

9. おわりに

人事戦略としてのダイバーシティについて、人事の機能別に論じてきた。最後に、企業で人事戦略を策定する立場の人々（人事・労務担当者）と、その人事戦略に従って働く人々（従業員）について、必要なもの、求められるものをまとめて、結びとしたい。それは、ダイバーシティにおけるベーシックな「ワーク・ルール」にあたるものになるだろう。

（1）人事・労務担当者の方へ

まず、改めて言うまでもないことではあるが、ダイバーシティとしての人事戦略を策定する担当者には、人権意識が確立されていなければならない。例えば、女性は職場の花であればよい、障害者は非効率だから避けたいなどという考え方は、潜在的にですらあってはならないし、そうした考えは解消していかなければならない。

さらに、人事・労務担当者には、すべての人それぞれが可能性を持っていることを信じ、個人を尊重するという考えのもとに行動することが求められる。つまり、人間として普遍的な理念をベースに、働く人たちが、一人ひとりの選んだライフスタイルを実現し、自分の選んだ働き方の中で持てる力を伸ばし、最大限に発揮している状態を実現するのが、人事・労務担当者に与えられたミッションなのである。そして、それは、今まで論じてきたように、企業の生産性向上と矛盾するものではなく、むしろそれに資するものと信じ推進していくべきである。

一方で、ダイバーシティにおいては、多様な人事・労務管理が必要となるため、従来の画一的な人事戦略では生じなかった負荷やコストが発生することも事実である。したがって、それらの目先の負担を避けるために、多様化が進展していく現実を直視せず、さらには「理念」に反する安易な戦略に、目が向いてしまうことは絶対避けなければならない。

それ故に、人事・労務担当者は、自らに課せられたミッションを肝に銘じておかなければならない。多様な人の多様な考え方に虚心坦懐に耳を傾け、それをしっかりと理解し受けとめる感受性と想像力、そして自らの職務に対する誇りと確固たる信念を持つことが求められる。

（2）従業員の方へ

ダイバーシティで重視され、尊重されるのは個人の価値観である。したがって、従業員は、自分はどのように生き、働きたいのかという価値観や人生観について、常に考え、意思を持つとすることが、ダイバーシティの前提条件である。

従来の画一的な人事戦略においては、従業員は事実上会社が想定する画一の価値観に従うしか選択肢はなかった。会社の想定と異なる自らの価値観を持ち、それに従って生き、働くことは、社員自らにとっても、大きなエネルギーを必要とするものだったのである。

しかし、ダイバーシティのもとでは、自らの価値観の規定を会社に任せるようなことはすべきではないし、またそのようなことはできないはずである。

従来の画一的人事戦略を所与として受け入れているこれまでの従業員の中には、自らの位置を見失い、不安になる人もいるだろう。なかには、変化への恐れから、単に、今現在、多数派であるとか、会社の主流派であるということをもって、安心感と安定感を得ようとし、独自の価値観を持つ少数の人々を差別したり排除しようとする人すら現れるかもしれない。これに限らず、異なる価値観を認めるということは、ときに大きな苦勞と苦悩を伴い、それが深刻な問題に発展することもあり得る。ダイバーシティにはこのような影の一面もあることも、否定できない事実である。

とはいえ、ダイバーシティの進展を止めることはできない。多様化は社会の大きな流れであり、新しい働き方、生き方を選ぶ従業員はこれからも増えるだろう。これまでの従業員は、昔は良かったという懐古の情に浸るだけでは、何も始まらない。自らの価値観に従って生きる道があることを素直に喜び、自分で選んだ生き方に誇りを持つ、即ち、自分と他者を尊重することが必要である。その中では、価値観も生き方も違う他者と比較し差別することは意味がない。モノサシは「自分」しかないのであるから、昨日の自分より今日の自分、今日の自分より明日の自分が成長し、進歩していくことを大切にすべきである。そうすれば、ダイバーシティを通じ、より豊かな未来が実現できるに違いない。

一方で、これまで画一的人事戦略の中で懸命に働いてきた多くの人たちや、それが要請した画一的なライフスタイルを生きてきた人たちの大きな努力が、わが国に今日の豊かさをもたらしてくれたことは、揺るぎない事実であり、後に続く世代は、それに深い感謝の念を忘れてはならない。私たちはその豊かさを土台として、その上に、ダイバーシティにより、新たな豊かさを築こうとしているのであるから、ダイバーシティは、現在の豊かさを築き上げた人たちが、それにふさわしい敬意や尊重を受けるものでなければならない。ましてや、ダイバーシティの流れを止めようとするのでなければ、不当におとしめられたり、不当に大きな痛みを受けたりするものであってはならない。新しい働き方や生き方を選ぶ従業員のみならず、経営トップも含めて、このことに深い配慮が必要であろう。互いに認め合うことがダイバーシティの真髄なのだから。

既にあらゆる所で触れられていることではあるが、ダイバーシティの進展とそれに対応する動きは各企業の中で始まっている。

経営者も人事・労務担当者もこのような動きを改めて認識し、今そこにあるダイバーシティを画一化させてしまうのではなく、活かし、育て、拡げていく方向に、目を向けて欲しい。