

企業のダイバーシティ推進とイノベーション創出の関連性に関する考察

久留米信愛女学院短期大学 講師 / 福岡地域戦略推進協議会フェロー

西田 明紀

要約

企業のダイバーシティ推進とは「多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果につなげる(経済産業省 2012)」経営戦略であり、働き方の環境が整った先に多様な視点を取り入れたオープンイノベーションが起こることが期待されているが、イノベーション創出へのプロセスは各社試行錯誤の状態である。一方でフィリップ・コトラー(2014)が提唱しているマーケティング4.0の時代では、さらに企業にダイバーシティの土壌が必要となることが予想され、グローバルな競争環境において日本特有のクローズドな企業文化からの脱却が求められる。

本稿では谷口(2005)による、日米の企業におけるダイバーシティ推進の捉え方の変遷を整理し、ダイバーシティの5つの発展段階に応じた企業組織の事例を用いながら、企業のダイバーシティ推進の取組みとマーケティング活動によるイノベーション創出の関連性を考察する。

キーワード

ダイバーシティ, イノベーション創出, 女性活躍, マネジメント, コトラー

1. はじめに

1. 本稿の目的

企業のダイバーシティ推進の取組みにはイノベーション創出の効果があるが、日本企業の多くはその段階に至っていないと言われている(谷口 2005)。本稿ではその構造を検証し、より多くの企業でダイバーシティ推進の取組みがイノベーション創出につながるための示唆を得ることを目的とする。

日本では2000年頃から企業のダイバーシティや女性活躍推進の取組みが始まり、昨今では国の女性の活躍推進の施策の後押しもあり、女性の働き方や人材育成の取組みがメディアを賑わせるようになった。本来、企業のダイバーシティ推進は「多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を出す(経済産業省 2012)」経営戦略である。しかし日本企業の多くはその手前の、多様な人材が活躍する働き方の環境づくりに留まっており、また多くの経営者・働き手とともに「働きやすい環境づくり=ダイバーシティ・女性活躍推進」と誤解している側面もある。筆者は実務家として

外資系企業や国内企業、ベンチャー企業などの組織文化を経験し、企業内部からダイバーシティを推進した経験と、その経験にもとづき数多くの企業事例を取り扱ってきた経験から、日本企業のダイバーシティ推進を取り巻く現状を整理し、改めて本来の効果であるイノベーション創出に結びつけるための課題を考察する。

2. ダイバーシティ推進の定義と効果

経済産業省は、ダイバーシティ経営という表現で「多様な人材¹⁾を活かし、その能力²⁾が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営³⁾のこと」と定義し、これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略としている。ダイバーシティ経営が求められる背景には、グローバル化などの市場環境の変化や不確実性の加速化によりステークホルダーの多様化がもたらされ、企業は①多様化する顧客ニーズを的確に捉え、新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出すこと、②急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会と捉え機動的に対処すること、③国内外の投資家からも持続

可能性(サステナビリティ)のある投資先として信頼されること、などの対応が求められていることがある。これらに対応するための経営戦略として、事業展開やイノベーション創出に不可欠な多様な価値観を有する幅広い層の人材を確保し、その能力を最大限発揮してもらうダイバーシティ経営が求められている。社員の多様性を高め働き方の環境を整えること自体や企業のCSR(企業の社会的責任)の観点を直接の目的とするのではない点を、改めて付け加えておく。

ダイバーシティ経営の成果は大きく4つに分けて考えることができ、①と②は企業の業績に直接的効果をもたらし、③と④は間接的効果をもたらす。また①～④の成果はダイバーシティ経営の取組みの過程で複合的にあらわれてくると考えられる。

①プロダクトイノベーション

製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの。女性が商品企画に関与し妊娠・授乳中の女性ニーズに応えたノンアルコールビール「フリー」がヒットしたキリンホールディングス株式会社や、外国人社員から店内での免税手続きや海外発行のクレジットカードでの円の引き出し可能なATM導入を実現したイオン株式会社などの事例がある。

②プロセスイノベーション

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの。女性の未経験技術者育成プロセスを通じ社内全体の技能や品質意識

が向上し受注拡大につながった株式会社マイスターの事例や、女性のセンスを活かした新色のネーミングセンスによりマーケティングが成功し販売台数が増加した日産自動車株式会社の事例がある。

③外的評価の向上

顧客満足度の向上、社会的認知度の向上。多様な人材を活用していることやそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まる。働きやすい会社ランキングでの順位が大幅に上昇し新卒エントリー数が前年比約9%増となったSCSK株式会社の事例などがある。

④職場内の効果

社員のモチベーション向上や職場環境の改善など。自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、働きがいのある職場に変化。選択制人事制度とウルトラ人事制度¹⁾により時間と場所の制約を超えて働く環境を整備し、離職率が28%から4%に低下した、サイボウズ株式会社の事例などがある。

