

# 通年採用がもたらす 組織・人材マネジメントの新パラダイム

一般社団法人日本能率協会 KAIIKA研究所

## 第4回：通年採用で組織の多様性を高める

- 1 変わる就職市場、多様化する採用手法
- 2 一括採用が見直されている本当の意義
- 3 より一層重要となる「キャリア自律」
- 4 通年採用で組織の多様性を高める
- 5

この連載では、これまで、通年採用の必要性が議論されている背景を読み解きながら、採用方法がどのように変化しているか、そして、キャリア形成のあり方、さらには日本の雇用システムそのものがどう変わっていくのかを掘り下げてきました。今回は、組織の多様性（ダイバーシティ）の観点から考えてみたいと思います。

### 通年採用がもたらす 組織の多様性

第2回でご紹介した、今後の採用等に関する産学協議会の間とりまとめで触れられているように、通年採用の意図するところとして、「新卒、既卒を問わず、専門スキルを重視した通年での採用、また、留学生や海外留学経験者の採用」が挙げられています。従って、通年採用が広がることは、組織に多様な人材が加わることに繋がってきます。

例えば、AIやプログラミング、データサイエンスといった新しいデジタル技術など、高度な知識を身につけた新入社員が入ってきます。しかも、これまでの一律的な初任給の枠組みに入らない、高待遇で採用されるケースも増えていきます。ここでは、上司・先輩が、

OJTで新入社員に仕事を指導するという関係が崩れてきます。むしろ、若手社員から上司・先輩が教えてもらうという状況も生まれてくるでしょう。

あるいは、職務に対する専門志向を持ち、かつ、成長意欲の高い新入社員の採用が増えることも予想されます。これは、既存の社員のプロフェッショナル意識に良い刺激をもたらすかもしれません。

また、日本的な文化や価値観に染まっていない留学生や海外留学経験者の採用も、組織に多様性をもたらします。日本人は自己主張が弱いとよく言われますが、自分の考えを率直に発言する留学生などが加わることで、組織のコミュニケーションが活性化することが期待されます。

一方で、留学生の採用において注意したいのは、過度に日本的な組織文化に染まってしまうようにすることです。以前、ある企業からお聞きした話ですが、新入社員研修の際に積極的に発言をしていた留学生が、3年次研修で久しぶりに会うと、発言を求めても周りの様子をうかがって遠慮をし、すっかり日本的になっていたそうです。もちろん、組織文化への適合は、本人が円滑に仕事を

進めるうえで必要でしょうが、留学生採用の狙いが組織の多様性を高めることにあるとすれば、本末転倒でしょう。

### 多様性は組織の パフォーマンスを高めるか

ところで、通年採用によって組織の多様性が高まりますが、その結果として、これまでにない新しい発想や行動がもたらされ、組織のパフォーマンスの向上が期待されていると思います。この組織の多様性とパフォーマンスの関係について、興味深い論文があります。

図表に示した通り、チームの多様性・同質性とパフォーマンスの関係を見ると、まず、ほどほどのパフォーマンスを発揮する同質なチームが多数存在します。

そして、多様性のあるチームを見ると、より低いパフォーマンスのチームと、より高いパフォーマンスをあげるチームの両方が存在します。しかも、パフォーマンスの低いチームのほうが多くあります。つまり、多様性のあるチームのパフォーマンスが高いか低いかの違いを生み出すのは、よくマネジメントされているかどうかによるということです。

この論文はグローバル経営の文

1942年に創設されたマネジメント団体。「経営革新の推進機関」をドメインに、教育研修を通じた人材育成、様々な展示会やカンファレンスの開催によるビジネス機会の創出や産業振興、各種ISOの審査登録などによるマネジメントシステムの構築等の活動を通じて、企業各社における経営課題の解決を支援している。2012年から、個人の成長、組織の活性化、組織の社会性が同時実現することで新たな価値を生み出すことができるという「KAIIKA経営」の考え方を提唱し、表彰制度「KAIIKAアワード」等を通じて、その普及に取り組んでいる。

