

ダイバーシティからインクルージョンへ ～パシフィックコンサルタンツの取り組み～

パシフィックコンサルタンツ株式会社 正会員 飯島 玲子

1 経営戦略としてのD&I経営

パシフィックコンサルタンツ(株)は、1951年の創業以来、建設コンサルタントのパイオニアとして、世界水準の技術・サービスの提供により社会に貢献してきた。主な業務は国内の官公庁、地方自治体への社会インフラに関わる調査・計画・設計である。そして今後、海外コンサルティング市場の拡大、国内外のインフラ運営・公的サービス提供を行うサービスプロバイダ市場の拡大を目指している。

この基盤をつくるため、トップのリーダーシップのもと、構成員一人ひとりの価値観、発想、専門性のちがいを尊重し、そのダイバーシティ(多様性)を高め、社会への価値提供に活かすためインクルージョン(包摂・統合)するD&I経営を推進している。

その背景には、当社を取り巻くビジネス環境の変化がある。公共事業は年々縮小傾向にあり、特に新設事業は大幅に減少し、維持管理業務へシフトしている。一方、地方創生にみられる地域活性化施策への投資や、空港コンセッション等これまで国や地方自治体が管理してきた公共施設の運営権の民間委託は増加している。

このような環境変化に対応し、これまでの技術コンサルティングに加え、新技術に基づく提案や新たなビジネスモデルの提案、事業収支計算や税務・法務への対応等が求められるようになった。また、国際展開においてはODA市場に拘らず、外国政府や民間企業等へ顧客を広げたり、事業への出資を行い、幅広くコンサルティングの事業機会を獲得することが必要となっている。

これらに対応するためには、従来の土木工学系人材だけでなく、多様な専門性を持つ人材の確保、定着、活躍促進を進めることが必要であり、働く環境の魅力を高めなくてはならない。特に業界全体の課題である長時間労働は、人材確保や生産性向上を妨げる「企業リスク」であり、改善が急務となっていた。

2 D&I施策の内容

長期経営ビジョンで、このような変革を進めるためにはD&I経営が必要であることを示し、目標値、施策体系、ロードマップ、推進体制等を示した「D&I推進方針」を独自に策定した。人材戦略やワークライフバランス(WLB)・働き方改革と連動させながら、現場への浸透・定着を次のように進めている。

1) 人材戦略: 人材確保においては、医療職、設備メーカー、エネルギー関連会社、「道の駅」駅長、商社など、多様な知識、経歴を持つ人材を中途採用し、これらの人材が、コンサルティング能力の高いプロパーとともに市場拡大で活躍することを期待している。また、女性管理職は4%にとどまり、2020年に10%という目標を掲げている。従来のリーダーシップのイメージにとらわれることなく、フォロワー型など含め自分らしいリーダーシップを発揮し、会社の中核として活躍するよう、中堅女性社員の研修機会を設けている。

また、自律的なキャリアデザインの実現を支援するため、毎年、全社員に「キャリアデザイン・ハンドブック」を配布し、求める人材像、多様なロールモデルやキャリアステップの全体像を示し、キャリアデザインの理解浸透を図っている。新入社員に対しては、中堅社員が大卒5年目まで1対1でコーチングを行っている。コーチが若手の将来目標の設定、キャリアプラン作成、実践を指導し、コーチングリーダーも含めて半年ごとに面談し、PDCAを回す。若手からは、「先輩社員からキャリア形成を支援してもらえる安心感がある」、コーチからは「自らの成長に大変役立った」という声が聞かれる。

キーワード ダイバーシティ、インクルージョン、ワークライフバランス、経営戦略

連絡先 〒101-8462 東京都千代田区神田錦町三丁目 22 番地

パシフィックコンサルタンツ株式会社 戦略企画統括部 D&I推進室 TEL 03-6777-3022

2) WLB・働き方の改革：WLB の取組みのきっかけは、業界全体の課題である長時間労働である。自身が納得するまで時間を惜しまないという職人肌の技術者集団の意識を変えたのは、2010～12 年の集中的な取組みであった。その様子は多数のメディアで紹介された。数々の取組みのうち、ポイントとなった2つを紹介する。

①チームとしての働き方を見直す「グループプロジェクト」：当時の組織の最小単位である「グループ」を対象に応募制でトライアル実施。活動を通して、大切なのはメンバーで話し合い、どのようなグループになりたいかという目標を決め、課題を共有し、解決策を考え、実行することだという気付きに至った。社員が連携しやすいオープンなオフィス環境を整え、また残業削減に取組み、同時に売上高を増やしたチームもある。

