

Japan Women's Innovative Network

# J-Win Report

ダイバーシティ・マネジメントを支援します!

2011 APRIL

No. 14



東日本大震災で被災された方々に、心よりお見舞い申し上げます。

女性の働き方の  
さまざまなケースをあげ  
問題点を見直した

内永 このたびの震災では、いかがでしたか。グローバル企業の御社では、他社にはないご苦労もあったかと思いますが。

程 外国人の社員については、国ごとに大使館の判断が違ったので、戸惑う部分もありましたね。そんな中でも日本のファイナンスの責任者がアメリカ人の女性なんです。彼女は夫と家族だけを帰国させて「私は仕事があるから」と日本に残ってがんばりました。

また、エマーゼンシーマネージメントチームの主力メンバーの多くが女性なんです。彼女達の働きもすごかった。しかも明るくこの緊急事態に対応している。女性のパワーをあらためて感じました。

内永 男性でもその場にいたら、同じように働かれるのだと思いますよ。ただ、どうも女性のほうが腹が据わっているような気がしますね(笑)

今お話を伺っただけでも、御社ではキーのポジションに女性がいらつしやるのがよくわかります。

程 2006年に私が社長になったときには、女性のシニア・エグゼクティブは2名だったのですが、今では10名になっています。現場で活躍するリーダーが「ジャパン・ウィメンズ・イニシアチブ」という社内横断組織を立ち上げて、さまざまな活動をしてきた結果ですね。

その活動のひとつとして、女性の働

# ライフスタイル別の制度づくりを徹底。これからはダイバーシティの第2ステージです

アクセンチュア株式会社 代表取締役社長 **程 近智**氏

**PROFILE**  
NPO法人J-Win 理事長  
**内永ゆか子** (うちなが ゆかこ)  
1946年香川県生まれ。東京大学卒業後、71年日本IBM入社。95年取締役就任。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。07年4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。08年4月ベネッセホールディングス取締役副社長、並びにベルリッツコーポレーション会長兼社長兼CEOに就任。

「**どうも女性のほうが、腹が据わっているような気がしますね(笑)**」(内永)

き方のいろいろなケースをあげていきました。女性社員の中には、バリバリ働きたい人もいれば、途中で自分なりのワークライフバランスをとりたい人もいます。大家族をもちたい人もいれば、子どもはまだいらぬという人もいます。それぞれの人がみても、うちの制度はどうなのか、どこを改善するとよくなるかを徹底的に見直しました。

また、新たな制度を設けたら、それを活用してもらわなければ意味がありません。制度を利用しづらいようなことではないか、実際に利用した人はどのように活用したのか、フォローしてきました。

同時に、女性社員のリーダーシップトレーニングもしましたね。それからJ・Winさんなどの協力も得て、社外的なネットワークも広げていきました。当初は他社さんの事例を学ばせて

「**日本は遅れているけれど、それが文化だから」とアメリカ人社員に言われて**

内永 ダイバーシティを重要だと思われて、戦略の一つとして実践しているらっしゃるのには、何かきっかけがあったのでしょうか。

程 私にとってダイバーシティは特別ではなく、当たり前なことだったんです。まず子どもの頃からインターナショナルスクールに通っていましたが、アクセンチュアに入社してからは、まさに女性社員がいるのが普通でした。女性の上司をもったこともあります。

内永 もともと育つてこられた環境が、ダイバーシティでいらしたんですね。程 そうですね。今グローバルのCFOを務めている女性は、1999年頃パートナーとして日本にいたんですね。でもその頃日本には女性のパートナーが1人しかいなかった。彼女は肩身の狭い思いをしていたのではないかと思います。「日本の女性幹部を増やしたい」と、ずっと言っていました。一方で「日本は遅れているけれど、仕方ないわね。それが日本の文化だから」とも言われました。

そのことを覚えていて、自分が社長になったときに、ダイバーシティを経営戦略の柱にいれたんです。内永 当たり前のことが、実は当たり前前になっていなかったの、そこを進めていこうと思われたんですね。程 もちろん私だけではなく、うちの女性社員もがんばってくれました。仕事を進める上で、女性の能力は男



毎年「世界女性デー」には、全女性社員が集まってイベントをする。

性と変わらないです。男性とは違う視点で問題解決できるという良さがあります。コミュニケーション能力も高い人が多いと思っています。ただ、結婚や出産など、ライフイベントがいろいろある。女性の中にもダイバーシティがあるということです。

このあたりは、女性のリーダーの数が増えると、それだけ参考にできるケースが増えてきます。すると男性も、いろいろなやり方もあるんだとわかります。そういう意味でも数が重要だと思いますね。

内永 女性は、キャリアアップしたいと思ったときに、男性のようにロールモデルがたくさんいるわけではないので、どうしても「うまく成功した例」しか思いつかないようなんですね。ですから、どこかでつまずくと「私にもうだめだ」と思ってしまう。でも、どんな人でもトントンとうまくいくことなどなくて、何度も失敗してはリカバリーしていくんですね。そういう



**PROFILE**  
アクセンチュア株式会社 代表取締役社長  
**程 近智** (ほど ちかとも)  
1960年神奈川県生まれ。スタンフォード大学工学部卒業後、82年アクセンチュアに入社。91年コロンビア大学経営大学院でMBAを取得。95年パートナーに就任。2000年に戦略グループ統括パートナー、03年に通信・ハイテク本部統括本部長。05年9月に代表取締役となり、06年4月に代表取締役社長に就任。

「**震災の緊急対応でも、女性はすごく働くだけでなく、明るいですね。**」(程)

はトイレが1つしかなかったんです。少数派の女性社員には落ち着かない思いをさせてしまった。考えてみると、もし逆に私が女性の中に男性がひとり、トイレが1つだったら弱りますよね。でもそういうことは、実際に経験してみないと、なかなか気づきにくいんです。

内永 確かにそうですね。程 そこをただ「がんばって何とかしよう」ではなく、いろいろなケースをもとに体系立てて、認識させていくことも大事だと思っています。

内永 なるほど、それはいいですね。程 男性社員の意識を高める機会も作っています。3月8日は国連が定めた「世界女性デー」なのですが、毎年この日には、アクセンチュアのグローバル全体で、全女性社員が集うイベントを開催しています。

内永 世界中で一斉にされるんですか。程 国によって多少、日程がずれることもありますが、基本的には一斉です。日本でも全女性社員を招待して実施しています。テーマを設けて幹部とディスカッションをするのですが、最初の頃は幹部の出席率に課題がありました。それが今ではシニア・エグゼクティブの多くが参加するようになっています。今年シニア・マネージャーも出席して、自分の部門以外の社員ともディスカッションしました。

内永 それはいいですね。程 シニア・マネージャークラスが、ディスカッションの結果を集約して、女性の活躍する場について、仕組みや考え方をとりまわっています。それをまた、男性社員、女性社員のトレーニングにフィードバックしていきます。内永 本当に素晴らしいと思います。

ケースをいくつもみられると、女性も焦ったり肩ひじを張ったりしないですむと思うんです。

程 そういう意味で、御社で女性のさまざまなケースをとりあげているというのは、とても大事なことだと思います。それに、男性よりも女性のほうがケースのバリエーションが多いですよ。男性の場合は、どんな方でもパターンが似てきてしまいますから。

程 そういえば、世界女性デーのイベントでステージに上がったある女性社員が「女性は人生の全てを味わえる」と言っていましたね。

内永 その通りです。私たちも言っているんですよ。女性は母であって妻であって職業人でもある。人生のフルコースをエンジョイできますって(笑)程 いいなあ(笑)

