

日本のトップを生み出すマネジメント・スクール情報誌

# NSAM TOP NEWS

[エヌサム・トップニュース]

01 学長挨拶

## Lectures Report

02 開催レポート〈1〉——講座

**第1回 女性リーダーのための  
経営戦略講座**

09 開催レポート〈2〉——シンポジウム & 修了式

**「女性リーダー育成講座」  
シンポジウム & 修了式**

11 開催レポート〈3〉——レセプション

**素晴らしき才能たちの開花と  
新しい春の到来に向けて**

13 第1回 女性リーダーのための経営戦略講座  
受講生の声

## Woman Leader Interview

14 女性リーダーインタビュー

**「一歩踏み出すためにもっと他流試合を」  
小川理子氏** パナソニック株式会社 役員

## Trend Report

19 トレンドリポート

**世界有数のビジネス・スクールが提供する  
女性リーダー育成講座の特徴**

22 NSAM講座紹介

VOL.4  
2017 SPRING

女性リーダー  
育成特集号

SPECIAL ISSUE  
for  
WOMEN  
LEADERS

## 学長挨拶

ようやく暖かい春の季節を迎え、日毎にやわらかい陽気となってまいりました。

野村マネジメント・スクールでは、本年1月15日から20日まで、第1回「女性リーダーのための経営戦略講座」を開催いたしました。政府を中心に一億総活躍社会の実現に向け女性の活躍、とりわけ女性の経営層への登用を重点課題として様々な施策に取り組んできている現状を受け、女性の経営者育成にスポットを当てた講座に取り組み、経済産業省の助成事業として開催しました。通常のケース・ディスカッション中心の講義に加え、政府関係者、派遣企業の幹部をご招待して、パネルディスカッション、レセプション等もあわせて開催しました。レセプションには、安倍首相も駆けつけ、メッセージをいただくなど、大変な盛り上がりのある会合となりました。講座そのものは、1週間と短い期間ではありましたが、経営幹部に不可欠な経営戦略を学ぶとともに、幅広い洞察力、戦略的思考力、総合的判断力に加え、女性経営者としての心構えなども学んでいただきました。受講生からは非常に高い評価を得ております。せっかく始めた企画ですので、来年度以降も継続して開催できるよう注力するとともに、内容につきましても、より一層の改良・改善を進めてまいりたいと思います。

さて、『NSAM TOP NEWS』は、第4号を発行する運びとなりました。今回は、「女性リーダー育成」の特集をお届けいたします。

第一に、先にご紹介した第1回「女性リーダーのための経営戦略講座」の開催について

受講生からのご意見なども加え、概要をご報告いたします。

第二に、「第35回トップのための経営戦略講座」にご参加いただいたパナソニック役員である小川理子さんへのインタビューをお届けします。経営戦略講座にご参加いただいたご感想やジャズ・ピアニストとの両立、トップ・リーダーとしての心構え、ご経験などをお伺いしました。なかでも、「女性の集団パワーの力強さ」のお話は印象的でした。先の講座の中でも、この点については強く印象に残りました。

最後に、「世界有数のビジネス・スクールが提供する女性リーダー育成講座の特徴」と題し、昨年野村マネジメント・スクールが女性リーダー育成について、米国のビジネス・スクールにインタビューを行い、そのあり方を探った要点をまとめてみました。この内容を踏まえ、来年度以降の講座をより良いものとすべく、検討してまいりたいと思っております。

野村マネジメント・スクールでは、2017年度も「経営財務講座」、「経営戦略講座」、「ITマネジメント講座」を順次開催するとともに、「女性リーダー向け経営戦略講座」も開催したいと思っております。同僚、ご友人などのご参加をお待ち申し上げております。よろしく願い申し上げます。

野村マネジメント・スクール  
専務理事・学長

福井正樹





# Executive Program for WOMEN LEADERS

## 第1回 女性リーダーのための経営戦略講座を開催

経済産業省の「女性リーダー育成推進事業」の一環として、当スクール初の女性幹部候補生向け講座を実施。

2017年1月15日(日)～20日(金)の6日間、日本を代表するトップ企業から、  
40代から50代の部長クラスを中心として、66名の受講生にご参加いただきました。



講義の少しの間でもコミュニケーションを欠かさない受講生



ランチを食べながら積極的に講師に質問する受講生



最終日になっても名刺交換をする場面があった

## LECTURERS / 講師陣

ハーバード・ビジネス・スクールの教授陣で編成しています。



デビッド・モス

David A. Moss

ハーバード・ビジネス・スクール教授  
□政府、国際経済など  
□マクロ環境と経営戦略



ジョセフ・バダラッコ

Joseph L. Badaracco, Jr.

ハーバード・ビジネス・スクール教授  
□経営戦略 □競争戦略  
□企業倫理



竹内弘高

Hirota Takeuchi

ハーバード・ビジネス・スクール教授  
□競争戦略 □マーケティング  
□知識経営論

## 女性リーダーのための 経営戦略講座を初開催

この度、経済産業省の事業の一環として、野村マネジメント・スクール(NSAM)初となる、女性経営幹部候補向けの講座が開催されました。

1981年のNSAM創立以来、2,400名以上に経営者教育を提供してきた「トップのための経営戦略講座」のノウハウを全面的に採用し、ハーバード・ビジネス・スクール(HBS)の教授陣による「ケースメソッド」を通じて、全社的な経営判断が必要な諸問題を多面的に分析し、解決策を探る思考訓練が行われました。

「ケースメソッド」とは、企業や国の具体的な状況を記述したケースを通じて、企業を取り巻く環境変化への対応、経営判断を要する問題の特定と、対応策の検討などを疑似体験するものです。講師が受講生に数多くの質問を投げかけることで幅広い意見を引き出し、場合によっては意図的に意見の対立を生み出すことで、各受講生の視野を広げ、気づきが得られるようにすることを目的としています。

## 「変化」に対応する 女性リーダーのための3つの科目

本講座のプログラムは、「変化

(Change)」がキーワードになっています。今回、プログラムのモジュール(科目)として設定されたのは、グローバルでの変化を察知するための「マクロ経営環境論」。変化に恐れず対峙する、あるいは変化を生み出すための「リーダーシップ論」。そして変化にどう対処するか、あるいは変化をどう自ら生み出すかの「戦略論」。この3つのモジュールによって、受講生が内面的に「変化する」ことが狙いです。

講師には2名の外国人を含む3名のHBS教授を招聘し、日本語の教材や通訳を活用することでより深い議論ができるよう受講環境に配慮しました。

## MODULE 1

デビッド・モス氏による「マクロ経営環境論」

## グローバルな経営環境変化を 読み解く「マクロ経営環境論」

世界経済のグローバル化の進展は、日本市場だけを対象としている企業も無関係ではありません。貿易や直接投資だけでなく、よりグローバル化している株式市場や金融市場も、日本企業の経営に直接・間接的な影響を及ぼすようになってきました。このような状況下では、あらゆる企業の経営幹部には、変化を察知する能力が求められます。

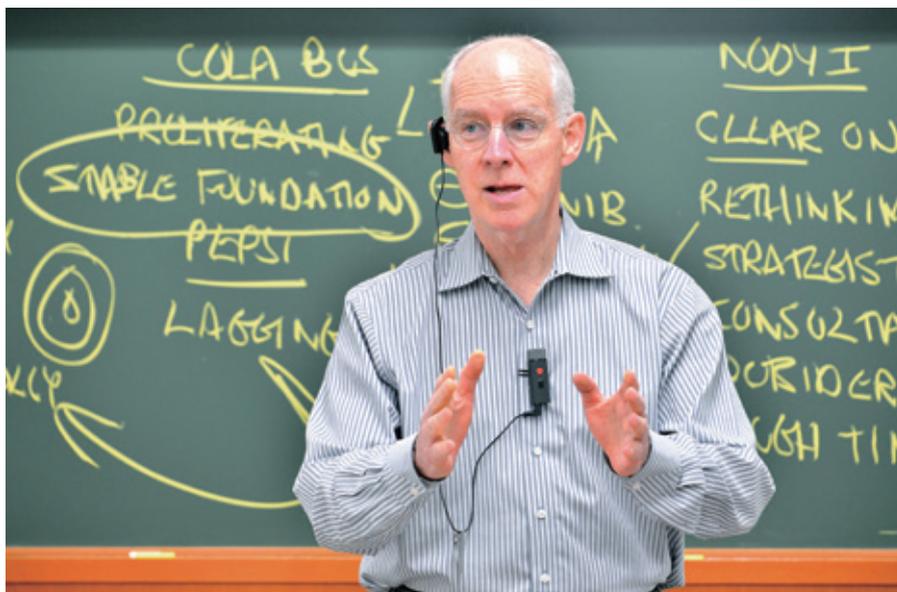
実際にHBSでも、マクロ経営環境論は必須科目として教えられており、近年ますますその重要性が高まっています。