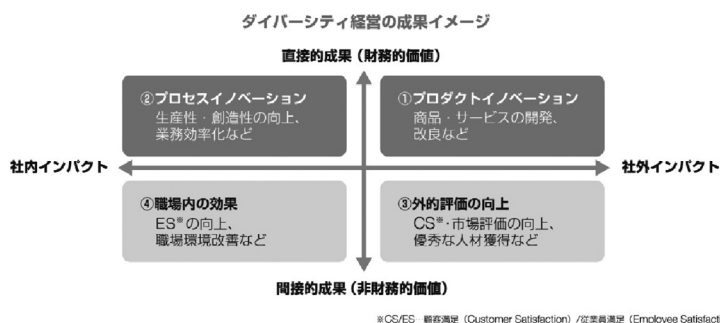
このようにダイバーシティ経営を進めることは様々な効果が報告されている。にも関わらず、取組みが進んでいるのは一部の企業だけ⁵⁾である。次章以降、その考えられる構造を検証していく。

II. 先行研究レビュー

1. ダイバーシティとは

ここで本稿におけるダイバーシティ (diversity) の定義と、

図一| ダイバーシティ経営の効果イメージ



企業のダイバーシティ推進の捉え方の変遷の先行研究を整理する。ダイバーシティ (diversity) は一般的に多様性と訳されるが、特に「企業のダイバーシティ推進」で取り扱う要素は、性別・年齢・人種・身体的特徴・未婚など外形的な属性で分類しうるものと、スキル・部門・雇用形態・役職など企業の人事組織面の仕組みに関連するもの、家族構成・夫婦の役割分担などのライフスタイル、また価値観・宗教・性的志向・コミュニケーションの取り方など個人に内在し見えにくいものに大きく分けられる⁶⁾。

2. 米国におけるダイバーシティの捉え方の変遷

企業のダイバーシティ推進の先行研究は様々なアプローチがあるが本稿では谷口(2008)の米国におけるダイバーシティの捉え方の変遷、格差是正から企業価値に結びつくダイバーシティへ変化するプロセスを参考にする。米国では1960年代に人種や女性差別から公民権法(雇用機会均等)が制定され、アファーマティブアクション(Affirmative action)として今まで不利益を被ってきた有色人種や女性を積極的に採用し、教育・昇進させる措置を事業主に求めた。1970年代にはコンプライアンス意識の高まりもあり、女性やマイノリティの地位向上を促したと示されている。

1980年代になるとアファーマティブアクションから、Valuing Diversityへと変化する。それまでは企業は要求に対し多様な雇用を維持していたが、ほぼ自社の企業文化に合う「メルティングポット(多数の民族・文化のつぼみ)」アプローチによる、企業文化への「同化」、即ち自らの文化やパーソナリティを発揮できず我慢することを強いられていた。Valuing Diversityの活動は、多様な人材を「正しく評価すること」へ移行し、「皆同じであること」から「一人一人が異なることが素晴らしい」へのシフトとなった。つまり、アファーマティブアクションの前提は既存のシステムは変更せずマイノリティは同化されるべきで、機会均等が達成されれば終了するものであるが、Valuing Diversityでは違いが重視され、協調的で生産的な職場環境を築き、多様な潜在能力を活用するためには、そのコ

アや文化やシステムを変更しなければならないとしている。

1990年代以降はダイバーシティマネジメントと企業の競争優位性の関係性が研究され、SHRM⁷⁾によって実施された人事担当者調査では、ダイバーシティの取り組みが、組織文化、従業員の雇用、顧客との関係、創造性、生産性を改善すると発表し、企業は収益性を改善するために全社的なダイバーシティマネジメントに投資するようになる。また同時にダイバーシティは組織変革のツールと捉えられ、グローバル化やICT化に伴いサービスセクターに移行し、仕事はフラットなチームで行われるようになり、指揮命令型の従来の男性的リーダーシップスタイルではなく、促す、共有する、巻き込むなどの女性的リーダーシップが求められるようになってきた(Rosener1990)。

このように米国では法的、倫理的に労働力の多様性に取り組むのではなく、競争優位性を組織にもたらすエンジンとして企業のダイバーシティ推進が常識となった。

3. 日本におけるダイバーシティの捉え方の変遷

日本は1986年に男女雇用機会均等法が制定され、企業における実質的な男女均等取扱いを確保するため、男女労働者間に事実上生じている格差を解消するための企業の積極的取り組みとして厚生労働省が産業界に対し米国のアファーマティブアクションにあたる⁸⁾「ポジティブ・アクション」を促進した。1995年、外資系企業の本邦法人や日本IBMからその取り組みは開始され、女性のリーダー育成や女性の管理職の目標数等が掲げられるようになった。労働省(現在の厚生労働省)は2001年から経営社団体と連携し「女性の活躍推進協議会」を開催する等、仕事と育児・介護の両立支援の取り組みなども活発に議論されるようになった。

