

認める。活かす。高めあう。

グループ全員の力で、
お客さまの期待を超えるために 

これは、MUFGのダイバーシティ推進活動がめざす姿です。

人によって考え方、生き方、働き方はさまざま。もちろん、性別、年齢、仕事経験、職務、国籍、障がいの有無など、一人として全く同じ人間など存在しません。

この一人ひとりの「違い」に気づき、その「違い」をお互いに「認める」ことができれば、次に「違い」を「活かす」ことが重要です。

お客さまのニーズが多様化している現在、組織内の多様な人材に、多様な発想や行動力を発揮してもらい、付加価値の高いサービスを提供していく柔軟さが求められます。

多様性を活かすことで、従業員一人ひとりも仕事に対するやりがいを得られ、それがお客さま満足につながり、最終的にグループ全体の利益になるという構図が、強い組織をつくるのです。

もちろん、「違い」を「活かす」取り組みが、単発で終わってしまっただけでは意味がありません。多様な個性を持つ個人が活かされ、能力を十分発揮し、成長するだけでなく、お互いプロ同士として、周囲の人たちと切磋琢磨していくことで、最高のチームへと成長し続けることができます。

チームとして、一つお客さまの期待を超えることができれば、次はそこがお客さまの期待値となります。私たちは、その期待も超えなければなりません。そうやってお客さまに期待され続け、その期待を超え続けることが、MUFGの成長となります。その実現のためには、ダイバーシティの重要性を理解し、積極的に推進していくことが必要不可欠なのです。



三菱UFJフィナンシャル・グループ ダイバーシティレポート2015

認める。活かす。高めあう。

グループ全員の力で、お客さまの期待を超えるために

多様な個性のぶつかり合いが、 社会や組織の活力を生む。

MUFGとしてダイバーシティを推進するにあたり、重要なポイントは何なのか、どのような意識で取り組んでいくべきなのか、平野社長からのメッセージです。

多様性を活力にするには、ミドルマネジメントの力が重要

MUFGが日本を代表する金融グループとして、グループ社員の多様性を認め、それを組織の活力としていくことについてどのようにお考えですか？

多様性への取り組みは、社会的な課題として捉えられることがあります。事実として少子高齢化が進み、働き手が不足している。しかし、必要に迫られて行うといった消極的な発想には疑問を感じます。そうではなくて、さまざまな価値観を持った人たちが集まり、多様な個性がぶつかり合うことによって生まれる熱や力、創意工夫こそが、社会や組織、企業の活力の源泉であるという考え方に立つべきです。MUFGの各社はそれぞれ異なる

カルチャーを持っており、グループの構成は多様性に富んでいます。あるお客さまに、「証券の社員が、銀行の行員みたいになっては面白くない」と言われたことがあります。お客さまも各社に求めているものが違う。多様性を維持しながら、MUFGとして一体感を持って事業活動を展開することで、より活力に満ちた創造性の高いサービスが提供できるのです。

働き方が多様化している昨今、全員が一つの目標をめざす上で、ミドルマネジメントの役割は重要だと言われていますが、それについてどのようにお考えでしょうか？

経営ビジョンや戦略を示すのはトップの役割ですが、実際にそれを実現していくのはミドルマネジメント以下のチームです。各チームのメンバーは、ミドルマネジメントの日々の行動、後ろ姿を見て育ちます。従って、ミドルマネジメント自身が“多様性が新しい価値を生む”ことをどれだけ深く理解しているか。さらに、それを“チーム全員で共有することがチームの力になる”と前向きに捉えて行動に移すことができるか。これによってチームの力は大きく変わります。

実際に、ミドルマネジメントの共感性や理解がある場合とそうでない場合では、他の条件が同じでも成果や達成度が全く違うというケースを何度も経験してきました。そういう意味でミドルマネジメントの役割は非常に重要です。



三菱UFJフィナンシャル・グループ
代表執行役社長 兼 グループCEO

平野 信行



行動を変えるためには、まず、どのように意識を変えていくかが大きな課題だと思いますが、意識を変えるために必要なことは何でしょうか？

一つには各職場におけるコミュニケーションだと思います。組織としてあるべき姿が明確に示された後、実際にそれを自分のものにするためには、身近な人たちとの対話が必要です。物事はなかなか理想通りにはいかない、だったらそれをどう解決するかということを皆で話し合う。話し

合いを通じて、意識が変わるのです。以前、女性が育児休業を活用して働き続けることへの支援について、社員から「休業取得者は増えるが、人員の補充がなく現場は混乱している」と言われたことがあります。当然、言われたことはしっかり受け止めました。そして、要員の補充について考えたり、制度の新設や見直しを検討したりと、課題を解決する方法を考えることにつながりました。行動と結果と、そこから生まれた課題を解決していき成果を出す。このサイクルを繰り返していく中で意識も変わってきます。

