

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!

2010 JUNE

No. 11



ダイバーシティ、とくに女性管理職を増やすことは、ビジネスの成長のための重要戦略です

万有製薬株式会社 代表取締役社長 **マーク・ティムニー氏**



サイエンスと情報提供・サービスで差別化する

内永 万有製薬様は2004年に米国メルク社の完全子会社になりました。J・Winでは、2007年のニューヨーク研修の際に、ダイバーシティが大変進んでいる企業として、米国メルク社を訪問させていただきました。お話を伺いました。ありがとうございます。まずは貴社のダイバーシティの状況について、また社長ご自身、文化の異なる国々で働かれたご経験から、ダイバーシティについてのお考えをお伺いしたいと思います。

ティムニー ダイバーシティに関しては、米国本社と万有製薬様ではかなり状況が異なります。本社は既に長い間ダイバーシティに取り組み、2007年には10のグローバル・グループを立ち上げて世界中でダイバーシティを推進しています。男性、女性、宗派、黒人、アジア系、身体障害者、性的マイノリティなどのグループがあり、それぞれが目標を決めて努力しています。その活動をもとに企業レベルで会社の評価、管理を行い、各個人のパフォーマンス・マネジメント、すなわち個人の成果達成度とも照合しています。

内永 ダイバーシティの成果が個人の評価にもきちんと結びついているわけですね。
ティムニー そうです。日本の場合は特に女性に関連する分野で課題がたくさんあります。私たちのビジネスであるヘルスケアに関しては、医師の選択



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NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。08年よりベネッセホールディングス取締役副社長並びにベルリッツインターナショナル会長兼社長兼CEO。

韓国でも、女性の営業管理職は抵抗が強かったのではないですか？ (内永)

や家族の健康管理などさまざまな場面で意思決定をするのはほとんどの場合女性です。その意味で、女性社員を増やし、適材適所に配置することはビジネス上とても理に適ったことなのです。

私は以前オーストラリアで働いていましたが、従業員数の過半数が女性でした。また、韓国では組織が新しく、優秀な人材を探すのに苦労しましたが、特に女性に注目した結果、私が去る頃には、女性管理職が半数近くを占めるに至りました。これは大きな変化で特筆に値するものでした。

内永 韓国は企業文化もかなり違っていたでしょう？

ティムニー はい。韓国は非常に伝統的な男性社会なので、多くの韓国人はショックを受けたでしょう。しかし、問題は性別ではなく、考え方や能力の違いだということが理解されると人々も変わりました。秘訣は女性を管理職につけること。ロールモデルを見せる

ことが非常に重要です。

内永 韓国では女性の雇用、昇進は非常に難しいと思いますが、どのように女性リーダーを見出したのですか？

ティムニー 確かに大変でした。まず強力な女性リーダーのいる企業を探しました。伝統的に男性優位の風土の強い製薬業界にこだわらず、外資系企業を中心として他業界から女性のIT(情報処理)担当者や優秀なHR(人事)担当者を獲得しました。もちろんこうした動きに、顧客が皆満足したわけではありません。

内永 営業が女性だからですか？

ティムニー そうです。我々は個人的なつながりによってではなく、サイエンスと情報提供並びにサービスによって販売する方針を打ち出しました。そのことで女性も安心して働ける環境を作ったのです。

内永 理論的には確かにおっしゃる通りですが、個人的なつながりを好む傾

向も強いのでは？顧客の意識を変えるのにどのくらい時間がかかりました？
ティムニー 変わらない顧客もいました。ごく一部でしたが、そのような顧客とは取引をしませんでした。でも大半の顧客は我々の考えを受け入れてくれました。サービスの良さ、速さ、知識でも女性に劣りません。毎年の優秀セールスパーソンの上位を、女性が占めるようになりました。多くの女性をセールスマネージャーやナショナルセールスマネージャーに任命し、女性が営業管理職として顧客に接すると、顧客の態度が変わりました。我々のサイエンスや情報提供、そして何よりも「患者を大切にしよう」という企業理念を理解してくれるようになって

たのです。
私は韓国に4年半いましたが、明らかに変化が見られたのは2年と2年半経ってからで、その後は変化が加速しました。興味深いことに同業他社が我々の真似をし始めたのです。
女性社員を増やし、女性のヘルスケアに貢献する
内永 韓国で女性に注目したのはダイバーシティのためですか？それとも良い人材がいなかったからですか？
ティムニー あらゆることが絡んでいました。我々は非常に厳しい成長課題を持っており、既存のチームでは達成不可能でした。何をめざすのか、その



PROFILE
万有製薬株式会社 代表取締役社長
マーク・ティムニー
1986年英国ノーサンブリア大学文学士号取得。91年英国企業で医薬情報担当者(MR)に。その後数社勤務ののち、99年Merck Sharp&Dohme(MSD) オーストラリアへ入社。03年にはMSD韓国へ。マネージング・ディレクターを経て、プレジデントに。08年1月より万有製薬代表取締役社長。本年1月よりジェリング・プラウ株式会社代表取締役社長も兼任。

前任の韓国では、4年半の間に女性管理職を半分近くにまで減らしました (ティムニー)

内永 男性たちのモラルはどうでしたか？

ティムニー 最初の頃は下がったかも知れない。何が必要で、どう進めるのか、こうしたことをはっきりと定義するところから始める必要がありました。そのためには若い組織がほしかった。会社全体で平均年齢がわずか29歳の組織を作り、異なる経験、異なる人材によって成長することが出来ました。外国人も採用しましたが、これも均質社会に違いを示すひとつのいい方法です。

