

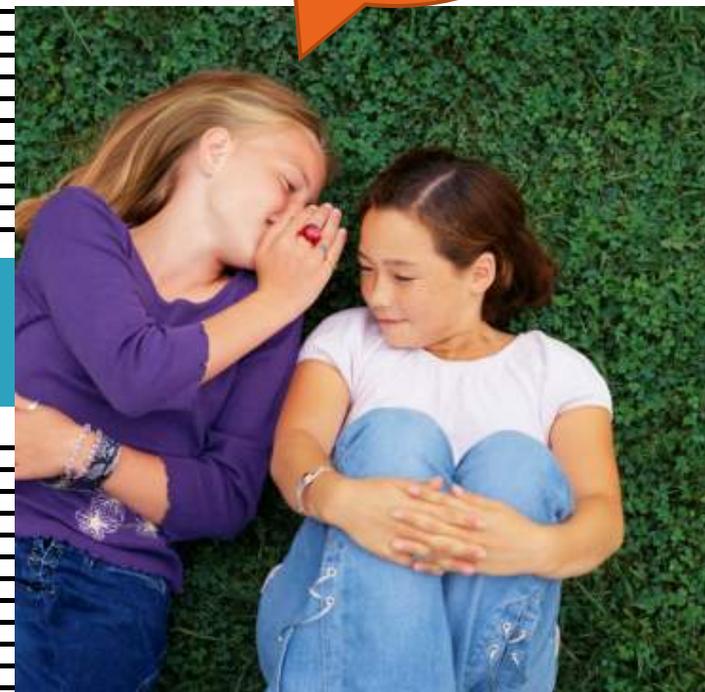
# 外資系証券会社のD&Iの考え方と事例

D&Iの秘訣、  
教えるよ！

UDシンポジウム

2013年8月31日

講師： 金 英範



# 本日のアジェンダ

## 企業経営として

- ダイバーシティ経営の潮流
- D&Iの考え方と事例

## 総務・FM部門として

- 総務・FMサービスとして出来ることは？

## 個人として

- ダイバーシティ型DNAを育てる

Q&A

## ダイバーシティ経営の潮流

# ダイバーシティ経営

## 経営目標

- 多様な価値観・発想・スキルを持った**人材の活用**
- 創造性の高い**組織づくり**
- ビジネス戦略とのリンク
- 社会貢献ではなく、**経営戦略の一つ**
- 社員の成果を最大限に引き出すための施策
- 社員尊重文化の具体的表現
- 自分と異なる人を受け入れる**企業風土の形成**



# ダイバーシティ経営

## 個々のスタッフの多様性を生かした業務プロセス

- 成果主義による評価昇進(ゼロバリア)
- DISC, SL-IIなどの人材開発、リーダーシップトレーニング(多様性の受入&開発)
- 適材適所:もっとも適した人材をGlobal調達→マルチカルチャー組織形成
- フォーカス項目ごとに予算編成&ファシリテーターの配備

## Challenge(問題点)

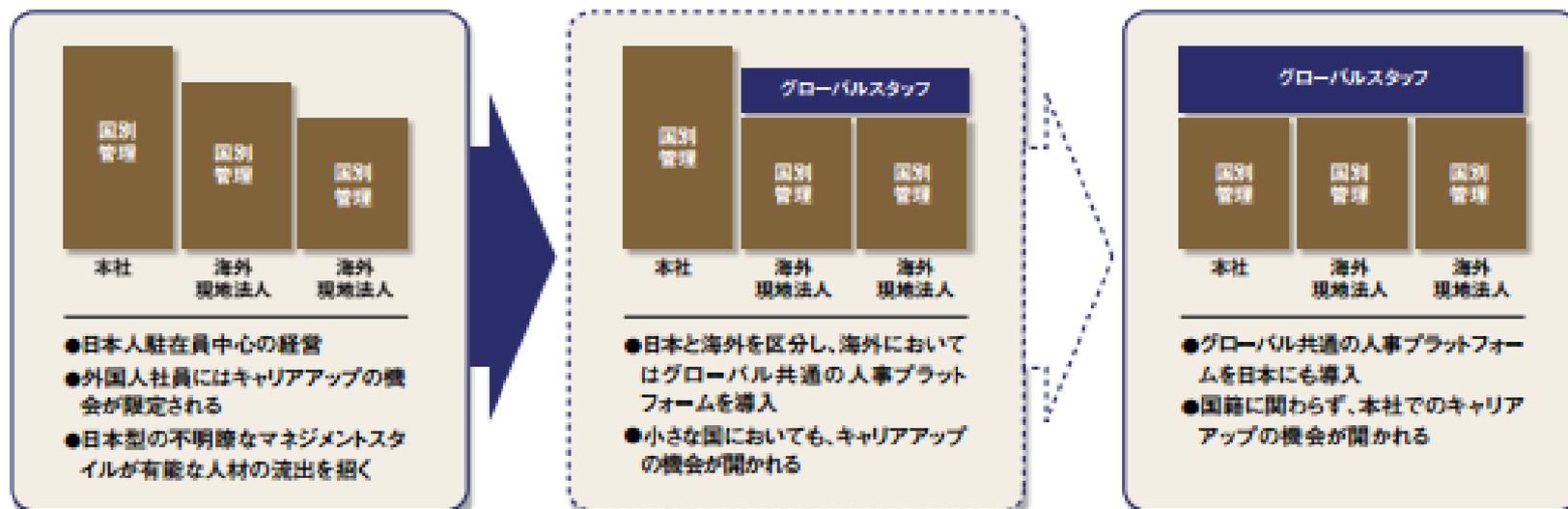
- 企業カルチャーとして定着させる難しさ
- 違い(=変化)対応への経験不足
- 年代による温度差、変化への対応力
- 文化(内側)と言葉(外面)のバランス
- ファシリテーション型リーダーの不足



