

Works 195

人事が変われば、社会が変わる。

2026.04-05

Recruit Works Institute

経営のアジェンダとしての
インクルージョンとは

グローバル経営の視点から

野田智義氏

経営学の視点から

船越多枝氏

人的資本開示の視点から

田中 弦氏

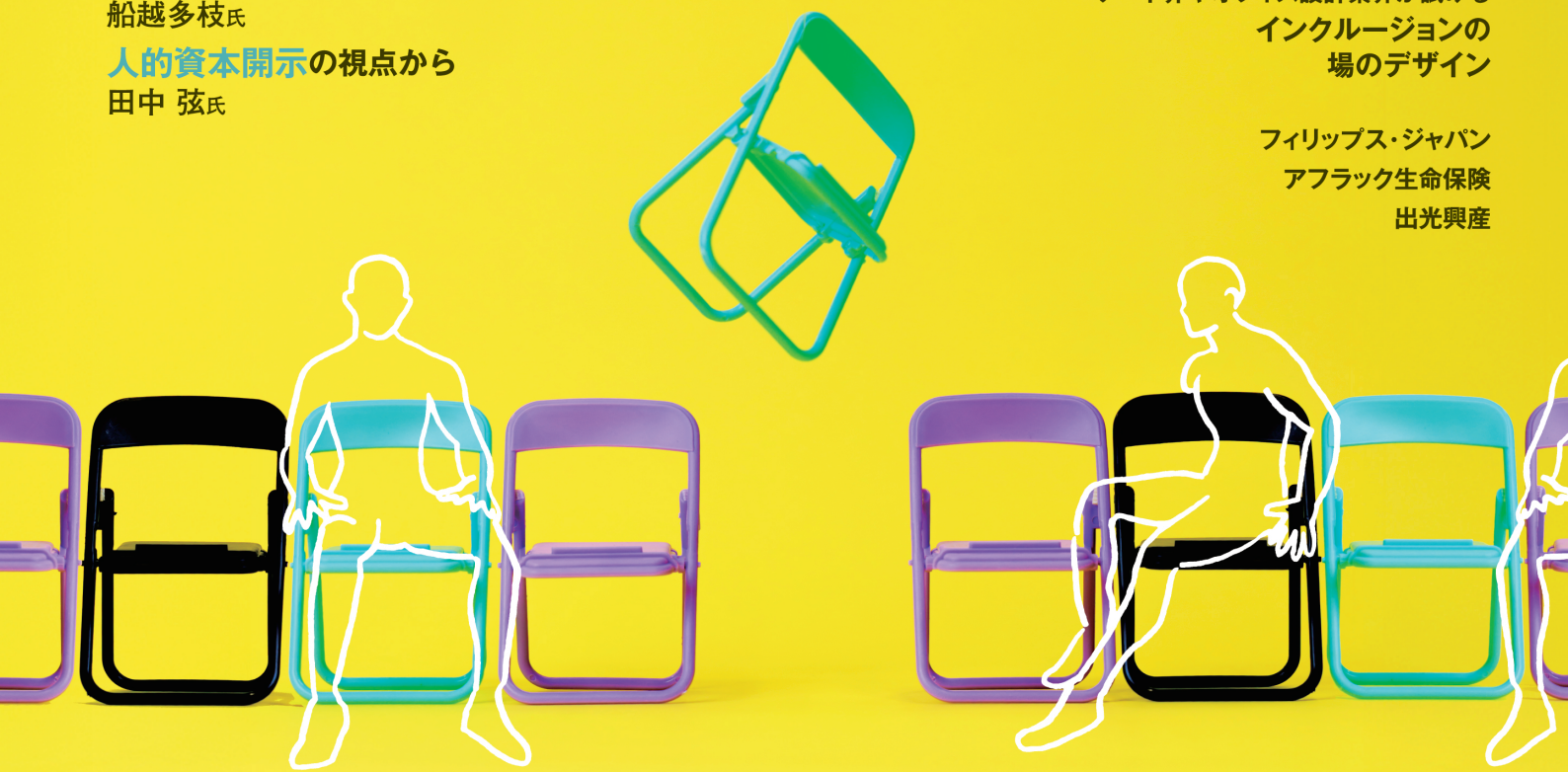
インクルージョンが
起動する組織
理念と実践

多様性、哲学、社内政治、
マッチョイズムに見る
インクルージョンをめぐる
誤解と混乱に物申す

野田 稔氏、入山章栄氏が語る
インクルーシブリーダーシップ

アート界やオフィス設計業界が試みる
インクルージョンの
場のデザイン

フィリップス・ジャパン
アフラック生命保険
出光興産



経営と インクルージョン



[特集]

4 経営と インクルージョン

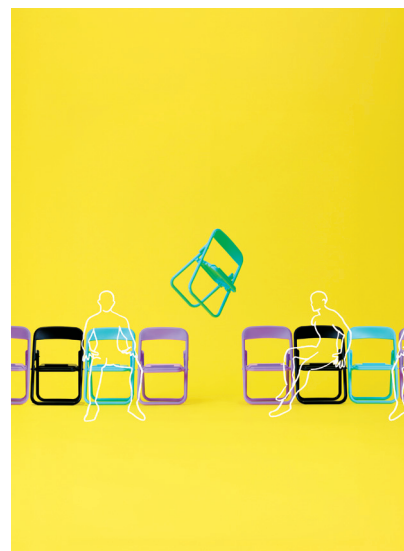
- 5 はじめに
「同質性による結束」と
「真のインクルージョン」は何が違うのか

6 Section 1 経営におけるインクルージョンとは何か

- 6 Interview 野田智義氏 価値創造という視点から、
多様な個を包摂する挑戦を捉え直す
- 8 経営学で捉える日本企業のインクルージョンの現状と課題とは
- 11 人的資本開示に見る日本企業のインクルージョンの現在地とこれから

13 Section 2 インクルージョンが起動する組織へ 理念と実践

- 14 ① インクルージョンをめぐる誤解と混乱に物申す
- 14 「内と外」を分ける境界の設計こそインクルージョンの本質
- 16 多様性にはらむ違和感。差別の解消という根源的な視点を忘れていないか
- 18 社内政治とインクルージョンを共に成立させる
リーダーシップのあり方とは
- 20 マッチョイズムの核心は「弱さの否定」
“I”と“We”の2軸で「自分らしさ」の言語化を
- 22 問題行動のある社員にどう向き合うか インクルージョンの対象を考える
- 24 Column インクルージョンの場のデザイン ①アート
インクルージョンは“慣れ”ではなく“訓練”
価値観に揺さぶりをかける場としての美術館



表紙Photo = 今村拓馬
Illustration = 森田直

26 ② インクルーシブリーダーシップのあり方を問う

- 26 同質性の高さと言律性の高さのアウトヘーベンがリーダーの役割
- 28 沈黙もできるリーダーこそが多様な知を生かせる雄弁な組織を作る
- 30 人材も国も「違い」を認める 現場に裁量委ね経営を柔軟化
- 32 経営学を学んだ医師による患者も職員も幸せになるクリニックの作り方
- 34 **Column** インクルージョンの場のデザイン ② オフィス
社員の帰属意識を高める
インクルージョン実現の手段としてのオフィス

36 ③ インクルージョンを組織で起動させる

- 36 インクルージョンは「変化をエネルギーに変えること」
ダイバーシティは、その最大の刺激になる
- 38 フルリモート、1人1業務、ノーワーク・ノーペイ……
すべての人が活躍できる組織に
- 40 ボトムアップのアプローチを重視
個人の能力を引き出し企業成長へ
- 42 徹底した対話がインクルーシブな環境づくりのカギ

44 まとめ インクルージョンは、価値創造プロセスにおける 企業の価値観と個性の発揮の両立 佐々木貴子(本誌編集長)

[連載]

-
- | | |
|---|---|
| 46 ローカルから始まる。 上田市民エネルギー 理事長 藤川まゆみ氏 | 56 From Policy World 高水準の賃上げはインフレのもとか あるいは賃金と物価の好循環の実現か |
| 50 人事のアカデミア 普遍性をつくる哲学 | 57 From Work Tech World イーロン・マスクの「シンギュラリティ」 発言は人間のあり方を改めて考える契機 |
| 54 Global View From USA 給与半額でもリモート勤務がいい？ 柔軟な働き方が報酬より重視される時代 | 58 人事は映画が教えてくれる 『フロントライン』に学ぶ “真のプロフェッショナル”に必要な条件 |
| 55 From Nordic 労働力不足を補う国際人材採用 社会・企業が連携する帰属支援が不可欠に | 60 著者と読み直す 『デモクラシーのいろは』 |

本誌に掲載されているデータは2026年3月24日現在のものです。
©株式会社インディードリクルートパートナーズ
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



[特集]

経営と インクルージョン

はじめに

「同質性による結束」と 「真のインクルージョン」は何が違うのか

企業価値向上の文脈において、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)、さらにエクイティ、ピロギングを含むDEIBの重要性は広く認識されるようになりました。多くの企業の統合報告書には、インクルージョンに関する取り組みが例外なく記されています。

一方で今、「インクルージョン」というものが、大きく揺れ動いています。世界に目を向ければ、保守主義の台頭などを背景に、ある属性、価値観や信条を共有する人々の間では「内側の結束」が強まる一方で、その外側に置かれる人々も生まれています。つまり、ある集団にとっては極めてインクルーシブであっても、別の人々にとっては排除の構造となり得るのです。ここから浮かび上がるのは、「同質性による結束」と「真のインクルージョン」は何が違うのか、という問いです。

企業におけるD&Iへの最大の期待として語られるのは、「イノベーション」であることは言うまでもありません。しかし、現代の組織のインクルージョンが、実は同質性の高いものとなってしまっているならば、その期待には応えられていないのではないかと。これが本特集の出発点です。経営におけるインクルージョンとはどうあるべきか。どうすれば

真のインクルージョンを実装できるのか。この問いを携えて、インクルージョンを改めて捉え直したいと思います。

Section1では、CSRやSDGsといった社会的文脈で語られてきたインクルージョンを、企業経営のなかでどのように再定義できるのかを検討します。続くSection2では、インクルージョンを組織で実装していくために何が必要なのかを探ります。インクルージョンと混同されがちな概念の整理、インクルーシブリーダーシップの実像、そして組織でそれを起動させるための具体的な取り組みについて、専門家の知見、企業の実践から解き明かしていきます。

取材を通じて見えてきたのは、インクルージョンは単なる「優しさ」や「温かさ」だけでは成立しないという事実です。組織には明確なフレームが、リーダーには覚悟が、個人には責任が求められます。それでもなお、この概念を探求する価値があるのは、組織と社会の未来を形づくる可能性があるからです。本特集を、読者の皆さんとともにその可能性を探る旅の出発点としたいと思います。

本誌編集/入倉由理子

経営における インクルージョンとは何か

多くの企業でインクルージョンの重要性が語られる一方、その意味や射程は必ずしも明確ではない。ここでは、グローバル経営、経営学、人的資本経営の視点から、企業が取り組むべきインクルージョンの本質を探る。

Interview

野田智義

価値創造という視点から、 多様な個を包摂する挑戦を捉え直す

人権や配慮の文脈で語られがちなインクルージョンは、経営のアジェンダとしてどのように位置づけられるべきなのか。価値創造や意思決定と、インクルージョンはどのようにつながるのか。次世代を担うグローバルリーダー育成に取り組む大学院大学至善館学長の野田智義氏に問う。

近年、「インクルージョン」という言葉を聞かない日はありません。ダイバーシティ&インクルージョンは、人事やサステナビリティの文脈にとどまらず、経営の重要テーマとして語られるようになってきました。

ただ、その一方で、「私たちは何のためにインクルージョンを語っているのか」が、必ずしも明確にされていないと思うのです。

日本でこれまで語られてきたインクルージョンの多くは、人権や差別是正といった社会的要請を起点にしています。その議論がCSRやSDGsといった枠組みを通じて社会運動として日本に導入され、「ダイバーシティ&インクルージョン」「DE&I」という言葉が定着しました。それ自体は極めて重要ですし、企業が果たすべき責任にほかなりません。ただ、経営の文脈においては、それだけでは十分ではないのです。

本来、経営とは価値を創り続ける営みです。であるならば、インクルージョンもまた、倫理的・規範的な社会正義としての要請を超えて、価値創造とどのようにつながるのかという視点から再定義されなければなりません。経営が何を目指し、そのためにインクルージョンがどのような役割を

果たすのか。インクルージョンを経営のアジェンダとして明確に設定し直す必要があるのです。

多くの企業のD&I施策は、多様な属性の人材を揃えることにとどまっています。女性管理職を何割にしますといった目標設定が典型例で、それがどのように価値創造につながるのかを十分に示せていないことが多いのではないのでしょうか。

経営におけるインクルージョンとは、多様な、時に異質な視点が交わり、摩擦や葛藤を経ながらも、最終的にはより質の高い判断と行動にたどり着き新たな価値が創造される、そのプロセスを意図的に経営に組み込むことです。インクルージョンは、社会正義としての要請からは目的となり得ても、企業が本来果たすべき役割から眺めたときにはあくまで手段なのです。この視点を欠いたままでは、インクルージョンは「正しさ」の表明にとどまり、経営の実践には落ちてゆきません。

個の可能性に賭ける覚悟を持ち 遠心力と求心力を機能させる

私がこのような文脈でインクルージョンを捉える背景には、近年のステークホルダー・キャピタリズムをめぐる議論があります。

大学院大学至善館 学長
アイ・エス・エル (ISL) ファウンダー(創設者)

野田智義氏

東京大学法学部卒業後、日本興業銀行入行。マサチューセッツ工科大学 (MIT) スローンスクールより経営学修士号 (MBA)、ハーバード大学より経営学博士号 (DBA) 取得。ロンドン大学ビジネススクール助教授、インシアード (フランス、シンガポール) 助教授などを経て帰国。2001年7月、全人格経営リーダーシップ教育機関アイ・エス・エル (ISL、Institute for Strategic Leadership) を創設。2018年にグローバルなビジネススクール至善館を開学。近著に『コンテキスト・マネジメント一個を活かし、経営の質を高める』(光文社)がある。



私が尊敬するヴァージニア大学のエドワード・フリーマン教授は、株主主権が根強いアメリカにおいて、1980年代後半からステークホルダー理論を孤高に提唱してきました。その主張は、企業活動はさまざまなステークホルダーの協働や相互依存関係によって成り立っているものであり、ガバナンスや意思決定には当然ながら、株主以外にも関与すべきであるというもので、倫理的、規範的なアプローチです。これに対して、戦略経営論において近時理論展開が進むニュー・ステークホルダー・セオリーの論者たちは、価値創造の観点から、ステークホルダーアプローチこそが現代の資本主義に適合していると主張します。この後者の議論が、ここでの経営上のインクルージョンと関連しています。

かつて企業は、予測可能なリスクを前提に、得られた利益を株主に分配する存在でした。大航海時代の東インド会社はまさにこうした役割を担っていました。しかし現代は、「ラディカル・アンサーテンティ」——何が起るかわからず、予測も保険も通用しない時代です。このような不確実性のなかで、多様なステークホルダーと信頼関係を築き、協働しながら試行錯誤を重ね、イノベーションや価値を中長期にわたって創出する。そのプロセスそのものに、企業活動の本質があるのです。価値には株主価値を超えて、人的・社会関係・自然資本も含まれます。ならば、多様な人々がいかにそのプロセスに参加できるかに取り組むインクルージョンは、企業経営における極めて重要な手段になるといえるでしょう。

また、個と組織の関係が大きく変わってきているという点も、手段としてのインクルージョンを重視すべき理由の1つです。

従来は、組織が価値を生み、個はその一部として機能する存在という色合いが強かったと思います。しかし現在、価値創造の源泉は明らかに「個

へと移っています。専門性を持つ個、異なる経験を持つ個、自律的に考え行動できる個。そうした存在が新しい価値を生み出しています。

だからこそ、個、とりわけ多様で時に異質な個を排除せず、組織の内側に取り込み、力を発揮してもらう必要がある。現代的な経営においては、「個の可能性に賭ける」という哲学が前提であり、その力を最大限に引き出すための概念がインクルージョンなのです。

そのうえで、真のインクルージョンを成立させるためには、「遠心力」と「求心力」を同時に機能させる必要があります。遠心力とは、個に権限を与え、自律的に判断し、力を発揮してもらうこと。求心力とは、それらの個をパーパスやミッション、バリューといった企業ならではの哲学によって束ね、組織としての方向性を保つことです。そのために、やってはならないことは何か、どこまで自分で決めてよいのか、どこまでが自己責任なのか。その範囲を明確にする必要があります。

インクルージョンとは 権限と責任の力の配分の設計だ

経営におけるインクルージョンの重要性がいけばわかりやすいのが、グローバル文脈です。企業の海外法人、とりわけ現地のスタッフから寄せられる声には、「本社の意思決定が見えない」「自分たちの声が反映されない」というものが多数あります。これは経営設計そのものの問題です。

日本の本社は、多くの場合ハイコンテキストで

動いています。どこまでやってよいのか、どこからが越えてはいけないのか。長年同じ組織にいる人同士で共有されている暗黙の了解は、グローバルの現場では通用しません。

何をグローバルで統合し、何を現地に任せるのか。戦略の方向性や価値観、倫理の基準は共有する。一方で、市場に近い判断や顧客に向き合う意思決定は、できる限り現地に委ねる。その線引きを言語化し、繰り返し確認することが不可欠です。

統合を強めすぎれば現地は実行部隊にとどまり、分権を進めすぎれば組織は分断される。だからこそ、遠心力と求心力のマネジメントが不可欠です。経営におけるインクルージョンを突き詰めれば、誰が意思決定と価値創造に参画できるのか、誰が最終的に決め、責任を負うのか、権限と責任の力の配分を設計することなのですが、グローバル文脈では、この問題が鮮明に表れるのです。

インクルージョンの根底に流れる 「思いを馳せる力」

私はこれまで、目的としてではない手段として

のインクルージョンの重要性をお話ししてきました。しかし、両者には共通に不可欠となるものがあるのです。それは、「いかに相手の立場に立つことができるか」という挑戦です。

今でも時折出くわすのが、グローバル経営会議のあとの懇談会といった場で、日本人だけが集まって日本語で日本人しかわからない内容の会話をするといい風景です。外国籍の幹部や社員たちは、取り残されています。そこには、語学の問題だけでは片付けられない、人々を疎外してもそれをなんとも思わない無神経さがあります。それは、自分が疎外された経験を持たないがゆえのマジョリティとしての鈍感さであり、女性や障がいのある人々の排斥の根底にもあるものです。

権限と責任の力の配分といった経営の枠組みを整えることは重要ですが、それだけでは経営における真のインクルージョンは実現されません。一人ひとりが、そして組織全体で、「マイノリティの立場に身を置く、思いを馳せる」という資質や感度を磨くことが、深いレベルで求められているのです。

経営学で捉える日本企業の インクルージョンの現状と課題とは

経営学でのインクルージョン研究の歴史は社会学のそれと比較すると浅いが、徐々に骨格が浮き彫りになりつつある。経営学で語られるインクルージョンとは何か。どのように働く人は包摂されるのか。経営学のフレームに照らしたとき、日本企業の現状と課題は。『インクルージョン・マネジメント』の著者、大阪経済大学准教授・船越多枝氏に聞く。

「インクルージョンとはそもそも、社会学の社会保障制度を検討する分野で多く取り上げられてきた概念です」と、船越氏は説明する。戦後間もなくの社会保障は、戦争による生活困窮の補償という意味合いが強かった*1。しかし時代が変わり、単身高齢者、シングルマザー、若年非正規労働者といった人々への支援が重要となり、ソーシャルインクルージョンの概念が着目された。社会学におけるインクルージョンは、社会的に孤立しそうなグループ、個人への支援を示している。

これに対して経営におけるインクルージョンの概念は、1990年代からダイバーシティ研究のな

かで見られるようになった「別物」だ。「組織の人材多様性が経営の重要課題となり、ダイバーシティを組織成果につなげる要因の探索が盛んになったことが背景にあります。ただし経営学では比較的新しい概念であるため、インクルージョンの定義については、今も議論が続いています」

2011年のShore et al.による、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感(belongingness)と自分らしさの発揮(uniqueness)が、集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態」(p.1265)という定義*2が、批判もあるが一定の評価を得て

*1：藤本健太郎、「社会保障とソーシャルインクルージョン」（『経営と情報：静岡県立大学・経営情報学部／学報』、2010年）

*2：Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), p1265



大阪経済大学経営学部経営学科 准教授

船越多枝氏

外資系企業を含む複数の企業での勤務を経て、日系企業でダイバーシティ推進、国内外の人材開発、企画管理などにマネジャーとして携わる。2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期修了。博士（経営学）。大阪女学院大学国際・英語学部専任講師、准教授を経て、2023年4月より現職。著書に『インクルージョン・マネジメント—個と多様性が活きる組織』（白桃書房）。

いる。船越氏も、この「帰属感と自分らしさの発揮が両立した状態」を研究の依拠としている。

「Shoreらは、縦軸に『集団での自分らしさ』、横軸に『集団への帰属感』を取り、4象限のインクルージョン・フレームワークを提示しました。エクスクルージョン（排除）の状態からインクルージョン

の状態に向かうプロセスを見るうえでも、大変興味深いです」

フレームワークの4象限は下記の通りだ（図1参照）。

たとえば新卒や転職で入社したり、異動したりするなどしてその集団に入ったとき、人はまず、帰属感も自分らしさも低い「エクスクルージョン」の状態に置かれる。そこから時間とともに、内集団メンバーと認識される「アシミレーション（同化）」や、内集団メンバーとしては扱われないものの個人の価値は認められる「ディファレンシエーション（差別化）」を経て、「インクルージョン」に至ると考えられる。

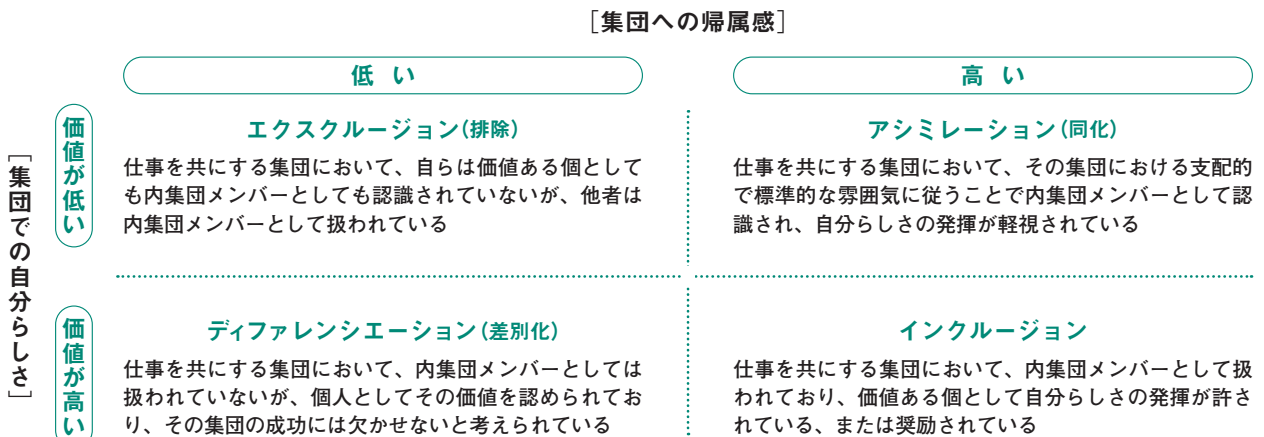
日本企業では「同化」を包摂と誤認するリスク

実際、2015年から2016年にかけて、船越氏はこの4象限フレームワークを使用し、典型的な男性総合職モデルの日本企業（社員の8割以上が男性）を対象に、日本人男性・日本人女性・外国人の計15人にインタビュー調査を行った。これによって、日本企業におけるインクルージョンの状況と課題が見えてきたという。

1つは、インクルージョンに至るプロセスが「属性によって異なる」可能性だ（図2参照）。

日本人男性総合職、日本人女性総合職では、エクスクルージョンからアシミレーションへ、さらにインクルージョンへと進む「同化」を経由する道筋を話す人が多かった。まずは集団のやり方を学び、暗黙の規範に適応し、内集団メンバーとして承認される。その過程が、本人にも周囲にもイ

【図1】インクルージョン概念のフレームワーク



出所: Shore et al. (2011, p.1266) をもとに船越氏が邦訳・加筆修正 (2021, p.35)

ンクルージョンへ向かう自然なルートとして理解されている。「一度組織に仲間として受け入れられてこそ、自分らしさを発揮できるという声を多く聞いた」という。

「ただし、アシミレーションは、帰属感が高いが自分らしさの発揮が抑制される状態です。日本企業では組織社会化され、仲間と認められたこの段階をインクルージョンだと誤解している職場もあるのではないかと考えます」

船越氏の調査によれば、外国人社員のインクルージョンのプロセスは異なる。外国人社員は、エクスクルージョンからディファレンシエーションを経てインクルージョンへ向かう、すなわち「差別化」を経由する道筋を辿る傾向が見られた。

もし、日本企業のインクルージョンが無意識に「同化」を前提としており、その状態をインクルージョンと見なして止まってしまうと、外国人社員は「自分らしさ」を価値として発揮するルートを塞がれやすい。結果として能力や視点が十分に生かされないまま、摩擦や疎外感が蓄積する。

