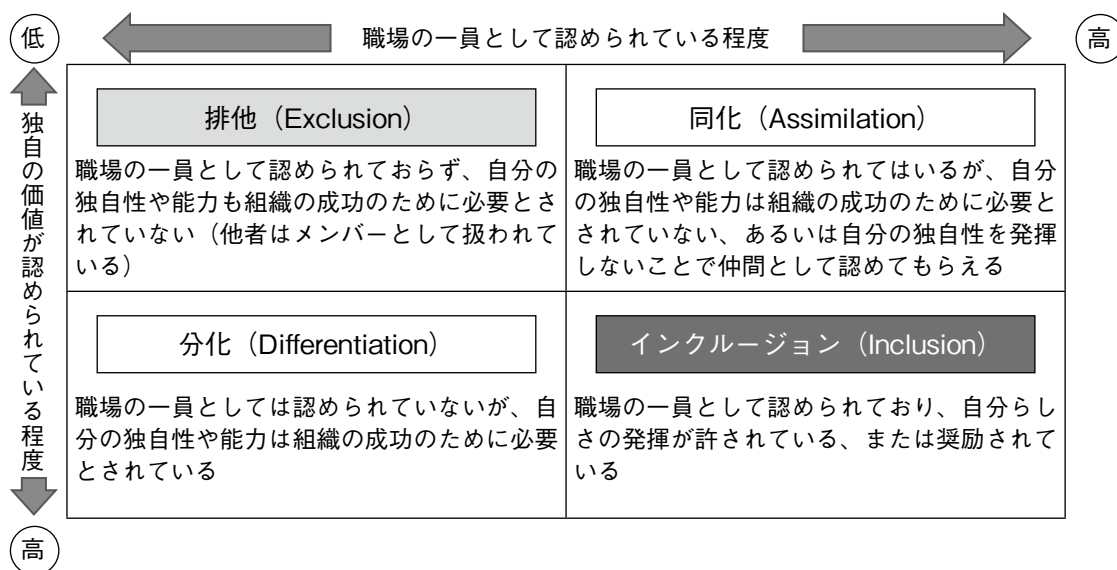
28 船越(2021) p.29

“ダイバーシティとはアイデンティティを含め違いが存在することであり、インクルージョンはそのダイバーシティを活かすことだと考えられる。”と論じている²⁹。

次にインクルージョンの定義について考えてみよう。船越（2021）の研究によれば（先行研究をみても）まだ一般化された定義はない³⁰。本稿ではBrewer（1991）³¹の「最適弁別性理論」³²に裏打ちされたShore et al.（2011）の定義を紹介したい。彼らは集団への帰属感を示す軸と、自分らしさの価値の高低を示す軸の2つ

を用いて、帰属の状況を示すフレームワークを考案した（図表3）。そしてインクルージョンを“社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が、集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態”³³と定義した。経済産業省（2021b）『【改訂版】ダイバーシティ経営診断シートの手引き』では帰属の状況を「排他」「分化」「同化」「インクルージョン」の4つの領域に分類・整理している。

（図表3）インクルージョン概念のフレームワーク



（出所）Shore et al.（2011）p.1266、経済産業省（2021b）p.6、船越（2021）p.35に基づき作成

同資料では、「分化」と「同化」について例を挙げて説明している³⁴。前者は外国人材に対して「海外市場への進出」に際して言語や文

化的側面だけ助言を求め、その他の重要事項は日本人の社員だけで決めてしまうような状態である。後者はシニア社員が「昔の経験を語る

29 船越（2021）p.31

30 同書p.35

31 Brewer, M. B. (1991) pp.475-482

32 人は集団に属するとき、他人との類似性を求める一方で、他者と違い唯一無二の存在であろうとし、集団への帰属感と自分らしさの発揮の最適のバランスポイントを見つけようとする。

33 Shore et al. (2011) p.1265、船越（2022）p.34-35

34 経済産業省（2021b）p.6

と社内で疎まれる」と考えて有益な知識の共有を控えるような状態である。多様な人材の持つ潜在能力を発揮する機会が与えられていない、あるいはその機会を放棄しているということは、組織の持つ人的資源が有効活用できていないということである。縦軸、横軸2つの評価双方ともに高い「インクルージョン」の状況が職員にとっても組織にとっても望まれる状態であることは明らかである。

3.3 心理的安全性

いくら能力が高い人間であっても職場でその能力を発揮することができなければ組織に貢献できない。組織は人的資源の構成如何に関わらず、まず各人が持つ潜在能力をできるだけ顕在化できる環境整備が重要となる。

エドモンドソン (2014) は、心理的に安全な職場を作る重要性やその意義、リーダーの役割などについて考察している。まず彼女は“心理的安全性は、つまり、意欲的なパフォーマンス目標を達成しようとして生じた失敗や疑問のために罰せられたりばつの悪い思いをさせられたりする人は一人もいない、ということだ。”³⁵と説明している。そして「心理的安全性」とは、関連のある考え方や感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気をさす。³⁶と定義している。さらに“心理的安全性はチームに結束力がなければならぬということでも意見が一致しなければならぬということでもないのである。(中略) チームの結束性は、異論を唱えることに対

