



経済同友会
2025 年度社会の DEI 推進委員会 報告書
『共助成長社会の実現に向けた、経営者による DEI の実践』

2026 年 7 月
公益社団法人 経済同友会

（注１）本報告書は、2025 年度社会の DEI 推進委員会の活動概要をとりまとめた
ものです。

（注２）文中の所属・役職等は、各会合開催時点のものです。

目次

1. はじめに

- (1) 委員会としての問題意識
- (2) 今年度のテーマ・実践活動に至った経緯

2. 今年度の活動実績/実践活動の概要

- (1) 今年度の活動実績
- (2) 実践活動の概要（実施目的・概要）
 - ① Tokyo Pride 2025（2025 年 6 月 7 日、8 日開催）
 - ② 九州レインボープライド 2025（2025 年 11 月 1 日、2 日開催）
 - ③ 第 1 回パネルディスカッション（2026 年 2 月 24 日開催）
 - ④ 第 2 回パネルディスカッション（2026 年 3 月 16 日開催）
 - ⑤ 浜松視察（2026 年 4 月 7 日開催）

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

- (1) 『全体最適の起点としての DEI』
- (2) 『DEI 推進には制度・トップ・現場の三位一体の取り組みが鍵』
- (3) 『DEI 推進の本質は、一人ひとりに向き合うこと』
- (4) 『企業の主体的な DEI 実践を基盤とした、社会との協働が経営基盤を強くする』
- (5) 『将来の定住社会を見据えた地域モデルとしての浜松の示唆』

4. これからの活動に向けて

- (1) 企業経営者としての責任
- (2) 委員会活動の今後の展開

5. おわりに

1. はじめに

1) 委員会としての問題意識

企業を取り巻く経営環境は、人口減少や地政学リスク、技術革新の進展などにより、かつてない不確実性と変化のスピードに直面している。こうした中で企業が持続的に成長し、競争力を維持・強化していくためには、変化に柔軟に適応できるレジリエンスの高い組織を構築することが不可欠である。

DEI の推進は、新たな価値観や社会的要請への対応にとどまらず、人的資本経営の中核をなす重要な経営戦略であり、組織の競争力とレジリエンスを高めるための基盤である。調査によれば、経営層の多様性スコアが高い企業は、ROE や EBIT マージンといった財務指標が高く¹、さらに売上高に占めるイノベーション起因比率も平均を上回る水準を示しており²、DEI の推進が新たな価値創出を通じて競争力の向上に寄与していることが示されている。加えて、従業員が自社に多様性があると認識している企業ほど人材の長期定着意向が高いこと³や、「属性」「価値観」「スキル」の多様性の交互作用が組織のパフォーマンスを高める⁴ことも明らかになっており、DEI は多様な人材の蓄積を通じて労働生産性の向上にも寄与することが確認されている。こうした多様な人材の定着と活用は、環境変化や不確実性に対する組織の適応力を高め、結果としてレジリエンスの強化にもつながると考えられる。

そのため、本委員会では、DEI を推進すること自体を目的とするのではなく、人的資本経営の実践を支える基盤として位置づけている。すなわち、多様な人材一人ひとりの力を引き出し、組織の生産性やイノベーション創出力、環境変化への対応力を高めることを通じて、企業の持続的成長につなげるための不可欠な経営アプローチとして DEI を捉えている。

こうした DEI 推進に関わる経営上の要請がある一方で、国際的に見て日本

¹ 内閣府男女共同参画局「令和3年度女性の役員への登用に関する課題と取り組み事例」より

² BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」(2018)より

³ 内閣府男女共同参画局「令和3年度女性の役員への登用に関する課題と取り組み事例」より、従業員構成が多様な組織で働いていると感じている従業員は、多様でないとする従業員よりも5年以上長期で勤続する予定と回答している。

⁴ Nature「Perceived diversity and skill diversity to utilise demographic diversity: evidence from the factors of employee attitudes in a large Japanese company」(2025)より

企業は大きく立ち遅れている。例えば、ジェンダー・ギャップ指数⁵、女性管理職比率⁶など女性活躍に関する各種指標や、取締役会における外国人取締役の割合⁷をみると、日本は諸外国に比べて低い水準にとどまっていることが見て取れる。また、障がい者雇用率についても、近年上昇しているものの、2025年6月時点の実雇用率は2.41%という低水準となっている⁸。

近年、アメリカをはじめとする一部の国では、社会情勢や政治動向の影響を受け、DEIを巡る議論に揺り戻しや逆風も見られる。しかし、日本においては、これらのデータからも明らかなように、DEIの取り組みはなお道半ばにあり、そもそも欧米諸国と同じスタートラインに立っているとは言い難い。こうした状況を踏まえれば、日本企業はDEIの「やり過ぎ」を懸念する段階ではなく、経営基盤を強化し、持続的成長を実現するために、むしろ積極的かつ戦略的に取り組むべき重要な課題である。

本委員会では、DEI (Diversity, Equity, Inclusion) を特定の属性に対する配慮や個別施策の集合としてではなく、企業や社会の基盤を強化するための包括的な考え方として捉えるべきものと考ええる。「D (Diversity)」は、性別、人種、国籍、障がいといった外見的・属性的な違いにとどまらず、価値観や考え方といった内面的な多様性を含むものとして位置づける。また、「E (Equity)」は一人ひとりの違いに応じた対応を行うことで不利益を是正し、公平な機会と評価を保障することを意味する。さらに、「I (Inclusion)」は、多様な人材が排除や遠慮を強いられることなく、安心して存在し、意見を表明でき、それぞれの能力を十分に発揮できる状態を指す。

⁵ 男女共同参画局「男女共同参画に関する国際的な指数」より、2025年6月に発表されたジェンダー・ギャップ指数 (GGI) は146か国中118位となっており、日本は多様性の観点で欧米諸国と比べて依然として大きな差が存在する。分野別では、政治と経済のスコアが低く、経済では管理職比率の低さ、賃金の差異に課題がある。

⁶ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2025」より、就業者及び管理職に占める女性の割合について、日本 (14.6%) はスウェーデン (43.7%) やアメリカ (42.6%) などの欧米諸国のほか、フィリピン (48.6%)、シンガポール (39.6%) などのアジア諸国と比べても低い水準にとどまっている。

⁷ SpencerStuart「2025 Japan Spencer Stuart Board Index」より、外国人取締役を選任している企業の割合は、年々増加している一方で、取締役会における外国人取締役の割合は、日経225社では5%、TOPIX100社では8%であり、英国の37%およびフランスの36%と比較すると、日本は低い水準である。

⁸ 厚生労働省「令和7年 障害者雇用状況の集計結果」より

2) 今年度のテーマ・実践活動に至った経緯

こうした課題認識の下、今年度は特にインクルージョン/アライシップを軸とした「インクルージョン実践」に取り組んだ。

DEI を性別・国籍・障がい・年齢などの個別領域ごとに分断して必要な対策を考えるアプローチではなく、「インクルージョン」という共通の視点から捉え直し、「誰もが働きやすい環境をどのように実現するか」という問いに基づいて整理することが、本質的な理解と実効性ある議論につながると考えたためである。

また、その実現にあたっては、より多くの会員および会員企業が参加できる体験型・現場接点型の活動とすることで活動の裾野を広げ、参加者の理解と当事者意識を高めることを重視した。さらに、具体的な受入れ事例や現場での工夫を直接把握することにより、理念にとどまらず実務に直結する示唆を得ることを目指した。

2. 今年度の活動実績/実践活動の概要

1) 今年度の活動実績

上記活動方針の下、2025 年度社会の DEI 推進委員会では、7 回にわたり政策担当者・有識者からのヒアリングを重ねるとともに、実践活動として東京・九州の Pride への参加、先進的企業・地域の取り組み事例を学ぶパネルディスカッションと視察を実施した。各会合のテーマ・講師は以下のとおりである。

<活動実績>

・6月7日（土）、8日（日） Tokyo Pride 2025

・8月8日（金） 第1回会合

「共生・共助社会の実現にむけて～内閣府政策統括官（共生・共助担当）の取り組み」

内閣府 政策統括官（共生・共助担当） 水野 敦氏

・8月29日（金） 第2回会合

「国内外における DEI の現状と今後の展望」

一般財団法人ダイバーシティ研究所 代表理事 田村 太郎氏

・10月15日（水） 第3回会合

「障害者雇用の現状と今後の展望」

大妻女子大学 副学長/ NPO 法人ジョブコーチ・ネットワーク 理事長
小川 浩氏

・10月31日（金） 第4回会合

「岡山県の取組から考える経済界とともに取り組みたいこと」

岡山県 副知事 尾崎 祐子氏

・11月1日（土）、2日（日） 九州レインボープライド 2025

・11月14日（金） 第5回会合

「日本における外国人材の受け入れと共生の課題—外国人材と企業の包摂—」

元・南山大学 国際教養学部 教授 平岩 恵里子氏

・12月16日（火） 第6回会合

①「地方における LGBTQ+の実情と課題」

NPO 法人カラフルチェンジラボ 代表理事 三浦 暢久氏

②「カギは自分事！DX経営でかなえる多様な人材の活躍と企業成長」

株式会社ペンシル 執行役員 CPO 兼 R & D事業部 ゼネラルマネージャー 平川 寿江氏

・2月24日（火） 第1回パネルディスカッション（第7回会合）

「誰もが活躍できる企業風土の実現を目指して」

（モデレーター）

社会の DEI 推進委員会 委員長 安淵 聖司氏

（パネリスト）

日本マクドナルド株式会社 取締役・執行役員兼 CPO 斎藤 由希子氏

三井化学株式会社 常務執行役員 右田 健氏

株式会社 ANA 総合研究所 代表取締役社長 矢澤 潤子氏

・3月16日（月） 第2回パネルディスカッション（第8回会合）

「外国人材との共生を実現するインクルーシブな組織のあり方」

（モデレーター）

社会の DEI 推進委員会 委員長 田代 桂子氏

（パネリスト）

株式会社ローソン 人事企画部長 岩田 泰典氏

ヤマト運輸株式会社 輸送オペレーション企画部長 川口 翔平氏

SOMPO ケア株式会社 ウェルビーイング事業部海外事業室長 迫田 満氏

石井食品株式会社 高木 レア氏

石井食品株式会社 ビーラトonga・イスル氏

・3月19日（木） 第9回会合

「選択的夫婦別姓と「旧姓使用の法制化」法案の違い～企業・自治体実務にもたらすコストと混乱～」

一般社団法人あすには 代表理事 井田奈穂 氏

・4月7日（火） 浜松視察

（視察先）

浜松市長、浜松国際交流協会（HICE）、静岡経済同友会浜松協議会、浜松市外国人学習支援センター（U-Toc）、スズキ株式会社

2）実践活動の概要（実施目的・概要）

各実践活動の概要は以下のとおりである。

①Tokyo Pride 2025（2025年6月7日、8日開催）

企業経営者が性的マイノリティへの理解を深め、経済界としてLGBTQ+への賛同と支援の意思を表明することを目的に、「Tokyo Pride 2025」に協賛し、パレード参加や2日間にわたるブース出展を行った。パレードには、社会のDEI推進委員会正副委員長をはじめとする本会会員など約100名が参加し、渋谷～原宿にかけて行進した。2024年に初めて本会として参加して以降、参加人数は着実に増加し、取組の広がりが見られる。今後も引き続き、理解と共感の醸成を図っていく。

②九州レインボープライド 2025（2025年11月1日、2日開催）

本委員会では、経済界によるDEI推進の取り組みを全国へ広げる一環として、各地のプライドパレードへの参加を進めており、その第一歩として九州レインボープライド 2025 のパレードに参加した。当日は、安瀬委員長、菅副委員長をはじめ、本会会員および会員所属企業の従業員など約10名が福岡市天神中央公園周辺を行進した。今後も各地での参加を継続し、アライの輪を全国へと広げていきたい。

③第1回パネルディスカッション（2026年2月24日開催）

「誰もが活躍できる企業風土の実現を目指して」とのテーマのもと、日本マクドナルド、三井化学、ANA 総合研究所の三社を招き、パネルディスカッションを開催した。多様な人材が活躍できる職場づくりに向けた各社の取組や試行錯誤を共有するとともに、分野ごとの課題や従業員の意識改革を進めるうえでのアプローチ、さらに業界・社会全体で取り組むべき論点等について意見交換を行った。

④第2回パネルディスカッション（2026年3月16日開催）

「外国人材との共生を実現するインクルーシブな組織のあり方」をテーマに、多くの外国人材がエッセンシャルワークで活躍されているローソン、ヤマト運輸、SOMPO ケアの三社の実務責任者に登壇いただくとともに、当事者である外国人材（石井食品社員）にも登壇いただき、パネルディスカッションを開催した。各社における受入れ初期の課題や長期にわたって活躍・定着してもらうための現場・組織としての工夫、外国人材が就労・生活上で直面する課題等について意見交換を行った。

⑤浜松視察（2026年4月7日開催）

外国人材の受入れ・共生に関する先進的な取り組みや現場の実情について理解を深めることを目的として、浜松視察を実施した。当日は、中野祐介浜松市長や浜松国際交流協会（HICE）、静岡経済同友会浜松協議会、浜松市外国人学習支援センター（U-Toc）、スズキ株式会社を訪問した。「浜松モデル」における行政・地元経済界・企業・支援組織の連携のあり方や、現場で生じている課題等について意見交換を行った。

