

# 宮崎経済同友会 特別委員会 ダイバーシティ&インクルージョン戦略研究委員会 委員会活動



宮崎経済同友会2023 ダイバーシティ&インクルージョン  
戦略研究委員会 Copyright2023.4.20/Y.Taniguchi



宮崎経済同友会 特別委員会  
ダイバーシティ&インクルージョン戦略研究委員会(D&I委員会)  
委員長 谷口 行利

# I. 提言に向け、D&Iアンケートの実施



D&Iアンケートを行い、企業の実際の実組み状況の調査を行いました。

宮崎経済同友会2023 ダイバーシティ&インクルージョン  
戦略研究委員会 Copyright2023.4.20/Y. Taniguchi

テーマ	宮崎経済同友会及び宮崎県経営者協会会員を通じて、「働く女性」について宮崎県下企業のD&I戦略展開の取組み状況を把握する。
活動期間	<アンケート依頼>2023年6月1日(木)、<アンケート報告書報告>2023年12月6日(水) その後、宮崎経済同友会事務局より広報実施。
対象	宮崎経済同友会会員と宮崎県経営者協会会員に郵送及びメール依頼;245社中回答件数95件 (回答率38.8%)
D&Iアンケート概要	(1)D&Iアンケート実施項目を委員長(谷口行利)が起案し、2023年4月20日(木)D&I委員会役員会で協議の下、6月1日(木)宮崎経済同友会総会時に、宮崎経済同友会会員及び宮崎県経営者協会会員にアンケートを協力依頼した。 (2)D&I戦略での女性雇用・登用等の現状 人員規模別でみた企業に占める女性の雇用者数割合はバラツキがあり、雇用形態では正規社員のみならず、非正規雇用やパート社員も目立ちます。 2 女性比率と意思決定者等の女性比率からみたポイント 意思決定者等の女性比率が全体の10~50%を占めるのは、人員規模別では301名以上の中堅・大企業群です。その回答のうち執行役員以上は約35%、課長以上は約48%を占めます。なお、先行して、女性を登用する業種は運輸業・郵便業、情報通信業、金融・保険業です。なお、宮崎県知事部局の女性登用の動きを身近なベンチマークとしたい。 3 クオータ制の導入について 意思決定者に占める女性役員等・管理職比率の割合を定めていない法人は約94%を占めるが、残りの6%(6社)はクオータ制を導入しています。(⇒詳細はD&Iアンケート報告書をご参照下さい)

▽ D&Iアンケート報告書⇒ [Midou202312-DI-uestionnairereport.pdf \(miyazaki.ch\)](#)

▽ D&Iアンケート項目⇒ [Midou202306-DI-questionnaire.pdf \(miyazaki.ch\)](#)

## II.提言に向けた委員会活動(1/5)

D&I委員会発足準備期に先駆的な取り組み等を研究致しました。



宮崎経済同友会2023 ダイバーシティ&インクルージョン  
戦略研究委員会 Copyright2023.4.20/Y.Taniguchi

テーマ	D&I戦略研究委員会を立ち上げ期、特別委員会スタートへの心構えをつくる
活動日	2023年3月14日(火) 16:45～日本航空株式会社宮崎支店(以下「JAL」といいます)。
講師等	日本航空株式会社 取締役会長 植木 義晴氏
学んだ点、	<p>(1)植木義晴会長は慶応義塾大学、宮崎航空大学校を経て、1975年6月にJALに入社された。2008年6月;株式会社ジェイエア代表取締役副社長(出向)、2010年2月;JAL執行役員運航本部長として、パイロットのトップとなる。2010年2月;負債総額2兆3000億円の倒産劇を演じ、会社更生法の適用を受けたJALの再建のため、故稲盛和夫氏が会長に就任。2010年6月から経営幹部約50名の1ヶ月にわたるリーダー研修を経て、2010年12月に専務執行役員 路線統括本部長へ。</p> <p>稲盛和夫氏の本(※1)で「それぞれが勝手に判断し、バラバラで一体感がない」と言わしめた組織を率いるため、2012年2月に再生の旗手となる代表取締役社長執行役員に抜擢されました。</p> <p>植木会長はパイロットという職業幹部であったが、従来の経営トップへの道とは異なる学歴、ルートのアウトサイダーでマイノリティながら、“経営の神様”故稲盛和夫氏の企業再生の現場でのまさに右腕となりました。</p> <p style="text-align: right;">※1;「燃える闘魂」(稲盛和夫著、毎日新聞社)</p> <p>(2)植木氏は2015年に、ワークスタイル変革の目指すべき姿として、「全社員が生産性高く、やりがいをもって働き成長する」「成長した社員が生み出す、より付加価値の高い仕事の成果により会社も成長する」と訴え、そして、2017年には、次のようなわかり易い方針(※)を出された。業績と社員満足度を追求する我々会員企業にも大変参考になると思われます。</p> <p>①役員の皆さんに対し、「率先して年に20日の休みを取得すること」、「業務指示はポイントを絞って簡潔に1回で終わらせること」、「無駄と判断できる業務は積極的に減らしていくこと」の3つをオーダーします。</p> <p>②一般職の皆さんだけでなく、管理職の皆さんにも自身の労働時間管理に取り組むようオーダーします。</p> <p>③1850時間の目標を達成するために、毎月の実績の「見える化」をして進捗を管理します。目標の達成を阻害するような全社的な取り組みについては、再考を求めます。</p> <p style="text-align: right;">※2;出所;<a href="https://www.jal.com/ja/csr/iso/diversity_policy.html">https://www.jal.com/ja/csr/iso/diversity_policy.html</a>より抜粋</p>

