

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！

2012 JULY

No. 19



# 女性活躍やダイバーシティは 会社の「戦略」です。ですから、 堂々と女性を「えこひいき」しています。

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 代表取締役社長 **鈴木久仁**氏



**PROFILE**  
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社  
代表取締役社長  
**鈴木久仁**（すずき ひさひと）  
1950年神奈川県生まれ。早稲田大学  
商学部卒業後、73年大東京火災海上  
保険株式会社入社。2000年同社執行  
役員。2001年合併により、あいおい  
損害保険株式会社執行役員に。2002  
年同社常務取締役。2003年あいおい  
生命保険株式会社代表取締役副社長。  
2004年あいおい損害保険株式会社  
代表取締役専務取締役。2010年同  
社代表取締役社長、MS&ADインシュ  
アランスグループホールディングス株  
式会社取締役執行役員。2010年10  
月、合併によりあいおいニッセイ同和  
損害保険株式会社代表取締役社長に。  
2011年MS&ADインシュアランスグ  
ループホールディングス株式会社代表  
取締役執行役員（現職）。

してはダメなんです。月並みで  
すけれど、人間の半分は女性だから、  
その人材が活躍できなければ、変わる  
ことなどできないと、覚悟できました。  
内永 覚悟してください（笑）  
鈴木 保険金に関していうと、以前は  
「請求がなければ支払わないでいい」  
ということでした。とやっていたのです  
が、今はこちらから「請求できますよ。  
請求してくださいね」とご案内してい  
ます。そのぐらい損保も変わってきて

複数の企業が集まった  
「雑種」の強み

内永 御社はそのお名前からもわかる  
ように、いろいろな企業が一緒になっ  
て、日本でもトップクラスの企業にな  
りました。そうした中で、それぞれ  
の会社のカルチャーの違い、ダイバー  
シティを日々感じになっていっていら  
っしゃるのではないかと思います。  
鈴木 おっしゃる通り、わが社は多様  
性そのものです。まあ「ダイバーシ  
ティ」なんてかっこいいものではなく、  
私は「雑種」と言っているんですが（笑）  
いろいろな会社出身の人たちが集まっ  
て、新しい会社を創っていく。それ  
によって、世の中の新しい変化につ  
いては、今の会社で考えると考えてい  
ける会社になると考えています。  
内永 現在のように変化の激しいビジ  
ネス環境では、まさにその「新しいも  
のを創る」柔軟さがなければ生き残っ  
ていきません。そのためにもダイバー  
シティが必要だと私も思います。御社  
では、違う会社が一緒になったこと  
で新たな価値観をみつけあうことが  
でき、変化に柔軟に対応できるような  
環境ができてきた、ということですね。  
鈴木 まだ合併して1年半程です  
から、すべてできあがったとは思って  
いませんが、そうしていきたいと思  
っています。  
もともと損保業界というのは、ダイ  
バーシティとは最も縁遠いところ  
でした。いわゆる「護送船団方式」で、  
長年やってきたわけです。端的に言  
えば、何もかも一緒。たとえば自動  
車保険ひとつとってみても、保険料  
も、代理店

「場」を与えることで  
人は成長する

内永 御社は「2012 J・Win  
ダイバーシティ・アワード」で敢闘賞  
をお取りになったように、ここ数年  
で女性の管理職が目覚ましく増えて  
います。ただ、役員はまだいらっし  
やらない。鈴木 社員の男女構成比  
からすると、女性役員が少ないのは、  
むしろ不自然です。ですから私は役  
員が出るまで、女性を「えこひいき」  
するぞ、と宣言しています。  
内永 素晴らしいですね。ゼロから  
1にする、止まっているものを動か  
かすというのは、非常に力がいら  
います。まさに「えこひいきする」  
ぐらいのアクションがないと動か  
ないし、トップからのメッセージ  
として非常に正しいと思

女性社員は「組織の論理」が  
わからない。それで課長クラス  
止まりということがあります。  
（内永）

に支払う手数料も、保険金も、事故  
の補償も、この会社でもすべて同  
じだったわけです。お客さまから「何  
が違うの？」と聞かれると「根性が違  
います」と答えるような世界で……（笑）  
内永 なるほど（笑）  
鈴木 私が入社したときも、もちろん  
それが当たり前で、長くそういう時代  
を過ごしてきました。十数年前に自由  
化したのをきっかけに競争が生まれ  
て、合併や再編が進んだわけです。  
また、6〜7年前にはご存知のとおり  
「保険金問題」という不祥事があり  
ました。不払いや未払い、はては保  
料のとりすぎということで、批判を  
あびました。そのときに、つくづく「変



**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  
びにベルリッツインターナ  
ショナル会長兼社長兼CEOに  
就任。

わらなければならぬ」と痛感しま  
した。その直後にある方から、J・  
Winの加入を勧められました。ち  
ょうど私が人事担当役員だったもの  
から、勢いで決めてしまつて（笑）  
内永 勢いだったんですか（笑）  
鈴木 でも、おかげさまで入らせて  
いただけてよかったです（笑）  
損保というのは基本的に男社会で、  
たとえば交通事故の示談など「女性  
にできるわけじゃないか」という風  
潮があった。けれど、そこで思考停  
止

ますね。

鈴木 もちろん、実力のない女性を  
プロモートするという意味ではないで  
すよ。成長できる機会を、できるだけ  
多く与えようということです。

私は経営課題のなかで、人材育成が  
非常に重要だと考えているのですが、  
そのためには「研修を充実させる」  
だけではダメなんです。大切なのは  
「場」を与えること。そうすれば人  
は成長します。

具体的には「出向」ですね。俗  
っぽく言えば「世間の風にあたって  
こい」と。一度会社の外に出る、も  
しくは日本の外に出る、そうすると  
初めてコミュニケーションの大切さ  
がわかると思うんです。

鈴木 ああ、おっしゃる通りです。  
鈴木 ずっと同じ会社にいると「じ  
つと目を見ろ、皆まで言うな」とい  
う風潮になってくる。お互いに専  
門用語を使ってわかったような気  
になってしまふんですね。例えば、  
海外に出たら、そんなことは通  
用しません。社員にはできるだけ  
そういう経験をさせたいんです。