女性活躍だけではなく、ダイバーシティの議論が開始されたのは「日経連ダイバーシティワークルール研究会」が設立された2000年頃からであるが、米国のように人種や民族、宗教が多様な国と違い、働き方や価値観の多様性に焦点を当て日本型の労働慣行の元に複線型人事制度、ファミリーフレンドリー制度、トライアル雇用拡大等の

多様な人事施策を構築している。米国のように Valuing Diversity やダイバーシティマネジメントといった多様性を企業価値に結びつける文脈での取組みを開始する日本企業も、松下電器参照や日産自動車など大手企業を中心に現れ始めたが、多くの企業ではポジティブ・アクションとしての取組みに留まっている。

4. 日本がダイバーシティマネジメントに移行しにくい理由

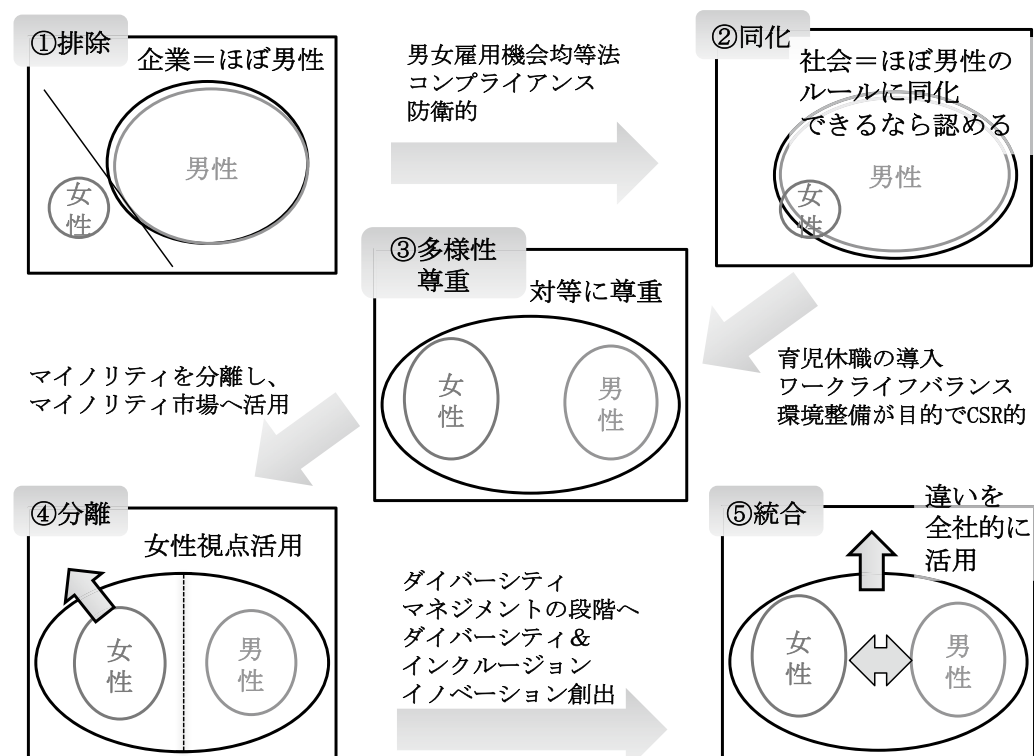
これまで米国と日本のダイバーシティの捉え方の変遷を比較してきたが、日本がダイバーシティマネジメントの段階に移行しにくい理由を谷口(2008)は2点にまとめている。1点目はポジティブ・アクションを企業が徹底しておらず、マイノリティの数や種類が増えていないうちにダイバーシティマネジメントの概念が日本に導入されたため、そして2点目は長期的な関係性構築や参加型経営などの米国でいう女性的リーダーシップスタイルが、元々日本企業が長けている

文化であり、女性が組織に何をもたらすか説明しにくく、働きやすさやワークライフバランスの議論に留まってしまうという点であるとしている。

日本企業のダイバーシティマネジメントの段階と現状を、さらに細かく分解した5つの段階で示したものが図2である。

この図ではわかりやすくするためにダイバーシティ推進を、男性社会へ女性が統合されるステップを例に表している。多くの日本企業は「排除」の時代から男女雇用機会均等法施行を経て男女平等の組織になったと認識していたが、実際は、男性の3倍働いて認められる⁹⁾、仕事をとるか家庭をとるかなどの価値観に象徴されるように、男性中心の企業組織文化に女性を「同化」させたフェーズによるやく入った程度であった。近年になって、少子高齢化や労働人口不足という文脈からようやく「働き手」としての多様な人材に価値がおかれはじめ、保育所不足や育児休

図-2 ダイバーシティマネジメントの段階



谷口(2009)を元に筆者作成

職制度など女性の働き方の課題が顕在化し、人事制度を整えたり違いを認め合う組織風土作りのワークショップを行ったりしていることから、「多様性尊重」のフェーズに入ってきたと言える。だが本来のダイバーシティは、その先にある違いをいかしイノベーションを創出し競争優位につなげる戦略的な「統合(ダイバーシティマネジメント)」を目指すものである。

