

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！

2014 FEBRUARY

No. 24

Hitachi Chemical



新しい製品やサービスを提供していくためには、部門を越えたコミュニケーション「対話と挑戦」が必要なのです

日立化成株式会社 執行役社長 **田中一行**氏



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を経て2013年6月ベルリッツコーポレーション名誉会長を退任。

同じ仕事をする人のポジションレベルを世界中でそろえるのは、真の意味でのグローバル企業として、重要なことだと思います。(内永)

1万7000人の社員で一枚のアート作品を作った

内永 社長に就任されて以来、ダイバーシティに積極的に取り組んでいらっしゃると思いますね。

田中 日立化成の海外売上高比率は、5年前の私の社長就任時から約10%上がって、現在51%、これからも海外展開をさらに積極的に推進していくという状況です。私どもの製品の生産や販売の最前線に立つ人は、海外の人が増えています。中国、東南アジア、インドなど、異なるバックグラウンドを持つ人たちと一緒に仕事をしていくために、ダイバーシティが非常に大切だと考えています。

内永 51%というのは大きいですが、各拠点のトップは海外の方なのででしょうか。

田中 いまのところは残念ながら、拠点のトップは日本人だけです。とはいえ、ナンバー2のポジションの多くは現地スタッフになっていきますし、さらに積極的に登用するつもりです。

内永 これからは執行役クラスにも海外の方が増えていきそうですね。

田中 そうなって欲しいですね。海外のマネージャークラスの人たちにモチベーションをあげてもらうために、3年前から「グローバルリーダーシップフォーラム」という、日立化成の企業理念や経営戦略を共有する場を設けています。

内永 それは難しいですね。皆さん、ほんやりとは思っていても、なかなか明言はできませんよね。

田中 そうです。しかし、はっきりとしたリーダーシップをもって、有言実行してもらうために、このプロセスが必要だと考えています。

内永 それは大きなことですね。

田中 2012年には、日立化成が日立製作所から分離独立して50周年ということ、これを機会に海外の事業所の人たちにも、自分たちが働く日立化成グループを知ってもらおうと考えました。海外で働いている方などは、日頃「自分は日立化成グループの一員」という意識を持ちにくいですからね。

内永 具体的にどのようなことをされたのでしょうか。

田中 当時1万7000人いた世界中の当社グループの全社員で、コミュニケーションワークショップを実施しました。世界中の全社員を巻き込んで同じプログラムを実施したのは初めてでした。さらにひとりひとりに一文字ずつ「自分の夢」を書いてもらいました。それを写真に撮り、全員の写真をモザイクアートにして、一枚の大きな絵としてまとめました。1万7000人で

50周年を記念して全社員1万7千人で作成したコミュニケーションアート。



作ったコミュニケーションアートです。

内永 それは素晴らしいですね。社長は何と書かれたんですか。

田中 「挑」です。2012年をグローバル元年として、対話と挑戦をしようとの想いをこめました。そしてまた、2013年からは評価制度のグローバルレベルでの一本化に向けた取り組みも始めています。

内永 グローバル化にあたって、世界中の社員の方のポジション要件を統一するというのは、非常に大事なステップだと思います。すべての国の従業員

の理解度を共通にするという意味もあると思います。

世界中の全社員で、共通のコミュニケーションワークショップを実施、また評価基準も共通にしていきたいと思います。(田中)

りますし、それをすると、国を越えて人の異動ができますよね。

田中 そのとおりです。マネージャークラスの昇格要件や評価基準をグローバルで統一化します。

内永 グローバル展開している企業の中には、日本と海外での評価基準を別にしてるところも多いですが、御社では国による違いがない。同じ仕事をしている人のポジションレベルを、世界中でそろえるわけですね。真の意味でのグローバルな企業として、これはとても重要なことだと思います。

田中 もうひとつ、リーダーになる人たちは、自らがどういうポイントで日立化成グループに貢献するのかを、それぞれ明言してもらっています。

内永 それは難しいですね。皆さん、ほんやりとは思っていても、なかなか明言はできませんよね。

田中 そうです。しかし、はっきりとしたリーダーシップをもって、有言実行してもらうために、このプロセスが必要だと考えています。

男女の社員比をすべての部署で同じ比率にする

内永 女性社員の活用についてはいかがですか。

田中 ようやく人材がそろってきて、これから、というところでしょうか。当社では1986年に男女雇用機会均等法が施行されてから、女性の総合職採用を始めたのですが、最初のうちは制度面などが整っていなかったため継続して働くのが難しい面があり、残念ながら退職する人が多かったんですね。現在では女性をサポートする制度がだいぶ充実してきましたし、おかげさまで20代、30代の定着率も上がっています。女性社員の比率は、全体では15%ですが、30代だけでみると約22%です。

内永 これからが期待できる方が大勢いるというのは大きなことですね。

田中 女性社員の母集団が大きくなる、昇格するときに納得感ができま

す。ここ数年でマネージャーの女性も増えました。

内永 女性活用が、田中社長のメッセージとして全社的に届いているということでしょうか。

田中 段々とそうなってきたらと思

います。まず、女性のマネージャー予

備軍をリスト化して、それぞれ現在どのようなキャリアになっているのか、年に一度はチェックしています。担当役員に「この彼女はどいうするの？ 来年は大丈夫なんでしょう？」と訊いています。

内永 そうやって個人を特定して社長が聞かれるというのは、大変大きなアテンションになりますね。

田中 もうひとつ、役員会では「同じ能力をもっていたら昇格する確率は男性も女性も同じはず」と言っています。現在は、新入社員の30%が女性なので、将来的に管理職の30%は女性になるはずだと考えています。

