

# 米国の“今”に学ぶ 「インクルージョン」の本質

米国レポート後編のテーマは、「インクルージョン」である。昨今、日本企業でもこの言葉を目にする機会が出てきたが、多様性を示す「ダイバーシティ」との定義の違いが明確になっていない。なぜ今、インクルージョンなのか。それは組織にどのような成果をもたらすのか。日本の組織にはどう適用できるのか。米国、日本での取材を通じて考えたい。



# 米国では「ダイバーシティ」という言葉が使われなくなりつつある

米国でなぜ、インクルージョンという言葉が使われるようになってきたのか。また、インクルージョンとはどのような概念か。米国企業への取材からその解を導き出す。

前号で、女性リーダー育成を進めるにあたって、米国で取材した企業では、「ビジネスケース」をつけている、と紹介した。ビジネスケースとは、事業を含めた企業の活動がもたらす結果やその想定を伝えるために、計画の立案や意思決定の場で用いられる「収支計画書」のようなものだ。女性リーダー育成にかかわるトピックでいえば、女性を含めた多様な人材の価値を認め、リーダーにしていくことが必ずパフォーマンスの向上に寄与すると確信し、ビジネス上のゴールを設定して成果を測定しているという態度である。

こうした流れのなかで、多様性を

意味する「ダイバーシティ」という言葉を企業が使わなくなってきた。多様性が組織のなかに存在するだけでは物足りない。多様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけようとしたとき、「インクルージョン (inclusion)」が必要である、と多くの企業が感じ始めている。

インクルージョンとは、辞書上では「包含」という意味だ。日本ではダイバーシティ推進室というのが一般的だが、米国では近年、「ダイバーシティ・アンド・インクルージョン・オフィサー」というように、インクルージョンとダイバーシティを並列する企業が増え、IT企業のシスコでは、もはやダイバーシティという言葉を使わず、「インクルージョン・アンド・コラボレーション」と言うようになってきた。

では、この文脈で語られる「インクルージョン」とはどのような意味なのだろうか。

## 多様性を機能させる 組織のカインクルージョン

まず、ロッキード・マーティンのレニア・L・ワシントン氏は、「ダイバーシティの定義は、従業員の異なる思想、スキルセット、技術、アイデア、人種、文化的背景などをワーク

プレイスにもたらす組織文化」だと説明した。しかし、多くの人は自らの差異を表現することを、「間違っているのではないか」「人より劣っているのではないか」と恐れる。だからこそ、「組織に入ってきたとき、誰もが自らの価値観、意見、アイデアを尊重され、自分は組織の一部であると感じさせる組織文化が必要になる。これがインクルージョンです」(ワシントン氏) という。

また、医療機器の製造・販売を行うエドワーズライフサイエンスのマリアン・アンダーソン氏は、「ダイバーシティは“違い”。しかしながら、その違いにそれぞれが感謝し、尊敬し合うとき、インクルージョンに到達する」と、別の言葉で表現する。

シスコのフランシーヌ・カツォーダス氏の言葉を借りて、具体的に説明しよう。

カツォーダス氏は、「インクルージョンとは、“オーセンティシティ (authenticity)” が発揮できること」だととらえている。オーセンティシティの邦訳は、「本物であること」「信頼できること」などが一般的だが、それを一歩進めて、「自分らしくあること」という日本語を当てるほうが適している。

「たとえばワーキングマザーが、自分がワーキングマザーであることに



レニア・L・ワシントン氏

ロッキード・マーティン・コーポレーション  
Vice President  
Culture, Diversity and Equal  
Opportunity Programs

# 「ありのまま」を受け入れ、 尊敬し合うことが インクルージョンのベース

臆病にならずに済む状態」(カツォーダス氏)。ワーキングマザーの多くは、子どもと過ごす時間を多く取るために、1分でも早く会社を出たいと思っている。実際に、日常的なお迎えのためや、時には医者に連れて



**マリアン・アンダーソン氏**

エドワーズライフサイエンス  
Director,  
Leadership Development and Talent  
Management

行くために会社を走るように出て行く。そして、多くのワーキングマザーは、自分がほかの社員のように8時間、ともに働けないことに引け目を感じている。「私はこの組織に歓迎されていない」「迷惑をかけている」「主たる戦力とは認められていない」という心のありようで仕事をした場合、100%の力を発揮できる、あるいは発揮しようと思えるとは到底考えられない。

「個人が持つ能力や視点を組織のなかで共有しようとするならば、全員がそれぞれのありのままを受け入れることが欠かせないのです」(カツォーダス氏)

