



Keidanren

Women's Executive Network

Leadership Mentor Program



Keidanren

Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

経団連は、ウーマノミクスの気運の高まりによって各社で誕生しつつある女性役員を応援するため、「経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク」を2015年8月に立ち上げた。このネットワークは、社内ではまだ少数派であるものの、次世代の女性たちのロールモデルとして期待される女性役員の更なる活躍を支援するため、業種・業界を超えた役員同士の交流や人脈作りの機会の提供等を狙いとしている。その活動の一環として、経団連幹部である各社CEOをメンターに迎え、リーダーとしての心構えや今後のキャリア形成等について話を聞く「リーダーシップ・メンター・プログラム」を定期的に行っている。

本プログラムでは、経営トップであるメンター自身の豊富な経験を踏まえ、女性役員に対し、フォーマル・インフォーマルなアドバイスをもらうとともに、率直な意見交換を行っている。

経団連としても、引き続き、経営トップ自らの強力なコミットメントの下、女性活躍をはじめとするダイバーシティ推進の流れを加速させてゆきたい。

In August 2015, Keidanren launched the Keidanren Women's Executive Network to support women executives against the backdrop of companies placing more women in leadership positions due to "Womenomics" gaining in momentum. The aims of this Network include the provision of opportunities for women executives to hold exchanges and create networks among each other across the boundaries of occupation and industry, facilitating the further advancement of executives who, while still a minority in their companies, nevertheless are expected to serve as role models for future generations of women. As part of this effort, the Network regularly holds the Leadership Mentor Program, welcoming the CEOs of various global companies, who are senior officers of Keidanren as mentors to talk about topics such as the mentality required of leaders and future career development.

At these Program sessions, as well as giving the women executives formal and informal advice based on their own rich experiences as top executives of their companies, the mentors also engage in frank exchanges of views with the participants.

Keidanren hopes to accelerate the trend towards the promotion of diversity, including the advancement of women in the workforce, with the strong commitment of top corporate leaders.

Keidanren Women's Executive Network/Leadership Mentor Program



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

目は高く、頭は低く、
心は広く



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第32回リーダーシップ・メンター・プログラム

2025年4月9日 東京・大手町 経団連会館

キャリアの礎となった三つの経験

通算 11 年半の海外経験を通じて、自分と異なる文化で育った相手をリスペクトして接することの重要性を学んだ。同時に、厳しい競争環境のなかで自分の存在感を示すためには、他人と異なる考えやアプローチが必要だと痛感した。その考えに基づき、中期経営計画のプロジェクトリーダーを務めた際は、自分が頭取に成り代わったつもりで策定に取り組んだ。その後、リーマンショックや東日本大震災、コロナショックなどの危機において、企業としての損害を最小限に抑えつつ、お客さまを最大限支援する方法を模索した。この経験を通じて、社会インフラとしての銀行の重要性を痛感した。

大切にしているマインドセット

これまでの経験を通じて、三つのマインドセットを心掛けてきた。一つ目は「Stand up & step in」。一つ高い目線で物事を考えること、自分の仕事はここまでだという線引きをせずに幅広い領域に手を伸ばすことである。二つ目は「Change something, always」。常に何かを変えること。変えるためには、その物事の本質を理解することが重要である。三つ目は「Listen first」。忙しいなかでも、謙虚に我慢強く相手の話を聞き、重要な情報を見逃さないようにしなければならない。

経営者として意識してきた方向性

経営者として組織を変革していくため、「Beyond our boundaries (国内外における金融・非金融ビジネスの積極的展開)」「Innovation & Evolution (社内外におけるイノベーションの推進)」「Communication Engagement (お客さま・従業員とのコミュニケーション強化)」という三つの方向性を意識していた。個人のマインドセットと組織が目指す方向性との相互作用により、「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」というSMBグループのビジョン実現に向けた推進力が生まれる。

ビジネスリーダーに必要な考え方

経営者として大切にしている基本的な考え方は「目は高く、頭は低く、心は広く」。長期的な視野で高い目標を掲げ、謙虚さを保ち、愛情を持って部下や同僚に接することを心掛けている。

また、先述の自身の三つマインドセットについては、自身が尊敬するとある経営者も、ビジネスリーダーに求められることとしてそれらに通じる考え方を述べており、経営者の間で一定の共通認識があると感じた。皆さまの参考になれば幸いである。

Mentor Profile

高島 誠氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長
株式会社三井住友銀行
取締役会長

1982年に住友銀行（現三井住友銀行）入行後、主に国際業務、企画業務に従事。

執行役員経営企画部長、常務執行役員 米州本部長、専務執行役員国際部門共同統括責任役員（欧州、米州）等を経て、2017年に頭取兼CEOに就任。2023年より取締役会長（現職）。

2024年5月には経団連副会長に就任。

京都大学法学部卒。カリフォルニア大学バークレー校法科大学院修了。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

過去の危機から 学ぶ経営



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第31回リーダーシップ・メンター・プログラム

2024年11月27日 東京・大手町 経団連会館

プラザ合意による円高危機

外航海運業は全売上高に占めるドル建て比率が約9割と非常に高く、為替の影響を受けやすい。日本郵船は1985年のプラザ合意をきっかけとする急激な円高を受けて経営が悪化した。この状況に対応すべく、日本人船員から外国人船員への置き換えを進めた。しかし、その変化が急激であったため、リソースが不安定となり、教育や訓練が十分に行き届かなくなったことで、海難事故が増加した。88年に発生した自動車専用船「REIJIN」転覆事故はその象徴的な出来事である。そこで、事故で失った顧客からの信頼をいかにして回復させるかを議論し、会社のコアコンピタンスである「安心・安全な輸送」の再構築に努めた。長期的な視点で優秀な外国人船員の育成を進めるべく、89年にフィリピンで船員の研修・育成等を行う会社を設立したほか、2007年には同国に商船大学を設立し、外国人船員の育成環境を整えている。

新型コロナウイルスによる物流危機

社長を務めていた2020年、新型コロナウイルスの感染拡大は、グローバル規模で物流システムへ大きな混乱をもたらした。港湾労働者やトラック運転手の不足によって、物流網が一時停止状態となったほか、船員の交代も困難となり、長期間の乗船による疲労やメンタルヘルスの問題が深刻化し、本船運航に大きな影響を及ぼした。そこで、リモート会議を活用した情報共有体制を整備し、課題の迅速・正確な把握に努め、社員に明確な指示を出した。また、フィリピンでは、ホテルを貸し切り、乗船前に14日間の隔離期間を設けるなど、船員の感染対

策、安全確保を第一に努めた。加えて、航空貨物需要の急増に対し、貨物専用機をフル稼働させ、医療機器やマスクの輸送を優先的に実施した。日本の輸出入の99.6%が船で行われており、外航海運業は物流の生命線となっているなかで、「物流を止めないこと」を全社一丸となって実現させたことで、安心・安全な人々の生活を支え、多くの社会的責任を担っていることを再認識した。

私の考える「経営」

企業を存続させていくために大切なことは、危機にいかに対応できるかである。有事には、いろいろと飛び交う情報を収集・整理し、問題の本質を見極めたうえで戦略を立てることで、問題の解決を図っていくことが重要である。そのためには、経営者が全社員に向けて方向性を示すことや、意思決定プロセスを透明にすることなどが不可欠である。何よりも重要なのは、「コミュニケーションがしっかり担保されている企業風土」であり、日頃から双方向にコミュニケーションを交わすことが大切である。

日本郵船グループのESG

当社は、従来の経済性重視の経営から、「収益最大化」と「社会課題の解決による持続可能な社会・環境の実現」を同時に行うべく、長期的な経営戦略の中核にESG（環境・社会・ガバナンス）経営を据えている。50年までに温室効果ガス（GHG）排出削減を最大化するために、ゼロエミッション燃料への転換を推進している。加えて、フィリピンでの海洋ゴミ回収や静岡県御殿場市での荒廃林再生プロジェクトなど、サーキュラーエコノミー（CE）の実現に向けた取り組みを進めている。

Mentor Profile

長澤 仁志氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長
日本郵船株式会社
取締役会長

京都府出身。1980年神戸大学経済学部卒業後、同年日本郵船入社。完成車やエネルギーの輸送に携わり、2004年LNGグループ長。代表取締役・専務経営委員、代表取締役・副社長経営委員、代表取締役社長を経て2023年取締役会長に就任（現職）。経団連では、2024年5月より副会長を務める。



日本郵船





Keidanren Women's Executive Network

Leadership
Mentor
Program

ピンチはチャンス



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第30回リーダーシップ・メンター・プログラム

2024年5月17日 東京・大手町 経団連会館

ピンチは、必ずチャンスをもたらしてくる

三菱商事でキャリアをスタートした。牛肉の輸入業務に携わっていたが、輸入自由化に伴う供給過多により競争が激化し、海外の牧場や加工場を所有していたため、同社は大きな赤字を抱える事態となった。その後、在籍していたチームは解散となり、同期が海外で華々しく駐在や研修を始めた頃、私は子会社の食肉問屋に出向となった。振り返ってみると、困難な状況だったかと思うが、現状を打開するために、自ら販売の現場に足を運び、商品の販売促進活動を続けた。その際、顧客と直接対話をしてニーズを細かく把握し、それに応える形で商品を提供した結果、取引先や顧客から商品に対する信頼、支持を得ることができ、売り上げも上昇した。すると、これを見ていた豚肉チームから声がかかり、本社に戻ることになった。ピンチが訪れた時も一生懸命仕事を続けると、誰かが頑張りに気付いてくれる。

コロナ禍での挑戦

コロナ禍において、ローソンは「みんなの役に立ちたいチャレンジャー」として、そして地域社会の「エッセンシャルワーカー」としての責任を果たすため、国内外問わず営業活動を継続し、地域の人々に安心感を提供した。

とりわけ中国・武漢では、生活物資を市民に供給する最後のとりでとしての機能を果たした。また、社員の提案により、希望する全国の学童施設に合計 60 万個のおにぎりを無償提供したほか、医療従事者への商品の寄贈、酪農家支援といった、ローソンができるやり方で地域のピンチにサポートした。

さらに、コロナ禍という 100 年に一度の危機のなか、100 年に一度のチャンスがどこにあるはずだと、全国の店舗を巡回し、「マチの変化」を現認しつつ、生活様式・価値観の変化に合わせた店舗改装・商品刷新を加速させた。その結果、2025 年度までの目標として掲げた経営指標を 2 年前倒しして、かつ史上最高益という形で達成することができた。

ローソングループが目指す「未来像」

今後は、「Global Real×Tech Convenience LAWSON Group」として、テクノロジーを活用した「新しい便利」を実現するとともに、リアルならではの「温かみ」がある空間を掛け合わせた店舗を作っていく。将来的には、地方創生や少子高齢化、医療介護といった社会課題を解決しながら、マチに住む人たちが便利に暮らすことのできる「ハッピー・ローソン・タウン」創りを推進していきたい。

Mentor Profile

竹増 貞信氏

(株)ローソン 代表取締役 社長
(株)成城石井 取締役会長

1993年3月
大阪大学 経済学部卒
1993年4月
三菱商事株式会社 入社
2002年6月
米国Indiana Packers Corporation出向
2005年4月
三菱商事株式会社 広報部
2010年4月
同社 総務部 兼 経営企画部 社長業務秘書
2014年5月
株式会社ローソン
代表取締役 副社長
2016年6月
同社 代表取締役 社長COO
2017年3月
同社 代表取締役 社長(現職)
2024年5月
株式会社成城石井 取締役会長(現職)

LAWSON





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

私のキャリアの軌跡 ～挑戦



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第29回リーダーシップ・メンター・プログラム

2023年9月28日 東京・大手町 経団連会館

自らの手で道を切り拓く

これまでのキャリアの道のりを三つのキーワードで表現すると、①クロスセクター②グローバル③挑戦——である。バンク・オブ・アメリカでキャリアをスタートし、その後日本長期信用銀行（長銀）、プライスウォーターハウスクーパース（PwC）、横浜市副市長、清華大学日本研究センター、そしてヴェオリア・ジャパンと、金融、コンサル、行政、事業会社を経験した。また、ニューヨーク、ロンドン、北京、シンガポールなど諸外国で勤務する一方で、日本にPFI（Private Finance Initiative）事業を普及させるために地方自治体を回り、現在は、地域密着の水道事業やバイオマス事業に携わるなど「グローバル」なキャリアである。さらに、勤務先が破綻したり、改革のさなかに市長が突然退任したり、いばらの道のりだったが、こうした経験があったからこそ、新しい挑戦に立ち向かい、人の歩かない道を切り拓いてこられたように思う。

