

Value Navigator

2017 Winter

特集

競争優位をもたらす
ダイバーシティ



Value Interview

山地 由里氏 山本 裕介氏
グーグル合同会社

Value Talk

島田 由香氏

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社



女性からLGBTまで多様な人材が活躍——ベトナム

PwCベトナムでは、ダイバーシティとインクルージョン(D&I)を強く推進しております。2015年初旬には、同性愛者等のビジネスネットワークとして「GLEE@PwC」が設立され、社内外でのLGBTの認知度向上を目的として積極的な活動を続けています。このような活動を通して私たちPwCベトナムは、PwCのPurposeである“Build trust in society and solve important problems”を実践しています。

※LGBT: 女性同性愛者(Lesbian)、男性同性愛者(Gay)、両性愛者(Bisexual)、性同一性障害を含む性別越境者など(Transgender)の人々を意味する頭字語をとった総称です。



特派員

安田 裕規 Hironori Yasuda
PwC ベトナム法人
シニアマネージャー

CONTENTS

2 *Season's Report from Global*

女性からLGBTまで多様な人材が活躍——ベトナム

特集: 競争優位をもたらすダイバーシティ

5 *Value Talk*

島田 由香 氏

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
取締役 人事総務本部長

唐木 明子

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング(Strategy&)パートナー

Management Issue

12 PwC Japanにおける

Diversity & Inclusion 推進の取り組み

PwCあらた有限責任監査法人 財務報告アドバイザリー部 パートナー
PwC Japan Territory Diversity Leader(ダイバーシティ推進リーダー)
梅木 典子

16 日本企業におけるグローバルモビリティのステージ

PwC税理士法人 パートナー
グローバルモビリティサービス 税理士
川上 一郎

18 *Value Report*

HeForSheセミナー ダイバーシティと女性のリーダーシップの促進

19 •IMPACT Champions

将来ビジョンとコミットメント

20 •パネルディスカッション

女性のリーダーシップ促進のためにできること

8 *Value Interview*

山本 裕介 氏

グーグル合同会社
ブランドマーケティングマネージャー

山地 由里 氏

グーグル合同会社
ダイバーシティ日本・中国・韓国・台湾 総括責任者

[聞き手] 中村 哲

PwCコンサルティング合同会社
パートナー

14 ダイバーシティ経営を目指す日本企業のPMI

PwCアドバイザリー合同会社 シニアマネージャー
M&A トランザクション
石原 智仁

24 *PwC Japan News*

Client Newsletter from PwC Japan Group

Value Navigator

2017 Winter

Value Navigator 2017年1月発行

企画・編集:PwC Japan グループ 発行人:北川麻里
〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル
Tel.03-3546-8650 Fax.03-3546-8738 www.pwc.com/jp

本誌についてのお問い合わせは、PwC Japan マーケット部までお願いします。
Email:pwcjpr@jp.pwc.com

制作:株式会社 ピーク・ワン

PwC Japan グループのご紹介

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

Value Navigator (バリューナビゲーター)

本誌では、PwCのグローバルに広がるプロフェッショナルネットワークを生かし、現場から得られる最新のビジネス情報やグローバルのナレッジ情報をご紹介します。本誌がクライアント企業の皆様の価値創造を導く一助となることを願い、この誌名に表現しました。

競争優位をもたらす ダイバーシティ

いまや「ダイバーシティ」は、多くの日本企業の間でも優先的に取り組むべき課題として認識されるようになった。多様な人材を受容し、多様な働き方でワークスタイル変革とワークライフバランスを実現していくというダイバーシティの取り組みには、経営者や人事部門、IT部門はもちろんのこと、あらゆる部門、全ての社員、さらにはその家族までをも巻き込むほどのインパクトがある。一方で、国内ではダイバーシティをCSR的な見地で捉える傾向も見受けられるが、ここでもう一度その本質を考えてみたい。市場のグローバル化が進むとともに、テクノロジーがビジネスの在り方を大きく変えつつある中、ダイバーシティは企業が競争力を最大限に発揮するために欠かせない存在なのではないか。そこで本特集では、組織にダイバーシティが根付いているグローバル企業の事例などを取り上げながら、日本企業がダイバーシティを推進するまでのヒントを示していきたい。まずは、働く場所・時間を社員が自由に選べる人事制度などで注目を集め、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社取締役 人事総務本部長 島田由香氏に、PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)パートナー 唐木明子が話を伺った。

37%

競争力を維持するため、多様性の受容の推進に取り組んでいるCEO

CEOが考える人材の多様化によって
恩恵があった項目とは

「貴社の存在意義と競争力を維持するために必要な人材の獲得と定着に向けて、人材戦略などの面を改革して効果の最大化を図っていますか?」という質問に対する日本のCEOの回答

将来のリーダー候補者の選定・育成  73%

職場の風土と行動原理  48%

ダイバーシティとインクルージョン(多様性の受容)の推進  37%

効率的な業務管理  31%

従業員のスキルと順応性の強化  22%

出典:PwC 第19回世界CEO意識調査 日本分析版

人材の惹き付け 90%	ビジネスパフォーマンスの向上 85%	ブランド力や評判の強化 83%
イノベーション 78%	組織内外のコラボレーション 78%	顧客満足度の向上 77%
新たな顧客ニーズへの対応 75%	技術の活用 63%	新たな業界や地域における競争力 55%

出典:PwC 第18回世界CEO意識調査

Value Talk

島田由香 氏

Yuka Shimada

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
取締役 人事総務本部長



唐木明子

Akiko Karaki

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング(Strategy&)パートナー



ダイバーシティの基本は
“違っていて当たり前”



唐木 日本企業の間でも「ダイバーシティ」を重視する流れが強まっていますが、個人的には「ダイバーシティ=女性活用」とのみ捉えられてしまっているかなという感もあります。一般的にダイバーシティの考え方方が日本よりも浸透しているとされるグローバル企業に身を置き、画期的な人事施策を次々と打ち出している島田さんが考えるダイバーシティとはどのようなものでしょうか。
島田 ダイバーシティはとても大事なことではあるけれど、決して特別なこと

ではない——それが、私が第一に考えることです。そしてその本質は、考え方も価値観も異なった人々が、ありのままでいながらお互いを尊重し合うという点に尽きるのではないか。

唐木 全体のために自分を偽る必要などなく、本来の自分のままでいながら周囲に受け入れられる。そこから大きな価値が生まれるということですね。

島田 本当にそう思います。私たちがまさにそうなのですが、グローバルにビジネスを展開しようとすれば、それぞれの国や地域の消費者をきちんと理解しなければなりません。だからこそ、相手は自分と違っていて当たり前、対話



して理解しようじゃないか、という文化が自然と醸成されていくのです。従業員の個性を尊重し、さらに組織の強みとして生かしていくうとするのであれば、ダイバーシティというのは単にCSRのためのものではなく、企業戦略に直結する課題なのだと理解できるはずです。

唐木 ダイバーシティがビジネスの成長に不可欠なものであるという認識は、日本ではまだまだ根付いていないように思います。例えば日本では「ダイバーシティ推進室」のような部署を設けて、リーダーに女性を据えて良しとする風潮も見受けられますよね。

島田 正直言って、そういう形だけの取り組みでは、ダイバーシティの本質からはむしろ遠ざかってしまうこともあると思います。私自身の経験からも、組織にダイバーシティを根付かせることができると否かは、リーダーによるところが非常に大きいといえます。単純に女性だから良い、男性だからダメというものではありません。ダイバーシティというものが、それ自体を目的として実践する特別なものでは決してなく、皆が違っていて当たり前という事実を認めるとこ

ろから始める普遍的な取り組みであることを、本心から理解できているリーダーでなければうまくいかないのです。

共通のビジョンを掲げることが大事

唐木 お互いに違っているからこそ、意見やアイデアをぶつけ合うことで価値が生み出せるという側面もありますね。しかし、日本の場合は均質化が求められて、阿吽の呼吸のようなものがいまだに尊重されますよね。

島田もちろん阿吽の呼吸にも良い点はいろいろあるとは思いますが、そこはやはり“別に均質化しなくとも、違っていていいんだよ”というダイバーシティの原点に立ち返る必要があるのでないでしょうか。私がユニリーバに来てよく分かったのが、自分が良いと思ってすることは、必ずしも相手にとっても良いと受け止められるわけではないということです。国や文化といった背景が異なると、何か言つたり反抗されたり怒られたりすることもありました。そうなると、なぜそうなのか対話して突き詰めるしかないのです。時には戦いの

ようになることもあります、戦ってばかりでは皆が疲れてしまいます。なので、明確な目標やビジョンを掲げて、“私たちはそれぞれ違うけど、同じ目標に向かってそれぞれの力を発揮しよう”と訴えることがとても重要になります。逆にいえば、全体のビジョンさえしっかりしていれば、均質である必要なんてなく、むしろダイバーシティのある組織ならではの力を十二分に発揮できるということです。

