

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!

No.32

2017 APRIL





# 組織全体を動かす“仕組み”の創造と、 アライアンスで女性活躍を全国へ

株式会社千葉銀行 取締役頭取

佐久間 英利氏

仕組みは目的と時代に合わせて  
変革し続けるもの



## Profile

株式会社千葉銀行  
取締役頭取

佐久間 英利氏(さくま ひでとし)

1952年千葉県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、1976年に千葉銀行に入行。市場営業部長、経営企画部長、取締役経営企画部長、取締役常務執行役員本店営業部長、取締役常務執行役員を経て、2009年3月より現職。2012年6月～2013年6月まで一般社団法人全国地方銀行協会会長を務め、2017年6月に再任予定。2014年5月「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に立ち上げメンバーとして参画し、同年11月には「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を発足し、会長に就任。

改革は仕組みの  
見える化から始まる



## 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、1971年日本IBM入社。1995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。2004年4月取締役専務執行役員。2007年4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。2008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を経て、2013年6月ベルリッツコーポレーション名誉会長を退任。

変革、という目的のための  
仕組みづくり

**内永** 佐久間頭取は、2015 J・Win ダイバーシティ・アワードで「個人賞 経営者アワード」を受賞されました。私がなによりも感心したのは、ダイバーシティ推進のための「仕組みづくり」がお上手であることです。地方銀行64行を巻き込んだ「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」、地方銀行の職員のキャリア継続を支援する「地銀人材バンク」といった、自行のみならず地銀のネットワークを活かし、日本全体を巻き込んでいく取り組みは実に素晴らしいですね。

**佐久間** ありがとうございます。変革を進めていくときに大切なのは、組織や業界全体で取り組むことです。そのために「仕組み」はなくてはならないものです。「地銀人材バンク」を立ち上げられたのも、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」があったからこそ。その仕組みがなければ提案する場もありませんでしたから。

**内永** 他行にも女性活躍を推進したいという思いがあったのでしょうかね。

**佐久間** そうですね。今は地方においても、女性の活躍推進は大きな課題です。「地銀人材バンク」によって女性職員は配偶者の転勤先でも別の地銀に再就職しやすくなりましたし、地銀各行が互いに連携することで女性のキャリア支援を図りやすくなります。そうすることで女性自身のみならず、地銀界全体の成長にもつながるでしょう。

**内永** そのような仕組みづくりの発想はどこから生まれてくるものなのでしょうか。

**佐久間** アイデアはいろいろなものから吸収していると思います。なかでも私は中国の古典が大好きで、数多く読んできました。中国の歴史は、前の王朝の失敗を踏まえて、新しい王朝を築いていく。この繰り返しでつくられてきました。そこでカギとなるのが国という組織の動かし方。権力者個人の裁量に任せるのではなく、いかに組織を動かす「仕組み」をつくるか。それに加えて、その組織のミッションを明確に示すことも重要です。

「働き方改革」の実現へ  
まずは無駄が何か、を  
見える化すること

**内永** 最近、官民あげて取り組んでいる取り組みが、とてもよいアピールになりますね。家事は昔と比べるとずいぶん楽になりましたよ。これだけ家事の省力化が進んできたのですから、女性も働き続けることを選択して欲しいと思います。

**佐久間** そうですね。人間は新しいことを考え、工夫する動物です。仕事は、その本能を満たす役割を果たしてくれると思います。苦しみを楽しみに変えて達成感を味わい、ステップアップをして新しい人に出会う。そのためにも、これからは女性も長く働き、キャリアアップをして欲しいと思います。

**内永** おっしゃる通りです。働くことは人生の自己実現。苦勞をしても、仕事でもたらされる達成感や出会いが人生をより豊かに充実したものにしてくれると思っています。

**佐久間** 私は何においても、人が大切だと思っています。人との出会いこそが人生に大きく影響するものです。実は2008年、インドのムンバイに出張したときにテロに遭遇しました。

また、業務改善を図ることで、仕事とプライベートのメリハリをつけることが大切だと思ひ、私も意識的に休暇を取るようになっていきます。頭取になってからも毎年1週間の休暇を取得していますが、各セクションのリーダーにミッションと権限を与え、しっかりとした仕組みがあれば組織は機能します。

それに、視野を広げることで新たな気づきを生み、仕事に活かせることもあります。私は年に数回、仕事で海外に行きますが、必ず現地の銀行に立ち寄るようにしています。取り組みや考え方を聞き、自行の仕組みづくりにも活かしています。

**一番大切なのは人。それを実現できる環境をつくる**

**内永** 佐久間頭取がD&Iの大切さを感じたきっかけは何ですか。

**佐久間** 私の実家は農家でしたので、女性が農作業も家事も子育てもする。その姿を目の当たりにし、女性から子育ての負担を

取り除くことが大切だと考えるようになりました。そのためには家庭や職場だけでなく、社会全体の仕組みを変えなくてはならないと思ひました。結婚してからは共働きになりました。妻は中学校で教師をしていたので、私も積極的に家事や育児をしました。今でも自分で靴磨きをしますし、アイロン掛けもします。ですから行内でも、男性行員へ家事・育児の分業を呼びかけています。

**内永** 頭取自身がそのような姿勢を示されるのは、とてもよいアピールになりますね。家事は昔と比べるとずいぶん楽になりましたよ。これだけ家事の省力化が進んできたのですから、女性も働き続けることを選択して欲しいと思います。

**佐久間** そうですね。人間は新しいことを考え、工夫する動物です。仕事は、その本能を満たす役割を果たしてくれると思います。苦しみを楽しみに変えて達成感を味わい、ステップアップをして新しい人に出会う。そのためにも、これからは女性も長く働き、キャリアアップをして欲しいと思います。



## Diversity Policies

## 千葉銀行のダイバーシティへの取り組み



株式会社千葉銀行  
ダイバーシティ推進部  
安孫子 礼子さん

## 基礎データ

2014年10月にダイバーシティ推進の専門部署として「ダイバーシティ推進部」を新設。2015年にはダイバーシティ推進の新たな基本理念として「ダイバーシティ行動宣言」を策定した。2015年内閣府「女性が輝く先進企業表彰『内閣総理大臣表彰』」を受賞。2015年には佐久間頭取が「2015 J-Winダイバーシティ・アワード 個人賞 経営者アワード」を受賞し、2016年には千葉銀行として「2016 J-Winダイバーシティ・アワード『ベーシック アチーブメント準大賞』」を受賞。

## ●「ダイバーシティ行動宣言」

「ダイバーシティで強くしなやかに」

～価値観の多様化で新たな発想を生み出そう～

- ・職員の個性を尊重して、価値観の多様化を図り、新たな発想を生み出す銀行を目指します。
- ・職員の自律的なキャリア形成意識を大切に、個々人が能力を最大限に発揮できる銀行を目指します。
- ・ワーク・ライフ・マネジメントを推進し、誰もがいきいきと輝ける銀行を目指します。

●女性活躍推進の現状  
(2016年7月現在)

- 社員全体の女性比率 42%
- 女性役員数 2名
- 女性リーダー職比率 28.0%
- 管理職女性比率 9.0%

- 数値目標 2020年度までに①リーダー\*の女性比率を30%とする。②管理職の女性比率を20%とする。

\*部下を持つ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員であり、担当業務の責任者として、組織マネジメントの職責を担う者

## ●特徴的な取り組み

## ○ダイバーシティ推進委員会

2014年7月、行内の部門横断的な組織として「ダイバーシティ推進委員会」を設置。3つの部会に分かれて活動を展開。①「ゴール検討部会」…課題の洗い出しや活動の方向性の提示。②「コミュニケーション部会」…職員向けの啓発イベントを企画・実施し、ダイバーシティの意識啓発を図る。③「キャリアアップ部会」…行内報や独自のガイドブック、ダイバーシティレポートなどを通じ、キャリア形成をサポートする情報を発信。

## ○ダイバーシティ推進会議

2016年4月、全部店においてダイバーシティ推進統括責任者と推進リーダーを任命し、職場ごとにダイバーシティ推進に向けた会議を定期的に実施。

## ○キャリアサポート制度

役員がメンター、女性管理職がメンティーとなり、年4回のメンタリングを実施。女性職員のキャリアアップ意識の向上を図るとともに、女性職員のキャリアアップを支援する風土の醸成を図る。

## ○働き方改革及び業務効率化推進委員会 (旧：業務効率化及び早帰り推進委員会)

営業店から業務効率化に向けた施策案を募集し、これまでに約1,300項目の提案を吸い上げ、このうち約800項目は施策として形にし、業務プロセスの改善につなげている。現在は、頭取を委員長とした「働き方改革及び業務効率化推進委員会」に改編し、2016年10月に新設された働き方改革推進部や人材育成部を中心に、働き方改革及び業務効率化の取り組みを推進している。

## 今後のテーマは“自分ごと化”

当行は1986年、他行に先駆け全国で初めて女性を支店長に登用しました。2005年に次世代法の施行をきっかけに、女性活躍に一層力を注ぎ、現在はダイバーシティ推進部を中心としながら、部門横断で「ダイバーシティ行動宣言」に則って様々な施策を実行しています。

現・中期経営計画(2017年3月まで)において「女性の活躍支援」は主要課題に掲げられており、経営課題として広く職員に認知されつつあります。

今後さらに推進するには、職員一人ひとりがダイバーシティを“自分ごと化”していくことが重要です。そのために大切なのは、全員に自発的に関わってもらえる仕組みをつくることです。2016年4月からはダイバーシティ推進会議で「仕事と介護の両立」などのテーマを毎回設けて職場の課題を話し合ったり、「私の職場のダイバーシティ宣言」として各職場が具体的な行動目標を策定する取り組みを行っています。また、ダイバーシティアイデアPOSTという行内イントラでダイバーシティ推進に関するアイデアを募集。ここに集められた案についてはダイバーシティ推進部やダイバーシティ推進委員会が議論し、中には実際に制度として形になったものもあります。

加えて、男性職員の意識改革も欠かせません。「女性が働くのだから男性も家事・育児をするのが当たり前」という意識づけをしていきたいと考えています。カギとなるのは上司の意識。男性の上司が育児や家事に理解があれば職場の意識も変わるものです。管理職を対象とした女性部下のマネジメントの研修などを実施し、イクボスを推進しています。佐久間頭取も行内報や会議などで頻繁に家事・育児に関する自身の経験を話しています。今後もメッセージを発信し続けていくことで意識啓発を図る考えです。

自行だけでなく、  
地銀ネットワークの女性活躍推進も率先する

当行の特徴的な取り組みとして他の地方銀行と連携した取り組みも挙げられます。2014年に内閣府がサポートする「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」が発足しました。そのコアメンバーの一人として参画している佐久間頭取の呼びかけで「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が立ち上がりました。全国地方銀行協会会員全64行の頭取が賛同し、当行は事務局を務めています。同会には大きく二つの活動を通じて女性活躍を推進しています。一つは「女性リーダー育成部会」。年4回、女性の管理職を育成するための研修を実施しています。もう一つは「女性活躍推進研究会」です。各行の女性活躍推進の担当者が集まり、64行の取り組みの底上げに始まり、現在はお客さまや地域に向けて女性活躍・ダイバーシティ推進の重要性について情報を発信するためのツールを策定しています。



