

関経連 NOW 関西をD&Iの先進地に —— 関西D&Iビジョン策定

今後さらに進む労働力人口の減少、そしてコロナ禍等の影響を受け、ますます複雑化し激変する社会環境。いま、企業にはより柔軟で強靱な経営が求められている。

その実現に必須の要素として関心が高まっているのが、社員一人ひとりの個性や多様性を認め、その能力や強みを組織の力として生かすダイバーシティ&インクルージョン(D&I)である。

当会では、「関西ビジョン2030」に関西がD&Iの先進地となることを掲げ、2021年度に新設したD&I専門委員会を中心に取り組みを進めている。今号では、取り組みの第1弾として昨年11月に取りまとめ、公表した「関西D&Iビジョン」について紹介する。

関西 D&I ビジョン



「関西D&Iビジョン」全文は関経連ホームページに掲載

<https://www.kankeiren.or.jp/material/211119houkokusho.pdf>

「関西D&Iビジョン」策定の背景

複雑化し激変する社会環境に企業が対応していくためには、性別、国籍、年齢などの属性にとらわれることなく、社員それぞれの多様性を認め、一人ひとりの個性や能力、強みなどを生かして組織を強化する、ダイバーシティマネジメントを重視した経営が不可欠である。当会では、以前から多様な人材が活躍できる雇用システムや環境の整備に着目し、まずは女性や外国人留学生に重点を置いた取り組みを進めてきた。

こうした活動をさらに強化するため、2020年12月に

発表した「関西ビジョン2030」において、関西のありたき姿の一つに「ヒトを惹きつける舞台」をあげ、D&I先進地化に向けた環境整備を取り組みの方向性として掲げた。2021年5月末には労働政策委員会のもとにD&I専門委員会を新設し、関経連としてD&I推進に一層注力する体制を整えた。専門委員会では、「関西ビジョン2030」に掲げたありたき姿の実現のためには、D&I推進における企業の役割を明らかにすることと、企業の取り組みを支援することが重要であると考え、取り組みの第1弾として、企業におけるD&I推進に資する「関西D&Iビジョン」を策定し、2021年11月に公表した。

図1 「関西D&Iビジョン」の全体イメージ



「関西D&Iビジョン」で打ち出した、 基本理念・アクション・目指すべき企業の姿

「関西D&Iビジョン」は、“企業におけるダイバーシティマネジメントをいかに進めていくか”という視点で検討・整理している。多様な人材の活躍の場をひろげると多様な価値観を企業の成長に取り込むの2つを企業におけるD&I推進の「基本理念」に掲げ、理念ごとに2つ、計4つの「アクション」を示し、各アクションの実施により達成された望ましい状態を表す数値や定性的な目標を「目指すべき企業の姿」として明示した(図1)。

「基本理念」や「アクション」はD&Iを推進するにあ

たり普遍的なものをあげているが、アクションの具体的な内容や「目指すべき企業の姿」に関しては、当会に課題整理や取り組みの蓄積がある“女性の活躍推進”をファーストステップとして取り上げている。

また、「目指すべき企業の姿」として示した数値は、一般的に公正・均等とされる40%を基準とし、さらに100%というシンボリックな値を掲げるなど、達成年限を定めずに、あえて高めに設定しており、少し時間がかかったとしても、企業の高い目線の取り組みにつなげたいとの当会の思いを込めた目標設定となっている。理念ごとの「アクション」と「目指すべき企業の姿」は次頁のとおり。

適材適所の人材配置と 複線的なキャリア選択

女性のキャリア意欲向上やキャリア形成を後押しする制度を整備し、その活用を促す。短時間勤務をはじめ多様なワークスタイルに左右されず、個々のキャリアステージや意欲・能力に応じた適材適所の仕事を経験させるなど、複線的なキャリア選択ができる体制を整備する。

多様なワークスタイルへの対応と 適正な評価

多様なライフスタイルに応じた両立支援制度の導入にとどまらず、制度を活用しやすい環境、制度活用しても適正に評価される仕組みを整備する。個々の事情に応じた多様なワークスタイルの浸透や、産休・育休からの復職、短時間勤務での活躍とキャリアアップを促す。

