

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 DECEMBER

No. 9



女性の感性が 製造業に変化を起こす

キャタピラー・ジャパン株式会社 取締役社長

平野昭一氏



PROFILE
キャタピラー・ジャパン株式会社 取締役社長
平野昭一（ひらの しょういち）
1943年中国河北省（張家口）生まれ。湘南学園から早稲田大学理工学部機械科卒業。一貫して生産技術畑を歩む。相模事業所生産管理部長、工作部長、製造部長、副所長、相模事業所所長などを経て2000年取締役相模事業所所長、02年取締役常務補佐、常務取締役、05年常務取締役アジア生産支援チームリーダー、07年取締役社長に。

製造現場で採用した女性社員から「こんな匂いの中で、よく働けますね」と言われました（笑）（平野）

製造現場で採用した10人の女性社員が大きな変化をもたらした

内永 御社は2008年にJ・Winに入会し、協賛会社になっていただきました。ありがとうございます。



御社は、三菱重工とキャタピラー社が50%ずつ出資のジョイントベンチャーである「新キャタピラー三菱」から、キャタピラー社が3分の2をもつ「キャタピラー・ジャパン」へと2008年に変わられました。以来、女性の採用をグンと増やしていらっ

しゃるようですが、会社が変わったことがきっかけで、ダイバーシティに力を入れられるようになったのでしょうか？

平野 確かに、ある意味できっかけはありました。けれど、女性を活用したい気持ちは、以前から持っていました。実は15〜6年前、私が製造部長をしていたときに、初めて高校卒業女子を10人ぐらい採用したんですよ。

内永 それは、何かきっかけがあったんですか？

平野 当時、社員の家族に「お父さんが働いているところを見てもらう」と

いう機会がありました。そのときにいらした社員の奥さんたちと話をしたところ、非常に面白い。我々と観点が違うんです。それで、本格的に女性に現場に入ってもらおうと思いました。

内永 実際に採用されてみて、いかがでしたか？

平野 製造現場では、女性は体力面で男性と同じようにはいきませんが、それ以外の違うもの、女性ならではの素晴らしい感性を持っていました。たとえば匂いですね。非常に敏感で「こんな匂いの中で、よく仕事できますね」と言われました（笑）

それから、製造現場は安全が最優先なので、ヘルメットや安全靴の着用を義務づけているのですが、女性社員は「ヘルメットは蒸れるから、長い時間

かぶってられない」と言う。これがただの文句とは違いました。説得力があつて「なるほどな」と感じさせられるんですね。安全靴も、女性社員に言わせると「これは重すぎる。8時間も履いていたら大変だ」と。「何とか部長さん考えてください」と言われましてね。そこで探したら、軽くて丈夫なものがありました。安全は最重要ですが、必要以上に重装備であることは無い。これからは安全を保ちながら動きやすいよう、軽装備にしていかなければと考えが変わりました。

このほかにも、私が慣れてしまつて疑問ももっていないところに、いろいろ

女性や外国人など、アウトサイダーの場にいる人間は、非常にストレートに反応を出しますね。（内永）

る問題があると気づかされました。

内永 女性のように、どちらかというアウトサイダーの人たちをうまく活用すると、気がつかなかった点が見えてくるんですね

平野 女性の感性は男性とは違うと痛感しました。そのときは、何百人という社員の中に10人程度の女性社員が散つていたのでありますが、それだけで非常にいい変化が起きました。製造現場にとつてありがたかったですね。

内永 同じ製造現場でも、違う価値観や感性、違う経験から見ると、新しいアイデアや発想がたくさんでてきたということですね。

問題点が明確になり社内の仕組みがわかりやすくなる

平野 そんなことがあったので、女性の力をもっと活用したいと考えていました。また女性社員の採用だけでなく、「今のままでいいのか」と考えて、より多様なものを試していく姿勢が必要だと思えます。

内永 今のビジネスの延長でずっと続けるのであれば、もしかしたら単一文化、モノカルチャーのほうがかつと便利ですし、効率的かもしれません。けれど、これからの変化が激しい時代、それでは生き残れないと私は思うんですね。違う発想の人たちとうまく融合して、その能力を活性化させる。職場の多様化、ダイバーシティが求められて

いると思います。

平野 多様化ということであれば、製造現場に日系外国人が入ってきたときにも、大きな変化がありました。まず、誰にでもわかるようにマニュアルをきつちり作らなければダメだ、と再検討を始めました。さらに日本語がわからない人に対しては、作業工程などが一目で把握できるよう、表示を工夫するようになりました。

内永 標準化、「見える化」したんですね。

平野 外国人労働者には、思いもよらない観点で「ここはこうした方が良いのでは」と言われることも多かったです。これらの経験から、いろんな人たちが入ってくるのはいいことだな、と学びましたね。

内永 女性や外国人など、ある意味アウトサイダーである人間は「何でこういうことするんですか？」と、非常にストレートに反応するんですね。それによって、問題点が明確になって、みんなが納得できるような形に変わっていくこともある。社内の仕組みがどんどんオープンになってわかりやすくなる。そういう意味で職場に貢献するのだと思います。

ただ、突然外国人が入ってくるのは大変な面も多いので、そういう意味でまず女性を活用していただきたい、と私は思っています。

平野 同感です。それに、女性が生き生きと働いている職場は、男性にとっても非常にいいと思いますね。

内永 女性の側も、自分たちが何を求められていて、何に貢献することが会



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。

社の本当の意図にあつてはいるかということ、理解するべきだろうと感じています。

平野 ただ女性社員の中には、会社のピラミッドを上っていきたい人もいれば、そこそこ楽しく働いていければいい、という人もいますよね。私は職場には、多様な価値観をもっている人が集まるほうがいいと思つているので、ゆつくりやっていきたい人に「あなたもがんばって」と言うつもりはありません。ただし、女性でピラミッドに登っていききたいという人がいたら、そこで

