

J-Win REPORT

Japan Women's Innovative Network

特別号

No.41

2022 Nov.



SPECIAL TALK

NPO法人 J-Win

内永 ゆか子 会長理事 × 横尾 敬介 理事長

J-Winのはじまりと現在地

後列左より 田村 良明理事、板東 久美子理事、
白川 方明理事、吉丸 由紀子理事、
小原 哲郎監事

前列左より 古賀 伸明理事、
内永 ゆか子会長理事、
横尾 敬介理事長、藤原 邦子理事

対談

内永ゆか子会長理事
×
横尾敬介理事長NPO法人 J-Win
理事長

横尾 敬介氏

NPO法人 J-Win
会長理事

内永 ゆか子氏

J-Winのはじまりと現在地

2022年7月に新理事長に就任された横尾敬介氏。

15年間の長きにわたりダイバーシティ・マネジメントを推進されてきた内永会長理事とJ-Winの歩みを振り返りながら、今解決すべき課題とこれからのについてお話しいただきました。

新理事長 横尾氏とJ-Winとの出会い

内永 2022年7月よりJ-Winは新体制となりました。新理事長になられてから、J-Winの印象で何か思っていたものと違ったなと感じることはありましたか？

横尾 ご心配、ありがとうございます(笑)。これまでもJ-Win理事として活動し、活動状況についてもある程度理解できていたの

で、理事長になって印象が一新されたということはないですね。

内永 横尾さんと初めてお会いしたのは確か2003年。横尾さんがみずほ証券で常務執行役員経営企画グループ長、私が日本IBMで常務取締役だったところだと記憶しています。

横尾 そうです。もう20年近くも経つんですね。

当時の社長より、これからのみずほ証券は多様性の観点より、積極的に女性活躍や女性の地位向上を目指すべきだというお

話がありました。私が推進責任者として選ばれ、実践の機会が与えられましたが、どうやって取り組んでいいのかわからない、という時に紹介されたのが日本IBMの内永常務でした。

内永 多様性の必要性を説き、IBMの業績をV字回復させたリス・ガースナー氏の取り組みや日本IBMでのダイバーシティ推進活動「ウィメンズカウンスル」の運営などについてもお話ししたことを覚えています。

横尾 経営としてダイバーシティをどう位置づけるか、私が抱えていた問題意識のようなものを伝えたところ、多様性の第一歩である女性活躍は女性のためにやるのではなく経営戦略であること。さらには、多様性を受容できる環境を整えることが大切であり、それが個々の力を発揮し組織力を高めることにつながるなど、具体例を挙げながら丁寧に教えていただきました。

経営の継続的な成長を支えるイノベーションを生み出すためにダイバーシティを推進することの必要性を学んだ私は、すぐにプロジェクトチームをつくり、経営理念、ビジョンの見直しからスタートさせました。

内永 私からも横尾さんに相談させていただきました。女性リーダーの育成を目指したNPO法人J-Winを立ち上げたいが、どう思うかと。2007年にはJ-Winを設立し、みずほ証券取締役社長であった横尾さんにはアドバイザーボードのメンバーになっていただき、2014年からはJ-Winの理事をお務めいただいています。

共に歩んだ15年間の活動の軌跡

内永 J-Win設立後、2年目にベルリッツコーポレーションのCEOに就任しました。海外出張の機会も多くJ-Winを続けるのは無理かなとも思いましたが、何とかやり続けることができました。

続けることができたのは、「ウィメンズカウンスル」での考え方や運営方法を基に、会員企業の女性リーダーを育成するための仕組みづくりをさらに強化することができたからです。それは「女性メンバーが自分たちで考えて、自分たちで運営する」というスキームの実装です。

最初から、Women to the TOP!というコンセプトを掲げていましたが、設立当初はHigh Potentialネットワークしがなく、



TOPへとつなげることができませんでした。卒業生からの声も後押しとなり2010年にはNext Stageネットワーク、2011年にはExecutiveネットワークがスタートしています。

横尾 メンバーが自分たちで考え、自分たちで主体的に運営に携わる。そういった意識をもって活動できれば自身の成長へとつながります。さらには3層の女性ネットワークが連携して相互研鑽を積む。このような活動が続けられているのはJ-Winだけだと思います。

「女性3層ネットワーク」とGive back

内永 女性リーダーを輩出することが難しいのは、なぜだと思いますか？

横尾 女性活躍やダイバーシティ推進ということを「国も推進しているから」「女性社員に優しい企業イメージづくり」「他社でもやっているから」などといった理由で取り組み、女性自身の意識の問題として真剣にとらえていないからだだと思います。

