
THE 2017 GLOBAL SUMMIT OF WOMEN
報告書

May 11-13, 2017 • Tokyo, Japan



Beyond Womenomics :
Accelerating Access



2017年7月発行
2017G SW東京大会実行委員会編

目次

1 大会の概略	2
2 メガトレンド	8
3 全体セッション	14
4 分科会トピック	28
5 ヤングリーダー版報告書	44
6 大会を終えて	66
7 資料編	70



1.大会の概略

—GSW 東京～ウーマノミクスを超えて

27年目となるグローバルサミットオブウイメン(世界女性サミット)が2017年5月11日～13日、東京で開催された。女性版ダボス会議とも言われる本大会は、毎年、世界各国で開催され、政治、ビジネス、地域等の分野を超え、そして年齢や立場を超えて、フラットな場で参加者が女性と経済について語りあう。今年は、62カ国から過去最高の1,300人(ユースフォーラム参加学生を含めると1,500名)が参集し、メイン会場のグランドプリンスホテル新高輪は、各国の民族衣装をまとった女性リーダーたちで埋め尽くされた。

今年のテーマは、「Beyond Womenomics: Accelerating Access」。ビジネスや政治等の各分野



での女性活躍の加速のみならず、テクノロジーとソフトの融合、経済や社会問題に対し女性が力を発揮しインパクトを与えることなど、各セッションを通し熱く語られた。

—STEMと女性リーダー

オープニングセレモニーに先立ち、2つの公開セッションが開催された。一つ目のテーマは、「Doing business with Japan」。ここには、日本経済団体連合会(以下「経団連」という)の会長 榑原定征氏も登壇。「国内の製造業は既存のビジネスモデルとソフト融合を融合させる試みに、今まさにチャレンジしている。その象徴的な概念が“Society (ソサエティ) 5.0”である」と国の5期科学技術基本計画に触れ、その上でビジネス分野における女性の活躍については、「グローバルなネットワークを作り、女性活躍をリードしていくことが肝要。欧米においても経営層に女性が十分いるとは言えない。とくにSTEM分野の女性が少ないことは大きな課題。経団連もこれをサポートしていきたい」と述べた。このSTEMというキーワードは、3日間を通し、大会の横串を通すような一貫したキーワードであったと感じている。テーマや分野を超え、テクノロジーを融合して未知なる未来を拓く女性リーダーの課題と可能性が熱く語られた3日間であった。

続く『ガバナーズ フォーラム』と題されたセッションは、東京都知事 小池百合子氏とGSW主宰のアイリーン・ナティビダット氏の対談形式で進められた。小池都知事は、都市化そして高齢化が進むとされる東京都の将来ビジョンに関し、「世界一安全なまち。これは世界的にみると大きな資産。その点を活かしながら分野を超え、この大都市を創造していくアイデアを練り上げ実行していくことができる知事の仕事は、国政とは違った醍醐味がある」

と語った。また、エジプト留学から現在までのキャリアを振り返り「チャレンジやリスクをとることに臆してはいけない！なぜなら、リスクをとらないともっと大きなリスクに直面するのだから」と笑顔で語り会場に集まった女性たちを勇気づけていた。

ーオープニングセレモニー～戻ることは無い！女性活躍推進の潮流～

5月11日、18時前。メイン会場のグランドプリンスホテル新高輪「飛天の間」は1300人を超える参加者の熱気で包まれた。参加者の中日本人は約500人弱。次いで、中国、カザフスタン、ベトナムとアジア近隣からの参加者が目立つ。

オープニングセレモニーでは、GSWの主権者代表であるアイリーン氏に続き、東京大会実行委員長中村紀子氏が登壇。本大会のコンセプトとして、「202030に向けた契機としていくこと」、「ニュービジネスが誕生する場となること」「次世代の育成支援」の3つを紹介。続くセッションの後半では、安倍首相および岸田外務大臣が登壇。安倍首相は、「保守派の中でも最も保守として知られている私が、ここまで強く推進している女性活躍。日本はもう後戻りはしない！」とさらなる推進の意欲を力強く語った。

ーレセプションディナー～赤坂迎賓館～

オープニングセレモニーの後のレセプションディナーは、日建設計塩浦政也氏の総合プロデュースにより、赤坂迎賓館で開催された。7色に変化する美しい迎賓館の照明は、東京スカイツリーのライトアップを手がけた戸恒浩氏によるもの。また、全国各地の蔵元の協力で見物鏡開きが行われた後、太鼓のパフォーマンス集団「DRUM TAO」による演奏等が行われた。国を挙げてのおもてなしは、参加者の感動を呼ぶ素晴らしい内容であった。



ーブレックファーストネットワーキング～題解決と成長の鍵は～女性とテクノロジー

2日目のメインプログラムは、GSW恒例のブレックファースト ネットワーキングからスタートする。GSWの普遍的な価値観の1つは、「国と立場を超えて女性たちがフランクにつながりあう場を提供すること」。主催のアイリーン氏が一貫して重要視してきた哲学だ。まさにその考えを表すのがこの早朝からのネットワーキングの場。毎年メインプログラムはここからスタートする。各テーブルには参加経験の豊富なモデレーターが配置され、隣り合った参加者と自国やビジネスの課題フランクに語る。当然、スピーカーもその中に入るため、グローバル企業のCEOや他国の大臣と同じテーブルを囲むことも珍しくない。それがきっかけで、国を超えたメンタリングや、ビジネスコラボレーションがスタートすることもある。

今年は、テーブルごとに言語を設定する等、さらに交流が進むよう工夫がなされていた。



全体セッション～

GSW は、メインホールで行われる合同全体セッションと、各部屋に分かれた分科会で構成されている。2 日目の朝の全体セッションは、「グローバルおよびアジア太平洋地域のメガトレンド」からスタート。ボストンコンサルティングの津坂美樹氏が「消費を牽引するのは女性」と語り、登壇者からは、労働力人口の未来予想や AI についての情報提供が続いた。また、例年注目される指導的立場における女性比率および各国の傾向も紹介された。アイリーン氏はクォータ制にも言及。「クォータ制には賛否両論あるが、その効果は期待できる」と語り、特に次年度開催国のオーストラリアの状況などに注目をしていた。

その他のテーマは「男性 CEO フォーラム」「証券取引所をリードする女性」「ワークライフバランスの再定義」「女性 CEO フォーラム」「給与格差の是正：ベストプラクティス」等、女性と経済の課題をカバーする多様なテーマ設定がなされた。また、今回はスペシャルセッションとして、「ファッションとデザインの実業化」と題したセッションが行われ、日本からは、



