

鈴木さま三姉弟対談

「ダイバーシティと人財育成等を考える」

主催者：東邦銀行、一般財団法人とうほう地域総合研究所

東邦銀行行員向け休日プレミアムセミナーとして、上場企業の取締役としてご活躍されている鈴木ゆかり様、外資系企業に長年お勤めされた鈴木研様、弁護士として法曹界でご活躍されている鈴木学様のトークセッションを開催しました。ご講演と対談を組み合わせ、ダイバーシティの重要性や、組織風土の変革の必要性、人財育成の難しさ等について熱いメッセージをお話しいただきました。



鈴木ゆかり（長女）

1962年東京生まれ
1985年4月株式会社資生堂に入社、2014年4月子会社の株式会社イプサ代表取締役社長に就任。その後、資生堂に戻り、2018年1月に執行役員グローバルプレステージブランド事業本部チーフブランドオフィサー、2021年1月に代表取締役常務チーフブランドオフィサー、2022年1月に同チーフマーケティングオフィサーチーフD&Iオフィサーを経て、同社取締役（2024年3月退任）。イプサやクレ・ド・ポーボーテなど多数の資生堂ブランド育成に貢献。



鈴木 研（長男）

1965年東京生まれ
2017年9月まで日本マイクロソフト株式会社にて、業務執行役員として、製造インダストリー営業統括本部長、エンタープライズサービス営業統括本部長などを歴任。
2018年5月に個人会社リアース・ソリューションズ合同会社設立。埼玉県所沢市の農地再生実証に加えて大手企業やベンチャー企業向け法人営業組織構築、販路開拓、基幹業務システム再構築のアドバイザーなどに従事。



鈴木 学（二男）

1970年東京生まれ
西村あさひ法律事務所・外国法共同事業所属の弁護士、中小企業診断士。これまで、計37社の民事再生事件の申立代理人、計10社の事業再生ADRの申請代理人を務める。その他にも上場企業のアーリーリストラクチャリング案件や公的スキームを利用した案件、破産管財事件等、事業再生/倒産案件において私的整理・法的整理を問わず幅広い業務を手がける。2013年～2015年に株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）の常務取締役就任するなど、多数の外部委員等も歴任。



矢吹 私は、講演会の司会を務めます、とうほう地域総合研究所の矢吹です。本日は「ダイバーシティと人財育成等を考える」をテーマにお話しを伺います。3人お揃いでお話しを聞くことができる滅多にない機会です。後ほど自己紹介していただきますが、資生堂取締役常務（セミナー当時）の鈴木ゆかり様、マイクロソフトに長くお勤め後、独立された鈴木研様、事業再生でお世話になった西村あさひ法律事務所の鈴木学様です。では、ゆかりさんから本日のテーマについてお話してください。

鈴木ゆかり 皆さんこんにちは。私は先ほどご紹介の通り資生堂取締役常務で、ダイバーシティ（多様性）&インクルージョン（包摂）を担当しています。入社した時は研究所に入って研究員としてスタートし、化粧の心理的効用の研究を担当していました。当時は大学と共同研究を行っていました。今でもすごく衝撃的に心に残っているのは京都の大学、医大附属病院と一緒に研究した心疾患患者さんのためのメーキャップセラピーです。つまり、メーキャップで元気になっていただくという治療法の研究です。患者さんは13歳から入院されていて20歳まで一度も笑ったことが無いというお嬢さんでした。我々とお会いしても決して目を合わせなかったのですが、メーキャップアーティストがメーキャップを始めたらだんだん顔を上げるようになり、メーキャップが完成した時には鏡に映った自分の顔を見てにっこりと笑いかけたのです。外見のケアということがどれだけ心に影響を及ぼすのかということを見て、美容の意味を考えたことが原体験になり、長い間この業界にいられた一つの要因になりました。

その後、研修でニューヨークへ行って非常に多くの人種のるつぽと言われるような場所で、しばらく仕事をさせていただいたことも今に繋がる体験でした。実は、私のキャリアのほとんどがマーケティングであり、ブランドの育成が主な分野でした。30代から新規事業や新ブランドの開発をやらせてもらったことによって、私の技術的な基盤ができたのかなと感謝しています。

