

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 SEPTEMBER

No. 12



ダイバーシティは、 まずトップから変わる そして本気でやり続ける

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**氏



JR東日本時代から
女性を活用
その思いはりそなでも

内永 J・Winが発足して満3年を過ぎましたが、りそな銀行は3年連続して「ダイバーシティ・アワード」を受賞されました。1年目は敢闘賞、2年目は継続努力賞、そして今年度はついに大賞です。細谷さんは、前職のJR東日本にいらしたときから、女性の活用に関心を持っていらつしやいました。その思いは何かきっかけがあったのでしょうか。

細谷 1984年から85年にかけて、私は国鉄の最後の大卒の幹部候補生の採用責任者をしていました。そのときに、ある女子学生が面接に来たんです。ところが、それまで国鉄は、医者や心理学者以外に女性を採用することがなかったんです。

内永 全くなかったんですか？

細谷 ええ、一度も。けれどその女子学生は「どうしても国鉄に入りたい」という意志が固かった。私も2、3度会って話を聞くうちに、彼女はとても優秀だし、採用したら活躍できる人材だと確信しました。そこで、私の段階で内々定を出し、役員にも了解をとったのですが、最後の最後で「副総裁の了解をとるように」と言われ、話にくくと「ダメだ」と。話題になるような目立つ採用はするな、と言っただけです。当時の就職活動は11月1日が正式な解禁日でしたから、内定者は11月1日に会社に行って受験をし、最終内定をもらう必要があります。彼女も当然11

月1日に試験を受けに来るつもりだったので、その1週間前に話をしました。「最終内定が出る見込みはない。だから11月1日には来てくれるな」と。彼女は「それでも受験する」と言うんです。2回会って説得したのですが、最後まで諦め切れない様子でした。

11月1日当日、本当に受験に来たらどうしようかと心配だったのですが、結局彼女は現れませんでした。ホッと胸をなでおろしたところ、その1週間後に総裁秘書役から呼び出されました。彼女が、総裁宛に直訴状を出していたんです。自分の思いのたけを綿々と綴って。その手紙を読んだときに、こんな悲しいことを企業として二度と繰り返してはいけない、と強く思いました。

内永 それが細谷さんの、女性活用の原点になったんですね。

「グ」を開くことにしました。現場の悩みや問題を聞き、私の思いを伝える。その中で出てきた不満は、できるだけ解消してあげようと思ったのです。現場の声を聞かなければ、わからないことも多いですからね。たとえば子育て中の女性社員から「いまの育児休業制度だと、1歳の誕生日の日から職場復帰しなければいけない。家で誕生日をお祝いできないんです」と言われたことがあります。「なるほど、そうだな」と、すぐに育児休業を1カ月プラスして、1歳の誕生日に子どもと一緒に過ごせる制度に変えました。

内永 それを会長にお願いするとう、雰囲気を作られたのがすごいですね。また問題がすぐに解消されたことで、何かあったらまた会長に相談しようと思われるでしょう。一体どのぐらい回られたんですか？

細谷 だいたい1週間に1回のペースで行っているので、7年間で360回以上でしょう。

内永 それはすごいですね！

細谷 ダイバーシティ・マネジメントというのは、日本の伝統的な組織文化や、過去の仕組みを否定する面が多いわけですから、トップが本気でやり続けられないと、なかなか定着しません。「どうせ思いつきだろう」とか「一時的だろう」と下から思われたら、力を出してもらえないですからね。

りそなに来た当初は、ピラミッド型の組織だったので、これもトップが率先して壊さなければと思いました。まず最初に、役員食堂を廃止しました。それから、役員室が個室で秘書が個別

会長に本音をいうことができる、
そういう雰囲気を作られたのは
素晴らしいことですね。(内永)



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4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。08年4月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に就任。

細谷 そうですね。その後、JRになつてからしばらくは大卒の採用もほんの少いで、平成元年に初めて女性の事務系総合職を25名程採用しました。

内永 JR東日本で初めての大量の女性社員ということで、戸惑われることもあったのでは？

細谷 とにかく大事に育ててあげなければ、と思いましたがね。彼女達に「困っていることは何か」と聞いてみると「女性の先輩がいないので、先のビジョンがみえない」という。そこで、他企業に声をかけて総合職の女性を紹介してもらい、3カ月に1度ぐらい昼食会を開きました。私は同席せずに、彼女達の悩みを聞いてもらったのです。

その後副社長になり、女性をリーダーとするエキナカ開発のプロジェクトチームを発足させました。彼女達が後に、エキュートをオープンするわけ

に配置されていたのですが、改装してすべてガラス張りにし、見通しをよくしました。今年5月に本社を江東区の木場に移したのですが、ここでは役員は全員、大部屋に机を置いています。

評価制度と業務プロセスを「見える化」してモチベーションアップ！

内永 人事制度の改革もされたと同じです。

細谷 ダイバーシティを定着させるためには、人事の評価をより公平、より透明にすることが重要だと思っんです。その一環として、職務に対する要件や求められるレベル感を決めて、その水準をクリアにすることに、キャリアアップできるようにしました。また総合職と一般職の壁をなくし、正社員とパートナ社員との差もなくして、とにかく人事制度と評価制度の「見える化」を徹底したのです。時間はかかりましたが、2年ほど前によく形が整いました。

内永 きちんとした評価制度がないと、どうしても朝から夜中まで働いているような人が高く評価されがちで、こうなると仕事の効率化も進みません。J・Winアワードの中の評価項目の中に「業務プロセスが、見える化されているか」「評価制度が、見える化されているか」というのが入っています。女性は、人生のいろいろなステージで、時間のコントロールが難しい時期もあるので、評価制度がクリアでないと評価されにくく、働きづらくなってしまうんです。



PROFILE

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 (ほそや えいじ)

1945年熊本県生まれ。県立熊本高校卒。東京大学法学部を卒業後、日本国有鉄道に入社。1987年の国鉄分割民営化において参謀役を務め、民営化後は事業の多角化による収益向上に力を注ぐ。2000年6月、東日本旅客鉄道株式会社代表取締役副社長 事業創造本部長。2003年6月、経営再建のためりそなホールディングス会長に就任。