②管理職層への働きかけ：全社展開上の核になる管理職を対象に研修を実施。参加者から「長時間労働対策は本人の意識改革」という解決策が多く出されたが、顧問弁護士から「本人の意識改革に頼るのは、管理職としての責任放棄」という厳しい指摘があり、労務管理は管理職の重要な役割であるという認識を深めた。

3) D&I 推進のボトムアップ活動：現場に主体的に活動するワーキンググループをつくり、社長をトップに経営層から成る D&I 推進プロジェクトチームが活動をサポートしている。2 期目を迎えた現在は 15 チーム、150 人が参加。活動テーマは技術力・生産性の向上、仕事と子育て・介護の両立など多様だが、まずは相互理解やコミュニケーションを深める活動が行われる傾向がある。自部署のスキルを教えあい、業務効率化につなげたチームもある。この 2 期での活動テーマを比較すると、間接的成果から直接的成果へ、社内インパクトから社外インパクトへと広がっている（図1）。1 年間の活動後、全社で活動発表と表彰を行うなど、活動の輪を広げながら、継続的に実施効果を高めている。

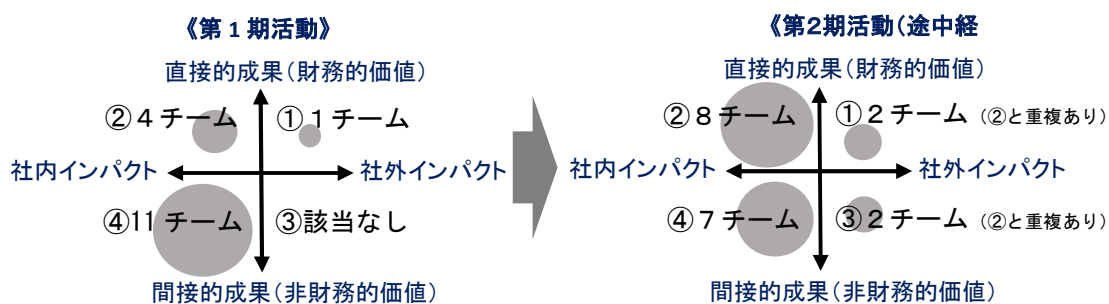


図1 D&I 推進ワーキンググループ活動のテーマの変化

出典：①～④の4象限は経済産業省「平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」を活用

- ①プロダクトイノベーション：商品・サービスの開発、改良など
- ②プロセスイノベーション：生産性・創造性の向上、業務効率化など
- ③外的評価の向上：顧客満足・市場価値の向上、優秀な人材獲得など
- ④職場内の効果：従業員満足の向上、職場環境改善など

3 取組みの成果

専門知識を持つ人材の確保・活用により、道の駅の指定管理業務の受託、自ら事業主となる地域活性化施設の開設、電力小売事業を営む子会社・インフラ維持管理の子会社の設立、公共下水道の維持管理を行う包括的民間委託業務の受注など、新規分野開拓やマネジメント・コンサルティング力の強化につなげた。国際分野では、受注・生産体制を強化すると共にバックオフィス体制を整備し、アジアを中心とした地域において精力的に事業展開を図り、また海外企業とも提携し、この3年で売上高、人員とも倍増させた。

働き方改革により、繁忙期の3月の残業時間を6年間で2割削減し、年間の残業時間も年々減少させた。さらに、当社で効果のあったノー残業デーの実施を同業他社に呼びかけ、建設コンサルタンツ協会主催「業界一斉ノー残業デー」へと繋げた。毎年6月と10月には445社が参加するなど、業界全体に変化をもたらした。

長時間労働の改善など働きやすい職場形成が進んだ結果、女性の離職率は2009年～2012年の4.4%が、2012年～2015年は2.4%と、男性と同等に下がった。また、女性採用比率は2012年以降、毎年3割を超えている。

ビジネス環境の変化に対応した事業展開と人材戦略を進めた結果、建設関連投資の好転ともあいまって、直近の事業期の売上高は、2011年と比較し42%増となった。社員数の増加率(14%増)を勘案すると、一人当たり売上高が大幅に伸びている。

これら取組みと成果が評価され、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選(平成28年度)」に選定された。引き続き、多様性を組織の力に統合するD&I経営を推進し、社会への価値提供に尽力したい。