

## 多様性を認め合う心をはぐくむことは ダイバーシティ推進のための第一歩

**山村** 「GHRM」(P14参照)の取り組みでは、日本国内社員はもちろん現地法人のナショナルスタッフ(以下、「NS」という)を含めた人材育成に注力しています。現在、さまざまな研修、OJTなどの一環として現地法人からNSの出向受け入れプログラムを実施しており、その一人がKathryn Mensendiekさんです。受け入れから半年が経ちましたが、日本と母国での違いはどんなところでしょうか。

**Mensendiek** 日本は同じような考え方、似た価値観の人が多いように感じます。私が働くNTTアメリカでは、多様な価値観が共存し、互いの意見を尊重し合うことを大切に

しています。海外からの出向者と活発に交流することで、日本のスタッフが刺激を受け、ビジネスにプラスの作用が働くといえます。

**小林** 日本人はこれまで周りの人と同調し、団結することで成果を上げてきましたからね。

**尾崎** グローバル化が進む今日では、日本人もNSと同じ気持ちになり、すべての業務を協業しなければ、よりよいサービスを提供することができなくなっています。そんなことから、私は海外赴任が決まった社員に対して、「現地の人に心を開きなさい」といって送り出していますよ。

**Kraal** 日本から赴任される本社スタッフは、「多様性」ということに対して理解していることが重要だと思います。言葉や文化の違いに不安を感じた赴任者同士が固まり、NSとの間に壁ができてしまうからです。そんな時に私は、職場環境でさまざまな経験ができるよう、交流の機会を多く設けるようにし、多様な環境で仕事をするメリットを理解してもらっています。たしかに、グローバルビジネスに語学は必須

ですが、あくまで道具のひとつにすぎません。英会話が不得意でも、NSと交流することで、よりよい関係、職場環境をつくることができ、チームワークや意思決定、問題解決の場面などでも有益な効果をもたらすと思います。

**尾崎** NSの経験や専門性、リーダーシップを積極的に活用するには、語学力をベースとしながらも、個を認め合うという共通意識を持つことが重要ではないでしょうか。

**海野** グローバリゼーションは、経営環境を激変させるとともに、個人の意識に大きな変化をもたらしています。特に若い人たちの間では、「ブローグン・イングリッシュでも通じればいい」と英語への苦手意識が薄れるなどの変化が見られます。また、若い人たちに限らず「女性は結婚や出産を機に仕事を離れるもの」という考え方にも変化が見られます。つまり、経済社会や個人の意識が変化するなかで、企業がダイバーシティを推進することは“必要”というよりむしろ“必然”的な流れだといえるでしょう。



### ダイアログ

## 経営課題として取り組むべき ダイバーシティマネジメントの推進に向けて

ダイバーシティの推進は、グローバル企業の成長に重要な取り組みです。外部有識者として緑川芳樹氏を迎え、NTTコミュニケーションズの現在とこれからについて語り合いました。

## それぞれの強みを発揮できるような 環境づくりが大切

**小林** 私が入社した1978年当時には、まだ男女格差の風潮がありました。1985年の民営化がNTTにとって大きな転機となりました。ユーザーの心に届くサービスの提供には女性の視点が重要だと気づき、女性の活用に本腰を入れ始めたのです。昔は「子育てや介護は女性の役目」という意識が高かったのですが、近年は社内の制度も随分改善され、海野副社長のおっしゃるとおり、社員の意識にもかなり変化が見られますね。

**山村** 女性の立場として小林さんのようにロールモデルとなる女性の先輩が増えていることは大変、心強い限りです。しかし欧米では、定時で退社して保育園に子どもを迎えに行く男性も多く、子育ても働くことも男女の差はありません。今後は、女性だけではなく、男性の働き方が変わることも、日本企業を変えるカギではないでしょうか。

**Mensendiek** 私が思う日本企業のワークスタイルは、決められた場所へ決められた時間に集まって一斉に作業するイメージです。だから、子どもを迎えに行くために

早退すると、何か悪いことをしているかのように周りに気を使います。アメリカでは性別に関係なく、働き方の自由度が高く、会社がないから「あの人は仕事をしていない」とは思われたいです。

**緑川** 海外では正社員であっても、さまざまな理由による短時間勤務を採用するなど、自分に合ったワークスタイルを選択しやすくなっています。日本でも性別や雇用形態という枠にとらわれず、いかに柔軟にワークスタイルを選択できるかが課題となるでしょう。

