

# J-win REPORT

Japan Women's Innovative Network

No.40

2022 June.

**HITACHI**  
Inspire the Next

株式会社 日立製作所  
株式会社 日立ハイテク  
株式会社 日立ハイテクソリューションズ  
株式会社 日立ハイテクシステムズ  
株式会社 日立ハイテクエンジニアリング  
株式会社 日立ハイテクサービス



TOP INTERVIEW

株式会社日立ハイテク 飯泉 孝 社長

ダイバーシティは経営戦略



株式会社日立ハイテク  
代表取締役 取締役社長

い い ず み た か し  
飯泉 孝氏

# ダイバーシティは経営戦略

## 女性社員比率と 女性管理職比率は同等に

**内永** このたびは、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の受賞、おめでとうございます。さまざまな施策に取り組まれています。評価のポイントとしては総合職女性社員比率10%に対し、女性管理職比率の目標値を10%に設定され

ている点です。極めて自然で、当たり前のように聞こえますが、多くの企業では女性社員比率に比べ女性管理職比率の目標値が低くなっています。私が日本IBMでダイバーシティに取り組んでいたとき、当初は女性比率15%に対して女性管理職比率が1.5%でした。それを15%にするのは無理だという声もありましたが、5年で達成することができました。社員比率と管理職比率の目標値を同じにする。できないことはありません。

**飯泉** おっしゃる通り、女性社員比率と女性管理職比率を同じに  
していくことが自然であると考え、当社のめざす姿としています。

**内永** ある方が、ダイバーシティのあるべき姿は、女性だけで、  
現状の会社組織と相似形になる組織ができるようになることと  
おっしゃっていました。ただし、職域によってやりやすいところと  
そうでないところがありますね。

**飯泉** 当社には、営業・設計・製造・サービスまで、さまざまな部  
門・職域があります。一つ一つの部門ごとの女性活躍推進状況  
や課題を、きめ細かく見ていく必要がありますね。

## VUCAの時代に 多様性は不可欠!

**内永** 飯泉社長は、なぜダイバーシティが必要だとお考えですか。

**飯泉** 当社はグローバルビジネスを展開しています。私自身も若  
い頃から海外で仕事をするのがよくありました。世界中の方と  
コミュニケーションしていると、ミーティングの場で付度はありま  
せん。自由に議論し、その場で決まったことに対し全員が団結し  
て取り組み「やらされ感」などはまったくありません。こういうや  
り方って本当に素晴らしいなと感じていました。まさに多様性を  
重んじているからだと思います。

VUCAの時代で先を見通せない複雑な状況では、たった一  
人の考えで経営をリードするのは危険です。多様な意見を聞いて  
方向性を定めれば、強いチームになるということを体感しまし  
た。女性や外国籍の方、多様な経歴を持つ方などさまざまな価  
値観を持った方の意見に耳を傾ける。ダイバーシティを経営戦  
略の中核に位置付けています。

**内永** まさにそれこそが、ダイバーシティ推進の本質だと思いま  
す。よく女性活躍推進は、人権を守るためだとか、労働人口を維  
持するためだとか言われています。それも間違っていない  
が、もっと大切なことは、変化の激しい時代に、多様な意見を尊  
重して見える化し共有していかないと、良い方向には進めない

ということです。飯泉社長のお話は、我が意を得たりです。

## 限定的な成功体験は もう通用しない

**内永** もう一つお伺いしたいのが、日本では物事をはっきり言  
わない、曖昧なままで物事が進んでいくことも多くありましたが、  
そうしたカルチャーは変わってきたと思われませんか。

**飯泉** 当社のリーダーたちは、グローバルビジネスの経験があ  
るのではっきり言いますよ。これは私たちの強みかもしれませ  
んね。結論が出ない議論をするのは時間の無駄だという意識が  
あって、会議をはじめとして、IT・DXなどを活用した意思決定の  
効率化やスピードアップに取り組んできました。

