

巻頭対談 内川 哲茂CEO×内永 ゆか子氏

なぜ帝人にD&Iが必要なのか？
～今、改めて考える多様な人財活用の意義～

2023年の創立記念日にあたったのメッセージの中で、内川哲茂CEOは事業や体制の改革とD&Iについて次のように発言しました。「私たちはお客様の課題に寄り添うことで、社会を支える事業を生み出す力を持っています。帝人グループにはさまざまな社員が働いていますので、D&Iを推進することで創造性の高い組織を築いていくことができると考えます。私たちのDNAや存在意義を共有し、グループ全体が一つになって改革を成し遂げていきたいと思ひます」

帝人グループは2000年からD&Iを推進してきましたが、今、改めてD&Iの原点に立ち返り、「何のために推進するのか」を帝人グループで共有したいと思ひます。そこで今回は、内川CEOと、ダイバーシティ推進の先駆者であり、5年にわたり帝人グループの社外取締役を務めてこられた内永ゆか子氏に当社のD&Iの現状と今後について語り合っていました。ファシリテーターは2023年4月に着任した櫻井CHROです。



プロフィール

内川 哲茂 (うちかわ・あきもと)

帝人株式会社代表取締役社長執行役員 CEO

1990年、帝人(株)入社。主に繊維技術開発に携わり、2003年から5年間オランダ駐在。2017年4月に帝人グループ執行役員、2021年6月に取締役常務執行役員に就任。2022年4月より現職。

内永 ゆか子 (うちなが・ゆかこ)

NPO法人J-Win会長理事
帝人株式会社前独立社外取締役

1971年、日本IBM(株)に入社。95年に同社初の女性取締役に就任後、常務取締役、取締役専務執行役員などを歴任。2007年に特定非営利活動法人ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク(J-Win*)を設立し、企業のダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援している。2018年より帝人株式会社独立社外取締役。2023年6月21日退任。

※NPO法人 J-Winは、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的とする企業メンバー制の団体。帝人グループも会員企業として参画。

ファシリテーター

櫻井 文昭 (さくらい・ふみあき)

