

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！

2013 JANUARY

No. 21



組織が創造的であり続けるには、 さまざまなバックグラウンドと異なる価値観を 持つ人たちがともに働いて、議論を交わし、 ダイナミックな流れを作ることが大切です

株式会社三菱東京UFJ銀行 頭取 **平野信行**氏

社員が成長すると企業価値もあがる。それがダイバーシティの最終目標

内永 平野頭取は、さまざまな機会にダイバーシティについてお話しされていますね。

平野 最初に考えるきっかけになったのは、1983年から1年間モルガン・スタンレーに派遣されたときですね。年間365日24時間営業で仕事をするという厳しい環境で、非常に多くのものを学びましたが、そこで働いていた人々も大変印象的だったのです。

M&Aのプロの集団で、72時間ぶっ通しでも平気で働き続けるような人がいたり、一方で深夜になると、プロードウェイのスターを夢見て下積みしている人が、タイピングルームにやってくる。また、トレーディングルームには長距離トラックのドライバーだった人やピアニストをしていた人もいました。さまざまな人種、性別、バックグラウンドをもつ人間が集まっていた、圧倒されましたね。

当時のアメリカには、人種や年齢、性差別をなくそうという社会的な動きがありました。それが渾然一体となつて企業の力を作り出していると感じたのです。

その後日本に帰ると、ご存知のように男性社会です。しかも一度勤めた企業で一生働き続ける人がほとんどで、そのギャップに戸惑いがありました。

内永 よくわかります。

平野 何年かたって、僕自身がこの銀行の経営や組織、人事のありかたを考える立場になったときに、そのときの

多様性を尊重すると同時に めざすところを示す軸が必要

内永 海外でも積極的に事業を展開していらつしやいますね。

平野 世界46カ国に拠点があつて、約2万人が海外で働いています。海外での人材育成も非常に重要なダイバーシティのポイントです。もちろん経営陣もグローバルな視点を持たなければなりません。現場とマネジメントで、同時にグローバルゼーションを進めています。

内永 異なるバックグラウンドを持つ人と一緒に働く、これまで当たり前だと思つてきたことに対して「なぜこんなことをするのですか？」と聞かれるようになりませんか。「昔からこうなんだよ」では済まされません。そうすると、仕事のプロセスや評価の仕方を「見える化」して、開かれた組織にしなければなりません。これはダイバーシティによりもたらされる成果のひとつだと思います。

平野 「暗黙知」では、もう許されないといいことですね。

海外で事業を展開するときに、自分たちの既成の価値観やビジネスのやりかたを持ち込もうとすると、恐らく失敗します。それぞれの地域、市場で何が起きていてどこに向かおうとしているのか、それを戦略的に情報分析しなければなりません。各国や地域で異なる習慣、ニーズがあるということを、いかに虚心坦懐に目を開いてみるることができるか。そこからまずスタートする必要があるのであります。

記憶が鮮やかに甦りました。

組織が創造的であり続けるには、いろいろなバックグラウンドを持ち、異なるものの考え方のできる人たちが、ともに働き、お互いに議論を交わし、そこでダイナミックな流れを作ることが大切です。それがダイバーシティの本質であると思いますね。

内永 まさに、おっしゃる通りです。

平野 多様なものが、混ざり合うということなんですよ。かき混ぜているうちに、化学反応が起こって熱が生まれ、新しいものができる。そのプロセスが大事だと思います。

内永 「ダイバーシティ＝女性活用」

と考えている方もまだまだ多いのですが、一方で「ダイバーシティは戦略である」とおっしゃる企業トップの方もだいぶ増えてきました。

平野 僕はダイバーシティは戦略ではなく、むしろその大前提ではないかと思えますね。絵で言えばパレットの絵の具を豊かにするということ。一種のリソースですね。

内永 いろいろな色がないと、絵が描けないということですね。

平野 ひとりひとりが成長、自己実現すると、それに伴って企業価値があがつていく。ダイバーシティの最終的な目標は、そこにあると考えています。

(内永)



ダイバーシティは戦略ではなく、むしろその大前提。絵で言えばパレットの絵の具を豊かにするということですね。 (平野)

内永 それぞれの社員がみなさん自分ごととして捉えていらつしやるのですね。ひとつのゴールに対してそれぞれがベストな方法を考えて実現する。

平野 そういうことが女性活躍についても起こりましたね。

最初は2005年に「女性活躍推進隊」というのを立ち上げて、トップからの明確なメッセージを発信しました。ミッションを明らかにして、みなさんの意見が欲しいと言ったんです。トップダウンとボトムアップの組み合わせという形で、グローバル展開で各地域の意見を結集すると同じですね。そ

うしたら、たくさん電話がかかってきましたよ。とても全部はできなかったけれど、7年間で相当取り組みました。

内永 すごくですね。

平野 最初に数値目標も作りませんでした。役員女性比率を100人、役員女性比率を10%、総合職新卒採用女性比率を2割にするというものです。これが目標とした時期よりも早く、あつという間に達成できました。社員の皆が熱心に取り組んでくれたのはもちろんですが、組織の中に変革に柔軟かつ素早く対応できる潜在力があるからこそ、で

三菱東京UFJ銀行の多様性推進への取り組み

基礎データ

2005年に経営からのトップダウンにより女性管理職で構成されるワーキンググループ「女性活躍推進隊」を立ち上げる。2006年には女性活躍に関する提言を発表。その提言を受けて人事部内に専任部署として「女性活躍推進室」を設置、また女性マネジメント登用数値目標を設定し、対外公表を行う。2010年に「ダイバーシティ推進室」に改編し、現在、専任4名と東名阪の兼務6名で、合計10名。
「女性活躍推進隊」は、毎年メンバーを入れ替えながら継続し、2012年度（第8期）からは「ダイバーシティ推進隊」に改名。

●具体的な取り組み

「認める。活かす。高めあう。～お客さまの期待を超えるために～」をビジョンに掲げ、多様な人材がそれぞれの違いを活かしながら、互いに尊重・切磋琢磨し、ひとりひとりが成長・活躍できる組織をめざす。

- ①女性活躍推進**
 - 女性マネジメント登用数値目標の設定
 - シニアメンター制度の導入
 - 著名人講演会、行員座談会、啓蒙冊子、イントラネット等によるロールモデル呈示
- ②育児と仕事の両立支援**
 - 短時間勤務制度、託児補助制度、育児休業の一部有給化等
 - 退職前・復職後研修、退職前・復職前面談制度、退職中の復職支援プログラム等による意識付け
- ③D&I推進の風土づくり**
 - D&I推進に関する情報発信（ダイバーシティ・レポート、フォーラム、イントラネット等）
 - 海外D&I推進担当者とGlobal D&I Forumを定期開催

女性マネジメント登用 数値目標	2012年		目標値※ (27/3)
	2006年 1月	10月(実績)	
ラインマネジメント合計	46人	285人	300人
内、トップマネジメント	5人	40人	80人
内、ミドルマネジメント	41人	245人	220人
役付者女性比率	4.7%	13.4%	15%
総合職新卒女性比率	10%	25.6%	20%以上

※当初目標の早期達成により、再設定したものの数値目標達成のために、女性マネジメントを継続的に輩出する枠組みづくりと、PDCAを徹底。採用、配属・ローテーション、育成という一連のプロセスの中でマネジメント登用候補者の母集団を形成。



ダイバーシティ推進隊のみなさん。

いですよ。だけど「あれもこれもできる」と考えて実行すると、そこに相関関係が生まれてくる。家庭と仕事の両立も、そういうものだと思います。双方での経験を積むことが相互により刺激になり、ひとつひとつになって、人間としての成長につながっていくと思いますね。

内永 最後にJ・Winに対してご意見をいただけますか。
平野 立ち上げ当初から参加させていただいていますが、ネットワーキングとしての機能は、非常にうまくいっていると感じています。企業の中だとどうしても考えが閉塞的になりがちで



PROFILE
株式会社三菱東京UFJ銀行 頭取
平野信行 (ひらの のぶゆき)

1951年岐阜県生まれ。京都大学法学部卒業後、74年三菱銀行（現 三菱東京UFJ銀行）に入行。2004年総合企画室長。2005年6月同行常務取締役、10月三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役。2008年同行専務取締役。2009年6月同行副頭取、三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行委員。2010年同社取締役副社長。2012年4月三菱東京UFJ銀行頭取、三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役就任。

