

DIVERSITY & INCLUSION SYMPOSIUM

5つのテーマで語るダイバーシティ
～社会と企業の未来～

開催報告

2019年12月2日（月）13:00～17:20
赤坂インターシティコンファレンスセンター

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

プログラム・ご登壇者

第1部（全体会）：オープニングセッション（13：00～13：50）

- 内閣府 男女共同参画局 局長
池永 肇恵 氏

休憩（13：50～14：05）

第2部（分科会）：社会と企業の変化（14：05～16：05）

分科会 A：子育て

～夫婦ともに子育てを担いながら働く社会づくりのために～

- NPO 法人子育てひろば全国連絡協議会 理事長、認定 NPO 法人びーのびーの 理事長
奥山 千鶴子 氏
- 日本ユニシス株式会社 組織開発部 ダイバーシティ推進室 室長
宮森 未来 氏
- 日本ユニシス株式会社 ソリューションサービス本部 次世代決済コマースサービス部 一室
森 弘樹 氏

分科会 B：介護

～仕事と介護の両立 社員や企業が地域社会とつながることの可能性～

- トヨタファイナンス株式会社 人事部 労務人事グループ 主幹
篠原 宏美 氏
- 独立型・居宅介護支援事業所 ケアステーション地球人 主任ケアマネジャー
唐木 美代子 氏
- NPO 法人介護者サポートネットワークセンター・アラジン スタッフ
森川 恵子 氏

分科会 C：ライフプランニング

～自律的なライフプランニングを促すために企業と学校ができること～

- 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 キャリアサービスグループ 部長代理
小寺 亜美 氏
- 広島大学 グローバルキャリアデザインセンター 教授
森 玲子 氏
- 富山県立砺波高等学校 教諭
永井 敏美 氏

分科会 D：転勤

～ダイバーシティ推進における転勤のこれから～

- 一橋大学 社会学部 3年
荒川 恵美 氏
- 株式会社三菱 UFJ 銀行 人事部 企画グループ 次長
鯛 洋太郎 氏

分科会 E：LGBT

～性の多様性を尊重する社会と職場へ～

- 認定特定非営利活動法人 ReBit 代表理事
薬師 実芳 氏
- ライフネット生命保険株式会社 総務人事部長
岩田 佑介 氏
- 大阪市 市民局 ダイバーシティ推進室 人権企画課
姫野 洋二 氏

（休憩：16：05～16：20）

第3部（全体会）：パネルディスカッション（16：20～17：20）

実施概要

第1部（全体会）オープニングセッション

第1部（全体会）では、内閣府男女共同参画局局长の池永肇恵さんと弊社執行役員の矢島洋子によるオープニングセッションを行いました。

はじめに、1999年に男女共同参画社会基本法が制定されてから現在にいたる、日本の政策の動きについて時系列で整理しました。

かつて、少子化などは女性側の課題として調査や施策が検討されてきた。そのような背景の中、男女共同参画社会基本法や少子化対策推進基本方針では、固定的な性別役割分業や職場優先の企業風土の是正を求めるようになったこと、さらに2015年制定の女性活躍推進法では、女性の就業継続だけでなく能力発揮やキャリア形成といった活躍推進にまで取組が広がったことは非常に画期的であったと振り返りました。また、池永さんは、女性活躍推進法の意義として、行動計画や数値目標などの情報公表はステークホルダーによる評価を受けることにもなるので、結果的に企業の成長を促す側面もあるだろうとコメントされました。

次いで、第一子出産後の女性の就業継続や、役員・管理職における女性比率の推移等の調査結果に触れ、矢島より、第一子出産後も働きつづける女性正社員が増えた要因として、以前であれば出産を機に退職したであろう人が、育児短時間勤務が可能になったことで復職しやすくなったことが大きいと解説しました。

また、役員や管理職における女性比率は上昇しつつあるが、諸外国にくらべると依然として低いことについて、池永さんより、管理職など意思決定する立場の女性が少ないのは、子育てや介護は女性の仕事だといった固定的な性別役割分業意識や、女性に出張や責任の重い仕事を任せるのは気の毒だという過度な配慮が、女性の成長や働き方の選択にマイナスの効果を与えているとし、きちんと本人の希望を聞きながら成長につながる仕事を与えること、さらに、子育て中の社員をサポートしている同僚についても適切に評価することが、全ての人にとって働きつづけやすい環境づくりにつながるとコメントされました。

女性の管理職登用に関連したトピックとして、矢島より、事前アンケートで頂いた「女性管理職の登用目標を掲げても相応しい人材がないのでダイバーシティがすすまない」という質問を紹介しました。それに関して、池永さんから、管理職に相応しい人材がないということは、自分たちが育ててこなかった、女性社員に対して成長につながる機会や職務経験が少なかったということ。現時点でそのような状況であれば、人材がないから仕方がない、というのではなく、集中的に育てるという発想になる必要がある、と述べられました。



