女性のエンパワメントのための 「米国派遣プログラム 2018」 報告書

- Kansai Women's Empowerment Program in USA 2018-

2019年3月

公益社団法人 関西経済連合会

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2018」 報告書 目次

Ι.	実施概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
Π.	研修記録(事前研修)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	7
Ⅲ.	研修記録(米国現地研修)・・・・・・・・・・・・ 1	1 5
	①Philip Morris International Inc.	
	②The City University of New York	
	③Culture Amp	
	4)MetLife	
	(5)Catalyst	
	@Boeing	
	7501 Commons	
	<pre>®Russell Investments</pre>	
	<pre></pre>	
IV.	研修記録(事後研修)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	3 5
V.	研修記録(研修報告会)・・・・・・・・・・・・・・・ 3	3 9
VI.	<参考資料>研修報告会 グループ発表資料・・・・・・ 4	13
	「関経連 労働情報月報」における連載・・・・ 4	١ 7

I. 実施概要

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2018」 ~ダイバーシティ社会の実現に向けたリーダーの育成~ 実施概要

1. 経緯と趣旨

当会は、2011 年度より駐大阪・神戸米国総領事館との共同事業として、若手人材を 米国に派遣する研修プログラムを3年間にわたり実施してきた。2014 年度からは、 企業の活力と成長性をより高めるには女性活躍の推進が極めて重要となっていること をふまえ、駐大阪・神戸米国総領事の関心も高い「女性のエンパワメント」をテーマ に研修プログラムを実施している。

2018 年度プログラムでは、関西の企業・大学で活躍する中堅リーダー(男女不問)を米国へ派遣し、米国企業の幹部や大学教授、女性活躍の支援団体との懇談を行い、ダイバーシティの一類型である女性活躍推進を通じて、多様な人材が活躍できる組織や社会づくりについて学ぶ。特に、女性の活躍推進のために重要な、上司や同僚である男性社員の役割、また、女性リーダー自身の成長に加えて、意欲喚起や支援者獲得につながるネットワーク形成の意義などについて考察いただく。本事業を通じ、企業のグローバル化やダイバーシティ推進を担う人材の育成をはかるとともに、米国と関西のビジネス交流・連携拡大の契機とする。

2. 主 催

駐大阪・神戸米国総領事館、公益社団法人関西経済連合会

3. 時期

米国現地研修 7月14日(土)~22日(日)9日間

国内研修(事前) 5月25日(金)、6月22日(金)、7月6日(金)

(事後) 8月3日(金)、9月28日(金)、10月12日(金)

(報告会) 11月14日(水)

4. 訪問都市

米国 ニューヨーク、シアトル

5. 参加者

関経連会員企業・大学で活躍する概ね30代~40代の中堅リーダー 6名(5頁参照)

6. プログラムコーディネーター

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 准教授 中村 艶子 氏

7. 課題発表のテーマ

グループ発表「現地研修での学び」

個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」

8. スケジュール

<事前研修>

日時	詳細	場所
5月25日(金) 13:00~18:00	【第1回】 ・主催者挨拶 駐大阪・神戸アメリカ総領事館 政治経済担当領事 コリン・フィッシャウィック 氏 関西経済連合会 理事・労働政策部長 神田 彰 ・今後の研修内容について ・自己紹介 ・講義および質疑応答 「女性の活躍を企業の力にするために」 (公財)21世紀職業財団 関西事務所長 佐野 由美 氏 ・講義 および ワークショップ 「中堅リーダーのためのキャリアプラン研修」 (公財)21世紀職業財団 客員講師 平山 智一 氏	関経連 29階 291会議室
	・研修生OB・OGとの交流会	ブリガンテ
6月22日(金) 13:30~17:00	【第2回】 ・講義および事前課題にもとづくディスカッション 「日米における女性活躍の比較」 同志社大学 グローバル・コミニュニケーション学部 准教授 中村 艶子 氏	関経連 29 階 291 会議室
7月6日(金) 13:00~16:30	【第3回】 ・事前課題にもとづくディスカッション 「米国現地研修で何を学ぶか」 ・渡航に関する諸連絡、現地研修スケジュール等について ・企業役員層との懇談 スピーカー: アシックス CSR統括部 執行役員 統括部長/ 関西経済連合会 労働政策委員会 副委員長 太田 めぐみ 氏	関経連 29 階 296 会議室 294 会議室

<米国現地研修>

日程	時間	詳細
7月14日(土)		関空および成田空港発、
7月15日(日)		米国着
7月16日(月)	13:30~15:00	①Philip Morris International Inc.
7月10日(月)	15:30~16:30	②The City University of New York
	9:45~11:10	③Culture Amp
7月17日(火)	12:00~14:00	4MetLife
	16:00~17:00	(5)Catalyst
7月18日(水)		ニューヨーク~シアトル
7月19日(木)	9:30~13:30	©Boeing
	9:00~10:00	7501 Commons
7月20日(金)	14:30~15:30	<pre></pre>
	16:15~18:00	9T-Mobile
7月21日(土)		シアトル発
7月22日(日)		関西空港および成田空港着

<事後研修>

日程	詳細	場所
8月3日(金) 10:00~17:00	【第1回】 ・3分コメント「現地研修で学んだこと」 ・個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」素案発表 ・講話「プレゼンテーションの心得」 同志社大学 グローバル・コミニュニケーション学部 准教授 中村 艶子 氏 ・グループワーク	関経連 29 階 296 会議室
9月28日(金) 13:00~16:30	【第2回】 ・領事館によるヒアリング ・研修生によるグループワーク	関経連 29 階 296 会議室
18:00~20:00	・領事館によるレセプション (総領事、研修生OB、OGとの交流)	総領事公邸
10月12日(金) 13:00~17:00	【第3回】 ・研修課題の集中討議 ・研修報告会のリハーサル	関経連 29 階 294 会議室

<研修報告会>

日程	詳細	場所
11月14日(水) 14:30~17:00	・研修プログラム概要・趣旨説明 コーディネーター/ 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 准教授 中村 艶子 氏 ・挨拶・修了証書授与 駐大阪・神戸米国総領事 かれん・ケリー 氏 ・グループ発表「現地研修での学び」 ・個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」 ・質疑応答 ・全体講評 髙島屋 常務取締役/ 関西経済連合会 労働政策委員会 副委員長 栗野 光章 氏	関経連 29 階 294 会議室
17:15~19:15	・交流会	NCB3階 雪の間

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2018」 研修生

(2018年4月時点)

伊藤忠商事(株) 法務部安全保障貿易管理室室長 多 田 博 子

国立大学法人 大阪大学 主任 由 良 寛 子

(株) クボタ チーム長(トラクタ技術第一部) 元 木 理

(株)日本旅行 経営管理部 新規事業室 横 倉 和 子

(株) 読売新聞大阪本社 総務局人事部 主任 島 壯 嘉

(公社)関西経済連合会 経済調査部 主任 鍵 田 智 也

計 6 名

Ⅱ. 研修記録(事前研修)

第1回 事前研修

日 時:2018年5月25日(金) 13:00~18:00

場 所: 関経連 29 階 291 会議室

次 第:・主催者挨拶

駐大阪・神戸アメリカ総領事館 政治経済担当領事 コリン・フィッシャウィック 氏 関西経済連合会 理事・労働政策部長 神田 彰

・今後の研修内容について

- 自己紹介
- ・講義および質疑応答

「女性の活躍を企業の力にするために」

(公財)21世紀職業財団 関西事務所長 佐野 由美 氏

・講義 および ワークショップ

「中堅リーダーのためのキャリアプラン研修」

(公財)21世紀職業財団 客員講師 平山 智一 氏

○「女性の活躍を企業の力にするために」講義内容

- ・ダイバーシティには年齢や国籍など様々な要素があり、性別もその一つである。経営 戦略として、多様な人材を活かして企業の成長につなげるという視点が重要である。
- ・少子高齢化の影響で日本の労働力人口が減少し続けていることや、女性管理職割合が 国際比較で低いこと、ジェンダー・ギャップ指数で日本の順位が111位であることな どから、女性の活躍推進が求められている。
- ・女性の活躍推進には、「仕事の継続」と「キャリアアップ」の両立が大切である。
- ・女性社員には、固定的性別役割分担意識、昇進意欲の問題、家庭との両立の問題がある。また、男性管理職にも、女性社員の指導経験の不足、固定的性別役割分担意識、女性への優しさや遠慮などの課題があり、女性の活躍が進んでいない。
- ・女性が活躍するためには、男女ともに働きやすく、働きがいのある会社を目指すこと が必要であり、「仕事と育児の両立支援策の方向転換」、「全社員の働き方改革」、「女性 社員の育成強化と社内の意識改革」を実行していかなければならない。

○「中堅リーダーのためのキャリアプラン研修」講義・ワークショップ内容

- ・研修生自身のキャリアについて考える下記ワークショップを実施した。
 - 1. 自己紹介(これまで自分のキャリアに影響を及ぼしてきた出来事等)
 - 2. 環境の変化と適応力(変化を通じどのように成長していくのか)
 - 3. 仕事を取り巻く環境(現在の仕事環境を把握する)
 - 4. 活かしたい才能(自分の強みを知る)
 - 5. 3つの通貨(お金、時間、才能のバランスがとれているかを考える)
 - 6. キャリアの目的(キャリアを通じて何を成し遂げたいのか)
 - 7. 創造価値の探索(自分が周囲に与えたい影響)
 - 8. 体験価値のリストアップ(体験価値をリスト化することで実現可能性が向上)
 - 9. キャリアのマーケティング(自分の理解者をいかに増やしていくか)
 - 10. キャリアのグランドデザイン(環境変化の節目に自分のキャリアの全体像を考える)
- ・成長には3つの段階がある。環境変化があった時、①まずその環境で生き残る・慣れる(形成期)。②様々なことを身につけていく(成長期)。③成長の天井にあたりマンネリ化する(成熟期)という段階である。成熟期に達すると、成長率が低迷する。さらなる成長のためには、一度痛みを伴う変化が必要である。厳しい環境におかれた方が、苦しみを乗り越えた時に大きく成長できる。
- ・キャリアの成功者は自己効力感(自分自身で乗り切ってきたという実感)を多く経験。
- ・能力とは、ある状況におかれた時に適切な行動をすること。行動が出来て初めて能力 と言える。その能力を形作る要素は下記の通り。
 - スキル:技量・技術(経験に比例する)、マインド:意思、知識:方法論(人から人に 教えることが可能)、才能:能力を短時間で身につけることが出来るなど、知識と スキルの奥にあるもの。
- ・目的意識を持つことが重要。自分のやりたいことを描き、周囲に認知してもらい フィードバックをもらうことで、自分自身のキャリアをマーケティングしていくこと がキャリアで成功する鍵となる。
- ・これまではキャリアを考えるモデルとして「山登り(目指すところを見据えてステップアップし、地図に沿って着実に進んでいく)」という言葉が使われてきたが、最近では「川下り(目的地が見えない中、わかれ道(選択)が突然やってくるため、ある程度の方向性を自分自身で持ちながら、流れの節目を柔軟に乗り切ることが重要)」モデルへのシフトが必要と言われている。
- ・キャリアの節目では自分のキャリアの全体像を考え、決断していく必要がある。

第2回 事前研修

日 時:2018年6月22日(金) 13:30~17:00

場 所: 関経連 29 階 291 会議室

次 第:・講義および事前課題にもとづくディスカッション

「日米における女性活躍の比較」

同志社大学 グローバル・コミニュニケーション学部

准教授 中村 艶子 氏

※事前課題:課題図書

『アメリカの社会変革―人種・移民・ジェンダー・LGBT』(ホーン川嶋瑤子著) の第2章、第3章を読んで、下記2点について各800字程度でコメント

- ①多様な職場での女性リーダー育成の方策、改善案をできるだけ詳しく挙げる
- ②グローバル社会の中でのキャリアや働き方をどのように考えていくか

〇「日米における女性活躍の比較」講義内容

・米国の女性活躍の背景について

第2次世界大戦時 男性が戦場に行くことにより、女性の職場進出が促進される

1950 年代 20 歳で大学を中退し、結婚することが流行

1960 年代 雇用機会均等法委員会設置など、法制度が進展し、人種、性差

を問わない雇用機会が拡大

1970 年代 ERA運動(男女平等条項を合衆国憲法に入れようとの運動)

が起こる

教育現場における性別固定観念の排除や性差別が禁止される

1980 年代 女性の高学歴化、社会進出が進み、仕事と家庭の両立が困難に

1990 年代 ファミリー・フレンドリー概念の一般化、家族が多様化

- ・学位取得の総数に占める女性の割合は、男性を上回る部分も出てきている。
- ・女性管理職比率は米国、仏国などが約 40% (2011 年 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2013」) であるのに対し、日本、韓国などは約 10%程度である (2012 年 総務省統計局「労働力調査」)。
- ・米国の人々が働く理由は、家族形態の変化や経済的要因(物価、教育費が高い)、 キャリア要因などである。
- ・日本の政治・経済・意思決定への女性の参画率は途上国より低い(111位/144ヶ国中) (2016年 「世界経済フォーラム 2016」)。
- ・日本において女性活躍が進まない理由として、個人の意思や能力による役割分業や 男女格差が大きいことがあげられる。

<課題図書の内容をふまえたディスカッション>

①女性リーダー育成のための職場での方策、改善案をできるだけ詳しく挙げる

- ・総合職以外の事務職や派遣社員のモチベーションの維持や向上も重要な視点であると 考える。女性リーダー育成のみならず、全女性社員がそれぞれの持ち場で輝く方策を 継続して考えていきたい。
- ・リーダーになった後も悩みや疑問は増えてくるので、上司との対話や研修などを通して、自分を見つめる機会が必要と考える。
- ・多様な職場で女性リーダーを育成するには、女性に経験を積んでもらう努力を地道に 続けるしかないと思う。また、経営層や上司は、中長期的な視点に立てば、女性活躍 推進が企業の成長にもつながることを理解する必要があるのではないか。
- ・女性特有の悩みをなるべく多くの人数で共有し、課題解決型のワークショップを社内 外問わず研修のメニューとして増やすことが良いのではないか。また、女性活躍推進 をテーマにすると、女性だけで集まって議論する機会がどうしても多くなりがちのた め、男性社員にも積極的に参加できるような環境づくりの改善が必須と考える。

2日本の現状とグローバル化を踏まえてキャリアや働き方をどのように考えていくか

- ・I TやA I が台頭し、「個人力」が勝負になる今後の社会では、旧日本式の働き方は柔軟性や創造性に欠け、競争力を失っていく事が明らかであると考える。理想としては、日本的な新卒一括採用を見直し、多国籍企業として、日本人も外国人も能力に応じた採用・トレーニングを施し、育児や介護といった個別事情にも対応できるように、在宅勤務を柔軟に取り入れる、といった制度設計が重要になってくるのではないか。
- ・国籍やLBGTに対しても、日本の企業はどこか閉鎖的に思えていたものが、最近は 人材の多様化ということで視野を広げようとしている。また国籍の異なる同僚も増え てきた。そのためにも働く私たち自身が視野をもっと広げて、色々な人の考えを受け 入れるようになる必要がある。
- ・ここ 10 年くらいで、女性活躍や参画が急激に増えてきている事実がある。女性にとってはとても良い環境になってきていると感じるが、女性だけがフューチャーされることに少し疑問も感じる。より多様な働き方やキャリアについて考えることが次のグローバル化につながるステップではないかと考える。

第3回 事前研修

日 時:2018年7月6日(金) 13:00~16:30

場 所: 関経連 29 階 296 会議室/294 会議室

次 第:・事前課題にもとづくディスカッション「米国現地研修で何を学ぶか」

・渡航に関する諸連絡、現地研修スケジュール等について

・企業役員層との懇談

スピーカー: アシックス CSR統括部 執行役員 統括部長/ 関西経済連合会 労働政策委員会 副委員長 太田 めぐみ 氏

○「現地研修で何を学ぶか」現地研修で聞きたいこと・問題意識の共有

- ・社内でダイバーシティを推進することの短期的なメリットは何か。
- ・多国籍企業において、経営が現地毎に行われることのメリットとデメリットは何か。コミュニケーションや人事評価の面で課題はないか。
- ・理系の女性教員の割合はどの程度か。
- ・女性教員を増やすために何か施策を行なっているか。
- ・ダイバーシティの推進をするにあたり、公的機関としてどのような施策を行なってきた か、また行おうと考えているか。
- ・キャリア意識向上に向けた幹部候補生の育成プランや、ワークライフバランスを支援するための研修制度を用意しているのかどうかを伺いたい。研修制度があれば、どのような取り組みが効果的であるのか(実施時期、時間、テーマ等)、さらには、その研修制度を導入した際の苦労話や気を付けるべき点等があれば、伺いたい。
- ・アメリカでの女性活躍は、全ての部門で定着しているのか。また、女性活躍推進のため のジョブローテーションや女性管理職を育てるための特別なプログラムはあるのか。
- ・キャリアプランを考える研修等を実施しているか。実施している場合、タイミングはい つ頃実施しているか。
- ・リーダーシップを考えていない社員に対してほかのキャリアプラン・施策を打ち出して いるか。

〇企業の役員層との懇談「『多様性を活かす経営』~グローバルから女性活躍まで~」 【太田氏のこれまでのキャリア】

大学卒業後、プロダクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現 P & Gジャパン)入社、法務部にてキャリアを開始し、2001年に法務部長。2014年アシックスに入社(副統括部長)、2015年に執行役員に就任し、2018年より執行役員 CSR統括部統括部長。

◆アシックスグループの概要

- 「若者に夢を与えることができる事業を興したい」との思いから生まれた企業。
- ・日本発祥のメーカーであるが、現在、売上のうち 75%が海外。グループ会社が世界各国 にある。
- ・アスレチックスポーツ事業領域、健康快適事業領域、スポーツライフスタイル事業領域 の3つの事業から成る。
- ・Best Japan Brands2018では、25位にランクインしている。

◆グローバルでのダイバーシティ経営

- ・グループ全体の社員数は8,586人で、現在、うち60%以上が外国人従業員である。
- ・17人の執行役員のうち、外国人男性も存在するが、女性は自身のみ。
- ・海外の販売会社のトップは現地の外国人がほとんど。産休を取得しようとしている女性 の社長もいる。
- ・1990 年頃までは国内事業が中心であったが、以降は海外事業が拡大し、全社業績を牽引 している。
- ・全世界、グループで I Tシステムを整備・統合し、情報の管理や多国間とのやりとりを しやすくした。
- ・グローバル時代に対応する人事体制へと改革し、能力を持った人間がふさわしいポジションにつけるようにした。
- ・働き方改革として、社員が自律的・効率的に働けるような環境、制度、意識づくりを行っている。

◆日本でのダイバーシティ&インクルージョン

- ・ダイバーシティ推進を経営方針として位置づけ、ビジネスに直結することを強調。
- ・多様な人材の意見が活用され、そこから新しい発想を生むことが本来の目的。
- ・現在の日本本社の管理職の女性比率は 12%であるが、将来的には女性社員比率である 30%を目指している。
- ・入社したばかりのころは、外国人材の受け入れ体制は不十分であった。
- ・ グローバル化推進のために、意識改革、組織強化、グローバルシステム導入にチャレン ジした。
- ・女性活躍については、管理職になる前段階の人材が少ないことが課題であり、女性社員 に自信がない。それを改善するためにキャリア研修を実施し、管理職になってもいいか なと思う女性社員を増やすことが重要。

- ・多様な人や意見が受容される「インクルージョン」。
- ・そのために、双方向のコミュニケーションを意識、「無意識の偏見」があることを自覚。

◆自身のキャリアとこれからの目標、研修生に向けたメッセージ

- ・はじめは自身のキャリアアップについてあまり意識していなかったが、本社移転に伴い 異動したことで、仕事が楽しくなった。
- ・1、2年のブランクを気にせずキャッチアップすることが大切。
- •100 人いれば 100 通りのキャリアがある。ロールモデルを探すのではなく、自分自身がロールモデルになるという気持ちが大切。
- ・自分の強みを生かせるところでリーダーシップを発揮していけばよい。
- ・自分の中の"おっさん"(凝り固まった価値観のために新しい価値観に対応できない存在) を捨てることを意識したい。
- 4 L-ハンセンの「統合的人生設計」理論Labor(労働)、Learning(学習)、Leisure(余暇)、Love(愛)を大切にしたい。

[文責:事務局]

Ⅲ. 研修記録(米国現地研修)

Philip Morris International Inc.

