

卷首对谈 CEO 内川 哲茂先生 × 内永 Yukako 女士

为什么帝人需要 D&I ?

现在我们要重新思考利用多元化人力资源的意义

在为 2023 年的创立纪念日发布的寄语中，CEO 内川哲茂先生就业务和制度的改革以及 D&I 作了以下表述：“我们有能力通过密切关注客户的问题，创造有助于社会发展的业务。形形色色的员工在帝人集团工作，因此我认为我们可以通过推动 D&I 建立极具创造性的组织。希望全体员工认同我们的 DNA 和存在意义，整个集团齐心协力实现改革。”

帝人集团自 2000 年起一直推动 D&I，现在希望全体员工重新回到 D&I 的出发点，共同思考“为什么要推动 D&I ?”并认同其目的。因此，这次特由 CEO 内川先生与推动多样化的先驱者、担任帝人集团外部董事长达 5 年的内永 Yukako 女士，畅谈了本公司 D&I 的现状和未来展望。主持人是 2023 年 4 月上任的 CHRO 樱井先生。



简历

内川 哲茂 (Uchikawa Akimoto)

帝人株式会社代表取缔役社长执行董事 CEO

1990 年进入帝人株式会社。主要从事纤维技术开发，自 2003 年起常驻荷兰 5 年。2017 年 4 月就任帝人集团执行董事，2021 年 6 月就任取缔役常务执行董事。自 2022 年 4 月起任现职。

内永 Yukako (Uchinaga Yukako)

NPO 法人 J-Win 会长理事
帝人株式会社前独立外部董事

1971 年进入日本 IBM 株式会社。1995 年就任该公司首位女董事后，历任常务取缔役、取缔役专务执行董事等职务。2007 年成立特定非营利活动法人 Japan Women's Innovative Network (J-Win*)，支持企业促进并巩固多样化管理。自 2018 年起担任帝人株式会社独立外部董事。2023 年 6 月 21 日卸任。

主持人

樱井 文昭 (Sakurai Fumiaki)

