

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！

2012 OCTOBER

No. 20



グローバル・リーダーに必要なのは 「自ら変化をつかさどること」「周囲のために 何ができるかを考え行動できること」 そして「ダイバーシティを尊重できること」です。

アステラス製薬株式会社 代表取締役社長 **畑中好彦氏**



PROFILE
アステラス製薬株式会社
代表取締役社長
畑中好彦 (はたなか よしひこ)
1957年静岡県生まれ。一橋大学
経済学部卒業後、80年藤沢薬品
に入社。2003年経営企画部長。
05年合併により、アステラス製薬
株式会社執行役員経営企画部長。
06年 アステラスUS社長兼CEO、
08年上席執行役員、09年 経営
戦略・財務担当。2011年6月代
表取締役社長に就任。

の人材プールがあるのに、これを使い切れていないということはかなり不自然なことですよ。
内永 その通りだと思います。
畑中 もう一つ、個人的な経験ですが、帰任後に日本で行った経営会議に出席した際、グローバルなテーマを日本人の男性だけで議論していることに、極めて大きな違和感を感じました。このことは、ダイバーシティを考えるとときに、常にベースとして持っています。

日本人の男性だけの グローバル経営会議に違和感

内永 畑中社長は、数々のグローバルな経験をお持ちと伺いました。
畑中 1992年から3年間アメリカに赴任しました。帰任して2カ月後に今度はヨーロッパに行きまして、ドイツにある欧州本社からイギリス、フランス、北欧など其々の販社の立ち上げを支援しました。合計で1年ほどいたことになりました。

内永 一口にヨーロッパといっても、国ごとに全く文化が違いますよね。
畑中 おっしゃる通りです。日本にいるとつい「ヨーロッパでは」と一括りに語ってしまいがちですが、そのようなものはないと実感しました。最近では、アジアやオセアニアなどの地域についても、同じことを感じています。ひとつひとつ違う文化を持つ国々を、地域でまとめて分類するのは、果たして意味があることなのか、と思いますね。

内永 海外のご経験を通して、感じられたことが多いようですね。
畑中 大きく二つあります。

一つは、ステレオタイプなモノの視方をしなくなったことですね。本などで得た知識のみですと「アメリカ人というの」というように、性格や特徴を決めつけてしまいがちです。しかし実際にその国に触れてみると、例えば、几帳面な人もいれば、大雑把な人もいます。同じ国でも、人それぞれ違うわけですよ。

二つめは「では、日本人としてのアイデンティティとは何か」を考えるよ

内永 それは面白いポイントですね。

畑中 海外での経営会議では、半分ぐらいが女性で、国籍や人種も異なります。そうした人々が、ひとつの想いを持って物事を語っているのが、自然な光景なものですから、日本に戻ったときに「これは不自然だな」と。

内永 たいていの方は同じようなご経験があっても、日本に戻られるとその環境に適応されるので、あまり不自然だと感じないようですよ。

畑中 ダークスーツに白いワイシャツを着た男性社員ばかりの経営会議を見て、我々は有能なタレントを活用できていないと感じました。せっかくなっていたら、有能な女性社員に対して、その能力を発揮する機会を提供していいのではないかと。それです。女性社員を主なターゲットにしたダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I)から取り組んでいくことにしたわけですよ。

内永 女性だから活用する、というわけではなく、男性、女性、さまざまな国の人のタレントを活かすというお考えなのですね。

畑中 それが極めて自然なことだと思いますし、ひとりひとりがどうあるかを考え、受け入れられるような会社でありたいと思っています。

異質から生まれる変化が イノベーションにつながる

ダークスーツに白いワイシャツを着た男性社員ばかりの経営会議を見て、我々は有能なタレントを活用できていないと感じました。(畑中)



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、並びにベルリッツコーポレーション会長兼社長兼CEOに就任。

女性だから活用する、というわけではなく、 男性、女性、さまざまな国の人のタレントを 活かすということですね。(内永)

うになったことですね。

内永 それは大切なことですよ。それぞれの国の人がお互いの文化の違いを認めて、なおかつ自分の価値判断で語ることが、グローバルなビジネスの場では必要だと思います。

畑中 日本人は一人称で語るのが苦手ですよ。日本語は主語をぼかして話せるからでしょうか。

内永 英語だと必ず主語がきますからね。でも日本人はIではなくWeを主語にする人が多い(笑)

畑中 何とかはやかそうとする(笑)
内永 ヨーロッパから戻られてからも

内永 個人を大事にするということは理想ではありますが、グローバルでもまだそこまで行っている企業は少ないですよ。実際にマジョリティの個人とマイノリティの個人では、まだフェイアコールではない。かなりのハンディキャップがあります。

畑中 おっしゃる通りだと思います。特に女性の場合、結婚・出産・介護などで職場から一時離れざるを得ないことがありますね。ここをどう乗り切り、また復職をどうサポートするか。まずは制度面を充実させようということ、現在ライフイベントを支援する制度は全部で36あります。

内永 そんなにあるんですか。すごいですね。
畑中 先日、ある女性社員の結婚式でスピーチをしたときに、この話をしましたよ。「だから働き続けて欲しい」と。内永 その制度は、皆さん利用されているんですか。

畑中 かなり浸透はしてきましたが、制度を利用するにあたって、職場で理解されるかという課題はまだ大きいと感じています。そのあたりの意識改革を進めていかなければいけないと思っています。

内永 そうした職場の問題も含めて、D&Iを進めるにあたり、社長はどのようなリーダーシップをおとりになっているのでしょうか。

畑中 グローバルに競争しようとした

海外には行かれなかったか。

畑中 2006年から09年まで、米国人の責任者として赴任しました。

内永 そうしたご経験から、社内でもダイバーシティということを強く打ち出されていらっしゃるのでしょうか。

畑中 単純な数字の比較で考えても、今日本の人口が1億3000万人で、約7200万人が働いています。その半分強が男性として3500万人ちよつとですね。ある統計では主要国の生産年齢人口が7割位、就業率が7割位ですから、乱暴ですがこれを世界の人口70億人に当てはめると、35億人

ら、多様なタレントを集めて勝負しなければ勝てません。そのためには社員それぞれの多様性を活かさざるを得ない。それを当然のこととして受け入れられるようになって欲しいと、ことあることに話しています。日本だけではなく、日米欧アジア、すべての国の人と同じようにプレゼンテーションしています。ですから私は、どちらかというと強力な後援者の役割ですね。

