

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 OCTOBER

NO. 16



システムの大改革で女性社員の能力を活かせる分野が広がった。ダイバーシティの流れが動き出しています。

東京海上日動火災保険株式会社 取締役社長 **隅 修三氏**



合併にあわせて全く新しい仕組みを作った

内永 御社は、2004年に東京海上と日動火災が合併されました。2つの会社と一緒にするときには、さまざまな苦労があったかと思いますが。

隅 どちらも同じ損害保険会社ではあるのですが、社風もビジネスのスタイルも随分違っていましたね。どちらかがどちらかのスタイルに合わせてなければならぬという局面がどうしても出てきます。すると当然、ストレスが生じてきます。

内永 それは、そうですね。

隅 それと平行して私は、東京海上が作ってきたビジネスモデルを見直すことを始めました。これまでのやりかたを続けていたら、いつかは窒息してしまふぞということ、徹底的なIT改革を行いました。そのためにはシステム基盤を全部変更し、商品も業務の流れも変えなければならぬ。いわば東京海上のスタイルを全否定するようなことを始めたのです。社員の中には何のためにそこまでやるのかという反発もありました。

実はこのとき、真っ先にこの業務革新プロジェクトの意味を理解し、その後の私を支えてくれたのが、女性社員だったんです。

内永 そうなんです。

隅 実際に新しい仕組みができあがるまでには3、4年と時間がかかりましたが、両社の社員が同時に新システムを使用することになったので、改革のタイミングとしては悪くなかったのかなと思っています。

隅 どちらも同じ損害保険会社ではあるのですが、社風もビジネスのスタイルも随分違っていましたね。どちらかがどちらかのスタイルに合わせてなければならぬという局面がどうしても出てきます。すると当然、ストレスが生じてきます。

内永 それは、そうですね。

隅 それと平行して私は、東京海上が作ってきたビジネスモデルを見直すことを始めました。これまでのやりかたを続けていたら、いつかは窒息してしまふぞということ、徹底的なIT改革を行いました。そのためにはシステム基盤を全部変更し、商品も業務の流れも変えなければならぬ。いわば東京海上のスタイルを全否定するようなことを始めたのです。社員の中には何のためにそこまでやるのかという反発もありました。

インフラを整備することで、夢物語ではなく、現実的に物事が動いていくんですね。(内永)

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

「見える化」「最適化」でダイバーシティが進む

隅 業務革新プロジェクトを行ったときの柱のひとつとして、見える化も進めました。我々のしている仕事に対して、誰からも全部見えるプロセスを作ろう、と。そうしていかないと、労働の流動化が起きません。

内永 まさに、おっしゃる通りだと思っています。特にIT化を進めるにあたっては、それまで明文化されてこなかったビジネス上の「約束ごと」や「習慣」などを明らかにしなければ、システムデザインができません。でもそれは、

仕組が変わると行動も変えざるを得なくなり。行動が変わると、自然と物の考え方も変わります。(隅)

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

女性社員が自ら動き出して変化のスピードが加速

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

隅 仕組を変えたい結果、現実的にダイバーシティも進みました。これも「ダイバーシティ」(Diversity)自体が当たり前のように出てくる。障がい者雇用という面も含めて、ダイバーシティが当たり前のようになっています。

内永 日本の中だけにいって、男性社会が当たり前で、その不自然さになかなか気づきません。

隅 当社は、世界39カ国で事業を展開しています。男女の差だけでなく、さまざまな国籍、人種、宗教というバックグラウンドを持つ人々と、一緒にやって仕事をしていくことになりました。そういう意味でも、ダイバーシティが当たり前にならないといけないと考えています。

東京海上日動火災保険株式会社の 多様性推進への取り組み

基礎データ

「女性の活躍推進プロジェクトチーム」は、2009年に発足。17人（うち男性3人）のメンバーは専任ではなく、全員人事企画部に所属し、人事・採用・福利厚生・給与などの本来業務を担っている。それぞれの立場からプロジェクトを推進することで、よりスピード感のある変革ができる。

●発足までの経緯

旧東京海上と旧日動火災が2004年に合併。約1万7千人の社員のうち、およそ半数が女性。育児休業制度はもちろんあったが、2006年に拡充。「育児フルサポート 8つのパッケージ」として、休職前・休職中・復職後の乳児期、幼児期はもちろん小学校低学

年にいたるまで、フレキシブルな勤務体制、短時間勤務制度や復職支援制度、ベビーシッター利用補助制度など、最大限の支援をしている。

●プロジェクト発足の背景

- ・少子高齢化やグローバル化、お客様ニーズの多様化といった社会的環境の変化に対応し、なおかつ全ての社員が生き生きと働くためには、ダイバーシティの推進（多様な価値観の受容）が必要不可欠であること。
- ・女性の感性を活かしたお客様への付加価値の提供など、各人の特性や強みを活かし、「組織力の最大化」に取り組むことが重要であること。

