

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!

2009 AUGUST

No. 8



合併で大切なのは  
コミュニケーションと  
お互いの尊重

内永 旧みずほ証券と旧新光証券が合併され、今年の5月に新しいみずほ証券が誕生しました。誠におめでとうございませう。

両社ともにみずほフィナンシャルグループ傘下の企業だったわけですが、旧みずほ証券はホールセール証券会社として、グローバルに投資銀行業務をされていた。一方、旧新光証券はミドル・リテールを中心とし、全国規模の営業基盤を有していたということ、証券会社同士と比べても、異なるビジネスモデルの企業が一緒になられたわけですね。

横尾 これからは総合証券化、つまりホールセールからミドル・リテールまで全て、そしてグローバルに展開しないと生き残っていけないものと感じていました。全く得意分野の違う2社が連携することで可能になる。それが今回の合併です。

たとえば旧新光証券は、国内に約100のリテールネットワークがありますが、これまでは供給できる商品に限りがありました。一方旧みずほ証券では、商品を生み出すことはできるけれども、販売先が限られていました。両社が5月に合併したことで、取扱う金融商品の幅が広がり、旧新光証券ではかつて経験したことのない金額の引受、販売を実現することができました。こういった大型案件の成功は、社員にとっても、大きな自信につながった

## カルチャーの違いを越えて、 グローバル市場に挑む

みずほ証券 代表取締役社長

横尾 敬介氏

合併した企業は、  
お互いのカルチャーの違いを認め、  
尊重し合うことが重要なのでしょうね。(内永)

ものと思います。  
内永 さつそく、具体的な成果が出て  
いるわけですね。

合併にあたって、横尾社長から社員  
の方へ向けて「コミュニケーション」  
とお互いを尊重する」というメッセージ  
を出されたとお聞きしましたが。

横尾 企業のビジネスモデルが違うと  
いうことは、そこで働く社員の価値観  
や求められる目標なども違うと思  
うんですね。たとえば、旧新光証券で  
は、新卒で採用された社員が様々な部  
署への異動を通じて、色々な経験を積  
みながら昇格していくというスタイル  
が主流でした。ところが旧みずほ証券  
ではキャリア採用が非常に多く、外国  
人の社員も勤務していますし、またみ

ずほ銀行・みずほコーポレート  
銀行などからグループ内の人事異  
動で来ている社員もいます。

こうなるとおそらく、会話の仕  
方や作法も違ってくる。ですから、  
まずはコミュニケーションが大事に  
なってくる。そしてお互いの価値観、  
立場を尊重しようということ、最初  
に伝えました。難しい理屈はいいから、  
とにかく社長の私自身が「コミュニ  
ケーション」と「尊重」を大事にして  
いるんだと伝えなかったのです。

内永 企業が合併・買収したりする  
ときは、そこから始まりで、そのあとが  
とても大事だと思うんですね。今回の場  
合は、お互いが競合しない、補完関係  
にあったためプラスにつながった、と

いうことでしょうか。

横尾 ビジネスモデルの異なる相手と  
合併することで、いままで自らが持ち  
合わせていなかった機能が補完できれ  
ば、ハッピーですよ。

また、更に革新的なシナジー効果の  
発揮という意味では、異なるバックグ  
ラウンドを持つ社員の融合を意識して  
進めることにより、変化に迅速に対応  
し、新たな付加価値を提供できるよう  
な組織にしていきたいと考えています。  
おっしゃる通り合併が目的ではなく  
始まりなので、まだまだこれからです。  
いまは、とにかく早く「こんな顔の人  
なのか」とか「どんなことを考えてい  
るんだろう」とか、実際に顔を合わせ  
て感じるのが重要だと思っっています。  
相手と向き合って会話をすることが  
コミュニケーションの第一歩だと思  
うんです。

それは、グローバルな場面でも同様  
で、僕は米国や英国など海外の拠点長  
とも、月に1回は、2時間、テレビ会  
議で顔を見ながら議論しています。

グローバル展開とは  
均一化することではなく  
多様化すること

内永 海外といえば、横尾社長は  
ニューヨーク勤務のご経験がござい  
ますよ。

横尾 82年から6年間、銀行のニユー  
ヨーク支店で仕事をしました。この間、  
米国の投資銀行の方々とはさまざまな  
取引を行いました。「投資銀行のビ  
ジネスは、その業務内容の魅力は然る  
ことながら、新しい、自由な発想を大

事にする文化から生まれるように感  
じ、面白い仕事だな」と思いました。

内永 30代の前半で、何事にも最も敏  
感に反応し、吸収する時期ですよ。

横尾 実は、この赴任まで海外に行っ  
たことはなく、初めて海外に行くこと  
になったんです。言葉も苦手で、上司  
に怒られても何を言われているのかわ  
からない(笑)。