内閣府 男女共同参画局 局長
池永 肇恵さん



オープニングセッションの様子

（左より弊社執行役員 矢島 洋子、
内閣府 男女共同参画局 局長 池永 肇恵さん）

後半に、これからのダイバーシティ推進について取りあげました。池永さんより、ジェンダー平等はSDGs、G7、G20の中で主要なテーマとして取り扱われている。ジェンダーの問題は、ダイバーシティの一つではあるが、属性特有の課題がありつつも、共通して取り組んでいくべきものは多いと述べられました。

また、矢島より、ダイバーシティ推進において、ひとりひとり違うという議論に終始してしまうと特定の属性がゆえに不利になっている状況を見落としてしまう。女性、障がい者、LGBTなど、なぜ生きづらさを感じているのか、なぜうまく活躍できていないのか等、属性別に具体的に課題を拾い上げないといけない。そうすることで、はじめて共通する問題や解決策が見えてくるはずだ、とコメントしました。

最後に、事前アンケートの質問でいただいた「ダイバーシティ&インクルージョン」の在り方について取りあげました。矢島より、インクルージョンというのは弱者を支援するというのではなく全ての人が生かされ、尊重されるという概念だが、多くの企業で実施されている施策は、まだマイノリティ支援の視点から脱却できていない、とコメントしました。

また、池永さんから、企業において、これからの時代、新しいビジネスや予想できないリスクが発生する可能性が非常に高い。長期的に企業が存続していくためには、表面的なダイバーシティではなく、多様な人材をインクルーズし、新しく創造的な発想やリスクに対する高い感度を持つ組織をつくっていただきたいと、これからの取組に対する期待を述べられました。

【文責：米村 紀美】

第2部 分科会～社会と企業の変化～

■ 分科会 A：子育て

～夫婦ともに子育てを担いながら働く社会づくりのために～

子育て分科会では、「夫婦ともに子育てを担いながら働く社会づくりのために」というテーマを掲げました。

分科会の冒頭では、MURC から企業と子育てをめぐる環境変化の中、夫婦ともに子育てをしながらキャリア形成する上での課題と、子どもが健やかに育つ環境という視点から、問題提起を行いました。女性の就業をめぐる変化としては、妊娠・出産後も継続就業する女性が増え、労働者の希望としても仕事と子育てを両立したいという希望が増えています。このように企業において女性活躍が進み、男女関わらず活躍が期待される一方で、共働き夫婦でも家事・育児分担は女性に大きく偏っている状況は変わっていません。また、子育て世帯への調査からは、子育てに対する不安感の高まりや、子育て世帯の地域の中でのつながりの希薄化なども明らかになっています。企業のダイバーシティ推進は、本来個人にとっても多様な働き方の選択肢につながるものであるはずですが、企業での活躍に注目が集まる陰で、「子どもが健やかに育つ環境」という視点は置き去りにされていないか、夫婦ともに子育てを担いながら働く社会づくりのために、地域、企業はどうあるべきか、問いかけを行いました。

次いで、認定 NPO 法人びーのびーの奥山さんから、親の働き方や子育て環境が変化する中で、夫婦ともに子育てをすることを支援するための、地域でのお取組と課題をご発表いただきました。まず、三世同居が減少し、核家族化が進展していることや、自分の育った市区町村以外の地域で子育てをする「アウェイ育児」層が7割にのぼるなか、地域の子育て世帯が利用できる「地域子育て支援拠点」は、利用者同士をつないだり、身近な相談相手になるなど重要な機能を有しているのご紹介がありました。地域子育て支援拠点では、小さな子どもと触れ合う機会を創出することを目的に中学生が授業で来所して、利用者とそのお子さん（乳幼児）と触れ合う体験を行ったり、産前からの切れ目ない支援を目的としたプレパパ・プレママ向けプログラム、土曜日両親教室など、夫婦での子育てを支援する取組も行われています。さらに、企業と連携した「家族シミュレーション事業」として、子育て未経験の社員にリアルな子育て体験（シミュレーション）をしてもらうというユニークな研修事業も始まっています。これからの子育て支援は、仕事と子育ての両立を前提としたうえで、子育て前の若い人にも子どもに接する機会を提供できるよう考えるべきとのメッセージをいただきました。

