

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！

2013 MAY

No. 22

Baxter



昇進させた女性が成功すると、誇らしく感じます。正しい人を採用して、育成し、障害物を取り除いたという証しですから。

バクスター株式会社 代表取締役会長兼社長 **ジェラルド・リマ氏**



PROFILE
NPO法人J-Win 理事長
内永ゆか子 (うちなが ゆかこ)
1946年香川県生まれ。東京大学卒業後、71年日本IBM入社。95年取締役就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長。04年取締役専務執行役員。07年4月NPO法人J-Winを立ち上げ理事長に。08年4月ベネッセホールディングス取締役副社長、並びにベルリッツコーポレーション会長兼社長兼CEOに就任。2013年4月よりベルリッツコーポレーション名誉会長。

数値をはっきりと示して徹底させたのですね。(内永)

男女比50%のリストを
リクルーターに要求

内永 リマさんは2005年にバクスターに入社された当初から、アジア太平洋地域でダイバーシティに熱心に取り組んでいらっしやいます。「ビルディング・タレント・エッジ」というプログラムを導入され、女性マネージャーの比率がそれまでの31%から50%になったそうですね。

リマ その通りです。実は前職でも、マネージャーレベルの女性比率を増やすための活動をしていました。当時私はドイツにいて、北欧、中東、アフリカ、東ヨーロッパなどを担当していたのですが、女性の比率が高く、異なる職種や経験、さまざまな世界観を持つ人が集まった組織のほうが、より高いパ

フォーマンスを可能にするのではと考えていたのです。

バクスターに来てみると、アジア太平洋地域では、望む人材を得るのが非常に難しいことがわかりました。たとえば「韓国でマーケティング担当者を採用したい」とか「日本で財務担当を、オーストラリアで営業担当を」と言う「見つかりません」と言われる。「人材プールが厳しいのです。各社の人材獲得競争が激しく、複雑な状況なので」とね。

内永 それは、よく使われる言い訳ですね。

リマ そこで私は、人材を確保するためには、完璧な人材プールにアクセスできなければと考えました。

よく知られているように、アジアの多くの国において、大学卒業生の50%

としたGROWというプログラムと、アジア太平洋地域全体でのグローバル・リーダーを養成するLEAPというプログラムがあります。国ベースでの研修でさらに高い潜在能力を認められた人が、アジア太平洋地域全体のリーダーシップ研修に参加します。多くの女性にとって、ネットワーキングの機会にもなります。

内永 素晴らしい研修ですね。リマ このプログラムで、アジア太平洋地域の幹部候補生を把握することができます。特に女性幹部の育成状況や、彼女達をどのように支援すべきかがわかるのです。

また昨年わが社では、3日間かけてアジア太平洋地域における500人の

完全な人材プールは男女比50%ずつである必要がありません。これは理屈ではなく、自然な数値なのです。(リマ)

社員の「インベントリーレビュー」を行いました。

内永 それぞれが所属する組織での能力や育成について分析された、ということでしょうか。

リマ その通りです。これとは別に、女性エグゼクティブの分析も行いました。潜在的成長分野はどこにあるか、翌年異動させるポジションはあるかなどを検討すると同時に、昇進するにあたっての最大の障害である、家庭や子育ての問題についても分析しました。女性エグゼクティブ達が通るべきバイプラインの上で、障害に直面していないか、どうすれば障害を取り除いて昇進することができるかなどを検討したのです。

は女性です。つまり、完全な人材プールは男女比50%ずつである必要があります。これは理屈ではなく、自然な数値なのです。

そこで優秀な女性を生かすプログラム、「ビルディング・タレント・エッジ」を立ち上げました。とはいえ、このプログラムの立ち上げについては、最初は皆、懐疑的でしたけれどね。

内永 日本ではわかる気がしますが、他の国でもそうでしたか。

リマ そうですよ。どこの国でも「でも、我々の文化ではそう簡単にはいきませんよ」と言われました。それでもあくまでも、男女比50%ずつの採用にこだわったのです。

内永 数値をはっきりと示したわけですね。

リマ この数字は、極めて自然な割合ですが、目標を達成するには勢いと信念が必要でした。

そこで、新しい人材を採用する際には、どんな職種であっても男女比50%ずつの候補者リストを提出するよう、リクルーターに要求しました。ハイレベルのマネージャーでも、技術系でも、営業職でも同じです。男女比半々でないリストは拒絶し、それができないリクルーターとは取引をやめました。内永 それは徹底していますね。

個々の社員の特性や障害を把握しておく

リマ もちろん、これは女性を優遇するものではありません。女性であっても、男性であっても、人材として能力の劣っている人を採用したいとは思いませんから。リクルーターには、あくまでも優れたパフォーマンスを示す女性をリストアップするよう要請しました。内永 それは難しい要求だったと思いますね。

リマ 最初のうちは、男性の候補者だけを提供してやりました。けれど、実際に男女半々ではないリストを拒絶すると、リクルーターも学習しましたね。中国でも、日本でも、要求通りのリストを持つてくるようになりました。女性の人材はいないわけではない、見つけ出すのが少々難しいだけなのです。

そのうち部長レベルの新規採用の半数近くが女性になり、女性が多く働いている会社ということで、より広範囲の優秀な女性に魅力を感じてもらえるようになりました。

次に幹部候補生を対象とする研修も参加者の40〜50%を女性としました。これには各国で行う管理職候補を対象



PROFILE
バクスター株式会社 代表取締役会長兼社長
ジェラルド・リマ
1960年生まれ。1986年米ニューオーリンズ テューレン大フリーマン校 経営管理学修士修了。86年アポットラボラトリーズ入社。2002年アジア・パシフィック・コーポレートバイスプレジデント兼アポットジャパン会長。2005年米バクスター アジア・パシフィック・プレジデント。07年バクスター株式会社代表取締役社長兼任。13年4月より、バクスター株式会社代表取締役会長兼社長。

リマ 場合によっては、障害を取り除くことができないこともあります。そ

女性社員の支援は長期的に正しい投資

内永 それは素晴らしい。対象となっているのは何人ぐらいですか。リマ アジア太平洋地域全体で約200人です。彼女達を次期昇進リストにあげておきます。新たにポジションに人材の充当が必要になった時、すでに候補者についての知識があり、直面する課題もわかっていますから、それを取り除けば昇進させることができます。内永 場当たり的に何でもいから昇進させるわけではないのですね。個別の社員の経歴、強みや弱点、キャリアのうえで、障害を理解して、最適な機会を提供するなんて、非常に素晴らしいと思います。

バクスターの 多様性推進への取り組み

基礎データ

2005年にアジア太平洋地域全体での事業戦略の一環として、ダイバーシティ&インクルージョンの施策をスタート。「5年以内に、従業員の男女比を人口構成比と同じ50%ずつにする」ことを目指す。「ダイバーシティ&インクルージョンは従業員全員の責任」という考えから、専門の部署は設置していない。トップリーダーは社長で、人事部・コーポレートコミュニケーション部が活動を牽引し、各部門から選ばれた男女12人で「ダイバーシティ&インクルージョン委員会」を構成している。

●優秀な女性リーダーを育成

優秀な女性リーダーを採用、育成、登用するために、2005年、人材開発プログラムである「ビルディング・タレント・エッジ」を導入。2008年までの3年間で、アジア太平洋地域全体での管理職に占める女性の割合が、31%から50%に上昇した。これと時期を同じくして、アジア地域での売上は4年間で11.1%伸びた。

●第三者機関による評価

- ・2009年、バクスター アジア・パシフィックが「カタリスト賞」を受賞
- ・2012年、韓国政府より「ベスト・ファミリー・フレンドリー・マネジメント・カンパニー賞」を受賞
- ・2012年、「オーストラリアの女性に選ばれる企業」(EOWA) に選定
- ・2012年、日本で、J-Win ダイバーシティ・アワード「ユニーク賞」を受賞

●日本の現状

日本だけで見ると、従業員の女性比率は38% (2012年12月末)。管理職・役員については次のとおり。

	2007年	→	2012年
課長職	12% (8人)	→	20.4% (42人)
部長職	20.7% (6人)	→	21.1% (4人)
役員職	14.3% (1人)	→	26.7% (4人)

