

Japan Women's Innovative Network

# J-Win Report

ダイバーシティ・マネジメントを支援します!

2008  
MAY

5

No.3



# 『違いが新しい価値を生む、それがダイバーシティです』

日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役社長兼会長

## 大歳卓麻氏

問われるのは、トップの推進力

内永 日本IBMのウイメンズ・カウンスルが発足したのは10年前の1998年ですが、99年には大歳さんが社長になられて、女性登用をさらに推進していただきました。私がよく覚えているのは、幹部候補を選ぶ際に、大歳さんは必ず「女性の候補者はいるのか」と、毎回繰り返し、聞かれましたね。

大歳 そういったリストに女性が入っていないことが多かったからです。最近僕はそれを、お客様にもお話しさせて

**大歳さんの牽引力は大きかった。何かする時、毎回必ず「女性は何ですか？」と聞かれましたね。(内永)**



ていただいています。日本では、この会社も女性のエグゼクティブは少ない。日本以外の国から見たらそれは異常なことです。世の中の人口は、だいたい男女半々ですから、エグゼクティブも半々で然るべきでしょう。

内永 その異常という感覚をみなさんは持っています。とはいえ、J・Winには、86社(08年4月)が参加くださるなど、ここへきて急速にダイバーシティという考え方が企業内、とくにトップの方々に浸透してきています。そういう意味で、大歳さんの牽引力はとても大きかった。

大歳 実際、当社でも進捗状況は、は

かばかしくありません。女性のエグゼクティブを増やすのは、時間がかかります。新入社員から中堅、管理職、と続く女性社員のパイプラインそのものを太くしないと、エグゼクティブまでにはなかなか到達しません。今でも女性社員に対して「女の子」という表現を耳にすることがありますが、そういう呼び方はすぐに改めるべきでしょう。

内永 IBMはダイバーシティを全面的に経営戦略として位置付けてきました。1998年にウイメンズ・カウンスルがスタートしたときは、日本IBMの中で役員は私一人、理事もいませんでしたが、昨年私が退任するときは女性の役員は5名になりました。理事や部長はかなりの人数になりました。ようやくここまで来たわけですが、今後もこれを継続していかなければなりませんね。

大歳 もちろん持続していきますし、さらに伸ばしていくつもりです。しか

し、相手があつての企業活動ですから、社会全体が変わらないと企業としても難しい面はありますね。もう営業職ではそういうことはありませんが、女性の事業部長、あるいは役員となると、お客様に歓迎されないことがあるという話をいまだに聞くことがあります。それを認めてはいけないのですが、現実には影響を受けているケースもあるのだと思います。

内永 最初に女性の営業職を作ったときも、「なぜうちの担当は女性なんだ」とお客様からお叱りを受けたことも。

大歳 以前は営業に限らずS・Eでもありました。それに対して「仕事はできません。もし、彼女の能力に問題があるようでしたら言うてください」と言う

と、だいたい納得していただきました。内永 そうしたクレームに対して、「すみません」と会社が男性に変えてしまったらだめですね。きちんとご説明することで、お客様も「そうか、では力を見てみようか」というふう



**日本では、女性のエグゼクティブをあまりお見かけしません。世界から見たら、これは異常なことです。(大歳)**

てくださる。それがまず一歩です。「社長、あなたの後継者のなかに女性はいますか？」

内永 進化してきた原動力は何だったと思いますか。

大歳 一番大きいのは、それぞれの企業や団体のトップの人の考え方でしょ

う。内永 私も「トップが大事ですよ」と直接申し上げるのですが、「僕はそう思っているんだけど、中間管理職が動

かなくて……」とおっしゃる。大歳 動かさなければ動きません。たと

えば、売上げに直結するような重要

なビジネス戦略だったら、そういう言い訳はなさらないと思います。

内永 中間の管理職もトップがどの程度真剣かを感じ取っています。ですから、やはりトップが強い意志を示すことが重要ですね。

大歳 幹部候補の見直しの時に女性を必ず何割は入れるように、と言い続けて10年になります。これは逆差別ではないと思います。もともと差別の世界があり、それを修正しているにすぎ

