

ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義

白 石 弘 幸

1. はじめに
2. ワーク・ライフ・バランス
3. 具体策と課題
 - (1) 育児休業と介護休業
 - (2) フレックスタイムと裁量労働制
 - (3) 在宅勤務とサテライトオフィス
 - (4) 女性の管理職登用
 - (5) 中途採用者の活用
4. 多様性の本質とこれを保持する意義
 - (1) 多様性の真の意味
 - (2) 異種知識の提供
 - (3) 異なる知識や視点による触発
 - (4) 異種知識の結合・連携
5. 結び

1. はじめに

近年、製品の設計においてユーザー・フレンドリーというコンセプトが重要となった。これは端的に言えば、使い手のことをよく考えていて、消費者にとってなじみやすいということを重視した設計概念を言う。しかし今日、企業がフレンドリーさを心がけなければならないのは、このような製品と消費者に関してだけではない。勤務の仕方についても、従業員とその家族のことをよく考えていて、これにやさしいファミリー・フレンドリーな制度設計が求められている。換言すれば、企業は対外的には製品がユーザー・フレン

ドリーとなるように努力する必要がある一方、対内的には勤務の仕組みをファミリー・フレンドリーにしなければならない。つまり組織にもファミリー・フレンドリーな組織というのがある。本稿で取り上げるダイバーシティ・マネジメントは自社をファミリー・フレンドリーな組織にすることにつながる。これは社会で活動する組織としての責任、いわゆる企業の社会的責任、CSR (Corporate Social Responsibility) でもある。

人材の多様性を受容しこれを向上させる観点で、属性や境遇に関わりなく従業員にとって働きやすい業務環境を整備する取り組み、いわゆるダイバーシティ・マネジメントは有能な人材の採用と定着に貢献する。すなわち少子高齢社会的な傾向の加速と生産人口の減少の中で有能な人材を多数雇用することは徐々に難しくなっていくが、ダイバーシティ・マネジメントの発想はこういう人材を確保することにもつながる。言い換えれば、家庭の状況、性別や国籍にこだわってはい今後、職務遂行能力の優れた人材を確保することは難しい。「労働力人口が減り続けるなか、優れた人材を継続的に企業に集めるには、性別や国籍、年齢、障害の有無、学歴にとらわれず多様な人材を迎え入れる『ダイバーシティ』の考えが不可欠となる」(上木, 2009, 126)のである。

このような優れた人材の確保につながるという点を重視すると、ダイバーシティ・マネジメントは「有能な人材確保のために、女性、外国人、少数民族などを受容し活用できる組織を作る人材管理手法」(井上, 2006, 29)と定義づけられる。労働力人口が減少する中で有能な人材を確保するためには、「家事や育児にあまりかかわらず、深夜まで働ける大卒の男性社員を戦略の中心にした従来の人事制度や業務の分担、職場の習慣を改める必要がある」(上木, 前掲論文, 126)と言える。

ただしダイバーシティ・マネジメントの意義は、このようなCSRの完遂と労働力確保に限られるのであろうか。CSRを果たすことは企業にとって極めて大切であるし、少子高齢社会で優秀な人材を採用することは企業にとって本質的課題であることはもちろんであるが、他方で営利組織としての企業は存続するために収益性を維持し、さらにこれを向上させなければならない。この点に関してダイバーシティ・マネジメントはどのような意義を持つのだ

ろうか。すなわち収益性に関するその意義、収益性向上へのその貢献について検討するのが本稿の目的である。

2. ワーク・ライフ・バランス

現代の労働者が抱えている本質的な問題の一つに、仕事と私生活をどう調和させるかというワーク・ライフ・バランスの問題がある。個々の従業員の置かれている立場や境遇によってその具体的内容は変わってくるものの、大きく分けるとこれには二つのタイプがある。一つは労働時間と生活時間の比率関係、配分割合に著しく偏りがあるということで、たいていは後者に比して前者の方が長すぎるといえるものである。もう一つは労働時間、勤務体制に柔軟性がないといえるものである。労働時間に融通がきかないために、私生活上の重要な用事が当該時間帯に入るたびに役割葛藤を感じることになる。グリーンハウス及びビューテル(1985)、金井(2006)はこの問題を「ワーク・ファミリー・コンフリクト」と呼んでいる(Greenhaus & Beutell, 1985, 77; 金井, 2006, 29)。

抱えているワーク・ライフ・バランス問題においてこのうちどちらの性格が強いかは、従業員個人により異なる。すなわち人によっては残業や休日出勤の削減が課題であるという場合もあろう。たとえば顧客のタイムスケジュールに合わせて仕事をする必要性が高い営業職にはこのような課題を抱えている人が多いかもしれない。乳児・幼児の子供を持つ従業員のなかには子育てと仕事の両立に悩んでいる人、あるいは子育てのために一定期間休職しその後職務に復帰したいと思っているが実際にはこれが難しいという人もあろう。ダイバーシティ・マネジメントにおいては、従業員個々の状況に応じてこのような二つの側面を持つワーク・ライフ・バランス問題を解決し、この二つの意味での仕事と私生活の調和を実現することが重要となる。

ワーク・ライフ・バランスは男女が平等に責任を分かちあう社会、いわゆる男女共同参画社会の構築、および少子化対策の一環として政府も後押し、2007年に策定された『仕事と生活の調和憲章』や『仕事と生活の調和推進のための行動指針』等の文書でもその精神と重要性が謳われている。もちろんこの

ような男女共同参画社会構築の観点も重要であるが、ワーク・ライフ・バランスにはダイバーシティ・マネジメントというより広い視点から取り組むのが合理的であると考えられる。男女共同参画社会の実現はむしろのその効果の一つと捉えるのが適当だろう。

すなわちワーク・ライフ・バランスの改善は必ずしも育児や家族のだんらの時間が増えることには限定されない。多様な価値観やライフスタイルを持つ人材の能力をいかすダイバーシティ・マネジメントの有効性向上の観点でこそ、これは重要なのである。そして前述したようにワークとライフをめぐる問題には両者の時間がアンバランスであるというものと、両者の設定に自由度がないというものがある。

まず前者、すなわち労働時間と生活時間のアンバランスについて言えば、従業員本人の時間管理に問題がある場合もあるし、企業の労務管理や組織風土に原因が存する場合もある。すなわちかつての「24時間社員」「企業戦士」といったタイプは減っているものの、今日でも放っておくと連日深夜まで残業に励むという従業員はいる。またそれを明示的あるいは暗に推奨している企業もある。

しかし極度の仕事志向は一步間違うと家庭と私生活を犠牲にすることになり、またこれが長期に及ぶと肉体的な疲弊状態、いわゆる過労に陥る原因となる。肉体的なものだけでなく精神的な疲弊状態にもなりやすく、常にストレスを感じている状態やさらに進んでメンタルヘルスが崩れるという事態にもなりかねない。長時間の残業をいとわず、がむしゃらに働くという労働のスタイルはバーンアウトする危険性も大きいのである。また外部労働市場が充実し、中途採用が増大傾向にある今日では、このような勤務のあり方は従業員の定着率を低めてしまいかねない。