また、日本ユニシスの宮森さんから、ダイバーシティ推進と育児支援についてご紹介いただきました。同社においてダイバーシティ・マネジメントを推進する際の基本的な考え方として、法定を上回る制度を基盤として、「働き続けられる」環境から、多様性を受け入れ、「活躍できる」風土醸成に取り組んでいること、男性社員の育休取得目標等は設けず、各施策の中にイクメン視点を取り入れるというスタンスを進めており、男女問わず利用できる柔軟な働き方の制度や、管理職を対象とした男性部下の育休ケーススタディの研修、女性活躍は男女全員の働き方改革から進めるといった取組姿勢をご説明いただきました。さらに、実際に共働きで子育てをしている森さんから、男性の育休取得について体験談をお話しいただきました。育児休業の取得を通じて、夫婦で子育てに取り組むきっかけになったというご自身の体験をふまえ、子どもの出産後の一時期だけにとどまらず、その後も長く続いていく子育てに夫婦が協力して担えるようになることが重要というメッセージをいただきました。

分科会後半では、参加者によるグループディスカッションを行いました。まず、「夫婦での子育て（特に正社員カップル）」について、『子どもを育てながら働く人々が抱えている課題』は何でしょうか？というテーマで、職場、地域、家庭、それぞれのシーンについて考えました。次に、「夫婦ともに子育てを担いながら働くことができる社会のために、企業における働き方やキャリア形成について、今後どのように見直していけば良いと思うか、地域の子育て支援団体や行政は、夫婦で働きながら子育て

をしているパパ・ママに対して、どのような支援ができると思うか」というテーマで、夫婦が共働きで子育てをしていく上で求められる企業・地域の取組や支援について、話し合いを行いました。これらをふまえ、子育て分科会では以下を提言として第3部で発表しました。

- 男女関わらず企業で活躍が期待され、夫婦ともに正社員で働く共働き家庭が増える一方、両立の葛藤や悩みを抱える人も少なくない。夫婦ともに働きながら子育てもしやすい社会、子どもが健やかに育つ環境づくりのためには、子育て支援団体・行政・企業が連携し、プレパパ・プレママの段階から夫婦で話し合う機会や共に子育てするためのサービス&情報提供が必要。(例：若手社員が小さな子どもがいる家庭とふれ合える機会) 子育てをしている親同士が、子育ての悩みを共有できるネットワークづくりが、地域や企業内において必要である。
- 一方、育児にコミットしつつもキャリア形成をするためには、日々の仕事時間・生活時間の配分の自律性を高め、男女ともに時間や場所を柔軟に選べる働き方(育児以外の様々な事情含め)が不可欠。安心して柔軟な働き方が選択できる組織になるには、多様な働き方を選択した社員の評価等、人事制度の確立・透明化や、多様な働き方を組合せて職場を成り立たせるマネジメント能力の育成が求められる。



NPO 法人子育てひろば全国連絡協議会
理事長、認定 NPO 法人びーのびーの
理事長
奥山 千鶴子さん



日本ユニシス株式会社 組織開発部
ダイバーシティ推進室 室長
宮森 未来さん



日本ユニシス株式会社
ソリューションサービス本部
次世代決済コマースサービス部 一室
森 弘樹さん



分科会の様子

【文責：尾島 有美】

■ 分科会 B：介護

～仕事と介護の両立 社員や企業が地域社会とつながることの可能性～

介護分科会では、「仕事と介護の両立 社員や企業が地域社会とつながることの可能性」というテーマを掲げました。

分科会の冒頭では、MURC から仕事と介護の両立上の課題を紹介し、これからの社会に向けて、特に社員や企業と地域のつながりについて問題提起を行いました。法制度の充実等によって、仕事と介護の両立環境は改善していますが、働く世代の家族介護への不安感が高く、介護・看護を理由に前職を離職した人数は横ばいの状況にあります。当社が厚生労働省の委託で行った調査より、介護を機に離職した人のその後の状況をみると、精神面、肉体面、経済面とも負担感は増大している割合が高く、両立が厳しくて離職したとしても、負担感の軽減にはつながらない状況がうかがえました。また、企業側の状況をみると、今後、介護を行う従業員が増えることを懸念しつつも、仕事と介護の両立に悩んでいる従業員の課題が顕在化してこないことが課題となっていました。こうした中、仕事と介護を両立している人が両立できている理由を分析すると、家族、職場の仲間、介護の専門職等に相談しながら、両立できる環境を整備したり、地域とのつながりを持つ工夫なども行われていました。

次いで、トヨタファイナンスの篠原さんから、仕事と介護の両立支援について、企業の人事労務担当の立場から発表をいただきました。ダイバーシティ&インクルージョンを推進する中、「仕事と介護の両立支援」は単なる介護支援ではなく、社員一人ひとりの資質を最大限に活かすことを目的に取り組みが行われています。「自分のキャリアは自分でつくる」「自分達の職場は自分達でつくる」という職場自律・職場自走の風土改革を職場からのボトムアップ形式で推進されています。また、介護に関する社内意識調査より、介護未経験者でも約4割が数年のうちに介護者となる可能性があること、仕事と介護の両立に不安を抱えている人が約7割いることが明らかとなり、「両立支援制度の拡充」「情報提供機会の創出」「生産性を高める取組の充実」より様々な施策に取り組みられています。「情報提供機会の創出」の一環で作成している「家族・ケアマネジャーとの情報共有シート」は、会社の制度が一覧化されているため、ケアマネジャーに会社の制度を説明しやすく、自身の働き方を踏まえた相談を行うことに役立っているということでした。自分と家族の現状や思いを記入し、情報を整理する欄もあります。最後に、①現地現物（制度より風土を大切に）、②共助の考え方の浸透（共助＝会社・職場）、③常に志を高く掲げること（熱意をもって続ける）について、メッセージをいただきました。