働き続けてもらうために

女性が働き続けるためには、ワークライフバランスも重要なテーマです。そこで「ワークライフバランス・インクルージョン委員会」を設置し、在宅勤務制度やフレックス制度など、柔軟な働き方を従業員に推



バクスターのワークライフバランス・インクルージョン委員会は事業部・部門をまたぐ代表者により構成される。

お話を伺ったのは

人事総務本部長
執行役員

オズレム・バタルさん



男女半々は自然なバランス

従業員および管理職の男女比を50%ずつにするのは、決して高い目標ではなく、人口構成比から考えて極めて自然なバランスです。まず従業員全員が、そういう意識を持つことが、大切だと考えています。「ビルディング・タレント・エッジ」プログラムを導入した結果、アジア太平洋地域全体(14カ国)では、3年間で管理職の男女比が半々になりました。ただし、韓国、オーストラリア、日本などでは、比率が上昇は

日本に特化したプログラム

日本では、2008年にカタリス

につけられたのでしょうか。リマ 私が生った家庭ではいつも女性達は男性と同様、ときには男性以上に優秀であるのを見ながら育ったからでしょうね。学生時代も仕事をしてさまざまな国で働いている時にも、周りには優秀な女性が大勢いました。世界の

どこを見ても、女性が男性と同じように優秀で能力があるという証拠しか見当たりません。逆の見方をすると、知って、むしろ驚いたぐらいです。内永 最後に日本の女性とJ・Winに対してメッセージをいただけますか。リマ 今の日本は女性の力を社会が求

めたもの、50%には至りませんでした。これは、国ごとに社会的背景やビジネスの習慣などが違うことが原因だと考えています。そこで2008年からは国ごとに特化した施策もスタート、それぞれの国の外部機関などもつなげて、他社から学ぶことを始めました。その結果、韓国、オーストラリア、日本、それぞれの国で第三者機関からの評価を受けることができました。

動も、これからは政府と企業の言い分をすり合わせて、実質的な結果につなげてほしいと思います。内永 本日はとてもエキサイティングなお話をお伺いし、多くのことを学ばせていただきました。ありがとうございました。

進んでいます。またインターネットで情報を発信し、従業員の体験を共有したり、マネジメントのコミットメントを伝えたりしています。さらに出産・育児休暇をとった社員が職場に復帰するためのオンライン・サポートプログラム「アルマ」も導入して、女性の就労を支援しています。一方、女性が働き続けるには、さまざまな社会的なプレッシャーも乗り越えなければならず、企業努力だけでは解決できない問題もあります。そこでこれからは、J・Winなどの外部機関とも連携して、キャリアを阻む壁を乗り越えやすくし、より多くの有能な女性に長く働き続けてもらいたいと考えています。

お金はお金です。 何にお金をかけるか、 優先順位の問題です。(リマ)



女性活用のための追加的な資金は、 どのように捻出されているのでしょうか。(内永)

ているわけですから、すべてマネージするのは大変なことです。リマ 確かに1、2年のキャリアで考えると、このような方法は効率的ではありません。けれど、10年、20年、25年と長いキャリアで考えたら、決して高くはない、むしろ低いコストだと思いますよ。内永 1、2年では回収できないけれど、長い目で見れば正しい投資になるわけですね。リマ わが社には幹部候補の若い女性社員が大勢います。彼女達が結婚、妊娠、出産することは、極めて自然なことですから、会社としても自然なこととして対応しなければなりません。休暇中の仕事をカバーすること。これは他の女性社員に対しても「そういう働きかたが可能だ」という非常に強いメッセージになります。内永 リマさんのメッセージも戦略も、行動も、とても自然なもので私も全く同意見です。けれど残念ながら、日本では多くの企業が、このような話を受け入れることができていないですね。リマ そうです。わが社のダイバーシティ戦略について関心を持たれることが多いのですが、秘訣も開示しているのに、今まで他社に真似されたことはありません。本当に不思議です。内永 女性を登用していくことは、たとえば育児休業の間の人員補填など追加的な費用がかかると考えているからではないでしょうか。だったら、最初

常に自分のスキルを 向上できる環境にする

から男性を採用したほうがいい、と。リマ 仮に男性を採用したとして、彼に実力がなければ意味がないですよ。彼だったら、育児休業をとっても優秀な女性を採用したほうがいい。長い目で見れば、追加的な費用も回収できます。内永 お話しいただいた数々の戦略のための資金は、どのように捻出されているのでしょうか。リマ 多くの会社では、重要でないことに多くのお金を投入していると感じます。会社の経費のなかには無駄も多い。お金はお金です。何にお金をかけるか、優先順位の問題です。内永 まったくその通りですね。

内永 採用さえできれば、引き止めておくことはできるとお考えなのですね。御社では新卒の採用はなく経験者採用だけ伺っています。リマ 日本で優秀な新卒を採用するには、企業の認知度などさまざまな条件も絡むので現在は行っていない。女性採用に限って言うと、それまでの会社と与えられた機会に満足できず、より成長するための環境を求めている人がターゲットです。そして採用後は、必ず育成します。すべての社員は、常に自分のスキルを向上できる環境にいる必要があると思っています。内永 素晴らしいです。リマ 我々が昇進させた女性が成功すると、非常に誇らしく感じますね。なぜならそれは、正しい人を採用して、育成し、障害物を取り除いたという、すべての要素が成功した証しだからです。反対に、男性でも女性でも、成功しない人間を昇進させるのは、組織にとって堪えがたいことだと思います。内永 他社の経営陣は、女性の活用の必要性は感じているのですが、そのために費用と時間をかけたくはないと思っています。けれど御社では、これがベストな方法であると強い信念を持っていらっしゃる。リマ 我々の優先事項は、優秀な人材を社員に持つことであり、そのために女性社員は必要不可欠です。とりわけ高齢化が進む日本の社会では、女性の力なしに企業が生き残ることは難しいでしょう。内永 リマさんのダイバーシティに対するこのような信念は、どのように身

卒業を迎えた第3期女性メンバーの 分科会活動の 成果報告

2年間行われたJ-Win女性メンバーたちの分科会活動。
卒業を期に、その活動を通じて得た学びや気付き、
そして成長の過程をここでご紹介します。

拡大会議で配布した
分科会成果物です



この他にも、J-Win会員専用ページにて各分科会の活動の成果をまとめた資料をアップしています。

「実践」を意識した第3期ならではの活動を報告します!

第3期女性メンバー 2012年度幹事長 幡 容子 (KDDI)

第3期女性メンバー分科会マッピング

自分	会社
<ul style="list-style-type: none"> グローバル女性リーダー (キャリアアップ) 	<ul style="list-style-type: none"> 会社トップへの意識改革、提言 男性意識の調査・啓発 ワークライフ・マネジメント ダイバーシティの指標化
<ul style="list-style-type: none"> グローバル女性リーダー (育成) キャリア教育のあり方 技術系 	<ul style="list-style-type: none"> 国・地域への提言
次世代	国・自治体

分科会活動も3期目となりました。第1期、第2期の優れた成果をふまえて、新しい視点を持った活動に仕上げられたのではないかと思います。大きな特徴は「実践」です。キャリア教育を2つの大学でカリキュラム化、メンバー自らが講師となりました。また、グローバルリーダーの要件整理を行うだけでなく、自分自身がロールモデルになれるよう自己研鑽を行ったり、後輩指導を試みました。企業への提言も一般的な整

理だけでなく個々の会社実際に提言を行うなど、それ以外にも多くの実践的な試みが行われました。これまでとは異なる新しい題材への取り組みもありました。ダイバーシティの指標化です。進捗が見えにくい各社のダイバーシティ推進の取り組みを納得感のある指標で測るということにチャレンジしました。いずれの課題も企業人として永遠の命題。メンバーはJ-Win卒業後も日々様々な場面で意識し続けることでしょう。

後輩の育成プログラムを通じて 私たち自身も成長しました!

●グローバル女性リーダーの定義とは?