そんな状態で始まったのですが、し  
ばらくして少し英語がわかるようにな  
り、仕事に自信がつき始めたときに、  
投資銀行のマネージングディレクター  
に出会ったんですね。38才の女性でし  
た。もう四半世紀も前ですが、米国で  
は年齢や国籍、性別に関係なく、力の  
ある人が役員になっている。競争は激  
しいけれど、グローバルに戦っていく  
ためには、そういうシステムでないと  
絶対に勝てないと思いました。カル  
チャーショックでしたね。このときの  
経験が、いまの「ダイバーシティの推  
進をしなければ」という思いにつな  
がっています。

内永 私もグローバルなところでは  
ぶん仕事をしましたが、海外では激し  
い議論が常に行われる、真剣勝負と  
いった感じで。だから負けないように  
しっかりと論理を組み立てて、最後には  
「そうか、こうなのか。すごくよくわ  
かる」というところまでいける。とこ  
ろが日本に帰ってくると、お互いに撫  
であっているみたいで、結局何を議論  
したのか、何を決定したのかよくわか  
らない……。

横尾 私が「コミュニケーションが大  
切」と言っているのは、まさにそうい

う意味なんです。会議では、お互いに  
考えていることをはっきりさせて、ぶ  
つけ合わない。日本では、議論に対  
するこだわりが少ないですね。

私がニューヨークで勤務していたと  
き、外国人の部下と業績評価の件で徹  
底的に議論をしたことがあります。お  
互いの思いをぶつけ過ぎたために、半  
ば感情的になることもありましたが

(笑)。日本人の上司からは、「君、そ  
んな言い方をして大丈夫か」と真顔で  
心配されましたが、文化や国籍が違っ  
ても、とことん議論をすることで、最  
終的には何とかわかり合えるものなん  
ですよ。

これは一例ですが、そういうことを  
経験しているかどうかで、随分グロー  
バルに対するスタンスが変わってきま

多くのことに興味を持ち、  
人を好きになることが、  
コミュニケーションの出発点であり、  
大切なことですね。(横尾)



すよね。

内永 国によって、物事への対処の仕方が全然違いますからね。

横尾 グローバルというのは、均一ではない。本気でグローバルを目指すなら、言葉だけでなく、その国の人脈や価値観、文化などに精通していることが重要です。そういう意味で、海外においては、現地の人材が拠点のマネジメントができるような体制の構築に力を入れていきます。

もちろん日本人でもいいんですけど、派遣されてすぐ現地で指揮をとれる力のある人が、そう簡単にいるわけはありません。もちろん、そういった人を一人でも多く育てていくということも、必要だとは思っています。

内永 それがまさしくダイバーシティで、違った価値観を持つている同士が、お互いに尊敬し理解しあつてコミュニケーションしながら、新しいものを作り上げていく、ということなんです。

逆を言えば、そのとき自分自身というものをきちんと持っていなければいけない。自分の価値観を持ちながら、違う文化、違う価値観の人とどう対峙していくのか、そこがすごく大事だと思います。

### 将来の世界の市場を見据えれば、ビジネスモデルがみえてくる

横尾 証券市場の話をしていただく、公募増資などエクイティ・ファイナンス案件の投資家は、欧米では機関投資家が7〜8割を占めていて、個人が2〜3割なのです。ところが、日本

んに認めてもらえると思うんですね。

横尾 そうですね。女性の活躍推進という意味では、今、女性の管理職を増やすことにも積極的に取り組んでいます。数値目標も掲げて、具体化できるように考えています。とにかく試行錯誤してでも前に進もうと。実は私自身もたくさんチャレンジの場をもらい、失敗もしましたが、なんとか乗り越えることで成長してきました。失敗を恐れていたなら、絶対に人は育ちません。

また、採用においても女性の比率をできるだけ高くしたいと考えています。女性の比率が一定以上に増えれば、「男性だから」「女性だから」のように、男女を区別して物事を考えることがなくなるはずなんです。時間が経たなくても、ここは我慢強く続けるつもりです。

### グローバル企業を目指すなら、言葉だけでなく、その国の人脈や価値観、文化などに精通している必要がありますね。(横尾)



PROFILE  
みずほ証券 代表取締役社長  
横尾敬介 (よこお けいすけ)

1951年大分県出身。慶応義塾大学卒業後、74年旧日本興業銀行入行。85年ニューヨーク支店調査役。97年新日本証券総合企画部長。新日本証券と和光証券との合併による新光証券の発足に尽力。2001年みずほ証券常務執行役員。05年取締役副社長を経て、2007年みずほ証券取締役社長。2009年5月新光証券と合併した(新)みずほ証券取締役社長に就任。



PROFILE  
NPO法人J-Win 理事長  
内永ゆか子 (うちなが ゆかこ)

1946年香川県生まれ。東京大学卒業後、71年日本IBM入社。95年同社女性初の取締役就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長。04年取締役専務執行委員。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インク会長兼社長兼CEOに就任。

### グローバル化を進めるには、経営層のダイバーシティへの取り組みが、大きなポイントになると思います。(内永)

では個人が占める割合が7〜8割、機関投資家の占める割合が2〜3割なのです。

実は、今回の合併を決めた理由のひとつには、こういう背景があったんです。ホールセール証券であった旧みずほ証券が日本で戦っていくためには、ホールセールとリテールを兼ね備えた総合証券化が不可欠である、と。グローバル展開を考えると、きも同様

