

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 APRIL

No. 18



いろいろなアングルからものを考え グローバルな軸でとらえることが これから必要なダイバーシティです

三谷宏幸氏

ノバルティス ファーマ株式会社 代表取締役社長

グローバルな中心軸を 身に付ける

内永 三谷さんは、川崎製鉄という日本の会社から、GEという外資系にいらして、5年前にノバルティスファーマの社長に就任されました。会社によるカルチャーの違いというのは感じられますか。

三谷 日本の企業から外資に移ったときは感じましたね。ただ川崎製鉄にいた間に2年間留学していたので、カルチャーの違いにはだいぶ耐性ができていたと思います。そういう意味では、一番ショックが大きかったのは、大学に入るために関西から東京に来たときかもしれません。

内永 同じ日本でも、そんなに違いがあるんですか？

三谷 ありますよ。驚いたことも多かったし、受験勉強から急に自由になったので、目の前がぱーっと開けたように世界が変わりました(笑)

内永 きっと、毎日楽しく過ごされたんですね(笑) そんな風に学生時代から、様々な環境、変化を乗り越えていらしている。まさにダイバーシティを体験してこられたということですね。

三谷 ダイバーシティという言葉はよく使われますが、皆さんが本当に理解しているとは限りませんよね。大切なのは、違う文化に接したときの見た目の差を意識するだけでなく、本質を感じようとすることだと思います。つまり異なるカルチャーを自分自身の「軸」と比べてみることです。

内永 その「軸」を身に付けるのも簡単に通ってきたからです。昔は、外資系企業で働く日本人は、外国人に何かを言われると日本は違うんだ、と言って、何でも反論していました。それではお互いの話ができません。マイノリティの意見を押し通すだけでは話はまとまりません。弊社は外資系ですけど、日本法人では面白いことに外国人の方がマイノリティになります。彼らの話を聞いてみると「そんなに突っぱるな」と言いたくなりますね。マイノリティは、一般的に言って、成功のロールモデルがないので、どうしてもそうならざるを得ない。ダイバーシティがあたりまえの文化になれば、女性社員の頑固さもきつとなくなりますよ。

内永 三谷社長は、ダイバーシティのエッセンスをしっかりと持っていらっしやいますか、御社ではダイバーシティに対する認識はどのような状況なのでしょう。

三谷 製薬業界の営業は男性社会なので、私がノバルティスに来たときは、営業所長は全員男性でした。ようやく女性の営業所長を2人誕生させました。まだまだ足りないですね。新卒で入社してくるMR(医薬情報担当者)は男女半々ぐらいなのですが、7年目ぐらいで辞めていく女性MRが増えてきます。もちろん結婚や出産などのライフイベントの影響もありますが、ロールモデルがないことも大きいと思います。ですから、離職率をある程度抑えるには、女性管理職というロールモデルが必要です。

内永 ロールモデルというのは、会社が本気だというひとつのエビデンスで

単ではないですよ。異なるカルチャーに触れたとき、人はまず自分の信じていることとの違いを感じます。そして初めは「なんだこれ?」と思うのだけれど、話しているうちに「本質の部分は同じ」とわかってくる。こうした体験を何度か繰り返しているうちに、初めて「軸」が見えてきます。

三谷 日本だけではなく、グローバルな意味での中心軸ですよ。様々なカルチャーが合わさったときの、標準となる軸や価値観、これをどう身に付けるか。

内永 頭で考えてもダメで、やはり外に出て、見て、体験しないと無理だと思

いますね。

三谷 日本人が最近弱くなってきたのは、体感なしに「グローバル」を理解しようとしていることが原因のひとつのような気がします。

内永 こうした「軸」というか立ち位置がはっきりしないまま、グローバルの中でやっついていこうとすると、周りからレスベクトされません。これからの日本の企業にとって、グローバル化はとめられないことですから、これは本質的な経営のポイントではないかなと思っ

三谷 社会の変化を前向きに受け止め



様々なカルチャーが合わさったときの、 標準となる軸を見つけていることが必要です。(三谷)

すよね。

三谷 数字だけで管理職の数を増やそうと思ったら、優秀な人を外部から採用することもできますが、一番いいのは社内です。ロールモデルを作ることで、でも、実際に女性を管理職に昇格させようとすると、周りの抵抗がすごいです。やはり最初は、マイノリティを克服する初期摩擦がありますね。

内永 何でも静止摩擦が一番大きいですから(笑)

サステインするための ハンディキャップ

三谷 こうした女性社員は管理職にただで満足してはダメで、サステインしなければ意味がない。これがまた難しいですね。私は女性社員のポジションを上げるときには、直属の上司を呼んで、いかに彼女の注目度が高いかという話をします。彼女をちゃんと評価して、成功させなければならぬ。上司にプレッシャーをかけるわけです(笑) そのぐらいハンディキャップを渡さないと、反対の文化ができていないところでは、絶対に変わりません。「同じレベルならば、女性を採る」というようなことでは、この回

三谷 それは自分自身でもすごく感じていますね(笑) いろいろな企業の方とお話をしても「うちの女性社員は頑固で、人に対する糾弾が激しい」と言われることが多いです。これは「女性の特徴ですか」とも聞かれて、確かにそういう面もあるかもしれませんが(笑) やはり女性はまだマイノリティだという部分が大いだと思います。昇格すると「実力もないのに、会社の方針で昇進した」と言われてしまう。すると、男性社員なら適当に手を抜くような場面でも、すべて完璧にやろうとしてしまうんです。

マイノリティには ロールモデルが必要

三谷 女性が上司になると、意外と難しい面もあります。これは進化の過程で仕方のない話だと思っ

三谷 こうした女性社員は管理職にただで満足してはダメで、サステインしなければ意味がない。これがまた難しいですね。私は女性社員のポジションを上げるときには、直属の上司を呼んで、いかに彼女の注目度が高いかという話をします。彼女をちゃんと評価して、成功させなければならぬ。上司にプレッシャーをかけるわけです(笑) そのぐらいハンディキャップを渡さないと、反対の文化ができていないところでは、絶対に変わりません。「同じレベルならば、女性を採る」というようなことでは、この回

