

Japan Women's Innovative Network

J-Win Report

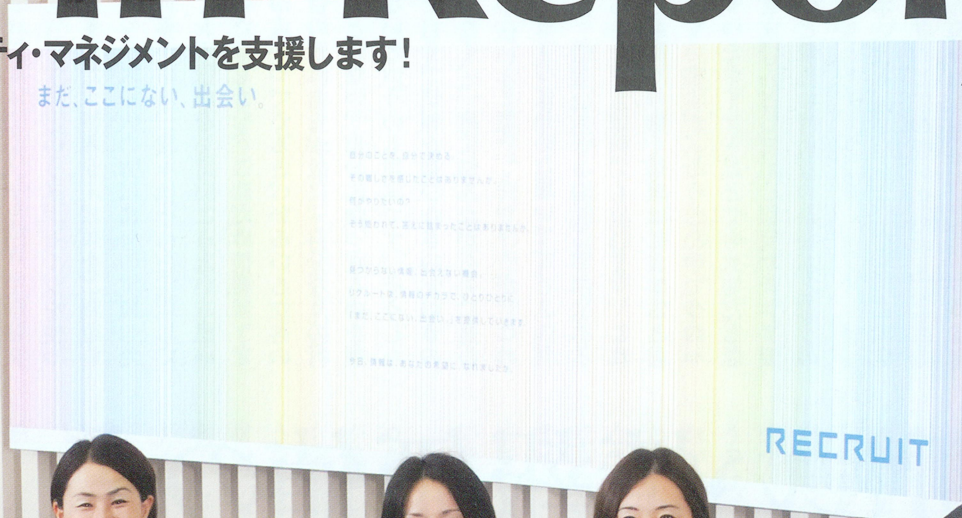
ダイバーシティ・マネジメントを支援します!

まだ、ここにはない、出会い。

2008
AUGUST

8

No.4



情報提供から、
情報価値を提供する者へ

内永 今日はお目にかかれるのを楽しみにまいました。「まだ、ここにない、出会い。」という御社の新しいメッセージを拝見し、難しい日本語だなど思いました。どういう思いからこのメッセージにされたのか教えてください。

柏木 最初から難しい質問ですね(笑)。以前は「FOLLOW YOUR HEART」というメッセージを使っていました。情報サービスをご利用いただく一人一人の方に自分の実現したい世界があり、我々はそれを実現していくお手伝いをしていこうという思いでした。しかし、これだけ情報サービスが広がってくると、いろいろなものが目の前にあるが故に、自分なりの行動がとれない、自分に合ったものを選べないという現実です。そうした中で自分で情報を選びなさいというのではなく、一緒に悩みながら先に進むお手伝いをしたいというのが、このメッセージに込めた思いです。

内永 情報はありすぎるほどになり、取ろうと思えば何でも取れます。これからは洪水の如く情報は拡大すると言われていますが、そうした中で今おっしゃったポイントはとても大切だと思います。人としてある程度マチュアでないと難しい時代なのかなあと思うのですが、いかがですか。

柏木 我々はサービスの提供者ですが、サービスの受け手でもあります。我々自身お客様の悩みに関わることで、今までとは違う世界に踏み込めるようになると思っています。

内永 今非常に多様なデータがあり、ある程度の共有化がある一方で、極めてパーソナライズしています。横の広がり縦にとんがった部分、そのバランスでバリューは出ているのでしょうか。そういう意味で、御社のソフトウェアメッセージの中に周到な戦略があると感じています。リクルートさんの社員はちょっと違う、個性的だと言われていますが、こうした時代にベストフィットしていらっしゃるのではないのでしょうか。

柏木 我々のサービスは、もともと世の中に不均衡に存在しているものを、中に入ってつなぎ合わせることで喜んでいただくというのが我々の価値ですが、それがうまく機能するようにになると、その価値はなくなっていくと思います。そういう構造のなかであって、速いサイクルでサービスを入れ替えて進化させていく必要があります。

それはクライアントからの要請であったり、サービスをご利用いただいているユーザーの要望であったりですが、それらに対して我々がどこまで応えられるかです。推進する力と、一方で新しいものを生み出していくクリエイティブな力の両方がないと、本来の意味で商品のイノベーションはできません。それに今の陣容で十分かと言われると、まだまだです。今回「Win」に参加させていただき、世の中

新しい情報価値の創造を求めて

㈱リクルート 代表取締役社長

柏木 斉氏

お客様の悩みを一緒に抱えることで、
提供するサービスをいかに
変えていくかがポイントです(柏木)

のではないかと考えています。内永 そういう考え方って私は好きですね。今までの日本は横並びで、自分はどう思うけど、周りはこうだからと、自分自身がどう対処するかについてはあまり真剣に考えてこなかったような気がします。これからはだいたい変わってくるでしょうか。

柏木 おっしゃる通り、今までの仕組みは、決められた役割を一生懸命やれば成長してきた会社だと思っております。が、これまでのやり方では通用しなくなってきています。そういう社会に向けて少し前向きに自分の人生を切り開いていくことを、我々のサービスを受ける人たちにも理解していただきたいし、我々としてはそれを応援していきたいのです。内永 それは、ハイバリューのサービスなんですよね。

とを避ける恐れがあります。今まであたりまえだと思っていたことを壊していくという意味で、ダイバーシティはすごく大切です。内永 ダイバーシティという日本の場合すぐに「女性活用」となりまます。それはそれでモノカルチャーを壊す一番てっとり早い方法であることは100%間違いありませんが、そこで止まってしまつては本当の価値は出てきません。ダイナミックに変化する社会に即応できるように、自分を破壊しながらつねに新しいことをやっつけていかなければなりません。ダイバーシティを率先してやられていて、実際の浸透ぶりはいかがですか。