1 適材適所の人材配置と 複線的なキャリア選択

働き手の多様な価値観と能力に応じた適材適所の人材配置と、複線的なキャリア選択ができる体制を整備する

目指すべき企業の姿

幅広い職種や、管理的立場で多くの女性がいきいきと活躍している



2 多様なワークスタイルへの 対応と適正な評価

多様なライフスタイルやワークスタイルに対応できる環境を整備し、適正に評価する

目指すべき企業の姿

男女ともに仕事と家庭の両立をしやすい制度や環境が整っている



アンコンシャス・バイアスが無く 風通しのよい風土の醸成

積極的にコミュニケーションをとり、「女性だから」といったアンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)や、上司と部下の間の育成やキャリアに関する意識のずれを解消する。心理的安全性の確保(多様な意見や価値観を認め合う意識の変容)を促し、多様性を組織の力とする。

トップコミットメントの浸透

D&I推進の意義や目標、具体的方針を社内外に発信し、トップ主導のもと積極的な推進体制を構築する。トップコミットメントを社内へ浸透させ、役員や幹部(本部長等)、管理職層まで一体となった取り組み推進により、女性の活躍を加速させる。

3 アンコンシャス・バイアスが 無く風通しのよい風土の醸成

アンコンシャス・バイアスを認識し多様性を認め合うとともに、多様な意見を言いやすい風土を醸成する

目指すべき企業の姿

業務推進や意思決定など、さまざまな場面において多様性が尊重されている



4 トップコミットメントの浸透

トップコミットメントを社内外へ発信するとともに、社内へ浸透させることで取り組みを加速する

目指すべき企業の姿

トップ主導で、役員や幹部、管理職層が一体となったアクションを進めている



着実に歩を進め、関西をD&Iの先進地に

「関西D&Iビジョン」は企業の意識改革と行動のきっかけにすぎず、D&I推進の“要”は、各企業の取り組みにほかならない。関西をD&Iの先進地にするという最終目標の実現に向けて、まずは会員企業とこのビジョンを共有し、各社の取り組みを積極的に支援することから当会の取り組みを始め、そのムーブメントを関西全体に広げていきたいと考えている。

そこでビジョンでは、「目指すべき企業の姿」を実現するために、企業にまず取り組んでいただきたい5項目をあげている(図2)。業種の特性や各社の状況をふまえた上で、意欲的な取り組みの検討をお願いしたい。

当会としては、会員企業へのアンケートやヒアリングによる状況把握、各種セミナーの開催による情報発信のほか、各社のD&I推進部門などをネットワーク化した、情報や課題を共有するための仕組みづくり、関経連

D&Iフォーラム(2021年11月19日開催結果は次頁参照)の開催による機運醸成、さらには「D&Iガイドライン*」の拡充などに取り組む。こうした活動を通じて各社におけるD&I推進を積極的に支援していく。

*2021年5月に公表した各社の女性活躍推進への取り組み事例等をまとめた、「D&IガイドラインVol1.1-企業で活躍したい女性編-」
<https://www.kankeiren.or.jp/diversity-inclusion/>

前述のとおり、まずはファーストステップとして女性の活躍推進に焦点を当てたガイドラインやビジョンを作成したが、今後さらに外国人留学生や高齢者、あるいはそうした属性にとらわれない多様性を組織の力として取り込むための方策へと検討の幅を広げていく。あわせて、D&I推進に資する法制度や社会環境のあり方への提言など、関係各方面への働きかけを行い、関西のD&I先進地化をめざした歩みを着実に進めていく。

(労働政策部 多田有沙・眞茅綾子)

図2 ビジョン達成に向け、企業に取り組んでいただきたい5項目

① トップコミットメントの社内への浸透

- ・女性活躍に関する意義や方針を明確にするとともに、中期経営計画等に位置づける
- ・女性活躍を推進する担当役員、専門部署、タスクフォースを設置するなど全社横断的な取り組みの推進体制を構築する

② 時間軸を意識した数値目標の設定

- ・関経連が掲げる「目指すべき企業の姿」や政府目標*などを参考に、業界の特性や各社の実情に応じて設定する
- ・2025年に〇人、あるいは2年後に現状の〇%増など、時間軸を意識した目標を設定する
(推奨項目：採用における女性の比率、管理職に占める女性の比率、男性の育休取得率)
*第5次男女共同参画基本計画において2025年までに課長相当職18%、部長相当職12%と目標を設定している

