

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!

2011 JANUARY

No. 13





# ダイバーシティは 経営課題を解決する 取り組みです 渡邊光一郎氏

第一生命保険株式会社 代表取締役社長



消費者・契約者ではなく  
すべての生活者の  
「生涯のパートナー」に

内永 御社は昨年（2010年4月）、相互会社から株式会社へと転換されました。これは大変なリスクをとるような大事業で、よくご決断されたと思います。なぜ今、このような変革をされたのでしょうか。

渡邊 生命保険会社という業態は、まさに「日本経済が抱えている課題」そのもののような産業です。「少子高齢化」が進展してゆく中で、従来のままなら縮小してゆくしかありません。そうした中で私どもの理念、「お客さま第一主義」を、未来永劫にわたって果

たしてゆくためには、より柔軟に、よりスピーディに経営戦略をとることが出来る株式会社にし、資本調達力も含めて、株式を上場させることが必要であると判断しました。

実は「お客さま第一主義」という経営理念は、創業者が言い出した言葉で、今でこそ、当たり前のように思えますが、明治35年当時としては、とても画期的な考え方で、かなりの変革者だったんです。

内永 なるほど。変革は創業以来の精神ということですね。  
ただ保険業界というのは、ビジネスモデルそのものは、あまり変わっていませんし、中でも御社は大きなマーケットシェアをお持ちですから、変革

そうした発想が社員を刺激して、どんどん新しい  
アイデアが出てくるのではないのでしょうか。（内永）

をするのはかなり難しいのでは、と思います。そんな中で、何をテコにして会社を変えていこうと考えられているのでしょうか。

渡邊 変革の担い手となる人材の育成が大切だと思います。ただしその前に、これから会社として何を目的にしているのか、人材が目指すものは何なのかを、明確に示す必要があると考えています。そこで昨年9月、「新・生涯設計戦略」と「DSR」という2つの軸を掲げました。

「新・生涯設計戦略」というのは、すべてのお客様に対し、すべてのライフステージで、一生涯のパートナーとなるというコンセプトです。それに合わせて新たな商品やサービスを提供していきます。従来はお客様のことを「消費者、契約者」というとらえ方をしていたんですね。でも、そうではない。

**PROFILE**  
NPO法人J-Win 理事長  
**内永ゆか子**（うなが 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、理事長に就任。08年4月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に。



**PROFILE**  
第一生命保険株式会社  
代表取締役社長  
**渡邊光一郎**（わたなべ こういちろう）  
1953年静岡県生まれ。東北大学経済学部卒業後、76年第一生命保険相互会社入社。97年調査部長、2001年取締役企画・調査本部長兼企画第一部長。04年常務取締役。08年取締役専務執行役員。10年4月、株式会社化・上場を果たすにあわせ、代表取締役社長に就任。

私どものお客様は「生活者」なのだ。契約していただける方だけでなく、そのご家族も含めて、「一生涯のパートナー」になっていくと考えることが、これからは必要だと思っています。  
内永 全ての人が対象ということですよ。それは、本当に大事な根幹だと思います。

それぞれの現場で  
品質改善活動に取り組み  
課題を解決してほしい

渡邊 もう一つの「DSR」とは第一生命のCSR（企業の社会的責任）のこと。「D」は第一生命を表します。CSRというと、社会貢献としてとらえている会社が多いと思いますが、私どもは2001年に「日本経営品質賞」を受賞したときの経営品質向上の取り組みがベースにあります。

つまりこれから経営改革を進めていくにあたっては、この経営品質をベースにしなが、PDCAをまわしていかなければなりません。そこで、CSRを経営の本質的なものにとらえて、より自分たちのものにするために「DSR」という名称に変えました。

要は、現場を巻き込んだ品質改善活動ということですね。それぞれの現場で、PDCAをまわして課題解決に取り組んでほしい。すべての職員が矛盾解決から逃げない意識をもってほしい。DSRとは、そんな思いを表したものです。

これは終わりのなき旅で、ゴールはないと思っています。ただ私は、このDSRが本当に職員一人ひとりの胸に

新創業にあたって、6万人の入社式を  
行いました。50代の新入職員もいる  
という新鮮な光景でした（笑）（渡邊）

落ちるまでやりたい。それがこれからのチャレンジですね。

内永 DSRを第一生命さんのDNAにしたい、ということですね（笑）。実は私が副社長をしているベネッセという会社も、ベネ（よく）+エッセ（生きる）で「よく生きる」という意味なんです。ですから、各種の教育からお年寄りのケアセンターまで、お客様が人生をよりよく生きるために必要なサービスをすべて提供しますという事業ですから、我々の事業すべてがCSRだということ、社内にはCSRという部門がないんです。

渡邊 同じ発想かもしれませんね。この新・生涯設計戦略とDSRという2

つの考え方をベースにして、中核事業での成長戦略を考える。品質の改善をしていく。そうして中核事業の経営戦略を明確に示した上で、海外市場や貯蓄分野といった新たな形での成長を考えたと思っています。

個性を尊重しつつ  
ベクトルを明確にし  
チームワーク力を大切にする

内永 改革にあたって、人材のダイバーシティについてはどうお考えでしょうか。

渡邊 ダイバーシティというのは、個性を尊重することなのですが、それは大切なことなのですが、その

ためには何を理念として、どういうベクトルに向かっていくのかを明確にする必要があると思います。それがないまま、個性を尊重すると、組織がバラバラになって弱くなってしまいます。職員それぞれの個性を尊重し、かつ本当にいきいきと働いてもらうためには、会社としての目的や枠組みをしっかりと打ち出すことが大切だと考えています。

内永 ダイバーシティ&インクルージョンということですね。

確かにダイバーシティの調査によると、モノカルチャーの会社のイノベーションは、だいたい正規分布通りなんです。ところが違うカルチャーの人たちを集めたダイバーシティな会社は、イノベーションが非常に高くなる場合と、社員がバラバラになって、イノベーション力が落ちる場合がある。ヴィジョンや方向性を共有化しつつ、違う



ものの価値を取り込んでいくと、大きく成長するんですが、基本のベクトルがないままにダイバーシティをする、船頭が多いだけの状態になってしまします。そういう意味で、ダイバーシティは諸刃の剣、インクルージョンも同時に行うリーダーシップが非常に重要だと思います。