内永 なるほど。私自身の経験から  
も感じるのですが、女性はそう  
いった「阿吽の呼吸」というか「  
組織の論理」というものがよくわ  
かっていることが多いです。その  
ことが、課長クラスまではいいけ  
れども、部長以上にはなかなか  
なれない原因の一つに

従来のピラミッド型からネット  
ワーク型に変えていける  
という思いがあります。（鈴木）

なっている気がします。組織とい  
うのは、どういふルールで動いて  
いるのか、男性社員は無意識の  
うちに覚えていくけれど、女性  
はどうもその教育からはずされ  
ていない。  
鈴木 いまおっしゃったのは、従  
来のピラミッド型の組織体制です  
よね。ここに女性が配置されると、  
確かに現実的に厳しい面がある  
と思います。もうひとつの考え方  
として、ピラミッドではなくネット  
ワーク型というのがあります。わ  
が社では、事務部門や保険金支  
払い部門など女性の多い部門で、  
品質向上のための小集団活動  
を行い、このネットワーク型を取  
り入れているんですが、素晴らしい  
実績をあげているんです。  
内永 確かに、女性はピラミッド  
には慣れないけれど、ネットワー  
クは得意ですね。  
鈴木 だとしたら、もっとダイナ  
ミックに、社の組織をすべてネ  
ットワーク型にすることも考えら  
れます。もちろん、一気に変える  
ことは難しいですけど、将来的  
には「女性が活躍できる組織」  
にしてしまおう、ということも  
できるわけです。何しろ人類の  
半分は女性なわけですから、そ  
れだけの人数を活性化することが  
できるなら、そのために組織を  
変えたって構わないわけですね。  
そうするにはクリアしなければならない  
問題が多々ありますが、そうい  
うところまで近づけて

# あいおいニッセイ同和損害保険株式会社の 多様性推進への取り組み

## 基礎データ

2008年、あいおい損保に「女性活躍推進室」、2009年、ニッセイ同和損保に「女性キャリア支援推進室」を設立。2008年当時、あいおい損保の人事担当役員だった、鈴木社長の発案で、同時期にJ-Winにも加盟した。

2010年10月に合併後「女性活躍推進室」として活動。2011年に「女性活躍推進室」から「ダイバーシティ推進室」に名称変更。専任は3名。

●ダイバーシティ推進の使命  
「固定概念を変え、すべての社員のパワーを向上する」

●ダイバーシティ推進の目指す姿  
「多様な価値観を認めて活かすことで、組織の柔軟性を強化し、変化に強い会社を目指します」

### ●ダイバーシティ推進の3つの柱

取り組みを始めたときに、次の3つの柱をたてた。

- 女性の活躍推進と多様性推進
- 仕事と生活の両立支援
- 風土の熟成

### ●2008年から2010年まで

主にキャリア形成の支援に力を入れていた。

- ポジティブアクション
- ロールモデルの輩出
- 女性ライン部長輩出
- 旧姓使用
- キャリア支援ガイド作成

### ●2011年からは

さらなるキャリア形成支援と、風土熟成の継続のために、次のアクションを行っている。

- ポジティブアクションの継続
- 部長、役員の輩出のための役員によるメンター制度導入
- 地域型女性社員の育成目的の異動強化
- 中長期の女性管理職数の目標設定
- 管理職候補となる課長補佐層の増加拡大

### ●実施の効果

	2007年	→	2012年
女性管理職数	24名	→	123名
うちライン長数	9名	→	34名

## 女性のシニアマネジメント輩出が 当面の目標

ポジティブアクションなどの成果もあり、課長職(相当)の層は増えたのですが、その上のクラス、部長・役員といったシニアマネジメント層が輩出できていません。役員の女性は現在0名(男性は42名)です。このクラスになるとトップの方々のご理解・ご協力が必要となりますので、役員を巻き込んだ活動を実施しています。

### 役員によるメンター制度

その一環として、2011年の7月から2012年の3月までの8カ月間、女性管理職10名と役員10名によるメンター制度を行いました。毎

## お話を伺ったのは

人事部  
ダイバーシティ  
推進室長  
福岡藤乃さん



か。  
鈴木 今年からメンバーを増やしていただきましたが、彼女達にとってJ・Winは、まさに先ほど申し上げた「世間の風にあたってこい」という場だと思っ

ダメだと思っので、がんばってもらいたいですね。  
そしてわが社でもダイバーシティにしっかり取り組んでいきたいと思っていますので、今後は是非連携をしながら、よろしく願います。

内永 J・Winのネットワークを日本国内だけではなく、海外とも提携したいと考えています。海外の女性エグゼクティブのネットワークと繋がって、どこの国にいても知りあいがいる、そういうビジネス環境で女性が動

き回れるようになれば、とそれが私の夢なんです。  
鈴木 それは素晴らしいですね。  
内永 これからもどうぞ、忌憚らないご意見をいただけますよう、よろしく願います。

## J・Winダイバーシティ・アワード「敢闘賞」

今回、J・Winダイバーシティ・アワード「敢闘賞」をいただきました。社長も大変喜んで「女性の活躍を当社のブランドにする」とまで言っています。この受賞を弾みながら、今後はより多くの女性の活躍を支援していきたいと考えています。



人事部 女性ライン長の皆さん



一般社員と一杯飲んで話すために、  
全国行脚をしているんです(鈴木)

若い人にとつては刺激的ですね。  
そこから新たなエネルギーが生まれそうです(内永)

いけたらいいと思っています。

内永 なるほど。ピラミッド型からネットワーク型に変えることで、全く新しいアイデアが生まれてきそうです。それはビジネスの上でも、すごく大きな財産だと思います。

鈴木 言い換えれば、いまの組織は軍隊型で、男の発想というか属性にあわせたものなんです。ですからそこに女性が入ってくると、違和感、異物感が生まれてしまう。けれど、組織というのは目的に照らしあわせて機能的である必要があるわけです。となると、組織のありようを変えることも考えら

