

多様性の時代を生き抜くラーニング・リーダーシップの提唱（2） ダイバーシティを活かすリーダーシップ

牛尾奈緒美（うしお なおみ）

明治大学

石川公彦（いしかわ きみひこ）

一橋大学

志村光太郎（しむら こうたろう）

NTT データユニバーシティ

1. はじめに

ラーニング・リーダーシップにおいては、リーダーシップ、人材育成、組織学習が、双方向性を仲介項として、混然一体となって構成されています。そこでは、リーダーは、一方的にフォロワーを指導し、教育するというスタンスではなく、多様なフォロワーと、双方向的に学び合い、ともに歩むというスタンスをとっています。

前回は、ラーニング・リーダーシップの特徴について、リーダーとフォロワー間の双方向性を中心に説明しましたが、今回は、ダイバーシティとの関連を中心に説明することにしましょう。

2. ダイバーシティの意味と重要性

企業におけるダイバーシティといってもさまざまですが、大別すると、およそ二つの意味があります。

一つは、「人材のダイバーシティ」です。これは、性別、年齢、民族、国籍など、属性に関する多様性のことを意味します。

もう一つは、「働き方のダイバーシティ」があります。こちらは、端的に言えば、雇用形態や就労形態の多様性をいいます。従来の枠組みにおける正規・非正規の2軸にとどまらず、正規従業員の働き方にも時間的・空間的な柔軟性を持たせることを含んでいます。

ダイバーシティを実現するためには、少数グループに属する人たちも尊重しなければなりません。私たちが、日常生活において、ものごとを決定する時や、その場の雰囲気や醸成する時、数の論理（多数

決）に規定される場面が、かなり多いものです。その時、少数の意見は切り捨てられる傾向も多々見受けられます。

しかし、このような数の論理の行き過ぎを抑え、少数グループに属する人々を尊重し、その力を活かそうとする組織では、「柔軟性」「気配り」「（相手を理解しようとする）寛容さ」「やさしさ」といった契機が、ほぼ間違いなくみられます。そして、いま私たちが着目しているダイバーシティとは、そのような少数派への注目によって、はじめて成立するものです。

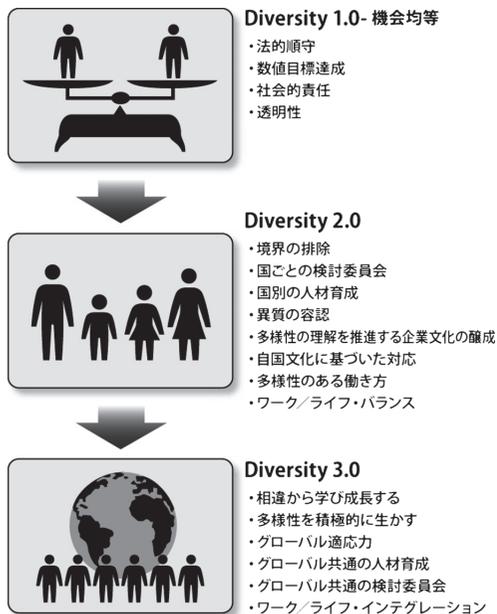
したがって、ダイバーシティを重視するラーニング・リーダーシップにおいては、当然、「柔軟性」「気配り」「寛容さ」「やさしさ」といった傾向が認められることとなります。

3. IBM のケース

以下ではまず、ダイバーシティに積極的に取り組んでいるIBMの事例を見ていくことにしましょう。

IBMは現在、サミュエル・パルミサーノ会長兼CEOの下で、グローバルに統合された企業（Globally Integrated Enterprise）へと進化しつつあります。そして、ダイバーシティ戦略も、当初の「ダイバーシティ 1.0」から「ダイバーシティ 2.0」へと進展し、現在は「ダイバーシティ 3.0」に移行しつつあります。「3.0」では、それぞれの相違から互いに学び、成長していくことが、グローバル化がさらに進んでいく今日的状況の中で、これまで以上に求められています（図表参照）。

このようにダイバーシティを推進することで、経



図表 IBMのダイバーシティの変遷

(出所) 日本IBM

営環境の変化に対応していこうというIBMの戦略は、IBM自身が過去の体験から切実に学んだものでした。

1990年代初頭、それまで長らく優良企業であったIBMは、大規模な赤字を計上し、危機的狀態に陥っていました。コンピュータ分野においては、1980年代後半からダウンサイジングが急速に進んでいたにもかかわらず、それまでのメインフレームを中心にしたビジネス・モデルから抜け出せずにいたことが主な原因といわれています。そこに登場したのが、前CEOのルイス・ガースナー氏でした。

ガースナー氏は、「IBMにはハードからソフトまでさまざまな技術者がいる。彼らがチームを組んで、複雑化するITを活用したビジネスソリューションを提案できれば、どの企業も追従できないサービスが提供できる」と考えていました。そして実際に、ビジネス・モデルを、それまでのハードウェア中心からソリューションへと転換させていったのです。

