

# ダイバーシティ推進で成果を上げるために 必要なマネジメント力強化

Kaoru KUWATA **桑田 薫** 東京工業大学 理事・副学長 (研究・ダイバーシティ推進担当)



## はじめに

多様性を認め、包摂性と公平性を担保し、個人が活躍する場を作るダイバーシティ推進活動は、世界中で組織環境整備の潮流になっている。その成果は、組織のパフォーマンスに好影響をもたらすとされており、今日のダイバーシティ推進の原動力になっている。

一方で、筆者はダイバーシティ推進の目標達成には、環境整備だけでなく組織の方向付けを伴うマネジメントを充実させていく必要性を強く感じている。

本稿では、ダイバーシティ推進の目標達成に向けてマネジメントの仕組み作りと強化を主張したい。以降、ダイバーシティ推進がどのような中心課題の変遷を辿り、マネジメントを求める組織課題に至ったかを概観し、大学で取り組むダイバーシティ推進活動を整理し、必要なマネジメント活動をまとめてみたい。

## ダイバーシティの中心課題の潮流<sup>1)</sup>

ダイバーシティの潮流は、差別是正活動に源流を見ることができる。2000年代初頭まで、社会福祉や障害学を中心にハンディキャップがある人たち等への処遇を扱い、包摂性の下、マイノリティの救済や格差是正が議論の中心課題であった(谷口 2008<sup>2)</sup>)。一方で、格差是正の対象を広げた今日的ダイバーシティ推進への変化の発端は、1987年米国労働省が発表した『Workforce2000』にあると言われている。そこには、21世紀の労働力人口構成の予測として女性やマイノリティの全労働力に占める割合が拡大するとあった。労働力に資するすべての人の格差是正に配慮し、組織パフォーマンスを上げる経営戦略こそがダイバーシティ推進の中心課題となっていった。この潮流はジェンダー課題を扱っていたフェミニズムの潮流とも重なり、ダイバーシティという女性活躍に多くの議論が集中することも否めない。ダイバーシティが経営成果に向けた議論を展開すると、2010年代から実証研究による性別

と組織パフォーマンスについての有意な関係性、非有意な関係性、性別均等で良い組織パフォーマンスを上げる関係性を示す成果が現れた。性別のみでダイバーシティによる経営的成果向上を説明するのは不十分であることを認め、その他の要因を探索する研究が進んでいった。人口統計学的属性に注目した研究以外に、職務的背景や学歴等仕事に密接に関係する個人属性に注目した研究 (Johnson et al., 2018<sup>3)</sup>)、リスク志向や革新性、協調性等心理的特性に注目した研究 (Kollmann et al., 2017<sup>4)</sup>) 等がある。中でも、心理的特性に注目した研究で「心理的安全性」が、組織のパフォーマンス向上に重要であることを実証し、実務で重要なマネジメント対象になった。以上のようなダイバーシティの対象を広げた潮流を鑑みると、大学も格差是正に留まらず、組織パフォーマンス向上に取り組むべきであるとの考えに至る。そして、成果の期待に応えるには、その要因解明と並行し、蓄積した知見を大学運営の最前線に早期適用させ、組織パフォーマンスがいかに向上したかを評価し改善していくことが大切であると思われる。では、具体的に、どのようにダイバーシティ推進活動をするべきなのだろうか。

## 大学におけるダイバーシティ推進活動

ダイバーシティ推進には多様性を育む環境整備が重要になる。対象である、障がい者、女性、外国人、高齢者等、組織での少数派へ配慮し、さらにSOGI<sup>5)</sup>への配慮が必要になる。多くの大学では、個人が快適に過ごすために、施設内のバリアフリー化、多目的トイレ、休養室、寮の整備や、多国籍に対応する食堂メニューの充実やお祈りの場所、国際交流会館等の学内施設の充実、修学や業務遂行のための物理的な環境整備とともに、ファーストジェネレーション、地方出身、女子学生等多様な人への修学支援、ワークライフバランスのための時短勤務・在宅勤務、育児・介護・看護支援、学内保育園の整備等、制度の整備も進めている。

また、いかなる属性も排除しない包摂性を育むための国際交流推進、異分野教育・研究の促進、大学外の組織との教育・研究交流もプログラム等仕組みを整備している。さらに、学内の相談窓口の設置による個々の問題への対応も行っている。

