

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.29
2016 MARCH

を植える

それはつぐなうこと

わたしたちが根こそぎにした

木を植える

それは祈ること

いのちに宿る太古からの精霊に

CUSTOMER

では、
いまのために。

木を植える
それは
実現

風とともに



女性活躍推進は、 マネジメントを変えるチャンス 全てを見直すきっかけになる

イオン株式会社
取締役 兼 代表執行役社長 グループCEO
岡田 元也氏



ダイバーシティは
正義感の問題でなく、
経済の問題です

今の速い変化に
対応するには、多様性が
欠かせません

「女性管理職比率50%」に
込めた決意

内永 昨年のダイバーシティ・アワードで、ベータシフト部門の大賞受賞おめでとうございます。2回目の応募での受賞です。ダイバーシティ推進室をはじめ皆さんの頑張りによるものです。

さて、岡田社長にまずお聞きしたいのが、2013年の株主総会で掲げた「女性管理職比率を2020年までに50%達成を目指す」というコミットメントについて。全体での女性社員の割合がまだ30%というなかで、かなりチャレンジングな目標です。なぜそのような大胆な宣言をされたのでしょうか。

岡田 一言で言えば、「そうなっているべき」という思いがあったからです。イオンの基本的な考え方が全て貫徹されていれば、今頃は管理職の半分が女性になっていた。全体での女性社員の割合がまだ30%というなかで、かなりチャレンジングな目標です。なぜそのような大胆な宣言をされたのでしょうか。

イオンが大卒の女性の新卒時における定期採用を始めたのは1970年。日本の小売業では最も早かったと思います。1990年代には大卒の新入社員は男性よりも女性のほうが多くなっていました。ところが、結婚や出産のタイミングで辞める女性が増えてしまい、現在の状況になってしまった。内心忸怩たる思いもあって、「もう一回やり直そう」という不転転の決意を込めて、あの宣言をしたのです。

内永 なるほど、原点に戻るといっていいですね。岡田社長のおっしゃる基本的な考え方はどのようなことですか。

岡田 一つは、社員に対しての機会均等です。イオンでは、40年以上も前から性別、国籍、学歴などによる区別をしないことを明確に打ち出しています。度や仕組み改革などを進めるだけでなく、やはりイオンのように個人個人の意識が変わっていくことも大切だと思います。

岡田 女性活躍推進の受け止め方は、今の女性によってもさまざまです。今の女性に、早く期待している女性もいれば、早く制度を何とかしてほしいという切実な状況の人もいます。かと思うと、「キャリア、キャリア」と言われるのは辛い、私なりにやっていた方がいい」という人もいます。考え方は人によってさまざまではあるけれども、少なくとも会社は、機会均等をきちんと約束していき、それが大切だと考えています。男性従業員と比べ、出産や育児といったイベントが女性のハンディキャップになることは絶対になくしていい。そこは会社を信じてほしい。その上で一人ひとりの価値観や状況に合わせて働き方を実現してほしいと思っています。

内永 女性活用における問題点は、ロールモデルがないとか、働き方をどうするか、ほとんどが世界共通なのですが、日本特有の問題があります。それは女性の意識。どう見ても優秀でもっと頑張ってもらったほうが周囲も本人もハッピーになるだろうと思う人が、「私は結構です」と遠慮してしまふ。

J・Winに入ったらばかりの女性にアンケートを取ると、「トップになりたいたい」という人は35%くらいしかいません。それが2年経つと96%が肯定的にとらえるようになっていきます。

岡田 イオンにおいても、それはあると思います。しかし、今問題視されていない会社があるとするならば、その会社が女性に対して管理職になるよう伝えきれていないのかもしれない。そういう意味では、明確に伝え

記した人事理念を掲げてきました。

これは、イオンという会社が合併を重ねながら成長してきたことが大きいと思います。さまざまな背景を持つ人それぞれが活躍できる環境がなければ、会社を持続的に成長させることはできません。ですので、自然と多様な価値観を認めるという風土はそこで培われてきたと言えます。

合併により新しくイオンで働くことになった人たちの原則や価値観は、イオンのそれとは異なっています。イオンの理念や価値観を共有してもらうためには何よりもイオンの基本的な考え方が普遍的なものでなければなりません。多様性を尊重する風土を育むには、考え方や経験の異なる人も包含するような普遍的な考え方が必要です。

内永 おっしゃるとおりですね。イオンの理念なり基本的な価値観は、常にお客さまの変化やライバルとの競争といった時代のチャレンジを受けながら、長年にわたって受け継がれてきた。そして、そうした価値観は、新たに統合した企業の価値観によっていつそう磨かれていったわけですね。海外でも企業のM&Aを進められています。海外の企業を買収した時、彼らの価値観を受け入れることに抵抗はあったのでしょうか？

岡田 かつて、米国の会社を買収した時のことです。経営陣は当初、現名誉会長を除いて統合に不安を覚えています。そんななか、ある役員がふとこうつぶやいたんです。「関西の会社だった我々が、東北の人たちと一緒に仕事をした時よりも、距離感は近いんじゃないか。ローカルからリージョナルへ、リージョナルからナショナルへと成長してきた我々にとって、

インターネットを指すのは、従来の取り組みの延長戦にあるチャレンジではないのか。この発言に、みんなが妙に納得して統合が進んだことを、私もよく憶えています。

要は、相手の価値観を全く同じと思ってはいけないし、相容れないほど違うと思ってもいけない。違いを違いとしてありのままに受け入れることが大切なんではないかと。

ダイバーシティは 経営を大転換する原動力

内永 岡田社長ご自身は、女性活躍推進やダイバーシティについて、どのような考えをお持ちですか。

岡田 私がダイバーシティを考えるきっかけとなったのは、1970年代後半の米国留学です。当時は、女性やマイノリティ（機会均等）をどう浸透させるのかということが問われた時代でした。若い頃そういうことに間近で触れていたの、ある意味ダイバーシティは当然だと受け止めています。

ダイバーシティは、正義感の問題というよりも経済の問題と考えるべきだと思います。多様性が確保されていけば、異なる立場の人たちの知見を活かし、過去の成功モデルにとらわれることなくお客さまのニーズの変化に柔軟に対応することができ。お客さまの多くが女性である小売業であればなおさらで、多くの女性が活躍するほど収益性が高くなっていくのは明白。管理職の少なくとも半分を女性にするのは小売業にとって「勝利の方程式」だと言っても過言ではないでしょう。しかしながら、な

かなかできていないのは悔しいことです。**内永** ダイバーシティは何も女性のためにはやるのではない。違った発想、違った価値観が必要だから推進するということですね。特に今のように変化が激しい時代は、ビジネスモデルが常に変化していくと、画一的な過去の成功体験は、逆に危険なトラップになりかねません。

岡田 イオンはグループの中期経営計画のなかで、大きな環境変化を成長機会とするためのグループ戦略として、「アジアシフト」「都市シフト」「シニアシフト」「デジタルシフト」の4つのシフトを掲げています。この実現は、経営を大転換させる原動力になると思います。こういうことを過去の成功体験のない人々にせひリードして欲しいと思うのです。

内永 シフトという概念がいいですよ。ね。じわじわ変えるのではなくガラッと総転換する。そういう意味で、変化に柔軟に対応することのできる多様な人材の活用は、企業経営の大転換を実現する原動力になるでしょう。そして、多様性を受け入れていく一つの指標となるのが女性の活躍なのです。

「機会均等」を約束する責任

内永 イオンの取り組みで私が感じたのは、グループ内の各社が自分たちのやり方で、女性が頑張っている環境をつくり、それぞれの企業の特徴に合わせて、各社がチャレンジしていることです。各社がみな「自分の問題」としてとらえていますね。

また企業が女性活躍を推進し、さまざまなサポートをしていくことは素晴らしいことですが、ともすると女性の要求ばかりが先に立つケースも見受けられます。制

Diversity Policies

イオンのダイバーシティへの取り組み



イオン株式会社
ダイバーシティ推進室
室長

田中 咲さん

基礎データ

2013年5月、イオンの株主総会で、グループCEOが「2020年に女性管理職比率50%」「日本一女性が働きやすく、活躍できる会社。日本一女性が働きたい会社にする」ことを宣言。同年7月にCEO直轄機関としてダイバーシティ推進室を設置。翌年、各社の推進体制を整備し、グループ全体での取り組みを進めている。2015年「J-Winベネッセアチーブメント大賞」受賞。