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

一連の活動を通じて得られた知見や経営者としての気づきは、以下のとおりである。なお、ヒアリングや実践活動を通じて伺った内容のうち、特に示唆を得たポイントについては、以下の枠内に記載し、引用させていただいた。

1) 『全体最適の起点としての DEI』

DEI は、特定の人への配慮にとどまるものではない。多様な人材が働きやすい職場環境を整えることは、結果として組織全体の働きやすさや生産性の向上につながるものであり、DEI は組織全体の質を高める基盤となるものである。

とりわけ人手不足が深刻化する中で、企業が持続的に成長していくためには、社員の離職を防ぎ、エンゲージメントを高めていくことが不可欠である。多様な背景や特性を持つ人材が働きやすい職場は、結果として誰にとっても働きやすい職場であり、こうした環境づくりは社員の定着やエンゲージメント向上にもつながる。そのため、多様な人材が力を発揮できる職場環境を整えることは、人手不足が進む時代において、企業が持続的に成長していくための経営課題でもある。

8/8 第 1 回会合：

「障害者基本法」は障がい者を「心身の機能の障がいのみに起因するものではなく、社会に存在する様々なバリアと相対することによって生ずるもの」とする社会モデルの考え方を踏まえて制定された。障がいのある人の活動や社会への参加を制限している様々な障壁を取り除くことで、障がいのある人もない人も分け隔てなく活動できる「共生社会」の実現を目指している。

10/31 第 4 回会合：

地方企業では、若手男性の離職率の高さが経営課題として深刻化しているが、この問題と女性の活躍推進は共通の構造的要因に起因している。「誰もが安心して長く働ける職場づくり」が共通テーマであり、女性だけでなく若者全体にとって働きやすい環境整備が不可欠である。

12/16 第 6 回会合：

外国籍スタッフ・アクティブシニアの採用や、定年を 88 歳とする制度の整備等、ダイバーシティを推進した結果、離職率の改善（約 30%→20%）、従業員

エンゲージメントの向上（エンゲージメントスコア 26.4 ポイント上昇）といった組織全体のパフォーマンス向上につながった。

2/24 第 1 回パネルディスカッション：

（ANA 総合研究所）ANA では、整備士やグランドハンドリング業務において、女性が働きやすい環境づくりを目的に、工具の軽量化などに取り組んできた結果、組織全体の働きやすさ向上、職場環境の改善につながった。

3/16 第 2 回パネルディスカッション：

（ローソン）言語や文化の違いを前提に、業務や期待事項を明確化・可視化する取り組みは、外国人材に限らず日本人社員の業務理解や生産性の向上にもつながっている。また、業務の明文化により、日本人同士においても誤解や認識のずれへの気づきが生まれている。

2) 『DEI 推進には制度・トップ・現場の三位一体の取り組みが鍵』

多様な人材の活躍を実現するためには、「制度・仕組みの設計」「トップ起点の明確な方針」「現場における実践」という三つの要素が相互に機能することが重要である。いずれか一つだけでは実効性は高まらず、これらを統合的に推進していくことではじめて、組織として持続的な取り組みが可能となる。

こうした三位一体の考え方は、浜松市における多文化共生の取組においても明確に確認された。首長のリーダーシップときめ細かな多文化共生施策の展開、ボランティアも含めた日本語教育・学習支援、企業・地元経済界による取り組みが相互に連携しながら進められており、企業経営だけでなく、地域社会の DEI 推進にも共通する視点である。

あわせて、DEI 推進の成果や効果を可視化していくことも重要である。DEI によってどのような変化や価値が生まれているのかが具体的に示されることで、これまで関心の薄かった層にとっても自分事として捉えやすくなり、全社的な課題としての理解が広がり、DEI の推進がさらに加速する。さらに、現場における小さな実践や試行錯誤から得られた学びが組織全体に共有・展開されることで、新たなサービスや発想が生まれることも期待され、結果として組織力の強化にもつながっていく。

8/29 第 2 回会合：

ダイバーシティの推進には、トップダウンのコミットメントと現場のボトムアップの取り組みが重要であり、現場がPDCAサイクルを回し、問題を点検することが必要である。ダイバーシティの視点を職場の品質改善と同様に捉えるなど、現場での意識改革が欠かせない。

12/16 第6回会合：

ダイバーシティ推進の結果、多様性を起点とした新たなサービスが創出されている。ニッチ市場の調査や当事者参加型の座談会・アンケートを通じた事業の立ち上げ・刷新に加え、LGBTQ+やシニアの視点を起点とした商品・サービス開発など、新たなビジネス機会と価値の創出を実現している。

2/24 第1回パネルディスカッション：

（マクドナルド）DEIの推進には、トップダウンによる明確な方針と無関心層も含めたボトムアップの巻き込みが重要である。

（三井化学）取り組み当初は形式的・強制的に映る可能性もあるが、実際に女性や障害者など多様な人材の活躍事例が身近に生まれることで、組織内の意識は着実に変化していく。また、エンゲージメント調査等を通じて職場課題を可視化し、経営層と現場の双方に継続的に働きかけることも重要である。

3/16 第2回パネルディスカッション：

（ローソン）外国人社員の活躍と定着には、制度整備だけでなく、受け入れ側の理解と行動変容が不可欠である。国際社員研修には必ず上司も参加させ、外国人社員の状況や発言を直接把握する機会を設けている。研修で得た気づきを日常のOJTや指導に活かすことで、受け入れ側の理解や行動変容を徐々に積み重ねている。

（SOMPO ケア）外国人社員の介護施設への受入れに関しては、本社の人事部教育室・採用室が施設を定期的にフォローアップし、受け入れ時の心構えやわかりやすい日本語の使用などを支援する体制を整えている。

4/7 浜松視察：

（浜松市）浜松市は「多文化共生都市ビジョン」に基づき、「協働・創造・安心」を柱として、日本語教育の体系化、外国人学習支援センターの運営、生活相談や多言語情報提供、災害時多言語支援体制の整備などを進めてきた。

（静岡経済同友会浜松協議会）就職前のマッチング、採用、就職後の生活支援までを一体的に支える仕組みとして、有限責任事業組合によるプロジェクト

ト型組織「e コモンズ」を立ち上げ、企業・大学・専門家を巻き込んだ地域主導の取組を展開。

3)『DEI 推進の本質は、一人ひとりに向き合うこと』

DEI 推進において重要なのは、従業員一人ひとりの特性や背景、就労上の状況を丁寧に把握し、その人が能力を発揮できる環境や働き方を検討していくことである。属性によって人を一括りにして対応を定型化することは、効率的ではあるが、その枠に当てはまらない個人の状況に十分に対応できず、結果として働きづらさを感じる人を生み出すことにつながる。

パネルディスカッションでは、個々の声に向き合いながら試行錯誤を重ねることが、従業員の納得感や定着、活躍につながることを確認された。とりわけ、障がい者雇用の文脈においては、個々の特性や得意分野を踏まえた業務マッチングや、働きやすさと働きがいの双方に配慮した職場環境の調整を重ねていくことが、本人の納得感と能力発揮につながることを示された。さらに、浜松視察においては「一人ひとりに向き合う姿勢」が、企業の枠を超え、地域全体で共有されている点が印象的であった。外国人住民を「外国人」という属性で捉えるのではなく、一人の人間、地域で暮らす「生活者」として接することが、信頼関係の構築や自立、地域参加につながっているという示唆が得られた。

こうした個人に着目した取り組みを積み重ねることで、多様な人材が活躍できる職場環境が形成され、結果として従業員のエンゲージメントや生産性の向上につながる。従業員一人ひとりと向き合う姿勢こそが、DEI を実効性あるものとし、企業の持続的な成長を下支えする基盤となる。

10/15 第3回会合：

障がい者雇用においては、個別の思考や行動パターンを観察し、職場での調整や合理的配慮の助言を行うジョブコーチの存在が重要となる。対応の体系化は難しく、一人ひとりの背景や特性を理解することが必要である。

2/24 第1回パネルディスカッション：

(三井化学) 障がい者をはじめとする支援対象者については、まず個々の得意分野や特性を把握し、それを活かせる業務にマッチングすることが重要で

あり、試行錯誤を重ねながら時間をかけて最適な働き方を見いだしていく必要がある。

(ANA 総合研究所) 一人ひとりの声を丁寧に聞き、「働きやすさ」と「働きがい」は必ずしも一致しないことを踏まえた上で、業務レベルの調整と職場環境の整備を行うことが、本人の納得感や活躍につながる。

4/7 浜松視察：

(HICE) 受け入れる側、つまり地域住民や日本人側の意識変容には、国や文化といった属性から入るのではなく、「人と人が出会う」ことが重要である。属性を問う前に名前や日常会話から関係を築き、信頼形成後に相互理解を深めることが有効であり、小規模で顔の見える交流の場の創出が求められる。

4)『企業の主体的な DEI 実践を基盤とした、社会との協働が経営基盤を強くする』

DEI の推進は、企業が主体的に取り組むことによって、その多くを前進させることができる経営課題である。職場環境の整備や制度設計、マネジメントの変革、現場の意識改革など、企業内部で実行可能な施策は数多くある。まずは各企業が自らの責任において、DEI を経営戦略として位置づけ、実践を積み重ねていくことが重要である。

一方で、企業で働く従業員は、就業時間外においては地域社会の一員として生活を営んでいる。安心して長く働き続けるためには、職場における働きやすさだけでなく、住居、教育、医療、交通インフラなど、生活基盤としての地域環境が整っていることが前提となる。従業員が「働きやすい」だけでなく、家族も含めて「暮らしやすい」と感じられる環境があって初めて、長期的な就業と継続的な活躍が可能となる。

こうした観点から、DEI の取り組みを一過性の施策にとどめず持続的なものとして定着させるためには、企業単独で完結させるのではなく、地域社会や他企業、自治体、NPO など多様な主体との協働が不可欠である。外国人住民への日本語教育の提供や従業員家族向けの行政情報の提供など、社会インフラや制度、地域の支援資源と企業の取り組みを結びつけることで、多様な人材が安心して働き続けられる基盤が形成される。こうした取り組みは、DEI の実効性を高めるのみならず、企業のレジリエンスや競争力を強化し、持続

的な成長を支える基盤となる。

浜松視察では、こうした「企業の主体的な取り組み」と「社会との協働」が、理念や理想論にとどまらず、具体的な仕組みとして実装されている実態を確認した。行政と企業、地域をつなぐ中間支援組織が多文化共生のビジョンの下で相互に連携し、外国人住民の生活課題への対応や相談機能、制度との接続を担うことで、それぞれが単独では対応が難しい領域を補完しあっている。財源や人材の不足により十分とは言えないとの見解も示されたものの、外国人材の生活の安定や孤立防止が図られ、結果として企業における人材の定着や継続的な活躍を下支えする基盤が広がっていることがうかがえた。

DEI を従業員の就業環境を中心とする企業内施策として完結させるのではなく、行政をはじめとする社会的インフラや地域の支援組織と連携させていくことが重要である。こうした社会との協働を通じて、企業の主体的な取り組みは、より強固な経営基盤へと昇華される。

また、DEI の推進は企業内にとどまらず、受け入れる社員の意識変容を通じて家庭にも波及し、子どもや配偶者など身近な関係性へと浸透していく。実際に Tokyo Pride の取り組みにおいても、本会会員が配偶者など家族とともに参加することで、価値観が身近な関係性を起点として周囲に広がっていく様子が確認された。こうした家庭を起点とした変化は、地域社会や次世代の価値観形成にも影響を及ぼし、結果として社会全体の意識変容にもつながる重要なプロセスである。各企業の取り組みが社会全体のより広範なアライシップの形成につながり、共助と成長の両立を図る「共助成長社会」の実現を支える一助となる。

10/31 第 4 回会合：

婚姻率の低下を踏まえ、マッチングアプリや地域イベントなどを通じて出会いの機会を拡大しており、今後は県庁主導から民間企業との協働体制へと発展させ、若者が自然に交流できる環境づくりを進めていく。また、女性の経済的自立を支えるため、金融リテラシー向上の取り組みを地方銀行などと連携して進め、低所得の女性や子育て世帯が安心して将来設計できる環境づくりを目指している。

11/14 第 5 回会合：

多文化共生施策の根幹となる基本法がない中で、外国人労働者の存在や彼ら

の持つ力が十分に認められない場合もあり、中長期的に企業と労働者本人、そして地域との良好な関係を持続することが難しい。そうした状況の日本では、包摂は法制度でなく現場の関係性の中で生まれており、実際に職場内の多様性を進める努力もなされている。しかし、外国人労働者の存在をより豊かな社会へと結び付けるためには、企業や地域がより中心的な役割を果たす可能性があるのではないだろうか。多様な人材は企業や地域に活力とイノベーションをもたらすという経済学上の知見があることは大きな動機づけになる。

2/24 第1回パネルディスカッション：

（マクドナルド）日本の雇用制度は依然として時間・場所前提型であり、多様な働き方に十分対応できていない。成果基準で評価する正社員制度など、新しい働き方を可能にする法制度の整備が必要である。

