

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！

2012 JANUARY

No. 17



# ダイバーシティ活動の必要がないくらい 多様性を認めるのが「当たり前」になる。 それが理想の姿ですね

ゴールドマン・サックス証券株式会社  
アジア・ダイバーシティ・コミッティー・チェアマン **佐護勝紀**氏

## ダイバーシティ推進には 3つの目的がある

内永 御社では、だいぶ前からトップ戦略としてダイバーシティを進めていらっしゃいますが、いつ頃からその重要性を認識していらっしゃったのでしょうか。

佐護 私が記憶している限りで「ダイバーシティ」という言葉を初めて社内です聞いたのは、90年代半ばです。その頃はまだ全社的な動きではなく、アメリカ本社で後にトップになる人間が積極的に取り組んで、いわゆる旗振り役になっていました。これが現在のダイバーシティの原動力になっていると思います。

その後、2001年にグローバル・リーダーシップ・アンド・ダイバーシティ（GLD）という専門の部署が立ち上がり、グローバルベースでダイバーシティを推進するための取り組みを始めました。各リージョンに専門家を置きまして、日本でも大きく動き始めました。

内永 日本企業のトップの方とダイバーシティについてお話をすると「女性活用をどうするか」という発想をされる方が多いんですね。そこから一歩進んで、ダイバーシティというのは「ビジネスモデルの変化に対して生き残るためのひとつの戦略」ととらえていらっしゃる方が、まだ少ないように思います。

佐護 社内ではダイバーシティ推進について話すときには、3つの目的があると言っています。

1つは、優秀な人、能力のある人材を確保するためです。優秀で能力の高い人は、採用対象が広いほどみつかりやすくなります。女性、男性、それに国籍などの問題で、範囲を狭めてしまつたら、優秀な人材が確保できなくなりますよね。ゴールドマン・サックスの、特にアメリカ本社では、マイノリティの採用にも力を入れています。

2つめは、我々自身の働きやすさのためです。ゴールドマン・サックスには、さまざまな宗教的・文化的バックグラウンドをもつ社員が集まっているので、お互いに理解しあうことが難しく、また大切なんですね。誰もが皆、快適に仕事ができる職場環境にするた

合わせになることが多いものですが、このあたりのギャップについて、お互いに理解しておく必要があるわけです。アメリカ人の社員がこう言っていました。「欧米人の上司は tell me」と言い、日本人の部下は watch me と言う」(笑)

内永 それは面白いですね。御社の場合、同じような問題が各国で起きているわけですね。そして、それらの国の人々、たとえば日本人と中国人とインド人とフランス人が集まって議論を始めることもあるわけです。そのときに、それぞれがどういうバックグラウンドを持っていて、どんな価値観でビジネスにのぞんでいるのか、何が好きな

ところか欧米の文化だと「君の部下の状況は」と聴かれて「任せているから大丈夫だ」と報告すると、上司としての資質を疑われます。「部下が何をしているのか把握できていない」と思われるわけです。逆の立場で部下にしてみると、欧米的に「この案件はどうなっているのか」といちゃいちゃ細かくチェックされると「自分は上司に信頼されていない」と不安に感じます。また「仕事で結果さえ出していればいいだろう」と、上司に何も報告をしないような日本的な働き方をしていると「報告に値することをしていない」という評価をくだされてしまいます。

ゴールドマン・サックスでは、欧米人の上司と日本人の部下、という組み

## 多様な価値観を理解することは、 コミュニケーションをスムーズにするために 非常に重要ですね。(内永)

1つは、優秀な人、能力のある人材を確保するためです。優秀で能力の高い人は、採用対象が広いほどみつかりやすくなります。女性、男性、それに国籍などの問題で、範囲を狭めてしまつたら、優秀な人材が確保できなくなりますよね。ゴールドマン・サックスの、特にアメリカ本社では、マイノリティの採用にも力を入れています。

2つめは、我々自身の働きやすさのためです。ゴールドマン・サックスには、さまざまな宗教的・文化的バックグラウンドをもつ社員が集まっているので、お互いに理解しあうことが難しく、また大切なんですね。誰もが皆、快適に仕事ができる職場環境にするた

合わせになることが多いものですが、このあたりのギャップについて、お互いに理解しておく必要があるわけです。アメリカ人の社員がこう言っていました。「欧米人の上司は tell me」と言い、日本人の部下は watch me と言う」(笑)

内永 それは面白いですね。御社の場合、同じような問題が各国で起きているわけですね。そして、それらの国の人々、たとえば日本人と中国人とインド人とフランス人が集まって議論を始めることもあるわけです。そのときに、それぞれがどういうバックグラウンドを持っていて、どんな価値観でビジネスにのぞんでいるのか、何が好きな

ところか欧米の文化だと「君の部下の状況は」と聴かれて「任せているから大丈夫だ」と報告すると、上司としての資質を疑われます。「部下が何をしているのか把握できていない」と思われるわけです。逆の立場で部下にしてみると、欧米的に「この案件はどうなっているのか」といちゃいちゃ細かくチェックされると「自分は上司に信頼されていない」と不安に感じます。また「仕事で結果さえ出していればいいだろう」と、上司に何も報告をしないような日本的な働き方をしていると「報告に値することをしていない」という評価をくだされてしまいます。

ゴールドマン・サックスでは、欧米人の上司と日本人の部下、という組み



**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エア開発研究所長。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。

めに、ダイバーシティ活動は非常に重要です。

3つめは、ビジネス戦略です。多様性のあるバックグラウンドの社員が集まると、さまざまな新しいアイデアが出てきます。それがお客様にサービスを提供していくうえで、大きな力になるわけです。

例をあげると、女性は男性と比べて、新しいことにチャレンジする能力や意欲が長けていますね。男性は、すでに

何が嫌いなのかを理解しておくことは、コミュニケーションをスムーズにするために非常に重要ですね。

佐護 すごく大事だと思いますね。

## 育児中の社員のニーズに応え 託児所を開設

内永 ダイバーシティを積極的に活用されていらっしゃいますが、日本人でのダイバーシティを進めていくうえで、どのようなゴールイメージをお持ち

作り上げたもの伝統的なものを大事に維持していく傾向が、比較的強い。ですから、新しくイノベティブなものを提案するために、女性が活躍することは非常に意味があります。

また、日本人以外の社員の発想に、驚かされることもあります。日本人にはとても思いつかないことも多い。そのような多様性を受け入れることで、さまざまなサービスを提供できるようになるわけです。

内永 男性は今までの成功を作ってきたので、その成功体験を無視することに抵抗があるのでしうね。ときには、それが足かせになってしまうこともある。女性の場合、成功体験をあまりもっていないから、そういう意味で優位にあると思います。成功体験の強い人達の中に、そうでない人たちを入れると、変化を生み出すきっかけになる。一種の触媒のような働きをするのですね。

## 欧米と日本の文化の ギャップを理解しあう

内永 2つめに挙げられた「バックグラウンドが違う社員同士が理解しあう」ということについては、どのような活動をされているのでしょうか。

佐護 宗教的・文化的なバックグラウンドが違う人たちとの働き方については、さまざまな研修を行っています。そのひとつに「カルチャー道場」があります。これは、日本特有の文化と、欧米的な文化のギャップに、特に注目したプログラムです。

ゴールドマン・サックスというのは、欧米的な文化が基本的なルールとなっ

## 欧米人の上司は tell me と言いつ、 日本人の部下は watch me と言いつのです。(佐護)

**PROFILE**  
ゴールドマン・サックス証券株式会社  
取締役副社長  
**佐護勝紀** (さご かつのり)  
1967年兵庫県生まれ。東京大学工学系研究科精密機械工学修士課程修了後、1992年ゴールドマン・サックス証券株式会社に入社。一貫して証券業務に従事し、02年経営委員会メンバー就任を皮切りに、証券部門内の責任者を歴任。07年取締役就任以降、証券部門を統括。11年1月には取締役副社長に就任し、同年6月アジア・ダイバーシティ・コミッティー・チェアマンに就任。



# ゴールドマン・サックス証券株式会社の 多様性推進への取り組み



**スティーブン・ゴールデン氏**  
アジア・パシフィック地域  
グローバル・リーダーシップ &  
ダイバーシティ (GLD) 責任者

グローバル企業であるため、社員もお客様も多様な文化や経歴を持っている。このような多文化なビジネス環境でより効率的に働けるよう、全社員、毎年最低2時間以上のダイバーシティ・トレーニングの受講が義務づけられている。アジア地域のダイバーシティを指揮するリーダーが、日本法人の副社長であることからわかるように、トップリーダーがダイバーシティの