する積極性を弱めてしまう可能性がある。”³⁷と分析しており、こうした「集団思考」は“まずい意思決定をしてしまう一因になる。(中略) 多くの人が職場で口をつぐんでいることに心から不愉快な思いをしたり苛立ちを覚えたりしていることを私は知った。(中略) ほかの人、とりわけ力のある人たちにどう思われているかという不安を、およそ誰もがなんとなく抱いているからなのだ。”³⁸と論じている。心理的安全性の確保は、多様な意見を封じ込めてしまう空気を醸成し、見せかけの一枚岩集団を作り出してしまう愚行を回避するために必要となる。

また彼女は、自身の心理的安全性に関する研究から明らかになったとする知見をとりまとめている。要約すると以下の通りである。

職場で直面するイメージリスクを「無知」「無能」「ネガティブ」「邪魔をする人だと思われる」という4つに分類し、こうした対人不安のせいで頻繁にまずい意思決定がなされたり実行すべきことが実行されなかったりしている。心理的安全性は、従業員一人一人の性質ではなく職場の特徴によって生じる。また序列とそれが生み出す不安は心理的安全性にネガティブな影響をもたらす。グループや部署内での序列が低い人は、一般に高い人に比べて発言が抑制される場合が多く心理的に安全だとは思っていない。他方心理的に安全な環境では、信頼と尊敬の両方が特徴になっており、人々は間違ったり支援を

35 エイミー・C・エドモンドソン (野津智子訳) (2014) p.192

36 同書 p.155

37 同書 p.155

38 同書 pp.155-156

求めたりしても罰を受けることがないと信じていることができる。その結果「率直に話すことが奨励される」、「考えが明晰になる」、「意義ある対立が後押しされる」、「失敗が緩和される」、「イノベーションが促される」などのメリットがもたらされる³⁹。

またGoogleの4年間に及ぶ研究「『効果的なチームとは何か』を知る」(Google re:Work)によれば、チームの効果性に最も大きな影響を与える因子は心理的安全性であると、その重要性を強調している。同社のリサーチ結果によると、心理的安全性の高いチームのメンバーは、Googleからの離職率が低く、他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高く、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が2倍多い、という特徴があったとしている⁴⁰。

なおエドモンドソン(2014)は、組織の心理的安全性を高めるうえでリーダーが果たす役割が重要であると論じている。そのための行動として、「直接話のできる親しみやすい人になる」、「現在持っている知識の限界を認める」、「参加を促す」、「失敗は学習する機会であることを強調する」、「具体的な言葉を使う」などを挙げている⁴¹。

以上見てきた通り組織のパフォーマンス向上のためには心理的安全性確保が重要となることは明らかだろう。特に知識集約型組織が協働を

進めていくためには不可欠となる。しかし現実をみると、心理的安全性が確保されている職場はそれほど多くはないように感じる。残念ながらわが国ではSDGsやダイバーシティを標榜する上場企業などによる不正や隠蔽が後を絶たない。取引コストという面からみれば、菊澤(2017)のいう「組織の不条理」⁴²が起きているともいえる。

エドモンドソンが研究対象とした職場は、日本に比べて多様性を認め、比較的論理が尊重されると思われる欧米文化圏の団体である。それでも“私たちの誰もが、思っていることを職場で言わず、アイデアや疑問や懸念を表すことができずにいる。”⁴³と、彼女はみている。このようにわが国のようなタテの人間関係、序列意識が強い社会構造を持つ国や地域以外でも心理的安全性を確保することは容易ではない。

また留意すべきは、組織内の人的資源の多様性が高い場合は、同質性の高い組織と比べて文化や風習の違いなどによる無意識のバイアスや、コミュニケーションにおける困難を引き起こす可能性が圧倒的に高いという点である。マイノリティ(少数派)人材が感じる対人不安は、マジョリティ(多数派)人材の想像をはるかに超えるものと思われる。ダイバーシティ経営推進のためには、制度面の充実を図っていくこと以上にまず職場の心理的安全性を確保していく基礎固めが重要となってくる。

39 エイミー・C・エドモンドソン(野津智子訳)(2014) pp.153-194を要約

40 Google re:Work「『効果的なチームとは何か』を知る」(<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/#introduction>)

41 エイミー・C・エドモンドソン(野津智子訳)(2014) pp.180-190

42 菊澤(2017) pp.6-7。「組織の不条理」とは人間組織が合理的に失敗することで、彼は①全体合理性と個別合理性、②正当性と効率性、③長期的帰結と短期的帰結、が一致しない不条理があると論じている。

43 エイミー・C・エドモンドソン(野津智子訳)(2014) p.191

3.4 異文化理解力

日本の文化や風習に馴染みのない外国人材と意思の疎通を図っていくためには異文化理解力が必要となる。エリン・メイヤー（2015）は、“あなたの仕事の成功が世界各国の人々と上手に働く力にかかっているならば、個性の違いだけではなく文化の違いも理解する必要がある。”と論じ、文化の見取り図を作る8つの指標を紹介している（図表4）⁴⁴。これは国別に各指標のポジションを示すことで、文化の特徴を可視化しようとする試みといえる。この指標を読み解くうえで大切なことは、文化の相対性という考え方である。“文化の違う人々との関係性を測るとき、重要なのは指標における各文化の相対的