女性総合職についても、別の形で同化の罠が生じる。『「能力発揮＝既存規範（長時間労働など日本型雇用に色濃く残る特徴）への適応」への同化が前提となると、今も女性が家事・育児、ケア責任などを多く負っていることが見過ごされてしまう危うさがあります。能力があっても人によって条件が違うことを認識することが、真のインクルージョンには求められます」

そうした認識のないまま、「これが当社の能力発揮だ」と規範を固定したり、明文化されていない

規範を内面化したりしていると、それが同化につながってしまう。日本企業の傾向を見て「包摂が進んでいない」という単純な評価はできない。むしろ、帰属感を高める力が強いがゆえに、同化が促進され、その同化が包摂と誤認されやすい。この構造こそが、経営としてのインクルージョンを難しくしているとも考えられそうだ。

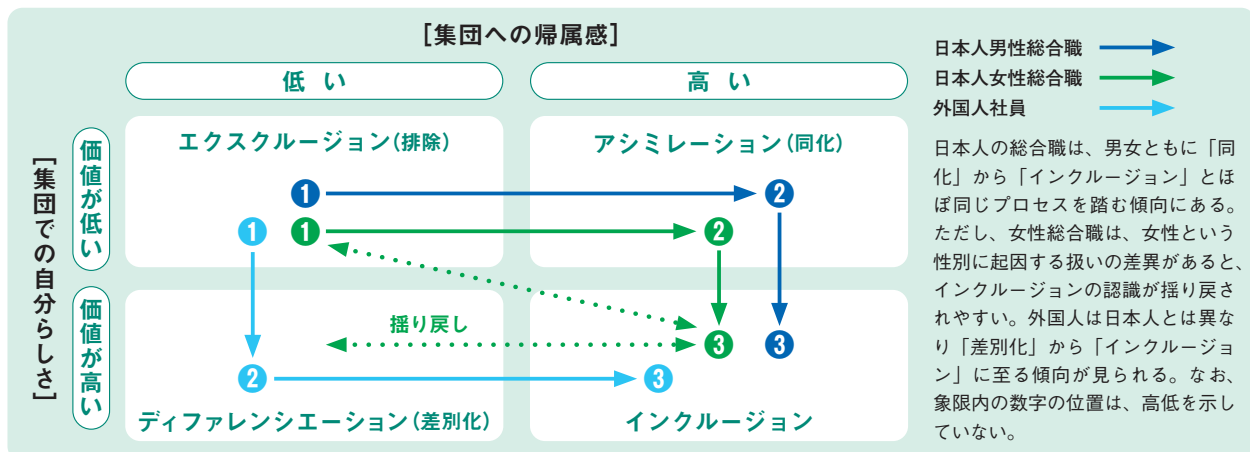
「あなたのことを知りたい」という歩み寄りの姿勢を

では、日本企業は今後、インクルージョンにどう向き合っていけばよいのだろうか。船越氏はポイントを2つ挙げる。

1つ目は、対話だ。「当たり前のことではありませんが、社員とよく話し、その人たちのニーズや前提を理解しながらマネジメントすることです」とりわけグローバルの文脈では、「言葉」をどう捉えるかが重要になる。船越氏の調査対象となった外国人社員の多くは、日本語での業務遂行に大きな支障はなかった。それでも彼らが求めていたのは、「日本語ができること」ではなく、「実務をこなす能力」を評価されることだったという。「資料の内容は総じてよくできているにもかかわらず、“てにをは”などの誤りを事細かに指摘される。そうした体験は、自身の能力を見てくれないという感覚につながりがちです」

また、彼らが日本語を話すことを前提に接するのではなく、「歩み寄ろうとする態度」も重要だ。「日本人の側が少しでも英語で話そうとする姿勢を見せてほしい。『日本語できるよね』と甘えな

男性総合職モデル企業におけるインクルージョンの認識プロセス



出所：Shore et al. (2011, p.1266) を援用した船越氏の分析 (2021, pp. 117-122)、一部編集部改変

いでほしい、という話が印象的でした」
「あなたのことを知りたい」「文化や習慣を理解しようとしている」というメッセージを、態度として示すこと。これはグローバルなインクルージョンの前提であると同時に、他社で経験を積んできた人や、先述のように仕事以外のさまざまな制約を持つ人々にとっても、有効であることは間違いない。

2つ目は、経営層や管理職層のマインドセットの転換だ。先の日本企業の例にあったように、日本人社員は男女問わず同化の道を通ることで自らの個性を発揮しやすくなるのかもしれない。しかし、環境変化のスピードが速まるなかで、「まず同じになれ」「なじんでから意見を言え」という時間的余裕はもはやない。「上司が、新しく入ってきた人の個をすぐに生かしたいという姿勢を持

てるかどうか。ここに、インクルージョンが進むかどうかの分かれ目があると思います」

加えていうならば、施策に積極参加したくなる「楽しさ」や「気楽さ」の設計も重要だ。船越氏が話を聞いたインクルージョン先進企業では、社内の対話を増やすために、あえて社員旅行や運動会など日本企業でかつて行われてきた行事を実施している。自由参加を基本とするが、どの属性の人にとっても参加のハードルが下がる設計の工夫を惜しまないという。「参加しない人を意欲が低いと切り捨てるのではなく、家庭の事情などによる時間の制約、コミュニケーションの得手不得手といった違いを前提として織り込んでいました。多様な社員をすべてインクルージョンするという意思を明確にし、人事部が主軸となって経営者や管理職に意識づけることが重要だと思います」

人的資本開示に見る日本企業の インクルージョンの現在地とこれから

Unipos代表取締役会長の田中弦氏は、
国内外のべ5500社以上の有価証券報告書や統合報告書を読み解いてきた。
日本企業において人的資本開示が定着しつつあるなかで、
インクルージョンについてはどのように語られているのだろうか。

「統合報告書やサステナビリティレポートでは、D&I、DE&Iに関するテーマは避けて通れなくなってきました。D&I、DE&Iの方針、女性管理職比率などの数値目標とその達成状況の記述は増えています。しかし、その企業におけるインクルージョンは何を意味しているのか、それは経営にどのように効くのか、という問いに、明確に答えられている企業は多くないと思います」と、田中氏は話す。

その背景にあるのは、これまでも指摘してきたように、インクルージョンという言葉が、社会学上のインクルージョンと区別されずに使われていることだ。『『平等です』『差別していません』『機会は開かれています』という話はとても大事です。しかし社会的正義としてのインクルージョンと、経営の成果を生み出すためのインクルージョンの両者を混同したままでは、スローガンにとどまり実効性を持ちません」

「帰属意識」と「自分らしさ」 日米企業の課題は異なる

経営におけるインクルージョンの定義「社員が組織に属しているという感覚を持ちながら、同時に自分の価値や意見を発揮できている状態」、つまり「帰属意識」と「自分らしさ」という2つの軸に照らして日米を比較すると、対照的な姿が浮かび上がってくるという。

「日本企業は、長期雇用を前提としてきた歴史から、帰属意識が極めて高い。日本企業で働く人々は、みんな会社のことが結構好きなのです。『うちの会社』とふつうに言いますから。一方で、同質性が高く、異質な意見や価値観が表に出にくい傾向があるのも事実です」

それに対してアメリカ企業は、自分らしさの発揮は十分であっても、離職率の高さを見れば帰

属意識は必ずしも高くないといえる。「嫌なら辞める、という前提があるからこそ、企業側は意図的にピロニング(帰属意識)を高める施策を講じています。シリコンバレーのテック企業が、ロゴ入りTシャツを配ったり、それを着てビザパーティをやったりするのは、帰属意識を高めるための投資なのです」

同じ「インクルージョン」という言葉が使われていても、日米では前提となる課題が異なる。日本では「帰属意識」、アメリカでは「自分らしさ」への偏りが、それぞれの出発点になっている。

田中氏が2023年、S&P500企業の人的資本開示について調査した際に、エンゲージメントスコアと並んでインクルージョンスコア(インクルージョン・インデックス)を開示している企業は限定的とはいえ、「15社発見した」という。

たとえば、ゲーム開発会社のActivisionは、エンゲージメントスコアとインクルージョンスコアを別個の指標として測定し、前者は「総合的な満足度と当社で働くことを勧める可能性」によって、後者は「従業員が自分たちが公平に扱われ、会社に属していると感じ、本来の自分を仕事に発揮できると感じる度合い」によって測定している。また、従業員に「次の1年も当社にとどまることを楽しみにしているか」といったサーベイも実施するなど、“Belonging”への意識の高さがうかがえる。

クレジットカード会社のDiscoverでは、従業員の多様な声を把握するため、人種/民族、性別、LGBTQ+、障がい者、従軍経験の有無別に結果を測定している。このように、社会的インクルージョンの要素を強く含んだ広義の指標を用いる企業もある。アメリカにおいても、インクルージョンの定義や測定方法は一樣ではなく試行錯誤の途上にあるのだ。「社会学上のインクルージョンは、ESG格付け機関からは評価されやすい。でも、経営戦略としての効力は、別途考えなければなりません。日本企業では、特にそうです」

変化対応を戦略とするならば インクルージョンを重視せよ

日本企業では、経営戦略としてのインクルージョンがなぜ重要なのか。田中氏は、その理由を「変化対応力」に求める。「前例踏襲でうまくいく時代であれば、多様な人材を包摂するインクルージョ

ンは必要ない。同質性が高くて、指示通りに動いてくれる人を集めたほうが効率がいいのです」

実際、日本企業は1980～1990年代、同質的な組織と前例踏襲によって成功を収めてきた。しかし、地政学リスク、技術革新、人口減少などにより不確実性が高まる現在、その前提は崩れている。同質性の高い組織は、多様な意見が出にくく、外部からの変化に脆い。不祥事が内部で隠蔽されやすいのも、その延長線上にある。

田中氏が名を連ねる内閣官房の非財務情報可視化研究会では、「人的資本可視化指針」の見直しを進める。改定前から経営戦略と人材戦略の連動を企業に求めてきた。さらに今後は国際基準を踏まえ、経営戦略の実現にあたり、「人的資本への依存・影響」「人的資本関連リスク・機会」を検討し、それがどのように財務的な価値に結びつかを可視化していくことが推奨されるという。

「今後問われるのは、たとえば事業ポートフォリオ転換といった経営戦略に対して、どのような人材を確保し、どう組織能力を高めようとしているのかを説明できるかどうかです。変化への対応という意味で、インクルージョンはその説明の中核に位置づけられるべき概念の1つだと思います」



Unipos 代表取締役会長

田中 弦氏

ソフトバンク、ネットイヤーグループ、コーポレートディレクションを経て、2005年ネットエイジグループ(現・ユナイテッド)執行役員。同年、Fringe81を創業し、代表取締役社長に就任。2021年10月、Uniposに社名変更。2025年より現職。

Section

2 インクルージョンが 起動する組織へ 理念と実践

経営におけるインクルージョンは、確かに必要だ。
しかし、いざ組織で実践しようとするとき疑問の声も少なくない。
多様性を重視すると分断が生まれるのではないか。
意思決定は遅くならないのか。
本当にすべての人を包摂する必要があるのか。
こうした問いを避けたままでは、インクルージョンは空語に終わる。
本Sectionでは、その誤解をほどきながら、
インクルーシブリーダーシップのあり方と、
インクルージョンを組織で機能させるための条件を探る。



1

インクルージョンを めぐる誤解と 混乱に物申す

インクルージョンという言葉は、日本企業に急速に広まった一方で、その意味や射程については十分に共有されているとは言い難い。多様性を掲げることでかえって分断を生むのではないか。意思決定の権限を広げることで組織の統制が弱まるのではないか。過度な成果志向や競争に価値を置く「マッチョイズム」がインクルージョンの妨げになっているのではないか。本当に全員を包摂する必要があるのか。このように、インクルージョンをめぐる議論には、概念の誤解や価値観の衝突が少なからず含まれている。こうしたさまざまな混乱を整理しながら、インクルージョンの本質的な意味を問い直す。

2

インクルーシブ リーダーシップの あり方を問う

ダイバーシティは、人材ポートフォリオの設計という意味で、ある程度は組織がコントロールできる。しかしインクルージョンは、個々の人が持つ価値観や経験、能力を組織のなかで生かしていくことを目指すものだ。それにあたっては、従業員一人ひとりの声を引き出し、違いを活力へと転換するリーダーシップが不可欠だ。対話を重ね、多様な視点を意思決定に取り込みながら、組織としての方向性も示すその実践は、従来のマネジメント像を問い直すものでもある。組織行動論やマネジャー研究、企業の実践事例を手がかりに、インクルーシブリーダーシップの実像を描き出していく。

3

インクルージョンを 組織で 起動させる

理念としてのインクルージョンを掲げることと、それを組織で機能させることの間には大きな距離がある。制度を整えるだけでは、行動や文化は変わらない。インクルージョンを実現するには、組織の意思決定のあり方や人材育成、日々のコミュニケーションの仕組みまでを含めた変革が求められる。ヒエラルキーの強い組織から自律性の高い組織へと転換する取り組み、男性管理職の意識と行動を変える試み、障がいのある人も含めて誰もが対等に働ける職場づくりなど、企業の多様な実践の事例を通じて、インクルージョンを理念にとどめず、組織のなかで起動させるための方法論を探っていく。

「内と外」を分ける境界の設計こそ インクルージョンの本質

「インクルージョンとは経営の哲学を問う言葉」だと、哲学を専門とする静岡大学の藤井基貴氏は指摘する。深海生物カイロウドウケツ（偕老同穴）を手がかりに、インクルージョンの本質を改めて考えてみる。

アフリカの有名なことわざに、「速く行きたければ1人で行け。遠くへ行きたければ共に行け」というものがあります。かつてのように、国籍や学歴が似通った同質性の高い集団は、マネジメントの効率こそ優れているかもしれませんが、そこから生み出される成果は限定的な範囲にしか波及しない可能性があります。経営がグローバル化するなかで、より速くまでリーチしようとするならば、多様な要素や予期せぬ視点を取り入れることが必要です。しかし、いざ実践しようとする、組織の規律が保てなくなったり、「みんな違ってみんないい」という価値相対主義に陥ったりと、多様性が足かせになってしまうことも少なくありません。

価値観が多様化し、先行き不透明な現代において、売上や利益といった数字のみを共通目標に掲げても、組織の成熟は望めないでしょう。企業が共有すべき価値（バリュー）、目指す姿（ビジョン）、存在意義（パーパス）、果たすべき任務（ミッション）を言葉にして掲げるのは、それこそが、組織を持続的な成長へと突き動かす原動力になるからです。その点で、今は哲学の時代だといえるかもしれません。あらゆる組織は、「私たちは何を解決し、どこへ向かうのか」という問いを突きつけられているのです。インクルージョンやインテグリティ、サステナビリティ、レジリエンスなどは、まさに何らかの課題を解決するために生まれた概念であり、変化の激しい現代社会において、目指すべき指針を与えるコアバリューです。

こうした経営の哲学を問う言葉が、外来語のままカタカナ表記で使われていることには理由があります。概念を固定化された定義としてスタティック（静的）に捉えてしまうと、解釈の余地が失われ、かえって組織の停滞を招きかねません。むしろ、概念とは生成と変容を繰り返すものだとダイナ

ミック（動的）に捉え、時代に合わせてアップデートし続けるプロセスそのものが重要なのです。

とりわけグローバル展開する企業においては、こうした外来語を日本の文脈ではどう考えるのか、グローバルでの対話を通じて、自社なりの定義を再解釈していくプロセスが必要です。それは、自社の立ち位置を明確にするうえで有効な試みとなるでしょう。

異なる生命が会うことで 安定的なエコシステムを形成

では、インクルージョンという概念をどう考えていくべきか。インクルージョン（包摂）の対義語は、エクスクルージョン（排斥・除外）であり、そもそもインクルージョンとは何かの内側に含まれている状態を意味します。ここで考えるべきは、内と外を分ける境界のあり方です。拒絶の壁を作るのか、緩やかに移行可能な網目と捉えるのか。インクルージョンを停滞から解き放つには、その境界をいかに設計するか、議論を通じてアップデートし続けていくことが欠かせません。

そこで、1つ示唆に富む例を紹介します。先日、静岡大学のキャンパスミュージアムで「カイロウドウケツ」という深海性の海綿生物を目にしました。その生態が非常に興味深いものでした。

カイロウドウケツは白い網目状の筒形構造を持っており、その微細な網目の隙間をくぐり抜けて、小エビ（ドウケツエビの幼生）が内部に侵入します。当初は多くの小エビが出入りしますが、最終的には一対のオスとメスだけが残って内部に棲みつき、産卵します。孵化した子エビたちは、やがて網目を通り抜けて外の世界へと旅立っていきます。ところが、親エビたちは脱皮を繰り返して体が大きくなり、網目を通れなくなってしまいま

す。つまり、親の対はその閉鎖空間のなかでカイロウドウケツと生涯を共にするのです。

特筆すべきは、カイロウドウケツとエビの間には、緩やかな代謝の連動がある点です。カイロウドウケツが海水をろ過することでエビが有機物を受け取り、エビが内部を動き回することでカイロウドウケツの内部が清浄に保たれる。一方が他方を一方的に養うのではなく、異なる生命が網目のなかで出会うことで、単体では成し得ない安定的なエコシステムを形成しています。

次世代を外の世界へ送り出すという機能は維持されたまま、内側では天敵から守られるという秩序と安全が保たれている。カイロウドウケツの網目は、外部に対する拒絶の壁ではなく、通過を許容する界面(インターフェース)として機能しているのです。

「ここにいたい」と思わせながら 外の世界への挑戦も許容する

この生命のあり方は、現代組織におけるインクルージョンの理想形を示唆しているように見えます。なかに閉じ込めることは、決して監禁を意味しません。カイロウドウケツに見られるのは、一度迎え入れたメンバーを安易に排除せず、最後まで運命共同体として抱きしめていく覚悟です。メンバーにとって、成長して外に出られなくなることは制約ではなく、むしろ揺るぎない信頼に基づくアライアンスだとも解釈できます。

たとえば、創業者のような存在が確固たる組織の考え方を形成しながら、そこに若い力を次々と迎え入れ、育て、外の世界へ送り出していく。内側で育まれた価値を携えた次世代が外へ伝播していく姿は、組織のパーパスが社会へと広がっていくプロセスそのものです。

カイロウドウケツに学ぶ組織のインクルージョンとは、単なる囲い込みではありません。それは、内部では「ここにいたい」と思わせる文化を醸成



カイロウドウケツは、海底に固着して生活する海綿の仲間だ。日本では相模湾や駿河湾などで生息している。



静岡大学教育学部 教授

藤井基貴氏

2005年名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士課程修了。名古屋大学高等教育研究センター特任講師として勤務の後、2008年4月より静岡大学教育学部准教授。2026年4月より現職。専門は哲学・教育学。

しながらも、外の世界へと挑戦することを許容する、高度な境界設計の規律であると感じます。

このように、カイロウドウケツをメタファーとして、組織のあり方を考えてみるのも面白い試みです。カイロウドウケツは会社かもしれないし、あるいはビジョンかもしれません。構成員は入れ替わっても、ビジョンは変わらずに存在し続けているのだ、と考えることもできるでしょう。

「内部の水質は外より少し塩分濃度が高いので、それを好む人は来てください」とか、「外への出入りは自由ですが、内部ではこういう役割を期待します」など、自社なりの境界線をデザインし、誠実に説明責任を果たしていくことが、これからのインクルージョンのあるべき形だと思います。

インクルージョンは、世界共通のコアバリューの1つです。それに対して、個々の企業がどのような哲学を持っているかは、その企業の文化的成熟度を測る重要な指標になります。外国人採用や女性活用などの数値的な指標を並べるだけでは、本質には迫りません。インクルージョンの概念が自社の歴史や伝統とどうつながるか、あるいはどこが繋がらないのか、自社の哲学を明確に語れることが何よりも重要なのです。

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

多様性にはらむ違和感。差別の解消という 根源的な視点を忘れていないか

岩淵功一氏の近著『多様性とう向き合うか—違和感から考える』（岩波新書）は多様性が肯定的に語られることの違和感を解き明かして、多様性の奨励をどう切り拓くのかを考察した書である。インクルージョン推進の過程で見落とされがちな視点を語ってもらった。

多様性／ダイバーシティと包摂／インクルージョンは、D&Iあるいはエクイティ／公正性を加えたDE&Iとしてセットで語られてきましたが、多様性を有用性と結びつけてもっぱら肯定的に推奨する風潮に対し、違和感を抱いてきました。多様性はもともとアメリカの公民権運動で使われるようになり、ジェンダーや人種などの差異に基づく差別に異議を唱え、解消することを目的としていました。その後、多様性が称賛・奨励すべきものとして語られるようになるなかで、差別の解消という根源的な取り組みがなおざりにされてしまっていないか、という違和感です。

ある文化理論家はこう喝破しています。「多様性の奨励は多様性（あるいは差異）の封じ込めを伴っている」と。差異をめぐる差別を解消して誰もが平等に扱われ、より生きやすい社会を作るという可能性や取り組みが、多様性が社会や企業を「豊か」にするとして奨励されることによって封じ込められてしまっていないでしょうか。

また、多様性の奨励やインクルージョンは、「すべての違いを尊重し、生かしていく」という心地よいハッピートークになりがちで、あたかも問題が解決したような錯覚を起こさせてしまいます。しかし、インクルージョンを進めるには、まずはそれを阻害してきた構造的・制度的な差別のあり方自体に目を向けて是正することが不可欠です。それに取り組むことなく多様性やインクルージョンが語られていないか注意すべきです。

差別は個人の問題ではなく 社会に埋め込まれている

日本における多様性や包摂を考えると、さらに2つの根本的課題があります。1つは、そもそも、さまざまな差異を持って生きる人たちが同じ社会を構成する市民として生きているということが広



シドニー工科大学名誉客員教授

岩淵功一氏

早稲田大学法学部卒業後、日本テレビ入社。その後、オーストラリアへ移り住み、西シドニー大学でPh.D取得。国際基督教大学准教授、早稲田大学国際教養学部教授、メルボルンのモナシュ大学アジア研究所長などを歴任。現在は日本を拠点にして、執筆・講演・教育活動に従事している。

く認識されておらず、その人たちが経験する差別が社会全体で向き合うべき深刻な問題として共有されていないことです。

これは2つ目の問題と深く関連しています。それは、差別を解消してより包含的な共生社会を作るために絶対必要な、国レベルの政策や差別禁止を明記した罰則付きの法律の整備という土台が構築されていないことです。

その一方で、差別解消は個々人の思いやりや優しさといった心持ちの問題として強調されがちです。私たち一人ひとりの意識を変えることは大切ですが、思いやるだけでは差別は解消されません。

ジェンダー、LGBTQ+、人種・エスニシティ、障がいなどの社会カテゴリーをめぐる差別は個人の問題ではなく、近代の歴史のなかで社会の構造に埋め込まれてきた問題であることをしっかり認識して、その解消に向けた国レベルでの政策立案と法整備を進展させ、包摂的な共生のあり方を構想して社会を変革していくことが肝要です。

しかし、現実には起きているのは逆の流れです。特権を持つマジョリティへの「正義」の押し付けだと反発したり、生きづらさや不安を抱けなから、マイノリティが優遇されて自分たちが受けるべき恩恵が奪奪されていると感じたりする人も増えています。日本では「外国人問題」が重大な政治アジェンダとなり、「外国人」への規制が強められています。それは同じ社会で暮らす多くの人たちを排斥するもので、共生の思想と実践が見失われてしまっています。

構造化された差別には同じ社会に住む以上は、誰もが関わっており、「当事者」だといえます。また、今は差別とは無縁だとしても、状況が変われば自らの違いもその対象となるかもしれません。差別・不平等をもたらす壁はどこかでつながっています。ほかの人たちが直面する差別や生きづらさを解消することは誰かが優遇されてそれ以外の人たちが損をするゼロサムゲームではなく、長い目で見れば誰もが公平に扱われてより生きやすくなる。そうした「自分ごと」とする想像力を社会で育み共有していくことに向けて、どうしたら多くの人たちを巻き込んで相互の対話と関与を促していくことができるのかが問われています。

多様性そのものを切り拓け

国レベルでの取り組みが欠如している日本において、企業などの組織が果たすべき役割は極めて大きいです。企業は単に利益を追求するだけでなく、社会における公的な存在であり、構造化された差別の解消が求められる根幹的な制度体です。企業が率先して変わることは、社会の変革に向けた大きな推進力となります。

しかし、企業における多様性奨励はパフォーマンス向上による利益の最大化と結びついています。多様な属性や背景を持つ人材を活用することが生産性向上やイノベーション促進に結びつき、競争力向上に資するとして経営・人事戦略に取り込まれてきました。それは、これまで周縁化・排

除されてきた人々を包摂して公平に扱い、活躍の場を与えることを目指す意義ある取り組みですが、限界や問題点も多々あります。

多様性の奨励やDE&Iの推進が、実質的な変革に向けた取り組みを欠いた対外的なアピール戦略に終わってしまったたり、マイノリティの人々を選別して1人あるいは数人だけ登用し、あたかも多様性奨励を実現していると自己宣伝するトークニズムと呼ばれる事例が見受けられます。

