

はじめに

募集テーマは「これからの男女共同参画とは」となっているが、募集案内には「ダイバーシティ」など、男女いずれにも偏らない視点から、誰もがイキイキと働ける社会を提案せよ、と求めている。それゆえ、私たちは、これまで組織の中で常識と思われていたことを打ち崩すために「ダイバーシティ」を活用することを提案したい。これが本稿の狙いである。

その目的を達成するために、私たちは次の手順を踏んで論を進める。第1に、私たちの問題意識を整理しておきたい。これが本稿を展開する上での大前提となる。第2に「組織には『2-6-2の法則』が働く」と言われるが、その「組織の常識」は確かな根拠をもっているのか、これについて検討を加える。その上で、第3に「2-6-2の法則」が働かない職場というものがあり得るのかを問うてみる。これらの議論は、いずれも私たちが実際に体験したケースを材料として行う。それは限られた経験であるかもしれないが、3つのケースには普遍的なものがあると感じ、これを材料として取り上げることとした。第4に、「2-6-2の法則」が働く職場と働かない職場があるとすれば、その両者を分けるものはいったい何か。その違いが分かれば、これこそ「組織の常識」を打ち破るヒントとなる。第5に、その違いに着目し「ダイバーシティ」を活かすための3つの仮説を導き出す。最後に、この仮説が的を射たものであるかどうかを検証する。科学的・定量的な分析とまではいかないが、定性的な手法で、私たちなりの検証を試みたい。

1) 私たちの問題意識

「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」が2002年に発行した「報告書」では、ダイバーシティは次のように定義されている。間接的ではあるが、その定義を『多様性を活かすダイバーシティ経営基礎編』より引用しておきたい。

「異なる属性（性別、年齢、国籍など）や従来から企業内や日本社会において主流をなしてきた異なる発想や価値を認め、それらを活かすことで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し利益の拡大につなげようとする経営戦略。また、そのために、異なる属性、異なる発想や価値の活用をはかる人事システムの構築に向けて連続的かつ積極的に企業が取り組むこと。（注1）

これまでの日本企業では、男性が中心となって働いてきた。ある意味、20世紀中はそれでよかったし、またその方が効率的であったかもしれない。しかし、21世紀に入り、状況は大きく変化している。ニーズの多様化、社会の高齢化、ビジネスのグローバル化は進むばかりである。この環境変化に対処するため、「ダイバーシティ」が求められている。

では、多様な人材を寄せ集めれば、それで環境変化に対応できるのか。女性の割合を増やし、外国人の比率を高め、ハンディを負った人たちを増やせば、それで十分か。これで「ダイバーシティ」の目的は達成されるのか。私たちは、そんな「ダイバーシティ」では、環境の変化についていけないと思っている。環境変化への対応でもっとも重要なことは、そこで働く人たちの潜在的な力を引き出すことだ。もし「ダイバーシティ」がその方向で機能しなければ、環境対応どころか、組織の効率さえ悪化させてしまうことになる。とすると、検討すべきは「ダイバーシティ」を活かす方策ということになる。

2) 「組織の常識」は確かな根拠をもっているのか

組織には「2-6-2の法則」が働いていると言われる。「2-6-2の法則」とは「働き蟻(あり)の法則」とも言われるもので、組織の中の上位2割は仕事に前向き、下位2割は後ろ向き、中間の6割はそのどちらにも入らない、という法則だ。これは、多くの組織において「常識」となっている。果たして本当か。この問いをたてるのは、「2-6-2の法則」を常識として受け入れれば、私たちは、期せずして大きな過ちを犯してしまうからだ。つまり、これを常識とすれば、「上位2割だけが働けばよい」「下位2割の人間など必要ない」などといったメンタリティが組織内に醸成されてしまうからである。それは、組織にとっても、また下位に分類された人々にとっても悲しむべきことである。

さて、「『2-6-2の法則』は確かな根拠を持っているのか」という問いに答えるため、最初に2つのケース(ケースAとB)を取り上げ、そこで働く人たちがどのように考え行動しているかを整理したい。

・ケースA スポーツジムにおける接客業務

日本人だけ18名の職場、3分の1は女性

・ケースB 倉庫における仕分け作業

外国人が数百名、男性中心の職場

・ケースC 観光スポットにおけるソフトクリーム製造・販売業務

日本人が16名、中国人1名、女性中心の職場

まずケースAでは、ほとんど同じ業務の繰り返しとなっている。スポーツジム利用者には大きな入れ替えはなく、何か特別なイベントがあるわけでもない。男性スタッフは12名、女性スタッフは6名、計18名の職場である。ここでは明確に「2-6-2の法則」が働