5. A社の事例～多様性尊重から分離へ～

ここで「多様性尊重」フェーズから「分離」へ向かう過程の企業の現状がわかる事例を紹介する。A社はエネルギーインフラ業であり女性社員比率は約7%、また、目に見える商品を取り扱っておらず、業界特性上、顧客が求めるサービスの多様化やそれに伴う効果的なプロモーションの必要性などをダイレクトに認識しにくい状態であった。市場の多様化理解とそのために社内の多様性を認識しダイバーシティを推進することを目的に、筆者がワークショップを行った。

A社のある営業所の42名を性別・年代役職別の7人ずつ6グループにわけ、「30歳で2人の子どもがいる母親向けの新車のデザイン・機能を考える」をテーマにワークショップを行った。この地域は日常生活や通勤に自家用車は欠かせないエリアであるため、商品としてイメージがしやすい車をテーマに設定し、各チームが出したアイデアをまとめると表1のようになった。

表1 ワークショップでのアイデア

チーム属性	デザイン	機能・性能
50代 男性幹部	ピンク	運転しやすい
40代 男性管理職	ピンク	運転しやすい
30代 男性社員	ピンク	運転しやすい 小回りがきく
20代 男性社員	パステルカラー	運転しやすい 荷物がたくさん入る
30～40代 女性社員	汚れが目立たない色	UVカット機能 子どもを抱っこしたまま 開閉しやすいドア リラクゼーション機能
20代 女性社員	白やグレーシルバー 着せ替え機能	UVカット機能 開閉しやすいドア アロマの香りがする

メンバーには顧客接点の無い技術者やマーケティング未経験者も多く、「女性のニーズはピンク色だろう」という性別に対する「無意識バイアス(Unconscious bias)¹⁰⁾」が顕著に表れ、逆に女性グループは外見上の可愛さなどよりは汚れが目立たない「UVカット機能」など実用的な面をあげる点が特徴的であった。またこの営業所は女性の管理職がおらず、意思決定は必然的に男性だけで行われており、このような女性向けの新商品やサービスを検討する際には、ターゲットのニーズを正しくマーケティングできずに企画が進んでしまう危険性を体感できた。

このワークショップ実施により自社のカスタマーサービスやプロモーションの手法等を見直す「プロセスイノベーション」のきっかけとなったことは言うまでもなく、意思決定プロセスも含めて社内の人材の多様化が必要であると認識されたことは大きな効果であるといえよう。まさしく「多様性尊重」から、「分離」そして「統合」のフェーズへ進むことが新規事業やイノベーション創出に効果があると理解された瞬間であった。

ここまで日本企業が「統合(ダイバーシティマネジメント)」の段階に移行しにくい理由として、谷口(2008)があげた従来の歴史的な格差は正や人的マネジメントからの2点を中心に論じたが、筆者はさらに日本企業のマーケティング活動やイノベーション創出環境が少なからず影響していると仮説を立て、次章以降に詳しく述べる。

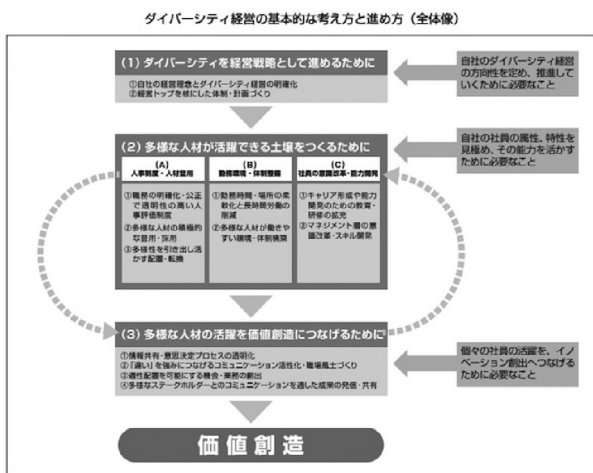
III. イノベーション創出の土壌としてのダイバーシティ

1. イノベーション創出の前提

経済産業省はダイバーシティ経営の基本的な考え方や進め方、またその効果の全体像として図3のようにまとめている。この図にある「価値創造」、本稿ではイノベーション創出と読みかえるが、筆者はこれを推進できない企業の多くは、「多様な」人材の活躍をイノベーション創出につなげることが難しいのではなく、そもそも自社の「人材」の活躍

を深く追求していない可能性があると考え。女性が少なく、外国人はいないなどの同質的な男性組織でも男性一人一人の能力や個性は異なり、彼らの多様性をイノベーション創出につなげることも可能である。そのような組織風土や仕組みがある企業は、多様性の要素としてさらに「女性」「外国人」「中途採用」など受容幅を広げれば良い。しかし、個々の人材の個性を見ずに、指示命令系統的に業務を遂行しそれを年功序列的に評価する人事制度の企業の場合は、そこに女性やマイノリティが増えたとしても前述の組織文化に「同化」させられるだけで、多様性の意味をなさず、そこにはイノベーションは起こりにくい。