●発足時の目指す姿

「女性の活躍推進」に取り組むことで、「組織力の最大化」を実現し、「お客様に品質で選ばれ、成長し続ける会社」となることを目指す。

●現在までの成果

女性リーダークラスの数は、2003年には4名だったが、年々増え続け、2011年には116名に。



PROFILE

東京海上日動火災保険株式会社 取締役社長
隅 修三 (すみ しゅうぞう)
1947年山口県生まれ。早稲田大学理工学部卒業後、70年東京海上火災保険株式会社に入社。95年本店営業第七部長、98年企業商品業務部長、2000年取締役海外本部ロンドン首席駐在員、01年取締役海外本部部長兼ロンドン首席駐在員、02年常務取締役。04年に東京海上日動火災保険株式会社常務取締役となり、05年専務取締役、07年6月より取締役社長に。

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、並びにベルリッツコーポレーション会長兼社長兼CEOに就任。

役割変革は、会社のためではなく、自分の人生を充実させるためのものだという意識をもってもらいたいですね。(隅)

思います。ただ、会社が戦略を決めた以上は、それがどこまで進んでいるのか、わかりやすく示す必要もあると思うんですね。ダイバーシティをするにも投資があるわけですから、それに對するリターンがどうなのかを、評価することも重要です。

私はよくアグレッシブな目標をたてるので、「できっこない」などと言われることもあります。5年後にはほとんどが達成できています。皆さんで共有できるような、目に見える目標をセットされてはどうか、と思うのですが、すみません勝手なことを言っています。

その流れが、女性社員が今後大きな任務を持つことに繋がっていくのではないのでしょうか。(内永)

るわけですね。女性社員はほとんど活躍の場を広げていますし、反対に男性社員は「自分たちは何をしたらいいのか」と考え始めている。社員全員の意識が変わってきているところなので、ここであえて数値目標を公表しなくてもいいかな、とは思っています。

それでも、まだまだ当社は胸を張って「女性の活躍推進」が進んでいるなと、言えるレベルではないんです。世界の水準からみたら、全く男性中心です。会議の場でも女性がひとりもいなくて「なんでここは男ばかりなんだ」としよちゅう言っています。

内永 それは、いいですね。毎回会議のたびに「なんで女性がひとりもないの？」と言っていたみたいです。そういうことから、会議に出席されて

いる役員の方の意識も変わってくるのだと思います。

震災経験を共有し 使命感をわかちあう

内永 東日本大震災の際には、非常に素早くアクションをとられたそうですね。隅 北海道から九州・沖縄まで、全国から述べ約9000人の社員が、被災地等に入り、代理店の皆さんとも一緒に壊れた建物の鑑定などをしました。もちろんその過程では、被災者の方とお話をし、津波で流された状況を目にしてきました。被災地に入った多くの社員が、生きかたを揺さぶられるような経験をされたわけです。彼らがそれぞれの担当地域に戻って、見てきたことを報告することで、社員全体で震災の体験を共有できたのではないかと思います。

内永 いろいろな意味での変革を、多くの方が体感されているんですね。隅 そうしてもう一つ、社員には「自ら考えて自ら行動しよう」と言っています。働くというのは、人生の中で非常に大切な時間ですから、それが充実していなかったら、意味がないですよね。では、働くというのは一体何なのか。自分が働いている会社は、何を大切にしようとしているのか。それをみんな考えませんか、ぶつけています。

内永ゆか子の TOP INTERVIEW

D&I 担当者に伺いました

人事企画部
女性の活躍推進
プロジェクトチーム
主査
岩田みどりさん



女性の活躍推進の総仕上げ

2009年にプロジェクトチームを立ち上げた当初、3カ年計画をたてました。2011年度はその3年目にあたるため「女性の活躍推進の総仕上げ」と位置づけています。今年度の取組方針としては、次の3つです。

「組織力の最大化」を実現するための「対話」と「支援」の強化

「組織力の最大化」を実現するためには、会社や組織のおかれている状況をふまえて、目指す方向性を統一することが必要です。また、社員一人ひとりと向き合って、目標や役割について対話し、支援することが非常に大切です。そのため、プロジェクトチームは、次のようなサポートを行っています。

多様な働き方に対する相互理解



人事企画部 女性リーダーと準リーダーの皆さん

育児フルサポートの利用者が年々増えているなかで、それらの制度

訂。リーダークラス・準リーダークラスの役割として、「女性の活躍推進」に対する支援を必須化。様々な取り組み事例の紹介。1つ上のリーダーになるためのヒント集の提供等。

全社員の「主体性」向上と多様な役割変革へのチャレンジ

全国型従業員・地域型従業員、男性・女性の違いはありますが、それで隔てたり、自分の役割を限定してしまわないよう働きかけています。「組織力の最大化」を実現するには、全社員が主体的に新たな役割にチャレンジしていくことが必要で、プロジェクトチームとしても、好取り組み事例を紹介するなど、情報発信に努めています。

また、2005年度から年に一度、女性の活躍推進の意義、目的をあらためて全社員で共有するために、「WOMEN&MEN'S FORUM」を開催しています。このフォーラム

