

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!

2009
JUNE

6

No.7

NTT
docomo



お客さま満足度を向上させるために

株式会社 NTTドコモ 代表取締役社長

山田隆持氏

「現場原点主義」
毎週末に全国の支店をまわり
対話会を開いています

内永 山田さんが2008年6月に社長に就任されてから、会社の雰囲気変わったと伺っています。かなり頻繁に社員の方とコミュニケーションをとっていられるとか。

山田 私は以前NTT西日本におりまして、法人営業をしていたんですね。トップの人間が「現場」に行ってお客さまに接するという機会は一般的には

少ないと思いますが、法人営業では上から下まですべてが「現場」です。お客さまの信頼を得ることが第一で、そのために絶え間ない努力をしてみました。まずはお客さまが望まれることをする。そして望む以上のプラスアルファができれば、信頼していただけて、長いおつきあいができるようになります。

そこで、NTTドコモの社長に就任後も、「現場原点主義」を第一としました。事業の原点は、お客さまとの接点である現場にあります。ですから、経営者自ら現場に足を運ぶことが重要なんです。

内永 月に数回はそのために地方へ足を運ばれると伺っています。

山田 私が社長に就任してすぐ、2008年7月1日にNTTドコモは全国8カ所の地域ドコモと合併し、全国ドコモを一社化しました。それまでは、たとえば鹿児島支店はドコモ九州に属していましたが、一社化したことで、私は鹿児島支店の社長にもなつたわけです。

そこで、是非すべての「現場」にまわらせていただこうと思いい、毎週金曜から土曜にかけて全国の支店に行っています。全部で53の支店があるので、1週間に1カ所としても、1年以上かかってしまうので、今は2支店を合同で回らせてもらっています。また、その地域のコールセンターと113センターもまわり、ドコモショップにも行きます。全部含めると、すでに100カ所以上は行ったと思いますよ。

内永 それはすごいですね！皆さん喜ばれるでしょう。支店の方々は、首を

振らせている中から、パツとひらめいてくるのでしょうか。

山田 現場に行くと、直接我々の思いを伝えられることです。実際に足を運ばないと、本社から支社、支社からショップへの伝言ゲームになります。その間に、思いは薄められ、ときにはねじ曲がってしまうこともある。それに、現場に行くと、皆様に喜んでいただけの大きさですね。

3つめは、これは思わぬ収穫なんです。会議の場で「現場」の話題が出るようになったことです。役員でも常務には担当支社があり、それぞれ現場に足を運んでもらっています。すると、

せにするサービスでなければ意味がない。それがこれからの「チャレンジ」だと言っています。

内永 携帯電話はコミュニケーションツールとして始まりましたがそのインフラの上に、いま言われた3つの機能を使ったビジネスチャンスは大きく広がっていますね。社長のこういう考えは、現場に行かれて、お客さまのお話を伺っている中から、パツとひらめいてくるのでしょうか。

「変革とチャレンジ」は
さまざまなお客さまの意見と
新たな発想から生まれます

山田 現場に行くと、直接我々の思いを伝えられることです。実際に足を運ばないと、本社から支社、支社からショップへの伝言ゲームになります。その間に、思いは薄められ、ときにはねじ曲がってしまうこともある。それに、現場に行くと、皆様に喜んでいただけの大きさですね。

3つめは、これは思わぬ収穫なんです。会議の場で「現場」の話題が出るようになったことです。役員でも常務には担当支社があり、それぞれ現場に足を運んでもらっています。すると、

少ないと思いますが、法人営業では上から下まですべてが「現場」です。お客さまの信頼を得ることが第一で、そのために絶え間ない努力をしてみました。まずはお客さまが望まれることをする。そして望む以上のプラスアルファができれば、信頼していただけて、長いおつきあいができるようになります。

現場に足を運ぶことで、バックグラウンドの違う個々の人たちのアイデアを、丁寧にくみあげているんですね。(内永)

長く待っていらっしゃるのでは？

山田 「現場」では、皆さんと対話会をすることになっているんですね。そのときに写真を撮って、ホームページで全国に公開もしているんで、喜んでいただけているようです。

内永 対話会では、社長としてのメッセージを、どのように伝えていらっしゃるんですか？

山田 ひとこと言うと「変革とチャレンジ」です。

まず変革、ものごとは変わらないといけない。ドコモは1992年の創業以来、ずっとフォローの風してきました。ところが2006年10月に番号ポータビリティ制度が始まって、初めてアゲ

インスタに入ったんです。

「ドコモひとり負け」などと
言われ、顧客が初めて減少した。

フォローの風の頃は、10の努力をすれば12とか13の結果が出ていたのに、アゲインスタでは同じ努力をしても、7とか8の結果しか出ない。すると、現場の人間は自信を無くしてしまふ。ですから、私が必ず言うのは「10の努力をして、7とか8の結果が出たら、たいしたものだ」ということです。「状況は変わった。フォローが当たり前だと思っはいけない」と。

内永 皆さん、そんな風に言われるのは初めてじゃないですか？「10の努力をして12とか13の結果を出せ」と言わ

本社のトップが全員、現場を知っていることになる。逆に、知らない議論に参加できないわけです。最近では会議の席で「こうすると現場の人が喜んでくれる」という発言が出るようになった。これは嬉しいことですね。

