

～ 日本の未来は女性が創る ～

第9回

明日のビジネスを担う 女性たちの全国交流会 in 東京

開催レポート

2019年2月27日、東京・TKPガーデンシティ御茶ノ水において「明日のビジネスを担う女性たちの全国交流会 in 東京」を開催いたしました。当日のパネルディスカッションの様子を一部で紹介いたします。



パネリスト&コーディネーター

※所属・肩書等は交流会開催時のもの



小林 いずみ 氏

公益社団法人経済同友会 副代表幹事

大学卒業後、化学メーカーに勤務。1985年にメルリリンチグループに転職し、主にデリバティブ市場業務に従事。2001年メルリリンチ日本証券株式会社代表取締役社長に就任。2008年11月から2013年6月まで世界銀行グループ、多数国間投資保証機関(MIGA)の長官。

2007年から2009年、2015年4月から公益社団法人経済同友会副代表幹事。他にもANAホールディングス株式会社社外取締役、三井物産株式会社社外取締役、株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役を務める。

パネリスト



前原 弥生 氏

ブルデンシャル生命保険株式会社 執行役員 支社スタッフコンサルタントチーム担当

1991年ブルデンシャル生命保険株式会社入社。広島支社にて保険事務を担当。1995年マネージャーに昇格し、支社の内部管理およびコンプライアンス推進を担当する。広島、熊本、首都圏の支社を経て、2012年より本社勤務。人事部門である支社スタッフコンサルタントチームで全国の支社の内勤社員の採用、育成に携わる。2013年チームリーダー、2015年4月執行役員就任。人事部門を担当。



佐竹 葉子 氏

株式会社LIXIL 理事 東京2020オリンピック・パラリンピック推進本部長 兼 文化推進部長

1989年に株式会社INAX(現・株式会社LIXIL)に入社し、人事部で採用と教育を担当。1992年に営業部門に異動し営業・業務企画に携わる。2001年から株式会社INAXシステム・ホールディングス(現・株式会社LIXILグループ)秘書室で社長秘書を務める。2007年にINAX広報室長就任。LIXILグループ コーポレートコミュニケーション部長などを経て、2015年執行役員 広報部長に就任。2018年からLIXIL理事 東京2020オリンピック・パラリンピック推進本部長 兼 文化推進部長。



末延 則子 氏

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス グループ研究・知財薬事センター担当 執行役員 マルチブレインテリジェンスリサーチセンター所長

1991年薬系大学院を修了後、化粧品メーカーであるポーラ化成工業へ研究職として入社。2009年に皮膚薬剤研究部部長、2013年研究企画部部長、2015年には同社初の女性役員に就任。2018年1月より現職。日本初承認のシワを改善する医薬部外品化粧品「リンクルショットメディカルセラム」を15年の歳月をかけて開発し、発売1年で売上累計94万個、売上総額130億円を達成し、2017年最大のヒット化粧品となった。2017年12月、日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2018」大賞受賞。

転機となった経験

前原氏：広島生まれの広島育ち、最初に就職したのも地元・広島会社です。事務職として4年間働きました。今の会社に転職したきっかけは、偶然目にした募集広告です。事務は補助的な仕事だと思われていた時代に「事務の“プロ”を募集します」という言葉にすごく惹かれて応募しました。

広島支社の営業所に勤めて4年半ほど経った頃、事務スタッフを統括するマネージャー職が新たに設置されることになり、登用試験にチャレンジしたことが大きな転機となりました。前例のない事務スタッフのマネージャーとして何をしたらいいのか、まわりのスタッフとどう接していいのか全くわからなくなっていたのですが、そんな状況を変えることができたのは、同じ事務スタッフのマネージャーたちと情報を共有し合えたことです。じつ



はみんな同じ悩みを抱えて壁にぶつかっていることを知り、アドバイスもたくさんいただきました。それを持ち帰って実際にやってみると、うまくいくこともあったりして、ひとつずつ壁を乗り越えてきました。

佐竹氏：入社以来30年間、ずっと今の会社で働いています。娘はこの4月に就職し、子育てもひと段落したと思っているところです。振り返ってみると、家族はもちろん、保育ママや地域のサービスなどを存分に活用しながら乗り越えてこれたと思います。

私にとって最大の転機は、いきなり広報室長への声がかかったときです。前任の広報室長はかなりのベテランだったのですが、当時の私は管理職でもなく、広報の経験もありませんでした。二度もお断りをして逃げていたのですが、「とにかくやってみろ。何かあったら責任は俺がとる」と上司に言われ、嫌々ながら室長になったのです。上司の後押しがなければ現在の私はなかった、と今では感謝していますが、未熟だった当時の私が担うのは本当に苦しかったですね。眠れない夜もあり、24時間365日、片時も電話を離さずに過ごしていました。その苦しさから抜けられるまでに1年ぐらいかかりましたが、上司がいつでも相談に乗ってくれて見守り続けてくれたことが私の心の支えとなりました。



