

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!

2007  
NOVEMBER

11

No.1



# いろいろな働き方を認めていくこと、それがダイバーシティを可能にする

KDDI株式会社 代表取締役社長兼会長

## 小野寺 正氏

働き方を自分で選べる時代に

内永 小野寺社長にはJ-Win発足前から激励のアドバイスをいただき、またスポンサー会員にもなっていたいただきまして、とても感謝しています。

最近になって、トップ・エグゼクティブの方もダイバーシティとおっしゃる方が増えてきましたが、小野寺さんはいつ頃、どういうきっかけで、その必要性を感じられたのでしょうか。

小野寺 内永さんのお付き合いも長いですが、まだKDDIが発足する以前のことで、外国企業の二人の女性ダイレクターとの出会いがあり、アメリカでいかに女性が活躍しているかを教えられました。

我々のユーザーは半分が女性ですから、女性の意見を取り入れていかなければダメだろうという意識を持っていましたから、会社で、女性の総合職を導入する話が出てきたときも、希望者は全員総合職にすればいいと私は言っていました。

また女性社員のリクエストもあり、そうした外国企業の女性エグゼクティブたちと話をする機会を設けたりもしました。

女性が働きやすくなるということは、男性も働きやすくなるはずで、高度成長期のようにみんなが同じ方向を見て走ればいいという時代ではなくなりました。社員が自分の働き方を自分なりに選べる時代にならざるを得ない。そうしなければ社員にしても、真

女性が働きやすくなるということは、男性も働きやすくなるはずで、働き方を選べる時代になるでしょうね。(小野寺)

剣に仕事に取り組みない事態になりかねない。それはとりもなおさず、いろんな働き方があっていいのではないかと。そういうことでは、必要だと思っていましたから、内永さんからJ-Winの話を知ったときには、大変良いプロジェクトだと考え、賛同しました。

内永さんのような強力なリーダーシップをとられる方がいないと、こうい

### PROFILE 小野寺 正氏

1948年宮城県生まれ。東北大学工学部電気工学科卒業後、日本電報公社(現NTT)入社。1979年第二電電株式会社入社。平成元年同社取締役就任。2000年第二電電株式会社、KDD株式会社、日本移動通信株式会社3社が合併し、株式会社ディディアイに社名変更。代表取締役副社長に就任。2001年KDDI株式会社に社名変更、同年6月に同社代表取締役社長に就任。

う組織は立ち上げられません。

内永 そう言っていたら、女性にとっても働きやすい会社は、男性にとっても働きやすいというのには、私もその通りだと思います。最近では、そういう視点で会社を選ぶ男性も増えてきています。

最近、ワークライフ・バランスといわれることが多いのですが、私は持論としてバランスではなく、ワークライフ・マネジメントだと思っています。働き方を自分でマネジメントできる、それだけのフレキシビリティを会社が与えることによって、みんなが最適な状態で働けるといって、マネジメントなのではないかと。

小野寺 そうですね。男性だって昔と違って、外で働くだけが仕事ではありません。少子化・高齢化が進み、高齢者介護の問題は避けて通れません。

男性だって場合によっては、ある程度短時間勤務にして親の面倒をみざるを得ない。あるいは介護休暇を積極的にとる。そうしたフレキシビリティを持たせないと、日本全体がおかしくなるのではないかと気がしています。そういう意味で、いろいろな働き方を会社側が提供していくのが我々の義務のような気がするのです。うちもまだ十分にはできていませんが。

内永 みなさんそう思って、そしていろんな休暇を作るのですが、社員のみなさんはとらないのですよね。それはなぜなのでしょう。

小野寺 社員のメンタリティとして、

仕事を最優先で考えているということだと思います。それと同時に、無言の圧力的なところがあるのかもしれない。勤務時間で管理する時代ではなく、なってきたのは間違いありません。成果を出せば、勤務時間には必ずしもこだわらない、そうなるのではないかと。思います。

内永 じつは女性たちも、会社に長くいることがいいという風潮のなかで、育児と仕事とのバランスに悩んでいるのです。今これだけIT(情報技術)が発達し、全国にネットワークが広がっていますから、物理的にいつもオフィスにいなければならないということはないと思います。やっぱり新しい働き方を、会社がかんり積極的に推し進めていかないと、いくら制度を作っても実際には使われません。これはトップの方の評価がないと難しいと思うのですが。

小野寺 私は人事にうるさく言っているのですが、我々トップがいくら旗を振っても、問題になるのは中間管理職といつてもいいかもしれません。そういう人たちの意識を変えていくのが難しいですね。部門長はある程度の成果を、しかも短期的に求められていますから、ある意味では仕方がないのかもしれない。