内永 まさにおっしゃるとおりです。役員クラスはもちろん、営業でも、技術職でも、すべてのポジションにおいて女性の比率が相似形になるのが、究極の形だと思います。

田中 理論的には、これ以上の理屈はないですね。

内永 まさにそこから、いま相似形になっっていない理由は何なのかと考えることが大切だと思います。

共通ツールでグローバルなコミュニケーションが可能に

内永 女性の活用を考えたときに、避けて通れないのがワークライフマネジメントの問題です。出産や育児の時期の女性は、短時間で効率的に仕事しなければなりません。自宅勤務が認められれば、さらに働きやすくなります。けれど、日本ではそれがなかなか普及しないんです。同じ仕事をして同じ結果を出しても、目の前で徹夜をして頑



PROFILE
日立化成株式会社 執行役社長
田中一行 (たなか かずゆき)
1953年京都府生まれ。77年京都大学工学部高分子化学科卒業後、日立化成入社。2001年日立化成デュボンマイクロシステムズアメリカ出向、05年日立化成執行役、06年日立メディアエレクトロニクス代表取締役社長、08年日立化成執行役常務、09年同社代表取締役・執行役社長。

表紙は田中社長と内永理事長、同社のJ-Winメンバーとダイバーシティ推進活動に取り組む皆さん。

日立化成の ダイバーシティへの取り組み

基礎データ

2006年に女性活躍プロジェクトがスタート。2007年CSR室にダイバーシティ推進グループが発足し、2008年からメンタリングプログラムを始める。2010年にはダイバーシティ活動を人事部門に移し、専任の担当者を置く。2011年イントラネットに「ダイバーシティサイト」を開設、2012年にはグローバルコーチングプログラムをスタート。現在は専任担当者5名体制。

●「対話」の活性化で、新しい価値を創出し続ける企業を目指す

社内の「ダイバーシティサイト」内では、社長が「ダイバーシティを日立化成の経営戦略として重要視している」という明確なメッセージを発信している。グローバルな人材を登用、「対話」を活性化することで、多彩な人材の力を活かした、新しい価値を創出し続ける企業を目指している。

●メンタリングを2008年から継続して実施

2008年にスタートしたメンタリングでは、経験豊富なメンターが、対話を通してメンティの人的成長・自律を支援している。初年はメンターが役員、メンティが女性社員のみだったが、2010年からは女性だけでなく、外国籍、留学生、キャリア採用の社員もメンティの対象に。メンターにも部門長や女性管理職が加わり、よりダイバーシティを意識した構成になっている。

●タウンミーティング

2010年から毎年、役員が各拠点を訪ねて、社員に対する直接説明と質疑応答を行っている。日立化成グループ社員に、経営理念、予算、中期計画などを理解してもらう機会であり、役員と社員の対話の場でもある。2012年には国内60カ所、海外40カ所を実施した。

お話を伺ったのは

CSR統括部
グローバル人事総務センタ
グローバルタレント
マネジメントグループ
人材開発担当部長
湯佐正己さん



新しい働き方を目指して 個人の机をなくした

2013年1月、日立化成の本社は新宿から東京駅前に移転しました。これを機に働き方を見直そうというところで、「働き方改革プロジェクト」が発足。女性社員を含む若手を中心に、営業、事業部、管理部門、グループ会社が集まって、「アイデアを出し合いました。改革の目標は「インベシオン」で、それを促す「いつでもどこでもコミュニケーション力」を強化できる職場環境にすることです。これは社長が

提唱する「対話と挑戦」に通じるもので、「いろいろな人と話をするのが、ダイバーシティを強固なものとし、新しい価値を生み出す」という考えがベースになっています。その結果、新オフィスでは個人が特定の席をもたない、フリーアドレスになりました。1フロア300人、全体で600人の大規模フリーアドレスです。最初のうちは抵抗感を示す社員もいましたが、プロジェクトメンバーが中心になって粘り強い説明を重ねるうちに、「これからは働き方の変革が必要だ」との納得を得られました。

女性のためのキャリア支援を強化しつつある

日立化成全体での女性社員比率は、現時点で15%です。女性を本格的に採用するようになったのは2005年からなので、現在30代半ばあたりから下の層は、女性社員の比率が高くなってきています。女性の絶対数が増えるのに伴って、キャリア支援への取り組みも活発化してきました。2007年にダイバーシティ推進グループが発足すると同時に、J・Winにも参加しました。

社内では2008年にメンタリングプログラムを導入し、女性ロールモデルによる講演会も開催。2010年には女性営業職社員を中心に異業種交流会への参加を始めました。

キャリア支援を行った結果、2013年には経営幹部育成プロ



グローバルタレントマネジメントグループのみなさん。

グラムに初めて女性が選ばれました。経営幹部育成プログラムに参加する女性社員も増え、現在24人中5人が女性になっています。いまはまだ女性の役員はいないのですが、近い将来誕生する可能性もでてきました。

復職にあたっての不安を払拭する取り組み

日立化成で長く働きたいという女性社員が増えたこともあり、出産や育児後も働き続けやすいよう、復職後の不安を払拭する活動にも取り組み、2012年には育児休職者復職支援セミナーを開催しました。現在の課題は、こうした活動をいかに継続し、ステップアップしていくかということです。J・Winの卒業生を中心に女性のネットワークが組織化されることになったので、女性社員が長く活躍し、また会社に貢献できるような環境作りを加速化していきたいと考えています。

動されるのは、嬉しいですね。
田中 20代、30代の女性社員にアンケートをとったところ、日立化成で長く働きたいという前向きな意欲をもっている人の比率が高かったですね。

内永 そのポジティブな女性たちを、ぜひさらに活躍させたいと思います。最後に御社の女性社員に向けて、田中社長のメッセージをいただきますか。

田中 当社はこれから新しい技術とグローバルな人材を活かして、常に新しいビジネスを創出していかなくてはなりません。女性でも男性でも、その人ならではの視点を活かすことが、チー