活動開始当初はグローバル女性リーダーという言葉の定義が定まらず、本当に2年後に成果を報告できるのだろうか?と思えるほど、迷走した時期もありました。その中で私たちは、J・Winの活動を通じて自身自身が経験した楽しさや学びを、次世代のメンバーにも体験して欲しいという想いに至り、そこから具体的な活動に取り組みようになりました。

●自分たちが感じたワクワクを次世代の育成プログラムに

様々なプログラムを検討し、それを自分に置き換えて考えた時に、どうしてもグローバルリーダーにつながる姿が想像できませんでした。それよりも分科会メンバーの仕事ぶりやJ・Winメンバーの活躍を見て、素直に「すごい」と思ったことの方が、ストレートに背中を押してくれることに気がきました。それが「ミニJ・Win」と名づけた次世代の女性育成のためのネットワーキングプログラムを開発する原動力となりました。「ミニJ・Win」は、分科会メンバーが自社の後輩を集めることからスタート。社外のネット

ワーク作りをサポートし、毎回変わったテーマに関する講演を、時には分科会メンバーが講師となり、時にはJ・Winメンバーにお越しただいて行い、講演後にグループディスカッションと発表を行う形式で、約3カ月という短期間に4回のセッションを実施しました。

初回は互いに遠慮していた参加者が、回を重ねることに交流を深め、グローバルリーダーに必要な多様性への理解、積極性などを自然と身につけていく様子を見て、最初に自分たちの「腹落ち」にこだわったことがよかったのだと確かな手応えを感じることができました。

●そして新たな一歩へ

「ミニJ・Win」というネットワーキング型育成プログラムに参加してくれた後輩たちを見守るメンターとして、私たちは活動を続けます。さらに、2年間の活動を通じて、分科会メンバーの中から実際に海外で活躍する仲間も出てきました。「ミニJ・Win」の活動は、私たち自身の背中も押ししてくれました。これからは大切な仲間とともに、一人ひとりが新しい一歩を踏み出していきたいと思えます。(記:川崎麻紀/TMJ)

「グローバル女性リーダー (キャリアアップ)」分科会

リーダー: 君島由紀子 (東日本旅客鉄道)

サブリーダー: 藤下ひろみ (日本政策金融公庫)

会計: 右田幸子 (JPモルガン証券) 担当幹事: 児玉美奈子 (日本電信電話)



One Step Up! 目指せ一グローバルリーダーへの道

● 私たち自身が成長することを目標に

今の自分からステップアップするためにどうすればよいか。そんな思いから私たちが掲げたゴールは、目指したいグローバルリーダー像を見つけ出し、明確な将来のキャリアビジョンを持つ、そしてそのキャリアビジョン実現のためワンランク上を目指すことでした。

● 12名のエグゼクティブにインタビュー実施

1年目は、グローバルリーダー像を見つけるべく、文献等をもとにリーダーに必要なとされる要件を調査した上で、エグゼクティブ12名へのインタビューを実施しました。今現在活躍されている方々の生の声を聞くことは、大きな収穫となりました。そこに見えてきたのは、リーダーシップのスタイルは様々だが、ご自身の強みを最大限に活かして行動されているということ。また、「手が届かない」と考えていたグローバルリーダーが、「頑張れば到達できるかもしれない目標」へと、私たちの考えが変わるきっかけとなりました。

● 私たち自身のキャリアアップに向けて

将来、私たちの中からグローバルリーダーが誕生することを今期待ください。(記:藤原瑞穂/みずほ証券)

私たちが変える、私たちだから 変えられる経営者の意識と決断

● 日本企業の実態把握からタイプ分類により課題設定へ

先輩方の成果物と、活動のひとつとして行った会員企業のダイバーシティ推進担当者へのインタビューを通じて私たちが感じたことは「施策はあるのに女性管理職比率が上がらない」というギャップでした。女性管理職比率を上げるためには、「直接会社トップへ提言することで、企業から有効な具体的施策を引き出す必要がある」とゴールを設定しました。

しかし理事会から、D&Iのプロでない私たちが直接、会社トップへ提言することが妥当な活動なのかと、見直しを求められました。立ち位置を捉え直し、提言をする責任を再認識した私たちは、提言企業D&I担当者と提案しようとしている課題、解決策の制約を事前に確認、擦り合わせを行ったことで、理事会から承認をいただきました。これが、メンバー全員が本気で取り組むきっかけになりました。会社トップの気持ち動かすには定量のためのデータ収集が必要と考えました。そこでCSR企業総覧を元に日本企業を女性従業員比率を横軸に、女性管理職比率を縦軸にとって分類。4



会員企業の社長に提言を行うメンバーたち。

象限ごとに類似業種が多いことを発見し、各象限ごとの問題点とその具体的な処方箋の設定に繋がりました。さらに、各象限企業ごとの相対的な強みと弱みを把握するためJ・Win会員企業の女性従業員3000名へアンケートも行いました。

● 経営者の決断を目的としたリにし提言の有用性を体感

2013年2月、2社の社長・役員へ提言を行いました。提言を終えた私たちの目の前で、D&I担当者を4倍に増強すると決断した社長がいらっしゃいました。決断のスピードに驚くとともに女性活用への危機感を直接感じることができました。調査結果と提言内容はCD・Rにまとめました。経営者のみなさまにご覧いただけたら幸いです。(記:佐近泉/リクルートマーケティングパートナーズ)

「会社トップへの意識改革、提言」分科会

リーダー: 小林紀子 (ベルシステム24)

サブリーダー: 美野佳美 (サッポロビール)

会計: 野上田縁 (損保ジャパン) 担当幹事: 佐川麻佐美 (あいおいニッセイ同和損害保険)



「男性意識の調査・啓発」分科会

リーダー：鷲坂真由美（三菱東京UFJ銀行）

サブリーダー：金坂友里子（リクルート）、川島智香子（サントリー酒類）、手塚佐恵子（クлинаップ）

会計：河野 恵（第一生命保険）、長井理恵（第一生命保険） 担当幹事：降旗浩美（みずほ証券）



「部長になるためにすべきこと」を男性意識の観点から明らかに！

●分科会活動のテーマを決める 私たちの活動は「女性は周囲とのコミュニケーションの取り方に課題がありそう」との共通認識からスタートしました。まずはこの点に関する男性意識を調査し、男女差が出た点に関し双方に解決に向けた提言を行う（男女の架け橋になる）ことを目指しました。

●女性課長が部長になるために必要なこととは？ この点を改めて議論し、「他に問題はあのか、本音が知りたい」と考え、現役部長に直接聞いてみることにしました。すると、女性と企業の双方に課題がありそう、ということがわかったのです。そこで、女性社員のモチベーション向上と今後必要な行動を取れるための、キャリアアシストを作成しました。またエグゼクティブへのインタビューを行った私たちも部長職

の魅力を知り、モチベーション向上を自ら実践しました。部長になるには様々な経験が必要ですが、従来企業は、女性への気遣いから無理なくこなせる業務にばかり配属し、結果女性には部長になれない、という状況に陥っている実態がわかりました。そこで私たちは、自分たちが所属するJ・Win会員企業に対し、女性にも男性と同じ機会を与えるよう提言したいと考え、その場を「拡大会議」に設定。プレゼンテーションを行いました。

●活動を通じて学んだこと 異なる背景を持つ19名がまとまることの難しさと、役割分担の重要性を学びました。私たちは、初年度は全員議論を繰り返しましたが、次年度は3チームに分かれ活動しました。分担により活発な意見交換ができるようになり、最終的に全員が納得できる成果物をまとめることができました。

1人でできることには限界があります。だからこそ皆の意見を引き出す工夫が必要です。今後もこの経験を活かし、「目指せ！女性部長」を合言葉にして、頑張ります。（記：鷲坂真由美／三菱東京UFJ銀行）

「キャリア教育のあり方」分科会

リーダー：安井真紀（国際協力銀行）

サブリーダー：相山陽子（リクルートマーケティングパートナーズ）

会計：福村由利（東日本旅客鉄道）、藤本美幸（みずほ証券） 担当幹事：藤中麻里子（損害保険ジャパン）



2つの大学で行った J・Winならではのキャリア教育

●若い世代の未来のために 若手社員はキャリアアップを意識しているのだろうか？ 各種制度が整ったけれど女性社員は会社で活躍したいと思っていないのだろうか？ 私たちは次世代を担う若手社員について共通の懸念を抱いていました。そもそも社会に出る前の学生のうちにキャリア形成について考える機会を作れば、入社後のキャリアへの意識を先に醸成することができ、それで社会を変えることができるのではないか。このような想いで集まった私たちは、2012年度後期に立教大学とお茶の水女子大学で講義を受け持つ機会を得ました。