（三井化学）近年は、精神障害の人材が増加しており、採用や就労面での難しさが高まっているため、国による制度的・実務的な支援強化が必要である。

3/16 第2回パネルディスカッション：

（ヤマト）日本では、家族帯同や行政手続き、医療などの生活面でのハードルが高い状況にあり、生活面での課題が定着の大きな障壁となっている。

（外国人社員・石井食品）言語の壁により、病院の受診や銀行口座の開設、住宅の賃貸契約手続きに苦労した。また、ごみ出しルールなど地域特有の生活ルールの理解に来日当初は難しさを感じた。

4/7 浜松視察：浜松モデルにおける各主体の役割について

【浜松市】早期から多文化共生の明確なビジョンを掲げ、外国人住民を労働者ではなく定住する「生活者」として位置づけ、日本語教育、子どもの教育、生活・防災支援を体系的に整備し、共生の基盤を長期的視点で支えてきた。

【浜松国際交流協会(HICE)】行政と市民をつなぐ中間支援組織として、市の委託を受け、総合相談、日本語学習、雇用、メンタルヘルスなどの支援を展開。外国人住民を当事者として参画させ、現場ニーズを政策や地域活動につなげている。

【浜松市外国人学習支援センター(U-Toc)】行政委託のもと、日本語教育を中核に生活者としての自立と地域参加を支援する拠点。体系的な日本語学習と交流を通じ、外国人住民が地域の担い手となる基盤づくりを担っている。

【静岡経済同友会浜松協議会】浜松地域では人口減少と産業高度化を背景に

外国人高度人材の確保・定着が課題となる一方、インターン不足や生活支援など行政だけでは対応困難な領域があった。浜松協議会は就職前後を一体で支える必要性を共有し、企業と専門家が連携して LLP「e コモンズ」を設立。マッチングやビザ・住居・金融等の生活支援、コミュニティ形成による定着支援をワンストップで担っている。

【企業】浜松モデルにおける企業の役割は、地域産業を担う人材として外国人材を雇用し、職場での日本語教育や生活定着支援を含めて育成する点にある。スズキやソミック石川は、高度人材から技能人材まで専門性に応じた雇用を行い、日本語研修や職場での対話を通じて活躍と定着を支えている。

5)『将来の定住社会を見据えた地域モデルとしての浜松の示唆』

本委員会では、個別領域ごとに分断して必要な対策を考えるアプローチではなく、「インクルージョン」という共通の視点から企業に求められる取り組みについて検討を深めてきた。一方で、ヒアリングなどで繰り返し指摘されたことは人口減少が進む日本社会における外国人材の重要性である。彼らを単なる一過性の労働力と捉えるのではなく、ともに日本社会の将来を支える一員・仲間と捉え、「インクルージョン」の視点から企業・地域・国が連携して受け入れに取り組んでいくことが必要である。

今回の視察を通じて得られた浜松の事例は、現時点において高度人材を含む定住者が比較的多いという特徴を持つ一方で、今後他地域においても定住型の外国人材が増加していくことを踏まえると、将来の地域モデルとして重要な示唆を持つ事例である。特に、外国人材を生活者として受け入れ、行政・教育機関・支援組織・企業が一体となって支える仕組みは、今後の日本社会における一つの標準モデルとなり得る。

また、日本語を共通基盤とする考え方の下、多言語対応に過度に依存するのではなく、日本語および生活様式の習得を基軸とすることで、外国人材の社会的定着をより確実なものとしていく取り組みは重要な示唆を含む。他方、日本語教育を地域や民間に委ねるのではなく、国がより積極的に関与し、適切なコストを投じて整備していくべきであるという見解も示された。これらは重要な論点であり、今後の教育・社会制度の設計において検討すべき課題である。

4. これからの活動に向けて

我々は経営者であり、これらの気づきを自身の知見の深まりに終わらせることなく、企業経営において実践していかなければならない。また、経済同友会に集う志ある経営者として、より良い日本社会の実現に向けて、以下の取り組みを進めていく。

1) 企業経営者としての責任

(トップ起点の明確な方針が変革を牽引する)

今後、DEI を実効性ある取り組みとして進めていくためには、経営トップが「なぜ自社にとって DEI が必要なのか」を明確に言語化し、評価制度や組織体制に反映させながら全社的に推進していく必要がある。また、推進責任の所在を明確にし、定期的に進捗や課題をレビューする場を設けることで、トップの関与を形式的なものに終わらせない。トップの明確な方針と継続的なコミットメントこそが、取り組みを一過性で終わらせず、組織変革へとつなげる原動力となる。

(意識醸成と企業文化改革が実効性を高める)

制度を整えるだけでなく、それが現場で機能するよう、従業員の意識や行動を変えていくことが今後の重要課題である。そのため企業は、管理職研修や現場での対話の場に DEI を組み込み、具体的な事例を通じて「どのような行動が求められるのか」を共有していく必要がある。また、失敗や戸惑いを率直に語れる環境を整え、心理的安全性を高めることで、自律的な改善が生まれる。日常のコミュニケーションや業務の進め方を見直す積み重ねが、企業文化の変革につながっていく。

(DEI を組織力強化の経営戦略として位置づける)

DEI の推進は、人材不足への短期的な対応策ではなく、組織の持続的成長を支える中長期の経営戦略として位置づける必要がある。多様な人材が安心して能力を発揮できる環境は、意思決定の質や創造性、変化への適応力を高め、結果として企業の競争力強化につながる。企業経営者には、DEI をコストや義務としてではなく、組織価値を高める投資と捉え、自社の経営戦略と結び付けて実践していくことが求められる。

2) 委員会活動の今後の展開

(実践と今後の展開)

参加型・体験型の活動を継続的に実施することは、会員企業の理解と当事者意識を高め、理念共有にとどまらず具体的な行動変容を生み出す基盤となる。今後も、企業のみならず自治体・NPO など多様な主体を巻き込んだ対話と実践を重ねることで、現場に根差した知見を蓄積するとともに、その成果を社会全体へと波及させていくことが重要である。

加えて、今後は、DEI の実践を委員会内の取組にとどめず、同友会全体の各種プログラムとして体系的に組み込んでいく。その際、DEI を単なる知識や理念として学ぶにとどめず、現場視察や対話、参加型の取り組みを通じて“体験”として理解できる仕組みを構築することが重要である。こうした体験機会を継続的に提供することで、会員一人ひとりの理解と当事者意識を高め、組織全体としての学習と実践の循環を生み出していく。既存プログラムへの組み込みや個別の働きかけを通じて参加の裾野を広げ、DEI の実践が同友会全体に自然に浸透していくことを目指す。

(政策対話の推進)

また、今年度の活動を通じ、DEI の推進は各企業が主体的に取り組むことで着実に前進する一方、制度や地域インフラなど、企業の努力だけでは対応が難しい課題が存在することも明らかになった。

こうした課題については、経営者団体としての発信力と知見を活かし、関係主体との政策対話を主体的に進めていくことが求められる。とりわけ、選択的夫婦別姓制度については、現状の旧姓の通称使用が海外とのビジネスにおいて支障となるケースが指摘されているほか、第6次男女共同参画基本計画で明記された旧姓使用の法制化については、マネーロンダリングをはじめとする様々な社会的課題を誘発する可能性があるとの懸念も指摘されている。これらを踏まえ、本会としては、選択的夫婦別姓制度の実現に向け、引き続き意見を発信していく。

今後も、企業の実践を起点とした建設的な対話を関係各所と重ね、DEI を支える社会的基盤の整備と持続的な環境づくりに取り組んでいく。

5. おわりに

本委員会の活動を通じて明らかになったのは、DEI の取り組みが依然として「努力目標」や付加的施策として受け止められがちである一方、本来は企業経営や社会運営の前提として「当たり前」のものとして根付かせていくべきであるという点である。DEI を特別な取り組みとして位置づけ続ける限り、実践は一過性にとどまり、組織や社会の構造変革にはつながらない。多様な人材が安心して力を発揮できる状態を標準とする社会の実現に向け、企業・地域・制度が連動して変わっていく視点が求められる。

こうした構造的な課題の中でも、とりわけ重要なのがジェンダー平等の遅れである。人口の約半分を占める女性に関わるこの課題は、日本社会における無意識の偏りや構造的な不利を温存させ、DEI を形式的なものにとどめてしまう要因となっている。ジェンダー平等の推進は、DEI を実効性あるものとし、多様な人材が真に力を発揮できる環境を実現するための重要な柱である。

こうした問題意識のもと、本委員会では、制度面からの環境整備についても検討を進めてきた。具体的には、選択的夫婦別姓制度の早期実現や男性の育児休業の推進など、個人の選択と多様なライフスタイルを尊重する社会基盤の整備について議論を重ねた。これらは DEI の実効性を高めるうえで不可欠な論点であり、引き続き関係主体と連携しながら、建設的な検討と発信を継続していく必要がある。

経済同友会では、2026 年度事業計画において、本委員会を発展的に改組して「社会の包摂委員会」を新設した。2025 年 5 月に外国人材との共生社会のあり方や企業も含めたステークホルダーの役割に関する提言を公表した「外国人材の活躍促進 PT」の検討内容も含め、共助成長社会の一翼を担う DEI について、新たな検討を進めるとともに、本委員会がこれまで継続的に扱ってきた論点についても引き続き議論を深めていく。あわせて、本委員会が積み重ねてきた各種実践活動についても、新たな委員会の下で継続的に推進し、企業における定着と実践の深化につなげていきたい。

以上

社会の DEI 推進委員会

2026 年 7 月現在
(敬称略・50 音順)

委員長

田 代 桂 子 (大和証券グループ本社 取締役 兼 顧問)
安 淵 聖 司 (アクサ生命保険 会長)

副委員長

石 井 智 康 (石井食品 取締役社長)
菅 大 介 (チェリオコーポレーション 取締役社長)
毛 呂 准 子 (商船三井 顧問)
山 内 雅 喜 (ヤマトホールディングス 参与)

委員

赤 林 富 二 (ニッセイ・リース 取締役会長)
浅 野 一 雄 (森トラスト 専務取締役)
阿 部 真寿美 (アイダ設計 専務取締役)
石 塚 達 郎 (多文化共生センター 東京代表理事)
石 橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)
市 川 雅 一 (日本軽金属ホールディングス 顧問)
岩 谷 理 恵 (日本レジストリサービス 取締役)
宇佐美 直 子 (野村不動産ホールディングス 執行役員)
大 古 俊 輔 (IDAJ 顧問)
太 田 寛 (シグマクス・ホールディングス 代表取締役社長)
大 羽 隆 元 (デュポンジャパン 代表取締役社長)
大 堀 哲 (日本航空 常務執行役員)
大 町 興 二 (S&P グローバルジャパン マネジング・ディレクター)
小 川 恭 範 (セイコーエプソン 取締役会長)
奥 村 康 彦 (パナソニックコネクト 取締役 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント)
小 柳 博 史 (ソニーネットワークコミュニケーションズ エグゼクティブ・フェロー)
木 島 葉 子 (実践女子学園 理事長)
北 堀 貴 子 (第一ライフグループ 取締役常務執行役員)
小 林 敬 一 (古河電気工業 取締役会長)
小 林 喬 (三井住友銀行 取締役兼専務執行役員)
小 室 淑 恵 (ワーク・ライフバランス 取締役社長)

最勝寺 奈 苗 (KDDI 取締役執行役員専務 CFO)
 酒 井 香世子 (損害保険ジャパン 専務執行役員 CCuO・CSuO)
 桜 井 伝 治 (オルテラス 代表社員)
 佐渡友 裕 之 (プロティビティ 副社長 マネージングディレクター)
 島 津 めぐみ (富士通 執行役員副社長 COO)
 嶋 村 尚 子 (ファイザー 執行役員)
 白 川 香 名 (大和証券ビジネスセンター 代表取締役社長)
 神 宮 由 紀 (フューチャー 取締役)
 杉 山 真理子 (アイ・ラーニング 代表取締役社長)
 鈴 木 貴 子 (エステー 会長)
 関 根 愛 子 (日本公認会計士協会 相談役)
 高 橋 隆 史 (ブレインパッド 共同創業者／エグゼクティブ・アドバイザー)
 田 口 佳 子 (シフト・ビジョン 代表取締役)
 竹 内 章 (三菱マテリアル 特別顧問)
 竹 内 由紀子 (大和リアル・エステート・アセット・マネジメント 取締役副社長)
 田 中 理 (前澤化成工業 代表取締役兼社長執行役員)
 田 中 美 和 (Waris 共同代表／共同創業者)
 田 中 能 之 (DSS Sustainable Solutions Japan 特別顧問)
 津 上 晃 寿 (レナタス 取締役社長 兼 CEO)
 塚 本 恵 (デジタルソサエティフォーラム 代表理事)
 曄 道 佳 明 (上智学院 理事)
 富 田 尚 子 (ワールド 取締役)
 鳥 居 知 子 (帝人 取締役 常勤監査等委員)
 那 須 規 子 (Credit Guarantee and Investment Facility CEO)
 鍋 嶋 麻 奈 (千葉銀行 取締役)
 西 川 恭 (日清食品ホールディングス 常務執行役員CSOグループ戦略責任者)
 西 川 岳 志 (パナソニックコネクト 取締役 執行役員 エグゼクティブヴァイスプレジデント・CFO)
 芳 賀 日登美 (ストラテジックコミュニケーションRI 取締役社長)
 林 恭 子 (グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)
 林 礼 子 (国連ウィメン日本協会 理事長)
 平 石 洋 子 (ファイザー 執行役員)
 藤 原 伸 一 (オートバックスセブン 専務取締役)
 本 田 桂 子 (エウレカ 代表取締役)
 正 宗 エリザベス (荒川化学工業 社外取締役)
 増 山 美 佳 (増山&Company 代表)
 宮 崎 桂 (国際協力機構(JICA) 副理事長 兼 最高サステナビリティ責任者)
 宮 原 京 子 (ファイザー 取締役執行役員)
 武 藤 和 博 (日本電気 Corporate Executive Vice President)

