

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!

2008
MARCH

3

No.2



ダイバーシティの 最終ゴール地点って何だろう？

ソニー株式会社 取締役 代表執行役 社長 兼 エレクトロニクスCEO
中鉢良治氏



PROFILE
内永ゆか子
1947年香川県生まれ。東京大学理学部物理学科卒業後、日本IBM機入社。1995年取締役アジア・パシフィック・プロダクツ担当就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長就任。2004年取締役専務執行役員に就任。2007年4月技術顧問就任と同時にNPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に就任。著書に『部下を好きになってください』がある。

今のように変化が激しいときには、**モノ(単一)カルチャーでは対応力が
出てこないのではないですか。(内永)**

性差を感じない、
感じさせないものはあるか

中鉢 今朝、内永さんにお会いするの
で考えてみたのですが、「女性差別」
というけれど、「区別は知識で、差別
は感情」。そう言ってもいいですか？

内永 区別は知識で、差別は感情、ま
さしくそうなんです。差別の感情がな
くなったときに初めてダイバーシティ
があるんです。

中鉢 今日のゴールはそこまでいき
たいですね。

内永 差別が感情だと認識いただいた
ところからスタートです。

中鉢 そのゴールを表現しようとする
と、なかなかいい言葉が浮かびません。

内永 私は、それは個人だと思うんで
す。

中鉢 そう、ひとは人間の尊厳。で
は、人間の尊厳はどこから来るのかと
いうと、個人はそれぞれ違うから、個
性を尊重するということなんです。

内永 私もそう言いたかったのです。
中鉢 個人が尊重されると何が生まれ
るか。企業の創造性に役立つわけです
ね。ソニーの子会社にソニー・太陽と
いう工場があります。そこでは障がい
者も健常者も一緒になって働いていま
すが、その社長が、「障害を感じな
い、感じさせないものをやろう」と言
っています。同様に、「性差を感じな
い、感じさせない」というのは何なの
か。性差を認めながらも、それを乗り

越えることもできるのではないかと。そ
れはユニ(均一)にするというのでは
なくて、インクルージョン(全てを認
め合う)なんです。

内永 ダイバーシティ・アンド・イン
クルージョンです。

中鉢 それが今日の結論ということ
で(笑)。

内永 ではゴールが見えたところで、
まずお伺いしたいのは、2005年の
7月に私は御社の女性マネジメント
たちにダイバーシティの話を見せていた
できました。そのとき中鉢社長からも
スピーチをいただきました。そして2
007年1月に再び同じ機会をいた
だいたのですが、そのときのスピーチが
同一人物とは思えないほど、ダイバー

のですね。女性たちが「社長のスピー
チに感激しました」と言っていましたよ。
中鉢 僕に直接は、そんな言葉をちっ
とも言ってくれませんでしたね(笑)。

内永 過去の日本はどちらかというと、
「追いつけ追い越せ」で、みんな
で足並み揃えて一直線に頑張ってきた。
でも今はここに「有機EL」
の薄型テレビのテクノロジーに代表さ
れるように、新しい技術を開発しなけ
ればならない。これだけ変化が激しい
ときは、ヘテロ(混成)でないと対応力が
出てこないのではないかと思います。

中鉢 決まりきった目標で、短期間で
効率を上げるためにはホモジニアス
(同質)のほうが適している。ただこ
ういった創造力とかイノベーションを

持つためにはヘテロジニアスのほうが
いいのです。

**組織のなかで性差を超えた
ゴール地を目指して**

内永 私どものことで恐縮ですが、日
本IBMでは98年にウイメンズ・カウ
ンシルをスタートさせ、5年経ってな
んとか目標値になりました。私は去年
退職しましたが、それまでに執行役員
が私を含めて5人になりました。そこ
まで来ると、男性ばかりのときとオフ
イスの環境がものすごく違うんです
ね。

中鉢 弊社も、マネジメントたちが集
まる会議のときは、真っ黒に見えるく
らいの男性社会です。IBMでは、そ

れを超えて今はごく自然になったとお
っしゃるが、そのゴール地は何で
か、快適で望ましい社会の形がわか
れば、みなさんもその方向に向かう
と思うのですが。

内永 私もまだわからないのですが、
私どもの会社は女性社員が18%。そ
うすると管理職も18%というのはわか
ります。けれどそれがゴールかという
と、女性がいるセクションはどの会社も偏
っていて、メインストリームにはま
りません。IBM社長の大蔵は「女性
だけで組織図を作ってみたら、IBM
の組織図とまったく同じ、相似形にな
っているのがいい」と言われました。
女性の管理職というところ、セクシ
ョンも限定されがちですが、どのセクシ

シティについて熱が入っていました。
この2年弱の間に何があったのか、そ
の点をまずお伺いしたいのです。
中鉢 そんなに違っていましたか？ひ
つには2005年に私の次女が就職し
た、ということがあるかもしれませんが、
娘は自分なりにいくつか判断基準を考
え、専門を活かして社会に役立ちたい
と思って就職したようです。半年経っ
てどうだったかと聞くと、予想以上の
ものと予想以下のものがあるというの
です。私は企業に対して、そういう若
い人の意欲を生かしてほしいという親
心があります。また逆に、自分がそ
ういふお子さんを預かる身でもあると
いうことです。

