

# 「奥田碩、ダイバーシティを語る」

トヨタ自動車(株) 会長  
日本経営者団体連盟 会長

奥田 碩

——奥田会長はスローガンとして「多様な選択肢を持った経済社会」を掲げておられ、当初からダイバーシティの時代ということを言われていますが、まず、その時代認識からお伺いしたいと思います

奥田 人間の性格や価値観はもともと多様ですが、共通の部分も多いわけで、日本はこれまでその共通のところばかりやってきました。戦後ずっと、1日も早く欧米のような豊かな暮らしをしたいという共通の強い思いがあったので、それを最優先にして、そのために都合のよいライフスタイルがなかば強要されていたというのが実態だったのではないのでしょうか。例えば、女性は結婚したら家庭に入らなければならないとか、あるいは男性であっても、作家になりたいとか俳優になるとかいうと勘当ものだったわけです。

要するに、経済成長のために人間の個性というか、多様な部分をかなり犠牲にしていたわけで、考えようによってはかなり無理なことをしてきたわけです。ただ、これがうまくいったことも事実で、今では大きいものとしては住宅、住環境の整備が残されているくらいで、それも主に都市部の問題です。

共通の目標がここまで達成されたのですから、そのために犠牲にしてきた部分を取り戻したいというのは自然な話で、これからは、人それぞれが自分の価値観にしたがって個性的な豊かさを求めていく時代ではないのでしょうか。ある意味ではダイバーシティというのは、無理してきた部分を正常化させるということなのです。その流れはもうはっきり見えています。時代は明らかに変わりつつあります。

——しかし、それによって経済の効率が悪くなって、せっかく築いた豊かさが失われてしまうことになりませんか

奥田 私は、ダイバーシティは企業にも経済にもいい話だと思っています。商売の話をするれば、今までと違う、新しいウォンツが出てきているわけですから、それに合った商品を提供すれば、大きなニーズが出てくる。自動車もそうで、例えば家庭を大切にということでエステイマやイプサムが売れる。ランドクルーザーにしてもプリウスにしても、みんなお客様の価値観によってお求めいただくのです。ここにビジネスのフロンティアがある。

もっと大切なことは、人々のエネルギーがそこから出てくるということです。いわば、ダイバーシティの

エネルギーです。経済も企業も、最後は人間のエネルギーですからね。

最近、いろいろ政策的な仕事にかかわっているのですが、そこで若い人たちの話を聞きますと、これだけ豊かになったのだから、あとは心豊かに、静かに暮らせばよいではないか、というような感じで、いい意味での闘争心というか、アグレッシブなエネルギーがなくなっているような気がするのです。もちろん、静かに暮らそうというのもひとつの価値観ですから悪いとは言いませんが、豊かさを維持するにもそれなりの経済成長が必要ですから、こんな調子ばかりでは豊かさを維持することすらおぼつきません。

私が感じたのは、もう共通の目標からはエネルギーが出てこないということです。最大公約数をつくらうとすると、さっきみたいな静かな暮らししか出てこない。ですから、これからの経済社会に必要なエネルギーをもたらすのはダイバーシティです。実際、男女共同参画社会を実現しようという運動があるわけですが、それにかかる女性のエネルギーというのはすごいですよ。あるいは、定年退職した後に、途上国で技術指導をしている人とか、大変なエネルギーです。自分らしく生きたい、個性を活かしたいという気持ちがエネルギーになるんです。逆に言うと、成人式で騒ぐ若者みたいな、ただ目立ちたいというのはダメです。あんなものは個性でもエネルギーでもない。

——ということは、仕事というか、働き方だけではなくて、生活全体が多様化してくるということですね

奥田 当然、そういうことになりますね。夫は会社人間、妻は専業主婦かパート、というワンパターンではなくなる。一人ひとりが自分の生き方、ライフスタイルを考えて、それを踏まえて働き方や家庭における役割分担を決めていけばいいことになります。夫婦ともに会社人間として働いて、家事や育児はすべて外注してもいいし、夫婦ともにほどほどに働き、家事や育児もほどほどに分担するというのもいいでしょう。

企業の方も、そういういろいろなライフスタイルに適応できるような、複数の働き方の選択肢を準備しなければなりません。もちろん、働き方によって人事制度や賃金・処遇が異なるのは当然のことです。