帝人集团执行董事 人力资源总监

在安斯泰来制药株式会社历任人事部部长等职务后，就任专务主管董事 经营管理和合规主管 (2022 年 9 月卸任)。2023 年 4 月就任现职。

*NPO法人 J-Win是以支持企业促进并巩固多样化管理为目的的企业会员制团体。帝人集团也作为会员企业加入。

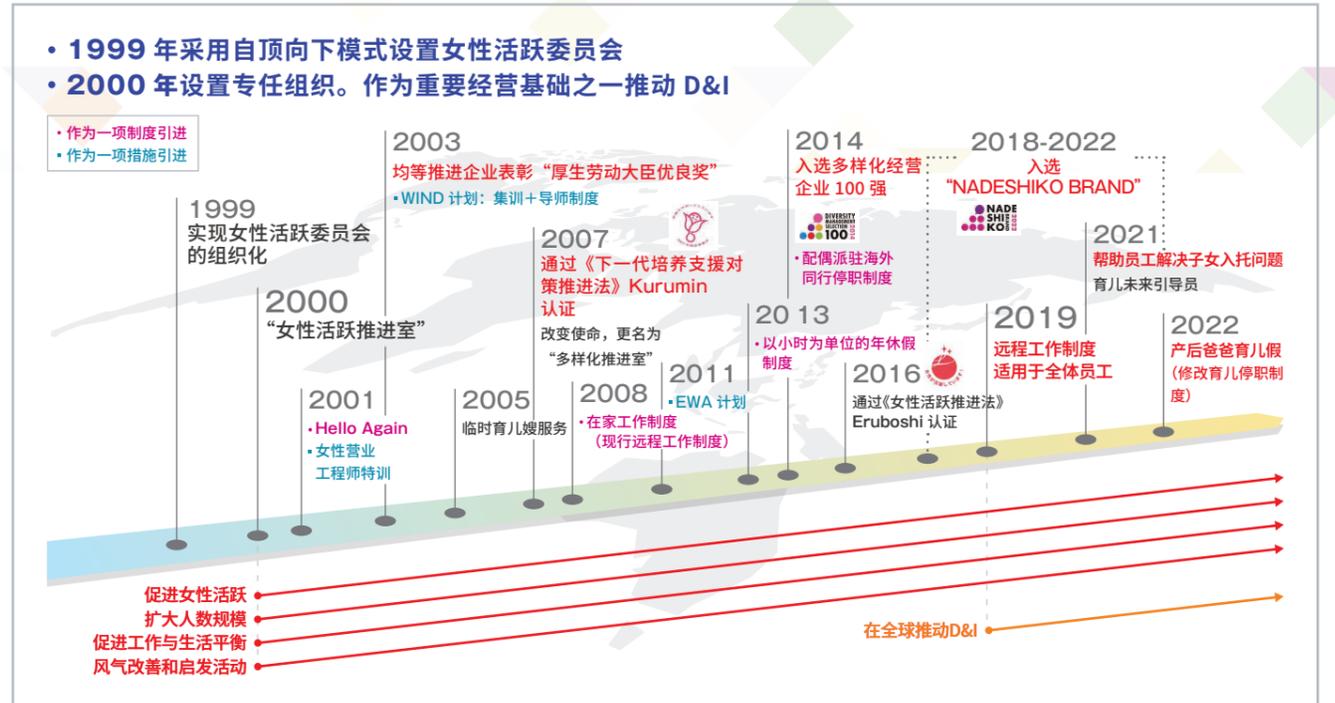


图 1：帝人集团推动多样化的历程

与员工共同成长起来的帝人 D&I。 加快 D&I 需要目的意识的共鸣

——帝人集团以 2000 年在日本国内设立“女性活跃推进室”为开端，比其他公司提前开始推动多样化。后来，扩大到雇用外籍员工、支持残疾人发挥才干等领域，自 2019 年起作为“全球多样性和包容性推进室”，不仅在日本，也在海外开展 D&I 活动。(参见图 1“帝人集团推动多样化的历程”)



您二位如何评价本公司 D&I 的现状？



内川 帝人集团总体来看，海外业务也得到拓展，外籍员工超过半数，人力资源有足够的多样性。因此，我认为今后需要的不是多样化而是包容性，也就是“混合”。

另一方面，日本国内还有许多问题，处于赶不上其他公司速度的状况。

内永 J-Win* 分析日本国内各企业的多样化进展情况并将其数值化。从其结果等来看，帝人集团作为公司，虽然非常注重推动 D&I，但是目前看来，在日本国内并未取得相应的结果。

——为什么会出现这样的结果呢？

内永 我认为主要原因是对 D&I 的基本观点没有深入人心。尽管内川先生等最高领导们已经领悟，但是经理，尤其是一直以过去的工作方式和价值观重复成功体验的各位男性管理人员可能并没有“领悟感”。他们也绝不是轻视 D&I，而是考虑到目前帝人集团所处的经营状况后，其优先顺序下降了。反过来说，改善的余地很大。



卷首对谈 CEO 内川 哲茂先生 × 内永 Yukako 女士

为什么帝人需要 D&I ? 现在我们要重新思考利用多元化人力资源的意义

内川 本公司的员工有一种倾向，就是因过于认真地开展工作，“把手段当成了目的”。对于多样化措施也不例外，刚开始时清楚地表明了目标，即“企业的发展离不开多元化人力资源的努力”，本该把多样化措施作为实现这一目标的手段加以推动，不知什么时候规则的制定和遵守却变成了目的，给人的印象就是这样。如今也给人以过于看重达到“女性的录用百分比是多少、管理人员有多少人”等关键绩效指标 (KPI) 的感觉。

内永 在“为什么要做?”这一点上，也许焦点略有偏差。

内川 我认为共同思考“为什么要推动 D&I ?”并认同其目的才是关键。因此，希望帝人集团全体员工首先从“认同目标方向”这个步骤重新做起。现在，我们正以制定帝人集团的存在意义为目标启动项目，正如我在上任时向员工们承诺的那样，需要再次认同推动 D&I 的目的。

D&I 是实现长期愿景的必要手段。 要向韧性组织转变

——请您现在再次谈一下为什么要推动 D&I。



内川 帝人集团正在进行经营战略的调整，并选择了以进一步发展为目标继续变革的道路。我们的成长离不开新的商业模式和创新，D&I 就是创造这些所需的经营战略手段。

而且，帝人集团要从死板（刻板、不会变通的状态）的组织向韧性（灵活）组织转变，也需要 D&I。过去本公司做任何事情都很死板，死板成为本公司的一大优势。但是，这种做法未能应对最近几年所发生的意外事件。

