

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!

2010 MARCH

No. 10



# JR 発足以降、 女性の視点を活かすことで 新たなビジネスチャンスが広がった



東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長 **清野 智**氏

鉄道技術の  
新たな可能性を  
これからも追究する

内永 御社の10年先までを見据えた経営戦略「グループ経営ビジョン2020」(挑む)を拝見いたしました。「究極の安全」を目指すなど、鉄道の面でもますますの充実を図っていらっしゃいますが、運輸業以外の事業にも力を入れているのか、とのことですね。  
清野 もちろん、鉄道が当社事業の基盤であることは、将来も変わりません。ただ、これからの10年を考えた場合、少子化で人口が減少傾向にあり、鉄道事業がいまのような形でやっていけるかという、難しいと思うんですね。そこで、当社グループが将来にわたって発展していくためには、鉄道事業を伸ばしながら、「生活サービス事業」や「IT・Suica事業」などの鉄道以外の事業を拡充させていくこ

新規事業には、これまでにない新たな発想で  
物事を考えることが必要です (清野)

とが必要です。現在は、運輸業とそれ以外の事業の営業収益の割合が7対3ですが、2017年度までに「運輸業以外」の事業を4割に高めることを目標にしています。  
内永 鉄道事業を減らすのではなく、さまざまな改良を加えながら、それ以上に運輸業以外の事業も伸ばしていくということですね。



**PROFILE**  
東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長 **清野 智** (せいの さとし)  
1947年仙台市生まれ。仙台一高、東北大学法学部を卒業後、日本国有鉄道に入社。1987年国鉄分割民営化に伴い、東日本旅客鉄道株式会社へ。東北地域本社総務部長。92年財務部長。96年6月取締役人事部長、人材開発部長。2000年常務取締役、02年代表取締役副社長、総合企画本部長。06年代表取締役社長に就任。

清野 そうです。鉄道の技術もまだまだ進歩していきます。JRになってからは、高速化をはじめ、さまざまな技術課題に取り組んだ結果、「鉄道には、素晴らしい可能性がある」と考えられるようになってきました。  
例えば、山手線と比べてみると、国鉄時代の電車と20年以上経った今の電車とは、消費エネルギーが半分になっています。車体の軽量化に加えて、モーターの性能もよくなっています。また、ブレーキをかけたときに発生する電気を、再度エネルギーとして利用しています。  
内永 なるほど。それは環境にもやさしく、素晴らしいことですね。  
清野 電車に大容量のリチウムイオン蓄電池を搭載した車両の実験も始まっています。電化区間を走るときには従来通りパンタグラフから電気を取り込んで走行し、非電化区間では、充電された蓄電池を利用して走ることができ

向上させていくことで、利便性を高めることはもちろん、環境にもやさしい乗り物として、鉄道のご利用の拡大を図っていきたく考えています。

チームワークで  
鉄道の安全を  
確保する

内永 日本の鉄道は車両や設備そのものだけではなく、それを支えるメンテナンスも素晴らしいと聞いたことがあります。

清野 おっしゃる通りです。例えば鉄道を高速で走らせる場合、車両性能だけでなく、それに耐えられるレールや架線などの設備が万全な状態にメンテナンスされていることが不可欠となります。その意味で、鉄道は運行に携わる社員のチームワークが大切です。内永 技術開発をされると同時に、安全面でも国内のインフラを支えている方々もいらっしゃるんですね。  
一方で、御社が一番の経営資源である「駅」のポテンシャルを最大限に引



き出そうと力を入れていらっしゃるようですね。

新規事業には  
JR 発足以降に入社した社員の  
新しい発想が必要

清野 「駅」というのは通勤通学のお客様が必ずご利用になりますが、単なる通過点という以上にさまざまな可能性を秘めた場所なんです。

国鉄時代からのカルチャーとは違うことが求められる。  
人材のダイバーシティが大事になりますね。(内永)



**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。

内永 自然と人が集まる、一等地ですよ。  
清野 国鉄時代は、そのポテンシャルを活かしていませんでした。それではダメだということで、JRになってから試行錯誤をしました。駅構内の空間を、楽しいエリアとなるようにどう再構築していくか。「駅」というものの可能性をゼロベースから考えるようになりました。  
内永 ただそうになると、鉄道の業務とは異なる発想が求められるようになると思うのですが。  
清野 その通りです。鉄道の運行に関しては、例えば信号が赤であれば「絶対に赤」で安全が確保されています。それが、生活サービスの分野では、「赤に見えるけれど本当は赤ではないかもしれない」。もう少し進んでみようか、「ルール変更の必要はないのだろうか」などという柔軟な発想が必要となってくるのです。  
内永 生活サービス事業は、国鉄時代