いかに生産性を高めるかを考えて、自分でマネジメントしていくことが重要です。（平野）

平野 女性を活用することは、最終的には企業価値を高めることにつながるかと考えています。ただ、そうなるためには、課題が大きく2つありますね。一つは、上司や拠点長など経営サイドの意識の部分です。女性を活用するためには、やはりワークライフバランスに対する理解が必要で、まだそこが

十分ではないかもしれませんが。男性社員を対象としたセミナーなどで、啓蒙活動を続けていかなければと思っています。もう一つは、女性サイドの問題ですね。自分自身に対するチャレンジをもっと頑張ってもらいたい。もちろん産休をとり、子どもも育て、いい家庭を作ってほしいという思いはあります。けれどやはり企業人ですから、ビジネス

必要なのは「バランス」ではなく「ワークライフマネジメント」。自分の生活と仕事をマネージするべきだと思っています。（内永）



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。

ウーマンとしていかに自己実現するかというの、もう一つの大きな軸なのだと思います。この人は燃えているな、というところをもっと見せてほしい。この軸を忘れないで、両方にしっかり取り組んでほしい。という気持ちは強いんですね。

内永 男性の場合「トップになりたい」と口に出さない人はいても「なりたくない」という人はあまりいらつしやらないですよ。けれど女性の場合は「ここで結構です」という人が非常に多い。これは、日本ではまだ女性のロールモデルが非常に少なく、トップとはどういふものなのかを知らないからだと思いますね。

お話を伺ったのは

人事部
ダイバーシティ
推進室長
国井弘美さん



男性社員をワーキンググループのメンバーに

2012年からワーキンググループの名称を「女性活躍推進隊」から「ダイバーシティ推進隊」に変更しました。これまでメンバーは女性のみでしたが、今年度からは男性も含め、拠点長や次・課長、役付者、担当者等、さまざまな立場の人に参加してもらい、メンバーにもダイバーシティをもちました。「それぞれの立場の代表」という意識で意見を出し合い、活動しています。

す。参加している女性社員にとっては社外の異なる悩みを抱えている人たちと一緒に議論するというのは、とてもいい機会になっていると思います。更にこれからは、もう少し社会的な働きかけをしていっていただきたいですね。J・Winの認知度も上がって、行

政に耳を傾けてもらえる立場におられるわけですから、是非とも取り組んでいただけたらと思います。内永 行政への働きかけは時間のことですが、大事なことがあるから課題にしていきたいと思っています。本日は貴重なお話をありがとうございました。

D&I風土の醸成

女性活躍推進、ワークライフバランス（メリハリ・ワーク&ライフ）、障害者活躍を主要テーマとして活動していますが、最近特に力を入れているのがその土台にあるD&I風土の醸成です。制度や仕組みを整えてきましたが、更にダイバーシティを推進していくためには、お互いを尊重し、違いを認め、切磋琢磨しながら新しいものを生み出していこうとするオープンな風土が不可欠だと考えています。

メリハリ・ワーク&ライフ

ワークライフバランスというと、女性が仕事と家庭を両立させるためのもので思われがちですが、当行では「メリハリ・ワーク&ライフ」と表現し、男性も含め、従業員ひとりひとりが効率的で生産性の高い働き方を身に付け、仕事も仕事以外の時間ともに充実させることをめざしています。具体的には、マネジメントを対象とするフォーラムの開催、働き方見直しプロジェクトの実施、退行時間を宣言するツール「カエル札」の配布

全従業員向け冊子での効率化好事例、メリハリ・ロールモデルの紹介等に取り組んでいます。

復職者が更に活躍できるように

スキル・ノウハウを備えた女性が、産休・育休からスムーズに復職し、自ら成長し続けることも、組織にも貢献することが極めて重要です。2012年度は一連の復職支援施策を更に充実させるとともに、上司・拠点長がダイバーシティマネジメントの重要性を理解し、多様な人材がその力を十二分に発揮できる組織を実現するよう、ダイバーシティマネジメント研修も開始しました。

自ら積極的にチャレンジする

当行は人材育成の基本として、自ら考え行動する主体性や、常にチャレンジする成長意欲を重視しています。女性マネジメントの育成においても同様です。上位職をめざすことのおもしろさを伝え、マネジメント意欲を醸成する取り組みも行ってきた結果、さまざまな職務にチャレンジし、マネジメントをめざす女性も大幅に増加しています。



森岡事務局長を偲んで

J-Win事務局長の森岡弘氏は、病氣療養を続けておりましたが平成24年9月15日に逝去されました。享年67歳。森岡事務局長は平成22年より事務局長として、J-Win活動にご尽力されていらっしゃいました。皆様のご厚情に深く感謝するとともに、森岡事務局長のご冥福を心よりお祈りします。



J-Win理事長 内永ゆか子

私が森岡さんと初めてお会いしたのはIBM時代、お互いにまだ30代で、背中合わせの席でした。その頃の森岡さんはエネルギーで、豪放磊落。細かいことにこだわらない、明るく楽しい方でした。IBMを退職されJ-Winを手伝ってくださることになったとき、こういう方なら女性ばかりの集団の中でもきっと上手にリードしてくれるに違いないと、事務局長をお願いしました。初めのうちこそ女性ばかりの環境に戸惑った様子でしたが、すぐにこの仕事を楽しんでやってくくださるようになりました。何事にも「まあまあ…」とゆったりと構え、明るく笑っていらっしゃる姿は今も目に焼き付いています。森岡さん、本当に残念です。もっとも事務局長の椅子に座っていただきたかったのに…。これからどうぞ天国で、私たちの活動を見守ってくださるね。森岡さん、本当にありがとうございました。ご冥福を心からお祈りいたします。

J-Win理事 杉口正子 (ピースマインド・イーブ株式会社 相談役)

森岡さんが2年前にJ-Winの事務局長に就任されて以来、理事会でご一緒させていただきました。多岐にわたるJ-Win活動全体を把握・統括され、先頭に立つ内永理事長を支えてこられました。どんな時もおだやかで理事会の空気を和ませてくださった笑顔が印象に残っています。そんなにお悪かったなど全然わからないほどいつもにこやかにされていたので、突然の訃報に接し、言葉もありませんでした。本当に残念でなりません。心より、ご冥福をお祈り申し上げます。

Next Stage 幹事長 遠藤佳代子 (株式会社リクルートキャリアコンサルティング)

私が森岡さんと初めてお会いしたのはNext Stageの第1回幹事会での会合でした。幹事のお手伝いでもと参加したその場で幹事長をお引き受けすることになり、森岡さんとの付き合いが始まりました。今回のNext Stageは組織作りから会合のあり方で全部が手探り状態。内永理事長の熱い思いも十分に咀嚼できないままのスタートでしたが、森岡さんはいつもニコニコとしながらも、しかしながらここぞという時には厳しくご指導や提案をくださり、我々幹事会ではなくてはならない存在でした。毎回夜遅くまで議論する幹事会に欠かさず出席され、我々の自然する議論や脱線の行方を見守りつつ、しっかり指針を示してくださいました。一方で幹事会では皆さん持ち寄りのお菓子が結構盛りだくさんでしたが、森岡さんは和菓子がお好きでいつもそれも楽しみにされているご様子で微笑ましく印象深かったです。幹事一同に愛されキャラで、まさか突然こんなことになるとは予想せず、ロードマップを作りながら森岡さんの御遺志に思いを馳せています。どうぞ天国で我々の活動を見守ってください。時には天からの声を待っています。幹事一同、そしてNext Stage会員一同、森岡さんのご冥福をお祈り申し上げます。

第3期女性メンバー幹事長 幡 容子 (KDDI株式会社)

初めてお会いした時の気難しそうで堅い印象は、一言お話しされた、その声色とお話しされる際の表情で見事に崩れてしまいました。鼻っ柱の強い女性メンバーの意向を基本的には受け入れていただいた上で、示唆をするというのは、かなり忍耐も必要だったのではないかと思いますが、一度も声を荒げたのを聞いたことがありません。細い身体の中に多くの懐をお持ちの方だったのだと、今になって思います。病床に伏された後も、理事会の場に森岡事務局長の姿が戻られることを当然のこととして思っておりました。次の理事会にいつものように座っていらっしゃらないことが少し不思議な感じさせられます。女性メンバー一同、心よりご冥福をお祈りいたします。