## 基礎データ

取り組みを進めている。  
●4つのネットワーク

全社には80以上のさまざまなネットワークがあり、ダイバーシティを促進する活動を行っている。日本にあるのは次の4つ。  
○レズビアン・ゲイ・バイ・セクシャル・アンド・トランスジェンダーネットワーク (LGBT) : LGBTの社員が能力を発揮できる職場環境づくりを応援。  
○障がい者フォーラム: 障がいを持つ社員やお客様が利用しやすい環境を提供することを目的としたフォーラム。  
○ワーキング・ペアレンツ・フォーラム: 働く親達が抱える様々な問題を経営陣に提議する。  
○ウーマンズ・ネットワーク: 女性社員の職場環境の向上に努めている。

## ●キャリア・ディベロップメント・プログラム

社員の階級に応じて、そのときに必要なロールモデルを提示したり、ネットワークづくりを支援したりと、個人の能力を伸ばしてステップアップできるように、サポートするシステムがある。

## ●次世代育成支援対策への取り組み

隔年で実施している全社員を対象にした意識調査で「保育施設や学童保育が欲しい」という声が多く聞かれたことから、2009年に社のすぐ近くに託児施設を設置。就学前から12歳までの子どもを預けることができる。社員の仕事と家庭の両立を積極的に支援し、産休・育休から復職する社員のサポートや、子育て中の勤務形態も、柔軟に対応している。

プの話を書く機会などがあるといいですね。  
佐護 おっしゃる通りですね。我々も海外の女性エグゼクティブが出張などで来日した際に、女性社員向けのプレゼンをしてもらうなどしています。

内永 御社の女性社員に、何かメッセージはありますか。  
佐護 女性に対して特別にということではなく、女性でも男性でも、まず会社に貢献できるスキルを身に付けて欲しいですね。そしてプロフェッショナル

内永 世の中の価値観は、まだそういう状況でがんばっています。そこに周知から「子育てに専念したら」というプレッシャーをかけられることで、辞職を決定するということが、割とあるようです。

**プロフェッショナルとして成功していくなかで、自分はロールモデルであるべきだという自覚をしてほしいと思います。(佐護)**



**女性は、自分の将来像が見えないと、会社を飛び出したくなるようです。(内永)**

う感じが強いですからね。  
佐護 それから、仕事をしながら子育てをする場合の、インフラが整っていないというの大きいですね。ゴールドマン・サックスでは、2009年に東京チルドレンセンターという託児所

てこれないから」と言うんです。  
内永 それぞれの住んでいる地域にないとダメなんです。  
佐護 そうしたインフラが拡充されていけば、本当の意味での女性の社会進出が促進されると思います。現状だと、

組織の力で変えていっただけだとありがたいな、と思います。  
内永 個人的にも、非常にその必要性は感じています。保育所がしっかりと整っていかば、育児休暇を長くとらずに復職できる人が増えるかもしれませんね。

## キャリア向上プログラムで離職率が低下

佐護 女性社員の復職もまた、課題のひとつです。グローバルベースと比較すると、日本人は他国よりも復職率が低いのです。どうすれば復職しやすい職場環境にできるか、これから力を入れていくところです。

離職率については、キャリア・ディベロップメント・プログラムを行った結果、明らかな効果ができました。中間管理職にあがる直前の層、ゴールドマン・サックスでいうと、アソシエイトという階級の女性社員に、6カ月間かけてリーダーシップやネットワークキングなどキャリア向上を図るセッションを行ったところ、女性社員比率が5年間で8%上昇しました。その上の層、ヴァイス・プレジデントという階級でも、9カ月間にわたるプログラムを行っています。さらにシニアなスポンサーが昇進に向けてサポートするプログラムもあります。

内永 女性は「このまま会社にいても自分の将来像が見えない」と感じたときに、会社を飛び出したくなる、という人が多いですね。ですからメンターやロールモデルの存在が非常に大切ですし、さらに海外の女性エグゼクティブ

## お話を伺ったのは

コーポレート・コミュニケーションズ  
ヴァイス・プレジデント  
**岩立澄子さん**

## 女性のネットワークを統合

日本にある4つのネットワークのうち1つ、ジャパン・ウーマンズ・ネットワークの代表をしています。女性社員の組織は、以前から部門ごとにはあったのですが、全社的に1つのネットワークに統合し、今の形になったのは2006年です。

## 年次カンファレンスを開催

このネットワークでは年間を通して様々なイベントを行っています。特に大きいのが、年に1度、丸一日かけて開催するカンファレンスです。これは、ダイバーシティやキャリアに関するいろいろなセッションを、朝9時から夜7時まで、社内のいくつかの会議室を

使って、昨年は1日で21セッション行いました。

準備段階から当日の手伝いまで、中心となって動くのは分科会のメンバーです。キャリア・ディベロップメント、ネットワークキング、メンタリング、ワークライフ・フレキシビリティという4つの分科会があり、それぞれ15名ほどがボランティアで参加しています。

私を含むネットワークの代表2人と、4つの分科会のリーダー各2人、社内コミュニケーションを担当する2人の合計12人が、実質的なトップとしてイベントを運営します。全員、通常の業務と兼務しているため大変ですが、リーダーとして方針を決めたり問題解決をしたりすることで、ビジネスに必要な経験を積むことができます。

当日は、全社員が仕事の合間に興味のあるイベントに出席します。昨年は延べ人数で約800人が参加しました。内容はバラエティに富んでいて、国内外のシニア・リーダーたちが効果的なコミュニケーションやネットワークキングについて語ったり、キャリアアップに必要な心得を実体験の寸劇を通じて伝授したり。女性だけ

ではなく、男性社員も積極的に参加しています。

ネットワーク発足当初は、女性のための施策を女性メンバーだけで話していたのですが、実際に男性の理解を深めなければ、女性の問題は解決しないとわかり、広く全社員に参加を呼びかけるようになりました。いまでは分科会のメンバーにも、多くの男性社員が参加しています。

## ダイバーシティが会社の戦略

会社の戦略としてダイバーシティを推進していることもあり、全社員が新たな取り組みに協力的です。女性社員からの要望にも、しっかり耳を傾けてもらえるため、そういう意味での苦勞はありません。女性社員に対する支援についても、単に保育施設を作るだけではなく、女性のリーダーを育てようという試みもかなり進んでいます。



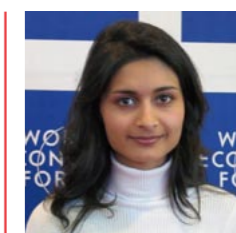
●表紙は社内ネットワークとダイバーシティ活動に取り組むスタッフと、佐護副社長、内永理事長。

# 2011 J-Winダイバーシティ・セミナー ダボスからの提言：

# 企業競争力とジェンダー・ギャップ ～「2011 グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポート」からの考察～

## 基調講演レポート

去る11月28日(月)にJ-Win主催、  
公益社団法人 経済同友会後援によるダイバーシティ・セミナーが  
「ダボスからの提言：企業競争力とジェンダー・ギャップ」と題して開催されました。  
冒頭に行われた世界経済フォーラム・シニアディレクター サーディア・ザヒディさんによる、  
示唆に富んだ基調講演を採録します。



Profile  
サーディア・ザヒディ氏

Ms. Saadia Zahidi  
世界経済フォーラム シニアディレクター  
「女性リーダーと男女共同参画プログラム」のリーダーとして、世界のさまざまな分野におけるジェンダーギャップを調査し、男女共同参画の実現が経済的利益をもたらすことを広く社会や企業に対し喚起する。2005年に同フォーラムで実施された最初のジェンダーギャップ調査から関わり、その結果をまとめた「ジェンダーギャップレポート」シリーズには、2006年の初回から編著者として中心的役割を果たしている。女性のエンパワーメントについての深い洞察と知見を備え、ジェンダーギャップ問題の専門的なエキスパートとして多くの機関やメディアなどでアドバイスなどを行っている。

**ジェンダーギャップは女性だけの問題ではない  
国や企業の競争力や利益性に  
関わる重要課題**

世界経済フォーラム(WEF)では、毎年スイスのダボスで年次総会を行っています。通称「ダボス会議」と呼ばれ、学界、経済界、政界、官僚など、世界中で最も影響力をもつリーダーが一堂に会します。私は2005年から「女性リーダーと男女共同参画プログラム」のリーダーとして、世界の様々な分野におけるジェンダーギャップを調査し、2006年から調査結果をもとに分析を加えた年次の「ジェンダーギャップ・レポート」をまとめています。さてここで質問です。2000年のダボス会議に、いったいどのぐらいの女性が参加していたと思いますか？

答えは、わずか9%です。世界中で最も影響力を持つリーダー達の中で！そこで我々は、もう少しこれを改善できないだろうかと考えました。女性の参加がもっと多くなるよう「クォータ制」を導入するなど、さまざまな試みもしました。その結果、現在ダボス

会議の女性参加率は17%になっています。

これらの活動を進める中でわかったのは、ジェンダーギャップというのは女性だけに関わる問題ではない、ということなんです。「ジェンダーギャップ」は国の競争力にも影響を及ぼし、ビジネスの利益性にも関係する、つまり男性と女性の両方に関わる問題なのです。我々WEFもダイバーシティを実現したいと思っています。6年前にこの研究を始めたとき、WEFの中間管理職の女性は15%だったのが、今では50%になりました。最初の5年間ではあまり効果がなかったのですが、それは女性だけによる議論だったからです。そこでその議論を女性50%、男性50%で行うようにし、なすべきことを決定するうちに、ほんとうの変化が始まったのです。6年間で我々自身、ダボス会議自体が変わったのです。