からのカルチャーとは、だいぶ違うことが求められますよね。人材的にもダイバーシティ(多様性)が求められるということですね。  
清野 そうですね。現在、生活サービス事業では、20代・30代の社員が主力として活躍しています。特に女性社員の活躍には目覚ましいものがあります。内永 先ほどいただいた名刺に「くるみんマーク」がついていましたが、これは「子育てサポートを積極的に推進している企業」として認定されたというマークですね。御社では2004年から、女性社員が能力を最大限に発揮できる環境の整備をめざして「Fプロダラム」を進めてこられました。このように、女性の活躍推進に積極的に取り組んでいらっしゃるなかで、ビジネス面ではどのような変化がありましたか。  
清野 鉄道事業における例としては、まず車両の室内デザインに女性の視点が加わりました。また、駅のトイレを改築する際にも、女性の視点を活かしています。ある設計担当の女性社員は、トイレの前に一日中立つて、お客さまの動きを細かく観察し、それを設計に活かしました。  
内永 それはいいですね。女性にとっては、トイレがきれいかどうかは、ものすごく大きなポイントです。  
清野 横浜駅にできた「リフレスタ」。ここは赤ちゃんの紙おむつサンプルを常備したおむつ替えのスペースや、授乳ができる場所もありますし、有料ですがコーヒーを飲んでくつろげるスペースもあります。また、化粧品会社とタイアップした、新商品を試せるメ



## ダイバーシティを積極的に進めようと思われたきっかけは何ですか。(内永)

イクができる部屋もあります。すべて女性社員のアイデアです。

また、生活サービス事業では、いわゆる「エキナカビジネス」の先駆けとなった「ecute」があります。平成採用の女性社員が社長となって活躍しましたが、あのような斬新なお店に出た際には、やはり女性の視点がないとできませんでした。

### 駅型保育園で地域の子育てをサポート

清野 最近では、駅やその周辺に保育園をつくることを進めています。といっても、我々はこれで利益を上げるということではありません。あくまでも沿線の魅力アップや地域貢献の観点から取り組んでおりますので、駅近くの場所を提供し、実際の運営は保育の専門家にお願ひしています。最寄り駅の近くに預けられれば、便利ですからね。内永 おっしゃる通りです。子育てをしながら働いている女性にとつて、最寄り駅に預けられるというのは最高だと思います。

は、やはり女性だと感じています。こうした保育園は、2009年末までに27カ所設けていますが、2011年4月までには40カ所に増やす計画です。

内永 さらに「ecute」があると、駅で子どもを預けて、ショッピングまでできますね。

清野 まさに中央線立川駅がそのようになっていきます。駅構内に「ecute」があり、その中に保育園がある。さらにクリニックもあるのだ、安心して預けられると思います。

内永 女性社員の活躍を積極的に推進していく中で、御社でも女性管理職が増えてきているのではないですか。

清野 女性社員も能力があれば積極的に登用していきたいと考えています。おそらく10年以内には、女性役員が出るでしょうね。ただ、当社が1987年に分割民営化した時は、女性社員は医療系を中心にわずか0・8%しかいませんでした。最初にいわゆる総合職の女性社員を採用したのが1988年で、そのときは技術系の2人のみ。翌年1989年から本格的に女性の採用をスタートしました。ですから、まだ20年ほどの歴史しかないんです。

当社の昇進・昇格制度は、すべての社員が試験を受け、一定のキャリアを積んで上位職に進みます。既に、鉄道の現場では、いろいろなところで、女性助役が管理者として活躍しています。国鉄時代からの男性社員にとつては、それまで女性と同じ職場で働いた経験

がなかったもので、当初は遠慮や苦手意識もあったようですが、今では女性の管理者も増えてきたので、男女両方の管理者が力を合わせて社員を指導、育成してくれることを期待しています。

内永 私も男性の中に女性がひとりという立場が長かったので、男性の遠慮や苦手意識というのはとてもよくわかります(笑)

清野 男性の仕事というイメージが強かった乗務員でも、現在、600人以上の女性社員が運転士や車掌として活躍しています。山手線の車掌を例にみれば、3割は女性になりました。駅長などの現場長として活躍する女性社員はまだ少数ですが、現場長になることを将来の目標に掲げている人もいます。そうした仕事に対するさまざまな意欲を受け止め、活躍の場を広げ、育成していくことが、これからの大切なことだと思います。

### 不規則勤務における仕事と育児の両立を可能にするために

内永 女性社員の力を活用していくことの課題は何ですか。

清野 女性が現場で活躍し続けていくためには、さまざまな課題があります。現在、全社員6万人中、女性社員は6%の約3600人。そのうち、約2400人が鉄道の現場で、約600人が病院の看護師などとして働いています。

医療もそうですが、駅・車掌・運転士など、鉄道の現場の仕事は不規則で泊まり勤務が中心です。不規則勤務の

ため、保育園の送り迎えが難しく、子どもを産んでも仕事を続けられるかどうか、不安を感じている女性社員が多くなることも事実です。そこで、今年4月からは、短時間勤務の導入をはじめ、両立支援制度をさらに充実させ、不規則勤務においても、育児しながら仕事を続けるための選択肢を広げようとしているところです。また、この2月に開設したJR東京総合病院内の事業所内保育所は、不規則勤務に対応し、週2日24時間保育も実施しています。さらに、2010年4月以降、新宿と仙台に事業所内保育所を順次開設する予定です。

### 男性だけの職場をハードとソフトの両面から変える

清野 一方で、例えば勤務シフト一つとつてみても、女性社員を配置することで、宿泊場所なども考慮しなければならず、効率的なシフトを組めなくなることもあります。今年4月から導入する短時間勤務も、朝晩のラッシュ時間帯に最も仕事が集まる鉄道現場などにおいては、ある程度のロスが生じます。しかし、これは乗り越えなければいけないところでもありと考えています。