ません。今でも放っておいたら女性候補に上つてこないかもしれません。内永 ある社長さんが、「3年前は女性幹部が全然いなかったから一生懸

命、女性活用を推進した。今では女性の部長も出てきたからもういい。普通

の状態に戻さないと男性が逆差別だという」とおっしゃるのです。私は「まだまだ富士山の1、2合目くらいですよ」と申し上げるのですが……。

大歳 そういう意味ではJ・Winとして、いろんな会社のトップの皆さんに「社長の後継候補の中に女性は何

人いますか。あるいは何割いますか」というのを毎回聞いて、それを皆さんにフィードバックしたらどうですか。たとえば新入社員が百人入つてくるとすると、その百人にはすべての可能性

があるわけで、つまり、百人全員が社長候補者です。おそらく、ほとんどのトップの方は自分の後継候補の中に、女性はいないとおっしゃると思うんですが、裏を返せば、優秀な女性の新入社員をどう育ててきたかということが問われると思います。

内永 それはその通りですね。そこま

で突き詰めて考えたとき、初めて「そうか」と気づかれると思います。大歳 モタモタしていると、優秀な女性

性は、能力が発揮でき、チャンスが与えられる会社に転職してしまいます。

「違い」がぶつかることで、新しい価値が生まれる

内永 J・Winが目指すダイバーシティ・マネジメントは「女性の活用」が最初のステップであり、それがゴールではありません。女性を登用していくということは、外国人の方たちにとっても働きやすい環境になると私は

**PROFILE**  
内永ゆか子 (うちなが ゆかこ)  
1947年香川県生まれ。1971年東京大学理学部物理学科卒業後、日本IBM入社。1995年取締役就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長。04年取締役専務執行役員。07年4月NPO法人J・Winを立ち上げ、理事長に就任。08年4月ベネッセコーポレーション取締役副会長並びにベルリッツインターナショナルリンク会長兼CEOに就任。著書に『部下を好きになつてください』(勁草書房)



**PROFILE**  
大歳卓麻 (おおとし たくま)

1948年広島県生まれ。1971年東京大学工学部卒業後、日本IBM入社。75年まで広島営業所に勤務。営業をはじめ、営業推進、サービス技術、流通サービスの各部門を経て1993年に公共システム事業部長に就任。94年取締役。同年IBM本社でガースナ会長補佐として、グローバル企業の変革を第1線で目の当たりにしてきた。97年常務取締役サービス事業担当。99年代表取締役社長、08年4月代表取締役社長兼会長に就任。

大歳 まったくその通りです。日本は単一民族、男社会、年功序列と、諸外国に比べると極めて特殊なモノカルチャーで、異文化を退けたがるという特徴があります。モノカルチャーにもいい面がありますが、グローバル化、フラット化がますます進むこれからの世界で、今のままで日本が持続的に発展していけるかというと、疑問です。

これからは「違いをぶつけよう」ということが鍵だと思えます。性別だけでなく、外国人や年齢の違いなど、違うカルチャー、違う発想がぶつかることで、新しい価値を生むということは、あらゆる側面で言えると思います。それがダイバーシティの本質です。今、世界中でもっともダイバーシティの推進を必要としているのは、日本でしょう。あらゆる職業で外国人の能力をもっと活用していくべきだと思います。

内永 女性も、外国人もと範囲を大きくすればするほど、それだけ優秀な人の絶対数も増えます。日本はこれからもっとオープンにしていけるべきですね。

大歳 2004年に米国IBM会長のバルミサーノが共同議長を務めた米国競争力協議会でまとめられたレポート「イノベーターアメリカ」では、米国外にいる才能・能力をもった人たちが惹きつけられるようにしなければならぬ、と提言しています。あれだけ外国人を惹きつけ、受け入れてきた米国が、まだ足りないと言っていることがショックでした。数だけでなく異質な才能を積極的に取り込んでいくエネル

ギーは、すごいと思います。

内永 今朝、私はある韓国系の精密機器メーカーの社長様とお会いしてきたのですが、彼がおっしゃったのは、日本にきて日本人を採用し、日本人と韓国人をともかく融合させようと10年間一生懸命やってきましたけれど、どうしても融合できなかった。それでわかったことは、融合する必要はないということだったと言っています。日本は日本、韓国は韓国、違いはそのままがいい。その違いを認めてお互いがひとつの目的に向かうことが競争力につながるかとわかってから、みんながすぐ元気になったと。これは本質をついていると思います。

大歳 アメリカでも昔、メルティング・ポット(多民族を融合した国家)を目指した時期がありました。結局それは違う、ミックスサラダがいい。つまり、それぞれの個性を生かすことが価値を生み出すのだ、という考え方になっていきました。

