

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.33

2017 SEPTEMBER



強いリーダーシップが 社員の意識を変革し、組織を変える

日本たばこ産業株式会社 代表取締役社長

小泉 光臣 氏

小泉 従来のように同じ性質や考えを持った社員が集まった、ホモジニアスな組織と比べれば、様々な個性を持った社員が入り交じる組織の方がマネジメントコストやコミュニケーションコストはかかりますが、それらを凌駕するアウトプットが生まれます。現在の多様化した顧客ニーズに素早く対応してい

内永 そのとおりですね。高度成長期は変化のスピードも緩やかでしたが、現在のよう

小泉 今はお客様のニーズが多様かつ高度になり、新たな付加価値を加えた商品「サービス」が求められていますから、以前にも増して、ダイバーシティの重要性が高まっています。

内永 多様性の意義は、まさにそこですね。今までの枠組みや、既成の価値観にとらわれない、新たに多様な視点が物事をとらえない、新しいアイデアを生んでいく。

小泉 今はお客様のニーズが多様かつ高度になり、新たな付加価値を加えた商品「サービス」が求められていますから、以前にも増して、ダイバーシティの重要性が高まっています。

内永 多様性の意義は、まさにそこですね。今までの枠組みや、既成の価値観にとらわれない、新たに多様な視点が物事をとらえない、新しいアイデアを生んでいく。

小泉 今はお客様のニーズが多様かつ高度になり、新たな付加価値を加えた商品「サービス」が求められていますから、以前にも増して、ダイバーシティの重要性が高まっています。

ダイバーシティを推進してこそ
イノベーションが生まれます。(小泉)



自由に意見を交わし、
多様な価値観を掛け合わせる
ことが
大切です。(内永)

内永 社長に就任されてからは、どのように多様化を推進してこられたのでしょうか。

小泉 就任前の2012年5月時点では、女性の管理職比率は1.3%でした。一方で海外のグループ会社では女性管理職の割合が26%でした。まず国内の女性活躍を推進しようと目標を掲げました。管理職の女性の割合を2018年に5%、2023年に10%にする。もっと高い目標を立てるべきという社内の声もありましたが、私は反対しました。数をそろえることだけにこだわっては風土として根付かないと考えたからです。私はそれぞれの役割に適切な人を育て、人材パイプラインを作っていくことが重要と考えています。ですから、掲げた目標は少し背伸びすれば届く現実的なものとした。結果として今年、2018年の目標は1年前倒しで達成することができました。

内永 社長に就任されてからは、どのように多様化を推進してこられたのでしょうか。

小泉 就任前の2012年5月時点では、女性の管理職比率は1.3%でした。一方で海外のグループ会社では女性管理職の割合が26%でした。まず国内の女性活躍を推進しようと目標を掲げました。管理職の女性の割合を2018年に5%、2023年に10%にする。もっと高い目標を立てるべきという社内の声もありましたが、私は反対しました。数をそろえることだけにこだわっては風土として根付かないと考えたからです。私はそれぞれの役割に適切な人を育て、人材パイプラインを作っていくことが重要と考えています。ですから、掲げた目標は少し背伸びすれば届く現実的なものとした。結果として今年、2018年の目標は1年前倒しで達成することができました。

内永 社長に就任されてからは、どのように多様化を推進してこられたのでしょうか。

小泉 就任前の2012年5月時点では、女性の管理職比率は1.3%でした。一方で海外のグループ会社では女性管理職の割合が26%でした。まず国内の女性活躍を推進しようと目標を掲げました。管理職の女性の割合を2018年に5%、2023年に10%にする。もっと高い目標を立てるべきという社内の声もありましたが、私は反対しました。数をそろえることだけにこだわっては風土として根付かないと考えたからです。私はそれぞれの役割に適切な人を育て、人材パイプラインを作っていくことが重要と考えています。ですから、掲げた目標は少し背伸びすれば届く現実的なものとした。結果として今年、2018年の目標は1年前倒しで達成することができました。

内永 社長に就任されてからは、どのように多様化を推進してこられたのでしょうか。

小泉 就任前の2012年5月時点では、女性の管理職比率は1.3%でした。一方で海外のグループ会社では女性管理職の割合が26%でした。まず国内の女性活躍を推進しようと目標を掲げました。管理職の女性の割合を2018年に5%、2023年に10%にする。もっと高い目標を立てるべきという社内の声もありましたが、私は反対しました。数をそろえることだけにこだわっては風土として根付かないと考えたからです。私はそれぞれの役割に適切な人を育て、人材パイプラインを作っていくことが重要と考えています。ですから、掲げた目標は少し背伸びすれば届く現実的なものとした。結果として今年、2018年の目標は1年前倒しで達成することができました。

トップ自らの発信と行動が 社員の意識を変える

内永 それは素晴らしいですね。目標を達成するために具体的にどのようなことに取り組まれたのですか。

小泉 当社は原則、社長の人事権は執行役員までとされていますが、女性の人事については例外的の一つとして私が関与し、年に3〜4回ほど管理職候補者リストをチェックしています。人事担当の執行役員とともに、候補者一人ひとりにつき、管理職になるためにどのようなキャリアを積ませたいか、どのようなスキルを身に付けさせるかなどを検討しています。