——しかし、トヨタ自動車は往々にして「金太郎郎」であると言われるようです。これはダイバーシティと

は矛盾しないのでしょうか

**奥田** 聞きにくいことを聞くねえ（笑）。でも、逆説的に言えば、それはむしろ誉め言葉ではないかと思えます。経営陣から現場の第一線までトヨタ文化が浸透していて、ありとあらゆるところで1秒、1円の改善をいつも考えているから、外の人から見ると金太郎飴のように見えるのでしょうか。

これは何かと言うと、変わらないことへの危機感なのです。変わらなくなるとどんどん考え方が画一化してきて、進歩が止まって腐敗が始まってきますが、変わり続けようとするといろいろなアイデアが出てきて多様性が保たれる。考え方の多様性を保つ工夫が、企業文化の中にビルトインされているのです。

だから私も常々、変わらないこと、変えないことは悪いことだと言っている。でも、今でも本当に「金太郎飴」なんて言ってもらえているのかな。そちらの方が心配だ。

——すると、そういう変化を追及する意識が薄れてきていると感じておられるということですか

**奥田** それもあります。やはり、言い続けていないと忘れがちになる。ただ、以前に比べてもっと多様性、ダイバーシティが強く求められるようになったということの方が大きいですね。

もちろん、人材獲得の重要性が高まってきて、優秀な人であれば、性別とか年齢、あるいは国籍にこだわらずに獲得し、活用し、処遇していかねばならなくなってきました。これはむしろ当たり前のことです。しかも、働く人の意識は企業より先に多様化していますから、例えば1日4時間しか勤務できません、という人でも働ける環境を整えて、その能力や成果にふさわしい処遇や配置をしていくのでなければ、必要な人材が確保できないという時代になりつつあります。もともと、企業にはいろいろな仕事や役割があって、多様な人材が必要なんです。

一方で、社内にも社外にも多彩な人材がいる。これをいかにうまくマッチさせていくか。ある仕事は新卒を採用して育てなければいけないし、ある仕事は必要



な期間だけ特殊な能力のある人と有期契約すればいい、こういう人材多様化の戦略が必要です。これまではただ、共通の目標を最優先にして、うまく高度成長でこられたからよかつただけのことなんですね。でも、もうそれでは成り立たない。年功賃金が成り立たなくなったのと同じことです。

——なるほど。そういう人材戦略にしたがって、企業が必要としている条件だけを基準にして、他のことを考えずに採用すれば、中には女性も含まれているだろうし、外国人も含まれてきて、自然と多様化が進むという考え方ですね

**奥田** そうですね。それに加えて、ある程度は意識的に異質な人を採用することも必要かもしれません。仕事の面からそのニーズがあるのです。

さっきも言いましたが、お客様の嗜好が多様化しています。さまざまなウォンツをしっかりつかまなければいけないし、もっと言えば、お客様に新しいライフスタイルを提案していくようなことがとても大事です。クリエイティブな成果が求められている。これは従来の延長線上の仕事ではダメです。しかも、ビジネスはどんどんワールドワイドになってきている。ますます従来の延長線上では追いついていけません。

そこで、どうやってこれまでの延長線を断ち切って、新しい方向へジャンプさせるか。そのひとつの方法がダイバーシティです。あえて、これまではいなかったようなタイプの人材を放り込んでみる。あるいは、これまでと違ったミッションを与えたり、別の組織をつくったりして、わざわざ違う仕事の仕方をさせてみる。そうやって刺激を与えることで、これまでと違うことをやってもいいんだ、やらなくちゃいけないんだ、ということになる。そこにブレイクスルーが生まれてきます。

——すでに、いろいろな企業で、女性だけで商品開発をしたり、若年を中心にした開発プロジェクトを組んだり、外国人をプロジェクトリーダーに招くといった取り組みが始まっています

**奥田** 「女性の感性を活かしたい」とかいうわけですよ。まあ、これまで女性の力を活かしてこなかったことに気づいた、という意味では、ダイバーシティに向かう大きな一歩かもしれません。

ただ、ダイバーシティの本当の効果というのは、女性でも若年でも外国人でもいいですが、そういう人自身がクリエイティブな成果を出す、ということではないと思うのです。そういう人が入ってくることで、組織全体が活性化することが大切なのです。女性でも若年でも外国人でも、優秀な人、成果の出る人を積極的に活用し、ふさわしい処遇をするというのは当たり前のことです。大事なことは、そういったさまざまな人のコラボレーションを通じて、全体のパフォーマンスを上げることであり、従来の延長線にない仕事をする