**渡邊** 第一生命では、人事制度としてもプロフェッショナル&チームワークという考え方を打ち出しています。

職員の個性を伸ばし、プロフェッショナルを育成することも必要ですが、それと同時にチームワーク力をどう発揮できるのかも大切である、と。評価体系にも、プロフェッショナル性とチームワーク性の両方の機軸を取り入れています。

**内永** それは面白いですね。

**品質が生産性か、ではなく品質も生産性も、を考えるのがリーダー**

**渡邊** また、リーダーには立体的な概念でものごとをとらえてほしいと思っています。私は「弁証法的アプローチが大切だ」とよく言うのですが、たとえば「品質か、生産性か」ではなく、「品質も、生産性も」にしなければならぬ。そのために必要なのは知恵であり、それを考えるのがリーダーの役目だと言っています。

**内永** それはまるで禅問答の世界ですね(笑)

**女性職員の意識はすごく変わりましたが、管理職の男性陣はまだまだ発展途上です。**(渡邊)



**平日に大会を開けば、社長はダイバーシティに本気だ、企業戦略なのだというメッセージになりますね。**(内永)

答えました。「ボトムアップ型は、枠組みの中での改善でした。ダイバーシティは、経営課題を解決する取り組みです」。並み居る役員が、じよめきましたよ(笑)

そのとき私は、ダイバーシティには役員や管理職の意識改革が必要だと実感しました。ダイバーシティというのはマネジメントそのものです。女性管理職数でいえば、5年で倍以上になっていますが、まだまだ少ない。また、女性職員の意識はすごく変わったと思えますが、管理職の男性陣はまだまだ発展途上です。ダイバーシティが必要

**渡邊** 「二兎を追う者一兎をも得ず」といいますが、うちは二兎を追います。ここが知恵の出どころで、野うさぎが右と左に別れて逃げたら、巣穴で待つていれればいい。そして戻ったところを捕まえれば、二兎とも得られるんです。その発想、概念こそがイノベーションなんですね。

**内永** 発想の転換ですね。  
**渡邊** それができないと、今のような難しい世の中では、成長できません。そうして知恵を出し合って、矛盾を解決することが、D S R経営なんです。

**内永** その発想ですと、社員の皆さんはエキサイティングするんじゃないでしょうか。難しいことだと思いますが、現に社長は株式会社化をされて、成功されている。何事も無理だとは考えない、難題にチャレンジしようという思いがすごいですね。

**渡邊** そう言っていただと大変ありがたいですね。

昨年の株式会社化に際しては、800万人のお客様のうち、現金で受け取りたいという方には振り込みをしました。その結果、2010年の4月に、700万人の方に約1兆円のお金を振り込んだんです。さらに137万人の株主の方に株主管理のシステム連動もしました。これら全て、ひとつもシステムトラブルを起こさずクリアできたのは、ほとんど奇跡に近いことでした。全国の職員が力を結集した結果で、文字通り総力戦です。このことは、

次の成長戦略への自信につながっていると思います。

**内永** 素晴らしいことですね。

**渡邊** ただし、これをもって達成感をもってしまつたら、危ないですね。株式会社化は目的ではなく、ここからスタートなんです。ですから私は社長に就任したとき「これは新創業だ」と位置づけました。第一生命の創業者がそうであったように、我々も起業精神にもう一度立ち戻って、混とんたる社会の中で成長戦略を描くのだ、と。

そのために、2010年の4月には、グループ会社も含めて全国6万人の「入社式」を行いました。シニアの職員にも、2010年4月1日付けの新入職員として辞令を発令したんです。テレビの取材もきたのですが、当社の入社式だけ50代の新入職員もいるという、新鮮な光景でした(笑)

**ダイバーシティは前向きに働くための原動力になる**

**内永** 6万人の入社式というアイディアは、社長がお考えになったんですか。  
**渡邊** そういうことをしたい、というのは私の発想です。けれど、実際に企画立案したのは若い人たちで、中心になってがんばってくれました。

**内永** 「新創業」という発想は、特に若手社員を刺激しますよね。どんな新しいアイディアが出てくるのではないのでしょうか。

**渡邊** その刺激から、前向きな意識に向かってくれることが、非常に重要だと思うんですね。ダイバーシティとい

うのは、そのエネルギーをわかせる原動力のような気がします。

昨年は、全国からダイバーシティを推進する担当者を集めて、初めての「ダイバーシティ推進大会」を開きました。地方の女性職員や管理職、役員など約400人が集まって、現場での取り組み事例などを発表したのですが、私自身、非常に刺激を受けました。一般事務で入社した人たちが、ダイバーシティを進めるうちに、自分から手をあげてキャリアアップをめざしている。こんなにもチャレンジ精神の旺盛な人たちが大勢いるのかと、驚かされましたね。

**内永** それはすごいですね。どこの企業でもそれを目指していると思うのですが、社員のやる気をなかなか上手く拾い上げることができずに、潰れてしまつこともあります。御社で成功している秘訣は、どこにあるのでしょうか。  
**渡邊** ボトムアップ型とベンチマーク型の違いだと思います。もともとボトムアップの枠組みの中の提案制度はあったのですが、それだと、新しい取り組みが一つの組織の中だけで終わってしまいます。けれども現在は、他の部署の好事例をベンチマークとして、自分たちのものにしていくという風になっています。

**内永** お互いに刺激しあうわけですね。  
**渡邊** 実はダイバーシティ推進大会のときに、ある役員から「従来のボトムアップ型と、現在のダイバーシティの取り組みの違いは何ですか」という質問が出たんです。そのとき、現場でお客様担当をしている女性職員が、こ

うちの組織はこんなに良くなりました」という報告が上がってくるでしょうね。  
**渡邊** ダイバーシティの意識が、D S Rにも入り込んでいくと思います。

**外国籍の留学生を採用グローバル展開は始まったばかり**

**内永** グローバルな視点でのダイバーシティという面では、いかがですか。  
**渡邊** こちらは、まだまだ第一歩ですね。我々保険業界とグローバルを前提にして事業展開する企業としては、発展系が全く違います。それでも意識改革はかなり進んできて、2011年度から外国籍の留学生を新入職員として採用するようになりました。今後も一定の採用枠を設ける予定です。これまでは中途採用だけでしたので、徐々に変わってきている段階です。

