経営学会協議会主催 公開パネルディスカッション

テーマ: 組織の活性化とイノベーションを促進するダイバーシティ・マネジメント 一グローバル人材育成の施策と課題—

講師・パネリスト:

馬越恵美子氏 (異文化経営学会会長、日本学術会議連携会員、桜美林大学教授、)

井野 博之氏 (富士ゼロックス株式会社 人事部人事企画チーム長)

司会:植木 英雄氏 (経営関連学会協議会副理事長、筑波学院大学特別招聘教授)

開催場所:明治大学駿河台研究棟第9会議室

開催日:2017年6月4日



【司会:植木】 今日か公開パネルディスカッションということで、進め方のご説明だけこの時間 を利用して、皆様にご説明をさせて頂きたいと思います。私は司会担当の植木と申します。

さて、今日のテーマは、「組織の活性化とイノベーションを促進するダイバーシティ・マネジメント」、副題が「グローバル人材育成の施策と課題」ということで、公開パネルディスカッションです。 講師としては、異文化経営学会会長の馬越恵美子先生。馬越先生は、日本学術会議連携会員でもいらっしゃいます。また、日立物流とアクサ生命保険の二つの会社の社外取締役もされていらっしゃいます。それから、2番目に講演して頂く方は富士ゼロックス株式会社人事部人事企画チーム長の井野博之様です。このお二方に30分ずつ講演を先ずして頂きます。

それから、その講演が終わった後、馬越先生のほうから富士ゼロックスの井野さんの講演内容についてコメント、質問を 10 分程度頂きまして、そのご回答を頂きます。

それで、アジェンダとして、一応大きく三つ位用意してございます。これは講師の先生方にも既に お知らせしてございますが、今日のお手元の資料にもございますように、共通点としまして、ダイバ ーシティを生かすマネジメントの仕組みと働き方について。それからグローバル化に向けた人材政策、 グローバルチェンジ・リーダー、経営リーダーの育成について。これは2つ共通のアジェンダという ことで、講演後の質疑の後にお二人にそれぞれ討論に参加して頂きます。

それから3つ目のアジェンダが、ダイバーシティ・マネジメントの社会的な普及による日本のオープン・イノベーションの推進や教育のあり方についてということで、これは最後のまとめのほうで議論をして頂きます。

今日、ご参集の皆様には、この論点の2つのパネル討論者の討議の後、15 分程度の質疑の討論の 参加の場を持ちたいと思いますので、ぜひ奮ってご参加いただければと思います。

それでは、まず風間理事長からご挨拶を簡単にして頂きます。

【風間理事長】 簡単にご挨拶をさせて頂きます。本日は馬越先生、井野先生、協議会のパネル討論会の講師としてお引き受け頂きまして、お忙しい中ありがとうございます。また、日曜日のこの時間にもかかわらず、非常に多くの方々にご参加頂きましたこと、心よりお礼を申し上げます。

ダイバーシティと同時に、働き過ぎというのが非常に大きな課題になっているのに、<u>協議会</u>として 日曜日に開催するのは何事かというお叱りも聞こえてくるのですが、さまざまな事情から、日曜日に 開催することになりました。お許し頂きたいと思います。

ダイバーシティ・マネジメントというのが日本の成長、日本の企業の一層の発展のためには必要不可欠であるということの認識は、多くの方々が共有しているかと思います。非常に最新のテーマについて、我が国を代表する論者であられる馬越先生を初め、実務にかかわる第一線にお立ちになられている井野先生の講演を聞くことができることを、非常に楽しみにしております。本日はどうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございます。

【植木】 ありがとうございます。

それでは早速、馬越先生のほうから講演を 30 分程度、お話をお願いしたいと思います。 皆さん、お手元に資料がございますので、それを見ながら、よろしくお願いいたします。

【馬越】 ただいま大変ご丁寧なご挨拶を頂きまして、理事長、副理事長、ありがとうございました。また皆様、本当に、日曜日、教員の方は日曜日も平日もあまり変わりがない生活だと思いますが、特に実務家の方は日曜日という貴重な時にいらして頂きまして、私からも御礼を申し上げたいと思います。

私が会長を務めます異文化経営学会も協議会のメンバーにならせて頂いておりまして、いろいろなことをいつも教えて頂いたり、ご指導を頂いておりますので、重ねて御礼を申し上げたいと思います。それでは、ちょっと日曜日のモードなので、心が少し緩んでおりまして、申しわけありません。皆さんも楽しく、ダイバーシティなのであまり肩肘張らずにお話しとか、皆さんにざっくばらんに話し合いができればと思います。結構遠くの方もいらっしゃるので、前のほうも空いていますので、私が言うのも何ですけれど、後からいらした方や、あるいは後ろの方もどうぞ前のほうでと思います。

今日は井野さん、どうもありがとうございます。楽しみにしております。

それでは座らせて頂きます。よろしくお願いいたします。

その前に、今日お配りした私の資料があるのですが、それ以外に結構スライド、写真とかあります ので、私の資料はそんなすごい資料ではありませんので、後でご参考にしていただければ。文字は載 っております。

あともう一つ、植木先生の許可を頂きまして、ちょっと変なパンフレットを配っております。これは私の妹というわけではございませんで、私自身でございますが、最近ちょっとキャリアを変えたわけではなく、こちらでは食べることはできておりません。趣味なのですが、ジャズシンガーとしてデビューいたしまして、4月19日に「Wave」という……、すみません、この部分がとても長いですよね。30分しかないのに。しかしながら、私にとりまして極めて大事なことですので、日曜日ですから、すみません、このCDを、後でどなたかに差し上げたいと思います。1部しかありません。これはアマゾンで、馬越恵美子、Waveで、もうすぐに出てまいりますので、即日配送はこのごろはないようでございますけれども、よろしければぜひ。とてもいいCDでして、皆様中高年の方は特にご存じのボサノバ、そしてジャズのフライ・ミー・トゥー・ザ・ムーンとか、絶対に皆さんご存じの曲がたくさんありますので、これもダイバーシティだと思うんですよ。やはりいろいろなことをすることによって心が広がるというふうに私は信じていて、勝手なことをやっておりますけれども。

それで、最後の 14 番目のトラックのピアノは私が、下手くそですが弾いておりますので、ゆめゆめ、この秋田慎治さんというプロが弾いていないということだけは言明しないと、彼に非常に申しわけない。でも、意外にわからないものですね。ということで、本当に申しわけないと思うのですが、タッチが粗いのが私です。

はい、ということで、余計なことで植木先生に怒られてしまいますので、それでは本題に入りますが、ダイバーシティということなので、演題は先ほど、「グローバル人材とダイバーシティ・リーダーシップ」という言葉を最近使うことが多いのですが、ダイバーシティ・マネジメントというのは皆さん使っていらっしゃるので、ちょっと食傷ぎみなので、私はダイバーシティ・リーダーシップという言葉を使い始めています。

最初、前段はつかみの部分なので、普通に聞いて頂ければ大丈夫なのですが、皆さん、世界何カ国 にいらっしゃいましたか。世界7大陸あるのですが、7大陸制覇した方はいらっしゃいますか。

7大陸って結構ありますよね。アジアやヨーロッパ、アメリカは両方ありますよね。あとはオーストラリアとアフリカと、7番目は南極なんです。私は南極に参りましたので、それで世界7大陸。これも、サバティカルのときに行きました。別に1年間で越冬したわけではないんですよ。サバティカルのときに南極に行かせて頂きまして、異文化経営専門なので問題はございませんので。財務分野の方とかはちょっとサバティカルのときに南極はまずいかなと思いますけれど。

行き方ですが、成田から 12 時間、ダラス、テキサス、そこから 11 時間、ブエノスアイレス。暇で

すね。その後3時間、ウシュアイアという世界で一番南にある、一番遠い村ですね、アルゼンチンになりますが、そこから船で2日間かかるという、大変悠長な、現役の皆さんはちょっと難しいですかね。難しいと思います。

でも、難しくないほうがいいじゃないですか、やっぱり。企業の方も、定年になる前にこういうことができないといけないんじゃないでしょうか。最初からもう突っ込みを入れております。

それで、4日間かかりまして、南極に参りました。何を見に行ったかというと、何もないものを見 に行きました。何もないからいいわけです。何もないんです。

これは私がいますけれども。とても美しいですよね。人がつくったものがないところがいかに美しいかということを心にしみ通ったような。心が洗われました。

ちょうど私、還暦のときに参りましたので、人生ここから新たになった、生まれ変わった。生まれ変わって若くなったかなと自分では思ったのですが、心は若くなったつもりです。

南極は大陸ですが、北極はご存じのように大陸ではありません。北極は周りに大陸があって、そしてここに北極海があるわけですが、ちょっと北極も行ってみようかなと思って、昨年、北極圏に行きました。アイスランドから船で行けるんです。この辺が北極でございます。北極海。