●女性活躍推進の現状
(2014年度末時点 グループ全体)

○社員全体の女性比率
43.9%

○女性管理職比率
18.8%

○数値目標
女性管理職比率
2016年 30%
2020年 50%

●特徴的な取り組み

“ダイ満足”の主な活動として、以下の3つを柱に取り組みを展開している。

○“ダイ満足”アワード

年1回、グループ各社の女性活躍推進の取り組みを表彰。初年度はアクションプランの内容で、2年目は取り組みと実績を「経営トップ」「業務プロセスと評価」「女性自身」など6部門ごとに表彰。各社の取り組みを共有するとともに、互いに競い合うことで活動の質、スピードを高めていくことが目的。

○“ダイ満足”サミット
グループ各社のダイバーシティ推進責任者やリーダーが参加する会議。外部識者の講演や分科会でのネットワーク活動などを通して、社内内外双方での情報共有を進めている。

○“ダイ満足”カレッジ
若年層女性の離職率の高さ、女性の意欲の低さ、現管理職の変革意識の低さというグループ共通の課題解決に向けた学びの場。自分のキャリアを自分で描くことで将来への不安を解消するほか、両立しているロールモデルの講話や苦手なスキルを学ぶことで管理職を目指すことへの不安の払拭、現在の管理職の意識改革の3つの切り口で研修を実施。

各社が自律的に課題解決に取り組む

イオンは、2013年に行ったグループCEOの宣言をもとに、専任組織であるダイバーシティ推進室をイオン(株)に立ち上げました。推進室は「ダイバーシティ経営企業が集まるグループ」を目指して、グループ各社に推進体制を設置。若年層の女性における退職率の低下に向けた課題解決をファーストステップに活動を進めてきました。

まず取り組んだのは、女性従業員の採用から現状に至るまでの、数値や意識を含めた実態調査と現状分析です。なぜ、女性従業員の多くが入社数年で退職してしまうのか。先が見えないことへの不安や長時間労働による仕事と生活の両立への不安。漠然とした問題意識はありましたが、調査で見えてきた実態は私たちの想像を超えたものでした。そこで、次に実施したのが、グループ各社に自社の状況について調査と分析をしてもらうことでした。自社の現状を自社で分析することで、女性従業員の活躍を阻む要因が見えてくると同時に危機意識も生まれ、各社がそれぞれの課題に対し、自ら考え、自主的に実行する機運が高まりました。過去に何度も女性活躍推進を掲げてきたにもかかわらず、成功につながらなかった要因である「本社だけ」「男性だけ」「人事だけ」という取り組みから脱却したことがよかったのだと考えています。

「ダイ満足」を実現する3つの柱

イオンでは、グループのダイバーシティ推進活動を「ダイ満足」として、「ダイ満足アワード」「ダイ満足サミット」「ダイ満足カレッジ」の3本の柱で活動を進めています。「ダイ満足」とは、「ダイバーシティがうみ出す『従業員・家族』『お客さま』『会社』の満足」を表したスローガンです。

3つの「ダイ満足」活動の狙いは、グループ各社の取り組みを①加速させること、②共有すること、そして③責任者やリーダーのネットワークを構築することで、グループ全体のダイバーシティを進めることにあります。

当事者である女性従業員だけでなく、現管理職の理解の促進、推進担当者を孤立させないよう相談し合えるネットワークの構築、成功事例の共有による効率的な活動推進などを通して、各社の自主性を尊重しつつダイバーシティ経営の実現を目指す風土づくりを進めています。

グループ一体でコミットメントの実現へ

2015年度末、「ダイ満足」活動への参加企業はグループ74社まで拡大しました。推進室では、今後も各社の自律的な活動を後押しし、アワードやサミットなどへの参加率100%、そして各社のさらなる自律的・継続的な活動を目指します。

各社主体で女性の活躍を進め、イオンのコミットメントである「2020年 女性管理職比率50%」「日本一女性が働きやすく、活躍できる会社。日本一女性が働きたい会社」の実現に向けて一丸となって取り組んでいきます。



イオングループのダイバーシティ推進リーダーの皆さん



会社は機会均等を
約束する、そこは
信じてほしいと思っ
ます

Profile イオン株式会社
取締役兼 代表執行役社長
グループCEO

岡田 元也 氏(おかだ もとや)

1951年生まれ。1979年ジャスコ株式会社(現イオン株式会社)入社。1990年に同社取締役就任後、1992年から常務取締役、1995年より専務取締役を歴任。1997年には同社代表取締役社長に就任。2003年より同社取締役兼代表執行役社長、2012年より同社取締役兼代表執行役社長 グループCEO(現任)。

ていくことが必要であり、やはり、男女間
わす経験を積ませることが大事。そうす
ば必ずと姿勢も変わるものです。イオン
は、「イオンDNA伝承大学」という次世代
経営人材育成機関を設け、経営者としての
視点を徹底的に考えさせる機会を提供し
ています。最初は遠慮がちな人も、次第に
そういう視点を身につけていく。成長の機
会があるかどうか、そして経営者として女
性も対象なのだと改めて明示し、発信して
いくことが重要だと思っ
ます。

岡田 そうですね。そうしないと会社とし

てもつたいないし、競争に勝つこともでき
ません。

女性活躍推進を
「実質」を伴うカタチへ

内永 今、岡田社長が女性活躍推進で課題
と考えていることは何でしょうか。

岡田 取り組みを、いかに早く、実質を
伴ったものにしていくかということだす
ね。働く環境や働き方をみても、まだまだ
女性にとってかなりのハンディがありま
す。そのハンディをいかに無くすかを会社
は責任を持って実行しなければならぬ。
2年前に、ある子会社の役員が女性が産休
に入るようになって、彼女に「実験台に
なってもらったんです。その人が職場に復
帰するまでの間、そのポジションはそのま
ま空けておき、彼女の上司に彼女の業務を
カバーしてもらいました。

内永 それは、大変ですね。

岡田 そうですね、ただ上司がそういう姿
勢にならない限り、本当の女性の活躍推
進は実現しないと思うのです。おかげで、
彼女は復帰したその日から支障なく再び
仕事に邁進することができました。これ
は、全ての会社で絶対導入してほしいとグ
ループ各社に言っています。

また、スーパーマーケット事業はお客さ
まの女性比率が高いのに、従業員の女性幹
部の割合は一番低い業態です。逆にアパレ
ルは、女性の活躍が非常に早く進んでいま
す。イオンの多様な業種・業態を活かした
「成功例」の横展開が大切になってくる
と思っています。

内永 この前、グループ企業の方の発表を
聞いたのですが、その会社では店長業務の

し、約束したことはきちんと実行する。女
性従業員には、それを信じてもらって、仕
組みを徹底的に活用し、自分の価値観にし
たがって、「自分なりの絵」を描いていっ
てほしい。自分のアイデンティティを追求
した結果、人とは違っていい。そういつ
た違った価値観を持つ人がたくさんいる



制度だけでなく、
個々人の意識を
変えることが大切です

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
締役員社長、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、13年6月ベルリッツコーポレーション名誉会
長を退任。

大変なところを見ているので、「絶対に店
長になりたくない」と言う人が多いら
しい。そこで女性にも店長になってもらえ
るよう、まず店長の仕事を全部分析して仕事
マニュアルみたいなものをつくった。そし
て、店長の補佐役をたくさん置き、その全
員が店長の業務をカバーできるようにし
た。加えて、店舗でやっていた仕事での一
部を本部に移管して本社一括でやっても
らうようにした。そうしたら、店長の働き
方も変わって、店長をサポートした人は店
長業務ができるようになり、店長に昇格し
たそうです。こうしたボトムアップでの取
組みを伺って、グループ各社が自律的に
取り組むイオンのダイバーシティ推進の
やり方は本当に素晴らしいと思いました。

岡田 女性の活躍推進というのは結局、マ
ネジメントの形を変えていくということ。
旧態依然のマネジメントを変えるチャン
スになる。男性だけの社会では「これはこ
れで当然」と従来通りのシステムややり方
などに対する疑問がない。この当たり前前