りです。

内永 是非、よろしく願います。J・Winに対しても、何かご意見をいただけませんか。

横尾 私は意見などと言える立場にはないのですが、内永さんのその卓越したリーダーシップ、そして明確な目標や夢をもって活動をされていることが、経済界でも非常に存在感を増してきています。こういった活動は、実際に様々な経験や経験をなされた女性が行うのが、一番説得力があると思うんですね。ですから、より一層がんばっていただきたいと思っています。

それから、我が社の社員も、色々なお話や体験談を聞かせていただけて、大変刺激になっています。それはすごく大事なことだと思うので、これから

もよろしく願います。

### 途方もない夢をいつまでも持ち続けられれば

内永 今回お話をうかがって、何か物事が起こったときに、横尾社長は過去のことにごだわるよりも、問題の分析をして「次のアクションをどうするか」ということに意識が向く。かなり客観的にスピーディーにアクションをおとりになると感じました。

私の偏見かもしれませんが、モノカルチャーのなかにずっといらした方は、何か事態が起きたとき、モノの世界の中で解こうとされるので、過去のことを振り捨てて次のステップに、というのが、どうも遅いんじゃないかと思うんです。一方、違ったカルチャーや、常に状態や業態が変化する中にいらした方は、それはそれで受け入れて、次のステップをどうするか、柔軟に、素早く対応をされると思っています。

横尾 それはやはり、ニューヨーク勤務での体験が分岐点でしたね。米国は「何かに挑戦して、間違えてもしようがないよね」という文化でした。過去の成功体験にごだわることなく「新たに次に行こう」と。よくいえばフロンティアスピリットなんですよ。

それがすべていいとは思いませんが、いまは変化が激しい時代で、金融業界も競争がより激しくなっていくことが予想される中、勝ち残っていくか、それかもうひとつ、米国でインベ

こうという意味合いもあるんです。内永 企業の合併の中には、目先のスケールメリットばかりに目がいつて「それで、この先どうするの？」というケースもありますよね。みずほ証券さんの場合は、将来をしっかりと見据えた上での戦略ということ、これはものすごく楽しみです。将来、御社のグローバルと日本のビジネスの比率は、どのくらいだとお考えですか。

横尾 はっきりとはわかりませんが、現状より海外の割合は大きくなると思います。

内永 そうなると、トップの方々全員日本人だと難しいですね。エグゼクティブの皆さんのダイバーシティが、非常に大きなポイントだと思います。

横尾 アジアの銀行のトップにお会いすると、女性が非常に多いんですね。同じアジアなのに、なぜ違うんだろう、むしろ日本が特殊なのかもしれない、と感じます。当社の場合は、現地法人の社長を選ぶときに「力のある人がする」ということになっていくのではないのでしょうか。男性、女性問わず、現地の人材が社長になる。そうなったときに、我が社のグローバル化は本物になったということでしょう。

内永 これは私からお願いでもあるんですが、ぜひとも女性社員を海外に出していただきたい。女性社員は、もともと国内で男性社会の中で採まれているから、異文化に強いと思います。また、御社の海外展開がこれからまさに重要になるといえるときに、海外で成功した女性社員は自信が持てるし、皆さ

ストメント・バンカーに出会ったのが、自分の原点になりました。以来、あこがれに向かって、たとえ厳しいことがあっても、どんなにプレッシャーがかかって、とにかく戦ってきました。夢を持ち、夢を追うというのは、とても大事なことだと思うんですね。

横尾 夢を目的化して、あるいは目標化して進む。若いときは夢を持っていても、年齢を重ねるにつれてこだわりが弱くなるのが普通です。実現できないかもしれない、途方もないことかもしれない。しかしながら、いつまでもそれを追いかける。それが大事なことのような気がするんです。

夢を追うことで自分に対して激励もできるし、発破もかけられる。挫折したときに、また奮起することができる。夢がなくて「お金のため」とか「上司がどうだから」とか言っていると、結局気持ちが萎えてしまいますよね。

内永 私もよく「やっぱり自己実現だよな」と言っています。生きていく以上、自己実現しよう、と。

横尾 その通りだと思います。(笑)内永 いいときはいいけれど、悪いときは袋だたきされますしね(笑)でも、それでもやりたいと思うのは、自分の夢や思いを、どれだけ実現できるか、ということなんです。

横尾 そのなかの一つが、まさに我が社のダイバーシティであり、グローバル化なのです。

内永 今日はものすごくエキサイティングなお話を伺えて、楽しかったです。ありがとうございます。



## 女性技術者たちの本音トーク

# 女性技術者としての キャリアパスを ともに考えましょう

今年度、女性ネットワークの中に、新しく「技術系女性ネットワーク」が立ち上がりました。そうした技術系の仕事に携わる方にお集まりいただき、現在の仕事環境や抱える問題、あるいは今後の抱負などを語り合っていました。

小菅 まず、現在のお仕事や家族構成など、自己紹介からお願いします。  
石田 キャタピラージャパンの石田です。建設機械の会社ですが、建設機械に載せるエンジンのテストをしています。ポンプやモーターなども含めテストを行う実験課で主任をしています。92年に入社し、設計に5年程いたこともあります。大学では農学部の農

