

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. 34

2018 NOVEMBER





グローバルな組織で働くことは、
D&Iの大きな強み(内永)

Profile
NPO法人 J-Win 理事長

内永 ゆか子 (うちなが ゆかこ)

1946年香川県生まれ。東京大学卒業後、1971年日本IBM入社。1995年取締役就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長。2004年4月取締役専務執行役員。2007年4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。2008年4月ベネッセホールディングス取締役副社長、並びにベルリッツコーポレーション会長兼社長兼CEOを経て、2013年6月ベルリッツコーポレーション名誉会長を退任。

グローバル組織
だからこそ見える
「D&Iの重要性」

内永 EY新日本有限責任監査法人(以下、EY新日本)様は「2018 J・Winダイバーシティ・アワード」でベシックアチーブメント準大賞を受賞されました。監査業界では初となる受賞は快挙であると同時に、今後監査業界全体の「D&I活動への追い風」とも言える、非常に素晴らしい出来事でした。
辻 ありがとうございます。大学院修了後に就職し、D&Iへの意識が組織全体で変わっていく過程を、私自身肌で感じながら改革に着手いたしました。

EYはグローバルに多くの拠点があるため、私もこれまでスイス駐在を経験したり、年数回の海外出張の機会を得たりしてきました。EY Japanの社員職員が、海外EYチームでの多様性を重んじる価値観に触れ、日本の現状を客観視できたことが、今回の受賞という評価をいただくことにつながったのかもかもしれません。
内永 グローバルな組織で働いているからこそ、価値観をアップデートできることは大きな強みですね。辻さんご自身がD&Iの意義を感じたきっかけは何でしょうか？
辻 10年ほど前、私の中で「腑に落ちた瞬間」がありました。当時参加したEY

グローバル組織であることを強みに

この国のD&Iを推し進めていく

EY Japan カントリー・マネージング・パートナー (CMP)
EY新日本有限責任監査法人 理事長

辻 幸一 氏

成長率が大きいことがデータで判明したのです。

内永 女性登用に積極的でない企業は、男性中心の組織で積み重ねてきた過去の成功体験に引きずられてしまっているケースが多いと感じます。しかし、これだけ状況が刻一刻と変化する現代社会において「カルチャー」や「考え方」を柔軟に変えられない企業や組織は生き残れません。

辻 まさしく。女性の多くは「出産」「育児」「介護」といった時間の制約のあるなかで、無駄のない、非常に効率の良い働き方をされています。こういった女性の仕事への取り組み方は、まわりの男性たちや組織全体に実際にとても良い影響を与えます。企業

の体制を問わず、生産性の高い働き方を広げていくという点でも、女性登用は重要ですね。D&I、女性登用を進めることは、決して流行などではなく、生産性を高めることが結果的に企業に利益をもたらすというのを、しっかりと説明しながら進めていきたいと思っています。

内永 その通りだと思います。少し視点を変えた話をすると、昨今では投資家の方から「ダイバーシティに注力している企業はどこでしょうか？」という問い合わせが増えていくそうです。グローバルの投資家の中では、「D&I活動に積極的な企業」に値する成長性のある企業」というのは、もはや常識となっているようですね。D&Iは企業体質を強くする

グローバルの会議でD&Iを推進させることが議題になっており、そこで「女性活躍を推進する必要性」について私なりに懸命に思考しました。そこで得た結論は、「倫理観に寄った考えで女性登用を行うのではなく、あくまで経済的な合理性の側面から考えるべきだ」というものです。

「倫理観」「人権意識」を超えた先の女性登用

内永 おっしゃる通り、組織が倫理観だけで女性登用を進めると、どこかで無理が生じてしまいます。あくまで、「性別にかかわらず、多様な人が能力を発揮できる組織が、経済的な結果を出すことができる」、そういった考えが根底にないと、本質的なD&Iの実現は難しくなります。

辻 はい。企業活動はあくまで利益を追求する必要がありますからね。一方で10年前は、EY新日本のパートナー職(企業の担当者となる部長級社員)は女性が5%弱と少なく、女性のパートナーをクライアントが受け入れてくれるのか不安もありましたので、女性登用の意義について明確なエビデンスを示す必要がありました。先ほど話した会議の約1年後、EYグローバルが「女性登用によるクロス・マーチンの変化」を調査することになり、実際に女性登用に積極的な企業の

