



適用してみることに。それが浸透への最短距離になると思います。

ダイバーシティは
会社を強くする戦略

内田 企業のトップは、現実の問題として男性が多いわけですが、マイノリティを活用するための意識改革やアクションはどうすればよいのでしょうか。

内永 私が企業のトップの方達に特にお願いしたいのは、ダイバーシティは優秀な人材を育てるためののだと認識していただくことです。違う価値観の人が集まることでイノベーションを起こすことができる。つまりダイバーシティは、自分の会社を強くするための経営戦略なのです。次にはそれを社内で浸透させてください。戦略ですから、目標値を設定してアクションを興してほしいのです。

内田 具体的にはどういうことが考えられますか。

内永 まず、仕事をする環境をフレキシブルに設けてほしいのです。フレックスタイム制や在宅勤務などその方法はいくつかありますが、働く時間と場所に自由度を設けてください。一方で、業務の評価システムをきちんと設けることも大切です。つまり、勤務時間の長さではなく、結果、成果で評価する、これが大事です。

リーダーが、社内の中から能力の高い女性(マイノリティ)を意識的に引き上げるなど、具体的なケーススタディーを作ることです。全体の底上げを狙うよりも目標となるような女性リーダーを輩出すること、引っ張り上げるほうが、少ない労力で全体の意識改革が可能となります。

内田 平等に事を進めていこうとしてもうまくいかないということですね。最近の企業のトップの意識も、ずいぶん変わってきていませんか。

内永 ソニーの中鉢良治社長とお会いする機会があります。ソニーはもともと女性をはじめとする人材活用には積極的な会社ですが、中鉢さんのお話を伺うだけでもダイバーシティへの意識の高まりは充分に感じることができました。ダイバーシティに関する社内講演会で、中鉢さんがスピーチをされたのですが、今年を用意された原稿には全く目を落とされず、予定時間を遙かに過ぎて女性の人材活用の必要性、ダイバーシティへの取り組みをご自身の言葉で熱く語っておられました。

内田 トップの意識の変革と同時に、



1971年東京大学理学部物理学科卒業、同年日本アイ・ビー・エム入社、93年アジア・パシフィック製品開発統括本部長、95年取締役、アジア・パシフィック・プロダクツ担当、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、開発製造担当、07年技術顧問、同年NPO法人J-Winを設立。理事長に就任。08年ベネッセコーポレーション 取締役副会長、ベルリッツインターナショナルインク 会長 兼社長兼CEO。

女性の意識についてはどう変わらなければならないのでしょうか。

内永 女性の中には、キャリアアップしたくない人もいます。そういう女性でも、同僚の女性がキャリアアップの道を進むと、初めは「何であの人ばかりか」と嫉妬することもあるでしょう。そうしたら「あなたにもチャンスがありますよ」と言ってあげる。多少の不公平はかまわないと思います。

内田 既に日本の女性の有職率はかなり高いので、有職率を高めるという考えよりは、能力のある女性を具体的にどうリーダーに育てていくのか環境作りが重要ですね。

内永 自分で自分を高めていくことは

難しい。例えば、女性活性化委員会のようなところでダイバーシティ推進のリーダーになってもらったり、CSRのチームリーダーになってもらうこともあるでしょう。とにかくサクセスストーリーを作ることです。

内田 男社会といわれている営業部などの主流部門で、リーダーを育てることは難しいですか。

内永 主流部門でもどこでも後に続けばよいのですが、1人2人だとスペシャルケースだとされて潰されてしまいます。誰でも同じステップを踏めばできるのだというシステムが大事です。

女性の語学能力は比較的高いと言われているので、リーダー候補の女性には最初から海外での経験を積ませることもひとつの方法かもしれませんね。

内田 企業から駐在員として海外に派遣された人を除くと、海外で活躍される日本人は男性よりも女性の方が多いように思います。語学力だけでなく、適応能力も女性が高いようです。彼女たちは初めから男性社会の日本に見切りを付けているからでしょうか。

内永 今年ベルリッツインターナショナルのCEOに就任し、トップ会議のために米国に行きました。最初は皆さん、お手並み拝見という感じで新しいボスの私を見ていました。その雰囲気は、私が日本IBMでキャリアアップしたときに感じたものと似ていました。男性社会の中に女性が飛び込んだことによるものと、日本人が外国人の中にも飛び込んだという違いはありますが…。だから私はひるむことはありませんでした。似たような経験を経ている男性ならば、苦労したかもしれませんね(笑)。