業機械を専攻しました。家族は夫と子供が3人、5年生の娘、2年生の息子、4歳の息子がいます。  
岩田 日立化成の岩田です。工学部で高分子・生化学を専攻しました。84年に入社後、本社の企画部に入った後、筑波の研究所に移り、現在は知的財産室にいます。日立化成は化学系のメーカーで、エレクトロニクス系の材料作

りがメインですが、診断薬の検査キットも販売しています。家族は主人と今年小学校上がった娘の3人です。  
小菅 東京電力の小菅です。88年に東電に入社し、社内の通信ネットワークの設備に携わり、保守、運用、装置の開発、人材育成の経験をしています。現在は杉並、中野、練馬3地域の通信設備の保守や運用、計画工事を行う電

子通信グループでマネージャーをしています。家族は夫と中学2年生の娘がいます。大学の専攻は電子工学科です。和田 ソニーの和田です。女子大の家政学部（物理学科）出身です。学生数が少なかったため、卒業生を頼っていくとそのまま全員就職できた時代でした。83年に電機メーカーに入社し、半導体の回路設計をサポートするソフトウェア部門に配属されました。何か不満があったわけではないのですが、もっと広い世界を経験したいと思い、外資系のコンピュータ会社を経て、89年にソニーに来ました。現在は、ソフトウェアをより効率よく、品質よく作るために、どうしたらよいか、というテーマについて、本社の立場で考える仕事をしています。猫2匹と暮らしています。



東京電力株式会社  
荻窪支店 電子通信グループ  
グループマネージャー  
小菅美佳 (司会)



ソニー株式会社  
ソフト設計改革推進部  
担当部長  
和田典子



東日本旅客鉄道株式会社  
JR東日本研究開発センター  
フロンティアサービス研究所  
企画・チケットインテグレーショングループ  
副課長  
伊藤晶子

ないし、続かないという感じですが。現在同じ部署では、後輩と私との間には15年も間があります。子供を産んだのも技術系では私が初めてでした。  
**ワークライフマネジメントへのさまざまな努力**  
小菅 子どもをもつことに躊躇はありましたか。  
伊藤 ちょうど現場でリーダーの仕事をしていたときに子どもができて、どうしようかと思っているときに、所長が「よかったね」と言ってくれてうれしかったですね。その上司にも話をつけてくれてスムーズに育児を取ることができました。仕事を辞めることはまったく考えず、8か月育休を取って復帰しました。

### 超少数派女性技術者ゆえのハンディはいっぱい

や出改札設備、空調など機械設備の開発や計画、メンテナンス業務を行い、2000年から現場でメンテナンスを担当するグループのリーダーを務めました。IT・Suica事業本部を経て、昨年からJR東日本研究開発センターで、駅の将来像の研究に携わっています。駅の販売機器のあり方を探りながら、企画グループで組織運営、人材育成にも関わっています。夫と小学2年生の息子がいます。

性の就職は少なかったように記憶しています。私が新卒で入社した電機メーカーでも理系女子を採りはじめて3年目くらいでした。それでも理系だから就職しやすかったという記憶がありません。私が配属された事業本部には、2〜3百人の男性エンジニアのなかに女性は5人で、今も仕事を続けているのは私だけです。

小菅 私はちょうど均等法後の入社で、女性の技術系の第1号でした。入ったときには女性用の作業服もなく、特別に作ってもらいました。設備の切り替えなどは深夜にしかできず、当時の法律で深夜勤務禁止と時間外勤務には制約があり、深夜作業が伴う大きな仕事は担当させてもらえませんでした。時間外勤務の制約がゆるくなる主任になったときには子供がいたのでまた残業できず、なかなか人生、難しいなあと思いました。でも、20年ですいぶん変わり、今は女性の部下にも「夜間作



日立化成工業株式会社  
研究開発本部 知的財産室  
副技師長 薬学博士  
岩田理子

主任になったときには子どもがいたのでまた残業ができず、なかなか人生、難しいなあと思いました。(小菅)



キャタピラージャパン株式会社  
相模開発センター テクニカルサービス部  
実験課 主任  
石田あずさ

業に行くように」と送り出します。夜の街に出すわけですから、防犯ベルをもたせたり、誰かと一緒に出しますが、そうしてまでも一般の仕事の経験をしてほしいと思っています。  
石田 私は総合職の2期生になるので、1期は4人で、技術系出身者もいたのですが、営業に配属され、技術系部門に配属されたのは私が初めてでした。まわりはこんなことはできるかな、ここまでやらせてもいいのかな、とすべてが試行錯誤状態でした。会社としては女性を採りたいのですが、集まら

かなかないと思いがけず子どもができました。社内初でただ1人の女性管理職という状況だったのでなかなか言い出せず、しかも親がリスクが高いからと反対。いろいろ悩みましたが、結局、覚悟を決めて産むことにしました。後に続いてほしいと思い、