**インデックスを作り  
各国のギャップの差異を測ることで  
うまくいっている国に学びたい**

世界中どこをみても、男女平等が完

**日本は総合98位  
「保健」と「教育」は世界1位  
「経済」と「政治」への関わりが低い**

さて、2011年のランキングです。(図1)

上位は北欧諸国が占めていて、1位はアイスランドです。この0.8530という数字は、ジェンダーギャップの約85%が埋められていると示しています。逆を言えば、1位の国でも平等には達していないということなんです。最下位はイエメンで、スコアは0.4873です。この国では、女性には男性の半分以下のチャンスしかないということです。上位の国と下位の国では、ギャップにかなりの差があることがわかります。またこのインデックスは、所得レベルや、どれ程のチャンスがその国にあるのかということとは関係なく、それがどれだけ均等に男女で配分されているか、ということだけをみています。そのため、フィリピンやレント、南アフリカなども上位に入っています。

BRICS 諸国をみてみましょう。ロシア連邦43位、中国61位、ブラジル82位、インドは113位です。日本は98位です。数値は0.6514ですから、65%のギャップが埋められているということなんです。OECDの加盟国だけみると、日本はかなり下の方に位置します。世界全体を見渡してみましよう。「保健」は約96パーセントのギャップが埋まっています。「教育」は、世界全体で約93%のギャップが埋まってい

ます。「経済」は約60%、そして「政治」は約19%しかジェンダーギャップが埋まっていません。つまり女性は、「保健」や「教育」は男性と同じように受けているけれども、生産的な経済活動には入り込んでいない。また、政治的な意思決定の構造には入り込めていないということです。これを地域ごとに見てみましょう。

図1 2011 世界経済フォーラム(WEF)ジェンダーギャップ・ランキング

Country	2011rank	2011score	Country	2011rank	2011score
Iceland	1	0.8530	Russian Federation	43	0.7037
Norway	2	0.8404	France	48	0.7018
Finland	3	0.8383	China	61	0.6866
Sweden	4	0.8044	Bangladesh	69	0.6812
Ireland	5	0.7830	Italy	74	0.6796
New Zealand	6	0.7810	Brazil	82	0.6679
Denmark	7	0.7778	Mexico	89	0.6604
Philippines	8	0.7685	Indonesia	90	0.6594
Lesotho	9	0.7666	<b>Japan</b>	<b>98</b>	<b>0.6514</b>
Switzerland	10	0.7627	United Arab Emirates	103	0.6454
Germany	11	0.7590	Kuwait	105	0.6322
Spain	12	0.7580	Korea, Rep.	107	0.6281
Belgium	13	0.7531	India	113	0.6190
South Africa	14	0.7478	Nigeria	120	0.6011
Netherlands	15	0.7470	Turkey	122	0.5954
United Kingdom	16	0.7462	Saudi Arabia	131	0.5753
United States	17	0.7412	Mali	132	0.5752
Canada	18	0.7407	Pakistan	133	0.5583
Latvia	19	0.7399	Chad	134	0.5334
Cuba	20	0.7394	Yemen	135	0.4873

「政治」)。ここからインデックスを導き出す方法を、簡単に説明します。「保健」では、健康に寿命を終えることができるか。寿命から疾病や障害によって働けなかった年月を引いた数字です。そしてもうひとつ、胎児が性別によって中絶されるような傾向はないかをみます。

「教育」では、識字率のような教育の現状と、初等教育から高等教育に上がるにつれて、男女の就労率がどう変わり得るかの両方をみます。「経済」では女性の経済活動、労働力参加率をみます。次に男女の所得格差これはUNDP(国連開発計画)のデータをもとにしています。さらに世界のCEOに、同じ仕事をしている男女で賃金格差があるかどうかを聞いています。これに関して満点という国はなく、女性の経済参加が進んでいる北欧諸国でも100点ではありません。賃金におけるジェンダーギャップは、経済界に存在している由々しき問題です。また、女性が高いレベルまで昇れるかどうかもみています。議員、高級官僚、管理職、理数系の専門職についている女性をみるわけです。「政治」では、議会における男女比をみます。さらに閣僚ポストにおける男女比と、女性がトップポジションにつけるかどうかをみます。2011年の「ジェンダーギャップ・インデックス」では、135カ国がカバーされています。そのうちの114カ国は、2006年からずっとカバーされています。

図2 地域別スコア：経済参加

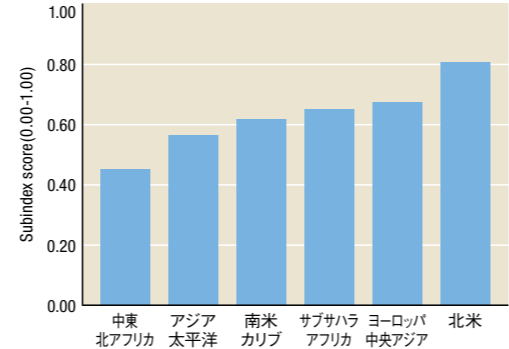
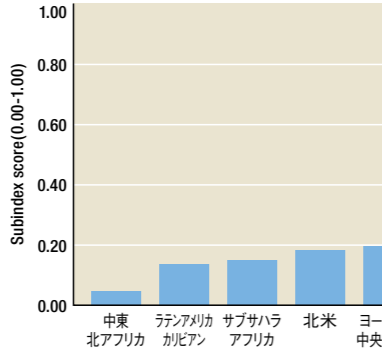


図3 地域別スコア：政治エンパワーメント



ます。「経済」は約60%、そして「政治」は約19%しかジェンダーギャップが埋まっていません。つまり女性は、「保健」や「教育」は男性と同じように受けているけれども、生産的な経済活動には入り込んでいない。また、政治的な意思決定の構造には入り込めていないということです。これを地域ごとに見てみましょう。

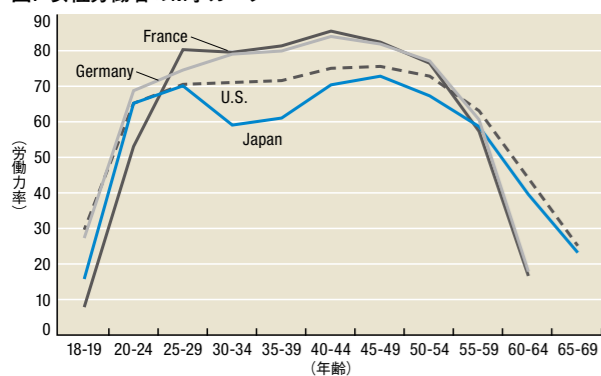
壁にできていて、という国はありません。けれども、それぞれの国には大きな差異があります。そこで我々は、インデックスを作ることで、国の間でどのぐらいギャップがあるのかを知ろうと考えました。さらに時間の経過とともにどう変わるか、ということも調べることになりました。うまくいっている国から学ぶことはないか、と考えたわけです。

- 我々の作った「グローバル・ジェンダーギャップ・インデックス」には、次の4つの特徴があります。
- ① レベルではなくギャップそのものをみるということ。たとえば低所得国では教育を受けられる割合が少ないわけですが、それとは切り離して、教育における男女の比率はどう違うかということだけに注目しました。
  - ② 本質的な成果をみるということ。たとえば産休は何週とれるかということではなく、労働力参加率にどのぐらいの影響を与えたか。するとそこから、政策立案するための指標を引き出すことができるわけです。
  - ③ 平等かどうかだけを見る。その度合いで評価を上げることはいらない。
  - ④ 時間を追って比較をするということ。ひとつの国が時間の経過によってどのように進捗するかを注視します。

インデックスは、次の4つの要素で構成されています。「ヘルス&サバイバル(以下「保健」)」「エデュケーション」「エコノミック・パティシペーション」「オポチュニティ(以下「経済」)」「ポリティカル・エンパワーメント(以下



図7 女性労働者のM字カーブ



ジェンダーギャップとの相関関係がみられます。ジェンダーギャップを埋めることは、生産性をアップするだけでなく、より大きな社会的なメリットがあるといえるでしょう。

また「2030年までの高齢者依存率の予測値」と「エコノミック・パティシペーション&オポチュニティ」の相関関係では、ドイツ、フィンランド、スウェーデン、アメリカなどの国は、2030年までに高齢化が進むけれども、女性の経済参画率が高いため人材不足にはなりません。そのため準備が整っているといえます。それに対して、日本、イタリア、韓国、ギリシャ、スペインは、高齢化が進むにもかかわらず、女性があまり経済活動に参加していません。