一方で、上記の環境整備以外に、構成員にダイバーシティ推進の意味を理解させ、組織目標の共通認識を形成させる意識改革推進、継続的にダイバーシティ推進を実施するための体制整備とマネジメントで、組織の方向付けを行う活動がダイバーシティの実現には必要になる。

### 組織の方向付け

ダイバーシティの社会的認知は、2021年日本財団による10代から60代の男女5216人を対象にした「ダイバーシティ&インクルージョンに関する意識調査」で、名称認知が71.9%、内容認知が39.4%となっており、大学においても内容理解を深め意識改革を進める必要があると考える。2023年度東京工業大学では、ダイバーシティの理解を促す動画視聴、差別的思考の是正を促すアンコンシャスバイアス研修の実施、教職員マネジメント層への勉強会実施等、学内共通認識の醸成に向けた施策を開始した。今後は、研修だけでなくワークショップ実施等を強化して、共通の認識作りと行動変革をもたらす活動が重要と考えている。また、組織の方向付けには、意識改革のみならず、成果に向けた活動のマネジメントが必要になる。具体的には、マネジメントの指標の整備と、現場の課題抽出および組織全体への施策の遂行体制の整備である。

### マネジメントの仕組みの強化

ダイバーシティ推進を加速するため、大学では研究で掴んだ成果に好影響を与える要因を実務へ早期適用するのが良策と述べた。そこには、設定した目標の達成状況とその要因解析を自律的に評価していくマネジメントの仕組みが重要になる。例えば、ジェンダー課題に対する評価指標として、英国で2005年に発足した大学/研究機関のSTEM領域における男女共同参画推進のための表彰制度「Athena SWAN」が持つ指標は一定の評価を得ている。また、米国SEA Changeプロジェクトのように、人種・民族、性的指向、障がい、社会経済格差、その他マイノリティへの包摂性をAthena SWANベースに指標を拡張し組織成果を見る動きも

あり、自組織の目標とする成果に向けて、指標を選びマネジメントしていく仕組み作りと、経年のフィードバックが、組織成果を最大化するために必要と考える。評価の指標作りが急がれる。

また、ダイバーシティの課題は現場で起きる。課題を素早く抽出し、組織全体として対応していくことと、個別の課題から全体の課題の対応をスムーズに行うための人員体制が求められる。教育、研究、運営業務のすべてと連携し、部門を超えた現場連携と、ダイバーシティ推進策を実行する中核組織がマトリックスに連携できる組織整備と課題に対応するマネジメント強化が、ダイバーシティ推進の鍵となると考える。

### むすび:大学のダイバーシティ推進の加速に向けて

ダイバーシティ推進に、マネジメント強化の重要性を主張してきた。組織にとって、何に向かっているのかの理解と方向付けは、活動の意味を共有し、組織の推進力を上げる大切な一歩である。そして、成果を生むための有効な要因・文脈を精度高く特定していくこと、活動の結果の評価と課題改善をマネジメントしていくことは、組織の発展に必須である。そのマネジメント力を担保するためには、現場で課題をいち早く掴む体制と、多くの課題に対し組織運営全体として施策を立案し実施していく体制の配置、現場と全体運営の間に納得性のある情報共有を実現する対話の場の設置が必要になる。

ダイバーシティ推進が組織パフォーマンスを中心課題に据えた今日、多様な人材を組織に入れ、環境整備をするだけでなく、組織パフォーマンスを上げるためのマネジメント力を強化する観点も決して忘れてはならない。

- 1) ダイバーシティの潮流に関する詳細等は、桑田 薫, *Journal of JSEE* **2024**, 72(1), 14 を参照。
- 2) 谷口真美, *日本労働研究雑誌* **2008**, 574, 69.
- 3) A. Johnson, H. Nguyen, M. Groth, L. White, *Group and Organization Management* **2018**, 43, 440.
- 4) T. Kollmann, C. Stöckmann, Y. Meves, J. M. Kensbock, *Small Business Economics* **2017**, 48, 843.
- 5) SOGI (ソジ, ソギ) とは Sexual Orientation and Gender Identity の略。性的指向と性自認の意味ですべての人が持っている意識を指す。

© 2024 The Chemical Society of Japan

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会が依頼した執筆者によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。  
論説委員会 E-mail: ronsetsu@chemistry.or.jp