れると思っんです。

内永 今のお話を伺って、本当にそうだなと思っました。実は以前から、女性達には「会社は軍隊組織だから、そこでチームワークの発想をすると嫌われるわよ」とアドバイスしていたんです。ある程度、軍隊組織にあわせることも必要だ、と。でもよく考えてみると、軍隊組織はビジネスのスピードが緩やかだった時代のモノですよ。変化の激しい時代には、組織自体が足かせになることもある。新しいアイデアが出てきにくかったり、潰されてしまったり。

一方、一般の女性社員と直接話す機会をもつていきたいと考えて、全国をまわっているんですよ。

鈴木 お忙しいのに大変ですね。  
鈴木 部支店単位で全国164カ所あるんですが、去年の7月から始めて、1年近くで58カ所まで行きました。基本的に夕方行って、一杯やりながら話なんです。女性だけではなく男性もいますが、要は管理職よりも一般社員

鈴木 そうかもしれませんね。  
鈴木 そうした震災でひとりひとり気がついたことを忘れないようにしようと、社員の声をまとめて本にしました。これはもう、私たちのバイブルだと思っています。  
内永 本日は本当に刺激的なお話をありがとうございました。最後にJ・Winに対してご意見をいただけます

鈴木 その通りだと思っます。私が言ったことが、伝言ゲームでピラミッドの下までいくと、全く違うモノになつていたりしますから(笑) 本当に効率的な組織なんだろうかと、疑っみる必要があると思っますね。

### 社長も、一般社員も 同じ夢を目指す仲間

鈴木 そういう意味もあつて、私は女性活躍やダイバーシティを「戦略」だと思っているんです。だからこそ「えこひいき」をしているわけです。別にフェミニストというわけではないんですよ(笑)

内永 戦略をえこひいきしているわけですね。

鈴木 その通りです。女性が活躍し、ダイバーシティを進めることで、何が変わるのか、変えていくのかということが大切だと考えています。女性活躍が、会社としての戦略を支えるテコになるということですね。ですから、女性の活躍を支援できないマネージャーは、これからは失格だと思っます。少なくとも今のところ、他の役員から反論はありませんね。

一方、一般の女性社員と直接話す機会をもつていきたいと考えて、全国をまわっているんですよ。

鈴木 お忙しいのに大変ですね。

鈴木 部支店単位で全国164カ所あるんですが、去年の7月から始めて、1年近くで58カ所まで行きました。基本的に夕方行って、一杯やりながら話なんです。女性だけではなく男性もいますが、要は管理職よりも一般社員

ですね。

内永 トップの方と直接お話しする機会なんてまずないですから、皆さん楽しみに待っていらつしやるんじゃないですか。

鈴木 今の若い人は物おじしませんね。仕事のこと、プライベートなこと、実際にフランクに話をしますよ。これも、軍隊組織ではあり得ないことで、お互いに、ひとつの目的のために集まっっている「仲間」という意識なんです。その中で社長という役割の人間もいれば、一般社員もいる。それぞれの役割として、みんながいる。まさにダイバーシティですよ。

内永 それは若い人にとつては特に刺激的なんじゃないですか。そこからエネルギーが生まれますね。

鈴木 昨年、東日本大震災を通して、我々損保業界は本当に改めているいろんなことに気づかれました。特に「何のために仕事をしているのか」ということですが、つきつめると「世のため人のため」なんです。そして、その目的のためには、社長も一般社員も一緒なわけです。そういうことで、「一緒にがんばりましょう」という感覚です。

内永 そうかもしれませんね。

鈴木 そうした震災でひとりひとり気がついたことを忘れないようにしようと、社員の声をまとめて本にしました。これはもう、私たちのバイブルだと思っています。

内永 本日は本当に刺激的なお話をありがとうございました。最後にJ・Winに対してご意見をいただけます



2012 J-Win ダイバーシティ・アワード  
**大賞受賞**

2015年のアステラスの姿に向け、活動開始直後の08～10年の3年間はD&Iの理解浸透を図るフェーズと位置づけ、まずD&Iを認知し意識するところから始めました。続く11年以降は、D&Iの定着を図るフェーズと位置づけ、D&Iを実践し、その効果を

**国内の全執行役員がメンターとなり女性活躍支援に参加**

2011年度からは、第2期のメンターが新たに任命され、延べ400名以上が、これまでに職場のダイバーシティ推進役として活躍しています。

また、2011年度からは、将来の役員・部長候補となる女性経営基幹職を対象とし、国内勤務の全執行役員によるWINDメンタリングをスタート

させました。1回/月のメンタリングを3～6回実施し、11年度は24のペアが参加しました。また、経営基幹職前の層に対しては、ワークショップ形式のWINDミーティングを社内及び同業他社と合同で開催。トップや社内外のロールモデルからのメッセージ、同世代ネットワークから上位職の魅力やキャリアに関する気付きを得て、一歩前に一歩上にステップを進める機会とするを目的に実施しました。

**「職場」「上司」「女性自身」の3つの切り口から意識や行動の変革を促す『チェンジマネジメント』を推進**

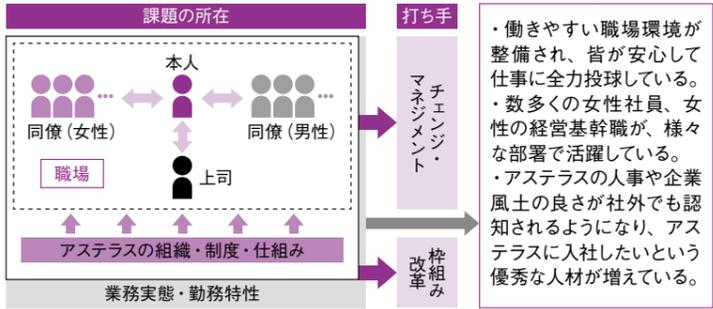
アステラス製薬株式会社 人事部 制度企画グループ ダイバーシティ推進チームリーダー 矢野章作氏

実感及び可視化を実現させていくロードマップを描き、その実現に向けて取り組んできました。

取り組みの特徴としては、「職場」「上司」「女性自身」の3つの切り口から意識や行動の変革を促進していく「チェンジマネジメント」と業務プロセスや人事制度の仕組み・運用などの「枠組み改革」をトップダウンとボトムアップ（現場主導）の両輪で同時に進行させながら、着実に推進してきました。