日 時: 2018年7月16日(月)

 $13:30\sim15:00$

場 所: 120 Park Avenue (entrance on the

corner of park and $41^{\rm st}$) New York, New

York 10017

対応者: Mr. Tony SOZANSKI,

Director Human Resources 他



1. 訪問先情報

事業内容: たばこ事業

創業年: 1900年

概 要: ・フィリップ・モリス・インターナショナル(PMI)は世界各地から集まった約81,000人の多様な従業員が働く世界有数の国際たばこ会社。

- ・世界の紙巻たばこ上位 15 ブランドのうち、6 つが PM I のブランドであり、その一つであるマルボロは世界で売り上げ No. 1 のブランド。また PM I は 32 ヶ国に 46 ヶ所の生産拠点を持ち、約 180 ヶ国で販売されている。
- ・PMIのDiversity and Inclusion プログラムは、年齢、育児責任、障がい、人種、性別、性別、性的指向、宗教などの個人の属性にとらわれることなく、採用や異動、能力開発において公正な機会を提供している。現在、PMIは女性管理職が34%に達しており、2022年までに40%に達することを目指している。

2. 懇談内容

【要旨】

PMIの事業について

SMOKE FREE FUTURE (既存の喫煙者を煙の出ない製品に移行していく) の取り組み

- PMIにおけるDiversity and Inclusionについて
 多様性のある消費を会社の中に取り込み、イノベーションを見つける。
- ・ダイバーシティに関する社内研修プログラムや目標について
- ・研修以外のダイバーシティに関する取り組みについて

【質疑応答】

Q:リーダーシップについて消極的な社員に対して何かプランはあるか。

A:かつてキャリアは縦割りであったが、今は横のつながりを持って専門知識を増やすことの選択もある。特に研究者などは多くの情熱を持っているが、マネージャーになると研究の時間がとられることをよく思っていないため。

Q:リーダーになってやりがいを感じた経験はあるか。

A:全体のトップではないが、自分がチームの将来や組織を作っていくこと、また幅 広くビジョンに向かって自分で動かしていけることにやりがいを感じる。

A:加えて言うなら、これまでいろいろな取引を成立させてきた経験もしているが、 このような対話の機会を与えられたことも、とてもいい機会でありやりがいを感 じることの一つ。

Q:女性のリーダーになるにあたって、男性からの抵抗はあったか。

A:大きな抵抗はなかった。しかし、何かを成そうとしたとき、なぜこんなことをするのか等の問いかけを受けたことはある。抵抗というよりはむしろ、これまでのやり方を新しい方法に変えたから疑問が出てきたのだと思う。

Q:男女が同じの能力の時は、どうするのか。

A: 資格やコンピテンシー(行動特性)等の総評価なので同じになることはない。また、 どの人をリーダーにすることで、より大きなリターンが見込めるかも大切である。 機会は一回ではないがリターンは重要。

A:無意識な偏見がある場合もある。その時はどういうバイアスがあるか調べる。またテストを受けさせたり、トレーニングプランを用意したりすることもある。偏見をなくすかではなく緩和する方向。過去にシニアで強力なリーダーシップを発揮していた人が、自分の意見を言う前に全員の意見を聞くように切り替えたこともあった。

3. 所感

PMIではD&Iは企業の存続に不可欠で、多様性の消費を自社内に取り込むことでイノベーションを可能にすることを企業文化として定着させていることに感動した。また、このような企業文化を持っていながらも、KPIを設定し様々なプログラムを作って女性の割合を増やす活動を推進されていることも学んだ。オープンなオフィスにするなどの職場改善やネットワークイベントへの参加など、会社全体で継続的に取り組まれていることが、このよう企業風土を作っているのだと実感した。

[クボタ 元木(記)]

The City University of New York

日 時: 2018年7月16日(月)

 $15:30\sim16:30$

場 所: 205 East 42nd Street

10th Floor, New York, New York 10017

対応者: Dr. Arlene TORRES

University Dean of Recruitment and

Diversity

Human Resources Management



1. 訪問先情報

事業内容: 総合公立大学

創業年: 1847年

概 要:

- ・ニューヨーク州ニューヨーク市の総合公立大学。コミュニティ・カレッジ四年制大学、大学院、専門大学(ロースクール、メディカルスクール)から構成される、米国で最も歴史のある公立大学群。
- ・大学職員数は約7,508名(フルタイム)、総学生数は50万人。 各大学が独立した理事会を持ち、入試要項やカリキュラム等が大学毎 に独自に設定されている。
- ・Dr. Arlene TORRES は、文化人類学者として、ニューヨーク市立大学で30 年以上のキャリアを有する。夫も同じ大学の教員で、双子の母親。現在は、University of Dean and Recruitment and Diversity として、教員のダイバーシティ政策等に取り組んでいる。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・ニューヨーク市立大学における教員採用の際のダイバーシティ基準について
- ・大学のChief Diversity Officerの役割について
- ・ニューヨーク市立大学の各大学群のダイバーシティ推進制度について
- ・STEM(Science, Technology, Engineering and Mathematics)支援について
- ・大学・企業・NPOとの協働について
- ・学内でダイバーシティ推進の際の課題について

【質疑応答】

Q:学内で、特に工学部系の学部に女性教員を採用する際に反発等はないか。

A:米国には、マイノリティを保護する為のアファーマティブ・アクションがあるが、 特定のジェンダーだけを選ぶのは逆に法律違反である。複数名にインタビューを かける際、女性だけというのはいけない。男性だけしか応募がない場合等は、Chief Divestment Officerと協議する。

Q:STEM等の分野は元々女性が少ない分野だが、米国での取り組みはどうか。

A:長期的な取り組みだと認識している。高校生への講座やインターン、サマーキャンプ等様々な機会を利用し、NPOや企業とも協働して、若い世代がSTEMへ関心を高めるような工夫をしている。STEMは、パイプラインを増やしていく事が重要。

Q:仕事と育児の両立の面から、男性教員の育児休業等の現状はどうか。

A:本学でも以前は、父親か母親のいずれかが育児休業を取るべき、という風潮であった。しかし、自分は双子を授かり、(同じ大学に勤務する)夫と順番で、両方とも育児休業を取得した。文化を変えるのは相当時間がかかる事も認識している。

Q:大学でダイバーシティを進める中で一番の課題は何か。

A:ダイバーシティについての研修の機会がなく、その必要性や重要性を認識していないシニア層の教員の存在。どこの組織にも一定数以上存在すると思うが、ダイバーシティの促進は、全体のレベルを底上げするという強い信念をもって抵抗に負けずに取り組んでいく必要がある。

3. 所感

「文化を変える為にはパワーが必要」。第一線の教育者として、同時に双子の母親として、現在は大学の人事部門の長として活躍するDr. TORRESからは、語り口は柔和だが、強い信念と情熱を感じた。毎年、傘下各大学からダイバーシティ計画と進捗を報告させる等、大学の正式な制度としてダイバーシティが根付いている事に感銘を受けた。

[伊藤忠商事 多田(記)]

Culture Amp

日 時: 2018年7月17日(火)

 $9:45\sim11:10$

場 所: 85 Broad Street(between Pearl and

William Streets) Room 18D

New York, New York 10004

対応者: Ms. Cara CONCELLER

Director of Sales, North America

East

Mr. Ken MATOS

Lead People Scientist
Mr. Christopher WOODCOCK
Senior Customer Success Coach



1. 訪問先情報

事業内容: HRテクノロジー企業

創業年: 2011年

概 要: 匿名性の満足度調査、180度、360度フィードバックを含むオンライン社

内調査を提供する。調査そのものは、産業・組織心理学者や統計学者により開発されており、より効率的で科学的な組織文化作りに役立つツールになっている。調査を開始して以来、世界中に 1,500 社以上のクライ

アントを持つ。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・会社は、企業文化を全従業員が共有し、実践に移す(=カルチャーファースト)ことで成長する。カルチャーファーストは簡単なものではないが、従業員からのフィードバックを活かすことが重要であると考えている。我々は、豊富なデータに基づいて他組織の成功例を伝えることができる。
- ・入社から退職までのライフサイクルの中で、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I) やリーダーシップを考えていくために、従業員からのフィードバックを集めている。
- ・フィードバックには、日本の「カイゼン」というアプローチを使用している。一時 的にアンケートを取るのではなく継続的にフィードバックしてもらう。継続的にデ ータを提供してもらうのは、かなり難しい作業であるが、ビッグデータを集めて分 析することが大切だと考えている。

【質疑応答】

Q:弊社は100人足らずの組織であるため、D&Iを学ぶ場がない。効果的な導入手順を教えてほしい。

A: 非常に重要な質問だ。効率的でないかもしれないが、まず実践することが大事。 カルチャーを作るには、意図的に行動を起こし、状況を変えていかないといけない。変化は短期間で起こるので、それに備える必要がある。変化の影響を受けやすい年配の人を大切にする必要がある。

Q:日本では、本音で話し合う文化はあまり根付いていないと思うが、その場合、どうすればいいのか。

A: 御社にアンケートをする文化はあるのか。なぜこんな事を聞くかというと、アンケートのメリットは匿名で実施できるからだ。リスクの少ないものについてはアンケートをやってみる。耳の痛いことを言えるような組織に変えていくことが必要だ。

Q:日本の新聞社はどちらかというと古い体質で、どれだけデジタル化が進展しても、 紙にこだわっているように思う。御社の顧客には、アメリカのメディア(新聞社やテレビ局)も入っていると思うが、アンケートの内容を可能な範囲で教えてほしい。

A:よく行われているのが柔軟性にスポットを当てたアンケートだ。メンタリングリレーションシップ(シニア層とジュニア層のタッグ)と言われている。人を論理的に動かしていく必要がある。変革は大きなものほど影響が大きいので、迅速に行動に移す必要がある。ただし、時間をかけて長く取り組む。ある世代が仕事を奪われるかもしれないが、古いものを大切にしながら、新しいものを取り入れていくバランスが大事だ。

Q:弊社は中途採用者が増えているが、反面、離職率も高い。アメリカはステップアップの ために転職する文化だと思うが、中途採用者の離職率についての考えを聞かせてほしい。

A:中途採用者の離職率が高い理由としてカルチャーショックが考えられる。中途採用者は前職でそれなりのポジションを築いていたはずだ。それが転職した途端に、経費精算のような初歩的なことがわからなくなる。それに加え自身のポジションを作る必要があるので、フラストレーションを感じることがある。入社後90日間が重要だ。ペアになって仕事をする人がいれば、初歩的な質問もできる。

3. 所感

会社は企業文化(カルチャー)を考えることで前進するという発言が強く印象に残った。日本企業は、終身雇用という名の下、会社のために尽くすことを求める側面がまだまだ強い。会社として様々な価値観を認めるというメッセージを社員に送ることで、社員が自ら考え、行動するきっかけが生まれ、ひいてはそれが女性活躍の推進に繋がるのだと思った。

[読売新聞大阪本社 島(記)]

MetLife

2018年7月17日(火) 日 時:

 $12:00\sim14:00$

200 Park Avenue (corner of 45th 所:

Street and Park Avenue) 6th floor, New

York, New York 10166

対応者: Ms. Susan Greenwell

Senior Vice President Head of Global Government Relations

MetLife

Dr. Cindy R Pace, Ed. D., CPL Assistant Vice President Global Diversity & Inclusion

MetLife

Ms. Claudia Caryevschi Global Diversity & Inclusion Program Manager MetLife



1. 訪問先情報

事業内容: 生命保険事業、金融業

創業年: 1868年

概 要: ・ニューヨークに本社を置く、生命保険、年金、従業員福利厚生、資産

運用サービスを提供する世界最大級の生命保険グループ会社。

・従業員数は約58,000人、総資産8,987億米ドル(2016年12月末)で、 米国、日本、中南米、アジア、ヨーロッパ、中東など約 50 か国で事

業を展開している。

·Susan Greenwell氏、Cindy R Pace氏、Claudia Caryevschi氏は、Women's Business Networks の推進リーダーである。

特に、Cindy 氏、Claudia 氏は、前職でもダイバーシティ&インクル ージョン(D&I)の推進担当をしていた。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・MetLifeのD&Iの変遷について
- ・MetLifeにおけるWomen's Business Networksについて 34地域で展開しており、1,800名を超えるメンバーが在籍しており、ネットワーク強 化やスキルアップのための研修やディスカッション等を行っている。
- ・多様な意見を尊重するためのインクルーシブガイドラインについて 全員に責任を持たせ、発言させるガイドライン。多様な意見を尊重しゴールに向かう。

【質疑応答】

Q:地域CEOで女性が多いが、現地採用と本社からの派遣ではどちらが多いのか。

A:ケースバイケースである。コロンビア、メキシコ、中国は現地採用。

Q:D&Iの話合いができるコモンスペースを作っているというが、忙しい時間の中でどうやって話合いをしているのか。

A: どのようなミーティングスペースでも使える「インクルーシブガイドライン」を作った。全員が発言したか、指示を実践できたか、もう一度リピートしなおすなど、明確にして「一人一人に責任を持たせる」ことを重視している。声の一番大きな人(発言力のある人)や、権力のある人だけの流れにならないにようする。

Q:日本では会議する際に結論を求められるケースが多い。様々な意見を聞いていた ら大変ではないか。

A:確かにそうかもしれないが、会議におけるゴール・定義を設定しておけば大きな 問題ではないと思われる一番大切なのは互いに認めて共感すること。

Q:女性ネットワークは、ボトムアップ/トップダウン、どちらから生まれたのか。

A:ボトムアップから生まれた。特にアメリカにおいては、女性ネットワークが 1990 年代~2000 年代頃からあった。アリコを買収した頃から、よりグローバル化が進み、女性活躍推進が進められた背景がある。2011 年頃からマネジメント層が介入し始め、現状はそれぞれの国のCEOがアドバイザーとして支援している。

Q:女性ネットワークを推進する際、経営陣やマネジメント層の理解はすぐに得られたか。

A: すぐにと言う風にはなりにくかった。時代の変化についていくこと自体が、 MetLife にとってチャレンジだったし、推進するにあたり専門家を最初に 入れなかったのが、進めるスピードが遅くなった一因と考えている。

3. 所感

米国でも声の大きな人が存在し、その意見に流れてしまいがちな風土があると知り、日本企業との共通点を感じ安心した。ただ、そこで終わらず工夫して大きな意見に巻かれないのが米国の進んでいる点だ。様々な社員の意見を聞き、一人一人に必ず発言させ、小さな意見も取り込んでゴールに向かう姿勢は、日本企業と違う点であり学ぶべき事だと感じた。MetLifeの推奨するインクルーシブガイドラインは、日本企業でもハードルが高くなく、活用できる良い指針ではないかと感じた。

[日本旅行 横倉(記)]

Catalyst

日 時: 2018年7月17日(火)

 $16:00\sim17:00$

場 所: 120 Wall Street(between Front and

South Streets) 15thFloor New York

10005

対応者: Ms. Serena FONG Vice President,

Strategic Engagement

Ms. Jennifer THOPRE-MOSCON Senior Director and Panel

Manager, Research



1. 訪問先情報

事業内容: 働く女性のための調査・コンサルティングを行う、企業会員制の非営利団体

創業年: 1962年

概 要: 米国・カナダ・ヨーロッパ・日本等に事業展開し、現在800社を超える会員

企業を擁する。①インクルーシブな企業文化の構築を通じた女性の就業促進、②性別・人種間の課題についての対話の場の提供、③女性活躍を支える 男性の役割の向上、といった3領域に焦点を当てた調査活動を実施。特に優秀な事例についてはカタリストアワードとして表彰することにより、女性活

躍のノウハウや成功体験を世界中に共有している。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・女性活躍を推進する上での男性が果たす役割
- ・カタリストが主催する女性活躍の成功事例を紹介するカタリストアワードの取り組み
- ・ダイバーシティがビジネスにプラスに働いた製造業の事例
- ・一人ひとりに合ったキャリアプランの運用の重要性(例:ラテラル・アサインメント)

【質疑応答】

Q:女性活躍推進を効果的にサポートする男性の取り組みを教えていただきたい。

A:大きく2つの方法がある。1つ目は、男性管理職が女性を引き上げるスポンサーシップである。2つ目は、自らが育児休業等の制度を活用するロールモデルとなり、仕事の仕方の模範を示すことである。

Q:男性がこれらの取り組みを、実行に移すために必要なことは何か。

A:女性をはじめとするあらゆる人材を活用することがビジネスにとって重要であるとい うストーリー作りが必要である。日産では、デザインを手がけるチームに女性が参加 したことで、家族のニーズに応える自動車の開発を可能とし、新市場に参入できた。

Q:ダイバーシティの取り組みがビジネスに影響を与えた製造業における事例は。

A:成功例としては、ペプシコーラの事例が挙げられる。中国の文化や家族の重要性を考慮して、旧正月は家族とペプシコーラで祝おうとCMを流したことで、効果的に中国市場に参入することができた。一方、失敗例としては、アップルの事例が挙げられる。今でこそヒット商品である"iPad"だが、発売当初は生理用品を連想させる名称であるとして印象が悪かった。この商品開発には、女性メンバーがいなかった。