女性の活躍推進、キャリアアップをどう考えるか、というのは、男性の問題もありますが、女性の意識の問題が本質的にあると思います。女性がしっかりと自分の考えをもって、物事を進めていく力や能力を身につけなければ、いくら周りが女性活躍推進といってもそうはなりません。

内永 海外では女性エグゼクティブが上級管理職の女性をサポートし、上級管理職はノンマネージャーの女性をサポートする、というスキームがあります。自分がキャリアアップできたのは周りのサポートがあったからと考え、私もこれからチャレンジする若い人にお返ししなきゃ、という思いが彼女たちを動かします。「Give back」という行動です。

残念なことに、日本の多くの女性エグゼクティブは、「出世できたのは自分が苦勞して頑張ったから。今度はあなたたちが頑張るのよ」という考え方なんです。

これは違うなど。だからこそJ-Winには連携して切磋琢磨する3層構造があり、Women to the TOP!を目指すメンバーに向けた後進育成「Give back」があるのです。

横尾 そうですね、男性にはGive backという意識はなくても、上の立場の人が後輩や部下に対しアドバイスやサポートを日頃からしていますよね。日本では上の立場にいる女性の絶対数が





PROFILE

NPO法人 J-Win
会長理事うちなが こ
内永 ゆか子

1971年 日本アイ・ビー・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月就任)

少ないということも原因なのかもしれません。

内永 数が少ないからこそ、もっと助け合ってほしいですね。でも日本では、女性同士が足の引っ張り合いをすることもあります。「私の肩を使ってあの人は塀を乗り越えていった」とか。でもそんな時は「いいじゃない、肩を貸してあげれば。それでその人が塀を越えて上に行ったら、手を差し伸べて引っ張り上げてもらえばいい」って言いたいです。人数が少ない中で選ばれた女性たちが反発し合うのは問題ですよ。「けんかするなら男性としろ、女性同士とするな」って(笑)。

「D&I推進3層システム」の現状

横尾 一方で、D&I推進3層システム。仕組みこそでき上がっているようですが、それぞれの活動は見直しを含め、プログラムの内容をさらに充実させていかなければならないと感じています。

内永 そうですね。CEO会議／実行リーダーの会が2021年にできて、3層システムの形が整ったところです。男性ネットワークのスタートは2017年。それまでの8年間はダイバーシティ推進責任者会議しかありませんでした。そのプログラムもダイバーシティ推進者同士が議論するといったものではなく、J-Winからの情報提供という位置づけで始めたものです。これをお互いに必要な情報を共有し、切磋琢磨するスキームに変えようとしています。

横尾 D&I推進3層システムを活用できている会員企業は、D&I推進をアグレッシブに進めている先進企業。単なる情報提供だけではなく、会員企業がD&I推進を加速させるための必要な情報を整理して提供すべきと感じていました。

まずは、各企業のダイバーシティ推進責任者、担当者同士が意見交換を行って情報を共有し、問題の本質を探り、J-Winの事務

局はそこを吸い上げてアドバイスしていくべきだと思っています。

内永 私の考えをつけ加えると、ダイバーシティ推進責任者会議のメンバーに対して「J-Winではこう言っています」ということを、提供できるようにすることだと思っています。

企業が抱える問題には共通するテーマが多く、他社のベストプラクティスや課題が共有できます。それぞれの企業の中で、上司に「こうすべきです」と言いにくいのであれば、「J-Winではこう言っています」と提言できるよう、研究会などで発信していくべきです。

J-Winのこれから

内永 High PotentialネットワークだけでスタートしたJ-Win活動も、15年間の活動の中で女性3層ネットワークへと積み上がり、企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進支援を目的としたD&I推進3層システムとともに、2つの活動基盤をつくりあげることができました。

横尾 繰り返しにはなりますが、女性3層ネットワークに関しては、私が思っていたよりも企業から参加されているメンバーの皆さんが自律的に活動されています。それぞれの役割をもったメンバーが運営にも積極的に関わっていることを知り「ここまで来ているんだ」と驚きました。素晴らしいことです。

自律的に考え、議論して行動する、そういった意識で活動されていることがご自身の成長にもつながっていきます。女性3層ネットワークはこのままで、これをさらに充実させて活動していけばいいと思っています。

内永 女性3層ネットワークのメンバーには自己満足に浸るな、とも伝えたいですね。周りよりも私は頑張っていると満足すれ

J-Winの存在と活動を周知させ

イノベーションに役立ててほしい

PROFILE

NPO法人 J-Win
理事長

よこ お けい すけ
横尾 敬介

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月就任）



ば成長は止まります。だからWomen to the TOP!と言い続けているんです。

横尾 私はもっと多くの人にJ-Winの存在を、活動を理解してほしい、と感じています。J-Win理事長という立場で企業のCEO、実行リーダーの皆さん、ダイバーシティ推進の企業責任者の皆さんにお会いし、お話しする機会も多くなりました。

