

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-JULY

No. 15



お客さまの半分は女性。 女性社員が活躍する会社にならないと、 お客さまの支持も得られないと思います

キリンホールディングス株式会社 代表取締役社長 **三宅占二氏**

海外進出は、その土地の 価値観を大事にする

内永 2007年、御社がホールディングス化された頃に「ビールというコアのビジネスは大事だけれど、生活の多様化にあわせてバランスをとるといふ観点から、社名からビールをはずし、キリンホールディングスにした」とお話を伺いました。そしてグローバル化を非常に大きくとらえていらっしゃると思いましたね。

三宅 まさにその頃から、国際化に舵を切りました。2006年に「キリン・グループ・ビジョン2015」と名付けた長期経営構想を発表したので、その中で2015年における到達目標として、売上高の海外比率を30%としています。正直言うと、私は当時「ホントかよ」と思いましたよ（笑）。けれども、そうやって思いついて舵をとるビジョンを出したことで、翌年にはオーストラリアのナショナルフーズ社を買収するなど、一気に流れができていきました。ホールディングス化したことで思いついた投資ができた。会社を変えるという意味で、意義のあることだったと思います。

内永 よく「海外の会社を買ったはいけれど、そのあとが非常に難しい」という話も聞きますが……。

三宅 うちが上手くいっているかどうかはわかりませんが、海外と日本では価値観が違うということを大事にしています。我々が組む会社は、その国や地域でお客様の支持を得ています。そこと一緒になって、地元の人たちに受

「活用」といいますが、女性が「活躍」する会社にならないと、お客さまの支持も得られないと思いますね。
内永 それでもやはり、御社に何うと男性社員が多いと感じますが。
三宅 海外に行くと「役員のなかに女性は何人いますか」と聞かれることがあります。「Not yet」と答えますが、やはり本当に女性が活躍する会社ならば、女性の役員や部門長がでてこなければなりません。大きな課題だと思っています。

内永 一番の障害はどこにありますか。
三宅 女性社員を支援する制度はできているのですが、それを役立てて活躍するためのサポートが、不十分だという気がします。たとえば子どもができたときに、産休がある、育児休暇もある、また戻って働けると言っても、実際にそれを利用して働く人の数が少ないと取りづらいですよね。上司が、背中を押してあげるような、そういう努力がまだ足りない。数年前と比べると女性の離職率は減ったし、いい方向に向かっているとは思いますが、グループ全体で、さらにそういう意識づけをすることが必要だと思います。
内永 一方で、女性自身がチャレンジを躊躇するという話もよく聞きます。
三宅 そうですね。ある程度のポストまでくると「ここまでいいや」と引いてしまう女性社員がいるのは、会社としても非常にもったいないことだと思っています。能力として男性と女性に差があるわけではない。我が社ではむしろ、女性のほうが優秀な人材が多いと思っ

けているブランドをブラッシュアップする。そして、我々の持っている商品開発のノウハウですとか、市場リサーチの方法、モノづくりの技術力を入れ、お互いにWin・Winで会社を強くしていこうという発想です。

特に飲み物やお酒というのは、その地域の気候や料理や伝統と強く結びついていますよね。ですからまず、地元の価値観を大事にして、キリンのブランドをのせていく、と考えています。
内永 自社の製品をもっといって海外で売る、という姿勢ではないのですか。違う価値観、違う嗜好を大事にして、なおかつ統一感のある戦略を持つていなければならない。まさにダイバーシティだと思います。

違う価値観、異なる嗜好を大事にしなが
ら、統一感のある戦略を持つ。
まさにダイバーシティですね。（内永）

男性社会だった営業にも 女性の活躍の場が増え始めた

内永 ダイバーシティという点で、女性社員についてはいかがですか。
三宅 飲み物やお酒を買って飲んでくれる方の、半分は女性です。ですから、モノを作る、デザインを決める、味を考える、お店での並び方を考える、メニューの作りかたを考える、そのすべてに女性の視点が入らないとダメだと思っています。

また、医薬品業界では医療関係者への接待運用基準の見直しが始まりました。今までは営業スタイルが変わり、よりMRの女性が活躍しやすい業界になっ



内永 ただ、どこの会社でもそのようなですが、入社したときには非常に優秀な女性が、5年後、10年後には男性と差が出てくることもあるんですね。会社としては男性も女性も同じように扱っているにも関わらず、ジワジワ差がついていく。そして、女性をもっと活用したいと思っても、本人が尻込みしてしまうというケースがよくあります。

ここから脱却するためには、やはり女性のロールモデルを作ることが不可欠だと思っています。ただし一人ではダメ。その人がコケると、あとに続く人にも影響してしまいます。ある程度意図的に、いろんなタイプのロールモデルを複数作る。すると下からみている女性達も頑張れるんです。

三宅 飲み物やビールの営業は、ずっと男性社会だったんですね。相手先とベタベタおつきあひしながら関係を作っていくようなところがあって、正直、女性のセールスにはづらい世界でした。

ところが10年程前くらいから、我々も「価値営業」を推進しようということになり、お互いにWin・Winになれるような提案をするようになりました。そうすると、女性にも活躍の場が広がってきます。MRの業界もきつそうなるでしょう。今ようやく、女性セールスのロールモデルができて始めているところで、今後、加速する環境が整いつつあるのかな、と思っ

女性の視点からは、男には 気づかない需要が見える

三宅 最近では、女性社員の発想から生

飲み物やお酒は、その地域の生活と 強く結びついています。 地元の文化を尊重することが大切なのです。（三宅）

まれた飲料も多く発売されています。ノンアルコールビールの「キリンフリー」にも、女性社員の視点が生かされました。我々はこの商品のターゲットとして、車を運転する人ばかりを考えていたのですが、開発に関わった女性社員が「妊娠中の女性や授乳中の女性にも絶対に喜ばれる」と言ったんですね。男では気づかなかったマーケティングがみえて、お店にもお客様にもそういう提案ができた。そこに新しい需要ができ、おかげさまで大ヒットしました。

