

オフィスジャーナル

2016

春

Vol.16

特集 P02-10

ダイバーシティ経営

事例紹介 富士通グループ
株式会社富士通マーケティング

P 11-12 Biz Spot - 品川・田町周辺

P 13-14 サービス紹介：オフィスサポートパッケージ

P 15-16 物件情報

P 17 マーケット情報

P 18 アンケート

TOKYO
FORWARD
進化する都市
東京

特集

ダイバーシティ 経営

ダイバーシティ経営とは、性別、年齢、国籍、障がいの有無といったボーダーを排除し、それぞれが持つ多様な能力を最大限発揮できる機会を提供することで、「自由な発想」が生まれ、新たな商品、サービスを生み出そうとする経営戦略を指す。キーワードは「イノベーション」。日本が価値創造型経済への転換を図る中、「革新」をもたらすダイバーシティの推進は、企業の規模に関わらず大きな課題となっている。

ダイバーシティで 企業経営に新しい視点

DIVERSITY

人口減少、超高齢社会 深刻な人材不足時代の到来

2007年に「超高齢社会」に突入した日本。内閣府の発表によると日本の総人口は2010年の約1億2,800万人をピークに減少時代に入った。それに伴い、高齢化率は上昇を続け、労働力の中核をなす15～64歳の人口は、2010年の約8,100万人から2030年には約6,700万人まで減少すると推計されている。このままでは多くの企業で人材不足が発生し、一部では事業継続が困難となった企業の淘汰が進むと予想される。

※超高齢社会：総人口に対して65歳以上の高齢者人口が占める割合（高齢化率）が21%を超えた社会。2015年9月現在の高齢化率は26.7%。

マーケットの変化に対応する 新しい視点を求める

国内企業の成長を脅かすのは、労働力不足だけにとどまらない。企業を取り巻く市場の変化も深く関わっている。国内の市場が成熟し、これまでと同じサービスを同じ価格で提供していても生き残れるとは限らない。現在の市場は、常に「他とは違う」または「他には無い」商品やサービスを求める傾向にある。また、多くの企業はグローバル展開も余儀なくされている。そのような市場環境の中で企業が生き残り、さらに成長を続けるには、従来とは全く異なる着眼点で、経営方針を変革させていかなければならない。

企業に人材の「量」と 新しい「着眼点」を持ち込む「ダイバーシティ」

これらの危機的な現状を企業経営に照らすと、広汎な人材を活かす機会の創出、多様な働き方を実現する「ダイバーシティ経営」が必須となってくる。求められるのは、量的な人材の確保に加え、新たな価値を創り出し、これまでとは違う着眼点を取り込んだ経営手法である。

新しい着眼点や価値観を持ち、なおかつ新たな労働力となるのは、誰だろうか？人材の「ダイバーシティ」を推進する上で多くの企業がまず注目するのが「女性」だろう。性別が異なるだけでも物事を見る視点や業務の進め方は異なるため、男性比率の高い多くの日本企業にとっては企業経営にプラスの効果をもたらすことが期待される。性別に限らず、

国籍や年代、身体的背景等といった一人ひとりの個性が新たなビジネスを切り開くこととなるだろう。

日本は、世界に先駆けて高齢化が始まったため高齢者市場も活況を帯びてきている。顧客としての価値観を持つ高齢者を自社の人材として雇用することで市場ニーズを的確につかむことができると考える経営者は少なくない。

一昔前まではダイバーシティは社会的要請としての色合いが強く、その取り組みも限定的であったが、近年グローバル企業を中心としてダイバーシティを推進する動きが活発化し、その効果や有用性が認知されるようになった。



資料：2010年までは総務省「国勢調査」、2014年は総務省「人口推計」（2014年10月1日現在）、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果
（注）1950年～2010年の総数は年齢不詳を含む。高齢化率の算出には分母不定を除いている。

