

ダイバーシティで社員一人ひとりが輝く！

MITSUBISHI MOTORS

三菱自動車 ダイバーシティレポート

Diversity

Report

Vol.4
多様な個性で組織活性化号

多様な個性でより良い組織に！

ますます進む ダイバーシティ！

ダイヤモンドチーム/ダイヤモンドな人

- 各々の強みを活かして様々なキャリアを持つ社員が“将来の自動車産業”を考える
- ものづくりの現場で広く活躍するリケジョ社員
- クロスファンクショナルで挑む“自分ごと”の働き方革命
- 業務の見える化と職場の信頼醸成で3週間の育休取得
- 個性を活かしてみんなが働きやすい職場をつくっていききたい

多様な文化や人種が共存

米国三菱自動車の成長を支えるダイバーシティ

社員を支えるために

三菱自動車の両立支援制度

LGBTに関する取り組み

LGBTが働きやすい職場の実現を目指す



Female Engineers



People with disabilities

多様な個性で
より良い組織に!

ますます進む ダイバーシティ!

社会や三菱自動車でダイバーシティは進んでいるのか。
ダイバーシティ推進室の3人が現状や取り組みを説明します。



People with Childcare



People with Nursing care

Q. ダイバーシティは 浸透しているの?

“ダイバーシティ”という言葉は、社内外問わずビジネスパーソンにとって、一般用語化したと思います。最近では、新入社員や学生からも「ダイバーシティ業務に携わりたい」との声もあり、関心の高さを感じます。ダイバーシティ推進の目的は、多様性を受容した上で、社員の多様な個性を活かして成長につなげることです。レポートの中でも具体的な事例を紹介していますが、着実に浸透してきていると思います。



ダイバーシティ推進室

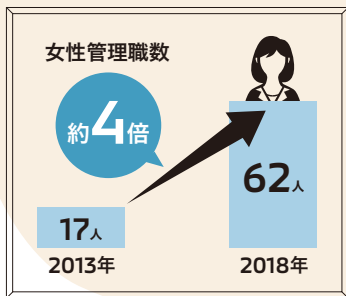
武田 知朗

	2014-2016 フェーズ1: 基盤づくり	2017-2019 フェーズ2: 実践
	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ推進の風土・制度の構築 ● 両立支援制度の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様性を活かす行動促進 ● 両立支援制度の周知・活用促進
マインド セット	<ul style="list-style-type: none"> 女性リーダー育成 (女性リーダー研修、女性管理職研修など) 育児・介護支援 (育児勤務者研修、育休者懇談、イクメンセミナー、介護セミナーなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者、LGBT、外国籍対応など
環境整備	<ul style="list-style-type: none"> 制度改定 (育児・介護勤務制度の対象期間延長、コア無しフレックスタイムなど) 制度導入 (帯同休業制度、在宅勤務制度など) 情報拡充 (ダイバーシティレポート、イントラネットサイト改訂、両立支援コンシェルジュ開設など) 	<ul style="list-style-type: none"> 施設 (社内託児所開設など)

Q.

ワークライフ バランスと ダイバーシティの 関係は？

当社のダイバーシティ推進は女性活躍推進を重点課題として始めましたが、当初から女性活躍だけでなく、社員の誰もが働きやすい環境を提供することを意識して取り組んできました。実際、育児支援制度を男性が活用したり、介護支援施策にも1,000人以上が参加し、利用者が増えています。



ダイバーシティ推進室
鈴木 久美

2018年5月からは、両立支援コンシェルジュを設置し、育児や介護など個別の相談に対して、適した制度活用を案内しています。仕事と生活の両立“Work & Life”は当たり前の時代になっており、目指す姿は、仕事と生活が相乗効果を生む“Work Life Synergy”です。

制度をうまく活用し、時間効率化や柔軟な働き方により、仕事と生活の両方を高めていく必要があります。個人と会社が共に成長していることを実感できる状態を目指し、社員への支援を続けていきます。



気軽にいつでも
相談してください



ダイバーシティ推進室
相馬 みず穂



Multinational



Diverse Employees

What's "IKU-BOSS"?

ダイバーシティに必要なのはイクボス

Mamabu Tsukagoshi



塚越 学氏

NPO法人
ファザーリング・ジャパン
理事

「イクボス」をご存じですか？イクボスとは、「部下を育て、組織を育てながら、自らも仕事とそれ以外の時間で自分自身を育てていく、成長を続けられるボス」のことです。

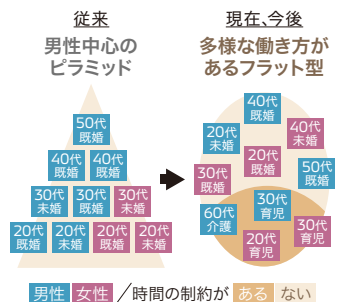
では、なぜイクボスが必要とされているのでしょうか。従来の職場は正社員、終身雇用、時間制約のない社員で構成されていたピラミッド型

構造で、マネジメント層による一括管理が容易な状態でした。

しかし、今以上に今後は、育児や介護など時間や場所に制約のある社員が増えています。一人ひとりの事情を考慮しながら個性や強みを活かし、最大限のパフォーマンスが上げられるダイバーシティ・マネジメントが必要になってきます。同時に、仕事以外の生活を含めて個人がマネジメントすることを「ワーク・ライフ・マネジメント」といい、これにより「働き方の多様性」が実現されるのです。

職場風土は職場メンバー一人ひとり

の言動の積み重ねで出来上がっています。部下は上司をイクボスに育て、ボスはイクボスとして職場メンバーと共にダイバーシティを推進しましょう。



次ページからはイキイキと働く社員の皆さんを紹介します。



シェアリング ビジネス 検討チーム

Sharing Business Review Team

入社10年前後の社員から成る
新ビジネス検討チーム



各々の強みを活かして様々なキャリアを持つ社員が“将来の自動車産業”を考える

業務とプロジェクトを同時進行 メリハリをつけて作業を行った

環境保全対応やテクノロジーの進化などにより自動車業界を取り巻く環境が変わる中、『i-MiEV』など国内でもいち早く電気自動車（EV）開発を進めてきた三菱自動車。益子CEOも欧米出張などで現地のEVの急速な普及を肌で感じ、自動車業界の将来に思いを馳せていた。そんな中、2016年10月に益子CEOは様々な部署から社員を集め、ある課題を出した。「今後のEVや将来の自動車業界はどうか、君たちの柔軟な考えをまとめて提案してほしい」。

