

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. 30

2016 AUGUST



JAPAN AIRLINES



# 組織の常識にとらわれない声 イノベーションを引き起こす。

日本航空株式会社 代表取締役社長  
**植木 義晴氏**



**Profile**  
日本航空株式会社 代表取締役社長  
**植木 義晴氏** (うえき よしはる)

1952年京都府出身。1975年に航空大学校を卒業し、同年4月、操縦士として日本航空に入社。1994年4月にDC10運航乗員部機長となった後、17年間を機長として乗務した。2010年2月、執行役員運航本部長に就任し、同年12月、専務執行役員路線統括本部長に就任。2012年4月より現職。

現場出身者が社長になったのは、JALの歴史の中で初めてのこと



**Profile**  
NPO法人 J-Win 理事長  
**内永 ゆか子** (うなが 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。

## 「JAL再建に貢献した外部の視点」

**内永** 日本航空(以下JAL)は2010年に経営破たんを経験されましたが、そこから見事なV字回復をされ、2012年9月に再上場を果たしています。「奇跡」とも言われるその復活劇の原動力となったのは、一体何だったのでしょうか。

**植木** 一言で言い表すのは難しいですが、やはり私たち社員一人ひとりが経営破たんという非常に重い現実を突き付けられ、改めてそれまでの自分たちを見つめなおす機会を得たことが大きかったと思います。二度と同じ轍を踏んではならない。そのためには何が必要なのかを考える上で大きな役割を果たしたのが、2010年2月に会長に就任された稲盛和夫さんでした。

**内永** 稲盛さんは京セラの創業者として輝かしい実績をお持ちの方が、航空業界での経験はお持ちではありませんでしたね。

**植木** はい。それまでのJALの常識がまったく通用しない方が突然やってきて経営のトップに立ったわけですから、そのインパクトは非常に大きかったです。正直、私個人の中にも「この人に航空業界の何が分かるのだろう」という気持ちにはあつた。しかし振り返ってみると、まさ

でしたが、経営破たん直後の2010年2月に運航本部長という役職に就きました。パイロットのトップとして、破たんという激動の状況にあつても絶対に安全を守り抜くこと、同時に人員や機材、路線などの整理を通じて経営の健全化に努めるというミッションでした。それによりよく慣れたかという同じ年の12月、再び辞令を受けました。路線統括本部という、新しく創られた部署の本部長でした。

**内永** そこはどういったことを行う部署だったのでしょうか。

**植木** 稲盛さんの行った経営改革の大きな柱の一つに、部門別採算制度というものがあつた。これは各部門の収支を「見える化」し、各集団が売り上げを最大に、経費を最小にすることを目指すというシステムです。その実現のために新設された、言わば改革の要となる部署がこの路線統括本部でした。当時の私は役員1年生で、経営についてはほとんど素人と言つてもいい。そんな人間を、稲盛さんはいきなり新しいJALの事業の中核をなすポストとして指名してきた。非常に驚いたのを覚えています。

**内永** 大抜擢ですね。しかし結果を見れば、今や部門別採算制度はJALにすっかりと根付き、復活の、そしてさらなる躍進の原動力としたことでは。

**内永** お客さまと直接触れ合つてきた現場の経験があるからこそ、常にお客さまの目線に立

にその外部の視点こそが、当時の私たちには必要だったのだと思います。

**内永** 例えばどのような点が、従来の常識と異なつていたのでしょか。

**植木** 当時私が衝撃を受けたのが、お客さまの声を聞く稲盛さんの真摯な姿勢でした。寄せられたご意見やお叱りにはすべて目を通して、どんなに対応が困難な声に対しても何らかの形で応えようとする。それまで私たちが「定時運航のため安全のためには仕方がないこと」と思ひこんでいたことの中に、本当に改善すべき点はないのかを徹底的に検証するんです。このプロセスを通して、従来のJALが本当の意味でお客さま目線に立っていないことを否応なく実感させられました。経営破たんに至つた原因は、自分たちの中にある。一人ひとりが変わらなくては、復活への道は拓けない。そのことを、理屈抜きに思い知らされました。

**内永** 稲盛さんという外部からの大きな衝撃で、植木社長ご自身を含めた社員の皆さんの意識が変わつたことが、再建に向けたターニングポイントだったと。

**植木** おっしゃる通りです。稲盛さんの功績は確かに大きなものですが、どんな人でもつた二人の力で巨大な会社を立て直すことはできませ

て機能してはいますよね。企業の体質を抜本的に変えなくてはならない局面で必要になるのは、まったく新しい発想ができる人材です。従来のやり方に染まつていない植木社長は、まさに適任だったのではないのでしょうか。

**植木** 少なくとも、私が従来の経営陣とは違つたタイプの人間だったことは間違いありません。従来の人事であれば、路線統括本部長には管理部門でキャリアを積んできた人が就いていただことでは。

**内永** しかしそれではせっかく新設した部署も、従来の組織の相似形になつてしまつて、過去の成功体験を持つ人が実権を握る限り、変革を起こすのは難しいのです。仕組みを変えるだけでなく、組織のカルチャーを変えていくには、新しい価値観や視点を持つ人材が必要なのです。

**植木** 自分が「異分子」であつたことが組織の変革に役立てたのだとしたら、私としても本望です。JALを構成する社員のうち、75%は現場の人間。にもかかわらず、65年という歴史の中で、現場出身者が社長になつたのは私が初めてでした。この偏りも今後解消していかなくてはいけない課題だと思つています。

**内永** お客さまと直接触れ合つてきた現場の経験があるからこそ、常にお客さまの目線に立

ち、それを大切にすることができると。植木社長を見てみると、それが伝わってきますね。

**植木** ありがとうございます。さまざまな経歴の多様な人財が力を合わせる「総力戦」の体制を整えることなくして、新生JALが世界一の航空会社を目指すことはできない。だからこそ私たちはダイバーシティをそのための経営戦略と位置付け、推進してきました。大切にしてるのは、性別や出身会社、国籍や年齢などの属性とは関係なく「誰が、どんな力を持っているか」を軸とした実力主義と適材適所を徹底すること。2014年に「ダイバーシティ宣言」を行い、「女性がもっと活躍できるJAL」を目指して取り組みを加速させています。

**内永** 素晴らしいですね。私はしばしば女性活用を「ダイバーシティのリトマス試験紙」と言つています。女性は日本に限らず世界中の企業でマイノリティなのです。組織のメインストリームになつたために、過去の成功体験を共有してこれなかった。だからこそ、その意見には大きな価値があるのです。彼女たちの声がかきつけとなり、それまでの常識を見直すことができると。それからは女性活躍は労働力の確保や少子化対策のような文脈で語られることがありますが、企業の競争力の強化につながる

植木社長ご自身が、JALのダイバーシティを体現しているのですね

## Diversity Policies

## JALのダイバーシティへの取り組み



人財本部 人事部  
ダイバーシティ推進グループ長  
福家 智さん

## 全従業員による「総力戦」体制へ

2010年1月の経営破たんをきっかけに、JALでは全社員による「総力戦」の体制づくりに力を入れてきました。年齢や性別、出身会社に関わらず、「真の実力主義」と「適材適所」を貫く会社に生まれ変わるべく、2011年から段階的に改革を断行。2014年には「ダイバーシティ宣言」を経営戦略として打ち出しました。

大きな課題として挙げられるのが女性の活躍推進。グループ全体の男女比率がほぼ等しいにもかかわらず、女性管理職は15.6%です。この数字を、2023年度末に20%にまで高めることを目指し、取り組みを進めています。

## 女性活躍推進を実現する3つのアクションプラン

女性活躍推進に向けて人事データの分析やインタビュー調査を行い、その結果をもとに3つのアクションプランを設定しました。

1つめの「環境の整備」は、就業継続やワークスタイルの変革を目的とした施策。フレックス勤務や在宅勤務などを通じて柔軟な働き方が実現できる仕組みを整えるとともに、職場のルール作りや業務プロセス改革なども進め、時間当たりの生産性を高めています。また、育児取得者の早期復職に向けた両立支援制度も強化しています。2つめの「人財育成」では、女性社員を対象とした研修としてワークライフマネジメント研修や顧客価値創造プロジェクト研修を行い、その後は次世代管理職育成研修で段階的にキャリアアップに向けた意識を醸成。また人事においても女性の職域・配置先を拡大させ、活躍のフィールドを広げています。3つめの「風土づくり」で現在注力しているのは上司の意識改革。毎年35歳以下の女性を配下に持つ管理職と人事部門が面談を行い、育成計画の擦り合わせを行っています。また、各種フォーラムや全組織管理職対象の研修等を通じてダイバーシティの重要性を繰り返し共有し、浸透を図っています。

## グループ全体のダイバーシティの推進力「JALなでしこラボ」

社長直轄のクロスファンクショナルチームとして2015年11月に始動した「JALなでしこラボ」。女性活躍推進を拡大・浸透させるため、グループを横断した取り組みを進めています。ここで行われている「グループプロジェクト」は、2023年までの管理職女性比率20%を達成するため、グループ各社の環境や業務内容を踏まえてそれぞれの行動目標を策定し、それを実現させるための活動です。定期的なミーティングを通じて各社の進捗状況やノウハウを共有し、計画推進の原動力となっています。もう一つの活動「なでしこラボプロジェクト」は、女性活躍を推進していく上で必要な施策の調査・研究を行い、成果を社内で実践するための取り組みです。公募で一部のメンバーを募った3つのチームそれぞれがテーマを設定して施策を考案し、2016年7月に最初の提言を行いました。新たな仕組みを生み出すだけでなく、活動を通じてダイバーシティ推進に高い意識を持つ社員を育成する意義もあると考えています。

私たち人財本部は今後もダイバーシティ推進とワークスタイルの変革に取り組み、多様な人財が化学反応を起こしながら新たな価値を創造し続けるJALグループの実現を目指して活動を進めていきます。



ダイバーシティ推進グループとワークスタイル変革推進室の皆さん

## 基礎データ

2011年より、多様な人財が活躍できる体制づくりを強化。経営トップの強いコミットメントのもと改革を進め、2014年3月「ダイバーシティ宣言」を発表。女性活躍に向けたアクションプラン「環境の整備」「人財育成」「職場の風土づくり」の取り組みを加速させ、価値と活力の創出を目指す。2015年からはグループ全体でのダイバーシティ推進に向けたチーム「JALなでしこラボ」を始動。2014年度「なでしこ銘柄」に初選出。

●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  
47.7%

○管理職女性比率  
15.6%

○数値目標  
管理職女性比率  
2023年度末 20%

## ●特徴的な取り組み

○アクションプラン

## 環境の整備

フレックスタイムの拡大や在宅勤務の導入、両立支援制度の強化を通じ、従来の画一的な働き方を改める。

## 人財育成

女性を対象とした各種研修を行い、人事においても女性の職域・配置先を拡大。キャリアアップに向けた意識を醸成する。

## 風土づくり

各種フォーラムや全組織管理職対象の研修等を通じてダイバーシティの重要性を伝達。さらに管理職と人事部門が面談を行い、人財育成計画を共同でつくりあげている。

## ○JALなでしこラボ

国内全グループ43社のメンバーが集うダイバーシティ推進プロジェクトとして、2015年11月に始動。女性活躍を進めていくためのノウハウを共有し、各社の取り組みを加速。また、ダイバーシティ推進のために必要な施策の調査・研究を自ら行い、提言を行う。

