

# 「懐疑心」を通じた固定観念の打破による ダイバーシティ経営の推進

日本マネジメント総合研究所(同) 理事長  
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

## 1. はじめに

女性活躍推進法や障がい者の差別解消に関する法令をはじめ、ダイバーシティ経営を健全に(コンプライアンスを推進しながら)進めるべき社会状況において、各社がそれぞれの取り組みをしているところであろう。

日本でダイバーシティ経営やワークライフバランスやコンプライアンスなどが注目を集め、それらへの取り組みが社会的に強く求められるようになるはるか以前から、国連勤務時に筆者は世界標準としてそれらの実践・指導を行ってきた。

筆者が全国各地でダイバーシティ経営を進める中で、業種業態を問わず企業経営者・非正規職員を含む役職員が見据えておくべき大切な観点について、本稿でまとめておくこととする。

## 2. 「ダイバーシティ経営」=「ダイバーシティ&インクルージョン」

まず、筆者が前々から問題点として指摘し意識変革を含めて指導してきたことのひとつに、そもそも「ダイバーシティ」という単語ひとつだけでダイバーシティ経営を語ろうとすることへの危険性がある。

世界的に見れば当然ながら、ダイバーシティは単体で用いられるのではなく、「ダイバーシティ&インクルージョン」として2つをセットで用いられるのが常識的である。

では、なぜ「ダイバーシティ」単体では問題なの



図1

であろうか。日本の各社がダイバーシティ単体で経営のあり方や取組みについて述べていることの方が多くではないか、という疑問を読者諸氏が抱いても自然なことかもしれない。

日本社会で「ダイバーシティ」の訳として、「多様性の尊重」とだけ訳されることが多いように見受けられるが、この「尊重」にとどまることが日本企業に少なからず見受けられる問題そのものなのである。

筆者が全国各地で見てきた少なからぬ企業の中には、「ダイバーシティは多様性の尊重なので、役職員の多様性は尊重しますよ。だから、この画一的な社風・職場風土で画一的な人事制度・評価制度の中で、あなたたちはどうぞ多様性を発揮してくれたまえ」という経営者・幹部がいることによって、ダイバーシティ経営が却って後退している状況があるのである。

筆者はこのような状態に陥っている企業の状態を、

「高みの見物型ダイバーシティ」と評している。要するに、経営そのものがダイバーシティ&インクルージョンに至らないまま、他社によくあるようなダイバーシティ施策をコピー&ペーストして自社でも用意し、それでダイバーシティ経営を進めているとアピールしている「ダイバーシティ経営偽装」状態の企業が少なからずある。

その上で、「わが社はダイバーシティ施策を用意したのに、うまく活用して多様性を発揮して成果をあげられない奴は、うちの会社にはいらぬ。辞めてしまえ」という本音を抱いたり、実際にそのような言動・態度・排除的な対応をとったりする経営者・幹部もいることに、筆者は心を痛めている。

世界的に常識としてセットで用いられる「ダイバーシティ&インクルージョン」は、単に多様性の「尊重」にとどまらず、インクルージョン（社会的な一体性・人種文化などの多様性の受け入れ）として、多様性を尊重した上で企業風土としても人事評価制度などとしても、様々な多様性を受け入れ公正・平等に対応することが求められている。

従って、多様性を（表面上は）尊重するものの、その実態として、多様性に起因した様々な個性ある者・自らの意に沿わない多様な価値観を持つ者などをはじめとした様々な者を排除（エクスクルージョン・インクルージョンの反対）しては、ダイバーシティ経営はそもそも成り立たないのである。

また、「ダイバーシティ経営」と述べた際に、企業の役職員に少なからず見受けられる誤解として、「経営」と記されているので一般の現場の職員は関係ないもの、という見方をされることがあるがそれも誤りである。

経営は各職場・各現場の仕事・作業・業務などが企業全体として積み重なってはじめて経営となる。したがって、「経営に関することなので、私はダイバーシティ経営には無関係です」ということはあり得ず、非正規職員を含めた全役職員がダイバーシティ経営のメインプレーヤーである。