ここから2日間で行けるんです。東京から。近いですね。南極は4日ですが2日で行ける。すごく近いなと本当に感じました。ちょっと明治大学の研究棟は、今日は遠かったですね。ずっと行けなかったので、ブリッジを通って、すごく遠く今日は感じました。

すみません、それで、この船で行ったのですが、美しいでしょう。鏡のように映っていて、研究者はこういうところに行かなきゃ駄目ですね。企業の方もそうですよ。やはりそうなると、マインドがクリアになって、人生がこう、何なんだろうかとすごく思うわけです。

それで、ここにイヌイットの人々が住んでいるんです。これは 150 人の村です。かわいいですよね。 色とりどりになっているのは、昔、字が読めなかったので、色で病院がわかるとか、そういうふうに していたらしいです。

これはイヌイットの方々ですが、ちょっと日本人に似てますでしょう。この方の衣装、これは民族 衣装で最高に高いのですが、ちょっと、大阪の方がいらしたらごめんなさい、大阪のおばちゃま的な 感じが私はどうしてもしちゃって、ちょっと、この取り合わせは何だと突っ込みたくなるのですが、 よく見るとやっぱりかわいいんです。これはアザラシです。これはビーズ。これは 50 万ぐらいする そうです。彼らにとってはものすごく高いものをわざわざ着てくれました。

この辺は何かちょっと見たことがある、芸能界にいるような、ガッツ石松に似たような人がいたり、 意外に結構おもしろかったのですが。

これはダイバーシティの交流ですね。クルーズはいろいろな国の人が来ていますので、この人はスイスの建築家、これはアメリカの農場にいる人かな。引退していますけれど。みんなでこう、寒いのに外で御飯を食べるという。こういうことができるということは、やっぱり大事かなと思っています。

それで、夜になるといろいろみんなで交流するわけです。この人は中国人でインタビューをしていまして、この辺のところがまたおもしろいんですよ。これ、ちょっとホームページからは後で削除するかもしれないですが、日本郵便がトールを買収して大失敗していますよね。もの凄い高い値段で買っているわけですが、あのときの高値で大もうけした人がクルーズに乗っていたんです。去年の夏の段階で、私はその情報をゲットしていました。そこで何を言っていたかというと、日本人は交渉をしないと。吹っかけた値段で買うと。本当に、ちょっと foolish、みたいな言い方をしていました。日本語では今言いませんでしたけれど。

ということで、グローバル人材が育っていないなと痛感しました。要するに、交渉できないという ことは、やっぱり駄目ですよね。ということで、今日のテーマはばっちりかなと思いました。今の部 分はちょっとオフレコなんですけれど。

ということで、最近になってニュースで、ああやっぱりそうなんだ、ということなんですよ。

ダイバーシティの定義は皆さんもご存じなので繰り返しません。最近はLGBTに関しては随分声高く言えるようになりまして、随分変わったなと。外資系は随分前からこちらのことを言っていたようなのですが、日本も随分変わってきたなという感じもいたします。広く定義しています。異文化経営の異文化と同じです。いろいろな多様性を広く定義しているということなんです。

そこで大事だと思っているのが、ダイバーシティ・リーダーシップなのですが、属性を超えていろいろな人たちを束ねて目標を実現する人たちです。リーダー。それで、リーダー自身もさまざまな属性であって、チームもさまざまな属性である。そういった面で、ダイバーシティ・マネジメントというと、何か上の人がダイバーシティをマネージしているというイメージがあるのですが、そうではなくて、リーダーシップのところにダイバーシティがあるという時代になったのではないかなと思います。

グローバル人材は、もちろんダイバーシティ・リーダーシップをとれる人だと思います。きちっと 交渉ができる人だと思うんです。やはり自分の言葉で語る強いリーダーであったり、それから人をエ ンゲージさせることができるリーダー。それから、ダイバーシティの経験を積んだリーダー。失敗を した人がある人というのはすごく大事だなということを、今、ちょっと私がかかわっている社内でも 言っているのですが、次に社長になる人は、やはり1回は大きな失敗をした人がいいのではないかと いうことなんです。そのくらいの経験を積んだ人でないと、胆力がありませんので。その辺は後で井 野さんにまた教えて頂きたいと思います。

21 世紀というのはダイバーシティとか異文化が当たり前の世界になっていくのではないかなと思っています。そうしますと、組織人よりもむしろ個人としてどう勝負していくかという世界ではないかなと思います。

ダイバーシティ・リーダーになれる人は、これは当たり前のようですが、論理的思考とか、やはり、 たかが英語、されど英語ですよね。英語というのはやっぱり、残念ながら、大事かなと思っています。 英語ができればいいということではないのですが、日本語ができても英語ができないと、まだまだ損をするし、これからもそうではないかと思います。プレゼン力はすごくついたと思うのですが、プレゼンの資料が細か過ぎて、特に理系の関係、御社はどうでしょうか。細かいですよね。そうすると、メッセージ力がないんですよね。細かいことばかりじゃないですか。ということで、いつも言っているのですが、なかなか直りません。大学の先生はあまり、経営学はあまり問題がないかと思いますが、理系の先生方とか、あるいは企業の人は非常に細かい。A3にびっしり、A4がいっぱい入っているようなのを持ってきます。

自分で判断する力。人としての魅力ですよね。人生を多面的に楽しむということは、なかなか、簡単なようで難しいですが、皆さんは問題ないですね。大抵、企業の方に手を挙げて頂くと、この前、1,000 人のところで話したときに、3人ぐらいしか手が挙がらなかったんです。ちょっとびっくりしたんです。あるところでは、100 人いて 30 人ぐらい、人生を多面的に自分は楽しんでいるぞという人が手を挙げたので、すごいなと思ったんです。そうしたら皆さん、定年を迎えていました。

ということなので、定年になると人生を多面的に楽しむ、あるいは 25 歳ぐらいまではそうなので すが、どうも 25 歳、24 歳ぐらいから 60 歳までは、なかなかね。これはちょっと、働き方改革とい うのはそういうことに関係があるんじゃないかなと思います。

それで、もちろん、経営のプロとしての力が必要だと思います。

グローバルマインドというのは、大きく心を開く。相手を思いやる心とか、異文化に対して好奇心があふれるとか、敬意を持って人に接する。これは簡単なようで難しいですね。世界のあらゆる人たちと一緒に、仕事をしなくても、仕事をしようとする意思を持つ。自分と違うものに対して、おもしろいなと思えることはすごく大事ではないかなと、個人的にも思っています。

パーソナリティ。すぐに判断しない。もちろん自分で責任はとるけれども、とりあえず判断は少し保留する。教員を長年していますと、これは難しいです。すぐに判断、得意になりますよね。得意になってしまったと私も思っていますけれど。ちょっと待つ。

それから、質問をたくさんする。今日もぜひお願いします。

それから、曖昧さへの寛容とか、排除せずに仲間に入れる。これは、排除されていない人はわかりにくい。排除されると非常にセンシティビティが高くなって、このことが身にしみるということが、 自分自身も経験があります。

それから楽観主義。上に立つ人は楽観的がいいですね。

自信を持つ。そして、柔軟な感情。すぐ怒ったりしない。これは簡単なことですが難しくて、これは人生も楽しくなるようなパーソナリティかなと思っています。子育てなどにもすごく使うことができるし、夫婦円満のこつでもあるかなと。特に、すぐに判断して相手を責めないというのは、特に奥さんのほうに求められるかなと、自分も思っております。

それで、ダイバーシティ・リーダーシップ、特に圧倒的に女性が日本のダイバーシティは少ないと

いうことで、これは皆さん、あまりにもよく聞かれる話なので、簡単に言います。おさらいです。

この就業率の変化、虫歯になっていましたが、相当この虫歯が治りましたね。今は多くの女性が子供を育てながら仕事をしていますが、その実態はなかなか厳しいと思います。私自身もやってきましたし、今の人たちを見ていますと、これは大変です。後でまたお話しします。本当に、子供というのは産むだけじゃないです。産むのは楽ですね。産んだ後、大体、私の経験ですと大学に行くまでぐらいかな。18年ぐらいは大変ですね。まあ、結婚して、私、やっと次男が最近結婚しまして、やっとお嫁さんに預けたという感じぐらいの、何十年もかかる、その間、本当にこれはもう、日々格闘です。日々格闘ですし、まだそうかなという感じがします。

それで、管理職に占める女性の比率、日本は 10%ぐらいと低いと。フィリピンは、女性は管理職の比率が 50%を超えている。この辺が不思議ですよね。非常に不思議。そして、取締役に占める女性の比率も、これもよく見るグラフなのですが、日本と韓国は仲よしで2%を割っていて、その下にはアラブ諸国があるという感じになっております。

この辺にいっぱい国があるのですが、書いていないですね。ノルウェーはもの凄い高いですよね。 取締役。日本は、ですから今、ちょっと女性を取締役に引っ張ってきていますが、でもパーセンテー ジはすごく低いかなと思います。