注目の新人事制度が生まれた背景

唐木 2016年7月に、ユニリーバでは働く場所や時間を社員が自由に選ぶことができる新人事制度「WAA (Work from Anywhere and Anytime)」を開始され、各方面から注目を浴びています。上司に申請さえすれば理由を問わず、自宅はもちろん、カフェや図書館など社外の好きな場所で勤務できる上、平日の6時～21時の間であれば自由に勤務時間や休憩時間を設定でき、しかも対象は全社員で、期間や日数の制限もない

うなドラスティックな施策を打ち出した理由と、社内に根付かせるにあたってのポイントをお聞かせください。

島田 在宅勤務やフレックスといった制度は以前からあったのですが、もっともっと自由に働いてもいいんじゃないかなと個人的に思ったのが一つの発端です。私のバックグラウンドは心理学で、特にモチベーションへの関心が高いのですが、モチベーションというのは、故意に上げるものではなく、自然と上がってくるものだというのが持論です。そしてどんなときにモチベーションが上がってくるのかは、実は皆気づいているはずなのです。周りから心配されるのではなく信頼されながら、自分の好きなことに自分のペースでリラックスして取り組んでいるときこそモチベーションは上がってくるのだ。

そのため制度そのものというよりも「運用」を重視しています。上司が誰であるかにかかわらず当たり前のように制度を定着させるには、皆がお互いを理解して信頼しながら制度を運用していくことがとても大事なのですから。

唐木 どんなに優れた制度を使うのに後ろめたい空気があると意味がないですし、そこまで考慮されているのは社員にとってもありがたいですね。実際、WAAを導入してから社員の生産性や満足度は向上しましたか。

島田 先日アンケートを実施したところ、7割の社員が生産性が向上したと答えていて、毎日の生活にポジティブな変化があると答えた割合も7割近くに達しています。

唐木 仕事も日常生活も生き生きとすれば、心身の健康にもつながることで

でしょうね。そしてWAAのような制度を実現できるのも、社員一人一人がダイバーシティを理解しているからだとよく分かりました。

企業が変われば社会も変わる

唐木 これから日本企業がダイバーシティにより注力していくにあたって、欠かせない条件とは何でしょうか。

島田 一つは自分を知ること、つまり自己認識の大切さが人々の間に浸透することが必須ではないでしょうか。上から言われたことが絶対で、自分の意見は違うけど言えないというまではダメです。そこを変えるには、ありのままの自分を外に出していく安心・安全な場所も必要だと思います。そういうった場所づくりに必要なのがダイバーシティの理念だと思います。

唐木 お話を聞いていると、ユニリーバという企業自体も自社についてよく理解していて、ダイバーシティを重視するのも、企業戦略の一環として欠かせないも

のだと認識しているからだと強く感じます。これからは日本の国内だけではなく、日本企業がさらに海外進出していく上でも、まずは企業として自分自身を見つめ直してみることが重要なのでしょうか。そうした自分らしさを大事にできる組織へと変わることができれば、日本企業には優れた面がたくさんあるので、世界中で競争力を発揮できるはずだと信じています。

島田 そうですね、何といっても日本の企業には底力がありますから。それでもちろん、日本人には多くの魅力的な面があるのですから、自分に自信がないから発言しないとか、他人と違うから言わないとかいうのではもったいないです。

自分が自分らしくあるからこそ、自分とは異なった他人の在り方も尊重できるのだというダイバーシティの本質を、私は教育レベルから浸透させていくべきだと思っています。人事は企業教育がミッションですが、ダイバーシティを理解した社員は、家庭ではそれを子供に教えることでしょう。会社が変われば社会も変わると私は信じているので、人事の立場から、日本をより人々が暮らしやすい国へともっと変えていきたいというのが最終的に目指すところです。

唐木 力強い言葉に勇気をもらった気がします。ありがとうございました。





ダイバーシティはCSRのためではなく、企業が生き残るための本質的な取り組み



Value Interview

世界を代表するテクノロジー企業として、人々の生活や働き方にも大きな影響を与える続けるグーグル。同社がイノベーティブなサービスやテクノロジーを次々と打ち出すことができるのも、ダイバーシティを競争力の源泉と捉えて取り組んでいるからに他ならない。グーグルが考えるダイバーシティや、現在実践しているプロジェクトなどについて、グーグル合同会社ダイバーシティ日本・中国・韓国・台湾 統括責任者、山地由里氏と、同社ブランドマーケティングマネージャー、山本裕介氏に、PwCコンサルティング合同会社 パートナー、中村哲が話を伺った。

ダイバーシティは義務ではなく必然

中村 日本では「ダイバーシティ=女性活用」と捉えられてしまいがちですが、ダイバーシティへの理解が浸透しているグーグルのようなグローバル企業ではどう捉えているのでしょうか。

山地 まずダイバーシティ以前に“外の縮図が内にもなければいけない”という考え方方がグーグルの中に根付いています。当社はサービスやプロダクトを提供する企業ですから、エンドユーザーの考え方方が分からなければ、価値のあるものなど提供することはできません。そして一般的な社会の人口構成では男女比がほぼ50:50ですし、世界にはさまざまな国や民族があり、また日本国内にも多くの外国人が暮らしています。こうした多種多様な人々が、うまく情報を整理・活用して、生活や仕事を豊かにするサービス／プロダクトを考えるのが当社の使命ですから、外部と同様のダイバーシティが社内にもなければいけないのです。

中村 ビジネスの根底として、ダイバーシティは必然ということですね。

山地 そのとおりです。より多様な考え方ができれば、より多くの人々にリーチ

できるので、結果的に会社に利益をもたらすことになります。ダイバーシティを重視する理由は、単に人事的な問題ではなく、グーグルの企業としてのフィロソフィーと深く結びついているためです。

キーワードは「インクルージョン」

中村 組織にダイバーシティを浸透させるために心がけていることは何ですか。

山地 日本の現状ですとエンジニアリ

ングの仕事というのはどうしても女性が少くなってしまうので、そこはしっかりと押さえておかねばと気をつけています。ただし一方で、問題意識はしっかりと抱きつつも、ソリューションとしては、女性だから、外国人だから、障がい者だから、特別に何かをしようというのではなく、できるだけ多くの人に当てはまるようにと心がけています。

例えば、子育てをしている母親が働きやすいような仕組みを考える場合、問題を捉えるきっかけとして正しいアプローチではあるものの、施策としては男性を含む全員がフレキシブルに働けるようにしたほうがいいわけです。また、右手が不自由な障がい者のためだけに何かをしようと考えるよりも、右手で赤ちゃんを抱っこしているシチュエーションなども思考対象に加えたほうがぐっとターゲットが広がるはずです。

ですから私は最近、ダイバーシティからもう一步踏み込んで、多様な人々が対等にかかわり合いながら一体となって

山本 裕介 氏

Yusuke Yamamoto

グーグル合同会社
ブランドマーケティングマネージャー

山地 由里 氏

Yuri Yamachi

グーグル合同会社
ダイバーシティ日本・中国・韓国・台湾 統括責任者

山本 裕介

大手広告代理店を経てTwitter日本上陸時のマーケティングとPRを担当した後、2011年グーグル入社。テクノロジーによる女性活躍を推進するWomen Will、デジタルでの地域経済活性化を目指すInnovation Japan、国政選挙でのインターネット活用などのマーケティングを担当している。内閣府男女共同参画会議専門委員。

山地 由里

シカゴ大学経営大学院修士課程修了(MBA)。日系IT系企業・米国系ソフトウェア企業においてエンジニアとして勤務後渡米。ビジネススクール卒業後は、米国にてタレントマネジメント・HRビジネスパートナー等のポジションを経験後、ダイバーシティを担当する。帰国後、米国系企業でのダイバーシティ日本統括担当を経てグーグル合同会社に入社。グーグルでは日本・韓国・中国・台湾のダイバーシティを統括。



組織に参加している状態をつくり出す「インクルージョン」を最重視しているのです。

中村 私たちのコンサルティングの中にも「多様性」という評価軸があるので、どうしても海外で働いているか、外国人とプロジェクトを行っているか一元的なものになりがちなので、今のお話を聞いて改める必要があると強く感じています。

山地 “男性・女性”、“日本人・外国人”、“母親・父親”といった二極分化となるべく避けることが大切でしょうね。例えば“女性のために～”と言われると、男性としては自分には関係ないと感じてしまうでしょうから。しかし実際には同じ男性の中でも、年代や出身地、生活嗜好など、ダイバーシティは無限にあるはずなので、そこに着目すればビジネスチャンスも生まれる可能性があります。ある一つの属性に縛られて考えるというのではなく、ビジネス的に非常に危険だといえます。

