

# 多様な人材のキャリア形成のために ―「能力の多様性」を実現する人材育成とは―

県立広島大学大学院 経営管理研究科  
教授

木谷 宏

## 1 はじめに

経済成長の柱として打ち出された女性社員の活躍推進を皮切りに、障がい者の法定雇用率引き上げ、高齢者の継続雇用法制化、非正規雇用者に対する同一労働同一賃金の適用、労働力不足による外国人労働者の受け入れ、そして「働き方改革関連法」の施行など、近年において人材多様化に関連する政策が立て続けに打ち出されている。こういった国の動きに加え、熾烈なグローバル競争に晒されている企業においては、多様な人材の管理を意味する「ダイバーシティ・マネジメント(DM)」が重要な経営課題として注目を集めている。

ダイバーシティ・マネジメントは企業のキャリア形成においても必要な視点である。それどころか、多様な職種、多様な業務、そして多様な人材を擁する今日の企業にこそDMは不可欠とも

言えるだろう。本稿では、DMの概要を説明し、多様な人材を擁する企業におけるキャリア形成の課題について、「能力の多様性」の視点を踏まえた考察と提言を行いたい。

## 2 ダイバーシティ・マネジメントとは

ダイバーシティとは何か。英語では「diversity」であり、相違、変化、多種多様を意味する。対義語としては「unity」(単一性)、あるいは「convergence」(集中性)が挙げられる。「Diversity & Inclusion」(D:多様性の受容)として語られることも多いが、ここでは「人材の多様性」と定義する。そして、多様な人材を管理する手法がダイバーシティ・マネジメント(多様性のマネジメント)であり、「外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できるよ

うな環境を作ること<sup>(1)</sup>と定義される。人種、国籍、言語、性別、年齢、容姿、障害の有無などの外見上の違いだけでなく、価値観、宗教、生き方、考え方、生活、性的指向、趣味、好みといった様々な内面の違いをも受容することを意味する。

このように個人の特性を活かして能力を発揮できる組織を作るとは、個人のみならず組織にとっても大きなプラスがあり、最近の経営学においては、「変化対応能力が求められる今日において、一人ひとりの多様性を活かして、職場の創造性と個人のモチベーションを高め、多面的な思考をとりこみながら、市場に対して柔軟に適応できる組織に変革するマネジメント手法<sup>(2)</sup>」として、成長戦略の中核に位置付けられている。

ダイバーシティ・マネジメントの目的は四つある。まずDMを行わざるを得ないという必然性である。女性、非

正規雇用者、高齢者、外国人など、職場はすでに多様な人材で占められており、従来の同質性に基づく人事管理手法は通用しない。次に危機管理及びコンプライアンスの視点である。セクシャル・ハラスメントを含めた様々な人権への対応を誤ることは、企業にとって致命傷となりかねない。三つ目は公正の視点である。男女雇用均等推進や男女共同参画といったジェンダー関連の法令や施策の推移を見るだけでも、DMが社会公正の文脈に沿っていることは明らかである。最後に成果の視点がある。全員の働きやすさや働きがい向上する、従業員のモチベーションや定着率が改善する、業務の創造性が高まる、市場に対して柔軟に対応できる、組織変革・風土改善につながる、組織の求心力を高めるなど、これからの組織経営においてDMは重要な競争戦略と捉えられている。

## 3 「能力の多様性」を考える

多様な人材の活用については、多様性の根拠となる個人の属性やそれぞれが抱える制約ごとに検討を行うことが一般的である<sup>(3)</sup>。しかし、一人ひとりで異なる「能力の多様性」について、企業はどのように対処してきたのだろうか。今までも企業は個人の能力に基づいて採用選考し、人事考課によって異動・昇進・昇格を行い、細かい処遇の差をつけてきたはずである。その意味では、従来も日本企業は能力の多様性に対応してきたと言える。しかし、

これは事実だろうか。もしも企業が能力を正しく定義して基準を定め、一人ひとりの能力を適切に評価して配置・処遇を行っていたのであれば、ダイバーシティ・マネジメントという概念はそもそも不要である。なぜならば、多様な人材の活用とは多様な能力の活用には他ならないからである。日本企業は多様な人材を活用する以前に、同質な人々が持つ多様な能力を十分に活用できていたのだろうか。

この点を明らかにするには、人材育成の現状を分析することが近道だろう。少し古いデータだが、筆者が企業に対して行った5年間に及ぶ調査結果がある<sup>(4)</sup>。約200社の日本企業に対して過去10年における人材育成の状況を聞いた質問からは、以下の課題が明らかになった。