内永 女性が入ると、合理性だけではいけなくなるということですね。

清野 宿泊施設も、これまで男性用一つだったところに、女性用を作らなければなりません。こういった設備を整えながら、女性社員を配置していくこととなります。

えているのなら、その気持ちを応援したい。そして男性でも女性でもその能力を活かせる会社を作っていきたい。そう強く感じたのが、ダイバーシティを進めようと思ったきっかけかもしれません。

当社は、ポジティブアクション「Fプログラム」をさらに一歩進め、2009年7月より、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの考え方を主軸にした「ワーク・ライフ・プログラム」をスタートさせました。「ワーク・ライフ・プログラム」では、多様な人材がその能力を最大限に発揮し、仕事上の責任を果たすと共に、やりがいや充実感を感じながらいきいきと働くことのできる企業をめざしています。

内永 最後に、J・Winに期待することをお聞かせください。

清野 他社の方と一緒に活動することで、自分の会社の強みや弱みがわかるようになるのでは、と思います。また、女性たちが集まって議論することで、日本全体で女性の活躍する場が広がっていくには、こんないいことはないと思いますね。

内永 私事で恐縮ですが、実は私の父は車輛の技術者で、生前、最初の新幹線の開発に関わっていたことを非常に誇りに思っていました。ですから、本日は個人的にも、とても感慨深くお話を聞かせていただきました。どうもありがとうございました。



朝食をとりながらの「SWE09」キーノートスピーチ。広い会場には技術系女性たちがびっしりと。講演を聞くだけでなく、ネットワーキングも。



## 米国ロングビーチで開かれた「SWEナショナルカンファレンス(SWE09)」に6名の技術系女性メンバーが初参加

**参加メンバー**  
浅井理恵子 バナソニック(株) 石田あずさ キャタピラー-ジャパン(株)  
岩田理子 日立化成工業(株) 加島綾乃 大日本住友製薬(株)  
松浦由美子 日本電信電話(株) 和田典子 ソニー(株)



盛りだくさんなプログラムにJ・Winメンバーは手分けをして参加

私達J・Win技術系分科会メンバー6名は事務局長と共に、SWE (Society of Women Engineers) 及びJ・Winとの姉妹提携の調印とSWEの活動の理解、日本での活動の検討を目的として会議に参加しました。SWEは1950年に設立され、約2万人の企業技術者、学生会員で構成される世界最大の女性技術者団体で、毎年開催される「SWE ナショナルカンファレンス」には、米国のみならず世界中から多くの会員が集まります。今回参加した会議「SWE09」は、2009年10月15日～17日の3日間、カリフォルニア州ロングビーチで開催され、「キーノートスピーチ」「各セッション」「キャリアフェア」で構成されています。この他にもスペシャルイベントとして、「アイスクリームソシヤル」(初日前夜にアイスクリームを食べながらオープニングを祝うもの)、「SWEアチーブメント・アワード」(フォーマルな晩餐会形式でその年高い業績を上げた人約30名の授賞式)そして最後の晩には国際会議を締めくくる祝典等、ネットワーキングの場として各種パーティーが用意されています。

J・Winメンバーは、国際会議や調印式、ウェルカムパーティーをはじめとする各種パーティー等に全員で参加すると共に、各自手分けをして個別のセッションにも参加。広く情報収集、ネットワーキングを行いました。

**技術系女子学生にとっては、重要な大規模なリクルーティング会場**

キーノートスピーチは、朝食を取りながらというスタイルで行われ、企業の女性役員の経験談など、示唆の多いお話を聞きながら、ネットワーキングもできるような考えられています。

各セッションは、多くの会場で並行して、様々な内容で、しかもプレゼンテーション、パネルディスカッション、インタラクティブ等様々な形式で行われます。女性技術者がキャリアアップするためのネットワーキングの仕方や意識改革について学ぶセッションや、各企業が自社の具体的な業務紹介を行うセッションでは、学生にとって進路を検討するために必要な情報を提供する場もあり、SWEが学生から既に働いている女性技術者まで、幅広く働きかけを行っている姿勢が感じられます。

キャリアフェアでは、CIA・NAVY・NASA等の国営機関、大学、企業など、1000を超えるブースが展開され、宣伝・求人活動が行って

### UCI (カリフォルニア大学アーバイン校) 内の企業研究所 Hitachi Chemical Research Center, Inc. を訪問

女性技術者に関する米国での現状視察を目的に、SWE ナショナルカンファレンスがスタートする前日の10月14日、カリフォルニア大学内にある企業研究所、Hitachi Chemical Research Center, Inc. (以下HCR) を訪問、交流の機会をもつことができました。

まず、人事・総務担当ゼネラルマネージャー から、技術系女性の採用や定着率向上についての取組みについて、米国企業の現状や先駆的な事例について伺いました。その後、研究所の女性エンジニア (Dr.) 3名とJ・Winメンバーで、女性エンジニアとしてのキャリアプランや企業内エンジニア (研究者) を選んだ理由などについて意見交換を行いました。

採用時に子供の有無・年齢・居住地を聞いてはいけないと徹底していること、ジョブシェアリングが定着していること、メンター制度が浸透していることなどが、日米の違いとして印象に残りました。一方で米国でもジェンダーギャップのある現実を知る機会が得られたことは、貴重な経験でした。