内永 価値観の違うところからは、異なる世界が見えるんですね。
三宅 我々が見えなかった需要が見えたという点ですね。そういう点で、いろいろ教えられました。

内永 そういえば先日、ある会社のトップの方から「ダイバーシティを進めたら、社内が見える化、した」と言われました。女性社員は、男性社会で当たり前とされていることに対して「どうしてですか？」と聞いてくる。そこで改めて考えてみると、実は昔からのやり方にとらわれているだけで、無駄があったり、必要なかったりしたそうなんです。マイノリティが入ったことで、仕事のプロセスや評価が明確になったんですね。

三宅 私も去年の合同入社式で「新人の特権は、素人さんということなのだから、どうしてですか」と繰り返し聞け」と話したんですよ。実は尊敬する会社の先輩から「なぜ？」は5回繰

キリンホールディングス株式会社の 多様性推進への取り組み

基礎データ

「キリンウィメンズネットワーク」(KWN)は2007年に発足。活動の中心は、推進委員9名と、全国の地域サポーター43名(自薦)

〈活動方針〉

●**トップダウン** 会社は女性社員が安心して継続就業し、自己成長できる環境整備をする。
●**ボトムアップ** 女性社員が自ら「自律した個」となるよう、意識改革の支援活動。

〈発足時の目標〉

●2015年に女性経営職100名にする。
●新卒者採用の女性比率を35～40%程度にする。
●若手女性総合職の継続就業を図る。(1990年代は半数近くが辞めていた)
※ただし数字はあくまでも結果であり、そこに至るまでのプロセスを大事にする。

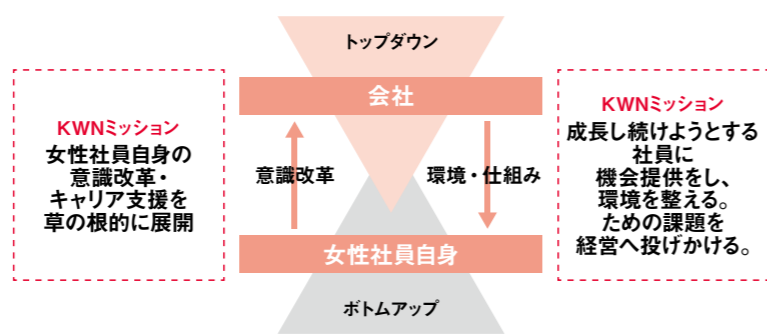
〈現在までの成果〉

●国内5社での女性経営職は2011年には113名と大幅増。

(現在の目標値は2015年に国内5社課長クラス180名に変更)さまざまなバックグラウンドを持つ女性(小さい子どもがいる、一般職コースから総合職に変更した、工場の操業系にいた等)がリーダーになっている。

●若手女性総合職の離職者は大幅に減っている。
●子会社の社長のうち2名が女性に。
●海外グループ会社のマネージャー、営業支社長等、女性の活躍する職域が拡大した。

KWN(キリンウィメンズネットワーク)方針



抱えている課題と解決策案を直接役員に提言しています。その結果、キリンビール社ではこれまでに次のような制度が新設されました。

- ワークライフバランスサポート休暇制度
- 配偶者の転勤、ボランティア、自己啓発のいずれかの理由であれば、最大3年間休業できる制度です。
- キャリアアリアン制度
- 自己都合退職者を再雇用する制度です。

また、試行段階ですが、在宅勤務

多様性の尊重に向かつて
現在KWN(キリンウィメンズネットワーク)では「1 働く環境整備・機会提供」「2 組織の意識改革」「3 女性社員自身の意識改革・キャリア支援」という3つの項目に取り組んでいます。

〈働く環境整備・機会提供〉
KWNの推進委員は、女性社員の抱えている課題と解決策案を直接役員に提言しています。その結果、キリンビール社ではこれまでに次のような制度が新設されました。

D&I 担当者に向いました

人事総務部
多様性推進
プロジェクトリーダー
神元佳子さん



また、リーダー育成研修として「キリンウィメンズカレッジ」を実施しています。総合職リーダーや経営職にチャレンジする意識、そして機会をつくるのが狙いです。

地域サポーターが中心となる活動としては、全国11カ所で地域別女性社員フォーラムである通称「地域全三」を開催。各地域でのスキルアップやキャリアを考える勉強会もしています。また、それぞれの地域独自の活動も活発になっていて、地元企業との情報交換なども始まっています。

〈組織の意識改革〉
経営職向けに「多様性推進研修」を行っています。具体的には、リーダー(主に男性)が、女性社員のキャリア支援について研修を受けるといふもので、女性特有の悩みやライフイベントへの理解を深めてもらうと同時に、現場で使えるスキルを提供しています。

〈女性社員自身の意識改革・キャリア支援〉
女性経営職が対象の「グループ女性経営職フォーラム」、同じ職種の女性社員が情報交換をする「職種別女性社員フォーラム」など、さまざまな取り組みを行っています。

2008年からは若手女性社員対象のメンター制度を導入し、現在までに100名以上が経験しました。キャリアビジョンの形成支援およびリーダー育成に繋がると考えています。



各セクションから自薦で集まった多様性推進委員のみなさん。社員の声を吸い上げ、それを具体的な施策として経営に提案します。オーナーは人事担当役員である常務取締役。

〈今後の課題〉
女性の職域が広がるにつれて、女性社員も男性社員と同様に転勤をするようになってきました。さまざまな経験を積むことは、自分の成長にとっても大変プラスにつながるのですが、一方で女性の場合、ライフイベントによって転勤が難しくなる時期がどうしてもあります。会社や仕事は好きで続けたいけれど、転勤が最大の悩みという女性社員も少なくありません。昨今は男性もいろいろな事情を抱える社員が増えていて、多様な働き方の選択肢として、今後は、たとえば一定期間転勤を回避できないかなど、より働きやすい環境を整えていきたいと考えています。



PROFILE
キリンホールディングス株式会社
代表取締役社長
三宅占二 (みやけ せんじ)
1948年東京都生まれ。慶応義塾大学経済学部卒業後、70年キリンビール(株)に入社。営業畑を一貫して歩き、93年 ハイネケン・ジャパン株式会社取締役副社長02年取締役酒類営業本部東海地区本部長、04年常務執行役員酒類営業本部首都圏地区本部長。09年にキリンホールディングス(株)代表取締役副社長となり、10年3月より代表取締役社長に。

