



ダイバーシティ： 女性の活用と企業の成長

BTジャパン株式会社 代表取締役社長 よしだ はるの
吉田 晴乃



1. はじめに

本日はお招きいただき、大変ありがとうございます。ただいま御紹介にあずかりました、プリティッシュ・テレコム
の吉田でございます。本日はよろしくお願ひします。

先ほど理事長様よりオリンピックのお話がありましたように、皆様の御期待もございまして、是非オリンピックのお話をさせていただき、その後でダイバーシティ（多様性）の話でどのような結論になるのか、お聞きいただければと思います。（笑）

私は1964年、東京オリンピックの生まれです。面白い御縁で、干支が4周したところで、たまたま転職に差しかかりまして、このたび、BT（プリティッシュ・テレコム）でのポジションをいただきました。一方、BTは創業以来の大きなプロジェクトを手掛けていました。それはもちろんロンドン・オリンピックです。世界のスポーツの祭典と言われた中で、無事ICTのインフラストラクチャを提供し、すばらしいデジタル・オリンピックを完成させました。

まず、百聞は一見にしかずということで、オリンピックの動画をちょっと見ていただき、何が行われたのか感覚的につかんでみてください。

（動画再生後）いかがでしたでしょうか。さて本日は、「ダイバーシティ：女性の活用と企業の成長」という壮大なタイトルが付いておりますが、話半分くらいに聞いていただければと思います。

先日、ロンドン・オリンピックにおけるBTのプロジェクトを指揮したハワード・ディッケルという者が来日する機会がありました。真っ先に東京都庁に連れて行き、東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会にも御挨拶に伺いました。4年後のリオ、更に4年後の東京に招致したいオリンピックでは、ICTという分野が計り知れないものになるからです。なぜなら、今でも多数のデバイスが出回っており、会場にいらっしゃる参加者の方々が、複数のデバイスを持って、それ

を通して他の会場のオリンピックを見る。同時に選手の競技の瞬間、そのモーメントを写真にして送る。そういった状況にどのようなインフラが必要なのか。ロンドン・オリンピックは、そうしたICTインフラの品質が問われたという意味で、歴史にないものだったと思っています。

ハワードはロンドン・オリンピック・パラリンピックのプロジェクトを成功に導いた功労者ですが、いろいろな話を聞きました。彼がこのプロジェクトにアサインされたのは7年前。実際にプロジェクトが始まってからは5年ほどの期間がありました。まず彼がしたことは、チームの編成です。

どういうふうに取り組んだかという、「ダイバーシティ」がキーワードになります。あらゆる国籍の人を引っ張ってきて、1000人近くのチームを作りました。そこで醸成された感覚や配慮があってこそ、世界の200か国の皆さんが楽しめる、使えるICTのインフラをこのオリンピック会場——小さなミニチュアワールドで実現できた、と言っていました。

2. BTのキャッチフレーズ

我々BTのロゴの下には「Bringing it all together」と書いてあります。これが数年来BTで使っているキャッチフレーズです。これを世界各国にいる我々10万人の社員で共有しています。我々がグローバルにサービスを提供する際に、サービス提供者の理念として大事にしています。

Bringing it all togetherには次のような意味があります。通信業者として190か国でICTのインフラを提供し、End to Endでつなぐ——このミッションにはいろいろな課題がある。時差、文化、言語、テクノロジー、マーケットの需要、パートナー、税制など各種規制、顧客の好み——ものすごいダイバーシティの中にある。我々はそれらをつなぎ、データを全世界に提供して“なんぼのもんや”という仕事をしています。

そうした中で、各国のお国事情を理解し、マーケットを理解し、サービスを提供する。それも24時間、365日、ありと



あらゆる言葉を使って——ということがサービス提供者として求められている条件です。

トラブルに対応する部門のある担当者は幾つかの言語を話すことができますが、インドの特定階層と話す時には、その階級の言葉を使わないとまともに対応してもらえず、トラブルシューティングが長くなると言っていました。これもダイバーシティの現れでしょう。世界最古の電話会社と言われているBTは、今年で166歳になります。異なる条件にあふれた世界で通信サービスを提供することは必然である、というコンセプトがBringing it all togetherになり、正にダイバーシティを育てる礎になったと思っております。