深夜まで残業させたり、休日に出勤させたりして、従業員をいわば「仕事づけ」にするような勤務体制は仮に短期的には大きな成果をあげたとしても、前述したように従業員を肉体的あるいは精神的な疲弊に追い込むリスクを秘めているため、長期的には有効とは言えない。そのような勤務を強いている企業が存続性と成長性を持つかどうか疑問である。「長期的な視野に立てば、従業員に過度な残業をさせずに適度な休暇を取らせることが、高い生産性を

維持して組織に定着してもらうことにつながる」(上木, 2009, 127)のである。

一方、労働時間や勤務体制にフレキシビリティがないと、従業員にとって「ワーク・ファミリー・コンフリクト」を感じる場面が多くなる。この形態や要因には色々あるが、本質的にはこれは仕事における役割遂行と家庭における役割遂行の両立が難しくなったときにストレインを感じることと捉えられる。すなわちこれは仕事と家庭を両立しようとする際に生じる葛藤で、端的に言えば「その時間にそこに必ずいなければならない」という状況に起因する。そしてこのようなコンフリクトとストレインは、「職務満足、家庭満足、その他様々な、個人の心理学的変数にネガティブな影響を与える」(金井, 2006, 29)。前述した労働時間と生活時間のアンバランスによって生ずるストレスはどちらかと言うと疲弊感や憂鬱に近いが、ここで言うストレインは言い換えれば緊張感と心配、焦りや苦悩である。

たとえば勤務体制に柔軟性がないと、「子供が熱を出した時に、誰が迎えに行くかという問題や、大切なプレゼンテーションのある日に体調を崩す」といった事態が生じた際に、従業員は強いストレインを感じることとなる(金井, 前掲論文, 29)。このようなストレインは、「役割遂行を拒否した場合の制裁(sanctions)が厳しいほど強くなる」(Greenhaus & Beutell, 1985, 83)。たとえば職場からの休日出勤命令に応諾しなかった場合に大きな反動や反発が予想される場合には、子供の運動会を優先するか休日出勤に応ずるか等の悩みが深刻になる。またこれまでの職務経歴に成功が多いほど従業員はこれを強く感ずる(Greenhaus & Beutell, *op cit.*, 84)。そしてこのようなストレインは、傾向として男性よりも女性のほうが高率で、パートタイマーよりも正規従業員のほうが高い割合で経験されている(金井, 前掲論文, 31)。

こういうコンフリクトとそれによるストレインを軽減するためには、残業等を減らして生活時間に対する労働時間の比率を低下させることも重要であるが、むしろ労働時間に自由度を設けること、言い換えればその設定に従業員の裁量を認め、自律的な労働時間管理を容認するということが重要になる。

一般的にはワーク・ライフ・バランスは仕事と私生活の均衡を保つというコンセプトであり、言い換えればこれは仕事のうえで成果をあげながら充実した私生活を送るために働き方を見直すという発想である。ただし実はワー

図表1 ワークとライフをめぐる二つの時間的問題

問題の本質	どちらか(残業)が長すぎる	その時間そこにいる必要がある
肉体的影響	疲弊・過労	—
心理的影響	ストレス	ストレイン
解決の方向性	短縮する	裁量を認める

ク・ライフ・バランスには以上で述べたように二つの方向性があり、その両方の実践が今日求められているのである(図表1)。

ワーク・ライフ・バランスの効果として創造力の向上をあげる研究者もいる。たとえば山極(2010)はこれに関して次のように述べている。「ワークとライフ(自己啓発, 育児, 趣味, 社会貢献など)の様々な活動を相互に行うことで好循環がつくられる。生活に幸せや生きがいを感じ, 気持ちも豊かになって, 仕事に対するモチベーションが高まり, これまでにないアイデアが生まれて, 新たな価値ある商品やサービスを創造できるようになる」(山極, 2010, 25面, ()内の補足は記事による)。

日本ではこれまで仕事と私生活を「仕事をとるか?プライベートをとるか?」というように両者を二者択一の関係, あるいは「私生活を犠牲にして仕事に打ち込む」(またはその逆)というようなトレードオフの関係に見てきたが, 今後は私生活が充実することで仕事への意欲が高まるという相乗効果の視点, 両者の調和により両方とも充実するというワーク・ライフ・バランスの発想がますます重要になっていくであろう。

もっとも実践にあたっては阻害要因も多い。たとえば長時間勤務を当然視するトップの考え方や組織風土, 職場の雰囲気がそのような阻害要因になりやすい。この点に関して先の山極(2010)は次のように述べている。「まず企業トップの意識改革が必要だ。そして職場のマネジメントや風土を変えていかなければならない。(中略)長時間労働が慣習化していて, 上司がいる間は帰れないといった職場も多い」(山極, 2010, 24面)。また無駄の多い業務プロセスや長時間におよぶ会議の慣習もワーク・ライフ・バランス実践の障害となりやすい。これについては以下のような見解が示されている。「まず, 無駄な業務を廃止する。次に業務プロセスを簡素化する。特に目立つのは, 長時間

で効率の悪い会議である」(前掲記事, 24面)。このように、ワーク・ライフ・バランスに取り組むに際して、これを契機に抜本的なプロセス変革(リエンジニアリング)や会議の効率化・合理化を図ることも企業にとり重要となる。

ワーク・ライフ・バランスの発想に立つ企業は、従業員の残業に歯止めをかけ、また有給休暇の取得を促すことになる。突然の残業規制は従業員を混乱させるだけだが、あらかじめ残業の制限についてアナウンスしておけば、従業員は限られた時間の中で集中的に仕事に取り組むようになるので、一般的には業務の効率性は増す。従業員は限られた時間の有効活用を意識し、職務遂行上の無駄をなくそうと心がけるので、時間あたりの生産性はアップし、結局、企業全体としての業務効率性も持続ないし向上することになるのである。

このようなことから、「7時前退社」を励行したり、残業を最小限にとどめる「早く帰ろう水曜日」(あるいは金曜日等)、定時退社・帰宅を推奨する「ノー残業デー」を週に1回等の割合で定期的に設ける企業も増えている。また企業によっては、各従業員にその日の目標退社時刻を記したバッジを胸につけさせているところもある。これを超えて勤務している場合には、上司が一声かけて注意を促すのである。

各従業員の労働時間を把握するために情報システムを活用する企業も現れている。このような企業では、従業員は入社時と退社時に、入退館ゲートのセンサーに非接触ICタグ(RFID)付きの社員証をかざす。そうすることにより、各従業員の在社時間を正確につかむのである。事前に退社予定時刻を申告しておき、実際の退社がこれより30分以上遅くなった場合、翌日、「退社が遅れた理由を報告してください」というメールをその従業員に自動送信したり、そういう事態が続いた場合にサーバーが「退社が予定より遅れぎみです」というメッセージを送るようにしている企業も見られる。社内ネットワーク経由で従業員の出退社の時刻をマネジャーに通知するようにしている企業もある。

