



## 第 5 回イベントレポート

### 「トヨタ自動車における D & I 推進と女性活躍」

トヨタ自動車株式会社 執行役員・Chief Sustainability Officer

大塚 友美氏

#### D&I を推進する際のポイントとは

私はトヨタの Chief Sustainability Officer として、サステナビリティを軸に会社そのものを変えていく仕事をしたいと思っています。

まず、「D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）に対する悩み」として、特に女性にフォーカスすると弊社内の女性たちからもまだまださまざまな悩みが聞こえてきます。

D&I を推進するにあたり、ポイントが 3 つあります。「自分の個性を活かす」「他人の個性も活かす」「多様な人を繋ぐのは『大義』」です。それぞれについて、お話していきます。

## 1. 自分の個性を活かす

私は女性総合職一期生としてトヨタに入社しました。珍しい存在であることは自分でも認識していましたから、できるだけ周囲から浮かないようにしていましたし、特別扱いや気を遣われるのも嫌でした。当時は「目標は定年退職です」と半分冗談、半分本気で言っていました。ずっと働く気持ちがあること、自然体で自分らしく働いていきたいという思いの表れでした。

入社 10 年目に営業から人事へ異動。「ダイバーシティ」という言葉に出会い、人と違うことに価値があることを見出し、今まで浮かないように過ごしてきた私にとっては天地がひっくり返るくらい衝撃的でした。価値を出すためには、人と違うことをしないといけないことに気付き、仕事に対し違う姿勢で臨むようになりました。

その 10 年後には未来のモビリティを考えるプロジェクトに参画し、他社を含めた多様なメンバーと働き一緒に考えることで、新しい価値が生まれることを実感しました。例えば、高齢者の移動の問題について考えたとき、私たちはハードウェアを作って助けることを考えますが、ヘルスケア分野で働く方々は、人間の体を何とかする、という発想になるのです。業界を越えて一緒に取り組むダイナミズムも感じ、多様性推進の重要性を再認識しました。

### メンバーの多様性が高いとイノベーションが生まれる

多様な人たちがいるとさまざまなアイデアが生まれるのは、研究でも明らかにされています。

参加者の多様性が広がるにつれて、アイデアのクオリティの平均は下がってしまいます。しかし、ブレイクスルーはメンバーの多様性がなければ出てこないことがデータとして表れています。(Lee Fleming / September 2004 issue of Harvard Business Review. 参照)

### 「他人と比べないで自分の個性を活かすことを考える」

私のキャリアにおいて、部長や役員になる段階で、今までと同じペースで仕事ができない、と壁を感じるようになりました。そのような中、社長の豊田章男から「ダイバーシティなのだから、他人と比べないで自分の個性を生かすことを考えなさいよ」とアドバイスをもらい「そうか」と気付きました。

役職に就いたのだから自信と責任を持ってと言われても急には持てません。今もあまり自信がありません。自分がほかの人と違うことは何か、自分がほかの人よりすごく夢中になっていることや好きなことは何か。深く悩まずに好きなことや楽しいこと、情熱を持てることを見つけて一生懸命やっていく。分からないことは人に聞く、任せる。そういった思いで何とか日々を過ごしています。

## トヨタの取り組み

トヨタでは、さまざまな側面で D&I 推進に取り組んでいます。女性のキャリア形成、仕事と育児の両立支援策は、2002 年からいくつかのフェーズを経て続いています。最初は、働きやすい制度づくりとして時短勤務や在宅勤務の導入、託児所の設立などに取り組みました。今は、女性のキャリア形成へ軸足が移りつつあります。

## 2. 他人の個性も活かす

D&I 推進のポイント 2 つ目に繋がる経験として、Gazoo Racing Company への異動があります。モータースポーツとスポーツカーは、利益を得ることが難しい中で、私のミッションは、どのようにサステナブルにビジネスを続けるか考えることでした。書類上で採算の計画を立てられても、そこに向けてどのような変革をするか。人や組織を変えるには何が必要か。慣れない組織の中で困り果てていました。