そこで気づかされたのは、私たちが企業の抱えるD&I推進の課題を十分に理解できていないことです。そして企業の経営層、上級管理職の皆さんもJ-Winの活動を詳しくご存知ではないということです。メンタリングや上司会といったプログラム、男性ネットワークの活動などを紹介すると「知らなかった」と驚かれることがあります。

内永 特に、女性3層ネットワークにメンバーを派遣する立場の上司の方にはJ-Win活動を十分に理解していただきたいですね。J-Winに参加していることは知っている、忙しそうにしているけど何をしているのか分からない、というのが印象のようです。

High Potentialネットワークでは上司会を開催し、500名を上回るメンバーとその上司の方が参加します。上司の皆さんにはメンバーが目指す姿とJ-Win活動への理解を深め、活動を通じたメンバーの成長を知っていただく絶好の機会になっています。

横尾 多様な価値観をもつ人材の活用がイノベーションを生み、企業競争力の強化につながる経営戦略であること。その実装に向けた活動として、J-Winには女性3層ネットワークとD&I推進3層システムがあることを会員企業の皆さんには知ってほしいですね。そして、それぞれが自分ごと化して参加してほしいと思っています。

皆さんを受け入れるJ-Winとしても、さらに充実、拡大させていくものと活動内容や運営方法、会員企業メンバーとの連携などにおいて早急に改善させるべきものを明確にして、責任をもって対応していきます。

私も内永さん同様、ダイバーシティ・マネジメントはライフワークと考えています。これからも2人3脚で頑張りましょう！





メディアから注目される

オールド・ボーイズ・

ネットワーク

について考える。

世界経済フォーラムより2022年ジェンダーギャップ指数が発表されました。

各国の男女格差において日本の順位は146か国中116位。先進国の中では最低レベルです。

J-Winでは女性活躍を阻むものとして、将来像が見えない（女性の意識）、仕事と家事／育児とのバランス、そしてオールド・ボーイズ・ネットワーク（男性の意識）の3つの問題を掲げています。

本誌でも何度となく取り上げていますが、あらためてオールド・ボーイズ・ネットワークについて考えてみましょう。

オールド・ボーイズ・ネットワークとは？

同質性から生まれる暗黙のルール

オールド・ボーイズ・ネットワークの問題とは、男性がマジョリティである組織において、組織の中で仕事を進めるために大切な教育や暗黙知が、男性のネットワークの中でしか共有されず、マイノリティである女性には伝えられていないことです。これが女性活躍推進を阻む要因の一つだと言われています。

J-Winでは、オールド・ボーイズ・ネットワークを「歴史のある成功した組織や企業の中で培われてきた明文化されていない約束事、ルール、仕事の進め方、会話の仕方等でその組織を支えてきた暗黙の文化や雰囲気」としています。男性に限ったことではなく、マジョリティが生み出したものです。

成功体験から抜けきれない日本人

かつて、「Japan as Number One」と言われた頃がありました。戦後の日本経済の高度成長の要因を分析した社会学者のエズラ・ヴォーゲルが日本の経営を高く評価したのです。

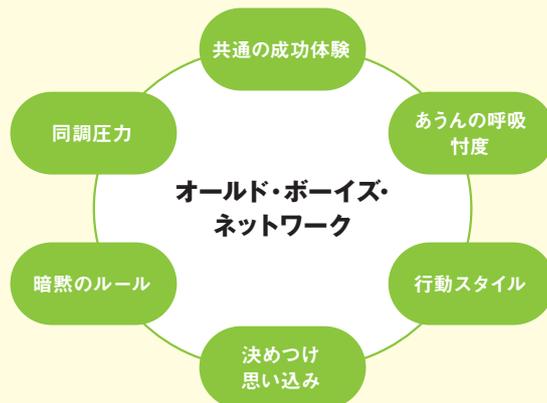
当時の企業組織は年功序列、終身雇用で、男性が中心の同質なメンバーで構成され、変化が緩やかな時代は全体効率が良いとされていました。しかし、日本人が世界に誇った成功体験を打ち破ることは難しく、デジタル技術の革新によって世の中がどんなに変化しようとも、多様な発想や新しいビジネスモデルを排除し、変革することを無意識のうちに拒み続けてしまったのです。それもオールド・ボーイズ・ネットワークの問題であったと考えることができます。

