

# AIとの共存に向け多様性を高めよう



上田恵陶奈



岸 浩稔



光谷好貴



小野寺 萌

## CONTENTS

- I 労働力不足ゆえに人はAIと共存する
- II 人とAIは役割分担する
- III AI時代には多様なエキスパート人材が求められる
- IV 創造的な組織であるため多様性が求められる

## 要 約

- 1 日本は、AIを労働力不足の解決手段として活用することが不可欠であり、人とAIが共存してお互いの強みを活かせる分野で業務を分担していく。
- 2 AIの使い道の一つは「人の意思決定のサポート」であり、「対象の認識」「判定」「シナリオ想定」「レコメンド」の順で高度になる。
- 3 「人にしかできない」業務は多様であるので、人材の評価も多軸化し、各自が得意とする能力を加点評価するようになる。
- 4 AIと人は同じ評価軸では競争せず、AIを活用しながらそれぞれ異なる価値を提供するエキスパートになる。
- 5 AIが定型業務をこなして生産性に貢献すると、人は創造性を発揮する業務を担うことが求められる。結果として、組織は、生産性と創造性を両立できるようになる。
- 6 AI時代の企業は、組織内の人材の多様性を高めることで、創造性を引き出す必要がある。
- 7 多様な価値観を持つ人材が集まる組織では、それぞれの意見が触媒として化学反応を生み、革新的な発想をしやすいイノベティブな組織となる。
- 8 多様性を、社会的要請への後ろ向きな対応としてではなく、イノベーションに向けた経営戦略と位置づけ、人々をアイデア創造の場に加えていく仕組み作りが求められる。

# I 労働力不足ゆえに 人はAIと共存する

## 1 労働力不足に

### AIの活用は避けられない

日本の労働人口は2030年には780万人も減少し（2014年比）、人手不足は今より深刻化すると予測されている。出生率の向上も外国人労働者の受け入れも途上にあり、しかも効果が出るまでには時間がかかる。このため、女性や高齢者の活用が飛躍的に進んだとしても、この労働力不足は解消し切れないとされる<sup>注1</sup>。人工知能（AI）への期待が集まるのは、ディープラーニング（深層学習）という革新的な技術の登場によってAIの可能性が開かれたことはもちろんだが、労働人口を補うことができないために、AIやロボットなど自動化技術に頼らざるを得ないという事情がある。

そうはいつてもAIは万能ではなく、得意なものも不得意なものもある。近未来に絞れば、AIができることはさらに少なくなる。ヘルスケアのように労働力が足りない分野にこそ、AIやロボットを導入して乗り切りたいと考えがちであるが、AIが得意とする分野と労働不足の分野が一致するとは限らない。従って、AIができることはすべてAIに任せ、AIができないことに人を充ててどうか労働力不足を乗り切るのが、日本の目指す労働力不足への対処となろう。本稿では、このように企業が人材とAIを共用していくために必要と思われる視点を述べる。

## 2 人とAIは共存する

AIの導入で、ある人のすべての業務が代

替されれば、その人はやることがなくなり失業するかもしれない。すべての業務を自動化できる職業が多数に上れば、転職先が見つからず大量失業につながるかもしれない。しかし、そのようなリスクは実際にはないだろう。

まず、AIには得意と不得意がある（後述）。そして、多くの場合、一つの職業は複数の業務から構成される。すると多くの職業では、AIが得意で代替できる業務と、AIが不得意で代替できない業務の両方が含まれることになる。従って、AIが導入されても代替できない業務が残るだろう。事務職から士業に至るさまざまな職業において、種々の業務を人とAIが分担する、つまり人とAIは共存する働き方が到来する。

次に、ある職業で求められる業務の種類や内容は時代と共に変わっていく。インターネットやスマートフォンの活用で業務が変わったように、今までもテクノロジーの登場によってわれわれの業務内容は変化してきた。また、駅員による改札での業務は自動改札機に代替されたが、外国人への対応といった新たな業務を増やして駅員という職業は続いている。AIも同様であって、AIによって業務の内容は変化するし、ある業務が代替されたら新たな業務を担うようになると想定される。

そして、AIなどの自動化は、実用化されたサービスから順に徐々に浸透していく。つまり、とある職業のさまざまな業務をすべて代替するフルパッケージのAIサービスが突然登場するのではなく、個別の業務を自動化するサービスが順に導入されていく。すると、人には各AIサービスに順応し、自動化した業務から解放された時間でどのような業務に取り組むべきか試行錯誤する時間があ

る。

最後に、職業の中にはAIで代替される業務が多い場合もあり、結果としてその職業に従事する人数が減ることはあるだろう。しかし、日本は全体として労働力不足なのである。人が余剰になる職業から人が不足している職業へと、労働力をシフトすることで大量失業は生じない。実際、20世紀にはロボットなど産業用機械が製造現場でブルーカラーの仕事代替したが、労働力は都市部のホワイトカラーへとシフトしていった。AIなどITシステムは、オフィスにおけるホワイトカラーの仕事自動化していくと予測される中、労働力を社会全体としてシフトさせる備えが重要になる。