一人ひとりが自分にとって相応しい働き方を見つけてほしい

ダイバーシティの推進において、MUFGがめざす姿の実現に向けて、社員一人ひとりに期待することはどのようなことでしょうか？

一つには、それぞれ自分がめざすものを明確にしてほしいということ。例えば、それぞれの分野でプロフェッショナルになるというような具体的なイメージを持ってほしい。その上で、ライフステージをどう生きていくかを自分の意志でつくり上げるとともに、どういうステージを経てゴールにたどり着くかという時間軸についても、自分なりの設計をすればいい。もう一つは、できることから始めるということです。働き方を変えるために、無理なことまでやらない方がいい場合もあります。仕事の優先順位をつけるとか、家庭の中で分担を決めるとか、身近なことから始める。男性にも育児休業を

取得してほしいと思いますが、まずは短期間取得してみるところからでも構わないのです。

グループの各社で、それぞれダイバーシティの活動内容も進捗状況も違う中、MUFGとして今後どのように進めていくべきとお考えですか？

各社の事情があるので、全ての会社が同じようにはできないでしょうし、その必要もないと思います。ただ、向かう方向はまさに多様性、一人ひとり、一社一社の個性が集まったところに大きな力が生まれるということを信じてやっていく。この基本的な方向感だけは共有できるといい。各業態の個性は必要だし、大事です。

それと、各社それぞれに良い取り組みがあるので、お互いに学び合うことも大事だと思います。

おさえて
おきたい!

ダイバーシティの 基礎と潮流

女性活躍だけじゃない!企業に「多様性」が必要なワケ

ダイバーシティとは「多様性を受容」すること

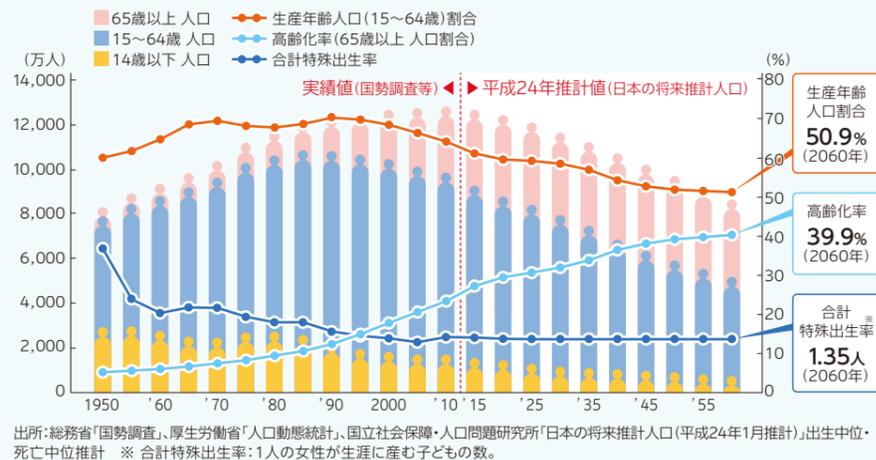
最近ではニュースなどでも耳にすることの多い「ダイバーシティ」という言葉。直訳すると「多様性」ですが、企業のダイバーシティを語るときには、**多様性を受容**する風土や文化、より具体的には「外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、全ての人々が、各自の持てる力をフルに発揮して組織に貢献できるような環境をつくること」となります。ダイバーシティの推進と聞いて、女性活躍推進を思い

浮かべる人もいるかもしれませんが、性別の問題は一面に過ぎません。人種、宗教、民族、国籍、文化、年齢、障がい、価値観、ライフスタイル、さまざまな側面では人は多様です。中でも企業のダイバーシティでよく取り上げられるテーマとしては女性活躍推進のほか、ワークライフバランス(仕事と生活の両立)、障がい者活躍推進、シニア活躍推進、外国人活躍推進などが挙げられます。

背景にあるのは「少子高齢化」と「お客さまニーズの多様化」

日本の人口の推移

日本の人口は近年横ばいであり、人口減少局面を迎えています。2060年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は40%近い水準になると推計されています。



そもそも日本企業にダイバーシティが求められる背景として、一つには**少子高齢化**があります。日本の人口は2008年に1億2,808万人に達したのをピークに減少傾向に転じました。特に15~64歳の「生産年齢人口」に関しては1996年から減り始めており、このままでは労働力が不足してしまいます。そこで、働く意欲のある女性や高齢者、障がい者などの就労機会を拡大して労働力を高めることが急務となっているのです。

昔に比べて**お客さまニーズが多様化**している現在、組織内の多様な人材に、多様な発想や行動力を発揮してもらい、付加価値の高いサービスを提供していく柔軟さが求められます。**多様であることを活かすことで、組織で働く一人ひとりも仕事に対するやりがいを得られ、それがお客さま満足につながり、最終的に組織全体の利益になるという構図が、強い組織をつくるのです。**

「ダイバーシティ」は世の中に浸透してきた!?

