

30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL1

石倉洋子先生とのインタビュー：取締役会とダイバーシティについて

GSAM フリーランスの通訳からキャリアをスタートされ、今では一橋大学大学院の名誉教授であり、数々の企業の社外取締役も務めていらっしゃいます。これまでのキャリアパスについてお聞かせください。

石倉 私は自分のことを今でも「フリーター」であると言っています(笑)。名刺にも何も書いていないのはそのためです。これからは個人の時代であって、「どの会社の誰々」という肩書に大きな意味はないと散々言ってきました。色々な転職をしてきたからか、あまり帰属意識がありません。キャリアの分岐点は大学の時にアメリカに行ったことで、そこから世界が広がり、ずっとフリーでやってきました。その後ビジネススクールに行き、ビジネスには関わりたいと思うようになりました。その頃から社外取締役の時代になってきました。タイミングは大事だったかも知れませんが、

GSAM 石倉先生が社外取締役にいられた時期はまだ女性の取締役が今よりも珍しかったと思いますが、どのような苦労や課題がありましたか？

石倉 エイボン・プロダクツで最初に社外取締役になり、その後旧日本郵政公社理事や、商船三井、富士通などの社外取締役を歴任しました。その頃女性取締役を入れようという流れもあり、女性一人ということに違和感はなかったです。あまり性別を意識していないからでしょうか。女性活用がなぜ必要かというイノベーションが必要だからです。イノベーションには色々なアイデアが必要です。多様なアイデアを生み出す要素のひとつがジェンダーだったということです。それを女性の登用そのものを目的として「How to」に傾倒してしまうのが日本企業の特徴。なぜ女性活用が必要かに立ち

返ると、理解がないことが多いです。また女性自身も男性陣の二番煎じはだめで、違うことを考える必要があります。

GSAM 取締役会において、各取締役とどのように理念や目標を共有し、会社をあるべき方向にリードされているのか、リーダーとしてのコツや大切にされている理念について教えてください。その上で取締役会の多様性がなぜ大事だとお考えでしょうか？

石倉 執行サイドに世界の潮流と違うということ伝えるなど、自分のユニークさをバリューにしています。社内のことは中の人の方が良く知っているため、違う観点からインプットしています。最近(は取締役会に)女性男性関係なく、ユニークな経験、アセット、知識、スキルが求められています。監督機能とはそのような多様性があることで発揮されると思います。

GSAM 取締役会の多様性、ユニークな意見が求められるようになったことについて、なぜそういう考え方が生まれ、どこにターニングポイントがあったのでしょうか？

石倉 一番力があつたのは投資家だったのではないのでしょうか。投資家から独立役員が求められ役員の構成が変わってきたというところもあります。また企業側の自助努力もありました。アベノミクス改革でも外国の投資家を増やそうという背景があり、企業もこの状態のままではよくないと改善し始めたこともあります。GS証券のキャンシー松井さんもこの点について努力されたところではないでしょうか。

GSAM 優秀な女性取締役を探すのに苦労している企業に対し何かアドバイスはありますか？

石倉 社内についてはどの役職においても、後任を選ぶ際に必ず候補に女性を入れることです。日本 IBM 北城さんがずっと



石倉洋子先生

一橋大学名誉教授

バージニア大学大学院経営学修士(MBA)、ハーバード大学大学院経営学博士(DBA)修了。マッキンゼー社でマネジャー。青山学院大学国際政治経済学部教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授。株式会社資生堂、積水化学、TSI ホールディングスの社外取締役、Avatarin 株式会社アドバイザー、永守文化記念財団 評議員、世界経済フォーラム Member of Expert Network

仰っていました。絶対入れる、絶対探す、というマインドセットが必要です。

GSAM 人種や性別に限らず、会社の中で多様な意見が交わされるようになるにはどのような制度・体制が望ましいのでしょうか？

石倉 ジョブ型人事制度が特に大事です。また企業全体として自由闊達な議論を時間かけて行う覚悟が必要になります。そのためには皆の意見に耳を傾けるトップがいる必要があります。デジタルトランスフォーメーションと一緒に、最初から上手く行くのは難しいため試行錯誤が大事です。社員側も、個人としてどこでも通用するというスベックを持つことが重要だと思います。