他の企業も巻き込んで ダイバーシティを考えていく

中村 グーグルでは、女性の社会進出を支援するプロジェクト「Women Will」を外部の企業と連携しながら各国で展開していますが、その狙いについてお聞かせください。

山本 まず、山地からもお話ししたよう

に、グーグルには「ダイバーシティ＝女性活用」という構図は存在しません。しかし、ダイレクトにダイバーシティをメッセージとしたのでは、世の中に広く届けるのは難しいだろうということで、敢えてメッセージを絞りました。まずは女性の働き方について問題提議をし、はどうやってテクノロジーを活用しながら問題解決を図っていくのかを皆で考えながら、さまざまなアイデアや取り組みを可視化することにしたのです。そのため名称は「Women」ですが、本質にあるのはダイバーシティそのものです。

中村 ここにきて多くの企業がダイバーシティを推進していますが、そのほとんどは組織内部を対象にした施策であって、外に向けて発信する「Women Will」のような試みはとても貴重だと思います。このプロジェクトについての最近の発表内容を見ても、社外の人々と一緒に考えていくというところからスタートして、ここにきて着実に成果を出しているのが分かります。

山本 「Women Will」に情報を提供してくれた企業の従業員からも、“自分の会社でこんな取り組みをしているなんて知らなかった”という声が数多く寄せられているそうです。ダイバーシティをテーマにした社内コミュニケーションというのもなかなか難しいですから、プロジェクトが各企業の社内向けにも効果があるというのは嬉しいですね。

中村 社内に向けても効果があるので

無限にあるダイバーシティに着目することで、二極分化となるべく避けることが大切



あれば、プロジェクトへの参加がダイバーシティに取り組む一つのきっかけになるのではと考える人事や経営層も増えるでしょうね。私も「Women Will」のサイトで、早い時間に帰宅した母親を子供が笑顔で迎える動画を見て、自分たちもこのような場面を当たり前のようにできるべきだという強いメッセージを感じました。

山本 そうなんですよね。「早く帰ろう」という言葉だけだとなかなか人の心を動かしづらいので、実際に働く人々の声や姿を動画にまとめたのは、マーケティング上の工夫として良かったと感じています。

トップ、現場、人事、 三つの力の活用がポイント

中村 ダイバーシティ推進におけるテクノロジー活用のポイントは何でしょうか。
山本 「Women Will」を始めるにあたり、テクノロジーを職場として利活用している多くの企業を対象に調査したのですが、社内に適切なITツールはあっても、上司をはじめ周囲が使わないから普及していないという企業が目立ちました。そこで、当社の経験も踏まえて示しているポイントが、まずは全員で使ってみるということです。そうすれば、自分にとってどんなメリットがあるのかが実感でき、段階的に使う機会が増えていくはずです。

中村 最後に、企業が効果的にダイバーシティに取り組むためのポイントをお聞かせください。

山地 ダイバーシティは大事だと、人事部門だけでいくら旗を振ったところ

で、残念ながら社員は「人事が何か言っているぞ」ぐらいにしか受け止めずなかなか動き出しません。そうならないためには、トップと現場、その二つをつなげる人事部門という三つの力を活用する必要があります。

まず一つ目のトップの力ですが、ここはいかにリーダーを動かすかにかかっています。彼ら彼女らにダイバーシティの意義と必要性を理解させて、旗振り役となってもらえるかどうかでその後の成否が決まるといっても過言ではありません。ここで気をつけたいのが、日本企業の場合、ダイバーシティがCSR的に取り組むべき“良いこと”的に思われるがちな点です。これは完全に間違ってはいないのですが、若干ズレています。本来ダイバーシティに取り組むべき最大の理由というのは、自社の利益になるからに他なりません。企業が利益を生み出し生き残っていくために、営業やマーケティングが欠かせないと本質は同じです。ですから、トップも「やれ」と社員に命じるのではなく、トップ自らがまず実践していかねばならないのです。日本の経営者の中には、「うちはダイバーシティ推進室を設置してそこがやってますよ」と言う人もいますが、それでは先に進めないでしょう。

とはいっても、いくらトップが理解して自身もダイバーシティを推進したとしても、社員が動かないのでは意味がありません。そこでボトムアップが必要に



なってくるのですが、ここで重要なのが「Women Will」のような、現場レベルの声を引き出して広く伝えることできる仕組みです。当社にしても、私のようなダイバーシティ担当だけが考えるのではなく、会社で働く社員それぞれが自分たちで考えるダイバーシティを実践しているのです。

そしてこの二つの力が揃って初めて生きてくるのが、人事部門であり、各種の施策や制度です。トップダウンとボトムアップで動き出しても、双方がバラバラなままではいずれ空中分解してしまうので、そこを繋ぐ役割を担うわけです。そして施策・制度にても導入してそこで終わりではなく、社会や社内の変化に合わせて、人事が主導して常に変えていかねばならないことも忘れてはなりません。

中村 ダイバーシティとは、企業に利益をもたらすものであり、また一企業に閉じて取り組むものではなく、社内の一組織や個人に委ねるものではない——あらゆる人々がかかわってこそ意味があるのだという本質がよく分かりました。ありがとうございました。



PwC Japanにおける Diversity & Inclusion 推進の取り組み

PwCは、世界83カ国的主要企業の最高経営責任者（CEO）1,409名を対象に調査を実施した結果を「第19回世界CEO意識調査」として2016年1月に開催された世界経済フォーラムの年次総会（ダボス会議）で発表した。この調査には、日本のCEO126名が参加している。世界のCEOと日本のCEOが重要な経営課題として挙げた割合が特に高かった項目は、「従業員のダイバーシティとインクルージョン（D&I）」であり、世界23%、日本55%であった。D&Iについては、日本企業の取り組みは遅れており、多様化、多極化が進む世界経済の中で企業の競争力を高めていく上で、政府ならびに企業が積極的にD&I推進のために取り組みを続けるべき課題であることが明白となった。

D&Iを推進すべき理由とは

「多様なメンバーが他者の多様性を受け入れ、同質な集団では創出できない価値を生み出す」。これが、私たちPwCがD&Iを重要戦略として位置付ける理由である。企業が抱える課題が急速に多様化・複雑化する中、私たちはグローバルネットワークの総合力をもって質の高いプロフェッショナルサービスを提供することで企業の課題解決に対応している。157カ国、20万人以上が働くPwCネットワークの持つ総合力を生かすためには、性別・年齢・国籍・障がいの有無などを問わず、多様なバックグラウンドや考え方を持つ人材の洞察やアイデアを組み合わせるアプローチが重要となる。

PwC Japanグループ（以下「PwC



PwCあらた有限責任監査法人 財務報告アドバイザリー部 パートナー
PwC Japan Territory Diversity Leader (ダイバーシティ推進リーダー)
梅木 典子

1995年公認会計士登録。SEC登録企業の連結財務諸表監査（米国基準）、国内系、外資系の金融機関（証券会社、保険会社、資産運用会社）の財務諸表監査に数多く従事。2009年から財務報告アドバイザリー部にて金融機関向けにアドバイザリー業務を提供。日本公認会計士協会の広報委員会の委員長、監査業務審査会の委員を務める（現在）。2011年よりPwC Japanグループにおけるダイバーシティ推進リーダーを務める。

Japan」)が最終的に目指しているのは、性別や年齢、国籍、バックグラウンドなどにかかわらず、互いに相手を尊重して受け入れる企業文化の醸成である。Gender Equality（男女平等）において成果をあげることが、PwC Japanにとって、また社会にとって「多様なメンバーがお互いに相手を尊重し、個々の強みを生かして協働する文化」の醸成につながっていく。ここでは、私たちPwC JapanにおけるD&Iの取り組みについて、概要をご紹介する。

トップマネジメントの 強いコミットメントのもと、 柔軟なアプローチでD&Iを推進

「社会における信頼を築き、重要な課題を解決する」、PwCが社会に存在する意義（Purpose）である。職員を含む多様なステークホルダーが、人口構造の変化、テクノロジーの進化といったメガトレンドによって重大な変革を迫られる中、ステークホルダーにとって常に信頼されるプロフェッショナル集団であり続けるためには、多様な人材の獲得と活用が必要不可欠である。

2016年7月に新たにトップマネジメントに就任したBob Moritzは、かつて日本に赴任していた経験があり、異文化

におけるマイノリティとしての経験はとても意義のあるものであったと、D&Iを重要視している。トップマネジメントが強いメッセージをたびたび発信することが、社員一人一人がマネジメントの本気度を認識し、D&Iの取り組みの重要性を理解することにつながっていく。

PwCは、2004年当初から女性の活躍推進に注力してきた結果、当初10%だった女性パートナーの比率が2016年には18%にまで増加し、その後はD&Iの活動領域を広げて現在は「2+1 アプローチ」を採用している。これは、世界共通の2領域（GenderとNationality）と各国や地域で固有の1領域においてD&Iに取り組んでいくものであり、D&Iの展開アプローチそのものが、各国や地域の文化・価値観を尊重した多様性に富んでいるということを意味する。