現実には、これは後で井野さんのお話にもあるようですが、結構ためらいますよね。最近よく講演をすると聞かれるんです。女性に頑張ってもらおうと思って課長を頼んだら嫌だと言われたと。断られた。やっぱりやる気ないんじゃないの、というふうに言われることがありますが、そんなことはないんです、実は。

管理職に魅力がないんです。面白くないんです、生活が。多分。管理職になった場合。給料は大して上がらないです。大学の役職も似ているかなと、誰かつぶやいている人がいました。私とは言いませんが。

それで、じゃあなぜ前に出ないのか。女性が消極的なのか。じゃあ何が立ちはだかるものか。

心理的な壁ってありますよね。今日は日経にAIでディープマインドってありましたけれど、本当にこれはディープマインドだなと思いまして、心理的な壁がすごくあって、意外に、植木先生は私との付き合いが長いから賛成してくださるかわかりませんけれど、女性は慎重です。150%自信がないと引き受けない。あ、今日は自信なかったんですけれど、植木先生の依頼なので引き受けました。本当はないんですよ、こう見えても。

そして、正直で誠実なんです。本当にそうなんですよ。自分で一生懸命言っていますけれど。意外 と、言い過ぎたり、とまることを知らずに、企業の中でも寸どめができない。

ありますか、そういう女性。そういう人。いますね。なかなか、正直で誠実だと、最後までいっちゃうんですよね。男性の方はやっぱりうまくとめていますよね。あれは勉強になります。私は今勉強中なんですけれど、時々失敗します。お酒は関係ないです。お酒関係なく突っ込んじゃうんで。

まあでも、社外取締役は突っ込みを期待されているのでいいのですが、でもやはり、とまることも 覚えないと、すぐに首になってしまうというのはあります。勉強中でございます。

そして、私自身のことになってしまいまして、呪縛なのですが、人生でずっと補佐役を期待されて参りました。ずっとプレッシャーがありました。アシスタントになっているべきであるというプレッシャーが自分の中にもあって、あと、家族に何かあると、大体自分が悪いかなと思うんです。子供が病気になったり、子供が受験を失敗すると、大体「私が働いているからだな」とか思うんですよ。男性の方はそういうふうに思います? 思わないですよね。俺が働いて食わしてやるって。あ、それは昔ですね。

女性は、私が働いて食わしてやっているとは思わないですよ。仕事をしていて申しわけないって、これは私だけかな。大和撫子・馬越だけかもしれませんが、そのように思いました。私の場合は、ご存じのように、私は1人で育てていましたので、私しか家族を養う人はいなかったのですが、それでも、何かあると、「ああ、自分が悪いな」と、ずっと思っていたんです。最近は思わないですね。孫に関しては私の責任でないと断言できますので。やっとオーケーになりました。

それから、自分はリーダーになれないという思い込みはずっと実はありまして、これを打ち破ったのが 2003 年に異文化経営学会を立ち上げたときなんです。そのときに思ったのは、どなたかに会長をお願いして、私は事務局長になろうかなと思ったんです。それがやっぱり、当時の望ましい姿だったんです。経営学の学会の会長に女性がなるというのは、あまり好ましくなかったです。絶対に嫌われると思ったのですが、私の頭の中をよぎったことは、スケジュール調整が面倒だなと、はっきり言って思ったんです。どなたかに会長をお願いすると、その方のスケジュールに合わせて動かなければいけない。私の場合、子供も小さかったので、自分が会長になるとこれが簡単なんです。

ですから、女性は社長とか会長になったほうが楽です。使われるのが一番大変です。本当にそうなんですよ。

すみません、何か今日は随分本音になっています。日曜日バージョンね。日曜日バージョンでいきましょう。学会ですが、少し脱線してよろしいですかね。

ということで、自分はリーダーになれないという思い込みはあったのですが、学会を立ててしまったところ、意外に快適で、すごい皆さん、助けてくださって。今日もたくさんメンバーの方がいらして。ぜひ皆さん、異文化経営学会に入って頂きたいのですが。植木先生にも長年本当にお世話になりまして、そのほかにもお世話になった方はたくさんいらしてありがたいのですが、意外になってみたら楽しいということがわかりました。

ただ、男性のヘルプというか、助言というかがないとできないんです。社会的に、まだ慣れていないです。自分でも思います。社会的な素養がまだ慣れていないので、本当に助けて頂いています。

それで、女性の本音は、さっき言いましたけれど、こうなんです。管理職になってもいいことはないし、長時間労働して自分の時間を犠牲にして、いいことはない。仕事ばかり増えて、責任ばかり重

くなって、何もいいことはないと、これははっきりと、ある企業の女性が言っていました。これに、 会社側はちゃんと応えなければいけないんです。

もう一つ、立ちはだかるもの。これは長時間労働です。最近はもう、この話が多いので、しなくてもいいぐらいなのですが、働き方を変えるということは大事です。大学教員は大変恵まれた立場にあるなと、すごく思っています。企業の人は本当に大変ですよね。会社にいることが当たり前になっています。大学教員の場合は研究室にまったくいませんので、外部から電話がかかってきてもまったく問題がないと。こんなにいいパラダイスはないんですよ。ですから、企業の方は 60 を過ぎると大学で教えたいという方が非常に増えるんじゃないかなと思っていますけれども。

それで、社会全体でという、今これは本当に急にやり始めましたよね。日本って何でこう、急にや るとやるんですかね。おもしろいですよね。

場所と時間に拘束されない働き方というのが、私は一番いいと思っていて、それに向かって、現場があると駄目だという話にすぐなるんです。日本は現場と言った途端に大体思考停止しますね。現場という言葉がなかなか、よくないですね。

でも、現場でもやれるんじゃないかなと思ってやってみると、意外にできると思います。実は、私のかかわっている物流企業も、今度、新社屋になるのですが、全部フリーシーティングになるんです。 部長もなるのかな。結構最近、マイクロソフトは社長は部屋はあったかな。結構ないですよね、みんな。フリーシーティングになっちゃいますね。

でもこれも、大学はフリーシーティングはやめたほうがいいですよね。研究室はいいですよね。研究室は大好きです。ドアが閉められて。

と大学は思うのですが、企業は最近はもうフリーシーティングということになっています。 富士ゼロックスはどうですか。

【井野】 ええ。実践しています。

【馬越】 していますか。どんな。後で教えてください。

それでもう一つ、女性の仕事のピーク年齢というのは違うなと、現時点では思っていて。男性の働き盛りは意外に40代から50代というのが企業の場合はピークですよね。大学は違いますよ。大学の研究者は70代80代もオーケーなのですが。

女性の場合は、私は 50 代からかなと思うんです、今は。というのは、10 年ぐらい、やっぱり大変なんですよね、いろいろなことがあって。それで大体 50 代、60 代で子育てが終わりますと、本当に、両手両腕が戻る感じです。実態感としては。子育てしている間は片手片足がなくて仕事をしているような実感です。ところが両方戻ってきて、馬力がすごい出ちゃって、10 年ぐらい前になりますが、ハーバード・ビジネスレビューに載っていた記事で、世界最強の生物は何であるかと。「50 代の子育てを終えたキャリアウーマン」と出ていました。これは実感します。私も 50 代のときはすごい強かったですよ。今はだめなんですね。ちょっと、60 代になっちゃったので、自分がくたびれちゃっ

たんですけれど、すごく感じました。

男性は、大学の先生は元気ですよね。結構割と、言いたい放題ありますからね。企業の方は、すみません、結構お疲れになっちゃいますよ。お疲れになっていることが良く分かります。

なぜですかね。そうなんです。もっと家事をやったり子育てをすると長生きするんじゃないかなと 私はすごく思っていて。なぜかというと、ちょっと資料はないのですが、計算したところ、毎日大 体4時間、家事と育児をします。それを計算すると、女性は大体7年分やるんです。アンペイドワー クを7年分ですよ。それで寿命が7歳違うんです。87歳と80歳。ということは、ちゃんと神様は下 さるんですね。

ということで、皆様はもっと家事とかボランティアを……今日は男性の方が多いから申し上げると、 そうすると長生きできます。

女性は最近働き過ぎだから、ちょっと減っていくんじゃないかなと、自分自身は思いますね。あんまりアンペイドワークをしていないものですから。そういう面では。

でも一緒に、同じぐらいのほうがいいですよね、寿命は。あまり違うと、どうですか、87歳と80歳。あと7年間、女性の場合は1人でも元気ですかね。男性が残るとそうでもないんですけれど。

ということで、余計な話ですが、意外にこれは真面目な話で、ピーク年代が違うんですよ。違うと 思います。

次に行きます。女性は意外と、最近取締役の数が日本では増えてきまして、上場企業で2%を超えたんです。ところが、外国人の方がいらっしゃいますが、外国人の取締役は全然増えないんです。もう1%を割っているのがずっと続いています。これはハードルが高いですね。やっぱり取締役に外国人がいると嫌ですかね。日本語ができる人が大抵なるんですけれど、一気に属性の壁が薄くなってしまって、すごく変わるんです。