	以前	現在
マーケット	<ul style="list-style-type: none"> ・高成長、市場拡大 ・必需品、誰もが持つものの価値 ・国内市場中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・低成長、市場成熟 ・嗜好品、他と違うものの価値 ・経済のグローバル化
企業に求められる戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の効率的な生産・販売 ・少品種大量生産 ・業務プロセスの「改善」(連続) ・金銭やポジションでの処遇によるロイヤリティの引き出し 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズを捉えた商品開発 ・新たなソリューションの提供 ・多品種少量生産 ・革新的イノベーション(非連続) ・「働きやすさ」、「ワクワク感」によるモチベーションアップ

引用：経済産業省委託事業「2011年度企業におけるダイバーシティ推進の経営効果等に関する調査研究」（みずほ情報総研株式会社）



消費財の購買決定権の8割は女性が持っているといわれている。モノが売れない時代において、女性の購買欲をかき立てる商品づくりが市場で勝ち残る肝となる。



豊富な経験と知識、そして高い技術力とネットワークが、これからの企業成長を支える。次世代教育の担い手としても期待が集まる。



日本人と異なる視点で、新しいアイデアやシステムを生み出す可能性を持つ。海外への事業展開の際にも有用なアプローチが期待できる。



ワークシェアリングによる作業の効率化、また誰もが働き続けられ、活躍できる組織を作るという雰囲気を生み、モチベーションの向上が期待できる。



ダイバーシティ経営が企業の競争力を高める

ダイバーシティ経営がもたらす4つの成果

業種・業態によりダイバーシティ推進の在り方は異なるものの、積極的な取り組みを行う企業の多くが、ダイバーシティを「革新的なイノベーションを生み出すために必要不可欠なもの」として捉えている。

経済産業省はダイバーシティ経営の成果として4つの革新が期待できるとしている。『プロダクトイノベーション』は、人材の多様化により新しい着眼点や価値観が社内に生まれることで、かつてなかった新しい製品やサービスの開発が期待できる。『プロセスイノベーション』は、その新発想をカタチにする過程で発揮される。国内の多くの企業が固定的な人材だけで物事を進めてきたが、そこに性別・年齢・社会的背景等の異なる発想が入り込み、討議の過程さえもこれまでと変わってくる。さらに、ダイバーシティの実践が自社の社会的な認知度を高め、企業イメージの醸成を促す『外的評価の向上』も大きな効果だ。実際、株式市場では女性活躍推進に優れた上場企業に選定されたなでしこ銘柄が注目を集めている。即効性が期待できるのは『職場内の効果』だろう。多彩な価値観、能力を自由闊達に発揮できる職場環境は、モチベーションの向上等、社員に良い心理的効果をもたらすことができる。

成果 01 **プロダクトイノベーション**
新たな製品・サービス自体を開発、またはそれに改良を加えたものを生み出す。

外的評価の向上
きめ細やかな対応による顧客満足度の向上、採用における優秀な人材確保などが期待できる。

成果 03

成果 02 **プロセスイノベーション**
販売手法・販路の新規開拓、業務効率化などの「手段」を開発、またはそれに改良を加えたものを創造する。

職場内の効果
社員のモチベーションやコミットメントの向上といった心理的効果を促す。

成果 04

ダイバーシティ経営

4つの成果

ダイバーシティ推進は環境づくりから

ダイバーシティ推進において重要なことは、多様な人材が意欲的に業務に取り組むことが出来る環境・企業風土づくりである。働く社員一人ひとりには多様な背景を持つ「個」であり、それを受け止める「ダイバーシティな土壌」があって初めてイノベーションが生まれる。組織を強くするダイバーシティの推進には、その礎を作るところから始める必要がある。

ダイバーシティ推進に向けたトップの強いメッセージも欠かせない。経営戦略の一つであることを明確化し、組織的にダイバーシティを展開していくことが重要だ。

ダイバーシティ推進のための施策例

- トップの強いコミットメントのもと職場内への意識の浸透
- ワークライフバランス施策の導入
- ライフステージに応じて働き方を転換できる人事制度の導入
- 管理職のマネジメント改革及び職場風土の改革