帝人グループ執行役員 人事・総務管掌

アステラス製薬(株)にて人事部長等を歴任後、専務担当役員 経営管理・コンプライアンス担当に就任(2022年9月退任)。2023年4月、現職に就任。

- ・1999年にトップダウンで女性活躍委員会を設置
- ・翌2000年に専任組織設置。重要な経営基盤の1つとしてD&Iを推進

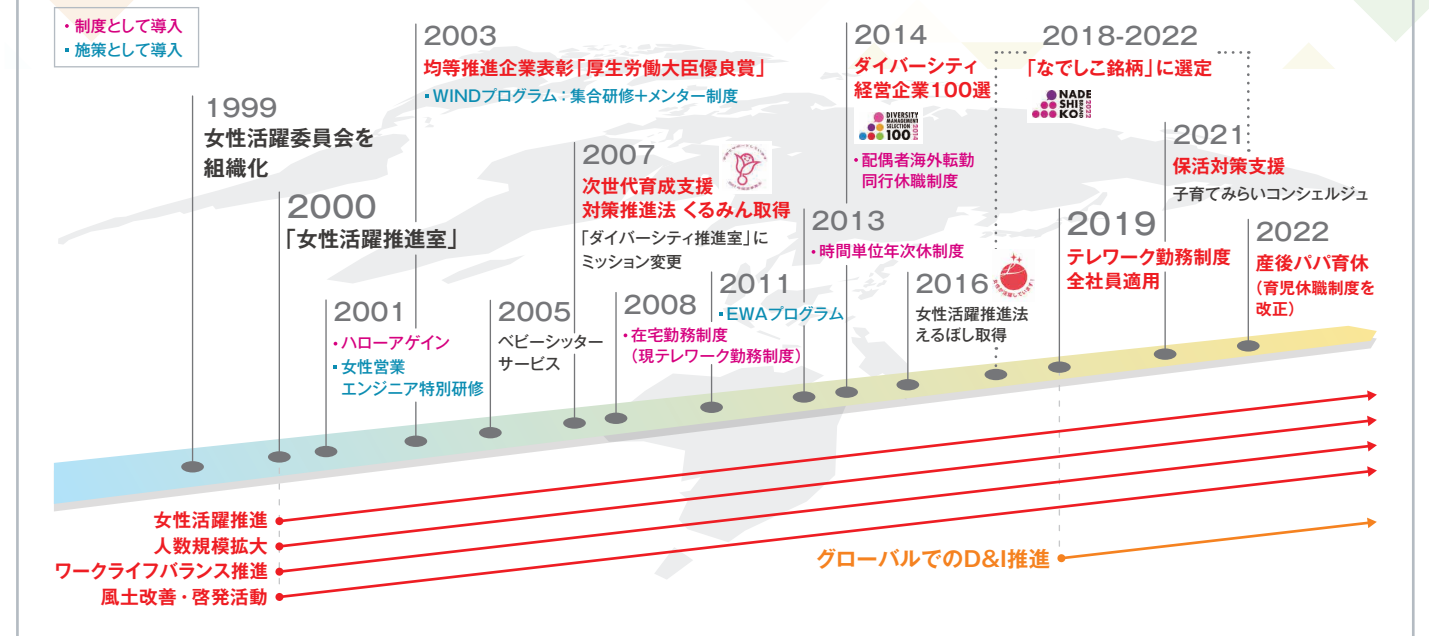


図1：帝人グループのダイバーシティ推進の歩み

社員と共に成長してきた帝人のD&I。
加速させるには目的意識の共感が必要

——帝人グループは、国内では2000年の「女性活躍推進室」設立を皮切りに、他社に先駆けてダイバーシ

ティ推進を開始。その後、外国籍社員や障がい者活躍支援等に拡大し、2019年からは「グローバルダイバーシティ&インクルージョン推進室」として、日本だけでなく海外も

含めたD&Iの取り組みを進めています。(図1「帝人グループのダイバーシティ推進の歩み」参照)

おふたりは、当社のD&Iの現状をどう見えていますか？



内川 帝人グループ全体で見ると、海外の事業も増えて、外国籍の従業員が過半数を占めるので、人財の多様性は十分にあります。ですから、これから必要なのは、ダイバーシティというよりはインクルージョン、「混ぜる」ことだと考えています。

一方で、日本国内ではまだ多くの課題があり、他社のスピードに追いついていない状況です。

内永 J-Win(※)では、日本国内の各企業におけるダイバーシティの進捗状況を分析・数値化しています。その結果などを見ていると、帝人グループは会社としてはD&I推進に非常に大きなアテンションを払っているけれど、国内の結果が伴っていないという現状が見えてきます。

——なぜそのような結果になっているのでしょうか？

内永 D&Iに対する基本的な考え方が浸透していないことが大きな要因だと思います。内川さんたちトップは腹落ちしているのですが、マネージャー、特に、旧来の働き方や価値観で成功体験を重ねてきた男性管理職の方々に「腹落ち感」がないように思ひます。彼らも決してD&Iを軽んじているのではなく、今の帝人グループが置かれているビジネスの状況を勘案するとプライオリティが下がってしまうので

しょう。逆に言えば、改善の余地は大いにあります。



巻頭対談 内川 哲茂CEO×内永 ゆか子氏

なぜ帝人にD&Iが必要なのか？
～今、改めて考える多様な人財活用の意義～

内川 当社の社員には、真面目に取り組むあまり「手段が目的化」してしまう傾向があります。ダイバーシティ施策についても、始めたころは「企業の成長には多様な人財の活躍が不可欠」という目標をきちんと示し、その目標を実現するための手段として推進していたはずなのに、いつの間にかルールづくりや、それを守ることが目的になっている印象です。今は「女性の採用は何%、管理職は何人」というKPI達成だけに捉われ過ぎてているようにも感じます。

内永 「何のためにやるの?」というところが、もしかしたら少し焦点がズレているのかもしれないですね。

内川 私は「何のために推進するのか」という目的の共有こそが重要だと思います。ですから、まずは帝人グループ全体で「目指す方向に共感する」プロセスからやり直したいと考えています。現在、帝人グループのパーパス（存在意義）の策定に向けてプロジェクトを開始するところですが、着任時に社員の皆さんと約束したとおり、D&I推進の目的についても今一度、共感してもらう必要があります。

D&Iは長期ビジョン実現に必要な手段。
レジリエントな組織に変える

—— D&I推進は何のためにやるのか、ここで改めてお聞きします。



内川 帝人グループは今、経営戦略の見直しを進めており、さらなる成長に向けて変革し続ける道を選びました。我々が成長するには新しいビジネスモデルやイノベーションが不可欠で、D&Iはこれらを創出するために必要な経営戦略の手段です。また、帝人グループがリジット（硬く曲がらない状態）な組織からレジリエント（柔軟な）組織に変わるためにもD&Iが必要です。当社はこれまで、何事に対してもリ