内永 そういうメッセージをグローバルに発信しながら、一方で日本国内で女性の活用が進んでいないのでは、おかしいですよ(笑)

畑中 おっしゃる通り、欧米の女性のマネジメントにもよく言われます。まだまだ足りないですよ。

内永 ただ手前味噌で恐縮ですが、今回J・Winのアワードをおとりになったということは、社長がずっと進めていらしたことが、きちんと根付いてこられたことの現れだとも思っています。畑中社長は本当に、ダイバーシティについて腹の底できっちり押さえていらつしやる。きょうは私のほうが勉強させていただいております。

畑中 もちろん、ある局面では同質性の強さが活かされることもあります。しかし、高度化、複雑化、加速化している現在の市場で環境変化に柔軟に対応していくには、それぞれのマーケットをよく知る人、専門性を持つ人達が、力を発揮しなければなりません。やはり多様性を持たざるを得ないですね。内永 一方で、社員に文化の違いがあると思いが一致しにくい、時間がかかる、と言う方もいます。

アステラス製薬株式会社の 多様性推進への取り組み

基礎データ

2015年におけるアステラスの目指す姿「VISION2015」に示された「人的資源の活用」を具体化するために、2007年「WINDプロジェクト」がスタート。まずはジェンダーの問題を取り上げる。2008年に人事部に専任組織であるダイバーシティ推進室を設置。2010年からは制度企画Gダイバーシティ推進チームに。現在の専任は2名。

●ダイバーシティ推進の意義

- ・少子高齢化が進展する中での労働力人口の確保
- ・競争軸の多様性
- ・女性が働きやすい多様な働き方が可能な環境整備
- ・アステラスをとりまく外部環境の多様化への対応
- ・柔軟かつ透明性の高い組織運営 & 意思決定

●具体的な取り組み

課題解決のために、意識や行動の変革を促進する「チェンジマネジメント」と、業務プロセスや人事制度の仕組み・運用などの「枠組み改革」を同時に行う。
・チェンジマネジメント
「職場」「上司」「女性自身」の3つの切り口から、意識や行動の変革を促進していく。

・枠組み改革

ライフイベントにおけるキャリア継続を支援する制度と、女性育成施策を充実させる。

●WIND推進ネットワークメンバー

各部署に推進メンバー(約200名)を配置することで、トップダウンとボトムアップの両面からの取り組みを強化している

●実施の効果

	2007年	→	2012年
女性経営基幹職	35名	→	91名
うちライン長	3名	→	9名

お話を伺ったのは

人事部
制度企画グループ
ダイバーシティ
推進チームリーダー
矢野章作さん



理解浸透から定着へ

活動開始から最初の3年間は、D&Iの理解浸透を図るステージと位置づけ、女性の育成・登用が当たり前に行われる職場を目指しました。

それに続く2011年からは、D&Iを実践し定着させ、変化を実感するステージとしています。

その一環として、2011年度からは国内勤務の執行役員によるメンタリングを始めました。対象は、将来の幹部候補となる女性経営基幹職で、キャリアに対する不安を軽減し、メンターとの交流で総合的なスキルを身に付けると同時に、上位職への

畑中 私どもの日本オフィスでも、海外からの出向者を多く受け入れるようにしています。組織の中にノンジャパニーズが一人でも入ると、やはり変わります。先ほど言った説明責任で、いろいろと説明しているうちに、自分た

ちがやっていることの矛盾点がわかってきます。そこで意見を闘わせている組織は、非常によく変化しています。内永 本日は刺激的なお話をたくさん聞かせていただき、ありがとうございます。最後にJ・Winに対してこ

意見をいただけますでしょうか。畑中 アステラスの社内では、女性社員がケーススタディが少ないものですが、他社の女性の方々が何を悩み何を乗り越えてきたか、それを共有させていただくことが大変プラスになってい

チャレンジ意欲の醸成を目的としています。また、ワークショップ形式のWINDミーティングも開催しています。こちらの対象は経営基幹職の候補となる女性で、社内だけでなく同業他社と合同でも行っています。トップやロールモデル、同世代ネットワークから、上位職の魅力やキャリアに関する気付きを得て、ステップアップする意欲を持つことが狙いです。

2015年のアステラスの目指す姿に向けて

アステラスでは、経営理念である「先進・信頼の医薬で世界の人々の健康に貢献する」を実現するために、「VISION2015」を策定しています。その中で、2015年のアステラスの目指す姿として、次のような姿を掲げています。

- ・アステラスの人事や企業風土の良さが社外でも認知されるようになり、アステラスに入社したいという優秀な人材が増えている。
- ・働きやすい職場環境が整備され、皆が安心して仕事に全力投球している。
- ・数多くの女性の経営基幹職が様々な部署で活躍している。



WIND推進ネットワークメンバーの皆さん。

最初の二つに関しては、まだまだ十分とは言えませんが、これまでの数々の取り組みにより、一定の成果が出ていると思います。最後の「経営基幹職」については、本年4月によりやく部長職の女性が誕生したという段階です。このような状態にもかかわらず、このたび2012J・Winダイバーシティ・アワード大賞をいただいたのは、「これからますますがんばれ」という激励の意味だととらえています。2015年のアステラスの姿の実現に向け、今後も継続的に取り組みを進めていきたいと考えています。

畑中 そうした異質の中から生まれる変化を大事にしなければ、イノベーションは生まれません。それから、同質の集団では説明責任を忘れてしまいがちです。どうしても「みなまで言うな、目を見ればわかる」となってしまう(笑)

新任マネージャーには「権限を使うことを躊躇するな」

内永 女性の管理職登用については「まだまだ足りない」とおっしゃっていますが、どのような課題があるとお考えですか。

畑中 まずは十分な候補者群が形成されていないということですね。今後の経営の基幹職あるいはマネジメント層に育っていく社内の候補者が絶対的に足りないのです。とにかく人材のプールを増やすことが一番の課題です。

また、女性社員に対するメンター制度などさまざまな研修をすることについて、男性社員の意識に差があります。「なんでそんなことをするのか」と言う人に対しては、繰り返し意識変革を促す必要があると思っています。それと、これは対象となる女性自身の問題ですが、管理職になることに不安を感じる人もいますね。

内永 それは多いでしょうね。どうすれば不安がなくなると思っていますか。畑中 男女問わず、マネージャーに就いたばかりの社員には「権限を使うことを躊躇するな」と言っています。内永 いいお言葉ですね。畑中 常にお伺いを立てていては、