政府も推進に前向きな姿勢

安倍首相がアベノミクス「成長戦略」の一環として女性の活躍推進を唱え、2015年8月、「女性活躍推進法」が成立しました。これにより、2016年4月1日から、従業員301人以上の企業は、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが新たに義務づけられることとなります。ダイバーシティのテーマの一つである女性活躍推進が、法制化されたわけです。これも先に述べた少子高齢化が背景にあります。

政府主導の取り組みとしては「ゆう活」というものもあります。「ゆう活」とは、日照時間が長い夏に、朝早い時間に仕事を始め、早めに仕事を終えることで、まだ明るい夕方の時間を有効に活用し、生活を豊かにしようという取り組みです。「ゆう活」によって、「仕事」と「仕事以外の生活」が

両立できる社会をめざすとしています。

同様に、外国人材の活用をめざして、高度外国人材の受け入れ促進策や、外国人技能実習制度の見直し、留学生の受け入れ加速化と留学後の活躍支援強化なども進めています。

これらの施策から、国としてダイバーシティを推進しようとする姿勢がうかがえます。

また、2012年から経済産業省では「ダイバーシティ経営企業100選」の表彰を行っています。これは女性、高齢者、外国人、障がい者等、多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果をあげている企業を表彰する取り組みで、2013年度には三菱東京UFJ銀行も選出されています。

女性活躍推進法

国・地方公共団体、従業員301人以上の大企業は、

- (1) 自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析。
- (2) その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表。
- (3) 自社の女性の活躍に関する情報の公表。

を行わなければならない(300人以下の中小企業は努力義務)。

また、行動計画の届出を行い、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業については、申請により、厚生労働大臣の認定を受けることができます。認定を受けた企業は、厚生労働大臣が定める認定マークを商品などに付することができます。

ダイバーシティ経営企業100選

2012年度から経済産業省が実施してきた「ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業」を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」(経済産業大臣表彰)ですが、2015年度から新たなフェーズとして重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業100選」がスタートしました。



民間で進むさまざまな取り組み

国が主体となった取り組み以前に、独自にダイバーシティを推進している企業も数多くあります。女性や母親としての視点を取り入れて商品開発を行い、プロダクトイノベーションを起こした企業や、制度や支援施設を充実させて従業員の柔軟な働き方を実現した企業、積極的に外国人社員を採用し海外への事業展開を加速させた企業や、社内の公用語を英語にすることで外国籍の優秀な人材が活躍しやすい環境を整えた企業など、枚挙にいとまがありません。

参考(右ページ):
・厚生労働省 女性活躍推進法特集ページ
・政府広報オンライン
・経済産業省ホームページ
・内閣官房 日本経済再生総合事務局「日本再興戦略 改訂2015」
・NPO法人ファザーリング・ジャパン「イクボスプロジェクト」

世の中に浸透してきたダイバーシティ

世の中の風潮としても、ダイバーシティを歓迎する空気があります。「イクメン」という言葉はすでに浸透していますが、最近では「イクボス」という言葉も脚光を浴びています。「イクボス」とは、職場でともに働く部下のワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(経営者・管理職)のことをいいます。男性管理職に限らず、今後増えるであろう女性管理職も「イクボス」の対象です。

このように、ダイバーシティは着実に世の中に浸透してきています。社会の要請に応えるため、そして自社の成長のため、**今後は私たち一人ひとりがダイバーシティの重要性を理解し、積極的に推進していくことが必要不可欠と言えます。**

ダイバーシティ 座談会

- 1 三菱UFJ信託銀行
人事部 副部長
下口 幸徳
- 2 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
人事部ダイバーシティ推進室 室長
佐伯 みゆき
- 3 三菱東京UFJ銀行
人事部ダイバーシティ推進室 室長
高橋 浩子



MUFGのグループ各社でダイバーシティへの取り組みや進捗度合いは異なります。各社がどのような取り組みをしているのか、MUFGとしてグループ起点でダイバーシティを進めていくにはどうすれば良いのか、3社のダイバーシティ推進責任者が集まり、座談会を行いました。

テーマ **1** グループ各社の取り組み
「女性活躍」から始まったダイバーシティ推進

MUFGという一つのグループに属していても、各社でダイバーシティへの取り組みは異なると思います。それぞれどのような取り組みを進めているのですか？

佐伯 三菱UFJモルガン・スタンレー証券では、「ダイバーシティ=女性活躍」という従業員が少なからずいます。性別だけでなく、個々人の「違い」を尊重して受け入れ、「違い」を積極的に活かすことにより、皆がその能力を最大限に発揮できるようにすることがダイバーシティだと、情宣を継続しています。

下口 三菱UFJ信託銀行では、1972年に他の金融機関に先駆けて3年の育児休業制度を取り入れたという実績があります。また、2006年からは「ワークライフバランス10」といって、結婚・育児など、ライフステージが変わっても活躍してもらおうという制度を充実させてきました。

高橋 三菱東京UFJ銀行には、「ダイバーシティ推進隊」

という従業員によるワーキンググループがあります。以前は女性活躍が主なテーマでしたが、今は幅広いテーマの中からメンバー自身の問題意識に根差したテーマを決めて、他の多くの従業員のさまざまな意見を拾いながら課題を抽出し、最終的に人事担当役員や人事部長も参加する報告会で「会社としてこうあるべき」と提言してもらう。この活動の様子は行員向けウェブサイトでも紹介しています。

下口 先ほどご紹介した「ワークライフバランス10」のような取り組みは内外から評価されていますが、本当に女性に活躍してもらうには、制度があるだけでなく、本人に「この会社で活躍したい」と思っただけでなく、その上で是非責任あるポストをめざしてほしいのですが、実際にはライフイベントの関係でその思いが途中でくじけてしまう。そうならないように、もっとエンカレッジしなければと、まずは、2014年から「Women's CAFE」を開始しました。これは年に複数回、