**内永** それはいいですね。

**渡邊** ベトナムに100%出資の子会社があるので、この社長はベトナム人です。中国プロジェクトの責任者には、中国籍の女性を部長職として採用しています。ただ、生命保険業というのは、進出した先の国の社会保障制度をどう補完するか、ですから、その国の文化に根ざして、国民のために我々が本当に役立つ視点がない限り、事業展開はできません。その国のドメスティック産業として、入っていかなければならぬ。他の産業と比べても、グローバル展開は生易しいものではないですね。本当の意味でのダイバーシ

**判断基準を得るためのベンチマークと材料を与える**

**内永** 最後に、J・Winに対する要望がありましたら、お聞かせください。  
**渡邊** ダイバーシティのベンチマークをどこに置くのか、判断基準をどこから得るのかというところで、J・Winの存在は非常に大きい。ダイバーシティ進捗のベンチマークとさせていただいています。J・Winは従来果たしてきた役割以上に官民両方を支える組織になっていくのではないかと思っています。より一層、大きく成長していただいて、我々にベンチマークの材料を与え続けていただきたいですね。

**内永** 日本国内の企業同士でしたら、お互いの交流を通してかなり細かくベンチマークができるようになりました。それをきっちり進めながら、私自身としては、日本よりもダイバーシティの進んだ海外の企業も視野に入れています。もちろんそういう企業も、何十年もかけて今の状態になったのですから、急に追いつくわけにはいきません。けれど、ゴールとしてはこういう活動があると、展望をお示しすることが必要だと思うんですね。それを採用するかどうかは、それぞれの企業でご判断いただいて、私どもは海外の先進事例をなるべく詳しく、できるだけかみ砕いてわかりやすく、今後ご紹介していきたいと思っています。



パネルメンバー



**BO Sohn氏**  
(ビー・オー・ソン/韓国)  
Executive V.P. and COO of Prudential of Korea, First Chair of K-WIN  
1996年、韓国プルデンシャルに人事トップとして入社。2010年、COO就任により、人事、広報、財務を含む管理全般を統括。韓国女性リーダー団体K-Win初代会長。



**Teri Teo氏**  
(テリー・テオ/シンガポール)  
Regional Channels Manager, Agfa Singapore Pte Ltd  
印刷業界向けイメージのシステムの開発・製造・流通を行うアグファ社においてアジア地域のビジネスを担当。優れたリーダーシップのもと、2007年から70%成長を達成。08年、同社のベストセーラースマネジャー Top10に選ばれる。



**Elizabeth J. Cobbs氏**  
(エリザベス・コブス/米国)  
MSD株式会社 (2010年10月万有製薬から社名変更) 執行役員 医薬制作部門統括  
2005年に米国メルク社より万有製薬に移動、執行役員 医療制度情報室担当に任命される。現在は日本における政策や関係官庁との渉外等を担当。メルク社入社前はイェール大学社会学部准教授。



**アキレス 美知子氏**  
(日本)  
株式会社あおぞら銀行 常務執行役員 人事担当  
シティバンク、モルガンスタンレー証券などのグローバル企業で人事部門のリーダーとして活躍。その後、住友3M人事本部統括部長3Mアジアパシフィックの人財マネジメント統括部長を経て、2008年、あおぞら銀行入行。09年10月から現職。



**ファシリテーター 佐々木順子 J-Win 副理事長**  
(日本)  
(2011年1月より) マイクロソフト株式会社執行役員  
1983年、慶応義塾大学経済学部卒業後、日本IBM入社。2006年同社執行役員として、アジアパシフィックおよび日本のテクニカルサポートを統括。2007年から上海にてグローバルデリバリー部門を指揮。2010年に同社を退職後、J-Win副理事長として、企業のダイバーシティマネージメント推進に取り組む。

えは面白いのだな」と思わせませす。つまり、それぞれの文化では何がポイントなのか考えることが重要。その文化、言語に適應できるように、スタイルをシフトし、謙虚であったほうがいいときには謙虚に、物静かであることがポイントでないときには、大声でものを言ったほうがいいのです。ソーン・まず、控え目または謙虚ということに関して、アジアの女性がみんなそうではないと思います。韓国および日本ではそれが長所であるとみなされて、韓国と日本は、まだグローバルリーダーを多く生み出していません。けれどもそれは、スキルやリーダーシップの問題でも、熱意がないわけでもありません。家族の問題です。グローバルなポジションをオファーされたら、引き受ける韓国と日本の女性は、10人中1〜2人ぐらいでしょう。それは、家族を犠牲にすると考えるからです。ただし今、世界の中心がアジアに動いています。そして、21世紀はソフトパワーが必要な時代です。これは女性

的な特徴です。つまり、柔軟で感受性や創造性に優れたアジアの女性に、素晴らしい将来が待っているのです。テオ・私のボスは香港人で、謙虚であり、慎ましいことはポジティブに映るようです。しかも男性ですから、私はそれを利用しました。「これをください、くれないなら何をするか分からない」というやり方はしませんでした。この選択はとても効果的でした。アキレス・アジアの女性がグローバルリーダーになれない理由はありませぬ。アジアの女性は其感する能力に優れ、相手の立場に立って物ごとを捉えることができます。また、自分が周りからどう見られているのかも分かっています。そして、ビジネスの向上に何が必要かを見抜く能力に長けています。これは、グローバルリーダーとしての大きな強みです。佐々木・コブスさんの「その文化の中で何がポイントなのかを考える」というお話は印象的でしたが、でき上がった意識を変えるのは難しい。そうなる



APEC / WLN (女性リーダーズネットワーク会合) は、APECに加盟する21エコマの経済界、学会、民間団体等の女性リーダーからなるネットワーク。内永ゆか子 J-Win 理事長が実行委員長を務め、2010年度 APEC 議長国である日本において、過去最大規模での(今回で15回目)開催となりました。

と子供の頃からの教育は、非常に大切ということになりますね。コブス・そうですね。日本の教育制度では、リーダーに必要な物の考え方を育てるところが弱いと思います。日本政府は真剣に考えるべきです。まず、日本の学生はあまり論文を書きません。論文とは議論を書面で行うことで、書いたもので自分の論理をチェックする働きがあります。それによって戦略的な思考能力が培われます。アメリカでは小さなときから教育制度でこれを教えられるのです。また、説明する力を育てるということもアメリカではよく行われます。家庭内でも子どもに「なぜ？」という問いを繰り返すことがその1つです。わが家も4才の息子にそうしています。実際に、よく質問をする家庭の子どもは成績がいいことも分かっています。アキレス・コミュニケーション手段としての英語力についてコメントしたいと思っています。グローバルなビジネスで英語力が必要であることは間違いあり

