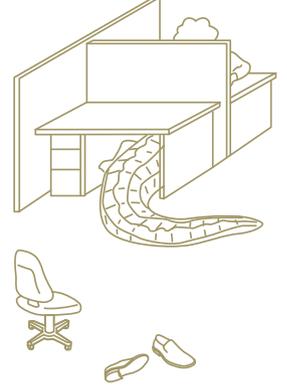


4-1 ダイバーシティ



Worksはどう語ってきたか

モザイク型からダイバーシティ、そしてインクルージョンへ 多様な「個」が集まり、お互いを認め合ってこそ 全員が力を発揮できる



「モザイク型社会」の到来。Worksがそう予測したのは1995年であった(2号「日本版『モザイク型社会』登場」)。これは、後に日本企業の間で“ダイバーシティ”という言葉で頻繁に議論されるようになった概念に近い。Worksでは、早い段階から、「男性・生え抜き・正社員・日本人」といった人たちを中心にすえた、均質的な組織のあり方に警鐘を鳴らした。

その理由は、個人の志向の変化だ。働く個人を対象に調査を実施したところ、大半の人が年功序列型の賃金制度のもと、集団で成果を出す仕事をしていたが、理想の働き方を問うと、「現状でよい」「能力に応じた処遇を望む」「単独で成果を出したい」など、回答は多種多様だった。また、実際に転職希望者や独立意向者、非正規雇用者も増加していた。

こうした変化を踏まえ、転職によるコストや新たな雇用形態への規制などの阻害要因はあるものの、均質的な組織を維持することは困難であり、モザイク型社会は間もなく到来すると結論づけている。

多様性のある組織の実現に向けて まず、女性に注目する

その後、Worksは、モザイクを構成する大きな要素である女性に焦点を当てて

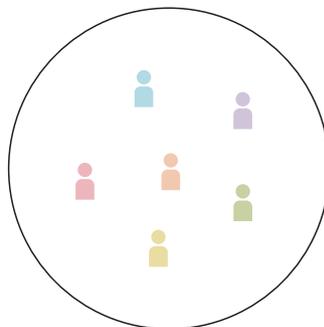
ダイバーシティを考えていった。契機になったのは、1997年の男女雇用機会均等法の改正だ。女性に対する差別が努力義務から禁止規定になったことで女性の社会参加が一気に進み、企業は少子化への対応策として仕事と家庭の両立支援に取り組んだ。だが、その実効性は低く女性の活躍は進まなかった。

Worksは、1998年30号「^{モノカルチャー}均質組織の挫折 なぜ日本企業は『女性』を活かさないか」でこの問題に正面から取り組んだ。最初に、日本の経済発展の基盤となった均質的な組織が、成長を遂げた今は環境変化への対応を遅らせる要因になっ

ていると主張。性別や国籍、年齢などを超えて多様な個人が能力を発揮することで、継続的な価値創出が可能になる。日本の場合は、まず女性が活躍できる社会を実現しなければならず、そのためには、年功序列・終身雇用・時間管理といった男性を中心とした企業社会の論理を改め、企業目的の実現のために必要な経営資源は誰であるかを考える必要があるとした。また、そのことは女性と社会のかかわりの問題にとどまらず、日本企業がグローバルな競争力を維持できるかどうかの鍵も握っているとしている。