ジェンダーや子どもの有無に限らず、人種、宗教、信条や価値観、LGBT (レズビアン・ゲイ・バイセク

シャル・トランスジェンダー)、身体的・知的障がいなど、すべての個性を包含し、「ありのままですべてを受け入れたい」というメッセージが、組織のなかに埋め込まれているとしよう。すると、何が起こるか。

**アイデアや経験を躊躇なく  
話し、創発が生まれる**

個人は何に対しても臆病にならずに、その場にフルコミットできる。自らのアイデアも経験もオープンにできるし、力を差し出すことを躊躇しない。相手の行動や発言を尊敬を持って受け入れられれば、メンバー同士の間で学びや触発が起こり、真のコラボレーションが生まれる。

前号で紹介した、医療機器メーカー、バクスターのビジネス・リソース・グループは、組織が取り組むべきさまざまな課題に興味を持つ従業員がボランティアで集まって、効果的な施策を考える活動である。女性

図1 ダイバーシティとインクルージョンの違い



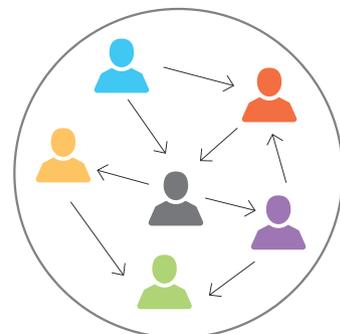
**フランシーヌ・カツォーダス氏**

シスコ  
Senior Vice President and Chief  
Human Resources Officer



ダイバーシティ

多様な人材が集まっている状態



インクルージョン

多様な人材が集まり、相互に機能している状態

出典：取材をもとに編集部作成

活躍推進やワーキングマザー、LGBTなど、テーマは多様だ。ボランティアにもかかわらず、参加者たちはその活動に時間と労力を惜しみなく注いでいる。

同社のイリーナ・コンスタンチノヴスキー氏は、「そのテーマに課題感を持つ人であれば、誰もが歓迎されていると感じられる文化がビジネス・リソース・グループにはありません。課題解決には、さまざまな視点、能力が必要。参加するメンバー全員が、組織をよりよくしていくことに貢献したい、と思えることで、参加者のエネルギーが爆発し、創発が起こっています」と話す。

先述の「ダイバーシティからインクルージョンへ」という米国企業の変化の本質はここにあるのではない。多様な人材を組織に揃える、あるいは女性をリーダーにして意思決定プロセスに組み込むことそのものには、組織に成果をもたらすという概念が入っていない。つまり、ビジネスケースが見つからない。組織の成果と結びつけるならば、多様な人材がそこにいることによって、より大きな価値が生まれるような個人の力の発揮と、その個性が相互に影響し、機能し合うことが必要だろう。そのための器としての組織文化こそ、インクルージョンなのである。

タレントマネジメントと  
インクルージョンは同源

バクスターのコンスタンチノヴスキー氏は、同社のグローバルタレントマネジメントおよびインクルージョンの責任者である。タレントマネ



イリーナ・  
コンスタンチノヴスキー氏

バクスター・インターナショナル  
Vice President, Talent Management

ジメントとダイバーシティ、インクルージョンが同じ人物によって統括されていることは、とても珍しい。日本ではタレントマネジメントは「優秀な個人を選抜すること」であり、ダイバーシティは「マイノリティに手を差し伸べること」と、別のベクトルのことのようにとらえられているが、本来はどちらも組織を構成するすべての人々のその人なりの成長や活躍の場を提供することにはほかならない。

「インクルージョンはタレントの力を最大に発揮させるために欠かせない文化なのだから、1つのポジションに統合されているべきと考えている」と、コンスタンチノヴスキー氏は強調する。

インクルージョンという文化が組



シャーマイン・シム氏

IBM コーポレーション  
Global Diversity & Inclusion Leader  
Human Resources

織に浸透することで、個人の意識も変わる。女性活躍推進においての大きな変化が、IBMにおいて見られる。「1998年の女性活躍推進のスローガンは、“Let's Challenge”。十数年経過した今では、“Be Yourself”（自分らしく）となりました」と、同社のシャーマイン・シム氏は話す。昇進が大きな挑戦であり、子どもを持つことと昇進が二律背反であった時代を経て、今や、普通に子どもを生んで普通に昇進したいと考える女性が増えているという。実際に、会社では女性エグゼクティブの66%が、子どもを持つ。