**WIND推進施策全体概要**

意識や行動の変革を促進して行く「チェンジ・マネジメント」と、業務プロセスや人事制度の仕組・運用などの「枠組み改革」の両方を同時に推進

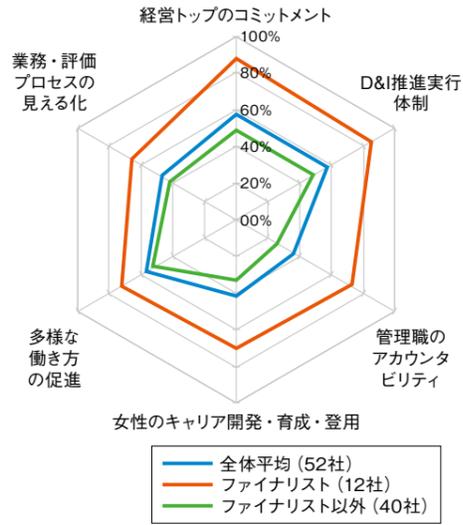


**職場展開の鍵を握るネットワークメンバーの存在**

役割	・ダイバーシティ職場研修の実施 ・職場の声や意見をダイバーシティ推進担当へフィードバック ・その他ダイバーシティ推進活動のサポート（職場への情報発信の窓口、社内外意識調査への協力など）
対象者	・現場で浸透・定着に向けて職場で影響力を発揮し、取り組みが行える人材 ・女性の適任者がいれば望ましいが、職場によっては男性の方が適任であるケースもあるため、人物重視で任命する（男女を問わない） ・上長からの任命とする
任命単位	・スタッフ系は部署毎に、研究技術などの人数の多い部署などは、グループや室単位に1名ずつをイメージ（20～30名に1名ずつ配置するイメージ）

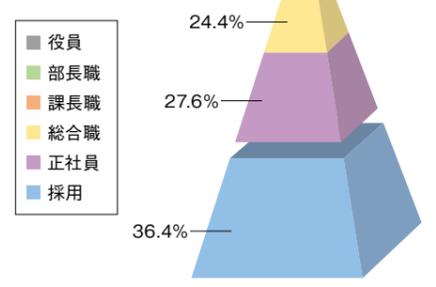
2011年度より、第2期ネットワークメンバーが任命されており、第1期ネットワークメンバーとあわせ延べ400名が、各職場にてD&I推進役として活躍しています。

【グラフ1】2012J-Winダイバーシティ・アワード各種施策の実施得点率表



- 応募社数52社
- ファイナリスト企業12社  
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社、アステラス製薬株式会社、KDDI株式会社、第一生命保険株式会社、東京海上日動火災保険株式会社、日産自動車株式会社、バクスター株式会社、富士通株式会社、みずほ証券株式会社、株式会社三菱東京UFJ銀行、株式会社リクルート、株式会社りそな銀行（50音順）

【グラフ2】J-Win会員企業の女性登用の比率



	2008年調査	2011年調査
役員	1.8%	3.6%
部長職(相当)	2.6%	4.2%
課長職(相当)	6.0%	7.9%
総合職	21.5%	24.4%
正社員	25.1%	27.6%
採用	34.4%	36.4%

2012 J-Winダイバーシティセンサスより

しかし、日本企業の中では女性の登用に積極的に取り組んでいるJ-Win会員企業にあっても、総合職に占める女性の割合は4分の1、課長職となると1割にも満たないというのが現状です。米国では全従業員における女性比率が46.7%、そして女性管理職比率は51.5%（米国カタリスト調査による）となっており、男女格差はほぼ解消されています。現在では各社ともエグゼクティブや経営トップ層の女性比率向上に取り組んでいます。

特集「2012 J-Winダイバーシティ・アワード」調査レポート

# 2011年度、J-Win企業におけるD&I推進の進化とは？

「J-Winダイバーシティ・アワード」は、企業におけるダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）推進の第一歩として、女性の採用・能力評価・登用に積極的に取り組み、ビジネス成果につなげている企業を顕彰しています。同時に、調査結果を分析し毎年調査レポートを公表。そのダイジェスト版と、大賞および準大賞企業の取り組みについてご紹介します。

**ダイバーシティ施策実施得点率表から見えるD&I推進状況の特徴**

「J-Winダイバーシティ・アワード」は、各企業のD&I推進の第一歩として「女性の活用推進特に女性リーダーを継続的に輩出するための仕組み・施策実施」について評価するもので、実績値と6つの領域を調査します。その6領域における、参加企業全体とファイナリスト企業、その他の企業の施策実施の得点率の平均がグラフ1です。

ファイナリスト企業は、「経営トップのコミットメント」と「D&I推進の実行体制」の2領域において高得点で、いずれも80%を超えていることが分かります。このことから、経営トップのコミットメントのもと推進体制が整っていると推察されます。

また、ファイナリスト企業と、それ以外の企業で差が大きい領域は、「管理職のアカウントビリティ」（47.7%差）「経営トップのコミットメント」（39.8%差）、「女性のキャリア開発・育成・登用」

（37.9%差）、「D&I推進の実行体制」（37.2%）。差が比較的小さいのが、「多様な働き方の促進」（20.8%差）「業務評価プロセスの見える化」（22.9%差）です。今年度のファイナリスト企業の得点率は、「業務・評価プロセスの見える化」以外の領域で上昇しています。D&I推進の取り組みがスピードアップしている企業と、またまたこれからのという企業の差が開きつつあることが伺えます。

課長職登用に関しては5割の企業、部長職登用では4割の企業が数値目標を設定しています。昇進・昇格検討会議で女性候補者の人数確認や女性比率を経営トップや関係部署に報告することは、課長職で8割近くの企業、部長職で7割近くの企業が実施。また、課長職登用に比べて、女性の職域拡大は65.4%、女性の異動の促進は57.7%の企業が取り組んでいて、部長職登用に比べては、女性候補者の部門間異動の促進は36.5%、部門横断的なプロジェクトや他企業とのプロジェクトへの参加促進は32.7%の企業が取り組んでいます。

