

女性のエンパワメントのための
「米国派遣プログラム 2022」
報 告 書

– Kansai Women’s Empowerment Program in USA 2022 –

2023年3月

公益社団法人 関西経済連合会

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2022」

報告書目次

I. 実施概要	1
II. 研修記録(事前研修)	9
III. 研修記録(米国現地研修)	17
①UPWARD Women	
②Santa Clara University	
③How Women Lead	
④Women's Global Leadership Initiative (WGLI)	
⑤Better Man Movement	
⑥Consulate General of Japan in Boston	
⑦Harvard Business School	
⑧The Simmons Institute for Inclusive Leadership	
⑨Allinea LLC	
IV. 研修記録(事後研修)	39
V. 研修記録(研修報告会)	41

I . 实施概要

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2022」 (Kansai Women's Empowerment Program in USA 2022) 実施概要

1. 経緯と趣旨

当会は、2011年度より駐大阪・神戸米国総領事館との共同事業として、若手人材を米国に派遣する研修プログラムを3年間にわたり実施。2014年度からは、企業の活力と成長性をより高めるには女性の活躍推進が極めて重要となっていることをふまえ、「女性のエンパワメント」をテーマに研修プログラムを実施した。本事業を通じ、企業のグローバル化やダイバーシティ推進を担う人材の育成をはかるとともに、米国と関西のビジネス交流・連携拡大の契機とする。

2020年度のプログラムでは、関西の企業・大学で活躍する中堅リーダー（男女8名）が参加。米国で企業の幹部や大学教授、女性活躍の支援団体との懇談を行い、ダイバーシティの一類型である女性の活躍推進を通じて、多様な人材が活躍できる組織や社会づくりについて学ぶこととした。特に、女性管理職、営業女性の育成・活躍支援について米国での取り組みを学び、関西・日本での展開方策を考察することとしていたが、新型コロナウイルス感染症の流行拡大により米国への派遣を延期していた。

2022年度、コロナ禍の収束状況から、12月の米国派遣の可能性が高まり、新たにメンバーを整え、事前研修を実施。12月3日(土)、成田空港から7名が渡米、サンフランシスコとボストンでの現地研修を実施し、3月9日(木)、研修報告会を開催した。

2. 主 催

駐大阪・神戸米国総領事館、公益社団法人関西経済連合会

3. 時 期

米国現地研修	12月5日(月)～9日(金)
国内研修(事前)2020年度	6月12日(金)、8月3日(月)、10月12日(月)、 11月16日(月)、1月27日(水)
米国国務省主催	プレセミナー：9月3日(木)・8日(火) 12月8日(火)・15日(火)
米国総領事館主催	昼食懇親会：9月28日(月)
2021年度	4月28日(水)、5月25日(火)、6月30日(水)、 7月28日(水)、9月27日(月)、3月29日(火)
2022年度	6月30日(木)、9月5日(月)、11月15日(火)
(事後)	12月26日(月)、1月30日(月)、3月3日(金)
(報告会)	3月9日(木)

4. 訪問都市

米国 サンフランシスコ、ボストン

5. 参加者

関経連会員企業・大学で活躍する 30 代～40 代の中堅リーダー 7 名（後頁名簿参照）

6. プログラムコーディネーター

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

7. 課題発表のテーマ

グループ発表「現地研修での学び」

個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」

8. スケジュール

2020 年度 <事前研修>

日 時	詳 細	場 所
6 月 12 日 (金) 13:30～14:30	・主催者挨拶 駐大阪・神戸米国総領事館 政治・経済担当領事 コリン・フィッシュウィック 氏 関西経済連合会 理事・労働政策部長 松本 親明 ・プログラムコーディネーター挨拶 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏 ・今後の予定について ・自己紹介	オンライン
8 月 3 日 (月) 13:00～14:00	【第 1 回】 ・事前課題にもとづくディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン
10 月 12 日 (月) 14:00～15:00	【第 2 回】 ・事前課題にもとづくディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン
11 月 16 日 (月) 14:00～15:00	【第 3 回】 ・事前課題にもとづくディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン
1 月 27 日 (水) 11:00～12:00	【第 4 回】 ・事前課題にもとづくディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン

<米国国務省主催 プレセミナー>

日 時	詳 細	場 所
<p>9月3日(木) 9:00~10:30</p>	<p>Bringing Equity to the Top: Fostering Diverse Leadership 事前準備のためのオンラインセッション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主催者挨拶 国務省 タチアナ・ロディエンコ 氏 ・プログラムの概要説明 プロジェクトチームと役割の説明 ・研修プログラム参加者による自己紹介 ・次回9月8日セッションについての概要説明 ・質疑応答 	<p>オンライン</p>
<p>9月8日(火) 9:00~10:30</p>	<p>Bringing Equity to the Top: Fostering Diverse Leadership バーチャルスピーカーズセッション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・挨拶 ワールド・ラーニング コリン・アッカーマン 氏、 国務省 タチアナ・ロディエンコ 氏 ・講演 Council of Women World Leaders ローラ・リズウッド 氏 	<p>オンライン</p>
<p>12月8日(火) 9:00~10:00</p>	<p>Bringing Equity to the Top: Fostering Diverse Leadership バーチャルスピーカーズセッション University of North Carolina バーバラ・スティーブソン 氏</p>	<p>オンライン</p>
<p>12月15日(火) 9:00~10:30</p>	<p>Bringing Equity to the Top: Fostering Diverse Leadership バーチャルスピーカーズセッション Goldman Sachs エリカ・アイリッシュ・ブラウン 氏</p>	<p>オンライン</p>

2021年度 <事前研修>

日 時	詳 細	場 所
4月28日(水) 11:00~12:00	【第1回】 ・講義およびディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン
5月25日(火) 10:00~11:00	【第2回】 ・講義およびディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン
6月30日(水) 11:00~12:00	【第3回】 ・講義およびディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン
7月28日(水) 11:00~12:00	【第4回】 ・ディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	オンライン
9月27日(月) 16:00~17:30	【第5回】 ・講演・意見交換 積水ハウス ESG経営推進本部 執行役員 ダイバーシティ推進部長 山田 実和 氏 (労働政策委員会副委員長 D&I 専門委員会副委員長)	関経連
3月29日(火) 15:30~17:00	【第6回】 ・講演・意見交換 川崎重工業 サステナビリティ推進本部 本部長 執行役員 柿原 アツ子 氏	駐大阪・ 神戸米国 総領事館

2022年度 <事前研修>

日 時	詳 細	場 所
6月30日(木) 15:00～17:00	【第1回】 ・主催者挨拶 駐大阪・神戸米国総領事館 政治・経済担当領事 ジェームズ・ハサウェイ 氏 関西経済連合会 労働政策部長 平岡 潤二 ・関西D&Iビジョンについて報告 ・講義およびディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	関経連
9月5日(月) 15:00～17:00	【第2回】 ・講義およびディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	関経連
11月15日(火) 15:00～17:00	【第3回】 ・渡航に関する諸注意、現地研修スケジュール等について ・講義およびディスカッション 同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏	関経連

<米国現地研修>

日程	時間	詳細	都市
12月3日(土)		成田空港発、米国着	サンフランシスコ
12月4日(日)			
12月5日(月)	12:30~13:30	①UPWARD Women	
	15:30~17:00	②Santa Clara University	
12月6日(火)	08:30~09:30	③How Women Lead	
	10:00~12:00	④Women's Global Leadership Initiative (WGLI)	
	15:00~16:00	⑤Better Man Movement	
12月7日(水)		サンフランシスコ~ボストン	ボストン
12月8日(木)	13:00~14:00	⑥Consulate General of Japan in Boston	
	15:00~16:30	⑦Harvard Business School	
12月9日(金)	10:00~11:00	⑧The Simmons Institute for Inclusive Leadership	
	14:30~15:30	⑨Allinea LLC	
12月10日(土)		ボストン発	
12月11日(日)		成田空港着	

<事後研修>

日 程	詳 細	場 所
12月26日(月) 15:00~17:00	【第1回】 ・研修生によるグループワーク	関経連/ オンライン
1月30日(月) 14:00~17:00	【第2回】 ・米国大使館による現地研修結果ヒアリング ・研修生によるグループワーク	関経連/ オンライン
3月3日(金) 15:00~17:00	【第3回】 ・研修報告会のリハーサル	関経連

<研修報告会>

日 程	詳 細	場 所
3月9日(木) 15:00~17:00	<ul style="list-style-type: none"> ・開会 プログラム概要・趣旨説明 コーディネーター/ 同志社大学グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏 ・挨拶・修了証書授与 駐大阪・神戸米国総領事館 総領事 リチャード・メイ 氏 ・グループ発表「現地研修での学び」 ・個人発表 「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」 ・質疑応答 ・全体講評 関経連 労働政策委員会副委員長 D & I 専門委員会副委員長 山田 実和 氏 (積水ハウス 執行役員 ESG経営推進本部 ダイバーシティ推進部長) 	N C B 会館 3階 楓の間
17:00~19:00	・交流会	N C B 会館 3階 雪の間

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2022」
研 修 生

(2023 年 3 月時点)

伊藤忠商事(株)	開発・調査部 海外企画室 エリアマネージャー	矢 野 明 子
国立大学法人大阪大学	大阪大学企画部ダイバーシティ 推進課企画係 係長	松 田 菜 緒
住友電気工業(株)	自動車事業本部 統合企画部 業務部 営業推進グループ	藤 井 莉 奈
第一稀元素化学工業(株)	経営企画部 参事	辰 己 亜紀子
(株)日本旅行	大阪法人営業統括部 リーダー	高 月 愛
丸一鋼管(株)	設備技術室	星 簇 志 帆
(公社)関西経済連合会	労働政策部 主任	坂 田 拓 朗

計 7 名

(2020 年 4 月時点)

住友電気工業(株)	人事部人材採用部 東京人事・採用グループ	阿部真悟
三菱商事(株)	関西支社 事業開発部 部長代理	三井道隆

以 上

Ⅱ. 研修記録（事前研修）

2020年度 研修

◆顔合わせ

日 時：2020年6月12日(金) 13:30～14:30 場 所：オンライン

次 第：・主催者挨拶

駐大阪・神戸米国総領事館

政治・経済担当領事 コリン・フィッシュウィック 氏

関西経済連合会 理事・労働政策部長 松本 親明

・プログラムコーディネーター挨拶

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

・今後の予定について

・自己紹介

◆第1回事前研修

日 時：2020年8月3日(月) 13:00～14:00 場 所：オンライン

次 第：・事前課題にもとづくディスカッション

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

※事前課題

課題文献「DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2020年 4月号」(ダイヤモンド社2020年3月10日)「特集1 女性の力」の記事から関心のあるものを2本読み、下記2点についてコメントする。