な位置関係だということだ。この相対的な位置関係こそが相手への認識を形作っているのである”⁴⁵

なお一つの国や地域の指標がすべて左か右の一方に偏るということではない。例えば米国は下記の通りコミュニケーションではローコンテキストに分類されるが、ネガティブフィードバックについては中立的であり、相手に気を遣いながら前向きな励ましの言葉と一緒に伝える。そのため受け取る側の人間がこうした文化的傾向を知らない場合は、その意図を正確に汲み取ることができず評価されていると誤解することとなる。

（図表4）カルチャー・マップ

← 文化の指標（主なマネジメント領域） →		
ローコンテキスト	コミュニケーション	ハイコンテキスト
直接的	評価（ネガティブフィードバック）	間接的
原理優先（演繹法）	説得	応用優先（帰納法）
平等主義	リード	階層主義
合意志向	決断	トップダウン
タスクベース	信頼	関係ベース
対立型	見解の相違	対立回避型
直線的な時間	スケジュールング	柔軟な時間

（出所）エリン・メイヤー（田岡恵監修、樋口武志訳）（2015）pp.10-11に基づき作成

彼女の論考は興味深いがここではコミュニケーションとネガティブフィードバックに絞って説明しよう。まず前者については、「きちんと口で伝える」文化が米国を代表とするローコンテキスト、一方共通点や暗黙の了解があること

を無意識に前提とした「空気を読む」文化が日本を代表とするハイコンテキストとなる。文化の異なる人々が入り混じると、円滑なコミュニケーションを確保することが難しくなる。考えられる組み合わせは、①ローコンテキスト文化

44 エリン・メイヤー（田岡恵監修、樋口武志訳）（2015）pp.29-30

45 同書p.38

出身者と別のローコンテキスト文化出身者、②ハイコンテキスト文化出身者とローコンテキスト文化出身者、③ハイコンテキスト文化出身者と別のハイコンテキスト文化出身者、の3通りとなる。このうち③が最も行き違いが生じやすい。ハイコンテキスト文化出身者間のコミュニケーションは、同じ文化出身者同士であれば共通の文化的信号を読み取れるので、ほのめかすだけで相手はその意図を汲み取ってくれる。しかしハイコンテキスト文化出身者同士であっても話し手と受け手の文化が異なれば、ほのめかした真意は違うメッセージとして汲み取られ、行き違いが起こる可能性が大きい。そのため彼

女は、“多文化のチームではローコンテキストなやり方を行うこと”を推奨している⁴⁶。

次に後者については、はっきり発言する文化ではアップグレードの機能を持つ言葉を、逆に遠回しに発言する文化ではダウングレードの機能を持つ言葉を使用する傾向にある。例えばオランダはアップグレード、イギリスはダウングレードを多用する文化といわれており、同じ欧州でも対照的である。インターネット上でも紹介されている「英蘭翻訳ガイド」は、話し手のイギリス人が伝えたい真意が、聞き手のオランダ人には真逆に受け止められる様子を表現している（図表5）。

（図表5）英蘭翻訳ガイド

イギリス人が言うこと	イギリス人が意味すること	オランダ人が受け取ること
ああ、ところで…	次の批判こそがこの話し合いの目的だ。	これはあまり重要じゃないな。
とても興味深いですね…	好きではありません。	いい印象を与えたぞ。
何か他の選択肢はありませんか？	あなたの意見は良いものではありません。	まだ決断しないのか。
もう少し考えてみてください、	悪いアイデアです。やめてください。	良いアイデアなんだな。もう少し掘ってみよう。
それは独創的な観点だね。	君の意見は愚かだ。	気に入ってくれた！

（出所）エリン・メイヤー（田岡恵監修、樋口武志訳）（2015）p.93の図2-1を抜粋

（注）同図表の出典はNannette Ripmeester

このように文化が異なる人間同士が齟齬なく意思疎通を図っていくためには、言語が聞き取れて話せるだけでは十分といえず、相手の性格だけではなく文化を理解する力も求められる。ネイティブでない限り行き違いが生じてしまうことは避けられないが、工場内の安全管理ルールなど重要な点についてはミスリードがあっ

はならない。

彼女は異文化理解についての具体的な方策についてはほとんど触れていない。特効薬はないということだろう。言語や文字にのみ依存したコミュニケーションには限界があることは明らかであり、それを補う意味からも表情や目つき、ジェスチャー、声の高低や大小などのノン

46 エリン・メイヤー（田岡恵監修、樋口武志訳）（2015）pp.55-78

バーバルコミュニケーションが有効になってくる。相手に関心を持ち日々の声掛け、挨拶などを含めたface-to-faceのコミュニケーションが大切で、気になることがあれば躊躇することなく、膝を突き合わせて徹底的に話し合うべきであろう。

3.5 小括

企業がその価値を高めていくためには、人的資源の構成状況に関わらず彼らが持つ潜在能力を可能な限り顕在化させていくよう取り組むべきである。序列意識が強く、組織特有の常識を押し付けようとする圧力が生じる職場では、自由な思考・行動が規制される。パーソナリティが異なるマイノリティ人材は委縮してしまい持てる力を発揮できない。