るものだとということをもっと多くの方に認識していただきたいですね。

**植木** おっしゃるとおりだと思います。いつの間にか固定化されてしまった組織内の常識にフラットな視点で「なぜ？」と言える存在。そこそが社会の、そしてお客さまの変化に柔軟に対応していくためには欠かせません。管理職面談をしていて「聞いてください社長」と本音でぶつつかってきけるのはやはり女性が多い。話してきてきけるのは、異なる価値観を持った人間が意見を交わすことで、そこから革新的なものを生み出すことができるんですね。時に摩擦も起きるかもしれない。でも、それを避けてはイノベーションは引き起こせません。そういう意味で、異色の経歴からトップに立たれ、現場の価値観を経営に持ち込んだ植木社長ご自身が、JALのダイバーシティを体現しておられるように感じます。

## 一人ひとりの「感性」を活かせる組織に

**植木** 最近社員によく「砂利」の集団にはならないでほしい」という話をしてるんです。入社した時はみんなそれぞれに想いがあって、個性があつて一人ひとり形の違うゴツゴツした「岩」だったはずなんです。それなのに、いつの間にか角がとれて、丸く小さな砂利になっていく人が少なくない。組織に最適化して自分を変えるのではなく、その人ならではの「感性」を持ち続けてほしいんです。

**内永** おもしろい表現ですね。「感性」というのはこの場合、どういったものを指すのでしょうか。

**植木** 一言で表現するのは難しいのですが、その人がそれまでの人生で培ってきた生き方であ

パイロットの経験は、  
経営者として判断を  
下す際にも生きています  
(植木)ステップアップの魅力を、  
ぜひ発信していただきたい  
(内永)

り、人となりであり、何かを判断する際の指標となる。

**内永** 価値観、でしょうか。

**植木** そうですね。その人なりの価値観。それを大切にしてほしい。社員が「砂利」ばかりだと、ある意味でトップは非常に楽なんです。自分の思う通りに動いてくれる、予想もつきやすい。しかし、それでは組織として不健全で、いずれ経営を誤ることになる。

**内永** おっしゃる通りですが、企業では評価や昇進の基準があり、なかなか難しいです。

**植木** はい。ですから、そうした独自の感性を持ち続けている人財がきちんと評価される風土をつくっていくことも、私が社長としてなすべき仕事のひとつなのだと考えています。例えば、客室乗務員出身の大川順子専務に代表権を付与し、JALのコーポレートブランド統括を任

じました。私はパイロットとして空を飛ぶ中で、自分自身の感性を培ってきました。それと同様に大川も客室乗務員として自身のキャリアを通して、彼女にしかない感性を築き上げてきた。

役立っています。

**内永** お話をうかがっていると、まさに植木社長にしかできない経営を、現在は実践していると感じることがあります。

**植木** ありがとうございます。以前の自分にも言いたいことですが、管理職になるのは間違いない素晴らしい経験です。社長を引き受けたこと

私にはない、彼女のその感性こそが、JALのブランド統括には必要だと考えたからです。こうした前例をつくっていくことで、一人ひとりが自分のゆるぎない価値観を持ち続けたいと思える組織にしていかなければなりません。

## 女性の意識改革に必要なもの

**内永** 大川専務はJALで初の女性取締役にあり、グループ全体の女性活躍推進体制を強化する「JALなでしこラボ」の担当役員ですね。キャリアを積み上げていくこととする女性社員のモチベーション向上にもつながるのではないのでしょうか。

**植木** そうあつてほしいのですが、依然として「管理職を目指したい」と思わない女性社員も多いのが現状です。

**内永** 残念ながら、同様の課題を抱えている企業は少なくありません。せつかく女性が活躍できる、ステップアップしている仕組みや体制をつくっても、主役である女性の意識が変わっていかないと変革が進まない。その理由を

で得られた経験は、自分の人生にとってかけがえない財産になっています。天職のパイロットを務めた後で、それを活かして今のような仕事ができることを、本当に幸せだと感じています。

**内永** そのお気持ちをお社内の女性の皆さんにも、どんどん伝えていただきたいと思います。組織を成

聞いてみると、現在の管理職が魅力的に見えないからだという回答が多いですね。口を開けば、忙しい、大変だ、と言っている上司の姿を見て、ああはなりたくないと考えてしまう。

**植木** なるほど。管理職になることはデメリットにしか見えていないということですか。

**内永** はい。必要以上に大変さを強調するのは、いわば謙遜ですが、男性はそれだけでないことは当然理解している。ところが女性は言葉通りに受け取ってしまい、キャリアアップに前向きになれないのです。ですから、この問題を解決するためには、今管理職に就いている方々が、その職位の魅力を積極的に発信していくことが必要なのだと思います。

**植木** 私自身も管理職になりたくないという気持ちがあつたことは否定しませんが、私はパイロットという仕事で自分の天職だと思っ

したから。

**内永** そう思えること自体は幸せなことですよ。でも、マネージメントの道を選ばれた。

**植木** はい。2010年2月に運輸本部長を打診された時には、本当に悩んだのを覚えています。どちらかといえば使命感というか、会社が大変な時期に自分がその職位に就くことを求められているのであれば、それに応えなくてはという気持ちで辞令を受けました。実際に就任し、路線統括本部長、代表取締役社長となる中でも戸惑ったり悩んだりすることは多かったです。しかし、一方でそれは本当にエキサイティングで、楽しい時間でもありました。

**内永** そう思われるようになった、きっかけのようなものはあつたのですか。

**植木** パイロットという仕事と管理職は、少なからず共通点があるんですよ。それに気付いてからでしょうか。何百人ものお客さまの命を預かり、自分自身も命をかけて操縦桿を握る。大きな責任を背負って、刻々と変わる状況に合わ

長させていくためには、昇進をポジティブに捉えられる人材を増やすことが欠かせません。植木社長の次はぜひ自分がトップを務めたい、そう考える女性が社内から何人も現れるような風土を醸成するべく、ステップアップのメリットを発信していただければと思います。本日はありがとうございます。



# 特集 2015年度J・Win会員企業におけるD&Iの推進状況

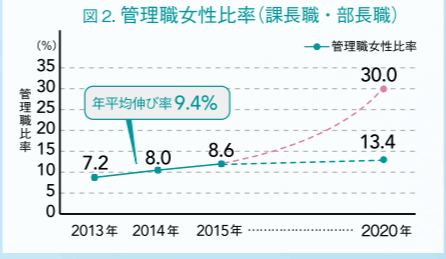
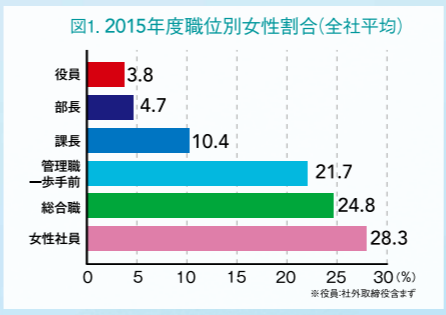
「2016 J・Winダイバーシティ・アワード」の調査データより、参加企業における管理職女性比率の実績と、具体的な取り組みの傾向を分析しました。あわせて、受賞企業各社の取り組みをご紹介します。

出典：2016 J・Winダイバーシティ・アワード調査報告書

## 女性登用の実績と推移

管理職一歩手前までのパイプライン形成が進む。社外取締役を中心に女性役員が増加

応募企業全体の職位別女性比率における2015年実績は、管理職層では課長職が10.4%、部長職が4.7%、役員が3.8%（社外取締役含まず）であった（図1）。職位ごとの女性比率を比較すると、ベースとなる総合職における女性比率が24.8%に対し、管理職一歩手前は21.7%であり、管理職候補である管理職一



歩手前までの育成が進んでいることが窺える。一方、課長職は管理職一歩手前から11ポイントも低下しており、最初の管理職への昇進は依然課題である。

女性役員の登用は、社外取締役を中心に進んでいる。社外取締役を含む全役員における女性比率は、2015年5.2%であり、社外取締役における女性比率は18.8%に達している。女性役員が一人以上いる企業は、2014年調査の51%から20ポイント増加し、70%に達している。女性役員がいることは普通となりつつあり、

女性採用と定着の実現と推移

過去3年、女性採用は改善傾向。平均勤続年数の男女差は改善傾向。企業における女性採用は、全社平均34.7%（新卒およびキャリア採用含む）であった。在籍の総合職女性比率24.8%を約10ポイント上回り、女性採用が強化されており、この傾向は過去3年続いている。一方、定着の指標である平均勤続年数の男女差異指数（女性の平均勤続年数/男性の平均勤続年数）は、8.6%であり、

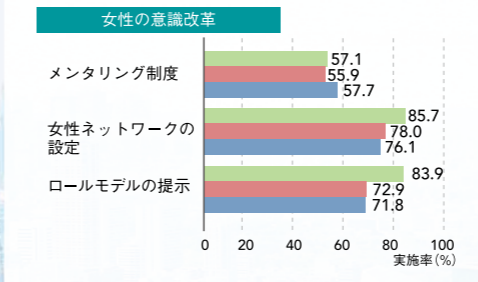
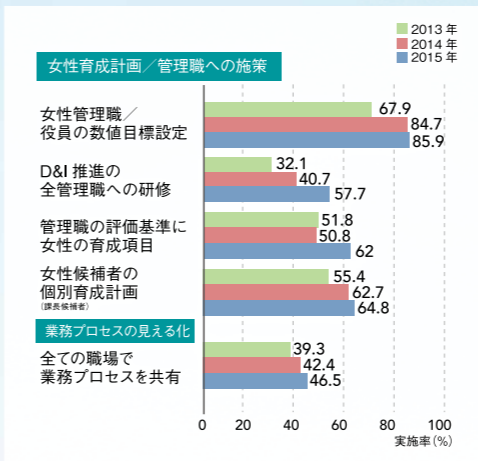
女性採用と定着の実現と推移

過去3年、女性採用は改善傾向。平均勤続年数の男女差は改善傾向。企業における女性採用は、全社平均34.7%（新卒およびキャリア採用含む）であった。在籍の総合職女性比率24.8%を約10ポイント上回り、女性採用が強化されており、この傾向は過去3年続いている。一方、定着の指標である平均勤続年数の男女差異指数（女性の平均勤続年数/男性の平均勤続年数）は、8.6%であり、

## 女性活躍推進のための取り組みの傾向

D&I推進を目的とした管理職対象の取り組みが増加

86%の企業が女性管理職の数値目標を設定しており、2013年調査の68%から18ポイントアップしている。女性活躍推進の取り組みは、これまで女性社員へ働きかける施策が中心だったが、女性の育成を担う男性管理職に対する施策が増加傾向である。D&I推進の管理職への研修は、2013年調査の32%



から26ポイントアップの58%まで伸長し、管理職の評価基準に女性の育成を入れている企業は、2013年調査の52%から10ポイントアップし、62%に達した。また、先進企業では女性社員と直属上司が同時に参加する研修を行っている。職場と時間にとられない柔軟な働き方の推進を支える「業務プロセスの見える化」についても、全ての職場で業務プロセスを共有している企業が46.5%に達し、増加傾向である。

一方、メンタリング制度、女性ネットワークの設定、ロールモデルの提示といった「女性の意識改革」に焦点をあてた取り組みは横ばいなし、減少傾向であった。女性活躍推進のためには「経営トップのコミットメント」と同様重要な領域であり、今後も積極的な取り組みが期待される。



## 経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン推進

第一生命保険株式会社 人事部ダイバーシティ&インクルージョン推進室 室長 柏崎 美樹氏

経営戦略としての推進

当社は、グループミッションである「生涯のパートナー」であり続けるために、DSR（※）経営の実践を通じ、すべてのステークホルダーに責任を果たしながら、価値創造による持続的成長を目指しています。特に、人財価値の創造が重要と考え、ダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略の柱の一つとして掲げ、取り組んでいます。