そのときにもまた、社長の豊田がヒントをくれました。社長のモットーは「現場に一番近い社長でありたい」。さまざまな現場にやってきては、多様なステークホルダーからの話を真剣に聞き、気になることはその場で自分から指示を出して変えていきます。ステークホルダーの困りごとを解決することが変革となる。それを知った時にとっても腹落ちしました。

トヨタでは「D&I の第一歩は傾聴と尊重」だと言っています。

私自身、ダイバーシティが大事だと発信し続け、自分の個性を活かすことを考えてきましたが、自分は相手の話をきちんと聞いていたのだろうか我に返りました。自分に都合の良いことだけを聞いていないかと。まずは相手に興味を持つ、この人がいきいきとするにはどうしたらよいかを考えることが必要です。

今の自動車業界は、100 年に一度の大変革期を迎えています。自動車メーカーとして積み上げた経験によって得られた昨日までの正解は、必ずしも今日も正解とは限らない。多様な人たちからヒントを得るとい、危機感を持った努力がなければ会社は変わっていきませんし、衰えてしまうのではないかと考えています。

## トヨタの取り組み

トヨタでは、全員が活躍する、一人ひとりが意味のある仕事をできるように改革を進めています。

大きなものの一つは、人事制度の改革です。肩書ではなく、役割で仕事することとし、以前はとても細かく分かれていた役職をシンプルにしました。従来の資格別の働き方に関する制限も、コロナ禍をきっかけに撤廃し、働きやすい方法で働くことを後押ししています。

もう一つ、働き方改革にも取り組んでいます。トヨタと言えば「ムダの排除」。生産現場で続けてきた取り組みを事技系の職場にも広げ、仕事の見直しをしています。ブルシットジョブをやめて、みんなが意味のある仕事、時間の使い方をしていくことが、トヨタの働き方改革です。

### 3. 多様な人を繋ぐのは「大義」

D&I 推進のポイント 3 つ目です。

多様な人たちがそれぞれ自分なりの課題意識を持っているだけでは、大きな力は発揮されません。遠心力的に働くダイバーシティに対し、求心力としての大義、そしてパーパスがすごく重要だと思います。

トヨタは、製造会社からモビリティカンパニーへ変革しようとしています。その羅針盤として、2020 年に「トヨタフィロソフィー」を作りました。頂点には、グループのファウンダーである豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」があり、トヨタの DNA となっています。

ミッションは「わたしたちは、幸せを量産する。」

画一的な幸せを量産するのではなく、多様な人たちに寄り添って多様な幸せを実現しなくてはなりません。そのためには、私たちが自動車を作っているだけではなく、モビリティカンパニーへ変わらなければならない。そして、ダイバーシティ&インクルージョンが幸せの量産のキーになると考えています。

ミッションの実現という大義で繋がる一番象徴的なプロジェクトが「WOVEN CITY」です。富士山の裾野に今、まさに工事中の、社会問題の解決へ向けた技術やサービスのテストコースとなる街です。この街で、トヨタだけではなく、大儀で結ばれたさまざまなパートナーの方と一緒に新しいことにチャレンジすることによって、未来に向けた社会課題解決を早めていくことができると考えています。

## 私が心掛けていること

最後に、私が心掛けていることをご紹介します。

一つは、「ビジネスパーソンとしての鎧を脱いで、一人の人間として行動を始める」ということです。

これは大義に関係します。大義に目覚めたとしても、ビジネスパーソンとして考えると「私の仕事かな、予算がない、リソースがない」等、できない理由を考えてしまいがちです。一方で、一人の人間として、社会問題や目の前の人の幸せに向き合ったときには、そんな言い訳ではなく、「実現するにはどうしたらいいのか」と発想法が変わります。会社の人としての自分と、一人の人間としての自分をギャップなく考えて、その中で何ができるかを必死に考えていくことを心掛けています。