もうひとつは社会的な要請が以前よ
り強くなり、DIVERSITY(2005年D
IVERSITYダイバーシティ・イニシアテ
ィブ・フォー・パブリック・イノベーション)が社長直轄プロジェクトとして設
立された)の女性スタッフたちは一生
懸命やっている。そうすると応援した
くなる。実際には理解者も多くはない
と思いますが、そのなかで立ち上がっ
てがんばっていますから。

3つ目は、内永さんの「男性だけで
勝てますか」という言葉が妙に残って
います。これなんですよ(笑)。それ
を私は老若男女邦外を問わずと言っ
ていますが、グローバルなリソースを使
うという点では、そのほうがフレキシ
ビリティがあり、よりロバスト(強靱)
な会社になるだろうと思っています。

内永 もともととおありになった思い
が、いろいろな局面の中でつながり、
昨年の熱のこもったスピーチになった

**企業にロバストネス(強靱さ)を持たせるには、
男性社会というユニ(均一)は非常に脆い。
私はダイバーシティが必須ではないかと考えています。**

(中鉢)



PROFILE
中鉢良治
1947年宮城県生まれ。東北大学、東北大学院工学研究科博士課程修了。1977年ソニー機入社。メタル磁性粉を使用した塗布型テープによる高密度記録で小型化した8ミリビデオテープの商品開発に携わる。1992年記録メディア事業本部ビデオテープ事業部長、1999年コアテクノロジー&ネットワークカンパニー(CNC)レコーディングメディアカンパニープレジデント、2002年執行役員上席常務、2005年取締役 代表執行役 社長 兼 エレクトロニクスCEOに就任。

にもあまねく女性管理職がいる、スタッフもいる。これが最終ゴールだと思うのです。その見方に感動しました。中鉢 反対するのではありませんが、僕はそれが最終地点だというには、少し無理があるような気がします。女性ならではの得意分野もあるという意見も実際にはよく聞きます。

学生さんたちに人気が高いということは、これからの企業にとって、非常に大事なことです。 (内永)



それは企業にとっては財産です。入ってくる人たちの期待を裏切ってははいけません。これを機会に気持ちを引き締め直しています。 (中鉢)

内永 新しく入られる方たちに人気が高いということは、これからの企業にとってすごく大事なことです。中鉢 大事だし、財産です。そういう人たちの期待を裏切ってははいけません、これを機会に気持ちを引き締め直しています。内永 女性活用を進めていく上で、どのあたりをテコ入れしたいと思われませんか。中鉢 本音のところを言うと、どのへんというよりも女子社員の絶対数が少ない。この問題への社内の関心は非常に高いのですが、実質的な活動という

うすると男女も、たまたま男性であり、女性なのです。よく女性は女性の特徴があるとされますが、本当に優秀な人を選んで採っているという前提が正しいのであれば、職場における分布が男女で差が出てくるのはおかしいというの、私の考え方です。中鉢 それは性差を無限になくした仮定の世界の話ではないでしょうか。物理のモノポール理論をめぐる議論みたいなものです。磁石というのはN極とS極がありますが、この磁石を半分にしても、そのまた半分にしてもSとNができます。理論上は、これを無限に小さくしていくと、磁極はなくなるは

みんな戸惑っています。ですから活動の機会を後押ししていきたい。私はたまにたま娘とか、女子社員だとか、内永さんにハッとさせられたのですから。僕は結婚して会社を辞めるといふ女性に怒られたことがあります。「頑張れ」と言ったら、その女性は辞めないで頑張れと受け取ったよう。選択肢を与え、自分で選ぶ、これが尊敬だと思っ

ずだというのが、実際はノイズが出てきます。NとSの間には、理屈では解釈しきれない壁があるということに近づけていくことはできます。表現を換えていうと、男と女、親と子といった人間関係が昇華された状況のことを、僕は友情と言っています。その友情を感じる時、男だとか女だとか感じるだろうか。内永 基本は人と人の関係ですね。中鉢 そう、人と人の、仲間として個人を尊敬した関係のことです。だけど性質としてのメールとフェイスメールはある。そこにモノポールはなく、あるの

ラするな、と言っているんです。中鉢 杉村春子さんが演じる「女の一生」の中に素晴らしいセリフがありました。「だれが選んでくれたのでもない、自分で選んで歩き出した道だから。間違いと知ったら自分で間違いでないようにしなくちゃ」と。これはすごい。自分で選んだら、社会のせいなんかしないで自分でよくしなさいと言うんです。この迫力です。それは男性も一緒ですが、ハザードは女性の場合のほうがはるかに多い。内永 生き方の選択肢が多いということ、いい面もあるけれど、ある意味では非常に難しい。どうしても揺らぎ

はバイポーラー(両極)です。内永 それはおっしゃる通りだと思います。中鉢 また、ある企業が組織について、「男性社会の中での生存競争があり、能力の有無に関わらず、そこでたまたまうまく生き残った人達が、結果として会社の中心になってきた」と語ったそうです。そしてそれに最適なインフラを作ってきたと。そうしたもの、これまでの会社の中に仕組みとしてあり、また経営者のDNAの中に女性を排除しようというものが組み込まれてきたというのです。これは、そのままでは女性側にとってはハザードがものすごく大きい。