この日本の状況は、有名な「M字カーブ」(図7)が影響しています。女性

は20代後半から出産時に労働力から離脱し、40代前半まで長く戻ってこないのです。OECDの調査によると、多くの国の女性が「仕事をするか、それとも子どもを産むか」という選択をしています。中にはスウェーデンのように出生率、労働力参加率が共に高い国もあります。一方日本は、労働力から離れるにもかかわらず、それほど多くの子どもを産むわけでもないという状況です。

産休・育休の長さなどでは女性の離職率を下げる解決策にはならない

では、このジェンダーギャップを埋めるには、どうすればいいのでしょうか。残念ながら、答えはありません。方法は3つあるでしょう。まず政府がしなければいけない政策は何か。2番目はコミュニティの中で何ができるか。最後に企業が広告などで顧客にどう影響力を行わせるか。

政策についての結果があります。今年我々は、産休・育休制度について135カ国で調査をしました。我々のレポートでカバーしている国に送り、回答率は50%でした。

母親の産休・育休の権利、父親の権利、またどちらかを選べるというもので調査しました。ドイツを見ると、男女合わせて300週の休みをとることができ、男女の権利は半々です。スイスではたったの14週で、しかも女性だけ。父親の休みは長くて3日間です。では、どちらがより成功するのか。その答えはありませんでした。政策で

産休・育休をどのように規定しているても、その休みの長さはジェンダーギャップとあまり関係がないことがわかったのです。逆を言えば、産休、育休だけで問題が解決するわけではないということ。ほかの法律をみても、ジェンダーギャップとの関係はほとんどみられません。回答のあったすべての国で、性別による差別は禁止していました。

クォータ制度についてはどうでしょう。経済界に義務的なジェンダークォータがあるのは、ノルウェーのみでした。フランス、スペイン、アイスランドでは、役員レベルにクォータ制度を入れようという動きがあるそうです。

政治の世界にクォータ制度がある国も、多くはありません。ただし男女平等のモニタリングは、ほとんどの国で存在しました。

最後にもうひとつ、企業のジェンダーギャップについて、主要20カ国で調べてみました。全体的な女性職員の比率、女性が中間管理職、上級管理職役員になっているか、CEOになったかどうかという調査です。

特に日本では「どういうバリアがあって女性がトップにいけないのか」と質問してみました。下位にあるのは「育休などが無い」「労働法が不備である」などといった政策の問題です。つまり政策という点は、問題ではないと

いうことがわかります。本人のやる気とは関係ないからです。

では、一番大きな問題は何かというと「ロールモデルがない」というのが上位にきています。そして「一般的な規範」「文化的な規範」「チャンスがない」「責任ある地位の経験が積むことができない」「ヒエラルキーが父系社会的」といった理由が上位にあります。つまり、文化的なことが問題だということですね。

文化というのはマンメイド、つまり男性が作ったものが多いわけですから、何らかの助力があれば、変えることができるのではないかと思います。

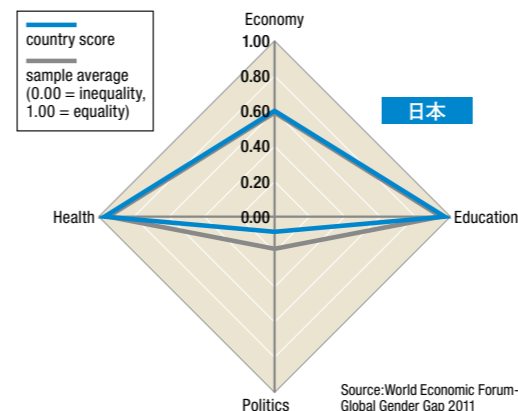
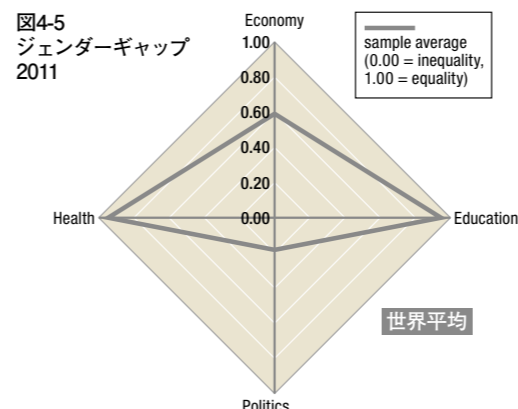
これから我々がやるうとしてるのは、ジェンダーギャップの追跡です。女性を訓練してリーダーを育てた場合どうなるのか。

いくつかの会社から、すでに情報をもらっています。女性エンジニアをエンパワーするというプログラムや、コーチングプログラム。ポテンシャルの高い女性を上押し上げるプログラム。働く時間と場所のフレキシビリティプログラムなど。

さらに具体的に、何がギャップで、どういうことをしたか。どのぐらいの間がかかったのか。うまく行った理由は何か。このプログラムを他の会社にも勧めるかなども聞いています。

できれば、2012年の3月までに200ぐらいの情報を集めたいと思っています。すべてオンラインのデータベースに集積し、公共財として、どなたでも使えるようにしていきたいと思っています。

図4-5 ジェンダーギャップ 2011



「経済」をみると(図2)北米がリードをして、そして中東・北アフリカが遅れをとっています。「政治」は全体的に低い数字ですけれども(図3)アジア・太平洋がリードしています。中東・北アフリカでは、5%以下しかジェンダーギャップが埋まっています。

さて、日本は世界平均と比較してどうか。「保健」と「教育」は平均より上で世界1位です。「経済」に関しては平均よりも若干下で約57%、135カ国中100位です。「政治」は、約7%と平均の半分以下で、101位です。(図4・5)

この6年間どのぐらい進捗したかをみてみると、2006年に0.645というスコアだったのが、2011年には0.651に上がっています。それでもランキングは下がっているのです。その理由は、ひとつにはカバーし

ている国が115カ国から135カ国に増えたこと、そして他の国のほうがさらに速く進捗しているためだと考えられます。非常に遅々とはしていますが、着実に改善はしているということ。図6-a

なぜこのような変化が重要なのでしょうか。いくつか理由があります。

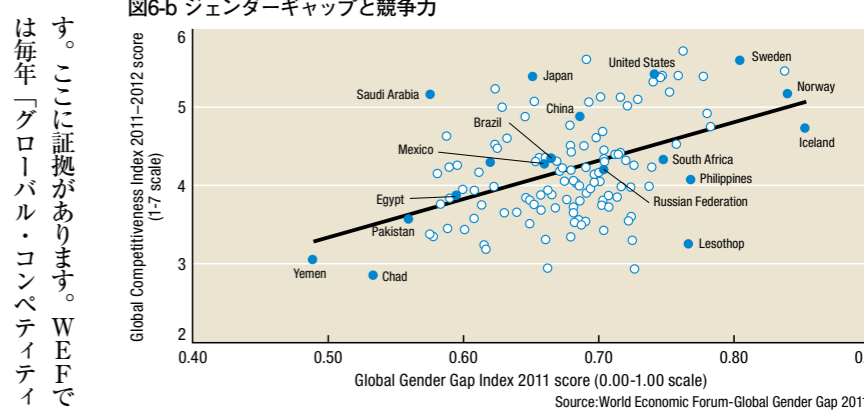
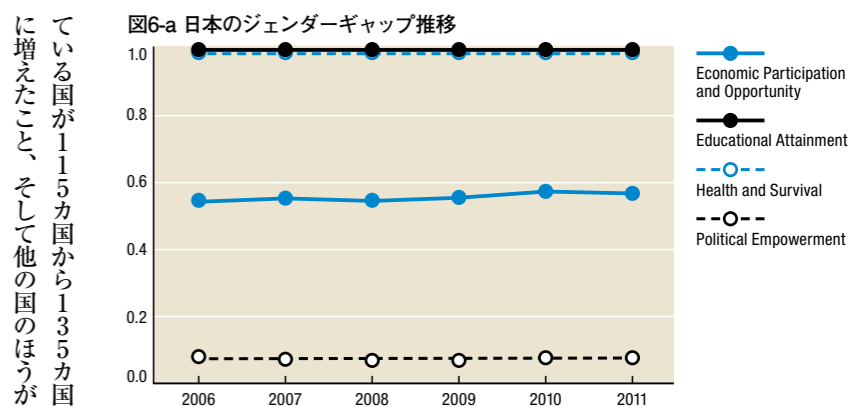
まず最初に、平等性の問題です。女性世界の半分を占めているわけですから、同じ権利、利益、チャンスを与えられるべきだということです。

次に、世界の半分を占めている女性が教育を受けていなかったり、権限を与えられていないことは、長期的にみると、国にとって問題だということ。



競争力の高い国はジェンダーギャップが少ない

この6年間どのぐらい進捗したかをみてみると、2006年に0.645というスコアだったのが、2011年には0.651に上がっています。それでもランキングは下がっているのです。その理由は、ひとつにはカバーし