より根源的な問題は、社会で、そして企業内で構造化・制度化された差別に真摯に向き合い、その解消に取り組んでいるのかです。営利企業として付加価値をもたらす力がある多様性の奨励に関心を払うことが問題なのではありません。しかし、それが目的化されることで、多様性の奨励が差別解消の取り組みから乖離してしまっていないでしょうか。利益追求とは別の、社会の変革と結びついた多様性の奨励のあり方を中長期的視点から捉え直し、実践していくことが求められます。

多様性が未来を切り拓くとよくいわれますが、切り拓くべきは多様性そのものです。つまりその奨励のあり方自体を根源的に問い直してみることが必要です。今なお続く差異をめぐる差別がどれほど人間の尊厳を否定する深刻な暴力行為であるのか。それがいかに社会の構造や制度に深く埋め込まれているのか。差別を解消していく多様性の取り組みはどんな社会や企業の豊かさを目指すものなのか。たとえ生かされたり輝かなくとも、誰もが差別を受けないことで、皆がより生きやすく働きやすくなったとき、どのような豊かさを企業と社会にもたらすのか。こうした根源的問いに向き合い、多くの人々が自分ごととして対話し学び合うことが今こそ必要です。

企業はそれを主導的に促進する重要な場であると確信しています。営利追求にとどまらず、構造化された差別を是正して誰もがより生きやすい社会を創るという根源的問いを根底に据えた多様性奨励・DE&Iの取り組みを、より多くの企業が人事理念・方針にしっかり位置づけて実践していくことを期待したいです。

それは確たる正解のない、果てしない思索と実践の旅になるでしょう。しかし、理念を単なる理想論で終わらせることなく、モヤモヤと試行錯誤と右往左往を繰り返しながら、できることを少しずつ実践し続けることが大切だと思います。

社内政治とインクルージョンを共に成立させる リーダーシップのあり方とは

「社内政治」という言葉には根回しや派閥などのネガティブな響きもつきまとうが、昭和女子大学教授の木村琢磨氏は「組織内で成果を出すには、利害や価値観の異なる人々との調整が欠かせず、時には政治的な働きかけも必要になります」という。そして、社内政治は実はインクルージョンとも関わりがある。それはどういうことか。

前提として、組織におけるインクルージョンは、すべての人が対象になるわけではありません。どのような企業であっても、雇用形態や属性、あるいはその会社が歴史のなかで培ってきた根底にある価値観を同じくする人がマジョリティを形成し、その一部が権力を持っています。彼らはその会社に存在するさまざまなマイノリティのすべてを受け入れているわけではなく、「今、仲間にするべきだ」と判断した人たちのみを包摂する傾向があります。

たとえば人事が「キャリア採用者を入れて社内に新しい風を入れたい」と考えたとしても、しかし、実際にその人たちが組織に包摂され、「新しい風」として活躍し得るには、彼らと似た「変革のアイデア」を持つマジョリティが既に組織にいるかどうかにかかっています。いくらキャリア採用者がいいアイデアを出しても、組織のなかに似たアイデアを持つ人がいなければ、十分検討されることなく、その会社のインクルージョンは表層的なものにとどまりやすいのです。

このような点から、インクルージョンにも社内政治的な性質が含まれているといえるでしょう。

「不一致」を起点に 「利害の調整」へ

社内政治というと日本企業の「根回し」を想像するかもしれませんが、しかし、社内政治は日本独特のものではなく、社内政治の研究は世界でも経営学の主要なテーマの1つとなっており、実際に多くの人がビジネススクールなどで専門領域として学んでいます。

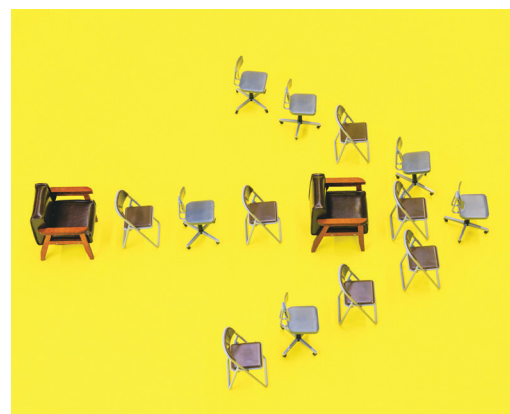
ただし、「社内政治」は研究者が作った概念ではなく社会で自然に使われ始めた言葉です。使う人によって意味に少しずつズレがあり、共通の定

義を与えるのは難しいものの、私はこれまでの研究をもとに、1) 自己または会社の利益の増大または損失の抑止を目的として、2) 会社の意思決定に影響を与え、3) 社内での権力・資源の獲得や利害調整のために行われる、4) 会社から正式に承認されていない影響行動と定義しています。

「自己の利益」とは昇進や昇給、評判など処遇やキャリアに関する個人的な便益や部分最適、「会社の利益」とは業績の向上や社会的な評判の向上などを含みます。すなわち、社内政治は利己的な目的のためのものとは限らず、会社をよりよくするための行動にもなり得るのです。

社内政治を「対立のある状況」における「非公式な影響手段」であると定義づける研究者もいます。実際にはまだ対立が表面化していない段階で社内人脈を築いたり、公式な場であえて怒りをあらわにして印象を操作したりすることも含み、「対立」や「非公式」は必ずしも前提ではありません。

社内では何らかの「不一致」がある状態というのが起点となり、「会社から正式に承認された行動」だけでは問題解決に向かわない場合に「利害の調整」に当たろうと動き出す、その行動こそが社内政治だと捉えています。



社内政治は世界中のビジネスの現場で行われていますが、日本企業に強く見られる特徴の1つは、相手、特に上司のメンツをつぶさないことの重視です。多くの日本企業では上司・部下の権力格差が大きく、上位者からの報復や、上位者の尊厳を傷つけたことに対する周囲からの不快感を避ける目的があります。

職務権限イコール権力ではありません。物事の決定権限さえあれば、ことをスムーズに進められるわけではありません。部署の垣根を越えて影響を与えようとしたり、自分の部署の利益をより多く得ようと画策したりする際には、権限のみならず権力が影響します。

私が研究テーマとして社内政治に興味を持つようになった原点は、大学教員になる前に勤めていたスタートアップなどで、強烈な社内政治に巻き込まれた経験かもしれません。

その後、大学で教えるようになり、ある社会人学生から「うちの会社、社内政治で大変なんですけど、こういうテーマは研究されているのですか」と質問されて調べてみると、社内政治はリーダー育成や組織マネジメント、インクルージョンなど、さまざまな分野とつながりがあるとわかりました。

違いを生かすためにも まずは共通点を探る

インクルージョンは一人ひとりの活躍に思いを馳せる、個に向き合う行動です。一方、社内政治は利害の異なる個人・集団を組織として動かす行動です。

一見異なるリーダーの行動ですが、実はリーダーシップの要素には相通じるものがあります。それは、共通点を見出すコミュニケーションと、倫理観の重要性です。

社内政治の研究のなかで、大切だといわれていることの1つに、お互いの共通点を見つけるコミュニケーションがあります。組織のなかで利害や価値観が異なる人々の間の共通点を見つけて調整し、関係者を合意点へと導く能力が、リーダーには必要です。一方で、インクルージョンは「違いを生かす」ことであり、これと矛盾するように思えますが、人は類似性に魅力を感じやすく、違いを強調することは大きなコミュニケーションの負荷となり、最初から相手を遮断してしまう可能性もあります。人はそれぞれ多様である、つまり



昭和女子大学 教授

木村琢磨氏

博士（経済学、東京大学）。スタートアップでの勤務や組織・人事コンサルティング実務を経て、2018年より法政大学教授。2025年より昭和女子大学教授。主に経営学の分野で国際的に影響力のある学術誌に多数の論文を発表。著書に『社内政治の科学—経営学の研究成果』（日本経済新聞出版）。

それぞれに違いがあることを前提にしつつも、共通点をさまざまな角度から探っていくことは、相手を理解し、合意可能な着地点を見つけることにつながるのです。

倫理観については、私が日本で行った倫理的リーダーシップの調査結果と、海外での同様の調査との比較では、日本人は「法律を守る」段階にとどまる人が多く、「現在のルールでは、本来守るべき人の権利が守られない」という発想にまで至る人が、海外に比べると少ない傾向が見受けられました。

そもそもリーダーは政治力を利己的に使うのではなく、会社のために使うという意思がなければならず、それを継続できるかどうかは、リーダーの倫理性にかかっています。リーダーの倫理性は、社会的な責任も視野に入れたものでなければなりません。今の日本でも、マジョリティや、マジョリティが既に受け入れたマイノリティは仲間に入れてもらえるのに、それ以外のマイノリティたる人々はなかなか受け入れられないことを認識しておかなければなりません。「もしかしたら排除されている人がいるのではないか」と想像し「人間の尊厳を守るためには、何をすべきか」を主体的に考えられる能力が、リーダーには強く求められます。

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

マッチョイズムの核心は「弱さの否定」 “I”と“We”の2軸で「自分らしさ」の言語化を

多くの日本企業に根深く残る「マッチョイズム」は、働く人々にどのような影響を与え、インクルージョンをどう歪めているのか。リクルートワークス研究所研究員の筒井健太郎に聞いた。

職場でのマッチョイズムは「男らしさを競う文化」として整理できます。アメリカの社会心理学者、ジェニファー・L・バーダールは、それを支える4つの規範として「弱みを見せてはならない」「強さと強靭さ」「仕事最優先」「弱肉強食」を挙げています。

これらの規範が職場で「望ましい人材像」として共有されると、男女を問わず、弱さを見せずに長時間労働をこなし、競争に打ち勝っていく「仕事至上主義」の人が社内で高く評価されるようになります。

法政大学教授の石山恒貴氏は日本企業の特徴として、会社命令に基づき職種や勤務地、時間を問わずに働く「無限定性」と、新卒での一括採用を経て間断なく働き続ける「標準労働者」という地位規範を挙げ、それらがマッチョイズムと深く結びつき、互いに影響を与え合うことで、「三位一体」の地位規範の「信仰」が強化されていると論じています。多くの伝統的な日本企業 (Japanese Traditional Company: JTC) では、極度に男性化された競争社会に残り続けることができる人だけが、長時間労働などのコストに見合った昇進・昇格のメリットを享受する仕組みとなっているのです。

人材の持続可能性を損ない インクルージョンの阻害も

職場におけるマッチョイズムは日本的な雇用システムと相性がよく、ゆえに功罪の両面をもたらしてきました。プラス面では、マッチョイズムの基盤となる強靭さやリスクテイクが共同作業の量と密度を上げる効果がありました。

ただ現在、マッチョイズムにより、主に2つの点で職場にもたらす副作用が大きくなっています。1つは人材の持続可能性を損なうこと。職場で「強靭さ」や「仕事最優先」への賞賛が続くと、働く人が限界まで耐えて疲労を蓄積しやすくなつ

たり、燃え尽きてしまったりすることが起こりがちです。

2つ目は、強靭さや仕事最優先が「標準」になると、日々の家事・育児・介護を担うなど働き方に制約のある人が不利になり、職場のインクルージョンが阻害されることです。

インクルージョンの成立には、「自分が組織の一員として受け入れられている」という感覚と、「自分の弱さも含めてありのままにいられる」という感覚の双方が必要です。ところが、マッチョイズムが強い職場では、前者が満たされれば「同化(アシミレーション)」は達成されたと判断され、後者も含めた真の意味でのインクルージョンには至りません。

なぜなら、マッチョイズムの核心は「弱さの否定」にあり、弱さは「能力不足」や「甘え」など評価を下げるシグナルに変換されてしまうからです。マッチョイズムが強い職場で「弱さも含めたありのままの自分」を開示することはキャリア上のリスクになります。人々が意図的に「弱さ」を消して周りに助けを求めなくなった結果、組織の



一体感や助け合いが減り、「自分が組織の一員として受け入れられている」という感覚すら失われる事態も起こり得るのです。

近年、長時間労働やそれに伴う心身の健康被害など、マッチョイズムに伴うコストが顕在化し、家庭における育児や介護のケア責任が女性に偏重していることへの反省から、「新しい男性らしさ」を模索する機運が高まってきました。

2000年代初頭には「ケアリング・マスキュリティ」という概念が生まれ、欧州の政策に組み込まれました。この概念は、仕事と家事・育児・介護などのプライベートは対立するものではなく、相互に高め合う関係にあるという考えに基づいています。欧州に少し遅れる形で日本でも「イクメン」という言葉が生まれ、2010年度に国の政策として「イクメンプロジェクト(現・^{トモイク}共育プロジェクト)」が始まり、男性の育休制度も整いました。

ですが大きな問題は、新しい概念が生まれ、それにひもづいた制度ができて、多くの日本企業でマッチョイズムが「文化」として残り続けていることです。

ある企業で育休を取得した男性をインタビューした際に印象的だったのは、育休取得が1回目のときにはなんとか職場にとどまったものの、2回目以降は「さすがにそれは」という周囲の空気を感じていづらくなり、結局その職場を離脱したという話です。職種や勤務地、時間を問わずに働けない人は「戦力外」のように扱われる文化があったのではないのでしょうか。

近年、人的資本経営やジョブ型の導入など制度面の見直しは進みつつあるものの、こうした文化が残る企業では今後もマッチョイズムは温存されていくのではないかと懸念しています。

自分の価値観を明確にし チームの目標設定を

先行研究から見ると、マッチョイズム的な振る舞いをする人たちは、自身がマッチョイズムに染

リクルートワークス研究所 研究員

筒井健太郎

早稲田大学法学部卒業後、東京海上日動火災保険入社。三菱UFJリサーチ&コンサルティング、セルムを経て2022年より現職。2019年名古屋商科大学大学院マネジメント研究科修了。修士(経営学)。研究領域は人材開発、リーダーシップ開発、男性性研究など。



まっているとは気づいていないのだろうと推察されます。厄介なのは、これまで弱さを見せず、競争に勝ち、仕事を最優先することで評価され昇進してきた成功体験が積み上がると、マッチョイズムが自分の強み、すなわち「自分らしさ」として内面化してしまうことです。

またマッチョイズムが強い職場で働く人のなかには、本音では「仕事第一主義から脱したい」と願う人もいるかもしれません。ただ、規範に反することを口にするのは勇気がいるもの。「周囲に合わせた言動をするほうが業務は円滑に進むだろう」と考え、誰も本音を言わなくなった結果、マッチョイズムが職場内で再生産されることもあり得るのです。

マッチョイズムの内面化や再生産に抗する免疫は、「ありのままの自分」と「ありのままの私たち」が何なのかを認識するところから生まれます。そのために有効なのが、「I(私は何者か)」と「We(私たちは何者か)」の2つの軸を育てるための対話を、職場で実践することです。

まずは、自らの価値観や強み、限界を理解したうえで、チームの成果に資するためには何をすればいいのかを考えることが出発点になります。この作業は1人だけでは完成しません。他者の問いやフィードバックを受けることで、自らの価値観や限界が明確になり、「ありのままの自分」を見出すことができるでしょう。

その次に「私たちはチームとして何を大事にするのか」をチーム単位で考えます。まず現時点で私たちがどれだけマッチョイズムの影響を受けてきたのかを把握し、何が「当たり前のこと」だと扱われてきたのかを言語化し、そのうえで目指す姿を話し合っ目標を設定し、アクションプランに落とし込むのです。いずれの過程においても、上司だけではなく部下も参加し、活発に意見交換できる環境を整備することが必須となります。

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

問題行動のある社員にどう向き合うか インクルージョンの対象を考える

一人ひとりの個性を大事にするというインクルージョンは、すべての社員に適用されるべきだが、一方で問題行動をとる社員にはどのように向き合うべきか。労務問題に精通する弁護士、大村剛史氏に聞いた。

インクルージョンとは多様な背景やキャリアを持った人たちが集い、一人ひとりの個性を尊重し、能力が発揮できる場を作るということですが、どんな人材であっても、個性を尊重し、包摂していきましようという意味ではありません。あくまで、会社と社員、双方の活性化と成長を図るための包摂であり、「会社が全部悪い」「自分はずっとこうやってきたからこのままで行く」といった、個性から外れた“我”ばかりを主張したり、ほかの社員と協調して業務を行わなかったりするなど、企業秩序を大きく乱す“問題児”の社員はその対象ではありません。

また、社員が会社に対し声を上げることは、憲法上も保障されている表現の自由との関係で、直ちに制限することはできませんが、特定的人格批判や企業秩序を乱すような内容は制限の対象になり得ます。

ただ、会社に対する違和感の表明の手段として、典型的には内部通報の制度を利用しているケースがありますが、実際の通報の内容を見ると、私の実感するところ、明らかに企業秩序を大きく乱す問題児が絡む内容ではなく、本人と上司、あるいは部署同士のコミュニケーション不足からくる不満にとどまるものが大半です。

たとえば、異動やキャリア採用で新しく上司になった人が自分のこれまでの経験値に基づきやり方に固執し、仕組みや仕事のプロセスをすべて変えることがあります。それに対して部下が、「新しいやり方を押しつけるのはハラスメントではないか」と訴えるケースがあります。

また、部署間で仕事の進め方についてそれぞれに見解があり、言い争いを延々とやめないケースでは、それぞれの部長が「これはハラスメントに当たるのではないかと」、相談するケースも少なくありません。

問題行動を起こす人材、 不活性人材への対策とは

こうしたコミュニケーションの不足を埋めるための仕組みづくりをよく助言しますが、この過程こそがインクルージョンを促進する作業といえるかもしれません。

暴言を吐いたり、上司の指示命令をすべて無視したりする人に対しては淡々と注意指導を行えばいいでしょう。それでも頑なな姿勢を貫き、聞き入れようとしめない場合は業務指示違反などとして、懲戒処分にすることも考えられます。一方で、本人に悪気はないのに、何度業務改善の指導をしても行動が改善されず、自己流に固執し失敗を繰り返してしまうような場合には、能力不足と見なしたうえで、配置換えや、最終的には退職勧奨を行うことも現実味を帯びます。退職勧奨を行う場合、本人に断られることを想定して、その後の対応の準備を重ねておく必要があります。

よく問題になっているのは、大きな問題は起こさないものの、仕事上の貢献がほとんどなく、「静かな退職」を地で行くような不活性人材です。こうした社員に対しては、仕事の遂行能力が本当はないのか、強みを備えているものの、それが生かされていないのか、会社側はそこをまず見定めたいと、時間をかけて対処すべきです。

以前の日本企業は、そうした社員に対し、“干す”という対処をする場面も多く見られました。一人前の戦力とは見なさず、何をやらせてもトラブルを起こすだけだから、何もやらせないほうが良いという理由です。干す行為は、現在ではハラスメントに該当しかねない行為でもありますから、最近では前よりもケースとしては減り、むしろ戦力になりにくい人は早めに社外に機会を求めさせたほうが良いという見方が増えてきています。ただ、

ある企業では、2年ほど自宅待機させて干していた不活性人材を、その後、解雇しようとしたのですが、2年間の自宅待機中、業務をしていなかったために解雇事由がないことから、解雇のハードルが高くなり、大いに苦労したケースがあります。

業務上の問題を抱える社員がいる場合、人事や総務が直属上司と連携し、早い段階できちんと把握しておくべきです。裁判になると、解雇に相当する事由の立証責任は経営側が負うこととなりますので、口頭になりがちな注意を、できるだけメールや書面で行うようにし、万が一の場合の証拠を積み重ねておくことをお勧めします。

ただ、こうした措置は中規模以上の会社であれば、人事や法務がしっかり動く場合が多いですが、スタートアップなどの企業では、なかなかこの対応ができません。人数規模の小さい企業では、バックオフィス部署がなく、管理職も目の前の現業に追われているため、部下のマネジメントを行うのが難しく、時には社長自らが対応している企業も散見されるなど、現実的な問題が見受けられます。

日本の場合、解雇法制が企業に厳しく、また、解雇の金銭解決も法的に認められていないため、1人を解雇するための負担が非常に大きいことが悩みです。解雇の金銭解決については、厚生労働省の労働政策審議会等で政労使の三者による議論が何度も行われていますが、いずれも実現には至らず終わっています。

社員一人ひとりの意見を 集約できる場を作っておくべき

では、日頃からインクルージョンを意識し、推進していくにはどうしたらいいのでしょうか。

私は一般社員が各自の個性を發揮できるように、若手やキャリア採用者を含め、業務に関し、社員一人ひとりの意見を聴取し、議論できる意見



三浦法律事務所 パートナー弁護士

大村剛史氏

2002年東京大学法学部卒業。2007年弁護士登録。同年牛島総合法律事務所勤務。2011年高井・岡芹法律事務所勤務を経て、2019年より現職。2014年より経営法曹会議員。

集約の場を作っていくことがそれを実現する方法の1つと考えます。

意見集約の場を作るきっかけとしては、たとえば前述した部署間の問題や上司・部下の問題が生じたケースで、再発防止のため、部署間、上司・部下の連携についての問題点を整理して、相互のコミュニケーションが問題なのであれば、その問題のなかで、社員一人ひとりの意見を尊重しつつ、意見が集約できる場を作り上げることが考えられます。また、こうした現実の問題が生じていない場合は、現状の困っている点などを社内アンケートなどで明らかにするのも手だと思います。

そのなかで、包摂が行きすぎでしまい、オーバーインクルージョンに陥らないよう、会社として基本的なルールは敷き、その基本的なルールの具体的な中身について、一人ひとりの社員の裁量と意見を集約できるような形で体制を作りつつも、その基本的なルールからも逸脱するような社員に対しては「そこは違う」と言えるような体制を作っておくことも重要です。

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

インクルージョンは“慣れ”ではなく“訓練” 価値観に揺さぶりをかける場としての美術館

長野県立美術館館長の笠原美智子氏は、学芸員としてのキャリアの初期から一貫してフェミニズムやジェンダーの視点で展覧会を企画し、表現の背後の社会構造を問い続けてきた。現在、全職員を挙げて取り組む「インクルーシブ・プロジェクト」では、来館者のみならず、職員たちにも価値観の変容をもたらしている。どのような場をデザインしているのだろうか。

笠原氏は、東京都写真美術館の学芸員として働き始めて間もない1991年、「私という未知へ向かって 現代女性セルフ・ポートレート」という展覧会を企画した。日本の美術館において、フェミニズムやジェンダーの視点をはじめて明確に掲げた、先駆的な試みだった。この展覧会の背景には、1960～1970年代以降、世界各地で女性アーティストがセルフポートレートという表現に取り組み始めた現象があった。なぜ彼女たちは、他者ではなく自分自身の撮影という方法を選んだのか。

笠原氏によれば、近代以降の美術史は社会のマジョリティである男性の視線によって形づくられてきた。女性は表現の主体というより、描かれる対象として位置づけられることが多かった。女性は、他者の視線によって意味づけられる存在として語られてきたのだ。「その社会のなかで生きる女性は、知らず知らずのうちに“見られる女性像”を内面化してきました。ほかの女性をモ

デルに撮影すれば、結果として男性中心社会が作り上げてきた女性像を再生産してしまう。だからこそ、自らを被写体とするセルフポートレートという方法が選ばれたのです」と、笠原氏は説明する。

セルフポートレートは、撮影者と被写体が同一という独特の表現形式を通じて、既存の女性像を問い直す試みだった。女性たちは女性の社会的役割やセクシュアリティ、さらに個人と社会の関係そのものを再検討し、新しい価値観を提示しようとした。「この現象は表現の問題であると同時に、権力構造の問題でもあるのです」（笠原氏）

マジョリティの価値観が 標準として機能する社会

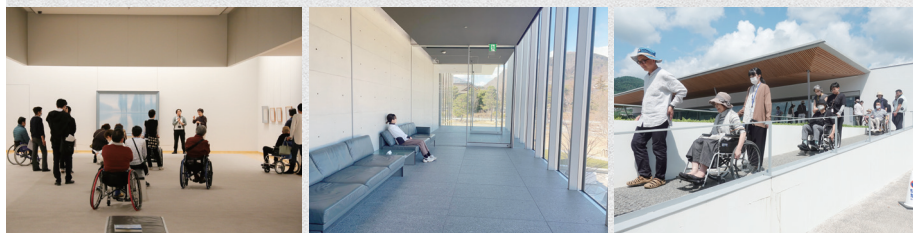
表現の背後にある価値観は、自然に生まれるものではない。社会のなかで歴史的に形成され、共有

されてきたものだ。作品に表れる不均衡は、そのまま社会の不均衡を映し出している。

では、1991年の展覧会から30年以上が経過した現在、その構造は変わったのだろうか。笠原氏の答えは「否」である。「近年、女性館長が増えたといわれますが、ゼロがーになったというだけかもしれません。半々になってはじめて、“変わった”といえるのではないのでしょうか」

実際、学芸員の女性比率は高い。しかし館長や管理職といった意思決定層を見ると、依然として男性が多数を占めている。女性比率の上昇も、非常勤や嘱託職員の増加によるものも多い。この状況は、美術館の世界に限った話ではない。政治、企業経営、さらには所得構造においても、女性の割合は今も低い。

とはいえ、ジェンダーの問題は数だけでなく、価値観の閉鎖性の問題でもあるという。「男性を中心としたマジョリティの価値観が、無意識のうちに標準として機能し、それ以外の視点を周縁化してしまう。その構造を自覚し、多様な価値観を受け入れることができなければ、真の変化は生まれない。インクルージョンとは、価値観を再