# グローバル化への進化、チャレンジ

## グローバル人事

- 国別管理からグローバル管理へ
- ダブルスタンダード解消へのプロセス
- グローバル人材の**流動化**



# ダイバーシティ経営大賞

## 「ダイバーシティ経営大賞」の評価得点基準

- ①ダイバーシティ推進の基本姿勢(満点12点)
- ②多様な人材活用(同12点)
- ③女性の活躍(同33点)
- ④育児・介護(同19点)
- ⑤働きやすさ(同28点)

受賞企業:

日本第一生命、IBM、ダイキン工業、三菱東京UFJなど

## D&Iの考え方と事例

# 日本でのD&Iフォーカス事項

D&I = Diversity & Inclusion

～多様性とそれに対する受入れ

日本 = 基本的には、単一民族国家という現実につ

## D&Iとしてフォーカス(重要視)項目

n女性の活用

特にマネージャー層の男女比率の改善

n介護・育児中の社員を支援するための仕組み作り

～Flexible Working Hours や

Work from Homeの推進など



# D&Iカテゴリー（事例）

	D&I			
Group	PCN	YPN	LEAD W	LGBT
	Parents and Carers Networking	Young Professional Networking	Lead for Women Networking	Lezbian and Gays & Bisexual
対象	家族やケアが必要な身内を持った社員	一定年齢以下の若い社員	女性社員	身体的特徴を持った社員
目的	業務への障壁を低減する	業務への障壁を低減する	業務への障壁を低減する	業務への障壁を低減する
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員と家族への定期的なカウンセリングと克服支援</li> <li>家族感謝祭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的交流会</li> <li>キャリア支援アドバイス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的交流会</li> <li>女性有識者によるセミナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的交流会</li> <li>社外同士のつながりネットワーク</li> </ul>

# 業務プロセス化

単発プロジェクトではなく、継続的な日常運営プロセスである（経営プロセス）

- D&Iグループごとの毎年の**予算編成**
- D&Iグループリーダーの配備とプラン、実施責任
- 毎年の評価レビュー&**フィードバック**
- グローバルD&I組織による品質管理、**プロセス管理**



# DiSCモデル（例）

## DiSCモデル

その人の行動を測定し、人を否定的に判断しない4つの行動特性(D, i, S, C)をもって、行動の特性をさぐる共通言語

- “D” :意志が強く、勝気でチャレンジ精神に富み、行動的で結果をすぐに求める傾向がある。感化 楽観的で社交的。
- “i” :いろいろなチームに加わり、アイデアを分かち合い、人々を励ましたり楽しませることを好む。安定 思いやりがあり、協力的。
- “S” :人助けが好きで、表立つことなく働くことを好み、一貫性があり予測可能な範囲で行動し、聞き上手。慎重 緻密で正確。
- “C” :仕事の質を高めることを重視して、計画性をもって系統だった手順で作業することを好み、間違いのないように何度も確認する。

