

## 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：2018年12月13日（木）10:00～12:00

大阪開催：2019年2月1日（金）13:30～15:30

#### (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 2階ペリドット（大阪府大阪市北区中之島5-3-68）

#### (3) 概要

内閣府は、一般社団法人日本経済団体連合会と共催で、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、東京開催と大阪開催それぞれ約200名が参加した。

本セミナーでは、制度等の環境整備、中長期的なキャリア形成に向けた成長機会の提供、人事評価や処遇の見直し等の取組やその具体的な成果について、先進企業から事例紹介を行った。

### 2 実施報告

#### (1) 東京開催

##### 第1部 基調講演「多様な人材の活躍に向けた、キャリア形成支援に係る取組とその成果」

講演者：一般社団法人日本経済団体連合会 副会長

ANAホールディングス株式会社 代表取締役社長

片野坂 真哉氏

ANAでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しており、2015年に私がANAホールディングス社長に就任した直後、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行った。これは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を新しい価値創造（イノベーション）の源泉と考え、（1）社員の多様性を大切にする（2）一人ひとりが自らの強みを存分に発揮し、その強みを最大限活かす職場づくりに取り組む（3）誰もがいきいきとやりがいを持って働くことで、揺るぎない信頼とたゆまぬ変革を生み出すANAグループを創る——という3つの取組

をグループ全体で加速することを宣言したものである。現在、マネジメント層を対象に、外部講師を招いた「ダイバーシティ講演会」やANAグループから200名程度が参加する「ダイバーシティ&インクルージョンフォーラム」を毎年開催するなど、社内でダイバーシティの理解・浸透を深めるためのさまざまな取組を進めている。

そのほか、仕事と育児・介護の両立を促す各種支援制度の導入・取得推進や、多様な人材の活躍に向け、障がい者、外国籍、アスリートなどを積極的に採用し、さまざまな人が働きやすい環境づくりに努めている。加えて、経営トップのコミットメントのもと、17年には「働き方改革推



進」宣言を行い、テレワーク制度の推奨、フレックスタイム制度のコアタイムの撤廃等に取り組んでいる。さらに、「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくりは企業活動の基盤である」との考えのもと、グループの健康経営を推進している。その結果、従業員の意識・行動ともに年々変化し、数字の面でも着実に成果が表れている。

これまでさまざまな改革を行ってきたが、トップがコミットし具体的な目標を持って取組を続けることが、改善につながる。ANAグループの目指す姿は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じて、多様な社員一人ひとりが個性や強みを存分に発揮し、世界のお客さまに愛され選んでいただけるエアライングループになることである。

現在、経団連は Society 5.0（デジタル革命と多様な人々の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会）の実現に向けた取組を強化している。その実現には、ダイバーシティの推進が不可欠であり、多様な人々の想像力・創造力が原動力となる社会を目指すことが重要である。

（出典：週刊 経団連タイムス 2019年1月10日 No.3391）

## 第2部 事例紹介「多様な人材の活躍に向けた、キャリア形成支援に係る取組とその成果」

登壇者：株式会社丸井グループ 人事部 部長

羽生 典弘氏

大東建託株式会社 人事部 部長

中村 武志氏

株式会社富士通ソーシアルサイエンスラボラトリ

取締役 執行役員常務 ビジネスマネジメント本部長

仙田 健氏

第2部では、「多様な人材の活躍に向けた、キャリア形成支援に係る取組とその成果」をテーマに、ダイバーシティの先進的な取組を進める企業が、各社独自のダイバーシティ推進の事例や、キャリア形成支援に向けた取組等について事例紹介を行った。

羽生氏は、ダイバーシティ推進は、「トップダウンで方向性を示して、ボトムアップで取組を推進していった。」と述べ、トップダウンとして、経営戦略の柱「多様性の推進」を掲げたことや、「ダイバーシティブック」を全社員へ配布し、トップメッセージを発信したこと、ボトムアップとして、各部署に手挙げで参加を促し、集まった多様性推進プロジェクトメンバーが推進役となって取組を進めてきたことを説明した。締めくくりとして、「インクルージョンフェス」という社員向けイベントを通じて、「多様性は楽しい」というものを実感してもらう場としていることを紹介し、「今後もこういった取組をしっかりと進め、企業価値の向上に邁進していきたい。」と述べた。

中村氏は、社長と役員の後押しを受けて、ダイバーシティの取組が始まったことを紹介し、単なる福利厚生ではなく、人事戦略・経営戦略として制度改革を進めていったことを強調した。取組としては、「仕事と家庭の両立支援」「女性の活躍推進」「働き方改革（生産性の向上）」の時間軸で進め、時代とともに取組を移行していったことを説明した。最後に、「いろいろなライフイベント



が起きようが、いろいろな働き方の形があろうが、きちんとアウトプットで評価をし、キャリア・ステップアップに繋がっていくという人事制度、ダイバーシティを目指していく。」と締めくくった。