私のかかわっている企業、日本企業では、やはり外国人は取締役に、私はしようしようと言っているのですが、なかなかしないんですよね。

おもしろいのは、もう一つの外資系の企業は、もちろん外国人が半分ぐらいなので、それはもう全然問題ないのですが、外国人がいればいいというわけではないけれど、いると、言語もすごく、敬語も違ってくるし、何か壁が、すごく垣根が薄くなるような気がします。業績が上がるかどうかというのはまた別問題なのですが、ダイバーシティの面ではいいかなと思います。

外国人がいるとなぜメリットがあるかということですが、すごく個人力が求められることと、自分でアイ・ステートメントになるとか、それから、外資系の場合は特に、社長も自分で全部やりますからね。日本の企業ですと相談役というのもいて。あれは何なんですかね、相談役って。秘書がついたりして。それで、社長ももちろん大事なのですが、秘書がいっぱいいますしね。私もすごくよくしてもらって、すごく幸せなんです。でも、外資系企業へ行くと全部自分でやるんですよね。そこがとてもいいかなと。両方いいかなと思っていますけれど、でも、コストはかかっていますよね。人件費が

すごいかかっていると思います。

パーセンテージ。これは I MDのギンカ・トーゲル教授が言っていて、私もそう思うのですが、パーセンテージはやっぱりすごく大事で、今日は女性が何パーセントぐらいかな、計算は難しいですね。半分にはいっていない。20%ぐらいですかね。25%ぐらいですかね。そうすると大体マイノリティという感じなのですが、女性が 15%ぐらいですと属性が目立ち過ぎて、この中に2人ぐらいいると、「あれは馬越だな、馬越の発言だ」とか、そういうことになるわけですが、今日ぐらいいれば大丈夫ですね。多分、マイノリティということで。30%以上、35%以上いると、あまり気にならなくなるという感じだと言われています。ですから意外に、安倍首相が言っている 30%以上というのはいいのかなと思います。個人として見られるということですね。

3年前にある物流会社の社外取締役になりまして、女性初ということで、大したことはできていませんが、何がいいかというと、やっぱり普通になったということなんです。女性がいることが普通になった。そして、ボード・ダイバーシティ、取締役の多様性が進んでいまして、うちの場合、8名中2名しか社内がいないんです。去年は1名しかいなかった。今はさすがに2人います。それで社外が6名。公認会計士、社長経験者、弁護士、大学教授と、こんなふうになっています。社長経験者も大変すばらしい発言をしまして、ニチレイの浦野さんという方なのですが、5社ぐらいやっているんです。すばらしい、鋭い指摘をされます。弁護士は法律面、そして公認会計士は財務の面ということで、非常にエキスパートがそろっていまして、大学教授が私なのですが、私などは変化球を投げておりまして、変なところからいつもボールが行って、「あ」なんていう感じで。意外に答えられなかったりして、少しだけは役割を果たしているかなと思っています。

プラスの変化。当たり前になってきたというのが大事なんです。当たり前。そこに女性がいるということが当たり前。リーダーシップのところに女性がいるということが当たり前ということがとてもいいかなと思っています。今は普通の感じになっています。これがプラスの変化だと思います。

もう一つ、アクサの例なのですが、アクサは非常に進んでいまして、いろいろと立派なプログラムがありますが、特に申し上げたい点は、CEOがスポンサーになっているダイバーシティ推進室というのがあるんです。CEOが音頭をとっているということなんです。つまり、ちょっと言いにくいのですが、CSRの中にダイバーシティが入っていないということなんです。位置づけが経営の中枢にあるということが大事だと思います。

そしてもう一つ、スポンサーというのがありまして、メンターではないんです。メンターというのは助言者というような意味もありますし、もちろん相談に乗ったりアドバイスをする。スポンサーというのは、自分の権限を使って対象者の女性に業務上の機会を与えたり、研修に参加させたり、キーパーソンに紹介したりして、その人を売り込んでいくんです。自分はこの人のスポンサーになる、じゃあこの人を何年間で課長にしようとか、部長にしようとか、そういうプログラムを、実際の自分の権限を持ってやるということでありまして、このスポンサーシッププログラムというのは結構効率が

いいと思います。実際、今、11 人が昇格したと書いてありますが、直近ではもうちょっとの人が。 いろいろ変わってきていると思います。

そして、もう一つは、毎年女性会議というのをやっているのですが、そのときのスポンサーが何と CFOなんです。金を握っている財務担当役員が女性会議のスポンサーというか音頭をとって、彼が 議長でみんなを招集してやっているということです。ここがまたとてもいいところだと思います。

そして、アクサの例が続きますが、障害者に大変活躍してもらっていまして、例えば盲導犬を連れたある女性が、非常に英語が堪能な人で、国際部で頑張ってくれているのですが、生き生きと働いていまして、何がすごいかというと、社長が例えば年頭にみんなを集めて、大きなキックオフミーティングを例えばやりますね。そのときの冒頭の挨拶を彼女にしてもらうんです。そうすると、最初に彼女が盲導犬を連れて大きなステージに上がって、開会の辞を述べるんです。

これはもちろん、単に5分ぐらいなのですが、シンボルとして象徴的に、いかに会社が障害者を大事にしていてダイバーシティを推進しているかというのをすごく象徴していて、この辺がうまいなと思うんです。こういうことを繰り返し繰り返しやるんです。ものすごくしつこくやっています。

ボードに関しても、社外取締役というのは外から来ているものですから、疎外感を感じるものなのですが、そこもまたうまく中にインクルージョンしてくれて、社長が、彼はアメリカ人なので英語で言ったのを日本語に訳しましたが、「社外取締役は会社のコンシャンス、良心である」と。「彼らがいる限り、我々が間違った方向に行くことはない」と、こういうふうにみんなの前で言ってくれると、ちょっと、私もうれしくなってしまって、頑張ろうかなと思ってしまう分けなので、この辺のアピールが非常にうまい。しかもしつこくやるんです。これでもかこれでもかとやるんですね。

世の中にダイバーシティという言葉があまり使われなくなるときぐらいまで、私の寿命が続く限り は多分やらないと無理ぐらいの時間がかかるんじゃないかと思っています。

ということで、やはり壁を破って、みんな快適なゾーンにいるわけですよね。そこから出ることが、 女性も男性もいろいろな属性の人が必要で、グローバル人材がもっと育って、ダイバーシティ・リー ダーシップが日本でもっと進展すれば、M&Aもうまくいくんじゃないかなと思います。

以上です。ありがとうございました。

【植木】 ありがとうございます。

それでは引き続き講演のほうを続けさせて頂いて、その後質疑のほうに。

それでは富士ゼロックス株式会社の人事部人事企画チーム長の井野博之さん、講演をお願いします。 論題は、富士ゼロックスにおけるダイバーシティ・マネジメントの取り組み。

富士ゼロックス社は、ちょっと馬越先生のお話にも出ましたように、経済産業省のダイバーシティ 100 選というのを毎年やっていて、昨年その 100 選に選ばれた会社でございます。

それではよろしくお願いします。

【井野】 皆様、こんにちは。富士ゼロックスで人事を担当しています井野と申します。

今日は馬越先生の大変すばらしいプレゼンテーションの後で、非常にハードルが上がってしまって、 しかもこういった先生方の前でお話しする機会というのはなかなかございませんので、大変緊張して おりますが、どうかご容赦頂いて、一企業の取り組み事例ということで、気楽にお聞きいただければ と思っております。

富士ゼロックスという会社を簡単にご紹介をさせて頂きます。皆様の中では、コピー機ですとか複写機ということでイメージがおありかと思います。1962年に創業しまして55年目を迎えた会社になります。

もともとゼロックスというアメリカの会社が 50%出資をしてつくられておりまして、現在では 25%なのですが、そういう意味では半分外資系の風土がある会社という形になります。今、連結総成 員が約4万7,000人。そして売り上げが1兆2,000億円ぐらいの会社ということになります。

複写機・コピー機の売り上げというのは、実は今、40%ぐらいになってきております。以前は本当に 100%複写機でございましたが、現在はそれに付随するソリューションサービスといった付加価値を提供することで、もう複写機市場というのはかなり成熟してきていますので、何とかそれに付加価値をつけて、そちらで伸ばしているといった状態になっております。

そうなると、やはり先ほどから出ています社員の多様性を重視して、本当に事業構造を転換してい くということが、これまで何度も繰り返されているというような、そんな会社になっています。

今日はグローバル人材の育成というのもテーマにありましたので、グローバル展開についてご紹介させて頂きますと、私ども富士ゼロックスが直接のテリトリーとして持っているのはアジア・オセアニア地域になります。アメリカはゼロックスコーポレーションという親会社、ヨーロッパとアフリカに関してはゼロックスリミテッドという、イギリスに拠点を置く会社がそれぞれ統括していまして、3拠点体制で事業を進めております。