いていた。

上位 2 割の人はトレーニング自体が好きで仕事に大変前向きである。彼らのモチベーションは高く、利用者とも「親しく会話」をしていた。下位 2 割は「お金さえもらえればいい」という気持ちで働いていた。スポーツジムでは、業務に関し特に細かなマニュアルなどない。スタッフに一任しているという状況だ。このため、「お金さえもらえばよい」と考えるスタッフは、利用者とコミュニケーションをとることもなく、できるだけ余計なことはしないという態度で働いていた。中間の 6 割はその両方の特徴をもっている。トレーニング法などにある程度の関心を持ち、必要に応じて、利用者ともコミュニケーションをとっていた。以上より、ケース A では、「2—6—2 の法則」が組織の常識になっていたと言ふべきであろう。

では、ケース B はどうであろうか。まずスタッフはほとんど同じ業務を繰り返している。接客業務でないため、顔を合わせるのはほとんど同僚ばかり。男性外国人が多く、特に中国人、ネパール人が多くなっている。外国人が多いのは、会社側が「ダイバーシティ」を計画的に推進してきたからではない。いわゆる「3 K（きつい、汚い、危険）的な仕事」で、流暢な日本語も求められないため、結果として、外国人比率が高くなったのである。ここでも明確に「2—6—2 の法則」が働いていた。

上位 2 割が日本人で、ブース・リーダーを務めている。ブース・リーダーとは、セクション毎に設けられる「7 名から 8 名の小集団」の管理職を指す。当然、ブース・リーダーは勤勉で、ほとんど欠勤などなかった。この日本人リーダーの下に、少数の日本人を含む外国人が働いていた。下位 2 割の者は、ほとんどが外国人で、頻繁に遅刻、無断欠勤するという状況であった。中間の 6 割は、遅刻や無断欠勤はないが、進んで仕事をするというタイプではなかった。つまり、この職場でも、明確に「2—6—2 の法則」が働いていた。

ちなみに、日本人の管理者は、下位 2 割の外国人を見て、中間の 6 割まで含めて、すべて「外国人はダメだ」「外国人はしっかり管理しなければ、作業がすぐに雑になる」と言っていた。ただ、「しっかり管理しなければ」と言いながら、実際には諦め気味で、外国人に分かるような説明や注意などは行っていなかった。このため、外国人の方も、なかなか仕事に前向きにはならず、それが職場の悪循環を生み出していた。以上より、ケース B についても、「2—6—2 の法則」が組織の常識となっていたとまとめることができよう。

3) 「2—6—2 の法則」が働かない職場はあるのか

以上、A・B の 2 つのケースより、組織にあっては、常に「『2—6—2』が働く」と結論づけることができるかもしれない。しかし、私たちは、さらに議論を深め、最終的に「それが働かないケースもあり得る」との理解に至った。それに気づかせてくれたのが、

次のケースCである。

ケースCでも、スタッフはほとんど同じ業務を繰り返している。ただし、来店者は次々と入れ替わり、毎日がお祭りのように慌ただしい。男性スタッフ（店長）は1名、女性スタッフが15名、計16名の職場で、うち1名は中国人である。ここでは「2-6-2の法則」は、明確には働いていなかった。厳密には、「2-6-2」という3つの層ではなく、「真剣に働く者」と「基本的に前向きな者」の2つの層があったと言うべきかもしれない。なお、「男女」や「日本人・外国人」という括りで考えれば、ケースCは「ダイバーシティ」の低い職場ということになるが、そこで働くスタッフ一人一人は実にユニークで、経験やバックグラウンドまで考慮に入れば、ケースA・Bと比較しても、遜色のない多様性を持っていたと言ってよかろう。

以上、3つのケースを検討した結果を整理すれば、「2-6-2の法則」が働く職場と働かない職場があるということだ。とすると、重要なのは、両者を分けるものはいったい何なのかということになる。この違いが分かれば、それを「2-6-2の法則」を打ち崩すための実践として応用することができるかもしれない。

4) 違いはどこにあるのか

ケースCでは、なぜ「2-6-2の法則」が働いていなかったのか。ケースA・Bとの対比で違いに光をあてた結果、次の3点が浮かび上がってきた。

第1は、スタッフに与えられる仕事がそれぞれ明確に異なっており、専門性をもっていたことである。それぞれが特化した仕事を、ある意味、「プロ」として任されており、自分以外にはその仕事ができないという状況にあった。正確には「ある特定の仕事には誰が一番適しているか」が誰にでも分かる職場となっていた。ソフトクリームをもっとも綺麗に巻くのは誰か。客が多い時にソフトクリームを早く巻くのは誰か。客の流れを読みながら、材料の補充を適時・適量で行うのは誰か。レジを打つのは誰が一番早く、しかも正確か。接客を任せれば、ピカイチなのは誰か。それらをスタッフ自身が互いに認識していたのである。ケースAの場合、業務内容は漠然であった。ケースBの場合は、業務が分割されていたが、それは単純作業の分割であって、何か専門性を求められるようなものではなかった。ここに第1の違いがある。