内永 トップ自らがそこまでコミットすると、社内には本気度を実感しますね。とはいえ、推進にあたっての障壁はなかったのでしょうか。

小泉 やはりホモジニアスな組織でしたので、男性の意識改革には特に力を注いできました。私が自ら目標を伝え、その実現に向けて行動を起こすことを大切にしました。イントラネットを通じてメッセージを発信したり、社長就任からこれまでに150回ほど全国各地でのタウンミーティングに参加し、女性活躍や多様性の重要性を説いてきました。また、これまで管理職へ登用する際、男性はポテンシャル、女性は過去の実績が重視されがちでした。そこで管理職登用の際には一定の基準で評価するよう、社内での意識付けを行う他、管理職の人事評価では、「人財育成に関する項目」を評価項目に入れていきます。

内永 様々な取り組みを推進され、現在ほどのような変化が生まれているのでしょうか。

小泉 業務プロセスは明らかに変わりました。特に女性は、育児や家事などを行っていた者もいるから、短時間で成果を上げるための時間管理が得意です。全社的にもそうしたお手本を見習って業務プロセスや業務フローを見直し始めました。生産性は高まって

内永 それは素晴らしいですね。目標を達成するために具体的にどのようなことに取り組まれたのですか。

小泉 当社は原則、社長の人事権は執行役員までとされていますが、女性の人事については例外的の一つとして私が関与し、年に3〜4回ほど管理職候補者リストをチェックしています。人事担当の執行役員とともに、候補者一人ひとりにつき、管理職になるためにどのようなキャリアを積ませたいか、どのようなスキルを身に付けさせるかなどを検討しています。

内永 トップ自らがそこまでコミットすると、社内には本気度を実感しますね。とはいえ、推進にあたっての障壁はなかったのでしょうか。

小泉 やはりホモジニアスな組織でしたので、男性の意識改革には特に力を注いできました。私が自ら目標を伝え、その実現に向けて行動を起こすことを大切にしました。イントラネットを通じてメッセージを発信したり、社長就任からこれまでに150回ほど全国各地でのタウンミーティングに参加し、女性活躍や多様性の重要性を説いてきました。また、これまで管理職へ登用する際、男性はポテンシャル、女性は過去の実績が重視されがちでした。そこで管理職登用の際には一定の基準で評価するよう、社内での意識付けを行う他、管理職の人事評価では、「人財育成に関する項目」を評価項目に入れていきます。

内永 様々な取り組みを推進され、現在ほどのような変化が生まれているのでしょうか。

小泉 業務プロセスは明らかに変わりました。特に女性は、育児や家事などを行っていた者もいるから、短時間で成果を上げるための時間管理が得意です。全社的にもそうしたお手本を見習って業務プロセスや業務フローを見直し始めました。生産性は高まって

内永 女性活躍を、経営者の使命としてとらえていたということですね。本心に力強い覚悟と実行力ですが、小泉社長がそもそもダイバーシティの意義にふれたきっかけは何だったのでしょうか？

小泉 当社もかつては男性中心の同じ性質や考えを持った社員が集まったホモジニアスな組織で、あうんの呼吸が通じる、本質としてはいわば内向きの企業風土でした。しかし、1999年と2007年に相次いでM&Aを実行し、一気にグローバル化を進めたことで変わっていかねばならないという機運が開始されました。私自身も世界中を飛び回って仕事をすることが多くなり、意識が変わりました。

内永 女性活躍を、経営者の使命としてとらえていたということですね。本心に力強い覚悟と実行力ですが、小泉社長がそもそもダイバーシティの意義にふれたきっかけは何だったのでしょうか？

小泉 当社もかつては男性中心の同じ性質や考えを持った社員が集まったホモジニアスな組織で、あうんの呼吸が通じる、本質としてはいわば内向きの企業風土でした。しかし、1999年と2007年に相次いでM&Aを実行し、一気にグローバル化を進めたことで変わっていかねばならないという機運が開始されました。私自身も世界中を飛び回って仕事をすることが多くなり、意識が変わりました。

内永 日本たばこ産業様は「2017 J・Win ダイバーシティ・アワード」でベシックアチーブメント準大賞を受賞されました。その審査の過程で小泉社長にお話を伺い、私はとても感激しました。ダイバーシティの本質をご理解され、さらにトップとして見事に実行されていたからです。

小泉 今から5年前の社長就任の際、「社長になるために社長になる」のではなく、「やりたいこと、やらなければならないことがあるから社長になる」のだと思いました。そこで就任にあたり「社長になってやるべきことリスト」を作成しました。今でも机の中に大切にしまい、半年に一度は進捗をチェックしています。そのリストの1行目に書いてある言葉が「Innovation + Diversity (とりわけ女性活躍)」です。ダイバーシティ推進は当社の成長に不可欠であるとともに、社長として私が最優先で果たすべき使命であると考えています。

ダイバーシティ推進は
イノベーションを
生み出すために不可欠

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。



イノベーションの素をつくるべく、企業の体質を変えていきます。(内永)

は、女性の意識変革が一番の課題だと感じています。日本の女性は成果を上げていても、役職が上がること望まない傾向にあります。これは日本独自の風潮でしょう。このままでは日本は海外から遅れをとってしまいかねません。

内永 当社でもかつては女性社員から「役職が上がると家庭との両立が難しい」「ロールモデルがない」といった声がよく聞かれました。私は経営者として、「ダイバーシティを成し遂げなければ会社が危機を迎える。やりたい、やりたくないではなく、やってもやらなければ困るのです。」と言っています。また、自社の常識は他社の非常識、業界の常識は世間の非常識というのはいくつもあることです。そこで、男女問わず積極的に他者と交わり外の世界を経験し刺激を受けることで、意識と能力を高めて欲しいと思っています。

