

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.35  
2019 MAY

S&H





SGホールディングス株式会社  
代表取締役会長

栗和田 榮一 氏



実際のビジネスの成果を、  
女性活躍の目標値にする  
企業は珍しい  
(内永)

女性活躍推進への  
“本気度”を  
示したかったのです  
(栗和田)

### 「収益の30%」を 女性社員で生み出す

内永 SGホールディングス様は「2019 J・Winダイバーシティ・アワード」にて企業賞ベーシックアチーブメント準大賞を受賞されました。物流業界は特に男性中心のイメージがあり、女性の活用には課題が多いと存じます。そんな中、女性活躍推進について業界の先駆者と言える様々な取り組みを進めていらっしゃる事が、評価のポイントとなりました。

栗和田 ありがとうございます。当社としてはまだまだ道半ばの部分もございりますが、受賞できたことでこれまでの方向性が認められ、ある意味「女性活躍推進の新たなスタートライン」に立てたと思っております。これからのもしっかりと社内の改革を進めていきたいと考えています。

内永 私自身、栗和田さんにはぜひ一度お話を伺いたいと考えておりました。と言いますのも、栗和田さんは以前より「収益の30%を女性社員によって生み出したい」と宣言されておりました。「女性管理職比率を○%まで引き上げ」といった数値目標を宣言される企業は多いのですが、ビジネスの直接の成果を目標に掲げ、明確に口にするトップの方は非常に少ないのです。ゆえに栗和田さんの女性活躍推進に対する本気度を感じました。なぜそのような宣言をされたのでしょうか。

### 「先を見通す力」と 「仕組みづくり」が企業活動の鍵

栗和田 一言で申し上げるなら、「時代、環境の変化」が大きく挙げられます。企業活動を長く持続させるためには、その変化に応じた「システムづくり」や「先を見通す力」が必要になります。

内永 これまでも変化の必要性を感じたことはございましたか。

栗和田 1990年代初頭に、当社は多額の負債を抱えて経営不振となった時期があります。

社長に就任した私は、再建の道筋を前倒しでつけた頃、この先は、何が会社の求心力となるのか、と考えました。社長就任当初から、この国は少子化傾向にありました。10年後にはドライバーが不足し、これまでのビジネスモデルでは企業活動が成り立たなくなるのではないかと。私はこの危機感から、ビジネスモデルを変えるための、仕組みづくりや先を見通す力の必要性を強く感じました。そして「男性主体の力仕事」といった職場を改革し、「女性も働きやすい職場づくり」を行い、より多くの方に門戸が開かれた企業としたいと考えたのです。

内永 おっしゃる通り、現在の少子高齢化社会において人材を確保するためには、多様な方々に働いていただき、その力を活用する必要がありますからね。

栗和田 そういった背景もあり、組織体制も整った2011年3月に「女性社員を戦力化し、収益の30%を担って

## めまぐるしい時代の変化を先読みし、 多様性ある就労環境へ

もらう」と宣言いたしました。業績面で目標数値を掲げれば、一企業としても業界としても、「それだけ女性活躍推進に注力している」という何よりの宣言になるからです。

### 本質的な「女性目線」を持つ 企業とするために

内永 そして宣言直後には「わくわくウィメンズプロジェクト」をスタートさせて、現在もその活動は勢いを増して継続しています。手応えはいかがでしたでしょうか？

栗和田 女性にとって働きやすい組織になってきている実感はある一方で、プロジェクトを進めていく過程で見えてきた課題もあります。

内永 それはどのようなことでしょうか？

栗和田 役員などの上位職に就いている女性がまだまだ少ないということですね。組織運営を行う側が男性ばかりでは、「女性目線」での働きやすい環境をつくるのは難しい。とはいえ、女性を「本能的」に役員に登用して男女比率を調整しても、本質的な「女性活用」とは言えません。この部分は時間をかけて土壌づくりをしていく必要がありますね。

内永 なるほど。しかしかなりご謙遜されていますが、SGホールディングス様は、「J・Winダイバーシティ・アワード」ベーシック部門を受賞されたように、客観的には女性活躍のための仕組みづくりが、着実に進んでいる



## Diversity Policies

## SGホールディングスのダイバーシティの取り組み

SGホールディングス株式会社  
人材開発部 シニアマネジャー

小林 香織さん

## 基礎データ

2011年3月の会長メッセージにより、「業界のトップランナーとして、女性のグループ事業における貢献度向上、ならびにグループ企業文化の変革、業界の地位向上」を宣言。女性社員を戦力化し、グループ収益の30%を担う体制づくりを目指す。