引用：経済産業省委託事業「2011年度企業におけるダイバーシティ推進の経営効果等に関する調査研究」（みずほ情報総研株式会社）

政策的な後押しを受け、取り組みは加速する

自社の経営課題としてダイバーシティ推進が重要と認識しつつも取り組みが進まない企業を後押ししようと、経済産業省では「ダイバーシティ経営企業100選」という事業を実施している。ダイバーシティの先進的な取り組み事例と経営戦略上の意義を広く社会に浸透させ、ダイバーシティ推進のインセンティブ強化を図ることで、最終的に日本企業の競争力強化を目指す。「ダイバーシティ経営企業100選」に選定・表彰された企業の取り組み内容は、冊子やWEBさらにはメディア等で広く紹介され、多様な人材の活躍推進に向けた動きの加速化を図っている。

これらの流れに応えるよう、グローバルな展開を進める先進企業ではダイバーシティ経営を積極的に推し進めている。

次のページでは、ダイバーシティ経営企業100選を受賞した富士通グループの取り組みをみてみよう。

NEXT PAGE

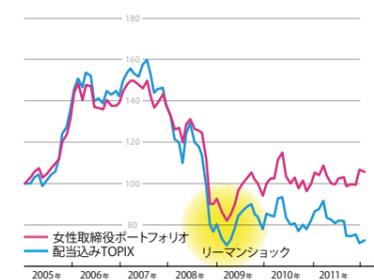
Column

経営課題の解決に、「ダイバーシティ経営」の視点を

経済産業省では、2012年度に「ダイバーシティ経営企業100選」という事業を開始し、これまでに規模や業種、地域を問わず、様々な企業が受賞されました。ダイバーシティ経営を企業の競争力に結びつけるためには、単に多様な人材の雇用を進めるだけでなく、自社の経営課題をしっかりと見つめ直した上で、自社の特性やマーケットの変化を見据えた組織像を描き、推進していく必要があります。

これまでの受賞事例は女性の雇用促進を主としたものが多く見られましたが、2015年度からは「新・ダイバーシティ経営企業100選」とし、女性に限らず働き方改革の取り組み、外国人の活躍推進や、女性に

日本企業の株式パフォーマンス



(注) 女性取締役ポートフォリオは、東証一部上場企業で、2010年中を期末とする決算期に女性取締役を有する企業56社を対象。出典：ブルームバーグ、東京証券取引所等より大和総研作成。

についても職域拡大への取り組みなどを重点テーマとしました。ダイバーシティを女性のための取り組みとして狭く捉えるのではなく、今後の企業成長の観点から捉えていただきたいと考えています。

他方、日本の企業組織は、国際的にみるとまだまだ多様性が欠けているのが現状です。特に女性の役員比率は低く、海外企業との取引の場で、日本側は男性役員ばかりが並ぶため、相手側から違和感をもたれることがある、というお話もお聞きします。しかし、2008年のリーマンショック後は、女性取締役がいる企業の方が経済的な落ち込みが小さく回復が早かったというデータもあり、多くの企業に多様性を求める声が高まっています。企業の意思決定に女性が参画することで、これまで大半を占めていた男性とは異なる視点が入り、企業としてより多角的にリスクを捉え、急激な環境変化にも機動的に対処できることが期待されます。

人材のダイバーシティ経営は、予見できない経済社会を柔軟に乗り切り、企業が勝ち残るためのいわば「標準装備」になっていくと思われます。今一度自社の状況を見つめ直し、自社にとって有効な「ダイバーシティ経営」を実践していただきたいと考えます。