ありのままを受け入れ、個を解放することは、個人の成長に、ひいては組織の成果に結びつくことが、少しずつ証明されつつある。

多様な個人が影響し合ってこそ  
組織の成果につながる  
ビジネスケースのついた状態になる



# 日本の女性が米国で見た インクルージョンの本質

インクルージョンという組織文化は、現場でどのように機能しているのか。それをより深く知るために、日本をバックグラウンドに持つ女性2人の取材を通じ、日本の社会や組織の文化と比較しながら、その本質を詳らかにすることを試みる。

## “すべての個人が特別である” という前提のもと、 フレキシブルに組織が設計されている

米国ニューヨークのシティグループに勤務する、波多野ソマール氏。波多野氏はオルタナティブ投資のコンサルティングを経験した後、大手証券会社や金融コンサルティング会社、そして現職でも、一貫してヘッジファンド業界にてマーケティング

のコンサルティング業務に携わる金融のスペシャリストだ。

日本人の母と中東出身の父を持ち、日本と米国で育ち、暮らしてきた波多野氏は、「確かに、異質で特別な存在だったことは間違いありません」と認識しながらも、「米国で“特別扱い”されるのは私だけではありません。“すべての個人が特別である”という前提で、組織が設計されているように思います」と強調する。

波多野氏は、結婚、出産、離婚を経て、現在は11歳の息子を持つシングルマザーだ。そんな彼女が金融業界のハードな業務をこなし、成果を挙げられる1つの要因に、会社のフレ

キシビリティがある。「急な事情でシッターの手配ができないときなど、オフィスに子どもを連れてくるのが許されています。父親が連れてくることもあります」(波多野氏)。金融業界では、個人の持つ専門性が命綱だ。「個人への投資が会社の利益につながるという感覚が強いのでしょう。ハイスキル、ハイポテンシャルな人材の流動性が高いという現実もあって、個人の事情にもフレキシブルに対応し、個人がいかに力を発揮できる文化、仕組みをつくるのだと思います」(波多野氏)

個人の力に<sup>たの</sup>しみ、期待するからこそ、個人のすべてを受け入れるインクルーシブな仕組みが求められるということだ。日本企業は、極論すればその対極にある。新卒・男性・正社員を中心に構築してきた社会では、組織の形、組織が求める働き方に個人が適応して形を変えることを要求する。それは、「ありのまま」でいられないことを示す。インクルージョンとフレキシビリティは、切っても切れない関係にあるのである。

顧客第一主義をチームの  
力で貫き通す

米国のホテル業界に、インクルー



### 波多野ソマール氏

シティグループ  
プライム・ファイナンス部  
キャピタル・イントロダクション ディレクター

2000年よりオルタナティブ投資に関連するコンサルティング業務に従事。2004年、モルガン・スタンレー日本支社のキャピタル・イントロダクション部門を設立。ヘッジファンドの啓蒙活動や投資家とヘッジファンド間のネットワークキングを支援。独立系ヘッジファンドコンサルティング会社を経て、2011年3月より現職。米国発の金融業界の女性ネットワーク組織100 Women in Hedge Fund (<http://www.100womeninhedgefunds.org>)の日本展開にも尽力する。

ジョンの思想を実践し、高い実績により評価される日本人女性がいる。世界に約4000のホテルを展開する、マリオット・インターナショナルのシニアアカウントエグゼクティブ、鈴木知円子氏である。

鈴木氏は渡米後、旅行業界を経てマリオットに入社。秘書からキャリアをスタートし、セールスマネジャー、アカウントマネジャーなどを経て、現在のポジションに就いた。日系企業のすべてと、多くの非日系企業を担当し、宿泊、イベント、会議などの提案、4都市、100件のセールスを統括する。

鈴木氏が高い成果を挙げる鍵は、徹底してクライアントを大切にすることにある。「ただ、日本人が持つおもてなしの心の実践には、ホテルのスタッフたちの力が欠かせません」と鈴木氏は話す。たとえば、大きなイベントの受注ともなれば、参加者のために1000室を超える部屋を確保しなければならない。ニューヨークの場合、多くのホテルではそんな数は分宿せざるを得なくなるが、鈴木氏は「マリオットなら可能」と言い切り、数百万ドルの受注を勝ち取ったことがある。それは単に売り上げのためだけではなく、イベントの参加者たちの利便性と満足を真摯に追求した結果だが、2000人規模のイベントと宿泊を高い満足度で終わらせ