「育児休業が1年では、1歳のお誕生日に職場復帰でお祝いができない」と言われ、1年1か月に延ばしました。(細谷)

現場の声を聞き、それを反映することでモチベーションを高める

内永 りそな銀行は、2003年3月にあさひ銀行と大和銀行が合併して誕生しました。しかし経営悪化により、

同年には政府から公的資金援助を受け、経営立て直しのため6月に細谷さんが会長に就任されました。鉄道から銀行というのは、まるで違う業種のようなのですが、カルチャーギャップは感じられませんでしたか。

細谷 もちろん事業の性格は違いますが、経営の根幹というのは全く同じだと思うんです。「お客様のこと(サービス)」、「お金のこと(バランスシート)」、「従業員のこと(心の改革)」この3つの問題にメスを入れる以外にないんです。

このうち従業員の話をしますと、当時りそなの社員は、報酬が大幅にカットされて辞めた人も多く、残っても不満をかかえている人が多かった。どうすれば彼らのモチベーションを高めることができるかと考えて、私が現場と直接対話をする、「ダウンミーティン

細谷 この点でも、やはりトップが率先してやらないといけないということ、CEOサクセッションプランはもっと大掛かりでオープンにしていま。具体的には、役員になる前の育成と選抜、役員になってからの昇格、そこからトップになるというプロセスですね。去年の6月に社長が交代したのですが、その選考過程で社長候補者は、360度評価だけでなく、CEOの疑似体験をするなど、外部の人材コンサルタント会社や社外取締役から客観的な評価を受けました。

評価基準を「見える化」しないと、残業できない時期の女性は働きづらいし、業務の効率化も進みません。(内永)

その結果は、本人にも知らせています。トップとして自分の長所短所を自覚してもらうことも必要ですから。もちろんそれ以前にトップとしてのあるべき姿というものも、明示してあります。内永 そうした評価制度は、日本の企業ではなかなか受け入れられにくいと思うのですが、社員の皆さんの抵抗はなかったのでしょうか。

細谷 多少はありましたが、ちょうど合併後だったので、普通の会社よりも受け入れやすかったかもしれません。2つの会社と一緒になるということ



ダイバーシティを進めてきてよかったことは、業務プロセスや人事の評価がより透明に、より公平になったことです。(細谷)

うかが、分かれ目だと思います。
「そこそこ」で満足せずに上を目指してほしい

内永 細谷さんは、本当にあの手この手を打ってダイバーシティを進めていらっしゃると思います。しかも、思いつきではなく、基本的な仕組みをきちんと固めた上で、それぞれの問題に対するアクションを起こしている。今日は本当に勉強になります。ここまでされているにもかかわらず、先日「J・Win

ダイバーシティ・アワード大賞」を受賞された際にいただいたお手紙では「まだ道半ば」と書いていらつしやいました。どの辺がまだまだと感じられるのでしょうか。

細谷 まだまだいくつもありますが大きく3つあげると、まず組織の中にダイバーシティに理解を示さない層が何割かいる、ということですね。特に主力となって仕事をしている層の中に、昔に戻りたいというタイプがいて、こういう人たちの意識改革は悩ましい問題ですね。ゼロにすることは難しいと

で、人事評価を明らかにするほうが、納得できる部分もあったと思います。

内永 価値観の違う会社がお互いわかりあおうとするときには、できるだけいろいろなことをオープンにしたほうが上手いく、ということですね。

細谷 役員クラスには、毎年私に対して後継者指名をしてもらっています。自分の後任は誰がいいかという候補と、若手と女性で将来幹部候補になる人を推薦してもらうんですね。こうして、若い頃から注目する人材の情報を共有化しています。

内永 そういった改革をされてよかった点は？

細谷 社内で透明化、情報の共有化がされた点ですね。これまでは、人事にしろ、最終的な意思決定にしろ、すべて密室で決まってしまうというの、もそれに対するストレスというのは、ものすごく高いんですね。それがこの改革のおかげで、改善されたと思います。たとえば、以前は頭取と会長の意見が違つと、下の人間が役員室の廊下を行ったり来たりしなければならなかった。いまは同じ部屋にいたので、あつという間に結論がでる。「それだけでも本当にラクです」と言われたことがあります。

小さな成功体験で仕事の楽しさを知り誇りがもてるように

細谷 女性の働き方はM字型と言われますけれど、学校を出て5、6年働いて家庭に入ってしまうと、仕事の楽しさを知らないままになってしまうん

と思いますが、できるだけ少なくしたいと考えています。

2つめは、女性の中に「そこそこいい」と考えて、それ以上を目指さない人が結構いることです。女性の起用は進んでいて、傘下銀行の支店長クラスでいうと、私が来た7年前には7名でしたが、現在では89名になっています。マネージャークラスも、いまは2割近くが女性です。にもかかわらず、マネージャークラスより上に挑戦しようという層が、なかなか育たないんですね。ある程度までくると「自分も、まあ頑張つたし、このあたりでいいや」と、満足してしまうんです。

内永 この企業でも、その点で悩んでいるらつしやいますね。そういうこともあって、J・Winでは「Women to the Top!」という旗印を掲げて、女性メンバーを煽っているんです。やはりトップを目指さない限りはエグゼクティブにはいけないと思うんですね。最初から「そこそこいい」と言っていると、「そこそこ」にも行けません。

細谷 私はよく、内永さんのお話を引用させていただいているんですよ。「登山と一緒に、自分で頑張つて上に登れば景色が変わるんだよ。内永さんが言ってるんだから、これは間違いないよ」と。彼女達には、チャレンジ精神を持ってもらいたいです。

内永 私がそういう女性たちによくいうのは「本当にこのままでいいの?」と。いまはその仕事で面白いと満足しているかもしれないけれど、これを定年までずっとやるつもりですか?と。