「マクロ経営環境論」を担当したのはモス教授です。本科目では以下の5つのケースを取り上げました。

- ・米国の経常収支赤字
- ・中国の成長戦略の歴史
- ・サブプライムローン危機を発端とする世界金融危機
- ・金融政策の仕組みと世界金融危機への対応
- ・民主主義、資本主義とグローバル化



「マクロ経営環境論」を教えるモス教授



「リーダーシップ論」を教えるバダラッコ教授

## 金融政策を読む視点と世界経済に対する最大の脅威

金融政策のケース討議では近年起こった世界金融危機でECB（欧州中央銀行）や米国FRB（連邦準備制度）がどのように金利をコントロールしたか、総裁の発言や利下げのタイミングを追いながら、詳細に検証する講義が行われました。ECBは危機の際になぜ利下げの判断が遅れたのか。金融政策には柔軟性が必要で、インフレ率、失業率、為替レートなどの指標を考慮しながら、金利が調整されます。

「もし、それぞれの指標と金利政策に矛盾があればどうするか」という講師の問いに対し、受講生からは「重要度からどの指標を優先するかを選ぶ」、「インパクトの大小によって決める」、「最も金利の影響を受けるインフレ率を優先指標とし、ほかは政策で対応する」など、活発な意見が寄せられました。

また、「もし、自分が当時の中央銀行のトップだったらどうするか」という問いには、「過去の数値ではなく、未来を予測しながら施策を変えるフレキシビリティが大切」という発言も出ました。「ECBはインフレ率にこだわりすぎ、市場に誤ったシグナルを送ってしまった」。導き出され

た結論から、受講生は金融政策を読む「視点」を学び取ることができました。

また、「民主主義、資本主義とグローバル化」というセッションでは、グローバル化の脅威となる事案が世界で同時多発的に起こっており、これらの背景について、欧州、米国、中国、日本のケースが取り上げられました。受講生からは「トランプの発言に対してどう対策を取るべきか」、「日本の投票率を上げ、政治に関与させる仕組みをどうつくるか」、「経済成長よりも毎日の生活の心配をしている人が多い中、女性をどうやって活躍させていくか」といった質問が寄せられました。

モス教授は、「変革が行われていく期間は、直感が信用できないものになる。直感に頼りすぎないよう、注意深く判断していく必要がある」と説きます。世界経済に対する最も大きな脅威は、突き詰めていくと、政治的なものであることを、受講生は実感したのではないのでしょうか。

## MODULE2

ジョセフ・バダラッコ氏による「リーダーシップ論」

### 外側と内側からの変革に対応する「リーダーシップ論」

次にリーダーシップ論を担当した

## CONTENTS / コンテンツ

教養の蓄積よりも思考訓練に主眼を置き、経営トップが直面するであろう問題、かつ今までのキャリアでは遭遇したこともないような多様なテーマのケースを用意。受講生自ら経営者の目線で考え、講師やほかの受講生と討議する「ケースメソッド」を中心に講座を進め、短期間に総合的な判断を下す訓練をしました。

### マクロ経営環境論

- 国の経済を分析するためのフレームワーク
- 経済危機の発生メカニズム
- 政治や政策の経済に対する役割

### リーダーシップ論

- 外部環境の変化に対するリーダーシップ
- 変化を自ら生み出すリーダーシップ
- 企業の顔としてのリーダー像

### 戦略論

- インサイド・アウト型の戦略論
- MVV（ミッション、ビジョン、バリュー）
- 賢慮のリーダーシップ

## TIMETABLE / 1日のスケジュール例

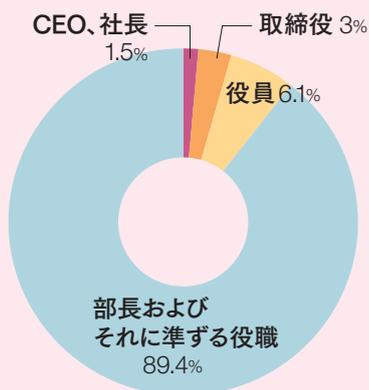
原則として毎日3つのケースを取り上げ、個人学習での予習、小グループでのケース討議、講師の指導によるクラス討議の順に授業を進めます。十分な予習を行って講座の学習効果を高めるため、期間中は京王プラザホテルに宿泊していただきました。



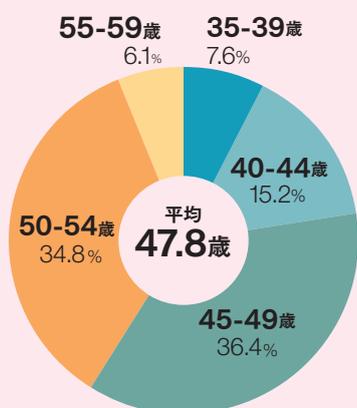
## PARTICIPANTS' PROFILE

受講生のプロフィール

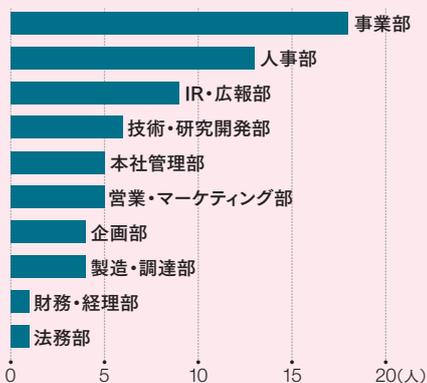
### 役職



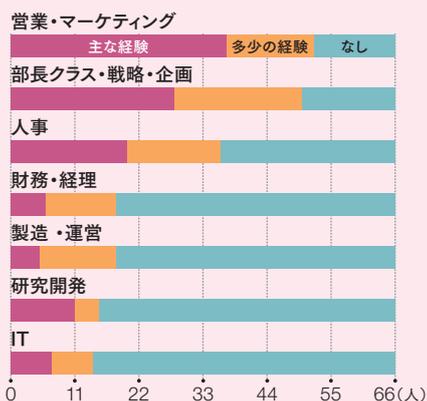
### 年齢



### 部門



### 業務上の経験



※本講座参加者のデータより

のはバダラック教授です。変化の激しい事業環境の中、企業を牽引する女性リーダーを育成するという意味で、本講座の要となる科目です。視点の1つは、「外部環境の変化にリーダーはどう準備し、対峙するべきか」。もう1つは、「変化を自ら生み出すリーダーシップとは何か」。外的要因と内的要因の2つの側面からリーダーシップ論を学びました。

本科目では以下の5つのケースを取り上げました。

- ・ペプシコの企業変革の試み
- ・グーグルの魅力ある企業文化の構築
- ・JPモルガンのリスクマネジメント
- ・インドにおけるマギーヌードルのリコール問題
- ・スターバックスの再生

### 互いの意見をぶつけ合い 白熱するケースメソッド

マギーヌードルのケース討議について紹介しましょう。マギーヌードルは、スイスの大手食品会社ネスレのインド子会社であるネスレ・インディアが、長年販売している即席麺です。

インドの検査機関はあるとき、マギーの即席麺にグルタミン酸ナトリウムの「異常値」があったと指摘し

ます。それに加えて鉛が検出されたと公表する州も出てきました。鉛は検出されなかったと公表する州もありましたが、マスコミはセンセーショナルに報道。マギーはインドに進出して30年、インド即席麺市場の8割を占めるブランドでしたが危機に陥ったのです。

実際に起こった事柄の時間軸に沿いながら、自分がリーダーだとしたらどのように対処すべきか、次々に問いかけが繰り返されました。「すぐに商品を回収すべきだった」という意見が大勢を占めるなか、「回収すると非を認めたことになるので、当局を訴えるべき」という声も上がります。受講生は常に、自分の立場を鮮明にし、発言することを求められます。

また、企業再生のリーダーシップとして、スターバックスの再生を主導したハワード・シュルツのケースが取り上げられました。「何がつまずきの原因となったのか」、「なぜ会社は問題を認識できなかったのか」、「OLD/NEWの変革と本来からのずれをどうやって判断するのか」。積極的に挙手し、意見を述べ合い、様々な可能性を探り合う受講生たち。彼女たちの積極的でひたむきな態度や聡明さは、長年HBS、NSAMで教鞭



をとってきたバダラック教授にも、鮮烈な印象を与えました。

## MODULE3

### 竹内弘高氏による「戦略論」

## 内なる理念を実践へと高めていく「戦略論」

最後に、戦略論を担当したのは竹内教授です。戦略立案は、リーダーの重要な役割の1つです。戦略論には、市場や競合など外部環境分析を考えたうえで自社の戦略を考える「アウトサイド・イン」型と、企業リーダーの強い思い、ミッション・ビジョン・バリュー (MVV) によって事業が展開される「インサイド・アウト」型の発想があります。本講座では、企業リーダーの心の中を出発点とする、後者の戦略論を中心に学びました。