実際上手くなりましたが、リスクもありましたね。男性が多く占めている人事部門にも女性を起用しました。監督官庁との渉外担当にも女性の管理職を起用しました。ほとんど女性管理職を起用することで、まじめに女性の健康に取り組む会社と見なされるようになり、それを利用して女性の健康のための優れた医薬品の開発と推進を強化することができました。

ティムニー 韓国では会社の支援体制は必ずしも整っていませんが、夫婦の両親が子どもの面倒を見てくれます。でも、会社内に支援体制を作るのは簡単ですから、日本ではまずそこから始めました。幾つかのイニシアティブが

内永 日本と韓国を比較して、どういった点が違うと思いますか？

ティムニー 大きな違いの1つはワーキングマザーにとつての環境です。韓国の方がこの問題は容易です。内永 心理的に？それとも支援体制の面？

ティムニー 韓国では会社の支援体制は必ずしも整っていませんが、夫婦の両親が子どもの面倒を見てくれます。でも、会社内に支援体制を作るのは簡単ですから、日本ではまずそこから始めました。幾つかのイニシアティブが



エグゼクティブを目指すには きちんとしたキャリアプランを持つてほしい (ティムニー)

とっては働き続けやすい、やりがいのある企業をめざしていらっしゃるわけですね。

ティムニー オーストラリアでは女性が高い地位に就いていて、非常に尊敬されています。とくに製薬業界には看護婦が就職するため女性リーダーも多く、有能な女性を獲得して最高の職場にしています。この例を日本でもみないたいのです。

内永 社長の指導力に大いに期待しています。

ティムニー 私は、米国本社のダイバーシティ推進10グループのうちの男性グループの共同議長をつとめています。我々の会社のグローバル全体におけるシニアエグゼクティブレベルの女性比率は36%。エグゼクティブレベルは30%で、これを5年間でさらに6%増やしたいと思っています。2年間努力してきましたが、まだ目標には達していません。そこで私たち男性グループは女性グループと協力してこの課題に取り組むこととし、2週間後にブラッセルにあるダイバーシティ・ナンバーワン企業のSodexoでワークショップを行うことになっています。その成果を是非日本に持ち帰りたいと思っています。

現在、日本でもいろいろと議論が始めてはいますが、今欠けているのはダイバーシティを進めるための諸施策のロードマップです。そろそろ戦略的にきちんとしたものを作りたいと思っています。

います。

「女性管理職候補リスト」を まず充実させる

内永 韓国の女性と比べて日本の女性の心構えはどうでしょう？

ティムニー 日本では女性に機会を与えること、女性がそれを求めていることは理解されているようです。しかし、それをどのようにしようかはまだ分かっている。そこでロールモデルやメンターの役割が大変重要だと思います。管理職レベルにはまだジェンダーの壁があるので、まずそれを打破したい。トップの私が真っ先に取り組み、意識改革を促せば、やる気生まれる。後は雪だるま式にいくと思います。

内永 IBMでは社長から「女性の管理職候補者リスト」を出すよう常に求められました。これによって、ミドルレベルの管理職は女性の候補を選出する大切さを知り、有能な女性の存在を認識したはずですよ。

ティムニー 管理職候補になる女性の人材がまだ少ないため、エグゼクティブ全員が積極的に動いていますが、なかなか困難です。3年後には目標に達したいですね。

内永 私のIBMでの経験をお話しますと、1998年に日本IBMのウィメンズカウンシルの議長になった時、女性社員の割合は16%で、管理職の女性率は僅か2%でした。そこで管理職を

かなり上のポストを目指すよう、30代で メンターに指導され、視点が変わりました (内永)

既に効果を発揮しています。第一に、在宅勤務制度を含むフレキシブルな就業ルールを作っています。大事なものは、どれだけ長時間会社にいるかではなく、どれだけ長時間会社にいるかです。フレキシブルな勤務体制は社員から好評です。

2つ目に、6歳以下の子どもにかかるとする保育園の費用として月額2万5000円の補助金を出しています。もちろん男性社員にも適用します。

3つ目に、3日間にわたる営業とマーケティングチーム全体の研修が行われた際に、会場の近くに託児所を設けました。これによって母親である女性MRも子供を連れて参加し、一緒に宿泊もすることができました。反響はとて大きく、会社にとっても社員にとっても得るものが大きかったと思います。今後は社内他の会議にもこういった支援体制を提供したい考えです。

戦略的な ダイバーシティ推進 ロードマップを作りたい

内永 貴社のダイバーシティをさらに推進するにはどんな課題があるのでしょうか？

ティムニー 現在、日本における当社の女性社員の比率は約25%ですが、管理職全体に占める女性の割合は僅か7%に過ぎません。できるだけ早期に女性管理職の比率を最低でも社員の比率と同じレベルにまで引き上げるのが

我々の目標です。

それには女性MRを中心に、女性が長く仕事を続けられる環境を作る必要があります。結婚して子供が出来る、仕事を続けるのが難しいと感じている女性MRは多く、それが退職の要因のひとつになっています。そこで我々は彼女たちの職場復帰の方策を整える必要があります。1つはパートタイム勤務やワークシェアリング。これは比較的簡単に実行出来ると思います。

もう1つの課題は女性エグゼクティブを増やすことです。わが社には3人の女性エグゼクティブがいますが、全員外国人です。非常に伝統的で男性中心のこの業界の「常識」を変えたいという目的に対しては、外国人の女性エグゼクティブは第一のステップとしては有効ですが、次には日本人の女性エグゼクティブを増やしたいと思います。

万有が米国本社の完全子会社となって6年になりますが、昨年は本社がシェアリング・プラウ社とも経営統合をし、組織を拡大、売上も大きく伸びました。日本においても、年内に予定される万有製薬とシェアリング・プラウ社の経営統合を機に、社名も新しくして新たな顔作りを目指すなど、我々にとつては改革の絶好のチャンスです。