図ー3 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方



また、アビー・グリフィンら(2014)は米国のP&Gやヒューレッド・パッカード、キャタピラーなど幅広い業種の大企業で次々と画期的なイノベーションを起こし続ける人材を「シリアル・イノベーター」と名付け、10年あまり調査し彼らが能力を発揮する環境や発掘・育成からマネジメントの在り方¹¹⁾をまとめているが、これらの事例に取り上げられる企業とダイバーシティが進んでいる企業¹²⁾と顔ぶれが似ていることから、ダイバーシティが進んでいる企業とイノベーション創出は関連があると言えよう。

2. オープンイノベーション

オープンイノベーション(Open Innovation)は、ハーバー

ドビジネススクールのHenry Chesbrough (2004)により提唱され、イノベーションをおこすためには、企業は社内資源にのみに頼るのではなく、大学や他企業との連携を積極的に活用することが有効であるというものである。オープンイノベーション白書(経済産業省2016)の中でも、グローバル化の進展や市場等の成熟に伴い、多様化している顧客ニーズやIT化による製品のコモディティ化など、激しい環境変化への対応が求められる中で、日本の企業は自社製品や経営資源のみだけでは新たな価値・イノベーションを生み出せなくなってきており、オープンイノベーションの必要性を説いている。

オープンイノベーションは大学や他社のライセンスを受けたりなどの科学技術分野での産学連携や、IT業界のオープンソースやオープンデータの取組みなどにおいて、またはユーザーや市民との共創という文脈で語られることが多い。しかしどの企業でもダイバーシティ推進に取り組むことで社内資源の多様性の価値を最大限に活かし、シリアル・イノベーターによるオープンイノベーションの可能性も考えられることから、まずは社内でのオープンイノベーション創出の土壌をしっかりと創り、その上で企業組織の枠を越えたオープンイノベーションにチャレンジする方がより効果が高いと考える。

3. B社の事例～分離から統合・オープンイノベーション

ここでB社の事例を考察する。B社は鉄道やバスなどの交通事業を中心に、住宅やホテル事業、都市開発や不動産賃貸(商業施設)事業なども手がけている大手企業である。ホテルや商業施設部門には近年女性比率が高まっているが、鉄道やバス等の交通事業部門にはまだ女性社員や女性管理職の割合も少なく、必然的に意思決定の場面にもあまり参画していない。インフラ企業として純粋に顧客の約半分が女性であることから、B社は女性目線による既存商品やサービスの改善や新商品のアイデアを社内の事業に部門横断的に活かす取組み「レディスプロジェクト」を平成22年に発足させ、毎年10名前後のメンバーで通常業務と並行し活動している。

レディスプロジェクトはプロジェクトメンバーとは別に、10代から50代の女性社員約160名によるモニター組織を作り、あらゆる事業部がアンケート調査できる仕組みをつくっている。例えばショッピングニーズ(季節毎に支持されるテーマ、母娘の組み合わせのニーズなど)や、施設やサービス(子ども向けお手洗い、駅の授乳室、制服など)に対する調査依頼に対し、プロジェクトメンバーがモニター社員の集計結果を報告している。これまでレディスプロジェクト活動としても、モニターアンケートも活用しながら、バスの車両、飲食店、住宅、商業施設リニューアル、Facebook運営についてなど様々な分野への改善提案を行ってきた。

筆者は平成28年度の1月～6月の半年間に渡りアドバイザーとして伴走し、このプロジェクトは前述のダイバーシティの発展段階の「分離」状態だと認識した。女性全般、若い女性、年配の女性、母親目線、などの女性の中のさらに多様な視点により事業部を越えてディスカッションを行う、まさに社内オープンイノベーション創出の場であった。

近年、このような女性だけや、男女の若手社員だけで新規事業やアイデアを検討させるプロジェクトは増えているが、その「分離」プロジェクトを組織のマジョリティであるマネジメント側が社内全体のイノベーション創出に「統合」できるかが鍵である。しかし企業によっては今まで女性への教育機会が少なく、またそもそも経験値の浅い若手社員だけでは、アイデアが荒削りな部分があることは当然であり、マネジメント側がそのまま活用できるアイデアが出ることは少ないと考えられる。しかし、その多様なマーケティング視点や課題意識こそが社内オープンイノベーションのエンジンであり、それらを上手く活用することがマネジメントの役割であることはもちろん、彼ら彼女らのモチベーション向上にもつながると筆者は考える。ダイバーシティ推進の取組みを「分離」から「統合」に昇華できるかは、マネジメント側の人材活用やマーケティング活動によるイノベーション創出への意思によるところが大きいと言える。