ダイバーシティ推進部の皆さん

一人ひとりが  
互いの価値を認め  
革新を起こしていく

内永 今はITの進化が速く、世界もめまぐるしく変化し続けています。この急速な変化に対応するには、逐一アイデアを推考して、じっくりと検証する猶予はありません。また一方で、ICTによってリアルが容易な時代です。同時多発的に多くのアイデアを生み、トライしていくことが大切です。もし、あるアイデアが失敗に終わっても、それがまた学びになります。そうして一人ひとりがユニークなアイデアを出し合うなかで変革が生まれ、企業の価値が高まっています。

佐久間 そうですね。そのためにも人材登用は従来のプロセスの枠にとらわれず、さまざまな可能性を取り入れることが大切で

す。その点で、女性活躍の推進は非常に重要だと考えています。

内永 大切なのは、一人ひとりの個性と向き合うこと。性別という個性、年齢という個性、性格という個性など、一人ひとりの異なる個性を活かし、その人に合った仕事を、その人に合ったやり方ですることが組織の成長につながると思います。

佐久間 当行では30代の職員も本部で活躍しています。FinTechの部署を新設する際担当者を公募したところ、若手職員が手を挙げたので任命しました。この分野に詳しく有能な若手達で、画期的なアイデアを数多く提案してくれています。これからは銀行も持続的成長のために新しい仕組みを考えていかななくてはなりません。一人ひとりが創業者的なマインドを持って、仕組みを考えていくことが大切だと思います。

内永 仕組みづくりがやはり重要なんです。佐久間 例えば、当行には、一人ひとりがどのようなスキルを持っているかを見える化する仕組みがあります。それによって自ずとスキルの高い人が各職場で指導するという組織運営ができます。また、人事部門である人材育成部と他部署が連携しながら、現場に寄り沿った考え方で制度づくりに取り組んでいます。

地銀のネットワークを活用し  
女性活躍推進の波を全国へ

内永 J・Winでは会員企業以外にも、女性活躍進捗診断というアクセスメントのサービスを提供しています。今までに行った診断で、特に地方での女性活躍推進に対する対応の遅れを実感しました。そこで

J・Winは地方への支援の第一歩として、今春より関西支部を新設しますが、地方での女性活躍推進は今後どうするべきでしょうか。

佐久間 地方においても、女性活躍推進は大きな課題です。ですから同じ課題であれば、知見を共有しながら効率的に進めていくのが得策です。そこで地銀のネットワークを活かし、事例だけでなく、人材の活用行ってみようと考えたのが、先ほどご紹介した「地銀人材バンク」です。

内永 地方への波及こそ、仕組みをつくらないと難しいですね。

佐久間 地銀は地域の経済を支え、活性化するコアな役割となるべきです。そのうえでも女性活躍推進は大変重要な戦略なので

## 地方銀行から

## 女性活躍の動きを

## 全国へ広げていただきたい(内永)

ネットワークを活用し  
地域全体でダイバーシティを  
推進していく(佐久間)

す。私は内閣府がサポートする「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の立ち上げから参画しています。最初は9名でしたが、その数はどんどん増えており、近いうちに千葉県でもリーダーの会を新設することを検討しております。こうした新たなネットワークを活用することで当行だけでなく、地域全体でダイバーシティを推進していきたいと考えています。

内永 地方では地方銀行の影響力が非常に大きいものです。これからは先頭に立ち、地方銀行から女性活躍の動きを全国に広げていただければと思います。J・Winとしてもぜひ協働させていただき、女性活躍推進の波を全国へ広げていきたいと思っております。



# J-Win第6期メンバー「2016ニューヨーク研修」実施報告

## 確信！挑戦！加速！ ～Lady, Ready Go!～

文：佐藤 慈子(本田技研工業株式会社)、金子 怜子(三菱UFJ信託銀行株式会社)



佐藤実行委員長(左)  
金子副委員長(右)

### プログラム⑥ プリストールマイヤーズ 企業訪問

4日目の企業訪問は、ニュージャージーにある世界的製薬メーカーである、Bristol Myers Squibb (BMS) への訪問でした。企業の存続上、D&Iの実現が必要不可欠であり、経営TOPが推進しなければならぬ、また、業績に結びつけなければ、意味がない、というCatherine Ohura氏のご講演が、非常に印象的でした。パネルディスカッションや、グループディスカッションの中では、従業員の皆様との意見交換を行うことができました。その中でキーワードとしては、自分の強みを意識し、自己ブランディングを行うこと、ネットワーキングの維持を行うことなど、従業員各個人の意識が非常に高いことに感銘を覚えました。

●J-Winプレゼン



株式会社IH  
今堀郁枝



### プログラム⑦ J-Winディナー

海外研修の総括・締め括りはJ-Winディナーでした。研修を通じて得た様々な「気づき=宝物」をお世話になった企業のエグゼクティブの皆様やJ-Win仲間と共有し、自身の成長を改めて認識する場となりました。主賓のTed Childs氏より、「日本においても世界においてもますます女性活躍をはじめD&Iが重要となる。皆さん自身がその推進力となってリードして欲しい」という激励のお言葉をいただきました。代表メンバーからのスピーチは、更なる飛躍へ向けた第一歩を踏み出す意思表明となりました。ゲストの皆様を迎えるに当たり、各テーブルで日本風のコーディネートも行い、おもてなしすることの大切さも学びました。



#### 【研修を振り返って】

#### ニューヨーク研修は、全員が「Women to the TOP!」に向けて大きく成長する場！

5日間の濃縮された貴重な各種研修の中で、メンバーそれぞれが、①海外でのリーダーシップ発揮方法 ②アメリカでのD&I取り組み ③コミュニケーションスキルの実践 ④ネットワーキングを意識し、自らの行動し、確実に成長できたと感じています。第6期メンバーは、この研修で素晴らしい「気づき=宝物」をまずは各人が企業内で発揮し、メンバー同士のネットワークを活かし、日本の風土を変えていけるよう努めてまいりますので、これからもどうぞよろしくお願いたします。



### プログラム③ 米日カウンシル・パネルディスカッション

3日目は、日米関係の強化に貢献するため、多様なリーダーを結集し、政財界等にとって有益な課題に取り組んでいる「米日カウンシル」のメンバーである Julie Azuma氏(Founder, Different Roads), Patricia J. Kozu氏(COO of The Century Foundation), Yoko Otani氏(Managing Director, Promontory Financial Group)によるパネルディスカッションを行いました。キャリアビジョンに対する考え方や、リーダーシップを発揮するために必要な要素・マインド、人材育成において大切にされているポイント等について理解を深めることができました。具体的には、①躊躇せず前進。失敗から柔軟に学ぶ。②長期視点も踏まえ優先順位付け。③多様性を受け入れ、リーダーとしての自覚を。④セルフプロデュースし、相性の良いメンターとスポンサーを得る。⑤様々な人に会い、知識を積み、様々な経験が成長に繋がるといふ点です。

●J-Winプレゼン



株式会社三井住友銀行  
吉川綾乃



### プログラム④ Japan Society 会員企業とのセッション

3日目午後のプログラムは、Japan Society 会員企業であるCiti, Epstein Becker Green法律事務所講演による取り組み紹介、講演者とJ-Win第6期メンバーの、パネルセッションでした。国籍、人種、文化の異なる中でのリーダーシップや、女性が企業で働く上での課題やその解決法、成功事例などから今後に活かせる知見を頂きました。中でも、パネルディスカッションの中で、男女の違いは、女性は完璧を求めてしまいが、自分の欠点を認識し、完璧すぎる必要はなく、チームで達成すればよい、という貴重なアドバイスが、印象に残りました。

●J-Winプレゼン



みずほ証券株式会社  
工藤春香



### プログラム⑤ ニューヨーク日本商工会議所 夕食懇親会

3日目の日本商工会議所での夕食懇親会は、「Enjoy Diversity ~多様性理解の深化～」というテーマのもと、ゲストの在米日本企業のエグゼクティブの方々と、異文化の中で活躍していくための秘訣など、様々な意見交換を行うことができました。世界の中で日本人がグローバルリーダーとして活躍していくための貴重なアドバイス、例えば、各個人に対しては、2つ上の役職の仕事をする意識が必要であること、また、J-Winに対しては、海外では女性の活躍は企業として必須であり、J-Winの女性活躍推進活動のさらなる拡大が期待されていることなど、様々な学びやご意見を得ることができました。

●J-Winスピーチ



全日本空輸株式会社  
酒井瑠璃子



三菱重工株式会社  
森野智子

### 研修スケジュール

日程	時間帯	項目
10/30(日)	午前	成田発-ニューヨーク着
	夕方	キックオフディナー
10/31(月)	午前	プログラム① メットライフ生命保険 企業訪問
	午後	プログラム② ネットワーキング団体セッション Catalyst・WITI
11/1(火)	午前	プログラム③ 米日カウンシル・パネルディスカッション
	午後	プログラム④ Japan Society 会員企業 (Citi等) とのセッション
	夕方	プログラム⑤ ニューヨーク日本商工会議所 夕食懇親会
11/2(水)	午前	プログラム⑥ プリストールマイヤーズ (NJ) 企業訪問
	午後	プログラム⑦ J-Winディナー

第6期女性メンバー 94名 / 58社が集い、ニューヨークで研修を実施しました。「確信！挑戦！加速！～Lady, Ready Go!～」という研修スローガンを掲げ、27名の実行委員が中心となり、参加者全員が役割を持って活動する「全員参加型の海外研修」を目指しました。海外研修の目的は、次の4つです。

- ① ニューヨークで活躍する女性リーダーの話聞き、リーダーシップの発揮方法を学ぶ
- ② アメリカのD&Iの取り組みを学ぶ
- ③ グローバルな舞台でコミュニケーションスキルを身につけ、実践し、成長する
- ④ 国を越えた人脈を作りグローバルネットワーキングを構築する

研修前オリエンテーションでの研修目的のインプット、訪問先の事前学習、チーム内における事前課題への取り組みを通じ、94名の参加者全員が上記4つの研修目的を自分事として捉え、「Women to the TOP!」に向けて大きく成長するべく研修に取り組みました。

### プログラム② ネットワーキング団体セッション Catalyst・WITI

午後は、アメリカにおける、女性活躍を支援する2つの団体とのセッションを行いました。1つ目は「Catalyst」(女性のキャリア推進と企業のビジネス発展をグローバルリード)。2つ目は「WITI」(米国のIT業界で働く女性を支援する団体)。このセッションを通じ、主な課題の解決方法、取組事例などを学ぶことができました。併せて、「重要な仕事をやりたい」という意思表示をし、成果を見てもらうことが必要」といった、私たちが一歩踏み出すためのメッセージもいただくことができました。

●J-Winプレゼン



本田技研工業株式会社  
佐藤慈子



### プログラム① 企業訪問 メットライフ生命保険

D&I分野で多数受賞されている世界有数の保険会社、メットライフ生命保険を訪問。同社のD&Iの取り組みについて、女性エグゼクティブ3名のパネルディスカッションや、小チームに分かれて同社社員の方との直接対話を行いました。その中で、多様なチームをリードするには「成果」に集中し、部下への「信頼」に基づく「柔軟な働き方」の受容が重要であるということ。また、D&Iの成功には女性等マイノリティだけではなく、CEO等によるトップのリーダーシップ、そして男性エグゼクティブによる積極的な参画と協力が不可欠だということ、多くの具体的な事例を通して学ぶことができました。