化粧品会社でこんな仕事もあるんだと思った案件が、バリ島のウプトという所でジャングルを切り開いてスパリゾートを作る仕事でした。ジョイントベンチャーの相手が王家で、宗教が色濃くカルチャーの強い環境で、新しい事業を起こす経験ですから相当色々ありました。イギリス人やインド人やインドネシア人やオーストラリア人達と行う国際的なプロジェクトで、非常に多様性を見てきたことが今の支えになっています。

その後、ブランド育成ということで、皆さんご存じのイプサですとかクレ・ド・ポーボーテとか、あと色々なブランドの育成を長く担当しまして、昨年からダイバーシティ&インクルージョンの仕事を拝命して今日に至るという形です。

皆さんも相当ステークホルダーから言われていると思いますが、日本企業は非常に多様性に欠けていることが、今問題になっています。女性は勿論ですが、今後はキャリアとしての多様性や新しい仲間が入ってくるという多様性、人種、年齢ですね。若い方も年を重ねている方も活躍できるということも必要ですし、障がいやLGBTQの問題もあります。そういう人達に能力を発揮してもらうために一番大切なのはインクルージョンと最近強く感じています。

そもそも、今言ったのは属性の話で、人はみんな多様だと思います。だから、ある意味、男性社会って言われる今の均一な企業カルチャーは、男性にとっても生きづらいところがありはしないかなと考え



ています。私は男性も多様な人達が才能を伸ばせるようになるには、ダイバーシティを包摂するような企業文化の形成が最も大事で、そこに多様性を持ってくるとにより、日本企業の力が復活するといった日々考えています。

矢吹 ありがとうございます。続きまして研さんお願いします。

鈴木研 私は、2017年まで日本のマイクロソフトに18年ぐらい在籍していました。そこで製造業向け事業の営業責任者、それからコンサルティングチームの営業責任者などを6年ぐらやりました。マイクロソフトはダイバーシティの塊というか世界中の人間とネットワークしながら仕事する会社です。私は姉弟の中で一番英語が下手ですが、何か感じ取って人と人がぶつかり合うと色々理解し合えるのだろうと感じています。

何を申し上げたいかという、ダイバーシティ&インクルージョンですが、人と人ですから人情が通うとかそういうものがグローバルでは当たり前に必要なというのが私の拙い経験で思っています。

2017年以降は、個人でベンチャー企業のプロモーションのお手伝いや、大手企業のDX推進のアドバイザーをしながら、個人で色々なプロジェクトに関わる、所謂プロジェクト型で働いています。最近はそのようにそういう方が増えてきました。金融機関の方々是非常に社会的責任がありますから、その基盤を大事にしつつ、こういう色々な働き方に対しても興味を持っていたら、場合によっては信用創造してご支援いただくことは重要だと思っています。

といいますのは、釈迦に説法ですが、スタートアップ企業はないもの尽くしですから。

私がマイクロソフト在職時にお付き合いがあった会社のCIOに対して直接ベンチャーソリューションを届けるようなことも伴走しながらやっています。最近そういう話に対しても、すごく企業の皆様を受け入れてくれる環境があり、これもダイバーシティかなと思います。今までと違って、今は結構オープンですね。日本という国の中で良い環境が始まっているのではないかと思います。

ちょっと遡りますが、マイクロソフトに入社する前、最初は興銀リースに入社しました。丁度バブル期、最初の仕事が航空機のレバレッジドリースや金融商品を作る仕事の先駆けをやらせていただきました。当時の興銀リースの上司は興銀の方ですから、本当に「てにをは」から随分鍛えられました。そういう経験を20代で経験したことが今も生きているなと思います。

色々チャレンジする時、その時一生懸命やってきたことが、今に繋がるなと思いますし、ぜひクライアントもそういう方達がどんどん出てきた時には、皆様も複眼的な見方でご支援いただくと、素晴らしいのではと思います。