武 藤 潤 (松屋 独立社外取締役)
本 島 なおみ (グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 理事)
山 極 清 子 (wiwiv 会長)
山 口 有希子 (パナソニックコネクト 取締役 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジ
デント・CMO)
山 本 裕 介 (エンワールド・ジャパン 取締役社長)
幸 村 潮 菜 (ウィルミナ 代表取締役)
湯 目 由佳理 (大東建託 執行役員)
横 田 響 子 (コーセル 社外取締役)
渡 邊 達 郎 (商船三井 常務執行役員)

事務局

藤 井 大 樹 (経済同友会 執行役)
藤 川 紗 綺 (経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)
森 下 雄 也 (経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)

社会の DEI 推進委員会 第 7 回会合（第 1 回パネルディスカッション）
議事要旨

- ・日 時： 2026 年 2 月 24 日（火） 9:30～11:00
- ・会 場： 日本工業倶楽部 5 階第 6 会議室（オンライン併用）
- ・演 題： 「誰もが活躍できる企業風土の実現を目指して」
- ・パネリスト： 日本マクドナルド株式会社 取締役・執行役員兼 CPO 斎藤 由希子 氏
三井化学株式会社 常務執行役員 右田 健 氏
株式会社 ANA 総合研究所 代表取締役社長 矢澤 潤子 氏
- ・モデレーター： 社会の DEI 推進委員会 委員長 安淵 聖司 氏
- ・出席者： 田代委員長、石井副委員長、毛呂副委員長、山内副委員長、委員 29 名、他委員会委員 15 名、会員企業社員 45 名（計 93 名）

◇Executive Summary

本パネルディスカッションでは、先進企業の取り組み事例や課題、社会・業界への示唆について活発な議論が行われた。以下は本ディスカッションにおける特筆すべき事項である。

- ・ DEI 推進の経営的意義： 多様な人材が活躍できる職場づくりは、人手不足対策にとどまらず、イノベーション創出や働きやすさ向上に直結する経営課題である。単なる制度整備ではなく、意識・行動・企業文化の変革が必要であり、業種や業務特性に応じたアプローチが求められる。
- ・ 日本マクドナルドの取り組み： 「人こそがビジネスの根源」という理念に基づき、制度施策に加え、現場主体のボトムアップ型文化改革を推進。柔軟な勤務制度やサポート店長制度など現場運営に即した仕組みを整備し、社内外連携を通じてインクルージョンを促進。その結果、顧客体験向上や採用力向上、イノベーション創出につなげている。
- ・ 三井化学の取り組み： DEI 指標を KPI に設定し、女性活躍や障害者雇用を組織能力最大化の重要施策と位置づけている。障害者雇用では特例子会社に依存せず一般職場で価値創出できるインクルーシブ配置を推進。非財務 KPI として各部

門・事業責任者の目標に落とし込み、全社的な多様性の浸透と組織風土改革に結び付けている。

- ・ ANA グループの取り組み： DEI を価値創造・イノベーションの源泉と捉え、行動変革を推進し経営戦略に落とし込んできた。コロナ禍での挑戦を契機に、多様性ある組織づくりと失敗を恐れない文化醸成を推進。航空業界における安全第一の前提のもと、権威勾配のある現場で意見表明を促す仕組みを整備し心理的安全性を高めた。
- ・ 雇用領域ごとの課題： 女性、障害者など、取り組みの進めやすさや困難度は領域ごとに異なる。特に障害者雇用では、総論賛成・各論反対の壁を根気強く乗り越え、部署間の理解差や業務制約を経営支援と職場協力で克服し、定着を図ることが課題である。
- ・ 無関心層へのアプローチ： トップダウンでの方針明確化と、プロジェクトや議論へのボトムアップ型参加を組み合わせることで、関心の薄い社員の意識変化や主体的関与を促進。アサーションやアライバッジなど、意見表明しやすい環境整備も有効。
- ・ 社会・業界全体への課題： 時間・場所前提の日本の雇用制度、精神・発達障害者への支援不足、航空業界の固定観念・進路選択の制約など、企業単独では解決困難な課題が存在。制度改善、教育機会拡充、官民連携による職場環境整備が求められる。

◇議事要旨

1. 開会

(安淵委員長)

- ・ 本委員会では、企業の持続的成長には多様な人材が活躍できる職場づくりが不可欠との認識のもと検討を重ねてきた。DEI 推進は人手不足対策にとどまらず、イノベーション創出や働きやすさ向上にも資する経営上の重要課題である。
- ・ もっとも、DEI の実現には制度整備だけでなく意識・行動・企業文化の変革が必要であり、業種ごとに異なる課題も存在する。本日は先進企業の取り組みや課題克服の経験、社会全体で取り組むべき論点について議論を行う。

2. パネリストからの自己紹介・事例紹介

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 人事分野で約 30 年のキャリアを持ち、IT 企業や法律事務所など複数業界を経験しており、異なる環境を通じて多様性の重要性を実体験してきた。
- ・ 日本マクドナルドでは DEI を単なる制度施策ではなく「インクルージョン」という概念で捉え、「人こそがビジネスの根源である」という理念を基盤としている。多様な人材が能力を発揮できる環境づくりこそが企業価値や競争力の向上につながるという考えのもと、全社的な推進体制を整備してきた。
- ・ 特にジェンダー分野に注力し、2009 年頃から女性活躍を推進。当初は数値目標中心のトップダウン施策で反発もあったが、その経験を踏まえ、現場主体のボトムアップ型アプローチを組み合わせた文化改革へと方針を転換し、部門横断プロジェクトとして継続的に取り組んでいる。
- ・ その結果、女性店長比率は 35.4%、女性管理職比率は 27.8%まで向上。柔軟な勤務制度やサポート店長制度など現場運営に即した仕組み整備も進めてきた。
- ・ 近年は社内施策にとどまらず、他企業やパートナー企業との連携にも取り組み、インクルージョン推進の影響範囲を広げている。

(三井化学・右田様)

- ・ 三井化学に 30 年以上勤務し、法務部等を経て、2018 年に ESG 推進室を立ち上げ初代室長を務めた後、人事部長を歴任。現在は人事・総務法務を統括し、経営と人材戦略の両面から組織運営に携わっている。
- ・ 三井化学では、2030 年を見据えた長期経営計画を策定し、「財務・非財務の統合」を掲げ、DEI 指標を KPI に設定。社長を ESG 推進委員会の委員長とする推進体制のもと、経営主導で取り組みを進めている。人材戦略では「質・量・多様性」を備えた人材ポートフォリオを重視し、女性活躍や障害者雇用を組織能力最大化のための重要施策と位置づけている。
- ・ 障害者雇用においては、特例子会社に依存せず、一般職場で価値創出できる配置（インクルーシブ配置）を目指す点が特徴である。採用の流れとしては、数か月単位の選考・面談を行い、入社後は人事部でのインキュベーション期間を設けて職場適応を支援。その後、本人特性と業務の適合性を見極めて配属し、配置後も人事が継続フォローする体制を整えている。
- ・ 社内では理解促進のための勉強会や体験型ワークショップを実施し、精神障害や視覚障害への理解を深める機会を提供。制度整備だけでなく、社員の意識醸成を重視したインクルージョン推進を行っている。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ ANA 総研では、シンクタンク機能を担う立場として、グループ内外の専門人材や知識を結集し、調査研究・地域課題解決・教育連携などの事業を通じ、社会

価値創出と事業成長の両立に取り組んでいる。これまでグループ各社での実務や営業統括など幅広い職務を経験し、多様な分野の知見や現場理解を強みに現在の役割を担っている。

- ・ ANA グループでは、56 社・約 4 万 1,000 人規模を擁し、その約 8 割が空港現場で働く労働集約型組織であり、多様な職種・人財が連携しグループ全体で顧客の価値体験を支えている。
- ・ DEI 推進では、社員がデザインした象徴ロゴを掲げている。翼の中の色彩は一人ひとりの特性や違いを表し、一人ひとりが翼を大きく広げ飛び立つことで、ANA グループの未来を創っていこうという思いが込められている。
- ・ 2015 年、当時社長で現会長の片野坂氏の下、「DEI は価値創造とイノベーションの源泉」であると捉え、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を発信。制度整備に加え理解促進・行動変革・働き方改革を推進し、経営戦略・人材戦略・事業計画に落とし込んできた。
- ・ インバウンド増加など顧客の多様化を背景に、グローバル顧客への最適な顧客体験の提供が非常に重要となっている。社員のエンゲージメント向上と多様なニーズへの対応力強化を図っている。

3. パネルディスカッション

● 論点①「DEI 推進が企業・組織にもたらした変化と手応え」

(安瀬委員長)

- ・ DEI 推進の取り組みを通じ、経営や組織運営の面でどのような効果や変化が生じているのかについて、数値化が難しい点や長期的影響も含めご共有いただきたい。
- ・ (日本マクドナルド斎藤様へのご質問) 多様な人材が日常的に働く店舗環境がサービスの質や顧客体験、ビジネス成果にどのような影響を与えているか、あわせて DEI 施策の実施によって生まれた変化についてご紹介いただきたい。

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 企業の変化としては以下 4 点が挙げられる。
- ・ (1)顧客体験向上
日本マクドナルドでは、多様な人材が働くことで顧客への提供価値も多様化し、結果として顧客体験の向上と売上増加を実現している。たとえばタッチパネル導入で対話機会が減る中、「ゲストエクスペリエンスリーダー」を配置することで、年齢・国籍・経験の異なるスタッフの強みを生かした接客を実現している。

- ・ (2)採用・定着の向上
多様性を尊重する職場環境が、働きやすさの実感につながり、人材確保に好影響を与えている。年間約 10 万人のアルバイト採用のうち半数以上が従業員紹介によるものであり、多様な人材が安心して働ける環境が紹介意欲を高め、安定的な人員確保と定着を実現している。
 - ・ (3)イノベーション創出
多様な背景や視点を持つ人材が企画に関わることで、新たな価値が生まれている。例として、家族や子育ての視点を持つ社員が関与した商品企画では、子どもの発達支援などの観点が取り入れられ、商品価値向上と人気向上につながった。
 - ・ (4)外部評価を含めた企業価値向上
人材を大切にする企業として外部評価指標のスコアが向上し、サステナビリティや社会的評価の面でも企業価値向上に寄与している。
- (安瀨委員長)
- ・ これらの成果は短期ではなく、長期間の取り組みの積み重ねが可視化された結果だと感じるか。
- (日本マクドナルド・斎藤様)
- ・ 特に 2022 年頃以降、トップメッセージと現場発の取り組みがかみ合い、施策が加速した。同時期にデジタル化も進展し、「デジタル×人のインクルージョン」が相乗効果を生み、この 3~4 年で成果が顕在化してきたと感じる。
- (安瀨委員長)
- ・ (三井化学右田様・ANA 総研矢澤様へのご質問) 自社での効果、あるいは日本マクドナルド斎藤様のお話を聞いて感じたことがあればコメントをいただきたい。
- (三井化学・右田様)
- ・ 三井化学では「経済・環境・社会」の 3 軸経営を掲げ、ESG やダイバーシティを社会貢献ではなく企業価値向上のための経営指標として位置づけ、非財務 KPI として各部門・事業責任者の目標に落とし込んできた。
 - ・ その結果、女性活躍や障害者雇用、キャリア採用の推進が全社目標として浸透し、人材の多様化と活用が進展、採用構成の変化や事業ポートフォリオの転換など経営面にも影響が現れている。

- ・ 社員構成は中途・多様な人材が過半を占める状態となり、多様な人材が混在して働くことが自然な企業文化へと変化し、組織風土改革や事業構造変革につながっている。
- ・ 営業・事業企画など最前線領域にも女性配置を進めたことで、従来型の営業慣行に依存しない新しい働き方・成果創出スタイルが生まれ、実績を上げる事例も増えている。
- ・ 日本マクドナルドの事例と自社を比較すると、自社は顧客接点の多い業態ではないものの、多様な人材の配置が働き方・営業手法・顧客対応の変化を促し、新たな取引先や連携を生む効果を実感している。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ ANA グループでは、コロナ禍で需要が消失する危機を経験したことを契機に、外部環境の変化に受け身でなく挑戦的に仕掛けていく組織づくりの必要性を強く認識した。
- ・ コロナ禍では、危機下でも経営トップが「資金はなくても選ばれるグループになる為のアイデアを出そう」と呼びかけたことで短期間に多数の提案が集まり、社員の創造性と主体性が引き出され、挑戦志向の企業風土を再確認する契機となった。コロナ後には経営ビジョンを「ワクワクで満たされる世界を」へ刷新した。「ワクワク」という社員と顧客双方の内発的動機を高める言葉を掲げることで、組織の一体感と行動意欲を向上させた。
- ・ 同質性の限界を踏まえ、多様性のある組織づくりと失敗を恐れない文化醸成を推進し、変革を継続できる組織体質の形成を進めている。
- ・ 航空業界特有の「安全分野では失敗が許されない」という前提を踏まえつつも、権威勾配のある現場で意見表明を促す仕組み（アサーション）が整備されており、心理的安全性を高める取り組みは過去より継続されている。