**2011年度のJ-Win会員企業における女性登用の伸び率**

「女性のキャリア開発・育成・登用」領域において、従来は「管理職」とひと括りに調査していましたが、今回は、課長層、部長層に分け、役員への登用の取り組み状況についても設問を追加しました。女性の課長職登用促進は、9割を超える企業が取り組んでおり、部長職登用促進は、8割近い企業が取り組んでいます。女性役員の登用については4割を超える企業が取り組みを開始していることが分かりました。

グラフ2を参照。2011年度J-Win会員企業においては、女性管理職の比率において、役員3.6%、部長職(相当)4.2%、課長職(相当)7.9%また総合職比率は24.4%と、少しずつではありますが着実な伸びを示しています。



2012 J-Win  
ダイバーシティ・アワード  
**準大賞**

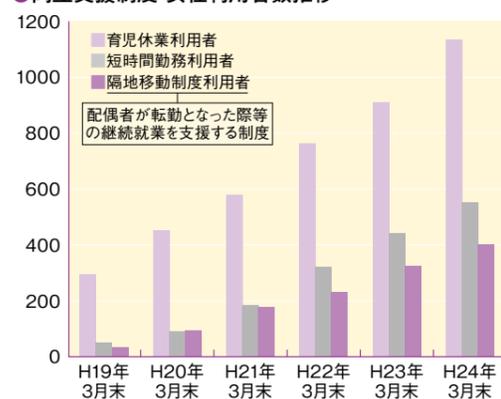
その中には、女性活躍推進の専任部署立ち上げや、数値目標設定も含まれており、平成18年4月、女性活躍推進室が新設されると共に、女性登用数値目標を掲げ、対外的にも公表しました。その後、女性が活躍する為の様々な制度や枠組みを整備し、当行の女性活躍推進のステータスは、「制度整備・情宣」のフェーズから、「運用・定着への風土づくり」のフェーズへと移行しました。平成22年6月、女性活躍推進

●女性登用数値目標及び実績推移

項目	18/1初	24/4初	数値目標 (27/3末)
ラインマネジメント合計	46人	265人	300人
トップマネジメント	5人	42人	80人
ミドルマネジメント	41人	223人	220人
役付者女性比率	4.7%	12.4%	15%
総合職新卒女性比率	10.0% (18/4入行)	25.6% (24/4入行)	20%以上

※トップマネジメント：部店長クラス、ミドルマネジメント：次・課長クラス

●両立支援制度 女性利用者数推移



とはいえ、当行のダイバーシティ推進には、女性マネジメント登用領域を更に広げていくこと、千人を超える育休者がスムーズに復職し、持てる力を十二分に発揮できる職場環境を整備すること等、まだまだ課題はあります。これらの課題に地道に取り組むと共に、従業員一人ひとりがお互いの違いを認め、活かし、高めあう風土の醸成に、引き続き取り組んでいきたいと思っております。

2012 J-Win  
ダイバーシティ・アワード  
**準大賞**



株式会社三菱東京UFJ銀行  
**「認める。活かす。高めあう。」をお客さまの期待を超えるために「」をビジョンに掲げ、違いをチームの力に活かす組織作りをめざして**

株式会社三菱東京UFJ銀行 人事部ダイバーシティ推進室長 國井弘美氏

平成17年、経営からのトップダウンで「女性活躍推進隊」が誕生

三菱東京UFJ銀行のダイバーシティ推進は、『CS向上実現のためには、従業員の半数近くを占め、顧客接点の多い女性行員のES向上が不可欠である』との理念のもと、女性活躍推進の取り組みからスタートしました。平成17年5月、経営トップは女性活躍推進を目的に、女性管理職で構成されるワーキンググループの立ち上げを決定し、「女性活躍推進隊」が誕生しました。この推進隊が、自らの経験や従業員アンケートの結果を基に、女性が活躍する為に必要な制度や施策を取りまとめ、経営に提言しました。

海外拠点に異動し活躍する女性行員も増加  
女性登用数値目標を達成するには、女性マネジメントを継続的に輩出する枠組みを作り、PDCAを確実に回す

ことが重要です。当行では、①採用、②配属・ローテーション、③育成、という一連のプロセスの中で、女性リーダーを計画的に育成し、マネジメント登用候補者の母集団を形成しています。当行は人材育成の基本として、自ら考え行動する主体性や、常にチャレンジする成長意欲を重視していますが、女性マネジメント育成プログラムにおいても、研修や自律的キャリア形成のための制度を充実させると共に、女性が自ら手を上げ積極的に参加するよう、フォーラム、冊子、イントラネット等

でロールモデルの紹介やネットワーキング支援を通じて、上をめざすことのおもしろさを伝え、マネジメント意欲を醸成しています。その結果、例えば社内公募制度に手を上げ海外拠点に異動して活躍する女性も大幅に増加しました。また、課長相当職を対象とするシニアメンター制度も導入し、より上位職をめざす女性のキャリア形成支援も行っています。

仕事と育児の両立支援から、子育てしながら働く女性の成長意欲の支援へ

当行は女性比率が5割弱と高く、育休取得者や、短時間勤務制度利用者が年々増加しており、もはや単に仕事と育児の両立を目的とする支援ではなく、子育てしながら働き続ける女性が成長意欲を持ち続け、成果を上げ、組織に貢献できる環境づくりが重要な経営課題となっています。この為、女性本人に将来的なキャリアを考える機会を提供し、成長意欲を促す仕組みをつくると共に、職場に対してはワークライフバランスの推進を、上司に対してはダイバーシティマネジメント研修を実施しています。

日産自動車株式会社  
**ダイバーシティは競争力の源泉**  
グローバル市場で戦い抜くための日産自動車のチャレンジ

これらの活動は女性課長登用直前のフェーズのみならず、そのパイプラインとなる総括層にも実施しています。2008年以降は、部長級層への登用フェーズにおいても、同様のスキームでサポートを行っており、広範囲に女性のキャリアアディバロップメント支援を行っています。