自己紹介という意味では、専門領域が営業で、クライアントと一緒に資料を作成し伴走している最中で、その道に答えはないと思いますが、これからもそういう形で世の中に関わっていければと思っています。本日はよろしくをお願いします。



矢吹 ありがとうございます。最後に学さんお願いします。

鈴木学 こんにちは、鈴木学と申します。先ほど矢吹さんからお話があったとおり、多分10何年前ですかね、医療の再生というキーワードで知己を得まして、それ以降ことあるごとにかわいがっていただき、

ここまでお付き合いを続けさせていただいています。私は、ビジネスマンの二人と違い1996年から弁護士をやっています。おそらく昭和世代の方や銀行員の方は大体認識がありますが、1997年から大倒産時代がありました。バブルが崩壊して、数年間停滞期があったのですが、その後1業種1倒産といいますが、銀行、証券、生保等様々な業種の会社が倒産する時代に入りました。私はいわゆる渉外法律事務所と呼ばれる弁護士事務所に入り、もともとは海外の仕事が多い弁護士事務所であったのですが、そのような時代背景の中ドメスティックな倒産と出会いまして、それ以降ずっと事業再生倒産という分野で働いています。

今、西村あさひ法律事務所は弁護士が800名を超えていまして、事務所は海外拠点を合わせて18拠点です。事務所はもともと外国人が多いことと、弁護士は比較的女性の比率が高いですし、秘書はほとんど女性ですから、1,600名の事務所の半分以上は女性です。そういう意味では、あんまりインクルージョンとかダイバーシティって実は意識しないで生きてきたところがあります。

弁護士の仕事として、最近は内部通報窓口をやることも多くなっています。ダイバーシティ&インクルージョンという土台の部分にも関わると思いますが、内部通報のほとんどは、パワハラとセクハラなのです。これは日本企業のやはり大きな問題だと、ダイバーシティ&インクルージョン以前の問題として、世代間の認識ギャップがすごく広がっているなと思います。

私もどちらかというと昭和の匂いのする人間で、我々昭和世代は当然じゃないかと思うことが若い世代は当然ではなくなってきたということを感じています。社会構造と環境の大幅な変化でそうなのですが、この「世代間のギャップ」を克服することが課題と思って仕事をしています。

あと、人財育成の話がテーマになっていますが、事業再生をやっていて嬉しいなと思うことがあります。破産された社長が破産後に、過去のしがらみから解放されたことでその社長がもともと持っていたスキルを発揮して、破産する前よりずっと活躍しているケースに触れたりすることです。ここの再チャレンジの文脈における人財活用は、もっともっと進んでいかなくてはいけないと思います。一度社長を経験された方はフルセットのスキルを備えている方も多いです。責任をもって自分の生活をかけていて、フルセットのスキルを持っている方々を地域のために活用していく仕組みが無いのかなと思います。それが、私がずっと事業再生の仕事を気に入って、楽しくやっている理由の一つです。

私は2013年から2015年まで地域経済活性化支援機構（REVIC）の常務取締役をやっています。その時丁度、東邦銀行元頭取の瀬谷さんが社長でした。当時、瀬谷社長に2年半くらいお仕えして東邦銀行のお話しもよく聞いていましたし、その後も、東邦銀行と一緒に仕事をさせていただくことも多く、非常にご縁が深いと思っています。

今日は、貴重なお時間をいただいて、どこまで皆さんのお役に立つ話ができるかわかりませんが、どうかお付き合いください。宜しくお願いします。

矢吹 ありがとうございます。我々が普段接している方と違った背景の方々のお話しで、お三方は東邦銀行元頭取の内池氏の親戚筋に当たる非常に近い関係です。これまで、多様性やインクルージョン（包摂）についてもお話しをいただきましたが、これから私の方からお聞きしたいと思います。

まず、ゆかりさんにですが、人が働くことの原体験のお話しがあり、人が働くことの意味や社会的な要請に対する答えですとか、その辺りをお話しいただきたいのですが。

鈴木ゆかり そうですね、やっぱり働く意味って何だろうと考える時があって、その時やっぱり人の役に立つことを実感できることかなと思いました。そして先ほど私の原体験のお話しをしましたが、資生堂のこの活動は戦後原爆で被ばくして皮膚がただれた人達のクオリティオブライフを高められないかとい