●J-Winプレゼン



あいおいニッセイ同和  
損害保険株式会社  
稲木智美





# 第6期 分科会活動成果報告

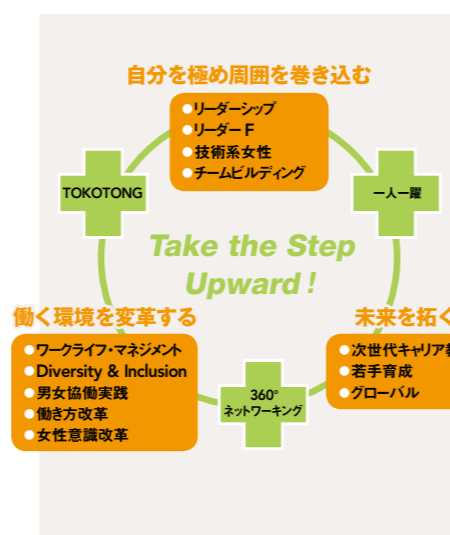
1年間にわたる第6期 J-Win女性メンバーの分科会活動。  
卒業を迎えるにあたり、活動を通じて得た学びや気づき、成長の過程をここでご紹介します。

## 仲間との出会い、学び、気づき、成長、そして飛躍の行動へ！

第6期幹事メンバー 副幹事長 加納 佳子 (みずほ証券株式会社)

1年という限られた時間で、自分は果たしてどこまで成長できるのだろうか？ 私たちは自分の未知の可能性に賭けて、6月のつくば合宿から、各々が職場で抱える悩みや課題をテーマとして12の分科会活動を本格始動しました。今まで繋がりなかった異業種の者同士が一つのことを進めるには、まず共通言語をもつことも挑戦でした。とことん議論を重ね、当初の思い込みやプレをそぎ落としていく。担当JENや理事会の方々からの確かなアドバイスを戴いて、自分たちの視野の狭さを自覚して再度議論の深

掘と立て直し。一人一人が参画意識をもって個々の力を発揮し役割を担っていくことが大きなチーム力となっていきました。価値観や考えの異なる個々が集まり企業目線に立って物事を考え、最後まで決して妥協せず議論し、互いを認め、合意形成を図り、ゴールを達成する。このプロセスを実体験できたこと、そして得た多くの気づきは何物にも替え難い宝です。今後は築いたネットワークを最大に活かし、現場においても自身の価値と強みそしてプレゼンスを大胆に発揮して組織に貢献して参ります。



### リーダーシップ

25名

- リーダー：大石 茜 (KDDI株式会社)
- サブリーダー：小林 恵美 (第一生命保険株式会社)、登 京子 (アサヒビール株式会社)
- 会計：並木 裕美 (三井住友信託銀行株式会社)



見えてきたもの、感じたもの  
検証は、合計20名の会社経営者やCEOの方のご協力のもと、インタビューを実施し、生のリーダーシップの体感や書籍(国内外の古典・哲学など)の精読による構成要素の精査を行いました。その結果、私たちの仮

「真のリーダー」を目指して!!  
私たちが目指していること  
一人ひとりが自信を持って、活動後に、「自分がリーダー」と言えること  
スコア  
●企業経営者・CEO...先を見据えてビジョンを示して実現する人  
●企業・企業を通じた全てにおいて責任を持つ人物  
●企業の将来を切り拓く真のリーダーに必要となる行動様式・思考

「真のリーダー」を目指して!!  
私たちが目指していること  
一人ひとりが自信を持って、活動後に、「自分がリーダー」と言えること  
スコア  
●企業経営者・CEO...先を見据えてビジョンを示して実現する人  
●企業・企業を通じた全てにおいて責任を持つ人物  
●企業の将来を切り拓く真のリーダーに必要となる行動様式・思考

「真のリーダー」を目指して!!  
私たちが目指していること  
一人ひとりが自信を持って、活動後に、「自分がリーダー」と言えること  
スコア  
●企業経営者・CEO...先を見据えてビジョンを示して実現する人  
●企業・企業を通じた全てにおいて責任を持つ人物  
●企業の将来を切り拓く真のリーダーに必要となる行動様式・思考

「真のリーダー」を目指して!!  
私たちが目指していること  
一人ひとりが自信を持って、活動後に、「自分がリーダー」と言えること  
スコア  
●企業経営者・CEO...先を見据えてビジョンを示して実現する人  
●企業・企業を通じた全てにおいて責任を持つ人物  
●企業の将来を切り拓く真のリーダーに必要となる行動様式・思考

株式会社東急コミュニティー

2016年12月16日、第6期女性メンバーは国内半日合宿を行いました。「拡大会議に向けてラストスパート」をテーマに掲げ、①講演を通じて視野を広げ、自己の既存の枠を超えて、キャリアアピジョン実現への道筋を描くこと、②今までのJ・Win活動を通じて得た自信の気づきや変化を振り返り、自信につなげ、今後のキャリアアピジョン実現に向けてさらなる行動を促すこと、③同じ立場の仲間の考えや経験を知り、刺激を得ると共に他者からのフィードバックによって、メンバー間での学びを共有すること、を目的とし253名の参加者がTKP市ヶ谷に集まりました。

プログラム	
10:00 ~ 12:00	分科会活動
13:00 ~	オープニング・連絡事項・海外研修サマリー (報告・フィードバック)
13:30 ~ 15:00	講演 一橋大学名誉教授 石倉 洋子先生 「グローバル・リーダーシップ」
15:20 ~	ワークショップ - J-Win活動振り返り - キャリアアップ意識の変化 - リーダーシップマインドの発揮度 - ネットワーキング度合い  分科会中間報告 (グループ制) - テーマ概要、ゴールイメージ
~ 18:15	ワークショップ 一定例会W/S振り返り
18:30 ~ 20:30	懇親会

分科会中間報告では、グループごとに各人が所属する分科会について発表することで、自身の分科会活動についての理解を深め、また他分科会活動メンバーとの意見交換を通じて新たな気づきを得ることで、拡大会議へ向けさらにモチベーションをあげる機会になりました。ワークショップでは、これまでの活動の中で得た気づきだけでなく、これからキャリアアップを目指して行くうえで、いまだ心に残る悩みや不安について個人が振り返り、それをグループ内で共有しました。自分の中にある課題を改めて言葉

にし、認識することにより、残りのJ・Win活動を加速させる動機付けを行うことができました。懇親会では「チーム対抗J・Winクイズ」を実施し、ダイバーシティについての理解を深めるとともに活発なネットワーキング活動を行いました。ゲームを通じて各チーム内での一体感を醸成することができ、新たなネットワーキングの幅を広げる場となりました。J・Win活動も残り3か月。「Women to the TOP」を目指してツブギアで取り組んでいこうと感じられる充実した半日合宿となりました。



Accelerate growth to "Take the Step Upward"!



## ワークライフ・マネジメント

26名

- リーダー：今堀 郁枝 (株式会社 IHI)
- サブリーダー：監物 栄美子 (バンガード・インベストメンツ・ジャパン株式会社)、末岩 陽子 (株式会社三菱東京UFJ銀行)
- 会計：松原 由加里 (株式会社日本取引所グループ)



**自分が変わる、会社を変える**  
**課題は「タイムマネジメント」、「キャリアビジョン」、「制度活用」**

分科会メンバーが初めて顔を合わせた5月の定例会、各々の分科会を選んだ理由、想いを共有し合いました。既婚、未婚、子供の有無等、背景は異なるものの今それぞれが抱えている不安や問題には共通点が多く存在し、悩んでいるのは自分だけではないということを知ることができました。特に女性はライフイベントに影響を受けやすいことから、「ワークとライフをそこそこ両立」するのではなく、「ワークとライフのどちらにも精一杯頑張る、どちらも欲張る」にはどうすべきか、「タイムマネジメント」、「キャリアビジョン」、「制度活用」という3つの観点から課題分析、仮説検証し、「自分への提言、会社への提言」をゴールとすることに決定しました。

### とことん考え、議論

仮説検証の中でアンケートやワークライフ・マネジメントを実現し活躍されている方々へのインタビューを実施しました。特にインタビューからは短時間でも成果を出す働き方や、評価をして貰うために私たちはどうすべきなのか等、たくさんのお話を頂きました。

**ダイバーシティ&インクルージョンを考え、自分たちで実践した1年間**  
**D&Iの本質は何? 目的は何?**

言葉自体は広く浸透しているダイバーシティ。しかしながらその価値や目的についての認識はメンバーひとりひとり様々、分科会の活動ゴールがなかなかイメージできない中でスタートでした。それぞれが情報収集をし、みんなで議論、また持ち帰り個人ワーク、の繰り返し。「D&Iがもたらすものはイノベーション」という仮説が見えてきたのは夏も終わりの頃でした。

### フィロドワークと全員参画の議論から見つけたこと

先行事例を学ぶための企業訪問は、全員で分担して7つの企業を訪問しました。明確なビジョンのもと経営にあたるみなさまとの対話から得られた情報は、D&Iが進んだ組織の状態について模索する私たちの思考をクリアにし、終盤に差し掛かる頃にはやっぱりこれだ、と分科会としての意志が芽生えつつありました。さらにJENのみなさん、内水理事長のアドバイスを基に考え抜き、最後まで検討を続けました。

「こと、それを私たち自身がつくる、私たちはイノベーションの火付け役になるのだ」という決意に辿り着くことができました。

### 私たち一人ひとりが得たもの

その時々には頑張れる人が頑張る。TV会議やLINE会議、事前投稿での意思表示など、会議の場に行けなくても何らかの方法で参画する。こういったことが私たちのやり方になっていきました。そして、リーダーの「じゃあ自分で決めたくない」発言は、立候補にこだわり、手を挙げてくれた人を見んなで応援する習慣に発展しました。

1年間の活動を支えたものは、多様なキャリアとライフスタイルを持つメンバーどうしがその時々抱える事情を相互に理解し思いやれること、ハナダイがあっても参画できる方法を考えチャレンジすること、そして、全員で成果を出す、という気持ちを持続できたことだと思います。まさにD&Iの風土そのものであり、1年間を通じ私たちはそれを実践してきたのだと思います。培ったものを将来につなぐために、一人ひとりが新たなスタートをきります。1年間ありがとうございました。

(記・越川 泰江 / イオンリテール株式会社)

## グローバル

24名

- リーダー：福田 理恵 (アフラック)
- サブリーダー：山浦 諒子 (ロシュ・ダイアグノスティクス株式会社)、山本 真由美 (ANA X株式会社)
- 会計：横田 尚子 (アステラス製薬株式会社)



**グローバルリーダーへの覚悟**  
**「ピース」の発見**

日本に身を置き、企業に属する私たちに押し寄せるグローバル化の波。世界の中で生き残る企業になるためには、自分は今どんな役割を担う必要があるのか? グローバル企業の定義も、課題認識も、肩書も違う24名が集まり、何から手を付ければよいか分からない中でグローバル分科会の議論はスタートしました。そもそもグローバルについて語る以前に、J・Win活動の最終到達点をどこに置くのか? 初めは背伸びし過ぎた目標も、JENの皆様のアドバイスをはじめ、メンバーで議論を重ねる中、今の私たちに欠けている「覚悟を決めること」という結果に辿り着きました。

### インタビューで得た「マインドセット」

Fortune Global1500と日経indexを基に企業を13社選定し、グローバルリーダーと呼ばれる方々へインタビューを行いました。その中で多くの刺激的な言葉を頂きました。1時間のインタビューでも議事録を起すために費やした時間は約3時間、真意を汲み取る為何度も聞き直したことでより理解が深まり、これが私たちのマインドセットの決め手となりました。今リーダーとして活躍されて