コシノヒロコシも登壇した。

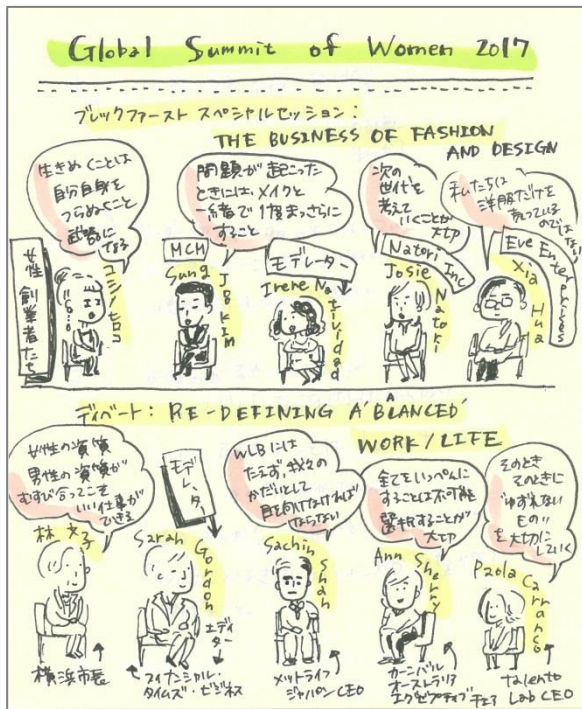
(各セッションの内容は後述で詳しく述べる)

分科会

分科会は、2日目の午後後半からスタート。「リーダーシップトラック」「課題トラック」「起業家トラック」「ユースフォーラム」等が設定され、各テーマを牽引するスピーカーが登壇した。

毎年、分科会、全体セッション通して、必ず実施されるのが終盤の「質疑応答」だ。前述の立場を超えて

つながりあうフランクな場の提供というコンセプトを象徴するしつらえのひとつである。ここでは質問者が登壇者に対し、または会場に対し、自国の課題や自己の主張や質問を投じる。例年、質問者用のマイクの前には長蛇の列ができる。今年は、とくに日本人学生の質問が目立っており、彼女たちの真摯かつ熱意ある存在感は、ポジティブな日本の未来を予感させてくれた。



▶グラフィック：加島綾乃（有）サイズ・コミュニケーションズ

ユースフォーラムと特別招待生

主宰者であるアイリーン氏がこの GSW の中で、力を入れていることのひとつが、次世代の女性リーダーの育成である。未来の女性リーダーを育成することを念頭に、ユースフォーラムには 200 名の学生が無料招待され、また 20 名の女子学生が公募によりヤングリーダー特別招待学生として 3 日間の大会に無料招待された。アイリーンは若い学生を支援することを次のように語っている「若い人こそ、未来そのもの。可能性にあふれている。この大会を通して、大学では教えてもらえない様々なことを学んでほしい。」

今回招待された 20 名の女子学生は、全国 26 大学 51 名の中から学長推薦やエッセイ審査などにより選ばれた素晴らしい女性達だった。大会前日のアイリーン氏、中村氏との面談には始まり、毎朝、毎晩の MTG に加え、大会期間中は積極的に質問にたっぷりパネリストに声



をかけたりと、精力的に活動していた。彼女たち若い学生の活躍は各国の女性達の目にもとまり、盛んに激励されていたのが印象的だった。さらに、この学びを多くの人に伝えたいと、ヤングリーダー特別招待生が中心となりポストイベントを企画。6 月 24 日（土）昭和女子大学をメイン会場にオンラインでの参加も含めたイベントが開催される。GSW の経験を多くの人に伝え、自身の未来を広げるためにさらに活躍していくことを期待している。

グローバルリーダーシップ賞～国内の歴代首相の中で初めて安倍総理が受賞

本大会では、毎年、女性を取り巻くさまざまな課題に対し、貢献しているリーダーを表彰している。また本大会では、日本の歴代首相の中で、はじめて「経済における女性の活躍」を政策の中心に掲げ、ウーマノミクスを牽引してきた安倍首相の功績が評価され、2011 年のトルコ大会における国連事務総長パン・ギムン氏（当時）につぐ 2 人目となる、男性によるグローバルウーマンズリーダーシップ賞を受賞した。



受賞の際、安倍総理は、「アベノミクスはウーマノミクス」と語り、就業継続、保育園問題、長時間や非正規等の働き方の課題の解決に向けたさらなる意欲を語った。

また、この賞は、貧困や女性の地位向上に尽力したマラウイ前大統領 ジョイス・バンダ氏にも贈られた。ジョイス氏は就任時、「わたしには専用の航空機や高価なものは一切必要ない。その予算を貧困で苦しんでいる国民に」と幾度も語り、少女への教育投資、女性の政治参加等に力を尽くした。また、国内からは、長年に渡る政界での活躍が評価され、東京都小池知事に日本女性リーダーシップ大賞が贈られた。

▶文責： 高見真智子/NPO 法人 GEWEL 理事/（有）サイズ・コミュニケーションズ代表取締役



2.メガトレンド

~Global and Regional Economic Megatrends~

グローバル・メガトレンド概観

Anu Madgavkar, Partner, McKinsey Global Institute (India)

現在、社会が直面するチャレンジは、以下の4つの非連続的な破壊的な力がもたらしている。

1. 高齢化社会
2. 都市化による経済中心の変化
3. 破壊的な科学技術
4. 不平等の拡大

まず、高齢化についてみると、2040年までに、先進国の4人のうち1人が65歳以上になる。これが意味するものは、GDP成長の構成要素である生産性の伸びと労働人口の伸びのうち、生産性の伸びを同様とみた場合、何もしなければ、労働人口が、0.3%の伸びにとどまるため、2.1%に年率GDP成長率が落ちる。現在と同様の3.5%のGDP成長を保つには、40%ものギャップを、埋めなければいけない状況になる。

このギャップを埋める上では、女性の労働市場への参加の拡大が鍵となる。

完全参加のベストシナリオでみると、グローバル経済全体で28兆ドルのGDP増加となる。そして、最低限、どの地域でも、60%程度の女性のフルタイム労働参加の改善、20%程度のパートタイム参加の改善、産業構造変化と生産性向上での20%の改善がもたらされた場合、グローバルな

GDPは11%の伸びを示し、12兆ドルの経済効果をもたらす。

都市化がもたらす経済中心の変化に目を転じると、中国経済の台頭や、発展途上国での都市化がもたらす経済成長によって、西から東に、そして南へとシフトしている。GDP成長の半分が、440もの中規模都市の成長によってもたらされる。ビジネス機会はこうした都市の中で生み出されるだろう。



