

DE&I座談会

成長事業へのリソースシフトを 成功に導くDE&Iの浸透

IHIグループの成長を牽引する航空・宇宙・防衛事業領域（以下、空領域）では、民間エンジン・防衛・宇宙事業に対して社内外からの大規模なリソース投入が計画されています。成長事業への投資が大きな成果を生み出すためには、多様な人財が集まってくるからこそDE&Iの浸透を中心とした組織文化の転換が欠かせません。空領域の管理職2名と空領域人事担当管理職、人事部DE&Iグループ長の4名が、今後のリソースの受け入れに向けてDE&Iを中心に組織文化についての課題や期待を話し合いました。

空領域におけるDE&Iの浸透とその課題

- **野田** IHIグループ全体を統括する人事部でDE&Iグループのリーダーを務めています。DE&Iグループでは、DE&Iを推進するために必要なIHIグループ共通の人事施策の立案および実施を担っています。成長事業に属する民間エンジン・防衛・宇宙事業では、今後大規模なリソース投入が計画されており、投入された多様な人財が活躍できるように組織文化の転換が求められています。ここでは、空領域のリーダー2名と人事担当管理職とで「成長事業へのリソースシフトとDE&Iの浸透」について話し合いたいと思います。自己紹介と最近職場で感じている変化について教えてください。
- **石原** 2003年に新卒で生産技術担当のエンジニアとして入社し、田無、相馬、呉と空領域の工場勤務を経て、2015年から管理職を務めています。空領域における工場部門の技術職として初の女性管理職を拝命しましたが、ジェンダーの観点では入社以降、常にマイノリティでした。最近の変化として大きいと感じたものは、DE&Iが2024年度重点施策の一つになったことです。加えて、社内副業制度である「ジェンダーギャップ解消ワーキンググループ」の活動を好意的に受け止められることが多く、ここ数年の変化は目覚ましいものがあります。

蛭間 厚

航空・宇宙・防衛事業領域
技術開発センター 制御技術部
エレクトリフィケーショングループ 主査
ジェンダーギャップ解消
ワーキンググループ メンバー



石原 さくら

航空・宇宙・防衛事業領域
生産センター 生産企画部
生産企画グループ グループ長
ジェンダーギャップ解消
ワーキンググループ メンバー



舟見 匡平

航空・宇宙・防衛事業領域
企画管理部
総務人事グループ
グループ長



野田 篤志 [ファシリテーター]

人事部
DE&Iグループ
グループ長



- **蛭間** 自動車メーカー勤務を経てキャリア採用で入社し1年半になります。航空機電動化のプロジェクトに関連するテクニカルチームのマネジメントを担当しています。新しいアイデアや技術で新しいビジネスを創ることがミッションです。今までのIHグループには無い考え方を集めて仕事をしているという意味では、まさにDE&Iは大切なカルチャーだと感じています。
- **舟見** 2004年に新卒で入社して人事畑でキャリアを積んできました。スタートは相生工場の勤労課でしたが、その後人事部に移り、女性活躍推進にも関わり、工場への託児所設置検討などの役割を担っておりました。その後グループ会社や海外現地法人の人事業務を経て、2022年から空領域担当の人事担当管理職になりました。空領域は成長事業のために、数百人規模の多くの多様な人財を社内外から戦略的に獲得することになりました。多様な人財を迎え入れて成果につなげることが人事部門の大きなミッションになっています。
- **野田** 人事部にダイバーシティ推進チームが発足して、そこがグループとして独立、エクイティとインクルージョンも加えてDE&Iグループに再編されました。ダイバーシティだけを取り上げていた頃は、女性活躍は女性自身の問題だという認識がありました。同様に外国籍従業員向けの研修では、該当者だけを招集し、日本の組織文化を学ぶなどの取り組みを実施していました。当時の発想は、マイノリティがマジョリティ側のやり方に合わせられるように支援するといった発想があったように思います。しかし、マイノリティ側ではなく、マジョリティ側に働きかけることが、インクルージョンのポイントであることがわかりました。今は上司や同僚と一緒に研修に参加してもらうようにしています。そうすることで、DE&Iの推進はマイノリティだけの問題