内永 リーマンショック後の不況で多くの企業が経営難に直面していますが、貴社には有望な医薬開発候補品と新しい支援体制があり、これらは社員には朗報ですね。そしてとくに女性に

16%に引き上げるという目標を立てました。しかも5年で。私自身不可能だと思いましたが、5年後には実現したのです。明確なゴール、トップからの強い支援とリーダーシップがあれば5年で達成出来ます。10年は長すぎ、3年は短いですね。

ティムニー 私も5年主義です。人材プールをどれだけ早く準備できるにかかっています。

内永 貴社にはウイメンズカウンシル、もしくは女性のネットワークがありますか？

ティムニー 女性ネットワークはありません。

内永 是非、設けられることをお勧めします。トップの意向を受けて、ウイメンズカウンシルが代って行動してくれるでしょうし、女性のメンタリティが変わると会社も大きく変わります。ダイバーシティの面でも戦略的にも社長のビジョンの強力なサポーターになることでしょう。

女性たちよ、 トップへ向けての キャリアプランを作ろう！

内永 社長に2つ質問があります。まず女性のエグゼクティブ候補者に望むことは何ですか？

ティムニー まず、キャリアに強い関心を持つてほしいです。そしてしっかりとキャリアプランを立ててほしい。それをもとに議論ができるし、機会を与えることが出来るかもしれない。

い。キャリアプランを見れば、彼女たちの志のレベルがわかるし、我々の方でも協力することが出来ます。直接の上司に限らず、経営陣や他のリーダーも育成に関われますし、支援してくれるメンターを見つけることも出来ます。

2番目に望むことは、より敏感になつてほしいということです。一人の声でも支援が必要な問題がたくさんあります。ウイメンズカウンシルの例のように、同じ意見の人を見つければ、物事は一歩進みます。そういう意味で敏感であつてほしいです。

内永 私も32、33才のときにメンターから高いポジションを目指すよう指導され、それに向けてのキャリアプランを毎年作成するようアドバイスされました。それがとても有効であるとともに、私の視点を高く、広くしてくれました。最後に私たちJ・Winには何を期待しますか？

ティムニー 私はJ・Winとそこに参加している女性リーダーの方々の活動を、とても尊敬しています。もっといろいろ学びたいです。失敗も含めて、経験談を語って欲しい。そして女性たちの意識改革をお願いしたいですね。

内永 日本の会社はまだ女性や外国人を上手に活用できていません。私はJ・Winのネットワークをグローバル化したと思う、アメリカのカタリストやSWE(女性技術者の会)とも連携しました。どうぞこれらのネットワークも上手に活用ください。

ティムニー ありがとうございます。本日は多くの事を学ぶことができ、大変有意義でした。

2010 J-Winダイバーシティ・アワード 受賞企業

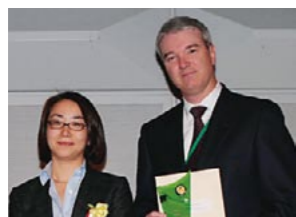
各社の代表者に、それぞれの取り組みの評価内容をまとめた表彰状とトロフィー、J-Winの姉妹組織である米国Catalystの「カタリスト・アワード・ディナー」への招待状をお贈りしました。

大賞



株式会社りそな銀行

準大賞



ゴールドマン・サックス・ジャパン

敢闘賞



アクセンチュア株式会社



第一生命保険相互会社



東京電力株式会社

特別賞



日本アイ・ビー・エム株式会社

第二部 来賓ご挨拶



内閣府特命担当大臣(男女共同参画) 福島瑞穂氏より、J-Winメンバーへの応援メッセージをいただきました。

社会で活躍する“先輩”として、メンバーたちと気さくにお話くださった福島瑞穂大臣と下村満子氏。



第一部 ご講演



「トップとは、トップを目指そうという信念のある人しか、なることができません」。ジャーナリスト下村満子氏のストレートな言葉の数々はメンバーへの刺激となりました。



各分科会の報告からは、どのような雰囲気で行なわれているかが伝わってきました。メンバーだけでなく会場中のゲストの皆さんも熱心に耳を傾けてくださいました。



第2期女性メンバーの活動報告

+

J-Winダイバーシティ・アワード表彰式

「第3回拡大会議」が開かれました

「企業を、社会を変えたい」
メンバーの熱いコミットメント

今年で第3回目となるNPO法人J・Winの「拡大会議」が、3月10日、ホテルイースト21の大ホールにて華やかに開催されました。出席者は、430名(うち女性メンバーは204名)。女性メンバーがそれぞれの上司や役員、トップをお招きし、活動の成果を発表する場とあって、メンバーひとりひとりの表情からは、緊張感と誇らしさが垣間見えました。

第一部「拡大会議」では、まず内永ゆか子J・Win理事長から開会の挨拶と、2009年度のNPO法人活動報告が行われました。

続いて、第2期J・Win幹事長、ソニー株式会社和田祐子氏からの挨拶、09年度の女性メンバーネットワーク活動の全体像について幹事で三菱東京UFJ銀行の北尾智子氏から報告、そして各分科会の代表メンバーから09年度の活動内容と今後のコミットメントがリレートーク形式で行われました。12チームある分科会の発表はどれも、「企業を、社会を変えよう」という気概と実現の可能性に満ちたものでした。また、発表の方法もそれぞれ個性的で、コミットメントをゴスペル風にアレンジし全員で熱唱するチームもあり、盛り上がったことは申し上げるまでもありません。

