



写真上段左、船越多枝氏 上段右、生駒京子氏 下段左、梅野巨利 下段右、カジ・フランソワ氏

比較地域研究所国際シンポジウム報告

「多様な人材が活躍する組織とは—— インクルージョン（包摂）のマネジメントと リーダーシップ」

梅野巨利

2022年11月26日（土曜）午後2時から5時まで、本学蒼天ホールにて比較地域研究所国際シンポジウムを開催しました。対面で開催するのは2019年11月以来3年ぶりです。テーマは「多様な人材が活躍する組織とは——インクルージョン（包摂）のマネジメントとリーダーシップ」、いま旬のテーマです。

「多様性」を意味する「ダイバーシティ」という用語は以前から良く知られ、企業においても多様性のマネジメントが重要課題として扱われていますが、もう一つの「インクルージョン」という用語は、まだそれほど馴染みがありません。インクルージョンとはいったい何なのか、なぜそれが必要なのか、具体的には何をしたらよいのか。こうした素朴な疑問に対し、学術面と実務面の両面から考えていこうとするのが、今回のシンポジウム開催趣旨です。

基調講演者として、次の3名の方々をお招きしました。

1人目はアカデミアから船越多枝氏(大阪女学院大学准教授)です。船越氏はダイバーシティ&インクルージョン研究における、わが国のトップランナーの研究者で、2021年には、ご著書『インクルージョン・マネジメント』(白桃書房)を出版されています。船越氏が強調されたのは、次の3点です。①ダイバーシティだけでは組織は活性化しないこと、②インクルージョンを組織の力につなげるためには、多様性を尊重する姿勢を強くメンバーに示すことができるリーダーの存在が一番重要であること(インクルージョン・リーダーシップの發揮)、③そのリーダーが理念の共有を進め、メンバーどうしの接触・交流を増やす施策を実践していくことが鍵になること。

2人目は実務界から生駒京子氏です。生駒氏はIT企業プロアシスト社の創業者であり現在社長も務めておられます。同社は創業当初からダイバーシティ&インクルージョンを積極的に進めており、それらの活動に対して多くの表彰を受けています。生駒氏は、同社がいかにしてインクルージョンを促進するか、その具体的な施策をご紹介くださいました。同社が実践する多様なイベント、社員どうしの接触・交流を促す仕組みについて具体例が提示されました。生駒氏の主張は、次の3点に要約されます。①人材の多様性を活かす経営者・管理者のリーダーシップが重要であり、そのためには風通しの良い組織風土を醸成し、個人の多様な価値観を受容することを企業理念としてメンバーに浸透させ、そのための施策を経営者自ら実践すること、②ダイバーシティ経営を基本におき、年齢・性別・国籍を問わず、異能、才覚、専門性、能力をポジティブに活かして顧客満足を最大化すること、③自分と家族と社会と仕事と企業、これらがつながっており、バランスを保つことが重要である、働くこと

は生きること・人生そのものであることを認識すること。

3人目は同じく実務界からカジ・フランソワ氏です。カジ氏はカメルーン国籍で、現在はゼラチン製造販売のわが国トップ企業である新田ゼラチン株式会社の総合研究所で研究員として勤務しています。カジ氏からは、少子高齢化が進む日本では、これまで以上に外国人社員が増えてくるだろうとし、その意味でダイバーシティは進むだろうが、もう1つのインクルージョンについては、その実施は容易ではないとお話がありました。その理由として、彼の母国カメルーンに比べ、日本はモノカルチャー(単一文化)の国であり、同質性が高い社会であることがあげられました。カメルーンは多数の民族・宗教からなる国で、言語も200以上あるそうです。隣の町に行くと、もう言葉が通じないので、公用語は英語とフランス語とのこと。そうしたダイバーシティの国カメルーンと比べると、日本は言語も文化もカメルーンほどの差がないとのことでした。カジ氏のお話で特に興味を引いたのは、日本社会にある「本音と建前」がインクルージョンの実践を難しくしているという主張です。日本人の表面的な言動(建前)が、外国人にとって、本当に自分が受け入れられているのかどうか(本音)が区別しにくいといわれています。また、カジ氏は外国人にとつての言語障壁についても言及されました。彼自身も現在日本語を学んでいるが、周りの日本人同僚たちも英語を学び、双方のコミュニケーションにおいて歩み寄りが必要であると述べられました。