ことが会社にとって全てプラスになると
思っています。

内永 大切なのは、「自分はどうしたいの
か」という意見をしっかりと持ち、その自分
の意見をきちんと言うことですね。それ
は、今の日本人全体にとっても身につける
べき重要なことだと思っ
ます。

と見ていたことを見直すことが重要で
あり、見直しを進めるときに、女性から出
てくる「これって何？」という疑問がカギ
になる。男性だけの職場だと出てこないそ
ういう気づきこそ、マネジメントを変え
るきっかけになります。

内永 変えていく抵抗感には少な
いですが、男性と比べて従来の成功体験
などの拠り所みたいなものをあまり持た
ないので、新しいことに挑戦するには向
いているかもしれません。

岡田 そうなんです。最近では、新規事業な
どはリーダーに女性をアサインすること
が多いですね。そのほうが成功しやすいと
思っています。

自分の意見を持ち、
「自分なりの絵」を描く

内永 最後に読者に向けてメッセージを
お願いします。

岡田 会社は、女性が活躍する機会を用意

岡田 J・Winも来年10周年を迎えるそ
うですね。10年をかけて、女性が活躍する下
地をしっかりとつくりこられた。J・Win
という場を通じて、これからも多くの女性
が活躍していくことを願っています。

内永 本日は本当にありがとうございます。

「私たちが主役！全員で飛躍！ ～ Jump to the Next Stage」

文：佐藤 梓(株式会社学研ホールディングス) / 林 加奈子(日本航空株式会社)



佐藤実行委員長(左)
林副委員長(右)

プログラム⑦ 在ノルウェー日本大使館ディナー

夜は在ノルウェー日本大使館主催のディナーにお招きいただき、メンバーが内永理事長とともに参加させていただきました。特命全権大使 國方俊男氏やEU、イラク、ギリシャなど10か国もの女性大使との交流を通して、各国/日本における女性活躍状況について意見交換を行いました。外交の最先端で活躍する女性エグゼクティブのエネルギーが洗練された振る舞いから、将来どんなリーダーを目指すべきか、様々な気づきを得ることができました。



在ノルウェー日本大使館

プログラム⑧ ダイバーシティ・フォーラム

最終日はノルウェーの産業革新・支援を行う組織Innovation Norwayと、日本の経団連にあたるノルウェー経営者連盟(NHO)との共催で「Diversity in the labor force」をテーマにフォーラムを開催しました。Innovation Norway CEOのアニータ・クローン・トロセツ氏をはじめ政府や企業から9人のリーダーからご講演を頂きました。ノルウェーにおける女性活躍推進の歴史や、企業におけるGender Diversityの重要性について理解を深めました。講演の合間には、講演者を交えたグループディスカッションを実施。ノルウェーにも日本同様の課題があることを知りました。管理職(特に役員層)に占める女性が少ないこと、ワークライフ・マネジメントなど両国共通の課題について意見交換を行い、自分らしくキャリアアップしていくために、どんなマインドセットが必要なのかを議論しました。多くの刺激が得られ、充実感いっぱいのフォーラムとなりました。



アニータ・クローン・トロセツ氏



●J-Winプレゼン
株式会社リコー
坂井智美さん



NHOセッション

プログラム⑨ J-Win Dinner in Oslo

研修の締めくくりはJ-Winディナー。ノルウェーでお世話になった20名程のご来賓をお招きして開催しました。冒頭、スヴェイン・オッペガード氏から、「スキジャンプの高梨沙羅選手のように、J-Winメンバーもより高く遠くへと飛躍してほしい」との激励のメッセージをいただきました。その後は各テーブルにゲストをお招きし、ともに研修を振り返りながら楽しい歓談のひと時。日本企業代表として精一杯のおもてなしをさせていただき、最後は「Women to the Top!」を宣言して1週間の研修を終了しました。



J-Winディナーオスロ

研修を振り返って 北欧研修は「私たちが主役！」を確立する第一歩

今回の研修で、多くのメンバーにとって特に印象深かったのは、Innovation NorwayのCEO、アニータ・クローン・トロセツ氏からいただいた「私たちは男性のコピーになる必要はない」というメッセージです。時には周囲の力を借りながらも力強く前進する彼女の姿から、私たちは私たちが主役のやり方で、ワークライフ・マネジメントに挑戦し、リーダーシップを確立すればよいのだと確信するに至りました。5期メンバーは、この素晴らしい研修を第一歩として、各企業で一層の成長を遂げるべく、ともに努力してまいります。ぜひ今後にご期待ください。



プログラム④ J-Win Dinner in Helsinki

夜はヘルシンキでお世話になった方々をお招きし、ヘルシンキ市、日本大使館のご協力にて、ヘルシンキ市庁舎でのディナーを開催しました。自分自身が行動しないと何も始まらない立食形式のディナーにおいて、積極的に多くのゲストに話しかけ、お世話になった感謝の想いやこの研修での意気込みを語るにより、一歩踏み出して挑戦する自信をつけることができました。またゲストの方々より、日本における女性活躍推進への熱い応援メッセージをいただき、メンバー一同この研修での飛躍の思いをより一層強くしました。



●J-Winプレゼン
損害保険ジャパン
日本興亜株式会社
東ゆかりさん

プログラム⑤-1 企業訪問 FIMMIC

メディカル系企業から参加したメンバーがFIMMIC社を訪問。同社は顕微鏡写真の巨大ファイル圧縮技術や、写真データのクラウド上共有等、医療系画像処理技術を進めとしています。最新の画像解析技術開発について説明をいただき、その可能性についてディスカッションを行いました。

プログラム⑤-2 アン・ベルネル運輸・通信大臣訪問

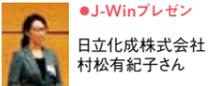
その後、アン・ベルネル運輸・通信大臣を訪問。80年代から民間企業のCEOを務め、後に国会議員、そして運輸・通信大臣になられるまでの軌跡を伺うとともに、リーダーシップについてお話をいただきました。質疑応答では運輸・通信大臣としての取り組みやフィンランドのデジタイゼーションの現状についてお聞かせいただくとともに、リーダーは立ち位置を明確にし、意見をはっきり伝える「クリアアンサー・クリアポジション」が重要とのアドバイスを頂戴しました。



アン・ベルネル大臣訪問

プログラム⑥ 企業訪問 DNV GL

ノルウェー最初のプログラムは、石油・ガス分野のグローバル企業、DNV GL社への訪問。同社のリーダーたちから、ダイバーシティ推進の取り組みや、自身のキャリア、ワークライフ・マネジメントについて、経験をお話いただきました。「ダイバーシティを推進することで、多種多様なお客様のニーズに応えられる効果がある」というメッセージとリーダーたちのフレキシブルな働き方に、メンバー一同、大いに勇気付けられました。



●J-Winプレゼン
日立化成株式会社
村松有紀子さん



DNV GL訪問

プログラム② Sisters in Charge Organization

フィンランドにおいて指導的役割の女性を育成、促進するための組織であるSisters in Charge Organizationより、6名の方にお話をいただきました。キャリアの軌跡と合わせて、ダイバーシティプログラムの効果的な導入方法、メンターシステムの重要性を教えてくださいました。自分の強み弱みを知る、Yesだけではなく自分を指摘してくれる人とつながる、自分を信じていくといったメッセージで私たちの背中を押していただきました。その後のネットワーキングランチでは、積極的にディスカッションし、活気溢れるひとときとなりました。



SIC

プログラム③ 企業訪問

- ③-1 Nordea Bank, KPMG
- ③-2 Murata Electronics
- ③-3 Planmeca

午後は3グループに分かれ企業訪問を行いました。Nordea Bankでは、ダイバーシティへの取り組みとその活用事例、またNordea Bankのビジネス状況や戦略について学びました。KPMGでは、リーダーシップ論に加えマインドセットの重要性についてお話をいただきました。Murata Electronicsでは、フィンランドにおける男女の意識の違いや、日本との育児休職制度の違いについて、議論が大いに盛り上がりました。Planmecaでは、キャリアとプライベートを両立させているロールモデルから体験談を伺い、それを支えている諸制度、意識のあり方について視野を広げることができました。

