

# J-win REPORT

Japan Women's Innovative Network

No. 39

2021 Nov.



TOP INTERVIEW

**株式会社リコー 山下 良則 社長**

第11期 High Potential ネットワーク10月度定例会「上司会」

J-Win理事対談／新規入会企業のご紹介



株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員・CEO  
やました よしのり  
**山下 良則氏**

## 議論を尽くしてダイバーシティを推進

海外で気づいた  
多様性が当たり前前の社会

**内永** このたびは、J・Winダイバーシティ・アワード、ベリシック部門準大賞の受賞、本当におめでとうございます。今回、製造業での初受賞となり、非常にうれしく思っています。

山下社長のご経歴を拝見して勝手に納得しているのは、海外でのご経験が長いということ。そのことが多様性や女性活用への理解につながっているのではないのでしょうか。

**山下** 初めての海外駐在は36歳のとき、ロンドンから車で3時間ほどの街にある従業員数約900人の製造拠点でした。社長は日本人駐在員で、私以外の経営チームはイギリス人のメンバーが5人いたのですが、その内2人が女性でした。この2人は人事とITを担当していたのですが、非常に優秀なことで、女性が会社の中核にいて経営に携わっていること自体がとても新鮮でした。

7年間を過ごし、一度帰国し、今度はカリフォルニアの約1400人の従業員がいる製造拠点の社長として赴任しました。ここでびっくりしたのは、従業員が26か国のルーツを持つ人で構成されていたことです。

赴任当初は英語すら通用しないことに困惑していましたが、ア

かも明確になりました。人材の見える化もできました。

**内永** リモートワークは評価が難しいと言われていますが、どのようにお考えですか。

**山下** 2022年4月にリコー独自のジョブ型人事制度を導入予定です。導入目的は「実力主義の徹底」と「適所の高度専門人材化」です。個人の成長に挑み、リコグループに貢献しようとする社員にとってより良い制度にするよう検討を重ねてきました。来年度導入に向け、これから時間をかけて丁寧に説明していきます。

境を準備しました。結果的には、オリンピックではなく、新型コロナウイルス対策となり、昨年の新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言のときは一気にリモートワークに切り替えることができました。社員がどこで働いていようと、成果を出すことができればいいのです。リモートワークの導入をはじめ、全社で働き方変革を進めた結果、仕事が見える化されました。それぞれの仕事の意味を問い直す機会になりました。

また、誰がどの仕事をしている

た意識改革が進み始めたことを実感できました。

### 誰もが力を発揮するために働き方の選択肢を増やす

**内永** 2017年に社長に就任されてからは、どのようなダイバーシティ推進活動をされていますか。

**山下** 社長になって4つの全社プロジェクトを立ち上げました。その一つが多様な働き方の推進です。働き方の選択肢を増やし、全従業員が力を発揮できる環境を作っています。

アメリカに駐在していた頃、出張時の空港の待ち時間に、ビジネスマンがPCでゲームをしていたかと思えば、急に仕事を始めた垣根が低いことにびっくりしました。アメリカ人のゼネラルマネージャーにそのことを言うと、「オフィスにいたことが仕事だと思っ



ている？」と言われてハッとさせられました。

その発想から、いつでも、どこでも仕事ができる環境を作りたいと考えました。2019年の段階で東京オリンピック開催に合わせて本社オフィスを2週間クローズすることを決め、デスクトップからノートパソコンに変え、リモートワークに対応するセキュリティ環



境を準備しました。結果的には、オリンピックではなく、新型コロナウイルス対策となり、昨年の新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言のときは一気にリモートワークに切り替えることができました。社員がどこで働いていようと、成果を出すことができればいいのです。リモートワークの導入をはじめ、全社で働き方変革を進めた結果、仕事が見える化されました。それぞれの仕事の意味を問い直す機会になりました。

また、誰がどの仕事をしている

いのではないかと思いい、それ以来、内永理事長にご指導を頂きながら、ダイバーシティ推進を頑張っています。

**内永** 過去の成功体験ばかりを追いつけたIBMを立て直したルイス・ガーサナー氏も「IBMを立ち直らせるには、カルチャーを変えるしかない。そのための多様性が必要だ」と言っていました。まさに、山下社長がおっしゃっていることとつながっています。帰国された2010年頃、御社では女性活躍推進の取り組みが始まっていたか。