ではなく、全員が当事者であり、一緒に考えて行動を変えて行くことが必要だと気づくようになりました。

- **石原** かつて、ダイバーシティの認識を深めるためにアンコンシャスバイアスがテーマの講演会を開催しましたが、多くの従業員は知識として理解するのみで、どのように行動したらいいのか想像できず、モヤモヤした状態に留まっていました。最近では全員が当事者という意識が高まってきているので、工場全体の施策の中でエンゲージメントを上げることが優先度の高い施策として掲げられ、DE&Iの推進に勢いが出てきたと勇気づけられています。
- **野田** 蛭間さんはキャリア採用で入社されて1年半ですが、多様性やインクルージョンに関してIHグループで感じたことはあります。
- **蛭間** 今の職場ではDE&Iはある程度浸透しています。新しい技術を扱うチームなので転職組が多く、それぞれのバックグラウンドが多様です。そして、これまでの航空機の技術だけでなく多様な技術を組み合わせる必要があるので、インクルージョンの発想が必要です。一方で、組織文化としては暗黙の了解が多く、ルールや目標が不明確なところが見受けられます。前職の自動車メーカーに比べると責任の所在も曖昧な気がします。目標と達成に向けた社員一人一人のアウトプットが明確になっている組織の方がDE&Iとの親和性が高いように感じます。
- **舟見** 新卒一括採用でずっと同じ環境で過ごしていると、文脈と空気を読む傾向の人が多くなってしまいますね。同じ会社でも、他の部門から来ると空領域独特の文化を感じることがあります。事業の性格上、機密性が高く同質な人財が集まりやすかったこともありますが、組織開発を進める上での人事部門の課題だと認識しています。

- **蛭間** これまで航空機の開発分野で同質性が高かった理由は、機密性の高い領域ということだけでなく、特定の人に権威が集まりがちだったということもあると思います。自動車産業はさまざまな技術の組み合わせにより製品が完成します。一方で、航空産業では、少数の人しか獲得できていないような最先端の技術が重要となるため、その技術に紐づいた少数のチームの文化が全体を支配してしまう状況だったのではないのでしょうか。これからは、さまざまな技術の掛け合わせが必要なフェーズになると思います。一例ですが、航空機の電動化を推進するためには、航空機の技術とEV技術の掛け合わせが必要です。突出した技術だけがビジネスを成り立たせるのではなく、さまざまな技術を掛け合わせることが重要になってきています。開発の現場において、さまざまなバックグラウンドを持った多様な人財が活躍できる場が必要です。これは、理想とされる組織文化も変わることを意味していると思います。



- **舟見** 蛭間さんがお話くださった開発分野での同質性は、そのまま組織全体の同質性につながっている気がしますね。実際、これまでの空領域はトップダウン色の強い組織文化を持っていました。また、ビジネス環境も官公庁の要望に対応することがミッションでした。ビジネス環境も変化し、受け身ではなく主体的に行動することが求められています。最近の空領域のビジネスは複雑になっており、海外企業との緊密な連携も必要なので今までのやり方だけでは通用しなくなります。
- **蛭間** 空領域が大規模なリソースを受け入れることで、不文律を見直し明文化された組織文化が醸成さ

れることを期待します。一方で、独特な文化に馴染める人だけが残し、馴染めない人が排除されるリスクもあると思っています。そのリスク回避を職場任せにするのではなく、全社的なサポートが必要ではないでしょうか。

- **舟見** ご指摘の点は空領域の人事担当でも認識しており、多様な人財が活躍できるようにDE&Iや心理的安全性を重視した施策を打っていきます。キャリア採用を進める上で経営層からは、変化をもたらしてくれる尖った人が欲しいとの要請があります。しかし、実際に採用面接を行う管理職は、自身と同質性が高く、マネジメントしやすい人を採用する傾向があると思っています。組織に変革をもたらす人財の獲得・定着を目指しているので、そこも注意して進めます。