畑中 マネージャーの権限の範囲で失敗しても、会社の致命傷にはならないんですよ。その上にいる部長が責任を負うのだから、安心して自分の権限を行使すればいい。内永 それでも最初は誰でも躊躇しますよね。



自信満々に見える上司も、実は心に不安を抱えています。それを教えてあげる機会が自然に持てるといいですよ。(畑中)

成長しないんです。与えられた権限を正しく躊躇なく行使することが、大きな成長につながると思っています。内永 権限を使うということは、自分でリスクをとるということですが、たとえ失敗しても、そこから学ぶわけですよ。

畑中 そういうときに男性社員だと、直属の上司以外に「俺が責任を持つ」と言ってくれる人がいる、そういうケースがあります。女性の場合は、そういう存在がほとんどいないでしょう。このことは、先ほどおっしゃっていた「マイノリティのハンディキャッ

プ」と言えるかもしれません。内永 まだまだ女性のロールモデルが少ないということですね。畑中 それから、私なども今こうして自信満々に話していますが(笑) 実はこちらの中ではものすごく不安が渦巻いているんですね。誰でもそうなんです。「あの偉そうにしている本部長だって、心配で寝られないことがあるんだよ」と教えてあげることが、若い社員が安心するということがあります。

これも男性社員だと、飲みに行ったときに「そつと話すことができるのですが、女性はどうしてもそういう機会が少ない。こうした話を自然に聞けるような環境が整ったら、管理職になることに対する不安がなくなると、自信を持って事に当たれるのだと思います。

内永 そうした話ができる、ラウンドテーブルのような場があるといいですね。畑中 私は、アステラスのリーダーに求められることは3つあると考えています。通常のリーダーシップの素養があるのは当然として、「変化に対応するだけでなく、自らが変化をおこせる」「周囲のために何ができるかを考える行動できる」「ダイバーシティを尊重できる」の3つです。これらをグローバル・リーダーを育てるプロジェクトの最初にスピーチしました。

内永 ダイバーシティが非常に重要なキーワードと宣言したわけですね。これは日本人のある層にとっては、とても大きなマインドチェンジが必要になるかもしれません。女性あるいは海外の社員にとっては、とてもポジティブなメッセージですね。

ます。また「さまざまな形のチャレンジがあつていい」ということを理解させていただけると、非常に価値のあるプログラムだと感じています。内永 ありがとうございます。これからもよろしくよろしくお願いいたします。

2012年
7月9日～14日
【参加メンバー】
85人 / 264人
【参加企業】
50社 / 88社



一番右が筆者の畑さん。WIITのラウンドテーブル参加メンバーとの記念の一枚。



研修最終日の夜、お世話になった皆様をお招きしてJ-Win主催のThanks Dinner Partyを開催。和服姿のメンバーも多く、素敵な笑顔が溢れる素晴らしい時間となった。

J-Win第3期女性メンバーの 第2回目「海外研修」が 米国ワシントンにて行われました

海外研修実行委員 畑 久美子 (KDDI株式会社)

「グローバル・ネットワークと高い視座を持った85人のなでしこ誕生」

J-Win第3期女性メンバーの中から史上最大人数85人が参加し、ダイバーシティ先進国のひとつであるアメリカのワシントンD.C.にて海外研修が開催されました。今回のワシントン研修は、国務省や世界銀行などのまさにグローバルで活躍されるロールモデルからのメッセージを直接聞くことができたエキサイティングな研修となりました。

今年も昨年のオーストラリア研修同様に、海外研修実行委員会が中心となって企画・運営を行いました。研修前の全体オリエンテーション、研修プログラムの内容検討や各訪問先との調整など、24人の実行委員がJ-Win事務局と連携しながらオンリーワンの研修を作り上げました。

今回の研修にあたり、私達は4つの目的を共有しました。

- ① 海外ロールモデルのキャリアの軌跡からリーダーシップについて学ぶ
- ② フォーマルなレセプションを含めた海外ネットワークを体験し、グローバル・ネットワークを広く構築する
- ③ 政府・企業など様々な角度から、ダイバーシティやリーダーシップのベストプラクティスに触れ、視野を広げる
- ④ グローバル・コミュニケーション力を身につけることの大切さを知る

参加メンバー全員が、この目的を意識し積極的にネットワークを広げた6日間でした。

は「スポンサー・派閥」ととらえられやすく、アメリカのように有効に機能させるのは難しいのではないかと、日本側からの意見もありました。

【2日目：午前】
Ernst & Youngを訪問



(右) 小林いづみ氏と世界銀行の女性エグゼクティブたち。
(左) Nena Stoilkovic 国際金融公社 (IFC) 副総裁によるご講演。

2日目、Ernst & Young (EY) の5人のロールモデルによるパネルディスカッションとネットワーキングランチ。

EYでは男女の離職率の違い(女性のほうが高い)を研究・分析し、その結果に応じたサポートを実施するなど、1日目に訪問したIBM社同様、非常に戦略的かつ具体的にD&Iを推進している印象を受けました。

ロールモデルによるパネルディスカッションのパネリスト5人は、全員がワーキングマザーであり、それぞれの分野で長くキャリアを積まれているパワフルで魅力的な女性達でした。子育てをしながらどのようにキャリアを切り開いたか、夫や家族の協力を得る方法など、すぐにでも使えるTIPSが満載で会場全員が大きくうなずく光景が何度も見られました。



(上) 産業界女性エグゼクティブ4人によるパネルディスカッション。(下) 国務省内で女性活躍推進に関わる部門の女性リーダー5人のパネルディスカッション。

自分が必要な価値をもたらせるのかを常に意識する
・キャリアは長期的に考える
・常に一生懸命やる
・相手に誠意をもって接する
・ネットワーキングをただの井戸端会議にせず、ビジネスにつなげる
・チャンスをもつるためにスキルを磨き、学びを怠らない
・チャンスがきたら飛躍を
いずれもこれまで出会った女性エグゼクティブの方々と通じるところがあり、素敵なロールモデルを目の当たりにし、