違うものに対して拒否をせず、いいか悪いか、ともかく見てみようという姿勢が大切ですよ（平野）

はハンディキャップをなくさなければいけないと思つています。

女性管理職を増やすには早期選抜のロールモデルが必要

内永 現在、御社の女性管理職は何人いらっしゃいますか？
平野 キャタピラージャパンでは、管理職が300〜400人いるうち、女性は3人です。ただし親会社のキャタピラー社では、開発担当最高責任者が女性で、管理職の2割が女性です。



グローバルリーダーになるには、さまざまな価値観を、まずは受け入れることが、大切だと思います。（内永）

なことは何だと思われませんか？

平野 私自身は海外出張を含めて、長い間海外にいたわけではないのですが、実は日本人のバイスプレジデントを出すように言われています。その人材をどう育てるかを考えています。とにかく候補になる人間を現地に放り込んでしまえ、と。

内永 外へ出て、世界との違いを身体で覚えることが必要で、それが一番だと考えています。
内永 先ほどの「ドリル作戦」と同じですね。

平野 グローバルに活躍できるような人材をどんどん作るのは、難しいと思うんですね。ただし、日本人としてのグローバルリーダー、世界という視点をもつ日本人リーダーならばできますし、そうなるためには、まず根っこの部分で日本の教養をしつかり持つことが大切だと思います。

内永 日本の教養をベースにして、世界を把握しコミュニケーションがとれる。それが日本のグローバルリーダーではないでしょうか。
内永 世界を相手にするためには、ま

日本では採用の段階から女性のしかもエンジニアが少ないんですね。それを今、必死に増やそうとしていて、今年の新人社員は4割が女性です。私は5割が女性でいいと思つています。

内永 女性の管理職を増やすためには、全体の底上げを図ろうとするよりも、ある程度の女性社員の中から、可能性があつて意欲のある人を、早めに上に引き上げてしまうことも必要だと思つています。まずロールモデルを作つてしまえば、後に続く女性たちがその人を目指すようになり、女性社員全体にやる気が出てくると思つています。

平野 全くその通りで、我々はそれを「ドリル作戦」と呼んでいます。とにかくどこかに穴をあけて、ガッツと先行させる。本人にしてみると、早期選抜でかわいそうな面もあると思つますが、そうしないと出てこないですよ。内永 私自身、そういう立場にいて、多分に恩恵をうけてきました。だから言えるのですが、下駄をはかされた本人にしてみると、こんなにしんどいことはない。力不足は本人がいちばん分かつていて、何とか力をつけなければと、必死ですから。

ただ、よく「私は女性だから偉くなったと言われたくない。実力で上に行きたい」という人がいるんですが、私はそれには「どんなチャンスだつて構わない。もらえるチャンスは生かしなさい」とアドバイスしています。「本当にあなたがしなければいけないことは、そのチャンスを生かして、やっぱり彼女にチャレンジをさせてよかった、と思つてもらふことなのよ」と。

平野 たとえば、インドには古くからの身分制度がある一方で、すごい勢いでIT産業が伸びていて、そこでは完全に能力主義ですよ。あれだけ歴史がある国の中で、大きな変化がおこつて多様化をしています。世界中どこでも、伸びていくところは多様性ですね、これは統計的にも証明されていると思つています。

内永 とこが日本では、多様性に対する抵抗感がまだまだ強いですよ。平野 そうでしょうか。私が知つている方の中には「変えなければ」と思つている人が多いですよ。

内永 それは嬉しいですね。実は私は上に行きたいという意欲のある女性には、海外で働くことを勧めています。多様性に慣れている海外のほうが、女性を受け入れる土壌がありますし、女性にとつても認められるチャンスがある。それに、日本の企業でアウトサイダーとして扱われている女性は、海外でマイノリティの立場になること

平野 本当にそうだと思います。それから、女性にとつては子どもを持つことも重要ですよ。会社の中でやりがいのある仕事をし、自分自身を伸ばしていくことも大事ですけど、女性として子どもを産みたい気持ちになるのは当然です。そのときに、仕事でのハンディキャップを完全になくすというのは難しいと思つますが、少しでも軽減できるようなサポートができればいいと考えています。

内永 育児と仕事の両立は大変ですが、子どもを育てながら仕事をしている人に話を聞くと、「最後に自分を支えてくれるのは、亭主でも会社でもなく子どもなのよ」と言いますね。「子どもを産んで仕事をして本当に良かったと思う」と。子どもがいることが、仕事をする上でも非常にプラスになっています。それに、子どものいる人は時間に制限があるので、効率良く仕事をする。マイナスばかりではなく、いい面もたくさんあるんですよ。子育てを支援するために、具体的な計画はあるのでしょうか？

平野 まだ具体化はしていないのですが、たとえば職場や工場に保育施設ができると思つています。女性が安心して外で働ける、そして自分の人生の価値を、子どもとともに追究していける。そんな職場環境が作れたらいいですね。

