



2008 CATALYST MEMBER BENCHMARKING REPORT

(日本語翻訳版)

翻訳・発行 NPO法人 J-Win



Catalyst について

1962年に創立された Catalyst(カタリスト)は、差別のない職場環境を作り、女性のキャリア推進とビジネスの発展のために世界中で活動する企業メンバー制の NPO 団体です。米国、カナダ、ヨーロッパを拠点に400以上の卓越したメンバー企業に支えられ、Catalyst は職場における女性問題について信頼できる資料や情報、アドバイスを提供しています。また、Catalyst では、毎年女性のリーダーシップを促進するために、模範的なビジネスイニシアチブを取った企業を選び、Catalyst Award を贈って表彰しています。

2008 CATALYST MEMBER BENCHMARKING REPORT

Heather Foust-Cummings
Emily Pomeroy

Lead Sponsor:
McDonald's Corporation

Contributing Sponsor:
HSBC Holdings plc

© 2008 Catalyst

NEW YORK 120 Wall Street, 5th Floor, New York, NY 10005; (212) 514-7600; (212) 514-8470 fax
SUNNYVALE 165 Gibraltar Court, Sunnyvale, CA 94089; (408) 400-0287; (408) 744-9084 fax
TORONTO 8 King Street, Suite 505, Toronto, Ontario M5C 1B5; (416) 815-7600; (416) 815-7601 fax
ZUG c/o KPMG AG, Landis+Gyr-Strasse 1, 6300 Zug, Switzerland; +41-(0)44-208-3152; +41-(0)44-208-3500 fax

email: info@catalyst.org; www.catalyst.org

Unauthorized reproduction of this publication or any part thereof is prohibited.
Catalyst Publication Code D82 ISBN# 0-89584-286-6

概略

「2008年度カタリスト会員企業 ベンチマーキング報告書」へようこそ。本年度の報告書は、カタリストの日本における姉妹組織である J-Win(Japan Women's Network)の初の参加を得て、さらにグローバルな規模のものとなった。J-Win は日本の企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的に活動する企業メンバー制の組織である。その結果、アジア、カナダ、ヨーロッパ、日本、そして米国における労働力統計を提供することが可能となった。

また、我々は毎年労働力に関連する問題を取り上げ、詳細な調査を行っている。2008年に我々が焦点をあてたのは、従業員ネットワークグループ(ERGs:employee resource groups)、とりわけ女性のネットワークグループである。

カタリストは長年 ERGs の研究を行ってきており、多くの会員企業が ERGs を組織の多様性と包括の向上並びにビジネスにも役立つ、強力なツールであると回答している。この報告書は、ERGs がもたらす便益に焦点をあて、このテーマに関するいくつかの調査結果を紹介するものである。調査結果の全内容については、本年度のカタリスト会員企業ベンチマーキング調査アンケートにお答えいただいた会員の方々に提供させていただいている。

さらにこの報告書では、ERGs に関係した事例および実際的なアドバイスを提供する3つの多様性及び包括計画の実践例を紹介する。こうしたグループの価値を検討し始めている組織に属する方、すでにグループに参加している方、全ての方にとってこれら実践例から学ぶところは多いと思われる。

カタリスト会員企業ベンチマーキングは、7年間にわたり、機密データを提供し調査に参加した会員企業の多様性及び包括計画、方針、イニシアティブについて査定してきた。

調査参加企業は、以下のそれぞれのグループに対して、自社の多様性及び包括計画並びに労働力統計を照らし合わせ、調査結果を用いてベンチマーキングを行う。

- 回答企業全体
- 同業他社
- 異業種回答企業
- カタリスト賞受賞回答企業
- J-Win 会員企業を含む世界各地からの回答企業、

カタリスト会員企業ベンチマーキングは、参加企業に以下のものを提供する。

- 下記分類ごとに分析された労働力統計
 - 世界各地
 - 性別
 - 役職レベル
 - 人種及び民族(カナダと米国のみ)
- 最先端の問題点についての詳細な分析
- グローバルな労働統計、さらなる多様性及び包括計画の実践例、そして同業他社、カタリスト賞受賞回答企業、異業種回答企業、J-Win 回答企業、全回答企業との対話形式による比較、などの情報に対するオンライン上のパスワードアクセス

貴方の会社は 2008 年度カタリスト会員企業ベンチマーキング調査アンケートに回答しましたか？

回答済みであれば、貴方の組織のベンチマーキング担当の方は、カタリスト会員企業ベンチマーキングツールを用い、調査結果の完全版—産業及び地域別労働力統計、また多様性及び包括計画の実践例—にアクセスすることが可能です。詳しいことは、貴方の組織のベンチマーキング担当者にご連絡いただくか、benchmarking@catalyst.org までお尋ねください。

11業種にわたる合計200社以上のカタリスト会員企業とJ-Winの会員企業が、カタリスト会員企業ベンチマーキング調査アンケートに回答を寄せた。表1は、回答企業の特徴を概略したものである。

表1. 回答会員企業の概略¹

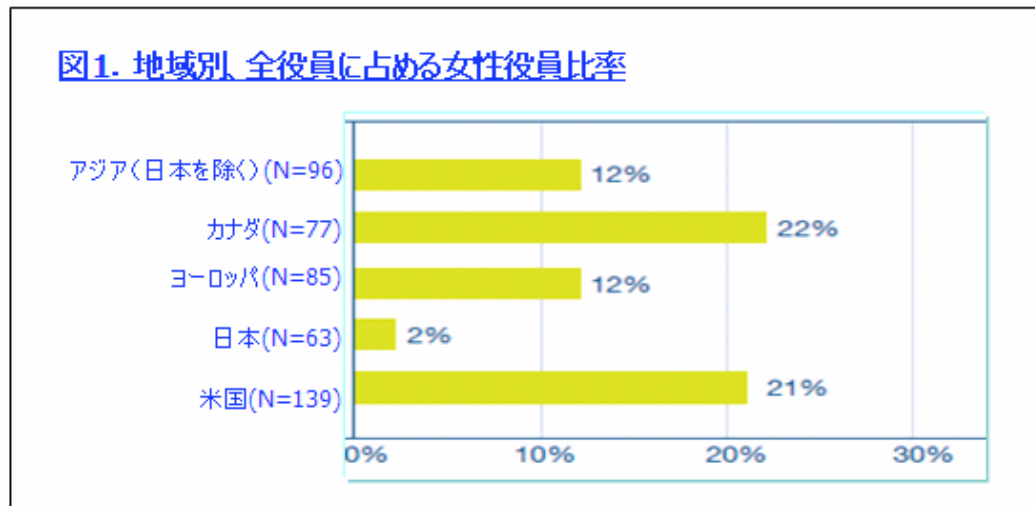
	カタリスト会員回答企業なら びにJ-Win 会員回答企業 N=212(回答率47%) ²	全カタリスト会員企業なら びにJ-Win 会員回答企業 N=404 ³
組織のタイプ		
株式会社	80%(169)	81%(327)
合資会社	20%(43)	19%(77)
本社所在地		
カナダ	12%(25)	16%(66)
ヨーロッパ	5%(11)	8%(31)
日本	17%(37)	10%(39)
米国	65%(138)	66%(266)
その他 ⁴	1%以下(1)	1%以下(2)
業種		
会計事務所	5%(10)	4%(15)
経営コンサルティング	4%(8)	4%(18)
消費者製品・サービス業、 接客業、飲食・小売業	9%(20)	15%(59)
エネルギー・建設業	8%(16)	6%(23)
金融サービス(銀行)業	15%(32)	15%(59)
金融サービス(保険)業	7%(14)	6%(26)
産業製造業	16%(34)	15%(60)
情報技術産業 (コンピュータ、オフィス用品、ソフトウェア、 データサービス)	12%(25)	11%(46)
法律事務所	12%(25)	11%(43)
医薬製造業	5%(10)	6%(24)
通信業	3%(7)	3%(14)
その他	5%(11)	4%(17)
カタリスト賞受賞企業		
カタリスト賞受賞企業	12%(25)	11%(43)
その他企業	88%(187)	89%(361)
フォーチュン誌ランキング(米国企業のみ)		
フォーチュン誌ランキング 1~500社	34%(73)	37%(150)
フォーチュン誌ランキング 501~1000社	5%(10)	5%(19)