ムビルディングに大いに役に立つと思います。そういう意味で、これからは女性も是非マネジメントの中核になって活躍していただきたいと思っています。

我々は新MBO (Management by objectives)、つまり目標管理で業務評価をしています。組織目標は予算案から降りてくるものですが、その目標を達成するための個人目標は自分で作り、途中のプランニングも上司と共有するわけです。
内永 業務プロセスを見える化させるということですね。評価項目が明確になっていると、場所や時間にとらわれずに仕事ができます。とてもワークラ

イフマネジメントしやすい、女性にとっては働きやすい環境だと思えます。
田中 いや、まだまだです。企業のマネジメントスタイルの根本、つまり企業文化を変えていかなければならないと思っています。いま進めているのが「対話と挑戦の文化」というスローガンです。
内永 そこに「ダイバーシティ」も入っていただけませんか(笑)。
田中 「対話」の部分が、まさしくダイバーシティだと思えますよ。対話はダイアログ、勝ち負けのあるディス

カッションではなく、お互いの違いを知って受け入れるということから。
内永 なるほど。そうですね。
田中 我々のもっている多彩な技術を組み合わせて、新しい製品やサービスを提供していくためには、部門を越えたコミュニケーションが必要なのです。この「対話と挑戦の文化」を浸透、定着させたいと思っています。
内永 御社にとって、ダイバーシティが次の大きなチャレンジの基ということですね。
田中 対話の文化を浸透させるために、いくつかのグローバルなプログラムを実施しています。ひとつはKT(ケブナー・トリゴ)法という、シンキングプロセスです。物事を評価・分析したり、原因究明したり、将来に対するポテンシャルを測ったりするときに使う方法ですが、これをグローバルで共通のツールとすることで、コミュニケーションしやすくなります。
もうひとつは「グローバルコーチング」で、国を越えてコーチングを普及させています。1年目は300人、2年目は400人で、現在合計700人が社内コーチになっています。ほとんどが40歳前後の主任クラス、課長クラスなのですが、3年目となる今年はシニアマネージャー層に移行する予定です。この層はここ2年間「若い連中が何かやっているな」と見ているので「自

分も関与したい」という渴望がでてきているはずですね。そして、この層がコーチングを本格的に始めたら、マネジメントが変わると考えています。
J・Win卒業メンバーが女性ネットワークを組織
内永 御社はグローバル化をきちんと見据えて、そのための手を打っていらっしゃると思います。人事や評価のシステムも、国を越えて共通化しています。業務プロセスも見える化しています。「対話と挑戦」ということで違うものも積極的に取り入れ、コーチングも始めていらっしゃる。本当に素晴らしいことだと思います。あとは女性登用の実績を上げていただければ。
田中 それについても、新しい動きが出てきましたよ。J・Winを卒業したメンバーが中心になって、全社的な女性のネットワーク(Women's Council)を作ろうとしています。これまででは情報交換するぐらいだったのですが、きちんと組織化することによって、執行役がサポートすることになっています。いわば、健全な圧力団体を作るということでしょうか(笑)。
内永 さすがJ・Winの卒業生です(笑)。でも会社のためになる圧力団体ですから、どんどん活躍していただきたいです。J・Winで2年間経験されたことを活かして、コアになって活

仕事で同じ結果を出しても、目の前で頑張っている人のほうが、評価されてしまいがちですよ。(内永)



張って働いている人のほうが、「愛い奴」として評価されがちなんですね。
田中 そういったことがないよう、我々は新MBO (Management by objectives)、つまり目標管理で業務評価をしています。組織目標は予算案から降りてくるものですが、その目標を達成するための個人目標は自分で作り、途中のプランニングも上司と共有するわけです。

「対話と挑戦」ということで違うものも積極的に取り入れ、コーチングも始めていらっしゃる。本当に素晴らしいことだと思います。あとは女性登用の実績を上げていただければ。
田中 それについても、新しい動きが出てきましたよ。J・Winを卒業したメンバーが中心になって、全社的な女性のネットワーク(Women's Council)を作ろうとしています。これまででは情報交換するぐらいだったのですが、きちんと組織化することによって、執行役がサポートすることになっています。いわば、健全な圧力団体を作るということでしょうか(笑)。
内永 さすがJ・Winの卒業生です(笑)。でも会社のためになる圧力団体ですから、どんどん活躍していただきたいです。J・Winで2年間経験されたことを活かして、コアになって活

そういうことがないよう、各自が個人目標を作って上司と共有し、業務プロセスを見える化しています。(田中)

J-Win第4期女性メンバー 2013年「海外研修」を 英国ロンドンで行いました

2013年11月11日～16日【参加メンバー】82名/273名【参加企業】40社/102社

2013年海外研修実行委員長
池田朋子
(株式会社リクルートホールディングス)



J-Winディナーにて各訪問先の皆様と。着物のメンバーも多く華やかな雰囲気でおもてなし。



(右) Aonでは保険業界で活躍している7名の女性によるパネルQAセッション。
(中) BTグループでは4名のシニアエグゼクティブによるパネルディスカッションも行われた。
(左) Catalystのセッションではグローバル企業のダイバーシティ戦略を学ぶ。

スケジュール

- 11月11日(月) 成田発 ロンドン着
- 11月11日(月) 夕方
日本政府高官や在英日系企業エグゼクティブから学ぶ
・在英日本大使館共催 夕食懇談会
- 11月12日(火) 午前
企業訪問①Aonグループ 海外の女性ロールモデルから学ぶ
・Mr. Dominic Christian (Executive Chairman, Aon Benfield) ご挨拶
・Aon女性エグゼクティブ2名からの講演
・Aon他、女性リーダーへのパネルQAセッション
- 11月12日(火) 午後
英国政府 (Government Equalities Office) の取り組み
・Women on Boards
・Women's Business Council
- 11月13日(水) 午前～午後
企業訪問②BTグループ
グローバル企業におけるダイバーシティへの取り組み、
多様なシニアエグゼクティブから学ぶ
・Sir Michael Rake (Chairman, BT Group)ご挨拶
・BT Global Servicesにおけるダイバーシティの取り組み
・BT 男性、女性シニア エグゼクティブ2名からの講演 他
・パネルディスカッション
- 11月13日(水) 夕方
西洋と東洋(日本)のリーダーシップの違いを学ぶ
・EPWN、J-Winメンバーによるパネルディスカッション
- 11月14日(木) 午前
Catalyst CEOからのエール、ダイバーシティの
ベストプラクティスに触れる
・Ms. Deborah Gillis (CEO, Catalyst) 講演
・Barclays, McDonaldsのダイバーシティへの取り組み
- 11月14日(木) 夕方 J-Winディナー
- 11月15日(金) 午前 ロンドン市内観光
- 11月16日(土) 成田着