●事前の調査と大学の講義 大学講義を行うにあたり、大学生と若手社員の意識調査や大学が実施しているキャリア教育の実態把握を行いました。若手社員のアンケート結果では、「キャリアアップを目指すか」の質問に男性68%、女性41%が目指すと回答。さらに役員以上を目指すとした男性は43%、女性は11%であり、キャリアアップの意識に男女差が見られました。立教大学は経営学部の講義なので、ダイバーシティに関連した「グローバル」「障がい者」「ラ

イイベント」営業として働く「キャリアアチェンジ」「企業戦略」の6テーマを選び、テーマごとに①J・Winメンバーによる講義②学生によるグループディスカッションと発表という形で2週単位で講義を行いました。一方、お茶の水女子大学では女性が働くことの価値とキャリアアップに軸足を置いて講義を構成。ワークシート作成やバターを作って自分の未来をシミュレーションするといった課題も取り入れ、「今の自分には何が必要なか何をやるべきなのか」を自分で考察しコミットしてもらうことを目指しました。

●J・Winと大学の協働の効果 当初は学生に、ただ「教えた」という思いが強かった私たちですが、両大学の講義を終え、キャリア教育のあり方が少し見えてきました。それは、私たちのリアルな働き方を「伝える」ことで、きっかけを与えられた学生は自分で深く考え抜くということです。様々な企業で働き異なるキャリアを持つ私たちだからこそ実現できるJ・Winならではのキャリア教育です。私たちはNext Stageでもこの活動を続けます！（記：澁澤直子／三菱東京UFJ銀行）

イイベント」営業として働く「キャリアアチェンジ」「企業戦略」の6テーマを選び、テーマごとに①J・Winメンバーによる講義②学生によるグループディスカッションと発表という形で2週単位で講義を行いました。一方、お茶の水女子大学では女性が働くことの価値とキャリアアップに軸足を置いて講義を構成。ワークシート作成やバターを作って自分の未来をシミュレーションするといった課題も取り入れ、「今の自分には何が必要なか何をやるべきなのか」を自分で考察しコミットしてもらうことを目指しました。

「ダイバーシティの指標化(含む評価)」分科会

リーダー：池浦紫野（インテージ）

サブリーダー：片山圭子（明治安田生命保険）、高橋みふね（ニチレイスーコ）、海老名寛子（ノバルティスファーマ）

会計：須合玲子（三菱東京UFJ銀行） 担当幹事：井上多恵子（ソニー）、二葉美智子（リクルート）



J・Win史上初の試み —ダイバーシティ推進を「指標化」する—

●「ダイバーシティ」な分科会メンバーとの出会い 「J・Win指標を作成し、ダイバーシティが利益・企業価値につながることを証明する」、そんな壮大なテーマにそれぞれの思いを抱いて集まったメンバー総勢37名。メンバーの多様性に私たち自身が驚き、時にぶつかりながら、関連文献の調査をし、J・Win理事やスタッフを巻き込んだディスカッションを実施して、議論を深めていきました。

●ダイバーシティ推進と企業価値向上の関係性を探る 「ダイバーシティ推進による企業価値の向上」を数値で示すことはできないか。CSR総覧を各社より持ち寄り、600社×2年分をメンバーが手入力をしたうえで、財務指標との関係分析を行いました。残念ながら、今回は統計的に有意な結果は得られませんでした。米国では同様の分析で有意な結果が出ており、日本でも緩やかな関係性が見られるため、今後も同様の分析を継続していくことが重要と考えています。

●私達の実感を反映した J・Win指標作成への道 もうひとつの目標は、J・Win指標の作成です。文献調査の結果、ダイバーシティ推進を測る指標は数多く提唱されていることがわかりました。そこで、「現場にいる私達女性従業員の実感と一致している指標に絞り込む」ことが重要と考え、私たちの目線で改めて指標を選定しました。

●私たちの「ダイバーシティ推進への道標」 こうした活動の集大成として冊子「ダイバーシティ推進への道標」ができあがりました。ダイバーシティ推進活動の一助としてご活用いただき、各メンバー・参加企業それぞれにとっての今後の「道標」を見つけていただければ幸いです。（記：池浦紫野／インテージ）

●私達の実感を反映した J・Win指標作成への道 もうひとつの目標は、J・Win指標の作成です。文献調査の結果、ダイバーシティ推進を測る指標は数多く提唱されていることがわかりました。そこで、「現場にいる私達女性従業員の実感と一致している指標に絞り込む」ことが重要と考え、私たちの目線で改めて指標を選定しました。

「ワークライフ・マネジメント」分科会

リーダー：畑久美子（KDDI）

サブリーダー：大久保智代（パイオニアマーケティング）、寺本真紀（キャタピラー・ジャパン）

会計：秋元愛子（TAC） 担当幹事：井上紀子（三菱東京UFJ銀行）



個人も企業もHAPPYになる ワークライフ・マネジメントを目指して

●ワークライフ・マネジメントはダイバーシティ推進の入り口 「ワークライフ・バランス」は「仕事と生活の調和をはかる」という国を挙げて取り組む施策のひとつです。企業においても育児支援をはじめとした様々な「制度」が充実してきています。しかし、いわば福利厚生的に浸透してきた「ワークライフ・バランス」は、「仕事こそ、ライフたっぷり」と誤解して捉えられてしまうことが多く、分科会メンバーからも、「ライフイベントがあっても仕事で活躍し続けたいが周囲の理解が得られるかどうか不安」という声があがっていました。

●ワークライフ・マネジメント上手になるためのレシピ集 組織チームでは、ワークライフ・マネジメントを経営課題として取り組む企業15社へのインタビューを実施。「長時間労働の削減」や「働き方の柔軟性のアップ」などの働き方見直しへの取り組みや進め方を分析し、成功の秘訣を探りました。

●2年間で得た気づきを未来へ 私たちにとって、日々の仕事をやりくりしながら行う分科会活動は、ワークライフ・マネジメントの実践そのものでした。生産性高く働き、ライフも充実させる今後の私達に、ご期待ください！（記：大久保智代／パイオニアマーケティング）

●ワークライフ・マネジメント上手になるためのレシピ集 組織チームでは、ワークライフ・マネジメントを経営課題として取り組む企業15社へのインタビューを実施。「長時間労働の削減」や「働き方の柔軟性のアップ」などの働き方見直しへの取り組みや進め方を分析し、成功の秘訣を探りました。

●ワークライフ・マネジメント上手になるためのレシピ集 組織チームでは、ワークライフ・マネジメントを経営課題として取り組む企業15社へのインタビューを実施。「長時間労働の削減」や「働き方の柔軟性のアップ」などの働き方見直しへの取り組みや進め方を分析し、成功の秘訣を探りました。

2013年度 J-Win活動計画

2013年度活動カレンダー		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
企業D&I推進支援活動	ダイバーシティ推進責任者会議		☆5/29					☆						
	エグゼクティブ・ラウンドテーブル						☆							
	テーマ別勉強会				☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆		
	J-Winダイバーシティ・アワード							☆募集	←.....審査.....→			☆発表		
	センサス調査							☆調査	←.....集計・分析.....→			☆報告		
ダイバーシティ・セミナー								☆						
拡大会議														
第4期女性メンバー	定例会	★4/24	☆5/22		☆7/10	休会	☆9/11	☆10/9		☆12/11	★1/15	★2/19		
	幹事会	★4/24	☆5/15		☆7/10		☆9/11	☆10/9		☆12/11	★1/15	★2/19		
	分科会	←.....→												
	海外研修									☆(イギリス)				
	SWE会議							☆10/24-26	(ポルティモア)					
	合宿			☆6/14-15	(つくば)									
	ラウンドテーブル	←.....→												
	年次総会		☆5/24											
	ネクストステージ	定例会				☆7/19	休会		☆			☆		
		幹事会	☆4/13	☆5/13	☆6/11	☆7/9	☆8/6	☆9/10	☆10/8	☆11/12	☆12/10	☆1/14	☆2/12	☆3/11
分科会		←.....→												
合宿														
ラウンドテーブル														
JEN	定例会	☆4/18		☆6/20		休会	☆9/19		☆11/21		☆1/23			
	幹事会		☆		☆			☆		☆		☆		
	合宿											☆		
J-Win Report			☆				☆				☆			