彼らの不安を取り除くためにはまず心理的安全性を確保することが重要となる。そのうえで言語、非言語を通じたコミュニケーションの円滑化を図ることで、自ずと互いの文化の理解が進み、行き違いやミスリードが少なくなるはずである。このような職場の雰囲気醸成できればマイノリティ人材の帰属意識やモチベーションも高まり、インクルージョンの帰属状況に近

づき、「知の探索」に寄与するだろう。さらに組織がワンチームとなり試行錯誤を経ることで「知の深化」が起こりイノベーションにつながるという仮説が立てられるだろう。人的資源は感情を持つ生き物であり機械などの「モノ」ではない。資源としてのパフォーマンスは人数や稼働時間に比例するものではなく、その質が重要となる。ダイバーシティを経営成果に結実させるためには、人的資源の持てる力を引き出す必要がある。チャレンジを推奨し、失敗が許される組織文化を醸成していくことが望まれる。

4 ケーススタディ

わが国企業にとっての人的資源のフロンティア領域は障害者と外国人と考えられる。本稿では外国人材を積極的に受入れ、企業価値の向上に結び付けている企業の取り組みを紹介し、上記の仮説を検証するとともに実践から得られる知見を示したい。両社とも業歴が長い企業で、かつては受注依存体質であったが、現在はチャレンジ精神旺盛な自己変革力の高い企業に変貌を遂げている。ダイバーシティという視点以外の面でも学ぶべき点は多いが、ここでは本稿の主旨の範囲に限定した記述にとどめる。

4.1 【事例A】大和合金株式会社（関連会社：三芳合金工業株式会社）

	大和合金株式会社	三芳合金工業株式会社	グループ総従業員数 (2023/4)	166
所在地	埼玉県			
設立	1953年（創業1941年）	1963年	女性	28
資本金	45百万円	52.5百万円	高齢者	16
直近年商	91億円（2023/3）	69億円（2022/9）	チャレンジド	3
業種	特殊銅合金製造（自動車、船舶、重電、液晶等） 海外戦略…航空機、宇宙、核融合、粒子加速器、鉄道産業		外国人 米国、中国、ベトナム、英国、 ブラジル、フィリピン、ネパール	13

当社（以下、三芳合金工業株式会社を含む）は創業以来銅合金一筋、素材の一貫生産という他社にはない強みを持っている。80年を超える技術の蓄積があり、少量多品種生産、超短納期にも柔軟に対応できる。こうした強みを武器に三代目となる現社長は、国内のみならず海外市場にも進出したいと考えた。そのためにはまず海外の企業に当社を認知してもらう必要があることから、2008年以降国内外の航空産業関連の展示会や商談会に出展・参加し、海外企業向けにアプローチを続けている。当社の存在を知り、その技術に関心をもってもらうためには情報発信力の強化が求められる。そして商談に至った際には、迅速かつ正確な意思疎通を図っていくためにコミュニケーション力が欠かせない。当社が海外（グローバル）人材の採用に踏み切った理由はここにある。ただ目的を考えた場合、求める人材はただ外国人であればいいというわけではない。ある程度日本の文化・風習にも馴染みがあり、自頭がよく、未知の新しいことにチャレンジする意欲のある人材が望まれるだろう。つまりタスク（能力、キャリア、

価値観等）重視の人選となる。

外国人材の採用状況をみてみよう。当社には現在13名の外国籍社員が勤務している。当初はJETプログラム⁴⁷（語学指導等を行う外国青年招致事業：Japan Exchange and Teaching Programme）に参加していた留学生を採用するケースが多かったが、最近では東京国際大学、国士舘大学、国際大学の留学生や、外国人材の紹介会社⁴⁸などからも採用している。当社は日本語検定2級以上で日常会話に支障がなく、日本での生活経験がある人材をセレクトしているが、製造現場での経験の有無は一切問わない。そして候補者に原則一週間のインターンシップを経験してもらい、適性や性格、意欲などをチェックし、採用の可否を決定している。性格面については「素直さ、素朴さ」を重視している。筆者は今回の取材で4名の外国人社員と話をする機会を得たが、いずれも日本語力に問題はなく、全員フレンドリーであった。違和感なく職場に溶け込んでおり、顔を見ない限り外国人だと気づかない。なかには語彙が豊富でハイコンテクストな日本文化をかなり理解してい

47 外務省、文部科学省、総務省が地方自治体と協力して、外国の若者を日本に招待し、日本全国の小中学校や高校で外国語やスポーツなどを教えたり、地方自治体で国際交流のために働いたりする機会を提供する事業（一般財団法人自治体国際化協会（CLAIR）HPより）

48 当社が利用している企業は紹介した人材に毎月ヒアリングを実施し、職場で力を発揮できるよう様々なサポートを行っている。

る社員もいて驚かされた。

立場を変えて採用される側の外国人材が当社に入社した理由について考えてみたい。日本人は会社名で就職先を決める傾向が強いといわれており、「就社」と揶揄されているが、当社で働く外国人社員は、仕事の内容、成長できる可能性の高さを重視している。取材した外国人社員は皆一様に海外との仕事に興味を持っており、チャレンジしたいという積極性が感じられた。機械を扱った経験はなくても周りの社員が親切に教えてくれるので不安はないと語っている。わからなかった場合は「もう一度説明してください」と抵抗なく尋ねることができるという。心理的安全性が確保されている様子が窺える。彼らは現場を知ることによって製造現場と営業との関係を学ぶことができる点もプラスになると考えている。また「社長の人柄（に惹かれた）」と、トップとの距離が近いことも入社を決意した重要な要因に挙げている。筆者は工場を見学させていただいたが、社長はすれ違う従業員全員に声を掛け、顔を見ながら一言二言話をしていた。こうした日本の中小企業に多くみられる家族的雰囲気の残る社風をポジティブに捉えている外国人社員が多いように感じた。