柏木 いい人に来てもらうためには門

柏木 メディア業として、我々自身サービスを变えていかななくてはなりません。50年前にスタートしたときは、こうしたニッチな情報の会社は他にありませんでしたし、情報はできるだけたくさん集めることに価値がありました。次には情報の信頼性が大切だということと審査などに気を使つてきました。これも今はあたりまえになってきています。そういうふうにメディアが変わる中で、それを乗り越えるも

戸を開かなければいけないと、採用は男女同数ということもあり、我々はダイバーシティをやっている会社なんだと思ひ込んでいた部分が正直言つてありました。他社がダイバーシティを取り入れることによって会社をどう変えるか努力をされていることに対し、我々自身ちゃんと見えていなかったのです。

ダイバーシティに実際に取り組み始めたのは2年前ですが、社内には12のカンパニーがあつて、それぞれやっている仕事も、働き方も、求めるものも違います。それぞれの会社ごとに、どういうことが実現できたか自分たちにとつてうれしいのか、そのうれしいことをやっつけていこうと、それぞれが違つ

の変化に対して我々自身が変わつていくんだと意識する機会を与えていただいたのは、まさに刺激的なことでした。内永 切り口は業種によつて違うかもしれませんが、インベシジョンという点ではどこも同じことが言えると思います。とくにテクノロジーの変化というのは、最初の1年か2年が勝負。それが世の中をどう変えていくか、それによつてそれぞれのバリューやマーケットがどう変わっていくのか、常に走りながら対応していかなければなりません。とんでもない問題がいつぱい出てくるなか、インベシジョンはそういう側面が常に求められています。そういう状況の時代に、人材がモノカルチャーで同じ成功体験の方々だけが集まつて、頭を寄せ合つて頑張つても限りがあります。今おっしゃつたようなことを本当にやろうとすると、人材のダイバーシティというのはとても重要で、リクルートさんの場合もまさにダイバーシティが求められていますね。

今まであたりまえだと思つて
いたことを自分で壊していく

柏木 先ほど内永さんが「リクルートはちょっと違うよね、個性的だ」とおっしゃいましたが、実は我々もモノカルチャーになつていっているのではないかとこの恐れがあります。まだ若い会社ですが、ひとつひとつの仕事分野で見ると、その分野の一番であつたりします。そうすると今のサービスややり方を存続することにこだわり、またリーダーはその成功体験にこだわる。それが、変化を先取りし新しいことに挑戦するこ

「まだ、ここにない、出会い。」という
メッセージは、新しい価値の
創造を目指している。
素晴らしいコンセプトですね。(内永)





PROFILE 柏木 斉 (かしわき ひとし)
1957年兵庫県生まれ。1981年(株)日本リクルートセンター(現リクルート)入社。1994年財務部長。1997年取締役を経て、01年取締役兼常務執行役員。03年4月代表取締役兼常務執行役員(COO)。03年6月代表取締役社長兼COO。04年代表取締役社長兼CEOに就任。

いろいろな個性を、
発揮させる力を持つことができるか、
それがとても重要だと思っています(柏木)

た取り組みを始めました。自分たちが何を変えれば今捉まえることのできる価値が得られるのか、先行するカンパニー、遅れるカンパニーと、社内で競いあいながらやっていくのも意味があると思っています。

内永 たくさんのカンパニーがあり、それぞれがダイバーシティを自分のビジネスのためにどう生かすか、どう実績につなげるかということにトライし、具体的に立証されるというのはベストですね。ただ、次の段階としてそれぞれの会社でこぼこ感をどうやってうまくひっぱり上げられるか、その仕組みはどう考えていますか？

柏木 12のカンパニーのうち、やらないうちが半分あってもいいと思ってスタートしました。必ずメリットはあるというこの企てに賛同してくれる人を作り、彼らが善勞しながらやっていく。その成功事例を役員が集まる場所で定期的に発表していくと、最初は乗らなかつたところも、ああいうやり方をすればできるんだということがわかります。もうひとつは我々の会社の特徴でもありますが、自分のところもやってみたいという現場からの声を吸い上げて、やりたいところにはやらせます。うまくいったら表彰したりして、楽しみや苦しみを共有する場を作ると

いうことが大切だと思っています。内永 御社のようなクリエイティブな社風ですと、トップダウンというよりは現場からということに興味があるのでしょうか。ほかの事業部の方が「うちもやってみよう」といい出すというのは、非常に頼もしいですね。柏木 私どもの社は職种的には営業職が非常に多い会社で、お客様のしたいことを受けてやっていくという営業もありですが、一方でお客様のことを理解した上でどう変えたほうがいいですよと提案することで、お客様と一緒に進化していける部分があります。営業という職種も、推進力だけのモノカルチャーの仕事ではなくて、接点のなかから創造性を生み出していくことが重要です。

例えば、住宅カンパニーはこれまで社をより楽しく豊かにするためだったり……本気でそう思わないと、進めないと思います。内永 おっしゃる通りです。女性自身がキャップを少し低めに下げています。では将来に上がっていったときにどんなことがあるの？と聞いてもイメージとして持っていない。ロールモデルがないといいますが、自分の人生をどうしたいのか、とりあえず開いた天井に対してどうチャレンジしていくのか、本当に考えなくてはいけないタイミンングに来ていると思います。もう一方で、トップや上司の方が、これはと思う女性を思いきり引っ張り上げるみたいなチャレンジをさせることも必要なのかなと思います。今ようやく一番簡単なところまで来たという段階であって、本当の女性活用はこれ

典型的な男性社会でしたが、そこに女性の営業職をどんどん入れていくことで、新しいバリエーションを提供することができ、我々をもっと1度評価していただくことができました。その背景には住宅購入の決定権を女性が結構握っているということに気づいて方法を変えたのです。最初は抵抗もありましたが、結果的にはそれまでの世界を変える機会を創ることができました。

