

DEI推進の鍵は、 多様な個性に合わせ、「仕事を変える」こと

岩下順二郎
取締役 兼 常務執行役員

自組織でDEI推進を行う意義をどのように考えていますか

DEI推進の正解は何なのか。私もまだ模索している最中です。でも、今確実に言えるのは、組織が同質化していくことはビジネスにおいて非常に危険だということ。バックグラウンドや考え方が似ている人たちだけで集まって意思決定をしていると、ものごとの見方が一面的になりやすい。そして、変な“縦の関係”もできやすい。今、世の中はとてつもないスピードで変化を繰り返しているのに、同質性の高い組織ではその変化を見逃しかねません。

たしかに、同質性の高い組織は居心地が良いです。でも、その居心地の良さから変化に鈍感になってしまう。私がかつてリクルートの外で企業再生に取り組んでいたときも、マーケット環境の変化に気づかず、過去の経験からでのみ判断しがちな傾向に陥っている組織を何度も見てきました。実体験として同質化が組織に与える悪影響を知っているからこそ、私はDEIというテーマにDivision統括本部の皆さんと本気で取り組んでいきたいです。

どのように進めているのですか

ジェンダーパリティはあくまでもDEI推進の第一歩。ジェンダー平等に活躍できる姿が実現できずして、その他の属性に向けた取り組みも成功できないという感覚で臨みたいです。何よりもリクルートに入社してくれた人を全員活かしかれていないと思っています。入社時点では多様な人が集まっていますが、リクルートから離れていく人も一定おり、そうやって結果的に多様性が淘汰されていく構造を変えていかねばなりません。

そのために重視するのは、「仕事を変える」こと。例えば、責任のある仕事はプライベートの犠牲をいとわない“マッチョな働き方”ができる人、などと、知らず知らずに求めていたりしませんか？これを放置したままでは、いくら多様な人材を採用したり、育成を強化したりしても、多様性は広がらないでしょう。人を変えるのではなく、多様な人たちが担える仕事に変えていくことが必要だと、私は考えます。

自組織の組織長・メンバーに期待することを教えてください

仕事を変えていくためにも各Division長や領域人事にお願いしたいのは、マネジメント層に対して全てを完璧にこなせるスーパーマン、スーパーウーマンを求め過ぎないこと。一人で事業戦略の推進から人の育成まで行うことが難しければ、例えば、マネジメントの仕事を分解し、戦略推進が得意な人と育成が得意な人の二人でできるように構造を変える。長時間労働が問題であれば、例えば、「マネージャーは毎日16時で仕事終了」といったようにルールを決めてしまう方法もあるかもしれません。もちろん反対意見もあるでしょうが、それでもやるかは私たち自身の意思の問題。既存の組織運営方法からのパラダイムシフトを起こしていきたいです。

DEIの実現が本質的に私たちに投げかけているのは「これからの社会変化にどう対応するか」だと私は思います。国内労働人口の減少は着実に進んでいる。「これまで通りでは組織が立ち行かなくなる未来がすぐそこまで来ている今、私たちは何をしますか？」というチャレンジだと、一人ひとりが捉えて臨んで欲しいです。