J-Winエグゼクティブ・ネットワークメンバーと、お祝いに駆けつけてくださった経済産業省の小宮氏

## 女性のさらなるエンパワメントを目指して 「J-Winエグゼクティブ・ネットワーク」 が誕生しました!

「ギブ・バック」——先輩に  
支えられた恩を後輩に返す

企業で働く女性のネットワークをより強固にし、シニアなポジションを目指す女性を増やすため、かねてから内水理事長が構想していた「ネットワークの三層化」フル・ラインアップが実現しました。2011年10月26日、六本木アークヒルズクラブにて「J-Winエグゼクティブ・ネットワーク」の設立総会が開催されました。同時に記者発表会が行われ、これによりJ-Winは会員企業から選ばれた現役の女性メンバー約260名と、2年間の活動を経た0期〜第2期メンバーによる「OGネットワーク」メンバー290名、そしてエグゼクティブ・ネットワークのメンバー30名で活動を行っていくことを宣言しました。

記者発表会には、NHKの「Bizスポ」やテレビ東京の「WBS（ワールド・ビジネス・サテライト）」、日本経済新聞、朝日新聞などの記者たちが



内永ゆか子J-Win理事長よりJ-Winエグゼクティブ・ネットワーク設立の趣旨と目的を説明。

星野朝子初代幹事長（日産自動車）からは、今後予定されている活動内容が紹介された。



もちろん、女性エグゼクティブたち自身も、このネットワークを通じて相互研鑽し、海外の女性エグゼクティブたちとのネットワークも広げ、さらなる成長を目指します。

活動の内容は星野幹事長から紹介されました。

「グローバルなネットワークキング活動を行うことで、自分たち自身がよりパワフルになることが、我々が実践すべき第一のミッションだと考えております。具体的には、年に4回以上の定例会を行うことが決定しています。あらゆる分野のリーダーやスペシャリストを招いて、学びの場を設けようと考えております。

そして、日本の働く女性たちのなかに眠る「キャリア・アップしたい」というやる気のスイッチを押すような発言・発信をしていきます。彼女たちのメンターとなるような仕掛けも考えております。その1つとして、2月4

日に朝日新聞社との共催でフォーラムを開催する予定です。

また、J-Winが創立された6年前、まだ任意団体であった時に第0期女性メンバーの幹事長を務めた鷺谷幹事からは「自分自身も含めて女性たちがパワーアップすることで日本の企業が変わっていく姿を見届けたいと思っています。そのために貢献できることには、力を尽くしたいと考えています」という挨拶がありました。第1期女性メンバーの幹事長であった佐々木幹事からは「お互いに刺激を与えあうネットワークの価値を痛感しています。理事長の言葉にあった「ギブ・バック」を日本語にすれば、「恩送り」になると思います。このネットワークが今までに期待していた恩を送れる場となることを期待しています」と。永田幹事からは、「執行役員となつてから丸3年になりますが、エグゼクティブとしてはまだまだ未熟です。業種を超えたみな



NHKやテレビ東京、日経新聞や朝日新聞など取材陣も多く集まった。

が集まりました。まずは内永ゆか子J-Win理事長と星野朝子初代幹事長（日産自動車株式会社執行役員）、鷺谷万里幹事（日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員）、佐々木順子幹事（日本マイクロソフト株式会社執行役員）、永田亮子幹事（日本たばこ産業株式会社執行役員）の挨拶からスタート。続いて内水理事長より、設立の趣旨と目的が発表されました。

「日本の上場企業における女性エグゼクティブの数は、全体の1%未満。世界と比較すれば極端に少ないです。企業の女性たちがもっと活躍し、エグゼクティブへとキャリア・アップするためには、ロールモデルが必要だと考えました。

そこで、日本の女性エグゼクティブの姿を、企業を越えてたくさんの方に女性たちに見える形で示そうと、組織化しました。ゆくゆくは後に続く次世代の女性たちとのネットワークを構築し、メッセージを発信することで、自分たちが成長するために与えられてきた恩を「ギブ・バック」する——これが設立の大きな目的です。

さんと切磋琢磨しながら自己研鑽し、本音で話しあうことで女性が抱える問題をさらに「見える化」していけるのではないかと考えています」といったコメントがありました。

### 地方の企業のエグゼとも ネットワークを広げたい

記者発表会の後は、会員メンバーが集まり「J-Winエグゼクティブ・ネットワーク設立総会」と懇親会が行われました。設立に当たり内閣府男女共同参画局局長の岡島敦子氏、経済産業省大臣官房審議官（経済社会政策担当）の小宮義則氏がお祝いに駆けつけてくださいました。おふたりは、J-Winアドバイザリーボードのオブ



祝辞をくださったアドバイザリーボードメンバーの岡島敦子内閣府男女共同参画局局長。

同じく小宮義則経済産業省大臣官房審議官からもお祝いのスピーチをいただいた。



日産自動車株式会社のカルロス・ゴーン社長兼最高経営責任者（CEO）からもお祝いのビデオレターが届いた。



懇親会は華やかで和やかに進行。業種がちがうメンバー同士もすぐに打ち解けあい、会話がはずんだ。

設立総会の後には懇親会となり、個人対個人の積極的なネットワークキングが行われ、大変盛り上がりしました。

ザーバーメンバーです。設立宣言は内水理事長から行われ、岡島氏と小宮氏の祝辞がありました。女性活用が進んでいる国においては明らかに経済成長率が高く、企業においても業績が伸びているというデータが発表され、J-Winエグゼクティブ・ネットワークの今後の活躍に大いなる期待を寄せている、という言葉がいただきました。さらに、日産自動車株式会社のカルロス・ゴーン社長兼最高経営責任者（CEO）からのお祝いのビデオメッセージも紹介されました。この日参加したメンバー24名の自己紹介と活動内容の発表が行われると、早速意見交換がスタート。「地方にもネットワークを広げたい」、「定例会の際には、通信技術を使えば、国内外どこにいても参加できる体制を整えては」といった要望もあがり、これから始まる活動に対する期待の大きさが伺われました。

### 「J-Winエグゼクティブ・ネットワーク」初代幹事メンバー



成島由美幹事  
株式会社ベネッセ  
コーポレーション  
プリンシパル



永田亮子幹事  
日本たばこ産業  
株式会社  
執行役員



佐々木順子幹事  
日本マイクロソフト  
株式会社  
執行役員



鷺谷万里幹事  
日本IBM株式会社  
執行役員



長嶋由紀子副幹事長  
株式会社リクルート  
スタッフィング  
代表取締役社長



星野朝子幹事長  
日産自動車株式会社  
執行役員

### Information

#### J-Winエグゼクティブ・ネットワーク設立記念イベント 「今輝く グローバル女性リーダーと話そう!」 (主催：NPO法人J-Win、朝日新聞社)を開催します

「責任ある仕事を任せられ、充実感はある。でも、さらに上を目指すには、何かが足りない」。そんな前向きな「未来のリーダー」たちが、10年、20年先の「ワタシ」を描けるように、企業で活躍するトップエグゼクティブの女性たちと直接対話できるイベントです。

- 日時  
2012年2月4日(土)  
14:30~17:30(14:00受付開始)
- 会場  
有楽町朝日スクエア  
東京都千代田区有楽町2-5-1 有楽町マリオン11F
- 定員  
150人(女性限定)先着順  
定員になり次第締め切り
- 参加費  
5000円

■応募方法  
ジョブラボサイト (<http://joblabo.asahi.com>)にて受付中

- 内容  
●第1部 パネル・ディスカッション  
「私のキャリアにスイッチが入った時」(70分)  
パネリスト 鷺谷万里、永田亮子、成島由美  
ナビゲーター 佐々木順子  
●第2部 ワークショップ(30分×2ラウンド)  
※10グループに分かれ、女性リーダーと直接話したり、質問したりする場で、グループを変えて2回実施。  
1部の幹事メンバー、星野朝子幹事長の他、青山朝子、遠藤有紀子、鹿島かおる、三村まり子、三輪美恵(敬称略)の5名のメンバーが参加。

# J-Win第3期女性メンバー海外研修報告 「女性リーダーたちが活躍する オーストラリアを訪ねて」



オーストラリア・シドニーの象徴、オペラハウスとシドニーハーバーブリッジ。

海外研修実行委員：安田幸代（株式会社リクルート）

2011年  
11月5日～11日  
参加メンバー  
48/245名  
参加企業  
31/87社



海外研修実行委員メンバー12名（国内での準備は13名で行った）。右から2番目が安田さん。

■スケジュール

11月5日(土) 19:50	東京(成田)発 (機内泊)
11月6日(日) 7:30	シドニー着
■シドニー市内視察 ■キックオフ・ディナー	
11月7日(月)	
■WIGB、NSW州政府によるジョイント・セッション ■NSW州政府主催ネットワーキング・ランチ ■Blake Dawson社主催ネットワーキング・カクテル・レセプション	
11月8日(火)	
■Lion社訪問(Lion社にてネットワーキング・ランチ) ■Google Australia社訪問	
11月9日(水)	
■WIGB主催 女性シニア・エグゼクティブによるパネルディスカッション ■Pricewaterhouse Coopers訪問 ■J-Win主催サンクス・ディナー・パーティ	
11月10日(木)	
■Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency 訪問 夕食後、シドニー発 (機内泊)	
11月11日(金) 6:10	東京(成田)着、解散