ですね。

内永 入社して5年ぐらいでは、面白い仕事はやらせてもらえませんがね。

細谷 20代のときに、コピー取りばかりで、単調な仕事しか経験しないと、喜びや達成感を味わえないので、仕事とは辛いものだと思つてしまっています。そこで4年前に、女性だけのプロジェクトチームを作りました。「りそな」私の「カラ」プロジェクト」と名付けて、女性のための金融商品を考えてもらいました。プロジェクトチームに商品企画から販売プロモーションまで任せたいということで、話題になりました。イギリスのBBC放送も取材にきたんですよ。

内永 確かに女性は、仕事に対するモチベーションをうまく刺激してあげると、少々大変でもがんばりますね。その結果、BBCに出たりしたら、ものすごい達成感を味わえますよね。

細谷 「りそな」私の「カラ」プロジェクト」では、そのあと住宅ローン商品なども作りました。直近では女性向けの保険商品「Ribbonのチカラ」を発売しました。このプロジェクトチームには、入社2年目の女性もいますが、彼女に話を聞くと「同じ時期に就職した大学の同級生は、まだコピー取りをしているのに、私はこんな面白い仕事をさせてもらえて嬉しい」と言う。りそなに入つたことに、誇りを持っていてくれるわけです。これは、ダイバーシティに力を入れたことの波及効果だと思っています。

内永 仕事の面白さが実感できて、やる気が続くのではないのでしょうか。

細谷 小さな成功体験をしているかど

そう言うと、「あ、そうか」と気付く人もいます。

細谷 3つ目は子育ての問題ですね。りそなに来てすぐに、職場に保育施設が作れないか検討したのですが、支店では避難スペースが確保できないなどの理由で、なかなか実現しなかったんです。ようやく今年になって、埼玉りそなの本部の研修センターに保育施設ができたんです。保育の問題は、一企業では限界があるテーマなので、やはり国や地方自治体と連携して、子育てのためのインフラを整備していかないといけないと思います。

内永 子育てをしながら仕事をしている人に話を聞くと、育児休暇を長くするよりも、子育てのインフラを定着させてほしいと言いますね。1年も2年も休みをとると、会社に戻るときに非常に不安がある。だから、できるだけ早く社会復帰をしたい。そのためには、子どもを安心して預けられるところが必要、という話をよく聞きます。

細谷 社外取締役の女性からは「男性を海外に留学させるのと同じぐらい、出産育児は貴重な体験と考えて、大事にしなさい」と言われています。

内永 最後に、J・Winに対してのご意見をお聞かせください。

細谷 女性は30代から40代で大きな壁にぶつかります。その世代のメンターとしての役割と、ネットワークの強みを、より一層深めていただければありがたい、と思います。

内永 今日は素晴らしい話を聞かせていただき、大変勉強になりました。ありがとうございます。

「ダイバーシティ、次なるステージ」が 開催されました

2010年5月25日、「女性と仕事の未来館」にて、アメリカのダイバーシティ推進を牽引してきたカタリストと共催、日本アイ・ビー・エム株式会社、BMW Corporation協力のもと、ダイバーシティ・セミナーが開催されました。「ダイバーシティ、次なるステージ」ダイバーシティが企業にもたらすもの、そこに働く人にもたらすもの、そしてその先に見据えるものは…」と題し、企業内外からダイバーシティ推進に精力的に取り組む日本の第一人者たちに大いに語っていただきました。

講演1

「米国企業における

ダイバーシティ推進の軌跡と今後の動向」

【英語】「D&I」のファウンダー＆プリンシパル
元ダウ・ケミカル社シニア・バイスプレジデント
ジュリー・ホルダー氏

カタリスト ボードメンバー

アメリカでは80年代から「ダイ

バーシティ&インクルージョン」(以後D&I)への真剣な取り組みが始まりました。まず焦点を当てられたのは女性問題で、必要と思われる手当てを設けることから始まりました。たとえば、医療保険。女性が出産のために休職した場合の手当てです。次にセクハラの問題。また、その頃、女性ネットワークが作られ、経営者との間で、職場にある障害について話し合われました。

90年代の初めに入ると、職務についての公正な評価基準を作りD&Iの制度化に取り組み企業が増えました。90年代後半には、管理職は、説明責任を



求められるようになり、D&Iの秩序化が進みました。2000年代の初めには、企業の海外進出が活発になり、D&Iが企業戦略として注目されるようになりました。D&Iが進むことでよりオープンで透明化した、寛容度の高い職場環境が生まれました。現在、D&Iはジェンダー、人種はもちろん、世代、障害者、勤務形態の違いなども含み議論されています。いわゆる優良企業は、ひとりひとりの多様性をより有効に活用しようと考えています。スタッフ全員のキャリアを成功へと導く方法を探っているわけです。女性の登用においては、アメリカでも未だに苦しい戦いが続いています。

アメリカのグローバル企業における女性労働者の比率は40%ですが、フォーチュン500社における女性登用の実態を見てみると、その比率は役員層で15%、トップ経営層では14%、さらにCEOでは3%にすぎません。まだまだやるべきことはたくさんあります。

米国ダウ・ケミカル社での ダイバーシティ・ジャーニー

ダウ・ケミカルに目を向けますと、1987年が私たちの「ダイバーシティ元年」でした。最初に、途中退職した女性から退職理由の聞き取り調査を行うことから始め、一方で、女性ネット

トワークを組織し、女性のキャリア継続のための課題について議論を行いました。その1つが女性の保健制度の見直しです。また、93年頃には、外部から専門家を招き、女性のキャリア形成にむけての講演会などを開催しました。その結果、95年には、「カタリスト・アワード」を受賞しました。我々がD&Iに真剣に取り組んできたことが認められたのです。

2000年以降は、ダイバーシティにインクルージョンの概念が加わり、160カ国に支社を持つグローバル企業として、現地従業員の文化のインクルージョンを目指してきました。

同時に、「ワークライフ・インテグレーション(統合)」、そのためのフレキシブルな勤務形態の実現を目指しました。そして現在、IT技術を駆使し、「ワークライフ・インテグレーション」を成功させることができました。今では社内ネットワークもより拡大し強化され、ヒスパニック系、アフリ



ジュリー・ホルダー氏 (Julie Fasone Holder)
JFH Insights LLC ファウンダー & プリンシパル
カタリスト ボードメンバー
元ダウ・ケミカル社シニア・バイスプレジデント