エグゼクティブへの道は自分で創り出すもの

内永 それは素晴らしいお話ですね。最初のバリエーションは高いのですが、いったんそのバリエーションを超えると新しい価値がいつか生まれてきます。とくに御社のように新しい価値というかサービスにこれからのビジネスを展開なさろうとするときには、違う価値感の人が必ずお役に立つだろうと思います。一方で、「実はね……」と困ったこともありませんか？

柏木 課題はいくつかあります。ひとつは女性だからこそ抱えなければならぬハンディがあります。そういう点にも踏み込んで解消していかないと、本当の意味での同じ土俵とはいえません。働き方の多様性や育児支援はある意味で遅れていました。

また仕事をすれば、女性はいい結果を出すのですが、「マネージャー」が一つのゴールになっていて、その上のポジションに上がるということに対して、女性自身もキャップをはめているところがあります。いろいろな理由はありますが、そこを乗り越えることに対

からですね。柏木 そういう意味では我々もミドルマネジメントの人たちと共に、女性活用をどう実現するのかということを一緒に考えていきたい。いちばん重要なことは、自分の組織の中にあるいろいろな個性を、十分に発揮させられる力を持つていかだと思えます。

内永 御社が経営の3原則に掲げられている「個の尊重」と「新しい価値の創造」というのは、まさに今日うかがったことですね。最後にJ・Winに対してご要望がありましたら一言いただけますか。柏木 ロールモデルは大切ですが、しかしキャリアを磨いていくには、真似をする先生がいけないことに挑戦していかないと、本当の意味での創造にはなりません。最初の階段を上っていく段階では、同じ思いを持っている人たちがネットワークをつなぎ、どうやって乗り越えてきたのかなどを、みんながアセットにしていくことはすごく大切だと思っています。でもJ・Winは答えを提供してくれる場所ではありません。登っていくための一手段としてこの場所があると思っていたかかないと……。

内永 まさにその通り。共有することの素晴らしさもあります。やはり自分自身を高め、トレーニングしてゆく場所としてJ・Winを使っていたら、一人でも二人でも女性エグゼクティブが誕生することを私は強く願っています。今日はどうもありがとうございました。

**女性自身もどうチャレンジしていくのかを
真剣に考えなくてはならない
タイミンングに来ています(内永)**

して臆病になっている部分があるので。本人の問題と同時に周りも変わる、その両方がうまく組み合わさっていないと進まないと感じています。内永 ここに来て私自身も、女性活用は踊り場に来たなと感じています。いままで女性は恵まれていなかったもので、チャンスが欲しい、頑張りたいという熱い思いがあり、チャンスがあればガーツと上がってきたのですが、その上の方が踊り場に来ています。この踊り場から本当の意味でキャリアアップをし、エグゼクティブになるには、もうひとつ女性自身がトレーニングしたり、自分なりに力をつけていか

ないと、他人のせいでもなく、会社のせいでもなく、ここまでで終わってしまっています。柏木 それは我々から見ると、実は女性でも男性でもなくて、まだ見えていない世界、障害は取り除かれたかも知れませんが、直結する道もルールも見えてこない中で、どうチャレンジしていくのか、それが求められているのだと思います。会社としては上司が援助することも重要だと思えますが、その前に、本人がそれに向かっていくという気概が大切で、それは会社のためではなくて、自分自身が描いているキャリア、夢のためであったり、自分の人

ないこと、他人のせいでもなく、会社のせいでもなく、ここまでで終わってしまっています。柏木 それは我々から見ると、実は女性でも男性でもなくて、まだ見えていない世界、障害は取り除かれたかも知れませんが、直結する道もルールも見えてこない中で、どうチャレンジしていくのか、それが求められているのだと思います。会社としては上司が援助することも重要だと思えますが、その前に、本人がそれに向かっていくという気概が大切で、それは会社のためではなくて、自分自身が描いているキャリア、夢のためであったり、自分の人

ないこと、他人のせいでもなく、会社のせいでもなく、ここまでで終わってしまっています。柏木 それは我々から見ると、実は女性でも男性でもなくて、まだ見えていない世界、障害は取り除かれたかも知れませんが、直結する道もルールも見えてこない中で、どうチャレンジしていくのか、それが求められているのだと思います。会社としては上司が援助することも重要だと思えますが、その前に、本人がそれに向かっていくという気概が大切で、それは会社のためではなくて、自分自身が描いているキャリア、夢のためであったり、自分の人



PROFILE 内永ゆか子 (うちなが ゆかこ)
1947年香川県生まれ。1971年日本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。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兼社長に就任。

上川大臣と J・Winワーキングマザーとの 懇談会が実現しました

「ジャンプアップも必要だけど、ステップバイステップも大切」

4月16日、上川陽子内閣府特命担当大臣（少子化、男女共同参画）と、J・Win「国・社会・内閣府への提言」分働会メンバーを中心としたワーキングマザー9名による懇談会が開かれました。働きながら子育てをしているキャリア女性たちと親しく意見交換をしたという大臣のご提案から実現したものです。

まず、現在の仕事、子育ての状況など自己紹介から始まり、メンバーの働く部署は人事部、研究所、建設現場など実にさまざまです。

最近では子供を産み育てることに追い風が吹いているものの、景気が悪くなってもサポートが続くか不安、男性の育児休業に対しては風当たりはまだまだ強い、さらに子育てとの両立のために、ワークライフバランス転職をしながら、働きやすい環境を自分で作ってきたなどの声が出ました。仕事か家庭かという二者択一ではなく、どちらも必要であること、その両方を味わうことで人生は彩り豊かになるというみなさん。多くの企

業で制度面での両立支援策は充実してきていますが、長時間労働に耐え「男働き」をしないとなかなかキャリアアップできないのも現実。男性も含めた働き方の改革をしなければその意識は変わっていかないと、国の施策にも期待が寄せられました。

若いうちに頑張る「男働き」し、ある程度昇進してから出産するという「40歳間近の駆け込み出産」が、J・Winメンバーでは少なくありません。しかし、若い女性には早くに結婚も出産もし、かつキャリア志向も捨てないでがんばってもらえるように、これまでの世代とは違う考