ちなみに外国人社員第1号はJETプログラムに参加していた米国人女性で、前職は岡山県の英語教員であった。彼女は2016年にドイツの航空機OEM（新造機）市場参入交渉に際しコミュニケーション力を発揮し、新規受注獲得に貢献した。その結果2018年には当社の海外航空産業向けの出荷額は急増し、同部門は今や収益を支える柱に成長している。なお現在彼女は

品質保証課の主任として、通訳、海外向け提出書類や資料等の作成・チェックのみならず、品質管理、研磨、洗浄などの仕事にも意欲的に取り組んでいる。彼女の活躍をみて当社で働きたいと思った外国人材は少なくないだろう。自分が働いている姿をイメージできるからである。彼女は良いロールモデルとなっており、その後の外国人材の採用につながるとともに、彼らのモチベーションの源泉になっていると推察される。

外国人材の採用は日本人従業員にも良い刺激を与えている。彼らの仕事に対する意欲は、社内活性化につながっている。海外受注の増加は当社の社員に自信を与えた。またチャレンジの連続が最終的に成功につながることを実感し、失敗を恐れない企業文化が作られた。その結果、宇宙産業（ロケット）、核融合分野（ダイバータ）部品の開発等にも取り組んでおり、外国からの顧客や視察団が当社を訪問する機会や、マスコミ、雑誌等の取材も増えている。従業員は「注目されている」という心地よい緊張感をもって働いているものと思われ職場に活気が感じられる。

なお外国人材以外の人材の属性をみると、65歳以上の高齢者が1割以上を占めている点が注目される⁴⁹。87歳を最高齢とし70歳以上も6人勤務しており、若手に技術を伝承している。また、彼らの蓄積された経験はいざという時や急を要するときにものをいうことが多く、頼りになる存在として当社を支えている。

会社には従業員が生活に困らない水準の賃金を支払い続けていく義務があると社長は考え

49 当社は高齢化対応として65歳まで給料の減額はない。

ている。鎖に繋がれた象のようにエサを待っているだけでは経営は不安定となり将来性もない。鎖を切って自分の足でエサを取りに行く自立・自走型の会社となり、自らの意思で能動的

に新しい市場を開拓していくことが当社の事業戦略の行動指針となっている。

(取材方法…2023.02.24訪問、2023.04.14メール)。

4.2 【事例B】スズキハイテック株式会社

所在地	山形県	総従業員数 (2023/4)	163
設立	1914年	女性	58
資本金	69百万円	高齢者	3
直近年商	約25億円 (2023/5見込)	チャレンジド	5
業種	表面処理 (メッキ加工) 業 (車載部品、電子部品等)	外国人 ボリビア、中国、インドネシア、ネパール、 バングラディシュ、フィリピン	61

当社は100年以上の歴史を持つメッキ加工業者で、かつては音響・通信機器、自動車部品など様々な分野で大手企業から潤沢な受注を確保してきた。しかしリーマン・ショック、東日本大震災等により国内受注が減少し、これまでのような受注依存型のビジネスモデルでは生き残れないと考え、海外市場へ進出する。2012年に中国大手メーカーと技術提携し、2014年にはメキシコに現地法人を設立したが、法制度や文化が異なる海外での事業や取引に苦勞し、外国人材採用の必要性を痛感する。こうしたなか2015年に就任した現社長は山形大学で、メキシコと同様にスペイン語を公用語とするボリビア出身の留学生D氏と出会う⁵⁰。さらに同年に開催された同大学の留学生を対象とした就職セミナーで、当社のブースに中国出身のR氏が訪れた。当社は訪日理由や働く目的などが求めている人物像と合致したため両名を採用した。

しかし2人の採用を決めるなかで社長の考えが変わってくる。当初は海外拠点業務の強化を図ることが主目的であったが、外国人を採用することで100年以上の老舗が抱える負の遺産、すなわち「同化」が綿々と連鎖し変化できない会社の体質を抜本的に変えたいと考えるようになった。過去の成功体験を知り、現状維持バイアスに縛られている人材が多数を占める集団では、先入観が固定観念を生みやすく環境変化に適応できない。社長は異質な人材の投入が、従業員のマインドセットの破壊につながり、会社の組織文化や風土を抜本的に変えるレボリューションを起こすきっかけになるはずだと考えるようになった。

そこで社長は彼ら2人を鍛え上げることで、日本人社員を刺激し覚醒を促すプロジェクトに着手する。この間新たな外国人材の採用はストップし、2人の育成に専念することとした。両

