

# NEWS Letter

<http://www.jafe.jp/>

## 第7回JAFEセミナーを開催

2016年10月24日、カルロス・ゴーン日産自動車株式会社取締役会長、最高経営責任者をお迎えして、第7回JAFEセミナーを開催いたしました。つい先日ルノー・日産アライアンスの一員となった三菱自動車工業の次期会長候補に選出されたゴーン氏に「競争を勝ち抜くためのパートナーシップ」というテーマのもと、JAFE代表中村や会場の参加者との質疑応答形式でお話いただきました。



### カルロス・ゴーン 日産自動車株式会社取締役会長、最高経営責任者 質疑応答の要旨 (抜粋)

#### 日産社内では女性からの尊敬を集めていると聞いているが？

真偽はわからないが、私が女性登用を重要視していることは本当だ。単なる流行ではなく、まだ活用しきれていない潜在能力が女性にあると見込んで全社的に取り組んでいる。安倍首相が「指導的立場にある女性の割合を2020年までに30%へ引き上げる」という大胆な目標を掲げたことへ敬意を示すが、同時にハードルも少なくないだろう。大きな変革を社会や企業へもたらすためには、強制は長続きしない。意欲だけではなく、忍耐や努力によって人々を納得させていかなければならない。



#### 日産の再建のメソッドのひとつであるCross Functional Teamは他の企業が社内改革を行う際に活用できるものか？

多くの組織で人々が効率的に協力して仕事をしていないことが問題を引き起こしている。縦割り組織では、他の部門との共有が出来ず協力したマネジメントも出来ない。日産では、トップ層だけではなく、各部門から集めたより若い世代の社員でチームを編成し、会社規模の課題を与え、クリアさせることで社員の士気も高まり非常に上手くいった。企業のトップというものは交響楽団の指揮者のようなものだから社員1人1人の強みを活かしまとめていく存在でなくてはならない。

#### 日本では働き方改革が話題になっているが、ゴーン氏ならどのようにアプローチするか？

まず、多くの人が努力と結果を混同しがちである。私は社員に、ビジネスマンとして最小限の時間で最大限の効果を出して欲しい。効率性を求め、プライベートとのバランスを取りながら成果を上げ、結果を出して欲しい。勤務時間の



長さが評価されるべきではない。会社の成長率や顧客満足度を伸ばすほうが、長時間働くよりも企業にとっては重要である。

#### CEOに求められる素質、能力を3つ挙げるとしたら？

常に成果を出せること、共感能力があること、そして業界全般に造詣が深いことだ。長年実績を積み重ねた経験も求められるし、社員の参画意識を上げるためには相互に理解しあえる必要がある。また、私がいる自動車産業では技術革新による大きな変革に伴って競争も激化しているため、数年、数十年後を見据えながら業界を熟知していなければならない。これらの要素を全て満たすリーダーが望ましい。

## 会員紹介された方



**坂東 眞理子 様**  
昭和女子大学 総長

総理府に入省し、女性活躍政策関連の立法にかかわりながら男女共同参画局長などを歴任。2004年からは昭和女子大学で教鞭をとり、2016年7月より同学総長に就任。いま、『女性活躍4.0』時代に入っており、女性活躍は社会的責任ではなく企業戦略の主軸だと語った。

## Report 1

### 第3回 サマーキャンプin蓼科 開催

2016年7月23日から2日間にわたり、人気企画のサマーキャンプ第3回目を開催いたしました。今回は、1986年にJAFEが実施した『女性エグゼクティブの意識調査』から30年が経ち、現代の女性エグゼクティブたちが抱える課題について検討すべく、内閣府男女共同参画局大塚幸寛審議官に蓼科までお越しいただき、「国の女性活躍推進の現況と今後の方針について」というテーマでお話を伺いました。その後は、国策でカバーできていない女性管理職が抱えてきた真の課題について語りあい、2016年の女性エグゼクティブの意識調査に向けての作業を行いました。この結果は引き続き調査・分析を行い、提言として取りまとめていく予定です。



## Report 2

### JAFEスペシャルセミナー 開催

2016年10月21日にJAFEスペシャルセミナーとして、リオデジャネイロ五輪でシンクロナイズドスイミング日本代表を、12年ぶりに再びメダルへと導いた井村雅代コーチをお招きし、開催いたしました。いつもは「鬼の形相」と形容される井村コーチですが、当日は愛情あふれる笑顔で選手の育成について熱く語っていただきました。



#### 井村雅代 氏 (シンクロナイズドスイミング日本代表コーチ) スピーチの要旨

##### 選手の育成について

私は海外での指導経験を通して、言葉が通じなくても指導できるようになりました。今の子は、すぐに便利な方をとる、すごく無精です。安心する言葉は「チームワークと絆」。嫌いなのは目立つこと。とにかく力を出し惜しみする、というより力出し方知らない。ですから、ちょっと無理をすれば達成できる目標を与えて、毎日ちょっとずつ力を引き出していきました。また、頭ごなしに叱ったり、背中を見て学べといっても通じません。理屈で育っているため、ロジカルに事細かに説明する必要があります。その代わりに、とても素直なのでちょっとずつ無理をさせればどこまでも付いてきます。

##### 指導者として

これまで指導者の仕事は、選手に技術をつけ、体力をつけ、競争に勝つ喜び精神力をつけることだと思っていました。しかし、10年ぶりに日本チームを指導してみると、それ以前に、まずは力を引き出す、力出し方を教えるという大きな仕事がありました。日本の選手は、背負っているものがなにもありません。周囲の大人もプレッシャーを与えてはいけなと思っています。しかし、それでは力は出せません。ですから、私は、彼女らに山のようにプレッシャーを与えました。「期待されるのは選ばれた人間だから。日本中からメダルを期待されるレベルにまで来たのは、誇らしいこと」とね。それがメダルに繋がった。指導者としての責任を果たせて、良かったと思っています。



## Report 3

### JAFE Year-End-Party 2016

2016年12月8日には新ばし「金田中」にてYear-End-Partyを開催いたしました。昨年の洋館での開催とは趣を変え、「和」をテーマとし、和装でのご参加を歓迎しての会を開催しました。師走のあわただしい中、美味しいお食事と美しい踊りを観ながら優雅なひと時を過ごし、翌年の抱負を語りあいました。