**内永** オールド・ボーイズ・ネットワーク（以下OBN）につい  
ては、どうお考えですか。過去の成功体験を共有し、あうんの呼吸  
で物事が進むコミュニティです。誤解されている方も多いの  
ですが、OBNは日本だけのものではありません。ただ、日本が一番色  
濃い。「男のやり方が悪いのか」と言われる方もいますが、「Japan  
as No. 1」のベースにあるのはOBNです。でも、もうそんな時代  
は終わっているのでは、過去の栄光にすぎないOBNは女性活躍に  
とっても障壁です。

**飯泉** 成功体験がある人は、その体験で今の時代を切り抜けよ  
うと思っているかもしれませんが、それは極めて限定的な成功  
体験です。多様性の対極ですね。過去の体験にこだわらずチャ  
レンジし、仕事のやり方そのものを見直すことを伝えています。

**内永** OBNの方には、成功体験にさらに新しい発想を組み合わ  
せれば、もっと会社が発展することを理解していただくようにし  
ています。そうやって変えていくしかありませんね。

社内でもダイバーシティを進めていく中での課題はありますか。

**飯泉** 当社では、全社ダイバーシティ推進ワーキンググループの  
活動の一つとして現場社員からなる女性活躍推進プロジェクト  
を立ち上げ、ビジネスの現場でさらに女性が活躍していくための





**社員がいきいきと人生を楽しむために**  
**会社ができることは何かと考えています**

議論を行っています。男性社員・女性社員のダイバーシティやキャリアへの意識をアンケートで調査し、職種や年代ごとの傾向を見るなど、ライフステージに応じた施策の議論を行っています。私は、すべての社員がライフとワークを充実させ、いきいきと人生を楽しんでほしい。そのために、会社というステージを存分に活用してもらいたいと思っています。その中で、管理職をめざしたいと思う女性社員がもっと増えてくれると嬉しいです。

**トップをめざして、人生を楽しむ**

**内永** なぜ女性活用が進まないのか、そこには3つの理由があることがわかりました。今、お話しいただきましたワークライフバランスの問題、そしてOBNと女性の意識です。J-Winでは毎年250人くらいのHigh Potentialネットワークメンバーを会員企業からお預かりしています。「Women to the TOP！」に賛同するかどうかアンケートをとると最初は50%を下回るのですが、1年後には90%を超えるようになります。つまり、仕組みでも環境でもなく、本人の意識改革の問題が大きいんです。キャリアアップするのは良いことだと思ってもらうことが重要です。飯泉社長は、社長になって良かったと思いますよね。

**飯泉** はい。社長になると、会社を良くするために課題だと思っていたことを変えられますから。ビジネスや組織など、さまざまな変革を進めているところです。

**内永** 男性はポジションが上がると「大変だ」とおっしゃいますが、大変さの数倍は充実感があるはずですよ。それを案外女性は分かっていません。キャリアアップによってもたらされる価値を語っていただきたいです。

日本IBMにいたとき、小さいお子さんがいる女性役員に「大変

**PROFILE**

株式会社日立ハイテク  
 代表取締役 取締役社長

い い す み た か し  
**飯泉 孝氏**

1985年日立製作所入社。日立ハイテクノロジーズ（現 日立ハイテク）の半導体計測システムの設計部長、科学・医用システムの事業戦略本部長を経て、2016年日立ハイテクソリューションズ代表取締役取締役社長。2017年日立ハイテクノロジーズ執行役、2019年執行役常務 CDO(Chief Digital Officer)兼DXプロジェクト本部長、2020年日立ハイテク執行役専務を経て、2021年より現職。

**株式会社日立ハイテク 2022 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**

**女性活躍推進の課題と J-Win 8領域**  
 各階層で会社全体として女性活躍を強力に推進



**女性活躍推進の現状**

- 女性管理職比率 **5.2%**(うち部長職以上4.4%、課長職5.5%) (2022年3月末)
- 意思決定層 多様 (性別、国籍、経歴) な役員 **7名(うち女性4名)** (2022年4月実績)
- 新卒女性採用比率 **26.5%** (2021年度)