独立型・居宅介護支援事業所ケアステーション地球人の主任ケアマネジャーである唐木さんからは、介護の専門職としての視点から仕事と介護の両立のために必要なこと、備えておくこと、特に地域社会とつながり、みんなで支える介護の大切さについて発表をいただきました。まず、介護保険制度や介護保険サービス利用までの手続きやケアマネジメントのプロセスについて、唐木さんが工夫していることを教えていただき、働く家族介護者に対し、両立しやすいように様々な配慮、支援の工夫を行っていることについて、気づきをいただきました。次に、本分科会のテーマである地域社会とのつながりについて、「働いている時は地域の活動に目が向かない」「地域資源を知る方法が分からない」等の課題をあげていただいた後、企業や地域に期待することについて、具体的にお話をいただきました。企業に期待することとして、例えば、「介護に関する窓口の設置。外部から気軽に連絡できる体制と周知」「地域の中の企業としての居場所づくり」「企業と地域のつながりをつくる（社会貢献）」など、社員向けの両立支援策に留まらない、企業にとって視野の広がるお話をいただきました。最後に、「介護」に備えてのポイントを紹介いただき、特に「介護予防への取り組みをすること」「元気な時から地域とのつながりを持つこと」等が重要であると強調されました。

介護者サポートネットワークセンター・アラジンの森川さんからは、地域で支援に関わる現場から具体的な事例の紹介をいただき、早目に地域を知って、地域とつながる大切さ、その方法についてお話をいただきました。森川さんは、介護者のサロンやケアラズカフェに取り組む中で、「相談の一步

が踏み出せた」「仕事を続けられた」「自分を大事にするようになった」等、地域とつながることで様々な効果があることを実感していらっしゃいます。両立している人の事例紹介では、「なんでも相談できる専門家がいる」「近隣に緊急時に対応を頼める人がいる」「趣味を楽しむ」「自分の役割を決めている」といった工夫が両立できている要因と分析し、「自分は無理せず母は好きなように過ごすのが良い」という気持ちを持つに至ったことを紹介いただきました。「介護のもやもや機＝初動期」にいかに早く地域とつながるかが大切であり、地域包括支援センターや社会福祉協議会などを軸に地域の支援を手繰り寄せ、介護保険では補えない隙間のサービスや精神的支援を地域のボランティアなサポートに期待してほしいとのことでした。最後に、相談の一步を踏み出すことができれば、踏み出した先から新たな地域情報を得て、様々な地域資源に繋がることができるとのメッセージをいただきました。

その後、グループに分かれて、3人の登壇者の方々のお話を踏まえて、まず「両立支援制度や介護サービスを利用するだけでは解決できないこととは何か」、自身の所属に関わらず、企業、介護専門職、自治体、地域団体等、それぞれの立場になって考えました。次に、その課題を解決するために、働く家族介護者、企業が地域社会とどのようにつながることができるかを考えました。制度や地域資源について「知る」ためにはどうしたらよいか、社内の制度に留まらず、個々の社員、さらには企業が地域とつながり、介護離職しないためには何が求められているのか、活発な議論が行われました。話し合いの結果を介護分科会の提言として第3部で発表しました。

- 働きながら介護する人の生活や仕事の質を守るため、両立支援制度や介護サービス等の充実に加えて、地域において、社員や企業、介護事業者、地域団体等が連携することが重要ではないか。
- 働く人は、介護も仕事も抱え込んではいけないこと（相談が大切）を知り、職場の両立方針・支援制度、介護保険制度をはじめ地域社会に多様なサービスや支援があることに目を向けておくことが大切である。地域活動に参加することも、地域を知ることに有効である。
- 企業は、社員が介護専門職、職場の上司や同僚と良くコミュニケーションをとり、信頼関係を構築することができるよう支援することで、両立の質を上げることにつながるのではないかと。さらに、地域包括支援センター等の相談窓口の案内に加え、多様な地域資源を活用するよう働きかけることも有効ではないか。
- 地域で支える側は、家族介護者の支援ニーズを探る際、勤務先の両立支援制度の活用や柔軟な働き方を引き出すとともに、介護サービス、地域資源の特徴を踏まえ、支援方法を検討していくことが大切ではないか。また、企業も居場所づくりなど地域で支える側にもなりえる。