私ども富士ゼロックスの売上高、それから従業員数は、ほぼ半々で国内と海外ということになります。従業員でいきますと、先ほど4万7,000人と申し上げましたので、約2万5,000人位が海外で、それ以外が国内。売り上げ1兆2,000億のうちの6,000億ぐらいが海外で、残りが国内といった会社になっております。

これからダイバーシティ推進の基本方針ということで、私どもの会社がどういった形でダイバーシ ティを推進しているか、考えを説明させて頂きます。

私ども、比較的早い段階から、真面目にこの多様性とか個の尊重ということに取り組んできた歴史はございます。これは以前、社長、会長を務め、経済同友会の代表幹事まで務めた小林陽太郎という経営者がおりまして、小林が 1970 年代から、個の尊重と。社員一人一人が個性を発揮する中で、企業というものは大きくなっていくのだということを言い続けていまして、そのため比較的、会社のDNAの中に、個の尊重、多様性の尊重といったものが植え込まれていると思います。

企業理念の中に、目指すものとして、「一人一人の成長の実感と喜びの実現」というものが入って

おりまして、私のような人事を担当している人間も、まさにこれを常に考えながら、人事の仕組みを考えていくと。ここに反していないかというのが常に鏡になってくるようなところになります。 また、社員が大切にすることということで、10 のシンプルな単語が並んでいますが、この中にも、多様性の尊重というものを私たちは大切にするということをうたっております。

そういったこともあって、毎年実施している社員の意識調査の結果ですが、約70%強が、あなたの職場は年齢や性別、国籍、障害、それから出向というのを私どもは入れているのですが、グループ内の人材を出向でとにかく、どこでも活躍できるようにしようという形で人材が移動していますので、こういったことにかかわりなく活躍できる組織かという設問に対して、7割強が肯定的な回答で、中立的なところも入れると95%ぐらいが、活躍できる組織ではないかと考えていることが分かります。 先ほども申し上げましたが、複写機ビジネスがどんどん変化してくる中で、これまで何度も事業が

先ほども申し上げましたが、複写機ビジネスがどんどん変化してくる中で、これまで何度も事業が 踊り場に差しかかってきたところを、いろいろな発想の転換で乗り切って、そして成長してきている という歴史がございます。

もともと、アナログのコピーを中心としていたのですが、市場が成熟するに従って、今度はデジタル化、それからカラーコピーに移ったり、プリンターにつないでネットワーク化したり、そういったことで市場が成熟してくるところを、何とかもう一度付加価値をつけて成長の軌道に乗せているというところで、最近ですともう、カラーコピー、ネットワーク化は当然になりましたので、今度はソリューションのサービスとBPO、アウトソーシングなども絡めた、それから海外市場を展開するグローバル化、こういったことでまた成長軌道に乗せなければいけないという状況を迎えております。こういった中で、また社員一人一人の個性をどう生かして、それを組織の力に結びつけていくかということが、今、改めて課題として認識しております。

先ほど馬越先生のお話にもありましたが、女性管理職比率を、イメージで見ていただければとおります。

これが、左側の青い棒は、私どもの海外のグループ会社の女性管理職比率になります。一番左の会社は香港にある会社なのですが、65%ぐらいが女性という会社があります。

それに比べて、右のほうにあるピンク色のバーは国内のグループ会社になります。もう本当に、10%あるとかなり珍しいところで、富士ゼロックス単体、私の所属しています富士ゼロックスも、現在 6.5%という状態です。

製造業ですと、産業平均が今3%ぐらいですので、まだまだ頑張っているほうではあるのですが、 グローバルで見たらこういう状況です。これを見ると、まだまだ取り組みは始まったばかりかなとい うところを実感できるチャートかと思います。

以前からダイバーシティに取り組んでおりますが、2012 年に改めてダイバーシティの取り組みを 強化しようということで、私どもの取り組みの意義を定義したチャートでございます。

真ん中のほうに、ジェンダーや年齢、国籍、障害といったカテゴリー別の取り組み対象がございま

すが、それとプラスして、そのベースになる働き方、これはもう全社員がかかわるところでございます。それから組織風土やマネジメント、こういったところを変えていかないことには、一部の人だけに取り組んでいても全社は変わらないと。そして、最終的には一人一人が個性を発揮して能力を発揮して、その目標としては、私ども、ESと書いてありますが、従業員満足度ですね、Employee Satisfaction。それから、その上に Customer Satisfaction、お客様の満足度。これが伴ってくれば事業が成長するだろうという目標を置いて取り組んでおります。

コンシューマー向けのビジネスなどですと、例えば女性社員とか障害を持った社員の発想というのが直接プロダクトに結びついて、すぐに目に見えるイノベーションが起きやすいのですが、どうしてもBtoBのコピーという商売ですと、なかなかそこが直接結びつくこともなく、とはいえ、やはりES、CS、ここを伸ばすための手段としてダイバーシティを定義しております。

これは補足なのですが、ESとCS、それから業績というのを、私どもの中で調査したことがあります。毎年調査しているのですが、その相関を見たことがあります。かなり長いスパンでの動きになるのですが、従業員満足度、ESが低下すると、それから少し時間をおいてお客様満足度が低下をする。そして当然のことながら、お客様の満足が下がると業績が下がる。そしてそれがまた回復すると、少し時間をおいて同じような動きをしてくるというような分析もできております。

ですからやはり、それぞれの、一人一人の社員が十分に能力を発揮して、楽しいと思えるESがまず最初に来て、それができることでお客様に対しても価値を提供できる。そしてサステーナブルな会社になるというような、そういった意味合いからも、先ほどの目標としてはES向上、CS向上といったところを掲げております。

ダイバーシティ・マネジメントというのは、先生のお話を聞くとちょっと古いというか、マンネリな感じがありますが、ダイバーシティ・マネジメントの考え方ということです。

よくあるのが、いろいろな制度や仕組みを入れましたということは、各社人事などは積極的にやっているのですが、やはりそれだけでは変わりませんし、回りません。ですので、社員をモチベートする上司のマネジメント、それから全社としての風土、こういったものを変えていくことで、ダイバーシティを強化していこうということを考えております。

以上、簡単ですが、ダイバーシティに対する企業としての取り組み方針になります。

ここから、具体的な取り組み事例ということを3つばかりご紹介できればと思っております。

私ども、女性活躍ですとか障害者雇用ですとか、かなり真面目に取り組んできております。先ほどもありましたが、女性管理職率も以前に比べると倍ぐらいにはなってきていて、かなり真面目に取り組んでいるのですが、今日ご紹介させて頂くのは、どちらかというと全社員を対象とした取り組みになります。

最初に、バーチャル・ハリウッド・プラットフォームという、社内の自己啓発、自己実現のための プログラムについてご紹介をさせて頂きます。 これは、今、世の中では兼業ですとか副業といった形で、若手の社員などは本業以外でもいろいろやりたいことを見つけて、そこでいろいろ自己実現をしたり、あるいは本業へのシナジーを見出すというような動きも盛んになっておりますが、やはり富士ゼロックスでも、単純に本業を、与えられた仕事をこなすだけ、そういった社員が一時期増えてきているような状況が、1990年代ですが見られて、そのときに導入をしました自己実現のためのプログラムになります。

この名前はバーチャル・ハリウッド・プラットフォーム。バーチャル・ハリウッド。仮想ですが、 まるでハリウッドの映画プログラムをつくるように、自分がシナリオを書いて、それをディレクター としてメンバーを募って実現していくというプログラムになります。

これは、タイトルにありますように、「すべてはお客様、そして社会の感動のために」ということで、本業でなくても、本業に直結しなくても、お客様のため、それから社会のためになるというテーマであれば、業務時間の約 10%ですが、その時間に充てていいというようなプログラムになります。今もう、1998 年からですので 20 年近くこのプログラムが続いております。これは、今ちょっと申し上げましたが、90 年代にバブルが崩壊して、社内の活気がどうもなくなってきているのではないか、それから、言われたことだけをやる指示待ちになっているのではないか、それから部門間の壁が出てきているのではないか、こういったところを経営者が見ていて、意識改革をしようということで導入したプログラムになります。98 年に導入しております。

特徴としましては、本来業務プラスワンということで、本来業務と関係なくても、業務時間内を使って活動ができる。それから、業績評価とは直結させないので、失敗してもいいというところが特徴になります。また、自分がディレクターですのでメンバーを募るのですが、社内のメンバー、それから最近では社外の方でも、賛同してくださる方がいれば一緒に活動していいということで、例えばANAさんですとか、そういった外部の企業の方も最近は活動に参加をして頂いております。

それで、下のほうですが、役員がテーマのオーナーとありますが、本気でやろうという方に対しては、役員をテーマオーナーに指名して、そしていろいろなアドバイスや相談をすることができるという態勢になっております。