内永 何でも考えようなんですよね。管理職になることや、子どもを育てながら仕事をすることも「大変そう」と躊躇する女性もいますが、J・Winではそれを「イタキモ」だと言っています。痛いけれど、気持ちいい(笑)確かに上にあがると責任も増えるし、子どもがいると忙しくなります。でも経験者は「それでも気持ちがいいのよ、楽しいのよ」と言っていますね。

### ダイバーシティの重要性と価値は数値化できないか

内永 先日、ダボスで開かれる「世界経済フォーラム」(通称ダボス会議)に参加したんですが、出席されたCEOの方々に、ダイバーシティを重

とひいてしまう。そのあたり、御社ではいかがですか。

程 それは男女問わず見られる新しい傾向ですね。ガツガツしていないのは、ゆとり世代の特徴かもしれません。またうちのような業態の場合、社員ひとりひとりが商品のような存在だったりします。それぞれの力が仕事の成果となり、お客様に提供する価値となる。プロフェッショナルだからこそ、一人ひとりが高い目標を置いています。特に女性は責任感が強く謙虚なので誤解を招くことがあるかもしれません。

程 それにプラスして、女性にはいろいろなライフィベントがあります。こうしたさまざまな要素を掛け合わせると、いろんな頑張り方もあるのかなという気もするんですね。そのあたり、私自身も正直まだ答えが出ていないところですが。

内永 御社の場合はプロフェッショナル集団なので、上を目指す場合は、チャレンジすることがより強く求められるということですね。

程 そういう会社だということ、女性社員も理解して入ってきてくれたらと思っています。

内永 スタートポイントで、キャリアを目指したいと思うかどうかでも違ってくるよ。J・Winではそのあたりを重要だと考えて、2期生から「Women to the Top!」というテーマを掲げました。もちろん誰もがトップになれるわけではありませんが、その意識を最初からもっていれば、非常に高い階段でもひとつひとつ上っていけるし、そのためのネット

母であって妻であって職業人でもある。人生のフルコースをエンジョイできるんです。(内永)

程 視している方が非常に多かったんです。ほとんどの方が「もつとダイバーシティを進めないと企業は強くなるない」とおっしゃっていて、すでにこの企業も日本に比べたらはるかに先進的だと思っていたので、驚きました。

程 私は、日本でダイバーシティが進んでいない理由のひとつに、ダイバーシティの価値が数値化できていないので、なかなか社員を説得できないということがあると思います。そのあたり、コンサルティング会社である御社ではどうお考えですか。

程 スコアカードをつけたり、ビジネスケースをつくり始めています。これは女性が推進してくれているんですが、そうすることで男女ともに納得のいく取り組みになると思っています。

内永 私は、ダイバーシティというのは最終的にはビジネスケースに落ちるものだと思うんです。今は、目に見えない形での価値を評価されることが多いのですが、実際に企業の成長にどのような役に立つか、それを数字として出せたらいいと思いますね。これまでのダイバーシティは「女性だって男性と一緒にじゃない」という感情的なところで引つ張られてきている部分が大いんです。

程 でも実際にビジネスとして見た場合、たとえば女性社員が退職して新しい人を採用すると、採用コストやトレーニングコストがかかります。だとしたら、その方がしばらくお休みして

ワークを作ることでもできます。

程 実は2期生がスタートしたときに、アンケートをとったところ「トップになりたい」という人は2割弱しかいなかったんです。けれど、ことあるごとに「トップを目指せ」とトレーニングしてきて、2年後の卒業式直前の合宿でアンケートをとったら、今度は87%が「トップを目指したい」と答えました。

程 もちろん、意識ばかり向上向いても実際が伴わなければ仕方がないという意見もあります。でもスイッチが入ってエネルギーを注入された女性は、面白いことに顔つきまで変わるんですね。そうすると、トップを目指すためには自分に何が欠けているのかと考えるようにもなります。

程 これまで女性は、思うように仕事ができないことを他人の責任にすぎたような気もします。制度が整ってきた今、そろそろ自分の問題として「キャリアアップするために、私は何をすればいいのかわかる時期だ」と思うんです。

程 そうですね。うちでも第2ステージに入ってきたのかなと感じています。

内永 御社では、会社としてやれることはほとんどしていらっしやる。あとは女性達が、この仕組みを作ってくれた会社に対して、どれだけチャレンジしていくか、ということではないでしょうか。

程 これからますますグローバル化して、シジョンが進んでいきますから、言語能

仕事一筋の人がいれば、子どもや親の介護など、女性のライフスタイルもダイバーシティですね。(程)



も戻ってきてもらったほうが、トータルでコストはかからないでしょう。もちろん、本人の会社や仕事に対する思いが強いというメリットもあります。それを除いて非常にクールに計算したとしても、価値は高いと思うんですね。これからはそういうことも必要になってくると思います。

### グローバル時代に重要な女性の言語能力とコミュニケーション力

内永 これは、いろいろな企業で何うのですが、いくら会社の制度が整っても、肝心の女性社員が上を目指すとうしないことがあります。客観的にみると十分に能力があるのにもかかわらず、仕事をオフアースすると「結構です」

力とコミュニケーション能力に優れている女性は強いと思いますね。

内永 女性は、違う意見や異なるバックグラウンドに対する対応力が大きいですから、海外でのビジネスに適応しやすいと思いますね。

程 そういえばインドとのビジネスのキーマンを募ったら、女性社員が真っ先に手を挙げましたね。

内永 本日もお話を伺って、御社ではダイバーシティが非常にマチュアな状態にあることがわかって、とても感激しました。その一方で、ここまで進んでいる御社でもまだ課題はある。ステージが上がると新たな問題が上がってくるということで、ダイバーシティはネバーエンディングだと思いました。いろいろ勉強させていただきました。ありがとうございます。



## 「グローバルリーダー（世の中調査）」分科会 16名

（株式会社ベネッセホールディングス）坂本香織・（東京電力株式会社）永嶋瑞恵 幹事リーダー  
（株式会社三菱東京UFJ銀行）上場庸江 分科会リーダー

多様性・コミュニケーション・軸を磨いて私たちがグローバルリーダーに！

**グ**ローバルリーダー（世の中調査）分科会は総勢16名で活動してきました。既に海外を飛び回って働いている人も、これからそうなりたい人も一緒に活動してきました。

1年目の前半は、5年後の環境を予測することから始めました。Politics, Society, Economy, Technology, Environmentの5つの観点から分析（PESTE分析）を行い、これからのような社会になっていくかを検討しました。

そして今後のグローバルリーダーとして①多様性の理解、②コミュニケーション能力、③軸、④ビジョンの明確化、⑤体系化する力、⑥実行力、⑦創造性、⑧しなやかさ、⑨心身の健康の8つを必要要件と設定しました。

途中一年経ち、暗中模索している時に、内永理事長に叱咤激励され、分析、検討から踏み出し、5年後に私たち一人ひとりがグローバルリーダーにならなければいけないという自覚を新たにしました。

それからは、上記8つの要件のうち、グローバルリーダーに特に求められる力は何かを考え、①多様性の理解、②コミュニケーション能力、③軸、に注力して活動していくこととしました。

どうすれば自分たちが3要件を身につけられるのか、様々な企業、団体で既にグローバルリーダーとして活躍されている方々にインタビューを行い、どのような経験を積んでグローバルリーダーになられたのか、また苦勞を乗り越えてこられた様子などをお伺いしました。