米国ダウ・ケミカル社において30年以上に渡り、要職を歴任。退職時はマーケティング部門のシニア・バイスプレジデント。国内外に及ぶ幅広いビジネス分野で専門性とリーダーシップを発揮すると共に、職場における女性の活躍と、属性に関わらず全ての社員を最大限に発揮することを目的に、「Dow's Women Innovation Network」を他社に先駆けて創設。2009年同社を退職後、ダイバーシティを初め人材育成、ビジネス改革についてのアドバイザー機関として、JFH Insights LLCを主宰。

カ系アメリカ人、そして、アジア・パシフィックネットワークなどのマイノリティのネットワーク、及び障がい者、さらには、LGBTと言われる性的志向マイノリティのネットワークというものも生まれました。

04年以降は、新しいCEOが着任し、D&Iを新たな段階へと引き上げようということになり、社内のリーダーたちの本気度もアップしました。最も成功をおさめた取り組みは、「リーダーシップ・ワークショップ」で、非公開、その場限定という条件下で、現場のリーダー、経営幹部、人事部から成る20人ほどのグループで、懸念事項について腹を割って話し合う場を提供しました。グローバルD&Iマトリックスがセットされ、リーダー達が各地域でアクションを起こし始めました。

次のステップとしては、社内ネットワークの再活性化、トップマネジメントのアカウントビリティの明確化と共に、「インクルージョン・カウシル」という上級幹部による協議体を組織して人材採用プロセスや社員の業績評価においても、より良い形で「統合」が見られるようにすることです。

さて、ダイバーシティに「一応取り組んでいる」企業と、「成功している」企業との存在価値、存在意義の一部にダイバーシティが据えられているか、ということ。成功企業では、寛容な社風が誰かが積極的に発言し、すべて透明化されています。数字、事業戦略、多様なビジネスケースまで。そして女性だけがダイバーシティの

支持者ではありません。男性の関与こそが、企業の成長に必要なという調査結果もあります。ですから、皆さんの企業の中でも、男性が共に取り組むようになるための戦略が必要です。もう1つ。メンタリングだけではな

講演2

「ダウ・ケミカル・ジャパンのチャレンジ」

ダウ・ケミカル日本株式会社
ダイバーシティ&インクルージョン エリア・ディレクター
芹澤充子

「D&Iフォーラム」を実践。日本ではターゲットにしたリーダーの参加率は100%でした。この好結果の理由は、社長自身が前もって勉強をし、D&I担当と一緒に、ほぼ丸1日関わったことだと思います。これにより中間管理職とリーダーたちのD&Iの認識作りができたと思います。

次のターゲットは、全従業員。グローバルトレーニングの一つである「D&Iの基本」(4時間コース)の日本語での研修を行い、1年ほどで98%の従業員が受けるまでになりました。このトレーニングは今現在も新入社員、中途採用者に対し継続されています。

これらのプログラムのあと、従業員の意見調査を行うと、D&I関連の項目はハイライトされ、従業員のニーズが高かったのは「ワークライフ・バランス」でした。そこでフレックス、時短、ホームオフィス等のフレックスプラン・ワーク・アレンジメント(FWA)のワークルールを向上させました。グローバル化、ITの技術革新により、



く、スポンサリングにも着目してください。スポンサリングとは、自分の名前を公表し、同僚が成功するために支援をすることです。こういったことができれば、D&Iも非常に活気づくと思います。

「D&Iフォーラム」を実践

「D&Iの基本」(4時間コース)の日本語での研修を行い、1年ほどで98%の従業員が受けるまでになりました。このトレーニングは今現在も新入社員、中途採用者に対し継続されています。

これらのプログラムのあと、従業員の意見調査を行うと、D&I関連の項目はハイライトされ、従業員のニーズが高かったのは「ワークライフ・バランス」でした。そこでフレックス、時短、ホームオフィス等のフレックスプラン・ワーク・アレンジメント(FWA)のワークルールを向上させました。グローバル化、ITの技術革新により、

夜の電話会議が増えたことが従業員にストレスになっていることが判明したので、グローバルリーダーの支援を得て、それらを廃止しました。このように、具体的な活動によりメリットを明確にすることで、「これがD&Iなんだ」という認識を生み出すことが大切だと思っています。

しかし、日本でD&Iを進めることは容易ではありませんでした。そこでD&Iとは、「変化と競争の激しい市場で会社が勝ち残るために必要なもの」「人材の採用・育成・啓発のためにもコストを含めた総合観点からのパフォーマンスアップにつながるもの」「リーダーシップスキルのひとつ」と、ビジネスケースにして説得し続けました。一方、生まれ育った環境、教育によって従順的になり易い女性たちに対して、男性のようにネットワークやメンター、さらに大きな決断をする際にアドバイスを与えてくれるサポーターを作ることに、自信を持って自ら次のステップへチャレンジして行くことが大切であると勇気付けてきました。

**本能的に「違い」を嫌う。
それを自覚しなくては！**

しかしながら、日本ではほとんどの場合、上司も、同僚も、得意先も回りはすべて日本人ですので、D&Iと言いますと、現実の多くの会社はジェンダー(性別)ダイバーシティがお題目になっていきます。そして日本の職場でのダイバーシティ、つまり「違い」とは、出身地や出身校、職種や趣味、考え方、仕事のやり方など微妙なもの



芹澤充子氏 (せりざわ・あつこ)
ダウ・ケミカル日本株式会社
ダイバーシティ&インクルージョン エリア・ディレクター

1974年米国オクシデンタル・カレッジ卒業後、ダウ・ケミカル日本にセールス・アシスタントとして入社。翌1975年には、女性で初めてエボキシ(樹脂)分野セールスを担当。1985年、女性初のマーケティング・マネジャーとなる。その後、米国赴任を経て1991年液体分離事業部女性初の営業部長、1999年にはダウ・バンフィックのカスタマー・インターフェースグループのエリア・ディレクターに就任。2000年にグローバルの従業員ネットワークであるパシフィック・ウイメンズ・イノベーション・ネットワークを設立し、2006年に女性の育成と充実した人生の実現を目指し、バンフィックで初のダイバーシティ&インクルージョンをスタートし、現職に至る。