日本の女性はもっとキャリアアップを志すべき

内永 社内の風土が変わってきているのは実に素晴らしいことですね。ところで最近私

東京に本社を構える企業が、地方ではそうした推進力が手薄になるというのも事実だと思います。ぜひともJ・Winの関西支部を起点に、地方からダイバーシティ推進を盛り上げていただければと思います。

内永 ダイバーシティを推進するには、企業の体質を変えていくことが不可欠です。そ

Diversity Policies

日本たばこ産業のダイバーシティへの取り組み

ダイバーシティ推進は持続的な成長に不可欠

たばこ産業は新たな収益基盤の確立が急務であり、イノベティブな発想が求められています。そのために必要不可欠なのがダイバーシティ推進です。当社が掲げる「JTグループWAY」にも「多様な力を結集します」という記載があります。様々な能力を持った人材が、プライベートなどの事情によりキャリアを諦めたり、活躍の場を限られたりすることがないように会社の仕組みや風土を整えていくことで、JTグループの成長を支える人材を将来に渡って確保する。そうすることで、異なる知識やバックボーンを持つ方が集い、互いの知を掛け合わせることで、JTグループの成長を支えるプロダクトやプロセスのイノベーションを生み出し、持続的な成長につながるのです。

2012年に就任した小泉社長が経営の最優先事項の一つとして「ダイバーシティ推進」を掲げ、取り組みが本格的にスタートしました。「ダイバーシティで目指す姿」を策定し、その実現を目指す専門部署として2013年に「多様化推進室」が新設されました。メンバーは全員、人事の業務の経験がない社員のみ。既存制度や考え方にとらわれず、ダイバーシティ推進に向けた本質的な議論をしながら様々な施策を検討・実施してきました。

様々な個性を受け入れ、生かすこと

特に注力したのは、男性社員の意識改革です。女性社員を管理職に引き上げるには、男性のマネジメント層の意識を変えることが不可欠だからです。そこでまず役員、次に管理職と、階層別に研修・セミナーやeラーニングなどで意識変革を図ってきました。アプローチを重ねた結果、今では多くの男性社員がダイバーシティ推進を経営課題ととらえるようになってきました。

今年、女性管理職比率は5.0%を突破し、2018年の目標を前倒して達成することができました。ロールモデルが増え、様々な情報を通じてその働く姿を知ったことで、管理職を志す女性社員も増えてきていると感じます。中途入社の方や外国人の方、LGBTの方など、社員の多様性も広がっています。今後は多様な個性を受け入れ、生かすことが一層重要です。また一方で、製造業であるため全国の営業所や工場などにおいても、同様の多様化推進の浸透が、これからの課題です。各拠点の実情を把握し、現場の声にも耳を傾けながら、最適な方法の確立を図り、全社で真のダイバーシティを実現していきたいと思っています。



多様化推進室の皆さん



日本たばこ産業株式会社 多様化推進室 室長

和中 悠子さん (2017年6月時点)

基礎データ

2013年に多様化推進室を新設するとともに、「多様化推進の目指す姿」を掲げた。「キャリア支援」「風土醸成」「環境整備」の3本柱を同時並行で取り組み、2013年当時1.4%だった女性の管理職比率は2017年6月時点で5.0%に向上。また、「2017 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」」を受賞した。

「ダイバーシティで目指す姿」

多様な人材が継続的に活躍可能な環境づくりを行うことで、将来にわたる事業競争力の強化/持続的成長に資すること

女性活躍推進の現状 (2017年6月1日時点)

- 社員全体の女性比率 14.5%
- 女性役員数 2名 (社外取締役含む)
- 管理職女性比率 5.0%
- 数値目標 女性管理職比率を2018年までに5.0%、2023年までに10.0%にする。

特徴的な取り組み

【キャリア成長支援】

- 階層に応じた女性社員の成長支援 「JTグループ女性マネジメントミーティング」「女性社員向けエンカレッジ研修」など、階層別で女性社員を対象とした研修を実施。
- 個別CDP管理 管理職候補の女性社員を全部門で選定し、個別の育成計画を作成。それに基づき、個別面談、アセスメント、配置・異動などでサポート。
- キャリア意欲への働きかけ 社内の交流会やイントラネットでのメッセージ発信を通じ、キャリアのロールモデルを提示。キャリアマネジメント研修の実施なども。

【風土醸成】

- トップ自らの継続的なメッセージ発信 小泉社長自らが研修・セミナーなどで講話、また全国でのタウンミーティングに参加し、自らの考えを発信。
- 管理職の意識・行動変化を促進 「イクボス実践セミナー」の開催や「イクボスサイト」の設置、eラーニングなどを通じ、役員を含む男性のマネジメント層を対象にした意識変革を実施。
- 社員全体の意識醸成 主にイントラネットを通じてダイバーシティ推進の重要性をメッセージとして発信。

【環境整備】

- 育児、介護に関する支援施策の拡充 早期復職支援休暇、保育料補助、学童保育利用料補助、ベビーシッター利用料補助、介護利用料補助などの制度を整備。
- 多様な働き方の実現に向けた取り組み フレックスタイムや短時間勤務、テレワークを制度化し、働き方改革を推進。ロールモデルは社内に発信。

も活躍しています。海外赴任という男性社員の中には尻込みしがちな者もいますが、女性社員の方が新しいチャレンジに対して積極的なんです。

内永 日本においてもマイノリティであった女性の方が、海外への抵抗感や違和感が薄いのでしょうか。また日本では課長より上のポジションは数が少ないため、実際女性が着任するのは容易ではありません。その点、海外経験は有利に働きます。ぜひ女性の皆さんにはチャンスがあったら海外赴任にチャレンジしていただきたいです。

