

深層のダイバーシティと向き合うことでイノベーションを生み出す組織になる

早稲田大学 商学大学院 大学院商学研究科 教授 谷口 真美



早稲田大学 商学大学院 大学院商学研究科 教授
谷口 真美(たにぐち まみ)

1996年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、博士(経営学)取得。広島経済大学経済学部経営学科助教授、広島大学大学院社会科学部助教授を経て、2000年より米国ボストン大学大学院組織行動学・エグゼクティブ・ラウンドテーブル客員研究員。2003年より早稲田大学助教授(准教授)。2008年より現職。2013~2015年にはマサチューセッツ工科大学(MIT)スローン経営大学院研究員。著書に『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかに組織に活かすか』(白桃書房)があり、新著も企画中。

「ダイバーシティ」という言葉が定着して久しいが、多くのマネージャーは多様化し続けるメンバーに配慮するのが精一杯で、その多様性を強みに結び付けられているだろうか？

一人ひとりの個性が発揮され、チームでなければ成し得ない成果に結実させるために何をすべきなのか。ダイバーシティ研究の第一人者に聞いた。

「表層」と「深層」のダイバーシティ

ビジネス環境の変化が速度を増し、一年先ですら予測がつかなくなっている現在、組織内の多様性を高めることは、変化に対応する大きな力になる。前提になるのは、職場の心理的安全性だ。しかし、「深層をいかにして多様な意見を交え、結果に結び付くようなポジティブなフローを動かせるには、自分の意見が成功につながり、組織に変化をもたらしているという実感が必要です。心理的安全性だけではイノベーションを起こす環境にはならないのです」

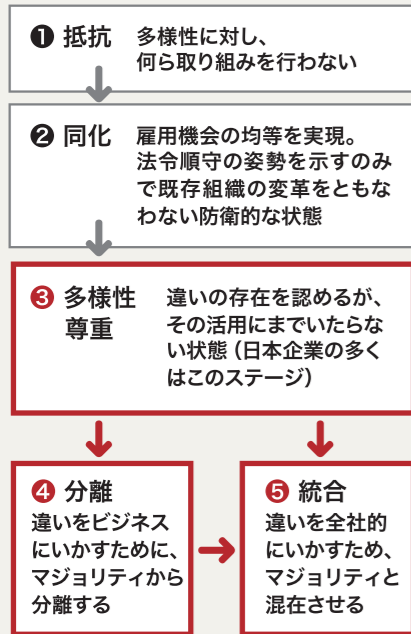
教授は強調する。

「たとえば、自分の強みではなく、女性だからという理由で採用されたと知れば、モチベーションが下がってしまいます。力を発揮してもらうには、個が持つ深層のダイバーシティに向き合う必要があるのです」

マネージャーも組織の多様性の一つ

企業のダイバーシティは、いまやどんな資本を保有しているかが、投資家が企業の良し悪しを判断する際の指標の一つもなっている。だが、表層は可視化しやすい一方で、その人の職歴はまだしも、価値観や物事の捉え方など、まさに人の「深層」部分は、簡単にデータベース化できるものではない。谷口教授によれば、深層は直接的な対話によって見えてくるものであり、チームでどんな役割を果たし、

ダイバーシティの取り組みのステージ



多くはまだ「多様性尊重」に留まっているが、④~⑤を繰り返すことで、本当の意味でのイノベーションを起こす企業になっていく。(出典：谷口真美教授)

「表層のダイバーシティ」とは、性別や年齢、人種など生まれ持ったものであり、本人の意思で変えにくい属性をいう。対して「深層のダイバーシティ」は、経験や価値観、考え方を指し、たとえ同じ表層属性であっても人によって異なる。こうした違いに向き合い、受け入れるインクルージョンの視点を持ち、組織の強みとしていかにすることが「イノベーションの源泉となる」と谷口

から協働する状態です。テンション(緊張)を許容し、組織の中でどれだけ新たな解決策を作れるかが重要なのです」

「部下の意見を聞き、関係を構築するだけでは、成果にはつながりにくいのです。リーダーが組織の外にニーズやシーズを見極めて明示した目標にメンバーが向かう際、マネージャーはチームのダイバーシティとつなげていくことが重要で、そこにイノベーションを起こし、成果をもたらすヒントがあります。いかに外部環境に対して強みを発揮できるかによって、成果が出せるかが決まる。目の前にいる人材のモチベーションやエンゲージメントを上げることだけに注力しても、外界と結びついた成果が無ければ、達成感も無く部下も飽きてきます」

「AとDさん全員に意見を求めて『Aさんの意見にしよう』と決めるだけでは、個人の意見以上のものは生まれませんし、上司の一存では、次回からAさん以外は積極的に発言しなくなってしまう。意見を出すだけでなく、異論をぶつけ合い、AでもBでもCでもDでもない『X』という結論に至れること。それをまだ可視化されていない組織外の事業機会につなぎ、変革の成功体験につなげていく。それが、ダイバーシティ&インクルージョンの強さであり面白さなのです」

「日本に多いのは、なんとなく『みんな仲よし』。メンバーの多様性に目を向けず、コンフリクトを避ける。同質性な

テンションを避けるとイノベーションは生まれにくい

「日本に多いのは、なんとなく『みんな仲よし』。メンバーの多様性に目を向けず、コンフリクトを避ける。同質性な

「日本に多いのは、なんとなく『みんな仲よし』。メンバーの多様性に目を向けず、コンフリクトを避ける。同質性な