本科目では以下の5つのケースを取り上げました。

- ・ホンダの米国進出
- ・ウォルト・ディズニー
- ・ファーストリテイリング
- ・日本航空の再生と稲盛和夫
- ・賢慮のリーダーとしてのスティーブ・ジョブズ

## 傑出した経営者を動かす「賢慮のリーダーシップ」

今回の「戦略論」に通底するテーマの1つは、「賢慮のリーダーシップ」という理論です。柳井正、本田宗一郎、稲盛和夫、スティーブ・ジョブズといった傑出した経営者が持っている、優れた企業経営者の複数の素質を抽出、整理、体系化して、受講生の理解を深める講座が展開されていきました。

日本航空を再生した稲盛和夫氏のビデオ教材では、「真・善・美」という日本人の美德の「善」について言及がなされました。本田宗一郎氏のケースでは、テストコースのサーキットを周回するオートバイに肉薄



「戦略論」を教える竹内教授

し、エンジン音から不具合を聞き分けるエピソードを披露。「本質を直観的に理解できる能力とは何か」、イメージとしてつかめるようになります。

「賢慮のリーダーシップ」に必要な6つの資質（倫理観や洞察力、コミュニケーションスキルなど）のうち、「スティーブ・ジョブズはどの要素が長けているか」という質問に対して、「政治力を行使する」という項目を選択した受講生はほとんどいませんでした。他方、HBSの学生たちは、この項目を1位に挙げていたということで、この結果の違いには驚きの声が上がりました。「政治力という言葉に悪いイメージがあったが、自分の中の理解が足りていなかった」という発言もありました。

この講義では賢慮のリーダーに実際に会っている竹内教授が講義を行うからこそ、個々のエピソードが心に迫り、真実味が違います。時に笑いが起こり、巧みな話術に引き込まれながらも、最後には「賢慮のリーダーシップ」に還元していきます。

受講生が各々の企業に戻り、通常の業務を行っていくなかで、「賢慮のリーダーシップ」の理論に命が吹き込まれることを体感していくことでしょう。

## PARTICIPANTS' PROFILE

### 受講生のプロフィール

#### 参加企業(順不同)

##### 建設・不動産

積水ハウス、大和ハウス工業、スターツピタットハウス

##### 食品

ユーグレナ、麒麟ビール、丸紅食料、福光屋、アサヒグループ食品、カルビー、味の素、サントリー食品インターナショナル

##### 化学・薬品

アステラス製薬、中外製薬、花王

##### 鉱業・鉄鋼・非鉄

東海アヅミテクノ、森松工業

##### 機械・電気機器

IHI、日立製作所、富士通、オプトエレクトロニクス、小松製作所、富士電機、シスメックス、井口一世、三菱重工業

##### 輸送用機器

トヨタ自動車、アイシン・エイ・ダブリュ、デンソー

##### その他製造

日本特殊陶業、旭硝子、トッパン・フォームズ、アスリート、イクシー

##### 商業

三菱商事、三井物産、丸井グループ、ローソン

##### 金融・保険

三井住友銀行、日本生命保険、大和PIパートナーズ、三菱東京UFJ銀行、MS&ADホールディングス、ジャフコ、東京海上日動火災保険、京都銀行、千葉銀行、損害保険ジャパン日本興亜、みずほ銀行、大和リース、野村證券

##### 電力・ガス

中部電力

##### 運輸

東京急行電鉄、全日本空輸、日本郵船

##### 情報・通信サービス

KDDI、NCネットワーク、SCSK、NTTドコモ、日本電信電話、コベルコ科研、NRIネットコム、野村総合研究所

## SPECIAL LECTURERS

特別講師

特別講師としてゴールドマン・サックスの松井氏と野村信託銀行の鳥海氏を招聘。経営哲学についてお話しいただきました。



キャシー・松井

Kathy M. Matsui  
ゴールドマン・サックス  
証券株式会社副会長  
マネージング・ディレクター  
チーフ日本株ストラテジスト



鳥海智絵

Chie Toriumi  
野村信託銀行株式会社  
執行役社長

## SPECIAL LECTURE

キャシー・松井氏と鳥海智絵氏による「特別講演」

### 自分が困ったときに相談できる「ボードメンバー」を作る

今回の講座では、ゴールドマン・サックス証券で副会長を務めるキャシー・松井氏と、野村信託銀行の執行役社長を務める鳥海智絵氏という2名の現役女性リーダーが招かれ、それぞれの特別講演セッションが設けられました。

松井氏は「ウーマノミクス」の提唱者でもあります。特別講演ではご自身が渡米してきた家族と幼少期を過ごしたこと、後にご主人となる方との出会い、ゴールドマン・サックスでのご活躍の背後にある数々の苦労やその後のご病気、そして病気をきっかけに「自分にとって何が本当に大切かを真剣に考えるようになった」という、これまでの人生模様についてお話をされました。

そしてこれまでの経験から、女性は完璧を求めすぎているというご指摘があり、受講生からは、「この言葉を聞いて完璧に準備しないとスタートできないとか、自信を持ってないということは、いい意味でやめようと思いました」といったコメントも出てきました。

また視野を広げるために仕事以外のネットワークを広げることや、自分の居心地の良い場所から出ることが大切であること、また自分自身の「ボードメンバー(取締役会)」を作るべきというアドバイスもありました。ここで言うボードメンバーとは、親しい友人を中心に構成されていて、あたかも企業の取締役会のように、自身に困ったことがあったら相談できる人々という意味です。その意味では、受講生にとって本講座で出会った仲間たちは、これからの「ボードメンバー」になるのかもしれない。

### 女性が実践しやすいリーダーシップ術を活用する

鳥海氏は、野村証券入社後にスタンフォード大でMBAを取得し、2010年頃から経営に参画した経歴をお持ちです。ご自身の経験から、女性活躍に向けた課題やキャリアにおいてどのようにリーダーシップを発揮してきたか、などについてお話をされました。

女性活躍に向けた制度的支援が整いつつある一方で、働く女性の立場や意識は家庭に対する「ケア責任」の有無で二分化している、これを解消するには男性の意識が変わることが必要と説きます。政府の後押しにより、企業の働き方改革への意識が高くなっており、これは、女性活躍への大きな追い風です。

女性リーダーが増えない理由として、「力強いリーダー」と「優しく協調的な女性」という矛盾した人格を期待されることや、「野心がない」などが挙げられますが、不確実性の高い状況では効果的とされる、部下巻き込み型のリーダーシップは、女性の方が発揮しやすい、という研究もあることを指摘されました。

また、アドバイスとして、担当領域以外の知識、スキル、教養を身につけること、しつこいほどメッセージを出すなど、部下とのコミュニケ



「特別講演」で講師を務めた松井氏



「特別講演」で講師を務めた鳥海氏

ーションに努めること、経験ではなく物事の考え方やプロセスに基づくマネジメントも有効であるので、新たな分野をマネージする場合にも自信を持つ、といったことをアドバイスされました。

さらに、業務を離れてほかの部署や社外の人たちとのインフォーマルネットワークを意識的に作ることも重要となります。また鳥海氏は、「あらゆるところで見られていることを想定し、謙虚を美德とするだけでなく、リーダーとして振る舞う姿勢も大切」「同時に、部下に対しても見せ方を教えることもリーダーの仕事」と言います。

質疑では、細部にまで踏み込んだ質問に、一つひとつ丁寧に答えておられました。受講生たちは、その答えに深くうなずきながら、経営者の先輩と後輩というお互いの「縁」を確認しているかのようでした。

## 大きな可能性を感じさせた初の女性リーダー育成講座

女性幹部候補生を対象とした初めての試みでありながら、講師陣の反応からは、じつに実りの多い、晴れやかなものを感じられました。

とくに印象的だったのは、受講生たちの講義に対する積極性です。講師の質問に対する挙手の多さだけで

はなく、発言内容はHBSの現役受講生に匹敵する的確さや聡明性がありました。講義が終わった後も、複数の受講生が講師の周りを取り囲み、熱心に質問を繰り返すといった光景が見られました。

また、手の挙げ方について、どうすれば講師から指名を受けやすいかといった点についてまで、工夫を凝らした受講生がいたという事実が驚かされました。このような「学び」に対する積極的な姿勢は、従来のNSAMの講座でも、なかなか見られなかった光景です。

それは、受講生の中で「同じような境遇の同志たちが集まった」という、強い仲間意識が生み出したのではないのでしょうか。受講生が発言する度に、周りの受講生たちは相槌を打つなどのリアクションをとり、発言をしやすい雰囲気がつくられ、どんどん発言は増えていきました。授業への積極性もそのプラスのスパイラルが作用したのではないかと考えます。今後のキャリアにおいて、今回生まれた受講生同士の連帯感とネットワークは、かけがえのない財産となるに違いありません。