カタリストの トップ・エグゼクティブのご講演と 内永理事長のスピーチに対して、 以下のような感想が寄せられました！

- 世界規模での女性活躍推進の意義についてお話を伺い、とても刺激をうけました。
- 世界の動きをどう注視されているかわかって非常に有意義でした。
- トップのコミットメント賛同を得るための具体例や他社の具体例は今後に役立てたいと思います。
- 数値を根拠にしての説明はとてもわかりやすかったです。実例を紹介いただき理解も深まりました。
- 企業戦略としてのダイバーシティの重要性について具体的な事例や数字を用いて理解することができました。また自身の立場に立ち返って改めて女性の企業活動の考えを整理することができました。
- ダイバーシティが世界で注目されている事、日本の経営トップがダイバーシティを非常に重要な企業戦略ととらえていることがよくわかった。
- 日々の細かい問題だけでなくマクロの視点が重要だということを改めて感じました。



ダイバーシティ推進責任者だけでなく、エグゼクティブが参加された企業もあった。講演は同時通訳で行われた。

ダイバーシティ推進責任者会議では毎回、ダイバーシティへの取り組みに積極的な企業のエグゼクティブや研究者の方々に講演をいただいています。今回はJ・Winの姉妹組織である米国カタリストのプレジデント、アイリーン・H・ラング氏とシニア・バイスプレジデントのデボラ・M・スーン氏のおふたりをお迎えすることができました。

カタリストは働く女性に影響を及ぼす諸問題について研究する非営利の企業メンバーシップ組織です。50年の歴史を持ち、今や米国だけでなく世界的規模で女性およびビジネスの機会拡大をそのミッションとし、600社以上

米国カタリストから直接 情報を得る貴重な機会



それぞれの専門性によってパントタッチを繰り返しながら、たくみに講演を行うラング氏(左)とスーン氏(右)。

アイリーン・H・ラング氏 (Ms. Ilene H. Lang) President & Chief Executive Officer ITテクノロジー企業での幹部職を歴任後、2003年よりCatalyst代表。「企業における女性の活躍とリーダー育成」について強力なリーダーシップでCatalystを率いる。世界経済フォーラムの「Women's Empowerment」グローバル・アジェンダ・カウンシルや国内外の多くの委員会のメンバーとして影響力を発揮。ハーバードビジネススクールでMBA取得。

デボラ・M・スーン氏 (Ms. Deborah M. Soon) Senior Vice President, Strategy & Marketing AT&TやBBNなどの通信関連企業で幹部職を歴任後、スペンサースチュアートでコンサルタントとして活躍。2004年からCatalystに参画、ビジネス・ストラテジーおよびマーケティング部門のトップを務め、またブランドマネジメント、広報、ITなどCatalystの運営にも携わる。カリフォルニア大学で数学の学士、ハーバードビジネススクールでMBA取得。

「J-Win事務局メンバー」



渉外・セミナー・講演担当の石井由紀。

海外研修について報告を行った女性リーダー育成活動担当の江間恵美。

D&I推進支援担当の國分佐恵子。

女性リーダー育成活動担当の山本加津子。

今回はカタリストのトップエグゼクティブから「What Does It Take to Create an Inclusive Workplace(インクルーシブな職場とは?)」というテーマで講演いただきました。

なぜインクルーシブな職場であることが重要なのか。その答えとして、市場のニーズを反映することができること、そしてこのスピーディーな社会では男性だけではもはや必要とされるリーダーシップすべてを満たせないこと、さらにダイバーシティはイノベーションをおこし、財務パフォーマンスの改善につながるという点が挙げられました。

さらに、実際の成功事例として、企業に変革をもたらした施策について、数多くの例を具体的に紹介いただきました。

今回のカタリストのトップエグゼクティブから「What Does It Take to Create an Inclusive Workplace(インクルーシブな職場とは?)」というテーマで講演いただきました。

なぜインクルーシブな職場であることが重要なのか。その答えとして、市場のニーズを反映することができること、そしてこのスピーディーな社会では男性だけではもはや必要とされるリーダーシップすべてを満たせないこと、さらにダイバーシティはイノベーションをおこし、財務パフォーマンスの改善につながるという点が挙げられました。

アジェンダ	
14:00	オープニング
14:05	特別講演「What Does It Take to Create an Inclusive Workplace」 Ms. Ilene H. Lang President & CEO, Catalyst Ms. Deborah M. Soon Senior Vice President, Strategy & Marketing, Catalyst
15:00	事務局より発表
15:15	「4期に向けて(D&I推進支援活動/女性メンバーネットワーク活動/J-Winのグローバル展開)」
16:20	第3期女性メンバー海外研修報告
16:40	第6回J-Winダイバーシティ・アワードについて
17:20	クロージング

さらに、昨年7月に行われた第3期女性メンバーの海外研修で大変多くの成果が得られたことを、その具体的な内容とともに報告しました。

最後に今回で第6回となる「2013 J・Winダイバーシティ・アワード」について説明させていただきました。アワードの変更点として、①表彰の対象を会員企業以外からも可能とした「オープン化」、さらに②推進段階に応じた2部門での募集と表彰を行うこと、の2点についてご説明し、この日のプログラムは終了となりました。

休憩後、J・Win事務局からD&I推進活動、女性メンバーネットワーク活動、グローバル展開についてそれぞれの担当者から「4期に向けた取り組み」をご説明しました。企業のD&I推進支援のための新しい取り組み、ネットワーク活動を通じて成長する女性メンバー達への期待、J・Win活動がグローバルに展開していることをご報告しました。

ラング氏とスーン氏の講演後に登壇した内永理事長は、ダイバーシティ&インクルーシブが世界中の企業でイノベーションをおこしていることを、具体例を用いながら説明されました。また日本を牽引する企業のトップの方々が「ダイバーシティは経営戦略である」と語り始めていることや、ダボス会議においてもダイバーシティが経済成長のキーワードとして扱われていることを、ホットトピックスとして挙げました。



ラング氏とスーン氏の講演を聞き、自ら質問も行った内永理事長。日本の時事トピックスも加え、講演内容をわかりやすく総括した。

カタリストとJ-Winの姉妹提携は、内永理事長とラング氏のネットワークから実現した。

ノルウェー王国大使館とJ-Winの共催 特別セミナー「労働力のダイバーシティ —民間企業への女性の参加」 が開催されました

2012年11月2日(金)、ホテルニューオータニにてノルウェー王国大使館とJ-Winの共催でセミナー「労働力のダイバーシティ—民間企業への女性の参加」が開催されました。政治だけでなくビジネスの世界においても女性の活躍が目覚ましいノルウェーの先進事例紹介と、ダイバーシティ推進に力を注ぐ日本とノルウェー両国の企業トップ、研究者、女性リーダーによるリレースピーチが行われ、大変に有意義なセミナーとなりました。



日本の企業人だけでなくノルウェーの方々も日本企業の実例紹介に対し熱心に耳をかたむけた。

ノルウェー大使館との 強力なネットワークのもと イベントを開催

この「労働力のダイバーシティ—民間企業への女性の参加」は、ストックホルム・ノルウェー首相来日記念イベント「ノルウェー・日本ビジネス テクノロジーフォーラム」の分科会として行われたセミナーです。4年前、内永ゆか子理事長と第2期J・Win女性メンバーが海外研修としてノルウェーを訪れた際にご協力をいただいた同国駐日大使館や女性リーダーたちとのネットワークにより、これまでお互いの活動を支援したり、イベントを共催するなど交流を深めてきました。今回も企画の段階からノルウェー大使館とJ・Winとの間でミーティングが重ねられて実現し、当日はJ・Win会員企業のエグゼクティブや

J・Winメンバーも多数参加しました。最初にノルウェー大使館公使参事官のビヨーン・ミットゥン氏から挨拶がありました。続いて、ノルウェーでもいまだ男の職場という見方がされる水産業界で、女性ながら企業の取締役を務め、現在は漁業・沿岸問題大臣を務めるリスベット・ベルグハハンセン氏の基調講演が行われ、「どのような業種でも女性は活躍できます。私はそのことを経験から知っています。ですから働く女性を支える政策を作りあげていくつもりです」という力強いメッセージがありました。

続くスピーチ・セッションではJ・Win理事・立教大学経営学部教授の尾崎俊哉氏をモデレーターに、経営トップ、ダイバーシティ推進研究者、女性リーダーのそれぞれの立場から日本・ノルウェーを代表するスピーカーが女性の経済参画について示唆に富む講演を行いました。

Part 1「経営トップから見た労働力のダイバーシティ」ではイノベーションノルウェー最高経営責任者のグン・オベセン氏と日産自動車株式会社代表取締役、最高執行責任者の志賀俊之氏がスピーチを行いました。