(安瀨委員長)

- ・ 「多様性の科学」（マッシュュー・サイド著）でも指摘されていたように、航空業界では強いヒエラルキーが事故要因となり得るため、アサーションの導入は安全文化の向上に資する重要な取り組みであると感じる。
- ・ また、登壇3社の事例から、DEI 推進が価値創造・イノベーション・業績などビジネス面に実質的なプラス効果をもたらしている点が確認できた。

● 論点②「雇用領域ごとの違いと取り組みの難しさ」

(安瀨委員長)

- ・ 女性、障害者、外国人、LGBTQ+、高齢者など多様な領域の中で、取り組みが進めやすい分野と難しさを感じる分野がそれぞれあると思うが、その違いや理由、推進上の工夫について各社に伺いたい。
- ・ （三井化学右田様へのご質問）三井化学では、障害のある社員を特例子会社ではなく一般職場に配置し、実務での活躍を重視する取り組みを進めている。先進的な取り組みだが、実際にどのような難しさや課題があるのかを具体的に伺いたい。

（三井化学・右田様）

- ・ 障害者雇用は 10 年以上かけて徐々に職場理解が進んできたものの、部署ごとの温度差が大きい。特に製造や研究など業務特性上配置が難しい部門もある。配置にあたっては個々の特性に応じた業務の切り出しと職場の協力が不可欠で、合わない場合は配置転換するなど試行錯誤を重ねながら定着を図っている。
- ・ 課題は未受入部署の理解促進であり、現場任せでは限界があるため、役員層からのトップダウンや制度・予算面の支援など経営レベルでの関与が重要となる。
- ・ 障害者雇用や女性活躍には誰もが理念として賛成する一方、実際の配置段階になると難色を示す「総論賛成・各論反対」の壁があり、それをどう乗り越えるかが課題である。
- ・ 障害者雇用は根気・あきらめの悪さが必要であり、障害者の方が実際に活躍する姿を日常的に目にすることで、「共に働くことが当たり前の世界」という認識が広がり、職場の意識変化と受入意欲の向上につながる。

（安瀨委員長）

- ・ （ANA 総研矢澤様・日本マクドナルド斎藤様へのご質問）こちらの論点についてコメントをいただきたい。

（ANA 総研・矢澤様）

- ・ 航空業界はインクルージョン前提の組織運営であるが、安全確保が最優先のため、整備・運航・客室など特定職種では資格や身体要件がある。
- ・ 一方で、デジタル化の進展により、身体要件による資格が不要な領域において顧客と関わる働き方が海外を中心に広がっており、こうした変化により、障害者を含め多様な人材が顧客体験向上に貢献できる領域は今後さらに拡大すると考えられる。

（日本マクドナルド・斎藤様）

- ・ 課題として大きいのは「時間」と「場所」である。24 時間営業店舗やグローバル会議対応など、勤務時間制約への対応が必要であり、全国転勤制度や勤務地偏在により、働く場所の柔軟性確保も重要な課題である。

- ・ 日本マクドナルドでは、フレックス勤務・在宅勤務・サポート店長制度・地域限定社員制度などで柔軟性を担保している。また、フランチャイズ法人への転籍や独立制度など、勤務制約がある社員でもキャリアを広げられる仕組みを整備し、組織全体で多様な働き方を支えている。

(安瀨委員長)

- ・ 先ほど、ゲストエクスペリエンスリーダーに 70 代の方がいらっしゃると伺ったが、年齢に関して社内ではどのような制度・扱いとなっているのか伺いたい。

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 最高齢は 93 歳だ。60 歳以上は「プレミアムエイジクルー」という呼称となっており、全国で 1,000 人以上が活躍している。世代を超えた交流（例：孫世代との接点）も働く意欲につながっている。
- ・ 多世代が混ざる職場は活気や相互刺激を生み、組織にとってプラスの効果があると実感している。

● 論点③「無関心層への向き合い方と、従業員意識の変化」

(安瀨委員長)

- ・ 社内には DEI などのテーマは自分に関係ないと感じている無関心層が一定数存在する。そうした層に対し、どのような働きかけや施策で意識改革を進めているのかを知りたい。
- ・ (ANA 総研矢澤様へのご質問) 多様な人材がいる職場では、メンバー全員が最初から同じ意識・温度感を持てるとは限らない。ANA では、自分事として捉えにくい社員も含め、どのように理解を促し、チームの一体感につなげているのか伺いたい。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ 一体感は目的にして作るものではなく、違いを認め合い互いにリスペクトする過程の中で結果として生まれるものである。
- ・ 組織変革にはトップからの継続的な発信と働きかけが不可欠であり、コロナ後は経営陣が対話を重ねてビジョンや思いを直接伝えることで社員の主体性を引き出し、個々の違いを理解した関わりを通じて一体感の醸成につなげた。
- ・ 私自身の経験としては、LGBTQ パレード参加した際に、当事者が直面する偏見や圧力を体感した。彼ら彼女らは日常的にこうした偏見や圧力にさらされていることを実感し、思いを強くした。「誰もが当事者になり得る」という気づきを広げることが無関心層を減らす鍵だと認識した。

(安瀨委員長)

- ・ アサーションの浸透によって、全体として意見を言いやすい環境が生まれ、組織としてうまく機能している実感があるか。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ 実感している。気づいたことを言葉にする文化づくりの一環として、相談しやすい姿勢を示す「アライバッジ」を導入し、特にトップ層が率先して着用することで、誰でも安心して話せる環境づくりを進めた。

(安瀨委員長)

- ・ (日本マクドナルド斎藤様・三井化学右田様へのご質問) こちらの論点についてコメントをいただきたい。

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 無関心層へのアプローチとしては2点挙げられる。
- ・ (1) トップダウンの徹底
インクルージョン推進は組織トップの責任と位置づけ、女性採用・登用などの進捗は経営課題として管理し、多様な組織づくりができない管理職は評価しない方針を明確化。
- ・ (2) ボトムアップの巻き込み
無関心層も含めた多様な社員をプロジェクトや議論に参加させることで本音を引き出し、関心の薄かった層の意識変化や主体的関与を促進。

(三井化学・右田様)

- ・ ダイバーシティ推進や企業文化の変革にはトップダウンが不可欠である。担当役員の設置・非財務 KPI 設定・予算化・事業部別目標設定などを通じて組織全体に浸透させる必要がある。取り組み当初は形式的・強制的に映る可能性もあるが、実際に女性や障害者など多様な人材の活躍事例が身近に生まれることで、組織内の意識は着実に変化していく。
- ・ さらに、トップの方針だけでなく、エンゲージメント調査などで職場課題を可視化し、人事が介入して改善を促すなど、上からと現場双方に働きかけながら長期的に取り組むことが文化変革につながる。

● 論点④「一企業では乗り越えにくい課題と、社会・業界に求められる環境整備」

(安瀨委員長)

- ・ 各社の取り組みの中で、自社単独では難しい課題や、業界・社会全体で取り組む必要があると感じている点、また既に外部へ働きかけている事例があれば伺いたい。

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 時間や場所に制約のある人材にとって働きやすい仕組みをつくることが自社の重要課題である。
- ・ 日本の雇用制度は依然として時間・場所前提型であり、多様な働き方に十分対応できていない。成果基準で評価する正社員制度など、新しい働き方を可能にする法制度の整備が必要だと考えており、その実現に向け、同業界を含む外部と連携しながら検討していきたい。

(三井化学・右田様)

- ・ 近年は身体障害や視覚障害よりも、精神障害・発達障害の人材が増加しており、採用や就労面での難しさが高まっているため、国による制度的・実務的な支援強化が必要だと感じている。
- ・ 社会全体の構造を障害者が働きやすい形へ変えていく必要があり、そのために官民が連携し、職場環境や制度面の改善を進めていくことが重要である。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ 航空業界では「パイロット・整備士は男性、CA は女性」という固定観念が依然として強く、女性比率はパイロット約 1.9%、整備士約 3.5%と低水準にとどまっている。一方で、企業側の採用努力に加え、養成機関の設備・受入枠・要件見直しなど制度や環境面の改善も進みつつある。
- ・ 日本の女子は 15 歳時点で数学・科学力が世界トップ級だが、進路選択段階で理系・文系の分断などが障壁になっている可能性がある。教育段階から分野横断的な学びや選択肢を広げることが、女性の理系進出と産業全体の発展につながると考えられる。

(田代委員長)

- ・ 業界によって課題は大きく異なり、想像以上に幅広く奥深いテーマだと実感した。特に、「総論賛成・各論反対」については“頭では理解しているが腹落ちしていない状態”と同質であり、無関心層が生まれる要因になると感じた。
- ・ 事故で障害を負った社員の就労継続を契機に組織が変化した事例から、意識改革には数値目標だけでなく実体験や事例共有が重要だと実感した。日本の DEI は発展途上であり、分野横断の情報共有が必要だと感じた。

4. 質疑応答

(出席者)

- ・ 自団体では、障害者支援やシングルマザー支援、発達障害支援など複数の団体と連携している中で、一般就労へのサポートの実現が共通の課題として挙げられている。
- ・ 現在、団体側ではトレーニングなどの取り組みを行っているものの、十分に就労につなげられていないと感じており、外部によりつなぎやすくするための具体的なアイデアやアドバイスがあればお聞かせいただきたい。

(三井化学・右田様)

- ・ 障害者や支援対象者の得意分野をまず把握し、それを活かせる業務にマッチングすることが重要である。実際にいろいろ試行しながら時間をかけて最適な働き方を見つける必要があり、職場環境や個々の特性（例：音に弱い等）も考慮する。
- ・ また、報酬や処遇を具体的業務に応じて柔軟に調整することが必要である。技術やスキルを持つ発達障害者については、研究職などの本業務は難しくても、サポート業務で能力を活かすなど、可能な限り本人の能力を引き出す取り組みを行っている。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ ANA では、整備士やグラウンドハンドリング業務に女性が従事できるよう、工具の軽量化や手荷物移動のサポート機器の開発など、女性向けの働きやすさ向上の取り組みを行ったところ、結果的に全体の作業環境や働きやすさの改善につながった。
- ・ 特定のジェンダーに限定せず、個別課題を解決することで組織全体を良くする方法はまだ多く存在するため、一つひとつの課題を潰していく取り組みが重要である。

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 日本マクドナルドの店舗業務は細かく役割分担されており、本社もジョブ型で職務が明確なため、従業員が自分に合った仕事を選びやすく、働きながら特性に応じて職務変更もしやすい点が特徴である。
- ・ 前職では、社内だけでは職務開拓が難しい際に、外部支援企業からのアドバイスで発達障害の特性を活かせる業務を提供し、特性に合ったチーム編成で高い成果を上げることができた。社内だけでは見つけにくい職務や適性をビジネスパートナーの支援によって開拓できる有効な事例であった。

(出席者)

- ・ 自社では、特例子会社を使わず一般職場で障害者を雇用する取り組みについて、職場環境の整備は進んでいるが、採用面で課題がある。例えば、短時間勤務や週1日勤務の方は障害者雇用率の算定に含まれず採用を断るケースがあるため、多様な働き方を認めた雇用率制度の整備が望ましいと考えている。
- ・ そのうえで、採用ルートの開拓や採用時の工夫について、3社の意見を伺いたい。

(三井化学・右田様)

- ・ 三井化学でも採用面での課題は大きく、特に短時間勤務など多様な条件の方の採用は難しいが、採用活動自体はホームページやSNSを通じて積極的に情報発信し、会社のインクルーシブな取り組みを周知して応募者を集めている。
- ・ 加えて、1か月程度の職場体験（インキュベーション）を通じて働きぶりや職場への貢献度を確認し、本人からのフィードバックも得るなど、地道な取り組みを重ねて定着につなげている。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ ANA では特別な制度を設けているわけではないが、一人ひとりの話を丁寧に聞き、働きやすさと働きがいとは異なることを理解した上で、働きがいを感じられるように業務レベルを調整しつつ、働きやすい環境を整えることが重要だと考えている。

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 他社の事例であるが、採用段階から上司だけでなく一緒に働く同僚も面談に参加し、本人の特性や必要なサポートについて共有・話し合うことで、入社後のサポート体制や働きやすさが理解されやすくなり、採用後の定着につながったという例がある。
- ・ また、支援を受けたい内容を本人が話しやすい雰囲気を作ること、採用と定着の両面で大切である。

(出席者)

- ・ 企業の働き方改革に関する議論を行う際に、障害を持つ社員が当初は会議に参加しないケースが多いが、実際に参加すると新しいアイデアを出し、自分の弱みや特性をオープンに共有することでチーム全体の働き方が改善される事例がある。
- ・ 何かこうした取り組みによって、他の社員も働きやすくなった事例や、会社全体へのプラス効果についての情報を共有してほしい。

(日本マクドナルド・斎藤様)

- ・ 日本マクドナルドでは、国籍やジェンダーが異なるメンバーが集まる中で、各自の得意・不得意をオープンに共有し、互いにサポートし合う文化がある。その結果、会議では建設的な異なる意見が出やすくなり、弱みも出しやすい環境が生まれる。こうした多様性の尊重と相互理解こそが、働きやすさや組織の強さにつながると感じている。

(三井化学・右田様)