**今後の目標**

- 女性管理職比率 (課長職・部長職以上ともに)  
**2024年度 6.6%** **2030年度 10%**
- 意思決定層 多様 (性別、国籍、経歴) な役員  
**2024年度 5名(うち女性2名)**
- 新卒女性採用比率  
**2024年度 30%以上**

でしょう?」と聞いたら、「内永さん、物は考えようよ。母親としても、妻としても、ビジネスウーマンとしても、充実した人生を楽しんでいるのよ」とケロッと言われて、目から鱗が落ちました。「大変でしょう?」と聞かれたら、実際大変だから「大変よ」と答えますよね。「人生を楽しめて良いわね?」と言えば「そうよ、楽しいわよ」という答えが返ってくると思います。

**飯泉** 私の家庭もずっと共働きを続けてきましたので、私も自転車で二人の子どもを保育園へ送っていましたが、大変というより楽しかったですね!

**内永** J-Winでは、男性の意識を変えるために男性ネットワークという活動も行っています。男性の意識についてはどうお考えですか。

**飯泉** 当社は男性育休100%をめざしています。徐々に取得率が向上し、期間を長く伸ばすフェーズに入ってきました。男性社員の意識は徐々に変化していますが、さらに意識改革を進めなくてはならない。アンコンシャスバイアスやパターンリズムへの取り組みを加速していきます。

**内永** 海外の女性たちと話していると、育児や家事が大変という話は出てきません。サービスを利用するか、夫がやってくれるからだそうです。以前、優秀な男性の部下から、ニューヨークから西海岸に職場を移してほしいと頼まれたのですが、奥さんが西海岸にある銀行の副頭取になったから支えたいという理由でした。

**飯泉** 当社でも、家庭と仕事の両立を通じて、パートナーのキャリアアップをサポートしたいと宣言する男性社員も出てきました。

**内永** 女性たちが元気に、挑戦しようと思うためには、社長のリーダーシップが欠かせません。ぜひ今日のお話を社員の皆様に伝えていただければと思います。

**飯泉** 今後も、当社のダイバーシティ推進・女性活躍推進について見守っていただき、ご助言をよろしくお願いいたします。

大変さの数倍の充実感があるはずですよ、  
キャリアアップすれば、



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。

TOPICS

男性育休100%への  
取り組み

性別役割分業意識の払拭による女性活躍推進、ライフステージを越えて、長く活躍し続けられる組織風土づくりを狙いとして、2020年度より「全力育児応援プロジェクト」を開始。男性育休100%宣言、子育て支援サイト、男性料理教室、イクボスセミナーなど、男性も楽しみながら育児を行う風土醸成に取り組む。2021年12月現在、取得率84%、平均取得日数17.4日まで浸透している。

女性社員を  
Switch-On!

上位職への挑戦を促すため、管理職一歩手前の女性社員を対象に「ロールモデルに学ぶリーダーシップ研修」を実施。社内3名・社外3名のさまざまなロールモデルに対してインタビューを行い、自分が今後獲得したいマインドやスキルについて行動宣言を行う。その他、女性管理職ミーティングなど、女性の意識喚起に向けたネットワーキングを強化している。

株式会社日立ハイテク  
人事総務本部  
ダイバーシティ推進グループの皆さん



左から、主任 永井 貴子さん、部長代理 松本 愛子さん、松本 小百合さん

# Be ambitious! 誰もがリーダーになれる日本へ。 ～オールド・ボーイズ・ネットワークの問題点～

J-Winの理事を務める吉丸由紀子氏と田村良明氏に、海外での経験を通して気づいた、多様な価値観を生かせない日本社会の課題、そして、「オールド・ボーイズ・ネットワーク」の問題点と乗り越え方について語り合っていました。



川崎重工業株式会社 社外取締役  
DIC 株式会社 社外取締役  
J-Win 理事

## 田村 良明氏

1979年旭硝子株式会社（現AGC株式会社）に入社。2013年同社代表取締役兼専務執行役員、経営全般補佐 技術本部長 グループ改善活動補佐、2014年同社専務執行役員、ガラスカンパニープレジデント、2017年同社エグゼクティブフェロー、2018年より現職。



