

# ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティを中期経営戦略の重点領域と位置付ける帝人グループにとって、多様な人財が能力を発揮し、イノベーションを創出できる組織となるにはどうあるべきか、3名の外部有識者の方を招いてダイアログを開催し、ご提言をいただきました。



入山 章栄 氏  
(早稲田大学ビジネススクール准教授)

## PROFILE

慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。(株)三菱総合研究所で調査・コンサルティング業務に従事した後、2008年、米ピッツバーグ大学経営大学院より博士号(Ph.D.)を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロービジネススクール助教授を経て、2013年より現職。



岡島 悦子 氏  
(株)プロノバ代表取締役社長

## PROFILE

三菱商事(株)、ハーバードMBA、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2002年、グロービス・マネジメント・バンク事業立上げに参画、2005年より同代表取締役。2007年、企業の成長戦略コンサルティングを行うプロノバ設立。年間200社以上の経営者の「かかりつけ医」として、経営者開発を行う。



村上 由美子 氏  
(OECD 東京センター所長)

## PROFILE

上智大学外国語学部卒業、スタンフォード大学院修士課程(MA)、ハーバード大学院経営学修士課程(MBA)修了。ゴールドマン・サックス、クレディ・スイスのマネージング・ディレクターを経て、2013年より現職。働き方改革、ワークライフバランスなど、人口減を最大限に活かすための政策を提言している。

## ダイバーシティは企業に イノベーションを起こす手段

入山

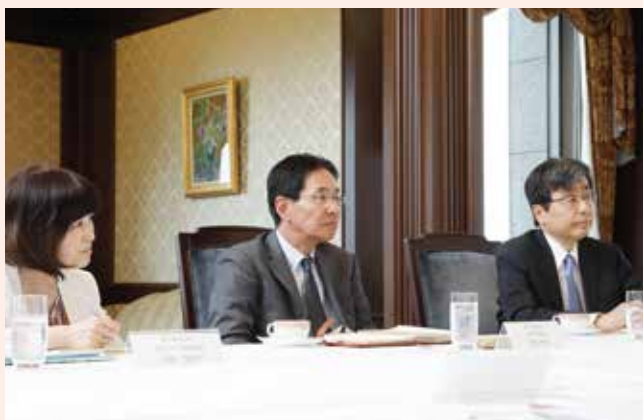
ダイバーシティを推進する上で最も大切なのは「ダイバーシティを何のために推進するのか」ということです。とすると、ダイバーシティそのものが目的になってしまうことがあります。ダイバーシティが会社を良くする手段、すなわちイノベーションにつながる事が重要です。

中期経営計画を拝見すると、帝人では経営基盤の強化の中にダイバーシティが大きな位置付けとされていますから、その枠組みは良いと思います。ただ、課題もありますね。少し厳しい言い方になりますが、以前の経営計画に謳われていた「グ

ローバルエクセレントを目指す」ためにダイバーシティを推進する、というのは、どこか他人事に聞こえます。これでは現場に考えが落ちない。イノベーションとは多様な人、知見から生まれるものだから、ダイバーシティが必要、ということに、現場で働く人たちが納得する、つまり「腹落ち感」がないと伝わらないんです。トップの明確なビジョンがあってこそ、社員の「腹落ち感」は生まれます。大きな方向性をトップが示し、役員、管理職が現場に落とししていく。ダイバーシティの議論だけではなく、組織全体の議論が必要だと思えます。

帝人では、複雑な事業構造を持っていることで結果的に多様性を有しており、それがゆえに各事業の考え方の異なる社員を結びつけるのに苦労しているとうかがいました。また、海外企業のM&Aを進めた結果、国内とのシナジー、良好なコ

コミュニケーションを取ることが課題だとも聞いています。ここでヒントになるのは、欧州企業の事例です。ある企業では、常に100年先の未来を指向し、これをグループ全体にビジョンとして徹底して浸透させているのです。ここでもポイントは現場の「腹落ち感」です。超長期的な展望を持って何に視点を合わせるかを考えた時、その先には事業成長とともに社会的課題があるのです。こうしたビジョンを全社で共有し、異なる考え方の人々をまとめ上げていくことで、イノベーションを起こすことができるのだと思います。