キャリアの原点 ～日本を再び世界で輝く国に

挑戦を続けてきた根底には、一貫して「なんとか日本を良くしたい」という思いがある。1980年代終わりに「Japan as No.1」と称賛された日本の国際競争力は、バブル崩壊後

坂を転げ落ちるように低下し、時価総額世界22位だった長銀も経営破綻した。大きなショックを受けた。なぜ日本の競争力はこれほどまでに低下したのか、日本がもう一度世界で輝くために何が必要なのか。自分自身がどう貢献できるのか、真剣に考えるようになった。この信念はキャリアを通じて揺らいでおらず、官民連携で日本を元気にしようと英国のPFI手法を日本に普及させたり、地方から日本を変えたいと横浜市で改革を推進したり、チャレンジを続けた。この思いは、現在当社で、水・廃棄物・エネルギー事業を通じて、サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に貢献したいと活動していることにもつながっている。

諦めなければ 「誰かが手を差し伸べてくれる」

キャリアを歩むなかで、「女性」「中途採用」「民間採用」など、さまざまなマイノリティーの立場を経験したほか、PFI市場や都市ソリューションセンターの立ち上げなど、ファーストベンギンとして挑戦をしてきた。新しいことへの挑戦には、常に困難と抵抗が伴い、理不尽と思うことも多く経験した。それでも、あきらめずに頑張っていれば、どこかで誰かが見えて、手を差し伸べてくれる。だから、今がある。長いキャリアの途上で、さまざまな壁にぶつかったり、時に崖から滑り落ちたりすることもあるが、諦めずに前進してほしい。

Mentor Profile

野田 由美子氏

（一社）日本経済団体連合会

副会長

ヴェオリア・ジャパン合同会社
代表取締役会長

バンクオブアメリカ東京支店、日本長期信用銀行本店・ニューヨーク支店・ロンドン支店勤務の後、PwC（英国）に入社。PwC日本のパートナーとしてPFI・PPPのアドバイザリー業務に従事。横浜市副市長、清華大学日本研究センター（北京）のシニアフェローを経て、2017年ヴェオリア・ジャパン社長に就任、2020年より現職。東京大学卒、ハーバードビジネススクール卒（MBA）。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

大きな夢を持ち、チャレンジしよう



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第28回リーダーシップ・メンター・プログラム

2023年3月6日 東京・大手町 経団連会館

人に誠実であれ、仕事に真摯であれ

自らの実体験を通じ、経営者として大切にしている基本的な考え方が三つある。

一つ目は「現場の声を大切にし、お客さまの立場で徹底的に考える」。新人時代の体験から、お客さま、そして、真実の瞬間を生み出す現場を最も大切に考え、行動することが私の原点にある。

二つ目は「当たり前のことを正しくやりきる」。「当たり前」というと足元のことと感じるが、それだけではなく、10年後、20年後の世の中に思いをさせ、バックキャストして今から取り組むことを考え、当たり前のこととしてやり切ることが重要である。

三つ目は「人に誠実であれ、仕事に真摯であれ」。デジタルの時代にあっても、ビジネスの基本は、人と人との信頼関係がベースである。お客さま、上司・部下・同僚あらゆる人に対して誠実でありたい。また仕事に対する真摯さとは、「物事の本質を絶え間なく追究する努力」「実現するまで決して諦めない情熱」「新しいことにチャレンジする勇氣」である。

大きな夢、大きな志を持つ

2018年に、デジタル先進国イスラエルのテルアビブを訪問した際、イスラエル建国の父といわれるシモン・ペレス元大統領の「夢を見ない人間に未来はない」というインタビュー記事を知り感銘を受けた。人口四十数万人のテルアビブでは、毎年数千のスタートアップが生まれているといわれている。ものすごいスピードと活力で世界ではチャレンジが続いている。日本も本当に変わっていかねばならない。経営者には、大きな夢や志を持ち、失敗の山を築くぐらいの勇氣と行動力が、今、求められている。同時に、社員たちが、大きな夢や志を持てるような環境を整備することも、経営者にとって大切なことである。

雲外蒼天の心持ちで

人は活力や笑顔にあふれる人についていきたいくなるものである。リーダーとして、どんな試練や難局にあっても、明るく活力に満ちあふれてほしい。

リーダーとして、「物事の本質を絶え間なく追究する努力」と「その能力を磨き上げていくための自己研鑽」に努め、まさに「雲外蒼天」の心持ちで、自分らしいリーダーシップの発揮を期待したい。

Mentor Profile

西澤 敬二氏

(一社)日本経済団体連合会
審議委員会副議長
損害保険ジャパン(株)
取締役会長

1980年4月
安田火災海上保険株式会社 入社
2003年7月
株式会社損害保険ジャパン 富山支店長
2008年4月
執行役員営業企画部長
2010年4月
常務執行役員
2014年9月
代表取締役専務執行役員
2015年4月
代表取締役副社長執行役員
2016年4月
代表取締役社長社長執行役員
2022年4月
取締役会長(現職)
2022年5月
経団連 自然保護協議会会長(現職)
2022年6月
経団連 審議委員会副議長(現職)

 **損保ジャパン**
SOMPO Innovation for Wellbeing





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

サステイナブルな経営に向けて



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第27回リーダーシップ・メンター・プログラム

2023年1月30日 東京・大手町 経団連会館

経営者としての視点

旭化成は創業100年企業であり、サステイナブルな経営に向けて、経営者として、①守り続けるもの②大切にすること③変化・強化するもの④新たに取り組むものの一を心がけてきた。皆さんがこれからさまざまなポストや新しい仕事にアサインされた時には必ず、今までどうだったのかを含めて、こうした視点から物事をみるのが重要と思う。変化・強化することや、新たに取り組むことは、チャレンジングであり、責任や結果も問われるため勇気がいる。また、「やめる」勇気も必要になる。現在のようにVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) といわれる環境の変化が大きく不確実性が高い時代に、スピード感をもって経営を行うことが求められる。

すべては人から、終身成長

厳しく変化する環境下で企業が生き残るには、専門性を持った人財の集団となり、成長していくことが大切である。当社は、企業活動の源泉は人財であるとの考えのもと、「すべては人から、終身成長」

をキーワードとして、人財が継続的に成長していくためのさまざまな仕組みをつくっている。特に、年功序列や終身雇用ではなく終身成長につながっていく施策・制度を順次打ち出している。自分の得意分野を通じて、どうすれば会社に貢献できるかを考え成果を出すことで、会社から任される業務量が増え、人が集まり、マネジメントを行う必要が生じるという好循環がもたらされる。

情熱を持ち、議論し、行動を

私の好きな言葉に“Discussion Leads to Conclusion (議論は結論を導く)”“Passion leads to Action (情熱は行動を導く)”というものがある。ある種の方向付けが必ずディスカッションのなかから生まれ、新たにみえてくるものがある。また、組織のメンバー一人ひとりのやる気や情熱の総和が、その組織全体の活力となる。やる気や情熱を引き出し、多様な視点を持った人財とディスカッションしながら連携を深め、具体的な行動につなげていくことが、グループスローガンに掲げる“Creating for Tomorrow (昨日まで世界になかったものを)”につながる。

Mentor Profile

小堀 秀毅氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長

旭化成(株) 代表取締役会長

1955年石川県生まれ。1978年神戸大学経営学部卒業後、旭化成工業(現旭化成)入社。機能性樹脂部門の営業担当、半導体事業の子会社社長、2012年経営戦略・経理財務担当役員などを経て、2016年社長、2022年より会長。

経団連では、2017年審議会副議長、2022年より副会長。社会保障委員長、環境委員長も務める。

AsahiKASEI



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

多様性のなかで リーダーにできること

Keidanren

経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第26回リーダーシップ・メンター・プログラム

2022年10月5日 東京・大手町 経団連会館

リーダーに求められる要件

生命保険は相互扶助の仕組みであり、近代的な生命保険は明治時代にもたらされた。戦後、生命保険業界も苦難を迎えたが、戦争で配偶者を失った多くの女性が営業職員として活躍し、今日の高い普及率につながった。現在も、当社職員の9割が女性であり、女性活躍推進はダイバーシティ推進の中核といえる。

私の社長時代は、自己資本の強化とグループ事業の拡大に取り組んだ。この間、①長期ビジョン（10年先の将来像から日常の執行へバックキャスト）②意思決定（コンセンサスをつくったうえで決断）③コミュニケーション（社内の声に耳を傾け一体感を醸成）――の3点を特に心がけた。

ビジネスリーダーに求められる要件として、①公正無私②使命感・責任感③発信力④決断力⑤統率力⑥歴史観⑦謙譲の精神⑧忍耐力――を挙げたい。ありきたりと思われるものもあるが、リーダーは精神性が礎と考え、あえて掲げている。こうした要件を念頭に、次世代のリーダーを見いだしたり、自分自身が継続的に努力したりすることが大切である。「公正無私」については、「無私」に力点を置きたい。リーダーは私心を捨て、常に会社や職員の行く末を思う、

いわば自己犠牲の境地に立たねばならない。完璧な無私はありませんが、私利私欲や自身のこだわりにとらわれないよう、一歩でも近づく努力が必要である。「発信力」について、リーダーは発する言葉がすべて。話すスピード、抑揚、目線、服装を含め、発する全体が一つの言葉となって発信されていく。また、理屈ではなくキーワードが聞き手の心に残るので、そこに力点を置くことが重要。「歴史観」について、われわれは過去の上に未来をつくっていく。過去を見つめ、未来を洞察して変化に対応していく、という意味において、リーダーは過去を作った先人に常に敬意を払う必要がある。

本当の多様性とは

多様性が進むということは、裏を返せば意見が採用されない人が出てくるということ。その人たちにに対しリーダーができることは、なぜこの方法を取ったか、なぜあなたの意見は採用されなかったかをしっかり説明することである。変化に対応できる人を一人でも多くつくるためには、変化に対応できない人の意見もよく聴き、よく説明することが肝要である。それが本当の意味での多様性だと考える。

Mentor Profile

筒井 義信氏

(一社)日本経済団体連合会
審議員会副議長
日本生命保険(相)
代表取締役会長

1954年、兵庫県生まれ。1977年に京都大学経済学部を卒業後、日本生命保険相互会社に入社。1999年、長岡支社長に就任。その後、企画広報部長、取締役総合企画部長、取締役専務執行役員などを歴任し、2011年に代表取締役社長就任。2018年より代表取締役会長。

経団連では、2017年より行政改革推進委員会委員長、2019年より審議員会副議長を務める。


日本生命




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換えている。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ことは当たり前だが、そのうえで理解させたことをベースに共通の Win-Win Strategy をいかにつっていくかが重要である。

アニマル・スピリッツを発揮せよ

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いか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かなければならない。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・スピリッツを発揮せよ」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)