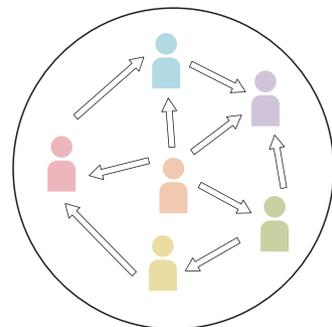
女性活躍推進策として、現在では当た

■ダイバーシティとインクルージョンの違い



ダイバーシティ

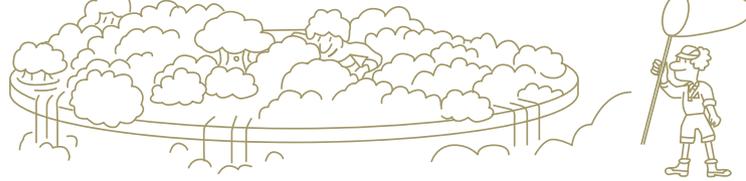
多様な人材が集まっている状態



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：Works 2015年128号



り前になった主張だが、Worksではこの時点で指摘していたことになる。

2000年以降、日本企業のなかでも、女性の活躍について議論が進み、当時広まりつつあったダイバーシティという言葉は、ほぼ女性活躍推進と同義で使われるようになった。こうした風潮に対し、Worksは2006年75号『『ダイバーシティ』を超えて』で、ダイバーシティの本質を問いただしたうえで、現在のダイバーシティを超えて、一歩進んだ組織モデルを考えることを提案した。それは、女性だけでなく、高齢者や外国人、非正規社員など、属性や働き方がさまざまに異なる

人々を組織のなかに取り込み、新たな価値をつくり出す組織である。

そして今、こうとらえる

多様な「個」の集合から、相互が機能し合う状態へ

モザイクとは、小片を組み合わせる模様にする装飾美術の手法だ。多様な人材の活躍が成果につながることを表した言葉だが、これはWorksが考えるダイバーシティの原点であり、その主張は一貫して変わっていない。2015年128号「米国の“今”に学ぶ『インクルージョン』の

本質」では、ダイバーシティの一歩進んだ形として、「インクルージョン」という概念を紹介した。それは、誰もがその存在を受け入れられ、尊重されることで初めて100%の力を発揮するという考え方。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るためには欠かせないものだ。現在、多くの日本企業がダイバーシティに取り組むようになった。だが、個人が持てる能力を100%発揮しているといえるだろうか。インクルージョンを日本企業に根付かせるために人事は何をすればいいのか。これから、共に考えていきたい。

私の結論 大久保 伸一氏 凸版印刷 専務取締役 人事労政本部長

本コラムの関連動画をwww.works-i.com/works20/でご覧いただけます。

多様性がなければイノベーションは起きない。 異なる「個」が互いを尊重しながら同じ方向を向くことが大事

「モノカルチャーが危ない」というWorksの指摘はまさにその通り。我々の事業にもそのままあてはまります。

現在の凸版印刷の事業領域は、従来の印刷物を核とした情報ネットワーク系の製品だけでなく、エレクトロニクス系や生活環境系の製品にまで広がっています。これは、顧客のニーズの変化にあわせてイノベーションを繰り返してきた結果です。顧客数は日常的に動いているだけでも2万5000社くらいありますから、当社にも多様性がないと対応できない。さまざまなソリューションに対応できるよう、多様な人財が必要になるわけです。

しかし、その場合の多様性というのは、性別や国籍といった属性の違いだけではなく、同じ大卒の男性社員でも一人ひとりが異なる個性や感性を持つことが重要だと考えています。それを我々の言葉で表現したのが「自律した個」です。自分の考えを持ちながら、他人の意見や組織、会社の理念とベクトルをあわせて大きな成果を達成していける人財です。

「自律した個」という考え方を打ち出したのは1998年頃で、当初はさまざまな人財育成プログラムを展開しました。その1つに、他社と合同で開催した異業種交流研修がありました。各社の人財

を混合したチームで新事業計画を考える内容でしたが、会議の進め方1つをとっても、所属する会社によって、納期を優先して議論を収束しようとしたり、議論が発展しすぎてまとまらなかったり、文化が違って面白い。自律した人財を育てるうえでは、異なる文化や価値観に触れさせることは有効だと感じました。

こうした多様性を求めつつも、一方で、企業の利益という目標を達成するには、共通で大事にするものが重要です。そこで創業100周年にあたる2000年に「TOPPAN VISION 21」というビジョンを打ち出しました。そのなかにある企業理念では、我々はモノではなく、「こころをこめた作品」をつくるのだ、ということ強く言っています。共通の目的が明確であれば、あとは個々人が持つ力を最大限に発揮できる環境があればいい。「労使『働きがい』推進委員会」を始めたのもそのためです。組合と会社が協力しながら社員のモチベーションを高め、生産性の向上につなげることが目的です。考え方や立場は違って、お互いを尊重しながらみんなが同じ方向を向くことが大事なのです。



*本コラム内においては「人財」と記述しています。