Q:たとえ従来男性中心の業務・部署でも、女性に仕事を与えることが大事ということか。

A: その通りである。その業務や地位が性別に関係なくオープンであると保証することが重要である。

Q:会社が女性に機会を与えようとしても、その女性がリーダーシップをめざさない ケースもある。女性の意識をどのように高めればよいのか。

A: リーダーシップはスキルを高める手段のひとつであり、マネジメントをめざさないオプションを用意することも一つの手である。仕事で身に付けたスキルを別の部署でも活用し、スキルの幅を広げる「ラテラル・アサイメント」がその例である。その人にどのような役割を与え、どのように柔軟な働き方を提供するのかが重要である。

A:対話を早く行うほど良い。将来育児を希望する女性には、その意向を踏まえた戦略的なキャリアプランを早くから立てることで、女性は夢を持てるようになる。また、男性が果たす役割も重要であり、育児・家事など女性と同じ役割を持つことにより、女性の意識向上につながる。

Q (先方): 本プログラムの参加者の一人は、職場で初めて男性で育児休業を取得した と聞いた。育児休業の取得にあたり、不安はなかったか。

A (当方): 育児休業を丸5カ月取得したが、特に不安を感じることはなかった。男性 初の育児休業ということもあり、人事・労務を所管する総務部の対応は丁寧で慎 重に進めていただき、また、直属の上司との対話も妻が妊娠安定期に入った段階 から早く相談したことで、安心して育児休業に入ることができた。

Q (先方): 育児休業の取得を決意した背景は。

A (当方): 妻のキャリアアップとして育児休業後にすぐ復職することが必要であった ことが大きい。また、育児休業を取得するまで、私が担当していた業務柄、多忙 ではあったが着実に成果を積み重ね、職場に貢献してきた自負心があったため、 長期間の育児休業の取得は認められるべきだと自信をもって上司や総務部に相 談・申請することができた。

- A (先方): 男性初の育児休業取得は、勇気のいることであり、職場で変革を起こした と思う。ひとたび勇気を出したことで、ひとつのロールモデルとなり、女性にと っても参考になる事例が増えたことになる。素晴らしい。
- Q(先方):シニアの女性でリーダーシップを発揮する人が日本では少ないと聞くが、 どうか。
- A (当方): わが社では、100人の新卒を採用するものの、男性 9割、女性 1割と女性の採用数が少ない。この 1割の女性が全員キャリアを積み上げることは難しく、全員ロールモデル不在の中で、自らのキャリアに自信を持てないでいる女性社員がいるのが実情である。
- A (先方): キャリアパスの最近の傾向として、候補者 (パイプライン) の多様化があり、女性をパイプラインに乗せることが重要である。あと、社会として、大学のみならず、中学校、高校までさかのぼって女性がサイエンスに興味を持つようにすることも効果がある。
- Q:女性を優先して引き上げるポジティブアクションに対し、男性から一部不満が出るような職場もある。それでもポジティブアクションを進めるべきか。
- A:進めるべきである。男女の能力に差がないにも関わらず、男性と女性の管理職の 割合が50:50ではない点が問題の本質であり、不公平である。女性が女性だから 昇進しているのではないことを組織として証明する必要がある。

3. 所感

女性活躍に男性が果たす役割として、育児休業取得等を活用するロールモデルになることと、女性を引き上げるよう働きかける管理職層の取り組みが有効と強調していたが、世代や立場は違えども女性活躍のためにそれぞれが取り組める何らかの手立てがあるという点を認識させられた。そして、その手立てを考え、実践するためのヒントとして、自分の妻や娘にとってどのような職場・社会が望ましいのかと想いをはせてみるといった方法が示され、非常に明快で参考になった。

[関西経済連合会 鍵田(記)]

Boeing

日 時: 2018年7月19日(木)

 $9:30\sim13:30$

場 所: 40-88 Building

Boeing Everrett Site

Seaway Boulevard and 75th Street SW

Everett, Washington

対応者: Ms. Elizabeth Lund

Vice President and General Manager, 777 Program and Everett Site

Executive, The Boeing Company

Ms. Kathleen Moodie

Vice President, Everett Site

Operations, The Boeing Company

Ms. Beth Anderson

Surply chain vice president,

The Boeing Company Mr. Gary Konop

VIP Visitor Relations - Government

Operations, The Boeing company



1. 訪問先情報

事業内容: 航空宇宙機器開発製造

創業年: 1916年

概 要: アメリカに所在する世界有数の航空宇宙機器開発製造会社。

ロボクラフト、電子・脱ガスシステム、ミサイル衛星、発射車両の設計 製造、およびスペースシャトルや国際宇宙ステーションの運営、軍用お よび商用の航空会社サポートサービスの提供も行なっており、世界 90 カ

国以上の顧客を持つ、売上高で米国最大の輸出業者でもある。

2. 懇談内容

【要旨】

- 女性へのキャリアアドバイス
- ・ワークライフバランスについて

子育てや家庭との両立を必ずしも完璧にこなせたわけではない一方、仕事に励む自分の姿を子供に見せることができ、子供にとってもその母の姿が誇らしいものになっているという、ご自身の子育で・家庭・仕事の両立における具体的なエピソードを紹介いただき、アドバイスを頂戴した。

・女性活躍推進を妨げる「ガラスの天井」の破壊に役立つリソース 昇進を望む場合は自分からきちんと声をあげること、チャンスを逃さないために人 脈を広く持つこと、自身が昇進しうる能力を持っていることを上層部にアピールす ることの重要性を説明いただいた。

【質疑応答】

Q:日本では育児休業を1~2年取得する女性が多く、それによりキャリアが断絶され、マミートラックなどの問題も生じてきているが、どう思うか。

A:個人の選択であれば、問題はないと思う。仕事に邁進すると、やはり家庭の中で、 犠牲にしなければならないものが発生してしまう部分はある。企業には活躍する 場がたくさんあり、昇進させることに固執する必要はない。ただ、昇進しないこ とが、子育て等の理由で、本人の意に沿わず強制されるのであれば問題である。 母親は、時間マネジメントが上手い等優れている点がたくさんある。

Q:会社としては可能な限り多くの女性に、昇進の意欲を持って頑張って働いて欲しい という考えがあるが、本人が昇進を望まない場合、そのまま受け入れるべきか。

A: サポートするネットワークの作成や、キャリアのために頑張る女性がどんなに輝けるかを見せてあげることで、本人のモチベーションをあげることができるのではないか。また、ライフワークと昇進のタイミングの関係もある。個人の経験談だが、自分も昇進の話を一度断り、数年後に受けたことがある。単に本人にとっての昇進を望む時期が、「今」でないだけの可能性もある。

Q: BOEING の参加者みなさま方のバイタリティが高く感銘を受けているが、バイタリティを持ち続けるための秘訣は何か。

A:もともとの性格によるところが大きい。これも個人の話だが、自分はたくさんの BOEINGの人達を助けたいと思った際に、大きな役割がある方がよいと考えたこと が、モチベーションになった。人事配置や業務配置などで、顧客と直接接する等、 モチベーションが上がりやすい部署に配置する等も、手段としては有用では。

Q:会社の多様性を上げるために行っている工夫は何か。

A:インターンシップの導入や大学へ直接出向き話をする等、意図的にアウトリーチを行い、女性にも働きかける姿勢を対外的に見せるようにしている。また、従前は中途採用が多かったが、新しい革新的な人材を採用するため、高校に出向き関係する授業を行い、Boeingでの採用につなげるという「ハイスクールプロジェクト」も実施している。

3. 所感

話をしてくださった女性社員のみなさまが生き生きと話をされ、自分に自信を持ち、また、会社を愛していることが大変印象深かった。「女性だからではなく、あなただからといわせる」、「自分が幸せになることが、会社のためになる」等、前向きな台詞を多くいただいた。

[大阪大学 由良(記)]

501 commons

日 時: 2018年7月20日(金)

 $9:00\sim10:00$

場 所: World Affairs Council

World Trade Center West 2200 Alaskan Way, Suite 450

Seattle, WA98121



1. 訪問先情報

事業内容: 非営利団体へのサービス提供

創業年: 1989年

概 要: 非営利団体に専門知識を提供し、その非営利団体の能力向上・成長を促

進することで、地域社会の生活の質向上、地域貢献を目指している非営利団体。専門知識の提供を受ける際に利用可能なサービスは30以上にもなり、幅広い経営コンサルティングに加え、技術コンサルティング(IT計画・データベース開発等)、人事、会計、ITインフラストラクチャ、およびデータベース管理サービスのアウトソーシングなど、そのサービ

スの種類も多岐に渡っている。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・女性のリーダーシップ獲得を促進する必要性について 必要性を理解することの重要性を説明いただき、参加者自身が、なぜ研修に参加し、 女性活躍を推進したいと考えたかを議論した。
- ・アメリカの女性活躍・多様性促進を取り巻く現状について 具体的な数値を交え、先進的な会社がある一方、アメリカも女性活躍について必ず しも先進的とは断言できない現状である旨の説明があった。
- ・女性のリーダーシップ獲得に向けての方策について 組織として女性のリーダーシップ獲得の重要性を理解することの大切さや、 501commons にてこれまでに行った成功事例の紹介があった。
- ・会社における多様性理解のための方策について 501commons における成功例とともに、理解を深めるにあたり、推奨図書等の紹介が あった。

【質疑応答】

- Q:女性は自分の役割をリーダーと思わない傾向にあるとの談話であったが、女性が 自分の役割をリーダーと認識できるようになるためにはどうするべきか。
- A:まず、女性にもリーダーとなり得る可能性があることを明確に伝えておかないと、 自分がリーダーになる未来を意識できない。リクルートの段階でリーダーになり 得る可能性を示唆しておくことが重要。
- Q:個人的には、女性はリーダーシップを取るのではなく人と協力して作業をしたい、 一緒に作業したいと考える人が多い印象があるように思う。リーダーを望まない 女性にはどのように対応すべきか。
- A:基本的には本人が望むことをやらせるのがよい。ただ、母親はタイムマネジメント上手で創造的であり、女性がリーダーに向いていないということはない。子育て等の、いわゆる「仕事ではない経験」によっても能力は上昇するものであり、その経験も、リーダーになるにあたって経験値として評価されるべき。 男性が今まで行なってきたトップダウン・牽引型のリーダーシップがリーダーシップのすべてではなく、リーダーシップには色々な形があると、女性にも男性にも認識させることが重要である。
- Q:上記質問に関連して、女性がリーダーシップを取ることに関しての男性の認識を 変えるきっかけはどのように作ればよいか。
- A:直属の上司と部下等で、1対1で会話をすることが大切。また、CEOや人事等からのトップダウンのメッセージで、どういう人材が必要かを会社として示すことも有用ではないか。
- Q:マネージャー等、本来認識を変えるために動くべきである管理職層においても、多様性の重要さを理解できない人がいるが、その場合どのように対応すればよいか。
- A:話し合いの場を作り必要性を本人たちに認識させることが必要。多様性を導入することで、業績などが一時下がる可能性があるが、その業績の一時ダウンを企業として受け入れる旨を伝える。経験が長いが故に理解に時間がかかるだろうが、会社のトップが直接対話をし、説得するしかない。

3. 所感

女性のリーダーシップ獲得や多様性理解に向けて、トップダウンによるマネジメント、および対話を行うことの重要性を学ぶことができた。多様性導入に伴うリスクを会社として受け入れる姿勢を示す必要があるという見地が非常に興味深かった。

[大阪大学 由良(記)]

Russell Investments

日 時: 2018年7月20日(金)

 $14:30\sim15:30$

場 所: 1301 2nd Avenue

Seattle, WA 98101

対応者: Mr. Jean-David Larson

Director of Regulatory and Strategic Initiatives. 他



1. 訪問先情報

事業内容: 資産運用サービス

創業年: 1936年

概 要: • Russel Investments は、1936 年に設立された米国を本拠地としたグロ

ーバル・アセット・マネジメント会社。機関投資家やファイナンシャル・アドバイザーを通じた個人へのマルチ・アセット投資ソリューシ

ョンを提供している。

・幅広い資産クラスにおいて世界で13,400以上の運用商品を対象とし、

多様な資産運用業務をグローバルに展開している。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・ダイバーシティについての経験談や外資系(金融業界)での状況について リバースメンタリング(女性やLGBTがシニアのメンターとなって価値観を共有 する)
- ・Russell Investmentsについて
- ・各メンバーのダイバーシティについての考えや感じていること
- ・Russell Investmentsの現在の研修プログラムについて インターンシッププログラム・サマーインターンシップ(3ヶ月)
- ・ダイバーシティのネットワークについて LGBT ネットワーク マルチカルチャーネットワーク

Women's ネットワーク

・研修以外のダイバーシティに関する取り組みについて

【質疑応答】

Q:日本では女性の管理職を増やす数値目標を掲げることが多いが、御社は多様な人 材獲得を進める上で、目標を数値化しているか。

A:アメリカは訴訟の文化があるため、職種柄もあるが数値化された目標を設定することは難しいが、多様な人材を採用できるよう努めている。女性を増やすときは男性を含めて皆で考える必要がある。また、早く昇進したことで、早く成長することもある。女性が減った時は、減った理由と改善策も考える。無意識の偏見についても、どういう人を除外しているのか知る必要がある。

Q:様々な研修があるとのことだが、どのような研修があるか。

A:マネージャーや、システムマネージャーになるためのトレーニングの他に、ニーズによるトレーニングやエグゼクティブコミュニティなどもある。

Q:日本は同じ会社で長く務めることが多い傾向であるが、最近は転職する人も増えてきている。どのような人材育成が必要と考えるか。

A:転職してくる人はすでにカルチャーの価値観を前職で持っている。企業風土は最初の6か月ぐらいでしっかりトレーニングする。それ以上やってもあまり意味はない。また、スキルのある人に学び、良い経験をさせて自己開発させることがよいと思う。

Q:LGBTのネットワークの説明で、LGBTの人もそうでない人も参加するとの ことだが、日本人は国民性からLGBTをオープンにしていないことが多いと感 じる。研修はLGBTであることをオープンにしている人が参加しているのか。

A:確かに日本人の性格では難しいかもしれない。このネットワークではオープンに していることが多いと思う。そして味方となっている人も多く参加している。し かしオープンとまでいかなくても、多様性を受け入れる労働環境にあるなら、参 加についてマネージャーは反対してはいけないと考える。

3. 所感

パソコン一つでフレキシブルに活躍できる職場環境ではあるものの、人材の多様化や育成について様々な課題と取り組みを実施されていることが分かった。また、日本での外資系金融業の課題についての話もあり、他国の事情についても把握されるなど、自社の課題を総合的に理解した上での研修やネットワークの重要性や、その研修の継続や全体で取り組むことの必要性は参考にすべきところだと思った。また、LGBTネットワークなどの更に進んだ取り組みは、今後私たちが目指すところになるだろうと感じた。

[クボタ 元木(記)]

T-Mobile

日 時: 2018年7月20日(金)

 $16:15\sim18:00$

場 所: T-Mobile Newport 2 Building 3625

132nd Avenue Southeast Bellevue, WA

98006

対応者: Ms. Nicole DuBrock,

Program Manager



1. 訪問先情報

事業内容: 通信媒体サービス業

創業年: 1868年

概 要:

- ・ドイツに本社を置き、北米・ヨーロッパを中心に移動体通信サービスを展開している。従業員数は約50,000人(2018年7月現在)で世界第3位の規模である。
 - ・NGLCC(National LGBT Chamber of Commerce、国際LGBT商工会)が発表したダイバーシティ&インクルージョン米国(拠点)企業に選出・表彰されている。
 - ・Nicole 氏は、2018 年から T-Mobile に入社しマーケティングや女性活躍推進の取り組みに力を入れている。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・T-Mobileのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の活動・歴史について
- ・T-Mobileにおける社内ネットワーク、プログラムについて 51チャプターあり、約17,900名の社員が活動している。
- ・Women's Leadership, Women's in Technology(WIT)での活動について
- ・学生向けのYouth Programについて 5つの大学で無償教育を行い、T-Mobileの仕事や取組みについて講演等をしている。

【質疑応答】

Q:D&I、女性活躍のネットワークを3名だけで運営しているのか。

A:2014 年~専門のD&Iプログラムを始めた。ここ1~2年でCEOやマネジメント層以外が推奨してくれて、宣伝活動にも力を入れている。(サッカーチームCMなど)マーケティングキャンペーンも頻繁に行っている。

Q:これまでD&Iを進めるにあたり、障壁や男性社員からの反発はあったか。

A:アメリカやシアトルあたりは、サポートするという考えが進んでいるから、あまり障壁 は感じられなかった。ただ企業の取組みとして、アンコンシャス/ヴァイアスマネジメ ントにサポートしていると言いつつも、「無意識の偏見」は何かしら皆が持っているこ とは事実だと思う。例えば、女性にメモやコピーを取るよう頼むなど、アメリカにもあ る。このようなことが起きないよう、WITを通じてトレーニングを男女問わずやる事 を推奨している。無意識の偏見は誰にでもあると理解することがD&Iの第一歩。

Q:WITやネットワークなどの取り組みを始めて、ビジネス面でいい影響はあったか。

A:ミーティング時の行動が変わった。新しい役割にチャレンジするようになってきた。

A:活動を通じて他部門とつながることができ、活動内容などを知ってもらえて良い 影響を与えることができた。その影響等もあり役員にも昇進できた。

A: 社内で Girls と呼ぶ男性を注意したら、呼んでしまった男性だけでなく他の男性 も気を付けるようになり、周囲に影響を与えた。

Q: Youth プログラム(学生向け)で伝えている、面白いこと/面白くないこととは。

A:様々なことを背景含めて見せている。T-Mobile の携帯が、裏側で色々なネットワークを通じて作られていることを伝えている。

Q:女性がリーダーになっていくことに支援を進めていきたいが、社内に大きなネットワークがない中で、どのように女性たちの意識を上げていったのか。

A:お互いを支持することが大事。例えば、長所にフォーカスして他者を褒める、ブランディングしてあげること、とくに出来ないところにフォーカスをするのではないという事が重要。成長するためのフィードバックは必要なことだが、悪い所ばかりに意識が集中すると組織が弱体化する傾向にある。これは仕事上だけでなくプライベートでも活用できる。

A:リーンイーンプログラムのWEBに掲載されているが、D&Iに理解ある企業が、 好業績につながっている調査データもある。社員が企業文化に参加できる、と感 じると一体感が生まれ、離職率が下がる傾向がある

3. 所感

CEO始め役員層の強力な対外発信(企業ブランディング)と、自己実現に向けて楽しみながら様々な活動をしている社員との相互関係が、非常に自由であり、多様性を認め合いながら働ける企業風土を生み出していると感じた。また男性社員にも女性活躍推進ネットワークに参加してもらい、困っていること、悩んでいることの共有を図ることは、日本企業にも取り入れられる事例と考える。 [日本旅行 横倉(記)]