育休をとった管理職第一号ですが、復帰後、部下をもつライン職からははずれませんでした。気楽な反面、ちよつと淋しいかなど。でもその後、子どもが丈夫で休まずに頑張ってくれたので、知財のエキスパートとして部長職である副技師長に昇進しました。技術系ではこのようにエキスパートの道も選択肢のひとつだと思っています。

小菅 私は29歳で子どもを産んでいるので、みなさんのような苦労はなかったんですが、「辞めるんでしょ」という人もいれば、「辞めちゃいかん」と言ってくれる方もいました。ちょうど育児休暇制度ができたときでしたが、「1年も休んだら君の席はなくなるぞ」とも言われました。でも主人は「長く働く方が、会社にとってもいいんだ」と言い、さらに「家事はみんなやれば30分で終わるんだから、そのために辞めることはない」と。逆に会社は辞められませんか(笑)。ご飯だけは私が作っていますが、主人は掃除も洗濯も私より上手です。私が遅いときは早く帰ってきて娘と食事をしてくれれます。

岩田 私もご飯作りを手離れたら家庭での存在意義がありませんね。小菅さんと同様、朝のうちに朝食と夕食を作っておかけるのですが、幸い保育園は頼むと夕飯まで出してくれます。でもそこははじめをつけて、どうしても二人とも帰れないときだけ頼むようになりました。

小菅 私は保育園のほかに2次保育とあって民間の保育園と契約をしていますが。保育園への迎えと、遅くなるときは夕飯も食べさせてもらいました。



習い事もそこが連れていってくれたので大変助かりました。お願いして新たなメニューを作ってもらったのですがお金ばかり減りましたが、短時間勤務をとるとお給料が減ります。普通に働けばその分だけ料金もかかり、どっちをとるかという選択になります。私はきちんと働けるということを選びました。たかあったので、そちらを選びました。

石田 私はずっと3人産んでいますが、1人目はとても協力的な上司で、育児休暇の手続きも全部やってくれました。彼の奥さんは3人目を産むときに教師を辞めたのですが、「私も働きたかった」とずっと言われていたので、「あなたには働いてほしい」と。戻ってきたらすぐに2人目ができ、さすがにどうしようかと悩みました。新しい上司には「辞めるとい選択もあるよね」と言われ、考えているときに最初の上司が「辞める辞めないは戻って来てから考えればいいのだから、籍だけは置いておきなさい」と言ってくれたので、開き直って半年休みました。

けないけれど、女性は「これだけもらってれば十分でしょう」と言われたこともありました。それが一般的な意識ではないでしょうか。

小菅 家族を養わなければならないというのは、男性同士共有しているものですね。

和田 (大きく頷く皆を見て) それは



知らなかったです。技術系って旧態依然なのかなあ。

小菅 とくに女性が少ないからではないでしょうか。だから逆にクローズアップされてしまいますし、理由もつけやすいのでしょうか。

伊藤 何ををもって評価するかというのは難しいですね。結局、長い時間働い

て頑張っている姿など、見えるもので評価されがちです。

小菅 技術系の現場はほとんどが男性向けで、電柱の足場の間隔とか。体力で悩んでいる女性は、40代でも一度チャレンジするような気持ちで仕事を続けてほしいと思います。一度経験があれば今度はコストダウンや安全の工夫が見えてきます。体力勝負ではなく、技術者の目で設備を見ることもできます。またこの年代は男性もメタボで、電柱を登るときも大変そうですから。石田さんも体力を使う仕事じゃないですか。

石田 そうですね。一日中立ったままデータを撮ることもあります。建設機械のユーザーは男性が主流なので、今は機械の開発も花形の仕事は男性中心なので残念です。それをどう切り崩していけるのかなあと…。

### 今後のキャリアステップは?

小菅 技術者のまま行くのか、マネジメントに移るかといったターニングポイントはありましたか。

和田 これは組織として真剣に考えるべき問題だと思います。プログラムをずっと作っていた人が、いきなり課長になることがあります。会社はエンジニアとして優秀な人をマネジメントにあげますが、マネジメントには向かない人や、マネジメント職を希望していない人もいます。一方、私の場合は営業と一緒にシステム提案をしたり、システムインテグレーションプ

話し合うことで気づかされることが多く、そうした社外の、違う視線が、今すごく刺激になっています。(和田)

女性だからではなく、個人の能力としてみてほしいですね。(岩田)

さまざまな制度を活用しながら、ともかく続けていくことが大事だと思います(伊藤)

復帰後は新しい仕事につき、しかもその子が病弱で病院通いもあり、どっちが休むか主人と喧嘩になることもあって、さすがに苦しかったですね。もう子どもはいいかなと思つたのですが、私自身3人兄弟ということもあって、3人は欲しかったのです。3人目のときは、さすがに誰も「辞めるでしょ」とは言いませんでした。会社の近くに住み、ギリギリまで仕事をして、保育園のお迎えに飛び出す生活です。