実際の会議の様子。週に1、2度参加可能なメンバーで集まり、各々が持ち寄った意見をその場でぶつけ合う



入社10年前後の社員から成るチームのリーダーとなった海外マーケティング企画部の平須賀千穂さんは、「最初は何から手をつけていいか悩みました。ほとんどのメンバーが違う部署だったので、まずは週1、2度集まる機会をつくり、自動車業界の現状や最新の技術などを調べたり、自動車業界の未来についてブレインストーミングすることから始めました」と当時を振り返る。

だが、それぞれ本来の担当業務を持ちながらだったため、実際のプロジェクト進行は困難を来した。経営戦略室の伊藤美砂子さんは「業務の繁忙期や幹部への報告会前は特に大変でした。普段は各自の業務に集中し、プロジェクトに関する資料作成はミーティングの際に行うなど、メリハリをつけて作業しました」と述べる。

そしてチーム結成から2カ月後、進捗状況をCEOへ報告。また、その後もその他の幹部とディスカッションを行う中で、幹部の一人から「実際に海外の現場や最新事情を見てきた方がいい」と言われ、欧州出張に踏み切った。英語での事前のアポ取りは大変だったが、欧州のE-mobility研究開発拠点やベンチャー企業などを訪問し、それまでのインターネットでの知識や架空のアイデアでしかなかったものを肌で感じたことで、EVの時代が到来することを確信するとともに、新たなキーワードが出てきた。それが“シェアリング”だった。

チーム年表

- 2016.10 電気自動車の将来像検討チーム発足
 - 定期的に集まってミーティングを重ねる
- 2016.12 EVと自動車業界の将来像について提案
 - 幹部にも共有するようにアドバイスをもらい、各幹部に説明に行く
 - 自分たちの目で見て、体験することを勧められる
- 2017.3 チームで欧州出張
 - ドイツ、オランダ、イタリア、スイスなどを手分けして視察
- 2017.6 CEOに報告
 - シェアリングビジネスへの可能性を発表に含める
 - 正式に「シェアリングビジネス検討チーム」として再出発
- 2017.12 他部署に相談したり、ワークショップを開いたりする
- 2018.4 複数のシェアリングビジネスを提案
 - その後社内でも報告会実施



文化も考え方も違う欧州企業を訪問することで、各メンバーの知見が広がった

「当社ではEVやコネクテッドカーサービス、自動運転の開発は行っていました。カービジネスで広がりつつあるシェアリングという分野はまだ手つかずなことに私たちも危機感がありました」と、北米部の岡本篤行さんは語る。実際に国内営業に携わってきた副見高史さんは、ある変化を感じていた。「個人で車を所有したくない人でも“必要ときだけ”車を使いたい。それがカーシェアです。社会を見渡すとハウスシェアやタイムシェア、フードシェアなどシェア文化は世界で急激に広がっていることに気づきました」。

迎えた17年6月の幹部報告では、「EVが当たり前の世の中になる」ことを報告するとともに、「今後はシェアリングビジネスがキーになる」という提言を行った。このシェアリングの視点が評価され、具体的なビジネスプランを提案するために、「シェアリングビジネス検討チーム」として再び走り出した。

これからの三菱自動車を担うという自覚が生まれた

しかし、新しいシェアリングビジネスを考えるという難

問にチームは悪戦苦闘。思いつくアイデアはすでにビジネス化されていたのだ。メンバーは新しい知見を求め、今度は他業種の人たちを招いて意見交換やワークショップを行うなど、議論を深めていった。

そして18年4月にシェアリングビジネス案をCEOに報告。その後、社内でも報告会を重ねていくと、賛同者が次々と現れ、輪もどんどん広がった。輪の一つとして、現在、国内営業本部で提案したシェアリングビジネスの事業化が検討されている。

「自由な発想を期待されつつも、実際に生み出すことや、実現の可能性を模索するのは大変でした。ですが、共感者や賛同者を増やすことで、物事を動かしていける自信になりました」と、海外商品計画部の秋山教広さんは語る。同部の森本圭一さんは、「部署や会社を超えて協力することで新しいものを生み出すことができます。このプロジェクトを通じて、自分たちがこれからの三菱自動車を担っていくんだと、改めて自覚が生まれました」と話す。

プロジェクトは報告をもって一旦終了したが、彼らの得た学びや経験は三菱自動車の未来を支えていくことだろう。

Quick Action!
優先順位と
スピードを意識

相手の立場に
立って物事を考える

仕事は1人で
抱えない。
いつでも頼める
ように共有を

マルチタスクより
一点集中で
早めに処理

視野を広く持つと
新しい楽しみが
見つかる

自分の知見を
広げるため
学びや出会いを
大事に

グローバル
マーケティング&
セールス本部
海外商品計画部
主任
秋山 教広

グローバル
マーケティング&
セールス本部
海外商品計画部
主任
森本 圭一

国内営業本部
マーケティング推進部
車種第二グループ
主任
副見 高史

グローバル
マーケティング&
セールス本部
海外マーケティング
企画部
担当マネージャー
平須賀 千穂

経営戦略本部
経営戦略室
伊藤 美砂子

米州・大洋州本部
北米部
主任
岡本 篤行



大越 ともみ

Tomomi Ohkoshi

商品戦略本部
EVソリューション部

2014年入社。技術センターでEVシステム先行研究や開発を担当。2018年より本社勤務



広く活躍するリケジョ社員

Women With Science Background

ものづくりの現場で活躍する理系の女性社員が
どんどん増えています！



今井 聡子

Satoko Imai

EV・パワートレイン
技術開発本部
EV制御開発部

2014年入社後から現在
までプラグインハイブリッド
EVの走行制御適合を担当

開発からエネルギー管理 まで世界に誇るEVに 携わる夢が実現

理系の知識や開発現場での経験を
お客様の“うれしい”に変えたい

大越ともみさんは大学で物理学を専攻後、「大学で学んだ知識が電気自動車（EV）に活かせるのでは」と考え、2014年に入社した。「子供が大好きなので、世界中にある日本製品の中で、子供にも身近で、人の役に立つものに携わりた」と考えた答えが、“車”でした。