ワーク・ライフ・バランスを実現するための具体的方策として、後述する育児・介護休業制度の活用も考えられる。企業によっては、この具体策として在宅勤務制度、フレックスタイム制を導入しているケースもある。ただしこれらはワーク・ライフ・バランスの改善を図り、ダイバーシティ・マネジメントを実践するためのアプローチであって、両者の最終目標や到達点と捉

えるべきではない。

3. 具体策と課題

(1) 育児休業と介護休業

ワーク・ライフ・バランス問題を軽減し、ダイバーシティ・マネジメントを推進するための具体策としてまずあげられるのは、育児休業・介護休業制度の充実化とその活用である。「育児休業、介護休業等、育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」、いわゆる育児・介護休業法は、「1才未満の子供」を養育するための休業(育児休業)、「2週間以上にわたり常に生活補助を必要とする家族」を介護するための休業(介護休業)を労働者の権利として保障している。

これに加えて、2010年に施行された改正育児・介護休業法では、短時間勤務制度や所定外労働免除制度の導入が企業に義務づけられた。これは3才未満の子供を持つ労働者が利用できる1日6時間勤務といった所定労働時間の短縮措置、またそのような労働者から申請があった場合における所定外労働の免除を原則化するよう企業に義務づけたというものである。企業の中には男性社員に育児休業を取ることを勧めたり、法律上の制度よりも充実した独自の休業制度を設けて「赤ちゃんが生まれたら、お父さんも休もう!」といったキャンペーンを展開してこの取得を促している企業もある(上木, 2009, 129)。

育児や介護を行うのは女性とは限らないものの、このような休業制度によって女性社員、女性管理職が結婚・出産等の後も働き続けることは、企業にどのようなベネフィットをもたらすのであろうか。上木(前掲論文)はこのメリットとして次の三つをあげている。すなわち、第一に優秀な人材を確保しやすくなる、第二に採用や育成にかかるコストを低減できる、第三に女性の視点を活用できる可能性が高まり商品開発やサービス改善に対する発想が豊かになる、ということである(上木, 前掲論文, 127)。第二の採用・育成コストの低減については、山極(2010)によっても「良い人材が出産・育児で辞めてしまった場合、新たに採用するコストや研修コストなどを計算すると、育

児休業をとってもらって職場復帰できる環境を整えるコストの方が軽い」(山極, 2010, 25面)という指摘がなされている¹⁾。

しかし現在のところ、この休業制度の活用はあまり進んでいない。つまり法律は育児休業と介護休業をとる権利を労働者に認めている一方、これらの取得は当初期待されていたようには広がりを見せていないというのが現状である。特に男性社員の取得はほぼ皆無という企業が多い。この原因としては、男性が仕事で収入を得て女性は育児や家事を担うという固定観念が残っていること以外に、職場復帰後に対する種々の懸念や心配の存在が考えられる。つまり法律上はこれらの休業をとったことにより解雇など不利な扱いが生じてはならないとなっているが、多くの従業員は職場復帰後に関して色々な不安を感じてしまう。これを緩和するために、(株)INAXや日本ヒューレット・パッカー(株)のように社内情報誌に育児休業を取得した男性従業員の経験談を掲載したり、育児休業・介護休業に関して啓蒙する社員研修を積極的に行っている企業も見られる。つまり「制度としてのハード面だけの整備だけでなく、制度利用者と職場、特に上司にも働きかけるソフト面のケア」が重要なのである(西村, 2008, 93)。

またワーク・ライフ・バランスの阻害要因として述べた長時間労働を当然視する組織風土や職場の雰囲気があると、前述した短時間勤務制度等も機能しづらくなる。この点については次のようなコメントもある。「そもそも長時間労働に陥りがちな職場では、短時間勤務の利用は難しい。残業する通常勤務者が不公平感を持つためだ。また総合職などは残業してあたり前といった、職場風土の見直しも必要だろう」(日本経済新聞, 2010年3月3日)。

他方で、育児に関しては、以上の制度を利用せずにこれと仕事を両立したいという労働者もいる。このような希望に応えるために、就学前の子供を対象にした社内託児所や事業所内保育室を設けるアイシン精機(株)、日本郵船(株)のような企業も増えている²⁾。この場合は、子供と一緒に出勤し、子供を託児所等に預けてから業務につき、勤務終了後は子供とともに帰宅するという形になる。

ダイバーシティ・マネジメントの観点では、育児と介護に関してのみ休業を認めるというのは合理的とは言えない。このようなことから、一部の企業

は育児休業・介護休業のほかに、「ボランティア休職(休暇)制度」「リフレッシュ休暇制度」等を導入している。

(2) フレックスタイムと裁量労働制

業務時間を一律に定めるのではなく、始業と終業の時刻に幅をもたせ従業員の判断にこの設定をゆだねるいわゆるフレックスタイム制によって、業務の効率性が増したり、ラッシュアワーから解放されて通勤時の疲労が軽減・緩和されるなどの効果が期待される。一方、早めの入社・退社時刻を設定しても職場の雰囲気等から早く帰宅できない場合もあり、労働時間の増大につながるという危険性もある。こういった危険性もあるため、フレックスタイム制の導入にあたっては労働基準法上、労使協定を締結し、この実施を就業規則等に明記することが求められている(労働基準法32条の3)。

一方、職務によっては専門性・特殊性が高いため、業務時間の配分や職務遂行の手段・方法が労働者各人の裁量に大幅にゆだねられるのが適当であるというものもある。このような高度に専門的な職務では勤務時間と成果の関係が必ずしも明確ではないので、決まった時間、職場にいさせるということが雇用者側にとってあまり意味を持たないことが多い。こういう場合、業務時間や職務遂行の手段・方法に関しては従業員自らが合理的に判断するという裁量労働制を労使の合意により導入することができる。

この裁量労働制の場合、従業員は実際の労働時間とは関係なく、労使であらかじめ協定した時間働いたと見なされる。この見なし労働時間が存在するため、労働時間という発想が完全になくなってはいるわけではないが、これが実質的な意味を持たず、形式化あるいは形骸化していると言える。この適用下では、個々の従業員に自律的管理が求められ、超過勤務手当等も基本的には支給されない一方、第2章で述べたワーク・ファミリー・コンフリクトが生じにくいというメリットもそこにはある。

この制度の対象となるのは、前述したように業務時間や職務遂行が労働者本人の裁量にゆだねられるのが適当な高度に専門的な職務である。たとえば新商品や新技術に関する研究開発、取材や編集、放送や映画関連のプロデューサーとディレクターがこれにあたりとされている。

このように高度の専門職を対象とした制度であるので、これを適用されるということは自分がある意味でスペシャリストであると認められたことになる。したがってワーク・ファミリー・コンフリクト軽減の手段として有効である以外に、適用によってある種の誇りが生まれ職務への動機づけが強化されるという効果もあると考えられる。