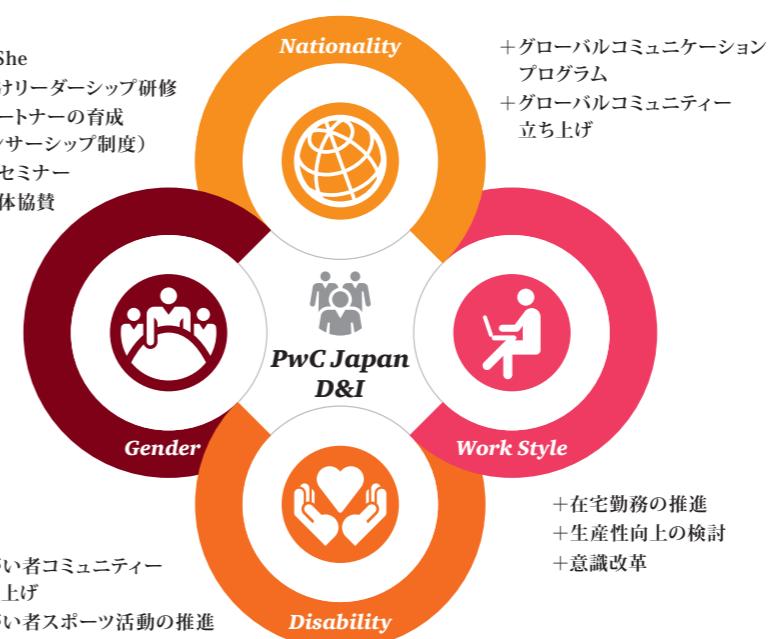
グローバルのPwCでは、Facebook COOであるSheryl Sandberg氏を迎えての女子大学生向けキャリアセミナーやPwC社内のダイバーシティキャンペーンを世界で同時に開催している。また、UN Womenが提唱する女性のエンパワーメントに向けたHeForShe活動において、PwCは推進企業として選出されており、2016年1月より全世界のPwCで本活動を展開している。PwC Japanでも、PwCグローバルネットワー

クと連携して数多くの社内外のキャンペーンやイベントを展開している。

フェーズが移行した PwC Japanの取り組み

PwCのD&Iの取り組みは、「認知」から「アクション」にシフトしている。PwC Japanでは、2+1 アプローチにおける日本独自の取り組み領域として、Working Style（働き方改革）と、Disability（障がい者雇用）に取り組んでいる。特にWorking Styleは、既存社員の常識や固定観念にとらわれない新しいアクションや制度立案が求められている。PwCのネットワークを通じて、他国や地域におけるD&Iの取り組み事例を参考にすることができる。

図表：PwC JapanのD&I取り組み領域



D&Iに取り組む企業のために

これまでの活動を踏まえ、D&Iの取り組みを成功に導き、継続的な活動として企業に落とし込んでいくためのポイントを整理する。

1) D&Iを経営戦略として位置付ける

目まぐるしく変わる経済社会において今後企業が優位に立つためには、従来の価値基準にとらわれない新しい考え方や問題解決を生み出す人材の獲得が不可欠であり、企業はD&I推進を重要な経営戦略として位置付ける必要がある。PwCでは、クライアント、社会、そして社員を含むあらゆるステークホルダーにとって、最適なサービスを提供

できる専門家集団であり続けるための経営戦略としてD&Iを位置付けている。

2) トップマネジメントの強いコミットメントが、D&Iの取り組みを成功に導く

企業の理念や中期的ビジョン、戦略などを企業全体に落とし込むためには、トップマネジメントからの強力なメッセージをもって、社員一人一人に意識させることが必要である。PwCでは、トップマネジメントの強いメッセージのもと、各地域がD&I活動領域を2+1アプローチにより明確にし、活動実施基準に沿って推進している。そして、D&I活動をどのように評価し改善していくか、活動評価指標をモニタリングして、D&Iの活動を継続的に循環させている。

3) D&Iで取り組む領域も、 国・地域・文化に合わせた多様性を持たせることが望ましい

取り組むべきD&I課題は複数あり、また、それら課題に対する解決策も地域性や企業文化によって複数ある。D&Iは、こうした多様性が認められるものであってこそ、企業に、そして一人一人に根付き、周囲に大きく広がっていくのである。

最後に、D&Iの取り組みに即効薬はない。D&Iの成果を上げるには、行動やプロセス、そしてカルチャーを変えていく必要があり、そのための総合的な変革へのアプローチが重要である。多様性が強みとなって新しい価値をつくり出していくように、PwCはこれからもD&I活動を推進していく。

ダイバーシティ経営を目指す 日本企業のPMI

海外企業買収が加速する中、必ずしも成功とは言い難いPMI（買収後の経営統合）も見受けられる。さまざまな案件に携わる中で、日本の本社から現地企業を子会社としてコントロールするだけでなく積極的に現地人財を登用し権限移譲させていくことが求められるのは、と感じる場面が増えてきた。買収を経て海外に向かう日本企業は、人財のダイバーシティを活用し、文化融合を図りながら各国に適した経営体制を構築していくことで、現地のビジネスにおいてさらに強みが出来るのではないか。ここでは具体的な失敗例も紹介しつつ、ダイバーシティ経営に必要なPMIの在り方を考えてみたい。

「ソフト」面の統合を 軽視することのリスク

PMIの方法論は“M&A先進国”である欧米グローバル企業の経営形態から編み出されたアプローチが色濃くあり、買収した企業を短期間に標準化し本社からのコントロールを利かせることに重点が置かれる傾向が強い。短期間に業務運営・管理を買収企業と共通化することは極めて合理的であるが、その反面、被買収企業のダイバーシティは優先されにくいといえる。

新興国企業の買収に伴うPMIでは対象会社の業務プロセスやITシステムの整備状況が買収者のものとは大きく異なることから、「何を統合していくか」見えにくいケースが多い。統合に際しては買手・売手どちらの業務手法・管理水準に寄せていくか、もしくは新たな手法を構築していくかといった議論を



PwCアドバイザリー合同会社 シニアマネージャー

M&A トランザクション

石原 智仁

コンサルティング会社、M&Aアドバイザリー会社を経て現職。新規事業開発や新興国進出、事業ポートフォリオの見直しに伴うM&A戦略策定支援業務（買収・売却、各種提携を含む）、日本企業による海外企業買収に際してのポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）戦略策定・推進支援業務、事業デューデリジェンス業務に従事している。

進めていくことになる。ここで売手企業の歴史・文化的背景を無視し、説明や対話なしに統合を急ごうとすれば、しばしば「強引」なやり方と受け止められる。統合作業において見えにくく捉え難いのはこうした「人心」や「文化」の壁であり、これを早めに検知・把握し「融合」に向けた取り組みをスタートさせることがポイントになる。

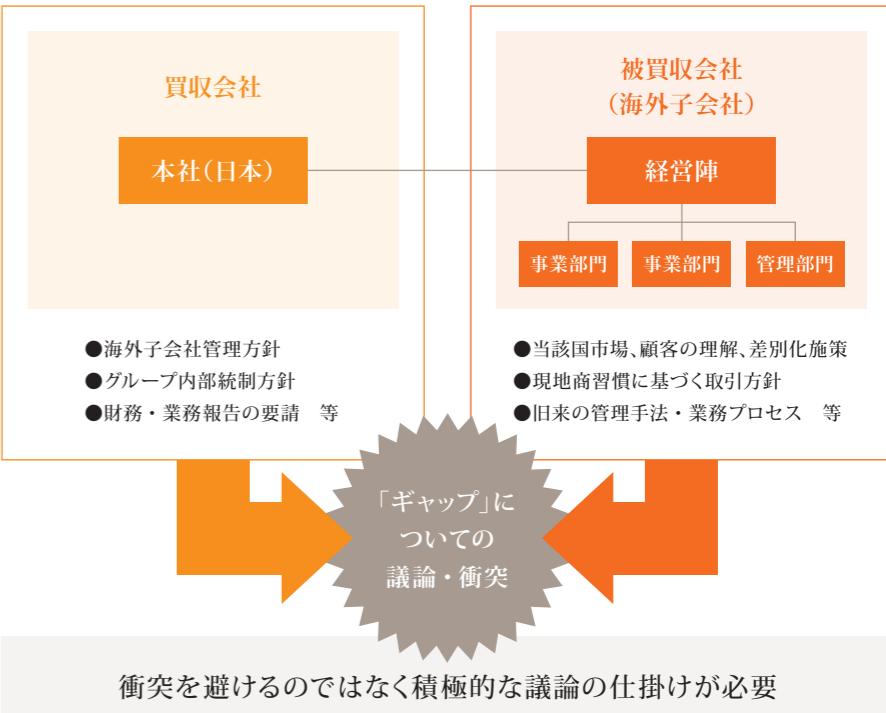
ある日本企業（A社）による新興国での事例を紹介したい。買収したのは従業員80名程のオーナー企業C社。業績も良好であったことからA社はC社に干渉せず、現地経営陣に権限を委譲し経営を任せることを基本方針とした。経営陣は据え置かれ、“お目付け役”として日本人幹部が二名現地に派遣された。一年後、経営陣退任に伴い、急遽日本人幹部が社長、役員に就任するが、それまで現場の状況をほとんど把握できていなかったことに加え、外国語での業務遂行にも問題があったことから社内会議や業務報告は有名無実化していた。状況の把握ができないのは、会議における従業員の報告が的を得ないものであることが原因だと考えた経営陣は、報告書提出を全部門に義務付けることにした。それまでC社では、社員が社長や幹部社員に対しても気軽に声を掛け合い日常会話の中で相談や報告することが習