基調講演の後、梅野の司会進行でパネル討論を行いました。この討論では次の3点を中心に議論しました。①リモートワークなどの非対面状況で、いかにインクルージョンを進めるか、②相互交流に消極的であるメンバーをどう引き込むか、③イン

クルージョンをどのようにイノベーションに結びつけるか。

1 点目。インクルージョン施策の実施にあたっては、基本的には対面接触が前提であるものの、非対面・オンラインの利用価値も十分に活用する余地はあるという姿勢で臨む必要があるとの意見が登壇者から寄せられました。2 点目。インクルージョン施策に対し消極的なメンバーがいたとしても、ほんのわずかなたわいもない日常会話、コミュニケーションから始めること、小さな会話・対話の積み重ねがインクルージョン促進の土台を築くことになるとの回答がありました。3 点目。インクルージョン施策を通じた社員の自己肯定感や社員同士の相互信頼度の上昇、社員の能力発揮の機会増加が、結果としてイノベーションにつながるということが議論されました。

最後にフロアとの質疑応答です。多くの質問が寄せられ、時間の許す限り講演者との間で議論が進みました。中でも女性活躍促進施策の進展が性急すぎて本来歩むべき社歴・キャリアが抜け落ちるのではないかと、質問に対する生駒氏の回答が興味深いものでした。それは、女性の出産・育児は会社にとってマイナスではなく、会社がそれを前提とした制度政策をとらない方が間違っているという主張でした。目から鱗が落ちる回答でした。そのほかにもいろいろな質問が寄せられ、いずれも講演者のお話をさらに深掘りするようない質問ばかりでした。今回の国際シンポジウムのテーマが参加者の関心にマッチしていた証であると思います。国際シンポジウムは参加者全員にとって実り多いものであることを確信させるものでした。

(比較地域研究所長、本学総合経営学部教授)

第十五回 大阪商業大学比較地域研究所講演会

大阪商業大学名誉教授 安室憲一教授

「2050年の国際ビジネス

5つの革新」

梅野巨利

2022年6月11日(土曜)午後2時から午後4時まで、本学蒼天ホールで比較地域研究所講演会を開催しました。対面で開催するのは2019年以来3年ぶりです。講演者は本学名誉教授の安室憲一氏、論題は「2050年の国際ビジネス5つの革新」です。当日は80名の聴講定員に対して、それを上回る多くの参加があり盛況でした。

2050年の世界はどのように変貌しているのか？ 安室先生は5つの革新を中心に、それらが相乗効果を生み出すとし、それに伴い国際ビジネスのパラダイムチェンジが今起きつつあることを論じています。それら5つの革新とは、①個人が中心となった情報社会、②AI(人工知能)、ロボットの普及と仕事の変革、③少子高齢化による高学歴社会、④脱炭素社会の推進、⑤宇宙開発の民営化、です。

1 点目。20世紀のパラダイムは、国家・官僚が世界をリードする存在であり、次に企業、そして最後に一般大衆という序列があったといえます。マーケティングは大衆(マス)相手が中心、製品は大量生産向けの規格品が中心となり、労働者は会社組織

に従属し、その会社組織は官僚が主導する政府に従属するという序列関係がありました。これに対して21世紀では、その順序が逆転します。まずは個人が中心となり、その個人に引つ張られる形でグローバル企業が追随し、そのグローバル企業が国家の官僚支配から離脱して国境を越えたサブプライチエーンを築く時代になっている、つまり、個人、グローバル企業、官僚支配の国家という順番に入れ替わるといいます。個人を中心とした時代を支えているのが、インターネット・SNSの普及による個人の情報手段です。市場ニーズは「マス」ではなく、特定個人向けのものとなり(個客)、個人の判断が重みを増します。そうした21世紀のパラダイムのなかで、それとは逆行するような現象、すなわち、国家統制の強化と個人の抑圧を進める専制国家も他方で台頭しています。こうした反グローバルな専制国家体制は、この先2050年まで存続できるのでしょうか。