グローバルリーダーは日本人としての価値観をベースに持ちたい

内永 グローバルリーダーとして必要

に、あまり抵抗感がなく力が発揮しやすいと思ふんです。

平野 これからは、日本でも女性を積極的に活用して、海外に行かなくても認められるようにしないといけないですね。

女性の活用は後輩だけでなく会社全体のためになる

内永 最後に、J・Winに対するご意見、ご要望をお聞かせください。

平野 女性の活用については、現在の状況から進めていくには、先ほど申し上げた「ドリル作戦」で突破していかなければならぬと思ふます。そうすると、選ばれた皆さんにがんばってもらうしかない。本当に大変だと思ふます。けれど、それはあとに続く女性のためになるのはもちろんのこと、会社のためにも必要だと思ふます。

ですから、できるだけことはさせていたいただきたいと思つています。そしてもうひとつ、先を行く人には、様々な立場の女性たちの職場環境を眺める余裕ももつてほしいと思ふます。できるだけ視野を広げて、大変な思いをして働いている女性も大勢いることを、きちんと理解していただきたいですね。それが、選ばれた人たちの責任だと思ふます。

内永 それは本当に大事なことです。彼女たちが育つていくためにも必要なことですし、我々J・Winとしても考えていきたいと思ふます。本日は貴重なお話をありがとうございました。



女性役員として 自分がどう変わったか、 女性役員によって 会社がどう変わったか?

9月15日、ノルウェーの女性エグゼクティブを育成する「Female Future」プログラムについてのセミナーを開催しました。講師は、ノルウェーからこのセミナーのために来日されたFFプログラムのプロジェクトリーダーであるカーリ・ミンゲ氏と、このプログラムの受講者で現在はCEOの立場にあるマリアン・カールセン氏。講演は大変に興味深く、その内容を受け、第2部は日本の女性執行役員3名も加わってのパネルディスカッション。一部分ではありますが、ここでご紹介しましょう。

役員になった時、「天井が抜けた感じがする」と言われました

永田 日本企業では、女性がボードメンバーあるいは執行役員になるということがようやくスタートしたレベルですが、役員になったことで自身が変わり、あるいは社内外に対してどういったインパクトを与えたのか、まず、星野さんから伺えますか？

星野 日産自動車は、そもそも産業全体がそうですが、とても男社会的な企業と認知されていたようです。私が役員として加わったことで外からも中からも「天井が抜けた感じがする」と言われました。男性、女性にかかわらず、「そういうの、ありだったんだ」という感じで言われます。

永田 長嶋さんはいかがでしょう。長嶋 当社は女性管理職も比較的多いので、女性を活用している会社と見られています。実際はある地位以上の管理職になりますと極少になり、ほかの日本企業さんと同じです。

また、先代の社長が女性で、トップ・オブ・トップまで女性が務めた軌跡があるのですが、そうは言っても彼女はかなり強いタイプの女性です。私が弱いわけでもないかもしれませんが、全然違うタイプなので、「ああいうタイプでも、役員になるんだ」と思われたでしょうね。

私自身も、「ああ、こんなにいいかげんなタイプでも機会は与えられるんだな。機会があればやれるんだな」と、そう思っています。

に参加されていますが、そこで得たものは何だったのでしょうか。マリアン、Female Future、プログラムは、自分自身の長所と短所に注意を向けさせてくれたことで、より優れた指導者になる手助けをしてくれたと思います。それに、濃密なディスカッションができる他企業の女性幹部とのネットワークを構築する機会を与えてくれました。CEOというのはある意味孤独な立場ですから、このことがとても良かった点です。

永田 カーリさん、ノルウェーの企業全体ということで伺います。役員会の男女の比率をほぼ同数にすること、と定めた法律、クォータ制度。※は、かなり進んだものと思うのですが、それにより、状況は変わったのでしょうか。カーリ この法律が施行される前は、取締役のポジションには約12〜14%の女性が登用されていたので、抜本的にその数が増えたことは確かです。

総括するには時期尚早ですが、業績においても、女性役員を増やした企業は伸びていることが、データから分かっています。

また、仕事への人々の姿勢も変化してきていると思います。とくに男性。父親の育児休暇取得を義務化したこともありますが、父親が家庭にいる時間が長くなっています。一部の男性は、女性の進出により自分達のアイデンティティが失われると話す人もいますが、私はそうは思いません。私たちは共に協力できるし、次の世代は今の私たちよりもっと違った考え方になるでしょう。



※“Female Future”プログラムとは
ノルウェーの全国規模のプロジェクトで、女性エグゼクティブを育成するためのプログラムを日本の経団連にある経営者連盟が開発。契約した企業から指導的立場にふさわしいと判断された女性社員が受講し、リーダーシップを身につけるための訓練が行われる。その成果により、国内外からの注目を集める。

※クォータ制とは
1988年に男女平等法が改定され、「公的委員会・審議会は一方向の性が全体の40%を下ってはない」となり、これがクォータ制と呼ばれる。2004年には政府系企業、さらに06年には規模の大きな一般の株式会社企業においても、取締役会のクォータ制が義務付けられた。

永田 星野さんは、最初から執行役員として日産に入社されたわけですが、会社からはどのようなことを期待されていると感じていますか。

星野 ゴーンとの最初の面接で、「日産があなたを欲しい理由は3つあります」と言われました。1つはマーケティングのエキスパタイズで、2つ目は国際的な生活経験、3つ目が「あなたが女性だからです」と。

今の日産の役員会は全員男性で、ほぼ大半が日本人の男性で、あんなにたくさん同じ種類の人がいなくても代表して1人いれば、十分だと。だから、「違うことに価値があるんです」と言われました。

永田 実際に、他の役員メンバーの方々と接して、「これは大変だな」と思ったことはありませんか。

星野 ルノーとのアライアンスでゴーンをはじめとする、ルノーからの役員が一気に入ったことで、日産は本当にダイバースされています。ただ、残念ながらルノーから来た役員は、全員男性でした。