世界中にある オールド・ボーイズ・ネットワーク

オールド・ボーイズ・ネットワークは日本に限らず、世界中にあります。「オールド・ボーイズ・クラブ」と呼ぶところもあるようです。

米国の研究レポートでは職場の男性マネージャーが、タバコ仲間である男性部下の昇進を早めているという報告がされています。

ドイツでは、男性が自分と考え方が似た同質な仲間を身内に引き入れる現象を「トーマス・サイクル」と言います。うまくいっている企業ほど、勝ちゲームの手法を変えるリスクを取りたくない。その組織にはストレスが少なく、メンバーにとっては居心地が良い快適な場所です。その結果、トーマス（仮定の男性取締役）は、自分と考え方や経歴が似た「別のトーマス」を身内に引き入れたがるのです。



メディアが注目

なぜ、オールド・ボーイズ・ネットワークを 取り上げようと思ったのですか？

女性活躍を阻む要因の一つ「オールド・ボーイズ・ネットワーク」をテーマに、テレビ、新聞、雑誌、ラジオ、Webといったメディア各社からの取材が増えています。なぜ、オールド・ボーイズ・ネットワークを取り上げようと思ったのか、取材を通じての気づきはあったのか、反響はどうだったのか。取材に訪れたメディアの編集委員、記者、制作スタッフの皆さんに、今度はJ-Winから伺ってみました。

朝日新聞 現場へ！ オールド・ボーイズ・クラブ1～5「あうんの男性ネットワーク」他



朝日新聞
編集委員

私自身が新聞記者という立場で、多数派である男性がつくった文化、ルール、仕事の進め方というものを体験してきました。それがオールド・ボーイズ・ネットワークという普遍的なもので、男性特有の行動であることはJ-Winさんへの取材を通じて知りました。

オールド・ボーイズ・ネットワークは男性の問題でも個の問題でもなく、会社や組織では多数派にとって都合の良いルールが自然にでき上がるということ。女性が多い職場には、女性たちにとって都合の良いルールが存在していました。つまり、多数派と少数派がある中で、多様性が受け入れ

られているかどうかの問題だということです。

海外のオールド・ボーイズ・ネットワークに関する共同論文の著者にインタビューをしました。著者の一人は男性でしたが、彼は「移民の貧困層出身というのもあり、米国の有名大学に進学してから孤独感を味わった。差別される側にいたからこそ、オールド・ボーイズ・ネットワークを自分ごと化できた」と話していました。

価値観の違いを尊重して相手を理解する。ここでも多様性の欠如が問題であることを再認識させられました。

FMヨコハマ ラジオ番組 Lovely Day♡ 「オールド・ボーイズ・ネットワークについて考えます」



FMヨコハマ
Lovely Day♡
番組チーフディレクター

ラジオ番組の制作に携わる私自身は、オールド・ボーイズ・ネットワークを特別に意識したことがありませんでした。でも、何かモヤモヤしたようなものを感じていたのも事実です。

それが可視化され、オールド・ボーイズ・ネットワークだと知らされた時、無意識のうちに蓋をしていた自分自身にも気づかされました。このテーマで番組をつくりたいと思ったのは、私と同じようにモヤモヤしている女性たちへ、このことをしっかりと伝えたい、と考えたからです。

J-Winの内永さんへの取材を通じて教えられたのは、

男性にとっては無意識の行動で、もちろん悪気などないこと。だから男性が女性の敵ではない。また、同じような価値観を持つ人が多く集まれば、少数派による多様な考え方が受け入れられなくなる。それが組織における文化や風土、ルールを形成していくということでした。

内永さん自身、オールド・ボーイズ・ネットワークの背景や行動を理解した上で、うまくやっていくための工夫をされています。リスナーの皆さんには世の中には多様な価値観があることを知った上で、それが自分たちの考え方になるまで話し合うことが大切だとお伝えしました。

日本経済新聞 「男性向合う『閉鎖的人脈』たばこ部屋やゴルフでの意思決定」



日本経済新聞
記者

「私のリーダー論」の取材の際に内永さんから、オールド・ボーイズ・ネットワークについて多くの事例やその背景をお聞きし、これまで何となく感じていたことや「そんなものだ」と思い込んでいたことが言語化されました。私自身、驚きと妙な納得感がありました。オールド・ボーイズ・ネットワークが女性活躍を阻む要因の一つになっていることを、女性にも男性にも、企業の人事の方などにも伝えたいと考えました。