## ダイバーシティは属性ではなく、 頭の中の多様性

岡島

私は、イノベーションを生む組織開発、いわゆるサクセッションプランを専門に企業サポートに携わり、その中でダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のサポートにも携わっています。帝人は100年の歴史の中で非連続の成長を遂げ、ダイバーシティにも早くから取り組んでいらっしゃる。しかし、率直に言って、そのチャンスをまだまだ活かし切れていないように思います。入山さんもおっしゃったように何のためのD&Iなのか。今、女性が注目されているため象徴的に扱われていますが、企業成長にとって女性活躍は一本目の矢、最小成長のレシピなんです。ダイバーシティは属性ではなく、頭の中の多様性です。

ダイバーシティを本当に活用するためには、経営陣が社員に対するスポンサーシップを持って、早めに人財を選抜していくことも一つの方法です。選抜の際、人財に甲乙つけがたい



場合には女性や外国人を選ぶ。大事なのはポテンシャルを見抜くことです。選抜された人たちの生産性、イノベーションに注目することです。帝人であれば、マテリアルとヘルスケア事業の双方から人財を出し、パイプラインが揃ってくるとその境界が埋まり、交流も楽になると思うんです。事業ごとの人事交流で、その境界を若いうちに越えてしまうことで、今やっていることを加速させることが大切です。この選抜を誰が意思を持ってやるか。当然、批判も出てきますので、ここには「神の手」が必要だと思います。つまりは、経営陣ですね。

さらに言えば、人事異動に伴って評価を下げてしまうというマインドセットを変える必要があります。逆に加点にすること、これが担保されないと本当にいい人は選抜されません。オープンイノベーションの考え方ですが、このサクセッションプランを導入したベンチャー企業はみんな伸びていますし、こうしたベンチャーの手法を取り入れている大手企業も増えています。

## 「クリエイティブな摩擦」こそが イノベーションを引き起こす

村上

ここまで、お二人の話をうかがっていて、「クリエイティブな摩擦」という言葉を思い浮かべました。帝人はD&Iのさまざまな取り組みを行っていらっしゃいますが、もしかして摩擦が足りないのではないのでしょうか。諸条件は揃っているのに、摩擦が足りない。摩擦とは、いろいろな多様性がぶつかることで生まれる可能性です。これを起こすことでクリエイティブ性が生まれ、そしてイノベーションにつながるのです。ワークライフバランスをいくら整備してもイノベーションにつながる環境にはなりません。M&Aでも摩擦は起きますが、これがクリエイティブ性につながっているのかが、現状の帝人では見えないのです。マテリアルとヘルスケア事業、あるいは本社とM&Aによる子会社、これらでうまく摩擦が生じ、クリエイティブに結びついていくことが必要だと思います。

ワークライフバランスの整備と同時に機会平等という根本

変革と挑戦の原動力  
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

的な制度が必要です。年功序列ではなく開けた人事制度になっているか。経営陣が社員にアプローチする際に、年齢に関係なく平等にできているのかなど。若い人を引き上げ、バランスを変えてみることでクリエイティブな摩擦を生むのだと思います。幸い、帝人には将来的に明るいビジネス、成長分野で大きなポテンシャルがありますね。ここに何が必要かと言えば、若い人、です。化学、デジタル分野で社会インフラとビジネスモデルが融合する機会が数多くあり、帝人の底力を見せる時が来ていますが、この化学反応を起こせるのは若い力なんです。もちろん女性も。ダイバーシティを広く捉えて、女性も若い人もミックスすることでイノベーションにつながります。このような、旧来の考え方の軸を動かすことで摩擦は生まれるのです。



## 失敗の数も評価し、 フォローアップする仕組みが重要

**岡島:** 全ての人に平等は無理なので、公平ではなく公正を重視する、これが機会平等ですね。

**村上:** そこが帝人のポイントですね。特別職などに社員を抜擢する制度もいいと思います。

**岡島:** 特別なスキルを持ったリードエンジニアは必要です。その人たちはマネジメントができるとは限らないのですが、それでいいのです。いろいろな選択肢があっていいということ。各人のライフステージで考えて、何が向いているかマインドセットを身につけさせてあげることが大事です。