障がいのある方のための特別鑑賞日（写真左）、長野市の善光寺や山々が見られるソファ（写真中央）、車椅子研修（写真右）

長野県立美術館 館長

笠原美智子氏 (写真中央)

明治学院大学、シカゴ・コロンビア・カレッジ大学院修士課程修了。東京都写真美術館などを経て、2018年に石橋財団アーティゾン美術館副館長。2024年4月より現職。著書に『ジェンダー写真論 増補版』（里山社）などがある。

学芸課 学習係長
学芸専門員

青山由貴枝氏 (写真右)

広報・マーケティング室

浅野井愛未氏 (写真左 *所属は取材時)



広報・マーケティングを担当する浅野井氏は、長野県立美術館という職場もインクルーシブだという。「家庭の事情でどうにもならないときに子どもを連れてきてOKとってもらえたこともあります。“館長”と呼ぶと叱られるので、常に“さん付け”です」

編することなのです」(笠原氏)

違いを受け入れるだけでなく 違いと出会い、見方が変わる

こうした笠原氏の思想は、長野県立美術館が展開する「インクルーシブ・プロジェクト」とも親和性が高い。このプロジェクトをリードする学芸専門員の青山由貴枝氏は、「本来、美術館という場所はインクルーシブであるべきです。長野県立美術館では、インクルージョンを単なる理念にとどめず、2021年のリニューアルに伴い組織的な事業として再設計しました。障がいのある人、子どもなど美術鑑賞にハードルを感じる人を待つだけでなく、『あなたのための日です』と明確に伝え、『場をひらく』ことを目指しています」と話す。

その象徴が「障がいのある方のための特別鑑賞日」である。感覚過敏のある来館者や静かな環境を必要とする人のために、音や光の刺激を抑えた環境を整える。

また、視覚障がいのある人とともに作品を鑑賞するプログラムもある。見える人と見えない人が同じ作品の前に立ち、それぞれの感覚と言葉を持ち寄って作品について語り合う。

「見えない人と一緒に作品を見ると、『今まで見えていなかったことが見える』と皆さんおっしゃる。色彩に注目していた鑑賞者が素材の質感や構造に気づく。

空間の広がりや身体感覚として捉え直す、というように異なる感覚が交差することで、作品の見え方そのものが変わるので」（青山氏）

青山氏の言葉は、インクルージョンとは、違いを単に受け入れることではなく、違いに出会うことで自分自身の見方が変わることだと教えてくれる。

ソファで寝ていてもいい 何もせず休みに来る場 あっていい

長野県立美術館のインクルーシブ・プロジェクトでは、館長をはじめとして、副館長、管理職、総務、広報、学芸員といったすべての部署の職員が準備に参加し、現場に立つ。組織全体で来館者と向き合う仕組みになっている。

全員が、車椅子に乗って館内の動線を回り、段差や通路の幅、ドアの重さ、展示ケースの高さ、解説文の文字サイズなどを身体で確かめる。視覚障がいのある来館者の誘導を実際に体験する。「こうした経験をすると、全員が何かに気づきます。たとえば、展示室の解説文の文字が小さいこと。立った

まま鑑賞することが負担になる人のために、椅子を置いたほうがよいこと。これまで当然だと思っていた展示のあり方が、別の視点から見直されていきます」（青山氏）

視点が変わることによって「健常者中心」という無意識の閉鎖性が揺らぎ、価値観が変わる。青山氏は、「インクルージョンは“慣れ”ではなく“訓練”だと強調する。異なる価値観や身体感覚に繰り返し触れ続けることで、少しずつ視界が広がっていく。

「ソファで寝ていてもいい。展示をすべて見なくても、疲れた人が何もせず、休みに来る場所であっていいのです」と笠原氏は言う。

長野県立美術館には、身体をゆったりと預けられるソファが置かれ、実際に来館者がうたた寝をすることもある。誰もそれを咎めない。

笠原氏の言葉は、美術館の価値を「成果」に還元しない、インクルージョンとは、「役に立つ人」だけを歓迎することではないという宣言だ。しかし、だからこそそこに異なる価値観や身体感覚が共存し、変化という「成果」が得られるのだろう。

同質性の高さと同質性の高さの アウフヘーベンがリーダーの役割

価値観の共有によって組織の一体感を高めることは重要だが、行きすぎれば過度な同質化や同調圧力を生み出す。包摂はどう線を引くべきなのか。組織心理学・組織行動論を専門とする野田稔氏に健全なインクルージョンの条件を聞いた。

現在のような不確実性の高い環境で企業が競争力を高めていくためには、DE&Iが重要であるとされています。しかし、多様な人々をただ受け入れるだけでは、それぞれがバラバラに存在するだけで組織としてのまとまりを欠くことになってしまいます。多様性を包摂するにしても、どこかで同質性が必要です。

ただし、同質性を求めすぎると、閉塞感の強い、いわゆる「村社会」になってしまいます。今、日本の多くの企業は、DE&Iを掲げながらも、この村社会を引きずった状態にあるわけです。少なくとも、不断のイノベーションを起こすことによって競争力を高めていこうとするなら、このままでいいわけではありません。では、本来的な意味でのインクルージョンを実現するためには、同質性に関してどこに線を引くべきか。これを明らかにしていくのが本稿のテーマです。

集団凝集性の「一糸乱れず」という強みが通用しなくなっている

では、村社会型の組織、いわば集団凝集性の高い組織はいったい何が問題なのでしょう。まずはその特徴やメリット、デメリットを整理しておきましょう。

集団凝集性には、チームリーダーのみならず、私たちすべてにとって麻薬のような効果があります。組織の集団凝集性が高く、しかもその集団内で自分がやるべきことがしっかりとわかっている状態ほど心地よいものはありません。集団と自分自身のアイデンティティの重なり合いが強いと、人は自ずと「なんとかしてこの集団にとどまりたい」「この集団を維持しよう」と考えるようにな

るのです。

このように、集団凝集性の高い組織はメンバーが価値観の相違で衝突することが少なく、一致団結して動けるため効率がいい。ですから、多くのリーダーは自分の率いる組織の集団凝集性を高めたいと考えます。

共同作業をベースとする稲作によって発展してきた日本の社会は、そもそも集団凝集性が高くなる傾向があります。実は、この集団凝集性の高さが日本の高度成長を支えたともいえます。一糸乱れぬ組織で目標達成に向けて頑張る、こんな姿が思い浮かびます。しかし、今や時代は変化し、産業の勝ち方が変わっています。集団凝集性が高い組織の「一糸乱れず」という強みがあまり効かなくなっている。それでも、日本の組織はこの戦い方しか知りませんから、30年以上ももがき苦しんできたのです。

現在の状況では、集団凝集性の高い組織のデメリットが目立つようになります。

その1つが、強い規範意識によって、新しい発想や個々の自律性を阻害するという問題です。そもそも集団凝集性の高い組織が高いパフォーマンスを発揮するには「我々は高い成果を出すんだ」という共通認識（＝成果規範）が必要です。そのうえで、「何を大切にすれば競争に勝てるのか」といった「勝利の方程式」ともいべき行動規範が求められます。今の日本の組織には、過去の成功体験に縛られた昔の行動規範がそのまま残ってしまっています。たとえば、スピードより作り込みを大切にする、1つのミスも許さない完璧さを求める、といった具合です。さらにこの規範を徹底すべく、減点方式の文化と相互監視を生み出して

明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 教授

野田 稔氏

野村総合研究所、多摩大学経営情報学部助教授、教授、リクルート新規事業担当フェローなどを経て、2008年4月より現職。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



います。その結果、失敗への過剰な恐怖が蔓延し、ストレスフルになっているのです。

さらに、集団凝集性の高い組織に起きやすいのが集団浅慮です。その典型例が、集団のメンバーがあまり考えずに同じような行動をする同調行動であり、雰囲気で組織全体が危ない方向に一気に動くリスクシフトです。リーダー自身がこの集団浅慮の罠にはまると、まず抜けることはできません。

自律性の高い組織を実現するには 心理的安全性がキーワードになる

さて、このような組織のあり方が日本企業の成長を阻害していると考えたとき、よく出てくるのが、同質性の高さや自律性の高さのどちらを選ぶかという議論ですが、私はこの議論自体が間違っていると考えます。一気に正反対の組織に変貌することなどできませんから。これらはまさに「正」と「反」の関係にあるため、アウフヘーベンして「合」を目指すしかありません。弁証法的な進化が必要なのです。

そこで改めて注目すべきなのが、心理的安全性を高めることです。心理的安全性というと、ぬるま湯的な環境をイメージする人も多いですが、実はまったく違います。「ありのままの自分であることを周りが認めること」というのが、生みの親である心理学者エイミー・エドモンドソンやGoogleの本来の定義であり、みんながありのままだから、当然そこでは対立も起こり、説得も必要になります。心理的安全性が高いということは、実は個人

にとって精神的に負荷が大きい。それでも、根底に信頼関係や相互尊重があるから、プレッシャーに耐えることができるという状態なわけです。

この信頼関係や相互尊重でポイントになるのが、まず目的意識の共有化です。さらにここだけは欠いてはいけないという共通善の共有。そして個人には成熟度を高めることが求められます。ここでいう成熟度とは、利他主義や誠実さに基づいた組織市民行動ができるかということ、さらに、過去の自分にとらわれたり、未来の不安に絡め取られたりせず、「今、ここ」で正しいと思うことに集中できる心理的柔軟性を備えていることなどを挙げることができます。つまり、非常に大人な状態ということです。先ほど触れた「合」の答えがまさにこれです。

このアウフヘーベンを実現するためには、リーダーの役割が非常に重要となります。オープンな風土を醸成し、かつ、あえて反対意見を述べる「デビルズ・アドボケート(悪魔の代理人)」を設けるなど、構造的な仕掛けによって組織を揺らすことが必要です。そして、揺らすことによってメンバーが疲弊しないよう、一方では、職場の心理的安全性を確保し、先ほどの信頼関係や相互尊重をしっかりと作っておかなければなりません。

日本の組織が伝統的に培ってきた集団凝集性のメリットを生かしつつ、多様性の強みを最大限に発揮するインクルージョンをどのように実現していくか。非常に難しい課題ですが、今、日本の組織のリーダーには、このハードルの高いチャレンジが求められているのです。

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

沈黙もできるリーダーこそが 多様な知を生かせる雄弁な組織を作る

会議で最も長く話しているのは、誰だろうか。
多くの組織では、役職の高い人ではないか。
しかし、イノベーションが求められる時代に、その構図は通用しないと、
早稲田大学ビジネススクール教授の入山章栄氏は言い切る。
多様な知を引き出すインクルーシブリーダーシップのあり方とは――。

インクルージョンは人的資本経営や組織変革と結びつき、単なる人事施策や価値観の問題ではなく、経営そのものの持続性を左右する論点として位置づけられるべきだと考えます。その背景にあるのは、日本企業にとってイノベーションが不可欠な課題になっているという現実です。市場環境の不確実性が高まるなか、既存事業を磨き込むだけでは競争優位を維持できない。「両利きの経営」が示すように、これからの企業には、既存事業の深化と、新たな可能性を探索する営みを同時に進める力が求められています。

「探索」とは、新しい技術や市場を外から持つてくることだけではありません。異なる経験や専門、価値観を持つ人々の知が組み合わせることで、これまでになかった発想を生み出す営みでもあります。イノベーションは、単一の知識や経験の延長線上には生まれません。離れた知と知が組み合わせることで、はじめて新しい価値が立ち上がります。そして、その知を担っているのは人間です。だからこそ、組織に多様な人材が存在することがまず前提となる。しかし、多様な人材が“いる”だけでは十分ではないのです。

異なる知や視点が引き出されず、交わらなければ、イノベーションにはつながらない。多様な人たちが、それぞれの知を発揮できる状態にあつてこそ、ダイバーシティは価値を持ちます。このとき問われるのが、インクルージョンです。インクルージョンとは、多様な人材を受け入れることそのものではなく、多様な知が引き出され、生かされる状態を作ることにほかならないのです。

では、どうすればそのような状態が作れるのでしょうか。私は、日本企業でのインクルージョンに必要なことは、ほぼすべて心理的安全性に帰結すると考えています。

心理的安全性を高める カルチャーを本気で設計する

日本企業では、せっかく多様な人材を採用しても、その人たちが自由に意見を言えないケースが少なくありません。会議では上司が話し続け、部下は「正解らしきもの」を探しながら沈黙してしまう。これは、「多様性の無駄遣い」です。部や課の会議で、部長や課長がずっと喋っているのは、本当に意味がない。説明なんて事前に動画で済ませればいい。会議は、いろいろな意見を出す場であるべきです。

多様な組織では、当然ながら意見が割れ、会議は揉めます。しかし、その摩擦こそが価値の源泉であり、違和感のある意見を排除した瞬間、心理的安全性は失われてしまいます。多様な人がいる価値は、その価値を貢献として十分に発揮するために、言いたいことを言えるところにある。それを可能にする状態が、インクルージョンです。

日本企業が心理的安全性を確保しにくい背景には、過去の成功体験の強さがあります。これを私は、人間の認知バイアスとして捉えています。人間は、うまくいった経験に引きずられる生き物。道徳の問題ではなく、認知の問題なのです。

かつて成功したフレームワーク、そのなかで組織を強く率いたリーダー、積み重ねられた意思決定の仕組み……。これらが組織に深く浸透すればするほど、人は同質化し、異なる視点が入りにくくなります。結果として、変化対応力は低下していきます。人は組織に染まるものであり、同質化を完全に防ぐことはできません。だからこそ、多様性と心理的安全性をセットで高め続けるためのカルチャーを、戦略的に設計するという視点が求められます。

入山章栄氏

慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所勤務を経て2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.(博士号)を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。2013年より早稲田大学ビジネススクール准教授。2019年より現職。



私から見れば、日本企業はカルチャーを本気で作っていない。見栄えのいいパーパスやバリューは掲げるけれど、行動に落とし込んでいないのです。組織には経路依存性があり、どこか1つだけ変えても意味はありません。制度や意思決定の仕組みに基づき、どんな行動を許す・許さないのかを明確にしてそれを徹底することではじめて変化が起こります。GoogleやAmazonが強いのは、カルチャーを“言葉”ではなく“行動”として埋め込んでいるからです。心理的安全性が大事だというなら、失敗した人を叱らない、役職名ではなく“さん付け”で呼ぶなど、より具体的な行動のルールが必要になります。

「その話、もっと聞かせて」 「今の意見どう思う？」と促す

心理的安全性を促す行動の体現者となるべく、最も変わるべき存在は管理職です。これからの課長や部長は、喋ったらダメ。目指すべきはテレビ番組『アメトーク!』の蛍原徹さんだと思うのです。

カリスマ的な司会者が中心となり、人数が多くても1対1のコミュニケーションが繰り返されるような番組は多くあります。話している量は、司会者が圧倒的に多い。一方、『アメトーク!』の蛍原さんの司会は、出演者同士が喋るように場を回す、まさにファシリテーションです。

テーマごとに異なる芸人が集まり、それぞれが異なる経験や視点を持ち寄ります。笑いは司会者の巧みな話芸から生まれるのではなく、出演者たちの自由な発言によって生まれます。司会者が全部説明したり、オチを言ったりしたら番組はつまらなくなる。大事なのは、「その話、もっと聞かせて」とか、「今の意見、ほかの人はどう思う？」

と促すことなのです。

この構造をそのまま組織マネジメントに重ねると、多様な人材が集まる会議で、上司が結論を先に言ってしまえば、部下は「正解を当てにいく」姿勢になってしまいます。結果として、場は静まり返り、異なる視点や考え方は表に出ない。会議でいちばんやってはいけないのは、上司が喋りすぎることです。会議は、意見がぶつかり合う場であるべきです。

『アメトーク!』が成立しているのは、出演者が「何を言っても大丈夫だ」という安心感を共有しているからでしょう。多少ズレた発言をしても、即座に否定されることはなく、むしろ、そのズレこそが笑いの起点になります。組織でも同じで、違和感のある意見が出たときに、「それ面白いね」と言えるかどうか。それが心理的安全性であり、インクルージョンが発動した状態です。

司会者＝管理職の役割は、目立つことではありません。異なる声が交差し、場が豊かになるように回すことにあります。「これからの管理職は喋らないほうがいい」というのは、決して極論ではないのです。違和感のある発言、ズレていると思えるような発言をする人を面白いと感じ、その人の発言に耳を傾けられるかどうか。沈黙もできるリーダーこそが、多様な知を生かせる雄弁な組織を作るのだと思います。

人材も国も「違い」を認める 現場に裁量委ね経営を柔軟化

フィリップスは組織の多様化を進めるとともに、現地法人に裁量を委ね地域に合わせた事業を展開することでグローバルに成長してきた。

2026年3月にフィリップス・ジャパン代表取締役社長に就任した安部美佐子氏に、国や人材の「違い」を受け入れることの意義を聞いた。

安部氏は米系企業などを経てフィリップス・ジャパンに入社した。社長就任前は、在宅医療の領域であるスリープ&レスピラトリーケア部門の事業部長を務め、ジャスパー・ウェステリンク前社長から経営のバトンを託された。

オランダに本社を置くフィリップスは、グローバルでD&Iの取り組みが進んでいる。安部氏自身、アメリカで勤務していたときの職場は同国で教育を受けた社員が多数を占めたが、フィリップスに転職してからは欧州各国や北米・南米、アジア地域など、実にさまざまな国籍の社員と一緒に働くことになり、人材の多様さを実感したという。

「日本のユーザーや顧客の多くは、当社の本社所在地を知らないのでは。『本拠地』をあまり意識させないのは、組織が本当の意味で『グローバル』な証しだと感じますし、人材の多様さが、企業カルチャーに大きな影響を与えているとも思います」

安部氏は社長就任の際、本社の人事担当役員に「事業運営は、人を中心に置いて考えることが大事だ」というアドバイスを受けた。このことによっても、本社経営陣のインクルーシブな経営に対する「本気度」がうかがえたという。

「私も社長として、社員一人ひとりが高い意欲とエンゲージメントを持って働く組織を作りたいと考えています。そうすれば個人の力が自ずと足し算され、企業パフォーマンスの向上や前向きなカルチャーの醸成につながるはずです」

事業運営をローカル化 市場ニーズに柔軟に対応

フィリップスは日本で既に70年以上事業を展開し、シェーバーなどの家電製品や医療機器などの分野でシェアを獲得してきた。安部氏は、組織が日本に根付いた要因として「本社のやり方を一方的に持ち込むのではなく、ローカルに合わせて

事業を運営しているからではないか」と分析する。

「当社には『ローカル・トゥ・ローカル』という言葉があり、現地調達やカスタマイズを通じて、その国の顧客に最適なサービスを提供することを重視しています。現地法人にも広範な裁量を与えられており、日本法人が独自で提供するサービスも多数あります」

製品のハードウェアは大半がグローバル共通だが、本社の承認を得たうえで、製品に組み込むソフトを日本企業と協働で開発したり、基幹システムを日本のマーケットに合うようカスタマイズしたり、といったことが頻繁に行われている。ヘルスケア産業はその国の社会保障制度と密接な関係にあり、国ごとに異なる規制に対応しなければならない。こうした事情もあって、各国の現地法人はその国の法規制と全世界共通の「ジェネラル・ビジネス・プリンシプル」というルール の範囲内で、その国ならではのサービスを展開している。

「経営的にはグローバルで標準化したほうが、コストダウンも管理もしやすいでしょう。国ごとにサービスが変わると、組織が複雑になる面もあります。しかし各国のお客さまのニーズと規制に柔軟に対応するため、あえてローカル化を選択しています」

さらに組織内部でも、現場のマネジャーに幅広い裁量を与えられている。たとえば人材育成に関しても、コンプライアンス教育のようなベーシックな部分は組織として共通化されているが、それ以外に何をするかは各部門にある程度、委ねられている。

「各部門の統括者が人事担当者と相談し、必要だと判断したトレーニングを独自で行うことも可能です」

各部署が「一人ひとりが活躍できる」ような運営を行っているかどうかを見る指標の1つとなっているのが、年2回の「エンゲージメントサーベイ」の結果だ。各部門のマネジャーは、部署ご

フィリップス・ジャパン
代表取締役社長

安部美佐子氏

消費財業界や投資銀行業界、ヘルスケアの業界などを経てフィリップス・ジャパン入社。スリープ&レスピラトリーケア部門の事業部長として約750人のメンバーを束ねたあと、2026年3月1日より現職。



とに示されるエンゲージメントスコアの変化を見て、チームの状況がある程度把握している。

「スコアが高い職場はメンバーが意見や提案を出しやすく、自分たちが事業にコミットしているという充実感を持っていると考えられます。マネジャーの多くは、たとえばスコアが低下したら部下への接し方を見直すなど、現場の改善に役立っています」

「人の役に立ちたい」が共通項 医療改革に貢献したい

フィリップスはグローバル本社から現地法人へ、現地法人から現場のマネジャーへと権限を委譲することで、国や人の「違い」を受け入れ経営に生かしてきたといえる。「性別も国籍も、年齢や経歴もさまざまな社員が集まっているので、『フィリップスらしい』社員像を描くことも難しい」と、安部氏は言う。

「ただ『人の役に立ちたい』という思いを持っていることは、多くの社員に共通しています。ミッションである『Impact with care（ケアを通じて世界に影響をもたらす）』も、こうした意識があるから浸透しやすいのです」

本人の価値観に任せるだけでなく、ミッションを各職場に根付かせる取り組みも行っている。たとえばグローバルの経営陣と従業員が意見を交換する「タウンホールミーティング」などの場で、ミッションの重要性を発信し続けているほか、人事評価システムでも、成果を出すプロセスに関しては、ミッションを念頭に置いて評価している。

人を大事にするカルチャーが浸透していることで、自ずとチームワーク重視の風土も醸成された。「本社や海外法人の社員を見ても、マチュアな（成熟した）人が多い印象です。複数の国の社員が議論するときなども自分の意見ばかり主張せず、人

の意見を聞く姿勢が見られます」

日本法人も、外資系にもかかわらず安部氏のように勤続年数の長い社員が多く、こうした社員の多くが、長く働く理由に「人のよさ」を挙げるという。「仕事を通じて人の役に立ちたい、という方向性が一致しているからこそ、メンバー同士の関係性がよく、働きやすいのだと思います」

一方、安部氏は日本法人の課題として、コミュニケーションをこれまで以上に充実させることを挙げた。同社にはオフィス系の職種については、週3日は出勤するというグローバルのルールがあるが、コロナ禍以降、対面でのコミュニケーション機会が減った社員も出てきたためだ。「こうした社員に対しては、個別のフォローを通じてチームとして実力を発揮できるようにするためのサポートが必要です」

グローバル本社から、日本法人への期待は非常に大きいという。市場規模が大きいこともあるが、海外諸国に先駆けて少子高齢化が進展していることも大きな理由だ。日本で培ったノウハウや技術が、将来グローバルの市場でも役立つと考えられている。

「日本法人にはデジタル化などの支援を通じて、日本の医療現場の変革に貢献することが求められています。在宅医療と施設医療を結びつけ、患者が病院から在宅へと円滑に移行できる環境整備などにも、一定の役割を果たしたいと考えています」

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

経営学を学んだ医師による 患者も職員も幸せになるクリニックの作り方

『「幸せなクリニック」の作り方』(講談社)の著者、やちよ総合診療クリニックの院長の沖一匡氏は、職員の幸せの追求に重きを置いた組織づくりに取り組む。インクルーシブな経営を成立させる要諦とは。そこでのリーダーの役割とは。沖氏とCHO(Chief Happiness Officer)の梅澤慶太郎氏に聞く。

千葉県八千代市のやちよ総合診療クリニックは1日350~500人の患者を受け入れ、救急車の受け入れ件数は市内第2位。それだけの負荷を抱えながら、沖氏は「日本でいちばん笑顔が多いクリニック」を掲げ、それを実装しようと努めてきた。「患者が安心すれば、その家族も穏やかになる。スタッフが幸せに働けば、地域医療の質も上がると信じています」(沖氏)

沖氏は高校卒業後、将来の目標が定められずフリーターをしていた時期に、写真家ケビン・カーターが撮影した、ハゲワシが餓死寸前の少女を狙っている写真を目にした。困難な状況にある人を助ける存在になりたいと感じ、「国境なき医師団」を目指して医学部に入学。救急医療と外科を専門に選び、実際に赤十字病院の派遣事業によりウガンダ共和国で外科医として活動した。

研修医時代には、現場の過酷な勤務を体験した。「医療現場には負のオーラが充満し、イライラして疲弊し、時には心の病まで患う。本来スキルもホスピタリティも高い人たちが、どんどん辞めて

いってしまう。医療の志が、組織によって削られていく。その構造を変えたいという思いが、クリニックの開業へとつながりました」(沖氏)

同時に、総合診療クリニックとして、患者の幸せの追求も目指す。「患者がどの科に行けばよいかわからず、たらい回しになる現実を変えたい。“断らない医療”を掲げています」(沖氏)