ることは、容易なことではない。

「スタッフ一人ひとりへの説明と感謝がすべて。どんなに大変なことでも、最大限、力を尽くしてくれるチームがあつてこそ、私の顧客第一主義が実現できるのです」(鈴木氏)

### スタッフそれぞれの力を 尊敬し、その力に恃む

鈴木氏の仕事のスタイルには、日本文化に根ざすおもてなしの心だけでなく、創業者のJ・ウィラード・マリオット氏の思想の影響も強いという。「彼は、“従業員を大切にすれば、お客さまを大切にしてくれる”を社訓としていました。だから私もスタッフを心から大事にします」(鈴木氏)。アカウントマネジャーはあまりホテルの現場に出ることはないが、鈴木氏はフロントエージェントやレストランエージェント、ハウスキーピングの人たち一人ひとりと強い絆をつくっている。スタッフの家族の喜びを自らのことのように喜び、スタッフの憂いを気持ちを同じくして心配する。労苦に対する惜しみない感謝の言葉やちょっとした差し入れでのお礼も忘れない。

マリオットのカフェで取材する間も、スタッフが通り過ぎるたび、鈴木氏は満面の笑顔で温かい言葉を掛ける。その笑顔にスタッフも応える。

ホテルスタッフそれぞれの力を尊敬し、ゴールを共有して、達成のためにそれぞれの力に恃む鈴木氏の姿勢がスタッフに伝播し、不可能を可能にする強いチームになる。

鈴木氏が故郷、日本を離れて感じることは、「人は1人ではない。1人では何もできない」ということだ。「日本人、特に女性は責任感が強すぎる。私はできる限りのことをして、人にもできる限りのことをしてもらおう。もっと人に甘えていい。それは信頼に値するという敬意です。それがあれば、心を1つにしてゴールを達成しようとする、“ワンチーム”として機能するのだから」(鈴木氏)

2人の話から見えてきたインクルージョンとは、ゲームにおけるチームの考え方の転換である。「このルールを守れる人だけが入れる」チームから、「力を発揮してくれるという期待をもって個人の特別ルールも許容し、個人をとことん大切にすする」チームへ。日本でもそれは可能だろうか。次ページから考えていく。



鈴木知円子氏

マリオット・インターナショナル  
国際営業部  
シニアアカウントエグゼクティブ

28歳で渡米。旅行会社のVIP相手のフリーランスガイド、高級バッグ店、日系百貨店のマネジャー、日系旅行会社勤務などを経て、2000年、マリオット・インターナショナルに転職。秘書からステップを踏み、現職。

力を発揮してくれるという期待をもって、  
個人の特別ルールも許容し、  
個人をとことん大切にするチームへ



# インクルージョンという組織文化を日本に取り入れる課題と効果

米国から、舞台を日本に移す。インクルージョンという概念を日本で浸透させようとする企業の事例を通じ、その課題と効果を考える。

米国企業で育ちつつある概念、「インクルージョン」をここまで紹介してきた。多様な個人の「ありのまま」を受け入れ、個を解放させることは、個人の成長と組織の成果に結びつくことを多くの企業が実感し、その状態をつくることを目指す。

翻って、日本。同質性が高く、多様性のマネジメントは苦手とされる日本人をメインとした組織で浸透・実践可能なのか。前出のバクスターの日本法人と、米国生まれ、日本育ちのIT企業トレンドマイクロの取り組みからその可能性を模索したい。

## バクスター

### インクルージョンは経営戦略の根幹 マネージャー研修で行動の変容を促す

まずは、バクスター日本法人を見てみよう。米国本社と同じビジョン、同じ戦略のもとに動く日本法人にとっても、インクルージョンはビジネスの前提条件となっている。「当社の使命は、革新的な科学を応用し、救命や生命維持に貢献する治療法や医療品を開発すること。その使命を

持続的に果たすためには、多様な人材が協働し、イノベーションを生み続けることが必要です。多様なバックグラウンドを持つ人々がそれぞれ力を最大化できるインクルージョンという組織文化の実現は、イノベーションを生む環境として不可欠な経営戦略上の根幹と位置づけています」と、人事総務本部長・吉本靖弘氏は話す。

同社の人材開発部長・越中谷順子氏は、「ダイバーシティは“Mix”、インクルージョンは“Making the mix work”。つまり、ダイバーシティは違いを持った多様な人たちがただ共存している状態であり、その共存を機能させることがインクルージョンです」と、その定義を説明する。インクルージョンが実現すれば、「創意工夫の機会を得るラーニングポイントの数が乗数的に伸び、イノベーションに寄与する」（吉本氏）という。だからこそ、誰もが遠慮することなく自らの意見を出し、建設的な議論が行われる組織風土を目指すインク