- ・ 三井化学では、キャリア採用者や障害者を含めた多様な人材が、会議や業務に自然に参加できる文化が形成されつつある。従来と異なるやり方や工夫があっても、それが有効であれば積極的に取り入れられ、個々の強みを活かした業務改善や意思決定が行われやすくなってきていると感じる。

(ANA 総研・矢澤様)

- ・ アサーション文化（自分の意見や気づきを適切に表現する文化）が組織に定着すると、若手社員やフロントラインの意見も聞き入れられやすくなり、先輩・上司も建設的に受け止めるようになる。この文化が、組織全体で意見を尊重する風土形成の重要なポイントとなっている。

5. 閉会

以 上

(文責：経済同友会事務局)

社会の DEI 推進委員会 第 8 回会合（第 2 回パネルディスカッション）
議事要旨

- ・日 時： 2026 年 3 月 16 日（月） 17:00～18:30
- ・会 場： ホテルグランドヒル市ヶ谷「芙蓉」（オンライン併用）
- ・演 題： 「外国人材との共生を実現するインクルーシブな組織のあり方」
- ・パネリスト：株式会社ローソン 人事企画部 部長 岩田 泰典 氏
ヤマト運輸株式会社 輸送オペレーション企画部長 川口 翔平 氏
SOMPO ケア株式会社 ウェルビーイング事業部海外事業室長 迫田 満 氏
石井食品株式会社 高木 レア 氏
石井食品株式会社 ビーラトンガ・イスル 氏
- ・モデレーター： 社会の DEI 推進委員会 委員長 田代 桂子 氏
- ・出席者： 安瀬委員長、石井副委員長、菅副委員長、毛呂副委員長、山内副委員長、委員 17 名、他委員会委員 21 名、会員企業社員 24 名（計 67 名）

◇Executive Summary

本パネルディスカッションでは、DEI の観点から、外国人材を持続的に受け入れ、企業価値向上につなげるための課題と対応について議論を行った。以下は本ディスカッションにおける特筆すべき事項である。

- ・ローソンの取り組み：2008 年から外国籍社員を受け入れ、現在は国籍による区別を行わず、日本人と同一基準で採用・育成を実施している。全社員が店舗現場から始まる共通のキャリアパスを経験し、人とのつながりを重視した定着支援を実施している。また、外国人の視点を生かした売場改善や商品提案を行い、外国人材がマイノリティから組織の価値創出を担う存在へと変わっていくことを目指している。
- ・ヤマト運輸の取り組み：外国人材を中核人材としての活躍と定着を目指す方針を掲げ、グループ全体で、物流・整備・中大型ドライバーなど事業特性に応じた受

入力を展開している。仕分けターミナルでは外国人材が全体の約 32%を占め、特に夜間作業においては不可欠な存在となっている。当初は言語や文化の違いによる課題も多かったが、現場の工夫を積み重ね、改善を進めている。

- ・ SOMPO ケアの取り組み：介護人材不足への対応として、処遇改善やテクノロジー活用に加え、2024 年からインド人材の育成・受入れを開始している。現地で約 1 年間教育する育成型モデルにより、即戦力として現場評価を得ており、将来的には、日本の介護業界への貢献を見据え、他事業者への人材紹介の検討も進めている。
- ・ 受入れ初期の課題：言語や業務理解に加え、日本特有の暗黙知や生活・文化習慣の違いが課題となる。ヤマト運輸では試行錯誤の中で対応を重ねており、初期段階からの丁寧な教育と対話の重要性が確認された。
- ・ 活躍・定着に向けた課題：制度整備だけでなく、相談しやすい関係性や公平な評価・処遇が定着の鍵である。特に受け入れ側である日本人社員の理解や行動変容が不可欠であるとの認識が共有された。
- ・ 中長期的な価値と展望：組織の多様性強化や生産性向上、業務効率化への貢献に加え、介護や小売分野では海外展開や新たな価値創出につながる可能性が共有された。また、外国人材の強みを活かす配置や現地視点の活用が重要であるとの認識が示された。
- ・ 社会・制度面の課題：外国人材の長期定着には、在留資格の制約、行政手続きや生活支援の負担など、企業単独では解決が難しい課題が多いことが共有された。また、職務やキャリアの評価、介護分野における国家資格制度など、制度・業界横断的な環境整備の必要性が議論された。

◇議事要旨

6. 開会

(田代委員長)

- ・ 第 1 回パネルでは、外国人材に加え、女性・障害者・高齢者など幅広い DEI の観点から議論が行われた。その中で、制度整備だけでは不十分であり、企業文化や組織風土の変革、トップによるコミットメントに加え、現場における相互理解が不可欠であるとの認識が共有された。
- ・ 外国人材については、人口減少や労働力不足の観点で語られることが多いが、本パネルではそれにとどまらず、企業の競争力やイノベーションに資する DEI の観点から、特に物流・介護・小売・食品といった労働力不足が深刻な分野を

念頭に、外国人材を持続的に受け入れ、企業価値向上につなげるための課題と対応について議論を行う。

7. パネリストからの自己紹介・事例紹介

(ローソン・岩田氏)

- ・ 当社は 2008 年から外国籍社員の受入れを開始しており、約 20 年にわたって試行錯誤を重ねてきた。導入当初はベトナムで奨学金制度や小売教育を実施し、日本で働くことに興味を持った人材を育成する方式を採用していたが、近年はブランドや取組みが認知され、自主的応募が増加している。現在は国籍を前提とした特別枠を設けず、日本人と外国人を同一の基準で受け入れる姿勢を明確にしている。
- ・ 外国籍社員は日本人新卒社員と同様に、入社後は店舗現場からキャリアを開始し、スタッフ、店長、加盟店の経営支援を担うスーパーバイザーを段階的に経験する。この一連のプロセスは国籍を問わず全員必須としており、会社説明会など採用段階で明確に伝えている。
- ・ 外国籍社員の定着に向けては、制度よりも人とのつながりを重視し、先輩社員との交流や研修を通じてタテ・ヨコ・ナナメの関係性を構築している。仕事や生活の厳しさも含め率直に共有することで、現実を理解したうえで納得して働くことができ、結果的に早期離職防止につながっている。
- ・ 外国籍アルバイトには、本部社員とは異なるアプローチを取っている。離職防止とトラブル未然防止を目的に、日本の生活習慣や就業ルールを丁寧に解説した専用ガイドブックを作成し、紙とアプリの両方で配布している。
- ・ 外国籍社員・外国籍クルーが主体となるインバウンドチームを組成し、外国人の視点を生かした売場改善や商品提案を行っている。本取組みは継続的に展開され、従業員の「意見を出して形にできる」という実感を高めるとともに、外国籍人材がマイノリティから組織の価値創出を担う存在へと変わっていくことを目指している。

(ヤマト運輸・川口氏)

- ・ ヤマトグループは、年間約 24 億個の荷物を扱い、約 17 万人の社員を擁する物流インフラ企業である。将来的な輸送力の強化のために外国人材の活用を重要な経営課題と位置づけ、外国人材を単なる労働力確保ではなく、「中核人材」としての活躍と定着を目指す方針を掲げている。
- ・ グループ約 40 社のうち、湖南工業では倉庫内物流業務において南米・東南アジア出身者が活躍しており、ヤマトオートワークスでは整備士不足を背景に 2020

年頃から外国籍整備士の採用を進め、現在は約 140 名が在籍するなど、事業特性に応じた受入れを進めている。

- ・ 大型ドライバーの高齢化が進み、10 年後には人員が大幅に減少する見込みであることから、ヤマト運輸では特定技能制度を活用した外国籍大型ドライバーの育成を開始している。街中の集配ではなく、主にターミナル間輸送を担うドライバーとして育成することで、業界全体の底上げを目指している。
- ・ 当社の仕分けターミナルでは、2016 年頃から外国人材の採用が本格化し、現在は約 8,500 名、約 60 か国出身の外国籍人材が在籍し、全体の約 32%を占めている。特に夜間作業においては外国人材が不可欠な存在となっている。
- ・ 当初は言語や文化の違いによる課題も多かったが、誰に相談すべきかが一目で分かる表示（ビブス）の導入や、国籍別の連絡ツール整備、日本語力の高い外国籍社員をハブとする体制構築などを進めてきた。こうした取組みにより、外国人材の定着と職場内コミュニケーションの改善が進んでいる。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 当社は、SOMPO ホールディングスにおける「SOMPO ウェルビーイング」領域の中核を担う介護事業会社であり、「日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。」というパーパスのもと、全国で介護サービスを展開している。
- ・ 少子高齢化の進展により介護ニーズは拡大を続ける一方、介護人材は急速に減少しており、大きな需給ギャップが生じている。この担い手不足こそが介護業界最大の課題であり、当社は構造的課題として正面から向き合っている。
- ・ 当社では、介護職の魅力向上を目的に、2019 年以降継続的な処遇改善（賃金引上げ）を実施するとともに、AI やテクノロジー導入による生産性向上を推進している。また、シニア人材の活躍促進や、子ども食堂・職業体験を通じた若年層への介護理解促進など、幅広い裾野づくりにも取り組んでいる。
- ・ 国内施策を進めてもなお人手不足が解消されないことから、外国人材の育成・受入れを重要な施策として位置づけ、2024 年よりインド人材の育成・採用を開始している。人口規模が大きく若年層が多いインドに着目し、日本の人手不足とインドの若年層雇用という両国の社会課題解決への貢献を目指している。
- ・ インド人材の採用にあたっては、現地で約 1 年間、日本語、介護技術、日本の文化・マナーを教育する独自の育成モデルを構築している。SOMPO ケアユニバーシティの思想を海外にも展開し、即戦力人材として育成した上で受入れを行っており、現在約 50 名が日本の介護施設で活躍している。インド人材の採用育成は現在 POC 段階であるが、日本の介護業界への貢献を見据え、他事業者への人材紹介の検討も進めている。

(石井食品・高木レア様) ※田代委員長よりご紹介

- ・ フィリピンご出身。1994年に配偶者ビザで来日され、以来32年間にわたり日本で生活されている。2007年に石井食品に入社され、現在は生産管理チームに所属し、業務に従事する傍ら、外国籍従業員のフォローや教育にも携わっている。

(石井食品・ビーラトンガ・イスル様) ※田代委員長よりご紹介

- ・ スリランカご出身。2018年に留学生として来日され、その後、技術・人文知識・国際業務ビザを取得後、2022年に石井食品へ入社。現在は、機械技術者として生産設備の運用・改善業務を中心に担当し、あわせて在庫管理などの業務にも従事されている。

8. パネルディスカッション

● 論点①「企業における外国人材受入れ初期の課題」

(田代委員長)

- ・ (外国人材のお二人へのご質問) 日本で働く中で、石井食品で働きたいと思った理由や魅力は何か。

(石井食品・高木レア様)

- ・ 石井食品は外国人に対する偏見がなく働きやすい環境であり、月に1~2回実施される勉強会や周囲の支援により業務理解を深めることができた。また、子どもの急な体調不良による休暇や帰国時の長期休暇にも柔軟に対応してもらえる点も大きな魅力であり、現在は自身の経験を活かして外国人社員の支援に取り組んでいる。

(石井食品・ビーラトンガ・イスル様)

- ・ 職場はコミュニケーションが円滑で働きやすく、残業の減少や有給休暇の取得しやすさにも満足している。また、業務で困った際には先輩が丁寧に指導してくれるため、今後も長く勤めたいと考えている。

(田代委員長)

- ・ (ヤマト運輸・川口氏へのご質問) 現場における外国人材受入れ初期の課題について、どのような問題意識を契機として具体的な取り組みに至ったか。

(ヤマト運輸・川口氏)

- ・ 外国人材受入れ初期においては、日本特有の「見て学ぶ」文化や、丁寧で個別対応を重視する物流オペレーションと、他国の効率重視の業務スタイルとの違いにより、業務理解を促す教育に苦労した。

- ・ また、通勤時の振る舞いや生活習慣など、文化の違いに起因する問題への対応や、地域・職場への配慮を含めた指導が必要であった。
- ・ これらの課題に対しては、当初から体系的な計画があったわけではなく、個別に発生する問題に対応しながら改善を積み重ね、現在の受入れ体制や環境整備につながっている。

● 論点②「日本企業で活躍・定着してもらうための現場・組織としての工夫」

(田代委員長)

- ・ (外国人材のお二人へのご質問) 他社で働く友人との会話の中で、石井食品と比較して、他社においてどのような点に困難や課題を感じているといった話があるか。

(石井食品・ビーラトンガ・イスル様)

- ・ 職場においては人間関係に起因する課題が見られ、特に多様な国籍の人材が混在する環境において、人間関係に問題が生じるケースが多い。

(田代委員長)

- ・ 問題が生じた際、会社に相談しないケースが多いのか。

(石井食品・ビーラトンガ・イスル様)

- ・ 会社には相談せず、問題が深刻化した場合に転職を選択するケースが多い。

(石井食品・高木レア様)

- ・ 外国人材にとって最も大きな課題は言語であり、言葉が通じないことで業務に十分に関われず、能力を発揮する機会が得られないといった問題がある。

(田代委員長)