ジットにやっていて、リジットであることがひとつの強さでした。しかし、それではここ数年で起きた想定外の出来事に対応できなかったのです。

内永 D&I推進について、よく人権問題と混同する方がいますが、そうではなく、D&Iは会社を強くするための手段であり、ビジネスで生き残るための経営戦略なのです。私の経験をお話ししますと、1993年にIBMが赤字に陥った際に、外部から招かれたルイス・ガースナーという人が会社を立て直したのですが、彼が最後にやったことがダイバーシティ推進でした。その改革のおかげで私が在籍していた日本IBMでも女性活躍が大きく進みました。後日、彼が来日したときに感謝を伝えたところ、「女性のためにやったんじゃない。会社を変えるためにやったんだ」と言われてしまって……。IBMを変革するには、それまで多数を占めていたWASP（アングロサクソン系でプロテスタントの白人）だけでなく、さまざまな人種、さまざまな経験を持つ人財を活用する必要があったのだと彼は言いました。この言葉は今でも印象に残っています。

内川 均質なものを低コストで大量に作ることが戦いの中心であった頃は、「均一で均質な組織」の方が、改革をやりやすかったのでしょうか。

内永 ジャパンアズナンバーワンの時代はそれでよかったんです。

内川 私たちが、昨日と同じことを今日も明日も続けると選択した会社ならそのままでもいいかもしれません。しかし私たちは複雑に変容するその先の未来を支えていくと決めた会社ですので、自らも変革をしなければなりません。多様性を認め合いながら共に成長しなければならないのです。

内永 今が変わるベストチャンスですよ。ある企業のCEOに「D&Iとはどんな概念か?」と聞いたところ、彼は「ゴ



オールド・ボーイズ・ネットワークとは

歴史のある成功した組織や企業の中で培われてきた
明文化されていない約束事、ルール、仕事の進め方、会話の仕方等で
その組織を支えてきた、暗黙の文化や雰囲気



図2：OBNとは（J-winの資料より転載）

ツゴツした組織だ」と言いました。日本では、ハーモナイズとか、チームワークのよい組織を尊重しますが、丸い石だけでなく、いろいろな形の岩がゴツゴツしているような組織じゃないと、イノベーションは起きません。

内川 帝人グループにはすでに多様な人財が多くいるので、今後は日本においても海外人財と働く機会を増やしたり、女性活躍をさらに進めることでインクルージョンを加速し、帝人グループ全体としてD&Iを推進していきたいと思っています。

日本で進まない女性活躍。
阻害要因はOBNとアンコンシャスバイアス

内永 私は個人的に、国内のD&I推進の第一歩はまず女性活躍だと思っています。理由は、圧倒的に数が多いから。ある程度会社のことがわかっていて、知識や能力があり、過去の成功体験にどっぷり浸かっていない優秀な人財を探すとすると、女性が適任なんです。

内川 女性活躍は必須ですね。

内永 日本は特に政治経済の面で女性活躍が遅れています。世界経済フォーラムによるジェンダー・ギャップ指数ランキングを見ると、2010年は94位でしたが、2022年は116位

と大きく下降しています（本対談後に発表された2023年の調査では過去最低の125位）。国や企業が必死になって進めている現在の方が12年前より低いのはなぜだと思いますか？

内川 「世界が先に良くなった」ということですね。

内永 その通りです。この10年でテクノロジーが急激に進化し、ビジネスモデルも大きく変わりました。過去の成功体験を共有している人ばかりの古い組織では新しい発想が生まれにくい。イノベーションには女性活躍をはじめとする多様な人財活用が欠かせないということに、世界のほうが早く気付いたんです。

——当社はこれまでも女性活躍支援施策に力を入れてきましたが、なかなか女性リーダーの大幅な増加につながりません。長年J-Winで多くの女性リーダーを育成してこられた内永さんから見て、解決策はありますか？

内永 日本中の企業が同じ悩みを抱えています。まずは男性中心の企業カルチャーを変えることです。男性中心の閉鎖的な組織や文化のことをOBN（オールド・ボーイズ・ネットワーク：図2「OBNとは」参照）と言いますが、帝人グループもこれが強いんですね。今、女性社員の割合は何%ですか？

巻頭対談 内川 哲茂CEO×内永 ゆか子氏

なぜ帝人にD&Iが必要なのか？
～今、改めて考える多様な人財活用の意義～

——国内の女性社員比率は約20%、女性管理職比率は約7%です。海外の主要グループ会社では女性管理職比率が30%近くに達していることに比べて低い状況です。

内永 マネジメントを行う男性管理職の意識に「女性は出産や育児があるから大変だろう」という思い込みがあるのではないのでしょうか。確かに大きなライフイベントではありますが、子育てしながらでも責任ある仕事にチャレンジしたいという女性はいます。