セッションは各Part終了ごとに質疑応答の時間があり、スピーカーと参加者の積極的な意見交換が行われた。

アジェンダ	
14:40	歓迎の辞 ビヨーン・ミットゥン ノルウェー王国大使館公使参事官
14:45	基調講演 リスベット・ベルグハハンセン ノルウェー王国漁業・沿岸問題大臣
15:00	セッション モデレーター：尾崎俊哉立教大学経営学部教授 Part1「経営トップから見た労働力のダイバーシティ」 15:00 Part2「ダイバーシティと生産性」 15:50 Part3「企業の女性リーダー」
16:45	総括
17:45	閉会のご挨拶 内永ゆか子NPO法人J-Win理事長

ました。オベセン氏はもともとエンジニアで、大学入学当時は自分以外に女子学生はほとんどいなかったこと、そしてノルウェーの女性活躍推進の歴史とともに歩んできたこと、また女性リーダーシップ開発プログラム「Female Future」について語られました。一方、志賀氏は日産・ルノーのアライアンス以降、日産のダイバーシティが大きく前進したことで、日産が新しく生まれ変わり、それがイノベーションへとつながったと、具体的なエピソードも交えながら、企業におけるダイバーシティの重要性を経営者の視点からお話しされました。

Part 2「ダイバーシティと生産性」ではノルウェー経営者連盟(NHO) ダイバーシティ・平等アドバイザー、Female Futureプログラムの担当であるクリスティン・ユッラム・ハーゲン氏と経済産業省経済産業政策局経済社会政策室 企画調査官の坂本里和氏が登壇。世界的には女性の活躍が進んでいるノルウェーであっても、いまだに性別によって職種が決められている業界や企業・団体が、「決して男女平等天国ではない」とハーゲン氏。企業内に女性エグゼクティブを増やし、企業だけでなく社会を変えていく原動力とするための「Female Future」の内容と、その受講者の3分の1がボードメンバーに昇進したという実績も紹介いただきました。坂本氏は「女性活躍の推進による『価値創造』経済の実現に向け

て」と題して特に日本企業におけるダイバーシティ推進による経営効果のデータとその分析をお話してくださいました。「高度経済成長期を過ぎ成熟した日本社会は技術力を発揮することがグローバル市場での需要獲得につながる。そしてグローバル市場における価値の創造には女性はもちろん若者や高齢者など全世代の参加が必要である」とし、ダイバーシティ推進こそが日本経済を立て直す鍵であると語られました。

ダイバーシティは国家の経済成長のためにも重要な鍵

休憩をはさんでPart 3「企業の女性リーダー——どのように企業が女性の経営参加を刺激するか」がスタート。テクナ会長のマリアンネ・ハルグ氏と日本たばこ産業株式会社執行役員でJ・Winエグゼクティブ・ネットワークの幹事でもある永田亮子氏がスピーチを行いました。自身も「Female Future」プログラムに参加した経験を持つハルグ氏。「10人が参加する会議で女性は最低3人は必要。1〜2人では、彼女たちが女性代表となってしまう、その発言は、女性としてのもので個人の意見として捉えてもらえなくなる」「取初から企業内のライジング・スターである女性を大切に育てることとはもちろん重要。しかし、人生の早いうちにライフイベントを済ませ、中盤を過ぎてから本格的に働きだす女性もいる。こういった女性たちを見つめることも必要」といった言葉

が印象的でした。日本たばこ産業のなかで、仕事も肩書きにもつねに「女性初」という3文字がついてきたという永田氏。その成長と昇進を支えてきたのは「失敗の経験と数々の修羅場だった」とし、「男性の上司は女性の部下が失敗をして傷つくことを心配し、先に手をさしのべてしまう傾向がある。これはせっかくの成長の機会を奪っている」と語りました。

最後に総括として内永ゆか子J・Win理事長が登壇。モデレーターの尾崎氏との対談形式でこのセミナーで浮かびあがった今後の企業経営、日本経済の建て直しへの道標ともいえるキーワードを整理し、参加者全員とシェアしました。「日本人は追いかける経営は得意だが、追いかける状況下での経営は苦手。アメリカ型のグローバル経営をお手本にしては、すでに前に進めなくなっている現状をまず把握しなくてはいけない」、「ビジネスにおけるダイバーシティの意味合いが変化してきている。日本はダイバーシティ後進国だがこのままではビジネス上の重要な局面でも遅れをとるという危惧を持つにいたった」という意見・感想が述べられました。

最後に内永理事長は「ノルウェーにとつて女性の力は石油よりも強力で価値がある」という先のオベセン氏の言葉を受け、「日本にとつて女性の力はテクノロジーより強力で価値がある」という言葉を残し、閉会となりました。



内永ゆか子 (Yukako Uchinaga) : NPO法人J-Win 理事長、ベルリッツコーポレーション代表取締役会長兼 社長 兼 CEO、株式会社ベネッセホールディングス取締役副社長。1971年に東京大学物理学卒業、同年日本IBMに入社。長年ソフトウェア開発に携わり1995年に同社で初の女性取締役に就任。2008年より現職。2007年、J-Winを立ち上げ理事長に就任。



尾崎俊哉氏 (Toshiya Ozaki) : 立教大学経営学部教授(国際経営論担当)、および、コペンハーゲン経営大学客員教授。1981年上智大学文学部卒。オーストラリア国立大学(Litt.B)、ジョンズ・ホプキンス大学(MA)、ジョージ・ワシントン大学(Ph.D.)の各大学院終了。1985年〜2005年日本アイ・ピー・エム勤務。2005年より立教大学教授。専門は、国際経営学、および国際政治経済学。



永田亮子氏 (Ryoko Nagata) : 日本たばこ産業株式会社執行役員飲料事業部長。早稲田大学第一文芸学部卒業。1987年日本たばこ産業株式会社入社。2001年 食品事業本部 食品事業部商品統括部長、2008年 執行役員 食品事業本部飲料事業部長 兼 食品事業部商品統括部長を経て、2010年7月より執行役員 飲料事業部長、現在に至る。



マリアンネ・ハルグ氏 (Marianne Harg) : テクナ会長。テクナは6万人のメンバーを抱えるエンジニアと科学者の利益団体。会長として、社会政策、ワークライフバランス、エネルギーと気候、教育研究、産業とイノベーションなどを担当。2005年より現職。ノルウェーのエネルギー大手ノルスクハイドロ社で研究、製造、IT部門の上級マネージャーや取締役を務めた。会長職の一方、IT企業のEVERY社で能力開発、組織管理に10年以上携わっている。エンジニア出身。



坂本里和氏 (Riwa Sakamoto) : 経済産業省経済産業政策局経済社会政策室 企画調査官。1995年東京大学法学部卒業。繊維の通商問題、商品先物取引所法の改正、貿易保険、情報公開、ISO・JIS認証政策、調査統計の企画立案等を担当。2011年6月より現職にて「子ども・子育て新システム」の検討、男女共同参画等に取り組む。「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」を立ち上げ、2012年3月1日に同研究会の報告書「ダイバーシティと女性活躍の推進〜グローバル化時代の人材戦略〜」を公表。



クリスティン・ユッラム・ハーゲン氏 (Kristina Jullum Hagen) : ノルウェー経営者連盟(NHO) ダイバーシティ・平等担当アドバイザー。ジャーナリスト出身。子ども平等省、貿易産業省、同一賃金委員会など、省庁や関連委員会でジェンダー問題を担当。2012年よりノルウェー経営者連盟で、ダイバーシティと平等のアドバイザーを務めるほか、企業における女性のリーダーシップ育成プログラム「Female Future」、および多文化の人材のリーダーシップ育成プログラム「Global Future」を担当。平等と同一賃金に関する著述がある。



志賀俊之氏 (Toshiyuki Shiga) : 日産自動車株式会社代表取締役 最高執行責任者。1976年日産自動車株式会社入社。セールスオペレーション(アジア) や経営企画の分野を担当し、一般海外市場担当常務執行役員を経て2005年より現職。渉外、知的資産管理、デザイン、コーポレートガバナンス、グローバルインターナショナル参画等に取り組み、TCSX(トータルカスタマー サティスファクション ファンクション) 担当。大阪府立大学経済学部卒業。