ため、というメッセージを、ぜひ発信し続けていただければと思います。

「特別な女性」でなく、「すべての女性」が活躍できる組織へ

内永 先ほどおっしゃっていた女性のパートナー職への登用についての課題は解消されたのでしょうか？

辻 それこそ10年以上前は監査役を含め、組織の要職は男性であるべき、という考え方が非常に大きかったです。しかし企業も捉え方をアップデートしており、今では女性パートナーに抵抗を示すクライアントはほとんどいなくなり、ひと安心しております。しかし一方で「構造的な面」での課題があると考えております。

内永 それはどういった点でしょうか？

辻 そもそも公認会計士試験の合格者の女性比率が2割程度と低い結果、業界全体の女性比率が低く、公認会計士の女性が圧倒的に少ない点です。さらに、パートナー職となると15年ほどのキャリアを経て就ける職位であるので、一朝一夕で増やすことはできません。たとえ今年多くの女性を採用できたとしても、パートナー職として活躍できるのは15年先です。我々の業界では、特に長期的な目線を持って取り組まなければならない日々痛感しています。また、業界がもっとグローバル化することでも、女性比率を高める

多様な働き方を受け入れた組織ほど、
大きな成果を生み出せます(辻)



Profile

EY Japan カントリー・
マネージング・パートナー(CMP)
EY新日本有限責任監査法人 理事長

辻 幸一 氏 (つじ こういち)

1957年大阪府生まれ。早稲田大学大学院経済学
研究科修了後、1984年ピート・マーウィック・
ミッチェル会計士事務所(現 EY新日本有限責任
監査法人)入所。1989年2月スイス国チューリッ
ヒ駐在。2004年7月シニアパートナー就任。2016
年2月EY新日本有限責任監査法人理事長就任。
2016年5月EY Japanカントリー・マネージング・
パートナー就任。現在に至る。

Diversity Policies

EY Japanのダイバーシティの取り組み



EY Japan マネージング・パートナー BMC (Branding, Marketing & Communication)、ジェンダー・リーダー
EY新日本有限責任監査法人 常務理事 企画本部長
片倉 正美さん

基礎データ

2008年のJ-Winへの入会を機に社内での「女性活躍推進」の機運が上昇。人事部内でD&Iを推進するチームを設置。時期を同じくして女性ネットワーク「WindS」の活動もスタートし、「女性が働きやすい環境で生き生きと活躍できる場」の提供を進めていく。様々な施策により環境を整備し、かつては妊娠・出産後に復職する女性職員は少数派だったが、現在ではほぼすべての女性職員が産休・育休取得後、職場に復帰するまで就業環境を刷新。「2018 J-Winダイバーシティ・アワード」にて「ベシックアチーブメント準大賞」を受賞。監査業界では初の受賞となる。

●「ダイバーシティ&インクルーシブネス」の活動方針

EYの経営理念「Building a better working world」を実践していくために、一人一人の能力を最大限に引き出し、魅力ある職場づくりを通じて優秀な人材を確保して、高い成果を上げるチームをつくる必要があります。その前提となるのが、ダイバーシティ&インクルーシブネス(D&I)だと捉えています。人種、国籍、文化、宗教、信条、障がい、性別、年齢、出身地、性的指向および性自認、価値観、働き方などを異にする多様な人材を受け入れ、一人一人の能力を最大限に発揮できる環境は、相互理解を促進し、日本経済のグローバル化へ対応していく上で大切だと考えています。

●女性活躍推進の現状(2018年9月現在)

- 社員職員全体の女性比率 32%
- 女性役員数 2名
- 管理職女性比率 16%
- 数値目標* 女性パートナー(部長職)比率 10%

*EY新日本有限責任監査法人における目標

●特徴的な取り組み・実績

○女性ネットワーク「WindS」の活動

WindSとは「Women's Interactive Network for Dreams and Success」の略称で、EY Japanで働く女性社員職員2000名によるネットワーク。

EY Japanで掲げる、女性が働く上での課題である3ステップ「増える」「続ける」「伸びる」に対して様々な活動および支援を行っている。

○中高大へのキャリア教育活動の実施

女子学生の会計士への関心を高めるために10年ほど前から活動を継続。中高生を対象とした取り組みでは、ワークショップなどを通し会計の仕事への興味を深めてもらうようにしている。一方、就職を意識し始める大学生には、「女性のキャリア」をテーマに、妊娠や出産などライフステージに沿ったキャリアのステップについての講座を開設している。いずれも学校・学生たちに好評で、今後も継続的な活動により働く女性の裾野拡大を目指す。