小泉 女性が海外に行く活躍するものですよ。男性は仕事に偏りがちですが、女性は仕事で成果を出すのはもちろん、プライベートの生活も楽しんで帰って来ます。海外赴任は必ずやステップアップにつながると思います。

内永 そうですね。問題なのは、多くの女性がキャリアアップが良いことであると理解できていないことです。職位が上がるとは重責を課せられるととらえず、できる仕事の範囲も広がり成果も大きくなることをわ

Profile

日本たばこ産業株式会社 代表取締役社長

小泉 光臣氏 (こいずみ みつおみ)

1957年神奈川県生まれ。1981年東京大学経済学部卒業、日本専売公社に入社。2001年日本たばこ産業株式会社経営企画部長、2003年より執行役員・人事労働グループリーダー、2004年執行役員・たばこ事業本部事業企画室長。2006年常務執行役員・たばこ事業本部事業企画室長、2007年取締役常務執行役員・たばこ事業本部営業統括部長、同事業本部マーケティング&セールス責任者。2009年代表取締役副社長・たばこ事業本部長。2012年6月代表取締役社長に就任、現在に至る。



企業間でシナジーを発揮し、ダイバーシティ推進を盛り上げてください。(小泉)

かつてはいいのです。小泉 まず挑戦してみよう、まず見える景色が変わってきますから。富士山の5合目からと頂上からとでは見える景色が全く違うのと同じです。まずは上からの景色を見てから考えてみよう、いいと思います。

内永 せっかくな人生の多くの時間を仕事に費やしているのですから、大きなことを成し遂げ、達成感を得た方が楽しいでしょう。ぜひ若い方々にも高みを目指していただきたいです。

内永 J・Winが誕生して今年で11年目を迎えます。試行錯誤しながら様々な取り組みを実施してきました。J・Winとしても提供する活動を進化させるとともに、会員企業の皆様においてもJ・Win様をはじめ、素晴らしい成果を上げられております。しかし、「J・Win女性活躍進捗診断」を始めて気づいたのですが、非会員企業や地方の企業ではまだ十分に進んでいるとは言えないことがわかりました。そこで今年から関西支部を立ち上げ、東京と大阪の2拠点で展開していきたいと考えています。J・Win関西支部に向けてメッセージをいただけますか。

小泉 J・Winの「i」は「Innovation」を意味しています。女性活躍はイノベーションを起こすために必要不可欠なものです。J・Winはその思いを共にする会員企業でネットワークを構築されています。ダイバーシティ推進を志す方は全国にいます。関西支部が中心になり、会員企業同士でシナジー効果を発揮し、イノベーションを実現してください。また、自戒の念も込めて申し上げます。

日本全体のダイバーシティ 推進の支援を新たなしくみでチャレンジ!

女性活躍推進の 第一人者としての10年

2005年、当時日本IBMで成功していたダイバーシティ推進の取り組みを、同様の課題を持つ企業同士で共有し女性のネットワークを構築しようと50社近くの企業の女性幹部候補が集まり、任意団体としてJ-Winの活動がスタートしました。2007年にはこの活動を一過性で終わらせず、日本企業が女性活用を推進し継続するための支援活動をしていく

ために、NPO法人J-Winの設立に至りました。今年11年目を迎え、現在の会員企業は120社、J-Win3層の女性ネットワーク活動に参加した女性メンバー数は累計で約2,300名にも上ります。この間、政府も女性活躍推進を掲げ、2016年には「女性活躍推進法」が施行されるなど、ダイバーシティをめぐる環境は大きく様変わりし、日本の女性活躍推進もかなり前進してきたと感じていたのですが、実際にはJ-Win会員企業などごく限られた範囲でのことだと気づいたのです。



日本のダイバーシティ推進を支えてきた J-Win10年の歩み

2007年
NPO法人 J-Win設立
女性メンバー数 **234**名
会員企業数 **74**社



2011年
JEN始動
(現Executive
ネットワーク)
ネットワークの3層化

2013年
政府の成長戦略の中核として「女性が輝く日本へ」宣言

2013年
「J-Winダイバーシティ・アワード」アドバンスとベーシックの2部門化
J-Win Diversity Award

海外研修
参加者累計
650名

2014年
Next Stage の位置付けを明確化
ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、ロンドン、シドニー/ブリスベン、ニューヨーク、ワシントンD.C.、ニュージャージー

2015年
女性メンバー活動を「2年1期」から「1年1期」とし短期集中化「J-Winダイバーシティ・アワード」に進捗度の絶対評価の導入

2015年~
J-Winオープンセミナーによる社会への情報発信の強化

2016年
「女性活躍推進法」施行

2017年
・J-Win関西支部立ち上げ
・J-Win / GRI 共催セミナー実施
・7月よりJ-Win男性ネットワーク始動

現在までの女性メンバー累計
2,301名

(1~7期 High Potential, Next Stage, Executive : 3層合計 ※2017.8現在)

2017年度関西ネットワーク参加人数
Next Stage ネットワーク・関西 **23**名
第7期 High Potential ネットワーク・関西 **35**名