あるわ」ということをよく言いました。しかしビジネスの世界では「問題」ではなく、「チャレンジがある」と言わなくてはなりません。私は、新しい英語を学び直すことになりました。当然大きな転機です。日本では産官学連携ということがよく言われますが、物の考え方が違う組織が協力しあうことは、柔軟性を生みビジネスを成長させます。それはグローバル化ということもつながること。つまり私は、そのような意識改革を経験したということです。アキレス・最初は、ただいろいろな文化の人と話すのが楽しかったことを覚えていますが。違う考え方や表現方法を学ぶことが刺激的で、それがグローバルチームで働きたいと思っただけで済んだ。また、発言をすれば、自分の意見をもっているひとりの人間として認識してくれる。そして次のチャンスもやってくるということも新鮮でした。佐々木・アジアの女性は慎ましく受動的だと言われます。そんなアジアの女性たちはグローバルリーダーになっていけるのでしょうか? コブス・なぜアジア女性に「謙虚、慎ましい、従順」という言葉が使われるのでしょうか。日本文化ではこれらは長所とされています。人の話に耳を傾け、反対をせずに人との関係を築くことが、ポイント・丁寧とされているのです。一方アメリカでは、意見が違ってもそれをきちんと言うことがポイントなのです。質問をする、異なる意見を言うのは相手に興味を示していることであり、黙っていれば、相手に「私の考

**部下には誠実に接し、個人個人の働く動機を理解するべき**

佐々木・では、グローバルリーダーとして、ご自分のこの部分が有利だった、という点をお話いただけますか?

グローバルリーダーとは優れたコミュニケーション力を持つ人  
佐々木・グローバルリーダーとして活躍するみなさんに、まずは「グローバルリーダーの定義」を伺いましょう。ソーン・広義としては、多国籍企業に身を置き、海外の現地担当者として協力して仕事をする人のこと。そして狭義としては、例え国内の仕事上の決定であっても、それが全世界的なオペレーションに影響を与える人のことです。自身自身で例えませんが、私の職責の範疇は韓国国内のみですが、私の仕事上の決定は、普段からやり取りをしている他の国の同僚や知人にも影響を与えます。テオ・私も同意見です。さらに付け加えるなら、「リソースをシェアしていく能力に優れた人間」だと思います。財務も人事も発注も、シェアできるものはするということです。私が勤めるアグファのアジア本社はクアラルンプールにあり、オフィススタッフはみんなそこにいます。受注発注処理、物流、財務などの機能はマレーシアにあります。上司は香港、私はシンガポールにあり、ITを使つて必要なスタッフと連絡をとり、私自身がモバイルオフィスになりビジネスを行っています。グローバルリーダーは、非伝統的な仕事のスタイルを確立できる人間とも言えます。コブス・グローバルリーダーとなるための鍵は、あらゆる「違い」を受け入れ、それを利用できることです。人はどのように考え、働き、コミュニケーションをするのか。戦略的に分析できる能

内閣府男女共同参画推進連携会議 / NPO法人J-Win共催



2010年APEC女性リーダーズネットワーク(WLN) 会合サイドイベント  
「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の女性エグゼクティブたち」

J-Winメンバー企業の役員、APEC/WLN会合の実行委員やパネリストとして各国から参加された女性エグゼクティブのご協力を得て、2010年10月22日、東京大学情報学環・福武ホールにて、サイドイベントを開催しました。第一部は、G&S Global Advisors Inc代表取締役社長 橋・フクシマ・咲江氏による基調講演、第二部はその基調講演を受けて5人のグローバルリーダーによるパネルディスカッションが行われました。本誌では、パネルディスカッションの内容を報告します。

力が必要です。ローカルな物の見方をグローバルな対話の中に取り込むこと、その可能性を大切にすること。アキレス・1点だけ付け加えますと、グローバルリーダーは、あらゆる場面において、コミュニケーションの取り方に長けている必要があると思います。日本人の多くは「対立」が苦手、避けようとしてしまいます。しかし、グローバルビジネスをリードし、多様な背景をもった人々と仕事をしていく時には、意見の違いもあり、時には対立することもあります。「対立」を恐れず、建設的な方向に導くスキルが重要です。佐々木・みなさんがグローバルリーダーとなった分岐点は? テオ・シンガポールは小さな国で国内の市場も小さく、ほとんどの企業は中国の市場を見ていました。アグファの仕事の性質上、中国にはチャンスがなかったため、広くアジア全体でビジネスをしていくしかありませんでした。私は、目をつぶって飛び込むように、思いきってその仕事を始めました。ソーン・私は、キャリアを多国籍企業で始めましたので、若いころからいろいろなロールモデル、女性のグローバルリーダーを見てきました。世界各国を飛び回り仕事をする彼女たちに憧れたものがきっかけです。コブス・そもそも私は、学者、教授としての仕事を始めました。そこはボスのない素敵な世界(笑)。ところが、ボスとの付き合い方を知らないままビジネスの世界に移ったため、数々の失敗を犯しました。学芸と同じ調子で「その意見に反対です。あなた、問題が

あるわ」ということをよく言いました。しかしビジネスの世界では「問題」ではなく、「チャレンジがある」と言わなくてはなりません。私は、新しい英語を学び直すことになりました。当然大きな転機です。日本では産官学連携ということがよく言われますが、物の考え方が違う組織が協力しあうことは、柔軟性を生みビジネスを成長させます。それはグローバル化ということもつながること。つまり私は、そのような意識改革を経験したということです。アキレス・最初は、ただいろいろな文化の人と話すのが楽しかったことを覚えていますが。違う考え方や表現方法を学ぶことが刺激的で、それがグローバルチームで働きたいと思っただけで済んだ。また、発言をすれば、自分の意見をもっているひとりの人間として認識してくれる。そして次のチャンスもやってくるということも新鮮でした。佐々木・アジアの女性は慎ましく受動的だと言われます。そんなアジアの女性たちはグローバルリーダーになっていけるのでしょうか? コブス・なぜアジア女性に「謙虚、慎ましい、従順」という言葉が使われるのでしょうか。日本文化ではこれらは長所とされています。人の話に耳を傾け、反対をせずに人との関係を築くことが、ポイント・丁寧とされているのです。一方アメリカでは、意見が違ってもそれをきちんと言うことがポイントなのです。質問をする、異なる意見を言うのは相手に興味を示していることであり、黙っていれば、相手に「私の考

