



Keidanren Women's Executive Network

# Leadership Mentor Program

## 男女双方の意識改革で 真のダイバーシティを



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

### 第17回リーダーシップ・メンター・プログラム

2019年12月11日 東京・大手町 経団連会館

#### ANAグループのダイバーシティ& インクルージョン

2015年4月の社長就任時、ダイバーシティ&インクルージョンを新しい価値創造の源泉と考え、ANAグループの「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行った。一人ひとりが自らの強みを存分に発揮し、その強みを最大限活かす職場づくりに取り組むことや、誰もがいきいきとやりがいを持って働くことで、ゆるぎない信頼とたゆまぬ変革を生み出すANAグループを創ることを経営戦略と位置づけた。ほかにも、「ダイバーシティ&インクルージョンフォーラム」やオープンセミナー、階層別研修などを多数実施するなど、グループを挙げてダイバーシティに取り組んでいる。

#### 私のリーダーシップ論

私の考えるリーダー像は多様である。例えば、「平時のリーダー」に求められるのは、会社のDNAを円滑に引き継いでいくという考え方である。一方、「戦時のリーダー」は、経営が苦しいときに、従来の経営者とは異なる思い切った行動が

求められる。「自ら先頭を走るリーダー」もいれば、部下に「任せるリーダー」もいる。さまざまなリーダー像がある中で、最も身近なリーダーである「会社の先輩」に「義理を欠くな、人情を欠くな、恥をかくな」と学び鍛えられたことが、今の自分の糧となっている。

#### ダイバーシティ推進における課題

ダイバーシティ推進の課題は、男女双方の意識改革である。男性のアンコンシャス・バイアスによる過剰な配慮が仇になり、女性がキャリアパスを描けなくなることがないように、男性の意識改革が必要である。また、女性自身の意識改革も必要だ。そのためには女性がキャリア意識を高められるようなロールモデルを作っていく必要がある。

今後、女性をもっと輝ける社会を目指し、ANAグループの女性役員の登用を推進していきたい。皆さんは、執行役員から取締役へ、さらなる高みを目指しはしごを上っていただきたい。一方で、はしごを上らないという選択肢も、一つの価値観であり、この選択の自由こそがダイバーシティなのではないか。

#### Mentor Profile

### 片野坂 真哉氏

(一社)日本経済団体連合会  
副会長

ANAホールディングス(株)  
代表取締役社長

1955年生まれ、鹿児島県出身。79年3月東京大学法学部卒業後、同年4月日本空輸株式会社入社。2002年営業推進本部レベニューマネジメント部長、04年人事部長、07年執行役員、09年取締役就任。11年常務取締役、12年専務取締役企画室担当、13年ANAホールディングス株式会社代表取締役副社長となり、経営戦略などを担当。15年4月代表取締役社長に就任。