**Kraal** 外国人から見た一般的な日本人のイメージは「朝早くから終電までストレスのある状況でアクセク働いている」でした。私の出身地であるマレーシアでは、リラックスして働いていて、時間に対してゆとりを持っています。この1年、日本で仕事をしてみて、両国の働き方や職場環境を比較してみるとあまり違いがなくなってきたのではないかと感じてきました。ビジネスだけではなく、職場環境も少しずつですがグローバル化してきているのではないのでしょうか。

**緑川** 日本企業は、男性の正社員に有利な日本型雇用システムからの脱却を図ろうとしているところで、多様なワークスタイルを支えるシステムがまだできあがっていません。今後は海外の取り組みをどのように日本に持ち込むかが課題となるでしょう。ワークスタイルの選択肢を広げることに加え、女性も男性と同様にキャリアを積んで働き続けることのできるシステムの整備にも期待したいですね。



## 「ダイバーシティ」に対する社員の意識を変えていくことが今の課題

**海野** そもそも日本人は、仕事を時間で管理するというタイムマネジメントの意識が低いように思います。パソコンがあれば自宅でも仕事ができる時代ですから、「オフィスで何時間、自宅で何時間」というように、時間を効率的に使ってパフォーマンスを上げることを考えたほうがいい。ダイバーシティを企業の成長につなげるには、単にワークスタイルの選択肢を増やすことや女性管理職の比率を上げるだけでなく、社員のダイバーシティに対する意識改革も重要です。

**小林** 労働時間に縛られることなく、個々が時間を管理し成果によって収入が得られるという点で、在宅就労は理想的なワークスタイルのひとつではないでしょうか。在宅就労なら子育てと仕事が両立できるとともに、子どもにお母さんの働く姿を見せることもでき、教育的にもよい影響があると思います。

**海野** エヌ・ティ・ティ・コム チェオ社で採用している在宅のテクニカルサポート業務がよい例ですね。

**小林** クラウドの技術を使ってマネジメントし、インターネット検定「.com Master (ドットコムマスター)」の有資格者が在宅で好きな時間にOCNのテクニカルサポート

を行う制度として、2001年から始まったのが「CAVA制度」です。全国に計2,000名の電話サポート業務スタッフと訪問設定サポート業務スタッフが在籍し、電話サポート業務スタッフの6割を占めるのが女性です。CAVAによるサポートは顧客満足度が高いことが証明されており、従業員満足度の高さが顧客満足度に結びついた結果だと受け止めています。

**緑川** 企業が社会の課題に対して積極的に取り組むことで、ステークホルダーの信頼を高め企業価値の向上につなげることはCSRの基本です。ダイバーシティの取り組みについても従業員満足度の向上、ひいては企業価値の向上につながります。御社ではグローバルチーム強化・女性のキャリア支援・障がい者雇用などに取り組まれています。また、まだまだ社内の浸透が十分でないように見えます。しかし、日本企業の遅れがちな課題に対して積極的な姿勢を感じました。海外で雇用する人々を含むグループ全体として、一人ひとりの意識の醸成と社内の意識共有こそが御社の発展につながるでしょう。

**海野** 当社におけるダイバーシティは女性の活躍推進をひとつの課題として出発しましたが、現在は社会やビジネスの要請に応えるため、国籍や性別にとらわれない人材の活用や社員一人ひとりが活躍できる多様な働き方の推進など、幅広く推進する方向に向かっております。今後は一人ひとりがライフスタイルに合った働き方を選択でき、そのなかでパフォーマンスが上がり、企業の発展にもつながるような組織風土を育てていきたいと思っています。



**緑川 芳樹氏**

グリーンコンシューマー研究会代表。パルディーズ研究会共同議長を務め、2004年同会で「CSR研究会」を設置。「サステナビリティ報告書賞」審査員なども務め、企業のCSR活動の評価を行う。



**海野 忍**  
代表取締役副社長  
CSR委員長



**小林 洋子**  
エヌ・ティ・ティ・コム チェオ(株)  
代表取締役社長



**尾崎 英明**  
グローバル事業本部  
グローバルストラテジー部 担当部長



**山村 愛**  
ヒューマンリソース部  
人事・人材開発部門 担当課長



**Nick Kraal**  
NTT MSC Sdn. Bhd.



**Kathryn Mensendiek**  
NTT America, Inc.