吉本靖弘氏

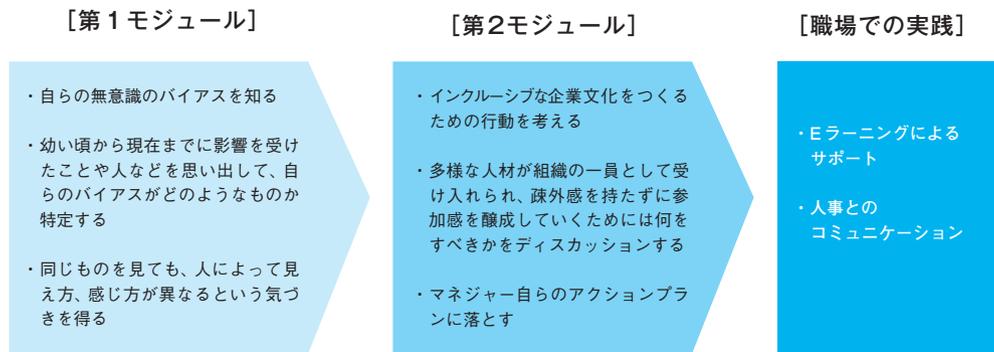
人事総務本部長  
執行役員

えっちゅうや  
越中谷順子氏

人事総務本部  
人事部 人材開発部長



## 図2 全マネジャー向けのインクルージョンのプログラム



研修の後、Eラーニングや人事のサポートなどによってフォローを続ける。「永遠にチャレンジし続けることが重要。継続して努力しているからこそ、バクスターでも文化として徐々に根付いています。私たちは、終わりのない努力を続けなければなりません」(吉本氏)

出典：バクスターへの取材をもとに編集部作成

ルージョンにビジネスケースがつく。

オフィス設計にもその思想は埋め込まれている。フリーアドレス制を取り、社員約300人に対して席は500。「空席に移動し、いつでも誰とでも会話し、相互に影響し合う機会をつくるため」(吉本氏) だという。

### 経験を振り返り 自らのバイアスを認識

とはいえ、日本法人の社員のほとんどは日本人が占める。社員にインクルージョンの重要性を理解してもらうのは難しくないのだろうか。そう問うと、「組織文化をつくる日々の行動を変えていくために、マネジャー全員が受講する研修があります」と越中谷氏は答える(図2)。

研修は4時間。2つのパートに分かれる。「前半では、各人が持つ無意識のバイアスに気づくための時間を取ります。研修の理論的基盤となっているハワード・ロス氏の研究によれば、人間は誰も生きていくため

に無意識のバイアスを持っているといます。それを悪として非難し、排除するのではなく、全員が持っていることをまずは認識して、そのバイアスが意思決定に与えるネガティブな影響を軽減することに力を注ぎます」(越中谷氏)

無意識のバイアスは長い人生のなかで形成されてきたものである。そこで研修では、時間を与えて、自らが人生のなかでどんな価値基準を育んできたのか、「どんなメガネをかけているのか」(越中谷氏)を認識させる。「かけているメガネは全員異なり、同じものを見ても見え方が違うことを気づかせる。そこに半分の時間を使います」(越中谷氏)

後半は、インクルーシブな企業文化を醸成するための行動につなげるプログラムだ。「すべての従業員が組織の一員として受け入れられ、疎外感を持たず、自分の価値が認められ、組織の意思決定や活動に参加できていると感じられることが目標。それを実現するため、マネジャーは

どう行動すべきかを議論します」(越中谷氏)。組織のマジョリティである男性のマネジャーが、自らの日常の言動や態度の変革を通じてどんな配慮ができるかを話し合う。アイデアや意見を引き出すうえでの傾聴の態度も考える。そうやって徐々に、行動変容の重要性を意識するようになるのだという。

### アクションプランをつくり 継続的に考える機会に

トレーニングによる変化はあるのか。「変化の兆しとしては、個々の社員が置かれた状況をマネジャーが考えるようになったことがあります。明らかに私のところに来る相談の質が変わりました」と、吉本氏は強調する。「『この部下はチームに合わない。他部署への異動を検討できないか』という依頼から、『この部下を活かすために何をすべきか』『今回の評価に対して、こういう考え方で間違っていないか』といった相談が増え