(記・山本 真由美 / ANA X株式会社)

**意識改革のカギは自分たちの内側にあった**  
**『思い込み』を払拭、自らの意識改革を実現**  
**女性のキャリア意識は様々**

女性のキャリア意識にはばらつきがあり、また多くの女性が自身のキャリアに不安を抱いている。それらは「スキルに対する不安」や「さらに上を目指すのか」「仕事と家事育児との両立」と立場によって様々で、管理職手前の女性たちの中には「認められたいが、今以上忙しくなると体が持たない」「管理職のメリットが分からない」と変化を怖がっている節もあった。

### 擬似的なキャラクターが議論の深掘りを補助

右記を踏まえ、女性を「管理職か否か」「未婚か既婚か」「子ども有無」などの要素で7つに分類、チーム分けし女性のキャリア意識を向上させるために有効な施策について議論を開始。しかしながら自身の本音をメンバー内で共有することは想像以上に難航した。

### 「ダイバーシティの第一歩」

多様な働き方を受け入れる体制づくりや意識を変える施策の大切さを見出す行程は、簡単なものではなかった。ヒエラルキーのない、文化も評価制度も違う30名超が一つの成果を生み出すには、個々がお互いの違い、多様性を受け入れなければ実現できなかった。女性意識改革施策を模索する中で得た副産物は、期せずして得たダイバーシティの第一歩だった。(記・内山 真弓 / 株式会社セールズフォース・ドットコム)

ルを掘り起こすこともできた。さらに意識の変化が起きた契機についても明確になった。キャリアアップし相応の責務を果たそうと覚悟を決められたのは、ロールモデルや仲間との会話や内省から「不安は思い込みだった」という「気づき」が得られたときであり、また、私たちの大半はこのJ・Win活動の中でその機会を得ていた。

検討された施策案としては、意識改革のための施策はもちろん、スキルアップ研修や在宅勤務・ワークシェアなどの働き方の多様性を支える施策も重要だという結論に至った。仕事も家事・育児も行う女性を強力にサポートできるそれら施策を引上げ、私たちはそれぞれの会社で女性意識改革の一助となる決意をしている。

### 思わぬ副産物

多様な働き方を受け入れる体制づくりや意識を変える施策の大切さを見出す行程は、簡単なものではなかった。ヒエラルキーのない、文化も評価制度も違う30名超が一つの成果を生み出すには、個々がお互いの違い、多様性を受け入れなければ実現できなかった。女性意識改革施策を模索する中で得た副産物は、期せずして得たダイバーシティの第一歩だった。(記・内山 真弓 / 株式会社セールズフォース・ドットコム)

### グローバルで勝ち抜くための「多様性」

インタビューの中で共通キーワードとして出たのが「多様性」でした。日本社会は均一で同一な金太郎船のように、同質な社会に慣れ過ぎて発想が日本にしか向いていない、それを認識することがグローバル人財への第一歩だと話されました。そう言われ、規模は違えどグローバルリーダーに向けたこの24名の分科会活動こそが、多様性を学ぶ貴重な機会だったと改めて感じます。これらを経て、この1年ご指導頂いた皆様への感謝の気持ちと共に、自らがグローバルリーダーとなり、これからの社会と企業へ貢献し続ける覚悟を持って、1年間の活動報告とさせていただきます。



技術系女性

18名

- リーダー：徳納 恵美(日産自動車株式会社)
- サブリーダー：森野 智子(三菱重工工業株式会社)、今村 美紀(シスコシステムズ合同会社)
- 会計：清水 麻理(日立化成株式会社)



技術キャリアをベースにリーダーへ  
1年間の活動の  
テーマとゴール

分科会メンバー所属企業の調査から、技術系女性における役員/従業員比率は他の職種と比較しても極端に低いことが分かり、技術系女性が上位職を目指すことに特有の課題があると考えられました。私たちは「リーダーになるために直面する課題の抽出、本質的な課題の絞り込み、施策を見出す」をテーマとし、「施策の提言と、日々の業務で施策を実践し評価すること」を1年間のゴールとして活動しました。

分科会活動の軌跡  
〜本質課題の絞り込みと  
施策の設定・実践・評価

テーマである「課題の抽出と絞り込み」に、1年間の多くの時間を費やしました。

まず、親和図、ロジックツリー、システム図などのフレームワークを用いて身近な課題を列挙・整理し、それらを取り巻く事象の関連性を深掘りしました。次に課題設定や正当性について議論を重ね、全員が納得のできる課題を見出しました。その後、社外エグゼクティブやロールモデルの方へのインタビューやメンバー所属企業へのアンケートからヒントを得、施策を議論し、集約された課題を導き出しまし

現場の声、  
伝わっていますか？  
私たちの目指すべきゴール

私たち「働き方改革分科会」では、1年間の活動を通じて「Women To The Top」を目指す誰もがキャリアアップを諦めず、キャリアアップを実現出来るような働き方を考察し、自らのキャリアアップの明確化と働き方改革について企業への提言を実施することを最終的なゴールと位置づけました。

私たちの活動内容

当初、働き方について考える問題点をあげ、その問題点から大きく4つの切り口「制度・評価・業務環境・意識」を出しました。その切り口を深掘りし分析と議論を重ね課題や問題解決の方法を仮定した上で、働き方について先進的に取り組んでいる6社の経営層や人事部門に対しインタビューを実施しました。

その後、分科会メンバー自身で自社の働き方を見つめ直し、自社での課題の抽出とその解決策について経営層や人事部門等とディスカッションを実施しました。



また、J・Win第6期メンバーに対しても、各企業での課題や阻害要因に関するアンケートを実施し、現状把握を行いました。その結果、現場での運用状況について、経営層等と現場との間には認識の差があるのではないかと考えにいたりしました。その認識の差とは、経営層としては上手く運用されていると認識されていたことが、現場では実はそうではないということでした。これらを踏まえ、改革を行うにはトップからの意志とボトムアップの提言、双方の取り組みが必要であるという考えにいたりしました。

今後の行動目標

働き方の改革を行うには、全従業員で取り組みを進めていくことが必須であり、現場の声やアイデアを経営層に提案し届けていくこと、全従業員と経営層が一体となり改革を進めていくことが必要であると考えます。

特に私たち女性には、多くのライフイベントがあるからこそ働き方改革を行うという変化に強く、男性より時間的な制約があるからこそ、抵抗感なく改革に前向きに取り組んで行くことができます。

また、観察力も優れており、積極的に発言して行きます。私たち自身が先頭に立ち働き方改革を進めて行きたいと思えます。(記・塚野 愛)

株式会社JALグランドサービス

リーダーF

24名

- リーダー：宮本 千鶴(リコージャパン株式会社)
- サブリーダー：永松 裕子(アズビル株式会社)、石川 真澄(日本電気株式会社)
- 会計：大木 さゆみ(東京急行電鉄株式会社)



「正解のリーダー」ではなく  
「自分の強みを活かしたリーダー」へ

リーダーを目指すことへの  
不安の根源

1年前、私たちはリーダーに成りたいと望みながらも、漠然とした不安を抱え踏み出せずにいました。自信が無い、動機が無い、スキルや能力が足りない、キャリアビジョンが描けないなど人それぞれ。しかし、完璧なスーパーマンという「正解のリーダー」を想像し、その理想と現実の自分とを照らし合わせ、自分の欠点に目が囚われていたが故に生じたものでした。

自己分析×リーダー研究  
× 価値・魅力の分析

自分を知り将来への道筋を定めるために、「自己分析」「リーダー研究」「価値・魅力の分析」の3つのワークを実施しました。自己分析では、ストレンジスファインダーやクロスSWOT分析、360度評価を行い、自分の強みと弱みを多面的に把握しました。リーダー研究では、会社の人事要件や組織のD&I推進に必要なリーダー・リーダーシップを調査し、リーダーの共通要素や多様なリーダーシップを学びました。価値・魅力の分析では、様々な業種で活躍するリーダー10名へのインタビューを通し、リーダーの実体験や価値と魅力を知り、リーダー

若手を巻き込んだ  
Switch On!

若手育成分科会の活動テーマは「若手を巻き込んだSwitch On!」「ゆとり世代・さとり世代」とされる、20歳代後半〜30歳手前の社員育成について、議論を重ねてきました。まず、若手育成に対する悩みやその必要性について深掘りし、一方で、各自がモチベーショングラフを作成。過去の自分と今の若手との比較を行いました。その過程で、「本当に今の若手はモチベーションが低いのか」「私たちが考える若手育成の課題認識は正しいのか」という疑問が浮上しました。その裏付けとして、アンケート調査(若手社員100名と育成者120名)や、エグゼクティブ3名・有識者1名へインタビューを実施。これらを通し、若手・育成者・会社(組織)が抱える課題を洗い出し、解決策を考えてきました。

その結果、若手育成のポイントは2つに絞り込まれました。1つは、若手のモチベーションアップには、「若手が伸び悩む壁を取り払う」。将来を不安視する傾向が強い今の若手には、育成者、または会社組織から将来への明確なキャリアプランを提示し、若手の不安の理解や解消が求められています。2つ目は、「若手の成長のツボを押す」。今の若手は指示されたことは確実にこなす傾向が強い。であるならば、育成者が、もつと若手の仕事・スキル

の幅を広げるために仕事を任せ、仕事の進め方を具体的に見せていく必要がある。ここで私たちが気づいたことは、「J・Win活動そのものが、今の若手育成である」ということです。まさに、「社内版J・Winが若手育成の一番の近道。例えば、若手が伸び悩む壁を取り払うために、私たちが定例会や分科会活動を通じて、マインド変化した経験をそのまま活かしたPDCAを作成。また、若手の成長のツボを押すために、若手社員に、プロジェクトリーダーを任命し、私たちはそのサポートや、社内イベントの幹事を任せるといった取り組みがスタートしています。

活動を通し、若手育成は、育成者自身の成長であることを実感してきました。若手は、育成者の鏡そのもの。そして、若手育成はいつの時代も企業存続のためには不可欠です。今後も、私たちは若手と一緒に、心のSwitch On!をキープし、この経験を会社にギブバックし続けていきます！ 最後になりましたが、私たちの活動を支えてくださったJ・Win関係者、各企業の関係者の皆さまに厚く御礼申し上げます。(記・山本 絵里)

株式会社学研エデュケーション

マインドチェンジから  
テイクアクションへ

自分の強みを活かしたリーダー像や成し遂げたいことを明確にすることで、私たちの行動は変わり始めました。上司や経営層の言動の背後にあるビジョンを深く考え行動し始めた者、強みを意識したマネージメントにより組織の変化を感じ始めた者もいます。私たち24名は、自分の強みを活かしたリーダーへと成長を続け、業績向上や組織変革の原動力と成るべくテイクアクションを重ねていきます。(記・石川 真澄/日本電気株式会社)



## 次世代キャリア教育

23名

- リーダー：住田 俊恵（アフラック）
- サブリーダー：村野 啓乃（全日空商事株式会社）、池田 美夏（シスコシステムズ合同会社）
- 会計：中村 玲子（KDDI株式会社）



