

## < 人事心理塾レポート No4 >

2017/04/17 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~  
(第4回) 主題：《定着》多様性マネジメントで組織の強みを最大化する  
——個性の違いがポジティブなシナジー効果を創りだすマネジメントへ  
~~~~~

### ■「人事心理塾レポート No4」発行のねらい

4回目の今回は多様性(ダイバーシティ)がテーマです。男女や人種の違いを越えてマネジメント心理が果たす内容をアドラーの考え方も紹介しながら解説していきます。

講座前半は現状のレビューを調査データから解説した後で、女性の活用と育児問題に関係したテーマから動画をみてもらいました。これは小室淑恵氏のプレゼン動画ですが、人口の変化からこれからの日本がどういう経済の事態に追い込まれるのかを語る内容で、とても刺激的なものでした。

そして、後半は匠より3つの理論的な視点を「ライフスタイル優位」、「幸福優位」、「組織能力優位」ということから解説しました。

ビジネス心理学のコア概念ともいえるこれらの内容は、それぞれが関連しているものです。バラバラに理解するのではなく、アドラーやポジティブ心理学、組織心理学の考え方を関連づけることが、ダイバーシティの見方をより深めていくものになると考えているからです。

少し理論的な面が強い今回の講座でしたが、アドラーの考え方と合わせて整理しておくことが重要でしょう。

### ■ビジネス戦略と仕事の変革としての「ダイバーシティマネジメント」の意義

「ダイバーシティ」という用語が国内で知られるようになるのは、2002年の経団連からの報告書がきっかけといわれています。それまでは主に男女機会均等法などによる男女や人種の差別の是正、社会的な公平性を拡充していくこと。そして、そのような社会を実現するために、企業が責任を果たすことが求められているものという位置づけでした。要するに、直接企業がビジネス利益になるようなことではなく、社会正義の必要性からの課題であったということでしょう。

ところが、今や企業の生き残り戦略として、グローバル化と顧客ニーズ多様化の波を受けた課題に変わってきているという認識が必要になってきています。そのような変化をワークライフバランスの立場から強くアピールする内容が小室氏の動画でした。

(※動画参照⇒<https://www.youtube.com/watch?v=NTwOUPC11w4> )

その要点は女性の雇用や育児休暇の解決は、差別是正という狭い問題ではなく、新たなビ

ビジネスとマネジメント戦略の課題となっている点に留意すべきなのだということです。また、小室講演の中でワークライフバランスは残業時間の削減といった“量”の問題ではなく、働く“質”の課題だとして解決策の提案をしています。つまり、戦略性と働く“質”をめぐる課題が、ダイバーシティマネジメントのメインに浮上しているわけです。

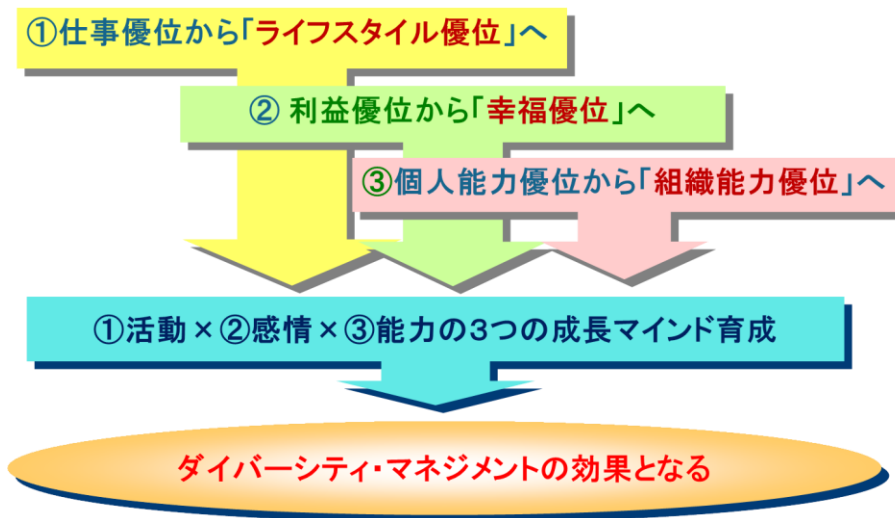
こうした指摘はまったくそのとおりであり、質の問題は直接には女性管理職の登用によく現れており、2012年の厚生労働省の研究所報告では中小企業10%、上場企業に至っては2%未満となっています。“量”としてみるなら、女性全般の雇用などは40%ほどに進んできたものの、仕事の質は非常勤的な単純作業などであり、責任や役割も小さなものであったというわけです。（※この具体事例は麓幸子著『なぜ、女性が活躍する組織は強いのか』日経BP参照のこと）