日立化成工業ならびにHCRの皆様のご協力で大変有意義な時間を過ごすことができ感謝しています。



UCI内の企業研究所、HCRではディスカッションタイムも設けられた。



コンベンションセンター前で、全員そろっての写真。各セッションなどにそれぞれ分かれて参加することも多かったのですが、

**ネットワーキングで女性技術者の地位向上を目指す**

今回、実際に参加して、長い年月をかけて継続的に活動してきたことが、現在の効率的で多くの示唆に富むプログラムとなり、SWEに参加すること

がステイタスになるという地位を作り上げたことを実感し、その活動への意欲に感銘を受けました。

会議の様々なセッションを通じて、米国の現状を知り、米国においてもジェンダーギャップが根強く残っている事実に驚かされましたが、同時にそれらに対し女性ネットワーキングを



リクルーティングを目的としたキャリアフェアでのブースの様子。写真はIBMブース。

最大限に活用して戦っているという緊迫感もひしひしと伝わって来ました。日本でも同様の課題に直面しており、このようにネットワーキングやパートタイムジョブ等の制度を活用して、女性技術者がキャリアアップを実現していること等、参考にした点も多くあると感じています。

日本ではまだ経営層に女性技術者が少ない状況ですが、こういった形で一堂に会することが、様々なロールモデルの中から自分の目標とするロールモデルを見つけ、自分の将来像を明確に描く一助を担うことができると感じました。

内女性エンジニアを増やすこと」を目標に活動していますが、この活動の一環として、SWEの活動の中から取り入れられることを検討すると共に、SWEメンバーにサポートしていただきながらの実現も考えています。

最後に、今回のSWE09参加に当たっては、J・Winの参加者全員にシスターとしてサポーターを付けてくださるなど、非常に細やかな温かい歓迎をいただきました。SWEに厚く御礼申し上げます。

※今年のSWE ナショナルカンファレンスは、60周年を迎えて盛大に開催されることが予想されます。2010年11月4～6日、フロリダ州オーランドにて、様々な活動・ノウハウを吸収するためにも、J・Winからも多くのメンバーが参加できることを期待しています。

### SWEナショナルカンファレンスは、「パワースポット」ものすごいエネルギーをもらえます

キャタピラー-ジャパン株式会社  
相模開発センター テクニカルサービス部実験課主任  
石田あずさ

SWEは60年もの歴史の中でコツコツと、企業内女性エンジニアの育成・確保を進めて来ました。その結果、現在の日本とは比較にならない数の女性エンジニアおよびエグゼクティブが米国企業には存在するようになったのです。SWEが確実にそれを推し進めてきたのだと今回確信しました。

技術系分科会では、「企業内女性エンジニアを増やす」活動を目指していますが、有益と思われることはどんどん真似していきたいと考え、実行に移す準備をしています。また、姉妹提携で構築されたネットワークを活用し、積極的にSWEに関わっていき、多くの後輩達にアウトプットできるような魅力的でJ・Winならではの活動を進めたいと思っています。

今回SWE ナショナルカンファレンスに参加したことで、米国は多くの人種の共存により成立している社会であることをあらためて実感しました。マイノリティーとして生きる米国女性達のたくましさ



キャリアフェアの自社(キャタピラー)ブース前で、石田あずささん

エネルギーを強く感じ、振り返ると、この海外研修はまるで今流行りの「パワースポット」巡りのようでした。みなさん、今年はSWE60周年!ぜひナショナルカンファレンスに参加できるように(予算確保に?!)奮闘していきましょう!

参加メンバー数  
54/253名  
参加社数  
26/88社

# J-Win女性メンバーの 第3回海外研修が実施されました オーストラリア シドニー・ブリスベンへ

訪問先 オーストラリア(シドニー、ブリスベン)

期間 2009年11月7日(土)～11月13日(金)



オーストラリア・シドニーのシンボル、オペラハウスをバックに全員集合。

## 目的

### 「Woman to the Top」 の実現をめざして

①グローバルリーダーシップを考える  
人材活用の先進企業、政府、大学の事例を通してグローバルリーダーシップを考える

②自己研鑽  
異なる文化、背景を持つメンバーからの示唆によって自己研鑽を図る

③ネットワーキング  
メンバー同士の一段深いコミュニケーション

④Have fun  
多忙な日々から離れ、じっくりと視野や教養を広げる&楽しむ

## オーストラリアの女性登用状況

女性の登用やダイバーシティ推進活動は、日本よりは進んでいるが、北欧諸国に比べるとまだ発展途上にある。各種取り組みが行われているものの、企業における実態は厳しい状況。オーストラリア上位200社の企業調査結果によると、女性CEOがいるのは3社のみ。45・5%の企業は女性エグゼクティブ不在で、退職後の年金も女性が男性よりかなり低い。ジェンダーギャップ指数は世界ランキング20位。(日本は75位で先進国最下位)。

## 企業訪問 AON

エーオン・コーポレーションはアメリカに本社を置く保険関連企業。世界120以上の国で活動している。  
・Jacki Johnson (オンラインベース保険会社CEO)  
「キャリアアップに必要なスキルは、リーダーシップ、チャレンジマナジメント、戦略立案、規律、パートナーシップの構築である」。

