

DE&Iを価値創出の推進力に

～活気あふれる人材と組織の実現に向けて～

三菱商事では、より広く多彩・多才な人材が活躍する組織の実現に向け、DE&Iワーキンググループを発足しました。今回は、同ワーキンググループのメンバー3名とそのアドバイザーを務める社外役員2名で当社のDE&Iの目指す姿をテーマに座談会を実施しました。

※本内容は、2023年7月に実施した座談会に基づき掲載しています。



林 弘明

コーポレートスタッフ部門
財務開発部/
DWGメンバー

香川 裕子

食品産業グループ
グローバル消費財部/
DWGメンバー

鷺谷 万里

社外取締役/
DWGアドバイザー

小木曾 麻里

社外監査役/
DWGアドバイザー

佐藤 聡

執行役員
産業インフラグループ
産業機械本部/
DWGリーダー

DE&Iワーキンググループの設立

佐藤：当社では、中期経営戦略2024の中で、「人的資本の価値最大化」を一つのテーマとしています。これまでもダイバーシティやインクルージョンには取り組んできましたが、人的資本をどう活かすかが重要な経営課題であるという認識の下、多彩・多才な人材が一層活躍する上で必要な施策を検討するため、全社横断のDE&Iワーキンググループ(DWG)が2023年3月に発足しました。私が所属している本部でも、さまざまな事情を抱えている社員の割合が以前よりも高まっている印象で、今回の取り組みは自分ごととして捉えています。

林：私も事情を抱える社員の一人で、子どもの誕生時には育

児休職をしており、今も育児と仕事を両立しています。職場復帰後は会社が確保する託児所の保育枠を利用したり、出社の時間を調整しながら仕事と育児を両立できているのは、制度の充実と周囲の理解があってこそ、と思っています。また私は、キャリア採用入社で、入社前は強固な意思決定プロセスを行っている組織というイメージがありましたが、今では極めて柔軟な方々がたくさんいて、異なる経験値やバックグラウンドに関係なく互いを受け入れ支え合いながら仕事に向き合う人々の集団だと実感できています。そういったことを発信する機会がなかったので、DWGのメンバーとして声がかかった時は、これまでの周囲への感謝の気持ちを伝え、恩返しをしたいと思い参加しました。

全員が働きやすいだけの職場ではなく、新規事業の創出やパフォーマンスの向上につながっていることが重要だと思います。

———小木曾 麻里

(株)SDGインパクトジャパン代表取締役社長。
(株)日本長期信用銀行や世界銀行における実務経験を経て、(株)ファーストリテイリングのダイバーシティのグローバルヘッド等を務める。

香川：私が声をかけて頂いた時期は、ちょうど業務が忙しく、育児をしながら時差のある事業を担当し、子どもに向き合う時間が十分取れない、仕事にかけられる時間が限られるといった、まさに両立の難しさに直面していた時期だったので、私で務まるでしょうかというのが率直な思いでした。しかし、DWG設立の背景をお伺いして、自ら抱えていた課題感に通じるところも非常に多く、この活動によって自身の課題も乗り越えていけるのではないかと思います、最終的には参加させて頂きたいとお答えしました。

鷺谷：DWGを設立して間もない頃に、社外役員に皆さんから設立目的を報告されたことがありましたよね。その時に社長を責任者とし、会社に施策運営などを提言する取り組みであることを知り、会社としての本気の姿勢を感じました。課題が洗い出された資料を見たときにも、非常に赤裸々に率直に社員の悩みが報告されていて、この内容を社長にも報告するのかなと思うと「この会社は思っていた以上に風通しが良い」と思いましたね。

小木曾：DWGの活動について報告を受けた時、社外役員全員から色々なコメントが出てとても盛り上がりました。社会的に人的資本への関心が高まる中、DE&Iを取り入れることで、三菱商事はもっとよくなる素地があると感じていましたので、年代や属性が異なる中で話し合う場を設け、皆が働きたい会社について認識合わせをすることは非常に重要だと思いました。

DE&Iワーキンググループの活動内容

佐藤：DWGは半年程度の活動期間を、2つのフェーズに分けて活動しています。前半のフェーズでは、現状のDE&Iに関する課題は何で、あるべき姿は何かをメンバーで議論して定義する。後半は定義された課題に対して、どのような施策をいつ

行っていくかというロードマップを全社に対して提案するフェーズです。前半のフェーズでは3つのグループに分けて議論しました。具体的にはDE&Iの必要性を議論するグループ、制度自体と、それが有効的に活用できているかを議論するグループ、それらをつなぐ組織・人にスポットライトを当てて議論していくグループでした。

