

Society 5.0 の到来を目前に、日本の経済社会が大きな変化を迎えるなか、持続的な経済成長を通 じ、2020年にGDP600兆円経済を実現するためには、多様な人材の能力を最大限引き出し、 経済社会全体の生産性向上を図ることが喫緊の課題である。

また、2020年には東京オリンピック・パラリンピックが開催される。世界中の人々から注目さ れるなかで、多様な人材が活躍する「ダイバーシティ社会」を対外的にアピールしていく必要がある。

これまで経団連は、女性、若者や高齢者、外国人、障がい者、LGBT等、あらゆる人材が活躍 できる環境づくりを進めてきたが、ダイバーシティ社会を実現するには、こうした施策をトップダウン、 ボトムアップ双方から実施していくことが不可欠である。

そこで本座談会では、ダイバーシティ社会の実現に向けたさまざまな取り組みをつぶさに確認する とともに、それらを後押しするために求められる施策について掘り下げた議論を行う。

#### 〈司会〉

### 吉田 晴乃

審議員会副議長 女性の活躍推進委員長 BTジャパン社長

## 柄澤 康喜

## 村上 由美子

## 渡邉 光一郎

## 古賀 信行

## 必要性·問題意識 日本における バーシティ推進の

# 5年目に入った「ウーマノミクス」

進めておられる経営トップの方々にお集まり だければと思います。 験に基づき、皆様の思いや抱負を語っていた の実現に向けて」です。 ただいております。 本日のテーマは「ダイバーシティ社会 各社の取り組みやご経 先進的な取り組みを

ないでしょうか。 に入り、各方面で成果が出てきているのでは クス」でした。このウーマノミクスも5年目 かかわりますが、その皮切りは「ウーマノミ き方改革」「人材革命」と、 安倍政権の目玉政策は、「一億総活躍」「働 すべて「人」に

ていくというメッセージを伝えてまいりまし ともに、女性活躍推進がビジネス機会の創出 スの進展など、ポジティブな変革を伝えると 同ミッションでは日本におけるウーマノミク ションを派遣し、私はその団長を務めました。 経団連初となる女性エグゼクティブ米国ミッ 精力的に活動を進めており、今年3月には、 経団連でも女性の活躍推進委員会を主軸に ひいては日米経済関係に貢献し

> です。 "Emerging Market" ととらえておられるの が落ちる思いでした。女性の社会進出は 素敵なことよね」との言葉には目からウロコ によって新しいマーケットが生まれるのよ、 した。パウエル補佐官の、「ウーマノミクス ウエル大統領補佐官との意見交換は印象的で なかでもホワイトハウスでのディナ・パ延ベ100名以上の方々と懇談しました

って、 性の採用者数や企業内保育所の設置有無とい っています。 経済効果があったのか、数値化できればと思 った指標だけではなく、どのような変化があ を進めていきたいと考えています。例えば女 貢献できるか、という視点から「見える化」 の実現に向けて、ウーマノミクスがどれだけ 今後の委員会活動では、GDP600兆円 どれだけ業績が上がり、どれぐらいの

定以降、 進めてきたと承知しています。 行動計画」を公表するなど、「見える化」を 躍推進法の成立・施行に先駆けて、会員企業 てまだ日が浅いのですが、経団連は、女性活 柄澤 私は、 活動を展開してきています。 ティ・マネジメントセミナー等、さまざまな の女性の役員・管理職登用等に関する「自主 4年の「女性活躍アクション・プラン」の策 先進企業事例集の作成やダイバーシ 女性の活躍推進委員長に就任し また、201

これらの成果は目に見えるかたちで現れて

女性エグゼクティブ米国ミッション ホワイトハウスにて

消費拡大やプロダクトイノベーション、プロ 経済成長について、労働力供給のみならず、 比率にいたっては倍増の状況です。今後は、 女性の管理職比率も年々増加しており、役員 率は、近年、 り組みを加速させていきたいと考えています 具体的なデータに基づき、女性活躍を通じた きており、 セスイノベーションなど多様な視点から、取 生産労働人口における女性の就業 日本が米国を上回っています。

吉田 それでは、皆様からウーマノミクスが きたことなどを伺いたいと思います。 は、これまでの取り組みを振り返って見えて もたらした各社で感じる身近な変化、あるい いかがでしょうか。

## 生き残れない モノカラーの組織では

ばかりと思っています。 しているものの、その取り組みは緒に就いた古賀 当社は以前からダイバーシティを推進

価基準は全域型と同様です。また、この2つ う異動の対象となりませんが、業務範囲や評 再編しました。地域型は原則として転居を伴 を廃止して全域型と地域型という人事制度に を取り除くことが必要であると考え、一般職 面が見受けられました。私はそのような下駄 駄を履かせてでも昇進させる、と優遇する側 の職種は入社後、相互に転換することが可能 以前は多くの日本企業において、 男性に下

の文化をどうやって打破していくかは依然とつ改革を進めていますが、根強い「男社会」 して課題であります。 このように人事制度をはじめとして少しず

化に迫られてやむなく取り組むのではなく、 これからの企業経営においてダイバーシティ 人口減少や高齢化などの社会的要請や情勢変 また、ダイバーシティの推進にあたっては

> むことが大切です。 が組織の強みになるという認識のもと取り組

拡大することが必ずしも収益につながらない あると経営者は考えるべきです。 険であり、多様化こそが企業の生き残る道で 時代になった今では、モノカラーの組織は危 であったと思います。しかし、単に販売量を なって同じ目標に向かうため、大変強い組織 モノカラー 決まっていた高度成長期であれば、こうした ことを考え、同じことを言う「金太郎飴」の ような会社といわれていました。やることが 当社はかつて新入社員から社長まで、 の組織は脇目も振らず社員一丸と 同じ

吉田 す。 じ土俵で競争するのだ」という点に共感しま の女性たちから喝采を浴びられました。 でもらうのだ」というお話をなさって、会場 駄を履かせるのではなく、男性に下駄を脱い 女性幹部研修でも、古賀副会長が「女性に下 以前、ハーバードビジネススクールの 同