1. 報告書内の比率は、四捨五入のためあるいは複数回答を受け入れたために、必ずしもその合計が100とはならない。各質問に対する回答企業の合計数は、N値として表してある。特に明記のない限り、比率の計算は各質問の合計N値に対して行った。
2. 回答率はカタリスト会員企業(N=173)のみを含む。
3. 全カタリスト会員企業(N=365)は2008年5月1日現在のもの。J-Win(N=39)も同様。
4. これらの組織は公式の本国本社を持っていない。

2008年調査結果サンプル

すでに述べたように、グローバルなレベルでの労働力統計は、「2008年度カタリスト会員企業 ベンチマーキング報告書」の重要な要素である。この調査に参加した会員企業は、各企業の、また専門職サービスを提供する事業所の、すべてのリーダーシップレベルの女性の比率と退職率を、アジア、カナダ、ヨーロッパ、日本、そして米国などの地域にわたってアクセスすることができる。また、米国及びカナダの会社及び専門サービス企業における人種と民族毎の比率を追うこともできる。

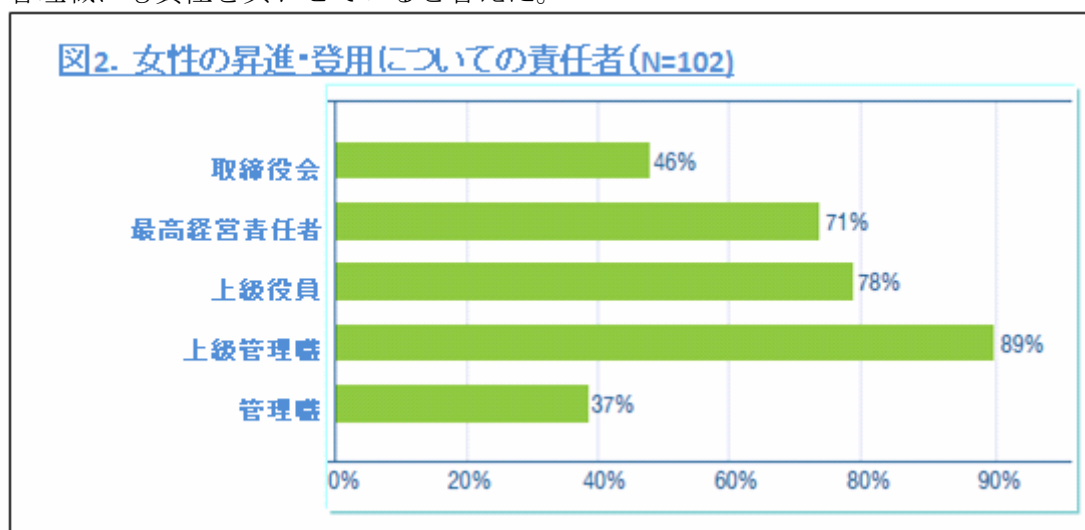
例えば、図1にあるように、上級役員職にある女性の比率がアジアでは12%、カナダでは22%、ヨーロッパでは12%、日本では2%、そして米国では21%である。



責任者は？

カタリストが、アドバイザー・サービス活動を通じてわかったことは、多様化及び包括の成功のためには、責任の所在が体系化されていなければならない、ということである。組織のトップレベルだけではなく、あらゆるレベルにおいて、変革の度合いを測り、相応に報いる方法がなければ、意味のある変化を促す力を計画を持つことはできない。

どのレベルでの従業員に責任が課せられているかを判断するために、カタリストでは、女性の昇進に関する数値や進展度合いを測るのに責任を持つのは誰であるかを各組織に尋ねた。約半分近くの組織が、取締役がこれらの数値に責任を持つと答えたのに対し、3分の1をやや超える組織が中間管理職にも責任を負わせていると答えた。



従業員リソースグループ（ERGs）

グループメンバー、ビジネス、コミュニティいずれにとっても価値あり

過去数年カタリストでは、従業員リソースグループ（ERGs）に対する関心が再び高まると同時に、新たな関心が寄せられているのを見てきた。ERGs（あるいはネットワーク、アフィニティグループ、またはコーカス）は、ある組織内において、その従業員によって形成されるグループで、当該組織とグループメンバー双方のリソースとして活動するためのものである。ERGsは公式な組織とすることもできるし、非公式のこともありうる⁵。また規模についても、数十人から数千人規模のものまでさまざまである。ERGsは目新しいものではないが、この報告書データが示すとおり、従業員、その属する組織、そしてビジネスの向上のために重要な役割を果たし続けている。

回答を寄せた組織の4%のみが設立後25年以上経つ女性ERGsを有すると答える一方、19%の組織が自社の女性ERGsが過去2年以内に設立されたと答え、また38%の組織が自社の女性ERGsが設立後2～5年を経ていると答えている。これら比較的近年の調査結果は、雇用主が女性のためのERGsが自社のビジネスにもたらす価値を評価していることを表しているといえよう。

ERGsは複数の目的を果たす。例えば：

従業員の育成

カタリストが関わった数多くの組織の事例が明らかにしているのは、ERGsを用いて従業員の能力開発・向上を行うことが、女性（有色人種の女性を含む）の地位向上と退職防止につながるということである。ERGsはまた：

- 従業員に、ロールモデル、コーチ、またはメンターとなる人々と接する機会を提供する。
- ネットワークグループのリーダー達が、グループのリーダーとしての役割を通じて認知度を高めることで、リーダーシップ研修の機能を果たす。
- 将来性のある、能力ある人材を特定し、それらの人材が継続して活用されるようなプランを立てる。
- イベント、会議、講演会やフォーラムを通じてキャリアプランニングや能力開発のアドバイスを提供する。
- 従業員の勧誘。