⁵⁰ 当社は以前から山形大学と接点があったが留学生担当部署とは関りがなかった。この後担当教授とコンタクトを持つことになる。

名は日本人社員とペアを組み、技術や専門知識などについて学ぶトレーニング期間を過ごした後、新規プロジェクトのメンバーの一員として技術開発を担当した。加えて経理を含めた実践的なビジネススキルやプロジェクトマネジメントなども経験し、大きな戦力となった。両名はやる気と能力を評価され、D氏は国内で事業を担当した後メキシコ拠点の品質管理責任者（部長）となっている。R氏は中国での提携事業を担当しつつ国内での新規事業開発に貢献し、課長職へ登用された。社長の狙い通り彼らの活躍は日本人社員の意識を大きく変えた。

このようにプロジェクトはその目的を達成した。成功の主因は社長が人任せにすることなく自らが責任をもって両名を一人前の社員に育てあげたことにある。当社にとっては初めての経験、新たな挑戦であったことから失敗と試行錯誤の連続であったが、社長はコミュニケーションを重視し、彼らと何度も徹底的に話し合い、重要事項についてはニュアンスの違いなどによるミスリードのないよう明確に伝えた。異なる文化を持つ人間同士が意思疎通を図っていく道のは平坦ではなかったことは想像に難くない。社長は仕事の面のみならず病院など生活面や本国の親族に関する相談にも乗ることで、両名との相互理解は深まり、信頼関係を構築することができた。

当社はこのプロジェクトが戦果を上げたことから2018年以降外国人材の採用再開に踏み切る。先程の**事例A**と同様にD氏とR氏は外国人材の良いロールモデルとなった。また社長は講演活動や地元テレビ局等のメディアを通じて外国人社員の活躍を積極的にPRしてきた。その

結果当社は特段求人活動を行わずとも、地元山形大学等から優秀で意欲ある人材を継続的に確保することが可能となった。外国人社員のなかには、自発的に現地語のマニュアルを作成して後輩を指導するなど、組織の一員としての自覚を持ち、自分の独自性や能力を活かそうとする者も出てきている。

なお捕捉すると情報発信は当社の取り組みを外部に紹介するにとどまらず、社内にも良い影響をもたらしている。すなわち外国人社員の自信や、やる気に繋がると同時に、日本人社員に外国人社員が会社に貢献し重要な存在であることを気づかせ、職場の意識改革が進んだ。また、当社では外国人社員の活躍が取り上げられた番組のDVD等を社員の両親に視聴してもらうことで、家族も安心できるよう努めている。

ちなみに当社は2023年4月時点で従業員の4割近くが外国人であり人材の多国籍化は一段と進んでいる。現場では国籍の異なる社員で構成されるチームで仕事を行うことを鉄則とし、仕事上の公用語は日本語に統一している。その理由は同じ国籍の外国人が2名以上メンバーに入ると、母国語で会話をすることが多くなり、どうしても他のメンバーとの間に壁ができてしまうからである。チーム内で外国人社員が日本語で必死に意思疎通を図ろうとし、仕事に挑戦し続ける姿が日本人従業員に好影響を与えているようである。

こうした取り組みの結果、従業員の考え方が、「チャレンジしない」から「チャレンジしてもいいよ」を経て「チャレンジして失敗するのは当たり前で、そこから学ぼうよ」という方向に変わってきた、と社長は語り、レポリューション

の手応えを感じている。しかしこれに満足することなく、社長は次のステップとしてチャレンジ人材を導入するによるさらなる意識改革を進めていく意向で、2020年4月に3名の障害者を採用した。外国人材の場合と同様に現在社長主導で彼らを育成中である。当社は「情熱と学習」を社是としており、失敗を恐れずチャレンジし続ける開発主導型企业として成長していくために、常に従業員にマインドセットの破壊を促す経営を続けている。

(取材方法…2023.03.20オンライン、2023.04.07)。

4.3 事例の教え

事例先はいずれもタスク型のダイバーシティの好例といえる。必要とする能力を持つ外国人材を必要なタイミングで受入れることで、企業の活力を高めることに成功している。ともに明確な目的を持って外国人材を採用し、彼らが持つ潜在能力が発揮できるようなマネジメントを実践している。ダイバーシティのための採用は一切行っていない。なお働き方については日本人社員との格差はなく原則同じ労働条件としている。

そもそもダイバーシティは、企業価値向上のための手段、戦略の一つであり、それが目的となってしまうはその瞬間に意味を失う。両事例は日本の文化・風習をある程度理解し日本語による日常会話に不安がない外国人材を選考の母集団としている。そのなかから、自社が戦略として求めている能力を保有し、現在の職場環境で力を発揮できるとみた、やる気のある人材を選出し、OJTを通じて育成し戦力化している。インクルージョン概念のフレームワーク（前掲

図表3）に依拠して説明すれば、外国人材は、「排他」されていないことはもちろんのこと、「同化」や「分化」の領域に止まってしまうこともなく、「インクルージョン」の状態に達しているともみていだろう。