スケジュール

- 7月9日(月) 成田発 ワシントンDC着
・市内観光、キックオフディナー
- 7月10日(火) 午前 IBM訪問
・Susan Tuttle氏ご講演
「IBMのダイバーシティ取り組みについて」
・女性マネージャーとのディスカッション
・ネットワークング・ランチ
- 7月10日(火) 午後 世界銀行訪問
・小林いづみMIGA長官ご講演
・Caroline Anstey 世界銀行専務理事ご講演
・Nena Stoilkovic 国際金融公社副総裁ご講演
- 7月11日(水) 午前 Ernst&Young訪問
・Ernst&Youngのダイバーシティの取り組みを紹介
・ロールモデル5人によるパネルディスカッション
・ネットワークング・ランチ
- 7月11日(水) 午後 国務省訪問
・Lorraine Hariton Office of CBA 特別代表ご講演
・米国女性シニアリーダーによるパネルディスカッション
・米国政府高官によるパネルディスカッション
- 7月12日(木) 午前 WIIT/Catalyst訪問
・Women In International Tradeメンバーとの朝食ミーティング&ディスカッション 他
・夕方J-Win Thanks Dinner Party
- 7月13日(金) ワシントンDC発 (機内泊)
- 7月14日(土) 成田着

「1日目：午前」IBMを訪問

1日目の午前中は「女性活躍推進における日本とアメリカのチャレンジ」と題し、世界のDiversity & Inclusion (D&I)を常にリードしているIBM社を訪問しました。前半では、なぜD&Iが必要なのか、IBMの戦略と具体的な取り組み内容を社内外の調査データを交えてご紹介いただき、170カ国から集まる従業員を抱えるIBMにおいて、D&Iは継続的な事業発展と人材確保のために必要不可欠、かつ至極当たり前のことであることを実感しました。



9分科会に分かれてIBMの女性マネージャー達とディスカッションを行った。

でもある彼女たちのキャリアの軌跡や仕事への取り組み方を直接伺い、自分自身が後輩女性や自分の娘のロールモデルになるのだと、「喝」が入った研修スタートとなりました。

If nothing changes, nothing changes. (自ら変えようとしなければ、何も変わらない)

「1日目：午後」世界銀行を訪問

午後は国際開発金融機関である世界銀行を訪問し、ダイバーシティを地球規模で考えるという新たな視点をもつことができました。

世界銀行グループのMIGA(多数国間投資保証機関)の長官である小林いづみ氏のスピーチでは、グローバルな組織のトップに立って働く女性としての心構えやリーダーシップ論など、今後のキャリア形成のヒントをたくさんいただきました。小林氏の「きっかけは、たまたま。(Opportunity)」。ただ、私にはそれを活かす準備(気概・経験)があった。」とサラリとおっしゃる姿に、同じ働く日本人女性として憧れと誇りを感じるとともに、たくさん

あらためて自分達の進むべき道を確認しました。

国務省内の各部門で女性活躍推進に関わる女性リーダー5人のパネルディスカッションでは、女性活用を国際・外交政策の基盤としているクリントン国務長官とそれを重視するオバマ大統領の話に触れ、女性活躍推進において、トップからメッセージがでていることの重要性を再認識。日本の政府・企業へのトップに私達が働きかけることは何かを考えるきっかけとなりました。



Women In International Tradeメンバーとの朝食ミーティング&ディスカッション。

語でのスピーチにチャレンジしました。自分の熱い気持ちを英語で表現することで、グローバル・ネットワーキングへの度胸がつき、さらに他のメンバーと価値観を共有できたことはとても刺激的でした。

【2日目：午前】WIIT/Catalystを訪問

最終日のプログラム前半は、国際貿易に従事するビジネスウーマンのネットワーク団体であるWIIT (Women in International Trade) メンバーとのラウンドテーブルディスカッション! J-Winメンバーそれぞれが、ネットワーキングから得られる価値を英単語一文字で表現し英

後半のプログラムではJ-Winの姉妹組織であるCatalystのDeborah M. Sorn氏からユーモア溢れるパワフルなメッセージをいただき、描く未来の明るさと立ち向かっていく厳しさに、背筋がスッと伸びる思いでした。You can become your own role model! (ロールモデルがいなければ、あなたがロールモデルになれる) (いい)

研修をふり返って ワシントン研修で学んだダイバーシティ推進と 「Women to the TOP」への学びと決意

- 1 機会とネットワークが自身にもたらす変化を実感
- 2 日本のみならず、世界における我々の使命と役割を再認識
- 3 自らの行動で、女性が働く意義と豊かさを後世に伝えていく決意

今回のワシントン研修では、民間企業・政府機関・国際機関と多彩な訪問先でお話を聞くことができました。各訪問先で共通して語られていたこととして「より多くの女性をビジネスの世界と繋ぐことによって、企業が、社会が、世界が発展していく」ということでした。今ビジネスの最前線にいる私達が高い視座をもち、今以上に成長していくと、そして経験や学びを後に続く女性達にGive Backしていくことが、ダイバーシティが企業、社会、さらには世界にもたらす価値を証明していくことになるのだと、大きな勇気と決意を得た6日間でした。私達を研修に送り出してくれた企業と、多大なサポートを頂いたJ-Win事務局の皆様へ感謝いたします。

24人の実行委員メンバーと内永理事、国務省の女性リーダーたち。



Next Stage (OG) ネットワークによる「東北応援ツアー」～気仙沼の今を体感し、交流から明日を探す旅～を実施しました！

アズビル株式会社 木村由美子

「東北の復興を応援する分科会」では、復興を担っていく子どもや同世代の働く女性を対象に、「心のケア」または「それに繋がる応援」を行うことをテーマに掲げ、分科会を発足しました。今回は、「被災地の現状を体感し、自分たちができることはないか、この目で確かめたい」という活動開始時からのメンバーの思いを実現、7月28～29日、宮城県気仙沼市を訪ねました。

[スケジュール]

7月28日	7:56 東京出発 12:15 気仙沼着 ・地元ガイドの案内で、気仙沼の被災・復興の状況を視察 ・ホテルにて地元女性たちと交流 ・夕食
7月29日	・唐桑漁師の家族と交流、養殖漁業の手伝い ・唐桑商工会婦人部支部長と交流、「震災と復興の今」を聞く 13:45 唐桑出発 18:28 東京着



停泊していた湾から約900mの距離を津波で運ばれた第18共徳丸。

今回のツアー参加者13名と気仙沼つばき会の女性3名で記念撮影。

■この目で確かめた被災地のいま

「東北の復興を応援する分科会」では、これまで、被災地の小学校や中学校に対して、教育に必要な物資の支援を行ってきました。発足から一年半、念願だった現地ツアーの実施にこぎつけました。