仙田氏は、ダイバーシティの推進において、マネージャーやミドルマネージャーへの教育の重要性を述べ、マネージャーの学校「Coaching Ourselves」というプログラムを実施し、受講率が上がるにつれ、業績・従業員満足度が上がってきていることを紹介した。また、「ダイバーシティの時代だからこそマネージャーの学校のように、仲間同士で、対話・内省を繰り返すことが必要になってくる。」と強調した。

## (2) 大阪開催

### 第1部 基調講演 「ダイバーシティ時代のキャリア形成」

講演者：日経 BP 社 日経 BP 総研フェロー

麓 幸子氏

現代は、「VUCA」の時代と称される。これは「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」の頭文字をつなげた言葉であり、予測不能な時代といわれる。VUCAの時代においては、かつて求められていた「課題解決型の人材」ではなく、「新たな価値を創出するイノベーション人材」が必要とされる。

日本においては人口減少が課題であり、生産年齢人口が減少するなか、企業は性差を問わず優秀な人材を確保する必要がある。

「男性は仕事、女性は家庭」というかつての経済成長期のモデルとは異なり、時間に制約がある共働きの社員が「新しいマジョリティ」であることを念頭においたマネジメントが企業に求められている。そのためには、「ダイバーシティ&インクルージョン」が不可欠である。ダイバーシティ&インクルージョンを推進することにより、優秀な人材の確保や多様な市場ニーズへの対応が可能となる。さらに、男性中心のボードメンバーに女性が交ざることにより、リスク管理能力や変化に対する適応能力が向上するといわれており、これにより企業に新たなイノベーションをもたらすことが期待できる。

このようなダイバーシティ&インクルージョンの時代にキャリアを形成するには、ワーク・ライフ・バランスが非常に重要であるが、日本の企業は働き方改革が遅れている。「新しいマジョリティ」が台頭している現代において、ワーク・ライフ・バランスが整っていない環境ではワーク・ライフ・コンフリクト（葛藤）が生じ、従業員のモチベーション低下を引き起こす。企業は長時間労働等の働く環境を是正する「働きやすさ」の追求だけでなく、従業員のエンゲージメントを高める「働きがい」の向上という2軸で「働き方改革」をとらえ、推進していく必要がある。

ダイバーシティ&インクルージョンはすべての企業が目指す目標であるが、その第1段階として重要なのは、組織にいるすべての人が健康で心理的葛藤がなく、いきいきと働けるワーク・ライフ・バランスの実現である。第2段階として、会社のミッションが明確に示され皆が共感でき、自分が経営に関わっているという当事者意識の醸成が重要である。企業においては、多様な人材を活かし、



その能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し、新たな価値創造につなげていただきたい。

(出典：週刊 経団連タイムス 2019年2月21日 No.3397)

## 第2部 事例紹介「多様な人材の活躍に向けた、キャリア形成支援に係る取組とその成果」

登壇者：大和ハウス工業株式会社 理事 経営管理本部（戦略部門）

人事部ダイバーシティ推進室 室長

北村 安彦氏

リゾートトラスト株式会社 人事部 ダイバーシティ推進室 室長

吉田 幸代氏

株式会社堀場製作所 ステンドグラスプロジェクト推進室 室長

森口 真希氏

第2部では、「多様な人材の活躍に向けた、キャリア形成支援に係る取組とその成果」をテーマに、ダイバーシティの先進的な取組を進める企業が、各社独自のダイバーシティ推進の事例や、キャリア形成支援に向けた取組等について事例紹介を行った。

北村氏は、「当社は、ダイバーシティマネジメントを経営戦略と位置づけている。」と述べ、女性活躍推進については、ネットワークづくりを兼ねた研修を職種別、階層別に行ってきたこと、男性上司の意識醸成のために男性上司向けの研修や、上司同席の研修も行ってきたことを説明した。また、柔軟な働き方のための制度については、独自の制度として、子一人に対し一時金を支給する「次世代育成一時金」を説明した。最後に、「まだまだ女性活躍推進も含めて、介護離職者の問題、外国籍社員の活躍推進など、課題は山積みであり、さらに取組を進めていきたいと考えている。」と述べた。

吉田氏は、ダイバーシティのあるべき姿を三角形になぞらえ、「個を活かす」「持続的成長」「継続勤務」、この3つの柱で進めていることを説明した。特に、「2025年に女性管理職比率25%」を目標とし、昇格試験等を見直し、2018年4月の段階で、女性管理職が20%達成していることを強調した。最後に、「これからも社員が働きやすくなるように、健康経営や女性活躍推進、障がい者雇用など、皆が自分自身の能力を活かして活躍できることを目指して、取組んでいく。」と述べた。

森口氏は、「色とりどりの個性・才能が輝き、新たな価値を創造しつづけることでスーパードリームチームを実現する」ことを目指し、「ステンドグラスプロジェクト」という名称でダイバーシティを推進していることを述べた。具体的な取組として、マネジメント層が各部署に適する施策を考える「マイ・ステンドグラスワークショップ」、働き方改革について自分たちで解決策を考える「カエル会議」、キャリアについて自ら考え、描く「Stage Up研修」を紹介した。最後に、ダイバーシティがあたりまえの時代のキーワードとして、「モチベーション」「マインドセット（自立）」「マネジメント」がこれまで以上に重要になると強調した。