### 女性技術者たちは、少数故に環境に左右されがち

小菅 今、抱えている問題や、将来への展望ということではいかがでしょうか。女性の採用は増えていると思うのですが、数値をみると辞める女性も多いようです。

岩田 上司によって環境が違うという話がありました。私はターニングポイントのときに、いい上司に恵まれたので仕事を続けることができました。職場も夫に合わせて転勤させてくれました。けれど辞めていく人は、上司や人間関係に恵まれず、展望が見えなくなっているような気がします。石田さんのケースのように上司の男性も、奥様も働いて一緒に苦労していると、その点理解があるように思います。

伊藤 今の職場はフレックスなので、24時間体制の仕事です。なかなか自分の裁量だけでは仕事は進みません。トラブルが起きたり、予定を立てていても必ずしもその通りにはいきません。

ロジエクトに携わった経験から、マネジメントも一つの技術だと思ひ、マネジメントやコミュニケーションの勉強を始めました。でもマネジメントスキルは「技術」として認知されない雰囲気がありますよね。キャリアパスの設定は非常に難しいと感じています。

石田 マネジメントの技術よりも、専門知識に重きがおかれているのは感じますね。

和田 いま私が携わっている仕事は人とコミュニケーションをしながら、その人の能力を引き出していくという部分があります。つまりコミュニケーション能力が大きな鍵なのですが、それを「女性はこの仕事に向いているよね」と、女性は向いている、人当たりがいいからといわれると、何か違うんじゃないかと感じます。「スキル」という観点で認識すべき部分があるのではないかと。

小菅 それはそうした能力を自分で磨いたからできることですね。

岩田 女性だからではなく、個人の能

私は実家の近くに住み、実家の手助けもあるので、深夜や早朝にトラブルの電話があつてもすぐに駆け付けられるという恵まれた状況ですが、それができない人もいるわけで、そうした条件を管理者の人がわかっていることが大切だと思います。それは能力の問題ではなく、条件の問題だからです。また制約がある人でも、できる範囲で頑張るといふ意思表示など、普段のコミュニケーションも大切ですね。さまざまな制度を活用しながら、ともかく続けていくことが大事だと思います。

和田 振り返ると、私は女性で得したことばかりが記憶にあつたのですが、最近、J・Winに参加して、みなさんのいろいろな意見や経験を伺うと、それは違っていたのかもしれないと思うようになりました。自分を含め周囲を見てみると、女性だからということ、外部の方への説明をするとか、人当たりがいいからと調整役には選ばれていることが多いと感じています。そしてそれらの活動がエンジニアとして評価されているかというと、設計や開発をしている仕事ではないので、エンジニアとして十分な評価をされていないのでは?と感じる場面をよく見かけます。調整役やエバンジェリスト的な業務はエンジニアのスキルがあつてこそ業務なので、従来のエンジニアの評価軸と違う評価軸が必要なのではないか、と思ひ始めています。

岩田 仕事は評価してくれても、処遇は女性を下でもいいと思つているのではないのでしょうか。男性は一家の大黒柱として家族を養つていかなければい

力としてみてほしいですね。

和田 私がいろいろ勉強できたのは、当時の上司がそれも技術領域だから勉強した方がいいといってくれたことがきっかけです。上司との巡り合わせがありますね。しかも女性の方が男性より大きく振れてしまうのかもしれないですね。

岩田 上の人の裁量で決まることはたしかに多いですね。

小菅 たとえ上司でも、誰でもリーダーシップがあるわけではない。みなさんの中にキラリと光るものがあるからだと思います。では最後に、J・Winに期待することを。

伊藤 これまでの相談相手は男性でした。けれど数年前に、技術系の女性同士のコミュニケーションの必要性を強く感じ、社内でもネットワーク作りに向け、少しずつですが実行中です。J・Winの技術系ネットワークは、お

かれている環境も比較的近い人が多いので、お互いに助けあひ長い付き合い合いができればと思います。

和田 これまであまり気にしなかったことが、話し合うことで気づかされるものが多く、そうした社外からの違う視線が、今すごく刺激になっています。小菅 合宿から活動が始まったばかりなのに、熱く前向きな方ばかりで驚いています。これほど多くの同世代の女性技術者が集まる機会は他になく、同じ共通感覚を持てる方とネットワークできることを非常にうれしく思っています。それは自分の自己啓発につながると思ひますし、後輩たちにもつながっていききたいと思ひます。

### 女性技術者としてのキャリアパスをともに考えよう





1分スピーチを次々とリレー。個性あふれる楽しい時間になりました

理事長講演で、キャリアアップへの意欲に火がつく

4月から始まった第2期の女性メンバー活動にとって、最初の大きなイベントである合宿研修が、静岡県つま恋ヤマリゾートで開催されました。

今回の参加総数は192名。傍観者を作らない「全員参画の意識を形成する」ことを目標に、メンバー活動の要の一つである分科会活動について、ディスカッション&総意形成をめざして、1泊2日のセッションは始まりました。

成島由美幹事長(株ベネッセコーポレーション)の挨拶のあと、各社代表による「1分間スピーチ・リレー」が始まりました。自己紹介を兼ねながら合宿への抱負やJ・Win活動への期待などを次々と語ってもらったのですが、1分間とはいえ、各社の特徴やそれぞ

第2期女性メンバー活動が本格的にキックオフ!  
Women to the TOPを目指して、  
ネットワーク構築スタート!