多様性が当たり前の国、英国にて、
経営としてのダイバーシティを学ぶ

J-Win第4期メンバー82名が参加し、英国ロンドンにて海外研修が催されました。今回のロンドン研修では、英国企業や政府の先進的な取り組みを学ぶのみならず、女性メンバーの参加、発信の機会を数多く持つことを目指しました。

今回も昨年までと同様、意欲的な24名のメンバーから成る海外研修実行委員会が中心となり企画・運営を行いました。各自が率先して自らの役割を果たしつつ、J-Win事務局と協力しながら、チームとして有機的に動いたおかげで、発足から3か月という短期間にもかかわらず非常によい研修を作り上げることができたと思っています。今回の研修の目的は次の4点です。

- 1 海外ロールモデルのリーダーシップについて学ぶ
 - 2 グローバルネットワークを広く構築する
 - 3 ベストプラクティスに触れる
 - 4 グローバルコミュニケーション向上のきっかけとする
- 参加メンバーにとつて多くの気づきと持ち帰りのある、とても充実した1週間になったかと思えます。

1日目：キックオフディナー

到着直後の夜はキックオフディナーを開催しました。今年初の試みとして、在英日本大使館様のご協力で、在英日本企業のエグゼクティブの方々をお招きしました。日本と英国、両方を良くご存じの方々から日英の文化や働き方の違い、グローバルで女性が活躍する意義など示唆に富むお話を伺い、女性メンバーに対する激励もいただきました。長旅の疲れをものともせず、各テーブルで活発な意見交換がなされました。翌日からの研修に向けて期待を

2日目：GEO訪問

午後はGovernment Equalities Office (GEO)。GEOは「平等性」に関する政府機関で、性別、年齢、人種、宗教などの差別に関する課題に取り組んでいます。中でも職場における女性の将来性をサポートするために、Women on Boards (リーダー、特に役員を目指す

4日目：Catalystセッション

最終日の午前中は、J-Winの姉妹組織であるCatalystから、次期CEOであるMs. Deborah Gillisとパークレイズ、マクドナルドの2社の人事担当者をお招きしてのセッションでした。デボラさんの個人的な体験に基づくストーリーは非常に説得力があり、勇気づけられるメッセージを数多くもらいました。キャリアのチャンスは、「やりとげたい」という自分の意思」と「周囲のサポート」によって得られるもの。全部を得ることは難しくても、自分が大事にしたいこと、譲れない線を明確にして、一番重要な時を逃さないように、などの言葉に頷く女性メンバーが多く見られました。

4日目：J-Winディナー

最終日の夜は、1週間ロンドンでお世話になった方々へ感謝をこめて、J-Win主催のディナーパーティを開催しました。今回の訪問先の皆様をお招きして改めてお礼と感想をお伝えし、学びを活かすことを宣言することで、各自がこの研修で得た知識・意識を持ち帰り、実践していくことを再確認しました。濃密な1週間を思い返しつつ、楽しい時間はあっという間に過ぎていきました。

各訪問先でJ-Win紹介スピーチを行ったJ-Winメンバー



藤崎香絵さん (キャタピラー・ジャパン) 眞下麻由さん (第一生命保険) 竹内真弓さん (学研ステイフル) 大野恵里子さん (パリュュー・コマース) 島津侑香さん (日本興亜損害保険)



EPWNパネルディスカッションには山中藍子さん(左:JR東日本)と井上光美さん(右:東レ)が参加

す女性の支援)やWomen's Business Council(女性の職場復帰、経営層への女性登用などに関する取り組み)を行っています。

FTSE100企業(※)に対し「2015年までに女性役員比率を25%」という目標を掲げています。その積極的な取り組みには、「すべての人が潜在能力を活かして社会や経済に貢献することを指す」という背景があるそうです。またメディアの活用による巻き込み、科学・技術分野への女性進出促進、女学生へのキャリア支援など、広い視野で取り組んでいることが印象的でした。

3日目：BTグループ訪問

3日目はグローバル企業の代表であるBTグループにおいて、ダイバーシティマネジメントのベストプラクティスを学びました。BTグループでは日本、中国のCEOが女性であり、役員にも女性を数多く登用しています。その背景には、BTグループ会長のSir Michael Rakeの発言にもあったように、経営者がD&Iを経営課題として認識し、実践しているからだということを強く認識しました。目標を掲げるのみならず、入社から経営層までのコンバージョンレート(女性比率がどのように変化しているか)に着目した課題の洗い出しを行い、どの段階がボトルネックになっているかを明確にして取り組みを推進しているそうです。また女性のみなならず、男性リーダーからの視点も示唆に富んでいました。「多

様なチームからビジネス、顧客を理解することがビジネスの成功につながる」「自分らしさを失わず、恐れずに仕事に自信を持って発言する」「変わらないこと≠失敗である」といったご自身の体験に基づくメッセージをいただきました。

3日目の夜はヨーロッパを拠点とする女性ネットワーク団体であるEuropean Professional Women's Network(EPWN)とのディナーセッションです。「西洋と東洋(日本)のリーダーシップの違い」をテーマにパネルディスカッションを行い、熱い議論が繰り返されました。