経済産業省
経済産業政策局 経済社会政策室
室長補佐 坂井 萌氏



富士通株式会社

ダイバーシティ推進室
上村 健太氏

ダイバーシティ推進室長
兼 人事本部シニアディレクター
塩野 典子氏

株式会社富士通マーケティング

総務人事部
人事部
伊藤 嘉奈子氏

商品戦略推進本部
戦略プロモーション統括
担当課長
田中 貴之氏

総務人事部
人事部
担当課長
鈴木 清志氏

総務人事部
総務部長
川口 嗣雄氏

流通・サービス営業本部
情報・サービス統括営業部
大森 康太氏

流通・サービス営業本部
情報・サービス統括営業部
坪井 秀祐氏

FUJITSU 富士通グループの ダイバーシティ推進に学ぶ



「ダイバーシティ経営企業100選」2014受賞

総合ICT企業として多彩な事業を展開する富士通グループ。

約16万人が世界で活躍する同社グループは、早くからダイバーシティを経営戦略の一つとして位置づけ、

2014年にはダイバーシティ経営企業100選を受賞するなど、その取り組みを推進している。

ダイバーシティに取り組む経緯と目指す方向性について、富士通グループに話を聞いた。



富士通株式会社

ダイバーシティ推進室長
兼 人事本部シニアディレクター

塩野 典子氏

大切なのは 「経営戦略」として進めていくこと

「富士通では2000年頃からグローバル展開が急速に進展し、国籍や性別、年齢などに左右されない個のスキルアップ、世界共通のプラットフォームを基礎とした人事制度の改革に取り組んできました。ダイバーシティという言葉はさほど一般的ではありませんでしたが、2008年に企業理念“FUJITSU Way”の改訂を行ったのと同時期に、属性に関わらず全社員が成長、活躍できる企業を目指す具体的な取り組みが始まりました」とダイバーシティ推進室長塩野典子氏は語る。

同社におけるダイバーシティの目標と施策は、3年毎のフェーズに

富士通グループのダイバーシティ推進の取り組み

START ダイバーシティ推進室の設置

第1期

認知・理解 風土・土壌づくり

- ダイバーシティに関する社員意識調査の実施
- e-Learningの実施調査
- 解析から課題の抽出
 - ① 上司のマネジメント
 - ② 職場環境
 - ③ 社員の個人の意識
 - ④ ワークライフバランス

第2期

理解・実践 働き方の多様化へ具体的な支援

- 本部代表幹部社員の選出と勉強会の実施
- 本部長インタビューによる職場の実態把握
- 女性社員活躍の目標値設定と研修の実施
- 国内グループ会社にダイバーシティ推進責任者を設置

第3期

実践・ビジネス貢献 イノベーションによる企業改革

- 経営層へのヒアリングと有識者会議の開催
- 女性社員の階層別活躍支援施策の実施
- 海外グループ会社への展開
- グローバル人事部長会議での情報交流

沿って展開されてきた。初期段階では、意識調査や企業風土の改革に主眼が置かれた。不可欠だったのは経営陣の明確なメッセージだった。「個人の活躍、働き方改革の重要性に対する認知・理解を深める時期。役員には自分の経験を基に、経営戦略としてダイバーシティに取り組んでいくことを強く主張していただきたいとお願いしました」。富士通本体だけでも2万5千人以上、グループ全体で約16万人の社員を抱える巨大企業の風土改革はこうして始まった。

「女性社員の活躍」を企業力の強化へ

第2期に入ると、部署毎にダイバーシティ推進の責任者を置き、グループ全体にも施策を展開する「実践」の時期を迎えた。人材の多様性がイノベーションを生む、という総論には賛成であっても各論の展開には時間を要したという。課題とされた「女性社員の活躍」については、新たに登用される幹部社員の女性比率に目標を設定し、女性限定研修を開催するなどの取り組みを実施。これらに対し、当初はなぜ女性限定なのかという声に加え、当事者である女性社員にも戸惑いがあったという。「どこか女性社員に対し遠慮する風土がありました。

不足していたのは経験と自信、そして手本となるロールモデル。これらを変えていくことで、少しずつ女性社員の意識改革を進めていきました」と塩野氏は当時を振り返る。現在では研修1期生の7割が昇格。現場でも徐々に女性登用が進み、ビジネスに新たな広がりを見せているという。

