

ILO ジェンダー・平等・ダイバーシティ部長のショウナ・オルネイ氏来日特集

職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの新潮流

～働き方の改革と労使の課題～

熊谷 謙一

(日本 ILO 協議会 事業企画委員)

はじめに～静かな熱気のなかで

2015 年 8 月 4 日（火）の午後、東京・青山の国連大学本部にあるエリザベス・ローズ・ホールは静かな熱気に包まれていた。ILO（国際労働機関）のジェンダー・平等・ダイバーシティ部長のショウナ・オルネイさんをお招きし、115 名の参加者を得て、意義深い国際シンポジウムが開催されたのである。

多くの参加者は、今回のテーマが、今後の日本社会にとっても大切なものであり、世界の新潮流と ILO の取組みについて、シンポジウムへの参加を通じて理解を深め、明日からの活動に活かしていきたいとの想いで参加していた。大阪から駆けつけたという参加者は、ジェンダー平等の問題に取り組んでいるが、オルネイさんのお話をぜひ聞きたいと思い駆けつけたと語った

このシンポジウムでは、基調講演をお願いしたオルネイさんのほか、それに続くパネルディスカッションでも、モデレーターと報告者 5 人のうち 4 人は女性であ

り、これまでの同種のシンポジウムのなかでも、女性の役割を印象づけるものの一つであった。本稿では、シンポジウムの展開をご紹介しながら、国際労働基準の推進におけるその意義と労使の課題を考察してみたい。

1 オープニング～ダイバーシティの
確立に向けた第二弾

今回のシンポジウムは、ILO 駐日事務所の次長、上村俊一さんの司会で開会した。オープニングでは、まず、主催者を代表して同事務所代表である上岡恵子さんが登壇した。彼女は、今回の企画はダイバーシティの政策を打ち立てるための第二弾であるとして、参加者につぎのように語りかけた。「グローバル化が進展するなか、職場では、女性、障がい者、グローバル人材など多様性が強まっています。これまでの男性中心型のモデルは持続可能ではありません。さまざまな価値観や考え方を認め合い、労働者が個性を生かし能力を十分に発揮できるような環境づくりが必要です。そのためには、政

労使が力を合わせ、ダイバーシティの政策を確立しなければなりません。このシンポジウムがそのきっかけとなることを期待しています」

2 基調講演～ILO 本部のショウナ・オルネイさんからの呼び掛け

●世界の第一線からの視点で

会場からの注目と期待のなか、ショウナ・オルネイさんが登壇した。ILO 本部のジェンダー・平等・ダイバーシティ部長である。彼女はバンクーバーにあるブリティッシュ・コロンビア大学 (UBC) で法学を学び、英国のオックスフォード大学で人権と労使関係を学んでいる。その後、カナダで労働・人権問題の弁護士として活躍した。バンクーバーの UBC は公園のような美しいキャンパスで知られるが、労働分野では環太平洋のなかでもトップレベルの研究と教育を行っている。筆者も UBC で受けたスピリットの高い労使関係法制のレクチャーを今でも忘れることができない。

オルネイさんは、1991 年、ILO 本部に入局し、今日への道を歩きはじめる。平等、労使関係、そして国際労働基準、労働法、さらには結社の自由の仕事などに携わってきた。彼女は、前は 2008 年に来日しているのだが「それ以降、日本では前進がみられますね」との感想を述べた。ILO による配布資料では、今回のテーマについて、日本は OECD 諸国のなかでかなり遅れていることが示されているのだが (男女の就業率の差、賃金格差など)、オルネ

イさんは改善した部分への言及も怠らない。また、ダイバーシティの言葉が最近のもののように受け止められている風潮に対して「ILO の国際労働基準は当初からそれを尊重してきました」と付け加えることも忘れなかった。

●職場の差別コストは約 640 億ドル

オルネイさんは、ダイバーシティとインクルージョンについて、人権と労働者の権利の視点、ビジネスの経営面でのメリット双方を強調した。権利の面では、わが国の批准が待たれる ILO 第 111 号条約 (差別待遇 (雇用・職業) 1958 年)、そして、現代の企業の社会的責任 (CSR) としての重みに触れていた。

経営面での課題について、彼女は、「現在、世界の差別コストは約 640 億ドルといわれます」と指摘、参加者に強いインパクトを与えた。欧州企業の約 40% が期待する能力を持つ労働者を見出していないことにも触れた。ビジネスの利点としては、イノベーションを担う人材の採用、対外的なイメージの向上などがあり、企業業績の向上、さらには株価の上昇にも結びつくという。

スピーチのポイントの一つは障がい者の労働問題だった。彼女は、現在、世界の 7 人に一人は障がい者であるが、その雇用のメリットにも注目すべきである。障がい者が適した仕事に就いた場合には、生産性が高いこと、出勤率や定着率が良いことなどのプラスがある。その雇用を拡大することで、会社のイメージを向上し、職場のモラルを高めることができる