## II 人とAIは役割分担する

### 1 AIと共存する未来においては、AIは人の意思決定を高度にサポートする

では、AIが得意な領域とは何であろうか。現在、AIは多種多様なシーンでの活用が試

みられているが、一つの方向性として、その情報処理能力を活かした「人の意思決定のサポート」がある。

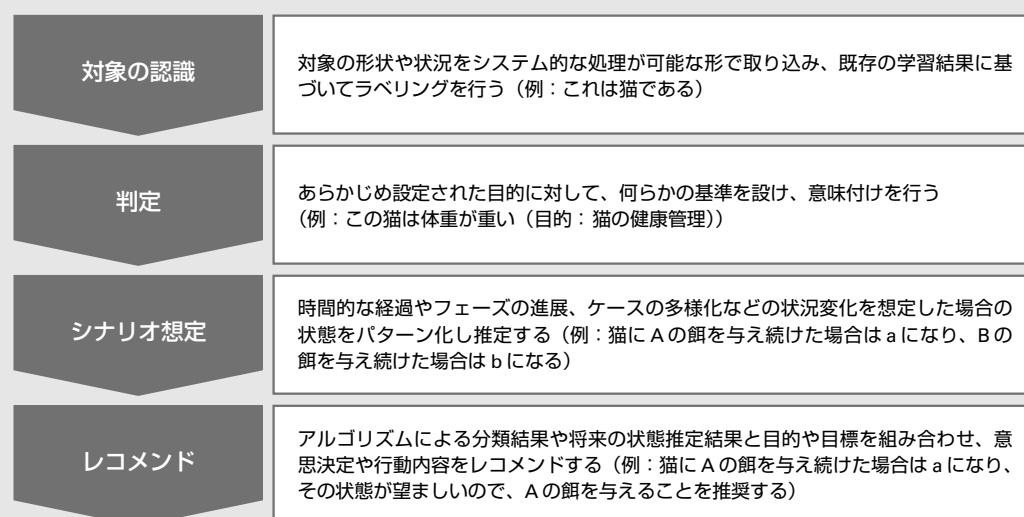
通常、人が（特にオフィスにおいて）何らかの意思決定を行う際は、対象がどのような性質のものであるかを認識し、それがどんな状態であるかを判定し、それについてどんな働きかけをすればどのような結果をもたらすかを想定し、それら結果のうち望ましいものが何かを考慮した上で最終的に何を行うかを決める。このプロセスをAIにも当てはめたものが「対象の認識」「判定」「シナリオ想定」「レコメンド」の4つである（図1）。

「対象の認識」は起きている現象や現実存在する物体をシステム上取り扱える形で取り込み、必要に応じてラベリングを行うことを指す。

「判定」は、認識・ラベリングした対象について、それが目的に即して何らかの基準を設けた場合の意味付けを行うことを指す。

「シナリオ想定」は、認識し判定した対象について働きかけを行う場合に、どのような働きかけを行うとどのような結果が導かれるの

図1 AIの意思決定プロセス



かをシミュレートすることを指す。導かれる結果については、時間的な経過やあらかじめ規定されたフェーズの変化、ケースの多様化など、何らかの軸での状況変化を前提としている。「判定」は認識時点での意味付けを行うが、「シナリオ想定」は状況が何らかに変化した場合における結果のパターンを導出する点で異なる。

「レコメンド」は、最終意思決定の権限がAIではなくあくまで人にあるとした場合の表現であり、目指すべき目的や目標を与えた場合のシナリオの重み付けを行うことで、最終的にどのような働きかけを行うべきかを推奨する。

図1の例でいえば、たとえば単なる画像認識は「対象の認識」、その画像を何らかの目的に沿って意味付けすることが「判定」となる。オフィスの例からは離れるが、たとえば製造業における品質管理向け画像診断システムのようなものについては、対象物の画像認識が「対象の認識」であり、認識した製品の品質の良し悪しのフラグ付けを行うのが「判定」となる。

一方、「シナリオ想定」や「レコメンド」については、時間の経過やケースの違いなど、何らかの状況変化を組み入れた判断を行うこととなり、前者二つよりもより意思決定に深く関与し、システムとしては高度なものとなる。

## 2 ホワイトカラー業務におけるAIの活用可能性

製品・サービスを企画し、そのための資材を調達し、製品・サービスを実際に生産し、マーケティングや販売活動を通じて提供し、

販売後のアフターサービスを行う「事業部」、それらの業務をサポートする「バックオフィス」、それぞれにおいてAIの活用可能性が考えられる。

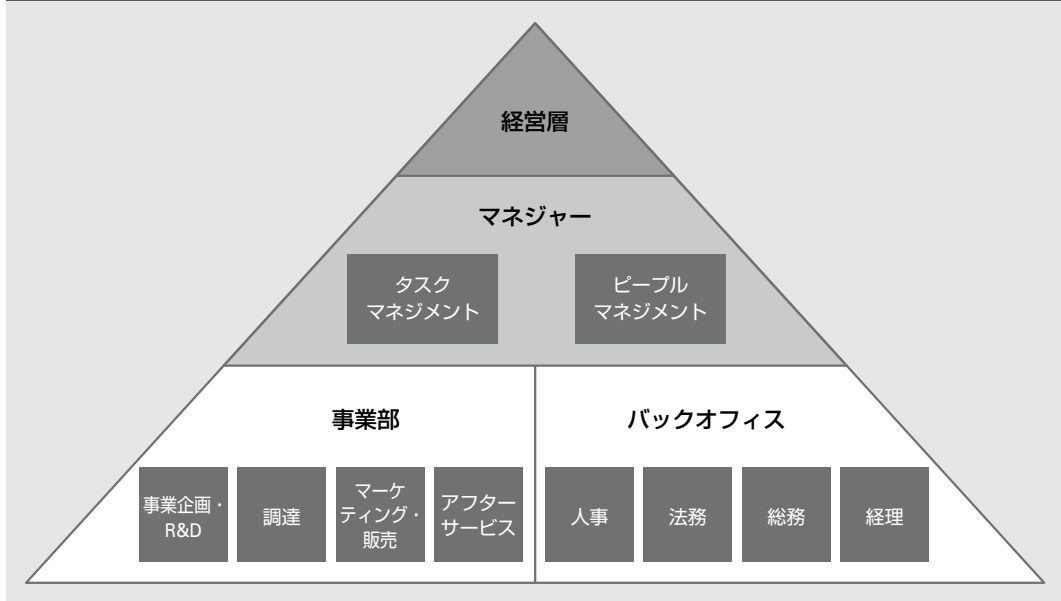
事業部においては、たとえば事業企画・R&Dの業務であれば、新企画検討に向けた基礎情報の整理（対象の認識、判定）、過去の規格の特徴と成果を突き合わせることによるKFS抽出（シナリオ想定、レコメンド）などが想定される。調達の業務であれば、納品処理、請求書処理、債務計上、支払処理といった事務処理について、各種情報を分類・整理しながらの自動処理（対象の認識、判定）、過去に購買した物品の評価と金額を突き合わせることによる新規購入時の費用対効果のシミュレーション（シナリオ想定、レコメンド）などが想定される。