ガースナー氏は、社外から、しかも異業種から招かれてCEOに就任したのですが、だからこそ、IBMの総合力に活路を見出し、ソリューションと

いう新たなビジネス・モデルを考えつくことができたのかもしれませんが。また、ガースナー氏は、ダイバーシティの推進を通じて、社員の目が社内の競争にではなく、市場に向かうよう、企業文化の変革にも取り組みました。それは、「多様な考え方や多様な文化の切磋琢磨の中で、違いを尊重し、学び、違いを活かすことによって、グローバルの市場の変化を経営に機敏に生かし、市場をリードしていく」、というガースナー氏の言葉にも表れています。

4. 外からの視点を変革に活かす

それでは次に、環境の変化に対応し、変革していくために、リーダーには（ダイバーシティとの兼ね合いのなかで）、どのようなリーダーシップが求められているのでしょうか。

小原琢哉氏（日本IBM 執行役員グローバル・ビジネス・サービス事業ゼネラル・ビジネス担当）によれば、そのエッセンスは「変化への対応にある」として、ベスト・プラクティスの共有・活用という問題と関連させながら、次のように述べています。

「これからは特に、グローバルのいろいろなベスト・プラクティスを日本に持ち込んできて、それを日本のお客様に紹介していくのが、われわれの一つの大きなバリューになっていくと思います。ですので、やはり日本の中だけには気づかないことを、われわれがグローバルにオペレーションしているがゆえに、われわれ自身がそれに気づくこと、そしてお客様にご提案していくということが、より必要になってくるでしょう。ですから、日本の中だけでベスト・プラクティスを完結させるというのはは少なくなってくると思います。」

小原氏は、グローバル・グループ全体の中から、ベスト・プラクティスを日本に持ち込むことを挙げています。それは、狭い範囲でものを考えていたり、これまでの自分の成功体験に閉じこもっていると、見落としてしまいがちなものを気づかせてくれるからに違いありません。IBMはグループ全体で見れば、多様な国籍と文化を背景として、きわめて多様な人材を擁しているという前提があります。また、各国のIBMは自分の強みに特化しながら、国境を越えて役割分担しています。同じく、グローバル企業といっても、一つの国の中で独立的に経営し

ている企業もありますが、IBMの場合には、いわば有機的に密接に結合しています。

小原氏はそのような視点から話をされていますが、いま、これを一国内の一つの企業、一つの職場内に限定して考えてみたいと思います。一つの企業や職場に課題が生じたとき、それをどのように解決したら良いでしょうか。

このときリーダーは、自らの成功体験に照らして、最適と思われる解答を探し出すことでしよう。確かに、それは一つの方法です。しかし、環境がきわめて流動的に変化している中であっては、過去の成功体験に固執することで、かえってリスクを高める場合も多くあります。

そこで、職場の多様な人材に、独自の意見を出してもらい、その意見を自分があらかじめ持っている解答と照らし合わせ、最適の解を導き出すことは、有力な方法といえます。そのためには、上司、同僚だけでなく、部下についても、リーダーに媚びず、独自の主体的に意見を出せるようなリーダーシップを発揮する必要があります。

5. 職場の「はねつかえり」が革新の種に

ところで、職場における多様性とは、メンバーの「個」性を認め合うということと表裏の関係にあります。

個性として目立つ、「個」として粒が立っている部下は、むしろ会社のためになる優秀さを秘めている可能性が高いといえます。単なるわがままや、単に和を乱している場合は問題ですが、会社のために、顧客のために、製品開発のためになど、取り組むべき目的のために周囲とぶつかっているのであれば、それが多少激しく感じられても、多様な個性を宿したタレント集団を育む良い機会かもしれません。そのような個性あふれるメンバーとともに歩んだとき、画期的な創造が生まれる可能性が高まります。

ここで注意したいのは、単純に一人ひとりを重視すれば良いというわけではありません。職場を構成するメンバーの個性が単一化しておらず、多様であることが前提となります。職場に多様な個性があり、その一つひとつを重視することが、リーダーには求められています。

本来、人間は個々に多様な存在であることを思えば、単一的で、画一的な職場というのは、リーダーが威圧したり、メンバーが相互に個性を圧殺し合ったりした結果、そうなってしまった可能性が高いといえます。もし、職場のメンバーに個性が欠けていると思われるならば、それは、メンバーが自己表出を恐れているからに過ぎないと、疑ってみる必要があります。

その場合、リーダーは、個性の発揮を抑圧している原因を取り除くよう努めるべきです。職位や属性、雇用形態の相違にかかわらず、職場を構成する誰もが、自由に自己を表出できるようになれば、職場の血行が良くなり、精気がみなぎってくるはずですよ。