(1) 女性リーダーとなるキャリア形成のための方策、改善案を詳しく述べる

(2) 自分や職場の同僚たちの仕事と生活面を踏まえて、どのように働き方を工夫しているか

◆第2回事前研修

日 時：2020年10月12日(月) 14:00～15:00 場 所：オンライン

次 第：・事前課題にもとづくディスカッション

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

◆第3回事前研修

日 時：2020年11月16日(月) 14:00～15:00 場 所：オンライン

次 第：・事前課題にもとづくディスカッション

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

◆第4回事前研修

日 時：2021年1月27日(水) 11:00～12:00 場 所：オンライン

次 第：・事前課題にもとづくディスカッション

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

◆米国国務省主催 プレセミナー

「Bringing Equity to the Top: Fostering Diverse Leadership」

事前準備のためのオンラインセッション

日 時：2020年9月3日(木) 9:00~10:30 場 所：オンライン

次 第：・主催者挨拶

米国国務省教育文化局 IVLP オンデマンドプログラムオフィサー

タチアナ・ロディエンコ 氏

- ・プログラムの概要説明 プロジェクトチームと役割の説明
- ・研修プログラム参加者による自己紹介
- ・次回9月8日セッションについての概要説明

NPOワールド・ラーニング プログラムオフィサー

コリン・アッカーマン 氏

- ・質疑応答

○米国側出席者と研修プログラム参加者間で米国でのプログラムで学びたいこと、訪問したい都市や、興味のあることなどについて共有した

バーチャルスピーカーズセッション

日 時：2020年9月8日(火) 9:00~10:30 場 所：オンライン

次 第：・挨拶

NPOワールド・ラーニング プログラムオフィサー

コリン・アッカーマン 氏、

米国国務省教育文化局 IVLP オンデマンドプログラムオフィサー

タチアナ・ロディエンコ 氏

- ・講演

The Council of Women World Leaders 事務総長 ローラ・リズウッド 氏

- ・研修生による質疑応答

【リズウッド氏ご略歴】

ワシントンDCにある、女性大統領、首相、政府の首脳で構成されている世界女性リーダーズ評議会の事務総長。1992年から1996年にかけて、女性リーダーシッププロジェクトのディレクターとして、世界的なリーダーシップに貢献した女性国家元首を選出し、1997年、米国の女性大統領選出を目的としたホワイトハウスプロジェクトを立ち上げた。また、リーダーシップ、ダイバーシティ、政治、ビジネスの女性に関する問題について世界中で講演を行っている。

○ローズウッド氏による講義内容

- ・ダイバーシティに取り組む組織に必要なものは、まずシニアリーダーたちのダイバーシティに対するコミットメントである。そして、リソースグループを作り、マネージャーたちが従業員の考えを理解する場を作ることが重要となる。さらに、最も重要であり難しいことは、全員が職場において気の付かないバイアスがあることを認識することである。
- ・優れたリーダーには次の4つの特徴がある。①価値観を持っている、②権限を持っている人に対してチャレンジする、③考えを伝えるためのスキルがある、④自分の外の世界に踏み出し、そこで何が起きているか、他の人を理解できる。

バーチャルスピーカーズセッション

日 時：2020年12月8日(火) 9:00～10:00 場 所：オンライン

次 第：・講演

Vice Provost for Global Affairs and Chief Global Officer
University of North Carolina

バーバラ・スティーブンソン 氏

- ・研修生による質疑応答

バーチャルスピーカーズセッション

日 時：2020年12月15日(火) 9:00～10:30 場 所：オンライン

次 第：・講演

Chief Diversity Officer, Goldman Sachs

エリカ・アイリッシュ・ブラウン 氏

- ・研修生による質疑応答

○パネリストにこれまでの自身のキャリアや経験をご講演いただいた後、研修プログラム参加者の問題意識や自社の状況など意見交換を行った。

2021年度 研修

◆第1回事前研修

日 時：2021年4月28日(水) 11:00～12:00 場 所：オンライン

次 第：・講義およびディスカッション

「2014年～2019年度米国派遣研修の振り返りと学び」

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

○講義内容

- ・背景として、日本ではジェンダーギャップ指数のスコアが低く、146ヶ国中114位となっている。(Source: The Global Gender Gap Report 2017, The World Economic Forum)
- ・責任の重さや労働時間の長さなどから、リーダーになりたくないという若い女性の声もある。一方で、企業では、国際競争が激化しているグローバル社会において、女性の参画と経済的自立の重要度が増している。
- ・日本において女性の活躍推進は重要政策となっている。その中で、女性達が活躍し、経済的に自立できるよう継続雇用によりエンパワーしていくことは長期的課題である。
- ・この研修を通して、①労働市場の女性の状況を把握、②女性のエンパワメントのキーポイントを認識、③研修の効果を分析し、女性のエンパワメントへの理解を深め、職場のダイバーシティを促進していただきたい。

◆第2回事前研修

日 時：2021年5月25日(火) 10:00～11:00 場 所：オンライン

次 第：・講義およびディスカッション

「米国の女性活躍の背景①」

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

○講義内容

- ・米国の女性活躍が進んでいる背景として、教育や人種共存・平等意識、多様性のある社会があり、なかでも教育の影響が大きい。
- ・1970年代の教育改革法第9編の施行で、学校教育の場における性別固定観念の排除がはかられ、性差別が禁止された。そこから男女差が縮小し、理系の分野へ人的資源を投入しようと支援が進んでいる。
- ・2018年のデータでは、学士号・修士号とも学位取得の総数に占める女性の割合は伸びており、男性を上回ってきている。また、男性の多かったSTEM分野でも修士号・博士号ともに女性の取得者が増えてきており、この点が日本とは異なる。
- ・米国の人的資源管理では、ダイバーシティマネジメントとして、多様な人材面に配慮した人事雇用管理が行われており、特に女性活躍を考える上では、ジェンダー属性に焦点を当てたジェンダーマネジメントが重要である。

◆第3回事前研修

日 時：2021年6月30日(水) 11:00~12:00 場 所：オンライン

次 第：・講義およびディスカッション

「米国の女性活躍の背景②」

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

○講義内容

- ・米国はワークライフ・バランス先進国と認識されているが、仕事と生活の領域をトータルで考えていこうという論調から、「ワークライフ・インテグレーション」に考え方が変わってきている。企業は個人の要求を考慮し、個人の能力開発とともに、仕事の環境支援を行う必要があり、この戦略として「ワークライフ・インテグレーション」が重要になっている。
- ・過去数年間の状況として、女性管理職における有色人種の登用が課題になっているが、女性の経営幹部への登用は24%上がっている。
- ・共働き世帯の育児支援へのニーズが高く、優良企業では保育所整備に力を入れている。保育サービスをしているかは重要な指標となっており、ニーズに見合った支援をすることで離職を防止する戦略にもなっている。

◆第4回事前研修

日 時：2021年7月28日(水) 11:00~12:00 場 所：オンライン

次 第：・講義およびディスカッション

「女性活躍推進のための方策・改善案について」

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

○各社研修生より自社の取り組みと制度の現状、各組織としての視点や今後の改善策について、発表を行い、中村教授と参加者間で情報共有とディスカッションを行った。

◆第5回事前研修

日 時：2021年9月27日(月) 16:00~17:30

場 所：関経連 29階会議室

次 第：・企業役員層との懇談

スピーカー：積水ハウス ESG経営推進本部

執行役員 ダイバーシティ推進部長

関西経済連合会 労働政策委員会副委員長

D&I専門委員会副委員長 山田 実和 氏

○企業の役員層との懇談「積水ハウスグループのダイバーシティ推進の取り組み」

【山田氏のこれまでのキャリア】

1990年、積水ハウスに入社。一般職から総合職に職群転換し、分譲マンション営業、人事部にて人材開発、法務部にて人権啓発を担当。2020年にダイバーシティ推進部長、2020年にESG推進委員会社会性向上部会長を経て、2021年に執行役員に就任。

◆積水ハウスの概要

- ・「人間愛」を企業理念としており、相手の幸せを願い、その喜びをわが喜びとする奉仕の心をもって何事も誠実に実践するということをベースに企業経営を行っている。
- ・2020年に創立60周年を迎え、『我が家』を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョン実現のため、ESG経営のリーディングカンパニーをめざしている。

◆積水ハウスグループにおける Diversity & Inclusion

- ・すべての人材がそれぞれの多様性を尊重し、活かし合い、自身の能力を最大限に発揮することで、価値が創造され、従業員と企業がともに持続的に成長できると考えている。
- ・ダイバーシティ推進の方針には3つの柱(①女性活躍推進、②多様な人材の活躍、③多様な働き方の推進)を立てている。
- ・女性活躍推進の取り組みとしては2005年から、営業職での女性採用比率を20%にすることを目標に、経営戦略として積極採用を始めた。2006年には「女性活躍推進グループ」を設置、2014年からは管理職育成に注力し、「積水ハウスウィメンズカレッジ(管理職候補者研修)」を開始した。2018年には、組織が「ダイバーシティ推進部」に変わり、男性の意識改革をめざして、男性育児休業の推進を始めた。

◆女性活躍推進の行動計画と主な施策について

- ・具体的な取り組みとしては、管理職の育成、上司の意識改革、営業職のキャリアアップ、技術職のキャリアアップを行っている。これらを通し、2025年度までに女性管理職を310名以上登用することを行動計画としている。
- ・女性管理職候補者向けの研修である「積水ハウスウィメンズカレッジ」は約2年間のカリキュラムにより、計画的かつ効果的に管理職に相応しい経営視点や実力を備えた人材を育成し、課長職への登用を促進している。経営層も力を入れている取り組みであり、1年目は経営視点を養うスキル学習によりマネジメントの本質を学ぶ研修、2年目は組織を巻き込んだ経営課題の解決に挑戦する。2年目の終わりには社長をはじめ経営層へプレゼンし、社長とのディスカッションを行うカリキュラムとなっている。
- ・女性営業職においては定着・育成の3ポイント(機会提供・不安解消・課題解決)をもとに、全国女性営業交流会や、女性営業配属店長への情報提供などを行っている。
- ・女性技術職に対しては管理職・スペシャリスト資格者の育成、職域の拡大、女性技術系社員の交流会を実施している。また、キャリアアップ・チャレンジ制度として総合職への転換制度も導入している。
- ・男性育児休業制度は3歳未満の子を持つ積水ハウスグループ社員を対象に2018年より開始した。主な特徴は、育児休業1ヶ月以上の完全取得と、最初の1ヶ月の有給化(男女不問)、最大4回の分割取得が可能な点である。

[文責：事務局]

◆第6回事前研修

日 時：2022年3月29日(火) 15:30~17:00

場 所：駐大阪・神戸米国総領事館

次 第：・企業役員層との懇談

スピーカー：川崎重工業 サステナビリティ推進本部 本部長

執行役員 柿原 アツ子 氏

○企業の役員層との懇談「川崎重工業グループのD & I への取り組み～関経連D & I ビジョンに則して～」

【柿原氏のこれまでのキャリア】

1985年、川崎重工業に一般職として入社し、中国市場を担当。1997年に一般職から総合職へ転換し、1998年には上海事務所長を務める。帰国後、2007年より2年間休職し、国内ビジネススクールに留学する。その後、復職し、2013年にCSR部長、2018年に理事・市場調査部長兼海外一部長を経て、2020年より現職に就任。