今回の海外研修では全てのセッションにおいて、J-Winメンバーからのプレゼンテーションを行いました。このEPWNセッションではさらに一歩進んだ発信を行うため、J-Winメンバーからも2名がパネルディスカッションに参加しました。

パネルディスカッションでは、時間軸、意思決定軸など、リーダーシップの発揮に至るスタイルが異なることを学びました。そのような異文化環境の中でリーダーシップを発揮していくには、相手の文化環境、相手の立場を知った上で行動する事が成功へのキーとなります。女性の持つEmotional Intelligenceがリーダーシップを発揮する上で重要であること、女性はもつと自分を信じ、勇気を持って、新しいチャンスを取りに行くべき、などの発

研修を振り返って

「自分を信じ、自ら動くことで、誰もが活躍できる社会を」「自分を信じること、自信を持って自分らしくあること」の重要性は、どの訪問先でも共通して聞かれた言葉でした。また、内永理事長も指摘された通り、実は女性の悩みは英国でも日本でもそれほど変わらない、ということも気づきの一つでした。しかし、その悩みに対するスタンスは少し違いました。目指すものに対する障害を明確にし、その解消のために積極的に動く、こういった英国女性の強さを見習いたいと思いました。また、今回の研修ではJ-Winメンバーの参加にもこだわりました。各訪問先でのJ-Win紹介スピーチでは発表者の会社での取り組み内容も盛り込み、事前練習も実施するなど、積極的な参加を促しました。その結果より多くを学び、自社や他メンバーにも持ち帰れる成果が得られた研修となったかと思えます。このような貴重な成長の機会をいただくことができ、私たちを送り出してくれた所属企業と本研修の実現にご協力を賜った関係企業様各位、J-Win事務局の皆様へ感謝致します。



BTタワーにて実行委員メンバー。

技術系分科会 海外研修報告

米国SWE ナショナルコンファレンスに参加

世界中の女性技術者の技術者として生きる誇りに触れ、
触発された5日間でした。

第4期技術系分科会メンバー6名は、
2013年10月22日～28日の日程で、
SWEナショナルコンファレンス「We13」に参加。
米国研究機関で働く女性研究員との交流も合わせ、
米国の女性技術者の技術に対する自信と熱意に触れ、
技術者としての使命を再認識しました。



会場で講演者に積極的
に質問する聴衆。

手塚聖子 (中外製薬)



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

参加メンバー

- 戸田幸子 (バリューコマース)
- 中野今日子 (エーザイ)
- 仁井田麻理 (日本モレックス)
- 手塚聖子 (中外製薬)
- 保井孝子 (NTT)
- 山上裕美 (京セラドキュメントソリューションズ)

SWE (Society of Women Engineers) とは、1950年に設立され、世界の約2万人の女性エンジニアや理系女子学生を会員とする米国の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、今年は米国の美しい港街であるボルチモアにて開催されました。今年のコンファレンス登録者数は過去最高で7000名を超え、女性エンジニアや理系女子学生等が一堂に集まるその光景は圧巻でした。米国でもまだまだマイノリティである女性技術者同士が学生・企業・社会人等立場の違いの枠を越えて相互にネットワークを構築し、技術者として生きる使命・存在意義を再認識しあい、パワフルに前進しようとしている姿に触発されました。また、SWEコンファレンスに先んじてアメリカ国立標準技術研究所(NIST)とアメリカ国立衛生研究所(NIH)を訪問し、米国研究機関で働く女性たちと交流しました。特にNIHの研究員であるGreen遠藤さんの素晴らしい環境はうらやましくある一方で、努力を惜しまぬ姿勢、信念や視座の高さに同じ技術者として刺激を受けてきました。

今年のSWEコンファレンスにおけるセッションの目玉の一つは、Cristina Amorinさんによるスピーチ「In the Spotlight: Getting the Visibility and Recognition That You Deserve」。Life Technologies社のChief Sustainability Officerとして活躍するCristinaさんが、自身の技術者としてまたエグゼクティブ

としての経験に基づいて、「Visibility」をキーワードに、キャリアディベロップメントや仕事を成功させるためのコツを、前向きな言葉で力強く語って下さいました。その他にも、会員自らが発表を申し込み、講演者(学生や社会人)が様々なテーマを20分単位で次々と発表していく「Lightning Talk」や、企業のエグゼクティブによるパネルディスカッション、技術者が自らの仕事とそれによる社会貢献を語るプレゼンテーションなど多彩なセッションがありました。会場に聴衆として参加し何より驚いたのは、いずれの会場においても聴衆の反応の大きさや発言をすることもに対する躊躇のなさで、講演者との交流を積極的に図る姿勢に日本との違いを感じました。



SWEのPresident、Stacyさんにインタビュー。

をお聞きしましたが、印象的だったのは「技術は世界を変え、人類に貢献するということを伝えていかなければならない」という彼女の言葉でした。男性・女性の壁を越えて、技術者である私たちの使命を再認識させられました。またインタビューを通して、彼女の周りをパッと明るくさせる華やかさ、力強い言葉・行動力によるリーダーシップ、また男性と力勝負でなくしなやかに協力しあう柔軟さ、これらを感じさせる彼女のキャラクターに触れ、参加者全員が元気をもらったインタビューでした。



NISTで働く女性技術者との交流。

Next Stage関西分科会主催 佐々木順子さん (J-Win 第1期幹事長)の 講演会が開催されました。

2013年12月6日(金)、
大日本住友製薬大阪本社にて、
「佐々木順子氏『リーダーシップ』を語る! あなたがより輝くために!」
と題し、J-Win 第1期幹事長で、
日本マイクロソフト株式会社の執行役でいらっしゃる
佐々木順子さんによる講演会が開催されました。

樋口敦子 (大日本住友製薬)