3. 日本におけるダイバーシティ

今盛んに喧伝されているダイバーシティのポイントはなんでしょう。ダイバーシティを直訳すると多様性ということになります。今では日系企業でも盛んに使われるようになった言葉ですが、企業で行われているダイバーシティの取組を考えると、おそらく表面的な違い——人種や年齢、性別にとらわれずに、また過去の既存概念にとらわれずに、新たなリソースの発見・発掘・活用をすることだと思えます。グローバルな先進国や、アジア太平洋の国々のダイバーシティに関する様々な数値を御覧になっていると思えます。しかし日本についての良い数値が全然出てこない。特にこれが女性の活用やジェンダー・ダイバーシティになると、少々恥ずかしい数字が新聞に出てきている。

この間ひどいと思ったのは、世界経済フォーラムで発表された内容です。世界の男女格差ランキングがありましたが、日本は世界135か国中の101位。下から数えなければなりません。先進国日本、教育水準の高い人口も多く、特に女性の学歴が高いと言われている日本で、この数字は不思議です。これは諸外国の意見でもあります。

例えば、大学を卒業した女性の就業比率は今60%です。先日の新聞記事では、上場している日系企業3600社のうち、女性が役員である比率は1.1%という報道がありました。1%あってよかったものの、下手するとそれ以下にいつでも落ちてしまう可能性のある危機的な状況なわけですね。

これと似た現象として、世界のエネルギー問題がありま

す。世界情勢が変わり、エネルギーリソースがシフトしつつある。核燃料や化石燃料というのが、我々の未来のエネルギーになり得ないとなったときに、日本の企業は一斉に飛びついて、次世代の再生エネルギー開発に取り組む、あるいは探しにいっわけです。日本の枯渇する労働力の問題も同様の対応で解決できると思います。新しいリソースを探し出す差し追った局面に直面したら、方向転換して別の方法やオプションを探す。こういう気持ちでこそ、皆さんも新しいリソース、新しい日本の労働力を探し出せるはずですね。

最近内閣府は、2020年までに女性の管理職の比率を30%まで増やす、という指針を出しています。これはすばらしい前進だと思っています。ところが女性の側からすると、そのターゲットを達成するために管理職のポジションをいただくのも——というへその曲がったことを言ってみたくありません。

こうしたダイバーシティへの取組を恒久的に続けるために、社会にとって何が本当に重要なかを理解しなければならないと思っています。未来のリソース発見のためには、日本人も日系企業も発想の転換だけでなく、「違い」を受け入れる寛容さ——オープンマインドネスを積極的、意識的に取り入れる。こういうメンタリティを持った時にこそ、広がった視野の中に意外なビジネス・チャンスを発見できるでしょう。

BTの中でよく冗談で話をする面白い例があります。アップル社のiPadには画面をくるくると回転させる機能があります。これはラウンダーと呼ばれるアプリケーションです。あまり信じていただけませんが、あれはBTが開発した機能なのです。ロンドンの郊外、アダストラル・パークにある研究所が開発しました。

あるとき、我々のエンジニアが大きなPCにそのアプリケーションを入れ、ぐるぐると回して遊んでいました。そこへアップル社の人が出てきて、「これだ、我々が探していたのはこれなんだ！」と言いました。そこでアップルにそれを売却すると、有名なiPadに搭載されておりました。あれを開発したBTはものすごく偉かったのですね…。しかし我々のエンジニアはその重たいPCをひっくり返ししながらどうやって使うのだろうと悩んでいました。どんぴしゃと見つけたアップル社の、それを活用するところまでたどり着いたイノベーション、発想の転換がすごいと思えました。



