

# 日本企業におけるダイバーシティの阻害要因・ 促進要因の分析と知識創造へ向けての提言

八代 英美\*

## Proposal of Diversity Management for Knowledge Creation through the Analysis of Obstruction and Promotion Factors in Japanese Corporations

This study focuses on promoting diversity management in Japanese companies. Diversity management is indispensable for successful innovation management and knowledge creation. So far, the study of diversity management in Japan tends to focus on women's status in the workforce, and there have been few studies which regard diversity management as a source of management competitiveness and the innovation.

In this study, a set of questionnaire about the issue was given to thirty companies for their employees. Obstruction factors to diversity management in Japanese companies were investigated. Then, promoting factors for diversity management were discussed. Finally, an in depth case studies for three selected companies were made.

The result of this study indicates that companies can benefit from diversity management through an increase in the flexibility of employment and decision making processes. Diversity management can externalize the companies' assets as human capital, and utilize them to the full extent.

キーワード：イノベーション，ダイバーシティ，異文化経営，知識創造，企業競争力

## はじめに

本論文は、日本企業における経営のダイバーシティ（多様性）を阻害する要因と促進要因を明らかにし、今後、知識創造に活かしていくためにはどうすれば良いかについて考察する。ダイバーシティは知識創造では不可欠の要件である。ドロシー・レオナルド

---

\* 元(株)IMSコンサルティング 代表取締役、元慶應義塾大学大学院・芝浦工業大学大学院非常勤講師

(Leonard-Barton 1995) は、「知識の源泉」において、イノベーションの多くは異なる知識と知識の境界で生じると述べている。これを受けてカーライル (Carlile, 2004) は事例を用いて、異文化融合における製品開発のイノベーションについて検証している。一方、日本では、グローバル化による海外進出の要請や、日本の労働市場の変動への対応の必要性からも、ダイバーシティを企業の競争力に取り込んでいくことが必須である。しかし、ダイバーシティというと、これまで、日本企業では、女性の戦力化を中心に議論されてきた傾向がある。よって、これからは異質の知を持つ人々がぶつかりあうことにより知識創造されるという観点から、ダイバーシティをより広く、異文化対応能力や異文化経営能力と考え、企業のイノベーションの促進手段ととらえていく必要がある。

## 1. 文献レビュー

ダイバーシティは雇用の機会均等といういわば企業の社会的責任および倫理的側面からスタートした。米国において1964年の公民権法により、人種差別撤廃のために企業に機会均等が義務付けられ、アファーマティブ・アクションによってこれまで差別を受けてきた少数民族や女性に対する優遇措置も義務付けられたことによる。

日本で、ダイバーシティといえば、女性の戦力化についての用語として理解されているが、一般に、企業でのダイバーシティとは外国人、女性、高齢者、身障者など雇用の多様化のことを指す。また、日本語では一言で「ダイバーシティ=多様性」と翻訳されるが、英語では“Diversity & Inclusion”とされることが多い (Miller, 2002)。つまり、本来は多様性のみならず多様性の「受容」を意味しているということである。

### 1.1 ダイバーシティの概念整理

ダイバーシティの概念整理について、HC ソリューショングループ (2008) では、第1にデモグラフィックつまり、人口動態的属性による分類と、第2にはサイコグラフィックつまり、心理的属性による分類を行っている。人口動態的属性による分類とは、年齢、性別、国籍、学歴、職歴などの外面的な定義であり、また心理的属性による分類は、キャリア志向、組織観、職業観、ライフスタイル、性格上の特性、価値観、その他の内面的な要因による定義である。これらを整理し、ダイバーシティの概念として、雇用の多様性と効率性を推進していく必要がある。

## 1.2 異文化理解の観点による先行文献

海外の先行文献としては、異文化理解の観点からダイバーシティを論じた文献が多数存在する。Trompenaars & Turner (1998) は、異文化理解に基礎をおいたダイバーシティ論を展開し、多くの読者から支持を得ている。彼らの論文では異なる文化の比較を正規曲線の分布としてとらえ、分布の重なった部分が最も文化理解の容易な個人集団であるとした。米国においては、雇用の状況を大きく変貌させたヒスパニックの現状について、多くの議論がされている (Sanchez, 1996)。ヒスパニックは2015年までに米国で最も大きなマイノリティグループになるという労働省による調査結果が発表され (Johnston, 1987)、社会に大きな衝撃を与えたことから、ヒスパニックのマーケットニーズにいかに対応していくのか、会社の中でいかにヒスパニックの従業員数を増やしていくか、という企業の課題にこたえるためである。米国におけるダイバーシティの背景は、異文化対応が大きな課題となっており、社内の紛争やもめごとを解決する手段として位置付けられている (Dass, 1999)。

この考え方を拡大させ、ダイバーシティを推進することからイノベーションやクリエイティビティを促進させるアプローチが企業でとられている。例として J & J ヘルスカンパニーでは、顧客は女性消費者や患者であり、家族の医療の決定権を有するのは80～90%が女性という統計がでている。ここから医療に関する意思決定者である女性顧客のニーズにいかに対応していくかという発想を得て、女性従業員が仕事をしやすい職場を創造することで、新たな価値創造を行っている (溝上2009)。

## 1.3 ダイバーシティと異文化経営

マネジメント面では、経済のグローバル化に伴い、異文化経営の重要性が指摘されるようになった。昨今では、BRICs 市場や、成長著しい BOP 市場 (bottom of the pyramid; 開発途上地域の低所得者層向けの市場) の開拓が活発となり、現地の意見を製品開発やイノベーションに取り入れていくことが必須となっている。このような環境における異文化経営は民族的慣習や、宗教的や価値観などのダイバーシティを考慮した人的資源管理の観点で進めていく必要がある。