などの点を強調していた。

●ダイバーシティの重層性と LGBT 問題

オルネイさんが説明に力を入れたものに「ダイバーシティの多層性」がある。図 (15 頁) に示されているとおり、ダイバーシティには、年齢、人種、ジェンダーなどの先天性のある一次的なもの、宗教、原語、教育的背景、既婚・未婚などの二次的なもの、さらには、経営的な地位、職務内容、勤続年数、労働組合への加入などの組織的なものなどのレベルがある。取組みにおいては、そのことを十分に理解し、的確な対応をはかる必要がある。彼女は、日本では、ダイバーシティ対策はまだ入口であり、それが多様性一般と受け止められる傾向にあることを見抜いており、この説明に時間をかけたものと思う。

スピーチでは、ダイバーシティの今日的な課題である LGBT の問題も登場した。LGBT はレスビアン (lesbian)、ゲイ (gay)、バイセクシャル (bisexual)、トランスジェンダー (transgender) の総称である。現代のダイバーシティの主要な課題になりつつあるが、わが国では対応が遅れている。オルネイさんは、LGBT の労働者が大きな差別の中に置かれており、とくにトランスジェンダーの人々の場合に著しいという。現状では、各国で、LGBT の労働者を保護する法律は不十分あるいは欠如しており、制度がある場合にも実行が不十分であるなど、強い差別的な状況に警鐘を鳴らした。なお、特定の部門や企業では受容が行われ、先進的な取組が

みられるとも述べていた。

3. パネルディスカッション

～現状の打破に向け白熱の討論

●モデレーターからの問題提起

オルネイさんのスピーチを受けて、パネルディスカッションが行われた。ディスカッションでは、宇都宮大学教授の末廣啓子さんをモデレーターに、パネラーとして、三つの先進的な企業と連合の代表が参加した。

モデレーターの末廣さんは、宇都宮大学のキャリア教育・就職支援センターの教授である。彼女は、キャリア行政官 (現厚生労働省) の出身であるが、現代社会における雇用と人材育成のあり方を視野に入れつつ、若者や女性の雇用・就業、キャリア形成支援についての研究と教育を深めてきた。末廣さんは、モデレーターとして、「オルネイさんから現代世界のダイバーシティとインクルージョンの新しい潮流について伺いました。パネルでは、日本の労使と取組みと課題について率直な議論をすすめたい」と、パネラーの積極的な発言を促した。

●女性活躍に向け漏れない太いパイプライン ～アクサ生命のケース

アクサ生命保険株式会社から参加してパネラーを務めたのは、企業文化変革&ダイバーシティ推進室の部長である金子久子さんである。アクサ生命は、フランスから発展した企業で、今日では世界の 56 の国と地域で事業を行い、約 1 億 200 万人の顧客と約 16 万人の従業員を持ち、

年間売上額が 11 兆円を超える世界最大級の保険・資産運用会社である。

金子さんによれば、同社のダイバーシティの取組みは、2010 年頃から本格化した。女性管理職の割合について、世界のグループ会社の平均は 40% を超えるが、日本法人では 15% と最低であることが厳しく指摘されたことなどから、女性の処遇と働き方の改革を含む取組みが強められた。

女性の活躍に向けてのポイントについて、金子さんは「漏れない太いパイプラインを作ること」という。女性が活躍のラインに上がっていくためには、職場にそれを支え続けるシステムが必要である。その例として、彼女は、管理職の後任候補の支援、職場でのバイアスをなくすための研修などの意義を述べた。また、障害者のインクルージョンにも力を入れていることが紹介された。

●全員総合職への革命

～損害保険ジャパン日本興亜のケース

損害保険ジャパン日本興亜株式会社からのパネラーは、人事部ダイバーシティ推進グループのグループ長である藤中麻里子さんである。同社は、日本最大の損害保険会社であり、昨年、旧損保ジャパンと旧日本興亜が合併して発足した。国



国際シンポジウム風景

内に 120、海外では 32 の国と地域に拠点を持ち、社員数は約 27,000 人、女性比率は 47%、年間の保険料収入は約 2 兆 800 億円である。

藤中さんは、同社での取組みのスタートを、2003 年に「女性いきいき推進グループ」を設置した頃からとする。2010 年が「女性活躍元年」となり、翌 2011 年にはコース別人事制度の廃止と女性管理職比率目標の設定が行われ、モデル従業員の活躍もみられた。今年に入り「ダイバーシティ推進本部」が設置され、ICT の活用や長時間労働の改善が推進されている。