積水ハウス株式会社 取締役  
三井化学株式会社 社外取締役  
ダイワボウホールディングス株式会社 社外取締役  
J-Win 理事

## 吉丸 由紀子氏

1982年沖電気工業株式会社に入社。1998年取締役兼同社ニューヨーク事務所長、2004年日産自動車株式会社ダイバーシティディベロップメントオフィス室長、2008年株式会社ニフコ入社、2011年同社執行役員、2018年積水ハウス株式会社社外取締役、2019年より現職。

### OBNで突き進んだ

#### 高度経済成長時代

**吉丸** 今でこそ、女性活躍推進は当たり前のことになっていますが、私が理系の学生の頃は、女子学生お断りの研究室も多くありましたし、社会人になってからも、上司の代理で会合に行くと、受付で「女性のご遠慮いただいています」と中に入れてもらえなかったこともあります。どこに行っても紅一点の存在だったので、当時は男性に染まるしかないという覚悟を決め、飲み会やゴルフ会などに

は可能な限り参加し、オールド・ボーイズ・ネットワーク（以下OBN）の仲間に入れてもらうために努力していましたね。

**田村** 営業マンはお酒を飲んで売り込むのが伝統だとする企業も多く、女性に営業は無理だと思われていました。大量生産のモーレツな高度経済成長期では、組織の経験値に合わせることは是とされ、全員が同じ方向を向いて突き進んでいました。情報開示も少なく、OBNに入れないうボーイズもいたと思います。

しかし時代が進むと女性社員の採用も増え、管理職への登用も目立つようになってきました。ロールモデルになる社員が出て来れば、後が続くだろうという期待があったからです。企業は情報をフラットに開示して、全社員が同じレベルで物事を考えられる環境を作りだしましたが、女性活躍推進に関しては足踏みの状況が続いているのも事実です。

### プライドを持ってトップを目指そう

**田村** 一步海外に出ると、自信に満ち溢れ、意見を明確に主張する女性リーダーが多くいることに気づきます。よく勉強していて、視座も高い。日本にもプライドを持って「私にやらせてほしい!」とトップを目指す女性がさらに増えていくことを期待しています。私は部下に対して「Be ambitious!」という思いで声を掛けてきました。最近は競争を良しとしない風潮があり、出る杭になりたがらない若い人が増えている気がします。公平性も大事ですがもっと尖ってほしいですし、多様な価値観を充分に尊重しながら、意見を交換し競い合っていたきたいですね。そうしないとイノベティブな風土は、生まれません。

**吉丸** 海外で女性が活躍しているのは、多様性のある社会でD&Iの土壌があるからです。私は30代、40代のときにニューヨークとロンドンで仕事をしましたが、組織でのマネジメントは、相手の反応をきちんと見て耳を傾けること、考えていることを見える化して、正確に伝えることが基本でした。日本企業は終身雇用で人材の流動化が少ないため、見える化をする必要性が少なく、企業や組織特有の見えないルールや約束事、あうんの呼吸や暗黙の了解で事が進んでいます。女性社員に限らず、中途入社社員もOBNの暗黙の了解を知らないので、排除されてしまうのです。それが、女性リーダーが増えない理由の一つです。

### ジョブ型雇用への転換が 粘土層を動かす

**田村** 企業のトップは、D&I推進の重要性に気づいていますし、自社が世の中の変化に追いついていないことに危機感を持っています。しかし、組織の真ん中にある粘土層と呼ばれるOBNは変化から取り残されています。意識や行動を変えようとしても、慣性力が働いて元に戻ってしまうんですね。OBNの中にいれば、安心・安全・快適に過ごしているからです。

近年、人事制度改革で日本企業でもメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行が進んでいます。これが年功序列といった考え方を排除し、女性活躍の後押しになるのではないかと考えています。