IV. コトラーのマーケティング

1. マーケティング3.0とダイバーシティ

オープンイノベーションの創出に社内のダイバーシティ推進が寄与すると関連づけられる一つに、コトラーの提唱するマーケティング3.0(2010)そして4.0(2014)の原論がある。

高度成長期に製造業を中心に発展した日本企業の多くはクローズドで同質性の高い組織風土により、人材の流動性が少なく効率的なマネジメントで高度なノウハウを社内に蓄積し、まさに製品中心の「マーケティング1.0」時代でその力を世界に轟かせた。しかしその後、消費者志向で顧客の機能的満足に価値をおく「マーケティング2.0」で細分化された市場でのブランディングに苦心する企業が増え、さらに現在ではソーシャルメディアや消費者のエンパワーメント、更なるテクノロジーの台頭とグローバル化などがマーケティングの概念に巨大な変化をもたらしたはじめ、顧客の価値や精神的満足主導の「マーケティング3.0」の時代へと突入している。マーケティング3.0は、マーケティングのやり方が消費者の行動変化や態度変容により大きく変えられ、消費者がより協働的・文化的・精神的なマーケティング手法を求める洗練された段階である(コトラー 2010)。

さらにコトラーはマーケティング3.0時代の社員に対する価値のマーケティングにおいて、企業文化はインテグリティ(完全性)であり社員の共有価値と共通の行動を一致させ、協働的、文化的、創造的でなければならないとし、社員の生活を変えるとともに、社員に消費者の生活を変える力を与えなければならないとした。つまりインテグリティを築くことで、企業は人材市場で優位に立ち、生産性や消費者との接点を向上させ、組織内の違いをうまくマネジメントすることができる。これは企業がダイバーシティを推進し一見相対する目標達成に向かう場合や、多様な違いを持つ社員を統合する際に、強力な共有価値を持つことで多様な市場に合わせた戦略を調整し上手くマネジメントできる(Rosabeth 2008)ことと同義といえる。

図—4 コトラーのマーケティング1.0~3.0の比較

マーケティング1.0、2.0、3.0の比較

	マーケティング1.0 製品中心の マーケティング	マーケティング2.0 消費者志向の マーケティング	マーケティング3.0 価値主導の マーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、 つなぎとめること	世界をより よい場所にする
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する 企業の見方	物質的ニーズを持つ マス購買者	マインドとハートを持つ より洗練された消費者	マインドとハートと精神 を持つ全人的存在
主な マーケティング コンセプト	製品開発	差別化	価値
企業の マーケティング ガイドライン	製品の説明	企業と製品の ボジショニング	企業のミッション、 ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・ 精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

2. マーケティング4.0とウーマン・エコノミー

そしてコトラーは2014年のWMS(ワールド・マーケティング・サミット)にて、「マーケティング4.0」の段階を発表した。これは先進国の生活者は、マズローの五段階欲求のうち生理的欲求・安全欲求・社会的欲求・尊厳欲求は既に満たされており、最上位の自己実現に向かってこそが次のマーケティングであるとしたものである。

しかしマーケティング4.0はまだ十分な研究が進んでいるとは言えず、また実践できている企業もまだ少ない(コトラー2015)ため今後の動向を注視したい。

本稿では消費者が享受する商品やサービスを利用した結果、自己実現される姿をマーケティング4.0として以下述べる。マーケティング4.0は自己実現した自分をイメージしやすい業界に向いており、例えばブライダル業界・旅行業界・美容業界・転職業界、そして最近伸びが著しいフィットネス業界や美容健康食品業界などで実践しやすいと考えられる。筆者は2005年から2009年までリクルートグループ¹³⁾で働いていたが、偶然にもそれらの多くがリクルートグループの事業領域でもあり、当時から顧客が選択したサービスによって実現する姿までをストーリー性を持たせてマーケティング活動をしていた。また、リクルートグループはダイバーシティ推進の先進企業でもあり、女性比率は約半分、国籍も関係なく中途社員も多いまさに多様な人材が集まっていおり、その力で常にイノベーション創出を奨励している風土がある点も強調したい。

同時に、2009年頃からウーマン・エコノミーが台頭し、マイケル(2009)によると女性による消費は全世界の消費の64%を占め、BRICs諸国の市場を足し合わせても女性市場のビジネスチャンスには遠く及ばないとしている。また伝統的に「男性向け」と考えられて来た分野も含めて世帯での購買決定権(key Buy Factor)はインテリア約9割、住宅購入約9割、休暇の使い方約9割、自動車約6割、家電製品約5割と女性がほぼ全て持っている結果が出ている(マイケル 2009)。女性が商品やサービスに望むことは、時間の節約と精神的ベネフィットでまさに「マーケティング3.0」の価値主導であり、その精神的ベネフィットをさらに追求すると、幸せにしてくれるもの、心地よくし甘やかしてくれるもの、環境に優しく社会をよくするもの、そしてそのサービスを自分が享受したいという欲求、つまり「マーケティング4.0」につながる部分が大きいと筆者は考える。マイケル(2009)は特に女性に配慮した製品やサービスを開発できる「食」「フィットネス」「美容」「ファッション」「金融サービス」「医療」などで、さらにウーマン・エコノミーは拡大するとしているが、先のマーケティング4.0を実践しやすい業界に上がっていない「金融サービス」と「医療」は最も女性向けの対応が遅れており、逆にビジネスチャンスが大きくもあるもの、両業界とも著しい男性社会でありダイバーシティ推進が進んでいないため、時代遅れのマーケティングを行っている結果であると強い口調で論じている。