う話から始まっています。弊社は当時から一般用のメーキャップ商品ではない特別重い皮膚疾患の方に対するメーキャップ製品を研究開発した経緯があります。

その活動は今では、白斑とか色々な皮膚疾患の方や、最近では、がんの治療で毛が抜けてしまったり、肌色が悪くすんでしまったがんサバイバーの方々が勇気を持って外に出られるようになるための活動に繋がっています。

やっぱり社会に対して会社が役に立っていると実感できることが私だけではなくて、経営者も含めて社員がすごく誇りに思っていて、そのことによって社員のエンゲージメントが高まっていることは事実だと思っています。

今後は、そういった活動に加えて女性活躍＋ダイバーシティ＆インクルージョンという横文字ですけど、日本社会が今後ちゃんとやっていかなくてはいけないテーマを広げていく会社として先頭に立っていきたいですね。

矢吹 ありがとうございます。もう一点お聞きしたいのですが多様性が無いとイノベーションが起きてこないという話があって、違ったタイプや色々な経験をしてきた人がいないと企業変革が起きないということ。そのためにも女性活躍が必要であり、その辺りの取組みについてお聞かせください。

鈴木ゆかり そうですね、女性のリーダー育成塾の取組みですが、管理職になるポテンシャルのある女性を集めて「自分のパーパスと会社のパーパスを繋げて、どんな仕事をしていきたいか」について掘り起こすことを重要視しています。

具体的には、女性に「管理職になりたいですか」と聞くと、「なりたくありません」という人達が皆さんの部下にもいるかもしれませんが、それは質問がすごく間違っています。今、彼女達が見ている風景ってほとんど男性リーダーで、固定的なリーダー像がある訳です。リーダーシップは多様であって、その人らしいやり方でいいですよということをその研修で学んでいただき、その後、管理職をやりたいと回答した人が、研修前は大体半分くらいだったのが、研修後は9割以上の人がやってみたくてとマインドセットされます。自分がパーパスを持って仕事にあたる場合、実現するためには管理職になって組織に対してリーダーシップを発揮することが必要というところがポイントです。



矢吹 ありがとうございます。リーダーには色々な形があって、こういう人について行きたいと思う人だけじゃなくて、多様な背景を持った人が魅力的で輝くことが求められているのでしょうか。

鈴木ゆかり リーダーの仕事ってダイグイ引っ張るスタイルだけじゃなく、本質はその組織や人を育て、チームで成果を出す仕事だと思います。そうすると色々なやり方があり、自分らしい組織や人の育て方があるはずで、そこは一人一人に考えていただくことが重要ですね。

矢吹 ありがとうございます。では、研さんから外資系企業に18年間勤務されたご経験からマネジメントや人財育成についてお聞かせください。

鈴木研 自分もマネジメントしていた時にはヘッドカウントという考え方があって、私がそこで働いているというよりは、そのヘッドカウントに与えられたロール（役割）を私が遂行するという構造になって

いました。このロールが不要になったら仕事がなくなるという緊張感からずっと仕事をしている感じですね。それをつらいと考えるよりも逆にもうそれを楽しんで徹底的にやり切ろうと考えてコミットメントすることで、自分の成長に繋がるエキサイティングな仕事ができるという感じです。変革も常に求められます。マネジメントで特に大変だったのはトップから戦略が来て、そこはある意味言い訳無用で、それを現場に合わせながらうまく適用させることでした。マネージャーフィードバックがあって、強引になりすぎるとメンバーから駄目出しされるので、構造的にすごいプレッシャーが中間層にかかる訳です。そこで何が一番生きるかという、人間対人間という情的な部分や成果を上げるための戦略を練ることもそうですが、コミュニケーションスタイルとしてのコーチングですね。メンバーの成長に役立つようコーチングするミドルマネジメントは世界中で成功していて、そこからさらに上に行くことを見ていましたので。さっき姉の発言にありましたが、色々なやり方があって、固定的に考えず、メンバー一人一人の成長を考えてコーチングしている人は、所謂プレッシャーが大きい外資企業であっても慕われている感じがします。もっと言うと、日本企業はもともとそれが得意だったと思うし、外資企業も大事なところは日本企業と変わらないところがあると思います。勿論プレッシャーを我慢してやるべきことをやるというスタンスは大事ですね。