**山下** WING (Women's Initiatives for Networking & Growth)という女性管理職のネットワーキング活動が行われていました。ラウンドテーブルに参加する機会があり、女性社員の悩みを全く理解していなかったことに気づきました。非常に優秀な人であつても遠慮があり、仕事を進める上においてプレッシャーを感じていました。それでもロールモデルになろうという意欲を持って頑張っていたのが印象的でした。

その後、社長になってから再びWINGのラウンドテーブルに参加したら、顔ぶれも大きく変わっていました。女性社員の発言や考え方に自信が感じられるようになっていました。女性活躍推進に取り組み、キャリアアップに向け

メリカ市場における自分たちの存在意義を共有するために一生懸命コミュニケーションしていきうちに、同じ目的を持って働く上において出身は関係ないと肌で感じることで、多様性が当たり前前になりました。

駐在期間は合わせて10年ほどですが、その前から中国やフランスの生産拠点の立ち上げを担当していたので、外国人との考え方の違いを理解することに苦労していました。こうした経験から、身をもって多様性の重要性を理解できたのだと思います。

**山下** 帰国後に初めて本社勤務となったのですが、本社の従業員がスーツ姿の男性ばかりで、良い悪いではなく、素直に違和感を覚えました。

さらに忘れられないのは、「ワーク・シフト」の著者であるリンダ・グラットンさんの来日講演に行ったときのことです。「イノベーションを起こすポイントは？」と質問したところ、「日本は不思議な国。今日の聴講者は、日本人ばかりでみんなネクタイをしている。これではイノベーションは生まれません」と言われました。

私もこのままでは何も変わらない



女性活躍推進の大切なポイントは、仕事の見える化です

きるところに多様な人材がいなくて変革は難しいと思います。  
**山下** 新入社員の女性比率は約35%が上がっていますが、それだけでは時間がかかるのでキャリア採用も積極的に行いたいと考えています。  
**内永** キャリアを積んできた女性はその数が少ないので、人材が流動化したとしてもパイは少ないままです。新卒からの育成と両軸で取り組んでいかれたらいいと思います。山下社長がこれから取り組んでいかれたらいいと思いますか。  
**山下** D&I全体に関してですが、私自身は不平等問題に取り組

むイニシアチブである「Business for Inclusive Growth (B4IG)」のメンバーとしてデジタルデバイスについて、社員もJ・Winなど社外の活動に出ていき、事例を持ち帰って常時議論できる会社にしたと考えています。制度だけを作っても限界はあります。議論が必要だと考えています。  
**内永** 確かにその通りですね。実は日本の女性活躍支援のための制度は世界の中でもトップ10に入っています。しかし結果として表れてきません。多様性の中で、まず女性活躍を推進し、国籍やLGBTなどに横展開していきましょう。

PROFILE

NPO法人 J-Win  
 理事長  
 うちなが  
**内永 ゆか子**

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



いつでもどこでも仕事ができる選択肢を作りたいと思いました

**多様な人材を**  
**ディシジョンメイキングの場に**  
**内永** 女性活用は働き方や女性の意識の問題だと言われていますが、一番問題なのはオールド・ボーイズ・ネットワーク(以下OBN)だと思っています。男性の皆さんは「じゃあどうすればいいの?」女性に意地悪しているわけでもないしとおっしゃいますが、要はOBNにある、仲間内だけで通用する阿吽の呼吸を明示化すれば、誰も排除されることがありません。女性活躍推進は、仕事の「見える化」が肝だと思っています。  
**山下** 仕事が見えるようになれば

ば、男性にしかできないと思込んでいた仕事があるのではないことに気づきますよね。  
**内永** 御社では女性管理職比率をESG目標として設定され、2020年度の国内での実績は5・8%です。女性の管理職は増えていますが、もう少し比率を高めてはいいかでしょうか。  
**山下** そうですね。先ずは2023年3月末に7%を必達目標とし、ESG目標の達成状況を役員の評価項目に追加するなど、全社で取り組んでいます。また、部長職層に女性が少ないことも課題と思っています。  
**内永** ディシジョンメイキングで