内永 まだ日本の社会は、モノカルチャーを志向しています。ほぼ単一の元素しかない。そこに少しでも違う要素が入るとマイナスに反応してしまうことが多い。道のりはまだまだ遠く、女性の部長や役員が一人出て、これだいいと思っただけじゃありませんね。

ダイバーシティを推進すれば企業が良くなる、社員のモラルがあがる、優秀な人は人数に比例する、などいろいろな状況証拠を見てもまだ「確証がない」から決断できないと言っているのは、トップではありません。先を見越

思っています。大歳 確かにそうですね。今は男性でも管理職になることを希望しない人が増えているようです。それはそれで悪いことではありません。IBMには管理職ではなくても、プロフェッショナルとしてスキルと成果に即した処遇を得られる制度があります。内永 ウイメンズ・カウンシルから10年、IBMでは今年新たに、「ダイバーシティ・カウンシル」を立ち上げられたということですが、その趣旨や背景を紹介していただけませんか。

大歳 原点は先ほどの「違いは価値を生み出す」ということです。たとえば、障害のある人や、性的な偏りをもった人たちは、いろいろな背景から、違いを外に出さないようにしてしまっていることがあります。本人が隠したいという場合はそれでいいのですが、そうでないときは、回りがきちんと認識して働きやすい環境を創り上げ、お互いに違いを尊重しあい、持っている能力を存分に発揮してもらいたいということ。もちろん、女性や外国人もこのプロジェクトの中に入っています。それからワークライフ・バランスも掲げています。最近ではワークライフ・インテグレーション(統合)と言い換えています。

内永 私はワークライフ・マネジメントと言っています。ワークとライフを自分でマネジメントできるような環境を企業が与えるべきだと思うからです。自分でマネージしなさいというのは効率もいいし、個人も尊重しています。

大歳 目覚めていない人が大半だったと思います。内永 要するにロールモデルがない。いてもほんの少数で、髪振り乱し、必死になっていてとても大変そう……。そうすると「私はエラクならたくなさい」と思ってしまう。そういう意味では私たちが、キャリアアップしたらこんないいことがあるのよと、その醍醐味や自己実現の魅力などを情報発信していくことが大切だと

いろいろな状況証拠を提示しても、まだダイバーシティに懐疑的。確証がない段階で決断することこそ、トップの仕事ですよ。(内永)



して経営判断するのがトップではないかと、最近ばかり返しています。大歳 それはほとんどんやっつてほしいですね。

女性にキャリアアップすること、醍醐味を知らない

内永 2年前、J・Winをスタートしたいと伺ったときに大歳さんが、我々の最終的な目標は、女性管理職だけで組織図を作っても、日本IBMの組織図とまったく相似形になる、それが理想だ、とおっしゃったことがとても印象的です。

大歳 実際我々は今もそれを目指しています。管理職候補のときに、どのようなセクションであれ、自分の後任に一人は女性を入れていきます。実際そこまでしないと、先には進まないと思います。内永 トップとして、大歳さんご自身がそんなふうに腹の底までダイバーシティの価値を信じていらっしゃる、それはどこから来るのですか。大歳 たとえば、30年前の女性の働き

大歳 それもそうですね。

内永 大歳さんとはいつも意気投合してしまい、議論になりませんね(笑)。最後に、J・Winの女性たちにひとことお願いします。

大歳 女性メンバーの皆さんには是非、「ヘッドハンターに誘われてきたら、声をかけられるような人材に育てるのは、会社の役割です。そして声をかけられても、「私はここで頑張ります」といつてもらえる会社にするのは、

トップの責任です。あと、同じ女性で異文化を持った人材という観点から、ベンチャー企業で頑張っている女性たちに参加してもらおうのもいいのではないですか。

内永 そのくらいの自信を経営者もつべきですね。そして働いている人もそのくらいの自分のバリエーションを持っています。今日は、私の方がエネルギーをたくさんいただきました。ぜひ今後ともよろしく願います。ありがとうございました。

一番大きいのは、企業のトップの考え方でしよう。トップが本心にそう思わないと、企業は変わってゆきません。(大歳)