(3) 在宅勤務とサテライトオフィス

近年、電子通信、特に遠距離間でこれを行うテレコミュニケーション (telecommunication) が急速に発展・普及している。この技術を活用して従来の勤務場所以外で業務を行うのがいわゆるテレワークである。すなわちテレワークの実態は近年、単に従来の勤務場所から離れた場所で働く (テレでワークする) というのではなく、テレコミュニケーション (遠隔通信) を利用して職務を遂行するというものになっている。たとえば職場外で文書を作成し、電子メールと添付ファイルでこれを提出するような働き方がこれにあたる。そしてこれには、「働く者が時間と場所を自由に選択して働くことができる働き方」で、「通勤負担の軽減に加え、多様な生活環境にある個々人のニーズに対応することができる働き方」という側面がある (厚生労働省, 2004, 1)。

このようなテレワークの究極的な形態は、自宅で職務を遂行する在宅勤務である。これは厚生労働省によれば、「事業主と雇用関係にある労働者が情報通信機器を活用して、労働時間の全部又は一部について、自宅で業務に従事する勤務形態」 (前掲文書, 1) と定義づけられる。そして同省はこれを「労働者が仕事と生活の調和を図りながら、その能力を発揮して生産性を向上させることができ、また、個々の生きがいや働きがいの充実を実現することができる」 (前掲文書, 1) と評価している。つまり在宅勤務はワーク・ライフ・バランス実現の点で有効性が高い勤務形態であると言える。

企業にとって、在宅勤務には育児・介護等を理由に有能な人材が離職するのを防止することができるという利点がある。その反面、勤務中に従業員に対する管理が行えないという短所もある。オフィス内の近くにいれば、職務に関して管理者と従業員の間で対面的な報告・連絡・相談ができるが、在宅勤務の場合これが行えない。見えるところに部下がいる場合は、顔色が悪かつ

たり過労ぎみであれば、早く仕事を切り上げて帰宅するように促すこともできるが、在宅勤務の部下にはそのような健康管理も行えない。

在宅勤務のメリットは、従業員から見れば、通勤に関する肉体的・精神的負担が少ない、家族との団らんが増える等によりワーク・ライフ・バランスが改善されるというものである。

その反面、在宅勤務においては、厳格な自己管理、すなわち自分で自分を管理する厳しいセルフコントロールが求められる。自律的な時間管理を行える人でないと、家庭にのめり込むか、逆に仕事づけとなり、ワーク・ライフ・バランスがかえって崩れてしまうのである。子育てや介護と仕事を両立できると言っても、仕事をしながら子供の世話をしたり、年老いた親の介護をするのは実際には難しい。仕事と私生活に区切りを設けられず、同じ時間帯にこれらが混在すると、在宅勤務の効率は低くなってしまう。このため企業によっては、在宅勤務者に仕事を始めた時刻と終えた時刻を毎日、電子メール、その他の方法で報告させているところもある。

また在宅勤務には、当該従業員と上司や同僚との対面的コミュニケーションが希薄になるという短所もある。最初は場所と時間を選ばずに自分のスタイルで仕事をしたいと思っていた人も、在宅勤務が長くなるにつれて、同僚と接触する機会がないことに不安を感じるようになってと言われる。このため在宅勤務の日数に1か月あたり何日までという制限を設けたり、これを積極的に取り入れている企業も週1回等のペースで出勤日を設けているのが一般的である。

なお、テレワークを行う場所には自宅以外に、郊外に立地する事務所、いわゆるサテライトオフィスがある。一般的にはこれに勤務する従業員は、当該オフィスの近くに自宅がある者か、少なくともそのオフィスで働くことにより通勤時間が従来よりも短縮する者である。環境に恵まれていて好立地というサテライトオフィスであっても、従業員にとって通勤に長時間を要するのであれば、そこに勤務するメリットは小さくなるからである。

通常はサテライトオフィスと本社はブロードバンド回線で結ばれており、文書等の送受信はもちろんのこと、動画像を交えた会議が行えるようになっている場合が多い。さらに進んで、自宅とサテライトオフィスを問わずテレ

ワークにおいては、地理的な分散が協働やテレワーカーの心理に悪影響を及ぼさないように、「同僚の存在や職場の雰囲気などが自然に感じ取れ、また自身の状況も伝わる双方向なコミュニケーション環境」(野中, 2010, 415)を準備する必要があるという指摘もある。すなわち分散して勤務する社員間に距離の壁を意識させないためには、「テレワーカーとオフィスワーカー間の情報のギャップ」を埋めることが重要であり、必要に応じ文書等の送受信やテレビ会議を行うだけでなく、両者の俯瞰映像を相互的かつ常時的にディスプレイに表示するなど臨場感形成を図る必要があるという(前掲論文, 418)。

(4) 女性の管理職登用

男女共同参画社会の構築が叫ばれ始めてから久しいが、女性管理者の比率は日本企業ではまだ高いとは言えない。民間企業の管理職に占める女性の割合は係長級で13.8%、課長級で7.2%、部長級で4.9%と、低い水準にある(内閣府男女共同参画局, 2010, 62)³⁾。

女性だからという理由で、あるいは逆に男性だからという理由で、有能な人材を管理職に活用しないのは収益性が重要な存続要件である企業として合理性を欠く。職場の活性化、営利組織としての存続性と成長性の向上という観点では、男女に関係なく管理職としての適性を備えた人材をこれに登用するのが適切なのである。ロビンソン及びデチャント(1997)はこの点について次のように述べている。「昇進決定において性別に対する微妙なバイアスがあると、これは往々にして組織における優秀な人材の適切な活用を妨げる結果となる。持続的競争優位が得られるかどうかは価値の高い人的資源の最適利用ができるかいなかにかかっている。多様な従業員を採用し、育成し、定着させ、昇進させることができる企業は強い競争力を持つ」(Robinson & Dechant, 1997, 25)⁴⁾。

実際、「女性社員、女性管理職が相対的に多く、また女性管理職を大幅に増やし、女性活用に積極的でその効果があると考える企業は、同業他社に比べて業績は好調であり、売上伸びも高い傾向がある」(河口, 2006, 73)。女性管理職比率と利益率の関係を分析した実証研究、たとえば経済産業省・男女共同参画研究会(2003)の分析でも、両者の間には正の相関があるという結果

が出ている。すなわち同研究では従業員に占める女性比率、女性管理職比率、その他と利益率との関係が調べられた。当該相関については、「女性管理職比率は、女性比率とは独立に、利益率と正の関係を持っている。女性管理職比率が高い企業には、女性を均等に処遇する風土があり、それが企業の業績にも良い影響を与えているとさしあたり解釈することができる」(経済産業省・男女共同参画研究会, 2003, 23)と結論づけられている。

(5) 中途採用者の活用

企業では、企画会議などで前例や既存の枠組みにとらわれない斬新な発想が求められることがある。ところがこのような会議も結局は「社内の人の集まり」であるから、既成概念や慣例の打破が期待されていても、意見の衝突を避けようという意識が強く働いたり、旧来の思考フレームワークから抜け出せないために、結論は往々にして、あたり障りのないもの、意外性もインパクトもないものになってしまう。すなわち「忌憚無く、率直に意見を」と説いても、参加しているのはその企業の文化や価値観に染まったり、規範を身につけた従業員であるから、会議における討論はこれらの影響下で進行することになる。その組織のメンバーである以上、文化や価値観、規範の影響は免れないため、思考も議論もある枠組内で行われがちとなるのである。