(上) 講演される佐々木順子さん。
(下) メモをとり熱心に聴講する参加者。

Next Stage関西分科会の活動

Next Stage関西分科会では、関西に拠点をもつ企業のダイバーシティマネジメントの推進に貢献することを目標に、様々な活動を行っています。2013年からはJ・Winの3期メンバーも加わり、月に1度の定例会を開催しています。年度の初めに1年間の活動計画を策定し、7月29日には今年度の1つ目のイベントとして、会員企業の後輩女性を対象にしたロールモデル講演会を開催しました。12月の大規模講演会は、1年で最大のイベントです。担当チームを中心に数か月前から準備を重ね、J・Win事務局のご協力もいただき、成功裏に開催することができました。また、Next Stage関西メンバーの視座を上げるための勉強会も計画しています。

講演会の開催まで

第1回の昨年度は、内水理事長による特別講演を開催(2012年12月)し、大好評を得ることができました。今年度の講演会のテーマについてメンバーで議論したところ、佐々木順子さん(日本マイクロソフト)のリーダーシップのお話を聞きたい、という声が多く、開催の運びとなりました。会場の大きさから150名の募集としたのですが、大幅に上回る208名の応募があり、当日は180名の方が参加されました。30代が約3割、40代が約5割で、男性も32名(18%)参加していただきました。

佐々木さんご講演

講演に入る前に、この日のために作成した短いムービーを上映しました。J・WinやNext Stageに馴染みが薄い方たちにも理解を深めていただけたと思います。

佐々木さんご講演は、初めて管理職になられた時のご経験から、積み重ねてこられたご自身のリーダーシップ、グローバルリーダーとして求められる



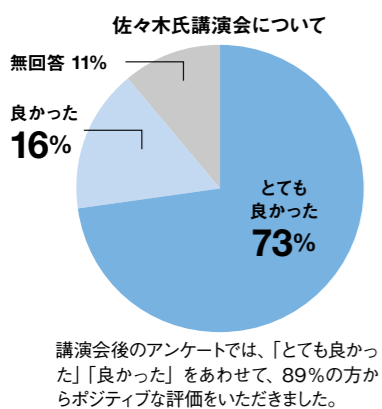
講演会を終えて。佐々木順子さんとNext Stage関西分科会メンバー。

ことなど、聴衆を引き付ける素晴らしい内容のお話でした。「リーダーの仕事ができる人、ではない。チームのパフォーマンスを最大化できる人が優秀なリーダー。自分の優秀さを手放すことも必要」 「Management by expectation. 部下に何を期待しているかをきちんと伝えること」「個人を尊敬し、期待を示し、感謝するというサイクルの重要性」「自分に合ったリーダーシップスタイル

参加者の声

アンケートの回収率は88%(うち男性15%)で、講演内容について満足したとの回答は89%でした。参加された方からは、「自分の人生において、何のために仕事をしているのか、自分の軸を確立するとともに、ゴールを意識していきたい」など、講演が終わってから会場に多くの方が残って熱心にコメントを記載していただき、聴講者の皆さま方にも大変お褒めいただき、講演であったことの表れと感じています。

Next Stage関西分科会では、今後も関西のダイバーシティ推進の活性化のために、自分たちができる貢献をしていきたいと考えています。



「2013年度 第2回ダイバーシティ推進責任者会議」開催

日時 10月29日 14:00～17:30 場所 女性就業支援センター

2013年度第2回ダイバーシティ推進責任者会議を、田町女性就業支援センターにて開催しました。出席者は107名(62社)でした。

第一生命保険株式会社、執行役員の武富正夫様から「何のために」D&I推進に取り組むのか～トップダウンとボトムアップからの取り組み～」をテーマにご講演いただきました。企業におけるダイバーシティ推進の現場での課題やその解決に向けた取り組みを、D&Iを推進する責任部署である人事部門の執行役員のお立場か

ら具体的にお話しいただきました。出席された各企業のダイバーシティ推進責任者の方々は熱心に聞き入っていました。

また内永理事長は、「加速するD&Iの動き～導入フェーズから実践フェーズへ～」と題したスピーチで、女性活躍推進をめぐる日本と世界の現状を紹介しながら、社会的な関心・注目も高まる今こそ、ダイバーシティの実践が重要であると強く訴えました。



第一生命保険株式会社執行役員 武富正夫様



参加者の声

"具体的な課題、克服点を説明していただけたので分かりやすかった。経営層のコミットメントが全社に及ぼす影響は大きい事が理解できた。D&I推進の取り組みは「何のために」というのが改めて重要だと思った。ESを指標にするだけでなくその原因を分析する必要性や「自分ごと化」する大切さなど大変勉強になった。"

「2013年度 第1回テーマ別勉強会」開催

日時 11月12日 15:00～17:30 場所 女性就業支援センター

2013年度第1回テーマ別勉強会を田町女性就業支援センターで2013年11月12日に開催しました。出席者は36名(32社)でした。

今回のメインテーマは「経営トップのコミットメント」。2013J-Winダイバーシティ・アワードの結果および8月に実施したダイバーシティ推進責任者各位を対象としたアンケートの結果より、特に課題と感じ、解決のためのヒントが欲しいとの要望があった2項目：「役員への理解浸透策(役員への巻き込み方)」「経営トップのメッセージ

会社の方針を効果的に浸透させる方法」をテーマに実施しました。

まずは、アステラス製薬株式会社のダイバーシティ推進責任者、矢野章作様から2つのテーマに対する自社での取り組み事例を講演いただきました。

続いて4グループに分かれ、テーマに対して各社で取り組んできた内容を○△×で評価・共有後に議論しました。最後に各グループの代表者が、グループのまとめを発表し勉強会を終了しました。



参加者の声

●矢野様(アステラス製薬)講演について:
確実に着実に推進されているのはトップの本気度が強いからだと再確認できた。役員によるメンタリングの取り組みが印象的だった。

●ディスカッションについて:
各社の悩みと課題感から自社の特徴が分かるように思った。多くの企業で共通の悩みがあり日本の現状を再認識した。特効薬はなく地道な活動が大切だと感じた。