しかし、短期的な成果を求めるにはそれでよくても、長期的な会社の発展を考えると、誰もが働きやすいフレキシブルな仕組みがより重要になってくると思います。

違うカルチャーがあつてこそ新しい知恵が生み出されていく

内永 小野寺さんが社長になられて、「お客様第一主義」を掲げ、そしてTCS活動(全社を挙げてのCS活動をやらせて即効果が出ましたね。御社は3年連続でお客様満足度第1位を獲得していらっしゃいます。そういう意味ではみなさんの価値観の共有ができていると思うのですが、どういうところにいちばんウエイトを置いていらっしゃいましたか。

小野寺 合併から7年たちましたが、出身会社によっていろいろな考え方があるのは当然です。そうすると共通の価値観、目標というものを作っていかないと全体がひとつにまとまらない。それでTCSを推し進めました。サー

これからは、働き方を自分でマネジメントする、ワークライフ・マネジメントが必要です。(内永)



## 企業内のダイバーシティ推進のために 「ベンチマーキング」という客観的な評価基準をもとに、 効果的、戦略的サポートを展開します!!

J-winでは、いよいよ来春からカタリストによるベンチマーキングに参加する。  
そこで会員企業を対象に、ベンチマーキングの説明会が11月2日(金)に開かれ、  
アメリカ本部からリサーチ・ディレクターのDr. Foust-Cummings氏が来日して講演をされた。  
それをきっかけにカタリストとは何かを語っていただいた。

カタリスト ディレクター  
**Dr. Heather Foust-Cummings**



**私**は女性に関する研究、さらにジェンダー関係の研究を永年にわたって追求してきました。博士号を取得した後、ニューヨークに移り住み、コンロンピア大学で教鞭をとるかたわら、広告代理店で仕事をしていました。二人の娘に恵まれてからは、大学と仕事を往復しましたが、2年前にカタリストにリサーチ・ディレクターとして入り、アイリーン・ラング代表のもとで仕事をしています。

カタリストは非営利団体であり、会員企業に対してアドバイスを行う組織であり、現在、ニューヨーク、カリフォルニアのサンノゼ、カナダのトロント、スイスのザグにオフィスがあり、設立から47年目を迎えています。そのミッションは、企業と我々専門職とがともに協力しながら、企業におけるダイバーシティの環境を築き、女性進出の機会の拡大にあたることです。

アメリカでダイバーシティという概念について語る際、インクルーシブあるいはインクルージョンという言葉が使われます。これは個人のアイデンティティのみならず、個人を総合的にとらえ、個人のあらゆる側面を支えるという意味を持っています。したがって、すべての女性のキャリアの目的を達成することを支援し、奨励し、努力を最大限に発揮し、制限を課さない世界を実現すること、それがカタリストが描いているビジョンです。

本日はカタリストが行っているベンチマーキング・サービスをご紹介します。J-Winの会員の皆様には、会員限定のこのサービスを是非ご享受いただきたいと思

ます。これはダイバーシティの取り組みを数値的に測定するものであり、毎年3月に調査を実施し、9月末にはその結果を複数のレポートとともに発表しています。またそれに先駆けて加盟企業の担当者には、オンラインを通じてさまざまなレポートが送られます。

では、このベンチマーキングは、調査に参加する企業にどんな価値をもたらしているのでしょうか。毎年参加企業にアンケート調査を実施していますが、そこでわかったことは、参加企業は、この調査の結果を基にダイバーシティ、あるいはインクルージョンを実際に推進しているという事実でした。この調査を通じて同業他社との比較もできますし、他の業界の企業とも比較できます。さらにカタリスト・アワード受賞企業の実状を知ることでもできます。また世界のほかの地域の企業の実状を知ることでもできます。カタリストは、役職階層での男女比や、退職率といった雇用状態統計をとっている唯一の調査機関であるため、そのようなことが可能なのです。また同時に、女性の昇進に経営幹部がどれだけ責任を負ったかというアカウンタピリティも調査しています。

こうした資料を使うことによって、ダイバーシティに関わる施策についての追加予算を獲得した企業もありますし、またこの調査で、有色女性の離職率が同業他社に比べて高いということに気づき、経営幹部に3年間のデータを示すことで、有色女性の定着率を上げるための施策をとった企業もあります。女性登用に関して、戦略的な資料を策定する際に役立てていただいているということです。

2007年のレポートでは、カナダ、ヨーロッパ、アメリカのそれぞれの企業のデータが含まれていますが、2008年にはJ-Winの企業メンバーにも参加していただいてアジア・太平洋地域の企業データも、このベンチマーク調査に加えることを予定しています。