内永 往往有人将推动 D&I 与人权问题混为一谈，其实不然，D&I 是壮大公司的一种手段，是靠经营生存下来的一项经营战略。以我自己的经验为例，1993 年 IBM 深陷赤字困境之际，从外部招聘的路易斯·郭士纳先生这个人使公司东山再起，而他最后所作的事推动多样化。因为这项改革，我曾供职的日本 IBM 在女性活跃方面也取得了长足进步。后来，郭士纳先生到访日本，我向他致谢时，他表示：“我并不是为女性而做的。而是为改变公司而做的”……他还表示，要想改变 IBM，不仅需要以前占大多数的 WASP（白人盎格鲁-撒克逊新教徒），还要利用种族多元、经验丰富的人力资源。这番话至今仍令人难以忘怀。

内川 在围绕着以低成本大量生产质量统一的产品竞争的时代，“整齐划一的组织”有利于改革。

内永 在日本第一的时代，这种做法无可厚非。

内川 如果我们的公司决定以昨天相同的方式继续下去，或许现在这样也不错。但是，我们是一家下定决心要推动未来千变万化的社会发展下去的公司，因此也必须主动变革。必须在彼此认同多样性的同时共同成长。

内永 现在就是改变的最佳时机。我曾经问某家企业的 CEO：“D&I 是一个什么样的概念？”，他答道：“D&I 就是一个凹凸不平的组织”。在日本，协调性好、团队精神强的组织受到尊重，但是光有圆滑的石头，没有各种形状的岩石，形不成凹凸不平的组织，就无法创新。

内川 帝人集团已经拥有雄厚的多元化人力资源，今后希望通过也在日本增加与海外人力资源共事的机会、进一步推动女性活跃，加快提高包容性，在整个帝人集团推动 D&I。



何谓 OBN ?

在历史悠久并取得成功的组织和企业中形成的、没有明文规定的惯例、规则、工作方式、会话方式等，也就是一直支持该组织的默许的文化和氛围

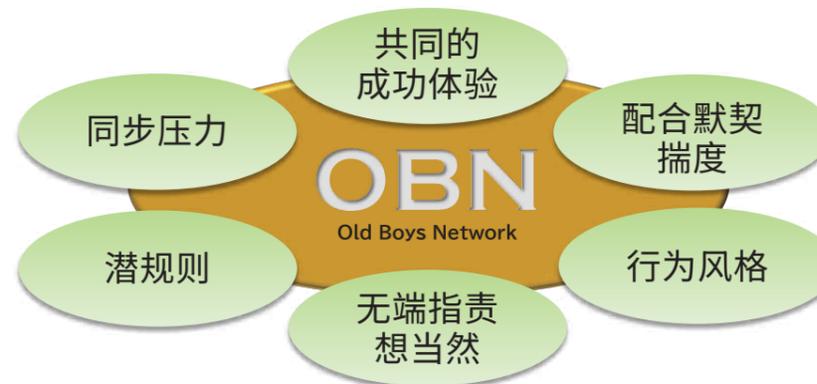


图 2：何谓 OBN ? (根据 J-win 的资料转载)

女性活跃在日本停滞不前。 其阻碍因素是 OBN 和无意识偏见

内永 我个人认为，在日本国内推动 D&I 的第一步就是女性活跃。这是因为女性人数庞大。一旦寻找在一定程度上了解公司、具备知识和能力、并未沉湎于昔日成功体验中的优秀人力资源，就会发现女性是胜任的。

内川 女性活跃是必要的。

内永 尤其是在政治经济方面，日本的女性活跃很落后。从世界经济论坛发布的性别差异指数排名来看，2010 年日本排名第 94 位，而 2022 年却变成第 116 位，大幅下降（根据该组织在本对谈后发布的 2023 年调查结果，日本排名第 125 位，创历史新低）。国家和企业拼命推动女性活跃的现在，反倒不如 12 年前，这是为什么呢？

内川 因为“全世界先改善了”。

内永 没错。最近 10 年，技术日新月异，商业模式也发生了很大变化。净是共享昔日成功体验的人形成的陈旧组织，不会产生新想法。全世界早就意识到，创新离不开以女性活跃为代表的多元化人力资源利用。

——本公司过去也一直努力采取女性活跃支援措施，却总是没有促使女性领导者大幅增加。内永女士多年来在 J-Win 培养了许多女性领导者，从您的角度来看，有没有解决方案？

内永 日本各地的企业都面临着同样的烦恼。首先要改变以男性为中心的企业文化。以男性为中心的封闭型组织和文化被称为 OBN (Old Boys Network, 人际关系网：参见图 2 “何谓 OBN ?”)，帝人集团在这方面也很强。现在女员工的比例如何？