PROFILE

株式会社リコー  
 代表取締役 社長執行役員・CEO  
 やました よしのり  
**山下 良則 氏**

1980年広島大学工学部卒業後、株式会社リコーに入社。1995年RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長、2008年RICOH ELECTRONICS, INC. 社長、2010年株式会社リコー グループ執行役員、2011年 常務執行役員、総合経営企画室長、2014年ビジネスソリューションズ事業本部長などを、2017年より現職。2021年6月より経済同友会副代表幹事に就任。

株式会社リコー ダイバーシティ推進担当の皆さん



左から 人事サポート室 働き方変革・D&I推進グループ リーダー斎藤夕紀子さん、渡邊真紀子さん (所属同左)、グローバルダイバーシティ担当の黒川真依さん (所属 タレントディベロップメントCOE室)

ウィメンズ・ステップアッププログラム

2012年度より、若手係長を対象に「仕事観/キャリア観」を醸成・深化させ、もう一步前に踏み出すきっかけを作ることを目的とした研修プログラムをスタート。上司同伴で参加することが特徴。研修でのインプットをもとに、キャリア面談とアクションプランの作成を行い、実践後にフィードバックも行う。

国際女性デーにイベントを開催

2017年から3月8日の国際女性デーに合わせ、各地域で女性活躍をテーマとしたイベントを開催。リコーラテンアメリカの社内から始まったこの活動は年々広がり、社員同士のつながりの輪を広げ、リコーグループとお客様とのつながりや信頼感を深める有意義な機会となっている。また、各国女性リーダーからのメッセージをつないだビデオを作成し、全ての従業員のチャレンジを後押しするメッセージを発信。

株式会社リコー 2021 J-Winダイバーシティ・アワード ベーシック部門 準大賞

TOPIC

女性活躍推進の現状

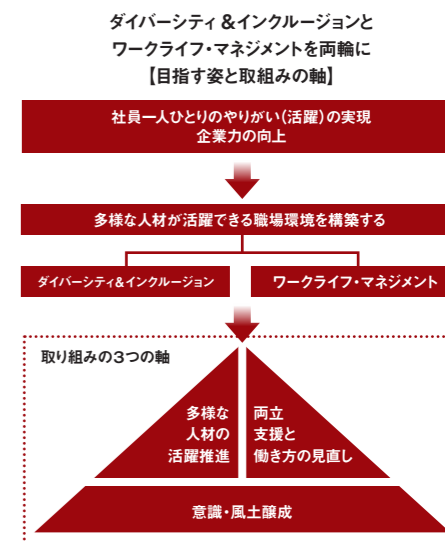
■ 女性管理職比率  
**グローバル 15.1% 日本 5.8%**  
**単体 5.4% (2020年度実績)**

■ 上級管理職に占める女性の割合  
**グローバル 9.8% 日本 3.3%**  
**単体 3.7% (2020年度実績)**

今後の目標

2022年度末までに

■ 女性管理職比率  
**グローバル 16.5%**  
**日本 7.0% 単体 7.0%以上**



メンバー 237名、上司256名、  
合計493名が参加!

# 第11期 High Potential ネットワーク 10月度定例会「上司会」を東京・関西・九州で開催

J-Win活動への理解促進と参加者のマインドチェンジ、  
オンラインで実施した定例会には、東京(メンバー 208  
名・上司197名)、関西(メンバー 21名・上司42名)、九州(メンバー 8名・上司17名)、合計493名が参加しました。



## High Potential ネットワークの目的

参加者の上司の皆さんにはメンバーの目指す姿とJ-Win活動への理解を深めていただき、活動を通じたメンバーの成長を知っていただくこと。その上で、これまで以上にメンバーのキャリアアップをサポートしていただくことが狙いです。  
J-Winメンバーには、参加された上司の方からの学びにより「なりたいリーダー像」を明確化し、実現に向けた具体的なアクションプランを立てていただくことを目的に開催しています。