入社後4年間は、岡崎地区でEVシステムの研究や制御の開発に携わってきた。「岡崎では実車を触ったり、配線をしたりという現場の業務でした。当初は、『女性だからこそできる何かをプラスして、頑張らなきゃ』と気を張りすぎて空回りしていました。

そんなある日、同じ開発担当の先輩女性に相談したところ、「緊張しないで、ありのままでもいいんだよ」と言われた

生涯働き続けたくて 行き着いた理想の職場

“キビキビした”走りの実現に向けて
国内・海外仕様車をブラッシュアップ

「いつか欧州のアウトバーンで車を走らせ、“他社電動車の性能”や“求められる加速性”“静かさ”“燃費効率”などを体感したい。海外のユーザーが求める車の性能を知りたいんです」

入社から一貫して、プラグインハイブリッドEV（PHEV）の走行制御適合に携わってきた今井聡子さん。「普通の仕事は、システムの動きをシミュレーションすることと、実際にテストコースで走って、求められる性能になっているか試験することです。PHEVは、環境に優しいだけでなく、高い走行性能や静かさを求められるため、モーターとエンジンとバッテリーをうまく協調させる必要があります。それらを最適にコントロールするのが私たちの仕事です。さらに、国内と海外では道路状況や走行速度、気候などによって求められる走りがあるので日々試行錯誤です」。

ことで、肩の力がフツと抜けた。「そのままの自分でいいんだと分かった途端、コミュニケーションが取りやすくなりました。ふと出した意見が、『そういう発想はなかったから、意外で面白いね』と男性から言われて驚くこともありますが、自然に受け入れてもらえていることを実感しています」。

5年目となった2018年春、本社のEVソリューション部に異動し、オフィスでデスクワークの日々に一転した。現在はお客様のEV保有価値をより向上させるために、EVの電池を別の形で活かす方法を考案し、商品戦略につなげる業務をしている。

「これまでの知識のおかげで、今の部署でも技術の理解や根拠に厚みを持たせることができています。EVの新たな魅力をお客様の元に届け、お客様の“うれしい”につなげたいです」

手帳を活用しています

私の仕事のひと工夫

先輩からのアドバイスで、毎朝、手帳に仕事内容と作業時間を書いています。1日に何度か確認することで、仕事の効率が上がりました。



リケジョの仲間が増えてきてうれしいです



学生時代から車が好きだったという今井さん。その中でもPHEVに魅せられたのは、世界中で環境意識が大きくなっていく中で、人から求められる車をつくれると同時に、車の最先端に触れられると考えたから。そして、学生時代から生涯働き続けることを希望していた今井さんは、就職した先輩女性たちに聞いて回った結果、自分が求めている環境は三菱自動車にあると確信した。

「実際に入社後も開発の第一線で活躍する女性がたくさんいますし、結婚・出産後も活躍する先輩もいて目標になります。家族のことを職場で話したり、育児のために有休を取る男性も周囲にいて、理解もあります。私も結婚しているので、公私のバランスをもっと上手に取れるようになっていきたいです」

今後は英語やマネジメントをもっと学びたい

実はメモ魔なんです

私の仕事のひと工夫

思いついたものはなんでもメモします。メモをして一旦そのことを忘れるようにしたら、気分転換がうまくいくようになりました。



高橋 由香里

Yukari Takahashi

EV・パワートレイン技術開発本部
EV・パワートレイン戦略・企画部
担当部長

1998年入社以来、ドライブトレイン実験部に所属し、2018年4月より現職

大事なのは結果を出し、付加価値をつけること

トランスミッション制御開発に長年携わり、2018年4月にEV・パワートレイン戦略・企画部に異動し、部長職に昇進した高橋由香里さんは、真摯に仕事に取り組む姿勢で誰からも頼られる存在だ。

大学で機械工学を学び、入社した当初は、開発、特に試験部門の女性は少なかったという。

「女性だからと気にすることはありませんでしたし、対応の差を感じたこともありません。もともと、技術分野は男女の差がつきにくく、みんなで意見を出し合うことが当たり前でした。大事なものは、与えられた課題をこなし、そこに付加価値をつけられるかどうかだと思います」

現在は、開発部門の事業構造改革室や働き方改革委員会のメンバーでもあり、V-up（課題解決・プロセス改善活動）にも参画している。「みんなが働きやすい組織・職場となり、業績向上にもつながるように社内の課題解決にも貢献していきたいです」。

仕事の見える化が大事

私の仕事のひと工夫

仕事のタスクを分解し、期限から逆算してスケジュールに落とし込むようにしています。



働き方改革 推進チーム

Working Way Reform Promotion Team

水島製作所の部署を横断して
集められた約20人の精鋭による、
働き方の見直しプロジェクト



クロスファンクショナルで挑む “自分ごと”の働き方革命

スタートは部署横断の精鋭20人 付箋に書かれた300以上の改善課題

職場環境や働き方の改善は今や日本中の課題。しかし、抱える問題やその解決策は現場によって大きく異なってくる。水島製作所でも働き方改善は何度か取り組まれてきたものの、2017年4月の働き方改革推進チームの発足はそれまでとは意気込みが大きく違った。異なる10部署からそれぞれ管理職と社員の2人が選出され、全20人のクロスフ

外部のコンサルタントを招いて討議したことで、新たな知見・アイデアを得ることができ、話し合いがさらに活性化した



ンクショナルなチームが結成されたのだ。

「最初は、『またか』という雰囲気がありました。これまでも会議時間短縮や残業削減に取り組んでも、時間が経つと忘れられることがありました」と、車体工作部の後藤辰徳さんはスタート時の雰囲気を振り返る。

最初に所長・副所長から「働き方についての問題点があれば何でもいいから言ってほしい」とメンバー全員に伝えられた。現場の様々な部署、立場からだからこそ実感している働き方における問題点を可視化し、社員みんなの手で改善してほしいと所長・副所長は考えていたのだ。そして、集まったメンバーが各部署から集めてきた問題・要望を並べ出してみると、300を超える意見がリストアップされていた。

「私のいるパワートレイン生産技術部は、当時、所内で一番残業の多い部署。プロジェクトごとの繁忙の波に伴う人手不足や、工程が年々複雑化して時間がかかるようになっていることが原因でした」と間田憲之さんは述べる。