ね。 村上 「成果主義」の話とつながっています

吉田 がでしょうか そうですね。 では、渡邉副議長、 いか

## 参画することで人は育つ 会社のミッション・ビジョンに

**玫휷は、すべて人にかかわるものだ」とおっ渡邉 先ほど吉田副議長が「安倍政権の目玉** 政策は、すべて人にかかわるものだ」とお

> 出す。女性の活躍のみならず、ダイバーシテ 様な人材交流が新たな化学反応、刺激を生み あります。人材こそが企業文化をつくり、 経営における人材の重要性を認識する必要が 材」だと考えているのだと思います。 しゃいましたが、政府は成長戦略の鍵は「人 べきです。 ィ&インクルージョンの観点から考えていく 企業も 多

度)調査も行ったのです。 を目指し、CS(顧客満足度)調査を行い、 営革新が必要であると考え、経営品質の向上 そこで、持続可能な成長を遂げるためには経 産年齢人口の減少が企業経営、 早い時期に、そのことに気づいてくれました。 Sの向上を図ると同時に、ES(従業員満足 ぼす影響の大きさに強い危機感を覚えました。 振り返ると、当社の場合、経営陣が比較的 997年、 当時の社長・森田富治郎は、生 日本経済に及 C

ろから、 める働き方や、会社が求める人材像とは何かし ではなく、「女性をはじめとする従業員が求 まり、女性の活躍を推進しようと始めたわけ れは重大な経営課題である」と認識したとこ 度が低いことがわかりました。経営陣が「こ 「一般職」として採用された女性社員)の満足 ターや保険金の支払いを担う事務職(当時 に対して、お客様との接点であるコールセン 調査の結果、営業職の満足度が比較的高いの そのころ私は人事を担当していましたが、 当社の取り組みが始まりました。 9



女性にとって魅力的な企業は、外国人や、規格 からはみ出すユニークな日本人にとっても魅力 的な企業だといえる。女性活躍を推進している 企業は、結果として多様な人材を得て、イノベ ーションの生まれる環境をつくることができる。 そのための1つの鍵は、「粘土層」と呼ばれる 中間管理職の意識改革である。「無意識のバイ アス」を取り除いていく作業が必要だ。日本は、 資金、インフラ、人材と、イノベーションに必 要な要素がそろっており、その潜在力は諸外国 に抜きんでている。それらの要素をうまくつな げていくために、社会の流動性を高めていく必 要がある。 (村上由美子)

本でも女性の社会進出が進み、状況は変わ

実証はできませんが、上層部に女性がいないからです。実際に入社したわけではないので女性が男性と比べて不利なのが明らかだった ざるを得ず、 のは事実でしたし、先輩方から話を聞いても、 「自分が活躍する機会は限られている」と思わ しかし、皆さんのお話にあったとおり、日

結局、米国企業を選んだのです。

う一歩というところではないでしょうか。 ても「この会社で働きたい」と思える環境に る企業が増えている。それは、外国人から見 てきています。女性が「活躍できる」と思え なりつつあるということです。 おそらく、 Ł

外国人、あるいは日本人男性でも少し規格か 進を実行できている企業は、女性に限らず、 ことになります。結果として、 ではないでしょうか。 ションが生まれるような環境ができてくるの ぼしていた人たちが入ってくると、イノベー ていると思います。そういう、今まで取りこ の人たちにとっても活躍しやすい企業になっ らはみ出すユニークな人、「金太郎飴」以外 一番わかりやす ダイバーシティというと、日本では女性が いので、そこから手をつける 女性の活躍推

吉田 外国人、高齢者、 す。ただ、ダイバーシティという観点からい 性を採用しなければいけない」と言っていま ますが、当社などでも、 英国では30年以上前に女性首相が誕生してい とてつもないペースで進んでいると感じます。 という気もしています。 えば、女性についてはかなり進みましたが、 す。そういう意味では、永遠の課題なのかな ー)の人たちなどは、まだまだこれからで そうした日本企業の変化は、ここ数年、 どのようにお考えでしょう LGBT(性的マイノリテ いまだに「もっと女

在も、 には「チームワーク」が必要になります。 ともに成長するということであり、そのため を発揮するということですから、 員個人から見ると、 シティは企業にとっては多様性ですが、従業 ションやビジョンに参画し、周囲と協働し、 ンクルージョンは、 ッショナル」とつながります。

バーシティを推進するようでは、取り組みの意 義として不十分である。ダイバーシティが組織 の競争力を向上させることを確信したうえで、 ダイバーシティを推進すべきである。かつて当 社は新入社員から社長まで同じことを言う「金 太郎飴」といわれたが、このような同質性の高 い組織では不確実な時代への対応は困難であり、 むしろ競争力を低下させかねない。女性や外国 人、シニアやLGBTなどの多様な人材が集まり、 さまざまな異なる視点を有する組織が競争優位 になろう。

日本は人口減少や少子高齢化に直面しているが、

労働生産人口の減少に対する解決策としてダイ

sponsibility)経営」と進化させ、 催するなど、 彰し共有するための「DSR推進大会」を開 当社らしく「DSR(Dai-ichi's Social Re-の提案力がかなり強化されたと思います。現 この時の取り組みによって、ボトムアップ 「CSR(企業の社会的責任)経営」を 経営品質の向上に努めてい 好事例を顕

ま

女性にフォーカスしていたわけではないので 吉田 取り組みをスター トされた当時から、

チャレンジドを含め、 業務に従事しています。 会社)において、障がいのある社員が幅広い 年に設立した第一生命チャレンジド(特例子 た。例えば、障がい者については、2006 様な人材を活かすという視点で取り組みまし そうです。女性はもちろんのこと、 全国で995名の障が 現在では、 第一生命 多