日本において、優秀な女性経営者の比率がますます高まっていく可能性があるなかで、女性リーダー育成講座が果たす役割の大きさを認識する大変意義深い機会となりました。

## PARTICIPANTS' VOICE

受講生の感想



**現場で活かせる実践的な講義と新しいネットワークは贈り物**

**大塚尚子様**

富士通 インベティブ  
IoT事業本部  
Akisai事業部長

マクロ経営環境論は、目からウロコの授業で「私は何も見ていなかった」と痛感。戦略論では、自分は何を成し遂げたいのかという根源的なところを非常に問われました。リーダーシップ論も真剣に考えるほど答えが出ないようなケースばかり。しかし答えは出さなければいけないと受け止められ、現場で活かしたいと思います。

また、男性社会の中ではないに等しい色々な方とつながることができ、この講座は本当に贈り物だと思います。



**「味方はたくさんいる」という強いネットワークを地方にも広めたい**

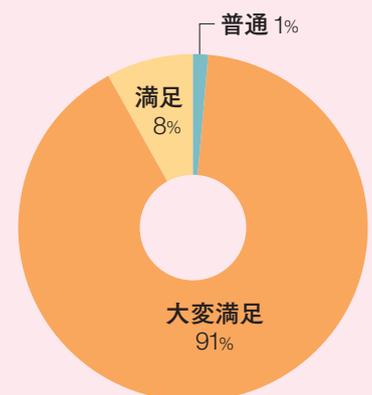
**西村今日子様**

森松工業  
取締役部長

私は子会社の立ち上げなどで中国、アメリカ、スウェーデンで仕事をしてきました。これまでは仕事の渦の中で何が起こっていたのか分からなかったのですが、マクロ経営環境論でスーッと霧が晴れるように理解でき、びっくりしました。これから自分がやっていくべきことを学ばせてもらって、すごい武器をいただいたのかなと思います。

また、今回東京でできた強いネットワークを、地方でもつくりたいと思っています。

## 受講生全体の満足度





## 「女性リーダー育成講座」シンポジウムを 虎ノ門ヒルズで開催

2017年1月20日／虎ノ門ヒルズ〈メインホール〉

すべての講義終了後、会場を虎ノ門ヒルズに移し、シンポジウムが行われました。

パネルディスカッションでは、モデレーターの村上由美子さんが、女性経営者の先駆者としてどのような苦勞があったのか、パネリストに問いかけてました。さらに、企業文化と

して女性活躍を根づかせるには何をすべきか、質疑が行われました。村上さん自身、理想的なロールモデルを想定して目指したと言います。日本では会社や業種を超えた人的ネットワークが圧倒的に足りないこと、イノベーション推進上の女性参画の大切さも指摘されました。

続いた修了式では、男女共同参画担当の加藤勝内閣府特命担当大臣、経済産業省の柳瀬唯夫経済産業政策局長、NSAMの福井正樹学長と、3名の教授陣が出席。受講生の1週間の勞をねぎらいながら、これからの活躍への期待を込めて、熱いメッセージが贈られました。



本講座で講座主任を務めた竹内弘高教授が受講生に修了証を手渡した



開会の挨拶をする、野村マネジメント・スクール嶋本正理事長



加藤大臣は、女性活躍に向けてさらなる政策を進めていく考えと話した



《パネルディスカッション》

## 女性リーダーによる イノベーション



モデレーター | 村上由美子

OECD東京センター 所長

スタンフォード大学大学院で国際関係学修士課程修了後、1989年に国際連合に就職。ハーバード大学大学院で経営学修士課程修了後、ゴールドマン・サックス証券に入社。2009年、クレディスイス証券にてマネージングディレクターとして勤務。2013年9月より現職。

**自然体で女性が発言することで  
経営の視野が広がる**



パネリスト2 | 河辺恵理

SCSK株式会社 執行役員  
流通システム事業部門 事業推進グループ長  
人事グループ 副グループ長

1986年、住商コンピューターサービス株式会社(現SCSK株式会社)入社。2006年、「女性活躍プロジェクト」ヘリダーとして参画。2014年より同社初の女性執行役員、人事グループ 副グループ長就任。ダイバーシティ・女性活躍、ワークライフバランスなど様々な施策を推進。2016年より現職。

**自分たちが環境を変えたという  
意識が会社の原動力になった**

弊社はグループ全体で1万2,000人規模のIT企業です。私は新卒で技術者として採用されました。当時、女性率は20%ほど。男女差を感じ初めたのは、執行役員が集まるような会で発言するようになってからです。役員は現時点で私1人。組織のリーダーとして発言するわけですが、ふつうに話しているつもりでもどうしても注目度は上がってしまうので、失敗する不安やストレスを持ちながら話しています。

2011年に大型合併し、翌年から人事的な施策を進めてきました。高負荷労働の温床となっていたIT業界ですが、年間平均残業時間18時間、有給休暇消化率が全社平均で95%。強烈な旗振り役のトップの下、

みんなで相当苦労してこの新しい働き方を手に入れてきました。

女性の働き方も変わりました。女性マネージャーの育成については、本人の努力だけではなく上司と人事がバックアップする。子どもを産んで会社に戻ってきても、さらなるキャリアを期待してみんなでサポートしていく施策をしています。そういった活動の中で、男性社員も女性社員も大きく変わりました。

今弊社の成長の原動力となっているのは、今まで変えられなかった働き方を大きく変えられたこと。この環境の変化をみんなで動かしてきたということです。これがまさに、企業のこれからの成長の原動力になっていくのではないかと思います。



パネリスト1 | 中野奈津美

株式会社高島屋  
執行役員 総務部長 兼 購買管理室長

1986年高島屋に入社し、高島屋東京店美術部に配属。2012年に人事部副部長、2013年執行役員人事部長に昇任。野村マネジメント・スクール主催の「トップのための経営戦略講座」を受講。2016年より現職。

**女性の登用を定着させるには  
ポリシーとして明確に示すべき**

私は執行役員の1年目に、野村マネジメント・スクールで3週間の講習を受けました。60数名の受講生のうち、女性はたった2人。私自身、就職先に百貨店を選んだのは、男女雇用の差や賃金差がなかったからです。雇用機会均等法の一期生になります。雇用機会均等法が現実だったということですが、実際はそれが現実だったということですが、

役員になり、会に出席した当初は絶対に発言すると決めていました。いま思えば女性を強く意識しすぎたという反省はあります。総務部門の代表ですから、本来性別は関係ないんですよ。

当たり前のことをきちんとと言えるようにしよう。そういう努力はしてきたつもりです。立ち居振舞いに気をつける、ゆっくり話をする、相手はこちらの立場を理解していると思っていけない、などです。

女性参画は、社会的にとっても大きな追い風になっていますが、会社の

ポリシーとして継続させるには、会社としてなぜ女性の登用が必要なのかを、明確にしなければなりません。人事副部長のときに、あらゆるデータを見直したら、女性正社員は46%でした。今は56%で過半数を超えています。一方、課長以上の管理職は、当時16%で、今でも23%しかいない。お客様の8割は女性です。雇用する従業員も7割が女性。「女性の活躍は経営戦略」で、会社として積極的に取り組まなければならない、それが高島屋の考え方でしょねと、経営層に念を押しています。

女性の特徴として、コミュニケーション能力の高さが指摘されています。私も会社で苦しい時期に、外でネットワークをつくっていきました。それが今の自分をつくっています。皆さんが持っているこれまでのネットワークと、今回得たネットワークとを合わせて広がりを持たせ、新しいイノベーションをつくって行きましょう。



パネリスト3 | 竹内弘高

ハーバード・ビジネス・スクール 教授

カリフォルニア大学(パークレー校)経営学修士、経営学博士。1976年～83年、ハーバード・ビジネス・スクール助教授。1987年、一橋大学教授に就任し、1998年、同大学院国際企業戦略研究科の研究科長に就任。2010年からはハーバード・ビジネス・スクール教授。主要著書に『知識創造企業』『日本の競争戦略』『経営の流儀』などがある。

**競争戦略的にも勝ち残る  
実力ある66名が参加した**

「マイケル・ポーターの戦略論では、『Be different』が競争戦略のエッセンスです。他者と違うということ。そういう意味で、第1回のプログラムを終えた66人の女性はラッキーでした。今の日本企業では、女性であるだけでdifferentな存在。HBSの学生は女性が44%で、もはやdifferentではありません。「違う」という日本語には、「間違い」というニュアンスもあります。だから「異なる」と言ったほうが当てはまる。パネリストの2人の発言を聞いていても、違和感や気負いがありません。男性の発言だとしても、まったくおかしくない。すぐ自然体でゆったりしておられます。

野村マネジメント・スクールでは、男性ばかりを教えてくださいました。モス先

生と私は1998年から。バダラッコ先生は1983年から。5日間皆さんと接して、ほかの先生方と同様、人と異なる発想をする66人が集まったとの印象を受けました。従来とはまったく違うディスカッションができました。会社に対しても、大きな貢献ができることでしょう。