しかし、制度の枠組みのみでは女性のパワーを大きく伸ばすことは難しい。藤中さんによれば、女性の背中を押すものとして「メンター制度」を導入した意義が大きい。それ以前には、昇進昇格意欲について「どちらでもない」としていた女性たちの 6 割が「ある」との答えに変わったという。女性の意識と働きかたの改革を行うことを通じて、「全員総合職への革命」が進められている。

●働きかたの改革の推進

～日本ユニシスのケース

日本ユニシスから参加のパネラーは、人事部ダイバーシティ推進室で室長を務める本間美賀子さんである。同社は、1958 年に東京で IT ベンダーとして創立され、ビジネスソリューションの提供や情報サービスビジネスを事業とする IT サービス企業であり、年間売上高は約 2800 億円、従業員数は約 3700 人である。

同社では、IT 事業を推進するにあたり

女性の能力を引き出すことが必要との判断から、働きかたの改革に力を入れてきた。2006 年に女性活躍に向けてのプロジェクトをスタートさせた。2008 年からはスマートワーク（在宅勤務）が本格的に稼働し、女性社員に広がりを見せた。これは育児介護のみならず、今日では通勤時間の削減や仕事への集中などにも広く用いられている。法定の制度を大幅に上回る各種制度の導入も女性活躍の力になったという。

本間さんは、女性の職場での活躍に向けての大きなポイントは、出産、育児で会社を辞めなくてもすむ、フレキシブルな働き方への改革にあるという。現在の中期経営計画のなかにも働き方の改革が謳われており、労働効率を 30% 引き上げるとともに有給休暇取得率を 90% とすることなどが掲げられ、サテライトオフィスの活用も検討されている。

●働くことを軸とする安心社会の実現

～連合のケース

三人の企業の代表に続いて、労働組合から、連合の副事務局長である安永貴夫さんがパネルについた。連合（日本労働組合総連合会）は、日本の労働組合のナショナルセンターであり、50 の産業別組織が加盟し、47 都道府県に地方組織を置いており、組織人員は約 680 万人である。

安永さんは、連合の基本的なポリシーである「働くことを軸とする安心社会の実現」に基づき、ダイバーシティとインクルージョンの課題と取組みについて、働く人々の視点で発言をすすめた。わが

国の社会は、高度成長期の「製造業・男性正社員・専業主婦モデル」を抜けきれないことから、社会保障の行き詰まりをはじめとする様々な問題が生じているという。

それらを打ち破るための課題として、安永さんは、ディーセントワークの三要件、すなわち、「適正な所得」、「ワークルールの確立」、「ワーク・ライフ・バランス」の実現が必要であるとする。そのためには、ダイバーシティとインクルージョンの政策を、労使がともに推進することが不可欠であるという。

●オルネイさんのコメントとフロアとの意見交換

モデレータの末廣さんは、4 人のパネラーの発言を受けて、ILO 本部のオルネイさんにコメントを求めた。オルネイさんは、パネラーから紹介されたケースを、それぞれの発言のキーワードを丁寧に取り上げながら、コメントを行った。それは国際機関の官僚としての答弁ではなく、ダイバーシティをともに推進しようとするハートのある対話の姿勢である。各企業と労働組合の懸命の取組みを評価しつつ、つぎのステップに進むためのアドバイスを行っていたことが印象的であった。また、末廣さんから、各パネラーに対して、発言のポイントの確認などが行われ、共通の課題も整理されていた。

また、シンポジウムには東京とその近郊のみならず日本各地からの参加が見られた。モデレータの進行により、フロアとの意見交換が行われ、オルネイさん

のスピーチのポイントやパネラーのプレゼンなどについての質疑応答が行われた。いずれも、ダイバーシティとインクルージョンを進めるために今何かをしなければとの熱い気持ちを感じさせるもので、このパネルの締めくくりに相応しい内容となっていた。

4. クロージング ～ダイバーシティの推進とILO 第111号条約の意義

ダイバーシティとインクルージョンを語り合った今回のシンポジウムは、予定の2時間半が瞬く間に過ぎ、クロージングの時を迎えた。共催者である日本ILO協議会の理事長、木村愛子さんが壇上に進み、オルネイさん、モデレーター、パネラーに深い感謝の気持ちを伝えた。そして、木村さんは「多様性を認め合うオープンな職場づくりは、ディーセントワークに結びつくもので、これからの日本にとって、とても重要な課題だと思います。LGBTの問題を機に、改めてILO 第111号条約（差別待遇（雇用・職業）1958年）の意義を考えたいと思います」などと述べて、シンポジウムを締めくくった。当日の東京は異常ともいえる猛暑であったが、それはやがて秋の冷氣に変わっていく。しかし、オルネイさんを囲んで会場を包み込んだ静かな熱気は参加者の心のなかでさらに強まり、職場を見つめ直し