トヨタファイナンス株式会社
人事部労務人事グループ 主幹
篠原 宏美さん



独立型・居宅介護支援事業所ケアステーション地球人
主任ケアマネジャー
唐木 美代子さん



NPO 法人介護者サポートネットワークセンター
・アラジン スタッフ
森川 恵子さん



分科会の様子

【文責：鈴木 陽子】

■ 分科会 C：ライフプランニング

～自律的なライフプランニングを促すために企業と学校ができること～

ライフプランニング分科会では、「自律的なライフプランニングを促すために企業と学校ができること」というテーマを掲げました。

分科会の冒頭では、MURC から、「キャリア形成やライフイベントに対する男女の意識の差異の解消には、就職後のキャリア形成はもちろん、学校教育も大きな役割を果たすのではないか？」という問題提起を行いました。次いで、日立製作所の小寺さんから、「自己決定・自己責任」をキーワードとしたキャリア開発支援の取組内容と、「キャリアプランニングを自ら切り拓いていく力を鍛えること」の重要性についてお話しいただきました。次に、広島大学で学生のキャリアデザインに関わる森さんから、「自ら学んで考え、正解のない課題に取り組む力を育成する」教育の内容と、「その力を社会でさらに伸ばしていくこと、そこに新しい価値観を付加していくこと」の必要性についてお話しいただきました。また、富山県立砺波高校の家庭科教諭である永井さんからは、「他者との交流によって自己を見つめること、人間らしさを育てること、自己肯定感を持ってライフプランニングを行うこと」を重視した授業の実践についてお話しいただきました。

後半のディスカッションでは、企業、学校、行政、学生の混成チームで、「企業と学校が協力して実施できるライフプランニング教育」の方策を検討していただきました。参加者からの提案された様々な取組アイデアを踏まえて、以下をライフプランニング分科会の提言として第 3 部で発表しました。

- 男女共に、ライフイベントに応じて、自律的に多様なキャリア形成を図ることが可能な社会の実現に向けて、学校・企業・地域におけるライフプランニング教育や研修が必要とされている。
- 学校教育においては、企業や社会の変化を捉え、常に教育内容をブラッシュアップする必要がある。社会人からいろいろなタイプの働き方・生き方を学ぶこと、インターンシップ等を通じて実際にそれを体験することが非常に重要で、その機会の提供こそ、企業が学校と連携できる場所である。
- 企業においても、これからの世代が学校時代に学び、体験した多様な働き方を選択し、高いワークエンゲージメントを維持しながら積極的なキャリアプランを描けるよう、初期キャリアの段階から働きかけていくことが必要である。
- その前提として、ライフプランニング教育においては、ジェンダーバイアスやその他のアンコンシヤス・バイアスを取り払い、多様な価値観や選択を尊重することが最も重要ではないか。



株式会社日立製作所
人財統括本部 人事勤労本部
キャリアサービスグループ
部長代理 小寺 亜美さん



広島大学
グローバルキャリアデザインセンター
教授 森 玲子さん



富山県立砺波高等学校
教諭 永井 敏美さん

分科会の様子



【文責：山下 八重子】

■ 分科会 D：転勤 ～ダイバーシティ推進における転勤のこれから～

転勤分科会では、「転勤の目的を改めて問い直し、個人と企業の双方が望む転勤のあり方をダイバーシティの観点から考える」というテーマを掲げました。

分科会の冒頭では、MURC から転勤をとりまく環境変化と、企業と個人の問題意識について発表しました。昨今、転勤制度を見直す企業が増えてきていますが、これは共働き世帯の増加、少子高齢や外部労働市場の流動化などによる年功序列や終身雇用の限界、多様な価値観を認めるダイバーシティの推進という社会変容が影響したものです。この環境変化を受けて、企業は現状、「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」「転勤を忌避する人が多い」という課題を抱えています。一方、個人の立場からは、「学生は転勤の多い企業を忌避する傾向にある」「介護・子育てなどライフステージと転勤との兼ね合いが難しいと感じている」という意識調査の結果があり、転勤制度が企業と個人の双方から見直しを迫られている状況であることを確認しました。

次いで、一橋大学の荒川さんから、学生から見た転勤について発表して頂きました。大学 3～4 年生にアンケート調査を実施した結果、約半数の学生が転勤に無関心であるということが明らかになりました。また、この要因として学生のライフプランの不在と、就活における転勤の NG ワード化があるのではないかと、という分析が提示されました。荒川さんからは、この状況を打開するために、学生自身は自らのライフプランを考える契機を得ること、そして企業には転勤に関する風潮を変える取組をすること、という提言をして頂きました。特に企業に対しては、学生はインターネットを通じて企業分析をしているが、インターネット上では過去の情報も多く最新動向とは異なる内容も含まれているため、企業説明会などを通じて、各社の転勤に対する最新の取り組みや、目的・意義についても積極的に言及してはどうか、という提案がありました。