カタリストは組織に変化をもたらす要因を、指標、説明責任、継続的なコミュニケーション、経営トップのコミットメントと捉え、めざましい成果をあげた企業に対しては、毎年カタリスト・アワードを贈っています。それは企業にとってグローバル性を示す名誉ある賞となって注目を浴びています。会員の皆様には、まずベンチマーキングに参加されることをお奨めします。

また、11月中旬にはニューヨーク本部でJ-Winの女性メンバーの皆様をお迎えすることを楽しみにしており、アメリカにおける研修が、実り多きものであることを願っています。

※資料に若干の予備がありますので、ベンチマーキング等に興味をもたれた会員企業の方は事務局までご請求ください。送付いたします。



新しい生き方がもう始まっています。  
女性の新しい意識で、  
新しいムーブメントを  
創り出していきたい。(小野寺)

ビス産業というのは、我々のサービスを永続的にお客様に使っていただけるかどうか、そこがポイントになります。お客様に当社のサービスを満足していただくしかないのです。

内永 お客様満足度を中心にやっていたら、違った背景には、3つの会社が一緒になられた難しさがありました。ある意味で違ったカルチャー、違ったバックグラウンドを持つ、いわばダイバーシティですが、ハーモナイズされたそのひとつに、TCSがあったということです。

小野寺 それは間違いないのですが、同時にベストプラクティスでやろうということがありました。ある目的に対して、どういうやり方がもっともベストなのか、出身がどこであれ、それがベストならそれでいいじゃないか。あるターゲットを遂行していくためには何が必要なか、そのためのベストプラクティスをやっていくということ

とです。

内永 ある意味では違う文化を持っている方が集まることによって、ずっと同じところにいらした人が考えるよりは、新鮮なアイデアが生まれやすくなる。御社の場合はある意味で、バックグラウンドの違う方々が集まられて、それを一本化するというダイレクションのもとに、いろんな知恵を出し合っていて、いものをとっていかれた。そこにこそダイバーシティの醍醐味があるのではと思うんです。

「女性活用」というと、まあ女性もいるから頑張ってもらおうとおっしゃる方もいるんですが、私は女性活用の意義は、違うバックグラウンドを持っている人が、出ま上がった組織に対しておかしんじゃないのとか、こういうこともあるんじゃないの、違う要素が入ってくる強みだと思っています。

ダイバーシティをやるとビジネスに結びつくのとおっしゃる方もいます



バックグラウンドが違う人が集まると、  
いろいろな知恵を  
出し合っていくことが  
企業の強みになっていきます。(内永)

が、このへんはいかがでしょうか。

小野寺 結果としてビジネスに結びつくということは当然あると思います。が、まずは社員の働きがいをどう上げるのか、社員の満足度が上がれば結果的に、その手法がいろいろなところに使えるということだと私は思います。

内永 最後にJ-Winにメッセージをいただきたいのですが。

小野寺 ぜひ頑張ってください。すね。その意味は、新しい生き方、今までとは別の、日本人の生き方がもう始まっていると思います。そういう新しい生き方の中で、女性もどうやって自分の人生を作っていくのか、そういう視点でやっていただくと、その新しい動きがムーブメントになるのではないかと思います。

我々の業界では20代の女性がトレンド

ドリーダードです。女性の影響力は今どんどん増えてきており、そういう意味で、日本の社会の中で女性がリーダーシップをとっていく面も増えると思います。

そうしたリーダーシップを発揮できる環境を我々ができるだけ作り出すので、女性の側の意識をみんなで作っていただきたいと思います。

内永 今回J-Winの中に分科会をいくつか作り、その中のひとつに「女性たちの意識変革」という分科会が立ち上がりました。これがけっこう人気があり、メンバーたちもそういう意識を持ちつつあります。ご期待にお応えできればいいのですが。今後ともJ-Winを見守っていただきたいと思います。

毎号、会員企業のTop Interviewを掲載する予定です。どうぞ、お楽しみに。

# 7分科会がスタート!

現在の女性メンバー数は239名。5月の設立総会、6月の定例会、そして7月の1泊合宿を経て、9月の定例会では、以下のように7つの分科会が発足した。メンバー活動のうち、「定例会はinput、分科会はoutput」と位置づけ、各グループともそれぞれのテーマ発表に向けての調査、研究が始まった。



## 「学生・子どもを中心とした次世代支援」グループ

19名 幹事リーダー ネットカード 峯 よう子

「東京ウイメンズプラザ事業」の企画募集に「高校生セミナー」を応募し、採用が決まった。そこで平成20年2月2日東京ウイメンズプラザにおいて、「高校生のためのキャリア・セミナー—10年後のあなたへのメッセージ」を開