2点目。IoT(物のインターネット)、AIの技術は今後もさらに浸透していきますが、問題は、その目には見えない情報関連システムを誰がどのように管理するかです。現在はネットワーク



ク企業が直接自らの設備を管理・統制していますが、より公共財としての性格が強くなると、ユーザー代表として選出された専門家による自主的なネットワーク企業の取り締まりがなされるようになると思います。他方、社会主義・専制国家では、政府や官僚が情報処理システムを支配して、国家統制の手段として利用するようになるでしょう。これに対して、個人や企業は、国家・官僚による情報支配から逃れる手段を模索して、「裏」の情報社会を形成するようになると思います。また、IoT、AI、ロボットが普及すると工場やオフィスの無人化が進み、24時間操業も当たり前となり、60%の業種・職種は、それらの技術革新によって代替されてしまうと予測されます。とはいえ、すべての者がロボットやAIに代替されるわけではなく、暗黙知が必要な人間的サービス職種は、当分の間、人間が担うであろうこと、また、高度学習能力を持ったロボットは非常に高価であると同時に大量の電力消費を伴うため、一気に拡大するとは考えにくいとのことです。

3点目。少子高齢化は21世紀の際立った特徴ですが、これにはメリットもあると思います。それは一人当たり教育投資が増加して高学歴化が進むことです。知的レベルの向上が技術進歩に大きく貢献するのです。また、先進国には途上国から多くの移民がやってきて、先進国の労働力不足を補うとともに、社会インフラを支える力になるでしょう。2050年以降は先進国での高齢化が峠を越し、今度は途上国が高齢化を迎えます。その時、日本に帰化した外国人が医療技術を携えて本国の高齢者を助けることになり、その際に高度医療や介護は高度知能ロボットが担当することになるだろうといえます。

4点目。脱炭素社会の代替エネルギーとして一番有望なのが

太陽光発電です。2050年以降になると、月の裏側で太陽光発電が始まるのではないかと予想されます。月の裏側に巨大な太陽光パネルをはり、地球に電力を供給するという構想です。月の重力は地球の6分の1、大気も真空に近いので、ロケットの軽量化とエンジン出力の小型化が可能になります。月の基地でロケットを組み立てれば、地球の重力下では困難な大型の惑星探査用ロケットも建造可能になるでしょう。また、2030年には人工光合成技術が完成し、それによって宇宙開発に不可欠な酸素が作られることとなります。もともと、宇宙開発に高度知能ロボットを活用すれば、その酸素も必要なくなるかもしれません。

5点目。宇宙開発はベンチャー企業のオービタル・サイエンシズ、スペースX、ブルー・オリジン、アイススペースなどが台頭して宇宙開発競争を繰り広げ、民間人による宇宙旅行も夢ではない時代がやってくるようとしています。宇宙開発が本格化するのには23世紀になるでしょう。その際、留意すべきことは、宇宙開発は国家が独占すべきではなく、人類の共通の財産として、国や人種を超えて「全員参加の協力」を大前提にすべきであるという点です。そのためにも国連の役割は大きいということです。2050年には宇宙旅行が本格始動して、毎年1万人を超す観光客が月を訪れ、定住する人も増加するだろうと予測します。さらには、今世紀中に火星への植民も始まるかもしれないとも予想されます。

以上、5つの視点から2050年とそれ以降の将来展望とそれに伴う国際ビジネスにとつてのチャンスや留意点が提起されました。いずれの論点も、現況の事実を踏まえながら、遠い先を見通した卓見ばかりで、聞いている私たちが数十年先の将来



にタイムトラベルしたような気分になりました。こうした知見を提供できるのも、常に先を見通そうとする安室氏ならではの洞察力によるものと実感した2時間でした。

(比較地域研究所長、本学総合経営学部教授)