拡大会議の様子



RHJインターナショナル・ジャパン会長の倉重英樹氏による講演。



カタリスト・プレジデント、アイリーン氏による貴重な講演も行われた。



7つの分科会活動についても詳細な報告が行われた。



これまでのJ-Win活動報告が幹事長、副幹事長によって行われた。



広い受付会場は、上司を案内する会員たちであふれかえる場面も。



2月13日、ホテルニューオータニにおいてNPO法人J-Winの第1回拡大会議が開催されました。この1年間の活動報告と2つのダイバーシティについての講演、第2部は場所を移しての懇親会ですが、初めに第1回J-Winアワードの表彰式が行われました。

Agenda

第1部 拡大会議 (14:30 ~ 18:30 芙蓉の間)

J-Winの活動報告  
NPO法人J-Win理事長 内永ゆか子

分科会活動報告  
NPO法人J-Win幹事長、副幹事長

講演  
「The Business Case for Women」  
President of Catalyst Ilene H. Lang氏

講演  
「イノベーションとダイバーシティ」  
株式会社RHJインターナショナル・ジャパン  
代表取締役会長 倉重英樹氏

第2部 懇親会 (16:50 ~ 21:00 鳳凰の間)

祝辞 内閣府特命担当大臣 上川陽子氏

乾杯 日本IBM株最高顧問 北城格太郎氏

J-Win アワード表彰式 (詳細は次ページ参照)

総評  
ダイバーシティ・マネジメント研究会理事長  
岩男壽美子氏

閉会の挨拶 NPO法人J-Win幹事長 鈴木あや

休憩時間にはメンバー同士がそれぞれの上司を紹介しあう、なごやかな光景も見られました。日も暮れかけた頃、場所は華やかな懇親会場に移され、盛りあがる会話が会場内は熱気にあふれました。お忙しい中、上川陽子内閣府特命担当大臣がかけつけてくださり、J-Winへの励ましのご挨拶をいただきました。続いて、北城格太郎IBM株最高顧問の音頭による乾杯で第2部はスタート。つづいてJ-Winが創設した第1回J-Winアワードの表彰式が和やかに執り行われました。(アワードの詳細は次ページを参照ください)

14時30分にスタートした拡大会議の出席者は400名以上。女性メンバーが、それぞれ会社の上司や役員、トップをご案内するという形が多かったため、広い受付会場も一時は大勢の人であふれかえりました。オープニングは、3台の大きなスクリーンにJ-Winの1年間の活動をまとめたムービーが音楽とともに流されました。そしてまず内永ゆか子理事長からJ-Win 2007年度の活動報告、続いて幹事長、副幹事長による定例会、分科会などの活動報告が行われました。休憩をはさんで米岡カタリスト・プレジデントのアイリーン・ラング氏の講演と、RHJインターナショナル・ジャパン代表取締役会長の倉重英樹氏の講演が行われました。会場では女性メンバーはもとより、エグゼクティブの方々も熱心に集中、質問も積極的にされました。

大臣をはじめとするお客様、  
会員各社のトップやエグゼクティブを招いての  
「拡大会議」が開かれ、交流を深めました

ダイバーシティにコミットしているトップや上司、次に続く後輩たちにJ-Winの活動を理解していただくため、また企業間における情報交換の場としてNPO法人発足後、初めての拡大会議が開催されました。



懇親会の様子



アイリーン氏と上川大臣と北城氏。内閣府男女共同参画局長の板東久美子氏も



審査コミッティを代表して岩男壽美子氏よりアワードの総評をいただく。



第1回J-Winアワードの表彰式が行われ、大賞は練リクルートに。



日本IBM株最高顧問の北城格太郎氏による乾杯のスピーチ。



内閣府特命担当大臣の上川陽子氏から祝辞をいただく。

# 第1回J-Winアワード発表 株式会社リクルートが大賞を受賞!!

第1回J-Winアワードには、会員企業83社のうち76社がエントリーし、2月13日の拡大会議の後、発表とともに授賞式がとり行われました。J-Winの姉妹組織である米国カタリストのプレジデント、アイリーン・ラング氏も出席され、受賞企業には4月にニューヨークで開催される「カタリスト・アワード デイナー」への招待状が、副賞として手渡されました。



第1回J-Winアワード大賞は株式会社リクルートに。賞状と記念のトロフィーが渡された。

## J-Win 大賞 株式会社リクルート

- J-Win 準大賞** TOTO株式会社  
松下電器産業株式会社
- J-Win 敬賞** ゴールドマン・サックス証券株式会社  
帝人株式会社  
東京電力株式会社  
りそな銀行株式会社  
株式会社  
富士通ワイエフシー
- J-Win 特別賞** 日産自動車株式会社