永田 ノルウェーと日本の状況は、かなり違いますね。私自身も含めて、まだこの3人の会社では、女性の執行役員はそれぞれ1人だけです。女性の積極的な活用も含めたダイバースティは絶対必要と考えますが、日産さんでは何か取り組みがありますか。

星野 当社には、ゴーンともう1人、ダイバースティに相当コミットしているCEOがいて、女性の役員を増やすということを真剣に考えています。その真剣さが他の役員にも伝わってきています。今、その役員たちが、自分の後継者の候補者リストを考える際、そこに女性の名前が1人も入っていない役員は、もうブラックリストに入れられているんです(笑)。それだけ、そういう人たちがマイノリティーになりつつあります。

永田 その候補者を増やしていくためのインフラのサポート、ノルウェーでいう“Female Future”プログラムのようなものはありますか。

星野 日産には、ダイバースティ・デイベロップメント・オフィスというのがありまして、ラインのトップと相談しながら、そのポテンシャルのある女性を発掘する作業を行っています。さらに、彼女たちが直面している問題をリサーチしたり、彼女たちがキャリアを描くためのサポートをしたり、もちろん特別なトレーニングプログラムを組んだりもしています。

永田 特別なトレーニングプログラムには、社外のものもありますか。

星野 今年のことばかりませんが、昨年まではありました。主には、リ

に

長嶋由紀子氏
株式会社リクルート執行役員
1985年、青山学院大学法学部卒業。同年、株式会社リクルート入社。2001年4月、人材マネジメント室エグゼクティブプランナー。06年4月執行役員、ならびにプライダルカンパニーカンパニー長に就任。09年7月、株式会社リクルートスタッフング代表取締役社長、株式会社リクルートフューチャーパートナーズ取締役就任。

星野朝子氏
日産自動車株式会社執行役員
1983年、慶應義塾大学経済学部卒業。同年、日本債券信用銀行株式会社入社。86年ノースウエスタン大学ケロッグ経営学大学院入学。88年、同大学院修士課程修了(MBA取得)。89年、株式会社調査研究所主任研究員。2002年4月、日産自動車株式会社、Vice President市場情報室担当。06年4月、執行役員(市場情報室担当)に就任。

カーリ・ミンゲ氏
ノルウェー経営者連盟(NHO)シニア・エグゼクティブ
ノルウェーの全国規模のプロジェクトである女性エグゼクティブ育成プログラム“Female Future”を始め、数々の人材育成プロジェクトの最高責任者。“Female Future”には開発当初から携わり、その成功に大きく貢献。既婚、2児の母。

マリアン・カールセン氏
ボルグ・スヴァークストロム社CEO
“Female Future”受講者。ボルグ・スヴァークストロム社は1984年設立、年間総売上高1,500万ドル、7つのグループ企業から成るIT、オーディオビジュアル機器、テレビシステム、セキュリティ機器を扱うノルウェーの企業。既婚、2児の母。

私が入社してまもなく、こんなことがありました。ある女性をターゲットとしたクルマの企画について話し合う場で、企画者から提案された内容が、感覚として「ありえない」というものが含まれておりました。

私は、情報を客観的に分析して提言するという立場なので、客観的な情報がない時は、発言するのを止めようという心を決めていたのですが、この時だけは自分への約束を反古にして発言してしまいました。私としては当然と思われる発言でしたが、周りの役員の方にはそうは受け止めていただけず、やはりひとりだけでは難しいと、すごく感じましたね。

永田 けれども結果として、いい方向の意思決定として反映されたということですね。長嶋さんは、どうですか。リクルートの場合は過去に女性の社長がいらして、やはりオープンでしたか。長嶋 リクルートの経営ボードの中で

女性を私ひとり、そうなると思ってしまうのは、女性をバックグラウンドにしたことを何か考えなくちゃいけないのかしら」と。ところが、経済のスピードは速くて、決断はどんどんしていかなくては行けない。成功するにしろ失敗するにしろ、その原因に性差が関わっているのかという深遠なるところの分析をしている時間はありません。私が女性であることは変えられませんが、それを土台にした自然な振る舞い方や意思決定はあつてよしと、今は淡々と、その役割の中で仕事をしていきます。

ノルウェーでは、女性役員が増えた企業の業績がアップしています

永田 日本とノルウェーの違い、あるいは女性としての価値観の共通性みたいな部分もあると思うのですが、マリアンさんは、ご自身がCEOになられて、一番何が変わりましたか。マリアン 人間としては、あまり変わっていないけれど、本音に思っていること、企業人として変わったことは、全体像により目を向けるようになります。人や市場、社会の反応により注意を払うようになりました。それまでの方法に捕らわれないやり方で人材開発をする、このことについてよく考えるようになりました。

それから長嶋さんと同意見ですが、日々の仕事の中では男であるとか女であるという事は考えていません。永田 マリアンさんはCEOになるときに“Female Future”プログラム※



5人のお話は、国籍を超え、女性としての共感で盛り上がりしました。



誰かの助けを
素直に受け入れる。
働く女性には必要なこと
(マリアンさん)

「す」とよく答えるんです。永田 ネットワーキングという言葉が出ましたが、長嶋さんはどうですか。長嶋 ネットワーキングは、できれば自然発生的に起こるのが一番いいですが、今はネットワークもインフラが必要ではないかと考えています。そして、マーケットで自然淘汰がおこるように、陳腐なものは捨て去られ、発展していくものは発展していくでしょう。そういう意味では、ネットワークもそうですが、女性をバックグラウンドにした組織を率いるリーダーシップも、まずは作ってみてしまおうというやり方もあると思うのです。