気仙沼駅到着後はガイドと合流し、気仙沼市内、魚市場、陸中海岸国立公園最南端の景観地である岩井崎などの現状を見学しました。市内には、いまだ瓦礫の山や被害にあった建物が放置されており、復旧には時間がかかることをあらためて実感させられました。

とくに象徴的に感じたのは、更地の中に残されている第18共徳丸です。市ではこの大型漁船を保存する計画を進めていますが、震災被害を後世に伝えていくため船を残すべきという意見と、船を見るたびに辛くなるという思いが被災地の皆さんの中で常に交錯していると、ガイドより説明がありました。

■被災地に来て、見て、伝えてほしい

津波は数回に渡って押し寄せたこと。流出した石油タンク23基のうち22基が船とぶつかるなどして炎上したこと。海が燃え、火は陸上に移り、8500世帯を焼き尽くしたこと。海上で燃えながら漂う船を見て感じた恐怖と直前まで仕事していた工場や自宅が流されていくのをただ見ることしかできなかったこと。そして家族を失ったこと…。お会いした方々は、それぞれの体験を淡々と語ってくださいました。

「物や募金などによる支援活動にはたいへん感謝していますが、それよりも被災地に来て、見てほしい。この地のものを選んで食べてほしい。見たこと、感じたことを多くの方に伝えてほしい。忘れないでほしい。皆さん、また来てください」

■残ったのは経験や知恵、それが財産

震災前から女性の目線で気仙沼のPRを広く行っていた「気仙沼つばき会」の女性3名、「復旧」ではなく「創生」を掲げて明日に向かう若手漁師さんと家族、そんな彼らを支えるボランティアの方など、短い時間ではありましたが、様々な方と交流することができました。

津波により営んでいた水産加工工場と自宅を流され、義母も失ったなど、壮絶な体験を味わった口調で語る社長夫人からは「すべて流されてしまいましたが、自分の経験や知恵は残っている。それこそが財産です。今まで行ってきたことは一つも無駄ではなく、すべて繋がっている。何事にもチャレンジしてください」と、私たちのほうが励まされてしまいました。

来年もツアーを計画しています。多くの方の参加をお待ちしています。



牡蠣の養殖漁業のボランティア体験。この後、吊るした牡蠣の稚貝を海に沈めに出航。



第一部・第二部の最後に挨拶とお礼のスピーチを行った幡幹幹事長（KDDI）。



第二部のラウンドテーブル。女性エグゼクティブと直接語り合える貴重な機会とあって、158人の第3期女性メンバーが参加した。

第二部はラウンドテーブルです。1テーブルにJENメンバー1人、第3期女性メンバー6～7人がつき、フリーディスカッションを行いました。最初は遠慮がちに、パネルディスカッションでも拳がった質問項目について訊ねるメンバーが多く見られました。時間が経ち、またJENメンバー

の気さくな人柄に緊張がほぐれると、「今、アサインされている仕事に対して、自信を持ってない」や「女性に親切的な上司というふりをして、大きな仕事から私を遠ざけようとする上司がいて悔しい」といった個人的な相談も聞かれました。「上司の目は節穴ではない。見込んでアサインしているのだから、その気持ちも裏切らないで。いざという時は助ける準備もしている」「嫌な上司と離れる最良の方法は、昇進させて別の部署に行かせること。悔しくても一生懸命フォローしてみてもいい。JENならではのユニークな回答もあり、悩みが晴れた第3期女性メンバーたちの顔が輝きました。

終了後に幡幹幹事長がJENメンバーへのお礼のスピーチを行いました。「JENのみなさんからいただいたのは言葉だけではなく、想いや情熱などの目に見えないメッセージが直接体に伝わってきたような感覚にとっても高揚しています。今日得たものと感謝の気持ちを、必ず何か形にかえましょう」と、締めくくりました。



懇親会の中締めの挨拶を行う、永田亮子JEN幹事（日本たばこ産業）。



JEN会計担当幹事である有限責任監査法人トーマツの林敬子氏の音頭で乾杯をし、第三部・懇親会がスタート。食べて・飲み・語り、女性メンバーのパワーが全開！



第一部のパネルディスカッションの様子。オープンに経験や意見が語られた。

JENメンバーと第3期女性メンバー初の共同定例会が開催されました

2012年9月12日、リクルート銀座8丁目ビルの11Fホールにて9月度定例会が開催されました。今回は初の試みであるJ-Winエグゼクティブ・ネットワーク（JEN）とJ-Win第3期女性メンバーとの共同定例会で、パネルディスカッション、ラウンドテーブルの二部構成で行われました。



「ネットワークは自分の“芯”を支えるもの」と語る内永理事長。



参加し始めた経済同友会を「女性でいっぱいになりたい」と長嶋氏。

女性ネットワークの3層化と各層のメンバー同士が交流することで、女性メンバーたち一人ひとりのネットワークにさらなる厚みと深みを加えたい——長くその構想を温め続け実現させた内永ゆか子理事長の挨拶から、本定例会はスタートしました。

「私自身もかつて米国IBMで女性のロールモデルと出会い、もう私は一人じゃないと思いました。自分は一人居りだと思っていると、知らずに肩に力が入ります。彼女たちとのネットワークには本当に勇気を与えられ、自分らしく仕事をする力を得ました」

続いて、第3期女性メンバーから海外研修の報告（詳しくは6～7ページ）

パネルディスカッションには、エヌ・ティ・ティ・ドコモの井出明子氏、住友化学の坂田信以氏、ノバルティスホールディングジャパンの三村まり子氏、プルデンシャル生命保険の深沢ひとみ氏の4人のパネリストとファシリ

女性エグゼクティブたちの本音を直接聞ける貴重な機会

[アジェンダ]

- はじめに
 - ・内永理事長の挨拶
- 第一部：パネルディスカッション (17:35～60分)
 - ・テーマ「本音で語る女性エグゼクティブの仕事」
 - ・パネリスト：井出明子氏（エヌ・ティ・ティ・ドコモ執行役員）、坂田信以氏（住友化学理事）、三村まり子氏（ノバルティスホールディングジャパン取締役）、深沢ひとみ氏（プルデンシャル生命保険執行役員）
 - ・ファシリテーター：佐々木順子氏（日本マイクロソフト執行役員）
- 第二部：ラウンドテーブル (18:50～20分×3回)
 - ・JENメンバー17名参加
- 第三部：懇親会 (20:10～50分)