だが、それは安易な患者満足度の追求とは異なる。たとえば単に話を聞いてほしい人もいて、そこに時間をかけると本当に医療が必要な人を診ることができなくなる。「適切なトリアージと適切な医療がより重要で、診療に必要な以上の時間をかけません。できるだけ多くの患者を受け入れたいし、職員の労働時間の抑制も念頭に置かなければなりません。実際、職員の平均残業時間は月10時間程度にとどまっています」(沖氏)

沖氏のこうした考え方には、開業を決めてから徹底的に学んだ経営学が影響している。「診療ができることと、経営ができることは別です。僕自身は、特に『7つの習慣』をバイブルのようにして学びました。そして、学べば学ぶほど、人が経営の中心だと確信したのです」(沖氏)

給料を多く出して休みを増やすだけでは十分ではないと気づく。試行錯誤を経てたどり着いたのが、「働きやすさ」と「働きがい」の両立だった。

経営の中核機能CHOが 仕掛ける組織設計とカルチャー

沖氏のこの思想を、日々の組織運営のなかで具体化しているのが、統括マネージャー兼CHOの梅澤慶太郎氏だ。医療機関において、CHOを正式役職として置く例はほとんどない。しかし同院では、このポジションが経営の中核機能の1つだといっても過言ではない。梅澤氏は自身の専門領域である放射線技師としての仕事の傍ら、クリニックで働く職員全員の幸せをキーワードに、組



セミナーやイベント、入社式を担当する「幸せ係」というチームがある。彼らは、「どうすればみんなが楽しめるか」を本気で考える。そのプロセス自体がマネジメントの“練習”になり、人材育成の機会ともなっている。



組織開発、人材の採用・育成などをメインに担当する。「働きやすさ」の基礎に置かれているのは、良好な人間関係だ。梅澤氏は「人間関係に全力投球しているクリニック」と表現する。

まず、お互いなんでも言い合える職場づくりのために、組織設計を工夫している。医療は高度な専門職であり、指揮命令系統は絶対だ。同クリニックでも、診療における判断は医師が絶対的な責任と権限を持つなど専門領域は厳格に守られている。しかし、クリニックの経営に関わること、たとえば採用・人材育成、各種イベントやSNSの運営などは別だ。それらの改善提案については、立場に関係なく意見を言い合える状態を目指している。

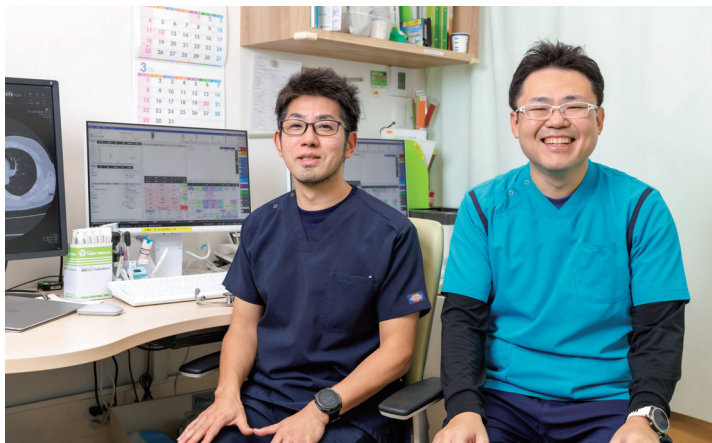
日常的な工夫もある。1つは朝礼だ。ここでは、「ハッピー&ニュース」を各人が共有する。内容はたとえば、患者から感謝された、子どもがはじめて自転車に乗れた、読んだ本が面白かったなど公私問わず日常的に出合ううれしかったこと、よかったことだ。それを全員で拍手して承認し、全員でハイタッチを交わす。「医療の現場では、何もしなければ、忙しさが大変さが際立ってしまう。だからこそ、意図的にハッピーな空気で満たすのです」（梅澤氏）

宿泊研修旅行や日帰り旅行、新卒入社式、スポーツイベントも、同じ文脈にある。「宿泊は無理でも日帰りなら参加できる。トライアスロンや登山などハードなものは、応援参加も歓迎、というように、誰もが自分の都合や志向に合わせて楽しめるように工夫しています」（梅澤氏）

情動を律してミスを責めない 責任はリーダーが取る

「働きがい」の設計の基盤は、成長の道筋を明確にしていることだ。キャリアラダーを整備し、半年ごとに面談を実施する。そこでは業務評価だけでなく、将来の方向性や価値観についても対話する。「業務に追われていると、自分のキャリアを言語化する時間はなくなります。あえて考える機会を作ることが大事なのです」（梅澤氏）

医療技術だけでなく、心理的安全性、マネジメント、自己理解、ファイナンスなど、多様な勉強会を開催し、院外のセミナーへの派遣も行っている。また、職員自らが勉強会の講師になることもある。副業や起業を志向する職員を支援するなど、キャリアの可能性を広げることに力を尽くす。



やちよ総合診療クリニック 院長

沖 一匡氏

2007年琉球大学医学部卒業後、国内での病院勤務を経て、2014年赤十字病院の派遣事業によりウガンダ共和国で外科医として活動。その後「国境なき医師団」としてイエメンに派遣されたが、病院の爆破により断念。帰国後、クリニック開業を志し、2020年11月に実現、現職に就く。

統括マネージャー

Chief Happiness Officer

梅澤慶太郎氏

2020年、やちよ総合診療クリニックに放射線技師として入職。2021年より現職。組織開発、人材採用・育成に携わる。

「困り込むのではなく、成長を支援する。これが働きがいを生むと考えています」（梅澤氏）

加えて、学生のインターンシップや外国人材としてミャンマー人の受け入れを始めている。その目的は、人材不足を補うためというよりは、彼らから得る視点や知識が貴重だと考えているからだ。ミャンマー人受け入れにあたっては、できるだけ豊かなコミュニケーションを図ろうと、壁にミャンマー語を貼り出して、全員が勉強中だ。

すべての人に適応を求めるのではなく、すべての人が自ら楽しめること、他者に寄り添う仕掛けを作ること。これが、全員の幸せと成長に寄与しているといえそうだ。

沖氏に、こうした組織のリーダーの役割を聞いてみた。その答えは、「空気を作ることに尽きる」。

前述の通り、心理的安全性を重視しているが、医療の現場で求められるのは完璧さであり、それによる緊張感はどうしても高くなる。「小さなミスは日々起きます。でも、情動を律して、決してイラッとした自分を表に出さないように努めます。ミスを責めない。最終責任は僕が取る覚悟はある。皆に求めるのは、どうすれば次はミスにならないかを考えてもらうことです」（沖氏）

2020年の開業時点で17人だった職員数は、今や55人にまで増えた。離職率は年間1割弱。人材不足が常態化し、人材が流動的な業界において、この数字こそが沖氏の「幸せの追求」の有効性の証左だといえそうだ。

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

社員の帰属意識を高める インクルージョン実現の手段としてのオフィス

ワークプレイスのプロジェクトマネジメント・設計を通じて
クライアントの経営課題の解決に取り組むディー・サインは、
国内外の大手企業やスタートアップ企業のオフィス移転・改修を多く手掛けてきた。
代表取締役社長の長尾成浩氏が考える、
経営におけるインクルージョンを実現するために必要なオフィスづくりの視点とは――。

日経ニューオフィス賞経済産業大臣賞などの受賞歴のある長尾氏がオフィスづくりのプロジェクトマネジャーとして心がけているのは「戦略的にオフィスを作ること」。そのなかで昨今求められることが多いのは、社員の帰属意識を高める場所を作ることだ。

2000年代初頭から楽天、ミスミグループ本社やKADOKAWAなどのオフィスづくりを手掛けてきた長尾氏。オフィス内にカフェやバーコーナーといった「井戸端会議」が発生するようなスペースを設けるなど、社内外のコミュニケーションを活性化させるための仕組みを提案してきた。

組織におけるコミュニケーション不足は、社内における共通認識がおろそかになるだけでなく、創造的な仕事の支障になりかねない。長尾氏は「会社組織というのは、単に仕事上の目標を達成するためのチームにとどまらず、同じ価値観を持っている人たちが集まるコミュニティでもあるわけです。オ

フィスづくりでは、そのバリューをいかに共有できる空間にするか、実際の運用といかに接続できるかという観点が大切になってきます」と強調する。その意味で、オフィスづくりと社員の帰属意識（ピロギング）、ひいてはインクルージョンにはつながりがあるのだという。

人間関係を一歩進めるには 人と人をつなぐ下地づくりを

ディー・サインでは、自社にも人が集うための工夫を詰め込んでいる。オフィスに入るとすぐ目に付くオープンキッチン、ふだんはクライアント先へ出かけていることが多いメンバーが交流する場として活用されており、メンバー全員が集まる懇親会も定期的開催されている。

オフィスの奥には人が立つ・座るといいうずれの姿勢でも利用可能なテーブルが複数台設置されて

いる。テーブル横に備え付けた大きなロール紙を引き出して、書き込みながらアイデアを出し合うこともある。壁面のホワイトボードにはメンバーの顔写真入りのマグネットが並び、「花見で何をしたいか」「休みにどこに行ったか」など、さまざまなトピックでメンバーの興味や関心をシェアできる。

「求心力がある場所になるよう、つくりだけではなく運用も意識しています」

ここ数年で、多くの企業がオフィス改築に投資を惜しまなくなってきている。人が集う「行きたくないオフィス」を構築することで、離職率低下や、採用活動などの組織強化に貢献し、それが顧客や機関投資家からの評価にもつながることが1つの理由だ。

『「オフィスづくりは経営戦略の一環だ」と捉える経営者が多くなり、オフィスを作る側から見ても風向きが変わってきていると感じます」

ただし、人が集まる場所を作れば自然に人が集まってくると考えるのは早計だという。

「カフェコーナーがあるからといって、知らない人同士の会話はなかなか弾みません。セレンディピティを期待しても現実にはあまり起こらず、実は空間だけでできること



ディー・サインのオフィス。人が集うことを意識している。

ディー・サイン 代表取締役社長

長尾成浩氏

中央大学商学部卒業。オカムラ、リンクアンドモチベーションを経て2005年にリンクプレイス（現ディー・サイン）取締役就任。2019年より現職。



は限られている。そこで大事になってくるのが、人と人をつなぐ人間関係の
下地づくりです」

長尾氏が具体策として勤めるのは、オフィスの移転や改修のあとにイベントを設定したり、各種研修のような場を活用したりして、他部署の人と話す機会を積極的に作ることだ。

「たとえば社内の営業研修で他部署の人と5分間ディスカッションする時間があったら、その次にカフェコーナーでばったり会ったときに『先日はどうも』というあいさつから話が発展していくかもしれません。人間関係を一步前に進めるためには、設備だけではなく、人間が介在する必要があるのです」

担当者は経営層と現場の間に立ち 方向すり合わせを

このように人が介在する必要性を長尾氏が痛感するきっかけになったのは、出社が控えられ、人が集まりにくくなったコロナ禍のときのことだった。現在は一部の企業でオフィスに回帰する動きもある一方で、リモートワークやハイブリッド勤務も広がっており、以前と同じような組織としての一体感を創出しにくくなっているという。

「特にコロナ禍以降に入社してきた社員は、分散して働くことが標準となっています。そのような働き方だと得てして人間関係は希薄になりがちなのです」と長尾氏は指摘する。会社の売り上げの達成やプロジェクトの成功という目

的だけでは、組織としての一体感を醸成するには限界があるため、会社がコミュニティとしての機能も備え、社員間の共通認識を育てていくことが経営上重要だ。そして、それは帰属意識やインクルージョンの推進にも役立つのだと強調する。

そんな長尾氏は、社内の3者がそれぞれの立場でオフィスを作る過程に加わるのが重要だという。

第1は、企業トップから役員まで可能な限り多くの経営層の考えを明確にすることだ。経営層がどんな組織を目指し、その組織実現のためにはどんなオフィスにしたいのか、またオフィスを通じて社員や顧客、株主などのステークホルダーにどんなメッセージを送りたいのかを明らかにしたうえで、それをオフィスづくりに生かす。

第2は、社内の担当者が関係者間でオフィスづくりの方向をすり合わせていくことだ。

「上から降りてきた方針を一方向的に現場に伝えるのではなく、経営層と現場の間に立ち、オフィスを使う人の声を聞き取り、それを経営側のベクトルとすり合わせていくファシリテーターとしての役割が求められます」

第3は、職場のキーパーソンに

もオフィスづくりの過程に加わってもらうことだ。

「社内で『この人が言うのであれば、耳を傾けよう』と思われている人たちを巻き込み、どんな背景・意図でオフィスを作ろうと考えているのかを十分に説明し、目的を理解してもらい、それを現場に伝えてもらうことが大切になってきます。これらのすべての過程を丁寧に進めていくことは、結果的にインクルージョンの醸成にも資すると思います」

また、オフィスの作り手として、あえてすべてを作り込みすぎないことも意識しているという。「スペースにすき間があると何か手を加えたいものではありますが、大切なのは“余白”です。社会情勢などの外部環境や、企業のステージ変化といった内部環境の変化に応じて使いながら用途を更新し、フレキシブルに対応できる余白があるほうが、結果的に運用しやすく活用できるオフィスとなると考えています」

オフィスは完成して終わりなのではなく、環境に応じて絶えず変化していくものだ。組織に所属する人の成長、未来も含めて、いかに包摂する空間になり得ているかという視点が求められそうだ。

インクルージョンは 「変化をエネルギーに変えること」 ダイバーシティは、その最大の刺激になる

日本マイクロソフトのCLOから人事院人事官へと転身した伊藤かつら氏。
日本におけるDE&Iは、施策や情報開示が先行し、表層的な取り組みにとどまる例も少なくない。
インクルーシブな環境づくりに取り組んできた前職の経験と、現在の立場から、
日本企業が変革を進めるために、どのようにインクルーシブなカルチャーを作っていくべきかを聞いた。

私は、インクルージョン以前の課題として、日本の組織におけるダイバーシティの幅が、依然として限定的であると感じています。多くの日本企業が海外市場を相手に海外企業と競争し、利益を上げている以上、組織の多様性の幅をより一層広げるべきです。

ダイバーシティを推進する目的は、それが変革のドライバーになるからです。かつての日本でよく見られた同質性の高い組織は、一見、調和し包摂されているように映りますが、それはDE&Iが目指す姿ではありません。多様性のないモノカルチャーからは、変革の推進力は生まれません。違いによる刺激を自らのエネルギーとして変革につなげていくことが、インクルージョンの力だと思えます。

組織がイノベーションを創出できるかは、変化を受け入れる土壌があるか否かにかかっています。そして変化への受容性は、多様な刺激を与え続けなければ育たない。ダイバーシティは、そのための極めて強力な刺激の1つです。

たとえば私が外資系企業で組織改革に携わった際、最も大きなインパクトをもたらしたのは、日本語を解さない外国人の部長を本社から招いたことでした。職場に日本語以外の会話が生まれただけで、組織のカルチャーが劇的に変化しました。同時に、それまで当たり前だと思っていた日本語が通じる環境の希少性を再認識するきっかけにもなりました。それまでは、女性従業員比率や採用数といった数値目標の議論に終始していましたが、ジェンダーの枠を超えてダイバーシティへの許容度が上がり、組織改革が一気に加速した実感

があります。

私自身は、役員会で「空気を読まないおばちゃん」であることを心がけていました。会議の場では、重大な問題があるのに誰も触れようとしない「エレファント・イン・ザ・ルーム（部屋のなかの象）」という状態がしばしば起こります。そんなときに、あえて「ここに象がいますよ」と指摘することが、私が最も貢献すべき役割だと思ったからです。

日本の組織は、こうした広いダイバーシティを受け入れることを恐れず大胆に進めるべきでしょう。異なる背景を持つ人々が活躍することによって、変革へとつなげるノウハウを蓄積していく必要があります。

人の可能性を引き出すことが 組織のパフォーマンスに直結する

人事官に着任して約4年が経ちました。現在、人事院もまた、インクルーシブな組織への変革の途上にあります。人事院は国家公務員の人事行政を担当する国の機関で、総裁1人を含む3人の人事官で構成されています。

着任以前、私は日本マイクロソフトでCLO（最高学習責任者）として人材育成に取り組んでいました。打診されたときは大変驚きましたし、職務内容についても、当初は公開情報以上の知識は持っていませんでした。

それでも打診を受けることを決意したのは、「人の可能性を引き出すことが組織のパフォーマンスや個人の幸せに直結する」という信念があったからです。また、長年外資系企業に身を置くなかで、日本を背負って各地域の担当と対峙する場面も多



人事院 人事官

伊藤かつら氏

日本IBM、アドビシステムズを経て、日本マイクロソフトで執行役員、常務カスタマーサクセス事業本部長を歴任。2019年よりChief Learning Officer (CLO) としてデジタル人材育成を担当。2022年4月より現職。

く、日本という国への理解や思い入れが人一倍強かったことも理由の1つです。

国家公務員がよりよい環境で高い意欲を持ち、パフォーマンスを発揮することは、国の未来に直結する重要課題です。私は行政や人事制度の専門家ではありませんが、現場での組織改革や人材開発の経験は多く積んできました。激変する社会において、ルールをいかに改正するかだけでなく、改正されたルールが現場でどう運用され、機能しているのか。制度と運用の両面を把握してこそ、真に機能する人事行政が実現できると考えたのです。

環境整備とミッションの共有で 変革が加速

時代の要請に応える人事施策を展開するためにも、まず自分たちの組織そのものが変わらなければなりません。その第一歩がデジタル改革でした。

着任当初、説明に来る職員が、バインダーの資料を山のように抱えてくることに驚きました。共有端末も3キロほどある重いもので、Wi-Fiも行き届いていないという環境でした。

折しもデジタル庁が「GSS(ガバメントソリューションサービス)」という共通プラットフォームを構築することになり、人事院がその第1号に選ばれました。それまでの旧態依然としたシステムからフルクラウドへ移行する際、使い勝手は劇的に変わります。これは単なるツール導入ではなく、DXであると位置づけ、職員自らが主体的に学ぶ仕組みを整えました。

具体的には、チャットの活用やファイルの共同編集といったデジタルリテラシーの向上に取り組みました。これは、組織にとって大きな転換点となり、「一部の人しか知らない」「地方には情報が届かない」といった情報の偏在が解消され、デジタ

ルを通じたコミュニケーションが進んだのです。

並行して、組織のミッション・ビジョン・バリューを策定しました。私たちの存在意義を問い直し、「公務員を元気に、国民を幸せに」をミッションとして規定しました。制度の枠組みだけに終始しては、こうした言葉は生まれません。現在、このミッション・ビジョン・バリューを組織内に浸透させている段階ですが、全員が同じ方向を向くことで変革への推進力が生まれてきています。

さらに、改革の仕上げとして取り組んだのが、オフィスの移転です。新オフィスでは、幹部エリアの壁をガラス張りにして透明性を高めました。秘書エリアはオープンスペースにし、職員の執務フロアにはフリーアドレスを導入しています。

オフィス移転のコンセプトは、若手職員で練り上げた「バタフライ(蝶)」です。「超空間」「跳躍」「快調」といったキーワードを挙げて、私たちの小さな組織の改革が、バタフライエフェクトのようにほかの府省へも波及していくようにとの願いを込めました。

科学的アプローチで 変化を楽しむ文化を作る

こうした一連の改革により、組織の視座が変わり、革新的な人事院勧告や抜本的な改革が徐々に形になり始めています。今後もさらなる人事制度の見直しを含め、必要な改革を実行していく予定です。

変革の話をする時、「日本人は変化を嫌う」という意見を耳にします。しかし、人間は誰もが変化を嫌うものです。海外にチェンジマネジメントの技法がいくつも存在するのが、その証左です。

重要なのは、「あの人は変わらない」といった感情論を排することです。変化には抵抗が伴うことを前提に、科学的なアプローチで粛々と変革を進めること。そして何より、楽しみながら変化を取り入れることが肝要です。

本来、未知の事柄を学ぶことは楽しいものです。自分の成長にワクワクし、モチベーションが高まることで、パフォーマンスにつながっていく。皆がその楽しさを享受できるようになると、真にインクルーシブな組織として、さらに一歩先へ進めるのではないのでしょうか。

Section
2

インクルーシブな組織へ
起動する組織へ

理念と実践

フルリモート、1人1業務、 ノーワーク・ノーペイ…… すべての人が活躍できる組織に

日揮パラレルテクノロジーズ(JPT)は、主に精神・発達障がいのある当事者をIT人材として迎えることで、日揮グループ全体のDXに貢献している。代表取締役社長の阿渡健太氏に、「すべての社員が対等な立場で働ける職場」を作るためには何が必要かを聞いた。

JPT設立のきっかけは、2019年10月に日揮グループが分社化した際、一部グループ会社の障がい者雇用率が「法定雇用率」を下回ってしまったことだった。法定雇用率を達成するため障がい者を雇用しようとしても「1人も採用できない時期もありました」と当時、採用を担当していた阿渡氏は振り返る。

阿渡氏自身、先天性の両上肢障がいがあり障がい者雇用の枠組みで入社した。「身体障がい者は競争が激しくなかなか採れない一方、精神・発達障がいのある当事者は体調に波があることなどを理由に、最終面接で『リスクがある』と判断され採用を見送られることが多かった。このままではいつまで経っても法定雇用率を達成できないと思いました」

日揮グループは当時、IT人材の採用難にも直面していた。2017年に「ITグランドプラン2030」を策定し、DXなどを通じた業務効率化を進めようとしていたが、必要な人材を確保できずなかなか取り組みが進まなかったのだ。

阿渡氏は障がい者の偏在を解消するため、2021年にグループ会社の障がい者雇用率を通算できる「特例子会社」としてJPTの立ち上げを提案した。ITスキルを持つ精神・発達障がいのある当事者を採用し、グループ内の業務効率化に取り組むことで「障がい者」と「IT人材」という2つの採用難の解消に乗り出したのだ。

「1人1業務」で力を発揮 フルリモートで成果を評価

社員6人からスタートしたJPTは2026年4月の入社者を加えると、総勢56人となる。大半は、IT特化型の就労移行支援事業所を卒業したITエンジニアだ。

「社員の多くは能力の凹凸があり、得意分野では

非常に優れた能力を発揮しています。ITスキルだけ見れば、年収1000万円を稼げるレベルの人もいます」

設立当初は、AI学習モデルの作成や小規模なアプリの開発を手掛けていたが、最近はプログラミングツールのUnityなどを使ったコンテンツの作成などにも領域を広げている。

「最初は僕が日揮グループの事業部門に営業して仕事を受注していましたが、最近は事業部門のほうからWebに掲載した実績を見て、効率化を依頼してくるようになりました」

2025年末の障がい者雇用率は2.65%と、法定雇用率の2.5%を上回った。2026年7月に法定雇用率が2.7%に引き上げられることもあり、今後3年で社員を70~80人ほどに増やす計画だ。採用倍率11倍という採用力の強さ、退職者も年間1~2人ととどまるという定着率の高さが、人事戦略を支えている。

人気の理由の1つは「1人1業務体制」という働き方だ。「設立時にチームで業務を進めたところ、人間関係の摩擦からリタイアする人が相次いだため、1人で仕事を完結したほうが効率的だと考えました」

「1人1業務」の場合、社員はマイペースで働ける半面、体調不良などのときに業務が遅れるリスクもある。事業を成り立たせるために大事なのが「重要だが緊急ではない仕事」を請け負うことだという。

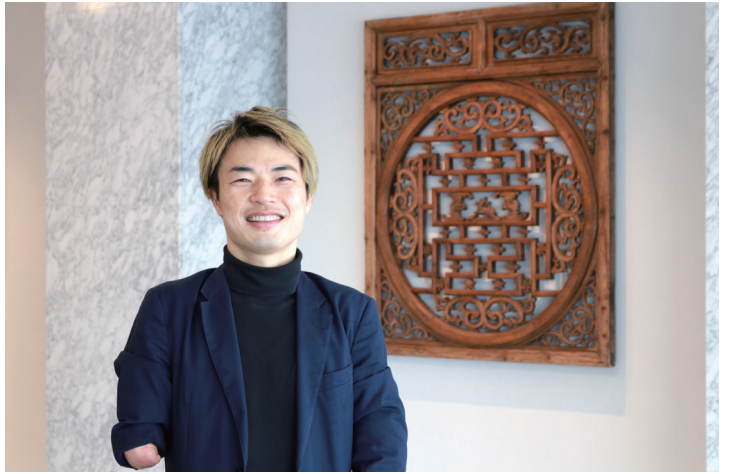
「事業部門のIT化はこれまで、専門外の社員が本業の合間に進める『急を要しない仕事』でした。このため当社も納期のプレッシャーを受けずに作業できますし、納品後には『仕事が効率化されて楽になった』と喜ばれます」

納期は緩やかだが、社員個人の目標を定め達成を目指すことで、漫然と作業することを防いでいる。顧客と相性が合わなければ案件を変えるなど

日揮パラレルテクノロジーズ(JPT)
代表取締役社長

阿渡健太氏

2005年日揮(現・日揮ホールディングス)入社、主に人事部門で採用などを担当し、JPTの立ち上げをリードした。2024年3月より現職。パラテコンドー日本代表で、YouTuberとしても活動中。