- ・ (ローソン・岩田氏、SOMPO ケア迫田氏へのご質問) 外国人材の定着および活躍を促進するために、現場や組織として特に重要と考えられる工夫や取組は何か。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 外国人材の受入れ当初は、日本人側がどのように接すべきか分からず、ミスコミュニケーションが多発し、早期離職につながっていた点が課題であった。
- ・ その対応として、教育機会の整備や処遇面での工夫を行い、段階的に受入れ体制を整備するとともに、待遇面での区別をなくし公平に扱うことで、現場の理解と受容を促進した。
- ・ さらに、外国人材の持つ多様な文化や視点を活かし、商品・サービスの改善や新たな価値創出につなげることで、本人のやりがいや定着の向上を図っている。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 外国人材受入れの取組はまだ歴史が浅いものの、現地での事前教育から来日後研修まで一貫した育成体制を整備することで、現場において高い評価を得るなど一定の成果と手応えを感じている。
- ・ 来日前に約 1 年間の教育を実施し、来日後も研修センターでの集中的な指導を経て現場配属とすることで、知識・技術の定着と円滑な就労を実現している。
- ・ 日本人と同様の評価・処遇のもとでキャリアパスを明確に示し、将来的な成長機会を提供することで、外国人材の活躍と定着を促進し、共生できる組織づくりを目指している。

● 論点③「外国人材受入れに関する今後の展望」

(田代委員長)

- ・ 外国人材の受入れについて、現場レベルにとどまらず、企業・グループ全体にどのような影響や価値をもたらすのか、また今後どのような展望を描いているのかについて、各社の考えを伺いたい。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 当社では、インドに加え、ベトナム、インドネシア、ミャンマーなど多様な国から人材を受け入れており、その多様性が組織の強化につながっている。
- ・ また、外国人材の受入れを、国内の人材確保や組織力強化に資するだけでなく、中長期的には日本の介護の知見やノウハウを海外展開する基盤と位置づけている。
- ・ 特に将来高齢化が進む海外市場において、日本で経験を積んだ外国人材が母国の介護産業の発展を担うことで、海外展開の推進や新たな事業機会の創出につながることを期待されている。

(ヤマト運輸・川口氏)

- ・ 当社では、外国人材の受入れは、国内における生産性向上や組織運営の観点から重要であると認識している。
- ・ 外国人社員は、業務において生産性の向上を重視し、合理的かつ効率的に行動する傾向があり、日本人と比較して生産性に大きな差が見られる点が特徴である。
- ・ こうした特性を十分に活かしきれていない現状を踏まえ、外国人材が強みを発揮できるポジションや配置を進めることが今後の課題である。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 日本と海外では消費文化や販売方法が異なるため、日本と同じやり方をそのまま適用するのではなく、現地の文化に応じた工夫が必要である。例えば商品提供の方法についても、日本式を理解してもらおうと同時に、現地の習慣に合わせて柔軟に対応することが重要である。
- ・ こうした発想は従来の日本中心の視点だけでは生まれにくく、現地人材の視点を取り入れ、現地文化との融合を図ることが海外展開における価値創出につながる。

● 論点④「一企業では乗り越えにくい課題と、社会・業界に求められる環境整備」
(田代委員長)

- ・ (外国人材のお二人へのご質問) 日本での生活において、職場以外の場面で困っていることや支援を求めたいことがあれば教えてほしい。

(石井食品・高木レア様)

- ・ 来日当初は家族と離れた不安や食文化の違いに苦労したが、徐々に適応してきた。一方で、現在も漢字の理解に課題があり、特に病院の問診票などの読み書きに困難を感じているものの、周囲の配慮に支えられている。

(石井食品・ビーラトンガ・イスル様)

- ・ 銀行口座の開設や住宅賃貸契約などで苦労したほか、来日当初はゴミ出しルールを理解にも難しさを感じた。また、コロナ禍ではオンライン授業への適応やワクチンに関する情報不足、不安への対応や相談先が分からない点も課題であった。

(田代委員長)

- ・ 企業単独では解決が難しい課題や、行政・国の制度に関わる支援、さらには社会・業界全体として必要な環境整備について伺いたい。

(ヤマト運輸・川口氏)

- ・ 当社で雇用している外国人社員は、留学生として来日し在留期間終了後に帰国するケースがほとんどである。日本で長期的に就労してもらうためには、家族帯同や行政手続き、医療などの生活面でのハードルが高い状況にある。
- ・ 業務スキル面は経験により向上が見込まれる一方で、生活面の課題が定着の大きな障壁となっており、これらが解消されることで定着促進につながると考えている。

(ローソン・岩田氏)

- ・ コンビニ店舗で働く外国人材の多くは、留学ビザなどフルタイム就労に制限のある在留資格であるため、就労条件に制約がある。店舗での店長業務の重要性や難しさが十分に評価されていない点が課題であると感じている。

(田代委員長)

- ・ 外国人社員にとって、店長を目指すという一般的なキャリアパスがない場合、働き続ける動機付け（インセンティブ）としてどのような工夫を行っているのか。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 外国人アルバイトの経験を活かし、在留資格を変更して本部社員として迎え入れることで、キャリアパスを提供し、働き続ける動機付けを行っている。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 海外から介護職人材を募集する際、インドや東南アジア諸国では介護という仕事自体の概念がほとんどないため、日本の魅力や介護職の意義を広く伝える必要があるが、こうした人材募集や認知向上の取り組みは、一社単独ではなく、業界全体や国際的な協力の下で進める必要がある。
- ・ 来日後の長期的な活躍を支援するには、特定技能制度では5年という在留制限や家族帯同不可などの制約があるため、現場で成果を上げて長期定着が難しい現状がある。長期就労や定着には、日本人と同様の国家資格（介護福祉士）の取得が必要となるが、これは制度面での大きなハードルとなっている。

9. 質疑応答

(山内副委員長)

- ・ 真のインクルージョンを達成するためには、外国人材の教育や働きやすい環境づくりだけでなく、日本側の受け入れ職場の上司や同僚に対しても、文化や考え方、仕事のやり方の違いを理解してもらう仕組みをどう作るのが重要であり、課題である。
- ・ 各社での有効な取り組み事例があれば参考にしたい。

(田代委員長)

- ・ (ローソン・岩田氏へのご質問) 外国人を受け入れる日本人側にも、心がけや行動指針のようなガイドラインがあったほうがよいのではないかと思いますがいかがか。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 国際社員研修には必ず上司も参加させ、外国人社員の状況や発言を直接把握する機会を設けている。研修で得た気づきを日常の OJT や指導に活かすことで、受け入れ側の理解や行動変容を徐々に積み重ねている。

(田代委員長)

- ・ (SOMPO ケア 迫田氏へのご質問) 外国人社員の方を受け入れる施設に対して、受け入れ時の心得や注意事項のような指導を行っているのか、伺いたい。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 外国人社員の受入れを施設にそのまま促すのではなく、本社の人事部教育室・採用室が施設を定期的にフォローアップし、受け入れ時の心構えやわかりやすい日本語の使用などを支援する体制を整えており、これにより受け入れが円滑に機能している。

(石井副委員長)

- ・ 外国人材の受入れは単なる人手不足の解消にとどまらず、組織内の活性化や社員の学び・関心の拡大にもつながる重要な取り組みであると感じた。

(参加者)

- ・ 外国から来日して就労している方々に対して、入社後も日本語研修を実施しているのか。また、N2 や N1 など上位レベルの日本語習得を支援する仕組みがあるか。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 特定技能で来日した外国人材に対しては、入社後も 5 年間フォローアップを行い、日本語教育も継続的に実施している。多くは N4 レベルで来日するため、まず N3 取得を目標とし、介護福祉士取得に必要な N2 レベルも目指す形で支援する体制を整えている。

(菅副委員長)

- ・ 各社の外国人材受入れについて、SOMPO ケアではインド中心（二国間）、ローソン・ヤマトでは複数国（多国間）かで異なっているが、特に多国間の場合は文化の違いが多く、共通の方針や落としどころを見つけるのが難しいのではないかと感じた。
- ・ 各社が外国人材の出身国をどのように選定してきたのか、伺いたい。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 最初にベトナム人材を受け入れたのは、受入体制や対応方法を学ぶための試行期間として1カ国に絞ったものである。受入ノウハウが蓄積された後は、複数国からの人材も受け入れ、発生するハレーションも新たな気づきや商売のヒントとして前向きに捉えるなど、トライアンドエラーを重ねながら多国間受入れを進めてきた。
- ・ なお、当社では当初ベトナム人材が中心で、中国の方も多かったが、現在は韓国の方が最も多い。多くはアニメなどを通じて日本に興味を持ち、留学や日本での就業を希望する中で、コンビニ業界やローソンに関心を持っていただけるようになった。

(ヤマト運輸・川口氏)

- ・ 当社では全国規模で多国籍の人材を採用しているが、各拠点では可能な限り少ない国籍に絞っている。これは、日本語教育や指導ツールの準備など、言語の多様性による伝達の難しさを避けるためである。以前は制限を設けなかったため混乱もあったが、経験を踏まえて採用方法を見直した。

(石井食品・石井副委員長)

- ・ 当社の多国籍採用は戦略的というよりも、規模やご縁に基づく紹介を通じて自然に拡大してきたものである。結果的にフィリピン出身者が多くなっているが、これは計画的な方針によるものではなく、最近ではナイジェリアをはじめアフリカ諸国出身者も増えてきている。
- ・ 工場内では単なる研修にとどまらず、生産を止めてチームで徹底的に話し合う時間を設けるなど、外国人社員だけでなく世代間や価値観の違いも含めた対話の場作りに注力している。

(出席者)

- ・ 多国籍の職場において、日本人特有の常識にとらわれず、互いの違いを尊重することで生まれる柔軟性やイノベーションについて、具体的な事例や利点を教えてほしい。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 多国籍の職場では、これまで日本人同士で行ってきた「阿吽の呼吸」に頼る曖昧なコミュニケーションではなく、業務や期待事項を明確に言語化・可視化する必要がある。
- ・ この取り組みにより、日本人同士であっても誤解や認識のずれに気づくことができ、外国人社員との意思疎通も円滑になる。結果として、言語化・明文化の文化が職場に定着してきている。

(出席者)

- ・ 日本人は業務や情報を構造化することが苦手であるが、インド出身の方は構造化された環境で能力を発揮しやすく、さらに改善提案や工夫を積極的に行う傾向があると聞くが、この点についていかがか。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 例えばインド出身者は、もともと一つの仕事に専念する文化で育っており、一つの仕事に丁寧に向き合う姿勢から、日本人側も見落としていた業務の重要性や効率化の気づきを得られる。
- ・ 将来的には段階的にマルチタスク業務を学ぶ必要があるが、こうした異文化人材との協働を通じて組織全体の底上げや新たな学びも生まれている。

(出席者)

- ・ 外国人材や女性活躍を進める際、一番変わるべきは本人ではなく上司や日本人側であることが多い。これまでの経験で、日本人側の常識やこだわりを捨てたり、人事ルールを変えたりした結果、うまくいった事例があれば教えてほしい。
- ・ 外国人材から見ると日本人は始業時間を守るのに終業時間がルーズであり、早く帰れることや休暇取得の改善が家族生活やワークライフバランスに重要であると感じる。石井食品ではここ3年で残業削減を行っていたが、実際に社員からどのような反応があったのか伺いたい。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 当社でも、残業削減が進んでおり、有給休暇も確実に取得できる体制が整った。また休日においても、当社は24時間365日営業であるが、休日の連絡対応を代替する社内体制（コールセンター的役割）を整備し、休みのメンバーが負担を受けない仕組みを構築している。これらの働き方改善もダイバーシティ推進の成果の一つと感じている。

(ヤマト運輸・川口氏)

- ・ 当社では外国人材の受け入れを通じて、業務を信頼して預ける文化が生まれたことが、大きく変わったポイントの一つであると感じる。初めは仕事を任せることに抵抗があったが、徐々に任せることで責任感が芽生え、業務範囲も広がるようになった。

(SOMPO ケア・迫田氏)

- ・ 外国人材の受け入れを契機に、介護業務の間接業務や人手を伴わない業務を抜本的に見直し、テクノロジーやAIを活用して効率化している。介護記録のデジタル化などにより業務負担を軽減し、外国人材の定着を促進している。

(石井食品・石井副委員長)

- ・ 全社的に長期休暇取得や残業削減に取り組んでおり、外国人労働者にとっては母国に長く帰省できる点が好評である。
- ・ 一方、残業削減の効果については、まだ大きな実感として聞こえていない。若手社員は無駄な残業を避けたいという意識はある程度伝わっているが、実際いかがか。

(石井食品・高木レア様)

- ・ 現在、残業はほとんどなく、残業削減のために他の役割の教育やオペレーター増員などの対応も行っている。早く帰れることは、従業員にとって家庭生活などに好影響を与えており、好評である。

(石井食品・ビーラトンガ・イスル様)

- ・ 翌日も元気に働ける環境を整えることが最も重要であるため、残業はない方が望ましい。

(出席者)

- ・ 今後、外国人労働者を大規模に受け入れる場合、企業側が制度や意思決定プロセスをどの程度見直す覚悟が必要か、お聞かせいただきたい。

(ローソン・岩田氏)

- ・ 当社では外国人採用比率を年間 10～20%として人数を調整している。
- ・ 制度面では、当初は個別対応を行っていたが、途中からは過剰な整備をやめ、成長モデルや状況に応じた柔軟な対応を重視している。そのためにも、国際社員とのネットワークを通じて課題感を常に把握し、必要な制度を適宜整備することで、最適な運用を継続的に追求している。