支店長や管理職に就く女性先輩社員と、15名前後の女性社員が集まり、「どうやったらキャリアを積んでいけるか」「子育てと仕事を両立するには」等について、体験談を聞くものです。参加者からは「将来に対する不安が払拭できた」といった前向きな声が多く寄せられています。

佐伯 似たような取り組みは、証券でも行っています。2015年の3月と6月に、管理職候補の女性を計約200名集め、次世代女性従業員を牽引するリーダーとしての意識・意欲の向上と、ネットワークづくりを目的とした「エボリューションフォーラム」を開催しました。女性社外取締役による講演とポスト任用者によるパネルディスカッション

の後、参加者にはグループに分かれて「リーダーシップ発揮のために明日からできること」について討議してもらい、最後に代表者が「行動宣言」をしたのですが、いずれも素晴らしい発表で、見学していた役員も感心していました。その後、女性従業員同士だけではなく、役員とも交流してもらったところ、参加者のモチベーションも更に上がり、開催後は前向きな意見を多く聞くことができました。また、風土醸成のために「evolution」という専門誌を、半期に1回のペースで発行しています。ダイバーシティ全般や女性活躍・ワークライフバランスなど、さまざまなテーマで特集を組んでいますが、読後アンケートを取ると、興味を持った分野が従業員によって随分違うことがわかりました。

テーマ **2** グループ起点のダイバーシティ
共通の課題はミドルマネジメントへの理解促進

各社特徴的な取り組みをしているようですが、それぞれの取り組みに対して、感想や質問、提案などはありますか？

高橋 「Women's CAFE」には、一度参加させていただきたいですね。

下口 講師として是非。座談会なので気軽にご経験をお聞かせいただければと思います。先ほどネットワークというお話がありましたが、MUFGとして実施すれば従業員同士の刺激にもなりそうですね。

高橋 確かにそうですね。それぞれの会社でいろんな働き方をしている人がいるでしょうし。

下口 高橋さんにお聞きしたいのですが、ダイバーシティは女性の問題だけじゃないということですが、特に力を入れていきたいテーマはありますか？

高橋 一つ挙げるとすれば、介護です。2015年6月に従業員向けに介護の実態調査アンケートを実施したのですが、介護に対する情報不足が皆を不安にしているということがわかりました。「退職しないといけないんじゃないか」と不安を抱えている人が多い。そこはいろいろな制度がありますよと情報提供していくとともに、実際に利用している人たちの声を聞いて制度の見直しを図っていきたくと思っています。

佐伯 私たちの方でも同じような思いがあって、2015年11月に「介護セミナー」を実施しました。「もっと早く聞きたかった」「また実施して欲しい」等大変な反響があり、関心の高さを改めて感じました。

下口 私どもは、もっと女性以外のテーマにも手を



広げて、最終的には多様性を受容しなければ会社が成り立たなくなるという、ダイバーシティの枠組みから整理したいと思っています。また、いかに働く人たちの心に訴えていくかについても皆さんの活動を参考にしていきたいですね。

佐伯 せっかく同じグループなので各社の良いところはどんどん取り入れて、自分たちの活動をパワーアップしていくといいと思います。商銀さんでは「かがやkids' day」という、子どもに親の職場を紹介する取り組みもされているのですよね？

下口 信託でも参観日はやっています。あれは好評ですね。

佐伯 周りの社員には、「この人にはこういう家族がいるんだ」ということがわかり、職場の付き合いだけではないコミュニケーションが図れそうでいいですね。

下口 女性活躍で今後の課題としては、本人だけではなくその上司や周りの人にいかに浸透させていくかではないでしょうか。女性の課長クラス以上の人も増えて

Diversity Zadankai

きてはいますが、上司の大多数は男性社会で育ってきた男性の上司。この層への浸透が課題だと思います。

佐伯 私たちも、やはりミドルマネジメントの理解促進が課題です。部長クラスは、女性の育成や登用に関する話を聞く機会もありますし、研修もやっています。女性従業員本人の意識も、研修の成果が見え始めているので、次は直属の上司にあたる課長職の理解促進だと思います。

高橋 私たちもいかにミドルマネジメントに理解を促すかは、大きな課題です。ところで、皆さんは「イクボス」



PICK UP! Diversity

CASE 1 三菱東京UFJ銀行

数値目標の設定

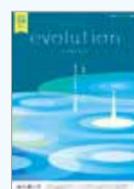
女性のキャリア形成支援に関し、2015年4月に新たな目標を設定。登用人数をさらに増やすとともに、法人拠点や海外、本部のマネジメント層等、登用領域の拡大も引き続き図っていきます。

	目標 (~2018年3月)
役員	1人以上
部署店長	6%
次長・課長	14%
役付者女性比率	22%

CASE 3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

「evolution」

ダイバーシティの推進を「私たちがさらに進化していくため」と捉え、インタビューや座談会、アンケートなど豊富なコンテンツで従業員の理解を促すダイバーシティ専門誌を半期に一度発行。「私たちのダイバーシティ」「女性のキャリア形成」「ワークライフバランス」「ダイバーシティって必要？」などを特集。