ノバルティス ファーマ株式会社の 多様性推進への取り組み

基礎データ

社員ひとりひとりが、能力や個性を發揮しながらイキイキと働くことを、重要な経営施策の一つとらえている。また、多様性を重視し個人の価値を上げることは、組織の業績目標の達成に必須であるだけでなく、企業の継続的な成長のためにも欠かせないということから、スイス本社では2000年に、日本では2006年にダイバーシティ & インクルージョン（以下D&Iと表記）室を設立した。

現在、日本のD&I室の推進担当者は2名。各部門の担当者と一緒にD&Iステアリングコミッティ（運営委員）を組織して、各部門のニーズも反映して活動している。

●ダイバーシティ推進の3つの柱

2006年に取り組みを始めたときに、次の3つの柱をたてた。

- 多様な人材の採用、定着、育成
- ・経営幹部や営業職のリーダー育成
- ・社員のキャリア意識向上・定着率向上

- ・人材育成会議の実施など
- 多様性を受け入れる風土やしぐみの醸成
- ・企業価値の浸透
- ・次世代育成支援制度
- ・時短勤務、テレワーク、など
- 市場への貢献とノバルティスのブランド向上
- ・顧客ニーズの把握のためのアンケート
- ・CSR活動とのコラボレーション
- ・メディアや講演会での活動紹介など

●ワークライフインテグレーション

ビジネス戦略の1つとして、テレワークや時短勤務など、働きかたの柔軟性を認めて、社員の満足度の向上に取り組んでいる。

●ネットワーキング

ワーキングヘアレンツ、女性管理職や女性営業職など、さまざまなテーマで話し合いの場を設け、ロールモデルを紹介するなどしている。

大切さはわかっています。それを加速するためには、女性自身の努力も必要だと思えます。とりあえず女性活用の流れにのっかって、なんとかしようとするのではなく、自分が強い気持ちをもってその力を皆に見せてい

てほしいと思っています。内永 J・Win に対するご意見もお願いします。三谷 たとえばJ・Winが主催して、成功した女性の話を聞かせていただくことがありますよね。それはそれ

で意味のあることですし、セレモニアルには面白いとは思いますが。ただ、それだけでは何も変わりません。変化を起すには、やはり自分で努力をして「こうしたい」と言わなければならぬ。J・Winにはそのあたりをうま

くりードして、女性の才能を生かせるよう助けていただきたいですね。日本の企業は、いま女性の力を必要としています。皆さんが本当の意味で、女性達を変え、日本企業を変えてほしいと思います。

パフォーマンスを向上させるはずですし、会社としても力を十分に發揮して継続的に貢献してもらいたいと思っています。

D&I 担当者に伺いました

人事・コミュニケーション本部
D&I室 室長
馬島 薫さん



D&Iをビジネスに浸透させる

2006年の立ち上げ時に掲げた3本柱については、ある程度実績ができました。そこで今年からは、もっとD&Iをビジネスに浸透させることに力を入れていきます。ダイバーシティは、それ自体を目標にするものではなく、ビジネスの中で生かされなければ意味がないと考えています。

またリーダー候補者のパイプラインを作ることも力を入れていきます。何人かの女性社員を一度に昇格させて、それで達成ということではなく、継続的にリーダー候補を育て、確実に後継者候補を作っていくことが

多様な働き方をしやすい環境づくり

ワークライフインテグレーションを支援する制度については整っています。特にテレワークは、実際に利用している人には非常に好評で、「通勤時間がかからない」「タイムマネジメントを意識するようになった」「出勤準備の時間を節約できる」などの声が聞こえています。

ただしそれらの制度も、十分に活用できているかというと、そうではありません。職場によっては、利用者と同僚間での理解が異なり、ミスコミュニケーションが発生するなどの問題も指摘されています。そういった課題を解決していくために、これからD&I室のみならず会社としてあらゆる方法で、社員に浸透させていく必要があると感じています。

シニア層の再活性化

ダイバーシティという点、日本では女性を中心に年がちですが、弊社では3年前から年齢 特にシニア層（50代）も対象としています。シニア層のベテラン社員は、これまでに蓄積した経験や知識、社内外の広いネットワークなどを持っているわけですから、それを活用して更に



D&Iステアリングコミッティ（運営委員）の皆さん。

ダイバーシティというのは、女性や外国人だけが対象ではなく、男女・年齢・国籍・障害の有無など、さまざまな個性をもった人が集まって、それぞれの強みを生かしていくことだと考えています。弊社のD&Iでは、このような本当の意味での多様性を大切に活動と環境整備を、更に拡大推進していくと考えています。



PROFILE

ノバルティス ファーマ株式会社
代表取締役社長
三谷 宏幸（みたに ひろゆき）
1953年兵庫県生まれ。東京大学工学部機械工学科卒業後、77年川崎製鉄（現JFEスチール）入社。米カリフォルニア大学バークレー校大学院工学修士、米スタンフォード大学大学院経営工学修士号取得後、88年ボストンコンサルティンググループ入社。92年日本ゼネラル・エレクトリック（GE）入社。98年GE航空機エンジン北アジア地域社長。2002年GE横河メディカルシステム代表取締役社長。07年ノバルティスファーマ代表取締役社長。09年ベネッセホールディングス社外取締役就任。



PROFILE

NPO法人J-Win 理事長
内永 ゆか子（うちなが ゆかこ）
1946年香川県生まれ。東京大学卒業後、71年日本IBM入社。95年取締役就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長。04年取締役専務執行役員。07年4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。08年4月ベネッセホールディングス取締役副社長、並びにベルリッツインターナショナル会長兼社長兼CEOに就任。