第一は、人材育成が不十分であった背景として、①業績不振による予算不足、②成果偏重によるプロセス軽視、③不明確な人材育成方針を多くの企業が挙げたことである。バブル崩壊に始まる世界同時不況の影響は総額人件費における人材育成の予算を削減させる結果となり、さらに結果を重視する成果主義の導入によって、OJTを中心としたプロセス（能力）支援が弱体化したことが裏付けられる。第二は、そういった状況で行われた人材育成策は、短期的で散発的な研修、社員の自主性に任せた自己啓発、一部の限定された社員に対する教育が中心であった点である。法改正やリスクに対応する

場当たり的な研修や新人研修に代表される特定層への教育、あるいは幹部候補育成のための限定的な選抜教育などが人材育成の実態であった。第三に、その結果として、人材育成が行われな真空地帯が発生し、教育訓練とキャリア開発の乖離が生じ、成長や学習を支援する風土が醸成されない現状に至った点である。

育成が手薄となった真空地帯としては、管理職、高齢社員、女性社員、非正規労働者を指摘できる。日本企業における人材育成は、若年層には丁寧な育成プログラムが提供されている。また、部長以上の優秀な選抜人材に対しては手厚い育成が講じられている。しかし、30歳前後の中堅層から40代半ばのミドル層、そして従来の同質性から逸脱する高齢者、女性、非正規雇用者の育成計画は極めて脆弱である。人材育成を構成する教育訓練とキャリア開発において、教育訓練はOJTの弱体化による限定的なOff-JTと個人に丸投げされた自己啓発が中心となり、キャリアとの連動は機能しなくなっている。その結果として、組織学習が実践されていないのが日本企業今日の姿かもしれない。人材育成の面では、日本企業は同質性に基づく教育訓練とキャリア開発を最低限の範囲でしか行っていないことは紛れもない事実である。あるいは、従来の日本企業における「能力の多様性」とは、曖昧な基準と勤続年数に基づく「優秀な人材」と「劣った人材」の区別に過ぎ

なかったのかもしれない。

## 4 多様な能力にあふれた組織づくり

先ほどの調査結果には続きがある。過去10年間の取り組みに加えて、今後の取り組みの意向を併せて聞いている。今後の方向性としては、従来以上に従業員の成長や学び続ける姿勢を支援し、全社的に学び続ける企業文化を醸成し、人材力を強化したいと考える企業が圧倒的多数を占めた。自由回答欄からは、「企業は人なり」といったスローガンに留まらず、環境がめまぐるしく変化して従来以上に業務が多様化・複雑化する中、企業が成長していくためには従業員が継続的に学び、成長することが不可欠という認識が広がっていることがわかった。

性別、国籍、年齢、雇用形態などとは異なり、「能力」という基準を適用するならば、かつての日本企業の職場も十分に多様であったと言える。しかし企業はこの事実気付かず、多様な能力にあふれた組織づくりを怠ってきたと言えよう。これからも企業の人材と能力は多様であり続けなければならぬ。企業が行うべきことは、多様な人材が持っている潜在能力を適切な基準と評価によって可視化し、職場を「多様な顕在能力」で満ちあふれたものに変えていくことである。

そのためには、能力評価や能力開発のツールとして一時ブームとなったコンピテンシーを見直すこと、あるいは

製造現場で培われたカイゼン活動や小集団活動をすべての職場に適用することなどが有効だろう。多様な人材のキャリア形成に向けた日本企業の取り組みは、ようやく緒に就いたばかりなのである。

- (1) 東京に本社を置く大手123社（2019年4月現在）による、東京人権啓発企業連絡会の定義による。http://www.jinken-net.com/gozouji/knowledge/302.htmlを参照。
- (2) 谷口真美（2005）『ダイバーシティ・マネジメント―多様性をいかす組織』白桃書房。
- (3) 例えば、女性管理職の登用推進策、65歳以降の高齢者の処遇、障がい者雇用に向けた特例子会社の設立、外国人労働者の雇用拡大、がん治療を抱える従業員の両立支援といったテーマである。
- (4) 日本生産性本部と筆者による「人事部門が抱える課題とその取り組みに関するアンケート調査」。2012年度の調査では、過去10年における、従業員の成長や学び続ける姿勢を支援する取り組みが十分であったかについて質問した。十分であったと認識している企業は4割にも満たず、十分ではなかったと認識している企業が多いことがわかった。

### 【参考文献】

- ・N・J・アドラー『異文化組織のマネジメント』マグローヒル社、1992年
- ・C・A・パトリック、S・ゴシヤール『地球市場時代の企業戦略―トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社、1990年
- ・木谷宏『人事管理論―再考―多様な人材が求める社会的報酬とは』生産性出版、2016年
- ・谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント―多様性をいかす組織』白桃書房、2005年