

～日本の未来は女性が創る～

第7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

今回で7年目を迎えた「明日のビジネスを担う女性たちの全国交流会 in 東京」。2017年3月6日に東京・学士会館で開催し、180名を超える女性の皆様にご参加いただきました。

当日のパネルディスカッションの模様を一部ご紹介いたします。



登壇者

パネリスト&コーディネーター

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、多数国間投資機関(MIGA)の長官。2007年から2009年および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、サントリーホールディングス株式会社、三井物産株式会社の社外取締役を務める。



パネリスト

鎌田 由美子 氏
カルビー株式会社 上級執行役員 兼
事業開発本部 本部長

1989年東日本旅客鉄道株式会社入社。2001年よりプロジェクトリーダーとしてエキナカを手掛け、2005年「ecute」を運営するJR東日本ステーションリテイリング代表取締役社長に就任。2008年には本社にて「地域活性化」「子育て支援」を担当し、駅型保育、シールド工房「A-FACTORY」等を手掛ける。2013年JR東日本研究開発センターフロンティアサービス研究所副所長。2015年1月東日本旅客鉄道株式会社退社。2015年2月よりカルビー株式会社上級執行役員兼事業開発本部の本部長として、「カルビープラス」などのアンテナショップや新規事業を担当。ボーラ・オルビスホールディングスとみちのく銀行の社外取締役を務める。



パネリスト

富永 由加里 氏
株式会社日立ソリューションズ
常務執行役員

1981年日立コンピュータコンサルタント株式会社(現・日立ソリューションズ)入社。1994年システムエンジニアとして就業管理システム「リシア」の開発に企画段階から従事し、人事系アプリケーションソフトのトップシェアにまで押し上げる。2007年同社初の女性本部長、2011年執行役員に就任。2014年より現職。日立グループの国内初の女性執行役員で、ダイバーシティ推進活動にも積極的に取り組んでいる。



パネリスト

仲條 亮子 氏
グーグル合同会社
執行役員

放送局を経て、ブルームバーグ情報テレビジョン代表取締役社長。ブルームバーグ本体でも日本市場における戦略策定責任者や在日副代表等を務めた。2013年4月グーグル入社後、不動産、金融機関、テクノロジー、テレコミュニケーション業界部門の広告営業を統括。2015年12月より現職。クライアントと共にイノベーションあるビジョン・戦略策定をするGoogle Partner Plexを統括。シカゴ大学 MBA、ハーバードビジネススクール AMPを修了。キリン株式会社社外取締役を務める。二児の母。



※所属・肩書は交流会開催時のもの

話題 I これまでの職業人生と、成長を実感できた経験

小林氏：まずは、みなさんがこれまでどのようにキャリアを築いてこられたか、また、今のキャリアにつながるきっかけなどについて伺いたいと思います。

仲條氏：私が生まれたのは田舎のほうでしたが、子どもの頃から世界各地で起きていることを知りたいという気持ちが強かったですね。メディアの力というのは非常に大きく、「海外からの人」を見たことのなかった私がイメージする「世界」は、テレビからの情報がすべてでした。そんな世界と自分をつなげるテレビの

世界に入りたいと思い、テレビ局で働きはじめ、その数年後、ブルームバーグというアメリカのテレビ局の日本支社に入社しました。

入社して4日目に、どうしても納得のいかないことがあったので、思い切って「こんなことが日本でできたら絶対に最高です。ブルームバーグのミッションとは？」と当時の米国本社の



テレビ放送責任者に直接メールを送りました。そうしたらすぐに反応があって、「こっちへ来ていろいろ学べ」と言ってもらったのです。そのメッセージはすぐに創業者の耳にも入ったのか、本社でマイケル・ブルームバーグとの1対1の会議が設定され、日本での展開に関してのディスカッションをしました。企業のトップにスピークアップできたことは大きな自信にもなり、新人の私に本気でぶつかってきてくれたおかげで、今につながっているのではないかなと思っています。