Harris and Moran (1979) は、異文化経営の構成要素を言語、衣類、価値観と規範など10種に分けてモデル化した。Hofstede and Bond (1984) は世界70カ国の IBM のオフィスで調査した結果、文化を権力格差、不安定の許容と回避、個人対集団主義、男性度対女性度などの4つの軸で分類している。また、アメリカ人とロシア人のメンタリティ比較 (Elenkov, 1998) や共産圏における知識共有への阻害要因なども指摘されており、

異文化ビジネスへの指針となっている。

#### 1.4 ダイバーシティと知識創造

Holden (2002) は、文化の相違点と類似点を取り上げて類型化するという伝統的な異文化マネジメントの考え方に対して、異文化知識創造という新しい視点を導入した。また、Porter (1985) は環境と資源要因を考慮した企業における競争戦略論を展開したが、Barney (1991) はそこから発展した、知識資源を競争優位の中心的要因と位置付ける考え方を展開した。また、Hamel & Prahalad は企業が競争優位を維持し続けるためには他社が真似できない社内資源が源となることを主張し、これをコア・コンピタンスと呼んだ (Hamel, 1990)。

こうした理論的な背景の中で、知識を社内資源の中核要因におく考え方が進化していったのが現在の状態である。ここで Holden は異文化マネジメントの視点から新たな知識を創造することを議論し、これを経営資源へと結びつける試みを行っている。つまり、異文化同士の異質性でなく、組み合わせの異質性に注目したのである。この考え方は、先に述べたような伝統的な異文化経営における文化の差異や類似性の強調より、むしろヘテロジェニアスな面に焦点をあて、「異文化間の相互依存」とするものである。そして、異文化に内在する違いを組織の知として知識経営へ取り込んでいくという方向性である (Holden, 2004)。Holden の考え方の基盤にあるものは、Nonaka and Takeuchi (1995) の発表した、組織的な知識創造の考え方を提唱し、模倣困難な経営資源としての知識を強調する考え方である。ダイバーシティと知識創造の関係はこうした知識創造の考え方を通じて、異文化経営に適用するアプローチであると解釈できる。

#### 1.5 日本における現状

日本でも背景として、ダイバーシティは経済活動のグローバル化や労働市場の変動に伴い、対応が急務となっている。開発や製造のオフショアリングや、国際間の M&A の増加など外的要因に加えて、国内でも消費者ニーズの多様化、労働市場の変化などが顕著である。

労働市場においては、正規社員に加えて、パート (パートタイマー)、アルバイト、契約社員などの雇用形態の多様化が進み、同時に外国人労働者の受け入れや、非終身雇用、専門職化などの変化が認められている。また、IT の利用による軽作業の増加も一因として、これまで以上に女性の社会進出が進み、労働市場では、サービス化、軽労働化、専門職化が加速している。

ここで指摘される問題として、女性の晩婚化による少子高齢化の進展による若年労働力不足が予測され、同時に団塊世代のリタイアによる高齢者雇用の必然性なども発生した。総じて、日本経営者団体連盟の指摘もあるように、日本の労働市場はすでに大きな転換期に入っているのである（日経連2001）。

## 2. 命題と研究方法

### 2.1 リサーチ・クエスチョン

日本企業が直面するダイバーシティのレベルを、高橋（2004）は、下記の4段階に分けている。まずダイバーシティ・ゼロとして新卒男子だけの採用、次にダイバーシティの初歩として中途採用、ダイバーシティの中級として女性の活用、ダイバーシティの上級として外国人の活用である。

本文では、上記のレベル分けに基づいて、日本企業の現状と課題を整理していくこととする。また有村（2003）は、在日米国企業の実態調査を通じて、日本企業における、ダイバーシティの推進の問題点とその克服方法について議論している。有村の指摘にもあるように、日本の文化的・社会的慣習などから、日本企業におけるダイバーシティの推進は困難を伴うが、異質な人材の活用に迫られるようになった企業の今後を考える上で、重要な施策である。

上記の現状と先行研究に基づきリサーチ・クエスチョンを設定する。まず、主要な疑問として、ダイバーシティ推進へ日本企業の問題点と課題を抽出する。日本企業でのダイバーシティへの阻害要因と促進要因は何か？という問いかけを行う。

メジャー・リサーチ・クエスチョン（MRQ：主設問）は、「日本的なダイバーシティ」を推進するモデルは何か？ということであり、サブシディアリ・リサーチ・クエスチョン（SRQ）には、「1：ダイバーシティへの障害は何か？日本企業でダイバーシティが進まない理由は？」および、「2：ダイバーシティへの促進要因は何か？どんな企業で成功しているのか？」とする。

### 2.2 メソドロジー

上記のリサーチ・クエスチョンに基づいて、質問票を設計した。質問項目は職務内容による導入の阻害要因に関しては、①阻害が小さい要因から⑧大きい、までの8項目に分類した。ダイバーシティの促進要因については、導入の容易な⑨モチベーションの小さいものから⑭モチベーションの大きい、までの6項目に分類した。ダイバーシティを

促進する手段については、⑮の消極的な手段から⑳の積極的な手段、までの6項目に分類した。回答の基準は、まったくあてはまらない（1ポイント）から、あてはまる（3ポイント）、非常によくあてはまる（5ポイント）の5点法を用いて測定した。