働く環境、女性活躍や両立支援などの取材でお話を伺っていると、やはり目に見えない壁が存在します。男性は子育てを理由に早く帰れない職場の雰囲気があっ

たり、夫婦で同じように働き子育てしていると女性により多くの負担がかかったり。

今回の取材では「女性活躍は経営戦略でもある」という言葉が印象強く、だからこそ男性管理職の方にも、経営層の方にも理解してほしいと感じました。

記事にはかなり多くの反響がありました。次回の企画があれば、このテーマで経営層の方へ、お考えや実際の対応について伺ってみたいですね。また、テレワークの導入など働き方が変わったことがオールド・ボーイズ・ネットワークに影響があったのか、探ってみたいですね。



日本テレビ系列 朝の情報番組「スッキリ」 オールド・ボーイズ・ネットワーク特集「女性の社会進出を阻む壁？」



日本テレビ系列で全国放送された朝のワイドショー・情報番組「スッキリ」でオールド・ボーイズ・ネットワークが取り上げられました。コーナーのテーマは「女性の社会進出を阻む壁？」。

番組は男女の格差を示すジェンダーギャップ指数で、日本は146か国中116位の結果だったことから始まります。なぜ日本の女性活躍は進まないのか。女性リーダーの育成、企業のD&I推進を支援するNPO法人J-Winが紹介され、内永会長理事がVTR出演をしました。

「女性の活躍を阻む3つの問題、一つ目が女性自身の意識、二つ目が仕事と家事／育児のワークライフバランス、そして三つ目が一番難しい問題のオールド・ボーイズ・ネットワークです。歴史があって、業績を上げ、企業を支えてきた多くが男性社員です。その男性たちだけで成り立っている明文化されていない約束事、ルール、仕事の進め方、

暗黙の了解で成り立つ行動パターンがあります。それをオールド・ボーイズ・ネットワークと称しています」

街角インタビューでは、男性からは「ゴルフ場で人事情報を聞いたことがある」「飲み会やタバコ部屋では外で話せないことを話していた」女性からは「自分が帰った後に残業で残っている人同士が話をして、決まっていることとは違う方向に動きだした」などの声が聞かれました。

内永会長理事からは「決して男性を責めているわけではありません。だけでも、これまでビジネスの真ん中にいた男性には、オールド・ボーイズ・ネットワークがあることを認識していただきたい。そしてお互いが理解して話し合うことがとても大切です」と伝えられました。

スタジオのコメンテーターからは、これらの内容を受け、「そもそも職場には女性社員が少なくマイノリティの存在であること」「グローバルで活動すると男女格差の気づきが多くなること」「政治の世界では候補者を選ぶのも選ばれるのも男性が多いこと」など、制度面を含めた男女平等、多様な価値観を受け入れることの大切さについて意見をいただきました。



朝の情報番組「スッキリ」放送後のSNS (Twitter)での反応

日本テレビの朝の情報番組「スッキリ」での放送中、放送後にTwitterには多くのつぶやきが書き込まれました。オールド・ボーイズ・ネットワークを「あるある」と感じたポジティブな意見、「そんなものはない」「不平等はない」というネガティブな意見、「議論すべきテーマだ」とする中立の意見に分かれました。

ポジティブな意見

タバコ部屋や飲み会で仕事の方向性が決まってしまうの、嫌だったなあ…。朝の番組で20分近くもこの話題が取り上げられることに社会的要請の変化を感じた。よくぞ取り上げてくださった！

「これこれ！」って声出ちゃった。うちの会社、上司含む男性だけの飲み仲間コミュニケーションが進んでチャンスもそこでだけ共有されて昇進につながってる。無意識だから、言っても「そんなことない」で終わった。

「この中に女性も入れればいい」とか「女子トイレとかでの井戸端会議と同じ」とか違うね?? オールド・ボーイズ・ネットワークで問題視されてるのって全員が参加してない仕事外のやり取りで仕事のこと決めることじゃないの？

中立の意見

こういう議論はあっていいよね。まずは声を上げなくっちゃ始まらない。

これ、男女の問題というより、世代間の問題じゃないの？ 昭和のやり方を令和でやるなって話。タバコ部屋に限らず、当事者が欠ける場所で決定事項をつくるな、ってのはもう常識。

知りたいなら入ってこいって意見多いけど、そもそもなんでそっち側が有利なんだ？

ネガティブな意見

人間組織なんてそんなもん。仲いい奴らで仕事して何が悪いんだ？

社会に出れば理不尽だらけなのは何時の時代も同じ。タバコを吸わず、お酒も飲まない自分にとっては、男も女も関係ない。

飲み会、ゴルフ、タバコ、全部女でも参加できる。時間削って交流深める「努力」してるんであって、仕事の一環ともいえる。相手の行動に文句言うばっかで努力してない奴に、何も与えられるわけないだろ。