グン・オベセン氏 (Gunn Ovesen) : イノベーションノルウェー 最高経営責任者。ノルウェー科学技術大学(NTNU) 修士課程終了。2004年1月より現職。ノルウェー産業地域振興基金(SND)のCEOのほか、各種保険会社など多くの企業や組織で経営トップを務めた。現在も各種企業や研究機関の理事を務める。イノベーションノルウェーはノルウェー企業の海外市場への展開、事業開発等に対しコンサルティングサービスを行っており、国内の各地域にオフィスを構えるほか、海外の30以上の国にも拠点を持つ。



リスベット・ベルグハハンセン氏 (Lisbeth Berg-Hansen) : ノルウェー王国漁業・沿岸問題大臣。1992年〜1996年に漁業大臣政治顧問、2000年〜2001年には首相府政務次官を務めた。2009年10月より現職。ビジネス分野では2002年〜2005年にノルウェー水産物連盟理事長、2004年〜2008年にはノルウェー経営者連盟副会長や、ノルウェー海洋研究所副理事長や各種水産物・漁業関連企業の取締役、ボード大学の理事などを務めた。



ビヨーン・ミットゥン氏 (Bjorn Midthun) : ノルウェー王国大使館公使参事官。1997年〜2000年にニューデリーのノルウェー大使館で政治問題担当。2003年からはノルウェー外務省安全保障部に勤務。2011年9月より現職。



オープニング、22名の実行委員と担当幹事があいさつ。



広々とした会場が第3期女性メンバーの熱気でうめつくれた。

2年間の活動のまとめ、拡大会議の準備として 第3期女性メンバーの 「12月つくば国内研修合宿」を実施

12月7～8日、つくば国際会議場にて第3期J-Win女性メンバーの研修合宿が行われました。5つのスペシャル・セッションを通じて、2年間の活動で得た学びと自身の成長をじっくりと振り返り、またメンバー間のネットワークをさらに強めた2日間となりました。

スケジュール

■12月7日(金)	
10:00	オープニング
10:15	セッション1 「2年間の振り返りと自身の成長を考える」
11:25	セッション2 「将来のリーダー像を考えよう」 +ワーキングランチ
13:50	セッション3-① 「目指すリーダーへの道 (あなたのアクションプラン)」
16:15	セッション3-② 内永理事長講演
19:30	セッション4 夕食懇親会
■12月8日(土)	
09:00	オープニング
09:05	セッション5 「Give back & Pay it forward ～次へつなげるために何が出来るか?～」
11:50	クロージング

2日間、自分がなりたいリーダーについて深く考察

3月15日に行われる拡大会議は第3期女性メンバーのいわば卒業式。この卒業セレモニーにむけ、2年間の活動を振り返り、そのまとめに着手したり、あるいはまだやり残していることはないか、その総点検を行う貴重な機会として、170名のメンバーが1泊2日の国内研修合宿に参加しました。

みずから名乗りをあげた22名の実行委員と担当幹事がプログラム企画段階から参加し、J・Win事務局と連携しながら練り上げ、運営を行いました。プログラムの内容は2日間で計5セッション。10名以下のグループにわかれ、ディスカッションで分析を深め、グループごとにキープポイントをまとめて発表し、メンバーそれぞれが所属企業へのフィードバックシートに記入するという形式で進められました。

トをよくよく分析してみたところベルリッツにいらしてくださるお客様はシリラス・ラーナーとって、英語をマスターしなくては明日のビジネスがでないという方々でした。こういった方々はグローバルビジネス、あるいは政治の世界でリーダーになろうと考えています。ですから、英



セッションを行うメンバーたち。「ダイバーシティが進んだ企業や社会の姿が具体的に想像できるようになった」というすばらしい発言も。



プレゼンやファシリテーション、リーダーシップそのものにも慣れてきた。

じつは私がこのようなことをするのは初めてのことではありません。IBM時代、私はシンクパッドなどの開発部門において、パソコンそのものやシステムなどの開発に携わっていたのですが、これらの産業はご存知のとおりコモディティ化が進みました。その中でIBMは、自社の特徴とナレッジなどの財産を見極め、今ではIT技術を活用した業務改革を大きなビジネスとしてしています。

これだけグローバル化が急速に進み、世界の変化もめまぐるしいなかでは、どのような産業もコモディティ化のスピードは増し、緻密で長期的なビジネスプランは役に立たないことが多い。そのなかで人を率いているリーダーとは、なによりも変化に対して即時に対応できる人です。ダーウィンの言葉ではありませんが、強いから生きのびるのではなく、変化できるから生きのびるのです。

さらに言えば、変化に従うのではなく打ち出す、つまりイノベーションをおこし、新しいビジネスモデルを創り出せること。新しい価値を創造できること。これからのリーダーに求められる一番の条件です」



実行委員長の梶本映子さん(ANAウイングス)。

築の場となるように、1日目は企業・業種はもちろん所属分科会もばらばらになるように、2日目は職位別に、グループが組まれました。2年間J・Win活動を行ってきたメンバーたちはメンバー同士のネットワークはもちろん、チーム作りにもすっかり慣れた様子で、セッションがスタートするとすぐに積極的なディスカッションが行われました。

セッション1ではWomen to the Worldという目標のもとで活動する中でスイッチ・オンされた瞬間やメンバーから得た刺激を振り返り、自分がどのように成長したかというテーマが話し合われました。

セッション2の課題は、「これからのリーダーに必要な要素とその理由を考える」。J・Win活動を通して出会えた国内外のロールモデルから学んだ事柄が、多数挙げられました。

セッション3は、自分たちが目指すリーダーになるために必要な力を身につけるべく、自己分析とメンバー間で



第3期女性メンバーに直接メッセージを送る機会もあつた。内永理事長の言葉に熱がこもる。

積極的に質問の手を挙げたメンバーたち。活動スタート時の遠慮がちだった姿はもはや見られない。



少しでもヒントを得ようとするメンバーと、熱意と鋭い分析で答える内永理事長の熱いセッションは当初の予定よりも延長され続きました。

セッション4は夕食懇親会です。ここでも初顔合わせのメンバー同士のネットワーク促進をねらい、席順はくじ引きで決められました。内永理事長も加わり、また各会員企業から景品としてノベルティグッズを提供いただいたゲームアトラクションも盛り上がり、楽しい懇親会となりました。

翌朝も9時からセッション5がスタート。「Give back & Pay it forward」次へつなげるために何が出来るか?」と題して、個人として自身の企業に対してどのような恩返しができるのか、第4期女性メンバーに

ディスカッションを行いました。さらに内永理事長の講演を聴くことで自身のアクションプランをブラッシュアップさせる、というプログラムでした。内永理事長は最初に「J・Win活動で最も大切なのはプロセス。分科会活動で具体的な研究結果を形にすることも大切ですが、この結果に向けて活動するプロセスのなかで得た仲間、ネットワークが必ず大きな財産になります。残り3カ月ですが、このことを強く意識してみてください」とアドバイス。そして自身が率いるベルリッツコーポレーションでのビジネスの具体的な例を惜しみなく持ち出しながら、「真のグローバルリーダーシップとは」というテーマで1時間30分語られました。

変化に従うのではなく変化を起こすリーダーに!

以下は、講演のダイジェストです。「ベルリッツが全世界で展開しているのはランゲージサービスというビジネスです。私はCEOに就任したとき、ランゲージサービスが今後どのように展開していくのかを考えたわけですが、まちがいがなくコモディティ化が進むだろうと思いません。

コモディティ・マーケットとは値段で商品が選ばれるマーケットのことを言います。一方ベルリッツは、ハイ・プライス/ハイ・バリューを特徴とする企業です。当然プライスダウンをしてしまつては未来はない。ではどうやって生きのびるべきか、ターゲット

対してできることは何か、話し合われました。自分よりもキャリアの長い先輩や上司のなかにロールモデルやメンターを見つけるだけでなく、後輩や部下とネットワークを結ぶことが、新しい発見や次世代の育成につながる。これはJ・Winエグゼクティブネットワークの交流から学んだ大切なことの1つとディスカッションの中で語るメンバーの姿がしばしば見られました。

こういったディスカッションの場を準備した実行委員メンバーたちは、各セッションごとに2、3人が中心になって進行を担当しました。セッションを重ねるたびに反響点をその場で報告し、すぐに次のセッションに活かす、そのスピードとチームワークは大変印象的でした。