さらに多様性理解のために数多くの体験メニューを企画、実施しました。イスラムからの女子留学生に話を聞くと共に、イスラムモスクで話を聞き、漠然ととらえていた宗教観と違いがある事を知りました。他にも皆で「Lost in Translation」という映画を鑑賞、欧米人から見た日本人について考えたり、「世界のジョーク集」という本も読んだり、座禅を組みに行くこともしました。

私たちはこのような試行錯誤を繰り返しながら、2年間の活動の総まとめとしてB6版のグローバルパスポートを作成しました。

その中では上記、要件について記載するとともに自らのコミットメントを記入し、今後5年に渡り、振り返れるようになっていきます。是非、会員企業の皆様にもご活用いただければと思います。

（記：大町容子 NTTコミュニケーションズ株式会社）



## 「グローバルリーダー（企業調査）」分科会 25名

（株式会社三菱東京UFJ銀行）北尾智子 幹事リーダー  
（株式会社インテージ）徳田治子 分科会リーダー

グローバルリーダーが「憧れ」から「目指すべき目標」に！

**当**分科会では、グローバルリーダーに必要な要件とは何か、グローバルリーダーになるために私たちが弱い点・強化すべき点はどこか、をテーマに活動してきました。

当初、文献調査や自社・他社の制度ヒアリングなどを実施しましたが、「グローバル」ということがなかなか実感できず、手探りの状態から始まりました。しかし、自分たちの限界を決めずに徹底して議論を繰り返して、試行錯誤の中で「自分たちがグローバルリーダーになる」という立ち位置を明確にすることができました。

それ以降、私たちの活動は一気に加速しました。当初はインタビューを申し込むことすら想像できなかった複数のグローバルトップリーダーに、思い切つてアポイントを取り、自分たちの想像を超えた高い視点からの励ましや示唆をいただきました。

また、グローバルリーダーに必要な6つの要件を抽出し、実践状況を自己診断できる「セルフチェックシート」を作成、J・Win会員企業様から約千名の回答をいただきました。これにより、ビジネスパーソンの傾向と自身を比較し、強み・弱みを再認識することができました。これらの成果は、冊子「グローバルリーダーへの道」にまとめ



拡大会議、懇親会で、いよいよ卒業です！

ましたので是非ご覧ください。

私たちは、この2年の活動で「グローバルリーダーを目指す」という心のスイッチをオンにすることができ、グローバルリーダーは「憧れ」ではなく「目指すべき目標」に変わりました。

この経験と素晴らしい仲間を得られたことを誇りに、より高いハードルにチャレンジし、自らの殻を破り続けていきたいと思っています。

活動にご支援、ご協力をいただいた多くの皆様にご場を借りて心より感謝申し上げます。これからも、厳しくも温かいご指導・ご支援をよろしくお願いしたいと思います。

（記：市川恵子 富士通株式会社）



## 「女性リーダー育成支援A（意識改革）」分科会 22名

（株式会社損害保険ジャパン）酒井香世子 幹事リーダー  
（キャタピラージャパン株式会社）清原則子 分科会リーダー

トップの魅力を解明し、自分たち自身の意識改革と成長を！

**あ**る調査によると、管理職になりたいたい女性は男性の三分の一という結果が出ていますが、そこには身近にロールモデルが少なく、実感をもってイメージすることが出来ないという現実があります。そこで「女性リーダー育成支援A（意識改革）」分科会では、働く女性に自らトップを目指す意識改革を促すとともに、女性メンバー自身の意識改革と成長を目指して「トップになることの魅力」の解明に取り組んできました。

具体的には経営層の女性6名にラウンドテーブル形式でインタビューし、ゲストの方の歩みをモチベーショングラフで視覚化し振り返りながら、意識変革のターニングポイントとなった出会いやきっかけ、トップに必要なとされる要件やトップの魅力について伺いました。

**■ 見えてきた トップの魅力と気づき**

6回のインタビューを通して見えてきたトップの魅力とは、「今まで経験したことのない新しいチャレンジ」「大きな仕事の達成感」「自らと部下の成長を実感出来る喜び」そして「新たに築かれるネットワーク」。

同時にそれらは一歩一歩進みながら見えてきたという事実。ゲストに共通していたのは「目の前のことを確実に成し遂げ」

J-Win会員webにて公開している「意識改革のための4つのツボ」



「訪れたチャンスを見逃さず受け止める姿勢」「自然体ながらブレない信念と情熱を持ち続ける姿」。何より活き活きと仕事を楽しんでおられる様子が肌で感じられ、私達の中に、もっと上を目指したら面白そう、私達もWomen to the Top 1になれるかも……という気持ちが生えてきました。

**■ 自分ごとへの意識改革**

これらの気づきから私達は改めて自分と真剣に向き合い、議論を重ね「他人ごとから自分ごと」にメンバーの意識改革が起きていることを実感、互いの成長を確認しました。

**■ 私達の宣言！**

私達は2年間の活動をふまえ、「逃げない覚悟」を持ち、「一つ上に挑戦」し、トップを目指すロールモデルになることをお約束します！

（記：関 千晶 ソネットエンタテインメント株式会社）



## 「グローバルリーダー（社内調査）」分科会 16名

（日本アイ・ピー・エム株式会社）小林柚香里 幹事リーダー  
（キャタピラージャパン株式会社）遠藤早苗 分科会リーダー

精鋭美女軍団で、自らが女性グローバルリーダーに

**■ グローバルリーダーへの道**

グローバルリーダー・社内調査分科会は、私たち個々がJ・Win活動を通じて、グローバルリーダーになるために何をすべきかを考えて実行する場と位置づけました。

自分達がグローバルリーダーになるために最初に行ったことは、グローバルリーダーとは「どのような属性をもっているのか」「どのような方がグローバルで活躍できるのか」を考え、仮説を立てることでした。分科会メンバーはその仮説を持ち帰り、グローバルリーダー候補の方々にインタビューしました。

**■ 初めの一步**

インタビュー後、グローバルに活躍する女性リーダー像という切り口で、その要件と自分達自身とのギャップを見つめるために自己分析を行いました。「トップまで目指していない」「目指していてもアピール不足」「自分からグローバルリーダーになると考えたことがない」「ロールモデルと出会う機会がなかった」と、様々な課題が明らかになりました。議論を重ねた結果、社外メンター制度を導入するというアイデアがうまれました。これは、エグゼクティブの方にメンターを依頼し自分の問題や課題をチームで



ぶつけてみるという方法でした。

**■ 2年目以降**

「社外メンターとの出会い」

メンターを得ることで、リーダーとしての受け答えや、課題への対応方法、また、困難の乗り越え方など、人生の先輩が得た知識を聞くことができました。社外メンターにはメンバー企業の方々にお願いをしていただきました。

最後に、この制度で私たちが得られたことは、グローバルリーダーをまず目指すことです。共にグローバルリーダーを目指しましょう。

（記：遠藤早苗 キャタピラージャパン株式会社）



## 「国・地域社会」分科会 24名

(NTTコムウェア株式会社) 渡邊順子 幹事リーダー  
(ソニー株式会社) 大羽ルミ 分科会リーダー

キャリアアップと育児・介護。4,724名の生の声を分析し発信へ

■「育児」「介護」をテーマに  
女性が働き続け、活躍し続けることができる社会を目指し、J・Winの資源を活かし、働く女性の立場からメッセージを発信し、国・地域社会に変化を促すことを目的に活動しました。これからの社会を見据え、働き続ける上で課題になりうるテーマとして、男女ともに直面するライフイベントである「育児」「介護」と仕事・キャリアアップとの両立を取り上げました。厚生労働省・内閣府など各省庁との意見交換や勉強会の実施、分科会内の討議を経て、J・Win会員企業に勤める男性・女性社員を対象に「WORK&LIFE 調査2010」のアンケートを実施。アンケートには、4724名うち4割は男性からの回答をいただくことができました。