★変則開催

2013年度J-Winが目指す新たな展開について

NPO法人J-Win理事長 兼 事務局長 内永ゆか子

2013年4月より第4期女性メンバーたちの2年間にわたる活動がスタートしました。様々な企業から集まったメンバー達のネットワークと自己研鑽を通して、「女性リーダーを目指す」というマインド醸成を支援していきます。またD&I推進支援に関しては各企業の推進状況や目標に応じた細やかな支援を目指します。さらに、グローバル組織との連携の強化だけでなく、関西企業の支援の強化や地方自治体等との連携も強化。国内外のネットワーク活動の拡大を図っていきます。

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：國分佐恵子、神田幸代)

2013年度は、以下の3項目を主な柱とし、強化に努め活動を行っていきます。

- 「経営戦略としてのD&I推進」を加速する
企業のトップ同士がダイバーシティ・マネジメントについて理解を深め、話し合い、相互研鑽できる場を作ります。企業責任者やダイバーシティ推進者に対しては先進事例や施策、推進プロセスを紹介し、

また必要に応じてアドバイスをさせていただきます。

- ダイバーシティ推進のための企業内展開を支援
J-Winダイバーシティ・アワード受賞企業の取り組みの共有と推進領域毎に効果的かつ実質的なソリューションを勉強会やセミナーを通じて提案していきます。

- 各企業の推抄レベル(推進段階)に応じた支援
ベーシックレベルには社内におけるD&I推進の基盤づくりの支援を、アドバンスレベルには更なる推進のために、社内における「納得感の醸成」を目指して支援を行います。

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)

女性リーダー育成活動の充実と、様々な業種・職種のメンバーとのネットワークと相互研鑽、そして「Women to the Top!」のリーダーマインドの醸成を目標としていますが、1つ1つの活動目標を明確化することによってメンバーの理解を深め、より効果的な活動を目指します。また、活動の成果やメンバー自身の成長の「見える化」も進めています。

- 3層化した女性メンバーネットワークの交流の強化
第4期女性メンバー、Next Stage (OG)、JEN (エグゼクティブ) という3層化したネットワーク間の交

流を深め、相乗効果を高めるよう工夫します。

- 関西分科会の実現
関西地区メンバーの実態に即して、関西地区でのセミナーなど、地方への活動の拡大を図ります。

- グローバル・ネットワークの拡大と相互研鑽の強化
米国カタリストや韓国の女性リーダー・ネットワークKWIN、各国(アメリカ、ノルウェー、オーストラリア、スウェーデン、イギリス、韓国)大使館との連携等によりグローバルな女性ネットワークをさらに強化していきます。

その他の事務局内担当

○渉外・セミナー・講演(国内外のD&I最新情報と先進事例を紹介する「J-Winダイバーシティ・セミナー」をはじめ、諸外国大使館やメディアとの共催イベント、海外女性ネットワークとの交流イベントを計画。また、企業内研修の企画支援および講師を派遣)。担当は石井由紀、小泉曜子、池野恵美子。

○広報(定期刊行広報誌「J-Win Report」、WEB制作、メディアとの連携、PRプロモート)担当は海老原有美。管理(企画・人事・総務・経理)は奥田哲哉、宮川美穂、佐藤真由美。

○IT担当 宿谷昇司。
以上、J-Win事務局は14名体制です。



「国・地域への提言」分科会

22名

リーダー：川澄文子(日本政策金融公庫)

サブリーダー：吉田有希子(第一三共) 会計：吉田美穂(あずさ監査法人)

担当幹事：2011年・幡 容子(KDDI) / 2012年・後藤憲子(ベネッセコーポレーション)

●いきいきと輝いて働ける社会を目指して
私たちは、「多様な働き方が認められ、ジェンダーギャップなく、いきいきと輝いて働ける社会」を実現させるには、どうしたらよいか? 男女ともにいつまでも、いきいきと輝きたい! という素朴な想いから議論を開始しました。そして、まずは自分たちが普段抱えている壁が何なのかを打ち明け合うところから始めました。

●ジェンダーギャップ指数98位※
「ジェンダーギャップ指数」がどのようなものを気にするようになったのも、J-Win活動を通じてでした。他の先進国に比べて、驚くほど低位に位置しています。どうしてこのように低いのでしょうか? 有識者にヒアリングを行ったり、国の制度が整っていないのではと、日本や諸外国の制度を調べて比較をしました。ここでも驚くことに、日本の制度が諸外国と比べて極端に劣っていることはなく、むしろ「こんなことも国は取り組んでいたのか」と新たな発見もありました。

●「量から質へ」拡げることと引き上げること
国の制度を調べる中で、働く女性のバイを上げる施策は整っているが、引き上げていく施策があまりないことに気がつきました。今こそ、日本の国の施策も量を拡大する観点から、質を求める施策を充実させる次のステップに移行するタイミングなのではないかと、私たちは思いました。

では、本当にそれは声をあげて国に求めるべきことなのでしょうか。職場において多様な働き方を認めるといふ価値観があれば、もともと働きやすくなるはず。まず自分たちから周囲にはたらきかけていくことが重要で、私たち女性から価値観を変えて日本の社会を変えていこう!! と思うようにさえなってきました。

●「覚悟を決める」ことからメンバーへのアンケート、企業のダイバーシティ推進担当者へのヒアリングを通じて得た情報、学んだことを私たちがならではの声として冊子『女性が活躍する日本へ』にまとめました。今後も国や地方自治体への提言を目標とし、女性・企業・国それぞれが取り組むべき課題に真摯に向き合っていく。私たちは、そう「覚悟」を決めました。(記：梶本映子 / ANAウィングス)

※活動開始2011年当時のデータ



「技術系」分科会

22名

リーダー：小林華子(日本電子計算)

サブリーダー：松尾三紀子(パナソニック)

会計：杉浦美奈子(ソニー) 担当幹事：藤谷彩子(第一三共)

●「ノバ」と「ツナグ」を柱に
日本の科学技術の分野には、依然として女性の数が少ないのはなぜか。この課題に対するアプローチは単純明快。私たち自身がキャリアアップする「ノバ」、若い世代の理系女子を増やす「ツナグ」。第3期活動黎明期の合宿ですぐに決まりました。が、その後の紆余曲折は計り知れず。

それは、「女性技術者特有の現状に満足する姿」大好きな技術に専念でき、かつ評価されている自分」にこそ課題があることに気づいたからです。

●「ノバ」と「ツナグ」の内部議論と
それでは、技術者から経営者へと変革した方はどうなのか? インタビューを行った複数の企業エグゼクティブいずれも、専門分野に誇りを持ちつつも固執せず、変化を楽しむ姿勢をお持ちでした。自分のアイデアを組織のビジョンに展開してビジネスを実現する推進力。この力に足りない要素は何か、メンバーで議論を重ねました。①変化を受け入れ、仕事の経験を広げる、②幅広いつながりを持ち、より高い視座に立つ、③女性であることを強みに変えてア

アイデアを提案する。私たち自身のキャリアアップに必要な力を洗い出し、社会に新たな価値をもたらす勇気が芽生えました。

●「ツナグ」—SWEセミナーが出張授業の起点に
J-Win姉妹組織SWE (Society of Women Engineers)との連携から得たヒントは若い世代への働きかけ。学校の先生の協力のもと、3校へ赴き、進路選択分岐点に立つ高1生・中3生に出張授業を開催しました。異業種のメンバー4、5名が登場し、仕事の面白さ、難しさや一日の過ごし方、学生当時の進路選択などを紹介。授業に参加してくれた生徒たちのこの新年度の進路選択は、理系選択者が前年に比べて倍増したと報告があり、女性技術者として働く魅力を伝えることができたと思っています。

出張授業は来年度も継続開催の要望があり、生徒だけでなく先生に対しても理系の魅力を伝えることができたいと思います。

未来の女性技術者を育てる喜びを糧に、私たちも成長を続けます。そして日本経済の活性化につなげるべく、技術業界を牽引していくことを誓います。(記：松尾三紀子 / パナソニック)



●2013J-Winダイバーシティ・アワード授賞式

(左) 大賞を受賞された日産自動車。
(右) 内永理事長からベーシックア
チーブメント大賞を受賞された損害
保険ジャパンに表彰状が贈られた。



●特別講演

特別講演スピーカーは第一生命保険の
渡邊光一郎氏。役員意識の変化より
先に女性社員の意識改革が進んでいた
ことに驚いた経験もお話いただきました。

休憩をはさみ「2013 J・Win
ダイバーシティ・アワード」の表彰式
を開催。今年度はD&Iの認知拡大と浸
透を図ることを目的に、会員企業に限
定せず広く応募を募り、さらに企業賞

