

世界有数のトータルヘルスケア企業であるジョンソン・エンド・ジョンソン。クレド（Our Credo）と呼ばれる企業理念を抱え、古くから「男女平等」を訴えてきた歴史を持っている。そんなダイバーシティ推進の先駆者である同社にお話を伺った。



## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社  
メディカルカンパニー  
人事総務本部人事部企画グループ  
(兼)ダイバーシティ&  
インクルージョンオフィスシニアマネジャー  
**大島恵美氏**

客に女性が多いことが挙げられます。例えば、家族の誰かが風邪をひいたとき、病院に行くかどうかの決定権は、たいてい女性にあります。また、絆創膏や歯ブラシなどの日常的なヘルスケア商品は、比較的女性が選択することが多いのです。さらに、看護師には女性が多く、医大生の男女比もほぼ半々となるなど、将来的には医療の現場でさらに女性の進出が予想されています。

理由の2つ目は環境です。以前に比べ、女性の大学進学率や就職率は飛躍的に伸びましたが、まだまだ本当に女性が働きやすい社会とは言えません。弊社は、世の中を

MEGUMI  
OSHIMA



Photo/遠藤直次

## ダイバーシティは よい人材をひきつける

赤木 御社におけるダイバーシティの位置づけをお教えいただけますか。

大島 経営戦略の1つです。多様性が求められる現代社会において、さまざまな価値観が理解できなければ、企業として勝ち残れません。ですから、決して女性を優遇しようという意図があるわけではありませんが、グローバルな視点で見ると、日本には民族や出身などにほとんど差異がみられないため、ダイバーシティの対象はどうしても女性や障がい者に向けられます。弊社が性別にフォーカスしているのは、そのことがまず背景としてあります。

そのうえで、3つの理由から「女性」の活用を推進しています。1つは、弊社の顧

# ダイバーシティは、 これまで以上に企業価値を高めるための 経営戦略です



大島恵美氏  
ジョンソン・エンド・ジョンソン株  
式会社 メディカル カンパニー  
人事総務本部人事企画グループ  
ダイバーシティ&インクルージョン  
オフィスシニアマネジャー

リードし、男女問わず能力ある人に活躍し

てもらえる企業でありたいという願いを込めて、ダイバーシティに取り組んでいます。

第3の理由として、弊社の普遍的価値で

ある「我が信条（Our Creed、以下クレド1）」の存在があります。60年以上前から、弊社では男女平等が唱われてきました。「平等」という価値を重要視しているので、どんな人にも平等にチャンスを与える組織であることが求められているのです。

赤木 では、実際にダイバーシティのよさを実感できる点は何ですか。

大島 人事の視点からみると、ダイバーシティに対する真剣な取り組みは、よい人材をひきつけたり引き留めるだけの価値があります。また、経営面で見ると、多様なパターンを持つことで、事業の1つが立ち行かなくなっても会社として幅広い可能性を持つのが大きな強みだと思います。

海外と日本の一番の違いは  
個々のマインド

赤木 グローバル企業である御社からみて、日本と海外でダイバーシティの違いを

感じられることはありますか。

大島 もっとも大きな違いはマインドです。男女ともに、日本人と欧米人のマインドにはとても差があります。私たち日本人は、女性は家にいるべきという昔ながらの思想からようやく脱却しつつありますが、欧米ではどうの昔から共働きが当たり前です。

例えば、弊社のメディカルカンパニーでは、営業の女性が非常に少ないように、定着しないという問題を抱えています。営業は、医師との面会時間が朝と晩に限られるため、長時間拘束されるのが実情です。しかし一方で、オーストラリアの例をみると、営業担当者のほとんどは女性なのです。

赤木 なぜそんな違いが起るのですか。

大島 やはり、男女比が逆転するほどの違いは、本人が持つ「働き続けること」のプライオリティの高さ、つまりマインドの違いにあるのだと思います。もちろん、自動車通勤の容易さや託児所の充実ぶりなど、日本に比べて環境や設備面で有利であることも女性が働き続けられる要因でしょう。