CASE 5 三菱東京UFJ銀行

「HUGくむ ~なんちゃってイクメンから育児のスタメンに」

2014年10月、男性向けの育児に関する冊子を発行。行内イントラネットでは、男性の育児休業取得者の経験談を紹介しています。2014年度は、211名の男性行員が短期育児休業を取得しました。



という言葉聞いたことはおありですか？

下口 最近よく聞く言葉ですね。

高橋 育児をする人だけではなく、部下全員のライフの部分にも、そして自分のライフの部分にもきちんと価値を置いて、ただ業務の目標を達成するなど組織への貢献も意識させられるような上司。すごく理想の上司ですが、「イクボス」が話題になって世の中もそのコンセプトに「そうだな」と思うようになってきているのは、ダイバーシティはみんなが進めるものだという理解が広まってきているからだと感じます。

佐伯 結局3社とも課題は同じですね。例えば、今後グループで研修をやるなど、一緒に活動ができればいいと思います。

高橋 各社のミドルマネジメント層を集めてフォーラムをやってみてもいいかもしれません。

下口 この座談会で、今後グループでやっていけそうなことも沢山見分かりました。後はそれを実現するためにどう動いていくかだと思います。

CASE 2 三菱UFJ信託銀行

Women's CAFE

社内で活躍する先輩社員と女性社員が集まり、座談会形式で、先輩社員のキャリアアップや育児・両立についての体験談を聞く場。将来への不安払拭や女性のネットワークづくりに役立っています。



CASE 4 三菱UFJ信託銀行

スマートワークプロジェクト

2015年4月から5月にかけて「タウンミーティング」を実施。そこでの提言を全社的課題として体系的に取り組み、改善案を実施することで生産性向上を図り、長時間労働の削減等を進めるために開始しました。



CASE 6 三菱UFJニコス

ファミリー参観

従業員の家族を会社に招き、職場を知ってもらう取り組み。職場見学や名刺交換体験、カードギャラリーの見学などを通して、家族の会社への理解深耕を図っています。



Diversity Forum

**MUFGグローバル
ダイバーシティフォーラム
2015開催**

2015年9月8日から11日にかけて、東京・名古屋・大阪で「MUFGグローバルダイバーシティフォーラム2015」を開催しました。「グループ起点」の取り組み例として、その内容をご紹介します。

MUFGの各社社員が集まり、三菱東京UFJ銀行のGRTP・J-LEP*研修生と一緒に、グループディスカッションを通じてダイバーシティについて考える取り組みが「MUFGグローバルダイバーシティフォーラム」です。東名阪で合計約200名の参加者が集まりました。

本フォーラムは、三菱東京UFJ銀行グローバル人事室イヴォンヌ・コルプス特命室長の進行の下、2つのアクティビティにグループで取り組み、その結果を発表するというもの。あらかじめ「人類が移住できる惑星を見つける…」という設定が与えられ、1つ目のアクティビティである移住先の惑星への調査隊のメンバー選びがスタートしました。

渡されたメンバー候補の表にある年齢・性別・国籍・職業・性格の異なる12名の中から、グループで話し合って6名を選ばなければなりません。どの候補者も良いところや課題があり、専門性もバラバラ。初めて会った者同士が、誰を選ぶべきなのか、それはなぜなのか、それぞれの考えを述べ、調整してグループとして調査隊員6名を選抜していきます。

6名の調査隊員を選抜し終わったら、その結果をテーブルの上を広げ、他のグループの結果と見比べます。グループ

ごとに選抜方法はさまざまですが、結果は意外にも似たようなメンバーになっていたり、選抜理由は違うけれど聞いてみると「なるほど」と唸る理由が多かったりして、多様性の中に共通項があることが実感できます。

2つ目のアクティビティはルールづくりです。1つ目のアクティビティで選抜した6名が、それぞれの力を発揮して調査に励むために必要なルールを3つつくります。これもグループで話し合い、決まったら全体に向けて発表という流れです。コルプス室長の「なぜそのルールなの?」といった問いかけや「それは良い考えね」といったコメントによって、チームで目的を達成するために必要な考え方が浮き彫りになっていきます。

最後にコルプス室長から講評があり、改めて違いを認めること、そしてその違いを力に変えることの大切さが語られました。多くの参加者にとってダイバーシティの重要性を体感できる有意義な機会となったようです。

*GRTP: Global Rotation Training Program の略。
現地採用行員に、他地域でのOJTの機会を提供する研修。
J-LEP: Japanese - Language Educational Program の略。
現地採用行員に、大学での日本語習得と行内OJTの機会を提供する研修。

参加者の感想

MUFGのさまざまな会社、国籍、年代の人と英語で会話することができ、有意義でした。

多様なバックグラウンドの人がいても、目標を共有すれば、共通した意見にたどり着くことが初めて知りました。

ルールや物事を決めるにもいろいろなアプローチがあることに気がきました。



会社、国籍、年代の異なる参加者がグループに分かれてディスカッション



三菱東京UFJ銀行
法人企画部 CPM室
クレジット戦略Gr.
調査役
〔2003年入行〕

とよくに こうすけ
豊國 康祐

2012年に短期育児休業を10営業日取得。夫婦共働き。2015年には第2子が誕生した。

周りのフォローがありがたかった。助け合いが大事、今度は自分の番。

子どもがインフルエンザで1週間保育園に行けないことがあり、10日間短期育児休業を取得して家で面倒をみていました。仕事は周りの人にかなりフォローしてもらい助かりました。チームで助け合うことは大事ですね。今度は自分がフォローする番です。