両事例の取り組みは定量的にも定性的にも大きな効果を生んでいる。経済産業省のダイバーシティ経営の効果（4分類）に拠れば(一)「プロダクト・イノベーション」による業績の向上という定量的効果と、(四)「職場の効果」という定性的効果である。多様な知が融合されシナジー効果を生んでいるとあっていだろう。定量的効果については、**事例A**では海外部門が業績を牽引している。航空産業部門の売上は伸長し、欧州から核融合実験炉の炉壁用特殊銅合金の受注を獲得した。核融合材料の技術を活かして粒子加速器や鉄道用モーターにも挑戦し、さらに国内外の企業と共同でロケット素材の開発にも取り組んでいる。**事例B**ではパワーコントロールユニット、ハイブリット車用電池、次世代直噴インジェクターの量産化がスタートし、2年前に比べると売上は倍増している。定性的効果については、ダイバーシティが受注依存型の経営スタイルとそれに縛られた両社の組織文化を変えることにつながっている。さらにマスコミ等で度々採り上げられることで(三)「外的評価の向上」効果も享受している。

しかし両事例のように能力が高く協調性のある外国人材を獲得していくことは簡単ではない。まず初めの第一歩が肝心で、中小企業の場合は、経済産業省が掲げる価値創造に至るプロセスのなかでも特に第二ステップの「経営者の取組」が重要となる。**事例B**のように経営

トップ主導で有能な外国人材を徹底的にサポートし、良いロールモデルを作る取り組みは参考になるだろう。ここで時間と労を惜しんではならない。外国人材が活躍する会社と評価されるようになれば、その後多様な能力を持つ人材確保につながる好循環が生まれ、人材獲得競争上大きなアドバンテージとなる。**事例B**では社長が試行錯誤のなかで得られた知見やノウハウを現場の管理職に引き継ぎ、組織の財産として活かしている。

有能な外国人材のなかには会社の知名度や規模よりも職務の内容やチャレンジできる環境を重視する者も少なくない。休日、給与などの勤務条件よりも職場の風通しが良く、心理的安全性が確保されている職務環境を重視する者もいる。些細なことかもしれないが**事例A**では社長による挨拶や声掛けなどによる日々の何気ないface-to-faceのコミュニケーションが、マイノリティ人材に自分が組織の一員として認められているという安心感を与えている。異国の地で働く外国人社員にとっては身近で頼りがいのある経営者の存在も大きな魅力の1つになるだろう。**事例B**では社長が日本における外国人社員の保護者の役割を果たしている。両事例のような対応は大企業では不可能だろう。インクルージョンマネジメントについては、中小企業のアドバンテージを活かせる余地は十分にある。

5 考察

わが国企業の多くは同質性の高い人材から成る組織である。国籍・性別からみると日本人男性中心で、長きにわたり職務、勤務地、労働時間が限定されない「無限定性」を特徴としてき

た。しかし少子・高齢化の進行に伴いすでに男性の労働力人口は頭打ちとなり、企業が人的資源を日本人男性に依存し続けていくことは不可能となった。女性や高齢者の労働参加も限界に近づいている。わが国が低成長経済に移行し様々な課題が明るみになるなか、人材の調達を含めたこれまでの人的資源管理の考え方のアンチテーゼとしてダイバーシティ経営が注目され、その重要性が語られるようになってきている。加えて企業は「社会の公器」として持続可能かつ多様な人材が活躍する社会を構築していくための社会的責任を果たすことが求められおり、ダイバーシティの推進は社会の大きな潮流となっている。

しかし企業経営という面では、多様性が高いほうが同質性の高い企業よりも優れていると考えるのは短絡的である。人的資源の構成が優劣を決めるわけではない。VUCAといわれるように、変化が激しく先行きが不透明な時代に突入している状況に鑑みれば、日本人とは異なる感性、多様な知を包含する企業が指向されるかもしれない。しかし多様な人材の持てる能力を引き出していくためのマネジメントは簡単ではない。単に個々人の個性を尊重するだけでは不十分で、マイノリティ人材の心理的安全性を確保し、異文化を理解するためのコミュニケーションの強化を通じて信頼関係を築き上げていくことが求められる。不幸にも信頼を損ない関係を悪化させることになると、「排他」状況となり組織内に対立や分断が生じる恐れがある。中途半端な取り組みでは、「分化」や「同化」レベルにとどまり、多様な知を十分に活かすことができない。「インクルージョン」の領域に至っ

てはじめて知の融合による様々なシナジー効果が得られると考える（前掲図表3）。米国ではすでに1960年代からダイバーシティ経営の研究に着手しており法整備など等が進められてきたが、有益なマネジメント手法が確立されたという話は聞こえてこない。わが国の取り組みは緒に就いたばかりで制度の整備の途上にある。運用や現場でのマネジメントについての知見の蓄積はこれからとなるだろう。

企業規模別にダイバーシティ経営の取り組み状況をみると、大企業ではすでに取り組んでいると宣言している企業が多い。だがその内容をみると、女性の採用強化や、組織内のマイノリティ人材に対する積極的格差是正措置が中心で、多様性を経営成果に結び付けていくための取り組みは手探り状態にある。制度を変更しても長期にわたる男性総合職を中心に据えた人的資源管理の呪縛から解放されるには今しばらく時間を要するだろう。

一方中小企業では、恒常的な人手不足に直面しており、大企業のように採用側の考え方に基づき人材を選別し、新卒一括採用という形で定期的に人的資源を確保することが難しかった。そのため以前から中途採用などにより性別、年齢等の異なる様々な人材を不定期に受入れてきている。日々の業務をこなしていく必要に迫られ結果的にそうなったということかもしれない。故に大企業と比べると相対的には多様な人材が集まっている。また様々な雇用形態でマンパワーを確保しており、総じて労務人事管理態勢は柔軟である。この点で多様な人材のマネジメントノウハウを蓄積してきた中小企業も少なくないとみられる。また、組織構造の点から