矢吹 何か、そういうことが人の力を重ねて、資源がない国で成長してきた要因ですね。

鈴木研 前職で、G7のような会議があって各国のセールスダイレクターがシアトルに集まり、初日の懇親会で誰にも負けないように情報発信して理解を促すと翌朝のプレゼンテーションは上手くいくものです。そういう人間関係をしっかり作ることに変わりはないですね。

矢吹 そういう意味では、積極的にコミュニケーションしていくことが大事で、今ここで出会ったのにそれを見過ごすのか、見過ごさずにしっかりコネクトするのかということが、その人の人生のターニングポイントになるのでしょうか。

ちょっとお聞きしにくいのですが、50歳を超えてご家族もいて会社を辞め独立されましたが、その辺りの決断についてお聞かせください。

鈴木研 きっかけはやはりイノベーションですね。2017年に汎用型のAIがこれから席卷するだろうと思いました。もしかすると個人がそういう汎用型AIをうまく活用することによって、何か面白いことをやれる時代が来るのではと思いました。もう一つは分散型組織というか個と個が結びついて、プロジェクトを遂行して終わったら解散みたいなことを考えました。勿論それは限定された一部の世界でしょうが、この世界と大企業がうまくコラボレーションするようなそんな時代が来るのかなと思ったことがきっかけです。それで、2017年9月に辞めて新しい自分の好きなことをやることにしました。

矢吹 少しずれるかもしれませんが、最近失われた30年とよく言われますが、我々自身も思考停止していたというか、本当はもっと突出して優秀な人に起業していただかないと社会的な活性化は起こらないと。一方でチャレンジする人達を支える場を十分用意しなかったことも停滞した要因になったことは否めな

と思います。スタートアップ企業の多様で新たな取組みを大企業に繋ぐような、銀行に対する期待はありますでしょうか。

鈴木研 社会的に何かやろうとしている人達に、その理念や事業に対しエンドースというか感銘し、アドバイスして支援するという金融機関への期待は大きいです。地銀さんのような地元の金融機関と連携すれば面白いことを生み出していけるのではないかと考えています。特に初期段階から共感いただけると良いものができるのではないかと考えています。

矢吹 ありがとうございます。次に学さんにお尋ねしたいのですが、究極の経営判断をして民事再生を申請した社長に向き合うにあたって、一番大事にしてきたことやどういう向き合い方をしてきたかという人間的な繋がりについてお聞かせください。

鈴木学 私は、西村あさひ法律事務所の事業再生グループに所属しておりますが、その中ではどちらかという中堅中小企業、負債10億円以上50億円くらいでそこそこ業歴も長いオーナー企業の事業再生案件を多く扱っています。そのような会社の経営者は凄いジレンマを抱えていて、長年知り合いの弁護士であればもしかしたら信頼して自分の人生や大切なものを委ねようという気持ちになるとは思いますが、昨日まで知らなかったような弁護士に対してはそういう気持ちにならないことを自らが知ることが重要です。完全に信頼していたら専門家に全て任せようという気持ちになりますが、信頼関係を築けなければ、そんな人に重大な判断を任せられないことは私の経験上理解していて、まずは最初の気持ちを重視します。

そうは言っても、人間の体に例えれば医者のようなものでしょうか、客観的な状況を正確にお伝えすること、放っておいたらどうなるかということ伝えることも重要です。そこはWeb会議ではなく直接お話しして、その上で私が何度も同じ質問をします。数日、数週間、数ヶ月に渡って、社長に対し「何が一番大切ですか、何を残したいですか」ということですね。すぐに全部健康に戻る状態ではなく、弁護士まで来てしまう案件では結構 Later ステージですべてを残すとかではなく、どれかをあきらめなければいけません。