「2013年度 第1回ラウンドテーブル」開催

日時 11月20日 14:00～17:30 場所 女性就業支援センター

2013年度1回目のラウンドテーブルを田町女性就業支援センターで開催しました。出席者は10名(10社)でした。今回は主にD&I推進の取り組みを始めて間もない企業様、取り組みの成果を出しつつある企業様のダイバーシティ推進責任者の方々を対象として実施しました。業務を遂行する上で悩んでいることを他の出席者と共有

し、また内永理事長との対話を通じて解決のヒントを見つけていただくことを目的に行いました。事前に提出いただいた「内永理事長に質問したいこと(悩んでいること)」を一人ずつお話しいただき、内永理事長からそれぞれの状況や課題に応じたアドバイスがありました。

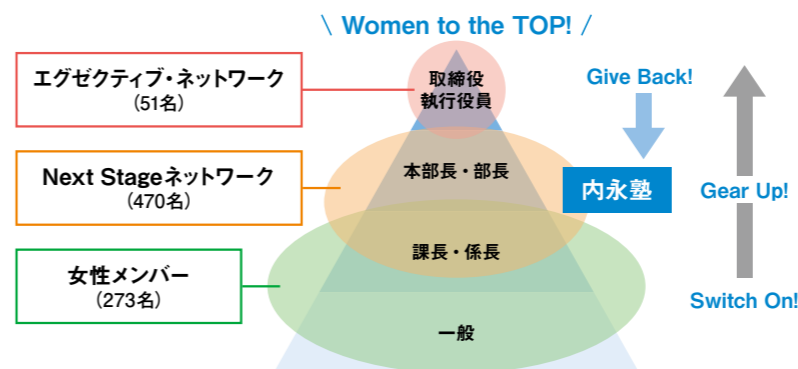


参加者の声

内永さんのコメントはもちろんのこと、他社の状況・悩みからも参考になることがたくさんありとても良かった。とても充実した時間で参考になるアイデアをたくさんいただきました。内容も濃く具体的な作戦が伺えて良かった。

Next Stage 女性上級管理職へのパイプラインとなる 人材育成強化を目指し 新たな取り組みをスタートします。

図1 3層の女性ネットワーク(2014.1月現在)



J・Winでは発足以来「企業内の女性リーダーの継続的輩出(パイプラインづくり)」に積極的に取り組んでいます。そのためには特に「女性自身の意識改革」が必要と、各企業から幹部候補生として推薦された「女性メンバーネットワーク」と、その活動を終了した「Next Stage ネットワーク」、そしてロールモデルともいえる執行役員以上のネットワーク「J・Win エグゼクティブネットワーク」の、3層の女性ネットワークがあり、相互に連携しながら各自活動を展開しています。(図1)

図2 J-Win Next Stageメンバーの各層比(2014.1月現在)

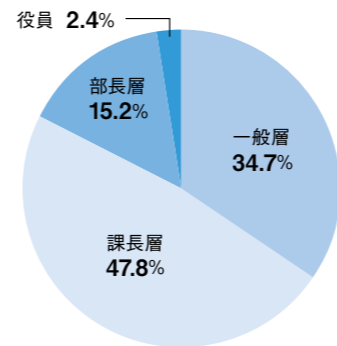


図3 J-Win会員企業における女性リーダーの輩出状況

区分	女性比率
役員層(執行役員含む)	3.3%
部長・本部長層	4.7%
課長層	8.4%
一般社員(総合職)	29.7%

[2014 J-Win Diversity Census] 結果より

ここ数年で会員企業様における女性の活用は、制度や施策の整備もかなり進み、女性管理職の中でも課長職相当職は少しずつ増えてきました。(図2)しかしながら、上級管理職については未だ数も少なく、上級管理職へのパイプラインが形成されていないというのが実情です。(図3)

J・Winでは、この上級管理職へのパイプライン候補育成のために、3層の女性ネットワークの真ん中の層「Next Stage ネットワーク」での活動を積極的に展開していく予定です。

Next Stageは女性役員候補人材のプール

■経済同友会様のご協力

上級管理職女性候補のパイプラインづくりのためという主旨に経済同友会からもご賛同いただき、経済同友会ご所属の経営者の方々にご協力いただいたプログラムも行っていきます。経済同友会でも「意思決定ボードのダイバーシティへ向けた経営者の行動宣言」を作成、実践活動を開始されています。今後は女性の上級管理職層の育成という趣旨のもとNext Stageの様々な活動にご協力をいただく予定です。

○ラウンドテーブル

12月17日に経済同友会幹事の森正勝様(元アクセンチュア社長・会長)を囲んでのラウンドテーブルを実施しました。日本のビジネス界を牽引されてきた森様のご経験を10名という少人数で伺い、その後大変密度の濃い充実したディスカッションが交わされました。今後も継続して実施していく予定です。



○J-Winメンタリング

内永塾の塾生を対象にした「J-Winメンタリングプログラム」にも経済同友会様のご協力をいただき、経験豊かな経営者の方々15名にメンターになっていただきました。企業のリーダーとして必要な視点や資質を、経済界のトップエグゼクティブの方々から直接お話を伺い、学べるという、大変ユニークで稀なプログラムになっています。



1月27日メンター&メンティの顔合わせ懇談会を実施。トップエグゼクティブの方々12名にご出席いただきました。

■内永塾

新たな試みのひとつとしてNext Stageを対象とした女性の上級管理職候補育成のための「内永塾」を立ち上げました。企業でのリーダーを目指す女性たちを対象にした、人材育成の塾で「経営層にふさわしい胆力をつける。ことを目的に実施いたします。合宿を含む全4回(2013年12月～2014年4月)、有料のプログラムになっています。毎回、経済界のトップエグゼクティブの方々の講演と、参加型ワークショップにより「経営者に必要な視点」を身に着けることを目的としています。