## メンバーからのコメント



大日本印刷株式会社 事業推進本部  
企画推進部  
**三根 明子さん**

一人でも多くの上司にJ-Winの活動を理解いただき、支援者になっていただくために25名の実行委員で何度も議論し、準備を行いました。2回のワークショップで8人の上司からお話を伺いましたが「人を好きになることが大事」「部下を育てるのはやりがいがある」という言葉が印象的でした。それぞれの上司の考え方を知り、リーダーのあるべき姿は1つではない、自分なりのリーダー像を目指せばよいのだと安心しました。



有限責任 あずさ監査法人  
大阪第2 統括事業部  
**辻本 浩美さん**

皆さんが「参加して良かった」と思えるよう、実行委員メンバーと工夫をこらしました。「なりたいリーダー像」を上司に宣言するとともに、他社メンバーからもポジティブなフィードバックをいただくことは、上司と部下がお互いをより深く理解できる機会になったと思います。上司の皆さんが、部下の性格や特性に合わせて「心が通じ合えるような取り組み」を大事にされていたことが印象的でした。



株式会社アステム  
医薬流通政策部  
**梶原 純子さん**

実行委員会のメンバーは自身の弱みと強みをよく知っており、弱みはフォローし合い、強いところは率先してやるという姿勢でプロジェクトに打ち込みました。メンバー一人ひとり尊敬するところがあり、ロールモデルにたくさん出会っています。上司会では私のことをよく見てくださり、期待されていると伝わり、努力してそれに報いたいと思いました。会社・社会に必要とされるためにやるべきことを常に考え行動し、成長したいです。



株式会社福岡銀行  
取締役専務執行役員  
**五島 久さん**

上司の皆さんの組織運営に関する考え方を聞くことができ、学びや気づきを得られる機会になりました。メンバーの皆さんは各社から「将来のリーダー候補」として期待され、選ばれた方々です。社内外での自分の役割を意識しながら日々の業務とJ-Win活動に取り組んでいく中で、リーダーに必要な要素が磨かれていくと思います。業務との両立は大変だと思いますがこれをやり遂げ、半年後には一皮むけた姿が見られることを期待しています。



アフラック生命保険株式会社  
営業教育部長  
**片野 隆さん**

当社もダイバーシティ推進に取り組んでおり、その中でもリーダー候補となる女性社員の育成は重要な取り組みの一つです。「上司会」においてさまざまな業種の女性が集まり、企画・管理・運営を行い、マネジメント能力を養っていく活動に感銘を受けました。この活動で業種や文化が異なる方と交流することで、部下のみんなが自分の周りだけでなく、チームや組織の目線で動けるきっかけになったと思います。



みずほ証券株式会社  
小田原支店 課長  
**塚原 亮太さん**

これまでの管理職経験で得たものが皆さんの気づきやきっかけになればと思い、参加しました。実際には、普段触れ合う機会が少ない異業種の方に刺激を受け、マネジメントの意識改革につながる有意義な時間になりました。今後さまざまな場面でリーダーの役割を担っていく皆さんに求められるのは、「多様性」を生かしたマネジメント。その点でこの活動は生きた経験となり、新たな時代を切り拓く原動力になると思います。

## 参加された上司の皆さんに J-Win活動の感想・メンバーへの期待について伺いました



大阪ガスインターナショナル  
トランスポート株式会社  
代表取締役常務取締役  
業務部長  
**松宮 正洋さん**

今回の研修で部下の新しい側面を発見し、さまざまな角度から個性を深く理解する必要性を改めて実感しました。他の上司の方のアドバイスで印象に残ったのは、「目に見えないことを大事にする」というアドバイス。部下を大切に思っているかどうかは目に見えないが、普段の会話の端々に表れる。だから誠意をもって接するべきだという教えです。私は部下に真剣に向き合っているのか、向き合っていないとすればどう改善すれば良いのかと考えさせられました。