### 3. 調査の結果

調査の集計結果の詳細を付録に収録する。質問票は、日本国内の企業30社の管理職、専門職に記載を依頼し収集した。（N = 30：収集にあたっては、2009年9月～11月の期間、日本ナレッジ・マネジメント学会に所属する企業および従業員などに回答への協力をお願いした）。

回答企業30社（N = 30）のプロフィールは、平均値として、正社員が75.7%、女性が31.6%、中途採用が30.4%、外国人が5.4%だった。給与体系は、年功賃金が6社、能力給が4社、両方の組み合わせが18社である。年功賃金という賃金形態が存在するかどうかには議論があるが、アンケート設計時点でのプレインタビューで、想定回答者である企業数社から年功賃金の指摘を受けたため、回答項目に設定した。企業規模については従業員数1～99名の小企業が6社、100～999名が10社、1,000名が14社である。業種は製造業が14社、サービス業が7社、公共・NPOが7社、その他が2社である。職種は専門職が14、管理職が10と大多数を占めており、企画が2、営業が1、その他が3であった。

### 4. 調査結果の考察と議論

#### 4.1 ダイバーシティの促進主体について

回答者および企業におけるダイバーシティへの取り組みの現状について一連の質問を行った。まず、ダイバーシティへの関心の高さを尋ねたところ、結果は、「個人的には関心がある」が4.2ポイントである一方、「全社的に関心がある」となると2.96ポイントと、ポイントが低下する傾向にある。

コメントとして得た意見では、「組織として全くダイバーシティを意識していない」という問題意識も多数あった。つまり、ダイバーシティへの必要性について、企業や組織の取り組みが遅れていることを指摘する声がある。こうした状況がポイントの差に反映している。

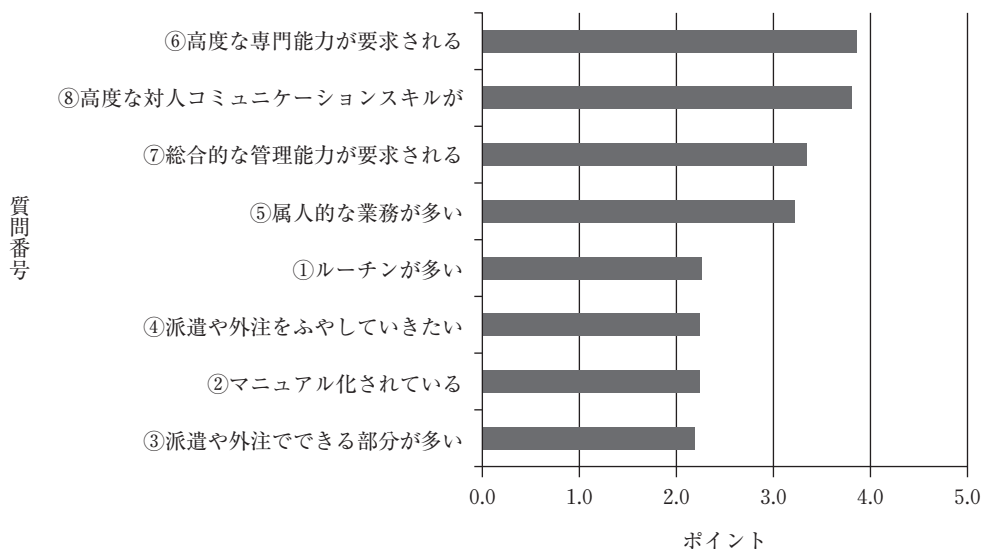
## 4.2 業務のタイプとダイバーシティの導入の関係について

業務のタイプとダイバーシティの導入の関係について質問した。職務によって分類し、ルーチンが多い、マニュアル化されている、派遣や外注でできる部分が多い、などを形式知化されたもの4段階とした。次いで、属人的な業務が多い、高度な専門能力が要求される、総合的な管理能力が要求される、高度な対人コミュニケーションスキルが要求されるという暗黙知に依存するものについて4段階とし、どちらの業務のタイプが多いかについて質問した。

回答者全体から得られた回答（図1）は、⑥高度な専門能力が要求されるが3.9、⑧高度な対人コミュニケーションスキルが要求されるが3.8ポイント、⑦総合的な管理能力が要求されるが3.4ポイント、⑤属人的な業務が多いが3.2ポイント、①ルーチンが多いが2.3ポイント、②マニュアル化されているが2.2ポイント、④派遣や外注を増やしていきたいが2.2ポイント、③派遣や外注でできる部分が多いが2.2ポイントの順だった。

ここから総じて、現状の企業での業務内容は、形式知化が困難なものが多いことがわかる。これは、アンケートの対象が、管理職、専門職に集中していることから当然かもしれない。しかし、一方で、要請として、外注化をより進めていきたいなどのコメントもある。こうした傾向は、オフショア化やアウトソーシングの必要がある業界に特に強いようである。