◆川崎重工業の概要

- ・2021年に設立125周年を迎えた。現在は航空宇宙システム、車両、エネルギー・環境プラント、船舶海洋、精密機器・ロボット、モーターサイクル&エンジンなどが主な事業領域となっている。
- ・2030年にめざす将来像として、グループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼の答えを」を制定。資源配分といった構造や事業体制などが変わりつつある。
- ・2030年ビジョンと並行し、サステナビリティ経営方針(①社会課題への挑戦、②責任ある企業行動、③経営基盤の強化)を策定した。

◆川崎重工業グループにおけるD & I

- ・2020年度の女性人数・比率は単体で取締役2名(15.4%)、執行役員以上は自身のみ(3.8%)、部長相当職7名(0.7%)、課長相当職45名(1.8%)となっている。2021年度の外国人従業員数は36名である。
- ・ダイバーシティ推進の取り組みは、グループビジョン2030、サステナビリティ経営方針の枠組みに沿って、人事制度がどうあらねばならないかを考えて構築している。
- ・人事制度改革においては、事業領域ごとにあるカンパニーの枠を超えた人材の流動化をめざしている。また、多様なワークスタイルへの対応として、リモートワークを事業の中で浸透させ、いかにプラスにしていくか試行錯誤している。
- ・人事制度としては、幹部社員・一般社員含めて、伝統的な製造業のやり方から脱し、人材主義・職務遂行能力次第の制度に進んでいこうとしている。
- ・風通しの良い風土をめざし、LGBTQに関する取り組みを進めており、年月を重ねて市民権を得てきた。ハラスメント防止の観点でコンプライアンス側からも後押しを行い、職員同士のコミュニケーションを促進している。
- ・活躍社員(=能力を最大限発揮した従業員)が増えると、生産性、顧客満足度などに効果が期待されることを前提に、活躍社員の増加につながる部分にトップがコミットメントを発揮したり、タウンミーティング、1on1ミーティングなどを行い、コミュニケーションをはかっている。

[文責：事務局]

2022年度 研修

◆第1回事前研修

日 時：2022年6月30日(木) 15:00～17:00 場 所：関経連 29階 294-295 会議室

次 第：・主催者挨拶

駐大阪・神戸米国総領事館

政治・経済担当領事 ジェームズ・ハサウェイ 氏

関西経済連合会 労働政策部長 平岡 潤二

・関西D&Iビジョンについて

・講義およびディスカッション

「自己紹介、女性エンパワメントを推進できるような職場改善計画について」

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

○新たに今年度より参加した研修生も含めて自己紹介、本プログラムを踏まえて各社で女性のエンパワメントを推進できるような計画についてディスカッションを行った。

◆第2回事前研修

日 時：2022年9月5日(月) 15:00～17:00 場 所：関経連 29階 294-295 会議室

次 第：・講義およびディスカッション

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

・事前課題にもとづくディスカッション

「自分の職場の状況を踏まえ、米国現地研修で尋ねたい質問」

○現地研修で聞きたいこと・各社の現状と問題意識について中村教授と参加者間で共有。

◆第3回事前研修

日 時：2022年11月15日(火) 15:00～17:00 場 所：関経連 29階 294-295 会議室

次 第：・講義およびディスカッション

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

講義「プレゼンテーションの心得」

・事前課題にもとづくディスカッション「現地研修で何を学ぶか」

・渡航に向けた諸連絡、現地研修スケジュール等について

○プレゼンテーションの心得

- ・効果的なプレゼンテーションは、何を伝えるのかというメッセージを明確に、シンプルに伝えることである。組み立てとしては導入、ボディ、結論の流れで、5W1Hを意識すると良い。
- ・魅力的なプレゼンテーションにするには視覚効果が効果的であり、結論ではメッセージを反復して印象付ける。
- ・アイコンタクトを行い、原稿を見ずに抑揚をつけた声で話すことが重要。

Ⅲ. 研修記録（米国現地研修）

UPWARD Women

日 時： 2022年12月5日(月)
12:30~13:30
場 所： EcoSystem Coworking,
540 Howard Street, 2nd Floor,
San Francisco, CA, 94105
対応者： Ms. Anjana Utarid,
Chief Operating Officer,
UPWARD Women
Ms. Shantele Batts,
Director of Chapter Management
& Member Engagement,
UPWARD Women



1. 訪問先情報

事業内容： 女性支援を行う非営利団体

創業年： 2013年

概要： ・女性の上級管理職のための共同フォーラム作りを目的とした非営利団体。
2013年、ジェンダーギャップに起因する多くの課題に直面した Lisa Lambert（会長・創設者）が、自宅に女性の上級管理職90人を招き、解決策について議論を始めたことをきっかけにバイエリア支部を設立。
・その後、支援の輪が全米に広がり、2015年にはロンドンで最初の国際支部が発足。現在、世界中に16のチャプター、60以上の企業スポンサー、6,000人以上の会員を擁する。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・UPWARD Womenの主な活動
- ・男性向けのアライシッププログラムについて
- ・コミュニティの役割

【質疑応答】

Q：UPWARD Womenの主な活動について紹介してほしい。

A：女性の上級管理職を支援する取り組みを主に実施している。例えば、ワークショップやDEIに関する教育プログラム。米国だけではなく、ロンドン、ブエノスアイレス等、世界19の支部と連携し開催している。また、退職者に対するキャリア支援も行っており、コロナ禍によりさらに必要性が高まっている。家庭との両立や精神衛生など女性が職場ですぐ活用できる情報提供を行っている。

Q：女性活躍支援に対して、逆差別だと感じる男性も存在する。そのような男性にはどのような働きかけが有効か。

A：UPWARD Womenでは、バイアス、チームビルディング、心理的安全性の高い職場づくりなどの支援プログラムを持っており、それは有効だと考えている。また、組織・企業にトレーナーを派遣して、課題を特定し解決策を提供するプログラムもある。男性トレーナーによるプログラムでは、男女平等を促す研究結果に基づいて、いかに男性が女性を育成できるか、いかに男女の相互理解を促進するかを、男性リーダーと対話し提案する。

Q：DEI推進に関して、男女で課題が異なるが、男女分けてトレーニングすることはあるか。またその場合、トレーナーの性別など気を付けていることはあるか。

A：22年に男性向けのアライシッププログラムをローンチしたが、男女分けて実施している。男性が自身の弱みを話す場面もあるので、女性がいたら話しにくい可能性を考慮し、受講者1人に対し、2人の男性トレーナーで対話している。

Q：コミュニティの役割とは具体的に何か。

A：グローバルにチャプターが存在し、各地でローカルなコミュニティを確立している。メンバーが影響しあい、自信を持って各組織を改善していくことが重要。例えば、ニューヨークとベイエリアのチャプターでは、産業構造が異なるため課題認識が異なる。

Q：グローバル・バーチャルイベントも複数実施してきたとのことだが、あなた方が参加した中で、成功したと感じている、印象に残っている内容は何か。

A：イベントでは、リーダーシップ、メンターシップ、組織マネジメント、交渉術（給料など）、役割拡大、戦略などのトピックを取り上げるように依頼されることが多い。メンバーにスキルセットを提供するだけでなく、繋がり・関係を作り、女性が企業で存在感を高めるために作っているグローバルなコミュニティが重要。例えば、ロンドンのチャプターのリーダーがニューヨークに異動したが、UPWARD Womenのコミュニティのおかげですぐにキャリアを築くことができた。

3. 所感

UPWARD Womenでは、各地域の特色を反映したローカルなチャプターとオンラインを活用したグローバルなコミュニティづくりを支援しており、双方のメリットが享受できる効果的な仕組みと感じた。現在、アジアにチャプターはないとのことだったが、日本もこの仕組みに参加できれば、キャリアに悩む女性へ刺激となるのではないだろうか。また、メンタルヘルスの重要性や休職者へのキャリア支援など、コロナ禍の影響が随所に話題に出てきた点が印象的であった。

[住友電気工業 藤井（記）]

Santa Clara University

日 時： 2022年12月5日(月)
15:30~17:00
場 所： Santa Clara University, 500 El
Camino Real, Santa Clara, CA
95053
対応者： Ms. Bonita, Mr. Dylan,
Ms. Shashank



1. 訪問先情報

事業内容： 教育機関

創業年： 1851年

概要： ・米国合衆国カリフォルニア州サンタクララ市（現在のシリコンバレーの中心部）にあるローマ・カトリック系共学大学。
・カリフォルニアで初めて建てられた高等教育機関。MBAのビジネススクールとしても人気で、financeの分野に強い。
・学生数：約10,000人
・イエズス会によって同州で最初に創立された四学期制の私立大学で、上智大学と学生交換協定を結んでいる。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・性差を理解するためのフレームワークとは
- ・Angel's advocate（あるアイデアの良いところを見て、それを支持する人）とDevil's advocate（その妥当性を判断するため、または単に議論のために、実際には持っていない視点から討論する人）を知り、異なる認識・会話方法を分かり合うことが大切である。
- ・男性のパフォーマンスと女性のパフォーマンスの違いを、火事の火消しで例えるなら、男性は火事が起きてから消すが、女性は火事が起こる前に消す。なので、女性のパフォーマンスは評価されにくいことが多い。これを理解し、女性はどのように自分のパフォーマンスを示していくかが大切である。

【質疑応答】

Q：「Devil's Advocate」の考えでいいと強く思っている人に対して、どのような方法で考え方を変えてもらえばよいのか。

A：双方の議論の仕方を映像で見てもらいその内容を話し合ってもらおう。
また、テキストをもとにロールプレイを行い、実際に「Devil's Advocate」と「Angel's Advocate」の会話を経験させる。どちらの考えも重要であり、どちらの考えも理解する必要がある。違う手法があるということを伝えることが大切である。

Q：コロナ禍により、画面越しでのコミュニケーションが増えた。それによりRelationalな交流が、難しくなったと思うが、その影響はあるか。

A：確かに難しくはなった。ただ、Zoomを使うことで顔を見ることができるようになった。会話するときはカメラをオンにし、互いの表情を見ることが大切。

Email < Zoom < 対面 の順で交流がしやすくなっている。細かい話、個人の話をするのが大切。それによりコミュニケーションを深めることができる（雑談を取り入れること）。女性の話し方は間接的な言い方になるが、個人主義的な人からすると、裏があるようにとられ、ストレスを感じさせることがある。互いを十分に理解することが大切である。

Q：多くの投資家と話をすることがあるが、女性の投資家の質問は、鋭い質問が多く、今日学んだことを実感した。どうすれば、女性活躍を推進する日本の投資家や、起業家を増やすことができるのか。

A：マヤ・アッカーマン氏と共同で研究をしている内容でもあるが、投資家向けにトレーニングを実施している。「バイアスからボーナスにする（女性活躍を推進することが企業の利益になるということ「精神論から実益へ」）」をキーワードとして講義を行っている。どのように女性がみられているかを伝えることも大切である。

Q：ダイバーシティ推進において、経営トップのコミットメントが一番重要だと考えているが、Dellの会長はもともとそういう人だったのか。学んでそうになったのか。

A：会長はダイバーシティがなければ成功しないと考えている。個人的な要因としては、彼の2人の娘が社会人になったことで、より積極的になったと思う。

Q：どのように女性管理職を育てたか。男性から女性優遇だという批判はなかったか。

A：女性管理職を育てるための人材育成プログラムがある。管理職を選考するときには、積極的に女性や有色人種を候補者として挙げるようにしている。トップのダイバーシティ推進が社員に理解されているため、男性からの（オープンな）批判はない。