2017年度会員企業数
120社

危機感を持って ダイバーシティ推進の すそ野拡大へ

多くの日本企業が取り組むようになったとはいえ、毎年低いままのジェンダーギャップ指数が示すように、日本の女性活用の現状は諸外国と比べるとまだ周回遅れの感があります。また「何のために女性活用をすべきなのか」が正しく理解されないまま、育休などの制度づくりや、昨今では長時間労働抑止など手段の議論ばかりで、問題の本質が置き去りにされていると危惧しています。変化の速い今の時代においては、既存のビジネスモデルや成功体験にとらわれていては、企業は競争を勝ち抜くことはできません。ダイバーシティ推進は経営戦略です。多様な価値観を企業活動の中に積極的に取り入れることが大切です。その一歩として今までマイノリティだった女性が、新しい視点でそれまでの既成の枠組みに疑問を投げ、現状を見直し議論を活性化させることで、会社の仕組みやビジネスを変えるイノベーションが生まれ、さらなる成長を叶えることができるのです。女性活用はダイバーシティへの第一歩であり、ダイバーシティ推進が日本にとっていかに重要であるか。今こそ、多くの方にその価値を正しく理解していただく必要があると強く感じています。

またかねてより、自社の女性活躍進捗の度合いを客観的に数値化して把握するための調査:「J-Win女性活躍進捗診断」を、提供してきました。今まで多くの企業様にもご利用いただいた結果、特に地方の企業と首都圏の企業、さらにはJ-Win会員企業と非会員企業、の進捗度合いに乖離があることもわかりました。

そこでこれからはJ-Winが培ってきた知見や経験を会員企業だけでなく、広く提供することで、日本企業のダイバーシティの理解に少しでも貢献していきたいと考えております。その第一歩として今年4月には、関西支部を発足。7月からはJ-Winのアセットを広く提供するオープンセミナーを、(株)GRIと提携して対象者別にプログラム化し、順次東京と大阪で開催していきます。会員企業の皆様にも、J-Winの活動に参加されていない女性社員やマネジメント層の方々も活動を体験できる機会としてご活用いただけます。また特に経営層の方々にはダイバーシティの意義を直接お伝えしていきたいと考えております。トップのご理解が深まることで社内のダイバーシティ推進をさらに加速していただけるでしょう。

これからの10年のテーマは 変化に対応できる、 変革を促すしくみづくり

今の時代の変化のスピードは、予想を上回る速さで加速しています。3年後、5年後の世界がどうなっているのか、そこでは人はどのように暮らし仕事をしているのか。想像できないくらい変わっている可能性もあります。

これから先、変化に対応すべきなのは組織ではありません。働く人たち自身、そして女性たちも、意識を変えていく必要があります。テクノロジーが進化し、AIなどの活用が進むことで、いずれ多くの仕事が機械にとって代わられる未来が来るでしょう。女性の皆さんは、チャレンジをしなくてはいずれ仕事がなくなってしまうかもしれないという危機感を持ってください。そのためにもキャリアアップし、自分にしかできない仕事ができるようになれば、夢ややりがいも広がるでしょう。

日本全体がこれからもさらに持続的に発展し、企業が競争力を維持し高めて

ていくためには、ダイバーシティ推進なくしてはなりません。J-Winが活動で培ってきたアセットを、会員企業様だけでなく多くの企業や個人に活用してもらうことにより、日本全体にダイバーシティのすそ野を広げる一助になればと思っています。またこうした活動はJ-Win自体の活動にも、新たな価値を付加してくれることになるはずで、J-Winはこれからも会員企業の皆様の女性活躍推進のための活動を一層充足させ、全力でサポートさせていただきたいと考えております。

加えて日本企業のダイバーシティのすそ野拡大と、会員企業におけるダイバーシティ推進および女性リーダー育成支援、という2つのエンジンを回す新しいしくみをつくっていくこと。これがこれからの新たなチャレンジです。現状維持では成長は叶いません。ぜひご理解と、今後も一層のご協力を賜りますようお願い申し上げます。

Top Runner

トッランナー

～ Handsome Women キャリアの流儀～

J-Win女性ネットワークに所属し、第一線で活躍されている方々からキャリアアップを目指す女性へのメッセージを連載する新企画がスタートします!

第1回は、日産自動車専務執行役員を務める星野朝子さんです。

日産自動車株式会社
専務執行役員 日本事業担当

星野 朝子氏

Profile

ほしの・あさこ / 1983年慶應義塾大学経済学部卒業。日本債券信用銀行（現あおぞら銀行）を経て1988年ノースウエスタン大学ケロッグ経営学大学院にてMBA取得。1989年より社会調査研究所（現インテージ）勤務。2002年日産自動車に移り、市場情報室長。2006年常務執行役員。2015年専務執行役員に就任。現在日産自動車のホームマーケットである、日本事業を担当する。

自分の土台を築く努力を惜しまず そして、常にチャレンジを!