です。人間の本能は、似たものに対して好感を持ち、逆に違ったものに対しては、抵抗感を示します。ですから自分と異なった意見に耳を貸し、自分と違った考え方・行動こそ活かすことが大切であると気付くべきです。それを

学び、寛容性のある職場環境を整えれば、従業員は育ち、彼らの満足度をあげていくことができます。満足度の高い社員はやる気があり、生産性が高く、企業に利益をもたらします。D&Iはそのためのものです。

IBMにはダイバーシティに関するいくつかのカウンシルがあります。女性、障害をもつ人、ワークライフ・インテグレーション、クロス・ジェネレーションのグループなどがあります。これらはすべて自発的に参加し、運営されています。例えば2年前、一人の女性技術者が20名の女性技術者たちに声をかけ「IBM女性発明家コミュニティ」を組織しました。現在は1000名以上の女性技術者が世界各地から参加して、これまで900件もの特許申請を行いました。これは、3億8000万ドルほどのビジネスパ

「IBMのダイバーシティ・コミットメント」

IBMコーポレーション バイス・プレジデント
グローバル・セールス&ディストリビューション人事担当
ロビン・スース氏

IBMでは、ソフトウェアやハードウェアと同様にダイバーシティ戦略にもバージョンをつけて、現在3.0までできました。この「ダイバーシティ3.0」にいたる道のりについてお話ししたいと思います。

IBMのダイバーシティの推進は1950年代から行われてきました。初期は、ほかのアメリカ企業同様、法律を遵守し、差別をしない、つまり、採用活動や昇進昇格に、差別的な行動を一切しないという我々の基本的理念に従ったものでした。これが「ダイバーシティ1.0」。

80年代後半〜90年代序盤には、いわゆる「ダイバーシティ2.0」に移っていきました。この2.0では、様々な障壁の撤廃に力を注ぎました。従業員が、人種、宗教、ジェンダー(性別)に関係なく、同等に成功への機会を得るためです。様々な対策委員会が組織され、「ワークライフ・バランス」の対策が打ち出されたのもこの頃です。2000年以降にスタートした3.0

のプログラムの中では、各国の統括責任者レベルにまでアカウンタビリティを要求するようになりました。ビジネスや労働力がよりグローバルになっていくなかで、各国のIBMがより地域に密着し、受け入れられると同時に、グローバルに活躍できる人材の育成について、各国で力を注がなければならぬと考えたからです。

こういった取り組みが認められ、09年、フォーチュン誌によって、リーダー育成においてナンバーワンの企業にIBMが選ばれました。これは喜ばしいことですが、我々IBM社員は、ダイバーシティにしてもトップの指示に従うだけでなく、それぞれがみずからの意志をもって取り組んでいます。その1つが、世界中のIBM社員が数日間をかけてインターネット上で行うディスカッション「ワールド・ジャム」です。これにより我々は共有すべき価値観を自ら作り上げています。このようにIBM社員としての価値とは何かを自ら考え実行することが重要なのです。

IBMにはダイバーシティに関するいくつかのカウンシルがあります。女性、障害をもつ人、ワークライフ・インテグレーション、クロス・ジェネレーションのグループなどがあります。これらはすべて自発的に参加し、運営されています。例えば2年前、一人の女性技術者が20名の女性技術者たちに声をかけ「IBM女性発明家コミュニティ」を組織しました。現在は1000名以上の女性技術者が世界各地から参加して、これまで900件もの特許申請を行いました。これは、3億8000万ドルほどのビジネスパ

また、2010年に「IBMers @Award Best」をスタートさせました。これは、クライアントとのパートナーシップだけでなく、同僚の社員の成功のための支援、皆が成功するチャンスを与え合おうと、社員を鼓舞するためのものです。

中学生の女の子も将来の人材として見据えています

「なぜ、IBMのダイバーシティ推進がうまくいっているのですか」と聞かれますが、特別なことではなく、その方法はとてもシンプルです。戦略立案から始まって、その成果を測定し、何度も何度も見直していく。IBMの成功要因は、休むことなくこのサイクルを回してきたことだと思います。

女性の問題に関して言えば、メンタリングがIBMにおける成功の理由だと思えます。メンタリングでは、キャリア形成や昇進についてだけでなく、



スキル開発や現在の仕事をスムーズにするにはどうしたらよいかといった内容について1対1で話し合いが行われ、それは国境をまたいで行われることもよくあります。これらにより、事業業績にもプラスの影響が出ています。

IBM全社(世界全体)では、40万人の社員の29%が女性ですが、女性マネジャーは10年前に11.5%であったのが25%に増え、女性エグゼクティブは25%になりました。その女性エグゼクティブの66%が、ワーキングマザーです。ゴールとしては、エグゼクティブの女性の割合を、最低でも全社の男女比に近付けることです。

また、技術系社員については、上級エンジニアは、12.6%が女性です。IBMフェローも10.2%が女性です。もちろん、技術系ではまだまだ改善の余地があります。そこで私たちは女子学生をパイプライン人材として捉え、早い時期からアプローチをしています。それこそ中学生の女の子に理系への興味を持ってもらうようなキャンペーンなども提供してきました。大学については、理工系学部で学ぶ女子学生たちには就業機会を広げています。例えば大学在学中のインターンシップ、そして社員によるメンタリング、最終的には卒

業と同時にIBMに入社してもらおうと行ったことです。

個人の能力を組織の中でより独創的に打ち出してもらうことが必要です。来年度には「ダイバーシティ3.5」が動き出します。それによってさらにインクルージョンが進み、ひとりひとりの従業員の潜在能力を、最大限に活かしていくことでしょう。

講演4

「ダイバーシティが企業にもたらすもの、そこに働く人にもたらすもの、そしてその先に見据えるものは…」

J-Win理事長
内永ゆか子

かつてアメリカでも「ダイバーシティ」といえば、「女性」という認識がありました。日本では今現在も、そこで話が固まってしまっています。しかし本場のD&Iの価値は、それだけでしょいか。本場の価値を掘り下げるためにも、D&Iの本質と次のステップへの方向性を示すことが重要だと、我々J-Winは考えています。