有限責任監査法人  
トーマツパートナー、  
北陸事務所長  
**大枝 和之さん**

J-Win活動は運営が安定しており、参加者も意識が高く、緊張感を持って取り組んでいるのが伝わってきました。部下がその中で少し「背伸び」をしながら、モチベーション高く、活動を推進する姿が印象的でした。このような機会を通じて、日々取り組んでいただいている業務においても目線をより高く持ち、管理者としてのマネジメント能力向上に努めていただけたらと思います。



株式会社フジタ  
営業本部 営業統括部  
営業第三部  
**村上 拓也さん**

キャリアについて真剣に考え、実践していこうとする皆様の熱意を強く感じました。「求められるリーダー像」については私も半ばですが、メンバーにはキャリアアップに生かせる要素を示せるよう意識しています。さまざまな業界や職種から集まったJ-Winメンバーとの活動は、自分と異なる角度からの物事の捉え方に触れる好機です。今後はこの人脈を生かし、より広い視野を身に付けていただくことを期待しています。

# 同質の協力は足し算、異質の協力は掛け算 オールド・ボーイズ・ネットワークからの脱却が、イノベーションを生む

J・Winの理事を務める横尾敬介氏と古賀伸明氏に、「オールド・ボーイズ・ネットワーク」(以下OBN)の問題点やそれをどう乗り越えてきたかについて語り合っていたいただきました。



株式会社産業革新投資機構  
代表取締役社長 CEO J-Win 理事

## 横尾 敬介氏

1974年 株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行) 入行、2007年 みずほ証券株式会社 取締役社長、2011年 同社取締役会長、2015年 公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事、2019年 株式会社産業革新投資機構 専務執行役員を経て、現職。



連合総合生活開発研究所(連合総研)  
理事長 J-Win 理事

## 古賀 伸明氏

1975年 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社) 入社、1996年 同社労働組合 中央執行委員長、2002年 電機連合中央執行委員長、2005年 日本労働組合総連合会(連合) 事務局長、2009年 同会長、2012年より現職。

### 海外から見た

### 日本の組織の異質さ

**横尾** 私が初めて女性活躍について意識したのは、NYに赴任し、女性のリーダーの多さに驚いたことです。帰国し、改めて日本は男性社会だと感じましたね。ダイバーシティ、女性活躍をテーマに議論した際、そもそも男性たちが、女性が活躍していない現状について何の疑問も感じていないということに気づきました。今思えば、そのときに初めてOBNを認識しました。

**古賀** 私も横尾さんと同世代ですが、社会人になった当時の賃金体系は男女別、女性は寿退社が当たり前ということに何の疑問も持たずにいました。労働組合は、時間外に集まりタバコを吸いながらワイワイ議論している、まさにOBN。労働運動は人

権を守る活動ですから、個々の権利を守ることは一生懸命取り組んでいましたが、男性にも女性にも同じ機会が与えられているかという視点はなかったと思います。

1990年代になって女性の社会進出が進んだとき、共稼ぎ社会による価値観の転換を図りながら仕組みや制度を作り直すべきでしたが、未だに男性稼ぎ主モデルから脱却できていないことが大きな問題です。

### 粘土層を動かすためには見える化が必要

**横尾** OBNは、閉ざされた男性だけのネットワークと言われますが、中にいる本人たちはそもそも女性に機会が開放されていないという意識がありませんでした。そこで2003年頃から、意識が変わらない、変えよう

組織では、男性はOBNの中でその人の可能性を見て評価されますが、女性は今までの経験や実績を見られます。評価や人材活用の仕組みを見直す必要がありますね。

**横尾** 私がOBNを意識して、具体的に進めてきた施策の一つは女性のネットワーク作りです。一般職、管理職、ママさんなど、さまざまなネットワークを立ち上げて意見を集め、その集まりに経営層も参加しました。そこで出た声をもとに会社の制度、仕組みを作るためにステアリングコミッティを立ち上げ、ダイバーシティ推進室を人事部内に設置し、室長を女性にお願いしました。その過程では、多くの女性たち、そして男性たちとも粘り強く会話を重ねました。

その結果、女性社員の評価に偏見がないように、管理職の人事評価に女性活躍の推進度を自己評価する項目を加えたり、産休育休期間の評価について議論する場を作ったりしました。ここに、トップの強力なコミットメントが不可欠であることは言うまでもありません。