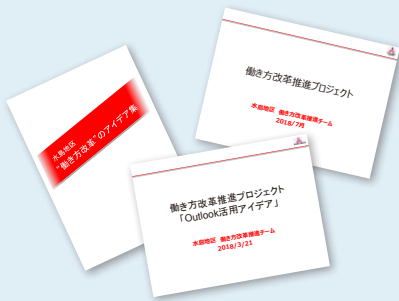
「普段同じ製作所で働いていても顔を合わせたことのない人と知り合えて、関わりの少なかった他部署の問題を聞いたことで気づくことが多くありました」と管理部の戸田栄治さん。話し合いでは「会議が長引きがち」「同じ業務量でも残業する人、定時に終わる人の差がある」「メールが多すぎて確認づらい」など具体的な悩みも多く出された。

働き方のアイデア

- 業務はみんなで見直し定期的に無駄をカットする
- 会議は必要最低限の時間・人数に絞る
- メールを送る際には相手の立場で本当に必要か考える
- PCのショートカットキーを活用して作業効率を上げる
- フレックス・在宅勤務制度を活用してプライベートも充実させる

Outlookの活用アイデア

- 定期的に送るメールはテンプレートを作る
- メールの「TO」と「CC」を見分ける設定にする
- メール本文を読み返す前に検索機能を活用する
- メールをそのまま予定表にコピーして関連付けする
- 送信時刻を指定して、受け手を考えてメールを発信する



約1年間の議論の末、生み出された水島製作所オリジナルの働き方改革のアイデアはまとめられ、所内で共有

課題をカテゴリー分けし、分科会で熱く討議 「自分たちが変えていく」意識が芽生える

そうして半年間、2週間に1度集まって会議をしているうちに、メンバー間の信頼関係も醸成され、プロジェクトに対する姿勢も変わっていった。「徐々に自分たちの言葉として『働き方改革をしないとイケない』と出るようになったのです。『変えていかなきゃイケない』とメンバー自身思うようになっていきました」と後藤さんは話す。

結成から半年が経つ頃には、300以上あった課題を43のポイントに絞り込み、さらに大きく4つに分類し、それぞれ分科会に分けることになった。各分科会では課題に対し「なぜなぜ分析を含めた原因追求」を実施。話し合いの結果、「会議」「メール」「業務」「業務量」「評価」「指示」「マ

ネジメント」「風土・文化」「報告」「IT・システム」の10のカテゴリーに分けられた。この課題を他の製作所などの事例なども参考にしながら、一つひとつ解決策を検討していった。

「大事だったのは、時間が経ったからといって立ち消えないアイデアをまとめることでした。自分たちがやりやすく、継続できる方法を考え、みんなで活用していくんだと共感してもらえるルールづくりを心がけました」と、品質管理部の市村俊輔さんは語る。

例えば、メールなどのIT操作に時間が取られる人のために、社内でITに詳しい人に手伝ってもらって「Outlook活用アイデア」をつくったり、業務の無駄をなくすために「働き方アイデア」を考え、社内への共有を進めたりした（上記参照）。他にも定期的なグループミーティングで業務の無駄の削減、ダラダラ残業を避けるための事前の帰宅時間申告、そして資料のテンプレートの作成など、具体的な改善策が次々とまとめられた。

いよいよ実行の時期を迎え、戸田さんは意気込みを話してくれた。「実際に社内で共有し、みんなで実行して浸透させていくのはこれからです。定着には時間がかかると思いますが、自分たちでやっていくという責任感があります。実行していきながら、無理なく続けられるように改善しつつ、続けていきたいと思っています」。

仕事とは直接関係なくても新しい情報は積極的に学びます



水島製作所
車体工作部
板金課
プレス1係係長
後藤 辰徳

水島製作所
生産技術本部
パワートレイン
生産技術部
マネージャー
間田 憲之

「無理です」とは言わず、方策を考える。前向きに行動あるのみ



感謝の気持ちを常に忘れずつながりや出会いを大事にします



水島製作所
管理部
主任
戸田 栄治

水島製作所
品質管理部
主任
市村 俊輔

1日に1つ以上の知識や技術を身につけて日々成長



上司からのメッセージ



水島製作所
副所長
兼 管理部長
兼 コンプライアンス・オフィサー
野村 泰弘

立場も年齢も異なるメンバーで取り組めたことで、みんなで実行するという強い思いが生まれました。話し合いは任せてきましたが、今後の改革の実行にはトップダウンとボトムアップの繰り返しが重要だと感じています。



本田 慎一郎
Shinichiro Honda

車両技術開発本部
先行車両開発部

2008年入社。事故データ分析や運転支援システムの先行開発を経験し、2017年より現職

育児休業を円滑にしたポイント

■育児前の準備

- 日頃から上司や同僚と情報共有
- 育休取得を早め上司に相談
- 担当業務の内容と手順を見える化
- 雑談も含めてコミュニケーションを取る
- 日頃から締切やアウトプットを守る

■育児後のフォロー

- 周囲への感謝を態度と言葉で伝える
- 引き続き仕事のアウトプットを確実に
- なるべく定時で帰れるよう突発業務への対策を共有

業務の見える化と 職場の信頼醸成で 3週間の育休取得

日頃から周囲に声をかけて信頼関係を醸成

本田慎一郎さんは、2017年にできた先行車両開発部で、先行技術車両のコンセプトを検討する先行企画グループに所属している。これまで運転支援システムの先行開発などのエンジニアとして活躍してきたが、今はオフィスワークがメイン。しかし、社内の様々な部署からメンバーを集めて新しいアイデアを出すためのワークショップを開催するなど、グループで携わる仕事は多岐にわたる。

「今までの仕事とは必要なスキルが違うので、どんな方法がいいのか、どの部署や人の力を借りればいいのかなど模索する日々を過ごしています。ですが、広くいろいろな人と連携できるのは面白いですね」と話す本田さんは、これまで仲間内でのBBQやイベントを企画するなど人をつなぐ存在。第1子が1歳4カ月になった頃に3週間の育児休業（以下、育休）を取得したが、同僚や上司と十分にコミュニケーションを取っていたこともスムーズに育休取得できた要因の一つだったという。