**吉丸** 人事評価・育成に、360度フィードバックやエンゲージメント調査が導入されるようになると、マネジメントができていない上司が明らかになります。これで女性活躍を阻む壁となっていたOBNの人たちも変わっていくのではないのでしょうか。J-Winの研修で参加者たちの本音を聞くと、目の前の業績ばかりを気にして部下の声に耳を傾けない、聞いたふりをする、指導してこない上司の話が出てきます。部下からの真の評価を受け入れ、自らを変えられる方は、成長できるのではないのでしょうか。

**田村** 本人が、自分が粘土層であることを自覚していないケースが多いですからね。OBNのドンみtainな方は特にそうです。場合によっては経営トップが面談をしてOBNの問題を気づかせることも必要です。そして、女性社員がプライドを持って大志を抱くこと。この2つが実現すれば、女性活躍推進につながると期待しています。

**吉丸** 今の私があるのは、「イケてる」上司に恵まれてきたからです。意見を聞いて、背中を押し、当時はまだ珍しかった海外駐在の機会まで与えてくれて、やりたいことに挑戦させてくれました。令和の上司は、部下の声を聴き、多様な考えを受け入れ、チャンスをくれることが当たり前であってほしいですね。OBNと言われる方々にこそ、その土壌を作っていく役割があると思います。



# 2022 J-Win 表彰式

# ダイバーシティ・アワード

3月11日の拡大会議にて、  
2022 J-Winダイバーシティ・アワードの  
表彰式を開催しました。

## J-Win ダイバーシティ・アワードの目的

1. D&I推進の先進企業を表彰、企業におけるD&I推進を加速
2. 授賞企業の先進事例を広く発信、社会へのD&I
3. 各企業のD&I推進の進捗度を診断（アセスメント）

## 企業賞

D&I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ティブな組織風土の形成に取り組んでいる企業を表彰します。

## 個人賞

企業賞に応募いただいた企業において、D&I推進に顕著な貢献をした個人を表彰します。

## アドバンス部門

### 準大賞



### 日本アイ・ビー・エム 株式会社

代表取締役社長執行役員  
山口 明夫様

企業内での女性活躍推進のためのカウンセルやコミュニティ活動において、トップダウンとボトムアップの両面より、D&I推進活動をさらに進化させていることが評価されました。



### 株式会社 ベルシステム24 ホールディングス

社長 執行役員CEO  
野田 俊介様

多様な人材を活用し、女性活躍を企業戦略として位置づけている。経営会議において育成目標と実績を公開し、事業本部単位でのD&I推進活動の活発化を図っていることが評価されました。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
代表取締役社長執行役員

### 山口 明夫様

企業経営が厳しい状況にあってもD&Iの目標や優先順位は変えるべきでないという考えの下、経営トップからのメッセージの発信により推進活動を加速させていることが評価されました。

## ベーシック部門

### ベーシックアチーブメント大賞



### 株式会社日立ハイテク

常務執行役員CHRO  
兼 人事総務本部長  
家次 晃様

経営トップが社員との対話を積極的に実施。全社ダイバーシティ推進ワーキンググループと拠点ごとのダイバーシティ推進組織による全社体制でD&Iを推進していることが評価されました。

### ベーシックアチーブメント準大賞



### 三井住友信託銀行 株式会社

取締役社長  
大山 一也様

経営トップより「D&Iは多様な社員の相互作用で独自の付加価値を創出する源泉である」とのメッセージが繰り返し発信され、強いリーダーシップを発揮していることが評価されました。

## D&I 推進リーダー部門

### リーダー・アワード



EY Japan Consulting  
パートナー

### 佐々木 恵美子様

社員やコミティメンバーとの対話を通じて、各種推進施策を経営層に提言し、自らダイバーシティ推進の実現に向け活動をリードしていることが評価されました。

※役職・肩書きは受賞当時のものです。

# ダイバーシティ・アワード一次審査では「D&I進捗診断」により ダイバーシティ進捗状況を数値化・見える化します

J-Winでは、長年にわたり企業のD&I推進の実態を調査・分析・支援してきた実績をもとに、自社の立ち位置と進捗レベルが把握できる進捗診断ツールを使用しています。ダイバーシティ・アワードの一次審査にも用いられるこのツールは、8つの女性活躍への取組み（配点765点）と企業の実績（配点335点）を数値化した、総合点1,100点で評価、審査します。