内永 それはすごく大きいですよ。一口に「お客さま視点」と言っても、いろいろの方がいらっしゃいますよね。バックグラウンドの違う多様な人の、個々のアイデアを丁寧にくみあげて。それこそ本場の意味でのダイバーシティだと思いますし、全く新しいものが生まれてくる可能性を感じます。

山田 いろんなことを考えている人がたくさん集まったほうが、素晴らしいものができあがっていきますね。実はこれまでドコモでは、商品開発はテクノロジーが中心でした。「新しい機能ができた」「この機能がついたら喜んでもらえるはずだ」と、技術が中心になって動いていたんです。

けれども、携帯を使っている方の半分は女性ですから、どういう携帯を作るかを考えるときに、女性の意見が入らないのはおかしい。そこで昨年、リーダーに女性を多く加えたことで、お客様のライフスタイルに合わせた4つの

本社の中だけで会議をすると、議論が偏ります。いろんな考えの人がたくさん集まったほうが、素晴らしいものができあがっていきますね。(山田)





PROFILE
NPO法人J-Win 理事長
内永ゆか子 (うちなが ゆかこ)
1947年生まれ。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年取締役専務執行委員。07年4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。08年4月ベネッセコーポレーション取締役副会長並びにベルリッツインターナショナルリンク会長兼社長兼CEOに就任。

「聖域なし」の変革をされるときには、社内的な反対も大きいのではないですか？ (内永)

シリーズが誕生しました。

内永 少し前までは、皆が均一で同じ考えであること、一枚岩であることが、日本の強みでした。けれど今は、一見無駄があるように見えても、違う人達が切磋琢磨することのほうが、むしろ大事だと思います。

山田 いろんな意見を吸い上げるといふ意味で、「変革のプログラム」として、社内からブランド改善推進のための意見を出してもらっています。これを全国から集めるのは大変で、本社だけでという話もありました。けれども、やはり全国の現場から様々な意見を出しても良かった方がいい、ということ、最終的には約3000項目が挙がってきました。これを300項目に絞って、現在25のプロジェクトが発進しています。

内永 それは、大変な財産ですね。

山田 「お客さま満足度向上」というと、ドコモショップで直接お客さまに対応する部分だけにとらえがちです。けれど、それだけではなく、あらゆる部門で変革のための意見を出してもらいました。層の厚い検討をした分だけ、実行段階に入ると、お客さまにヒットする部分が多くなります。

内永 でも、そういった「聖域なし」の変革をされるのは、社内的な反対もあつたのでは？

山田 いっぱいありましたよ。特に、4つのシリーズに変えるときは反対意見が大きかった。それまでドコモでは、900シリーズと700シリーズという2つのカテゴリで展開していました。これは機能による分類で、より多くのファンクションが入っているのが900シリーズ。ドコモのお客さまは、

この分け方になじんでいる。それをライフスタイルにあわせたシリーズにするというのは、かえって混乱を招くだけではないか、と言われました。変えるべきか、変えるべきではないか。最後の最後に決め手になったのは「どちらがお客さま満足度向上につながるのか」です。機能一辺倒できた携帯電話に、新たに感性という軸を入れる。そのほうがお客さまに携帯電話を選ばしさが広がるのではないかと。内永 感性の軸を大事にしたほうが、お客さま満足度は高くなる。変えるときの異論を怖れないで、そう決意されたんですね。

山田 特に女性にとって、感性の軸は大きいですね。

内永 社長は常にお客さまに軸足を置きながら、非常に柔軟に新しいことに進んでいらつしやる。お話をうかがっていると、多様性に対する許容度の広さを感じます。

山田 新しい考えを入れたい、と同時に、いつも「場の雰囲気を変えたい」という気持ちがありますね。ドコモでは毎週月曜日に「朝会」と称して、経営会議を行っているんですが、この座席をくじ引きにしました。社長室の円卓を10人の役員が開むのですが、毎回座る場所が違う。たいしたことではないのですが、意見が出やすいように思います。

内永 たかが座る場所、ですが、それが自分の立ち位置や発言に与える影響は大きいですね。

山田 それと、いままでの経営会議では、その日の議題について、担当部門

と担当役員で事前に検討していました。ですから、ほとんど決定事項の通達のような感じで、あまり反対は出なかつたんです。いまではそれをやめて、その場で議論する課題をもつてくるようにしています。すると、全員で情報を共有できます。

実際にプロジェクトをスタートしてみても、うまくいかなかった場合、情報共有ができていないと、違う部署の人は「ほらみる」と知らん顔なんです。けれども、最初から情報共有をして合意をしていると、別の部署からも助け船がでる。「うちの部では、こんなことができますよ」と提案してくれるようになります。

内永 それは大きいですね。

山田 場の雰囲気を変えるという意味で、女性の存在も大きいですね。現在ドコモでは、井手さんという女性が中国支社長をしています。全国の支社長が集まって、半日会議をするときも、井手さんがいるだけで、場が明るくなって活発な意見が出やすいです。女性らしいアイデアも出ますし。

内永 男性には自分の後輩を育てるといふ、いわゆる「オールドボーイズネットワーク」がありますが、女性にはそれが無いので、かなりストレートに発言することが多いですね。そうして女性が口火を切ると、ほかの男性もポロポロと自分の意見を出せるようになる。アイスブレイクする、という意味でも、女性の存在は大きいと思います。

山田 まさにおつしやるとおりです。女性はかなり明確に言うことがある。以前、テレビに出演させていただいた

とき、それを見ていた女性社員から「社長のあいづちの打ち方はよくない」というメールをもらいましたよ。(笑)