- **石原** 私の直属の上司は関係会社の社長経験者であり、経営に携わった際に接したスタートアップ企業を含めた同業者、異業種を問わない産官学との交流の経験を持っています。空領域の生え抜きとは異なるアプローチを実践しており、組織文化にも良い変化が生じていると感じています。上司からはこれまでと異なる視点で解決策を見出すことを求められるので、とてもよい刺激を受けています。こうした「越境」が起きる人事異動はとても重要だと再認識しました。
- **舟見** 経営層は組織文化の転換を強く意識して同じ空領域の中の人財の異動を幹部人事含め積極的に行っています。今後の事業拡大に向けてダイナミックに人財が流動しており、非連続な変革を起こすという強い意思を感じます。暗黙の了解に支配されない組織づくりを目指します。

- **野田** IHIグループでは2024年をDE&I元年と位置付けています。DとEとIの優先順位も組織によってさまざまではないかと思いますが、どのように認識されていますか。



- **蛭間** 私はDE&Iを目的達成のための手段と捉えています。手段と考えたときにダイバーシティをどう活用するかは組織によって違うと思います。それぞれの職場でどのようなダイバーシティが必要かの議論が不足していると感じます。例えば工場などで、流れ作業を効率的に行う際は、多様性よりも同質性・均一性の方が重要かも知れません。一方で、新しいものを生み出す際は経験の多様性が重要です。ダイバーシティがどのように有効なのか、ジェンダーや国籍の多様性もたらす効果がどうなのかなど、それぞれの職場でどのようなダイバーシティが必要なのかの議論をもっと深めたいですね。
- **石原** 私はDE&Iは目的の要素もあると考えています。DE&Iの過渡期においてはクォーター制の導入※も検討しても良いのではと思っています。上司や管理職がアンコンシャスバイアス研修で知識を得るだけでは、なかなかDE&Iの必要性を実感できないことも多いです。多様性のメリットを本当に実感するには、意思決定に関わる女性が最低3割は必要だと言われていきますよね。逆差別という考え方があることは承知していますが、DE&Iが根づいて、結果が付いてくればそうした声も聞かれなくなっていると思います。早急に一定水準までは引き上げる必要があるのではないのでしょうか。また、工場においてDE&Iを目的とする場合は、

ボトムアップができる職場づくりを目指すことが一つの目標になると思います。現場の声が隅々まで拾える環境はDE&Iの重要な要素です。工場という勤務環境の性質上、管理職や職長といった立場の人の意見の方が上位者まで届きやすい傾向にあります。本来は管理職や職長でなくても「意見」はあり、それなりに声は出していると思うのですが、声が届きにくいのが現状です。この状態では、上位者は意見がないと思い込んでしまう危険性があります。DE&Iの観点が浸透することで、誰もが「自由に声を発せられる」、「自分の意見に耳を傾けてもらえる」環境へ整備がより進んでいくことを期待しています。

※ 特定のグループの社会参加を促進するための制度で、そのグループの比率を一定以上に保つことが目的



- **野田** DE&Iは目的でもあり、手段でもあるということですね。人事部も資本市場からの期待や社会への適応の観点で、目的と手段の双方の視点で取り組むことを意識しています。目的と捉える場合を経営の視点から考えると、多様な人財が活躍できる環境を整えることは、人財という資本の獲得コストの低下につながります。なぜなら、労働者目線ではマイノリティの働きやすさを見直すことで全ての従業員の働きやすさにつながりますし、ウェルビーイングの観点から多様な人財が活躍できる環境を理想とする求職者もいると思います。加えて、手段と捉える場合を経営の視点から考えると、イノベーションが起こる土壌を整備することや、課題解決のアプローチを増やすために、DE&Iが有効だと思います。各組織の状況に合わせて必要なDE&Iの対応を取ることが重要ですね。