「新入社員に「納得するまで質問しろ」と言いました。尋ねられた側も、改めて自分の仕事を見直せますね。」 (三宅)

「これまで男性だけだった役割に、女性が就いたときにも、きつと同じようなことが起きて、自分たちの仕事の仕方を見直すことにもなるでしょうね。内永 そういう意味で、女性は企業のダイバーシティに大きく貢献します。これだけ変化の激しい時代、会社も変革していかなければなりません。ダイバーシティというのは、そういう意味で変革のテコになる非常に重要な企業戦略だと思いますし、女性を活用するのは、その会社がダイバーシティを推進する上での第一歩、リトマス試験紙のようなものだと思っています。」

「内永 目標を高く掲げると、舵が甘いと回ります。そこには無理もあるし、細かい軌みができることもあるとは思いますが、そのぐらい舵を回さないと会社は変わらないと思うんですね。三宅 その通りですね。内永 では、是非大きな目標を、ドーンと掲げてください(笑)三宅 これからも女性の背中を押し、サポートしていきける環境をどんどん作っていきますので、女性の側もおお



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、並びにベリッツインターナショナル会長兼社長兼CEOに就任。

「女性社員が「どうしてですか?」と聞くことで、無駄がなくなり、仕事が見える化」するんです。(内永)

「いにチャレンジしてもらいたいですね。もちろん、女性はさまざまなライフイベントの影響を男性よりは受けやすい環境にあるので、スムーズにはいかないこともあると思います。それでも、長い目で取り組んでいってもらえれば、必ず成果に繋がります。それで会社も助かるし、チャレンジした人もハッピーになります。会社人生長いですから、じっくり頑張ってもらいたいですね。」

「お客様は半分は女性ですから、女性の視点での発想などは、遠慮しないでどんでん提言してほしいと思います。」

内永 私もJ-Winでは「Women is the Top」を掲げて女性メンバー活躍をしていますが、本当に「トップを目指そうと思うか?」とアンケートをとったんですね。最初は19%しかありませんでしたが、2年後の卒業の頃には87%にも! その間、私も叱咤激励しましたが、女性達がお互いに励まされ、刺激され、自信を得たことも大きいと思います。

「三宅 女性ひとりりで考えがちです。社内のネットワークが少ないことが多く、今後J-Winで刺激を与えていただきたい。会社としては、そこで受けた刺激を「湯冷め」させないようにしなければ、と思います。」

「社内にもKWN(キリンウィメンズネットワーク)という女性社員のネットワークがあります。そこに参加してせっかくなモチベーションが上がって、各職場に帰ったときに周囲の男性にスーツと水をかけるようなことを言われたら、意味がありません。今後は男性社員の意識を高めて、会社全体がそういう雰囲気になっていく必要があると思います。そこには会社の運命がかかっていると思うので、一生懸命やりたいですね。」

内永 そう言っていただけで感激しています。是非「湯冷め」しないようにと、期待しています。」

内永ゆか子の TOP INTERVIEW



2011 J-Win ダイバーシティ・アワード
大賞
受賞

特集 2011J-Winダイバーシティ・アワード 調査レポート

2011 J-Win ダイバーシティ・アワード分析が提起するもの

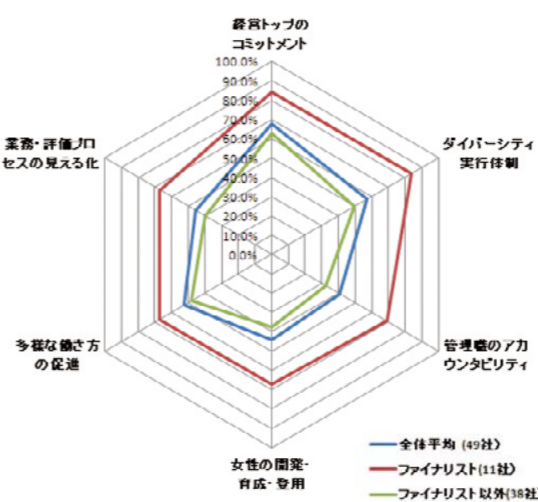
NPO法人J・Winは、3月9日の拡大会議において「2011ダイバーシティ・アワード」授賞企業および個人賞受賞者を発表いたしました。第4回にあたる今回から、企業賞に加えて、個人賞も新設。企業の中でD&Iを体現し強い影響力を発揮している個人にも焦点を当てることで、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）推進の姿がより身近に、かつ具体的に実感されることを目指しました。ここでは、「企業賞」についての総括と、大賞及び準大賞受賞企業の取り組みについてご紹介しましょう。

ダイバーシティ 施策実施得点率表

J・Winアワードは、各企業の「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）推進」の第1歩として「女性の活用推進、特に女性リーダーを継続的に輩出するための仕組み・施策実施」について評価するもので、6つの領域について調査します。

グラフ1は、各領域の施策実施の得点率を比較したものです。その結果見えてきた本年度の特徴は以下の通り。

【グラフ1】 2011J-Winダイバーシティ・アワード 各種施策の実施得点率表 全体平均と、ファイナリスト11社の企業平均とそれ以外の企業平均

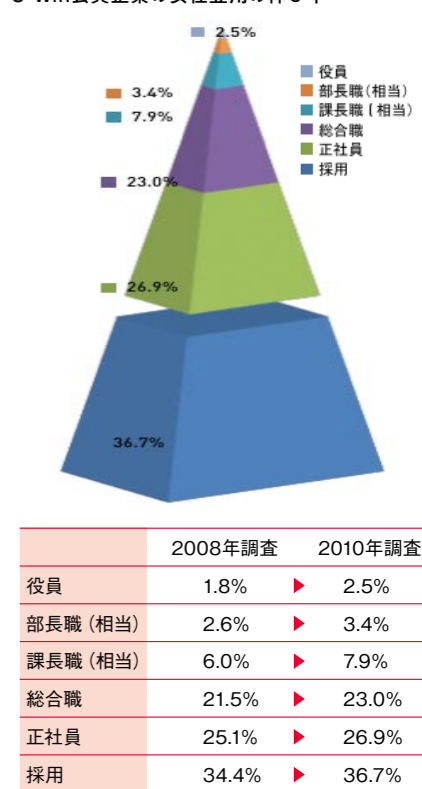


ファイナリスト企業11社
第一生命保険株式会社 ノバルティス ファーマ株式会社 みずほ証券株式会社 株式会社りそな銀行 パナソニック電工株式会社 東京電力株式会社 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 アステラス製薬株式会社 キリンホールディングス株式会社 KDDI 株式会社 東京海上日動火災保険株式会社