コミュニケーションや企業文化の理解、モチベーション維持といった「ソフト面」の統合は軽視されがちである。これを軽視すれば、統合はたちまち遅滞し

てしまうのである。

海外企業買収を行う企業にとってA社のケースは決して対岸の火事とはいえない。「Communication」は日本語では「伝達」と翻訳されるがその語源はラテン語の「communis (=共通したもの)」や「common (=共有物)」といわれる。統合こそまさに二つの「我が」社を「我々の」会社として戦略から業務推進までを「共通化」させていく取り組みであり、買い手の意向を「伝達」するだけでは成立しない。遠回りのようであっても時に衝突を伴う膝詰めの議論を避けずに時間をかけてやり遂げることが重要だ。

例えば、現地の顧客管理や労務管理、営業施策、サプライヤーとの交渉といった事項は現地社員の意見を参考にすべきであろうし、日本企業に一日の長がある開発や生産管理、品質管理といった事項は日本側がリードするようになるだろう。その他統合の議論の中では、落としどころに苦心する事項についても議論していくことになるが、現場のマネージャーによる実行・推進のコミットメントと、人事評価（給与・賞与・昇格）を実績に応じ明確に連動させることができ不可欠だ。マネージャーはコミットメントがあるので、一方的に指示を受け入れるのではなく疑問点は事前に議論・確認する。幹部もただ頭ごなしに指示することができなくなり、議論を通じて目的を明確にし、業務の必要性や障害事項を認識することが必要になる。本社はこうした「積極的な議論の仕掛け」を準備しておくと同時に、現地に駐在させる幹部社員に対しては、本社の指示を待ち実行するだけではなく、当該国での戦略を現地から企画・発信し、実績を上げることを



推奨し評価することも必要だ。本社は現地の経営陣に各種意思決定を「委譲」する一方で、このような仕掛けをつくり「放置」しないことが必要である。

ダイバーシティ活用による “グローバル展開”

多くのグローバル企業は、本社の戦略に沿って製品・サービスを「多国的大平展開」するチームを各国に配置していく。逆に各国の市場に求められる製品・サービスを提供すべく事業展開を進めている場合には、現地人財が戦略を企画し、現地で業務推進するべくチームを率いていくべきであろう。当該国の市場・顧客・制度などに明るい企業を求める買収するケースであれば、こうしたアプローチにより当地に根差した強い事業拠点に成長させるための取り組みが

フィットする。買収後のPMIも「グローバル」というよりは、むしろ「グローカル」（グローバル＆ローカル）と呼ぶべき形態にすべきである。

M&Aのディールプロセスはおおむね定型化されており、PMIの手法も同様に語られることが多い。しかし、100のM&AがあればPMIは100通りになるといわれるよう、一つとして同じPMIは存在しない。特に海外進出に向けた買収であれば、その後の事業運営は答えるのない問い合わせの連続となろう。そうした状況でも常に最善の意思決定が求められる際には、さまざまな経験や視点を有する多様な人財と議論を重ね戦略を研ぎ澄ますことこそが強みとなる。海外企業買収を契機とし現地でのダイバーシティ活用を強みとする経営、こうした戦略を見据えたPMIが日本企業のM&Aに求められている。

日本企業におけるグローバルモビリティのステージ

—海外グループ会社人材の日本または第三国への国際異動の増加に伴う社内体制整備—

グローバル展開する日本企業の本社において、海外グループの従業員が日本本社へ転勤するケースが増加している。日本企業での海外転勤といえば、本社から日本人従業員が海外赴任するという動きに限定されていたが、海外から日本や、海外拠点間での異動が増加している。研修目的もあれば、専門職やミドルマネジメントの即戦力として、さらには海外現地法人の幹部を本社の役員として迎え入れるケースなど、さまざまな階層でこの動きが活発化している。ビジネス環境のグローバル化に伴い、この傾向がさらに続くことはほぼ間違いないだろう。一方で、社内制度やサポート体制などの実務面で対処すべき課題も少なくない。ここでは、海外グループ会社人材のグローバルモビリティに伴って多くの日本企業が直面する実務上の課題をいくつか取り上げる。

給与制度・海外勤務規程をどのように設定するか

多くの日本企業では、日本人が海外勤務する場合の給与について、日本での給与水準を基礎とした上で赴任地との物価等の違いを考慮した調整を加えて決定する方式（バランスシート方式、購買力補償方式などと呼ばれる）を採用している。海外勤務によって経済的な損得を発生させない（No Loss, No Gain）という思想に基づいたもので、米国で生まれ、現在多くの欧米多国籍企業でも採用されている給与設定の方式である。日本企業が海外グループ会社人材を海外異動させる場合にも適用がしやすいといえる。経済的な損得を発生させな



PwC税理士法人 パートナー
グローバルモビリティサービス 税理士

川上 一郎

国内大手電機会社の本社国際人事部門および米国子会社人事部門において海外勤務者報酬制度・人事制度の構築および運用実務に携わった後、2002年にPwC税理士法人に入所。これまで日系・外資系企業の海外派遣社員に係る税務申告業務および各種税務問題についてのコンサルティング業務に従事。人事の領域を得意分野とする税務の専門家としてグローバルに展開する企業の人事施策をサポートしている。

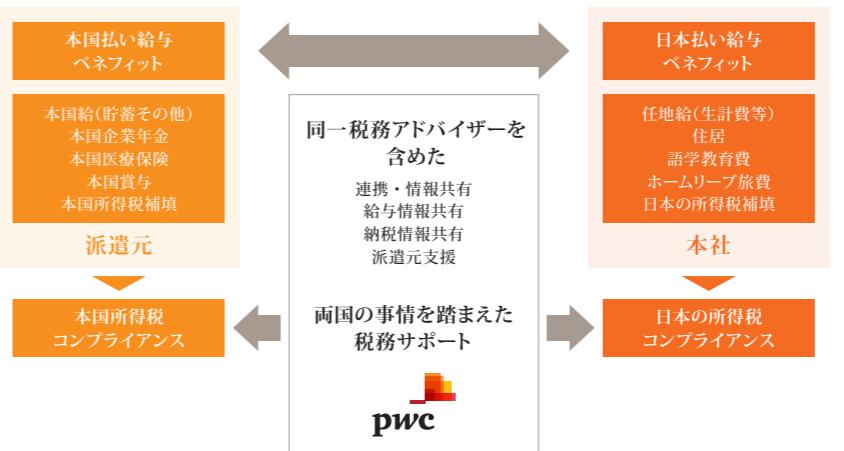
いという考え方は手当や会社による各種補助の設定等、給与の周辺制度にも反映されていることが多い。ただし、日本人または日本の雇用慣行を前提として制度化されているため、海外グループ会社人材へそのまま適用することが適切でないことがある。

例えば、日本では単身赴任者に対して比較的手厚い手当が用意されていることが多いが、これも日本固有の慣行といえ、海外グループ会社人材には必ずしも必要ないと考えられる。その他、子女の教育費に係る補助や住居に係る制度など、日本人を想定して設定されていることも少なくない。また、海外グループ会社人材の場合、共働きである割合も多いことが予想されることから、制度が共働き世帯を視野に入れた中立的なものであるかについて今一度検証が必要となろう。日本人用の海外勤務者規程が、海外勤務者と扶養配偶者によって構成される世帯を前提として作成されていることが多いからである。この他、法律上の婚姻関係にないパートナーを家族と同等に扱うなど諸外国の価値観を考慮した上で議論し、対応していくなければならない論点もある。このように海外グループ会社人材に適用する制度は一定の検討を加えて制定することが望まれる。赴任地で税務申告を行うた

海外異動者の所得税に係るサポート

日本人の海外勤務者の場合、日本の所得税に関して税務アドバイザーを起用する機会はあまりないのではないかと思われる。赴任地で税務申告を行った

図表：税務アドバイザーの活用



- 同一の税務アドバイザーを利用することにより、両国での税務サポートをスムーズに受けることができる。
- 税務アドバイザーを通じ、本社の意向に沿った内容で、派遣元モビリティ担当への各種支援の提供がされるよう手配することができる。
- 第三国間の派遣の場合は、さらに有効である。