第3期は新たなイノベーションの創出や多様な人材のリーダー輩出に向けて、グローバルレベルでのダイバーシティを推し進めていくという。「新たなテーマとして取り組みが始まっているのは仕事と介護の両立。時間的な制約があることを当然と考える時代はすぐそこに来ています。企業が更なる成長を推し進める中でダイバーシティは必要不可欠です。総合ICT企業として革新を追究し続けていきます」と塩野氏は話してくれた。

グループ会社への展開も積極化

富士通グループは、国内に約200の子会社があり、グループ会社へもダイバーシティ推進を積極的に展開している。ICTサービス事業を手掛ける富士通マーケティングも自社の課題に沿ったダイバーシティを推進している。「ダイバーシティ推進に取り組むきっかけとなったのは、役員と社員が経営課題について意見交換をする社内ゼミナールでした。その中で重要課題の一つにダイバーシティマネジメント、特に女性の活躍推進が挙がりました」と富士通マーケティング人事部担当課長鈴木清志氏は話す。専門家を招いた講演会等を通じて、ダイバーシティ推進は企業が勝ち残る上で欠かせないことを経営層含め認識したという。鈴木氏は「今はダイバーシティ経営の基礎づくりを進めています。今後、女性活躍の推進に向けて、テレワークなどの多様な働き方について検討を進めていく必要があります。富士通の取り組みをベースとしつつ、当社ならではの施策も推進していきたいと考えています」と意気込みを話してくれた。

女性のニーズを盛り込んだPCを商品化

女性のニーズを盛り込んだ「Floral Kiss」は、女性社員が中心となって企画・開発を行った。ネイルに配慮したクラッチバッグ形状の開口部や、かな表記をなくしたキーボードなど、既成概念に捉われない商品は他社製品との差別化に成功、女性ユーザーの絶大な支持を獲得した。



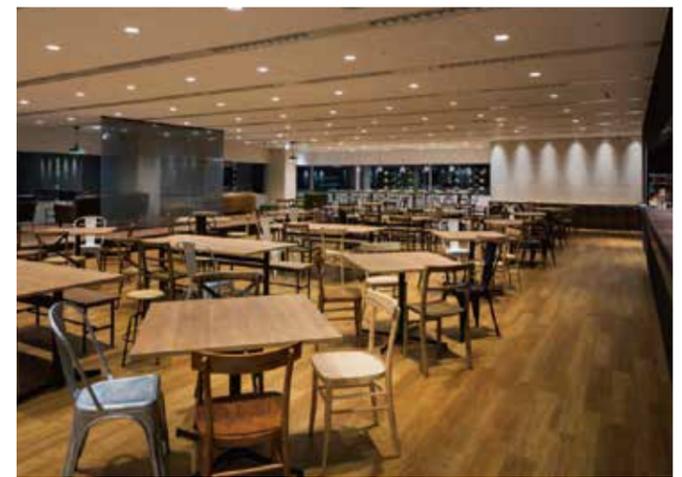


個人と組織がともに 成長し続けられる“場づくり”

執務エリア
ゆとりある通路幅を確保し、パーテーションなど遮るものを排除した。自社のソリューションをベースにデジタル化を進め、モバイル端末やクラウドの導入でペーパーレス化に取り組んでいる。



8階エントランス
「お客様をもてなす」ことを意識し、様々な情報を発信する165インチの大型スクリーンと広々としたスペースが来客者を迎える。



8階コラボレーションラウンジ
社員の交流の場となるよう、約100名収容可能な多目的スペースを設置。インフォーマルな発表会、会議、リフレッシュ、昼食や懇親会にも対応する。