てきたのです」(吉本氏)

研修の最後で具体的なアクションプランに落とし、年間目標に記すことが奏功しているともいう。「人によってバイアスの種類も違えば、理

解度のレベルも違う。自らのバイアスを認識するためにじっくり考える人もいれば、既に深く理解し、チームへの展開を目標にする人もいます。目標はなんでもいい。インクルージ

ョンは文化。文化を醸成するのは、各人の行動の積み重ねです。ですから、何よりも行動を変えることを促すことがとても重要なのです」(越中谷氏)

## トレンドマイクロ

### 相互信頼による安心感が 個々の潜在能力を発揮させる

次に、トレンドマイクロの事例をひもとこう。同社は、世界各国に活動拠点を置き、サーバーセキュリティの分野で世界シェア1位を5年連続で獲得している。創業者の1人であり、現在はCCO(Chief Culture Officer:最高文化責任者)を務めるジェニー・チャン氏は、自らの会社を「トランスナショナルカンパニー」と呼ぶ。

創業は1988年。チャン氏と夫のステイブ・チャン氏(現・代表取締役会長)と妹のエバ・チェン氏(現・代表取締役社長)の台湾人3人により、米国でスタートを切った。1989年に本社を日本へ移し、2000年には

東証1部に上場している。そもそも会社の沿革からして国際性豊かなのだが、チャン氏がトランスナショナルカンパニーを名乗る真の理由は国境を超えたマネジメントにある。そしてそれを可能にしている同社の企業文化は、私たちが米国で見えてきたインクルージョンと非常に近い。

多国籍・多文化な組織では  
相互理解と相互信頼が重要

「私は“Be yourself”“Be best part of yourself”という言葉をよく使います。ありのままのあなたでいい、あなたの持てる力を最大限に発揮してください、そうすることで組織は強くなる、というメッセージです」とチャン氏は語る。

創業の頃から、チャン氏らは、社員の誰もが無限の潜在能力を秘めていると信じている。お互いが尊重し合う居心地のいい環境をつくり安心を提供することで、全員が潜在能力を最大限に発揮でき、結果、組織にプラスの成果をもたらすと考える。そして、こうした価値観をすべての社

員の行動や考え方に浸透させるため、3CiTというコアバリューを定めている。3CiTとは、“Customer”“Change”“Collaboration”“Innovation”“Trustworthiness”の頭文字を取ったものだ。なかでもチャン氏らの価値観を実現するのに欠かせないのは、“Collaboration”と“Trustworthiness”だろう。実は以前、“Collaboration”の部分は“Communication”を使っていたという。

「異なる文化を持つ人が増えたために、全社員による協議を踏まえて変更しました。会話による情報の交換だけでなく、相互の違いや強みを理解し、協力することが必要だと考えたからです」(チャン氏)

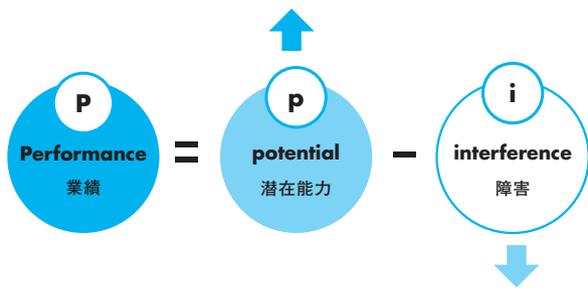
また、“Trustworthiness”は「信頼に値すること」を意味する。相互に信頼し合うこと、その信頼に足る人としてふるまうことを社員に求めるものだ。「我々のマネジメントに関する基本的な考えに『P=p-i』という数式がありますが(図3参照)、これは、個人の潜在能力の発揮を妨げるものをいかに最小化するかを考える、ということです。上司は部下を信じてある意味放置し、潜在能力の発揮を邪魔しないようにする。それによって部下も上司を信頼に値する人だと感じ、最大限の力を発揮しようとするのです」(チャン氏)



ジェニー・チャン氏

CCO(最高文化責任者)兼  
共同創業者

図3 トレンドマイクロのマネジメント哲学



トレンドマイクロでは、個人のパフォーマンスを最大にするためには、外部からの干渉やコントロールといった障害をなくすことが重要と考える。マネジャーには部下に対して余計な口出しをせず、開放的で自由な環境を用意して、情報交換を活発にすることが求められる。

出典：ジェニー・チャン著「世界で闘う仲間のつくり方 社員が1つのチームになれるスイッチは何か」(ダイヤモンド社)

