

## 多様性が組織を進化させる ― スプツニ子！氏と語る「これからの働き方」



(写真左) 太田代表取締役社長、(写真中央) スプツニ子！氏、(写真右) 永橋人事総務本部長

### ▼スプツニ子！氏プロフィール

マサチューセッツ工科大学(MIT) メディアラボ助教、東京大学大学院特任准教授、東京藝術大学デザイン科准教授を歴任。2017年世界経済フォーラム「ヤンググローバルリーダー」、2019年TEDフェローに選出。2019年、株式会社Cradleを設立、代表取締役社長就任。著書に「はみだす力」。

2025年7月23日、スプツニ子！さんをゲストにお迎えし、社内講演会「ダイバーシティ推進～多様性がもたらす組織の進化～」を開催しました。講演後、当社が直面する課題を踏まえ多様性が組織にもたらす可能性について、スプツニ子！さんをお迎えし、太田代表取締役社長、永橋人事総務本部長による対話も行いました。

## 働き方を変えるには、まず意識の変革から



太田：当社の管理職層は、若い頃に『24 時間働けますか』という働き方が当たり前だった世代で、特に役員クラスは 50 代後半から 60 代にかけての昭和世代が中心です。一方で、20 代、30 代の男性育児休暇取得率は 75% 近く、我々世代との働き方に対する価値観には大きなギャップが生じています。

スプツニ子！氏：「世代間の意識のズレ」が女性より男性側に大きいのは、多くの企業に見られます。女性は共働き前提の環境に慣れてきた一方で、変化の途上にあるのは男性です。40 歳前後を境に、世代間のギャップを強く感じますね。30 代の男性は、子育てや家庭の役割も担っているのに、上の世代の男性リーダーには昭和の価値観が残っていることが多いように感じます。女性には一定の配慮があるけれど、男性は長時間労働を「やって当然」と見られることが多い。このようなギャップを埋めるためにも、働き方そのもののデザインを見直す必要があると感じます。Cradle では、子どもが生まれたばかりの 30 代前半男性のキャリア採用の応募が増えました。今の働き方や環境が理解されていないと感じ、転職を考えるようです。しかも、数十人以上規模の組織をまとめるようなエース級の人材が多い。優秀な人ほど悩んでいるんです。面接での彼らの表情は、女性の働き方相談で見た顔と似ています。こうした動きが増えているのはここ 5 年で、その上の世代はまだ気が付いていないのだと思います。

## 男性育休は、制度と空気がつくる



永橋：当社で男性の育休取得率が 75% と高い理由は、社内によく知られた人たちが取得したことが大きかったのかもしれませんが。「あの人が取るなら自分も」と、マインドが変わるきっかけに

なったのでしょうか。今では、育休を取るのが当たり前という空気が根づいていると感じます。

**スツツ子！氏：**一定の期間、育児にしっかり向き合うと、男性も価値観が大きく変わってきますね。仕事だけでなく、家族や健康も大切にしたいという思いが強くなっていく。よりバランスやハーモニーのある生き方を求めるようになります。

**太田：**取得の状況は、職場の性質によってかなり異なります。当社には、国内外の工事現場勤務を伴うプロジェクト部門や、バックオフィスで機能提供を担う部門、さらに DX 本部のようにリモートワークがなじみやすい部門もあります。それぞれの働き方や文化に違いがある分、全社としてどうやってバランスを取っていくかが、経営として大きな課題のひとつです。

**スツツ子！氏：**企業によっても部署によっても、事情はさまざまだと感じます。製造業の会社で夜勤シフトがあるような現場は、配属がどうしても男性に偏りがちですね。ダイバーシティ推進はもちろん大事ですが、現実的にすぐには変えられない時間帯やエリアもあると思います。だからこそ、その中でできる工夫や取り組みを、できる範囲で着実に進めていくことが大切です。

**太田：**今日のお話で印象的だったのは、ハードシップの高い現場に女性を配置する難しさです。企業には安全を担保する責任があり、慎重にならざるを得ない場面もあります。その中で大切なのは、リスクを正しく認識し、会社として対応できる範囲を明示した上で、本人と丁寧に対話し、納得のいく選択をしてもらうことですね。押しつけではなく、対話を重ねる姿勢が重要だと感じました。