には全国から女性の活躍推進の中核として活躍する社員が参加します。2008年度までは女性社員のみで行っていましたが、担っている役割を変革するためには、男性の協力・参画を得る必要があります。2009年度からは男性社員も参加するようになりまし。2011年度は男女の参加者比率が半々になり、まさに男女を問わない取り組みになってきています。

2012年度以降は、「女性」に限らず、「一人ひとり」の活躍推進を目標に掲げる予定です。男性、女性という枠にとられない、真のダイバーシティを目指していきます。

今後の課題

また、同様に、制度を利用する社員と共に働く周囲のメンバーにも協力を求めていく必要があります。多様な働き方を認めただうえで、各人が置かれている立場において、どうすれば「最大の成果」を出せるのか、どのように協力しあえば、組織や会社に貢献できるのかを考えてもらいます。

第3期女性メンバーの 分科会活動がスタートしました

6月の研修合宿でディスカッションの中から分科会名が挙がり、メンバーも決定。
7月の定例会ではリーダーも決まり、いよいよ具体的な活動がスタートしました。
第3期分科会の活動目標を紹介しましょう。

TOPICS

J-Win女性メンバーによる実行委員会制が開始!

第3期からは「実行委員会制」をスタート。女性メンバーは必ず定例会、国内合宿、海外研修、拡大会議のいずれかの実行委員会に参加し、イベントの企画・運営を学ぶとともに、分科会以外のメンバーとのネットワーク作りを目指します。実行委員によるイベント運営の第1弾は9月定例会。その実行委員の一人、エーオン ベンフィールド ジャパンの吉村明子氏からは次のようなコメントをいただきました。「無事に終わった!」と言う充実感と安堵感に包まれながら、定例会を終えることが出来たのは、ひとえに素晴らしいメンバーと出会えたおかげです。短い時間でもチームワークの素晴らしさを実感できる貴重な体験となりました。



実行委員会のミーティング風景。ディスカッションを繰り返し、綿密に計画を練っていく。

「ワークライフ・ マネジメント」 分科会

リーダー

畑 久美子 (KDDI株式会社)

サブリーダー

大久保智代 (バイオニアマーケティング株式会社)

メンバー数 34名

働く女性のための しあわせのレシピ!

私たち「ワークライフ・マネジメント」分科会には、ワークとライフの一方をおざなりにすることによってその両立を図るのではなく、双方を充実させたい、と言うちょっとやりやいな女子34名が集っています。私たちのゴールは、分科会活動を終える頃には各メンバーがワークライフ・マネジメントを実践していること（それは、自らが実践できることでなければ、結局何も変わらないし変えられないという思いから）。そのため、まずはワークライフ・マネジメントとは何か、実践を阻む原因、実践するための解決策とTipsの調査を通じて明確化し、そして、それらを理解・実践していくことを目指していきます。(文：山崎綾子 税理士法人プライスウォーターハウスクーパース)



「国・地域への提言」 分科会

リーダー

川澄文子 (株式会社日本政策金融公庫)

サブリーダー

吉田有希子 (第一三共株式会社)

メンバー数 22名

いきいきと輝いて働ける 社会の実現を目指して!

『多様な働き方を認められ、平等に評価される、いきいきと輝いて働ける社会』を実現するために、私たちは活動を開始しました!

メンバーの中には、育児や介護をしながらキャリアアップを実現している人も少なくありません。国・地域社会の制度について、社会通念の問題検証や海外事例との比較を行うと共に、私たちならではの生声を取り入れながら、リアルな「変化」につながる提言が出来ればと考えています。

それぞれの「Women to the Top!」を目指していく中で、国・地域社会をも味方につけて前に進んでいけるように、小さくともその第一歩が踏み出せるような活動を進めていく予定です。(文：平野美樹 キャタピラージャパン株式会社)



「ダイバーシティの 指標化」 分科会

リーダー

池浦紫野 (株式会社インテージ)

サブリーダー

片山圭子 (明治安田生命保険相互会社)
高橋みふね (株式会社ニチレイスーコ)
海老名寛子 (ノバルティスファーマ株式会社)

メンバー数 39名

ダイバーシティの指標化 分科会J-Win初見参!

J-Win初登場の当分科会は、企業の第一線で働く私達の現場感覚を活かしたJ-WinテイストなD&I指標の作成をめざします。

D&I推進が企業価値向上に寄与する事を証明、各業種・業態毎推進度をステージごとに「見える化」する事を通じ、各企業のD&I推進を加速させます。最終目標はズバリ「J-Win指標で日本を変えること!」。

当目標に向け、既存データ収集・分析、アウトプットイメージ作成を年内に、試行版を来年5月迄に作成する予定です。今期最大規模の分科会ですが、ミニ分科会、分科会、懇親会を重ねチームワークバッチリ。今期最強・最高の仲間と新たな道を作ります。乞うご期待!(文：須合玲子 株式会社三菱東京UFJ銀行)



「男性意識の 調査・啓発」 分科会

リーダー

川口 恵 (双日株式会社)

サブリーダー

手塚佐恵子 (クリナップ株式会社)