自分で選んだら、たとえ間違ってもよくなるまで頑張る

内永 御社はこのたび「東洋経済」のダイバーシティ経営大賞の優良賞をお取りになりました。おめでとうございます。こういう点が評価されたとお考えですか。

中鉢 受賞は意識していなかったのが驚きました。けれどダイバーシティを担当している人々には、大きな励みにはなったし、自信にもなっています。これからのいよいよと思っているのではないのでしょうか。それと期を同じくして、学生の就職したい企業ランキングで、ソニーは昨年度に比べて向上しています。あるランキングでは、理科系女子において29位から4位に大躍

ますから。

最後にJ・Winに対して中鉢さんはどのようにお考えになつていらっしゃるか、ご意見をいただきたいのですが。

中鉢 J・Winでは、企業だけではできないネットワーキングがあります。企業内では制約も多いのですが、J・Winでは共通なものなかで議論が進んでいるようだし、それを会社に戻ってフィードバックし、そういう活動として根付いていると思います。他社のこともベンチマークになって、非常にいい活動ではないかと思っています。

内永 去年の5月25日に設立総会をさせていたで9カ月経ちました。45年の歴史がある米国のカタリストと正式な契約も済み、カタリストが培ってきたものを姉妹組織として我々も使えることになりました。そのノウハウを企業さんに提供したいと思っています。

中鉢 最初は仕組み作りだと思えますね。それからトレーニングをして練度を上げていくことだと思います。

内永 人事部門の人の集まりを別に作り、そこでダイバーシティとしてどんなことをしていかなければならないのか研究したり、女性たちがエグゼクティブになつていくための一種のトレーニングの場に使っていければと思います。中鉢 アイデアですけど、たとえばソニーの女性社員が他社の経営者とダイバーシティについて意見交換をするなど、違う会社同士でやってみたらどうですか。

内永 グッド・アイデアですね。いただきます。今日はいろいろ教えていただいてありがとうございます。

ニューヨークに日本人キャリア女性68名が集結!! J-Win女性メンバーの 海外研修が実施されました

2007年11月12日から17日まで、4泊6日で米国ニューヨークでの海外研修が行われました。
ダイバーシティ・マネジメントについて先進的な取り組みを行っている米国企業を訪問。
女性エグゼクティブたちとのミーティングやダイバーシティの具体例をたくさん知ること、
J-Winとの姉妹組織、カタリストとの交流、そしてメンバー同士のネットワークや、
新しい経験を通しての自己研鑽などを目的としたものです。
参加人数68名(事務局含めて)の充実したプログラムをご紹介します。

研修内容はまさに充実したプログラムでした

【1日目】ニューヨークへ向けて出発!!
大勢なので、飛行機も2便に分かれて。

【2日目】午前中、IBMのWatson研
究所にある「D-L」(Industry Solution
Laboratory)を見学。

ビジネスにインパクトを与える研究
所になるまでの歴史、仕組み、役割に
ついての説明後、生態認識、多言語自
動翻訳機、個人用携帯情報アクセス機
器などおよそ200種のカストマイズ
プログラムの一部など、これから普及
してゆくであろう新テクノロジー機器
を見学。

ランチはIBMの女性エグゼクティ
ブたちとともに。集まられた女性エグ
ゼクティブたちは、J-Winメンバー
のメンターを引き受けてくださること
になり、この場でメンターとメンター
との初顔合わせが行われました。英
語でのやりとりにはなりますが、希望
者は、米国IBMエグゼクティブのメ
ンターをもつことができたわけです。
午後はIBMダイバーシティ・セッ
ション。ビジネスにおいてダイバーシ
ティがいかに重要であるかを熟知して
いるIBMのダイバーシティの歴史
や、さまざまなアプローチの概要等につ
いて紹介されました。

【3日目】J-Winの姉妹組織である

カタリストのセッション。

45年間の歴史、現状、戦略的なイニ
シアティブを実施している企業にカタ
リスト・アワードを授与していること
など、活動を紹介。その後、たくさん
のレポートの中から、ビジネス・リー
ダーシップに女性が不可欠であるとい
う調査分析(経営業績と女性のシニ
ア・リーダーシップ・ポジションとの
関係調査)や、ジェンダーのステレオ
タイプの調査等、全米の信頼を得てい
るカタリストの研究調査の発表がおこ
なわれました。(この調査レポートが、
翻訳されてJ-Winから発刊されま
す。詳細は12ページを参照)

さらに、リーマン・ブラザーズと、
昨年カタリスト・アワードを受賞した
ゴールドマン・サックスの2社の取り
組みが、それぞれの会社から具体的に
紹介されました。

夜は、各社のエグゼクティブたちも
参加してのJ-Winディナーです。メ
ンバーたちもこの夜は思いっきりドレ
スアップして会場へ。多くのエグゼク
ティブたちから熱いメッセージと励ま
しを受け、元氣と勇気を受け取ったよ
うです。