性別について意識することすらない。そんな組織が目標です

永田 我々の事前の打ち合わせでは、「ダイバーシティは、結局トップのコミットメント」、つまり、いかにトップが真剣に取り組んでいるかに尽きるということこそコンセンサスが得られなかった。その中でもできるアクションなど、何か考えていらつしやることはあります。

ダイバーシティが進んでいる特に関係企業と一緒に進むことで、女性社員同士のソーシャライジングというネットワークができてきます。マリアンさんも先ほどおっしゃっていましたが、これはものすごく重要だと思います。

私は、アメリカへ行ってビジネススクールを出て、何が一番良かったのかと聞かれますが、「ネットワークで



質疑応答では、会場のみなさんからたくさん挙手がありました。

「奥様は働いていますか？」と必ず質問します。「NO」という答えが大半なのですが、そうすると、ものすごく残念そうな顔をすることにしているんです。(笑)

それを若い男の子たちが見て、「俺は結婚するなら、働く女性をめぐろう」と思ってもらいたくて。料理を作って、子育てをしてくれる女性がいい女性で、働いてくれれば

もっといい。そういう価値観があることは問題です。

私は、女性が男の子を生んだときこそが勝負だと思っています。子育て中から洗脳です。これは、結構長期的な話なんですけれど。(笑)

永田 おお、会場から拍手が！長嶋 私も賛成です。私は、リクルートの人事を7年間やっていたのですが、採用面接の最終インタビューでは、男

性に、家族との関係性を聞くようにしていました。人間として、独立して育てられているかどうかで、母親との関係性ですごく分かります。

そういう男性は、性別に関係なく個性としての力で立てるし、人を個として見るんです。

マリアン 私たちはほんの少し皆さんの先を進んでいます。しかし、ノルウェーも大企業は変化しましたが、現在、小規模な企業は変化の途中です。そして、じつは私の親の世代は、女性のCEOに対して疑問視しています。つまり、ジェンダーの問題に関しても道の途中なのです。

長嶋さんと星野さんに同感で、私は2人の子ども、男の子と女の子どちらにも、「あなたたちは好きなことはなんだってできるのよ」と話しています。これは個人・公人として、とても大切なことだと思います。

マリアン ただ、未だに女性は最低でも男性と同じくらいこなせる、いえさらに優れている必要があります。これも現実なのです。

だからと言って、ひとりですべてをこなすことはできません。ですから、親や友達といった強力な支援グループを持ち、お互いにサポートし合い励まし合います。そして夫婦が応援し合っ

るのだと思いました。長嶋 そうですね。この先の日本は、家族5〜6人、3世代ぐらいでそれぞれがシェアリングし、合計年収2千万円で豊かに暮らすと。そうでもしないと、子育ての問題とか少子化の問題は解決できないと思うのです。

シェアリングをスムーズにするためには、自分の特徴、仕事でいえば専門性を意識し、男とか女ということでもエッジを立てている場合ではありません。このシェアリングというのは、自分の仕事の上でも、今まさに取り組んでいるテーマです。

永田 星野さんの、男の子の教育というお話の際、会場から拍手がありました。企業の中の取り組みだけではなくて、子育てといった日常生活も、日本の企業や社会につながっていて、それらを変えていける可能性があるということをお私達は忘れてはいけないと思いました。

星野 男性が変わらなくては、私たちが変われない、ではなく、まず私たちが変わるほうが、前に進みやすいと思うのです。例えば、「僕は育児休暇を絶対とる」と宣言するような男性のほうがモテる。このように、女性が意識を少し変える状況ができれば、男性は簡単に変わっていくはずなんです。

永田 そうですね。あるべき姿の社会や企業を作りだすためのスタートラインに、私たちは常に立っているということですね。

パネリストのみなさん、今日は本当にありがとうございました。



次の世代はもっとオープンになる。その姿が楽しみです
(カーリさん)

ていることがとても重要な要素です。永田 お互いにサポートするのが当たり前という社会は、改めてすごいなと思いますね。

「Female」の次のステップ「Global Future」を「Growth」!!
永田 カーリさん、これか「Female Future」、プログラムは、どのように発展していくのでしょうか。

報を交換できるネットワークが形成されていくことを、心から願っています。けれども、いつかこのプログラムは必要なくなっているかもしれません。それは、私の願いなのです。今、ノルウェーでは、年齢や国籍などの多様性も、大きなテーマのひとつとして取り上げられています。実際に私たちは「Global Future」という考えを提案し、取締役会、そして企業全体での国籍の多様性について探るプログラムを構築しています。次のステップへと登り始めようとしているところなのです。

永田 ノルウェーは、1歩先の未来を描き始めているということですね。

今日、マリアンさん、カーリさんのお話を伺って、私自身が思ったことは、やはり役員会のレベルがダイバーシになること、男女がほぼ同数の割合でボードメンバーとして共同参画するというのは、日本企業でもやってみる価値はあるということですね。やってみなければわかりませんが、私たちは、今の現状にとどまるわけにはいきませんから、チャレンジすべきだろうと思っています。

また、星野さん、長嶋さんのコメントの中には、女性をボードメンバーに引き上げていくためには、やはりトップのコミットメントは必須という内容がありました。具体的には、女性役員のセレクトシヨンプラン、セレクトシヨンプロセスを、きちんと準備していかなければならないといったことが見えてきました。

J-Tの事例をご紹介しますと、女性

最後は、「個の力」で勝負が決まる。その部分を磨かなくては
(長嶋さん)



の採用比率を意図的にまず上げていくこと。母集団を確保しながら女性役員のセレクトシヨンをへと進んでいくことが、取り組みのひとつではないかと、私自身感じています。

ただし、男性だ、女性だ、と言っているのが、重要なのは、その個々の部分です。男性にしても女性にしても、最後は能力の問題であり、その部分でまず同じラインに立たないと。

マリアンさんは、女性は男性以上がんばって、男性以上の成果を出さないと認められないとおっしゃいましたが、こういったことこそ、我々が風通しをよくするため、がんばる必要があ



女性役員として自分がどう変わったか、女性役員によって会社はどう変わったか?