めに赴任先国では税務アドバイザーを利用するが、本国である日本ではその必要性があまりないのが実際のところである。しかしながら、これも日本発の海外勤務の場合の特殊事情であって、日本以外の国では、本国側でも税務アドバイザーによるサポートを必要とすることが一般的である。例えば、米国や中国の場合はその国の国籍を有していれば、どこに住んでいても常に本国で全世界所得に対して課税がされる。また、家族が本国に残る場合や、海外勤務期間が比較的長期（例えば二年超）でなければ、引き続き本国で全世界所得に対して課税される国も珍しくない。また、そうではなくても諸外国では個人による確定申告が必要な場合が多く、赴任・帰任の年の申告書へ記載すべき内容が複雑になるなど、専門家によるサポートが必要であり、本国の所得税のサポート役として税務アドバイザーを利用するこれが一般的である。また、この場合は本国と赴任地との間の二重課税の調整

が必要となることが多く、両国の税務を同一の会計事務所ネットワークが担当することによって、そのサポートが格段とスムーズになる点も念頭に置きたい。加えて、同一のネットワークファームを利用してことで、会社担当者および派遣者本人が二ヵ国の申告のために重複して情報を提供しなければならないなどの不便さも解消できることも大きなメリットである。現に米系・欧州系の企業では、本社が契約した税務アドバイザーが全世界のグローバルモビリティに係る税務サポート業務を担当しているのが通例である。

海外グループ会社人材の異動の活発化への対応として、グローバルモビリティに係る税務アドバイザーを統一することは極めて有効であると考える。

PwCグローバルの人事ご担当者用ポータル「myMobility」について

「myMobility」とは、PwCグローバルが提供している人事ご担当者用のポータルサイトです。全世界の海外派遣者の税務申告状況、ビザの状況はじめとした各種情報をリアルタイムで確認でき

「本国」の複数化に伴う 管理・サポート業務の最適化

海外グループ会社が初めて従業員をその他の国へ派遣することになると、当然ながらその海外グループ会社はその従業員にとっての「本国」として、人事面や事務面でさまざまな対応が必要とされることになる。日本からの出向者の受け入れ実績は豊富であったとしても、自國従業員を海外に派遣する場合にすべきことは大きく異なるため、現地人事部門にとって大きな負担となる可能性がある。海外勤務のオファー・条件提示から、ビザの手配や海外勤務給与の計算・支払・源泉徴収など、現地人事部門にとっては不慣れな業務が相当生じることになる。スムーズな運営を実現するためにはノウハウや事務面に関する本社の支援や外部アドバイザーの有効活用がポイントになるだろう。

以上のように海外グループ会社人材の海外異動の発生・活発化に伴い、これを実現するサポート体制における実務面での環境整備が必要となる。この他にも人事評価の在り方や海外勤務経験者の活用やリテンションなど課題は多岐にわたる。しかしながら、海外人材の活用の重要性はこれからも増していくため、多くの日本企業ではグローバルな規模で必要な人材を必要な場所へスムーズに配置できるよう、これらの課題に取り組んでいくこととなると思われる。



HeForSheセミナー ダイバーシティと女性のリーダーシップの促進

2016年11月17日、国立大学法人名古屋大学豊田講堂にて、三団体(名古屋大学、「ウェルビーイング in アジア」実現のための女性リーダー育成プログラム、PwC Japanグループ)主催によるHeForSheセミナー「ダイバーシティと女性のリーダーシップの促進」が開催された。HeForSheは、UN Women (The United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women)がグローバルに展開する、女性の地位向上に男性の協力・参加を呼び掛ける運動で、セミナーは産学官の各界から多くの講演者を迎える、それぞれの立場からジェンダー平等に向けた提言がなされた。



HeForShe
IMPACT10×10×10

名古屋大学は2015年に、ジェンダー平等活動に積極的に取り組む世界の政府、大学、企業からそれぞれ10人のリーダー(10団体)としてUN Womenにより選定される「IMPACT10×10×10」に、日本の大学として唯一選出された。男女共同参画を推進するさまざまな施策、特に女性リーダー育成のための教育プログラムの実践や、女子学生や研究者が研究を続けるための支援、学内外における環境整備への取り組みが評価された結果だ。同様にPwCグローバルも10企業の一つに選出されており、登壇した名古屋大学総長の松尾清一氏は、「PwCになってほしい」と訴えた。



グローバルの一員であるPwC Japanグループとセミナーを共同開催できるのは、本学のコミットメントの一つである産学官を通じたジェンダー平等の実現を果たす上で、さらに大きな一步になる」と強調した。PwC Japan グループマネージングパートナーの鹿島章も「ジェンダー平等に向けてどのような活動をすればHeForSheの理念が実現できるのか、本セミナーが考えるきっかけになってほしい」と訴えた。

女性ビジネスリーダー創出の道標について、
産学官で活発な議論が展開される



続く来賓挨拶では国内外から多くの識者が登場し、意見を述べた。はじめに内閣総理大臣 安倍晋三氏よりビデオメッセージをいただいた。政府は2020年までに女性管理職の割合を30%以上に増やすとの目標を掲げているが、駐日米国特命全権大使 H.E. Ms. Caroline Kennedy氏は「そのためにすべきことは男女を区別しない職場環境づくりだ。管理職研修や先輩による指導等、将来のリーダーに必要な支援を提供すると

ともに、男女の職場経験の違いについて認識を深め、潜在する性差別に取り組む女性管理職の手本を作つてほしい」と提言した。

文部科学省生涯学習政策局男女共同参画学習課長の高橋雅之氏も「一億総活躍社会の実現に向け、女性が個性と能力を発揮していくことは何よりも重要であり、大学における女性研究者の活動支援の施策づくりを科学技術振興機構等と共に進めている」と説明した。一方、

地方自治体の立場からは、愛知県副知事の堀井奈津子氏が、「中小企業に対し、女性の活躍促進を実現する取り組みを企業が宣言し要件を満たした場合、奨励金を支給している」と取り組みについて説明した。

続いて登壇した外務省国際協力局地球規模課題総括課長の西岡達史氏は、「国連が定める『持続可能な開発目標



(SDGs)』において、ジェンダー平等は一つの目標であり、日本がジェンダー平等をレバレッジポイントとして、変革の取り組みを進めている先進的な国であると世界に浸透させていきたい」と述べた。

最後に登場したUN Women 日本事務所長 福島香代子氏は、UN Womenの活動とHeForSheキャンペーンの意義、そして「IMPACT10×10×10」の成果について説明。現在、10大学において教職員の男女格差や学術界におけるジェンダー格差の縮小、ジェンダー平等のための研究拠点の創設、キャンパス内における女性に対する暴力撤廃がコミットされる旨紹介し、暴力撤廃キャンペーン、および解決のためのアイデアソンの開催について言及した。



IMPACT Champions 将来ビジョンと コミットメント

再び登壇した松尾総長とPwC Japanグループの鹿島は、「IMPACT10×10×10」に選出された大学、企業としてジェンダー平等、そしてHeForSheに関する取り組みについて説明した。名古屋大学では①男女共同参画推進のための拠点創設、②2020年までに女性教員

比率と女性リーダー比率を20%に増加、③男女共同参画推進のための産学官連携、の三つのコミットメントを公表して



いる。松尾総長は「具体的な施策の一つとして、名古屋大学では『AICHI女性研究者支援コンソーシアム』を立ち上げ、産学官民による女性の人材育成に取り組んでいる。しかし、ジェンダー平等は大学だけでなく社会全体として有機的かつ戦略的に考え推進していく必要がある」と訴えた。

一方、PwCもPwC Japanグループの男性職員80%が三年以内にHeForSheにコミットするよう啓発活動を実施するとともに、社内における取り組みの認知度の向上、女性リーダー増加のためのグローバルインデックスの導入、そして、PwC内部だけでなく、社会全体へのHeForShe活動の認知拡大、をコミット



メントとして掲げている。鹿島は、「本セミナーを名古屋大学とともに主催したことはコミットメント実現の一環であり、今後も、日本だけでなくグローバルで展開していきたい」と決意を新たにした。

パネルディスカッション

女性のリーダーシップ促進のためにできること

続いて、「女性のリーダーシップ促進のためにできること」と題されたパネルディスカッションが行われた。冒頭、総合司会を務めたPwCあらた有限責任監査法人 パートナーの中谷聰子は「日常的に無自覚で行われている男女の差違を変革していくことは難しい。今回のディスカッションから、ジェンダー平等の推進に向けた答えが見つかることを期待する」と訴えた。そして、CBCテレビ論説室長の石塚元章氏の司会進行のもと、企業、大学関係者、そして学生のパネリストによって、ジェンダー平等に関する取り組み状況や、改善に向けた提言がそれぞれの立場から述べられた。以下、各パネリストのコメントを抜粋して紹介する。