メンバー数 22名

性別・世代・立場を超えて 気持ちよく働くために

私たちは、職場環境や辿ってきたキャリアの違いを背景に、それぞれの目的と課題意識を持ってメンバー22名が集まった分科会です。「男性意識」を切り口にしながらも、根底には「職場でのコミュニケーションをもっと円滑にしたい!」「更に仕事がしやすい環境をつくっていききたい!」というシンプルな想いで繋がっています。

とかく情緒的になりやすいテーマを扱うことにはなりますが、これから2年間活動を進めていくにあたり、最終的には職場の様々な違いを乗り越え、更には架け橋となれるようなリーダーを目指す、という目標を立てました。

オフでは男性を凌ぐほどの(?)お酒好きも多い、楽しく賑やかなチームです。(文：岡部容子 日本コカ・コーラ株式会社)



「グローバル 女性リーダー(育成)」 分科会

リーダー

吉田いづみ (ノバルティス ファーマ株式会社)

サブリーダー

林 香里 (西日本電信電話株式会社)
鈴木智子 (古河電気工業株式会社)

メンバー数 24名

世界を舞台に活躍する 次の女性リーダーを育てる

「グローバル女性リーダー(育成)」分科会では、1期、2期の先輩方が考え、まとめてくださったアウトプットをもとに、企業のダイバーシティにおけるステージと、リーダーを目指す本人のポジションのマトリクスから、それぞれのレベルを組み合わせ、より実践的に活用できる育成プログラムの開発を目指しています。

業種、職種、経験など、多様なバックグラウンドを持つメンバーが集まるメリットを活かし、まずは、文献の分析、アンケート、インタビューという視点から、活動のベースとなる調査を設計し、その調査を通じて「グローバル女性リーダー育成のKFS」を見つけていきたいと考えています。(文：川崎麻紀 株式会社テレマーケティングジャパン)



「グローバル 女性リーダー (キャリアアップ)」分科会

リーダー

君島由紀子 (東日本旅客鉄道株式会社)

サブリーダー

藤下ひろみ (株式会社日本政策金融公庫)

メンバー数 25名

メンバーの成長が成果 目指せ!輝くGlobal Leader

私たちは「グローバル(以下:G)女性リーダーって何?」「今の自分に足りないものは?」という素朴な問題意識を持つ25名の女子の集まりです。他の分科会との最大の違いは、ターゲットが私たち自身だということ。

1年目はGリーダーの要件について学びますが、活動のメインは2年目。Gリーダーを目指すために、各自でキャリアマップやスキルプランを作成。学んだことを自分に落とし込み、今後のキャリア形成に生かします。また全員がリーダーシップを実体験する仕組みを作り、活動プロセス自体も成長の糧とします。2年後には全員が一回り成長し、キャリアのステージをワンランクアップする...これが私たちのゴールです!(文：君島由紀子 東日本旅客鉄道株式会社)



世界の共通認識！

「ジェンダーギャップは、
国の経済競争力を問う最重要課題です」

J-Winでは、今秋世界経済フォーラムより「コーポレート・ジェンダーギャップ レポート」の調査・分析官をお招きし、11月に発表される2011年調査結果の解説と、日本企業における課題と今後の方向性について考察いたします。合わせて、国内外の取組み事例を紹介します。

日本企業では依然として
男性中心の企業経営

「ダボス会議」を主催する世界経済フォーラムでは、毎年世界130カ国以上に対し、ジェンダー平等の実態を経済、教育、保健、政治の4つの指標から調査し、「グローバル・ジェンダーギャップ レポート」にまとめ、国別ランキングを発表しています。最近の調査によれば、教育、保健分野においては、調査対象国のほぼ9割以上でジェンダーギャップは解消されてきていますが、経済分野においてはまだ4割の国で大きなギャップが存在しています。そのなかでも日本は、保健、教育分野においてはいずれも男女の機会均等は実現されているものの、経済、政治分野では著しく遅れており、ともに最新の2010年ランキングでは134カ国中101位、総合ランキングでも94位と先進国では最下位となっています。

近年では、女性の経営参加と企業競争力の間には、明らかな相関があると、いくつかの数値データでも示されており、国をあげて女性役員の登用を義務付ける制度を設ける動きが、欧州を筆頭に世界各国で目立っています。ノルウェーが2003年に、全上場企業に対し、40%以上は女性役員の登用を義務付ける制度を導入したことを皮切りに、ベルギー、オランダ、フランス、スペインなども、この“クォーター制”を法案化する動きが加速しています。これらの国では、もはやジェンダーギャップは人権上の問題ではなく、国の競争力を問う最重要課題と捉え、強力に推進されています。

今年2月、UNウィメン(正式名称「ジェンダー平等及び女性のエンパワーメントのための国連組織 (UN Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women)」)が国連本部で正式に発足、「女性のエンパワーメントのための指針」が発表されました。女性のエンパワーメントこそが経済発展の鍵であり、地球規模で世界中が取り組むべき課題であると呼びかけています。