女性幹部養成には 同性のロールモデルとエグゼクティブのメンターが必要

内永 男性、女性だけでなく、外国人なども含めて、いろんな人がいることが大切だと思います。そしてその人達の意見を吸い上げて、ひとつの目標にもつていくことが重要で、そこにダイバーシティのバリエーションがあるんですね。

ダイバーシティの話がたところで、御社のダイバーシティ推進活動についてお聞かせ願えますか。

山田 ドコモでは2006年7月に人事部門にダイバーシティ推進室を設置しました。また、Win・D (Women's

Innovative Network in Docono)として、女性役職者によるワーキンググループを発足させています。

Win・Dの取り組みのひとつとして、女性ロールモデルとしての活動があるんですが、そういう意味では先ほどから話に出ている中国支社長の井手さんは、いいロールモデルになっていると思います。結婚してお子さんもいらつしやるんですが、単身赴任をしてがんばっています。「大変だけれど……」と声をかけたら「いえ、家にいるよりラクになりました」と。(笑)

女性は家族と離れていると、自分のことだけで済むのでかえってラクなのだと思います。

内永 ロールモデルの存在は、とても大切ですね。女性を活用するというと、どうしても女性社員すべてを対象にし

変えるべきかどうか、最後の決め手になったのは「どちらがお客さま満足度向上につながるか」です。(山田)



PROFILE
株式会社NTTドコモ 代表取締役社長
山田隆持 (やまだ りゅうじ)
1948年生まれ。73年日本電信電話公社入社。2001年西日本電信電話株式会社取締役設備部長。03年常務取締役ソリューション営業本部長。04年6月日本電信電話株式会社代表取締役副社長。07年6月株式会社NTTドコモ代表取締役副社長 法人営業本部長を経て、08年6月代表取締役社長に就任。

たポトムアップを考えてしまいます。それももちろん大切なんです。思い切つてロールモデルを作ると、皆がそれにつられるようにキャリアアップをめざす、自然とついていくんです。

山田 さらなる若手のロールモデルの育成と、メンター制度も進めています。

内永 女性のメンターというと、女性管理職を充てる人が多いですね。確かに同性のメンターリングも必要ですが、メンターがちょっと上の管理職程度だと、お互いに同じようなところで考えていて、煮詰まる可能性があります。

ですから私は、是非エグゼクティブ、男性の方にもメンターになっていただきたいと言っています。エグゼクティブと話すことで、メンティーの女性の視点が大きく広がります。経営的な高い位置から社内を見ることができたり、力を伸ばすのにとっても有効なんです。

また男性エグゼクティブにとっても、へえ、女性はこんなことで悩むんだ、躓くんぞという参考になると思います。

山田 それではまずは、役員が集まる場に女性社員に参加してもらおうというのはどうでしょう。それこそ、先ほど言ったような場の雰囲気が変わる効果も期待できますし。幹部と女性社員の対話会、是非やりたいですね。

内永 それは素晴らしい！是非実現してください。

それからもうひとつ、御社の女性社員、約2000人のうち、2割から3割の方が、育児休暇や育児時短などを利用して聞いています。その後、復帰するにしても、長い間現場を離れていると、本人も自信がなくなる

し、受け入れる側も困ると思うんですね。そこで、育児休暇中にも、会社の情報がキャッチアップできればいいのに、と私は思うのですが……

山田 たしかに現状では、育児休暇中は社内の情報にアクセスしづらくなっていますね。

内永 女性は会社への帰属意識が強いし、仕事を続けたいというモチベーションも高い。今はe・ラーニングも充実しているので、育児休暇で家にもやる気さえあればスキルを上げていくことができます。育児休暇中に資格取得をしたという人もいます。働き方のフレキシビリティを与えれば、女性はずっともつと能力を発揮できるのに、非常にもつたないと思うんですよ。

山田 なるほど。それは是非、前向きに検討したいですね。どういふことができるのか、早急に考えましょう。

内永 2つもお約束してください。なんと、素晴らしい！こういう風にすぐに実行につなげようという考えの方が社長だと、会社も元氣ですよ。最後にJ・Winに望むことがあれば教えてください。

山田 以前、内永さんの講演をうかがって、いままでまるで考えもしなかつたことをたくさん教えていただきました。井の中の蛙大海を知らずです。これからも、大きな視点からいろいろ教えてください。

内永 この対談で、具体的にお約束をさせていただきます方は初めてです。きょうは本当に嬉しいです。ありがとうございました。

「Women to the Top!」と、宣誓する女性メンバー卒業生たち。



会員各社のトップやエグゼクティブを 招いて開催された「拡大会議」

第1期卒業生の誓いは

「Women to the Top!」

女性メンバーの充実した 活動報告

2009年3月4日、ホテルニューオータニにおいて、NPO法人J・Winの第2回拡大会議が開催されました。内永ゆか子J・Win理事長からこの2年間のJ・Winの活動報告があり、続いて鈴木あや幹事長から女性メンバーの活動報告が、また7つの分科会の各担当者からは分科会活動報告が行われました。

休憩ののち、(株)ベネッセコーポレーション代表取締役会長兼CEO福武総一郎氏の特別講演、「BENESSE(よく生きる)を支援する経営と地域作り」がありました。そして拡大会議の最後は、本日のビッグイベントでも