香川：私は必要性を検討するグループでした。会社としての問題意識はひしひしと伝わってくるものの、社員はDE&Iの必要性をどう理解しているかを把握することから始めました。社内サーベイを実施したところ、当社にDE&Iは必要かという質問にはほとんどの社員が必要であると回答した一方で、今まさに多様性の力を体感しているかという質問に対しては肯定的回答が少なく、頭では必要性を理解しているものの、優先して取り組むべきと考える社員は多くないかもしれないと感じました。経営戦略とDE&Iの必要性がつながっているということ、つまり既存事業の進化・変革や新規事業を創出するためには、多様な知恵を出し合い、アイデアやイノベーションを生んでいく必要があるということを全社員へきちんと伝え、頭だけではなく心で必要性を理解した上で行動変容につなげ、最終的には文化として根付くようなアプローチが重要であろうと考えています。

小木曾：人間は同質の集まりである方を好むと思います。同質の集まりのコンフォートゾーンにいれば、うまくいっていると感じてしまうのです。しかし、実は同質ばかりではないグループの方がパフォーマンスは高いと言われています。全員が働きやすいだけの職場ではなく、企業の人材戦略が経営戦略に結び付き、新規事業の創出やパフォーマンスの向上につながっているということが重要だと思います。DE&Iは人に関わる非常に深いテーマで、なぜ必要かという部分は基礎になってくると思います。

佐藤：香川さんがコメントされたサーベイは、全社員の約9割に回答してもらいましたが、最も特徴的であったのは経営層の肯定的な答えの比率の高さと反比例するかのように、若くなればなるほど乖離が起きてしまうということでした。ある質問では3割程度の差があり、認識の差が大きいことを実感しました。そのサーベイと同時並行で個別のヒアリングも行いました

当社が目指す方向性とDE&Iがつながっていることを示し、心で必要性を理解した上で行動変容につなげていきたいです。

———香川 裕子

DE&I座談会

三菱商事にとっての DE&Iの位置付けを皆で共有して、 そこに向かうムーブメントを 作っていくことに期待しています。



——鷺谷 万里

日本アイ・ビー・エム(株)で執行役員を務める等、グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任。また、同企業内における女性活躍推進のためのプロジェクトにも携わる。

が、素晴らしいマネージャーがいるという話を聞けばその社員を訪ね、上司や部下も含めて360度でヒアリングしました。制度グループでも、サーベイのみならず、今の制度の課題についてもヒアリングしましたよね。

林：そうですね。私は制度運用を議論するグループで活動しましたが、社員のマインドセットとして制度をどう受けとめているかを深掘りするため、制度運用を担っている社員、制度の利用経験のある社員、加えて他社も含めて制度運用の模範になる方々にもヒアリングしました。それと同時に、メンバーで制度について勉強をし直しました。私も制度利用経験者ですが、制度を復習してみると改めてよく作り込まれていることが分かります。しかし、実際にヒアリングすると各営業グループによって運用の捉え方が異なる、年代によって価値観が違うといったことが確認できました。これまでの制度運用は、どちらかというと「特別な事情があれば配慮する」というもので、今後は「誰もが事情があることを前提としてどのように運用するか」という視点に変えることが必要だと感じました。

佐藤：課題を整理してみると3グループとも「同じ課題にたどり着く」といったケースもあり、グループ間には有機的につながって活動していた実感があります。私は組織・人を議論するグループでしたが、ヒアリングしていく中で、さまざまな事情を抱える社員が所属していても、素晴らしいパフォーマンスを上げる模範となるチームもありました。こうしたベストプラクティスが全社に広がっていくことがより良い組織の実現につながっていくと感じました。また、上司と部下がどれだけ本音で話せる関係を構築できているかも重要な観点であり、こうした組織風土の観点でも取り組む余地があるのではないかという話になりました。

鷺谷：私も以前勤めていた企業で、ダイバーシティのワーキンググループのメンバーとして活動した経験があります。その経験を少しお話ししますと、ダイバーシティが進んでいると世間