グローバル全従業員で取り組むダイバーシティ

「日産ウエイ」は、日産自動車のグローバル全従業員にむけた行動指針です。10ある指針の1つに「クロスファンクショナル・クロスカルチャラル(異なる意見・考えを受け入れる多様性)」が盛り込まれており、ダイバーシティは、グローバル全従業員に求められるコンピテンシーとなっています。

日産自動車はダイバーシティを取り組む大きなきっかけとなったのは、ルノーとのアライアンスであることは間違いないです。アライアンスをスタートした当初、日本とフランスの文化の違いやビジネスの進め方の違い、そして女性の活躍レベルの違いなど様々な違いを目のあたりにしました。

特に、ルノーでは複数の女性役員が活躍しているにもかかわらず、日産自動車では女性管理職比率が1・6%(2004年時点 日本)という現状でした。

そこで、性別・国籍・文化、更には人それぞれの個性や価値観などの多様性(ダイバーシティ)を理解し、活用する企業風土・文化の醸成を目指し、ダイバーシティ推進の専任部署である

「認める。活かす。高めあう。」をお客さまの期待を超えるために「」をビジョンに掲げ、違いをチームの力に活かす組織作りをめざして

「ダイバーシティアディバロップメントオフィス(DDO)」を2004年に設置。Gender Diversityをファーストステップに、取り組みをスタートしました。

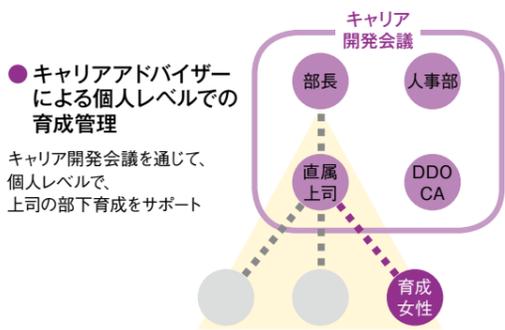
7年間の活動の結果、女性管理職比率は1・6%から6・1%(2011年4月現在)にまでアップしました。その原動力は大きく2つあります。1つは「トップ・役員の強いダイバーシティリーダーシップ」、もう1つは「キャリアアディバロップメントによる徹底した育成管理」です。

●トップ・役員の強いダイバーシティリーダーシップ 役員がPDCAサイクルをモニタリング。



●キャリアアディバロップメントによる個人レベルでの育成管理

キャリア開発会議を通じて、個人レベルで、上司の部下育成をサポート



もう1つの原動力であるキャリアアディバロップメント(CA)は、現在、DDOの2名の女性マネージャーが担当しています。課長、課長の上司にあたる部長、人事部・CAの4者で行うキャリア開発会議では、上司が作成した女性の育成計画に対し、昇格に必要なコンピテンシーの発揮度合いや育成のポイントを確認。必要なアサインメントやトレーニングについて議論を行います。必要に応じて、個人面談やアクションプランを実施するなど、対象となる女性個人レベルで育成と管理を行い、キャリアアップ支援を行っています。

また、日産自動車では、グローバルでGender Diversityの取り組みを促進しており、女性管理職の登用の推進と共に、役員や部長級を目指す優秀な女性社員が集まり、ワークショップを行ったり、グローバルなカンファレンスに参加するなどの活動も実施しています。

マーケットが拡大し、ステークホルダーが多様化していく中で、ダイバーシティ推進は不可欠です。日産自動車はダイバーシティを競争力の源泉として、更に取り組みを加速していきたいと考えています。

## 2012年度 J-Win活動カレンダー

2012年度活動カレンダー		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進支援活動	ダイバーシティ推進責任者会議		☆5/17	☆6/6				☆					
	エグゼクティブ・ラウンドテーブル							☆					
	セミナー								☆(D&I)			☆(キャリアアップ)	
	J-Winダイバーシティ・アワード		☆全体/個別レポート					☆第6回アナウンス	← 応募	審査・選考	→	☆決定	★表彰 3/15
第3期女性メンバー	センサス調査		☆2012年レポート					☆調査実施					
	テーマ別調査(メンタリング)	☆実施					☆報告						
	テーマ別勉強会				☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		
	拡大会議												★ 3/15 予定
ネクスト★ステージ	定例会	☆4/18	☆5/16	☆6/13			★9/12 With JEN	☆10/10	☆11/14		☆1/16	☆2/13	
	幹事会	☆4/18	☆5/16	☆6/13			☆9/12	☆10/10	☆11/14		☆1/16	☆2/13	
	分科会	←-----→											
	海外研修				☆7/9-14 Washington DC								
	SWE会議									☆11/8-10 Houston TX.			
	合宿										☆12/7-8 つくば		
JEN	ラウンドテーブル	←-----→											
	年次総会		☆5/11										
	定例会				☆7/19			☆10/19				☆予定	
	幹事会	☆4/16	☆5/23	☆6/12	☆7/26		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
	分科会	←-----→											
	合宿										☆12/8-9 箱根		
J-Win Report発行	定例会	☆4/18			☆7/5		★9/12		☆11/21		☆1/15		
	幹事会		☆		☆		★				☆		

★は共同開催

### 2012年度J-Winの新たな挑戦について

NPO法人J-Win事務局長 森岡 弘

女性メンバーネットワークは、昨年度J-Winエグゼクティブ・ネットワーク(JEN)とNext Stage(OG)ネットワークが創設され、三層化が実現しました。現在の会員企業は88社、ネットワークの層の拡大にとどまらず、各企業へのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進支援活動、女性メンバーネットワーク活動ともに更なる活動の充実を目指します。

### 企業のダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進支援活動

(担当: 園分佐恵子、神田幸代、宮川実穂)

これまで行ってきたダイバーシティ支援活動に加え、2012年度にさらに強化すべきポイントとして定めた活動は、以下の2点です。

1. 「経営戦略としてのD&I」推進の支援
  - 経営トップ層同士の意見交換の場を設ける。
  - 会員企業への提供情報の精度を高めるために、

全会員企業のD&I推進状況の実態を把握する。

- 国内に加えて、グローバルでの先進事例、成功事例を紹介する。
- 2. 個別支援の強化
  - 各社のニーズに対応する課題解決支援(アドバイザーサービス)を開始する。

### 女性メンバーのネットワーク活動

(担当: 山本加津子、江間恵美、久恒美幸)