久慈洋子J・Win副事務局長より、「女性リーダー輩出の推進プロセス」とJ・Win会員企業の現状」につ

から同じくスピーチを頂戴し、審査委員長樋口恵子氏の総評で第一部の幕を閉じました。

福島瑞穂大臣からエール。
「私たち女性が日本を明るくしましょう」

第二部「懇談会」は、「働く女性たちと直接会話を」と、かけつけてくださった福島瑞穂内閣府特命担当大臣(男女共同参画)から挨拶をいただき、下村満子氏の乾杯でスタート。しばし和やかな歓談の時間となりました。一段落ついた頃、J・Winダイバーシティ・アワードの受賞企業代表者のスピーチを再開。それぞれの喜びの言葉をいただきました。



第1期生から受け継いだ、自分自身への宣誓「Women to the Top!」。最後にメンバー全員で宣言しました。

を受けて内永理事長から激励のコメントがありました。最後は恒例となりました「Women to the Top!—Yes!!」の宣誓をメンバー全員で行い、第3回拡大会議は興奮のうちに閉会となりました。

プログラム 於て ホテルイースト21東京

| 第一部 拡大会議 | |
|----------|---|
| 15:00 | 開会 |
| 15:05 | ご挨拶&NPO法人活動報告 J-Win理事長 内永ゆか子 |
| 15:35 | ネットワーキング&分科会活動報告 ご挨拶 J-Win幹事長 和田祐子 総括 J-Win幹事 北尾智子 分科会 各分科会 プレゼンター |
| 16:20 | ダイバーシティ推進活動報告 J-Win 副事務局長 久慈洋子 |
| 16:35 | 休憩 |
| 16:55 | ご講演「[人間力]こそ、21世紀のグローバルリーダーの条件」 ジャーナリスト 下村満子氏 |
| 18:10 | [2010 J-Win ダイバーシティアワード] 発表と表彰 [大賞][特別賞] 受賞企業スピーチ |
| 18:45 | 閉会 |
| 第一部 拡大会議 | |
| 19:00 | 開会 |
| 19:05 | 来賓ご挨拶 内閣府特命担当大臣(男女共同参画) 福島瑞穂氏 |
| 19:15 | 乾杯 |
| 19:25 | ご歓談(ネットワーキング) |
| 19:55 | [J-Winダイバーシティ・アワード] 受賞企業4社スピーチ |
| 20:15 | [拡大するネットワーキング 第一期・第二期スライドショー] 内永理事長よりメッセージ 【Women To The Top!】宣言 |
| 20:55 | 閉会 |

J-Winダイバーシティ・アワード 審査委員長より総評 樋口恵子氏(東京家政大学名誉教授)



10年前、「女性と仕事の未来館」の初代館長を務めておりました私は、各企業の課長クラスの方々に「よくもっ少し、日本にも女性管理職を増やすことはできないものでしょうか?」と聞いたものです。

その頃の日本企業には女性の管理職はごく稀な状態でした。その時の彼らの答えは「管理職が女性と聞いたら、お前のところには人(男)がいないのかと言われ、恥ずかしい思いをするでしょうね」というものでした。

今回、審査に携わらせていただき、あるトップの方から次のような言葉を伺いました。「国際的な会議の場に管理職を連れて参加しますと、日本だけが男のみの一団になっている。私は大変に恥ずかしく感じています」

わずか10年で、日本はこれだけ変わったのです。これは人間ひとりひとりの個性が企業を、そして社会をよりよく変えていく環境が実現されつつあるということです。日本社会の未来は明るい、私はそう確信しました。

2010 J-Win ダイバーシティ・アワード
大賞受賞

「2010 J-Win ダイバーシティ・アワード(第3回) 受賞企業決定!



NPO法人J-Winでは、2010年3月10日に、「2010 J-Winダイバーシティ・アワード」を発表し、拡大会議で授賞式を行いました。第3回受賞企業は、次の6社。記念の盾と賞状、そしてカタリストアワード・ディナーへの招待状が贈られました。



今回受賞された6社のエグゼクティブとダイバーシティ推進責任者の皆さま。

- J-Win ダイバーシティ・アワード **大賞** 株式会社りそな銀行
- J-Win ダイバーシティ・アワード **準大賞** ゴールドマン・サックス・ジャパン
- J-Win ダイバーシティ・アワード **敢闘賞** (50音順) アクセンチュア株式会社 第一生命保険相互会社(現 株式会社) 東京電力株式会社
- J-Win ダイバーシティ・アワード **特別賞** 日本アイ・ビー・エム株式会社

最終選考に残ったファイナリスト企業 (50音順)

- あいおい損害保険株式会社
- ソニー株式会社
- 東京海上日動火災保険株式会社
- 株式会社日立製作所
- みずほ証券株式会社

受賞式に寄せられた 細谷英二会長からのメッセージ

本日の「J-Winアワード大賞」の受賞の報告を受け、感激の思いでいっぱいです。現在、IRでニューヨークに滞在中で、表彰式に出席できずに誠に残念ですが、内永理事長、審査員の方々をはじめ、関係の皆様にご心からお礼申し上げます。海外の投資家との対話の中で、欧米の経営の方が優れているとの想いを持ったことはありませんが、日本型の仲間内経営によるディスクロージャーの不足や経営トップのお目付け役的役割の欠如は、反省すべきテーマと感じています。それ以上に危機感を持つことは、日本企業の成長力が低下しつつあることと、社員の一人ひとりの価値創造力が伸び悩んでいることです。経営環境の急速なグローバル化、少子高齢化社会の進展に伴い、商品開発やサービスの形態も多様化しています。こうしたマーケットの多様化に対応していくためには、多様な価値観を持つ人々の発想を活かす組織でなければ生き残れません。日本のダイバーシティ・マネジメントの遅れが気になります。