・Catherine Fox (ジャーナリスト)  
「オーストラリアのジェンダーギャップは年々後退している。女性の進出を真剣に考えず、偏見が残っていることが原因。『男女どちらも40%を切らず60%を超えない』という指針をつくり、行動を起こす必要がある」

・Shard Lorenzo (クイーンズランド大学人事部長)  
「同大学の女性教授の割合は15・8%」



パネラーは内永理事長、小林副幹事長、オーストラリア女性エグゼクティブ。

## スケジュール

- 11月7日(土) ●成田空港にて結団式後、空路シドニーへ
- 11月8日(日) ●シドニー着、専用バスで市内観光
- 11月9日(月) ●企業訪問 AON  
●空路ブリスベンへ
- 11月10日(火) ●クイーンズランド大学にてパネルディスカッション、カンファレンスランチなど  
●3グループに分かれて企業訪問 GoMA(美術館)、Cutting Edge(映画制作会社)、Blaze Advertising(広告代理店)  
●アロマセラピー
- 11月11日(水) ●4グループに分かれてミニメンタリング  
●オーストラリアにおける女性ネットワーキング活動の紹介  
●女性進出が難しい企業で活動している女性について  
●2グループに分かれて企業訪問 Brisbane Airport Corporation(空港)、QIMR& Q-pharm(治験施設)  
●クイーンズランド州政府の女性政策について  
●ウエルカム・レセプション
- 11月12日(木) ●ACPET(職業訓練校)主催の朝食会  
●AICD(ガバナンスやディレクターシップの質の向上のため、メンバーにサポートを行う団体)  
●振り返りセッション  
●フェアウェル・ファンクション
- 11月13日(金) ●ブリスベン空港にて解散式後、空路成田へ

%。女性は上級職が空いても尻込みする傾向があるため、女性リーダーが上導くことが必要。ネットワーキングの推進とリーダーシッププログラムを実施している」

・オーストラリアの女性CEOと女性ディレクター、J・Winの内永理事長、小林副幹事長の4名によるパネルディスカッション。  
「チャンスはいつ来るかわからない。その時に備えて自己研鑽を」「チャンスが来たら勇気を出して一歩踏み出し、しっかりつかむ」「ダイバーシティは企業の責任ではなく、自分自身への課題」「ネットワーキングは重要」など、数々の熱いメッセージが。

・Nicole Hollows(炭鉱業に従事する会社のCEO)  
「いかに男性社会で昇進したか」の体験談をうかがいながら、カンファレンスランチをいただく。

女性進出や、社会的弱者のサポートを行っている。男女の賃金格差をなくすための取り組みや、企業の役員ポストの女性採用比率5割をめざした取り組みも。

## ACPET主催の朝食会

ACPETは職業訓練学校協会、メンバー企業は1150社。職業訓練プログラムが充実することで、移民も含めたオーストラリア全体の職業スキルが上がる。また、卒業生が世界各国で活躍することで、グローバルネットワークが広がる。

## AICD

ガバナンスやディレクターシップの質向上のためサポートを行う取締役を務める人達の業界団体。公認会計士、企業弁護士などをつとめた女性メンバーに話をうかがう。「仕事を楽しむ、学ぶこと、相談相手を持つ、自信を持つ、そして忍耐力」「競争に勝つには、常にプロフェッショナルとして振舞うこと」「声ある団体(J・Win等)による政府への働きかけをしていく。



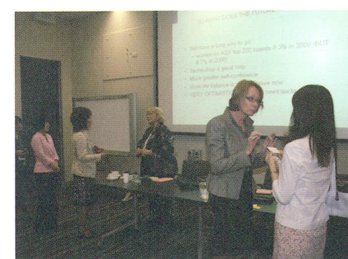
ブリスベン空港を運営する会社を訪問。女性が働きやすい施策をいろいろ行っている。

男性が優位の会社で働く3人の女性によるパネルディスカッション。建築業界、土木工学、牛畜産・果物生産会社で働く女性達からは「女性の意識を変えるには、草の根をかきわける努力が必要」「自分がやりたいと思っただ内容を語り尽くす」などの発言が。

## 企業訪問

・Brisbane Airport Corporation  
ブリスベン空港を運営する会社で12年前に民営化。男性が多い航空業界において、CEOは女性。育休、フレックスクラス制、メンター制度、女性マネージャーのネットワークなど、女性が働きやすい施策を行っている。  
・QIMR & Q-pharm  
薬の臨床試験を行う会社。常勤、非常勤、臨時職員があり、一部の職種ではジョブシェアリングが行われているが、まだ一般化はしていない。

●クイーンズランド州政府の女性政策  
・Karin Finsterle(クイーンズランド州女性省ディレクター)  
建設業など女性の少ない産業への



エグゼクティブの業界団体、AICDとの交流会。たくさんパワーをもらう。

## 企業訪問 GOMA

クイーンズランド州立美術館。メンタリングサポートプログラムや、個人の状況に応じた豊富な勤務体系により、300人のスタッフ中4割がフルタイム勤務以外の働き方をしている。

## 企業訪問 Cutting Edge

CMやTV、映画の制作およびポストプロダクション。社員の女性比率は50%で、多数の女性管理職がいる。デザイナーとプロデューサーは女性、編集とディレクターは男性が多い。「子どもがいる女性が仕事をするには、保育園など施設の整備、家族と友人などのサポーター、よき伴侶が不可欠」