○幹部候補者の選抜プログラムへの女性の積極登用

女性幹部の割合が低いことが課題としてあったため、現在は選抜プログラムに女性を一定割合確保すべく選抜方法を改善。女性のキャリアの可能性を広げることを目指す。

「増える」「続ける」「伸びる」の3段階で、女性活躍を推進中

EY Japanでは、女性活躍を「増える」「続ける」「伸びる」の3段階で支援していきたいと考えています。

まず「増える」は、女性会計士の母数をより増やしていくための活動となります。女子学生をターゲットとした講演などを実施し、会計士に対する関心を高められたらと考えています。学生たちからの反響も大きく、特に就職を意識し始める大学生からのリアクションペーパーは「将来に対し安心感が持てました」といった声が多く、女性が社会に出ることへの不安が解消されているのなら、大いに活動の意義があると感じています。

「続ける」は、就職後に女性が長く働き続けることを目指し、社内の環境整備を進めている状況です。現在では、妊娠・出産を経た女性のほぼ100%が復帰し活躍しており、EY新日本のみで350名ほどの女性職員が時短勤務や残業免除を選択するなど、「自身のライフスタイル」に合った働き方を奨励している状況です。また、4月～5月の繁忙期の祝日出勤日には、職員がお子様と一緒に出勤して業務を行えるよう、イベント託児を実施しています。今年は東京・大阪合わせて約150名のお子様を利用しました。

男女問わず「社内の意識の変革」が重要

「伸びる」の部分に最も課題があると感じているのが現状です。「伸びる」とは、女性の要職への登用です。当社では部長職を「パートナー」と呼びますが、この「パートナー」の女性比率を2020年までに10%に引き上げることを目標としています。EYの海外の拠点は、女性比率が欧米では3割以上、タイやマレーシアでは8割以上が女性といった状況で、日本は後れをとっていると言わざるをえません。

この課題には当社の男女を問わない「意識の改革」が必要と認識しています。「女性の監査リーダーは珍しい」といった固定観念を取り払いつつ、女性には経験を積む機会を増やし自信をつけてもらいたいと思います。今後の女性登用をさらに活発化させることで「ロールモデル」を提示し、課題を克服していきたいと考えています。

また、採用活動や日々の業務、人事考課において、女性活躍のボトルネックが潜んでいないか幅広くモニタリングを実施中です。担当者などに細かいヒアリングを実施することで様々な選抜プロセスにおいて「見えないバリア」がないかをチェックしています。

EYはグローバル全体でD&I活動へ積極的に取り組んでいるため、それを強みと捉え、本質的なダイバーシティの実現を目指していきたいと考えています。



D&I推進チームの皆さん

グローバルの視点で見ると、そういった価値観が当たり前の組織が非常に増えてきています。僥越ではありませんが、グローバルに組織を置くEY Japanだからこそ、日本国内に多様な価値観とともに働く組織像をお見せしていきたいですね。また、国内でそういったムーブメン

トを活性化していくには、J・Winのような組織の活動が不可欠です。これからもD&I、女性登用の本質についての発信をしていただけますと大いに助かります。

内永 激励のお言葉、真摯に受け止め活動を続けてまいります。冒頭でもお話し

した通り、EY新日本様は監査業界で初めて「J・Winアワード」受賞となりました。監査の場で異なる視点、違った発想といった多様性が発揮されることは、これからの日本企業の健全化に重要な役割を果たすと思います。D&Iは監査業界のビジネスの領域

に必ずや追い風となります。「グローバル組織」であることを強みにさらにD&Iを進めて、日本の企業に新しい働き方、組織のあり方を提示していただければと願っております。本日は貴重なお話をありがとうございました。

「D&Iを活用した働き方改革が、D&Iの土壌をつくる」

一方「環境づくり」ですが、当然監査業界も働き方改革を進めなければ

「D&Iを活用した働き方改革が、D&Iの土壌をつくる」

D&Iは監査業界のビジネスの「追い風」となります(内永)