曾根智子氏
カゴメ株式会社
執行役員 ダイバーシティ推進室長

「不確実性の時代には多様性のある組織づくりが必要で、カゴメでは、社内に在籍する全ての人材を生かすための取り組みを進めている。まずは女性の活躍推進に着手しており、①経営トップ自

らの強いコミット、②推進体制、③働きやすい環境づくり、④女性本人の意識・意欲と育成プラン、の四項目を軸にさまざまな施策を展開。具体的な数値目標として、一般の担当職から役員までの女性比率を50%にすることを掲げ、活動を推進している」

横山幹也氏
中部電力株式会社
多様な人財活躍支援室長

「中部電力では、女性の活躍推進に向けた取り組みを中心に据えつつも、高齢者活躍支援、障がい者活躍支援、人権啓発、キャリア支援等の項目を掲げ、幅広いダイバーシティの促進に取り組んでいる。女性の活躍支援については、2020年度に女性役付職を2014年度の2倍以上にすると同時に、単に人数を増やすだけでなく個々のキャリア形成に向けて継続的な育成を行っていく」

我妻三佳氏
日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバルビジネスサービス 理事

「IBMはダイバーシティの推進に対して20世紀の早い段階から取り組んできたが、1990年代後半から女性のさらなる活躍支援に向け、育児・介護休暇の取得、時間短縮といったワークライフバランス実現のための取り組みを強化してきた。だが、IBMの全社員のうち女性の比率は23%、女性管理職は2割、女性役員も12%程度に留まっており、この比率を上げていくための課題はまだ山積みだ。IBMはテクノロジーの

企業であり、最先端のITを活用することで、課題解決に取り組んでいく」



Dr. Elizabeth E. Lyons氏
アメリカ国立科学財団(NSF)
東京オフィスディレクター

「NFSでは助成金対象プログラムとキャリアライフバランスのためのイニシアチブといったプログラムを展開することで、女性研究者に向け、育児や家事と仕事のワークライフバランスを考慮したサポートを提供している」



Dr. Steven Cannon氏
香港大学 副学長
「香港大学では、IMPACT10×10×10に選出された大学として、キャリアの長い女性研究者を迎えてのメンタリングや、HeForSheを具体的に推進するためのアイデアソンなどのイベントを開催している。こうしたジェンダー平等の推進に向けた活動を今後も継続していく」

広瀬恵子氏

愛知県立大学
入試・学生支援センター長
キャリア支援室長

「本学で行っている取り組みの一つに、学生の特色や強み、関心を生かしたキャリア支援がある。その一例として、OB・OGによるテーマ別業界研究会の他、今年度は愛知県男女共同参画推進課の主催で『あいち女性の活躍促進プロジェクト』の一環となる『ジョシゴト応援セミナー』も開催。今後も、女子学生だけでなく男子学生も含めた、就業継続を前提とするキャリアプラン形成を支援するさまざまな試みを推進していく」

山中伸介氏
大阪大学 理事・副学長

「大阪大学では自己変革の指針として『OUビジョン2021』を掲げているが、ジェンダー平等と女性リーダーの育成はその一環であり、男女共同推進センターを設立するとともに、具体的な環境整備のための施策として、大学内に三つの保育園を設立。現在、200名の園児を保育している。しかし女性の雇用については現在、全職員中、女性の割合は4

分の1、女性の教員数も7分の1に留まっており、その比率を上げていくよう、今後も継続した取り組みを行っていく」

藪下ももこ氏

名古屋大学
国際開発研究科博士課程前期課程

「ジェンダー平等といった場合、女性のみを対象とした取り組みに目が向けられるがちだが、単に、家事や育児を男性も担うといった概念のことだけでなく、改めてジェンダー平等に関する男性への意識変化の促進が必要ではないか。一方、企業においても、出産・育児等で埋もれている、能力ある社員を男女共に発掘していくような仕組みづくりが求められる」

佐々木拓弥氏

名古屋大学
生命農学研究科博士課程後期課程

「日本社会における男性の育児休暇取得率は低く、企業がもっと積極的に育児休暇取得を奨励することが必要だ。育児休暇を取得すると昇進に影響すると考えている男性社員は少なくない。従って、勤続年数や労働時間の長さではなく、生産性を考慮した成果能力主義の設



定や、より柔軟なフレックス制度の導入などが不可欠と考える」

芝崎有紀氏
名古屋大学
医学系研究科保健学科看護学専攻
博士課程前期課程

「健康で意欲的に働く環境づくりを実現するために、企業はもっと産業医や保健師、看護師を活用してほしい。医療の側面で意見を述べると、社員自身や家族の健康、子育てや介護、さらには職場環境、勤務形態について正規非正規採用に係なく、また、勤務時間外にも利用可能な相談窓口の開設も重要となる。将来的には行政の協力のもと、地域医療連携の充実など、社会全体で社員をサポートしていく仕組みづくりも必要となるのではないか」



クロフォード後藤花氏

名古屋大学

国際開発研究科博士課程前期課程

「女性管理職育成のためには、成功体験の積み上げと身近なロールモデルの存在が必要だ。そのためにも、意欲ある若い社員に早くから大きな仕事につかせる機会を与えてほしい。早い段階でそうした経験をさせておくことは、将来、リーダーとなる上で、とても重要な体験となるはず」

小池千晶氏

名古屋大学

国際開発研究科博士課程前期課程

「男女問わず能力のある人を、会社経営を担う人材として育成するために、従来のような総合職／一般職という採用や職務のくくりを見直すことが必要だ。女性のリーダーシップの促進を図るためにも、雇用形態や職務の垣根を越えられる、多様性に富んだ組織や制度づくり、ひいては企業風土を生み出してほしい」

東村博子氏

名古屋大学

副理事・男女共同参画室長

「本日のウェルビーイングプログラム履修生の発言により、本学のジェンダー平等の取り組みの成果を実感するとともに、時代を担うべき学生の成長を誇りに思う」

木内仁志

PwCあらた有限責任監査法人

執行役副代表

「目標とすべきロールモデルが少ない点については同感だ。実際、女性にとつてロールモデルとして活躍している人は、男性に比べて少ないのが現状。PwC

も女性リーダーの数はまだまだ少なく、企業として女性のキャリアモデルとなるような人材を、今後も数多く輩出していくと考えている」



The Digital Possible

～第四次産業革命時代における女性の活躍

セミナーの最後には、BTジャパン株式会社 代表取締役社長であり、一般社団法人 日本経済団体連合会 審議員会副議長 女性の活躍推進委員長、そして2016年9月、政府の規制改革推進会議委員に任命された吉田晴乃氏による、「The Digital Possible～第四次産業革命時代における女性の活躍」と題された基調講演が行われた。登壇した吉田氏は、「情報技術を駆使した革新である『第四次産業革命』が到来しつつある今、デジタルテクノロジーが現実世界を席巻しようとしている。そうした時代を迎えたからこそ、女性の活躍が推進できるようになった」と強調する。

Digital Possibleが女性にもたらした可能性の一つが働き方の改革だ。吉田氏自身、先に述べた三つの肩書に加え、

「母親」という四つの草鞋を履いており、中でも自身の基軸は母親の部分に置いていると話す。毎週のように行われる海外出張をこなしつつ経営の舵を取る一方、公務にも勤しみ吉田氏は多忙を極めるが、これら全てにおける生産性向上の牽引力となっているのが、最先端のITの活用だ。

「今やスマートデバイスを利用すれば、いつでもどこでも仕事ができるようになっている。これこそが私の大きなDigital Possibleである」(吉田氏)。

BTジャパンはテクノロジーを取り扱う企業であることから、スマートデバイスなどを有効活用したテレワーク環境が完備されており、育児に追われる女性社員が自宅からでもオフィスに居るのと同様に仕事ができるようになっている。そうしたBTジャパンにおける最新のデジタル革命の一例が、米国ドルビーラボラトリーズとの提携により開発された「BT MeetMe with Dolby Voice」だ。これは、周囲の雑音を排除するノイズリダクション機能を搭載し、マイクに一番近い音声だけを拾う音声会議システム。吉田氏は、育児をしながら本製品を用いて在宅勤務を行っているBTジャパンの女性社員の声を紹介。「子供が観ている



テレビの音声などを拾わず、クリアな音声でやり取りができるため、自宅で子供の様子を見ながら海外の社員との音声会議に参加することが可能になった」という。

「有能な女性社員が退職するのは、企業にとって大きな損失となる。特に近年では、保育所に入園できない、近所に託児所がない、といった理由からやむなく退職しなければならない女性が多い。そうした働く女性の育児に関する問題に政府も真剣に取り組んでいるが、解決には長い時間がかかる。しかし、最先端のテクノロジーを導入することで、そのような問題も即座に解決できる」(吉田氏)。