もう一つは、「武器になる個性を見つけて徹底的に磨く」です。この『徹底的に』はなかなか難しいのですが、自分が好きなことや得意なことであれば、思いつめることなく楽しくやっているので、大事だと思っています。

そしてもちろん一人ではできないので、目の前の人に興味を持ち、「この人となら何ができるだろうか」、「この人がいきいきと笑顔になるために何ができるだろうか」、そんなふうに考えることを心掛けています。

## みなさんへのメッセージ

グループディスカッションを拝見して、自分より地域や町、後輩の女性のためという利他の精神をすごく感じて、素晴らしいなと思いました。自分のために頑張るのは限界があると思います。私はいつも、頑張り時は自分以外の人のためだと思っています。

分断の時代の中で、利他の気持ち、人として自然に感じる気持ちを大切にしていくことがすごく大事です。素直な気持ちを表して、自分の気持ちを大切にしながら周りの人に影響を与えていく。

みなさんと一緒に、より良い社会への変革の力になっていけたらと思っています。

今日は本当にありがとうございました。

# 「企業経営の新潮流～持続可能な経営における女性の役割～」

東京都立大学 大学院 経営学研究科 教授

松田 千恵子氏

## 日本企業を巡る環境変化

私はこれまで5つの職場に勤めています。ただ、取り組んできた内容はほとんど変わらず、企業経営と資本市場がどういう関係性を持つと一番良いのかについて考えています。本日は、企業をめぐる環境が変わっている中で、女性の役割がますます重要になっているというお話をさせていただきたいと思います。

### 変化① 「経営」の考え方を丸ごと置き換えなくてはならなくなっている

経営の三要素と言えば、「事業」「財務」「組織」といえます。昭和の昔は、財務は銀行に任せ、組織は日本型経営の三つの特徴と言われる「終身雇用」「年功序列」「協調型組合」で固めていたため、あとは事業だけを考えれば良かったとも言えます。それも、経済成長の中では売上さえ伸びていれば成功とみなされるシンプルなものでした。今は、そうはいきません。売上ではなく、企業価値を上げなければならない。事業は成熟経済の中、グローバル化や新規分野を求めなければならず、財務は株主の規律付けと相対していかなければならず、組織における働き方やその内容の変化も大きくなっています。事業はもちろん、財務はガバナンス改革。人材は人的資本改革、改革の嵐です。事業、組織、財務のバランスを取る本来の意味での「経営」が求められています。

### 変化② 多様性の確保が必須となっている

では、どのように変えなければならないのか。一言で言えば、「オペレーショナルエクセレンスの追求」から「マネジメントプロフェッショナルの実現」へと舵を切らなければなりません。均質な人材が静態的な組織で暗黙知を共有していることが効率的であったのは、今日と同じ明日があるような比較的安定した時代のことです。今はそうではありません。明日何が起こるか分からない中で、常に動態的な組織において、非連続的な将来を考えなければなりません。こうした時には均質な人材は弱いのです。違う頭が沢山あればあるほど、様々な要素に気付き、色々なリスクを減らし、多くの機会を見つけることができます。多様性の確保というのは、このように意思決定の成功確率を上げるために必要なのです。性別だけでなく、多様な人的資源の積極的確保が必要となっています。

### 変化③ 有能な個人をつなぎとめる努力が必要になっている

昔は、おそらく国家の枠の中に企業があり、企業の枠の中に個人が属している、と言った形が普通でした。しかし、今ではそうではありません。例えば、GAFA（Google、Apple、Facebook、Amazon）のような企業の活躍は、既に国家を超えることもあります。そうすると国家の側はそういった企業の囲い込みに走ります。個人と企業にも同じことが起こっているのではないのでしょうか。個人が企業の枠を超えてキャリアを形成するようになっていきます。