第2は、「ホーソン効果」が働いていたことである。ホーソン効果とは、他人に見られることで、人はモチベーションを高め、より積極的に働くようになるという組織現象である。なぜこのホーソン効果が働いたのか。その理由は、チームが小規模であったこと、各

自の仕事が一連の作業の中に組み込まれていたこと、それに互いが見える距離で働いていたことであった。16名の職場ではあったが、時間帯に応じて4名がチームとなり、小グループで仕事をこなしていた。互いがよく見える距離で働いていたため、また互いが自分の持ち場に関し、どこか「プロ意識のようなもの」を持っていたため、「自分がこの仕事をやらなければいけない」という強い責任意識を持っていた。ケースAの場合もシフト制を取り、小規模のチームを作っていたが、常に互いが見える距離で働いていたわけではない。ケースBの場合も、業務は小規模チームに分割されていたが、各自の仕事は、一連の作業の中に組み込まれていなかった。連携作業もなく、それぞれが仕事をするという形になっていた。ここに第2の違いがある。

第3は、「イベント色」があったことである。観光地ということもあって、来店客は多く、しかもその客足が適度に増減するという職場であった。平日も一定数の来客はあるが、週末や祝日になると、その数は爆発的に増え、スタッフの意識が一気に変わる。一日の中でも、朝方はスローペースであるが、昼過ぎになると、一気に注文が増える。この忙しさが、スタッフのやる気に火をつける。こうした変化（ハレとケ）がスタッフのモチベーションを高めていたと言っておく。ケースAの場合、スポーツジム独自のキャンペーンやイベントはあるが、それはスタッフの意識を盛り上げるほどのものではなかった。ケースBの場合、基本的に同じ業務の繰り返しで、何か大きな変化を引き起こすようなイベントはなかった。ここに第3の違いがある。

5) 「ダイバーシティ」活用の3つの仮説とは

ケースCに出会ったことで、私たちはある重要な事実気づいた。それは、「2-6-2の法則」が「ある1つの尺度」から見ての構成に過ぎない、ということであった。つまり、ケースAでは「利用者とのコミュニケーションの濃淡」という尺度で、スタッフを3つに分類し、使える人、使えない人などと分けていた。ケースBでは、「怠け癖があるかどうか」という尺度で、スタッフを分け、任せられる人、任せられない人などと分けていた。逆を言えば、「別の尺度」を持ってくれば、あるいは「多様な尺度」を持ってくれば、「2-6-2の構成比」はあまり変わらないかもしれないが、その中に入る人が入れ替わる、ということに気づいたのである。

とすれば、ケースCで「2-6-2の法則」が明確に働いていなかったのは「そこに多様な尺度が働いていたから」と推測できるのではなからうか。「利用者とのコミュニケーションの濃淡」という1つの尺度ではなく、また「怠け癖があるかどうか」という1つの尺度ではなく、様々な尺度が暗黙のうちに働いていたためではなからうか。

そこで、私たちは、多様性を活かし多様な尺度が働く職場を意識して作ってあげれば、「2—6—2の法則」は打ち崩せるという仮説を立てた。

このような職場を作るために、会社は、まず新しい環境を用意する事。新たな環境は「別の尺度」が働き始めるきっかけを作るからだ。

ただし、きっかけだけでは不十分。会社はさらに具体的に、

- ① 業務ごとに違う尺度が働くよう工夫する
- ② 利益以外の評価軸が働くよう工夫する
- ③ 各自が輝く舞台を考え用意する

といった事が求められる。

この3つを活用する事で、人は自分で作った枠を壊し始め、周りもその枠が偏ったものであることに気づく。

これらはいずれも様々な尺度で物事を認識することを目的としている。1つの尺度だけで物事を判断してしまうと、一人一人の立ち位置が固定化され、そこからの脱却は難しいものになってしまう。しかし、先述した3つを駆使し、色々な尺度が使われることで中間、下位の人も輝けるきっかけを与えることになるのだ。

6) この仮説が支持されるか

限られた範囲ではあるが、仮説は十分に説得力を持つと判断できる。

この仮説を実践する事で、職場に変化がみられる。

ケースA— 障がい者が輝く

スポーツジムにおいて障がい者を雇用するという事は一見何のメリットも無いように感じられる。しかし考えてもみよう。時は少子高齢化。実際、このスポーツジムでも高齢の利用者は多い。障がい者を雇用する事により、身体的なハンディキャップがある人の視点が加えられ、健常者では見えなかった課題が見えてくるのではないか。そうする事で、障がいがある人でも上位2割となることのできる。