### 女性が活躍するために必要なものは「前に踏み出す覚悟(WILEL)」

#### 活動成果

私たちは、J・WILEL活動を通して、企業の次世代を担う人材としての「前に踏み出す覚悟(WILEL)」が高まったと強く感じています。そして、周囲の女性の「WILEL」も引き上げることができたと自負しています。

#### 課題設定

私たちはまず、キャリアに関する課題を洗い出しました。膨大な数の課題を構造化した結果、その多くは「WILEL」の不足が背景にあり、結果として「活躍している女性が少ない」ことにつながっていることがわかりました。

#### ゴール設定

私たちは「活躍」を前に踏み出す覚悟(WILEL)、スキルや経験・知識(CAN)、会社が求める成果(MUST)の3つが重なっている状態であると定義しました。ダイバーシティの波を受けて拡大する「MUST」に対し、「CAN」はあるのに「WILEL」が弱いから活躍できていないなんてもったいない！

私たちは、そんな「もったいない群」のWILELを向上させ、活躍する女性を増やすことをミッションとした「WILEL向上委員会」を発足しました。

#### 強く、そして前を向いて

「もったいない群」であった私たち自身

### 「異質の価値」発揮と、組織力を高めるための周りへの働きかけ

#### 「巻き込み」から「協働」へ

私たちは、男性社会からの疎外感を感じる、時短や育休などがあるとキャリアアップできないのでは、男性の本音が分からないといったモヤモヤを抱えて、「男性巻き込み型キャリアアップ」分科会に集まりました。企業の意思決定の場でマイノリティである女性がキャリアアップを目指す上で、マジョリティである男性の意識や環境に課題があるとも考えていました。しかし次第に考え方が非常にネガティブだということに気づき、ポジティブな思考に転換しました。また「巻き込み」というフレーズが巻き込まれる男性にとつて受け身となること、女性だけではなく男性とも一緒に課題を解決していきたいと考えたことから「男女協働実践」分科会に改名しました。

#### 女性の意識改革と職場への働きかけ

現状を定量的に客観視するために職場の上司、同僚、部下にアンケートを行ったところ、見えてきたのは女性のキャリアアップ意識の低さと、男性の女性活躍推進派の少なさでした。J・WILEL会員企業ですら、女性は男性より10%以上もキャリア意識が低く、男性管理職のうち女性管理職の登用



推進率は約20%に留まりました。そこでこの2つにフォーカスをあて、施策を実施しました。女性の意識改革については、「自分デザインシート」「キャリア・ライフビジョンシート」というシートを作り、キャリアアップに二の足を踏んでいた私たちも前向きな意識に変わることができました。施策実施後のブラッシュアップも行っていきますので、ぜひ職場でご利用いただければと思います。また、職場への働きかけについては、男性の上司インタビューや同僚ディスカッションを通じて、職場の将来像と一緒に描く、今後職場への働きかけを「協働」する仲間・理解者を作るという施策を実施し、多くの気づきや今後の課題を得ることができました。

#### 「異質の価値」を発揮し組織活性化へ

活動を通して、多様化する時代の中で求められているのは新たな価値創出であり、マジョリティに歩み寄り、歩み寄られるといった同質化では意味がないという気づきがありました。私たちは自身が「異質の価値」を発揮して組織を活性化させ、また組織力を高めるために周りに働きかけていきますので、今後の私たちに期待ください。(記・柴田 怜奈 / 日本電子計算株式会社)

(記・柴田 怜奈 / 日本電子計算株式会社)

## チームビルディング

29名

- リーダー：岡澤 友香（あいおいニッセイ同和損害保険株式会社）
- サブリーダー：坂東 恭子（NTTコムウェア株式会社）、蓮見 麻美（アサヒグループ食品株式会社）
- 会計：金子 怜子（三菱UFJ信託銀行株式会社）



### チームビルディング、自立自走するチームへ

#### 「まさかー」ということが日常的に起きている

私たちの周りには、合併やグローバル化といった「まさかー」が日常的に起きています。これまでのチームマネジメントが通用しづらい環境に変化し、よりスピード、アクティブ、フレキシブルに対応できるチームが求められています。その一方、世の中にはまだトップダウン型のリーダーも多く、自分はどういう多様なメンバーをまとめチームの成果を上げていったらいいのか。その答えは自分たちで見つけなくてはならないと考えました。

#### 理論だけでは学べない、実践こそが実り

活動当初は文献で勉強し、プロセスを理解しようとしていました。分科会を小チームに分けて40人以上のディスカッションを重ね、チームビルディングのあり方は見えてきたものの、教科書的なリーダー像と自分とのギャップが大きく、不安や悩みを拭拭するには至りませんでした。ここで方針転換し、自分はリーダーとしてどうありたいのか、今の自分に足りないところは何かとことごとん自分と向き合うことにしました。自己分析シートを作成、自分とメンバーの行動特性把握、全員参加の終日合宿を毎月実施。互いに本音をさらけ出し、泥臭い議論を重ねることで、分科会メンバー間の信頼関係も深まりました。

これらの活動の中で私たちは「同じ言葉でも受け取り方は人それぞれ」ひとりひとりに伝えなければならぬこと、「本音の議論を繰り返すことで、信頼関係が深まり、自ら積極的に活動できる」こと、そしてリーダーのすべきことは「メンバーひとりひとりの強みを発揮、弱みを補完して自立自走するチームを作ること」と気づいたのです。そのために取り組むべきことは、次の3点と考えています。

- ①自分の言葉でビジョンを語る
- ②メンバーが安心して何でも言える雰囲気を作る
- ③メンバーひとりひとりをよく見て、チームをゴールへ導く

#### 学びを活かす

活動での学びを活かすため、実体験を踏まえ「自立自走するチームの作り方」というリーダー応援ブックを作成しました。私たちがだけでなく、チームビルディングに悩むリーダーに活用していただける冊子です。

私たち29名は、「まさかー」の時代のリーダーとして「自立自走するチーム」を作り、会社の未来はもちろん、さらに日本の未来を変えてまいれる所存です。(記・蓮見 麻美 / アサヒグループ食品株式会社)

(記・蓮見 麻美 / アサヒグループ食品株式会社)

## 「Women To The TOP！」 ～彩りある人生のために～

幹事会  
活動統括

第6期幹事メンバー 奥 さちこ（株式会社内田洋行）

### 「Take the Step Upward！」 ～自己成長の機会～

女性活躍推進法が施行された2016年4月、「キャリアビジョンが明確でない」「リーダーシップに自信がない」「ライフイベントとどう向き合うのか」といった、悩みや不安を抱えた総勢301名の女性が都内の会議室に集結しました。とはいえ、私たちは皆、会社が与えてくれたチャンスを逃さず、J-Win活動で必ず何かを掴んで成長したいという思いを持っていました。



そこで、幹事会では第6期活動方針を「Take the Step Upward！」とし、「キャリアビジョンを明確に描き、周囲から学びや気づきを得ながら（360° ネットワーキング）、今すべきことをとことん考え（TOKOTONG）、自ら行動する（一人一躍）こと」を目標に掲げ、活動をスタートしました。

幹事会では、「メンバーがキャリアビジョンの重要性を理解し、リーダーマインドを醸成できるプログラムにしよう」と、とことん議論を重ねました。時間や場所の制約がある中でも、常に参画の気持ち忘れずに、ITを活用して意思疎通を図りました。J-Win活動と会社業務の両立は容易ではありませんでしたが、「異なる企業文化を持つユニークな皆に会って刺激を受けたい」という思いが、仕事の効率を上げ、お互いの置かれた立場や状況を理解し「助け愛（たすけあい）」の気持ちでカバーし合うことができました。

まさに多様な人材が、お互いを認め合いながら自己成長ができる、ダイバーシティの実践の場。それが、一年間のJ-Win活動でした。

### 「Lady, Ready Go！」 ～彩りある人生のために～

私たちは、J-Win活動という会社ではできない貴重な「経験」を通じて、多くの「学び」を得ました。今までの悩み迷っていた時間を取り戻すためにも、スピード感を持って、変化を恐れず積極的に挑戦していきたいと思えます。





Next Stage活動

# 2016年度 Next Stage活動の軌跡

文：Next Stage広報委員会・幹事会担当

## 7回にわたる 講演会を開催

年間で7回に渡り、各分野から講師をお招きして講演会を開催しました。経営層をめぐり女性メンバーに必要な経営者意識と高い視座、広い視野、長期的な視点を醸成するために、ご講演内容は多岐に渡りました。講演会から得た気づきをそれだけにとどめず、自身のアクションプランに反映し即行動に移すこと、そしてNext Stage活動テーマである「共感の波を起こそう」私たちが企業・社会を変える原動力になる」につなげることをめざしています。各自の課題につながる熱い想いの質問に答えてくださった講師の方々に対し、感謝の思いでいっぱいです。各回の様子を参加者の感想から紹介します。



**第1回**  
認定NPO法人ゴールドリボン・ネットワーク 理事長  
松井 秀文様  
「組織をリードしていくうえで必要なこと」

●リーダーとしての節目節目の決断、組織への浸透の重要性、常にお客様視点であることが会社の発展につながることを改めて深く理解した。

**第2回**  
日本労働組合総連合会 前会長  
古賀 伸明様  
「働くことを軸とした安心社会の実現に向けて」

●人の意識や社会構造、技術変化に伴って社会のあり方が変化の中で、働く意味・個人と企業の関係性について考えを深めることができた。

**第3回**  
経済産業省 経済産業政策局  
今里 和之様  
「新産業構造ビジョン」第4次産業革命をリードする日本の戦略」

●世界動向、日本の課題（改革スピード、官民協働、障壁）を認識。関連分野における自社事業チャンスを考えるきっかけとなった。

**第4回**  
SAP ジャパン株式会社  
代表取締役会長  
内田 士郎様  
「グローバル・ビジネスにおけるリーダーシップについて」

●将来起こりうることを見据えた課題設定・検証が大事であると再認識した。正しいことをする、やり遂げるという信念に共感を覚えた。

**第5回**  
元東京海上ホールディングス株式会社代表取締役副社長  
雨宮 寛様  
「古典に学ぶリーダーのあり方」

●なぜ古典に触れるのか、現在の自分の立ち位置、あり方を謙虚に振り返る気づき、将来の自分のあるべき姿のヒントを多く得ることができた。

**第6回**  
一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科 教授  
伊藤 友則様  
「CSV・新たな共通価値の創造」

●本業で社会貢献をし利益を出すという極めてシンプルな命題を実現するために、いかに具体的方策に落とし込むか、というプロセスについて深く考えさせられた。

**第7回**  
日本航空株式会社  
代表取締役専務執行役員  
大川 順子様  
「現場から経営へ」

●JAL再生からJALフィロソフィー浸透に至るお話を伺い、トップから社員個々に至るまで共通思想と覚悟を持ち、実行を積み重ねることの大切さ、会社としてのあるべき姿を改めて気付かせていただいた。

## 内永理事長の ラウンドテーブル

今年度は、内永理事長のラウンドテーブル（以下、RT）を計3回実施しました。多くの参加希望者の中から、Next Stage初参加メンバーを優先的に選抜し、RTに臨みました。役員を射程に入れた視座の高め方、苦手上司への接し方、理事長が日々の生活で心がけていること、部下育成の悩み等の参加者の課題に始まり、昨今のポピュリズムの台頭と多様性との関係まで話題は多岐に渡りました。これからの時代は成功体験に基づかない決断が必要であり、自分の価値観で物事を考えることが大切である等のアドバイスを頂き、非常に有意義な時間となりました。