みると、大企業のようなタテの力が強くヨコの調整が難しい官僚型組織と異なり、フラットな形状となっており経営者と従業員の意思疎通を図りやすい。こうした利点を活かし、経営者が異質な人材の採用・育成に積極的に関与し良いロールモデルを作り出すことができれば外的評価が向上し、多様な人材の継続的確保も可能となる。2つの事例はそれを物語っている。また中小企業では従業員間のヨコのつながりも構築されやすい。face-to-faceのコミュニケーションがとりやすく、外国人などのマイノリティ人材が戸惑い孤立してしまうことを防ぎやすい環境にある。つまり中小企業は現場での取り組みを通じて、大企業に先んじてダイバーシティ経営を効果的に運用していく知見やノウハウを獲得できる可能性が高いと考えられる。

おわりに

ダイバーシティを経営成果に結びつけるためには、明確な目的のもとに人材を採用し、その育成に経営者が全面的に関与することが重要となる。実践の場では試行錯誤の連続となるだろうが、経営者が本気になって「取り組みの振り返り・改善」を繰り返すことで多様性を認める柔軟性のある組織文化が生まれ知の融合がもたらされる。大企業では中小企業のように経営陣が日常的にマイノリティ人材と密なコミュニケーションを図ることは不可能に近い。またその構造上経営者の想いとその熱量を社員全員にダイレクトに伝え続けることは難しく、組織文化を変えるためにはかなりの時間を要することになるだろう。

なおケーススタディを通じたチャレンジド人

材のインクルージョンマネジメントについての実践的な知見を示すことができなかった点は今後の研究課題としたい。

わが国経済のダイナミズムの源泉である中小企業が、ダイバーシティ経営の面でもフロントランナーとして新たな道を切り開いていくことを期待したい。

【取材先】

	取材先	面談者	取材方法	取材日
事例A	大和合金株式会社	萩野社長	訪問、メール	2023.02.24、2023.04.14
事例B	スズキハイテック株式会社	鈴木社長	ZOOM、メール	2023.03.20、2023.04.07

【参考文献】

- 入山章稔（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社20章、28章
- エイミー・C・エドモンドソン（野津智子訳）（2014）『チームが機能するのはどういうことか』英治出版
- 江口政宏（2022）「中小企業の人材活用－企業データを用いた大企業との比較分析－」『商工金融2022年1月号』pp.54-65
- エズラ・F. ヴォーゲル（広中和歌子、本木彰子訳）（2004）『ジャパン アズ ナンバーワン』阪急コミュニケーションズ
- エリン・メイヤー（田岡恵監修、樋口武志訳）（2015）『異文化理解力』英治出版
- 神村玲緒奈（2020）「生産年齢人口が減っても労働力人口が増えているのはなぜ？」『第一生命経済総研レポート2020.10』p.13
- 菊澤研宗（2017）『組織の不条理』中公文庫
- 厚生労働省（2022a）「障害福祉分野の最近の動向」
- 厚生労働省（2022b）「令和4年障害者雇用状況の集計結果」
- 厚生労働省（2023）「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和4年10月末現在）」
- 経済産業省（2018）『ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン 多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～』
- 経済産業省（2020）「多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査」（2020年10～11月実施）
- 経済産業省（2021a）「令和2年度新・ダイバーシティ経営企業100選」
- 経済産業省（2021b）『【改訂版】ダイバーシティ経営診断シートの手引き』
- 国立社会保障・人口問題研究所（2017）「日本の将来推計人口（平成29年推計）」
- 総務省「国勢調査」
- 総務省「労働力調査」
- 総務省（2023）「労働力調査」2022年12月分結果
- 内閣府（2022）「令和4年版高齢社会白書」
- 中根千枝（1967）『タテ社会の人間関係』講談社現代新書
- 日経連能力研究会（2001）『能力主義管理：その理論と実践』日経連出版部
- 日経連（2002）『日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会』報告書の概要」
- 日本・東京商工会議所（2021）『多様な人材の活躍に関する調査』調査結果』
- 日本生産性本部（2022）「日本の労働生産性の動向2022」
- 船越多枝（2021）『インクルージョン・マネジメント』白桃書房
- マーシュ・サイド（2021）『多様性の科学』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 文部科学省「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告書の概要

- Brewer, M. B. (1991), "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), pp.475-482
- Amy C. Edmondson (2012), "Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy", *Wiley*
- Erin Meyer (2014), "The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business", *PublicAffairs*
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011), "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research". *Journal of Management*, 37 (4), pp.1262-1289

【参考URL】

- Google re:Work 「『効果的なチームとは何か』を知る」
(<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/#introduction>) 2023.01.16閲覧
- 一般財団法人自治体国際化協会 (CLAIR) JET
(<https://jetprogramme.org/ja/about-jet/>) 2023.03.31閲覧
- テレ東BIZ 「SDGsが変える未来」(2022.09.25放送)
(https://txbiz.tv-tokyo.co.jp/sdgs/vod/post_259773)