## 企業訪問 Blaze Advertising

ブランド戦略、差異化などを扱う広告宣伝会社であるY&Rグループ(5社)のうちの1社。Y&R従業員の50%、エグゼクティブの20%が女性。週3日の勤務や在宅勤務など、フレックスクラス勤務制度が充実している。4人の女性管理職から、転職、産休、パートタイム、在宅勤務などを経験しながら、昇進していった経緯を伺う。

## メンタリングセッション

4つのグループに分かれて、ミニメンタリング。  
・Enbain  
女性の活躍推進に特化した職業訓練。女性人材の採用・定着・開発を目指す独自プログラム。自分を「見える化」

クイーンズランド大学構内で。大学の協力でさまざまなセッションが持たれた。



クイーンズランド州の女性首相、アナ・プライ氏も出席された歓迎パーティー。



# 日本1.2% vs. 米国13.5% vs. ヨーロッパ9.7% これ、何の数字かわかりますか？

—J-WinセンサスおよびCatalystセンサスに見る女性管理職登用の実態—

図1. 男女格差指数 (Gender Gap Index)

Global Gender Gap Index		
2009 Rank	Country	2008 Rank
1	Iceland	4
2	Finland	21
3	Norway	13
4	Sweden	15
5	New Zealand	35
15	United Kingdom	13
18	France	15
20	Australia	21
31	United States	27
60	China	57
75	Japan	98

The Global Gender Gap Report 2009

昨年10月に世界経済フォーラムより発表された「男女格差指数 (Gender Gap Index) (図1) では、日本は134カ国中総合75位にランクされたものの、先進7カ国 (G7) では最下位で、その差は歴然。中でも、企業における女性の幹部登用比率では、米国ヨーロッパに一ケタ違うほどの遅れをとっています。

さて、冒頭の数字ですが、これはズバリ各国主要企業における女性役員比率です。米国13.5% (図2)、ヨーロッパ平均9.7%※に対し、日本はなんとわずか1.2% (東洋経済「役員四季報」2010年版より)。昨年J・Winセミナーで紹介したノルウェーの44%は別格としても、1.2%とは想像以上に厳しい数字です。

では、役員に続く管理職、採用数における女性比率について、J・Win会員企業に絞って、さらに詳しく見てみましょう。2009年10月に調査を実施した「2010 J・Winダイバーシティセンサス」(図3) によると、J・Win会員企業における女性役員比率は2.8%、部長職4.2%、課長職7.8%、総合職比率で

日本企業の中では女性の登用に積極的を取り組んでいるJ・Win会員企業にあって、総合職のうち4分の1 (25%) が女性であるにもかかわらず、課長職となるといきなり8%弱と1割に満たない数となっており、非管理職から管理職へ進む階段が女性にとって最も大きな段差となっていること

J・Winでは、ボトムアップによる女性活躍を支援すると同時に、女性役員を増やし、ロールモデルとしてその存在を示すことにより後進の女性リーダーを輩出し、トップダウンでよりスピーディに企業全体の多様化を推進していくべく様々な取り組みを紹介しています。経営層の多様化こそが、変化の激しい経済界にあって企業が直面する多くの課題に対するひとつの答えになり得ると、J・Winは考えています。

は23.6%という結果がでています。2008年から2009年への推移では、役員が1.8%から2.6%、部長職が2.6%から4.2%と上位役職層では1年でほぼ5割増し、課長職は2008年6%から2009年7.8%と微増。女性従業員 (正社員) 比率および採用比率は、ほぼ同水準で推移しています。

一方、米国では全従業員における女性比率46.7%に対し、女性管理職比率は51.4% (図2) と男性を上回っており、管理職という観点では男女格差はほぼ解消されており、現在では各社とも女性エグゼクティブと経営トップ層の比率向上に積極的に取り組んでいます。

図2. 米国フォーチュン500社女性管理職比率 (Catalyst センサスより)

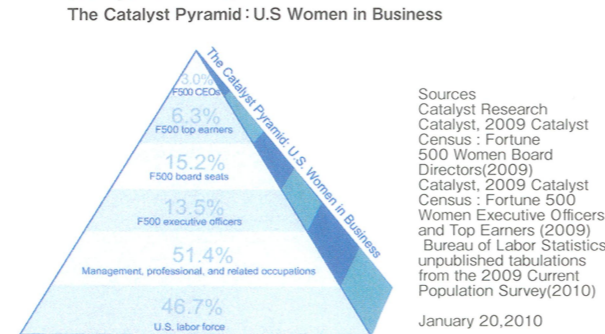
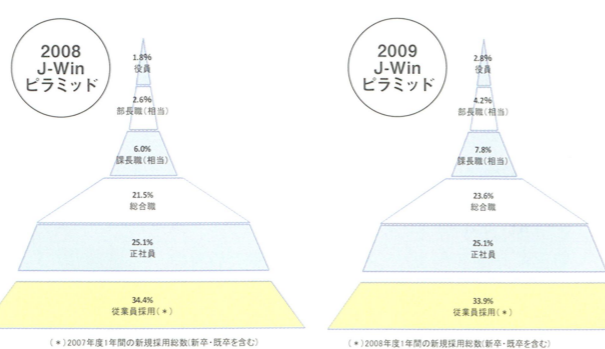


図3. J-Win企業における女性管理職比率の推移 (2009 / 2010 J-Win ダイバーシティセンサスより)