於て ホテルニューオータニ

Agenda	
拡大会議 (15:00 ~ 18:45)	
・ご挨拶 NPO法人活動報告 J-Win理事長 内永ゆか子	
・ネットワーク報告 J-Win幹事長 鈴木あや	
・分科会活動報告 各分科会	
・講演 [BENESSE (よく生きる)を支援する経営と地域作り]	
株式会社ベネッセコーポレーション代表取締役会長兼CEO 福武総一郎氏	
・J-Winアワード発表と表彰	
懇親会 (17:00 ~ 20:30)	
・アドバイザーボードメンバーからのメッセージ	
・乾杯 内閣府男女共同参画局局长 板東久美子氏	
・J-Winアワード 受賞各社代表よりお言葉	
・J-Win第一期生 卒業式	
・第一期メンバー 卒業宣言	



2台の大きなスクリーンを使っの拡大会議。



(株)ベネッセコーポレーション福武総一郎会長による講演。



それぞれの担当者から2年にわたる分科会活動報告。



「2009 J-Winアワード大賞」は、日本IBM株式会社に、受賞の喜びを語る代表取締役社長橋本孝之氏。



「J-Winアワード準大賞」を受賞したパナソニック電工様のみなさん。



「J-Winアワード継続努力賞」を受賞した株式会社りそな銀行のみなさん。



乾杯の音頭は、内閣府男女共同参画局局长の板東久美子氏。



審査委員長の岩男壽美子氏からアワードの総評をいただく。

スポンサー企業のトップエグゼクティブがそろって、アドバイザーボードメンバーによるスピーチ。



さて、今年度の活動の締めくくりとして、「J・Win アワード」の発表です。大賞は日本アイ・ピー・エム株式会社に、準大賞はパナソニック電工株式会社に、そして継続努力賞は株式会社りそな銀行に贈られました。内永理事長から表彰状と記念の盾、賞品としてカタリストアワードへの招待状が渡され、審査委員長の内永壽美子氏(慶応義塾大学名誉教授、武蔵工業大学名誉教授)から総評をいただきました。

「2009 J-Winアワード」は3社に

ベネッセコーポレーションの福武会長の講演は、自分が幸せになり、まわりの人が幸せになる仕事をしていきたい、その結果地方がよくなっていくという内容で、事業の1例として、現代アートで蘇った瀬戸内海の直島のような写真で紹介され、会場はなかなか雰囲気になりました。福武会長の講話は、仕事の視座を見つめ直すよい機会となったようです。

ある「2009 J・Winアワード」の発表が行われました。拡大会議の出席者は455名。女性メンバーがそれぞれの上司や役員、トップをお招きし、広い会場は熱気であふれかえりました。この日は第1期女性メンバーの活動成果を発表する会でもあり、各分科会がまとめた冊子やDVDなど、配布資料だけでも何種類も分科会活動報告では、その充実した内容に、熱心に耳を傾けている姿がたくさん見られました。



(株)ベネッセコーポレーションの福武会長を囲んで。

アワードの興奮もさめやらぬうちに、会場を隣に移して懇親会がスタート。J・Winスポンサー企業のトップの方々に着任いただいている「アドバイザーボード」のメンバー10名の方から、女性メンバーに対してたくさんの方の激励の言葉をいただきました。乾杯の音頭は、今年もさまざまな形でご支援いただいた内閣府男女共同参画局局长の板東久美子氏にとつていただき、欲談が始まりました。

名刺交換も一段落した頃、J・Winアワードを受賞した企業の代表が、女性メンバーと共に壇上へ上がり、喜びの言葉を語られました。

「女性メンバーは一歩前に」という司会者の言葉に、会場は一瞬静まりました。第一期の卒業生に向けて内永理事長から「贈る言葉」が読み上げられ、それを受けて女性メンバーたちが「私たちは目指します、Women to the Top!」と、深く高らかに宣言して、第1期最後の拡大会議は幕を閉じました。

J-Win 活動記録

「1月21日(水)」 定例会議 (於て 富士通株式会社)

富士通(株)経営執行役員藤田正美氏から挨拶いただきました。内永理事長の年頭挨拶がありました。講演は、認定NPO法人スペシャルオリンピックス日本名誉会長の細川佳代子氏です。スペシャルオリンピックス(SO)とは、知的発達障害をもった人たちのためのオリンピック競技種目に準じた世界的なスポーツ競技会のこと。「可能性への挑戦」というテーマで、SOを日本に定着させるまでのご苦労や、知的発達障害をもった選手たちと取り巻く人々への熱い思いがふれるお話し、ほとんどの人がSOファンになったほど、会場を感動の渦に巻き込んだ講演でした。



富士通(株)経営執行役員藤田正美氏。



スペシャルオリンピックス日本名誉会長の細川佳代子氏。

「2月18日(水)」 定例会議 (於て KDDI株式会社)

KDDI(株)執行役員専務両角寛文氏から挨拶いただき、今回はポストコンサルティンググループパートナー&マネージング・ディレクターの秋池玲子氏に講演をいただきました。「人を動かすマネジメント」と題し、リーダーとして人を動かしてゆくポイントを具体的に示していただき、マネジメントを目標としているJ・Winメンバーにとっては大変有意義で、その後の質疑応答も活発に交わされました。

4月からはJ・Win女性メンバーが交代となりますが、今後も第1期OG会としてゆるやかなネットワークを続けることが鈴木あや幹事長から提案され、賛成の拍手で確認されました。

●秋池氏の講演内容は、HPをごらんください。



KDDI(株)執行役員専務両角寛文氏。



ポストコンサルティンググループの秋池玲子氏。



日本アイ・ビー・エム株式会社

「違いを認め、バリューにつなげる」 をめざして!