※第一部の基調講演の内容は、J-Winホームページで紹介しています。



アキレス…「楽観的でありながら非常に現実的」なところかなと思います。

キャリアの入り口でもがいていた時期、アメリカ人のボスに「ビジネスは理想だけでは動かない。これだけは譲れない」ということを優先し、それ以外のところは退く術を身に付けなさい」と言われました。これは非常に重要なアドバイスでした。というのは、グローバルなビジネスでは多くの場合、物ごとが自分か思ったとおりには動かないからです。大勢に影響がない時は「まあいいか」と流す一方で、絶対曲げたくないという信念のためには、しつこく、かつ明るく、戦う。そんな術を、失敗を重ねながら身につけてきました。

コブス…私の場合、常に自分自身を理解することに努め、チェックをする習慣を持っているということです。長所を見つけたらそれを育て、短所は改善するための学習を継続的にしています。そのための新しい方法も試みます。そして自分の長所、短所を知った上で、リスクのあるところに飛び込むのです。すると、攻め時も引き時もよく分かります。これが第1点。

2点目は、メンタリ的なネットワークをきちんと育てているということです。そして国籍を問わず、組織を問わず、できるだけたくさんの人から、継続的に助言を求めています。ソン…私は、生活に対して、そして仕事に対しての熱意だと思います。パッション、情熱的であることは生まれ持った性格ではなく、実践を続けることによって身につけることができます。欲望があれば、パッションが生まれま

す。私は、1000回転んでも、1001回起き上がります。人生とはそうやって、自分でクリエイティブにいかなくてはならないものだからです。

テオ…資質というより経験から得た気づきがあります。私はキャリアのスタート当時、セールスパーソンとして非常に良い業績を納めていました。同時にとても自己中心的で、同僚が私をサポートしてくれていることなど、気にもしていませんでした。取締役になったときに、ボスから「あなたはトラブルメーカーだ」と言われました。

悩んでいた時、「成功するための7つの習慣」という有名なデール・カーネギーの著書に出会いました。成功する人の特色は何か、国籍や歴史も含め幅広い視点で検討されていて、この本を読んでから私の人生はガラリと変わりました。そこから得た重要なキーワードは「パーソナルタッチ」個人的なつながりです。同じ職場にいるとはいえず、なぜ彼らは私をサポートし、なぜやる気があり、そして何を求めているのか。深い動機を、その人の気持ちになって考えるということ。

佐々木…何か具体的に、部下のやる気を引き出す方法はありませんか？

ソン…誠実さと愛情を持つことです。部下の成功を心から望んでいれば、配慮の内容も伝わり方も変わります。もう1つは、上司はみずから模範を見せるべきです。そうすれば部下たちも感銘を受けます。アキレス…やはり、信頼です。部下

一人ひとりが今どういうステージにいて、どのぐらい自信があって、何を考えているかを理解した上で、まったくやったことのないことでも任せてみる。任せて、大きな失敗をしないように見守る。信じ続ける。その時は、部下はこちらの気持ちが理解できず、「仕事をふられた」とか「厳しすぎる」と感じるかもしれません。3年後ぐらいには分かります。そうすると長い信頼関係を築くことができます。そうやって築いた関係は、私の財産になつていきます。

テオ…信頼、誠実さが大切だと思いますが、先ほども触れたように、人間は一人ひとりやる気の源は異なりますから、そこをよく見極めて、動機付けをしてあげることも重要です。そのためには個人的なことでも知ることが必要だと考えたので、私は金曜日のランチには必ず部下を連れ出して話を聞きました。支払いが私を持ちました(笑)。

佐々木…最後に、クロージングの言葉をいただきました。アキレス…女性には真面目なので、あれもこれも「自分がやらなきゃ」と思いがちですが、すべてを自分でやる必要はありません。育児もそうです。私には娘が2人いますが、小さい頃から、いつも「お母さん、お母さん」とばかり言う子どもにするより、多くの人に手をかけてもらい、多くの人に愛される子どもになってほしいと思います。周りの人たちの助けをかりながら子育てをしてきました。仕事も同じです。社内外を問わず、色々な人と出会

い、支え合いながら進めていくうちに、キャリアをつくっていくのは大変だけれど、だからこそそのやりがいもあり、楽しいと思えるようになってきます。コブス…楽しむことが大切です。昔と今では世界は全く違います。今後色々なことが我々の身にふりかかってくるでしょう。つまりエキサイティングな未来があります。未来は私たちのため、家族のため、企業のために形作ることができます。それを楽しんでください。ソン…人生というのは、自分がやりたいと思う限り、やれるものです。そうあるための「成功へのABC」を申し上げたいと思います。まず1つ目はAmbitious、野心的であること。2つ目、BはBelieve、勇敢になること。変化の激しい世界を勇気をもって渡って行ってください。CはConfident。自信を持つことです。これらを念頭に置けば、必ず成功できます。

テオ…特に中間管理職にあつて、今後トップを目指したい人に、私が常に自分に言い聞かせていることをお教えしたいと思います。それは「問題の発生こそが私の雇用の安全」ということです。なぜならリーダーとは問題を解決するために、会社に雇われているからです。これを忘れないでください。

働く独身女性のみならずには、すべてにおいてシーズンがあると伝えたいと思います。一生懸命に仕事をやるシーズン、楽しむシーズン、そして母親になるシーズンもあります。このシーズナリティを重視して、それに集中してください。出産であっても、心を決めれば、物事は解決していきます。



「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の女性エグゼクティブたち」

## 2010年度

# 「第2回ダイバーシティ推進責任者会議」が開催されました

2010年10月28日、第一生命保険株式会社の大会議室にて「第2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。

最初に、会場を提供いただき、また「2010 J・Winダイバーシティ・アワード」の受賞企業である第一生命保険株式会社の執行役員人事部長・川島貴志氏よりご挨拶をいただきました。