図1 ダイバーシティの阻害・促進要因となる職務の内容



### 4.3 ダイバーシティを推進する理由

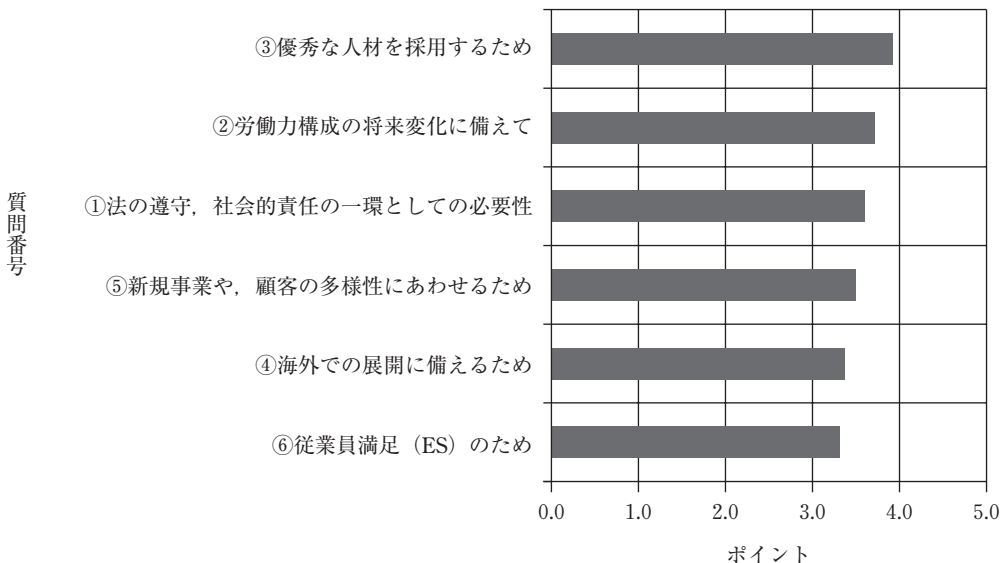
ダイバーシティを推進する理由としては、6項目の質問を行った。質問のレベルは、①法の遵守、社会的責任の一環としての必要性や、②労働力構成の将来変化に備えてなどの受動的なものから、③優秀な人材を採用するため、④海外での展開に備えるため、⑤新規事業や、顧客の多様性に合わせるためなどの、積極的な項目に至り、最後に、⑥従業員満足（ES）のためという、要求レベルの高い項目まで、6段階である。

結果としては、③優秀な人材を採用するためが3.9ポイントと最も高く、次いで、②労働力構成の将来変化に備えてが3.7ポイント、①法の遵守、社会的責任の一環としての必要性が3.6ポイント、⑤新規事業や、顧客の多様性に合わせるためが3.5ポイント、④海外での展開に備えるためが3.4ポイント、⑥従業員満足（ES）のためが3.3ポイントとなっている（図2）。

コメントの中には、優秀な人材を採用するために外国人を採用する傾向が増えているが、そうしたダイバーシティを推進しても現時点では具体的には何に役立つかわからない、ただし、従来の画一的な能力を求める日本の教育システムから脱却し、個性的な人材を開拓する努力をすることで、企業のイノベーションにつなげていくということはあるかもしれない、の声も存在する。

特に、グローバル化の著しい業界や、IT系の企業では、社内で、外国人の雇用を積極的に推進している。これは、新卒採用においても同様に、新卒の採用枠に外国人の枠を設けている。どちらも、最近になってみられる傾向で、日本企業がおかれたグローバ

図2 ダイバーシティを推進する理由





ル化の切迫した現状を表している。

#### 4.4 ダイバーシティの促進手段

ダイバーシティの促進手段について聞いたところ、⑤トップがダイバーシティを受け入れる考え方を持つが4.2ポイントと最も高かった。また、③多様な人材に対応できる人事システムをつくるが4.1ポイントと続いており、ダイバーシティの推進には、トップダウンで企業方針として、人事システムを整備してほしい、という意見である。次いで、⑥社員全般がダイバーシティを受け入れる考え方を持つように勤めるが4.0ポイントや、④言語・文化の差などについての教育をするが3.8ポイントなどの、社員の側の自発性を促す意見がでていいる。最後に、②ダイバーシティを推進する役員・部門を設けるが3.2ポイント、①ダイバーシティを増やす法的規制を強化するが3.1ポイントで比較的、少ないという結果がでた。

#### 4.5 デモグラフィックな違いによる結果

企業の規模、業種、職種、性別など、デモグラフィックな違いによる結果の差を比較してみた。

##### (1) 企業の規模別の比較

従業員数により、1～99名を小規模企業、100～999名を中規模企業、1,000名～を大規模企業として分類し比較したのが図3である。これによると、ダイバーシティの推進に最も適しているのは、中規模企業であり、ダイバーシティの推進に最も意欲的なのは小規模企業となる。大企業はダイバーシティの推進への職務の適正度は中間に位置するが、ダイバーシティの推進には、中小企業ほど意欲的ではないという結果がでた。

##### (2) 業務タイプ別の比較

業務タイプ別に、形式知の高い業務と属人的な業務のどちらが、ダイバーシティの推進を望んでいるか調べてみたところ、図4のようになった。形式知の高い業務とは、質問項目の①から⑧の業務タイプへの回答の傾向からポイント3を基準に分けたものである。

結果として判明したことは、形式知の高い業務を行っているところでは、ダイバーシティの推進への意欲が平均して高いことである。一方、属人的な業務を行っているところでは、ダイバーシティの推進への意欲が、形式知の高い業務を行っているところほど