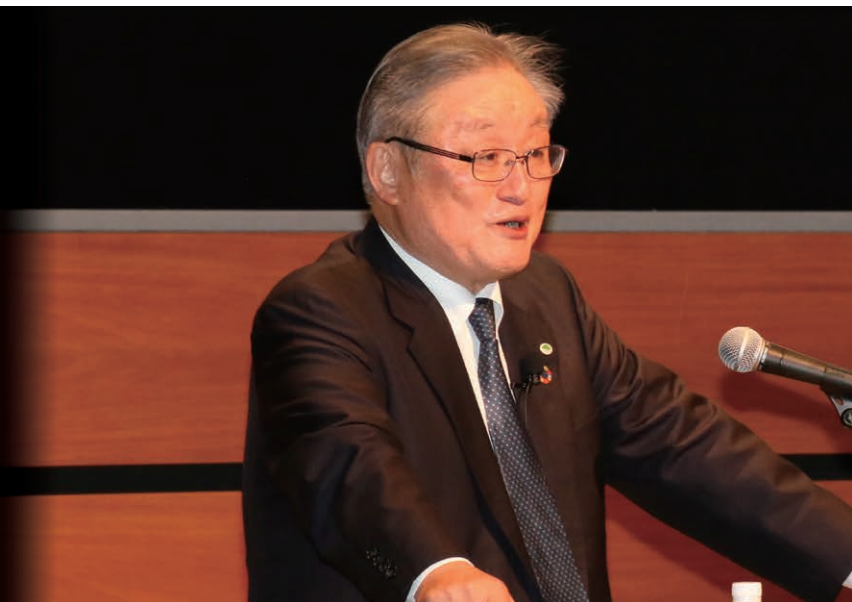




Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

自分らしさを大切に、
自分らしいリーダーに



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第24回リーダーシップ・メンター・プログラム

2022年2月17日 東京・大手町 経団連会館

トップダウンとボトムアップの 両方が大切

大きな決断は徹底したトップダウンが必要だが、社員のやりがいを高めるためにはボトムアップが不可欠で、エンゲージメントが重要である。社員が業務のなかで社会への貢献を実感できれば、それは、日本や世界を変えていく大きな原動力となる。社員一人ひとりが、社会とのつながりを意識し、自分事ととらえることができれば、大きなことを実現できるのではないかな。

横並び文化をなくす意識が必要

この数年で社会課題も大きく変わり、1社では解決できない。社会イノベーション事業では企業や業界を超えた協創が必要だが、加速させるためには企業だけでなくNPOや市民も巻き込む必要がある。まさにダイバーシティ&インクルージョンである。

価値を創出していくためにはさまざまな国の文化の違いを理解しなければ、現地のお客様さまに認められる価値を提供することができない。われわれはダイバーシティをもっと勉強する必要がある。多様な価値観を理

解し、それをビジネスモデルに変えていくためには強いリーダーシップが必要である。

世界中でさまざまなことが変化している今、ダイバーシティ&インクルージョンを理解するためには「地域」「時間」「人々が考える価値観」の三つの軸で考える必要がある。そして、日本の横並び文化をなくし、個々人が思う方向に進むべきだ。

リーダーとしてのあるべき姿

時代の流れや世の中の変化をとらえて、大きな方向を決めるのがトップの役割である。

それは、「未来のありたい姿」からバックキャストし、「現状」との溝を埋めるために組織に具体的な方向性や戦略を共有し、断固実行していくことだ。そのためには、「殻を破ること」「何のために生まれてきたのか、大義を考えること」「利他の精神を持つこと」が大切だ。

常に考えるべきことは、自分がもしトップであれば、どのような決断をするか。そして、経営者として思い切って行動していくべきだ。争うのではなく、日本や世界の将来を考えて補完し合う意識を持ってほしい。杓子定規にならず、自分らしさを大切に、自分らしいリーダーを目指してほしい。自分が覚悟を決めれば結果はついてくる。未来は、自分でつくるものだ。

Mentor Profile

東原 敏昭氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長

(株)日立製作所
取締役 代表執行役
執行役会長 兼 CEO

1977年4月 日立製作所入社
2007年4月 執行役常務
2008年4月 日立パワー
ヨーロッパ社プレジデント
2013年4月 執行役専務
2014年4月 代表執行役執行役
社長兼COO
2016年4月 取締役代表執行役
執行役社長兼CEO
2021年6月 取締役代表執行役
執行役会長兼CEO
2021年6月 経団連副会長

HITACHI
Inspire the Next





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

パーパスドリブン経営に求められる組織改革



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第23回リーダーシップ・メンター・プログラム

2021年10月11日 東京・大手町 経団連会館

パーパスドリブン経営で重要なこと

価値観が大きく変化する時代において、さまざまなステークホルダーが同じ目的を持ち共感を得る事業体にしなければ、人々は参画してくれない。当社では、これまでの「社員が企業に従属するかたちでの経営」から、「企業が社員のために働く経営」へと転換するため、パーパスドリブン経営に大きくかじを切った。

経営で一番大事なことは正直であることだ。"トラスト（信頼）"がなければ何も進まない。失敗を恐れずに挑戦できる環境が必要である。

社員には「自分のパーパスを削り出せ」と言っている。そのうえで、組織は社員一人ひとりのパーパスにどこまで迫れるのかが課題となる。社員のパーパスは組織のパーパスとは重なり合いながらも完全に一致するものではないと考えている。

グローバル人事制度への転換

人事制度は根幹であると考え、当社はジョブ型に転換した。社長に就任した際、マジョリティーであった国内の人事制度を、グローバルの富士通の人事制度に合わせよう改革した。この大きな改革をわずか

1年で実行できたのも、以前から、現場で常に問題意識を持って議論してきたからであり、この現場力が当社の強みである。経営者にとって大切なことは、「実行する」というリーダーシップだ。

組織における意識改革

何事もアジャイルな時代といわれるが、それにはラフなコンセンサスを形成しコミュニケーションを図ることが必要だ。経営陣が自分の考えを社員に伝えようと思っても、上の階層の決定の伝達という形だけでは、伝わりきらない。

「マインドを変える必要がある」ということがよく言われるが、それでは解決しない。特に、歴史ある企業は、制度を変えることで、行動やふるまい方が変わり、そこから意識の変化や問題意識が生まれてくる。だからこそ、制度や仕組みを変え、その考え方について、知識を詰め込ませるように制度を伝達することに替えて、タウンホール形式などで直接コミュニケーションをとることが必要だ。新しい制度の考え方を説明し、社員の声をきちんと聴いて、受け止めたものは必ずかなえるようにする。社員には、リテラシーではなく、それぞれの"コンピテンシー"に基づく理解をしてもらうことが必要だ。

Mentor Profile

時田 隆仁氏

(一社)日本経済団体連合会
審議員会副議長
富士通(株) 代表取締役社長
CEO、CDXO

1988年 4月 当社入社
2014年 6月 金融システム事業本部長
2015年 4月 執行役員
2019年 1月 執行役員常務
グローバルデリバリー
グループ長
2019年 3月 執行役員副社長
2019年 6月 代表取締役社長
(現在に至る)
2019年10月 CDXO (Chief Digital
Transformation Officer)
(現在に至る)
2021年 4月 CEO (現在に至る)

FUJITSU



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

女性にとっての新しい リーダーシップのあり方

【平野副会長と秋山咲恵氏が対談】



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第22回リーダーシップ・メンター・プログラム

2021年6月9日 東京・大手町 経団連会館

目の前の現実 向き合う力が必要 (秋山氏)

変化の流れが激しい時代に重要なのは、内向きになったり、過去の成功体験に引きずられて思考停止したりせずに、目の前の現実として起きている小さな変化に真摯に向き合い続けることだ。そうすれば、大きな時代の流れから外れることはない。異質なものを受け入れることを楽しむマインドを持つためにもダイバーシティは重要。

“マジョリティ”として 変える覚悟 (秋山氏)

これまで私たち女性は、組織の中でマイノリティだった。マイノリティだから、気軽に言えたことや振舞いがあったが、これから本気で組織や今見えている景色を変えていこうと思ったら、自らが“マジョリティ”となって社会を変えていくという覚悟が必要だ。リーダーシップには色々な考え方やスタイルがあるべきだが、「品格」があるリーダーシップを期待したい。

“Exploration”と“Exploitation” の両方が大事 (平野副会長)

危機になってこそ真価が問われる。成長のポテンシャルをいかに早く見つけブラグイン出来るかが重要だ。不確実性の高い時代に、リーダーは、足元の状況対処だけに囚われず、次の活路を切り拓くための投資の視点も持ち併せるべき。これは“Exploration (知の探索)”と“Exploitation (知の深化)”の両方が大事という“両利きの経営”に相通じるものといえる。

ダイバーシティは “level playing field”であるべき (平野副会長)

成長やイノベーションを生み出す源泉は「多様性」であり、それを駆動する原動力がパーパスだ。アフーマティブアクションは、活躍の機会を意識的に創るという意味で捉えるべきであり、異質なものを率直に受け入れる“level playing field”が提供されるべきだ。

Mentor Profile

平野 信行氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長
(株)三菱UFJ銀行特別顧問

秋山 咲恵氏

サキコーポレーションファウンダー

 **MUFG**
三菱UFJ銀行

saki





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

多様な価値観を
包摂する、及第点での
合意を目指す風土づくり



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第21回リーダーシップ・メンター・プログラム

2021年2月26日 東京・大手町 経団連会館

コロナ禍で感じたこと

近年、科学技術の発展による効率や利便性の向上だけでは、豊かさを感じられなくなってきた。人がいきいきと過ごすことのできる「持続的 well-being」の達成を目指すことが重要になってくる。

コロナ禍のもとで本格化した新しい働き方により、私たちは時間・場所・距離から解放された一方で、フェイクニュースやリアルつながりの減少等により、不安感や疎外感、孤独感も増した。また、今後起こり得る危機に備え、社会経済構造を強靱化する必要がある。Inclusive と No one left behind の考え方で、多様な価値観を受容しつつ、「同意」ではなく「合意」、「満点」ではなく「及第点」を目指す柔軟な考え方で開発を進めたり、データ活用を推進したりすることが必要である。そのためには、単に技術を使いこなすのではなく、正しい情報を選び取ることのできるような情報リテラシーの向上、バーチャルでの自発的な個人間のつながりの強化、日本人に強い現状維持バイアスからの脱出や感性の向上、社会との対話が求められる。

会社生活の失敗から学んだこと

何事も失敗から学んだ。1990年代以降のマルチメディア開発時には、通信速度の向上という「手段」を目的化した、事業者目線での開発にこだわったことが原因で多くの失敗をした。今後は、これまでの「技術優位」や「競争優位」という発想から、そもそも競争の土俵の定義からリードする「価値優位」という発想に転換し、土俵そのものを勝負することが求められる。例えば、5Gも、どのような社会課題が解決できるのかといった社会・経営・政策等の最上位の目的の観点から議論したうえで、どう社会実装するかを考えるべきだ。

経営層が大切にすべきこと

異なる専門分野・言葉・時間軸・文化の人がいるなかで「長」としての役割を果たすためには、決断・説明・結果に責任を持つ必要がある。知識面では信頼できる「知恵袋」を探し、判断面では価値観が違うリトマス試験紙をあえて近くに置くとよい。心がけとしては、決断から逃げないこと、人を動かすのではなく「人が動くように働きかける」こと、日々の仕事でも違う価値観を享受することなどが必要だ。また、組織力向上のためには、挑戦する風土の醸成や共感をお大切にし、多様性の維持・拡大、他組織との連携促進や自律精神の涵養も求められる。

Mentor Profile

篠原 弘道氏

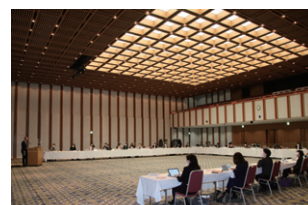
(一社)日本経済団体連合会
副会長

日本電信電話(株)
取締役会長

1978年早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了後、1978年日本電信電話公社入社。2007年6月情報流通基盤総合研究所長、2009年6月取締役 研究企画部門長、2014年6月代表取締役副社長 研究企画部門長を経て2018年6月より現職。

主として研究開発に従事。光アクセスシステムや、折り曲げ可能な光ファイバの開発など、世界に先駆けたFTTH (Fiber To The Home) の戦略企画・推進を指揮。

経団連では、2019年より副会長を務める。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

ビューティー
イノベーションで
よりよい世界を



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第20回リーダーシップ・メンター・プログラム

2020年12月9日 東京・大手町 経団連会館

ダイバーシティが成長を牽引 ～ POWER OF PEOPLE

資生堂が「世界で勝てる日本発のグローバルビューティカンパニー」を目指すためには何が必要か——。その根底にあるものはダイバーシティ&インクルージョンである。多様な背景を持つ人が集まるほど新しい価値が生まれ、会社や社員の能力も向上する。