【4日目】メルク社を訪問。

女性研究所長によるみずからの体験

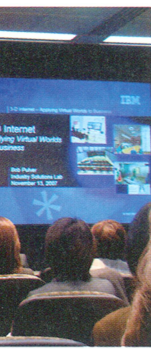
イ取り組み報告の後、グループに分か
れてセッションも行われました。

最後の夜はお楽しみも含め、2コー
スに分かれての研修。ニューヨークの
夜をエンジョイ。いつまでも話はつき
ませんでした。

【5日目】帰国の途へ。

参加者の感想

「タフでパワフル、ダイバーシティを
推進している女性たちのスピリチに感動!」
澤谷由里子さん 日本アイ・ピー・エム株式会社 サビスリサーチ次長



Watson研究所のラボで説明を聞く。



おみやげの風呂敷を広げて喚声をあげるIBMスタッフたち。

IBMのダイバーシティのセッショ
ンは、じつに多岐にわたってダイナミ
ックに行われていました。たとえばナ
ンシーさんは、秘書からエグゼクティ
ブになった方ですが、2003年にI
BMにおけるバリエーションを実現するた
め、みずからバリエーション・ジャ
ムが変わったのをきっかけに、価値観
の共有をはかるためそれぞれの価値観
を見直す)を実施しています。200
4年にはワールド・ジャムを、さらに
2006年にはイノベーション・ジャ
ムを率先して行っています。マネージ
ャーからの声だけでなく、万人のいろ
んな声を聞く仕組みを作り、それがう
まくいったので、イノベーション・ジ
ャムが広がっているということでした。
日本のダイバーシティでは現在、主
に女性のマネジメント層を増やそう、
技術系の女性を増やそうという活動を

中心にしていますが、アメリカではす
でに商品の購買での差別(商品を購入
する際にも多様な選択肢をもつこと)
をなくそうといったところまでダイバ
ーシティが広がっています。またビジ
ネス以外にボランティアでやっている
人たちもいて、その歴史の長さも定着
度に改めて感心させられました。

カタリストのセッションでは、アイ
リンさんのスピリチの後、リサーチ
担当のデビイさんの「私たちはなぜ分
析を始めたのか」というスピリチがあ
りました。CEOやCIOになる女性
の割合が増えると、企業業績が上がる、
ダイバーシティは、企業のためなんだ
ということを実証するのは非常に難し
いのですが、それをどのようにして証
明したかという話は大変参考になりま
した。
また実際にアワードを受賞した企業



エグゼクティブとともにラウンド・テーブル。



研修後はディナーへ出発!



ネットワーキングが深まったJ-Winディナー。

Schedule	12日	8:30/9:30	成田集合 JALとANAに分かれて出発
	13日	8:30~10:30	IBM Watson 研究所ツアー
		11:00~17:00	ランチを挟んで夕方までIBM Diversity Session
	14日	9:30~16:00	Catalyst Session
		18:00~21:00	J-Winディナー
	15日	10:30~14:00	メルク社訪問
		15:00~	2コースに分かれて研修
	16日	7:00	ホテル集合・帰国へ (17日成田着)

分科会 → 社会へ発信! 1

「次世代 学生・子ども支援」グループ
東京ウイメンズプラザの事業に協力、
高校生のためのキャリア・セミナーを開きました

2月2日(土)の午後、青山にある東京ウイメンズプラザで、将来の仕事テーマに、高校生を対象にしたシンポジウム「10年後のあなたへのメッセージ」が開かれました。高校生にとっては、働く人＝サラリーマン・OLと、ひとくりにされてしまいがちな「企業で働く」ということを具体的にイメージし、理解してもらい、10年後の自分の働く姿と結びつけてもらうために、J-Win分科会活動の「次世代 学生・子ども支援」グループが、東京のウイメンズプラザのオープン企画に応募し選定されたものです。会場には女子高校生を中心に、その保護者や高校の先生方の姿もありました。

第1部は「夢の実現のために...!」と題したパネルディスカッション。モデレーターはリクルート。またオリエンタルランド、JR東日本、KDDIで働くJ-Winメンバーが、パネリストとして登場。それぞれが自分の仕事を紹介し、この仕事について抱えている夢、あるいは悩みを率直に披露することで、参加した高校生たちに、さまざまな仕事の現状を伝えました。また、理系に進学することは決めていたものの、具体的な進路がイメージできずにいたところ、自分の関心事に気づいて進路に都市計画を選んだことから今の仕事にたどりついたという話など、それぞれの高校時代について触れる場面もあり、身を乗り出して聞き入る高校生の姿がありました。

第2部は7つのグループに分かれ、「未来を探してみよう」と題したトークセッション。それぞれのグループには文系、理系の現場で働く先輩たちが参加して、問題提起を行ったり、あるいは具体的な質問に答えました。最後に、自分の未来に対するメッセージをグループごとにまとめ、10年後に確認しあうことを提案。「10年後には一緒に働く仲間として会いましょう」という言葉で幕を閉じました。