その後準備期間を経て、目標達成のためのグループ横断プロジェクト「わくわくウィメンズプロジェクト」発足。活動を3段階に分けて女性がグループ内のあらゆる場所で働いて輝く環境づくりを推進。「2019 J-Winダイバーシティ・アワード」にて「ベーシックアチーブメント準大賞」を受賞。

## ●「わくわくウィメンズプロジェクト」の活動方針

“企業価値をさらに高めていくためには、女性の活躍が必須である”との考えのもと、「グループ収益の30%を女性が担う体制」を目標に、女性の活躍推進を実施。本プロジェクトは女性従業員の活躍推進とワークライフバランスの推進を目的に、グループ横断プロジェクトとして発足。以後、女性が働きやすい職場環境や社内制度への着手、グループ会社の業績評価への「女性活躍推進度」の追加、女性のキャリアアップを支援する「女性キャリア支援フォーラム」の開催、管理職候補の女性を対象とした「女性キャリア支援研修」の実施など、さまざまな取り組みを実施中。また、女性参画によるビジネス創出や改良などに積極的に取り組む事業所を表彰する「わくわくアワード」を開催し、女性発案のサービスやビジネス展開に力を入れています。

## ●女性活躍推進の現状(2019年4月現在)

- 社員全体の女性比率 32.4%
- 女性役員数 3名
- 管理職女性比率 7.6%
- 数値目標 女性比率 35%、管理職女性比率 10%
- \*国内事業会社の数値

## ●特徴的な取り組み・実績

- 女性の職域拡大  
男性が中心とされていた職種にも、女性がチャレンジできるような環境づくりを着手。佐川急便では車両のボディと荷台が脱着可能な「スワップボディ車」を導入。女性ドライバーの職域拡大に注力。ほかにも台車や自転車などで集配を行う「サービスセンター」を設置し、女性に働きやすい職場として機能させ、トラックを使わないことによるCO2排出量削減にも貢献している。

## ○事業所内保育園の設置

2017年4月に、グループ初の事業所内保育園「SGH Kids Garden」を開設。認可保育園と同等レベルの教育や安全を実現し、従業員の仕事と家庭の両立を支援している。

## ○女性キャリア支援研修

管理職候補の女性社員を対象に、外部講師による「女性キャリア支援研修」を実施中。2018年度は合計3回の研修に約70名が参加。役員・グループマネジャーとのディスカッションを通じ、ダイバーシティの重要性やビジネススキルを学ぶ場を提供している。

3フェーズに分け  
女性活躍推進に取り組む

SGホールディングスでは、2011年に栗和田会長をオーナーとする「わくわくウィメンズプロジェクト」を発足以来、3つのフェーズに分けて女性活躍推進に取り組んできました。

各フェーズでは「労働環境の整備」「職域拡大・管理職登用」「女性参画のビジネス展開」をテーマとして設定し、女性が働きやすい環境、制度を整えることに注力してきました。

フェーズ3までの取り組みを完了した2015年、J-Winに加入したことを機に、女性活躍推進をさらに広げるため、2020年度までを「New Phase」として5カ年計画を立ち上げ、活動を継続しています。現在課題となっている「上級管理職(課長以上)への女性の登用促進」などをこの5カ年計画で達成すべくKPIを策定しています。

また、本プロジェクトはグループ横断で行い、各事業会社経営層をはじめ各事業会社や支店、営業所にも事務局やメンバーを配置し、現在は数百名体制にて活動しております。女性活躍推進の輪が着実に広がっていると実感しています。

## 女性の入社比率の増加

そういった活動が実を結んでか、グループでの採用活動でも女性からの応募が増えてきています。新入社員の男女比では、SGホールディングス(株)ではほぼ同率、グループ全体でも4割弱が女性となっており、当社のビジョンに共感いただいた女性たちが門戸を叩いてくださっていることの表れです。また、中途採用でも女性の応募が増えており、これにはグループ内での保育園の設置も効果的だったと実感しています。再就職と保育がセットとなっている環境が、出産や育児で一度は仕事を辞してしまっただけの女性にも活躍の場を提供できているのなら非常に嬉しいことです。