話し、課題を共有する機会を設けました。「も

全役員が事務職の女性社員たちと対

っと学習する機会がほしい」「ライフイベン

**トがあっても辞めずに働き続けたい」といっ** 

ました。当時はダイバーシティやインクル

た声を受け、

人事施策・制度改革に取り組み

シティ推進のきっかけでした。

を追求しようと取り組み始めたのがダイバ

吉田 いのある社員が個性を活かして活躍していま

日本企業の現状をどのように見ておられます 村上所長は、 グローバルな視点から、

ク」というフレーズを掲げました。 たため、「プロフェッショナル&チー ジョンといった言葉がまだ一般的ではなか

ダイ ・ムワ

一人ひとりが個性・強み

# 外国人にとっても魅力的な企業は、

一人ひとりが会社のミッ

同じようにイ

「プロフェ

です。 卒業が1980年代の終わりごろ、ちょうど その後、私も吉田副議長も、20年近く海外で 職の1期生として入社していた世代なのです 男女雇用機会均等法が導入されて1 このような経験を基に、 仕事をし、 いと思います。 私たち2人は海外で就職したのですね。 私は吉田副議長とほぼ同世代で、 もし日本で就職していれば、 数年前に日本へ戻ってきました。 いくつか申しあげた 女性総合 ~2年目 大学

組み込んでいく必要が出てきます。 ことです。今や、ほとんどの日本の大企業が 国人にとっても魅力的な企業である、という マルチカラー、多様な人材を経営の上層部に ると、人材に関しても、 グローバルに事業を展開しています。そうす 1つは、女性にとって魅力的な企業は、 モノカラーではなく

肢もあったわけです。残念ながら、 に日本企業は魅力的には映りませんでした。 った時、当然、日本企業への入社という選択 私が米国でMBAを取得し、さあ就職とな 当時の

## イノベーションが重要柔軟性、透明性、

反省をこめて、 話されましたが、 と思います。 古賀副会長、渡邉副議長は、成功例を あえて失敗例をお話しした 私は、繰り返さないという

を担当する社員とそうではない社員との間で、 見直す一環として、 まな変遷を経て、男女が同じ土俵で競争する。 するために、担う役割によって評価する仕組 昇進・昇給で差がついてしまう。それを解決 らです。同じ体系だと、業績に直結する業務 かに高い、というケースがたくさんあったか れている役割に対するパフォーマンスがはる 男性社員より、若手の一般職の方が、 古賀副会長とは逆のことをやったわけです。 区分を総合職と一般職に分けてもらいました。 を任されました。その時に、人事評価制度を 会社の人事制度改革のプロジェクトリーダ という方向で体系は一本化されました。 みに変えたのです。ただし、その後のさまざ もう1つ、私が執行役員になったばかりの 私が企画部門の課長になったばかりのころ それまで一本だった社員 求めら

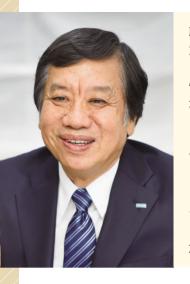
ころに、当時のトップから「女性管理職を増

担当役員は、部長昇進候補の女性を2

女性の活躍の舞台をもっと広げていく必要が

共感するところが大きか

名ずつ推薦せよ」という指示がありました。



政府を挙げてダイバーシティが推進されるなか、 重要なことは、労働市場の流動性などフレキシ ビリティーを高めること、社内外に対する透明 性を高めること、イノベーションを活用した抜 本的な改革を進めること、の3点である。当社 は、M&Aや経営統合を通じて、自分たちのミ ッション・ビジョン・バリューをあらためて見 直すなか、グローバルに理解され得るものにつ くり変える必要があると痛感し、変革してきた。 ダイバーシティに理解のない企業は、今後、マ ーケットから淘汰されていくだろう。ダイバー シティ推進の皮切りとして、女性の活躍推進を 加速させていきたい。

援プログラム」等の諸制度を導入しています。 用による在宅勤務、産休から復職に至るまで変更制度」やシンクライアントパソコンの活 も33・7%となっています(いずれも20 休業取得率は8・6%、育児休業後の復職率 これらの制度の後押しもあって、女性の育児 ータルでサポートする「ワーキングママ支

転職後、 説家になった人もいます。また、他の企業に 受けて裁判官になった人や、 やる。そうした柔軟性を持つことが、結果と ができるよう、 としては、とてもうれしく思っています。 して日本社会全体を豊かにするのだと思いま 人ひとりが、 かつての私の部下のなかには、司法試験を また戻ってきてくれた人もいて、 さまざまなキャリアを積むこと 会社も気持ちよく送り 文才を活かし小 出して

推進のインセンティブにもなりますし、投資 ざまな取り組み例を公表していますが、この 考えられます。経営情報を含めオープンにし ことが女性活躍の疎外要因となっているとも 限られたネットワークのみで共有されている おいても、公式・非公式な重要情報が男性の 家にとっても有用な情報です。また、 ような取り組みを対外的に開示することは、 いと感じています。 情報開示に伴うマイナスよりもはるかに大き ていく。このことにより得られるプラスは、 2つ目は透明性を高めることです。 女性活躍推進に関する会員企業のさま 経団連 社内に

> とDばかりだったので(笑)。結局、日本では と返されてしまいました。私の成績表は、C

就職できず、海外にキャリアを求めるしかな

かったわけです。

姿端麗?」と聞いたら「全然」と言われまし うかと考え、母に相談しました。「私って容 姿端麗」と「頭脳明晰」のどちらで打ち出そ

「Christian Diorのくせにずうずうしいわね」 た。「じゃあ、頭脳明晰?」と尋ねると、 吉田

私は就職活動を始めるにあたり、

と言いたい

「ダイバーシティはもうかる」

状を否定することから入る改革となるからし 前提であるのに対し、 %の改善よりも、50%の改善の方が容易だ。 と著名な経営者が言われて 3つ目はイノベーションです。 10%の場合は、 現状を肯定することが 50%改善の場合は、 5 % これは、

私が「数値化したい」「成果を

『見える化』

身を置いてきました。女性の活躍に関して、

く、という意気込みで、

4カ国5つの企業に

と昇進の機会があれば、どこにでも飛んでい

ハンティングの対象にもなります。昇給

成果を挙げれば、

会社でも評価されるし、

上げることに専心してきました。

そこからずっと営業畑で、とにかく数字を

5 %

推進は、従業員満足度調査において、お客様との接 点を支える女性社員の満足度が低かったことに端を 発する。これを契機にさまざまな課題を明らかにし たうえで、まずは能力開発体系や両立支援制度の充 実に取り組んだ。こうした取り組みを通じて、社内