企業として女性活用のために取り組むべきことは、この講座の第2回に参加してもらおう。これだけの人が集まること、ものすごいネットワークができるんですね。それから2つ目はインセンティブ。やはりインセンティブほど人を駆り立てるものはないと思いますので、ぜひ各社のカルチャーに合ったものをつくっていただきたいと思っています。



### 《レセプション》

## 素晴らしき才能たちの開花と新しい春の到来に向けて

本講座の締めくくりとして、修了式の後にレセプションが開催されました。

受講生を派遣した各企業の総務・人事担当者も出席し、約200名以上の盛大な催しとなりました。

### 大盛況のレセプションパーティー

受講生たちはステージの近くに陣取り、お世話になった教授陣を囲み、親しくなった仲間との別れが名残り惜しい様子。あちこちから歓声が聞

こえてきます。

サプライズとして登場し、来賓スピーチで華を飾ったのは、安倍晋三総理大臣。通常国会初日の施政方針演説を終え、公務の合間を縫っての異例の出来事。女性役員を増やすの

は、「社会政策ではなく、私たちは経済政策で行っている」と総理は強調します。「多様性は、強さにつながっていきます。そして多様性は、成長につながっていく。その多様性を担っているのは、まさに皆さんだ



ろうと思います。皆さんが世界での活躍をこれから目指していく。授業でも一流の内容と厳しさに挑んでほしいというのが、私の思いでもありました」。今回の講座開設は総理肝煎りだったと、経産省の井原巧政務官は語ります。それだけに、思い入れもひとしおだったのでしょう。

## 講義を通して見えてきたもの

何よりも、感銘を受けていたのは、講師である3人の教授だったようです。竹内教授は、もし成績をつけるとすれば、「すべての受講生に最上位のカテゴリー1を与える」と絶賛。「初日の開講パーティーで、80%の受講生と名刺交換するという積極性、似顔絵をプレゼントしてくれたセンスオブユーモア、授業後の1時間に及ぶ質問攻めなど、皆さんの熱気はすごい」と、スピーチで受講生を称えました。

バダラッコ教授は、三十数年前の夏に日本で行った男性だけの講座で誰も手を上げてくれなかったことを思い出していました。「今年の夏の講座では、この女性リーダーのための講座の話男性たちにするつもりです。そしてやる気を起こさせ、競争心をあおろうかなと思っています」と語りました。

そして、モス教授は、今回飛行機を降りて、初めて体験した冬の冷気の爽やかさと、ホテルの窓から見た晴天にそびえる白き富士山に、時代の変化を感じ取っていたようです。

## 来賓者コメント



「白く冠雪した富士山は、荘厳な存在に思えました。これは何かの兆候だ。そして、次の日の日曜日に、初めて皆さんにお目にかかったわけです。私は感動しました。ホールが女性で埋め尽くされている。何かが大きく変わったと、まさにその瞬間に感じました。

皆さんは知性豊かに、そして好奇心を持って積極的に参加をし、非常に温かい気持ちがあふれ出ていました。本当に毎日毎日、同じように感じました。これは何か変革の兆しということだけではないようです。

皆さん自体が、変革の担い手なのです。

日本という社会のなかで、素晴らしい能力がありながら、十分に活用されてこなかった。ですから本当の意味で、まさに女性も男性も、日本の企業で最大限に活用すべきときがきたんだと思います。この能力を十分に捉えて活用することができれば、日本に春が訪れると確信しています。長い冬の先には、明るい未来が待っている。モス教授の力強い言葉に、レセプションに参加した人は、皆同じ思いを抱いたことでしょう。



古賀信行 野村ホールディングス会長

創造の時代を迎え、同じことをしていると企業として怖い時代になった。女性に限らず、正規軍でなかった方たちが活躍しないと多様性の強さが出てこない。ぜひ先陣を切って頑張っていたいただきたいです。



井原 巧 経済産業大臣政務官

これだけ熱意があって、そして議論をされた。企業の皆様方にも、この熱意を社員の方々に広めていただき、女性の皆様方が活躍できる環境作りにお力添え賜りますようお願いいたします。



櫻井 醜 トップラン・フォーラムズ会長

今、弊社では働く女性にいかにして活躍してもらうかを模索し、いろいろな施策を持っています。これからそういう制度が続々できると思いますので、皆様も上手に使っていただきたいです。

## 「ビジネスの世界では マイノリティであることを上手く使う」

というメッセージが印象的で、  
今後自分の指針にしていきたいと思えます。  
(化学・部長)



## 脳の中で新たな思考経路が 開発されたように感じています。

今までさらっとしか見てきてなかった日経新聞を  
隔々まで興味を持って読むようになりました。  
(住宅・グループリーダー)

企業の中ではまだ女性管理職はマイノリティだが、  
外に出たらこんなに頼れる同志が  
いたことが新しい発見でした。

今後もこのネットワークを大切にし、  
様々な課題を乗り越える力を身に着けたいと思えます。  
(商社・部長代行)

マクロ経済は、これまで非常に縁遠いながら、企業経営とは  
密接なつながりがある重要な領域であることを今回認識しました。

## 企業経営者を育成するためには、 必須の授業と思いました。

(IT・執行役員)



### OTHER VOICE

●都内に宿泊ということに、業務はもちろん、子どもを持つ身としてはためらいもあったが、結果として自分のブラッシュアップに集中する貴重な時間を確保できた。会社に対しても、家族に対しても大手を振って宣言できました。

(金融・執行役員)

●女性同士ということで率直に授業の感想を言い合ったり、授業中も臆せずに発言できる雰囲気であったことも非常に良かったです。

(飲料・支社長)

●マクロ経済学では知識のレベルがまったく違う人達に対し、全員が理解できるように説明をしていただいたことに驚きを感じました。

(金融・部長)

●振り返ると、受講生である私たちが自分の目指すべきリーダー像を獲得することが、最終的なゴールだったように感じます。学ぶだけでなく、キャリアを考えるきっかけとなりました。(住宅・次長)

●リーダーシップについて学び、反映させるだけでなくケーススタディの手法(的確な問いでメンバーをリードする)そのものが、リーダーとしての行動に使えるものであると、あらためて認識しました。(通信・所長)

●特別講師の松井さんがおっしゃった「女性は完璧を求めすぎている」という言葉は心強い。完璧に準備しないとスタートできないとか、自信を持ってないとか。これはいい意味で「やめよう!」と思いました。あの完璧に見える松井さんがおっしゃるのですから。(小売・部長)

●参加者の皆様が多様で、かつ経験知識豊富で、性別関係なくダイバーシティが場の質を高めることが体感できました。あれだけのタレントが何かの理由で活用されないとすると、日本は損をすると思います。(食品・グループ長)

●教授の皆さんは個人的にケースに関わっており、リアルな話が聞けることも興味深かったです。

講座前のグループ討議は、予習をしていないとそれがばれるので、自分を追い込むのに役立ちました。(食品・部長)

●経営者が考えるべきこと、目を光らせるべきこと、周りを巻き込んで行動していくべきこと、何のために企業は存在するのか、という根源的な視点を学んだと思います。それは講義から、周りの女性経営層の方から、両面で示唆をいただきました。(食品・部長)

●世の中で起きているすべてのことが、自らの仕事、生活に結びついていることを深く実感しました。(小売・店長)

●グループや配席を途中で変えるなどの工夫もあり、全体的に大変よくコーディネートされていたと思う。また逐次通訳を導入され、日本語での発言を徹底されていることから、英語力による差がつかないように配慮されていることも素晴らしいと思った。(機械・次長)





# WOMAN LEADER INTERVIEW

Ogawa Michiko

## 小川理子氏

パナソニック株式会社 役員 /  
2015年「トップのための経営戦略講座」受講

## 一歩踏み出すためにもっと他流試合を

6年前に生産終了したパナソニックの高級オーディオブランド「テクニクス」の復活を指揮した小川理子氏。慶応義塾大学工学部を卒業し、エンジニアとして仕事をしながら、ジャズピアニストとしても活動している。2015年には当スクールの「トップのための経営戦略講座」を受講し、多くのことを学んだという。当スクールが新しく「女性リーダー向けの経営戦略講座」を開講するに際し、トップリーダーとして働く女性の心構え、経験などを語っていただいた。

聞き手：当スクール 福井正樹

### たくさんの気づきを得た3週間

——2015年に当スクールを受講いただいたときは、役員就任直後だったそうですが、どのような期待を持って参加されましたか。

社外での経営講座に参加するのは、このときが初めてでした。それまでも当社からは毎年2人がこの講座に参加しておりまして、「寝る時間ないよ」と言う者もいましたが、ハーバードの一流の講師の先生がいらし

て3週間缶詰めでということで、とても楽しみにしておりました。

——受講された後、ご自身の中で何か変わられたことはありますか。

とにかく3週間すべてのプログラムが私にとっては、目から鱗というか、素晴らしい内容ばかりでした。新聞やニュースを見ても、自分がこの立場だったらどうするかという見方で考えられるようになりました。また、今の仕事でも毎日のようにい