## 女性の活躍を阻む3つの問題

将来像が見えない

仕事と家事／育児とのバランス

オールド・ボーイズ・ネットワーク

経営トップがダイバーシティの価値を理解

### 取組状況を数値化する8つの領域 配点 765点

- |        |  |   |
|--------|--|---|
| マネジメント | <b>1.経営トップのコミットメント</b><br>D&I推進の経営戦略への落とし込み/リーダーシップ発揮/全社浸透/社内外発信 |   |
|        | <b>2.D&amp;I推進実行体制</b><br>推進体制の構築/戦略立案/部門展開など<br>全社推進・支援・進捗管理    |   |
|        | <b>3.管理職のアカウンタビリティ</b><br>D&I推進の重要性/役割と責任の理解/育成・登用への行動           |   |
| 女性     | <b>4.女性の育成</b><br>女性社員のキャリア・スキル開発/能力を発揮できる環境・制度整備                |  |
|        | <b>5.女性の意識改革</b><br>キャリアアップの意識醸成/女性の行動変化                         |   |
| 会社の仕組み | <b>6.働き方の変革</b><br>働く時間や場所の制約から解放する柔軟な働き方/<br>ワークライフマネジメント       |  |
|        | <b>7.業務プロセス・評価プロセスの見える化</b><br>業務フローや判断・評価基準/キャリアパス/昇進・昇格基準      |   |
|        | <b>8.組織風土の変革・男性の意識改革</b><br>体制/組織風土変革のビジョンの提示・浸透/D&I推進の理解/変化     |   |

### 企業の取組実績 配点 335点

- 1. 登用**  
女性リーダー輩出の  
パイプラインの形成状況や傾向  
・正社員女性比率、職位別女性比率  
(管理職一步手前、課長職、  
部長職、役員、社外取締役)  
・管理職一步手前から課長職への  
男女別の昇進率
- 2. 採用**  
女性リーダー輩出の  
母集団となる人材の  
採用状況や傾向  
・新卒、非管理職キャリア、  
管理職キャリア採用の女性比率  
(直近3年間の採用の男女別人数)
- 3. 定着**  
管理職一步手前に向けた  
就業状況の男女差や傾向  
・正社員の男女別平均勤続年数  
・正社員の男女別定着率  
(新卒3年目/5年目/10年目)

## ダイバーシティ・アワード一次審査 《D&I進捗診断(満点1,100点)》

### 「J-Win ダイバーシティ・アワード」の審査プロセス

ダイバーシティ・アワードの一次審査では、応募企業から寄せられたD&I進捗診断（上記の取組状況の数値化・取組の実績）の数値化により、二次審査へと進むファイナリストを選考します。(右図 1)

第二次審査ではD&I推進活動の実態を審査。ヒヤリングの対象となるのは、経営トップ、D&I推進責任者、男性管理職、女性社員の皆さんです。また、この二次審査ではダイバーシティ推進者によるプレゼンテ

ーション審査が行われます。(右図 2)

いよいよ最終審査。一次審査でのD&I進捗診断、二次審査でのヒヤリングおよびプレゼンテーションによる「取組と成果」を評価する、審査員による合議制の最終審査です。(右図 3) 栄えある企業賞（アドバンス部門・ベーシック部門）、個人賞（経営トップ部門・D&I推進リーダー部門）が選出されます。

1 ダイバーシティアワード一次審査

2 ダイバーシティアワード二次審査

3 ダイバーシティアワード最終審査

企業賞、個人賞選出!

