



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

受容性を高め、 多様性を力に

Keidanren



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第25回リーダーシップ・メンター・プログラム

2022年5月12日 東京・大手町 経団連会館

真のグローバル企業になるために

グローバルで戦える日本人を育てることは大切であるが、少子高齢化の進行とともに日本のTalent Poolは縮小していく。そのなかで非日本人のローカル・タレントをいかに引き上げていくかがカギを握る。非日本人と日本人がハイブリッドなチームをつくり、マーケットにおいて存在感のある仕事をつくる。さらにその事業をうまく回していくことで真のグローバル企業になれる。機会格差を減らしていく意味でLevel Playing Field(公正な競争条件)へのコミットが重要であり、当社においても会議や資料の英語化を徹底的に進めている。

受容性を高め、力に変える組織運営

商社という業態はかつて、「女性社員を危険な地域に出張させていいのか」といった、ある意味不平等な固定観念があった。今の若い世代は、社員一人ひとりが会社に対して期待することを会社が提供できなければ簡単に辞めてしまう。その意味でも女性が活躍できるかたちでいかにキャリアプログラムを組むか考える必要がある。現在は初期教育プログラムを短期で終わらせ、ライフイベントを迎える前に早く次のキャリアにチャレンジさせようという考え方にしている。

「三井物産は出入り自由」の考えをベースにさまざまな制度をつくった結果、人材の流動性が上がっている。離職後に外部で実績を積んだ人材が、また当社でチャレンジしたいと戻ってくることもある。商社は常にポートフォリオを組み替えている。より成長性の高い分野に人、金、事

業を移していくなか、トップダウンの人事よりも自らが志願して異動する方が組織も個人も伸びる。ダイバーシティを認め、受容性を高め、その受容性を力に変える組織運営を意識している。

ダイバーシティの価値

ダイバーシティは非常に時間と手間がかかる仕事だということを33歳で世界銀行に出向した際に実感した。一方で、対話を重ね、時間をかけて練り上げたプランは、極めて普遍的かつ受容性が高く、どこに持って行っても理解される内容になる。自分の考えを相手に理解させようとするのは当たり前だが、そのうえで理解させたことをベースに共通のWin-Win Strategyをいかにつくり上げていくかが重要である。

アニマル・スピリッツを發揮せよ

トップがその仕事を自分なりに理解し、納得感を持ったうえで部下に任せることで組織に一体感が生まれる。任せた以上は結果が出るまでとやかく言わずその人を信頼する。忍耐は大事である。

また、新しい市場であれ産業であれ、人がまだ触れていないところに自分たちなりの橋頭堡を築いていけるかという姿勢が重要である。すべての産業において、国内にとどまっていた成長の余地は限られる。海外との接点を増やし、海外の伸び行く市場を自分たちでモノにしていけるためにダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は欠かせない。新天地を切り拓くジャングルガイドを目指して、「アニマル・スピリッツを發揮せよ」と若い人たちに伝えたい。

Mentor Profile

安永 竜夫氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長

三井物産(株)
代表取締役会長

1983年4月 三井物産株式会社入社
1993年4月 The World Bank 出向
(在Washington D.C.)
2008年5月 プロジェクト本部
プロジェクト業務部長
2010年7月 経営企画部長
2013年4月 執行役員機械・
輸送システム本部長
2015年6月 代表取締役社長
2020年6月 経団連副会長
2021年4月 代表取締役会長
(現在に至る)