さて、社長どうしますかということは何度も聞くようにします。なぜなら、最初に正確な答えが返ってくるのはまれで、本当のことを言わないからです。そのうちに、弁護士が会社のために一生懸命働いていることが伝われば、だんだん本当に気になることや大切なことを話してくれるようになります。こうなったらその先は非常にやりやすくなります。色々なシチュエーションがありますが、救急車で運ばれたような状態で来る場合はともかく、外科的な再生、事業再生の場合は最初から信頼されるわけではないということを理解しつつ、何とか信頼してもらえるようにしている訳です。

弁護士がそのような相談者・伴走者の立場になりやすいのはコンフリクトが無いということだと思います。金融機関の皆様方はレンダー（貸手）の側面とコンサルタントの側面があって、業績が致命的に悪化した情報に触れば融資を回収しなければいけないという立場と、きちんと事業を立て直してほしいという思いとの間のジレンマがあると思います。事業再生の仕事は、そのような金融機関の方々と弁護士でうまく立場を補完しながら債務者企業にアドバイスすることが非常に重要だと思っています。

矢吹 ありがとうございます。もう一つお聞きしたいところですが、ちょっと厳しい案件をやり遂げて行く中で、先生方のチームワークで心がけていることや、若手の人財育成についてお聞かせください。

鈴木学 パートナー弁護士によって考え方が分かれるところかもしれません。案件のチームアップにおいて一番教科書的な回答は、ある案件を処理するために必要なスキルセットに対し、最も適切な解を導く専門性を持った人間でチーム構成することなのかもしれません。ただ、これでは若手の成長という観

点が欠落しがちで、私はどちらかというと、一体的に同じ方向を向いたチームを作ることを好みます。部下・後輩が私に対して物を言わないと本当の情報が上がってこないかもしれませんし、私も若手に対して物が言いにくいと本当の指示ができないかもしれません。そのため、心を許せる信頼できる人間をチームに入れる傾向があります。真逆の流派やパートナーもいるので正しいかわかりませんが、スキルセットや専門性よりも何か不測の事態が起こっても、困難を乗り越えるために踏ん張りが利く人間達を優先する傾向がありますね。

矢吹 最近ある法律事務所に行ったら、法曹界でもパワハラが出てきて言葉遣いも指導も難しくなって、ホワイト&ブラック企業のような形になっていて、このままでは自分も成長できないという話がありました。先生のところも案件に追われると相当きついでしょうから、そういう部分はありませんか。

鈴木学 これも非常に難しいですね。昔、私が1年生の時と今の1年生の待遇はかなり変わっています。昔は本当にブラックとしか言いようがない状況でした。今でいうパワハラが当たり前みたいな感じでした。プロだから案件の中で成長しろという感じですね。でも今の時代、このやり方では若い人がついてこない。我々の時代はバブル崩壊後に資格を取って就職しましたが、何となく社会に対して楽観的でした。先輩の言うことを聞いてやっていたら成長するでしょうという感覚、社会も自分も過去の例に習ってついて行けば成長するのであろうと考えていたと思います。これに対して、今の若い人、特に優秀な人からすると、国の成長は見込めず、AI革命を含め社会の劇的な変化も完全に目前に迫っていて、組織構造そのものも変わっていくかもしれない中で、意味を感じない上命下服を我慢する理由がない訳です。



大昔の相撲部屋のようなやり方をした場合は簡単に辞めてしまうので、同じようにはできないですね。新人のうちは腫れ物に触るほどではないですがなるべく丁寧に教える。入社後2、3年たってくるとプロとは何かと理解する人は多いので、こちらが惜しみなく経験やノウハウを提供し、その代わりきちんと仕事はやってねという契約関係が出来上がる、そのようなことを目指しております。それでも常に若い人に気を遣った対応をしないと、そこを誤解して辞めてしまうというパターンに陥る可能性は高いと思います。