りそなの再生をお引き受けして6年9ヶ月、中村より紹介がありましたように、ダイバーシティ・マネジメントの推進のために、制度と意識の改革を積み重ね、企業風土そのものの変革に挑戦してきましたが、正直申し上げて、まだ“道半ば”です。女性も男性と同じように育成・活用・登用される環境を定着させ、「女性が活躍できる銀行No.1」を実現していく方針であります。今回の大賞受賞に恥じないよう、経営トップから第一線社員まで一丸となってダイバーシティ・マネジメントのレベル向上に努めることをお約束して、御礼の言葉とさせていただきます。本日は誠に有難うございました。

株式会社りそなホールディングス
取締役兼代表執行役会長 細谷英二
(代読:代表取締役副社長兼執行役員 中村重治)

「女性に支持される銀行No.1」をめざして

2009年度の当社のダイバーシティの取組は、ダイバーシティについて社内の浸透と今までの施策の継続・08年7月に導入した人事制度の定着という地道な活動でした。03年、公的資金注入後、JR東日本から現会長の細谷を社長として迎えました。この「りそなショック」以降、

株式会社りそな銀行 女性社員・パートナー社員の活躍が、社に新しい風を起しています



株式会社りそなホールディングス 株式会社りそな銀行 人材サービス部 ダイバーシティ推進グループ グループリーダー 前島孝子

若手の男性社員の多くが去った状況や「女性に支持される銀行No.1」を目指す。そのためには女性が働きやすい会社にする」という経営の強い信念とメッセージが後押しになり、当社のダイバーシティの取組は始まりました。05年、総合職と一般職を廃止、女性の職種をそれまでの事務中心から個人渉外や本部業務に拡大、研修体系も整備しました。また、経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council」を設

置し、女性が働きやすい職場環境の提案やネットワーク作りを実施、その活動を通じて吸い上げられた女性社員の声を経営に提言、さまざまな制度の導入・拡充を実現しました。育児や介護のために一定期間パート社員に転換後、社員に戻る権限を有する転換制度「社員・パートナー社員間転換制度」や退職後再雇用する「シヨブリーター制度」などは、Women's Councilからの提言によるもので、現在は3期目のメンバーが活動しています。06年には女性顧客を意識した商品開発・プロモーション・セールスまでを行う、女性社員を中心とした「りそな私のチカラ」プロジェクトを発足。女性の視点を活かし、住宅ローン・投資信託・個人年金保険など様々な商品を産み出しています。同年、りそなのブランド方向性に貢献していると感じられる取組について全社で共有する運動「りそなブランド

宣言」が始まりました。自薦他薦を問わずエントリーしてその中から月間賞、半期ごと大賞を決定しています。2ヶ月ごとに会長はじめ経営陣も参加する授賞式を開催しています。06年当初は180件のエントリー数でしたが09年には1655件と9倍以上に、女性やパートナー社員のエントリーが増えています。これも女性が意見を言い合い、それを受け入れる風土が根付いてきた結果と感じています。08年7月に導入した人事制度の狙いの一つは、ダイバーシティ・マネジメントの促進であり、性別・年齢・雇用形態に関係なく、意欲や能力がある人をきちんと評価していく、そして教育の機会を与えるというものです。また、法人・個人・管理サービスの「キャリアフィールド」別に昇格できる仕組みができた女性管理職の大量輩出につながりました。同時に「キャリアプランの見える化」もされました。そして社員・パートナー社員の人事制度を統合し、「評価・能力開発・等級」を統一、時給換算ベースで処遇も統一し、同一労働・同一賃金を実現しました。要件のひとつに資格取得を設定しましたが、意欲的な能力開発が進んでいます。

こうした取組を継続していくことにより、ダイバーシティの風土は着実に根付いてきていますし、今後ますます活き活きと働く女性が増えていくと感じています。まだまだ道半ばですが、これからも組織風土の変革、ダイバーシティマネジメントの推進に向け邁進していきます。

【第一次審査(アンケート調査)】

以下の7領域についてアンケート調査をし、評価した。

- ① 女性リーダーの継続的輩出実績(最近5年間の、新卒社員の女性採用比率、管理職一步手前層の女性比率、役員・管理職の女性比率、人数および増加率)
- ② 経営トップのコミットメント
- ③ ダイバーシティ推進実行体制
- ④ 管理職のアカウンタビリティ
- ⑤ 女性のキャリア開発・育成・登用
- ⑥ 多様な働き方の促進
- ⑦ 業務・評価プロセスの「見える化」

【第二次審査実施 ヒアリング調査】

- ① ヒアリング調査
第一次審査を通過した11社について、審査委員数名がその社を訪問。「経営トップ」「ダイバーシティ推進責任者」「現場の女性社員」の3層に、アンケート内容に沿ったヒアリングを実施。
- ② 最終プレゼンテーション
その11社が、全審査委員に対して、自社の取り組みのアピールポイントのプレゼンテーションを行う。

【4 アワード参加企業の全体的傾向】

53社の全体的傾向として、以下の特徴が見られた。
①女性管理職比率は、少しずつではあるが上昇している。
②経営トップのコミットメント・本気度がさらに増した。
メッセージ発信レベルにとどまらず、他の役員・部門トップへの責任付与や、管理職評価への組み込