え方、働き方を企業も会社も認めることが大切という意見も出ました。男女雇用機会均等法がまだない時代に就職された大臣は、3割程女性が入ったことで組織が変わることを経験され、仕事のやり方を変えないと組織全体のパフォーマンスが上がらず、マネジメント側は変えざるを得なかったことから、量が質を変えていくと語られました。

また、総合職で入社しても途中でキャリアを中断すると、正規雇用で復帰できないケースが多いことや、一度辞めると生涯賃金が半分になるというデータがあることなどをもっと知ってもらう必要がある、その一環として高校生セミナーを開催している話に、大臣も参加したい意向を示されました。

「J・Winに参加することで、業態の違う他の仕事を理解することができ、さまざまな体験を吸収すること

ことで自分のパワーが上がるなどのメリットがあるのでは」という大臣の指摘に対し、いろいろな情報を交換しあうことで、ネットワークのパワーがいろいろな変化をもたらすことを実感している、「男働き」しかできなかった、などさまざまな意見が繰り広げられました。

大臣自身、仕事をするたびに自分の世界が広がっていくことを体験され、「どんな小さな扉でも開けると、自分とは違う発想や出会いがあります」。そしてジャンプアップは必要だけれど、ステップバイステップのように見せることも大事、ベストを尽くすことは大切だが、ちょっと怠けるベストの尽し方もあり、そのちよつとした余裕が実は自分を客観視する余裕ともなるなど、貴重なアドバイスをいただきました。

（詳しい内容はホームページ参照）

（右）上川大臣もご自分の体験を率直に話された
（左）活発に意見を述べるJ・Winワーキングマザーたち



J-Win 活動記録

● 4月16日(水) 定例会議

女性と仕事の未来館4Fホールで開催。J-Win事務局長の村山卓生氏から2008年事業計画の説明があり、続いて各分科会から活動報告。その後、海外研修と次回定例会の案内がありました。折しもCatalyst Award Dinnerに参加し、帰国されたばかりの内永理事長から、受賞式の報告がありました。

● 5月21日(水) 定例会議

（株）リクルートで開催。リクルート常務執行役員の方岸真澄氏のご挨拶の後、（株）イー代表取締役社長西川あゆみ氏から、J-Win内にメンタルヘルスケア相談窓口が開催されたことが紹介されました。続いて1期生のメンバーでもあった（株）NTTドコモ執行役員社会環境推進部長 井手明子氏の講演「企業で働く女性のキャリアデザイン～女の道は一本道か?～」が行われました。休憩をはさんで場所を変え、一期生のメンバーによるパネルディスカッション、つづいてグループワークが行われました。

● 6月18日(水) 定例会議

日産自動車（株）で開催。日産自動車（株）代表取締役兼最高執行責任者（COO）志賀俊之氏からJ-Winメンバーへ熱いメッセージをいただきました。海外研修・分科会活動報告の後、休憩をはさんで（株）ジェーシービー・サービス研修事業部長 井口まどか氏の講演「もっと楽しくマネジメント」があり、エンアグラムを使ったグループワークも行われました。



「ダイバーシティ推進勉強会 第1シリーズ」がスタート!

副事務局長 久慈洋子

J・Winの活動目的の「両輪」の1つ、「企業のダイバーシティ推進支援」として、会員企業のダイバーシティ推進責任者及び担当者を対象とした勉強会をスタートしました。

7月1日～9月1日まで全5回を第1シリーズとし、秋から冬にかけて、次のシリーズを行う予定です。この勉強会は、次のことを目的としています。

●ダイバーシティ推進の必要性・効果・経営インパクトを明確にし、自社のダイバーシティ推進ビジョンを具体的に描く。

●ダイバーシティを推進する上での3つの重要テーマ、「中間管理職の意識変革」「多様な働き方の推進」「現場を巻き込んだ風土変革」について、自社の取組を見直し、新たな施策の企画アイデアを得る。

●ダイバーシティ推進責任者・担当者同士の、本音ベースで情報交換ができるネットワークを築く。

勉強会参加企業は24社、参加者は46名にのびります。ゲストスピーカーとしては、日産自動車、ジョンソン&ジョンソン、テキサス・インスツルメンツ、ゴールドマン・サツ



慶應義塾大学の高木晴夫教授にアドバイスをいただく

クス、アクセシビリティ、ゼネラル・エレクトロニクス、日本IBM、という錚々たるダイバーシティ先進企業をお招きして具体的な事例をお話いただきます。また、その企業の取り組みの優れている点・普遍化できる点を明確にするコメントとして、慶應義塾大学ビジネススクール高木晴夫教授、早稲田大学ビジネススクール谷口真美教授、法政大学ビジネススクール高田朝子准教授をお願いいたしました。また、内田洋行みずほ証券、KDDIには、各回の勉強会会場を提供いただくなど、ご協力いただきましたことをここに記して、感謝いたします。

第1回勉強会は、7月1日に内田洋行のミーティングスペース、取締役専務執行役員柏原孝氏（現在は代表取締役社長）の挨拶によって開始されました。事務局からの「J・Win

アワード」のアンケートをベースにしてのJ・Win会員企業の実態分析の発表のあと、慶應義塾大学ビジネススクール高木晴夫教授から、次のようなコメントをいただきました。

「ダイバーシティ推進（日本語にすると「多種多様な人材の有効活用」）について今考えなければならぬのは、①具体的な対策は何か、②それによってどんな効果があるのか、③それが経営にどんなインパクトがあるのか、という3つの間である。これは、実は「地球温暖化対策」と同じ構造をもっている。10年前京都議定書が出されたときには、具体的な対策も、それが経営にどんなインパクトがあるかもまだ見えなかったが、今や企業・社会全体にとって大変大きな課題になっている。ダイバーシティは、それと同じ課題構造を持つのではないか。」