## 変わっていくべきは、企業

今の学生は、有能な人ほど学生時代から起業したり、海外で仕事をしたりしています。就職先も大企業志望ばかりではなく、スタートアップやベンチャーを志望する人も多いです。大企業へ就職したとしても、3年ほど経ったら次のキャリアを考えようとしています。こらえ性がないのではなく、周囲の成長スピードが速いので、ひとところに留まっているのが不安なのです。今の学生は、自分でキャリアを作っていかなければならないと考えていますし、プロフェッショナル志向も非常に強いですそんな若者に対して、企業の側は、あれをせよこれを変えろといったアプローチしかしていないのではないのでしょうか。コミュニケーションの極意は、他人を変えることはできないと知ること。自分が変えられることを変えること。ですから、企業が何かを変えたいと思ったら、変わらなければならないのは企業の側です。いかに有能な人材から選んでもらえるような魅力的な場所になるか、企業が考えていかなければいけない状況なのです。

## 「マージナル」な存在である女性だからこそそのチャンス

日本型の古い雇用慣行が通用しなくなった今、これまで「マージナル」（メインではなく周辺に位置づけるの意）な存在であった女性にこそチャンスがあります。

### プロフェッショナル度での評価

これからは、「男女」ではなく「プロフェッショナル度」で評価されます。ぜひみなさんには、プロフェッショナルを目指していただきたいのです。

プロフェッショナルには、大きく分けて二つあります。

一つは、マネジメントプロフェッショナル。経営というのはひとつの分野です。専門的なスキルが無ければできません。それを行う高度人材が「経営者」ですが、実は「管理職」も同じことを行っています。「管理職」を英語

に訳すと「マネージャー」であり、それは「経営者」も意味する言葉です。こうした人たちが、みなさんが在籍する「会社」というピラミッドのトップに位置するわけです。しかし、それだけではありません。会社の中には、本部、部、課、係といった小さなピラミッドが多くあります。そのトップに就くみなさんは、本来は「マネージャー」として経営を行っていく立場です。管理ではなく、経営をしていると思っていただきたいですし、「管理職」と呼ぶのはやめて「経営職」と呼んでいただきたいと思います。。

一方で、「私はマネジメントの分野ではなく、異なる分野を極めたい」という人もいるかもしれません。その場合は、ぜひその道のプロフェッショナルを目指してください。そのためには、会社の人事制度が変わらなければなりません。マネジメントをしていく人たちのコースの他に、「プロフェッショナル」を目指すコースが必要です。多くの会社に複線型人事制度がありますが、本来のプロフェッショナル育成コースにはなっていないことも多いです。なお、「スペシャリスト」と「プロフェッショナル」は、違います。スペシャリストは、その分野しか見えていない人を指す言葉だと思います。プロフェッショナルは、一段上の存在であると認識していただきたいです。

## 多様性の重要性

次に、多様性についてです。多様性と言うとすぐに「女性活用」などと言う人もいますが、「活用」はモノに使う言葉なので失礼です。今は「男女問わず」誰もが「仕事も生活も」担うことが当然。過剰に会社へ適応せず、独立した個人として、違う頭で考えた方が良いという時代になっています。また、性別の多様性だけが重要なわけではありません。他にもスキルやノウハウの多様性、例えば中途採用の方がもたらす多様性など、色々な多様性があります。これらを確保していくことによって、先ほども申し上げたように、リスクが減り新しい機会が見つかるかもしれません。それにより、意思決定の成功確率が高まります。そのために多様性を確保するのは不可欠です。みなさんは、そういった立場にいたいと思っています。

## “特殊合理的”社会による不安を捨てよう

みなさんはそうした大事な役割を担っているのですが、会社にいるとためらってしまうことはないでしょうか。「役員になるのはかなり不安」と感じている方がまだまだ多いようです。