●ファイナリスト企業は、「経営トップのコミットメント」と「ダイバーシティ推進の実行体制」に関して、得点率はいずれも80%を超えており、打てる手は、すでにいろいろと打っている。

●ファイナリスト以外の企業が、ファイナリスト企業と比べて大きな差となっている領域は、まず「ダイバーシティ推進の実行体制」（34・3%の差）であり、「管理職のアカウンタビリティ」（36・4%差）である。「多様な働き方の促進」（19・2%差）については、差が比較的小さくなった。

【グラフ2】 J-Win会員企業の女性登用の伸び率



第2回以降のJ-Winアワード調査と比較しての今回の傾向

第2回以降のJ-Winアワード調査の共通の傾向が見られた。

①「経営トップのコミットメント」は、この3年で確実に伸び、D&Iを経営戦略として明確に位置付けている。

②「ダイバーシティ推進実行体制」では、専任部署、専任者を置く企業が増え、体制は整ってきた。（67・9%↑71・7%↓73・5%）

J・Win会員企業 女性登用の伸び率

グラフ2を参照。2010年度J・Win会員企業においては、女性役員は2・5%、部長相当は3・4%。課長相当は7・9%となった。総合職における女性比率は23・0%になったものの、管理職の壁はまだ高く、大きい。J・Winスタート以来、各社の努力で微増はしているものの、世界水準とははるかに離れている。

2010年10月に発表された「ジェンダーギャップ指数（世界経済フォーラム）でも、日本は134カ国中94位と先進国とは思えない位置に低迷している。とくに「経済分野における指導的地位（管理職）」の男女差が大きく、この指数では134カ国中113位と際立って低位であることは認識しておきたい。

③「管理職のアカウンタビリティ」は、この3年間で、最も進捗がみられた。「管理職にダイバーシティ推進の重要性を認識させる取組み」は8割近くまで増加。「管理職の評価項目に入れる」も着実に増加している（25・0%↑）

第一生命保険株式会社 400名が参加した「ダイバーシティ推進大会」で職員の意識を変革。大きく前進するきっかけになりました

第一生命保険株式会社 人事部/ダイバーシティ推進室長 吉田久子

「私たちがすべて」がお客さまに接するために必要な戦略

私ども第一生命保険では、会社の持続的な成長を支える2本柱として「新・生涯設計（お客様の満足度向上のための取り組み）」と「DSR=Daichi's Social Responsibility経営（経営品質向上のための取り組み）」に取り組んでいます。

新・生涯設計の基本コンセプトは、「すべてのお客さまに、私たちがすべてが、すべてのお客さまに、生涯のパートナー」。DSR経営は、「社内のあるゆる組織で、現場型PDCAサイクルを回し続けることで、経営品質を絶えず向上させ、企業価値を高めていく」ことをコンセプトとしています。両コンセプトにある「私たちがすべて」と「あらゆる組織」、これを機能させることは、ダイバーシティという経営戦略そのもの。その点を改めて強く意識して施策を打ち出し、過去の施策とあわせてそれらを継続させることを徹底しました。この継続の徹底と、数字で見ることができるようになった成果が、今回の大賞につながったと考えます。

ダイバーシティ推進の取り組みを人事評価に反映

具体的なD&I推進施策のなかでも、2010年度とくに力を入れた取り組みは、①女性リーダー輩出に向けた取り組みの強化、②管理職のアカウンタビリティ強化、③ワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みの3点です。

①女性リーダー輩出に向けた取り組みの強化のために、女性職員を対象とした階層別研修（ポジティブアクションプログラム）を実施。これまでもアシエイトを対象にした「リーダーチャレンジ研修」（2年間で188名受講）、業務リーダーを対象にした「ステップアップ研修」（2年間で154名受講）、管理職候補者を対象にした「マネジャー養成塾」（4年間で105名受講）を開講し、受講者からそれぞれの役職の登用も行われています。2010年は新たに、部長候補者を対象とし、選抜された9名のために「選抜女性管理職塾」を開講。うち2名を部長に登用し、他7名の活躍に大きな期待を寄せ、現在も育成している最中です。

ダイバーシティ推進取り組みの成果

女性職員のうちコンサルティング(営業)担当者数・比率		離職率(内勤)の低下		
2005年度	2010年度	2007年度	2008年度	2009年度
238名 4.3%	449名 8.0%	3.6%	3.0%	2.0%

※「自己都合等を理由とした退職人数÷開始人数×100」で算出

職位	2005年度		2010年度	
	女性人数(名)	女性比率	女性人数(名)	女性比率
部長級	3	0.9%	6	1.2%
課長級	76	3.8%	163	6.6%
役付	411	23.5%	664	36.1%

ワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みの成果

平均退社時刻	2008年度	2009年度	2010年度
アシスタントマネジャー以上	19:43	19:04	19:00
アシエイト	18:31	18:02	18:03

(労働組合・労働調査より)

年間平均残業時間	2009年	2010年
第一生命	7.4時間	5.1時間
金融業・保険業(従業員500人以上)の平均	16時間	

(厚生労働省毎月勤労統計調査より)

年次有給休暇取得率				男性育児休業取得者数	
2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2009年度	2010年度
35.2%	44.7%	58.6%	65.6%	3名	56名