●「2010年度J-Win センサス」完全版は、本年4月に発行予定。

## 速報！ 2010 Catalyst Awards 決定！

2010年度Catalyst Awardは右の4社に決定しました。いずれの受賞企業も、ダイバーシティ推進の取り組みの結果として「意思決定にかかわるポジション (ボードメンバー) における女性およびマイノリティの比率」に著しい成果が見られます。企業におけるダイバーシティ推進のキーファクターは、「経営陣の多様性」にあるとも言えるようです。同授賞セレモニーとして、本年3月24日ニューヨークにて「Catalyst Awards Dinner」が開催されます。

## 2010 Catalyst Awards Winners

- Campbell Soup Company:** *Winning in the Marketplace, Winning in the Workplace, Winning With Women*
  - Deloitte:** *The Women's Initiative: Living the Lattice*
  - Royal Bank of Canada:** *Client First Transformation*
  - Telstra:** *Next Generation Gender Diversity*
- 受賞内容の詳細は、Catalystホームページ (<http://www.catalyst.org/>) をご覧ください。

私自身、これからのキャリアについてちよと自問自答を繰り返しているところだったので、今回の研修ではこの問題について何か気づきを得たいと思っ参加しました。自分が一段階伸びるには何が必要なのか。オーストラリアで出会ったエグゼクティブの方々の話のなかに、数多くのヒントがありました。普段は、こうして女性エグゼクティブのお話を聞く機会がほとんどないので、今回さまざまな方々の個人的なお話を伺えて、大変勉強になりました。また、どの方もとてもオープンで、質問にわかりやすくきめ細かく答えてくださいました。

たとえばエーオン・コーポレーションのCEOへの「エグゼクティブと中間管理職の違いは？」という質問には、「中間層のプロジェクトは3〜6カ月で成果が出るけれど、経営者は2〜3年先の目標に向かって、ロードマップのないところに自分でビジョンを描いて推進する」との回答を頂きました。具体的なお話で「経営層とは、それができる人であるのか」と納得しました。そして今の自分が努力すべきことを考えました。その力をつけるのは非常に難しいことですが、目標を取り組むべきことがある程度明確になったことは大きな成果でした。



企業訪問でクイーンズランド州立美術館を訪問豊富な勤務体系を学ぶ。中央が眞田さん。

印象に残っているのは、トップの方は皆さん大局をみているということ。そして、先を読む力があるということ。そのために、非常に時間をかけて勉強、努力されていることもよくわかりました。AICDで実施されているエグゼクティブ向けの教育プログラムも大変興味深かったですね。

また多くの方が、メンターをもつこととネットワークの大切さを強調されていました。私の場合、この2点について強くは意識してこなかったのですが、意識的に作っていくと何かが変わるかもしれない、と感じています。

今回の研修では、普段の仕事では知り合えないような、違う職種や政府関係者、大学関係者などと接することができたのも、有意義でした。どの方の話のなかにも、何かしら発見があり、非常に見識が広がる貴重な体験でした。

## 海外研修に参加して

オーストラリアは女性の管理職比率が38%。日本に比べるとかなり進んでいます。北欧やアメリカと比較すると、シニアマネージャーの数が圧倒的に少ないとのこと。そのため、女性の活用という目標に向かって、国・ビジネス界・教育が三位一体となって積極的に推進策に取り組んでいる様子が印象的でした。

その中で、実際にCEOをされている女性の話を聞いたのは、大変貴重な体験でした。The Buzz社のCEOであるJackieさんは、マネージャーからエグゼクティブになるには何が必要か、彼女自身はどうしてきたかを非常にオープンに教えてくださいました。話の内容も、もちろん興味深かったのですが、女性リーダーのロールモデルとして、自然体で率直に接して下さる様子もまた印象的でした。私自身、社内ダイバーシティ推進を担当しているので、このロールモデルセッションから、具体的に仕事に直結するヒントをいただけました。

どのプログラムもそれぞれ学びがありました。ウエルカム・レセプションもまた、非常に貴重な経験でした。クイーンズランド州の女性の首相が出席くださったのですが、とても気さくで、かつエレガント。この日は白いスー

ツに赤いブローチをつけていらしたのですが「皆さんにお会いするので、日本の丸をイメージしました。この赤い靴は日本に出張したときに買ったものなんです」と。それがアイズブレイクになって会話があつたんです。ビジネスの場も大事ですが、トップになると、このような社交の場で、気の利いたスピーチをし、短時間でも人柄を感じさせる会話をするのも大切なのだと強く感じました。

また、濃い一週間を共にすごしたJ・Winメンバーとは格別な繋がりができました。現在、分科会で「グローバルリーダー育成」という課題にとりかかっている中、オーストラリア研修で学んだことを、今後のJ・Win活動の中でも生かしていきたいと考えています。