バックオフィスにおいては、たとえば人事業務であれば、社員の人事関連情報（社員の文化的背景、経歴、性格、目標、スキルセット、仕事の仕方など）を分類・整理した上で担当業務の最適化（対象の認識、判定）や、将来的な変化も考慮し、チームビルディングのレコメンデーション（シナリオ想定、レコメンド）などが想定される。

また、前述の二つとは切り口が異なるが、「マネジャーの業務」についてもAIの活用余地がある。マネジャーの業務は、業務遂行にかかわる「タスクマネジメント」とチームメンバーの育成やモチベーションにかかわる「ピープルマネジメント」の二つの側面が存在する。

タスクマネジメントについては、前述したような社員の人事関連情報や、現在抱えているタスクの状況、過去に携わった業務の履歴

図2 オフィスにおけるマネジャー、事業部、バックオフィスの主要業務



などから、各メンバーへのタスクの効率的な振り分けや（対象の認識、判定）、個人のプロフィールに基づいたアサインメントのレコメンド（シナリオ想定、レコメンド）などを行うことが想定される。

ピープルマネジメントについては、モチベーション管理やコーチングなど、メンバーとのコミュニケーションをベースとした業務になることが想定され、他の業務と比較してAIの活用余地は狭まるものと思われる。しかし、社員の置かれた状況に即した仕事のアサイン（対象の認識、判定）や、過去の類似社員のパフォーマンス分析に基づくコーチング対象の将来像の把握（シナリオ想定、レコメンド）などの活用が想定される（図2）。

### 3 AIによる自動化が難しい業務には、3つの特徴がある

ここまで、AIによる人のサポートの方法と業務別の具体的な活用可能性について述べ

てきたが、その一方で、AIが代替しにくい業務も存在する。ここでは、AIが代替しにくい業務の持つ特徴を「創造的な思考」「ソーシャル・インテリジェンス」「非定型」の三つに整理したい。

「創造的な思考」は、抽象的な概念の整理・創出が求められることを指す。分かりやすい例でいえば、芸術分野や歴史学・考古学、哲学・神学などが挙げられ、コンテキストが複雑であったり、データ化や体系的な整理を行うことが難しくしたりする対象についてはハードルが高い。

「ソーシャル・インテリジェンス」は、簡単にいえばコミュニケーション能力であるが、単純に会話を返すというのではなく、説得や交渉など、相手の心の動きを推し量りながら何らかの目的意識に沿って情報を引き出し、それに基づいて提案を行う力を指す。

「非定型」は、あらかじめ体系化されていない多種多様な状況に対して、自分の力で何が

図3 AIが代替しにくい業務の特徴

創造的な思考	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 抽象的な概念を整理・創出することが求められる (例：芸術、歴史学・考古学、哲学・神学など)</li> <li>• コンテキストを理解した上で、自らの目的意識に沿って、方向性や解を提示する能力</li> </ul>
ソーシャル・インテリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 理解・説得・交渉といった高度なコミュニケーションをしたり、サービス志向性のある対応が求められるりする</li> <li>• 自分と異なる他者とコラボレーションできる能力</li> </ul> <p>※ソーシャルインテリジェンス（社会的知性） ＝社会的知性、コミュニケーションや協調性などの能力</p>
非定型	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 役割が体系化されておらず、多種多様な状況に対応することが求められる</li> <li>• あらかじめ用意されたマニュアルなどではなく、自分自身で何が適切であるか判断できる能力</li> </ul>

適切かを判断することが求められることを指す。AIが対応できるのは、基本的には「学習」が可能な対象であり、過去に類似する例がなかったり、体系化・マニュアル化されていなかったりする状況に対して対応することは難しい（図3）。

ここまで述べてきたように、AIが活躍できる領域は大いに存在する一方で、将来的にも人が担わなければならない領域は歴然として存在する。「AIによりすべて代替可能か、否か」といった二元論に陥るのではなく、それぞれの業務についてどこまでAIが活用可能で、どこから人が行わなければならないのかの切り分けを適切に行えるやり方を考えることが、これからの時代には必要になるだろう。