ムを強化しています。第一に、女性リーダー育成への役員の関与を強化し、経営トップをはじめ、役員がメンターやスポンサー等の役割を担い、自ら女性リーダー育成にコミットしています。第二に、上位職女性による女性リーダー育成支援体制を整備し、女性執行役員を中心に女性経営管理職や管理職が、ロールモデルとして次世代の女性リーダー候補者の育成を担っています。こうした総力を挙げた取り組みにより、2016年4月1日付で当社2人目の女性執行役員が誕生するとともに、国内生保グループにおける女性経営管理職（部長職等）は30名となり、昨年度比1.2倍となりました。

ワークスタイル変革を軸とした取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた環境を整えるため、両立支援制度の充実と、ワークスタイル変革に向けた取り組みを2本柱としてワーク・ライフ・バランスの推進に取り組みんでいます。ワークスタイル変革においては、終業時刻期限の設定や全社一斉の早帰りの実施、有給休暇取得推進と同時に、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するといったトップダウンのフロー改善により業務効率化をはかりま

した。また、全社横断のワークスタイル変革プロジェクトの運営、各所属でのVC活動（Value Creation活動）による業務効率化・価値創造活動等、トップダウン・ボトムアップ双方での取り組みを通じてワークスタイル変革を進めており、当社の平均残業時間は金融・保険業平均の40%弱の水準となっています。これらの取り組みにより、一人ひとりが個性を活かし、その力を最大限発揮していくことが、新たな価値創造の実現と当社グループ飛躍の大きな原動力になるものと考えています。



## 第一生命保険株式会社

女性リーダーの早期育成に向けた体系的な取り組み

社員の多くを占める女性社員の活躍に向け、経営トップの強い信念と実行力のもと、全社の意識・風土改革といった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取り組みを進展させ、営業職員・内勤職員ともに階層別育成プログラ

ワークスタイル変革推進に向けた活動

全社横断的な取り組み

ワークスタイル変革PT

風土変革WG 生産性向上・業務量削減WG

Ambitious

グループを挙げた持続的価値創造の実現

Value Creation 活動

所属長のトップダウンによるワーク・スマート・プログラムの実施 所属長のリーダーシップのもと所属員全体での取り組み



階層	Off-JT	OJT
支社長・部長	女性社長塾（社長によるメンタリング）	
ライン課長	次世代女性リーダー研修（ライン課長編）	役員によるメンタリング
マネジャー	次世代女性リーダー研修（マネジャー編）	役員・ライン部長によるスポンサーシップ
アシスタントマネジャー	次世代女性リーダー研修（アシスタントマネジャー編）	選抜女性アシスタントマネジャー塾

役員によるコミットメント

J-Win Diversity Award 2016 **ベーシックアチーブメント大賞**

**アフラック**



女性社員が活躍する風土を創業時より育んできたアフラック。これをさらに進化させるべく「女性の活躍推進プログラム」を2014年9月に策定。2020年までに指導的立場(※)に占める女性社員の割合を30%以上にすることを目標に掲げ、2015年をダイバーシティ推進元年として取り組みを開始しました。女性活躍推進を主要な経営課題の一つとし、目標を社外に公表。また、社長を委員長とする経

**「女性の活躍推進プログラム」の策定**

アフラックでは、すべての社員の多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できる環境を創ることで、持続的な成長を目指すダイバーシティの推進に積極的に取り組んでいます。さまざまな能力、発想、価値観を持つ社員が有機的に動くことでさらなるイノベーションを起こし、「新たな価値」を創造していくことを目指しています。

**「新たな価値」を創造し続ける集団を目指して**

アフラック  
ダイバーシティ推進部 部長  
岡本文子氏

営層の審議体であるダイバーシティ推進委員会、その下には具体的な施策を主要部門長が検討する推進部会を設置。経営トップから各部に至るまで強固な推進体制を確立しました。さらに、CEOをはじめ日米トップの経営陣が参加した「Atlas Women in Leadership Global Conference」を開催。日米で女性活躍推進に向けての共同宣言を掲げました。

**女性の意識改革**

女性社員の「キャリア意識の醸成」「自信のなさの克服」に向けて、上司と部下が一体となってキャリアアップを目指す仕組みを構築。昇格チャレンジ年に向

J-Win Diversity Award 2016 **準大賞**

**株式会社リクルートホールディングス**



**リクルートグループのダイバーシティ推進の進化**

株式会社リクルートホールディングス  
ソーシャルエンタープライズ推進室 室長  
伊藤 綾氏

**企業フィロソフィーとしてのダイバーシティ推進**

当社では「私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す」という経営理念の実現のため、ダイバーシティ推進を企業フィロソフィーそのものと位置づけ、まずは男女の性差なく従業員一人ひとりが能力を余すことなく発揮できることが重要であるとし、2006年以降、女性活躍推進から取り組み始めました。昨年度より女性活躍推進の次なるステップとして、「ダイバーシティマネジメント」と「働き方変革」に着手。女性の意識改革・マネジメント層の意識改革・働き方変革の3つをテーマに、経営トップコミットメントのもと、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I推進)を推進する体制を強化しています。

**女性活躍推進に加え、「マネジメント」働き方変革によるD&I推進の進化**



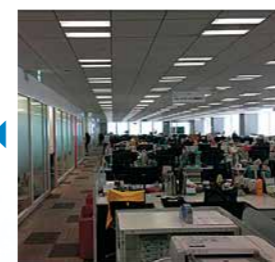
2016年以降の中期プランとして「女性課長比率を『2018年4月までに30%以上』とする任用目標を掲げています。主な取り組みとしては、今後ライフイベントの節目を迎える28歳前後の若手女性社員を対象としたキャリア面談およびキャリアイベント「Career Gate 28」の実施や、経営幹部候補の女性社員を対象としたビジョン研修「Women's Leadership Program」の実施です。さらに昨年度より、女性社員の成長をより加速させるためには、上司のサポート、および意識改革が必須であるとし、管理職向け「Career Gate 28 BOSS」を実施しています。「女性が活躍し、組織

**更なる女性活躍推進に向けたマネジメント強化**

効果を最大化する。前倒しキャリアアゲをテーマに、外部講師による講演、ロールプレイングやグループディスカッションによるグループワーク、また医学博士をお招きし、マネジメントする立場から見、男性と女性とで違いはあるか? ストレスを感じたときの女性の行動や言動に傾向はあるか? など医学的観点からも女性社員をマネジメントする際に重要になってくるコミュニケーションのポイントについて約120名の管理職が学びました。

**本格的な働き方変革への挑戦**

個の更なる成長と新しい価値の創造を目指し、時間や場所に捉われない働き方への挑戦、時間当たりの生産性向上の施策など、本格的に働き方変革に着手しています。主な取り組み内容としては①一部企業におけるリモートワークの本格導入(※1)②オフィス変革の2点です。実施企業においては雇用形態を問わず(※2)、上限日数なしでの導入を開始しており、現在グループ企業の派遣社員を含む計約2000名の従業員が利用。また、オフィス変革においては、リモートワークの試験導入、未来の働き方を考えるワールドカフェの実施等を経て、従業員の声を元にフロアの一部をフリーアドレス化し、会話や電話厳禁のクワイエットルーム、二人用



【現在のオフィス】フロアの一部にフリーアドレスエリアを導入



【従来のオフィス】1人1席の固定席を使用

※1 実施企業:リクルートホールディングス/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  
※2 リクルートホールディングス/リクルートアドミニストレーションのみ該当

**働き方の変革**

「Work SMART」という基本方針を定め、仕事の進め方を抜本的に見直すとともに、「在宅勤務」や「朝型勤務」にも積極的に取り組んでいます。さらに、経験の有無にかかわらず、誰もが新しい業務にチャレンジできる環境創りを目指し、全社で業務手順書を策定。さらに、営業・MK部門においては「営業原

**推進のさらなる加速化に向けて**

2015年はダイバーシティ推進元年として、一気に絶え間なく施策を打ったことが功を奏し、女性社員の意識醸成は大きく進展しました。今年、次なる局面である女性のバイブレーション強化に向けた取り組みも開始しています。多様な考え方や価値観を持つ人が組織のリーダーとして意見をぶつけ「新たな価値」を生み出し、このようにすることが当たり前となるよう、さらなる推進を図って参ります。



「女性の活躍推進プログラム」重要6領域 取り組み内容



「2016年度第1回J・Winダイバーシティ推進責任者会議」を、4月27日(水)TKP市ヶ谷カンファレンスセンターで開催しました。参加人数は107名(77社)でした。冒頭で、2015年9月15日以降のJ・Win会員になられた18社の企業を紹介した後、「Women to the TOP!」を合言葉に一貫した女性リーダーの育成を目指すネットワーク活動について、今期より新体制をスタートしたJEN(J-Win Executive Network)の役割や位置づけ、活動方針をJ・Win内理事長よりご説明しました。

続いて、J・Win事務局から、今年度の女性メンバーネットワーク(第6期)とNext Stageについて、それぞれの活動方針を活動目的やゴール、実施プログラム、年間スケジュール、メンバー構成などを前年度のレビューを交えてご説明しました。最後に、3月4日の拡大会議にて授賞企業を発表・表彰式を行った「2016 J・Win ダイバーシティ・アワード」について、応募企業全体のD&I推進の進捗状況や、受賞企業4社の取り組みの傾向などをJ・Win事務局からご説明しました。



「2016年度第1回J・Winダイバーシティ推進責任者会議」を開催しました



「2016年度第2回J・Winダイバーシティ推進責任者会議」を、6月2日(木)TKP市ヶ谷カンファレンスセンターで開催しました。参加人数は98名(70社)でした。冒頭にJ・Win事務局長の谷津より、今回「2016 J・Winダイバーシティ・アワード」受賞企業4社のベストプラクティス紹介とそのあとのグループ形式のQ&Aセッションを通じて、自社のD&I推進へのヒントを持ち帰ってほしいという旨を含めて、ご挨拶をさせていただきました。

「2016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



第一生命保険株式会社 柏崎 美樹 様  
株式会社リクルートホールディングス 伊藤 綾 様  
アフラック 岡本 文子 様  
株式会社千葉銀行 山本 悠介 様

**参加者の声**

- ・質疑応答大変参考になりました
- ・自社にとって聞きたいことを聞いてとても良かったです
- ・このような他社の担当者と意見交換の場は非常に有意義で、助かっております
- ・経営トップ自らの経験から導く男性の育児参加、細やかな取り組み、フォローが成功へのカギなのだと感じました
- ・仕事を成果で評価することの大切さを実感しました
- ・メンター制度、スポンサー制度についてよく理解できました。大変参考になりました
- ・働き方改革がとても参考になった。成果が素晴らしい
- ・男性管理職の意識改革をされているのが素晴らしい

活動報告会」の内容とともにご説明。またD&I推進支援活動として、年間の活動計画と前回4月27日(水)の第1回ダイバーシティ推進責任者会議で行ったアワード総括でのステージ・レベルについて掘り下げた分析についてご説明しました。次に、「2016 J・Winダイバーシティ・アワード」受賞企業のベストプラクティス紹介として、株式会社千葉銀行 山本悠介様、アフラック 岡本文子様、株式会社リクルートホールディングス 伊藤綾