オールド・ボーイズ・ネットワークの壁を乗り越えるには

男性ネットワーク



2017年、部長職、課長職を中心とした男性管理職を対象にスタート。講義やディスカッション、分科会活動を通じてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進・女性活躍推進、オールド・ボーイズ・ネットワークについて理解し腹落ちさせ、メンバー自身が考え方を変え、行動を変え、Change Agentになることを目的としています。

2022年度 第6期 概要

■活動期間 2022年6月～2023年5月

■メンバー数 89名(2022年9月現在)

■分科会テーマ

D&I推進の意識改革・浸透／多様性を活かす組織・風土・男性管理職の意識変革／管理職のロールモデル／オールド・ボーイズ・ネットワーク／アンコンシャス・バイアス／女性キャリア意識の醸成／国内外のベンチマーク

活動の流れ

オールド・ボーイズ・ネットワーク(OBN)に気づき、自分事として受け止める

目的の理解と腹落ち
自身と自社の課題を洗い出す
解決策を考え行動する

定例会
+
分科会

成果の
共有・提言、
行動宣言

CEO会議／実行リーダーの会



2021年、「経営戦略としてのD&I推進を加速させるため、経営トップ自らがコミットする」CEO会議をスタート。現在までに5回の会議が開催されています。CEOが女性活躍推進のベストプラクティスを共有し、本質的な課題を議論する。強力なリーダーシップのもと、アクションプランを実行し、D&I推進を成果あるものにするを目的としています。

概要

■開催回数 CEO会議、
実行リーダーの会
それぞれ年3回程度

■メンバー数 CEO 18名(CEO会議)
D&I推進担当役員 18名
(実行リーダーの会)

意思決定層へ女性の登用を加速するための課題

- 対象層絶対数不足
- 育成の遅れ
- 部門間の偏り
- 従来型“昭和スタイル”人事・制度の壁

小さな“気づき”を、 大きな“うねり”へと変えるChange Agentに

オールド・ボーイズ・ネットワークの壁を乗り越えるには何が必要か。それは、組織で中心的な役割を担っている男性管理職の皆さんが、これまで意識してこなかったオールド・ボーイズ・ネットワークの存在に気づくこと。閉ざされたコミュニティでのみ受け継がれてきた約束事やルール、仕事の進め方などを、誰もが知ることのできるようになりやすく「見える化」すること。そして相手のことを、相手の立場に立って理解し十分に話し合うことが大切です。ぜひChange Agentを目指して議論を重ね、小さな“気づき”を大きな“うねり”へと変えていきましょう。(横尾理事長)

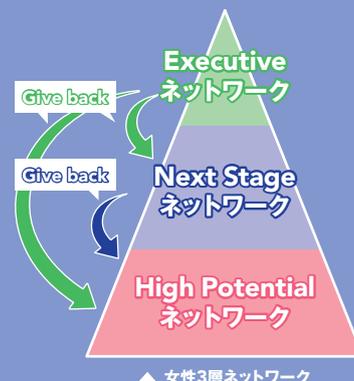


J-Win Next Stageネットワーク

Executiveネットワークとの

メンタリングプログラム

キックオフレポート



J-Winの女性3層ネットワークでは、後進育成（Give back）と呼ばれる活動をしています。その一環として行われる当プログラムは、Next Stageネットワークの女性管理職をさらなる上位管理職へ育成することを目的とし、Executiveネットワークメンバーがメンターとして、Next Stageネットワークメンバーがメンティとしてメンタリングを行うものです。このプログラムのキックオフが、9月9日に開催されました。

プログラムの目的

VISION

上級管理職として活躍することで、堂々と意見を発信し、企業・社会を変える原動力となる

今年度のテーマ

縦・横・斜めに参加者の関係を構築することで、メンタリングによる学びを共有・深掘りし、成長を加速する

運営に専念する委員会を設置し、よりきめ細やかで効果的なプログラムとする

そのために… 役員として活躍するExecutiveネットワークの方々とのメンタリングを通して、上級管理職を目指すという目標を具体化し、目標を達成するために必要な人間力の向上を図る

3つのポイント

自己理解 上級管理職になる目的を認識し、強みと開発すべき能力を把握

仕事理解 上級管理職の仕事内容と必要な軸・信念を理解

行動促進 メンターの助言を得ながら、能力開発につながる行動を促進

手段

- ビジネスリーダーを目指す「Next Stageネットワークメンバー」と経験豊富な「Executiveネットワークメンバー」から希望者各20名が1対1のペアを組み、メンタリングを複数回行う。
- メンティ同士の交流の場「メンティ広場」を開設するほか、3度の「メンティ交流会」を開催し、相互の交流を行う。