●J-Winプレゼン



KPMG/
パナソニック
株式会社
大井直子さん



Nordea Bank/
NTTソルマーレ
株式会社
玉田妙子さん



Planmeca/
エーオンベンフィール
ドジャパン株式会社
吉崎敦子さん



Murata Electronics/
株式会社ローソン
坂本真規子さん



Murata Electronics



KPMG



Nordea Bank



Planmeca

J-Win第5期女性メンバー 83名にて、ヘルシンキ、オスロでの海外研修を実施しました

「私たちが主役！全員で飛躍！～ Jump to the Next Stage」という研修スローガンを掲げ、83名の参加者全員が主役となり、一人ひとりが自身の成長を感じることができるような研修づくりに取り組みました。23名の実行委員が中心となり、研修の成果を最大限出せるような事前勉強会、プログラム等を作るべく、約2ヶ月間議論を尽くし、検討、準備を重ねました。今回の研修の目的は、次の4点です。

- ① 海外ロールモデルのリーダーシップについて学ぶ
- ② ダイバーシティ、グローバルリーダーシップについて学ぶ
- ③ グローバルネットワークを構築する
- ④ グローバルコミュニケーションを実践する

世界の中でもダイバーシティ&インクルージョン先進国と言われるフィンランド、ノルウェーで、多くの魅力的なリーダーに触れ、各国の取り組みや意識の違いに刺激を受け、全員が何かを感じ、何かを得、そして明日への決意を新たにした研修となりました。

北欧海外研修スケジュール

日程	時間帯	項目
11/3 (火)	午前	プログラム①ハロネン前大統領・内永理事長の対談 プログラム② Sisters in Charge Organization
	昼食	ネットワーキングランチ
	午後	プログラム③-1 企業訪問 Nordea Bank, KPMG プログラム③-2 企業訪問 Murata Electronics プログラム③-3 企業訪問 Planmeca
	夜	プログラム④ J-Win Dinner in Helsinki
11/4 (水)	午前	プログラム⑤-1 企業訪問 FIMMIC プログラム⑤-2 アン・ベルネル運輸・通信大臣訪問
	午後	ヘルシンキ発、2便に分かれてオスロへ
11/5 (木)	午前	プログラム⑥ 企業訪問 DNV GL
	午後	市内視察
11/6 (金)	夜	プログラム⑦在ノルウェー日本大使館ディナー プログラム⑧ダイバーシティ・フォーラム (Innovation Norway/NHO 共催)
	終日	プログラム⑨ J-Win Dinner in Oslo

プログラム① ハロネン前大統領・内永理事長の対談

フィンランド初の女性大統領であるハロネン前大統領と内永理事長の対談が催されました。ハロネン前大統領からは「時間はかかるが文化を変えていくことは可能」、「女性が活躍するためには仕事と育児両方できるようにすることが必要」であり、何よりも「自分をしっかり持ち仕事を遂行すれば女性であっても認められる」という経験に裏付けられた力強いメッセージをいただきました。対談においては、両国におけるダイバーシティ状況の違いやフィンランドのベストプラクティスに触れ、そのあり方について考え視野を広げることができました。



内永理事長とハロネン前大統領



第5期女性メンバー活動

2015年SWEナショナルカンファレンス参加報告

第5期女性メンバー10名は10月20日(火)～10月26日(月)の日程で、SWEナショナルカンファレンス「SWE15」に参加しました。今回の研修を通じて、誇りをもち、自信に満ち溢れ、旺盛なチャレンジ精神を持って仕事をしている女性技術者の姿に刺激を受けました。今後、自身だけでなく企業、後輩のエンジニアにも経験や技術をフィードバックしていく決意を新たにしました。

文：山崎 伊紀子(日本電気株式会社)

S WEA (Society of Women Engineer) は1950年に設立され、2015年で65周年。会員は約3万4千人の女性エンジニアや理系女子学生で構成されています。Quality of Lifeの推進力となるエンジニアという仕事に誇りを持って、常にあらゆるステージの女性エンジニアが「チャレンジ」を続けられるよう勇気づけ、次の世代の女性技術者のロールモデルとなっていくことをミッションとした米国のNPO法人です。

今回のNational Conferenceはカンタリコミュニティックが有名なテネシー州ナッシュビルで開催され、登録者数は約8600名。女性ばかりが集まる風景は、女性が少ない職場で働く私たちが技術系女性には圧倒されるものがありました。セッション数は大小350に上り、「Career and Life Transitions」「Inclusion and Culture Awareness」「Management and Strategy」といったテーマのもと、仕事に必要なスキルやキャリアパスを学ぶだけでなく、ワークライフバランスについての講演があった点が印象的でした。特に「産前産後休職や育児休職からの復帰」「共働き家庭における仕事と家庭の両立」といったセッションでは若い世代を中心に立ち見ができるほど盛況で、女性の仕事と家庭の両立は日米共通のテーマであることが実感できました。どのセッションにおいても活発な質疑応答が行われ、質問者が常にマイクの前に列を作っている様子に、日本では見られな

いまさに女性技術者の強いパワーを感じました。

オープニングでは「Nicola Palmer Vice President & Chief Network Officer」からいくつか熱いメッセージが女性技術者に送られました。その中で特に私たちの心に刻まれた言葉は、「人生を豊かにするための3つの鍵」です。①メンターとロールモデルを持つこと、②失敗を恐れずに挑戦すること、そうすれば成功は次の成功への架け橋になり、失敗は学びになること、③仕事だけでなく色々なことに情熱を燃やすこと。この3点を実践することによって現在の地位を得たNicola Palmer氏のスピーチには、世界をさらによいものへ変えているという技術者としての誇りとともに強い説得力を感じました。

また、今回の新たな企画として、ナイジェリアの技術系女性を援助する団体(APWEN)、SWEおよびJWINとの交流会(International Sisters



International Sisters Organization Meetingでの発表の様子



Sister meetingでの発表の様子

Organization Meeting)を開催しました。SWEは、参加企業の多くが国境を越えて活動しているグローバル企業であるため、その活動を世界約60カ国に展開しています。私たちが出席したこのセッションも国際交流の一環として行われ、若年層および親/教師への教育が次世代の女性エンジニアを育てていくための重要性が共通の話題でした。日本でも理工系に進学する女子学生が少なく、女性が理工系に進学しやすい教育環境作りや、ロールモデルとなる女性技術者の講演提供、奨学金制度など、女性エンジニアの育成に政府・民間が多面的な支援をしています。米国でもナイジェリアでも次世代教育には大変力を入れていることを再認識しました。

もう一つの企画として、SWEのCEO、ボードメンバーとの懇親会も開催しました。このミーティングでは、参加者全員がSWE役員の方々の前で、英語で自身のプレゼンテーションをするので、パブリックスピーキングの難しさを学びました。

- 参加者リスト**
- 団長 塚本 環 (サントリースピリッツ株式会社)
 - 副団長 小杉 美加代 (富士通株式会社)
 - 赤沼 友実子 (日産自動車株式会社)
 - 伊藤 泰子 (アズビル株式会社)
 - 木沢 桂子 (日立化成株式会社)
 - 嵯峨 真理子 (株式会社 JAL インフォテック)
 - 澤 亜矢子 (株式会社 IHI プラントエンジニアリング)
 - 下地 直子 (古河電気工業株式会社)
 - 藤田 歩 (曙ブレーキ工業株式会社)
 - 山崎 伊紀子 (日本電気株式会社)



Achievement Award Reception and Awards Banquetに正装で参加

今回の研修を通して米国では、女性技術者が自信とチャレンジ精神を持って仕事をし、それが次世代に継承されている姿に大変刺激を受けました。今後自身の仕事に対してより前向きに取り組むとともに、日本で技術者を志す女性を増やすために、我々世代がロールモデルとなるよう邁進します。

第5期女性メンバー活動の振り返りと今後にむけての「覚悟を決める」

国内半日合宿が、2015年12月11日(金)にTKP市ヶ谷カンファレンスセンターにて行われました。

文：別所 貴子(大日本印刷株式会社)



合宿実行委員の皆さん

スケジュール

13:00	オープニング — 合宿の目的・ねらいについて、各プログラムの確認
13:10	分科会活動の共有 — 小グループに分かれ、各自が自分の分科会について発表 <活動について相互に理解を深め学び合う>
14:15	内永理事長講演 — 今後の活動に向けて「Women to the Top!」第5期活動の終盤に向けての激励
15:15	休憩
15:30	「私のコミットメント」 — 7月定例会にて設定した目標に対して中間振り返り
16:05	振り返り・グループ共有での気づき・今後の決意を発表
16:30	休憩・移動
16:45	分科会活動 — 他分科会から得た気づきを共有
17:55	休憩・移動
18:10	クロージング — まとめ
18:30	懇親会 — 第5期女性メンバーでのネットワーク活動