ろいろ問題が起きますが、そういうときにあの講座で先生がおっしゃっていたのはこういうことだったのだなと考え、客観的に問題をとらえることもできるようになりました。そういう気づきをたくさんいただくことができたと思います。

——特に印象に残った講師は？

すべての先生が皆さん、際立っていて…。日々仕事をしているとマクロ経済とはちょっと距離のある感じ

ですが、その中でも世界経済全体の動きと結びつけて考えなければいけないということで、モス先生の講義は印象的でした。そのころ私はテクニクス事業の担当で、ブランド戦略の中心に何を置くか、どのように広げていくかということを検討してきたのですが、そこではリブキン先生によるディズニー戦略の講義で学んだことがとても役に立ちました。もちろんそのほかの先生方の講義も学ぶことが多く、本当にいい経験をさせていただきました。

——仕事に対する取り組み姿勢も変わられたとか？

2015年の11月に事業部長になりまして、担当する事業領域が大きく広がりました。そういう意味では、視野を広げて立体的に物事を見るという点でも大きく成長させていただいたと思っています。

## 異なる仕事の経験が財産に

——そもそもパナソニックに入られた動機はなんだったのでしょうか？

大学時代に、「生体電子工学」という研究室に所属し、医学と工学と

アートの融合領域のような研究をしていました。そのとき先生から、医学部と一緒に生体リズムの研究をしてみないかと勧められたのです。リンパ管とか心拍とか、体の中のリズムを持つ動き、運動がどういう風に相関し合っているかという研究です。せっかくそういうテーマで研究したのですから、そういう知見を生かせる分野がいいと考え、音響分野が面白そうかなと調べてみました。そうしたら当時の松下電器音響研究所が音質評価という分野で研究していることが分かり、志望したら幸いその音響研究所に配属されたのです。

——ずっと音響一筋ですか？

15年間はずっと音響研究所におりましたが、2001年に、ネットワークサービスの事業部門に移りました。当社には、自分で手を挙げていきたい分野にチャレンジできる制度があり、私もその制度を活用しました。音響部門はやりつくした感もありましたし、これからはネットワークの時代だという思いもあったからです。そのネットワークサービス事業部門に7年間おりましたいろいろなサービスを立ち上げましたが、今度は突

然CSR・社会貢献のブランドコミュニケーション部門に転勤しました。ものづくりとは全く関係のない仕事でしたが、社会との接点が大きく広がり、とても面白い仕事でした。

そうして3つ違うキャリアをひと回りして、2014年にまたオーディオに戻ってくることになりました。

同じ会社にながら全然違うことを経験させていただいて、これは本当に宝だなというふうに思います。でも、全然違うように見えていて、実は全部がつながっていて、今、1つに集結されているような感じもしています。

## 「天然自然の理」という気持ちで

——その過程で小川さんの経営観に影響を与えた方や言葉などはありますか？

新入社員の時、音響研究所長だった方が「君は技術者として研究所に入ってきたけれども、音楽が好きで、音楽の感性を理解できる。そういう技術者は少ないから」と言って、音質評価を任せてくださいました。私も情熱で突っ走る性格ですので、新しいことをしなければいけないと熱心にその仕事に取り組みました。その方からは、世界に目を向けることの大事さも教わりました。

もう1人、社外の方ですが、私がCSRの責任者をしていたとき、パナソニック教育財団を担当しておりました。当時その理事長が元文部科学大臣の遠山敦子さんでした。遠山さんは女性のロールモデルのような方で、落ち着いて、物腰も柔らかく、でも本質に関わることにに対してはものすごく厳しく対処されるわけです。国政に携わっているいろいろな摩擦とか軋轢があったと思うんですけども、そういうことはおくびにも出さずに、いつもエレガントで、女性としての美しさとか気品を失わずに。すごく



大きな志、高い志を持ってそれを成し遂げる。そういう心の力のようなものを学びました。

——小川さんご自身のリーダーシップスタイルや心情について、お教えいただけますか。

私は「天然自然の理」という言葉が好きです。物事というのは、本質を見失わずに収まるべきところに収まっていくのが宇宙の真理だと、私なりにそう解釈しています。

事業をしていくうえでは、いろいろな葛藤があります。けれども人間として一番無理のないやり方が結局、本質に現れてくるのではないのでしょうか。何か無理をしたときにはどこかに破綻がくるものです。強引すぎたり自信過剰だったりしたときには、後々に必ずひずみが出てきます。

ですから、何かを決めるとき、物事を判断し、一歩踏み出すときには何の気負いもなく、でも熱意に満ちた「天然自然の理」という気持ちでいつもいたいと思います。実は、松下幸之助さんも同じことおっしゃっているんです。それを知ったときはびっくりしたと同時に、何かホッとしたような感じもありました。

もう1つ、事業部長や役員になってから大事にしていることなのですが、「着眼大局、着手小局」という言葉で、物事は大きく見なければいけないけれども、現場で何か着手するときには、的を絞ってやるほうが、着実に成果が出ると。事業責任者として今はそう思っています。

## 100歳までピアノを続けたい

——ずっとジャズピアノを続けていらっしゃいます。それがどれだけ大変なことなのかよくわかりませんが、私だったらとても続けられないと思います。

好きだから続けられてきたのです。アメリカのジャズフェスティバルに



女性としての美しさは失わずに。  
しかし、本質に関わることには厳しく向き合いたい。

招聘され、レコーディングをしたときのことです。アメリカのプロのミュージシャンと一緒に演奏したのですが、そのとき皆さんが口を揃えて「Keep playing」「Don't stop playing」と言うんですよ。それでピアノはとにかく続けようと思ったんです。やめてしまったらもう二度と戻れないという気もしました。そういう続ける努力も、音楽が好きだからできたことでしょう。

今は練習する時間もなかなか取れないのですが、実は来年もオファーをいただいているんです。そういう機会は逃さず、やらないよりもやる方が絶対いいだろうということ。とにかくやめずに続ける。100歳まで続けようというのが私の夢なんです。そう思うと普通に、自然と仕事と自分のワークライフバランスが当たり前ようになってきます。

ただ、以前は社内の人に対してピアノをしていることを隠していた時期もありました。こんなことやっていたら上司から怒られるのではないかと思ったりして。

——会社公認ではなかったのですか？

全然公認ではありませんでした。でも、実は上司がジャズドラマーで、私が30歳のときに「一緒にやろう」と声をかけていただいて。いろいろあって、このまま仕事を続けていいのかと悩んでいたときでした。そこから私の音楽の世界がどんどん広がっていきました。そうすると、周りの方々が応援してくださるようになりましてね。CDを出す話がきたときも、当時の上司が人事部門に相談に行ってくれて、本業に差し支えなければいいというOKが出たんです。

つい最近もエクセレント・パートナーズミーティングという会長・社長以下経営幹部がずらっと出席してお取引先様をご招待するパーティで、懇親会の最初に「小川さんピアノ弾いて」と言われました。

## ジャズは商品づくりに似ている

——ピアニストと経営で共通点はありますか。

ジャズピアノをしていると、気づかされるのがたくさんあります。ジャズというのは即興の世界なんですよ。

即興というのは自由ではあるのですが、時間とか空間とか、ある枠組みの中でベストパフォーマンスをしなければいけないんですよ。枠組みの中でどうしたらベストパフォーマンスを出せるか、私は常に考えています。これって、商品づくりと似ていると思いませんか。

——経営とも似ていますね。

そうなんです。コストとか日程とかが全部決まった条件の中で自分の個性を發揮し、他社と差別化して、いかにベストなものを出していくか。そういうところはすごく似ています。仕事をしているときも、ジャズとよく似ているなと思うことはたくさんあります。今はオーディオも担当していますから、音楽に対する理解の深い方とお付き合いすることが多いのですが、そういう方と信頼関係を構築する際も、私がピアノをしていることがプラスになっています。

——今、政府が女性活躍社会と言っているいろいろな政策を打ち出しています。小川さん自身は、そういう動きをどのように評価されていますか？

パナソニックはとても早い時期から多様性とか女性の登用ということに取り組んできました。最初は「女性輝き」というような名称で、今の中村相談役が社長の時代に始めました。本当に早い時期からそういうことに取り組んでいた会社ではあるのですが、でもそれが定着して広がるまでには時間がかかったようです。

日本は協調型の社会なので、企業でトップダウンですること1つのトリガーとしては必要なことかもしれません。でも本当に必要なのはそ

れが現場に定着して、広がっていくことです。そのためには男女問わず、一人ひとりの意識を変えていかないといけないと思っています。

## 女性の集団パワーはすごい

——一方で「そもそも幹部にはなりたがらないような女性が非常に多い」とも聞きます。

幹部になったら大変じゃないかと、女性は家庭や育児との両立というところで一歩踏み出しにくい部分があります。男性に比べたら女性はどうしても一歩踏み出すのを躊躇するということはありがちだと思います。それを「大丈夫だよ」と言って背中を押してあげる、そういう明るいおらかな女性同士のコミュニケーションは、とても大事だと思います。

