



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

人が輝くための 組織とリーダー



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第35回リーダーシップ・メンター・プログラム

2026年4月22日 東京・大手町 経団連会館

全社一律のハコ型制度は機能しない

伊藤忠商事は「厳しくとも働きがいのある会社」を志し、生産性の向上や多様な人材の活躍に取り組んでいる。なかでも女性活躍推進については、20年以上にわたり試行錯誤を重ねている。

当初は数値目標を掲げ、達成に向けた制度整備に力を注いだ。社員ごとに事情や価値観が異なるなかで、画一的な仕組みでは十分に機能しないことが明らかとなった。

柔軟な働き方によって人の力を引き出す

女性活躍推進策の成果は、全社的な働き方改革、特に朝型勤務制度（20時以降の残業禁止、早朝勤務への賃金割増など）の導入に伴って明確に表れるようになった。

長時間労働の慣行を見直し、限られた時間で仕事に集中する意識が浸透していくなかで、各社員が自らの状況に応じて働き方を柔軟に設計しやすくなり、残業時間の減少、生産性の向上、離職率の低下等につながった。

制度は絶えず磨き続けるもの

当社は現在、男性社員の育児休暇取得の必須化や、女性役員登用の強化なども進め、働き

方や企業経営の一層の進化に取り組んでいる。

制度は「一度作ったら終わり」ではない。現場の声に耳を傾けながら見直しを重ね、実効性の高い仕組みへと磨き続けていくことが重要だ。

成長への経験を積ませることが 組織長の役割

リーダーシップに「定型」はない。置かれた環境やチームのメンバー構成、そしてリーダー自身の人間性に応じて、最適な姿や関係性は異なる。

ただし企業におけるリーダーには必須の役割がある。それはメンバーひとりの能力と意欲を最大限に引き出し、成長のための良い経験を積ませることだ。良い経験とは成功だけに限らない。挑戦する過程そのものも成長の契機となる。

常に明るく前向きな姿勢で

この役割を担うためには、リーダー自らが人間味を持って部下と率直に向き合うこと、部下の特性を理解して期待を明確に伝えること、チーム内の交流機会を積極的につくり組織の一体感を高めることが欠かせない。

リーダーシップとは「あなたの背中」だ。リーダーの明るく前向きな姿勢が、人と組織の成長を支えていく。

Mentor Profile

石井 敬太氏

(一社)日本経済団体連合会

審議会副議長

伊藤忠商事株式会社

代表取締役 社長 COO 兼 CSO

1983年伊藤忠商事株式会社入社。

2010年インドシナ支配人 兼 伊藤忠タイ会社社長（バンコック駐在）。

2014年化学品部門長、2018年エネルギー・化学品カンパニープレジデント等を経て、2021年に代表取締役社長COO就任。

経団連では2024年より審議会副議長、日タイ貿易経済委員会委員長。

