

質問内容	回答者	回答
<p>私が育休明け復職した当時より、当社の制度は大きく変わり、育児と仕事の両立がしやすくなっていると感じます。</p> <p>1 十数年で大きく変化しましたが、さらにこの先、どのような社会にしていきたいとお考えか、そのために必要なことはどんなこととお考えかお聞きしたいです。</p>	<p>EY Japan株式会社 DE&Iリーダー 梅田 恵氏</p>	<p>日本社会はまだまだ女性やマイノリティがマジョリティの男性中心に作られた仕組みや制度に合わせなければならず、女性やマイノリティの活躍を支援する制度や仕組みを「例外」扱いしているように感じます。「例外」扱っている限り、その制度や仕組みを利用する人が自分を卑下したり、自分を「例外」と考えたくなくて無理にマジョリティの仕組みに合わせている人が多いと思います。もっと個人主体に自分のタイミングに合わせて、制度や仕組みをカスタマイズして使える社会、そのことを後ろめたく感じずにいられる社会、そうした真のインクルーシブ社会を目指したいと考えています。そのために必要なのは目をそらされがちな差別や格差の存在から真正面からとらえて改善していくことだと思います。さらに同質性の高い日本だからこそ、DE&Iの概念を教育プログラムの中に組み込み、子どもの頃から多様な人と交わり、多様性について考える習慣を身につけていくことが必要だと考えます。</p>
<p>社内でも女性活躍推進、主に女性管理職の育成に向けて取り組みを始めたい所ですが、役員に反対派がいます。理由を聞くと「意識して女性を優遇させたり昇格させることになる。社内に該当者がいないから。」ということでした。</p> <p>2 このような状況でもなにか女性活躍の策を考えたく、どのようなことから始めるのが良いのでしょうか。</p>	<p>EY Japan株式会社 DE&Iリーダー 梅田 恵氏</p>	<p>どこにでも同様な男性管理職、役員がいます。また実際に女性よりも男性の方が大きいプロジェクトにアサインされたり、海外勤務や転勤の機会が多く、「成長につながる仕事」を経験する機会が多いため、経験の幅や深さ、役員との接点などが男女で大きく差がでてしまっているのも事実です。また会議や研修でも女性が書記や資料作成を担当し、男性が発表する、女性は意見を言わない（聞かれない）という男女の役割分担ができてしまいがちです。無意識にこうした差別がおきているので、まずはそれを確認することと、女性側にも自ら手を挙げて成長につながる仕事にチャレンジしていくマインドセットをする必要があります。EYでも同様の状況がありました。そのため、女性だけのリーダーシップ研修を通じた意識改革や女性同士のネットワーク作り、メンタリングやスポンサーシップ制度を通じて、女性幹部候補者の名前や人となり男性役員や経営層に認知してもらうというところを行い、男女ともに意識がかわってきた手ごたえを感じています。</p> <p>次のフェーズとしては、評価、昇進、給与の男女差をみて、偏りがある場合、それが無意識におきているのか、明確な原因があるのか分析し、それをもとにアクションプランを作り、実行していきます。その際にこうした男女差がある事実を経営層や組織のトップに確認してもらい、アクションプランの実行については、リーダーの業績評価に組み入れることが早期改善の鍵となります。</p>
<p>会社としてDE&Iへの取り組みを強化しており、経営陣も非常に力を入れています。</p> <p>3 プロジェクトに参加しているメンバーも積極的です。</p> <p>一方で、社内の管理職がイマイチ盛り上がりず、プロジェクトへの参加意欲も低い状況。管理職を巻き込むためにどのようなことをされているのか、教えていただきたいです。</p>	<p>大和証券株式会社 ダイバーシティ&インクルージョン推進室 室長 平野 友視氏</p>	<p>当社では、部店長研修や課長研修等において人事担当役員より、D&Iの取組みが経営戦略において基盤となっており、重要であることを伝えていきます。また、女性キャリア研修においては、その上長向けに人事担当役員より女性活躍の重要性を伝えたりしています。社内に限らず、対外的にも社長がD&Iの重要性を経営戦略の一つとして発信しています。トップダウンが推進力の大きな一つとなっていると思います。とは言え、当社も管理職の意識改革は課題です。トップダウンだけでは簡単に変わらない文化を、何度も様々なところで、様々なカタチで諦めず伝え続けていくことが大事かと思っています。</p>