ネットワークを活かした  
モデルケースの共有・展開で  
さらなる働き方改革を

また、当グループの強みは全国に散らばる拠点での成功事例を共有・展開できることです。「わくわくアワード」では各事業会社の事業所やチームで取り組む女性参画のビジネスについて表彰し、良い事例はスピーディに横展開しています。トップダウンでの環境整備や制度設計のみならず、ボトムアップの活動も活かし、今後も多様な方が働きやすい企業を目指し精進していきたいと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンに関する知見は、あらゆる企業がビジネスの関係を越えて共有できると考えています。J-Win会員企業のみならずとも支え合い、ぜひこれからも活動推進に励んでいきたいと思っています。



わくわくウィメンズPJメンバー(SGホールディングス株人材開発部、佐川急便(株)人材戦略部ダイバーシティ推進課)のみなさん

ん。物流業界は、かつては「働けば働くほど儲かる」と言われ、昼夜問わず働いている方も多くいましたが、過酷な労働環境では多様な方が働ける企業にはなり得ない。変革のためには、今やらなければ、しかもだんだんとやっていたのでは時代に残り残されてしまう。ですか

ら、「いつまでにどれだけ」と具体的な数字をあげ、期限をつけて取り組むことが大切です。これからは過去の慣例や成功体験にとらわれず、PDCAを繰り返して柔軟に変化していける組織づくりをしていきたいと思っています。そのためにはJ-Winのような、社外と

の交流や活動も欠かせないと考えております。内永 栗和田さんとお話しし、強いリーダーシップのもと、成功体験にとらわれず、スピード感を持って改革を進められていることが嬉しひと伝わりました。日本企業における女性役員の数は、女性

が多い業種であつてもまだわずかです。そんな中SGホールディングス様の女性活躍推進に取り組む姿勢は、業界のみならず、多くの日本企業に影響を与え、社会を変える力になると思います。ともにさらなるダイバーシティ実現のために、歩を進めていきましょう。

と評価されているんですよ。栗和田 そう言っていたらと非常に心強いです。現状に満足せず、これからも邁進していきたいと思っています。内永 役員登用の話に戻すと、たとえ候補者となる男女がいた場合、男性ではなく女性を登用した時の、社内外へのプラスの影響をぜひとらえていただきたいと思っています。「男性中心の職場」では、女性が経験を積める場が少な

「10年後、どうなるべきか」。スピード感を持って変えていく。内永 栗和田さんご自身も、SGホールディングス様の強みは何であると考えていらつしやいますか？

より多様性ある企業になることで、業界全体のプレゼンスも向上させていきたい



## Profile

SGホールディングス株式会社  
代表取締役会長

## 栗和田 栄一氏(くりわだ えいいち)

1946年新潟県生まれ。1977年に東京佐川急便(現:佐川急便)にセールスドライバーとして入社。1986年 大阪佐川急便社長に就任。1992年に佐川急便社長に就任。2002年に会長職に就任し、2006年に持株会社であるSGホールディングスを設立し会長兼社長に就任。2015年3月からは兼任を解き、現在に至る。

## 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。東京大学理学部物理学科卒業後、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を設立し、理事長に就任。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。



「多様な働く人」のために、ともに歩を進めましょう

いことが往々にしてあります。能力の差がついているとすれば「経験の差」が大きいのです。男女のバリエーションをなくしていくことが、個の活用につながります。仕組みづくりにはこうした視点も重要になってきそうですね。

栗和田 同感です。まずは女性の上位職、役員をつくるという仕組みを、見えるかたちにする。はじめは珍しがられる存在かもしれないが、どんどん人数が増えて、女性の役員がいることが「当たり前になる」、あるいは「特殊な立場でなくなる」企業にしていきたいと思っています。

栗和田 当社の強みは「トップダウンのアクションが非常にスピーディ」な点です。これまでも経営的な危機は従業員への指揮がしっかりと浸透したからこそ乗り越えてきました。しかしそれは裏を返すと、上に立つ人が変わると流れが止まってしまふ恐れがあると言えます。これを防ぐために、仕組みづくりを徹底させ、それを「カルチャー」として根付かせていきたいと考えています。

内永 なるほど。仕組み化できればそのスピード力にも拍車がかかりますしね。栗和田 一方で「ボトムアップ」が波及していく組織にもしていきたいと思っ

ています。現場で動く一人のアクションに感化され、それが波及して組織全体の働き方が変わるようなムーブメントも社員には期待しています。栗和田 おっしゃる通りです。昨今世間は変化が非常にめまぐるしい。「10年後にどうなっているべきか」を常に考えていかないと企業活動は継続しませ