三菱UFJ信託銀行
金融法人部
第1課
〔2012年入社〕

なかがわ あきこ
中川 晶子

地銀担当として、年金・証券代行・不動産・受託等、各種取引の総合窓口として奔走中。先輩たちのサポートも大事な仕事。

他の人の状況を見て、忙しそうなのが見たら進んで声をかけています。

チームでは一番若手なので、担当の数は少ない方です。だから他の人の状況を見て、進んで声をかけるようにしています。周りを取りこぼしているところを拾ったときに「小さなことでも、気づいてやってくれてありがとう」と言われると、嬉しいですね。



三菱東京UFJ銀行
法人業務部(名古屋)
コンタクトオフィス
〔2012年入行〕

やまだ
山田 かつり

前職は輸入車のセールスを担当。今は女性中心のコールセンターで法人営業担当とオペレーターのつなぎ役。

苦手な行動や仕事は事前に伝えてサポートし合えるように努めています。

管理者もスタッフも、どちらも仕事がしやすいように、常に周りに気を配っています。足が悪く、転職当初は不安でしたが、事前に苦手な行動や仕事を伝えてあったので、困ることはありませんでした。今のチームは皆で助け合えるいいメンバーばかりです。



三菱UFJ信託銀行
柏支店
財務コンサルティング課
課長
〔1999年入社〕

まつした まさる
松下 卓

2年前から現職。社員、スタッフ、男性、女性、産休者といった多様な部下約10名をマネジメントしている。

部下の人生を預かるのが管理職。家庭も大事にしてもらいたい。

管理職になると「部下の人生を預かるのが管理職だ」と言われました。部下には一人の人間として家庭も大事にしてもらいたい。目標はチームに課されているので、メンバー同士が助け合えば乗り切れる。そのためのチームづくりを心がけています。

ダイバーシティを意識した瞬間

グループ4社から8名の方に登場いただき、それぞれの働き方を語っていただきました。たとえ「ダイバーシティ」という言葉は知らなくても、皆さんすでに多様性を受容した働き方の重要性に気づいているようです。



三菱UFJモルガン・スタンレー証券
投資情報部 投資情報課
〔2014年入社〕

う れれく
烏 日勒格

モンゴル出身。日本の大学院から新卒で入社。支店営業を経験後、現部署へ。日本語、英語、中国語、モンゴル語を操るマルチリンガル。

日本語でのレポート作成に不安も、早めの相談で乗り切っています。

企業の事業内容や株価の動向をレポートするのが仕事ですが、日本語のニュアンスを伝えるのに苦労しています。先輩に「聞いた方がいい」とアドバイスをもらい、早めに相談してチェックを受けるようにしました。先輩のサポートにはいつも助けられています。



三菱UFJニコス
西日本カスタマーズセンター
次長
〔1992年入社〕

さわもと まさひろ
澤本 政博

約100名の部下の90%が女性、かつ正規社員・嘱託社員・パートナー社員が混在するグループのマネジメントを担当。

部下からの相談事には、最優先で乗るようにしています。

約100名のメンバーの家庭環境や仕事に対する目的はさまざま。チームとして同じ方向を向いて仕事をするために、スタッフがいろいろと企画をしてくれています。私は、スタッフが自主的に動ける環境をつくることや、相談には最優先で乗ることを心がけています。



三菱UFJニコス
営業企画部
収益管理グループ
調査役
〔2007年入社〕

すなが ともは
砂賀 智羽

総合職として入社。営業現場と本部企画部門を経験して、初級管理職層である調査役に昇格したばかり。

結婚・出産を経ても活躍する女性が増えるといい。

テレビや新聞で女性活躍のニュースを知る機会がありますが、今の職場でももっと増えるといいと思います。尊敬する先輩で仕事と子育てを両立されている女性がありますが、勤務時間が限られている分、すごく効率を重視されていて働き方の参考になります。



三菱UFJモルガン・スタンレー証券
グループ協働推進部 業務課
部長代理
〔1991年入社〕

わたなべ まさこ
渡邊 昌子

三菱東京UFJ銀行へ9年間出向経験あり。現在は証券のグループ協働推進部でMUFJに直結した業務を担当。中学1年生になる一児の母。

9年間ですっかり銀行の人に…両面から仕事を見られるのは強みです。

出向した当初は戸惑いましたが、9年間ですっかり銀行の人に。1年半前、証券に戻って配属された部署が元出向先のカウンターパーティだったので、一つの仕事を今の立場と相手の立場の両方の面から見られるのは、仕事を進める上での強みになっています。

※各社従業員の部署名等は、2016年1月時点。

他社事例



Google

グーグル株式会社

日米で「最も働きがいのある会社」と評されるグーグル。どのような点が評価されているのか、またグーグルの考えるダイバーシティとは？ 女性の社会進出を支援するプロジェクト「Women Will」に携わる平山さまと、山本さま(以下敬称略)にお話を伺いました。

