

ダイバーシティ・マネジメントセミナー実施報告

1 開催概要

(1) 日時

東京開催：2017年1月19日（木）10:00～12:00

大阪開催：2017年2月3日（金）14:00～15:30

(2) 場所

東京開催：経団連会館 2階経団連ホール（東京都千代田区大手町 1-3-2）

大阪開催：リーガロイヤルホテル大阪（大阪府大阪市北区中之島 5-3-68）

(3) 概要

一般社団法人日本経済団体連合会及び内閣府男女共同参画局の共催で、企業の経営者及び管理職を対象としたダイバーシティ・マネジメントセミナーを開催し、東京開催は約250名、大阪開催は約220名が参加した。

我が国は少子高齢化の進行により人口減少社会となったが、一方で消費者のニーズや企業で働く人々の価値観は多様化している。今後、企業が持続的成長を実現するためには、女性、若者、シニア、外国人を含めた多様な社員一人ひとりの活躍が不可欠である。本セミナーでは「ダイバーシティ時代における企業の戦略」と題して、企業の価値創造や生産性の向上に資するダイバーシティ経営の推進について、先進的な取組を進める企業経営者及び学識者による基調講演及びパネルディスカッションを実施した。

2 実施報告

(1) 東京開催

第1部 基調講演

講演者：一般社団法人日本経済団体連合会 副会長

野村ホールディングス株式会社/野村證券株式会社 取締役会長

古賀 信行 氏

日本は人口減少、超高齢化、少子化に直面し、労働力人口が減少するなか、その解決策として多様な人材の活躍が叫ばれているが、こうしたマクロ上の要請に応えるだけでは企業がダイバーシティに取り組む意義として不十分である。企業経営においては、「企業の競争力を向上させる」という確信が取り組みの原動力となる。

経営者にとっては「時代に即して企業を強くする」「従業員がいきいきと働ける場をつくる」といった視点が重要である。一昔前の高度経済成長期はやる事が決まっていた、金太郎飴のように従業員の同質性が高い組織は強く、生産や販売の量を増やせば企業収益へつながった。

しかし、時代とともに環境が変わり、現在は全従業員が同じ方向へ突き進むことは企業の崩壊につながりかねない。各々がやりたいことを見つけ、そのために必要なスキルを身につけることが重要である。



企業内には意図せずダイバーシティを拒む要素が存在することがあるので、マイノリティーが不公平感や区別されていると感じていないか注意する必要がある。以前の日本企業では、「男性・大卒・新卒・日本人・正社員」といった同質性を重視した。しかし、今後はダイバーシティのさまざまな要素を受け入れ、皆に平等であると感じさせたいという「企業のカ」にできる会社が勝者になる。

経団連に対して保守的なイメージを持つ方もいるかもしれないが、近年、経団連においても女性の活躍推進を中心にダイバーシティに関する取り組みが行われている。政策提言活動のみならず、「女性の役員・管理職登用等に関する自主行動計画」の自主的策定を会員企業に対して促したり、審議会副議長に女性を登用したりしている。また、会員企業の女性役員に対するネットワーク構築プログラムの提供やメンタリングの実施など、目にみえるかたちで変化している。

ダイバーシティの概念のなかでも、LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) は特に日本になじみがない。LGBTは持って生まれた個性のため、変えることはできない。しかしながら、日本ではLGBTが一過性のものととらえられ、変えようと外圧がかかるケースが散見される。日本の人口の7.6%がLGBTとの調査もあるものの、その存在が十分に認知されていない。当事者が働きやすい環境をつくるためには、オリンピック憲章にみられるような「性別、性的指向などを理由に差別しない」ことを会社側が明示することが重要であり、当社も倫理規定等に明記している。また、ダイバーシティの推進はトップダウンとボトムアップの両方から行われるべきである。自発的な取り組みが重要であることを踏まえれば、特にボトムアップの取り組みが重要であろう。

組織を変革することは容易ではない。しかしながら偏見は変えることもできるはずである。意識的に変えていく必要がある。各人が地道な活動を展開して、がんばってほしい。

(出典：週刊 経団連タイムス 2017年2月9日 No.3303)

第2部 パネルディスカッション

登壇者：サトーホールディングス株式会社 代表取締役執行役員社長

松山 一雄 氏

全日本空輸株式会社 取締役専務執行役員

河本 宏子 氏

損害保険ジャパン日本興亜株式会社 執行役員人事部特命部長

笠井 聡 氏

法政大学 キャリアデザイン学部教授

武石 恵美子 氏

第二部では、「リーダーが語る我が社のダイバーシティ戦略」と題し、先進的な取り組みを進める企業のリーダーから、各社の特徴的な事例紹介や取組を浸透させるための意識改革の手法について話を伺った。

松山氏は、「お客様のニーズは現場にあるのだから、現場力を構成する社員一人ひとりがいきいきと働く必要があった」と語り、「ダイバーシティを何のためにやるのか、経営戦略、顧客価値、現場力に立ち戻って考えることが大切である」と強調した。また、グループ会社幹部が短時間勤務を体験した事例を紹介し、「女性が輝けるためにはこういう難しさがあるんだと理解したうえで進めなければ、建前論になる」と述べた。