「D&Iを活用した働き方改革が、D&Iの土壌をつくる」

さらに高みへ！Next Stageの歩む道



2014年5月 Next Stage年次総会(新生Next Stage活動キックオフ)
大幅にリニューアルされた活動内容が発表された

「**Next Stage**」である。上級管理職として企業・社会を変える原動力となる人材を育成するためのネットワークなのだ。

メンバーは活動の仕組みや内容を作り変えることを求められた。意見は衝突。これまでの活動を否定されたと受け取り、去る者も一人や二人ではなかった。

この大変革を乗り越え、**Next Stage**は「経営リーダーをめざす」という同じ方向を向く者が集まる組織として新生した。活動方針を「自らが自己を成長させるために必要な機会を創出し、主体的に活動する」と定め、ビジョンと方向性が明確になったのだ。

2014年5月「Next Stage年次



J-Winの3層の女性ネットワークの中間に位置づけられているNext Stageネットワーク。部長職・課長職を中心としたメンバーが、より上の職位をめざし企業人として「Gear up!」することを目的として、複数年にわたり継続的に活動している。

そのはじまりから現在にいたる道には、いくつもの紆余曲折があった。それらを乗り越えながら進んできたNext Stageの歩み。そして活動を続けるメンバーたちの想いとは。



2015年2月 1日合宿
これまでの定例会などでの学びを整理し、リーダーシップを強化するための建設的で深い議論が展開する場に

総会での内永理事長のメッセージ。「楽しいことを共有するだけでは本当のネットワークにならない。ネットワークのためのネットワークに意味はない。高い目的に向けて共にチャレンジし続けた結果として、苦しい時に支え合える真のネットワークが構築できるもの。さらに上をめざし、大きな仕事にチャレンジできるよう、スピード感を持って成長を！」

J-Win卒業生のネットワークのはじまり

2011年春、J-Win女性ネットワーク第1期、第2期の卒業生有志が集まった。2年間の活動を終え、その頃卒業生たちが感じていたのが「**J-Winロス**」。

J-Winを離れると学びの場がなくなる。日常に追われインプットができず、「もったいない!」と強く思うようになった。苦業を共にし、濃密な時間を過ごして培った仲間との関係性。「より絆を深めてネットワークを広げたい!」と卒業した誰もが願った。「自己研鑽しながらネットワークを育む場を継続したい」。この強い思いで卒業生たちが動き出す。

さらに「2年間の活動でキャリアアップへスイッチオンした卒業生が、より上級管理職をめざすためには、縦軸のつながりを強化する必要がある」と、内永理事長をはじめとしたJ-Win理事会の意向と支援。

2011年8月、想いは形となり、**J-Win卒業生による「J-Win OGネットワーク」が発足**。そこはメンバー個人が自主的に参加し、自らが行動し、リーダーシップを鍛える場。そして期限のない、継続可能な**Lifetime Network**であった。

2012年2月、OGネットワークのはじめての合宿で、10を超える候補の中からネットワークの名称を

「Next Stage」に決定した。

幹事会中心に自主運営を進めるNext Stageの活動講師を招いた定例会や分科会…さまざまな自己研鑽活動を行う一方で「Have fun」がキャッチフレーズ。内永理事長から「仲良しクラブ」と称される、ゆるい集まりという面も否定できなかった。

2013年、安倍政権により「女性活躍推進」の波が大きく広がり、**上級管理職への女性の登用は企業の喫緊の課題**に。部長や役員を輩出するパイプラインとなるべき

2014年度より、Next Stageのメンバー資格が見直された。J-Win卒業生以外に、会員企業からの推薦社員も入会可能に。個人



2011年8月 J-Win OGネットワークキックオフ
これからはじまる活動への大きな期待と活気にあふれた会場。内永理事長から集まったメンバーに熱いメッセージが贈られた。「皆さんはこれから山あり谷ありのキャリアの勝負時。励まし合えるネットワークは必ず支えになります。このつながり、絆を強固なものに育ててください」