海外のようにナニーを雇うのが当たり前になるとか。いろいろな意味で、女性が働ける仕組みを変えていかなければいけませんね。（内永）

転を逆に回すのは無理です。従って最初の何年かは、私としては女性には30%ぐらいハンディキャップを与えています。そして文化が落ち着いてきたら与えない、ということでしょうか、いいと思います。

内永 本当におっしゃる通りだと思います。女性社員の中には「そんなポジティブアクションみたいなものがなくても、ちゃんと働いていけば偉くなれるはず」と言う人もいますが、現実問題、なかなかそうはいかないです。マインリティが体制を突破していくのは本当にすごく大変なので、ハンディキャップをもらってちょうどういいと思いますね。

三谷 営業以外の開発や管理部門などでは女性の管理職は増えてきています。女性の管理職は増えてきています。

内永 そうした女性社員も外国人もいるダイバーシティな環境の中で、グローバルな企業をマネージしていくのに、大切なことは何でしょうか。

三谷 社員全員の納得性ですね。日本の文化である「あうんの呼吸」ではダメで、これで評価されるんだというものをきちんと見ることが必要です。ですから人事評価でも、戦略を実行するときでも、そのプロセスを見せてや

そういうところも、グローバルスタンダードで変化させなければダメなんです。（三谷）

るようになっています。そうしてオペレーションの透明度を増すことで、違う文化の人でも「最低これだけはやらなければ」ということが明確になりま

ダイバーシティが 当たり前になるのが目標

内永 ダイバーシティ&インクルージョンに関して、今後はどのように考えていらっしゃいますか。

三谷 数値目標はもっています。数字を達成することに意味があるのかとも言われますが、たとえば女性の管理職何人、何%という数値目標を達成しようとする、少し無理してハンディキャップを与えるようになる。ある程度のスピード感を持って、世の中の変化に対応していくためには、そうした目標が必要だと思えますね。

内永 ダイバーシティが企業の戦略だときちんととらえているならば、当然数値目標があるべきですね。KPIをもって、きちんと進んでいるのかど

うかをトラックしていく。それがあると、社内的にも腹の括りかたが変わってくると思えます。

三谷 ただ、数字は目標値であって、達成しなければダメ、ということではないんです。大切なのは「そこを目指していく」と考えて、行動を積み上げていくことです。そうしてだんだんとダイバーシティが当たり前になっていくと思っています。そして、社員一人ひとりが、女性や外国人など、いろいろなアンクルからものを考えられるようになること。そういうグローバルスタンダードな文化に進化していくことが、本当のターゲットですね。

内永 女性社員はライフイベントが多いので、ポジ션을上げるのが難しい部分もありますね。

三谷 ありますね。たとえば優秀なMRでも、子育てなどで営業職を続けるのが難しくなる場合もあります。でもMRを続けるかどうかはご本人の選択だから変えられないですね。

内永 もっと安心して預けられる託児所が増えるとか、海外のようにナニーを雇うのが当たり前になるとか。いろいろな意味で、女性が働ける仕組みを変えていかなければいけませんね。

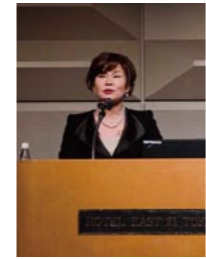
三谷 そういうところも、グローバルスタンダードで変化させなければダメなんです。

内永 きょうは意気投合という感じで、ポイントをついたお話をありますが、ございます。最後に、女性社員にアドバイスをいただけますか。

三谷 企業によって濃淡の差はありますが、どこでも間違いなく女性活用の



522名が参加し、会場である大ホールはほぼ満席の状態に。



J-Winの2011年度の活動報告と2012年度の展開を内永ゆか子理事長から説明。

「第5回拡大会議」

第3期女性メンバーの活動報告、J-Winの新たなる展開の宣言、「J-Winダイバーシティ・アワード」表彰が行われました。

於て ホテルイースト21東京

■プログラム

第一部【講演・活動報告】	
15:00-15:05	オープニング
15:05-15:35	理事長挨拶 2011年度J-Win活動報告 J-Win理事長 内永ゆか子
15:35-16:35	第3期女性メンバー活動報告 副幹事長、各分科会代表者
16:50-17:50	基調講演 「日本の成長戦略～グローバル化と多様性～」 元経済財政政策担当大臣 政策研究大学院大学教授 大田弘子氏
17:50-18:40	2012J-Winダイバーシティ・アワード発表と表彰
第二部【懇親会・拡大ネットワーキング】	
19:00-19:05	オープニング
19:05-19:20	ご来賓挨拶
19:20-19:25	アドバイザーボードメンバーご紹介
19:25-19:30	乾杯
19:30-20:20	ご歓談(ネットワーキング)
20:20-20:30	エグゼクティブ・ネットワーク、 Next Stage(OGネットワーク) 紹介
20:30-20:40	第3期幹事長挨拶、「Women to the TOP!」宣言
20:40-20:45	中締め

■基調講演「日本の成長戦略～グローバル化と多様性～」



大田氏の鋭い洞察と指摘に、会場中が聞き入り、熱心にメモをとる人も少なくなかった。

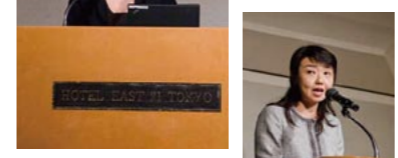
元経済財政政策担当大臣で政策研究大学院大学教授の大田弘子氏よりご講演をいただいた。

長による挨拶と、2011年度の活動報告と2012年度の展開の説明が行われました。女性ネットワークの3層化(エグゼクティブ、Next Stage(OG)、現役メンバー)が実現しそのさらなる展開と、今年からスタートする企業への個別支援「アドバイザーサービス」のプランについて紹介されました。