市場開拓

人口構成や購買力の変化、グローバル化するビジネス、個別化された製品のトレンドなど、これまでにない速さで市場は変化している。多様性に富み、活発なERGsは、下記に関する有益な視点を提供する：

- 新興国市場
- 新しい市場における事業開拓
- 製品開発とデザイン
- 多文化マーケティング
- 基礎顧客層の反映
- ネットワークのイベントに顧客を招待することによる関係形成

職場の進化・発展

ERGsは、検証されていない仮説の特定、従業員と幹部に対する教育、そして規範の変化などを通じ、職場の文化に影響を与えることで、下から職場の進化を促していく。また、従業員に発言の場や機会を与えることは、彼らの公平性の認識⁶、職場への忠誠⁷、満足度⁸、パフォーマンス⁹にとって、非常に大切なことであり、ERGsはそうした機会も提供する。

⁵ Catalyst, *Creating Women's Networks: A How-To Guide for Women and Companies*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1999): P.2.からの引用

⁶ Robert Wharton, Paula Potter, そして Linda E. Parry, "Keeping the Faculty: Issues of Socialization, Justice, and Commitment to the Workplace," *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol.6, no.1 (September 2004): p. 4-20,

ERGsは：

- アドバイザリーとしての機能を果たすことで、会社に対し情報を提供し、全社レベルの方針や慣行に影響を与える。例えばある企業では、同社の同性愛者の ERGs が示した費用対効果分析に基づき、同性の伴侶に対する福利厚生供与を決定した。
- 従業員に関わる問題や懸念を早期に発見する。
- 議論を起こし、新しい考えを制度化することで、職場の文化を変革する。いくつかの企業において、効果的な仕事と私生活のバランスへのアプローチやフレックス制の制度化が、ERGsによって促進された。
- 女性の労働市場への参入や高齢化した従業員から若い従業員へと世代交代が起こるなど、労働力に人口構成の変化が生じた際、職場がそれに適応して変化することを助け、また促進する。

地域社会開発と企業の社会的責任（CSR）

ERGsは、また従業員と地域社会を結びつける役割も果たす。多くの企業や専門サービスを提供する事業所が自社の ERGs を通じて、製品やサービスを地域のグループや奉仕組織に寄付したり、地域ボランティアを行っている。これら社会活動は、企業が社会的責任を果たすことに貢献し、市場において企業が高い評判を「資本」として蓄積することを可能ならしめる。

D.R. Avery and M.A. Quinones, "Disentangling the Effects of Voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior, and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no.1 (2002): p.81-86.

⁷ Mary A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations," *Journal of Management*, vol.26, no.3 (2000): p.489-511.

⁸ Blair H. Sheppard, Roy J. Lewicki, そして John W. Minton, *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace* (New York: Lexington Books, 1992).

⁹ Konovsky.

従業員ネットワークグループ (ERGs) : グローバルアンケート調査からの結果

参加会員企業の大半 (83%) が、少なくとも一つのネットワークグループを有すると回答した。表 2 が示すとおり、ERGs を有する会員企業の間では女性ネットワークグループが最も一般的であった。その他ポピュラーな ERGs は、同性愛者・両性愛者・性同一性障害者 (LGBT) の従業員グループ、または少数人種・民族を支援するグループであった。回答会員企業のほぼ半分 (45%) において、ERGs は全ての従業員に対して開かれているものであった。加えて、幹部の支持が強いことも分かった: ERGs を有する組織 (N=176) の 91% が、自社の ERGs には組織任命による幹部レベルでの擁護者・スポンサーがいると答えた。

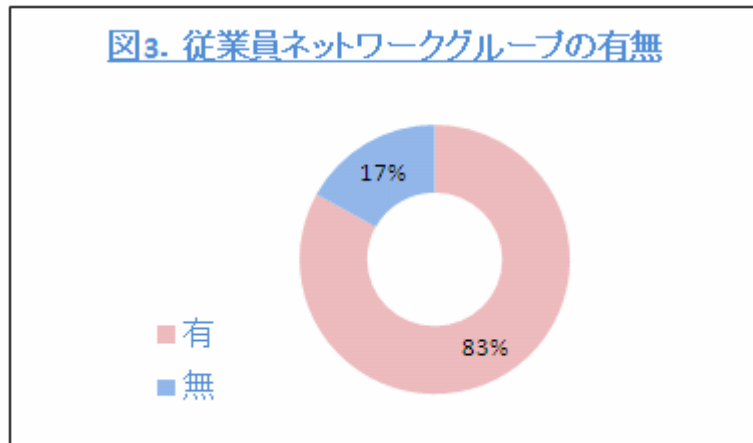


表 2. 組織が有する ERGs のタイプ

女性	94%
同性愛者/両性愛者/性同一性障害者	61%
アフリカ系アメリカ人	60%
ヒスパニック系の人	56%
アジア/太平洋諸島の人	52%
アソシエイツ/社員(専門職サービスを提供する事業所のみ) (N=41)	29%
障害者	27%
働く親	26%
パートナー/共同経営者(専門職サービスを提供する事業所のみ) (N=41)	24%
新入社員	19%
先住民	19%
特定の世代(例:X世代、50歳以上の人)	14%

過去にカタリスト賞を受賞したイニシアティブを持つ回答企業では、他の回答企業に比べ、下記 ERGs を有する確率が高かった。¹⁰

- アジア/太平洋諸島の人
- アジア/太平洋諸島の女性
- アフリカ系アメリカ人
- 宗教/信仰を基にしたグループ
- 障害者
- 先住民
- ヒスパニック系の女性
- ヒスパニック系の人
- 同性愛者/両性愛者/性同一性障害者
- 有色人種男性
- 新入社員
- 有色人種女性

¹⁰ 統計上の有意性を知るために Z-test が使われた。全ての差は P=.05、あるいはそれ以下で、有意である。

カタリスト賞について

カタリスト賞は、管理職女性(有色人種の女性を含む)の採用、育成、昇進に取り組み、革新的なアプローチで実績を上げている組織を毎年表彰するものである。その選考過程は、一年にわたる厳しい査定を経て、最後はいくつかに絞られた組織における徹底した現地査定に至る。

初めてカタリスト賞が授与された 1987 年以来、66 のイニシアティブが表彰されている。これらのカタリスト賞受賞イニシアティブは、女性の採用、退職防止、地位向上のための個別のプログラムから、時を経て、多様性と包括を促進することがビジネスにとって喫緊の課題であることを認識した、組織を挙げての文化を変える努力へと進化していった。こうしたより複雑なアプローチの発達は、多くの組織における多様化と包括の全体的な進化を反映している。成功事例を表彰し、一般に広め、記録することで、カタリストは他の組織が女性とビジネス双方にとって好ましいイニシアティブを作り出すのに有益な模範を提供する。