実際に女性たちから聞こえてきた5つの不安要素をご紹介します。

- 「自信がない」  
自信がないのは、男性も同じです。しかし、男性は長年、その不安を見せないように、あるいは克服するように社会的なトレーニングを受けています。ただそれだけの話です。
- 「実力がない」  
女性はどうしても控え目に物事を発信してしまうのです。これは心理学の実証研究でも確かめられています。もし本当になと思うなら勉強すれば良いのです。特に経営は勉強しやすいです。今までの経営者は、オペレーション・エクセレンスを極めた人が多い。オペレーションの力とマネジメントの力は、まったく



違います。世間では、経営を勉強するといったことは漸く始まったばかりですから、スタートラインは同じです。

- 「ルールを知らない・ロールモデルがない」

ロールモデルは本当に必要でしょうか。これからは新しい時代なので、古い時代にモデルになった人を参考にしても仕方ありません。ルールはみなさんが作るものと思っていただきたいです。

- 「忙しくなりそう」

一時期は忙しくなるかもしれませんが、一兵卒でいる方がよっぽど忙しいと思います。「やっておいてね」と言える上司に早くなった方が楽で、時間が使えます。早く偉くなりましょう。山を登れば上るほど景色もよく見えるようになりますし、広く俯瞰できるようになれば、さまざまな意思決定もしやすくなります。

- 「役員になりたくない」

私も社外役員を引き受けていて、リスクがたくさんあるので本当に怖いですし、責任も重いです。しかし、大変そうだからやらないのは、事故を起こすかもしれないから車に乗らないのと同じです。

## 経営に多様性を取り入れるならば

多様性を受け入れようとする経営側も試行錯誤をしています。

1. 社外取締役に女性を入れても「お飾り」では意味がない

私の研究を紹介すると、女性の社外取締役を入れても、悲しいことに業績に影響はないです。なぜならば、まだまだ「お飾り」が多いからです。しかし、女性執行役員の場合は業績が上がります。本当に多様性を真面目に考えて女性を引き上げてくれるような良い会社は、業績にも良い結果が出ます。

2. 執行役員を増やしても「お決まり」ポジションでは足りない

みなさんの中には、サステナビリティやダイバーシティの推進担当も多くいらっしゃいます。とても大事な役職なので、ぜひそこで頑張ってください。しかし、そこだけに女性がいるのは少しおかしいと思いませんか。昔は、女性に営業は務まらないと言われていましたが、今は普通ですよ。女性の管掌範囲が広がることを願います。

## 自分で自分の船を漕ぐために

みなさんにはぜひ頑張っていたきたいと思いますが、そのときもなるべく**変化をおこす役割を担って**いただきたい。それから、**評論家にならないで、当事者になって**いただきたい。ぜひ**結果が見えるところ、出やすいところを選んで**ください。明らかに変化がわかるところでないと、主張しにくいです。

今は**正論で勝負できる時代**ですから、おかしいなと思ったらぜひ指摘してください。それがブレイクスルーにつながります。まずは**半径 1メートルから始めて**いただきたいと思います。

## みなさんへのメッセージ

グループワークを回って、非常に楽しくコミュニケーションさせていただきました。ご意見が出ていた、“講演会や会議の場で前に座る”というのは、よいことです。一番前に座って発言をしましょう。非常に大事なものはコミュニケーションの質量を増やすことだと思います。質も大事ですが量が足りない。男女問わず質量を上げて、こういう場では一人でも多くの人と話して帰ることを心掛けていただきたいです。

経営の勉強は座学でできる部分もありますし、みなさんがいらっしゃる会社のメカニズムを知ることも勉強のうちです。MBA は、おそらく 10 年後ぐらいには経営者ならば全員持っている運転免許証のようなものになると思います。大したものではないので、さっと勉強しましょう。その上で、みなさんの仕事の場で経営が動く様子、人のメカニズムのような現場体験、修羅場体験ができるところへどんどん飛び込んでいただきたいと思います。

せっかくこうして盛り上がったので、忘れてしまう前に行動しましょう。できればあと 3 か月、年度の終わりまでに、どんなに小さなことでも良いので何か行動を起こしましょう。これを絶対やると心に決めて、散会していただければと思います。本日はどうもありがとうございました。