また、三菱 UFJ 銀行の鯛さんからは、同行が 2019 年 4 月に人事制度を改定し、「実力本位の登用」・「適材適所の実現」に向けた見直しを行ったことについてご紹介頂きました。同行では、これまで転勤の扱いによって異なる「総合職」と「総合職（特定）」というコース区分を設けていましたが、これを「総合職」という一つのコースに再編するという制度変更を実施しており、この制度改定の概要と狙いについてお話して頂きました。「総合職」コースには勤務地区分を設け、さらに資格体系や等級の段階数もシンプル化することで、職務に応じたメリハリのある体系になるよう変更したということです。また、今後はビジネスモデルの変化に対応すること、そして専門性の高い人材を獲得していくことが重要な論点であると考え、そのためには個人の就業観の変化やライフプランとの両立に対応することが必要であるとして、従来とは異なるキャリア機会や成長機会を設ける方針であることをご説明頂きました。

また、分科会ではグループディスカッションを行いました。ディスカッションは前後半に分かれており、前半では「転勤のプラス面とマイナス面」を考えました。プラス面としては、転勤を通じた人脈形成や職務拡大などによって自身が思う以上の成長ができる、というキャリア形成の視点から多くの意見が挙げられました。一方でマイナス面としては、ライフプランとの兼ね合いが困難であること、転勤の有無や頻度の個人差が不公平感に繋がる可能性があることなどが挙げられました。

その上で後半は「これから多様な人材が活躍するために転勤に必要なことと、個人と企業に求められること」をディスカッションしました。ここでは、転勤制度そのものは企業存続のために必要であるという前提の下、企業には公平感・納得感の高い選択肢を整備することが必要である、という方針をまとめました。これは、例えば転勤の有無によるコース区分を設ける場合、転勤の要件（転勤の期間や回数など）を明示してライフプランとの兼ね合いも踏まえて社員が選択できるようにしたり、処遇格差を縮小することでフレキシブルな選択を可能としたりすることで、選択肢そのものの実効性を高めていく取組が必要である、という議論が行われました。一方で、個人にはキャリアプランとライフ

プランの自律が必要である、という方針をまとめました。企業が整備した選択肢があっても、社員がそれを活用するには、キャリアプランとライフプランについて主体的な意見を表明できなければならず、そのためには個人が異動や転勤を主体的に捉えて自律的に考えていく必要がある、という議論がなされました。

なお、分科会の最後には、MURC からの上記の内容を総括するとともに、将来的な転勤のあり方についても言及しました。ここでは、テクノロジーの発達によって働く場所が地理的な制約を受けなくなるという可能性を示し、今後は転勤の前提となる就業環境の変化にも注目する必要があることを示唆しました。

上記のような転勤分科会の議論を踏まえ、転勤分科会では以下の提言を行いました。

- 企業の存続のための転勤は必要だが、共働きの増加と女性のキャリア形成、介護との両立、若年層の就労観の変化など、社会のあり方が変わってきた今、これまでのように「直前の辞令一つで、全国・期限未定の転勤をさせる」という転勤を継続することは難しい。
- これからは、「従業員の多様なニーズを踏まえた転勤」、「真に人材を活かし、育成できる転勤」にシフトしていく必要がある。
- そのために、企業には「公平感・納得感の高い多様な選択肢の提示（目的の明確化、人事制度の透明化、転勤ルールの明確化）」、「ロールモデルの提示」、「従業員とのマッチング強化」等が求められる。
- 一方、個人には、自分の生活と自らの職業人生の展望をしっかりと持ち、異動・転勤を主体的に捉えて、企業に発信していく、「キャリアプランとライフプランの自律」が求められる。



一橋大学 社会学部 3年生
荒川 恵美さん



株式会社三菱 UFJ 銀行
人事部 企画グループ 次長 鯛 洋太郎さん



分科会の様子

【文責：祖父江 万里子】

■ 分科会 E : LGBT ～性の多様性を尊重する社会と職場へ～

LGBT 分科会では、「ダイバーシティの観点をふまえ、企業と社会における性の多様性への向き合い方を考える」というテーマを掲げました。

分科会の冒頭では、MURC から LGBT に関連した社会の動向や企業の対応状況について報告しました。LGBT 分科会では、企業や社会ができることは何かを考えることとしました。

当事者の困りごとを知るため、まず、認定特定非営利活動法人 ReBit の薬師さんよりご発表をいただきました。LGBT とは何か、どのような状況におかれているのかを、当事者へのインタビュー動画を交えて、当事者を取り巻く状況や当事者が抱える困りごとについて説明いただきました。当事者は性的指向や性自認に関する特有の困難を抱えることがもちろんあるが、貧困などより一般的な経済社会的なテーマにおけるハイリスク層である、というお話もありました。

