

マイクロ・ダイバーシティについて
(パラダイムシフトに求められる新たなリーダーシップ)

グローバルに次の世界に向けたパラダイム（社会や組織・ビジネスの基盤(原則)）が作られようとしている現在。それは、目標を自ら掲げ推進しなければならない時代であり、極端に言えば、今迄の当たり前が当たり前でなくなる、通用しなくなる時代だと言える。つまり、従来の常識やルールが適用できなくなる時代の到来を意味している。さらに世界はネットワーク技術等、新たな技術発展により益々狭くなり、ビジネスをはじめとする国際進出には、各国の文化や習慣を無視することはできなくなっています。そしてビジネスにおける選択や判断・意思決定は、あらゆる事柄の多様化・複雑化・高速化・持続化への対応が求められています。

この様な環境の中、なんのためにダイバーシティが必要かを改めて考えてみると、情報技術の進歩等により世界が益々狭くなっており、平等や生き物多様性という観点から、ダイバーシティの取り組みが必要なことは言うまでもありませんが、それらのベースを踏まえた上で、新しい社会や組織基盤を作るためになくてはならないことだ、と私は思っています。なぜなら、トップリーダーやマネジメントが、その職責の観点から、或いは過去の成功経験に基づいて1人で考え実行指示することが、それ自身大きなリスクになると考えているからです。既に現在の社会環境は、1人の人間の記憶力や知識力で対応できる情報量をはるかに超えた状況であり、実際に起こっている問題や課題に適切に対応するためには、チームや組織の英知を結集した対応が求められるからです。つまり、起こっている問題を自分の過去の経験や二元論的に「処理」するのではなく、問題そのものを正しく把握・認識し、正しく問題を共有しなければ、誤った対応にならないとは限りません。いろいろな見方や意見を統合するダイバーシティ的思考が、「現時点での最適な解決」を実現することができるからです。ダイバーシティ化されない矮小化された意思決定は、本当の問題に到達していないため、そこから導き出される目標が違っていたり不十分なため、新たな問題を引き起こすなど、組織へのダメージは計り知れません。

この様な判断（意思決定）に関わるリスクを軽減し、相互に信頼できるモチベーションの高い組織づくりのためにどの様な力が必要か、そのキーワードを考えてみると；透明性（可能な全てを見える化）・共有化（状況や理解した内容のシェア）・協働（同じ目的、目標を実現するパワー）・信頼（人格と能力が権限委譲を実現）と言ったキーワードが必要ではないでしょうか。

- 透明性は、市場や経営から取引先や現場に至るまでの一貫した見える化は、いろいろな見方や考え方を理解し、活かしていく最初の段階であり、問題の全体像を理解するために欠かすことができません。
- 共有化は、個人や組織に足りない情報を自ら発信、または他者から補うことで、問題の本質を捉え現在時点で最適な対応を可能にします。この情報の受発信には、不安や恐れのない、相互に信頼できるコミュニケーション抜きでは考えられません。
- 協働のためには、目的やその価値観、ゴールを踏まえた様々な意見が不可欠です。なんのためにその目標を達成する必要があるのか、その目的をチーム組織のメンバーで同じ認識であれば、自ずとゴールへの道筋は見えてきます。
- 最後の信頼は、エンパワーメントを可能にするためだけでなく、他のキーワードの前提となる事柄ではないでしょうか。チームや組織の1人ひとりによって積み上げた相互信頼。この信頼に裏付けられた信頼性がなければ、本当のことを言える環境は消え去り、組織に必要なコミュニケーションを実現できません。

これらのキーワードは、それぞれに関連があり、各々だけでは本来の機能を十分に発揮することはできません。「全体は部分の総和にあらず」という言葉にある通り、個々人の多様性を踏まえ、その多様性を十二分に引き出すことができれば、評価されている組織の力以上のパワーを実際に発揮することができます。

これまでの視点から私は、ダイバーシティーといえば女性やシニアの登用や社会貢献といった、二元論的な考え方から、全体思考や複眼思考へのシフトが必要だと考えています。違いを間違いとして排除することなく、違いを違いとしてうけとめ、その違いを新たな基盤やシステムに生かすために「統合力（＝ダイバーシティ力?）」の必要性が改めて求められています。

ダイバーシティを矮小化することなく、「違いがもたらす違いを生かす」ことが、未来を形成する原動力になると思っています。