当社におけるダイバーシティ&インクルージョンの

におけるボトムアップの提案力が強化された点は大 きな収穫だ。私たちサービス産業にとっては、現場 における小さな工夫や改善の積み重ねこそが、イノ ベーションである。こうした日本の経営品質に基づ く考え方には普遍性があり、グローバル化を進めて いく際にも海外の各事業に浸透しやすい。これまで の継続的な取り組みを新社長にも継承し、本格的な 働き方改革へと発展させていきたい。(渡邉光一郎)

1つ目は規制緩和等により。 そのなかで重要なこ テレワークや ゼネラリ 経営

だ出来上がっていない。無理に昇進させて失

良いロールモデルが生まれず、

女

性がおじけづいてしまう。

まず候補の裾野づ トップにお願

くりをさせてほしい」と、

「ここでやらなければ、

君たちは

敗したら、

事務局として「女性リーダー

の研修制度もま

とまどいが広がるなか、

役員会の

ますが、 ことができませんでした。 思うように取り組みを進める しかし、 働市場の流動化を進めていく 雇用契約の柔軟度を高め、 性活躍のベースになります。 層の昇進において、 裁量労働制の活用等により勤 とが3つあると考えています。 もあって、 のトップが危惧したとおり、 大きな経営上の課題の解決を か納得していただきました。 ストを活用していくことも女 スト偏重を改め、スペシャリ 必要があります。また、 務形態の多様化を進めていく フレキシビリティーを高めて イバーシティが推進されてい 優先したこともあって、当時 いくことです。 日本では今、 その後、 制度面を含めてダ 政府の後押 いくつもの

三共住友海上の女性活躍推進に向けた研修 制度等

		図表 1 二升任及海上の女性冶雌推及					進に同 <i>いた</i> 研修、制度等						
		研修等		<b>経験拡大</b> 就業継続支援			支援						
ステー	部長			<b>女性</b> ネッ <b>女性</b> ネッ 様		女性ネット構物	ワークの 楽		- <b>ト</b>				
ブン	ライン課長	MS女性アカデミー	異業			MS女性ア 受講者を ・相互に成長意	中心に、	ブロ	レーニ		8 ±	(シンク	産休取得り
ステージⅢ	課長	管理職を対象に、視野を拡大・視座を高め、 よりレベルの高いマネジメントスタイルを 構築する研修		キャリア	オー	悩みの相」 目的と ネットワー	互補完を :した	ック内転居ー制度・は		社員区	(配偶者の転勤や介護等を理由とする)本拠地変更制度 (地域社員)	ト 処 也 変 巨 引 度(也 或 土 員) MSクライアントパソコンの活用による在宅勤務	(産休取得から復職に至るまでトーー アーキングママ支採
	課長代理	MS女性リーダースクール 管理職候補者層を対象に、管理職を担う 力量獲得に向けた行動変革につながる研修	異業種交流型研修派遣	- アマネジメント研修-	- プンカレッジ			内転居転勤制度	他戦し	を・也哉易本食!!ストチャレンジ制へ 日間の	や介護等を理めれて	ソコンの活用ウドソート	
		MSマインドアップ女性スクール 新任の全課長代理を対象に、管理職を目指す 意識を醸成し、行動変革につなげる研修						(地域社員)		度	域社員)	活用による在宅	ルでサポー
ステージⅡ	主任			113				員)	グラム			勤務)	トする)
	担当												
ステージ	新入 社員												

提供:三井住友海上火災保険

月刊 経団連 2017:11

む言葉だと思います。大胆なイノベーションダイバーシティを進めていく際にも示唆に富

大胆なイ

む言葉だと思います。

を進めていく覚悟が必要です。

ダイバー

ーシティ

各社の

取り組み、

成果

推進に向けた

配偶者の転勤や介護等を理由とする「本拠地 を踏まえた柔軟な働き方を支援するために、

やらない。

クオータ制のような仕組みが必要

当社では、

社員の多様性やライフステージ

12

女

間がほしい」と説得し、

何と

性活躍の本物の風土を実現させたい。 なのだ」と、ずいぶん叱責されましたが、

2017:11 月刊 経団連

目に見える

国際成人力調査の結果 粉的田老士

──読解刀、 <b>敛</b> 的思考刀											
	読解力	数的思考力									
Score	Country	Score	Country								
296	日本	288	日本								
288	フィンランド	282	フィンランド								
284	オランダ	280	ベルギー								
280	オーストラリア	280	オランダ								
279	スウェーデン	279	スウェーデン								
278	ノルウェー	278	ノルウェー								
276	エストニア	278	デンマーク								
275	ベルギー	276	スロバキア								
274	チェコ	276	チェコ								
274	スロバキア	275	オーストリア								
273	カナダ	273	エストニア								
273	73 OECD平均		ドイツ								
273	273 韓国		OECD平均								
272	272 英国		オーストラリア								
271	デンマーク	265	カナダ								
270	ドイツ	265	キプロス								
270	米国	263	韓国								
269	オーストリア	262	英国								
269	キプロス	260	ポーランド								
267	267 ポーランド		アイルランド								
267	267 アイルランド		フランス								
262	262 フランス		米国								
252	252 スペイン		イタリア								
250	イタリア	246	スペイン								

提供:OECD東京センター

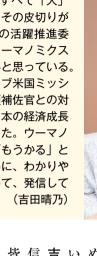
ることはあると思います。当社の例を挙げる 織に流入することで、企業文化が影響を受け ます。証券業界ではいかがでしょうか。 の風土が変わるためにはトップダウンによる かと思います。この経験を踏まえれば、会社 ランティア精神が組織に根付いたのではない 極的な立ち上げが見受けられましたので、ボ 時にはさまざまな現地支援プロジェクトの積 て強固なものとなりました。東日本大震災の ことによりボランティア精神が企業文化とし リーマン・ブラザーズの人材を継承した 企業買収により一度に大量の人材が組

り組みも重要であると思います。

年慣れ親しんだ習慣から脱却することは容易 意識のバイアス」があると言っています。長 神が組織の隅々にまで浸透するには時間を要ダイバーシティの推進においても、その精 ス」を打破していかなければ、前に進めませ ではありません。 インクルージョン室長は、企業のなかに「無 戻ってしまいます。当社のダイバーシティ& 浸透したかと思うといつの間にか元の状態に するでしょう。形状記憶合金のように、少し しかし、「無意識のバイア