内田 内永さんのお話を伺っていると、男性同士の組織だと「あうんの呼吸」で分かり合えますが、マイノリティで

あれ女性であれ、そうした人たちを迎え入れるときにはお互いに言葉にして意見を出し合い、何と一緒に何が違うのかをはっきりさせることが大事だということに気づきます。

グローバルなWoman to The Topに貢献したい

内永 本当にダイバーシティを進めようと思ったら、社内の仕組みやマネジメントシステムを“見える化”しないといけないのです。そうしないと、違った人達が入ってきた時に、同じ方向に向かって進みません。大事なことは、トップが自分の組織のポジショニングや業務のプライオリティをはっきりさせて、アウトプットする目標値を明確にすることです。明確にするためには、社内のプロセスが“見える化”されていないと、目標とすべきアウトプットも言葉で表現できません。

内田 それはまさに米国が歩んできた道そのものですね。

いま、内永さんがJ-Winを通して提案されていることは、問題意識を持った女性を後継者として育てることの重要性ですね。J-Winを通して、意識の高い女性を引っ張り上げる役割を果たす。そしてネットワークを通して肩肘を張らずに仕事に取り組んでもらい、キャリアアップを図ってもらおうと。内永 はい。でも、女性メンバーも最初はみんな自分の問題で精一杯でした。キャリアアップを考えていない人もいました。ところがJ-Winのネットワークの中に入って、みんなが活発に議論しているのを聞くと、私が以前経験したように、ほとんどの人がエネルギーをもらって帰るのです。

「J-Winに参加できてよかった。会社を辞めようかと思っていたのだけれど、ここに来てもう一度頑張ろうと思った。今度、管理職試

験を受けようかと思っています」とか、「子会社の社長になれと言われて、冗談ではないと思っていたけれど、チャンスがあったら受けるといつも言われていたので頑張って受けます」という感じです。

会に参加している女性は、もともと会社から期待されている能力の高い人たちです。ある人が「お目覚めプログラム」と表現したのですが、スイッチがオンになるタイミングが誰でもあります。私はそのスイッチには2段階あると考えていて、最初のスイッチは、課長・部長の管理職レベル。今やここまでは当たり前で、J-Winの女性たちには2度目のスイッチをオンにして、役員、社長を目指してほしいと願っています。

内田 女性のエリートを作ると言ってもいいですか。

内永 そうです。その結果が底上げにつながってゆくのだと思います。

内田 J-Winの活動を通して、ダイバーシティ・マネジメントで高い評価をされている会社はどこですか。

内永 実は2008年2月に、第1回J-Winアワードとしてダイバーシティに積極的に取り組んでいる企業を表彰しました(表)。選考基準は、「経営側のコミットメント」「多様な働き方支援」「女性の育成・キャリア支援」の3つの観点を設けて評価したものです。

またJ-Winは、ダイバーシティを推進している米国のNPO法人・カタリスト

(Catalyst)と提携しています。J-Winアワードは、カタリストが毎年開催するCatalyst Awardへの登竜門として位置づけているので、表彰された企業にはCatalyst Awardセレモニーに参加できる特典を付与しています。

今回、J-Winアワードで特別賞を受賞した日産自動車は、アジアで初めてCatalyst Awardを受賞した企業となりました。Catalyst Awardは、20年以上の歴史があり、最近では、ペプシコ、GE、シェル石油、アメリカン・エクスプレスなどのグローバルな企業が受賞しています。

内田 これからのJ-Winの方向性について教えてください。

内永 現在の参加企業は93社ですが、150社ほどに広げていければと考えています。ダイバーシティを推進する企業を支援し、女性のキャリアデベロップメントとネットワークデベロップメントをサポートしたいと思っています。

いまJ-Winの目指す方向が、2つあります。

1つは、J-Winの中にダイバーシティに対する知見やノウハウ、場合によってはコンサルティング、アセスメントを蓄積していくことです。これまでは経験でしかなかったのを、それを体系づけて、まさに“見える化”して、企業支援をしてゆきたいと思います。

2つ目は、女性リーダーの育成ですが、中でも女性が先頭を切って海外に進出できるためのネットワークづくりです。先ほどの米国のカタリストもその一つですが、J-Winに加盟している企業の女性幹部社員が、海外の女性エグゼクティブと交流できるようなネットワークを構築していきたいと思っています。そしてグローバルなウーマン・トゥ・ザ・トップに貢献できるようにしたいと思っています。

文=小坂義生/写真=真島誠一

第1回 J-Winアワード

J-Win 大賞	株式会社リクルート
J-Win 準大賞	TOTO株式会社 松下電器産業株式会社
J-Win 敢闘賞	ゴールドマン・サックス証券株式会社 帝人株式会社 東京電力株式会社 りそな銀行株式会社 株式会社富士通ワイエフシー
J-Win 特別賞	日産自動車株式会社