「生まれたとき、子供が病気だったので、1歳を過ぎる頃に手術を受ける予定がありました。入院中も常に付き添いが必要でしたので、どうしたらいいか悩んでいました。そこで、会社の制度を調べたところ、3歳になる年度末まで何度でも育休を取れることが分かり、取得することにしました。同僚や上司には以前から子供の様子を伝えてあったので、快く育休に送り出してくれました」

休業前に業務を見える化して共有 周囲にお願いしやすい事前準備を

しかし、育休中に仕事に支障が出なかったのは、良好なコミュニケーションを取っていたからだけではない。「迷惑をかけないように自身の業務については、内容や担当、依頼先などをまとめて共有しておきました。アウトプットがしっかりできていれば問題ないという確信がありました」と本田さんは事前準備と仕事内容の共有の大切さを語る。

3週間の育休中は、泊まり込みで付き添っている妻に少しでも体を休められるようにと、日中はずっと病院に滞在して子供を看病し、洗濯や炊事などもこなし、「結婚したら妻と一緒に家事や育児をしたいと思っていたので、産後すぐに家事などを主体的にやっていました。それでも育休中は入院もあって息つく暇もなく、後から『休みを取ってくれてよかった』と妻が言ってくれたときはホッとしました」。

復帰後は、知り合いの男性社員から「自分も育休を取りたい」と相談されたり、アドバイスを求められることもあるそう。現在は、週2日の在宅勤務を利用しつつ、他の日も定時で終わるように努力し、子育てにも仕事にもまい進している。



諦めて後悔するより
まずはやってみよう

休みの日は子供と公園に。子供が飽きないよう新しい遊び場の開拓も欠かせない





青木 毅

Takashi Aoki

京都製作所
京都工作部
京都組立課

1992年入社。エンジンの点検や組立を担当し、ラインキーパーも務める

上司からの
メッセージ京都製作所
京都工作部
京都組立課
作業長
吉崎 茂

青木さんは経験値が高く、設備をよく知っています。トラブルが起きても、周囲や設備の状況などを見て瞬時に判断できるので、みんなが頼りにする存在。今後は後進の育成も含め、活躍に期待しています。

個性を活かして
みんなが働きやすい
職場をつくっていききたい聞こえないことを理解してもらい
伝えるために様々な工夫をする

1992年に入社し、エンジンの点検・組立から設備点検・修理までを担当している青木毅さん。生まれつき聴覚に障がいがあり、筆談や話す相手の口の動きを読み取ってコミュニケーションを取っている。

「聞こえないという状況を理解してもらうため、ゆっくり口を動かしてもらったり、伝わりやすい身ぶり手ぶりを私から提案することもあります。伝えたいことを事前に紙に書いて、休憩時間にみんなに見てもらったりもしています」

伝え方を工夫しながら、相手の表情や言葉から理解度や問題点を読み取るうと気を配りつつ、普段の業務もしっかりこなす青木さん。その姿勢に周囲の信頼は高まり、今やラインキーパーも任せられるようになった。

安全リーダーを任されたのはうれしい
新たな出会いにワクワクしている

だが、ラインキーパーになったことで新たな問題が発生した。トラブル時のエラー音が聞こえないため、現場の警告ライトの光に気づくのに時間がかかってしまったのだ。

しかし、青木さんはそうした問題にも前向きに取り組み、エラーを振動で知らせる腕時計型の無線通報情報システム「シルウオッチ」の導入を提案。その提案が通り、シルウオッ

チによって瞬時にエラーに反応できるようになった。「現場から離れていてもすぐ分かって便利だ」と周囲の反応も良く、他のラインキーパーたちも使っているという。「シルウオッチを使うこともそうですが、私は障がいのある人だけが便利になるようにしたいとは思っていません。足りない部分を補ってもらいつつも工夫をしながら仕事をしたい。みんなが仕事をしやすい環境をつくりたいと考えています」。

そんな青木さんも、自分が聞こえないことを受け入れられない時期があったという。「親にあたって迷惑をかけました。7年前に母が亡くなったときに見つけた私への手紙には『聞こえないことは恥ずかしいことではない。周囲にはいろんな人がいて、それぞれ人は違って、生きていく道が違うから、自分の道でやっていけばいい』と。それ以来、聞こえないことで悩むより、自分から働きかけていけばいいと気づきました。聞こえないことは、個性です」。

2018年、安全リーダーにもなった。今後はさらに上を目指していきたいと意欲を見せる。「現場のリーダーを任されたのは初めてですが、責任のある仕事をやってみたかった。人とのコミュニケーションは増えるでしょうが、新たな意見や初めての人との出会いにワクワクしています」。

手話を使った劇団の俳優もやっています



トラブルが起きると、腕につけた「シルウオッチ」が振動し、エリアを表示

多様な文化や
人種が共存

米国三菱自動車の 成長を支える ダイバーシティ

堅実な成長を遂げる米国拠点の

ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク（以下、MMNA）は
2018年で創立38年目を迎える。多様な人種や文化、価値観を抱える
米国市場ではダイバーシティの理解が何よりも重要だ。

カリフォルニア州にあるMMNAの取材を通じて浮かび上がった、
成長の原動力としてのダイバーシティとは。



MMMNAは2018年で創立38年目となる。現在、4
カ所の拠点事務所と3カ所のPDC（部品配送セ
ンター）を全米に開設している。2017年度の販売台数
は10万台を超え、5年連続で売上を伸ばしており（前
年比7.7%増）、375人のスタッフを抱える。世界最大級
の自動車市場である北米市場。その多様性に富んだ市
場で成功するために、MMNAでは市場からのフィード
バックを正確に分析し、カスタマーのロイヤリティを

維持するため人事やマーケティングにおいて、極めて
大胆な施策がなされている。

その陣頭指揮を執るのはフレッド・ディアスCEOだ。
積極的に女性管理職を採用し、売上の4分の1を占め
るヒスパニック系の顧客に対する訴求力を高め、三
菱自動車ブランドに対するロイヤリティを高めている。
「ダイバーシティへの配慮はトップから始まる」とCEO
自らリーダーシップをもってダイバーシティを推進し

多様な「価値観」が反映される職場づくり

全米最大の人口を抱え、MMNAの本拠地がある米国カリフォルニア州。労使関係で厳しい基準の法整備がされている同州では、人種、性別、宗教、年齢、障がいなどの多様性を加味し、常に最新の動向に注目して適切に対応することが求められる。