## Ⅱ.提言に向けた委員会活動(2/5)

D&I委員会発足準備期に先駆的な取り組み等を研究致しました。



宮崎経済同友会2023 ダイバーシティ&インクルージョン  
戦略研究委員会 Copyright2023.4.20/Y.Taniguchi

テーマ	D&I戦略研究委員会を立ち上げ期、特別委員会スタートへの心構えをつくる
活動日	2023年3月14日(火) 16:45~17時30分。 ※日本航空株式会社宮崎支店(以下「JAL」といいます)。
講師等	日本航空株式会社 取締役会長 植木 義晴氏
学んだ点、	(3) JALは2017年に経済産業省のダイバーシティ100選に選出されている。植木氏は2018年3月に、D&Iの定着と推進に貢献した人物に贈られる個人賞で、社長自ら部門を横断したチーム「JALなでしこラボ」を牽引して女性活躍の拡大に努めたことが評価され、経営者アワードに選出された。企業再生を推進し、JALフィロソフィーを浸透。ダイバーシティ経営を実践し、次世代にタスキを渡した名経営リーダーです。
生かすべき点	<p>「それぞれの企業の経営層がダイバーシティ&amp;インクルージョン戦略展開を具体化し、リーダーシップを発揮すること」が重要でしょう。</p> <p>今は事業経営において平時か、有事か。 いずれにせよ、変革の鍵を握るのは経営トップの考え方と行動(=リーダーシップ)の発揮である。 2010年からの企業再生時より、アメーバ経営を導入し、社長となって、働き方改革の旗手となる。その点で人的資源管理を経営者の重要な方針と捉えれば、人事部や総務部がやるという視点にはならない。 社長ご自身が従来のJAL経営陣でいえばアウトサイダーでマイノリティであった。再生すべき組織体質に新しい風を起こすべく、部門を横断したチーム「JALなでしこラボ」を牽引して女性活躍の拡大に努めたことは、宮崎経済同友会が特別委員会を発足させ、また、各企業で展開していく流れにつながります。</p>



## Ⅱ.提言に向けた委員会活動(3/5)

D&Iに取り組む先駆的な取り組み等を研究致しました。

テーマ	D&I戦略研究委員会オリエンテーション	経済停滞にあえぐジェンダー後進国からの脱却～男性中心企業の終焉
活動日	2023年5月24日(木) 12～14時	2023年6月1日(木) 16:30～17:30
講師等	D&I戦略研究委員会委員長 中小企業診断士・社会保険労務士 谷口行利	BUSINESS INSIDER JAPAN統括編集長 AERA元編集長 浜田敬子氏
学んだ点等	(1) 委員長挨拶 (2) メルカリのD&I推進への取組みに学ぶ！ メルカリホームページ公開資料 (3) (自己紹介と参加目的) 委員全員 (4) (説明と意見交換) D&I委員会年間計画、提言書スケジュール等 (5) (説明と意見交換) D&Iアンケート実施について	(1) 日本の高度成長期以降、日本型経営の成功の呪縛、失われた20年。ジェンダーギャップさらには同一価値観、成功体験による男性中心社会は終焉していないか。 (2) 企業内では男性だけでなく、女性も推薦する実践を。 (3) 女性の社会進出を阻む最後の壁を乗り越えるのは、夫の家事育児進出か。 (4) ダイバーシティ経営の推進企業に学ぶ。 (5) 働く女性に必要なロールモデルの存在。
生かすべき点		1986年4月に男女雇用機会均等法が施行され、総合職等で女性採用が始まり、1997年の改正で差別禁止規定が強化され、セクハラ対策も設けられた。浜田氏は1989年に男性中心組織の新聞社に入社された。 (1) 中小企業こそ、女性活躍の推進でダイバーシティ推進が必要。 (2) 働く女性にキャリアアップやライフステージを乗り越えたロールモデルとの交流、研鑽の場づくりが重要。 (3) 中小企業での改正育児・介護休業制度等への挑戦。