ことです。ですから、女性だけで商品開発をしたけれどヒット商品が出なかった、やっぱりダイバーシティなんてダメじゃないか、という考え方は違うと思うのですね。

——「女性の感性を活かす」という発想自体が、女性は特別な感性を持っているという固定的な考え方であって、ダイバーシティの考え方にはなじまないという意見もあります

**奥田** それはちょっと原理主義的かな。女性の感性というのが例えば「主婦感覚」とかいうことなら、そのとおりですね。それだったら、女性の感性と言わずに主婦の感性と言えばいい。そういうジェンダーを超えたところにも男女の異質さがあるのかどうかは、私にはわかりません。大事なことは、男性ばかり、女性ばかりという組織があるとしたら、ちょっと考え直してみよう、ということでしょうね。

それから、女性といってもまたさまざまな個性、感性がある。それを大切にすること。これは男性も同じですが。そもそも、ダイバーシティというのは、何も性別とか国籍とか、あるいは働き方の違いとかがなければ実現できないというものではありませんから、そういうものに頼りすぎるのも逆に不自然なような気がします。

——性別や国籍に頼らないダイバーシティというのは、具体的にどういうものなのでしょう

**奥田** トヨタの話をしみますと、私が社長の頃に、VVCという組織を立ち上げました。ヴァーチャル・ヴェンチャー・カンパニーの略なのですが、当時トヨタの弱点と言われていた、若者向けの車を開発するための組織です。これは、通常の開発部隊とはまったく別の組織、バーチャルな別会社にしてしまっ、マーケット・リサーチから商品企画、デザイン、設計まで全部独立してやらせることにしたのです。数十人くらいの組織で、事務所も別の場所に確保しました。トヨタの巨大な製品開発部隊の中に、まったく別系統で仕事をするVVCという異分子を作って放り込んでやったわけです。

本隊の方にしてみれば、今まで弱点とされていた若年向けの市場で、VVCがヒットを出したりしたら、面目丸つぶれですから、当然大変な刺激になりましたね。

——結果としては

**奥田** VVCはメンバーを公募しまして、数十倍という倍率の中から選抜した精鋭部隊でスタートしたのです。それで初めにできたのが「Will-Vi」という車で、一昨年1月に出了ました。昨年1月には第2弾で「Will-VS」(写真)という車を出しました。まあ、非常に個性的な車ですから、そんなにたくさんは売れません。

その一方で、本隊の方から、ヴィッツやファンカーゴ、あるいはbBといったヒット商品が飛び出してきました。ファンカーゴもそうですし、とくにbBなんかは従来のトヨタの開発だったら出てこなかったかもしれない、少なくとも従来の延長線上にはない車ですよ。

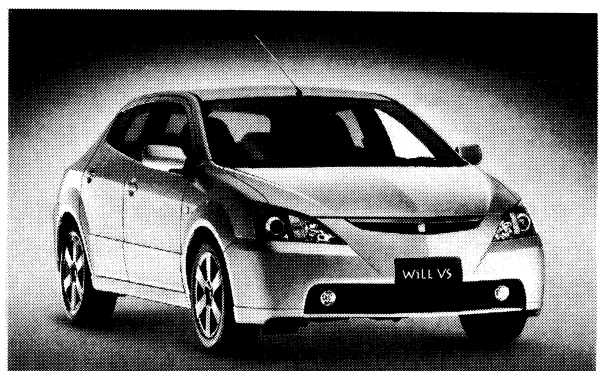
最初見たときは役員みんな驚いていましたが、私は「これはわれわれがどうこういう車ではないな」と言ってGOを出してしまったんです。もちろん、本隊もよく頑張っ、て思い切った車を出してくれたわけですが、これだけ思い切ったのには、やはりVVC効果というものもあったのではないかと思います。さっき言ったのと同じことですが、こういう異質なスペシャル・プロジェクトがすばらしい成果を上げるというよりは、それで刺激された本隊の方が成果を上げる。これがダイバーシティだと思います。ですから、そういう意味でもVVCというのは大事だということで、昨年の東京モーターショーにも出しましたが、今3台目の開発をやらせています。

ちょっと気障な言い方になりますが、ダイバーシティというのは、こういうことをやる“ゆとり”のことであると思います。まあ、これもいつまでもやるとまたマンネリになるかもしれませんが、今のところはそんな感じありませんし、ひょっとしたらいずれホームランを打ってくれるかもしれませんね。実は内心期待したりもしています。

——話は変わりますが、会長は外国人労働者の受け入れにも前向きですね

**奥田** ビジネスがグローバル化していますから、人材もグローバル化してくるのが自然でしょう。日本企業はどんどん海外投資していますから、現地の人材に日本で働いてもらうケースもこれから増えてくるはずですよ。逆に、外資が日本に投資すれば、本国から駐在員が来ます。これもこれからどんどん増えてくるでしょうし、増やさなければなりません。