日本アイ・ビー・エム株式会社 人事 ダイバーシティ&人事広報 部長
梅田 恵

日本IBMのダイバーシティは、約10年前の1998年に本格的に始まりました。当時ただ一人の女性役員であった内永さん(現J・Win理事長)をリーダーに、ウイメンズ・カウンスルを立ち上げたのです。それまでも、1960年代後半から女性や障害者に対して公平で働きやすい環境をめざしてさまざまな取り組みがありました。それはイコール・オポチュニティ(機会均等)という発想からで、専任の組織も設けていましたが、さまざまな職場に女性のリーダーを多数輩出するまでには至っていませんでした。

IBMに本格的なダイバーシティ・マネジメントの発想を持ち込んだのは、1993年、経営立て直しのために社外から招聘されてトップの座に就いたルイス・ガースナーです。それまでは、福利厚生も手厚く、親子の入社を奨励し、終身雇用を約束するような優良会社でしたが、一方で同じような考え方を持つ社員による保守的で官僚的な企業になり、時代の変化に順応できず経営不振に陥っていました。

ガースナーは「経営は市場を映す鏡でなければならぬ」とし、ダイバーシティを重要な経営戦略の1つとして位置づけたのです。世界170カ国のIBMに向けて、ダイバーシティへの取り組みと報告を求めました。

具体的数値目標を掲げ、実現のためのロードマップを作成

日本ではまず「女性」と「障害者」に取り組みになり、それぞれ社員をメンバーとした経営諮問委員会が発

足。女性の活躍を支援するジャパン・ウイメンズ・カウンスルでは、3カ年計画として、女性社員の比率と定着率、女性管理職数の向上について具体的な数値目標を掲げ、ロードマップが作成されました。ネットワーク構築、ロールモデルの育成、メンタリングなどさまざまな施策が展開され、3カ年で実際に目標を達成したのです。その後も現在まで活動は継続され、日本IBMで

こうした10年にわたる活動の結果、2008年末には、女性社員比率は19%(1998年は13%)に向上しました。新卒採用では女性比率は3割以上、08年は4割採用しています。部下を持つ管理職女性の比率は11%とこの3年間で1.5倍以上に拡大し



喜びに沸く日本IBM株のエグゼクティブやメンバー、人事担当の方々。

「女性だけ」から、全てのダイバーシティの活躍支援へ

2008年2月、日本IBMは、改めて「女性」「ワークライフ」「障害者」「GLBT(ゲイ、レズビアンなど性的マイノリティ)」「マルチ・カルチャー(日本人以外の社員)」の5つのダイバーシティ・コミッティ立ち上げを宣言し、活動を開始しました。女性の活躍支援はもちろん、さらに対象分野を広げて、本来のダイバーシティが目指すものに近づくべく、次の段階へのステップアップをめざしています。IBMでは、ダイバーシティのファーストステップは「機会均等の考え方を徹底する」、第2段階は「違いを知り、違いを評価する」、第3段階は「違うことをバリューにつなげる」と位置づけています。

これからの時代、グローバルに活躍できる人材、リーダーが求められています。つまり日本のいいところは持ちつつ、それぞれの違いを理解し、どの国に行っても通用する。違いを新しい価値創造へと展開できるような人材です。そのためにはダイバーシティは一層重要性を増してくることでし

「2009 J-Winアワード」決定!!

3月4日の拡大会議において、第2回目にあたる「2009 J-Winアワード」授賞式が行われ、次の3社にJ-Winアワードが贈られました。

[J-Win 大賞]

日本アイ・ビー・エム株式会社

[J-Win 準大賞]

パナソニック電気株式会社

[J-Win 継続努力賞]

株式会社りそな銀行



「J-Win大賞」に輝いたのは日本IBM株。大歳卓麻会長。



「J-Win準大賞」は、パナソニック電機株に。



「J-Win継続努力賞」を受賞した株式会社りそな銀行。



最終選考に残ったファイナリスト企業 (社名 50音順)

- ・あいおい損害保険株式会社
- ・KDDI株式会社
- ・ソニー株式会社
- ・第一生命保険相互会社
- ・東京電力株式会社
- ・TOTO株式会社
- ・みずほ証券株式会社
- ・株式会社リクルート

1 J-Winアワードの目的

J-Winアワードは、次のようなことを目的として設けられています。「企業におけるダイバーシティ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・マネジメント推進を支援する。」J-Winは(米)カタリストの姉妹組織となっており、このアワードは、カタリストアワードへの登竜門としても位置づけています。

2 審査コミッティ

アワードの審査は下記の委員の協議で決定されました。(50音順)

- 岩男壽美子氏 (審査委員長)
慶應義塾大学名誉教授、武蔵工業大学名誉教授
- 内永ゆか子氏 (審査委員)
NPO法人J-Win理事長
ベルリッツインターナショナルリンク代表取締役会長兼社長兼CEO
- 大橋光博氏 (審査委員)
NPO法人J-Win理事 株式会社MRI代表取締役
- 鹿嶋 敬氏 (審査委員)
実践女子大学教授、元日本経済新聞論説委員
- 杉口正子氏 (審査委員)
NPO法人J-Win理事 株式会社イーブ取締役会長
- 板東久美子氏 (審査委員)
内閣府男女共同参画局 局長