女性ネットワークグループ

ネットワークグループの目的

既に述べたように、ネットワークグループを有するほとんど全ての会員企業（94%）に女性ネットワークグループが存在する。これら会員企業の50%が、女性ネットワークグループが主に重点をおいているのは、リーダーシップの育成・教育、かつ、または、マネジメント経験をするための機会の提供と答えた。

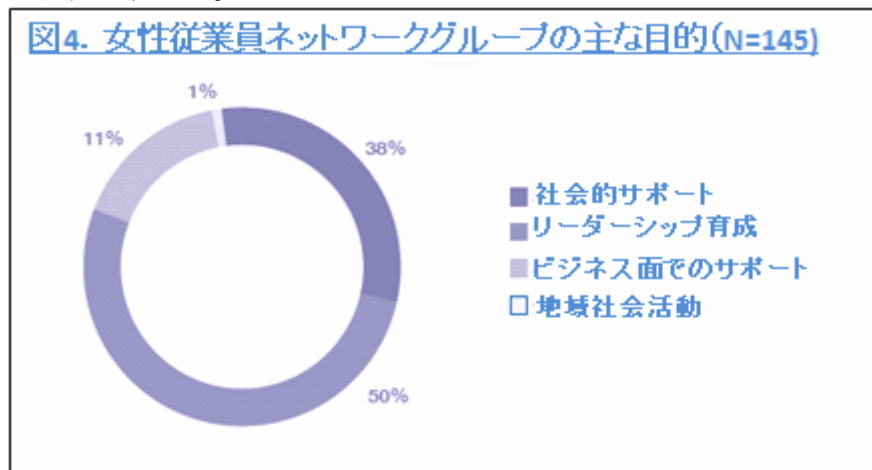
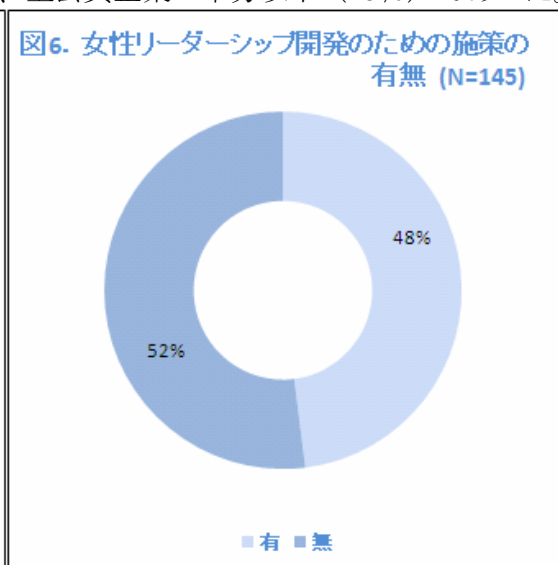
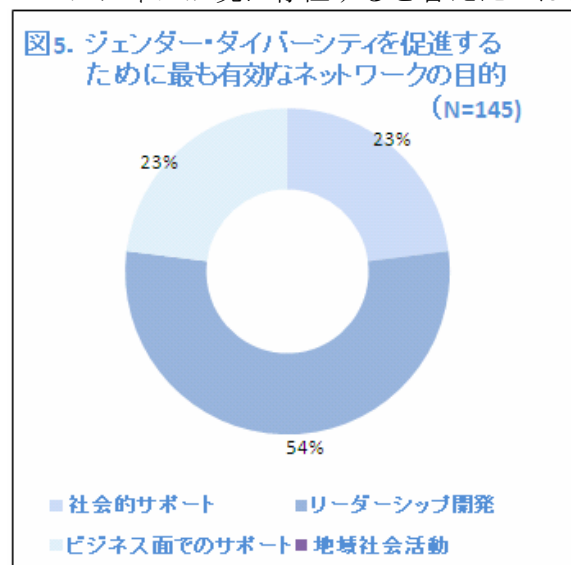


表3が示しているように、ヨーロッパや米国に本社のある会員企業に比べ、日本やカナダに本社のある会員企業において、女性ネットワークグループの主な重点として、女性の職業上の課題を取り上げるための社会的なサポートの提供、と答える確率が多い。

表3. 本社所在地域別の女性ネットワークグループの主な重点(N=145)

	リーダーシップ育成・教育	社会的サポート
カナダ	29% (N=4)	57% (N=8)
ヨーロッパ	56% (N=5)	44% (N=4)
日本	25% (N=3)	67% (N=8)
米国	55% (N=60)	33% (N=36)

組織内における全役職レベルでの男女比率（ジェンダーダイバーシティ）を同等に近づけるために最も有効と思われる手段について会員企業に尋ねたところ、54%が女性ネットワークグループを用いてリーダーシップの育成・教育を行う、かつ、または、マネジメント経験の機会を与えることが最適な方法であると答えている。しかしながら、女性のリーダーシップ育成・教育のための公的なイニシアティブが既に存在すると答えたのは、全会員企業の半分以下（48%）であった。