図3 企業の規模別の比較

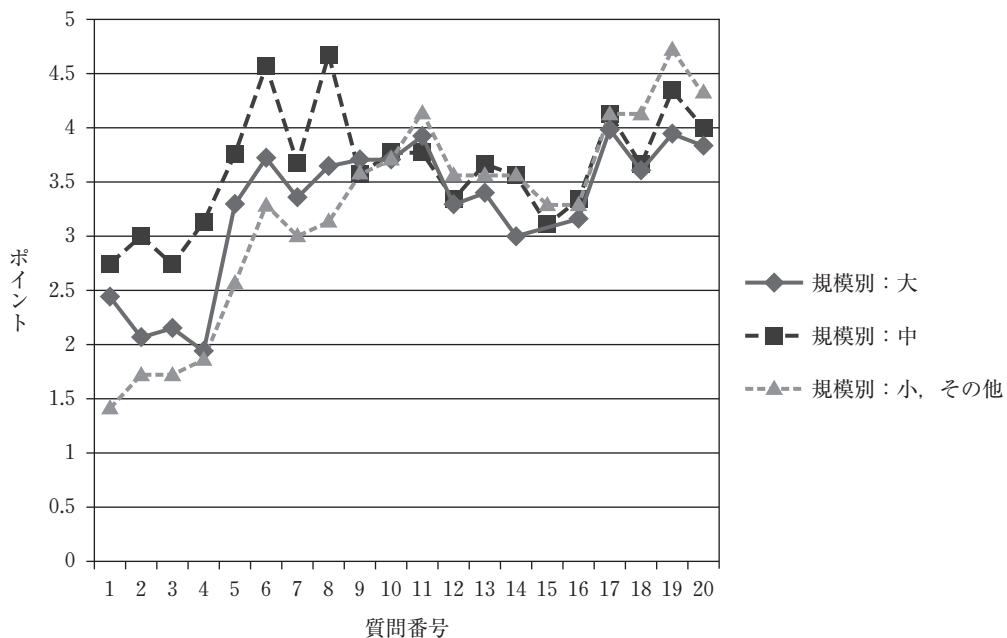
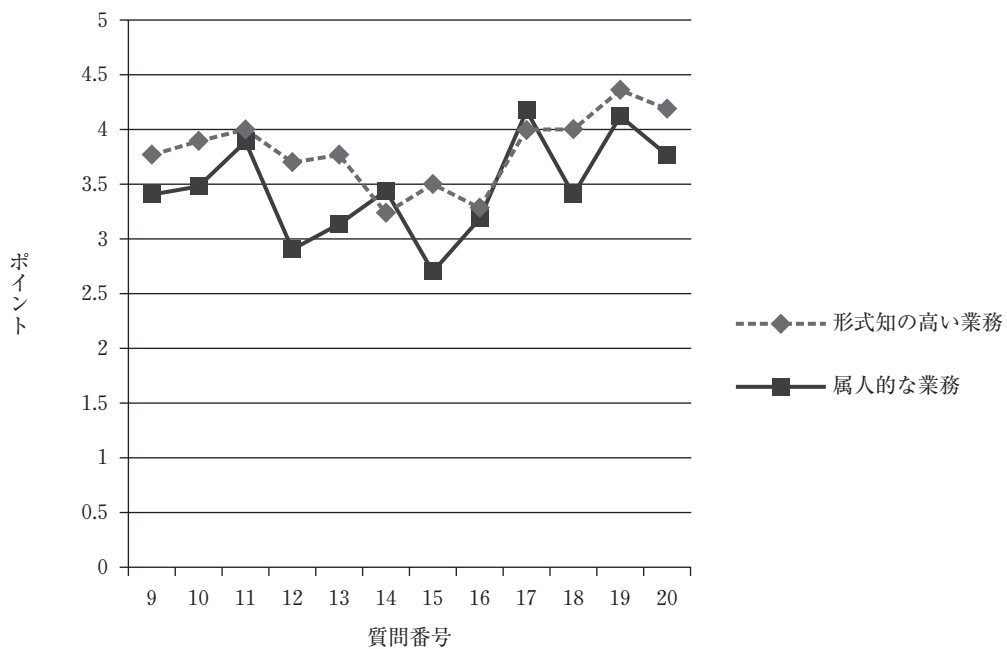


図4 業務タイプ別の比較



は高くない。ここからわかることは、ダイバーシティの導入には、適した業務のタイプと適さない業務のタイプがあるということである。形式知の高い業務を行っているところのほうが、ダイバーシティの導入には、より適した環境にあるという結果がでた。

### (3) 給与体系と性別による比較

年功賃金と能力給の給与体系の差による比較をみると、図5のようになる。ダイバーシティの推進への動議付けは年功賃金の給与体系の人のほうが高いという結果がでた。その際、職務のタイプや、職務の属人性については、年功賃金の人と能力給の人のどちらも大差なかった。

つまり、ここからいえるコメントとしては、年功賃金の方は、職務のタイプや属人性にかかわらず、ダイバーシティの必要性を感じている、ということである。これはより柔軟な人的資源管理の必要性を感じているとも推測され、企業が能力給を導入した段階で、職務のダイバーシティに対してある程度は準備が整ってきたという考え方もできる。

