

## 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：2019年12月16日（月）14:00～15:30

大阪開催：2020年2月10日（月）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、「ダイバーシティマネジメント for SDGs ～投資家の視点もふまえて～」をテーマとし、先進企業の経営者からダイバーシティに関する問題意識や取組、成果、今後の課題等について話を聞くとともに、企業・投資家からの事例紹介を通じて、企業におけるダイバーシティ推進への理解を深めた。

### 2 実施報告

#### (1) 東京開催

##### 第1部 基調講演「ダイバーシティ先進企業へのチャレンジ」

講演者：一般社団法人日本経済団体連合会 審議委員会副議長

株式会社大和証券グループ本社

日比野 隆司氏

大和証券グループでは、企業理念に「人材の重視」を掲げ、さまざまな働き方改革を進めてきた。社員の生産性、活躍度、働きがいを定量的に把握し、すべての社員が高いモチベーションのもとで結束し、社員一人ひとりが自立的に活躍し続けられる環境の整備に努めている。とりわけ、女性の活躍については、2005年に「女性活躍推進チーム」を発足させ、早い時期から強力に推進している。最近では、女性のキャリア形成も含めた包括的な支援を行う「Daiwa ELLE Plan」の導入や、役員に占める女性割合の向上を目指す「30% Club Japan」への参画等に取り組んでいる。



これからの人材マネジメントにおいては、急激な時代の変化に対応したイノベーションが不可欠である。経団連が推進している Society 5.0 の社会では、想像力・創造力を備えた多様な人材

が活躍できる柔軟な人事制度・組織対応が必要となる。企業側が求める人材像を明確に打ち出し、自らの人事制度を変革することが日本の未来を変えることになるのではないかと。

## 第2部 事例紹介①

「ESGの観点から見たダイバーシティ」

登壇者：ゴールドマン・サックス証券 株式会社

副会長 キャシー・松井氏

経済成長を促す要因は、資本・人材・生産性の3つである。近年の人口減少に対しては、(1)出生率の引き上げ(2)外国人労働者の受け入れ拡大(3)労働力率の引き上げ——という対応策が考えられるが、このうち労働力率の引き上げについては、日本の男女の就業率および労働時間の格差が改善すれば、日本のGDPを15%増加させるとのデータもある。

ウーマノミクスには3つの誤解がある。第一に、女性が仕事を辞める理由は育児や介護などの「プル」要因(仕事以外の要因)といわれることが多いが、実際は仕事への不満・行き詰まり感といった「プッシュ」要因(仕事に関連する要因)によるところが大きいという点である。第二に、ダイバーシティは企業のパフォーマンスと無関係であるといまだにいわれるが、女性活躍が進んでいる企業ほど株価やROE(自己資本利益率)が高いという点である。第三に、女性の就業率が向上すれば出生率が下がるといわれているが、諸外国のみならず日本の都道府県別のデータを見ても、女性就業率と出生率の間には正の相関があるという点である。ウーマノミクスに関する通説はさまざまあるが、われわれは何が事実なのかを理解したうえで議論する必要がある。

## 第2部 事例紹介②

「コマツにおけるグローバル化とダイバーシティ推進」

登壇者：株式会社小松製作所

取締役常務執行役員 浦野邦子氏

コマツでは、中期経営計画の成長戦略による収益の向上とESG(環境・社会・ガバナンス)課題解決を好循環させることで企業の持続的成長を目指している。そのためにダイバーシティの推進とグローバル化の一層の強化が必要と考え、経営の現地化をさらに進め、研修等を通じて後継者の育成を図っている。

製造業では近年、製品(ハード)からサービス・ソリューション(ソフト)へとビジネスが大きく変化してきており、変化に強い会社への変革のために、課題を見つけ出す力やバイアスなく見る力を備えた多様な視点と経験を備えた人材(男性・女性、外国籍社員、経験者採用者等)が必要である。また、女性を活かせる環境とは、すなわち誰もが働きやすい環境と考え、女性だけの制度から全従業員を対象とした制度への普遍化を進めている。女性の活躍推進については、明確なトップ