**「感想」**  
第1回（10月25日）  
参加者：21名

●部下の育成について悩んでいましたが、内永さんの「あなたの方の最大の仕事は、成果を上げることであり、部下の育成ではない。なぜなら、ここは学校ではなく職場であり、部下も給料をもらっているから」という言葉を聞いて、悩みが一気に解消されました。

●何事に対しても考え抜くこと。しっかりと考え抜けばそれは揺るがないものとなり、誰に対してもしっかりと説明できれば自信につながる。一つ一つの課題に対し、考え抜くことを実践していきたいと思えます。

●来年から新たな部署を担当することについて、内永さんからのアドバイスを得て、会社が私に与えてくれたチャンスだと思っ前向きに取り組みしたいと思います。

**第2回（12月14日）**  
参加者：20名  
**第3回（1月10日）**  
参加者：17名

な議論を行いました。また、パネルディスカッションでは、Next Stageメンバーがリーダーとなり、失敗談なども含めた自身の経験につき共有を行い、今後の活動に向けて多くのインプットを行うことができました。

**④懇親会**  
ネットワークを充実させるという意味では、日常とは異なる環境で集まることで、より深い結びつきができたと感じています。また、夜遅くまで議論が展開され、メンバー間で自身の経験や悩み等を共有することで、さらにGear Upすることに役立ったと実感しています。

今年度は昨年と異なり宿泊での合宿にチャレンジしましたが、楽しく充実した合宿とすることができました。運営サイドとしては新たな試みであり不

の意志を持つこと。不安でもチャレンジし、自信を高めていきます。日々、「結果にこだわる」ことをさらに意識し、自身の行動や考えに信念と自信を持って遂行するようにしたいと思います。



第1回集合写真



第2回集合写真



第3回集合写真

安も多くなりましたが、運営委員会のメンバーの尽力により、満足度の高い合宿となりました。

仲間とともに、上級管理職に向けてより層研鑽していきたいと思えます。Gear Up!



基調講演



グループディスカッション1日目

## 宿泊合宿を実施

2017年1月27日～28日にかけて静岡県三島市にある、東レ株式会社総合研修センターをお借りして宿泊合宿を実施しました。延べ11名のメンバーが参加し、有意義な時間を過ごすことができました。

今回の合宿は、左記の4部構成で行いました。

### ①内永理事長の基調講演

1時間ほどの講演およびQ&Aで構成され、多くの示唆を得る時間となりました。

講演では、スピードの早い時代となつた今、意思決定においてもスピードが重要であり、変化に対応する必要があること。我々はグローバルを見たときのリー

ダーシップや論理的思考が不足しており、研鑽が必要と実感したこと等改めて深く、自身の課題を認識しました。

### ②研究会中間発表

9つの研究会が活動の中間報告を行いました。今年度の総仕上げである5月25日の活動報告会に向け、理事の方々から貴重なアドバイスをいただき多くのヒントを得ました。

研究会活動を通しリーダーシップを身につけるという目的達成に向け、活動を加速させる決意を新たにしました。

### ③リーダーシップに係るグループディスカッション

グループディスカッションでは、リーダーシップに関する考え方や小池都知事、ラリー・クリントン氏を題材として、活発





JEN活動

# 自己研鑽を通じて さらなるステップアップを目指す

— 下半年定期例会・合宿レポート —  
文：JEN幹事志清聡子(日本アイ・ピー・エム株式会社)

J・Win三層ネットワークの最上段に位置するJENは、今年度の活動の柱として、①JENメンバー自身が見識を深め、より広い視野を養い、さらなる上級役員を目指すべく自己研鑽②J・Winの後進メンバーの指導・育成によるGene Back活動の2つに取り組んで参りました。今回は①の自己研鑽プログラムとして開催した定期例会ならびに合宿について報告します。

## 10月定期例会

10月定期例会は、JENメンバーのGEヘルスケア・ジャパン株式会社執行役員サービス本部長 藤谷京子氏に「GEの中ですすめているIndustrial Internet」について、講演いただきました。GEでは、世界が必要としているものを作るという「GEの理念」のもと、モノ・データをつなぎ合わせ活用するデジタルカンパニーを目指し、「製造」から「製造+IT」へのDNA Changeを図っている。その具体的取り組みをわかりやすく解説いただいた。このようなJENメンバー個人の得意とする分野の知識の共有を今後も進めていければと思う素晴らしい講演でした。

## 11月定期例会

11月の定期例会は、JENメンバーのマクロミル株式会社執行役員グローバルCTOの小川久仁子氏に「ベンチャータクティクスマーケティングリサーチ」について、講演いただきました。日本IBMからマクロミルに転身されてご自身で経験された企業文化の違いから導き出されたベンチャータクティクスの長所と短所、具体的なマーケティングリサーチ手法に、JENメンバーは傾くことしきり。活発な質問が飛び出し、2016年を締めくくる充実した勉強会となりました。

## 1月定期例会

年初の定期例会は、ネットイヤーグループ株式会社代表取締役兼CEOの石黒不二代氏に、「顧客が企業を変える『デジタル時代の成長戦略、オムニチャネル構想』」について、企業事例も多数交えたお話をいただきました。いち消費者としても興味深いトピックであり、経営者としても、自社戦略



を振り返り、危機感を持ちながら、前めりに聴き入ってしまいうテーマでした。石黒氏からは、「意識の高いメンバーからたくさん刺激をいただきました」とありがたい感想もいただき、懇親の時間もあつという間でした。

2月の定期例会は、多くのメンバーからの熱望に応え、内永理事長をお迎えし、「グローバル戦略」と題しご講演をいただきました。初めにIBMでの36年の経験、特に90年代初頭の赤字転落から会社を立て直した会長の壮絶な大改革とそこから学び、そして日本IBM卒業後、ご自身がCEOとして手がけたベリッツでの変革のご経験、そこから導き出されるグローバルリーダーの要件を体系立ててお話しいただきました。メンバーに対しては、今の役員という立場がゴールではなく、またGive Backだけでもなく、まさにトップを目指して、自己研鑽を続けてほしいとの力強いエールをいただきました。その後のテーブルごとの懇話でもメンバーからの矢張り早の質問に丁寧にお答えいただき、時間を忘れる大盛會となりました。



## 2月合宿

2月18日土曜日の午後、ホテル椿山荘東京で、2016年度合宿を開催しました。鷺谷幹事長の挨拶、谷津事務局長による今年度J・Win活動全体の共有後に、5グループに分かれ今年度の成果、来年度方針、課外活動について活発な意見交換を行いました。定期例会は講演会が第一線のテーマで相互研鑽もあり、来年度は最先端の変化を学び、地域活性化も取り上げたい等の意見が出ました。現役支援も早期参加ができて良かったとの意見が出ました。基調講演は、アクセンチュア株式会社アクセンチュア・インタラクティブ統括の黒川順一郎氏による「顧客体験の再構築から始まる、デジタル時代の産業革命」。デジタルをテコにした産業革命が起こっており、顧客体験を軸とした再構築により、企業側に大きな価値転換が求められているという骨子で、実例を交えて熱く語られました。懇親会でも、黒川氏と順次グループ毎に率直な歓談を行い、大いに盛り上がり上がった合宿となりました。



女性を育成する前に、女性の意識を変えておくことが重要なこと、その上で選抜研修やメンター制度などの施策を実施することが分かりました。エグゼクティブリソースの作り方、その教育の必要性がとても参考になりました。

## 「2016年度第6回J・Winダイバーシティ推進責任者会議(ラウンドテーブル)」を開催しました



この会議は、ダイバーシティ推進に携わっているご担当者様を対象に、ダイバーシティ推進における課題や疑問について、他の出席者および内永理事長との共有と対話を通じて、解決のヒントを得ていただくことを目的に、11月10日(木)TKP九段下神保町ビジネスセンターにて、ラウンドテーブル形式で実施しました。出席人数は16名(16社)でした。

当日は、D&I推進のための取り組みでJ・Winが定義している8領域の中から、「管理職のアカウンタビリティ」と「女性の育成」をテーマとして取り上げました。ご出席の皆様のご紹介の後、事務局より「管理職のアカウンタビリティ」の推進に向けて、「管理職の理解」、「管理職の推進行動」、「研修・評価制度などの仕組み」の3要因で施策を立案するアプローチ、「女性の育成」については、「育成を推進する環境」や「仕組みや育成プログラム」の2要因で施策を立案するアプローチを事務局よりご提案しました。その後、テーマごとに出席者からご意見やご質問が多数あり、内永理事長からご経験を踏まえたアドバイスや出席者からの

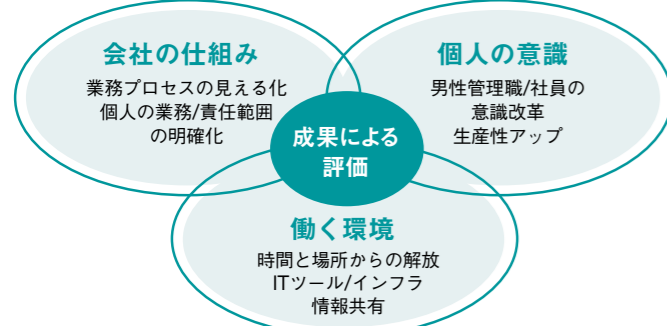
取り組み例のご紹介など活発な議論が展開されました。J・Winでは、経営戦略としてD&I推進のために重要な8領域の取り組みを以下のように定め、10年間の活動の経験および、延べ500社を超える取り組みと実績データから、8領域それぞれの施策を継続的かつ体系的に実施することで、実績に結びつくと考え

J・Winでは、重要な取り組み8領域について、各領域の施策を推進する要因と関連について、引き続きダイバーシティ推進責任者会議を通じて皆様にご提案し、議論を通じて、体系化してまいります。(左記参照)

### 【D&I推進のための取り組みの重要8領域】

- (1) 経営トップのコミットメント**  
D&I推進を経営戦略と位置づけ、自ら推進リーダーとして行動
- (2) D&I推進実行体制**  
D&I推進の責任組織と体制作り、PDCAサイクルの確立
- (3) 管理職のアカウンタビリティ**  
D&I推進の重要性と自らの役割・責任の理解、女性の育成・登用のための自主的かつ具体的な行動
- (4) 女性の育成**  
女性社員のキャリア開発・育成、積極的な登用により、能力を最大限発揮できる環境の整備
- (5) 女性の意識改革**  
自らの可能性の拡大とキャリアアップ意識の醸成
- (6) 働き方の変革**  
勤務場所や勤務時間からの解放。生産性向上に向けITツールを活用した取り組み
- (7) 業務プロセス・評価プロセスの見える化**  
業務遂行や判断基準、評価基準およびプロセスなどの見える化
- (8) 組織風土の変革・男性の意識改革**  
多様性を認め、能力発揮できるよう、組織を構成する全ての社員の意識改革、組織風土の変革

### 「働き方の変革」の推進に向けた要因



※2016年7月8日(金)開催の第3回ダイバーシティ推進責任者会議(ラウンドテーブル)でご提案したものです



ベーシックアチーブメント 大賞

日本航空株式会社

〔授賞理由〕  
JALグループ社員の基盤となる考え方「JALフィロソフィ」のもと、経営トップの強い覚悟とリーダーシップによるトップダウンと、グループ国内全社での数値目標・行動計画の策定・公開や「JALなでしこラボ」をはじめとするボトムアップにより、グループ全体を巻き込んだ推進体制を整え、女性リーダー輩出のバイブレーション強化を進めている。女性のみならず、管理職の意識改革をはじめ働き方や組織風土の変革への取り組みにより、さらなる推進が期待できる。