また、このバーチャル・ハリウッド・プログラムを推進する専任グループ 4 名を社内に配置しておりまして、社長直轄のグループとして動いているので、手を挙げたメンバーが、上司に「おまえ何やってるんだ」と言われても、「いや、これはバーチャル・ハリウッドで、私は真面目にやっているんです」と言えば、少しお墨つきのプログラムということになっております。

先ほども申し上げましたが、最近、若い層を中心に、本当に、いろいろと社外に目が向いたり、いろいろ自分でやりたいことを持っているという人が増えております。ですので、この2年間、私どものこのバーチャル・ハリウッド・プログラムでも、ディレクターとして手を挙げる人数が本当に増えております。2倍になってきています。ディレクターで、自分がテーマを持って活動したいと挙げた人が昨年度で119名。そして、それに賛同して活動しているメンバーが650名ということですので、

750人、800人弱のメンバーが今、こういったプログラムで活動しております。

このプログラムの中身は、本当に事業に直結しそうなものもあれば、社会貢献的なものもあります。 それから、単なるといっては変ですが、組織風土を変えたいといった活動のテーマの場合もあります。 本当にいろいろな活動テーマがありますが、こういったことを通じて、一人一人が元気よく働くとい うことが実現できれば、特に成果をそれほど数字面で捉えたりとか、そういったことはまったくして おりません。

昨年、ちょっとおもしろいテーマがありましたのは、LGBTに関して、本人がある意味カミングアウトしまして、私はこの会社にLGBTが働きやすい職場風土をつくりたいということで、顔写真入りで手を挙げてくれまして、いろいろ、LGBTに対する理解を深めるための勉強会を開いたり、あるいは私たち人事と何回もディスカッションをする中で、彼らと一緒にeラーニングをつくりまして、そして今、展開をしているというプログラムのテーマもございました。

実際にLGBTの当事者と一緒に人事がつくったeラーニングプログラムというのは、なかなかほかの会社さんに紹介しても興味を持っていただけて、そのうち、これを外で販売することができるんじゃないかなと、ちょっとビジネスのネタを考えたり、そんなこともしております。

今のが、バーチャル・ハリウッド・プログラムという、少し個を活性化するためのプログラムになります。

それからもう一つが、やはり全社員がかかわるところといいますと、先ほどお話がありました働き 方変革と。これはもう本当に外すことのできないテーマかと思います。

私ども、働き方変革も、2013 年からですからこの4年ぐらい、かなり真面目に進めてきています。目的は、3つ掲げておりますが、一つはやはり体質、コスト構造というのがあります。競合他社と比べて残業が多いと。その分だけコストがかかっているということで、業務生産性をもっと上げなければ、この競争についていけないだろうという、一つ理由もあります。ただ、当然それだけではなく、先ほどからお話をしておりますダイバーシティ、多様な知恵を生かせる組織ということで、象徴的なところでは女性、それから外国籍社員が生き生きと働けるような、そんな働き方を進めなければいけない。

そしてあと、ワークライフバランスということで、ここは私傷病でどうしても休んでしまう人がかなり増えてきていました。特にメンタル系の疾患を中心に、そういった人数が増えておりましたので、もう一度、ワークとライフをきっちりとマネジメントすることで、生き生きと働いてもらおうということで、働き方変革に取り組んでおります。

これは、先ほどから女性管理職のところでもお話が出ておりますが、この動きを始めるときに、ダイバーシティ・フォーラムという名前で、ダイバーシティといいながら女性社員の代表者に集まってもらって、4回ぐらい議論をする中で、会社に対して提言をしてもらったのですが、やはり、先ほどもお話がありましたとおり、管理職になりたいと思わないと。その仕事自体に魅力を感じませんと。

なぜかというと、高残業、休日出勤を前提とした管理職の働き方では、育児と両立なんかできるわけないですよ、というような意見が強くありました。そしてやはり、まだまだ富士ゼロックスも長時間労働イコール高価値と、それが評価される文化があると。ですので、限られた時間で成果を出すという方向にかじを切ってほしいという意見が出ました。

そして、ここの写真の右上のほうに、提言を受けているおじさんが写っておりますが、副社長、常務、それから人事部長が、同席をしてずっと話を聞いていて、最初の挨拶だけして、ちょっとほかの業務に抜けたら、後で女性社員から、本気度が足りないと怒られて、2回目以降は絶対に席を外さないでくださいと。議論の間ずっとここにいてくださいという形で取り組んだフォーラムになります。こういったところからも、やはり働き方を変えなければいけないという声が強く上げられておりました。

そして、その働き方変革に向けた取り組みですが、先ほどからもお話ししていますが、勤務制度だけでは当然変わるわけがなくて、やはり業務の中身、それから要らないものはやめる、業務プロセスの無駄を省くといったところを進める。それから、意識・風土も変えていくという、この3つで取り組んできております。

意識・風土。これは非常に難しいところなのですが、比較的経営陣は、やはり今の会社の置かれた 状況ですとか、そういったところを考えると、この施策に理解ができると。ただ、それがシニアマネ ジメント、特に組織を預かる部長さんたちですね、その段階になると、何でやらなきゃいけないのと。 俺は何すればいいのと、そういう声が最初は大きく聞かれました。

ですので、ここはちょっとベタなのですが、部長さんたち、約200名に集まってもらって、丸1日、特に解はないのですが、働き方変革を皆さんどう進めますかと。これは会社としてやりますと。皆さん何をやりますかと。こんなテーマで、とにかく議論をして、まるで新入社員のように、ポストイットと模造紙をフルに使いながら、みんなが、自分たちが何をしなきゃいけないのか、組織に戻って俺は何をしようと、そこを徹底して議論するというワークショップを開催しました。

ここでやはり、もちろん取り組みの目的を理解するということと、あと、同じような仲間がいるという気づきもありましたし、それに、自分がやらなければ組織は変わらないというようなコミットを引き出して、それで帰ってもらうという形で、意識・風土の変革を進めております。

それから、下のほうにありますが、経営層も役員から継続的なメッセージ、それから過度な資料を求めない。私どももドキュメント・カンパニーと言われていただけあって、資料が非常に多くて、一時期調べたところ、50分の会議に100枚ぐらいのプレゼンテーション用パワーポイントを用意して、ただ、本編は20枚で、バックアップ、補足が80枚あったとか、そういった調査もありまして、もう、そういった過度な情報を求めずに意思決定をしていこうというような役員のコミットも出ております。それから、会議そのものの時間も、絶対に55分で終わらせると。1時間以内には次の仕事に進む

それから、会議そのものの時間も、絶対に 55 分で終わらせると。 1 時間以内には次の仕事に進む ということで、55 分。それから、よくありますが定時退社デーということで、月・水・金はノー残 業デーというような動きを進めております。

あと、意識のほかに、やはり意識だけ変わっても、仕事そのものが変わらないと、働く社員は単に 苦しくなっていくということがございますので、これは業務プロセスの見直しということで、全社で できること、それから各機能・職種でできること、それから各職場でできることという形で、大き く3つのレイヤーで取り組みを進めました。

全社でできることというのは結構限られていまして、ノー残業デーを徹底するとか、先ほど申し上げた資料の簡素化、会議を効率化するというような、全体として共通して取り組めること、これはもうルールとして徹底をいたしました。

次に、各職種、それから機能ごとに、その特性に応じた働き方の見直しというのを進めました。特に、一番大きく進んだのは営業職でございます。営業職は、それまでは、朝、会社に来て、打ち合わせをしたり資料をつくって、それからお客様のところに行って、また必要に応じて途中で戻ったり、最後に帰社して報告を終えて、それから帰るというような働き方をしておりましたが、国内の約4,000人ぐらいの営業職全員にモバイル端末を配りまして、リモートワークを進める動きを行いました。これによって、直行直帰で効率的に時間を使いましょうと。会社に来なくてもいいですと。ある部門ではもう、月曜日の朝だけ全体ミーティングに出てもらえれば、あとはどこにいてもいいですというような働き方改革を進めました。

これは、どうしても性悪説に立ってしまって、いろいろ不正が起きるのではないかとか、セキュリティ事故が起きるのではないか、そういった不安もありましたが、やってみたら、そんなに大きな問題は起きなくて、ちょっと心配し過ぎたかなというところで、それ以上に効率化のほうが進んでいるという状況です。

これは、ここには出ておりませんが、営業の活動をシステム上で入れる中で、どういった動きをしているかというのが捉えられるような仕組みも同時に入れまして、それによって、今まではどちらかというと附帯業務、書類をつくったりとか、そういったことに使っていた時間がぐっと減りまして、お客様の価値創造時間ということで、お客様と実際に面談をしたり、提案書をつくる時間というのが1.5 倍ぐらいに増えているというような統計も出ております。こういった形で、業務の見直しも行いました。意識だけではやはり時間は減りませんので、仕事そのものも見直してあげるという形です。