**スツツ子！氏：**他にも、企業としてはハードシップの高い現場等にぜひ設備投資を進めてほしいですね。防犯カメラや CCTV、照明の設置、社用車の導入など、できる対策を講じることで、働く人たちの不安はかなり軽減されると思います。

## 対話によって常識を塗り替えよう



**太田：**今日お話を伺って改めて感じたのは、やっぱりお互いに思い込みや決めつけをせず、しっかり声に出してコミュニケーションを取ることが、結局いちばん大事だということです。シンプルですが、それが信頼関係を築く基本だと感じました。

**永橋：**大事なものは、そうした声を引き出せる力です。そのためには、日頃からきちんとコミュニケーションができる環境を整えておくことが必要ですね。声に出すのを躊躇されてしまい、気

づくチャンスを逃すのは本当にもったいないことです。

**スプツニ子！氏：**そうですね。構造的な差別の話のときにも触れましたが、「こんなこと言ったら我儘に思われるかも」と感じて、声を上げられない人は意外と多いんです。文化的な背景もあって、例えばアメリカでは主張することが権利とされるけれど、日本では遠慮しがちですね。だからこそ、リーダー層が「言っているんだよ」と日頃から伝えていくことが大事だと思います。

**永橋：**会社って、実は自分が思っているほど難しい場所ではなく、ちょっとしたことで意外と簡単に変わるんだ、という小さな成功体験を体感して貰うことが大事だと思います。そうして、みんなが前向きに声を上げられるようにしていきたいですね。

**スプツニ子！氏：**Cradle では「半期レポート」という仕組みがあって、ユーザーが自分の会社への要望を匿名で提出できるんです。匿名で集まった率直な意見をレポートとしてまとめて、企業の皆さんにお渡ししています。全部が叶うわけではなくても、「こんなに介護支援を求めている人がいるんだ」とか、気づきにつながっていることも多いので、そうした声がちゃんと届いているってことを、社内にもっと伝えていくのも良いと思います。

**永橋：**Cradle の動画視聴は『管理職向け D&I プログラム』で必須にしたので、今後この機能が使えるようになるのが楽しみです。他社との比較ができるのもいいところですね。ストレスで悩んでいる人の割合が他社と比べて高いのかなどの分析ができれば、自分たちの特徴や課題がより明確になります。

## 対話を重ね、次の一歩をともに描く



**太田：**新中期経営計画の発表後から、少人数のランチ会形式の説明会を設けています。数人単位で話すことで、質問が出やすくなりますし、気づかされることが多く、改めてコミュニケーションの大切さを実感しました。リーダーが率先して良好なコミュニケーションを築き、メンバー間の風通しをよくしていくために、言いにくいこともメールではなく、できる限り直接伝えるようにする。また、年に4回は全従業員を対象とした全社連絡会を対面と Teams オンラインのハイブリッドで実施しています。他にも、私と社員 20~30 名との対話の機会であるタウンホールミーティングを継続して実施していますし、先日は、私を含めた役員陣と社員約 170 名が一堂に会し、新中期経営計画について対話をする機会を設けました。こうした取り組みを通じて、できるだけ直接コミュニケーションする機会を増やすようにしています。

**スプツニ子！氏：**最近では、エンployee・リソース・グループ（ERG）を立ち上げる企業も増えてきました。パパママ会や女性技術者の会、LGBTQ のアライ・コミュニティなど、テーマごとに自主的に集まる場があり、共通の課題について寄り添い合えます。「こんなサービスを使っている」といったヒントが得られることもあり、そこから人事への相談につながるケースもあります。最近では介護に関するトピックにも注目が集まっているようです。

**永橋：**特に介護については、みなさん経験値がないまま急にその世界に入っていくことが多く、誰に聞けばいいのか、会社に相談してもいいのか迷う場面も多いと思います。だからこそ、気軽に集まれる場があるといいですね。ちょっとした部活やサークルのように、みんなでワイワイ話せる環境があると、自然と情報も共有でき、不安も和らぐはずです。

**太田：**そういったライトな施策を取り入れるのも、コミュニケーション活性化の一つの手かもしれませんね。当社には、多様な価値観や働き方を持った社員がいます。世代も、バックグラウンドも、考え方もさまざま。だからこそ、改めて一人ひとりの違いに目を向けて、もっと対話をしていきたいと思っています。今日は、本当にさまざまな気づきと学びがありました。ありがとうございました。