臨機応変に修正する、やり取りは基本的にテキストベースで行う、といった工夫もしている。

『とりあえずやっておいて』といった、健常者なら何となく通じる指示が伝わらないことが多いので、文字化してあいまいさを排除しています」

「フルリモート・フルフレックス制」も、社員に力を発揮してもらうための重要な仕組みだ。体調が上下しやすいという社員側の事情もあるが、「成果だけを評価するので、働きやすい時間と場所を自分で選択してください」というメッセージでもある。ただ、社員に働き方を「丸投げ」するのではなく、毎日退勤時に日報を提出してもらって体調変化や業務の進捗を確認するほか、定期的な面談を行うなどこまめなフォローもしている。

マネジャーにも当事者登用 企業の「当たり前」を見直す

阿渡氏らは会社設立の際、世の中で一般的になっている「働き方」をゼロベースに戻し、一から制度を構築した。「たとえば僕自身、『フルリモートは難しいのでは』という思いはありましたが、やってみたらうまくいきました」

また週1回、オンラインで「みんなで作る会議(みんつく会議)」を開くなど、当事者の声を聞くことも重視している。

「僕は発達・精神障がいの当事者ではないので、わからないことも多い。職場の細かいルールについては、本人たちの意見を踏まえて作っています」

現在の課題は事業の拡大に伴い、業務を管理するプロジェクトマネジャーや技術の指導役が不足していることだ。2025年10月に人事制度を変更し、技術者に加えてマネジャーのキャリアパスを新設して現場から登用を始めた。人とのコミュニケーションや複数タスクの同時進行を苦手とす

る人も多いが「苦手だからできない」で終わらせず、「どうすればできるか」を一緒に考えることで、乗り越えていけるのだという。

「たとえば管理職になった人も、タスクをリスト化するなどして業務をこなしています。自分の障がい特性や得手不得手を認識することは重要ですが、サポートがあれば苦手を克服し成長することもできる。これは障がい者雇用だけでなく、すべての職場に共通すると思います」

人事制度改革にあたっては『1人1業務』をこなす力はまだないが、サポートすれば業務を遂行できる人も働けるように制度を整備した。

「ほかの職場では働けない人も、当社なら能力の凹んだ部分を、制度でカバーできます。受け入れる人材の幅を広げ、なるべく多くの人に働く場を提供したいと考えています」

大企業で多様化が進まないのは、私傷病休職を年単位で取得でき、給与も一定程度保障されるという「手厚すぎる福利厚生」が壁になっているためではないか、とも阿渡氏は指摘する。

「福利厚生が手厚いと、休職が会社にとって『リスク』となり、精神・発達障がい者が休職可能性の高い『ハイリスク層』として採用時に敬遠されてしまう。時短勤務の取得者にフルタイム同等の賃金を保障すると、職場の不公平感を高め取得者の離職を招く恐れがあるのと同じことだと思います」

JPTでは社員が体調を崩して休職した場合、賃金は支給せず本人に公的な傷病手当金を受給してもらう。休職期間は3カ月で、復帰できなければ退職となる。誰でも週20時間からの短時間勤務が可能だが、勤務時間が減った分賃金も減る。

「ノーワーク・ノーペイを貫き成果で平等に評価すれば、障がい者や働き方に制約のある社員を職場に受け入れるハードルも下がると思います」

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

ボトムアップのアプローチを重視 個人の能力を引き出し企業成長へ

アフラック生命保険(以下、アフラック)では多様な人財の活躍と社員のエンゲージメント向上を中長期的な企業成長に結びつけるために、社員主導でさまざまな「ボトムアップ」活動が展開されている。一連の取り組みで、「社員一人ひとりを大切にしている会社」と感じる社員が増えるなどの効果も表れた。

社員のエンゲージメントを高め、一人ひとり異なる能力を引き出すための施策として、アフラックが特筆すべきなのは、ボトムアップでの多彩なアプローチだ。社員主導の取り組みをサポートする、ダイバーシティ推進部長の鈴木千夏氏は「社員は、多様な人財が活躍することの必要性は理解していても、その具体的な効果はなかなか実感できません。『ダイバーシティの推進は、確かに企業成長につながる』と感じてもらいたい」と話す。

男性管理職が自らの意識を変革するためのネットワーク「Diversity Allies」は、こうしたボトムアップ活動の1つで、2023年に発足した。3期目のリーダーで、データ統括部データサイエンス課長の島田健太氏は「管理職の意識や行動は、社員のエンゲージメントを大きく左右します。当社は比較的、多様な人財が働きやすい職場だと思いますが、それでも上司が部下を評価する際やプロジェクトなどへのアサインの際に、年齢や性別に関するアンコンシャスバイアスが、まったくないとは言いきれません」と話す。

管理職が、かつての男性中心の企業社会で培われた「オールドボーイズネットワーク」と呼ばれる価値観から抜け出せれば、部下はこれまで以上に能力を発揮し、結果的に企業としてイノベーションも生まれやすくなるのではないかと。管理職自身のそんな思いから、「Diversity Allies」は生まれた。

「自主的な活動であるため、企画と運営に中心的に関わるメンバーもいれば、できる範囲で手伝うというサポートメンバーもいます。それぞれが自分のスタンスで参加しつつ、得意分野で持ち味を発揮しています」(島田氏)

管理職やがん経験者 多数の自主活動を展開

Diversity Allies は、当初は男性管理職が立ち上げた組織だが、今では女性の管理職も加わり、

現在、20人以上のメンバーが活動している。大きな取り組みの1つが、管理職と社員を対象に毎年実施している「多面観察テスト」だ。管理職が性別や年齢によるアンコンシャスバイアスを持っていないか、育児や介護など制約のある社員に対して適切に評価し成長機会を提供しているか、などをアンケート形式で確認し、管理職は自分の行動について、部下は自分の上司について、それぞれ回答する。そのうえで管理職を、管理職自身の自己評価と部下による他者評価の2軸で評価し、4つの傾向に分類する。「管理職本人のアンコンシャスバイアスに関する自己理解を促し、日々の行動の改善に生かしてもらいたいと考えています」と、島田氏は説明する。アンケートへの回答は任意だが、2025年は社員約4800人のうち、700人ほどが回答したという。

このほか毎年、参加者が「多面観察テスト」の結果や日常のふとした疑問や気づきを共有するワークショップを東京と大阪、そしてオンラインで実施している。「管理職のなかには日常業務に追われ、部下の個性や能力を十分に把握し、考えることまではしきれないという人もいます。私たちの活動はそういう人にこそ役立ててほしいので、多忙であってもなるべく多くの人に参加してほしいと思っています」(島田氏)

同社には Diversity Allies 以外にも、社員が自主的に参加する活動が多数存在する。2016年より毎年「ダイバーシティカウンスル」のメンバーを全社で公募し、カウンスルメンバーがダイバーシティに関する課題解決に向けた施策の企画・実施や経営陣に対する提言を行っている。また、女性管理職が自己成長や後進育成のための施策を実施するAWLT(Aflac Women Leadership Training)や、「がんの経験者」「育児と仕事の両立」「介護と仕事の両立」などテーマ別のコミュニティもある。2023年には、メンバーの

*アフラックの表記に則り、「人材」を「人財」と表記しているところがあります。

アフラック生命保険
ダイバーシティ推進部長

鈴木千夏氏(写真右)

データ統括部
データサイエンス課長

島田健太氏(写真左)



多様性を生かして主体的にダイバーシティ推進を実践している取り組みを表彰する「Diversity Champion Award」を設立した。

それぞれの活動については、社長が委員長を務め、各部門の役員で構成される「ダイバーシティ推進委員会」で活動報告をする機会がある。「経営陣がダイバーシティと会社の成長をひもづけることの重要性を理解し、社員の活動を後押ししてきたことが、現在の多様な取り組みにつながっています」(鈴木氏)

アジャイル型の働き方も貢献 心理的安全性を高める

また、ボトムアップのアプローチには、働き方の変革もある。アフラックでは、2019年から、アジャイルの原理に基づくアジャイル型の働き方を全社に展開する「Agile@Aflac」を推し進めてきたことも、職場のメンバーが意見や提案をしやすい企業風土の醸成につながっている。

「Agile@Aflac」を象徴するアジャイル組織である「トライブ」では、専門知識を有する各部署のメンバーを部門横断でアサインし、正式なチーム(組織)を組成することで、スピーディに顧客ニーズに合った成果を創出してきた。既存のヒエラルキーにとらわれず、柔軟にプロジェクトを進めることが眼目なので、メンバーに管理職がアサインされることも少なくない。

「アジャイル型の働き方の経験者が増えたことで、普段の仕事でもフラットに議論し、スピーディに物事を決めようとする意識が強まりました。メンバーの心理的安全性が高まり、上下関係にとらわれずに意見を言う空気が醸成されたと思います」(島田氏)

また、鈴木氏、島田氏はいずれも、ボトムアップの取り組みやアジャイル型の働き方を可能にするのは、軸となる「プリンシプルベースの判断」

の存在があつてこそだと考える。プリンシプルとは、既存のルールや前例に縛られることなく、コアバリュー(基本的価値観)に基づく行動実践を求めるという原理原則だ。鈴木氏は「経営陣は経営の方向性を打ち出すとき、常にその意義を明確に示します。ダイバーシティについても、トップが『ダイバーシティ推進の基本的な考え方』という理念を打ち出しており、社員が迷ったときにも、理念に立ち返って行動できるのです」と説明した。

こうした結果、ダイバーシティ推進部が毎年実施する全社意識調査では「当社は、社員一人ひとりを大切にしている会社だと思う」と回答する社員の割合が、2014年の42.5%から2025年には79.3%へ、「当社には、性別や年齢に関係なく、多様な人財が活躍できる風土がある」との回答割合も、62.2%から82.1%へと上昇した。

一方で鈴木氏は「ダイバーシティにあまり興味のない人も、活動に巻き込んでいくこと」を次の課題に挙げた。2025年からは年1回、1週間の「Diversity Week」を設け、関心の薄い層を巻き込むきっかけづくりも始めた。

鈴木氏は、最終的には「社員があまり意識しなくとも、当然のように多様な人財が活躍している」組織を実現したいという。「多様な人財が活躍する組織は、イノベティブな動きが生まれやすいということを社員一人ひとりが実感できるよう、目に見える形で発信したいと考えています」

Section 2

インクルージョンが
起動する組織へ

理念と実践

徹底した対話がインクルーシブな 環境づくりのカギ

出光興産と昭和シェル石油は2019年に経営統合し、新たなスタートを切った。2025年にはPMI(Post Merger Integration:M&A成立後の統合プロセス)に区切りをつけ、新たな行動指針を制定している。100年を超える歴史があり、独自の組織文化を持つ2社の統合は決して容易ではないはずだ。同社はどのようにインクルーシブな組織を構築していったのだろうか。

出光興産と昭和シェル石油は、経営統合にあたり、相互理解を重ねながらPMIを慎重に推進してきた。異なる歴史と文化を持つ2社は、統合に伴う課題をどのように整理し乗り越えてきたのか、人事部の担当者3人に話を聞いた。

統合における大きな課題の1つが、社員一人ひとりのマインドに深く根付いた組織文化の違いをいかに解消し、融和・統合していくかという点だろう。人事部DE&I推進室長の大津麻衣氏は統合直後の取り組みを次のように振り返る。

「当時、私は広報でPMIを担当していましたが、まず取り組んだのは、『MIRAI キャンプ』というお互いを知るためのプログラムです。出光興産出身者と昭和シェル石油出身者が半々になるよう若手社員を集め、互いの会社に対するイメージを率直に出し合いました。そのうえで、「いや、違うよ。それは思い込みだよ」といった対話を重ねました。15回ほどのセッションで、参加者はのべ1000人を超えています」

丁寧に共通項を見出し 統合の基盤を築く

「このプログラムによって相互理解が進んだこと



が、その後の統合を進めるうえでの重要な土台になりました」と、人事部企画課長の内山直之氏は言う。「意見を交わすなかで、目指す方向は同じであること、そして両社が大切にしてきた価値観にも多くの共通点があることが見えてきました。社員一人ひとりが対話を通じてそれを実感できたことが、統合を円滑に進める力になったと思います」

組織文化と並んで重要なテーマとなったのが、人事制度の統合である。新人事制度の構築に携わった内山氏はここでも「共通点を見出す」姿勢を重視したという。

「制度検討にあたっては、どちらか一方の制度に寄せるのではなく、双方が大切にしてきた考え方を尊重しながら、丁寧にすり合わせを行いました。その過程で、『挑戦を推奨すること』『人の育成を重視すること』といった共通の価値観が浮かび上がり、出身会社に関係なく共有できる考え方の基盤が形づくられていきました。これを土台として、新たな人事制度を構築していったのです」

このように、両社が互いの強みを取り入れ、新たな価値観と1つの組織を作り上げていくことこそが、経営陣が統合当初から掲げていた一貫したスタンスだった。さらに、その姿勢が形骸化しないよう、トップから現場に至るまで制度と意識の両面で統合を進めていったという。

では、なぜ出光興産は統合初期からこのようなスタンスを取り得たのか。その背景には、統合後の企業理念「真に働く」に象徴される価値観がある。この理念の根底には、「世の中の役に立ち、尊重される人を育てることこそが企業の目的であり、事業はそのための手段である」という考え方があり、創業以来受け継がれてきた「人」を大切にすることは、昭和シェル石油の価値観とも通じるものだった。その共通の土台があったからこそ、PMIにおいても対話と相互理解を重ねる姿勢が

出光興産 人事部企画課長
内山直之氏(写真左)

人事部DE&I 推進室長
大津麻衣氏(写真中央)

人事部企画課 専任部長
(人事制度企画担当)
長谷場友氏(写真右)



貫かれ、統合を着実に前に進めることができた。「石油ビジネスは今後も右肩上がり成長し続けるという状況ではありません。だからこそ、私たちが持つ資産を最大限に生かし、エネルギーの安全・安定供給という使命を果たしながら、成長領域のビジネスを推進していく必要があります。その担い手となるのは『人』ですから、人を育てることを何より大切にしなければならないのです」(内山氏)

行動指針は多様な個が迷ったときに立ち返る共通の拠りどころ

こうした考えのもと、同社は社員一人ひとりの理解度や温度感を見極めながら、段階的に取り組みを進めてきた。統合から2年後の2021年に企業理念「真に働く」を成文化し、さらにその4年後の2025年には、理念を日々の具体的な行動に落とし込むための行動指針(徹底的当事者意識、飽くなき成長意欲、誠実・相互信頼、大胆に挑み続ける、常に考え決断する、相違を乗り越える、人を活かすの7項目)を策定している。

これらの理念や行動指針もまた、経営陣から社員まで幅広いメンバーとの対話を重ねて形づくられた。新たな行動指針を打ち出した2025年には、全60部署で理解浸透を目的とした説明会や座談会を実施し、現場レベルにまで丁寧に落とし込んでいったと、人事制度企画担当の長谷場友氏は語る。「実施後のアンケートでは、新しい行動指針に対する理解度、共感度、体現イメージについて確認していますが、いずれも肯定的な回答が9割近くを占め、確かな手ごたえを感じています。なかでも、座談会に参加した社員のスコアが高い点が特徴的です。身近な同僚の考えや価値観に触れながら意見を交わすことで内省が深まり、より本質的な理解につながっているのだと感じています」(長谷場氏)

新行動指針を共通言語に、組織の一体感を高めるインクルーシブな環境づくりに欠かせないのが、管理職による日常的な関わりだという。

「当社では管理職を『管理するだけの役割ではない』という意味を込めて『役職者』と呼んでいますが、その最も重要な役割は『人を育てる』ことです。部下をどう成長させるか、そのためにどんなチャレンジをしてもらうか、そして何かあったときにどう支えるかを日々考えています。仕事については、ゴールを明確に示したうえで、その過程は部下に委ねるというのも、出光興産の特徴です」(大津氏)

新たな行動指針は社員の評価項目にもなっており、社員一人ひとりが日々の業務のなかで実践することを促進する仕組みになっているという。「行動指針がスローガンとして掲げられるだけではなく、日々の業務や振り返りの場で自然に使われ、上司一部下間の共通言語として機能することを目指しました」(長谷場氏)

行動指針は画一的な行動を求めるものではなく、多様な個が判断や行動に迷ったときに立ち返る共通の拠りどころとして位置づけられている。そうした指針を軸に、日々の業務や振り返りの場で丁寧な対話を重ねていくことが、個々の力を引き出し、組織としての一体感を育てていく。日常の対話の積み重ねこそが、個々人が活躍できるインクルーシブな環境を形づくり、統合を一過性のものに終わらせず、組織に根付かせていくための要となっている。

Section 2

インクルーシブな組織へ
起動する組織へ

理念と実践

まとめ

インクルージョンは、 価値創造プロセスにおける 企業の価値観と 個性の発揮の両立

佐々木貴子
(本誌編集長)

S.ゴシャールとC.A.バートレットによる名著『個を活かす企業』(原題: The Individualized Corporation, 1999年、ダイヤモンド社)は、それまで戦略をトップダウンで実行させることを主軸とする経営戦略論が数多あるなかで、「企業が競争力を維持するためには、トップの命令ではなく、現場の一人ひとりの自発的な意思や能力を最大限に引き出す必要がある」と、企業の価値創造における個人の自律性の重要性をはじめて世に提示しました。

この個人の自律性を重視した考え方は、社員一人ひとりの個性や特性を組織のなかで生かし、全員が力を発揮できる状態、などと定義される「企業におけるインクルージョン」の考え方と大きく重なります。時を経て、ゴシャールらが提唱した Individualized は インクルージョンという言葉に置き換わったともいえます。2000年代初頭のアメリカでは、既に始まっていたダイバーシティ推進を実効性の高いものとするため、個人の活躍を重視するインクルージョンを加え、D&Iとしてきました。日本においても2010年代以降、D&Iを明記する企業が増えています。

一方、ダイバーシティと対になって使われることにより、企業におけるインクルージョンが矮小化されてしまったのではないかと懸念があります。

インクルージョンはキャリア採用者、非正

規社員、外国籍社員などのいわゆるマイノリティに主に適用する概念であり、マジョリティには必要ない、という無意識の思い込みがあるのではないかと懸念されています。本来、価値創造に向けて、企業の価値観と個々のらしさの両立がなされている状態を指すはずなのに、そのように考えられていないのではないかと懸念されています。

これらの懸念を裏付ける事象は、たとえば、統合報告書などではインクルージョンについての言及が、ダイバーシティやエクイティと同じ箇所ではなされていないことなどに見られます。

多彩な表現で語られる 企業のインクルージョン

本特集では、企業のインクルージョンというものを改めて真正面から検証し、価値創造の観点からのインクルージョンの本質を追求しています。

Section1では、経営とインクルージョンの関係について整理しています。野田智義氏は、インクルージョンは価値創造のための経営手段であり、意思決定の質向上と権限・責任の設計プロセスそのものであると明言して





います。現代の経営においては価値創造の源泉は個にあり、個性を生かす遠心力と束ねを効かせる求心力のバランス、そして、立場の異なる相手への「思いを馳せる」重要性を説いています。

Section2は、インクルージョンを本来の意図に沿って起動させる要諦を検証しました。

まずは、インクルージョンをめぐる誤解や混乱、たとえばダイバーシティやインクルージョンという心地よい言葉に封じ込められる差別や、日本企業に根強く残る「マッチョイズム」が真のインクルージョンを阻害する懸念にどのように向き合うかを専門家の見地から論じます。なかでも、多くの企業が悩む「インクルージョンはどのような社員であっても対象とすべきか」に対する弁護士の大村剛史氏の見解は、問題社員への対応の貴重なヒントとなっています。

インクルージョンは、個人の「らしさ」と活躍を引き出す状態です。したがって、個々の組織における「インクルーシブなリーダーシップ」は極めて重要です。野田稔氏は心理的安全性を土台に異論や摩擦を歓迎し、それらをアウフヘーベン（止揚）して組織を進化させ

るリーダーシップのあり方を、入山章栄氏も、多様な見解がぶつかり合う摩擦こそが価値の源泉であり、そのための心理的安全性と「聞く」に徹するリーダーの必然性を説いています。

インクルージョンは 一夜にしてならず

一連の取材から、インクルージョンは手段、状態であり、それ自体が目的ではない、という共通の見解が得られました。すなわち真のインクルージョンの実現とは、価値創造に向けた組織思考やプロセスにおいてなされるものです。そのためのポイントは2つあると考えます。

1つ目は、価値創造プロセスにおける「企業の価値観」（求心力）と「個性を生かす」（遠心力）を具体的に定めること。企業の価値観はミッションや行動指針、ビジネスプランの起点、組織業績評価などに、個性の発揮は権限設定や個人評価などに落とし込むことができ、それがインクルージョンされるものとそうでないものの境界線ともなります。

2つ目は、インクルージョンと「同質化」を混同しないこと。ハイコンテクスト文化が強い日本では、「物事をわかってからでないと発言できない」という暗黙の慣習が散見され、個性を発揮する前に、まずは同質化を求めます。問題は、結局、本当に自由な発言はできず、いつまでも「受け入れられる発言」、という同質化にとどまってしまうという点です。同質化された組織、個人は、過去の成功体験にとらわれがちで、イノベーション創発、つまりは価値創造の難度が高まってしまいます。

加えて、インクルージョンの境界になり得る企業の価値観には、高い倫理観が必要です。間違った価値観に基づくインクルージョンは、間違った経営行動にしかありません。企業の価値観は、経営トップの価値観とほぼ重なるはずですが、その価値観や経営行動に倫理が伴わない場合、周囲の役員や社員、あるいは外部のステークホルダーが「No」と言えるかどうか。これもまた、企業がインクルーシブな状態にあるかどうかの試金石となります。

企業と個人が十分に「らしさ」を発揮しあい、経営価値を作り続けること、これが「真のインクルージョン」の実現といえるでしょう。

ローカル
から
始まる。

上田市民エネルギー 理事長

藤川まゆみ



気候変動対策とまちづくり——。

一見関係が遠そうな課題を一緒に解決しながら、

市民発で街の将来を考えていこうとするNPO法人「上田市民エネルギー」。

移住者だった1人の女性、理事長の藤川まゆみ氏が1本の映画に出合ったことで、

地域の仲間や行政を巻き込み、大きなうねりを作ってきた。

どの地域も抱える人口減少と街の空洞化、厳しい財政と気候変動問題は、

どのように結びついたのであるか。

聞き手・構成＝浜田敬子氏

浜田敬子氏

Hamada Keiko

1989年朝日新聞社に入社。2014年からAERA編集長。2017年に退社し、Business Insiderの日本版を統括編集長として立ち上げる。2020年よりフリーランスのジャーナリスト。2022年8月から2025年10月まで「Works」編集長。著書に「男性中心企業の終焉」（文春新書）など。

浜田：藤川さんが代表を務めるNPO法人「上田市民エネルギー」は、市民参加の形で自然エネルギーを増やしていく仕組みです。藤川さんが自然エネルギーに関心を持たれたのは、1本の映画がきっかけだったんですね。

藤川：『六ヶ所村ラブソディー』という映画です。2007年9月にあの映画を見た日は、人生が変わるほどの大きな転機でした。こんなことが自分に起きると思わないほど揺さぶられました。当時は日本の電力の3割程度を原発で発電していたのですが、映画を見て、「あなたの使っている電気の前ではこういうことが起きている。あなたはどうか考えますか」と問われた気がして。もうガクガクするぐらい「私に言われてもちょっと困る」と思ったんです。

監督のトークショーもあったのですが、すごく重いテーマなのに明るいですね。帰り道に「ああ、でもこれかもしれない」と。意見が違ってもやり取りできるコミュニケーションの力が社会を変えるのかなって思いました。

浜田：映画の直後に市民出資型で屋根に太陽光パネルを取り付ける「相乗りくん」のアイデアが生まれたんですか。

藤川：それは311（東日本大震災）の後ですね。「この映画を上田の人たちと見たい」と上映会をしたら、いろいろな縁が生まれました。そのなかに上田の地域通貨のグループがあって、「相乗りくん」を始めるときも応援してもらったんです。上田で市民活動が盛んになったのは、ここ10～15年ぐらい

のことだと思います。今では市民が主催のイベントもすごく多くて、秋のシーズンには1日に3つとか重なります。分野が違ってもお互いの活動が混ざりやすいのも特徴です。

浜田：「相乗りくん」のアイデアが出てきた経緯について教えてください。

藤川：上映会後の市民活動でネットワークが広がったのは楽しかったのですが、その先の解決策として具体的なアクションをしていなかったと、311で気付いたんです。自分たちでエネルギーを作らないと根本的な解決にはならない。エネルギーに詳しい仲間に「自然エネルギーが大事だと思うんだよね」と話すと、「あんな面倒くさいもの本気？」と覚悟を試されたりしました。結果的にはビジネスの経験もない私だったから、やりたいという気持ちだけで始められたのかもしれませんが。

浜田：全国から誰でも出資できる市民出資型で、太陽光パネルを取り付けてくれる屋根オーナーとマッチングさせるというモデルは面白いですね。参加者はすぐに集まったんですか。

藤川：311後はそういう熱は高まっていたので、人はすぐ集まりました。最初の頃は「うちの屋根が役に立つんだったら」という人が多く、今では「電気代が少しでも安くなるなら」という問い合わせも増えてきました。電気代だけでなく、地球温暖化も気になるという気持ちが混在している人が多いと感じます。今までほとんど宣伝費を使わず、口コミで広がっています。最新