筆者はダイバーシティ経営のキーワードとして、「多様化」、「適応」、「自省」を特に強調している。単

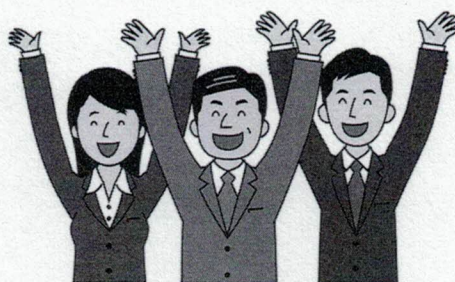


図2

に多様な施策を形式的に整えるだけではなく、会社側も役職員側も、また、上司・部下間や同僚同士などでも「相互の多様化」によって、様々な価値観・多様性に適応していけるよう、つつい、自分が思い込み信じ当たり前のこととして固定観念を抱きがちなことでも悪しき言動を行わないよう自省することが必要とされているのである。

### 3. 良き経営・業務遂行・ダイバーシティ経営やコンプライアンス等に必須の「懐疑心」

その「自分がこれで当然・常識・正しいと信じて疑わない（あるいは疑い見つめ直そうともしない）」固定観念・偏見・自分が認識している常識を見つめ直すことで、自らの多様化と適応を進めるために必要なのが、「懐疑心」という自省の技法なのである。

倫理学の世界で、よく「懐疑は技法である」と言われることもあるが、何が正しいことか・何が是で何が非か・自分の考えや行動は本当に正しい（絶対的な正しさというより妥当かどうか）について、平たく言えば「相手の身になって考える」ことが、ダイバーシティ経営の推進で欠かせない要素である。

懐疑心の理解を深めるために、筆者がよく対比して説明することとして「猜疑心」がある。パワハラ・セクハラなどハラスメント対策でも、また、部下指導でも重要な観点が含まれ得る対比による説明である。「疑い方」にも流儀があるのである。

まず、猜疑心による物事の「疑い方」は、自分は絶対に正しいと信じて疑わずに相手が間違っている



図3

として、自分の固定観念・偏見・先入観をベースに物事を疑う形態である。

よく、重箱の隅をつつく詳細に不毛な監査をする監査人が陥りがちなスタイルであるが、指導者・監査人・上長などに誤りや問題があった場合には、自分が教育（エデュケーション）のつもりで行うことが、画一性を押し付け再生産する教化（インドクトリネーション：刷り込み・洗脳）に陥ってしまう危険性を孕んだ対応になりがちである。

一方、懐疑心による物事の「疑い方」は、自他ともに妥当性を見つめることがベースであり、自分も相手もこのやり方・あり方で根本的に妥当なのかということをいろんな観点から検証し続けるという形態である。

相手の立場に身を置いてみて、自分自身の内省・自省や相手の言動を固定観念・偏見・先入観抜きにいろいろと観察した上で検討し、さらに、いろんな観点（老若男女・上司部下・LGBT・障がい者／健常者・社内の観点と社外や一般社会の観点・社会通念・国内だけでなく海外の国際感覚など）から、物事のやり方・あり方の妥当性を検証し続けることで、多様性を尊重しつつ個性や多様な価値観などをより活かして組織内に受け入れより活躍できるよう相互に多様化して適応していく対応が懐疑心によるものである。

ただ、単に「相手の身になって考える」といって



図4

も、人はこれまで経験していないことについては、先入観などによる推測の域を超えないことが多々あり得るため、筆者は指導先の方々にはいろいろな経験・体験をしてもらうことが大切だと考えている。

実際、筆者の指導先で男性の産休・育休への理解促進と、男性の育休取得推進のための意識改革や体験学習として、妊婦体験キット（お腹のところに7kgの砂袋つきのエプロン状のもの）を使って、妊婦さんのちょっとした動き（階段の上り下り・荷物を持つての移動・軽作業など職場での実際の動き）を体験して頂き、そのちょっとした動きがいかに心身ともに大変かについて実体験して頂く機会を設けたりしている。

また、筆者が某大手IT企業のITを活用したダイバーシティ経営・テレワーク・女性活躍推進に関する基調講演を依頼されて登壇した際は、3歳の息子と妻とともに会場にお伺いした。