就職担当の先生は、「実によく工夫されたプログラムで、高校生たちにはまたとないチャンスだった」と語られていました。



高校生たちの中にJ-Winメンバーが参加してのグループセッション。

分科会 → 社会へ発信! 2

「国・社会・内閣府への提言」グループ
内閣府主催の
「ワーク・ライフ・バランス シンポジウム」に
企画参画、パネルディスカッションを展開しました

2月16日(土)の午後、学術総合センター 一ツ橋記念講堂で、大規模な「ワーク・ライフ・バランス シンポジウム」が開催されました。これは2008年を「仕事と生活の調和元年」と位置づけた内閣府が主催したものです。

第1部「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の実現を目指して」では、内閣府特命担当大臣・上川陽子氏の挨拶と、東京大学教授・佐藤博樹氏の基調講演「女性の活躍の場の拡大と働き方の改革」が行われ、それを受けるかたちでパネルディスカッションが行われました。

J-Winは、男女共同参画推進連携会議のメンバーでもあり、分科会の1つ「国・社会・内閣府への提言」グループが、これに協力するかたちで、第2部分科会の1つを企画主催しました。

テーマは「女性が変える、ワークスタイルを変える、生活と仕事のハーモニーとは?」と題し、IBM、帝人クリエイティブスタッフ、ベネッセコーポレーション、リクルートで女性管理職として働く、ワーキングマザーのJ-Winメンバーたちがパネリストとして出席。仕事内容、結婚前後の仕事のスタイル、出産・育児体験、思わぬハプニング、将来の夢などについて、それぞれ語りました。

仕事の種類によっても、家族構成によっても、そのスタイルはさまざまですが、共通していたことは、社会や地縁、家族など、人々の協力を仰いだこと。またいかなるハプニングが起きても、なんとか方策を探し出した前向きさ。仕事と家庭を両立させるポイントをいくつかあげながら、両立はイノベーションだと言い切る場面も。またワーク・ライフ・バランスは、個人の問題ではなく社会の問題なので、今後は周囲を巻き込む勇気を持ちたいという意見も出ました。いずれにしても周囲の協力が不可欠であり、そうした関わり合いの中で新しい気づきも得られることを確認し合ったパネルディスカッションでした。



ワーキング・マザーのJ-Winメンバーたちがパネリストとして参加。

J-Winアドバイザーボードのメンバーが確定。
第一回ボードが開かれ、温かいご支援の言葉を
たくさんいただきました

J-Winに対して客観的な広い視点、長期的な視点からアドバイスをし、そしてJ-Win活動を積極的に支えていただくために、「アドバイザーボード」が設定されています。そのボードメンバーに、スポンサー企業のトップの方々、男女共同参画局長の板東氏にご就任いただくことになり、昨年11月26日、第1回のアドバイザーボードが開かれました。

大変お忙しい10名の方々ですが、そのうち7名の方が出席下さり、内永理事長の「J-Win活動報告とこれからの展望」についての説明のあと、活発な意見交換が行われました。より一層のダイバーシティを進めていくためには、J-Winへの支援をさらに強化するという具体的な提案をいただいたり、また、企業風土を変革するためにJ-Winにはこうしてほしいといった要望もたくさん出されました

アドバイザーボードメンバー
(敬称略 社名50音順)

- ・内閣府男女共同参画局 局長 板東久美子
- ・KDDI株式会社 代表取締役社長兼会長 小野寺 正
- ・ソニー株式会社 代表執行役社長兼エレクトロニクスCEO 中鉢良治
- ・株式会社損害保険ジャパン 取締役社長 佐藤正敏
- ・東京電力株式会社 常務取締役 山崎雅男
- ・日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役社長執行役員 大蔵卓麻
- ・日本電信電話株式会社 取締役 上坂 清
- ・みずほ証券株式会社 取締役社長 横尾敬介
- ・株式会社三菱東京UFJ銀行 専務取締役 川西孝雄
- ・株式会社リクルート 代表取締役社長 柏木 育



海外研修に参加してほんとうに良かったと思っています。アンケート結果でも「予想以上に行く価値があった」と、みなさんからうれしい反響をいただきました。さらに、エグゼクティブの方々と一対一でお話できて元気をもらえた、勇気をもたせて帰ってきたという意見が多かったですね。

私自身、英語の理解度は高くないのですが、現地のさまざまな方のお話を聞くことで、その雰囲気は十分に感じ取ることができました。まさに、空気の違うというか、生の体験だからこそ感動でした。

元氣な日本の女性が大挙して出かけたわけですが、訪問したアメリカの企業の方たちにとっても印象的だったのではないのでしょうか。各セッションに

象的でした。ダイバーシティを推進されているタフでパワフルな女性がたくさん出席され、スピーチのたびに、ひとつのセッションに参加しているような感激がありました。みんな「またニューヨークに戻ってこようね!」と、大いに盛り上がったものです。忙しいなかHave funやお誕生会などあり、まさに盛りだくさんのプログラムでした。

おいて、メンバーからの質問も多く、時間が足りなかったほどです。そういう意味では、私たちが頑張っていることが、少しはお伝えできたのではないかと思います。

またメンバーの立場に加え、旅行会社として旅のスケジュールを組ませていただく形で、今回参加させていたただくことも私にとっては大きな意味があり、感謝しています。朝早くから夜遅くまでプログラムはとても充実していましたし、メンバー同士のネットワークも深まりました。結果的にそれは、分科会活動などの加速につながっています。