### 多様な価値観をぶつけ合う本音で議論できる場や雰囲気

**古賀** 一言で言えば、どれだけ話し合うかですね。時代が大きく変わる中で、企業は過去の延長線上ではなく、新たな目標を設定しなければならぬ時代に入っています。新しい方向性を作っていくためにも、同質性の高い男性だけの議論、OBNの「言わなくてもわかるだろう」が当たり前の世界から、新しい視点が見えてこないのは明らかです。世の中の半数を占める女性の視点、考え方が必要です。そもそも性別に限らず、一人一人に個性があります。女性だから、男性だからと画一的に捉えようとするのが大切ですね。

**横尾** 単に女性活躍が必要か否かという視点ではなく、ダイバーシティ&インクルージョンで個々の力を発揮し、組織の力にしていく。まずは、女性活躍だということですね。発想の多様化を取り込んでいかないと、日本の活性化はありません。企業で考えれば、ダイバーシティ&インクルージョンは経営戦略

を達成するための原動力です。

**古賀** そうですね。「同質の協力は足し算にしかならないけれども、異質の協力は掛け算になる」という言葉があります。やはり、多様な意見を交わしながら新しい価値観をどう生んでいくかが求められています。

企業での女性活躍推進は、現場の管理職の役割が非常に大きい。常に自分の仕事の大切な使命として意識しておく必要があります。自ら、魅力ある管理職の姿を見せていけば、部下の女性も管理職としてやりたいことをどんどん膨らませていくでしょう。機会を与え、孤立させずにフォローし、そして激励していくマネジメントを管理職には果たしていただきたいです。



としない、いわゆる粘土層の男性管理職をターゲットに仕組み作りを始めました。当初は「なぜ女性を優遇しなければならないのか」と言われ、狐につままれたような顔をされました。本人たちは、自分たちが女性の機会を阻害しているとは、全く思っていないかったのです。OBNには暗黙の了解があり、多くの女性が知らないうちに議論が進み、意思決定されていく。それを変えるために仕組み化、ルール化していくこと、業務のプロセスをドキュメンテーションすること、つまりは「見える化」することが必要だということを繰り返し伝えました。

**古賀** コロナ禍でリモートワークが浸透する中、デジタルトランスフォーメーションが進んでいます。ここでも「見える化」が行われていますね。OBNありきの組織も変わらざるを得ない環境へと移っていくのかもしれない。女性活躍推進は、男性自身もものの見方や意識、価値観を変えることが先で、次に制度や仕組みが必要です。戦後から続いた固定的な性別役割分担をどう変えていくかですね。

## TDK株式会社

J-Winの活動を通して女性社員の視野を広げ  
ダイバーシティ推進の第一歩となる女性社員の活躍推進につなげます！

ダイバーシティ推進の第一歩として、国内の女性社員の活躍推進に取り組んでいます。創業100年にあたる2035年女性管理職比率15%の目標を掲げ、独立部署であるダイバーシティ推進部を設置し、主に「体質改善」「応急処置」「定期健康診断」の3つのフレームで活動しています。J-Winは多様なリーダーシップのありようを体験するなど、女性の視野の拡大に大変有効だと実感したため入会を決めました。参加する女性社員には、さまざまな出会いを通じて、TDKで成し遂げたいことを見つけてほしい、生き生きと、自信を持って活躍できるようにすれば、彼女たちを見つめる周囲の人間に必ずポジティブな変化をもたらすと考えています。



人財本部 国内人財開発統括部 ダイバーシティ推進部のみなさん

## 再入会企業 エーザイ株式会社

女性リーダーの育成やネットワークの構築の場となるJ-Win活動を活かし、  
イノベーションの創出につなげていきます！

当社では、ダイバーシティ&インクルージョンを一層推進すべく、「エーザイ ダイバーシティ&インクルージョン2021」を掲げ、2031年3月末までに「多様性がもたらす知のスパイラルの実現」「多様な個の活躍と、社会との関わりを増やす働き方改革」「多様な人財の共存共生企業の実現」の3つの目標の達成を目指しています。その中でも女性活躍推進を目的に、管理職手前の女性社員を対象としたプログラム「E-Win」や、女性組織長を対象としたメンター制度を行っています。J-Winに加入した理由はキャリアアップに向けた女性社員の意識改革と、将来に向けた財産となるネットワークづくりを強化していきたいと考えているからです。まずは参加者にロールモデルとしての自覚を持っていただき、後進の育成につなげていきたいと思っております。