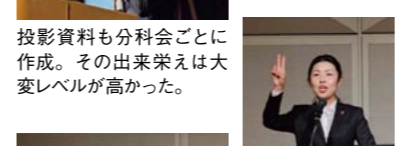
続いて第3期女性メンバーによる活動報告。最初に、二葉美智子副幹事長(リクルート)の挨拶の後、9分科会の代表メンバーにより、それぞれ5分ずつ1年間の活動報告と次年度の予定と目標が発表されました。500名を超える列席者の前でプレゼンテーションが行われ、なかにはプレゼンが初めての経験というメンバーもいて、緊張

■第3期女性メンバー活動報告

全体のネットワーク活動について説明する二葉美智子副幹事長。



持ち時間5分ずつで、プレゼンテーションを行う9分科会の代表たち。



投影資料も分科会ごとに作成。その出来栄は大変レベルが高かった。

拡大会議終了後は「もっとプレゼンテーションを勉強したい」という前向きな声が多かった。

■2012 J-Winダイバーシティ・アワード



アワード受賞企業の代表が壇上に。この後、大賞受賞企業、アステラス製薬株式会社の社名が発表された。



プレゼンターの内永理事長によって、賞状に書かれた受賞が読みあげられた(詳しくは次ページ参照)。

しながらそれぞれベストを尽くす姿が印象的でした。Susan H. Roos駐日米国大使夫人から、「日本にもこのようにエネルギーシユな女性がたくさんいらっしゃることに感動しました」というお褒めの言葉がありました。

休憩をはさんで、「日本の成長戦略「グローバル化と多様性」というテーマで、元経済財政政策担当大臣・政策研究大学院大学教授の大田弘子氏よりご講演をいただきました。日本に蔓延する閉塞感を打開し、成長できる経済を作るための具体策に言及。グローバル化への対応は必須で、個人や企業だけでなく、日本そのものが自身のダイバーシティ(個性)を見極めることの重要性が語られました。

第一部最後のプログラムは、「2012 J-Winダイバーシティ・アワード」の表彰式。6社の受賞企業名と、2名の個人賞受賞者名が発表され、壇上に、プレゼンターの内永理事長から、賞状と盾が授与され(詳しくは8ページ参照)、みなさまからスピーチをいた

■第二部「懇親会」にて



Next Stage(OG)ネットワーク幹事長の遠藤佳代子氏。エグゼクティブ・ネットワーク長嶋由紀子副幹事長(リクルートスタッフィング)。



パーティ会場に移り、懇親会がスタート。こちらも大盛況だった。

J-Win運営にお力添えをいただいているアドバイザー・ボードメンバー。ご紹介のあと、日本アイ・ピー・エムの大蔵会長から乾杯のご発声をいただいた。



第3期女性メンバーを代表した後藤憲子幹事長からお礼の言葉。

「Women to the TOP!—YES!!」宣言の発声は降旗浩美幹事(みずほ証券)。

「拡大会議」実行委員のメンバー。「Women to the TOP!—YES!!」の声に力がこもっていた。

TOPICS

すばらしいスペシャルゲストがご参加くださいました
J-Winの活動にご期待いただき、「ぜひメンバーのみなさんにお会いしたい」とご多忙のなか、駆けつけてくださいました。



中川正春内閣府特命担当大臣は、第二部開始前、エグゼ、Next Stage、現役メンバー幹事長と内永理事長と会談も。

枝野幸男経済産業大臣と内永理事長は、スピーチの後、短い時間ながらも意見や情報の交換を行った。



Susan H. Roos駐日米国大使夫人は、第一部プログラムにご臨席くださった。



両大臣とも、女性メンバーたちとも積極的に会話をしてくださった。

中川内閣府大臣と枝野経済産業大臣からエール

第二部「懇親会」のプログラムは、スペシャル・ゲストの中川正春内閣府特命担当大臣と枝野幸男経済産業大臣によるご来賓のご挨拶からスタート。「みなさんの活躍に期待しています」というエールをいただきました。続いて、J-Winの運営にご尽力をいただいているアドバイザー・ボードメンバー第一生命保険の渡邊光一郎代表取締役、日本アイ・ピー・エムの大蔵

卓麻会長、日本電信電話の庄司哲也取締役、みずほ証券の横尾敬介取締役会長、三菱東京UFJ銀行の藤井秀延常務取締役、オプザバーである経済産業省の小宮義則大臣官房審議官が紹介され、大蔵氏から乾杯のご発声をいただきました。

歓談の時間があり、新しく発足したエグゼクティブ・ネットワークとNext Stage(OG)ネットワークの紹介が行われ、内永理事長より励ましの言葉、続いて現役第3期女性メンバーの後藤憲子幹事長(ベネッセコーポレーション)から決意の言葉が述べられ、最後は「Women to the TOP!—YES!!」の宣言が行われました。

アワードの概要

■ J-Winダイバーシティ・アワードの目的

企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進の第一歩として、女性の採用・能力開発・登用に革新的なアプローチによって、積極的に取り組み、ビジネスにつながる成果を挙げている企業を顕彰する。それを女性活躍によるビジネスの成功モデルとして、他の会員企業に提示することにより、会員企業全体のダイバーシティ&インクルージョン・マネジメント推進を支援する。

■ アワード審査コミッティ(敬称略)

【審査委員長】
樋口恵子 (東京家政大学名誉教授)

【審査委員】(50音順)
井上詔三 (茨城キリスト教大学教授)
内永ゆかり (NPO法人J-Win理事長)
岡島敦子 (内閣府 男女共同参画局長)
柴田稔久 (株式会社日本ヴィクシー・コーポレーション代表取締役社長)
永井多恵子 (ユネスコ国際演劇協会会長、元NHK副会長)
吉丸由紀子 (株式会社ニフコ執行役員)

■ 審査プロセス

【企業賞】
●J-Win会員企業からアワードに応募企業を募る。募集期間中の会員企業86社中52社が応募。

●第一次審査実施(アンケート調査)
以下の7領域について評価。

①女性リーダーの継続的輩出実績(最近5か年の、新卒および中途採用者、管理職一歩手前層、役員・管理職、の女性比率およびその増加率)②経営トップのコミットメント③D&I推進実行体制④管理職のアクセシビリティ⑤女性のキャリア開発・育成・登用(※今回の重点評価領域)⑥多様な働き方の促進⑦業務プロセス・評価プロセスの「見える化」。