社会や企業を変える。そのスタートラインに、今立っているのです
(永田さん)

女性が意識改革してこそ、男性の意識改革もついてくるのでは
(星野さん)



Information!!

セミナーの第1部、カーリ・ミンゲ氏(ノルウェー経営者連盟シニア・エグゼクティブ)とマリアン・カールセン氏(ボルグ・スヴァークストロム社CEO)の講演内容については、J-Winホームページ(アドレスhttp://www.j-win.jp/)をご覧ください。



「グローバル女性リーダー (世の中調査)」分科会

- 人数 18名
- リーダー 上場庸江 (株式会社三菱東京UFJ銀行)
- サブリーダー 坂本香織 (株式会社ベネッセコーポレーション)
- 担当幹事 永嶋瑞恵 (株式会社東電ホームサービス)
- 横車担当幹事 酒井香世子 (株式会社損害保険ジャパン)

グローバル女性リーダー(世の中調査)分科会では、5～10年後の環境変化を予測することにより、「新しい時代が求める“将来型リーダー”の要件」を明らかにした上で、新時代のリーダーとして、マインドセットの変化をもたらすような育成方法の提案、あるいは我々自身の行動変化のためのステップ設定を行うことをゴールにしています。2009年度はFuture Leaderの要件仮説についてインタビュー等を通じて深掘りし、2010年度は育成プログラム・自身の行動変革について検討していきます。

「グローバル女性リーダー (企業調査)」分科会

- 人数 30名
- リーダー 徳田治子 (株式会社インテージ)
- サブリーダー 赤津恵美子 (ノバルティスファーマ株式会社)
- 担当幹事 北尾智子 (株式会社三菱東京UFJ銀行)

どうしたら私たちがグローバルに活躍する女性リーダーになれるのか? また、グローバルリーダーを継続的に育成・輩出するにはどんな仕組みが有効なのか? を明らかにするのが1年目の活動の中心です。グローバルリーダーとしての能力や資質、そして、それらを育成するための研修・施策を、ベストプラクティス企業の人事部門の方を中心にインタビューをしながら、明らかにしていく予定です。これまでの4カ月間で、ヒアリングしたい項目を整理し、プレとしてメンバーが自社の人事部門にヒアリング。結果を共有するとともに、文献調査の結果から訪問企業リストを作成しました。今後はそのベストプラクティス企業へのコンタクトを開始する予定です。

「グローバル女性リーダー (社内調査)」分科会

- 人数 13名
- リーダー 油井まり子 (株式会社リクルート)
- サブリーダー 幸島のり子 (日本アイ・ビー・エム株式会社)
- 担当幹事 小林柚香里 (アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス株式会社)

グローバル女性リーダー(社内調査)分科会(自称:少数精鋭美女チーム)では、各社で活躍されているトップリーダーたちへのインタビューを通じて、「TOP OF THE WOMAN (リーダー×女性×グローバル)」に求められる要件・要素(スキル・経験・人間力など)の仮説立てを行い、自己とのGAPを知り、どうすれば自身が成長することができるのかという成長計画を描くことを目的としています。J-Winメンバーや多くの女性リーダーにも参考となるようなアウトプットを出せるように頑張りたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

「女性リーダー育成支援」分科会

- 人数 47名
- A(意識改革)チーム
 - リーダー 清原則子 (キャタピラー・ジャパン株式会社)
 - サブリーダー 寺袖郁江 (トランスコスモス株式会社)
 - 清水文子 (日本コカ・コーラ株式会社)
- B(育成支援)チーム
 - リーダー 近藤アレイ (株式会社NTTデータ)
 - サブリーダー 初鹿沙綾香 (株式会社フジタ)
 - 三上和子 (株式会社内田洋行)
- 担当幹事 緒方真樹子 (株式会社リクルート)
- C(環境整備)チーム
 - リーダー 金田裕子 (株式会社リクルート)
 - サブリーダー 平林葉子 (株式会社損害保険ジャパン)
 - 担当幹事 中川晴美 (東日本旅客鉄道株式会社)

私たち、女性リーダー育成支援分科会は、「活動を通じてメンバー自らが成長する」「J-Winメンバー全員が活用できるアウトプットを作り出す」ことを目指して活動をスタートしました。全体で47名と規模が大きいため、3つのテーマに分け、各チームでの活動をメインに行っていきます。

- 【A:意識改革チーム】“秘密の花園”=リーダーになること/キャリアアップの魅力を探り・伝えることで、“意識改革”のモチベーションを促進します。
- 【B:育成支援チーム】リーダーに必要な能力を明らかにし、習得する場を提案・提供します。
- 【C:環境整備チーム】女性がリーダーになるときの壁を明らかにし、その壁を打破していく要素を探ります。