第5期女性メンバーは、2015年12月11日に国内半日合宿を行いました。「Gear up to the Next Stage」覚悟を決める」とテーマを掲げ、「Women to the Top!」に向け、視座を高め、いかに行動するかを学び、次のステージにつなげることを、各分科会活動の相互理解を通じて第5期女性メ

ンバーとの学びを共有し、拡大会議へ向け活動を発展・加速させること、これまでの自身のJ-Win活動を振り返り、「私のコミットメント」の達成状況を再確認することを目的とし、93社225人の参加者がTKP市ヶ谷ビルに集まりました。

内永理事長のご講演では、第5期の活動が2年から1年に短くなっている点

に触れられ、1年にして良かったと言われる成果を上げられるよう、終盤に向けての激励をいただきました。改めて動機づけとなり、背筋が伸びたメンバーも多く、「一人ひとりがリーダーを目指す覚悟を再認識する場となりました。」

分科会活動の共有では、各自が自分の分科会について発表することで自身の活動についての理解を深め、他分科会活動状況を知り、意見交換することで、新たな気づきがあり、更に互いのモチベーションを上げる機会となりました。

「私のコミットメント」中間振り返りで

は、7月定例会にて設定した自身の目標に対して、個人で振り返りを行い、それをグループで共有しました。自分へのコミットを再認識する良い機会となり、人前で発表することにより、今後の取り組みを加速させる覚悟を固める機会となりました。

懇親会では、ネットワークキングピンゴを実施し、活発なネットワークキング活動を行うことができました。ゲームを通じ、名刺交換とあいさつ程度の限られた時間でも交流を深める勉強にもなりました。

今回の半日合宿を通じて、参加したメンバーそれぞれが、メンバー間のネットワークを更にひろげ、改めて覚悟を決める機会となりました。



定例会で自己研鑽を重ね、合宿でセルフインクルージョンの議論に展開

J-Win後輩の成長支援活動もJEN全体で取り組みました

文：JEN副幹事長 坂田 信以(住友化学株式会社)



日本GE株式会社 代表取締役
GEキャピタル 社長兼CEO 安測聖司氏

11月27日(金)PM 5:28日(土)AM (於：ホテル 椿山荘東京)、「セルフインクルージョン」自分はどう育てるか?」をテーマとして、個人、JENとしての方向性を見出すと同時にメンバー相互のネットワーク強化を目的として合宿が行われました。

11月合宿を開催

9月17日(木)、アークヒルズクラブで9月定例会を開催しました。東京地下鉄株式会社 常務取締役 村尾公一氏を講師にお迎えし、「東京メトロの『オープンデータ活用』」と題して、「講演いただき、懇親会にもご出席いただき、活発な意見交換を実施しました。オープンデータ化による「新しい公共」の進展について、オープンデータ化のメリット、公共性とセキュリティ(プライバシー)の両立の重要性、今後のIoT (Internet of Things) 分野でのビッグデータ活用など、2014年に実施された

9月定例会を開催

「東京メトロ創立10周年記念オープンデータ活用コンテスト」での事例を交えてわかりやすくお話しいただきました。
「オープンデータ化は一人ですべてやるという発想を変えていくもの」「必ずビジネスにつながる」というオープンデータ活用の持つ可能性を改めて認識しました。また、鉄道事業者としてオープンデータ活用推進に尽力されたことについて、「前に進むためには誰かがリスクをとって始めなければならぬ」というフロンティアスピリットは、すべてに通じることであり、村尾氏からJENメンバーへのエールとして感銘を持つて受けとめました。

基調講演講師には日本GE株式会社代表取締役 GEキャピタル社長兼CEOの安測聖司氏をお迎えし、「変化と多様性を育むリーダーシップ」と題してご講演いただき、懇親会にもご出席いただきました。GEの事業ポートフォリオ戦略、多様性と変化を促進する企業文化の構築、変化に強い、影響力を行使するリーダーの育成について、ご自身の体験を踏まえて明快にお話しいただき、活発な意見交換を実施しました。「リーダーシップとはポジ

後輩の成長支援

第5期女性メンバーへの支援は通年で実施しました。10月のラウンドテーブル(2回)にはJENメンバー計23名が出席し、キャリアや職場での悩みなどについてアドバイスし、分科会支援では、分科会ごとにJENメンバーを2〜3名アサインし、テーマの展開、活動の方向性などを、第5期女性メンバーのリクエストに応じてアドバイスしました。今年新しい試みとして分科会支援はチケット制とし、年間チケット5枚を各分科会で計画的に活用するシステムを進めました。



Next Stage活動

新生Next Stage 2年目を迎え、ネットワーク活動を強化 2015年度 Next Stage

文：Next Stage広報担当幹事

上級管理職を目指すメンバーに向けて 様々な活動を展開

2015年度のNext Stageは、私たちが企業で上級管理職として活躍し、企業・社会を変える原動力となるべく、「イノベーションの原動力」をテーマに掲げ、様々な活動を行ってきました。本年度最初の活動として、内永理事長より「企業に影響を与えられるほど、大きく強く成長してほしい」と期待を込めた強いメッセージにてスタートした定例会では、1年を通して、経営層の方々から、事業改革の経験談、イノベーションを最大限に引き出す組織づくり、リーダーは何を考慮すべきかについてご講演いただきました。参加者は、気づきや学びから、自身が会社に期待されていることは何かを改めて考え、現状の課題を解決するためのアクションプランを具体化することができました。

ラウンドテーブルでは、昨年から引き続き、公益社団法人経済同友会やJENの方をゲストとして迎え、貴重な経験談をお話いただきました。各回、参加者を20名と少人数に限定し、経営者とのインタラクティブな会話を通して多くの示唆、高い視座と広い視野を得ることができました。参加者同士、仕事における意気込みを知る機会にもなり、切磋琢磨・意識向上・刺激を与える合う場となりました。これらの活動に加え、一昨年発足した

ラウンドテーブル講師一覧	
8/18	中日本高速道路株式会社 相談役金子剛一氏
10/20	楽天株式会社 代表取締役副社長 平井康文氏
12/8	デュボン株式会社 名誉会長 天羽稔氏
2/16	ポストコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター 秋池玲子氏



第3回内塾 概要
目的：女性経営トップを目指す
期間：2015年10月開校、2016年4月終了予定
対象：部長職
構成：経営トップとのワークショップ+個別メンタリング

日帰り合宿で 研究会活動中間報告 今後の活動に 関して熱く議論

2016年1月16日(土)、東京国際フォーラムにおいて、Next Stageの日帰り合宿が開催されました。開会には朝10時、南里彩子幹事長から2015年度の活動報告および2016年度以降の活動目標についての発表、次いで、J-Win理事からのメッセージをいただき、研究会中間報告に移りました。今年、営業系、地方発「地方創生」、イノベーション創出、ファイナンス、ビッグデータ、新しい働き方、社会情勢、古典の8つのテーマで活動が行われました。研究会ごとに「ゴール、計画、実績」を明確にした現状報告を行ったあとは、理事や出席者からの鋭い質問も飛び交いました。なかでも理事による高い視座からの提言は、今後の研究会の進め方の大きなヒントとなるものでした。昼食をさんだ後半では、JENメンバー3名を迎え「私の修羅場体験」「男性社会でしなやかに生き抜く方法」「Women to the Top」を実現するために「などをテーマにディスカッションしていただきました。質疑応答では、Next Stageメンバーが共通に抱える疑問や悩みにも丁寧に答えいただきました。

した。その後は10チームに分かれ、Gen「宣言実現に向けたワークショップ」を実施。19時からは親睦会となり、熱気に満ちた1日が終了しました。



東京地下鉄株式会社 常務取締役 村尾公一氏



J-Winセミナー

「企業が今とりくむべき、女性活躍推進 ～真の意義と成功へのアクション～」

女性活躍推進の成功の道筋を示す

J-Win主催「企業が今とりくむべき、女性活躍推進～真の意義と成功へのアクション～」が、2015年11月24日(火)17時から、TKPガーデンシティ御茶ノ水で開かれました。新法制定を受けて女性活躍推進に一層の関心が高まるなか、会員企業や一般企業の人事担当者など約150名が参加しました。