■「育児」を「キャリアロス」にしないために  
育児については、アンケート結果から、「保育園入園と仕事への復帰」という最初の峠を乗り越えたとしても、「小1の壁」「小4の壁」という第2、第3の峠があることが分かりました。これはちょうど役職もあがり責任も重くなるタイミングになる可能性も高く、私たちにいかに乗り切るかが課題のひ

り返りセッションを入れ、「自分達から変わる」を実践できる環境を作っていました。経営トップへの講演交渉、意見の違う仲間の合意を得る事等、沢山の貴重な経験を経て私達は一つ上のリーダーへの階段を歩み始めています。

■5つの落とし穴  
トータル22回のヒアリングや講演会の実施からそれぞれが学びを得て、女性が陥りがちなポイントを5つの落とし穴として冊子にまとめました。

冊子では、落とし穴の背景や具体的なアクションを示唆しています。また、この落とし穴の連鎖を断ち切って良い循環にしていくためのヒントをまとめてありますので、ぜひ会社の女性メンバーや、その上司の方々にも見ていただきたいと思います。(記：近藤アレイ 株式会社NTTデータ)



## 「企業経営への提言」分科会 19名

(キャタピラー・ジャパン株式会社) 小松由佳 幹事リーダー  
(サッポロビール株式会社) 内山夕香 分科会リーダー

今いる女性社員は10年後の会社を支える幹部候補生ですか？

■女性をポードメンバーに！  
2010年3月、J・Win第2期の活動がはじまっておよそ1年が経った頃、ようやく目指すべき方向性がまとまりつつありました。はじめは「企業経営への提言」というやや大きすぎるテーマに焦点を絞りきれず、メンバー同士の議論が混迷することも。

■時には朝食をとりながら、時にはテレビ会議も駆使  
女性をポードメンバーにするためには何をすべきなのか。まずメンバーが所属する企業の男女へのアンケートや役員への突撃インタビューを敢行して課題を明らかにしました。そこから見えてきたもの、それは、管理職、特に部長以上となることに躊躇してしまう女性たちの姿。たとえ会社が幹部候補生として認識していても女性自身がそれに躊躇してしまうというジレンマでした。

■J・Winの出会いからさらに広がるアイデア  
2年にわたる私たちのJ・Win活動は終わりを迎えました。2011年3月、私たちの活動の集大成となる「女性を幹部候補生にするためのヒント集」がまとまりました。

■女性をさらに上へ引きあげるヒントがいっぱい  
2011年3月、私たちの活動の集大成となる「女性を幹部候補生にするためのヒント集」がまとまりました。

■「介護」を「キャリアアップ」にしないために  
そして、もうひとつの課題である介護については、男女ともに何時来るかわからない介護の不安を感じていました。自分や配偶者の両親が要介護状態になった場合を想定した質問では、女性は自分の親だけでなく夫の親についても、約4割が自ら主に介護すると答えているのに対し、男性は妻の親の介護は約7割が妻自身で行うものと考え、自分の親の介護についても2割の人が妻に期待していました。つまり、男女ともに「妻の親は妻がみる、夫の親も妻がみる」という意識が浮き彫りになり、特に女性に介護負担が重くのしかかることがわかりました。

■環境の大変化への対応力を社会・企業の活力へ  
「育児」「介護」といった個人環境の大きな変化に適応し働き続けようとする人材の力を組織の活力へとつなげることが今後の日本社会・企業にはますます求められていきます。ダイバーシティ(多様な働き方)を推進し、個人が活躍できる社会となるために、今回のアンケート結果をとりまとめた報告書が活用されることを願っております。(記：加藤史子 株式会社リクルート)



## 「女性リーダー育成支援B(育成支援)」分科会 19名

(株式会社リクルート) 緒方真樹子 幹事リーダー  
(株式会社NTTデータ) 近藤アレイ 分科会リーダー

1つ上のリーダーになるために～まずは私達から変わろう～

■分科会テーマの選定  
「1つ上のリーダーになるための育成支援」をテーマに活動を行いました。厚生労働省の調査によると6割の企業が女性管理職の少ない理由を「相応しい能力をつけた社員が少ない」と答えています。リーダーになるためにどのようなスキルやスタンスが必要なのか、なぜ女性がつ上のリーダーになり難いのか等、原因を探求してきました。

■分科会活動概要  
①女性意識確認アンケート調査  
②登用側意識ヒアリング  
③セミナー「言葉一つで女が上がる(講師：小俣雅子氏)」  
④女性リーダーインタビュー  
⑤エグゼクティブ講演会  
⑥冊子制作(成果物)

■ゴール設定  
一番大事にしたことは、「私たちメンバー自身がひとつ上のポジションを目指す」ということでした。活動全体を通じて自らがひとつ上のリーダーになるために、自分自身が何に気をつけ、どのような意識をもたなければならぬかという課題感を持つて活動を行ったことです。当初のプレストでは「研修はあるが、出ても響かない」「アクションができない」という声が多数あがりました。そこで、単なる調査や場の提供に終わらないよう、毎回参加者に対し振

「5つの落とし穴」を中心に、原因/対策とアドバイスを掲載

1. 自分目線
2. 話が分かりにくい
3. 感情的になる
4. 自信がない
5. 人を巻き込めない



## 「女性リーダー育成支援C(環境整備)」分科会 13名

(東日本旅客鉄道株) 中川晴美 幹事リーダー  
(株リクルート) 金田裕子 分科会リーダー

キャリアの『壁』を乗り越える、ヒントをみつけた2年間でした

「女性リーダー育成分科会」のビジョンは、いきいきとキャリアアップしている素敵な女性リーダー輩出の支援をすることです。その中で私たちC(環境整備)チーム13名は、キャリアアップの『壁』を乗り越えるためのヒントを提供する。ことをゴールと定め、以下のような活動を2年間行いました。

■まず働く女性はどういうなことを『壁』と感じているのか、現状を把握しました。「メンバー」「マネジメント層」合わせて138名の赤裸々なアンケートからわかったことの中で一番の驚き、それは「メンバー」と「マネジメント層」が感じている『壁』は全く違うものであるということでした。メンバー層が感じている『壁』は「ライフステージの変化による不安」や「男性社員との差別」など今までの経験則から来る不安や不満がキャリアアップの『壁』になっていくというものでした。対してマネジメント層が感じている壁は、あるべき姿を見据えて現状の自分に不足しているスキルや経験を『壁』と感じているというものでした。

■働く女性のキャリアの『壁』はそれぞれのステージで異なり、また様々なジャンルで存在する。そしてなかなかキャリアについて

キャリアの壁

- 「重要な仕事を任せてもらえない」
- 「両立不安」
- 「管理職に魅力を感じない」
- 「経験不足」
- 「人間関係」
- ...etc

てのコミュニケーションがとれず、一人で悩んでいる女性の姿も見えてきました。

そこで私たちは『壁』の中から12の事例を「ペルソナ」としてピックアップし、各社の男女シニアマネジメントの皆様、そして内理事長から『壁』を乗り越えるアドバイスをいただき、冊子「キャリアに悩む働き女子へ」にまとめました。

この2年間の活動を通じ、キャリアアップを目指す仲間が『壁』を乗り越えるヒントを提案できたとともに、何よりも私たちが自分のキャリアを客観的に見つめ、キャリアアップをしようとする気持を持つことができたのではないかと感じています。(記：神元佳子 キリンホールディングス株式会社)



## 「ワークライフ・マネジメント」分科会 21名

(ソニー株式会社) 和田祐子・(MSD株式会社) 金沢成美 幹事リーダー  
(みずほ証券株式会社) 梶原真紀 分科会リーダー

ワークとライフの相乗効果で、人として成長することにSwitch On!