②管理職のアカウンタビリティの強化につきましては、すべての部署もしくは支社において、ダイバーシティ推進者（女性役員）を任命し、人事評価にダイバーシティ推進の取り組みを反映させました。さらに、全国の推進責任者と推進者、管理職と役員計400名を集めての「ダイバーシティ推進大会」を実施しました。代表取締役社長の渡邊ももちろん参加。役員や管理職員から「意識が大きく変わった」というコメントを得ています。

③ワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みについては、2010年度は

とくに労働時間短縮を徹底し、年次有給休暇取得と男性社員の育児参画支援に力を注ぎました。その成果は右の表が示すとおりです。

そしてダイバーシティ推進取り組みの成果は、女性の役職者数の増加にとどまらず、女性職員のコンサルティング(営業)担当者数を増やし、女性の内勤職員の離職率低下となってあらわれていると思います。

とはいえ、女性の部長職は決して多くはありません。ダイバーシティ推進の取り組みのPDCAサイクルを回し続け、女性のなかから多くの部長・役員クラスの輩出を目指しています。

※この受賞を機に、第一生命保険株式会社からJ-Winのパートナー企業としてのご支援をいただくことになりました。

2011 J-Win
ダイバーシティ・アワード
**準大賞
受賞**

ノバルティスファーマ株式会社

**対話を通じて、多様な社員が活躍できる
職場づくりを目指しています**

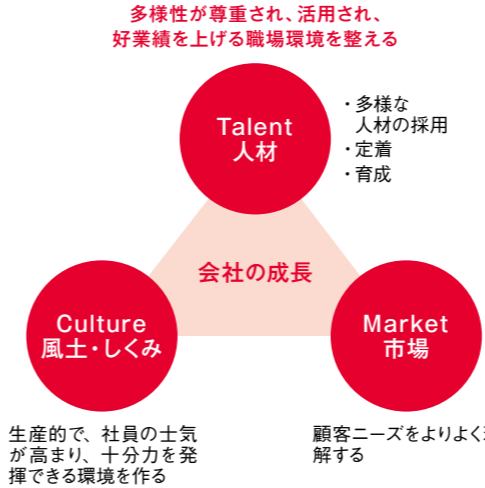
ノバルティスファーマ株式会社/人事・コミュニケーション本部
ダイバーシティ&インクルージョン室
大和陽子

**個性・才能をインクルージョン
することが重要課題**

スイスに本社をおくノバルティスは早くからD&I推進に取り組んでおり、日本では、2006年にダイバーシティ&インクルージョン室を立ち上げてスタートしました。

製薬会社である私たちの企業目的は「人々のいのちと健康に貢献すること」です。患者さんや顧客のニーズが多様になる中、医療現場に貢献するためにD&I活動は必要不可欠であり、重要な経営施策の一つと考えております。

●トップのコミットメント：「ダイバーシティ&インクルージョン」は必須



弊社のD&Iの特徴は3つあります。1つ目はトップのコミットメントとビジョンがしっかりしていること、2つ目は管理職が意識的にD&Iに取り組んでいること、3つ目は継続的に多様な人材の発掘・育成・登用をしていることです。まず、一つめの、トップのコミットメントとビジョンですが、このような形で明確に本社から各国へ発信され、浸透しています。ダイバーシティはお客様のニーズを理解し、貢献するため。そのために、多様な人材を採用し、育成すること。また、せっかく採用した人材がのびのびと能力を発揮できるよう、風土や仕組みを整えること。これが私たちの活動の柱です。

の推進はできても、インクルージョンには繋がりにくいと考え、現在では男女の差に関わらず、個人の多様な個性や能力を認めたいという考えを受け入れ、その違いを活かして成果をだしていくことができるよう、インクルージョンの理解と実践にも取り組んでいます。インクルージョンに重点を置いていることも、ノバルティスのD&I推進の特徴と言えるかもしれません。

企業価値やD&Iの必要性の理解を促進するためには「対話」が重要と考え、2007年からは「マネジメント層と社員のミーティング」を、そして近年は管理職を対象とした「インクルージョン&対話力研修」を実施しています。

とくに対話力研修によって、性別や年齢の異なる上司と部下の間でも信頼感が増し、営業部門の管理職からは、顧客のニーズをより深く理解できるようになったという声が上がっています。また、薬の最終ユーザーである患者さんの声を直接聞くために、「患者さんとの対話フォーラム」を実施しています。

**「育成のための異動」で
才能を発掘しキャリアアップ**

女性の定着率や登用については各部門で目標値を設定していますが、よりシステマティックに行うために「人材の発掘・育成・フォローアップ」をきちんとした「しくみ」として運用しています。人材育成は男女問わず行っていますが、そこに女性のキャリア支援の施策として「メンタリングプログラム

ム」や「エグゼクティブ女性リーダープログラム」をプラスしています。また、本人の得意とする分野を活かし、可能性を広げるための「育成のための異動」を2006年度から強化したところ、キャリアアップする女性も増えてきました。

「しくみ」とは別に、毎月1人インターネットで「輝く社員」を紹介したり、女性同士が社内ネットワークを構築するための「女性の会(管理職・営業職)」、多様な働き方を支援するための「妊産婦・育児・介護支援」や「再雇用制度」、「テレワーク」なども導入しています。

こういった施策の結果、入社4年で半減していた女性管理職の定着率は倍に改善し、女性管理職の比率は10年間で3%から10%にアップしました。ノバルティスのD&Iは、このような女性の活躍推進とともに、多様な社員が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。対話を通して真に理解しあえる会社、10年、20年と長期にわたって社員が成長を続けられる会社、そんな会社を実現することで、患者さんや顧客の多様なニーズを理解し、医療現場に貢献することにつながると考えています。



写真は、授賞式にてスピーチをされた取締役の廣瀬徹氏。

2011 J-Win
ダイバーシティ・アワード
**準大賞
受賞**

みずほ証券株式会社

みずほ証券におけるダイバーシティ推進は、グローバル市場で戦うための「競争力の源泉」です

みずほ証券株式会社 人事部 ダイバーシティ推進室
高田啓子

**「トップの強いコミットメント」
トップ主導の推進体制**

当社のダイバーシティ推進は、現会長の横尾が女性活躍推進の構想に着手したことに端を発します。

2005年に社長直轄の女性コミッティ「MiW・Net」が発足、女性が働きやすい環境とはどのようなものかを自ら考えるプロジェクトから始まりましたが、2008年には、MiW・Netの提言によりダイバーシティ推進室が発足し、ダイバーシティの推進体制が整いました。