それを受けて、「なぜダイバーシティを推進する必要があるのか、その効果や経営インパクトは？」について、5つのグループに分かれての活発な議論が行われました。

勉強会後は、内田洋行代表取締役社長（現在は代表取締役会長）向井眞一氏がガイド役となって、最先端のユビキタス空間と木のぬくもりが不思議にマッチしたオフィスツアーを参加者全員で楽しみ、そのまま懇親会へ。終了予定を大幅に上回る9時過ぎまでネットワークの輪、話はつきませんでした。

開催日・場所 (各日13:00-18:30)	テーマ	主なアジェンダ				
		①	②	③	④	⑤
第一日 7月1日(火) 内田洋行様新川 オフィス	会員企業のダイバーシティ推進実態とダイバーシティ推進の経営的価値の把握	J-Win Awardアンケート結果分析(事務局)	分析結果へのコメント(高木晴夫 慶應義塾大学ビジネススクール教授)	グループディスカッション	グループディスカッション発表	参加者全員参加で意見・情報交換(懇親会)
第二日 7月17日(木) みずほ証券様大手 センタービル	中間管理職の意識を変化させる取り組み(1)		先行推進企業等からの取組状況のプレゼン(日産自動車様、みのり経営研究様)	参加企業の課題、先行推進企業への取組へのコメント及び問題提起(谷口真美 早稲田大学ビジネススクール教授)	グループディスカッション、発表、及び谷口先生コメント	
第三日 8月7日(木) KDDI様本社ビル	多様な働き方の推進	テーマに関して、参加企業の取組及び抱える課題等(事前提出)の発表(事務局)	先行推進企業等からの取組状況のプレゼン(ジョンソン&ジョンソン様、テキサス・インスツルメンツ様)	参加企業の課題、先行推進企業への取組へのコメント及び問題提起(高田朝子 法政大学ビジネススクール教授)	グループディスカッション、発表、及び高田先生コメント	
第四日 8月21日(木) KDDI様本社ビル	中間管理職の意識を変化させる取り組み(2)		先行推進企業等からの取組状況のプレゼン(ゴールドマン・サックス様、アクセシビリティ)	参加企業の課題、先行推進企業への取組へのコメント及び問題提起(谷口真美 早稲田大学ビジネススクール教授)	グループディスカッション、発表、及び谷口先生コメント	
第五日 9月1日(月) KDDI様本社ビル	現場を巻き込んだ風土変革の仕掛け、及び推進施策の策定	テーマに関する参加企業の取組・課題の発表(事務局)、及び先行推進企業等からの取組状況のプレゼン(ゼネラル・エレクトロニクス様、日本IBM様)、及びこれらについてのコメント(高田朝子 法政大学ビジネススクール教授)		グループディスカッション(参加者策定のダイバーシティ推進施策案について)	各グループが選出した優秀案を全体会議で発表、最優秀案の選定、講師(高田先生)との意見交換	

「第1回J・WinnAward準大賞」受賞企業の取り組み

TOTOにおけるダイバーシティの取り組み

TOTO株式会社
きらめき推進室室長
田口みやま



「女性役員比率0%。女性部長比率0.5%。女性課長比率3.3%であるTOTOが準大賞?」自他ともに「意外」と認める高い評価をいただきました。最大の受賞ポイントは、ダイバーシティ活用の目的と施策を連動させたこと、全社的にPDCAを回す進捗確認体制を構築したことだと思っています。

活用したいダイバーシティは「生活経験の多様性」

キッチン・バスルーム・洗面所・トイレ。TOTOが扱う水まわり商品は、毎日の生活の中でみんなが必ず使うものです。「もったいなく使いたくないのに...」「こんな商品があったらいいのに...」といったアイデアは生活しているからこそ理解・共感できます。今後もTOTOがお客様にとってなくてはならない存在であり続けるためには、「生活者視点」でのモノづくりが必要不可欠です。家事をする男性が増えたといっても、家事管理や家事の担い手はまだまだ圧倒的に女性です。時間的にも意識的にもより多く水まわり商品に接している女性の視点を使

用者視点として生かさない手はありません。しかしTOTOでは、商品の企画・開発・評価といったモノづくりや販売など、お客様に価値を提供するプロセスの意思決定に関わる女性はまだまだ少ないのが実態でした。そこで、モノづくりや販売の業務プロセスに顧客の視点を取り入れていくために、TOTOグループ全体でダイバーシティの活用・推進に取り組んでいます。活用したいダイバーシティは「生活経験の多様性」。顧客ターゲットはそれを持つ「女性」。その活動の軸を業務に直結させ、全社でPDCAを回したところ、活動が各部門で根付き始め、少しだけ目標に近づけたという段階です。

顧客への価値向上が目的 女性活用は手段

TOTOでは、ダイバーシティ推進組織として2005年に「きらめき推進室」(社長直轄)を設置し、女性の能力活用による各部門の課題解決を推進する「きらめき活動」を展開しています。2006年には全社的な目標「きらめきの定義」とそれを実現するための5つの「活動骨



準大賞の表彰を受けるTOTO様代表取締役副社長の宇塚俊夫氏

きらめき推進室では、定期的な全社進捗報告の他、各部門を都度訪問して、状況の把握と方向性のすり合わせを行っています。各部門で異なる事業・風土・人員に合わせ、顧客起点で皆が考え行動するために、業務の見直しや必要なスキル教育など一連の機会を提供しています。

拡がらだした機会と意識の変化

モノづくり側でのプロセス変化として、使用者視点での商品評価を行うワーキンググループが発足しました。使用者視点による評価指標の策定、チェックのほか、商品企画へフロントローディングする部門も出てきました。活動当初の2006年度は2部門でしたが、現在はほぼ全事業部に広がってきました。販売側でのプロセス変化としては、リモデル需要創造最先端への女性人材の配置により、ショールームアドバイザー経験を生かした営業活動やリモデル元請店との協業が出てきました。各地で活動が進んだ結果、「自らの得意分野を生かせるようになった」「男女お互いのスキル・視点を有効活用できるようになった」といった声が出てくるなど、女性の意識にも変化が見られる