総務・FMサービスとして出来ることは？

# マルチカルチャー組織

## 国籍分布

- 日本: 60%
- 米国: 15%
- 欧州: 10%
- インド: 5%
- その他: 10%

## 多様性

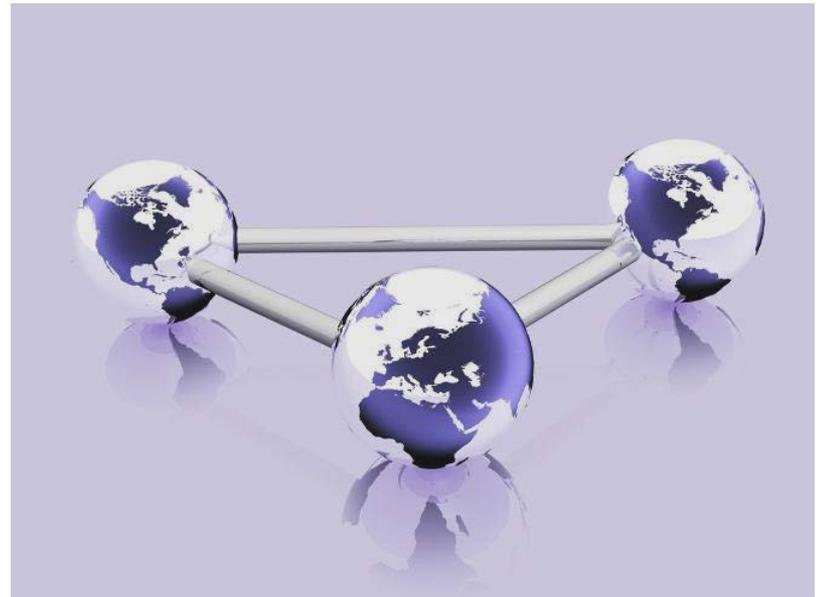
- 就業時間
- 食習慣
- 宗教観・価値観
- 趣味
- 性的嗜好



# ダイバーシティFM運営

## FMの目標

- どこでも～地理的な
- 誰でも～社会的な
- 負担可能な予算確保
- 均一サービスまたは選択肢
- **情報差別**の禁止
- 技術・Toolの積極的な活用



# 総務・FMに関連するDiversityのフォーカス項目

## 外面的で対応しやすいDiversity項目(顕著)

- 男女
- 人種
- 言語
- 身体障害、ハンディキャップ

## 内面的で発見しづらいDiversity項目(潜在的)

- 宗教観
- 家庭環境
- 食生活
- 性的嗜好



# ダイバーシティFM運営

## 外面的で対応しやすい部分の対応(例)

### FM系

- ハートビル法関連+ケースバイケース対応
- ビル基準で足りない設備の補足
- 喫煙所対策
- デスクの上下可動
- 五感の違いへの敏感な対応

### オフィスサービス系

- マルチLanguageサインワーク
- 慶弔、グリーティング関連
- 近隣とのコラボ (Irishiバーなど)



# 課題

## チャレンジ分野。。。。

### 一般部分

- 米国の原則基準のようにストレートに行かないアジアの複雑さ
- コーポレート文化と各ロケーション文化(事情)とのGAPを埋める
- 業務プロセス基準やトレーニングなどが英語中心になってしまう

### FM部分(ハード、サービス)

- 少数派への配慮～食生活など
- 証券会社のフリーアドレス化チャレンジ
- Diversity対応型FM人材の不足
- 日常業務プロセスへ盛り込む難しさ



ダイバーシティ型DNAを育てる

# 日本人特有の「心の壁」→ダイバーシティ型DNAのチャレンジ

## 文化的背景

- 単一民族、島国
- 村文化
- 恥の文化

## D&Iにとっては阻害要因となりうる感覚（良い悪いではなく）

- 村八分（集団的なアイデンティティを尊重）
- 郷においては郷に従うべし（ロケーションカルチャー尊重）
- あうんの呼吸（あえて言うことは失礼と気を遣う）

**違う = Different（違う）とWrong（悪い）  
の両方で反応してしまう**

# 日本人特有の「心の壁」→ダイバーシティ型DNAへのチャレンジ

## ダイバーシティ型DNAへの意識改革

- 「理解する」ではなく、「尊重する」(仕方ないと思う)
- 「楽な環境」ではなく、「能力発揮しやすい環境」
- 「思い込み」の排除
- 集団的な「くくり理解」の排除(村は存在しない)
- 「日本はアジアでNo.1」ではない

## 日本人特有の「強み」を活かす

- 宗教的に寛容(無宗教)
- ホスピタリティ、気遣い
- 良い意味での「ミーハー」
- 日本企業「福利厚生」の強みをD&I視点で理解



Thank you !!



金英範

[Young.b.kim@baml.com](mailto:Young.b.kim@baml.com)