続いて、事務局より「2011 J・Winダイバーシティ・アワード(第4回)」の募集概要の説明と「ダイバーシティ意識調査—管理職として直面する仕事上の壁」の中間報告をしました。

第二部は、「2010 J・Winダイバーシティ・アワード」受賞企業3社による事例発表です。受賞6社のうち、3社は前回の同会議で行われ(詳細は「J・Winレポート」11・12号を参照)、今回は準大賞のゴールドマン・サックス証券株式会社上田彰子氏、敢闘賞の第一生命保険株式会社の吉田久子氏、アクセンチュア株式会社の岩下千草氏による事例発表が行われました。

事例発表に続き、3社のスピーカーが3つのブースに分かれQ&Aセッションに。株式会社日本政策金融公庫の金子孝幸氏、トランスコスモス株式会社の寺柚都江氏、サントリーホールディングス株式会社の平井弓子氏がそれぞれのブースのナビゲーターを担当。

ダイバーシティ推進責任者同士、各企業内の課題や問題解決法について、積極的に質疑応答が行われました。

【事例紹介・J・Winアワード準大賞】  
ゴールドマン・サックス証券株式会社

当社のダイバーシティ推進の最大の特徴は、社員一人一人に自覚と責任を促している点だと自負しています。まず、当社では全社員がダイバーシティ・トレーニング受講を義務付けられており、ダイバーシティ推進への貢献度が人事評価にも影響します。

また、「ウーマンズ・ネットワーク」、「ワーキングペアレンツ・フォーラム」、「レズビアン・ゲイ・バイセクシャル・トランスジェンダー・ネットワーク」などの社内ネットワークが組織されており、参加者がお互いをサポートしあう体制を整えました。各ネットワークが主催するイベントには経営幹部も参加しています。こうした様々なネットワークを通じて、社員はモチベーションを高め、経営幹部は幅広く社員の意見を聞く機会を得ています。



ゴールドマン・サックス証券株式会社  
マネージング・ディレクター/  
社長室室長  
上田彰子氏

社外ネットワーク構築の促進、企業内託児所の設置、男女問わず社員の育児休業取得を促すなど、育児に重点をおいた施策の充実も図っています。

【事例紹介・J・Winアワード敢闘賞】  
第一生命保険株式会社

「会社の持続的な成長に向けては女性の活躍推進は不可欠」という考えのもと、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。これまでも継続した女性の役職者輩出に取り組んできましたが、さらにその取組を進化させ、以下のような具体的な施策を行っています。

① 一般職と総合職の職掌一本化  
トップダウンとボトムアップによる男性も含めた職員の意識改革の実施。全180所属に「女性のキャリアアップ推進者」を任命。② 能力開発体系の確立。リーダーとなるための研修制度の充実、他部署の業務体験からキャリアプランを考える機会を与える。③ ワーク・ライフ・バランスの推進策の充実。妊娠から子どもの小学校就学まで具体的な支援策を設置—これらの取組



第一生命保険株式会社  
人事部ダイバーシティ推進室室長  
吉田久子氏

により、女性の満足度の向上、平均退職者数の減少、係長クラスは3分の1を女性が占めるという成果を出すことができました。また、女性コンサルティング担当者も多数輩出しています。

【事例紹介・J・Winアワード敢闘賞】  
アクセンチュア株式会社

当社では「企業文化を形成する行動指針」として、全社員が日々の仕事を通じてダイバーシティを実践することを求められています。オープンで信頼と寛容性のある環境(企業)の実現を目指し、経営陣が自ら宣言をしました。平等なカルチャーにありながら女性シニア・エグゼクティブは少なく、退職率も高い。さらにライフイベントと仕事の両立が難しいことから、2006年より女性のキャリアアップ支援に力を注いでいます。① 多様なワークスタイルの希望を満たしながらも、当社の働き方にあわせて育児制度の抜本的見直し、② 社内外のコミュニケーションが充実するよう、情報発信のシステムやネットワークの機会を提供、③ 毎年、全女性が参加するイベント「世界女性デー」を開催、④ 中間管理職向けの意識改革研修とモニタリングの強化、⑤ 女性管理職向けの女性シニア・エグゼクティブ候補育成のモニタリング、などの施策を行っています。



アクセンチュア株式会社  
人事部  
岩下千草氏



(右) 第一生命保険株式会社の執行役員人事部長・川島貴志氏(左) 事例発表後は、3社のスピーカーを囲んでの質疑応答が行われました。どのブースも次々と質問が出て、制限時間はあっという間に過ぎました。







# J-Win女性メンバーの 第2回海外研修が実施されました ビジネスの最先端 NYを訪ねて

【期間】  
2010年10月3日～8日  
【参加メンバー数】  
56/250名  
【参加数】  
32/84社

株式会社ベネッセホールディングス  
広報・IR部 坂本香織 (海外研修担当幹事)



MERCK社を訪問 (左端が坂本さん)

## Women to the Top®を実現のために

2010年10月3日、J-Win第二期女性メンバーは、大きな期待を胸に、JFK空港に降り立ちました。第二期メンバーのJ-Winでの活動時期は2011年の3月まで。各分科会の活動も佳境となる中で、NY研修は、さらに一歩成長するための、非常に重要な場でした。

今回の研修の目的は、以下の3点。プログラムもこの目的に基づき、計画しました。

①最もダイバーシティが進んでいる

NYで、企業における「ダイバーシティ」のあり方を生々しく知る。これによりダイバーシティが企業戦略として重要であることを、体感する。

②「グローバル」に活躍する輝けるロールモデルに複数出会い、キャリアの軌跡やビジネスの醍醐味等について直接お話を聞く、会話することにより、自分自身のキャリアを考える、実際にステップアップするための糧とする。

③フォーマルなビジネスやパーティーの場での「ビジネスパーソンとしての確かな振る舞い」を身につける。参加者全員がこの目標を強く意識し、各プログラムに主体的に参画した濃密な6日間でした。

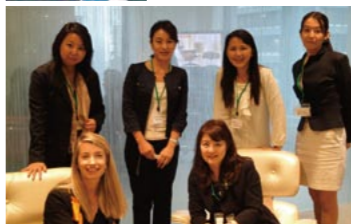
## NY研修で得た第二期メンバーのWomen to the Top®へのキーワード