「ダイバーシティこそがイノベーションの原点。」

ダイバーシティは、社内でもどのように捉えられていますか？

平山 ダイバーシティこそがイノベーションの原点であるという考え方が、会社として根付いています。ユーザーの考え方や好みも多様化している今、多様性のあるアイデア、文化、考え方がより良い製品開発につながるという考えです。

さまざまな意見が出てしまい、收拾がつかなくなることはありませんか？

平山 ユーザーにとって何が正しいのか、プロジェクトのゴールは何かということをそれぞれが意識していれば、最終的にきちんとみんなが合意できる方向に収束していくという風に考えています。

多様性を維持するための取り組みは何かされていますか？

平山 社内の働く環境を整備するとともに、多様性を重視するグーグルの次世代を担うエンジニアやプロフェッショナルを育てるため、社外のパートナーと一緒にさまざまなプログラムを実施しています。例えば、バイアス(偏見)のない包括的な環境を創り出すため、女性や少数派の社員の活用を推進しています。無意識のバイアス*1を

意識するためのトレーニングも行っており、「あなたの部下から私はLGBT*2だと打ち明けられて、チームのメンバーにも打ち明けたいのですが、と相談されたら、あなたは どうしますか?」というような、実際に起こりそうなケースを題材として取り上げています。

山本 社内では誰が言ったかではなく、何を言ったか、何が正しいかにフォーカスすべきだという考えで全てが動いています。実際には「誰が言ったか」ということに全く影響されないのは難しい。ですから、そういったバイアスを前もって取り除くことは、組織として重要なことなのです。

グーグルにおいてマネージャーとは、どのような存在ですか？

平山 基本的にはチームメンバーの仕事だけではなく、その家族も含めた「人」としての幸せをケアする。例えば、子どもが何人いるとか、いつ次の子どもが生まれるとか、小学校に上がるタイミングはいつだとか、そういったプライベートなこともある程度把握して、メンバーのワークライフバランスも考えられるようにしています。

山本 ビジョンでメンバーを引っ張るのがマネージャー。例えばマーケティングチームだと「ユーザーの日常生活に必要な不可欠なパートナーになる」というようなビジョンがきちんと設定されていると、メンバーも動きやすいですし、日々の仕事のやりがいにもつながります。メンバーのバックグラウンドが多様なので、ビジョンがないとまとめられない。ビジョンがあって、多様な人がいて、それをカルチャーで一つにするという考えが浸透しています。

*1 無意識のバイアス：無意識のうちに決断や行動に影響を与える思い込みや偏見。

*2 LGBT：性的マイノリティであるレズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの総称。



「テクノロジーの力で働き方を変革する。」

「Women Will」というのは、どのようなプロジェクトですか？

平山 テクノロジーによって働き方をもっと柔軟にすることで、女性も男性も皆が働きやすい社会をつくりたいという取り組みです。例えば、グーグルの社員は女性に限らず男性でも、子どもが急に熱を出したので家で仕事をするといった柔軟な働き方ができます。これが日本の社会、他の企業にも広がればより多くの人働きやすくなると考えました。プロジェクト名「Women Will」ですが、めざすところは女性だけではなく、男性の働き方も変わることです。

山本 働き方を変えるために有効な「具体的な取り組み」と「取り組むためのステップ」を見つけ出すため、複数の企業による共同研究プロジェクト「未来の働き方」コンソーシアムを立ち上げました。各社それぞれの課題を抽出し、解決のための具体的な取り組みを行い、その成果を検証した上で、得られた知見は「未来の働き方PLAYBOOK」にまとめました。また、「Happy Back To Work」という取り組みも行っています。これは、出産などを機に女性が仕事をやめてしまう状況を改善するため、女性自身ではなく、会社の同僚・上司・人事・家族・社会・地域など、その周囲のさまざまな立場の人ができる「女性が働きやすくなる」アイデアを集め、サポーター企業・団体とともに実践の輪を広げていく取り組みです。

「Women@Google」という社内ネットワークもあるのですよね？

平山 「Women@Google」は、社内での女性社員同士のコネクションを強めること、多様なロールモデルを身近に



「Women Will」のホームページ

感じてもらうこと、女性のリーダーシップ能力開発の支援、社内外とのコミュニティ形成が主な活動となっています。本社の女性エンジニアたちが始め、グローバルに広がっていきました。活動の中心となっているメンバーが、月に1回コミティを開いてトークセッションやランチセッションなどのイベントを企画したりしています。女性が中心ではありますが、イベントには男性社員も参加しています。

どのような点が「働きがいのある会社」として評価されていると思われますか？

山本 風通しの良さ、フラットさなどありますが、一定の個人の裁量が認められていて、画一的な働き方を強いられない点は大きいですね。せっかく多様な人材を集めても画一的な働き方を求められていけば、画一的な組織になってしまうでしょうから。

平山 優先順位をつけられるという働きやすさにつながるといいます。私が以前に勤めていた日本企業は良い案件があれば「どんどんやろう」となる場合が多かったのですが、それではひたすら仕事が増えていただけです。本当に今必要なことだけにフォーカスできるのはいいですね。