10. 閉会

以 上

(文責：経済同友会事務局)

浜松視察

1. 概要

日 時：2026 年 4 月 7 日（火）

視察先：浜松市長、浜松国際交流協会（HICE）、静岡経済同友会浜松協議会、
浜松市外国人学習支援センター（U-Toc）、スズキ株式会社

2. スケジュール

時間	視察先	内容
9:00-9:50	浜松市 中野祐介市長	「浜松モデル」における行政、産業界、企業それぞれの役割と連携のあり方
10:00-10:45	浜松国際交流協会（HICE）	浜松市における HICE の位置づけ、外国人の生活基盤支援の実態
11:00-12:00	静岡経済同友会浜松協議会	浜松協議会の取組（支援団体(e コモンズ)が果たす役割)、ソミック石川の取組
12:00-13:00	昼食懇談会（浜松市長、静岡経済同友会浜松協議会）	
13:30-14:30	浜松市外国人学習支援センター（U-Toc）	設立背景・事業内容、外国にルーツを持つ子どもに対する支援の実態
15:00-17:10	スズキ株式会社	高度人材の受入れに関する取り組み、外国人社員からみた日本企業・日本社会の課題

3. 参加者

委員長	田代桂子	（大和証券グループ本社 取締役 兼 顧問）
	安渕聖司	（アクサ生命保険 会長）
副委員長	石井智康	（石井食品 取締役社長）
	毛呂准子	（商船三井 取締役）
	山内雅喜	（ヤマトホールディングス 参与）
委員	桜井伝治	（NTT インテグレーション 取締役社長）
	鍋嶋麻奈	（デジタルグリッド バイスチェアマン）
会員	林 明夫	（開倫塾 取締役社長）

浜松市との意見交換会 要旨

1. 浜松市における外国人受入れの歴史と現在地

浜松市は 1990 年の入管法改正を契機に南米日系人を中心とする外国人住民が急増し、言語や生活習慣の違い、雇用の不安定さ、子どもの教育など多くの課題に直面してきた。これらを 30 年以上にわたり一つひとつ乗り越えてきた経験が、現在の多文化共生都市としての基盤となっている。現在では外国人住民は約 3 万人に達し、永住者・定住者が多く、地域に根差した「生活者」としての外国人が多数を占めている点が浜松市の大きな特徴である。

2. 多文化共生を支える施策と教育・生活支援

浜松市は「多文化共生都市ビジョン」に基づき、「協働・創造・安心」を柱として、日本語教育の体系化、外国人学習支援センターの運営、生活相談や多言語情報提供、災害時多言語支援体制の整備などを進めてきた。特に外国人児童生徒支援は重点分野であり、不就学ゼロを目指した掘り起こしや、日本語初期指導を行う「にじ教室」の設置を通じて、ほぼすべての公立小中学校で外国籍児童生徒を受け入れる体制が整えられている。

3. 産業・雇用と外国人材の定着・確保に向けた取り組み

意見交換では、リーマン・ショック後に他地域と比べて外国人住民が回復した背景として、浜松市のものづくり産業を中心とした雇用の受け皿の存在が指摘された。現在は製造業に加え、医療・介護など分野が広がり、技能実習から正規雇用への移行、管理職や専門職、起業に挑戦する人材も増えている。

あわせて浜松市では、人手不足が深刻化する中で、インド高度人材の獲得や、ミドル層を含む外国人材とのマッチング、企業向けセミナー等を通じ、市内企業の外国人材受入れ支援を進めており、産業競争力の維持・強化に向けた人材確保策として位置付けている。

4. 今後の課題と行政・企業・国の役割

今後の課題としては、外国人住民の高齢化に伴う医療・介護への対応が新たなテーマとして共有された。また、多文化共生を自治体任せにするのではなく、国による基本法整備や財政的裏付けが不可欠であるとの認識が示された。行政と企業の役割分担として、企業は雇用や職場での日本語教育を、行政は生活支援や地域統合を担い、今後は高度人材の受入れや教育分野を含めた連携強化が重要であることが確認された。

HICE（浜松国際交流協会）との意見交換会 要旨

1. HICE の位置づけと役割

浜松国際交流協会（HICE）は、浜松市と連携しながら、多文化共生施策の実務を担う中間支援組織として活動している。1982 年設立の歴史を持ち、市から多文化共生センター及び外国人学習支援センターの運営を受託するほか、福祉・労働・精神保健など複数部局の委託事業を担っている。市が早期から明確なビジョンを持ち、安定的に予算を確保してきたことに加え、HICE 自身が専門性を備えた人材を意識的に育成・配置してきたことが現在の先進的な取り組みにつながっている。特に、外国人支援を単なる相談対応にとどめず、課題を俯瞰し、施策提言まで担える人材の育成を重ねてきたことが大きな基盤となっている。

2. 外国人住民支援の中核的取り組み

HICE は、総合相談、日本語学習支援、雇用支援を中心に、外国人住民の生活全般を支える伴走型支援を行っている。相談員は外国にルーツをもつ当事者で構成され、特にブラジル人心理専門職を配置したメンタルヘルス支援や、キャリアコンサルタントによる外国人雇用サポートは特徴的な取り組みである。日本語学習支援では、来日直後から自立した言語使用を目指す体系的な教室運営と、支援人材の育成を重視している。

3. 共生社会づくりに向けた地域側の意識変容

意見交換では、共生社会の実現には支援施策だけでなく、受け入れ側である地域住民の意識変容が不可欠であるとの認識が共有された。HICE では国籍や属性から入るのではなく、人と人が自然に出会う小規模で顔の見える交流を重視し、交流の場づくり「これからバディ」の活動を進めている。また国際交流分野に閉じず、文化・芸術など他分野と連携することで、外国人と関わる機会を日常に組み込むアプローチが効果的であると示した。

4. 今後の課題と持続的な体制づくり

生活ルールや自治会活動をめぐる摩擦への対応は依然として難しい課題であるが、第三者が間に入る支援や研修により関係が改善した事例も報告された。施策を進める上で重要なのは、相談体制と子ども・次世代支援を基軸とすること、そして多文化共生を専門として企画・調整できる人材を安定的に育成・配置することである。また、単身の若年外国人に対しては仲間づくりを重視し、地域に居場所とつながりを持てる環境づくりが今後の重要なテーマとされた。

静岡経済同友会浜松協議会との意見交換会 要旨

1. 浜松協議会の問題意識・取組

浜松協議会は、人口減少や地域産業の空洞化、高度人材の確保難といった構造的課題を背景に、外国人、特に高度外国人材の定着と活躍を地域戦略の中核に位置付けてきた。2016 年以降、浜松市に対して継続的に政策提言を行い、「高度グローバル人材が活躍できるまち」をテーマに、マッチング機能の強化や定着支援の必要性を訴えてきた。就職前の出会いから採用、就職後の生活支援までを一体的に支える仕組みとして、有限責任事業組合（LLP）によるプロジェクト型組織「e コモンズ」を立ち上げ、企業・大学・専門家を巻き込んだ地域主導の取組を展開している。

2. e コモンズのこれから

LLP は期限付きのプロジェクト型組織であるため、採算性や効果検証を行いながら、行政への移管や法人化など最適な形を検討する必要がある。また、地域の BtoB 企業の認知度向上や、企業側の受入れ体制・意識の差をどう埋めていくかも重要な論点である。高度人材の定着を「個社任せ」にせず、地域全体で支える仕組みとして発展させていくことが今後の方向性として示された。

3. ソミック石川における外国人の受入れ状況・取組

ソミック石川では、外国人材を人手不足対策としてではなく、事業変革と成長を支える戦略人材として位置付けている。技能系人材は 30 年以上にわたり受け入れ、正社員化や定住が進んでいる。高度外国人材については、ICT、生産技術、法務、新規事業、海外事業などに約 40 名を配置し、専門性と価値観の適合を重視した採用を実践している。DEI は理念ではなく、事業継続とイノベーションに不可欠な要素と捉え、多様な視点が日本人社員にも新たな発想や行動変容をもたらしている点が示された。

4. 外国人社員の定着に向けた取り組み

外国人材の定着には、処遇だけでなく、職場環境、企業文化への共感、生活面の安定、地域とのつながりが不可欠であることが改めて確認された。特に単身者の場合は選択肢が多く流動性が高いため、孤立防止やコミュニティづくりが重要となる。今後は、外部の仕組み（e コモンズ等）との連携を深め、企業単独では担いきれない定着支援を地域と分担しながら進めていくことが求められている。

U-Toc（浜松市外国人学習支援センター）との意見交換会 要旨

1. 浜松市における外国人住民の状況と日本語教育の位置づけ

浜松市はブラジル人住民数が日本一多く、永住者・定住者など定住型外国人が約65%を占める都市である。長年、ポルトガル語を中心とした多言語対応によって外国人が生活しやすい環境が形成されてきた一方、近年は国籍の多様化と定住化の進展により、多言語対応のみでは限界が顕在化している。このため、第3次多文化共生都市ビジョンでは、日本語を生活言語・共通言語として明確に位置づけ、日本語教育を重点施策として強化している。

2. U-Toc 設立の背景と日本語教育の特徴

U-Toc は、2008 年のリーマン・ショックを契機に、日本語能力が就労や生活の安定に直結することが明らかになったことを受け、2010 年に市主体で設立された。日本語教師と日本語ボランティアの役割を明確に分け、教師は専門的教育、ボランティアは寄り添い型支援を担う体制を構築している。ボランティア団体とも競合ではなくネットワークとして連携し、全国的にも例のない規模と体系で日本語学習支援を展開している。

3. 体系的な日本語学習支援と地域づくりへの波及

U-Toc の中核事業である「浜松版生活日本語コース」は、A1 から B1 までを対象とした 600 時間・1 年間の体系的プログラムである。生活場面に即した日本語学習と知識習得に加え、プロジェクトワークや地域活動を通じ、学習者が地域社会の担い手となることを目指している。修了者がコミュニティのハブとして機能する事例も多く、日本語教育が単なる語学教育を超え、地域づくりの基盤となっている点が共有された。

4. 意見交換を通じて見えた課題と今後の方向性

意見交換では、就労中の外国人に対する学習時間確保の難しさ、企業単独での日本語教育実施の限界、学校現場との役割分担の在り方が課題として挙げられた。特に子どもについては、学校教育と放課後支援をどう連携させるか、専門性を備えた教員配置の不足が指摘された。

また、地域日本語教育を自治体の裁量に委ねている現状では、居住地による格差・地域間格差が生じていることが共有された。具体的には、隣接する市町に居住する外国人住民が U-Toc の日本語講座を受講したいと考えても、原則として対象外となり、十分な学習機会を得られないケースがある。このことから、国による日本語教育に関する基本法に基づく制度設計と、安定的な財政措置を講じることが不可欠であるとの認識が示された。

今後は、還流型外国人も含め、日本語を地域の共通言語として包摂的に位置づけ、学校・企業・地域が連携して「学び続けられる環境」を整えることの重要性が確認された。

スズキ株式会社との意見交換会 要旨

1. 高度外国人材の戦略的採用と位置づけ

スズキでは、少子高齢化や技術高度化を背景に、外国人材、特に高度外国人材を人手不足対策ではなく、将来の事業成長と技術革新を支える戦略人材として位置づけている。インド工科大学ハイデラバード校（IITH）との連携は、2009年の日本でのIITHコンソーシアム設立時にスズキが参画したことを契機に始まり、インターンシップの継続的な受入れを経て、2019年から直接採用を開始した。現在までに約40名を採用し、自動運転、EV、デジタル化、先進開発など、成長領域に重点的に配置することで、グローバル事業との相乗効果を高めている。

2. スズキによる受入れ・育成・定着を支える支援体制

スズキでは、採用後の活躍と定着を見据え、業務面にとどまらない包括的な支援体制を整えている。来日前からのオンライン日本語学習、入社後の集中的な日本語研修、英語による入社オリエンテーションの実施に加え、生活情報をまとめた外国籍社員向け支援サイトを整備している。さらに、ベジタリアンに配慮した社員食堂、寮の調理環境整備、運転免許取得支援など、生活面の不安を軽減する工夫を重ねている。外国籍社員からは、日本語習得や文化適応は容易ではないものの、日本語学校や職場での丁寧な支援により安心して業務に集中でき、技術面・語学面の双方で成長を実感できているとの声が聞かれ、支援体制が個人の定着と成長を下支えしている様子が共有された。

3. 働き方・人材活用に対する考え方と組織への影響

現在は日本人社員と同様にチームワーク型の働き方を基本としつつ、専門性を生かした柔軟な役割付与を行っている。高度外国人材については、ジョブディスクリプションを過度に固定せず、自動車技術の特性に応じて幅広い分野を横断的に経験させる方針を採っている。また、多様な専門性や価値観を持つ人材の参加により、日本人社員側にも新たな視点や学習意欲が生まれ、組織全体の変化やイノベーションにつながっていると共有された。

4. 意見交換を踏まえた今後の課題と方向性

今後の課題としては、外国籍社員と日本人社員のさらなる融合、交流機会の拡充、長期的なキャリア形成の見通しづくりが挙げられた。特に、単身で来日している高度人材については、業務以外の場でのつながりづくりや孤立防止が重要となる。今後は、社内外のコミュニティとの連携を強め、多様な人材が安心して挑戦し続けられる環境を整備することで持続的な高度人材活用モデルを深化させていく方向性が共有された。

