

将来にわたって持続的に価値を創造する 企業グループへと進化するための ダイバーシティ&インクルージョンとは

当社グループでは、社員個々が持つ力を最大限発揮し、新たな価値を創出し続けるために、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)を推進しています。ここでは社外取締役の野崎治子氏、取締役兼執行役員の大輪正稔、取締役(常勤監査等委員)の多田真規子、ファシリテーターとしてダイバーシティ推進室長の中山あゆみが当社グループにおけるD&Iをテーマに意見を交わしました。



取締役
多田 真規子

社外取締役
野崎 治子

取締役兼執行役員
経営戦略本部
人財戦略部長
大輪 正稔

経営戦略本部
人財戦略部
ダイバーシティ推進室長
中山 あゆみ

D&I推進を变化対応力・価値創出力の土台に

中山: 当社は2023年4月にダイバーシティ推進室を設置し、D&Iを本格的に推進しているところです。野崎取締役は株式会社堀場製作所でダイバーシティ推進に関わってこられました。2020年に当社の社外取締役に就任された時の印象はいかがでしたか。

野崎: 就任後に執行役員の方々と面談させていただいた際、「本気で女性活躍を考えておられますか?」と質問しました。すると皆さん怪訝な顔をされて、「あたり前です。現場でも、グループ会社でも、今や女性社員なくしてはオペレーションが成り立ちません。」とお答えになりました。その話しぶりから、女性社員が最大限力を発揮するためにどうすればよいか、真剣に考えていらっしゃると感じました。一方で、経営の意思決定の場に女性が少ないことは課題だと思います。女性に限らず、多様な人材が経営の意思決定のプロセスに触れる機会を増やし、経営陣の着眼点等を学ぶことができればよい

のではないのでしょうか。

中山: 多田取締役は入社当時からの変化をどのように感じいらっしゃいますか。

多田: 私が入社する前の国鉄時代は経営や運営に関わる社員はほぼ男性しか採用していませんでした。それが今、JR西日本グループで働く社員の皆さんの多様性という点では、まさに隔世の感があります。ただ、野崎取締役からのご指摘のとおり、経営層や管理職には女性が少なく、アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)で経営の判断や価値観が画一的になりがちであるという懸念もあります。これからは、鉄道はもちろん、ライフデザイン分野での事業を拡大していく上でも、さまざまなお客様から選ばれるため、意思決定の場での多様な視点がますます重要になってきます。

今回発信したダイバーシティのトップメッセージの中にも、「国籍や年齢、障がいの有無、性別や性志向、価値観、育児や介護、社内外での経験等を大切な『個性』と捉え、互いに敬意・共感をもって認め合い、尊重するという考え方を大切に

する」という一文がありました。ダイバーシティの対象を広く捉えているところがいいですね。

三輪: ポストコロナ時代の新たな事業計画の策定にあたり、当社ではグループ全体の羅針盤となる「私たちの志」を掲げ、「長期ビジョン2032」を策定しました(P3、P17)。将来の変化が見通しにくい中でも変化に対応し、さらに、私たち自身が世の中に新しい価値を提供し続けることを目指しています。そのためには、多様性に富んだ組織であること、さまざまなバックグラウンドを持つ社員の視点があり、かつ自由に意見が言え、その多様な意見をきちんと受け止める企業風土があることが、変化への対応力や新しい価値の創出力の土台になると考えています。そのためにグループ全体の人財戦略の柱の一つとしてD&I推進に取り組んでいます。

EqualityからEquityの考え方へ 相互に理解し共感の感情が生まれることが インクルージョンの大前提

中山: 多田取締役は女性社員のフロントランナーとして歩んでこられました。女性活躍について、当社の課題をどうお考えですか。

多田: 女性の採用が増え、管理職や鉄道現場の係長になる人も増えていますが、全体ではまだ少ない状況です。神戸支社長時代には、女性の係長をできるだけまとめて配置するようにしていました。これはいろいろな職場に分散していると少数派となり、せっかくの気づきや能力を発揮しにくいと考えたからです。女性のリーダーがまだ少ない現状では、ある程度集団としてその能力が発揮できる工夫も必要だと思います。



また、女性社員の中には、「現在の男性管理職と同じような働き方はできない」「男性のようなリーダーシップが発揮できると思えない」等、将来について漠然とした不安を感じている社員もいます。

野崎: 「漠然とした不安」のままにしておかず、要素を分解して考えることが大切です。例えば不安の原因が、労働時間なのか、専門性なのか、あるいは人間関係や将来に対するものなのか、分解することで打ち手が見えてきます。

不安はそれぞれの置かれている立場によってウエイトが違いますし、家庭環境の変化等によっても変わってきます。自らの不安を口に出して伝えることが大切です。周囲は個々の不安と丁寧に向き合うことで、組織に相互理解やリスペクトの感情が生まれ、インクルージョンにつながります。

エンゲージメントの高い職場では、「この仕事はよかった」「ここはこうした方がいいよ」等のフィードバックが高い頻度で行われ、お互いを認め合う関係が形成されています。

中山: 同質性の高い組織では「阿吽の呼吸」で伝わる場面が多いですが、多様な人材が働く組織においては、より意識的に、お互い言葉にしてコミュニケーションを取ることが有効ということですね。それをきっかけに、マネジメント力やワークエンゲージメントの向上も図れそうです。

三輪: 女性活躍推進はダイバーシティの重要課題であり、女性社員が真に活躍できるような企業グループでなければ持続的な成長はなし得ないと考えています。計画性をもって進めていくため、当社ではリーダー層や管理職に占める女性の割合を2027年度に10%とする数値目標を定めていますが、この数値目標を達成する過程においては、何に不安を感じているのかを分解、言語化することが大切です。これまでも年齢やライフイベントを切り口に、課題や不安の分析を