ひとつの道を究めることが、違う可能性を生み、新たなチャンスにつながります。私のキャリアでの全ての転機は、私がひとつの分野で一番手になるまでやりぬいたときにもたらされたものだったと思います。

新卒で入行した日本債券信用銀行では、さらなるキャリアアップを図るために、上司から海外支店への異動を示唆されましたが、人事部から「女性の海外勤務は、前例がないから待ってほしい」と言われ、その場で退職を決意しました。次の道を模索する中、大学時代の恩師に金言をいただきました。「日本のマーケティングは全然ダメ。統計学のバックグラウンドのある君がアメリカで本格的に学べば、マーケティング・サイエンスの第一人者になれる」と。単純な私は、これだ！と直感し、アメリカへ。大学院では日夜勉強し、MBAを取得しましたが、ここで徹底して学んだマーケティングの知識は、私のその後のキャリアの「土台」となりました。

帰国後は社会調査研究所に入社しましたが、あれほど勉強したマーケティングを活かせるような仕事は多くはありませんでした。会社の看板に頼らず、「星野朝子」で仕事をするのが大切だと考えていた私は、マーケティングに関する論文を多数書いて発表したり、アメリカの大学院で培ったネットワークも活かして顧客開拓をするなどの営業活動に邁進し、様々な仕事を請け

星野さんからのMessage

「You can do it!」

転機を迎えた時や壁に当たった時に、「You can do it!」と言って背中を押してくれる人が、私には常にはなかったことが支えになりました。そういう人がいない時には、「勝手にメンター」と自分で命名して、そう言ってくれそうな人にメンターになってもらい相談していました。これからは私が若い皆さんに「You can do it!」と、たくさん言ってあげたいと思います。

負い、徐々に自分を指名しての仕事が入るようになりました。さらに社会調査研究所を上場させ役員にも昇格し、仕事が軌道に乗ってきたころ、日産自動車のゴーン社長から「日産のマーケティングに絶対に必要な人材だ」との熱い誘いを受け、入社を決意しました。

気付けばこの会社に入社して15年。入社当時は「車のことなど何も知らないくせに」と言う周囲としばしば衝突しましたが、プロとして自分の仕事に自信を持ち、究める努力をし続けることでそれを乗り越えてきました。困難や衝突、難題に直面した時に立ち戻れる、自分が自信を持てる土台があるというのほども有益です。私にとっては、それがマーケティング・サイエンスでしたが、これからキャリアアップを目指す皆さんには、ぜひ自分自身の「土台」となる領域を究める努力をし続けてほしいと思います。

将来につながる ネットワークの構築を

Next Stageネットワーク・関西 幹事長
西日本電信電話株式会社
設備本部
相互接続推進部長



小川 成子さん

J-Winの第1期生として活動に参加した10年前、私が特に驚いたのは部長職の女性が数多く参加されていたこと。当時、課長職だった私にとって、活躍される皆さんの姿はキャリアアップのロールモデルであり、心強い存在でした。また、内永理事長も女性活用について疑問や不安に明確な答えを示してくださいました。印象に残っているのはラウンドテーブルでのこと。「どうしても自分も男性のように貴禄が出るか」と伺ったところ、「言葉遣いや服装、立ち居振る舞いに気遣ってれば、そういうことは気になくなる」とアドバイスをいただきました。経験を積めば必ずキャリアは拓けると感じ、安心感を感じたことを覚えています。

私にとってJ-Winでの出会いと学び、会社の垣根を越えた女性同士のネットワークは財産であり、キャリアアップを目指す原点となっています。今期からはNext Stageネットワーク・関西 幹事長を務めています。メンバーの皆さんとは密に連携し、関西での活動を盛り上げていきたいと考えています。J-Winの何よりの魅力はネットワーク。幹事長として将来につながるネットワークの構築に貢献していきます。

つながりを大切に ダイバーシティの価値を伝える

Next Stageネットワーク・関西 副幹事長
パナソニック株式会社
先端研究本部 知的財産部 戦略課
主幹知財技師



松尾 三紀子さん

3期生としてJ-Winの活動に参加しました。上司の理解もあり、定期例会と分科会にはほぼ毎回参加していました。特に学びになったのは、様々な働き方を知ることができたこと。多くの企業を訪問させていただくなかで、企業によって働き方は全く異なることがわかり、「自分らしく働きたいように働けば良い」と気付くことができました。

当時と比較すると女性活用の気運は高まっていますが、まだまだ女性管理職比率は高いとは言えません。この数字を高めていかなければ、世の中も変わりません。内永理事長をはじめ、活躍される女性とお話するなかで、「自分もキャリアアップを目指し、女性管理職比率を上げよう」と意識するようになったのは、J-Winに参加して自分が一番変わったことですね。

Next Stageネットワーク・関西の活動に携わるにあたり、上司からも「関西を活性化してほしい」と背中を押してもらっています。今後はHigh Potentialメンバー候補の方を増やす活動を目指したいです。関西には「つながり」を大切にしている文化があります。志をともにするメンバーとつながり、ダイバーシティの価値を伝えていきたいです。

新連載

Nice to see you!

今年4月のJ-Win関西支部開設により本格的にスタートする関西でのネットワーク活動への期待や抱負などをお話いただき、関西からも新たな女性活躍推進の波をおこしていきたいと思いをひとつにしました。

今回のつながり
High Potentialネットワークと
Next Stageネットワークの
関西幹事会のみなさん



「今の自分の、その先へ」を 目指して

High Potentialネットワーク・関西 幹事長
大阪ガス株式会社
マーケティング推進部 お客さま室



板倉 友美さん

第7期High Potentialネットワーク・関西 幹事長を務めています。High Potentialネットワーク・関西の立ち上げに携わることができ、大変光栄です。活動がスタートしてからメンバーの皆さんとは、関西でどのような活動をしようかと議論を重ねています。こうした積極的な意見交換によってJ-Winの活動は支えられているのだと感じています。

これまで社外の集まりに参加したことがなかった私にとって、J-Winでの活動は非常に貴重な機会となっています。同じ関西という土俵で活躍している方々なので、顔を合わせる機会も多く、自分も頑張ろうと毎回刺激をいただいています。また、様々な企業から、異なる立場の方々が集まっているため、考え方や観点も実に様々です。自分にはない新しい意見をくださるので、お話を伺っているだけで学びになります。