当社には女性のキャリアや健康・育児・介

安倍政権の目玉政策は「一億総活躍」「働 き方改革」「人材革命」と、すべて「人」 にかかわるものであったが、その皮切りが 「ウーマノミクス」だ。女性の活躍推進委 員会では、5年目に入ったウーマノミクス をさらに加速させていきたいと思っている。 今年3月の女性エグゼクティブ米国ミッシ ョンにおけるパウエル大統領補佐官との対 話から、ウーマノミクスが日本の経済成長 に貢献し得ることを再認識した。ウーマノ ミクス、ダイバーシティは「もうかる」と いう意識を持ってもらうために、わかりや すいエビデンスや事例を集めて、発信して



## 吉田 皆さん、 と思うのです。

## 要素がそろっている 日本には「化ける」ための

る」ための要素がそろっています。 取っていますが、それを見ると日本は「化け 在力を持っているということです。 OECDでは、さまざまな国際統計を すごい潜

村 上

例えば、年齢によって個人の活躍を限

それが成長する分野、企業に、うまく流れて そうはいかない国は少なくないですから、 の点でとても恵まれているのです。ただし、 ればダメですが、 くつかの条件があります。まず、資金がなけ いないという問題はあります。 例えば、 もう1つは、基礎的なインフラが整ってい イノベーションを生むためにはい 日本には潤沢にあります。

残念ながら、

日本にはいろいろなところで

を1つずつ取り除いていく作業が必要ではな 「しがらみ」が残っていると思います。それ 成果に基づいて評価されることが理想ですが 性別、あるいは国籍もそうです。個人の能力、 定する「定年制」は変える必要があります。

済的なインフラの双方が他国に比べてよく整る、ということです。社会的なインフラ、経

とで、企業にどんなベネフィットがあったの

数値化して、発信する。そのうえで、

マ

の変化をわかりやすいかたちでつか

く大切だと思うのですね。女性が参画するこ

ワットと、わかりやすく見せることは、すご

ャリアが背景にあります。

「がんばっています」「輝いています」とい

汗だったら何リットル、輝きなら何

したい」とお話ししているのは、そうしたキ

ダイバーシティも、 村上 よくわかります。端的にいえば「もう に進んでいくような気がしています。 まえていく。そこまでいけば、あとは自動的 めるということがわかれば、おのずと進んで かりますよ」ということ。ウーマノミクスも 最終的には企業価値を高

信するのも重要ではないでしょうか。今は、 いくと思います。 そうですね。「もうかりまっせ」と発 CSR的な発想で取り組まれていま

打ち出し方を変えていく時ではない か

備されています。

吉田 どのようなことが挙げられますか。 システムをつくることも、その1つでしょう。 うに、労働市場の流動性が高まるような社会 変革が必要です。柄澤委員長が指摘されたよ くつなげることができていません。構造的な りません。ただ、残念ながら、それらをうま る国は、ほかにはないと言っても過言ではあ 参入する際、再教育にかける手間が少ない 査、PIAAC(国際成人力調査)では、 など基礎的な学力に関するOECDの国別調 人は、男女ともに第1位であり、 いる、化けるための要素をここまで備えて それから、人材です。読解力や数的思考力 労働市場の改革というと、具体的には インフラ、 人材のすべてがそろって 労働市場に

いでしょうか。 先ほどの村上所長のご指摘にあったよ 日本企業のグローバル化は大変な勢い 例えば合併や買収によって企業

吉田 との交流や、 で進んでいます。異なる文化を持った人たち 文化が変わっていくようなこともあると思い

吉田 ドされているのですね。 議論することで企業文化が醸成されています。 織内にあった取り組みです。自分たちの会社 これはもともと、リーマン・ブラザーズの組 価値観を考える社員ネットワークがあります。 護、異文化や障がい者、 に何が必要なのか、社員一人ひとりが考え、 異なる企業文化がうまい具合にブレン LGBTなど多様な

古賀 村上 違いを認めつつ、より良い姿を目指すことが ないから面倒ですよね。私自身、 大切だと思います。 「無意識のバイアス」が相互にありますので、 ります。もともと属していた組織における はありません。摩擦や対立が起きることもあ もちろん、うまくいったことばかりで そうしたバイアスは、自分では気づか トレーニン

業でも社内研修などで、そうした気づきを促 とを指摘され驚いたことがあります。 グを受けて、自分では気づいていなかったこ ているのではないでしょうか。 すようなプログラムを実施するところが増え