斬新な発想は往々にして、ほかの従業員にはない独自の情報網を持っていたり、ものの見方や考え方がその組織で受け継がれてきたものとはかけ離れている人材、主流派(正統派)と異なる知的ベクトルを持つ異端派によってもたらされることが多い。

このような観点で重要なのは中途採用者の活用である。中途採用者は、その会社ひと筋でやってきた「生え抜き」の従業員が持っていない情報網や知識、考え方を有していることが多いからである。そういうことから、他社での職務経験を持つ中途採用者を積極的に取り込むことも企業にとって重要となる。

そして中途採用した異才を意識的にこういった会議、意思決定に参加させることで、社外の新しい知識や考え方を導入し、「社内の人の集まり」という限界を克服することが可能となる。

たとえば日産自動車(株)のいわゆるゴーン改革では、1999年からの4年間で

2万1,000人(グループ全体の14%)の人員削減を行う一方、新卒1,400人、中途採用2,600人、合計4,000人の採用も行い、採用した異才を積極的に企画会議等に参加させることで、そのような意思決定の場に社外の新しい知識や考え方を導入し、「社内の人々の集まり」という限界を克服することに努めた。従来も中途採用は無くはなかったが、これほど大規模に行われたことはなく、また中途採用者の視点を活かすという発想は弱く、『「こっち(日産)に染まれ」と個性を殺していた」(伊藤・他, 2005, 41, ()内の補足は白石による)。ゴーン体制下では、そのような個性、内部出身者にはない視点が尊重された。特に、いすゞ自動車の常務取締役・中村史郎をチーフデザイナーとして招き、新車開発プロジェクトを任せるというように、デザイナーや技術者の中途採用と開発・設計プロセスへの組み込みを積極的に行った。

しかし実際には、日産のような例は稀で、中途採用を行っていてもその知識や視点、情報網を活かすという発想が弱い企業が少なくない。「早くこちらのやり方に慣れる」というように独自の発想や他企業で得たノウハウを封じ込めている企業がむしろ多数派であろう。ダイバーシティ・マネジメントではこのような中途採用者の活用にも注意が払われなければならない。現状打破による突破口、ブレークスルーを得るためには、その個性やノウハウ、内部の者には無い視点を尊重しなければならないのである⁵⁾。

4. 多様性の本質とこれを保持する意義

(1) 多様性の真の意味

企業において人材の多様性が重要なのはなぜであろうか。人種や境遇、性別や障害の有無に関わりなく全ての人がみなそれぞれの能力を存分に発揮できる社会が健全な社会であり、この形成に向けて努力することが大切であることは言うまでもないが、企業の収益性に関してこれはどのような効果を持つのであろうか。つまり営利組織としての企業が内部に多様な人材を保持することには、どのような意義があるのだろうか。

ダイバーシティ・マネジメントが必要である一方、この実践が困難をとまなうのは、単に表面的な属性、たとえば年令や性別、人種や民族に関して人

材が多様であるにとどまらず、これらが違うと保有している知識や価値観なども往々にして変わってくるためである (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003, 804)。すなわち人材の多様性には多層的な視点が必要である。境遇や性別、国籍や人種など表層レベルの属性が違えば、深層レベルにある個性や資質たとえば知識や技能、信念、視点や価値観も往々にして異なるのである。先にも述べたように、このことがダイバーシティ・マネジメントを複雑にし難しくする。

そのような人材多様性に関する多層的な視点は、前述のジャクソン他 (2003) とは別にスウ (2001) によっても示されている。そこでは米国の民族的多様性をヨーロッパ系、先住民系、ラテンアメリカ系、アジア系、アフリカ系と分類したうえで、その多様性は社会的レベル、組織的レベル、職業的レベル、個人的レベルで発生し、またその異質性は知覚様式や信念、知識、技能に関して見られるとしている。つまり人材の多様性を3次元で見るべきとしているのである (Sue, 2001, 792-793)⁶⁾。

しかしながら一方では、このような知識や技能、信念、視点や価値観の相違が、企業に収益の増大をもたらすこともある。換言すれば、「ダイバーシティを表層だけでなく深層の次元にまでその対象を拡大することで、ダイバーシティが雇用機会の問題ではないことに気づく」(谷口, 2008, 82-83)。すなわち第2章の最後で述べたように、育児・介護休業制度の活用、在宅勤務制度とフレックスタイム制、その他はダイバーシティ・マネジメントの最終目標や到達点というよりも、むしろこれを推進する具体的アプローチと考えるのが適切なのである。

この収益増に対するダイバーシティの効果は女性や民族的マイノリティの従業員による新しい知識の提供、多様な視点や知識の間で起こる知的触発、異種知識の結合や連携による新商品等の創出によって生じうる。もっともあるプロセスが他のプロセスを刺激・喚起することもあるというように、この三者は相互に関係しあっている。

(2) 異種知識の提供

アメリカでは、アジア系、ヒスパニック系のマネジャーが多い企業は、それぞれの移民系消費者から好意的に見られ、それが強い販売力やシェアにつ

ながる。これらの消費者には「同胞」を多数登用している企業を応援しようという意識が働くためである。女性についても、同性人材の活用に熱心な企業、性別に関して公平な立場を持つ企業を好意的に見て、消費者としてそういう企業を支持したがると言われる。端的に言えば、「女性と民族的マイノリティは、多様な人材の雇用に積極的な企業から商品を購入したがる傾向がある」(Cox & Blake, 1991, 49)。

それに加えて、色々な民族の従業員を採用することには、各民族のニーズに関する知識が当該民族のスタッフから授けられるというメリットがある(Foster et al., 1988, 39)。つまり同じ食品をとっても、アジア系にはアジア系の好み、ヒスパニック系にはヒスパニック系の嗜好やニーズがある。このようなアングロサクソン系以外の人材を積極的に採用したり、管理職に任用している企業は、アジア系住民の多い地域、住民構成に占めるヒスパニック系が高い市場において、それぞれのニーズに合致した商品開発や品揃えを実践できるため、高いシェアが得られるのである。しかもアメリカに関して言えば、アジア系やヒスパニック系は人口の点でも購買力の点でも軽視できない市場セグメントになっており、これらに対する販売促進は多くの企業で非常に重要な関心事となっている。たとえばエイボン(Avon)社の業績回復は、アフリカ系とヒスパニック系のマネジャーの知識提供によるところが大きいと言われる(Cox & Blake, 1991, 49)。

この点について、ロビンソン及びデチャント(1997)は次のように述べている。「財とサービスの消費者市場は多様性を加速的に増している。アメリカの国内市場における民族的多様性の増大に関して言えば、従来は小規模だったニッチ市場が大企業も参入したがるような重要かつ大規模な市場になっている。(中略)このような市場について理解しているのは、当然のことながら同じ文化的バックグラウンドを持つマーケティング担当者である」(Robinson & Dechant, 1997, 26)。このため多様な人材の保持に成功している企業は、民族的多様性を持つ市場に関する知識の取得と理解の促進という点で有利な立場にあると言える。