特別座談会

JR西日本グループのダイバーシティ&インクルージョン



行ってきましたが、不安は一人ひとり違うことを前提として、しっかりとコミュニケーションをとりながら、制度だけでなく周囲のサポートにより、個別にフォローできるようにしていきます。

野崎:ダイバーシティを考える観点のひとつに、人によって状況が違う部分をしっかりサポートするという、エクイティ (Equity:公平性)の考え方があります。誰でも育児休業がとれる、短時間勤務ができるといった制度整備にとどまらず、その人が本当にサポートしてほしいことは何かを考えることが大切です。

三輪:これまで当社ではイコリティ (equality:平等)の考え方で、あらゆる社員に同じ制度を提供することを大事にしてきました。しかし、ある人にとっては一定の領域や分野に制約があるのであれば、これからはその部分に対応し、チャレンジする機会やキャリアを継続できる環境を整え、公平にするというエクイティの考え方で取り組みを進めていこうと考えています。

一人ひとりが輝くD&Iが JR西日本グループの強みに

多田:課題がある一方で、当社の取り組みが他社に先行している点もあります。例えば、障がい者雇用です。特例子会社のJR西日本あいウィルでは、社員の皆さんがとてもいきいきと仕事をされていますね。

三輪:障がいを個性や強みとして互いに認め合い、活かして、いきいきと活躍できることを目指して設立された会社です。まさにD&Iの理念ですね。

野崎:障がいの有無にかかわらず、社員全員が主役という理念が素晴らしいです。

男性の育児休業の取得率が高いことも評価できます。マスコミ関係の会社に勤めている知り合いの男性が育児休業を取ったのは、「妻がJR西日本の社員で、『育児休業を取らないなんて、うちの会社ならあり得ない』と言われたから」ということでした。女性活躍が社会的な課題となる中で、影響力の大きい会社であることを改めて認識しました。

三輪:当社の男性社員の育児休業取得率は2022年度末時点で54.8%であり、前年度の37.8%から大きく上昇しています。男性社員が育児休業を取得しやすいよう、制度を整備し、経験者から話を聞くセミナーや「子育て×仕事応援ミーティング」等の上司とコミュニケーションを取る仕組みを作ってきました。性別に関係なく、ライフステージに応じ、自身の描くキャリアを実現できる環境整備にはかねてから重点的に取り組んできました。

多田:当社グループの先進的な取り組みを確たるものにしていくことは、人財獲得の競争力にもなります。社外にも積極的に情報発信していけば、さらに色々な個性を持った人財が当社グループに集まり、イノベーションを生み出す原動力になるでしょう。

野崎:そうですね。D&Iは企業の強みになります。一人ひとりが輝くことで、輝く人が集まる集団となり、JR西日本グループが輝く、それが日本を輝かせる。そのような連鎖になれば本当に素晴らしいですね。

中山:D&Iを体現することが企業としての競争力になり、地域の未来を創ることにつながると考えると、ワクワクしますね。



「私たちの志」を求心力に 「長期ビジョン2032」を実現するためのD&Iとは

野崎:ダイバーシティを進めていくと、多様な個性や価値観が組織の中に存在することとなり、ともすれば個性のぶつかり合いが発生しますが、「私たちの志」がそれをまとめる求心力になるのではないのでしょうか。多様な人財が集まると、価値観や仕事の進め方は違うかもしれませんが、「私たちの志」に掲げていることを一緒に実現する」という共通の目標を求心力とすれば、個性豊かな組織はさらに強くなることができます。

多田:「私たちの志」の中に、「西日本を起点に地域の課題を解決します。そして、持続可能で活力ある未来を創り、その先一人ひとりが思い描く暮らしをさまざまなパートナーと共に実現していきます」という言葉がありますが、私が当社に入社したのも、世の中を良くしたい、地域の暮らしを良くしたいという思いからです。「一人ひとりが思い描く暮らし」には、やはり多様な視点が必要です。D&Iを推進して多様な価値観を取り入れることで、モビリティ分野においても、ライフデザイン分野においてもJR西日本グループとして取り組める課題解決のフィールドは大きく広がっていくでしょう。

野崎:政府や社会の要請もありますが、お客様や社員のためになることをやろうという志を原点としたいですね。「男性と同じように働くなら仲間に入れてあげるよ」というスタンスが

ら、「違いが強みになる」という考え方に転換したのは画期的ですね。ダイバーシティ推進は簡単なことではありませんが、手間暇かけるからこそ、良い取り組みを生み出すことができ、それが企業としての強みにつながります。スピード感も大切です。人事部門だけでやろうとせず、思いを共有できる、発信力のある仲間を増やして、よりダイナミックに進めてはどうでしょうか。

もう一点、D&Iの目的の一つとしてよく言われるのは、ガバナンスの強化です。多様性のある組織では、物事を多面的に見ることが可能となり、不祥事を防ぐことにもつながります。**三輪:**同質性の高い組織では知らず知らずのうちに特定の同じ方向に向かってしまうことがあります。多様な価値観を持った社員の、「本当にそれでいいの」という視点、多様な意見をきちんと受け止める企業風土があることが、ガバナンスの観点でも重要なことですね。一步一步着実にキャッチアップしていかなければならないこともまだまだたくさんありますが、当社が先行しているという部分を社内外にも広く前向きに発信していきますので、ぜひご期待ください。

野崎:JR西日本グループで働くみなさんが輝き、お客様や地域の皆様等すべてのステークホルダーにも喜んでいただけるD&Iを実現してまいります。

中山:ダイバーシティの座談会に相応しく、多様な観点からの貴重なご意見をたくさんいただきました。本日は、本当にありがとうございました。