## 関西支部

設立：2017年4月

関西支部単独での定例会を5回開催（2021年度）

### 第11期 関西支部目標と行動指針

#### 目標

メンバー全員が自ら考え抜く経験を積み、自己のキャリアビジョンを明確に描き、TOPを目指す強い意志を持つようになる。

#### 行動指針

積極的にチャレンジした先に学びがあることを認識し、J-Win活動すべてにおいて主体的に考えて考えて考え抜く。

J-Win活動で出会う様々なロールモデルやメンバーとの対話を通じ、TOPを常に意識して、徹底的に自分と向き合う。

#### 主な活動

6月 NTTラーニングシステムズ 前川取締役  
「キャリアビジョンを描く①」

7月 SOMPOクレジット 野間社長  
「キャリアビジョンを描く②」

10月 上司会

11月 サントリーホールディングス 鳥井代表取締役副会長  
「考え抜く力の向上」

12月 J-Win 内永理事長 「TOPを目指す覚悟を持つ」

## 活動状況

### 関西11月度定例会

#### 企業経営者に学ぶ「鳥井信治郎と大阪」

11月度の定例会では、経営者の考え方・経験について学び、高い視座・視点を持って企業・経済の発展に必要なことを考えるきっかけとすることがねらい。地元・関西からサントリーホールディングス代表取締役副会長 鳥井信吾氏による講演を開催しました。サントリー創業者の鳥井信治郎氏がどのように起業し、経営者として事業に取り組みされてきたのか、そして「サントリーのものづくり」から企業経営がどうあるべきかを考えるヒントを学びました。また講演後には「あなたも社長になってみなはれ！」をテーマに、ワークショップを開催しました。



「考え抜く力の向上」  
サントリー HD副会長  
鳥井 信吾様



### 関西12月度定例会

#### 内永理事長とのラウンドテーブル

関西定例会の事後アンケートを分析した結果、リーダーになりたいと思う意識はあるものの、TOPを目指す意識を持つメンバーが4月の定例会からほとんど増えていないことがわかりました。

この結果を受け、「一歩上ではなく、TOPを目指すことによって何が自分にプラスになるかを実感する」「TOPを目指す自分の姿を描くことで、自分の進む道のり・課題が明確になる」「自分もTOPを目指してみようとポジティブに思える」をねらいとして、内永理事長による講話と、ラウンドテーブルを行いました。



内永理事長  
「TOPを目指す覚悟を持つ」  
ラウンドテーブル風景



# 九州支部

設立：2018年6月

九州支部単独での定例会を4回開催（2021年度）

## 第11期 九州支部目標と行動指針

### 目標

自ら目指すTOPとしてのあるべき姿を明確に描き、そこに達成するための具体的な行動を起こせる。

### 行動指針

■ 自らのあるべき姿に到達するために必要な問題解決能力等のスキルや知見について棚卸し、すべての活動において、事前に目標設定し、その振り返りを行い、活動で得た問題解決能力等の各スキル・知見については実業務で実践する。

■ J-Win活動で出会う様々なロールモデルやメンバーとの対話を通じ、より深く自らと向き合うとともに、自らがリーダーとしてけん引していく際の応援団となる仲間づくりを行い、九州から目指すべきリーダー像を発信する。

### 主な活動

7月 定例会発足

9月 西部ガスホールディングス  
初村マネージャー  
「企業におけるキャリアアップの魅力とは」

10月 上司会  
(メンバー 8名・上司17名が参加)

1月 J-Win 内永理事長  
「Woman to the TOP!への行動宣言」

3月 九州経済調査協会での発表  
(定例会としての活動ではありません)

## 活動状況

### 九州10月度定例会（上司会）

#### 九州支部メンバー 8名、上司17名が参加

10月度の定例会では、J-Win活動をご理解・後押ししてもらうため、メンバーの上司、上長の皆さんを招きしてオンラインによる上司会を開催しました。上司の皆さんにはJ-Win活動の理解を深めていただき、メンバーの成長を知っていただくとともに、ワークショップを通してリーダーであり続けるために継続していること、モチベーションの上げ方、スケジュール管理など、ご自身の経験をお話いただきました。メンバーにとっては、上司のリーダー経験から多くのことを学び、「目指すべき姿」に向けて、これからのステップを具体的にイメージすることができました。