今回はメンバー全体からは4分の1の参加でしたが、是非一度は参加されることをお勧めします。

参加者の感想 2
「メンバー同士のネットワークが深まり、
今、分科会活動が加速しています」
坂本友理さん 株式会社シイティーピー ダイバーシティ推進室長



の具体的な事例報告も、理解を押し進めてくれました。私たちもJ-Winアワードなどを展開していくうえで、この貴重な経験が生かされていくと確信しています。最終日のメルク社でも充実したセッションが行われ、なかでもリサーチ・マネージャーのメンターからの助言が励みになったという体験談も参考になりました。

なかでも私はJ-Winディナーが印

J-win活動記録

● 12月19日(水) 定例会議

IBM箱崎事業所で開催。株式会社イープ代表取締役の西川あゆみ氏の特別講演「部下に対するメンタルケア」がありました。休憩をはさんで海外研修報告、ならびに海外研修に参加しなかったメンバーたちの懇親会報告、そのほか、定例となっている分科会活動の報告、そして2月の拡大会議の案内と盛りだくさんでした。



定例会議はいつも盛りだくさん

● 1月16日(水) 定例会議

品川のKDDI株式会社の会議室で開催。KDDI総務・人事部長の三瓶美成氏の挨拶のあと、今話題の経済評論家・勝間和代氏による講演「会社でチャンスをつかむ人が実行している「本当のルール」」。休憩をはさんで分科会活動報告、2月の拡大会議の案内、そして拡大会議に合わせて来日予定のカタリストのプレジデント、Ilene Lang氏とのラウンドテーブルの案内がありました。



著者としても大活躍の勝間和代氏

● 2月13日(水) 拡大会議 & 懇親会

ホテルニューオータニ芙蓉の間で、14時30分から開かれました。第1部の拡大会議は内永ゆかり理事長からの挨拶と活動報告及びこれからの展開、女性メンバーからの活動報告、続いてカタリストのプレジデント Ilene H. Lang氏の講演、また株式会社RHJインターナショナル・ジャパン代表取締役会長 倉重英樹氏の講演が行われました。

第2部は懇親会 & ネットワーキング。18時50分から場所を鳳凰の間に移して、上川陽子内閣府特命担当大臣(少子化対策・男女共同参画)による祝辞と日本アイ・ビー・エム(株)最高顧問の北城格太郎氏のスピーチで幕開け。すぐに、第1回となるJ-win アワードの授賞式となり、9社が受賞されました。詳細については次号で。



J-Winアワードの大賞はリクルートが受賞。

『ダイバーシティ・マネジメント研究会が発足』

ダイバーシティ・マネジメント研究会常任理事・尾崎俊哉 (立教大学経営学部教授)

2

007年10月、JWin理事長で日本アイ・ビー・エム技術顧問の内永ゆか子氏、青山学院大学国際マネジメント研究科の前・研究科長でABEST21理事長の伊藤文雄氏、および小職の3名が発起人となり、慶応義塾大学名誉教授で、前・総理府男女共同参画審議会会長の岩男壽美子氏を会長に迎えて『ダイバーシティ・マネジメント研究会』が発足しました。ダイバーシティ・マネジメントの研究及び普及を行うとともに、ダイバーシティ・マネジメントの研究者間のネットワークの構築と情報の交換の場を提供し、ダイバーシティ・マネジメントに関する内外の研究会・学会・その他の団体との連絡・連携を進めることを目的とする、いわば、ミニ学会の発足です。

そもそも、なぜこのような研究会が発足したのでしょうか。JWinの活動をあげるまでもなく、女性や外国人、身障者などを含む多様な人材が、企業において、その能力を発揮し、自己実現ができるように、社会全体が多様性を認め、育むことは、日本を始めとする多くの社会の持続的な発展に、欠くことのできない喫緊の課題だと考えられています。しかし日本の企業社会のなかでは、それがなかなか実現していません。

どうしてなのでしょう。男性が中心にしてきた組織や企業文化は堅牢で、これを変えるのは至難の業だからでしょうか。組織は、多種多様な人材を活かすよりも軍隊のようにこれを抑え均質にしたほうが、短期的

には管理がしやすく、目先の業績にたがりがやすいからでしょうか。あるいは、「多様な人材が、企業において、その能力を発揮し、自己実現ができる」とともに、社会全体が多様性を認め、育むこと」の重要性を、企業のレベルでは認めることが難しいからでしょうか。そもそもダイバーシティ・マネジメントは、どんな企業においても必要なののでしょうか。かならず業績の向上



につながらないのでしょうか。それとも一種の税金のように、コストの負担を伴っても社会的責任において実施すべきものなのでしょうか。

このような本質的な問題に対して、すぐに満足できる答えが出てこないところに、あるいは、出てくる答えが人によって千差万別なところに、日本におけるダイバーシティ・マネジメントをめぐる課題の一つがあります。言う