## 「48名全員がスイッチON!」

J・Win第3期生メンバーの中から48名が参加し、ダイバーシティ先進国のひとつであるオーストラリアのシドニーにおいて海外研修が開催されました。ダイバーシティに取り組み先端企業4社の訪問と4つの女性活用推進団体や政府組織による講演、世界で活躍する女性エグゼクティブのみなさんとのパネルディスカッションなどを通じて、リアルなグローバルリーダーシップ＆ロールモデルに触れ、全員が「Women to the TOP!」へスイッチONした刺激的な6日間でした。

第3期メンバーにおいては、J・Win初の試みとして「海外研修実行委員」を募集。13名の実行委員が、メンバーを代表して積極的に企業訪問や研修プログラムなど、内容の決定に関わりました。この試みにより「用意された研修」ではなく、「自ら創り出す

研修」にすることができました。実行委員は今回の海外研修の目的を左の5つに設定。研修プログラムは、この目的に沿って設計・計画されました。

- ① 女性活用の進んでいる国々において活躍する海外ロールモデル(女性リーダーたち)にそれぞれのキャリアの軌跡を伺い、リーダーシップについて学ぶ
- ② 広くグローバル・ネットワークを確立する
- ③ ダイバーシティが進んでいる海外でダイバーシティやグローバルリーダーシップのベストプラクティスに触れ、そのあり方について考える
- ④ フォーマルなビジネスやパーティ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
- ⑤ グローバル・コミュニケーション力を身につけることの大事さを知り、向上にむけたきっかけとする

参加メンバー48名全員が、この目的を強く意識し、プログラムに主体的に参加。「自ら学び、自らつかみ取る」濃密な6日間に行われました。



WIGB (Women in Global Business) とNSW (ニュー・サウス・ウェールズ) 州政府によるジョイントセッションの様子。

女性をサポートする」をミッションに掲げるオーストラリアの女性支援団体です。研修のコーディネートにもご協力をいただきました。

今回訪問したシドニーを州都とするNSW州政府とのジョイントセッションでは、女性がビジネスシーンで活躍するための国や政府、各企業の取り組みを直接伺うことができました。政府企業、マスコミなどさまざまなステークホルダーが連携して、「明確な数値目標の設定」と「報告義務の制定」により、長い年月をかけて意識の変化が行われてきたオーストラリアのダイバーシティの歴史を学ぶことができました。また、リーダーとして道を開いてきた女性たちとのネットワーキングは、彼女たちが目指し実現する「グローバル・リーダー」を目指し実現するのだ」という覚悟が、はたして今の自分たちにはあるのか、と自問するきっかけとなりました。

1日目は、午前中から夕方まではWIGB (Women in Global Business) とNSW (ニュー・サウス・ウェールズ) 州政府によるジョイントセッション、夕方からはBlake Dawson社主催のネットワーキングカクテルレセプションが行われました。WIGBは「国際的にビジネスをする

女性を支援する」をミッションに掲げるオーストラリアの女性支援団体です。研修のコーディネートにもご協力をいただきました。

今回訪問したシドニーを州都とするNSW州政府とのジョイントセッションでは、女性がビジネスシーンで活躍するための国や政府、各企業の取り組みを直接伺うことができました。政府企業、マスコミなどさまざまなステークホルダーが連携して、「明確な数値目標の設定」と「報告義務の制定」により、長い年月をかけて意識の変化が行われてきたオーストラリアのダイバーシティの歴史を学ぶことができました。また、リーダーとして道を開いてきた女性たちとのネットワーキングは、彼女たちが目指し実現する「グローバル・リーダー」を目指し実現するのだ」という覚悟が、はたして今の自分たちにはあるのか、と自問するきっかけとなりました。

【2日目】  
Lion社・Google Australia社を訪問



Google社の女性リーダーたちと、ダイバーシティについて意見交換を行う。

2日目はオーストラリアの企業においてダイバーシティがどのように推進されているのを見るために、Lion社・Google Australia社の2社を訪問。各社の取り組みとそこで働く女性リーダーのみなさんとのネットワーキングからダイバーシティとグローバル・リーダーシップを体感することができました。Lion社では、People and Culture DirectorのBob Barbour氏により事業の継続的な成長を実現するために「自己実現力」「協調性」「チームワーク」「親和性」を重視した組織風土改革が重要であること、組織風土改革において、多様な人材を活用するためのダイバーシティの推進が行われていることがプレゼンテーションされました。その具体的な取り組みとして紹介された「組織診断サーベイ」の活用を代表とする定量的かつ継続的な変革への取り組みに、メンバー一同驚きました。また、Google社では、女性マネージャーたちとの意見交換を行い、また、Product ManagerのVerne Smith氏の「会社の収益に影響する事業ミッション実現のための重要な戦略として、ダイバーシティは必然」というプレゼンテーションから、「なぜ、企業がダイバーシティを推進するべきか」という命題を改めて考える機会と勇気をいただきました。

3名の女性シニア・エグゼクティブとのパネルディスカッション。午後はPricewaterhouse Coopers社を訪問し、同社の女性リーダー5名とのパネルディスカッションが行われました。WIGB主催のパネルディスカッションでは、実際にグローバルに活躍されているロールモデル3名のキャリアの軌跡やリーダーシップ論、さらにキャリアプランを考える際のポイントを伺うことができました。3名とも明るく前向きで、率直かつ貪欲、かわいらしくてユーモアのある素敵な女性で、男性のメンターやスポンサーを巻き込みながら自身自身の能力やキャリア・アップに積極的にチャレンジし続けている姿が印象的でした。

か、自分自身のリーダーとしての課題や目標設定の重要性についてなど、さらに深く考えさせられる内容でした。夜は、お世話になった企業・団体の皆様をお招きしてJ・Win主催のサンクス・ディナー・パーティを開催しました。「Japanese hospitality」をテーマに着物姿のメンバーを含めたおもてなしでさらにグローバル・ネットワークを深め、参加メンバーどうしは「Women to the TOP!」への決意を確認し合い、素晴らしい時間を過ごすことができました。

女性に機会均等法(1999年施行)に基づき、設置された政府組織です。企業に対して、女性の機会均等を啓蒙・教育する活動を行っています。各企業の取り組みを定量化、課題の可視化を行うことで、改善のためのPDCAサイクルをまわし続ける、その仕組みを作り実践する先進性に、メンバー一同感銘を受け、その後の議論も白熱しました。



EOWAのLeading Programs and Workshops ManagerであるHeather Gordon氏による講演。

サンクス・ディナー・パーティではフォーマルな場での振舞いも学ぶ。最後は「Women to the Top!」コール

3日目、午前中はWIGB主催の

20年間にわたる同社の継続的な変革の歩みを伺い、文化や価値観の変化には継続的な取り組みと努力が必要であること、目標設定を明確に数値化することの重要性を学びました。5名の女性リーダーのお話は、女性らしいリーダーシップとはどのようなものである

研修最終日となる4日目は、EOWA (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency) Leading Programs and Workshops ManagerであるHeather Gordon氏による講演。EOWAは「職場における

私自身が、このオーストラリア研修で共感したのは、「正確に測れないものはマネージできない」「成果を図るためには尺度を明確に」というNSW議員のMarie Ficarra氏の言葉でした。企業や団体が何のためにダイバーシティを推進するのかという「目的の明確化」と、その成果を図る尺度づくり、「定量化」「課題の可視化」のために各企業・団体が行う取り組みを知り、それらを推進する多くの人の情熱に触れたことは、私だけではなく、メンバー全員にとって宝物と呼べる経験になったと思います。日本ではなかなか進まない女性活用の現状や問題点に対して、客観視するのではなく、自分自身が変革を推進するリーダーとして、行動していること、決意を新たにしています。

【3日目】  
女性シニア・エグゼクティブとのパネルディスカッション、Pricewaterhouse Coopers社訪問、サンクス・ディナー



WIGBが主催し、Westpac社やMLC Consulting社、1Degree Xtra社の女性エグゼクティブたちとパネルディスカッション。

## 【研修を振り返って】 オーストラリア研修で学んだ ダイバーシティ推進と 「Women to the TOP!」 へのキーワード

- ① ダイバーシティは継続的な事業成長に不可欠なツール
- ② 文化や価値観の変化には、継続的な取り組みと努力が必要
- ③ 目標設定を明確に「数値化」「可視化」する
- ④ 女性自身が自分の問題として主体的に取り組む
- ⑤ 男性や理解者を巻き込むプロセスとリーダーシップ