継承していく を経営カルチャー ダイバーシティ&インクルージョン として

品質賞」を受賞していますが、グローバル化 部からも評価され、2001年に「日本経営 に適応した経営を考えたとき、 当社は、経営革新への取り組み等が外 なかで、

手に説明し、 ビジョン、

う経験は大きかったと思います。

経営統合等を経て、これらを見直していく

と常に問われました。自分たちのミッション れのミッション、ビジョン、バリューは何か」

バリューを再確認し、きちんと相

理解してもらい共有していくと

てまいりましたが、

パー

トナーから「われわ

けとなった案件です。

各国で経営統合を進め

損害保険会社による海外の大型M&Aの先駆

アジア損害保険事業を買収しました。日本の

当社は、2004年に英国保険会社の

ミッション・ビジョン・バリュー

-が必要

に理解される

れる、

度かM&Aを経験してきましたが、最初のト

という視点は重要でした。その後も何

グローバルな舞台で誰からも理解さ

ップ同士のコミュニケーションでは、ミッシ

ビジョン、バリュー

が共有できるかど

例

ちの価値観と同じだ」と感激し、 中国の故事を引用して説明すると、 えば、社会貢献に対する私たちのスタンスを、 うかを確認することが、何より重要です。

「自分た

#### 図表3 野村グループ ダイバーシティ&インクルージョンの社員ネットワーク



「ライフの充実はワークの成果につながる」をコンセプトに 社員一人ひとりが活躍できる職場環境を醸成する 「健康||育児||介護|をテーマに、新たな気づきや活力を

得る場を提供する 社員が最大限に能力を発揮できるワーク&ライフの実現を サポートする

人種、国籍、宗教、世代、性的指向に関係なく、 一人ひとりの持てる強みを発揮できる環境をつくる

「マルチカルチャー|多様な文化やバックグラウンドの MCV 相互理解に貢献する

「LGBTA」LGBTがいきいきと働ける職場づくりを支援する

「障がい者」障がいに対する正しい理解の促進と インクルーシブな職場環境を醸成する

女性の活躍する場が広がることは、会社、お客様 ひいては社会に新しい価値をもたらす 女性のキャリアについて皆でともに考え、行動し、それらを

尊重し、

共に学びあい、

共に成長する』との

さらに、

を徹底的に議論しています。

ては、「われわれの経営スタイル、

ミッショ

ビジョンはどうあるべきか」ということ

海外グループ各社の経営層との会議にお

も十分理解してもらえるものです。

SV理論を取り入れている米国企業などに

ションなのです。そうした考え方は、

考えを大切にし、

海外グループ各社のさまざ

互いの好事例の共有や課題について議論を行 まな部門のミドル・マネジメント層が集い、

う会議や若手社員の人材交流も毎年行ってい

こうしたグループ全体の多様な個性が

通じて「変化をつくる」 部門や会社を超えた多様なネットワーキングの場、講演会

スキルアップなどの機会を提供する

野村グループでは、社員が性別、国籍、年齢、性的指向など多様なバックグラウンドの違いにかかわりなく、相互に価値観を尊重し、 活躍できる社内風土の醸成に力を入れています。

取り組んだことは、振り返れば当社

たちで経営品質の向上に早くから

ッジ賞」に準拠する

にとって幸運でした。

提供:野村ホールディングス

業が持っている「品質」という強み 敬意を抱いてくれているので、 こともあります。さらに、当社が力 もあって、統合がスムーズにいった やすいと感じています。 ちが考えていることが非常に浸透し ともと日本の経営品質に理解があり を入れているASEAN諸国は、 をあらためて認識し、それを理解し を進める際に重要なことは、 こうした経験から、 氏をアド の創造)理論のマイケル・ポー (Creating Shared Value: 買収した米国企業がCS バイザーにしていたこと グロー 日本企 共有価 バル化 私た b 夕

ます。

境づくり

が、グロー

バルなダイバーシティ&

えています。

当社のダイバ

シテ

& 1

ンクル

· ジョ

インクルージョンのベースになっていくと考

輝き、「価値創造シナジー」を発揮できる環

からこそ出てくるような、 起きません。 大きなイノベーションは、 般に技術革新を想起しますが、 プによる小さな工夫や改善、 ービス産業、 お客様との接点にいる ビス産業におけるイ Bto C企業では、 ンというと なかなか ボト ムア 私

働き方改革などを本格的に進めてい

ってほし

いと強く願っています。

ーシティ

-として継承されていっティ&インクルージ

ージョ

W

る、

中にできなかったLGBTに関する取り組み

す。これから新社長のもとで、

経営として継承され、

発展させていくことで

私が社長在任

ッセージも掲載していますが、大切なのは、 ています。そこには、新社長・稲垣精二のメ 続しており、

冊子にまとめて社内外に配布し

推進の取り組みは3代前の社長からずっと継

経営のカルチャ

と考えています。 てもらうよう努めることではないか 例えば、 イノベー ショ

活かしていくとしても、統一されたポリシ も必要です。グローバル化を進めるなかで、とハンズオフ型が有効ですが、ハンズオン型 オン型なのか、 こともあります。 海外から日本への研修も毎年数十人単位で行 日本から海外への研修が毎年100人ぐらい 5000人のうち、約1万人が外国籍ですが、 流には力を入れています。当社の社員約2万 給与制度、 ネスモデルが異なる場合は、どちらかという の手法によって違いがあると思います。ビジ めて問い直す、 教えることもあれば、 っています。こうした交流を通じて、グロー っています。 当社でも、 ル人材を育てていかなくてはならないと思 ・体系は整えていく必要があります。 人事制度などは、相手方の特徴を 社員同士のグローバルな人材交 良い機会になります。 ハンズオフ型なのか、M&A 自分たちの価値観をあらた 相手から教えてもらう ハンズ

従業員がいますが、 「それは私の担当だ」と言って、 ープには、 女性活躍という点でお話しすると、 それぞれ数百人から1000人ほどの マレ ーシア、 私が現地の会議に参加すると、 ASEANではタイ、 インドネシア、 マネジメント層の約6割 現地のトッ シンガポ フィ 当社グ リピ

> にすばらしいロー 積極性は日本人が学ぶべきところです。当社ましい女性社員がたくさんいます。そうした 積極性は日本人が学ぶべきところです。 しく思っています。 ルモデルがあることを頼も

ことは難しいかもしれませんが、

生産性に貢

献していることは明らかです。

は大きな強みだと思います。数値として表す

いうことですね。日本の企業文化のレベル

ってもよいのかもしれません。これですね。日本の企業文化のレベルの

うに、外国企業とのM&Aでは、

自分たちが

古賀副会長、渡邉副議長がおっしゃったよ

を図ることで、 れた社会です。 つくることができるようになるだろうし、家 ど村上所長がおっしゃっていた日本の「潜在 しているociety 5.0は、高度にデジタル化さ 力」についてです。今、 もそれをよしとする空気があると思います。 ね。 ションを駆使して、 1つ皆さんにお伺いしたいのですが、 物おじせず、積極的に発言するし、周囲 アジアの女性は、すごくパワフルです 最新のテクノロジー、 女性たちも仕事以外の時間を 効率化、 私たちが目指そうと 生産性の向上 イノ 先ほ ベ

思います。 重要課題となっているように、このあたりに 事もすごく楽になるだろうと思います。 うにお考えですか。 ついては、 しかし、働き方改革で長時間労働の是正が 日本企業のト かなり欧米に後れを取っていると ップとして、 どのよ

## **歓迎される日本** 迎される日本

労働法もこれを助長する部分があったのでは まで残業している人が評価されてきました。 ものだ」という固定観念が根強くあり、 日本では「仕事は時間に縛られてやる 夜中