技術変革、とくに自動化の波は、大きな変化をもたらす。現在の60%の職種において、少なくとも仕事内容の3割は、自動化される可能性が高い。とくに単純作業の仕事内容の職種では、80-90%が自動化される。この労働人口構成をどう変化させていくのか、今後の大きな課題になる。

前述した都市化や、技術革新の変化が、拍車をかけるのが、収入格差の拡大である。この10年間、ヨーロッパの先進各国で、ミドルクラスの40-60%の世帯で、家計年収が、全く増えないか、減ったとみられる。そのような人たちは、そうでない人たちに比べ、1.6-2倍、移民や、対外貿易に対して

反対の確率が高い。上述の4つの力をもたらす社会変化に経営層はいかに対応すべきか？

長期的観点で経営を考える

資本の投入にあたって、このような変化に対応した新規投資を考える

変化に適応した仕事のあり方、組織を考える

社会のニーズに対応した経営を考える

アジア／日本メガトレンド

津坂美樹, Senior Partner & Managing Director, Boston Consulting Group (Japan)

日本を含むアジアのメガトレンドを次の3側面から分析。

People (労働力)

Performance(企業業績)

Purchasing Power(消費者の購買力)

BCGの分析結果では、グローバル、アジアの労働力プールの動向では、2020年では、日本、ドイツ、ポーランドを除けば、労働力余剰の傾向だが、2030年になると、高齢化が急速に進み、中国、韓国、ヨーロッパでも労働力不足が極めて深刻な状況になり、10兆ドルの不足になると予測される。これにどのように対応するか、先進国のマネジメントにとっての大きな課題である。そこで、女性活用が重要な施策の一つになってきた。日本のウーマノミクスの動向をみてみると、1985年から2015年の20年女性の労働参加率は上昇しており、53%から63%となった。また、女性の上場企業における幹部への昇進も徐々に増加している。マネージャークラスは、1.6%から9.8%、シニアマネージャークラスが、1%から6.2%、重役クラスは、0.1%から2.8%に伸びた。安倍政権の掲げる2030の目標に向かって、ここ5年はかなり伸びていると言える。グローバルな動きでみれば、ミレニアル世代で新しい働き方が生み出されている。多様化、起業家精神、流動性、ジョブシェアリング、創造性その他を組み合わせ、ワーク・ライフ・バランスをいかに実現するかが大事である。

次に企業業績を、TSR(株主利益率)で見ると、東アジアでは、2012-16年で、平均16%、上位25%の企業群で、24%になっており、日本だけでみると20%、25%となっている。

消費材セクターでグローバルトップ10のTSR企業ランキングを見てみると、耐久消費材、



消費財、小売、ファッションの4分野では、日本及びその他アジアの企業がかなり入っている。小売部門のトップは日本の良品計画であり、耐久消費材部門でもヤマハ発動機、シマノが入っている。消費者は、より付加価値を求め、健康によいもの、デジタル化、持続可能性、利便性など、どんどん賢くなってきている。いずれの企業も消費者ニーズの変化に柔軟に対応してきた企業である。そのベースにあるのは、イノベーションである。2016年の世界の最もイノベーティブな企業トップ10には、日本はトヨタが入っている。イノベーティブな企業として、何回もグローバルトップ50に選択されている企業は、日本では、トヨタ、ソニー、本田技研、ファーストリテイリング、ソフトバンク。購買力についてしてみると、アジアの中で、2010年から2020年の10年で、中国、インド、インドネシアだけで、3.4兆ドルから14.5兆ドルと11兆ドル増加すると予測されが、これは、アメリカ、ヨーロッパの増加10兆ドルよりも大きい。この動きを牽引するのは、女性である。なぜなら平均で、全世帯の65%の割合で、女性が、家計をコントロールしているからである。そこで、投資分野、車、銀行、生命保険など、女性のニーズに合っていないと思われる製品・サービスを提供している企業のマネージメントは考える必要がある。今後の購買力の動向で行くと、この先10年、日本の消費者は収入増大の見込みがないとみる割合(減るが59%、同じ26%)が81%に達しており、大変悲観的。これに対し、中国は、85%が増えると見ており対照的。しかしながら、このような悲観的な日本でさえ、シニア層、女性層の購買力は拡大しており、これらの層の消費が牽引している市場では、高級ブランド品市場では年率78%の伸びがある、また、最近訪日観光客も2400万人と拡大するなど、市場は依然として伸びている。こうした状況でいけば、女性の消費傾向に注目していくことが企業にとって大事な成長戦略となる。

AIの動向

Michael Karasick, Vice President, Cognitive Computing Research,
Watson Group IBM (USA)

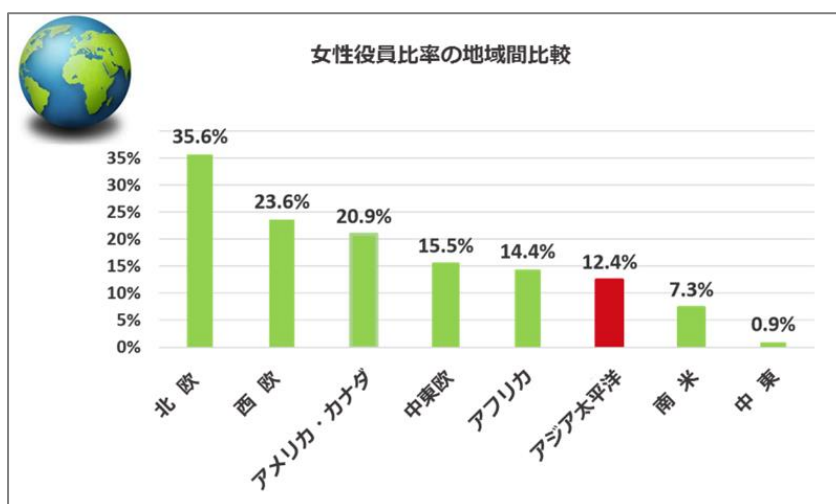
AIの開発は、ゲームで人間に勝つことを中心にして行われてきた。チェッカープログラムでの1946年から始め、バックギャモン、チェス、など進み、今は、アルファ碁が、人間に勝つまでになってきた。このようなゲームは、ある意味では、ルールがはっきりしているもので、大量データの入力の上で、計算処理能力があれば、何とかなる。これに比べて、ジェパディーのような、自然言語系、コミュニケーションの必要な複雑なものに対応できるか。これが、Watsonの開発のベース。言語での類推のアルゴリズムを紹介しながら、Watsonの利用ケースとして、映画の予告編を、AIで作る事例を披露した。