「ワークライフ・マネジメント」分科会

- 人数 22名
- リーダー 梶原真紀 (みずほ証券株式会社)
- サブリーダー 本田有香 (大日本印刷株式会社)
- 新田あゆみ (日立化成工業株式会社)
- 担当幹事 和田祐子 (ソニー株式会社)

私たちは、“Women to the Top” 実現のため、ワークライフ・マネジメント(以下WLM)を提言します。社会的・経済的環境やライフスタイルが変化する中で、個々の能力を最大限に発揮するため、WLMがポジティブな戦略として企業および社員一人ひとりに広く受け入れられるには? その実現にむけて阻害要因を調査・分析し、対策を提言することを目標に活動しています。自らのWLMを振り返りつつ(?)、文献調査やアンケート等を通じて、J-Winメンバーならではのアウトプットをめざします。

「学生キャリア教育支援」分科会

- 人数 21名
- リーダー 田中久美子 (株式会社リクルート)
- サブリーダー 板谷和代 (株式会社日本航空インターナショナル)
- 担当幹事 溝口康代 (株式会社ベネッセコーポレーション)
- 浅羽麻衣子 (KDDI株式会社)

“Women to the Top” を目指す次世代人材の基盤づくりをミッションとし、1期生の活動を引き継ぎ、かつスケールアップして、企業で働く楽しさ、面白さを学生に伝えたい!!

対象を女子高校～共学高校、学生～先生と、幅広くとらえ、先生チーム、学生チームの2チーム制で調査、活動を開始。10月までに第5回分科会を終え、両チームの活動への具体的な動きが始まろうとしています。独立行政法人教員研修センター訪問、学生の生の声データ収集、ターゲットの高校選定、学校、予備校への働きかけを、今後実施する予定です。



「国・地域社会」分科会

- 人数 28名
- リーダー 大羽ルミ (ソニー株式会社)
- サブリーダー 椎名真弓 (株式会社ニチレイフーズ)
- 担当幹事 渡邊順子 (NTTコムウェア株式会社)
- 成島由美 (株式会社ベネッセコーポレーション)

女性が働き続け、活躍し続けることが可能な社会を目指して、J-Winのネットワークと知恵を活かし、国・地域社会を動かして行くことを目標に活動します。

まずは、女性が企業で働き続ける場合に負荷となる出産、育児、介護などの課題抽出や、一方で、女性が働き続けることの社会的メリットを裏づけるデータ等を収集。第一期のアンケート調査結果から仮説を立て、提言や連携の裏付けとなる定量データの収集をおこないます。

それらを元に政府、自治体等とコンタクトし、課題やニーズをヒアリングするとともに、働く女性の声を届け、小さくとも「変化」を起こしたいと考えています。

「男性の意識」分科会

- 人数 25名
- リーダー 福井美佐子 (昭和シェル石油株式会社)
- サブリーダー 珍田典子 (あいおい損害保険株式会社)
- 担当幹事 高田啓子 (みずほ証券株式会社)

男性の意識分科会では、男女の意識や行動のGAPに着目し、その研究・調査から個人個人がいぎいきと働ける職場作りを提案していくことをミッションとして掲げています。

Women to the Topを目指していく中で、男女のお互いの「未理解」による行き違いなどを乗り越えるきっかけとなるような行動のヒントや気づきを促す提案を目指しています。

さらに、メンバー一人ひとりが、目標達成にこだわりつつも、日頃背負っている鎧を脱ぎ捨てワクワクし、次につながるチャレンジができる分科会として活動していきたいと考えています。

「技術系」分科会

- 人数 21名
- リーダー (担当幹事と兼務) 小菅美佳 (東京電力株式会社)
- サブリーダー (企業SWGリーダー) 岩田理子 (日立化成工業株式会社)
- サブリーダー (学生SWGリーダー) 黒澤葉子 (KDDI株式会社)

『女性エンジニアが生き生きと働けるようなキャリアパスを提示する』を想定ゴールとし、現在、少数派の女性エンジニアを増やすことを目標に活動をします。

【企業SWG(サブワーキンググループ)】女性エンジニアが継続して働き、キャリアアップする方策を検討・実施します。

【学生SWG】理系女子学生を増やすための方策を検討・実施します。

また、アメリカの女性技術者団体SWEと姉妹提携しグローバルな視点も自己研鑽していきます。参加メンバーは建築業、製造業、インフラ系企業などさまざまなエンジニアですが、それぞれのWomen to the Topを目指して活動してまいります。

第2期女性メンバー「分科会活動」

「ありがたい姿」を求めて、活発に自主活動が展開されています!

「企業経営への提言」分科会

- 人数 19名
- リーダー 内山夕香 (サッポロビール株式会社)
- サブリーダー 服部美杉 (古河電気工業株式会社)
- 担当幹事 小松由佳 (キャタピラー・ジャパン株式会社)

『企業経営への提言』分科会では、女性リーダー育成のための企業環境整備の切り口から“Theダイバーシティ推進～「わかる」経営から「やる」経営への提言”をテーマに、ダイバーシティの経営価値を「企業トップの理解」から一歩進め「現場レベルへの浸透・定着を図る」ための提案実施を第二期活動ゴールに掲げています。

2009年度は企業におけるダイバーシティ浸透・定着の課題を分析、2010年度はそれらをもとに企業への具体的提案内容および方法を検討する計画です。メンバーの参画意識・プロセスを重視しながら成果を追求してまいります。