エーザイD&I推進コミッティ実行委員のみなさん

## 東京エレクトロン株式会社

分野の異なる者同士が議論や問題解決などに取り組むJ-Win活動に参加することで  
より高いレベルのリーダーシップの獲得やキャリアアップマインドの醸成を目指します！

2019年7月にグローバルD&Iカウンシルを発足し、同年12月からより積極的な活動を開始しました。グローバルD&Iカウンシルでは、世界共通のD&I方針のもと、お互いの良いプラクティスを学びながら、D&Iを推進することを目的に国内外から選出された34名のメンバーが活動を推進しています。さらに、Employee Resource Group (ERG) を発足し、D&I推進に関心を持つ従業員が、自発的に企画・運営を行う活動に対して会社が支援する取り組みも進めています。分野・業界の異なる者同士が議論や問題解決などに取り組む能力開発の場であるJ-Winに参加することで、より高いレベルのリーダーシップの習得やキャリアアップマインドの醸成を目指します。



グローバルD&Iカウンシルのみなさん

# 新規入会企業のご紹介

2021年度より、J-Win活動の仲間に加わった新規入会企業、再入会企業をご紹介します。



## 三菱マテリアル株式会社

J-Winの活動を通してインクルージョンカルチャーを醸成し  
多様な人材が活躍できる職場を目指します！

当社グループでは、人事部内にダイバーシティ&インクルージョン推進グループを設置して、様々な施策に取り組んでいます。女性活躍推進については、製造現場を持つ事業所において事業所ごとにアクションプランを策定し、職域拡大や職場環境の整備などに取り組んでいます。また、総合職や管理職を対象に個別の育成プランを作成し、定期的なレビューを通じて計画的に育成を行うプログラムも実施しています。J-Winに参加した主な理由は、責任者会議で扱われるテーマやベストプラクティスの共有、提供される研修プログラム、参加社員の社外でのネットワークの構築などが魅力であるためです。さらなるインクルージョンカルチャーの醸成につながることを期待しています。



人事部 ダイバーシティ&インクルージョン推進グループのみなさん

## 荒川化学工業株式会社

J-Winで得た経験やネットワークをダイバーシティの追い風にして、  
全ての社員がKIZUNAを通してイキイクワクワ働ける企業を目指します！

当社では、2021年4月にKIZUNA推進室及び3つのプロジェクト推進チームにより「働きやすさの向上、個人の成長・自律による働きがい向上、生産性・付加価値の向上」の3つの視点で改革を進めています。

全ての社員が貴重な力を活かせる企業像の実現に向け、女性メンバーで構成した「かがやく分科会」を発足。女性の社会進出と社会的地位の向上を目指し、キャリア形成を醸成するための育成や、環境整備を自ら考え提言し実行するための活動をスタートしました。また、D&I推進担当を設置し、さらに活動を加速していきます。

J-Winの加入はご紹介いただいたことがきっかけですが、活動内容を見直し、社外の方々とプロジェクト活動を通じて学び、得られた経験やネットワークを活かし、自身の成長の追い風となることを願います。



KIZUNA推進室のみなさん



## J-Win CEO会議・実行リーダーの会活動報告

CEO会議はダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略として位置づけ、経営トップ自らがコミットしていく会議体として2021年2月よりスタートしたものです。CEO自ら女性活躍推進の現状を受け止め、本質的な課題を抽出することから始まります。ベストプラクティスなどの共有、ディスカッションを通してD&Iを加速するアクションプランの実行に繋げることを目的としています。実行リーダーの会はD&I推進担当役員により構成され、CEO会議の進行をフォローし、アクションプランの実行などを役割としています。現在の参加者は17社、各17名のCEOと実行リーダーです。