アジアパシフィック地域の女性取締役（ボードメンバー）の状況

Irene Natividad, GSW President (USA)

20 か国の 1557 企業の取締役（ボードメンバー）の構成を調査。

・アジアパシフィック地域における女性取締役の割合は、12.4%。



▶ 2017年5月12日発行
PRESS RELEASE
「アジア太平洋地域、女性の役員登用において北米・欧州・アフリカより後進」より引用

・北ヨーロッパ 35.6%、西ヨーロッパ 23.6%。アメリカ・カナダ 20.9%。

・アジアパシフィック地域の 64% の企業は、少なくとも一人の女性取締役を置いているが、3 人以上

の企業の割合は、15% (146 社)、2 人 33% (340 社)、1 人 52% (523 社)。

・国別ランキングでは、オーストラリアが 20.7%。ニュージーランドが 19.3%。マレーシア 6.5%。シンガポール 9.9%。

・日本は、6.9%。最初の調査(1988年)0.2%に比べれば、著しい伸び。

・韓国は、2.4%であり、最初の調査の時とあまり変わらない。

・企業ランキングトップ 10 でみると、オーストラリア、ベトナム、ニュージーランドの企業が目立つ。

・このような結果には、各国のターゲットセッティング政策が寄与したとみられる。インドとマレーシアでは、クォータの採用前と採用後で、それぞれ、5.1%(2014年)から 11.7%(2017年)、7.6%(2011年)から 16.6%(2017年)へと著しい改善を示している。

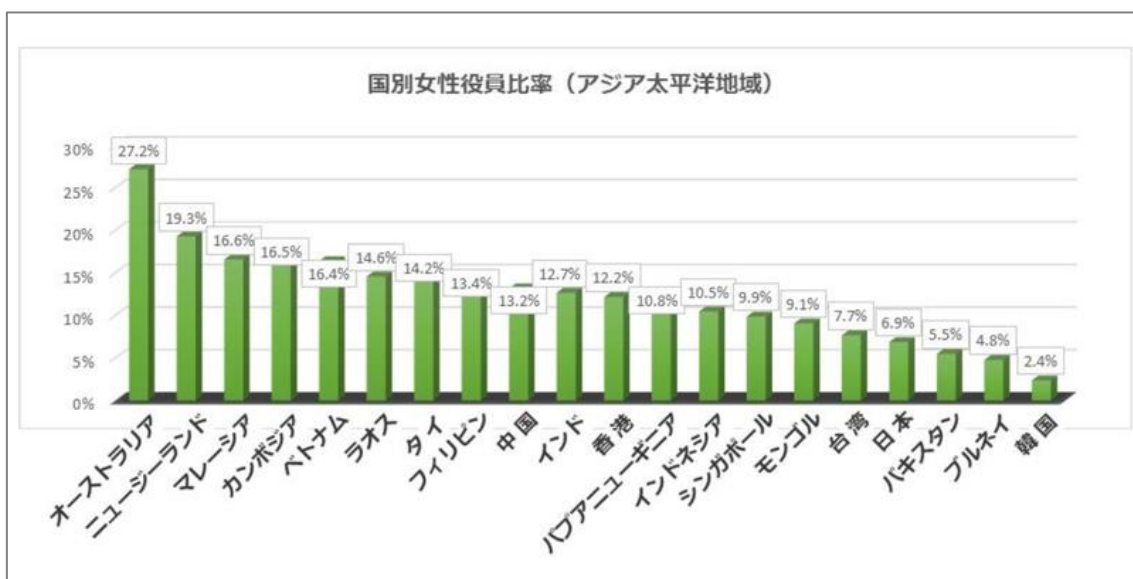
・クォータでなくとも、少なくとも、証券取引所の上場企業に対する会社運営規範(コーポレートガバナンス)で、女性取締役の採用についての基準を設けている国でも、効果があらわれている。

・好業績企業の多くが、女性取締役を置いており、さらなる改善を戦略的にアピールしている。

・日本では、2009年に東京証券取引所が採用している。

・オーストラリアでも同様の施策を証券取引所が実施、さらに男性 CEO から変革チャンピオンを選出するなどが効を奏し、2010年には、8.6%だったものが、2017年には、27.2%となっている。

- ・ただ、全世界的にみれば、依然としてアジアパシフィック地域での女性取締役の割合は低い。
- ・なぜ、このような低い状況になっているのか？理由としては以下のようなことが考えられる
- ・女性取締役がないことが問題であるという認識が欠如している
- ・韓国などがその代表例だが、多くの企業が家族経営であること
- ・取締役会の社外取締役自体が少ない(社外取締役は、女性取締役採用の登竜門)
- ・企業のコーポレートガバナンス自体が多く発展途上国では、まだまだ始まったばかりであること
- ・最大の問題は、女性の能力に関してステレオタイプ的な見方をする文化的なバイアスである



▶2017年5月12日発行 PRESS RELEASE

「アジア太平洋地域、女性の役員登用において北米・欧州・アフリカより後進」より引用

▶文責：GSW日本大会実行委員会コアメンバー

一般社団法人Women Help Women 代表理事 西田 治子



3.全体セッション

タイトル	Leading Stock Exchange		
モデレーター	Irene Natividad, Summit President (USA)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> •Kesara Manchusree, President & CEO, Stock Exchange of Thailand •Alina Aldambergen, Chair, Management Board, Kazakhstan Stock Exchange •Datuk Seri Tajuddin Atan, CEO, Bursa Malaysia 		
執筆者	芹澤 ゆきえ	所属や役職	株式会社 SBI 証券 売買審査部 課長

今回のセッションは、「証券取引所を導くには」をテーマに、3か国の証券取引所の代表が登壇した。自身のこれまでのキャリア、自国の証券取引所を取り巻く環境、そしてダイバーシティ等への取り組み方等、金融市場のTOPとして力強く貴重な話が繰り広げられた。以下、内容を登壇者毎にまとめ報告する。

タイ証券取引所のケサラ氏は、過去にアナリストとして証券市場、債券市場等、様々な金融市場を見てきた経験と「絶対に諦めない、持続力をもつ人物」であることを買われ、現在の位置にいる、自身を紹介。また、証券市場では、煩雑な作業が必要であり、社会的な責任、交渉、人間関係の構築等においてバランス能力が必要とされるため、自身が女性であることも、取引所の理事に選ばれた理由であると語った。ダイバーシティ導入については、上場企業の実に80%が1人の女性役員を登用し、大手銀行、中央銀行も女性の代表が多く存在する等、タイにおいては既に女性が非常に強い立場、影響力を持っているとのことであった。

