



柿原 アツ子

KAKIHARA Atsuko

川崎重工業
執行役員 マーケティング・渉外本部長

変化する企業へ、 「変わる」関西へ



本年5月にD&I専門委員長を仰せつかりました。私自身はD&Iの専門家ではありませんので、これまでの委員会活動を基礎としつつ門外漢の視点も入れ、皆さまと議論しながら進めていきたいと思っています。

取り組みにあたっては、「変わる」という言葉を一つの軸にしていきたいと考えています。DX、GX、CX、SXなど、トランスフォーム(変化・変革・変容)を表す「X」を含む言葉が広く使われるようになり、その変化も加速する一方です。さらに新型コロナウイルス感染症の拡大により、従来のビジネスモデルも変化を余儀なくされました。こうしたことから、日本企業でも変化に対する抵抗感が薄れてきたを感じている方が多いかもしれません。しかしこれに当てはまりにくいのが「人事」です。最も変わりにくい、または変化が遅い分野です。例えば、「雇用をメンバーシップ型からジョブ型に変更した」という企業のうち、制度だけでなく従業員のマインドセットまで変えることに成功している企業がどれほどあるでしょうか。

D&I専門委員会では、これまで注力してきた女性の活躍推進に加え、今年度からは高度外国人材の活躍推進についても議論を深めています。

政府は2033年までに外国人留学生40万人の受け入れと国内就職率60%という目標を掲げていますが、現状、就職率は40%程度にとどまっています。その原因の一つと考えられるのが、外国人材に対する日本企業の姿勢です。先ごろ専門委員会で実施したアンケート調査では、結局、日本企業が求めているのは、日本語が堪能で、日本の「あうんの呼吸」でコミュニケーションができる外国人材である、との現実が浮かび上がっていました。

神戸大学の大村直人理事・副学長(教育・グローバル

担当)にうかがうと、日本で就労を希望する外国人留学生が多くない背景には、英語で勤務できる企業が少ないことや日本独特のビジネスマナー、日本以外では当たり前のジョブ・ディスクリプションが曖昧でハイコンテクストな職場風土などがあるのではないかとのことでした。アンケート結果と照らし合わせると、日本企業と外国人材の求めるものにギャップがあることは明らかです。大村先生いわく「まずは企業側が変わらなければ」とのこと。まさにそのとおりで、このままでは高度外国人材から選ばれることにはならないでしょう。例えば業務の標準化など、企業と外国人材のニーズが合致する方策を、より深く議論を重ねることで見つけ出す必要があると思います。そこを変えることができれば、若手人材の定着率の向上や女性活躍のさらなる推進にもつながる可能性があります。

かつて学んでいたビジネススクールで「組織は変革を嫌う」というフレーズに出会い、なるほどと思っていた。しかしこれからは「それでも何とかしなければならない」のです。「日本人は変化しようしない」という指摘もあります。異文化交流体験が少ないこともその要因でしょう。文化や背景の異なる人たちと、互いの違いが理解できるまで語り合う経験は、「自分の当たり前は、皆の当たり前ではない」ということに気づかせてくれます。こうした気づきの積み重ねが、われわれを世界に対してアップデートしてくれるよう思います。

関西にはさまざまな変化に先鞭をつけてきた歴史があります。「変わる」ことを恐れず、D&Iをはじめさまざまな分野のトップランナーとして関西が日本を引っ張っていくよう、ともに走っていきたいと思います。

(談)