3 審査プロセス

アワードには56社が応募し、以下のように審査が行われました。

① 第一次審査: アンケート調査による、以下の領域の評価。

- ① 女性リーダーの継続的輩出実績
- ② 経営トップのコミットメント
- ③ 管理職のアカウントビリティ
- ④ 多様な働き方の促進
- ⑤ 女性のキャリア開発・育成・登用
- ⑥ 業務・評価プロセスの「見える化」

② 第二次審査

第一次審査を通過した11社に対し、経営トップ、ダイバーシティ推進責任者、現場の女性社員の方々に推進の実態についてヒアリングを実施し、かつ推進責任者が全審査委員に対して自社の取組みのアピールポイントをプレゼンテーション。

4 アワード参加企業の全体的傾向

今回の傾向として、以下のような特徴が見られました。

- ① 経営トップのコミットメントは強い
- ② 推進の実行体制の有無がダイバーシティ推進のレベルを分ける
- ③ 中間管理職の意識改革に取り組む企業は増えている
- ④ 女性管理職、特に部長以上の実績値は、まだまだ少ない
- ⑤ 女性管理職を継続的に輩出する取組みは、始まったばかりである
- ⑥ 時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の導入は進みつつある

結果の詳細は、「2009 J-Winアワード全体レポート」として5月頃にご案内します。また、応募された企業には、個別のフィードバックをいたしますので、今年度の第3回「2010 J-Winアワード」にもぜひご応募ください。

**新しい環境を目指して、
巣立ってゆく仲間たち**

J・Win卒業の日からはや1カ月前、春爛漫の4月となり、私は、J・Winのスケジュールが入っていないカレンダーに何となく慣れない日々を送っています。

新たな仕事に旅立つ仲間がいます。新しい会社に移る人、グローバルを目指して海外に赴任する人、新しい環境に挑戦していく仲間、心からのエールを送ります。我々が目指す人材輩出組織としての役割をJ・Winはすでに果たし始めているようです。そして、こうしちゃられないという自分の中のおずおず感。みなさんはどうしていますか？

J・Winの2年間でインプットされた知識と行動規範を、どのように明日からの毎日のアウトプットにつなげていくのか、また、自分のまわりにいる人たちに向けて、どのような発信を続けていくのか？

社内の上司、同僚、部下、海外拠点の担当者、他部門の人への影響。自分を取り巻く環境を認識し、そこに対する働きかけを考える。先日、日本経済新聞（4月6日10日夕刊）に内永さんの「女性も目指せ 経営幹部」が連載されましたが、内永さんが書いておられるように、これからのプランを、さあ、書き出してみよう。

自分の立ち位置を見直してみる

私のモットーは「来た球は打て！」

Q 現在のお仕事内容を教えてください。

私は昨年対面教育事業を担当し、他社とのアライアンスやベネッセのシステム、コンテンツ、販売など、アセットを利用しながら、人や場のよさを生かした新しい教育サービスのあり方を検討しています。ベネッセは通信教育を主体とする企業ですが、通信教育だけでは、今の多様な教育需要を満たすことはできない、ということ、新しい分野開拓をしているところです。

ベネッセに入社し、スタートは進研ゼミ中学講座の編集業務からでした。その後、進研ゼミ高校講座、小学講座などを担当し、進研ゼミ中学講座の統括責任者を経て、36歳のときに執行役員になりました。

また1か月前からは、ベルリッツCEOの内永さんと一緒に、ベネッセグループのグローバルなマーケティングを検討するプロジェクトが発足。法人向け事業を中心にされてきた内永さんと、コンシューマ向け事業に携わってきた私が協力し合うことで、互いの領域に新風が送れないかと、ベルリッツを軸としたベネッセグループ全体のグローバルマーケティング展開を模索中です。

Q 最年少で執行役員になられたそうですが、その秘訣は？

私は女子高、女子大出身です。女子校というのはそもそも男性がいまませんから、男性に一步譲るといふ場面がなく、そういう意味ではリーダー的資質

ですが、改めて考えてみると、球はいつでも飛んでくるのか？どっちの方向から来るのか？球を投げてもらうよう努力はしているか？バッターボックスに入っていることをちゃんと伝えているだろうか？と思うようになりました。

先日、所属する部門で、グローバルリーダーも入って、部門内の幹部育成について討議する場がありました。将来部門を担うリーダー候補について強みや課題を評価していくのですが、その話し合いのなかで、「すべての職務を正確にこなしているのが、リーダーにふさわしいとは必ずしもいえない



い。」という意見が述べられ、職務の遂行に加えて、知性、大胆さ、主張の強さ、専門的知識、リーダーシップといった観点で、「リーダーにふさわしい」という評価はできあがっていくのだというのを再認識し、自己を振り返り、自分に対する反省も重いものがありました。

実は今月、米国本社から長年いっしょにやってきたグローバル部門の幹部がきて、「君はあまりにも多くの分野でディテールに詳しくすぎる。それは良いようで、実はそれに惑わされてはいないか？もつと全体から進むべき方