デジタル革命を追い風に、企業経営と公務に邁進する吉田氏だが、Digitalでも決してPossibleにできないことがあったという。「私自身、シングルマザーとして娘に不自由をさせないよう、無理をしてでもキャリアを積み重ねてきた。しかし、幼少期や少女時代の娘と過ごせるかけがえのない時間を失ったことも確かに。そのため娘には悲しい思いをさせたことも少なくなかった」と振り返る。しかし、時を経て、長女も成人し社会

へと巣立っていく中で、吉田氏を見る目も変わり、新しい関係が育まれつつあるという。

「娘も育ち、これから社会に出てビジネスウーマンになろうとしている。そうした中で、女性同士として、仕事や人生についての大人の会話ができるようになった。私自身が苦労した経験から出てくる言葉に対して、娘は真剣に耳を傾けてくれる。現在、子育ての真っ最中である働く女性にとっては、大変な時期であると思う。しかし、その苦労の先には、私が経験しているような素晴らしい時間が必ず訪れる事を、決して忘れないでほしい」(吉田氏)。

この30～40年間の女性の社会進出を可能とした背景には、家事や育児の負担や時間を減らせるようなさまざまな技術革新がある。そうした技術革新は、今後もさらに女性の時間を解放し、ひいては、新しい女性の生き方を導いてくれるものとなるだろう。「皆様には、私の母親や私ができなかつたような、新しい女性の生き方を貪欲に求めてほしい。そうした新しい生き方を、テクノロジーが支援してくれる」と訴え、講演を締めくくった。

閉会挨拶

ダイバーシティ 実現に向けて

多数の講演者、パネリストを迎えたHeForSheセミナーは、盛況のうちに終えることができた。名古屋大学 国際貢献副理事の岡田亜弥氏は、「产学研官の多数の識者が一堂に会してジェンダー平等をはじめとしたダイバーシティの推進、中でも女性のリーダーシップ促進に向けた課題を共有し、その解決のために何ができるのか議論する機会を持てたことは大変意義深い」と総括し



た。最後に、PwCあらた有限責任監査法人 名古屋事務所長の中嶋康博は「ジェンダー平等やダイバーシティ改革の実現には、私たち一人一人のコミットメントが重要となる。日々の生活の中においても、そのための改革を一人一人が進めていってほしい」と訴えた。



国内最大級のスタートアップイベント「TechCrunch Tokyo 2016」に協賛

2016年11月17日～18日に開催された「TechCrunch Tokyo 2016」に、PwC Japan グループがプラチナスポンサーとして協賛しました。PwCコンサルティング合同会社 グローバルイノベーションファクトリー リーダーのパートナー 野口功一が登壇し、TechCrunch Japan 西村賢編集長と「大手企業とスタートアップ協業のコツ」

について対談。ピッチコンテストでは審査員を担当し、小児科に特化した遠隔医療相談サービス「小児科オンライン」(株式会社 Kids Public) に「PwC Japan INFINITY AWARD」を贈呈しました(同社は最優秀賞も受賞)。本イベントには2,000名以上が来場し、盛況のうちに閉幕しました。



日本が今後とるべきサイバーセキュリティ対策を産官学で議論

—「Cyber3 Conference Tokyo 2016」に企画協力



PwC Japan グループは、2016年11月18日～19日に東京で開催された「Cyber3 Conference Tokyo 2016」において、昨年に引き続き企画協力として参画しました。この国際会議には、菅官房長官や丸川大臣をはじめ、世界中から政府関係者、ビジネスリーダー、研究者など約350名が参

加し、サイバー空間に係る政策動向、国際的な標準や規範の在り方などについて議論しました。PwCからは、Gary Loveland (PwC米国)、Charlie McMurdie (PwC英国)、岸泰弘 (PwCあらた)、勝山公雄 (PwCコンサルティング) の四名がパネリストとして登壇しました。

大学1、2年生向けのキャリア教育を継続支援

—「キャリア大学アワード2016」総合賞第5位、ベストフィードバック賞を受賞

PwCコンサルティング合同会社とPwCあらた有限責任監査法人は企業や官庁などが大学生にキャリア教育を提供する「キャリア大学」(運営:NPO法人キャリアクルーズ)に参画しています。2016年の開催では40以上の企業・官公庁・NPOがプログラムを提供し、約2,000名の学生が参加しました。参加した学生の満足度によって「企

業の教育力」を評価する「キャリア大学アワード2016」では、PwCコンサルティング合同会社が「総合賞第5位」を、PwCあらた有限責任監査法人が「ベストフィードバック賞」を受賞しました。



障がい者スポーツの体験会を関東・関西の小中学校で開催

車椅子バスケットボールと電動車椅子サッカーの選手が在籍しているPwC Japan グループでは、社会貢献活動の一環として障がい者スポーツの体験会を開催しています。この活動は2012年1月にスタートし、実施回数は延べ40回以上に達しています。それぞれのスポーツの楽しさを伝えると



にも、障がいに屈せず挑戦し続ける選手の姿を通じて、自らの可能性を最大限生かすことやチームワークの大切さを学んでいたくことを目的としています。また、社員の家族を対象にした体験会も毎年開催しており、2016年11月26日に開催した体験会には、約60名が参加しました。

金融サービス業界のチャリティイベントに約400名が参加

—「第12回 FIT チャリティ・ラン」

PwC Japan グループは、2016年12月11日(日)に聖徳記念絵画館および明治神宮外苑周回コースにおいて開催された「第12回 FIT チャリティ・ラン」に参加しました。本イベントは、地域に根差した活動を行いつつも、十分な活動資金を得られない非営利団体を支援することを目的としたチャリティイベントで、PwC Japan グル



ープは2009年から協賛・参画しています。2016年は約400名の社員・職員とその家族・友人がラン・ウォーク・募金を通じてイベントを支援するとともに、60名がボランティアスタッフとして運営のサポートを行い、参加費および企業協賛金として総額2,118,423円を寄付しました。

九州地区での監査・税務支援体制を強化

— PwCあらた有限責任監査法人、PwC税理士法人が福岡事務所を開設

PwCあらた有限責任監査法人ならびにPwC税理士法人は、福岡県および九州地区の企業に対する支援体制をより一層充実させるため2016年10月にそれぞれが福岡事務所を開設しました。事務所開設により、これまで以上に地域に根差した迅速かつ



次世代の会計監査業務を追究する専門組織、AI監査研究所を設置

PwCあらた有限責任監査法人は、会計監査に人工知能(AI)を取り入れ、監査品質向上、業務効率化・自動化の実現に向けた調査研究を開始するため、AI監査研究所を2016年10月21日に設置しました。これまで監査業務におけるテクノロジーの活

用を推進してきましたが、さらに将来を見据えてAIの可能性を研究し、人間と機械の最適な分業によって高品質かつ効率的な監査を実現する、新たな会計監査の在り方を追究していきます。(写真は記者発表会の模様)



一橋大ポーター賞運営委員会主催「競争力カンファレンス2016」に協賛



独自性がある優れた事業戦略で成功した日本企業を表彰するポーター賞「競争力カンファレンス2016」に協賛。2016年12月1日のカンファレンスでは、冒頭にPwC Japan グループ代表 木村浩一郎が「グローバルイノベーションファクトリー」を紹介しました。また、ポーター教授による各受賞企業への記念品授与と基調講演「スマート・コネクティッド・プロダクトによる競

争戦略と企業へのインパクト」が開催され、講演では、業種の境がなくなる時代における可能性、課題、機会について言及。PwC Japan グループは、今後もベンチャー、アライアンスパートナー、金融、大学、NPOとともにさまざまな価値を共創し、イノベーションを支援していきます。

世界中のお客さまに M&Aアドバイザーとして PwCが選ばれる理由。

PwCのM&A取扱件数は、世界No.1*。

※出所：Thomson Reuters, Financial Advisors Ranking (2013年-2015年の3年連続・公表案件数ベース)



pwc

Strategy through Execution —戦略策定から実行、企業価値実現までを総合的に支援—

この先、日本企業が競争力を強化するには、自社にはないケイパビリティを持つ国外企業とのグローバルM&Aを積極的に進める必要があります。それによって、いかに顧客へのリーチを拡大できるか、事業ポートフォリオを最適化できるかが成功のカギとなります。PwCは157カ国に広がるネットワークと、20万人を超えるプロフェッショナルによって、日々世界各地でお客さまのグローバルM&Aを支援しています。

お客様の課題を把握し、シナジー効果を最大化できるM&Aをご提案。事業戦略・ブループリントの策定から、M&Aの実行、その後の価値の実現まで総合的に支援するPwC。私たちが多くのお客さまに選ばれている理由はそこにあります。

PwC Japan グループ

Tel: 03-3546-8650 Email: pwcjppr@jp.pwc.com