**入山:** ある会社では、経営者としての人財は経営を経験しないと育たないという考えのもとに、若い社員に子会社の経営をどんどん任せています。うまくいかない場合もありますが、失敗した時のフォローアップがとても重要だといいます。「恥のマネジメント」と呼ばれているのですが、この経験が将来大きく役立つと。それを持って、次のやりたいことにつなげるのです。

**岡島:** KPIに失敗の数を入れること、ここからしかイノベーションは生まれません。

**入山:** 評価制度に、何度打席に立ったか、チャレンジしたかも入れるといいですね。失敗の数もカウントして評価するのです。

**村上:** そのためには、送り出してくれる上司が必要で、その上司への評価も大切ですね。また、上司の人を見る目、部下が失敗しても、次はできるだろうか、を判断する能力も重要です。

**岡島:** 上司は自分に似た人が優秀だと思いがちですが、自分と違う人を送り出すことも必要です。視点の面白い社員、若手抜擢に勇気を持ってほしいです。





(前列向かって左から)外部有識者:入山 章栄 氏、岡島 悦子 氏、村上 由美子 氏  
(後列向かって左から)帝人参加者:日高 乃里子(ダイバーシティ推進室長)、高倉 信行(CSR管掌)、早川 泰宏(人事・総務管掌)、大崎 修一(CSR企画推進部長)

## ビジョンと現場の理解は セットで行われるべき

**岡島:**企業にとっては、長年守ってきた制度が阻害要因になることもあります。視点を変えないといけません。多様性というのは、実は居心地の悪いものなんです。

**村上:**そこでコンフリクト、すなわち摩擦が起こることはいいことです。

**入山:**そうですね。コンフリクトがあることでイノベーションが起こります。ただし、しっかりとしたD&Iの仕組みがあることが重要。加えてもうひとつはビジョンがあること。例えば、議論をして負けた側が勝った側の考え方に対して、納得感があることが必要です。これは「ビジョンの腹落ち」があるからこそ可能になるものです。企業全体でビジョンを共有することが求められます。経営トップが、このビジョンを自分事にして徹底する、そしてしっかり社内に伝えることで初めて現場に通じるのだと思います。

**村上:**現場レベルに伝えることは容易ではありません。まずは、大きな方向性とともに、トップから中間層へ伝えるサポートプランを作ることによって可能になります。歴史のある会社ほどしっかりやらないといけません。そして、管理職の評価にどれだけの多様性を自ら取り込んでいるかをポイントとして入れることも大事です。

**岡島:**ビジョンと現場の理解はセットですね。日本企業はこれまで終身雇用が中心でビジョンはなくても良かったんです。でも、これからは自分で考えないといけません。だからビジョンが必要なんです。難しいと感じるのは、中間管理職に利益実感がなく、自分事として実感がなく社内に伝えきれないのです。そのためにはビジョンを伝えるための言語化が必要です。行動指針に入れて、言葉に出すことがとても大切です。キーワードは当事者意識。大きな会社ほど、中間層に言語化した武器を持たせることが必要だと思います。ダイバーシティとビジョンとは、言い換えれば“視点は多様で価値観は共有”、これがこれからの企業にとっても重要なことだと考えています。

### 「ダイアログを受けて」

帝人グループは、歴史的に複雑な事業構造を持っており、それぞれの人財をどう結びつけるかに苦労してきた経緯があります。事業のグローバル化によって外国人社員も多くなり、ダイバーシティは進んでいます。ただ、ここからイノベーションを生み出していくためには、事業部や年齢にとらわれず、さまざまなルートからの人財登用の道を作ることが必要だと実感しました。実際にFA制度\*による人事交流で、新規事業立ち上げに他事業部から優れたスタッフを登用し、うまく機能したこともあります。今後は、こうした多くの選択肢を作り出すことにチャレンジしていきたいと思えます。

\*社員本人が能力・経験・資格などを希望する異動先事業に開示・申請し、異動先事業が選考の上で異動を実現させる制度。



人事・総務管掌  
早川 泰宏