2009年の新光証券と旧みずほ証



券の合併では、「異なる文化を持つ社員同士がお互いに理解し合い相手を認める」というまさにダイバーシティの考え方に基づき、経営トップが「ダイバーシティは、当社がグローバル市場で戦うための「競争力の源泉」である」として、その意味と重要性を社内外に発信し続け、実行体制を作り上げてきました。

現在、ダイバーシティをトップ主導で推進するために、社長以下多数の役員を委員とする「ダイバーシティ・ステアリング・コミッティ」を年に2回開催、ダイバーシティに関する方針および施策の進捗状況を確認し、活発な意見交換を行っています。また、副社長が重点テーマを推進する体制、部長が部門別施策を推進する体制として

いることに加え、副社長自らが、ダイバーシティマインドを社員に浸透させるために、営業店・本社部署に出向いて、積極的に社員と直接対話をしています。

「営業店における女性社員の活躍推進に向けた施策展開

当社は、2009年に「一人一人の

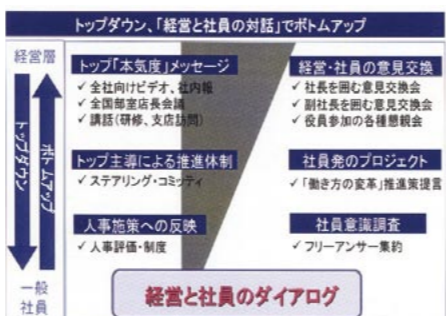
ダイバーシティポリシー

みずほ証券は、お客さまに最高のサービスを提供するために、国籍、性別、年齢、キャリア、ライフスタイルなどの違いに関わらず、多様な個性を尊重し、「違い」を新たな競争力に変えて、成長を続けます。

【一人一人の可能性の追求】
能力とやる気のある人が正当に評価され、その可能性を最大限発揮できる場を提供します。

【個性の融合】
オープンでフラットなコミュニケーションを通じて、プロ集団に化学反応をおこし、革新的なビジネスを創出します。

【働き方の変革】
多様な働き方を実現することで、個人の幸せと会社の成長の両立を目指します。



可能性の追求、「個性の融合」、「働き方の変革」の3つを柱とする「ダイバーシティ・ポリシー」を制定し、実践に向けて取り組んでいます。

当社ではさまざまなダイバーシティの施策を展開していますが、特に、営業店における女性社員の活躍推進を図ることを当面の優先課題として取り組んでいます。

営業店における女性社員の活躍推進においては、まずは、管理職社員、女性社員双方の意識改革に努めることから始めています。管理職社員に対しては、役員から営業店管理職社員までを対象とした職場研修（働き方の変革）、全支店長および営業店管理職社員を対象とした研修（多様な人材のマネジメント）を実施し、女性社員の活躍推進の重要性を訴えています。一方、女性社員に対しては、全国の営業店の女性社員のうち、10名をダイバーシティ推進室兼務とし、兼務者を中心に企画した座談会およびメールマガジンを通じて、身近なロールモデル

の紹介、女性社員のネットワーク構築を図っています。

これらの意識改革に向けた施策を展開した結果、女性社員にキャリア意識の向上が芽生えたり、ライフイベントによる離職率が低減（育児休業取得者数・合併前比1.5倍）するなど、一定の効果が上がってきています。

また、全社ベースと営業店のそれぞれで、女性管理職社員数の数値目標を掲げる一方、女性管理職層育成プログラム(研修の実施、育成計画の策定等)を策定・実行し、女性管理職社員候補者の拡充に注力するなど、長期的な視野に立った取り組みにも着手しています。当社のダイバーシティ推進は、営業店における女性社員の活躍推進に向けた取り組みをはじめ、ようやくダイバーシティマインドが会社全体に浸透し、環境が整ってきた段階です。これからもさまざまな課題にひとつひとつ向き合いながら、柔軟な姿勢で、粘り強くダイバーシティへの取り組みを継続していききたいと思っています。

2011年度 J-Win事業計画

2011年度活動カレンダー	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
ダイバーシティ推進責任者会議	★ 6/9				★ 10月下旬					★ 3/2
ダイバーシティ推進支援活動	★★★ 6/9 6/27									
グローバル先進事例セミナー					★				★	
J-Winダイバーシティ・アワード	★ 全体レポート、 個別FB				★ 第5回 アナウンス	応募	審査・選考		★ 決定	★ 表彰3/2
J-Winダイバーシティ・センサス	★ 報告					★ 調査実施				
テーマ別勉強会(5月より実施)		★ 7/20		★		★ 11/14	★	★	★	
拡大会議										★ 3/2(金)
女性メンバーネットワーク支援活動		★ 7/13		★ 9/14	★ 10/12		★ 12/14	★ 1/18	★ 2/8	
定例会(4月より実施)										
分科会										
研修合宿	★ 6/3-4									
海外研修						★ 11/5-11				
SWE					★ 10/12-15					
J-Win Report		★			★			★		

J-Winはさらなるダイバーシティ(D&I)の浸透をめざします

NPO法人J-Win事務局長 森岡 弘

第2期女性メンバーの2年間の活動を締めくくる最後のビッグイベント、「拡大会議」が成功裏に終了した直後、東日本大震災に見舞われ、多くの会員企業が大変な被害と影響を受けられました。新しい3期女性メンバーや新規のダイバーシティ推進責任者の選出・登録等にも支障をきたしましたが、お陰さまで現在約90社の会員企業の企業責任者、ダイバーシティ推進責任者、220名を超える女性メンバーの登録も済み活動も軌道に乗っています。今年度に入り、企業のダイバーシティ推進支援活動チームでは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進により有効な個別のサービスの準備を進めています。また、女性メンバーのネットワーク活動は、グローバルに活躍できるリーダーシップの育成を目標とし、活動に参画することで、さまざまな実践が体験できる場としてのプログラムを用意しています。