古賀

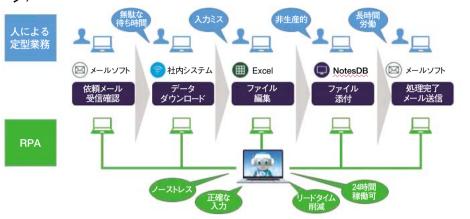
#### 図表 5 第一生命のRPA(Robotic Process Automation)

〈RPA(Robotic Process Automation)の特長〉

- 人がPCで実施している操作を代わりに実施
- 複数のPCアプリケーションを操作可能
- 24時間・365日稼働
- 大量処理が得意でミスをしない
- 既存システム間の連携が可能
- 連続作業・長時間稼働が可能



#### 〈活用イメージ〉



上がったとしたら、

に投資につながると思 推進をがんばって、 経団連がSociety 5.0

境として申 ういう数字を出 本に投資してみよう」 はないでしょうか。 るかもしれない。 これが例えば数十兆円と 変化が出てくるはずです ってくると思います。 う機運も海外から高ま た部分をフォ った経済効果につなが した風土ならば事業環 「攻めの 発信して それがSociety 5.0 市場にも大きな 人材戦略」 し分ない、 きたいで して そう カスし マ ح で き

例えば、 ラムによると、 プ指数は1 日本のジェンダー 世界経済フォ 位ですが、 2 カ 先日、 意見に耳を傾けることが大切です。 まな視点を取り込むためには従業員 がす

6 年の

ッ

のご意見を頂戴したいと思い ・シティ どのような課題があるか

提供:第一生命保険

古賀

## 企業を目指す あらゆる 人にとって 二社会、

を契機として、 というお話がありましたが、 企業の課題であると思います。 感できる居心地の良い組織になることは日本 力的な企業は、 先ほど村上所長から「女性にとって魅 外国人にとっても魅力的だ」 多様な人々が公平や平等を実 ウー マ ノミクス

経営者は自らの企業の良いところばかりに目

居心地の良い組織をつくるにあたっては、

が行きがちなため、注意が必要です。

の率直な

さまざ

ている施設がありますが、 た多様な方の存在を踏まえれば、 初は不思議に思いましたが、 ションのないものであることに気づきました **「居心地の良さ」は人によりさまざまです。** トイレ デンマ べて個室であることに驚きました。 が多くの人々にとってフラストレ ルジェ ークを訪れた際に男性用のト ルジェンダ ンダーにするのであれば 施設の一部の LGBTとい デンマー レを設置し 当 ク 9

推進を日本の経済成長につなげる ます。 皆さん

#### 図表4 三井住友海上の海外ネットワーク

42カ国・地域に海外ネットワークを展開(\*1)。 社員の40%(約10,000人)は海外雇用社員であり、人財の多様化が進んでいる(\*2)。

- \*1:2017年3月末時点/上記海外ネットワークには、海外子会社・関連会社傘下の支店・事務所を含む
- \*2:2017年3月末時点/MS Amlinの社員を含む

上段:正味収入保険料 中段:駐在員数・現地採用社員数 下段:現地採用社員マネジメント層の女性割合 アムステルダム (すべて2017年3月末) ブリュッセル ・オスロ ・サンクトペテルブルク 欧州 アジア 米州 2,708億円 .587億円 1.953億円 -ピエンチャ<sub>く</sub> 47名 • 2.745名 ル プノンペン クアラルンブール ロンボ 145名 7,381名 50名・692名 約2割 約5割 約5割 (文中5カ国では約6割)

提供: 三井住友海上火災保険

ブエノスアイレス

払われなくてはいけませ に対して正当な報酬が支

創造的な仕事 日本の将来を

もとでは、 5.0のような未来志向の 造の変化にあわせていく それぞれの産業に最適な 始しており Automation)の導入を開 PA (Robotic Process は明白です。 減ではなく、 ことも必要です。 姿勢を示す必要がありま ことが必要です。 上が優先課題だというの ていても成果が出なけ え方を社会に定着させる は評価は低い、という考 して適切な報酬を支払う 一夫を取り入れ、 法整備を進めると同 方で、 ビッグデータなり 同感です。Society なる労働時間の削 経営側も成果に対 /ますが、 、 働き方改革と 当社ではR 長時間働 生産性の向 社会構 A I

人間の仕事を20%削減する、

とい

9

ある企業が自動化を

というところに反応するのです。 た記事が新聞に出ると、 失業率の低さもあって、 う課題を抱える日本にとっては、 ところが、日本では、足下で2・8%という

スだからです。

この状況は、

日本にとっ

グッドニ

人口減少、

高齢化、

労働者不足と

その企業の株価が上

ンスであ

風であると思い

吉田 進めることと重なってい 活用することは、 仕事を行う。 ル活用して、 う話が出ると、 企業がテクノロジーを使って効率化するとい 化ける要因がもう1つあります。 がります。 出した時間で人間にし テクノロジーに関していえば、 なにし ロジー つまり、 ろ、 は磨かれません。 ーシティ&インクル 大幅な業務効率化を図り、 「人間の仕事が減ってしまう」 すごくたたかれるし、 多様な個性を活かすことで 市場が使ってくれない テクノロジー くはずです。 かできない創造的な 欧米では今 を有効に ジョンを 日本が つく

「女性活躍を進めるためには、 テク

ロジー

をフ

吉田

月刊 経団連 2017 · 11

1. 組織の範として、自身の高潔性と、幅広い教養、 温かい心を高める不断の努力を続けている 2. 一人ひとりに、最良の組織ビジョンを自身の言葉で

語りかけ、共有している

むけて率先して行動している

自発的な成長を支援している

辛抱づよく見守っている

感謝の言葉を惜しまない

むやみに怒らない

自由に言い合えるようにしている

振り返るための対話を重ねている

客観的にフィードバックしている

5. 成長を信じ、リスクを恐れず役割を与え、

最後までメンバーを守る覚悟をしている

6. 任せたからには、過度な干渉はせず、小過をゆるし、

8. 一人ひとりの思いに耳を傾け、異なる意見を尊重し、

9. すぐに正解を教えることなく、問いかけ、質問し、

11. 『叱る』と『怒る』の違いを理解し、人前では叱らない、

12. えこひいきせず、公平に愛情と熱意をもって指導を行い、

10. よい点を見つけたらすぐに褒め、一人ひとりに 『育成されている』充実感を与えている

7. 明るく、よく笑い、メンバーの健康と生活を常に思いやり、

第一生命グループ 「活かすボス」の心得12か条

3. 環境変化や多様性を受け入れ、組織の価値創造・変革に

4. 一人ひとりの個性を見出し、器量やなりたい姿を理解し、

大変な時間と労力を要します。 これからの企業や社会はこうした変化のため かねません。多様な人々にとって居心地を良 の努力を避けることができないでしょう。 くするためには社会全体を変える必要があり、 しかしながら、