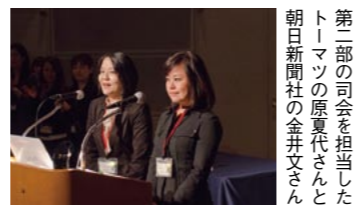
シヨン力がアップしたメンバーたちの
発表は参加者のみなさまから好評を
いただきました(詳しい内容は6〜10
ページをご覧ください)。
締めくくりとして藤谷彩子幹事(第
一三共)から第3期女性メンバーの意
識の変化を報告。活動開始と終了時
のアンケート結果を比較すると、「プ
レゼンテーションが自信を持ってでき
る」という回答は半分以上から80%に
、「リーダーになりたい」という回答は
90%を超え、成長した自分たちの姿を
紹介してくれました。
さらに、2012年からスタート
したNext Stageネットワークの活動
報告が遠藤佳代子幹事(リクルー
トキャリアコンサルティング)より、
J・ENの活動報告が星野朝子幹事長
(日産自動車)と長嶋由紀子副幹事長
(リクルートスタッフィング)より行
われました。

「D&I取り組みの内容に関しては、
弊社よりもすぐれた企業は数多くある
と思います。そのなかで弊社が評価
をいただいているのは、何のために行
うのかという視点、その視点をどのよ
うに共有化し共感につなげているのか
そしてそれを経営の枠組みとどのよう
に結びつけているのかという点では
ないでしょうか」として、共有化と共
感、経営に結びつけるために行ったこ
と、その成果についてお話いただき
ました。また、渡邊氏はJ・Winダ

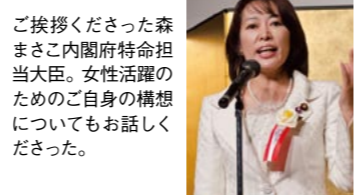
第一部の最後は、第一生命保険株式
会社代表取締役社長 渡邊光一郎氏か
らご講演をいただきました。

を、女性リーダーを継続的に輩出する
しくみや制度を整え成果を出し続ける
企業を対象とした「Advanced部門」
と、しくみや制度作りの途上において成
果を出し始めている企業を対象とした
「Basic部門」の2部門に分けました。
受賞企業・個人賞受賞者(詳細は14
ページ参照)による受賞スピーチは、
全員が喜びだけでなく、これからの
課題にも触れ、各社ともに真剣さの伝
わるものでした。

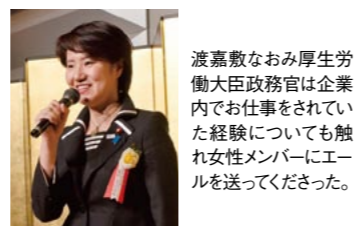
●第2部「懇親会」



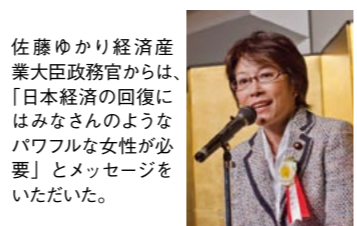
第二部の司会を担当した
トーマツの原夏代さんと
朝日新聞社の金井文さん。



ご挨拶くださった森
まさこ内閣府特命担
当大臣。女性活躍の
ためのご自身の構想
についてもお話しし
ていただきました。



渡嘉敷なおみ厚生労
働大臣政務官は企業
内でお仕事をされて
いた経験についても触
れ女性メンバーにエール
を送ってくださいました。



佐藤ゆかり経済産
業大臣政務官からは、
「日本経済の回復には
みなさんのようなパ
ワフルな女性が必要
」とメッセージを
いただいた。



立教大学経営学部の尾崎教授
のご発声で乾杯。

●卒業セレモニー



(上) 内永理事長より卒業証書を受
け取る後藤2011年度幹事長。
(下) 幹事メンバーと分科会リー
ダーによる「誓いの灯火リレー」。
感動的なシーンに涙する女性メン
バーも。

恒例の「Women to the Top!」宣
言。幹事長に呼応した女性メン
バーたちの「Yes!!」の声は会場に
力強く響いた。

途中で駆けつけてくださった経済産
業大臣政務官の佐藤ゆかり氏からもご

「Women to the Top! Yes!!」の宣
誓を女性メンバー全員で行い閉会とな
りました。

第二部「懇談会」は、内閣府特命担
当大臣の森まさこ氏と厚生労働大臣政
務官の渡嘉敷なおみ氏のご挨拶と祝辞
からスタート。両名から「さらなる女
性活躍のためにも努力を重ねましょ
う」という激励をいただきました。続
いてアドバイザーボードメンバーの
ご紹介のあと、J・Win理事である
尾崎俊哉立教大学経営学部教授に乾杯
のご発声をいただき、ご歓談(ネット
ワーク拡大)の時間となりました。

挨拶をいただき、いよいよ第3期女性メ
ンバーの卒業セレモニーとなりました。
内永理事長から「贈る言葉」とともに
卒業証書が、後藤憲子2011年度幹
事長(ベネッセコーポレーション)と
2012年度幹事長に手渡されました。
手にキャンドルをもった幹事メン
バーと分科会リーダーが登壇し、誓い
の灯火リレーが行われ、幹事長2名か
ら答辞。「2年間応援くださった企業、
職場の仲間、J・Win理事、事務局
のみなさんへの感謝の気持ちを必ず形
にしてお返します」。涙を浮かべる女
性メンバーの姿もたくさん見られまし
た。最後は幹事長の発声で恒例の



●第1部「拡大会議」
2012年度の活動報告と
2013年度の目標・計画
発表を行う内永理事長。



この日の参加者は
536人。大ホールに
準備した席はほぼ満
席となりました。

「第6回拡大会議」

J-Winダイバーシティ・アワード表彰式と 第3期女性メンバーの活動報告、 卒業セレモニーが行われました



第3期女性メンバ
ー有志による「拡
大会議実行委員会」。

日時：2013年3月15日(金)
場所：ホテルイースト21東京

プログラム

第1部 拡大会議	
15:00	開会
15:05	ご挨拶/J-Win活動報告 J-Win理事長 内永ゆか子
15:20	第3期女性メンバー活動報告 幡谷彩子幹事・藤谷彩子幹事・9分科会代表プレゼンター
16:20	Next Stage活動報告 遠藤佳代子幹事長
16:27	J-Winエグゼクティブ・ネットワーク活動報告 星野朝子幹事長、長嶋由紀子副幹事長
16:34	休憩
16:50	2013J-Winダイバーシティ・アワード表彰式 特別講演 「第一生命のDSR経営とダイバーシティ&インクルージョン」 第一生命保険株式会社 代表取締役社長 渡邊光一郎氏
17:50	閉会
第2部 懇親会	
19:00	開会
19:05	来賓ご挨拶
19:20	乾杯 ご発声 立教大学経営学部教授・J-Win理事 尾崎俊哉氏
19:30	ご歓談(ネットワーク)
20:20	第3期女性メンバー卒業セレモニー 【Women to the Top!】宣言 幹事会メンバー、分科会リーダー
20:40	中締め

世界に遅れをとる女性活躍の
推進が日本の課題と再認識

3月15日、第6回目となる2012
年度「拡大会議」がホテルイースト21
の大ホールで開催されました。拡大会
議はNPO法人J・Winが、会員企
業の役員、ダイバーシティ推進担当者、
女性メンバーと直属の上司、また日頃
よりご支援、ご協力をいただいている
省庁や大学の方々をお招きして行っ
ている1年間の活動の総括の場。J・
Win女性メンバー有志による実行委
員とともに運営しています。
第一部は、内永ゆか子J・Win理
事長による挨拶、2012年度の活動
報告と2013年度の展開の説明で
スタートしました。2012年度の新
たなる取り組みの1つが女性メンバ