方針のもと、採用・育成配置・働きやすい環境・意識の向上の各分野で継続して施策を進めており、今年度はグローバル女性リーダー層の育成のための社内プログラムをスタートし、グループで育成の充実を図っている。

(出典：週刊 経団連タイムス 2020年1月9日 No.3438)

## (2) 大阪開催

### 第1部 基調講演「ダイバーシティ推進に向けた取組と課題」

講演者：日本電産株式会社 取締役副社長執行役員  
最高業績管理責任者 佐藤明氏

企業は、社会からのさまざまな要請に応えながら、そのあり方を変えてきた。特に近年、SDGs（持続可能な開発目標）、パリ協定、ESG投資（環境・社会・ガバナンス対応を踏まえた投資）という3つの潮流により、企業にとって「やって当然ライン」のレベルが大きく引き上げられ、新たな社会価値を創造し持続可能な成長が期待できる企業が、投資家からも高く評価されるようになった。



日本電産は設立50年に満たないが、現在事業領域を拡大し、「世界ナンバーワンの総合モーターメーカー」から「グローバル総合電機メーカー」へ、さらなる成長を目指している。社員の活躍地域も多様化しており、ダイバーシティを経営の重点課題として掲げ、20年度に女性管理職比率8%の達成を目指している。そして、女性リーダー候補を対象としたキャリア教育や次世代を担う人材へのダイバーシティ教育を行うなど、グループ全体でダイバーシティを推進している。生産労働人口減少というメガトレンドがあるなか、100年後も責任を果たせる企業となるべく、われわれ自身に変化していく必要がある。

### 第2部 事例紹介①

#### 「ESG投資とSDGs～ダイバーシティに注目して」

講演者：三菱UFJモルガン・スタンレー証券環境戦略アドバイザリー部  
チーフ環境・社会（ES）ストラテジスト・吉高まり氏

2006年の責任投資原則（PRI）発足以降、機関投資家の意思決定プロセスに非財務情報であるESG課題が重要視されるようになった。以降、投資家はESGという新たな情報源を求めようになり、ESG投資残高は年々増加。最近では、本業を通じSDGsをどのように達成していくか、中長期的な成長のビジネスモデルについても注視している。

投資家にとって、ESG項目を評価するために統合報告書は重要なツールだが、日本企業が開示しているのはこのうち「G」に関する情報のみであることが多い。財務情報や「G」の情報だけで

なく、さらに企業価値を評価されるためには、「E」や「S」の情報をいかに効果的に開示していくかが重要となり、「S」の評価項目として、投資家は、企業における優秀な人材の確保や女性の活躍推進を重視している。ダイバーシティが進んでいる企業の方が、さまざまな面でパフォーマンスが高いという研究も多数あり、企業の成長戦略にダイバーシティは不可欠である。重要な情報を効果的に開示し、企業価値の向上に役立ててほしい。

## 第2部 事例紹介②

### 「シオノギのダイバーシティ&インクルージョン施策」

講演者：塩野義製薬副社長・澤田拓子氏

シオノギは、社会の持続的な成長に貢献することで、社会から必要とされる企業に進化するために、経営戦略において早くからSDGsを組み込んできた。16年には「創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける」ことをビジョンに掲げ、社会課題の解決に向け取り組んでいる。

創薬型製薬企業として成長し続けるため、限られた「資源」を意識し、自身の強みが将来にわたっても強みであり続けるかを吟味する必要がある。また、社是・ミッションの重要性を認識し、最終的なゴールを見据えたうえで活動を行うことも重要である。さらに、ビジネスは常に「相対」で動いているとの認識のもと競争意識を持つことや、マネジメント層における多様性も必要である。

イノベーションの創出には、ダイバーシティ&インクルージョンの推進が不可欠である。当社では、キャリア構築支援の拡充や責任ある仕事の権限を委譲することで、女性MR（医薬情報担当者）の離職率が大幅に改善した。今後、持続可能な社会の実現に貢献していく企業として成長していきたい。

（出典：週刊 経団連タイムス 2020年2月27日 No.3444 ）