女性のエンパワーメントこそ
力強い経済と社会を作ります

世界経済フォーラムでは、先に紹介した4つの指標のうち、特に経済分野に焦点をあて、企業における女性のエンパワーメントに向けた取組みとその実態を探るため、世界20経済圏における16業種、トップ100企業を対象に、女性管理職比率、女性登用の目標設定、ワークライフバランス施策、リーダーシップ開発、昇進への障害に関する質問から構成されるベンチマーク調査を実施。結果を「コーポレート・ジェンダーギャップ レポート」にまとめています。

昨年の日本企業についての調査結果は、①極端に低い管理職比率(役員比率は回答企業の74%でゼロ。図1参照)と、②重要業務への起用の低さ(63%の企業が10%未満、13%が20%未満、4%が30%未満)の2点が際立ち、依然として男性中心に企業経営がなされていることがあぶりだされています。また、ワークライフバランスについては、おおむね制度は整っているものの有効に活用されていない様子が見えられます。健全な経済の発展と持続可能な活力ある社会の実現のために、今、企業、国、社会が丸となって積極的に女性のエンパワーメントを推し進めていく決意が必要です。(文責：J-Win事務局 池野恵美子)

世界経済フォーラム協力 J-Win特別公開セミナー開催！
ダボスからの提言：
企業競争力とジェンダー・ギャップ
～2011ジェンダーギャップレポートからの考察～

日時：2011年11月28日(月) 13:30～16:30
場所：女性就業支援センター(東京・田町)

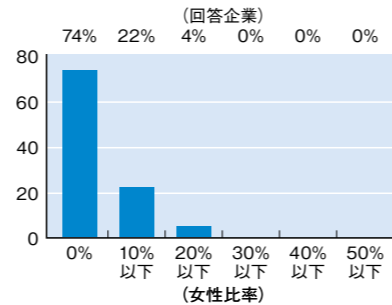
プログラム：

■基調講演：「企業競争力とジェンダーギャップ」
Saadia Zahidi氏(世界経済フォーラム)

■パネル・ディスカッション：「女性の経営参加と企業競争力～経営戦略としてのダイバーシティ推進～」
ナビゲータ：尾崎俊哉氏(立教大学教授)
パネリスト：Saadia Zahidi氏、大蔵卓麻氏(日本IBM会長)、内永ゆか子(J-Win理事長、ベルリッソコーポレーションCEO)、他1名

■参加申込・詳細 <http://www.j-win.jp/>

日本企業の経営会議メンバー(役員)における女性比率



世界経済フォーラム「The Corporate Gender Gap Report2010」

イベント報告

内永理事長、「在日ノルウェー
商工会議所セミナー」にて講演

9月7日、在日ノルウェー商工会議所からの依頼で、内永ゆか子理事長が講演。演題は、「Female Executives and Japan ~ Current Obstacles and How to Overcome Them ~」。内永理事長は、自身の経験も交えながら日本の女性エグゼクティブが直面する課題とその解決法について、特に日本の場合、①企業トップの指示②ネットワーク③フレキシブルな働き方④メンタリングが重要と強調し、あわせて今期スタートした「女性ネットワークの複層化」も含めてJ-Winについて紹介しました。

2011APEC/WES
(女性と経済セミナー)
サンフランシスコにて開催

昨年東京で開催された2010APEC/WLN(女性リーダーズネットワーク)に引き続き、今年度のAPEC主催国であるアメリカにおいて、今年は「WES(女性経済サミット)」と名称を変更し9月13～16日に開催されました。アメリカ国務省が実行委員会となり、ヒラリー・クリントン国務長官が委員長を務めました。WESは昨年までのWLNと異なり、官と民が共同で開催する会議体であり、日本からは内永理事長の他に林文子横浜市長、NHK「クローズアップ現代」のキャスター国谷裕子氏を始め官庁、企業からの招待者が日本代表団として参加。内永理事長は最終日のハイレベル会合にて、「女性の能力とリーダーシップの構築について」意見を述べました。

第3期女性メンバーの
分科会活動がスタートしました「会社トップの
意識改革、提言」
分科会

リーダー

小林紀子(株式会社ベルシステム24)

サブリーダー

美野佳美(サッポロビール株式会社)

メンバー数 20名

私たちは、“本丸”から
攻めます！

ダイバーシティ推進のために会社トップの意識改革が不可欠ということには、みなさん異論がないと思いますが、具体的に何を提言すればトップの気持ちを動かせるかとなると、これは非常に難しい問題です。我々「会社トップの意識改革、提言」分科会は、この困難な問題に対して「大変だけど、クリアすれば様々な会社のトップに会える！ 得難い経験ができる!!」との熱い気持ちで、知恵を出し合い、議論を戦わせております。現在は、分科会活動の目標の具体化、アクションプランのとりまとめを行っており、今後、アンケートやヒアリング等の情報収集、ターゲットとなる会社の選定及びカテゴリーとそれに合わせた提言のとりまとめを行う予定です。(文：小柴美樹 あずさ監査法人)

「技術系」
分科会

リーダー

藤原香織(グーグル株式会社)

サブリーダー

小林華子(日本電子計算株式会社)
松尾三紀子(パナソニック株式会社)