3. 所感

性差を理解するためのフレームワークによって、性別によって幼少期より環境が違うことを知った。まずは、仕事においても性別により、話し方や認識が違うことをお互いに分かりあうことが大切であり、どちらが優れているということではなく、理解することから始める必要性を感じた。

例えば、conversation ritual (会話儀礼) において、女性は「Apology」(謝罪)の意味ではない「I'm sorry」と会話で言うことが多く、これは自身の認識の整理ができていなかったなどの時に使用するとされる。逆に男性は「Opposition」(話に反対すること)が多く、これは相手の弱点を強化してあげようと言う気持ちや、自分の方が正しいとして、相手に反対する会話をすることが多い。こうした、具体的な例を挙げて、枠組みを理解できるように説明してくれた。

また、火消しの例えも性差によるパフォーマンスの違いをうまく表現していると感じた。

このような説明を受けて、参加者の中からもこれまでの職場における、自分や上司の行動に納得するなどの声も聞かれ、どちらが良い・悪いでなく、お互いを理解し認めることがイノベーションにつながることを改めて学んだ。

[大阪大学 松田 (記)]

How Women Lead

日 時： 2022年12月6日(火)
8:30~9:30
場 所： サンフランシスコベイエリアの
ワークスペース
対応者： The ALGONQUIN Group
CEO Ms. Charlene Yu Vaughn
Ms. Freda Lam Zietlow



1. 訪問先情報

事業内容： 女性経営者のための「コミュニティープラットフォーム」の提供組織

創業年： 2017年

概要： ・サンフランシスコベイエリアの代表的なリーダーシップネットワーク組織。女性のリーダーシップ、投資、慈善活動等を通じて、「世界で見たいと思う変化」に影響を与えるために活動する。個人および集団の力を活性化することに焦点を当てた女性経営幹部のための国際・全国組織。
・40ヶ国、48,000を超えるコミュニティーに影響を与え、女性が持つユニークなリーダーシップを重要視し、奨励している。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・企業や非営利団体等、各組織での女性役員・管理職クラスを増進するための女性活躍推進のための「コミュニティーネットワーク*」や「プラットフォーム」の構築の重要性を説く。
- ・「仕事と家庭の両立」「経済的自立」等多くの女性たちが抱える課題や不安を共有すること、コミュニティーネットワーク*を活用し、経験豊富な周囲の女性たちの声を聞くことが重要である。

*ネットワーク：人と人の繋がり。情報の交換等を行うコミュニティグループ等を指す。

【質疑応答】

Q：「女性管理職を増やすには」どうすべきか。

A：役員室・取締役会に女性が必要。女性は多くの能力を持っている。それらの能力をどのように引き出し活かすかは組織の役員たちが握る。その役員室に女性がいるという、彼女らの存在自体が「女性活躍の可視化」になる。また彼女らはスピーカーとなり、女性の可能性を会社に示していくことを担っている。役員、マネージャー、リーダー等各段階に女性が存在し、リーダーシップを発揮しながら働くことで、次世代の将来像となる。ひいては組織全体が強化される。

Q：「女性の昇進の際に直面する特有の問題、昇進を阻む足枷への解決策」はあるか。

A：日本と米国の文化的背景や環境等の相違の前提はあるが、企業（組織）が持つそれらの問題点等を「女性たちから直接CEOに訴えること」が重要。自社のみならず同業他社、また業界を跨いだ組織の具体的な取り組みや先進的な動向についても学び、会社へ問題提起していくこと、またもっと声を出し「女性たちが出来ること」を訴え、伝える努力をしていくことが必要である。

Q：日本企業の多くが、「気軽に意見を言い合え、話し合いをする場」がない現状にある。

「コミュニティープラットフォーム」はその一助になりそうだが、どのようなものか。

A：企業や組織の目的をヒアリング・分析し、その目的に合わせてネットワーク*プラットフォームを構築し提供している。大小異なる人数分け、地域・部署・段階・年代・性別等の区分分けをし、一定期間または継続的にそのコミュニティーに向けたさまざまなセッションやテーマの提供をし、ビジネスやそれ以外のプライベートも話せるネットワーク*環境を提供している。

Q：コミュニティープラットフォームを含め「ネットワーク*の重要性」を企業に理解させるにはどういったアプローチが必要か。

A：マッケンジーやデロイトが「女性とダイバーシティ」が企業・組織の中で重要であることを調査し公表しているように、米国の多くの企業・組織が、「女性活躍推進」「ネットワーク」の重要性について既に理解している。米国では、家計の半分以上を女性が握っている。それは、経済的にも女性のニーズがビジネスにも重要であることを示す。まずは、日本の組織内でその重要性を理解、認識していくことが必須事項。次に、統計的に法規制等の外部アプローチをするとよい。

Q：コミュニティープラットフォームを継続的に運営するために気を付けていることは何か。そのネットワーク*が立ち消えないためにはどうしたらよいか。

A：営業、技術、総務などの部門・セクションごとのネットワークをつくることが重要。自由にそれぞれが話をする機会を持つこと自体も大切だが、ライフステージや家庭環境、ヘルスケア等テーマを掲げ、具体的に話すことでより深いものになる。働く女

性は忙しい。朝活やランチ会等無理やりにも定期的に状況をつくり、計画することで継続が叶う。

Q：女性の活躍には、女性たち自身に「自信を持たせることが重要」だが、その自信はどう培うか。また、女性管理職を増やす（育てる）ことには何が必要か。

A：メンターシップとネットワーク*が必要。社内外問わず、新しい出会いの重要性を認識し、沢山の実績のある「賢い」女性と話し、情報を得る中で、自分自身をエンカレッジするルーティンを継続することが必要である。また「まずは自分自身を大切にすること」。女性は、自分のことは後回しにしがちだが、意識的に自分を見つめ、時間をかけてセルフケア（精神的、身体的ケアに加え、教養や知識の向上などの自分磨き等を含む）をすることを忘れないで欲しい。航空機内の酸素マスクと同じ。万が一の非常事態時などの酸素マスクの装着順は、まずは自分、そして子どもや周りの人達。そうしないと自分も周りも助けられない。

女性管理職を増やすためには、ロールモデルの多様化も必要。ロールモデルになるためにも「自分をどう見せるか、どうブランディングするか」を考えてほしい。

3. 所感

女性の上層幹部ステージでの活躍、各段階でのリーダーシップの発揮は、日米共通の課題である。DEIの観点からも企業はもっと「さまざまな女性のロールモデル」を構築する必要がある。それには、課題や情報そして気持ちまでも互いにシェアして、学び合い、助け合うコミュニケーションネットワーク*が重要であると認識した。また、女性たち自身が自信をもって「声に出していく必要性」と、セルフケアをしっかりと行い、自分をどう見せるかという「セルフブランディング」の視点は現地での新たな発見だった。

一方で、企業は男女問わず（特に上層部へ）DEIの正しい教育や指針を明示していくことが必要不可欠である。社内外そしてグローバルにも視野を広げて、ネットワーク*の構築を図り、継続的に活動する仕組み自体も必要だ。得られた情報や人と人との繋がり自体が、自分自身を勇気づける存在にもなりうる。女性達が自らの可能性を信じて、さまざまなことに挑戦していける風土や環境がある会社になるために、自分自身や周りをもエンカレッジできる存在を目指したい。

〔日本旅行 高月（記）〕

Women's Global Leadership Initiative (WGLI)

日 時： 2022年12月6日(火)
10:00~12:00
場 所： サンフランシスコベイエリアの
ワークスペース
対応者： Ms. Diana Ruis



1. 訪問先情報

事業内容： 女性のエンパワメントのための教育

創業年： 2008年

概要： ・カリフォルニア州ソノマに設立された NGO 団体。米国および世界中の女性がリーダーシップスキルを身に付ける支援をしている。
・国内外のパートナーと協力し、女性の生活を変えるためのプログラムを実施し、その範囲を拡大している。
・社会経済的、民族的に異なる背景を持ち、地域社会に変化をもたらそうとする女性のリーダーシップの可能性を引き出すことに努めている。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・女性自身のエンパワメントについて

女性自身が声を上げる必要がある。また自らが若い世代のロールモデルになる必要がある。

- ・DEI推進の重要性について

企業は人を大切にする必要がある。金銭的支援だけでなく、社会の仕組みによる差別や人種格差がなくなるような活動が重要視されている。

【質疑応答】

Q：女性自身が声をあげることに恐怖を感じる。自らが声を上げられるようになるきっかけは何だったか。

A：過去の経験が自分にエネルギーをくれた。若い人たち対して、ロールモデルになることは、あなたの役割である。声をあげるには練習が必要。周囲に少しずつ自分の声を届ける練習をしていけばよい。私は、自分の人生で女性を助けることを大切な使命だと考えており、女性の声になろうと思っている。

Q：DEIへの理解が薄い世代が存在している中で、次世代の私たちはどのように力をつけていけばよいか。

A：予算があれば大学と連携したらよい。女子学生にメンターシップを与えて、リクルートする機会を作る。あなたの産業、業界のいいところを、外部の人にも見せる必要がある。メンターシップは、月に1回でもよい。ロールモデルをもっていない女性が多いので、女子学生たちに見せてほしい。

Q：自身の成長には経営者に女性支援の大切さの理解が必要。どのようにサポートを得ればよいか。

A：どのように会社にとって利益があるかビジネスケースを見せること。上級管理職にも自分の評価を上げたいといったエゴがあるため、そのエゴに訴えることが大切。

Q：サポート的な立場でキャリアを終えてしまう女性が多い。そういった女性は主張ができない。どうすればそのような人たちが主張できるようになるのか。

A：一つの例として、大学のアウトリーチプログラムに参加させること。外部のプログラムを活用する方法もある。そのような女性を集めて、外部のスピーカーを呼びコンテンツを学ぶのもよい。

Q：育児とキャリアの両立について悩んでいる女性が増えてきている。そのような女性たちにアドバイスはあるか。

A：育児でキャリアを離れたとしても、復帰した場合の訓練を企業が用意する。ただし両立はとても難しいことである。米国でのトレンドはセルフケアである。自分自身を大切にすること、育児・キャリアができる。まず、自分を大切にすること、次に協力してくれる企業・パートナーが大切。

3. 所感

女性自身が力をつけることで、若い世代にも勇気を与えることが大切であるというDiana氏の言葉がとても印象的であった。女性全体のエンパワメントのためにも次世代へのロールモデルになる意識を持つことが必要であると学んだ。ただし、自身を犠牲にするのではなく、周囲の協力も得ながら自らの基盤を作ることが大切と感じた。

【丸一鋼管 星簇（記）】

Better Man Movement

日 時： 2022年12月6日(火)
15:00~16:00
場 所： ZOOM
対応者： Mr. Ray Arata
Co-Founder
Better Man Movement