2009年6月5日(金)～6日(土)合宿研修が行われました



全員参加のイベントが次々と。退屈する余裕はありません



懇親会のころにはすっかり打ち溶けて、同窓会のような

この個性がにじみ出てきます。続いて、内永理事長による講演「経営戦略とダイバーシティ」が活躍する女性たちへのメッセージ」が約1時間行われました。

第2期女性メンバーにとっては初めての理事長講演とあって、とても刺激を受けた、勇気づけられた、引き込まれたという声と同時に、もっと聞きたかったという声が多数ありました。

次に、10名程度の小グループに分かれてのグループディスカッションを2回。限られた時間ながら活発なディスカッションが行われ、メンバー同士、同様の悩み、問題を抱えていることなどが共有でき、お互いの距離がぐんと近くなったようです。

初日のセッションをようやく終え、合宿ならではの参加者一同に会しての夕食会と懇親会が始まりました。ここでも1分間スピーチ・リレーが行われ、J・Winならではのイベントが沢山盛り込まれた楽しいひと時となりました。

お話し分科会で、この2年間の活動を見据える

2日目も、1分間スピーチ・リレー

から開始しました。合宿参加の会員企業数70社、70名のスピーチもこれで終了です。最後のスピーチが終わると、お互いに拍手をしいあい、全員参画を喜び合いました。

そしていよいよ分科会のトライアルです。各自が希望した分科会ことに分かれてのディスカッション。分科会の活動内容や目標について積極的に意見が出され、それを短時間のうちにまとめ上げるプレゼンテーションと、今回の合宿の中でも特に集中した有意義な時間となりました。

各チームのプレゼンテーションは、短時間とは思えない完成度の高い、充実したものでしたが、それでも理事長からは討議の進め方について、まとめ方について、皆さんのアドバイスを、女性メンバーにとっての今後の課題が具体的に示されました。また今期は、分科会間のコラボレーションをしていきたいという意見が複数あり、どのような形で実現していくか、今期の新たなチャレンジとなります。

第2期のメンバー活動もいよいよ本格的に始まります。J・Winという場を通じてさまざまなネットワークを構築し、ときには慰められ勇気づけられたり、知識知恵をもらったり、お互いに刺激となつて研鑽しあったり、よきライバルとなつたりと、協働作業のなかでたくさんのごを学びながら、この2年間で大きく成長してゆくことを期待させる合宿となりました。

(記) ネットワーク事業担当部長 中川由季



「第1回ダイバーシティ推進責任者会議」が開催されました

ダイバーシティ推進活動の目的を確認

2009年7月1日、みずほ証券本社のセミナールームで、ダイバーシティ推進責任者会議が開催されました。当初5月の予定でしたが、新型インフルエンザの国内感染発生によって延期されていたものです。

今年度新たにスタートしたダイバーシティ推進責任者ネットワークの第1回全体会議ということもあり、100名を超える出席者で会場は熱気に包まれました。



みずほ証券株式会社取締役 副社長川村融氏のご挨拶

力強く語りました。続いて久慈副事務局長から、J・Winとしてのダイバーシティ推進支援活動の方針と今年度スケジュールの説明がありました。ダイバーシティ推進のモデル作りを取り組み、会員企業がダイバーシティを推進する上で必要な情報やノウハウを提供するという方針にもつぎ、セミナーやリサーチ、J・Winアワード、ダイバーシティ・データベース作りなどを行っていくこと。さらに会員企業相互のネットワーク活動を活性化し、お互いの情報・ノウハウを共有するために、新たにホームページ上にダイバーシティ推進責任者用のSNSを設置、さまざまな勉強会などの機会を提供してゆくことが伝えられました。

J・Winアワード受賞企業の展開事例(ノウハウ)を共有

休憩をはさみ、「2009 J・Win



パナソニック電工株式会社 川原理恵子氏



株式会社りそな銀行の鶴田哲郎氏



日本アイ・ピー・エム株式会社の梅田恵氏

ベーション ②多様な視点を活かした「真・お客様主義」の実現 ③優秀な人材の確保と定着)を目指している。さらに仕事の効率化によるワークライフバランスを目指す



熱心に話を聞くダイバーシティ推進責任者の方々

「シゴトダイエットプロジェクト」もスタートさせている。 『事例紹介・J・Winアワード 継続努力賞 りそな銀行』 6年前の経営体制刷新を機にダイバーシティマネジメントに取り組んでいる。お客様の半分は女性であり、家計運用のカギを握るのも女性であることから、「女性に支持される銀行ナンバー1」を目指し、そのためにも女性が働きやすい会社にしていくことを重要な課題とした。新人事制度の導入により、キャリアフィールドごとの人材育成・キャリア形成の仕組みを構築し、配置職務の拡大をはかり、女性の登用を急速に進めている。 その結果、多くの女性管理職が誕生したが、さらに働きやすい職場の整備に力を注いでいる。 『J・Winアワード 大賞 日本アイ・ピー・エム』 同リポートNo.7(6月号)に掲載。