みなど、強制力をもつやり方で示す社が増えた。
③PDCAサイクルを確実に実行する仕組みができてきた。
具体的な数値目標(ex.何年度に女性役員を出す)をもち、KPI(カギになる指標)を設定して施策を実行し、その結果を定期的にレビューするという実行体制が充実してきている。
④女性リーダー輩出のためのパイプラインづくりに力をいれる企業が増えた。
若手~中堅~管理職と体系的な女性リーダー育成プログラムの充実、また女性管理職候補プールなど、継続して女性リーダーを輩出するための細やかな工夫をしている。
⑤特に金融業界では、人事制度全体を改革して女性の役割を見直している。
その結果女性管理職が飛躍的に増加しているところが増えている。
⑥しかし、シニアマネジメント(部長以上)の女性は極端に少ない。
均等法世代が40代になったので、これからどう登用していくかが課題。1つの傾向としては、メンター制度を取り入れるところが増えた。
⑦多様な働き方が広がっている。
在宅勤務(eワーク)の拡大、配偶者の転勤などによる勤務地変更の配慮、時短勤務、男性の育児休暇の拡大など。女性のライフイベントのための施策から、全社員にとっての働きやすさに主眼がおかれるようになった。
なお応募企業には、個社別のフィードバックレポートを6月上旬までにお送りします。

●新幹事長よりメッセージ

評論家にならず、常に当事者として参加すれば、J-Winの活動は何倍にも価値が増します

新・第2期幹事長 和田祐子
(ソニー株式会社クリエイティブセンター
プロダクトインフォメーションデザイングループ統括部長)



2年間の活動の1年が終わり、今、私たちは折り返し地点を過ぎました。毎月の定例会では様々な分野の第一人者の方々にご講演をいただき、「Women to the Top」に向けての知識や情報、意欲をインプットしてきました。分科会活動はアウトプットの場として、さらにその2つの場でメンバー同士のネットワークを育むという、J-Winの活動は三位一体の形になっています。後半はいよいよアウトプットに力を入れ、それぞれの分科会の研究成果をまとめていく時期に入りました。幹事会では、分科会活動がより活発に行われるよう、担当幹事の体制を整えてフォローしていくことをお約束します。ですから、女性メンバーのみなさんも、さらに積極的な姿勢でご参加ください。今後の活動で、私達はリーダーシップとフォロワーシップの経験を通して、チームビルディングを学んでいきます。特にこれからは、実践者としてのフォロワーの役割が重要になってきます。各自がどのような行動をとるのか、そのプロセスによって、実際の成果の質が変わることを認識してください。その上で、この機会に多くの経験をしましょう。リーダーの経験の少ない人は進んでリーダー役を、既に多くの部下を指揮している人は、さらに上のレイヤーのリーダーを目指すべく、フォロワーとしてリーダーを支えてください。フォロワーの気持ちを理解し、またリーダーとしての自分を客観視できる貴重な機会になるでしょう。それぞれが決して「評論家」にならず、「当事者」だという意識を常に持つこと。それがJ-Winでの1つ1つの経験を何倍も価値あるものに変えてくれるはずですよ。

和田幹事長にはHPの「輝くJ-Win女性メンバーたち」(7月)に登場いただきます。

● 当社も数値目標を掲げて取り組み、女性活躍推進室の緻密な取り組みもあって、来年の目標値をすでにクリアするほど。ちなみに女性管理職上級は今年度末には40名、課長、次長クラスでは100名、管理職全体では1500名を超え、計算上では1つの拠点には女性管理職が一人はいる規模になった。女性部下とのコミュニケーション法なども具体的な事例をもとに管理職研修を行い、その成果が開始されている。数値目標はクリアできたが、さてつぎの課題は？と今模索しているところだ。

● 当社は全女性の5%を管理職にと目標値をおいて達成できた。数値目標はやはり必要だ。

● J・Win会員企業には、ダイバーシティの概念はかなり浸透してきたと思う。しかし、本音のところどこまで理解しているのだろうか。企業は社会的な建前論に対して敏感でJ・Winに参加してきている。しかし社員の選抜ともなると、優秀であれば男ばかりでもいい、国籍などどこでもいいというのが本音ではないか。それを説得してゆかないと活動は長くは続かない。数字的な裏付けも含めいかに心底納得させられるか、それが大事だ。

● 私が入社した30年以上も前からダイバーシティは問題にはなっていた。長い年月とかなりの努力をしてようやく女性役員を出すようになった。入社時点では、女性は男性よりも優秀なくらいで、(笑)その能力を十分に伸ばさないのはもったいない。それに、違う価値観をもつ人たちと一緒に働くことで、新しい価値観を生み出すこともできる。そのためには女性の活躍は非常に大切だ。

● 粘土層をどう溶かす？

● 女性管理職となると、特定の部門に偏りがちだ。このへんも是正してゆかないと…。

● 女性が働き続けるためには、男性の育児支援も大事だ。宿泊を伴う社内研修の際、配偶者の同伴OKとしたら、夫と一緒に育児を担っていた。J・Winの活動にもそういう配慮が必要かも。

● 内永 合宿では確かにそういうケースがあった。

● 当社では男性の育児参加を進めている。最初の年は社命で3名。こんな忙しいときに…と、現場からの不満も多いし、本人に焦りもあったが、だんだん動き出しているようだ。

● 人事部も含めて30名がとった。「子どもが増えないと商売が細ってゆく。少子化でいちばん困るのは企業。だからお国のためと思って…」と、部下に半ば強制で取らせた。(笑)そうすることで、共働きの男性が制度を活用し始めている。人事から率先してやる必要がある。

● 当社の女性メンバーの満足度は高い。女性リーダー育成という絞り込みの下、活動自体がリーダー育成になっていると思う。ただ、メンター制度1つとっても、粘土層にしようまくいつているところもあれば、失敗している社もある。その違いはどこにあるのか、失敗事例から学ぶことも多いので、そういった情報を共有したい。