③ アクションプランの策定

- ・数値目標を達成するための具体的な行動計画、アクションプランを策定する

④ 制度導入や取り組みの実施

- ・育児や介護等との両立やキャリア形成などを支援する制度の導入など、女性活躍に資する取り組みを実施する

⑤ 方針や目標・取り組みの社外への公表

- ・女性の活躍推進に関する方針や計画、設定した数値目標、自社の取り組みの状況などをCSR報告書や自社HP等に掲載し対外公表する

関経連D&Iフォーラム “ヒトを惹きつける舞台” D&I先進地化への挑戦

2021年11月19日、関経連D&Iフォーラムを開催。会場であるMUIC Kansaiへの来場とオンラインによる視聴、合わせて253名が参加した。



＜ オープニング ＞



◆ 開会挨拶

松本 正義 関経連会長

世界がコロナ禍に見舞われるなか、企業には柔軟で強靱な経営姿勢が求められている。そこで重要となるのが、多様性を組織の力としていくダイバーシティ&インクルージョン(D&I)である。多様な人材が集い、新たな挑戦をし続けられる環境を関西につくり出す。

◆ 関西D&Iビジョンの発表

山内 千鶴 関経連D&I専門委員長

「関西D&Iビジョン」では、あえて意欲的な目標を設定した。あるべき姿を関西全体で共有し、高い目線での取り組みを進めていきたい。



＜ 第1部 基調講演 ＞

◆ 関西におけるD&I先進地化への可能性について 企業におけるダイバーシティ推進に関する取り組みから

矢島 洋子 三菱UFJリサーチ & コンサルティング執行役員主席研究員

ダイバーシティを推進するには、多様な人材を受け入れる組織になることが必要である。

特に女性の活躍推進に関しては、ライフイベントに即した柔軟な働き方・休み方といった「就業継続支援」と多様な人材を公正に処遇する評価や、時間制約の有無にかかわらず職務経験・教育機会を与える「能力発揮・キャリア形成支援」という男女双方を対象とした永続的な取り組みにあわせて、女性活躍推進法に基づく計画の策定や目標設定など、女性活躍を積極的に推進するポジティブアクションに暫定的に取り組むことが求められる。



第2部 パネルディスカッション

◆多様な人材の能力を最大限発揮するには

〈パネリスト〉

渥美 由喜 厚生労働省政策評価に関する有識者会議 労働・子育てWG委員

私は生まれも育ちも東京だが、D&Iに関する企業の取り組みが進んでいること、暮らしやすいことなどから2022年に関西に移住する。

関西にはダイバーシティに関する地域や企業間のネットワークが複数あり、D&Iのポテンシャルは十分に感じるものの、ネットワーク同士の連携が取れていない点に関しては課題だと思っている。より密に連絡を取りあえば、相乗効果が期待できるのではないかな。



國井 美和 関経連D&I専門委員会副委員長

東京に比べ、関西は環境変化のスピードが遅いと感じる。その一方で、関西には他の企業の人事やダイバーシティ担当者の顔が見えるという強みがある。

企業同士のつながりをより強固なものにし、取り組みが進んでいる企業から情報収集して共有するようなことができるようになれば、関西全体の成長・底上げにつながるのではないかな。

矢島 洋子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング執行役員主席研究員

女性活躍推進法の施行から5年がたち、「管理職候補の女性の登用の次に、何に取り組めばいいのか」という質問をよく受ける。

現在の状況のもとで女性の管理職を増やすという短期的な取り組みとあわせて、多様な人材が活躍しやすい環境に組織を変えるという長期的な取り組みが必要である。

〈ファシリテーター〉

田村 太郎 ダイバーシティ研究所代表理事

社会のあり方は変えず、現状に多様な人を適合させる「同化」ではなく、多様性が受け入れられるよう、社会そのものを変化させる「共生」が本当のダイバーシティである。

日本でダイバーシティを進めるには、「第3次産業での労働力人口の確保」と「世帯あたりの所得上昇」が課題である。



閉会挨拶



牧野 明次 関経連副会長

今回のフォーラムを通じて、“高い目標を掲げ、関西全体で「関西D&Iビジョン」の実現をめざす”という意識を参加企業と共有することができた。D&I先進地化に向け、ファーストペンギンの心意気をもって、一步一步着実に、時には大胆に、歩みを進めていく。