特に評価された施策・取り組みは、次の通り

経営トップのコミットメントと強力な推進体制

- 数値目標の公表
  - 2023年度末までに、JALグループの女性管理職比率20%
  - 2023年度末までに、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率15%以上
- 経営トップとグループ各社のダイバーシティ推進担当者に至る網羅的な推進体制
- 管理職向け研修・フォーラム実施と女性リーダー候補者の育成計画 策定

「JALなでしこラボ」に代表されるボトムアップ

- なでしこラボプロジェクト
  - ダイバーシティ推進に関する研究、提言、提言の具現化
  - 社内外との連携、発信
- グループプロジェクト
  - JALグループ国内全社の現状把握と行動計画策定、進捗管理
- 働き方改革
  - ワークショップを通じた働き方、業務効率化の取り組み

ベーシックアチーブメント 準大賞

日本たばこ産業株式会社

〔授賞理由〕  
JTグループの持続的成長のため、ビジネスモデルの変革が求められる経営環境のもと、経営トップが経営戦略としてD&Iの重要性を宣言し、強力な信念とリーダーシップのもと、グループ丸となって短期間で一気に推進している。「働きやすさ」をベースに「働きがい」の実現を目指し、意識改革、成長支援、環境整備の3本柱で女性活躍にとどまらず多様化に取り組み、さらなる推進が期待できる。



特に評価された施策・取り組みは、次の通り

3本柱による多様化推進

- 意識改革
  - 経営トップのメッセージ発信/管理職の意識改革/社員全体の意識醸成
- 成長支援
  - CDP (Career Development Program) 管理
  - 人財のリスト化、個別CDP管理⇒経営トップによるモニタリング
  - 階層に応じた女性社員の成長支援

環境整備

- 育児、介護に関する支援施策の拡充
- 多様な働き方の実現に向けた拡充
  - 「働きやすさ」の担保/「働きがい」を支援/「働き方を選択」

経営者アワード



アフラック  
日本における代表者・社長  
山内 裕司様

〔授賞理由〕

ダイバーシティ推進を、重要な経営課題の一つとして位置付け、女性活躍推進のための仕組みを構築し、役員以下すべての階層で女性登用の実績を伸展させた。自ら率先して女性の活躍推進に取り組む姿勢は、部門の自発的なD&I推進の活動を誘発するなど、多大な影響力を発揮しており、その強力なリーダーシップは、称賛に値する。

リーダー・アワード



SGホールディングス株式会社  
取締役 管理・統制担当  
漆崎 博之様

〔授賞理由〕

「わくわくウィメンズプロジェクト」の統括責任者として、経営層・マネジメント層がプロジェクトに必ず参画する推進体制を構築した。社長や経営層の評価に女性活躍進捗度を入れるなど、各社が主体的にプロジェクトを推進するよう働きかけ、女性取締役輩出につなげた。グループ企業文化の変革のみならず、業界のイメージアップに貢献した行動力とリーダーシップは、リーダー・アワードに値する。

審査委員長講話

東京家政大学名誉教授  
樋口 恵子 氏



福利厚生から経営戦略へ

J-Winダイバーシティ・アワードが立ち上がって10周年。私は、最近の7回を担当させていただき、今さらのように、企業のあり方、人間の働き方にこの賞が変化の波頭立ってきたことを実感しています。今、会社が変わる、社員が変わる、ダイバーシティが進む、人間と社会が変わり、という現場に立ち会えたことを心から幸せに思い、この活動に敬意を捧げます。  
今、政府の政策の中心に躍り出た、女性活躍推進法、働き方の改革、育ボスの推進による子育て環境の整備、介護離職ゼロ作戦。みんな女性、ひいては男性、多様な働く人々の能力を生かす土台作りであり、人材確保の要です。かつて、社員の特典と思われた「厚生福祉」が「経営戦略」の最前線に位置づけられているではありませんか。

今回、ファイナリストに残った10社は、それぞれ普遍性も独自性も甲乙つけがたく、各賞ごとに1社を選ぶのは至難の業でした。共通して変化を感じたのは、トップの方々自身が柔軟な生き方を自らの人生に取り入れておられること、男性管理職の方々から、初期には多少見られたごちなさが払拭されて、自然体でD&Iを進めていらっしゃることでした。  
今年初め、駐日大使館の女性高官の方から次のようなお話を聞きました。「それまで数回日本に赴任し、直近は2012年だった。来てここは日本かと目を疑った。ベビーカーを押す父親が車内に、路上にこんな増えていたとは」。  
長く変わらなかった日本の風景が、今は時々刻々変わりつつあります。

- ダイバーシティ・アワード  
2017 J-Winダイバーシティ・アワード  
審査委員会
- 審査は左記の審査委員会各委員の合議による。  
審査委員長 樋口 恵子  
東京家政大学 女性未来研究所長・名誉教授  
審査委員 井上 昭三  
次城キリスト教大学名誉教授  
内水 ゆかり  
NPO法人J-Win 理事長  
一般社団法人ジャパンダイバーシティネット  
ワーク 代表理事  
小原 哲郎  
株式会社リックリサーチ 相談役  
NPO法人J-Win 理事  
古賀 伸明  
公益財団法人連合総合生活開発研究所 理事長  
波津 健  
コムズ送信株式会社 取締役会長  
武川 恵子  
内閣府 男女共同参画局長  
中石 幸孝  
経済産業省 経済産業政策局 大臣官房審議官  
吉田 学  
厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長  
吉丸 由紀子  
株式会社ニフコ 執行役員

J-Win Diversity Award 2017  
2017 J-Win ダイバーシティ・アワード (第10回)  
受賞企業決定!

ダイバーシティ&インクルージョン推進に先進的に取り組んだ受賞企業ならびに受賞者の皆さんをご紹介します。

大賞

株式会社リクルートホールディングス



〔授賞理由〕  
経営理念にある「個の尊重」の実現に向け、経営トップのコミットメントとグループのシナジー効果を生み出す推進体制により、グループ全体でD&I推進活動が進化、加速している。女性の意識改革や育成、管理職の意識改革、働き方の変革への新たな取り組みに加え、全ての多様性への展開など、その活動は社内にとどまらず、社会全体への貢献を目指した新たな挑戦を始めており、今後さらなる発展が期待できる。

特に評価された施策・取り組みは、次の通り

- 女性の意識改革および育成への取り組み
  - 経営TOPプロデュース・次世代マネジャー向けスキル講座

管理職の意識改革への取り組み

- 育ボサポートキャンプ (ワーキングマザーの理解を深める管理職向け研修)
  - 「育児をしながら働く人」の生活体験をきっかけに管理職のD&Iに対する理解促進

働き方変革への取り組み強化

- サテライトオフィス
  - 東京近郊に35拠点展開、キッズスペース付きサテライトオフィスの実証実験
- 全ての従業員を対象としたリモートワークを本格導入\*
  - (※)導入企業：(株)リクルートホールディングス、(株)リクルートアドミニストレーション、(株)リクルートマーケティングパートナーズ、(株)リクルート住まいカンパニー、(株)リクルートコミュニケーションズ

社外へのナレッジ提供

- 「子育てしながら働きやすい世の中を、共に創る。」iction!プロジェクト
  - 「タウンワーク」主婦・主夫歓迎の仕事特集や4時間以内勤務等の短時間勤務JOBの創出 (1.5万件以上掲示)
  - 妊娠/出産から職場復帰まで応援する両立支援アプリ「カムバ!」(2万人以上使用)

準大賞

損害保険ジャパン日本興亜株式会社



〔授賞理由〕  
ダイバーシティ推進のスローガン「Diversity for Growth」実現のため、経営トップが強いリーダーシップを発揮して、経営戦略としてD&Iを推進している。経営層の関与に加え、各地の自治体や異業種交流により、ネットワークの構築による女性リーダーの育成強化や管理職の意識改革、時間と場所に捉われない柔軟な働き方など企業の組織風土改革を推し進めており、今後さらなる進展が期待できる。

特に評価された施策・取り組みは、次の通り

- 女性リーダーの育成・登用にむけた取り組み
    - 女性経営塾 (役員候補者向けの選抜型プログラム、受講者累計88名)
    - メンター制度 (メンター経験者181名、メンティ経験者367名)
    - プレ女性経営塾 (マネジメント層を育成する選抜型プログラム、受講者累計362名)
  - 地方自治体や各地域での異業種交流による、女性ネットワークを構築
- 管理職の意識改革
- 社長と部店長のダイバーシティマネジメントに関する直接対話
  - イクボスの育成 (セミナー、ネットワーク、異業種交流会、介護との両立セミナー)
  - Career Cafe 28 (若手女性社員研修)
- ワークスタイルノベーション
- テレワークとシフト勤務の適用者を全社員26,000人に拡大
    - テレワーク利用者は前年比約3倍、シフト勤務は約1.5倍

ダイバーシティ・アワード  
2017 J-Win  
ダイバーシティ・アワード 実施要領

1 企業賞

「J-Winダイバーシティ・アワード」では、D&Iを推進し、女性リーダーを継続的に輩出している先進企業を表彰する「企業賞」と、企業においてD&Iの推進に顕著な貢献をした個人を表彰する「個人賞」の2つを表彰する。

D&I推進を経営戦略として位置づけ、「女性活躍推進」を重要課題として、女性リーダーを継続的に輩出する仕組みづくりに積極的に取り組む、多様な能力やアイデアを融合し、新たな価値を創造していくイノベティブな組織風土の形成に取り組んでいる企業を表彰する。

D&I推進の進み具合により、アドバンスト&ベーシックの2部門に分けて表彰する。

アドバンスト部門 (アドバンスト部門)  
J-Winダイバーシティ・アワード  
ベーシックアチーブメント大賞 (ベーシック部門)

アドバンスト部門・女性活躍の課題解決に向け、PDCAを回し、より有効な仕組みに発展させ、女性リーダー輩出の実績が出ている企業、及び女性のみなさんに対する多様な展開し成果を出している企業を表彰する。

ベーシック部門・D&I推進の第一歩として、女性活用を意義と目的を示し、目標を定めて仕組みや制度を整え、行動を開始している企業を表彰する。



**プログラム** ※肩書き等はセミナー実施時のものです。

▶ **基調講演・特別対談**

「女性活躍推進の真の意義とは」  
～経営の視点から、女性活躍推進の本物の意義を解き明かす～  
日産自動車株式会社 取締役 副会長 志賀 俊之氏  
NPO 法人 J-Win 理事長 内永 ゆか子

▶ **リレートーク**

「J-Winの女性ネットワークによる、女性リーダー育成」  
・日立化成株式会社 西岡 佳津子氏  
・パナソニック株式会社 松尾 三紀子氏  
・株式会社三菱東京UFJ銀行 南里 彩子氏

「自社の女性活躍推進とJ-Win活動」

・東京急行電鉄株式会社 高橋 葉子氏  
・大阪ガス株式会社 伊藤 郁恵氏  
・日本航空株式会社 福家 智氏



2016 J-Winオープンセミナー in 大阪

# 「企業における女性リーダー育成」 成功へのアクション

NPO法人 J-Win が主催するセミナー「企業における女性リーダー育成」成功へのアクション」が、12月2日(金)に大阪・心斎橋で開催されました。女性活躍推進法が施行され、企業への取り組みが加速するなか、女性活躍推進の意義や具体的なアクションについて紹介。関西エリアでは初開催となるセミナーに、各企業の人事担当者など、約150名が参加しました。