### Ⅲ AI時代には多様なエキスパート人材が求められる

#### 1 人の評価は多軸化し、各自が得意とする能力を加点点評価

AIが不得意な3つの特徴は、すなわち人

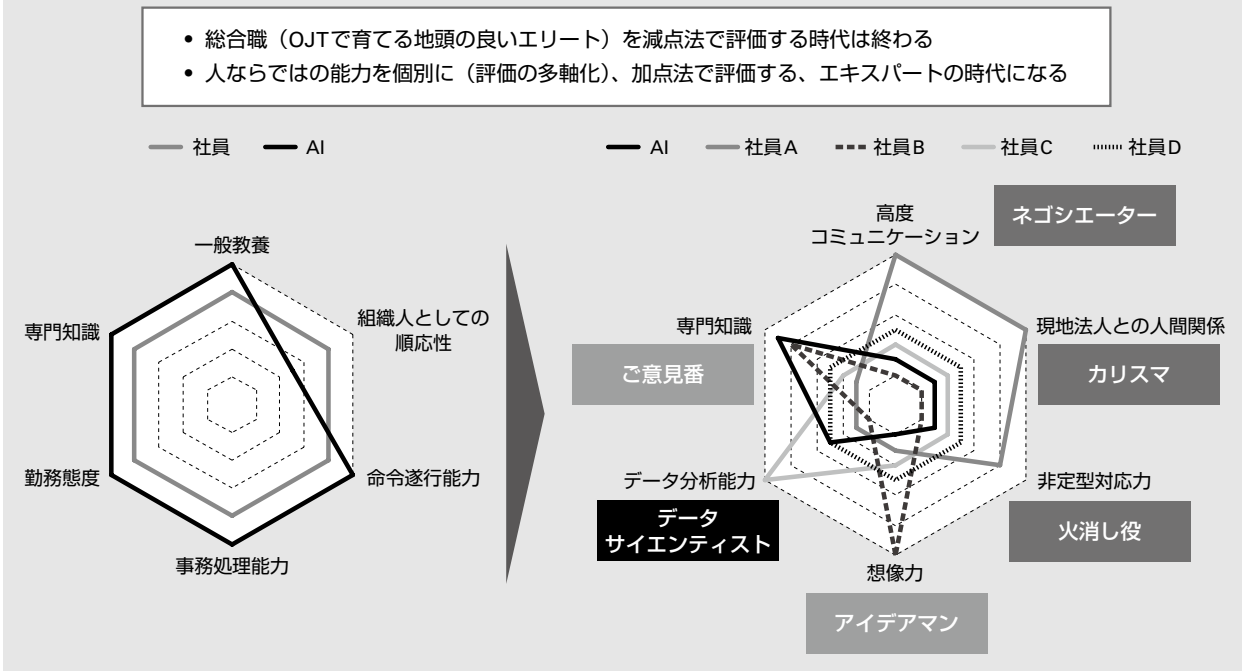
に求められる「3つのスキル」である。この3つのスキルを活かし、人にしかできない業務をするようになると、組織における人材の評価手法も変化していくだろう。

図4に人材の評価モデルを示す。

これまで組織で高く評価されてきたのは、ある程度の教養と知識があり（学歴）、まじめに仕事に取り組み、事務処理をきちんとこなし、言われたことは適切に対応し、時々誘えば飲み会に来てくれる人材であった。そうした人材を新卒一括で採用し、OJTを通じて育てていく「総合職の時代」であった。人事評価は、ともすれば大きな欠点や大きなミスがないことを重視する、減点法の評価制度になりがちであった。しかし、そうしたジェネラリストの組織人が持つ能力は、AIによって代替が容易なものが多い。

AI時代に人材マネジメントに求められるのは、「評価の多軸化と加点点法」である。人に求められる3つのスキルが具体的にどのような評価軸になるかは、企業の業務内容により異なるので、以下の各エキスパートはあくまで例である。

図4 人材評価モデルの変化



まず、AI人材としてよく例示されるのは、どのデータをどのように分析して何を示すかを設計できる「データサイエンティスト」である。しかし、データサイエンティストの対として、相関関係しか示していないデータ分析の結果から、業務ノウハウに基づいて事業上の因果関係をつきとめられる「ご意見番」も必要になる。そして、創造的思考スキルという面では、適切な判断を下す管理職に加えて、創造性に秀でて新規事業を企画する「アイデアマン」が重要かもしれない。ソーシャル・インテリジェンスのスキルは、人間関係の構築が得意な「カリスマ」や、説得や交渉の場で活躍する「ネゴシエーター」などが想定されよう。非定型への対応スキルは、ハイリスク・ハイリターン of 事業形態であれば突発的な対応に柔軟に自立的な判断を下せる「火消し役」が必要になるだろう。

このように、AIで代替できない3つのスキルを活かして活躍する、多種多様な人材を受け入れることが企業には必要になる。そして、人材を評価する具体的な軸は、企業の特性によって異なるが、多面的に評価する必要がある。「エキスパートの時代」には人材評価が多軸化する。

重要なのは、多軸化された評価軸はこの6つに限らず、さまざまなものがあるということである。そしてそれらをすべて網羅したスーパーマンは、組織にはほぼ存在しないだろう。特定の一つかもしれないし、二つかもしれない。それゆえに、一つのスキルでも活躍できる素質があるならば、他のスキルの善し悪しにかかわらず加点法で評価することが必要になる。