1. 訪問先情報

事業内容： インクルーシブな社会実現に向けた、男性向けの教育・啓発活動

創業年： 2015年

概要：

- Better Man Movement は、健全でインクルーシブな男性観をもつ、心ある男性リーダー達を巻き込んで、公平な文化をつくらうとしている。
- 活動の焦点は、男女間のパートナーシップ構築によるビジネス的価値。Equity, Equality を超えたパートナーシップにより、男女の異なる能力を活かすことで、強力なシナジーを生み出すことができる。
- アラタ氏は、多くの男性リーダーに感情リテラシーの育成指導を行う。リーダーシップ、インクルージョン、アライシップ、感情リテラシーの専門家として、自身もその教えを実践し、先導している。

2. 懇談内容

【要旨】

- アラタ氏の活動の経緯：離婚とビジネスパートナーとの別れが重なったことで、自身が古い「男らしさ」に捉われ、周囲の女性に悪影響を与えていたと気付いた。この反省から、男性による、女性の考えへの共感・理解を手助けするようになった。
- 改善したいが何をすれば良いか悩んでいる男性・企業は多い。男性の多くは集団で少数派になった経験がない。自身の地位・特権を認識し、女性・マイノリティの立場に協力することが重要。アライシップ、味方になるという考え方が広がっている。異なる立場の人と一緒に立ち並んで考え、自分と同じ経験ができるようにしていくことである。
- 旧来の「男らしさ」から脱却するには、6つの原則（後述）を踏まえて自身の言動を省み、頭でなく心に根差して行動することが求められる。

【質疑応答】

Q：リーダーの考えを変え、取り組みの必要性を認識してもらうための助言などあるか。

A：女性の活躍がビジネスに繋がると伝えるのは有効。男女の異なる考え方・特性が合わさるとシナジーが生まれる。若くて才能ある女性を多く雇いたいとしても、旧態依然の「男性的」な会社では集まらない。

Q：男性の上司たちに「特権」を認識させる有効な方法はあるか。

A：①先導する男性 ②学習する男性 ③遅れてくる男性 があり、③を相手にしても仕方がない。①②の男性に対して「自分が昇進するにはこんな障害がある」と女性が1対1で話すことは有効。多数派を選んで生まれた人はおらず、たまたま特権を得ただけ。世界的に考え方が変わる中、女性は、排他的な男性社会に盲目的に従う必要はない。

Q：当社は女性管理職が少なく、女性の育成経験をもつ男性が少ない。解決策はあるか。

A：どんな組織にしたいか考え、心から取り組むこと。そのために女性の意見・経験を聞くことは重要である。

Q：これまで男性リーダーと話してきて多く聞かれた課題はあるか。

A：知らないことについて、間違いを恐れて何も話さない人が多い。私からは、6つの原則を伝えることが多い。①自身の感情を認識する、②旧来の男らしさに捉われない(弱い面を見せても大丈夫)、③誠実になる(恰好をつけない)、④自身の言葉の責任を取る、⑤寛容になる、⑥周囲に対して愛をもって行動する、以上である。

Q：日本では、政府に求められるから、他社がやっているからという理由でダイバーシティ推進に取り組む企業・経営者が多いように思うが、何かアドバイスはあるか。

A：頭で理解するだけではなく心から変わっていかないと、ただチェックボックスを埋めるだけの取り組みとなってしまうだろう。

Q：これまでの取り組みの中で、考えを変えられなかったリーダー達にはどう対応したか。

A：うまくいかないこともたくさんあるが、失敗してもとにかく前に進めること、心あるリーダーを一人でも見つけてそこから始めていくことが肝要。理解できない男性を辱めるのではなく、考えを共有すること。例えば、男性によるフォーラムを作ったり、女性リーダーが男性リーダーを集めて話をするのも有効かもしれない。

3. 所感

男性の立場から、男性自身が古い男性観に縛られてしまっているというアラタ氏の視点は、他の訪問先では得難いものであった。少数派の立場を知らない男性が自身の地位・特権を理解し、女性の味方として改革を進めていく「アライシップ」の重要性は、日本企業における取り組みの中では未だ耳にする機会が少なく、さらなる浸透が望まれる。

[関西経済連合会 坂田(記)]

Consulate General of Japan in Boston

日 時： 2022年12月8日(木)
13:00~14:00
場 所： Consulate General of Japan in
Boston, 100 High St, Boston, MA
02110
対応者： 鈴木 光太郎 総領事
塩澤 一樹 領事(経済)
Ms. Kirstin Davidson, Assistant
for Economic Affairs



1. 訪問先情報

事業内容： 在ボストン日本国総領事館

創業年： -

概 要： ・ニューイングランド6州における日本国の代表。
・鈴木総領事は、2022年9月着任。前職は駐イラク特命全権大使。
・塩澤領事は、2022年1月着任。前職は日本の保険会社。経済担当として、日本の食や文化などを幅広く広報している。
・デービッドソン氏は、5年間日本の広告関連会社で勤務した後、22年11月より現職。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・ボストン訪問にあたってのご挨拶。
- ・ボストン・米国における女性活躍の状況や、研修生の各社における課題などを情報交換した。

【質疑応答】

Q：サンフランシスコでは、ダイバーシティ推進やジェンダー平等の取り組みに力を入れていると感じた。米国内での地域性や違いはあるか。

A：ボストンは、歴史が古く伝統と格式があるイメージ。近年はスタートアップ支援、産学協同にも力を入れ始めている。サンフランシスコは、シリコンバレー中心に理系・ハイテク分野が盛んだが、その中で女性がどのように活躍されているか、興味深い。ボストンはアジア系女性も活躍している。この後に訪問するシモンズ大学学長はアフリカ系女性。女性活躍が進んでいて、大学でも同様の流れだと思う。

<鈴木総領事>

Q：米国での女性の活躍についてどう感じているか。

A：男女を分けて考える意識はない。日本は米国の20年前くらいのイメージである。ただし、米国でも、ガラスの天井があり管理職になれない問題が指摘されている。

＜鈴木総領事＞

企業、大学、シンクタンクさまざまな職場に女性がかかなり多い印象で、どこでも半数近くはいると思う。また、この点は男性も同じだが、スタートアップとして起業してやっていく人が多く、アクティブで積極的な人が多い。＜塩澤領事＞

Q：日本は、終身雇用・長期雇用の考え方が根強く、出産・育児でキャリアが中断すると仕事への復帰が困難。パートや派遣社員となることもある。米国ではどうか。

A：出産後すぐに仕事に復帰する人が多い。米国はジョブ型の雇用制度であり、一生同じ会社にはおらず、転職・キャリアアップしていくことが前提。ブランクがハンデになりにくい。＜鈴木総領事＞

ジョブに報酬が紐づいているため、収入面で女性にもキャリアプランを立てやすいかもしれない。＜塩澤領事＞

Q：日本では理系の女性が少ない。3Kのイメージや、女性の就職先がないといったかつてのイメージから、親に理系進学を止められるケースもある。実際は、企業は女性の理系人材を探しており、取り合いになっている。どう感じられるか。

A：米国はジョブ型なので、特に理系の技術を持った人材であれば就職・転職しやすい。これまで日本企業ではジェネラリストが求められてきたので、そもそもの背景が異なる。日本も、ライフサイエンス、医歯薬系は女性が多いイメージだが、工学系で少ないのだろう。確かに、バブル期、理工系の職種は敬遠され、大学でトップレベルの人材も金融業界に就職したりしていた。ロールモデル、キャリアパスを見せることは必要。＜鈴木総領事＞

3. 所感

日本から渡米した立場から、率直な感想をお聞きできた。出産・育児後の復帰の難しさの背景として、両国の雇用の流動性や雇用慣行の違い（ジョブ型雇用かメンバーシップ型雇用か）が挙げられたのが印象的だった。また、上記のほか、総領事から質問を受ける形で研修生の各社の課題認識や取り組みについてもお伝えした。

[関西経済連合会 坂田（記）]

Harvard Business School

日 時： 2022年12月8日(木)
15:00~16:30
場 所： Boston, MA 02163, United States
対応者： Ms, Colleen Ammerman



1. 訪問先情報

事業内容： 教育機関

創業年： 1908年

概 要： ・ハーバード大学の経営大学院である。
・伝統的なビジネススクールのひとつであり、Business Weekの2022年のランキングでは全米で第2位、QS World University Rankings 2022年では世界第2位、Financial Times 2022年では世界第3位に選ばれている
・The Race, Gender & Equity Initiativeは、HBSの教員・卒業生・学生による国際的で学際的なコミュニティ。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・HBSのThe Race, Gender & Equity Initiativeのディレクター Colleen Ammerman氏が、人種、ジェンダー、エクイティイニシアチブの教員リーダーシップと協力して、研究コミュニティと組織における、公平性、多様性、包摂性を促進する実践関連の洞察を広めるためのプラットフォームのサポートについて説明。
- ・ジェンダー平等を強化するための、3つの柱の存在について。
 1. 研究、サポートをすること
 2. ビジネスリーダーへの情報を共有すること
 3. 教育の実施、リーダーシップ像を学生に示すこと

【質疑応答】

Q：アンコンシャス・バイアスを払拭するため、大阪大学では、E-Learningを実施している。アンコンシャス・バイアスの払拭に対してHBSでは何か実施しているか。また、イリス・ボネットの本には「行動デザインを変えて、男女ともに居心地の良い環境を作る。」とあるが、システムとして何か有効なものがあったか。

A : 一般論になるが、研修だけでは、不十分であり、むしろ逆効果であるという。トレーニングで行動変更ができる人は、すでにその重要性を理解している人である。本にも記載されているが、トレーニングを投げ込むだけでは逆に免罪符となる可能性がある。そして、何を発信するかメッセージが大切である。

また、もう一つの質問に対して。バイアスがある認識は存在していても、それについて話せる環境が存在している必要がある。議論ができる環境づくりが大切である。HBSに関していうと、前学長のNitin Nohria氏がD&Iに関して、とても真剣に問題に取り組み、職場、大学内で話しやすい環境づくりを行ったので、組織内にD&Iが認識されるようになった。

Q : 研修だけではバイアスをなくすのは難しいという話があったが、日本では研修を実施した時は理解したと納得されることが多いが、その意識を継続させるために、どのような手段を使えばよいか。

A : いろいろな方法があるが、発信する人が組織にどのぐらい影響力がある人かによって変わってくる。例えば、組織の上の人であれば、多くのことを発信できる。米国では、ビジネスリーダーが間違っただけを言う（差別的な発言等）メディアでも騒がれる。それを見たほかのリーダーの人たちは、その事例から学んでいる。それは力がある立場であるからできることである。

影響力がなくとも、まわりの人とD&Iに関する会話をすることでまわりに影響を与えることができる。自分と違う立場、部署にいる人と話すことは難しいが、自分と違う人とのコネクションを得ることはとても重要である。信頼できる人間関係を作ることが必要である。

Q : D&Iを促進していくと、マジョリティーである男性側からすると特権を剥奪されるような感覚を持っている人もいる。マジョリティーへの有効なアプローチは何か。

A : マジョリティーグループ内に味方（ALLY）を見つけ、その人に発信してもらうことができれば、組織内を変えていくことができ、効果的である。もしくは、そういった人にメンターになってもらうことも効果的である。男性が男女平等について声を上げることはとても強い影響力がある。味方を見つけることは難しいが、強い味方になってもらえるはずである。