<p>社内でもDE&Iのイベントやファミリーデーを開催してもワンショットになりがちです。行動変容(自発的な社員のDE&Iに関するビジネス提案やアクション)を促すためにみなさんがされてる工夫や経験があればぜひご教授いただきたいです。</p> <p>4</p>	<p>大和証券株式会社 ダイバーシティ&インクルージョン推進室 室長 平野 友視氏</p>	<p>DE&Iのイベントやファミリーデーを開催することはもちろん社員の意識醸成に繋がるかと思いますが、やはりイベント等を単発でやるだけでは行動変容に繋がるのは難しいと感じます。このため、継続的にイベントや研修（たとえばパパママ交流会、女性キャリア研修等）を実施したり、社内SNSを利用してD&I推進室から様々な企画や施策、制度等を紹介するなど、継続的に発信していくことが大事かと思っています。並行して、トップからもメッセージを伝えてもらい、会社として重要な取組だということを知ってもらうことも重要だと考えます。</p>
<p>多様性はそもそも常に存在するもので、DE&Iの施策は、他社と違うことによって不平等を受ける人が出ないよう、マイナスを0にする施策であるべきと感じています。現在、多様性が企業の価値につながるといった考えが各企業のDE&Iの推進の裏側にあると感じることが多いですが、価値につながらない場合はDE&Iの推進はしないのでしょうか。</p> <p>5</p>	<p>株式会社博報堂 博報堂キャリアジョ研プラス 研究員 前田 将吾氏</p>	<p>すごく重要な質問だと感じました。</p> <p>企業価値を高めるためにDE&Iを推進することが多いというのは同意見です。</p> <p>DE&Iを進める上でのアプローチを大きく2つに分けると、①人権にもとづくアプローチ、②企業価値にもとづくアプローチがあると思っており、具体的には</p> <p>①企業の責任として社員の人権を守ることが重要だからDE&Iを推進する、</p> <p>②イノベーションや投資など企業価値に繋がるからDE&Iを推進する、ということではないかと思っています。</p> <p>本来は①が重要だと思うのですが、人権という考え方が日本企業で正しくインストールされていないことなどから</p> <p>①のアプローチだけでは不十分と見なされてしまい、現状、民間企業として納得度高く捉えられる②のロジックが用いられる傾向にあるという認識をしています。</p> <p>本来、②は結果として生じるポジティブな側面であると思うのですが、②だけが目的として前面に出ると、働くうえでの人権でさえも生産性に資するかという観点でジャッジされるリスクが生じます。</p> <p>個人的に、このようなリスクはあってはならないと考えており、今後は、まず①と②を切り分ける視点を持ったうえで、現状「価値につながらない」と見なされるようなDE&Iも粗上り挙げて検討していくべきだと考えています。</p>
<p>「DE&I推進」はそれ自体が多様なテーマを含んでいるため、議論の際に様々な立場からの意見が出すぎて論点がブレてしまいがちと感じています。「DE&I推進プロジェクトを立ち上げる」といった場面での留意点、プロジェクト組織の構成(テーマでチームを分ける など)、議論する際のコツなどをお聞きしたいです。</p> <p>6</p>	<p>株式会社博報堂 博報堂キャリアジョ研プラス 研究員 前田 将吾氏</p>	<p>ご質問ありがとうございます。僕は社内のDE&I推進に直接かかわることは少ないので一般論として回答いたします。</p> <p>DE&I自体が広いテーマを含むため、論点がぶれないようにするためにはまず何より自社の課題を認識した上で、何が目的なのか、そのために何を優先して取り組むべき課題なのかを明らかにし、共通認識を持つことが重要だと考えます。</p> <p>また、例えば複数のテーマが進む場合（例えば障がい者、女性など）、別のテーマであっても共通して取り組む内容や、互いのヒントになることが多く存在すると思われるため、同チームで対応する、連携の機会をもつなど、分断せずに進めていくことが結果的に効果的であると考えています。</p>