まとめると、組織は多様なエキスパート人材を受け入れ、エキスパートそれぞれの特性

に合わせた軸で評価する制度を整えることが求められる。すべての社員を一つの定量指標で降順ソートすれば人事評価できる時代は終わる。

## 2 AIの活用で誰もがエキスパートになれる時代 エキスパートになれる時代

図5にAI時代のエキスパートのモデルを示す。

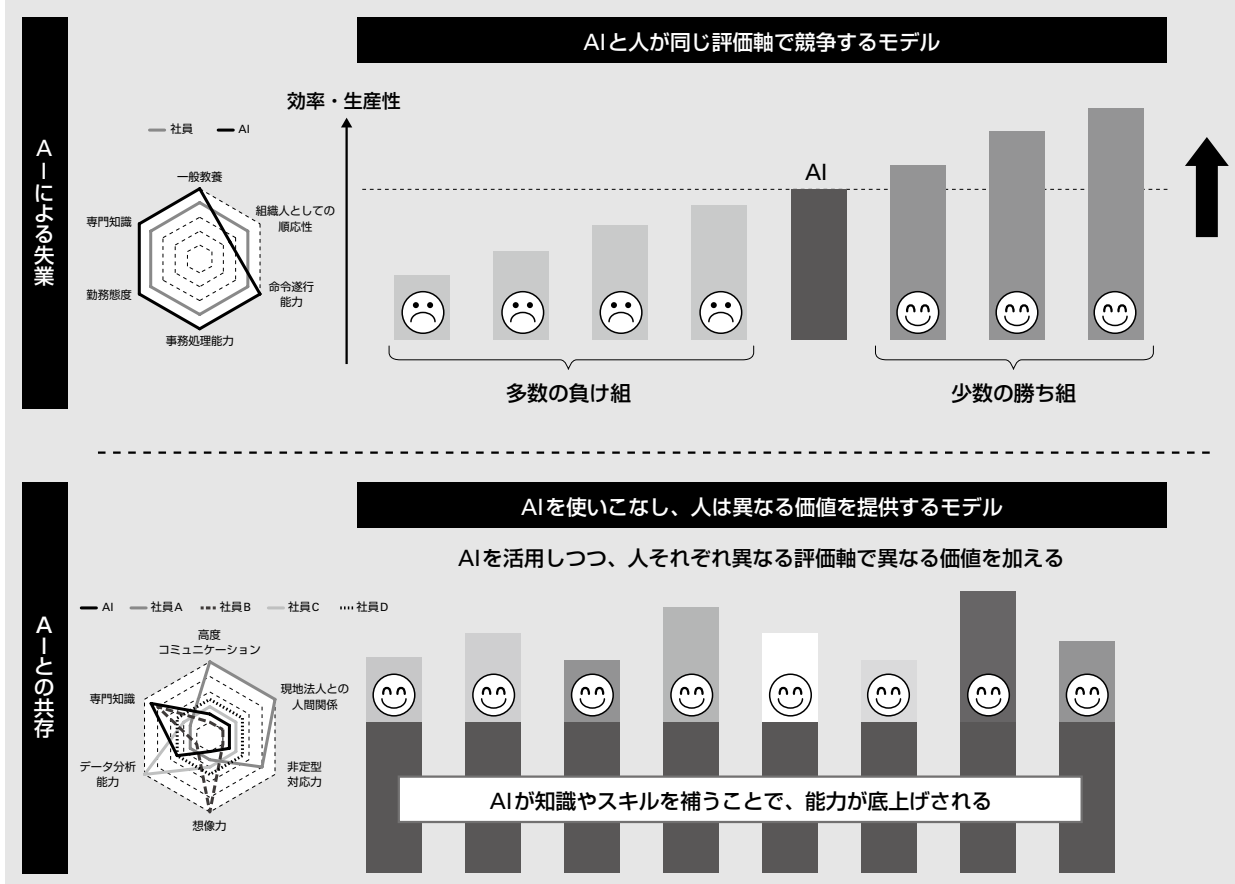
AIによる失業とは、AIと人が同じ評価軸で競争するモデルである。この場合、そこまで創造性やソーシャル・インテリジェンスを必要とせず、定形的な業務が中心である仕事においてAIと人が生産性（本稿では、効率など主に定量指標を向上させることを指す）という評価軸で競争をすることになる。これ

は、AI時代の人材に求められる3つのスキルの裏返しである。それでも、少数の「とびきり要領の良い社員」や「モーレツ社員」のような人材はAIと競争をしても勝ち残ることができるかもしれないが、多数の社員はAIに仕事を代替され必要がなくなっていく。

一方でAIとの共存とは、AIが生産性を担い、その上に3つのスキルに代表されるような能力を活かした人が高い付加価値を発揮できる業務を担う形である。AIが知識やスキルを補うことで、能力が底上げされ、AIを活用しつつ人それぞれ異なる評価軸で異なる価値を加える。そうすることで、多数の負け組が出るのではなく、一人一人が自分なりの付加価値で活躍することができるのである。

振り返ってみれば、日頃、AIに任せたい

図5 AIの活用で誰もがエキスパートになれる時代へ





業務はたくさんあるのではないだろうか。業務時間の入力や交通費の精算といった事務処理業務、上長への報告・承認やメンバーの日程調整といった雑務、定常的な情報収集や過去事例の参照など、ホワイトカラー業務の一部を見てもその多くはそこまで創造性やソーシャル・インテリジェンスを必要とせず、かつ定型的な業務であるといえる。そうした業務はどんどんAIやロボットに任せ、仕事を効率的にしていけるべきである。

一方で、自分なりの付加価値といわれても難しいかもしれないが、まず自分の好きなものを業務で活かさないかを模索していくことではないだろうか。趣味でチームスポーツをしていれば、組織のチームワークの向上に貢献できるかもしれない。歴史や文化に詳しくれば、過去の事例からアナロジーを活用し現業の陥りがちなミスやトラブルを防いだり、関係者への説得や交渉に活躍できたりするかもしれない。また、なにか手に職につながる特定のスキルを持っていれば、本業を効率化した分、副業で新しい仕事をできるかもしれない。過去のキャリアを活かして午前保育士として働き、夕方からはネイルサロンを営むという事務スタッフがいてもいいだろう。重要なことは、そうした一人一人が高めることのできる付加価値を、組織がきちんと認識し評価することである。