Next Stageの層の重要性は増し、さらなる充実と強化が求められていた。

そこで、内永理事長は、**Next Stageのあり方、活動内容を一新**することに踏み切る。

参加ではなく、企業への推薦を必要とする活動と定められ、より幅広い人材のネットワークとなった。**Next Stageは「仲良しクラブ**

上をめざしGear up!するためのネットワークへ

挑戦を続け 企業・社会を変える原動力に

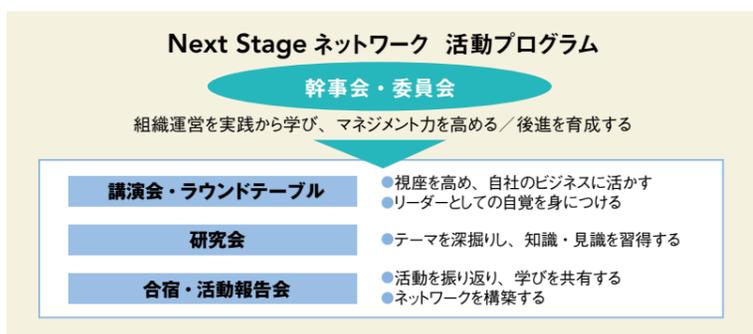
2017年6月、Next Stageに波乱が起こる。幹事たちが前年度と同じ活動テーマを継続しようとしたことが、内永理事長の逆鱗に触れたのだ。「**変化のスピードの激しい時代に、これまでの延長線では駄目。チャレンジがない!**」

なぜ駄目なのか。理事長の真意をつかみきれず困惑する幹事たち。それでも、せつかく続けてきた自分たちの活動を終わらせないために、皆で前に進むことを決意。指摘されたことや、これまでの活動を真摯に振り返り「このままではいけない!」ことを理解する。活動は情性に流れていて進歩がなかったのだ。

「**頭から血が出るほど考える**」。内永理事長の薫陶を思い出し、幹事会が総力を挙げてアイデアを出し、徹底的に話し合い、新しい活動テーマが決まった。

「**リ・クリエイション (自己の再構築)**」
加速する未来を勝ち抜くために!

難産だったこのテーマに込められた幹事たちの想い。「私たちに求められているのは、**企業・社会を変える力**になること。変革の波をチャンスに変えるためにアンテナを高くし、チャレンジを続けるのだ。過去の延長線上に未来はない。ことを自覚し、自分の軸と価値観を確立して、いこう」。



活動テーマは、繰り返し発信してメンバー全員に浸透させた。軸が定まったことで、各活動プログラムの方向性が明確になり、講演会や研究会活動も内容を改変。メンバーの参加率も上がり、活動は活性化していった。この年Next Stageに課せられた試練。メンバー自身がそれをまさにチャンスと捉え、自分たちで考え抜き、行動を起こしたのだ。

J-Winは仕事・家庭・趣味以外の大切な居場所

職場では孤独。同じ立場で、同じ方向を向いた仲間と会うと頑張ろうと思える

会社の垣根を超えた女性同士のネットワークは私の財産でありキャリアアップをめざす原点

ビジネスパーソンとして幅が広がる。レベルアップできる!

メンバーの声
私たちはなぜ活動を続けているのか

関西・九州 広がるJ-Winのネットワーク

～ダイバーシティ推進の波を全国へ!～

2017年、J-Winは設立から10年を経て、これまで培った経験や知見を首都圏以外にも展開し、日本企業、社会へダイバーシティ推進のすそ野を拡大するチャレンジをスタートしました。

2017年6月に「関西支部」を大阪に設立し、2018年6月には「九州支部」を福岡に設立。国際的にも日本のビジネスの重要な拠点である関西、九州から声をあげ、多様性の価値を広げていきます。

J-Winの活動は、120社あまりの会員企業や海外との横のつながりに加え、3層構造からなる女性ネットワークが縦の連携をとっていることが強みです。幅広い地域の皆さまと一緒に活動することで、このネットワークはさらに大きく広がっていきます。ダイバーシティが日本企業、社会へさらに浸透し定着していくための一助となる貢献ができるよう、J-Winは皆さまと共に活動を続けていきます。

- 2016年12月
 - J-Winオープンセミナーを大阪で初開催
- 2017年6月
 - 関西支部を大阪に設立
 - 第7期High Potentialネットワーク・関西 活動スタート
- 2018年4月
 - 第8期High Potentialネットワーク・関西 活動スタート
- 2018年6月
 - 九州支部を福岡に設立
 - 第8期High Potentialネットワーク・九州 活動スタート

2017年6月に大阪で開催した関西支部キックオフイベント

九州支部始動 — 2018

九州への支部設立にあたり、福岡県、福岡市をはじめとした九州の自治体や経済界など、18名の呼びかけ人の皆さまからあたたかい期待のメッセージを頂戴し、活動をスタートしました。

初年度となる2018年度は、第8期High Potentialネットワーク・九州として東京・関西との合同プログラムや九州単独で行うプログラムを計画。関西支部1年目の活動で得た気づきも活かして、精力的に活動中です。



2018年5月に福岡で開催した九州支部設立記念イベント
会員企業や九州の企業、経済団体、教育機関、メディアなど約120名が出席

関西支部1年目の活動 — 2017

関西1期生となる第7期High Potentialネットワーク・関西は、高いモチベーションを持った35名のメンバーが活動。少人数ならではの、密度の濃い、深いネットワークを構築しました。

またNext Stageネットワーク・関西は、High Potentialネットワークと合同の定例会や、内永理事長とのラウンドテーブルを開催するなど、新しい活動を行いました。2018年度の関西支部は、J-Winならではの縦の連携、横の連携をさらに強化した活動を展開しています。



関西支部 2017年7月度定例会

2017年度は7月・8月・9月・10月・11月・1月・2月に
関西単独の定例会を開催!