### 九州経済調査協会

#### 九州経済調査協会での初めてのプレゼンテーションを実施

2022年3月2日、九州支部分科会メンバーによるプレゼンテーションが九州経済調査協会で行われました。これは、九州の地域経済について深い知見をお持ちの九州経済調査協会の皆さまに、分科会で議論してきた活動内容を伝えることで、実現可能性を含めたご講評をいただくためのものです。当日のプレゼンテーションでは、J-Win活動の目的やゴールを紹介するとともに、分科会活動のテーマ、「次世代へつなぐ『住み続けたい九州』をつくろう」による調査研究が発表されました。



### 九州経済調査協会での発表に至った経緯について

「九州経済調査協会でJ-Win九州支部 分科会活動を発表してみようか」。福岡銀行 五島取締役頭取から驚きのコメントが届きました。「九州支部の分科会は素晴らしい研究活動をしている。1年の成果を内部で発表して終わりではなく、活動をより意義のあるものにするため、外部に評価していただく機会があってもいいと思う」。五島取締役頭取のJ-Win活動に向けた想いから、今回のプレゼンテーションが実現しました。



ふくおかフィナンシャルグループ 代表取締役社長、福岡銀行 取締役頭取 五島 久様

# 理事長交代・会長理事就任のお知らせ

NPO法人J-Winでは、2022年7月1日付けで横尾敬介が理事長に就任。  
同日付でこれまで理事長を務めていた内永ゆか子が新たに会長理事に就任します。



会長理事  
うちなが  
ゆか子

## 内永会長理事 就任のあいさつ

NPO法人J-Winは、ダイバーシティ推進がイノベーションを起こす経営戦略であることを掲げ、2007年に設立しました。

女性リーダーの育成を目指し、High Potentialネットワークだけでスタートした活動も、やがて「女性3層ネットワーク」へと積み上がり、企業のダイバーシティ&インクルージョンの推進支援を目的とした「D&I推進3層システム」の構築により、2つの活動体制を創り上げることができました。

企業のダイバーシティ・マネジメントを加速させるための土台が整ったと感じています。

横尾理事長とともに二人三脚で次のステップに踏み出せることは大変光栄です。

新たなリーダーシップのもと、会員企業の企業競争力の継続的な強化に貢献するとともに、グローバル社会で活躍できる女性リーダーの輩出にこれからも寄与して参ります。

### PROFILE

1971年 日本アイ・ピー・エム株式会社 入社  
1995年 同社 取締役 アジア・パシフィック・プロダクツ担当  
2000年 同社 常務取締役 ソフトウェア開発研究所長  
2004年 同社 取締役専務執行役員 開発製造担当

2007年 NPO法人J-Win 理事長  
2008年 株式会社ベネッセコーポレーション 取締役副会長  
ベルリッツ コーポレーション 代表取締役会長兼社長兼CEO  
2022年 NPO法人J-Win 会長理事 (7月1日就任)



理事長  
よこい  
敬介

## 横尾理事長 就任のあいさつ

この度、前理事長 内永ゆか子の後任としてNPO法人J-Win理事長に就任いたしました。

内永会長理事との出会いは2003年まで遡ります。当時、役員として在籍していたみずほ証券がダイバーシティ・マネジメントに取り組むことになり、日本IBMの内永常務をご紹介いただいたことがきっかけです。

明確なビジョンを描きながら、単に女性活躍の必要性を説くのではなく、多様性を受容できる環境を整えることで個々の力を発揮し、組織

力を高めることなど詳しく教えていただきました。私自身、設立当初よりアドバイザーボードメンバーを務め、現在まで理事として微力ながらJ-Winの活動に参画してまいりました。

J-Winが掲げる理念は変わっておりません。「ダイバーシティ&インクルージョンはイノベーションを起こすための経営戦略」であることを銘肝し、理事長として内永会長理事を支えながら、企業の持続的な競争力強化に向けたダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援して参ります。

### PROFILE

1974年 株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行  
2001年 みずほ証券株式会社 常務執行役員経営企画グループ長  
2007年 同社 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 代表取締役社長 CEO (現任)  
2022年 NPO法人 J-Win 理事長 (7月1日就任)

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>