下にあります我々が「ダイバーシティ・バリュー・チェーン」と名づけたダイバーシティ推進モデルをご覧ください。ビジネスにおけるダイバー

シテイとは、「カルチャーや価値観の違った人たちが集まったチームが、お互いに違いを尊重しながら議論をし、その中から新しいアイデアやコンセプトなどを作り上げていくこと」です。これを実行することで、新しいイノベーションを生み出される姿をモデル化したものです。つまりダイバーシティとは継続的に行われることが必要で、継続的に行うことで企業は持続的な成長が可能になるのです。そもそも、なぜ今ダイバーシティが必要なのでしょう。それは、今、ビジネス環境の変化が非常に早くなっているからです。昔は、画期的な商品がひとつ誕生すると、100年間はそれでビジネスができましたが、ここ数年は、ほぼ10年ごとに、新しい革新的な変化が起きています。

つまり、一番最初に新しいイノベーションなアイデアでリーダーシップを

とった人が、そのまま勝者になるということです。たった10年間の商品生命では、フォロワーが先駆者を越えてリーダーになるには時間が足りません。ですから、どれだけイノベティブなアイデアを先に考え付き、ビジネスに展開していくか、これが競争力の源泉になってくるのです。

日本企業はまず透明化とアイデンティティの構築を

こういったイノベティブなアイデアを、どうやって社員の中から、または外部の人材と組み、作っていくかが、最大の課題になるわけです。そういった観点からすると、モノカルチャーな人たちが集まって、これまでの経験則にそった議論をしていたのでは、「イノベティブな」モノを生み出すのは難しく、確率的には、異なるカルチャーの人たちが集まったほうが、イノベティブな、あるいは新しいアイデアが生まれる可能性が高まります。

ただ、そのためには、その人たちが理解しあい、分かれ合わなければなりません。クロスカルチャーにおける受容性、つまり違った文化に対する許容力をどれだけ深めるかが鍵です。

この許容力を深める、あるいは違ったカルチャーを理解するために必要なことは、極めてロジカルな整理整頓です。そのためには、先ほどジュリーも言っておりました「透明化」「オープンであること」「仕事やそれにつながる情報の共有化」が必要になります。ひとくくりにしているのかは分かりませんが、日本企業の多くは透明化や



D&Iの継続の必要性と成果をモデル化した「ダイバーシティ・バリューチェーン」

内永ゆか子 (うちなが・ゆかこ)
NPO法人J-Win理事長
株式会社ベネッセホールディングス取締役副社長
ベルリッツインターナショナルインク代表取締役会長兼社長兼CEO

東京大学卒業後に日本IBM入社。1995年、初の女性取締役。2004年から専務取締役を務め、2007年定年退職。2007年、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの支援と、女性リーダーの育成支援を目的にNPO法人J-Winを創設。自身のビジネス遂行の傍ら、日本企業のダイバーシティ推進支援に精力的に取り組む。

ロビン・スース氏 (Robbin Suess)
IBMコーポレーション バイス・プレジデント
グローバル・セールス&ディストリビューション人事担当

1983年に福利厚生スペシャリストとしてIBMコーポレーションに入社。その後26年に渡り、セールス、サービス部門を始め、マーケティング、製造開発部門など同社の主要事業部門で、マネジメント/エグゼクティブ開発から、採用、給与、労務など人事業務全般に及び専門性とリーダーシップを発揮。1997年から2000年までIBMヨーロッパ本部に赴任。2003年から2006年まではアジア・パシフィック地域の人事トップとして東京に赴任し、日本を含むアジア全地域の人事を統括。現職に至る。IBMの女性エグゼクティブの1人として、全世界の女性社員のロールモデルでもある。

分科会中間活動報告

J-Win第2期女性メンバーの活動も残すところ半年余り。
分科会活動も大変活発になってきました。
その中から、自分たちの活動を是非紹介したいという3グループの活動紹介です。

グローバル女性リーダー 「企業調査」分科会

日本生命保険相互会社
矢野美佳

当分科会では、“Women to the Top”を目指す中で、私達自身がグローバルリーダーにふさわしい人材となるために「必要な能力」や「不足しているスキル」は何か?という検討を行っています。具体的には、グローバルリーダーに必要な要素を「改革力」「判断力」など6要素に分解し、サブチームを編成して各要素を深掘り検討しています。あわせて今後はグローバルに活躍する女性リーダーや企業トップへのインタビューを行い、グローバルリーダーを目指すための「自己診断と自己開発のヒントとなるツール」を作成する予定です。9月のAPEC/WLNや10月のNY海外研修の場も大いに活用したいと考えています。

月1回の分科会は、毎回ファシリテーションや会場提供・書記役など全員が積極的にリーダーシップをとって運営しています。要素ごとのサブチーム運営も含め、リーダーシップを検討する場に相応しいチームビルディングができていると実感しています。

また、いつも分科会の3時間があっという間に過ぎてしまうため、5月に「分科会合宿」を行いました。熱海のリゾートホテルの会議室にPCを持ち込んで延べ7時間におよぶ白熱した討議を行い、夜は終電を気にすることなく宴会と温泉を楽しんだことで、メンバーの結束が一層強まったのは言うまでもありません!

今後は分科会活動と平行し、得意分野を持つメンバーが講師となって有志勉強会を開催していきます。初回は9月末に、英語習得法とコミュニケーション術の勉強会を予定しています。J-Win卒業時に「私達はグローバルリーダーに少しでも近づいた!」と胸を張れるよう、残り時間を大切に活動していきます。



30名の大所帯ですが、高い分科会出席率。秘訣はサブチーム運営と欠席者フォローです!