詳しい事業計画方針は次の通りです。



企業のダイバーシティ推進支援活動(担当: 國分佐恵子、池野恵美子、神田幸代)

経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進、特に、D&I推進の第一歩としての女性リーダーの継続的輩出のしくみづくりを支援していくために、今年度も、会員企業のダイバーシティ推進責任者/担当者に向けての「ダイバーシティ推進責任者会議」を3回、「ベストプラクティスセミナー」を2回、テーマ別勉強会を7回、実施予定です。また、姉妹組織であるカタリストとのジョイントセミナーやダイバーシティセミナーなどを通じ、グローバルの先進事例の紹介を積極的に行ってまいります。また、D&I推進における企業の個別のニーズや課題は様々であり、それぞれに合ったサポートが求められています。これまで蓄積してきたナレッジを活用して一層有効な支援を行うための基盤を整備してまいります。

今やD&I推進のベストプラクティスとして広く注目を集めるようになりました「J-Winダイバーシティ・アワード」は、秋口に今年度(第5回)の募集を開始いたします。

女性メンバーのネットワーキング活動(担当: 宿谷昇司、江間恵美、久恒美幸)

女性メンバーが経営陣やグローバルリーダーなど、自分なりのTopの形を目指す「Women to the Top」を基本理念として、実践を通じた「リーダーシップの育成」と「ネットワーキング構築」が達成できるよう、3期もさまざまな活動を準備しています。「全員参加型」の活動を強化し、活動の運営により多く携わって頂くことで、「リー

ダーシップ実践」の場を積極的に提供していきます。さらに、昨今の企業のグローバル化の動きを鑑み、グローバル色をより打ち出し、活動を進めてゆきます。

主要活動のひとつである「定例会」では、活躍中の女性リーダーや専門家をお招きしての講演やグループワークなどを実施し、研鑽を目指します。「分科会」については、6月の「研修合宿」で今期取り組むさまざまなテーマが決定しました。2年間かけてチームで活動し、テーマを深掘りすることで、成果を創りあげていきます。そして、「分科会」を含めた活動の発表並びに広く関連の方々への発表&交流を「拡大会議」にて行います。

また、「海外研修」を実施し、女性活用の進んでいる国を訪問する予定です。海外ロールモデルから学び、グローバルネットワークを広げる場を提供します。その他、技術系女性メンバーを対象に、姉妹組織である米国SWE(Society of Women Engineers)が毎年開催している全国大会への参加を予定しています。

このような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、関係者の方々へフィードバックする努力を今期もしてゆきます。

その他の事務局内担当

- 渉外・講演担当は石井由紀
- 広報(『J-Win Report』、国内外に向けたJ-Win紹介パンフレット、WEB制作、マスコミ対応)は山本加津子、小林亮子
- 管理(人事・総務・経理)は奥田哲哉。以上、事務局は11名体制です。

第3期女性メンバーにとって初の研修合宿が苗場プリンスホテルにて行われました

6月3日(金)～4日(土)の2日間に渡り、研修合宿が行われました。第3期女性メンバーにとって本格的なネットワーキングと分科会活動のスタートの場として、積極的に、密にコミュニケーションを取り合う女性メンバーたちの姿が印象的でした。

■プログラム

6月3日(金)

13:00	オープニング、オリエンテーション
13:20	内永ゆか子理事長 講演
14:30	記念撮影
14:50	Women to the Topセッション①ディスカッション
15:50	Women to the Topセッション②ディスカッション
16:50	Women to the Topセッション③プレゼンテーション
17:30	Women to the Topセッション④ディスカッション
19:10	食事・懇談会

6月4日(土)

8:30	オリエンテーション
8:40	分科会テーマについての説明
9:10	分科会活動方針の検討
12:40	分科会プレゼンテーション
14:00	講評・まとめ・連絡
15:00	閉会

ディスカッションは、12～13人1チームで行われた。自らファシリテーターに初挑戦するメンバーも。



改めまして! 第3期幹事メンバーを紹介します



【幹事長】
株式会社ベネッセ
コーポレーション
後藤憲子氏

※幹事長就任のあいさつは、ホームページ連載記事「輝く女性メンバーたち」で紹介(7月末アップ予定)。ぜひご覧ください。



【副幹事長】
日本電信電話株式会社
株式会社
児玉美奈子氏

【副幹事長】
株式会社
リクルート
二葉美智子氏

日本
アイ・ビー・エム
株式会社
後藤裕子氏

第一生命保険
株式会社
小林香織氏



みずほ証券
株式会社
降旗浩美氏

株式会社
三菱東京UFJ
銀行
井上紀子氏

KDDI
株式会社
幡 容子氏

株式会社
損害保険ジャパン
藤中麻里子氏



合宿の参加人数は約200名。内永理事長を囲んでの記念撮影も見事なチームワークでスムーズ! 1日目の司会進行は井上紀子幹事、2日目は藤中麻里子幹事が担当。

活動は4月にスタートしたばかりで、まだ言葉が交わったばかりで、メンバー同士が多いこともあって、少し緊張した空気の中、研修は始まりました。最初のプログラムは、内永ゆか子理事長の講演会。前半は、フラット化する世界市場のなかで、企業にとって、企業人ひとり一人にとっても「ダイバーシティ」は必要不可欠な戦略であること。女性こそがダイバーシティ推進のためのキーであることが語られました。そして後半は、内永理事長が

「Women to the Topセッション」は大いに盛り上がりました。チームに分かれ、女性の企業内トップが増えない理由を、社会・企業・女性自身の意識の視点から分析し、それらを変えるための方法をディスカッションし、メンバー同士でシェア。さらにもう1度議論を重ねて1日目は修了しました。2日目は、幹事メンバーが1日目の議論から分科会テーマの候補を絞り込

んで発表。それぞれのテーマをメンバーで検討し、その場で、お試し分科会活動 + 活動報告も行われ、研修合宿のプログラムは修了しました。井上幹事のコメント「タイトなスケジュールの中、最後の発表・報告のプレゼンまできっちり仕上げる皆さんを見て、今後の分科会活動がより楽しみになりました。色々な企業の方々の皆さんとこれから一緒に活動していくんだ!という気持ちがあります。強くなりましょう」と、藤中幹事のコメント「やっとお会いできた内永理事長の講演と第3期メンバーの積極性・パワフルさに刺激を受け勇気付けられた2日間でした。何よりも大勢のメンバーと協働することによりお互いにこの2年間大きく成長していこうと誓い合えた合宿となりました」からも、メンバーが充実した時間を過ごせたことが

J-Win Program

6月9日、2011年度「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併催)」を開催。 企業責任者も含めた出席者113名が積極的に情報を交換!