参加したJENメンバー

青山朝子氏（東京コカ・コーラボトリング取締役・常務執行役員）、井出明子氏（エヌ・ティ・ティ・ドコモ執行役員）、尾関春子氏（シーメンス・ジャパン常務執行役員）、鹿島かおる氏（新日本有限責任監査法人常務理事）、清見純子氏（リコージャパン常務執行役員）、國政貴美子氏（ベネッセホールディングスCH0）、坂田信以氏（住友化学理事）、佐々木順子氏（日本マイクロソフト執行役員）、佐藤千佳氏（日本マイクロソフト執行役員）、昌子久仁子氏（テルモ取締役・上席執行役員）、長嶋由紀子氏（リクルートスタッフィング代表取締役社長）、永田亮子氏（日本たばこ産業執行役員）、成島由美氏（ベネッセコーポレーションプリンシパル）、浜口聡子氏（バルシステム24専務執行役員）、林敬子氏（有限責任監査法人トーマツパートナー）、三村まり子氏（ノバルティスホールディングジャパン取締役）、深沢ひとみ氏（プルデンシャル生命保険執行役員）

参照）と12月に行われる国内合宿のお知らせが行われ、いよいよJENメンバーによるパネルディスカッションに。まずはJENの副幹事のリクルートスタッフィング代表取締役社長の長嶋由紀子氏からご挨拶をいただきました。

「人に何かを伝えることは、自分自身の頭の中を整理し新しい気づきを得る機会となります。ですから、この場を第3期メンバーのみなさんにメッセージを贈るだけでなく、我々JENメンバーの学びの場にもさせていただきたいと思っています」

パネルディスカッションには、エヌ・ティ・ティ・ドコモの井出明子氏、住友化学の坂田信以氏、ノバルティスホールディングジャパンの三村まり子氏、プルデンシャル生命保険の深沢ひとみ氏の4人のパネリストとファシリ

「優れた部下を得て成功したことが自信となった。小さい成功体験が大切。運は巡ってきますし、自分に足りないものは会社や周囲が補ってくれるもの」「自分がNOと言ったら自分の代わりにそれをやる男性はいくらでもいる。それでもNOと言っていないのか考えることが大切」「エグゼクティブは楽しい。優秀なはずらしい人が集まる場に加わることができるし、企業を超えて社会を変えたいという理想に対してチャレンジもできる」といった話のほかに、「男性にとつて女性は宇宙人みたいなもの。自分のことを理解してもらおうようにアクションしなくては。いつか誰かが認めてくれると考えるのは大間違い」とメンターを超える「スポンサー」を得るに至ったアクションの紹介もありました。

特集 東京大学大学院とJ-Winによる共同調査結果報告 「働く人におけるメンタリングの効果」

16社の協力を得て日本における初のメンタリング調査を実施

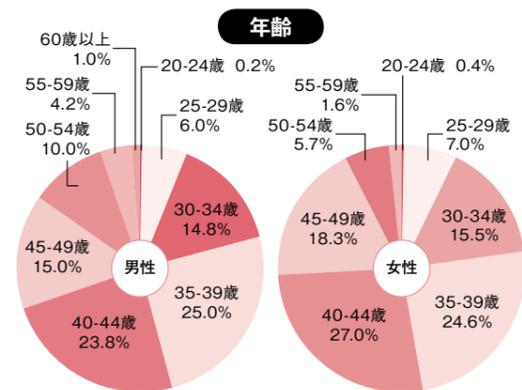
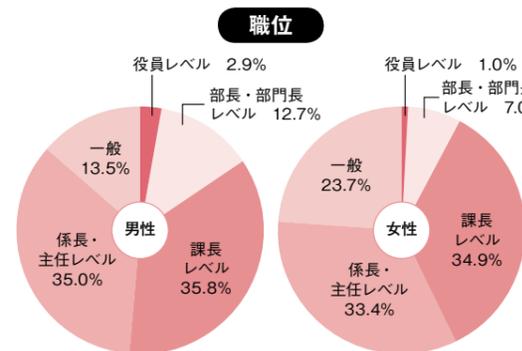
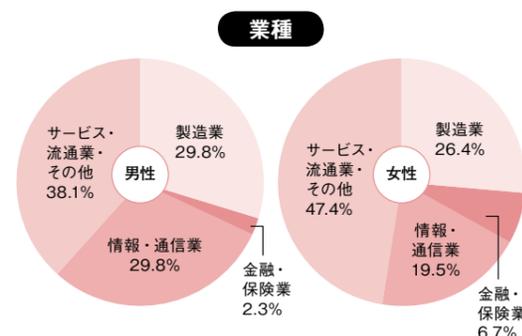
2012年3月中旬から5月末にかけて、東京大学大学院医学系研究科医療コミュニケーション学教室とJ・Winとが共同で「働く人におけるメンタリングの効果」について調査を実施しました。

近年、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に取り組み企業では女性の能力開発や管理職への積極的な登用のために各種制度・しくみの導入を行い、組織風土改革に取り組んでいます。その取り組みの中でも企業が特に注目しているのがメンタリングです。J・Win会員企業においては2012ダイバーシティ・アワード応募企業のうち約半数がメンタリングを導入しています。

「メンタリングには効果がある」という研究結果は70年代からメンタリングを導入している欧米では発表されていますが、メンタリングの概念が近年になり認知され始めた日本では、企業の男女を対象とした調査結果はほとんどありません。また認知度に差があり、欧米の研究結果をそのまま日本に当てはめることはできません。

今回の調査の目的は、企業の男女を対象とした調査を行うことで日本の企業におけるメンタリングの効果を探ることにし、メンタリング制度の導入と運用の示唆を得ることでした。調査には会員企業16社男女合わせて1200人以上の社員の方々にご協力を頂きました。

■調査にご協力いただいた1200人(16社)の属性



〔調査内容とその結果〕

主な質問領域は3領域。その回答について、男女差があるのか、formal(会社の制度としてのメンタリング)、informal(自主的活動)での効果、影響の違いについて分析した。メンター保有率は管理職、非管理職に関わらず男性が3割、女性が5割と女性の方が高い数値を示し、男女合わせて平均のメンター保有人数は2.3人という結果となった。質問領域別の結果は以下の通り。

〔用語の解説〕

- メンタリング：キャリア支援を目的としたメンターとメンティの関係
- メンター：中長期的なキャリア形成を支援する人
- メンティ：キャリア形成の支援を受ける人

〔質問領域1〕

働く人は誰をメンターとしているのか(複数回答)