以上のことは民族に限らず、他の属性や境遇に関しても当てはまる。すなわち性別や家族構成、障害の有無、その他に関して多様な人材を保持するこ

とにより、その組織が過去より受け継いできた知識とは異なる新しい知識が、色々な属性・境遇の人材からもたらされることがある。多数派のそれとは異なる知識、非正統的な知識が提供され、しかもそれが収益性向上に寄与するということが起こりうるのである。

(3) 異なる知識や視点による触発

組織的知識創造論によれば、組織においては主観や視点の相違が知識創造の契機となる。つまりそこでは、自分の持っていない知識や自分と異なる視点での発言に接した際に気づきやひらめき等の知的触発が起こるとされている。

先行研究はこの点に関して次のように述べている。「個々人の主観の違いこそが新たな知識を生む源泉なのである。(中略)主観の違いとは視点の違いと置き換えてもよい」(野中・遠山・紺野, 2004, 81)。換言すれば、全メンバーの主観・視点が同じであったり、あるいは近似していたら、コミュニケーションにおいて他者に刺激されて気づきやひらめきが生ずる可能性も低くなる。主観や視点に関して異質性の大きい個人間の方が、知的触発は起こりやすいのである。

同様に、ディクソン(2000)は次のように述べている。「革新的なアイデアの多くは、一人の手で創造されるわけではない。高い目標の達成には、複数の人間の頭脳とそこから生じるアイデアの相互作用を必要とする」(Dixon, 2000, 157; 邦訳, 232)。このような相互作用はここで述べている知的触発以外に、次項で述べる知識の結合や連携による新商品等の創造も喚起する。

フェリン＝ヘスタリー(2007)は、このような組織的知識創造の前提となる個人レベルの異質性をより広く、先験的ないし先天的ファクター、すなわちアприオリの知識や経験、資質を含むものとして捉えている(Felin & Hesterly, 2007, 202)。彼らによれば、組織で新しい知識が創造されるのは個人レベルに生まれながらの、また境遇や経歴・経験の違いから来る異質性があるからであり、仮に組織メンバーが全員均質であれば新しいものは何も生まれない(*op cit.*, 214)。

斬新なアイデアやコンセプトは、このような多様性のある知識や情報の相互作用から創発する。つまり人材に多様性があれば、問題解決や企画会議な

どの際に色々な視点で議論することが可能になり、前例にとらわれないブレークスルー的な発想が触発されやすくなる。

すなわち内部に多様な知識、ノウハウ、視点や価値観を保有する組織は問題が生じた際に、多角的にこれを検討することができるし、異なる知識や視点の相互提示により斬新で効果的な問題解決策がひらめくといった知的触発が起こる可能性も高い。このため、このような組織は環境変化に有効に対応できる(Foster et al., 1988, 42)。先のフェリン＝ヘスタリー(2007)が指摘しているように、同様のことは経験や経歴についても言える。これらが同質的である組織よりも、多様な組織においての方が互いに知的に刺激しあうという状況が高頻度で起こる。「このため、多様性の保持は問題解決と意思決定の有効度合を高めるとする潜在的可能性を持つ」(Cox & Blake, 1991, 50)。

実際、画期的な戦略やブレークスルー的な問題解決によって、数々の困難を克服し、長期的に存続している企業は、「問題にうまく対応するためには多角的な視点が必要であるということを認識し、多様な人材からなるチームをつくるのに積極的である」(Kanter, 1983, 167)。

(4) 異種知識の結合・連携

企業を取り巻く環境は年々流動性、不確実性を増している。このような環境下で企業が存続・成長し、また持続的な競争優位を構築するために重要となる組織能力に、異なる技術的知識や研究開発上の知見を柔軟に連携させて、次々と出現するニーズに対応した新商品を素早く創造する能力がある。換言すれば、企業は常日頃からこういった知識の多様性を確保し、新しいニーズを感知するつど臨機応変にこれを連携させ、また組み替えて、タイムリーに新商品を創造していかなければならない。いわば「核融合的」な知識の相互作用により、環境変化に対応してフレキシブルかつ矢継ぎ早に新商品を創造する能力が重要性を増しているのである。たとえば花王、大日本印刷は、そのような形で高付加価値の新商品を次々と創造して市場に投入し競争優位を維持している代表的企業であると言ってよい⁷⁾。

フレミング(2004)はこのような知識の異種結合による知的アウトプット創造をクロス・ポリネーション(Cross-pollination)すなわち他家受粉と呼んでい

る。彼によれば研究開発プロジェクトに参加するメンバーの専門領域が多様であるほど、画期的な技術革新が生まれる確率が高くなる (Fleming, 2004, 22)⁸⁾。

一方、ティース他(1997)、アイゼンハート＝マーティン(2000)、ウィンター(2003)は、知的アウトプットを臨機応変に創出して流動的な環境に対応する組織能力をダイナミック・ケイパビリティと呼んでいる。すなわち、ティース他(1997)によれば、ダイナミック・ケイパビリティとは、「急速に変化する環境に対応して内外のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の能力」(Teecce, Pisano & Shuen, 1997, 516)であり、アイゼンハート＝マーティン(2000)によれば、これは「市場の変化に適合し、さらに市場を変革するために、新しい資源構成を実現する組織的で戦略的なルーティンを遂行する能力」(Eisenhardt & Martin, 2000, 1107)である。ウィンター(2003)によれば、これは「今どうやって食うか」(how we earn a living now)の論理ではなく、環境変化を含む長期において企業を存続と成長に導く組織能力である(Winter, 2003, 992)。

ダイナミック・ケイパビリティによる資源再構成により創造されるのは、知識とこれを具現化した新商品や戦略等の知的アウトプットである。換言すれば、ダイナミック・ケイパビリティの優劣がはっきり現れるのは知識創造と新商品開発プロセス、戦略的意思決定においてである(Eisenhardt & Martin, *op cit.*, 1106-1107, 1112-1113)。このため、これは動的環境のもとで有効に知識創造プロセスを機能させる組織能力と捉えることもできる(松村, 2006, 40-41)。同様の指摘は、カールソン(2001)によってもなされている。すなわち彼によれば、ダイナミック・ケイパビリティの本質は、動的環境のもとで知識の創造(creation)・統合(organization)・保存(storage)・移転(transfer)・活用(application)を行う知識プロセス(knowledge processes)を設計し機能させる能力である(Carlsson, 2001, 620)。

ダイナミック・ケイパビリティ論で重視されている知識創造は、「資源の再構成」ということばに端的に表れているように、個々のメンバーによる一次的な知識取得ではなく、組織内で保有されている知識の組合せ変更、結合パターンの改変による知識創造である。したがって組織内で多様な知識が保有されていなければ、これによる知識と知的アウトプットの創出は早晩行き詰まってしまう。知識にバラエティがなければ、知識の組合せ、結合パターンも限

定的となり、ダイナミック・ケイパビリティによる新商品のシーズ創造は機能しなくなるのである。ダイナミック・ケイパビリティの行使とそれによる新しい知識および知的アウトプットの創出に関して、知識の多様性は本質的重要性を持つと言える。