アジアの企業として初めて、日産自動車株がカタリスト・アワードを受賞。J-Win特別賞も受賞。

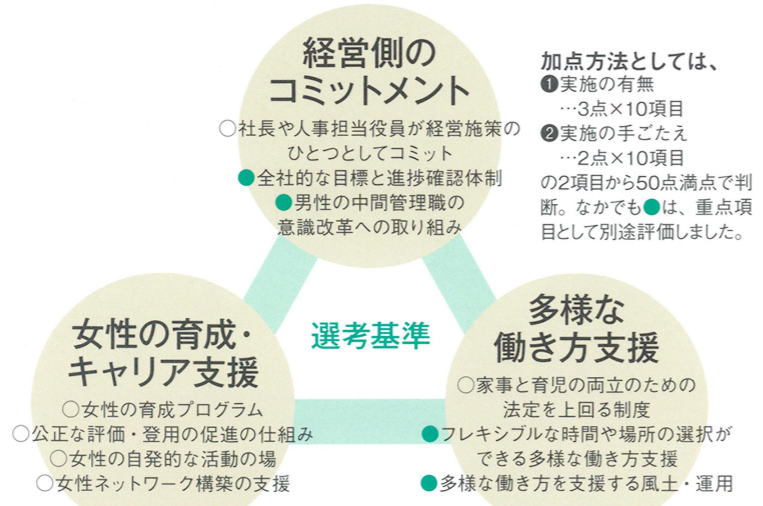
ダイバーシティの目標、進捗状況や、効果について  
数値化することで、チェックし、評価できる

**N** PO法人J・Winは、会員企業の中からダイバーシティ、とくに女性の活用に積極的に取り組んでいる企業を選定し、J・Winアワードを授与しました。これはダイバーシティに積極的に取り組んでいる企業を表彰することで、より一層の推進支援をし、また効果的事例、ユニークな取り組み事例などを紹介することで、さまざまなダイバーシティ施策が広く普及することを目的としています。さらには「カタリスト・アワード」への登壇と位置付けています。

審査は、内閣府男女共同参画局長の板東久美子氏、ダイバーシティ研究会理事長の岩男壽美子氏をはじめ、内永ゆかり理事長や理事会メンバーなどによる審査コミッティで行われました。

まず、各企業から自己評価表を提出いただき、それをもとに、選考基準としては左ページ上図のような3つの

観点（経営側のコミットメント、女性の育成・キャリア支援、多様な働き方支援）から、10項目について実施の有無、実施の手ごたえなどを評価し、それをまず基礎点としました。さらにダイバーシティ推進の全体を評価するために、明確な目的があり、客観的な目標値が設定されているか、繰り返し実施されているか、その効果を測定するKPI（Key Performance Indicator 達成指標）があるか、施策の効果は全社規模か、明確な成果が生まれているかなど、9項目の評価も加え、企業によっては追加のヒアリングも行われ、選定されました。



いう点からみて、目標が定量化、数値化されているか？その進捗状況についてチェック体制があるか？効果は測定されているか？などが、評価の大きな分かれ目となりました。目標といっても具体的な数値目標にはなっていない。また目標・目的を明確に持っている。また、その進捗管理をしているところが少ない状況です。効果を測定するKPIまでできているという企業が高い評価を得ています。

その他、中間管理職の意識改革、企業の風土改革をする仕組みや施策も大きな課題です。全社に影響を及ぼすような仕組み、仕掛けがあるところは評価が高いですが、いろいろな施策は行っているものの、それらが有機的に結びついて大きな効果を上げるとい点ではいま一歩という状況です。



### リクルートにおけるダイバーシティの取り組み

株式会社リクルート エグゼクティブプランナー 井上 養子



現場の自立垂範が、  
独自性とスピードをもたらした

リクルートのダイバーシティへの本格的な取り組みがスタートして、まだ2年足らず。思いがけず評価いただいたのは、ダイバーシティ施策の独自性と、実施スピードの速さではないかと思えます。リクルートは情報サービス

企業であるがゆえに、世の中の変化をいち早く踏まえて、常に変化し、変革して新たな価値を出し続けなければなりません。多様化する世の中の変化を感じるのは従業員ひとりひとりです。ゆえに多様な人材が、価値を創造していかねば、そもそも事業が成り立たない。よって、ダイバーシティ推進は必然でした。

