

ダイバーシティマネジメントにおける リーダーのコアコンピテンシー

M1365331 保田 香

要約

日本企業が全盛期を迎えていた1980年代から1990年代にかけて、企業は国際化という言葉を多用し、社員の語学研修や異文化研修に注力していた。しかし、1990年代半ばから日本企業の業績には陰りが見え始め、社員の国際化教育への投資をひかえるようになっていった。そのような中、1999年にルノーが日産を傘下におさめるなど、産業界では国境を越えての企業買収や再編成が現実のものとなり、本格的なグローバルイゼーション時代を迎えることとなった。

世界でも、従業員の均質性が高い組織の代表格として知られている日本企業は、これまで組織メンバーのダイバーシティを比較的軽視してきた、もしくはそれに気づかずにきた。しかし、今後グローバルイゼーションが進み、国境を越えた人材の移動やバーチャル空間での商取引が増加するにつれ、多様化した労働力のマネジメントはいずれの企業も無視することができない大きな問題となるに違いない。

本研究では、上記のような問題意識のもとに、ビステオンアジアパシフィック株式会社（ビステオン AP）というアメリカ系企業で起きた日本企業の買収に伴う、組織のカルチャルダイバーシティ（文化的多様性）の変化に着目して、① 組織においてカルチャルダイバーシティがワークグループ（共通の目的を達成するために、共同作業を行う集団）のプロセスに及ぼす影響、② ワークグループを率いるリーダーがワークグループに対して果たすべき役割、そして、③ そのリーダーがもつべきコアコンピテンシー（中核となる資質）を明らかにすることを目的とする。

今日の組織の活動は、職能により区切られた部署ごとの活動よりも、組織効率を高めるために、職能横断的な少数の人員で構成されたワークグループに分かれて遂行されることが多くなっている。特にグローバル企業においては、この傾向が顕著である。そのようなワークグループを効率的かつ効果的に運営するに当たって、集団のリーダーが果たす役割は非常に大きい。

筆者の本研究における主張は、国籍や組織文化など組織におけるカルチャルダイバーシティの要素が異なっているにもかかわらず、どこでも受け入れられるリーダーたちはコアコンピテンシーとしてグローバルマインドセットを持っているということである。カルチャルダイバーシ

ティが変化しても、理想とされるリーダーのロールモデルは変化しない。すなわち、グローバルマインドセットをもったリーダーは、どのような文化に置かれたとしても、積極的にメンバーたちと接し、自分たちとメンバーたちがシナジーを生むような新たな文化を創出し、集団のパフォーマンスを向上させる。

日本企業のマネジャーたちは、集団は均質性をもった（同じメンタリティをもった）個人の集まりとして捉え、「一対多」の扱い、つまりメンバーを集団の一部として扱ってきた。それとは対照的に、グローバルマインドセットを持ったリーダーは、集団はそれぞれにアイデンティティをもつ個人の集まりと捉え、そこには様々な考え方が存在することを理解し、「一対一」の扱い、つまりメンバーを個人として尊重している。企業の戦略としてダイバーシティは活用すべきものであり、ダイバーシティを生かすも殺すも個人個人および集団としてのマインドセットにある。企業として多様な見識を内包することにより、そしてグローバルマインドセットをもったリーダーたちが、組織全体に多様な見識の重要性を知らしめ活用することにより、グローバル企業として組織効率や業績を向上させることができる。

今後の日本において、ダイバーシティの程度や組織規模の差こそあれ、日本人がメンバーのダイバーシティを、身をもって経験する機会は確実に増えてくるであろう。その際に、目の前で起きている事実を一步下がって広い範囲で多面的にとらえる目を養う、つまり、グローバルマインドセットという認知フィルターを通して見ようとするのが重要になってくるものと考えている。

日本の企業が最重要視すべきことは、リーダーの心にはまずグローバルマインドセットを育てることであり、その次の段階として、グローバルマインドセットをもったリーダーが、その手によってメンバーの間にグローバルマインドセットを育てることであると考える。グローバル企業のマネジャーたちの中心的な役割は、多様化した労働力のマネジメントであり、従来の日本人マネジャーが考えもしなかったものである。これこそが、日本企業のウィークポイントであり、その克服がグローバル経営の成功のキーファクターになり得ると考える。