ビジネスの講演会場に子供がいても排除（エクスクルージョン）されないことの大切さや、先進IT企業の中には企業内託児所だけでなくキッズスペースなども設けて男女ともに育児支援を行っている例や、実際に講演会場で私の息子を見て子供がビジネスの場にいることに眉をしかめた方もいらしたが、その方々にも、多様な状態において、インクルージョンが大切だということをお話して生の体験として感じ取って頂いたところ、深くうなずき「これがダイバーシティ&インクルージョンのひとつなのですね」と納得頂いた方が男性・女性とも少なからずいらした。

その詳細は、既にプレスリリースで詳細をご紹介済みであるので、下記のページを参照して頂ければ幸いです。

「講師自らが子連れで講演に登壇：ダイバーシティ & インクルージョンを実践・実演したセミナー開催ご報告」

<http://www.dreamnews.jp/press/0000136642/>

## 4. 筆者オリジナルの「ベクトル・ガードレール・アプローチ」

ダイバーシティ経営の経営モデル・イメージとしては、筆者がオリジナルで開発・提唱している「ベクトル・ガードレール・アプローチ」についてカンタンにご紹介しておこうと思う。

まず、企業経営はボランティアではないし、企業の存在目的はあくまでも健全である限り利潤の追求に他ならない。もちろん、その際に企業の社会的責任や社会通念に照らして妥当性を持った経営・業務活動を行うことは言うまでもない。

そこで、星印の経営理念・社是・行動規範などの方向性に沿って（ベクトル）、仕事・業務・経営活動にあたる方々については、超えてはならない法令・規程違反など（ガードレール）を超えて違法行為や不適切行為を行った場合は、仕方なく懲戒解雇や刑罰で刑務所入りなどによって職場から排除（エクスクルーション）され得るものの、それ以外に懐深くした上でガードレールにおさまっている限りは、多様な物事のあり方・対処の仕方・価値観などの方々を受け入れて共に進む（インクルージョン）ことを図解している。

例えば、ガードレール内の左端の方（スマイルマーク）は、多様な考え方・対処の仕方ですガードレールにぶつかって、そこで組織として求められる方向性を学んだり指導を受けたりして方向転換し個性を活かしながら歩み直す方も、当然に組織内で受け入れられるべき存在である。

また、左から2つめの方のように、出世街道まっしぐらで組織として求められていることに向かっ

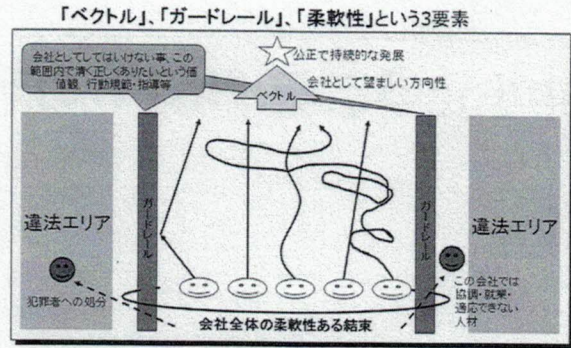


図5

まっしぐらという方も、当然に組織内で受け入れられてしかるべきである。

真ん中の方のように、のりくらりと身を処しながらも出世している人も少なからずいるが、その方も当然に組織内で受け入れられるべきであるし、右から2つめの方のように、シャカリキになって猛烈に突き進むものの「惜しい！ちょっとズレてる」という方も、組織内で受け入れられるべきものである。

さらに、右端の方のように、仕事をしているなあと思っていたら仕事を離れて、また仕事に戻ったかと思えば仕事の持ち場を離れて床に絨毯を敷いてコンパスでメッカの方向に向かってお祈りをさせているムスリムの方（イスラム教徒の方）がいても、当然に信教の自由を尊重し受け入れられるべきものである。

経営環境も激変し、役職員の国籍別の構成も男女比もその中のLGBT対応や宗教・文化的背景なども多様に变化していく中で、変化や危機にも強く人にやさしいしなやかでたくましく成長する企業としてのダイバーシティ経営では、筆者なりの造語ではあるが、「臨機応変力」（多様化・適応・自省・レジリエンス・しなやかさとたくましさの調和）が求められると、よく指導先の企業経営者や幹部の方々などにお話ししている次第である。