グローバル女性リーダー 「社内調査」分科会

キャタピラー・ジャパン株式会社
遠藤早苗

我々、グローバルリーダー「社内調査」分科会の2年目は、各自の成長計画をより具体的に描いていくため、実際に企業トップとして活躍されているエグゼクティブのご協力を得て、私たちが“Women to the Top”を目指していくにあたっての目的意識や行動指針について「ガイドしてもらうためのセッション」＝「ガイドセッション」を実施します。

具体的には、エグゼクティブ1名に対して分科会メンバー10名程度で1～2時間のセッションを持つ予定です。分科会メンバー企業のグローバルリーダーとしての経験があるエグゼクティブを中心に、女性グローバルリーダーを目指す上でのアドバイスなどを伺い、メンバーからも質問を積極的にぶつけていくなど双方向コミュニケーションとすることを目指します。

現在、8月2日のバクスター・インターナショナルリンク アジア・パシフィック プレジデントのジェラルド・リマ様を皮切りに、日本アイ・ビー・エム株式会社大蔵会長様、キャタピラー・ジャパン株式会社和田常務執行役員様、J-WIN 副理事長佐々木順子様よりご快諾いただいております。

将来的にはこの取り組みを分科会の外にも広げ、J-Winメンバーが「ガイドセッション」の機会を利用できるような仕組みづくりを検討したいと考えています。

また、同時に各人が自己の成長計画の目標地点をより明確に捉えるために、人材開発のプロによる「目標達成支援プログラム」や各企業とのエグゼクティブによる「メンタリング」を自ら体験することも検討中です。



グローバル女性リーダー「社内調査」分科会は、精鋭美女軍団でがんばっています。

女性リーダー育成支援 分科会 (Bチーム)

イオン株式会社
天野愛子

本分科会では、“Women to the Top!”を目指した取り組みのなかで、リーダーに必要な能力を明らかにし、修得する場を提案・提供しています。

2010年1月から7月まで4回にわたり、分科会参加企業の社長や役員による講演を開催し、のべ132名の女性メンバーに参加いただきました。これまでお招きしたゲストは下記の方々です。(社名、役職は講演当時)

- 第1回: (株)イオンイーハート (レストラン業界) 代表取締役社長の辻晴芳様
- 第2回: 第一三共(株) (製菓業界) 執行役員・人事担当の野々瀬恭平様
- 第3回: (株)フジタ (建設業界) 代表取締役の上田卓司様
- 第4回: あいおい損害保険(株) (保険業界) 人事企画部・総務部担当執行役員の金杉恭三様

現在経営に携わっているゲストからは、豊富な経験と高い経営視点から、リーダーに必要な姿勢・心構え・行動・仕事への取り組み方等についてお話しいただくと同時に、女性リーダーであるメンバーに対するアドバイスも多数いただいております。毎回実施している受講後アンケートからは、「経営者からこのようなテーマで話を聞く機会がないので非常に有意義だ」という意見が毎回見られ、各回のゲストの個性や経験に触発された、という声も多く聞かれています。

今後は2011年1月までに4社からゲストを招いて講演をいただく予定です。私たち女性メンバー自身の成長につながる機会でもあり、今後も多くの皆さんに参加いただければと考えています。



トップエグゼクティブに「リーダーの要件」を伺うとともに、活発な質疑応答も。

2010年度 「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



広々とした会場が、会員企業のダイバーシティ責任者の方々でいっぱいになりました

2010年7月8日、みずほ証券株式会社セミナールームにて「第1回ダイバーシティ推進責任者会議&ベストプラクティスセミナー」が行われました。本会議は、2010年度ダイバーシティ推進責任者ネットワークのキックオフであるうえに、「2010J-Winダイバーシティ・アワード」受賞企業3社によるプラクティスセミナーを聴講できる機会ということもあって、90名の出席がありました。

最初に、会場を提供いただいたみずほ証券株式会社常務執行役員の長崎秀樹氏からのご挨拶がありました。続いて、佐々木J-Win副理事長より「ダイバーシティへの取り組みがいかにか企業にとってメリットになるのか」というスピーチと、久慈J-Win副事務局長からは、今年度のダイバーシティ推進活動の方針と年間スケジュールの説明がありました。「ダイバーシティに関するシンクタンク」となることで、企業のダイバーシティ推進を支援する。その第一歩として、企業の女性活躍を支援することをテーマに、「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」という2つの基本活動方針を宣言しました。



佐々木順子J-Win副理事長よりスピーチ。改めてダイバーシティ推進の意義についてお話しさせていただきました



みずほ証券株式会社常務執行役員の長崎秀樹氏からご挨拶がありました

休憩をはさみ、後半は「2010年J-Winダイバーシティ・アワード」受賞企業6社のうち、大賞を受賞した株式会社りそな銀行の前島孝子氏、敢闘賞の東京電力株式会社の雨宮弘子氏、特別賞の日本IBM株式会社の梅田恵氏より、事例発表が行われました。さらに事例発表の後、3社のスピーカーが、3つのスペースに分かれ、株

具体的取り組みは、女性社員の活躍推進を目指した次の5つの施策です。
①両立支援：休むための支援ではなく「働くための支援」として幅広い選択肢を設定
②均等性の向上：過度の配慮や甘えを指摘、性差のある職務の洗い出しと、その是正をガイドライン化
③管理職の育成・登用：対象層の拡大と研修の充実
④若手の育成：異業種交流やJ-Win参加によるモチベーションアップ
⑤管理職層の意識変革：営業店や電力所にて、草の根運動的にダイバーシティ推進フォーラムを開催。

経営層からダイバーシティに関する発信が増えたことも大きな前進です。

「事例紹介・J-Winアワード特別賞 日本IBM株式会社」



東京電力株式会社の雨宮弘子氏。「古い体質の中での努力が評価されたと思っています」

1998年より「女性活用」の取り組みをスタート。そこから「障害者」



事例発表のあとは、3社のスピーカーを囲み質疑応答が行われました。

※大賞受賞のりそな銀行については、前号で紹介いたしましたので、今回は割愛させていただきます。

「事例紹介・J-Winアワード 敢闘賞 東京電力株式会社」
全日本空輸株式会社潮田敏明氏、キャタピラー・ジャパン株式会社干場博之氏をナビゲーターに、Q&Aセッションが行われ、積極的な質疑応答が交わられました。



日本IBM株式会社の梅田恵氏。「出産や更年期、女性には年代による身体の変化に対応した施策も必要です」

や「性的少数派」、「外国籍社員」の活用の取り組みへと進み、この4つのカウンセルに、「ワーク・ライフ・インテグレーション(WLI)」カウンセラーが社長直轄という形で活動しています。この点が今回の評価につながったのではないのでしょうか。
とくにWLIについては、もはや女性だけではなく男性も含めて、そしてグローバルな場で活躍してもらうための施策として整える必要性があると考え、最新施策として新たに①フレックスマンタイム勤務、②介護休暇、③ホームオフィス制度が加わり、これらにより多様なワークスタイルを提供してまいります。

J-Win Program

APEC/WLN (女性リーダーズネットワーク)はサイドイベントも充実!! サイドイベントは参加費無料で誰でも参加可能。誘い合わせてグローバル体験を!