問題は、単純労働者をどうするかということですが、たしかに無制限に受け入れることはできません。かといって、本当にすべて締め出しているもいいのか、というと、そうではないだろうと思います。わが国はこれから人口が減り始めるわけで、とくに若年層はどんどん減るわけです。その一方で、高齢化がどんどん進



WILL VS IZZ-FE 2WD (TA-ZZE127-AHPNK) 2001.4

みます。それでも日本の社会や経済は成り立つのかどうか。情報をオープンにして、国民的に議論する必要があります。と思います。

私不満なのは、そういう議論をせずに、実態としては外国人の就労が増えているのに、うやむやなままにしていることなのです。実際、東京のいわゆる3K職場などは、外国人がいなければ成り立たない状態です。飲食店でも多くの外国人が働いています。どういった在留資格で就労しているのかは別として、彼らはすでに、日本人にとってなくてはならない存在になっているのです。

それにもかかわらず、立場はうやむやのまま、賃金も低く、社会保障なども不十分な状態で就労している外国人が多いのではないのでしょうか。うやむやなままにしておけばいつでも出ていってもらえるから、というのはいかにも勝手な考え方でしょう。

アムネ스티で合法化しろとまでは言いません。無制限に受け入れられない以上、一定のコントロールは必須ですから、まずは不法滞在、不法就労をきちんと一掃しなければ、今後のコントロールも難しくなります。その上で、日本が必要としている人はしっかりした管理下で滞在し、就労できる枠組みを急いでつくるべきです。もちろん、「人件費が安いから」というのは必要の理由にはなりません。合法的に就労している外国人については、少なくとも同じ仕事に日本人が就いた場合と同等の処遇を行なうべきですし、社会保障なども同様にすべきだと思います。

——それはダイバーシティの考え方からも大切なことですね

奥田 そのとおりです。私が一番気に入らないのは、日本人がやりたがらない仕事をしてきている外国人に対して、日本人が妙に見下したような、変な優越感を持っていることです。本当に恥ずかしい話です。別にこれは、3K職場とかに限った話ではないでしょう。優秀な外国人にはどんどん来てほしいと口では言いますが、本心ではできれば来ないでほしいと思っている。これではいくら政府が旗を振っても優秀な外国人を呼ぶことはできません。

私はかつてフィリピンに7年間駐在しました。最初はもちろんカルチャーショックがありましたが、滞在しているうちにわかったのは、日本人もフィリピン人もそんなに変わらない、ということです。たしかに同じ人間は2人といませんが、それにしても同じ人間なのですから、そんなに大きくは違うわけがありません。ほとんど同じだから、よけい違いが大きく見えるのかもしれない。

ダイバーシティというのは違いを認め合い、尊重し合うことですが、それ以前にまず、人間お互いにほとんど同じだ、ということを確認合うことだと思います。国籍や人種、宗教や、あるいは性別が違って、同じ人間ならほとんど同じだと思うから、違いが尊重

できるのです。これはダイバーシティを進めていく上でとても大切なことだと思います。

——ダイバーシティには共感が大事だ、ということでもよろしいでしょうか

奥田 ダイバーシティに限らずそうでしょう。“共感と連帯”ですね。さっき、私はいつも「変わらないこと、変えないことは悪いことだ」と言っている、という話をしましたが、実はそれだけではなくて、「どうしても変わらない人は、変わらなくてもいいから、変わろうとしている人の邪魔はしないでくれ」とも言っているのです。

変わらないのが悪いことだと言っても、変わらない人を排除してしまうのでは、それは本当のダイバーシティではないと思います。今は変わる人でも、次には変わらないということもあるかもしれません。それが人間というものなのであって、そこにはお互い共感がなければいけないと思うのです。

変わらなければ全然ダメかと言えば、決してそんなことはありません。それなりに活躍してもらうことのできるのです。それを排除しようとする、それは困るということで、変わろうとしている人の足を必死になって引っ張り始めます。これほどつまらない話はありません。

人間の根っこのところはほとんど同じ、という認識のもとに共感が生まれ、その上で違いを尊重するところに連帯が生まれるのではないのでしょうか。お互いに違いを認め合いながら、それぞれの役割に敬意をもって、健全な依存関係、ゆるやかな連帯を築いていくことが、ダイバーシティなのだと思います。

——長時間ありがとうございました