これまで、経営上の課題を見いだすために、まずは現場に着目し、延べ8万人の社員と対話してきた。また、真のグローバル経営を目指すため、2016年にはマトリックス型組織を導入。現地の責任者により大きな権限を与えガラスの天井を取り払った結果、社員のモチベーションが高まるとともに、マグネットのように、よい人材がいるところに優秀な人材が一層集まるようになった。加えて、比較的女性が少なかった部門長の層に着目し、サクセッションプランの改革に力を入れた。

21年1月からは、特定のポジションに合う人を性別、年齢、国籍に関係なく配置できるよう、エグゼクティブオフィサー制やジョブ型雇用制度の導入等により、究極の適材適所を実現する。同時に社外でも、女性の役員比率向上を目指して活動する「30% Club Japan」の活動に力を入れ、大企業から中小企業、そして社会全体に波及させていきたい。

私のリーダーシップ・ プリンシプル

会社を変革するには、人の心を動かすことが重要だ。そのためには、まずグローバル展開のなかでも日本のすばらしい文化・価値観を失わず、いかに西洋のよい部分と組み合わせていくかが大切になる。実際に、資生堂に古くから受け継がれる、細部まで品質にこだわる姿勢や、人を大切にする風土に共感して入社する欧米人も多い。加えて、リーダーがマイクロマネジメントをしていては好ましくない一方で、現場に経営課題が隠れている事もまた事実であり、自ら現場にアプローチする「ハンズオン」も重要だ。また、「北風<太陽」であるべきで、特に社員が閉塞感や恐怖感を持っている時に叱咤激励するべきではない。その代わり「(社員への)投資へのコミット」を行うべきである。

最後に、多様な社員が参画する際には、共通の価値観を持つことが極めて重要となる。資生堂のミッションは、化粧品を通じてエネルギーや自信を与えたり、幸せを感じたりしてもらうことだ。これに共感する社員が世界中で、柔軟な組織制度のもとアイデアを出し合えば、よいものが生まれるはずである。

Mentor Profile

魚谷 雅彦氏

(一社)日本経済団体連合会
ダイバーシティ推進委員長
(株) 資生堂
代表取締役社長 兼 CEO

140年を超える資生堂の歴史の中で、役員を経ない外部出身者として初めて社長に就任。

「世界で勝てる日本発のグローバルビューティカンパニー」の実現に向け、様々な改革に取り組む。とりわけ、ダイバーシティが成長を牽引するという信念のもと、「人」に焦点をあてた改革を推進。コロナ禍の厳しい環境をさらなる改革の機会と捉え、女性活躍や多様で柔軟な働き方への取り組みを加速させている。

SHISEIDO





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

自然なかたちで
「ダイバーシティ&
インクルージョン」を進める



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第19回リーダーシップ・メンター・プログラム

2020年9月30日 東京・大手町 経団連会館

アステラス製薬のダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

組織について振り返ると、高度経済成長期までは「同質性」が強さを発揮し、段階的な進化(Evolution)を遂げれば十分であった。しかし、この方法で生み出せる価値には限界があり、どこかで「Transform」しなくてはならない。そこで、多様な「知」が刺激し合い、イノベーションを生み出すことが必要となる。これからは多様な人材を受け入れる企業の懐の広さが重要になる。

アステラス製薬は、グローバルに魅力的な会社を目指すなかで、当たり前にも多様性を受け入れなければ成長できないことを学び、自然なかたちでダイバーシティを進めてきた。その過程では、例えば、日本にだけ残っていた役職呼称を「さん付け」に変えた運動や、多様性先進国の米国にも残るジェンダーギャップの解消に向けて社内外の女性を1600人ほど集めた「Women in Action」の開催などを行ってきた。

リーダーを担う皆さんへのメッセージ

国境を越えた多様な社員に指示を出す皆さんには、まず「言葉のマジック(言葉の持つ響き・危うさ)」を考えてもらいたい。例えば、

“世論”や“若者”という言葉には厳密な定義はない。よく吟味せずこうした言葉を使えば、世界では100とおりの意味にとらえられるだろう。言葉を選ぶ繊細さを持つほか、他の言語での伝わり方まで考えるなど、言葉に常に気を配ることが大切だ。また、「マイノリティの価値」を経験することも有益である。私は米国に行き初めて、自分は何者で、何ができて何がわからないのか、説明する苦労をした。自分が日本人であることを自覚し受け入れ、堂々と自分を表現することの大切さを痛感した。皆さんには社内でもマイノリティになる機会があればぜひ利用し、楽しんでほしい。

次に、「LEADERSHIPとFOLLOWERSHIP」も大切にしてほしい。ある時は自分に合ったスタイルでリーダーシップを発揮しつつ、別の仕事では最高のフォロワーとなつて、リーダーの仕事をはよりよいものにすることが望ましい。このバランスを持った人間が多いほど組織は強く、スピード感を持つ。また、「余分な力を抜く」ことも重要である。キャリアを考える際には、あまり明確なゴールを決めつけると、そこから外れた際の立て直しに労力が要る。キャリア像はぼんやりと持ち、柔軟に取り組むぐらいでよいのではないかな。

最後に、仕事も人生も、一人では達成できない。相手を理解しつつ、相手にとって価値になるものを与えることを日々考えることが大切だ。

Mentor Profile

畑中 好彦氏

(一社)日本経済団体連合会
審議員会副議長
アステラス製薬(株)
代表取締役会長

1980年一橋大学経済学部卒業後、藤沢薬品工業入社。山之内製薬と合併時には藤沢薬品工業の実務担当責任者として交渉に携わる。Astellas Pharma US, Inc. President & CEO、上席執行役員経営戦略・財務担当を経て、2011年6月代表取締役社長CEO、2018年4月より現職。経団連では、2018年5月より審議員会副議長。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

これからの「ダイバーシティ & インクルージョン」を考える



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第18回リーダーシップ・メンター・プログラム

2020年2月20日 東京・大手町 経団連会館

日本の女性活躍推進に関する問題意識

日本では男女雇用機会均等法の施行から30年以上が経過し、各社とも女性活躍推進の取り組みを行ってはいるものの、世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数のランキングは低位にとどまっている。このような現状に対し5つの問題意識を持っている。

まず1つ目に、そもそも経営者は「女性活躍推進」を本気で経営上の重点課題と考えているのか。女性の消費性向が男性に比べはるかに高いことに鑑みると、女性消費を組み込んだ経営戦略は不可欠であり、それを実行するための組織や機能をつくるためには女性リーダーが必要である。これは、組織内だけの取り組みでなく、大きな枠組みで考えるべき問題である。

2つ目に、「ダイバーシティは異質の融合」と言いつつ「インクルージョンで同質化」させていないか。男性経営陣のロジックを女性の感性で埋めるのではなく、むしろ女性に任せ、女性の個性や特性を引き出し、経営に取り込む必要がある。

3つ目に、「ロールモデルがない」ことが経営陣や女性社員の言い訳になっていないか。若手社員が憧れるような「おしゃれでカッコいい」女性役員のロールモデルを経営

者がつくり出す必要がある。あわせて、ロールモデルとなる女性役員が、次世代を担う後継者を育成することも重要だ。

4つ目に、「ダイバーシティ & インクルージョン」が高いマネジメント能力で展開されているか。本来の「ダイバーシティ & インクルージョン」は、異なる属性であっても協働関係がなければ成果はあがらない。女性に一律に同じことを求めるのではなく、それぞれの活躍に応じたマネジメントが必要である。

5つ目に、経営陣は「ダイバーシティ & インクルージョン」が業績向上につながると考えていないのではないか。女性活躍がさらに進展すれば、確実にイノベーションが起きるということを、経営陣がもっと考えるべきであろう。

女性役員への期待と自分の信念

女性役員の皆さんは、男性と比較するのではなく、男性との違いを重視し能力を発揮してほしい。熱意ややる気において男女差はない。「男の癖、女の癖」の俗説に惑わされず、女性ならではの「ファッション・ミッション・パッション」を組み合わせた「独自のスタイル」を貫いてほしい。

「信念・気概・矜持」が自らを成長させる。経営とは、自分の人格をかけた戦いであり、自らのスタイルの集積の上に成り立つものではないか。

Mentor Profile

泉谷 直木氏

(一社)日本経済団体連合会

審議員会副議長

アサヒグループホールディングス(株)

取締役会長兼取締役会議長

1972年4月、アサヒビール株式会社に入社。経営戦略部長、東京支社長等を経て2010年3月に同社社長に就任。2011年7月アサヒグループホールディングス株式会社の初代代表取締役社長。2016年3月同社代表取締役会長に就任、2019年3月より取締役会長兼取締役会議長。コーポレートガバナンスの強化及びアサヒグループの企業価値向上を推進している。





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、男性の意識変革が必要である。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、女性が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月全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。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

女性活躍が
Innovative & Sustainableな
日本の未来を創る



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第16回リーダーシップ・メンター・プログラム

2019年9月18日 東京・大手町 経団連会館

危機と変化への対応

大和証券は、創業以来、困難を乗り越える度に社員が結束力を高め、環境変化に機敏に対応することで DNA を守り続けてきた。特に、バブル崩壊、金融ビッグバン、アジア通貨危機に続く 90 年代後半の国内金融危機時においては、証券界としてビジネスモデルの抜本的改革が求められる中、①日本の上場企業初の純粋持株会社である大和証券グループ本社の発足、②大和証券のリテール・ホールセールへの分社化、③ホールセールの住友銀行との合併事業化、という 3 つの構造改革を実行し、最大の危機を乗り越えた。いち早く持株会社化したことにより、グループとしての一体性を維持しながら各事業分野がその個性を発揮し競争力・成長力を高める体制が構築されたことは、当社グループの大きなアドバンテージになっている。

人材育成と女性活躍推進

大和証券グループの競争力の源泉は「人材」である。社員の生産性・活躍度・働きがい最大化を、若手からベテランまで男女を問わず、すべての社員が自身の能力を発揮してモチベーション高く働き続けられる環境の整備に努めている。

特に女性活躍推進については強力に取り組んでおり、早期から多様な制度を整備してきたことに加え、最近ではキャリア形成も含めた包括的な支援を行う「Daiwa ELLE Plan」を導入している。また、役員に占める女性割合の向上を目指す世界的なキャンペーンであり、5 月に日本で本格的に活動を開始した「30% Club」のメンバーにトップ 2 名が参画し、資本市場の担い手としてダイバーシティ経営を日本の企業社会に根付かせることを目指している。

女性役員の皆さんへ

—Take a Chance, Go Bold. 思い切ってこう!—

ダイバーシティはこれからの企業の競争力である。女性活躍が、Innovative & Sustainable な日本の未来を創る。昨今では、ESG投資が 30 兆ドルを超えと言われるが、女性活躍で世界の ESG投資を惹きつける日本企業になっていただきたい。

企業における女性活躍は黎明期であり、女性には大きなチャンスが到来したといえる。このチャンスを活かし、臆することなく挑戦して欲しい。また、会社・業界を超えた女性同士のネットワークの構築や後進の育成が極めて重要であり、皆さんには、女性社員のロールモデルとして様々なアクションを起こして欲しい。

Mentor Profile

日比野 隆司氏

(一社)日本経済団体連合会

審議会副議長

(株)大和証券グループ本社 取締役会長
兼 大和証券(株)代表取締役会長

1955年岐阜県生まれ。東京大学法学部を卒業後、1979年、大和証券に入社。債券部にて債券ディーラーを務めた後、ロンドン・シティにおいて5年間の海外駐在勤務。経営企画部長、エクイティ担当執行役員等、多様な職務を歴任し、2004年に大和証券グループ本社取締役に就任。2011年より、同社取締役兼代表執行役社長 (CEO) を務め、2017年4月より、同社取締役会長。2017年7月より、日本証券業協会副会長。経団連では、2018年5月より金融・資本市場委員長、2019年5月より審議会副議長を務める。

大和証券グループ本社
Daiwa Securities Group Inc.