とはいえ、常に自分への自信のなさが最大の課題でした。それを克服するために、社会人になってからも早稲田大学に入り直したり、MBAで学んだり、ほぼ10年おきに学びの場に戻って、自分に栄養をつけて仕事に活かす、ということを行っています。ハーバードのビジネススクールで3カ月間学ぶために、3歳の子どもを連れて渡米したこともあります。家族に伝えたところ、夫と私の両親も一緒に行くことになり、気がついたらボストンに親戚10人ぐらゐがその期限まで移り住んで、生活を支えてくれました。1人で仕事と子育てのすべてを美しく完璧にマネージするなんてできませんから、「これをやりたい」と思ったことを形にするためには、まわりを巻き込む力というのはすごく重要だと思っています。

富永氏：私は数学が好きだったので理系の大学に進学しましたが、工学部出身の女性が総合職で就職できる口はIT業界ぐらゐしかありませんでした。ITは新たな分野として急速に拡大していた頃で、システムエンジニアは人材不足のため、当社でも積極的に新卒採用を進めていました。私が入社した年は200人規模の会社でしたが、110人の同期がいました。その中でシステムエンジニアの女性は私を含めて9人。男女雇用機会均等法施行前だったので、女性には残業や休日出勤の制限があり、男性と同じように働くことができませんでした。上司にお願いして、可能な限り一生懸命働いていたのですが、周りからは「いつ結婚するんだ」、「いつ子どもをつくるんだ」、「どうせ辞めるんでしょ」などと言われることもありましたが、大学での4年間は男性と同じように学んできたのに、社会に出た途端、なぜみんなにそんなことを言われなければいけないのだろうとずっと理不尽に思っていました。

娘を出産したときは8週間の産休のみで、復帰後は短時間勤務を6カ月間利用してフルタイムに戻りました。母親にも同居してもらって、育児に相当協力してもらいました。その娘も29歳になり、結婚してようやく子育てを卒業したところです。

鎌田氏：私がJR東日本に入社したときは、初めて大卒女性の

文系採用を始めた年でした。それまで女性社員は鉄道病院の看護師や秘書といった限られた職種だけでした。

希望が叶って現場に配属されました。上野駅でした。当時、女性は夜10時以降の勤務が禁止されていたので、夜間運行のブルートレインでの実習は女性だけ手前側の駅で降ろされたりして、悔しい思いをしたこともあります。駅には社員用の女性トイレがありませんでしたから、目立つ制服姿でお客様と同じ駅のトイレに並ぶのですが、後ろからお客様に「あんた、社員でしょ」と怒られて、「すみません、お先にどうぞ」と言っているうちに1時間ぐらゐ業務に戻れない、なんていうこともありました。

35歳のときに会社の中期計画の中に「ステーションルネッサンス」という考えが盛り込まれました。駅をゼロベースで見直そうということから3人のプロジェクトチームができ、そのリーダーになりました。そこでエキナカを立ち上げ無我夢中で仕事にのめり込みました。そして異動で本社に戻り、地域活性化の工事をする中で生涯かけて関わりたいことと出会えた気がします。

その後、研究所へ異動して現場から遠ざかっていた頃、縁あってカルビーに転職しました。JR東日本では多くのチャレンジをさせてもらいましたし、定年までいるのだらうなと思っていましたので、人生どこで何があるかわからないですね。カルビーという会社はこれまでと働き方が180度違っていました。異なる業界で毎日未知の世界と出会っています。

小林氏：私も富永さんと同じ年に日本の化学会社に入社したのですが、まさに富永さんと全く同じことを感じていました。学生のときは性別なんて関係なかったのに、会社に入った1日目から同期の男性と扱いが全然違う。それがどうにも納得できませんでした。仕事だけでなく、なぜ女性だけ制服を着なくてはならないのか等いろいろなことを疑問に思いながらOLとして4年間過ごしていたのですが、10年経ってもこのままだと変わらないのかもしれないと思い、転職を決心しました。