今期の私たちのスローガンは「今の自分の、その先へ」です。様々な価値観を持つ人同士で交流することで、「その先」へ行けるスピードも速くなるでしょう。メンバー同士でさらに密接にコミュニケーションを図るとともに、互いの価値観・意見を大切に、全員で積極的に活動に取り組んでいきます。

成長する仲間と 確固たる絆を築きたい

High Potentialネットワーク・関西 副幹事長
損害保険ジャパン日本興亜株式会社
大阪企業営業部 課長代理



石田原 佳奈さん

今年から第7期のHigh Potentialネットワークの活動に参加しています。私自身、身近に女性管理職が多くないため、自分のキャリアアップをイメージできずにいました。しかし、J-Winの活動を通じ、活躍する女性と出会ったことで私の考え方は大きく変わりました。今は、キャリアアップし、トップを目指したいと心から思っています。私をJ-Winに派遣し、成長のチャンスを与えてくれた会社には心から感謝しています。

High Potentialネットワーク・関西が立ち上がったことで、大阪でもJ-Winの活動に参加しやすくなったのは嬉しい限りです。今回の対談のように、ロールモデルとなる方々とお話する機会にも恵まれるわけですから、社内で女性同士のネットワークをつくるのは容易ではありません。J-Winでの活動を通じ、女性のキャリアについて思いを共有したり、悩みや疑問に答えていただけたりは非常に心強いですし、何よりその活躍する姿は自分にとって刺激になります。

High Potentialネットワーク・関西のメンバーは現在35名。小さなネットワークの利点を生かし、一人ひとりが役割を全うしていきます。そして、ともに成長し、確固たる絆を築いていきたいと思っています。

企業支援チーム

会員企業様のダイバーシティ推進に寄与するさまざまなサポートを実施している企業支援チーム。女性が活躍できる組織環境を実現するために、挑戦を重ねています。

“改善・継続が重要”をモットーに活動しています！

企業支援チームは、日本の女性活躍推進の加速を目的に、会員企業様のダイバーシティ推進の支援を使命としています。具体的な活動は、ダイバーシティ推進に関するベストプラクティスや最新情報などの共有と、「J-Winダイバーシティ・アワード」の

開催が中心です。加えて、新しい試みも積極的に実施していきます。男性ネットワークの立ち上げはその一例です。女性活躍の推進には男性管理職の意識や行動変革が不可欠と考え、活動をスタートしました。今後も会員企業様の声をもとに、さまざまな活動を展開し、J-Win活動の柱としてさらに充実した価値あるサポートを実施していきたいと考えています。

ダイバーシティの推進活動は、取り組みの推進状況の見える化からスタートし、最も大切なのは「改善・継続」です。J-Winで定義している8つの領域の取り組みを改善しながら持続させることで、必ず結果に結びつきます。設立から10年の実績から蓄積

した知見をもとに、効果的な推進ステップを皆さまにご提示し、また取り組み事例の分析から課題の本質をつかみ各企業様の推進活動へ寄与する努力を重ねていきます。ダイバーシティ推進を担当される皆さまのサポーター兼応援団として、ともにダイバーシティ推進を前に進めたいと思います。

D&I推進支援活動

ダイバーシティ推進責任者会議 情報共有・課題解決・ネットワーキングの場の提供	D&I最新動向調査 D&I推進支援に寄与するための情報収集や分析研究活動
経営戦略としてのD&I推進支援	
J-Winダイバーシティ・アワード D&I推進の加速と啓発	D&I進捗診断 女性活躍の推進状況の見える化による現状把握

経営戦略としてD&Iを推進するための取り組み8領域

- 1 経営トップのコミットメント
- 2 D&I推進実行体制
- 3 管理職のアカウンタビリティ
- 4 女性の育成
- 5 女性の意識改革
- 6 働き方の変革
- 7 業務プロセス・評価プロセスの見える化
- 8 組織風土の変革・男性の意識改革

女性リーダーの継続的輩出社員が活躍できる環境価値観の多様性が強みとなる企業



J-Winの女性ネットワーク活動は、3層で構成されています。管理職なりたて、管理職一步手前の方からなるHigh Potentialネットワーク、部課長職を中心としたNext Stageネットワーク、執行役員以上が所属するExecutiveネットワーク。そして2017年度より始動した関西のネットワーク。初年度はHigh PotentialとNext Stageのメンバーに活動いただいています。今年度は総勢604名のメンバーが、それぞれの目的に沿ったプログラムを開催するために、また活動が仕組みとして機能するよう支援しているのが、ネットワークチームのスタッフです。

ネットワークチーム

ネットワークチームは5名。ネットワークごとに担当が1名つき、会員企業の皆さまやチームメンバーと連携しながらネットワーク活動をサポートしています。

J-Win事務局 & スタッフ紹介

ダイバーシティ推進を全力でサポートします！

笠松 朋子

Next Stageネットワーク、内永塾を担当し、メンバーの皆様のハイレベルな議論、スピーディーな展開やチームワークの良さに日々刺激を受け、学ばせていただいております。最近ロードバイクにはまり、週末はチームで走っています。

前川 真由美

J-Win関西支部でHigh Potentialネットワーク・関西、Next Stageネットワーク・関西を担当しております。関西でのダイバーシティ推進という、新たなミッションに携われることを誇りに思い、日々業務に取り組んでいきたいと思っております。



