



第15回ダイバーシティ推進セミナー

「商社社外取締役によるパネルディスカッション」

日本貿易会では、2014年から人事委員会の傘下にダイバーシティ推進コミッティを設置し、商社業界のダイバーシティ推進を後押しする活動を展開しています。第15回となる本セミナーでは、初の試みとなる「商社社外取締役によるパネルディスカッション」を開催しました。

パネルディスカッションでは、ダイバーシティ推進コミッティ座長をモデレーターに、4名のパネリストを兼松株式会社、住友商事株式会社、蝶理株式会社、三菱商事株式会社からお招きしました。これまで歩まれてきたパネリストの方々の多様なキャリアを振り返りつつ、第三者の立場で企業経営を把握する社外取締役の視点から、他業界と比較した商社のダイバーシティの現状と今後の在り方についてパネルディスカッションが行われました。

当日は、会場とオンラインによるハイブリッド開催とし、会場では約65名、オンラインでは約250名の方にご参加いただき、質疑応答も活発に行われました。その後の交流会は、パネリスト、モデレーターも交えた参加者同士のネットワーク構築の機会となりました。

◇ 開催概要 ◇

日時 2023年12月11日（月） セミナー 16:00-18:00
交流会 18:15-19:30

形態 当会会議室とオンラインによるハイブリッド開催

登壇者 <パネリスト>

兼松株式会社	社外取締役	田原 祐子氏
住友商事株式会社	社外取締役	岩田 喜美枝氏
蝶理株式会社	社外取締役	野田 弘子氏
三菱商事株式会社	社外取締役	秋山 咲恵氏

<モデレーター>

2023年度ダイバーシティ推進コミッティ座長

双日株式会社 サステナビリティ推進部 DEI 推進課 課長 加藤 智子氏



パネルディスカッション



交流会

◇ パネリストからのメッセージ ◇



たはら ゆうこ
兼松株式会社 社外取締役 **田原 祐子** 氏

人材・組織・企業を育む教育コンサルティング会社を設立し、長年、人材育成・組織開発・新規事業拡販・営業力強化・女性活躍推進などのプロジェクトを手掛ける。現在は、社会構想大学院大学 実務教育研究科 教授に就任し、「人材育成の基礎」「ナレッジ・マネジメント」「学習する組織」などを教える。著書に『あなたは部下のやる気をなくさせていませんか？』（インデックスコミュニケーション）など、15冊がある。

「自分の中に秘めている無限大の可能性を信じて」

不確実性の高い時代、プロティアンキャリアに注目が集まっています。プロティアンキャリアとは、社会の変化に応じて、自分の意志で自由に姿を変え形成していくキャリアを指します。社会や環境変化が激しく、自らが変化をしないことがリスクになりかねない時代において、会社・組織ではなく、自分が作るルールを自分の力で進んでいくことが求められます。

キャリアを築いていく中で、自分の可能性を客観的に把握するために、「ジョハリの窓」という考え方があります。これは自分自身が見た自己と、他者から見た自己を分析し、まだ気付いていない強みや才能を発見するというものです。この考え方を通じて、「ご自身の可能性は、無限に拓かれる」ということをお伝えしたいです。

このように自分の強みを可視化してキャリアを歩む中で、時には予想外のことが起こったり、重大な選択や意思決定をしなくてはならない場面もあると思います。時には周りに助けを求めすることも大事ですし、私自身、介護・育児とキャリアを両立するにあたり、たくさんのサポートを得ながら乗り越えてきました。壁にぶつかったときは、「今、自分の人生で、何が最適な意思決定なのか？」を一番に考え、行動に移していただきたいです。

いわた きみえ
住友商事株式会社 社外取締役 **岩田 喜美枝** 氏

1971年に労働省入省後、女性労働問題や国際労働問題を担当し（ILO日本政府代表など）、厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長を最後に2003年退官。その後、資生堂の代表取締役副社長を務め、現在は、味の素、リそなホールディングスの社外取締役として、企業統治に力を入れる。



「真の女性活躍とは～仕事の継続とキャリアアップを目指して～」

女性活躍に必要なことは、仕事の継続とキャリアアップです。結婚や出産、子育て、配偶者



の転勤、親の介護があっても、まずは仕事を続けることが第一です。

商社は大企業が多いので、育休や短時間勤務など仕事が継続できる環境は比較的整っていると感じます。しかし、その大半は仕事免除型の「子育て支援」となっていないでしょうか。これらを活用しすぎるとキャリアの停滞につながりますので、必要最低限の利用をしながらしっかり実力をつけて成長し、キャリアアップを目指してほしいです。一方、これはなかなか実現が難しいのですが、時間あたりの成果を評価軸とすることを検討していただきたいと思います。短い時間で成果を出す社員を公平に評価し登用を進めていくことが、女性のキャリアアップにつながるのではないかと思います。

また、商社業界は女性のキャリアアップが遅れている印象がありますが、その要因の一つは、コース別雇用制度が残っているからだと思います。総合職・一般職というコースを設けて、女性の領域を限定していることが、女性が活躍しにくい根源なのではないかと思います。

人を成長させるのは、仕事体験そのものです。今までチャレンジしたことがない難易度が高い仕事に挑戦すると、人は必ず成長します。成長に年齢は関係ありません。ぜひ思い切ってチャレンジしていただきたいと思います。