自由な個性の発揮によって、多少の軋轢が生じようとも、個性的なタレントがぶつかり合いながら、チームを組んでことにあたる。これが、フォロワーの活性化とイノベティブな職場の構築につながるということです。

6. 「違い」よりも「共通点」に着目する

トップは別として、通常、リーダーにも上司がいます。リーダーであっても、自分の上司に対してはフォロワーです。したがって、リーダーであると同時にフォロワーでもあるということを考えてみたいと思います。日本エマソンの土屋純代表取締役は次のように述べています。

「一つのチームがうまく目的を達成できるよう運営していくためには、上からのサポートがものすごく必要なんです。一番上に立つ人は別かもしれませんが、2番目以下は、全部、上からのサポートがないと、リーダーというポジションはこなせません。リーダーというのは、いろんな関係を上手に使いながら、自分の与えられた使命を果たしていかなければならないのです。」

リーダーは、フォロワーでもあるということからしても、自身のなかに多様性を持つべきといえます。リーダーとしての目線、フォロワーとしての目線、ニュートラルな立場からの目線など、さまざまな立場から物事を見られなければ、いろいろな関係を上手に使うことは困難です。相手がどうしてそのような判断をするのか、相手の立場に立って感じ、

考える能力が求められるのです。それはとりもなおさず、自分の中に多様性を持つということです。多様性を持つことで、相手と同じ地点に立ち、相手を理解することができるようになります。

多様な人材とともに仕事をするときにも、事情は同じです。自身の中に多様な感性、多様な価値観、多様な考え方がなければ、他者の個性を尊重し、多様性を活かすことができません。相手を理解するために、自分の中に多様性を持つ必要があるのです。

日本IBMでも最近、リーダー自身の中の多様性も重視するようになってきているといいます。「ダイバーシティというのは、別に男女差とかそういうものだけではなくてですね、その人がいろんな仕事を経験してきたかどうかという、そういうダイバーシティも、最近ちゃんと見るようにしています」と梅田恵氏（ダイバーシティ&人事広報部長）は述べています。

R・R・トーマスは、さまざまな次元のダイバーシティが存在するといいます。性差や人種、民族、年齢、性的志向などの属性による違いはもちろんのこと、職能部門の違いや、M & A後の組織統合時に障害となる組織文化の差異、さらには学歴、収入、経験した仕事、キャリア、役職・階層、出身地、家族状況、価値観、パーソナリティなど、従業員個々の多様性も、ダイバーシティに含まれてきます。梅田氏の発言も、その事情を示しているといえます。ダイバーシティの推進は、女性差別や人種差別の是正だけを目的にしているわけではないのです。

そのため、職場のダイバーシティは、属性の「違い」にフォーカスするだけでなく、欲求、価値観、能力面における「共通点」にフォーカスすることも必要となってきます。そして、繰り返しますが、その共通点を見つけるにあたって、リーダーは自分の中に多様性を保持していることが大切です。

この共通点を拠り所にして、お互いに良好な関係を築き、相手を理解し、違いを乗り越えることが有効といえます。良好な関係が築かれているからこそ、違いを乗り越えることができる、違いを強みに転じることができるのです。自分の中に多様性を持ち、相手を理解する。画一的な見方から脱して、

偏見を捨てる。そうすることで、部下から広い支持を得られるはずで

7. おわりに

ラーニング・リーダーシップでは、双方向性や多様性などを主軸に据えます。したがって、コミュニケーションにおいても、従来のような一方的で画一的なやり方では通用しません。

今回は、ラーニング・リーダーシップにおけるコミュニケーションのあり方を中心に、説明する予定です。

参考文献

- [1] R. Roosevelt Thomas, Jr. *A Diversity Framework, Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, Sage, 1995.
- [2] 牛尾奈緒美, 石川公彦, 志村光太郎『ラーニング・リーダーシップ入門—ダイバーシティで人と組織を伸ばす—』日本経済新聞出版社, 2011年。

略歴

牛尾 奈緒美 (うしお なおみ)

明治大学情報コミュニケーション学部教授

1983年株式会社フジテレビジョン入社,

1998年明治大学専任講師就任, 2003年同大学助教授, 2007年准教授就任, 2009年より現任。

<公職>内閣府男女共同参画推進連携会議有識者議員。

石川 公彦 (いしかわ きみひこ)

一橋大学大学院社会学研究科フェアレイバー研究教育センターシニア・リサーチ・フェロー等

明治大学大学院経営学研究科博士後期課程修了(経営学博士), 明治大学経営学部兼任講師等を経て, 現任。

2003年労務理論学会賞(研究奨励賞)受賞。

志村 光太郎 (しむら こうたろう)

株式会社NTT データユニバーシティチーフコンサルタント

明治大学兼任講師, 青山学院大学客員研究員, ビジネス・ブレイクスルー大学院大学客員研究員等を経て, 2008年より現任。