「私も華やかに見えるけれども、実はこんなことがあったのよ」と言ったら、「ああそうだったんですか」と安心する。そういうこともありますから、そういう経験を皆で共有して「大丈夫よ」と背中を押してあげる。そうすればもっと前に進んでいけるのではないのでしょうか。「私ももっと頑張りたい」という人は、もっと意識的に引き上げていくようにすればいいのです。

——女性同士で背中を押したり励ましあったりすることが重要なのですね。

私も社内の女性向けセミナーの講師を務めたりしますが、女性が集まったときのパワーはすごいですよ。男性がおののくほどのパワーですから。私はそれをもっと生かしたほうがいいと思っています。女性だけで小さく固まろうなんて全然思いません。別に男女を区別するわけではありませんが、コミュニケーション能力とか段取り力とか、適応力の高い女性はたくさんいます。

——最後に日本を支えている女性経営者として、この講座に参加する方にメッセージを。

私自身、こういった機会をいただいて本当に感謝しています。できれば、女性の経営幹部候補の皆さんにも若いうちにこういう機会が与えられることを願いますし、どんどん自分からチャンスをつかんでいただきたいと思います。私はよく若い人に、他流試合をしないと、自分の潜在能力は引き出せないと話します。

それを一番感じたのが、実はジャズなのです。フロリダのジャズフェスティバルに行って超一流の人たちとセッションをしたことがありました。そのとき、今までの自分ではできなかったレベルの演奏ができたのです。それは周りのレベルの高い人たちによって引き出されたものなのです。やはり他流試合をすべきだと実感した瞬間でした。

そういうことは仕事でも同じだと思います。だから躊躇せずに一歩踏み出して、他流試合をしようと、とくに若い方たちに申し上げたいと思います。

もう1つ、野村マネジメント・スクールに参加した先輩方からよく「ここで出会った人たちは、君が困ったときに助けてくれる、これからの仕事をする上でも宝物のような人たちだよ」と言われます。だから同期生とは本当に今、仲良くさせてもらっています。これからこの講座に参加する方も、そこは大切にしてくださいね。

[おがわ・みちこ] 1962年生まれ。慶應義塾大学理工学部入学後は、生体電子工学を専攻し、音楽が好きことから生体リズムに興味を持ち、医学部と共同で研究に取り組んだ。同大卒業後は松下電器産業に入社し、音響研究所に配属。音響心理・生理を基盤とした音響機器の開発に従事した。その後、東京のeネット事業本部に異動し、デジタルネットワークサービスの企画・開発などを担当。2008年4月から大阪本社に異動し、社会貢献を担当する社会文化グループで、グループマネージャーを務めた。一方では3歳からクラシックピアノを始め、1990年代からはジャズピアノプレイヤーとしても活動。これまでに14枚のアルバムを発表している。

「大丈夫だよ」と言って、  
背中を押してあげる、  
明るいおおらかな女性同士の  
コミュニケーションが大事。



# 世界有数のビジネス・スクールが提供する 女性リーダー育成講座の特徴

本レポートは、野村マネジメント・スクールが2016年10月～11月にかけて「ハーバード・ビジネス・スクール」と「ウォートン・スクール」にインタビューした内容と、各ビジネス・スクールの講座パンフレットを基に作成したレポートです。

## 女性管理職比率の低い 日本の現状

日本における女性の就業率は、欧米に比べても決して少ないものではない。2014年の15歳～64歳の女性の就業率は63.4%と、過去最高になっている。だが一方で、女性管理職比率をみると11.3%と低水準に留まっている。アメリカ43%、フランス38.7%、ノルウェー34.4%と比べても、依然として上位の役職への女性の登用が大きく進展していないことが分かる<sup>\*1</sup>。

海外のビジネス・スクールに目を転じると、女性経営者育成のためのリーダーシップ・プログラムが数多く実施されている。次ページの表は主なビジネス・スクールの女性リーダー育成講座の一覧だ。ほとんどが2～5日間という短期プログラムではあるが、女性経営者に必要な特有のスキルに焦点を当て、趣向を凝らした講座が開講されている。

## HBSが展開する2つの 女性向けプログラム

これらの講座のなかから、代表例として、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）とウォート

ン・スクールの事例を取り上げたい。

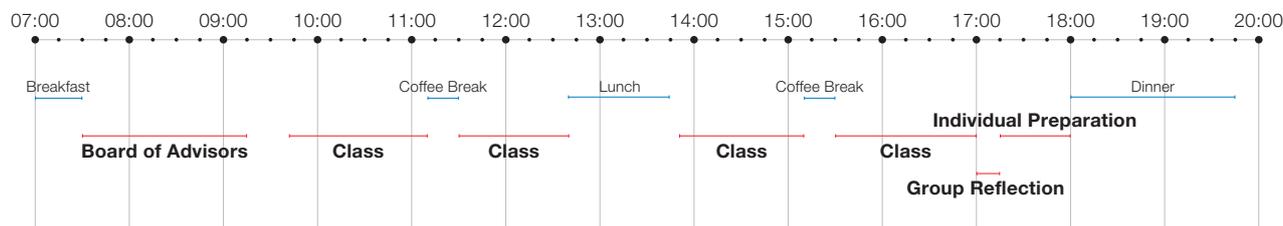
HBSはハーバード大学に1908年に設立されたビジネス・スクールで、ある組織の具体的な課題について記述した教材をもとに、「ケースメソッド」と呼ばれる教授法で授業が進められるのが特徴である。

HBSには、大きく2つの女性向けプログラムがある。①ワシントンDCを本拠とするInternational Women's Forum（IWF）のためのカスタム講座 Leadership Foundation Fellows Program（FP）と、②The Women's Leadership Forum（WLF）というオープン・エンrollment・プログラムだ。

①のFPは世界中から選ばれた35人の女性フェローが、1年で20日を過ごすプログラムで、3つのパートから成る。HBSとINSEAD（Business School for the World）が提携し、HBSはそのうちの1週間（2～3月の5日間）を担当し、あと1週間をINSEADの国際キャンパス（フランス、シンガポール、アブダビのいずれか）で行う。IWFが開催するWorld Conferenceにも参加する。これは2日強のコンファレンスで、2016年は9月末にシカゴで開催された。

各フェローには、同じような業種といった基準で選ばれた、すでに高い地位についているメンターがつく。フェローがメンターのところへ行く費

ハーバード・ビジネス・スクール「The Women's Leadership Forum」スケジュール例



代表的なビジネス・スクールの「女性リーダー育成プログラム」

ハーバード・ビジネス・スクール	THE WOMEN'S LEADERSHIP FORUM	HBS最大の特徴である「ケースメソッド」を通して、現場では経験しえない幅の状況・課題を考え、世界中の第一線で活躍する仲間たちと議論する。5日間1万750ドル(教材、ほとんどの食事込み)。
ウォートン・スクール	Women's Executive Leadership	女性経営者に必要なビジネスの洞察力とリーダーシップに焦点を当て、戦略的スキルを磨く実践的なアプローチ。毎日午後に小グループに分かれ、学習内容をいかに職場に反映させるかを話し合う。5日間1万250ドル。
スタンフォード大学	Executive Program for Women Leaders	権力、影響力、説得力など、テクニックと戦略に満ちた講義やシミュレーションを、6日間の講座に凝縮。女性が陥りやすい行動や認識などについて効果的なソリューションを提供する。6日間1万3,000ドル(すべての教材、宿泊、食事を含む)。
カリフォルニア大学バークレー校	Women's Executive Leadership Program	女性経営者のために女性がデザインしたプログラム。エビデンスに基づいた学習とリアリティベースの知識とを理想的なバランスで提供する。シリコンバレートップ企業女性経営者のゲスト講演もあり。4日間6,900ドル。
IMD	STRATEGIES FOR LEADERSHIP	典型的な女性のリーダーシップの課題に焦点を当て、シミュレーション演習で新しい知識を適用していく。プログラムの主要科目を統合するために、個人コーチングセッションも行われる。4日間1万スイスフラン(プレ/ポストプログラムサポートを含む)。
ケロッグ経営大学院	WOMEN'S SENIOR LEADERSHIP PROGRAM	1年にわたり3日間の研修を4回受講する。新しいアイデアを共同で学び、テストし、教員や同僚からリアルタイムで建設的なフィードバックを受け取り、生涯続く人間関係を構築する。2万3,900ドル(すべての宿泊と食事を含む)。
	WOMEN'S DIRECTOR DEVELOPMENT PROGRAM	取締役会のボードメンバーに必要なスキルとトレーニングを、厳密なアプローチで提供する。参加は特定のビジネス経験を持つ女性に限られ、女性ディレクターのデータベースにも登録される。3日間7,500ドル(すべての宿泊と食事を含む)。
バージニア大学	The Women's Leadership Program	シミュレーション、ワークショップ、ネットワーク評価、1対1のプロフェッショナル・パーソナル・コーチングを通じて、女性管理職としてのスキルをカスタマイズする。5日間7,900ドル(教材、宿泊、食事を含む)。
ワシントン大学	WOMEN'S LEADERSHIP FORUM	半年間かけて1日のセッションを6回学ぶプログラム。女性執行役員と提携し、女性のリーダーシップと職務に重要なスキルを特定。トピックスごとに効果的な学習が期待できる。6,450ドル。
CCL (Center for Creative Leadership)	Women's Leadership Experience	3カ月にわたり、5段階のアプローチを体験する。まずは事前学習による自己評価。3日間の研修。個々に設定した新スキルを3カ月実践。2日間のフォローアッププログラム。オンラインによるサポート。8,900ドル。
エラスムス・ロッテルダム大学	WOMEN IN BUSINESS	4日間、2日間、1日間といった短期プログラムが特徴。主なリーダーシップの要素のうち、自己、人間関係、ネットワークの3つのマネジメントについて学ぶ。2日間1,350ユーロ(教材、ランチ、ディナー込み)。