2015年8月に女性活躍推進法が制定され、いよいよ4月より「事業主行動計画」が企業に求められ(※)、国をあげて女性活躍を推進する新たなステージを迎えています。

このまたとない追い風の機会に、より多くの企業にダイバーシティの真の意義を理解し、女性活用を更に進めたいと、J・Win オープンセミナーを実施しました。日本経済団体連合会副会長の古賀信行氏とJ・Win内永ゆかり理事長の対談、厚生労働省担当者による新法の解説、企業の第一線で活躍中の女性管理職と人事担当者による女性のキャリアアップと組織の女性活躍推進に向けての成功事例の紹介など、様々な視点から企業が今取り組むべき、女性

法整備で女性活躍は 新しいステージへ

※肩書き等はセミナー実施時のものです

プログラム	
<p>■ 基調講演・特別対談</p> <p>「女性活躍推進の真の意義とは」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本経済団体連合会 副会長 野村ホールディングス株式会社 取締役会長 野村證券株式会社 取締役会長 <p>古賀 信行氏</p>	<p>・NPO 法人 J-Win 理事長 内永 ゆかり</p>
<p>■ 「女性活躍推進法について」</p> <p>・厚生労働省</p>	
<p>■ リレートーク「女性の意識改革と働き方」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社三菱東京UFJ銀行 成城支社長 南里 彩子氏 ・日立化成株式会社 経営管理本部 グローバル人財部 グローバルタレントプログラム担当部長 西岡 佳津子氏 ・日本電信電話株式会社 デバイスイノベーションセンター 主任研究員 保井 孝子氏 	<p>・アフラック (アメリカンファミリー生命保険会社) 人事部 参与 ダイバーシティ推進室長 岡本 文子氏</p> <p>・サントリーホールディングス株式会社 人事部 ダイバーシティ推進室長 弥富 洋子氏</p> <p>・イオン株式会社 ダイバーシティ推進室長 田中 咲氏</p>

女性自身の意識改革と 企業の女性活躍推進

リレートークでは、かつてはJ・Win女性メンバーとして活動に参加した経験を持つ6人が登壇。企業の第一線で活躍する女性管理職3人からは、J・Winの活動を通しての自らの意識改革について語っていただき、女性活躍推進を進めるダイバーシティ推進担当の3人から、J・Winの活動を自社の取り組みにどのように活かしたかについて語っていただきました。

J-Win会員企業6社によるリレートーク

「女性の意識改革について」

J・Winで、キャリアを突き進むことの大切さを知り様々なノリモデルに出会えたことなど「自分だってできるはず」と思えるようになった(三菱東京UFJ銀行・南里氏)

J・Win活動で経験したプロジェクトマネジメントはその後の仕事にも役立つ。VIPに経営やマネジメントについての思いを伺う機会も刺激的だった(日立化成・西岡氏)

J・Winの技術系ネットワークと出会い、切磋琢磨する中でこれからは研究者・技術者として生きていこうという思いを強く持つことができました(日本電信電話・保井氏)

「自社の取り組みとJ・Win」

J・WinのD&I推進のための6つの領域を参考に、女性活躍推進プログラムを策定、課長代理以上に占める女性の割合を2020年末までに30%に引き上げることを目標に掲げている(アフラック・岡本氏)

J・Winアワードは、年一回、活動の評価をいただくことがメリットを享受している。責任者会議やラウンドテーブルで学んだ各社の取り組みを自社流にアレンジすることで活動の質を高めることができた(サントリーホールディングス・弥富氏)

・ネットワークへの女性派遣とJ・Winアワード、2つの関わりを活かして、ダイバーシティは答えがない取り組みだが、社外企業との比較により自社の立ち位置をよく理解することができた(イオン・田中氏)

参加者からは、「いろいろな考え方や意見が伺えて有意義だった」「他社の具体的な施策や課題が聞けた。キャリアアップに向けての悩みやターニングポイントが参考になった」といった感想が寄せられました。

「2015年度 第2回J-Winダイバーシティ推進責任者会議」を開催しました

●日時 2015年9月10日(木) 13:00～16:15
●場所 東京ウィメンズプラザ ホール

2015年度第2回J・Winダイバーシティ推進責任者会議を、東京ウィメンズプラザホールにて開催しました。参加人数は117名(72社)でした。

冒頭に、J・Win内永理事長より挨拶をさせていただきました。8月28日に成立した「女性活躍推進法」の概要と、「J・Winダイバーシティ・アワード」への応募企業に負荷が増えないように対応していくことを説明しました。加えて、「女性リーダー育成活動」の状況について、2015年度の活動方針や第5期女性メンバーネットワーク「Next Stage」の主な活動について説明しました。

次に、「働き方の変革」と題して、2つの企業から取り組み事例の講演をいただきました。

1例目は、全日本空輸株式会社 荒牧秀知氏から、「ANAが目指す『働き方』次のステージへ～IT活用による業務プロセス改革～」と題して、その目的や目標、事例、効果、今後の方向性などを紹介いただきました。業務プロセス改革においてワークスタイルイノベーションが原動力であるとして、いつでもどこでもどの端末でも仕事ができることを目指すインフラの整備やワークスタイルイノベーションを定着させるためのKPI設定など、数々の興味深く貴重な説明をいただきました。

2例目は、サントリーホールディングス株式会社 竹田雄平氏から「ダイバーシティ経営の取り組み



サントリーホールディングス株式会社 竹田雄平氏
全日本空輸株式会社 荒牧秀知氏

「ワークスタイル革新の取り組み」と題して、2010年から取り組まれている「S流仕事術」の概要や経緯、目標、結果などを紹介いただきました。ワークスタイルの革新として、テレワークとフレックスを組み合わせた活用事例や成果を中心とする評価などが語られ、新しい働き方を考える上で多くの刺激と学びの機会となりました。

各企業事例のプレゼンテーション後のQ&Aでは、在宅勤務の対象範囲や今後の運用拡大、トライアルから本格導入の進め方、サテライトオフィスの基準、目指す姿など、プレゼンテーションでは聞けなかった取り組み内容や成果、苦労話について、J・Win会員企業間ならではの踏み込んだ質疑が展開されました。

最後に、J・Win事務局から、J・Winダイバーシティアワードについて、2015年度の調査結果サマリーの説明と2016年度の実施要領をご案内しました。

「2015年度 ダイバーシティ推進責任者ラウンドテーブル」を開催

第1回は「女性の意識改革」、第2回は「働き方の変革」をテーマに2回行いました。

2015年度ダイバーシティ推進責任者ラウンドテーブルを、2回にわたり開催しました。第1回は参加人数14名(14社)、第2回は参加人数12名(12社)と、内永理事長と直に話す機会となりました。

第1回ダイバーシティ推進責任者ラウンドテーブルは、「女性の意識改革」をテーマとして、ダイバーシティ活動を推進されている会員企業を対象に、日頃、推進される中で抱えている課題や疑問などに対して、内永理事長との対話や会員企業同士の情報交換により、解決のヒントを見つけていただくことを目的に行いました。

J・Winから「女性の意識改革」の課題と考察についてご紹介した後、事前に提出いただいた(悩んでいること)を皆様からお話しいただきました。理事長からは、自身の今までの経験を踏まえ、個々の状況に適したアドバイスをしては参加者からコメントも出て、活発なやり取りが行われました。

第2回ダイバーシティ推進責任者ラウンドテーブルは、「働き方の変革」をテーマに行いました。「働き方の変革」の課題と考察をご紹介した後、事前に提出いただいた(悩んでいること)を参加者からお話しいただきました。第1回と同様に、理事長から経験や踏まえ、個々の状況に適したアドバイスをいた

2015年度第1回ダイバーシティ推進責任者ラウンドテーブル

●日時 2015年10月2日(金) 15:00～17:30
●場所 東京ウィメンズプラザ

2015年度第2回ダイバーシティ推進責任者ラウンドテーブル

●日時 2015年10月14日(水) 15:00～17:30
●場所 TKP市ヶ谷カンファレンスセンター



参加者の声

●第1回テーマ「女性の意識改革」

マインドセットの必要性を痛感しました。キャリアアップが自己実現で楽しい！と目覚めさせることが重要だと分かりました。人工知能の急激な発達により現在の仕事はなくなるというお話しが響きました。