**分** 科会発足当時の私達の仮説は、「企業内に蔓延する男性社会を前提とした意識と、企業という舞台で成長し事業貢献したいと考える女性社員の意識には大きなギャップがある」……その目線は自ずと「ギャップ解消に向け、男性の意識や行動の変化を促す・期待する」という方向を見据えていました。

**私達自身がステレオタイプ?!**  
しかし、調査を深めるほどに、仮説の「ギャップ」は性別ではなく個々人が受ける教育や経験の差が成す思考・習慣の違いであり、「男性を変えよう」という意識こそステレオタイプに陥っているのでは?との自問自答の壁にぶつかってしまいました。

想定外の状況に誰もが焦りを感じつつ、何度も議論を重ねた結果、「思い込みを捨て、互いを知り、相手に合わせて自らの想い・考えを伝えよう」との普遍的意識を掴み、それが本場のスタートになりました。そして改めて「後に続く後輩のために、自分達の悩みや違和感の解消に役立つ何かを創出しよう」と目指し始めたのです。

**私達が持つべき「のりしろ」**  
成果のひとつは、継続的なヒアリングの中で「違う価値観に接しそれを受け入れることで、自分の幅も広がっていく力」の必要性を見出したこと。リーダー



## 「男性意識」分科会 19名

(みずほ証券株式会社) 高田啓子 幹事リーダー  
(ソーラーフロンティア株式会社) 福井美佐子 分科会リーダー

思い込みを捨て、互いを知り、相手に合わせて自らの想い・考えを伝える

**分** 科会発足当時の私達の仮説は、「企業内に蔓延する男性社会を前提とした意識と、企業という舞台で成長し事業貢献したいと考える女性社員の意識には大きなギャップがある」……その目線は自ずと「ギャップ解消に向け、男性の意識や行動の変化を促す・期待する」という方向を見据えていました。

**私達自身がステレオタイプ?!**  
しかし、調査を深めるほどに、仮説の「ギャップ」は性別ではなく個々人が受ける教育や経験の差が成す思考・習慣の違いであり、「男性を変えよう」という意識こそステレオタイプに陥っているのでは?との自問自答の壁にぶつかってしまいました。

想定外の状況に誰もが焦りを感じつつ、何度も議論を重ねた結果、「思い込みを捨て、互いを知り、相手に合わせて自らの想い・考えを伝えよう」との普遍的意識を掴み、それが本場のスタートになりました。そして改めて「後に続く後輩のために、自分達の悩みや違和感の解消に役立つ何かを創出しよう」と目指し始めたのです。

**私達が持つべき「のりしろ」**  
成果のひとつは、継続的なヒアリングの中で「違う価値観に接しそれを受け入れることで、自分の幅も広がっていく力」の必要性を見出したこと。リーダー

働く女性たちへ  
～しなやかに成長するための10のヒント～



J-Winのサイトで公開中

**昨** 年の拡大会議での分科会発表の終盤で、メンバー全員で「Women to the Topをウルトラスーパーな女性だけが実現できるものじゃない!」と宣言したことが懐かしいと思える程、この2年間のJ-Win活動は充実したものでした。

まずは基礎知識を得るために、文献調査やアンケートを行い、有識者の講演やインタビューを通してワークライフ・マネジメント(以下WLM)の現状把握に努めました。年末には家族ぐるみでクリスマスパーティーを開き、メンバー同士の理解も深まり、結束力も強まりました。

そして拡大会議!メンバー全員で成し遂げたという達成感がありました。その後や「燃え尽き症候群」になり、なかなかエンジンがかからない状態もありました。

夏頃ゴールに向かってテーマを絞り込み、「今日ワークライフ・バランスは当たり前なんだ。これからはワークライフ・マネジメントが大切だ!」と再認識しました。それは仕事と生活の双方を管理することで相乗効果が生み出されるため、組織と個人の成長に不可欠であるということ。個人では限界があるので、組織としてWLMの実現のできる職場づくりに取り組んでもらう。そのために組織の中

心を担うマネジメント層の意識改革を手助けするツールとして冊子を作成することにしました。製作過程の相互インタビューではシングル・DINKS・ワーキングママグループに分かれ、お互いの価値観・悩みを共有することで「気づき」があり、自分のキャリアプランを描けるようになりました。

分科会活動を通して、チーム編成や役割分担をフレキシブルに行い、効率的に議論を深めました。ファシリテーターやタイムマネジメントも体感し、チームビルディングの醍醐味も味わいました。

今の私たちは2年前とは違います。自分の可能性を信じていることができ、意志を持ってワークとライフをマネジメントし、組織を動かす原動力になりたい!そして人として成長することにSwitch On!

(記: 桐ヶ谷恵美子 株式会社三菱東京UFJ銀行)

**むすびに**  
本活動の苦業を通じ素敵な同志を得たこと、彼女らと共に新たな自分を発見できたことに感慨もひとしおです。

(記: 加藤咲子 東日本電信電話株式会社)



## 技術系分科会 19名

(東京電力株式会社) 小菅美佳 幹事リーダー 分科会リーダー

自らも後進のロールモデルに! 活動の場、技術系コミュニティ構築へ向けて発進



**女性技術者はやはり少数派?を知るために**  
私たちは、技術系ネットワーキング第一期として活動を開始しました。企業内女性技術者が経営層を目指すために必要なことを知るため、理系学生や女性技術者のデータ収集、各会員企業へのアンケート等の調査を実施しました。加えて、学生フォーラム、米国女性技術者団体SWEの年次会議への参加を通して、理系女性の現状を知り、ネットワーキングを拡大しました。いまだ企業内女性技術者が少数派で、ロールモデルの存在は大きいことを再認識し、浅川氏(IBMフェロー)他2名の先輩技術者ヒアリングを実施しました。

その中でチャレンジすること、失敗してもあきらめないこと等、女性技術者ロールモデルの共通点を見つけ、私たち自身がロールモデルになるという決意を新たに2年目をスタートしました。

**海外進出でつながり拡大!**  
初年度に様々な知見を得た私たちは、自ら企画を行うことで、スキルに磨きをかけると共に、周囲へも影響を与える機会を持ちました。APEC/WLNではサイドイベントを企画、SWE年次会議ではInternationalブースでJ-Winでの活動を発信、また、企業で働く意味を



**この活動は続けたい、コミュニティの構築へ**  
私たちは女性技術者にとって重要な存在であるロールモデルを、企業の枠を超えて多数集めれば、その存在を示すことができると思えました。そこで、私たち自身が成長し続け、後進へ発信し続ける活動の場が必要と考え、学び・実践・つながりを提供する技術系コミュニティ構築へ向け舵を切りました。

今後、OGネットワーキングとして活動を開始しますが、私たち自身の成長と、後進の育成により企業内女性技術者を増やし、ひいては日本の技術力向上の一端を担う、そんなコミュニティを構築したいと思っています。

(記: 松浦由美子 日本電信電話株式会社)