写真右：「2018年度 J-Win拡大会議」で行われた、三層の女性ネットワークメンバー5名によるパネルディスカッション

写真左：会員企業のトップエグゼクティブや、ダイバーシティ推進・人事部門担当者、女性メンバーとその上司ら約750名が参加



2018年度 J-Win 拡大会議

多くの日本企業が女性活躍推進に取り組み、管理職として活躍する女性も増えています。しかし、部長職以上の上級管理職や役員のポジションに就いている女性は、まだまだ少数。彼女たちが置かれている状況や抱えている課題には、男性と比べてどのような違いがあるのでしょうか。そして、彼女たちが感じる、J-Winのネットワーク活動に参加することの意味とは。当事者であるJ-Winメンバーのリアルな声を伝えます。

# 迫る2020年 「意思決定の場」に 女性を！

上位職（上級管理職・役員）の女性たちが抱えている思い

これからどのように振る舞えばいいのか？  
 ロールモデルがいない  
 誰も具体的に教えてくれない  
 役職に就いた途端、  
 放り出されてしまう  
 悩みを共有できる仲間が  
 社内にはいない

## J・Winは、職場とも、 プライベートとも違う 「第三の居場所」

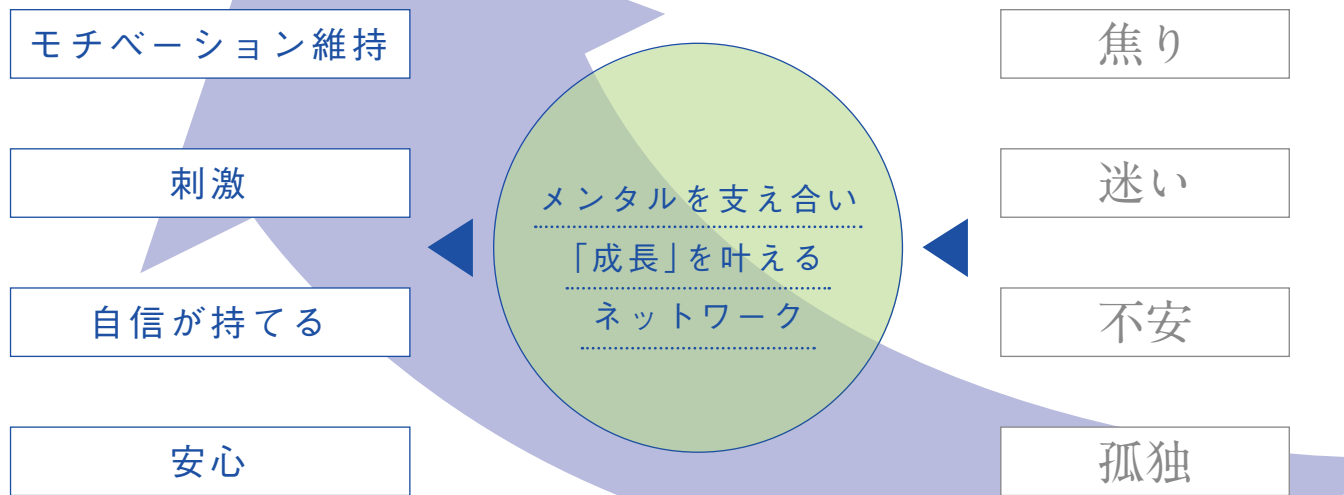
2019年3月14日に開催された「2018年度 J・Win 拡大会議」第一部では、J・Winの三層の女性ネットワーク各層(High Potential・Next Stage・Executive)の活動報告と、メンバーによるパネルディスカッションが行われました。

部長職であるNext Stageメンバー、役員であるExecutiveメンバーが語ったのは、キャリアアップを続けるなかで直面している、「焦り」や「迷い」「不安」「孤独」。

——管理職になるまでは、会社からの手厚い支援があったが、役職に就いたら「あとは自分で育ちなさい」と放り出される——女性役員は、男性のように育成されてきておらず、ロールモデルもいない

上の職位になるほど、社内での孤独感を強めているメンバーが、J・Winに参加して得ているのは、「安心」や「自信」「刺激」。上位職の女性たちにとって、励まし合える仲間の存在や、より上を目指し「成長」できる場であるネットワーク活動は、とても大きな支えとなっているのです。

各層が強みを持ち独立した活動を行い、加えて相互に助け合い連携し、一体化しているJ・Win女性ネットワーク。支え高め合うその活動について、次ページではメンバーの声とともに紹介します。