3. 所感

Colleen Ammerman氏が研究者でもあり、HBS The Race, Gender & Equity Initiativeのディレクターでもあることから、多数の事例や経験、研究内容を有しており、われわれの多岐にわたる質問に関して、的確なアドバイスを得ることができた。組織のリーダーのみならず、個々の立場を大切にしていることが感じられ、HBSにおける、真のダイバーシティの実現は確実に実りつつある印象であった。

[大阪大学 松田（記）]

The Simmons Institute for Inclusive Leadership

日 時： 2022年12月9日(金)
10:00~11:00
場 所： 300 The Fenway
Boston, MA 02115
対応者： Dr. Lynn Perry Wooten,
President of
Simmons University



1. 訪問先情報

事業内容： 私立大学

創 立 年： 1899年

概 要： ・ボストンの中心部に位置するリベラルアーツ系女子大学。
・学部生約1,700人、大学院生約4,600人。将来の女性リーダー育成のためのキャリア準備も含め、小規模女子大ならではの親身な教育が行われており、男女平等とインクルージョン文化を育めるよう、リーダーマインドセットとスキル開発を行っている。
・リーダーシップ研究所では、ワークショップやさまざまな育成プログラムを主催し女性リーダーを成功へ導いている。
・Dr. Lynn Perry Wootenは、初のアフリカ系米国人の女性学長である。
<https://www.inclusiveleadership.com/>

2. 懇談内容

【要旨】

- ・世界にはさらに多様な女性が必要だが、米国でも依然としてガラスの天井は存在していて打ち破らねばならない。そのために必要な事を研究しまとめたものが「ARRIVE and THRIVE」であり、女性達の教科書としてほしい。そしてムーブメントを起こしたい。
- ・米国においてもステージを上がるにつれて女性の割合が減少しているのが実態。
Entry (入社時) 48% > Manager (課長クラス) 41% > Director (部長クラス) 35% > VP (役員クラス) 30% > SVP (上席役員クラス) 27% > C-SUITE (経営陣) 24%
- ・「ARRIVE and THRIVE」による女性リーダーへの効果的な7つの習慣は以下の通り。
 - ① Investing in Your Best Self: ベストな自分を保つための自己投資
 - ② Embracing Authenticity: 真の自分、自分らしさを理解し受け入れ行動
 - ③ Cultivating Courage: 勇気を育み、行動にコミット
 - ④ Fostering Resilience: レジリエンスの育成

- ⑤Inspiring a Bold Vision:大胆なビジョンを描き、それに向かい行動
- ⑥Creating a Healthy Team Environment:健全なチーム、協力的な環境づくり
- ⑦Committing to the Work of the Inclusive Leader:インクルーシブリーダーをコミット

【質疑応答】

Q:ベストパフォーマンスできるよう自分磨きを継続する大切さを認識した。それをアウトプットする勇気が必要だが躊躇してしまう時がある。良い方法はあるか。

A:会社の中で、個人レベルでもチームレベルでも女性同士で協力し合える環境づくりが必要、自分を信じ見せていくことで自分らしさが出る。自分の価値観・指針を見つけ、それに基づき行動することが重要である。そして組織へどのように貢献できるかだ。

Q:日本では、スポンサーシップ、メンターシップが浸透しづらいケースもあるが、何かコツやアドバイスはあるか。

A:具体的な目標を掲げて推進すること、著書にもチェックリストがあるのでモニター&フォローをしながら、次のステップに進めていく事が必要だ。

Q:この活動の中で、米国におけるリーダー像は変わってきているのか。日本は男性のリーダー像が強く、女性リーダーのイメージがまだ描き難い状況である。

A:リーダー像は非常に重要である。日本でも女性リーダー像を強く見せていくこと、そこに希求性がある。米国では女性リーダーが学校や組織で表に出て見せている。社会的なムーブメントにしていくことが大切。

Q:シモンズ大学の学長として、女性のリーダーシップをここまでもっていきたいという目標があるか。

A:ジェンダーの平等を作りたい。組織レベルでガラスの天井がない状態、フィフティーフティの状態が本当の平等である。女性は仕事以外での責任が沢山あり大変だが、頑張っていきたい。

Q:アンコンシャスバイアスは若い人にもあるが、どのようにすべきか。

A:若い時からDEIの意識付け、アンコンシャスバイアスを取り払っていく取り組みを始める必要がある。

3. 所感

女性がリーダーになるためには何が必要か、多くのリーダーや当該関係者からのインタビューやデータによる研究結果に基づくアドバイスを著者でもある学長から直接伺うことができ、内容のみならず気迫と活力までも享受することができた。米国においてもデータに表れている通り、未だガラスの天井は存在しハラスメントや差別の払拭から始め無ければならないケースもあることには驚いたが、だからこそ、女性やマイノリティ自身が身に着けるべき習慣を伝えて働きかけ、女性リーダーを増やすムーブメントを起こそうとしている事が強く伝わった。「ARRIVE AND THRIVE」における7つの習慣は、女性自身への課題が明確に示されていてわかりやすいので女性自身がさらに補完すべきものと既得であるもののアウトプットできていない力を区別し、必要な習慣を積極的に取り入れて意識・行動につなげ、後進女性達への責任も果たしていきたい。

[伊藤忠商事 矢野（記）]

Allinea LLC

日 時： 2022年12月9日(金)
14:30~15:30
場 所： The offices of Sasson & Cymrot,
8th Floor, 84 State St, Boston,
MA 02109
対応者： Ms. Leslie Griffin, Principal



1. 訪問先情報

事業内容： 戦略的コミュニケーションのコンサルテーション

創業年： 2019年

概要： ・Ms. Leslie Griffinは、New York Life Insurance Companyで政府対応を経験し、エグゼクティブとしてニューヨークへも赴任。米国商工会議所ではアジア課で北アジア（中国、日本）を担当、当地の政策・文化にも明るい。米国でも伝統的に男性社会である物流業（UPS）の経験を持つ。
・戦略的コミュニケーションに関する専門的経験と世界情勢への情熱を、国際市場に携わる組織に役立てるため、Allinea LLCを設立した。
・企業、業界団体、大学、その他の組織で、特にグローバルに焦点を当てた広報およびエグゼクティブコミュニケーションをサポートする。

2. 懇談内容

【要旨】

- ・米国企業は、従業員、リーダー、取引先など分野ごとに目標を設定し、女性のリーダーシップ向上を図っている。
- ・女性ビジネスリーダーは間接的な役割（人事、広報、DEIなど）に多い傾向で、もっと多様な分野で女性ビジネスリーダーを増やすためには、人事異動やジョブローテーションで色々な経験を積み、幅広い視野を手に入れることが大切である。
- ・女性、LGBTQなど多様な社員ネットワーク「Employee Resource Group」が企業内にあり、他職種、他社のことを互いに知る機会となっている。また、企業トップはこのグループの引き上げにコミットメントし、グループをリードしている。
- ・米国企業は、産休のみならず養子に関する休み、子供ケアのサービスなどの女性向け福利厚生を充実させる方針を打ち出している。
- ・昇進候補者プールの多様性が役員のKPIになっており、勤務評価に直結する。
- ・マイノリティの雇用と同様、調達先の2割を女性経営者の企業にすると州税（MA）の控除が受けられる。サプライヤーダイバーシティを進めて企業外の女性もサポートす

- る。女性経営者の企業の公開データベース「WE Connect International」で検索可能。
- ・米国政府は男女別の良いデータを収集し、差別があったときは政府がサポートする。
 - ・米国の女性活躍では、「女性起業家」「女性役員」「伝統的な（男性社会の）産業に就く女性」の3つトピックスについてよく語られる。ベンチャーキャピタルの女性起業家への投資はわずか2%と言われており、投資家はベンチャーピッチで女性起業家にはリスクを、男性起業家にはチャンスを見ることが多い。また、UPSのパイロット、トラックドライバーには女性が少ない。

【質疑応答】

Q：トップのコミットメントを社外へ、また社内の女性たちにどう伝えるべきか。

A：IRは大きな推進力。影響力のある投資家から女性活躍の必要性を示してもらいたいのではないかと。

Q：日本では機関投資家のファンドマネージャーやアナリストにも女性が少なく、役員会と投資家の双方が旧態依然としている。この状況を打開するにはどうすべきか。

A：クォータ制を取り入れて数値目標を決めるしかない。役員会に限らず多様性があるグループの方が高い成果を出すというデータを示し、理解を得ることが大切。

Q：女性役員がいるものの社内の認知度が低く、どうすればロールモデルとしての認知度が高まるか。

A：メディアやジャーナリストが成功している女性を積極的に取り上げ、若い世代に示す必要がある。またこれは女性だけの問題ではなく、心から女性活躍が必要だと思う男性を増やすことが大切。経産省は率先してもっと女性が働く必要性を示す必要がある。

Q：日本政府は、2030年に指導的地位の30%を女性が占めるという野心的な目標を設定したが、絵に描いた餅になりつつある。どうすれば実現性が高まるか。

A：それを実現するために、政府の要職に女性を登用しなければならない。

3. 所感

日米の政策、文化、社会通念の違いなどを十分ディスカッションし、Ms. Griffinの豊富な経験をもとに、日本企業にとっても現実的で受け入れやすいアドバイスを頂けたことに感謝する。例えば、日本企業では、終身雇用制度の名残で、米国のように転職によりキャリアアップする構造ではないことを理解し、人事異動やジョブローテーションで幅広い視野を手に入れることを提案頂いた。また、女性経営者の企業の公開データベース「WE Connect International」は、日本企業もアクセス可能だが、バイヤーメンバーシップに日系企業はSONY、武田の2社と認知度が極めて低い。政府や経済団体から周知してもよいと思った。

【第一稀元素化学工業 辰己（記）】

IV. 研修記録（事後研修）

第1回 事後研修

日時：2022年12月26日(月) 15:00～17:00

場所：関経連 29階 294-295 会議室

次第：・研修生による現地研修の記録内容の発表/グループワーク

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

○実施概要

研修報告会のグループ発表に向け、現地研修で各自が質疑応答を担当した箇所の発表・内容の相互確認を行った。

第2回 事後研修

日時：2023年1月30日(月) 14:00～17:00

場所：関経連 29階 294-295 会議室

次第：・米国大使館によるヒアリング

・研修生によるグループワーク

○実施概要

米国大使館の担当者より、現地研修での学び等についてのヒアリングがあった。また、研修報告会での発表内容の精査を行った。

第3回 事後研修

日時：2023年3月3日(金) 15:00～17:00

場所：関経連 29階 294-295 会議室

次第：・研修報告会リハーサル

同志社大学 グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

○実施概要

研修報告会に向けリハーサルを行った。プレゼンテーションごとに中村教授と研修生相互による講評を行い、改善すべき点について話し合った。

[文責：事務局]

V. 研修記録（研修報告会）

研修報告会

日 時：2023年3月9日(木) 15:00～17:00

場 所：NCB会館 3階 楓の間

次 第：・開会 プログラム概要・趣旨説明

コーディネーター

同志社大学グローバル・コミュニケーション学部 教授 中村 艶子 氏

・挨拶・修了証書授与

駐大阪・神戸米国総領事館 総領事 リチャード・メイ 氏

・グループ発表「現地研修での学び」

・個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」

講評：各研修生の上司

・全体講評 関経連 労働政策委員会副委員長 D&I 専門委員会副委員長

山田 実和 氏

(積水ハウス 執行役員 ESG経営推進本部 ダイバーシティ推進部長)