また同州では白人に次ぐヒスパニック系人口が4割近くを占め、アジア系米国人も近年増加傾向にある。州内総生産も国内最大で米国GDPの15%弱に相当する。経済伸長により失業率も4%台と低いため、雇用市場は流動性が高く、優秀な人材の獲得と保持はどの組織にとっても死活問題だ。そのため、多様な個性と価値観を寛容に受け入れる体制を整え、働きやすい環境を構築することが不可欠なのである。



ている。

働き方という点においても、スタッフの家族への配慮を優先し、福利厚生を充実させている。積極的にリモートワークを導入するなど、全社員が分け隔てなくイキイキと働ける環境の構築を心がけているという。その結果、社員の勤続年数は長く、今回インタビューをした幹部は勤続20年以上がほとんどだった。

本取材では、ディアスCEOをはじめ、MMNAで活躍

する女性リーダー4人の他、部品部門で働く若手スタッフ、そして日本の三菱自動車から派遣されている現地駐在員、人種も背景も勤続年数も様々なメンバーに、MMNAでのダイバーシティへの取り組み、そして、日米の働き方や文化観の違いといった部分にまで踏み込んで、率直な意見を聞くことができた。様々な角度からの質問に対する答えを通じて、MMNAの成長を支えるダイバーシティが見えてきた。

急速な変化を遂げる米国

MMNAの成長を支える女性リーダー

女性リーダーの活躍が目覚ましいMMNA。
長年MMNAで活躍している女性リーダーに
社内での役割とダイバーシティに関する取り組みを聞いた。

MMMNAの副社長であり、CIOを兼任するナタリー・ミルトンさん。「MMNAに勤める友人の強い勧めでMMNAに転職しました。日本車も好きでしたしね」と話す。

彼女の部門では、勤続年数の長いス

モットーは
「常にオープンかつ透明に」



ナタリー・ミルトン
VP & CIO
IT Strategy & eBusiness

タッフが多く、皆仲が良いという。「この会社の風土と同僚たちが大好きです。私の部門には勤続20年以上のスタッフがたくさんいます」。

複数の要職を束ねる中で意識していることについて、ナタリーさんは次のように語る。「大事なことはオープン・ドアポリシーです。そのために、常に部下に対して正直でオープンにいるよ

うに心がけています。意思決定のプロセスにおいては、平等に全員の価値が尊重されるよう、一人ひとりの声に耳を傾けることがとても大事だと思っています」。多様性の尊重には、スタッフに対する配慮と敬意が鍵を握る。

アンジー・オリーリーさんは、MMNAに約30年勤め、現在はディレクターとして人事部門を統括している。

「人事というのは非常に難しい部署です。それはスタッフに対して規則を順守するよう常に指導・監視する役目を担っている一方で、スタッフ一人ひとりを守る立場でもあるからです」

人事は組織のダイバーシティに最も直結した部署。「人を採用する局面では公正かつ一貫性が大原則です。また採用後も全従業員に対しては、ダイバーシティに関する方針を伝えたり、研修などを行っているので、差別は許されない問題だと全従業員が理解しています」とアンジーさんは話す。

米国東海岸で法人営業に長年携わっているキム・マッキーさんは、30年近くMMNAで働き続けているが、過去10年間、地理的な条件によって彼女は仕事のほとんどをテレワークでこなしてきた。「私のプライベートの状況に合わせて、柔軟な働き方を容認してくれてとても助かりました。サポートスタッフだったときには、フ

アイデアを生み出すには
チームの多様性は重要です



アンジー・オリーリー
Human Resources Director
Human Resources & Corporate Services

レックス制で働くことができたので、朝、学校に子供を送ることができました。当社は全体的に個々の事情に対する上司や同僚の理解を強く感じます」と話す。

また、職務上広範囲な地域での業務を統括するため、ダイバーシティに対する配慮も必要とされる。

「フロリダには、中南米やカリブ海諸国のヒスパニック系住民が多く、三菱自動車に親和性が高い傾向があります。彼らは好きなブランドに対しては、家族や友達にも積極的に薦めてくれます」

業務を統括するにはダイバー
シティへの意識は特に重要



キム・マッキー
Regional Dealer Network Manager
Southeast Region Dealer Network

全米におけるヒスパニック系人口は20%弱と白人、黒人に次ぐ多さである。これはすなわち、全米規模での販売に対する潜在的需要の大きさを示唆するものだ。

顧客満足度向上に必要なのは
グローバルビジョン



イザベル・メンドーザ
Senior Manager
Customer Relationship Management



顧客管理(CRM)の統括マネージャーであるイザベル・メンドーザさんは、顧客満足度を高めるコツを次のように語る。「文化・人種も違う多様なお客様がいるので、お客様のバックグラウンドを理解し、グローバルな視点に

立った接客が大切です」。

人種も文化背景も多様な人たちが集まる米国で、多彩な能力を持つスタッフを柔軟にまとめる女性リーダーたち。MMNAのさらなる飛躍には彼女たちのリーダーシップが欠かせないだろう。

ダイバーシティは常にトップから

私の経歴は生い立ちと同様多様性に富んでいます。まず、生まれはメキシコからの移民が多いテキサス州南部で、家庭はヒスパニック系です。その後、実に14回も引っ越しました。思考や視点というものは、それぞれの地域の影響を色濃く受けます。幼少期の頃からの経験で、私は多様性の価値について学んだのです。

国内だけではなく、プエルトリコやメキシコなどの海外にも何年か住みました。そんな体験から学んだことは、「多様性が生み出す力」です。経営上の問題に直面したとき、私はできるだけ多様な背景や視点を盛り込んで考えます。特に三菱自動車のような多国籍企業で経営判断をする上では、ダイバーシティを無視することはできません。

米国市場は三菱自動車のグローバル戦略において、極めて重要な市場です。必然的に、三菱自動車グループ全体に対しても我々が多様性への取り組みを実証する必要があると感じています。その例の一つとして、私が着任したとき、ナタリー・ミルトンさんがMMNAのITを統括する副社長に昇進しました。昇進においては、部署をマネジメントでき、他部署と協力関係が築け、技術的なスキルを持っていることが重要でした。その条件において、性別は関係ありません。彼女はすべての条件を満たしていたため、この10年以上の間で、初の女性副社長となったのです。

またMMNAの売上の26%を占めるヒスパニック系のお客様に対しては細心の注意と敬意を払っています。西部



フレッド・ディアス
President & CEO

に多いアジア系やアフリカ系の人々にも強くアプローチしています。

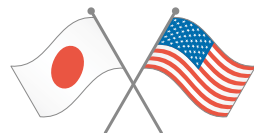
「ダイバーシティは常にトップから」が私の信条です。なぜなら、スタッフは皆リーダーの姿を模範にするからです。上司がダイバーシティに敬意を払わずに、部下にだけ期待してはいけません。

日本でも最近女性管理職が増えてきていると聞きます。それはとても喜ばしいことだと思います。



Multinational

MMNAの原動力はダイバーシティ!