このように切磋琢磨し自己研鑽を積んで成長した第3期女性メンバーの姿を、3月15日の拡大会議の場でたくさんの方にご覧いただけることでしょう。

多くのネットを惜しんで、1人1分1秒を大切にしよう。



ゲームアトラクションでもすぐにチームワークをとりといた。楽しいひとときとなった。



恒例の記念撮影。170名の清々しい笑顔から、合宿の充実ぶりがうかがえる。



“SWE Achievement Award Reception and Banquet”にメンバー全員正装で参加。

技術系分科会 海外研修+企業訪問報告 米国SWE ナショナルコンファレンスに参加。 世界中の女性エンジニアの 自信と誇りに触れた5日間でした

参加メンバー

- 戸狩麻子 (JR東日本)
- 清水志保 (アステラス製薬)
- 岩本典子 (バイオニア)
- 松尾三紀子 (パナソニック)
- 清水朗子 (住友化学)
- 藤原淳子 (日本マイクロソフト)
- 石田あずさ (キャタピラー・ジャパン)
- 土生由希子 (KDDI研究所)

第3期技術系分科会メンバー7名
+第2期技術系分科会メンバー1名の計8名は、
2012年10月5日～12日の日程で
SWEナショナルコンファレンス「We12」へ参加。
D&I推進企業2社の訪問も合わせ、
米国の女性エンジニアとの意見交換を通じて
大いなる刺激を受けて来ました。



会場となったGeorge R. Brown Convention Center。

土生由希子 (KDDI研究所)



Microsoft社では新製品の説明も受けた。



Caterpillar社では製品ラインを見学。



ジョンソン宇宙センターでは、技術の英知を目の当たりにした。

SWE (Society of Women Engineers) とは、1950年に設立され、全世界から約2万人の女性エンジニアや理系女子学生を擁する米国のNPO法人です。SWEが毎年開催するナショナルコンファレンスが、今年はN.A.S.A.の街、ヒューストンにて開催されました。今年もセッション数は200以上用意されており、またコンファレンス登録者数は6000名を超え、日本では考えられない規模で女性エンジニアや理系女子学生が一堂に集まるその光景は圧巻の一言です。女性として、またエンジニアとして働くことのできる様々な壁は世界共通のものであることを実感し、それらを明るくパワフルに乗り越える女性エンジニアの姿に感銘を受けました。この他にMicrosoft社、Caterpillar社を訪問し、D&I推進の実情について意見交換を行いました。

今回のセッションの目玉は、Ellen Ochoreskyによるスピーチ「Launches, Landing and Learning: My Career at NASA」でした。現在、NASAジョンソン宇宙センターの副所長であり、宇宙飛行士としての実績もあるEllenさんの半生を、映像を交えながら1時間ほど語って下さいました。初めて女性宇宙飛行士が宇宙に行ったことに感銘を受け、物理学で博士号を目指していたEllenさんが宇宙飛行士になるまでの人との出会いやキャリアパス、宇宙で過ごした約1000時間の体験などを熱く語って下さり、講演は大きな拍手とともに終了しました。そのほか、IMTミーティング (International Member Team) では、他国のメンバーとベアを組み、お互いの仕事や環境を話し合い、それを10人程度のグループに他己紹介というかたちで紹介する、などのプログラムもあり、いろいろな女性エンジニアの働きぶりを知ることができました。

また、SWEコンファレンスに先んじて、Microsoft社、Caterpillar社を訪問し、両社のD&I推進の実情について意見交換しました。両社とも全世界に多くの拠点を持つグローバル企業であり、Diversity + genderの意識が強い日本と比べると彼女たちの抱えるD&Iは幅が広く、日本がまだまだ出遅れている現実を改めて痛感しました。また、私たちがこれから日本の女性技術者が活躍していくためによきロール

モデルとなるべきであると認識を新たに、身が引き締まる思いでした。日本にはこれだけの規模で女性エンジニアが集まるイベントはないので、まずその数に、さらに彼女たちが自身の仕事やエンジニアであることに誇りを持つことに刺激を受けました。彼女たちは、次なる目標として、女性であることを強みにイノベーションを起こすことを見据えています。日本では女性エンジニアはマイノリティですが、これに臆することなく情報を発信し、後進を育てていく必要性を強く感じました。また、コンファレンスの最後、司会のAlyse Stofers氏の「Stay Smart, Stay Beautiful」という言葉は、故ステイブ・ジョブズ氏の有名なフレーズ「Stay hungry, Stay foolish」を做つてのものとされますが、その女性らしいエレガントなスマートさが強く印象に残りました。

今回のセッションの目玉、Keynote Breakfast "Launches, Landing and Learning: My Career at NASA".



会話しながらハンズオンの工作を行い、エンジニアとは何かを実感してもらうプログラムにもボランティアのエンジニアとして参加。



スケジュール

- 1日目
13:00～17:00
ディスカッション
・内永理事長のビデオメッセージ
・遠藤幹事長より「ロードマップ最終案」
・ワークショップ
・発表&投票
・将来のNext Stageの方向性全体へのQ&A
17:00～19:00
フリータイム (入浴・休憩)
19:00～21:00
懇親会
21:00～
部屋で二次会&フリータイム

- 2日目
7:00 起床
8:00～
朝食 (その後、一旦解散)
9:00～
フリータイム HAVE FUN (アサヒビール工場見学 11:30～ 昼食13:00)



合宿への参加者は合計42名 (8日の会議への参加者38名、宿泊19名)。大阪から新幹線でかけつけたメンバーもいました。

Next Stageメンバー初の合宿が箱根湯本で行われました

12月8日(土)、箱根湯本「ホテル河鹿荘」にてNext Stage初めての全体合宿が行われました。Next Stageの今後の活動や分科会の方向性について討議する重要な合宿であるため、4時間にわたるワークショップでは視座の高い意見が次々に。終了後は温泉&懇親会で親睦を深めました。



「今後のロードマップ最終案」を発表する遠藤佳代子幹事長。「自己研鑽だけではなく個を高める活動をするのが私たちの目標です」と宣言。

Next Stageの社会的プレゼンスを上げていくために

「Next Stageのネットワークが今後さらに機能するために、そして社内でのプレゼンスを上げ、社会の中で重要な役割を果たすために何ができるのか十分に話し合ってください」
合宿は、内永ゆかり理事長の力強いビデオメッセージから始まりました。続いて遠藤佳代子幹事長より今後のロードマップ案が発表され、「私たちが企業・社会を変える原動力になるためには、短期目標として『個人が企業に認められる存在となる』、さらに中期目標として『Next Stageが社会に認められる存在となる』という2つ



ワークショップ①②は、付箋に自分の意見を次々に書き出す形式。その都度「いいね!」と声をかけ、ポジティブなムードを作るのが大原則。

将来の活動の方向性を考えるワークショップ

その後、6人ずつ6班に分かれ「Next Stageの将来の方向性を考える」をテーマにワークショップがスタート。一人一人がじっくり考えて発表するのはなく、チームプレストによって次々にアイデアを練り出していくという慶応義塾大学Keio iD S方式 (Keio Innovative Design School) が用いられ、ワークショップ①では「個人が抱えている問題」、ワークショップ②では「なりたいたい自分」をテーマに、思いついたものを付箋に書き出して横造紙に貼り、似た内容を分類してマップピングしていきます。ワークショップ③では、①と②のギャップを確認し、「なりたいたい自分になるために自分は何



ワークショップ③はボックスシートにアイデアを書き、隣に回していく方法。1枚のシートに18のアイデアが。

「集中してアイデアを出す 斬新な手法に称賛の声が」
その後、「一人で行えること」「Next Stageができること」の案が班ごとに発表され、グローバル化やメンター制度などの興味深い案には「実現するためには？」の積極的な意見交換がなされました。参加者からは「短時間に次々アイデアが生まれることに驚いた」「発表時間も1〜2分しかなかったが、端的に話そうとすればできると実感した」などの声があがりました。「脳に汗をかいた」「脳が疲れた」という参加者も多く、温泉で脳の汗までしっかり流し、その後の懇親会では、将来のNext Stageを支えるネットワークがさらに広がっていました。

全体シェアの様子。ワークショップ①は各班1分、ワークショップ②③は各班2分という短い時間をフルに使っての発表です。



「ホテル河鹿荘」の特別室3つを借りて宿泊。お部屋は二次会の場所にもなり、夜遅くまで盛り上がったようです。

J-Win会員企業も参加！ 「ダイバーシティ推進シンポジウム」が 今年も開催されました

グローバル時代に日本が競争力を維持し生き残るにはどうすればいいのか。性別や年齢・国籍などを超え多様な人材をどう生かすかを考える「ダイバーシティ推進シンポジウム」（主催：朝日新聞社、J-Win他）が2012年11月11日（月）に開催されました。午前の部は、「女子大学生キャリアセミナー～未来に続く生き方・働き方～」で、就職を控えた女子大学生達に向けて、働く楽しさを知り始めた若手世代と、様々な難関を乗り越えてきた管理職世代の2つの世代別に、企業の第一線で活躍する女性達による2部構成でのパネルディスカッションが展開されました。