### 3 生産性と創造性を両立する組織

AIと共存し、各自がAIを使いこなしつつ異なる価値を提供する組織では、生産性と創造性を両立することが可能である。

これまで、業務を標準化し、それをしっかりと遂行できる人材をそろえることで生産性

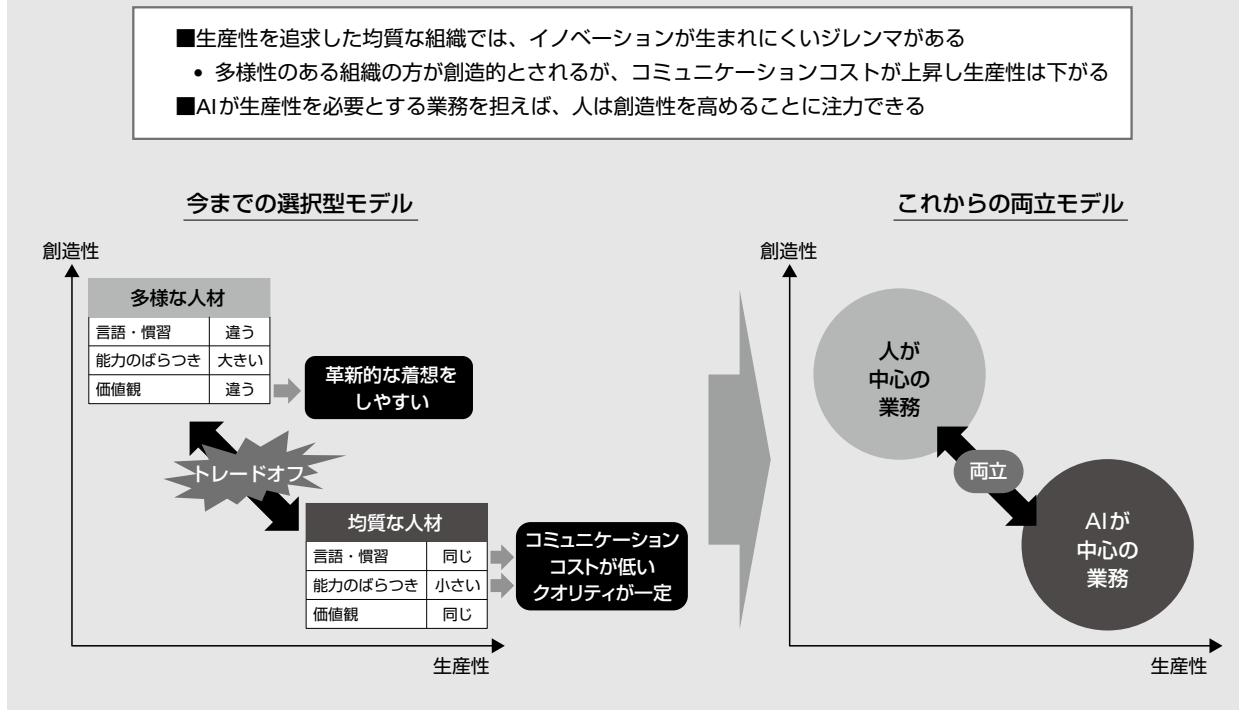
を追求するために、組織は同じ評価軸で均質な人材を採用してきた。たとえば、言語や慣習が同じで、能力のばらつきが小さく、価値観が同じ人材が集まる組織は、コミュニケーションコストが低く、アウトプットの水準が一定になりやすい。他方で、均質な人が集まる組織は、発想が似通ってしまい、革新的な発想をしにくい組織だといわれる。

反対に、言語や国籍などの人の属性や、価値観・慣習やスキル・業務経験など人が内面に持つ要素がさまざまである人材が集まる組織は、コミュニケーションコストが高く、アウトプットの水準に人によるばらつきが生じやすい。他方で、多様な人が集まる組織は、革新的な発想をしやすいイノベティブな組織だといわれる。つまり、これまでは、生産性を追求する組織作りと、創造性を発揮する組織作りはトレードオフの関係にあった。

AI時代には、この生産性と創造性を両立することが可能になる。定型業務に代表される生産性を必要とする業務をAIに任せれば、均質な人材を採用しなければいけないという制約から解放される。均質化すべき業務ノウハウや経験をAIによるサポートで賄うこともできる。すると、生産性を発揮する業務や機能はAIが担い、人は創造性を発揮する業務を担うという役割分担によって、生産性と創造性が両立できるようになる。

人材の評価を多軸化させることができなかつた生産性というジレンマを、AIの導入が進む今こそ打ち破る大きなチャンスである。AIによって多様な人材がエキスパートとして活躍する組織が生まれ、そこでは生産性と創造性を両立させることができるようになるのである。そのために必要なのが、評価の多