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

多様性が求められる 組織のリーダーへの期待



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第15回リーダーシップ・メンター・プログラム

2019年6月13日 東京・大手町 経団連会館

過去の経験とそこから得たもの

1987年に国鉄が民営化され、今年で33年目を迎える。国鉄時代、経営に主体性がなく、職員の意識も内向きで、ストライキが頻繁に行われるなど不毛な労使対立が続いた。モータリゼーションの激変に対応できず破綻に陥った当時の経験から、環境の変化に的確に対応することの重要性を学んだ。民営化後は、「お客さま第一」とする意識改革と自主自立経営を目指した。また、過去の震災や事故の経験から、我々の事業の社会的役割や地域の鉄道に対する期待や「安全」の大切さを再認識することができた。特に「安全」には「絶対」はなく、最後に頼りになるのは人間の力であり、それを社内に浸透させる重要性を感じている。

仕事をするうえで大切に していることとリーダーへの期待

仕事をするうえで大切にしていることが3つある。1つ目は、「鉄道の成長と進化」である。近年、技術革新に伴い鉄道の設備システムやメンテナンス手法が進化している。新しいシステムには必ず未知のリス

クが存在するため、社員には「凡事徹底」と「新事挑戦」を示し、安全に対する意識改革を徹底して行い、「究極の安全」を追求している。2つ目は、「パブリックへの貢献、地域創生」である。交流人口拡大のための鉄道の輸送サービスの向上や、観光を通じた地方の活性化事業に取り組むなど、鉄道の社会的価値と経済的価値の両立を目指している。3つ目は、「新しいことへの挑戦、リスクへのチャレンジ」である。当社では、乗務員勤務制度の見直しなどの働き方改革を推進し多様性を確保するとともに、海外プロジェクトへの参画やオープン・イノベーションの推進など社員の挑戦の場を拡大する仕組みづくりにも積極的に取り組んでいる。社員の可能性を引き出すフィールドを作ることも、経営の大切な役割だと思う。

これからの社会に求められるのは、多様性と、多様性が生み出すイノベーションである。当社において女性の活躍が男性の働き方を変え、エキナカビジネスなどのイノベーションが起こったように、女性の活躍は日本経済を発展させる源になる。女性活躍のトップランナーとして働いてきた皆さんには、今後、男性社会に同化するのではなく、どんな状況にある人でもその人の持つ強みを発揮できるような組織を作っていっていただきたい。

Mentor Profile

富田 哲郎氏

(一社)日本経済団体連合会 副会長
東日本旅客鉄道(株)取締役会長

1974年 東京大学法学部卒業後、同年日本国有鉄道入社。1987年 東日本旅客鉄道入社。2000年 取締役総合企画本部経営管理部長、2003年 常務取締役総合企画本部副本部長、2008年 代表取締役副社長、2012年 代表取締役社長、2018年 取締役会長(現任)。経団連では2018年より副会長、労働法規委員長、南アジア地域委員長を務める。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

「知らざるを知る」～
次代を担うリーダーへ～



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第14回リーダーシップ・メンター・プログラム

2019年3月25日 東京・大手町 経団連会館

住友の事業精神「自利利他公私一如」

住友化学は、創業以来、住友の事業精神である「自利利他公私一如」（自身を利用するとともに、国家・社会を利用するものでなければならない）という公益との調和を強く求める考えを大切にしてきた。これは、今でいうCSR（企業の社会的責任）やCSV（企業の共通価値の創造）、さらには、SDGs（持続可能な開発目標）やSociety 5.0の考えにも通じるものである。新中期経営計画“Change & Innovation 3.0”においても、「For a Sustainable Future」をスローガンに掲げ、Society 5.0を見据えたイノベーションの加速とデジタル革新による生産性の飛躍的向上を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献していくことを目指している。

自らのキャリアで学んだこと

1974年に住友化学に入社し、業績管理・評価、予算策定を担当した。社内のさまざまな情報をいち早く入手できる部署だったが、当時の上司には、決しておごることなく謙虚な姿勢で対応することを教えられた。1980年代には、国際規模の総合化学会社への変革を検討する実務のリーダーの役割を与えられた。グローバル企業になるには、各事業の「多様性の尊重」と、激しい競争を勝ち抜くための「スピーディーな意思決定」が課題

だった。そこで、「小さな本社」への組織改編を行い、権限と同時に責任をも事業部門に委譲する提案を行った。この提案が日の目を見るのは数年後になったが、正しいと思うことは積極的にビジョンを提案する姿勢が大切だということだけでなく、それを許してくれた当時の上司から、指揮官としての立ち振る舞いを学んだ貴重な経験だった。海外赴任を経た後、2000年代には、他社との統合準備に向けた実働部隊の責任者として、全社の組織・制度・機能について様々な角度から検討した。他社との議論を通じて自社を俯瞰的に捉えることができ、また他社と比較した当社の強みや弱み、特性を客観的に分析できたことは大きな収穫となった。

次代を担うリーダーへ

近年、多国間主義の衰退や、技術革新の波の到来、地球規模のサステナビリティ推進の動きなど、ビジネスを取り巻く環境が複雑化しているが、こうした時こそリスクをオポチュニティに変えていくことが大切である。次代を担うリーダーである皆さんには、「知らざるを知る」という姿勢を大切にしていたきたい。変化の激しい時代において、知らないことを謙虚に理解し、互いの立場を尊重することが重要である。また、リーダーとして組織を率いていくためには、明確なビジョンの提案と、人間的魅力を備えることが求められる。

Mentor Profile

十倉 雅和氏

(一社)日本経済団体連合会 副会長
住友化学(株) 代表取締役会長

1950年生まれ。74年東京大学経済学部卒業後、住友化学工業（現・住友化学）入社。執行役員、代表取締役常務執行役員、同専務執行役員などを経て、2011年4月より代表取締役社長、2019年4月より代表取締役会長（現任）。経団連では、副会長、および農業活性化委員長。

 住友化学




Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

変化を創造する
プレイヤーには
ダイバーシティが不可欠



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第13回リーダーシップ・メンター・プログラム

2019年1月15日 東京・大手町 経団連会館

経団連が目指す

「Society 5.0 for SDGs」と

日立製作所の「社会イノベーション事業」

経団連は「課題解決」と「未来創造」の視点を兼ね備えた新たな成長モデルである「Society 5.0」を推進しており、これは国連が 2015 年に定めた「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成にも大いに貢献するものである。これからの企業は、「Society 5.0」の実現に向け、業界の利益を追求するだけでなく、社会にとっても有益となる経済活動が求められる。日立製作所では現在、「社会イノベーション事業」に取り組んでいる。これは私が現在の経団連活動のコンセプトである「Society 5.0」を考えるに至った背景である。社会の抱える課題が複雑化し、お客さまのニーズが多様化している現代において、企業が解決すべき課題も増えてきている。「いいものを作れば売れる」というかつての製造業の考え方だけではビジネスは成り立たなくなり、企業は、人々の期待を超える付加価値や、本当の意味でお客さまに求められる商品の提供といった、“変化を創造するプレイヤー” になっていかなければならない。このような現代社会においては、多様な人材と対話し、あらゆる意見を取り入れる能力が求めら

れる。ダイバーシティの確保は大前提となる課題であり、切実感を持って取り組んでいるかがポイントとなる。

リーダーに求められること

これからのリーダーには、世の中の動きや変化に柔軟に対応し、新しいビジネスの機会を捉えていくスキルが求められる。課題解決型のビジネスにおいては、人とのコミュニケーション力や相手の考え・物事の価値を把握する能力が求められる。そのために女性リーダーの皆さんも、①ビジョンを明確に持ち方向性を示す、②常にポジティブに考える、③難しい判断を要する場合における決断力を身につける、④さまざまな人と関わり幅広い視野と柔軟な発想を持つ、⑤常に変化を生み出し、自らが変革を体現する、⑥リーダーとしてのメッセージを発信する一を実行してもらいたい。私自身、海外での勤務経験を通じ多様な人材と関わり、オープンな議論の重要性を感じてきた。皆さん自身が男性リーダーへの刺激となるように、何事にも積極的に手を挙げて取り組むと同時にそれを内外へと発信してほしい。

皆さんは役員として大きな責任を持っている。女性リーダーとして、ダイバーシティに対する取り組みをもう一段階引き上げていく役割を担ってほしい。

Mentor Profile

中西 宏明氏

一般社団法人 日本経済団体連合会 会長

(株) 日立製作所 会長

1970 年東京大学工学部卒業後、(株) 日立製作所に入社。米国 Stanford 大学院修了。1998 年日立ヨーロッパ社長、2003 年執行役常務／国際事業部門長兼欧州総代表、2005 年執行役専務／北米総代表兼日立グローバルストレージテクノロジーズ社取締役会長兼 CEO、2010 年代表執行役執行役社長、2014 年取締役代表執行役執行役会長兼 CEO、2018 年取締役会長執行役に就任(現職)。経団連では、2018 年より会長を務める。

HITACHI
Inspire the Next





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

ロールモデルとなる
多様なリーダーの存在が
女性活躍の鍵



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第12回リーダーシップ・メンター・プログラム

2018年11月21日 東京・大手町 経団連会館

保険というビジネスモデルを通じた 社会との共通価値の創造

2018年は西日本豪雨や台風など、大規模自然災害に見舞われた年だった。保険金の迅速なお支払いと並行して、事故受付や状況確認など、お客様にさらなる安心をお届けするための業務プロセス改善とイノベーションを進めている。MS&ADグループでは、2030年に目指す社会像を「レジリエントでサステナブルな社会」と位置づけ、企業活動を通じて社会との共通価値を創造し続けることによって持続的に成長するCSV (Creating Shared Value) を推進している。また、SDGsを道しるべとして捉え、グループ事業の方向性を定めていくこととしている。その中で多様な社員がいきいきと活躍できる環境を構築すべくダイバーシティ&インクルージョンを進めており、将来を見据える中で「このグループでリーダーになりたい」という思いを持つ社員が増えることが、女性活躍にもつながる。

リーダーに求められるもの／ 女性活躍に向けた環境の構築

リーダーに求められるものは、①自らの

価値観とブレない軸、②洞察力と本質を見る力、③対立概念の中から最適な解を判断・選択しマネージする力、④スピード感と一歩早い決断、⑤コミュニケーション力(特に聴く力)、⑥未来を見据え仕事の先にあるビジョンを示す姿勢、⑦人間的魅力、の7点だと思う。また、今後女性活躍を推進する上で必要なことは、①ロールモデルとなる多様なリーダー像を作っていく、②組織の中で女性を少数派にしない、③男性の意識改革を推進する、④女性自らの意識を変え固定観念を取り除く、⑤柔軟な労働環境を提供し透明性を確保する(“暗黙知”を“形式知”に)、の5点が挙げられる。

女性活躍に向け試行錯誤する中で、判断する機会を与えることの重要性を学んできた。若手社員も含め、判断する経験を通じてリーダーとしての素質が育っていくと考えている。失敗も糧になる。こうしてロールモデルとなる多様なリーダーが育ち広がるのが女性活躍につながる。役員である皆さんには、是非その先導役となっていただきたい。

ワーク・ライフ・バランスという言葉が浸透しつつあるが、バランスをとるだけでなく、男女を問わず個々人が多様な生き方を楽しめるようワーク・ライフを積極的にデザインしていくことが、女性活躍を推進する大きな鍵になると考えている。

Mentor Profile

柄澤 康喜氏

一般社団法人日本経済団体連合会
女性の活躍推進委員長
三井住友海上火災保険(株)
取締役会長 会長執行役員

1950年生まれ。

1975年 京都大学経済学部卒業後、住友海上火災保険株式会社(現 三井住友海上火災保険株式会社)に入社。広報部長、社長室長、財務企画部長などを経て、2004年 執行役員 経営企画部長、2006年 取締役 常務執行役員、2010年 取締役社長 社長執行役員、2016年より現職。

2014年 MS&ADインシュアランスグループホールディングス 株式会社代表取締役社長 社長執行役員、2017年 代表取締役社長 社長執行役員 グループCEO(現職)。