●キャリア的支援：メンティの昇進や昇格など、キャリア形成を促進するよう働きかける支援行動
●心理社会的支援：社会や企業におけるメンティ自身の立場、役割、アイデンティティの理解を向上させ、より成熟した人間への成長を促すことを目的とした支援行動
●ロールモデル的支援：メンティにとって仕事の成果を出すこと、出来る働き方のお手本となるような行動

〔質問領域2〕

メンターからの支援を受けているか

●男性のメンターは、①上司が61.4%。②元上司が57.2%。③会社の先輩・同僚・後輩が40.0%。④友人・知人は16.6%と、一緒に仕事をしたことのある人や、社内の身近な存在をメンターとしていて、女性と比較してメンタリングネットワークの範囲は狭い。

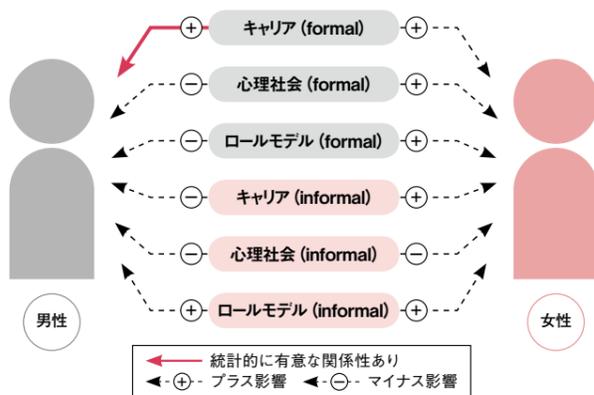
〔質問領域3〕

メンターからの支援はどの様な効果をもたらしているのか

●男女ともに、メンターを有することが職務満足感、精神健康、ワークライフ・マネジメント(WLM)、昇進意欲、継続勤務意欲に良好な影響をもたらしていることがわかった。※継続勤務意欲とは後日J・Win会員用ホームページにて報告予定。
①職務満足感：男性はformalメンターからのキャリア支援が、女性は会社内の上位者(レポーターイングライン以外)の支援が、プラスに影響。
②精神健康：男性はinformalメンターのキャリア支援が、女性はformalメンターのキャリア支援が、プラスに影響。
③ワークライフ・マネジメント：男性ではメンタリングの影響が見られず、女性ではロールモデル的支援がWLMにマイナスに影響。

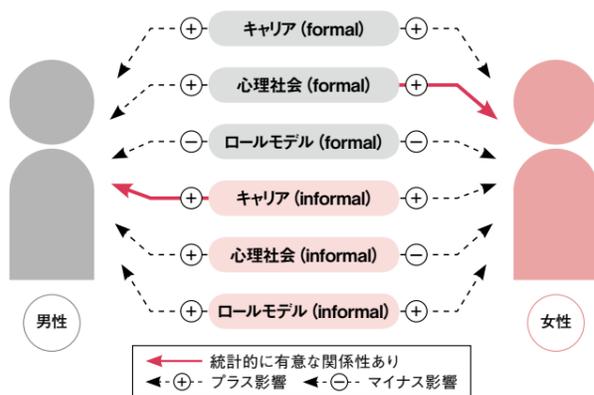
①メンタリング(formal/informal)が「職務満足感」に及ぼす影響

・男性はinformalメンターからのキャリア支援・心理社会的支援が、女性はinformalメンターからの心理社会的支援が、職務満足感にマイナス影響を及ぼしている傾向があると推察される。
・男性はformalメンターからの心理社会的・ロールモデル的支援がマイナス影響であるが、これは、メンターと本音で話せない関係であったり、メンターがメンティのなりたいたい像ではない場合、その支援は逆に職務満足度を下げることがあることを示す。



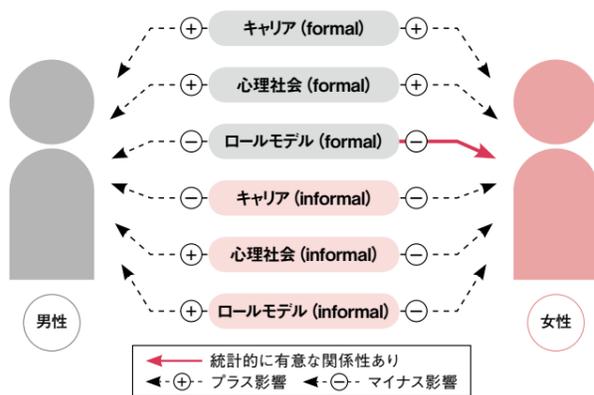
②メンタリング(formal/informal)が「精神健康」に及ぼす影響

・男女ともformalメンターからのロールモデル的支援がマイナスの影響を及ぼしていたことは、formalメンターがメンティにとってなりたいたい像ではない場合、メンターを手本とすることがかえって精神健康にマイナスになる可能性を示唆している。
・informalメンターからの心理社会的支援が女性の精神健康にマイナスの影響を及ぼしていたことは、逆に精神健康の不良状態の人が心理社会的支援を求めていることを示唆しているとも考えられる。



③メンタリング(formal/informal)が「ワークライフ・マネジメント」に及ぼす影響

・男女ともにformalメンターからのロールモデル的支援は、メンターがメンティにとってなりたいたい像ではない場合、また置かれている状況が異なる場合、メンターを手本とすることがかえってWLMを低くしてしまう可能性が高い。とくに女性はその傾向が顕著である。
・女性の場合、informalメンターからのキャリア的・心理社会的・ロールモデル的支援がマイナスの影響を及ぼしているという結果になったのは、WLMが上手くできていない人はこうした支援が充分ではなく、必要としていることを示していると考えられる。



千人以上の男女の企業人を対象とした本調査の結果から「組織の上位者によるformalメンタリングは、女性社員にとって有効である」ことが明らかになったのは、大きな収穫と言えます。J・Winでも長くメッセージし続けてきた「女性のキャリア支援にメンタリングがきわめて効果的である」ことが検証できました。今後はさらに企業内のメンタリングの充実と女性社員のキャリアアップにつながることを期待されます。