までもなくアメリカでは、企業の取り組みは、人権を遵守するという法的なコンプライアンスや訴訟に備えるリスク管理から始まりました。80年代末からは多くの企業がリストラと結びついた企業風土や組織の改革のなかでダイバーシティ・マネジメントを活用しました。90年代中頃からは、企業競争力の再構築や強化と結びついた戦略的な取り組みの手法の一つとして、積極的にその意義を認められてきました。このようにダイバーシティ・マネジメントは、経営上の目的を実現する手段として、明確に位置付けられてきたのです。その背景には、手段と目的の間の因果関係が明確に分析され、データで検証され、結果が累積されるという、実践的なアカデミズムの役割が大きかったことは言うまでもありません。

それに対して日本では、企業経営におけるダイバーシティ・マネジメントの分析は十分には進んでいません。また、数少ない研究も、その多くが組織論や人事管理論、あるいは企業の社会的責任(CSR)といった特定の分野に集中しており、経営管理や戦略といった企業経営の根幹に結びついた分析が蓄積していません。その背景には、日本において、経営学の領域での産学連携が、ビジネス・スクールが発達し、研究の成果が企業経営に還元されているアメリカほど強くないということもあります。その上に、ダイバーシティ・マネジメントについて総合的に研究する学会・研究会がなく、研究者のネットワークも、もっぱら個人的な繋がりが中心となっていたことがあ

られます。

このような日本固有の状況に、JWinの内永理事長は強い危機感を持ち、研究会の発足を各方面に働きかけました。10月3日の設立総会では上記4名に加えて日経・丸の内キャリア塾の講師としても活躍されている青山学院大学の須田敏子教授、東京大学において男女共同参画プロジェクト推進を担当されている都河明子教授を常任理事に、井上詔三・立教大学教授を監事にそれぞれ選び、研究会としての組織体制を作りました。

第一回研究会を昨年の11月26日、内

閣府・男女共同参画局長・板東久美子氏を講師に迎え、日本の現状分析を中心にお話をいただきました。12月7日には発足記念のシンポジウムを立教大学経営学部と共催で行い、全米女性エンジニア協会(SWE)のミシェル・トルトラニー会長の基調講演と、岩男壽美子、伊藤文雄、内永ゆか子の各氏とトルトラニー氏によるパネルディスカッションを行いました。今回の研究会は2月21日、内永氏より日本IBMにおけるダイバーシティ・マネジメントの取組をケーススタディとして提供いただく予定で、その後も定期的に研

究会を続けるとともに、研究プロジェクトを立ち上げ、その成果を社会に還元していきます。

ダイバーシティ・マネジメントについての研究や、産学連携による取り組みに関心を持っておられるJWinのメンバーの皆様にも、ぜひ参加いただきたいと考えています。ダイバーシティ・マネジメントに関する内外の研究会や学会、産業界や政府とも連携し、学際的な研究を促進するだけでなく、広く社会にうねりを起こすうえでの理論と実践で、ささやかなりとも貢献したいと望んでいます。

Catalyst Presents

日産がアジアで初めて 2008年カタリスト・アワードを 受賞しました!!

毎年、世界の経営者の注目を集めるカタリスト・アワードに、J-Winの会員企業でもある日産自動車株が選出されました。アジアの企業の中では初めての受賞とあって、高い関心を集めています。あわせて、J-Win アワードでも特別賞を受賞しました。

米 国カタリストでは、女性の能力活用を推進している企業に対して、毎年「カタリスト・アワード」を授与しています。2008年受賞企業に、日産とオランダのING U.S. Financial Services (USFS) を選出、1月31日に発表しました。

カタリスト・アワードの選考に当たっては、女性の能力活用に対してビジネス視点での論理的根拠、経営層の指示・責任の明確化、コミュニケーションなど広範囲にわたる審査基準に対して、半年におよぶ厳格なプロセスを経て決定されます。

日産は、ビジネスの全分野において女性の参加や貢献を増やすことで、ビジネスの成功をめざしています。現在、車の購入者の3分の2が、女性の意見を取り入れているという市場調査の結果を受け、より多様なお客様ニーズを満たす商品作りを行うためには、女性を企業内の意志決定に影響のあるポジションへ登用。ダイバーシティ戦略については、雇用、育成、および女性の能力活用の3分野に重点が置かれています。

その結果、2004年以降、管理職に就く女性が36人から101人に増加し、デザイン、企画、商品企画の分野における女性のマネージャーの割合は2倍に増加。また販売店で営業を担当するカーライフアドバイザーの割合も増加し、生産工場における女性の割合は2倍以上となりました。

2008年カタリスト・アワード授賞会議は、4月9日にニューヨークのウォルドルフ・アストリア・ホテルで開催されます。キャデラックの主催でカタリスト授賞会議は開催され、ペプシコ社の会長兼CEO、インドラ ムーイ氏を基調講演者として迎えます。その後、シェル石油主催の「カタリスト・アワード・ディナー」が開かれ、約260の国内外の企業を代表する1500人以上のゲストのほか、主要企業、学術機関等、70人を超えるCEOや指導者が出席するという、大変華やかな晩餐会です。なお、この度、



カタリスト・アワード・ディナーの招待状が贈られました。

J-Win アワードを受賞された9企業に対して、この「カタリスト・アワード・ディナー」への招待状がカタリストのプレジデント、Ilene H. Lang氏から贈られました。

J-Win Program

SWE・JWEF・J-Win共催による 「女性エンジニアのためのキャリア開発コンファレンス」開催!