Ⅳ. 研修記録(事後研修)

第1回 事後研修

日 時:2018年8月3日(金) 10:00~17:00

場 所: 関経連 29 階 296 会議室

次 第:・3分コメント「現地研修で学んだこと」

・個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」素案発表

・講話「プレゼンテーションの心得」 同志社大学 グローバル・コミニュニケーション学部

准教授 中村 艶子 氏

・グループワーク

○現地研修での学びや自社への提案についての発表概要

〈女性のキャリアアップとラテラル・アサインメント〉

- ・個人の選択であれば、無理に女性を昇進させることに固執する必要はないということを 学んだ。重要なのは機会を均等に与えることであり、女性が、自分が管理職になるのが 無理だと思い込んでいるのであれば、その認識の誤りは修正しなければならない。一方 で、才能による男女差がないにも関わらず現在管理職割合が 50%・50%ではないのは、 女性が虐げられてきたからであり、ポジティブアクションを推奨する意見もあった。
- ・本人自身にリーダーになることを自覚させ意欲を持って働いてもらうためには、なるべく早い段階から育児等も含んだキャリアプランについて上司と対話することが必要であり、普段から継続的に行うことが大切であると学んだ。
- ・マネジメント層を目指すことを考えていない社員への対応は、まず自身の仕事が楽しい、 価値あることだと認識させることであると学んだ。併せて、自分の経験を深めた道に進むという「ラテラル・アサインメント」の考えなど、マネジメント層になることだけが キャリアアップでないことを伝える。また「無意識の偏見」が何かしらあって、本人ま たは周りが、本来はリーダーシップを目指したいのに何かしらの意識や考えが邪魔して いないか、対話やアンケートなどを行い、測ることも重要である。

<地道な取り組みの重要性>

- ・大企業の女性活躍の取り組みは、本格的であり参考になると感じた。いずれも、ボトム アップで草の根的に始めたものが、各社の世界拠点の女性達も巻き込み、本社経営層を 動かした形であった。
- ・ダイバーシティ&インクルージョンをなぜ行う必要があるかを従業員に対しても明確に 示すことが重要と感じた。
- ・どの訪問先においてもダイバーシティ&インクルージョンには対話は不可欠であり、女性ネットワークへの参加や研修を重視していることを学んだ。
- ・米国に行く前は、育児休業によってキャリアが途切れる点が女性活躍を阻害する要因ではないかと考えていた。しかし、いざ訪問して話を伺ってみると、そこはあまり問題ではなく、女性同士のネットワークや信頼できる上司からの支援など、インフォーマルな取り組みが、女性活躍の推進にとって極めて重要であることが分かった。

- ・ダイバーシティの実践は、既に当たり前のことで、インクルージョンという企業文化の 確立こそが、女性活躍の推進に欠かせないと思い至った。一方で、インクルージョンの 確立には、無意識の偏見の克服が避けて通れないと感じた。まずは、自社における女性 のネットワーク作りから始め、企業文化の確立に向けて、一歩ずつ努力しなければとい うことに気付かされた。
- ・ダイバーシティ&インクルージョンを企業文化として根付かせるためには、忍耐強く取り組むしかなく、一朝一夕に実現するものではないことを学んだ。ボトムアップによるネットワーキングやトップ層による理解・支援がかみ合い、職場の上司や同僚等との信頼関係の構築につなげるには、地道な「対話」が重要であると感じた。

<その他>

- ・女性幹部たちは、いずれも笑顔を絶やさず、自信に満ち溢れた堂々たるプレゼンをし、 服装もセンス良く、「こうなりたい」と思わずにはいられなかった。また、彼女たちはほ ぼ家庭を持たれていたが、結婚や育児が昇進の妨げになるという発想は全くなかった。 仕事では昇進を目指し、完璧を期す一方、家事は上手に手を抜くという意見が目立った。
- ・上司は人材においても戦略的なキャリアプランを考える必要があるということを学んだ。 また、上司自身が持つ無意識の偏見を研修によって排除することも大切であり、これも 継続して行うことが最も重要である。
- ・活躍や昇進のチャンスは自分だけで作るのではなく、周りも巻き込んで環境整備をする ことが重要であると感じた。
- ・どのヒアリング先でも取り上げられたキーワードは「無意識の偏見」と「カルチャーシフト」であった。性別や年代別等で分類し、十分に社会参画できていない部分にスポットを当ててサポートするという考え方自体が、日本的な「無意識の偏見」であると痛感した。個人一人ひとりは異なるため、それぞれに望ましいキャリアのあり方があるというのは、頭では分かったつもりでも、それを実体験している方の生の声にすごみがあった。
- ・ダイバーシティ&インクルージョンを進めるために、社会からの要請であるという受動的な姿勢ではなく、企業である以上、ビジネスに役に立つという視点に立って能動的に考えていることが印象的だった。さらに、その裏付けとして、統計学や心理学などに基づいて、場合によっては、コンサル会社等を活用することで、バイアスを取り除くことも参考になった。
- ・調査などを活用し、ダイバーシティ&インクルージョンが進んでいる会社が、より良い 生産性や業績を出していることを数値として示すことができれば、より説得力をもって 従業員に対して示すことができるということを学んだ。

〇プレゼンテーションの心得

- ・効果的なプレゼンテーションは、何を伝えるのかというメッセージを論理的、具体的、 そして明確に、シンプルに伝えることである。
- ・導入、ボディ、結論の流れで組み立て、5W1Hを意識すると良い。
- ・事前にされる質問を予想して準備すると良い。

第2回 事後研修

日時:2018年9月28日(金) 13:00~16:30

場所:関経連29階296会議室 内容:・領事館によるヒアリング

研修生によるグループワーク

〇実施概要

米国総領事館の担当者より、現地研修での学び等についてのヒアリングがあった。また、 研修報告会のでの発表内容の精査を行った。

第3回 事後研修

日時:2018年10月12日(金) 13:00~17:00

場所:関経連29階294会議室 次第:・グループ発表リハーサル

> ・個人発表リハーサル 同志社大学グローバル・コミュニケーション学部 准教授 中村 艶子 氏

〇実施概要

研修報告会に向け、グループ発表および個人発表のリハーサルを行った。プレゼンテーションごとに中村准教授と研修生相互による講評を行い、改善すべき点について話し合った。

「文責:事務局]

V. 研修記録(研修報告会)

研修報告会

日 時:2018年11月14日(水)14:30~17:00

場 所: 関経連 29 階 294 会議室

次 第:・研修プログラム概要・趣旨説明 コーディネーター/

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 准教授 中村 艶子 氏

- ・挨拶・修了証書授与 駐大阪・神戸米国総領事 かれん・ケリー 氏
- ・グループ発表「現地研修での学び」
- ・個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」
- 全体講評

髙島屋 常務取締役/

関西経済連合会 労働政策委員会 副委員長 粟野 光章 氏

〇実施概要

<かれん・ケリー総領事 挨拶>

米国派遣プログラムは「女性の活躍推進」がテーマとなってから今年で5回目を迎えた。 回数を重ねるごとに、本プログラムの同窓生や企業の活動を通じて、関西の経済界に日米 で同じ価値観が浸透し、共有していくことができれば嬉しく思う。

働き方改革関連法も成立し、働く人が性差に関係なく持続的に仕事を続けるための職場環境づくりが求められる時代になった。そのような中、女性のリーダーシップや管理職への登用、女性自身への意識付けは将来の企業の成長の礎になる。研修生が米国での経験を生かして成長し、企業の発展に寄与されることを願っている。

<グループ発表「現地研修での学び」>

(プレゼンテーション資料参照)

<個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」>

【大阪大学 由良】

この研修プログラムに参加できたことは、非常に貴重な経験であった。現在本学で行われている女性活躍推進研修のほぼすべてが任意参加であることから、大学全体の意識改革のため、本学へは研修参加を義務化させることを提案したい。また、研修を通じ、ダイバーシティ&インクルージョンの促進は自らの手で行うことができるものと考えられるようになったことから、まずは自らの発信力・アピール力を高め、発信者たりうる女性となることを、自らのアクションプランとして課したい。

(大阪大学 工学研究科総務課長 服部 圭一 氏 講評)

発表を聞いて、女性活躍推進は、身近なところから少しずつ変えていくことが必要ではないかと感じた。たとえば、女性活躍推進といえば、女性への支援のみのことであると思っていたが、男性の家事や育児への参画など、男性にも関わりのあることだと気付き、自身にとっても新しい視点であった。由良さんの目標の「発信力を高める」ことについては、分かりやすく伝えることから始めてみれば良いのではないかと思う。

【クボタ 元木】

このプログラムを通じて、現地でのダイバーシティ&インクルージョンにおいては継続した対話と研修やネットワークへの参加が重要視されていることを知った。そしてそこから大きく2つのことを学んだ。一つ目はキャリアについての対話は早い段階から行うことが大切であること。二つ目は上司は人材においても戦略的キャリアプランを考える必要があるということである。そこで、自社への提案は、「リーダーシップに関する研修を30代前半の早い時期から全員が行うこと」であり、本人のモチベーション向上や、自覚を芽生えさせることにつなげる。また、自らのアクションプランは、2018年12月にチームメンバーの育成において中期戦略プランを作成し、来年から面談の時に中期・短期両面での目標を共有して対話を行うこととする。

(クボタ トラクタ技術第一部長 中村 健太郎 氏 講評)

トラクタ技術部は土木系の部署のため、男性ばかりで、女性のエンジニアが入ってくるのは初めてであり、大変なことも多かったと思う。女性の数は少ないが、その視点を生かすことの大切さを元木さんから学んだ。今後、女性の後輩が増えていくと思うが、今回の研修で学んだ事を伝えていってほしい。

【日本旅行 横倉】

本研修では、米国の働き方の多様性と、仕事も生活も自らの力で周りを巻き込んで作り上げる意識の高さを学んだ。一方の日本(当社)では、働く環境は整い始めているが、多様な働き方に対して意識が薄いと感じられる部分も残っている。

そこで、年に一度実施の社員向けアンケートの精度をより高め、働き方に対する考え方等のアンケート項目数や実施回数の増強を、自社への提案としたい。このアンケートの回答結果を社員に向けて発信し、会社全体で多様な考え方を理解・参考にし合い、多様な働き方への理解向上と意識改革の一助になるように努めたい。

また私自身も、当社の制度活用や研修等に参加し実績を出しながら、次世代につながるような働き方に取組みたい。

(日本旅行 経営管理部 部長 吉田 尚史 氏 講評)

旅行会社は女性の人数は多いが、かつてはカウンターでの仕事が女性の主な仕事であり、 結婚後は退社する人が多かった。横倉さんは、女性の営業職が増えてきつつある中、自ら がロールモデルになろうと努力している。グローバルな視点での女性活躍についての学び は、横倉さんだけでなく自社にとっても大きな糧となった。これから活躍していく上で、 今回の研修で学んだ事を生かしてがんばってほしい。

【読売新聞大阪本社 島】

米国では、私たちが考えている以上に個人が確立されていた。育児休業を例に挙げると、 米国は、「育児休業=キャリアの一時休止」という考えはなく、一人ひとりにあった柔軟な 労働環境が用意されていたのが印象的だった。従業員相互がありのままを受け入れて尊敬 しあう環境(=インクルージョン)ができあがっているからこそ成せる業だろう。

弊社に目を向けた時、部下(女性)のやる気は、個人に恃むところもあるが、管理職次 第で大きく変わること、管理職自身が、人によって見え方や感じ方が異なること、加えて インクルージョンという企業文化をするために、何をすべきか――の3点について全ての 管理職に学んでもらう場(=インクルージョン研修)を提供したいと考えた。これを、弊 社におけるインクルージョンの実践に向けての一歩としたい。

(読売新聞大阪本社 総務局次長 兼 人事部長 平井 道子 氏 講評)

島さんは総務人事部に所属しており、これまで海外出張の経験はなかった。新聞社にも働き方改革が求められるなか、新聞社だけでなく異業種の人とのつながりを持つことは重要と感じている。研修で学んだことを生かして、自社の課題である細く長く働きたい女性が多い現状を変えていってほしい。また、自身も発表を聞いて、部下がなりたいと思える管理職になれているかという視点に気付かされた。

【関西経済連合会 鍵田】

当会の女性管理職比率は 41%と高いものの、直近3年の育児休業取得者数は女性1名、 男性1名と少なく、多様な働き方・キャリアが当会で実現できているとは言いがたい。本 研修では、性別等に関係なく一人ひとりが能動的に自身のキャリアプランを描く重要性や、 その前提としてダイバーシティ&インクルージョンの浸透が不可欠である点を学んだ。

そこで、現状の職場制度を理解する場、先輩・同僚の考えに触れる場、およびキャリアを自分で選択する場という段階を踏んだキャリアプランの構築を提案する。当会の組織の規模を鑑みて、研修は最低限としつつ、個人として地道な理解促進に努めたい。また、ロールモデルを示すことも重要である。男性初の時短勤務、テレワーク的働き方の導入などを通じて、職員の働き方の選択肢を広げる一助となりたい。

(関西経済連合会 経済調査部長 中島 宏 氏 講評)

発表を聞いて、キーワードである「ダイバーシティ&インクルージョン」は、自身の成果をしっかり見せた上でないと認められないものと感じた。鍵田さんは、職員初の民間企業への出向、男性初の育児休業取得を経験し、ロールモデルとして活躍してくれていると感じている。時短的な働き方やテレワークもぜひ実行し、次のロールモデルの芽を見つけてほしい。また、この研修で得た横のつながりを大切にしつつ、学んだ事を職場に波及させていってほしいと思う。

【伊藤忠商事 多田】

米国の女性管理職層は、プレゼンテーション能力等総じて高い「個の力」を持っている。 日本企業においては、組織として個を鍛える方策と仲間を増やす手助けが必須。研修から 帰国後、早速自身の組織において、「3つのき(期待する、機会を与える、鍛える)」をテ ーマに say something first として会議等では女性より発言させるようにし、度胸と自信 をつけさせるようしている。月に1度の総合職の母親間での昼食会も実施。これら施策は、 シンプルで持続性があることが大事である。自身への目標は、ワークライフ・インテグレ ーションを体現し、仕事も家庭も充実させて後進女性のロールモデルになる事、及び育児で 培ったマルチタスク能力等を活かしつつ、仕事において結果を出し続けていく事に尽きる。

(伊藤忠商事 法務部大阪法務室長 深田 道就 氏 講評)

女性に優しい制度が一律に女性活躍を推進しているかについては再考の余地があると感じた。女性の活躍推進のためには、女性本人の意識だけでなく、全員の意識を変える必要がある。多田さんには、これから管理職を目指す人のフロンティア・先駆者としてがんばってほしい。

<関経連 労働政策委員会 副委員長 粟野 光章 氏による全体講評>

研修で学んだことを2時間で発表いただいたが、非常に短く感じた。それだけ充実した研修であったのだろうと思う。女性の活躍推進は大きなテーマであり、企業が今後生き残っていくためには不可欠なことであると考えている。本日の発表を聞いて、女性の活躍推進のためには、自身にもあるであろう「無意識の偏見」をなくすなど、意識の変革が必要であるということが強く印象に残った。その方法は各社・個人で様々であるとは思うが、一つひとつ続けていくことが大切である。

自社についていうと、全体の女性の比率に比べ、管理職の比率は少ない。今後は、個人の能力を引き出すことができる仕組みづくりを進めていきたい。研修生の皆さんには、研修の成果を精一杯生かし、今後につなげていってほしい。

[文責:事務局]

Ⅵ. 参考資料

- ・研修報告会 グループ発表資料
- ・「関経連 労働情報月報」 における連載

女柱のエンパワメントのための

米国派遣プログラム2018



IVLP参加資料

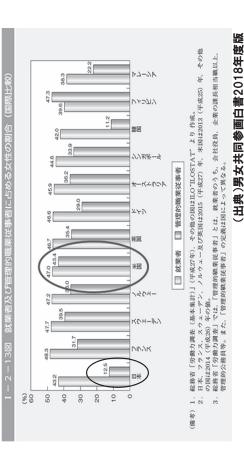
2018年11月14日 研修生一同

本日、皆さんにお伝えしたいこと

- 1. 研修の背景と目的
- 訪問先の紹介
- 米国で得られた重要な視点
- 加言
- ~私たちにあった女性活躍とは~

・研修の背景と目的

圧倒的に低い、日本の女性管理職比率



1. 研修の背景と目的

БЗ

Ь4

◇私たちの問題意識は?

鯔く長く働き続けたい女性が多い。 ・日本では、管理職をめざすより、

・若年女性のモチベーションの維持・向上には? 米国では、上をめざす女性が多い。WHY?

⇒日本の働き方や文化に合わせて生かせることは?

解決の糸口を見つけるため、いざ、米国へGO

1. 年参の背景と目的 (権民

サッチャー英元首相(故)、サルコジ仏元大統領、ガンジー印元首相等。 ・米国務省IVLP (International Visitor Leadership Program)へ参加。 ・1940年以来、世界各国から参加者を招聘。過去参加者には、

·英The Economist誌は、本IVLPを"The real ambassadors"と紹介。



► LEARN MORE →

3. 米国で得られた重要な視点

(1)ダイバーツドィス インクラージョン

▽経済グローバル化に伴い、企業生き残りの「鍵」 ▽米国は1960-70年代頃から。日本は後追い

(2)"無意識の偏見"

- >誰しもが持っているもの、指摘されないと気付かない
- 男性のふとした発言 ×girl Ofemale 育休明けの女性社員への過度な配慮 (<u>家</u>)

(3)企業価値の向上に必要な"女性活躍"

- >人口の半分は女性。意見を経営に反映させない手はない
 - ▽米国では、購買決定権の約8割が女性
- ACSR、 台継イメーツ回上

2. 訪問先の紹介

P

計9か所

、製造業、通信業、保険業はじめとする企業、

コューヨーク **~シアトル~**(7/18~20) ・シアトル

Ь6

大学、女性活躍を推進する団体 等)

Boeing Boeing

Philip Morris International Inc.