末延氏：私は薬学部出身で、医薬品の開発を行う部署で10年以上基礎研究業務に携わってきました。上司は女性を支援してくれるような優しいタイプではなく、とにかく難しい課題を



突き付けられてきたような気がします。その難題に何とか食らいついてきたことが、私自身の財産になっていると思います。

35歳のときに化粧品の研究部署へ異動したのですが、1人で実験室に籠ってコツコツと実験を行うスタイルから、メンバーと一緒にひとつの商品をつくり上げていくという、これまでとは考え方が大きく変わる経験をしました。大変なこともありましたが、自分がやりたいことに全力を注ぐ楽しさ、結果が少しずつ積み上がっていく楽しさは、苦労よりも勝っていましたね。

4人のメンバーで開発した商品が、2017年1月に発売された日本で初めてのシワ改善医薬部外品「リンクルショットメディカルセラム」です。たった4人から始まったアイデアが、10人、20人、100人を超え、会社全体のプロジェクトに育っていきました。これが私にとってすごく大きな経験となりました。

同年には日経ウーマン・オブ・ザ・イヤーの大賞を受賞しました。そのことを一番喜んでくれたのが中学2年生の娘です。寂しい思いをさせてきたのではないかと、ずっと心の中に引っかかっていたのですが、喜ぶ娘の姿を見て肩の荷が少し下りたような気がしています。

小林氏：私は大学卒業後、日本のメーカーに入社しました。男女雇用機会均等法が施行される前で、お茶汲みも担当しました。「このままではつまらないな」と思っていたときに、外資系証券会社の中途採用の募集が目にとまりました。当時は転職すること自体がほとんどない時代で、全く異なる業種への転職に迷いがあったのですが、背中を押してくれたのはそのときの上司でした。これが非常に大きかったと思います。

証券会社に入社して7年目にニューヨーク本社へ転勤となりました。日本で生まれ、日本の教育を受けてきた全くのドメスティックな環境で育ってきた私が、見知らぬニューヨークという街で働くことになったのです。お給料をもらい、生活も成り立ってきて、友人ができた頃には漠然と抱えていた自分自身への不安が払拭され、「自分はどこにいても生きていける」という自信になりました。そこから先は怖いもの知らずで、猪突猛進にキャリアを積んできました。

役員として求められるもの

佐竹氏：役員というのは365日休みなく大きな役割を任せられて、失敗したら引責辞任させられるというつらい立場をイメージしていたのですが、実際になってみると、そうではなかったです。ちょうど会社が大きく変わっていく中で、外部から優秀な女性が経営に加わったときに女性ロールモデルを間近で見て、自分にもこの役職を担うチャンスがあるかもしれないと思いました。

キャリアが上がるにつれて時間とお金の裁量も増えますが、私の場合は、役員になってから1年契約という立場になったことが大きな変化でした。常に成果を求められますから、日々緊張感を持って仕事をしています。

末延氏：自分が研究所の中で実現したいことばかりを考えていたので、役員という職位には正直、あまり興味がありませんでした。ですが、実際に声がかかったときに改めて考えてみると、自分の実現したいことはもしかすると役員が実現するべき仕事なのかもしれないと思いました。

役員になって一番の大きな変化は、いろいろな出会いのチャンスをいただく機会が増えたことです。今までなかなかお会いすることがなかった方から学ぶことができる機会をいただけたこと、その出会いを通じて、自分の視野を広げられました。



前原氏：役員は特別な人が就くポジションだと思っていましたから、自分が役員になることは全く頭の中にありませんでした。

役員になると、会社全体を考えた上で決断をしなければならない場面など、自分が今まで積み上げてきた知識や経験だけでは対応できないことがたくさん出てきます。役員になった当初は、すべてにおいて部下よりも優れていなければいけないという考えに囚われて、ものすごくプレッシャーを感じていましたが、よく考えれば自分ひとりですべてを解決する必要はないのです。会

リーダーシップのスタイルとは

佐竹氏：私がチームを率いるときに大切に思っていることは、パッション（情熱）とインテグリティ（誠実さ、倫理観）です。リーダーが情熱を持って着実に目標を達成したいという強い思いがなければ、みんなもついてきてくれないと思っています。この2つを常に持ってチームを引っ張って、まとめていきたいですね。