● 内永 本日は活発な議論をいただきありがとうございます。みなさまのご意見を参考に、一層お役にたつ活動をしてまいります。

● ダイバーシティを進める動機づけを、率先してやってきたつもりだが、いわゆる粘土層(上からも下からも水が通りにくい)ダイバーシティ意識が浸透しにくい層)の意識を変えるには、もう少し時間がかかるのでは…。新卒総合職採用でも私は半分くらい女性をと言っているが、現状20%〜30%に留まっている。

● 管理職候補についても、私が「女性がかんないにいやないか」と指摘すると、ビックリする。つまり管理職に、女性を積極的に登用していくといった意識がまだまだ低いんだね。

● それに男性管理職が部下評価をするとき、どうしても男性目線での評価になりがちだ。

● 当社の社長は「女性好き」で通っていて(笑)、3年前には女性の課長が一人という状況だったが、今では部

長2名、課長は約70名と女性管理職が大幅に増えた。先日、次年度の役員候補を集めての昼食会が開かれたが、その席でも社長は「どうしてこの中に女性がないの？」と。我々の常識は常識ではなかった、ですね。

● 粘土層」と呼ばれる中間管理職だが、最近に変化が見られる。「部下の女性管理職とどう接したらいいか、教えてよ」なんて声が出始めている。

● 内永 第1期の女性メンバーが作成した冊子「私の背中を押したひとこと集」がある。

● それはすでに配布した。ゴルフの例えで恐縮だが「今日はドライバーがいいね」なんてひとこと、いい結果を生むこともあれば、頑張りすぎてかえってメタメタになることもある。人によっても、シチュエーションによってもいろいろで、なかなか難しい。

● 当社でメンター制度を導入したが、粘土層のメンターは失敗した。メンターの女性に「何でも困ったことがあったら持ってこい」と。男性はそれでいいけれど、女性とはこれではうまくいかない。

● 内永 女性への接し方ですが、男性の優しさが女性の足をひっぱることもある。従来は男性専科と思われていたような職種でも、「女性がそんなことを」と言われたら、女性は怒る。可能性を摘んでしまうから。女性は「がんばって」とおだてられれば、木にも登る。

● ほんとにみんな内永さんみたいですかねえ、女性社員は…？

● 内永 女性は選択肢が多いので全員がそうだとはいえないが、スイッチがどこかで入ると、変わる。

● 数値目標を掲げて実践

● 当社も数値目標を掲げて取り組み、女性活躍推進室の緻密な取り組みもあって、来年の目標値をすでにクリアするほど。ちなみに女性管理職上級は今年度末には40名、課長、次長クラスでは100名、管理職全体では1500名を超え、計算上では1つの拠点には女性管理職が一人はいる規模になった。女性部下とのコミュニケーション法なども具体的な事例をもとに管理職研修を行い、その成果が開始されている。数値目標はクリアできたが、さてつぎの課題は？と今模索しているところだ。

● 当社は全女性の5%を管理職にと目標値をおいて達成できた。数値目標はやはり必要だ。

J-Win活動への強力な応援団「アドバイザーボード」

J-Win組織には、「アドバイザーボード」があります。ボードメンバーにはスポンサー企業10社からトップエグゼクティブ、もしくはダイバーシティ最高責任者、そして内閣府男女共同参画局長の11名の方に就任いただいています(ボードメンバー表参照)。年2回開かれるアドバイザーボードでは、J-Win活動についての理解を深めていただくとともに、お目付け役として広い視野から、また長期的な観点からさまざまなアドバイスをいただきます。そこで話し合われた内容は、理事長を始め理事、監事、および事務局長等が受け、活動へ反映すべく努力しています。今回は、J-Win活動の強力な応援団ともいべきアドバイザーボードについて、2月に開かれた会議の一端をご紹介します。



大蔵卓麻氏 日本IBM(株) 会長



荒井啓隆氏 (株)横保ジャパン 常務執行役員



中鉢良治氏 ソニー(株) 代表執行役副会長



横尾敬介氏 みずほ証券(株) 代表取締役社長



福原賢一氏 (株)ベネッセ 代表取締役副社長



庄司哲也氏 日本電信電話(株) 取締役総務部門長



岡島敦子氏 内閣府 男女共同参画局長



柏木 斉氏 (株)リクルート 代表取締役社長



原 大氏 (株)三菱東京UFJ銀行 専務取締役

ボードメンバー(敬称略)

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| KDDI株式会社 代表取締役社長兼会長 | 小野寺 正 |
| ソニー株式会社 取締役 代表執行役副会長 | 中鉢良治 |
| 株式会社損害保険ジャパン 取締役社長 代理出席 取締役常務執行役員 | 佐藤正敏 荒井啓隆 |
| 東京電力株式会社 常務取締役 | 山崎雅男 |
| 日本アイ・ビー・エム株式会社 会長 | 大蔵卓麻 |
| 日本電信電話株式会社 取締役総務部門長 内部統制室室長 | 庄司哲也 |
| 株式会社ベネッセホールディングス 代表取締役社長 | 福島 保 福原賢一 |
| 代理出席 代表取締役副社長 | 横尾敬介 |
| みずほ証券株式会社 代表取締役社長 | 横尾敬介 |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行 専務取締役 | 原 大 |
| 株式会社リクルート 代表取締役社長 | 柏木 斉 |
| 内閣府男女共同参画局 局長 | 岡島敦子 |

第5回アドバイザーボード・アジェンダ (12:30 ~ 14:30)

- 1 アドバイザーボード出席者 ご紹介
- 2 第2期前半(2009年7月~2010年1月)活動報告
・2009年度活動方針・重点領域
・女性リーダー育成活動
・ダイバーシティ推進支援活動
・他団体との協業
・広報活動
・2009年度活動実績の評価
- 3 第2期後半(2010年度)活動方針・重点領域
- 4 アドバイス、ディスカッション
理事長から①②③の活動についてのプレゼンテーションがあり、その後、以下のようなフリーディスカッションが行われました。(発言者名については記載いたしません)