この前、スティーブ・ジョブズの本を読んだとき、ある言葉が印象に残りました。「リーダーは、異なった主義主張でつかかってくる部下を歓迎するくらいの器がなきゃだめなんだ」という言葉です。やはり、こういう器量・度量があり、おおらかで、オープンな企業文化があるからこそ、あの素晴らしいイノベーションが生まれ、そのイノベーションを可能にする人材が育っていくのかな、と考えました。

4. BTのイノベーション

BTにもたくさんのイノベーションがあります。ある意味で現在の私もBTのイノベーション精神から生まれたと言えるかもしれません。先ほど上場企業3600社の女性役員が1%だと申し上げました。そういう女性がなかなか育たない難しいマーケットの中で、BTは私をBTジャパンの社長に任命しました。彼らはその先に何をしていたのでしょうか。

私の採用のケースでは、最後の面接——オファーレター直前のときに、わたしも非常にオープンな性格なものですから、イギリス人の人事ヘッドに聞きました。「わたしは女性ですけどよろしいのですか?」。すると彼は躊躇なく、ずっと印象的な返答をしました。「我々には次世代のリーダーの明確なビジョンがあります。それに合致するのが“たまたま”あなたで、“たまたま”女性でした」というふうに言いました。ダイバーシティの文化が末端まで流れ、脈々と共有されていることが、そういう台詞をさらっと言ってしまう背景にあると見えています。

今のBTの例、アップルの例、二つの中で共通していることがあるとすると、求める側、選ぶ側の主体に明確なビジョンがあるということです。先ほど申し上げたダイバーシティの取組、オープンマインドネス、寛容さ、というもので大きく選択肢が広がります。つまり、明確なビジョンがあつてこそ、ダイバーシティで広がった視野の中から意外な本物を発見し、我々を意外な成功へと導くのではないのでしょうか。

私がBTに勤務するようになってから、まだ1年未満なのですが、そのクリアなグローバルビジョンに感心しています。BTとしてどういうICTをグローバルに構築していくか、クリアなビジョンがある。今、クラウドが盛んに報道されていますが、BTはありとあらゆるテクノロジーがあふれる中で、ものすごく地に足のついた、身の丈にあった、明確なビジョン

を持っている。このビジョンを実現するために、ユニークで多様性に富む190か国各国に合った、一番いいテクノロジー、パートナー様、一番いいプロダクトをBringing it all together——集めるよう努力し、そしてグローバル・プラットフォームにのせて、世界中でEnd to Endのサービス提供をしています。これを実際に実現したのがロンドン・オリンピックだったと思います。

5. おわりに

ロンドン・オリンピックを担当したハワードは次のように言っていました。「オリンピック会場に我々が張り巡らしたICTプラットフォームは、BTのグローバルなICTプラットフォームのミニチュア版である」

ハワードは他にもストーリーを語ってくれました。ロンドン・オリンピックの5年にわたるプロジェクトの間、彼に子供が生まれました。そして終わったときには保育園を卒園していました。オリンピックの開催日は5年前に決まっており、2012年の7月27日というスケジュールは絶対にずらせない。お尻が決まっただけで、どんな事故が起きてもずらせないプロジェクトの中で、世界中から注目され、大変なプレッシャーだった。また、ある時には、社内のファイナンス部門からオリンピックでICTがうまくいかなかったり、回線が切れたりするようなことがあれば、きっと株価に影響する、と言われました。サラリーマンとしては究極のプレッシャーだったのですが、それでも彼はやり遂げました。

彼が率いる1000人のチームには、彼が選択したある信頼のおける現場監督がいました。彼は「彼女がいなければプロジェクトを成し遂げられなかった」と言っていました。彼が選んだその右腕——1000人の現場を引っ張った現場監督も“たまたま”女性でした。

プロジェクトでの彼女の印象をと聞くと、次のように言っていて、これが皆様の女性活用のヒントになればと思います。「I found women are particularly tough under extreme pressure」。極限のプレッシャーの中で、実力を、タフさを発揮するのは女性だった、という意味です。今後女性を採用するときの参考になればと思います。

以上です。ご清聴、ありがとうございました。

(2012年11月28日 第402回ITUクラブ例会より)