男女の性別で比較すると、図6のようになる。これをみると、職務の属人的要素が高い部門では、例外的に男性の回答が女性を上回っているが、それ以外の質問では、つね

図5 給与体系の差による比較

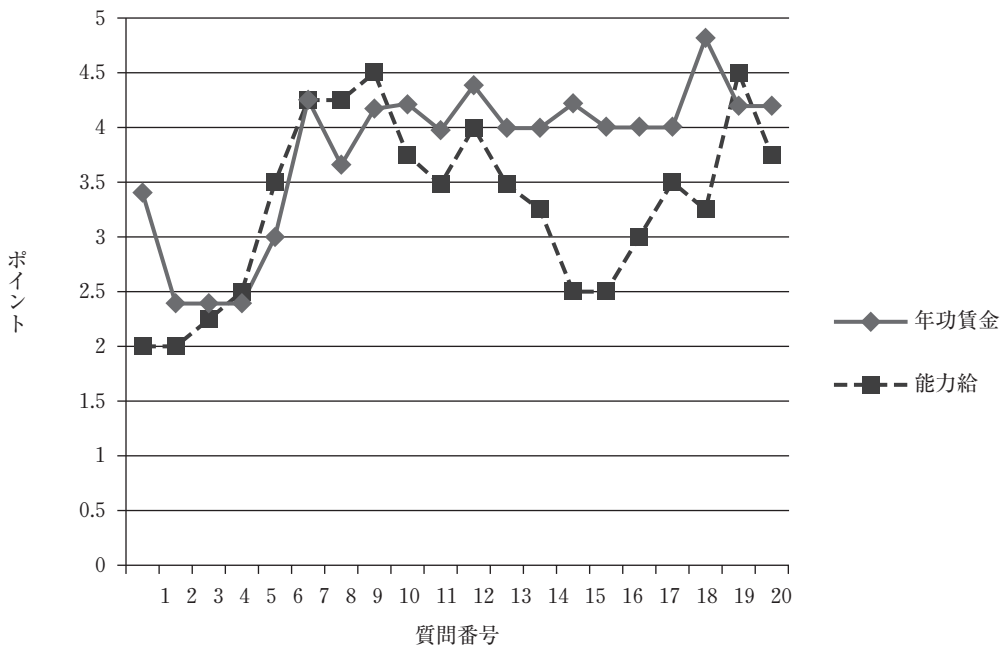
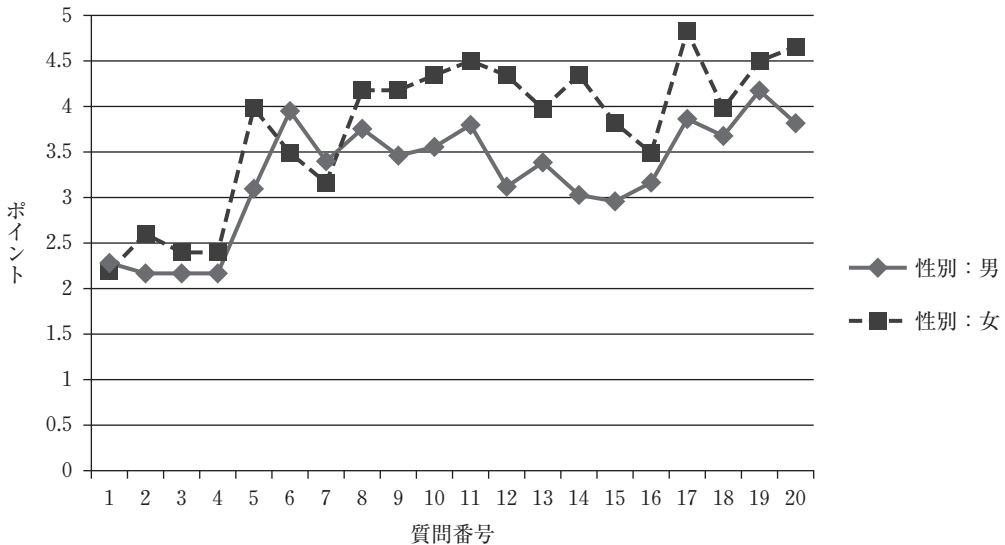


図6 男女の性別による比較



に女性の回答が男性を上回っている。このことから、ダイバーシティへの要請は、男性よりも女性のほうが高いということがわかる。

#### 4.6 事例分析による仮説の検証

上記調査の回答から、ダイバーシティの推進にあたって異なる発展過程にある企業を2社抜粋し、事例として分析した。取り上げた企業は、海外業務の比重の高いA社、最後に、外資との合併による多国籍化の進んだ企業B社の2社である。

##### (1) A社の事例

A社は、売上とオペレーションの50%近くが海外市場で行われるグローバル化の進んだ企業である。しかし、活かされていない力としての日本人女性の労働力が浮き彫りになっており、ダイバーシティのレベル分けでは「ダイバーシティの中級」にあたる。

A社の業務は、オペレーション毎に職能が分化しており、採用、配置転換、教育も、職能毎に独立して行われている。しかし、業務においては、各職能が協力して行われる必要性が高く、異なる職能間でいかに効率的なコミュニケーションを取るかが、業務の効率に大きく影響する。時には異なる職能間の文化が対立し、摩擦が生じることがある。そのような際は、プロフィット・セクターに最も近い職能が、強い発言力を持つ。それであっても異なる職能が効率的に機能しあうのは業務達成に必須である。企業としては、横断的なプロジェクトチームを設定するなどして、職能間の文化の融和と、職能

間の共創による価値創造に注力している。

## (2) B社の事例

B社は、日本企業と外資との合弁により設立した企業である。ダイバーシティのレベル分けでは「ダイバーシティの上級」にあたる。ダイバーシティは競争的差別化要因として重視されている。

B社のオペレーションは、海外にある外資企業の資産を活用するために、多国籍化の進んだ企業となっている。海外にある外資企業は国際的活動を視野に入れた大企業である。コミュニケーションの基本は英語であり、営業部が業務で使用するパソコンの画面は英語のみとなっている。伝票、経理処理などの業務サービスは中国で行っており、ヘルプデスクは日本語が話せる中国人が担当する。回答者の以前の上司は在米のアメリカ人で、当時の上司は在ドイツであり、所属するグループ内で日本人は回答者1人である。日本人の同僚には、日本人の他に、アジア、ヨーロッパ、米国などの出身者から構成される部下を持つ人も多い。

女性の進出は全体としての幹部グループでは女性比率が50%となっており、事業本部では進んでいる。しかし、地域別にみると、特に日本での女性比率が低いため、本部からは女性比率を上げる要請が来ている。日本の管理職の女性比率を外圧という形のトップダウンで向上させていくことも検討している状況である。