それからもう一つ、これは人事的なところになりますが、それを支える制度・仕組みということで、国内グループ会社全社、約50社ございますが、ここで同じ勤務時間のフレックスタイム、協働タイム制というのを入れました。9時から15時に関しては、国内のオール富士ゼロックスの会社が集中してここは働く。電話をしたけれどまだ出社していないとか、電話をしたらもう先に帰ってしまいましたとか、そんなことがあって効率が悪くなっているところがありましたが、ここはもう全員がそろって働いている時間ですので、協働タイムという名前で9時15時。そして、その前後の時間については、個々人が計画的に自分の仕事を進める計画タイムということで、特に朝を有効に使いましょう

という形で、7時から9時を計画タイムと呼んで進めております。

こういったフレックスを入れるとともに、先ほど申し上げたようなリモートワークというところも 導入しています。あわせて、下のほうにありますが、在宅勤務制度。とはいえ、個々人にいろいろな 事情を持っている人がいますので、特に育児・介護といった事由を持った社員には在宅勤務制度を入 れて、現在200人ぐらいがこの制度を使って活躍しているという状況でございます。

こういった一連の活動を、数字的に捉えてしまうと非常によくないのですが、数字で見ると、2012年の取り組み開始前と比べると、2年間で約130時間、年間の総労働時間が減りました。月々の残業時間が8時間ぐらい減ったのと、有給の取得率が上がったりしたことで、130時間、年間の総労働時間が減りました。そして、何といっても、右にちょっと吹き出しでありますが、ワーキングマザーが、これまでは「お先に失礼します」というのが非常に言いづらかったと。先に職場を去ることが後ろめたかったのですが、そういった風土はなくなってきましたと。後ろめたさから解放されましたというようなコメントも寄せられていて、これは本当にうれしい限りです。

最後に、すみません、今日はグローバルのテーマもありましたので、グローバル・チェンジ・リー ダーというところの育成も進めております。

これは本当に難しい課題で、やはり富士ゼロックスもまだまだ日本企業、本当にこてこての日本企業ですので、取り組みを強化しているところですが、4象限に分けて、縦軸が海外で働いている、下が国内で働いている。そして右と左で、日本人人材、外国人人材といったところで分けて、今、施策を打っております。

今日幾つかご紹介したのは、やはり日本国内。ここがグローバル化に関してもまだまだおくれをとっていますので、どういったことをやっているかというところです。

Cの領域、右下になりますが、国内で働く外国人人材ということで、富士ゼロックスは長い歴史を持って、ここ 20 年ぐらい、海外法人の優秀な人材を受け入れるというプログラムを実施してきております。かれこれ 150 人ぐらいの社員が国内で 2 年ぐらい仕事をして帰るという、ジャパン・オーバーシー・トレーニング・プログラムというプログラムを展開しております。

これは海外の人材に育ってもらうという目的もあるのですが、最近ではやはり、彼らに来てもらって、日本人が彼らと一緒に働くことで内向きな思考を解消してほしいといった狙いも強くなってきております。

これを最初に始めた 20 年ぐらい前の部門の人の話を聞くと、飲み会に行くときに、みんな辞書を持っていって、辞書を見せ合いながら話をしたと、そんなところから始まるのですが、非常に効果があります。先ほど社外取締役のお話もありましたが、やはり、部門に1人外国人社員がいると、すべてが変わるというようなことから、この動きはさらに今後活性化させていきたいと思っております。

それからもう一つ、左下の、国内で働く日本人人材。先ほどあったような、外国人を受け入れて実際に働くということと、あと、特にシニア層、経営層に近いところは、ちょっと名前が変なのですが、

グローバル・ヘッドクオーター・コミット・ミーティングで、毎月海外の現地法人と定期的に会議を しようと。

これがまた、最初は議論にならないのですが。とにかくもうこれは続けることに意義があるということで、約5年間、今続けてきています。毎月、各現地法人の外国人トップと日本人がミーティングをする。そして、その下部団体として、人事であれば人事がHRMCMという、HRマンスリー・コミット・ミーティング、それから情報システム部門はIMMCM、ファイナンシャル、そういった形で各機能が海外の現地法人とやりとりをするというミーティングを開催しております。

これも本当に、部門長とか、今までは英語を使ったことがないよといってふんぞり返っていた部門 長もいたのですが、突然、これが始まった瞬間に英会話教室に通うというような、そういった効果が あります。かなり強制的ではありますが、やはりこういったことを進めていかないと、風土は変わら ないなというのを実感しております。

最後になりますが、これからも、小林陽太郎が言っていたように、個の活性化と。多様な個性を発揮する中で、会社が大きくなっていくのだということを目指して、風土、制度、それからマネジメント、こういったところに取り組んでいきたいと思っております。

以上になります。ありがとうございました。

【植木】 ありがとうございました。

それでは、討論に入る前に、馬越先生から、ちょっとコメントないし質問を井野さんにして頂きまして、それにお答え頂いて、それから討論に移りたいと思います。

ではお願いいたします。

【馬越】 ありがとうございました。大変、DNAがおありになるということで、感じ入りました。 小林陽太郎さんもきっと喜んでいらっしゃるのではないかと。2001 年に、実はサンフランシスコの あるところでお会いしたことがあって。かっこいい方ですよね。

【井野】 そうですね。ダンディな。

【馬越】 はい。ダンディな方でした。今、その姿を思い浮かべました。

それで、プログラムとしては、もう本当に完成されているというような感じがいたしますよね、皆 さんもお聞きになっていて。

さはさりながら、少し質問をしなければいけないので教えて頂きたいのですが、人事の評価です。 やはり評価がどういうことかによって違ってきますよね。先ほど少し、やはり長時間働いて、会社にいる人のほうが、見た目はやはり評価が高くなるというのは日本の企業はあります。まだ御社でもそういった雰囲気は残っているということですが、例えば評価をまったく変えれば変わってくると思うのですが、そこがどうなっているかということが一つと、もう一つ、先ほどの協働タイムが9時から3時。これはみんなが一緒にやるという時間ですよね。長過ぎませんか。ちょっとびっくりしたんですよ。 【井野】 あ、そうですか。

【馬越】 はい。これでは、勤務時間が9時から15時なら分かるのですが、協働タイムにこんなに東縛されるのだったら、多分、私、そんなに働きたくないなと一瞬思いました。その時点に来たところで。それと先ほどの評価ですね。この2つはものすごく大きい。というのは、3時に、その後は自分で決められるというのはまあいいのですが、こんなに長い間張りついてみんなと一緒にやれと言われたら苦痛ではないかなと。21世紀には。と思った次第です。

それからもう一つ、すみません、さっきESが下がるとCSが下がって業績もという、非常におもしろいグラフだったのですが、このESはどうしたら下がるかということですよね。そこにダイバーシティがどう関係するか。要するに、ダイバーシティが進展してESが下がることもあるかもしれないんですよね。つまり、外国人とか女性ばかり、同じ程度だったら女性を引き上げるとすると、男性はこれに対して何だと思って、ESは下がるわけですよね。

そうやって、かなりもろ刃の剣といいますか、アメリカのトランプ政権などを見ていてもちょっと そういうところが、アメリカは行き過ぎたところがありますよね。いいとか悪いとかいう問題ではな くて。かなり、やはりどちらかをとればこちらがというのはありますので、これは社内的に非常にう まく巻き込まないと不満も出てくると思うので、その辺の、先ほどの役員の方のいろいろな研修とか がありましたが、巻き込み方ですよね。さっき、部長のところまでは聞いたのですが、一般の人とい うか、若い方もいろいろあると思うんです、課長とか係長とか。その辺の、全部門の巻き込み方をど うされているか。この3点を教えていただければと思います。

【井野】 はい、ありがとうございます。まさにすべて、今、課題として捉えていて、さらに取り 組みを強化しようとしているポイントでございます。

1点目の評価制度ですが、これまで、私どもの会社も実績評価という、業績の、どちらかというと数字で見える面を1本で評価してきていたのですが、2012年に評価制度を変えまして、実績ともう1本の柱を立てまして、行動評価ということで、ここは必ずしも実績、数字に結びついていなくても、変革に結びつく行動をしている人を評価しようということで、例えばここで生産性高く働いているという人に関しても評価をしていくというような制度を導入いたしました。ここはもう、完全に今、2軸で見るようになっていますので、特にこちらの行動評価に関しては、上位職に任用のときに重要視するというような形をとっています。

これで、今までですと、営業ですと売った者勝ちとか、周りに迷惑をかけても結果を出したもの勝ちといっていたところが、かなり是正されてきたという面がございます。働き方変革なども、こういった評価制度がかなり、その働き方を評価することができるかなと思っております。

それから、コアタイム9時3時は、ちょっと新たな発見です。目からうろこです。これでも随分頑張ったほうかなと思ったのですが、まだまだ長いということで、これからどんどん変えていかなければいけないなと。