図6 AIが効率を支え、人は創造性を担い、生産性と創造性を両立させる



軸化と加点評価である（図6）。

## IV 創造的な組織であるため 多様性が求められる

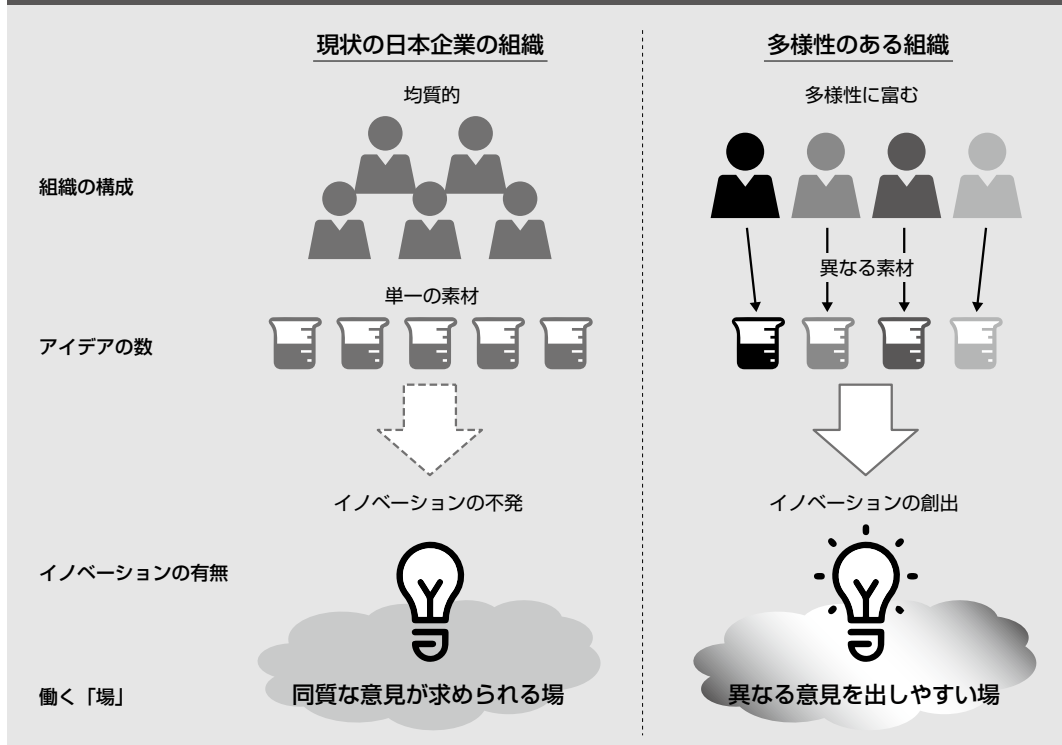
### 1 多様性が人々の創造性を高める 真の理由

「多様性こそが企業のイノベーションの源泉である」というフレーズは、近年よく耳にするものではないだろうか。しかし、「多様性＝人の創造性のさらなる発揮」は何となく理解できるにしろ、何を根拠にそのような議論がなされているかまでは掴めていないかもしれない。人が創造性を発揮していく上で、なぜ多様性が人の創造性を高めることを可能にするのか、まずはダイバーシティ（多様性）・マネジメントにおける研究を紹介しよう。

多様性が人々の創造力を高める理由の一つは、多様な価値観が融合することでアイデアとアイデアの化学反応が起きるためである。化学反応とは、個人が元から持っていた意見やアイデアを足し合わせるのではなく、話し合うことで新しい意見やアイデアを生み出すことである（図7）。『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかす組織』の中で谷口真美氏は、ダイバーシティは3つの論理から組織のパフォーマンスに影響すると分析する。

一つ目の「情報・意思決定理論」は、多様な人材が集まることで、お互いが知らない情報を共有し、問題を多面的に分析し、組織外を含む情報網を活用できるといった効果が生まれ<sup>22</sup>、結果として組織の創造性や問題解決能力が向上するというものである。また、

図7 現状の日本企業の組織と多様性のある組織との違い



多数派の常識と異なる意見を持つ少数派がいると、少数派の意見が多数派の考えを刺激し、結果的に新しいアイデアの創出につながるとされる<sup>33</sup>。たとえば、男性だけで議論されていたテーマに女性が参画すると、これまで出なかった新しいアイデアが生まれたといった状況である。加えて、多様な人材が所属する組織内では、お互いのバックグラウンドを把握・理解しようとするため人々の学習意欲が高まり、結果的に創造力、イノベーション、問題解決力受容性の能力が向上すると論じた研究もある<sup>34</sup>。いずれも、多様な価値観を持つ人材が新たに加わることで、従来の同質的な組織にいた人々を刺激し、組織全体の創造性を高めていることを指摘している。

多様性が人々の創造的思考を高める二つ目の理由として、誰もが意思決定に参加しやすい

い環境が整うことで、これまで表に出てこなかったアイデアを汲み取り出せるようになるという点が挙げられる。谷口氏はマイノリティーの意思決定への参画の重要性を指摘しており、多様性ある組織の中で偏りなく従業員が意思決定に参加することで、組織内でさまざまな意見や考え方が出やすくなり、結果的に組織の創造性を向上させる可能性がある<sup>35</sup>。多様な価値観を持つ人材を確保するだけでなく、確保した人材をどのように活用するかまで考慮したダイバーシティ戦略を実施することにより、組織の創造性を高めることができるのである。

## 2 AI時代の企業が 創造性を高めるにはD&Iが有効

前述したように、AI時代には生産性が必

要な定型業務をAIに任せることで、個人は創造的思考を発揮する業務を担うことが求められる。すると、組織としての企業には、創造的思考のスキルを持つ個人が活躍して、イノベーションを起こすための施策が求められる。多様なエキスパート人材を集めることはダイバーシティであり、多様なエキスパートが実際に活躍できる環境を整えることはインクルージョンである。つまり、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は、AI時代の企業にとって重要な人材マネジメントの手段になる。

従来のダイバーシティは、ジェンダー(性別)を筆頭に、国籍、年齢、宗教などの生物学的・社会的な属性による多様さを指すことが多かった。しかし、AI時代のエキスパートには、属性に加えて、価値観・慣習やスキル・業務経験など人の内面の要素も重要な多様性となる。AI時代の企業には、今までの属性によるD&Iに加えて、人が内面に持つ要素に適切なD&Iをどのように構築するかという点が重要なテーマになる。

D&Iと呼ばれるように、組織が多様な価値観を持つ人材を受け入れること(ダイバーシティ)と、その人材が組織に受容されて活躍できる環境に置かれること(インクルージョン)はセットである。多様な人材がいても、それぞれが活躍できなければ宝の持ち腐れであり、組織としての活動成果につながらなければ企業はメリットを享受できないからである。