## 「学生キャリア教育支援」分科会 20名

(KDDI株式会社) 浅羽麻衣子 幹事リーダー  
(株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント) 新藤さより 分科会リーダー

キャリア教育支援を通じてWomen to the Topの次世代人材を増やしたい

**共通の思いは「企業で働く楽しさを伝えたい」**  
私達は、学校や先生、学生についての調査・研究を行った結果、進路についての意識が高まりつつある高校生をターゲットに、企業で働く選択肢を知ってもらい、その母集団を増やしたいと考えました。

13校の学校を訪問し、先生との対話の中で見えてきたのは教育の現場。現状のキャリア教育は、学校や先生の意識差も大きく、実践内容もさまざま。「○士」のような資格仕事に夢を持つ生徒は多いもの、おそろく大多数はいずれ企業で働く想定されています。私達の思いとマッチしたキャリア教育の必要性を感じていても、日ごろの業務に追われ、企業組織との接点も少ない先生には、どのようにして伝えたらよいかかわからないという悩みもありました。

**J-Winメンバーは「あこがれのロールモデル!」の声を励みに**  
既存のキャリア教育支援にはない私達ならではの方法を探った結果、自分達が歩んできたキャリアをそのまま伝えることが最強の支援になる!と確信。さっそく各自キャリアの棚卸しを始めると、メンバー間から出たエピソードの多彩さに驚くと



「自分の未来が楽しみになりました!」とのコメントも

ともに、そばにいたメンバーがお互いにロールモデルであることにも気づきました。これらをもとに冊子「未来へのトビラ10年後のあなたへ。働く女性からのメッセージ」を制作。あわせて、初めてキャリア教育を行う先生にも利用してもらえよう「解説書」や「ワークシート」を作成。完成後、品川女学院のご協力を得てこれらを活用した特別講座を開催し、現役の学生に直接自分達を届けることにより率直な反応も確認できました。

将来、更にキャリアを歩んだ私達が、彼女達を迎える……それがそう遠くない未来であることを間近に感じ、これからもそれぞれの道を突き進む決意を新たにしました。

一連のツールはJ-Winホームページに掲載。今後も先生を通じて継続的波及効果を期待しています。私達のWomen to the Topは次世代へ続きます。

(記: 相山美絵 トッパン・フォームズ株式会社)

第一部の終盤、座席が足りなくなるほど盛況でした。



J-Winダイバーシティ・アワード表彰のため壇上にあがられた受賞企業代表のみなさま。



「一企業人として、一人の人間として」  
「拜啓・役員様」と題して、2年間の活動への感謝の言葉と今後の抱負を語る女性メンバー。

# 「第4回拡大会議」

## J-Winダイバーシティ・アワード表彰式と第2期女性メンバーの活動報告+卒業セレモニーが行われました

於て ホテルイースト21東京

第一部 拡大会議	
15:00	開会
15:05	ご挨拶/ NPO法人活動報告 J-Win理事長 内永ゆか子
15:25	第2期女性メンバー分科会活動報告 分科会 12分科会代表プレゼンター
16:50	休憩
16:55	ご講演「女性の活躍できる銀行No. 1を目指して ～一人の経営者として考え、実践し、学んできたこと～」 株式会社りそなホールディングス取締役兼代表執行役会長 細谷英二氏
18:10	「2011 J-Win ダイバーシティ・アワード」発表と表彰 受賞企業スピーチ
18:55	閉会
第二部 懇親会	
19:05	開会
19:10	来賓ご挨拶 文部科学大臣政務官 男女共同参画担当 林久美子氏
19:15	アドバイザーボードメンバーご紹介 乾杯のご発声 KDDI(株) 小野寺正氏
19:25	ご歓談(ネットワークング)
20:10	第2期女性メンバー卒業セレモニー(卒業証書授与) 【Women to the Top!】宣言 和田祐子幹事長
20:35	中締め
20:55	閉会

**個人と企業、2つの車輪がダイバーシティを推進!**

年に1度、NPO法人J-Winの活動の総括として行われる「拡大会議」が、今年は3月9日に、ホテルイースト21の大ホールにて開催されました。拡大会議は今回で4回目、女性メンバーの活動期間は1期2年間と決められていることから、2期メンバーにとっては卒業セレモニーの場でもあります。彼女たちの成長ぶりを見届けようと、直属の上司や役員、トップも足を運んでくださり、会場は大変な盛況となりました。

第一部「拡大会議」の最初のプログラムは、内永ゆか子J-Win理事長による挨拶と、2010年度NPO法人活動報告。女性メンバーの活動として

て、NYでの海外研修、技術系分科会の米国SWE参加、さらにAPEEC/WLN(女性リーダーズ・ネットワーク)への有志参加について触れ、女性メンバーたちのグローバル・リーダーへの意欲の高まりについてお話ししました。また、ダイバーシティ支援については、各企業の成功施策事例の共有化や、「女性管理職が感じる仕事上の壁」の調査結果などが報告されました。

続いて、10年度の女性メンバーネットワーク活動の全体像について幹事で株式会社リクルートの緒方真樹子氏から報告。思い出深い活動の様子が写真とともに紹介されました。その後を12の分科会の代表が引継ぎ、活動内容とその成果を発表。成果を印刷物としてまとめた分科会も多く、その出来栄えはどれも素晴らしいものでした。

### 第一部 女性メンバー分科会活動報告



技術系分科会は米国SWE参加の際ははっぴを着ての登場。

各企業のエグゼクティブにご協力をいただきインタビューを行った分科会も。

2年間の活動の足跡と、結果どのような学びや気づきを得たのか、各分科会の代表によってスピーチが行われた。



内永ゆか子J-Win理事長の挨拶と2010年度のJ-Win全体の活動報告からスタートしました。

### 第一部 株式会社りそなホールディングス細谷英二氏による特別講演



生い立ちから、国鉄時代、りそな銀行入行から現在に至るまで、誠実でありながら軽やかな口調で語ってくださいました。

### 第一部 J-Winダイバーシティ・アワード発表



大賞は、第一生命保険株式会社が受賞されました。登壇された渡邊社長よりスピーチをいただきました。

講師は、審査員長である樋口恵子氏。詳しくは15ページに。

その間に、エーオンジャパン株式会社の新井統子氏より、女性メンバーのアンケート結果「J-Winに参加して私たちが、こう変わりました」が発表されました。

ファシリテーションやプレゼンテーション、チームビルディングへの自信についての問いに対して、J-Win活動開始当初はそれぞれ30〜40%台だった「Yes」が、70〜80%に。「トップを目指そうと思うようになった」という回答に関しては、わずか19%だったのが87%に増え、女性メンバーたちの意識が大きく変化したことが分かりました。

き事柄です(詳しくは次ページ参照)。審査委員長の樋口恵子氏の総評で第一部の幕を閉じました。

**日本を代表する企業のエグゼクティブが勢ぞろい**

第二部「懇談会」は、J-Win運営にご尽力いただいているアドバイザー・ボードメンバー、株式会社損害保険ジャパンの佐藤正敏氏、東京電力株式会社の山崎雅男氏、日本アイ・ビー・エム株式会社の大蔵卓麻氏、KDDI株式会社の小野寺正氏、日本電信電話株式会社の庄司哲也氏、株式会社ベネッセコーポレーションの福原賢

