

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12月18日（月）13:30～15:30

大阪開催：2018年1月30日（火）14:00～16:00

(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2階ペリドット（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180名、大阪開催は約200名が参加した。

Society5.0の到来や人口減少等、これから大きな変化を迎える日本社会において、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人材の能力を最大限引き出し、社会全体として生産性向上を目指していくことが不可欠である。こうした中で、ダイバーシティの実現に向けた取り組みは、この数年、女性活躍推進をはじめ確実に進んでおり、その成果が形となって現われつつある。

本セミナーでは、ダイバーシティ推進による成果・ビジネスインパクトや、更なる発展に向けた今後の課題や展望についての基調講演のほか、男性等を巻き込んだ意識改革といったこれまでの取り組みや、具体的な成果について、先進的な取組を進める企業等からの事例紹介を実施した。

2 実施報告

(1) 東京開催

第1部 基調講演「ダイバーシティ推進の成果と今後の展望」

講演者：一般社団法人日本経済団体連合会 女性の活躍推進委員長
三井住友海上火災保険株式会社 取締役会長 会長執行役員
柄澤 康喜 氏

2013年、安倍首相がアベノミクスの柱の1つとして「ウーマノミクス」を掲げて以来、経済界と政府で一体となって取り組みを進めてきた結果、女性の労働参加・活躍状況は確実に改善の兆しをみせている。12月に経団連が公表した「女性活躍の次なるステージに向けた提言」では、この流れを加速させて経済成長につなげるための「攻めのウーマノミクス」を提唱した。

女性活躍の推進にあたっては、企業・経営者が納得感を持って進めていくことが重要である。女性活躍の意義を企業の視点から整理すると、労働供給の増加のみならず、働きやすい環境の構築を通じたプロセス・イノベーションや女性視点を通じたプロダクト・イノベーションの促進、さらには高い購買力を持つ女性による



消費拡大や新しい市場の創出等であり、すでに多くの企業でこうした成果が得られつつある。

提言では、さらなる女性活躍を通じた経済成長を確保する観点から、5つのイニシアティブを提示している。第1に、“ダイバーシティ・インクルージョン”の経営カルチャーへの浸透、“アンコンシャス・バイアス”（無意識の偏見）の打破、ITの活用などによる仕事と育児の両立支援強化、早期キャリア教育など「新しい働き方」の実現。第2に、女性のライフスタイルの多様化に対応した「新しい市場」の拡大。第3に、ESG投資への注目が集まるなか、女性活躍に関する企業情報の自主的な開示による「新しい投資」の拡大。第4に、各界の女性リーダー同士の交流を通じた「新しい外交」。第5に、だれもが複線的な人生の実現を目指すことのできる「新しい生き方」である。

グローバル化の時代にあって、日本企業の人材を取り巻く多様性はこれまでになく高まっている。当社も例外ではなく、04年に英国保険会社のアジア損害保険事業を買収して以降、何度かのM&Aを行う過程で「ミッション、ビジョン、バリュー」を見直し、価値観を相互に理解・共有していった。MS&ADグループはもともとは6つあった損害保険会社が01年の合併と10年のグループ統合等を経て今のかたちになったものであり、M&Aの過程でダイバーシティを自然に受け入れてこられたのも、グループ統合までの過程で互いの個性を認め、活かし、新しい企業文化を構築していく経験があったことも影響しているだろう。

日本企業のダイバーシティは、国籍、年齢、LGBTなどにも広がりつつある。「やらざるを得ない」という姿勢ではなく、「女性活躍」と同様、いわば企業の発想力・展開力の源泉という観点から取り組む必要がある。

ダイバーシティ推進を確実なものにする重要なポイントは3つある。第1は、規制改革や社内制度改革等によりフレキシビリティを高めていくこと。第2に、社内外の開示を進め、透明性を高めること。第3はイノベーション。この3つの視点に共通するのは、かつて日本経済が右肩上がりだった時代に固定化した制度を変えていくことである。取り組むべき課題は多いが、活力ある未来に向け、企業・社会には真摯で着実な姿勢が問われている。

（出典：週刊 経団連タイムス 2018年1月18日 No.3346）

第2部 事例紹介「見えてきたダイバーシティによる成果」

登壇者：株式会社 LIXIL 日本人事総務本部 人事部長

中垣 淳 氏

日本航空株式会社 執行役員 人財本部長

小田 卓也 氏

株式会社グッドウェイ 取締役副社長

白鳥 由紀子 氏

第二部では、各社施策のこれまでの具体的な成果や経営上のインパクト、現在進行中の取り組みや課題などを聞いた。

中垣氏は、「社員においてはダイバーシティというのは戦略であり目指す企業文化の1つと位置づけており、社内ではダイバーシティという事は当たり前だと



いうことで活動している」と述べ、4本の活動の柱である「人事施策」「人材育成」「環境整備」「風土醸成」それぞれについての取組事例及びビジネス貢献事例を紹介。「まだまだやるべき事はいっぱいあると思っているが、ここまで何が良かったかというのは、比較的短期間で会社全体、組織一体になってここまで来られたことが特徴である。」と語り、「この歩みを止めずに引き続き進化をさせていきたい。」と強調した。