## 4.7 調査結果のまとめと考察

以上の2社の事例から、ダイバーシティの推進段階と業務内容は密接に関係していることが確認された。特に、市場の特性や、地域性、グローバル化の度合いなどは企業におけるダイバーシティの推進に影響を与えている。

以下では、2社の事例の共通点と相違点や、A社からB社に至るダイバーシティ導入のプロセスを比較してみる。そこから普遍的な条件を導き出し、業務タイプによるダイバーシティ導入のモデルを誘導する。そしてそれをどのようにして、知識創造のために役立てていくかを議論する。

### (1) 2社の事例の共通点と相違点

A社では、社内でも異なる職種が存在し、そうした職種間の文化差が大きいことから、よりダイナミックなコミュニケーションが必要となる。そのため、結果としてダイバーシティが進化した。ダイバーシティを障害としてではなく、利益として考える努力

を行っている。

B社においては、外資との合併による多国籍企業ということで、最もダイバーシティが進んでいる。しかしながら、有村（2003）が指摘したように、多国籍企業でも日本市場に位置する職場では、本部ほどダイバーシティは進んでいない。職場でも女性比率も低く、依然として女性の進出は進んでいない。これは、日本市場の現場で対応する日本のパートナーおよび顧客の多くが男性で占められたためと考えられる。日本市場の特殊性が浮き彫りにされる事例である。

以上が、典型的な日本企業のタイプとダイバーシティ導入の進捗である。よって、2社の事例の共通点は、それぞれが日本の市場という環境の中であって、ダイバーシティの問題に直面していることである。また、相違点は、2社の事例は、それぞれがダイバーシティ推進の異なるフェーズにあるということだ。2社の中で、A社は世界を目指しており、B社はすでに、世界企業となっている。

今後、グローバル化が進展すると同時に、日本企業のダイバーシティは、事例のA社のタイプからB社へと移行していくであろう。それは、日本と世界の市場の要請に密接に関連しており、市場の変質に伴って2社も進化していくに違いない。

## (2) ダイバーシティによる知識創造

ダイバーシティによりどんな知識が創造されているかという点について、調査結果からいえることは、プロフィット・セクターに最も近い職能でダイバーシティが推進されていると、異種の知識の融合が進む、ということがある。例として事例で取り上げたA社では「女性の戦力化」という観点から、トップダウンでダイバーシティが進展しつつあり、女性を含めたチーム編成によって発案された新製品や新サービスが次々に誕生している。つまり、トップに近い部門や、強い発言力を持つ部門でダイバーシティへの認識が行き渡っていると、企業の従来路線からの変更などの議論も容易になる。

さらに、多国籍企業であるB社では、EUや北米、アジアといった地域横断的なチーム編成がされているなど、高度なダイバーシティが推進されているが、同時に、ダイバーシティへの組織内での議論が進み、変化への対応に備えた業務手続の標準化に力を入れている。こうしたマニュアル作成の際には、文化の差や人種の違いなどの価値観の多様性も考慮に入れられ、柔軟性のある対応が行われている。異なる地域の異なる文化的背景を持った従業員が効率的に機能しあうことが業務達成に必須である。多国籍化を目指す企業としては、地域横断的なプロジェクトチームを設定するなどして、職能間の文化の融和と、職能間の共創による価値創造に注力していくことが肝要である。

### (3) 業務内容による知識創造の課題

調査結果によると、現状の日本企業での業務内容は、属人的な業務に依存しており、形式知が困難なものが多いことがわかる。しかし、一方で外注化やオフショア化をより進めていきたいなどの指摘もある。労働の多様化、流動化への余地があることがわかる。

もう1つ、調査結果からいえることは、ダイバーシティの導入には、適した業務のタイプと適さない業務のタイプがあるということである。形式知の高い業務を行っているところのほうが、暗黙知の高い属人的な業務を行っているところよりもダイバーシティの導入には、より適した環境にあるということである。よって、グローバル化への対応にあたっては、形式知の高い業務から行っていくことがふさわしいと考えられる。

野中（1990）によると、業務においてどのようにして知識獲得が行われるかにより、知識創造の方法は異なる。個人レベルでは、熟練やノウハウといった暗黙知が、データベース化や試作、行動、反省といった行為を通じて形式知化される。それが、集団や組織レベルへと発展していくと、チームワークという暗黙知となり、それが特許、マニュアルといった形で形式知化される。組織レベルや、組織間レベルにおいては、組織文化や企業集団規範といった暗黙知となり、それらは、組織間提携や、M&A などの際に形式知化され、認識される。しかし、一般に、こうした暗黙知の存在は、形式知化という努力なくしては、認知されにくいものである。

日本企業においては、従来は転職などによる労働流動性の低さが指摘されてきたが、そうした企業においてはなおのこと、組織に存在する個人知は形式知として認識されることのないまま、暗黙知として蓄積される傾向がある。しかし、人的資源の流動化が進むと、こうした個人知は組織知とならないまま失われていく恐れがある。企業におけるダイバーシティ推進のためには、個人知を組織知として知識創造のために役立てていくことが必要となる。

## 5. インプリケーション

### 5.1 リサーチ・クエスチョンへの解

本調査から得られるリサーチ・クエスチョンへの解は下記となる。メジャー・リサーチ・クエスチョン（MRQ）である、日本的なダイバーシティを推進するモデルは何か？という問いに対しては、グローバル化が進展すると同時に、日本企業のダイバーシティは、日本と世界の市場の要請に密接に関連しており、市場の変質に伴って企業も進化し