多様性のあるチームで 大事な的是お互いのリスペクト

トップダウンで推し進められる多様性への取り組みを現場で働くスタッフはどのように捉えているのだろうか。日々の業務で意識している点について話し合った。

日本人は伝統的な価値観を持ち 相手に対する敬意がより感じられる

—仕事で心がけていることを教えてください。

アンディ 当社では多くの人たちが働いていて背景も様々です。各自の個性に配慮しながら、チームワークを重視して働くことをいつも心がけています。私の職場に「Ichimaiwa (一枚岩)」と書かれた紙が張られていますが、団結を意味する言葉であり、この言葉が大好きです。

グアダルーベ 私がメキシコ生まれの米国育ちということもありますが、多様性という点で、一人ひとりに対して常に敬意を表するという意識を持っています。お互いがリスペクトすれば、相互理解が深まっていくのだと思います。

アンディ 私はアジア系の先祖を持ちますが、同感です。またそれが、同じアジア文化に根ざす三菱自動車に対する理解を深めていると感じます。

—多様性のあるチームで気をつけていることはありますか。

アンディ 先程のグアダルーベの発言に関連してきますが、お互いを理解して、尊重し合うことは優れたチームづくりに直結

します。もちろん作業のアウトプットにも大きく影響します。

グアダルーベ 常に相手に「思いやり」を持つことを心がけています。我を通すのではなく、相手の立場で考えること。注意深く相手の声に耳を傾けるようにしています。

—現職で役立っているスキルについて教えてください。

アンディ 日本の本社の方を含め、様々な人とやり取りをする仕事なので、コミュニケーションスキルが最も役に立っていると思います。交渉をする際にも重要なスキルです。

グアダルーベ 相手に対する理解力が役立っていると思います。相手の言うことに耳を傾けて、事情を理解する。相手が誰であろうと必要なスキルだと実感します。

—日本の三菱自動車本社とやり取りする際に注意していることなどありますか。

アンディ 文化の違いを理解することは大事ですね。米国ではごく当たり前のことが、日本だと不適切だったりすることがありますね。

グアダルーベ 日本人はとても伝統的な価値観を持っていますね。相手に対する敬意が強いというのをとても感じます。米国の企業では議論に熱中したりすると声を荒らげたりということがありますが、日本の方とのやり取りでそういう雰囲気を感じたことがありません。

アンディ&グアダルーベ でも少し働きすぎかもしれませんね(笑)。

MMNAは若い人も働きやすい職場です



アンディ・ラット
Administrator
Parts Transportation,
Parts Logistics

日本では組織で物事を判断するが 米国では個人の裁量が大いと感じる

—駐在員の皆さんにお聞きします。文化や環境の面で日本との違いを感じることはありますか。

坂口 一番感じるのは、米国ではよりコミュニケーション



コミュニケーションには「思いやり」が大事ですね



グアダルーベ・メルカド
Coordinator
Parts Export Transport,
Parts Logistics



が重要になるということです。例えば、日本ならメールでこちらが要望する期日を決めて連絡をすると、だいたいそれに合わせて回答をもらえることが多いのですが、米国では受け手の判断によってその都度優先度合いが変わるので、臨機応変な対応と密なコミュニケーションが重要ですね。

花井 米国と日本との間に立って調整する際に、日本側では「常識」と考えられていることが米国側では通じないケースがあります。日本の本社の提案をそのまま説明しても理解を得られないことがあり、米国スタッフにもわかりやすい口ジックでしっかり説明することを求められます。

青木 日本では組織で物事を判断することが多いのに対し、米国では個人の裁量が大きく、その分、納得が得られれば決断が速いと感じます。そのため、担当者が納得できる説明がより求められるのです。

—— 普段の勤務に対する姿勢や働き方で日米の違いはありますか。

坂口 働き方という点では、MMNAでは皆さんが定刻の時間を意識し、効率を上げて働いているという印象です。それは、日本以上にプライベートを重視しているからだと思えます。ただ、日本だと、「仕事は仕事、プライベートはプライベート」と明確な線引きがありますが、米国の場合は、それがうまく混ざり合っており、プライベートを含めて自然と周囲に容認されている空気を感じます。

花井 米国に来て、感じたことが3つあります。1つ目は在宅勤務がしやすい環境が整備されていること。2つ目は、皆さんが個別に長めのパケーションを取るのですが、そのために普段から意識的にタイムマネジメントをしていること。3つ目は職場でのサプライズパーティーが多いことです。誕生日や昇進のお祝いを職場ぐるみでします。

坂口 日本の場合は、例えば何かのお祝いは飲み会という

形で就業時間外に別の場所に集まって行いますが、米国ではそれが就業時間内に職場でサプライズとして行われているイメージです。仕事以外の時間は、家族と過ごす時間という概念だからなのかもしれません。オンとオフについての日米の考え方の違いを感じますね。

—— 根幹にあるのは、米国における雇用の流動性や有給休暇を労働者の権利として捉える考え方があるからなのかもしれませんね。カリフォルニア州では消化できなかった有給休暇を企業が買い取る制度もあります。

花井 他にも、定時に仕事を切り上げるイメージがありましたが、必要な際は遅くまで残業することもある、メリハリがあるのも印象的でした。

—— 職場での多様性は感じますか。

花井 車椅子を使っている方など身体に障がいのある方も働いていますが、何らかの不自由があるからといって、特別視するわけではなく、至って自然に接している雰囲気です。

米国で学んだ考え方はリーズナブル(合理性)!