第2回 内永塾

日時 1月30日(木) 18:00～21:00
場所 トランスコスモス 会議室
講師 日立製作所 取締役会長 川村 隆氏



事前課題についての全塾生の発表に続き、日立製作所の川村会長からのご講演をいただきました。その後、質疑応答、グループ別のディスカッションと発表というワークショップを実施。川村会長ご自身が会社全体に大きな影響を及ぼす経営判断を行い、実行された事例をお伺いする中から、経営者として必要な4つの視点(ビジョン・戦略、実行推進、人心掌握・人材育成、人物・人格)を学びました。

J-Win Program

活動カレンダー

W…女性メンバー活動 D…D&I推進支援

第4期メンバー 9月定例会 W

日時 9月11日 17:00～20:00

場所 女性就業支援センター

内容 第1部では「Diversity & Inclusion - 2020東京オリンピックと20/30に向けて」というテーマでBTジャパン代表取締役社長の吉田晴乃氏より、逆境をチャンスに変えて成功された軌跡、「通信」に対する強い使命感や情熱と、母としての責任感や深い愛情など公私両面にわたってお話をいただきました。第2部「分科会を進めていくうえでのマネジメント学」では、立教大学の尾崎教授より、経営論からみたダイバーシティマネジメントを、欧米で発展した背景や日本との違い、必要性などにも触れながら、体系立てて学術的なご講演をいただきました。(記: 石田陽子/損保ジャパン)



JEN 2013年度9月度定例会 W

日時 9月19日 18:30～20:30

場所 株式会社リクルートスタッフィング 会議室

内容 この9月から入会された方も含め31名のメンバーが出席。内永理事長の歓迎のあいさつに続き、永田幹事長から新入会員についてご紹介がありました。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先生の講演では「7年後、あなたはどこで何を?」という問題提起がされ、2020年に向かっての先生の考え方ややり方が披露されました。「意識改革なんてムダ。行動をまず変える」「未来は作るもの! 予想するものではない」など、先生らしいポジティブワードをたくさんいただきました。



第4期メンバー 10月定例会 W

日時 10月9日 17:00～20:30

場所 女性就業支援センター

内容 第一部では、第4期分科会の活動報告を実施。各分科会の活動内容を全員と共有し、今後の活動のヒントを得ました。第二部では、4名のJENメンバー(日本アイ・ビー・エム 鷲谷万里氏/テルモ 昌子久仁子氏/トーマツ 林敬子氏/サントリーホールディングス 折井雅子氏)によるパネル・ディスカッションが行われました。「私たちの10年の経験を振り返ってみて-J-Winメンバーに贈る言葉」と題してお話しいただき、たくさんの刺激を得ました。(記: 田口由佳/シティグループ証券)



Next Stage 第2回定例会を開催 W

日時 10月23日 18:00～21:45

場所 サッポロビール本社講堂

内容 東京会場95名、ビデオ会議でつながれた大阪会場は6名の参加となりました。シャネル株式会社の代表取締役社長であり、フランス本国では小説家としても知られるリシャール・コラス氏に「究極のラグジュアリー・ハウスーシャネルのブランド戦略」と題し、ご講演いただきました。流暢な日本語でユーモアも交えながら、シャネルの企業理念をご紹介いただくとともに、日本女性に向けてエールもいただきました。また東京会場では、シャネルのフレグランス体験も行われました。



第2回ダイバーシティ推進責任者会議 D

日時 10月29日 14:00～17:30

場所 田町女性就業支援センター

内容 詳細は11ページ

第1回テーマ別勉強会 D

日時 11月12日 15:00～17:30

場所 田町女性就業支援センター

内容 詳細は11ページ

第1回ラウンドテーブル D

日時 11月20日 14:00～17:30

場所 田町女性就業支援センター

内容 詳細は11ページ

JEN 2013年度11月度定例会 W

日時 11月21日 18:30～20:30

場所 アークヒルズクラブ

内容 11月定例会には、32名が出席しました。内閣府の規制改革会議・雇用ワーキング・グループの座長も務められている慶應義塾大学大学院教授の鶴光太郎先生によるスピーチがありました。今回はダイアログ(対話)というスタイルで、ファシリテーターはリクルートスタッフィングの長嶋由紀子氏が担当しました。特に鶴先生の問題提起、日本独自の「無限定正社員」に欧米型の「限定正社員」制度をとりいれるべきでは、という論について非常に活発な意見交換が行われました。



Next Stage JENとのラウンドテーブル開催 W

日時 12月5日 19:00～20:30

場所 KDDI株式会社 飯田橋駅前ビル

内容 昨年に実施し、好評を得たプログラムの第2弾を開催しました。5人のJENメンバーを迎え、Next Stage 43名とのラウンドテーブルとなりました。JENメンバーの方5名を囲む5つのグループで、「リーダーシップのあり方」「組織のマネジメント」「部下の育成について」「女性のバイオフィアとしてどう働くか」というそれぞれのテーマについて活発なディスカッションが繰り広げられました。参加者からは、女性エグゼクティブの方との直接対話という貴重な機会に多くの気づきを得られたという声寄せられました。



第4期メンバー 12月定例会 W

日時 12月11日 17:00～20:00

場所 KDDI株式会社 飯田橋オフィス

内容 12月定例会は、立教大学経営学部教授、日向野幹也氏と学生の方々をお招きし、「権限のないリーダーシップ～経験から学ぶ新しいリーダーシップ像～」と題したご講演とワークショップでした。ランダムに構成されたメンバーでのゲーム形式のワークショップは、新しいリーダーシップ像を楽しく体感でき、フィードバックの大切さを学びました。職場ですぐ実践できる内容はメンバーにとって、有意義なものとなりました。また、体験型で開催したことにより、分科会の枠を越えたメンバーと新たな交流をすることができました。(記: 登坂愛/中日本高速道路)