このように、企業が知識の結合によってその時々ニーズに合致した新商品を連続的に創造するためには、多様な知識を保有していなければならない。ここで注目されるのは、アシュビー (1956) によって示された「最小有効多様性」のコンセプトである。すなわち彼によれば、組織は環境変化の中で存続するために、内部に一定レベル以上の多様性を保有しなければならない (Ashby, 1956, 210; 邦訳, 256)。企業はまさに知識に関して最低限度の多様性を持っていなければ存続できないし、将来の環境変化に備えて常に知識の多様性向上を図る必要がある。その時々環境に対応した新商品や新事業を創出し、企業を存続と成長に導くのは、知識の多様性と異種結合なのである。

5. 結び

以上のように、ダイバーシティ・マネジメントには、国籍や人種、性別や障害の有無に関わりなく全ての人々が各人の能力を業務の場で存分に発揮できるという環境の構築、公平な職務環境の整備に関するCSR遂行という意義がある。またこれは少子高齢社会で有能な人材を確保すること、多様性の高い市場において販売力とシェアの優位を実現することにもつながる。

しかしダイバーシティ・マネジメントの意義はこれだけにとどまらない。ましてや、人材の多様性を管理の複雑化要因あるいは企業経営にとってのある種の制約条件と見なすのは一面的である。これには営利組織としての企業の存続という観点でより重要な機能的側面、すなわち知的創造活動を活性化する基盤整備という意義がある。

日本には伝統的に、「出るくいを打つ」「横並び」といったことばに象徴されるように同質性を重んじる風土があった。同質性が組織の和や結束につながるといった考え方が支配的だったのである。これは狩猟民族とは異なる農耕民族に一般的に見られる文化であるとも言われる。

しかし画期的なアイデアや新商品は、多様な知識や情報の相互作用から生まれる。知識や情報、考え方や視点、ものの見方が自分とは異なる他の従業員とコミュニケーションをとる過程で知的触発、知識と知識の結合や連携が起こるのである。

その時々環境に対応した新商品、新事業や戦略を創出し、企業を存続と成長に導くのは、多様な知識や情報の間に起こる知的触発と異種結合である。先に述べたように、人材が多様であれば、気づきやひらめき、知識の異種結合や異分野知識の連携によって、付加価値の高い新商品、画期的な知的アウトプットが生まれやすくなる。

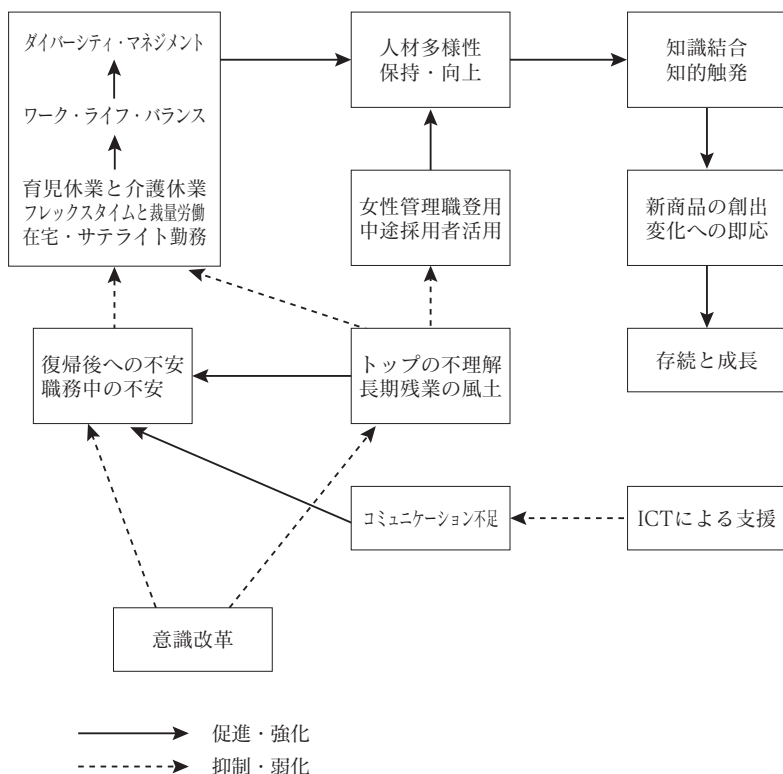
このようなことから、企業は保有する、あるいは入手可能な知識の多様性を維持・向上させなければならない。そしてそのためには、企業は多様な人材を確保し、また組織内の自由度を維持する必要がある。つまりダイバーシティ・マネジメントにおけるダイバーシティの真の意義、人材多様性の本質は、知識や視点の多様性にある。

そしてダイバーシティ・マネジメントの中心的課題、すなわち多様な人材に共通する問題は、仕事と私生活をどう調和させるかということである。従業員は自分の属性や境遇、家族構成によってそれぞれ異なるワーク・ライフ・バランス問題を抱えている。誰にしもその人なりのこのバランス問題があり、ストレスやストレインを感じているのが一般的である。これを解決ないし軽減するための具体的施策として考えられるのは育児休業と介護休業、フレックスタイムや裁量労働制、在宅勤務もしくはサテライトオフィス勤務である。また女性の管理職登用と中途採用者の尊重が企業におけるダイバーシティ活用につながる(図表2)。

性別や境遇の異なる従業員が仕事と私生活をバランスさせられるように、企業は前述のような休業制度の充実や勤務時間と勤務場所のフレキシブル化に積極的に取り組む必要がある。一方では、これらには障害もある。すなわち長時間労働を当然視する組織風土とトップの不理解、従業員側の種々の心理的不安がその典型である。

ダイバーシティ・マネジメントを推進するためには企業はこれらの障害克服に取り組まなければならない。従業員の心理的不安に関して言えば、これ

は同僚や上司とのコミュニケーション不足により助長される。組織風土やトップの不理解、従業員側の不安は意識改革によって解消を図る必要がある一方、このようなコミュニケーション不足の問題に対応する一つの有効な方法は情報通信技術(ICT)の活用である。具体的にどのように意識改革や情報通信技術の活用を進めればよいのかについては、今後さらに考察していく必要がある。