○実施内容

<駐大阪・神戸米国総領事 挨拶>

2011年より関西経済連合会と共催で行ってきた米国派遣プログラムは、2年半のコロナ禍による中断を経て、2022年で記念すべき10回目、「女性のエンパワメント」がテーマとなってからは7回目を迎えた。この10回で、将来を期待される関西のビジネスリーダーの方々約80名に、本プログラムを通して米国へ行っていただいた。コロナ禍で海外渡航が制限され、現地での対面プログラムができなかった期間は再開できるか懸念もあったが、2年間の待機期間を経て、昨年12月に行っていただくことができた。今回はサンフランシスコとボストンを訪問されたが、それぞれ違う特徴を持つ都市で、研修生はそれぞれの視点でダイバーシティ推進における米国の強みと弱み、価値観や取り組みを学んでこられたと思う。企業文化や環境が異なるそれぞれの所属元で今後その経験を生かして、ダイバーシティ、女性のエンパワメント推進におけるリーダーになっていただき、日本の職場や社会における環境改善に取り組んでくださることを期待している。

<グループ発表「現地研修での学び」>

(プレゼンテーション資料参照)

<個人発表「自社への提案と自らの目標・アクションプラン」>

【伊藤忠商事 矢野】

「ガラスの天井は半分しか空いていない」。訪問したシモンズ大学の Lynn Perry Wooten 学長の言葉に象徴される通り、米国でも DE I は途上段階で継続的に DE I 推進活動が行われている。弊社も充実した制度等のハード面に加え、DE I の重要性を再認識し推進取り組みをさらに加速していけるよう、米国での学びのうち、「セルフブランディング」（個の力を高める、表現する、自信をつける）」と「アライメントネットワーキング（影響力のある味方を作る、増やす、力を持つアライになる）」を軸に行動し周囲に浸透させていく。また、ワークライフ・インテグレーションを体現し、実績を残すとともに、自分の特性を活かしたリーダー像を確立し、後進女性達のロールモデルとして影響力のある存在となる事を自身の目標とする。

（伊藤忠商事 開発・調査部 海外企画室 室長 藤田 信吉 氏 講評）

当社ではコロナ禍を経て、在宅勤務の開始と制度化、女性活躍推進委員会の新設と実施状況のレビューのほか、柔軟な勤務体制の整備など働き方の変革があった。今回、DE I の先進国である米国で研修を行ったことは、矢野さん自身の働き方、今後のキャリアビジョンを見つめ直す良い機会になったと思う。4月から国内外の政府・経済関係者との渉外活動を担う調査情報室長代行に就任いただく。弊社のマネジメントと一体となり、国内外に弊社をアピールする重要な役職となるので、今回のプログラムの経験を活かしてほしい。

【大阪大学 松田】

本学では、多様性（ダイバーシティ）が個人のアイデンティティとして当たり前（インクルージョン）される環境作りをめざしており、特に「女性研究者在職比率を 2031 年度までに 30% に近づける」という目標を掲げて、採用、上位職支援、次世代育成に力を入れている。この過程で、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）が阻害要因の 1 つであると認識し、2022 年から全構成員必修の研修を開始した。本研修を受けて、さらなるアンコンシャス・バイアスの払しょくに向け、マジョリティーでかつ組織運営の意思決定に関わる、男性教授を対象とした研修やセミナーの企画をし、彼らを ALLY にすべく、中長期的な草の根活動を継続したいと考えている。

(大阪大学 企画部 ダイバーシティ推進課 課長 山口 範子 氏 講評)

本学は女性研究者の比率を現在の 21%から 2031 年には 30%とすべく取り組んでいる。事務系管理職は 100 名弱いるが女性の比率は 9%程度となっている。パワフルな松田さんが当課に異動してから、ムーブメントが起きている。オフィス内でのフリーアドレス化、ペーパーレス化、在宅勤務の推進といった環境整備を行い、全員の満足度が高い状況になっている。松田さんは 4 月から文部科学省で研修後、その次の年度から米国へさらにダイバーシティを学びに行く予定となっているが、将来は大阪大学を背負って立つ女性管理職になることを期待している。

【住友電気工業 藤井】

私が所属している自動車部門では、新卒採用者を中心に、女性社員の人数は毎年増えているが、中堅層の女性社員の定着に課題を抱えている。私は、退職理由トップの「今後のキャリアへの不安」を解消するには、何ができるかという視点で本研修に参加した。米国での学びを活かし自社への提案は、以下 2 点。1 点目は、「企業主導型の女性社員のネットワーク支援、若手女性社員交流会の開催」、2 点目は「アンコンシャス・バイアスについて定期的な議論の場を設けること」。弊社では、22 年 4 月に自動車 D & I 推進委員会という会議体を立ち上げ、定期的に部門内の D & I について議論を行っている。私は今後もその事務局担当として、主体的に推進活動に取り組み、部門内へ課題提起を行っていく。

(住友電気工業 自動車事業本部 統合企画部 業務部 部長 長瀬 貴雄 氏 講評)

当社全体において D & I には取り組んでいるが、自動車事業本部の中でも個別に D & I 推進を始めている。本プログラムで学んだことを当部の D & I 推進委員会で共有していただくこともできてよかった。藤井さん自身、他の業務をする上での成長にもつながったと思う。当面は当本部の D & I を推進し、ロールモデルとして頑張っていたきたい。私自身はアライメントになることをここに宣言したい。

【第一稀元素化学工業 辰己】

現地研修では、「バイアスからボーナスに」というサンタクララ大学講師の言葉に象徴されるように、米国における DE I (Diversity, Equity & Inclusion) が精神論から実益志向へと進化を遂げていることを肌で感じ取ることができた。私は、DE I 推進は企業価値を高め、実益に繋がるものと信じ、事業活動に実装可能な DE I 推進策を提案する。事業企画では、女性技術職ならびに女性営業職のアイデアが活きるヘルスケア・美容・家庭用品・宝飾などの分野へ積極的に事業展開を図る。職場づくりでは、製造職・事務職ともに性別役割分担を感じさせない環境整備を推進する。そして、会社説明会、工場見学、自由研究のサポートなどを通して、未来の“リケジョ”を増やす活動を自身のライフワークとする。

(第一稀元素化学工業 取締役相談役 井上 剛 氏 講評)

性別役割分担意識を払拭することは難しい。しかしながら、これに抗いつつも受け入れながら得意分野を伸ばし、自身の能力や強みを磨いてもらいたい。その意味で、技術職・営業職で女性ならではのアイデアを活かし、商品に新たな価値を与えることができるのではないだろうか。自身の強みを活かして何に取り組んでいくのかをさらに深掘りして、自らの目標・アクションプランを一層充実したものにしてほしい。また、活動を通して、自身が成長してくれることも期待する。

【日本旅行 高月】

当社は5ヶ年目標を「2026年までに管理指導層における女性比率を20%以上」と掲げている。「役が人を育てる」というが、目標数字を達成している今、その目標数字以上に女性に管理職という役を任せてみてはどうか。「管理職をめざす」という選択肢を「普通に持つ」風土をめざしたい。そのメリットの拡大や環境の整備とともに、特に女性は「自分にもできる」と自信を持つ必要がある。現地研修では、女性リーダー達のパワフルな声にエンカレッジされたが、彼女らもまた周囲の「ネットワーク」の重要性を訴えた。情報や思いの共有は「自信と強さ」を与えるという。私はまず自箇所、女性社員の声を聞き、気軽に話し合える場を作りたい。また社内外のDEIの動きも積極的に情報発信していく。始めは小さなネットワークが、いずれは全国・世界に跨ったネットワークの輪になればと思う。

(日本旅行 大阪法人営業統括部 コーポレート営業部 部長 竹井 康三 氏 講評)

当社は旅行会社として、アイスランドに行くインセンティブツアーの提供や、学校向けにLGBTQの講習の商品化等を行っている。一方で、自社の女性の管理職を増やす取り組みは、実施しているものの、3年前に初めて女性執行役員が1名就任と遅れている状況である。女性役員の人数が増えると生産性が上がるという話もあったので、ぜひ進めていきたい。管理職のマインドを共有するためのツールとしても、高月さんの提言にあった図書室の設置に取り組んでいきたい。他の研修生からも、未来の責任を背負っているという強いコメントがあり、上司側もその支援をする必要があると強く感じた。重要な仕事を任せ、議論の場を持つところから動きを進めていきたい。

【丸一鋼管 星簇】

米国で活躍する女性リーダー達との交流を経て、私自身が彼女達から勇気もらい、モチベーションが向上したことを実感した。この経験により、女性ロールモデルの存在が、管理職や上をめざす女性達の自信につながると学んだ。しかしながら、自社では各所で活躍する女性社員達の情報は、別部署には届かないことを実感している。そういった情報や意見を共有できるように、ネットワークコミュニティの存在は必要不可欠と感じ、コミュニティの設立を提案する。また、女性のための社内改善を通して、社員全員が働きやすい改善につながるよう、自分の立場からできることを考え、自ら声を上げて活用していきたいと考える。

（丸一鋼管 設備技術室 室長 弓場 泰司 氏 講評）

当社は女性の比率が低い素材メーカーであり、女性の工場勤務者も少ない。女性の活躍を進めるために、働く環境の整備も必要となっている。星簇さんは工場勤務を経て、2019年から今の部署で設備設計を行っているが、女性目線での環境改善や設計に取り組んでくれている。これからも女性の視点を活かして取り組んでいただくことを期待している。さらに社内ネットワークを活用したいという宣言に関しても実現に向けて一緒に頑張っていきたい。

【関西経済連合会 坂田】

研修では、女性のセルフブランディングの必要性の裏返しとして、男性が相対的に有利な組織・制度の中にいると感じた。当会事務局には、ライフイベント前後でも就業を継続してキャリア形成できる環境整備を求めたい。育休・時短勤務や、在宅勤務等柔軟な働き方の定着など、制度面の支援に加えて、男女問わず自身のキャリアについて考えながら働き続けることを、当然に受け入れ、支援する職場風土づくり、職員の理解促進を求めたい。例えば、上司との1on1ミーティングの勧奨、当会D&I関連事業の職員向け案内、当会会合で女性リーダーの声を聞く機会の拡大を提案したい。私の担当業務の中でもこうした観点を踏まえて企画立案し、自身も「アライ」となっていきたい。

（関西経済連合会 労働政策部長 平岡 潤二 氏 講評）

研修生の皆さんのプレゼンにあったセルフブランディングとアライメントはD&I推進に向けて重要なキーワードだが、自分を高めて表現しつつ、人を尊重して進んでいくことは、男女に関わらず、キャリアを形成し、生活をする上で誰もが心にとどめる必要があることだと感じた。坂田さんの発表で自身がアライになるという宣言は、ずっと持ち続けてほしいことであり、後押ししたい。さらに、セルフブランディングも女性のみならず、すべての人に必要なことだと思うので、自身の課題として挑戦・実践してほしい。