CCO という役割を考案し  
“Be yourself” を実現

同社では、国や性別、価値観などが多様な人で構成される組織を盤石にするためには、こうしたお互いを理解し信頼し合う考え方を浸透させることが何より重要と考える。それゆえに、経営の第一線から退いたチャン氏が、組織文化の伝道師としてCCOというポジションを自ら考案してその意義を発信し続け、すべての社員に対してコアバリューに準拠して行動することを求めている。同社においても、“Be yourself” “Be best part of yourself”という価値観の浸透のためには、「終わりなき努力」が必要だ、ということでもある。

ところで、同社の日本人社員たちは、働き方や言語、背負う文化が異なる人々を尊重し合うことができるのだろうか。というのも、多くの日本人は、女性や外国人など、組織のなかの少数派と協力して仕事を進めることには慣れていないからだ。こ

の疑問に対してチャン氏は、「特に問題に感じたことはない」という。「確かに、日本に進出した当初は、外国人でかつ女性である私が、男性ばかりの日本のマネジメントチームの信頼を勝ち得るには時間がかかりました。自分のポジションにこだわることなく、相手の体面にも配慮したり、仕事上での協力に対する感謝を素直に伝えたりすることで、徐々に信頼関係を築いていきました。また、全世界で働く社員たちの3CiTの実践状況をフォローしたところ、実は、日本は“Collaboration”のスコアが他国よりも高い。信頼に値する存在だとお互いを認め合えれば、その後はスムーズに協業できます」と、チャン氏は強調する。

同社では、インクルージョンという言葉こそ使っていないが、社員一人ひとりに自分は受け入れられていると感じさせ、それによって潜在能力の発揮を促す。それが前述のような会社の成長につながっているのだろう。

2社の事例から私たちが学ぶべき



上の写真は、打ち合わせスペース、通称「ファミレス」。椅子やテーブルなどがファミリーレストランにあるものに似ているため、いつの間にかそう呼ばれるようになった。下の写真は、畳敷きに複数のちゃぶ台が配置された「イの間」。イノベーションが生まれる場、という意味だ。どちらも、コアバリュー3CiTのうちの1つであるCollaborationを活発にするための空間で、リラックスした“ありのままの自分”で打ち合わせができるように配慮されている。

点は、インクルージョンという組織文化を日本の組織に浸透させることは、困難はともなうが可能である、ということだ。そして、そこに必要なのは、継続的な努力とコミュニケーションである。組織文化とは、従業員の日々の行動の積み重ねだ。行動の変容を促すために、トップから日々メッセージを送る、マネジャーと人事との対話を密にする、あるいは目標のなかに盛り込んでいくなど人事システムに包含する、といった丁寧さと粘り強さが求められるのであろう。

# 日本企業、インクルージョンへの道

石原直子 リクルートワークス研究所 主任研究員

小学生くらいの子どもの集団を想像してほしい。「いじめ」というほどのあからさまな差別や疎外には至らなくても、なんとなく周囲から浮いている子、先生に「グループをつくりなさい」と言われたときに、一瞬仲間が見つけれなくて「余って」しまう子、その子が輪に加わったことで、なんとなくそれまでの盛り上がりがずっと冷めてしまうような子というのが、どんな集団のなかであっても見受けられる。誰もその子のことを「きれい」なわけではないが、なんとなく、その場に受け入れられていない存在。

自分がその場に「100%許容されて」いるわけではない、という状態



Ishihara Naoko\_タレントマネジメントの視点からリーダー・事業創造人材・女性管理職などの研究に取り組む。『提案女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』制作プロジェクトではリーダーを務めた。

には、どんな人間でも敏感に気づく。そして、こうした状態に置かれた人は、その場に参加していることを存分に楽しむことも、感性を解放させるのびのびと発言することも、あるいは周りの人間を心から信頼してその人のために惜しまず力を発揮することも、おそらくできない。子どもの世界であろうと、大人の世界であろうと、同じである。

## 今の日本企業には インクルージョンはない

ダイバーシティだけがあって、インクルージョンがない組織では、このようにして「個人が、持てる能力を100%発揮すること」が阻害されている。多くの日本企業のダイバーシティの進展具合は、今のところ、上記のような状態にとどまっているのではないだろうか。

先を行く米国のグローバル企業が、今挑戦しているインクルージョンが目指すところとはすなわち、「組織を構成するすべての人が、100%の力を発揮できる組織風土の構築」だ。この考え方は、きわめて経営合理的である。組織にいる人々のなかで、