この事から、スポーツジムに障がい者を雇うことは妙案であろうと感じ、責任者に障がい者を雇うことについてどのように考えているのか尋ねてみたところ、「雇うことは不可能ではないが、その障がいの程度にもよるし、何ができるのか、何を得意とするのか、ということも含めて判断する必要がある。その人にしかできない事もあるだろうから、私はできるだけそのような人も雇っていきいたい」という答えが返ってきた。障がいを抱えながらもスポーツジムで働きたいという人ならば、自分にしかない経験を活かし、顧客と接す

ることができる。そしてさらに、その人ができない事を他のスタッフがサポートする事により、職場に一体感が生まれ、スタッフ同士のコミュニケーションが円滑になる事から、2章のケースAにおいて下位の2割に位置づけられていた人の意識を変えることも可能であると感じている。

このケースAに関しては、実践前のため提案という形になっているが、多様性を活用し、尺度を変えることで職場が変わるという事は推測できた。

ケースB— 外国人が輝く

2章のケースBにおいて、各ブースのリーダーは熱心な日本人しかいないと記述したが、外国人労働者の中にも熱心に働いている人はもちろんいる。そこで、最近では熱心に働く外国人もリーダー候補たりえるようになった。実際、あるネパール人をリーダーにした時、最初その人は自分だけしっかりやっておけばいい、というスタンスだったが、徐々に周りの人にも指示を出していくようになった。そして、日本人のリーダーがいくら指示を出していても直らなかった外国人労働者の態度が変わり、無断欠勤や遅刻が無くなっていったのだ。先述したように、日本人のリーダーは外国人労働者の態度に関して半ばあきらめ気味で、強い指示をせず悪循環を生みだしていた。しかし、指示の出し方を変えるだけで人はここまで変わることができたのだ。この時、人を活かす妨げとなっているのは、自分や周りが勝手に限界を作ってしまう事なのではないかと強く実感した。

ケースC— 彼女にしかできない事を

すでに4章において多様な尺度が働いていることで「2—6—2の法則」が存在していないと結論付けられているケースCだが、この職場では、先述した以外にも、多様性を活かし新たな尺度を確立させた事例がある。

3章でも触れたが、職場には中国人女性が1名在籍している。彼女はアルバイトとして採用された当初、日本語が堪能ではなかったため、採用前には彼女の採用に反対していた人が多数であったが、彼女の働きたいという意志の強さに心動かされ、採用という形に至った。働き始めてからの彼女の勉強熱心な姿勢を見て、周りのスタッフの意識も変わり、彼女をサポートしていくようになった。その結果、彼女は店になじみ、中国人の顧客に中国語で接客をし、彼女ならではの能力を活かして活躍している。

特に春節の時は彼女の存在が大きく役立った。日本人にとっての春節と中国人にとっての春節は大きく異なる。日本人にとっては「旧正月」といっても特に何かをするというわけではないが、中華圏にとっての春節は一大イベントであり、その期間は日本への観光客も一気に増える。事前にこの情報を彼女から提供してもらっていたため、材料の発注量を

普段より増やすなど、対策が可能であった。

この経験から、尺度を変え、多様性を活用することによって職場の空気や意欲まで変える事ができるのだと確信した。多様な人々にチャンスを与える事によって職場の従業員全員が新しい視点から物事を考えられるようになったからだ。

結びにかえて

これらの検証結果を根拠に、私たちは、「3つの仮説を実践すること、つまり『ダイバーシティ』を本当の意味で活かすこと、それが誰でもイキイキと働ける社会を作ること」になると主張したい。これが本稿の結論だ。

ここまで様々な例を挙げてきたが、私たちが伝えたい大切なことは、能力や実力という土台とは別に、新たな視点から人を評価する仕組みを作ることが必要である、という事だ。障がい者だから無理だ、外国人だから無理だ、この人には無理だ、という先入観を無くし、そのような人、もしくは普段あまり目立たない人が輝ける尺度を作ることが、個人、さらには企業の成長に繋がる事だろう。

私たちは、「2—6—2の法則」に囚われず、誰もが輝けるきっかけやチャンスが与えられ、自分でさえ気が付かなかった新しい発見を与えてくれる企業で働きたい。「そのような企業へと変革できる組織はありませんか？」「あなたの会社はどうですか？」私たちはそう問いたい。多様性を追求することで、「2—6—2の課題」は克服できる。やがて次に表出する新たな課題にも対応できるのは、その「変わる力」なのだから。社会は刻一刻と変わっていく。そうしたなかで、企業が外部環境と内部環境との双方に対応するには、組織を構成する一人一人皆が、みずから考え、みずから行動していく「集団」になっていなければならない。その入り口に立とうとしている会社で私たちが働くことができるのだとしたら、それは私たち個人のこととして終わるのではなく、社会全体としても未来は明るい。

注1) 荒金雅子『多様性を活かすダイバーシティ経営基礎編』日本規格協会，2013年9月1日，17—18ページ。