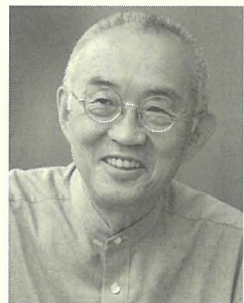


# 社員が多様な組織が存続する

東京大学名誉教授  
つきおよしお  
月尾嘉男



## 上位を独占する日本の新聞

世界各国の新聞を発行部数の順番で比較すると『読売新聞』『朝日新聞』『毎日新聞』『聖教新聞』『日本経済新聞』『中日新聞』と一位から六位までを日本の新聞が独占している(『世界新聞協会』二〇〇五)。さらに上位四〇番目までを集計すると、日本の新聞が一八も登場している。これは国民の文化水準を反映した成果と

自慢することもでき、実際、人口あたりの発行部数は五位であるが、アイスランドなど小国を除外すれば一位になる。

しかし、この状況は単純に称賛できることではない。一九八〇年代以前に世界で一千万部以上発行していた新聞は『人民日報』『プラウダ』『読売新聞』の三紙のみであった。最初の二紙は、周知のように全体主義国家時代の御用新聞である。しかし、

両国とも九〇年代以後は社会体制や経済体制が変化し、現在では『人民日報』は約二五〇万部、『プラウダ』は約一六〇万部に激減し、一千万部以上で健在なのは『読売新聞』のみである。

## 国土面積、人口分布、歴史文化、

教育水準などの相違が影響しているにしても、異常な状態である。それは各国の一紙あたりの平均発行部数を比較しても明瞭である。イギリスは一六万部、フランスは一二万部、中国は一〇万部、ドイツは六万部、アメリカは四万部であるが、日本は六五万部と断然多数である。これが異常であるという意味は、国民の多数が類似の新聞を購読する結果、社会が多様ではなくなることを象徴しているからである。

## 男女格差の顕著な日本

多様ではないことが問題となる理由を説明する以前に、もう一点、日本の社会が多様ではない事例を紹介する。国連開発計画が発表する男女共同参画指数(GEM)で五八番目(二〇〇八)、世界経済フォーラムが発表する男女格差指数(GGI)で九八番目(二〇〇八)など、日本は世界全体では男女格差が顕著な社会である。それは男女が均等に活躍する多様な社会という理念で測定すると、男性優位の一様な社会を意味し

ている。

男女共同参画指数は国会議員の女性比率、男女の賃金格差、管理職・技術職の女性比率で計算しているが、いずれも日本は低位である。この指標で三位のフィンランドでは、国家元首が女性、閣僚二〇人中半数以上が女性、一位のスウェーデンでは閣僚二二人中九人が女性であるが、日本では一七人中二人でしかないという数字が状況を象徴している。賃金格差も男性の半分にもならず、世界で上位から七〇番目である。

## 変化に対応できる多様な組織

島国ニュージーランドには国鳥キウイを代表として、タカヘヤカカポなど飛翔できない鳥類が何種も棲息しているが、いずれも絶滅寸前のため厳重に保護されている。当初は大型の捕食動物が棲息していなかったのが問題なかったが、一〇世紀のマオリ民族の上陸や一八世紀のヨーロッパからの移民により、格好の食料として捕獲されていった結果である。ある環境に過剰に適合しすぎると、環境が変化したときに対応でき

ないのである。

最近、欧米社会では最高多様性責任者(CDO)という役職を設置する企業が増加している。経営環境が激変する時代、一様な人材で構成された組織は柔軟に対応できないという思想によるもので、国籍、性別、人種、学歴、経験などが多様な社員で組織を構成することを職務とする。実際「フォーチュン五〇〇」に登場する世界を代表する企業において、女性重役の高率な企業ほど業務成績が良好という統計も発表されている。

海外でテレビジョン番組を視聴すると、芸人がニュース解説などをしていて日本の番組が異常であることに気づく。しかし、新聞と同様に各局すべてが一様であるとは、異常であることに気づくのは困難である。一流大学の成績優秀な新卒学生で構築してきた日本の省庁が破綻しているのも同様である。どのように社会環境が変化しても、対応できる人材が存在する多様な組織の構築が、日本の企業に要求される時代が到来している。