V. おわりに

本章では結びとして、本稿の先行研究への貢献、実務へのインプリケーションと研究の限界および今後の課題について述べる。

本稿では、日本の企業がダイバーシティ推進の取り組みとイノベーション創出について、先行研究の歴史的格差是正や人的マネジメントの議論に加え、マーケティング活動によるイノベーション創出環境の関連性の考察を重ねてきた。そこから、マーケティング1.0や2.0の時代はダイバーシティの段階が「多様性尊重」止まりであっても企業戦略は上

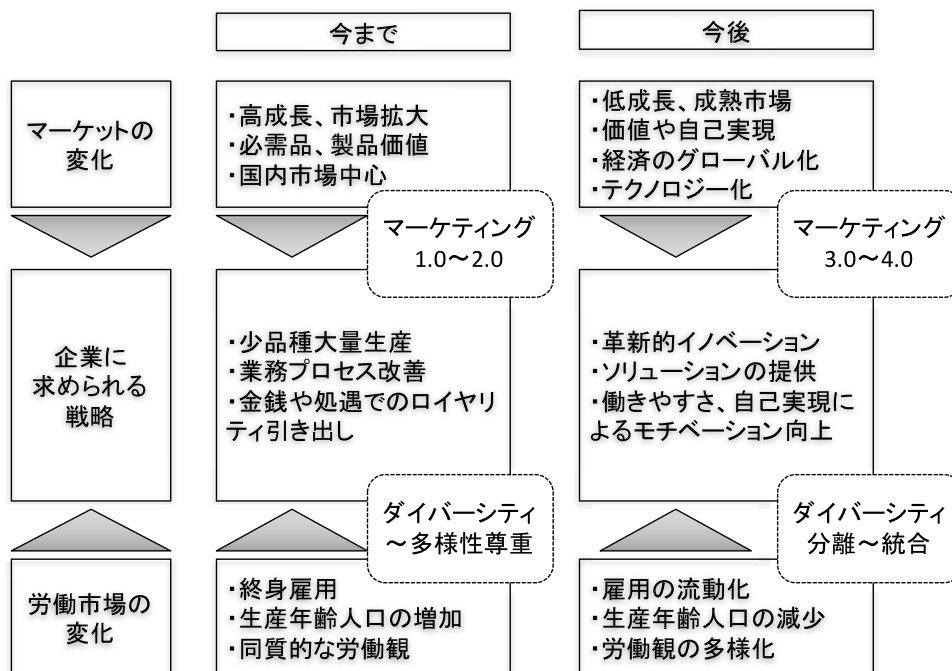
手くいつていたが、これからのマーケティング3.0そして4.0の時代では、ダイバーシティの段階を「分離」しさらに「統合」するダイバーシティマネジメントによる、イノベーション創出を戦略に据えることが重要であると導きだせた。つまりグローバル化やテクノロジーの進歩により、業界外も競合になり得る成熟した消費者の市場に対し経営を行うということは、企業はそれに対応したマーケティング活動を行いイノベーションを創出し続ける組織風土であること、すなわちダイバーシティを推進していることが効果的ということである。とりわけ先進国のなかでもクローズドで同質的な労働慣行で発展した日本企業は、強烈に意識して組織のダイバーシティを進めることで、連動してマーケティング活動の成熟を期待できる相互の関係性を提示した点は、実務において有用なインプリケーションである。

しかしながら、本稿は筆者の実務家としての経験を中心に導出されたものであり、企業のダイバーシティ推進とマーケティング活動の関連性の可能性を導いたに過ぎず、外的妥当性の検証には至らない。しかし、マーケティング活動をコトラー (2010) は、企業のミッションやビジョンや価値に

組み込まれた意味をマーケティングすることと定義し企業戦略の重要な位置づけにしたいと考えるように、ダイバーシティもまた企業の戦略として推進されるべきと主張されていることから、本調査結果の妥当性の確認および導出された仮説の検証については、今後の研究課題としたい。

日本企業は協調性を重んじ対立しないように仕事を進める文化が一般的であるが、ダイバーシティ推進により、シリアル・イノベーターのような異質な「個」を取り入れ、その際に必ず起こる組織の対立(コンフリクト)にしっかりと向き合いオープンイノベーションにつなげる土壌をマネジメント側から作って行く必要がある。その試金石として今、日本でクローズアップされているのが「女性活躍推進」であり、働き方を整えることだけで個人も企業も満足してはイノベーションも起きず次第に競争力を無くし、結果として働く場さえ奪ってしまうことになりかねない。ぜひダイバーシティ推進とマーケティング活動が企業の戦略に据えられ、相乗効果を伴い本来の目的であるイノベーション創出につながり競争力の高い持続的な組織が増えて欲しいと願ってやまない。