●第2回テーマ「働き方の変革」

シンプルかつ本質的な問題提起がストンと腹に落ちました。時間ではなくアウトプットでの評価が重要だと気づきました。業務プロセスの見直し方について非常に勉強になりました。各社の働き方変革の取り組みが参考になりました。

ベーシックアチーブメント 大賞

アフラック

〈授賞理由〉
「活力ある企業風土」の実現のために、2015年を女性活躍推進元年として、女性活躍を一気呵成に推進している。経営トップのリーダーシップのもと、トップから各部門に至るまでのPDCAを回す強固な推進体制を整え、全社全層への施策実行と強化層への集中施策により、女性リーダーのバイブレーション強化を進めている。こうしたスピード感ある取り組みにより、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**
- 数値目標公表(2020年指導的立場に占める女性の割合を30%以上)
 - 日米経営陣のコミット(Aflac Women in Leadership Global Conference 共同宣言)
 - タウンホールミーティング全国開催(社長との直接対話、延べ650名)
- 全社全層への施策実行と強化層への集中施策**
- 全社全層を対象に年間を通じて施策実行
- 強化層女性社員(課長代理手前)へ集中した施策実施**
- 育成計画策定、キャリアプラン研修、メンタリングなど
- 働き方の改革**
- 「Work SMART」
—仕事の進め方を抜本的に見直し残業時間の削減
 - 業務プロセスの可視化
—全社業務手順書の策定・整備
—「営業原典文書システム」ポータル整備(営業・マーケティング部門)

ベーシックアチーブメント 準大賞

株式会社千葉銀行

〈授賞理由〉
「ダイバーシティで強くなやかに」をスローガンに、頭取の強いリーダーシップのもと、数値目標達成に向けた計画を策定し、女性リーダー輩出に取り組んでいる。銀行全体の意識改革に取り組み始め、男性の育児参加を促進するとともに、業務効率化のプロジェクトチームを立ち上げ、働き方の改革に取り組んでいる。こうした果敢な推進により、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
- 女性登用の数値目標を見据えた計画的育成**
- 輝く女性応援ワークショップ(管理職前の女性から選抜、本人・上司を対象)
 - 女性リーダー育成体系の見直し(階層が上がる毎に段階的に研修を受講)
 - 上級管理職候補者育成
—頭取とのラウンドテーブル、女性社外取締役とのラウンドテーブル
- 管理職の意識改革**
- イクボスセミナー実施(2015年度上期:男性育休取得率 57.9%)
 - 本部評価制度における女性活躍推進項目の設置
- 働き方の改革**
- 「業務効率化及び早帰りに推進委員会」による業務プロセスの見直し
 - 本部評価制度における業務効率化項目の設置

経営者アワード

損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社グループCEO 取締役社長
櫻田 謙悟様



〈授賞理由〉
「Diversity for Growth」をスローガンに、強力なリーダーシップを発揮してダイバーシティを推進している。「女性経営塾」を自ら指導し、精力の経営層を育成するとともに、女性活躍推進の仕組みを全国に展開し、グループ全体で推進する組織風土の確立に多大な影響力を発揮している。こうした女性活躍推進に対する確固たる使命感とリーダーシップは、称賛に値する。

株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長 兼 CEO
峰岸 真澄様



〈授賞理由〉
ダイバーシティはリクルートの企業フィロソフィーそのものであるとし、企業経営に盛り込み、グループ各社の自律的な推進を牽引している。女性経営者候補育成プログラムを、自ら指導するとともに、女性が活躍する社会実現のために、働き方の改革に本格的に取り組んでいる。こうした変化を先取りした挑戦とリーダーシップは、称賛に値する。

リーダー・アワード

全日本空輸株式会社業務プロセス改革室イノベーション推進部 部長
荒牧 秀知様



〈授賞理由〉
ANA創立60周年の「強く生まれ変わる」のメッセージのもと、「業務プロセスの大改革」に果敢に着手した。ITツールを活用し、各部門の業務の見える化を徹底的に行い、時間や場所にとらわれない職場環境を整備し、女性の働きやすさを大いに向上させた。こうした全社レベルでの業績向上に繋がる行動力とリーダーシップは、称賛に値する。

審査委員長講話
東京家政大学名誉教授
樋口 恵子氏



J-Win ダイバーシティ・アワードにご参加の皆様、本年はあらためて敬意を表したいと存じます。時代に先がけて、時代の風を感じ取り、ダイバーシティ&インクルージョンをすすめてきた皆様の先見性と実行力に対する敬意です。昨年8月、女性活躍推進法が成立、本年4月1日より施行されます。政策がようやく皆様の活動に追いついてきたのです。本年はそういう、歴史的区切りの年。J-Winの活動にとっても、スタートラインを再確認する年でもあります。ファイナリスト10社を私も審査委員が訪問させていただき、今回

も新たな発見が多々ございました。女性の昇進、活動範囲の拡充に力を注ぐことはもう「あたりまえ」であって、男性社員を含めた「働き方の改革、見直し」に、ほとんどの企業が取り組み、成果をあげておられました。地域の自治体をはじめ団体と共にD&Iをすすめる先進的な動きが出てきたのは、今回の特徴でした。日本の未来のキーワード「地域」のリーダーシップを発揮する企業の新しい挑戦が始まっていることを心強く感じた次第です。

個人賞

- 企業賞に応募いただいた企業においてD&I推進と定着に顕著な貢献をした個人を表彰する。
- J-Win ダイバーシティ・アワード 経営者アワード(経営トップ部門)
 - J-Win ダイバーシティ・アワード リーダー・アワード(D&I推進リーダー部門)
- 経営トップ部門・D&Iを経営戦略として位置づけて全社に展開し、それをビジネスの基盤とすることで組織を改革し、企業の成長へと導いた経営トップを対象。審査委員会が対象者を選定し、最終審査で授賞者を決定する。
- D&I推進リーダー部門**：D&I推進特に女性活躍推進において、現状を打破し、チャレンジ精神と実行力で新風を巻き起こし、女性活躍推進に顕著な貢献した個人を対象。企業賞応募企業が自社の対象者を選び応募。最終審査で授賞者を決定する。

審査委員会

審査は、樋口審査委員長以下、左記の各委員の合議で行われました。

審査委員長

樋口 恵子氏 東京家政大学名誉教授

審査委員

井上 昭三氏 茨城キリスト教大学教授
内永 ゆかり NPO法人J・Win理事長
小原 哲郎氏 株式会社リクルート、株式会社リクルートキャリア会長

審査委員

香取 照幸氏 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長
武川 恵子氏 内閣府 男女共同参画局長
野村 浩子氏 淑徳大学人文学部表現学科 学部長

審査委員

保坂 伸氏 経済産業省 経済産業政策局長
吉丸 由紀子氏 大官官房審議官

J-Win Diversity Award 2016
2016 J-Win ダイバーシティ・アワード(第9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

第一生命保険株式会社



〈授賞理由〉
DSR経営による持続的価値創造の実現を目指し、経営トップの強い信念と実行力のもと、女性活躍推進の第一フェーズから女性リーダー早期育成の新たなフェーズへと確実に進展させている。女性リーダーを組織全体で体系的に育成するとともに、ワークスタイル変革をトップダウンとボトムアップから加速している。こうした力強くスピード感ある推進により、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
- 女性リーダーの早期育成に向けた体系的な取り組み**
- 役員的女性リーダー育成への直接関与の強化
—女性社長塾(役員候補者向けの社長によるメンタリング)
—役員によるメンタリング・スポンサーシップ
 - 上位職女性による女性リーダー育成支援
 - マネジメント研修における男性上司向けマインドセットと女性リーダー候補者の育成計画策定
 - 2期連続で女性執行役員を登用し、社外取締役とあわせ、女性役員は合計4名に。女性管理職比率も23.3%に上昇する予定。(2016年4月見込み)

- 「ワークスタイル変革」をトップダウンとボトムアップから加速**
- 4万名超の営業職員の、提案から新契約手続きの全工程を専用タブレットで完結
—お客様満足度向上/手続き期間短縮/業務効率化
 - 内勤職員によるワークスタイル変革と業務効率化を前提とした付加価値創造