2012年度の「女性メンバーのネットワーク活動」は下の3つの項目を「柱」と定め、行っていきます。

1. 第3期女性メンバーにリーダーとしての自覚と自信を醸成する
  - 内永理事長によるラウンドテーブルをスタート。直接対話することでリーダーへの自覚を高める。
  - 「リーダーシップ論」のノウハウを導入し、各自が自身のリーダー力を自覚し、意識的にリーダー力をアップできるようにリードする。
2. 女性メンバーネットワークの3層化による各層間交流とそれぞれのグループ活動のポジショニングや目標の明確化

●3層それぞれの「定例会」への相互招待。

- JENメンバーによるワークショップやラウンドテーブルの場で交流の輪を広げる。
- Next Stageの目標・ポジショニングをさらに明確にし、活動の場を広げる
- 3. グローバルのロールモデルとの交流機会の提供
  - 各国大使館とのネットワークを強化する。
  - 海外研修への参加者拡大など、海外体験の機会を増やす。

■その他の事務局内担当

- 渉外・セミナー・講演(秋冬にかけて米国Catalystやダボス会議で知られる世界経済フォーラムとの共催イベントを計画中) 担当は石井由紀、池野恵美子。
  - 広報(『J-Win Report』、国内外に向けたJ-Win紹介パンフレット、WEB制作、マスコミ対応)は海老原有美、小林亮子。
  - IT担当は宿谷昇司。
  - 管理(人事・総務・経理)は奥田哲哉、佐藤真由美。
- 以上事務局は14名体制です。

## J-Winエグゼクティブ・ネットワークのメンバーが「Global Summit of Women」に参加しました

2012年5月31日～6月2日の3日間、ギリシャの首都アテネで「2012 Global Summit of Women」が開催されました。J-Winはインターナショナル・パートナーとして同サミットに協力。J-Winエグゼクティブ・ネットワーク(JEN)メンバーから2名が参加しました。

Member's COM.



初日のウエルカムレセプション&ディナーにて。左が深沢氏、右が三村氏。

「Global Summit of Women」は世界で活躍する各界の女性リーダー約1000名が一堂に会し、女性の活躍推進をはじめ、経済・環境などについて議論を交わすグローバル女性ネットワークの一大イベント。毎年世界各都市で開催されています。内永ゆか子理事長およびJENメンバーであるノバルティスホールディングジャパン取締役の三村まり子氏とブルデンシヤル生命保険執行役員の深沢ひとみ氏がJ-Winを代表して参加しました。



「1000人もの女性が集まり、しかもカラフルな民族衣装で参加されている方も多く、圧巻でした」(三村氏)

3日間とも午前中は全体会議でスタート。左端の女性が主催団体Globe Womenの代表アイリーン・ナチュビダット氏。

で壇上に立ちプレゼンを行った深沢氏は「肩書きが取り払われ、一人の人間としての発言こそ大切に扱われる場なのだ」と感じました。東日本大震災後、私は部下や同僚たちと炊き出しのボランティアを行ったのですが、「生活インフラを失った現地では女性ボランティアの活躍が目覚ましく、女性のリーダーシップの存在を強く感じた」と話しました。壇上を降りるとたくさんの方から声をかけていただき、感動的でした」とコメント。また、三村氏、深沢氏両名とも「女性たちはみなフレンドリーでオープン、そしてパワフル。とくにアジアとアフリカの女性は活発で、大きく発展しようとしている母国の活気をそのままとっているかのよう。日本ものんびりしてはいられないと思った」とのことです。

## Next Stage(OG)ネットワークの年次総会が行われ、JENメンバー、第3期メンバーとの交流も広がりました

2012年5月11日、J-Win Next Stage(OG)ネットワーク年次総会が開催されました。出席者はJ-Winエグゼクティブ・ネットワークと3期幹事メンバーを含む110名。3層ネットワークの交流の場となりました。



JENを代表して永田亮子幹事があいさつ。「グローバルリーダーを目指すうえで必要な3つの要素」について話した。

Next Stageネットワークの遠藤佳代子幹事は「今年度のNext Stageの目標は視座を上げること」と宣言。

第2部の懇親会は第3期メンバーの幡谷子幹事のあいさつと乾杯でスタート。

年次総会はJ-Winエグゼクティブ・ネットワーク(JEN)を代表し、永田亮子氏(日本たばこ産業株式会社執行役員)の挨拶から始まり、内永ゆか子理事長からは「視座を上げる」をテーマにメッセージが送られ、その言葉を受け、遠藤佳代子幹事(リクルートキャリアコンサルティング株式会社)より挨拶と年次報告の発表がありました。さらに2012年度の活動の方向性についても語られました。会計担当幹事、柘植あや子氏(日本生命保険相互会社)より

2011年度会計報告と、12年度予算案を発表。拍手をもって承認されました。続いて11の分科会から、11年度活動報告と、12年度活動計画の発表がありました。

懇親会は、第3期幹事長の幡谷子氏(KDDI株式会社)の乾杯から始まり、最後は澤谷由里子氏(独立行政法人科学技術振興機構)から中締め。Quality-Yes! が唱えられ、楽しいひとときが幕を閉じました。

### ■アジェンダ

19:00	第一部 J-Win Next Stage 年次総会 開会
19:05	ご来賓ご挨拶 エグゼクティブネットワーク幹事 永田亮子氏
19:10	内永ゆか子理事長 メッセージ+Q&A
19:45	Next Stageネットワーク 遠藤佳代子幹事 年次報告
20:05	幹事会 会計報告
20:10	分科会 活動報告
20:30	事務連絡・閉会
20:40	懇親会開会・乾杯 第3期女性メンバー幹事長



# J-Win Program

## 5月17日に「2012年度 第1回ダイバーシティ推進責任者会議」が、 6月6日に「2012年度 第2回ダイバーシティ推進責任者会議」が開催されました

2012年5月17日に「2012年度第1回ダイバーシティ推進責任者会議」、6月6日に「2012年度第2回ダイバーシティ推進責任者会議」が、どちらもアステラス製薬株式会社本社ホールにて開催されました。