カザフスタン証券取引所のアリーナ氏は、銀行業務に携わり、その中で他国との取引経験があったことが、今の地位を築いた一因であると語った。国として若く、証券取引所の成長が急務である中での登用は、国にとっても必要な対応だったのだ。26年前に旧ソビエト連邦より独立したカザフスタンは、新しい国でありダイバーシティの導入等新しいことにも取り組みやすい反面、女性の意識はまだ遅れている。その改善で急務であり、「チャレンジ精神を持たない今の女性たちが変わって欲しい」と、語る言葉がとても印象に残った。

マレーシア証券取引所のタジュディン氏は、長く銀行に勤めており、一般的にイスラム金融においては銀行出身者が証券取引所の代表になることが当たり前であると語った。金融危機（「アジア通貨危機」のことを指すと思われる）にトレーダーとして直面し全てが

崩れていく中で、「何が問題だったのか」「何が出来たのか」と当時を振り返って話す内容は、緊迫感にあふれリアルに感じる内容だった。取引所の TOP を務めることとなった時、自国の証券取引所には様々な課題があったが、透明性を持つ、コーポレートガバナンスを構築する、証券取引所としてインフルエンサーの役割を明確にそして的確に熟すことで、今、「キャパシティ・ビルディング」を重視した取引所が構築されていること等、力強く語った。

本セッションは、日本国内の証券取引業界と比較し、様々な面で気付かされる機会となった。女性活用も含めたダイバーシティへの取組みで、世界第3位の時価総額を抱える日本取引所グループにおいて、目に見える変化は認められないと言わざるを得ない。AI の活用等や多種多様な人材登用等、新しい取組みについては、「新しい取引所なので、新しいことを取入れやすい環境（アリーナ氏コメント）」とのことだが、日本においても世相を柔軟に反映させる必要性を感じた。しかしながら、日本取引所グループにおいても、2017年度中の実用化を見据えた AI の導入を公表しており（2017/2/28 日本取引所グループ）、今後、各証券会社においても導入の検討が進むことと思われる。

日本の証券取引業界に身を置く自分にとっても、他国の証券取引所の現状を知り、これからの日本国内において起こるであろう変動に適宜反応し柔軟に対応しなければならないと、気持ちを新たにすることができた、とても素晴らしいセッションとなった。

タイトル	Male CEO Forum : Leading Diversity from the Top		
モデレーター	Angela Mackay/Global Publisher, FT Live and Managing Director, Financial Times Asian Pacific (Australia)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Rune Thoresen /President Subsea Projects Asia-Pacific ,TechnipFMC (Norway) ・Masahiko Uotani /President&Group CEO, Shiseido (Japan) ・Christopher G.Townsend / President, Metlife Asia (Hong Kong) ・Sunil Nayak /President,Corporate Services Asia,Sodexo (India) 		
執筆者	甲木正子	所属や役職	西日本新聞社 販売局企画開発部 部長

男性CEOフォーラムのテーマは「トップダウンでダイバーシティをリード」。資生堂の魚谷雅彦社長ら 4 人の男性企業幹部らがダイバーシティ推進に必要な取り組みなどについて議論した。自社でダイバーシティを推進している 4 人が「経営内容も改善した」「登用される側も自己研鑽して挑戦を！」と熱く語る姿に勇気づけられた。日本の男性経営者に聞いてほしい話だった。要旨は次の通り。

国も業種も違う 4 氏だが「ダイバーシティ推進には経営陣のリーダーシップが必要」との認識で一致した。魚谷氏は「社長が常に号令をかけ続けなければ『ダイバーシティっていいよね』で終る。部門長 100 人を集め、後継候補 3 人のうち最低 1 人は女性を指名するよう指示したら、(皆、情報を持たず) 人事部門に人材の問い合わせが殺到した。結果的に 2016 年までに女性管理職 30%という目標は達成できた」。ソデクソのNayak氏は「CEOが女性で、役員の 50%は女性である我が社を誇りに思う。女性幹部が増えることで従業員だけでなく、消費者のQOL (生活の質) も上がり、企業の成長につながっている」と経営への好影響を



語った。メットライフの Townsend 氏も「マネジメントリーダーの 23%が女性になったことで収益の 50%は女性が稼ぎ出すようになった」と話す。

管理職の一定割合を女性にするクォータ制やターゲット (数値目標) については各社とも積極的に設定しており、「量だけでなく質を上げないといけない」という議論で盛り上がった。女性管理職割合 35%の目標を掲げるテク

ニップの Thoresen 氏は「どうやって昇進させるか。ロースクールなどで教育した方が良いのか」と疑問を投げかけ、資生堂の魚谷氏は「昇進候補リストのトップに載っている人だけが大切なのではなく、人事部門があまり目を向けられない人も大事」と話した。

一方で昇進を打診される側の心構えも問われた。「私には無理」「資格がない」などとしり込みせず、常に自己を訓練し、準備し、チャレンジを受けて立て！と会場の女性達を奮い立たせた。

最後に、男性や社会の意識を変えるにはどうしたら良いか、という質問についてインド人である Nayak 氏のメッセージを紹介したい。

「男女の機会平等はトレーニングで常に意識づけすることが重要。会社でも、家庭でも訓練の必要がある。とりわけアジアの男はダメなので、家庭で毎日鍛えた方がよい」。

タイトル	Debate: Re-Defining a 'Balanced' Work/Life		
モデレーター	Sarah Gordon, Business Editor, Financial Times (U.K.)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Hon. Fumiko Hayashi, Mayor of Yokohama (Japan) ・Sachin Shah, President and CEO, Metlife Japan ・Ann Sherry, Exec. Chair, Carnival Australia; Board Director, ING Group, Sydney Airport Click for Presentation ・Paola Carranco, CEO, TalentLab (Mexico) 		
執筆者	熊野たまみ	所属や役職	(株)adapt next.代表

全体会では、各分野で最高責任者として活躍している5人のリーダーによる「WLBの再定義」がディベート形式で行われ、女性が多くの役割を求められているという社会環境の中で、時にはWLBに苦しさを感じていてことや、人生の変化と自分のバランスを考えWLBと向き合ってきたことが語られた。