図表2 ダイバーシティ・マネジメントの効果と阻害要因

脚注

- 1) ダイバーシティ・マネジメントの先進国であるアメリカでは、当該マネジメントの効果として、このような転職率(退職率)の低下と訓練コストおよび採用コストの軽減が重視されている。すなわち何も施策を講じないと、女性や民族的マイノリティ社員の転職率はアングロサクソン系男性社員のそれよりも高くなる傾向がある。そういう従業員の高率での退職は企業にとっては重大なコスト要因となる(Robinson & Dechant, 1997, 23)。女性社員とマイノリティ社員の転職率が高いことの大きな理由は、ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいないと任される職務や配属場所が男性社員よりも限定的になり、昇進の機会も少なくなるからである。このことが女性社員とマイノリティ社員にとっては強いフラストレーションの原因となる(Robinson & Dechant, *op cit.*, 25)。すなわち女性社員とマイノリティ社員の職務満足度(job satisfaction level)は白人男性に比べて低い傾向があり、これが両者の転職率を高めている(Cox & Blake, 1991, 46)。しかも女性とマイノリティの中でも、職務遂行能力の高い優秀な従業員ほどこの不満は大きくなるので、多様な人材が働きやすい環境と公平な職務機会を準備することにより、両者特に有能な人材の転職率を下げ、教育訓練費と採用にかかるコストを削減できるようになる(Robinson & Dechant, *op cit.*, 25; Cox & Blake, *op cit.*, 47-48)。なおこの点に関する先行研究レビューは脇(2009)が詳しい。
- 2) 日本郵船(株)は社内託児所を利用する社員に自家用車での通勤を認め、さらにガソリン代と駐車場代を支給している。近年は社内託児所や事業所内保育室に関するアウトソーシング事業を行う企業、すなわち託児所や保育室の設置・運営をサポートしたり、これを請け負う企業も増大傾向にある。
- 3) いずれも2009年調査値。
- 4) 彼らによれば、「有能な女性社員は、能力を高く評価してくれる企業に魅力を感じるし、公平に処遇されていると信じられるときに自己の生産性を高めようと自分に投資する」(Robinson & Dechant, 1997, 25)。マイクロソフト社が急成長した一つの要因は、同社がこのような女性社員の価値観に対応し、優秀な女性社員を多数採用できたからだという(*op cit.*, 25)。
- 5) 異質な知識や視点を当初は示すことができた中途採用者も、その企業の価値観や考え方に同化し、規範を身につけるにつれて、そうすることがやがて難しくなるであろう。したがって社外のノウハウや新しい発想を継続して取り込むためには、中途採用をくり返し行うことも必要となる。
- 6) 米国の先行研究には、「ダイバーシティを広く、人種あるいは性別を越えてあらゆる次元における無限の多様性として定義する」(Thomas, 1992, 306-307)としつつも、同国が多民族社会であることを反映して、「この定義は、白人男性も多様な人材の一部をなすことを示す」(*op cit.*, 307)というように、結局ダイバーシティの本質を人種・民族と性別で捉えているものが多い。

- 7) この点について詳しくは白石(2009)を参照されたい。
- 8) ただしプロジェクトが成果をあげられずに、失敗に終わる危険性も高まるという。たとえば半導体技術と機械工学の連携はナノテクノロジーの急速な発展をもたらしたが、異種分野の結合が常にブレイクスルーをもたらすとは限らない。発展途上にある原子力工学と既存の機械工学のクロス・ポリネーションは原子力船等のイノベーションを生んだが、原子力飛行機や原子力自動車の開発など失敗に終わったプロジェクトも多かった(Fleming, 2004, 23)。

引用文献

- Asby, William R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London (篠崎武・山崎英三・銀林浩訳『サイバネティクス入門』, 宇野書店, 1967)。
- Carlsson, Sven A. (2001) 'Knowledge Management in Network Contexts', *Global Co-operation in the New Millennium: The 9th European Conference on Information Systems*, 616-627.
- Cox, Taylor H. and Stacy Blake (1991) 'Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness', *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, 45-56.
- Dixon, Nancy M. (2000) *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press (梅本勝博・遠藤温・末永聡訳『ナレッジ・マネジメント 5つの方法：課題解決のための「知」の共有』, 生産性出版, 2003)。
- Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000) 'Dynamic Capabilities: What Are They?', *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.11, 1105-1121.
- Felin, Teppo and William S. Hesterly (2007) 'The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge', *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, 195-218.
- Fleming, Lee (2004) 'Perfecting Cross-Pollination', *Harvard Business Review*, Sep., 22-24.
- Foster, Badi G., Gerald Jackson, William E. Cross, Bailey Jackson and Rita Hardiman (1988) 'Workforce Diversity and Business', *Training and Development Journal*, April, 38-42.
- Greenhaus, Jeffrey H. and Nicholas J. Beutell (1985) 'Sources of Conflict between Work and Family Roles', *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, 76-88.
- 井上健太郎 (2006) 「ダイバーシティマネジメント」, 『日経情報ストラテジー』2月号, 29.
- 伊藤暢人・細田孝宏・熊野信一郎・江村英哲・田原真司 (2005) 「日産自動車：脱カリスマの準備はできたか」, 『日経ビジネス』2005年1月31日号, 26-47.
- Jackson, Susan E., Aparna Joshi and Niclas L. Erhardt (2003) 'Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications', *Journal of Management*, Vol.29, 801-830.
- 金井篤子 (2006) 「ワーク・ファミリー・コンフリクトの視点からのワーク・ライフ・バランス考察」, 『家計経済研究』71号, 29-35.

- Kanter, Rosabeth M. (1983) *Change Masters*, New York: Simon and Schuster.
- 河口真理子 (2006) 「CSRと労働におけるダイバーシティ」, 『DIR経営戦略研究』7号, 56-91.
- 経済産業省・男女共同参画研究会 (2003) 『女性の活躍と企業業績』.
- 厚生労働省 (2004) 『情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン』.
- 松村崇 (2006) 「戦略提携における知識創造の研究ーダイナミック・ケイパビリティの視点からー」, 『中央大学研究年報・商学研究科篇』35号, 39-56.
- 内閣府男女共同参画局 (2010) 『男女共同参画白書ー男女共同参画の現状と施策ー』.
- 西村孝史 (2008) 「企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクルー株式会社INAXと日本ヒューレット・パッカード株式会社の事例からー」, 『日本労働研究雑誌』574号, 85-94.
- 野中雅人 (2010) 「超臨場感テレワークシステム」, 『電子情報通信学会誌』93巻5号, 415-419.
- 野中郁次郎・遠山亮子・紺野登 (2004) 「知識ベース企業理論」, 『一橋ビジネスレビュー』autumn, 78-93.
- Robinson, Gail and Kathleen Dechant (1997) 'Building a Business Case for Diversity', *Academy of Management Executive*, Vol.11, No.3, 21-31.
- 白石弘幸 (2009) 『現代企業の戦略スキーム』, 中央経済社.
- Sue, Derald W. (2001) 'Multidimensional Facets of Cultural Competence', *The Counseling Psychologist*, Vol.29, 790-821.
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」, 『日本労働研究雑誌』574号, 69-84.
- Teecce, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, 509-533.
- Thomas, R.Roosevelt, Jr. (1992) 'Managing Diversity: A Conceptual Framework', Jackson Susan E. (ed.) *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*, New York: Guilford Press.
- 上木貴博 (2009) 「改革手法ウォッチング：経営課題ととらえよ、不況の今が導入の好機。ワークライフバランス」, 『日経情報ストラテジー』12月号, 126-129.
- 脇夕希子 (2009) 「米国におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みによる効果ー雇用のリテンションを中心にー」, 『阪南論集：社会科学編』45巻1号, 91-101.
- Winter, Sidney G. (2003) 'Understanding Dynamic Capabilities', *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.10, 991-995.
- 山極清子 (2010) 「経営パフォーマンスを高めるワーク・ライフ・バランスー仕事と生活との相乗効果ー」, 日本経済新聞 3月12日付, 24面-25面 (24面は基調講演, 25面はパネルディスカッション要旨).