催する。第1部をパネルディスカッション、第2部をトークセッションとして構成。チラシ製作や、都内の高校に呼びかけを始めるなど、チーム分けをして活動を進める予定。

## 「女性・後輩を中心とした次世代支援」グループ

40名 幹事リーダー 東京電力 雨宮弘子

まず対称のセグメンテーションを明らかにする必要があり、各企業での取り組み状況を共有化。次世代を育てるために何が重要なのか、組織・制度、女性管理職、若手の意識、男性の意識などテーマ

ごとに報告し合い、ベースデータの共有化をはかった。さらに今後、メンバー間でそれぞれのキャリアの共有化もはかっていきたい。その際に、キャリアアップしないという選択肢も視野に入れながら。



## 「女性自身の意識研究」グループ

41名 幹事リーダー 東京圏駅ビル開発 三輪美恵

毎月定例会の翌朝に、分科会を開催していくことを決定。人数が多いため立候補でリーダー、サブリーダーを多数決め、リーダー内でミーティングを持った。まずメンバーの課題を共有化するため

に、取り組みたい内容や具体的な質問を入れたアンケートを実施する予定。それをもとに議論をしていきたい。11月には分科会後に懇親会も予定している。



## 「企業文化変革、男性の意識研究」グループ

27名 幹事リーダー SONY 矢倉和子

分科会のミッションを議論。10~11月で現状把握をし、ゴールを設定。12~1月でアクションの決定。2月から具体的に行動。というスケジュールを決め

る。現状を把握するためにまずは調査。自分の社において、男性は女性をどう見ているのか。それはどうしてか。それは変えた方がいいか。どのように変えたいか。そのために自分は何をしたらいいか。変えたら何がどう変わるかなどをまわりの男性にヒアリングする。



## 「企業経営への提言」グループ

41名 幹事リーダー リクルート 井上葉子

経営者を本気にさせることで、ダイバーシティを加速させたいというビジョンを抱き、トップストロークチーム、成功FACT収集チーム、先進ノウハウ研究チームの3つのチームを作った。それらのゴールとして、トップセミナーの開催、成功事例集の製作、Diversity Innovation toolkitの制作につなげる。さらにメンバーを通して、自社のトップインタビュー、ダイバーシティ推進の成功事例等の取材先を募集。



## 「企業人事への提言」グループ

39名 幹事リーダー 三菱東京UFJ銀行 南里彩子

お互いの実態を情報交換。今後の予定は10~12月に第1期企業分科会の活動と成果の共有、現状把握のための女性活用のデータ収集、人事部門における課題の把握、女性がキャリアを積む上での課題の把握を行う。アンケートを実施するためのたたき台を作り、その目的を確認。1~2月にはデータおよび意見収集の結果を元に、各社詳細ヒアリングを実施。3月にはアウトプットの確認と定義を行う、といった行動スケジュールを決定。



## 「国・社会・内閣府への提言」グループ

22名 幹事リーダー みずほ証券 絹川幸恵

10~11月で、第1期の活動の引継ぎ、国・関連諸団体のリサーチ等を行うとともに、今後の進め方を議論、情報収集、アクションプラン、役割分担をまず決定した。外部への働きかけとしては、10月4日に内閣府男女共同参画局を訪問し、J-Win第2期の説明と意

見交換を実施、今後コンタクトを継続しながら、第1期で取り組んだ事例集の継続発行など、具体的な共同成果物を検討していく予定。企業の課題（企業競争力の向上）、国の課題（少子高齢化社会への対応など）両方にとって良い提案を行っていききたい。

### 2007年度 J-Win活動記録

- 5月25日(金) NPO法人J-Win発足総会  
女性メンバー約200名のほかに、会員企業のトップの方々やエグゼクティブ、各界からのゲストなど300名を超える参加者で、力強いキックオフとなった。
- 6月21日(水) 第一回定例会議  
これから2年間のJ-Winの活動についてのコンセンサスづくりを行う。
- 7月27日(金)~28日(土) 研修合宿  
磐梯山のふもと、裏磐梯猫魔ホテルにて1泊合宿。参加者183名(76社)。J-Winのミッションの確認、これからの定例会、分科会案の策定、ネットワーキングの3つを目的にプログラムが組まれた。結果、J-Winメンバー同士の相互理解が深まり、目標へ向かっての共通認識もたてた。