### ■ダイバーシティマネジメントを実現するための3つの心理的な課題

左記のような課題を受けて、ではビジネス心理学の視点から解決のあり方はどういった内容かをここで試案として解説しておきます。

下記の図解にあるように、3つの心理的優位、すなわち①仕事優位からライフスタイル優位、②利益優位から幸福優位、③個人能力優位から組織能力優位、がそのポイントです。

そこで、以下に具体的にその内容を解説します。



### ■仕事優位から「ライフスタイル優位」へ

ここでいう「ライフスタイル」とはフロイトと並ぶ精神療法家であったアドラーの概念をさします。アドラーはフェミニストを自認していたといわれますが、そこには夫婦関係の在り方を重視する考え方がベースにあります。アドラーの妻は社会主義の運動家であったことも影響し、100年前の時代では珍しく夫婦ともに働くことに違和感のない家庭であったわけです。

とはいえ、アドラーで最も重要な視点は「共同体感覚」（他者との共感や絆の感情）ということです。それを習得する最初の間として家庭は仕事の間を支える土台ともいえるものです。それをアドラーは三つのレベルとして知られる「仕事」、「交友」、「愛」に分けて「課題の分離」という考え方から説きます。

「課題の分離」とは互いが平等の関係を保ちつつ、その課題を引き受ける責任が誰になるかを明確にし、他人の課題に土足で踏み込むようなことをしないというものです。たとえば親であっても子どもが大学入試でどの大学に行くか選択する場合、選択は子ども側の課題であり、そこに親が干渉したり過度な世話をやくことは控えるべきと考えるのです。

企業組織の中で自己中心的な利害をベースにした仕事の仕方をしているかぎりには、仲間という感覚は生まれず、他者は競争相手でしかありません。そこから顧客満足度を上げるCS運動をしたとしても、本気で顧客に貢献しようという気になることなどないはずで、ダイバーシティを認めることはこうした対立的な競争意識を無くして、互いの協力しようという感情を高めるものです。共同体感覚はそうした意味で平等な対人関係を前提条件とし、顧客満足を実現していくマネジメントの土台ともなるものといえます。

ビジネス心理学の立場からすると、ダイバーシティ論ではこうした男女や人種などの平等関係の在り方が基本として問われるものです。

「課題の分離は親子、夫婦、上司・部下の関係において平等であるという関係性を保ちつつ、誰の責任において行動をすべきかを問いかけるものです。上司がもし部下の課題を代わりにしてしまうなら、それは部下を上司に依存させたり、部下自身の課題を後からできなくさせたりしてしまう要因にもなります。上司は自分の課題が何かを明確にしつつ、部下の課題については「勇気づけ」を行うことで指導をする必要があるからです。

上司はマネジメントの役割上では成果に責任を持っています。部下は自分の役割を果たす形で上司が責任を果たすことができます。そのため課題の分離は、部下への指導という面を含めたうえで分離でなくてはなりません。

なぜこのようなことを問題にするかといえば、ドラッカーが批判している人間関係一般や価値・道徳観に関わるような人事評価など生活面にわたって影響を与えるものだからです。そのために、上司は部下の冠婚葬祭など本来プライベートな部下の生活の課題に立ち入ることがあってはならないというわけです。