ようになりました。さらに、部門での参加者から、「これからは「きらめき活動」という特別な活動ではなく、部門の通常の活動にしていきたい」と定着化への兆しが見え始めました。

していますが、今後は、女性のヨコのネットワーク志向を活かして、各活動のノウハウの共有化や、それらの取り組みを部門横断で連携させることが課題です。点の活動から線として面の活動へと拡大していきたいと考えています。



松下電器における多様性推進への取り組み

松下電器産業株式会社
多様性推進本部 推進事務局長
松田聡子



グローバル競争が激化する中でお客様の価値観はますます多様化しています。そのような経営環境の中で企業が生成発展していくためには、多様な人材が活躍し、その価値観を経営に活かすことは、より重要な課題です。松下電器では意欲と能力にあふれる個性豊かなメンバーがそれぞれ能力を最大限に発揮することにより、新たな価値観、創造性が生まれ、それが事業の発展・成長を導き出すと考え、性別や年齢、国籍などにかかわらず活躍できる、多様なあふれる風土の醸成に取り組んでいます。

イコールパートナーシップへの着手

具体的に「イコールパートナーシップ」の取り組みをスタートさせたのは1999年です。2001年には多様なあふれる風土醸成と女性の経営参画加速のための専任組織として「女性かがやき本部」を社長直轄組織として設置、2004年には「女性躍進本部」と、その名称を変更し女性社員の多様な挑戦・活躍を支援する取り組みへと活動内容を進化させてきました。さらに2006年



CSR担当室室長の鈴木敦子氏が表彰式に参列。受賞の喜びをスピーチ

には、女性のみならず若手や外国人の登用拡大へとさらに取り組みの枠を広げるため、「女性躍進本部」を発展的解消し「多様性推進本部」を新設しました。これらの専任組織の設置とあわせ、意欲ある女性の積極的な登用を推進するため、各種の取り組みの数値目標を設定するとともに「女性社員育成3ヶ年計画」を個別かつ具体的に作成、その計画を毎年ローリングさせています。

等身大のロールモデルを身近に

近年では、ヒット商品の開発・企画などで活躍する女性も増え、2006年には女性初のビジネスユニット長も誕生しま

松下電器の多様性推進の取り組み



した。このように活躍・挑戦を続ける女性をより身近に感じてもらうため、営業部門やシステムエンジニアなどさまざまな職種、分野の等身大のモデルを紹介する「かがやきレポリューション」や、さらなるスキルアップを目指して挑戦する製造現場の女性を紹介する「かがやきモノづくりニュース」などの情報誌を発行する取り組みにも力をいれてきました。

トップコミットメントと全社挙げての意識改革

女性社員の活用をはじめ多様性推進の加速に欠かせないのは、トップのコミットメントと積極推進です。当社では、専任組織に加え、「多様性推進アドバイザー」コミッティ」を設置しています。役員クラスの経営幹部8人が多様な推進に関するアドバイザーとして多様性推進本部への助言やサポートを行っています。アドバイザーは推進の重要性や意義について社員を啓発するだけでなく、時として女性幹部候補のメンター役を務める場合もある(エグゼクティブメンター制度)。また管理職向けには、イントラネットなどで女性部下育成のための情報提供や研

ワーク&ライフサポートプログラムとe-Work推進

仕事と家庭をバランスよく両立できるような育児・介護などの家庭的責任を持つ社員にむけて「ワーク&ライフサポートプログラム」(仕事と家庭の両立支援策)を導入しており、具体的には「休業・勤務制度」「情報提供・コミュニケーション」「育児・介護支援」の3つの領域での具体策を推進しています。

またより広い意味での多様な人材が、その持てる力を最大限に発揮し、いきいきと働くために「働き方の改革」にも取り組んでいます。06年より開始した「e-Work」はIT技術を駆使し、時間や場所にとらわれないユビキタスで柔軟な働き方を提供するもので、これは、社員一人ひとりの生産性を向上させるとともに、ワークライフバランスの実現をめざすものです。育児や家庭責任を持つ社員のみならず、間接業務に従事する社員を対象とした「働き方の多様化」の取り組みでもあるのです。

今後には21世紀に入り、モノ、カネ、情報、時間といった従来の経営資源に加え、ブランドや企業風土、技術力などの企業の見えざる資産の優位性を闘う時代を迎えています。これらを生み出し活かしていくのはやはり「人」であり、これ以上個人個人のチャレンジ意欲やスキルを最大限に活かす風土やマネジメントは不可欠となるでしょう。さまざまな個性や強みをもつ個人が入り交じり、お互いの個性を尊重し、そして相互に鍛えあいながら、組織としてのシナジーを最大化する。「多様な人材がいきいきと活躍する松下」の実現をめざして、今後もさらなる取り組みを確実に進化させてまいります。



これがカタリストアワードディナー。1600名が会場を埋め尽くし、所せましと、バルコニー席にまでテーブルがびっしり。壇上はCEOだけが許される特別席。

ペプシコのCEOは、保護者を気にする2児の母

当日は朝8時からの受付で、受賞企業のプレゼンテーションが行われました。アメリカ企業でスポンサーされた各セッションでは、キャデラックが展示されたり、化粧品会社がメイクアップコーナーを設けたり、口紅がプレゼントされるなど、朝から大盛況でした。午前中は女性を中心におよそ600人の聴衆が集まり、各社のプレゼンテーションに対して、積極的な質問が飛び交いました。とくに印象的だったのは「男性の抵抗はないのか?」「男性管理職の研修の内容は?」「女性にどうやって自信をつけているか?」という日本と変わらない質問でした。男女の賃金格差もまだあるようで、産休育休制度もない中で、女性が頑張っている姿が印象的でした。