今では転職というのはそんなに珍しいことではないと思いますが、私が転職した1985年は、転職をする人自体がほとんどいませんでした。そんな時代に中途採用を行っていたのが外資系の会社で、私はメルリンチ証券というアメリカの投資銀行に入社しました。それが最初の転職です。

入社7年目にアメリカのニューヨークの本社へ転勤になりました。仲條さんと同じく、私も何に自信がないのかよくわからな



いのですが、とにかく自信がありませんでした。おそらく1人で生きていくことへの自信が持てなかったのではないかと思います。生まれてからずっと日本で育って、留学をしたこともなかった自分が、海外で仕事をして、自分でアパートを見つけて、生活を始めることになったのです。そのうちに友人もできて、自分でそれなりに快適な生活ができるようになったとき、「あっ、私、どこに行っても生きていけるな」と、ものすごく実感できたのです。1年という短い期間でしたが、日本に戻ってからは何があったとしてもなんとかなるなと結構割り切れるようになりました。キャリアだけでなく、私にとって人生で一番大きな転機だったのではないかと思います。

話題Ⅱ 管理職や役員となって

小林氏：よく男性管理職の方々から「女性を管理職に推薦しても断られてしまう」と相談されます。おそらく女性は管理職の仕事を知るチャンスが少ないことが原因のひとつではないかと思えます。みなさんは、上司から管理職や役員への話をいただいたとき、どう感じていましたか。また、役員になってからの変化や醍醐味をお伺いしたいと思います。

鎌田氏：エキナカプロジェクトに携わっていた39歳のときに、「JR 東日本の子会社の社長にならないか」とのお話をいただきました。このとき、初めて直感的に「できません」と答えてしまったのです。そんな私の反応に、上司のほうがびっくりしていたほどです。「そうか、わかった。じゃあ明日の朝、できない理由を紙に書いて持ってこい」と言われて、翌朝持っていきました。それを見て、「これは今までやってきたことだから大丈夫」、「これはお前がやらなくても、部下ができるよ」と言いながら理由が消されていって、気がつくとも全部消えていました。そして、「できるかどうかはお前が決めることではない。できると思っているから推薦しているんだ」と背中を押されて決心できました。



富永氏：当時、女性の管理職はいませんでしたから、自分が管理職になるというゴールイメージは全く想像していませんでした。管理職を勧めていただいたときに辞退したこともあります。ですが、あるとき上司に「あなたはそれでいいのかもしれないけれど、あなたの部下はそれで幸せになれるのか」と言われたことが、管理職として人事権を持って、部下たちをきちんと評価できる

そこからはとにかく仕事に没頭しました。おそらく今ではブラックと言われてしまうような働き方だったと思いますが、毎日が本当に面白かったので、それがつらいとは思っていませんでした。ただひたすら面白いと感じながら仕事をこなして、気がついたら社長になっていました。社長を7年間務めた後、ワシントンにある世界銀行という国際機関から声をかけていただき、5年ほど携わりました。今はいくつかの会社の社外取締役などを務めています。仕事が変わったり、住む場所が変わったりするたびに新しい経験ができ、いま思い返してみると、すごく楽しい日々だったなと思っています。

存在にならなければ、と思えるようになった一番のきっかけでした。

役員に登用されたときは、女性だからと思われることに抵抗感もありましたが、今はマイノリティの気持ちを理解できる幹部は必要だと思っています。当社を見ても、部長職以上の大半の女性は結婚をしていなかったり、子どもを持たずに自分の人生の相当な部分をかけて頑張ってきた人です。そういう女性たちの気持ちは私にしかわからないだろうと思っています。

ステップアップするたびに見える景色は変わります。扱う金額も価値判断基準も変わりますし、「そんな小さいことで無駄な時間を費やす必要はないよ」と昔の自分に言ってあげたいくらい、自分のやりたいことの可能性や幅が広がります。決定までの時間も圧倒的に短くなります。自分の良心に基づいて仕事をしたいと思うのなら、権限は持つべきですし、私はキャリアアップしたほうが絶対に仕事は面白いと思います。