もともとリクルートの採用には性差はなく、採用してみると結果、男女比が半々となっています。ところが2年前、入社後の状況を見てみたところ、その比率は大きく違っていました。女性の社員比率は3割ほどで、しかも課長職となると、女性は1割を切っています。さらにその上の管理職ともなると女性は激減。女性がキャリアを積んでいくには課題があったのです。

そこで、女性がキャリアを積んでいくために必要なありたい姿（1. キャリアが見える 2. 両立できる 3. 活躍できる）を設定し、その実現のための課題解決策「打ち手（施策）」を「トライアル」という形で推進しました。実行のハードルを下げ、スピードに成果を追求したかったからです。その結果、わずか1年半の間に、管理職比率やグレード（職務ミッションの裁量や難易度などを定義するもの）UP率などが大きく変化しました。

さらに、「独自性とスピード」を可能にさせたのは、「自立」「成長意欲」といった、これからも尊重してゆきたい「リクルートの風土を前提とした推進方法」を、取り入れたところにあります。「ありたい姿」を実現するためには、「どうしたらよいか」という部分は、現場の自発的な取り組みを引き出す仕掛けを重視しました。トップコミットよりも、むしろボトムコミットが推進エンジンになったのです。

### トライアルカンパニーがダイバーシティ推進を牽引

リクルートは、就職・進学、住宅、結婚、旅行などの領域別にカンパニー制をとっております。異なる市場ですから、組織の事情は異なっており、ダイバーシティ推進方法もそのカンパニーの課題に合ったものが重要です。組織構造を踏まえた推進を大前提に、ダイバーシティ推進のキーパーソンはカンパニー長、実行の主体はカンパニーとしてきました。さらに、「先進事例を率先垂範するトライアルカンパニー」を公募、カンパニー長の意志を尊重しました。

その結果、15カンパニー中8カンパニーがエントリーしたのです。責任者はカンパニー長、推進組織と担当をおき、カンパニーについての「推進目的、推進方法、推進内容、成功の仮設、目標」を設定してもらいました。

その結果、週休3日制を導入し、営業生産性が上がったカンパニー。ワーキングマザーの時短営業チームで重点白地市場の開拓を行ったカンパニー、フレキシブルワークで事業の重要課題を遂行する職務を開発したカンパニー、長時間労働を前提とする風土を多様性に対する最大のボトルネックと認定し、風土改革を行ったカンパニーなど、カンパニー独自に実りある先行事例を生み出しています。

しかし、これはまだまだほんの第1歩。経営のメリットを実感できるのは、まだこれから。

情報産業であるがゆえに事業のスピードが求められる、その速度に見合った変化の実感が重要だと考えています。成果を常に可視化しながら、リクルートらしさを加速させたいと思います。

2008年2月13日開催の「J-Win拡大会議」のために、カタリストのプレジデント、アイリーン・ラング氏に来日いただきました。そこで講演いただいた内容を2回にわたってご紹介いたします。

## ネットワークはビジネスにとっても、女性にとっても重要な役割を担う

カタリスト・プレジデント  
**アイリーン・ラング**  
President of Catalyst  
Ilene H. Lang



まず、最初にカタリストの紹介をさせていただきます。カタリストが設立されたのは1962年です。その当時のアメリカは、女性が大量に労働市場に入ろうとしている時代でした。カタリストは当初、仕事を探している女性に就職を斡旋する仕事をしていました。また女性たちがメンターを探したり、企業に入っていくための専門性を身につける支援をしていました。

1980年代中頃には、職業紹介をするより、むしろ女性にやさしい職場作りをしていくために、より多くの労力が払われるようになりました。またプロフェッショナルなサービスを提供する会社や、女性を支援する企業に対して目を向けるようになっていきました。私たちの目標は調和ある職場を作ること、そして女性や企業のための機会を拡張していくことになったのです。

カタリストは、毎年カタリスト・アワードを出しており、女性の登用・昇進において顕著な結果を出している企業にカタリスト・アワードを授与し、表彰しています。また、今では世界のビジネスの現場で直面している女性に関する諸問題についての調査、研究を実施し、高い評価を得ています。我々のメンバー企業は世界各国のトップクラスの会社であり、そのような企業がカタリストの行っているリサーチや、ベストプラクティスに関する情報を活用しています。

私たちは女性一人ひとりを支援して励ますような世界を志向しています。また、そうした女性たちが発揮しようとする技術や能力に対して、制限が加わらないような世界を志向しています。