を若いころから鍛えられました。また若くしてリーダー役を務めると、当然年上の部下、それも男性だったり女性だったり沢山いますが、そういう人には「できない自分」をささす、助けたいと頼りにすることができました。反対に年下には厳しくアネキ的に接するなど、その場の空気を読む、相手に合わせる事が自然と身についたようです。管理職になるということは、自分だけでなく、みんなの力を活かしていくことが大事で、それが仕事の結果を作っていくわけですが、案外上からも下からも抵抗感なく受け入れてもらい、助けられていると思います。若くて力がないだけ、みんなの協力を得ることでやってこられたのが幸いしたのでしよう。

Q 結婚もし、お子さんもいらっしやるんですね。

私は入社7年目の編集長時代に、同期の職場の仲間と結婚しました。盛大な結婚式はして周囲に告知はしたのですが、入籍はしないという事実婚です。



第2期女性メンバーの活動をリードするたのもしい幹事たち。

第1期卒業にあたって

刺激的なライバル、励ましてくれるメンター、目指すべきロールモデル、心許せる仲間
このパワーをエンジンに、私たちは目指します

「Women to the Top!」Yes!!

第1期幹事長 鈴木あや (日本アイ・ピー・エム株式会社 購買担当)

向性を組織に投げかけていくことが必要なのではないか？」とアドバイスを受けました。心の中では、「そうはいっても日常の現場では、突然マネジメントから電話がかかってきて、この案件はどうなっている？と状況と意見を聞かれる。正確に情報を提供し判断していくためにも、細かいかもしれないが、『今、部門で何が起きているか』についての万全な知識準備を求められることが多いんだ！」と少し憤然とし



08年12月に行われた合宿での全員集合！の貴重な写真。

てしまいました。そのことを思い出して、少し見方を変えるきっかけとなりました。

ひよっとすると自分はいつも前線基地隊長でいなければと思いついていないではないか。時には、少し後方に下がってみると、全体がもっとよく見えるかもしれない。そんなことをふと思うようになりました。自分の部門が、経営者から、あるいは他の部門から、どのようにみられているだろう

結婚して5年目ようやく妊娠したのですが、そのときはすでに400億規模の事業責任者だったので、さすがに躊躇しました。そのポストで産休をとった先例がそれまでなかったからです。

けれど事例は作ってゆくものと思いついて、「次年度の事業計画書を作成する1月までには戻りますから」と宣言して、法律で定められている10週間の産休をとりました。その後は夫が育児というか、計画的に残していた有給休暇を2カ月間とることでした。



宅にいる私のところまで運んでくれ、私が復帰してからは、夫への用件を私が運ぶという「定期便」で、互いの仕事を助け合ってきました。

復帰後は、元のポストが保証されただけでなく、子どもをもった母親の感覚を大事にして、その実感から事業を見てほしいと、子育て市場の事業にも携わりました。

子どもは、今5歳になりますが、茨城の実家に子どもと共に戻ること、両親に子どもの送り迎えなどの面倒を見てもらっています。私の帰りが非常に遅くなったときには、東京の家に

か、また、どのような価値を届けているのだろうか？そのような観点から自分の職務を捉えてみると、日々のルーティンワークから見えるものは、また違った方向性が発見できるはず。更なる飛躍を目指して、時には見方を変えて、自分を映す鏡を見つめませんか。自分が思っていた「わたし」と違ふ「わたし」が映っていないでしょうか？

女性たちよ、風を起そう！

さて、そうやって、これからのプランを書き出すために考えてみると、何をやりたいのにできていないのか、どうなりたいたいと思っているのに何に不安を感じているのか、が見えてきました。自分が目標を達成するために必要なことが何なのか、何を身につけるべきかというターゲットがおのずと向こうから見えてきて、何かに着手しようという強い思いも出てきました。

J・Win卒業生としての誇りをもって、背筋をピンと伸ばして前を向いていきたいと思えます。我々の後ろには、もう新しい世代が入ってきます。J・Winの中にどんな風を起こしてくれるでしょうか。我々の軌跡とはまったく違う新しいJ・Winの風が、日本の中を吹き抜けていきます。

時代は変わっても、我々はいつとも風を起こし続けていたい。その意味で、卒業生にも、そして、新しいメンバーにも、私からこの言葉を贈りたいと思います。「J・Win新メンバーよ、卒業生よ、TOPをめざせ！」

Q 幹事長としての抱負をお願いします。

泊まることもあり、早く帰る日、遅い日と、メリハリをつけています。両親には本当にお世話になっていますが、孫の世話をするようになって、両親も返って、若返ったようです。

私は大学時代に史学科で「女性学」を学んだのですが、これまではそれを活かせるチャンスがありませんでした。J・Winで、たくさんの女性たちと出会い、企業で働く女性の現状を知って、ここで少し立ち止まって考えてみるのもいい経験かなと思っています。また仕事上、マーケティングをやってきましたので、少子化や労働人口の減少など、市場としての大きな問題をみんなが考えてみる機会かもしれません。ベネッセがここまで多角化でき、国際化した社会でやってこられた一つの要因として、いち早くキャリア女性を採用してきたこともあったと思います。先代の社長の日記「福武の心」には、「女性性はよく気が付き、とくに細かい仕事ができ、プロ意識も高い。それを戦力にしない手はない」とはっきりと書かれています。

J・Winでも皆様に助けられながら、思い切ってやっていきたいと思えますので、どうぞよろしくお願ひします。

プロフィール
1970年生まれ。東京女子大学文理学部卒業後、92年ベネッセコーポレーション入社。進研ゼミ中学講座の編集業務に携わり、進研ゼミ中学講座の統括責任者を経て、05年ベネッセコーポレーションでは最年少で執行役員に就任。08年対面教育事業本部本部長。他に株式会社個別指導学院取締役、株式会社スタイルケア取締役を兼務。

**先例がなければ、自分が作っていけばよい
その道を歩く人が増えれば、それが当然になる！**

第2期新幹事長、幹事が、スポンサー企業、協賛企業からの推薦で決定しました。まだメンバー同士の顔合わせもないうちに、新幹事長に早速インタビュー。最年少で執行役員になられたというキャリアやJ・Winへの抱負などを伺いました。

第2期幹事長 **成島由美** (株式会社ベネッセコーポレーション執行役員・対面教育事業本部長)

第2期スタートにあたって

J-Win Program

01.