の だ ひろ こ
蝶理株式会社 社外取締役 **野田 弘子** 氏

公認会計士。約20年にわたり、複数の外資系金融機関で経理部長を歴任し、財務報告、管理会計等、広く財務経理業務に携わる。2006年より会計コンサルタントとして、経理部の活性化と経営に役立つ会計のセミナーに取り組む。現在は、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科戦略会計担当非常勤講師も務める。

「企業価値向上のためのダイバーシティに向けて」

企業価値向上のためには差別化戦略が欠かせません。そのためには人材の多様性、ダイバーシティが必要です。価値観の違う人たちと折り合い、ともに何かを目指すというダイバーシティは決して心地よいことではないですが、それを乗り越えないと日本企業の明日はありません。

外資系企業でキャリアを歩んできた私が思うことは、日系企業における評価制度の見直しの必要性和マネジメントに対する教育の不足です。評価制度では、長時間労働ではなくソリューション能力が評価される方向に変えなければ、従業員の行動は変わりません。また、プレーヤーがそのままマネジメントの立場に就くケースが多く、組織運営に対する教育が十分になされて

いない印象があります。そのような面では、グローバルかつ経営の経験が積める商社は、大変魅力的な環境ではないでしょうか。

最後に、もしキャリア形成に悩んでいる人がいたら、専門性プラスアルファで何か得意なことを見つけてほしいと思います。不得意なことにもある程度挑戦することは大事ですが、一人ですべてを抱えるのではなく、苦手な部分は周りを頼るなど工夫しつつ、自分らしさを活かす場面を見つけていただきたいと思います。

あきやま さき え
三菱商事株式会社 社外取締役 **秋山 咲恵** 氏
起業家。技術系ベンチャー(株)サキコーポレーション設立。最先端の画像処理技術を使った電子基板の自動検査装置で世界的シェアを獲得。起業×先端テクノロジー×グローバル×製造業×女性の経験から、公職はじめ多くの仕事にコミット。現在は、ジェトロ(日本貿易振興機構)運営審議委員、ILS理事、国立大学法人奈良女子大学工学部(日本初の女子大学に新設された工学部)客員教授(起業論担当)など。



「業種や職種にとらわれないダイバーシティの実現へ」

ダイバーシティの浸透度合いには部門ごとにバラつきが生じますが、トップの意識次第では業種や職種を越えて実現することができます。一つの事例として、豪州の鉱山の現場視察のエピソードを共有させていただきます。

そこでは力作業が多い現場にもかかわらず、生き生きと働く若い女性を多く目にしました。ダイバーシティを大きな方針として打ち立てている現場のトップにどう実践しているか伺うと、パワハラとセクハラに関してはゼロトレランス(軽微な違反であっても厳しく罰することで重大な違反を未然に防ぐこと)を取り入れていると宣言されていました。まさにそれがリーダーシップであり、逆にリーダーシップが発揮されると、このような現場でもダイバーシティは実現できることを目の当たりにしました。

最後に、管理職に就くことに不安を感じる人は、自分が思うあるべき姿と自分らしさを両立できるか、懸念されているのではないのでしょうか。誰かのように、教科書のようにではなく、人と違うやり方であっても、自分はこの分野だったら責任を果たせると思えたら、それで良いのです。リーダーシップに向き合うことは、自分自身を探求する旅でもあります。これは皆さんの人生にとって、プラスになるに違いないと思います。



◇ セミナーを終えて ◇



<モデレーター>

かとう ともこ

加藤 智子 氏

双日株式会社 サステナビリティ推進部 DEI 推進課 課長
(2023年度ダイバーシティ推進コミッティ座長)

今回、ダイバーシティ推進コミッティ関係者のご尽力により、さまざまな業界でキャリアを重ねてこられた商社社外取締役の皆さまをお迎えしたスペシャルなパネルディスカッションを開催することができました。商社業界のダイバーシティ推進から、女性活躍を進める上での課題、貴重な経験談も共有していただきながらのキャリア形成に対するアドバイス、人材育成の要諦まで、幅広いテーマでお話いただきました。ダイバーシティ推進や人材への投資は企業価値向上のための重要な経営戦略となっていますが、現在の取り組みをさらに加速させていくことで、さまざまな変化を起こしていくことの大切さを改めて実感する機会となりました。経験豊富なパネリストのお話を通じて、ご参加いただいた皆さんの心にもたくさんのメッセージが届いたのではないかと思います。

◇ 参加者の声 ◇

- ・これまで今以上に難しい状況の中、駆け抜けてこられたパネリストの方々の言葉は重みがありました。
- ・女性の制度利用とキャリア停滞の関係、生産性重視の評価制度の必要性など多くの気づきを得られました。
- ・いくつになっても成長できるということ、意思決定の経験を積みVUCA時代に柔軟に応じられるスキルを身に付けることの重要性など、今後自分が意識すべき心構えを多く教えていただくことができました。
- ・交流会では、パネリストの皆さまとも直接お話しさせていただけるという貴重な機会をいただき、大いなる活力をいただきました。
- ・これほど生き生きと仕事をして活躍されている方々がいること、会社や社会を変えるために前向きな活動を続けられているという現実を目の当たりにしたことが、非常に刺激になりました。

(政策業務第三グループ)