ただし、とくに女性の場合、formalメンターのロールモデル的支援はワークライフ・マネジメントにマイナス影響を及ぼすこともわかりました。メンターがメンティにとっての「自分のなりたいたい像」でない場合、また置かれた状況が異なる場合、メンターを手本とすることがかえって各領域の満足度を低くしてしまう可能性があることが推察されます。

formalメンターの支援がプラスの影響をもたらすようにするためには、メンターとメンティ双方の立場を考慮して組み合わせを行うこと、メンターはメンティの置かれている状況を踏まえたアドバイスを行うこと、メンティはメンターからのアドバイスの受け止め方を訓練することなど、当人たちのスキルの向上と同時に、制度のきめ細かい運営が必要です。つまり、メンタリング制度の推進担当者の役割は大変に大きいと言えます。

J-Win Program

J-Winによる 個社別のD&I推進のアドバイス 「アドバイザリー・サービス」を 開始しました

企業がダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進するうえで抱える課題やニーズは、業種や企業規模、風土、取り組みの状況などによって様々です。これまでも各企業がそれぞれに抱えている課題やニーズに対してご相談があったり、支援のリクエストをいただいていた。そこでJ-Winでは、設立以来培った経験とノウハウを活かして、2012年度より一社一社に即した適切な支援を行うためにアドバイザリー・サービスの提供を開始しました。具体的な内容は右記の通りです。

①D&I推進スタートアップ支援

企業がD&Iを導入するに当たり、「何のため」にD&I推進を始めるのか、即ち、その取り組みが風土の変革やビジネスの変革につながるという確信をもたらすストーリー(D&I導入戦略)の作成を支援する。同時に推進体制づくりの支援も行う。

②アセスメント(「D&I推進実態調査」)

企業におけるD&I推進活動の実施状況とそれらの施策が従業員にどれだけ実感されているかを調査、分析し、実施状況と実態状況のギャップの有無と大きさから、施策の課題と改善の優先度合いを明らかにする。

③課題解決・改善計画の策定支援

企業が抱える個々の課題に対する解決・改善計画の策定支援。具体的な支援事例としては、①女性の役員候補を対象としたメンタリング制度の導入支援、②女性ネットワーキングの構築支援、③D&I推進支援体制づくり支援、④トップのコミュニケーション強化支援など。よりきめ細かくリクエストにお答えするため有料とさせていただきますが、必要に応じてアレンジやその他のメニューもご提供が可能ですので、お問い合わせください。

アドバイザリー・サービスに関するお問い合わせ先: ☎03-6380-8420

活動カレンダー

W...女性メンバー活動 D...D&I推進支援

JEN7月定例会 W

日時 7月5日 18:30～20:30
場所 日本アイ・ビー・エム本社会議室
内容 メインはJENメンバーでもあるゴールドマン・サックス証券のキャシー松井氏のスピーチ「ウーマノミクス～働く女性が増え、成長する社会～」。人口減+低成長の日本には、現在6割しか働いていない女性をさらに労働市場に増やし、働き続けられる社会にする以外に経済成長戦略はないという論を数々の数字で実証。星野朝子幹事長はこの松井氏の論をふまえ、「J-Winダイバーシティ・アワード」受賞企業の業績を調査し、ダイバーシティの進む企業はおおむね業績も良いというデータを発表、参加メンバーで討論を行いました。



スピーカーのキャシー松井氏。



松井氏のスピーチを受けて討論を行なうJENメンバー。

第3期女性メンバー海外研修 W

日時 7月9日～7月14日
場所 アメリカ・ワシントンD.C.
内容 第3期女性メンバーにとって2回目となる今回はダイバーシティ先進国のひとつであるアメリカのワシントンD.C.にて研修を行いました。IBM、世界銀行、Ernst & Young、国務省、WIIT、Catalystを訪問し、グローバルに活躍する女性のロールモデルのメッセージを直接聞き、ネットワークを広げました。
詳細 本誌6～7ページ参照

Nステ2012年度第1回目定例会 W

日時 7月19日 19:00～21:15
場所 大日本住友製薬株式会社東京支社10階ホール
内容 Next Stage(OG)ネットワークの第1回目の定例会は、株式会社イー・ウーマン代表取締役社長の佐々木かをり氏をお迎えし、「挑戦を楽しむ。ネクストステージへ」をテーマにご講演いただきました。ご講演の後は、Q&Aタイムをとり、続いて佐々木氏のオリジナル手帳「アクションプランナー」を使った時間管理のワークショップや、分科会PR、幹事会からのお知らせなど事務連絡も行われました。参加者は、東京会場72名、大阪会場10名(大阪会場は中継を実施)。



講師の佐々木かをり氏。

JEN+第3期 9月定例会 W

日時 9月12日 17:00～21:00
場所 リクルート銀座8丁目ビル11Fホール
内容 初の試みであるJENと第3期メンバーの共同定例会が、パネルディスカッション「本音で語る女性エグゼクティブの仕事」、ラウンドテーブルの二部構成で行われました。JENメンバーの方々のスイッチON!のきっかけ、成功への道のりなど、話術巧みでフレンドリーな皆様の「本音」をお聞きするうちにあっという間に時間が経過。多くの経験に基づいたポジティブなアドバイスは、我々第3期メンバーに元気と新鮮な気づきを与えて下さいました。(文:第3期女性メンバー・桜井奈津子/ソニー・コンピュータエンタテインメント)

詳細 本誌8～9ページを参照



9月定例会の実行委員長メンバー。第3期女性メンバーの中から立候補した10名と担当幹事2名。

2012年度第1回テーマ別勉強会 D

日時 7月20日 16:00～18:00
場所 内田洋行本社
内容 テーマは「メンタリングの効果」と題し、「働く人におけるメンタリングの効果」の調査結果を報告しました。この調査は本年3月中旬から5月末にかけて東京大学大学院とJ-Winとが共同で実施したもので16社男女合わせて1200人以上の方々にご協力を頂きました。参加人数は45人(35社)でした。
詳細 本誌10～11ページとJ-Winホームページにて紹介



熱心にメモをとる参加者が多く見られた。

2012年度第2回テーマ別勉強会 D

日時 8月24日 16:00～18:00
場所 女性就業支援センター
内容 テーマは「メンタリングの実状」。第一生命保険の吉田久子氏が「第一生命のメンター制度～ダイバーシティ推進を通じた女性職員育成～」と題した事例を発表しました。第一生命保険ではダイバーシティ推進のテーマに取り組む全エリア職員を支援するためにグループメンター制度を取り入れています。参加人数は35人(24社)でした。
詳細 J-Winホームページにて紹介



スピーカーの吉田久子氏。