河本氏は、「グループの半数を占める女性が活き活きと働ける組織としてステップアップするためD&Iを人材育成戦略の柱とし、今では障がい者、外国人、LGBT等の取組も展開している」と語り、「海外客室乗務員が働き始めて10年以上になるが当初はコミュニケーションが上手くとれない場面もあったが、今では一体感をもって世界水準を目指す強いチームまで育ってきた」と説明した。また、ANAデジタルデザインラボを立ち上げた事例を紹介し、「安全運航という点でマニュアルに則った業務の多い組織でも、培ってきた多様な層の仲間をリソースにして新たな価値を創造する事にチャレンジしている。」と述べた。



笠井氏は、「社員の半数を占める女性が活躍できるよう働きやすさや働きがいの観点で取組を行ってきたが、今は男女ともに働き方改革を進めている」と語り、「事業の多角化やデジタルの発達で今までにない価値観の競合が生まれてくるため、人材を多様化し、その人材が活躍できる環境を整えなければならない」と説明した。また、CEO自らが週に一度はテレワークを実施する事例を紹介し、多様な人材が活躍するために「過去の成功体験に縛られた多くの管理者層のマインドを、効率よく働き成果を出す方向に変革することが大きな課題だ」と強調した。

ファシリテーターを務めた武石氏は、「ダイバーシティは、単にすべての意見を聞き入れることではなく、何のためにやるのかという価値観を共有し、振り返りながら取り組みを進めていくことが重要である」と述べ、「社員一人ひとりがダイバーシティを自分のこととしてとらえ、自分は何をしたいのかを見つめ直して意識改革や行動改革に取り組まないと企業も多様な人材を活かせない」と語り、「セミナーに参加の皆さまの職場にも課題があると思うが、日本が多様な人材が活躍できる社会となるように私自身も含めて一緒に取り組んでいければと思う」と締めくくった。

(2) 大阪開催

第1部 基調講演 「The Digital Possible」

講演者：一般社団法人日本経済団体連合会 審議員会副議長/女性の活躍推進委員長

BT ジャパン株式会社 代表取締役社長

吉田 晴乃 氏

私は現在、4つのわらじ一母親・BTジャパン社長・経団連審議員会副議長・規制改革推進会議委員を履いている。このような重責を抱えながら働き続けてこられたのは、ICTの進展により生産性革命が起こり、いつでもどこでも仕事ができる環境が整ってきたことが背景にある。また、これまでのビジネスキャリアにおいて、女性エグゼクティブとの出会いや成功体験も自分を



を支えてくれた。一方で、アメリカやカナダでキャリアを積んできた私でさえ、BTジャパン社長への任用面接では、自分が女性であることに少なからずハンデを感じた。しかし、幹部から、「われ

われが求める社長のK P Iに性別の項目は含まれていない。何か問題はるか」と言われ、今でも、その時の感動は忘れられない。

技術革新がいくら発展しても、「子育て」というデジタルで代替できないアナログな、人間の大切な役目がある。ただし子どもはいつまでも子どもではなく、成長していくものである。私がビジネス社会で積み上げた経験は、これから社会に出る最愛の娘に対して最高の贈り物になると確信している。

テクノロジーを駆使することで、われわれは、いくつもの人生をパラレルに過ごせるようになる。女性も男性ももっと人生に対して貪欲になり、新しい人間の生を追求できる社会—それが Society 5.0の神髄だろう。

第2部 パネルディスカッション

登壇者：ストライプインターナショナル株式会社 代表取締役社長

石川 康晴 氏

大成建設株式会社 管理本部人事部部長 兼 人材いきいき推進室長

塩入 徹弥 氏

一般社団法人日本経済団体連合会 女性の活躍推進委員会企画部会長

野村ホールディングス株式会社/野村證券株式会社 執行役員

中川 順子 氏

第二部では、「リーダーが語る我が社のダイバーシティ戦略」と題し、先進的な取り組みを進める企業のリーダーから、各社の特徴的な事例紹介や取組を浸透させるための意識改革の手法について話を伺った。

石川氏は、ダイバーシティ推進のカギは、「トップのコミットメント」であることを強く訴えるとともに、短時間勤務の社員の方がフルタイム勤務の社員より高い生産性を上げているケースが多々あることや、同社では残業時間が短いほど離職率が下がるという相関関係にも着目し、1カ月の平均残業時間を5時間（現在約9時間）にしたいと語った。

塩入氏は、当人だけでなく、家族や上司の理解促進や会社の風土の改善などの取り組みを紹介し、「ダイバーシティは総論では理解していても各論では理解が難しいため、研修や啓発活動が重要である」と説明。取り組みが直接業績に結びつかなくても、退職者の減少や社員職場満足度が上昇する点にも着目し、定点観測が必要であると話した。

ファシリテーターを務めた中川氏は、「ダイバーシティ推進にはさまざまな取り組みがあるが、この2社のように企業にとってのメリットを数値化・見える化することが、周りを巻き込む1つのポイントになる」と締めくくった。



（出典：週刊 経団連タイムス 2017年3月2日 No.3306）