様、第一生命保険株式会社 柏崎美樹様から、各社におけるダイバーシティ推進の取り組みについて発表いただきました。休憩をはさんで、受賞企業4社の発表者を囲み、小グループ形式でQ&Aセッションを実施しました。各グループとも参加メンバーから積極的に質問が飛び出し、プレゼンテーションでは聞くことができな取り組みの詳細や苦労話など、J・Win会員企業間ならではの踏み込んだ議論が展開されました。

J-Win Diversity Award 2016 ベーシックアチーブメント準大賞 株式会社千葉銀行



**数値目標の設定とそれに向けた取り組み**

2014年に女性登用に関する数値目標を設定し、女性リーダー輩出に向けた取り組みを階層別に進めています。例えば管理職一歩手前の女性を対象に年4回のインターバル形式で実施した「輝く女性応援ワークショップ」では、これまでのキャリア研修に加え、管理職との座談会、異業種交流会を設けたほか、受講者

**ダイバーシティで強くしなやかに**

当行は1986年に全国の銀行で初めて女性を支店長に登用するなど、これまで女性活躍推進に積極的に取り組んできました。2005年に「女性いきいきキャリアアップ宣言」を策定し、2015年にはこれをさらに発展させ、「ダイバーシティで強くしなやかに」価値観の多様化で新たな発想を生み出そう」をスローガンに、「ダイバーシティ行動宣言」を新たに策定しました。

2014年に女性登用に関する数値目標を設定し、女性リーダー輩出に向けた取り組みを階層別に進めています。例えば管理職一歩手前の女性を対象に年4回のインターバル形式で実施した「輝く女性応援ワークショップ」では、これまでのキャリア研修に加え、管理職との座談会、異業種交流会を設けたほか、受講者

**企業の枠を越えた取り組み**

企業の枠を越えた取り組みとして、2014年に全国地方銀行協会会員全64行の頭取参加のもと「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を発足。本会では、各行の女性ロールモデルを冊子にまとめたり、64行合同の女性向け



輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会

**「ダイバーシティで強くしなやかに」**  
～価値観の多様化で新たな発想を生み出そう～

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

ダイバーシティ行動宣言

に、様々な取り組みを進めた結果、2015年度の男性の育児休業取得率は60%を超える水準に達しました。

このほかにも時間外労働の削減に向け、2013年に「業務効率化及び早帰り推進委員会」を設置し、働き方改革に取り組みんでいます。現場から1300件を超える提言を吸い上げ、業務プロセスを抜本的に見直したほか、勤務形態の柔軟化にも取り組みました。

今回の受賞を励みに、今後も、「ダイバーシティで強くしなやかに」をモットーに、一企業にとどまらず、業界全体、地域全体に女性活躍、ダイバーシティ推進の取り組みを広げていけるよう、頑張つてまいります。

株式会社千葉銀行  
ダイバーシティ推進部 調査役  
山本 悠介 氏

ダイバーシティで強くしなやかに



第6期女性メンバー活動

# 第6期活動、スタートしました！

## 第6期女性メンバーの国内研修修宿舎を開催

2016年6月3日(金)～4日(土)の2日間、つくば国際会議場およびオークラフロンティアホテルつくばにて、第6期女性メンバーの合宿を行いました。  
文：曾根志保(第一生命ビジネスサービス株式会社)



女性ばかり総勢300名での第6期つくば合宿。ほぼ全員が不安感に包まれつつも、これから始まる新しいことへの期待が入り交ってスタートいたしました。

1つ目のセッション「J・Win活動について考える」では、キャリアアップ意識へ「Switch On」するために「ワールドカフェ」という手法を使い、「Women to the TOP」のイ



メージを膨らませるべく、全員が「J・Win活動」から考えつく言葉を模造紙に自由に書き進めていきました。初めは静かだった各テーブルも、「自分も会社も変えていく」等、様々なキーワードや決意が連なるにつれ、意識が急上昇しました。2つ目のセッション「キャリアアップセミナー」は、ロールモデルである4名の方々からキャリアアップの軌跡を語っていただきました。その過程で突き当たった不安や壁をどのように乗り越えてきたのかをありのままに語る凛とした姿に、未来の自分の姿を重ね、J・Win活動で必ず何かを掴んで成長したいと思いました。セッション毎に座席も替わり、新メンバーと気づきの共有をする中で、自ずとネットワーキングも拡がっていきました。

1日目の最後は内永理事長の「仕事からの贈り物」と題した講演。「辛い時はステップアップの前準備、だから逃げてはいけません。与えられたチャンスにチャレンジする」というメッセージが胸に響きました。

2日目は分科会活動の本格的なキックオフ。12のテーマ毎に分かれてメンバー全員で熱気こもる議論を交わし、それぞれのテーマに対する思いを共有しました。続いて方向性発表とJENメンバーからの講評。視点を企業人にして時間をかけて議論すべきとアドバイスをいただきました。多くのメンバーと語り合い刺激を受ける中で、新しい考え方や価値観のシャワーをたっぷり浴び、成長して輝ける自分への第一歩を踏み出す覚悟を得て清々しい気持ちでつくばを後にしました。



合宿実行委員のみなさん

プログラム	
<b>6月3日(金) 1日目</b>	
10:00	オープニング、オリエンテーション
10:05	事務局長挨拶、実行委員長挨拶
10:10	ワールドカフェ「J・Win活動について考える」
11:40	写真撮影、昼食
12:50	・キャリアアップセミナー ・内永理事長講演
18:45~	夕食懇親会
<b>6月4日(土) 2日目</b>	
08:30	分科会活動
11:10	12分科会、全体発表(テーマ・方向性について)
12:05	JEN講評
12:25	Next Stageネットワーク紹介
12:55	閉会



Next Stage活動

# 1年間の活動振り返りと2016年度に向けた抱負を熱く議論

## 2015年度 Next Stage 活動報告会

文：Next Stage 広報担当幹事

2016年5月26日(木)、千代田区神田のTKPガーデンシティPREMIUM神保町において、Next Stage 2015年度活動報告会が開催されました。2015年度は、「企業で上級管理職として活躍し、私たちが企業・社会を変える原動力となる」ことをビジョンに掲げ、「イノベーションの原動力」をテーマに様々な活動を展開して来ました。幹事長の南里彩子さんによる Next Stage 全体の活動報告のあと、3つの委員会(内永塾、JDN協働、W・STEM)と8つ

の研究会(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)がそれぞれ「会の活動目標」「活動実績」「得られた成果」を報告しました。自らテーマを掲げ、深掘りし、新たな発見と知見と満足感を得たことが伝わってくる発表でした。

次に、4名の会員にご登壇いただき、「Next Stageの活動で得たもの」についてパネルディスカッションを行いました。Nextメンバーは、仕事だけでなく、私生活も非常に充実していることを実感した方も多かったことと思います。いつも、厳しめのコメントをいただく内永ゆかり理事長からも、「今日の発表を聞き大変うれしく思います。今後も真の企業人として、社会人として、ネットワークを駆使して知識と知見を増やしてほしい」と2015年度の活動を高く評価いただきました。

活動報告会では内永理事長より、「管理職としてさまざまな局面におつかった際に、Next Stageのネットワーキングが様々な意味でみなさんを励ますネットワーキングになるはずだ。2016年度は、女性ということに埋もれず、企業人として何をしたいか、何を共に考える会にして下さい。ビジネスの世界の中で羽ばたいていくためには、自分の専門だけではなく、世の中のことや歴史のことをもっと知り、人間としての幅を広げて欲しい。それが仕

事だけでなく、人生をも豊かにするのです。」と激励を頂きました。本年度のテーマに沿って、小さな1歩でも行動し、自分の考え・行動を共に理解してくれる人を増やしていける力を身に着けたり、人間の幅を広げるための学びの場を増やす等、Next Stage 幹事会では、本年度も様々な機会を創出して行きます。



活動報告会終了後の懇親会で、熱気に満ちた報告会が終了しました。

3年目の新生 Next Stage 大きな期待





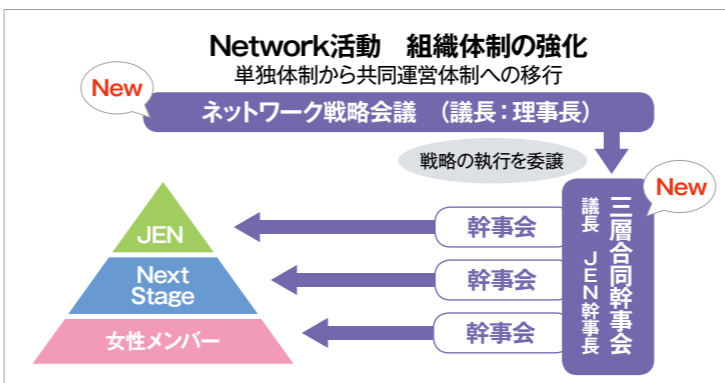
JEN活動

# JEN新体制始動

## リーダーとしてJ・Win会員企業に貢献する

J・Winは、今年で10年目を迎えました。社会情勢や企業のニーズが変わっていく中、新体制のもと、組織的に三層の女性ネットワーク活動を見直し、他団体との明確な差別化を図り、企業の中の女性リーダーの育成を加速化していくことを目指します。

この節目の年に、三層ネットワークの最上段に位置するJENの大幅な改革を行いました。まず、メンバー資格の明確化により、三層一体となった会員企業への貢献度を高める体制を整えました。次に、JEN幹事長がリーダーとなり、三層ネットワークを統一した方針に基づいて運営する新組織、三層合同幹事会を創設しました。各層の幹事長、副幹事長および、事務局メンバーによって構成され、三層の情報を共有し改善、相乗効果を高めます。また、JEN幹事長は、J・Winの決議機関である理事会のメンバーに就任しました。



後進メンバーの指導・育成によるGive Backを行うことにより、J・Winに貢献するとともに、後進育成による自身の成長へとつなげていきます。

最後に、J・Winではネット

**鷺谷幹事長挨拶**

2011年の設立以来、JENは現役女性役員の交流会として、自己研鑽およびGive Backを活動の2つの大きな柱に据え、活動してまいりました。私自身J・Winにはその創成記から関わってきておりますが、感慨深くも10年目を迎え、また、女性メンバーと会員企業のニーズが変化していかで、さらに三層の風通しを良くし、今の時代ならではのJ・Winのバリューをご一緒に実現していきたいと思っております。

鷺谷万里さん  
(株式会社セールスフォース・ドットコム)

### 女性メンバー支援「つくば合宿」

2016年5月25日(水)、アークヒルズクラブにて第1回定例会を実施しました。今年度のキックオフとなる今回は、新幹事会メンバーの紹介、JEN年間活動予定について確認を行いました。

また、株式会社マネーフォワード代表取締役CEO 辻庸介氏を講師にお招きし、「フィンテックについて」と題して、ITやネットワーク技術の劇的な変化によるデジタル化の波が、金融の世界にもおよぶ中、近年注目を浴びているFinTech(金融におけるITの活用)についてご講演をいただきました。



株式会社マネーフォワード 代表取締役CEO 辻庸介氏

といった過去の分科会の取り組みに関する問題点を、わかりやすく共有し、どのように取り組めばいいか具体的な考え方を指導しました。

鷺谷幹事長は、プレゼンテーションに関して、きちんと準備された資料に基づいて、自信をもって話ができるようになりましょうとアドバイスをしました。そのためには、場数を踏むことが重要であると述べました。最後に、各分科会にJEN担当メンバーを数人選任し、具体的なサポートをしていくことを報告しました。