参加してさらに感じた「カタリストアワード」の重み

夜は同じ会場であったにも拘わらず、一転して1600人の夜会となりました。3階までの吹き抜け会場とバルコニーに人がぎっしり。1階の会場もウェイターが通れるかどうかというほど詰め込まれた人、人。舞台の上には10人ずつの丸テーブルが9コ。CEOしか上がれない席です。(内永さんももちろんここにお座りになっていました。)この舞台上のCEOのみタキシードを着ることが許されます。一人ひとり名前を読み上げられ、拍手喝采で迎えらるかどうかは一般席にどれだけ自社社員を呼んでいるかで異なります。受賞企業のINGは100席を別途購入し、大勢力を誇っていました。まずカタリストのプレジデント、アイリーン氏のメッセージ。ダイバーシティはもう企業にとっては当然のこと、なぜダイバーシティをやるのかではなく、なぜダイバーシティをやらな

Catalyst 「カタリストアワードに参加して..」

2008年4月9日(水)、NYの名門ホテル・アストリアで開催された「カタリストアワードセレモニー」に参加しました。話には聞いていましたが、カタリストアワードの規模の大きさとアメリカにおけるダイバーシティへの関心の高さには目を見張るものがありました。

日産自動車株 ダイバーシティディベロップメントオフィス 主担 遠藤佳代子



左から筆者、日産自動車の遠藤佳代子氏、「J-Winアワード敢闘賞」受賞の(株)富士通ワイエフシー宮浦完次代表取締役社長と内永理事長

いのか。(Why Not?)であろう。このキーマンメッセージが贈られ、その後の各CEOのスピーチには最後にWhy Notがいくつくるようになりました。

「何度も応募しているのに、一度も受賞できない」企業がたくさんあることを知り、その賞の重さを知りました。余談ですが、帰国後、グローバルな社内HPに自ら女性活用についてのメッセージを出して重要性をアピールし、さらに女性管理職を呼び集めて機を飛ばしました。

有能な女性の陰には「イイ男」あり

ディナーの中でスポンサー企業が作成したVTRの中に大変印象深いコメントがあったので、紹介しましょう。

「Behind every great woman, is a Great man. 有能な女性の後ろには素晴らしい男性の存在がある。女性の活躍推進には、男性の強い後ろ盾が必要とのメッセージです。45年先を行くアメリカでも男性の力がなければ女性昇進がなかなかすすまない、メンター制度などの大切さを知った次第です。」



日産自動車ゴーン氏もカタリストアワードのバリューに驚く。カタリストのプレジデント、アイリーン氏と

うちの1企業に翌日招聘されたのですが、女性ネットワークの認識の違いにビックリしました。女性ネットワークという企業サポートしてやらせている感を持っていたのですが、女性たちが手弁当で自主的に活動しています。ですから人選もされ、会社に提言をするという機能を持っていました。もちろん部下の育成やメンター機能もあり、そういう小さな下部組織の上に、地方組織、グローバル組織とネットワークを構築していました。ダイバーシティの小冊子も見せていただいたのですが、

これも参加者たちがそれぞれ部署から予算を奪ってきて作り上げたもの、そのくらいの力はあるのよと自慢げでした。グローバル会議への参加ももちろん出張扱いにさせてしまう成果を挙げているということです。日本に比べ、制度も余りない中で、日本と違うレベルで頑張っている女性たちをみると、我々の甘さを感じました。日本企業のグローバル化は待ったなしですが、本当の意味でのグローバル企業になるにはまだまだ大変な道のりがあると感じた次第です。

Catalyst Presents

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 (その2)

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

女性がリーダーに就くことが、企業にとってなぜいいことなのでしょうか?

私たちはその理由を、権利として正しいことと、企業にとって賢いことの2つに分けて考えています。

まず会社のリーダーというのは、そこで働いている人たちの代表でなければなりません。そして会社のステークホルダーに対し、常に社員の支援となるネットワークや、昇進のための機会を与えているのだということを示す義務があります。会社が採用や昇進について、組織的、制度的な偏見があった場合には、それに立ち向かい、なくす努力をしなければなりません。女性リーダーの存在は、それに成功した証しになります。

また女性リーダーを増やすようコミットするということは、すべての有能な人材に対して尊敬の念を示すことであり、その会社が社内環境に対して投資してきたことを示しています。女性を採用し昇進させること、社員の中の女性の割合を増やしたり、女性リーダーを増やしたりすることは、売り上げの増大にもつながり、また新規の市場拡大にもつながり、さらに新しいクライアントのニーズに答えることにもなります。

またダイバーシティは、さらなるイノベーションにも繋がります。女性の昇進などにおいて偏見をなくしていくということは、すべての社員の定着率にもつながりますし、コスト管理にもつながります。ある調査によると、社員満足度が高い企業は顧客満足度も高いということがわかっています。そこには経営業績と相関関係もあることはいまでもありません。

3年前、私たちは「ボトムライン・サーベイ」(註1)を公表しましたが、そこで言えることは、女性の割合の高い会社は、女性の割合の低い会社に比べて、経営業績がよかったということです。株主資本利益率、売上高利益率、投下資本利益率のすべてにおいて、女性の取締役がいる企業の方が、いない企業に比べてよい成績を示しています。さらに取締役に女性が3人以上いる場合には、もっとパフォーマンスが高くなっています。

最近、アメリカのトップ50に入るある企業のCEOに「将来の御社の成功のためにもっとも重要な要素は何か?」と質問したところ、その答えはひとつ、「ウーマン」でした。このように女性は企業にとってプラスになることはあきらかですが、ではなぜ女性がリーダーの地位に昇進しないのでしょうか。

長年の我々の調査でわかったことは、女性には、男性が感じていないような昇進の壁があるということです。その壁は何かというと、まず第1にはメンタリングの欠如、そしてインフォーマルなネットワークがないということ、さらに一般のマネジメントの経験があまりないということでした。なかでも一番大きな壁は、男女の役割に関する固定観念でした。