赤木 本人の意識は大きな問題ですね。

大島 さらに言えば、周囲の理解も異なり

ます。例えば、日本では女性が働くことに夫が理解を示していても、夫の両親や親戚などに耳の痛いことを言われるようなケースはまだまだあると思うのです。

私がアメリカに出張したとき、5時まで予定されていたミーティングを4時半で早退してしまう女性がありました。日本だと考えられないことですが、欧米では当然のように、「彼女は子どもがいるから」と周囲が理解を示します。でも、その女性は、決して他の人に比べて仕事をしていないわけではなく、家で子どもを寝かしつけたあとに切り上げた仕事を行うことでカバーしているのです。でも、この例を日本で実現するのは難しいことですよ。

赤木 つまり日本は家族や職場の人たち、そして本人の自覚も含めて、さらに理解を得ていく必要があるということですね。

大島 ですから、総合的な意識の変化のために、マインドセットが必要なのです。

毎年異なるターゲットと  
テーマでイベントを開催

赤木 では、具体的に、御社にダイバーシ

## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

テイが導入されてからこれまでの経緯をお教えくださいますか。

**大島** 弊社にはクレドリーがあるので、ダイバーシティの意識はもともと高い水準にあったと思います。しかし、アメリカや中国ではほぼ半々の男女比であるのに対し、日本は女性が24%と極端に低かったのです。この結果を受けて、2002年に女性比率の目標を35%に定めて以来、ダイバーシティの取り組みがはじまったのです。また、先ほども述べたように、どうしても女性営業が少ないという問題も抱えていました。

目標の達成に向けて、現在は4つの柱で活動しています。積極的な雇用、育成、ワークライフバランス支援のための制度づくり、それにマインドセットを含めたサイクルが基本的な方針です。

**赤木** そうした取り組みを周知させるために、具体的な取り組みは行われていますか。  
**大島** 03年から、6月を年に1度のダイバーシティ月間と位置づけていて、シニアマネジメント向け、女性営業者向け、女性管理職向けと毎年異なるターゲットとテーマでイベントを開いています。

**赤木** 実際にどんな内容ですか。

**大島** ワークショップ形式で、主に社員一人ひとりに考えさせるケーススタディを実施しています。03年度には本部長クラスのシニアマネジメント、04年度には係長から次長クラスまでの女性管理職とその候補生を対象に行いました。その後は女性のリーダーシップ、ロールモデルなどをテーマに研修を重ねています。そもそも、女性営業の少なさがダイバーシティの取り組みの出发点となっていますから、営業向けの内容が多いのが特徴となっています。

**赤木** その年々のターゲットやアプローチなどはどのように定められるのですか。

**大島** イベントの実施・運営は、J&Jグループ各カンパニーの代表からなるWomen's Leadership Initiative（以下、WLI）という組織が手掛けています。制度、施策などのハード面については人事が担当していますが、社員自らが草の根運動的にマインドセットを推進するのがWLIです。メンバーは、各カンパニーにつき1、2名がそれぞれの社長推薦により選ばれ、通常業務とはほかにWLIに取り組んでいます。

**赤木** WLIのメンバーには、なんらかのインセンティブがあるのですか。

**大島** 特別な褒賞や優遇はありません。メンバーは、特別な業務を請け負ったという意識ではなく、学園祭の実行委員のように、企画運営を楽しんでいます。また、社長推薦をされたことも、名誉なことだと感じているようです。これまでのイベントは、いづれも参加者たちの反応がよく、成果は十分に表れていると思います。

**赤木** WLIは、イベントの企画運営を専門としているのですか。

**大島** そのほかに、「かあちゃんず」というネットワーキングを運営しています。ランチタイムなどに、子どもを持つ母親が中心となって交流を図っています。

**赤木** とてもユニークなネーミングですね（笑）。

**大島** とにかく楽しみながら活動しているのがお分かりいただけると思います。WLIはしっかりと予算がついているので、「かあちゃんず」のロゴをつくったり、参加者向けに景品をつくったりして、社内の認知度を高める取り組みもしています。

### 赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より（株）フランクリン・コピー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルティング推進などの業務に携わる。2000年人材育成業務を中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業。代表取締役就任。