前原氏：私は、自分で仕事をしないことを心がけています。私

社にはスペシャリストがたくさんいますから、彼らの力を借りてもいいのです。誰がどのような情報や知識を持っているかを把握して、多くの人を巻き込みながら成果を出していくことが役員には求められているのではないかと思います。

小林氏：日本の企業に女性の社長なんてほとんどいなかった当時、私自身も予想していなかった社長になりました。社長として如何にリーダーシップを発揮したらいいのか、リーダーとして何をやらなければいけないのかということにすごく



迷いがありました。私も部下のやることはすべてわかっていなければいけないと思っていた時期がありましたが、そんなことは不可能です。その気持ちの切り替えができるまでに、1年ぐらいかかりました。自分自身がキャリアを積んでいく中で、この切り替えがすごく重要ではないかと感じています。

ご自身では、なぜ役員に選ばれたと思われますか。

末延氏：日々、文句を言いつつも、「これをやりたい」、「あれをやりたい」と大きな夢を持ちながら、仕事に取り組んできた姿を見てくださったのではないかと思います。

前原氏：ストレス耐性にかかなり強いからではないかと思います。「この人なら潰れないだろう」と思われたのかもしれないですね。私は営業現場で20年近くずっとマネージャーを務めてきましたので、営業現場から役員になるという道筋を切り開くための昇格だったのかもしれないですね。

小林氏：私もストレスに強いほうです。みんなが嫌がるようなトラブル解決も大好きです。人とは異なる能力と志向が大きな組織の中では役に立つこともあるのだなと実感しています。

自身、プレーヤー時代が長く、得意なことはつい自分で完結してしまいがちになるのですが、ある人から「それは部下の成長の機会を奪っていることになるんじゃないか」と言われたことがあります。そこから私の役目は部下が結果を出せるようにサポートをしていくことだと強く意識して仕事をするようになりました。

コミュニケーションは重視していて、相手の話をよく聞いて進めていくことが一番大事だと思っていますので、できるだけ日頃



から相談しやすい雰囲気をつくるようにしています。相手もわかっているだろうと思い込んで、自分の価値観だけで進めてしまうと溝がどんどん広がってしまいますから、傾聴し、共感することを核において、仕事を進めるようにしています。

末延氏：私は、日頃からみんなが成長する姿を見るのが嬉しいと言っていて、メンバーの相談に乗ったり、やりたいことに対してアドバイスや援助したりできるお母さんのような存在だと思っています。それから、いろいろな価値観や考え方があることをメンバーに伝えることが、私のリーダーシップの根幹だと思っています。全く違う視点から意見を言ってみたり、自分とは異なる考え方があることに気づかせてあげることで、メンバーも自分も独りよがりにならずに多様な考え方が身につきますので、とても重視しています。

小林氏：リーダーシップを確立するまでには、悩まれたこともあると思うのですが。

佐竹氏：今も悩むことはありますが、以前はまわりの目を気にしすぎていたと思います。嫌われないように、みんなに好かれる女性でいたい、おそらくそれが私の一番の迷いだったと思います。この会社で目標を達成するために、私は私の立場で自分が正しいと思うことをやっていこうと決めたときに、その迷いが吹っ切れました。「私と言えば〇〇」、この〇〇という自分の強みを自分の中ではっきりさせて、それを活かすことがリーダーシップにつながるのではないかと思います。

働く上で心がけていること

前原氏：私自身は、こうなりたいと明確に何かを持って仕事をしてきたわけではありませんでしたが、与えられた場所でそのときの自分にできることを精一杯やってきたと思っています。ひとつ上のポジションの話をいただいたときに、完璧にできるなんて思ったことは一度もなく、常に不安でいっぱいでした。ですが、足りないと思っているからこそ、考えて、工夫して、たくさんの努力をして、成長できるのではないかと思います。そう思いながら日々取り組んでいくうちに、すごく高いと思っていた壁をいつ

前原氏：たくさんの失敗を経験したからこそ、ここまで辿り着いたのだと思います。とはいえ、今も完璧なリーダーシップだとは思っていません。残念ながらうまくコミュニケーションがとれずに退職していった部下もいます。何度も失敗を重ねていく中で確立してくるものだと思っているので、現在進行形です。



末延氏：私も今のマネジメントスタイルで本当にいいのか、日々悩んでいます。状況によって、例えば、もっと突き放して遠くから見守るリーダーであったり、時には、ひと言に重みのある発言のできるリーダーになったり、いろんなマネジメントスタイルを身につけていきたいと思っています。自分の強みを見つけることは大事なのですが、自分の弱みもしっかり考えて、自覚することもすごく大事だと思っています。自分の弱みがわかれば、それを補える人と協力して仕事を進めていくことができます。今まで様々な場面でリーダーを担ってきましたが、そのときには業務に応じた自分の強みとなるものを考え、弱い部分を補えるような人材を配置するように心がけてきました。それがリーダーシップとして成功できる秘訣ではないかと思っています。