残念なことには、この壁というのはお互いに接近することで、より越えがたい壁となっています。逆の見方をすれば、それを改善していくことによって相乗効果、より大きな効果が期待できます。もしよりよいネットワークを作ることができれば、それは自然に有意義な関係性を築くことができますし、またよりよいパートナーシップを作ることができれば、それは会社全体、産業全体、国レベル、グローバルレベルでの広がりを持つことができます。

J-Winは、まさにこのような非常に強いつながりを持ったネットワークです。私はJ-Winのような意欲的、かつダイナミックなネットワークを作ることこそが、男女間の役割概念を払拭し、ダイバーシティを成功させるための最良の方法だと思います。そこで女性たちは孤立感をやわらげ、メンター、メンティーの関係を確立することができ、リーダーシップに必要な知識を獲得することができ、さらに戦略を磨いていくことができます。ネットワークが会社にとっても、また女性にとってもいかに重要であるか、これでわかりただけだと思います。

註1…ボトムラインについては、「最終結論—企業の業績と男女エグゼクティブの比率の関連」として、日本語レポートがJ-Winより発行されています。詳しくはhttp://j-win.jpを参照ください。

※カタリストカンファレンス及びディナーの様子はネットにVTR掲載されています。どうぞアクセスしてみてください。

<http://www.catalyst.org/page/70/catalyst-awards-dinner>

<http://www.catalyst.org/etc/award/videos/catalyst.wmv>

J-Win Program

01.

内永ゆか子理事長との ラウンドテーブルがスタートしました

5月26日(月) 18時半から五反田の貸会議室で、理事長主催のラウンドテーブルの第1回が開催されました。その意図について理事長は次のように語っています。

「J-Winという約250名のネットワークができましたが、みなさんはそれを本当に有効活用し、エンジョイしていただいているでしょうか？またみなさんは自分のキャリアをどう考えているのでしょうか？今どんな



悩みや楽しみなどを全員がフランクに出し合い語り合った

ことに悩んでいますか？悩みは結構共通しているものですから、そんなときこそJ-Winを有効に使っていただきたいと、このラウンドテーブルを企画しました。みなさんは会社から派遣されてJ-win の情報を持ち帰ることを期待されていると思いますが、私はみなさん自身がキャリアアップのために、J-Winからどれだけの答えを見つけ、どれだけのネットワークを得て、大きく成長するか、その方が大事だと思っています」と。

なお、この後の詳しい内容はホームページを参照ください。ただし、見られるのは会員の方専用ページです。ラウンドテーブルはこの後も年内に10回ほど予定されています。まだ予約されていない方はお早めどうぞ。

02.

第2回アドバイザー・ボードが 開かれました

5月27日(火)、第2回のアドバイザー・ボードが開かれ、お忙しい中トップエグゼクティブと内閣府男女共同参画局長の6名のボードメンバーが出席されました。内永理事長による「2007年活動報告及び2008年活動計画」、久慈副事務局長の「第1回J-Winアワードの分析結果」、村山事務局長の「企業訪問による各社の希望や問題点の総括と、第1回アドバイザー・ボードで提案された事項についての進捗状況報告」が行われました。

以上をもとに、各委員からは活発な意見交換や各種の問題提起がされました。07年は女性メンバーを中心にダイバーシティに関する活動が展開されましたが、トップとしては、むしろ女性幹部輩出のために女性たちがビジネスパーソンとしてより成長することを願っている、という力強いメッセージをいただきました。その他を含め、貴重なアドバイスは、今後の課題として受け止め、アクションプランを策定して具体的に取り組んでゆきます。



お忙しい中トップエグゼクティブ6名が出席

03.

APEC 13th Women Leaders' Network Meeting に出席しました

APEC(Asia-Pacific Economic Cooperation)の会議の1つ、Women Leaders' Network(WLN)の第13回大会が、5月12日～14日にペルーのアレキバで行われました。APECの発展のためには女性の果たす役割が非常に重要である、ということからこのWLNが組織され、女性たちの経済的自立のための取組みや国を超えての女性ネットワーク活動が3日間にわたって報告されました。アレキバは、ペルー第2の都市で標高2300mの高地にあり、アンデス山脈を望む美しいところです。この会議にはAPECの21エコノミーから女性閣僚級数名を含む350人余りの女性リーダーが集まり、日本からは、今回、内閣府男女共同参画局、J-Win事務局(久慈)など3名が参加しました。会議の最後には、ペルー代表から、来年度の開催地であるシンガポールに大会旗が手渡されましたが、再来年2010年には日本での開催が決まっています。J-Winメンバーにとってもネットワークをグローバルに拡げていくよい機会となるかもしれません。

(記 副事務局長 久慈 洋子)



日本から参加した3名のメンバー。同じテーブルはチリ代表だった



ペルー代表から次回開催地のシンガポール代表へ大会旗が渡された

04.

2008グローバル・サミット・オブ・ウーマン レポート ベトナム・ハノイにて開催され 世界70カ国から約950名の女性が参加

今年で第18回を迎えたGlobal Summit of Womenはハノイ市内のメリアホテルで、6月5日から3日間にわたって開催されました。オープニングセレモニーでは今回のゲストスピーカーである女性ビジネスリーダーたちが一人ずつ登壇し、自己紹介を含めて現在の自分のビジネスの内容を紹介。日本からは、内永理事長が登壇し、自身のビジネススコープとJ-Winについて発表しました。J-Winの会員企業数社からも女性社員の皆さんが参加され、熱心にそれぞれのセッションに出席していました。最終日のWomen CEO Forumでは内永理事長がアジアの女性がエグゼクティブポジションについて何が有利となるか、女性活用に関してどのような施策を実施しているかなどを紹介しました。(記 渉外担当部長 石井由紀)



後列右、このサミットのプレジデント、アイリーン・ナティフィダッド氏と



最終日のウーマンCEOフォーラムでのパネルディスカッション風景