グーグル株式会社

1998年設立。「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにすること」を使命とするグローバル企業。検索をはじめ、Gmail、Google マップ、YouTube、Google+、Androidなど、人々の生活と密接に関わる数多くのサービス・プロダクトを展開する。

右/ブランド & サーチマーケティング統括部長
Women Will プロジェクト兼務 **平山 景子**さま

左/ブランドマーケティングマネージャー
Women Will プロジェクト兼務 **山本 祐介**さま



リーチ マイケル

ビジョンを共有し主体性を持てば、
多様性のあるチームは強くなる。

日本と世界、両方のチームでプレーしてきたニュージーランド生まれの日本人。2015年、世界を熱狂させたラグビー日本代表キャプテンに、多様な個性を抱えるチームを勝利へ導く秘訣を聞きました。

——キャプテンを務めた2015年のワールドカップでは、どのような目標を立て、どのようなチームにしようと心がけましたか？

成績としてはベスト8に入ること。そして、憧れの存在になること、勝つ文化をつくること、日本ラグビーの歴史を変えること。キャプテンである私と副キャプテン、前キャプテンのリーダー陣でこの目標を立てました。

目標を達成するために、選手一人ひとりが主体性を持ち、選手がチームを動かすようにしていきました。日本の多くのチームでは、上から「これをやれ」と言われたら考えずにやってしまう。そうではなくて、「なぜこうなるんだろう」と自分たちで考えたり、監督と議論したりすることが大事です。

——どのようにして、選手一人ひとりに主体性を持たせたのですか？

最初私はキャプテンとして全部自分でやろうとしていました。すると、私自身のプレーが駄目になってしまった。そこで、アタックはアタックのリーダー、ディフェンスはディフェンスのリーダー、スクラムはスクラムのリーダーというように、私の下に役割ごとのリーダーを設けて、それぞれに責任を持ってもらうようにしました。もしチーム全体を見て、アタックが駄目ならアタックのリーダーに私が指示を出します。そうやってチームをつくっていったら、選手一人ひとりが責任を持って自分で考えるようになり、主体性のあるチームに成長しました。

ジャパンは“時計”のようなチームです。個人を見ると明らかに他国の代表選手より弱くて小さい。だから一人ひとりの選手が自分の役割をきちんと理解して、責任を持って100%の力を出さなければ勝てません。時計のパーツが一つ壊れたら、時計として機能しないのと同じです。

——チームの中でリーダーはどのような存在であるべきだと思いますか？

とにかく一生懸命やっている姿を見せるのが一番だと思います。それと、一人ひとりに責任感を持ってもらうためにリーダーの下にリーダーを沢山つくることも重要。リーダーが一番きついつきに体を張って頑張ればいい。皆が頼れるリーダーが理想です。

ワールドカップ南アフリカ戦で、試合終了直前に、キックではなくトライを選択して逆転勝利しましたが、あの場面での決断はリーダーの仕事です。もちろん勝手な判断はできませんから、他の選手の意見も聞きます。ただ、あの場面でドロという選択肢はなかった。

実はあの時、エディー・ジョーンズヘッドコーチはトライを選択したことに腹を立てて椅子を蹴って暴れたらしいです。しかし、後で聞いたら私がリーダーとして自分で考え判断したことは嬉しかったみたいですね。「お前は自分で判断できるリーダーになって良かった」と言っていました。

——人種や言語、海外経験などが多様なメンバーをまとめる上で苦労した点は？

ワールドカップでは目標がしっかりあって、勝つために何をやらなければならないか皆が理解していた。だから、チームをまとめる上で苦労したことはあまりありません。一番良かったのは、チーム内に課題が沢山あったことです。だからこそ、その課題を一つずつ乗り越えようと皆が一つにまとまることができました。

多様な選手で構成されたチームは、柔軟性がある視野も広い。お互い学ぶことも多いです。それがチームの強さにつながっていると思います。ただし勘違いしてはいけません。選手一人ひとりが自分の好き勝手にやるのは違います。監督がビジョンを明確にして、そのビジョンを選手たちが信じられたときに強さが発揮できるのです。もし監督が示したビジョンに対していろいろな意見がある場合は、徹底的に話し合います。もちろん全員が100%ハッピーにはなりません。少なくとも自分の意見を言える機会があれば、もし通らなくても文句はありません。自分の意見とは違うことでも、話し合っ「勝つために今はこれが必要なんだ」と納得できれば、チームの勝利に身を砕くことができます。

Profile / ラグビー日本代表キャプテン。東芝ブレイブルーバス所属。1988年ニュージーランド出身。15歳の時に札幌山の手高校に留学し高校卒業後は東海大学体育学部に進学。大学2年時にU20日本代表のキャプテンとなったことが転機となり、大学卒業後の2011年、母国開催のラグビーワールドカップ日本代表に選出された。2012年に日本人女性と結婚。2013年7月25日、日本国籍を取得し、選手登録名を「マイケル・リーチ」から「リーチ マイケル」に変更した。2014年4月、日本代表キャプテンに就任。2015年にはスーパーラグビーの強豪チーフス(ニュージーランド)でのプレーも経験した。