メンター：Executiveネットワークメンバー

経験値を惜しみなく伝授し、後進を育成する

期待する成果

- ・キャリアを振り返り、成長するための気づきを得る
- ・他社の社員との交流を通じ、視座とプレゼンスの向上を図る
- ・経営者としての人選力・指導力を身につける
- ・女性活躍を阻害する要因を発見し、自社の施策に活かす

メンタリング
によって育成

メンティ：Next Stageネットワークメンバー

自身の殻を破り、上級職を目指すメンタリティを養う

期待する学び

- ・高い視座で物事を見る力を養う
- ・ブレない信念のために必要なことを学ぶ
- ・自身と上級管理職との差を埋めるために必要な努力を知る
- ・ビジョンとパッションのある上級管理職になるためのマインドを得る

メンティ代表あいさつ

JENとのメンタリング委員会委員長 みずほ証券株式会社 鈴木 順子



まず、メンターの皆さまへ。お忙しい中、後進育成のために貴重なお時間をいただきありがとうございます。また、今回36名の応募の中から縁を手繰り寄せた20名のメンティの皆さま。「上級管理職として堂々と意見を発信し、企業社会を変える原動力となる」という目標の達成に向け、積極的な

参加と行動をよろしくお願いたします。

今年は運営体制を強化し、運営に専念する委員会を置くことで、よりよい学びとネットワークの構築を図っていきます。実りの多い時間を、皆でつくり上げていきましょう。

メンター代表あいさつ

JEN幹事長 西日本電信電話株式会社 横山 桂子



いよいよプログラムが始まり、メンター一同ワクワクしています。私は昨年度もメンターとして参加し、メンティの皆さんの劇的な変化を実感しました。また、私もメンティの成長を見守ることでモチベーションが上がると共に、「私もまだまだ成長できる」との思いが新たになりました。今年度も皆さんとの

対話を通じて、成長につながる何かを得たいと思っています。

最後に、メンティの皆さんへ一言。早くExecutiveネットワークへ上がってきてください。皆さんが本プログラムによって成長しExecutiveネットワークメンバーになることを、メンター一同が心から願っています。

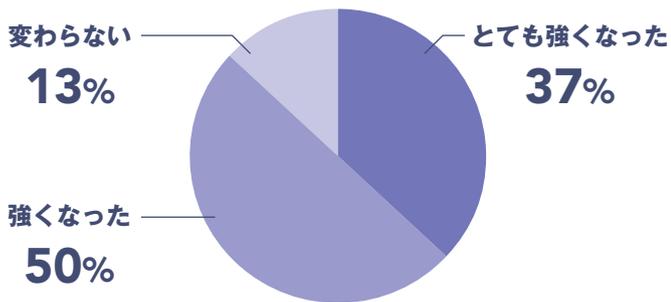
2021年度 第1回メンタリングプログラム 活動実績・成果

実施概要

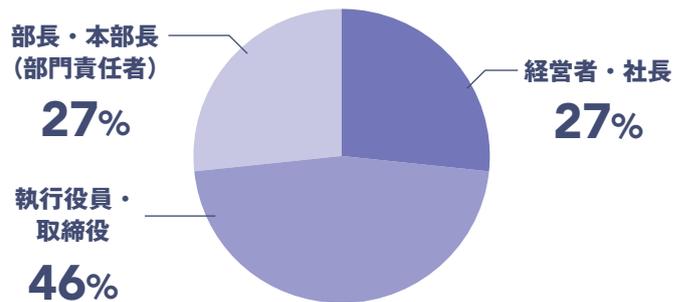
期間	2021年9月～2022年3月末までの7カ月間
人数	メンター・メンティ各21名
実施回数	合計：120回 平均実施回数：5.7回/組 (3回～9回)

昨年度に行われた当プログラムでは、メンティの著しい意識向上がみられました。

Q 上級管理職を目指す思いに変化はあったか?



Q 最終的に目指したい上級管理職は何か? (複数回答可)



多くのメンティが、より強い思いで上級管理職を目指すようになりました。

メンティの感想

- 女性役員になることを前向きに考えるようになった
- 組織として良い成果を出すことを意識するようになった
- 人的ネットワークができ、立ち居振る舞いが身についた