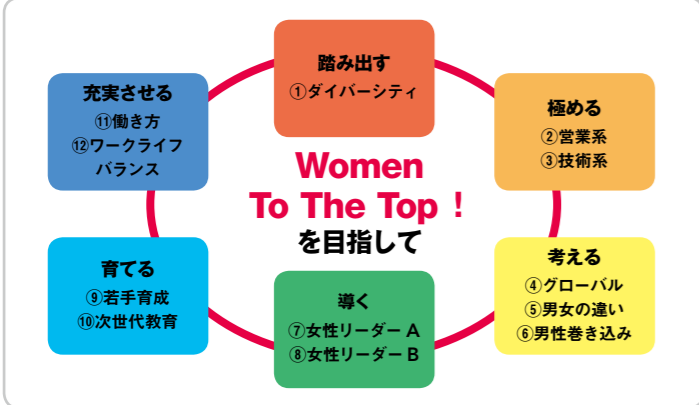
# 第5期 分科会活動成果報告

1年間にわたる第5期 J・Win女性メンバーの分科会活動。卒業を迎えるにあたり、活動を通じて得た学びや気づき、成長の過程をここで紹介します。

## 1年の短期集中で、メンバーの思いと知恵を結集させた第5期分科会活動

第5期メンバー副幹事長 中村真理子(東京急行電鉄株式会社)

分科会活動は、日頃感じる課題や疑問点をテーマに、12の分科会を5月定例会でキックオフ、6月の合宿で本格スタートさせました。活動期間が2年間だった昨年までの立派な成果物を見ては、結論を早く出し、まとめることを優先したくなる気持ちをごらね、各分科会は、課題の本質や自分たちが何を提案できるかなどの、活動の幹となる部分を疎かにせず、とことん話し合いました。活動中の理事会やJENからのアドバイスは、視座の高さや視点の鋭さを直接伺う貴重な機会である一方で、ゼロから組み立て直しになることや、自分たちの思いとの差異に悩むこともありました。アドバイスを素直に受けとめ、知恵を絞り、まっすぐ課題に向き合うことで、最後には活動期間の短さを言い訳にしない、納得のい



**ダイバーシティとは? 26名**

- リーダー: 鉄川 亜衣子(サントリー食品インターナショナル株式会社)
- サブリーダー: 門田 由美(日立化成株式会社)、藤田 公子(株式会社みずほ銀行)、和田 恵里(株式会社西武ホールディングス)
- 会 計: 君島 晴美(株式会社ベルシステム24ホールディングス)

### 全員が活躍する。組織への進化。真のインクルージョンを目指して。

なぜダイバーシティを推進しなければならぬのか?

私たちの分科会はこの問いから始まりました。ここ数年、「ダイバーシティ」「インクルージョン」などの言葉はよく聞かれるようになり、私たち自身も「環境変化がめまぐるしい時代、変化に強い組織に進化していくためには、一部の人だけではなく、全員が活躍する。真のダイバーシティ&インクルージョンが必要だ」という認識にたどり着きました。しかし、なぜ私たちは、必ずしも誰もが活躍しているという実感を持っていないのか、この問題を解決する最初の一步として、まずは私たち「管理職・一歩手前の女性」のインクルージョンを目指そうと考えました。

### 全員が活躍する。組織に向かっ

ある意味「原点」に回帰するテーマのため、議論の方向付けには苦労し、何度もスタート地点に立ち返りましたが、最終的には、面談を実施した上司から「男女関係なく他のメンバーにも活用したい」という声を多くいただく成果物をまとめることができました。

また、リーダーを中心に活動を進める中で、各メンバーが自分の強みを發揮して自ら発信するようになり、分科会活動そのものが、全員が活躍することに向かっていました。メンバー全員で培ったこの経験を、これからは各企業において、全員が活躍する。組織の実現に向けて活かしていきます。(記: 木村 絵里/株式会社日本政策金融公庫)





**グローバルリーダー・グローバルキャリア 24名**

- リーダー：矢島 幸恵(株式会社東京三菱UFJ銀行)
- サブリーダー：内田 香子(ペーリンガーインゲルハイムジャパン株式会社)、松井 景子(株式会社カーギルジャパン)
- 会計：村松 有紀子(日立化成株式会社)

「私たちが課題を克服し、成果を挙げて活躍することで、後に続く『活躍する女性営業』を増やす。これが私たちの目指すゴールです。活躍する女性営業とは、『時間当たりの生産性が高い』『営業スタイル』を見つけ、しなやかで強い『マイルド』を持ちながら成長し続ける、数字を稼ぐ女性営業」と定義づけました。

**まず私たち自身が活躍する女性営業に変わる！**

企業・女性アンケートを実施したところ、企業は女性営業を増やしたいと考えている反面、女性営業は「今の仕事を続けたい」と回答したのはわずか約22%。営業職を続けたくない理由「長時間労働が辛い」「数字のプレッシャーを感じる」などの一方で、営業職を続けたい理由「フレキシブルに時間を使える」「目標にやりがいを感じる」などから、どう働くか「『営業スタイル』、営業職の特徴をどう捉えるか」「マイルド」がウラハラのキーワードであり、ネガティブだと感じていることが見方を変えるとポジティブになることに注目しました。営業を続けたくないと思っている人の『営業スタイル』と『マイルド』を変えていけば、今の課題はこれからの魅力に変わっていく！と考え、①女性営業の時間の使い方をヒン



大磯合宿でのディスカッション風景

**「違い」を認識することから始まる、さよならよく気付いたシンプルな到達点、4つのスキルと自己分析**

「グローバルに活躍できる人材になりたい！ だけど、どうしたらなるのだろう？」共通の悩みを抱えたメンバーが集まった。まず、どのようなスキルが必要なのか、各々のイメージを洗い出し、①相手を知ろうとする力②自分自身を語る力③実践的な英語力④論理的思考/表現力、の4つのスキルが必要だと仮定した。次に自己分析で自分自身の強み、弱みを振り返ったところ、海外で前に出る度胸や英語で話す自信のなさを「マイルド面」に不安が集中する結果となった。

これらの仮説を検証するため、英語のプレゼン勉強会やインタビュー・座談会を通じて、グローバルで活躍しているロールモデルのマイルドセットを探った。しかし度胸も英語力も必要だが、もっと本質的でグローバル人材特有のマイルドを彼らは持っているのではないかと。という疑問におつきり、スッキリせず焦りを抱えたまま解を見出せずにいた。

そんな時JEN支援メンバーの「もっと議論をすべき」というアドバイスをいただき、もう一度原点に立ち戻り、全員で仮定した4つのスキルの再検討を行った。なぜそれが必要だと

思うのかを議論していくうちに、「そうだ、相手はバックグラウンドも言語も自分とは違うから」こそ、相手を深く知る必要がある、自分を語れるだけの英語力とロジカルな表現力が必要なのだ！と気が付き、ようやく私たちの結論が導き出された。当初はありきたりの理解や壮大な施策に思考がいきがちだったが、地に足を着けて自分たちがすべきこと、できることを絞って議論を重ねるうちに、こんなシンプルなことだったのかと気付いたことが、この1年分科会を通して得た最大の成果だったと思う。ここに行きつくまでに出会い、ヒントを与えてくれた方々に感謝すると同時に、私たちは一歩踏み出し違いを受け入れ、グローバルの環境で活躍することを誓う。

(記・森山慶子/KDDI株式会社)

**男女の違い 21名**

- リーダー：齋藤 映(有限責任監査法人トーマツ)
- サブリーダー：堀江 由美(アサヒグループホールディングス株式会社)、石塚 千晶(損害保険ジャパン日本興亜株式会社)
- 会計：佐藤 純子(ネオファースト生命保険株式会社)



**さらなる追究への転換期**

一定の成果が得られた一方「女性より男性の事例に当てはまった」「結果としての差は感じない」といった「違和感」を感じました。特にインタビューでは、ロールモデルの方々の体験からキャリアアップの実情を体感しました。「働き方」については、入社・結婚・出産・子育ての各段階に適した技術の基礎作りや、社会制度の活用事例を知ることができました。またキャリアパスについては、技術をベースに組織の方向性を導く「経営層」と、高度な専門性を活かした「プロフェッショナル職」の道筋があり、それぞれに魅力があり企業での存在価値を知ること、キャリアアップを前向きに捉えるきっかけとなりました。

**技術系女性のキャリアへの不安**

日本は技術大国でありながら、企業や社会で活躍する技術系女性はまだ少ないのが実情です。技術イノベーションには女性の進出が不可欠でありますが、私たち分科会メンバーの所属企業では、技術系女性の管理職が少ないのが現状です。技術系女性にギャップを感じている。③周囲に技術系女性のロールモデルが少なくキャリアパスをイメージし辛い、という3つの共通課題を見出しました。これらを解決することによって、技術系女性がキャリアアップの魅力を知り、目的意識を持ち、自ら考えて行動するようになることを目指しました。

**ロールモデルからキャリアアップの魅力を知る**

課題解決の実践と検証に向け、文献調査、J・Win 第5期生および分科会メンバー所属企業を対象としたアンケート調査(計382名)、経営層や管

**固定観念にとらわれず、考え抜き、行動する！ 私たちのNext Stageへ**

「男女の違い」を活かし組織運営力(マネジメントスキル)を高めたいと考えた、経験も価値観も異なる21名が集い活動がスタートしました。

男女の違いはあるのだろうか？という疑問の下、94名にヒアリングを実施し8割以上の方から「ビジネスシーンで男女の違いを感じる」という回答を得ました。また、女性の強みは傾聴力、男性の強みは交渉力という傾向が見えてきました。そこで、女性ならではのマネジメントスキルを発揮することを目的とした「男女別ツール」を作成し、実践しました。

その結果、「論理的に考えることができた」「個性を意識したらこれまでより上手く対処できた」といった前向きな意見が溢れました。また、上司へのインタビューを実施したことで、新たなマネジメントスタイルを学ぶことができました。ツールを通じて、実際に行動を起こしたことで、大きな収穫を得ることができました。

**さらなる追究への転換期**

一定の成果が得られた一方「女性より男性の事例に当てはまった」「結果としての差は感じない」といった「違和感」を感じました。特にインタビューでは、ロールモデルの方々の体験からキャリアアップの実情を体感しました。「働き方」については、入社・結婚・出産・子育ての各段階に適した技術の基礎作りや、社会制度の活用事例を知ることができました。またキャリアパスについては、技術をベースに組織の方向性を導く「経営層」と、高度な専門性を活かした「プロフェッショナル職」の道筋があり、それぞれに魅力があり企業での存在価値を知ること、キャリアアップを前向きに捉えるきっかけとなりました。

**技術系女性のキャリアへの不安**

日本は技術大国でありながら、企業や社会で活躍する技術系女性はまだ少ないのが実情です。技術イノベーションには女性の進出が不可欠でありますが、私たち分科会メンバーの所属企業では、技術系女性の管理職が少ないのが現状です。技術系女性にギャップを感じている。③周囲に技術系女性のロールモデルが少なくキャリアパスをイメージし辛い、という3つの共通課題を見出しました。これらを解決することによって、技術系女性がキャリアアップの魅力を知り、目的意識を持ち、自ら考えて行動するようになることを目指しました。

**ロールモデルからキャリアアップの魅力を知る**

課題解決の実践と検証に向け、文献調査、J・Win 第5期生および分科会メンバー所属企業を対象としたアンケート調査(計382名)、経営層や管

を覚えたという声もありました。理事報告でも活動内容を見直すよう指摘を受け、当初は順調と思われた私たちの活動は大きな壁にぶつかり、「違和感」と向き合うことを決意します。