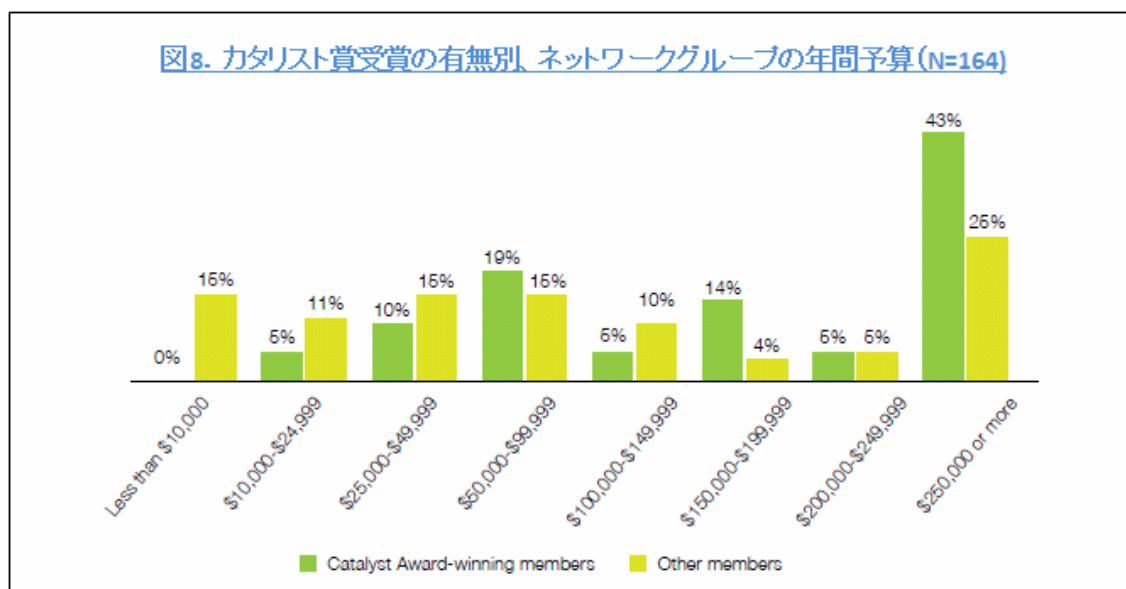
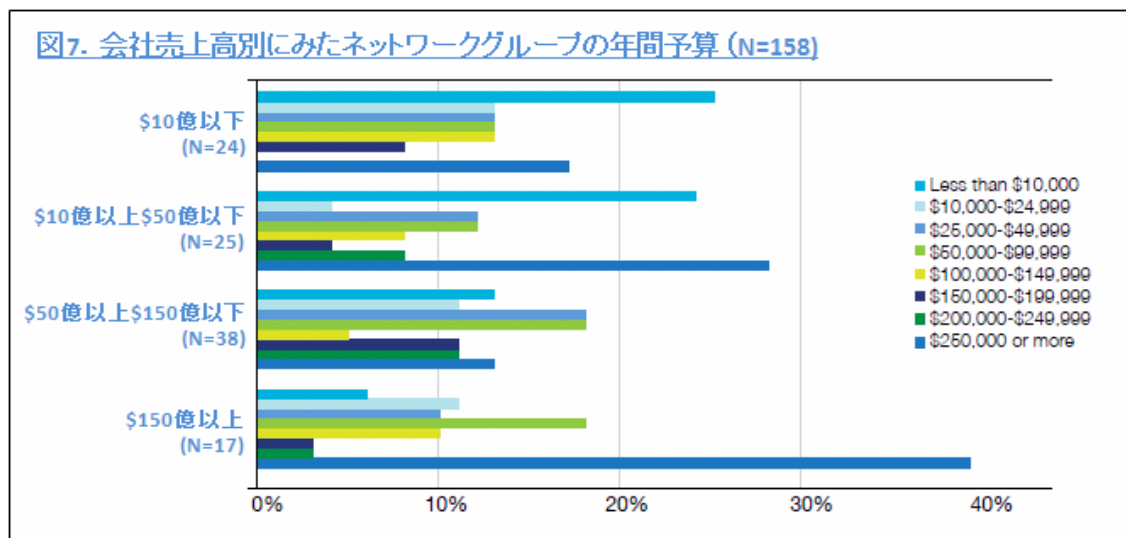


ビジネスとの関連性

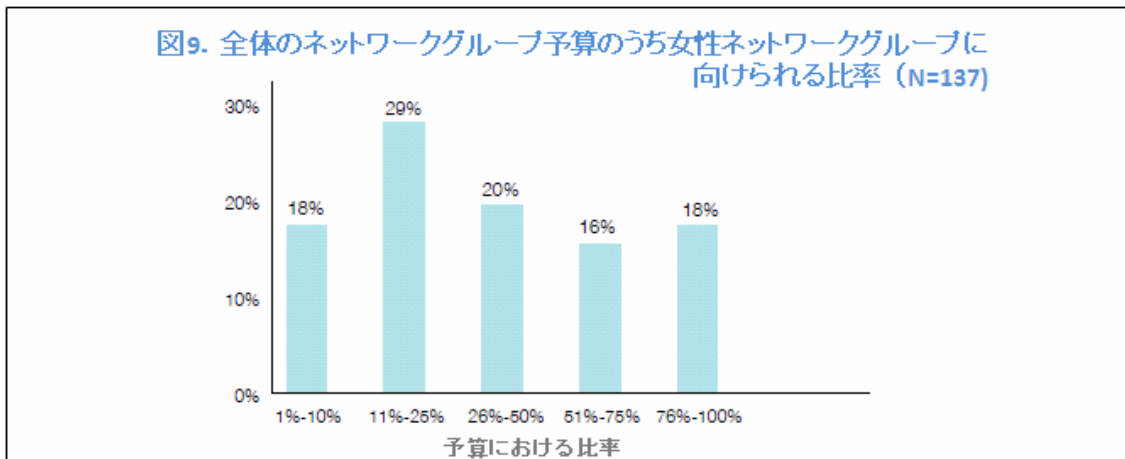
女性ネットワークグループがあると答えた組織のうち4分の3以上（77%）が、自社の女性ネットワークグループが自らを組織の経営戦略・業績とつなげて考え、ビジネスとの関連を明記した正式な憲章か声明書を有している、と答えている。さらに、女性ネットワークグループがあると答えた回答企業のうち88%が、組織のジェンダーダイバーシティを推進させるために、こうしたネットワークグループが極めて、あるいはとても重要である、と答えている。

ネットワークグループの財源

回答企業の4分1以上（27%）がグループの年間予算は25万ドルを超えると答えている。図7と8が示すとおり、より高い売上高を持つ組織とカタリスト受賞企業である会員企業において、ネットワークグループの年間予算がより高くなる傾向が見られる。

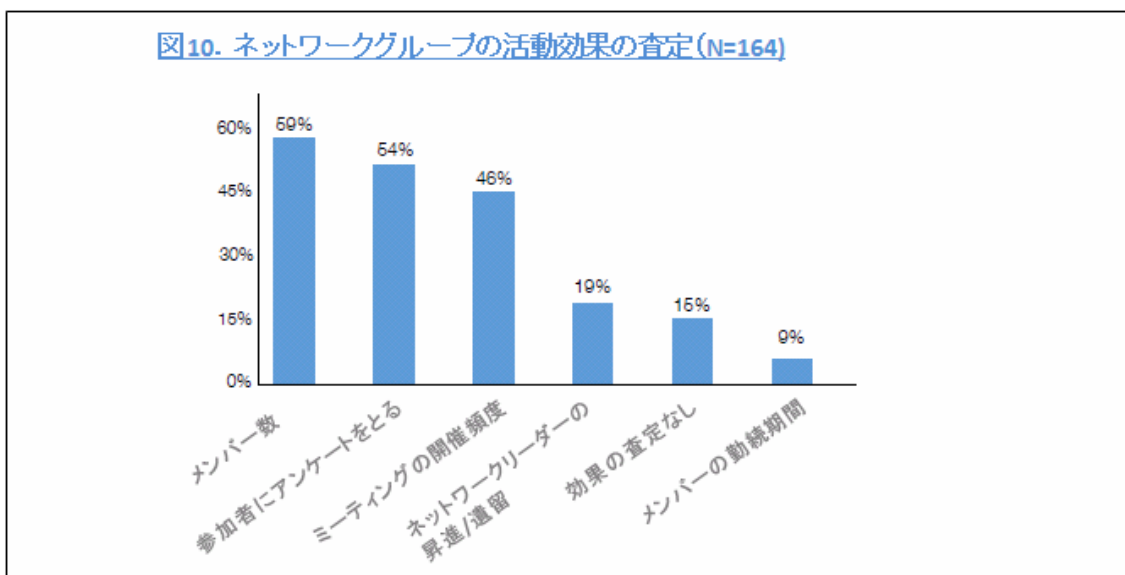


29%の回答企業が、自分達の組織における全ネットワークグループ予算のうち、11～25%が女性ネットワークグループに向けられていると答えた。



ネットワーク活動効果の査定

回答会員企業のほとんどが、その女性ネットワークグループの活動効果を査定する際、メンバーの数、アンケートを通じた参加者からのフィードバック、会合の開催頻度を使用すると答えた。ネットワークグループの活動効果を査定している参加企業の5分1以下(19%)が、ネットワークグループにおけるリーダーシップを昇進かつ・または慰留のための尺度に使うと答えた。