＜関経連 労働政策委員会副委員長 D & I 専門委員会副委員長 山田 実和 氏による
全体講評＞

研修生の皆さま、コロナ禍の影響により3年間にわたるプログラムとなったが、無事に現地研修の実施、修了ができてよかった。期間が長い分、研修生同士のネットワークもより太いものになったと思うので、この貴重なつながりを今後も続けてほしい。

グループ発表は、チームの連携が素晴らしく、メッセージもよく伝わってくる発表だった。ロールモデルについては、全てをモデルにするだけでなく、パーツモデルとして得意な部分を多様な強みとして活かして伝えていただければ良いと感じた。また、他国から学び、大きな視点で日本や自分の組織を見たという経験も伝わってきた。これから自社において活躍し、関西をより元気にしていけるようなリーダーになっていただくことを期待している。

[文責：事務局]

0 研修概要

- ・ 駐大阪・神戸米国総領事館と関西経済連合会の共催
- ・ 米国務省人材交流プログラム



IVLP
 「International Visitor
 Leadership Program」
 Bringing Equity to the Top
 Fostering Diverse Leadership

女性のエンパワメントのための 「米国派遣プログラム2022」 グループ発表



2023年3月9日
 研修生一同

メンバー紹介

伊藤忠商事株式会社 ITOCHU Corporation	矢野 明子 Ms. Akiko YANO
第一精元薬化学工業株式会社 DAIICHI KIGENSO KAGAKU KOGYO	辰巳 亜紀子 Ms. Akiko TATSUMI
丸一鋼管株式会社 Maruichi Steel Tube Co., Ltd.	星簇 志帆 Ms. Shiho HOSHIMURE
国立大学法人大阪大学 Osaka University	松田 菜緒 Ms. Nao MATSUDA
㈱日本旅行 Nippon Travel Agency Co., Ltd.	高月 愛 Ms. Ai TAKATSUKI
(公社)関西経済連合会 Kansai Economic Federation	坂田 拓朗 Mr. Takuro SAKATA
住友電気工業株式会社 Sumitomo Electric Industries Ltd.	藤井 莉奈 Ms. Marina FUJII

0 研修概要～訪問先～

大学・ 研究機関	サンフランシスコ (12月3日～7日)	ボストン (12月7日～11日)	Destinations
大学・ 研究機関	・サンタクララ大学	・ハーバード・ビジネス・スクール ・シモンズ大学	
コンサル 支援団体	・UPWARD Women ・How Women Lead ・Women's Global Leadership Initiative ・Better Man Movement	・Allinea LLC	・在ボストン日本領事館

本日のグループ発表

0 研修概要

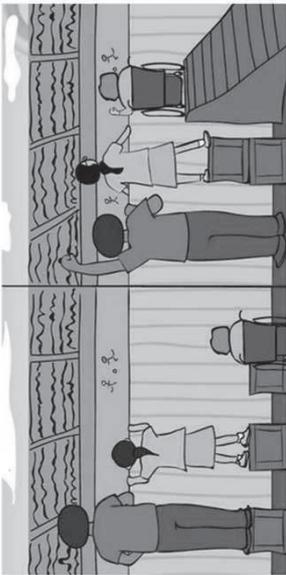
1 日本の現状と日米の比較

2 研修で学んだこと

- ・セルフブランディング Self branding
- ・アライメント Alllyment

3 まとめ

Diversity, Equity, and Inclusion



Equality
平等

Equity
公平

出典：
interacioninstitute.org
madewithangus.com

1 日本の現状と日米の比較

ジェンダー・ギャップ指数 (Gender Gap Index)



(備考) 1. 世界経済フォーラム「グローバル・ヘルソネス・リーダーシップ報告書(2022)」より作成

Diversity, Equity, and Inclusion

Diversity
ダイバーシティ
(多様性)

個性を互いに
受け入れ尊重し
価値を見つける

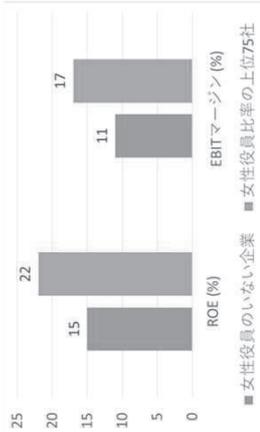
Equity
エクイティ
(公平性)

機会提供の
公平性

Inclusion
インクルージョン
(包括性)

組織として
活かす

今、米国のDEIは実益志向へ



Santa Clara University
Ms. Bonita Banducci

(出典) McKinsey & Company "Women Matter: Time to accelerate: Ten Years of Insight into Gender Diversity" (2017年)
調査対象: 10万国の企業約900社 (日本を含まない)
ROE: 自己資本利益率
EBITマージン: 利益前・税引前利益率

本日のグループ発表

- 0 研修概要
- 1 日本の現状と日米の比較
- 2 研修で学んだこと
 - ・セルフブランディングSelf branding
 - ・アライメントAlliyment
- 3 まとめ

税制面におけるDEI支援の日米差

“サプライヤー
ダイバーシティ”
を推進しています

Allinea LLC
Ms. Leslie Griffin

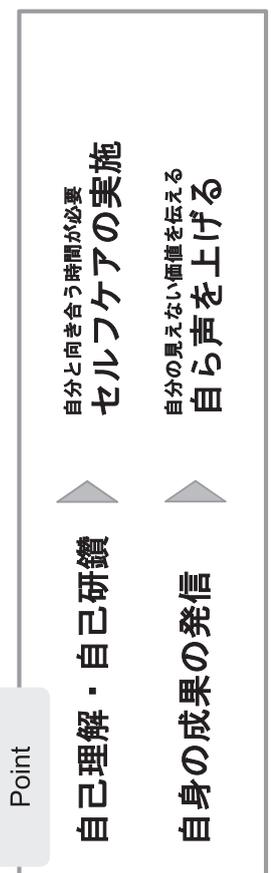
※ IWE Connect International] で女性経営者のビジネスを検索
weconnectinternational.org

2 研修で学んだこと

セルフブランディング Self branding

セルフブランディングとは...

自分自身の価値を高め、自ら発信していくこと



消防士のたとえ 性差による違い

男性的な仕事の傾向

女性的な仕事の傾向

セルフブランディング (ロールモデル好循環)

Harvard Business School
Colleen Annerman

Role model

多様な働き方の提示 → 多様な人材活躍 → 組織パフォーマンスの向上

多様な働き方の提示 → イノベーションの創造 → 多様な人材確保 → 組織パフォーマンスの向上

多様な働き方の提示 → SNSやマスメディアに積極的に発信することで、女性がリーダーになることをムーブメントにできる!

組織 **ロールモデル** **リーダー候補**

好循環 **好循環** **好循環**

企業価値の向上 人的資本の価値向上

セルフブランディング

セルフブランディングの必要性...

自身が活躍する姿を目に見える形にする必要がある

自己の理解

➔

自身の成長

成果の発信

➔

価値の評価

ロールモデルが生まれることが、女性全体が活躍することにつながる

ロールモデルの誕生

本日のグループ発表

- 0 研修概要
- 1 日本の現状と日米の比較
- 2 研修で学んだこと
- 3 まとめ

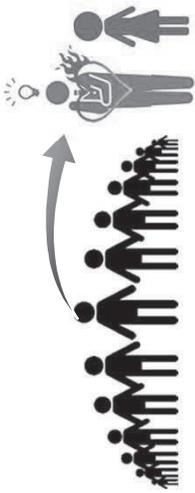
・セルフブランディング ・Allyment

2 研修で学んだこと

アライメント Allyment

【アライ】とは=ALLY（味方・同盟者）

“多数派（男性）の理解者”



アライメント

男性のアライを増やすために increase allies



Better Man Movement Mr. Ray Arata

周囲の同僚・上司1人からでも、
心から行動するアライを増やす

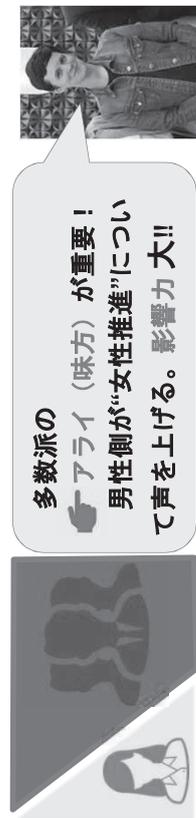
頭ではなく心で理解する必要
・男女の違い ・男性の「特権」

男性の多くは組織内で
「少数派」の経験がない

まずは周囲の女性の
声を聞くこと!!

アライメント ▶ 多数派（男性）の理解者

Majority allies



Harvard Business School
in Boston, MA

多数派の
アライ（味方）が重要！
男性側が“女性推進”につい
て声を上げる。影響力大!!

多数派の持つ力（権力・影響力）も使って
女性が男性同様にキャリア形成できる環境が必要！

アライメント

女性の声？

男性同士のつながりが強く
キャリア形成・昇格の参考となる
先輩の声を聞く機会が少ない
男性と比べて
責任の大きな仕事を
任されにくい

当事者意識を持って
受け止められる男性を増やす

女性社員のメンターに
男性上司もアライン

女性活躍関係の研修・検討に
男性社員も参画

など

アライメント

日本での動き

◆ ◆ ◆
働く女性の活躍を加速する男性リーダーの会
働く女性
活躍加速

行動宣言

私たち男性リーダーは、様々な女性の意識を高め、その持つ能力を最大限発揮できるよう、以下の取り組みを行うことをここに宣言します。

自ら行動し、発信する

- 私または、わが社の女性活躍に関する目標を設定し、達成に向けた取り組みを進め、その進捗状況を定期的に掲げ・公表し、取り組みを継続的に改善します。
- 私または、「女性の活躍が、わが社にとっていかに重要か」という思いを、自らの言葉で社会に発信します。
- 私または、組織に異なる視点をもたらすことがより良い価値を生むことを発信し、わが社の男性中堅リーダーの意識変革を進めます。
- 私たちが関与するあらゆる機会に女性が参加していることを確認し、その重要性を訴えていきます。

現状を打破する

- 私または、積極的に人材を登用し、能力を開発し、活用することで、わが社の女性の活躍を支えていきます。そのため、あらゆる機会に、「なぜ、女性が一人もいないのか」「なぜ、女性が30%以上いないのか」「なぜ、男女がフェアティー...

(出典) 内閣府男女共同参画部HP
<https://www.gender.go.jp/policy/kyokushu/nimaleadersdeclaration.html>

3 まとめ

学び～DEI/女性のエンパワメントのために必要なこと～

① **女性自身の変化**
セルフブランディング(self branding)、ロールモデルの好循環につなげる

② **周囲の変化**
マジョリテイ男性にアライ (ally/味方) を増やす

今日からお互いに行動を変えましょう！
あなたの一歩が”女性が活躍できる環境づくり”に影響する

本日のグループ発表

- 0 研修概要
- 1 日本の現状と日米の比較
- 2 研修で学んだこと
 - ・ セルフブランディング Self branding
 - ・ アライメント Allyment

3 まとめ



THANK YOU

女性のエンパワメントのための「米国派遣プログラム 2022」報告書

発行日：2023年3月

発行所：公益社団法人 関西経済連合会

〒530-6691 大阪市北区中之島 6-2-27

(中之島センタービル 30階)

労働政策部 TEL 06-6441-0103

印刷 やまかつ株式会社