●第二次審査実施
①ヒアリング調査:ファイナリスト12社について、次の3層に対してヒアリングを実施。経営トップ、ダイバーシティ推進責任者、女性社員(5~6名)。

②最終プレゼンテーション審査:ファイナリスト12社のダイバーシティ推進責任者が、審査コミッティに対して自社の取り組みのアピールポイントをプレゼンテーション。

●最終審査会
審査コミッティにより、受賞企業と各賞の名称を決定。

【個人賞】
最終審査会にて審査コミッティにより、経営者アワードおよびリーダー・アワード受賞者を決定。

個人賞 J-Win 経営者アワード

みずほ証券株式会社
取締役会長
横尾敬介氏



【授賞理由】「グローバル市場で戦うためにダイバーシティ推進は不可欠」という信念のもと、経営戦略としてその推進を指揮。2003年の構想から8年間で、実行体制を作り、自らスポンサーとなって組織変革を進め、自社の持続的な成長に尽力。「王道を本当に、ひたすら粘り強くやり続ける」ぶれることのない有言実行のリーダーシップは称賛に値する。

個人賞 J-Win リーダーアワード

第一生命保険株式会社
人事部
ダイバーシティ推進室 部長
吉田久子氏



【授賞理由】経営トップの思いを具体的な施策に落とし込み、女性中心のエリア職員が、D&I推進・企業価値向上への取り組みの主体となって活躍し、さらに上位職を目指す活気ある風土づくりに成功。その情熱としなやかに強靱なリーダーシップ、自らが第一線で活躍し後輩女性を勇気づけている姿は、まさにD&Iリーダーと呼ぶにふさわしい。

今年度の全体的傾向

- ①D&Iを経営戦略のひとつとして推進する企業が主流になってきた。
→D&I推進を経営目標として明示し、方針展開して取り組む企業は6割を超えた。
- ②部長以上のシニアリーダー登用にに向けたパイプライン形成に着手している。
→課長職登用に加え、8割の企業が部長職登用にに向けて取り組んでいる。
- ③D&I推進の上位企業は、女性役員登用にに向けて取り組み始めている。
→上位企業の半数以上は、目標時期や数値目標を設定。
- ④ほとんどの企業で、管理職の行動変革を促す取り組みを行っている。
→D&I推進を管理職の目標管理の項目のひとつとして報酬に連動させる企業は20%を超え、上位企業では70%を超えている。
- ⑤産休・育休制度を利用しやすくする取組みに加えて、復帰をスムーズにする取組みが増えている。
- ⑥業界別にみると、金融・保険業界と製薬業界の頑張りが目立つ。

**J・Win
ダイバーシティ・アワード
審査委員長より総評
樋口恵子氏** (東京家政大学名誉教授)

今回、このアワード審査の開始にあたり、私はファイナリスト企業のみなさまにヒアリングすることに、少し不安を感じていました。それは、大震災のためD&Iは後回しだった、あるいは後退してしまっただけという言葉を耳にするのではないかと、思っていたからです。

ところがそんな危惧はまったく無用でした。どの企業もD&I推進への取り組みはますます進化し、審査は激戦り。しかも、工場が被災した製造業、保険や金融といった被災者救助へのスピーディな活動が期待される企業のみならず、「D&Iに取り組んでいたから、女性と男性が力をあわせ、色々なアイデアを出し、いち早く対応できた」と力強い言葉を共通しておっしゃっていました。

もう一つ、本年よく耳にした言葉

は、「変」という言葉です。今年のキーワードかもしれません。トップの方々には「なぜ、D&Iを推進するのですか。なぜ、変えなくてはならないのですか」と質問したところ、みなさま揃って「だって、変じゃないですか」とおっしゃいました。日本社会は、長く男性中心が当たり前でしたが、「なぜ重要な判断を行う場に男性しかいないのか。それは、変だ」と感じる感性が大企業から一般へと広まっているのです。

大企業が変われば日本は変わります。「何か変だ」という危機感の共有を、さわやかな春風のように広める。これはアワード受賞企業トップのスピーチの引用で、一見矛盾した言葉のようですが、新しい物は矛盾や混沌から生まれます。新しい時代の予感ほさらには強まりました。



受賞企業に贈られた受賞理由が明記されている表彰状と盾。



2012 J-Win
ダイバーシティ・アワード



アステラス製薬株式会社

【授賞理由】2005年の合併により、アステラス製薬が誕生。2015年に目指すアステラスの姿(VISION2015)の実現に向けて、ダイバーシティ推進を重要な経営課題のひとつとして位置づけ、意識・行動を変革する「チェンジマネジメント」と制度・仕組み改革の「枠組み改革」を同時に進行させ、ロードマップに沿ってPDCAを着実に回している。トップダウン施策だけでなく、各部署で任命されたネットワークメンバーによるボトムアップ(現場主導)活動との両輪で、着実に推進し成果をあげている。



アステラス製薬の御代川善朗副社長執行役員とダイバーシティ推進チームリーダー矢野章作氏と同チーム宮野佳子氏。プレゼンターの内永理事長と。

準大賞 日産自動車株式会社

【授賞理由】ダイバーシティステアリングコミッティによるPDCAサイクルの実施と、キャリアアドバイザーによる育成候補者のキャリア開発管理の徹底といったトップダウンをベースとした仕組みで、この7年間で女性管理職比率4倍増を実現した。一方、グローバル本社としてイニシアティブをとって、日本をはじめ各地域の女性役員登用目標を設定し、女性役員候補育成に取り組んでいる。