のネットワークを、エグゼクティブ・
ネットワーク(J・EN)、Next Stage
(OG)、現役女性メンバーと3層化し、
研鑽のシステムをフルラインナップし
たこと。それにより、それぞれの活動
が活発に行われただけでなく、交流す
ることで刺激を与え合いました。
また、ダイバーシティ&インクルー
ジョン(D&I)推進支援活動内容や
J・Win姉妹組織である米国カタリ
ストのエグゼクティブによる講演など
が報告されました。
続いて第3期女性メンバーから活動
報告。幡谷彩子幹事長(KDDI)か
ら2012年度の女性メンバーネット
ワーク活動の全体像の総括があり、9
分科会の代表からそれぞれの活動内容
と成果が発表されました。昨年度の拡
大会議での学びにより、プレゼンテ



JENの活動報告は
星野幹事長と長嶋
副幹事長によって行
われた。
Next Stage ネット
ワークの活動報告を
行う遠藤幹事長。
藤谷幹事より意識調
査アンケートの結果
から女性メンバーの
成長が報告された。
9分科会の代
表プレゼン
ターが2年間
の活動とその
成果を報告。
2012年度の女性メン
バー活動報告を行
う幡谷幹事長。

「2013 J-Win ダイバーシティ・アワード」個人賞

経営者アワード

第一生命保険株式会社 代表取締役社長

渡邊光一郎様

【授賞理由】強い信念のもと、継続してD&Iの意義とその重要性を社内外に語り続けている。D&I推進を経営戦略の中に位置づけ、「DSR経営」を支えるD&Iの推進の意義とその重要性を社員ひとりひとりに語り続け、第一生命保険の持続的な成長に尽力されてきた。今、社内には「爽やかな南風」が吹き、「いちばん、人を考える会社になる」に向けて社員一丸となって動き出している。経営とDSR(D&I推進)を一体化させたDSR経営を目指す、その強靱で有言実行のリーダーシップは、称賛に値する。



「2013 J-Win ダイバーシティ・アワード」企業賞

ベーシックアチーブメント大賞

株式会社損害保険ジャパン

【授賞理由】「お客さまからの評価が最も高い会社」の実現を目指しD&Iを戦略として推進することを宣言し、コース別人事制度の廃止、数値目標を設定し開示、ダイバーシティ推進グループを設置。同時に、女性社員の現状を把握して、女性中心の店舗設置、女性リーダー輩出のパイプライン形成のために各層に向けた研修を同時並行で進めている。トップダウン施策だけでなく、ボトムアップのしくみも並行させて、スピード感をもって取り組んでいる。



受賞企業・受賞者に贈られた賞状と盾。



2013 J-Win ダイバーシティ・アワード(第6回)

受賞企業決定!

2013年3月15日、「拡大会議」で、「2013J-Winダイバーシティ・アワード」の表彰式が行われました。受賞企業・受賞者には記念の賞状と盾、そしてJ-Winの姉妹組織である米国カタリストが主催するカタリストアワード・ディナーへの招待状が贈られました。



賞状と盾はプレゼンターの内永理事長から手渡された。

リーダー・アワード

株式会社日立ソリューションズ 執行役員

富永由加里様

【授賞理由】自らパイオニアとしてキャリアを切り開きロールモデルとしてその姿を示すことで次に続く女性社員を勇気づけている。担当事業を国内トップシェアに育て上げるとともに、社内の女性リーダー育成に注力し、多くの女性部長職の輩出に貢献した。日立グループ国内初の女性執行役員に就任後は、セミナーでの講演などを通じ、女性社員の活躍を広く支援するとともに、女性管理職のグローバルな交流を促進している。日立ソリューションズのダイバーシティ推進の象徴であり、まさにD&Iリーダーと呼ぶにふさわしい。



ベーシックアチーブメント準大賞

サントリーホールディングス株式会社

【授賞理由】グローバル化の進展のなかで、サントリー大好き集団であることが強みでもありリスクでもあるという危機感から、モノカルチャーから脱却しダイバーシティ経営を目指す。現場に軸足を置いた参画型の「小集団活動」と時間と場所のフレキシビリティの最大化を目指す「S流仕事術」で働き方の革新を進め、女性が「働き続ける」から「活躍する」ための環境作り「やってみなはれ」精神で果敢に取り組んでいる。



「2013 J-Win ダイバーシティ・アワード」企業賞

大賞

日産自動車株式会社

【授賞理由】経営戦略そのものとしてD&Iに取り組むことでモノカルチャーを打破し女性リーダー輩出に成果をあげている。「日産ウエイ」を浸透させた強力なトップダウンを基盤とした仕組みだけでなく、エンジニア部門の女性ネットワークをスタートさせ、ボトムアップの推進のしかけに着手している。女性活躍推進に関する全社の数値目標と部門別の目標値を設定し、ダイバーシティステアリングコミティによる徹底したPDCAサイクルを実施し、目標達成に向けて改善を積み重ねることで、着実な成果をあげている。



準大賞

株式会社リクルートホールディングス

【授賞理由】D&Iを企業哲学として社員が一丸となり推進するというトップの強い想いのもと、グループ全体のD&I推進を加速させる体制を作り、女性登用目標値の設定と公開、課題の可視化を行い、グループ全体と各社の多様な取り組みを推進できるしくみを構築した。ホールディングスによるトップダウンだけでなく、現場が主役という企業風土を活かしたしくみであり、目標達成に向けグループ全体が一丸となった取り組みがスタート。今後の着実な推進と成果が期待できる。



「J-Winダイバーシティ・アワード」はダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進する先進企業を表彰することで企業におけるD&I推進を加速することを目的とし、2008年より毎年実施しています。第6回を迎える本年は、経済産業省および日本経済新聞社からご後援をいただきました。また、今回から2つの変更を加えて実施しました。1つは、より広く社会へのD&Iの浸透を図ることを目的に、表彰の対象を会員企業に限定せず、一般企業から

も応募を募りました。会員企業から50社、会員外から3社の応募がありました。2つ目は、今年度よりD&Iの進捗段階に合わせて2部門化しました。D&I推進のしくみや制度を整え成果を出し続けている企業を対象とした「Advanced部門」とD&I推進のしくみや制度作りの途上にある成果を出し始めている企業を対象とした「Basic部門」で募集。部門は応募する企業に選択していただき、「Advanced部門」に19社、「Basic部門」に34社の応募がありました。

J-Winダイバーシティ・アワード審査委員長より総評

樋口恵子氏(東京家政大学名誉教授)



2012年、日本のジェンダーギャップ指数順位はとうとう101位となり、私の心には寒々しい風が吹いていましたが、今回の審査に臨むなかで、「継続は力なり」という言葉の尊さ、心強さを改めて感じました。各企業の一つ一つの例を見ると驚くようなイノベーションが行われていました。各社の活動は確かに進化、深化しており、それは働く女性にも経営者側にも見られました。何のために、どのような社会を作るためのD&Iなのか、と高い意識で取り組む企業が多数ありました。また女性社員のみなさんは大変意欲的で、「ロールモデルがないなら自分たちがなる」という声も多く聞きました。グローバル化の中で日本人も日本経済もさらに激動の時期を迎えるでしょう。ダーウィンの言葉といわれますが、「一番強いものが生き残るのではない。一番賢いものが生き残ったのではない。よりよく自己変革ができたものが生き残る」J-Winのダイバーシティ活動がこの「自己変革」であることを確信した次第です。

アワードの概要

J-Winダイバーシティ・アワードの概要

経営戦略としてD&Iを位置づけ「女性の活躍推進」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、積極的に取り組み、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・風土醸成を目指している企業を表彰する。

● J-Winダイバーシティ・アワード大賞、準大賞(Advanced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、準大賞(Basic部門)

D&I推進の実行体制を整え、女性リーダーを継続的に輩出する仕組みづくりに着手している企業の中で、その取り組み内容から今後の推進が最も期待できる企業を表彰する。

個人賞

企業の中でD&Iを体現し強い影響力を発揮している個人に焦点を当て、その功績を顕彰することにより、D&I推進の姿がより身近に、かつ具体的に実感されることを目指し、「昨年「個人賞」を新設。今年が3回目。

賞の種類

- 経営トップ部門・「経営者アワード」D&Iを経営戦略として位置づけ、全社に展開し、それをビジネスの基盤とする。組織を改革し、継続した取り組みによりD&Iの実現に貢献した方を表彰する。
- D&Iリーダー部門・「リーダーアワード」自らの組織のD&Iを牽引して、ロールモデルとなり、D&Iの推進、特に女性活躍推進に貢献した方を表彰する。