501 commons COMMONS

CURE BRAILEST THE CITY University NY INTERNAL WINDERSTRY OF New York

MetLife MetLife

MInvestments Investments Russell

T - Mobile T-mobile

Culture Amp

Catalyst

3. 米国で得られた重要な視点

Ь7

(1)ダイバーツド・8インクラージョンの前義

В

・他人も 自分と同じように違うと思える

⊘MetLife

・帰属意識を高められる

◇Culture Amp ・変化への対応力と柔軟性の向上につながる

◇Russell Investments

・優秀人材、クライアントの確保

・長期的な視点での成長

・イノベーションの源泉となる **♦Philip Morris**

・継続的な取り組みにより、

企業文化(カルチャー)として定着する

■ 変化を知るだけでは不十分。行動に移せる企業が生き残る

44

3. 米国で得られた重要な視点

(2)"無意識の偏見"をなくすために

◇Culture Amp・アンケートとフィードバックの繰り返し

・快適に、気軽に、互いのことを話し合える環境 ・インフォーマルな対話(⇔フォーマルな対話) ♦ Philip Morris, CUNY, MetLifeなど



・コミュニケーションスペース

・ティーブレイク

・ちょっとした声掛け

いたるところに、交流スペース@メットライフ・周囲に関心を持つ

Work と Life の integration :ワークライフバランスのその先へ…

3. 米国で得られた重要な視点

(3)企業価値の向上につながる"女性活躍"

・すべての人が活躍できる多様な場の提供 ♦Philip Morris, MetLife, Catalyst& ・一人ひとりにあった 柔軟な労働環境 (配)



・レアレフ・アサインメント、横のはつい) ・会議での公平な発言機会の提供 戦略的なキャリアプラン

チームカ+個のレベルアツフ

(会社愛↑プレゼン能力↑)= **最強**

3. 米国で得られた重要な視点

Б9

P10

(3)企業価値の向上につながる"女性活躍"

・ボトムアップの地道な取り組みの重要性 (室) コーソ・イン、 ペシトロー サング ♦MetLife, Boeing, T-mobile&



ボトムアップの取り組みはトップをも動かす@Tモバイル 宣言することが第一歩のメットライフ

4. 提言

P11

P12

★私たちにあった女性活躍に向けて

【前提】ダイバーシティ&インクルージョンを、まず知る

日米間には、文化の差があるため、あれもこれも吸収・導入するのではなく、 日本にあうもの、有益なものから始める

活躍する女性管理職を日本で増やしていくためには

- (1)「ワーク」と「ライフ」を切り分けてバランスさせるのではない、 ワーク・ライフ・インドグレーション(相乗効果)
- (2)もともと「チーム力」に優れた日本で、

「個のレベルアップ」を促すキャリア形成の実践

び清聴、ありがとうございました



このような貴重な機会をいただき、感謝申し上げます



« POINTS »

- グローバル社会における日本の女性活躍レベルの低迷
- 女性のエンパワメントは極めて重要な認識すべき課題
- ダイバーシティマネジメントの課題は革新的人材の戦略化

(はじめに)

今月から全6回にわたり「女性活躍とエンパワメント - グローバル社会での飛翔に向けて」と題して、女性活躍、キャリア形成、ワーク・ライフ・バランスに関する取り組みや知見・提言などを発信していく。

第1回は、女性活躍に関して、グローバル 社会における日本の女性活躍レベル、エン パワメントの持つ意味、およびダイバーシ ティマネジメントに向けた問題提起をする。

第2回・第3回は、女性のエンパワメントを考察するにあたり、関西経済連合会による「女性のエンパワメントのための『米国派遣プログラム』(2014~2018年)」の過去5年間にわたる活動内容について総括を行う。

そして第4回~第6回は、筆者の共編書『ワーク・ライフ・バランスと経営学』および最新情報を盛り込み新たに著した『価値創発(EVP)時代の人的資源管理』(ミネルヴァ書房、2018年10月)等でまとめた人的資源管理の知見から、女性のキャリア形成に向けて企業の人事労務担当者に伝えるべき課題や対応策について発信する。

これにより、日本における女性活躍とエンパワメントの意義について理解を深め、ダイバーシティ経営の視点から人的資源管理が進むことを目的とする。そうして、それによって女性活躍が進展し、グローバル社会での飛翔へとつながる一助となることを期待する。

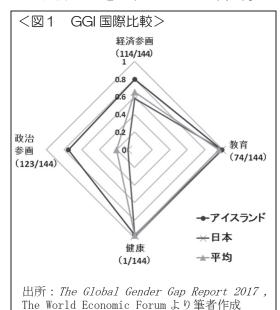
[グローバル社会における女性活躍]

グローバル社会の国際競争が高まる中、有能かつ多様な労働力の確保が急務となっている。そのような環境下、女性活躍推進は国策としても注力されている重要課題である。

女性活躍に至る経緯を概観すると、男女 雇用機会均等法(1986)、男女共同参画社会 基本法(1999)施行後、女性の教育・雇用の 水準は徐々に改善され、高学歴化や社会進 出は以前よりも顕著になった。しかしそれ にもかかわらず、日本における男女格差の 縮小は遅々として進まず、世界の水準と比 べても極めて低迷している。例えば、世界経 済フォーラム(WEF)のジェンダー・ギャ ップ指数ランキング(GGI)でみると、日 本は144 か国中114 位と下位に位置してい る(表1)。

く表1 /	ブローバル・ジェン		
D 1	ギャップ指数ラン		
Rank	Country	Score	
1	Iceland	0.878	
2	Norway	0.830	
3	Finland	0.823	
4	Rwanda	0.822	
5	Sweden	0.816	
	• • •	• • •	
49	United States	0.718	
	•••	•••	
114	Japan	0.657	
出所: The Global Gender Gap Report 2017 The World Economic Forum より筆者作成			

この指数はWEFが毎年、①「経済的参加度 および機会」(Economic Participation and Opportunity)、②「教育達成度」(Education Attainment)、③「健康と生存」(Health and Survival)、④「政治的エンパワメント」 (Political Empowerment) という4種類の指標を基にジェンダー間の格差を算定してランキング付けしたものである(この指数は0~1で示され1に近づくほどスコアが高い)。



これら各分野について日本の位置づけを 見てみよう。日本は③「健康と生存」面では 医療の発達した長寿国で、女性の健康寿命 が長く、対象国中で第1位と高い水準にあ る。しかし、その他の①「経済的参加度およ び機会」、②「教育達成度」、④「政治的エン パワメント」の分野では課題が多い(図1)。

①の「経済的参加度および機会」のGGIでは、女性の労働参加率、同等の職業における男女の賃金格差、女性の所得水準、管理職・専門職比率が評価基準である。日本の指数は平均的数値となってはいるが、国際ランキングでは144ヶ国中114位と低位にあり、女性の所得・職位ともに向上させる必要がある。

②の教育面では高等教育機関への女性の 進学率も高まり、男性優位の学問分野の専 攻も増加した。国際ランキングでは 144 ヶ 国中 74 位とほぼ平均水準となっている。し かし実際には、理工系や医学系の女性の割 合の低迷や、統計的差別(例えば、家庭事由 による退職が多いため女性を雇用しない等、 統計データに基づいた企業判断により、結 果的に引き起こされる差別)の課題が存在 している。

④「政治的エンパワメント」分野は、国会議員および大臣の比率、国家元首比率が評価基準であり、現在のGGIの政治的エンパワメントには地方自治レベルの参画が基準に含まれていないこともあり、日本は123位と突出して低く、世界水準に追い付いていない。

上記のように、特に政治・経済分野での日本の女性参画率や指導的地位への登用度はガラスの壁に阻まれたかのように伸び悩んだままである。女性活躍推進に力を入れて取り組んではいるものの、実際には近年のGGIランキングは下降し続けている。そのため、低迷している分野でのエンパワメントが不可欠であり、喫緊の課題となっている。

〔エンパワメントのもつ意味〕

「エンパワメント (empowerment)」という言葉は既に社会的に定着した感もあるが、ここで今いちどその意味を確認しておこう。その概念の起源は、1960年代後半~1970年代の多岐にわたる社会科学系の学問領域に遡ることができる。注1)

エンパワメントとは、社会・組織の人員が発展や改革のために必要な力をつけることを意味する。国連の開発プログラムが人権や開発問題を提起する際には、人権および開発政策の手段として貧困から脱却する力をつける意味で用いられた。その後、企業経営においては、従業員全員が経営の各段階で参加して生産性向上を目指す意味で使われるようになった。

エンパワメントには、主として政治的・経済的エンパワメントがある。その双方において女性のエンパワメントは重要であり、社会の発展に必要な量的および質的な人的資源の拡大に不可欠である。また、政策や意思決定の場に参画する政治的エンパワメントは、

バランスの取れた正当なアプローチである。 そして、国際競争が激化しているグローバル 社会において女性が参画し、経済的に自立す る重要度は、一層増している。

〔日本の女性活躍でのエンパワメント〕

では、日本のエンパワメントの実際はどうなのか。冒頭でも述べたように、日本では女性活躍推進が重要政策として位置づけられている。その中で、女性たちが活躍できるよう、経済的自立、継続雇用によりエンパワーしていくことは長期的課題となっている。また、政治的エンパワメントに表れているように、あらゆる領域で意思決定の場に参画する意義は極めて大きい。女性が活躍するためには、エンパワメントが必須なのである。

しかし表1のGGIでみる限り、日本社会にはその概念が浸透しているとはいえない。実際にエンパワメントの重要性は多くの女性たちには理解されていない。若年世代の中には、「リーダーになりたくない」、「管理職は責任が重い」、「長時間労働で大変そうだ」等の見方からサポート役に回る意識を当然視する者が少なくない。

また、仕事と家庭生活を調和させて活躍したいと考えていても、子育で期になれば、長時間労働や保育等の社会インフラの欠如によって継続就業が困難化し、結果的に労働市場からの離脱を余儀なくされるか、もしくは自ら離脱を選択するケースが少なくない。共働きで同等の労働条件で働いていても、そのような選択の大多数は女性によるもので、男性の家庭事情による離職は極めて稀である。

このような偏りは多くの国において見られた事象ではあるが、これまでの政策や市民運動によって随分と改善されてきた。しかし日本においては、いまだ男女の格差は乖離したままである。日本社会では、世帯を単位として経済成長を遂げてきた。この社会の伝統、価値観、教育、雇用制度、共同体は主として男性を主体とし、女性が周辺で

支える、いわゆる性別役割分業意識に基づいた形で発展してきた。長きにわたる伝統や制度は容易に変わるものではない。仮に伝統を支えるシステムを変える必要があるならば、総意の得られる変革理由が必要となる。日本の場合、それが人口減少(少子化)とグローバル化であった。

〔グローバル社会の競争の中で〕

日本の経営視点に大きな変化をもたらす 人口減少とグローバル化。それに焦点を当 てる際に浮上するのは、生産性向上につな がる人的資源管理である。AIが進展する グローバル社会で競争に勝ち残るためには、 画一的な人材のみではもはや生き残れない。 その事実が、人口減少とグローバル化によ って現在の日本社会に突き付けられている。

日本では、多くの企業で、1990年代にリストラ、非正規雇用が推進され、デフレーションに陥り雇用喪失となった。続く2000年代の10年間は、リーマンショック、金融危機、震災・原発事故等の影響によるマイナス成長により、それまでの低迷期と併せて「失われた20年」を経験した。その一方で、日本は独自の文化、経験、手法に固執したまま「ガラパゴス化」し、イノベーション分野では国際競争から取り残される結果となった。

経済成長が滞る「失われた 20 年」後は、 人材成長をも滞った「失われた 30 年」になるやもと危惧されている。グローバル社会で生き残るためには、革新的な異なる視点、 経験、技術を持った人材が活躍できる社会を目指さねばならない。

[ダイバーシティマネジメント]

グローバル競争社会での生き残りを可能にする重要な戦略のひとつにダイバーシティマネジメントがある。「ダイバーシティ (diversity)」とは多様性の意であり、性別や国籍などのバックグラウンドによらず、多様な人材面に配慮した人事雇用管理を「ダイバーシティマネジメント」と呼ぶ。

経営におけるダイバーシティマネジメン

トは、多様な人材を抱えるアメリカが先進国である。特に注目すべきは、ダイバーシティに関する法制度の進展と、その後のグローバル競争時代における経営展開である。

アメリカでは1960年代には公民権法第7編(1964)、年齢差別禁止法(1967)施行、1970年代の公民権法の改正、雇用機会均等法改正、教育改革法第9編での性別固定観念の排除や性差別禁止等の法制度により、ダイバーシティマネジメントが推進された。そして1980年代後半以降にはグローバル競争の中でそれを企業戦略として考えるようになった。

さらに 1990 年代以降は、よりグローバルにダイバーシティが推進され、1991 年にはガラスの天井委員会による女性登用、男女格差問題の徹底的研究調査・報告が行われ、女性登用の重要性の理解と認識が深められた。また、人種、肌の色、出身、宗教、信条、性別、年齢、障がいに加えて、LGBTについても配慮がなされるようになった。

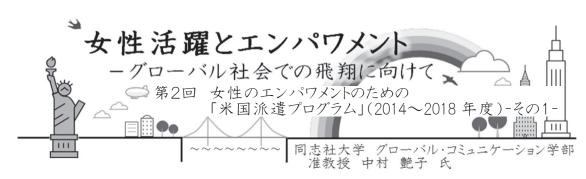
また、1990年の改正移民法(特殊技能職等対象のH-1Bビザ新設)により技能労働者の流入が拡大し、シリコンバレーやシアトルを中心に、インド系・中国系等アジア系移民のIT技術者が数多く受け入れられた。既存の価値観や方法論にとらわれることの

ない発想を起点とし、多様で優秀な人材を 活用していくという戦略により、アメリカ を一大拠点としてIT産業の進展が急速に 進んだ。

それにより画一的人材から個性や価値観、働き方の異なる職場環境が生まれ、相乗効果により新しい発想、製品、サービスが生まれた。この移民国家では、多様な人々の公平な共存のために多様な人的資源管理が模索された。移民への規制も起こるが、異なる背景、価値観、思想、技術を有する人材によって、革新的、かつ時代の波に乗った経営を実践し、大きな成功を収めるに至ったのである。

では、ダイバーシティマネジメントを徹底する先進的社会アメリカの具体例とはどのようなものか。どのような点に留意し、どのような制度や支援があるのか。日本とは何が共通し、何が異なっているのか。





« POINTS »

- 〇 「米国派遣プログラム」は歴史の最前線での日米のビジネス交流促進
- 女性のエンパワメントについての学知利行意識を昴揚させる
- コミュニケーション能力の向上はエンパワメントの一要因

〔女性のエンパワメント考察〕

「女性活躍とエンパワメント―グローバ ル社会での飛翔に向けて」(全6回連載)の 前回(10月号)では、日本の女性活躍の水 準、エンパワメントの持つ意味について著 し、国際競争時代のダイバーシティ経営へ の問題提起を行った。今回・次回では、女性 のエンパワメントについて述べるために、 筆者が開始当初より5年間コーディネータ ーとして関与してきた、関西経済連合会の 女性のエンパワメントのための「米国派遣 プログラム」(2014~2018年度)を考察する。 前半にあたる今回(-その1-)では、まず「米 国派遣プログラム」の趣旨と研修内容・方法 について述べる。また、女性のエンパワメン トの課題抽出のための観点や着眼点と得ら れた知見、およびプログラムでの達成につ いてまとめる。

〔女性のエンパワメントのための「米国 派遣プログラム」趣旨〕

「米国派遣プログラム」は駐大阪・神戸米 国総領事館と関西経済連合会の共同事業で ある。若手人材の米国派遣研修プログラム の一環として、2011~2013 年度の3 年間は、 起業家精神涵養のための「若手経営幹部候 補米国派遣プログラム」が実施されたが、 2014 年度からは企業の活力と成長性を高め るという趣旨で、女性活躍を重視した「女性 のエンパワメント」をテーマに研修を行う ことになった。 この女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム」では、関西企業で活躍するミドルマネジメント職 (中堅リーダー) が選抜され、2014~2018 年度で38名の精鋭たちが米国へ派遣されてきた(前述の、起業家精神涵養のための「若手経営幹部候補米国派遣プログラム」も含め、この8年間で62名が派遣されている)。

本プログラムの米国現地研修は、米国務省教育文化局の International Visitor Leadership Program(IVLP)の一環である。IVLPは1940年に開始された「国務省人物交流プログラム」という伝統ある人材交流プログラム」という伝統ある人材交流プログラムの一つで、社会人を対象としている。毎年、世界各国から約4~5千人が参加し、米国の専門家や組織を短期間訪問して課題を共有し、理解を深めている^注 1)。国家元首、政治家などの著名な指導者たちを始め、政治、経済、文化等の分野の指導者や将来を嘱望される指導者たちが招聘されてきた。

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム」は女性の活躍を重視したキャロライン・ケネディ駐日米国大使(当時)からのバックアップに加え、関西においてアレン・グリーンバーグ駐大阪・神戸米国総領事(当時)および、かれん・ケリー駐大阪・神戸米国総領事を始めとする関係者のサポートによって米国からの恩恵を享受してきた。2014年度には大阪において大使の激励の訪問も受けている(写真1)。

<写真1 ケネディ大使との写真>



出所: 関西経済連合会『女性のエンパワメントのための 「米国派遣プログラム 2014」報告書』、2015 年 2 月

「皆さんは歴史の最前線に立っている」 というケネディ大使の言葉どおり、本プログラムは歴史を転換していく期待値の高い ものである。女性のエンパワメントの価値 観を高め、制度を構築し、グローバル社会の 中で日米のビジネス交流・連携を促進して いく大きな意義を有している。

〔研修方法〕

本研修は図1の流れで進められてきた。 以下、個別の研修について紹介する。

<図1 研修の流れ>

- ①【事前研修】→②【米国現地研修】→
- ③【事後研修】→④【報告・まとめ】

①【事前研修:5~7月】

事前研修は、数回の講義とワークショップで構成されている。講義により女性活躍の現状と課題を学び、日米の企業風土や社会・文化背景について理解を深める。ワークショップ形式の研修では、特にワーク・ライフ・バランス、女性のキャリア形成・就業継続等について米国現地研修で見いだすべき疑問点や考察点を挙げる。

②【米国現地研修:7月(約8日間)】

これまでの訪問都市は、ニューヨーク、シアトル、サンフランシスコ、シカゴ、ロサンゼルス、ボストンで(図2)、米国の官庁、大学、企業、NPOなどが訪問先である(訪問先は最終ページの派遣概要を参照のこと)。

そこでは事前研修での考察点を踏まえて 現地専門家や組織の代表との意見交換を行 う。異なる価値観を共有しながら、女性活躍 やリーダーシップについて学び、考察点の 答えやヒントを模索する。日本と異質の社 会で見る多様性、生産性や手法、類似点と共 通点を見いだし、知見を持ち帰る。

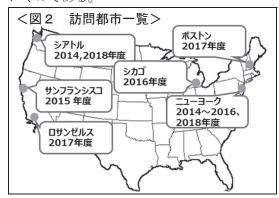
③【事後研修:8~9月】

米国訪問後は、米国現地研修で得た知見をまとめる。本プログラムでは養成可能な能力の一つにコミュニケーション能力がある。学んだことを短期間でまとめて発信することも、エンパワメントには重要な要素である。ここでは、研修報告会に向けてグループ・個人の知見と提言をワークショップ形式でまとめる。