準大賞 株式会社 三菱東京UFJ銀行

【授賞理由】「品格のある強い銀行」を実現するために、ダイバーシティ推進が「強い組織」づくりに不可欠と考え、女性登用の数値目標を設定し社内外へ公表し、女性リーダーの継続的輩出の仕組みづくり等のトップダウンの仕組みと女性活躍推進隊というボトムアップ活動を両輪としてPDCAを回し着実に成果をあげている。着実に、手堅く、新卒採用から女性の部店長クラスへのパイプラインを形成中である。



敢闘賞 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

【授賞理由】「品質・サービスの向上」によるお客さまの信頼の確保には、「女性活躍推進が不可欠」とするトップの強いメッセージのもと、工夫を凝らした登用施策を次々に導入し、女性管理職数をこの5年間で4倍とした。また、MS&ADホールディングス全体へ働きかけ、女性活躍推進共同宣言を行い、グループ5社で切磋琢磨してダイバーシティを推進する体制を作った。「自分にチャレンジ、ナイスライ」を合言葉に女性社員が躍動している。



継続賞 第一生命保険株式会社

【授賞理由】昨年度、J-Winダイバーシティ・アワードの大賞を受賞したが、そこでとどまることなく、昨年度までの行動変革を一步進め、経営課題に直結する成果を出す年と位置づけ、社員の半数を占める女性中心のエリア職員による、企業価値向上(生産性・品質の向上)を目指す付加価値の高い職務への取り組みを仕組み化した。社員自身が経営課題を担う主体であると認識し、実践による職場の業績向上を図るサイクルが回り始めた。



ユニーク賞 バクスター株式会社

【授賞理由】男女は均等であるべきという信念に基づき、管理職以上において50:50の男女均等を実現するために、採用において、必ず候補者を男女50:50にして、この中からベストの人材を選出することを徹底している。このような思い切った施策を徹底して継続する一方、多様な働き方が可能な環境を提供して、女性社員の定着を図り、女性管理職・役員比率を、この5年間で着実に増加させている。



最終選考まで残ったファイナリスト企業(50音順)

●KDDI株式会社 ●東京海上日動火災保険株式会社 ●富士通株式会社 ●みずほ証券株式会社 ●株式会社リクルート ●株式会社りそな銀行

「2012カタリストアワードディナー&50周年セレブレーション」参加報告

2012年3月29日、NYのホテル・ウォルドルフ＝アストリアにて「2012カタリストアワードディナー&50周年セレブレーション」が華やかに開催されました。「J-Winダイバーシティ・アワード」の副賞として、今年を受賞企業から日産自動車株式会社と第一生命保険株式会社が参加。その様子を日産自動車の桐竹氏からレポートしていただきました。

日産自動車株式会社 ダイバーシティディベロップメントオフィス室長 桐竹里佳



「カタリストアワードカンファレンス」の会場の様子。100人以上が集まり、熱気に満ちていた。

ディナーに先だって開催された「2012カタリストアワードカンファレンス」は朝8時開始にも関わらず、100名を超えると思われるD&I推進リーダーやチームメンバーが集まりました。その熱気にアメリカにおけるD&Iへの関心の高さを感じました。

最初のプログラムはカタリストアワードを受賞したCommonwealth Bank of Australia(CBA)とSodexoの2社のCEOとダイバーシティ推進責任者の4名によるパネルディスカッション。両社のCEOが「D&Iは継続すべきコミットメントでありロングターム・パリュエである」と発言したことが印象的でした。D&I推進の秘訣として、「そのビジネス上の利点を明確にし、ビジネスと結び付けることが大事で、目標(ゴール)と現状のギャップを、透明に見せること。定量だけでなく定性的に行動の変化もリサーチしトラックングすること。課題をバイトサイズに落とし込んで確実に実行に移すこと」と強調していました。ダ

イバーシティ推進を担う者として、もっと成果の可視化に力を入れなければと気が引き締まりました。続いて、歴代のアワード受賞企業であるIBM、TD Bank Group、Baxter Internationalの3社のD&I推進を担うヴァイスプレジデントやCVPが登場しパネルを行いました。今年のJ-Winダイバーシティ・アワード、ユニーク賞を受賞されたBaxterのCVPで日本バクスターの社長でもあるジェラルド・リマ氏は、「上級レベル管理職へのパイプラインが次の課題」と語りました。IBMとTD Bankの2社からは、「高いポテンシャルを持ち昇格に向け準備できている女性が、実際にエグゼクティブへ昇格するステップを登るためには、スポンサーシップが有効である」とのコメントもありました。

ランチョンパネルディスカッションでは、3人の女性CEOとその子供たちが登壇。子供たちについても既に社会人ですが、親子が一緒に「母親が重要なポストで働くこと」について議論を行うなど、日本ではまず見られないスタイルのパネルで、非常に興味深いものでした。夜になり、同ホテルにて50周年を祝うアワードディナーが催されました。参加者は2000人を超える規模で、会場を二手に分け双方のステージを中継するなどという大掛かりなディナーイベントでした。出席している100名近い各社CEOの名前が一人ひとり読み上げられ、改めて各企業がカタリストの活動の価値を認めていること、その活動規模の大きさ、50年にわたりジェンダーダイバーシティに取り組みできた歴史の重みと情熱に感じ入りました。



「第一ライフ・インターナショナル(U.S.A.)の森茂様と榎戸様とテーブルをご一緒させていただきました。左が桐竹氏

また、D&I推進担当者のみなさんは、オープンマインドであり、様々な国籍やバックグラウンドを持つ人々との会話に積極的であることに気付きました。日本や弊社においても、こうしたマインドが広がり、ビジネス、そして社会が活性化していくように、これからもD&I推進の旅を楽しんでいきたいという思いを抱きました。