関西支部 2017年11月度定例会



2017年8月 2017年度第2回定例会
活動テーマに基づき「既成概念が通用しなくなる急速な世の中の変化の中」で、これから自社・業界はどう変わっていくのか。そして自身はどう変わり、行動するのか」メンバー各自がとことん考え、仲間と真剣な議論を交わした

Next Stageネットワーク ビジョン・活動テーマ

Vision 私たちが企業・社会を変える原動力になる

活動テーマ

- 2014年度 自ら動いて変化を起こす
- 2015年度 イノベーションの原動力
- 2016年度 共感の波を起こそう
- 2017年度 リ・クリエーション（自己の再構築）
～加速する未来を勝ち抜くために～
○時代環境の変化をいち早く捉え、ビジネスセンスを研ぎ澄ます
○未知の分野にチャレンジし、破壊的な変革の波をチャンスに変える
- 2018年度 **Agility & Action**
～迅速な判断と機敏な行動を繰り返し VUCA 時代をリードする～

J-Win10周年記念同窓会

2018年2月、Next Stageメンバーを中心とした有志の企画・運営により「J-Win10周年記念同窓会」が開催された。「内永理事長に感謝を伝える会を自分たちの手で開催したい」。そんな思いが、300人近いOGが集まる大イベントとして形となり大成功。改めてJ-Win卒業生の底力と、かけがえないネットワークの価値を感じる会となった。



自分を高めなきゃ、と思える場所。
「成長したい」想いが叶う

2018年6月、2018年度の活動テーマが発表された。

「Agility & Action
～迅速な判断と機敏な行動を繰り返し VUCA 時代をリードする～

自己の再構築を促した2017年度に続き、行動を起こすための一歩を踏み出す年に、幹事会を中心に、260名あまりのメンバーの意見をまとめて検討を重ね、決定したテーマだ。

「ネットワークがより広がり、いっまでも続くように。そして、もともと企業や社会に貢献できる存在になるために、自分たちは何ができるのか。これからも仲間と共に考え抜く、実行する。」——メンバーの熱い想いは、続いていく。



2018年5月 2017年度活動報告会（上）
6月 2018年度活動キックオフ（下）
代表メンバーによるパネルディスカッションでは、「Next Stageの活動を通してどのような成果を得て、どのように企業に持ち帰ることができたか」「これからのNext Stage活動展開」について意見交換

Next Stage強化プログラム 【内永塾／内永技術塾 (U-STEAM)】 ～10名の女性役員を輩出～

2013年にスタートした「内永塾」は、会員企業の部長職を対象とした経営幹部人材育成塾。Next Stage内の「内永塾委員会」が毎年企画・運営に携わり、2018年度で6年目を迎えた。財界トップによるメンタリングなど、経営層にふさわしい「人間力」をつけるためのプログラムが特長で、これまで92名の塾生のなかから、10名の執行役員が誕生（2018年10月現在）。

また、「技術系研究会」の構想が具現化した、技術系女性の活躍促進をめざす「内永技術塾」が2018年度から新たにスタート。



2018年10月 第1期内永技術塾合宿

視野が広がる。アンテナが高くなる



ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町にて

Vol.2
Top Runner
トップランナー
 ~ Handsome Women キャリアの流儀 ~

J-Win女性ネットワークに所属し、第一線で活躍されている方々からキャリアアップを目指す女性へのメッセージをお送りします。第2回は、J-Win Executiveネットワーク2018年度幹事長で、プリンスホテル執行役員の石田尚子さん。