J-Winが今、働く女性のために、そして将来の女性たちのためにネットワークを作っていることは大変重要なことです。ネットワークというのは女性の登用、昇進にとって、そしてビジネスの全般にとって、

非常に重要だからです。ネットワークを作ること、会社の中で、産業界の中で変革をしていくビジネスケースを私たちは作っていくことができます。また、女性の登用や昇進がいかにビジネスの成功にとって大切であるかということがわかります。

カタリストとJ-Winは姉妹組織になり、ミッションを分かち合っています。情報や知識の共有を図ることでお互いを支援し、お互いのイベントにも参加し合っています。

J-Winは、カタリストが出しているたくさんのリサーチ・レポートのうち、まず2つ『リーダーたる女性の板ばさみのジレンマをやってもだめ、やらなくてもだめ』、『最終結論（経済的な結論）：企業の業績と男女エグゼクティブの比率の関連』を翻訳出版いたしました。

これらのレポートから、ビジネスリーダーとして女性が力を発揮するということが、日本にとって、また企業にとって、なぜいいことなのかを知ることができます。

J-Winメンバーは、毎年カタリストが行っているベンチマーキング・プログラムに参加することができますが、そうしたプログラムに参加することでダイバーシティ&インクルージョン（多様性を受け入れ認めよう）にとって、どのような実践が企業に役立つかということがわかります。また日本の企業が新たに参加することで、このベンチマークが提供している情報の価値がさらにグローバル性を増すことにもなります。ということで、ぜひ日本の多くの企業が参加されることを望みます。

※本年のベンチマーキング・サーベイには会員企業中約50社の企業が参加することになりました。秋には調査結果が出て、参加各社に調査結果が報告される予定です。



## 日産自動車におけるダイバーシティの取り組み

日産自動車株式会社  
ダイバーシティ・ダイバーシティ・ダイバーシティ・ダイバーシティ  
遠藤佳代子



### 女性の視点を活かすことが、企業の成長につながる

自動車業界はこれまで男社会でしたが、車を購入する際、決定の6割に女性が多大な影響を持つようになったことから、製品・サービスの開発や販売に女性の視点を取り入れることが不可欠だと考えるようになり、会社の経営戦略として、ダイバーシティ推進を決定いたしました。

#### ① 「ダイバーシティ・ダイベロップメント オフィス」の設置

04年10月にダイバーシティを強力に推進するための専門組織を設置しました。

#### ② 「ダイバーシティ ステアリング シティ コミッTEE」の運営

ダイバーシティを重要な経営戦略のひとつとして最高責任者COOが議長を務め、各部門の代表を務める役員がメンバーとなって年3回会議を行ない、ダイバーシティを推進していくための目標・施策提案の承認から成果確認までの方針を決定しています。

#### ③ マインドの醸成

社内イントラネット上に「ダイバー

シティサイト」を開設し、社内の取り組み、ダイバーシティに関するイベント情報などを掲載して、啓蒙活動を行っています。

またマネジメント層の参加を必須としたトレーニング「ダイバーシティ ワークショップ」を実施し、管理職におけるダイバーシティの浸透を図っています。

意識調査では、ダイバーシティが経営課題であることをわかっている人が94%、必要だという人が78%まで上がってきています。マネジメント層ではこうした効果が上がっています。

#### ④ 女性の育成、キャリア開発

女性の力を活かしてお客様の価値向上を実現するためには、プロジェクトや組織のリーダーとなる女性が活躍することが重要です。そのため社内女性のキャリアアドバイザーを配置し、女性社員との面談を実施しています。業務内容や今後のキャリアについてだけでなく、女性ならではのワークライフバランスに関する悩みなどを聞き、一人ひとりの状況を把握して、それぞれに合ったキャリア支援をしています。

・ワークライフバランス制度の充実  
保育所を設置し、育児休暇を小学校6年生まで延長したり、在宅勤務を入れたワークライフバランス施策にも力を入れていきます。女性の出産育児で退職する率が減少しました。

そのような数々の施策の結果、当初41名だった女性管理職は昨年101名になり、今年は120名にと、ようやく5%になりました。

#### ⑤ 成功事例 女性の声を活かして「売れる車」を作る

「セレナ」というワンボックスカーは、バギーをそのまま載せられるとか、子供を抱いたまま片手でイスがポンと跳ね上がるなど、使い勝手がいいと評判を呼んでよく売れています。これは女性の声を活かした製品作りが行われた結果です。