メンバー数 23名

世界に技術大国日本の
存在感を！

「技術系分科会」は、世界に技術大国日本の存在感を増すべく、自分達のレベルアップと後進の育成をテーマとし、活動しています。

コンセプトは、「ツナグ」と「ノバス」。「ツナグ」では、理系女子のドロップアウトの実態把握、課題対策検討をし、「ノバス」では自分達の理想と到達手段を明らかにし、後進のロールモデルを作ることを目的としています。現在は、理系女子学生と企業に属する女性技術者のためのキャリア開発コンファレンスを企画しながら、理系女子の実態調査を計画しています。

第2期女性メンバーともつながり、技術系の強いネットワークを活かして、成果をより豊かなものにしていきたいと思っています。(文：仲川薫 株式会社リクルート)

「キャリア教育の
あり方」
分科会

リーダー

安井真紀(株式会社日本政策金融公庫)

サブリーダー

相山陽子(株式会社リクルート)

メンバー数 25名

増やせ「Women to
the Top！」予備軍!!

「J-Winらしいキャリア教育によってWomen to the Top!予備軍を増やす」ことを目標に掲げ、キャリア教育の本質を理解でき、着実に効果の見える大学生にターゲットを絞り活動をスタートいたしました。『Women to the Top!を目指すような向上心と意識がもてる教育』とはどのような教育なのか? 分科会は毎回議論白熱。メンバー全員が腹落ちするまで時間を忘れ徹底的に話し込んでいます。

今後、第1期・第2期分科会の活動内容のヒアリングや、分科会メンバーのキャリアの棚卸し、大学生の実態調査などを踏まえ、対象のパイロット校をつくり、「J-Winらしい」キャリア教育の内容を固め、実行していきます。(文：柏崎美樹 第一生命保険株式会社)





会場は、みずほ証券がセミナールームを提供してくれました。

0期～第2期まで女性メンバーの縦のネットワークを強化 「J-Win OGネットワーク」がキックオフ!

これまで、卒業した女性メンバーについては自主的に活動が行われていました。しかし第2期の卒業とともにOG全体をネットワーク化し、J-Winとして引き続き支援をしてゆこうと、「J-Win OGネットワーク」を誕生させることになりました。個人会員制の組織として約280名が参画。8月末に第1回のキックオフ・ミーティングが開催されました!

「今が最も大変な時!」と内永理事長からのメッセージ

「2年間のJ・Win活動で、Women to the Topへ向かってスイッチ・オンはされた。これからさらにギア・アップしていくために、J・Win女性ネットワークで得た絆をさらに深めていきたい。今年3月に卒業した第2期J・Win女性メンバーを中心に、このような声が高まりました。すでに分科会ことや、職種、趣味などでネットワークを作っていた0期や第1期女性メンバーたちからも同様のリクエストがあり、「横軸だけでなく、縦軸から縦軸のネットワークを強化し、引き続き支援する必要がある」という内永理事長と理事会の意向もあって、J・Winでは、個人会員制とする「J・Win OGネットワーク」を立ち上げることとなりました。OGメンバーから幹事を募ったところ、たくさん手が上がり、幹事長の遠藤佳代子氏（大塚倉庫株式会社 総務人事部部長）を含めた16名のメンバーで幹事会を運営していくことが決まりました。会員数は0期10名、1期100名、2期170名で、合計280名となりました。



遠藤佳代子幹事長より就任のあいさつ。「J-Winは、日本でD&Iを学べる数少ない貴重な場でもあります。この機会を大切にしていきたいです」



赤津恵美子氏が幹事会の定例会を担当。

活動のキックオフである「NPO法人J・Win OGネットワーク 第1回定例会」は、8月23日18時30分より、みずほ証券セミナールームにて開催されました。参加人数は139名。懐かしい顔と久しぶりに再会するメンバーも多く、会場は活気にあふれていました。プログラムの最初は遠藤幹事長のあいさつ。「第1期の活動に参加していた時は、日産自動車でダイバーシティ推進の仕事をしておりました。今年2月に現在の会社に転職しダイバーシティ推進の業務に携わっております。



尾崎俊哉理事からはアカデミックに、男性中心の日本企業の弱点と女性の活躍の必要性が語られました。



内永理事長のスピーチは、OGメンバー全員からのリクエスト。「喝をいれていただけ、元気がでた」と好評。

J-Win OGネットワーク2011年度幹事会メンバー

幹事長	大塚倉庫(株) 遠藤佳代子
副幹事	(株)インテージ 徳田治子
副幹事	あずさ監査法人 細井友美子
会計	日本生命保険(株) 柘植あや子 (株)東京ウチダシステム 海老千春 (株)三菱東京UFJ銀行 西尾優子
分科会担当	(株)インテージ 土屋 薫 東京電力(株) 小菅美佳 キャタピラージャパン(株) 小松由佳
定例会担当	協和発酵キリン(株) 鈴木里佳 (株)日本オラクル 赤津恵美子 ソニー(株) 大羽ルミ (株)ソニー・コンピュータエンタテインメント 新藤さより 大日本住友製薬(株) 伊藤真里 (株)三菱東京UFJ銀行 井川美紀 (株)山武 木村由美子 日本電信電話(株) 松浦由美子 東レ(株) 酒井恵子 日本アイ・ピー・エム(株) 口本雅世