MS&AD

三井住友海上





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

リーダーシップと 企業文化の変革

Keidanren



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第11回リーダーシップ・メンター・プログラム

2018年8月31日 東京・大手町 経団連会館

日本マクドナルドの成長戦略

日本マクドナルドは、1971年に銀座に1号店をオープンして以来急速な成長を遂げた。2010年には約3,300店舗を構え、5,420億円を売り上げるまでとなった。しかし、その後お客様の価値観や消費行動の変化への対応の遅れや、食品問題等で業績は悪化し、二年連続の大幅な赤字に陥った。

そのような中、CEOに就任した私は、“お客様の信頼”と“従業員の士気”を回復し業績改善を実現すべく、4つの柱の「事業再生計画」を策定した。第1に、お客様にフォーカスしたアクションである。食の安全と品質、魅力的なメニュー、バリュー(価値の提供)、QSC(Quality, Service, Cleanliness)、お客様とのつながりに着目し、新商品の開発やお客様との新しいコミュニケーションツールの導入など、お客様の信頼回復とイメージの向上に努めた。第2に、店舗への投資の加速である。投資額を大幅に拡充し、現在まで全国の店舗の約9割をモダン化し、快適な空間の提供に努めた。第3に、地域に密着したビジネスモデルである。権限を3つの地区本部に委譲し、本社の位置づけをナショナルレストランサポートオフィスとしてフランチャイジーや店舗のサポートに徹する

体制に再編した。第4に、コストと資源効率の改善である。あらゆるコストの見直しを図った。これらの取組みにより、2016年に業績は大幅に改善し、日本は他国のマクドナルドに比べても最短の業績改善を果たすことができた。

チームワークと企業文化の変革

どん底だった時代からこれほどまでに回復できた一番の理由は、チームワークと企業文化の変革である。7カ国の異なる国籍・バックグラウンドを持つ経営陣でチームワークを強化し、戦略を策定した。また、従業員のワークスタイルを変革するためオフィス改装及び在宅勤務システムの導入やフレックスタイムのさらなる推進等、従来の企業文化を刷新していった。加えて、年に2回、店長・フランチャイズオーナー・サプライヤーなど約4,000人が一堂に会する会議を設け、事業計画の共有や士気の向上に努めている。

日本マクドナルドは、企業文化の変革なしには業績回復を成し遂げられなかった。我々は、大変なときこそ目指すべき方向に向け団結することができる。今では全国で14万人ものクルーがマクドナルドの企業文化の価値を共有している。今後もチームワークを武器に成長を続けていく。

Mentor Profile

サラ・L・カサノバ氏

日本マクドナルド(株)
代表取締役社長兼 CEO

1991年にカナダでマクドナルドに入社し、これまでの27年間の勤務うち22年はカナダ国外で働いた。マーケティングマネージャーとしてロシアに赴任した後、トルコ、ウクライナ、カナダ、マレーシア、シンガポール、日本で勤務。日本では最初、2004年~2009年チーフ・マーケティング・オフィサーとして着任。その後マネージングディレクターとして2009年マレーシアに、2013年に日本マクドナルドの社長兼CEOに就任した。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

女性活躍の フロンランナーへの期待



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第10回リーダーシップ・メンター・プログラム

2018年5月30日 東京・大手町 経団連会館

女性活躍に対する考え・思い、 その実現に向けた具体的な取組み

1980年代のウォートン・スクール（ペンシルバニア大学）の留学経験が、ダイバーシティや女性活躍に対する私の考え方の原点にある。2000年代に入り、欧米の外資系企業等と比べ日本企業での女性活躍が遅れていると感じるなか、銀行も男性中心のモノカルチャーから脱却しなければ、持続的な成長は出来ないと強い思いを抱いた。

そうした考え・思いのもとで、私は、三井住友銀行の頭取に就任以降（2011年）、女性が長期的な視点でキャリア形成を展望し存分にその能力を発揮するには、ソフト面の充実が重要との認識に立ち、「トップのコミットメント」、「ライフイベントに左右されない環境づくり」、「キャリア形成支援」、「企業風土の変革」、「女性の意識改革」の5つの観点で具体的な取組みを進めている。なかでも、社内外に対しトップのコミットメントを一層明確化するとともに、女性活躍を中心とするダイバーシティ施策をさらに進化させるために、「ダイバーシティ推進委員会」を設置し（2014年）、外部有識者の忌憚ない意見を取り入れながら、横断的・多角的な施策を推進している。ワーキングマザー向けの研修や両立支援フォーラムの開催に加え、女性のキャリア形成支援では、若手から管理職層まで幅広い取組みを行っている。また、こうした取組みがしっかり組織に根付いていくよう、経営層も含め男性管理職を中心とした意識改革や、女性リーダーを育てるという強いコミットメント等を通じて女

性自身の意識改革にも働き掛けている。

今後、女性活躍を着実に実現していくためには、「トップがコミットし続けること」、「絶え間なく取組みを進化させていくこと」、「の3点が不可欠と考える。とりわけ、企業のトップが「女性活躍に本気で取り組む」という考えを粘り強く伝えていくことが、組織の変革を促し、企業において女性活躍が定着していく大きな鍵となる。

女性役員の皆さんに期待すること

わが国全体で見ると、女性活躍の進捗は道半ばであり、現在は、女性活躍が企業業績の向上や経済成長につながっていくかの分岐点にある。そうしたなかで、女性役員の皆さんには、①拡大が見込まれる女性市場における新たな商品・サービスの創出や、働きやすい職場環境の構築といった組織運営の変革において、女性起点の発想や視点を発揮すること、②これまでのキャリアで培った専門性・得意分野の視点に基づき経営に積極的に参画すること、③企業の経営環境が急激に変化するなかで臆することなく率直にそうした意見を述べることで、の3点を期待している。さらに、わが国の女性活躍のフロンランナーでもある皆さんには、「自分らしさを失わず、失敗を恐れず果敢に行動し、自らのリーダーシップを追求・発揮」するとともに、「わが国の女性がその能力を十分に発揮し生き活きと活躍できる社会の実現の先導役」となってもらいたい。

Mentor Profile

國部 毅氏

（一社）日本経済団体連合会 副会長
（株）三井住友フィナンシャルグループ 社長

1954年東京都出身。76年東京大学経済学部卒業、住友銀行入行。ペンシルベニア大学ウォートンスクール修了。2003年執行役員、06年常務執行役員、09年三井住友銀行取締役兼専務執行役員を経て、11年4月三井住友銀行頭取に就任。17年4月三井住友フィナンシャルグループ取締役社長グループCEOに就任（現職）。2013年度・16年度に全国銀行協会会長、15年日本経済団体連合会審議委員会副議長、16年より日本経済団体連合会副会長、金融・資本市場委員長。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

お客様第一主義とは何かを考える



副会長・日本生命保険会長
岡本 圀衛

経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第9回リーダーシップ・メンター・プログラム

2018年1月17日 東京・大手町 経団連会館

日本生命、生命保険業界について

創立は1889年。戦後、戦争未亡人を営業に多数採用したこともあり、現在も従業員の9割が女性である。女性は経済状況が悪くなっても必死に頑張るため、当社でも大成功を収める人は多い。女性に向いている会社である。

当社は、戦後、株式会社から相互会社になった。現在、相互会社の生命保険会社は少数派だが、それぞれの良さがあると思う。生命保険も、時代に応じて変化した。かつては死亡保障がメインだったが、核家族化の中で、自分のための保険として年金や医療保障が求められた。また、国の社会保障制度が厳しい状況の中、民間保険会社が担う役割は増大している。

創業から128年間、5万名の営業職員によるface-to-face、長期的視点、お客様第一主義を大切にしている。

これまでの経験・軌跡

自分の経験の中でのキーワードを7つ紹介する。

1. **それであなたの考えは？**—30代での米国留学時に指摘された言葉である。一人よがりでは駄目。広い目(情報の量)、深い目(情報の深さ)、長い目(将来目線)で、情報を収集し、自分の考えを持つ土台を作ることが重要と考える。
2. **覚悟を決めるときがある**—40～50代の頃は、身体的にも精神的にも大変な時

期だった。大きな経験をすることで自分の乗り越えられる容量が増え、覚悟を決めるようになった。

3. **社会の声は天の声**—社長就任後、保険金の支払い問題が社会で大きく取り上げられた。社会の声を世の常識と考え、システム・商品制度・営業スタイルを抜本的に変えた。年に1回は全契約者を訪問する「ご契約内容確認活動」を営業職員の基本活動にした結果、今では定着し、信頼回復につながっている。お客様第一主義は誰でも唱えるが、具体的に突き詰めていくことが必要である。

4. **それはあなたの仕事です**—女性の活躍推進において男性の育休取得が課題となった中で人事担当に言われた言葉で、物事を大きく変えるとき、トップが本気でやる気を見せ、号令をかける必要があるということ。自分が何かをやりたいとき、信念を持って上司を動かすことが重要である。

5. **中間層を大切に**—中間管理職は、会社の実情が最も集積する情報の宝庫であり、戦略の核になる所である。中間管理職には「君達は、中心管理職」と伝えている。

6. **平常心と好奇心**—社会が変動する中でも大変と思わず、どっしりと平常心を保ち、むしろ千載一遇のチャンスと考え、好奇心を持って、飛び込んでいくことが大切である。

7. **「檜になろう」が合言葉**—檜はまっすぐ伸びる。我々もこうなりたいもの。良き企業人である前に良き社会人たれ。企業で働く時間は、人生の重要な時期、その大半を使うのだから、実りのあるものにして欲しいと従業員に伝えている。

Mentor Profile

岡本 圀衛氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長

日本生命保険(相) 代表取締役会長

埼玉県生まれ。1969年東京大学法学部卒業後、同年日本生命保険相互会社に入社。

横浜北支社長、調査部長兼広報部長を経て、1995年取締役、1999年常務取締役、2002年専務取締役、2005年代表取締役社長に就任。2011年より代表取締役会長。

経団連では、2015年より人口問題委員会委員長、同年より副会長を務める。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

社会インフラ整備を担う 女性の活躍を トップダウンで推進



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第8回リーダーシップ・メンター・プログラム

2017年12月19日 東京・大手町 経団連会館

建設業について

建設業は、現代・未来の豊かさを守る社会基盤をつくり、維持し、更新していく役割を担っている。社会基盤の整備により、生活の利便性が向上し、災害時の備えとなる。

建設業の特色の一つは、請負が基本であること。形がない時に契約し、形にして引き渡す。建物は生活を送るためにあり、生活者の安全・安心やニーズを踏まえて作られねばならない。この逸品(当社では"逸品"を目指し「一品」をこう呼ぶ)を引き渡すまで建設会社が責任を持つ。

二つ目は、長年男性社会であり女性活躍が難しかったこと。かつては3K(キツイ、汚い、危険)と呼ばれたが、女性活躍の取り組みを進め、いまは新3K(希望、休暇、給料)をスローガンとしている。清水建設では、2008年から女性の総合職採用を本格始動し、昨年は新入社員の4分の1が女性になった。両立支援や男性の意識改革も進めている。

三つ目は、建設業は分類上は非製造業であるが、その本質はものづくり産業であること。清水建設創業当時の"出入り大工"の精神を大切に、一貫したアフターサービスといった顧客からの信頼を基盤としている。

経営者として取り組んできたこと

当社は、道徳と商売の合一を旨とする

澁澤栄一の言葉「論語と算盤」を経営の基本理念に据えてきた。そして、新しいコーポレートメッセージとして「子どもたちに誇れるしごとを。」を掲げている。今日良い仕事をして、将来しっかり評価されるようなものをつくっていかう、ということである。その中で、ものづくりの原点に回歸し、机上だけでなく現場に出る時間を増やす「ときづくり」運動を進めている。また、ものづくりを核とした未来への挑戦として、先端技術による未来都市や海洋資源の活用をはじめとする新事業にも取り組んでいる。

リーダーとして

建設業は「人財」産業であり、リーダーは従業員とその家族を守らなければならない。ひとりとして不要な「人財」はいない。従業員が働く意欲を持つことが一番大切で、その環境づくりが経営者の仕事である。従業員との対話も意識し、社長懇話会では、全支店を回って幅広い年代の従業員と対話している。その際の女性の声から子の看護休暇を拡充するなど従業員のニーズに沿った制度整備も必要である。