一氏が、まずは証券株式会社の横尾敬介氏が紹介され、小野寺氏から乾杯のご発声をいただきました。

文部科学大臣政務官男女共同参画担当の林久美子氏よりご来賓のご挨拶と、この日J-Winを卒業する女性メンバーたちに温かい祝福の言葉をいただきました。

懇談の時間の後は、いよいよ卒業セレモニー。内永理事長より卒業証書の授与が行われ、和田幹事長リードで「Women to the Top! Yes!」の宣誓をメンバー全員で行いました。輝く笑顔と、清々しい涙に彩られ第4回拡大会議は閉会となりました。

### 第二部 来賓ご挨拶

文部科学大臣政務官(男女共同参画担当)林久美子氏より、J-Winへの応援メッセージをいただきました。



### 第二部 ネットワーキング

拡大会議・第二部の懇親会の時間には、エグゼクティブと直接言葉を交わすチャンスも積極的に活かす女性メンバーの姿も見られました。



### 第二部 アドバイザリーボードメンバーによる乾杯

J-WinアドバイザリーボードはJ-Winを支える企業の代表によって運営されています。この日もお忙しい中、ご参加いただきました。



そして、個人賞を設けたことも特筆すべきは、「J-Winダイバーシティ・アワード」の授賞式です。大賞を受賞した第一生命保険株式会社の渡邊光一郎社長は万感の思いを語られました。また、今年度はダイバーシティがより深く一人ひとりの意識に根付くことを目指し、個人賞を設けたことも特筆すべ

## 今日こそ「Women to the Top!」への新たなスタート 第2期女性メンバー卒業セレモニー

卒業セレモニーは、女性メンバーに、活動の思い出や変化したこと、J-Winへの思いを聞くインタビューからスタート。「J-Winに参加している間に、結婚を決め、妊娠しました。キャリアを磨きながら子育てだってできる、そう思えたのはJ-Winのおかげです」というコメントもあり、大きな拍手が送られました。

内永理事長からは卒業証書と「贈る言葉」。「勇気を持って、突き放すこともしましたが、ここまで成長してくれたみなさんを誇りに思います」と語る理事長の目は少し潤んでいました。

女性メンバー全員による、力強い「Women to the Top!」宣言が行われました。

各企業のトップも見守るなか、和田祐子幹事長がメンバーを代表して答辞。「本日改めて、私たちはトップを目指すことを誓います」と宣言しました。



内永理事長より卒業証書を受け取る和田祐子幹事長



J-Win活動のなかで、思い出深かったこと、自分自身に起きた変化についてインタビューを受ける女性メンバーたち



内永理事長の「贈る言葉」に対して、返礼の言葉を述べる和田幹事長。

**速報!**  
**2011 CATALYST AWARDS**  
**決定**

2011年度Catalyst Awardsは以下の3社に決定しました。今年は、メディア業界から初めての受賞となったタイム・ワーナー社をはじめ、マクドナルド、カイザーと、日本でもおなじみの企業が受賞しました。今年の受賞企業について、Catalyst プレジデントのIlene Lang氏は、「今年の受賞イニシアチブは、まさにCatalyst のミッションである『女性活躍とビジネスの機会拡大』を体現したものであり、タフなグローバル経済において多様性を自らの強みに加え、インクルーシブな職場を実現することにより、社員とその家族の生活、そしてコミュニティの向上を実現したモデルである。」と称賛しています。同受賞セレモニーとして、3月29日ニューヨークにて「Catalyst Awards Dinner」が開催されました。

**Kaiser Permanent**  
*Achieving Our Mission and Growing the Business Through the National Diversity Agenda*  
D&Iへの投資により、組織カルチャーと会社のビジョンに対する社員のコミットメントを高め、その結果同社に対するマーケットの信頼とビジネスの持続的成長をもたらした

**McDonald's Corporation**  
*Freedom Within a Framework: Global Women's Initiative*

D&Iをビジネス戦略、企業価値と捉え、グローバルベースで展開するイニシアチブにより、全世界のあらゆる従業員—男性も女性も、ショップクルーからシニアリーダーまでの成長を促し、企業の競争力を高める。このイニシアチブにより、アジアパシフィック、ミッドイースト、USの世界各地域において女性のリーダーシップロールが大幅に進んだ

**Time Warner Inc.**  
*Creating a Unified Culture: Investing in Our Women Leaders*

2000年のAOLとの合併後、低下した社員のモラルの立て直しと信頼の回復に着手。このイニシアチブにより、堅牢な組織カルチャーの確立と多くの女性シニアロールモデルを誕生させ、現在のそして将来の優秀な社員に選ばれる企業として、業界トップの地位を獲得。

詳細はCatalystホームページ (www.catalyst.org) をご覧ください。

**「2011 J-Win**  
**ダイバーシティ・アワード (第4回)」**

**今年度の全体的傾向**

49社の全体的傾向として、以下の特徴が見られた。

- ①経営目標にD&I推進を組み入れ、KPI (キーとなる中間指標) を設定して、目標達成に本気で取り組む企業が7割になっている。
- ②D&I推進の上位企業は、女性管理職の数値目標を設定している。
- ③管理職の行動変革を促す取組み (例えば、評価項目に入れる、研修を実施するなど) が増加している。
- ④女性リーダー輩出の仕組み作りは増えたが、まだ女性課長どまり。

管理職候補の女性をプールし、選抜して育成するための仕組みはできてきたが、部長以上のシニアリーダーへの登用のプロセスは未整備。

- ⑤職場の多様性を活かすために「インクルージョン」に注力する企業が出始めた。
- ⑥「オールド・ボーイズ・ネットワーク」の意識化、対応が始まった。
- ⑦業界別にみると、今年度は、金融業界に加えて、製薬業界の女性活躍支援が目立つ。

※応募企業には、個別のフィードバックレポートを6月上旬までにお送りします。



**J-Win**  
**ダイバーシティ・アワード**  
**審査委員長より総評**  
**樋口恵子氏 (東京家政大学名誉教授)**



昨年に引き続き、審査委員長を務めさせていただくなかで、J-Winアワード受賞企業こそが、日本の企業の当たり前を作り、定着させていることに気がきました。とくに目立つ5つの、当たり前があります。

①経営トップがダイバーシティを経営戦略として取り入れていること、②中間管理職が経営トップのダイバーシティ戦略を理解し、現場レベルでその推進に努めていること、③女性の育成や活用の推進を担当する部署の存在、④出産・育児休暇後の復帰、⑤女性が声をあげ、その意見が採用されるようになったこと。

さらに、トップ企業が業界全体のダイバーシティ推進を牽引していること、ワークライフ・ケア・バランスという視点で介護退職を減らす施策に取り組む企業の増加といった変化も見られました。これらもきつとすぐに、当たり前になることでしょう。

ダイバーシティからダイバーシティ&インクルージョンへ、それぞれの能力や資質を活かしながらも、ともに新しい価値を生み出すことを、企業が中心になり日本人一人ひとりに浸透させている、そんな時代の風を感じました。

**受賞企業決定!**

NPO法人J-Winでは、2011年3月9日に、「2011 J-Winダイバーシティ・アワード」を発表し、拡大会議で表彰式を行いました。第4回受賞企業は以下の6社。記念の賞状と盾、そしてカタリストアワード・ディナーへの招待状が贈られました。

2011 J-Win  
ダイバーシティ・アワード

**大賞**

**第一生命保険株式会社**



**準大賞**

**みずほ証券株式会社**



みずほ証券株式会社

**準大賞**

**ノバルティス ファーマ株式会社**



ノバルティス ファーマ株式会社

**敢闘賞**

**パナソニック電工株式会社**



パナソニック電工株式会社

**さらに継続賞**

**株式会社りそな銀行**



株式会社りそな銀行

**影響力賞**

**東京電力株式会社**



東京電力株式会社

**個人賞**

**J-Win**  
**リーダーアワード**

日本アイ・ピー・エム株式会社  
執行役員

**鷲谷万里氏**



〈授賞理由〉  
自らがパイオニアとして、第一線で活躍して女性社員を勇気づけ、また全社の女性活躍支援の委員会 (JWC) のリーダーとして後進を育成するとともに、経営層へのさまざまな提言により全社の働き方の変革にも貢献してきた。