青木 研治
Legal Manager
PL-Technical Support

日米間で異なる「常識」に少し戸惑いました



花井 陽輔
Product Planning Manager
Product Planning

仕事上においてもコミュニケーションは重要です



坂口 香純
Supervisor
Treasury

青木 宗教について職場で話すことはないのですが、日頃からの慈善活動は幅広く行われていて、それらには宗教の影響もあるように感じますね。社内で社員から玩具や缶詰などを集めて寄付をすることがありますし、学校や地域のボランティア活動も盛んです。

花井 やはり米国では多様な人がいて、様々な意見や価値観を認め合う文化が根付いていると感じますね。



LGBT

に関する取り組み

三菱自動車ではLGBTが働きやすい職場の実現を目指して、社内外で活動を行っています。今後も社内のALLY（LGBTに理解を示す人）を増やすべく、環境整備に取り組んでまいります。

社内活動

LGBTセミナーを開催

国内の主要4拠点において、外部講師をお招きし、「そうだったのか！LGBTセミナー」を開催。合わせて304人が参加しました。LGBTの当事者が日常生活において困っていることや、周囲に求める配慮について、当事者でもある講師の実体験をもとにお話ししてもらいました。受講者に対する事前調査でLGBTの理解度はわずか4%程度でしたが、受講の結果、99%が「理解が向上した」と回答しました。参加者からは、「まさに『そうだったのか！』と実感できた」「当事者の気持ちがよく分かった」などの声が多く寄せられました。



当社では、社内のALLYを顕在化するために、オリジナルのALLYステッカーを製作し、セミナー受講者などに配布しています

社外活動

TOKYO RAINBOW PRIDE 2018に参加

2018年5月、日本最大級のプライドパレードである「TOKYO RAINBOW PRIDE 2018」の英国大使館ブース内に日産自動車と共同出展し、当社のダイバーシティやLGBTへの取り組みについて来場者へ紹介。当日は約14万人が会場を訪れ、当社ブースにも多くの方に来場いただきました。



work with Pride



外部表彰

PRIDE指標の「ゴールド」を獲得

2018年10月、任意団体「work with Pride」の日本の職場におけるLGBTなどのセクシャルマイノリティへの取り組み指標である「PRIDE指標」において、当社は最高ランクのゴールドを受賞しました。引き続きLGBTが働きやすい職場づくりを推進していきます。

社員を支えるために

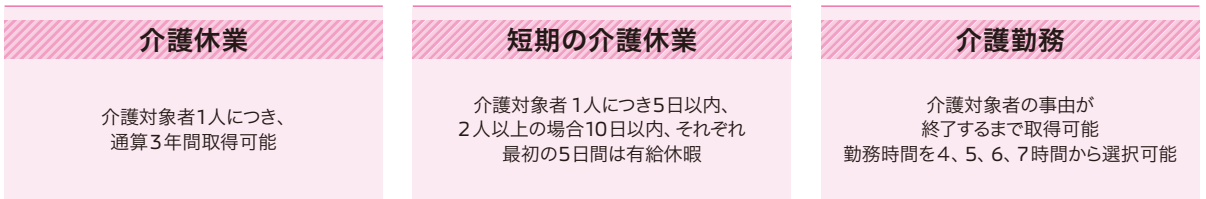
三菱自動車の両立支援制度

社員一人ひとりが輝き続けられるように、育児、介護などのライフイベントや、多様な働き方を支えます。

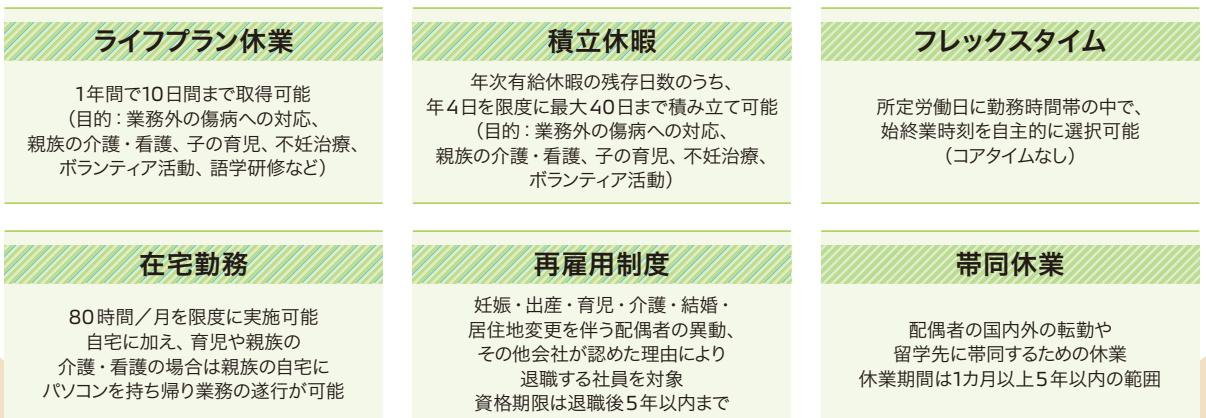
Di@MoNDサポート 1 = 育児を支えたい



Di@MoNDサポート 2 = 介護を支えたい



Di@MoNDサポート 3 = いろいろな働き方を支えたい





ダイバーシティ推進方針

2014年7月策定

社員一人ひとりの違いを活かして、
多様な視点、思考を取り入れることで、変化に対応し、組織力を高め
クルマの新しい魅力、価値を創り出す事を目指します。
そのために個人が持てる能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組み、
社員一人ひとりが活躍し輝き続ける支援を
“Di@MoND^{*} (Diversity @ Mitsubishi Motors New Drive) 活動”
として推進します。

※Diamondはそれぞれが個性をもった輝きを持ち、岩盤をも切り崩す強度も併せ持ちます。
社員一人ひとりがその個性を発揮し、光り輝くとともに様々な困難にも立ち向かい目標を成
し遂げていく様をイメージし、それを新たな推進力としていきたいという思いをこめております。

三菱自動車工業株式会社 人事労政部 ダイバーシティ推進室

〒108-8410 東京都港区芝浦三丁目1番21号

※2019年1月より上記の住所に移転します。

2018年12月発行

●本レポートにおける所属、役職などは取材当時のものです。