結論

データが明らかにしている通り、また様々な組織と関わったカタリストの経験が示唆するとおり、ネットワークグループは、そのメンバーだけでなく、ビジネスや地域社会全体にとって価値のあるものである。これらグループの活動にかなう目的は複数あり、労働力の育成、従業員の機会向上、そして顧客や地域社会との関わり強化を果たそうとしている組織にとって、可能性を秘めている。

アンケートへの回答企業は、組織における女性の地位向上のためにはネットワークグループが特に強力なツールになりうる、との確信を示し、とりわけネットワークグループが、リーダーシップ育成・教育の機会に重点をおくことが、最も女性の役にたつと答えている。女性が職業上の課題に取り組むことを助け、社会的サポートを与えることの価値もさることながら、回答会員企業は、ネットワークグループの最優先事項は女性リーダーの育成にあると答えている。ネットワークグループは、リーダーシップの育成のために使われるべきである、との意見にも関わらず、ネットワークグループ活動効果を査定している企業のうち、19%（31回答）のみがネットワークグループにおける女性のリーダーシップを測定し、昇進かつ、または、退職防止に関わる統計と結び付けていた。もし女性ネットワークグループがこの面でもっと価値があるのであれば、ネットワークグループにおけるリーダーシップと活動への参加度合いを、昇進、退職防止、業績、そして結果責任などに関わる数値とを明確に結びつけ、測定する必要がある。

この報告書に含まれる情報と共に、調査参加企業に提供されているカタリストメンバー企業ベンチマーキングツールが、世界規模で行われている多様化と包括のための努力をさらに積み重ね、精密にし、発展させていくために役立つことを願っている。

多様化と包括計画の実践例

カタリストの「多様化と包括計画の実践例」は、これらを成功裏に実施した組織におけるイニシアティブを紹介するものである。ここでは三つの実践例を取り上げる。調査へ参加したメンバー企業は、カタリスト会員企業ベンチマーキングツールを用いて、他社の事例を見つけることも可能である。第一の実践例は、2008年のカタリスト賞を受賞した **ING U.S. Financial Services** 社のイニシアティブ、「ダイバーシティを越えて：ただ一つの **ING** 文化を築く」であり、ビジネスに焦点を当てた同社の従業員ネットワークグループ形成を取り上げる。第二の実践例は、カタリスト会員である法律事務所 **Weil, Gotshal & Manges LLP** におけるグローバルな女性のアフィニティグループ（活動グループ）の目的と組織構造に焦点を当てる。最後に、**Royal Dutch Shell** の実践例は、同性愛者・両性愛者・性同一性障害者（**LGBT**）である従業員の転勤を支援するグローバルな努力を取り上げ、同社のオランダ **LGBT** ネットワークグループが、従業員と会社双方にとって有益であることを示す。

多様化と包括計画の実践例

ING U.S. Financial Services 社「ダイバーシティを越えて：ただ一つの ING 文化を築く」 2008 年カタリスト賞受賞イニシアティブ

より複雑性を増す業界にあって、金融サービス組織は従業員の頻繁な流入・転出と優秀な人材をめぐる厳しい競争にさらされている。優れた企業は、自社を際立たせ、多様な労働力から成る人材を活かすことが、競争力を維持するための方策であると認識している。ING U.S. Financial Services

(ING USFS) 社では、上記の諸問題に取り組むために、急速な買収とその後の統合がもたらした移行期を機会としてとらえ、2001 年以降、会社全体にわたって多様化と包括計画を促進した。それらの計画は、多様な人材、ものの見方、そしてアイデアを活用しようというもので、カタリスト賞を受賞したイニシアティブ「ダイバーシティを越えて：ただ一つの ING 文化を築く」に集約された。

イニシアティブは、互いに重なり合い、作用しあう複数の要素から成り立っている。そのうちの強力な一要素であり、あらゆるレベルでの多様性を向上させ、包括的な環境を育成するのに貢献したのは、ビジネスに焦点をあてた戦略的従業員ネットワークであり、そのネットワーク内の最優秀な事例が会社全体で共有されるダイバーシティシンポジウム（毎年開催）である。

1. 包括的な職場環境を築き上げることの必要性を認識する

ING グループが Aetna や ReliaStar といった金融サービス業者の買収を通じて、米国における急速な事業の拡大を行い、また 2001 年の 9・11 事件が起こった後、ING USFS は、30 あった主要な事業所を 10 まで減らし、従業員を 15% 削減することを余儀なくされた。この転換の時期、ING USFS の従業員と上層幹部は、会社が栄えるためには、相異なる拠点や伝統が抱えてきた個別のアイデンティティを捨て去り、「ただ一つの ING」となる必要がある、ということを理解しつつあった。

旧組織それぞれにおいて、様々な形で存在していた従業員アフィニティグループは、統合的な文化に向けて動き出すための勢いを、築き維持するための根本をなすものであると認識された。ダイバーシティ部門は、率先して従業員ネットワークグループが ING USFS のビジネス上の優先事項と平仄をあわせるよう働きかけ、既存のグループを、共通の事業目標でつながり、お互いに学びあうための、5 つの異なるグループ（アフリカ系アメリカ人ネットワーク、ヒスパニック系ネットワーク、同性愛者（GALA）ネットワーク、アジア系アメリカ人ネットワーク、女性ネットワーク）へと再編成した。

従業員ネットワークグループは全ての従業員に開かれた自発的組織である。そのメンバーは、包括、キャリア開発、異質性の尊重、機会平等、そして職場における多様性を支援することにより、ING USFS を最適な職場とすることを目的としている。実際のところ、様々な多様性を持った従業員たちは、いくつものグループに参加することによって、包括的な環境を築き上げている。

2. 従業員ネットワークグループと事業目標との協調

ビジネスと協調する 5 つのネットワークは、「社交」のための組織とみなされていたものから、上層幹部、重要な利害関係者、そして市場に影響を与えるグループへと変貌を遂げた。これらグループは、共同体、同志、あるいは ING USFS とのつながり、といった意識をそのメンバーに与える。これは、8 千人近い従業員がいる会社にとって重要な利点である。ネットワークグループのメンバーは、新旧従業員が ING 文化に順応することを支援し、従業員の積極的な関与の構築・維持に役立つと大概認識されている。またこれらネットワークグループは、ING USFS の多様化戦略を実行に移す役割を担い、CEO が承認した全社ベースの事業目標と平仄のあう事業計画の作成を義務づけられている。