挨拶に立った林文子横浜市長は、「女性は5年で辞める人が多い」と元上司の言葉を引用し、就職当時（1965年）、女性は男性のアシスタントという立場でしかなかったと当時を振り返った。女性を短期間で入れ替えることは、ローコストで人材を確保し労働力を得るというメリットに加え、多くの男性が若い女性を好む傾向にあることも影響していた、と分析。一方、現在において、女性の経営者は未だ全体の1%に留まり要因として仕事の評価基準が男性の働き方基準のままであり、男性と女性の特性を活かして仕事を行うと慣習が無いことをあげた。また、横浜市では100人の子どもを預かることが100人の仕事の担い手をつくることであると解釈し、伴走型の「保育コンシェルジュ」制度を紹介した。男性が仕事を担い女性は子育て家事という働き方は、実は押しつけられたものではないか、と疑問を持つことが働き方を変えていくWLBのスタートになるとメッセージを送った。

続くサシン・シャーは「WLBを苦しいと感じていた」と、口火を切った。“WLBを完璧にできているのか?!”と自問自答していく中でWLBの達成に向け自分を律し、仕事・自

分・よき父（母）・よき夫（妻）の何が重要なのかを考えたことで時間の使い方が次第に変わり、WLBが取れるよう努力してきていることを率直に述べた。例えば、週に2回以上はビジネスの夕食会をしない、金曜から日曜は仕事をしない、18:30以降は会社にはいない、夜遅くにメールをしないし開かない、子どもとの夕食の時間を持つ、一緒に旅を、サッカーコーチなど優先順位をつけコミットメントを持って時間を自分で絞りだしてきたからである。現在においても、毎日プライオリティを考え、自分のバランスを考え続けているとWLBとの向き合い方を私たちに教えてくれた。

アン・シェリーはWLBの難しさは“人生の時期で異なる”と話し、WLBを得るための交渉、“トレードオフ”（仕事と家事の役割の交渉）という選択肢の必要性を示唆した。その一つがフレキシブルな働き方の導入である。男性が積極的に実行する一方、女性にはためらう様子がうかがえた、という。調べてみると女性の多くは、この新しい働き方が評価に影響があるのか、ないのかがわからず不安を感じたていることがわかった。新たなモデリングを導入する際には、制度を展開していくだけではなく、制度を使うことで評価には影響しない、という安心感の付加も重要であると結んだ。



メキシコ、TalentLabCEOのパオラ・カランコは、働く女性であることもママであることも全てを手に入れたかった、とパワフルに訴えた。WLBとはライフとワークのどちらかを取るということではない。ライフとワークはお互いに関係しあ

っており、ハーフ・ハーフの時もあれば4：6となることもある。そこを受け入れ、仕事も子育てが完璧でなくてもよい、とWLBの原点を私たちに思い出させた。

会場からの質問に答える形でロールモデルの導入方法や仕組みなどいくつかの提案があった。

◎WLBの導入

- ・仕事をするには複数の解決ツールが必要で、社内だけでの解決は難しい。社会全体の变化が求められることから政府の後押しも必要となる

-
- ・マネージャーが柔軟に仕事をしていくためには、周囲を巻き込む360度のアプローチが有効である
 - ・グーグルでうまくいっているからといって、グーグルの成功事例をただ真似るだけではいけない。なぜそうしようとしているのか、なぜやるのかを明らかにして自社の文化をつくっていくことが重要である
 - ・成果のみの評価へと評価判断を変えていくことで、現在の働き方を拓けることが可能となる。社内に長時間いることが評価されるのではなく純粋に成果だけで評価されることになれば、どこで仕事をしていくのかは問題ではなく、十分な成果を出せていることが評価対象なので、自分の状況に合わせて進めていくことが可能となる

◎ロールモデルと実践方法

- ・女性が経営者を目指すため女性経営者をモデルとしたロールモデルづくりは必要である。トップダウンで女性社員一人ひとりに対しての期待を伝え、社内外にある文化的な背景、偏見などを知ることである。また、問題の多くは社員ではなく管理職にあることも知らなくてはならない
- ・管理職となって女性が働いていくためにはジョブ・シェアリングなど複数の解決のためのツールを提案・提供していくメカニズムをつくることである
- ・社内だけで仕組みや制度をつくっても社会全体の変化はない。おのずと限界があるので、政府と協力し、女性が管理職になっても働きやすい環境をつくっていかなくてはならない。そういった制度を整え、実行を管理していくことがこれからの課題である

◎WLBを推進する

- ・これまでの子育てや働き方は、誰かがフルタイムで家にいることが前提となっている。私たちの役割は男性の行動を変えるために何ができるかを考えていくことであり、新しい仕組みを作るための作業をスタートさせる会話を始めることだ
- ・男性の多くは家から仕事・職場、そしてまた家と、3つの中で生活を送っている。その根底には長時間働くことで給料が良くなる、との思い込みがある。これは長時間労働を肯定する見せかけの印象を与えるために操作されたものであることに気づかなくてはならない
- ・民間、政府共に母性休暇についてはお互いに押しつけるばかりであった。私たちは母性休暇の重要性を証明するために、素晴らしい素質を持つ女性たちを社会や仕事に定着させなかった場合に経済がどう影響を受けるかを、コストソサイエティという数値的に証明した。仕組みをつくり実施を促すだけでなく、変化を嫌う社会や企業に向け、変化することにどんな価値があるのかを理解させることが重要である

全体会の締めくくりに林横浜市長は、男性の家事参加を促す方法として、男性の家事参加をイベントとして行うことを紹介した。例えば、家族そろって朝食をとることや男性がお茶を入れ、そのお茶をみんなで一緒に飲みおしゃべりをするなど、家事を楽しむツールに変えることもできる。企業と政府が一緒に取り組んでいくことで、素晴らしい取り組みが進められると信じていると力強いメッセージ伝えた。そのメッセージに応えるように、会場からは満場の拍手と登壇者を見つめる女性たちの熱い眼差しがあった。

タイトル	Women CEO Forum : Accelerating Women's Corporate Leadership		
モデレーター	Sarah Gordon, Business Editor, Financial Times (U.k.)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Doris Magsaysay-Ho, President & CEO, Magsaysay Maritime Corp. (Philippines) ・ Haruno Yoshida, President and Representative Director, BT Japan Corporation (Japan) ・ Adaire Fox-Martin, Co-President, Global Customer Operations, SAP SE (Australia) ・ Elisabeth Staudinger, President, Asia-Pacific, Siemens Healthineers (Singapore) 		
執筆者	土谷和子	所属や役職	株式会社ゼンリン 総務・人事企画部 部長