APECは、アジア太平洋地域の21の国・地域の経済協力会議ですが、それに合わせて産業界、学会、行政、民間団体などの女性リーダーからなるWLNが開かれます。WLNは、非公式会合ではありますが、国や地域を超えて女性リーダーたちがグローバルネットワーキングを行い、APECへの政策提言を行うという重要な役割もっています。

今年度は日本が開催国であり、9月19日(日)～21日(火)まで、新宿の京王プラザホテルで「女性による新たな経済活動の創造～人・自然・文化を活かす」というテーマでWLN会合が開かれます。その実行委員長を当NPO法人の内永理事長が務めており、J-Winも本会合だけでなく、サイドイベント、エクスカージョンなどさまざまな形でこれに参画し、会員企業からもご協力をいただいています。

その多くのプログラムの中から、J-Win会員にぜひ参加いただきたいプログラムについて、ここでご紹介しましょう。とくに、「サイドイベント」といわれているものは、WLN本会合のテーマに沿った内容のセミナーで、誰でも参加費無料で受講できます。ぜひお誘い合わせてご参加ください。このチャンスをお見逃しなく。

【2010APEC/WLN (女性リーダーズネットワーク会合) 2日目分科会】 「組織における女性のキャリア構築」 分科会1「女性たちも経営に参加しよう」

- 主催** APEC/WLN (NPO法人J-Win担当)
- 日時** 9月20日(月) 14時～16時
- 場所** 京王プラザホテル (APEC/WLN会場内)
- 内容** オープニングスピーチ みずほ証券株式会社代表取締役社長 横尾敬介氏
パネルディスカッションは日産自動車株式会社執行役員星野朝子氏のほか
韓国、フィリピン、シンガポール、タイの女性エグゼクティブ。ファシリテーターは、IBM中国の女性エグゼクティブ。

● サイドイベント I

「グローバルリーダーを目指して～グローバルに活躍するAPEC女性エグゼクティブたち～」

- 主催** 内閣府 男女共同参画推進連携会議 NPO法人J-Win
- 日時** 9月22日(水) 10時～13時
- 場所** 東京大学情報学環 福武ホール
- 内容** 基調講演 G&S Global Advisors Inc.代表取締役社長 橋・フクシマ・咲江氏
パネルディスカッションは、中国、韓国、シンガポール、米国、そして日本の女性エグゼクティブ。モデレーターは当法人副理事長佐々木順子。

● サイドイベント II

「理系女性のためのグローバルキャリアアディバロップメント～APECのロールモデルに学ぶ～」

- 主催** 内閣府 男女共同参画推進連携会議 NPO法人J-Win IEEE
- 日時** 9月22日(水) 10時～12時30分
- 場所** 女性と仕事の未来館
- 内容** 基調講演 リコーITソリューションズ株式会社取締役会長 執行役員 國井秀子氏
パネルディスカッションは、オーストラリア、チリ、中国の女性エンジニアのほか、J-Winメンバーの日本電信電話株式会社 松浦由美子氏、第1期メンバーのソニー株式会社 松山科子氏。

なお、サイドイベント I と II についての詳しい内容、申し込みなどはJ-Winホームページをごらんください。(このページの下段参照) WLNについては、<http://www.apecwln2010.jp/>

活動カレンダー

5月定例会

- 日時** 5月19日(水) 16時～19時
- 場所** KDDI株式会社品川イーストワンタワー
- 内容** KDDI株式会社総務・人事部社員力強化センター長の川井徹氏からのご挨拶に続き、日本教育大学院大学客員教授で元外交官の北川達夫氏より「対話による創造的問題解決の手法～多様化と複雑化の時代に求められる言語力」というテーマでご講演いただく。フィンランド、エストニアなどでの外交官経験から異文化コミュニケーションの難しさを超えてゆく楽しさについて語られた。
- 詳細** HP>女性メンバー活動に北川氏の講演概要掲載



講師の北川達夫氏は、異文化の人とのコミュニケーション術について。

2010J-Win/カタリストジョイントセミナー

- 日時** 5月25日(火) 14時30分～18時30分
- 詳細** 本誌6ページを参照



6月定例会

- 日時** 6月16日(水) 16時～19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ダイバーシティ推進室長の五十嵐潤子氏よりご挨拶。当法人副理事長、元日本IBM執行役員の佐々木順子の「Senior Leaderへの道～キャリアの壁を自信に変える」というテーマで、自身の経験に根ざしたリーダーシップ論をソフトに語った。
- 詳細** HP>女性メンバー活動に佐々木副理事長の講演概要掲載



いつも機嫌よくいることもリーダーの条件と、講師の佐々木順子氏。

7月定例会

- 日時** 7月21日(水) 17時～20時
- 場所** 女性と仕事の未来館
- 内容** 株式会社日本能率協会コンサルティング、チーフ・コンサルタントの佐伯学氏より、会議を短時間で能率的に、しかも参加者の満足度も上がるようなファシリテーション術を学ぶ。着席は分科会ごと、つまり顔見知りの人たち同士で、話の合間、合間にワークショップがはいるという実践的なものであった。
- 詳細** HP>女性メンバー活動に佐伯氏の講演概要掲載



適宜ワークショップが入る形式で進める佐伯学氏の講演。