転換期を迎え、さらなる考察と議論を重ねました。次第に「男女で異なる傾向はあるが、環境の違いや個性にもよるのでは？」と考えるようになり、「女性はあるべきと枠に当てはめていたのでは？」「固定観念にとらわれなければ新しい発想ができるのでは？」という想いを持つようになりました。

**未来への誓い**

私たちは「男性・女性」といった固定観念にとらわれず、自ら考え抜いて行動することに意義がある」という結論に至りました。「男女の違い」を通じて得た気づきを活かし、「固定観念にとらわれていないか顧みることで課題の本質を追究する」「個性を意識したマネジメントを行う」、この2点をJ・Win卒業後も継続します。そして、メンバー全員で力を合わせ活動した1年間を胸に、私たちの「Next Stage」へ挑戦し、成長し続けることを誓います。

(記・森麻美/KDDI株式会社)



**営業系 15名**

- リーダー：別所 貴子(大日本印刷株式会社)
- サブリーダー：菅 秋美(アサヒビール株式会社)、横山 紋子(メットライフ生命保険株式会社)
- 会計：橋本 美知子(トランスコスモス株式会社)

トに私たちの『営業スタイル』を変える②女性営業の営業マイルドをヒントに私たちの『マイルド』を変える③先進企業の、時間制約を取り扱う『マイルド』アプローチを知り活用するという3つの切り口から、私たち自身が活躍する女性営業に変わることを目指しました。

女性営業の活動 経験談・金言の収集や先進企業インタビューでの気付きを活かし、例えば、自分主導のスケジューリングで時間を短縮する、自身の強みを活かす、チーム制を導入するなど、まさに私たち自身・女性営業の『営業スタイル』と『マイルド』を変えることを実践している段階です。また女性営業向けセミナーを実施し、女性営業を変えることにもチャレンジしています。

**それぞれの営業スタイルを確立し「活躍する女性営業」を増やす**

この分科会活動を通じて、「会社が求める成果を挙げ、顧客が求める価値を提供できれば、営業スタイルは変えてもいい！ しなやかで強いマイルドを持ち、それぞれの営業スタイルを確立しよう」との結論にいたりました。分科会メンバーそれぞれが、多様性溢れる活躍をする女性営業実現の担い手となり、後に続く活躍する女性営業を増やしていきます！

(記・嬉野真紀/日本生命保険相互会社)



**技術系 18名**

- リーダー：小杉 美加代(富士通株式会社)
- サブリーダー：久保田 悠美(日産自動車株式会社)、下地 直子(古河電気工業株式会社)
- 会計：澤 亜矢子(株式会社IHIプラントエンジニアリング)

理職へのインタビュー調査(計23名)を実施しました。特にインタビューでは、ロールモデルの方々の体験からキャリアアップの実情を体感しました。「働き方」については、入社・結婚・出産・子育ての各段階に適した技術の基礎作りや、社会制度の活用事例を知ることができました。またキャリアパスについては、技術をベースに組織の方向性を導く「経営層」と、高度な専門性を活かした「プロフェッショナル職」の道筋があり、それぞれに魅力があり企業での存在価値を知ること、キャリアアップを前向きに捉えるきっかけとなりました。

**技術系女性のキャリアへの不安**

日本は技術大国でありながら、企業や社会で活躍する技術系女性はまだ少ないのが実情です。技術イノベーションには女性の進出が不可欠でありますが、私たち分科会メンバーの所属企業では、技術系女性の管理職が少ないのが現状です。技術系女性にギャップを感じている。③周囲に技術系女性のロールモデルが少なくキャリアパスをイメージし辛い、という3つの共通課題を見出しました。これらを解決することによって、技術系女性がキャリアアップの魅力を知り、目的意識を持ち、自ら考えて行動するようになることを目指しました。

**ロールモデルからキャリアアップの魅力を知る**

課題解決の実践と検証に向け、文献調査、J・Win 第5期生および分科会メンバー所属企業を対象としたアンケート調査(計382名)、経営層や管

私たちは活動の成果と提言を「私の選択〜技術系女性応援ブック」の一冊にまとめました。私たちが体験したように、多くの若手技術系女性がキャリアアップに対して前向きな気持ちを持ち、「一歩踏み出す勇気を持っていただきたい思いを込めております。そして私たちは、活動を通して多くのロールモデルの方から激励をいただきましたが、今度は私たちが次世代の技術系女性のロールモデルとなるべく決意を持って、企業や社会へ貢献していきます。

(記・下地直子/古河電気工業株式会社)

**大切なのは一歩踏み出す勇気、チャンス逃さずキャリアアップの道を進もう**

**技術系女性のキャリアへの不安**

日本は技術大国でありながら、企業や社会で活躍する技術系女性はまだ少ないのが実情です。技術イノベーションには女性の進出が不可欠でありますが、私たち分科会メンバーの所属企業では、技術系女性の管理職が少ないのが現状です。技術系女性にギャップを感じている。③周囲に技術系女性のロールモデルが少なくキャリアパスをイメージし辛い、という3つの共通課題を見出しました。これらを解決することによって、技術系女性がキャリアアップの魅力を知り、目的意識を持ち、自ら考えて行動するようになることを目指しました。

**ロールモデルからキャリアアップの魅力を知る**

課題解決の実践と検証に向け、文献調査、J・Win 第5期生および分科会メンバー所属企業を対象としたアンケート調査(計382名)、経営層や管

理職へのインタビュー調査(計23名)を実施しました。特にインタビューでは、ロールモデルの方々の体験からキャリアアップの実情を体感しました。「働き方」については、入社・結婚・出産・子育ての各段階に適した技術の基礎作りや、社会制度の活用事例を知ることができました。またキャリアパスについては、技術をベースに組織の方向性を導く「経営層」と、高度な専門性を活かした「プロフェッショナル職」の道筋があり、それぞれに魅力があり企業での存在価値を知ること、キャリアアップを前向きに捉えるきっかけとなりました。

**技術系女性のキャリアへの不安**

日本は技術大国でありながら、企業や社会で活躍する技術系女性はまだ少ないのが実情です。技術イノベーションには女性の進出が不可欠でありますが、私たち分科会メンバーの所属企業では、技術系女性の管理職が少ないのが現状です。技術系女性にギャップを感じている。③周囲に技術系女性のロールモデルが少なくキャリアパスをイメージし辛い、という3つの共通課題を見出しました。これらを解決することによって、技術系女性がキャリアアップの魅力を知り、目的意識を持ち、自ら考えて行動するようになることを目指しました。

**ロールモデルからキャリアアップの魅力を知る**

課題解決の実践と検証に向け、文献調査、J・Win 第5期生および分科会メンバー所属企業を対象としたアンケート調査(計382名)、経営層や管



## 女性リーダー B

25名

- リーダー：林 博子(株式会社ジェシービー)
- サブリーダー：宮園 妙子(シスコシステムズ合同会社)、石原 由美(アフラック)
- 会 計：古館 聖子(第一生命保険株式会社)

インタビューでは、合計11社のトップリーダーの方にお会いし、たくさんの助言をいただきました。その中には今すぐ実践できる大事なポイントがいくつもあり、まずやってみよう！と私達自身が行動を変えるきっかけとなりました。私達の行動が変化したこと、周囲からも変わったね！と評価を受け、それがまた自信へと繋がります。マインドセットが変化、行動することが目的となっていきました。インタビューを通して、「ビジョン・夢」がリー



JEN報告会の様子

(記：石原 由美 / アフラック)



## 若手育成

28名

- リーダー：佐々木 裕子(KDDI株式会社)
- サブリーダー：円間 千尋(アフラック)、岡本 希緒(損害保険ジャパン日本興亜株式会社)
- 会 計：寺井久美子(PwCあらた監査法人)

日々の業務の中で感じる若手社員と自らとのギャップや、それが故に育成方法に戸惑っている現状です。そして、「若手社員の仕事観や価値観を理解すれば若手育成に自信が持てるようになるのではないか」という仮説も浮かび上がってきました。

若手育成に課題を感じていた私たちが、この分科会活動を通して過去の自分自身と向き合うことになりました。育成していただいた当時の上司、先輩などへの感謝の念を改めて抱きます。そして今後は、「自信を持って若手を育成に臨むこと」「育成することによって自身も成長させること」を心に期しました。

(記：有川 裕子 / ビジョン株式会社)



## 男性巻き込み・意識改革

21名

- リーダー：江間 佐知子(NTTコミュニケーションズ株式会社)
- サブリーダー：西澤 佳代(PwCあらた監査法人)、橋口 綾子(株式会社ゆうちょ銀行)
- 会 計：梅野 有紀子(アフラック)

私たちは「D&I推進ボス増産計画」として、オリジナルの研修を考案、8社116名の方々に実際に本研修を受けて頂きました。研修では、男性が構えずに受けられるよう「女性活躍」という言葉を使わないようにしました。最初に無意識のバイアスに気づき、次に自分にも起こりうる介護というテーマでキャリアとの両立を考え「自分ごと化」し、更



期間中に妊娠・出産というライフイベントを経験した7名もJ-Win活動と両立出来ました！

(記：藤原 有里 / 三菱重工工業株式会社)



## 女性リーダー A

24名

- リーダー：保尾 ほなみ(あいおいニッセイ同和損害保険株式会社)
- サブリーダー：宮崎 順子(株式会社NTTドコモ)、望月 佐和子(サッポロビール株式会社)
- 会 計：水田 純子(東京海上日動火災保険株式会社)

「リアル」からのステップアップ、3つのキーワード、いまどきの若手社員って？

個性が掛け合わせられ、魅力的なリーダーになるという大きな気付きを得ました。「自分の個性を生かせば良いんだ」という気付きは、皆が「自分にも出来る」「私もリーダーになりたい」と発想の転換を起し、行動を前向きにし、活動を加速させました。ワークの最後には、自分の強みを生かした私流リーダーを描いて、課題を克服するとともに私流リーダー実現に向けたアクションプランを設定し、メンバー間での行動宣言を行いました。

組織を変えるカギは管理職の意識&行動改革！  
「D&I推進ボス増産計画」

企業のD&I推進が加速しないのはなぜ？

女性活躍推進を含むD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進のため、すでに多くの企業において行動宣言や研修が実施されていますが、D&Iが推進されている実感がないというのが当分科会メンバーの声でした。D&I推進が加速しないのは、管理職の「女性に対する思い込みに基づく誤った配慮」や、「D&I推進の必要性に納得していない」といった現状があると同時に、女性自身のキャリアアップに対する意識が低い、という管理職・女性の双方に理由があると思われまます。一方で第5期の活動においては女性側の課題が多く議論されていることを踏まえ、私たちは男性が9割を占める管理職の意識改革にアプローチすることにしました。

に仕事と育児の両立に悩む女性社員のケースを動画で紹介し議論してもらった。結果、受講者の9割以上から「D&I推進に向けて行動を起こしたい」という回答を得ることができました。

### 管理職の意識改革に向けて

私たち女性の目線で企画した研修が複数企業の管理職の方々に巻き込み、D&I推進を自分ごと化してもらい意識改革を促すことができました。ただし一度きりの研修では効果に限りがあることから、継続的な働きかけが必要です。また女性側も、相互理解のために自ら積極的に発信し自覚ある行動をとることが必要であると再認識しました。分科会活動を通じて得た財産を糧に、各企業においてD&I推進の先導役を担っていきたいと思います。