**J-Win**  
**経営者アワード**

株式会社りそなホールディングス  
取締役兼代表執行役会長

**細谷英二氏**



〈授賞理由〉  
ダイバーシティ&インクルージョンを経営の根幹とし、現場・マーケットへの深い洞察力と果敢な実行力により、業界の常識をくつがえす変革を断行することによって、業績を回復しブランド力を向上させ、女性を始め社員がいそいそと働く会社への変身を成し遂げている。

**1 J-Winダイバーシティ・アワードの目的**

「企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進の第一歩として、女性の採用・能力開発・登用に革新的なアプローチによって、積極的に取り組み、ビジネスにつながる成果を挙げている企業を顕彰する。それを女性活躍によるビジネスの成功モデルとして、他の会員企業に提示することにより、会員企業全体のダイバーシティ&インクルージョン・マネジメント推進を支援する。」J-Winはカタリスト (米国) の正式な姉妹組織となっており、このアワードは、カタリスト・アワードの登壇門としても位置づけている。また、今年度より、企業の中でD&Iを体現し強い影響力を発揮している個人の功績を顕彰することを目的として「個人賞」を新設した。

**2 アワード審査コミッティ (敬称略)**

- 【審査委員長】  
樋口恵子 (東京家政大学名誉教授)
- 【審査委員】  
岡島敦子 (内閣府男女共同参画局局長)  
尾崎俊哉 (立教大学経営学部教授・国際経営学科長)
- 永井多恵子 (国際演劇協会会長、元NHK副会長)  
吉丸由紀子 (株式会社ニフコ管理本部副本部長)  
内永ゆかり (NPO法人J-Win理事長)  
佐々木順子 (NPO法人J-Win副理事長、日本マイクロソフト株式会社執行役)

**3 アワードの審査プロセス**

J-Win会員企業の中から、アワードに応募する企業を募りアンケートを送付。会員企業85社のうち、49社が応募。また、個人賞については、15人の推薦があった。

企業賞の審査プロセスは以下のとおりである。

**【第一次審査 (アンケート調査)】**

以下の7領域についてアンケート調査をし、評価した。

- ①女性リーダーの継続的輩出実績 (最近5か年の、新卒および中途採用者、管理職一歩手前層、役員・管理職、の女性比率およびその増加率)
- ②経営トップのコミットメント
- ③ダイバーシティ推進実行体制
- ④管理職のアカウンタビリティ
- ⑤女性のキャリア開発・育成・登用
- ⑥多様な働き方の促進
- ⑦業務・評価プロセスの「見える化」

**【第二次審査 (ヒアリング、プレゼンテーション)】**

第一次審査を通過した11社について、審査委員数名がその社を訪問。経営トップ、ダイバーシティ推進責任者、現場の女性社員、の3層にヒアリングを実施。さらに、その11社が、全審査委員に対して、自社の取組みのアピールポイントのプレゼンテーションを行った。また、個人賞の審査は、各企業からの推薦理由書にもとづき、審査コミッティにて、評価基準に則り行われた。

# J-Win Program

## つくば国際会議場にて2日間にわたり 第二期女性メンバー研修合宿が行われました

1月28日(金)～29日(土)、第二期メンバーにとって2回目の研修合宿が行われました。

テーマは「ゴールへのラストスパート そして、J-Winと私の新たな出発～スタートライン～のために」。各分科会から選抜されたメンバー12名と2名の幹事からなる実行委員の優れた企画・運営のもと、2年間の活動を振り返り、卒業セレモニーでもある拡大会議(詳しくは12～13ページ)に向け、メンバー間のネットワークをさらに深め、将来へとつなげていく準備を、参加メンバー全員で行いました。

初日プログラムは、内永理事長のビデオレターからスタート。①J-Win活動情報交換(World Café Styleで、初めて会話をするメンバーも。それぞ

れの分科会の情報を交換しあう)、②分科会内での2年間の活動総括、発表。③コミットメント『自分への手紙』作成。

宿泊先ホテルの夕食・懇談会は、レクリエーションも企画されており、楽しい交流の場となりました。

2日目のプログラムは、①OGネットワーク活動に向けてのディスカッション。佐々木副理事長の講評。③佐々木副理事長により、「リーダーとしての振る舞い」というテーマで講演が行われました。研修合宿の成果は、拡大会議の成功からもおかなりの通りです。



小グループに分かれてのディスカッションで、中身の濃い交流が生まれる



最後に撮影した参加メンバー全員の記念写真。達成感をにじませた輝くような笑顔です

## 第2回 J-Win OGe ～the steps for "women to the top"～開催

日時 10月15日(金) 18時30分～20時30分

詳細 KDDI株式会社 品川オフィス

前回のOGeから丸一年を経て、さらにパワーアップした各メンバーの近況(昇進、異動、転職、海外赴任、結婚、出産など)や、卒業後も定期的に活動を継続する分科会の報告を聴くうちに、あの二年間の懐かしい熱気が瞬時に甦ってきた第一部。続く第二部では、「身近なロールモデル～きっと見つかるキャリアのヒント」と題して、OGメンバーである㈱アクセス国際ネットワーク代表取締役社長の中野星子さん、オムロン㈱コーポレートコミュニケーション部主査の劉越さんが、仕事にかける情熱やこれまでにさまざまな壁をどう乗り越えてきたのか等、キャリアの軌跡を語った。出席者一同、お互いの成長に刺激を与え、受けられるこの貴重なネットワークの継続を再確認するとともに、内永理事長からの激励を受けて次なる一歩への決意を新たにし、散会した。(記 KDDI株式会社 青沼真美)



第1期メンバーで、現在は㈱アクセス国際ネットワーク代表取締役社長の中野星子さん



つづいてのスピーカーは、オムロン㈱コーポレートコミュニケーション部主査の劉越氏

## 活動カレンダー

### 合宿

日時 1月28日(金)～29日(土)

詳細 上記参照

### 2月定例会

日時 2月16日(水) 17時～20時

場所 女性と仕事の未来館

詳細 元世界銀行副総裁を務められた西水美恵子氏による「リーダーシップ」についての講演。ご自身の実体験を通しての広い視野からの貴重なお話であった。



合宿の締めは日本マイクロソフト執行役の佐々木順子氏

### 拡大会議&懇親会

日時 3月9日(水) 15時～21時

詳細 12～13ページ参照

### J-Win ダイバーシティ・アワード発表

日時 3月9日(水)の拡大会議内で表彰式

詳細 14～15ページ参照  
なお、これに先立ち、3月8日には、アワード発表のための記者懇談会がアークヒルズクラブにおいて行われた。



2月定例会の講演は、元世界銀行副総裁西水美恵子氏



Japan Women's Innovative Network

発行 NPO法人J-Win

Japan Women's Innovative Network (ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク)

〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町20-1 箱崎NSOビル2階

☎03-3667-3100 Fax 03-3667-3440

E-mail: info@j-win.jp HP: http://j-win.jp/

Design: ティオ Photo: 中村 太 島崎陽子 Writer: 米谷瑞恵 小林亮子 Print: ㈱太平洋