# Executive

Executive ネットワークメンバー  
2018-2019年度幹事長  
石田 尚子さん (株式会社プリンスホテル): 左  
広岡 敦子さん (住友化学株式会社): 中央  
浜口 聡子さん (株式会社ベルシステム24ホールディングス): 右



# Next Stage

Next Stage ネットワークメンバー  
2018 年度幹事長  
神谷 恵美さん (損害保険ジャパン日本興亜株式会社): 左  
根本 和子さん (大日本印刷株式会社): 右



# 横のひろがり と縦のつながり

女性たちを支える  
J・Winのネットワーク活動

経営リーダーとして自らの根を広く、  
深くするためのチャレンジ

「Challenge」がキーワードと  
なっているExecutiveネットワーク  
の自己研鑽活動の特長は、「本気」で、  
社外や異業種の「仲間とともに」取り  
組むこと。講師の方も含め、双方向で  
対話していくと、共感、共鳴、共振が  
起ります。経営に携わる者として  
求められる、社会的課題に取り組む  
姿勢や問題意識を醸成し、日々の仕  
事の質を確実に変化させていると自  
負しています。」

勉強ができる、  
研鑽ができることが魅力

「私たちは役員のポジションに就  
いていますが、その資質を十分に備  
えているのか、という迷いも抱えて  
います。さらに高みを目指すには何  
をしたら次の自信につながるのかと  
考えると、学ばなければならぬこ  
とは多いと感じています。研究  
会活動では、「何を学んでいくか」を  
自分たちで考え、能動的に、積極的  
に勉強していきます。これらの活動  
が、フィードバックの仕組みや連続  
性も備え、かつ自立型であることが  
Executiveネットワークの意義だと  
実感しています。」

自分たちの経験が、  
後輩たちの進みやすい道につながれば良い

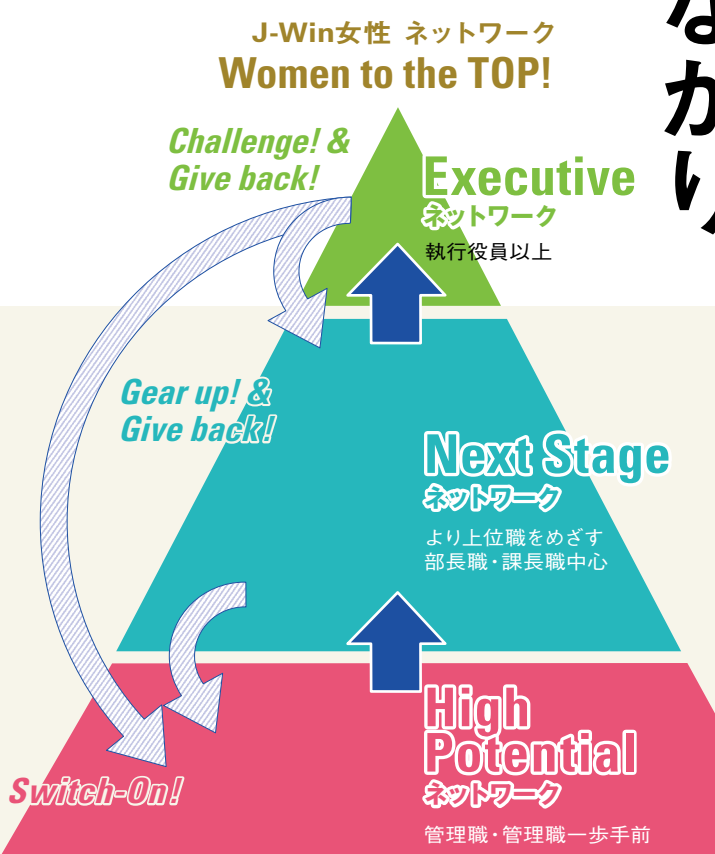
「J・Winのネットワークが三層構  
造であることで、エグゼクティブとし  
てのミッションである「Give back」  
を実践し、自己研鑽とともに、「次世  
代女性リーダーの育成」という社会  
貢献に携わることができています。  
High Potentialメンバーのみなさん  
とのラウンドテーブルでは、「たくさ  
んのことを吸収しよう」という意欲  
ある、前のめりな若い力に毎回圧倒  
されます。私たちもその思いに込め  
られるよう真剣に取り組む、大いに  
刺激を受ける貴重な機会となってい  
ます。」