準大賞

株式会社リクルートホールディングス



〈授賞理由〉
経営理念の「個の尊重」を基本に、女性活躍推進の次なる進化として、マネジメントと働き方変革に挑戦している。Career Cafe 28 BOSSによるマネジメントへの取り組みを進めるとともに、「働き方変革プロジェクト」を発足し、全ての従業員を対象としたリモートワークを本格導入し(※)、場所と時間にとらわれない新しい働き方を実践している。こうした先進的な取り組みにより、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
- マネジメントへの取り組み**
- Career Cafe 28 BOSS(女性メンバーをもつ管理職向け研修)
—女性活躍推進の意義/早期育成の理解/コミュニケーション手法を学ぶ研修
- 本格的な働き方変革に着手**
- 全ての従業員を対象としたリモートワークを本格導入(※)
—グループ計約2,000名が対象
—オフィス変革(社員の席を固定しないフリーアドレスエリアの導入)
- 女性の意識改革への取り組み**
- 女性経営者育成プログラム
 - Career Cafe 28(若手女性社員研修)

※実施企業：リクルートホールディングスの他、リクルートアドミニストレーション、リクルートマーケティングパートナーズにおいて導入

2016 J-Win ダイバーシティ・アワード実施概要

後援：内閣府、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、経済同友会、日経ウィメンズプロジェクト、一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク

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の推進と定着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。

企業賞

- ダイバーシティ&インクルージョン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ーション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&I推進の2部門があり、応募部門は企業が選択する。
- J-Win ダイバーシティ・アワード 大賞(準大賞)(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(準大賞)(ベーシック部門)
- アドバンスト部門：女性活用の課題解決に向け、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始めている企業を対象
- ベーシック部門：D&I推進の第一歩として、女性活用の意義と目的を示し、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対象

企業賞審査

- D&I推進における「実績」と「取り組み」の2つから評価します。
- 1 「採用」「定着」「登用」における女性活用の実績
 - 2 D&I推進のために重要な8領域における重要8領域
- 企業賞審査・選定プロセス
- 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 働き方の改革
 - 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
- 企業賞審査は第一次審査、第二次審査、および最終審査の3段階です。

第一次審査

第一次審査：アクセスメント調査(Web入力による回答方式)

第二次審査

第二次審査：ヒアリング審査
※第一次審査通過のファイナリスト10社に対して実施します

最終審査

最終審査：プレゼンテーション審査・総合審査

審査委員会

経営トップ部門・D&Iを経営戦略として位置づけて全社に展開し、それをビジネスの基盤とすることで組織を改革し、企業の成長へと導いた経営トップを対象。審査委員会が対象者を選定し、最終審査で授賞者を決定する。

D&I推進リーダー部門：D&I推進特に女性活躍推進において、現状を打破し、チャレンジ精神と実行力で新風を巻き起こし、女性活躍推進に顕著な貢献した個人を対象。企業賞応募企業が自社の対象者を選び応募。最終審査で授賞者を決定する。

J-Win Calendar

5W 第5期女性メンバー活動 Ns Next Stage活動 JEN JEN活動

2015年8月～2016年3月までの活動をご紹介します。

※組織名・肩書等は講演当時のものです。

8月	5W 8/3	定例会 ①
9月	5W 9/9	定例会 ②
	Ns 9/16	定例会 ③
	JEN 9/17	定例会
10月	5W 10/6、13	定例会 ④
	5W 10/20～26	SWE研修 詳細は9ページ
11月	5W 11/2～7	北欧海外研修 詳細は6ページ
	Ns 11/18	定例会 ⑤
	5W 11/24	定例会 ⑥
	JEN 11/27～28	合宿 詳細は11ページ
12月	5W 12/11	合宿 詳細は8ページ
1月	5W 1/13	定例会 ⑦
	JEN 1/14	定例会 ⑧
	Ns 1/16	日帰り合宿 詳細は10ページ
	Ns 1/20	定例会 ⑨
2月	Ns 2/2	特別講演 ⑩
	5W 2/10	定例会 ⑪
3月	3/4	拡大会議

5W 8月定例会

日時 8月3日(月)
17:00～20:00
場所 東京ウィメンズプラザ



株式会社三井住友銀行執行役員の浅山理恵氏より「働く!を輝く!へ～頑張る今日が明日への一歩～」と題しご講演をいただきました。業務効率化の考え方を家事や育児にも応用して両立を行ったこと、「管理職」として人に働きかけていく「発信力」、人の気持ちを動かす「組織認識力」、やるべきことを一生懸命やって良い仕事をしようという心構えで「自信」を持つことなど、ご経験に基づいたアドバイスを頂戴しました。(記: 嵯峨真理子/株式会社JALインフォテック)



5W 第5期メンバー9月定例会

日時 9月9日(水)
17:00～20:00
場所 東京ウィメンズプラザ



あいおいニッセイ同和損害保険株式会社取締役専務執行役員の方金杉恭三氏より、「私のワークライフ・マネジメント～企業のリーダーとして～」と題してご講演いただきました。ご自身の経験に基づくリーダーシップやワークライフバランスについての惜しみなくお話しいただき、会場全体が引きつけられました。今期初めての男性エグゼクティブからの講演でもあり、大変貴重な時間となりました。(記: 山下知恵子/ヤマトグローバルエクスプレス株式会社)



Ns 9月定例会

日時 9月16日(水)
場所 TKP市ヶ谷、TKP大阪梅田

旭化成株式会社 常任相談役
蛭田 史郎氏 講演

5W 10月定例会・JENラウンドテーブル

日時 10月6日(火)
17:00～20:00(1回目)
10月13日(火)
17:00～20:00(2回目)
場所 TKP東京駅八重洲カンファレンスセンター

発散と収束。いつもと趣向の違うラウンドテーブルでは、日頃のモヤモヤを発散し、いただいたアドバイスで、収束に向け考えをまとめるきっかけになったかと思えます。時間が足りない程、大いに盛り上がりました。JENの方々の言葉に感銘を受けるだけでなく、話し方や振る舞いなど、そのお人柄にも魅了されました。JENの皆様、ありがとうございました。(記: 安東美香/全日空商事株式会社)



5W 1月定例会

日時 1月13日(水)
17:00～20:00
場所 東京ウィメンズプラザ



講演では、株式会社アット・アジア・アンシエイツ・ジャパン代表取締役の正宗エリザベス氏から「輝くリーダーを目指す!～外から見た日本のD&Iの現状」と題し、ご自身の経験を踏まえて「リーダーを目指すべき意義」や「リーダーに必要なスキル」をお話しいただきました。グローバルな視点でご説明いただき、自身がリーダーとして成長していくためには何をすべきかということを考える良い機会になりました。(記: 石野亜希子/第一生命保険株式会社)



JEN 1月定例会

日時 1月14日(木)
場所 アークヒルズクラブ

カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO
松本 晃氏 講演

Ns 1月定例会

日時 1月20日(水)
場所 PwCあらた監査法人(東京)、大日本住友製薬(大阪)

株式会社ニチレイ相談役 浦野 光人氏 講演

Ns 特別講演

日時 2月2日(火)
場所 TKP市ヶ谷、TKP大阪梅田

財務省 大臣官房総括審議官 太田 充氏 講演

5W 2月定例会

日時 2月10日(水)
17:00～20:00
場所 東京ウィメンズプラザ



前半は「J-Win活動で得た果実とNext Stageでのチャレンジ」と題するパネルディスカッションを実施し、3名のNext StageメンバーからNext Stageへ進んだきっかけや想いを伺いました。Next Stageメンバーのポジティブな姿と、「メンバー同士のネットワークが一番の財産!」というメッセージに心打たれました。また後半はDIC株式会社相談役の杉江和男氏より「多様な価値を活かすリーダーシップ力を」と題してご講演をいただき、新たな価値創造に邁進する決意を固めたJ-Win第5期最後の定例会でした。(記: 阿部智美/東日本旅客鉄道株式会社)



発行: NPO 法人 J-Win

Japan Women's Innovative Network (ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル5階

TEL: 03-6380-8420 Fax: 03-6380-8427 E-mail: info@j-win.jp HP: http://j-win.jp/

編集・制作: 産業編集センター 写真: 中村 太、島崎 陽子 ライター: 福田 淳介 印刷: 奥村印刷 校閲・校正: 東京出版サービスセンター