大規模リソースの受け入れと定着に向けて

- **野田** 2024年度は300人程度のリソース受け入れが空領域で計画されています。空領域のミドルマネジメントに対して、多様な人財を受け入れて活躍してもらえるように教育機会を提供することは検討していますか。
- **舟見** かつて原子力分野で大量に人員を受け入れるときに提供した、教育プログラムが有効だと考えています。受け入れ後に実施する定期的なコミュニケーションの方法などが学べます。人財の導入期間では、個々人の定着をモニタリングする必要があると考えています。社内で再配置された人は経験したことのない業務へシフトするので、丁寧なフォローが必要です。空領域における基礎知識を学ぶことで、職場のコミュニケーションが円滑になると考え、四半期に一度のペースで新しく入った人向けに基礎知識を学ぶ研修を始めています。
- **野田** 少し前までは、異動させて馴染むかどうかは本人次第といった風潮がありました。今後は受け入れる側の姿勢や文化がより重要となりますね。人事部内では、キャリア採用者や事業部門からの異動者が主要ポストに就く割合が増えており、前例踏襲は確実に減っています。空領域でも、多数のキャリア採用の方が入られ刺激的な職場になりそうですが、多様なチームをまとめあげる管理職には新しいスキルが要求されます。石原さんは空領域の生産技術における初めての女性管理職というマイノリティの立場でしたが、今度はマジョリティの立場で多くの人財を受け入れることになりますね。
- **石原** そうですね。空領域一筋のエンジニアということでは、自分がマジョリティ側にいることを実感しています。女性としてマイノリティの立場で声を出しにくい、まともに取り合ってもらえないと感じてきたので、新たに加わる人たちが声を上げやすい職場にしたいですね。エンゲージメントや心理的安全性という言葉が日常的に出てくるようになったことは大きな変化だと感じているので、一緒に組織文化を変えたいです。
- **蛭間** 多様な人財に活躍してもらうためにはエクイティの考え方をもっと浸透させたいですね。私が考えるエクイティとは、育児など時間制約がある人が、周りの方々の理解のもと、仕事を進め易い環境を整備することだと理解しています。例えば、対面での会議を強要するのではなく、時間の余裕がある時にリモートでプロジェクトに参加してもらうことも必要です。一般的

に、日本の組織では同調性を優先する文化もあり批判が出やすいのですが、プロジェクトの目標達成のためにその人の能力や技術が必要であればそんなことは言っていられないです。ただし、チームの明確な目標設定と個人のアウトプットをチーム内で共有し、各自のアウトプットに責任を持つことが前提となりますね。

- **野田** 目標や期待するアウトプットが明確でないとエクイティは担保されにくいということですね。たしかにそこが曖昧だと成果でなく、労働時間が評価となる可能性があります。曖昧なハイコンテクスト文化を少しずつ排除していかないとDE&Iは根づかないと言えそうです。
- **蛭間** 積極的に自己主張できず、発言の少ない人は多いと思うのですが、そういう人たちの力を最大限に引き出すために、管理職のコミュニケーションのレベルを上げる必要があると思います。上手く発言を引き出せる人もいますが、管理職全員が一定の水準にあるほうが組織の力は最大化されると思います。文化的背景も影響し、日本人女性は控えめな人も多いので、そこを引き出してあげるコミュニケーションがないと、女性活躍は進まない気がしています。
- **石原** 3人のお子さんがある女性のご家族帯同で米国に駐在され、活躍されている事例があります。3人の子育て中では、海外勤務は希望しないだろうと上司も考えがちですが、本人に適性や能力があれば意向を聞いてみるべきですね。聞いていたら実現したかもしれない案件が、過去にはあったのだと感じます。
- **舟見** 空領域は経営方針にて成長事業に位置付けられています。その中で働く人が生き生きできる環境を提供できないことは人事担当として残念だと感じます。DE&Iの観点から事業も、組織も、人財も成長し、生き生きと働ける環境整備を進めていきます。
- **野田** 率直なご意見を聞くことができ、とても参考になりました。マジョリティの当事者意識の醸成、曖昧なハイコンテクスト文化の解消、個々の目標設定の明確化、同質性の解消、女性活躍のための制度設計(クォーター制)などの課題も強く認識できました。それらに限らず解決すべき課題はありますが、自分たちの職場におけるDE&Iとは何だろう？ということに対し、全ての部署で議論が深まっていることは大きな進歩です。IHIグループがアジャイルに進化できるよう引き続き取り組んでいきましょう。