第1回の参加人数は107名(63社)。2012年度新規にJ-Win会員企業になられた株式会社イオン銀行、株式会社国際協力銀行、藤田観光株式会社、システムズ合同会社の紹介でスタートしました。続いて、内永ゆか子J-Win理事長より12年度初めてのあいさつとして「経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョンの推進」と題したスピーチが行われました。年度初めのスペシャル・プログラムとして、シカゴ大学教授山口一男氏の講演「女性活躍の経済効果-その実証的根拠」も行われ、D&Iと経営指標の相関性について数値を伴った考察が話されました。J-Win事務局からは2012ダイバーシティ・アワードの結果報告、本年度からスタートするアドバイザーサービスのうち、D&I推進実態調査について紹介しました。

そして、メインプログラムである「2012J-Winダイバーシティ・アワード受賞企業の事例」として、アステラス製薬株式会社 矢野章作氏、第一生命保険株式会社 瀧

野玲華氏、バクスター株式会社 伊東幸美氏から各社におけるダイバーシティ推進の取り組みについて発表いただきました。休憩を挟んで行われたQ&Aセッションでは3社毎のグループに分かれ、スピーカーとの活発な質疑、意見交換が行われました。

第2回の参加人数は85名(51社)。会の冒頭で、5月22日に会員になったエーザイ株式会社からの出席者をご紹介し、拍手で迎えしました。J-Win事務局からは、ネクスト・フェーズへと題した2014年に向けた新しい挑戦について説明。続いて、「2012J-Winダイバーシティ・アワード」受賞企業の事例として、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 福岡藤乃氏、日産自動車株式会社 桐竹里佳氏、株式会社三菱東京UFJ銀行 國井弘美氏から各社におけるダイバーシティ推進の取り組みを発表いただき、第1回と同様、3社毎のグループに分かれてQ&Aセッションが行われました。

両会議を通して参加者からは、「女性活躍推進の取組みが国、経済界と広がっていることを実感。改めて『経営戦略としてのD&I』への理解が深まった」「アワード受賞企業担当者から直接話を聞き具体的な施策の立て方と進め方などヒントが得られた」とのコメントがありました。



アステラス製薬の  
矢野章作氏。



第一生命保険の瀧  
野玲華氏。



バクスターの伊東  
幸美氏。



あいおいニッセイ同和損  
害保険の福岡藤乃氏。



日産自動車の桐竹  
里佳氏。



三菱東京UFJ銀行  
の國井弘美氏。

## 活動カレンダー

### 4月定例会 W

**日時** 4月18日 17:00 ~ 20:00

**場所** 女性就業支援センター

**内容** 第一部は、シカゴ大学教授山口一男先生のご講演。テーマは「女性活躍の経済効果-その実証的根拠」。ご講演の内容がまさに分科会活動に直結しており、質疑応答では、質問が途切れることなく非常に盛り上がりました。多くのメンバーが「ワークライフバランスは福利厚生ではなく人材活用手段」という言葉に感銘を受け、その学術的見地からの分析を早速分科会の活動に反映しようとする動きが見られたのが印象的でした。第二部は新年度に向けてのキックオフとして、新幹事長からの挨拶がありました。その思いのこもったメッセージにメンバー一同、気持ちを新たにしました。最後に拡大会議及びノルウェー・フィンランド各大使館との夕食会の報告がありました。(文: 中島麻衣子/ベルシステム24)



### 6月定例会 W

**日時** 6月13日 17:00 ~ 20:00

**場所** 女性就業支援センター

**内容** 第一部は、日本大学芸術学部教授で、パフォーマンス心理学博士の佐藤綾子先生による講演「今をエンジョイするためのリーダーシップのパフォーマンス」。第二部は佐藤先生考案の心理テストを実践し、その結果をメンバーでシェアしました。女性であることを活かした自己表現についてお話いただいたほか、「10カウント法」や「論理療法」「論理行動療法」など、実際に実践できるものについても教えていただきました。時には舞台から降りてメンバーを巻き込みながら、まさにパフォーマンスと言えるエネルギッシュな楽しい講演で、時間が経つのがあっという間でした。また、5月度実行委員から5月定例会講演のフィードバックが行われました。(文: 田村麻里子/JR東日本)



### 5月定例会 W

**日時** 5月16日 17:00 ~ 20:00

**場所** リクルートGINZA8ビル

**内容** メインプログラムは立教大学リーダーシップ研究所所長であり経営学部教授の日向野幹也氏の講演「権限のないリーダーシップ」。今回は、定例会初の試みとなるグループワーク形式の、インタラクティブな講演となりました。グループワークはゲーム形式で進行され、同じ分科会メンバーで構成されたチームには「前に出るリーダーシップ」の他に、「俯瞰して視点を変えられるリーダーシップ」が生まれ、複数分科会合同のチームでは「相手を配慮、傾聴しながらのコミュニケーション」が生まれていました。権限がなくとも、各自が得意な面を活かしリーダーシップを発揮することが課題解決に必要なスキルだと再認識でき、自らのリーダーシップの発揮の仕方を改めて考えるきっかけとなりました。さらに、海外研修のお知らせと、6月定例会の内容について共有がありました。(文: 金坂友里子/リクルート)



### JEN4月定例会 W

**日時** 4月18日 18:00 ~ 20:30

**場所** 女性就業支援センター4F第2セミナー室

**内容** 第一部は、A.T.カーニー日本代表で国内大手企業を中心に全社戦略・事業ポートフォリオ、グローバル戦略、マーケティング、組織改革に関するコンサルティングを行う梅澤高明氏の講演「日本産業の課題・今後の成長の方向性」(約1時間)。第二部は講演の内容を受けて、メンバー間でグループディスカッション、発表が行われました。



### D&I推進テーマ別調査 D

「働く人におけるメンタリングの効果」に関する調査実施

**期間** 3月中旬~5月末

**内容** 調査の主旨に賛同された16社の従業員を対象にWeb上で調査が実施されました。回答総数は男女あわせて1200人以上。集計、分析結果は7月20日(金)開催の本年度第1回目のテーマ別勉強会で共有し、8月にJ-Winホームページの会員専用ページで結果サマリーを公開する予定です。



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