# 「粘土層」を砂に変えていく

意識は非常に高いと思います。また、若い世たお話からも明らかなように、経営トップの 題ではないでしょうか。 起きており、改善も進んでいます。今日伺っ 飛び出したころに比べて、 えていくことが不可欠です。これが最大の課 業の文化を変えていくためには、 代の価値観も変わってきています。 「粘土層」といわれる中間管理職の意識を変 女性の活躍という点では、私が日本を 目覚ましい変化が ただ、企 いわゆる

たり前」となって浸透していくと思います。 変わっていきます。そのうちに、それが「当 ていくことです。会社の評価システムがそう 意識のバイアス」に気づくためのトレーニン れますが、例えば、先ほど触れたような「無 なっていれば、昇進に向け、意識はおのずと る項目を重視するよう、 グを受けてもらうことも有効でしょう。もう 古賀副会長がおっしゃるとおり、 つは、昇進にあたりダイバーシティに関す 会社として、さまざまな取り組みが考えら 評価システムを変え

> 砂になり、 だけでなく、 が、まずはそれぞれの企業で、トップダウンは社会全体を変えていかなくてはなりません 会全体に広がっていくことを期待しています 吸収していくようなイメージです。それが社 イを進めていくことです。 上から落ちてくる水をじわじわと ボトムアップでもダイバ 粘土層が、 やがて ーシテ

## 徹底的に浸透させる 『活かすボス』の心得12か条」を

だと思います。トップはかなり変わってきて ということになります。 すると、両者をつなぐ管理職層の意識・行動 ら、ボトムアップ力は、もともとある。そう 渡邉(今の村上所長のご指摘は、 つまりミドルアップ、ミドルダウンが課題だ いる。若手の意識はとっくに変わっているか 非常に重要

が重要だと思います。それに加えて、毎年開双方向コミュニケーションが円滑になること じて、徹底的に浸透させたことが大きいと思 得12か条」としてまとめ、社内研修などを通 ち、特に必要な要素を「『活かすボス』の心 ン力等すべての管理職に求められる資質のう が加速したのは、活人力やコミュニケーショ も、ミドル層の力によって経営層と若手層の ティ&インクルージョンの推進も働き方改革 ミドルダウンが動き始めました。ダイバーシ っています。これによって、ミドルアップ、 当社でダイバーシティ&インクル

> 波及されていきます。 層が動くことにより、 れた各階層・各所属からの好事例も、ミド 催している「DSR推進大会」にて共有化さ

というのは、日本企業に共通する着目点では はりミドル層の意識改革は重要な要素だと思 います。村上所長がおっしゃる「粘土を砂に」 こうした当社の取り組みに照らしても、 より効果的に自所属に

等をはじめ、ミドル層が自分と部下 追われやすい年代でもあり、 ジメントしなければいけない 制限とする制度を整備しました。育児や介護 介護休業について、 的制約が出てくる可能性があります。当社は ないでしょうか。 ク・ライフ・バランスをしっかり考え、 一方で、多くのミドル層は、今後、介護に 730日を上限に回数無 働くうえで時間 と考えてい のワ マネ

## 「休み方改革」も必要

面は確かにあります。しかし、お客様のニー されるだろうと思っています。 力不足のために「やらざるを得ない」という きない企業は、必然的にマーケットから淘汰 ズ、今後の事業の展開を考えたとき、ダイバ ーシティをプラス思考で進めていくことがで ダイバーシティ推進は、 人口減、労働

お二人からミドル層の話が出ましたが

してアサインメント力を強化していくことや、 私も同感です。例えば、女性活躍でいうと、 --間層、 9

た力を養う研修等が必要だと思います。 断する機会を与えて育成していく、そうい

当事者である女性社員の研修・ロールモデル 方改革も非常に重要だと考えています。 女性社員に対して業務遂行力だけでなく、決 管理職の理解は必要不可欠です。管理職に対 を充実させることはもちろんですが、 また、私は、働き方改革だけでなく、 部

> 休みを取らなければならない」と説いていま ていかない。そのためには自分自身がうまく ることができる上司でなければ職場が変わ 下に対して本当の意味で上手に休みを取らせ

· つ

委員長のもと、どのような発信ができるのか 吉田 女性の活躍推進委員会としては、柄澤 どうかが鍵だ」というご意見に同感します。 ターニングポイントに来ています。Society

「ダイバーシティ推進は粘土を砂にできるか

提供:第一生命保険

速していきたいと思っています。 5.0に向けて日本社会が大きく変わっていく なかで、私たちも軌を一にして取り組みを加

います。 という言葉で、共通のビジネスチャンスとし 前向きかつわかりやすい。もうかりまっせゃ この万国共通の社会課題に取り組む際には、 どの社会課題は包括的に提示されています。 てとらえていくことが重要です。まさに、こ プを示していくこと、私はそのような未来を 日本経済界の女性たちが世界にリーダーシッ 場を伸ばし、 たこの経済活動が、日本だけでなく世界の市 クを秘めた世界のなか、女性たちを中心とし れこそがウーマノミクスであり、この概念の うかたちで、ジェンダー、ダイバーシティな に向けたウーマノミクスの好事例をもって、 もと、女性たちが国境を越えつながってきて っています。また、日本のSociety 5.0の実現 今や、SDGs(持続可能な開発目標)とい 昨今、ともすると内向きになるリス つなげていくのではないかと思

添えいただければ幸いです。 まだまだ必要だと思います。 シティの推進に向けては、 意見をありがとうございました。 トップの旗振りが 本日は貴重なご 引き続き、

夢見ています。 皆さんご指摘のとおり、さらなるダイバ

経団連会館にて

(2017年9月11日