去る12月8日(土曜日)の午後、女性と仕事の未来館4階ホールで、女性エンジニアの方々へ向けてのキャリア開発コンファレンスが開催されました。

テーマは「ワークライフバランスからグローバルなキャリアまで」、女性エンジニアたちがキャリアアップをしていくために今必要なことは何なのか、さまざまな現状から問題提起がありました。

主催はJ-WinとJWEF(日本女性技術者フォーラム)、そしてアメリカの女性エンジニアの会であるSWE(Society of Women Engineers)の3団体による共催。各団体代表による活動紹介の後、米国SWE会長Michelle Tortolani氏の特別講演「SWE-Your Career Development Partner」が行われ、女性エンジニアが活躍するにはどんなキャリア・チャンスがあり、キャリア・ステップがあるか、米国での具体的な事例が示され、イノベティブなグローバルネットワークの必要性が説かれました。

次に、ブリティッシュテレコムジャパン会長・北里光司氏による基調講演「グローバルな世界で活躍していくために大切なこと」では、英国におけるワークライフバランスの実態が示され、それが雇用者だけでなく企業にと

っていかに必要であるかという現状が示唆されました。

その後、休憩をはさんで、Michelle Tortolani氏をはじめ、現役で活躍する4人の女性エンジニアによるパネルディスカッションが行われました。

ここでは、さまざまな現場で試行錯誤する女性エンジニアたちから、キャリアアップのために実践してきたこと、仕事と生活のバランス、そこにどんな選択肢があったのかなどの貴重な体験が紹介されました。会場から質問も出て、必要なことは自分が何をしたいかをはっきりさせること、ドアは自分で叩くこと、専門性を追求するとともに、視野を広げることなどが指摘されました。

普段孤立しがちな女性エンジニアたちですが、溢れ出る連帯感に会場は包まれました。

セミナー終了後、場を移しての懇親会では、それぞれの会員とゲストが名刺交換をするなど、ネットワーキングがくり広げられました。



女性エンジニアたちによるディスカッション

第2回キャリアセミナーは さらにパワーアップ。 丸1日の充実した内容でした

第2回目の「キャリアアップ・セミナー」が、去る11月27日(火曜日)六本木・泉ガーデンタワー7階コンファレンスセンターで開催されました。テーマは「キャリアアップは、自己実現!」。朝10時からおよそ30名の参加者が集いました。

まず、内永ゆかりJ-Win 理事長が挨拶に続いて基調講演をスタート。自身の失敗談なども織り交ぜながら、「キャリアアップとは、人生における自己実現」と位置づけ、仕事に立ち向かう基本的な姿勢や、キャリアを目指す女性として理解しておきたいことなどを話しました。

第2部は「パネル・ディスカッション-キャリアアップと自己実現」。パネリストには、NECラーニング(株)代表取締役執行役員社長 内海房子氏、ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ(株)代表取締役 高松和子氏、日本IBM(株)理事 鈴木あや氏、(株)ベネッセコーポレーション執行役員 岡田晴奈氏の4氏をお迎えし、それぞれの経歴や自己紹介を披露。モデレーターの内永理事長から「スイッチオンされたタイミングは?」などの質問に、各パネリストからは本音を交えた楽しいトークがたくさん飛び出しました。

午後は、グループに分かれてのブレイク・アウト・セッションで大いに盛り上がりました。



盛り上がったグループ・セッション

CHECK!

“カタリスト・リサーチ・レポート” 日本語翻訳版がついに完成!

豊かつ多岐にわたるサンプリング調査、およびターゲットへの詳細な聞き取り調査をもとに、専門家による分析と事実の証明を積み上げた“カタリスト・リサーチ・レポート”。全米で信頼性の高いレポートとして常に注目されていますが、その日本語翻訳版が遂に完成しました。最もホットな話題の2冊です。

この後も引き続きカタリスト・ナレッジをご紹介します。(本書はJ-Winによる独占翻訳版です)



「リーダーたる女性の板ばさみのジレンマ
—やってもだめ、やらなくてもだめ—

The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership:
Damned if You Do, Doomed if You Don't
会員価格:3,000円(税込み) 一般価格:5,000円(税込み)

本書は男女両方の管理職に聞き取り調査を行い、女性リーダーが直面する板ばさみ状態のステレオタイプを明らかにした。さらにこのステレオタイプが業績に与える影響についても分析。



「最終結論(経済的な結論)
:企業の業績と男女エグゼクティブの比率の関連」

The Bottom Line:
Connecting Corporate Performance and Gender Diversity
会員価格:3,000円(税込み) 一般価格:5,000円(税込み)

男女エグゼクティブの比率と業績の関連について、フォーチュン500社のうち353社に調査し、その相関関係を明らかにしたもので、女性の積極的登用がビジネスに影響を与えることを裏付けた。(3月中旬発刊)

購入方法:HPまたはお電話・Faxにてお申込みください。(J-Win 事務局)
HP: <http://www.j-win.jp/> ☎03-3667-3100 Fax: 03-3667-3440