本分科会のテーマは「企業の女性リーダーシップを加速する」であった。女性 CEO がご自身の経験を通じて、辿ってきたキャリアの変遷について語り、女性であるが故の苦労やダイバーシティインクルージョンを重視し、トップから実践している企業で勤めていたのでチャンスが巡ってきたことなど、様々な話題があがった。その中で共通して述べられていたことは女性が活躍するために、生産性をあげなければならない、そのためにテクノロジーは必須であるということである。また女性はそのテクノロジーにあわせて理工系に進み変化に備える必要がある、ということであった。4名の登壇者のメッセージを以下に紹介する。

【自身の経験について】

吉田春乃氏：先駆者として走り続けてきたご自身の経験談を紹介した。女性として IT 業界の CEO となり、大きな責任を果たすため、厳しい競争のある市場で、成長させてきた。その中で、自身の業績が数字になり、その数字はどの文化でも通用することを知った。また、技術をイノベーションによりどこでも働けることで生産性をあげることが可能と考えている。

また、吉田氏はシングルマザーであること娘がいることを隠して仕事を続けていたことを語った。そのことが昇進にはマイナスになると考えたからだ。そんな中でも今から 18 年前に当時 5 歳だった娘が、自分の絵を描いてくれたとき、そこには「マミー、あなたはいつでも心の中にいるわ」とのメッセージがあった。その言葉をみて自分は母親としての過ちを二度と繰り返してはいけないと思った。そのような経験をした吉田氏からは、女性たちのメ



ッセージとして、“母であつても昇進し昇給することは望んでもよい。母として躊躇しなくてもよい。女性が新たにチャンスをつかむことはよいのだ”と熱いメッセージが送られた。

Fox-Martin 氏：自社は、シニアポジションに女性は11%、マネジ

メントに女性は25%とダイバーシティインクルージョンをトップ自ら実践している会社であり、ダイバーシティが進んでおり、チャンスも多くある。イノベーションが色々な考えをもたらし、女性のみならず男性にとっても成長の多い職場である。メンター、スポンサーの役割の違い、コーチも必要だと考え、その役割は社内に留まらず社外でもよい。メンター制度やスポンサープログラムもあり、人を育てる環境にある。

Staudinger 氏：Siemens 社で働いて幸せであり、チャンスを与えて、自分を育ててくれた会社である。ここでは、エンジニアの育成に力をいれている。最初の上司が私にとってのスポンサーであり、チャンスを与えた。私はその時、躊躇せずに引き受け、夫と別々に暮らした。問題であることは、上司が女性の今後を考え、チャンスを与える自信がないことと、女性自身も自信がないことである。

Magasaysay-Ho：企業で働く人がいるのは、親に代わって子どもを育ててくれる人がいるからである。子どものいる従業員が仕事に集中できるように親も子も理解し、家族としてのミッションも理解する必要がある。男性が子育てや家事に協力的であることはなおよいが、その協力がなくてもフィリピンは子どもを育ててくれる協力者がいる。

【関心がある領域・スポンサーシップの重要性について】

Fox-Martin 氏：若い人材の供給。若い女性を惹きつけるためにはハイテクな組織を考え、バリューチェーンを変えなければならない。産業革命→農業革命→デジタル革命 デジタル革命は力が足りない。女性が就労するにはよい状況である。女性管理職 25%を目指す時、アジア太平洋エリアでは最終的には男性の候補者しかいないといわれる。そこには偏見や

無意識のバイアスのない評価が必要である。無意識の偏見・バイハスはなかなかなくならない。男女同じ賃金といってもできていない部分があり、教育・政府・政策も加わって企業は主導的に実践してみせて利益にあらわれノベーションをもたらすことを証明する必要がある。

吉田春乃氏：日本のウーマノミクスにより 75 兆円のビジネスがあると言われている。女性の購買力は大きく女性のもつセンスが活かされる。

Magasaysay-Ho 氏：仕事をするには、孫の世代は STEM である。女性はエンジニアへ。そして若い女性はグレイトになること。男はエゴの問題があるが女性はオープンでいろいろと考えることができる。破壊的な新しいリーダーが現れていないことに怒りを感じる。新しいもの、放散的、思いやり、利権がない幸福、女性が貢献できる新しいモデルの方程式をつくる。変化に備えて変化を受け止める準備が必要であり、理工系を学び STEM を理解する。情報は 21 世紀の石油とも言われている。非常に重要な分野である。

タイトル	Equalizing the Pay Gap: Best Practices		
モデレーター	Katrine Sharp, Vice President, Sustainable Development & Diversity, TechnipFMC (France)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> •Rosalind Hudnell, VP, Worldwide Corporate Affairs and President, Intel Foundation, Intel (USA) •Elke Ferner, Parliamentary Secretary, Min. for Family Affairs, Senior Citizens, Youth & Women (Germany) •Akira Matsumoto, CEO, Calbee Inc. (Japan) 		
執筆者	加島綾乃	所属や役職	有限会社サイズ・コミュニケーションズ

本セッションのテーマは、「男女の賃金格差の是正を促す“仕組み”」であった。厚生労働省の2016年の調査によると、日本での賃金格差は、男性の賃金の73%となり、この20年で次第に縮まりつつある。しかし、欧州各国に比べると、格差はいまだに大きく、男女間の「同一賃金」の壁は厚い状況である。なぜ賃金格差があるのか、そしてそれをどのように是正していくのか。原因追及から具体的な取組みや考え方までを、様々な登壇者の目線から、余すことなく語られた。

まず、なぜ男女間に賃金格差があるのか？という問いについてであるが、Rosalind Hudnellは、“産休”を一つの要因として挙げた。女性が産休を1年取得している間に、男性は昇進していく。これについては、男女間で埋めることの難しいギャップであることを示唆した上で、女性自身が取り組まなければならないことは、昇給についての交渉であると主張した。男性は、昇進や昇給を望むことについて主張することにためらいがない傾向にある



が、女性は自分自身の事柄について主張することをためらう。男女間に格差があることを知り、自身の昇給についても主張をすることが、格差是正の第一歩であると語った。また、組織としての取組みとしては、各個人の主張にかかわらず、昇進の準備ができたメンバーから、昇給させる仕組みをつくっていくことも肝要であると説明した。

次に、Elke Ferner, Parliamentary Secretary は、賃金格差の理由を、以下の点であると解説した。

- ・キャリア選考の選択肢が限られている
- ・団体交渉権のない中小企業に勤めている
- ・キャリアの中断
- ・パートタイムの労働者として働いている
- ・キャリアを積む機会が少ない