ていくということがわかった。

MRQを分解したサブシディアリ・リサーチ・クエスチョン(SRQ)の1:ダイバーシティへの障害は何か?について、日本企業でダイバーシティが進まない理由は、まず、属人的な業務に頼る部分が多いこと、年功賃金の給与体系が残っていることであることがわかった。SRQ2のダイバーシティへの促進要因は何か?という問いについて、企業で成功しているところは、グローバル化が進み、外国人や女性の活用に意欲的で、海外に市場を見出し、積極的に活動している企業が成功している。よって、日本的なダイバーシティを推進するモデルとしては、企業戦略・事業計画と連動したダイバーシティ・モデルが必要となるということである。学術的なインプリケーションとしては、職種別や海外進出の度合いによって、異なるダイバーシティ・モデルを打ち立て、研究対象としていくべきであるということが判明した。

## 5.2 実務的なインプリケーション

調査結果から判明した実務的な含意は下記である。ダイバーシティの推進に最も適しているのは、中規模企業であり、ダイバーシティの推進に最も意欲的なのは小規模企業である。よって、実務的なインプリケーションとしては、中小規模の企業に対して、ダイバーシティの推進に積極的に取り組むことを推奨したい。また、ダイバーシティの導入は、職務の属人的要素が低い部門から推進することが効果的であり、ダイバーシティへの要請が高い女性から推進することがよいということである。さらに、年功賃金の従業員は、能力主義の従業員以上にダイバーシティ推進による、より柔軟な人事体制を必要と感じているという結果がでていることも銘記しておくべきであろう。

多くの企業が、ダイバーシティの効果について、優秀な人材の獲得に期待しているが、ダイバーシティについて、何のために推進するのか、具体的な期待と効果が、不明瞭である。なぜ、女性や外国人の雇用を増やすことが経営のダイバーシティにつながるのか、ダイバーシティ導入へ明確な目的を持って推進することが必要である。また能力主義や流動的な人事管理を行うことで、人的資源の流動化が進むことも想定されるが、そうした場合、こうした従業員に属する個人知は組織知とならないまま失われていく恐れがある。そうした知識喪失を防ぐために、業務の形式知化を促進していくことが必要となる。

## 5.3 今後の課題

今後の課題としては、知識を形式知化していくと同時に、ダイバーシティ化した環境



下で暗黙知の育成を高めていくことが必要である。現代のように後戻りできないグローバル化の過程では、ダイバーシティからデメリット以上のメリットを享受することが必須となる。そのためには、ダイバーシティを知識創造の糧と認知できるような人的資産の育成や知的資産の確保が重要となる。職種別や海外進出の度合いによって、異なるダイバーシティ・モデルの仮説が想定される。ダイバーシティの効果的な推進のためには、核となる業務分野が何であるか、そこでどのような知識を創造していくのかなど、今後の事業の方向性を強く認識していくことも必要である。

#### 参考文献

- 有村貞則 (2003) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業実態調査を通して』 文真堂。
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Carlile, Paul R. (2004) "Transferring, Translating, and Transforming : An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries", *Organization Science*, Vol. 15, No. 5, pp. 555-568.
- Dass, P. and B Parker (1999) "Strategies for managing human resource diversity : From resistance to learning", *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No.2, pp. 68-80.
- Elenkov, D.S. (1998) "Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study", *California Management Review*, Vol. 40, No. 4, pp. 133-156.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Springer Berlin Heidelberg.
- Harris, Philip R. and Robert T. Moran (1979) *Managing Cultural Differences*, Houston : Gulf Publishing Co., (国際商科大学国際交流研究所監訳, (1983) 異文化経営学, ペリカン社。)
- HC ソリューショングループ, (2008) 『実践ダイバーシティマネジメント 何をめざし, 何をすべきか』, 英治出版, 28ページ。
- Hofstede, G. and M.H.Bond (1984) "Hofstede's Culture Dimensions", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 15, No. 4, pp. 417-433.
- Holden, Nigel, F.O. Harald, and Kortzfleisch Von, (2004) *Why Cross-Cultural Knowledge Transfer is a Form of Translation in More Ways than You Think*, emeraldinsight.com.
- Holden, Nigel and Carole Tansley (2007) "Culturally Distinctive Manifestations in International Knowledge Management : a Historical Perspective", *International Journal of Advanced Media and Communication*, Vol.1, No. 4, pp. 313-327.
- Holden, Nigel (2002) *Cross-cultural Management : A Knowledge Management Perspective*, Ontario : Financial Times Prentice Hall.
- Johnston, William B. and Arnold E. Packer (1987) *Workforce 2000 : Work and Workers for the Twenty-First Century*, Hudson Institute for the US Department of Labor.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Well Springs of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Miller, F.A. and J.H. Katz, (2002) *The inclusion breakthrough : Unleashing the real power of diversity*, books.google.com.
- 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 (2001) 『日本型ダイバーシティ, 倫理から 戦略へ』, 日本経済団体連合会。
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the*

- Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press (野中郁次郎／竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』, 東洋経済新報社。)
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』, 日本経済新聞社。
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, Florence: Free Press (『競争優位の戦略』, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, ダイヤモンド社。)
- Sanchez, Juan I. and Petra Brock (1996) Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity? *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 704-719.
- 高橋俊介 (2004) 『組織マネジメントのプロフェッショナル』 ダイヤモンド社。
- Trompenaars, F. and C.H.Turner (1998) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*, McGRAW-HILL.
- 溝上憲文 (2009) プレジデント社 WEB site <http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2009/20090817/11729/11734/> accessed Feb 11, 2013.