J-Win Program

2010年度 J-Win事業計画

事務局長 森岡 弘

| 2010年度活動カレンダー | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 |
|--|--------|------|---|-----|---|-------------|---------|------|-------|-------|-------|-----|
| 定例会(原則第3水曜日) | ★ | ★ | ★ | ★ | | ★ | ★ | ★ | ★ | | ★ | |
| 分科会(年間を通じて活動) | ←----- | | | | | | | | | | | |
| 海外研修(NY) 合宿 | | | | | | | ★海外(NY) | ★SWE | | ★合宿 | | |
| APEC/WLN 拡大会議 | | | | | | ★WLN(19-21) | | | | | | ★拡大 |
| ダイバーシティ推進責任者会議 (7,10月はベストプラクティスセミナーを併催) | | | | ★8日 | | | ★28日 | | | | | ★ |
| カタリスト・ジョイントセミナー | | ★25日 | | | | | | | | | | |
| J-Winダイバーシティ・アワード | | | | | | | | ←募集 | ----- | 診査・選考 | ----- | ★表彰 |
| テーマ別勉強会 (6月より月1回、全10回予定) | | | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ |
| ダイバーシティ推進ツール研究会 (9月より月1回、全7回予定) | | | | | | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ |
| J-Win Report 発行 | | | ★ | | | ★ | | | ★ | | | ★ |



昨年度は、約260名の「女性メンバーのネットワーキング活動」と、89社の「ダイバーシティ推進責任者に対する支援活動」の2本柱で事業を展開してまいりました。3月10日の拡大会議においては、参加企業のトップ、企業責任者などのエグゼクティブ、1期を含めた女性メンバー、内閣府からは福島大臣をはじめ文部科学省、厚生労働省の幹部、経済界、研究者など総勢500名を超す参加者をむかえ、2009年度の活動の成果を報告し、成功裏に終えることができました。さて、2期の仕上げの年にあたります2010年度の事業計画を以下のとおり実施してまいります。

■「女性メンバーのネットワーキング活動」

女性メンバーが経営陣になることを目指す「Women to the Top」を基本理念として、「リーダーシップの育成とネットワーキング構築」という目標を達成できるように、最適な環境を準備したいと考えています。年間の主要活動としては、インプットの場として全員が参加する毎月の「定例会」と「海外研修」、また、アウトプットの場としてはテーマ別に12の「分科会」、年1回の「合宿」、そして年間活動の発表並びに広く関連の方々へのプレゼンテーション&ネットワーキングの場としての「拡大会議」があります。定例会では、活躍中の女性リーダーや講師をお招きしての講演やワークショップなどを通して、リーダーシップの研鑽を目指します。分科会については前年度に立ち上げた技術系女性メンバーのネットワークを含めて現在12の分科会がありますが、2期の仕上げの年を迎えて研究テーマをいかに表現し、企業や社会へ発信していくかという課題に向かって各分科会は活動を開始しました。また技術系分科会では、提携しているアメリカのSWE (Society of Women Engineers) が今年60

周年を迎えるのを機にSWEカンファレンスへの参加に燃えています。そうした女性メンバーの研鑽のプロセスと成果を、参加企業の責任者、関係者の方たちへフィードバックする努力をしてゆきます。

■「企業のダイバーシティ推進支援」

会員企業におけるダイバーシティ推進責任者向けの「ダイバーシティ推進責任者会議」を「ベストプラクティスセミナー」等と併催しながら3回、テーマ別勉強会をほぼ毎月、姉妹組織である「カタリスト」のジョイントセミナーなどを計画しています。また、新たに「ダイバーシティ推進ツール研究会」のメンバーを募り、その成果を皆さんと共有できるようにとも考えています。今やステイタスとして認められ、広く注目を集めるようになった『J-Winダイバーシティ・アワード』についても秋口には募集を開始いたします。さらに責任者の方々のネットワーキングの活性化にも力を注ぎます。以上のような事業展開とともに、各種の広報活動を通じて、J-Winのみならず広く社会に対してダイバーシティの重要性、必然性を訴えてまいります。

活動カレンダー

2月定例会

- 日時** 2月17日(水) 17時～20時
- 場所** 株式会社 ジェイティービー 本社
- 内容** 株式会社ジェイティービー代表取締役社長田川博己氏の力強いご挨拶に続き、日本アイ・ピー・エム株式会社IBMフェロー浅川智恵子氏の講演「熱意で拓いた技術者としてのキャリア」。全盲というハンデがありながら、それをプラスに代えて数々の開発をし、技術者として最高位にまで上り詰めた経歴を語られた。
- 詳細** HP>女性メンバー活動(浅川氏の講演内容)

拡大会議

- 日時** 3月10日(水) 15時～21時
- 詳細** 本号P6～7を参照



IBMフェロー浅川智恵子氏は、これまでの実績について淡々と語られた。

J-Winダイバーシティ・アワード発表

- 日時** 3月10日の拡大会議内で表彰式
 - 詳細** 本号P7～8を参照
- なお、3月8日(月)12時～13時半には、アワードのための記者懇談会がアークヒルズクラブに於いて行われた。

4月定例会

- 日時** 4月21日(水) 16時～20時
- 場所** 新宿文化センター
- 内容** 新幹事長の和田祐子氏より2010年度の活動スタートにあたってのメッセージがあり、内永理事長からAPEC/WLNへの参加呼びかけ、そして山田ズーニー氏による「想いを言葉にするチカラ」と題してのワークショップが行われた。
- 詳細** HP>女性メンバー活動



山田ズーニー氏によるワークショップでは、コミュニケーション力を体感。