④【報告・まとめ:10~11月】

2014~2016 年度の研修報告会にはアレン・グリーンバーグ駐大阪・神戸米国総領事、2017~2018 年度はかれん・ケリー駐大阪・神戸米国総領事ご在席の中、グループ発表と個人発表が行われた。

具体的には、"自分および自社に何が提言できるか。女性のエンパワメントに向けて自身がカタリスト(変化を促進する働きをもつ触媒)となり、組織および社会へいかなる変化・改善をもたらしうるか"といった提言と行動について発表する。発表後は、所属企業の直属上司のコメントと参加企業全体からの質疑応答と包括的なまとめが行われ、今後の方向性を示す。そうしてプログラム終了後も、日本の企業風土に変革をもたらす内容、自分のキャリア上の今後の目標について発信し、日本社会において女性のエンパワメントのカタリストとして活動していくのである。



〔観点・着眼点〕

米国では独立精神と経済的要因から女性の社会進出が進み、管理的職業・専門職に従事する女性の割合は51.6%、ビジネス、金融では44.0%を占める(米国労働省、2017)。これは同年度の日本の11.5%(厚生労働省、2018)よりも遥かに高い。米国では「女性はキャリア形成のルートや手法が職場で得られやすい」のではないかという観点に基づき米国現地研修が行われた。

女性のエンパワメントのベースとなる基本的テーマ設定は各年でそれぞれあるものの、毎年の知見には共通項が多く見られる。 以下に各年の米国現地研修で得られた概念に含まれる特徴的なキーワードを抜粋した(表1)。ただし、実際の内容はこれに限らず、テーマ枠にとらわれない形で多岐にわたる内容が網羅され、活発な意見交換が行われたことを強調しておきたい。

これらのキーワードは、米国における女性のエンパワメント推進上しばしば表れ、議論される、特徴的で重要な内容ばかりである。しかし、日本社会においては比較的新しい内容か、もしくは今後広がりうる概念や制度などである。そのため、その導入や推進によって日本社会自体もエンパワーされうるものである。このような女性のエンパワメント促進のヒントとなる概念に各リー

ダーが着眼し考察したことは、米国現地研修での大きな成果だといえる。

〔女性のエンパワメントのための「米国 派遣プログラム」の達成〕

女性のエンパワメントのための「米国派 造プログラム」(2014~2018 年度) -その1-では、プログラムの趣旨と研修内容・方法、 および観点・着眼点というプログラムの枠 組みをダイジェストでまとめた。

この研修によってもたらされた達成とは何か。それは、かつてなく女性のエンパワメントへの要請と期待が高まる中で、組織を牽引していくミドルマネジメントに見られた①日米の女性のエンパワメントの現状理解と、「学知利行(道を学び理解し、役立つと認めて実践する)意識」の昴揚、②コミュニケーション能力の向上、そして③日米のビジネス交流の促進である。

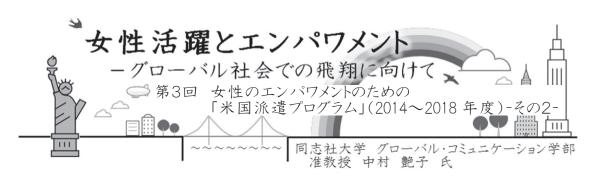
次回12月号(-その2-)では、実際に研修生たちがどのような知見を得、それをどのように考え、職場・日本社会にもたらし一定の成果を収めたか(あるいは収める方向にあるのか)をまとめる。組織変革の観点から考察を通して、これまでの5年間の「米国派遣プログラム」の総括としたい。

<表 1 プログラムのキーワード一覧>				
2014 年度 女性管理職 キャリア形成	2015 年度 理系、技術	2016 年度 製造業 ダイバーシティ	2017 年度 ダイバーシティ& インクルージョン	2018 年度 人材育成 女性活躍
スポンサーシップ (sponsorship) メンター (mentor) ネットワーク (network) ブッククラブ (Book Club) リーダーシップ (leadership) インクルージョン (inclusion)	男性を方程式に (men into the equation) キャリアサポート (career support) ネットワーク (network) トレーニング (training) ジェンダー ダイバーシティ (gender diversity)	独立精神 (independent sprit) コーチング (coaching) マインドセット (mindset) 女子/女性の 理系教育 (science education for girls/women) ワークファミリー バランス (work family balance) 心地良い領域を出て (out of your comfort zone)	D&I (diversity & inclusion) 従業員 エンゲージメント (employee engagement) 所得格差 (income disparities) 給与交渉術 (salary negotiation) ワーク・ライフ・ バランス (work-life balance) 福利厚生制度 (benefits)	D&I (diversity & inclusion) 無意識の偏見 (unconscious bias) ラテラル・ アサインメント (lateral assignment) メンタリング関係 (mentoring relationship) リバース メンターシップ (reverse mentorship) インクルーシブ ガイドライン (inclusive guideline) ワーク・ライフ・ インテグレーション (work-life integration)

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム」5年間の概要

年度、訪問都市	訪問先	研修生参加企業
2014 年度	The Center for Talent Innovation,	女性7名
ニューヨーク、	Families and Work Institute,	関西電力、住友商事、
シアトル	Goldman Sachs, Catalyst, MetLife,	竹中工務店、東洋紡、
	Barnard College, T-Mobile,	日立造船、三菱商事、
	Office of Senator Maria Cantwell,	レンゴー
	Gerandola Center, Boeing	
2015 年度	Catalyst, IBM,	女性7名、男性3名
ニューヨーク、	Families and Work Institute,	IHI、オムロン、
サンフランシスコ	Barnard College、MetLife、	神戸製鋼所、
	Women's Startup Lab, Techbridge,	ダイキン工業、
	Iridescent & Technovation, Accenture,	タツタ電線、
	Metamarkets	酉島製作所、
		バンドー化学、日立造船、
		三井物産、関経連
2016 年度	Catalyst	女性5名、男性2名
ニューヨーク、	Columbia Business School, Executive Education,	岩谷産業、オムロン、
シカゴ	Japan Society, Asian Women in Business,	住友電気工業、
	Families and Work Institute, UI Labs,	タツタ電線、東洋紡、
	Women in Manufacturing - Chicago Chapter,	丸一鋼管、関経連
	Women's Business Development Center,	
	Association of Women in the Metal Industries,	
	World Business Chicago, Maruichi Leavitt	
2017 年度	Dell EMC, Siemens Industry, Inc.,	女性6名、男性2名
ボストン、	Massachusetts Caucus of Women Legislators,	伊藤忠商事、大阪大学、
ロサンゼルス	U.S. Department of Labor,	JTB西日本、
	UCLA, Southern California Edison,	酉島製作所、
	Pillsbury, Helpr	日本旅行、
		三菱商事(2名)、
		関経連
2018 年度	Philip Morris International Inc.,	女性4名、男性2名
ニューヨーク、	The City University of New York,	伊藤忠商事、
シアトル	Culture Amp, MetLife, Catalyst,	大阪大学、クボタ、
	Boeing, 501 Commons,	日本旅行、
	Russell Investments, T-Mobile	読売新聞大阪本社、
		関経連





« POINTS » O

- コミュニケーション能力の向上はエンパワメントの重要な要因
- 「米国派遣プログラム」でダイバーシティ理解とモチベーションが向上
- 自分を輝かせ、カタリストとしてリーダーシップを発揮する

〔米国派遣プログラム -その 2-〕

前回11月号では、女性のエンパワメントを考察するにあたり、米国派遣プログラムの趣旨と方法についてまとめた。今回は、同プログラムで得た知見から日米の女性のエンパワメントにおける相違点や共通点を挙げて、日本への課題を考える。また、研修生へのアンケート結果から本プログラムの効果と達成を考察し、グローバル社会で飛翔するための方向性を探る。

〔日米の女性活躍の違い〕

日米の女性活躍の違いとはどのようなも のだろうか(表1)。

米国では1960~70年代に進んだ女性解放 運動以降、1980年代に女性の高学歴化と社 会進出が進んだ。一方でアファーマティブ・ アクション(積極的差別是正措置)が推進さ れて、人種や性別などに左右されないダイ バーシティ重視の人材登用が推進された。 そうして、個人のキャリア形成が奨励され て、先進国中で最も高い女性管理職の割合である51.6% (2017年)が達成された。それに対し、日本における女性のエンパワメントは、推進のスピードも遅く、世界でも低い水準にある(10月号参照)。

一方、細部では違いを有しながらも、日米間に共通点もみられる。それは、女性の政治分野でのエンパワメントと育児支援を課題とする点である。世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップレポート(2017年)のランキングで政治参画をみると、日本は144ヶ国中123位、米国は96位と高くない。これは両国ともに女性閣僚の少なさが影響しているためである。

もう一つの課題である育児支援については、双方とも保育支援が容易ではないといえる。米国の保育所は主として民間主導で行われている。すなわち、地域(公立)および私立のデイケアセンター(保育所)や、優良企業による企業内保育所などだが、私立のデイケアセンターは高額で、企業内保育

<表 1 日米の女性活躍支援制度の違い>			
	日本	米国	
ジェンダー·ギャップ指数 (世界経済フォーラム)	・114 位/144 ヶ国(2017 年) ※政治参画:123 位/144 ヶ国	・49 位/144 ヶ国(2017 年) ※政治参画:96 位/144 ヶ国	
女性管理職率	・先進国中最低 11.5%(2017 年) ・(2020 年の 15%を経て)目標 30%	・先進国中最高 51.6%(2017年) ・女性役員比率向上を目標	
育児休業	・育児介護休業法(2017 年改正): 最長2年、育児休業給付金あり ・男性の取得率5.14%(2017 年度)	・FMLA12週間(2017年時点で以下 の州を除き無給:カリフォルニア、 ニュージャージー、ロードアイラン ド、ニューヨーク)	
保育支援	・政府主導 ・待機児童問題、保育所不足	・民間主導 ・保育支援探しが困難、保育所不足	

所は数が限られている。このため、比較的安価で質の良い保育を探すことは難しい。また、育児休業法にあたるFMLA(Family and Medical Leave Act:家族医療休業法)は12週間のみである。2017年時点では、カリフォルニア州、ニュージャージー州、ロードアイランド州、ニューヨーク州を除き無給である。

それに対し、日本の育児休業制度では、育児休業給付金の受給資格を満たせば、原則、休業開始時賃金日額×支給日数の 67% (育児休業の開始から6か月経過後は 50%)が支給される。期間については、延長すれば最長2年と恵まれている。ただし、日本の男性の育児休業取得率は過去最高とはいえ、5.14% (2017 年)と低い。また6歳未満の子をもつ父親の家事・育児関連時間をみても、トップクラスの米国に比べて日本は先進国中最低 (2016 年)で注1)、今後の社会的波及が期待されている。

日本の保育支援には待機児童問題があり、政府主導で保育所の数を増やし、就労を希望する女性たちが労働市場で活躍できるよう注力されているため、徐々に良い兆候も見えつつある。それは、年齢階級別労働力率曲線のM字型から欧米の逆U字型(台形型)への接近、すなわち結婚・出産による離職低下現象に表れている。これは継続就業と専門職・管理職への母数拡大につながる兆しで、今後の女性のエンパワメントの方向性を勇気づけてくれる現象である。

〔米国派遣プログラムで得られた知見〕

米国派遣プログラムで得られた知見にはいくつかの重要な点がある。①ダイバーシティの理解、②キャリア支援、③リスク選択、そして④コミュニケーション能力である。 米国での研修では、「無意識の偏見」が意識され、2018 年度の報告では重要な視点として取り上げられ、ダイバーシティを推進する意義が再認識された。

また、女性へのキャリア支援では、自己の 目標やワーク・ライフ・バランスを上司と話 し合う枠組みが機能しており、女性がサポート的役割を脱して、自信をもって活躍できるよう、上司が男女のリーダーシップの違いや多様性を理解し、"スポンサー"(相談相手のメンター以上に、相談やアクションを伴い相手を引き上げる者)として関わる重要性を学んだ。

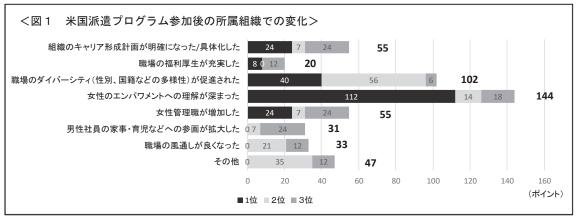
さらに、女性のエンパワメントにはリスク選択も必要である。米国の訪問先では、それぞれの訪問先で「心地良い領域を出て」("Get out of your comfort zone")というフレーズに何度も遭遇した。心地良い現状を打破し、リスクを取って挑戦すべき、というメッセージである。米国では、個人が現状を改善する強いコミットメントがあってこそ成功すると考えられている。そのような信念によって、多くの女性たちが上を目指し、育児を理由に離職せず、新しい領域に挑戦して企業の階段を上ってきたのである。

また、エンパワメントに必要な基本的な要素には①理解力、②コミュニケーション能力、そして③効率良い取り組みによる発信(受信)力がある。米国派遣プログラムの研修生たちが実感したのは、米国現地代表者がもつコミュニケーション能力の高さであった。日本では高コンテクスト(言葉よりも文脈、背景など言語外)での意思疎通が行われ^{注2)}、学校教育でもプレゼンテーション能力の養成が乏しいため、国際基準では発信力が低いとされている。

米国現地研修では、プロフェッナルたちのコミュニケーション能力の高さを肌で感じ、発信の重要性を実感した。そして、新しい知見を限られた時間内に効率良くまとめて社会へ発信することも、リーダーシップを発揮する重要な要素であると認識された。

〔アンケート調査結果〕

女性のエンパワメントのための「米国派遣 プログラム」(2014~2018 年度)の効果およ び変化が、研修の前後で個人と所属組織にど のように表れたかを知るために、アンケート 調査を行った(2018 年 10 月 16~25 日実施。



対象:1~5期の研修生、回収率68%)。

効果としては、個人では「ネットワークが 広がった、広がる努力をした」が最も多く (205pts)、次いで「自分のモチベーション が上がった」と「職場のダイバーシティにつ いて理解が増した」が同率 (167pts) で続い た。さらに所属組織での変化としては、「女 性のエンパワメントへの理解が深まった」 (144pts)が最も多く、「職場のダイバーシティ(性別、国籍などの多様性)について理解 が促進された」(102pts)が次いで多い結果 であった(図1)。

また、研修生のコメントには「経営層や男性社員も含めて女性に限らずダイバーシティについての理解が深まっている」ことや、「女性のエンパワメントを広げていくことを、参加者個人の活動頼みにするのではなく、関経連も率先して啓発活動を行ってもらえればありがたい」というような、企業や社会全体での取り組みの推進を期待する要望もあった。

〔アンケート結果からの示唆〕

米国派遣プログラムに参加したことで、 個人にはネットワークの拡大やモチベーションとダイバーシティへの理解の向上がみられた。職場では女性のエンパワメントへの理解が深まったことが示唆される。

これは本プログラムの意義と合致し、研修が有意義なことを裏付けている。また、研修生たちは「良い同期に恵まれた」と感じ、今後も親交を温めていこうと考えており、ネットワークにより互いに結びつくネット

ワーキング効果も見られる。さらには研修生たち自身がカタリスト(媒体)となって、いかなる改善をもたらせるかを熟考し、発信・提言を行い、また、所属組織の共感を得て職場での女性のエンパワメントへの理解を深めることにも寄与した。

(日本社会のカタリストとして)

研修生たちは、米国現地研修を通して、プログラム参加前には曖昧であった内容の理解を深め、新しい概念を学んだ。帰国後、効率良くメッセージを発信することで、プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力も向上し、職場におけるエンパワメントの理解進展に寄与した。女性活躍の推進には、そのような人材の能力向上による社会への波及が期待されている。

では、実際にその波及効果をいくつかみ てみよう。研修生たちが変化をもたらすカ タリストとして活躍する顕著な例に「あけ び会」がある。これは第1期の研修生が発足 させた交流の会で、研修生のリーダーシッ プが如実に表れた成果の賜物である。そこ では女性のエンパワメントに関する講演会 や懇親会を定期的に主催し、多くの参加者 が啓発され、ネットワークが拡大している。

また、同研修生は研修で学んだ Book Club に啓発されて、定期的に関心のある本の情報をメンバー間で共有するなどし、出勤前の早朝に勉強会を行っている。極めて多忙な毎日の中で、自己研鑽の時間を捻出するワーク・ライフ・バランス手法は、研修生の生来もつバイタリティが本プログラムで引

き出された形となっている。

さらに、研修生のリーダーシップによりキャリア形成やメンターとのマッチングを支援する「アーチ・キャリア (Arch Career)」というNPO法人も立ち上げられ、社会へのエンパワメントの波及は一層拡大基調にある。

研修後、ある者は異なる部署へ異動となり新領域で活躍し、ある者は部下の養成に献身し、またある者は現職を保持しつつオンラインのMBAコースの学生となって、さらに輝くことを目標としている。「個のレベルアップが社会のレベルアップにつながる」ことが体現され、換言すれば、本プログラムを通して、エンパワメントとリーダーシップの重要性が明確に実証されているといえる。

〔グローバル社会への飛翔に向けて〕

本プログラムの研修では、日米の女性のエンパワメントの現状と、米国のダイバーシティとキャリア支援によるエンパワメントの達成について理解した。また、人材形成の面で研修生たちの学知利行意識の昴揚とコミュニケーション能力の向上は得がたい成果であった。

本プログラムでは、日米のビジネス交流の促進という目的以上に、女性活躍に関する活発な意見交換と発見により、日本社会へ新たな提言と理解促進がなされた。これらをヒントに、日本ではエンパワメントを制度や意識面で長期的に推進していく必要がある。また、参加した研修生には、キャリア形成上のポジティブな効果が見られた。さらに、職場においては女性のエンパワメントへの理解が深まったと示唆される。日米の女性活躍の現状理解は、女性のエンパワメントの促進上での礎となるだろう。

グローバル社会で求められる人材とは、 対等に意見交換を行える人材である。日本 はこれまで終身雇用・年功序列により「和を 以て貴しとなす」とするチームワークの企 業文化を誇ってきた。その良い面を残しつ つ、グローバル社会で競い合える人材の質 向上が喫緊の課題とされている。そして、グローバル人材がこれまでの知見を基に、日 本型の女性のエンパワメントを推進し、生 産性向上へとつないでいくことが求められ ている。エンパワメントが推進される今こ そ、グローバル社会への飛翔の時である。

注1) 内閣府『平成30年版少子化社会対策白書』

注2) Edward T. Hall (1959) The Silent Language





« POINTS »