用も、IWFが負担する。プログラムの最後に、フェローはLegacy Projectを実施する。これは、自分の組織やコミュニティをリードしていくために、学んだことを応用する目的のプロジェクトで、たとえばナイジェリアの中等教育で用いられる教材を提供するといったことが行われている。

②のWLFは、元々同じハーバード大学院のケネディ・スクール(公共政策)で始まった。ビジネス・スクールからも講師が参加していたが、約20年前<sup>\*2</sup>にビジネス・スクールに移管された。最初はMBAプログラムのように、マーケティングとかファイナンスといったモジュールごとに教えられていたが、いまではFPと同様のプログラムとなっている。具体的には、最新の研究成果を応用したケースメソッドとインターアクティブ・レ

クチャーから成る。

もう1つの特徴は、Board of Advisorsというもので、シニア・ポジションに就いている受講生とコーチ(すべて女性)の5名から成る。受講生は事前に自分のChallenge Statementを書き、それをボードメンバーと共有する。たとえばNASAのトップ科学者の受講生であれば、予算抑制を受けてどう資源配分を考えるかというものであったり、カメルーンのあるコンサルタントは、同国の大統領になるにはというものだった。

週の初めに誰かが10分かけて話したら、残りのボードメンバーが45分使って質疑やアドバイスを加える。最後には、講座終了後に「私はこれこれのことをする」という宣言をする。講座終了後もボードはSNSなどのネットワークを使って、

宣言が実行されているかどうかの問いかけを行っていく。

WLFは当初、幅広い女性が参加していたが、現在、このプログラムはシニア・ポジションの受講生を対象にし、1回当たりの人数は4人×16組の64人に限定されている。

### ウォートン・スクールのプログラムが 目指す実践的アプローチ

ウォートン・スクールは、ハーバード同様アイビーリーグのひとつ、ペンシルベニア大学で1881年に設立された、米国で最も歴史のあるビジネス・スクールだ。ファイナンスを中心に、マーケティングやマネジメントなど、実用性の高いプログラムを提供している。

ウォートン・スクールにおける女性リーダー育成プログラムは、2013年にスタートした。過去に年に1回のプログラムとして実施されたこともあったが、2013年から本格的にリサーチを重ねて開始され、現在は年2回、5日間のプログラムが開講されている。

クラスは40人前後で、およそ6人に1人の割合でエグゼクティブコーチが受講生につく。受講生は毎日午後に小グループに分かれ、その日の学習内容を見直し、どのように個々の職場で実践できるかを話し合う。エグゼクティブコーチはファシリテーターに徹し、セッションを監督し、目的に合わせて適切な道筋を与えるための最適な質問が繰り返される。

ウォートン・スクールが目指すのは、女性経営者が直面する、より実践的なアプローチだ。リーダーシップや交渉術、意思決定といったカリキュラムは男女混合の講座でも内容は同じだが、性別にまつわる話題を盛り込むなど、女性に配慮した運用がなされている。たとえばリーダーシップの講座では、感情的な寛容性にも重きが置かれていて、自分の思考とは別に、置かれた役割を考えて振る舞うことの重要性が説かれる。自分の性格と役割を切り替える習慣を見つけることも、気づきへの手法の1つだ。

### 女性リーダー育成講座ならではの メリットと将来性

HBSのプログラムが月曜日から始まるのは、日曜日からよりも月曜日からのほうが、女性参加率が高いという結果が出ているからだ。このように、HBSやウォートン・スクールをはじめ、女性向け講座であるからこそ配慮されている側面が多々ある。

女性はよりリラックスして安心できる環境のほうが、自分の意見を言いやすいという傾向がある。もし、男女混合のプログラムであれば、男性が議論を支配してしまうだろう。同じ質問に対して、他者と異なる意見を言わないというのも、女性の特徴の1つだ。そのため、コーチは受講生に対して同じ質問はせずに、異なる質問で答えを引き出すような工夫をしている。

自分に対して懐疑的になるというのも、女性に見られがちな傾向だ。「女性だから」という偏見から脱却して自信を持たせることは、どのプログラムでも重視されている点の1つだ。意思決定の授業ではフィーリングの要素が配慮されているし、自己アピールやライフ・ワーク・バランスにも、より多くの時間が割かれている。

カリキュラムを支援する機能として、受講生に対してメンターを探したり、スポンサーを探すサポートを実施したりするところもある。人脈ネットワーク作りも重要な要素の1つで、同じようなポジションの受講生を揃え、共に学びの時間を共有することは、生涯における重要な人脈作りにも大きく貢献してくれる。

かつて、アメリカ東部最大の貨物鉄道会社CSXがHBSに女性受講生を送り込んだ際、当初は講座の意義に疑いを持っていたという。だが、後にはその価値を理解し、良きサポーターになったという経緯がある。また、欧州のある会社は、同様の講座をぜひ欧州で開催してほしいとオファーしてきている。

日本における女性リーダー育成講座はまだ始まったばかりだが、その必要性は今後ますます高まっていくことだろう。

# 野村マネジメント・スクール トップクラスの経営者教育を提供

野村マネジメント・スクールは、1981年に野村証券、野村総合研究所を中心に野村グループによって設立されて以来、我が国最高水準の経営者教育を提供しています。

## Topflight

### 世界トップクラスの講師陣

ハーバード・ビジネス・スクールやウォートン・スクール、MITなど各分野で定評のある大学の教授が講師を務めます。  
(通訳あり)

## Practical

### 理論の実践を意識したプログラム構成

企業の経営者や専門の実務家を招き、先進的かつ重要なトピックをカバー。理論の実践を意識したプログラムとなっています。

## Case Method

### 思考力と判断力を磨く討論形式の学習法

経営者が実際に直面した状況を、受講生自ら経営者の目線で考え、講師やほかの受講生と討議する「ケースメソッド」を中心に講座を進めます。

## Exchange

### 多様な受講生との密度の高い「知的交流」

幅広い業種から豊富な経験を持つ受講生が参加し、活発な意見交換が行えます。講座終了後もそのネットワークを生かすことで、継続的に多様な刺激を得られます。



**今後の開催講座一覧** 各講座とも3~4カ月前から申し込みを受け付けております。詳細は、野村マネジメント・スクールのHPをご参照ください。

2017年	<b>第34回 野村・ウォートン 価値創造のためのコーポレート・ファイナンス講座</b>	財務理論とその戦略的な応用を、体系的に学んでいただくことを目的とした講座です。
	5月15日(月)~26日(金) 対象:企業の企画、財務、グループ経営などの中堅幹部	
	<b>第37回 トップのための経営戦略講座</b>	新時代のトップ経営者に求められる洞察力、思考力、判断力を総合的に磨いていただく講座です。
2018年	7月9日(日)~28日(金) 対象:企業の経営幹部(役員・部長クラス)	
	<b>第7回 経営者のためのITマネジメント講座</b>	IT(情報技術)から、企業にとっての価値を最大限に引き出すための統制力や判断力を修得していただく講座です。
	11月8日(水)~12日(日) 対象:企業の経営幹部(役員・部長クラス)、IT担当役員(CIO)	
2018年	<b>第2回 女性リーダーのための経営戦略講座</b>	経営幹部となるための幅広い思考訓練とともに、女性経営者としての力を発揮するための心構えなどを学ぶ講座です。
	未定 対象:企業の女性経営幹部候補(部長・課長クラス)	
2018年	<b>第14回 野村・ウォートン 上級管理者のための経営財務講座</b>	投資決定と企業価値創造の関係について戦略的な観点から学んでいただく講座です。
	2月5日(月)~9日(金) 対象:企業の経営幹部(事業部門長など)	