株式会社プリンスホテル
 執行役員 経理部担当(兼) 経理部長
石田 尚子氏

Profile

いしだ なおこ / 1985年東京大学理学系研究科地球物理学専攻修士課程修了。1989年同博士課程単位取得満期退学。アーサーアンダーセン(現アクセンチュア)入社。1995年同社マネージャー、その後、シニアマネージャー、アソシエイトパートナー、プリンシパルを歴任。2007年同社を退社し、西武鉄道に入社。プリンスホテルへ出向し、総合企画部部長に就任。2009年よりプリンスホテルGSS推進プロジェクトチーム部長、その後、監査・内部統制部部長等を歴任。2015年、執行役員兼経理部長、西武ホールディングス経理部ジェネラルマネージャーに就任。

**リーダーに求められるのは、
 相手を尊重する「対話」の力**

入社4〜5年目、シニアスタッフとしてリーダーシップをとり始めた頃、私は「チームは、常にリーダーが引っ張りあげていくもの」という考えを持ち、部下がやりきれないという考えを自分片付けて、寝る間を惜しんで仕事をしていた。しかし、体力にも限りがあり、物事は自分が描いた分しか進まず、やがて一緒にいる仲間がやりがいや意欲を実感しづらくなってしまうのです。せっかくチームで仕事をしているのに、チーム全体が底上げされることはありませんでした。

そんな中、リーダーがチームをまとめることへのギアチェンジになる出会いがありました。ロンドン事務所と一緒に仕事をすることになったとき、ロンドンのボスが実践していたのは、毎日の電話作戦会議で「あなたはどう思う?」「いま何が起きている?」「そのことを話してくれ」と私に聞き、どうしたらうまくいくかを対話で進めていく方法。そこにはチームメンバーとしての私の居場所があり、自分がそこにいる意味を感じられたのです。対話のあるチームは、豊かで達成感があり、充実していて苦勞の少ないチームであることを教えてくれました。それまでの私は、リーダーシップの一つの型に自分を合わせようとして、自分で自分を縛っていました。リーダーシップは状況によって違ふと気づくことができたのです。

この経験は、現在の職場でも活かしています。プリンスホテルに移り、仲間たちに支えられて10年経ちましたが、互いを尊重する対話を大切にしてきました。2007年の西武グループ

石田さんからのMessage
「ピンチはチャンス!」
 仕事をしていて、願っていることと違うことが起きたとき、落胆し動転しますが、その感情と自分だけは一緒にいてあげる。そして目を見開いて「いまここ」に對峙することが大事。「何に気づくために起きたのか?」「何をやめて、何を始める必要があるのか?」と。ピンチは前進への一歩を踏み出すチャンスです。

は、上場に向けてグループ再編が行われており、「大いなる挑戦」の真っ只中でした。私のミッションは新しい枠組みでの会社の仕組みづくり。全社員にこれまでのルールとは異なる新しい仕組みを理解し実行してもらうのは、簡単ではありません。私は仲間と一緒に、全国のほぼすべての事業所をまわり、膝を突き合わせて現場と対話を積み重ねていきました。対話によって、変革は自分たちのことと腑に落ちる瞬間が訪れると、新しい仕組みを「我が事」と受け取って、実行していくようになります。

私は仕事柄、「事実」と「判断」の区別を大事にしています。対話の中で「事実」と「判断」を整理して、「なぜこうなっているのか?」がわかると、打ち手が決まり、動きだします。事実に向き合うことで問題解決が可能であると信じ、その手法で8,000人規模の組織の仕組みを大きく変えるチャレンジを形にできました。「対話力」は、業界業種、ポジションに関係なく必要な力。皆さんにも自身のキャリアを見据え、力を磨いてほしいと思います。

2018年度 関西・九州支部活動中!

九州支部 第8期High Potentialネットワーク・九州 14名



7月度定例会

はじめての九州単独定例会では、九州出身でJ-Winの先輩でもあるロールモデルの、西日本電話株式会社監査役 大賀 公子様の講演会を実施。「積極的にチャレンジ!」という九州ネットワークの活動方針も共有しました。

どんなことにも手を挙げる、難しそうなことでも積極的に取り組むことをさっそう実行に移したい

ご自身のキャリアを振り返りながらお話して下さったので自分にも置き換えることができた。キャリアアップをめざす上でのマインドが参考になった

★メンバーのコメント



10月度定例会

自社だけでは得られない幅広い経験を積まれていると思います。今後の皆さんの成長が楽しみです

視野を広げ踏み出す勇気を持って職場に帰ってきてもらいたい

★参加した上司の方のコメント

九州メンバーからひとこと

活動に参加してネットワークが広がったのが一番の財産です。自分自身や仲間の成長を感じながら、14名のメンバー全員がSwitch-On!できるように、一丸となって頑張っていきます