- D&Iマネジメントとは多様な人材に配慮した人的資源管理
- グローバル競争社会ではD&Iマネジメントが必須
- 人材変革と企業環境の整備がD& | マネジメントの課題

〔飛翔する人的資源管理〕

前号では、関西経済連合会の女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム」(2014~2018 年度)をダイジェストでまとめた。その際の重要要素の一つにダイバーシティ&インクルージョン (diversity & inclusion、以下「D&I」)が含まれていた。多様な人材を包摂するD&Iの重要性はグローバル社会で広く認識されており、労働者政策の転換期を迎えた日本のマネジメントにとっても重要な要素である。

女性活躍とエンパワメントに注目し、グローバル社会での飛翔に想いを馳せる中、ダイバーシティの先進国、米国の背景に依拠し、D&Iの背景とそのマネジメント^{注1)}、そして女性活躍関連を中心にグローバル社会に飛翔するD&Iマネジメントの課題と展望を考察する。

〔米国のD&Iマネジメントの背景〕

まず、D&Iマネジメントに至る背景を まとめておこう。D&Iについては、ダイ バーシティ発祥の国、米国での経緯をみる と参考になる。

米国のD&Iは、ダイバーシティに関する法制度から進展してきた。1964年の公民権法第7編によって、人種、肌の色、宗教、性別、出身国を理由とした雇用差別が禁止され、1967年には年齢差別禁止法で40歳以上を対象に雇用上の年齢差別が禁止された。

さらに 1970 年代の公民権法改正、教育 改革法第 9 編によって意識変革と多様な 人材の公平な雇用・管理が進み、リハビリ テーション法によって障がい者の雇用上 の差別が禁止された。そうして、ダイバー シティ社会の礎が築かれてきた。そのよう な礎の上に、職場での、募集採用、昇進昇 格などの徹底した差別の排除が行われる ようになり、ダイバーシティ・マネジメン トが進展していった。

特に 1980 年代は、障がい者教育のインクルージョンも注目されると同時に、アファーマティブ・アクション(積極的差別是正措置)が推進され、雇用差別是正が前進した。しかし、その一方で雇用差別関連の訴訟も増加したため、ダイバーシティ・マネジメントは、企業によってその対策として導入されるようになっていった。

〔米国のジェンダーダイバーシティ・マネジメント〕

ダイバーシティ・マネジメントのカテゴリーのひとつに、ジェンダーに特化した「ジェンダーダイバーシティ・マネジメント」がある。このジェンダーダイバーシティ・マネジメントは、女性活躍を進展させ、重要な経営変遷をもたらした。

1991 年には、米国労働省がガラスの天井 委員会 (Glass Ceiling Commission) (1991 ~1996 年) を設置し、男女の格差問題等の 研究・調査が行われた。「ガラスの天井」 は、資格のある個人に管理職への昇格をさせないような態度や組織的な偏見に基づいた人為的な障壁と定義づけられている 2 。これにより、女性やマイノリティの登用の必要性についての社会的理解が深められた。そうして管理職・役員割合が高まり、米国の女性管理職は日本よりもはるかに高い全管理職種の51.5%を占め 12 3、S & P500 社(スタンダード・アンド・プアーズ社が算出する株価指数の米国証券取引所上場企業 500 社)の役員レベルでは21.2%が女性となるに至った 12 3

ジェンダーダイバーシティ・マネジメントの進展につれて、多様な人々の社会的認知や職場対応は拡大傾向にある。LGBT 性がについても、賛否両論の世論が渦巻く中で配慮されるようになった。マイノリティや、病身者、障がい者などの様々なニーズを包含する体制は、人権面のみならずグローバル戦略としても不可欠との認識に立ち、ダイバーシィ・マネジメントへと進展して世界標準として普及している。

〔米国でのD& | マネジメントの成果〕

米国の企業経営では、D&Iマネジメントの成果が如実に表れている。様々な企業で多様な人材が活力となる様相を呈する中で、例えば、IT・ICT(情報通信技術)業界は、競争社会において多様な人的資源管理による成功を収めてきた。

リベラルなマインドの企業が多い I T・ICT業界では、白人 (男性) 中心社 会から変貌を遂げ、人種、肌の色、宗教、 性別、性的志向、年齢、障がい、そして出 身国によらぬ多様でフレンドリーな人的 資源管理が心がけられている。特に高報 酬・働きやすさをインセンティブとして、 インドや中国を中心にアジア諸国出身の エンジニアを数多く登用した。それにより、 豊富な知識・技術の導入が可能になり、イ ノベーションが起こって、世界屈指の I T・ICT大国へと成功を遂げた。このよ うな成功は、D&Iマネジメントの重要な 意義を裏付ける格好の例だといえる。

〔日本でのD&Iの経緯〕

日本で一般的にダイバーシティが報告されたのは、日本経営者団体連盟の『「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告書』(2001年)によるとされる。同報告書では、「ダイバーシティは、既存の価値観や方法論にとらわれることのない発想を起点とした人材活用戦略である」として、性別役割分担意識、画一的な働き方や終身雇用・年功序列などにみられる画一的な人事制度の転換を提唱した。

その後、CSR、環境問題などと並行したグローバル潮流により、2004年以降の自動車産業のダイバーシティの取り組み^{注6)、} ^{注7)} に始まり、ダイバーシティ推進は徐々に広がりをみせた。さらに、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業 100 選」(2012年度~)や今後の広がりが期待される分野の「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」(2015年度~)の実施により、過去6年間では 226社が選定され、社会的認知度が高まった。

そのような中、経済産業省の『ダイバーシティ 2.0 検討会報告書』(2017年)では、女性活躍の取り組みの進展やダイバーシティ概念の浸透を評価しつつも、企業のダイバーシティの対応が「政府要請による受動的な対応」だとして、経営戦略やビジネスモデルと紐づけてダイバーシティの意義を捉えることなく、形式的・表面的な対応に終始するという状況に陥るリスクが存在しているのではないか、と問題提起している。かくして、ダイバーシティの第一段階である 1.0 の帰結を表明し、2.0 への転換が提唱されたのである。

(日本でのD&Iに向けて)

経済産業省では、シニア、障がい者^{注8)} やマイノリティ、そして出身国を問わず多様な人材を包含する (インクルージョン) というダイバーシティの意義を反映し、実

践的なD&Iを目指すことが重要であるとしている。前掲の報告書では、「ダイバーシティは目的ではない。経営戦略を実行するための手段である」として人材変革を強調している。近年ではESG(Environment, Social, Governance)に着目したESG投資が行われるようになり、D&Iに配慮した企業は投資先としてアピール力をもつ。そのような人材変革が着目されている状況下における日本のD&Iマネジメントの課題を考えてみよう。

〔日本のD&Iマネジメントの課題〕

①人材変革

今後のD&Iマネジメントの課題は、トータルな人材変革と企業環境の整備である。前掲の報告書(2017年)にも記されているように、日本のD&Iマネジメントは、女性の能力が存分に発揮されているとは言い難い状況、また、女性以外の属性についても、日本は社会の文化多様性等、異文化に対する受容性が世界的に見て低い水準に留まっており、「異質なもの」に対する受容度は低いとされてきた。

法的戦略では、非公式な隠れた差別や偏見などの意識面のカバーは難しい。また、結果の平等を整備しても実質が伴わず歪が生じては逆効果である。従って、D&Iマネジメントのために日本が取りうるアプローチには、以下の2つが効果的である。一つは、慣習や意識面での戦略的な働きかけを行い、募集・採用、昇進・昇格、お

かけを行い、募集・採用、昇進・昇格、およびコミュニケーション上であらゆる人材に対する「無意識の偏見 (unconscious bias)」を最低限にすることである。例えば、教育制度、教育方法、研修制度、メディア戦略などによって、個人の内面の偏見を変えていくことである。

人材採用や登用の際には、米国のアファーマティブ・アクション推進時と同様、配慮の対象外からの逆差別感の主張もある。 その対処としては、選抜や登用が配慮による処遇ではなく、実力を伴った、能力・資 質による選抜であることを明示すると解 決策となる。

もう一つはグローバルな潮流に呼応する人材獲得の体制整備である。米国がアファーマティブ・アクション達成のために数値目標を掲げたように、比率や数値、期日といった目標と計画(goals and timetables)を設定した戦略とニーズに配慮した支援を行うことである。

②企業環境の整備

企業環境については、イノベーションが 起こりやすく、かつワーク・ライフ・バラ ンスしやすい環境の整備が必要である。例 えば、フリースペース、使いやすい家具、 無料社員食堂、仮眠室、保育室・保育所、 イスラム教などの祈祷室、美容・理容室、 フィットネスができるジム、瞑想室、図書 室などの整備であるが、ここに列挙した内 容に限らず、ニーズに合致した環境整備が 求められる。

また、労働環境面として、職場でのセクシャル・ハラスメントの予防と啓発も課題である。2017年からハリウッドで連鎖的に起こったメディア界の#Me Too 運動に続き、大手 I T企業で起こったセクシャル・ハラスメント問題は世界を驚愕させた^{注9)}。同企業では、問題に関与した(上席管理職 13人を含む)48人を解雇していたが、問題行動者の莫大な退職報酬が露呈し、示威運動(walkouts)が世界各国で起こった。

透明な取り組みと企業環境整備が求められる職場のハラスメント問題は、ジェンダー面の人的資源管理の難しさを呈するものであるが、これを他山の石として、女性がエンパワーできるグローバル社会での飛翔を一層目指す必要がある。

〔D&Iマネジメントはいかにして優秀な人材を成功へと導くのか〕

D&Iマネジメントは、いかにして優秀な人材を成功へと導くのだろうか。

米国での経緯を見ると、人権、平等待遇、 公正などの観点からダイバーシティ・マネ ジメントが一般化し、多様な人材のニーズ に配慮して生産性の向上、イノベーション を生み出す戦略が活用された。人材不足や グローバル化の進展の中、D&Iマネジメ ントは生き残りをかけた戦略である。

今後の日本のD&Iマネジメントでは、 前述のような人材変革と職場環境の整備 によって、多様な人材が活躍できる方向を 目指し、そして優秀な人材を成功へと導く。 従って、D&Iにおける女性についても、 女性一人ひとりがキャリア形成し、リーダ ーシップを発揮し、エンパワーしていくこ とが重要課題である。

その推進策としては、研修やOJT、職場制度の活性化が効果的である。今後、才能のある人材として社会で活躍し成功できるか否かは、多様な人材と切磋琢磨して、コミュニケーションを円滑に行い、多様でイノベーティブなグローバル社会をリードしていけるかどうかにかかっている。

改正出入国管理・難民認定法(入管難民法)も成立し、外国籍の労働者が増加していく今後を見据えると、多様な人材を育成する組織の役割は大きい。日本は今、グローバル化が一挙に進む転換期にある。そのような転換期であるからこそ、ジェンダー要因を再考し、意識改革と新しい働き方の推進に邁進していく必要がある。

これまでの画一的な視野からグローバルな視野へと拡大した視野をもち、リーダーシップを発揮すること。そして、多様な人材の異なる視点を基にして、考え方の柔軟化や相乗効果、組織変革を誘発し、イノベーションを生み出して、タレントのある人材(人財)を輩出できること。それが、グローバル社会での飛翔につながる。その推進力となるものこそ、D&Iマネジメントの重要要素である女性のエンパワメントなのである。

- 注1) ダイバーシティ・マネジメントの流れおよびジェンダーダイバーシティ・マネジメントの詳細は、守屋貴司、中村艶子、橋場展俊共編著『価値創発(EVP)時代の人的資源管理:Industry4.0の新しい働き方・働かせ方』(ミネルヴァ書房、2018) をご参照のこと。
- 注2) Report on the Glass Ceiling Initiative. U.S. Department of Labor, 1991 (米国労働省「ガラスの天井イニシアチブ報告書」1991年).
- 注3) U.S. Bureau of Labor, (2017).
- 注4) Catalyst, 2016 Census: women and Men Board Directors (2017)
- 注5) LGBTとはLesbian, Gay, Bisexual, Transgender の略である。最近ではさらに包括的に Questioning(自身の性自認が定まっていない人)も含めたLGBTQという言い回しも用いられている。
- 注 6) 日産自動車『サステナビリティレポート 2005』 2005 年。
- 注7) トヨタ自動車『Environment & Social Report 2005(環境社会報告書 2005)』(2005 年)。
- 注8) 障がい者の活躍推進については、『ダイバーシティ促進に向けた取組み事例集』 (日本経済団体連合会、2016年4月19日) にオムロン京都太陽、サンフロンティア不動産、TOHOシネマズ、リゾートトラストによる取り組みが記載されている。
- 注9) The New York Times, online October 25, 2018, in print October 26, 2018 in print.





« POINTS »

- ○人手不足にあえぐ日本一人手不足業種は、なぜ求心力を欠いているのか
- ○労働政策による女性活躍推進効果
- ○人手不足業種における女性労働と改善策

〔女性活躍に向けて〕

前回は、女性活躍とエンパワメントについての考察を深めるため、米国の動向を参考にして、日本におけるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の方向性を模索した。今回は、女性活躍のなかでも人手不足下の労働事情に焦点を当てる。グローバル競争の渦中にある日本において、人手不足下の女性労働がいかなる状況にあるのかを考察し、女性活躍に向けての方途を探る。

[過去最高の人手不足]

現在の日本労働市場は焦眉の急を告げる事態にある。帝国データバンクの「人手不足に対する企業の動向調査」(2018年11月)によると、人手が不足している企業の割合は年々増加している。

2018 年 10 月時点での調査結果では、 34.1%の企業が非正社員レベルで、また正 社員レベルでは52.5%(前年度比3.4%増) が人員不足だと回答している(図1)。正

図1 従業員が「不足」している企業の割合 27.20% 2016年 41.80% 2017年 49.10% 34.10% 2018年 52.50% 0.00% 40.00% 60.00% 20.00% ■非正社員 ■正社員 出所:帝国データバンク「人手不足に対する 企業の動向調査」(2018年)より作成

社員不足の企業割合は過半数で、調査開始 以来最高である。これは、まさに憂慮すべ き状況であるが、なぜこのような状況に陥 っているのであろうか。

〔人手不足の原因とは〕

この人手不足の原因は、一般に働く世代の人口減少に起因すると考えられている。確かに、人口減少は人手不足となる一つの要因であり、人口減の推移をみれば労働人口の減少はゆるぎない事実である。しかし注目すべきは、現在生じている人手不足の原因が、そのような人口減によるものとは内容を異にしている点である。

総務省労働力調査によると、2018年(11月)の就業者数は6,713万人となっている(図2)。実際にこの数は高度経済成長期やバブル期よりも多く、就業者数からいえば、現在の人手不足は単に人口減によるものではないとわかる。



〔仕事はあるものの・・・〕

この人手不足の原因は、むしろ労働供給が雇用情勢に追い付いていない状態に起因している。それは「未充足求人」(事業所において欠員が生じ、仕事があるにもかかわらず、その仕事に従事する人がいない欠員補充のために行う求人)によって、ある程度裏付けられる。

厚生労働省「雇用動向調査」^{注1)} によると、未充足求人は 2009 年から継続して増加し、2009 年には 25 万人、2017 年は 121万人、2018 年(6月末日現在)では 136 万人にも上る(参考:うち、パートタイム労働者は 58 万人(欠員率 4.4%)であった)。

実際には、仕事があるにもかかわらず、 欠員状態が増加している。就業者数は増加 し過去最高となり、かつ仕事もあるが、そ れにもかかわらず、未充足求人の仕事に従 事する人材がいない。そのような労働供給 との不均衡が、現在みられる深刻な人手不 足を招いている。

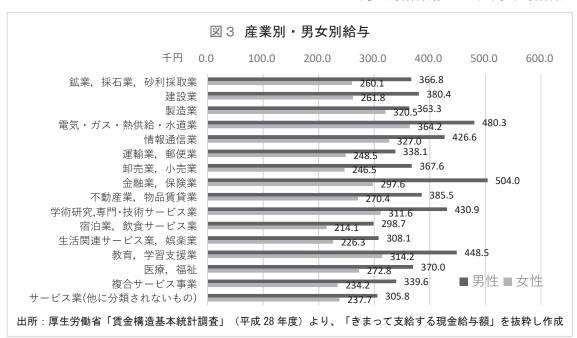
〔なぜ求心力を欠いているのか〕

さらに、この未充足求人を業種別にみて みよう。上記の雇用動向調査では、2018 年 (6月末日現在)での未充足求人数は、「卸 売業、小売業」が28万人、「宿泊業、飲食 サービス業」が24万人である。また、「医 療、福祉」では7万人増、「卸売業、小売 業」では6.5万人増と増加率が高い。欠員率については、「宿泊業、飲食サービス業」が5.4%、「建設業」が4.8%と高い。

これらの人手不足業種は、なぜ求心力を 欠いているのだろうか。人手不足の理由と しては、仕事内容と待遇の不釣合いが考え られる。図3の産業別・男女別給与をみる と、「運輸業、郵便業」、「卸売業、小売業」、 「宿泊業、飲食サービス業」の女性の平均 給与はいずれも 25 万円未満で下位を占め ており、低報酬の業種が人手不足業種と合 致している。つまり、給与が希望に見合わ ないために、従事する人材が不足している と示唆される。また、収入以外の長時間労 働や職場環境といった働きやすさの影響 もあるだろう。深刻な人手不足の状況下に おいて、この点を改善することが喫緊の課 題である。

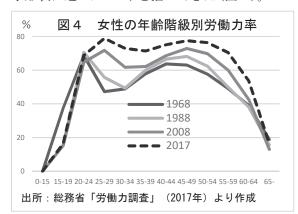
〔女性の労働市場参入、過去最高〕

それでは、このような状況下で女性労働がいかなる動向であるかを考察したい。全就業者数の増加と同様に、女性の就業者数は顕著に伸びている。総務省「労働力調査」によると、1975年の就業者数5,223万人のうち女性は1,953万人(37%)であったが、2018年11月には女性就業者数は全就業者数6,713万人中2,964万人と史上最高になっている。全就業者数における女性就業者



は44%を占め、労働市場における男女比率は同等に近づく方向にある(図2)。

この増加をもたらした女性の労働市場参入がどのような変遷を遂げてきたかについても簡単にまとめておこう。日本の女性の労働参加率を年齢階級別労働力率^{注2)}で見ると、これまでは、いわゆるM字曲線(M字形状に近いカーブ)を描いてきた(図4)。



女性の年齢階級別労働力率のグラフは、30~34歳での労働力率が降下することで、その年代部分に窪みが生じ、M字形に類似した曲線を描いていた。しかし、バブル崩壊(1991年3月~1993年10月)やリーマンショック(2008年9月)等の経済不安定要因や女性の継続就業を奨励する労働政策により共働きが増加して労働参加率が高まり、M字の窪みは年々浅くなっていった。