- 9月19日(水) 定例会  
早稲田大学大学院商学研究科谷口真美先生の「ダイバーシティをいかに組織」の講演があり、そのほか、11月海外研修や今後の定例会のスケジュール案の発表、そして分科会に分かれての第1回会合が開かれた。
- 10月17日(水) 定例会  
分科会の活動スタートにあたり、まず第1期の活動内容の確認を行い、また各分科会のこれからの方向性についての発表を行った。
- 11月12日~17日 海外研修  
女性メンバー66名と内永理事長、西田事務局長がニューヨークへ出発。詳細は次号で紹介予定。



早稲田大学の谷口真美先生

# J-Win Program

## 01.

### 「J-Winセミナー」がスタート! メンバー以外の方も受講できる キャリアアップ講座

J-Winは女性メンバーの活動が中心ですが、企業や社会を動かしてゆくために、メンバー以外の女性たちへ向けてのセミナーも活発に展開してゆきます。

「J-Winセミナー」は、そうしたオープンな有料セミナー。その第1回目が9月25日、六本木・泉ガーデン内で開かれ、40名定員を上回る参加申し込みをいただきました。女性エグゼクティブが4名登場し、分科会に分かれて親しく意見交換ができるとあって大好評。

早速、11月27日(火)に、よりバージョンアップした第2回目が予定されています。今後も各種のJ-Winセミナーを実施してゆきますので、このチャンスを逃さずに、職場の同僚、後輩たちにもお勧めください。



講師と活発な意見交換が行われた

## 02.

### 東京ウイメンズプラザのフォーラムに参加 幹事の皆さんの協力で、 大人気シンポジウムに

男女共同参画社会の実現に向けた東京都の取り組みの1つとして東京ウイメンズプラザでのフォーラムが開かれ、J-Winも参加団体の1つに選ばれました。

10月12日のJ-Winシンポジウムは、「キャリアアップセミナー」と題して、第1期メンバーで株式会社ドコモ執行役員の井手明子氏による基調講演と、現幹事たちによるパネルディスカッションという2部構成。モデレーターは、東京電力株式会社雨宮弘子氏、パネラーにはKDDI株式会社青沼真美氏、みずほ証券株式会社幸恵氏、日本IBM株式会社鈴木あや氏がそろい、仕事もプライベートもホンネがどんどん飛び出して、笑いと熱気に包まれた会となりました。

なお、この会の定員は150名。ところが400名を超える申し込みがあり、多くの方が参加できず大変ご迷惑をおかけいたしました。



パネラーは、J-Winの幹事たち



基調講演も大好評。井手明子氏

## 03.

### 会員企業に向けての 「ダイバーシティ講座」開催! 「ベンチマーキング」の概要を紹介

会員企業に向けての「ダイバーシティ講座」が11月2日、国連大学本部国際会議場で行われました。

まずは、理事の内永ゆか子氏が「J-Winが目指すもの」について、これまでの活動記録とともに報告。第1部は株式会社東レ経営研究所代表取締役社長の佐々木常夫氏の講演「経営戦略としてのダイバーシティ〜なぜ今ダイバーシティが必要か」。自閉症の長男とうつ病の妻を抱えた家庭と、仕事を両立させた自らのワークライフ・バランスの実践を語りました。仕事も家族もあきらめない生き方こそ、今見直される必要があり、人それぞれの働き方は選べなければならないという熱いメッセージは、会場を感動の波に包みました。

第2部は、アメリカ「カタリスト」本部からリサーチ・ディレクターのDr. Foust-Cummings氏を迎え、来春から会員サービスとして実施される「ベンチマーキング」についての説明が行われ、効用について理解を深めました。

講演後は近くのアイビーホールで交流会がもたれ、ダイバーシティの必要性と効果的な実践に向けての情報交換が行われました。

## 04.

### 近々開催!!すぐお申込みを 「女性エンジニアのための キャリア開発コンファレンス」

全米女性エンジニア協会「SWE」と、日本の女性エンジニアたちの会「JWEF」と、「J-Win」の3者共催で、女性エンジニアのためのキャリアアップ講座を12月8日(土)に開きます。

スピーカーとしてSWE理事長のMs. Michelle Toritolani氏が来日。アメリカでの女性エンジニア活躍の歴史と現状についてグローバルな視点から語ります。また、ゲストスピーカーは、BTジャパン株式会社会長の北里光司郎氏、現役女性エンジニアによるパネルディスカッションも。

またとない機会ですので、J-Winメンバーのエンジニアの方はもちろん、社内の女性エンジニアの方々にもぜひご案内ください。

詳しくはJ-Winホームページを参照ください。

<http://www.J-Win.jp/>



SWE代表の  
Ms. Michelle Toritolani氏