- 1 ダイバーシティは企業戦略
- 2 "Ask"～自分から始める～
- 3 Create your own Brand
- 4 自分のAdvisory Boardを持つ
- 5 学び続ける・チャレンジし続ける

私自身がNY研修を機に、決意したのは「自分の目指すことを明確にする、行動する、働きかける!」ということです。心の中で考えるだけではだめで、自分のキャリアを戦略的に創るべく行動することが、次のステージを拓くのだと感じました。また、素晴らしいロールモデルの皆さんと出会うことで、自らもこのような活躍をしたいという思いが強くなりました。"Women to the Top"は自分次第できっと実現できる——大きな勇気を得た研修でした。同時に、一緒に参加したJ-Winメンバーたちの昨年以上に積極的な姿勢にも触発され続けた6日間でした。



(左) IBM社のダイバーシティ戦略について語るRon Glover氏。(下)カタリストでのランチョンミーティング。J-Winメンバーからも多くの質問が出て、活発にネットワーキング。



## スケジュール

### 10月3日(日)

- 朝成田空港を出发。空路NYへ。
- NY着。バスで市内観光
- 夜：メンバーによるキックオフディナー

### 10月4日(月)

- 午前：IBM社訪問  
ダイバーシティ戦略についての講演、ロールモデルのスピーチ&セッション、ネットワーキングセッション
- 午後：IBMインダストリー・ソリューションズ・ラボラトリー見学

### 10月5日(火)

- 午前：カタリスト訪問  
※1962年設立。J-Winの姉妹団体で女性活躍を推進する顧問組織。400のパートナー企業を持つ最新調査結果の報告、メンバー女性のパネルディスカッション、ネットワーキングセッション
- 午後：JP Morgan訪問  
ダイバーシティ戦略に関する講演、ロールモデルによるパネルディスカッション、ネットワーキングセッション

### 10月6日(水)

- MERC社訪問  
ダイバーシティへの取り組みについての講演、ロールモデルからのスピーチ、企業内託児所見学、ネットワーキングセッション
- 夜：お世話になった企業、団体の方を招き、感謝ディナーを開催

### 10月7日(木)

- NY発。帰国へ。

### 10月8日(金)

- 成田着

## 1日目 IBM社・IBMインダストリー・ソリューションズ・ラボラトリー訪問

1日目は、NY郊外、紅葉の木々に背後を彩られたIBM社を訪問。Ron Glover氏(ダイバーシティ担当役員)「様々な個性を持つ社員が能力を発揮できる環境をつくることで、革新的なアイデアや新しい市場を創造することができる」という言葉に、ダイバーシティは企業戦略、ということの意味を改めて実感しました。ロールモデルの方々は「自分が求めることを決める」「自分のブランドを確立する」ということの大切さについて伺いました。午後は移動してIBMインダストリー・ソリューションズ・ラボラトリーへ。デモツアーでは、IT技術を社会の課題解決に生かしている最新事例に触れ、沢山の驚きがありました。

## 2日目 カタリスト訪問

2日目はマンハッタンにて、午前中は姉妹組織であるカタリストとのセッ



IBM社にて



JP Morganでのパネルディスカッション。リーダーとしての心構えについて

ション。最新の調査結果の報告、メンバーの方々のパネルディスカッション、質疑応答を通じて、女性のキャリア形成においてメンタリングやスポンサーシップが果たす役割がテーマとなりました。「戦略的なネットワーク構築や、自らのキャリアを考える時間を日ごとから持つ」「自らメンター、スポンサーを探し、求めるものを伝え、候補者リストに入るよう働きかける」などのお話から、自ら行動することの重要性を強く認識しました。

【2日目(午後)】  
JP Morgan<。>

Lisa Broome氏(リスクマネジメント担当役員)JP Morgan WINのリー

ダー)からは「ダイバーシティは企業が競争に勝ち抜いていくための必須条件。全ての戦略にリンクしていて、全ての社員の意識にあるべきこと」というお話がありました。続くパネルディスカッションでは「ダイバーシティをマネージするリーダーの心構えとして、自身がポジティブになること、文化が異なる事を意識した上でチームメンバーを理解し、共感すること」「リーダーシップとジェンダーは無関係。個人の姿勢・資質による」と、グローバルリーダーの要件に話が及び、大きな刺激を受けました。

最終日の3日目は、MERC社へ。オープン・フェアネス精神に基づき、社員が働きやすい環境を全世界、グループ全体で作っている、ということについて、お話を伺いました。また、併設された託児所の見学では、年齢に合わせた生活習慣の育成や教育を行う質の高いプログラム、好奇心や創造力を伸ばす豊かな空間、また保護者のために子どもたちの写真を所内に張り出す温かさに、感銘を受けました。

この日の夜には、今回のNY研修でお世話になった企業、団体の皆様をお招きして、J-Win主催の感謝ディナーパーティーを開催し、さらなるネットワーキングの素晴らしい時間を過ごしました。

## 活動カレンダー

### 9月定例会

- 日時 9月15日(水) 17時～20時
  - 場所 みずほ証券株式会社
  - 内容 みずほ証券株式会社取締役副社長中村英剛氏より、同社のD&Iについてお話をいただく。つづいて内永理事長からのメッセージ。たくさんの著書のある(株)道代表取締役河合太介氏に「人としてのリーダーシップ」について講演いただく。
- 「不機嫌な職場」などのベストセラーを出している河合太介氏は、ユーモアを交えて分かりやすい話を展開。



「不機嫌な職場」などのベストセラーを出している河合太介氏は、ユーモアを交えて分かりやすい話を展開。

### 10月定例会

- 日時 10月20日(水) 17時～20時
- 場所 TAC株式会社渋谷校
- 内容 TAC株式会社の斎藤博明代表取締役社長から、ダイバーシティ推進に対する強い思い入れを伺う。講演は、美・ファイン研究所所長である美容研究家の小林照子氏から、「外見の輝きは心の輝きを作り、人生を好転させる原動力となる」と題して実践的なお話をいただく。