上のポジションになるほど、  
異業種間のネットワークは重要です

「これだけ多種多様な企業から、年  
齢も役職も幅広いメンバーが集まっ  
ている強固なつながりは、他所では  
得られません。さまざまなロールモ  
デルが身近にいるわけですから、社  
内や同年代のつながりでは感じるこ  
とのできないオーラや知性を目の当  
たりにし、刺激を受けて、「もっと多  
くのことを学び、成長したい」と思う  
ようになります。」

三層がっつらなっていることは大きな価値

「同じテーマについてとことん議  
論し深掘りしていく研究会活動は、  
自己を見直し、客観視できる機会。俯  
瞰力や視座を高め、自分の軸を磨い  
ていくことにつながっています。」  
「Next Stageの活動には期限がな  
いため、継続して参加することで、さ  
まざまな実践の機会を重ね、ビジネ  
スリーダーとしてのスキルや人間力  
を向上できていると実感します。」



**Give back!**

High Potentialメンバー  
に対し複数回のラウンド  
テーブルを実施して支援

身近にロールモデルがないなか、Executiveメンバーのみなさんと  
近い距離で接する機会により、具体的なお話をお聞きして、不安が払  
しょくされました

トップを目指すことに対してあ  
いまいだった意識が、チャレンジす  
るための覚悟に変わりました

(支援を受けた High Potential  
メンバーの声)

**Challenge!**

最新の知見を得る定例  
会や、テーマを深掘りす  
る研究会活動に加え、  
国内外ネットワークとの  
連携を強化

**Gear up!**

定例会や研究会、合宿などを  
幹事会中心に自主運営し、ビ  
ジネスリーダーとしての自覚  
を高め実行力を養う

**Give back!**

部長職者から成る「後進育成委員会」  
を組織し、High Potentialメンバーの  
分科会活動を計画的に支援

J-Win 活動経験者でもあるNext Stageメンバーの先輩からのアドバ  
イスは、とてもありがたいものでした。安心して歩んでくれました

(支援を受けた High Potentialメンバーの声)





# Vol.3 Top Runner ～ 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お送りする本コーナー。第3回は、三井住友フィナンシャルグループで執行役員を務める浅山理恵さん。J-Win第1期High Potentialネットワーク卒業生でもあり、現在はExecutiveネットワークで副幹事長（2018-2019年度）を務めています。

株式会社三井住友フィナンシャルグループ  
三井住友銀行  
執行役員  
リテール事業部門 事業部門長補佐  
品質管理部副担当役員

## 浅山 理恵氏

### Profile

あさやま りえ / 1987年京都大学経済学部卒業。同年住友銀行（現：三井住友銀行）に女性総合職第1期として入社。人事部、複数の営業拠点にて勤務。2002年に青山支店副支店長、翌2003年に港北ニュータウン支店長（いずれも女性初）。あざみ野支店長、個人統括部NW室長を経て、2008年に人事部ダイバーシティ推進室長。その後ブロック部長等を経て、2014年に品質管理部部長、2015年に執行役員。2018年以降は部門などの補佐として現在に至る。



## D&Iを加速し競争力を強化するために

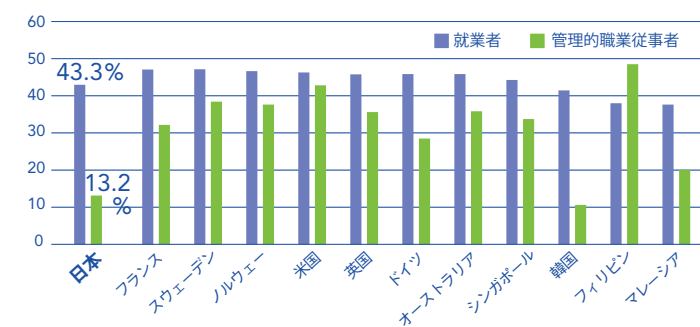
### 「意思決定層」に参画する女性の育成は喫緊の課題

J・Win会員企業における各職位の女性比率は、管理職一歩手前までの育成は進んでいます。部長職・役員は正社員の5分の1程度と、極端に低いことがわかります（グラフ1）。国際的に見ても、日本企業における女性の参画はまだまだ大きく遅れをとっています（グラフ2）。

多様性はイノベーションの源泉であり、ダイバーシティ&インクルージョンの促進は、変化のスピードの激しい時代に企業が勝ち残っていくための重要な経営戦略です。ESG投資やSDGsの観点からも、企業の意思決定の場への多様性の反映は年々重要視されています。企業価値向上のために、ダイバーシティの第一歩である女性の活用を進めること、なかでも「意思決定層」である上級管理職・役員への女性登用の一層の加速が求められます。