メンターから見たメンティの成長

- 自分を肯定し、チャレンジする姿勢がみられるようになった
- 上位職を目指す理由を自身の言葉で語れるようになった
- 組織を俯瞰した言動がみられるようになった

メンターとして参加したメンバー全員が「次年度も継続して参加したい」と回答しました。

Next Stageネットワークの後進育成活動

High Potentialネットワークメンバーへの分科会活動の支援を行っています。

Next Stageネットワークの役割

- 課題設定から、最終報告にかけて、客観的かつ高い視座でアドバイスを行う
- 女性リーダーとしてのロールモデルを提供する



支援を受けて High Potentialネットワークメンバーより

- 論点の甘さや具体的事象の欠如など、課題を提示していただいた
- 「志を持つ・実現する」という考えに触れられた
- 「前向きなアドバイスから始める」など、部下と接する方法を学べた

分科会を支援して Next Stageネットワークメンバーより

- 経営者の視座から指導・助言する経験となった
- 若い世代の価値観や他のNext Stageネットワークメンバーの指導から新たな気づきを得た
- 後進の「Switch On !」に貢献できる喜びを感じた

第1回

J-Win 企業責任者会議

キックオフレポート

企業責任者会議とは

当会議は企業におけるダイバーシティ推進の最高責任者であり、経営トップと推進実務者をつなぎ、D&I推進の要となる「企業責任者（D&I管理役員、人事部門長等にて構成）」の皆さまに、「経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメント推進」に、より深く関わり、これまで以上に進めていただくことを目的とした会議体です。

J-Winはこれまで、女性自身のキャリアアップ意識向上や企業のD&I推進を支援することで、女性リーダーの育成に力を注いできました。しかしながら、経営の意思決定に関わる部長・役員への女性登用は、いまだ限

定的となっています。一方、D&I推進の実務者の皆さまからは「経営層に自社のD&I進捗の状況を理解し、推進してもらいたい」「D&I推進部門と人事部、各事業部門との連携を強めたい」などの声がありました。これらを解決し、経営戦略としてのダイバーシティ推進と女性活躍推進に向けてギアアップするためには、企業責任者の皆さまに以前にも増して強いリーダーシップを発揮していただくことが必要です。

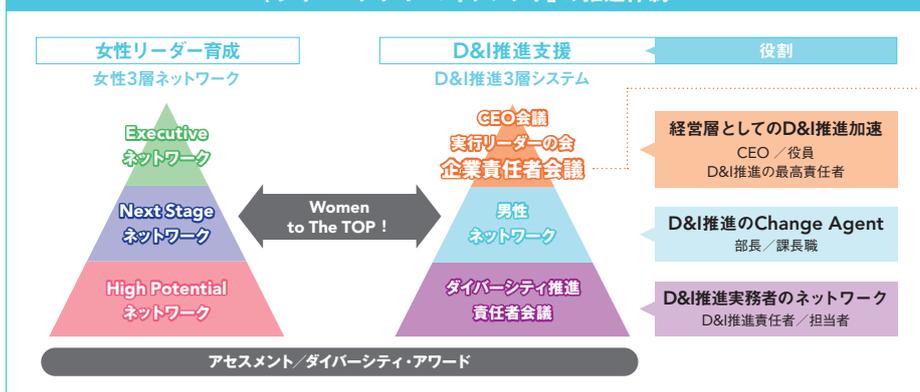
当会議での議論を経て企業責任者の皆さまと相互理解を深め連携を強化し、課題解決に取り組んでまいります。

目的

- 「経営戦略としてのダイバーシティ推進」についての理解向上
- J-Win活動の理解の深化
- 企業責任者さま・ダイバーシティ推進実務者さま・J-Winの関係強化と活動の活性化

D&I推進の要となる企業責任者の皆さまに、「ダイバーシティ・マネジメント」についてより深く関わり、推進していただく

「ダイバーシティ・マネジメント」の推進体制



企業責任者はD&I推進の要



内永会長理事より



変化の激しいこの時代に、グローバルで競争を勝ち抜くために必要なものはダイバーシティです。個人の持つ力が非常に大きくなった今、一人ひとりの多様な価値観を活用していくことがビジネスモデルの変革へとつながります。そのようなダイバーシティ推進の第一歩となるのが、女性社員を活用することです。しかし、日本における女性活躍推進は世界と比べ、周回遅れと言われるほど遅れをとっています。

まず、企業の経営リーダーの皆さまに「なぜ経営戦略と

してのダイバーシティを推進しなければならないのか」を腹落ちしていただき、自ら行動に移していただくことが重要です。過去の成功体験に固執せず、発想の転換を生むためには、皆さんのコミットメントとリーダーシップが必須です。この企業責任者会議を一つの契機に、改めて皆さんと認識を共にし、さらにD&I推進活動を進めてまいります。

“Diversity is the Game Changer.” ご一緒にイノベーションを起こしましょう。

J-Winの各活動の詳細報告はWEBをご覧ください

<https://j-win5.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://j-win5.jp/20221018_2754/

