



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