美・ファイン研究所所長小林照子氏は、それぞれの個性を伸ばすイメージ作りを、具体的に指導。

### 11月定例会

- 日時 11月17日(水) 17時～20時
- 場所 NTTデータ駒場研修センター
- 内容 冒頭、株式会社NTTデータ人事部長寒河江弘信氏から同社のダイバーシティ推進に対する取り組みについてお話をいただく。今回のゲストは前ナイキ アジア太平洋地域人事部門長で「リーダーは自然体」の著者である増田弥生氏。その著書を読んだの読後対話会という形式で行われた。



内永ゆか子理事長の講演後、質問タイムも30分。女性メンバーたちも質問を用意してより充実した時間に。

### 12月定例会

- 日時 12月15日(水) 17時～20時
- 場所 日本IBM株式会社
- 内容 日本IBM代表取締役社長橋本孝之氏が、日本IBMのダイバーシティへの取り組みについて語り、続いて内永ゆか子理事長の「グローバルリーダー」についての講演と2Wayを目指しての質問タイム。インスパイアされたメンバーも多かった。

●なお、各講師の講演概要は、J-Winホームページに紹介されています。どうぞご覧ください。

## 9月 APEC/WLNIに参加

- 日時 9月19日(日)～21日(火)
- 場所 京王プラザホテル
- 内容 内永理事長が実行委員長を務めるWLNI(女性リーダーズ・ネットワーク会合)が開かれ、海外からの参加者242名とともに、J-Winからも50名のメンバーが参加。HP>トピックス参照



WLNIは今年で15回。海外からの参加者も非常に多く、充実した3日間となった。

## 10月 海外研修

- 日時 10月3日(日)～8日(金)
- 場所 米国ニューヨーク
- 内容 今号10～11ページで紹介

## 11月 技術系分科会がSWEナショナルカンファレンスに参加

- 日時 11月4日(木)～6日(土)
- 場所 米国フロリダ州オーランド
- 内容 今号12ページ参照



# SWE (Society of Women Engineers) 60周年のナショナルカンファレンスに J-Winパネル初出展!!

## 参加メンバー

浅井 パナソニック(株)  
石田 キャタピラージャパン(株)  
石塚 東レ(株)、伊藤 JR東日本(株)  
岩田 日立化成工業(株)、岡本 日本IBM(株)  
河村 KDDI(株)、小菅 東京電力(株)  
福田 住友化学(株)、松浦 日本電信電話(株)  
山田 全日本空輸(株)  
宿谷 J-Win事務局 (敬称略)

## 主なトピックス

- ① SWE InternationalブースでJ-Winパネル展示 (11/4-5)
- ② International Members MeetingでJ-Winと技術系分科会紹介 (11/5)
- ③ International Members Panelで浅井さんがパネリストに (11/6)



カンファレンス会場で全員揃っての写真

## 積極的参加へ

技術系分科会メンバーは、海外技術者とのネットワーキング、J-Winの周知、SWE調査を目的に、SWEナショナルカンファレンスに参加しました。昨年に続き2度目の参加ですが、今年はインターナショナルブースを初出展、J-Winのパネル展示を行いました。

SWEは、1950年に設立され、約2万人の企業技術者、学生会員で構成される世界最大の女性技術者団体で、毎年開催される“SWEナショナルカンファレンス”には、世界各国から多くの技術者が集まります。今回は、11月4日～6日にフロリダ州オーランドで開催されました。

私たちは、“Keynote Presentation”と2つの式典には全員で参加し、複数の会場で様々な形式で並行して開催される「各セッション」には、それぞれ手分けして参加しました。

今年のAchievement Awardは、IBMの浅川智恵子氏が受賞し、J-Winについても触れられ、「あきらめない」「ダイ

バーシティがイノベーションにつながる」ことを迫力ある英語で訴え、心に響くスピーチに1000人近い聴講者のスタンディングオベーションが起こりました。

## J-Winパネル展示

SWEカンファレンスではキャリアフェアも開催されます。今年は、約240の企業・国営機関・大学ブースが出展され、学生たちの面接も行われていました。

このキャリアフェア会場内に、SWE Internationalブースが初出展され、J-Winもパネル展示を行いました。私たち技術系分科会メンバーは、2名ずつでシフトを組み、J-Winの活動紹介を行うとともに、来場者にSWE参加の意義や組織についての質問を行いました。配布グッズとして準備した「J-Winロゴ付小型うちわ」が大変好評で、“うちわ欲しさ”に広い会場の片隅の小さなブースを探し当ててくれる人も多く、広く情報収集やネットワーキングができました。学生さん以外に多くの社会人メンバーも立ち寄り応援してくれて、国籍を超えた強い仲間意識を感じました。

## International Members Teamとの交流

“International Members Meeting”では、各国の活動紹介の中で、山田さんがJ-Winと技術系分科会の活動を紹



InternationalブースへJ-Winもパネル展示

介して唯一拍手を頂き、日本への関心の高さを実感しました。“International Members Panel”では、ドイツ・ナイジェリア・カナダ・インド・カリビアンリージョン代表のパネリストに混じり、浅井さんが登場し、多様性推進後進国である日本の現状を発信、説得力のあるプレゼンを披露してくれました。

## ネットワーキング

International Team LeaderのJenniferさん(スイスから参加)が、J-Win参加メンバー全員にSWEスターさんを選んで下さいました。また、初日夜の“IBM Reception”への全員招待、SWE CEO Bettyさんとのランチ、IBM浅川さんとのディナーなど、J-Winパネル展示以外でも多くのネットワークの機会が持てて、今回のSWEカンファレンス参加は大変有意義でした。

SWEは60年の歴史の中で企業、大学、学生・社会人メンバーがWin-Winの関係を構築し、強固なネットワークを通じてエンジニアのモチベーションアップにもつながっています。今後もJ-Win技術系メンバーが積極的にSWEへ参加されることを期待しています。(岩田記)

## IBM Watson Labを訪問して

女性技術者支援への取組み調査とネットワーク構築を目的として、11月2日にIBM Watson Research Centerを訪問しました。現地では、J-Winの紹介を河村さんから行った後、Vice PresidentのDr.Fraseなど、計7名の技術者と意見交換をし、女性技術者の支援は「Long Journey」であること、IBM社でもOld boy's Networkが存在すること、それらへの対応策など、日本での活動の参考になるお話を伺いました。「科学技術の素晴らしさを世の中に役立てたい」という思いが、彼女たちの長期に渡る活動の原動力であることを目の当たりにし、メンバー同パワーをいただき研究所を後にしました。(伊藤記)