午後の部のパネルディスカッションには日産自動車株式会社 志賀俊之COOも参加。



写真提供：朝日新聞社

J-Win会員企業の東日本旅客鉄道株式会社、株式会社三井住友銀行、株式会社NTTデータの社員の方にもパネラーとしてご協力をいただきました。会場は先輩女性の話に真剣な表情で耳を傾ける女子大学生の熱気にあふれていました。また午後の部は一般人を対象にしたプログラムで基調講演と「グローバル時代に日本が生き残る道～誰もか輝ける企業と社会～」というテーマでパネルディスカッションが行われ、多様な人材を活かす取り組みや課題等について、日産自動車志賀俊之COOも参加して企業・行政・学識者のそれぞれの視点から意見交換と熱い議論が展開されました。

J-Win女性メンバー（技術系分科会）が 「日本大学生産工学部 ダイバーシティ講演会 ～企業における女性技術者の活躍と環境整備～」

2012年11月29日（木）、日本大学生産工学部男女共同参画委員会主催で「企業における女性技術者の活躍と環境整備」講演会が開催されました。

日本大学生産工学部では、15%程度とまだ比率の低い工学分野専攻の女子学生たちが、卒業後も社会で活躍できるように在学中からキャリアについて考える機会を創るなど、企業とも連携して女性技術者育成を積極的に推進しています。

プログラムは、野呂知加子教授（日本大学生産工学部、男女共同参画委員会委員長）より講演の主旨についてのご説明から始まりました。その後、女性技術者を中心に企業の第一線で活躍する4名の女性達から、自身の現在の仕事内容とキャリア形成のステップについてそれぞれお話しいただいた後、パネルディスカッションでは野呂教授がファシリテーターとなり女子大学生へのメッセージとあわせて、大学への要望点などについても意見交換が行われました。

パネリストには、J-Win女性メンバーで技術系分科会に所属されている、山岸裕美氏（アサヒビール株式会社）、岩本典子氏（パイオニア株式会社）が女性技術者として、また弥富洋子氏（サントリーホールディングス株式会社）はダイバーシティを推進する人事部として参加し、それぞれ自身のご経験から「仕事は楽しんで」「技術者であるには一生勉強が必要」「どんな仕事でも、自分の可能性を広げられるチャンスと思って」と熱いメッセージを贈りました（他に山口理栄育休後コンサルタントおよび永井香織生産工学部建築工学科准教授もパネリストとして参加されました）。



上：会場には男女あわせて100名ほどの大学生が参加し熱心に耳を傾けていました。下：パネルディスカッション。左から弥富氏、岩本氏、山岸氏。

IMF&世界銀行総会 特別セミナー 「未来を築く女性ビジネスリーダー」に 内永理事長が登壇しました

2012年10月に東京でIMF（国際通貨基金）と世界銀行総会が開催されましたが、その関連イベントとして世界のビジネス界における女性の活躍をテーマにしたセミナーが、10月12日（金）に東京国際フォーラムにて開催されました。このセミナーを主催したIFC（国際金融公社）は途上国の経済・社会の発展のために民間セクターの活動を支援する最大の国際機関であり、また女性のビジネスへの参画支援も重要なプログラムとして活動を行っています。プログラムは、「女性の社会進出に必要なものは何か」をテーマとしたパネルディスカッションからスタート。グニッラ・カールソン・スウェーデン国際開発協力相、小林いずみ多数国間投資保証機関長官（世界銀行グループ）他が参加し、世界での女性活躍の現状について紹介するとともに、女性が自ら声をあげることの大切さなどについてのお話がありました。続いての「オンボード・ブートキャンプ」では女性が企業のボードメンバーになるためのより実践的な心構えやアクションについて学ぶプログラムについてフィリス・キャンベル氏（ウーマン・コーポレート・ディレクターズ）から紹介がありました。

最後にJ-Winの内永理事長が登壇、「日本の女性活躍の状況は大きく前進してきたとは思いますが、世界レベルではまだ遅れをとっているのが現状です。本日のような世界で活躍している女性達と協力し、さらに世界規模で女性が活躍できるように、こちらからも共に考え努めていきたい」と締めくくりました。

写真提供：世界銀行



当日は、世界各国からおよそ100名ほどのエグゼクティブが集まりJ-Winからも8名のJENのメンバーが参加しました。

Next StageとJENの ラウンドテーブルが開催されました

「ズバリ聞いちゃいます！ エグゼクティブになる秘訣は？」と題し、前半は9名のJENメンバーによるパネルディスカッション、後半は8つのテーブルに分かれてのラウンドテーブルが行われました。



パネルディスカッションのモデレーター、澤谷由里子氏（科学技術振興機構）。



新井統子氏（エーオンジャパン株式会社）の掛け声で「Women to the Quality!」。



各テーブルにJEN1～2名、Next Stage6～7名がついてのフリーディスカッション。ここでしか聞けない話に、メンバーの表情は真剣。

2012年11月2日（金）19時より、東京ミッドタウン・カンファレンスルームにてラウンドテーブルが開催されました。参加者は、JENメンバー9名、Next Stageメンバー51名。前半のパネルディスカッションでは「執行役員になった理由」「自身の強み」「仕事のゴール、人生のゴールとは」「日々の意思決定に苦労すること」「座右の銘」など多岐にわたるテーマで、ご自身の経験やポリシーについてお話しいただきました。後半は各テーブルに分かれ、お酒も多少入ったごやかな雰囲気。会社では言いにくい悩みが飛び交い、JENメンバーが真摯に、ときにユーモアを交えて答える姿が見られました。たとえば「育休明けの復帰が不安」という相談には、「いまは充電期間だと思って、きちんと新聞を読み、社会を俯瞰して見る訓練を」、「管理職になりたいと言ったら周囲の女性が引いた」という声には「失敗したとき傷つきたくないから、あえて言わない女性が多い。それでもあえて『トップになりた』と言っただけではいい」など、経験者ならではの言葉に、Next Stageメンバーが深くうなずく姿が印象的でした。

最後に「Women to the Quality」を全員で唱和し、会の終了となりました。

アメリカ大使館・J-Win共同主催の 朝食ミーティングに J-Winメンバーが参加しました

2012年10月18日（木）、東京アメリカンセンターにおいて、米国国務省で商業・企業担当 特別代表としてご活躍のLorraine J.Hariton氏の来日にあわせて、Hariton氏を囲んでの朝食ミーティング（Town Hall Meeting）が行われました。朝早い時間にもかかわらず、第3期、Next Stage、JENのメンバー 32名の参加がありました。

Hariton氏は経済の持続的な発展のためには、女性のエンパワーメントは不可欠という考えのもと、ビジネスにおける女性活躍推進に積極的に取り組んでいらっしゃいます。2012年1月に来日の際もJ-Winメンバーとのラウンドテーブルを実施したり、また第3期女性メンバーが2012年7月にワシントン海外研修にて国務省を訪問させて頂いた際も、メインホストとしてJ-Winメンバーをお迎えくださいました。スペシャルゲストとして駐日米国大使夫人であり、労働問題専門の弁護士でもあるSusan H.Roos氏もご参加いただき、モデレーターとして米国大使館副文化交流担当官・東京アメリカンセンター館長のAnn B.McConnell氏が出席されました。

それぞれが自身のキャリアの中で様々な障壁をどのように乗り越えてきたか、また日本においては女性活躍やダイバーシティ・マネジメントをどのように



左から、Susan Roos大使夫人、Hariton氏、McConnell氏。

したらより推進できるか、などのディスカッションの後、質疑応答では出席したJ-Winメンバーと活発な意見交換が行われました。Hariton氏からは「小さなことからいいから、自分には何かが必要かを考え、そして声をあげて、欲しい。どんな変化も最初は1人のアクションから始まるのだから」という日本女性達への熱いメッセージもいただきました。



申込多数のため200名超の席数を用意。講演会の開始を待ち、期待感に包まれる会場。

「馬に乗ったら降りない」「与えられたチャンスを逃すことはない、どう活かすかは自分次第」「高い目標を持つこと及びメンター的重要性」「キャリアアップは人生での自己実現である」といった内永理事長のお話を受け、「自分の意思・目標を毎年見える化する一方で、メンターなど自分を客観的に見る他者を受け入れてモチベーションを上げていきたい」といった参加者コメントもあり、組織人としての姿勢を学んでいただくよい機会となりました。

