

# 大機小機

日本企業に女性の積極登用が求められ、企業も対応を試みている。とはいえ形式的な対応に終わっていないだろうか。1人の女性が社外取締役として3社も4社も兼務する現状は数合わせでしかなく、有害でさえある。

女性の登用が要請される本質は多様性にある。異なった価値観を見出し、それを生かすことが企業に持続的かつ高い成長をもたらす。

4月以降、東京証券取引所のプライム市場を構成し、グローバルな活躍が要請される企業にはこの多様性が不可欠である。逆にいえば村社会を避けよということである。村社会ではない1つの証しが女性なのだから、女性を社外取締役に据えただけでは意味を

## 企業に必要な4つの多様性

なきない。

多様性の証しとして、女性に加え次の3つを指摘したい。地理的観点、年齢の観点、そして「遊び」である。

地理的多様性は当然だろう。海外から人材を得ることで価値観が多様化する。人材だけではなく、拠点の多様化を図ることの重要性も増している。多様な拠点を維持するには多様な人材を採用することになり、好循環を生む。同時に大災害などのリスクに強い経営に結びつく。

年齢の多様性は日本では忘れられやすい。年功序列制の強い企業にあっては、高齢者の村社会に陥りやすい。経営陣が高齢層で占められたなら、たとえばデジタル化の潮流に本対応できるのか。さらに高齢者の視点は短期的である。退任までの時間の短さを考えると、成果が得ら

れるまでに長い期間を要する。研究開発に消極的になる。リスクの大きな、しかし飛躍のチャンスとなる設備投資に尻込みする。この点で若者と利害が対立する。これが多くの日本企業の姿である。

「遊び」は未来の事業への種（シーズ）であり、余裕である。ある意味、優良企業の矜持（きょうじ）だろう。一見すると無駄なようだが、そこから重要な技術が芽生える。今月の「私の履歴書」を読むと、今のファナックがあるのは元親会社のこの矜持があったからだと思える。もちろん「遊び」とは、企業としての多様性の一形態である。

最後に強調すべきは多様性を統率することの難しさである。経営者は多様性を許容しつつ、それらを1つにまとめなければならぬ。力量が大いに問われる。

（癸亥）