昭和の頃までは日本の慣習としては、会社の上司がそういう生活の課題を一部担うような文化・風習がありました。今もそうしたものが残っているゆえに、会社での人間関係を歪めてしまう場合もあります。アドラーはこうした課題の分離を経たうえで、共同体感覚を大事にしながら仕事で協力していくことがダイバーシティ論の原則だと考えるのです。

## ■利益優位から「幸福優位」へ

“利益”が企業の価値基準ではなく、働く人の側が幸福であることを価値基準とするとどうなる

か。このような視点からみたときのビジネス心理のポイントが次のことです。

### 1) 仕事の部分的な効率以上に全体効果が求められる

「時間をお金に換える」(効率)ではなく、生産性の質(効果)が問われている

### 2) 国民の「幸福指標」への重視が求められる

ポジティブ心理学の発展により「幸福優位の法則」が注目される

マーチン・セリグマンらが説いた「ポジティブ心理学」では、「幸福優位の法則」という概念が知られています。これは今を我慢して明日の成功をめざす在り方ではいつまでたっても幸福感は得られないとする考え方です。

たとえば、いい大学に入学できればいい就職先が手に入り、お金持ちになればマイホームが・・・、といったものです。ところが、このような見方は幸福が何かの成功の後からやってくるものと思こんでいることになります。

つまり、幸福感情が成功の後にやってくる「結果」であるわけですが、成功している人たちの追跡調査でわかったことは、この種の幸福後追い論では本来の自分の幸せが遠のいてしまうことでした。そうではなく、成功そのものの原因が幸福感情をもっていることだということ、これが「幸福優位の法則」の見方だということです。

アドラーにおいても、この考え方は貫かれていると思われ、私たちの多くが謝った原因論にとりつかれて努力をしていると考えてみようということです。

一見すると、極端に思われますが、今を幸福に生きるという意味では明日のために今日を犠牲にしたり、手段にしないという仏教的な「ありのまま志向」にも近いかもしれません。

確かに、残業時間を延ばして給与が多少上がっても、それによって幸福がやってくるだろうか、と一度その全体の“効果”を考え直してみるとわかることでしょう。

## ■個人能力優位から「組織能力優位」へ

講座の最後に付け加えたことは、ダイバーシティを推進する側の人をどう育てるかという人材育成の課題です。

### 1) 多様性のあるリーダーシップが求められる

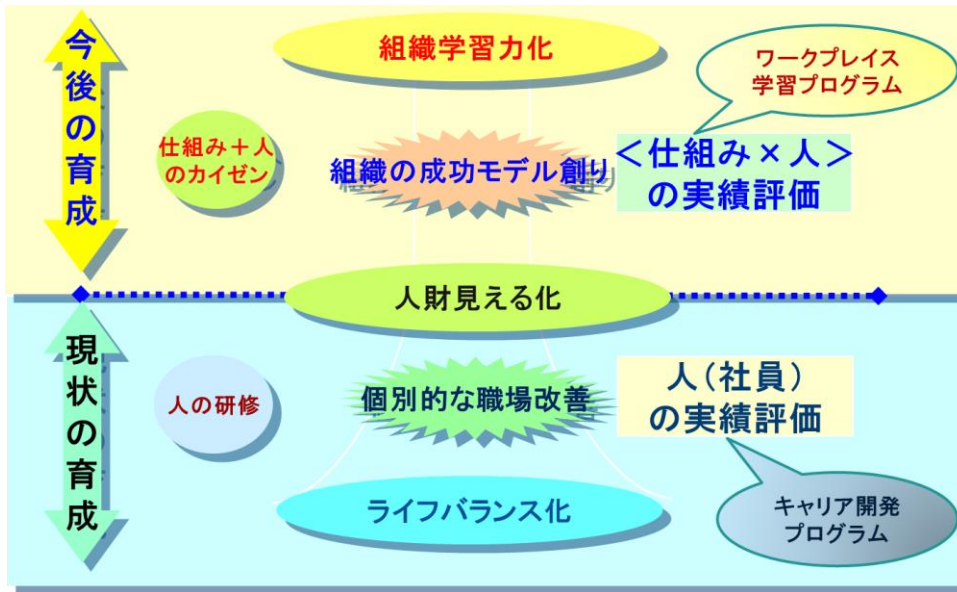
多様なリーダー育成のための継続的なタレントマネジメントの拡充

### 2) イノベーションの推進が求められる

多様な人材のコラボレーションが新規開発や事業改革に役立つ

この詳しい内容は次回の人材開発論のほうで解説しますが、以下の図にあるように個人能力としてではなく、“組織能力”という視点から多様性の活用を考える見方です。

なお、講座の中ではマクドナルドのワークプレイスラーニングの実践事例を紹介しました(配布資料の図解参照)。