これらネットワークグループが、重要な利害関係者の関与をいかに引き出していくかの例として、アトランタにおいて GALA ネットワークが LGBT である供給会社を特定し、ING USFS とともに LGBT に関わる方針を策定したことが挙げられる。このパートナーシップの結果、人権団体である Human Rights Campaign が発表する、LGBT 包括指標として有名な Corporate Equity Index（企業平等指標）の同社の数値は、2005年から2006年の一年の間に57から100へと飛躍的に向上した。

3. アイディアの共有と協働

これらのネットワークグループは、メンバーであるか否かを問わず全従業員のための様々な活動に取り組んでいる。例えば、共同で Lunch & Learn の会合を主催し、力強いリーダー達による発表が行われている。その他ネットワークグループが主催する活動としては、ダイバーシティ博覧会、資産・金融の見極め方のためのセミナー、ネットワークのためのイベント、専門能力開発会議などがある。

毎年行われる、従業員のネットワークイベントであるダイバーシティ・シンポジウムは、アイディアを分かち合い、最優秀な事例を紹介し、課題や懸念を取り上げ、協働の機会を見つけ出す場をメンバーに提供する。CEO の Tom McInerney 氏、彼の直属の幹部チーム、そして上級スポンサーたちは、ネットワーク間の会合、ネットワーキングランチ、授賞式、レセプション、また夕食会などに参加し、会員と交流することで、彼らに対する支持とネットワークグループが掲げる課題のスポンサーであることを示すのである。その他のシンポジウムの目標としては：

- ネットワークグループのリーダー達に、それぞれのネットワークを率い、管理するため、また、リーダー各自が能力開発を迫るために、必要なツールを提供する。
- リーダーとして顕著な人々と共に、ING の多様化のために舞台裏で尽くしている人々を顕彰する。
- 従業員ネットワークグループの課題を ING 幹部が支持し、スポンサーとなることを示す。

従業員ネットワークグループの成功の秘訣は、「ただ一つの ING」文化の広く浸透した包括性と全組織を網羅した各グループの多様性にある。各グループが ING USFS の事業損益に利益をもたらすことに注力するにつれ、幹部の支持と承認を得るようになったのである。

4. 幹部直々の支持の確保

ネットワークグループは、それぞれが CEO 直属の幹部を一人スポンサーとして有している。幹部スポンサー自身が、ある特定のネットワークグループのトップとなることを求めることもあるし、ネットワークグループが幹部にアドバイザーの役割を果たすことを求める場合もある。幹部スポンサーは、全米レベルのネットワークリーダー達としばしば交流を持つと同時に、ING USFS の主要 10 事業所を現地訪問した際、各地域のネットワークグループとも会合を持つ。各グループは、現地ベースでの理事会と全米レベルの理事会を持ち、コールセンターを含むあらゆる階層の従業員により構成されている。また、それぞれのグループの全米理事会のメンバーにより、National Network Council（全米ネットワーク評議会）という、全体機関が組織されている。

ネットワークグループは、それぞれが、従業員ネットワーク渉外を通じて、他のグループや、ダイバーシティ部門、人事部とつながっている。渉外の主要な役割は、ネットワークグループリーダー達の相談にのり、必要なリソースを確保し、リーダー達がその役割を効果的に果たすことができるようにすることである。

5. 効果の測定

ING USFS は、人事部に専任の分析チームを作り、常時人材管理（human capital management HCM）指標を測定・検討することにより、イニシアティブ全体と共に従業員ネットワークグループの成功度を測っている。測定対象の一つである重要な指標は、従業員ネットワークグループのメンバー増加率である。2003 年以来、5 つの従業員ネットワークグループ全てにおいて、飛躍的なメンバーの

増加が見られる。例えば、女性ネットワークグループの会員は2003年には20人だったが、2007年には1,100人を超えた。

加えてING USFSでは毎年従業員の意見をアンケートで調べている。満足関与指標は、従業員の関与の度合いを測定する7つの質問項目から構成されている。イニシアティブが生まれた2003年以降、従業員全体の関与の度合いと従業員の自己開発及びキャリアの発展に対する認識は、共に向上していることが見られる。

多様化と包括計画の実践例

Weil, Gotshal & Manges LLP 「法曹界における女性の地位向上」

Weil, Gotshal & Manges LLP は、2005 年にそのアフィニティグループ（活動グループ）Women@Weil を公式のものとし、同事務所を「女性弁護士が好んで選ぶ事務所」とすることを目標とした。Women@Weil は、女性弁護士の公私両面での可能性を最大限引き伸ばすことを支援し、事務所における地位向上のためになされる、一貫した努力を活かすものである。その際、事務所内の女性弁護士の成功と直面する課題だけでなく、顧客の女性達からも学んでいる。Women@Weil は Weil 事務所が世界中に持っているオフィス全てに存在し、それぞれ新人のアソシエイトから上級パートナーにいたるまで、全ての女性弁護士に開かれている。全事務所レベルでの思考と文化的多様性への確約を利用し、Women@Weil はあらゆるオフィスから現地の最優秀事例集めている。

Women@Weil は全事務所を通じて機能的に組織されており、その管理体制は以下の通りである。まず Women@Weil 全体のリーダーシップをとる運営委員会があり、次に事業所ごとに、それぞれの地域におけるリーダーシップをとるリーダーがいる。さらに、6つの委員会がプロジェクトごとに設置されており、全事務所ベースで展開する多様化イニシアティブを支援するため、Women@Weil が実行する様々な計画、メンタリング（指導訓練）、採用、退職防止、そして業務開発などに注力する。

6つのプロジェクト委員会は、その活動努力を下記を通じて事務所の純損益やその他の事業目標と直接に結び付けている。

1. メンタリングとネットワーキング：全事務所の女性弁護士のメンタリングと事務所の OG、他の従業員、そして顧客とのネットワーキングに関わるプログラム
2. 採用と離職防止：女性弁護士の採用と退職防止に関わるプログラムや、女性の夏季アソシエイトとのプログラム
3. 公益弁護活動：公益弁護活動の顧客に関するプログラム
4. 業務開発と社会活動：社外の女性組織との関係や顧客との関係を築くプログラム
5. コミュニケーション：ホームページやニュースレターによる対内及び対外コミュニケーション
6. プログラム：講演会や顧客がらみのイベントなど、対内及び対外プログラム

Women@Weil は、米国内外の事務所内また事務所間の女性弁護士を効果的に結びつける役割を果たす。同グループは、協調的なアプローチに重点をおき、国際的な仕事をする女性が直面する様々な問題—異なる文化間にまたがる仕事や、女性であるがゆえに浮かび上がるその他の障害など—に取り組んでいる。また、研修会やイベントなどであらゆるレベルの女性が一致団結する機会を与えている。