図—5 企業のダイバーシティ推進の取組みとマーケティング活動によるイノベーション創出の関連性



みずほ情報総研 (2011) を元に筆者作成

注

- 1) 性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的志向、宗教・信条、価値観などの多様性だけではなく、キャリアや経験、働き方などに関する多様性も含む。
- 2) 多様な人材のそれぞれ持つ潜在的な能力や特性なども含む。
- 3) 組織内の個々の人材がその能力や特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につなげていく、といった一連の流れを生み出しうる経営のこと。
- 4) サイボウズ株式会社内の制度名称で、「選択制人事制度」とはワーク重視、ワークライフバランス、ライフ重視の3パターンから各自が選択し、「ウルトラワーク」は在宅勤務制度のこと。
- 5) みずほ情報総研 2011 January, P & G ダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクト「ダイバーシティに関する潜在意識調査」などより。
- 6) 「個を活かすダイバーシティ戦略」マーサージャパン with C-Suite Club (2008)
- 7) Society for human resource management
- 8) アファーマティブアクションという言葉には米国の黒人差別問題対策として、クオータという意味が含まれるのに対して、日本ではクオータという意味を含ませたくないとされているため、ポジティブ・アクションという言葉が用いられている。
- 9) 日本経済新聞 2008年3月3日「キャリアの軌跡」より
- 10) Unconscious Bias at Work Google Ventures (<https://www.gv.com/lib/unconscious-bias-at-work>)
- 11) ①パーソナリティ：全体像を捉えようとするシステム思考, ②パースペクティブ：利益を生み出したいビジネス観と、利益より世界を良くしたい倫理観のバランス, ③モチベーション：課題を持つ顧客がある外的要因と、自分の想像への欲求という内的要因, ④プレバレーション：生涯学習者である姿勢, ⑤プロセス, ⑥社内政治の6つの能力を持つ。
- 12) THE 2016 DIVERSITYINC TOP 50 COMPANIES FOR DIVERSITY
- 13) 株式会社リクルートエイブリック, 株式会社リクルートエージェント (現株式会社リクルートキャリア)

参考文献

アビー グリフィン, レイモンド L プライス (2014), 「シリアル・イノベーター 非シリコンバレー型イノベーションの流儀」, プレジデント社
 入山 章栄, 日置 圭介 (2015), 「ガラパゴス化した日本企業の組織

論」, ハーバードビジネスレビュー
 株式会社 FeelWorks 前川孝推, 猪俣直紀, 大手正志, 田岡英明 (2015年), 「ダイバーシティの教科書」, 総合法令出版
 経済産業省 (2016), 「オープンイノベーション白書」, p2-15
 経済産業省 (2016), 「新ダイバーシティ経営企業 100 選 平成 27 年度 ベストプラクティス集」 p1-6
 谷口真美 (2005), 「ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかに組織ー」, 白桃書房
 谷口真美 (2008), 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」, 日本労働研究雑誌, No574/ May 2008
 富山和彦 (2013), 「あらゆるイノベーションはオープン・イノベーションである」, WORKSIGHT
 鳥山正博 (2016), 「マーケティング戦略の「進化の系譜」」, 博報堂コンサルティング
 内閣府男女共同参画局 (2014), 「ダイバーシティ推進の経営効果と女性活躍推進の取組み」, 共同参画
 マイケル・J・シルバースタイン, ケイト・セイヤー (ボストンコンサルティンググループ 2009), 「ウーマン・エコノミー」ダイヤモンド社, p1-55, p119-224
 マーサージャパン with C-Suite Club (2008), 「個を活かすダイバーシティ戦略」, ファーストプレス
 フリップ・コトラー, ヘルマワシ・カルタジャヤ, イワン・セティアワン (2010), 「コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則」, 朝日新聞出版, p16-45, p122-129
 フリップ・コトラー (2014), 「マーケティング 4.0 の時代に日本企業は何をすべきか」, ハーバードビジネスレビュー
 みずほ情報総研株式会社 (2012), 「ダイバーシティと女性活躍の推進ーグローバル化時代の人材戦略」
 DiversityInc (2016), “The 2016 DiversityInc Top50 companies for diversity”
 Henry Chesbrough (2004), “Open Innovation”, Harvard business School press
 Judy B. Rosener (1990), “Ways Women Lead”, Harvard Business Review
 R. Roosevelt Thomas (1990), “From Affirmative Action to Affirming Diversity”, Harvard Business Review from the March-April 1990 issue.
 Rosabeth moss Kanter (2008), “Transforming Giants”, Harvard Business Review