意見が違っても やり取りできる コミュニケーションが 社会を変える

の数字で、屋根が約80カ所、出資額は2億円を超えました。

浜田：NPOの活動は、相乗りくんの事業だけで持続可能なんですか。

藤川：相乗りくんが団体の活動の柱で、非営利事業として成り立つように設計しています。そのほかの活動は国や民間の補助金を活用したり、講演活動や会費、寄付などで収入を得ています。

太陽光発電は脱炭素の主力 関心がある潜在層は多い

浜田：最近、原発再稼働の動きも加速するなかでメガソーラーの問題で反対運動が起きたりと、再エネに対しては一部には厳しい視線もあります。

藤川：実際、自然や景観を破壊しているメガソーラーは条例で規制しないと

いけないと思います。一方で「屋根の上ならいいよね」「本当はつけたいんだけど、お金がね」とか、関心がある潜在層はすごく多いと感じています。

既に、日本の太陽光発電は石炭火力よりも単価が安く、住宅でも企業でも太陽光パネルを設置したほうが経済的メリットがあります。自宅に太陽光発電を設置する人が増えることで市民の認識が変わり、社会の脱炭素の機運を高めると思っています。エネルギー費用を海外に流出させないで国内で循環させるためにも太陽光は経済政策でもあり、脱炭素の主力選手であることには変わりはない。適切な太陽光発電をもう少し増やせば、あとは加速するのではと思います。

浜田：学校で断熱ワークショップという取り組みもやっていらっしゃいます。

藤川：2018年の猛暑のとき、うちの息子が「死にそうな教室で勉強してる」って言うのを聞いて。温暖化は待ったなし。新しいミッションをもらった気がして、まずは白馬高校で実施しました。生徒たちはスキーがやりたくて白馬高校に行ったのに、雪がなくなったらスキーできなくなりますから、危機感が大きかった。

天井板を外したり、内窓の枠作りは工務店にお願いするんですが、屋根裏

にグラスウールの断熱材を敷き詰めたり、窓の枠を組み立ててはめたりする作業は生徒がやります。白馬高校ではその費用も高校生たちが寄付で集めていました。全国から「気候変動を止めたい」という人たちが寄付してくださって。村のなかでもスキー場やホテル業の人たちが寄付してくださった。当時は1教室で50万～100万円程度でできたのですが、今は資材が高騰しているのもっとかかりますね。

そのうち県知事が「県のプロジェクトに」と言ってくれて、翌年から予算がつきました。このプロジェクトには反対の声が起こりにくいんです。断熱性能が高まるからエネルギー代が減るし、子どもたちの環境がよくなる。何よりこの体験の教育的な効果が大きいんです。

まちのコンパクト化が 生きる道に

浜田：公共交通機関の問題とか街づくりにもかかわっていらっしゃいます。

藤川：上田市の総合計画を作る委員を務めていたんですが、「いちばん上位の計画なのに、しっくりこないな」みたいな気持ちがあつて。千葉商科大学教授の田中信一郎さんから「地域のデータを集めよう」というアドバイス

を受けて、人口の推移や中心市街地を歩く人数など上田市にまつわるデータを100以上集めたんです。すると「上田は持続不可能だ」とわかりました。人口は減るわ、高齢化するわ、公共施設はボロボロ、スプロール化*は止まらずまちなかは空き家が増えてスポンジ化していく。

上田市から市外にガソリン代や電気代などでかなりの金額が逃げていて、市内で発電することでそのうちの1割でも2割でも地域に残せれば、地域にお金が回せます。上田市は車社会で、自家用車を1台以上持っている家庭が多いのですが、公共交通の路線周辺に集まって住めばバスや鉄道を利用しやすい。車を手放しても生活ができるまちになれば、車のコストが節約できる。だから、まちをコンパクトにして公共交通が便利なまちにすれば暮らしにも経済にもエネルギー効率にもいい。それが上田の生き残る道だとプレゼンの準備を始めたら、市にはまだ道路を増やす計画があり、郊外の農地を住宅地に開発する計画もあったんです。

浜田：なぜそんなことが起きるんですか。市役所の人はデータも知っていますよね。

藤川：担当課は肌で課題を感じていますが、部署が縦割りで分断されていたり、住民の反対の声が壁になったりして、人口減少時代に合った政策に転換することが難しい。

私たちは市民こそが必要な施策の背中を押そうと、地域のことを考える「上田リバース会議」というものを開催していますが、そこで学んだ人は変わります。それでも2021年に始めた頃は、「公共交通なんて無理無理、不便だし」って、そんな意見ばかり。でも第3回の会で「交通まちづくり」であり、公共交通をみんなが使うようにすると、路線沿いに住むようになるし、歩くようになって健康になり医療費も減るし、地価が上がって税収も増えるし何より



2025年3月15日、別所線増便の初日に手を振るイベントを開催(写真左)。2012年3月、相乗りくんの第1号が発電を開始(写真左下)。白馬高校でのワークショップ。生徒たちが天井に断熱材を入れるなど、作業に参加した(写真右下)。



*都市の中心部から郊外に向けて、計画的なく市街地開発が進むこと。

Profile

- 2005年 大阪から上田市に移住
- 2007年 映画『六ヶ所村ラブソディ』を見て自然エネルギーに興味を持つ
- 2011年 東日本大震災をきっかけに市民出資型太陽光発電「相乗りくん」事業を開始
- 2020年 「教室断熱ワークショップ」を開始
- 2021年 「上田リバーズ会議」を企画運営



まちの魅力が増える——1つやるだけで、副次的効果が多いのは公共交通だということ学んだら、「そうだったのか」って共感が高まり、前回とはまったく違う空気になったんです。

上田には市民が大好きな上田電鉄別所線が走っていて、この地域は環境省の「脱炭素先行地域」にも選ばれました。別所線の周辺の住宅や建物の上に太陽光パネルをつけ、その電気で別所線を動かしてゼロカーボンにするというもの。まちづくりのためのゼロカーボンです。脱炭素先行地域に選ばれたのは、リバーズ会議がきっかけで、市民活動で「交通まちづくり」への共感が高まっていることが評価されたそうです。

そうするうちに別所線が増便したんです。平日56便から78便に。乗る人が毎月大体6~7%増えているそうです。その分車を使っている人が減っているわけです。私たちのNPOでは乗ってもらうための調査や実証実験もしていて、その1つが、5500円分の回数券を期間限定で1000円で販売する別所線エコチケです。それを買ったらみんな乗るのか。乗った人は料金もとに戻っても乗り続けるのか。その検証をしようとしています。その先に目指すのは沿線への居住誘導ですが、それは時間もかかります。

浜田：これまでの脱炭素とはアプローチが違うのが面白いですね。街づくりと脱炭素を組み合わせるほうが多

様な課題が解決できそうです。

藤川：別所線に乗り始めたら、家の建て替えのときに沿線に来ようかなと思うんです。富山市では「家をまちなかに新築するのだったら補助を出す」ようなことをやっています。強制ではなく選択肢として選びやすいようにしていく誘導ですね。

上田でもまちなかに断熱が効いている集合住宅を作って、光熱費も安くなって快適で、スーパーにも市役所にも病院にも歩いていけて、保育園もあるという住みたくなるモデルができればと思っています。あくまでも市民が主体で、内発的にまちづくりをしていくことが大事で、海外にも国内にもそういうモデルはたくさんあります。

立場の垣根を越えて 市民と行政が学び合う街へ

浜田：上田リバーズ会議には中心のメンバーがいるんですか。

藤川：オンラインも入れると100人ぐらいいれ替わり立ち替わり参加します。主催は上田市民エネルギーのほか、「上田ビジョン研究会」という有志の任意団体なんです。そのメンバーには造り酒屋とか広告のデザイン会社の人、市の職員や福祉のNPOの職員もいます。多様な人たちなので意見も違うのですが、喧嘩!?というくらいの議論ができる関係ができています。市民と行政と一緒にまちづくりをするため

まちづくりも脱炭素も
人類初の大仕事。
スクラムを組まないとい
解決できない

に、行政職員と地域のキーパーソンたちが集まって学ぶことがすごく大事だと思っています。

浜田：今後はどういう形で街づくりを進めていきたいですか。

藤川：市民の声を聞くだけでなく、行政に要望するだけでもない、立場の垣根を越えて市民と行政がともに学び、議論し、強みを出し合って、持続可能なまちづくりも脱炭素も加速させる「仕組み」が作れるはずと模索中です。まちづくりも脱炭素も人類始まって以来の大仕事。スクラムを組まないといと解決しません。時間はあまりない。きつとこの共同作業自体がみんなをエンパワメントし、地域をよい方向に変えていく原動力になると思います。



こんな研究があったのか!にフォーカスする

人事のアカデミア



Navigator

梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学

キャリアデザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程修了(経済学博士)。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第37講

普遍性をつくる哲学

「人それぞれ」と「絶対的正しさ」を超え 「私たち」の共通理解をつくる

「大きな物語」が崩壊し、
意味を見いだすこと自体が難しくなった現代。
哲学者の岩内章太郎氏は「メランコリーの時代」だと指摘する。
多様性を認め合いながら、
共通の理念や社会の合意をどのように築くのか。
現象学の立場から、普遍性をつくる哲学の社会実装を目指す岩内氏に
分断を乗り越える哲学の思考法、対話法について聞く。

メランコリーの時代に 普遍性をどうつくるか

梅崎：先生は「ニヒリズムの時代から、現代はメランコリーの時代である」と述べられています。まずはニヒリズムとメランコリーの違いか

らお話しいただけますでしょうか。

岩内：ニヒリズムとは失恋のようなものです。かつて何かに恋をし、そこに強い意味を感じていたが、それが崩れ去ってしまった状態を指します。場合によっては生きる希望を失うほどの衝撃を受けます。対してメランコリーとは、恋ができない状態を指します。意味が崩壊するのがニヒリズムであるならば、そもそも最初から意味を見いだせないのがメランコリーです。

これをマクロの視点で見れば、いわゆる「大きな物語」の崩壊と言い換えられます。意義があると思って参加した戦争に敗れてしまう、マルクス主義の革命を信じて起こした学生運動や労働運動が失敗に終わってしまう状態は、典型的なニヒリズムです。

しかし現代は、そもそも戦争の大義も、革命の理想も思い描けなくなっている。何かを激しく批判したいわけではないけれど、自分が何をしたいのかわからない、メランコリーの時代といえるでしょう。

梅崎：価値を否定するのではなく、そもそも価値



Guest

岩内章太郎氏

Iwachi Shotaro

豊橋技術科学大学 准教授

早稲田大学国際教養学部卒業、同大大学院国際コミュニケーション研究科博士後期課程修了。博士(国際コミュニケーション学)。早稲田大学国際教養学部助手等を経て2021年より現職。専門は現象学を中心とした哲学。

人事にすすみたい本

『〈普遍性〉をつくる哲学：
「幸福」と「自由」をいかに守るか』

岩内章太郎 / NHK ブックス

現代実在論からポストモダン思想へ廻り、近代哲学の可能性を捉え直して、個人の幸福と自由を守るための哲学の役割を提示する。



値がないという感じですね。

岩内：この時代の流れは、哲学の変遷ともリンクしています。近代（モダン）は、「人間みんなが自由になれる」という大きな夢を描いた時代でした。しかし、ヨーロッパ近代が掲げた「みんな」という概念には独善性が潜んでおり、それが植民地支配をも正当化してしまっただ。近代の最後には、帝国主義や全体主義が登場し、悲惨な形で人間性が敗北しました。

その反省から生まれたのがポストモダンです。ポストモダン思想は、近代が掲げた理念、大きな枠組みを徹底的に解体しようとしてきました。ここで重視されたのは差異です。それぞれの人間の違いが大切であり、違いを超えた普遍性という発想自体が、危険なものだと見なされるようになりました。

梅崎：ポストモダン思想として登場したのが構築主義でした。

岩内：構築主義は普遍性を批判し、「すべては社会的・文化的に構築されている」と主張しました。ジェンダー論やカルチュラルスタディーズと連動し、実際に不当なシステムのなかで疎外され、苦しんでいる人たちの声を代弁しました。たとえばセクシュアルハラスメントという概念すらなかった時代、無意識に人権侵害をしている側に対し、「あなたが読んでいる文学作品や日常の振る舞いのなかに、男性の暴力性が潜んでいる」と指摘しました。

しかし構築主義には致命的な弱点があります。もしすべてが構築物だとしたら、その批判を行っているジェンダー論の立場も、1つの構築物にすぎないこととなります。「すべては社会的な構築物である」を突き詰めていくと、誰もが自分の足場を失い、議論そのものが成立しなくなってしまう。

セクシュアルハラスメントを告発する過程では女性に光を当てることが大事でも、本来言うべきは、「すべての人間が自由に生きられる社会をつくるためにセクハラはよくない」という

ことでしょう。一言で言えば、相対主義に陥ったことが、構築主義の最大の限界でした。

梅崎：ポストモダン思想の構築主義に対して、現代哲学が、絶対的なものを取り戻そうとして登場させたのが現代実在論であるならば、まさにメランコリーの時代の哲学ですね。

岩内：現代実在論は、ポストモダン思想が批判した普遍性や理性、自由といった近代の概念を、やはり大事なものののだと正面から肯定します。「人それぞれだ」と言っているだけでは結局どこにもたどり着けず、「すべて権力で縛られている」と言い続けたら、逆にポピュリズムや陰謀論に流される人も出てきてしまった。もっと基礎的な、人間であれば誰もが深く納得できる場所から、理性的に考え直していこうとするのが現代実在論です。

梅崎：ポストモダンの構築主義と現代実在論の対立を、岩内先生は「現代の普遍論争」と表現されています。

岩内：伝統的に、哲学には観念論と実在論の対立があります。観念論は、「私」の意識体験から出発します。たとえばリンゴを見たとき、私は「赤い丸いもの」として捉える。別の人にとっては「好きなもの」であり、リンゴアレルギーの人には「避けるべきもの」かもしれない。「私」にはこう見えるという個々の体験を持ち寄り、「私たち」にはこう見えるという共通の認識をつくっていこうというのが観念論の発想です。一方の実在論は、私たちが見ていようと見てまいと、リンゴはそこにあるというところから出発します。

この違いは、道徳や倫理の話になるとより鮮明です。よい社会とは何かを考えると、対話を通じて少しずつ共通理解をつくろうとするのが観念論のアプローチです。実在論は、我々がどう考えようが、よい社会の理想はあらかじめ存在しており、それを発見すべきと考えます。

しかし、「よい社会がそこにある」という発想では、多様な考え方や信念の対立を調停して

いこうという話にはなりません。实在論が「これが普遍的によいことだ」と提示するとき、そこには常に「誰にとってのよいことか」という問題がつきまといまいます。その背後では、カント以降の「すべての人間は自分の頭で理性的に考えれば、よりよく生きられる」というヨーロッパの優等生的な理想が見え隠れします。異なる文化圏や伝統のなかで生きる人々に、「これこそが普遍的な道徳の实在だ」と押し付けても、容易には通用しません。

絶対的な正解を保留し 「私」の確信として考える

梅崎：岩内先生は現象学の立場から、普遍性が「ある」哲学ではなく、「つくる」哲学を再建されようとしています。

岩内：私が専門とする現象学は、近代哲学の系譜に連なるものです。实在論は価値はそこにあるのだと宣言し、あとはそれをどう見いだすかという話に終始します。対して現象学は、「エポケー」といって、絶対的な正解や客観的事実があることを一度保留します。そのうえで、私たちの意識がどのような構造で対象を確信しているのかという順番で考えます。

たとえば、ある人には「〇〇国の人だけはしか

らん」と見えているとします。構築主義なら「それは社会的につくられた観念だ」と断じるでしょうが、現象学は、それがいかに差別的な観念でも、「その本人には疑いようもなくそう見えている」事実を認めることから出発します。異なる見え方を持つ人から「〇〇国の人の中にもよい人はたくさんいますよ、私の知り合いにも多いですよ」という話を聞いて、「確かにそうかな」と自らの意識のなかで納得できて初めて、謝罪したり自分の考え方を修正したりできるようになるからです。

すべてを「私」の確信に還元したうえで、では、どういう確信のあり方なら共によりよく生きられるか、「私」の確信と、ほかの「私」の確信のあいだに、どういう差異や共通性があるのかを対話によって探っていく。現象学では、このようにして建設的に信念対立を解きほぐしていこうと考えます。实在論にはこのプロセスがありません。实在していることから出発するため、結局は「それぞれにとっての实在がある」という平行線で終わってしまうのです。

もう1つ重要なのは、現象学における普遍性は、常に批判に対して開かれているという点です。「これが実在する正解だ」という絶対的な答えはないので、対話を通じて生成し続けていく状態になります。

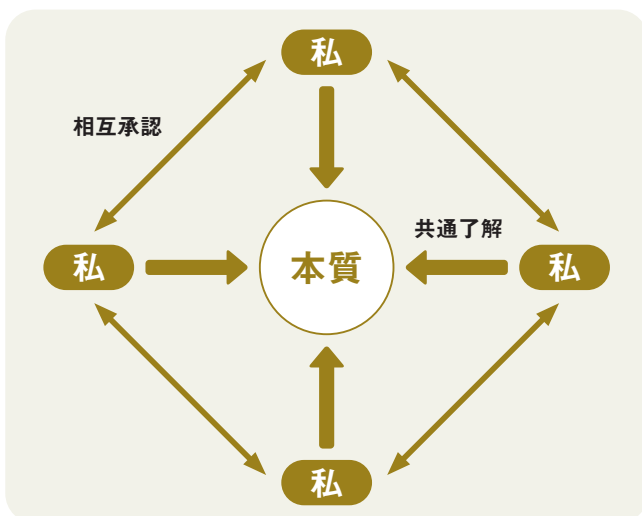
その際、鍵となるのが絶対他者という概念です。たとえ今、この場で共通理解がつけられたとしても、その外側には、まったく別の見方や想像もつかない価値観を持つ他者が存在するという可能性を排除できません。この絶対他者の存在が、現象学と实在論の大きな違いです。

現象学の理論を 哲学対話で実践する

梅崎：こうした現象学の理論を、実践しようとするのが、哲学対話なのですね。

岩内：企業や自治体、さらには学校やカルチャーセンターなどで、5歳から80代の方まで、あ

【図】哲学対話



出典：岩内氏作成

らゆる層と哲学対話を行っています。その目的は、普遍性をつくる哲学の社会実装です。お互いの意見を聞き合う傾聴にとどまらず、共通理解まで持っていくことを目指しています [図]。梅崎：ビジネスの現場で行われるグループワークは、制限時間内に落としどころを見つける合意形成ゲームになりがちです。哲学対話の共通理解とはどのようなものでしょうか。

岩内：ここでいう普遍性や共通理解とは、それぞれの「私」が自分の経験に照らして納得できる考え方のことです。過去の体験を振り返り、誰もが「確かにそうだな」と確かめることのできるものです。

たとえば先日、学生たちと「安心感」をテーマに哲学対話を行いました。まずは「ぬいぐるみを抱っこするとき」「自分の部屋にいるとき」など、自分が安心感を覚える具体的なエピソードを出してもらいました。もちろんこうした他者のリアルな感覚に触れることも意味がありますが、それだけでは「人それぞれ多様な感じ方があるね」で終わってしまいます。

そこで、皆の体験に共通する条件や構造をキーワードとして抽出していきます。最初は「温もり」や「一体感」といったいかにもありそうな言葉が出てきますが、さらに深掘りしていくと、ある学生が「境界（ボーダー）」という言葉を目にしたのです。ぬいぐるみを抱っこしているときも、自分の部屋にいるときも、自分と外の世界との境界が存在する。その境界が意識され、かつその内側で心身に危害を加わえないと感じられたときに、安心感が生まれるのではないかと。このとき「それだ！」と、場に納得感が広がりました。ありきたりな言葉では届かなかった本質に触れた瞬間だったと思います。梅崎：メンバーが変われば、その内容も変わってしまうのでしょうか。それはそれでよいのでしょうか。

岩内：もちろん大きく違うときもありますし、表現のバリエーションも変わります。しかし、



現象学の創始者フッサールが提唱した「本質観取」（ものごとの本質を探る営み）を複数人で実践する場が哲学対話だ

面白いのはここからです。私はベトナムやフランス、ドイツなど、異なる言語・文化環境でも哲学対話を行ってきました。どの言語で語られようが、たとえば「幸せ」の本質を探ると、その根底にある構造は驚くほど共通しています。

つまり普遍性とは、およそすべての人間が確かめて納得し得る1つの理念なのです。哲学対話では、20人程度の限定された空間での合意という形をとらざるを得ませんが、それは決してその場限りの相対的なものではないと思っています。

梅崎：ありきたりな合意で終わらせないために、対話のためのアドバイスをお願いします。

岩内：私は対話の場で、自分の体験に基づいた自分の言葉を大事にしてほしいと繰り返し伝えています。企業研修では、よく「ビジネス用語やカタカナ語に逃げないでください」とお願いします。その点、保育士や看護師の方は非常に上手ですね。彼らは日頃から、ごまかしのきかない子どもや患者さんに対し、本当に自分が思っていることをわかりやすく言葉にして届けようとしているからでしょう。どこかの歌詞や小説にありそうな、それらしい言葉を寄せ集めるのではなく、それぞれの「私」からしか出ない、等身大の言葉を紡ぐこと。私自身も自戒を込めて、常にそのことを意識しています。

Global View



Global View From USA

Reporter
竹田ダニエル氏
Takeda Daniel

ジャーナリスト、研究者。テクノロジーとカルチャーを軸に執筆・研究を行う。1997年生まれ。カリフォルニア州出身、在住。著書に『世界と私のA to Z』『#Z世代的価値観』。



自身の状況に応じた柔軟な働き方を選ぶ個人の意思と、オフィスでの勤務に高い価値を見出す企業の意思が秤にかけられている。

「年
収12万ドル(約
1850万円)でフル
リモート」か、「年収
24万ドル(約3700万円)
で週5出勤」か。年末
年始、アメリカのSNS

を中心にこの二択が踏み絵のように拡散した。発端はTikTok上の投稿で、Xなどにも飛び火し、コメント欄は単なる年収比較を超え、働き方や人生設計をめぐる価値観の応酬の場となった。Business Insiderが実施した読者投票結果では、わずかに「12万ドルのフルリモート」が半数を上回ったという。この拮抗は、アメリカ社会が「どの働き方が合理的か」という合意に到達していない現実を示している。賃金はわかりやすい価値指標だが、通勤に費やす時間、勤務地に影響される居住コスト、心身への負荷といった要素は、給与明細には表れない。議論の核心にあるのは、経済学でいう「仕事のアメニティ」、すなわち非金銭的な便益である。リモートワークがもたらすのは、居住地の選択肢の拡がり、育児や介護と仕事の組み合わせ、体調や障がいに合わせて勤務など、生活全体を再設計できる余地である。一方、出勤には、対面での協働や偶発的な学習、昇進や評価につながりやすい可視性といった利点がある。また、

住宅取得、医療費、学費、老後資金といった人生の安全網に直結する倍の年収も魅力的だ。特に生活費の高い都市圏では、柔軟性よりもま

ず収入を優先せざるを得ない人も多い。この二択は、価値観の対立というより、家族構成、健康状態、移民ステータス、職種といった前提条件の違いを浮かび上がらせる。

近年、企業側は生産性や企業文化を理由にRTO(出勤回帰)を進めているが、労働者側はリモートやハイブリッドを「交渉可能な条件」として捉え始めている。低い賃金でも柔軟な働き方を選ぶ人が一定数存在することは、働き方そのものが報酬の一部として価格づけられていることを意味する。

この議論がアメリカでここまで燃える背景には、「人生における仕事の意味」「通勤や仕事のストレスは対価に見合うのか」という問いが、いまだ整理されていない現実がある。リモートにもフル出勤にも長短があるが、ある程度の「自由」は特定の人々にとってはキャリアを成立させるための前提条件である。その「自由」が貴重になってきた今、働き方をめぐる議論の出発点が再定義されつつある。

給与半額でもリモート勤務がいい？ 柔軟な働き方が報酬より重視される時代



Global View From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



「BELONG」プログラムを担当するダンリング氏。人材確保が難しさを増すなか、既に採用した国際人材に長く定着してもらうことの重要性を強調する。

デンマークに住んで10年になるが、大きな変化の1つは、街中で英語を聞く機会が格段に増えたことかもし

れない。コペンハーゲンのカフェやレストランでは、英語しか話せない店員が増えたこともあり、高齢のデンマーク人たちが、やれやれといった感じで英語で会話をしている。

移民政策の厳しさで知られるデンマークだが、それでも外国人労働者の数は、この10年でほぼ倍増した。デンマーク経済にとって、海外からの人材が不可欠な存在になっているためだ。失業率は3%と極めて低い水準にあり、デンマーク人だけでは求人埋められなくなっている。国際人材の受け入れを支援する公的機関「コペンハーゲン・キャパシティ」によると、2025年には求人の23%で適切な人材が見つからず、採用に至らなかったという。

そのような背景もあり、デンマーク企業は今、せつかく採用した国際人材に、できるだけ長く組織に定着してもらえるよう力を入れている。多様性を受け入れる職場づくりのため、DEI（多様性、公平性、包摂性）に加えて注目されるようになってきているのが、帰属意識（Belonging）を育む取り組みだ。