<http://www.clarkfuture.com/>

# 赤木美香が聞く！女性活用のヒント 先端企業現場レポート

## マインドセットで 仕事を円滑に

**赤木** では、御社が取り組みを進めるうえで、苦労されてきたことは何ですか。

**大島** 強いて言えば、管理職のマインドセットだと思います。意外に思われるかもしれませんが、取り組みの当初、ダイバーシティに対する女性管理職の理解は非常に乏しかったのです。例えば、「妊娠中の女性をプロジェクトのリーダーに選べるか」というシニアマネジメント層向けケーススタディでは、女性陣はおしなべて「最後まで責任を持っていないなら、やらせるべきではない」という意見を述べていました。

**赤木** 女性には厳しい意見ですね。

**大島** また、象徴的だったのが、04年度に行った女性管理職向けのワークショップです。今後マネジャーを目指す女性社員に与えるべきサポートを考えてもらうと、「そもそもなぜそんなことが必要なのか」という意見が多く挙がりました。

**赤木** そのような意見が多数を占める背景は何だったのでしょうか。

**大島** そのときまでに管理職の地位にあった女性の方々は、自分たちががむしゃらに働いて今の地位を築かれた方がほとんどでした。つまり、彼女たちには「自分でなんとかするものだ」という思いが無意識のうちにあったのだと思います。しかし、マイ

ンドセットとは、決して特別に優しくすることではなく、アドバイスやサポートを通じて今まで以上に仕事を円滑にし、能力を発揮してもらえる環境を整備していきましようということ。経営戦略としての位置づけであることを理解してもらうことで、徐々に浸透していきました。

**赤木** 管理職クラスの理解という点で難しかったのは、女性だけですか。

**大島** もう1点は、現場の管理職のマインドセットでした。総論としてのダイバーシティには賛成でも、自分の部下がいざ産休を取得すると慌てたり、微妙な反応を示される方が多かったです。その意識を変えるため、昨年6月、女性営業とその上司の2人1組でワークショップを行いました。出産後、どのような工夫をすれば円滑な業務が継続できるかを話し合ったり、外部の方に「いかに女性が営業に向いているか」という講演をしていただいたりしました。

## 継続と対話で マインドを変えていく

**赤木** 組織全体のマインドを変えていくのは、本当に難しいことだと思います。具体的に、社員のマインドを変えるサポートとして、どのようなことをされたのですか。

**大島** まずは、トップや人事が社員との対話を大切にすることだと思います。私たちは、05年に「Flexibility SOHO Day」とい

う制度を導入しました。これは、年間に20日間在宅勤務ができる制度です。在宅勤務は、社内の以前から望む声が大きかった制度の1つでした。しかしながら、報酬面や仕事内容に合わせると難しいと言わざるを得ません。そこで、社員に直接ヒアリングを行ったのです。その結果、ほとんどの社員は会社に来たがっている一方で、在宅勤務を望む人たちは、子どもの急な病気などでどうしても出社するのが難しい日もあることが把握できたのです。また、田舎から親を呼んで子どもを見てもらうケースが多いこともわかったので、弊社独自の施策として、用途を限定せずに使用できる「チャイルドケア支援金」を設けました。

**赤木** ヒアリングの成果が表れていますね。

**大島** その会社の状況に見合う施策はそれぞれ違うはずですから、今社員たちが何を求めているのか、その声を拾うことも求められるのではないのでしょうか。

**赤木** 組織全体のマインドを変えていくのは、本当に難しく、地道にダイバーシティの推進を継続していくことぐらいしか、手だてはありません。それでも、弊社の場合は、毎年異なる主体に向けてアプローチすることで、社内的にはマインドセットがだいぶ浸透してきたと感じています。事あるごとに、取り組みについて社内に向けて宣伝をしていくことが大事だと思います。

**赤木** 「継続は力なり」ですね。