2012 Catalyst Award 決定!

2012年度カタリスト・アワードは、オーストラリア・コモンウェルス銀行(Commonwealth Bank of Australia)、ソデクソ(Sodexo)の2社に決定。Catalyst創立50周年、その節目である今年、授賞に際しCatalyst プレジデント&CEOのアイリーン・ラング氏は次のように語っています。「職場における女性の活躍推進に尽力してきたこの50年の歩みを振り返り、さらにこれから迎える数十年において女性のリーダーシップが世界に大きな影響をもたらすと確信します。これまで、そして今日また新たに加わるCatalyst Award受賞の先駆的な取り組みがビジネスやそこに働く人々の人生に影響を与えるだけでなく、企業の壁を超えその家族に、コミュニティに、そして世界経済に多大な効果をもたらします。それは、女性にとって良いことは、男性にとっても、そしてビジネスにも、さらには社会にも良いことだからです。」(文責/J-Win事務局 池野恵美子)

【2012年度Catalyst Award受賞イニシアチブ】

Commonwealth Bank of Australia

オーストラリア・コモンウェルス銀行

Initiative: Opening the Door for Gender Diversity

全シニア・リーダー必修のバイアス・トレーニングや徹底したフレキシブルな職場環境作りなど様々な戦略的施策やプログラムにより、女性の活躍を阻害するあらゆる要因を取り除き、シニア・リーダー層における女性の数を大幅に躍進させた。

Sodexo ソデクソ

Initiative: Making Every Day Count: Driving Business Success Through the Employee Experience

従業員の成長のために必要なあらゆるサポートをシステムティックに提供することにより、女性や他のマイノリティを含む全ての社員の成功を推進した。中でも、戦略的なネットワーキング・プログラムやメンタリング制度は、各地のクライアント先に散らばる従業員をつなぎ意識を高め、結果として多くの女性従業員の昇進を実現。さらにはクライアント組織のダイバーシティにも大きな影響を与えた。

*詳細はCatalyst ウェブサイト (www.catalyst.org)をご覧ください。

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!」が開催されました

昨年の10月に発足したJ-Winエグゼクティブ・ネットワーク。「女性ネットワークの3層、フル・ラインアップ」の最上層として、キャリアアップを目指す女性のロールモデルとして、お披露目もかねて、働く女性を応援するイベントを行いました。



オープニングのあいさつは星野朝子幹事長(日産自動車執行役員)

2012年2月4日(土曜日)、有楽町朝日スクエアにて、生き方カレッジ特別開催「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!」が朝日新聞社との共催により行われました。昨年10月に発足した「J-Win Report No.17」でも紹介した「J-Winエグゼクティブ・ネットワーク(以後、JEN)」。日本経済の振興を目指す研究機関やマスコミ、国外の女性ネットワーク組織からも注目が集まるなか、活動目的の1つ「数少ない日本の女性エグゼクティブ(会社役員)として、次世代女性リーダーの育成に努める」、その約束を果たす第一歩として、今回のイベントを開催しました。



J-Winエグゼクティブ・ネットワークのメンバー10名。発足から日浅いながらもチームワークはバッチリです。

JENからは幹事メンバーを中心に10名が参加。企業でリーダーになりつつある、またはリーダーになりたいと考えている女性に対して、パネルディスカッションと対話式のセッションを行いました。定員150名の会場は満員。地方からの参加者や学生の参加者、J-Win第3期女性メンバー、Next Stageメンバーの姿も見られました。

まずは星野朝子幹事長から、JEN設立の目的と活動内容、今回のイベント趣旨を紹介。「今日は、女性リーダーへの道にトライしようと思えるよう、背中を押すメッセージをお届けしたい」と語りかけました。

第一部は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」。パネリストとして、鷲谷万理幹事、永田亮子幹事、成島由美幹事が登壇。ナビゲーターは佐々木順子幹事が担当し、女性エグゼクティブが感じるやりがいと苦労、トップを

■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」



左からナビゲーターの佐々木順子幹事(日本マイクロソフト執行役員)、パネリストの鷲谷万理幹事(日本アイ・ピー・エム執行役員)、永田亮子幹事(日本たばこ産業執行役員)、成島由美幹事(ベネッセコーポレーションプリンシパル)。

目指そうとスイッチが入ったきっかけ、キャリアアップできた理由、ワークライフマネジメント、などについてディスカッションされました。「キャリアアップし部下が増えるほど、仕事の達成感は大い」「自分の振る舞いは、自分が想像している以上に周囲からよく観察されていることを忘れないで」「成果を数字など具体的に見せられると強みになる」「じつは夫選びは非常に重要」「妊娠が分かったら、子育てのためのインフラ整備を始めること」といった自身の経験に基づいた率直な発言が交わされた。

休憩をはさみ再開された第2部は、JENメンバー10名(前出の幹事長、幹事4名を含む)を囲んでのラウンドテーブル・セッション「今輝くグローバル女性リーダーと話そう!」がスタート。15名で1テーブルを作り、そこにJENのメンバー1人が加わって、フリースタイルで意見交換が行われました。プレッシャーをはねのけるコツ、不本意なアサインへの対処法、男性上司、男性部下との付き合い方などの質問に、JENメンバーは働く女性としての目線、会社役員としての目線で問題を分析し、誠実に回答。どのテーブルからも笑い声が聞こえる、和やかで濃密なセッションとなりました。閉会のあいさつは佐々木幹事が担当。「自分の能力のすべてを發揮してほしい」とエールを送り閉会となりました。参加者からは「未来のビジョンを考えるきっかけになった」「勇気がわいた」「もっと話を聞きたい」といったポジティブな感想が多数寄せられました。

■ラウンドテーブル・セッション「今輝くグローバル女性リーダーと話そう!」



幹事5人のほか、JENメンバーの三輪美恵氏(アトレ取締役)、遠藤有紀子氏(日本オラル執行役員)、鹿島かおる氏(新日本有限責任監査法人常務理事)、青山朝子氏(東京コカ・コーラボトリング取締役)、三村まり子氏(ノバルティスホールディングジャパン取締役)