また、女性の就業意識の背景については、2018 年度の女性の大学・短大進学率が57.9%(文部科学省統計)と過去最高に至り、キャリア志向の学生が増加した。また、大学においてはキャリア関連の授業導入により就業意識啓発が行われ、女子学生の就業意欲は、グローバル時代の雇用情勢も踏まえて徐々に高まる傾向にある。そうして、2017年には労働力率曲線が、ほぼ欧米並みの台形(逆U字形)に近づくに至った。

〔労働政策効果による女性活躍〕

このような女性労働の変遷は、安倍政権 (2012 年~至現在)の成長戦略によって後 押しされて進展した。それまでの女性活躍推 進は、人権、平等を理念とした男女共同参画 中心の社会政策で、推進母体となるビジネスコミュニティからの賛同は図らずも弱く、推進速度は遅かった。しかし、女性活躍の推進方法が、少子高齢化とグローバル競争時代において経済成長を促進するために、社会政策から労働政策の視点へと軸足を移したことにより、加速度が増した。女性活躍は3つの矢の成長戦略の一つとして労働政策の要に位置づけられ、女性活躍推進法(2016 年施行)により前進をみた。

女性の就業者数は、現政権発足の 2012 年 12 月の全就業者 6,240 万人中 2,651 万人 (42%)から、2018年には6,713万人中2,964 万人 (44%)となった。これは政権発足から 313 万人増であり(図2)、女性の労働参画は労働政策を反映した形となっている。社会政策から転換した労働政策によって、男性就業者と女性就業者の数の上での格差は縮小し、女性の労働力率も窪みのある 30~34 歳時点の労働力率 (2017 年)でみると、日本は 75.2%となり、スウェーデン 87.3%、フランス 81.1%、アメリカ 74.5%等の欧米水準に近づくことになった注3)(図4)。

〔女性就業割合が高い人手不足業種〕

数字の上での男女格差は縮小してきているものの、女性の労働参画上、男女の職域にはまだ明確な格差がみられる。女性が従事する割合の高い業種は、男性に比べて給与報酬が低く、人手不足業種が多い(図3)。

総務省労働力調査の 2017 年平均での産業別就業者数をみると、男性就業者の 46%が①「製造業 (734万人、20.0%)」、②「卸売業、小売業 (523万人、14.2%)」、③「建設業 (422万人、11.5%)」に従事し、次いで運輸業、郵便業等が続く。一方、女性就業者の場合は、52%が①「医療、福祉 (613万人、21.4%)」、②「卸売業、小売業 (552万人、19.3%)」、③「製造業 (317万人、11.1%)」で占められ、次いで「宿泊業、飲食サービス業 (240万人、8.4%)」、「教育、学習支援業 (181万人、6.3%)」が続く。

〔女性の労働参画条件: 改善にむけて〕

このような男女の明瞭な職域格差のある人手不足の状況下において、女性活躍を 一層推進するには、いくつかの改善を図る 必要がある。

まず、男女の給与格差縮小である。女性はパートタイマーとして従事する割合が高い。 給与体系が低い人手不足業種においては、給 与報酬体系と職場環境の見直しを図り、求心 力を持つ必要がある。そうすれば、優秀な人 材が効率良く働けるようになり、好循環が生 まれ、長い目でみれば利益回収が可能となる。

また、女性は育児理由によりパートタイマー化する割合が高いため、自身が専門性を高め、キャリア形成する必要がある。そうすれば、より高報酬のポジションに就き、継続就業が可能になる。

次に、パートタイム、フルタイムを問わず、ワーク・ライフ・バランスを図り柔軟な働き方をしやすくする。具体的には、継続就業希望者たちの出産や育児理由による労働市場からの離脱を回避するために、育児休業時の柔軟性や、保育支援の利便性を高め、継続就業を容易にする制度を充分に整備し、かつ利用可能とすることである。

最後に、職場のキャリア形成制度ではパートタイムとフルタイム間の転換制度やキャリア関連の研修を充分に利用できるよう、キャリア形成の強力な支援も重要である。

(まとめ)

女性の労働参画は労働政策や教育による効果が反映され一定の前進をみせており、特に就業者数では男女遜色ない水準に近づいた。人手不足下にあえぐ日本の労働市場は女性にも仕事の機会を呈している。

ただし、女性が占める割合の高い人手不 足業種での待遇改善とキャリア形成の促 進については課題が残る。女性が従事する 分野は、正社員でない形で従事する割合が 高いため、女性労働をさらに促進するには、 専門性の向上、待遇改善と働きやすい職場 環境の改善が必要である。

働き盛りとされる 25~44 歳の働き方は 日本の労働市場の大きな特徴である。特に、 多くが子育て期にあたる 30~34 歳の世代 の継続就業により労働市場の様相は大き く変わりうる。今こそ、さらなる女性活躍 を実現する発展段階にある。

次回(連載第6回:最終回)は、グローバル社会における女性活躍と働きやすい職場環境に焦点を当てて、グローバル社会での飛翔に向けての総括としたい。

- 注1) 本稿では、雇用統計調査のデータを四捨五入して用いた。
- 注2)「労働力率」とは、「生産年齢人口」(15 歳以上 65 歳未満の生産活動に従事できる人口)に対 する「労働力人口」の比率。
- 注3) OECD.Stat (2019), LFS by sex and age indicators https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSet Code=LFS_SEXAGE_I_R





《 PONTS ♪○ 子育て支援は企業経営の課題かつ国家の経済対策である

- ワーク・ライフ・バランス意識の一般化
- 女性のエンパワメントには経営者スキルが必要

〔女性活躍の総括に向けて〕

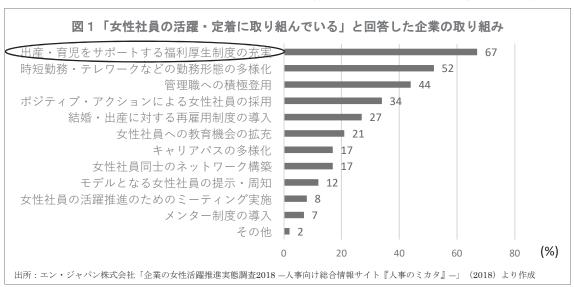
前回は、人手不足下の労働事情に焦点を 当てて、史上最高の女性就業者数に至った 背景と現状を考察し、女性割合の高い産業 分野での給与待遇改善を提唱した。連載最 終回の今回は、グローバル社会への飛翔に 向けた女性活躍とエンパワメントの総括と したい。

女性活躍推進と一括りにしても、その課題は多岐にわたる。本稿では女性活躍の考察点として、職場環境の改善としての子育て支援の意義と、今後必要なキャリア形成の要因を再確認しておきたい。それらは女性の継続就業を容易にし、より多くの女性たちの活躍を推進していく上で、有効であると考える。

〔女性活躍推進一企業経営課題として〕

女性活躍推進上、企業の取り組みはどのような状況であろうか。エン・ジャパン株式会社の『企業の女性活躍推進実態調査』 (2018 年)を参照すると、女性社員の活躍・定着に取り組む企業は52% (2018 年)(従業員数301 名以上の企業では66%、300 名以下では49%)である。「女性社員の活躍・定着に取り組んでいる」と回答した企業のうち、最も多い取り組みは、「出産・育児をサポートする福利厚生制度の充実」(67%)で、次いで「時短勤務・テレワークなどの勤務形態の多様化」(52%)、「管理職への積極登用」(44%)であった(図1) 注1)。

この結果からも示されるように、企業に よる女性活躍推進の施策としては、出産・ 育児をサポートする福利厚生制度の充実や、



時短勤務・テレワークなど、勤務形態の多様化といった職場環境の改善が重視されている。また、充分とはいえないものの、管理職への積極的登用も行われており、女性活躍には職場環境の改善とキャリア形成支援の必要性を再認識することができる。

〔女性社員が継続就業した理由〕

女性活躍の必須条件としては、第一に労働市場での継続就業が挙げられる。総務省「労働力調査」(2017年)が示すように、日本女性の労働力率曲線は2008年頃までM字を描き、女性は出産後就業を中断して非労働力化する傾向が一般的であった。日本社会では性別役割分担意識により、女性への育児負担があまりにも大きい。今もその社会風潮は完全には払拭されてはいないが、子育て支援政策とキャリア形成の強化により、女性の労働力率は75.3%(2017年)と欧米並みに上昇し^{注2)}、就業者数も2,964万人(2018年11月時点)^{注3)}となって、女性活躍の前提条件は整えられつつある。

厚生労働省委託調査の『平成28年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書労働者アンケート調査結果』^{注4)}でみると、末子妊娠時に同じ会社で就業継続した割合は、女性の「正社員」は77.3%、「非正社員」では39.5%であった。

その継続理由(複数回答)としては、経済的理由の他に、「産前・産後休業や育児休業の制度が整えられている(女性正社員62.5%、女性非正社員40.4%)、保育サービスが利用できた(同39.2%、35.5%)、妊娠・出産に関して上司の理解があった(同35.7%、37.6%)」が挙げられ、子育て支援が女性の物理的支援とともに継続就業意識を支えて、継続就業を可能にしたことが示唆される。

〔経営課題としての支援〕

女性の円滑な継続就業とキャリア形成は 経営課題でもある。中でも子育て支援はそ の中心課題といえる。共働きが過半数を占 める実情に鑑みれば、子育て支援を企業内 でも共有することは、もはや選択肢のひとつではなく、企業経営上の課題である。

経営に子育てを持ち込む必要があるのか、 という疑問があれば、その必要性を再度確 認しておく必要があろう。

企業の子育て支援は日本の国家政策の中 心課題として位置づけられ、主として子ど も・子育て支援の「職場における子育て支 援」で扱われている。

その政策方針は、厚生労働省諮問の労働 政策審議会(雇用環境・均等分科会(旧雇用 均等分科会))の女性活躍範疇で決定される。 2016年(平成28年)には、労働政策審議会 で「経済対策を踏まえた仕事と育児両立支 援について」と題して、経済対策として取 り組まれることになり、家庭生活の範疇と みなされてきた育児が、「経済政策」として 職業生活の範疇に組み込まれた。これは、 労働政策上の一つの重要転換である。

子育ては、女性の就業意識、キャリア形成、および働き方に与える影響が大きく、従業員のワーク・ライフ・バランス(WLB)、あるいは、ワーク・ライフ・インテグレーションの面でのニーズが高い。さらに、子育て支援や働きやすい職場環境が人材誘引の要因であることも、過去の調査報告等で実証され、明らかになっている注50。

〔ワーク・ライフ・バランス意識の進展〕

そのような中、若者の意識にも大きな意識変化がみられる。就職情報大手の株式会社マイナビの「2020年卒マイナビ大学生のライフスタイル調査」(2019年)^{注6)}では、「時間内に仕事を終え、一切残業しない」働き方を肯定的に見る男子学生は74.6%、女子学生は79.1%である。また、興味のある社会問題(複数回答)では、女子学生は文系・理系ともに「少子化・働く女性支援」がトップで59.0%を占め、他の項目よりもはるかに割合が高い(表1)。人生における優先度(複数回答)でも、「家族」が男性38.5%、女性52.3%とトップである。若者たちの意識では、男女ともに家庭生活中心

表 1 興味のある社会問題 (複数回答)

	文	系	理系		
	女性	男性	女性	男性	
1 位	少子化・働く女性支援 (59.0%)	非正社員・労働問題 (35.9%)	少子化・働く女性支援 (59.0%)	地球温暖化 (40.6%)	
2 位	いじめ・教育問題 (36.6%)	高齢化社会・介護問題 (33.6%)	高齢化社会・介護問題 (37.7%)	高齢化社会・介護問題 (34.6%)	
3 位	LGBT (35.8%)	国際政治問題・民主化運動(32.6%)	地球温暖化(37.4%)	景気動向・国際市場動向 (33.5%)	
4 位	高齢化社会・介護問題 (34.8%)	少子化・働く女性支援 (32.4%)	いじめ・教育問題 (29.4%)	非正社員・労働問題 (30.6%)	
5 位	非正社員・労働問題 (32.9%)	景気動向・国際市場動向 (29.6%) 地域振興・地元の活性化 (29.6%)	非正社員・労働問題 (25.2%)	少子化・働く女性支援 (27.7%)	

出所:株式会社マイナビ「2020年卒マイナビ大学生のライフスタイル調査」2019年より作成。

のWLB意識をもつ割合が高い結果となっている。

〔女性のキャリア形成のために〕

女性の就業継続が一般化した状況下、家庭生活に重きを置き、WLB意識に関心の高い世代には、今後どのようにキャリア形成を行い、女性活躍とエンパワメントにつなげていけばよいのだろうか。

継続就業者数が増加し、子育で支援等による労働市場への「定着」が第一段階だとすれば、第二段階はWLBの一般化により、定着した女性たちの働き方が活発化し、活躍の加速度が一気に増すことになる。そうして、次の第三段階に、より高度なスキルを習得してキャリア形成することで、指導的立場に就く女性割合の30%が達成可能な射程範囲に入ってくる。

30%という目標値は、カンター(Rosabeth M. Kanter)の「クリティカル・マス(critical mass)」(ある結果を得るのに必要な最小限の数量(臨界質量))という概念に基づき、ダーレリュップ(Drude Dahlerup)が 1988年に提唱した値である。女性の管理職比率が 30%を超えれば、組織の意思決定に影響を及ぼすとされているため、女性のエンパワメントにはどうしても達成不可欠な割合である。

我が国では、内閣府が2020年までに管理

職などの指導的立場に従事する女性比率の目標値を当初は30%としていたが、2015年に15%へと下方修正した。管理職比率を上げるには、人材のスキル養成が不可欠である。その方法として、管理職に必要なスキルを示す「カッツモデル(Katz Model)」(1955年)が有効である(図2)。



出所:Katz, Robert L. Skills on an Effective Administrator, Harvard Business Review, Jan-Feb. 1955.pp33-42 より作成

すなわち、技術的なスキルである「テクニカルスキル」は下位管理層に多く、中間管理層では人的なスキルである「ヒューマンスキル」が必要であるが、上位の経営者層では、経営判断や全体を統括する概念的スキルの「コンセプチュアルスキル」が必要になる。技術的なスキルを持つ人材は多いが、組織を俯瞰して概念的に把握できる人材は相対的に多くない。加えて国際競争社会の現代においては、グローバルなでを発出を引きるといる。上位では、グローバルなっては、グローバルなっては、グローバルなってがある。上位で活躍するにはそのようなスキルを身に付けられるよう、意図

して研修や勉強会、OJTなどでスキルを 養成する機会を提供し、女性のエンパワメ ントを達成していく必要がある。

〔女性活躍とエンパワメント **一グローバル社会での飛翔に向けて**〕

日本では国際競争社会の生き残りを賭け て、女性活躍をWLB支援や意識改革によ り推進していく必要がある。社会の発展には 女性の経済的エンパワメントが不可欠であ り、女性が従事する分野での待遇改善や職 場環境の整備を迅速に行う必要がある。そ うして、一人ひとりがキャリア形成して自 分自身をエンパワーしていけば、活躍の場 が限られてきた伏竜鳳雛の女性たちが労 働市場で活躍していくことができるだろう。

これまでの6回の連載で女性のキャリア 形成に向けての課題や対応策について発信 してきた。それは一貫して「女性活躍とエ ンパワメント」の重要性である。加速度を 増して進展するグローバル社会では、女性 をはじめとする多様な人材が質を高め、活 躍していくことが急務である。本連載で述 べた視点がこれからの女性活躍の進展に活 かされ、一人ひとりがグローバル社会へと 飛翔していくことを心より願う次第である。

- 注1) エン・ジャパン株式会社「企業の女性活躍 推進実熊調査 2018 ―人事向け総合情報サ イト『人事のミカタ』—」 (2018 年)。 【調査概要】調査方法:インターネットに よるアンケート、調査期間:2018年6月27 日~7月24日、回答企業数:『人事のミカ タ (https://partners.en-japan.com/) を 利用している企業 612 社。
- 注2) OECD. Stat (2019), LFS by sex and age https://stats.oecd.org/Index.aspx?Dat aSetCode=LFS_SEXAGE_I_R (2019年2月3 日アクセス)。
- 注3)総務省「労働力調査」(2018年)
- 注4) 三菱UFIリサーチ&コンサルティング 『平成 28 年度仕事と家庭の両立に関する 実態把握のための調査研究事業報告書労働 者アンケート調査結果』2017 年、p40。 https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouho u-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/00001 74277.pdf (2019年2月1日アクセス)。調 査対象: 20-49 歳の未就学児の子をもつ従 業員 3000 人。
- 注5)企業の子育て支援の効果については、例え ば、次の調査研究報告がある。内閣府内閣 府政策統括官 (共生社会政策担当)『平成 17年度 企業における子育て支援とその導 入効果に関する調査研究報告書』平成 18 年3月。

https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/re search/cyousa17/kosodate/index_pdf.html (2019年2月3日アクセス)。

注6) 株式会社マイナビ「2020 年卒マイナビ大 学生のライフスタイル調査」2019年。 https://saponet.mynavi.jp/release/student/l ife/mynavilifestyle2020/(2019年2月17日 アクセス)。調査対象: 2020 年卒業予定の 大学生・大学院生 4656 人。

≪執筆者プロフィール≫ 中村 艶子 (Nakamura, Tsuyako) 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 准教授 専門:「日米の女性労働とワーク・ライフ・バランス」

【経 歴】

米国モントレー国際大学院(翻訳修士)。

米国リゾートホテル管理職として勤務後、会議通訳者、企業内翻訳者。 同志社大学アメリカ研究科(博士後期課程)アメリカ研究専攻。

2000年 同志社大学入社。

2009~2010年

フルブライト客員研究員(スタンフォード大学/ハーバード大学)

TOMODACHI イニシアチブ(米日カウンシル・東京米国大使館主催) 2013年 TOMODACHI MetLife Women's Leadership Program 第一期メンター・シャペロン

関経連 女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム」研修講師 2014~2018年 京都雇用創出活力会議ワーク・ライフ・バランス推進戦略本部委員など、

大阪・京都・滋賀などで審議会委員を歴任している。

共編著『ワーク・ライフ・バランスと経営学』(ミネルヴァ書房)、『価値創発(EVP)時代 の人的資源管理』(ミネルヴァ書房)、共著『男女協働の職場づくり』(ミネルヴァ書房)、『各 国企業の働く女性たち』(ミネルヴァ書房)、『アメリカ留学への招待』(世界思想社)、共訳書 『最高の職場』(ミネルヴァ書房)など。



女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2018」報告書

発行日:2019年3月

発行所:公益社団法人 関西経済連合会

〒530-6691 大阪市北区中之島 6-2-27

(中之島センタービル 30 階)

労働政策部 TEL 06-6441-0103 FAX 06-6441-0443