「ごんなりリーダーになりたい」を増やす、私流リーダー発見への挑戦

世の中の女性活躍推進のうねりの中、それぞれが感じたギャップ

女性活躍推進法成立や女性リーダーの登場等、社会全体で女性が活躍する土壌が整い、私たちがリーダーを目指す機会と可能性は高まっています。しかし、活動当初の私たちの本音は「リーダーが務まるか不安」どのよう行動したらいいかわからない「リーダー像、ビジョンが描けない」等、不安要素が多く意識面に大きなギャップを感じていました。ディスカッションやアンケートを通じ、目指したいリーダー像が描けていないことに原因があるのではとの仮説を立て、取り組むことにしました。

活躍中の魅力あふれるリーダーには「共通要素×個性」がある

そこで、「リーダーとは」「どんな人がリーダーになるのか」「リーダーに必要なもの」を探るワークを開始しました。まず自分自身のキャリアや目標、ターニングポイント等を自分自身で振り返ることから始め、それらをメンバーと共有し、相互フィードバックを通して自分の強みと弱みを整理しました。

次に、各社で活躍する上位モデル26名(部長以上、男女問わず)へのヒアリングを通して、リーダーに必要なスキル・資質といった共通項の抽出を行いました。そして、「意識・行動・資質」といった共通要素と、それぞれ

「リアル」からのステップアップ、3つのキーワード

いまどきの若手社員って？

「よろしければ私にやらせていただけませんか？」  
この一声から若手育成分科会はスタートしました。発言の主はリーダーとなるKDDI株式会社 佐々木裕子さん。5月定例会における分科会メンバー初の集まりでした。その後三役全てがスムーズに決まる幸先のよいスタートとなりました。

とはいえ、実際の議論となると話は違いますが、20名を超える分科会でしたので前提がそろいません。「そもそも若手ってどの世代？」「勤続3年？5年？」「経営陣からみたら私たちがどうして若手じゃない？」などなど。三役を中心にメンバーそれぞれが捉えている問題を出し合い、課題を抽出していきます。その中でみえてきたのは、

日々の業務の中で感じる若手社員と自らとのギャップや、それが故に育成方法に戸惑っている現状です。そして、「若手社員の仕事観や価値観を理解すれば若手育成に自信が持てるようになるのではないか」という仮説も浮かび上がってきました。

育成に大切なことは変わらない！  
キーワードは3つ

その検証のためまずは「リアルな若

手社員像」を知る必要があります。参考文献を探し、読み込み、さらにアンケートやヒアリングも実施します。また、「J・Winメンバーへもアンケートを依頼し、我々の状況についても調査しました。いまどきの若手社員像に驚き、呆れ、ときには苦笑する中で若手社員が私たちをどうみているかわかってきました。また、育成現場での成功事例、失敗事例をみる中では自然に、自身の若手の頃に想いを馳せることになりました。

そして本質は変わっていないことに気付かされます。育成にとって大切なものは不変なのです。キーワードは「寄り添う」「褒める」「任せる」の3つ。若手育成のためのプロセスも自身が育成されてきたプロセスと同じでした。

若手育成に課題を感じていた私たちが、この分科会活動を通して過去の自分自身と向き合うことになりました。育成していただいた当時の上司、先輩などへの感謝の念を改めて抱きます。そして今後は、「自信を持って若手を育成に臨むこと」「育成することによって自身も成長させること」を心に期しました。

私たちはもう迷いません！

(記：有川 裕子 / ビジョン株式会社)



**ワークライフバランス**

**28名**

- リーダー：飯塚 美穂(損害保険ジャパン日本興亜株式会社)
- サブリーダー：山下 知恵子(ヤマトグローバルエクスプレス株式会社)、田中 奈津子(株式会社ジェイティービー)
- 会計：戸田 栄里(NTT都市開発株式会社)

「時間と場所」の制約から解放され、私たちが目指す姿。私たちが働き方分科会は、家庭を大切にしながらもキャリアも諦めず、充実した毎日を送りたい。そのためには、現在の長時間労働を是正し、私たちが働き方をどのように変えれば、目指す姿を実現できるのか検証しました。

「私たちが企業とのWin・Winな関係」を実現するため、その第一歩として、在宅勤務やリモートワークなどを活用し、「時間と場所」の制約から解放される働き方です。多くの企業では在宅勤務などは、メリットよりもデメリットが大きいと判断し、育児や介護など事由がある社員に適用を絞っているため、活用が進んでいません。しかしながら、働き方先進企業へのインタビューを通して見えてきたのは、むしろそういった働き方改革は企業の持続的成長に必要不可欠であり、TOPの強いメッセージのもと、制度を全員に開放していくことでデメリットを凌ぐメリットを生み出しているということでした。ポイントとしては、①チャットやWEB会議などのITインフラの活用によりどこでも職場と同じように仕事ができること、

**ワークライフバランスは今では一般的な言葉となったが、仕事と生活のバランスを取るだけで良いのだろうか？**  
**4割が育児経験者の私たちは、自らの経験から「ワークとライフのどちらも両立させ、相乗効果を生み出し、企業に貢献する女性を増やす」ということをテーマとして掲げました。自分自身だけでなく、とりまく周囲にも良い影響を及ぼしていくことで、どちらも高められるという相乗効果を、ワークライフシナジーと定義づけました。**

「時間と場所」の制約から解放される働き方が、企業の持続的成長のための事業戦略であることと企業が認識し、環境を整えることにより、女性だけでなく全社員が100%の力を発揮し、企業全体の生産性や創造性の向上につながるということを導き出しました。また、私たちが正当に成果で評価されるようになれば、やる気と能力があればキャリアアップして企業の中核で活躍しつつ、融通できた時間を家庭や自分のために使うことができるようになります。つまり、私たちが企業とのWin・Winの関係が築けるのです。

「時間と場所」の制約から解放される働き方を推進していきます。  
 私たちは、自らキャリアアップして「時間と場所」の制約から解放される働き方を推進していきます。  
 (記・浦野 亜紀/西日本電信電話株式会社)

**ワークライフシナジーが日本社会を変える**  
 このツールを実際の企業で実施したところ、女性社員全員から「上司に自身や目標を理解してもらったことができた」という声が上がりました。その上司全員から「部下自身や部下の目標理解につながった」との評価を得られ、この「気づきツール」により、自己理解と相互理解だけでなく、目指す姿が明確となることで、自身の行動も変わっていくことが証明されました。自己意識・行動の変化により多くの女性社員が実現できることで、ワークライフシナジーの効果は、多くの企業・社会、ひいては日本を変える原動力となると実感し、これから自分たちがその担い手となることを決意しました。  
 (記・田中 奈津子/株式会社ジェイティービー)



**働き方**

**28名**

- リーダー：大戸 菜野(日産自動車株式会社)
- サブリーダー：竹倉 千保(ソニー株式会社)、岡 理恵子(株式会社リクルートマーケティングパートナーズ)
- 会計：藤脇 智恵子(第一生命保険株式会社)

「時間と場所」の制約から解放され、私たちが目指す姿。私たちが働き方分科会は、家庭を大切にしながらもキャリアも諦めず、充実した毎日を送りたい。そのためには、現在の長時間労働を是正し、私たちが働き方をどのように変えれば、目指す姿を実現できるのか検証しました。

**「時間と場所」の制約から解放されることによる新たな働き方**  
 私たちが企業とのWin・Winな関係」を実現するため、その第一歩として、在宅勤務やリモートワークなどを活用し、「時間と場所」の制約から解放される働き方です。多くの企業では在宅勤務などは、メリットよりもデメリットが大きいと判断し、育児や介護など事由がある社員に適用を絞っているため、活用が進んでいません。しかしながら、働き方先進企業へのインタビューを通して見えてきたのは、むしろそういった働き方改革は企業の持続的成長に必要不可欠であり、TOPの強いメッセージのもと、制度を全員に開放していくことでデメリットを凌ぐメリットを生み出しているということでした。ポイントとしては、①チャットやWEB会議などのITインフラの活用によりどこでも職場と同じように仕事ができること、

**ワークライフバランスは今では一般的な言葉となったが、仕事と生活のバランスを取るだけで良いのだろうか？**  
**4割が育児経験者の私たちは、自らの経験から「ワークとライフのどちらも両立させ、相乗効果を生み出し、企業に貢献する女性を増やす」ということをテーマとして掲げました。自分自身だけでなく、とりまく周囲にも良い影響を及ぼしていくことで、どちらも高められるという相乗効果を、ワークライフシナジーと定義づけました。**

「時間と場所」の制約から解放される働き方を推進していきます。  
 私たちは、自らキャリアアップして「時間と場所」の制約から解放される働き方を推進していきます。  
 (記・浦野 亜紀/西日本電信電話株式会社)

**ワークライフシナジーが日本社会を変える**  
 このツールを実際の企業で実施したところ、女性社員全員から「上司に自身や目標を理解してもらったことができた」という声が上がりました。その上司全員から「部下自身や部下の目標理解につながった」との評価を得られ、この「気づきツール」により、自己理解と相互理解だけでなく、目指す姿が明確となることで、自身の行動も変わっていくことが証明されました。自己意識・行動の変化により多くの女性社員が実現できることで、ワークライフシナジーの効果は、多くの企業・社会、ひいては日本を変える原動力となると実感し、これから自分たちがその担い手となることを決意しました。  
 (記・田中 奈津子/株式会社ジェイティービー)

**「時間と場所」の制約からの解放、私たちが企業とのWin・Winな関係、私たちが目指す姿**  
 私たちが働き方分科会は、家庭を大切にしながらもキャリアも諦めず、充実した毎日を送りたい。そのためには、現在の長時間労働を是正し、私たちが働き方をどのように変えれば、目指す姿を実現できるのか検証しました。

**Women To The TOP！  
輝く女性リーダーを目指して**

第5期女性メンバー 副幹事長  
**島田 栄子(みずほ証券株式会社)**

**Conscious of Growth ~自分にコミットする~**

私たち第5期女性メンバーは、非管理職が6割以上と前期までと比べて相対的に若いメンバーで構成されていたため、リーダーになることに対する様々な悩みを抱えていました。そこで、幹事会では第5期の活動目標を「Conscious of Growth ~自分にコミットする~」とし、自分のキャリアに対する目標を明確にすること、自分の成長を意識して行動することを目標に掲げ活動を開始しました。

**仲間との協働 ~幹事会活動を通して得たもの~**

15人の幹事会メンバーは、第5期の運営全体に携わりました。1年の活動となった第5期においては、幹事会に期待されている役割も大きいと感じました。この1年で私たちが身につけるべきものは何か、どのような目的を持って活動するのか。各種プログラムの内容を検討する度に原点に立ち返り、悩み苦しみながら運営を行って来ました。その過程においては、それぞれが自分の能力を存分に発揮し仕事をこなすとともに、声をかけ合いフォローし合ったり、時に

は場を和ませたりと絶妙なチームワークでやり抜くことができました。幹事会活動を通してマネジメントやチームワークを学ぶとともに、この仲間達との協働はそれぞれにとって大なる刺激となり、キャリアアップへ向けた後押しにもなりました。

**次のステージへ ~輝く女性リーダーを目指して~**

J-Win活動を通し私たちは大きく成長しました。そして、「キャリアアップは人生を豊かにする」という言葉を胸に、次のステージへ向かって活動を続けていきたいと思っています。

1年の活動を終え、次のステージに向かってJump Up!!