卷首对谈 CEO 内川 哲茂先生 × 内永 Yukako 女士

为什么帝人需要 D&I？ 现在我们要重新思考利用多元化人力资源的意义

——日本国内的女员工比例约为 20%，女性管理人员比例约为 7%。在海外主要的集团旗下公司，女性管理人员比例达到近 30%，与之相比，日本国内的比例太低。

内永 在负责管理的男性管理人员意识中，是不是有“因为女性要生儿育女，所以她们很不容易”之类的想当然？这些确实属于重要的生活事件，但是也有一些女性希望边养育子女边挑战需要担责的工作。

内川 管理层的无意识偏见是阻碍女性职业发展的原因之一。如果为那些在各种制约下追求职业发展的人着想，改变工作方式的规则，结果使得很多女性发挥才干，为公司做出贡献，对于公司而言，再也没有如此令人高兴的事情了。这么一来，大家自然就会明白女性活跃的真正目的，作为 D&I 一环的工作方式改革，也不需要以规则制定为目的。

让女性了解职业发展的快乐，一有机会就挑战

内永 一方面要改变男性管理人员的意识，另一方面希望让女性们更加了解“发展职业”的快乐。企业方面积极提拔女性，却有女性“不想变得了不起、不想晋升”，这也是事实。

内川 的确如此，即使企业提供职业发展的机会，也有拒绝的女员工。

内永 过去女性很少有机会学习“出人头地的快乐”和“组织领导者的职责和观点”等，这一点也有影响。

内川 您不希望晋升的人提出了哪些建议？

内永 对于“缺乏自信，我干不了”的人，我告诉她们：“因为有部下，所以你本人不必是全知全能者”。对于认

为“上司看起来很不容易”的人，我告诉她们：“虽然上司也有难处，可是若能利用公司的机制和资金实现自己的愿望，为社会做贡献，没有比这更美好的事情了！”。要想在企业中实现自己的心愿，只有提升职位。大多数男性不用说也知道“出人头地的快乐”吧？



内川 我没有出人头地之类的想法，对我来说工作就是“自我实现的平台”。职位上升之后，权限和工作的范围



确实会扩大，就拿我来说吧，得到派驻海外的机会成为我职业发展的巨大动力。虽然在个人生活中也有自我实现的平台，但是在人生中，工作占到相当大的比例。

内永 不仅可以追求自我实现，而且可以背着帝人这块金字招牌，带动很多员工为社会做贡献，这是多么快乐的事情啊！

内川 并非个人，而是大家可以共同实现，这是公司的好处。希望女员工们只要得到成长的机会就毫不畏惧地接受，勇于挑战。

可是，女性领导者不增加，是不是日本固有的问题吗？

内永 不是的，全世界都是这样。不过，世界一直都在大幅改变。因为女性的榜样层出不穷，知道“晋升后有好处”的人越来越多。希望帝人集团的女性董事和部长也不断向新手传讲自己的经验之谈。

推动女性活跃 三大要点

1. 管理层要消除“不能把需要担责的工作交给女性”的无意识偏见。
2. 女员工要知道职业发展的快乐，具有作为一名组织成员的自觉性，充分利用所得到的机会。
3. 全体员工都要懂得，推动女性活跃并不是为了女性，而是为了满足公司发展的需要。

以容易产生变革的组织为目标，在整个帝人集团推动 D&I

内川 原来如此。既要改变以男性为中心的组织，也要让女性积极参与。这两个方面都是必要的。今天对谈时我的感觉是：不但要从支持的角度建立机制，还要更加要求女性在职务上发挥预期作用，这样做是否合适。

内永 可不是嘛。应该更加期待。CEO 和上司互不相让，都向对方表示“希望你为帝人而做这件事”的认真态度就是期待的表现，这会提高对工作的积极性。因为不这样的话，就会变成“只是因为政府说了才让其晋升的，可能其内心并未期待”。



——人事制度方面也不例外，今后我们要建立自主的职业发展支持机制。这样一来，想必女性活跃的范围也会进一步扩大。那么最后，希望二位谈一下对员工们的希望。



内川 我重申一遍，我们必须建立“韧性”且“容易产生变革”的组织。作为实现这一目标的手段，D&I 起到举足轻重的作用。明年本公司将发布中期经营经营。我再次想到，

在此之前，大家要讨论并制定出存在意义，同时必须带动整个帝人集团开展工作，以便让大家比以往更加了解 D&I。

内永 我希望女性们“更加主动地挑战”。帝人有许多优秀的女性。在企业工作，意味着从开始工作到 60~70 岁，耗费人生中精力最旺盛的黄金时期，因此希望大家要提升职业，务必要丰富自己的人生。



(本对谈是在 2023 年 6 月 8 日进行的)