脈で書かれたものですが、様々な多様性とパフォーマンスの関係においても示唆があると思います。

過去において、日本企業は、男性を中心とした総合職の新卒一括採用を行ってきました。そして、日本の文化はハイ・コンテクストであるという特徴もあいまって、「あうんの呼吸」が通じる極めて同質的な組織風土をつくりあげてきました。

右肩上がりの経済成長期においては、高い同質性は組織の一体感を生み出し、強みとなっていたかもしれません。しかし、市場が成熟し、人々の価値観が多様化するなかでは、むしろ、組織の変化適応能力を阻害するようになっていっているのではないのでしょうか。

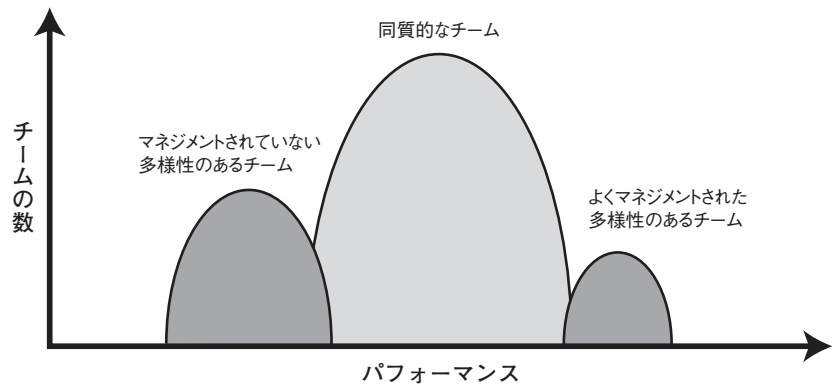
組織の多様性を高め、新しい発想を活かし、組織を変革していくためには、上手に多様性をマネジメントしていくことが必要となります。

## 求められる多様性のマネジメント

多様性のマネジメントに関して、先ほど触れた論文では、①違いを理解すること、②橋渡しすること、③統合することの3つのステップが挙げられています。

とりわけ1つ目のステップに関しては、「インクルージョン」の考え方が不可欠だとされています。

図表 チームの多様性・同質性とパフォーマンスの関係



Distefano, J. & Maznevski, M. "Creating Values with Diverse Teams in Global Management," *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 1 (2000) : 45-63.

包含や包摂といった意味の英語で、最近では、「D&I (Diversity & Inclusion)」というように、多様性と一体のものとして捉えられることが一般的になってきています。違いがあることを認め、受容し、包み込んでいくといったニュアンスといえるでしょう。

このインクルージョンに関連して、ダイバーシティに関するコンサルタントの第一人者であるパク・スックチャ氏は、「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」対策に取り組むことの重要性を指摘しています。

人は知らず知らずのうちに、思い込みを持ってしまっているものです。そういった自分自身の無意識の偏見に、まず気がつくことが大切であるとのこと。

また、互いの違いを認め合ったうえで、組織やチームとして協働していくためには、メンバーが組織の存在意義、目的や、組織とし

て大切にしたい価値観を共有していることが大切です。そのためにも、リーダーが組織の価値観や目的をメッセージとして発信したり、あるいは、職場のメンバー同士で「対話(ダイアログ)」したりすることが必要です。ディスカッションとは異なり、自分の考えをいったん、保留したうえで語り合うことが重要となります。

以上、今回は通年採用によって組織の多様性が高まっていくことを想定し、いかにして多様性を組織の強みとしていくかを考えました。

「ジェネレーションZ」といわれる世代が入社してくるようになり、組織の価値観は一層、多様化してきています。これまで当たり前と思われていた考え方や方法が通用しなくなってきている時代に、むしろ、多様な価値観と触れることによって、個人や組織の新たな可能性が花開くことが期待されます。