審査委員会(50首順・敬称略)

- 審査委員長 樋口恵子(東京家政大学名誉教授)
- 審査委員 井上昭三(茨城キリスト教大学教授)
- 石井淳子(厚生労働省雇用均等児童家庭局長)
- 岩田三代(日本経済新聞社編集局生活情報編集委員)
- 内永ゆかり(J-Win理事長)
- 内海房子(独立行政法人国立女性教育会館理事長)
- 尾崎俊哉(立教大学経営学部教授)
- 佐村知子(内閣府男女共同参画局長)
- 柴田稔久(㈱日本ウイスキー・コーポレーション 代表取締役社長)
- 西山圭太(経済産業省大臣官房審議官)
- 吉丸由紀子(株式会社ニフコ執行役員)

審査プロセス

- 企業賞 ① J-Winダイバーシティ・アワードへの応募企業を募る。応募部門は企業が選択する。
- ② 第一次審査(左記項目に関する設問をWEBアンケート調査方式で実施)し、ファイナリスト企業を選出。
- ③ 経営トップのコミットメント
- ④ ダイバーシティ推進実行体制
- ⑤ 管理職のアカリ開発・育成・登用
- ⑥ 女性のキャリア開発・育成・登用
- ⑦ 多様な働き方の促進
- ⑧ 業務・評価プロセスの「見える化」
- ⑨ 女性リーダーの継続的輩出実績値(最近3か年の新卒および中途採用者、管理職一歩手前層、役員・管理職の女性比率およびその増加率)
- ⑩ 第二次審査
- ⑪ ヒアリング審査

個人賞

「経営者アワード」は、審査委員会が対象者を選定。「リーダー・アワード」は企業賞応募企業の中から該当者の推薦を募り、経営トップの推薦書により選定。最終審査にて審査委員により、経営者アワードおよびリーダー・アワード受賞者を決定。

J-Win Program

J-Win・朝日新聞共催、 「今輝くグローバル女性リーダーと 話そう!第2弾」が開催されました

2月3日、東京丸の内丸ビルホールにて、朝日新聞ジョブラボ「生き方カレッジ」の特別イベント「今輝くグローバル女性リーダーと話そう!第2弾」が開催されました。これは2012年2月4日にJ-Winエグゼクティブ・ネットワーク(JEN)設立記念として行われ、好評だったイベントの第2弾。今回はJ-Winエグゼクティブ・ネットワークから5名、J-Win Next Stageネットワークより5名のメンバーが講師を務め、第1部はJENによるリレートーク、第2部は講師全員と130名の女性が参加してトークセッションが行われました。



写真提供：朝日新聞社

韓国の女性リーダーネットワークKWIN 「第1回 J-Win/KWIN 日韓女性リーダーズフォーラム」を開催

3月1～2日、有明ワシントンホテルにおいて「第1回J-Win/KWIN日韓女性リーダーズフォーラム」が開催されました。1日は、キックオフ・イベント。P&G社において、日韓両国の代表取締役社長を歴任された奥山真司氏の基調講演「日韓からグローバル女性リーダーを世界へ」からスタートし、続くパネル・ディスカッションでは、奥山氏に加え、KWINのYoung-Sook Lee氏(Aligned & Associates, Representative Director)、星野朝子JEN幹事長(日産自動車執行役員)、ファシリテーターとして佐々木順子JEN幹事(日本マイクロソフト執行役員)が登場し「両国で女性の活躍を阻んでいる環境や、女性自身の意識」について語り合いました。



日本経済新聞社主催 「イノベーションを生む働き方 ～ダイバーシティの今～」セミナー (企画協力J-Win)が開催されました

2013年3月18日、グランドプリンス高輪で日本経済新聞「丸の内キャリア塾」定例セミナーが行われ、「2013J-Winダイバーシティ・アワード」受賞企業の取り組みをご紹介いただきました。基調講演は、大賞受賞企業である日産自動車よりJENメンバーの星野朝子氏に「グローバルリーダーへのステップアップ」をテーマに、トークセッションでは、「価値創造につながる働き方」をテーマにベーシックアチーブメント大賞受賞企業である損害保険ジャパンより酒井香世子氏にお話しいただきました。約300名もの女性が参加、セミナー後の懇親タイムでは出演者の方々と交えて関連な意見交換が行われました。



活動カレンダー

W...女性メンバー活動 D...D&I推進支援

第3期メンバー 1月定例会 W

日時 1月16日 17:00～20:00
場所 女性就業支援センター

内容 内永理事長の新年の挨拶からスタート。続いて、A.T.カーニー日本代表の梅澤高明氏よりご講演。テーマは「日本企業の危機!! グローバル化なくして成長なし～グローバル市場で活かせる日本の強み」。日本企業の現状、強み、グローバルでの戦い方などを伺い、シェアタイムでは、業界別に分かれて自社の強みを考えました。Next Stage(OG)ネットワークからの活動説明、SWEカンファレンス研修報告が行われました。(記:石川恵子/トランスコスモス)



第3期メンバー 2月定例会 W

日時 2月13日 17:00～20:00
場所 女性就業支援センター

内容 「自分のキャリアマップを描く」をテーマにリクルートワークス研究所長 大久保幸氏をお迎えし、講演とワークを行いました。キャリア形成を「筏下り」と「山登り」にたとえてお話しいただき、ワークでは6名のメンバーが自分の描いたキャリアマップを持って登壇。大久保氏から直接アドバイスを受けることができました。最後は2年間ご講演いただいた講師陣に敬意を評し、エンドロールを作成して振り返りました。(記:上杉直世/アステラス製薬)



第4期メンバー 4月定例会 W

日時 4月24日 17:00～20:00
場所 女性就業支援センター

内容 内永ゆか子理事長から歓迎の挨拶、事務局スタッフよりオリエンテーション、第4期幹事メンバーのご紹介とメンバー同士のネットワーキング・セッションも行われました。



Next Stageネットワーク2月定例会 W

日時 2月6日 19:00～21:00
場所 大日本住友製薬株式会社東京支店

内容 インターナショナルスクール・オブ・アジア軽井沢(ISAK)設立準備財団代表理事の小林りん氏に「明日のアジアを担う子供たちのために」というテーマで、お話しいただきました。後半は3分科会の活動報告と、合宿、ロードマップ作成についての報告が行われました。



JEN1月定例会 W

日時 1月15日 18:30～20:00
場所 アークヒルズクラブ(六本木)

内容 第一部は橘・フクシマ・咲江氏のご講演「経済同友会のダイバーシティ行動宣言について」。第二部は「J-Winの取り組みについて」と「JENが取り組むべき課題・提言とは?」というテーマでディスカッションが行われました。



JEN4月定例会 W

日時 4月18日 18:30～20:30
場所 日本アイ・ビー・エム本社 会議室

内容 日本IBM 基礎研究所長 森本典繁氏によるスピーチ「Global Technology Outlook」と、ノバルティス 三村まり子氏、テルモ 昌子久仁子氏によるスピーチ「医療産業の実態と課題」が行われました。イベント報告、2013年新幹事体制も発表されました。



JEN第1回目合宿 W

日時 2月6日 16:00～7日12:00
場所 星のや(軽井沢)

内容 女性エグゼクティブとして、D&I、中でも女性の活躍をどう推し進めていったらいいのか、自分たちでできることを考えようと1泊の合宿を試みました。内永理事長も含めて参加者は19名。熱い議論が行われ、「軽井沢宣言=ジェンダーギャップ指数101位を何とかしよう!」がまとめられました。この問題は今後も継続して取り組んでゆきます。



第3期第6回テーマ別勉強会 D

日時 2月19日 16:00～18:00
場所 日本IBM本社 AV Room

内容 「D&I推進の軌跡と今後」というテーマで、IBMはなぜダイバーシティに取り組むのか、日本IBMでの取り組みの歴史、今後のチャレンジなどを日本IBMの梅田恵氏よりお話しいただきました。女性管理職比率向上だけでなく、障がい者雇用、LGBT、世代間ギャップ等、今後日本の企業が経験するであろう一歩先の状況とその取り組みについても共有。「ダイバーシティへの取り組みは自転車と同じで、こぐのを止めるとそこで倒れる」という言葉も印象的でした。参加人数は40名(27社)。