思い出してほしいのは、多様性のある組織は同質の組織に比べて、コミュニケーションコストが高いことである。組織の各自は、自分と他者の違いを個別に認識・理解しなけれ

ばならないからである。また、他者との違いを認識・理解すると同時に、組織内が多様な人材で構成されることが当たり前であるという文化を醸成しなければ、多様性の維持は難しい。イノベーション創出のために価値観やアイデアの化学反応を起こすためには、企業は多様な人材が各々の能力を発揮できる平等な環境を提供するというインクルージョンの取り組みを行うことが必須となる。

日本企業がAI時代に、労力をかけてまでD&Iに取り組むメリットは3つある。1点目かつ最大のメリットは、もちろん社内からのアイデアの創出である。多様な人が頭を突き合わせて各々の力を発揮できれば新しい価値創造につながる。これまで企業文化や求める人材像に合った均質的な人材をそろえることを当たり前としていた日本企業は、D&Iに取り組むことでさまざまなアイデアを多様な人材から引き出し、社内からアイデアが生まれにくい環境を変革することが可能となる。

2点目は、海外マーケットに対する理解に基づく創造性の強化である。現地法人からの間接情報だけではなく、さまざまな国籍、文化、バックグラウンドを持つ社員自身の経験をクイックに獲得することができる。これにより、日本の市場環境に最適化されていた企業戦略や商品設計を、最初から海外市場を見据えてスピーディーに行うことができるようになる。

3点目は、人材の確保と引き止め効果である。社会の価値観が多様化している今、多様な価値観を持つ人材が実際に活躍できる労働環境を提供することは、より多くの優秀な人材を引きつけ、引き止めることができるだろう。特に、日本国内の労働力が不足する中

で、海外の優秀な人材にアプローチすることは大きなメリットになる。D&Iは、日本人らしさの放棄ではなく、異なる内面を持つ外国人人材に対しても活躍できる環境を等しく提供することである。

### 3 多様な人材を活かし、 創造性を高めるD&Iの取り組みを 経営戦略として捉える

これまで、日本企業はダイバーシティをCSRのような社会的要請の一部や、女性の労働力を活用せざるを得ないという後ろ向きの要素として取り組む例も多かったように思う。しかし、D&Iのリーディング企業が「D&Iは倫理が目的ではなく戦略上の手段そのものだ」と口をそろえて言うように、今後はイノベーション創出のためのグローバル競争で劣後しないための経営戦略として捉えるべきである。

組織内の人材が多様化するにつれて、個人や属性ごとの意見が尊重される機運が高まれば、一組織としての統一性が失われたり、一時的に生産性が落ちたりする可能性は高くなる。しかし、多様性が潜在的に持つポジティブな効果を十分に引き出すことで、企業の実産性と創造性の両立が可能となる。具体的な施策として、たとえば、現場レベルでは属性の異なる従業員同士に積極的にコミュニケーションを促したり、マネジャーが意見の異なるメンバーの話聞き入れる機会を設けたりするなどが考えられる。また、INSEAD教授エリン・メイヤー氏が提唱する異文化理解ツール「カルチャーマップ」を採用した社員向けセミナーを開催し、多様な組織での相互理解の風土醸成を行うという手もあるだろ

う。

全社レベルでは、クレド、コーポレートアイデンティティ、社訓などの共通となる価値観を浸透させることで、企業戦略や企業文化を保ちつつ、多様な価値観を持つ個人や異なる属性の人々を受け入れることができるだろう。広く知られている例では、海外企業ではジョンソン・エンド・ジョンソングループが「我が信条」と呼ばれるクレドを掲げており、社員同士で価値観を共有している。日本企業では三菱商事が国内および海外の事業投資先の社員向けに、理念、価値観、経営方針を共有する機会を定期的に持つことで、グループ全体での統一性を保つことを試みている。

今後は、AIを用いて生産性を高めることが一般的になる時代が到来する。そのような状況の中で、製品やサービスを創る上でいかにクリエイティブなアイデアを出すことができるか、クリエイティブであるがゆえに強いブランド力を持つ魅力ある企業として世間に認知されるかが、企業がグローバル市場で戦い、生き残っていく上での鍵となる。

#### 注

- 1 出所：独立行政法人 労働政策研修・研究機構
- 2 谷口真美（2005）『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかに組織』白桃書房
- 3 Charlan Jeanne Nemeth, “Differential Contributions of Majority and Minority Influence,” *Psychological review*, 93, 1986, 23-32.
- 4 Öztürk, Mustafa Bilgehan, Ahu Tatli, and Mustafa Özbilgin. “Global Diversity Management: Breaking the Local Impasse.” *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. : Oxford University Press, 2015-11-01.

- 5 谷口真美 (2014) 「組織成果につながる多様性の  
取り組みと風土」RIETI Discussion Paper Se-  
ries 14-J-042

著者

上田恵陶奈 (うえだえとな)

ICTメディア・サービス産業コンサルティング部上  
級コンサルタント

専門はAI、決済、通商など、複数の事業領域にまた  
がる戦略の構築・実行支援、および政策立案に従事。  
AIと共存する未来を提言してきた

岸 浩稔 (きしひろとし)

ICTメディア・サービス産業コンサルティング部主  
任コンサルタント

専門はテクノロジーを起点にした情報通信・放送分  
野の事業戦略、デザイン思考の実践によるイノベー  
ションマネジメントを通じた戦略立案・実行支援

光谷好貴 (こうたによしき)

インサイトシグナル事業部主任コンサルタント

専門は情報通信分野、金融分野、製造分野における  
新規事業立案やマーケティング、3Dプリンターや  
IoT、APIなどの新領域に関する検討

小野寺 萌 (おのでらもえ)

ICTメディア・サービス産業コンサルティング部コ  
ンサルタント

専門は情報通信・放送分野、物流分野における事業  
戦略、ビジョン策定、イノベーション戦略、通信お  
よびイノベーションに関する政策立案