グラフ2

就業者および管理的職業従事者に占める女性の割合(国際比較)

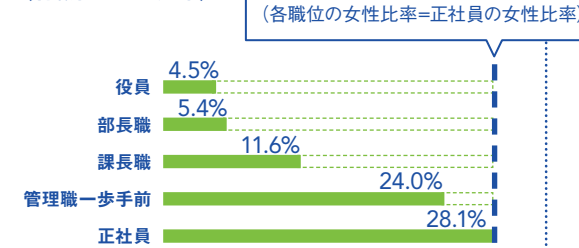


出典：男女共同参画白書(平成30年版)

日本企業における女性の参画(役員・管理職に占める女性の割合)は諸外国と比べて低い

グラフ1

女性の活躍状況(各職位の女性比率)



管理職一歩手前までの育成は相当進んでいるが意思決定層への女性の登用は依然少ない

[2019 J-Winダイバーシティ・アワード] 応募企業平均

## まずはやってみる姿勢。どんな「経験」も、きっと将来の力となる

女性総合職の第1期生として入社した私は、まだ珍しい存在でしたが、頑張り次第でキャリアを描ける社風もあり、仕事上で窮屈な思いはあまりしませんでした。そうした組織の中でも私は特に「新しい業務」に惹かれることが多かったように思います。若手担当者として在籍した人事部では、当時同業で初となる採用サイトの開設、企業主催採用イベントの企画など、会社として初の企画にチャレンジし、良い成功体験となりました。一方で、若手のうちに経験のなかった営業の仕事では苦労もしました。厳しい金融危機の時代だから、数少ない女性営業職だから、ということもありましたが、それこそ営業車の運転からお客さまとのリレーション構築まで、「経験不足」による苦労も多かったのです。

後から振り返って良かったと思うのは、「とにかく目の前のことを食わず嫌いせずやっただけ」こと。経験は、失敗も含めて何よりの自身の糧になるからです。トライ＆エラーを繰り返した当時の「経験」が、結果として、副支店長や支店長という部下を持つ立場になった時に活かしてきました。まだ少なかったワーキングマザー管理職として、周りの協力や様々な手段も頼みながら、無我夢中で家庭と仕事を回していくことにも繋がったように思います。その後、地域の支店を統括するブロック部長も経験するなど、自分の役割に挑戦しながら、多くの後輩や女性部下たちと歩んできました。中でも感慨深いのは、女性活躍推進の担当であるNW(ネクストウインプロジェクト)室長の頃の施策。自

### 浅山さんからのMessage

#### 「思い切って人生のアクションを起こそう!」

女性はご自身のライフイベントを思いながらキャリアを考える人が多いのではないのでしょうか。「管理職になったらどうしよう」「子供ができたら難しいかも」などと、見えない不安に新しい環境や業務へのチャレンジを躊躇してしまうこともあるかもしれません。しかしそこに踏み込んでいけば、何らかの道があり、やってみたら何とかなるものです。「人と違うこと」をあまり恐れず、もっと「思い切って」目の前の環境に飛び込んでみると、また違う景色が見えてくるはず。それが大きな財産になるかもしれませんよ。

身の経験から「産休、育休中は会社とも離れ、孤独だ」と考え、育休者の研修を定期的にも実施。職場でまだ少数派だったママ社員の多くが喜んでくれました。最近では当時の参加者が次々と管理職にもなってきたり、とても頼もしく感じています。今の働く女性に必要なのは「自信」と「ネットワーク」だと思います。働く女性の数は増え、企業の制度も相当整ってしまいましたが、女性が意思を持って自分の意見を通していく機会はまだ少ないように感じるからです。「こうした方がお客さまに喜ばれるのでは?」「この手続きはもっと簡素化できないか?」といった課題意識やアイデアがあるなら、周りとも繋がりがながら、アクションしていきたいですね。お客さまを思う気持ち、何よりも組織を動かしていくのではないのでしょうか。