アンケートの回収率は96.4%で、講演内容に満足したとの回答は98.1%、ダイバーシティの重要度の認識は97.5%にも上り、講演内容の素晴らしさを改めて感じています。

関西分科会では、関西のダイバーシティ推進活動の活性化に向けて、これからも様々な企画をしていきます。

Next Stage 関西分科会主催 内永理事長特別講演が開催されました

2012年12月3日（月）、大阪大学中之島センターの10F佐治敬三メモリアルホールにて、「ダイバーシティ時代の生き方、働き方～明日の新しい自分へ～」と題し、内永理事長による特別講演が開催されました。

関西には、ダイバーシティに関するセミナー等の機会が少なく、情報・活動量ともに心許ない状況のため、関西勤務の第1期及び第2期メンバー有志により、2011年10月、関西分科会を立ち上げました。自己研鑽、会員企業の後輩女性社員を対象としたセミナーの開催に加えて、「関西のダイバーシティ推進活動を活性化したい」という大きな目的を持ち活動しています。

その中で、是非、内永理事長を関西にお招きしたいというメンバー全員の熱い想いが、今回、特別講演という形で実現しました。定員140名の募集に200名を超える申し込みがあり、会場は熱気に溢れました。当日出席者は185名。

講演会の冒頭に、「女性が企業でリーダーシップを発揮し、活躍するためには、何が必要となるのでしょうか？ グローバル企業の経営者であり、働く女性の道の開拓者である内永理事長のお話に触れて、明日の新しい自分へ、一歩踏み出す勇気を見つけてみませんか？」というメッセージを上映しました。

アンケートの回収率は96.4%で、講演内容に満足したとの回答は98.1%、ダイバーシティの重要度の認識は97.5%にも上り、講演内容の素晴らしさを改めて感じています。

関西分科会では、関西のダイバーシティ推進活動の活性化に向けて、これからも様々な企画をしていきます。



内永理事長を迎えて、Next Stage関西分科会メンバーを中心とした講演会実行スタッフ。

J-Win Program

W...女性メンバー活動 D...D&I推進支援

活動カレンダー

10月定例会 W

日時 10月10日 17:00～20:00

場所 女性就業支援センター

内容は「グローバルリーダーについて考える」。海外の女性活躍推進の現状・潮流を理解し、グローバルリーダーとして世界で活躍していくために何が求められているのかについて、ご講演とシェアタイム、内永理事長のフィードバックを通じて、視野高く広く考える有意義な機会となりました。ご講演は、国際金融会社の副社長、法務担当責任者のレイチェル・F・ロビンズ氏。ご自身のご経験からのメッセージ「背伸びをしなさい、周囲へ自信を示し存在感を出しなさい」などを受け、私達は失敗を恐れず、多様な経験を積み、自身のプレゼンスをあげることに！それが真のリーダーにむけて必要なことだとさらに一歩踏み出す勇気をいただきました。(文:田中三喜子/NTTドコモ)



10月定例会実行委員メンバー。



実験やプライベートな事例も挙げてお話しくださったレイチェル・F・ロビンズ氏。



11月定例会実行委員メンバー。

11月定例会 W

日時 11月14日 17:00～20:00

場所 女性就業支援センター

内容は第3期初の2本立ての講演が行われました。第1部は、ゴールドマン・サックス証券のキャシー松井氏の講演。テーマは「ウーマノミクス」。女性が働くことで出生率が落ちるといふ通説と真実は逆であると、説得力ある数字と客観的事実で女性の労働力の必要性を説かれ、組織・社会の変革を、という熱いメッセージを頂きました。第2部は日本経済新聞社の関口和一氏の講演。テーマは「世界のICT新潮流～多様性が育む競争力」。日本の技術開発の傾向、ガラパゴス化の課題、ICT分野でも多様性及び若い人の発想を取り入れる必要性などを訴えられ、グローバルの中の日本を知る講演となりました。また、12月の国内合宿の予告が行われました。(文:松久恵美/損害保険ジャパン)



左:個人個人の感情につねに眼差しを向けながら鋭い分析を行う独特の視点が刺激的だったキャシー松井氏。
右:グローバルなホットトピックスを惜しみなくご紹介くださった関口和一氏。

12月つくば国内研修合宿 W

日時 12月7日10:00～8日13:00

場所 つくば国際会議場

内容は10～11ページ

Next Stageネットワーク10月定例会 W

日時 10月19日 19:00～21:00

場所 MSD株式会社 北の丸スクエア7階

内容はJ-Win Next Stageの第2回目となる定例会が開催されました。グローバルな活躍を重ねてこられた、株式会社LIXILグループ取締役代表執行役社長兼CEO藤森義明氏をお招きし、「Women to the Top!」を目指す女性たちへの期待とアドバイスをテーマに、モノカルチャーな日本企業で働く私たちにその壁を打破するためのキーファクターについて、経営者としての高い視座からお話をいただきました。また、藤森氏が米国GE(ゼネラル・エレクトリック)在籍時代からの盟友であるLIXILグループ執行役副社長の八木洋介氏に、人事的視点からの有益なアドバイスをいただきました。



左:ダイナミックな選択を行い続けたご自身の経歴を語る中で、お人柄の魅力も浮かび上がってきた藤森義明氏。
右:社内の「ガラスの天井」をなくすために尽力している八木洋介氏。施策についても語ってくださいました。

Next Stageネットワーク箱根研修合宿 W

日時 12月8日13:00～9日13:00

場所 箱根湯本・ホテル河鹿荘

内容は12ページ

エグゼクティブ・ネットワーク11月定例会 W

日時 11月21日 18:30～20:30

場所 女性就業支援センター

内容は業種別にグループを組み、研究テーマを提案し実施するというスタイルの定例会が、この回からスタートしました。まずは「金融・監査法人・コンサルティング」グループと「サービス・販売」グループが担当。テーマは2つで、テーマAはリクルートスタッフィングの長島由紀子氏からの提案「いまさら聞けないホールディングス化～会計のエッセンス、ホールディングス化の是非～」。この件について「ホールディングスとは?」というタイトルでトーマツの林敬子氏が講演を行いました。テーマB「ニュースではわからないChina Opportunity～自社では、今後の中国ビジネスをどう考えるか?～」はベネッセコーポレーションの成島由美氏の提案で、各自が資料をもちより、各テーマについて約1時間ずつディスカッションが行われました。

2012年度第3回目のテーマ別勉強会 D

日時 10月16日 16:00～18:00

場所 株式会社内田洋行 新川本社

内容はテーマは「産休・育休からの復帰」。2012年7月に社内に保育所をオープンされたNTT東日本の事例を共有しました。事例発表後の質疑応答時間で更に事例の理解を深め、その後「産休・育休を取得する社員へのアドバイス」と「産休・育休を取得する社員が所属する部門の支援体制」について小グループに分かれてディスカッションを行い、各社の実状の共有を行いました。(詳細はJ-Winホームページに掲載)



事例発表をしてくださったNTT東日本の境麻千子氏。

2012年度第4回目のテーマ別勉強会 D

日時 11月21日 16:00～18:00

場所 女性就業支援センター

内容はテーマは「D&I推進責任者の役割と戦略的な仕事の進め方」とし、コンサルタントの高橋寛美氏から、D&I推進室はトップを補佐しトップに提言して戦略的に仕事をすることをお話しいたしました。戦略的に仕事を進めるには現状を踏まえた「戦略ストーリー」が必要であるということをお話しいたしました。(詳細はJ-Winホームページに掲載)



コンサルタントの高橋寛美氏。

2012年度第5回目のテーマ別勉強会 D

日時 12月5日 16:00～18:00

場所 女性就業支援センター

内容はテーマは「女性社員の経営層・管理職層へのキャリアアップ促進と新たな経験機会の拡充」。『女性経営塾』などの女性管理職への育成プログラムを通じて、女性社員のエンカレッジに取り組んでいる損害保険ジャパンの事例を発表していただきました。育成プログラムを構築するにあたり、J-Win第2期メンバー分科会活動の成果物である「女性を幹部候補生にするためのヒント集(企業経営への提言分科会)」を参照されたということもご紹介いただきました。(詳細はJ-Winホームページに掲載)



事例を発表してくださった損害保険ジャパンの藤中麻里子氏。