#### ⑥ 製造現場での事例

また工場の生産ラインでは、女性が働くことにより、エルゴノミクスといっておきやすい動線や動作が改善され、さまざまな難易作業が簡単になることで男性も楽になります。

日産はルノーとアライアンスを結ぶことでまずカルチャーショックを受け、ダイバーシティの素地ができました。その点では他社とは少し状況が違いますが、女性ならではの経営課題であることは、どこの企業も変わらないと思います。今後は女性活用のメリットをどう表していくかが課題です。

## J-Win 活動記録

### ● 3月19日(水) 定例会議

今回は、ソニー株式会社本社大会議場での開催。ソニー(株)コーポレート・エグゼクティブ人事担当の藤田州孝氏のご挨拶のあと、前月発表された「J-Winアワード」についての定例会報告が行われました。まず、全体傾向について報告があり、続いて特別賞を受賞した日産自動車株式会社の事例報告、休憩をはさんで大賞を受

賞したリクルート株式会社の事例報告でした。その後今年度の海外研修、定例会案内などがありました。ソニー(株)のCEOである中鉢良治社長が会場に突然現れるというハプニングがあり、温かい激励のスピーチをいただきました。女性メンバーにとって感動の定例会となりました。



ソニー(株)の中鉢良治社長が飛び入りでスピーチ。



人事のエグゼクティブ藤田州孝氏のごあいさつ。

# J-Win Program

## 2008年度 J-Win事業計画

事務局長 村山卓生



J-Win活動も2年目を迎えることになり、新たな年の事業展開にあたり、事務局スタッフも10名と増強し、組織的なサポート体制の基礎が整ってまいりました。

2007年度は、83社、243名の「女性メンバーのネットワーキング活動」を中心とした事業展開を行い、2月の拡大会議には参加企業のトップ、エグゼクティブ、会員メンバー、そして上川大臣をはじめとしたゲストの方々など、450名以上も参加されて、初年度の活動を成功裏に終わることが出来ました。

2008年度は、J-Winの活動目的のもう1つの柱である「企業のダイバーシティ推進支援」のプログラムを積極的に企画推進していくことを計画しております。そのベースとなるカタリストとは昨年11月に姉妹組織としての提携が実現し、すでにカタリストセミナー、2冊のリサーチレポート、ベンチマーキング等の活動を展開しております。

さて、3月に理事会の承認をえて、2008年度の事業計画を以下のとおり実施してまいります。

「企業のダイバーシティ推進支援」としては、まず、企業におけるダイバーシティ施策を推進する人事・企画部門を対象としたセミナー、懇談会を企画し、企業同士のネットワーク構築を推進してまいります。また、カタリストとの協業をベースに、カタリストのグローバルなベンチマーキングへのJ-Win会員企業の参加、豊富なカタリスト・リサー

チレポートの中から選別した日本企業にとって有意義な翻訳本、資料の提供、カタリスト講師を招いての企業向けセミナーの開催を計画しております。

更には企業のダイバーシティ推進、診断に役立つアセット類の蓄積に努めてまいります。

「女性メンバーのネットワーキング活動」は、昨年の活動の中心でありましたが、本年度はその定例会、分科会の一層の充実とともに、技術系ネットワークの検討を進めてまいります。

さらに、自己研鑽プログラムとして、課題ベース研修プログラム、LEAP、SWEのWebセミナーなどを企画していく予定です。

会員メンバーのネットワーキング活動のより一層の充実には会員メンバーの基本情報のデータベース化もまた必要となります。

以上に記載の、中心となる事業展開とともに、各種広報活動を通じて、J-Winのみならず会員企業、女性メンバーのダイバーシティ活動の社会への発信、また、国内外の女性ネットワークとの連携を幅広く図ってまいります。

本年度にやるべきこと、また、やりたいことは山積しておりますが、着実に価値のあるプログラム、実行可能なプログラムから、会員企業およびメンバーの皆様の協力をいただきながら下表のような予定で推進していく所存です。

### 本年度の主なスケジュール予定

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
定例会	●	●	●				●	●	●		●	●	拡大会議
海外研修・合宿				海外研修						合宿			
HR/経営企画 勉強会				Gp1(5回)			Gp2(5回)			Gp3(5回)			
Catalyst Benchmarking	←—————→												
HR/経営企画 カタリストセミナー							★				★		
Top Exec セミナー					★								
LEAP リーダーシップトレーニング				PILOT ★									