**女性活躍推進の意義を理解し  
具体的なアクションへ**

企業での女性活躍推進への取り組みが本格化してきました。2016年に新法が施行され、事業主行動計画を策定したという企業も多いかと思えます。では、具体的に何をすれば「成功へのアクション」になるのでしょうか。

日産自動車株式会社 取締役副会長 志賀俊之氏と、J-Win 内永ゆか子理事長の対談では、女性活躍推進の真の意義や企業がすべきこと、当事者である女性の意識改革の必要性などについて意見交換。会員企業6社のリレートークでは、J-Win の活動体験や具体的な成功事例についても報告があり、企業戦略としての具体策が示されました。

**ダイバーシティの推進が  
日本全体を強くする  
エネルギーに**

特別対談では、ダイバーシティの目的や、推進する上での具体的な施策、トップの関わり方などについて活発に意見交換。志賀氏は、

# D&I最新動向海外視察

～最新のD&Iの状況を探るために  
ニューヨーク視察を実施しました～



アメリカにおけるD&I先進企業各社を訪問し、近い将来の進むべき企業の在り方を視野にいたD&Iの考え方と活動のヒントを得てきました。視察に当たっては、アドバイザーボードメンバーを中心に企業内で影響力を発揮し、日本でのD&I推進に展開可能性を検討していただける役員クラスの方々6社6名に同行いただきました。日程は10月30日～11月4日の4泊6日で、この期間は女性メンバーの海外研修と同日程ということもあり、同行者の方々と女性メンバーとの交流も行いました。

**D&I先進企業とされる企業6社を訪問**

今回の視察の目的は次の3つを掲げて実施いたしました。

- 1 米国のD&I先進企業の好事例を知ること
- 2 日本より進んだステージにおける真のD&Iの価値を知るとともに、気づきや取り組みを持ち帰ること
- 3 グローバルレベルのD&I推進リーダーとのネットワークを築くこと

アメリカにおけるD&I先進企業とされる企業6社 (IBM, EY, Prudential, General Motors, PwC, Boston Scientific) を訪問対象とし、各企業のD&I推進者からD&I推進のビジョンと現状をうかがいました (下記「セッション日程」参照)。

また、D&Iに関するコンサルティングのバイオニアであるTed Childs氏よりグローバルD&Iについてお話を伺いました。企業

のD&I推進活動の特徴に応じてテーマを設け、焦点を絞ったディスカッションを行い、多くの知見を得ることができました。

**インクルーシブネスに焦点を当て  
その先へ視野を広げている先進企業**

どの訪問企業も「D&I推進は市場競争に勝つため」とD&I推進の目的が明確でした。企業文化の変革を行い、階層的組織でなく、コラボレーション(協働)できる組織を形成することにより、イノベーション創出につなげようとしていました。「居心地の悪いことが居心地いいと考えられる」環境で、すべての才能ある人材(人材ではなく)が最高のパフォーマンスを発揮できる環境をつくるのが目標になっていました。また、ミレニアルズという現在20～35歳くらいの2000年以降に成人になった若者が働き手の主流となる近い将来の企業の在り方を既に検討しており、特にIBMは明確なプロセスをもって着実に変革を推進していました。D&I推進が女性活躍推進からその対象範囲およびその目的を大きく広げていました。

一方、先行企業としての取り組み施策で苦労した点、工夫した点なども具体的に聞くことができました。やはりポイントは経営トップのコミットメント「Tone at the top」とスポンサーシップによる育成・昇進・異動で、スポンサーシップすることを役職者の評価対象とするなどの仕組みが確立されていました。推進活動においては、実施部隊にリーダーと権力ある役員をアサインすることが必要であるということ、そして、シニアリーダーである男性支援者(“Men as Allies”)という言葉が使われていました)のかかわりと、外部団体からの評価や進捗度を数値で見える化することの重要性を訴えていました。また、社内のみならず社外から積極的にエグゼクティブを登用することが、過去の成功体験の打破には有効といった意見には、内部昇格が多い日本との違いを再認識しました。

日本より数段進んでいるD&I推進の実態を知り、数十年先に視点を置いたビジョンや目標設定の必要性を理解するとともに、現状取り組んでいる経営トップのコミットメントやメンバーおよびスポンサー制度などを、確実に実行することがD&I推進を進めることであると再確認しました。参加者も視野の広がりを感じた視察であったようで、今回得られた知見等は、ダイバーシティ推進責任者会議などで情報共有を図りたいと考えています。

\*本視察は、費用の一部として米日財団の助成金を活用しております。

**セッション日程とテーマ**

日時	時間帯	項目
2016年 10月30日(日)	夜	女性メンバーと合同 Kick-off Dinner
2016年 10月31日(月)	午前	IBM「リーダーシップ、人材戦略」
	午後	EY「D&I推進力、取組み事例、スポンサーシップベア」
2016年 11月1日(火)	夜	D&Iメンバー Dinner
	午前	Prudential「BRG (Business Resource Group) 運営とメリット」
	午後	米日財団表敬訪問 参加者振り返り会
2016年 11月2日(水)	夜	女性メンバーと合同 NY 商工会議所
	午前	General Motors「経営陣の半数が女性、サプライヤーダイバーシティ」 Ted Childs, LLC Session「Global D&I, 現在そして今後の展望」
	午後	PwC「Breakthrough Leadership Program, He for She」 Boston Scientific「スポンサーシップ展開の知恵、ERG」
	夜	J-Win Dinner

**J-Win活動から  
得られた経験が  
女性リーダー育成の源に**

実際にJ-Winの活動に参加した各企業のリーダーが登場し、3層の女性ネットワーク「女性メンバーNetwork」「Next Stage」「JEN」の活動の特長や、経験から得られた成果が、現在の仕事にどう役立っているかが語られました。また、会員企業の担当者からは、各企業でのダイバーシティへの取り組みや、J-Win活動がどのように活かされているか、事例を挙げながら紹介されました。

参加者からは、「特別対談の、多様性を増やすことがイノベーションにつながるという話が興味深かった」「リレートークでJ-Winでのリアルな活動体験を聞いて、私も彼女たちを目標にしたい。関西でもこうした活動を実現したい」といった感想が寄せられました。「他社のダイバーシティ推進への具体策を聞いて、自社の取り組みを振り返る機会になった」という人事担当者からの声も聞かれ、意義ある情報共有の場になったようです。

**J-Win会員企業6社によるリレートーク**

**J-Win3層の女性ネットワークによる女性リーダー育成**

▶女性メンバーネットワーク分科会での、さまざまなトップの方へのインタビューを通して、経営にダイバーシティは必須だということに自信を持たれた。

(日立化成株式会社 西岡氏)

▶もともと管理職になるつもりはなかったが、J-Winに参加して意識が変わった。Next Stageの活動を関西経済の活性化につなげていきたい。(パナソニック株式会社 松尾氏)

▶JENの講演で、「社長を目指している」と言い切った女性執行役員の方に、とても魅力を感じた。こうした刺激の中で、継続して自己研鑽ができる。

(株式会社三菱東京UFJ銀行 南里氏)



**自社の女性活躍推進とJ-Win活動**

▶累計17名がJ-Winに参加し、そのうちの1名が、東急電鉄の連結子会社としては初めて女性社長に就任。「Women to the TOP!」を実現した。

(東京急行電鉄株式会社 高橋氏)

▶管理職クラスのネットワークに参加したいという要望があり、今年からJ-Winに参加。質の高いプログラムに、大阪から通う価値を実感している。

(大阪ガス株式会社 伊藤氏)

▶J-Win活動が、参加者の成長に役立っていることはもちろん、ダイバーシティ推進責任者会議などで共有される他社の取り組みも非常に参考になる。(日本航空株式会社 福家氏)





# J-Win Calendar

2016年11月～2017年2月までの活動をご紹介します。



11月	NS	11/16	NS 第5回講演会	①
	D&I	11/10	第6回ダイバーシティ推進責任者会議 詳細は19ページ	
	6W	11/28	11月定例会	②
	JEN	11/28	11月定例会 詳細は18ページ	
12月	6W	12/16	12月合宿 詳細は8ページ	
	NS	12/20	NS 第6回講演会	③
1月	6W	1/11	1月定例会	④
	JEN	1/24	1月定例会 詳細は18ページ	
2月	6W	2/16	2月定例会	⑤
	JEN	2/18	2月合宿 詳細は18ページ	
	NS	2/21	NS 第7回講演会	⑥
	JEN	2/23	2月定例会 詳細は18ページ	

## NS 第5回講演会

①

日時 11月16日(水) 19:00～21:00  
場所 TKP市ヶ谷カンファレンスセンター、TKPガーデンシティ大阪梅田  
講師 元 東京海上ホールディングス株式会社 代表取締役副社長 雨宮 寛氏

## 6W 11月定例会

②

日時 11月28日(月) 17:00～20:00  
場所 東京ウィメンズプラザ

「視野を広げる・視座を高める」をテーマにDIC株式会社 杉江和男様をお迎えし「リーダーへの道」についてご講演頂きました。ご講演では、「仕事＝社会の課題を解決し、社会に価値を提供することやリーダーに必要な要素、リーダーシップ力を磨く重要性についてお話がありました。またワークショップでは、3～4名で今までのJ-Win活動を振り返りモチベーションの変化を認識し、今後の活動へのコミットメントを共有しました。(石橋 恵/JALスカイ九州)



## NS 第6回講演会

③

日時 12月20日(火) 19:00～21:00  
場所 TKP市ヶ谷カンファレンスセンター、TKPガーデンシティ大阪梅田  
講師 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授 伊藤 友則氏

## 6W 1月定例会

④

日時 1月11日(水) 17:00～20:00  
場所 東京ウィメンズプラザ

1月定例会は、前半は「会社へのGive Back」をテーマにJ-Win4～6期メンバーから社内等での活動事例をご紹介します。後半は、中日本高速道路株式会社元代表取締役会長兼社長の金子剛様に「組織を変革するリーダーシップ」と題してご講演頂きました。理念を強く持ち、困難から逃げずに挑戦することの大切さや、ロジックとパッションで人と組織を動かされたご経験を伺い、今後の組織貢献・変革への意欲が高まりました。(大森 幸枝/日本政策金融公庫)



## 6W 2月定例会

⑤

日時 2月16日(木) 17:00～20:00  
場所 東京ウィメンズプラザ

「J-Winでのファイナルステップ、そして次のStageへ」をテーマに、Next Stageメンバーによるパネルディスカッションを実施。Next StageやJ-Winで得たマインドやネットワークを継続し、成長し続けることの大切さなどをお話いただきました。また、ワークショップでは、「これからの自分に向けた決意表明」として、自らの今後は漢字一文字で表し、周囲と共有・発表しました。最後の定例会として、J-Win活動を振り返り、今後に向けて明確な意思を確認する機会となりました。(森田 朱美/ゆうちょ銀行)



## NS 第7回講演会

⑥

日時 2月21日(火) 19:00～21:00  
場所 TKP市ヶ谷カンファレンスセンター、大阪大学中之島センター  
講師 日本航空株式会社 代表取締役専務執行役員 大川 順子氏