大昔の相撲部屋のようなやり方をした場合は簡単に辞めてしまうので、同じようにはできないですね。新人のうちは腫れ物に触るほどではないですがなるべく丁寧に教える。入社後2、3年たってくるとプロとは何かと理解する人は多いので、こちらが惜しみなく経験やノウハウを提供し、その代わりきちんと仕事はやってねという契約関係が出来上がる、そのようなことを目指しております。それでも常に若い人に気を遣った対応をしないと、そこを誤解して辞めてしまうというパターンに陥る可能性は高いと思います。

ております。それでも常に若い人に気を遣った対応をしないと、そこを誤解して辞めてしまうというパターンに陥る可能性は高いと思います。

矢吹 ありがとうございます。昭和モデル=男性社会からの脱却みたいな話は多分全然違うと思いますし、よくある女性活躍という言葉も変化していくべきだと思います。経験年数や評判で人を見ないで、基本的にしっかりその人にフォーカスして人を見て育てるべきですね。

そういう意味では、ゆかりさんにお聞きしたいのですが、資生堂は女性が活躍する会社ランキング第1位を2年連続で続けていらっしゃるんですが、裏側に返すと多分男性も活躍するのでしょうか。その辺のところをお尋ねしたいのですが。

鈴木ゆかり そうですね、そういう風に評価されているのは長い間やってきたことが実を結んできたと思います。法整備に先駆けて育休や、育児時間を導入してきました。その過程でラーニングもありました。店頭美容スタッフは、女性がすごく多いので、育児時間や時短制度を早くから導入して、その人達が働きやすいようにやってきました。しかし、実はそれが現場で過剰な配慮になったといいますか、逆に他の人達にしわ寄せが行くとか、ご本人と一緒に働いている人達に何となく後ろめたい気持ちがあ



るとかがありました。また、もっと活躍したいと思っているのに抑制されている人がいるということがだんだんわかって来たので、土日勤務、夜のシフトの一律な免除を止めましたが、これが当時相当社会的にインパクトがありまして、資生堂ショックと呼ばれた時代がありました。女性に優しくなくなったとか、マスコミに取り上げられました。けれども、実はこれがすごいラーニングだったんですね。実際みんな一人一人事情が違うので、やっぱり一人一人とその上司が面談して、どこまで頑張れるか、どういう

風に活躍したいかということ突き詰める訳です。その結果、ほとんどの店頭の皆さんが、土日勤務も遅番も受け入れるということが成立しました。これは凄いラーニングで、それまで何となく女性を保護するとか守ってあげたいみたいなメンタリティでしたが、そうじゃなくて、どうしたら活躍できるかという視点で一人一人対応したことが大きかったのです。女性活躍という視点で見るときに、特別に保護して有利にするとかではなくて、どうしたら活躍ができるかという視点で関わるべきかということがわかりました。

今後はですね、男性の育休も当然となり、子育て中の制約、ライフイベントを乗り越えてもらって、より活躍してもらうことが重要かなと思います。制度って何か一律にやる時代は終わって、ワークのベーシックがあるとしたら、あとはその一人一人の人財育成、そういう視点で上司としっかりその人が話し合うことですね。

矢吹 ありがとうございます。少し話が変わりますが、研さんのレジюмеにコミュニケーション、コミュニケーション、コミュニケーション時々呑みにケーション、その後、論理と感情と書いてありますが、その辺りを教えてもらいますか。

鈴木研 そうですね、世代間とか色々あるかもしれませんが、コミュニケーションは大事で、双方向で話し合っただけで多少ぶつかることもあろうが俺はこうしたい、私はこうしたいということを伝えてコンセンサスをとることは、何にしても大事かなと思っています。若い20代、30代の経営者とも一緒に仕事をさせていただいているんですが、その時もここがちゃんとしていないと、思いの外すれ違ったりすることがあります。コミュニケーションのスタンスとして、まずロジックは大事ですよ。それと、感情面でクリアしていないと、いくらいいことを言っても伝わらない。理想的なことを伝えるためにも感情面の信頼関係が必要だと思います。情と理を両立させることは大事なのかなと思います。