# J-Win Program

## ダイバーシティ推進支援の今年度活動方針 J-Win副事務局長 久慈洋子

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
〈ダイバーシティ推進支援〉												
ダイバーシティ推進責任者会議				★ 7/1			★ 9/15					★ 3/10
各種勉強会												
ダイバーシティ責任者SNS		★ (オープン)										
J-Winアワード		★ (2009FB)					(2010)	← 募集 →		← 審査・選考 →		★ 3/10 表彰
〈セミナー〉												
ベストプラクティスセミナー				★ 7/1								
ノルウェーセミナー							★ 9/15					
カタリストセミナー											★	
〈リサーチ・データベース〉												
J-Winセンサス		★ ('09 センサスレポート)						← 調査 →				
女性意識調査(追加分析)								★ (報告書)				
カタリスト ベンチマーキング		← サーベイ →						★ (報告書)				
カタリスト グローバルサーベイ	← サーベイ →									★ (報告書)		
ダイバーシティ DB構築・整備						(DB オープン) ★						



J-Win活動の2本柱の1つである、「会員企業のダイバーシティ推進支援」のために、J-Winは「ダイバーシティに関するシンクタンク」を目指します。そのステップとして、今年度の活動方針を次のように定めました。

☆ダイバーシティ推進のモデル作りに取り組み、会員企業がダイバーシティを推進する上で必要な情報・ノウハウを提供する。  
☆会員企業相互のネットワーク活動を活性化し、お互いの情報・ノウハウ共有の推進を支援する。以上を実現するために、今年は次のような企画に取り組む予定です。

### 〈ダイバーシティ推進支援〉

- **ダイバーシティ推進責任者会議**: 第1回は7月1日。前ページ参照。第2回は9月15日ノルウェーセミナーと同時開催。第3回は3月10日拡大会議。
- **各種勉強会**: 7月10日スタートの「Catalyst D&I 101を読む会」をはじめ、会員企業の皆さまのニーズに合わせて順次企画します。
- **ダイバーシティ推進責任者SNS**: イベントのお知らせ・お申込みや会員企業各社のダイバーシティに関する情報交換、意見交流の場。
- **J-Winアワード**: 「2009 J-Winアワード」の調査結果は会員専用ホームページにアップしてあります。また、今年度の募集は10月頃を予定しています。自社のダイバーシティ推進の客観的評価確認のためにも、ぜひご参加ください。

### 〈セミナー〉

- **ベストプラクティスセミナー**: J-Winアワード受賞企業の取り組みについての発表(実施済)
- **ノルウェーセミナー**: 上場企業の女性役員比率を40%以上に増やしたノルウェーの、女性エグ

ゼクティブ育成プログラムの開発者と、そのプログラムを受講しCEOになった女性を招いてのセミナー(9月15日予定)

- **カタリストセミナー**: 姉妹組織カタリストから講師を招聘して、グローバル企業のダイバーシティ最前線を語るセミナー(2月予定)

### 〈リサーチ・データベース〉

- **J-Winセンサス**: 会員企業の女性管理職比率など、女性活躍に関するデータを経年的に調査します。昨年度の結果は、HP参照。
- **女性意識調査(追加分析)**: 昨年度、「国・社会への提言」分科会で実施した女性意識調査。主にフリーアンサー部分の追加分析を行います。
- **カタリスト ベンチマーキング、グローバルサーベイ**: ダイバーシティ推進の実態についてのグローバル調査です。今年度分の実施は既に終了し、10月以降に報告書が発行される予定です。
- **ダイバーシティDB構築・整備**: 「シンクタンク」化を目指す取組みの1つとして、ダイバーシティに関するデータベースの構築を開始します。

## 活動カレンダー

### 4月定例会

- 日時 2009年4月15日(水) 17:00-20:00
- 場所 女性と仕事の未来館4Fホール
- 内容 NPO法人J-Win事業計画の説明、J-Winカードのご案内、グループディスカッションなど
- 詳細 会員専用HP>女性メンバー活動

### 5月定例会

- 日時 2009年5月22日(水) 17:00-20:00
- 場所 女性と仕事の未来館4Fホール
- 内容 第一期分科会活動報告及び質疑応答、グループディスカッション、宿泊説明など
- 詳細 会員専用HP>女性メンバー活動



第1期の各分科会の活動内容を紹介した第1期のメンバーたち。OGとしてこれからもよろしく!

### 6月合宿研修

- 日時 2009年6月5日(金)13:00 ~ 6日(土)15:00
- 詳細 この冊子の10p参照。会員専用HP > 女性メンバー活動

### ダイバーシティ推進責任者会議

- 日時 2009年7月1日(水) 15:00-19:00
- 詳細 この冊子の11p参照。会員専用HP>ダイバーシティ推進活動

### アドバイザリーボード

- 日時 2009年7月3日(金) 12:30-14:30
- 場所 ハレスサイドビル 同友クラブ内
- 内容 理事長がJ-Win第2期活動について説明。ボードメンバーからアドバイスをいただく
- 詳細 会員専用HP>トピックス