なんの制約条件も持たない人たちだけが100%自己肯定できて、その人たちだけが100%能力を発揮できるという企業は、言ってみれば人的資源を無駄にしている。「すべての人が100%能力を発揮するために、まずは100%受け入れられていると感じられる状態を作り出すこと」は、人的資源の価値を最大化しようとする企業ならば、当然取り組むべき命題なのである。

前出のトレンドマイクロのCCO、チャン氏の著書『世界で闘う仲間の作り方』（ダイヤモンド社）には、以下のようなくだりがある。「もし身の置きどころと心の拠りどころを兼ね備えた場を提供できるなら、そのなかにいる人には自分の情熱と強みを確認できる機会がもたらされるだろう。そこでは潜在能力がいかに発揮され、たえず新たな知識を発見し、自己を認識する、前向きなエネルギーが創造されるだろう」。私には、これこそが同社の「P=p-i」という経営哲学の真髄であると思われる。

自分の勤務先が、自分にとって大切な「身の置きどころ」であり「心の拠りどころ」であると感じられる。

今、日本で働く人々のうちのどれほどが、このように感じながら働くことができているだろうか。

### 日本企業の家族的経営は インクルージョンか

取材した米国企業のなかに、インクルージョンを「家族のような」と説明してくれた企業があった。「家族的経営」といえば、日本企業の得意としてきたところに思える。しかし、私たちは見落としてはならない。日本企業の「家族的経営」で守られてきたメンバーというのは、実は「働き方に制約条件なし、会社のためにすべての時間を捧げられる」状態が基本の、男性正社員だけであったことを。それ以外の人を「準メンバー」としてしかカウントできず、その人たちの存在と能力を100%肯定し、恃むことのできない状態のまま、日本企業はここまでやってきてしまったのではないだろうか。

それでも、と、インクルージョンを実現している日本企業を探してみると、真っ先に思いつくのが岐阜県に本社を置く未来工業である。創業者の山田昭男氏が導入した数々の経営施策は、「日本一社員がしあわせな会社」として結実している。今回、創業者の長男で、代表取締役社長の山田雅裕氏に話を聞く機会を得た。

雅裕氏は言う。「うちではインクルージョンなんて言葉は使っていませんが、先代が言っていたことはそれに近いかもしれません。先代は

常々『100の力を持っている人間は100の力のなかでベストを尽くしてくれればいいし、50しか力のない人間は、その50のなかでベストを尽くしてくれればいい』と言っていました。うちの査定では、社員同士を比較するのではなく、その個人が、自分の持っている力に対してどうだったかを見ているんです。ベストを尽くしているのか、手を抜いていないのか」

同社では創業以来、「常に考える」をスローガンにしている。そして「ホウレンソウ」は禁止、失敗しても叱らない、という方針を貫いている。

昭男氏の著書『日本一社員がしあわせな会社のヘンな“きまり”』（ばる出版）には「社員は、自分が考えて、自分で判断して、行動すればいいんだよ。（中略）第一、全部自分でやるのはうれしいだろ？」という一節がある。そして、「残業なし」や「年休140日以上」という驚くべき施策を次々実現するのも、こうした施策の一つひとつが「社員の喜びや幸せにつながり、いい仕事や、やる気につながっていく」（同著）というぶれない考え方があるからだ。

このことを、雅裕氏なりに解釈すると次のようになる。「私は人間って基本的に信じるに値するもんだ、と思っているんです。採用では、『未来工業が好きだ』と思ってもらえるかどうかを重視していますが、それは、この会社が好きで、この会社で働くことが好きだと思ってくれてる人を信じているからです」



未来工業には、いたるところに「常に考える」のスローガンが掲げられ、自ら考え行動することを推奨している。ただし、「考える」や「考えよう」ではなく、考えるかどうかは社員任せであり、自由な発想を妨げる命令や指示は一切禁止だ。



山田雅裕氏

未来工業  
代表取締役社長

そのために雅裕氏が心がけているのが、「まずお互いわかり合うこと。自分がどういう人間かわかってもらって、相手がどういう人間かを知ること。まずそれが第一歩。そこにはじっくり時間をかけていい」

お互いを信じ合い、認め合える組織が強い。そのためにはじっくりとお互いをわかり合う必要がある。米国企業でも、日本企業でも、ほとんど同じことが言われているのに気づく。私たちがダイバーシティ探究の旅の最後にたどりついたのは、とてもシンプルだが、普遍の真理ではないだろうか。