田口 命根

High Potentialネットワークの担当をしています。J-Winのネットワーク活動は、紆余曲折ありますが、貴重な経験ができる場だと思います。皆さまに、価値のある場や魅力的な機会を提供しながら、自分自身も成長していきたいです。観劇、旅行、読書、合唱・歌、実家の犬猫が好きです。

岩本 裕子

Executiveネットワークを担当しております。初めて経験することが多く、学びと刺激のある毎日です。まだ至らぬことが多いですが、メンバーの皆さまの活動を全力でサポートして参りますので、引き続きよろしくお願ひ致します。ハワイと嵐が大好きです。

梶原 文子

ネットワークチームのリーダーを務めています。毎日がダイバーシティの連続で、常に新しいことに挑戦しています。より価値のあるネットワーク活動にしていきたいと、チーム皆でいつも本気で考えています。プライベートでは、(ほぼ)マクロビ食を実施して2年、体調管理しています。

管理・ICTチーム

管理担当 和久田 あずみ
 管理・ICT担当 岡 克正
 ICT担当 内田 俊夫

事務局長、総務チーム

秘書 久恒 美幸
 事務局長 谷津 行穂
 総務担当 白石 佳代

営業・渉外、広報・マーケティングチーム

営業・渉外担当 田島 恵美子
 広報・マーケティング担当 森 みな子
 広報・マーケティング担当 海老原 有美

他にもこのようなスタッフでJ-Win活動をサポートしています



第7期 High Potential ネットワーク活動

4月度定例会

- 4/26
- オリエンテーション
- 内永理事長講演
「経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」

5月度定例会

- 5/15
- 第6期メンバーからのメッセージ/ラウンドテーブル/分科会所属決定

つくば合宿

- 6/9～10
- 東京電力パワーグリッド株式会社 信濃川電力所 所長 小菅 美佳 氏スピーチ / 「キャリアアップにSwitch-On!セミナー」など

7月度定例会

- 7/11
- 株式会社セールスフォース・ドットコム 常務執行役員 Chief Marketing Officer 簗谷 万里 氏講演
「Believe in yourself ! Girls can do ANYTHING !」

8月度定例会

- 8/2
- 株式会社三菱東京UFJ銀行 コーポレート・コミュニケーション部長 南里 彩子 氏講演
「私のライフキャリア」

第7期 High Potential ネットワーク・関西活動

7月度定例会 (関西支部)

- 7/28
- 日本航空株式会社 執行役員 西日本地区支配人 中野 星子 氏講演
「私の履歴書～女性が輝けば、社会は輝く～」

8月度定例会 (関西支部)

- 8/28
- ラウンドテーブル
みずほ証券株式会社 執行役員 名古屋支店長 網川 幸恵 氏
西日本電信電話株式会社 マーケティング部 部長 横山 圭子 氏

Next Stage ネットワーク活動

2016年度活動報告会

- 5/25
- 研究会/内永塾/
JDN協働委員会活動報告

2017年度活動キックオフ

- 6/22
- 活動方針・活動計画発表/
グループワーク

第1回定例会

- 7/19
- 消費者庁顧問 板東 久美子 氏講演
「消費者・社会を志向する企業経営」

第2回定例会

- 8/22
- パネルディスカッション/
グループワーク

Executive ネットワーク活動

2017年度キックオフ

- 5/10
- 活動方針・活動計画発表

6月度定例会

- 6/20
- 日本アイ・ビー・エム株式会社 執行役員 セキュリティ事業本部長 志済 聡子 氏講演
「セキュリティの現状と経営課題としての対策について」

7月度定例会

- 7/25
- ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド パートナー 石川 順也 氏講演
「日本企業のガバナンス進化に向けて-課題と成功の鍵-

D&I推進支援

第1回ダイバーシティ推進責任者会議

- 4/21
- 2017年度活動概要発表 / 「2017 J-Winダイバーシティ・アワード」総括

第2回ダイバーシティ推進責任者会議

- 5/26
- 「2017 J-Winダイバーシティ・アワード」受賞企業より事例発表 / Q&Aセッション

第3回ダイバーシティ推進責任者会議

- 7/18
- ラウンドテーブル:
テーマ「女性の意識改革」

第1回男性ネットワーク

- 7/25
- グループワーク/ディスカッション
による課題抽出



空気もひんやりし始めた初秋、新しい装いのJ-Winレポートを皆様のお手元に届けることができました。顔が見える事務局、の思いを感じただけですでしょうか？ところで、実りの秋といわれる頃ですが、それを生み出す農業は非効率産業の代表のような言われ方を耳にします。しかし、IoTやAIといった先端技術に支えられて生まれ変わる例が出始めています。これは一例ですが、このように変化の激しいビジネス環境に向かわれているJ-Win会員企業の皆様に、J-Win事務局は女性活躍推進に役立つ情報と適切なサービスでお応えしていきます。

(事務局長・谷津)

今号から、内容も大幅に刷新してお届けすることになりました。いかがでしたでしょうか？新しい連載も始まり、素敵なJ-Winメンバーの皆様を紹介していきます。ご期待ください！また「顔が見える」事務局を目指そう！と、J-Win事務局の活動紹介やスタッフの声などもお届けしました。次号からもJ-Win会員企業の皆様の女性活躍推進に役立つ情報や、読むのが楽しくなるような新しい企画を掲載していく予定です。またホームページやFacebookでも、J-Winの多彩な活動をタイムリーに発信していきます。ぜひそちらもご覧ください。

(広報担当・海老原)