J-Win Program

アメリカ大使館主催のラウンドテーブルに J-Win女性メンバーが参加しました

2012年1月24日、米国大使館 東京アメリカンセンター (TAC) において、女性エグゼクティブを中心に日本企業で働く女性が招かれ、ラウンドテーブルが行われました。J-WinからもエグゼクティブとNext Stage (OG)、第3期メンバーからなる女性ネットワークメンバー7名と事務局スタッフ1名が参加。ビジネスにおける女性のリーダーシップの促進について熱心な意見交換が行われました。米国側からはスピーカーとして、当時来日中の米国國務省商業・企業担当特別代表のLorraine J. Hariton氏、スペシャルゲストとして駐日米国大使夫人Susan H. Roos氏、米国大使館東京アメリカンセンター館長Ann B. McConnell氏、そしてモデレーターとしてPatricia Bader-Johnston氏 (Silverbirch Associates KK代表取締役社長&CEO) が出席されました。

冒頭にHariton氏より、昨秋開催され内永理事長も出席した2011 APEC「女性と経済サミット」でまとめられた「サンフランシスコ宣言」に関するスピーチが行われました。女性の経済参画を促進するためには、資本へのアクセス、市場へのアクセス、能力の育成、構築、そして女性のリーダーシップ促進の4本柱が最優先であるとの会議の結論を受けて、今回のラウンドテーブルでは、「なぜ日本ではもっと多くの女性リーダーが輩出されないのか」について熱のこもった議論がなされました。

最後にSusan Roos大使夫人から、ご自身も2人のお子さんを育てながら、労働法を扱う法律事務所の代表としてフルタイムで働いていた経験も踏まえ、女性が働き続け活躍していくための様々な施策について、今後も議論を続けたいとのご提案をいただき閉会となりました。



左から、Bader-Johnston氏、Hariton氏、Susan Roos大使夫人、McConnell氏
撮影/TAC

活動カレンダー

W...女性メンバー活動 D...D&I推進支援

1月定例会 W

日時 1月18日 17:00 ~ 20:00

場所 女性就業支援センター

内容は、まず証券株式会社取締役会長の横尾敬介氏より、「グローバル・リーダーシップに向けて～私の経験から」をテーマに、キャリア形成や、リーダーとしての成長の過程について、ご自身の体験談を中心に講演いただきました。ダイバーシティ推進への熱意がひしひしと伝わってきました。第二部は講演を受けてのワーキングセッション。各分科会からの代表質問と個別質問が行われました。「グローバル」についての価値観の違いや日本人としての教養まで話が及び、講演では見えなかった横尾氏のお人柄もにじみ出て、リーダーとしての心構えを実感することができました。続いて、内永理事長から、改めてJ-Win活動の意味についてのお話があり、初心に戻ったひと時でした。最後に3月に控えた拡大会議のお知らせが実行委員長から行われました。(文:仲川ゆり/東日本旅客鉄道)



講演後に質問者が壇上へ上がり、「代表質問」を行った。どの質問にも率直な回答をくださった横尾氏。(左) 1月定例会実行委員メンバー。

2月定例会 W

日時 2月8日 17:00 ~ 20:00

場所 女性就業支援センター

内容は、まずコシサロフ&アソシエーツ代表のコシサロフ喜美氏のご講演。テーマは「ダイバーシティ環境における効果的なコミュニケーション」。メンバー数人ずつで共通点・相違点を見つけ出す作業を通じ、視点を交えれば共通点は相違点に、相違点は共通点になることを実感しました。違いを感じる相手とのコミュニケーションに必要な「視点を柔軟に動かす」ための良い練習になりました。第二部は分科会発表。一年間の活動と各分科会を表す漢字一文字を発表しました。拡大会議の発表に向けてどの分科会も入念に準備されていました。最後は拡大会議とニューヨーク海外研修の連絡。(文:山口祐喜子/日本アイ・ビー・エム)



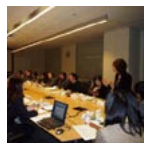
コシサロフ氏は、実際にカルチャーギャップによりトラブルの起こりやすいシチュエーションを、身振りも交えて解説してくださった。(左) 2月定例会実行委員メンバー。

エグゼクティブ・ネットワーク第1回定例会議 W

日時 2月6日 18:30 ~ 20:30

場所 日本マイクロソフト株式会社 品川本社30F会議室

内容は、日本マイクロソフト代表執行役社長の樋口泰行氏よりスピーチ。司会を日本たばこ産業の永田亮子幹事が担当し、2月4日に開催された「JEN設立記念イベント 今輝く女性リーダーと話そう!」と1月24日の「アメリカ大使館主催ラウンドテーブル」の活動報告をそれぞれの参加メンバーが行い、内永理事長のスピーチ、今後の活動の方向性についてのディスカッションが行われました。



この日の参加者は22名。ディスカッションのファシリテーターは、日本マイクロソフトの佐々木順子幹事。

Next Stageネットワーク第3回定例会 W

日時 2月16日 19:00 ~ 22:00

場所 NTT データ株式会社 カンフェレンスルーム

内容は、OG ネットワーク改め、Next Stageネットワークの第3回目定例会が行われました。参加人数は119名。メインプログラムは、G&S Global Advisors Inc.代表取締役社長の橋・フクシマ・咲江氏の講演「エグゼクティブを目指す女性たちへ」。続いて、幹事会から2月初旬に行われた幹事・分科会リーダーの合宿と、今後のスケジュールについての報告が行われました。懇親会では、講演内容についてのグループディスカッションとその発表も行われました。



人材のグローバル化にむけたコンサルティングを行う橋氏から、グローバルリーダーの要件をお話いただいた。

第3期第6回テーマ別勉強会 D

日時 2月23日 16:00 ~ 18:00

場所 女性就業支援センターコンファレンスルーム

内容は、2月のテーマは「インクルーシブなカルチャー作り」。アクセンチュアの岩下千草氏より「インクルーシブ・カルチャーへの取り組み」を発表。富士通の稲毛昌利氏が事例を深掘りするための質問の口火役を担い、6人のホスト役がグループディスカッションをリード。参加者人数は40人。



スピーカーを務めたアクセンチュアの岩下氏。



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: 楳太平洋