① J・Win女性メンバーとしての活動を修了したOGが「OGネットワーク」に参画して、「Women to the Top」を目指して自己研鑽を継続すること。

② 種々の自主的な活動を通じて、企業に働く後輩の女性や学生の成長を支援し、企業や日本社会におけるD&I推進に貢献することにより自己成長を図る。



(左) 講演や活動発表を聞くOGメンバーの表情は真剣そのもの
(右) 分科会担当幹事の土屋薫氏、小菅美佳氏から、OGの分科会活動をスタートさせるにあたり、第1期・2期がおこなった活動を報告。

また、具体的な活動内容として、年に4回の定例会(うち1回は拡大会議)と、分科会活動についての説明、さらに予算報告とその承認が行われました。続くプログラムは、内永理事長からの熱いメッセージ。「スイッチ・オンされてJ・Winを巣立ったみなさんですが、今も熱い志を持って仕事に取り組んでいる方も、試練にあつてメゲかけている方もいらっしゃるかもしれません。私自身のキャリアについてお話しする際に、キャリアの折れ線グラフをお見せしますが、そのグラフが山と谷で一番ギザギザしている時期というのが、私も部長やエグゼクティブになれるかもしれないとスイッチが入ってからでした。たぶん、この会場に集まっているOGのみなさんは、その時期に当てはまっていると思います。つまりこれから山あり谷ありの勝負時になるのです。その時に励ましあえるネットワークは、必ず支えになるのですから、この繋がり、絆を強固なものに育ててください」と。続いてJ・Win理事であり立教大学国際経営学部教授の尾崎俊哉氏が、欧米の経営者



内永理事長が乾杯の音頭をとり、懇親会がスタート。



懇親会では、当幹事の大羽ルミ氏、木村由美子氏。



懇親会では、早速分科会活動が行われ、メンバー同士、積極的なディスカッションがされていました。

J-Win OGネットワーク 2011年度活動スケジュール

月	活動内容
8月	第1回定例会
9月	
10月	
11月	第2回定例会
12月	
1月	
2月	第3回定例会
3月	第4回定例会(拡大会議)

※ 通年各分科会での活動

たちの格言を引用してはなむけの言葉を贈りました。

「変化を喜ぶ唯一の人種はおむつの濡れた赤ちゃんだけ」(Orson S. Marden)、実際に人は変化を嫌うものですが、みなさんは日本企業や社会に変化をもたらす可能性の芽、変化をエンジョイしてください。変化は必ずやってくる。そこで学ぶことが重要だ—Catherine De Vryse、そうです、変化は逃れられないこと。その中で注意すべきは、我々の想像力こそ

懇親会にて早速、分科会が行われた

第二部は、イタリアンレストランのパーティールームに会場を移しての懇親会。内永理事長が乾杯の音頭をとると、尾崎理事や事務局スタッフも加わり、旧知のメンバーだけでなく新しく知り合ったメンバーも入り混じり積極的に交流がはじまりました。2年間のJ・Win活動を経たOGメンバーたちは、さすがネットワーク作りに慣れ

た様子です。

テールは分科会別に分けられ、気軽に、分科会に参加できるように工夫されており、今後所属する分科会選びの場にもなっていました。この日準備されていた分科会は、「グローバル・リーダー分科会」「技術系分科会」「国・地域・社会分科会」「女性リーダー&学生キャリア分科会」「セカンドキャリア&社会貢献分科会」「営業系&人事系分科会」。

締めあいさつは、遠藤幹事長が行い、最後は全員で「Women to the Top!—Yes!」のコール。クロージング後も、これから始まる活動への期待と興奮の余韻は消えることはありませんでした。

遠藤幹事長からの締めあいさつ後は、恒例の「Women to the Top!—Yes!!」のコール。力強い声が会場内に響きました。



J-Win Program

スポンサー企業のトップエグゼクティブ、 及び内閣府男女共同参画局長による 「J-Winアドバイザリーボード」が開催されました

年に2回開かれる「J-Winアドバイザリーボード」の第7回目が、8月23日、アークヒルズクラブにて開催され、ボードメンバー11名のうち9名に参加いただきました。内永ゆか子理事長より、今期、J-Winが定めた目標と新たな挑戦、OGネットワークを含めた縦の女性ネットワークの強化と、一律的なD&I推進支援ではなく、各企業の経営環境や推進状況に応じたD&I推進支援の取り組みについて説明。さらに、会員企業の経営層に直接具体的な活動を報告する機会を作りたい、という希望についても触れました。