ていくであろう～そのような印象を与えるエンディングであった。

むすびに

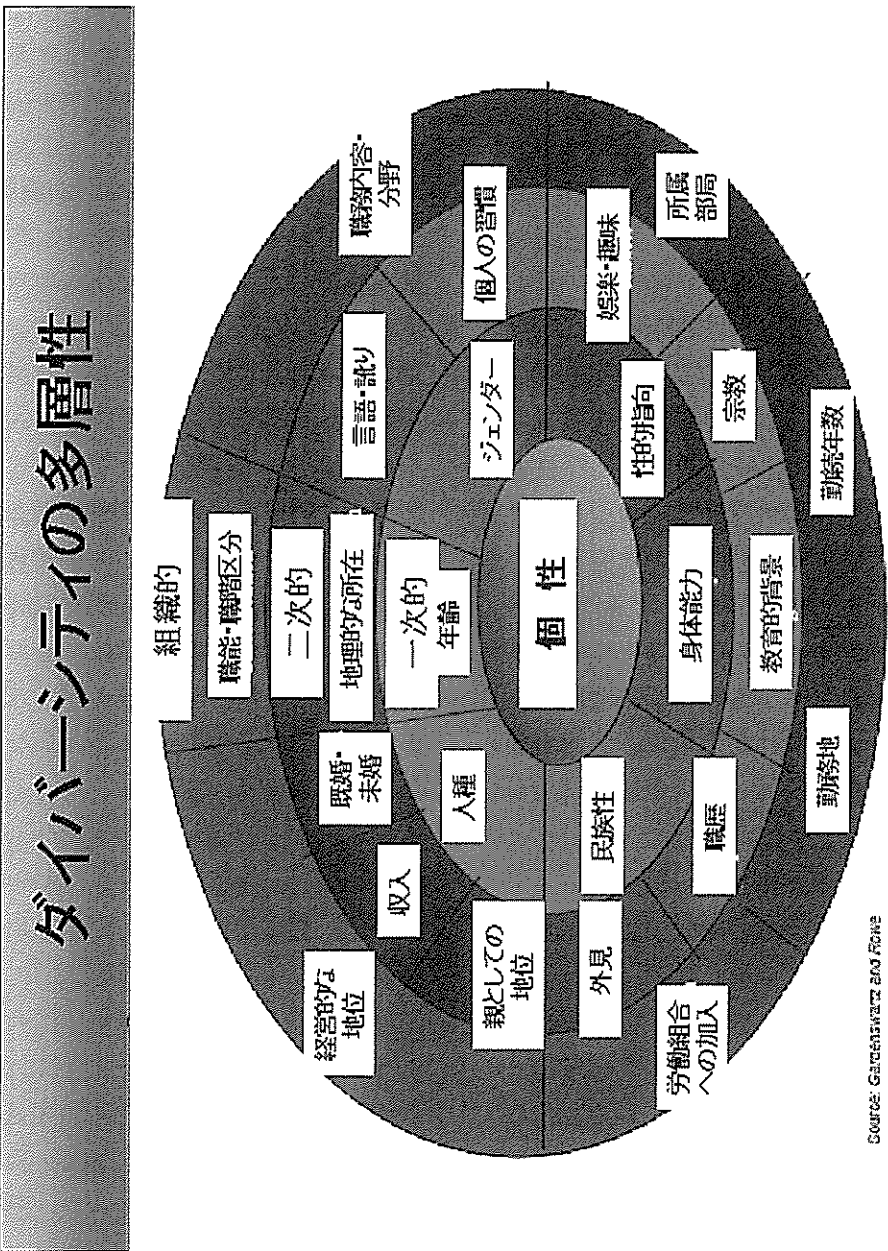
～言葉の輝きを力に変えるとき

現代社会が新しいステージを迎えるために、ダイバーシティとインクルージョンの推進は避けて通れないテーマである。わが国ではその課題はとりわけ重い。今回のシンポジウムの意義は、参加者が、基調講演やパネルなどを通じて、現状にひるむことなく一歩ずつ改善の道を歩み、将来への展望をつかむための道筋を実感したことにあると思う。今回の論議を通じて、私たちは、今日的なダイバーシティを深く知ること、困難を切り開いた事例に学ぶこと、企業のそして労使の社会的責任として取組むことの重要性を改めて意識したといえる。日本は、いま、ダイバーシティという言葉の輝きを力に変えるべき時を迎えているのである。

【参考文献】

- Shauna Olney (2013) "Equal Pay: An introductory guide", ILO
木村愛子 『賃金衡平法制論』（日本評論社、2011年）
熊谷謙一 『ISO26000と労使の課題』（日本生産性本部、2013年）
辻村みよ子 『アジアにおけるジェンダー平等』（東北大学出版会、2012年）

図1



Source: GARDINER AND FONG