仲條氏：私がブルームバーグテレビジョンの日本法人の社長になったのは、27歳のときでした。おそらく、日本での展開をみんなが無理だと思っていたことに、「絶対にできます」と言ったのは私だけだったからではないかと思えます。また、私の戦略案でなら一緒に進もうと言ってくれたチームがいたことは心強かったですね。今もチームでお互いの成長を高め合っていることが素晴らしいと思っています。チーム内で前向きな話し合いが生まれて、プラスの決断が増えていくことも役員としての醍醐味ですね。

仕事とは別に、そのポジションにいたからこそ、自分がやりたいと思ったことを横で走らせることもできるようになりました。ブルームバーグにいた頃、子どもたちにお金のことを学んでもら



う社会教育プログラム「キッズマーケットキャンプ」を小林さんと一緒に開催していました。夏休みの3日間子どもたちを集めて、いろいろな会社の社長をお招きして、子どもの頃に描いていた自分の夢について話してもらうなど、社会とのつながりもつくっていけるところは、ポジションがあるからできることもあるかと思っています。

小林氏：私が役員になって決定的に違うと感じたのは、見える世界が違うということです。役員になったから突然、見える世界が変わるのではなく、5人のリーダーから50人のリーダー、100人のリーダーと、それぞれの段階で見えるものが少しずつ変

話題Ⅲ リーダーシップとは

小林氏：リーダーシップというと、一番先頭に立って部下をぐいぐい引っ張っていくような人物像をイメージしがちなのですが、実際には一人ひとりが異なるスタイルを持っています。私はどちらかというと、まわりを巻き込んでいくスタイルだと思います。自分の発想の中にはないものを見つけ出して、それをうまく回していくことができるのは非常に面白いと思っています。どちらかというと女性はそのようなリーダーシップのとり方を得意とする人が多いという感じがしますが、みなさんのリーダーシップのスタイルをお聞かせください。

鎌田氏：私は新規事業をやるが多かったもので、まずビジョンを打ち出して共有し、具体的にみんなが進むべき方向性を掲げます。そのビジョンに共感してもらいながら、一緒に他のセクションも巻き込んでいく、そんな感じでしょうか。

話題Ⅳ 明日のビジネスを担う女性たちへのメッセージ

小林氏：後に続く女性のみなさんへ、働く上で大切にしてほしいこと、あるいは心構えなどについて教えていただきたいと思います。

富永氏：私たち女性は幼い頃から親や学校の先生から理不尽に叩かれたり、叱られたりする経験が男性に比べて極端に少ないと思うのです。ですから、多くの女性は失敗や叱られることに対して臆病になってしまうのではないかと感じています。社会というのは不条理なことがたくさんあります。理不尽なことを言われたりすることもあります。すべてに従う必要もないし、失敗を気にする必要もありません。同じ失敗を繰り返さなければいいんだというぐらいの気持ちでいいのです。失敗なんてたくさん経験しないと成長しませんから。怖がりすぎないで仕事も人生も楽しんでほしいですね。ただし、諦めず、自分を信じ続けることが大切です。

わってくるのです。役員になると、自分のテリトリーの中だけではなく、会社全体が持続的に成長しながら付加価値を提供していくために何をしなければいけないのかという視点へと変わっていきます。

役員になって私が一番面白いと思うのは、市場が何を求めているか、どのようにビジネスをやるべきかとことん研究して戦略を立て、それを実行して結果を出すという、このすべてに関わることができることです。私は日本に限らず世界も含めて多くの人に会う機会が増えていろいろな話を聞くことができ、さらに視野が広がるというのは大きな特権ではないかなと思います。

富永氏：私もあまりぐいぐい引っ張ることはせず、インスパイアして楽しく仕事をしてもらうタイプですね。ただし、外部から何らかの障害や軋轢が起こったときには、自分が前面に立ちます。