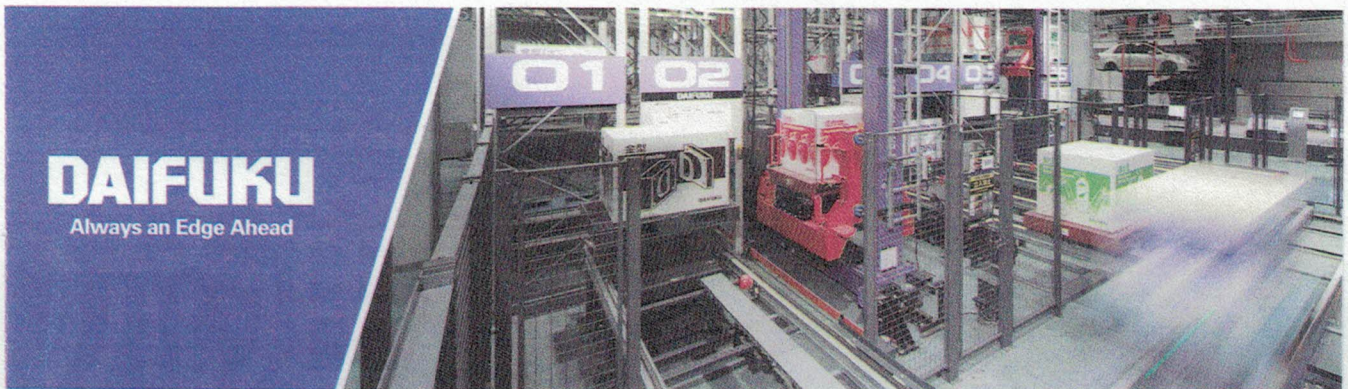
本稿が社会的に強く求められている人権対応・ダイバーシティ&インクルージョンに関する問題において、読者諸氏のお役に立つようであれば幸甚である。

# 流通メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌ネットワークング

1・2 2017  
JAN・FEB  
NO.299

## 特集

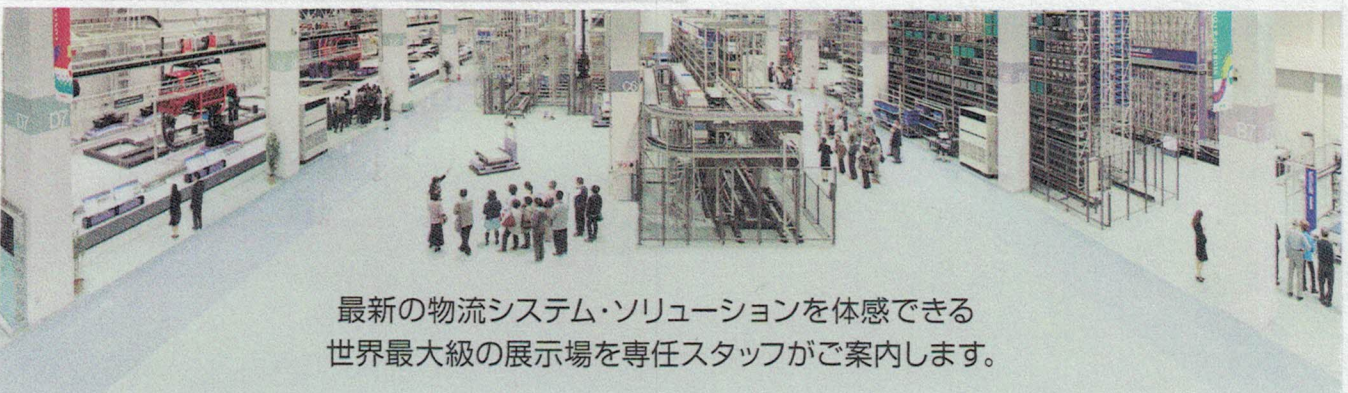
- ①WMS導入・運用事例集 2017年度最新版
- ②再びTPPを見直す



## 日に新たな館

マテハン・ロジスティクスの総合展示場

ご予約はwebサイトから



最新の物流システム・ソリューションを体感できる  
世界最大級の展示場を専任スタッフがご案内します。

株式会社ダイフク 本社：〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島3-2-11 TEL 06-6472-1261(代)  
www.daifuku.com/jp 東京本社：〒105-0022 東京都港区海岸1-2-3 TEL 03-6721-3501(代)