矢吹 ありがとうございます。それと同じ繋がりの中でやってみて巻き込むということに興味があります。

鈴木研 これはアメリカのベンチャー企業の成功のパターンとして、まずやってみる、失敗から学んでみんなを巻き込むということはよく言われることです。私もそれを模倣して書きましたが、やってみないとわからないことってありますよね。私は、やってみてそこからの学びを本質に生かして関係者を巻き込んで、自分が巻き込むエンジンや動力になると物事はうまく進むのではないかなと思っています。

矢吹 ありがとうございます。そういう意味では環境がどんどん変わってきて不確定で先が見えない時代はおそらく現地、現場に入り込んで公正にするということが必要だと思います。現場を知ることが不十分で見えないものに対する不安から不正が起こるような気がします。学さんが法律家として色々な現場に立ち会う中で最初に心がけていらっしゃることをお聞かせください。

鈴木学 そうですね、企業経営をして相応の規模になると、何らかのエラーは避けられないと思っていま

す。気を付ければ気を付けるほどエラーが少なくなる相関関係はあるでしょうが、全ての人を完璧にコントロールすることは無理なので、何らかのヒューマンエラーが起こります。最近ほとんどの不祥事事例の大多数は内部告発が端緒になっています。事実関係を知っている内部者からの通報ですので、会社としては隠そうとしても隠せません。一昔と比べれば、エラーが起こったら隠せないということが時代の流れの中で常識になってきていることを経営者は理解すべきです。

まずは、何か起こるのを完璧に防ぐのは無理だという前提で平時の危機管理を経営課題とすることが重要なのでしょうか。もう一つは、何か不祥事が発生した際には二次被害を起ささないことが大事だと思います。不祥事発生後に何か口裏合わせや証拠隠滅のようなことをすると、それがさらに発覚した時にはその会社の存続そのものが許されない事態となりますので、絶対に避けるべき事態と考えて欲しいですね。

これはコンプライアンスを厳格に求められる大企業だけではなく、中小企業も同じだと考えるべきです。例えば食品の偽装などですね。色々昔から起きていますが、これからも似たような事例は起こると思います。これもだいたい内部告発で判明するのです。大企業との違いはアドバイスの姿勢なのかもしれません。例えば、「食品表示に関する法令をきちんと守りましょ



う」という一般的なアドバイスをすると、それが経営者に刺さるかどうか。経営者の頭の中には、リスクを発生確率とダメージの掛け算で考えていて、起こったらダメージは大きいが発生確率が低いからリスクも低いと判断し、その低いリスクよりもメリットの大きい行動を選択する場合があります。中小企業の場合、その経営者の思考回路に対して何か説得的にアドバイスすることは、その企業が上場でも目指していない限りはなかなか難しいと思っています。法律は守らなければならない、だから法律違反しないようあらゆる努力をせよ、と大上段からものを言っても伝わらないのだと思います。私は守らなければならないのはどちらかという法律そのものではなく商道德や倫理なのだと考えています。そのため私は、有害な物を人に食べさせようとするのが、食を扱う者として倫理違反で、商道德に反し商売する資格がないということをいかに柔らかに話すかに重きを置いています。儲ける資格とは倫理的に正しいことだと思います。これは大企業も中小企業もベースが同じだと思います。昔の食品偽装の事案が続いた時代がありましたが、某高級料亭の食べ残しを再利用した話は顧客の信頼に反し倫理的におかしく、存続が許される事態ではなかったと考えています。ただ、極めて個人的な意見ですが、有名老舗和菓子メーカーの製造年月日を偽装した問題はそれと質的には違うと考えています。それは、世間は倫理的な価値観を基準に許すか許さないかという判断をしているのだという考えが背景にあり、倫理的な物差しで人が許さなければ軽微なミスでも駄目だし、多少の法律上の疑義があっても倫理的に正しければ重大なダメージが生じない場合もある、そういう話をするようにしています。

矢吹 ありがとうございます。法律があるから許される訳でもないし、我々も地域の関係性の中で生活していることを考えなければなりませんね。

本日は皆様から貴重なお話しをお伺いして誠にありがとうございました。今後とも福島の実業者の皆様のためにお力添え賜りますと幸いです。

※編注：文中に登場する企業名は敬称を省略しました。