Weil の幹部は Women@Weil のイニシアティブにコミットしており、会長の Stephen J. Dannhauser 氏は毎年新人アソシエイトのオリエンテーションとともに、隔年で開催されるパートナーの研修会でも Women@Weil について話をするのを常としている。Dannhauser 氏は、このイニシアティブが彼個人だけでなく事務所にとってもビジネス上の最優先事項であることを全事務所に対して明確に打ち出している。隔年のパートナー研修会では、上席の女性弁護士たちが集まって、事務所における女性の昇進率を評定し、将来の成功のための戦略を議論してきた。加えて、上記の実践グループが女性弁護士の採用、退職防止、昇進率に関する統計をウォッチしており、説明責任がその活動のプロセスに組み込まれている。Women@Weil は、調整役としての役割と様々な活動を通じて、全ての女性弁護士の関与と地位向上を目指す。

多様化と包括計画の実践例

Royal Dutch Shell 「国境を越えた流動性：LGBT 従業員の国際転勤への障害に取り組む」

多くの国際的企業がそうであるように、Royal Dutch Shell は多様で包括的な職場の価値を認識している。全ての従業員が包括され、尊重されていると感じるようにすることで、Shell は彼らの可能性と関与を最大限引き出すことが可能になるのである。Shell では、同社の LGBT 従業員の包括に関わる懸念や問題に注力してきており、LGBT オランダネットワークグループは良い結果を生み出してきた。

人事スタッフの必須研修であるダイバーシティ研修は、LGBT 包括に関する部分を含んでいる。この部分を研修の一部に取り入れることに反対した国々の抵抗にもかかわらず、この研修内容は世界各地で一貫したものとなっている。

Shell は数多くの国や地域に派遣される大規模な駐在労働力を有する。特定の地域においては、LGBT であることは違法であり、自ら LGBT であることを認めることに多大なリスクが伴う可能性がある。Shell は、現在海外駐在中あるいは将来海外駐在となる可能性のある従業員が、これらの問題に取り組む際にサポートが必要であることを認識している。LGBT 従業員の一部には、一般的に知られた難題やリスクのため、国際的な仕事に応募するのをためらうものもいることが明らかになっている。このことは、かれらが会社内でより上のポストに昇進したり、能力を開発する機会を制限することになる。また、もし海外駐在員として任命された場合、同性パートナーと共に海外に転勤しなければならない従業員は、固有の問題に直面する（例えば、新しい同僚への紹介、新たな社会規範の経験、会社主催の社交活動への参加）。加えて、もし従業員が特定の地域で心地よく感じたり、安心できなければ、かれらの業績と福利が脅かされることになる。

Shell の LGBT オランダネットワークグループは、「国境を越えた流動性：LGBT 従業員の国際転勤への障害に取り組む」と題した会議を開催した。この会議の主要な目的は、国境を越えて転勤する LGBT 従業員の問題に対する意識を高め、かれらが直面する障壁を取り除くことのビジネス上の利点を強調することにあった。会議の参加者は、ビジネス上のリーダー、人事のプロ、そして LGBT 従業員など 60 人ほどにのぼった。

会議は下記を含むいくつかの目的を達成した。

- 海外転勤により LGBT が直面する問題の認識の向上
- 問題の特定と取り組むべき活動
- 問題に取り組むことによるビジネス上の利点の強調
- 問題に取り組むことに対する支持賛同を取り付ける

会議の成果の一つは、LGBT オランダネットワークグループが現在その構築を手がけている、国際的な知識交換のためのシステムである。このシステムは、LGBT 従業員が他の文化の中で仕事をした経験を分かち合うためのものであり、海外でのポジションを考慮している LGBT 従業員に情報を提供し、移行をより簡単にするものである。

謝辞

2008年度カタリスト会員企業ベンチマーキング報告書は、カタリストにおけるあらゆる部署のスタッフが示した類稀なるチームワークと献身の成果である。カタリストの President である Ilene H. Lang は報告書を展開する上でリーダーシップを発揮した。Vice President, Research の Nancy M. Carter 博士と Senior Director, Research の Jeanine Prime 博士が洞察力と指導力を持ってプロジェクトの監督に当たった。

Director, Research の Heather Foust-Cummings 博士が調査を統率し、報告書の執筆を行った。Emily Pomeroy がプロジェクトの管理を行い、データの整理・準備と共に、データ分析を行った。LoisJoy 博士と Christine Silva がデータ分析を補佐した。Julie Nugent が Maeve Conneighton、Emily Falk、Sarah Smaller-Swift そして Cheryl Yanek の補佐を得て、多様性と包括の実例を執筆した。Emily Wakeling が、カタリストの会員企業担当チームに指示して会員企業の参加を呼びかけ、参加会員企業への窓口となり、表1の作成に当たった。Deepali Bagati 博士、Sarah Dinolfo、そして Rachel Soares がデータと最終報告書の正確性を期した。Rhonda Ferguson、Laura Jenner、Alicia Sullivan、そして Emily Troiano がデータの照合を補佐した。Sharon Peters は事務サポートを提供した。我々は以下に記すカタリストの専門家とスタッフに謝意を表す：Mary Boughton、Michael Chamberlain、Jan Combopiano、Serena Fong、Deborah Gillis、Eleanor Tabi Haller-Jorden、Susan Nierenberg、Svetlana Peers、そして Brande Stellings。また、新しく拡充されたカタリスト会員企業ベンチマーキングツールのデザインの見直しとサポートを提供した Ed Belove に感謝する。

J-Win (Japan Women's Innovative Network)の内永ゆか子理事長は、カタリスト会員企業ベンチマーキング調査を J-Win に紹介し、J-Win 会員に参加を呼びかけるに当たってリーダーシップを発揮していただいた。J-Win の海外パートナーシップ担当である池野恵美子マネージャーには、調査アンケートの J-Win 会員への割当を調整いただき、質問への窓口になっていただいた。Kimiko Otsuki Pritsker がアンケートの日本語への翻訳を担当した。さらに、Reina Shibata が翻訳の補佐をした。

この報告書は、Deborah Soon (Vice President, Marketing & Executive Leadership Initiatives) 及び Liz Roman Gallese (Vice President & Publisher) 両名の指導により編集発行された。Senior Editor の Joy Ohm が報告書を編集し、グラフィックデザイナーの Sonia Nikolic が報告書のデザインを担当した。

この報告書のトップスポンサーである McDonald's Corporation と貢献スポンサーである HSBC Holdings plc.に特別の感謝を捧げる。

最後に、このプロジェクトはカタリストと J-Win の会員企業の寛大なる参加と関与無しには不可能であった。我々はこれら全ての会員企業の不断のフィードバックと支持に感謝すると共に、今後のコラボレーションの機会を待ち望むものである。