- 株式会社西日本シティ銀行 佐々野 佑紀さん <第8期・九州幹事長> 有限責任監査法人トーマツ 鎌田 理恵さん
- 株式会社フォレストホールディングス 亀井 美由紀さん
- 株式会社ベルシステム24 東 未来さん <第8期・九州副幹事長>

関西支部 第8期High Potentialネットワーク・関西 31名
 Next Stageネットワーク・関西 29名



7月度定例会

関西2期生の第1回目となる定例会は、Next Stageメンバーと合同開催し、交流を深めました。

J-Win活動への参加に不安やプレッシャーがあったが、Next Stageの先輩の話聞いて、もう少し肩の力を抜いても良いと思えて気が楽になった

とても親身になってアドバイスをいただき、嬉しかった

★メンバーのコメント



9月度定例会

皆さん前向きで元気が良い、キラキラしている

部下の活動・成果を直接確認でき、さらにメンバー個人個人や組織全体の「熱さ」と「質の高さ」を直接感じることができました

メンバーがどのように活動しているか、職場の皆さんにもよりご理解いただくために、メンバーの上司の皆さまに参加いただきました。

★参加した上司の方のコメント

関西メンバーからひとこと

パワフルなメンバーが互いに高め合い、補い合う刺激の多い日々です。同士として団結力を高めて「Women to the TOP!」を奪え、このすばらしいネットワークを続けていきたいです

- NTTラーニングシステムズ株式会社 小蔵 久美子さん <第8期・関西副幹事長>
- 株式会社三菱UFJ銀行 向井 裕理さん <第8期・関西幹事長>
- 西日本電話株式会社 金澤 翼さん <第8期・関西副幹事長>

J-Win Executiveネットワーク 2018年度活動キックオフ



5月9日(水)

「Give back !」に加え「Challenge!」をスローガンとしたExecutiveネットワークの2018年度活動計画を共有。自己研鑽活動として新たに3つの研究会を立ち上げるほか、海外とのネットワーク活動も強化し、エグゼクティブとしての幹を太らせていくことをめざします。

J-Win第8期High Potentialネットワーク つくば合宿

6月8日(金)～9日(土)

J-Win活動への理解を深め「Women to the TOP!」への一歩を踏み出すことを目的とした1泊2日のプログラムに、関西支部、九州支部を含めた274名の第8期メンバーが参加。大勢の仲間とネットワークを築きながら、4月からスタートした活動の目的を再確認し、意識を高める充実した合宿となりました。



2018年度 第2回ダイバーシティ推進責任者会議



5月24日(木)

「2018 J-Winダイバーシティ・アワード」を受賞した4社によるベストプラクティス発表とラウンドテーブルを実施。先進企業の取り組み事例の詳細や工夫したポイントなどを共有し、Q&Aセッションでは各グループで活発な議論が行われました。

2018年度 第1回 男性ネットワーク ～女性活躍推進における男性管理職の在り方～

8月8日(水)

第2期となる男性ネットワークの活動がスタート。会員企業12社から15名の男性管理職が参加し、グループワークやディスカッション、内永理事長とのラウンドテーブルを実施。ダイバーシティ推進の本質的価値や、女性活躍推進における男性管理職の行動の重要性について、理解を深めました。



J-Winスタッフからの声を届けます

J-Win 通信

「成長したい思いが叶う」「キャリアアップをめざす原点」「ビジネスパーソンとしてレベルアップできる」「仕事・家庭・趣味以外の大切な居場所」等々、「Next Stageの歩む道」特集の取材を通して伺った、J-Winの活動を続けるメンバーの想いです。これをしっかりと受け止め、Next Stageはもとより、3層の女性ネットワークを世の中の変化に対応させ、さらに進化させること。これがJ-Winの重要なミッションの一つと強く感じました。

(事務局長 國分)

今年6月に発行した「設立10周年記念特別号」に続き、今号の制作過程でもたくさんの方にご協力いただきました。J-Winメンバーの皆さまの熱い思いをお伝えできる誌面づくりを心掛けていきます。読者の皆さまからのご意見・ご感想もお待ちしております！ また、J-Winではメールマガジンを発行し、J-Winの活動やダイバーシティ、女性活躍推進についての情報をお届けしています。配信ご希望の方は事務局までご連絡ください。

(広報担当 森)