私自身が、このオーストラリア研修で共感したのは、「正確に測れないものはマネージできない」「成果を図るためには尺度を明確に」というNSW議員のMarie Ficarra氏の言葉でした。企業や団体が何のためにダイバーシティを推進するのかという「目的の明確化」と、その成果を図る尺度づくり、「定量化」「課題の可視化」のために各企業・団体が行う取り組みを知り、それらを推進する多くの人の情熱に触れたことは、私だけではなく、メンバー全員にとって宝物と呼べる経験になったと思います。日本ではなかなか進まない女性活用の現状や問題点に対して、客観視するのではなく、自分自身が変革を推進するリーダーとして、行動していること、決意を新たにしています。

## パネル・ディスカッション 「グローバル時代の経営戦略—ダイバーシティマネジメント」 ～女性の経営参加と企業競争力～

2011年11月28日に開催された2011 J-Winダイバーシティセミナーで  
表題のパネル・ディスカッションが行われました(第1部はP6～9に記事掲載)。

セミナー第1部の「企業競争力とジェンダー・ギャップ」基調講演を受け、第2部では4名のパネラー大歳卓麻氏(日本IBM会長)、サーディア・ザヒディ氏(WEFシニア・ディレクター)、中垣陽子氏(内閣府男女共同参画局調査課長)、内永ゆか子J-Win理事長、そしてナビゲーター尾崎俊哉氏(立教大学経営学部教授)による、ディスカッションが行われました。

まず冒頭で、今年2012年が370年近く繁栄した清国滅亡から100年目にあたる年であること。そして約150年前にもグローバル大競争時代があり、その後大国であった清国が滅亡し、小国で植民地になりかねないと思われた日本が国の形、あり方をスピーディに変え、グローバル競争に優れた結果を出した事。そして100年経った今、シビアなグローバル競争が起こり、2つの国の状況はまた逆の立場に立つことになっているという、非常に重要な時なのではないか、というお話があり、その後、ダイバーシティマネジメントの重要性について、次のような内容のディスカッションが行われました。

### 成功体験が企業の変革を妨げる 「失敗の種」になる!

●ビジネスモデルがたいへんスピードで変化をする現在、ダイバーシティマネジメントは避けては通れない重要課題。それを阻むものは、企業内に根強く存在する、それまでの成功体験を拡大再生産するという路線のモノカルチャーである。従来のやり方ではもう成り立たない状況が現実になり、企業や国が変革を迫られる中で、グローバルな競争力を高めるためには、今までは異なるカルチャーを受け入れ、眠っているリソースを有効活用することが大切なのである。

### リーダーが腹をくくって メッセージを出し続けることが大切

●この数年間で、企業トップのダイバーシティに対する意識は変わってきている。単なる女性の活用から、企業戦略としてダイバーシティを捉えるようになってきている。それでもまだ女性管理職の割合(%)など数でとらえがちである。数も重要だが「それぞれが違う」ということに意味があり、新しいアイデアも生まれる。それには企業トップが何年後にどこまで、どのようにダイバーシティを進めるかを腹をくくって決断、実行することが必要不可欠なのである。女性だけが変わるのではなく、トップが本気になってメッセージを出し続けられれば、必ずそれを受けとめ、女性がリーダー役に就くことをしり込みせず、チャレンジしてみようという前向きになれるはずである。

### 企業と企業で、企業と政府の間で 情報交流をし変化のスピードを上げる

●ダイバーシティの推進は、政府だけ、一企業だけで努力していても、なかなかスピードは上がらない。これからは企業間、企業と政府の間での情報交換、情報共有を密にすることが重要。そして公共政策のレベルで推進方法を構築していくこと。これを実行することで、縦割りでの結局変化が起きない、ということが減少し変化はより早く進むはずである。



グローバル経済の中で生き残るために必要なダイバーシティ推進について活発な議論が行われました。

## J-Win 会員企業の 経営トップによる ラウンドテーブル開催

2011年11月29日に六本木アークヒルズクラブにおいて、今回セミナーのために来日された世界経済フォーラムのサーディア・ザヒディ氏を囲みJ-Win会員企業のトップの方々によるラウンドテーブルが開催され、「グローバル時代におけるダイバーシティ・マネジメント—日本企業の選択」をテーマに活発な議論が展開されました。グローバル経済が進化する中、「組織の多様化」が成長の鍵となると言われて久しいのですが、日本企業ではダイバーシティ推進に向け、今どんな取り組みが行われ、どんな問題に直面しているのか、なぜ女性の登用が遅々として進まないのか、経営者の視点から様々な意見が交わされました。ザヒディ氏からは、世界における日本のジェンダーギャップの現状をもとに、日本固有の現象や課題、ダイバーシティ先進国の動向など、貴重な情報が提供され、大変有効な意見交換の場となりました。

### 参加会員企業(アイウエオ順)

- アクセンチュア株式会社
- 株式会社Z会
- 株式会社損害保険ジャパン
- 日本電子計算株式会社
- 日本モレックス株式会社
- バクスター株式会社
- 日立化成工業株式会社
- ブルデンシャル生命保険株式会社
- 株式会社ベルシステム24
- サーディア・ザヒディ氏(WEFシニア・ディレクター)
- 岡島敦子氏(内閣府男女共同参画局局長)
- 内永ゆか子(J-Win理事長)



ダイバーシティの推進に各社が前向きに努力されていることが、ひしひしと伝わってくる、ディスカッションでした。

## SWE11セッションに参加



SWEナショナルコンファレンスの会場にて。参加メンバーで記念撮影。

### 参加メンバー

- 藤原淳子(日本マイクロソフト株式会社)
- 土生由希子(KDDI研究所)
- 前田美智子(日立化成工業株式会社)
- 松尾三紀子(パナソニック株式会社)
- 中原千里(富士通株式会社)
- 杉浦美奈子(ソニー株式会社)
- 山岸裕美(アサヒビール株式会社)
- 石塚千尋(東レ株式会社)
- 岡本順子(アイ・ビー・エム株式会社)

う長きにわたる活動は、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)がそれだけ難易度の高い取り組みであったという事実と、女性技術者がロールモデルを見つけ出し、キャリアアップにつなげるための仕組みを作ってきたことが、強いアメリカを築き、実績をあげてきたということを実感しました。同時に、「キャリアを「ツナグ」「ノバス」という、第3期技術系分科会の活動コンセプトの継続的な取組みの重要性を再認識いたしました。

### International Member Team (IMT) 活動

J・Winは、SWEと姉妹提携するIMTメンバーであり、技術系分科会メンバーが中心となってIMTの活動に参加しています。今年度はSWEコンファレンス内の就職フェアのIMTブースにて、J・Winポスターを展示しました。また、コンファレンス最終日の「Celebrate SWE」では

### モレックス社への企業訪問を実施

モレックス社では、Woman's Business Councilの立上げなど、先進的なD&I推進活動事例を紹介いただきました。また、モレックス社の女性技術者を中心とした社員のみなさんとの対話やパネルディスカッションを通じ、キャリア形成やワークライフマネジメントなどについて意見交換を行いました。抱える悩みは同じながら実績を上げていることから、企業を挙げて女性技術者の活躍を促進するためのD&I推進に真摯に取り組まれていることを確信しました。温かいおもてなしに、一同深く感謝しています。(文:松尾三紀子/パナソニック株式会社)



SWEコンファレンス参加前日、モレックス社を訪問。社内の伸びやかな雰囲気と、先進的なD&Iへの取組みに、メンバーは感心するばかり。

企業で働く女性技術者が集まり「ロールモデルに出会えた」と好評だったパネルディスカッションの風景。



## コンファレンス「理系女子学生と女性技術者が未来を創る」をSWEと共催

2011年12月2日、東京・三田の女性就業支援センターにて、J・WinとSWEの共催で、コンファレンス「理系女子学生と女性技術者が未来を創る」を開催しました。

まずは、SWEのエグゼクティブディレクターでCEOのベティ・シヤナハン氏による基調講演「米国で花開く女性エンジニア」が行われました。女性がビジネスを行う際に陥りやすい思考の傾向や、米国と日本の女性技術者に共通する現状が語られました。

第2プログラムは、株式会社日本アイ・ビー・エムのIBMフェロー浅川智恵子氏によるゲスト講演「アクセシビリティは世界を変える技術」。視覚に障害を持つ自身の経験を基にしたアクセシビリティについて触れました。それはオーディエンスのダイバーシティについての認識を変えるものでした。

第3プログラムは、シヤナハン氏、浅川氏に加え、和田典子氏(ソニー株式会社半導体事業本部品質信頼性部門品質企画部シニアソフトウェアエンジニアスマネージャー)、山岸裕美氏(アサヒビール株式会社醸造研究所微生物技術部部长)をパネリストに、松浦由美子氏(日本電信電話株式会社サイバーソリューション研究所サイビスイノベーションPT主幹研究員)をファシリテーターに迎え、「テーマ「輝け!企業の理系女子」」によるパネルディスカッションが展開されました。会場は大変な活気にあふれました。(文:仲川ゆり/東日本旅客鉄道株式会社)