J-Win Program

「ダイバーシティ推進責任者勉強会」が活発に開かれています

今年度からダイバーシティ推進責任者ネットワークがスタートしましたが、その中から勉強会が生まれ、活発に会合が開かれています。各回平均20名前後の参加があり、和気あいあいの中にも熱い議論が交わされ、時には懇親会の席上までその熱気が続いています。今進行中の勉強会は、次の3つです。

「カタリスト“ダイバーシティ推進の基本”を読む会」

米国カタリストのダイバーシティ推進マニュアルをもとに、基本枠組みを学びながら、自社での展開事例や課題を話し合います。7月にスタートしまだまだ続く予定です。

「カタリスト会員企業とD&Iを語る会」

ダイバーシティ先進企業のD&I推進責任者の方を招き、施策の展開だけでなくその背後にある思いを語り合います。今までに、ダウ・ケミカルの芦澤充子さん、日本ヒューレット・パッカートの川合昭子さん、元ナイキの増田弥生さんにおいて頂きました。

「テーマ別ミニ勉強会」

ダイバーシティ推進のカギになるテーマを選び、それに関する施策をお互いに情報交換する会です。9月は「管理職の意識づけ」と「メンター制度」、10月は「管理職向けダイバーシティ研修」について、突っ込んだ議論が交わされています。

なお、こうした勉強会についてはダイバーシティ推進責任者専用SNS（ダイバーシティSNS）に詳しい情報があり、お申し込みもSNSからできますので、どうぞご参加ください。



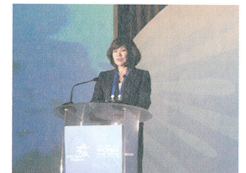
2010 APEC/WLN (女性リーダーズネットワーク) の実行委員長に内永理事長が就任

2010年、APEC (アジア太平洋経済協力) が日本で開催されます。議長国としてWLN (女性リーダーズネットワーク) 会合の開催にむけて、内閣府からの依頼により内永ゆか子理事長が実行委員長に就任しました。

WLNは、ビジネス界、政府関係、学界、NGO・NPOを代表するAPEC加盟21経済圏の約400名以上の女性リーダーによるグローバルネットワークで、女性リーダーならではの考え方や専門知識を加盟21経済圏の主要な政策・方針決定者へ伝えると同時に、各地域の女性に影響をあたえている問題を明らかにすることにより経済及び貿易関連活動へのより多くの女性の参加を促進しています。

来年の日本での開催を踏まえ、本年8月にシンガポールで開催された第14回WLN会合には、内永理事長を団長として内閣府武川審議官を含む総勢11名が日本から参加、全体会議、分科会を含む2日間の会合に参加しました。最終日にはシンガポールWLN会合議長のChu Sock Koong シンガポール・テレコムグループCEOから、次期開催国の内永実行委員長へと大会旗が手渡されました。

2010WLNの全体テーマは「女性による新たな経済活動の創造～人、自然、文化を生かす～」と決定。経済危機により、ビジネスモデルは変わっていくが、これからの新しいビジネスモデルは環境、文化、人にウエイトを置くことになり、日本の強みはまさにここにあるということで、日本の女性が多くの分野で元気に活躍していることを参加者に伝えることを目指します。J-Winは、実行委員会が取り上げたいとする8つのカテゴリの中で、「科学・技術分野関連」と「企業関連」の2分野において企画書を提出しました。



活動カレンダー

7月定例会

- 日時** 2009年7月15日(水)
- 場所** 新宿区立新宿文化センター3F小ホール
- 内容** J-Winが任意団体としてスタートしたときの幹事長で、日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員の鷺谷万里氏の講演会、及びつま恋宿泊報告、海外研修案内、第1回分科会など
- 詳細** HP>女性メンバー活動



日本アイ・ビー・エム
執行役員の
鷺谷万里氏

9月定例会

- 日時** 2009年9月16日(水)
- 場所** 女性と仕事の未来館4Fホール
- 内容** 海外研修、定例会案内に続き、NHO (ノルウェー経営者連盟) のカーリ・ミンゲ氏と、ミンゲ氏が開発した女性育成プログラム「Female Future」を受講しCEOになったマリアン・カールセン氏による講演
- 詳細** HP>ダイバーシティ推進活動



ノルウェーからの講師、
カーリ・ミンゲ氏(右)と
マリアン・カールセン氏(左)

10月定例会

- 日時** 2009年10月21日(水)
- 場所** 株式会社リクルート
- 内容** 分科会報告、技術系海外研修報告に続き、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授石倉洋子氏の講演
- 詳細** HP>女性メンバー活動



一橋大学
大学院教授の
石倉洋子氏

第2回ダイバーシティ推進責任者会議 & ノルウェーセミナー

- 日時** 2009年9月15日(火)
- 場所** 女性と仕事の未来館4Fホール
- 内容** ノルウェーから二人の講師を招き、女性エグゼクティブ育成プログラム「Female Future」についての講演 & パネルディスカッション。
- 詳細** HP>ダイバーシティ推進活動
パネルディスカッションについては、6～9ページを参照

技術系女性メンバー海外研修

- 日時** 2009年10月12～19日
- 場所** 米国ロングビーチ
- 内容** 米国SWEのナショナル・コンファレンス参加のため、技術系女性6名が海外研修へ
- 詳細** 会員専用HP>女性メンバー活動



SWE大会には
6名の女性技術者が参加

「2010 J-Winアワード」説明会

- 日時** 2009年10月30日(金) 17:30～19:00
- 場所** 株式会社リクルート会議室
- 内容** 今期のJ-Winアワードの応募開始に伴い、評価領域や審査の焦点などの説明および質疑応答
- 詳細** 会員専用HP>ダイバーシティ推進活動