2009年度 J-Win事業計画 事務局長 宿谷昇司

J-Win活動も2年を経過し、1期メンバーも卒業して、この4月からは新たな女性メンバーによる2期目の活動を開始いたしました。

2008年度は、94社262名の『女性メンバーのネットワーキング活動』を中心とした事業展開を行い、3月の拡大会議には参加企業トップ、エグゼクティブ、女性メンバーをはじめ多くのゲストの方々など、460名近くの参加をいただき、第一期の活動成果を報告して、成功裏に終えることができました。

2009年度からは、J-Winの活動目的のもう一つの柱である『企業のダイバーシティ推進支援』のプログラムをさらに積極的に企画推進してゆくことを目指して、各会員企業のダイバーシティ推進責任者の方々にもネットワークを組んでいただくことを計画しております。

さて、3月の理事会の承認をえて、2009年度の事業計画を以下のとおり実施してまいります。

■『女性メンバーのネットワーキング活動』

定例会、分科会の一層の充実を図るとともに技術系メンバーによるネットワークを開始し、USに本拠のあるSociety of Women Engineers (SWE) と提携し、Webセミナー等のリソースを活用できるようにするとともに、グローバルなネットワーキングの実践も計画しております。



みなさまのサポートをするJ-Win事務局のメンバーです。どうぞよろしく!

■『企業のダイバーシティ推進支援』

企業におけるダイバーシティ施策を推進するダイバーシティ責任者の皆様のネットワーク活動を開始するとともに、勉強会、各種セミナー、また、姉妹提携しておりますカタリストとの協業をベースに、グローバルなベンチマーキング、グローバルリサーチへの参加などを通して、会員企業のダイバーシティ推進を支援してゆきます。

以上のような事業展開とともに、各種の広報活動を通じて、J-Winのみならず、会員企業、女性メンバーのダイバーシティ活動の社会への発信、また、国内外の女性ネットワークとの連携を幅広く図ってまいります。

昨今の社会的経済情勢から、休会される企業もありましたが、新規に入会された企業も数多く、ダイバーシティの重要性、必然性が社会に浸透してきているのが分かり、J-Winの存在意義が再確認された次第です。

第2期も、会員企業及び女性メンバーの皆様の協力をいただきながら、着実に価値あるプログラム、実行可能なプログラムから推進してゆく所存です。

02.

「国・社会への提言分科会」メンバーと小淵優子大臣との懇談会が実現しました

第1期女性メンバーの「国・社会への提言分科会」では、昨年9月～10月にかけて、J-Win参加企業の女性社員を対象に「働く女性のWORK&LIFE調査」を実施。3951名の女性たちの貴重な声がまとまりました。そのレポートをもとに、2月25日に小淵優子内閣府特命担当大臣（少子化対策・男女共同参画）との懇談会が実現、分科会から11名の女性メンバーが参加しました。

まず、小淵優子大臣に調査結果を報告するとともに、率直な意見交換ができました。小淵優子大臣は「私も働く女性、母親の一人として、みなさんの貴重な声を生かしていきたい。スピード感のある仕事をしていきたい」と、力強く語られ、「次世代の女性たちのためにも、お互いにあきらめず、ねばり強くがんばっていきましょう」とエールを送ってくださいました。

●この懇談会の詳細、および「働く女性のWORK&LIFE調査」については、HPをごらんください。



小淵優子大臣を囲んで「国・社会への提言」分科会のメンバー



アンケート結果をもとに、率直な意見交換を行った

03.

J-Win/カタリスト ジョイントセミナー、東京・大阪で開催

本年2月、米国NPO法人カタリスト(Catalyst)より企業におけるダイバーシティ推進コンサルタントの第一人者であるMeryle Kaplan博士をお招きし、「カタリストに学ぶ～企業変革とダイバーシティ」と題し、東京・大阪の2会場で開催しました。

加速度的に変化する今日の経済界において、企業が持続的に成長していくためには多様な価値観を持つ人材を登用し、新しい価値創造につなげていく「ダイバーシティ・マネジメント」が重要な経営戦略であることは世界中の経営者が認めています。同セミナーでは、カタリストが提案するダイバーシティによる企業変革モデルを示しながら、そのプロセスを具体的に解説。さらにグローバル企業におけるダイバーシティ推進の成功事例として、ユニリーバ社の取り組みを紹介。——企業における「女性の活躍」は企業変革の成否を握る重要な鍵と言えます。女性にとって有効な変革は、まさしく企業に成長をもたらす変革となり得るのです。

●詳しくは、J-Win HPでご紹介しています。



Dr. Meryle Kaplan
Vice President
Advisory Service
Catalyst



Ms. Rhodora
Palomar-Fresnedi
Global VP-Diversity
Unilever