で言われているグローバルなIT企業であっても、実は必要性のところに相当な時間をかけて議論していたのです。ダイバーシティは当たり前だということが昔から経営理念の中に書かれていたのですが、今の時代に即して、本当にそれができているかも含めて、皆で自由に意見を言う場が設けられました。話し合った結果、小木曾さんが言われたように中長期的な経営施策として新しい変革に挑む時期には、どのような立場の人材も同じテーブルに着き、皆が同等に発言できないと企業成長は実現できないという結論に達しました。このような議論を経て、役職関係なく皆の意見をつまびらかに説明すると、経営層は「自分の価値観やなすべきことを変えるべきだ」と感じ、現場の方々においても「自ら発信するべきだ」といった気付きを促すことができました。必要性を自分たちで合意形成していくことが重要で、コミュニケーション自体が推進力になります。三菱商事にとってのDE&Iの位置付けを皆で共有して、そこに向かうムーブメントを作っていくことに期待しています。

小木曾：鷺谷さんのおっしゃったことは、どのような立場の人でも発言しないと、それは貢献していない、という発想だと思いますが、それはDE&Iの本質だと思います。多様な人材が集まりDE&Iを挺に価値を創出する上では、意見を発信することがコントリビューションだというマインドセットは、今後は非常に大事になると思います。

DE&Iのさらなる浸透に向けて

佐藤：DWGに参加して、常に刺激と気付きを与えてもらい、自分の内面が変わるきっかけになったと感じています。日々の仕事上での社員との会話や社外の方との会合でも、気がつく話題がDE&Iになっていることには、私自身、驚いています。しかし、どのような方々でもDE&Iの話題だと盛り上がるのですよね。さまざまな事情を抱えている人たちだけでなく、子育て等の負担も少なくなった私の世代の人たちもです。多くの方々が自分ごととして捉えている課題なのだと実感しています。こうしたDE&Iの話題がどの層においても“当たり前”になっていくことで、DE&Iの必要性を説くことなく、そうした思想が自然と浸



**DE&Iの必要性を説くことなく、
そうした思想が
自然と浸透していくことが
理想だと思います。**

——佐藤 聡

透していくことが理想だと思います。そのためにも、DWGの活動で得た考え方などを経営層含め、社内に浸透させることに貢献していきたいと考えています。

林：DWGで活動をする前からDE&Iという言葉は知っていましたが、DWGの活動を通していろいろな方の声を聞くことができ、自らの実体験と重ね合わせた言葉で語れるようになってきました。特に印象に残っているのは、ある方がおっしゃっていた「誰でも人生とキャリアは背中合わせ」という言葉です。多くの方が人生を歩む中で必ず何かしらの事情を抱えており、それと背中合わせで生きながら、キャリアを形成していくことが当然なのだという考え方は、DE&Iの基本そのものであり、そういった基本概念の変化を起こすことが、DWGの長期的に目指すべき方向なのだろうと思いました。

香川：私も全員を当事者とした活動にしたいと考えています。一部の層だけではなく、皆が人生を歩みながらキャリアを育てるための活動にしたい、そのためにはやはり一過性ではなく長期的に取り組む必要があると思います。今は最初のフェーズですが、次の10年、20年とこの取り組みをつなぐための仕掛けづくりを16名のメンバーでやり遂げたいと思います。私には娘が二人いますが、20年後、彼女たちが社会に出るときに、自らの可能性に挑戦し力を発揮できる社会であってほしい、三菱商事はそんな社会に価値貢献する存在であってほしいということも、モチベーションの一つになっています。DWGに参加してから、どんな未来になってほしいか、未来のために今何をやるかを考えることが増え、自身の変化を感じています。当初この領域の素人だったメンバーたちも学びと議論によってそれ



**誰もが事情があることを
前提としてどのように制度を
運用するかを
考えていきたいですね。**

——林 弘明

それに変化を実感していると思いますので、そうした仲間を会社全体で増やしていければ、この会社はもっとよくなるだろうと思いますし、皆でこれからの未来を築いていきたいです。

小木曾：取締役会などの場でもDE&Iはよく話題に上がっています。私は会社によってDE&Iのあるべき姿は違うと思っています。ですから、三菱商事で働く一人ひとりが活躍でき、そして企業が総合力を発揮できるDE&Iが何かを議論し、前向きに取り組まれている皆さんの成果は、今後の企業価値を向上させる原動力になると思います。

鷺谷：私は、三菱商事の経営層は従業員を本当に大事に思っていると感じています。それは他の会社に負けないほどでしょう。従業員も会社へのエンゲージメントが高く、会社に対する愛を感じます。DWGでは、皆さんが本音で語られていて、一方、成果は客観的に整理されていますので、他の社員の皆さんもすごく興味を持つと思います。実際経営層の中でも人的資本について積極的に意見を発信されている方々もいますし、DWGの活動を経て、多くの支援者が手を挙げて今後の取り組みを加速してくれることを期待しています。