### CEO会議

10月6日(水)の第2回CEO会議ではアフラックの古出社長と大日本印刷の北島社長より両社のD&I戦略の全容と現状、課題と解決のための施策、遂行する上で重要なCEOコミットメントについて披露されました。同じ課題を抱えている参加者のCEOとの間で活発なQ&Aが行われ貴重な知見の共有が進むと共に、D&Iの真の重要性は考え方の多様性を認め合うことによって新たな価値創造に繋げることなど、核心的なディスカッションが行われました。



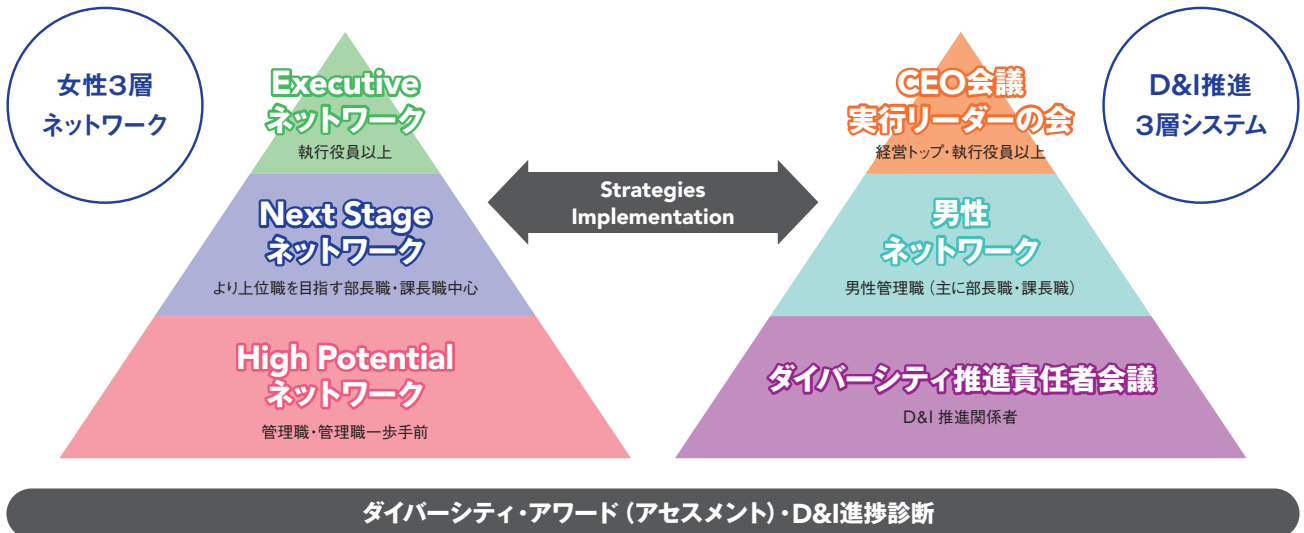
### 実行リーダーの会

9月22日(水)開催の第2回実行リーダーの会では、講師として日産自動車 志賀元COOをお招きして体験としてのD&Iの実行と課題についてお話を頂きました。大きな成果を上げた一方で、解決しきれなかった課題、その原因を参加者が共有できたことは同様の課題を抱える実行リーダーにとって実践的な知見の共有となりました。また、女性の上級管理職登用の課題についてもディスカッションを実施。課題解決へのアプローチを進めました。



## J-Win 女性3層ネットワーク・D&I推進3層システム

J-Winでは、キャリアアップ意識の確立・人材の育成を目的とする「女性3層ネットワーク」に加え、経営戦略としてのD&I推進活動を支援する「D&I推進3層システム」をスタートさせています。女性3層ネットワークとD&I推進3層システム、この相互連携によって、企業のダイバーシティ・マネジメントを推進し、女性リーダーの輩出、組織風土の醸成に貢献してまいります。



J-Winの各活動の詳細報告はWEBをご覧ください

<https://www.j-win0.jp>

<https://www.facebook.com/JWinNPOOrg>

「J-Win REPORT」バックナンバーはこちらからお読みいただけます

<https://www.j-win0.jp/guide/jwinreport.html>