**次世代教育**

**19名**

- リーダー：島村 知佳(株式会社栄光)
- サブリーダー：青木 さおり(全日本空輸株式会社)、大井 直子(パナソニック株式会社)
- 会計：堀内 真美(日立化成株式会社)

**働く意識のギアチェンジ！〜キャリア予備軍応援プログラム〜**  
**次世代の若者に社会で働き続ける強さを**  
 私たちの活動の発端は、「最近の若手社員は打たれ弱く、些細なことで離職してしまう」という共通の課題意識でした。厚生労働省のデータでも大学新卒者の3年以内離職率は3割を超えています。教育現場でも様々なキャリア教育が行われていますが、限られた職種での職業体験であることが多く、企業で働く人の話を詳しく見聞きできる機会が乏しいのが実状です。そこで私たちは、「学生が進路を決める際に、「企業で働く」ということ(直面するライフィベン)も含めて)についてのインプットや「働き続けることは大変だが、人生を豊かにする」という長期的視点でのマインドセットがなされることで、早期離職率の改善が図れるのではないか」という仮説を立て、活動を開始しました。

**高校生のみならず私たちがギアチェンジのきっかけに**  
 多様な業種の企業から集まった私たちがだからこそできること。それは学生と直接対話をし、私たちの生き生きとした姿を見せることだと考え、高校1年生の女子生徒にワークショップを実施しました。このワークショップでは、生徒が「働く」ということをイメージしやすいよう、メンバーそれぞれがこれ

「目指すものに向けて、具体的に行動を起こしていかなければならない」と現状に対する危機意識を持ちました。私たちが今後「Woman to the TOP」を目指していくためには、まずは自らの姿を描くことが必要である、ということに再認識し、分科会活動の集大成として「10年後の自分の姿」を思い描きプレゼンをすることでその姿に向かって進む決意を共有しました。今後は各メンバーがどのようなキャリアを歩んでいるかを共有し、励まし合いながら邁進してまいります。  
 (記・小林 瑛/みずほ証券株式会社)

「働く意識のギアチェンジ！〜キャリア予備軍応援プログラム〜」という仮説を立て、活動を開始しました。

「働く意識のギアチェンジ！〜キャリア予備軍応援プログラム〜」という仮説を立て、活動を開始しました。

「働く意識のギアチェンジ！〜キャリア予備軍応援プログラム〜」という仮説を立て、活動を開始しました。

※企業名・肩書などは拡大会議実施当時のものです。



12分科会のリーダーによる、1年間の分科会活動成果報告



安倍首相からのビデオメッセージ



# 第9回拡大会議

「2016 J-Winダイバーシティ・アワード」表彰式と第5期女性メンバー活動報告、卒業セレモニーが行われました。

## 企業の女性活用の一層の推進に向け女性の意識改革やパイプライン形成に注力

3月4日(金)、ホテルイースト21東京の大ホールにて、第9回2015年度J・Win拡大会議が開催されました。この会議は会員企業のトップやダイバーシティ推進担当者、女性メンバーと直属の上司、そして行政や大学の方々をお招きし、一年の活動をご報告する場として毎年3月に開催されています。あわせて「J・Winダイバーシティ・アワード」の表彰も執り行われました。また当日の運営は第5期女性メンバー有志による実行委員会が務めました。

第1部は、内永ゆか子J・Win理事長による「2016年度J・Win活動に向けて」と題した挨拶からスタートしました。J・Win設立当初に比べ女性活躍の道筋は整いつつあるものの、昨今の課題として女性管理職の伸び率が低下していることに言及し、「今後は管理職手前の方々の早期育成が重要。このような背景を受け、女性メンバーのネットワーク活動を2年から1年に短縮。プログラムを進化させて活動した結果、短期間とはいえメンバーのキャリアアップに対する意識は、今まで同様に大きく変化した」

と報告。また、企業の女性活用の取り組みにおける課題として、「キャリアアップへの抵抗感を持つ女性の意識改革と、男性も含めた働き方の改革が必要」と述べ、最後に「今後も3層のネットワークをフルに活用し、女性のマインドを変えていくために鋭意努力していきたい」と結びました。

次に、拡大会議開催にあたって安倍内閣総理大臣から頂戴した祝辞が紹介されました。「J・Winが日本における女性活躍推進のパイオニアとして、継続的かつ先進的な取り組みを展開していることに深く敬意を示します。私も、企業の女性活躍推進に向けた努力を後押しする方策をさらに推し進めます」といったメッセージが、実行委員によって代読されました。

続いて、第5期女性メンバーによる活動報告が行われました。はじめに、野間和子幹事長(損害保険ジャパン日本興亜株式会社)から2015年度女性メンバーネットワーク活動の総括がありました。J・Win活動で得たかけがえのない仲間と共に、これからも変化を恐れることなく行動し、輝く女性リーダーを目指すことを宣言しました。続いて各分科会の代表12名による活動報告を行いました。1年間の活動の成果を報告する姿は、自信と決意に満ちていました。

## 2015年度 J-Win拡大会議 プログラム

場所 2016年3月4日(金)  
第一部 15:00～18:40  
第二部 19:15～20:45  
日時 ホテルイースト21東京 イースト21ホール

### 第1部

15:00 開会  
15:05 ご挨拶  
J-Win理事長 内永ゆか子  
第5期女性メンバー活動報告  
16:30 特別講演  
名古屋大学 総長 松尾清一氏  
17:10 休憩  
17:25 「2016 J-Winダイバーシティ・アワード」表彰式  
18:25 Next Stage活動報告  
18:40 閉会

### 第2部

19:15 オープニング  
来賓ご祝辞  
アドバイザリーボードご紹介&乾杯のご発声  
ご歓談  
20:15 第5期女性メンバー 卒業セレモニー  
20:45 閉会



第二部の司会は、SGホールディングス小林香織さん(右)と損害保険ジャパン日本興亜飯塚美穂さん(左)



第一部の司会を務めた、プリストル・マイヤーズスクイブ雨宮幸さん(右)と大日本印刷嶋下千草さん(左)

行われました。企業賞および個人賞の皆様の受賞スピーチは、この受賞を新たなスタートとして次のステップに進んでいくという高い志と熱意が伝わるものでした。

お言葉をいただき、女性メンバーは活動の意義を改めて実感しました。また、海外研修などでもご支援をいただいている各国の大使館の方々、アメリカ大使館ドイツ大使館、フィランド大使館からもご出席をいただきました。

永理事長へ、感謝の品として「オリジナルワイン」が中村真理子副幹事長(東京急行電鉄株式会社)から贈られました。年月とともに熟成するワインのように、第5期メンバーもこれから年月をかけ活躍していくという想いを込めたものだと思います。その後、内永理事長から卒業に向けてのメッセージの後、卒業の証としての記念のボールペンが、12分科会のリーダーに授与されました。卒業式の最後は、島田栄子副幹事長(みずほ証券株式会社)から、新たなステージに向けての決意と恒例の「Women to the Top!—Yes!!」の力強い宣言で幕を閉じました。

## 多くの方からの支援に感謝し更なる活躍を誓う

第2部では会場を移して「懇親会」が行われました。はじめにご来賓としてご出席を賜った厚生労働副大臣とかしきなおみ様、また公務で欠席となった内閣府特命担当大臣(男女共同参画)加藤勝信様と、総務大臣 高市早苗様のお二人からは代読で、ご祝辞をいただきました。J・Win活動に対する期待や励ましの

続いて、日頃からJ・Winの活動をサポートいただいているアドバイザリーボードメンバーの皆様をご紹介。代表して、第一部で「2016ダイバーシティ・アワード」個人賞経営者アワードを受賞された、第一生命保険株式会社 代表取締役社長 渡邊光一郎様より乾杯のスピーチおよびご発声をいただき、ご歓談タイムとなりました。ご歓談の時間は女性メンバーが、自社や他社のエグゼクティブの皆様とお話をできる貴重な場でもあり、ネットワークを広げる機会となりました。

そして、会の最後は第5期女性メンバーの卒業セレモニー。まずは内



名古屋大学総長 松尾清一氏によるご講演

第5期女性活動の総括を  
発表した、損害保険  
ジャパン日本興亜 野間和子  
幹事長



Next Stage活動報告を  
する大日本印刷 高野理多  
副幹事長



懇親会の様子



卒業セレモニーでは、東京急行電鉄 中村真理子副幹事長から内永理事長へ感謝の品としてワインが贈られた



卒業式を締めくくったのは、みずほ証券 島田栄子副幹事長の掛け声による第5期メンバー全員で声を合わせた「Women to the Top!—Yes!!」

# J-Win Calendar

2016年4月～6月までの活動をご紹介します。



4月	6W	4/20	定例会	①
	D&I	4/27	第1回ダイバーシティ推進責任者会議 詳細は11ページ	②
5月	6W	5/19	定例会	③
	JEN	5/25	定例会 詳細は14ページ	④
	NS	5/26	活動報告会 詳細は13ページ	⑤
6月	D&I	6/2	第2回ダイバーシティ推進責任者会議 詳細は11ページ	⑥
	6W	6/3～4	国内研修合宿 詳細は12ページ	⑦
	NS	6/22	活動キックオフ	⑧

## 6W 第6期女性メンバー 4月定例会

日時 4月20日(水)  
17:00～20:00  
場所 TKP市ヶ谷カンファレンスセンター

第6期の女性メンバー活動のキックオフとなる定例会が開催され、今年度のメンバーが初めて一堂に会しました。内永理事長からの講演では、ダイバーシティを企業が推進する意義、また女性がキャリアアップする醍醐味など、メンバーへのエールも交えて話がありました。その後事務局スタッフからの1年間の活動のオリエンテーションや、幹事会メンバーの紹介、分科会テーマについてのディスカッションを行いました。



## D&I 第1回ダイバーシティ 推進責任者会議

日時 4月27日(水) 14:00～15:50  
場所 TKP市ヶ谷カンファレンスセンター

## 6W 第6期女性メンバー 5月定例会

日時 5月19日(木) 場所 TKP永田町

5期生の幹事、分科会リーダー、実行委員長経験者から4名の方にスピーチを頂きました。その後、5期生の方々8名を加えて12チームに分かれラウンドテーブル(2回)を行い、分科会の進め方や苦労した点、工夫した点などを質疑応答形式で伺いました。分科会について具体的なイメージが湧くとともに、分科会リーダーや実行委員を通じて活動をリードしていく事の醍醐味がメンバーに伝わり、大変有意義な場となりました。



(谷口 陽子/アフラック)



## JEN 第1回定例会

日時 5月25日(水) 場所 アークヒルズクラブ  
株式会社マネーフォワード 代表取締役CEO 辻 庸介氏

## NS 活動報告会

日時 5月26日(木) 場所 TKPガーデンシティ PREMIUM神保町

## D&I 第2回ダイバーシティ 推進責任者会議

日時 6月2日(木) 場所 TKP市ヶ谷カンファレンスセンター  
株式会社千葉銀行 山本 悠介氏  
アフラック 岡本 文子氏  
株式会社リクルートホールディングス 伊藤 綾氏  
第一生命保険株式会社 柏崎 美樹氏

## 6W 国内研修合宿

日時 6月3日(金)～4日(土) 場所 つくば国際会議場、オークラフロンティアホテルつくば

## NS 2016年度Next Stage 活動キックオフ

日時 6月22日(水) 19:00～21:00 場所 TKPガーデンシティ永田町

2016年度のキックオフが、137名(大阪TV会議参加者含む)参加のもと開催されました。冒頭、内永理事長の「新生J-Win 3層構造」の重要性についての熱いメッセージの後、南里幹事長を初めとする幹事会メンバーによる、2016年度の活動計画発表や12のグループに分かれたグループワークを行いました。新規加入者も含め、個々のネットワークが広がり、今年度テーマである「共感の波」が立ち始めていることを実感した1日でした。