## Ⅱ.提言に向けた委員会活動(4/5)

D&Iに取り組む先駆的な取り組み等を研究致しました。



宮崎経済同友会2023 ダイバーシティ&インクルージョン  
戦略研究委員会 Copyright2023.4.20/Y.Taniguchi

テーマ	女性活躍推進法に基づく全社的ダイバーシティ経営の推進	<企業視察>グッドキャリアアワード2022大賞受賞他ダイバーシティ経営の推進 ※2023年11月;プラチナくるみん認定。
活動日	2023年7月14日(火) 12~14時	2023年9月21日(木) 終日
講師名	吉川工業アールエフセミコン株式会社 管理本部総務人事部 部長 鮫島 瑞穂氏	えびの電子工業株式会社 代表取締役社長 津曲 慎哉氏
学んだ点	(1)ダイバーシティ経営の推進面では高年齢者活用が進んでいる。女性活躍推進も進んでいるが納得していない。 (2)女性活躍推進法で、一般事業主行動計画策定。社員に占める管理職の割合(2023年6月末現在)21%。 ※政府目標;2020年代に可能な限り30%程度に。 (3)365日営業の工場で24時間番方編成勤務(3交替制)を敷く。コミュニケーションシステムで女子のライフステージ申し出で、常昼勤務や時差出勤に変更。 (4)取締役会で男性と女性そして職制毎に賃金格差をモニタリングしている。 (5)その他、ライフステージに対し、人事評価制度に配慮している。	(1)経営トップの(社員様に対する)思いやりとD&I実現に向けたぶれないリーダーシップ (2)女性活躍は女性をえこひいきすることではない。男女分け隔てなく、時間外残業を削減し、有給休暇、育児休業や介護休業の取得やコロナ等濃厚接触者への特別休暇等の働きやすい環境を作る。管理者や現場の行動変容も進める。 ※利益の半分を賞与分配し、同一労働同一賃金に対応する給与改革を並行実現 (3)「納得と安心」を支える加点主義の人事評価制度とコーチングを突破口に、社員の成長と生産性向上を目指す ①一人ひとりが協力しあい、成長する(ライン代替対応、多能工化) ②脱上位下達、女性や部下も話しやすいコミュニケーションの風土づくり ③6工場が相対的に近場の3工場間で組織連携をする
生かすべき点	(1)取締役会がコンプライアンス対応を実践。賃金差や人事評価のブレ、ライフステージ毎の配慮を進めておられます。	経営トップがD&I方針を出し、推進すること。その要諦は「開かれた経営方針」と社員との間で培った「納得と安心」の境地にあります。
特記事項	(2)新富本社、東京支社、インドネシア工場あり。	昼食時にダイバーシティ経営を推進し、Eコマース導入で年商を3倍にした農業生産法人本坊農園様を訪問し、会長の本坊照夫氏より、卓話を頂いた。

## Ⅱ.提言に向けた委員会活動(5/5)

D&Iに取り組む先駆的な取り組み等を研究致しました。



宮崎経済同友会2023 ダイバーシティ&インクルージョン  
戦略研究委員会 Copyright2023.4.20/Y.Taniguchi

テーマ	宮崎県庁のダイバーシティの取組み (知事部局職員 約3,800名)	出産育児と仕事の両立課題と雇用側の対応～母親のペナルティと言われる働きづらい現状をどう考えていくのか？
活動日	2023年10月26日(木) 12～14時	2023年11月16日(木) 12～14時
講師名	宮崎県 総務部人事課 行政改革推進室室長 徳松 一豊氏 (Q&A時)主幹 小川 朋子氏	①ハローワークプラザ宮崎マザーズコーナー(※)、 ②意見交換会・(D&Iアンケート検討含) 福岡氏・赤羽氏(副委員長)、坂梨氏(戦略委員)、各委員 モデレータ;谷口委員長
学んだ点	・職員数データ・女性管理職の比率、実績の経過、 ・女性活躍推進プランの紹介・取組 ・職員採用試験の概要、県庁における人材育成の取組等	(1)マザーズコーナー利用者の就職形態で就職できても、非正規中心。正規就職件数は約24%にとどまる。 (2)働く女性が仕事を離れた理由は「仕事と家庭の両立の難しさ」。 (3)ワンオペレーション育児の限界(有給休暇制度の取得しやすさだけでなく、男性育児休業制度の拡充が急がれる)
生かすべき点	(1)直近で女性職員比率(37.3%)、役付職員比率(19.1%)と年々上昇。課長級以上の女性比率は9.2%と途上ながらも、右肩上がりで上昇中。「副主幹」級以上は19.1%。 (2)男性の育児休業取得率(無給)はR4年度で44.0%と非常に高い。また、男性の育児参加休業取得率(有給;特別休暇)は87.9%と高い。	(1)ハローワーク「マザーズコーナー」の年齢階層別就職者数は過去3年度で30歳代が一番多い。初産年齢を約30歳とすると、子育てが落ち着き、保育所等に預け社会に復帰する若い求職女性層がいる。⇒求人側の環境と制度づくり (2)子育てに歩み寄る求人側の多様な制度設計が必要(短時間勤務、短時間正社員、育児時間、看護休暇制度等) (3)くるみん等認定、年収の壁支援強化パッケージ
特記事項	宮崎県を身近なベンチマーク法人にしましょう。 男性職員の子育てへの参加と休暇・休業の取得が非常に進んでおられます。	※宮崎労働局登壇者 ① ハローワークプラザ宮崎 マザーズコーナー 就職支援ナビゲーター 西 珠代氏 ②宮崎労働局 雇用環境・均等室 指導係 牧元 楠実氏