当事者の困りごとについて学んだところで、地域の課題や職場の課題について考えるためにグループディスカッションを行いました。地域の課題として「性的指向・性自認について学校では全く学んでいない人が理解するようになるにはどうしたらよいか。」「根強い差別意識が残っている。」といった意見が挙げられました。企業の課題としては、「当事者がいるのか分からず、当事者の声を拾うことができていない。いるということ把握することも何となく憚られる。」「当事者ではない人に理解してもらうことに難しさを感じる。」といった意見がありました。また、地域や職場に限らないより基本的な問題意識として「どのような発言が当事者を傷つけてしまうか分からない。」「LGBT という言葉は聞いたことがあっても、よく分かっていない人が多い。」といった意見がありました。

次に、自治体における実践例として大阪市人権企画課の姫路さんに、大阪市における取組をご紹介いただきました。大阪市では、LGBT などの性的マイノリティへの理解促進に向けて、「パートナー宣誓証明制度」を設けているほか、企業など事業者に対する支援として、「事業者等向けガイドブック」や「LGBT リーディングカンパニー認証制度」、「性の多様性尊重大賞」などの取組を展開しているということでした。

続いて、企業における実践例としてライフネット生命保険株式会社の岩田さんに、同社における取組について発表いただきました。同社ではに取り組んできました。同性パートナーに対して保険サービスを提供できないことを課題と認識し、「事業活動（CSV）」として LGBT プロジェクトが起きたということです。一般的に企業におけるダイバーシティは人事部が抱えがちですが、同社では人事部発ではないダイバーシティの推進であったことが、同社で取組が上手くいった本質である、というお話がありました。同社では毎年、LGBT に関する研修を行っているということで、対談形式での学びを進めています。最後に、「オピニオン・ダイバーシティ」が重要であること、そのためのポイントとして、「authenticity」「psychological safety」「trust」の3つの要素を挙げられました。

ここまで、自治体と企業における取組について話を聞きました。最後に、地域や企業でできることは何か、見えない（カミングアウトしていない）当事者がいることを前提にした際にどのような対応ができるか、もっと知りたいことは何かについてグループディスカッションを行いました。地域や自治体できることとして、「LGBT の勉強会を開催する。」「アウティングを絶対にしない。」「カミングアウトした人もしていない人も守る体制を作る。」などが挙げられました。また、もっと知りたいこととして、「具体的な研修の方法や内容を知りたい。」「職場におけるカミングアウトは、具体的にどのように起こるのか知りたい。」「もっとたくさんの取組事例を知りたい。」という意見が挙げられました。

LGBT 分科会の議論を踏まえた提言は以下のとおりです。

- 当事者の困りごとは同性パートナーや性別適合など特有の課題のほか、貧困など一般的な社会課題のハイリスク層となりやすいという現状がある。
- 自治体においてもパートナーシップ制度など各種施策が出てきているが、そうした自治体はまだ一部に留まっている。行政における取り組みの裾野が広がることが期待される。
- 企業では、カミングアウトする・しないに関わらず職場に存在する可能性を前提として、安心して活躍できる環境を整備するという方針を示すと同時に、社員全体の基本的な理解を高める取組みを推進することが求められる。
- 地域でも、学校や職場でも、子どもも大人も、自分らしく生きられる環境が必要であろう。LGBTの取組みは、学校教育から就労への連続性、地域社会と職場の連携に留意しながら進める必要があるのではないか。



認定特定非営利活動法人 ReBit
代表理事
薬師 実芳さん



ライフネット生命保険株式会社
総務人事部長
岩田 佑介さん



分科会の様子

【文責：服部 保志】

第3部（全体会）：パネルディスカッション

5つのテーマで語るダイバーシティ

～社会と企業の未来～

第3部（全体会）では、まず、第2部（分科会）の各分科会の議論と提言について、弊社メンバーより報告を行いました。

続いて、弊社執行役員の矢島洋子がファシリテーターを務め、各分科会で事例報告をいただいた企業のみなさまにご登壇いただき、パネルディスカッションを行いました。

最初のトークテーマは、地域で活動するNPOや自治体、学生など異なる立場の参加者と対話する中で得られた「企業のダイバーシティ推進に関する新たな気づき」についてです。一人ひとりのキャリア形成を支援するうえで、「企業の中だけで何とかなると考えがちだが、社会に広げて考えることで何か新しいことができるのではないか」といったコメントや、ダイバーシティ推進は「一企業が背負うのではなく、地域の中で自治体やNPOに頼れるところは頼って、みんなで考えることで、地域社会におけるシームレスなダイバーシティ&インクルージョンが実現していくのではないか」といった提案がありました。