トップにはバックアップはいない。全ての責任があり、使命と覚悟が必要となる。一方で、リーダーひとりでは全ては出来ない。任せながらも、任せっぱなしにはしないということが重要である。

いまや、企業は社会と共生していく時代である。社会の一員として経済の活性化に寄与しながら、社会的貢献を行っていく必要がある。

Mentor Profile

宮本 洋一氏

(一社)日本経済団体連合会

審議委員会副議長

清水建設(株) 代表取締役会長

東京大学工学部建築学科卒業後、1971年清水建設(株)に入社。

2003年執行役員、2006年専務執行役員営業担当等を経て、2007年に社長就任。2016年より会長(現任)。日本建設業連合会副会長、土木本部長、中央建設業審議会委員等を務める。経団連では、2016年6月に審議委員会副議長に就任(現任)し、都市・住宅政策委員長、日本-イラン経済委員長を務める。

子どもたちに誇れるしごとを。

SHIMIZU CORPORATION
清水建設





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

失敗の積み重ねで 現場力を鍛える



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第7回リーダーシップ・メンター・プログラム

2017年10月27日 東京・大手町 経団連会館

世界のつながる力

はるか昔から、世界は、それぞれの国や地域に足りないものを求めて、つながろうとしてきた。21世紀においては、先進国は新興国の成長市場と安い労働力を、新興国は先進国の資金や技術力を求め、win-winの関係で互惠関係を築いたが、現在、新興国では経済が成熟し、経済成長が鈍化し始めたことで、お互いにつながるメリットが以前に比べ減りつつある。しかし、総合商社の仕事は、世界中のあらゆる人からのニーズに応えることであり、世界をつなぐ仕事はなくなることはない。先進国でも、成熟した新興国でも、衣食住の基礎的なニーズは満たされているが、健康・美容・介護など、高度なニーズが高まっている。資源・エネルギー・環境も含めて、世界共通の課題である。その解決策は新しいソリューションの創造やイノベーションである。

つなぐ技術の進歩

世界をつなぐ技術は飛躍的に進化し、いまやネットを開けば、否応なくつながる時代に。AIやロボットが、世界が抱える課題のソリューションとなる期待が高まっている。一方、技術進歩の中で、将来的には、人の仕事の大部分がAI・ロボットに取って代わられ、高度な技術を持つ人でも、仕事を失う可能性が出てくる。

このような社会変化の中で、人・企業に求められるのは「創造力」とであるといえる。

リーダーに必要な要素

企業で創造力を生み出すポイントは多様性である。リーダーには、周囲から多様性を引き出すために、自分とは異なる人も受け入れ、活用していく力が求められる。AIが進歩しても、事業活動における最終的な判断はこれからも人が担うことに変わりはない。

2009年に社長に就任してからは、リーマンショックや原油事故、東日本大地震、訴訟事件等、大きな決断の連続であった。これまで現場で培ってきた勘が役立った。経営判断では、“もやもや”したときは、ゴーサインは出さない。

こうした現場力は、多様性が求められる中でも、共通して求められる能力である。自分自身も、大阪での営業や海外赴任時中など、たくさんの失敗から、現場力を培ってきた。現場力を因数分解すると4つの能力に分けられる。1. 好機と危機を察知する洞察力、2. すぐ判断して動く瞬発力、3. リスクをとってでも挑戦する行動力、4. 人を動かすためのコミュニケーション力。現場力は経験を積み重ねることによって備わる。部下に対しても、あえて厳しい環境におき、修羅場・土壇場・正念場を経験させて育てることも必要である。そのためには、失敗してもドロップアウトすることのない組織であることが重要である。

Mentor Profile

飯島 彰己氏

(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

1974年横浜国立大学経営学部卒業、三井物産入社。大阪支店審査部、英国三井物産鉄鋼原料課(在ロンドン)等を経て、2000年製鋼原料部長、2005年金属・エネルギー総括部長、2006年執行役員金属資源本部長等を務め、2009年社長就任。2015年より会長。経団連では、2011年より日本ブラジル経済委員会委員長、2013年より国際協力委員会委員長、2015年6月より副会長を務める。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

例えボールを落としてでも
守備範囲を超えて
「横っ飛び」を心掛けよう！



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第6回リーダーシップ・メンター・プログラム

2017年4月21日 東京・大手町 経団連会館

5つのターニングポイント

我々は今、5つの大きな歴史的転換点（ターニングポイント）に立っている。1つ目は地政学リスクの高まりである。米国が内向きになり、EUドリームが揺らぎ、中国・ロシアの覇権主義が台頭するなど、世界のバランスが崩れつつある。2つ目は、格差の拡大、貧困の再生産への懸念である。3つ目はテクノロジーの進化によるBtoCからCtoBへの変化である。消費者一人ひとりのニーズにカスタマイズしたサービス・商品を提供できるかが企業の生き残りのポイントとなっていくであろう。4つ目は金融危機の可能性である。過去10年毎に金融危機が発生している。リーマンショックから9年が経ち、どこかにゆがみが堆積していないかという視点でマーケットの数字を見続ける必要がある。5つ目は「人生100年時代」の到来である。長寿化を前提としたビッグピクチャーを描く必要がある。こうした5つ視点で自分の置かれた環境を360度見渡すことが、これからの経営者に求められる。

みずほの目指す姿

金融危機を通じて、規制が強化されるとともに顧客重視の姿勢が求められるよ

うになった。みずほは、銀行だけでなく、信託・証券・資産運用・シンクタンクの総合金融コンサルティンググループを目指す「One MIZUHO戦略」を掲げ、お客様のニーズに寄り添い、潜在的な課題を見つけて明確にコンサルティングするフルサポート体制のビジネスモデルを目指している。

みずほを支える人材の活躍促進

野球の「横っ飛び」のように、例えボールを落としても守備範囲を超えてボールを拾おうとする姿勢を見せた行員に「One MIZUHO カルチャープライズ」という賞を贈っている。つまり、みずほは失敗からの学びを評価するコーポレートカルチャーを醸成している。

みずほを支える人材の活躍促進という観点では、次世代のリーダー育成を目的とした特別な育成プログラムも開始した他、今年4月には34歳の史上最年少の支店長も誕生している。また、私自ら「リーダーシップ10箇条」を作成し、リーダー育成にも力を入れている。強いリーダーには、知的好奇心や人の話を聞く力が求められる。

また、みずほでは、若手、シニア、女性、LGBT等も含めた多様な人材、多様な価値観を持つグループの全役職員に活躍してもらいたい。

Mentor Profile

佐藤 康博氏

(一社)日本経済団体連合会

審議委員会副議長

(株)みずほフィナンシャルグループ

取締役 執行役社長 グループCEO

1976年東京大学経済学部卒業後、同年入社。2009年みずほコーポレート銀行取締役頭取就任。2011年みずほフィナンシャルグループ取締役社長グループCEO就任後、2013年みずほ銀行取締役頭取を兼務。2014年みずほフィナンシャルグループ取締役執行役社長グループCEO就任（現任）。経団連では、2016年6月に審議委員会副議長就任（現任）。

みずほフィナンシャルグループ





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

信念を持って、
イノベーションを起こす



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第5回リーダーシップ・メンター・プログラム

2016年12月21日 東京・大手町 経団連会館

不動産業界にイノベーションを

かつて日本の不動産業界は、キャピタルゲインありきで成り立っていた。ところがバブル崩壊後、土地神話が崩壊し、不動産市場そのものが壊れてしまいかねないほどの状態となった。そのような時期に1998年、社長に就任し、危機的状況を打破すべく、グローバルスタンダードであるインカムゲインで不動産価値を評価し市場を動かす不動産証券化市場いわゆる「J-REIT 市場」の創設に尽力した。当初は、不動産の証券化に対する理解が進まず苦労したが、不動産のリーディングカンパニーである当社が業界を牽引し、不動産業界にイノベーションを起こしていくしかないと心に決めて取り組んだ。2016年に15周年を迎えたJ-REIT市場は、資産総額約15兆円の市場へと大きく成長した。

新しい時代の街づくりとして、2001年には旧防衛庁跡地を入札し、総延床面積56万㎡の複合型施設を備えた「東京ミッドタウン」を作った。新しい視点を取り入れたリアルな付加価値の創造を目指し、東京ミッドタウンの街づくりには女性の担当者をリーダーに据えて、商業テナントの選出から内装デザインに至るまで彼女たちのアイデアを積極的に取り入れた。今日、東京ミッドタウンは、“都会の上質

な日常”をテーマに年々価値を増すような“経年優化”の施設として皆様に支持されている。2017年に開業10年目を迎えるが、東京ディズニーランドに匹敵する年間3,000万人が来場している。

リーダーは信念を持って

こうした経験を通して女性役員の皆さんに伝えたいことは、リーダーが「信念を持つ」ことの重要性である。J-REITも東京ミッドタウンも、「日本のため、東京のため、日本の不動産業の再生のため」という大きな志を持って取り組んだ。大局観を持って時代を読み、新しい商品やサービス、分野を生み出していくイノベーションを起こす力が必要である。リーダーに男女の区別はないが、女性は男性に比べて、直観力や究極的な公平性、コミュニケーション能力などに優れており、皆さんが女性であることの優位性も活かして欲しい。

皆さんは時代のフロントランナーであり、若い女性たちのロールモデルでもある。オフの時間の豊かさが仕事に繋がるので、オン・オフをしっかりと切り替えて活躍してほしい。また、これからは女性ばかりに活躍を求める時代ではなく、男性も変わらなければならない。今後も、人生の先輩として環境整備に努めていく。

Mentor Profile

岩沙 弘道氏

(一社)日本経済団体連合会

審議会議員

三井不動産(株) 代表取締役会長

1965年慶應義塾大学法学部卒業、1967年慶應義塾大学大学院法学研究科修了後、同年三井不動産に入社。1998年代表取締役社長就任、2011年代表取締役会長就任(現任)。不動産証券化協会会長や東日本高速道路会長等を務める。経団連では、2008～2012年に副会長、2012～2014年に副議長を務め、2014年6月に審議会議員就任(現任)。





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

リーダーとして
熱い想いをもち、
未知の世界に飛び込め



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第4回リーダーシップ・メンター・プログラム

2016年12月1日 東京・大手町 経団連会館

食品産業がもたらす食の変化

明治維新後、わが国は諸外国から効率性、合理性、栄養、科学的証明など最新の学問、技術、文化を学んだ。以降、当社をはじめとする食品産業は、旧来からの調理における過剰な労働を軽減しつつ、合理的で幅の広い内外の食を利用し、食の楽しめと良い栄養を提供することで、人々の社会での活動に貢献してきた。

味の素の働き方改革

当社では、Genuine Global Specialty Companyの実現を目標として、性別・国籍・価値観等にかかわらず、多様な人材が活躍する会社を目指している。そのため、グローバル基準の働き方を実行しつつ、勤務時間の短縮等を通じて、多様なライフスタイルの実現、社員一人ひとりの「家族や社会」との接点増加の支援を行う必要があると考えた。

そこで働き方改革の実現のため、①就業時間の短縮と前倒し②会議改革③「Work@A」——を推進している。2017年4月からは、就業時間を20分短縮・前倒し、8時15分～16時30分とすることで、夕方以降を社員の生活を豊かにする時間とする。会議改革では、ペーパーレス化とすべての会議運営のスリム化等、大幅な改革を計画している。「Work@A」は、場所と時間から自由な働き方を目指す取り組みである。「ど

こでもオフィス」を段階的に導入しており、コアタイムなしのフレックス勤務、時間単位有給休暇、リモート会議システム等、制約のないワークスタイルを模索している。

当社の取り組みが、社会に対してよい波及効果をもたらすことを期待している。

女性役員に求められる リーダーシップ

リーダーの才能とは、知性と情熱を備えた精神、行動に責任を負う勇氣、不確実な事態での洞察力、そして具体的な行動をする決断力である。これらを持って初めて、熱い想いが生まれ、結果につながる。リーダーは強い想いを常に持っていることが重要である。

女性の多くはリーダーになることに不安を抱く。ロールモデルとなる女性がいなかったり、自身に経験がないことからリーダーとなることを拒み、安全な世界に逃げる。リーダーとして活躍するには自らを変え、未知の世界に飛び込む気概が必要である。

多くの人間は1人では凡人である。しかし、組織として集まることで非凡になる。自分1人では弱いから組織に所属している。仕事を分担しているからこそ、組織を最大限利用して活躍できるのである。

講演後、働き方改革の手法や経営・リーダーシップについて活発な質疑が行われ、伊藤副議長から女性役員に対し、多岐にわたるアドバイスとともにエールが送られた。

Mentor Profile

伊藤 雅俊氏

(一社)日本経済団体連合会 審議員会副議長
味の素(株) 代表取締役 取締役会長

1971年味の素(株)入社。1999年取締役就任。

2003年味の素冷凍食品(株)代表取締役社長、2006年味の素(株)代表取締役専務執行役員を経て2009年に味の素(株)代表取締役取締役社長 最高経営責任者に就任。2015年6月より現職。

日本経済団体連合会の審議員会副議長、農林水産省 食料・農業・農村政策審議会 食料産業部会長、日本アドバタイザーズ協会 理事長の他、日本航空(株)およびヤマハ(株)社外取締役も兼任。

Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO.





Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

個性を発揮して、
共に成長する



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第3回リーダーシップ・メンター・プログラム

2016年6月30日 東京・大手町 経団連会館

第一生命における ダイバーシティ&インクルージョン

第一生命は、この20年来、あらゆる組織単位でPDCAサイクルを回しながら、一段高いレベルを目指すという経営品質経営に取り組んできた。現在では、「CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)」の考え方に重なる「DSR 経営 (Dai-ichi's Social Responsibility: 第一生命グループの社会的責任)」という枠組みへと進化している。この進化の歴史を「最大たるより最良たれ」という書籍にしてグループ内で共有化を図っているが、経営品質経営に取り組む中で、人材価値の向上とダイバーシティ&インクルージョンの推進を一体として進めてきた。



リーダーとして明確なビジョンを 持ち、自分流で力を発揮

ダイバーシティ&インクルージョンを考えると「ダイバーシティ=多様性を認める」といった経営者や管理者の側からの視点だけでは十分ではない。「自分の個性を認めてもらえるのか」「個性を発揮してどのように成長できるのか」といったそれぞれの個人の側からの視点を大切にしたい。「インクルージョン」も「組織に包摂する」という視点だけではなく、一人ひとりが「どのように経営や組織運営に参画していけるのか」という視点が重要である。両側からの視点を持つことで、一人ひとりが個性を発揮してプロフェッショナルとして成長し、組織運営に自ら参画してチームワーク力が高まる。即ち、それぞれが個性を発揮して、共に成長できる強い組織へとつながっていく。

同時に、リーダーの存在が不可欠である。皆さんはリーダーであり、皆さんの背中を見ている人たちが沢山いることを忘れないで欲しい。自身がリーダーとしてどうしたいのか、明確なビジョンを立て、それを実現するための枠組みをどう組み立てていくのか、自分のスタイルを作り、力を発揮することが重要である。

Mentor Profile

渡邊 光一郎氏

(一社)日本経済団体連合会
審議員会副議長
第一生命ホールディングス(株)
代表取締役社長

静岡県生まれ。東北大学経済学部卒業後、1976年第一生命保険相互会社に入社。調査部長、企画・調査本部長などを経て、2004年常務執行役員、2007年取締役常務執行役員、2008年取締役専務執行役員、2010年第一生命保険株式会社代表取締役社長。2016年より第一生命ホールディングス代表取締役社長・第一生命保険株式会社代表取締役社長。



第一生命最大たるより、「最良」たれ
著：高橋利雄
出版社：生産性出版



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

女性の活躍だけではなく、
組織にはダイバーシティが必要



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第2回リーダーシップ・メンター・プログラム

2016年3月7日 東京・大手町 経団連会館

ダイバーシティの推進が 組織を強くする

女性の活躍推進が声高に叫ばれるが、少子高齢化を理由に女性を生産労働人口として駆り出そうという発想では世の中は変わらない。昭和の時代には、金太郎飴のように均質で、社員全員が同じ言動・同じ行動を取る組織が効率的で強かったが、多様化の時代へと突入した今、企業の持続的な成長と社員が生き生きと働く環境の整備のため、ダイバーシティの推進が求められる。女性に加え、外国人やシニアが活躍できる環境を整備した組織が更なる成長を遂げる。

適切な評価の重要性

人が働く動機について考えてみると、報酬はその重要な要素である。しかし、報酬が高ければ十分かと考えると、そうでもない。報酬が一定の水準に達すると、金額に対する感応度が低くなる。つまり高額報酬だけで、社員のやる気は生まれない。大切なことは、社員本人の評価と会社の評価に隔たりがないこと、そして「会社がしっかりと見て評価している」と社員に実感させることである。

マイノリティは強みである

マイノリティであることは、決して弱みではない。むしろ強みである。疎外感を感じることもあると思うが、マイノリティが活躍する場を提供しようと努力することで会社は強くなる。皆様にはマイノリティであることを活かし、引き続き本業や経団連活動で積極的に行動して欲しい。また、まだまだ若いという思い込みは捨ててほしい。高齢化が進み、「40代はまだ若く、自分の番ではない」と思いがちだが、10年先、15年先の社会を担う人こそが、男女問わず、覚悟を持って主体的に判断し、鼓舞していただきたい。

意見交換では、職位が上がり未経験の業務を担当する際の心構えや、外国人やシニアに活躍してもらう上での留意点など、実体験に基づく説得力ある助言がなされ、出席者は頷きながら耳を傾けていた。



Mentor Profile

古賀 信行氏

(一社)日本経済団体連合会 副会長
野村ホールディングス(株) /
野村証券(株) 取締役会長

1950年福岡県生まれ。1974年、東京大学法学部卒業後、野村証券(現野村ホールディングス)に入社。総合企画室長、事業法人一部長、人事部長を経て、1995年取締役、1999年常務、2000年副社長、そして2003年4月に野村ホールディングス及び野村証券の社長兼CEO就任。2008年4月野村証券会長就任。2011年から現職。2003年より日本証券業協会の副会長、2004年より同協会の証券戦略会議議長に就任し、以来、日本の証券市場活性化のための重要な施策について議論・決定を行っている。また、2014年6月より日本経済団体連合会の副会長に就任し、地方創生、観光、そして女性の活躍推進分野を中心に幅広く活動している。

NOMURA



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

企業が変わるためには、
トップの意識改革および
コミットメントが必須



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第1回リーダーシップ・メンター・プログラム

2015年11月30日 東京・大手町 経団連会館

女性の活躍推進は 企業にとっての経営戦略

経団連は、女性の活躍推進を、激しいグローバル競争の中で企業の存続を左右する重要な経営戦略であると同時に、少子高齢化の下でわが国の経済社会の持続的な成長を可能にする重要な成長戦略と考えている。企業が変わるためには、トップの意識改革およびコミットメントが必須である。その一例として、経団連会員企業が「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」を策定し、非常に野心的な目標を開示している。また、建設業のような男性中心の企業においても積極的に女性の活躍を推進していることを聞いている。このような非常に前向きな動きがある反面、最新の「ジェンダー・ギャップ指数」では、日本は調査対象145カ国のうち101位という結果も出ている。現状に満足せず、引き続き活動を推し進めていく余地があると考えている。また、今後は、男女問わず、自己実現したいと思う人が、制約を受けずに活躍できる社会を目指していくべきである。

女性役員が活躍できる 環境を整備

ここに集まっている皆さんは、まさにトッププランナーであり、ロールモデルとなる人たちである。様々なプレッシャーも感じるかもしれないが、これまでの人生に自信を持って、ぜひ引き続き活躍していただくことを願うとともに、経営者としては、皆さんが活躍できる環境の整備に努めたい。理想の将来像としては、「かつて女性の活躍推進という取り組みがあった」と言われるような、女性の活躍が当たり前になる社会を実現させたい。

講話後の意見交換では、参加者から経営者としての資質や部下の育成などについて質問があり、榊原会長からは、これまでの経験に基づく力強い助言があった。



Mentor Profile

榊原 定征氏

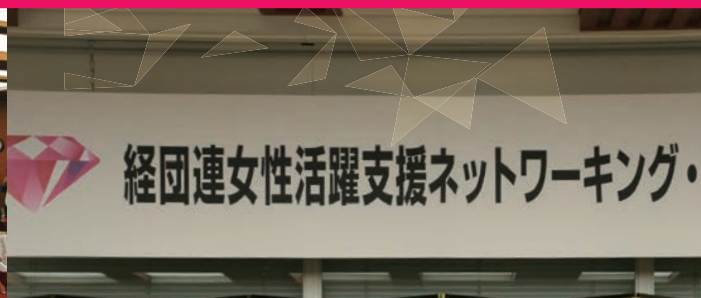
(一社)日本経済団体連合会 会長
東レ(株) 相談役最高顧問

名古屋大学大学院工学研究科応用化学専攻修士課程修了。米国ロードアイランド大学博士、イタリア共和国ペルージャ大学名誉学位取得。

1967年に東レ入社。2002年より社長、2010年会長。2015年6月より相談役最高顧問に就任。

経団連では、2014年6月に会長に就任。

その他、経済財政諮問会議議員を務めるなど、日本経済界の代表として幅広く活躍。



NETWORKING RECEPTION

経団連「女性活躍支援ネットワークング・レセプション」の開催

経団連では、女性活躍の推進に向けて、企業で働く女性達が社外で研鑽を積み、ネットワークを築く機会の提供をすべく、各キャリアステージにあわせた人材育成プログラムを提供している。これから管理職を目指す若手女性を対象とした「経団連女性チャレンジ支援講座」、中間管理職やダイバーシティ担当者を対象にいわゆる育ボス養成のための「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」、そして女性役員の更なる活躍を応援するための「経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク」等を立ち上げ、これまで多くの方々にご参加いただいている。

そこで12月21日、東京・大手町の経団連会館において、こうした各種プログラムへの参加者が、キャリアステージを超えて、社内外のネットワークングを目的に、「女性活躍支援ネットワークング・レセプション」を開催した。当日は、吉田晴乃 経団連評議員会副議長 / 女性の活躍推進委員長 (BT ジャパン社長) をはじめ「経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク」メンバーの各社女性役員や「経団連女性チャレンジ支援講座」の受講生である若手女性達を中心に、総勢150名以上の女性達が、業種・業界を超えて交流を図った。

また、スペシャルゲストとして、岩沙弘道審議会議長 (三井不動産会長) を迎えるとともに、「経団連女性チャレンジ支援講座」の受講生たちがフォローアップ研修の総括として「女子チャレ川柳」(以下参照) を発表するなど、盛会のうちにレセプションを終えた。



スペシャルゲスト 岩沙 弘道審議会議長 (三井不動産会長)



古田副議長の川柳
ガラスの天井
触ってみれば
タッチパネル

女性の社会進出を阻む意味で使われる「ガラスの天井」という言葉は、自分で限界を決めているようで好きではない。ガラスの天井は、実はタッチパネルで、自分が決断して手を伸ばせばパッと開けるものだと思う。ぜひ、皆さんには、上を目指してトライして欲しいという意味を込めて、この川柳を考えました。

一、 したたかに 強さかくして しなやかに	二、 自分らしく 神って魅せる これからも	三、 しなやかに 世界に一つ この笑顔	四、 経団連 行った私は 神ってる	五、 世の男子 ほめて育て スマートワーク
六、 悩むより 覚悟・行動 自然体	七、 「女子チャレ」を 死語にしてやれ 日本女子	八、 案ずるな 實力は上 男より	九、 手をあげよう 未来の自分 わたし次第	十、 オンナなら いはらの標 もしなやかに
十一、 しなやかに 鉄のマインド 変えてやる！	十二、 楽しもう ワークもライフも 女子だもの	十三、 しなやかに でもしたたかに 夢つかむ	十四、 しなやかに おじさん横目に 上目指す	十五、 男性も もっとチャレンジ してみたら

女子チャレ 川柳

二〇一六年十二月二十一日