内川 マネジメント層のアンコンシャスバイアスが女性のキャリアアップを阻む一因だということですね。さまざまな制約を抱えながらキャリアアップを目指したいと思う人のために働き方のルールを変え、その結果として多くの女性が活躍して会社に貢献してくれるのであれば、会社にとってこんな嬉しいことはありません。そう考えると、女性活躍の真の目的が自然と伝わり、D&Iの一環である働き方改革においてもルールづくりが目的にならずに済みますね。

女性キャリアアップの面白さを知り、
チャンスが来たら臆せず挑戦を

内永 男性管理職の意識を変える一方で、女性の皆さんには「キャリアを上げる」ことの面白さをもっと知ってほしいと思います。企業側は積極的に昇進させようとしているのに、「偉くなりたくない、昇進したくない」という女性がいるのも事実です。

内川 確かに、キャリアアップの機会を提示しても、断る女性社員もいますね。

内永 女性の場合、これまで「出世することの面白さ」や「組織の上に立つ人の役割や視座」などを学ぶ機会が少なかったことも影響していると思います。

内川 昇進を望まない人にはどんなアドバイスをされていますか？

内永 「自信がない、私には無理」という人には、「部下がいるのだから、あなた自身がオールマイティである必要はない」と伝えます。「上司を見ていると大変そう」という人には、「大変なこともあるけれど、それよりも会社の仕組みとお金を使って自分の思いを形にできて、世の中に貢献できるなら、こんなに素晴らしいことはない」と伝えます。企業の中で自分のやりたいことを実現するには、ポジションを上げるしかない。多くの男性は言わなくても「出世することの面白さ」をわかっていますよね？



内川 出世というふうには考えませんでした。私にとって仕事は「自己実現の場」です。確かにポジションが上がれば権限や仕事の幅が広がるし、私の場合、海外駐在のチャンス

をもらったことがキャリアの上で大きな糧となりました。プライベートでも自己実現の場はありますが、人生の中で、仕事はかなり大きな割合を占めていますね。

内永 自己実現もさることながら、帝人という金看板を背負い、多くの社員を巻き込んで社会貢献できるのですから、こんなに面白いことはありません。

内川 個人ではなく、みんなで実現できるのは会社の良いところですね。ぜひ女性社員の皆さんには、成長の機会が与えられたら、臆せずに受け取ってチャレンジしていただきたいです。

ところで、女性リーダーが増えないのは、日本固有の問題ですか？

内永 いえいえ、世界中そうですよ。ただ、世界はずいぶん変わってきています。なぜかという、女性のロールモ



デルがたくさん出てきて、「上に行くといふことがある」と周知されてきているから。帝人グループでも、女性の役員や部長が後輩にどんどん経験談を伝えてほしいですね。

女性活躍推進 3つのポイント

1. マネージャー層は「女性に責任ある仕事は任せられない」というアンコンシャスバイアスをなくす。
2. 女性社員はキャリアアップの面白さを知り、組織人としての自覚を持って、与えられた機会を活かす。
3. 女性のためではなく、会社の成長のために女性活躍推進が必要であることを社員全員が理解する。

変革が起こりやすい組織を目指し、
帝人グループ全体でD&Iを推進

内川 なるほど。男性中心の組織も変わらなければいけないし、女性にも積極的に参画してもらおう。その両方が必要なのですね。私が今日お話しして思ったのは、サポートという視点で仕組みをつくるだけでなく、職務において期待する役割を、もっと女性たちに求めてもいいのかな、ということです。

内永 そうですよ。もっと期待すべきです。CEOや上司が対峙して「帝人のためにこれをやってほしい」と伝える真剣さが期待の表れであり、仕事に対するモチベーションを上げることになります。それがないと、「政府が言うから昇進させるだけで、本音は期待してないのだろう」となってしまいますから。



——人事制度の面でも、今後、自律的なキャリアを支援する仕組みづくりを進めていきたいと思っています。そうすれば、女性活躍の幅も

さらに広がると考えています。

では最後に、社員へメッセージをお願いします。

内川 繰り返しになりますが、私たちは「レジリエント」で「変革が起こりやすい」組織をつくらなければいけません。それを実行するための手段として、D&Iが大きな役割を占めています。当社は来年、中期経営計画を発表します。それま

で、みんなで議論してパーパスをつくり上げるとともに、D&Iが今まで以上によく理解されるよう、帝人グループ全体を巻き込んでやっていかなければいけないと、改めて思っています。

内永 女性の皆さんにお願いしたのは、「もっと自分でチャレンジして」ということです。帝人には優秀な方がたくさんいます。企業で働くということは、社会人になってから60～70歳まで、人生で一番エネルギーのある華の時期を費やしているのですから、キャリアを上げて、ぜひご自分の人生を豊かにしてください。



(本対談は2023年6月8日に実施しました)