仲條氏：主役はチームです。自分はチームのみんなが走っていくことのできる走りやすい道をつくるのが役目だと思っています。鎌田さんもおっしゃっていましたが、すべて自分でやらなければならないというのではないと思うのです。どうやって部下の能力を最大限に活かすか、それを考えることがじつはリーダーの仕事なのではないかなと思います。





鎌田氏：女性我真面目な人が多いと思うのです。私も仕事に対して少し真面目に考えすぎるくらいはあるのですが、ときには抜くことも必要だと思っています。いい加減にするということではなく、メリハリをつけるのです。仕事をとことんまでやってみて初めて自分の抜き方もわかるので、やはり一度はとことんまで仕事をやってみるのもいいと思います。

あとは、メンターになってくれる存在の人を複数探すのもいいと思います。じつは、小林さんは私のメンターの一人です。私が子会社の社長になるときに、社外の男性経営者から小林さんを紹介していただき、それからは姉と慕っている存在です。もしかしたら、今この場にメンターとなる存在がいるかもしれません。日頃から人脈は広げていったほうがいいと思います。

小林氏：メンターは必ずしも女性である必要はありませんし、年上の人でなくてもいいと思いますが、相談できる人がいるといういろいろな場面で助かります。この交流会のような機会を、相談できるような、共感してくれるような方をぜひ見つけるチャンスにしていきたいですね。

鎌田氏：私が転職するきっかけになったのは、初めての研究職で自分の存在意義はなんなのだろうと悩んでいるときに大事な友人を亡くしたことです。その人は54歳でした。あれだけ好奇

心旺盛で、やりたいこともあんなにあった人が、あっけなく逝ってしまった。「やりたいことをやらなければ」と言っていた声がずっと心に残っています。人生はいつどうなるかわからないのです。負のスパイラルに入ってしまうと、どんどんネガティブになってしまいますから、ちょっと嫌なことがあったら、おいしいものを食べたり、きれいなものを見たりする。どんなことでもいいのです。それも自分への投資なので、楽しいことを見つけながらポジティブになることが大事だと思っています。

小林氏：私自身は“リスクを取る”ということを常に心がけています。これは仕事におけるリスクもそうですし、自分のキャリアにとってもリスクを取らなければいけないと思っています。残酷なようですが、今やっている仕事がそこそこ面白くて快適だからといって、そこから一步も踏み出さずにずっと同じことをやっていると、自分は同じところに立って足踏みをしているつもりでも、世の中のほうはどんどん進んでしまっていて、気づいたときにはとんでもなく遅れてしまっているのです。ここはぜひ、明日のために何か新しいことをひとつでもやっていこうという姿勢を持つといいのではないのでしょうか。

残念ながら私たち人間はいつまで生きていけるかわからないので、やりたいことはやっておいたほうがいいと思います。私はメルリンチに勤めていた25年間、一度も定期券を持ったことがありません。なぜかという、もし、今日会社を辞めて新しいことをやりたいと思ったときに、とりあえずこの定期が終わるまでは勤めようかなというようなつまらない理由で、今日、始めようと思った決心を鈍らせたくなかったからです。そのくらいの心積もりで、今日、何かやりたくなったときにいつでも変われるような気持ちを常に持っていたいと思っています。



パネルディスカッション終了後は会場を移動し、懇親会へ。過去に交流会でご登壇いただいた方々もお招きし、交流を深め合いながら盛況のうちに終了いたしました。

参加者の声をご紹介します

- 会社に女性が少ないため、こういう場で交流できるのは非常にありがたいです。
- 自分がまさに今悩んでいることも経験されて現在の地位にいらっしゃることを知り、等身大の女性リーダーのお話として、とても有意義に感じました。
- 「自信を持つ」「全部できると思わない」「リーダーシップはいろんな型がある」など、とても共感することが多かったです。
- あきらめかけていたキャリアですが、もう少しがんばれるかな、と前向きな気持ちになれました。

