

「人材多様性」について考える

法政大学 キャリアデザイン学部教授 武石恵美子

多様な人材の活躍を、企業の成長やイノベーションにつなげる「ダイバーシティ経営」に取り組む企業が増えてきている。こうした動きは、大企業だけのものではない。多くの中小企業では、特に「ダイバーシティ」と意識しなくても、多様な人材に活躍の機会を提供している。中小企業では、大企業を定年退職した高齢者や子育て後に再就職をする主婦、難民を含む外国人など多様な人材の活躍の場があり、特定の属性にかかわらず経営にとって必要な人材を雇用してきた結果、実質的に「ダイバーシティ」を実践しているケースも多い。その意味では、ダイバーシティ推進は規模や業種を問わず、多くの企業に共通するテーマとなっている。

ところで、人材の「多様性」とはなんだろうか。分野は異なるが、地球の生物の多様性を保全することが人類にも様々な恵みをもたらす、といった観点から国際条約も発効されている「生物多様性 = Biodiversity」の議論を参照しながら考えてみたい。

「生物多様性」の議論で

は、生態系、種、個体（遺伝子）という3つのレベルで多様性がとらえられている。これを、人材の多様性にあてはめてみよう。「ダイバーシティ」というと、性別や年齢、人種など属性面での多様性、つまり「種」の多様性に注目しがちであるが、同時に「個体」の多様性、つまり、男性の中の多様性、外国人の中の多様性、といった側面を認識することが重要なのではないだろうか。

たとえば、女性の活躍推進を進める企業で、「女性の感性や特性を活かして〇〇の分野で活躍を進めている」と胸を張って語る経営者がいるが、この言葉には違和感を覚えることが多い。「女性の感性や特性」とはなんだろう。女性と男性はそんなに違うのだろうか。生活者の視点、子育ての経験ということであれば、生活者・子育て経験のある男性なら同様の感性や視点をもっているはずである。私が感じる違和感は、「個体」の違いを「種」の違いにすり替えた議論が多いからだと思う。

「個体」の多様性は、同じ「種」の中でも遺伝的に

多様な個体が存在することであり、それによって環境の変化があっても、「種」としての適応性が高くなるという。たとえば、同じ遺伝子の農作物を作れば管理はしやすいが、その遺伝子が苦手な病害虫などの外敵が登場すると全滅してしまう。遺伝子の多様性は、異なる環境に置かれたときの適応という観点から重要であるとされ、「近親交配」が生じるようになると減少するとされる。

生物多様性の重要性の議論は、人材の多様性を考える上で、示唆に富むことが多い。組織における多様な社員の存在は、経営環境が変化し、その変化が読めない状況だからこそ、組織がそれに適応して生き残る、さらにイノベーションにつなげるために、不可欠になっている。同じようなタイプの人材が次世代を採用・育成（近親交配）すると、多様性を減じてしまう。

人事管理において、「種」の多様性に注目することは、人材の多様性の重要性への気づきとして、もちろん重要である。なぜ高齢者や女性、外国人が活躍できないのか、という視点



から現状をとらえることによって、特定の属性の人たちを取り巻く状況、課題を明らかにし、次の展開につなげることができるからである。

しかし同時に、属性の違いを超えて個々人の能力や持ち味の多様性、すなわち「種」の違いを超えた「個体」の多様性に光を当てることも重要なのではないだろうか。「高齢者だから・女性だからこの分野で活躍してもらおう」ということでは、ダイバーシティ推進は中途半端なものになる。高齢者と若年者、男性と女性を、別の「種」ととらえていると、その違いを包含していく「インクルーシブ」な視点は薄れてしまう。「個々人=個体」がそれぞれに多様であることを受け入れることが重要であろう。