クイーンズ大学でのランチタイム。地元の企業家女性たちと。前列左から2番目が赤津さん。

## 海外研修を通し、多くのヒントと新たな目標をいただきました

ノニ株式会社 コスモマップロダクツ&デバイスグループ  
ホームエンタテインメント事業本部 第1事業部パナソニック戦略部 パネル戦略マネジャー  
眞田圭子

## パーティーでの女性トップの立ち居振る舞いにも刺激を受けました

ノバルティスファーマ株式会社  
ダイバーシティ&インクルージョン室 室長  
赤津恵美子

# J-Win Program

## 「女性と仕事の未来館」主催のキャリア教育フォーラム 「あの仕事、この仕事、先輩女性に聞いてみよう!」に 分科会メンバーが参加協力

2009年秋、首都圏の女子大学生、女子高校生を対象にしたキャリア教育フォーラムを、「女性と仕事の未来館」が4回にわたって開催。第1期と2期の「学生キャリア教育支援分科会」、ならびに「技術系分科会」のみなさんが、パネリストとして参加、協力しました。

仕事のやりがいや具体的な業務内容、現在の仕事を選んだ理由と学生時代の過ごし方、また、「女性ならではの」良いこと、悪いこと、ワークライフ・マネジメント等について話しました。後半の交流会では小グループにわかれて、学生たちの質問に直接答えたりアドバイスをしたり。出席した学生たちからは、「素敵なロールモデルに出会えてう

れしかった!」、「企業の説明会では聞けないような具体的な業務内容も聞いてよかった」といった感想がよせられました。

参加された第2期分科会メンバーは、「学生キャリア教育支援分科会」から加藤千珠さん(三菱東京UFJ銀行)、三尾栄子さん(イオンリテール)、梶山美絵さん(トップパフォームズ)、「技術系分科会」から平松由紀子さん(東京電力)、河村幸枝さん(KDDI)、伊藤晶子さん(東日本旅客鉄道)。パネリストとしてご自分の所属する企業のPRにも努め、周到な準備と熱心な取り組みにより大変有意義なフォーラムとなりました。



パネルディスカッションのあとは小グループに分かれて、学生たちと交流。質問がたくさん出ました。

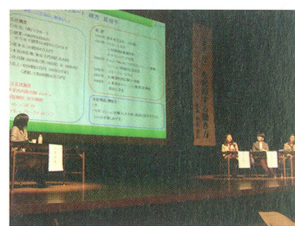
## J-Win・ふくい女性ネット協業のフォーラムが 福井市にて開催されました。

昨年に引き続き、J-Winの姉妹組織である、ふくい女性ネット(福井県と県内32社の一般企業によるネットワーク)との協業フォーラムが11月20日(金曜日)福井市で開催されました。

J-Win理事・幹事長の成島由美さんの講演(演題:「女子力を発揮する働き方」)でスタート。続いて、幹事3名(緒方真樹子さん、小松由佳さん、渡邊順子さん)が同じテーマで成島さんのファシリテーションでパネルディスカッションを行いました。その後の交流会では、出席者が4つのグループに分かれて講師を囲んでツウウェイでのデ

ィスカッションがあり、出席者からは、「東京でも福井でも働く女性の問題は同じようなことが多いことがわかった」、「私達ももうすこしがなればJ-Winメンバーのようになれると思った」といった共感のコメントが多く寄せられました。

福井県庁・ふくい女性ネットメンバーとの懇親会では、姉妹組織間のネットワーキング活動も積極的におこなわれました。J-Win憲章の「多様な個性が活躍できる社会の実現を目指す」ための活動の一環として、今後も福井県をはじめ地方自治体との協業活動に取り組んでいく予定です。



ふくい女性ネットとの協業フォーラムが開かれ、成島幹事長をはじめ3名の幹事がパネルディスカッションに参加。

## 活動カレンダー

### 12月定例会

**日時** 2009年12月16日(水) 17~20時

**場所** 富士通株式会社

**内容** 株式会社FUJITSUユニバーシティ エグゼクティブ・アドバイザー守屋朋子氏のご挨拶に続き、海外研修報告、今後の定例会の案内など。講演は株式会社感性リサーチ代表取締役の黒川伊保子氏の「女もヒーローになる時代」でした。

**詳細** HP>女性メンバー活動



黒川伊保子氏が男性脳、女性脳について講演。

### 1月定例会

**日時** 2010年1月20日(水) 17~20時

**場所** 日本アイ・ピー・エム株式会社

**内容** 日本アイ・ピー・エム株式会社執行役員の志津聡子氏のご挨拶の後、各種連絡。内永ゆか子理事長の2010年活動開始にあたっての熱いメッセージがあった。講演は「しなやかなリーダーシップ」と題して、株式会社ジェイフィールド代表取締役社長 野田稔氏の興味深いお話であった。

**詳細** HP>女性メンバー活動



野田稔氏による講演は「しなやかなリーダーシップ」。

### 女性メンバー海外研修

**日時** 2009年11月7(土)~13日(金)

**場所** オーストラリア シドニー&ブリスベン

**内容** オーストラリアの女性活用先進事例を学び、女性エグゼクティブたちとの交流も含めてグローバルリーダーのあり方を考える

**詳細** 今号8~10ページを参照



クイーンズ大学を中心にさまざまなセッションや交流会、そして企業訪問もありと、大変充実したプログラムの海外研修。

### J-Winアワード締め切り

**日時** 2009年11月30日

**内容** J-Winアワードのエントリー締め切り。本年は88社中53社が応募。評論家の樋口恵子先生を審査委員長に目下選考作業中。3月10日(水)には受賞企業が発表される。なお、あわせてセンサスサーベイも行われ、詳しい結果が公表される。

**詳細** 「J-Win Report」次号で紹介