個々のワークスタイルを実践しながら、業務効率も向上させるオフィスを創る。その取り組みは着実に成果をあげている。「移転の準備期間は約半年という非常にタイトなものでした。若手、女性社員を中心としたワーキンググループを結成し、そこでワークスタイルの変革を見据えた移転計画を立案してもらいました」と川口氏は語る。女性登用の効果についても「女性社員たちも、大きなプロジェクトを任されているということに驚きながらも、その経験が現在の自信に繋がっていると思います」と語る。女性用のロッカールームは必須だろうと考えていたところ、当の女性社員から「必要ない」との声が上がり、女性専用ロッカーは姿を消した。川口氏は「男性社員には女性に対する旧態依然とした遠慮があったのかもしれない」と苦笑した。「今回の移転を機に、社員一人ひとりの意識改革が進み、このオフィスから新しいビジネスが生まれることを期待しています」と川口氏は話す。

ユニバーサルデザインの導入から始まる ダイバーシティ推進オフィス

ダイバーシティ推進の観点からユニバーサルデザインにも配慮した。受付には車椅子の来訪者にも対応できるようローカウンターを併設、通路は極力広くし往來を容易にしている。さらに聴覚障がい者の方への対応として館内アナウンスと併用して、対象者宛にメールで情報発信している。将来はピクトグラムや多国語表記を活用した誘導サイン、お客さまに提供する軽食も宗教上の食習慣に対応できるよう工夫が必要になるかもしれないと川口氏は意欲を見せてくれた。



8階来訪者受付
ローカウンターにすることで車椅子の方にも対応。

FUJITSU 株式会社 富士通マーケティング
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fjm/>



ワークスタイルを一新する、大々的な変革

株式会社富士通マーケティングは、富士通グループの中でも中堅市場向けにICTソリューションを提供する中核会社。一昨年10月に文京区後楽の本社を品川インターシティC棟に移転した。同時に神田、秋葉原に分散していた3拠点も同ビルに統合。社員コミュニケーションの深化、部門間連携の強化とともに、多様なワークスタイルの構築を目的とした本社移転だった。

「移転に当たって300を超える検討課題が上がってきました。これらを抽出して新オフィスに反映させ、開放感、ゆとりを感じさせる工夫を随所に施しています」と話すのは総務人事本部総務部長川口嗣雄氏だ。その象徴とも言えるのが白と黒を基調とした8階のエントランス。広々とした待ち合いスペースに六角形のソファを備え、複数の打合せブースも同フロアに集約するなどお客様と気軽に打ち合わせができる。

8階のコラボレーションラウンジは自然光をふんだんに取り入れた多目的スペース。執務エリアと同等のICT環境を整備し、気分を変えた打ち合わせやソロワークの場として開放されている。昼食や休憩の時間をここで過ごす社員も多い。

株式会社
富士通マーケティング
総務人事本部 総務部長
川口 嗣雄氏



品川インターシティ

所在地：港区港南2-15-1~4
構造：鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート造
規模：A棟 地上32階・地下2階・塔屋1階
B・C棟 地上31階・地下3階・塔屋1階
延床面積：337,119.63㎡
(A棟58,265㎡、B棟93,025㎡、C棟92,654㎡)
竣工：1998年11月



Access (A棟までの所要時間)
JR・京急「品川」駅 港南口 徒歩3分
品川駅からペDESTリアンデッキで直結

品川のビジネスシーンを牽引している、高層オフィス3棟とショップ&レストラン棟、ホール棟が配された大規模複合開発「品川インターシティ」。品川駅港南口からは「スカイウェイ」と呼ばれる全長約270mのゆったりとした歩行者専用空間でアクセス可能だ。洗練されたガラスカーテンウォール、開放的なエントランス空間は企業の顔に相応しい気品を持つ。また、優れた環境性能と品川駅周辺インフラ整備に寄与したことが評価され、「DBJ Green Building認証」の最高ランクを取得した。先進の設備や通信ネットワーク基盤が、スマートなビジネス環境をサポートする。

ペDESTリアン
デッキ直結
天井高
2.7m以上
環境認証
取得
ショップ&
レストラン