コペンハーゲン・キャパシティが、企業団体などと連携して進める「BELONG」という取り組みでは、国際人材がデ

ンマークの組織文化に溶け込めずに離職するリスクを減らすため、採用した人材の帰属意識を測れる指標の開発などを展開している。また、職場文化のガイド役として、社内で気軽に相談できる“バディ”をつけることも推奨している。バディ役は、デンマーク人だけでなく、外国出身の同僚も担当すると、似た経験を共有できて有効だそうだ。

職場の多様性は、異なる視点をもたらし、企業のイノベーションを促すといわれる。同質性の高い組織では、どうしても似たようなアイデアが集まりがちだからだ。ただ、BELONGに参加する企業の動機は、そんな積極的理由だけではなく、「そうするほかない」ことも大きいと、コペンハーゲン・キャパシティのマリアンネ・ダンリング氏は言う。「デンマーク人だけで企業が運営できるなら、確かに楽かもしれない。でもそんな選択肢は残っていないのが現実なのです」

企業が生き残っていくためには、多様性への取り組みが不可欠な時代になってきたのかもしれない。

労働力不足を補う国際人材採用 社会・企業が連携する帰属支援が不可欠に



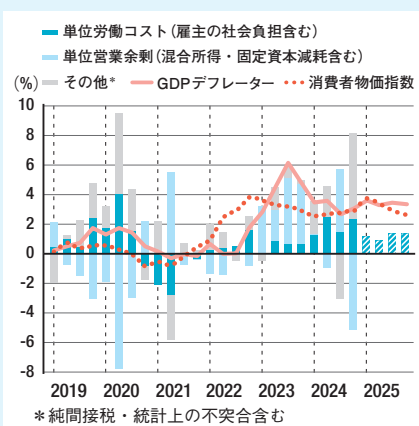
Global View From Policy World

Reporter

荒木 恵氏
Araki Satoshi

経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

物価変動の要因分解
(季節調整値ベース、前年同月比)



出所：内閣府「国民経済計算」、総務省「消費者物価指数」

実

質的な賃金・物価の上昇が見られなかった日本で、2022年以降インフレが常態化している。2023年の春闘では定期昇給を含めた賃上げが3.58%に達し、以降高水準の賃上げが盛んになった。最低賃金もコロナ禍の2020年度にこ

そ据え置かれたものの、2021年度からは毎年3%超の引き上げが続いている。2020年代中に全国平均1500円という政府目標も掲げられた。

一方、連年の賃上げと最低賃金の引き上げで、中小企業を中心に原資確保が困難になっている旨の報道は多い。原材料価格の高騰に加え、賃上げによるコストプッシュ型インフレへの警鐘を鳴らす経済学者もいる。ただ結論から述べると、日本では賃上げがインフレを加速させるような状況にはなっていない。過去5年間で実質賃金の変動が安定的にプラスになった期間は、2024年後半、2025年12月、2026年1月と1年にも満たないからだ^(※1)。

賃金と物価の関係をさらに詳しく見てみよう。GDPデフレーターという国内で発生した付加価値に対する物価指数をもとに、物価変動の要因を労働者への支払い(単位労働コスト、2025年は速報値ベース)、企業の営業利益(単位営業余

剰)などに分解したものが上図だ。消費者物価指数とGDPデフレーターは概ね連動する。ただ、2022年春から本格化した円安のように輸入物価が上昇すると、消費財・サービスの値段を敏感に捕捉する前者に対し、後者は国内企業による価格転

嫁を経ないと上昇しないという特徴がある。

コロナ禍発生直後は、経済活動の停滞に伴い労働者を雇い続けるコストが高まって、単位労働コストが上昇した(上図参照)。2022年には輸入物価が高まり、2023年には企業の価格転嫁が浸透する。労働者の賃上げは2024年になって浸透してきたが、2025年になると勢いが衰えてきたことがうかがえる。これは、前述した実質賃金の動向ともおよそ一致する。

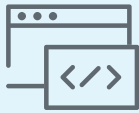
対照的に、オーストラリアやユーロ圏では2023年から国内物価上昇の牽引役は単位労働コストにほぼシフトし^(※2)、アメリカでは単位労働コストと単位営業余剰の寄与度が同時期から拮抗している。いずれの国も2023年から実質賃金は安定的に上昇している。日本における「賃金と物価の好循環」は、まだ光明が差したばかりだ。大企業・中小企業、都市部・地方の差をいかに埋めるかが今後の焦点だ。

高水準の賃上げはインフレのもとか あるいは賃金と物価の好循環の実現か

*掲載内容は個人の見解によるものです。

(※1) 季節調整値ベース。また、日本では持ち家の価値を借家の家賃に換算した「持ち家の帰属家賃」を除いた物価指数で実質賃金を算出するが、本稿では国際比較の観点から消費者物価指数(総合)を参照する。

(※2) Georgieff, A. & Martin, S. (2025). Bouncing back, but on shaky ground: Wages continue to recover in uncertain labour markets. OECD Employment Outlook 2025.



Global View From Work Tech World

Reporter
石原直子氏
Ishihara Naoko

エクサウィザーズはたらくAI & DX研究所所長。銀行、コンサルティング会社、リクルートワークス研究所を経て現職。AI×人事、働き方、組織などの研究と情報発信を中心に活動中。

2 026年1月、アメリカの起業家イーロン・マスク氏がSNS「X」に引き続きこんな投稿をして、テック業界を賑わせた。“We



レイ・カーツワイル氏は2024年の著書「シンギュラリティはより近く」(NHK出版)で、これから訪れるAIによる社会革命に言及している。

have entered the Singularity (我々はもうシンギュラリティに突入した)”“2026 is the year of the Singularity (2026年はシンギュラリティの年だ)”。

シンギュラリティは「技術的特異点」と訳される言葉で、AIが人間の知能レベルを超え、社会が不可逆的に大きく変化する時点のことを意味する。アメリカの科学者で未来研究家のレイ・カーツワイル氏が2005年の著書で広めた言葉で、多くの専門家が2045年頃を予測してきた。ここ数年は、シンギュラリティにかかわる言論は少なくなっていたと筆者は見るが、それは、AIのあまりに速い進化を受けて、そう易々とシンギュラリティを論じられない空気が生まれていたからだ。代わりに、「AGI (Artificial General Intelligence、汎用人工知能)」はいつ誕生するのか、という議論が盛んになった。AGIは人間の知能のように「汎用性」を持つ人工知能のことで、その誕生は2027年とも2028年ともいわれてきた。

そんななかでのマスク氏の発言である。マスク氏が何をもってシンギュラリティが始まって

いるとしたのかは明らかではないが、大事なのは、社会がどう変わるのかという点だ。

あらゆる病気の解明と治

療の革新、機械による身体機能の強化により、不老不死が実現する。脳がクラウドと直結され、人間自体の賢さの次元も変わる。AIが自己改善サイクルを高速で回し、超知能を自ら誕生させる……。カーツワイル氏はこのような変化が起こるとしている。マスク氏は、あらゆる問題を人間より賢い機械に解決させればよりよい社会が生まれると、かねてより楽観的な予測をしつつも、「移行期の混乱は深刻だ」とも指摘している。

今がシンギュラリティの入口だとすると、我々はまさに「移行期」を生きることになる。「どんな仕事に就けばAIに仕事を奪われないか」という問いはもはや意味をなさない可能性もある。賢さを競う必要がなくなり、とんでもなく長い寿命を得たとき、私たちが向きあうべき問いは、「どのように生きるのか」であり「どのようにありたいのか」なのかもしれない。マスク氏は、AIを人間の敵にさせないためには真実と好奇心と美しさが重要だともいう。人間が真実を語り、美しくあればAIがそれを学ぶというのだ。果たして我々は、そのようなあり方を実現できるだろうか。

イーロン・マスクの「シンギュラリティ」発言は 人間のあり方を改めて考える契機



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が 教えてくれる

2020年2月、横浜港に入港した豪華客船
ダイヤモンド・プリンセス号で
新型コロナウイルスへの集団感染が発生した。
この緊急事態に横浜市から最前線での対応を
依頼されたのは災害派遣医療チームDMAT。
感染症の専門家集団ではないDMATは
この未知のウイルスにどのように挑んだのか。
事実に基づく映画『フロントライン』は
その姿を克明に描く。そこで浮かび上がってきたのは
“プロフェッショナル”の本質だった——。

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

『フロントライン』にはさまざまなエキスパートが登場します（本記事の主テーマである“真のプロフェッショナル”と区別するため、ここではあえて“エキスパート”と表現します）。DMATのメンバー、厚生労働省の官僚、検疫官、船の乗務員、報道番組のディレクターなどです。

上記の面々は、みな自らの職務を忠実に遂行しようとしている点では共通しています。そのために必要な能力も備えている。そして、それぞれが職務を忠実に遂行しようとするからこそ、数々の衝突が起こります。エキスパートごとに最優先する事項や土台にある価値観が違うからです。



搬送先の病院にて。弟が陽性、兄が陰性の外国人の幼い兄弟は隔離が原則だったが、「死んでもいいから弟と一緒にいたい」という兄の言葉を聞いた立松は、同じ病棟で過ごすことを許可する。その後、立松は、④の主体的判断から逃げて、少年に結論を委ねた自分を責めた。

今回の作品



『フロントライン』

2025年6月公開

監督：関根光才

キャスト：小栗 旬、松坂桃李、
窪塚洋介、池松壮亮、
森 七菜、桜井ユキ、光石 研 ほか

発売・販売元：エイベックス・ビクターズ

価格：Blu-ray 7480円（税込）

DVD 7480円（税込）

※デジタル配信中

©2025「フロントライン」製作委員会

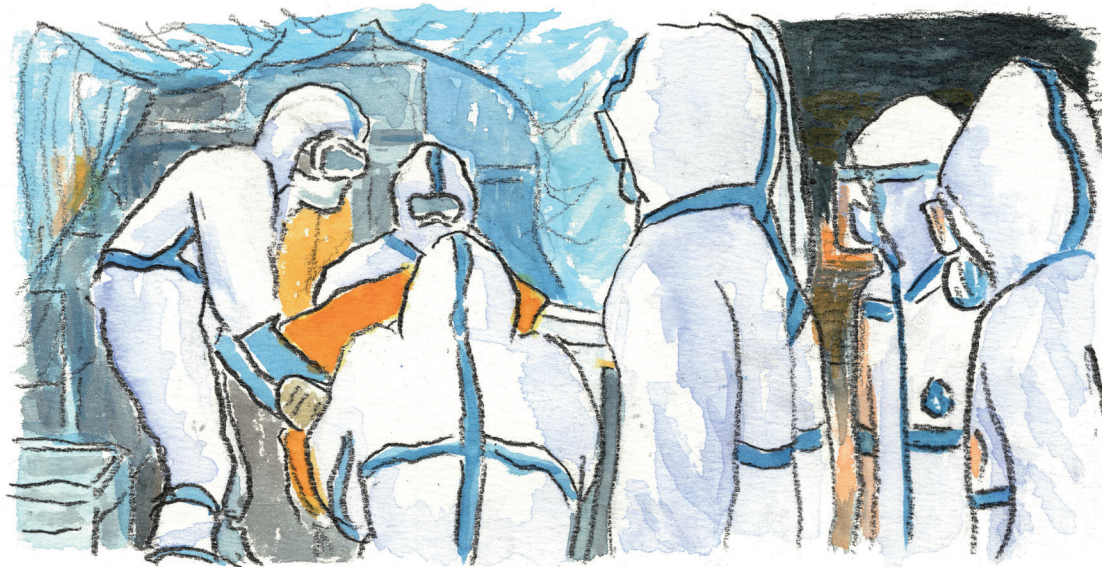
そんなこの作品を通して、私は「真のプロフェッショナルとは何か」を改めて考えさせられました。このテーマに関して、私は大学院のゼミでの議論を経て以下のように定義しています。

- ① 高度な教育訓練を受け、高度な専門知識・技術を有する。
- ② 常に職務遂行能力の向上のために学び続ける。
- ③ 特定の専門家コミュニティに属し、厳格な職業倫理に従い職務を遂行する。
- ④ 自律的な自己管理を行い主体的に意思決定する。
- ⑤ 自利利他の精神を有する。
- ⑥ 最先端の課題に挑戦し続ける。
- ⑦ 職務に対する高い誇りと職業的使命感を有し、金銭的な報酬よりも仕事の内容やそのパフォーマンスに強い関心を寄せる。
- ⑧ 自らの高度に洗練されたwell-beingを追求する。

私はこのすべてを満たす人こそが真のプロフェッショナルだと考えています。

一般的には、①②③あたりを満たしていればプロフェッショナルと呼ばれることが多いでしょう。しかし、それでは不十分です。なぜか。先ほど述べたように、問題解決にあたって、④⑤などが不十分だと③による衝突が起きるからです。

『フロントライン』に学ぶ “真のプロフェッショナル”に必要な条件



自身のwell-beingを追求することもプロフェッショナルの条件。DMATのメンバーは使命感をもって危険な現場で働きながら、自らの命や自宅で待つ家族の安全を守ることが常に意識していた。

作品の序盤で象徴的なシーンがあります。乗客・乗員の早期下船が課題となっている状況で、厚生労働省の立松(松坂桃李)は、病院の受け入れの手続きに時間を要する旨をDMAT指揮官の結城(小栗旬)に告げます。官僚が法律を破るわけにはいかないからです。これに結城は「あんた本気で言ってるのか?(中略)ルールを破れないなら変えちゃうことはできないのか」と反論します。翌日、立松は結城の提案を一部採用することにし、さらに手続きが済んだと病院に嘘をつき、受け入れ体制整備を進めました。そう、立松はこのとき、官僚としての職業倫理を乗り越え、プロフェッショナルとして④の主體的な意思決定をしたのです。「僕だって人の役に立ちたくて役人になったんですよ、これでも」という立松のセリフは、本作の1つの白眉です。

①③に固執するエキスパートは、いわゆる「専門バカ」に陥りがちです。象徴的なのは2時間だけ乗船して現場の問題点を告発した感染症の専門医六合^{ろくごう}医師(吹越満)です。彼の告発は感染症の専門家として一面では正しかったのかもしれませんが、問題解決には貢献できず、現場の足を引っ張るだけでした。

「人命を救う」という、より高次の価値を見極め、

そのために行動し続けた結城、仙道(窪塚洋介)などのDMATメンバーは真のプロフェッショナルでした。しかし、彼らとて最初からすべての条件を満たしていたわけではありません。彼らには、東日本大震災の災害対応に参加した際、放射能汚染の危険回避を最優先する方針の下、高齢者施設の入所者に長時間のバス移動を強いて、そのために数名の命を落としてしまった苦い経験があります。彼らも、未知の課題への挑戦を繰り返し、痛い目に遭いながら、多くの葛藤を経て真のプロフェッショナルになっていったのです。

この映画で1つだけ残念だったのは、ステレオタイプな悪役となっているテレビの報道番組プロデューサーの描かれ方です。テレビの制作現場にいた経験がある私に言わせれば、多くの報道関係者にも、業界内・会社内の価値観と、より本来的な使命感との間の葛藤があったはずなのですから。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、「面白かった」「ためになった」だけで終わらない本がある。そんな“後を引く”本を、著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

デモクラシーのいろは

森 絵都

児童文学のみならず、ノンフィクションや大人向けの小説でも多くの読者を魅了してきた森絵都さん。その森さんが準備に2年、執筆に3年を費やし「民主主義」という骨太なテーマを極上のエンターテインメントに仕上げた。舞台はGHQ（連合国軍総司令部）占領下の日本だ。「この時代に興味を持ったのは、コロナ禍の最中。この先ハイパーインフレがくるのではと危機感を持ったのがきっかけでした。終戦後のハイパーインフレについて調べようと本を数冊読んだところ、インフレに関しては今と条件が違いすぎて参考にならないとわかったのですが、それ以外の部分が思いのほか面白かったんです」

文献の渉猟を始め、「日本人と民主主義の出会いをテーマにドラマが作れたら面白そう、と思えたのが100冊くらい読んだとき」。得た情報は都度細かく記録した。その作業は、単行本出版に向け月刊誌の連載に加筆修正する段階まで続き、最終的に参考文献は450冊にのぼった。「私自身が戦争を知らないので、物語やエピソードを発想するのに土台が必要でした。土台が広くしっかりとしていればいるほど、高く大きな家が建つだろうと」



著者6年ぶりの長編。戦後、日本の民主化が進まないことに業を煮やしたGHQ（連合国軍総司令部）は、「民主主義のレッスン」を始める。集められたのは、出自も境遇も異なる4人の女性。日系2世の教師リュウは個性的な生徒に翻弄されつつ試行錯誤する。果たして4人は古い価値観から解放された「新しい婦人」として再出発できるのか？ あっという間に驚くラストに向け、物語は疾走する。人材育成の視点で読んでも面白い。（KADOKAWA刊）

ストーリーは、GHQが日本に民主主義を根付かせるための実験として半年間行った、という設定の「民主主義のレッスン」を軸に進む。物語が成立するか不安だったが、先生役を日系2世にするアイデアが浮かんだとき「これはいける」と確信した。有色人種への差別や戦争中の日系人強制収容を自ら体験し、自由と平等を掲げるアメリカンデモクラシーが矛盾に満ちていることを知るリュウ・サクラギだ。

民主主義から最も遠かった女性変化への戸惑いも書きたかった

生徒は、元華族の才女、静岡の農家の娘、横浜の洋裁屋の娘、街娼をしていた過去を持つ青森の娘。すべて女性に設定したのは、当時、民主主義から最も遠い存在だったからだという。「家父長制のもと、戦時下で男性以上に抑圧されていた。急に『国民は皆平等。誰もが自分の意見を言っている』と言われたときに、女性たちが感じたであろう戸惑いも書きたかったんです」



Mori Eto 作家。1991年『リズム』で講談社児童文学新人賞を受賞しデビュー。95年『宇宙のみなしご』で野間児童文芸新人賞、99年『カラフル』で産経児童出版文化賞、2003年『DIVE』で小学館児童出版文化賞、06年『風に舞いあがるビニールシート』で直木賞、17年『みかづき』で中央公論文芸賞を受賞。ほかに『カザアナ』『できない相談』『生まれかわりのボオ』『獣の夜』など著書多数。

説のなかに自然と漏れ出したのだと思います」

社会はそう簡単には変わらない それでも望む道を進むには

いちばん悩んだのは「出口」だった。先駆的な考え方を身につけたとしても、彼女たちがそれを発揮できる場所はあるのか——。森さんは、自分の言葉で自分の考える「民主主義」について語ろうとした女性たちが、「おんなの分際で生意気な」と怒鳴られるシーンを挿入した。

「綺麗事にはしたくなかった。個人が変わっても社会は簡単には変わらない。その現実のなかで、自分たちの望む道を進むためにどうすればいいのか。考え続けた結果、生まれたのが、彼女たちが与えられた役割や物語を書き換え、予想外の行動に出るという最後の仕掛けです」

どんな仕掛けかは読んでのお楽しみだが、森さんが最終章で「これだけは」と思い入れを込めたセリフがあるという。

「民主主義の国じゃ、この尊重っていうのがとっても大切なんよ。自分の言いたいことを言うだけじゃなくて、相手のいうこともきちんと聞いてあげること。相手の立場に寄り添ってあげること」

分断が進む「今」という時代にも響く。森さんは、スウェーデンのV-Dem研究所の年次報告書「民主主義レポート2025」の数字を引いて、こう話す。

「独裁や権威主義が広がり、民主主義のもとで暮らす人は人口ベースで世界の28%だそうです。日本では民主主義を当たり前のように享受していますが、全然当たり前ではない。この小説を書いたからこそ、一度失われるとまた恐ろしい時代がくるという危機感を強く感じています」

民主主義とは、与えられた物語ではなく、
自分自身で考えた物語を生きること

物語のなかで鍵を握るのが、リュウが発した「民主主義の基本は、与えられた物語をそのまま受け入れるのではなく、自分自身で考えた物語を生きること」というセリフだ。そう言わしめたのは、戦争中は「八紘一宇」というプロパガンダに踊らされ、戦いに敗れた途端、アメリカ由来の「民主主義」を崇める日本人への違和感。「レッスン初日の場面を書いていたときにポロッと出てきて、その瞬間、物語の裏テーマになるという手応えがあった」。そして、この言葉に導かれるように物語を紡いでいった。

「大事なのは自分が人生の軸にあること。今だって、人から何かを押し付けられることは多々ありますよね。でも単に嫌だと思いつつ従うのではなく、自分のためになることや楽しみを見つけていけば自分の物語になる。人生のすべてにおいて自分の目的を作っておくことが大切だ」という私が若い頃から持っていた考え方が、小



Works

No. **195** Apr-May 2026

Next

次号 No. 196のテーマは

人事のダイエット (仮題)

「人事」は、少し太り気味ではないでしょうか。制度は増え、プロセスは複雑になり、多くの「お作法」に囲まれています。公平性や丁寧さを担保するために生まれた仕組みが、組織のスピードや柔軟性を損ねている可能性すらあるでしょう。こうした可視的・不可視的な「無駄(脂肪)」を、人事やビジネスパーソンへの定量調査、専門家へのインタビューを通じてあぶり出し、これからの時代に求められる適切に筋肉質な人事の姿を探っていきます。

発行は、2026年6月10日(水)です。

編集後記

前職でのドイツ駐在時の話。ドイツでは誕生日の人が自らケーキを用意し誕生日会を職場で開くという不思議かつ合理的(各自、年1回やれば済む)な風習があります。私の50歳の誕生日会の時、集まってきた50歳超のドイツ人たちに「Welcome to our exclusive club! 待ってたよ!」と嬉しそうに祝われました。ドイツでも50歳は人生の節目なんだなと思ったこと、そして、年齢という不可抗力ではあるものの、できればインクルージョンされたくなかったなと思ったことを思い出しました。(佐々木)

「インクルージョンって言葉をみんな使うよね?」。2014年、アメリカ出張でWorks誌元編集長の石原直子さん(57PのFrom Work Tech World連載中です)がそう言いました。それは、128号の「米国の“今”に学ぶ『インクルージョン』の本質」という特集として結実しました。時を経て日本にすっかり定着したと思っていましたが、その概念の重要性は世界情勢のなかで揺らいでいます。自分らしさを発揮しながら誰もがメンバーとして尊重されるという、インクルージョンの本質が大切にされ続けることを願ってやみません。(入倉)

リクルートワークス研究所の筒井健太郎さんへの取材の折、高市早苗首相の「働いて働いて働いて働いてまいります」という発言を巡り、「ずっと仕事仕事仕事……」という「仕事最優先」の姿勢は、性別を問わずマッチョイズムが体现されている一例なのだと聞きました。「マッチョイズム」というと、男性に限った話かと捉えてしまいがちですが、実は、競争社会のなかで頑張ってきた女性たちを含め、すべての人にかかわる話でもあると、目を開かされた瞬間でした。(川口)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

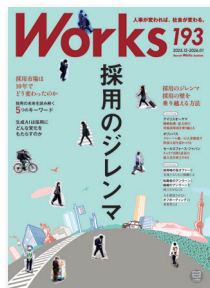
※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



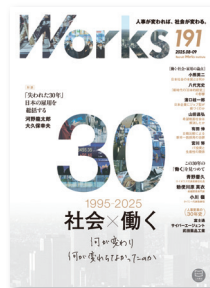
No.194 2026.02-03
適材適所の葛藤



No.193 2025.12-2026.01
採用のジレンマ



No.192 2025.10-11
次の10年
雇用の未来を描く



No.191 2025.08-09
「失われた30年」を検証する
社会×働く 何が変わり
何が変わらなかったのか



No.190 2025.06-07
本気の女性リーダー育成



No.189 2025.04-05
長寿就労社会
定年“消滅”時代、
あなたはどう働きますか？



No.188 2025.02-03
インドの人材力



No.187 2024.12-2025.01
組織と不正
その構造的要因を読み解く

Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 グループCCuO 兼グループCBO）

伊藤かつら（人事院 人事官）

岡田悠希（ポラ HR戦略部 部長）

鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）

曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）

中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 チームワークあふれるまちづくり室長）

西田政之（YKK AP 専務執行役員 CHRO）

日高達生（楽天グループ グループ人事統括部 ジェネラルマネージャー）

平松浩樹（富士通 取締役執行役員専務 CHRO）

三木祐史（旭化成 人事部人財・組織開発室 室長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／堀川拓郎

編集長／佐々木貴子

編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、瀬戸友子、森 亜紀

執筆／荒木 恵、有馬知子、石原直子、井上陽子、荻野進介、

川口敦子、竹田ダニエル、浜田敬子

デザイン／フロッギングスタジオ

フォト／伊藤 圭、今村拓馬、刑部友康、平山 諭

イラスト／信濃八太郎

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先
株式会社インディードリクルートパートナーズ
リクルートワークス研究所
web / <https://www.works-i.com>
e-mail / works@r.recruit.co.jp

第32巻第1号通巻195号 2026年4月10日発行(隔月10日発行)

発行人 堀川拓郎 編集人 佐々木貴子

発行(株)インディードリクルートパートナーズ リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

定価 700円 本体 636円