第2期技術系分科会メンバーがSWEのアワード「Professional Development Program Award」を受賞。壇上にて表彰された。

## ノルウェー王国大使夫妻主催の夕食会にJ-Win女性メンバーが招待されました

2011年11月7日、リック・リン貿易産業副大臣の来日の折、アルネ・ウォルター駐日ノルウェー王国大使夫妻主催によるJ-Win女性メンバーとの夕食会が、ノルウェー王国大使館にて開催されました。J-Winからは第1期から3期女性メンバー15名が参加しました。

副大臣は1991年にオスロ大学卒業後、すぐに県議会議員に、2000年からノルウェー国会議員(労働党)としてさまざまな分野で活躍され、2007年現職に就任されました。副大臣就任後に2人目のお子さんを妊娠し、6ヶ月の育児休暇を取得され、最近復帰されたばかり。明るくてパワフルな女性リーダーです。副大臣は、男女平等のために必要な3つのポイントをお話くださいました。1つめは「夫選び」。女性のキャリア形成において、妻と子供に責任を持ち、育児や家事を積極的に行う夫の存在は重要となる。そして2つめ「夫婦が互いに支えあい、高めあうこと」。そのためにはよく話し合うこと。そして3つめに「国の法律作り」。ノルウェーは国会、自治体、公的機関においてメンバーの40%を女性にするクオータ制を採用していますが、これは保守党と労働党との10年以上

に及ぶ政治的闘争の末に獲得されたもので、女性も国や企業の競争力に加え、政治やビジネス、国をより発展させるための大きなポイントだということでした。また、ダイバーシティの促進とビジネスとの相関関係についても、ダイバーシティ推進が欠かせないものであることを強調されました。

J-Winからは、日本エア・リキッドの石橋さんより「日本の女性活用の現状について」のプレゼンテーションも行われました。そのほかの出席者のみなさんからも、J-Winメンバーが勇気づけられるようなお話をいただき、とても有意義な一夜となりました。(文:中村沙織/PwC ジャパン、安井真紀/日本政策金融公庫)



ノルウェー大使夫妻から温かいおもてなしを受け、積極的にネットワーキングを行ったJ-Winメンバーたち



# J-Win Program

## 2011年度第2回ダイバーシティ推進責任者会議にて、みずほ証券株式会社取締役会長横尾敬介氏の講演が行われました

2011年10月27日、株式会社リクルート本社アカデミーホールにて、2011年度第2回ダイバーシティ推進責任者会議が行われました。この日は、100名を超える会員企業の経営幹部やダイバーシティ推進責任者が出席しました。「2011J-Winダイバーシティ・アワード」の準大賞受賞企業であるみずほ証券株式会社の代表取締役会長、横尾敬介氏をお招きし、「経営戦略としてのD&I推進～グローバル市場で戦うための競争力の源泉～」と題して講演をいただきました。銀行のニューヨーク支店勤務時代に男性と変わらずに活躍している女性バンカーと出会い、グローバルで戦っていくには、年齢・国籍・性別に関係なく、実力のある人が役員になるというシステムでないと絶対に勝てないと実感。「この経験が、グローバル企業であるみずほ証券においてダイバーシティを推進しなければ、という強い思いに繋がっている」と横尾氏。ダイバーシティを経営戦略とするために、経営層と繰り返しディスカッションを行ったこと。現在みずほ証券では、4人の副社長がそれぞれにダイバーシティのための重要なテーマを担当するトップ主導の体制と、経営層と社員の対話というボトムアップでダイバーシティ推進を行っていること。ダイバーシティにウルトラCはなく、王道を実直に、ひたすら粘り強くやり続

けることが大事など、横尾氏の哲学からみずほ証券で行われている具体的な施策についてお話いただきました。さらに、ダイバーシティ・マインドの社内浸透が図られていること、女性社員のキャリア意識が向上し、ライフイベントによる離職率が低減したことなど、成果についても語られました。続いて内永ゆか子理事長より、「J-Winのネクスト・フェーズ」について説明がありました。ネットワークにおいて、現役女性メンバー、OG、女性エグゼクティブの三層化(10ページ参照)が実現したこと。さらに、各企業のニーズに応じたアドバイザー・サービスの実現を目指していることを発表し、Q&Aタイムに入りました。質問やリクエストが多数挙がり、事務局ではアドバイザー・サービスに対する確かなニーズを感じ取りました。最後は事務局の國分佐恵子より第5回目となる「2012J-Winダイバーシティ・アワード」について説明。「アワードにご応募いただく意義は、受賞し栄誉を得ることだけにとどまりません。調査結果全体レポートや個別レポートから、自社の取り組みが前年度よりも進んでいるのか、推進を妨げている問題点はどこにあるのか等を振り返り、次年度のダイバーシティ推進に役立てていただきたい」と、応募のメリットについても触れました。



みずほ証券の横尾敬介氏の誠実で熱い想いの詰まったメッセージに会場中の人々が聞き入った。



内永理事長より、これからのJ-Winの“挑戦”について具体的に語られた。



2012年度J-Winダイバーシティ・アワードの応募要領と審査ポイント、応募のメリットを事務局の國分が説明。

### 活動カレンダー

W...女性メンバー活動 D...D&I推進支援

#### 10月定例会 W

日時 10月12日 17時～20時

場所 女性就業支援センター

冒頭、内永理事長より挨拶。日本企業での「グローバル化」と「女性活躍」(D&I)の重要性について語られました。第一部は、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の講演「会議もSNSも盛り上がる!!～効果絶大ファシリテーション術～」。「会議でよく起こる問題の回避術や「リーダー＝ファシリテーターではない」など、具体的に非常にわかりやすく解説され、我々メンバーの日常の悩みも解消できました。今後の分科会活動がさらに盛り上がること間違いありません」と定例会実行委員小堀有子さん(ダスキン)。第二部では講演内容を受け、分科会ごとにワークショップを行い、ファシリテーションのコツを実際に体験。(文：大木実和/JTB)



佐伯氏はファシリテーション術とSNS活用術のポイントを解説。(下)10月定例会実行委員メンバー。



エネルギーでポジティブな石倉氏の講演に、メンバーは大きなエネルギーをもらった。(下)12月定例会実行委員メンバー。

#### OGネットワーク第2回目定例会 W

日時 2011年11月15日 18時～20時

場所 株式会社インテージ本社 会議室

OGメンバーの第2回目定例会が開催されました。メインプログラムは2つ。第一部はリクルートワークス研究所所長の久保幸夫氏の講演「作るう私のキャリアプラン キャリアデザインの方法」。第二部は11分科会の発足宣言と、それぞれの活動目的の発表。参加人数は113名でした。



久保氏による5か年のビジョンを明確にする「キャリア・マップ作り」のワークショップも好評を博した。

#### 第3期第4回テーマ別勉強会 D

日時 11月14日 16時～18時

場所 あいおいニッセイ同和損害保険新宿会議室

11月のテーマは「女性リーダーの育成」。あいおいニッセイ同和損害保険の福岡藤乃氏が「女性リーダーの育成～自分にチャレンジ! Nice Try～」を発表。NTTデータの岡野康子氏が事例を深掘するための口火役を担い、6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。



この日のメイン・スピーカー、あいおいニッセイ同和損害保険の福岡藤乃氏

#### 第3期第5回テーマ別勉強会 D

日時 12月13日 16時～18時

場所 女性就業支援センターコンファレンスルーム

12月のテーマは「管理職の意識付け」。キリンホールディングスの神元佳子氏が「管理職の意識付け」を発表。アステラス製薬の矢野章作氏が事例を深掘するための口火役を担い、6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。



「管理職の意識付け」について社内事例を発表するキリンホールディングスの神元佳子氏。

#### 12月定例会 W

日時 12月14日 17時～20時

場所 女性就業支援センター

第一部は、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授の石倉洋子氏の講演。テーマは「グローバルキャリア～ユニークな自分のみつけ方～」。第二部はワークショップとして、メンバーから石倉氏への代表質問と個別質問が行われ、さらにメンバー同士のシェアタイムとなりました。既定概念に囚われず今も進化し続ける石倉先生。あきらめないこと、でも不要なものは手を離すことも必要。取捨選択できる直観力、グローバル化はチャンス、というしなやかな先生の発想に、不要な肩の力が抜かれました。さらに、参加メンバーによるSWE海外研修報告(詳細は14ページ)、オーストラリア海外研修報告(詳細は12～13ページ)が行われました。(文：清水志保/アステラス製薬)



Japan Women's Innovative Network

発行 NPO法人J-Win

Japan Women's Innovative Network (ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク)

〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町20-1 箱崎NSOビル2階

☎03-3667-3100 Fax 03-3667-3440

E-mail: info@j-win.jp HP: http://j-win.jp/

Design: ティオ Photo: 中村 太 島崎陽子 Writer: 米谷瑞恵 小林亮子 Print: ㈱太平洋