

野村 浩子 著

『異なる人と「対話」する 本気のダイバーシティ経営』

(日本経済新聞出版、2021年12月、205頁)

野村 浩子



2000年代に入り、ダイバーシティ経営の重要性を説く声が高まっている。ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を実現する経営である。

ダイバーシティ経営には、3つの段階があるとされる。第一段階は、性別、人種、国籍など様々な属性の人を組織に受け入れるものの、異なる人に従来の組織への同一化を求める。第二段階としては、属性の異なる人をそのまま組織に受け入れる。第三段階として、異なる属性の人が組織に安心して所属することができ、それぞれの違いを生かして組織に貢献できるようにする。D&Iは、第三段階を指している。

多くの企業がD&Iを目指すものの、その実現は難しい。本書では、ダイバーシティ経営のカギとなるのが「対話」と考える。多様な人を受け入れることが「コスト」ではなく「ベネフィット」となる、多様性を価値に変えるダイバーシティ経営を目指すには、「対話」が欠かせないのである。

その理由が2つ挙げられる。第一に、組織のなかにD&Iに対する拒否感が根強くあることだ。育児や介護をする社員のための両立支援策の充実が図られるなかで「あの人次ばかり特別扱い」という声上がる。女性管理職の登用が進むと「女性が下駄をはかされているのでは」と不満も聞かれる。ダイバーシティ推進の制度が整っても、組織文化を変えない限り、D&Iは浸透しない。文化風土を変えるには、語られる言葉を変える、対話により意識を変えていくことが必要だとする。

第二に、今、日本企業はハイコンテクストからローコンテクスト文化への転換を迫られている。「あ・うんの呼吸」に象徴される、言葉にしなくてもわかるだろうというのがハイコンテクストの文化である。一方、対極にあるローコンテクストの文化では、伝えたいことをすべて簡潔明瞭な言葉にして相手に届けるものである。世界的にみて、前者の代表が日本、後者の代表が米国とされる。日本企業はこれまで、日本人男性中心の雇用慣行のもとでハイコンテクストなコミュニケーションで生産性を上げてきたが、人材の多様化、グローバル化、そしてオンライン化を受けて、大きな転換を迫られている。女性や外国人、また育児介護などで時間制限のある社員などさまざまな従業員を組織に迎え、さらには新型コロナウイルス感染拡大によりテレワークが浸透するなかで、行間を読むあいまいなコミュニケーションが通用しなくなっているのだ。

では、どうしたらD&Iを実現するための「対話」が実現するのか。第一章では、職場で対話の軸となる管理職の役割を説く。第二章では、組織の対話の仕組みづくりを紹介する。第三章では、経営トップのコミットメントの重要性を考える。

多様な人材のマネジメントを求められる管理職、組織のダイバーシティ推進を担う人、職場で働きにくさを感じている人に、「対話」を通じて課題を解決するヒントを提示する。

(のむら ひろこ 東京家政学院大学特別招聘教授)