「私たちは“旅行業”を行う企業を卒業し、今後は世界を舞台にした交流の場を創造する“交流文化事業”を行う企業を目指します」と田川氏。



内永理事長も駆けつけスピーチを行った。「“あうん”の呼吸の日本企業のなかで、“なぜ?”と問いかける女性はリトマス試験紙のような存在」。



今期よりJ-Win事務局ダイバーシティ推進支援チームのリーダーを務める國分より、活動方針を発表。

2011年6月9日、株式会社ジェイティービー本社ビルの会議室にて、第1回目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併催)が開催されました。会場を提供いただいた株式会社ジェイティービー代表取締役社長の田川博己氏よりごあいさつをいただきました。「東日本大震災以降、個人の持つ力をいかに集め、つなげて1つに結集していくのか、ということがグロースアップされているように感じます。これは、ダイバーシティ&インクルージョンが企業戦略にとどまらず、復興のための切り札であることを示していると確信しています」と、大変印象的な言葉をいただきました。続いて、内永ゆかり理事長によるスピーチ。今期のダイバーシティ推進責任者が初めて集まる場にふさわしく、グローバルマーケットがフラット化する中、また変化のスピードが加速する中、ますます深まるD&Iの必要性とその進化について語りました。

J-Win事務局のD&I推進支援担当の國分佐恵子が、今年度の活動方針と活動スケジュールを説明。D&I推進における企業の個別のニーズや課題は様々であり、それぞれに合ったサポートを行うための基盤を整備するという方針が示されました。引き続き、2011年第4回



「弊社は決してD&I推進が進んでいる会社ではありませんが、とにかく継続する、その姿勢が評価されたと思っています」(第一生命保険・吉田氏)



「弊社は外国籍社員も多く、彼らとのコミュニケーションは組織内の“当たり前”の見直し”になっています」(パナソニック電工・呉本氏)

J-Winダイバーシティ・アワードの調査結果から見てきた会員企業のD&I推進、特に女性リーダーを継続的に輩出する仕組みづくりの現状の報告がありました。休憩を挟んで、いよいよ大賞受賞企業の第一生命保険株式会社の吉田久子氏(詳しくは7ページ参照)と取組受賞企業のパナソニック電工株式会社の呉本紀子氏によるベストプラクティスの発表が行われました。発表後は、それぞれブースを設けてQ&Aセッションタイムに。株式会社日本政策金融公庫の千野恵子氏、ペーリಂಗーインゲルハイムジャパン株式会社の萬代憲司氏のナビゲーションで、積極的な質疑応答が行われました。終了後のアンケート結果には「実際に行われたアクションや、その成果などを具体的に聞くことができ、参考になった」といった高い満足度を示す回答が数多く見られました。

活動カレンダー

4月定例会

- 日時** 4月27日
- 場所** 女性就業支援センター(旧女性と仕事の未来館)
- 内容** この日は第3期女性メンバーにとって活動のスタート。森岡弘J-Win事務局長と内永ゆかり理事長による挨拶で始まり、幹事メンバーの紹介、女性メンバーネットワーク活動オリエンテーション(NPO法人J-Win概要、第3期女性メンバー活動方針、ツールの案内)が行われた。後半はスペシャルプログラム、第2期幹事長の和田祐子氏(ソニー株式会社)のウェルカムスピーチ、それを受ける形でグループディスカッション&シェアタイムが行われた。※司会進行は二葉美智子幹事株式会社リクルート)
- 詳細** J-Winホームページにて紹介

5月定例会議

- 日時** 5月18日
- 詳細** 女性就業支援センター(旧女性と仕事の未来館)4階ホール
- 内容** 前半、「私にとってのWomen to the Top!」と題して、第2期女性メンバーの新藤さよ氏(株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント)、松浦由美子氏(日本電信電話株式会社)、徳田治子氏(株式会社インテージ)から、J-Win活動での具体的な経験やそこから得られたものについて語られた。後半は、J-Win理事で立教大学教授の尾崎俊哉氏の講演。「オジサン文化」などユーマアのある言葉を使いながら、ダイバーシティについて解説。さらにメンバー同士のネットワーキングセッション(グループ多己紹介+全体他己紹介)が行われた。※司会進行は後藤憲子幹事(株式会社ベネッセコーポレーション)
- 詳細** J-Winホームページにて紹介



J-Win女性メンバーになったことは、企業人として1人の女性として大きなチャンス」と和田第2期幹事長。



「男性の視点からD&Iが語られたのが、新鮮だった」と好評だった尾崎氏の講演。

女性メンバー合宿

- 日時** 6月3~4日
- 場所** 苗場プリンスホテル
- 内容** 本号10ページを参照

第3期第1回テーマ別勉強会

- 日時** 5月25日
- 場所** 女性就業支援センター第一セミナー室
- 内容** 今月のテーマは「D&I推進実行体制」。KDDI株式会社の青沼真美氏により「KDDIにおけるD&Iの進化のステップ」を発表。東日本旅客鉄道株式会社の中川晴美氏が、質問者として参加者からの質問をまとめ、進行を補佐。

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併催)

- 日時** 6月9日
- 場所** 株式会社ジェイティービー本社 20階大ホール
- 内容** 上記参照

ベストプラクティスセミナー Part II

- 日時** 6月27日
- 場所** みずほ証券株式会社 16階セミナールーム
- 内容** 第4回J-Winダイバーシティ・アワード受賞企業である、みずほ証券株式会社、ノバルティス・ファーマ株式会社、株式会社りそな銀行により発表。