小田氏は、「企業理念に基づいた『JAL フィロソフィ』をベースに、最終的に新たな価値を作っていくという考え方で進んでいる。」と述べ、「ダイバーシティ推進のポイントは、1つはトップダウンで社長にやっていくんだと宣言してもらうこと、もう1つはボトムアップで社員側からこんなことをやりたい、やってみようというところを作り込んでいくこと、この2つである。」と強調した。重要トピックとして、「女性社員の意識改革」「働き方改革」「男性管理職のアカウンタビリティ」の3つについて説明をし、取組の成果についても数値で紹介。今後の取り組みを決意表明として締めくくった。

白鳥氏は、「会社に急成長をもたらした2つの代表的商品が取組のきっかけであり、いずれも売上、それから従業員数の規模に大きな変化があった。」と述べ、特徴的な取組や制度改革に向かう重要な視点について紹介。「労務制度と人事制度管理体制は必ず連動していくことが必要。」と強調し、労務制度について「時間的な支援」「経済的な支援」「場所の支援」の3つの視点から説明をした。今後の展望として、「日本社会はまだまだ男女双方とも見えない縛りにとらわれていると思うが、若者が企業に求めるものは既に変化していることをまずはしっかりと理解し受け止め、様々な課題に向けて挑戦していきたい。」と話した。

(2) 大阪開催

第1部 基調講演 「更なる発展のために日本が目指す真のダイバーシティとは

～求められるマインドセットチェンジ～

講演者：お茶の水女子大学 客員教授

国立研究開発法人 理化学研究所 ダイバーシティ推進室 ダイバーシティ・デザイナー

私は、英国で12歳から貴婦人教育を受け、英国王立音楽大学を卒業後、日本に帰国した。縁あって総理府のインタビュアーを務めたことから、閣僚や財界トップなどとの対談やインタビューを数多く経験した。テレビ番組のコメンテーターやJAXA（宇宙航空研究開発機構）の役員待遇アドバイザー（広報・国際担当）などに加え、国際関係のコンサルティング会社経営、大学教授などさまざまな分野で活動している。



帰国した当時は、女性の社会的立場の弱さや“外国育ち”に対する周囲の思い込みなどにカルチャーショックを受けた。決めつけず、ありとあらゆる人・ものを認めて、そのなかで最大限に力を発揮することで、新たな発見が見つかる。例えば、名古屋の木材会社は、余った木材を活用しようと「曲がる木」や「鉄より硬い木」などを開発した。視野を広くもつことがすべての改革のカギとなる。

ワーク・ライフ・バランスも難しく考える必要はない。欧米では、プライベートライフを重視し、

仕事とのバランスを取り生産性を上げようという発想が背景にあるが、日本では長時間労働に象徴される働き過ぎの是正の観点から来ている。遊びのなかから新たな発想が生まれ、仕事につながるものであり、日本人には、自分の癒やしや趣味をみつけて、そのための時間をつくることが求められる。

過去、日本は女性の才能を無駄にしてきたが、今や女性に頼らざるを得ない状況である。女性は前進あるのみ、遠慮躊躇は不要である。男性は固定観念を捨てるべきである。男・女・LGBT、すべてにおいて、お互いを尊重し、切磋琢磨し、健全な競争力で勝負し得るオープンな社会を醸成していくことが重要である。

第2部 事例紹介「見えてきたダイバーシティによる成果」

登壇者：パナソニック株式会社 人事労政部 ダイバーシティ・組織開発推進室 主幹
讃井 由香 氏
伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長代行（兼）採用・人材マネジメント室長
澤瀉 久修 氏
医療法人 寿芳会 芳野病院 事務部長
廣底 幹雄 氏

第二部では、各社施策のこれまでの具体的な成果や経営上のインパクト、現在進行中の取り組みや課題などを聞いた。

讃井氏は、ダイバーシティ推進によって意欲的な女性が活躍し、忙しい女性の「ながら美容」を実現する“美容家電”という新しい市場を生み出した事例や、働きがいを感じる社員を増やしていく新たな取り組み「A Better Workstyle」を全社を挙げて推進している事例を紹介。

澤瀉氏は、15年前から試行錯誤しながら取り組んできたダイバーシティ施策の推移を説明。当初は、女性総合職などの数値目標を掲げたが、「厳しくとも働きがいのある会社」への改革を進めるため、2010年に廃止。朝型勤務や「げん（現場）・こ（個別）・つ（つながり）改革」、脱スーツ・デーなどを導入し、職場全体の生産性向上に向けた取り組みを進めているとした。

廣底氏は、ワーク・ライフ・バランスの充実を目指した15年間の取り組みとして、57種類の勤務シフト制度や職員の10%が利用する常勤短時間勤務制度などを紹介した。スムーズに導入できた秘訣として、トップが信念を持って進めたこと、職員の声に耳を傾けたこと、中小規模を活かしてスピード感を持って決断したことを挙げ、その重要性を強調した。

（出典：週刊 経団連タイムス 2018年2月15日 No.3350）