「国際的な基準をそのまま入れても形式的に終わってしまう。答えが海外にあるわけではなく、カタカナ書きのままのD&Iでは定着していかない。」「製造業の企業経営者はD&Iの推進について悩んでいる。J-Winこそ、その悩みを解消できる可能性がある。」「女性たちにも、尊敬できる女性を目標に働きたいという意識があり、急いでロールモデルやメンターとなる女性を育てる必要がある。」「男性と一緒に組織だと、女性は男性が期待する役割を演じてしまう。女性だけで組織を作ると最初はお互いに遠慮がみだが、だんだんに必要な役割を理解してきてその役割を演じるようになる。女性を育てる時は、J-Winのような女性だけの研修の場も必要」といったアドバイスやリクエストをいただきました。(文責:事務局 森岡 弘)

■ アドバイザリーボードメンバー出席者 (社名50音順)

KDDI株式会社 代表取締役会長	小野寺 正氏
ソニー株式会社 取締役 代表執行役 副会長	中鉢良治氏
株式会社損害保険ジャパン 代表取締役専務執行役員	吉満英一氏
第一生命保険株式会社 代表取締役社長	渡邊光一郎氏
日本電信電話株式会社 取締役	庄司哲也氏
みずほ証券株式会社 取締役会長	横尾敬介氏
株式会社三菱東京UFJ銀行 常務取締役	藤井秀延氏
株式会社リクルート 代表取締役社長	柏木齊氏
内閣府男女共同参画局 局長	岡島敦子氏

TOPICS

内永ゆか子理事長著 『日本企業が欲しいがる 「グローバル人材」の 必須スキル』(朝日新聞出版刊) が好評発売中

これからはドメスティックな企業においても、グローバルに活躍できる人材にならなければ成功どころか生き残ることも難しいと警告。グローバルな人材となるための心構えと必須のスキル(使えるダイアログもあり!)を、ベルリッツで提供している各種プログラムとあわせて紹介。啓蒙的かつ実践的な必見の書です。



「日本企業が欲しいがる「グローバル人材」の必須スキル」は朝日新聞出版より1470円にて好評発売中。

活動カレンダー

7月定例会 W

日時 7月13日(水) 17時~20時

場所 女性就業支援センター

内容 ①後藤憲子氏(ベネッセコーポレーション)による幹事長就任の挨拶。②NTT Com チェオ 代表取締役社長 小林洋子氏による講演「もう一步前へ!~あなたのキャリア形成に、きっと役立つオヤジの智恵~」。③第三期分科会活動にあたって、内永ゆか子理事長からのスピーチ、後藤憲子幹事長による分科会活動の進め方ガイダンス、第1回分科会ディスカッション(活動方針・役割分担の決定)。※司会進行は児玉美奈子幹事(日本電信電話株式会社)

詳細 J-Winホームページにて紹介



(左) NTT COM チェオ代表取締役の小林洋子氏。「ガラスの天井」ならぬ、「オヤジの天井」を突き抜けるためには、彼らの流儀や精神性を理解することが必須です。(右) 初回ということで、担当幹事中心に第1回分科会ディスカッションが行われた。リーダー、サブリーダーは、立候補するメンバーも多くスムーズに決定。

9月定例会 W

日時 9月14日(水) 17時~20時

場所 女性就業支援センター

内容 第一部は、在福岡オーストラリア総領事館・総領事/トレード・コミッショナーのウェンディ・ホルデンソンの講演「グローバルビジネスでの女性の活躍」。定例会実行委員のKDDI(株)浦早苗氏は、「オーストラリアの女性への雇用政策、社会の意識変化等、話題のすべてがとても興味深く、特に対異文化ビジネスではいかに事前準備が重要かという話は非常に印象的。また冒頭のバンクスマー小学校から震災後の日本に向けたメッセージには様々な可能性と勇気をいただきました」とコメント。第二部は、分科会発表「分科会スタートしました!私達の今後の活動、宣言します!」。

詳細 J-Winホームページにて紹介



(左)「私が勤める総領事館では女性スタッフが多く、彼女たちを支えるために来日し主夫をしている男性も少なくありません」とウェンディ・ホルデンソン氏。(右) 9月定例会実行委員メンバー。講師とのコミュニケーションや設営、当日の司会などすべてを分担し、定例会を成功させた。

第3期第2回テーマ別勉強会 D

日時 7月20日

場所 アステラス製薬信和ビル601会議室

内容 ダイバーシティ推進責任者の勉強会、7月のテーマは「ダイバーシティの意識づけ」。アステラス製薬の宮野佳子氏により「風土・意識変化へのアプローチ」を発表。プルデンシャル生命保険の今津知子氏が事例を深掘するための質問の口火役を担い、7人のホスト役がグループディスカッションをリードしました。



スピーカーであるアステラス製薬の宮野佳子氏

第3期第3回テーマ別勉強会 D

日時 9月6日

場所 日本ベーリンガーインゲルハイム1737会議室

内容 9月のテーマは「女性ネットワーク」。東京海上日動火災保険の岩田みどり氏が「女性ネットワーク構築のために」を発表。アステラス製薬の宮野佳子氏が事例を深掘するための質問の口火役を担い、8人のホスト役がグループディスカッションをリードしました。



東京海上日動火災保険の岩田みどり氏