ただ、一つ、9時というのは、もともとは 10 時ぐらいでいいんじゃないかという意見があったんです。やはり、朝、お子さんを保育園に送ってとか、そういう方もいるのですが、そういった人たちには別途、育児・介護の短縮は認めるのですが、9時にはやはりお客様が動き始めるということで、これはもう、営業だけでなく、生産、開発、本社、すべての人間がお客様が動く時間にはスタンバイしているというような形で、お客様への接点を強化していこうということで、少し早いのですが9時にいたしました。

今までは、本社に電話したけれど、あいつら 10 時ごろ来て、いないんだよねと。営業はもう朝、行ってきますと言って、行ってしまっていると。それで帰ってきて、それから連絡をしようと思ったらもう帰っちゃったとか、そういったことがありましたので、ここは9時3時という形ですが、ますます柔軟性を持たせていく必要があるかなと思っております。

最後にES、CSですね。ESは従業員満足度ですが、これも、私どもは 1970 年代から、実は小林陽太郎が副社長になったときから、従業員満足度調査を実施していまして、まさにこれは経営の通知表だということで、当時から重要視をしています。

ここで、ESサーベイの結果を、毎年、各組織長、部門長にフィードバックをして、その中で改善計画を立てて、そして翌年の活動計画を立ててくださいという形でPDCAを回すようにしています。そうすると、もう、部門長からその下の課長クラスが、やはり一番中心になって、どうやって職場の風土を上げていこうかということを必死に考えて取り組んでいくというような、そういった風土ができておりますので、このES、従業員満足度調査を使って、職場をとにかく常に改善していこうというような動きをしております。

そういった形で、どちらかというと、例えば女性とか障害者とか、ある特定のカテゴリー中心の施策になりそうなときも、やはりこういうところの声から、男性のモラルが下がったとか、そういったこともわかりますので、そこはかなりバランスをとって進めるというように、私どもも、このESサーベイの結果を十分に活用して取り組んでいます。

【馬越】 どうもありがとうございました。

【植木】 ありがとうございました。

私もちょっと、細かい質問ですが、今、ESを推進する部署というのは、よく外資系の企業ですと、 最近はエンゲージメント部長とか、数年前にHPを調査したときも、エンゲージメント部長と、六、 七年以上前ですか、もう部長がいらした。その後、日本の企業でも少しこういった傾向が出ています が、この部署というのは人事部の中でおやりになっている。

【井野】 そうですね。私のところで担当しております。

【植木】 それから、先ほど、内なる国際化ということで、グローバルに展開すると半々、外国人も含めて、海外拠点のほうはいいのですが、国内の本社のほうでは、外国人の管理職に占める比率とか役員に占める比率というのはどの程度なのでしょうか。

【井野】 数字にしますと非常に恥ずかしい話なのですが、外国人役員は、取締役は今、社外取締役で1名いるだけで、外国人マネージャーも本当に数えるほどです。 4人ぐらいだと思います。マネジメントが 2,000 人ぐらい、千数百人いる中の四、五人です。

【植木】 富士ゼロックスさんは 25%はゼロックス社が、外資の資本がやっていますが、大方の日本企業がそこまでもいかないぐらいではないかと思うのですが、しかし、グローバル化を推進していこうということを掲げていらっしゃいますので、その場合に、外国人の管理職の方を、トレーニーでは 150 名と非常にたくさん受けていて、これは社内の日本人のマインドを国際化する意味で非常に効果があると思うのですが、しかし、グローバル展開するときに、マネージャー以上の人は直接現地の方と交渉したり、いろいろ共同化していかなければいけないということで、その場合に、やはり管理職の中に、必要な部署には外国人の管理職の方を、タレントマネジメントでみたいな、あるいは海外部署から受け入れていくということもあるのでしょうけれど、そういったことはどのようにお考えでしょうか。

【井野】 今のところ、富士ゼロックスも、実は外国籍の社員を採用し始めたというのはこの 15 年ぐらいなんです。特に新卒社員で採用し始めたのは 15 年ぐらいで、やっと今、マネジメントの一歩手前、係長職ぐらいのところにそういった人たちが任用されてきているということで、これから管理職も続々と生まれてくるかなというところですが、それ以前は、残念ながら外国籍社員を日本では採用していなかったので、今は少ないと。

一方で、海外には日本人をかなり派遣していまして、今、富士ゼロックス単体ですと 1,000 人ぐらいの海外経験者というのがおりまして、彼らが中心になって外国とやりとりをするという状況なのですが、確かに、今おっしゃったとおり、それだけだと、もうこれからのグローバルのビジネス競争で勝てませんので、まさに新卒の外国籍社員に活躍してもらうこと、それから、今のように海外から来てもらって直接活躍してもらうというところの動きは強めているところです。

【植木】 ありがとうございます。

【植木】 時間もほとんどなくなってきまして、できれば最後に一言ずつ、講師のお二人にお願い します。

今日はテーマとしては、グローバル人材については随分議論できたのですが、イノベーションを促進するという視点のほうですね。つまり、多様性文化、多様な人たちとの交流が、広義のイノベーションを促進するのだろうと。日本の企業、オープン・イノベーションと言われながら、非常にオープンではない組織、クローズドな<u>距離感</u>が多くて、そこが、シリコンバレーを初めアメリカやヨーロッパなどと大分違うところなんです。それは意識の違いもあるのですが、そういう意味では教育の課題というのは非常に大きい論点で、これからの人材育成でどういう教育をしたらいいのか。

特に、ダイバーシティというと必ず、Know、Why?というところで、必ず外国人の社員、管理職を含めてWhy?というのが常に来て、日本の方はもうWhy?にたじたじするということをよ

く言われるのですが、そういう教育があまりなされていないような気がして、Know、Why?といって、「質問は」と言うと日本は、大学でも出てきませんよね。「発表は」と言っても、「ポイントをあげます」と言ってもなかなか出てこない。ところが海外へ行くと、殆んど凄いです全員手を挙げて凄いですね。

というので、ちょっと一言、教育の立場からと会社の人材育成の立場で、そういった

Know、Why型の、これは平たくいうとクリエーティブな人材ということになるんですかね、そういう人材育成や教育で、今後の抱負を含めて、ちょっと一言、最後にまとめて頂けると有難いのですが、よろしゅうございますか。

【井野】 ありがとうございます。オープン・イノベーションというのは、もう本当に、これからまさに企業が真剣に取り組まなければいけないところで、自社だけではできることに限界があるなということで、例えばバーチャル・ハリウッド・プログラムも、社外の方に参加をして頂く。とにかく私ども、「他流試合」と呼んでいますが、社外の方と接する時間というのをなるべく多く取り入れていきたいなと思っています。

そういった中から、やはり富士ゼロックスももう、少し古い会社で、組織が大きくなっているので、いろいろおかしなことが、慣習が中にあるのを、一つ一つ気づいて、それについて真面目に議論していくというような、そんな文化ができてきたらいいなと思っています。

【植木】 ありがとうございました。

馬越先生、いかがでしょうか。

【馬越】 今日はありがとうございました。最後に大学の立場からちょっとお話しいたしますと、まさに他流試合ですよね。正解というのが一つあるのではなくて、あなたが言ったことが答えとしていいのよということで、私はゼミをやっているんです。言わないことが×であって、言ったことは全部○だというふうに言っています。

ですから、おっしゃったように他流試合で、学生のころからインターンシップをしたり、もちろん 勉強も大事なのですが、実学、そして教養ですよね。哲学。人生って何なんだろう、どうして生きて いるんだろう、そういう投げ方もWhyでしながらも、インターンシップをして、実務を学び、しか も教科書も使って勉強するという、この三つをやっていって、いい人材を育てていきたいなと思って おります。今日はありがとうございました。

【植木】 良いまとめをして頂きましてありがとうございます。

確かに、日本のベンチャーの起業家や大企業の方々がアメリカのシリコンバレーに行きますと、いろいろと質問ばかりして、失敗したらどうしますかなどの質問ばかりするようです。シリコンバレーの人達は、何もチャレンジしない人は一番良くない、チャレンジして失敗しても良い、また頑張れば良いんだなどということを評価する文化を大事にしています。

ですから我々、日本の社会では一度失敗すると、新しい道を探すのが難しいなんていうことがあり

ますが、そうじゃなくて、もっとチャレンジの場を持たせることが大事です。そういったことがこれから、この多様性文化を尊重してダイバーシティを推進する中で、イノベーションとの絡みでも非常に重要になるのではないかなと思います。

今日は非常に貴重な講演と討論へのご参加、また聴衆の皆様方の討論へのご参加をして頂きまして ありがとうございました。

それでは、これでこのパネルディスカッションを終了にしたいと思います。講師のお二人に拍手を お願いいたします。ありがとうございました。

(拍手) ——終了——

備考:講演後の質疑の部分につきましては、講師のご都合により、割愛させて頂きました。

(文責: HU)