### ■ 3つの「成長マインド」によってダイバーシティ効果が期待できる

ダイバーシティの制度化がすすんでも、それを利用する側のマネジメントに対する意識が保守的で変わらない場合、ほとんど実質上の効果が期待できません。そのメルクマールともいべきことは「任せることができるか」という管理者側の態度です。

女性を管理職につけるといっても、総論賛成、各論反対になりがちなのではないでしょうか。それを整理すると、次の3つの「成長マインド」の戦略として位置づけることができます。

#### 1) 任せる勇氣＝「権限委譲×役割分担」

任された者との信頼関係を創りだし、上司側の負担が減るだけでなく部下の自己効力感が高まる

#### 2) 個人の弱みを強みに転換

部下のもつ弱みを、チームや組織との相乗効果によって自己の“強み”に転換できる

#### 3) 背伸びした“役割”が人を育てる

役割意識を与える効果によって、その役割に応じた成長の機会を持つ

とくにここでは1番目の「任せる勇氣」が重要だと私は考えています。仕事ができるビジネスマンほど、逆に人に任せる勇氣がなく、どうしても自分でやっしまいがちになることは経験的にもよくあるためです。有能な社長なのに残念な結果になる場合、ほとんど部下との関係がこうした任せる勇氣が働かなかった結果ともみなせるからです。

女性を役職につけるような場合、その仕事が今まで女性のやったことがない管理であることから男性はどうしても慎重になりがちです。そこが心理的な問題となってきます。

先に述べたアドラーの「共同体感覚」が人の協力を促進させるものならば、そのこと自体が「任せる勇氣」にも繋がってきます。任せられることによって人は任せた上司を信頼し、自分の自律

心を満たしながら自己効力感を高めるという好循環を生みます。任せることで責任感も持つことになり、その責任感を満たすことがまた自己成長へのマインドを強化していきます。

つまり、私たちの存在は社会的な信頼感の共有関係を成り立たせ、それによって協力という価値を創りだし、その成果として全体のプロセスに好循環をつくりあげていくと考えることができます。

「任せる勇氣」はそうした観点から見直すことができ、その勇氣の土台には自己と他者の成長マインドへの信頼があるのです。ただし、少しわかりにくいかもしれませんので、これをドラッカーのマネジメント論から整理してみましょう。すると、次のような条件があるといえます。

- 1：生産的な仕事
- 2：フィードバック情報
- 3：継続的学習

ドラッカーの要点は、「責任」を曖昧にしない点にあります。その方法論のベースとなるものはマネージャの役割論とも重なります。ドラッカーはマネージャが組織の成果に責任を持つ人である点で他の社員と区別しています。その役割の中で何を自分がなすべきかをマネジメント論として説くのです。

マネージャは自分の責任を遂行するために自己と部下をマネジメントしリーダーシップを発揮するということになります。リーダーシップとはまさに役割にふさわしい責任の取り方ともいえるのです。

そして、正しくリーダーシップをとることができるなら「任せる勇氣」も持てるようになる。そうだとすれば、女性の管理職登用のダイバーシティの課題は、このような新しいリーダーシップ論としても検討していくことが必要だといえるでしょう。

以上。

---

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますのでご了承ください。

---