小林氏：女性の中には、「私はリーダータイプではないから」と思っている方がいるかもしれません。ですが、リーダーシップのスタイルというのは、必ずしもこうでなければいけないというものはなく、一人ひとり異なるのです。ですから、自分の性格に合わないリーダーシップのスタイルには無理が生じるといいます。今日ここに登壇している皆さんも独自のスタイルで、リーダーとしてチームを引っ張っていると思います。

の間にか乗り越えていた気がします。

経験して初めてわかることや、見えてくることもあります。それはいくら下から眺めていてもわからなくて、自分がその場に身を置いて初めてわかることだと思っています。自分を成長させるチャンスや機会があれば、ぜひ皆さんもチャレンジしていただきたいと思います。チャレンジするのは勇気がいります。大変なこと、苦しいこともたくさんあると思います。ですが、振り返ってみると、その経験が自分のプラスになって、今の自分を支えてくれています。



佐竹氏：私が大切にしていることは「ひるまざる」、「立ち止まらざる」、「おごらざる」です。私は部門長になってほしいと言われてたときに断ったことを本当に後悔しています。皆さんにはぜひ「ひるまざる」で、チャンスを逃がさず掴んでほしいですね。

そして今、皆さんがとても快適な仕事環境にいるとしたら、もしかしたら変わりどきかもしれません。今の快適な環境に「立ち止まらざる」、次の挑戦に身を置く勇気、これが皆さんの成長に



つながると思います。また、ひとつの仕事を長く担当していると、その仕事のやり方が当たり前で正しいと思っているかもしれませんが、そのときは「おごらざる」の気持ちでもう一度見つけ直してみることも大切です。

末延氏：小学校1年生になって初めてランドセルを背負ったときに、ちょっとお姉さんになった気持ちで嬉しかったことはありませんか。今よりも一歩進んだ仕事や新たなキャリアを獲得するのは、自分の成長を実感できますよね。その積み重ねが女性の世の中を変えていくと思っています。

私は化粧品会社の中でただ化粧品をつくっているとは思っていません。お客様が化粧品を使ってくださることで笑顔になって、その笑顔が友達や家族にいい影響を与えると、与えられた人がまた次の人にいい影響を与える。その幸せの連鎖が世界平和を



交流会終了後は、過去の登壇者もゲストにお迎えして名刺交換会が行われました。

参加者の声

- 今後の自分のキャリアの助けとなる言葉やヒントをたくさんいただいて、とても有意義でした。
- 誰かの真似をして無理をしたリーダーになる必要はないというコメントが印象に残りました。
- 社内異動で部署が変わりました。今回の異動は会社から与えられた「チャンス」なので、挑戦していきたいです。とても勉強になりました。
- 仕事の先に何を見出すか、日々部下とともに考えていきたいです。
- 名刺交換会で参加者の方とも親しくなりました。社外ネットワークを広げる良いきっかけになりました。

つくっていて、その世界平和のために私は毎日働いて化粧品をつくっていると信じています。目の前の仕事のちょっと先を見据えて、自分がちょっとお姉さんになって頑張ってみると、世の中にイノベーションや新しい価値がどんどん生まれてきて、本当の世界平和が実現できるのではないかなと思っています。

小林氏：皆さんは、これからいろいろな場面でステップアップの機会があると思います。男性の方から「女性を昇進させようと思っても断られてしまうが、どうしてなのだろう」とよく相談されます。私は男女で分けるのは好きではないのですが、あえて言えば女性はマルチタスクなんだと思います。物事をいろいろな角度から考えてしまうから、失うものがあるのではないかという不安に囚われてしまうのかもしれませんが、実際は失うものより得るもののほうが遥かに大きいのです。

私は自分が予想していなかったチャンスをいくつもいただきました。今日は1つのドアしか見えないかもしれませんが、開けてみると、その先に新たなドアがたくさん待っているのです。目の前にやってきたチャンスにひるむことなく、ドアを開けて飛び込んでいただきたいと思います。



2019年度の開催予定

大阪、福井、小山（栃木県）の3都市で開催予定です。

大阪

開催日：2019年10月15日(火)

会場：大阪国際会議場(グランキューブ大阪)

福井

開催日：2019年10月30日(水)

会場：福井県国際交流会館

小山

開催日：2019年12月10日(火)

会場：小山市立文化センター

詳細は決定次第、当財団のホームページにてお知らせいたします。

<https://www.jiwe.or.jp>