

私は30年近く研究開発に携わってきましたが、大きな課題に対する「存

## 女性管理職が語る

# 多様性の受容と活用が大事

「存しない答え」を探しだす旅」イノベーションこそが、研究開発職の最大の魅力だと常々感じています。そしてそのためには、今まで思いつくことがなかった、従来の発想とは違うものを結びつけていくことが重要です。

多様性を本気で組織の中で生かしていくためには、自分の価値観や思い込みをいったん取り払って、相手の立場に立って

P&Gでは、「ダイバ

ーシティ&インクルー

ジョン(多様性の受容と活

用)はイノベーションを

を生み出すために欠かせ

ない経営戦略のひとつと

して掲げています。しか

身も痛感しているのは、

しながら、ダイバーシテ

「多様性、つまりたくさ

こそ大切なのは、その違

く意識的な「インクルー

の違

いがある組織は居

いを受け止め、お互いに

心地がよいものではな

い」ということ。だから

まつぎき・かおる 1989年入社。研究開発本部で日本やアジアのヘアケア製品や化粧品を開発を担当。12年、日本人女性で初のリサーチフェローに。2児(大学生と高校生)の母。

## 松崎 薫氏

P & G 研究開発本部  
リサーチフェロー



ジョン(受容と活用)です。

多国籍チームで働いて

いると、日本にいるのは

自分だけで、残りのメン

バーは本社・米国とアジ

アの研究拠点があるシン

ガポールということもあり

ります。一緒にプロジェクト

を進める中で、他の

メンバーが「これはダメ

だ」という反応をした場

合、その言葉尻を捉える

のではなく、その反応の

地域、世代ごとに異なる

誤解を解消するために1

時間会議をすべて使う

こともあります。「国や

根底にあるものを理解し

ようとする姿勢が重要で

す。

他のメンバーは今まで

自分の経験や価値観だ

けでは思いもよらない仮

説に基づいた研究設定を

していることも考えられ

ます。他者は異なる文化、

異なる概念に基づいてい

るということを肝に銘じ

する必要があります。

たったひとつの言葉の

な「観察者」がいると生

産性が高まります。

各文化の是非を語るの

ではなく、客観的に解説

して問題の根本を理解

と感じています。

価値観や消費者の動向、

整理する人がいること

で、多様性は輝くイノベ

ーションの芽となりま

に解釈されるのか」「お

す。研究者として、常に

お客様は本質的に何を求

めているのか」。まず最初

にひとりひとりの考え方

や文化の違いを認識し、

認めて、ようやく研究開

発が目指すスキンケア科

学へと話が進んでいきま

す。

組織の中に様々な違い

が存在するとき、第三者

的な視点をもつ、中立的

な「観察者」がいると生

産性が高まります。

各文化の是非を語るの

ではなく、客観的に解説

して問題の根本を理解

と感じています。