第3部（全体会）の様子（左より弊社執行役員 矢島洋子、日本ユニシス株式会社組織開発部ダイバーシティ推進室長 宮森未来さん（分科会 A ご登壇）、トヨタファイナンス株式会社人事部労務人事グループ主幹 篠原宏美さん（分科会 B ご登壇）、株式会社日立製作所人材統括本部人事勤労本部キャリアサービスグループ部長代理 小寺亜美さん（分科会 C ご登壇）、株式会社三菱UFJ 銀行人事部企画グループ次長 鯛洋太郎さん（分科会 D ご登壇）、ライフネット生命保険株式会社人事総務部長 岩田佑介さん（分科会 E ご登壇））

二つ目のトークテーマは、具体的な「地域と企業との連携の可能性」です。ここでは、「地域と企業のお互いがどういうことに取り組んでいるかをまず知ることが重要ではないか」、「地域と繋がるというと難しいように思えるが、小さなところから声掛けするところから始まっていくのではないか」「企業が学校に行って自分の働きがいや仕事について語り、学生たちからフィードバックをもらおう、といった形でフィールドを超えて、本音で素直に語るということもやっていけるといい」といった提案がありました。

三つ目のトークテーマは、「社会全体でダイバーシティを推進する必要性」です。ここでは、まず「住んでいる地域が変わった時に支援の連続性が保てるように、企業や自治体、NPO がそれぞれの特性をいかに生かしていくことが課題である」との意見がありました。また「ダイバーシティにおいて、善意の支援と受け手の期待値がずれる」という問題が提起され、これに対し「行政と NPO と企業という3つのステークホルダーそれぞれの役割においても、期待値のずれが生じる可能性があり、お互いが違うという前提での対話の質と量を確保すること、それができるような心理的安全性が必要ではないか」といった提案がありました。また「人事がすべてのルールを作っていくところから、現場の裁量権を高めて個人個人のライフイベントをサポートする組織づくりを行う方向へのシフトが必要」との意見や、「その人にとって大事なことを、全部かなえられるわけではないけれども、まずは聞き取って一緒に歩み寄れるところを考えることや、子どもの時から色々な人と接し、色々な生き方があるということを学ぶ中で自分の軸を持ちそれを発信できるような社会を作っていくことが肝要」。そして、会場からの意見から出された「パラダイムシフトが起きていることを企業が認知できているか」といった問いかけも踏まえ「いつでもどこでも 24 時間働きます、という社員は皆無。その中で育児や介護などを抱えて働く社員が気軽に話せるようになるには、精神論だけでなく、生産性を高めた働き方ができた上できちんと評価がなされていくとか、人員の適正配置なども必要」「妻が倒れた時に夫が家事ができないために娘に仕事を辞めさせるということもある。こうした社会の性別役割分担意識を次の世代では無くしていく」といった提案もありました。そして、「社会全体でダイバーシティを推進するためには、企業として、社員について、会社で働いている部分だけを見るのではなく、社会で生きている一人の人間として見るという視点が必要ではないか」との意見が示されました。

会場からは、弊社の役割に関する質問も複数ありました。こうした質問に対し、弊社矢島が、今後ともこれまで積み重ねてきた調査成果を踏まえ、独自の視点からの調査により常に新しい課題を見出していくと語り、シンポジウムを終了しました。

【文責：塚田 聡】

シンポジウム 運営メンバー

■ 企画・運営

- ・ 執行役員 矢島 洋子
- ・ 主任研究員 塚田 聡
- ・ シニアコンサルタント 米村 紀美

■ 分科会 A：子育て

- ・ 副主任研究員 尾島 有美
- ・ 研究員 野田 鈴子

■ 分科会 B：介護

- ・ 主任研究員 鈴木 陽子
- ・ 主任研究員 小川 美帆
- ・ 研究員 丸山 知美
- ・ 研究員 森芳 竜太

■ 分科会 C：ライフプランニング

- ・ 副主任研究員 山下 八重子
- ・ 主任研究員 村井 佐知子
- ・ 研究員 横幕 朋子

■ 分科会 D：転勤

- ・ シニアコンサルタント 祖父江 万里子
- ・ シニアコンサルタント 新井 みち子
- ・ コンサルタント 福田 春奈
- ・ アソシエイト 早川 茉希

■ 分科会 E：LGBT

- ・ 研究員 服部 保志
- ・ 主任研究員 南田 あゆみ
- ・ 研究員 伊藤 瑞萌

- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。

お気軽にお問い合わせください

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

東 京

〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2 オランダヒルズ森タワー

TEL. 03 - 6733 - 1024 担当：矢島・塚田

名古屋

〒461-8516 愛知県名古屋市東区葵 1-19-30 マザックアートプラザ

TEL. 052 - 307 - 1102 担当：新井

大 阪

〒530-8213 大阪府大阪市北区梅田 2-5-25 ハービスOSAKA

TEL. 06 - 7637 - 1340 担当：米村