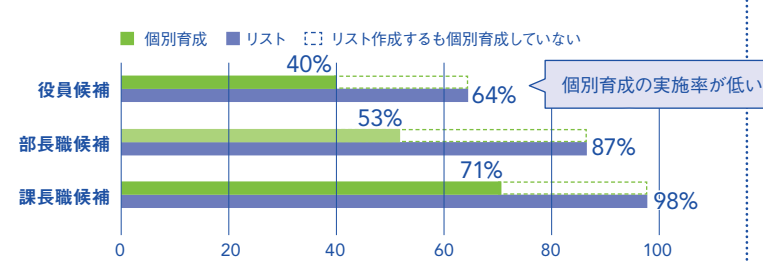
思い切った施策を実施し、ギアを上げて「現実」をつくっていく

意思決定層への女性の登用を進めるには、課長職まで形成されてきたパイプラインを、上級管理職、役員へとひろげていく育成活動が必要です。管理職のポジションに就いた女性をさらに上の職位へと登用していくためには、個別の育成や、人事制度に踏み込んだ仕組みの構築などの取り組みが重要となります。

J・Win会員企業における「個別育成」「候補者リスト作成」の実施状況を示していますが、部長職・役員候補者への個別育成の実施率が低いことがわかります。経営戦略として女性の活用を進める企業の本気度を、経営トップの強力なコミットメントのもと社内外に示し、アフターマティブ・アクションなどの思い切った施策を実施。そして、女性が意思決定の場に参画しているという「現実」を、スピード感を持ってつくっていくことが求められます。

グラフ3

部門における候補者リストの作成と個別育成の実施率



[2019 J-Winダイバーシティ・アワード] 結果より

### 上級管理職・役員育成のために重要な取り組み

### 経営トップのコミットメント・男性の意識への対応

＝女性活躍推進は経営戦略であることの浸透を進め、組織風土を変える  
ダイバーシティの本質の理解促進/無意識の偏見への理解 etc.

### 個別育成

＝女性の意識(完璧を求める/孤独感/経験不足)への対応  
メンタリング/社内外ネットワーク/重要プロジェクトへのアサイン etc.

### 人事制度に踏み込んだ施策

＝年功序列的な人事管理の見直しや、属性に関わりない評価や登用の仕組みの構築  
人事部門との連携/人事データベースの作成 etc.







J-Win第8期High Potentialネットワーク 1月度半日合宿

**1月18日(金)** 関西・九州メンバーを合わせた第8期メンバーが一堂に会し、定例会や分科会、海外研修など、これまでの活動を振り返り、共有。活動終盤に向けて課題を認識し、モチベーションを高めました。



J-Win Next Stageネットワーク 2018年度宿泊合宿

**1月18日(金)～19日(土)**

70を超える企業から100名以上のメンバーが参加。ワールドカフェ形式での研究会中間報告、イノベーションをテーマにした講演、ディスカッションなど、学びを共有するとともに交流を深めました。



J-Win Executiveネットワーク 2月度1日合宿

**2月9日(土)**

新たにスタートした研究会活動や、海外とのネットワーク構築を含めた2018年度の活動を総括し、J-Win Executiveネットワークの意義や今後の活動方針について議論を深めました。

## 女性ネットワーク活動

# 2019 EVENT REPORT



2018年度 第10回 ダイバーシティ推進責任者会議

**2月6日(水)**

2018年度最終回となる会議は、「ESG投資家が求めるダイバーシティとは」をテーマに外部講師による講演を実施。D&I加速に向けて、会員企業の担当者の皆様へ新たなヒントを得ていただく機会となりました。

## D&I推進支援活動

**3月14日(木)**

12回目となる「J-Winダイバーシティ・アワード」企業賞・個人賞を発表。「2018年度 J-Win拡大会議」第一部にて表彰式を執り行いました。

★受賞結果はホームページをご覧ください

[http://www.j-win0.jp/promote/award\\_190329.html](http://www.j-win0.jp/promote/award_190329.html)

### 「2019 J-Winダイバーシティ・アワード」表彰式



J-Winスタッフからの  
声を届けます

High Potentialネットワークを担当して半年、メンバーのビジネスパーソンとしてのポテンシャルの高さに驚かされています。第9期がスタートし、その潜在能力を顕在化しお手伝いのできるよう努力してまいります。(ネットワーク担当 廣瀬 競)

「平成」から「令和」へ。そして、オリンピックに向けてIoTの本格利用が動き出し、通信は5G世代の到来へ。事務局にも3名の男性が加わり、新展開の期待が膨らみます。変化を肌で感じる今、D&Iの必要性を再認識しています。(企業支援担当 西澤 よそ子)

★「J-Win REPORT」バックナンバーはこちらからお読みいただけます <http://www.j-win0.jp/guide/jwinreport.html>