上記のように、不利な状況を理解していない点が、格差が縮小されない原因であると語った。



また、カルビーCEOの松本晃氏は、日本の賃金格差の要因は、戦後の雇用システムにあると言及した。戦後、日本では急速な発展に伴い、低賃金で若い女性を雇用し、結婚を機に退職する人員と入れ替えるように、繰り返し若い女性を雇用することが慣例であった。また、仕事内容も簡単なものしか与えられず、低賃金で働くことが当たり前であった。しかし、90年以降、経済の停滞など、社会背景に様々な変化があり、日本のシステムが大きく変わっていった。それにも関わらず、日本の雇用システムに変化がなかったことが大きな要因であると説明した。現在、多くの組織で伝統的なシステムが続いていることについて指摘した上で、身分制度・階級

システム変革の重要性について語った。まずは、組織の報酬制度が平等で透明性のあるものであることが重要であり、また、責任と成果で評価することがポイントであると述べた。

様々な立場のリーダー達による非常に有意義な意見交換が行われたことは、参加者にとっては、組織・個人それぞれの立場から男女間の格差について考える機会になったのではないだろうか。



4.分科会トピック

【リーダーシップトラック】

タイトル	Building Your Brand Internally and Externally		
モデレーター	Cindy Pace, Assistant Vice President, Global Women's Initiative Leader, MetLife (USA)		
登壇者	・ Karen Greenbaum, President & CEO, Association of Executive Search Consultants (USA) ・ Michiko Achilles, Vice President & Head of Human Resources, SAP Japan (Japan) ・ Tomoko Mukoyama, Chief Marketing Officer, L'Oreal Japan (Japan) ・ Mary Ellen Kassotakis, Executive Director, Oracle Women's Leadership, Oracle (USA)		
執筆者	蒲真理子	所属や役職	JR 東日本メカトロニクス

本セッションは、「自分のブランド」という、今日まで全く考えた事の無いテーマであった。その中で話された内容としては、「自分の能力を最大限に発揮し、企業や組織で貢献するには」の真髓が明確になるポイントが多くあったと考える。その部分について、以下に述べる。

まず、積極的にやりたい仕事や職種をアピールすることはよいことである。女性は躊躇しがち、消極的と言われる中で、自ら仕事に意欲的に臨むことは決して悪いことで無く、素晴らしいことである。しかし、そのやり方や進め方によっては、自分で自分の貴重な才能を見えなくし、可能性を閉ざすことにつながる。その他、登壇者が共通的に言っていたキーワードの3つを以下に記載する。

- ・ 自分に一貫性と信憑性を持つこと
- ・ 文化の中で自分を作る事
- ・ 周りを良く見る事

まず、「信憑性」とは、自分の信念と完結性である。アキレス氏の話の中に、当初はアシスタントとして上司から与えられた仕事を確実にこなしていた、そのうち上司からより上位職の仕事にあたえられ、それを遂行しているうちに昇格していた、とあった。決して自分からやりたいことや伸ばしたい点を主張したいわけでは無く、上司が見極めたアキレス氏の才能が、仕事を正確に遂行する中で大きく発揮され評価につながったという印象を

受けた。また、別の共通のキーワードの、「文化の中で自分を作る事」「周りを良く見る事」については、私なりの解釈となるが、組織の中で発生する様々な課題について、目を向けるだけでなく、課題に対して自分の出来る事・貢献できそうなポイントは何かを常にアンテナを張り、対応策を見つけた際には周りとは協力して真摯に対応する事が何よりも重要というメッセージとして受け取った。そして、そのような地道な姿勢と業務遂行は、後々、成功となって自分に還ってくる、との内容であった。

仕事をしていると、新しい仕事、やってみたい事のアピールをすべきではないか？と思う場面があるが、与えられた仕事をチャンスと受け止め、確実に誠実に遂行することは、一見受け身に仕事をしていると見えがちでも、実はちゃんとしたチャレンジで、自分の適性や才能開花の為の近い道である。

企業を牽引する登壇者の彼女たちは、いつも率先していたわけでは無く、任された仕事を地道に確実に完遂し、そこで、新たな才能を自分の強みにし、組織と仕事に活かしていたことがよく分かる内容であった。組織が、上司が、第三者が冷静に判断する才能が自分にはきっとある、それを信じてまた日々励んでいこうと考えた。



タイトル	Accelerating Women's Access to Board Seats		
モデレーター	rene Natividad, Summit President and Chair, Corporate Women Directors International		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Floriane de Saint-Pierre, Co-Founder, Ethics & Boards (France) ・Susan Vinnicombe, Founder Director, Cranfield International Center for Women Leaders (UK) ・Merle Okawara, President, Women Corporate Directors Japan; Board Director, MetLife Japan and JC Comsa Inc. (Japan) ・Cassandra Kelly, Founder & Global Chair, Pottinger (Australia) 		
執筆者	野村 梨世	所属や役職	学習院大学文学部心理学科 3 年

本講演では五か国の女性リーダーが彼女らの企業の取り組みを引き合いに、女性役員の登用拡大を加速させるためにそれぞれの国が実施している取り組みを紹介した。

初めに登壇したフランスの独立系フィナンシャルアドバイザーEthics & Boards の共同創業者Floriane de Saint-Pierre (以下、Floriane) は以下の4つのステップを推奨した。そのステップとは、まず女性役員の登用拡大に関する法律を制定すること、次にその法律が各企業でどの程度遵守されているかを測定すること、そしてその結果を世に公表し、最後にメディアによりランキング等を使い発表されることで可視化することである。このように法律の設定のみならず、その可視化により不透明性を担保することで企業の取り組みを促進できるとFlorianeは考える。

続いて登壇したイギリスのクランフィールド大学に属するCranfield International Center for Women Leaders 創業者兼ディレクターSusan Vinnicombe (以下、Susan) は、イギリスでは女性の管理職を30パーセントまで伸ばそうとしていることに言及。Susanはこの目標を現実的で野心的かつ前進的と捉え、このような目標設定も有効な手段であると述べた。また女性の役員の拡大の方法としてはSusan自身、クォータ制度には反対しており、制度以前に会社のカルチャーを変えたいと考えている。これらに加えて、上司など上の立場のメンターの存在や自主的にビジネス界が率いていくことも重要な手段として紹介した。

日本の生命保険会社MetLife Japan 及び世界のパンを日本市場に展開するJC Comsa Inc. の取締役を務めるMerle Okawara (以下、Merle) はまず日本の女性管理職の現状を憂慮する。日本政府は2020年までに女性管理職を30パーセントまで上げる目標を掲げているが、現実には15パーセント達成するにしても難しいという。クォータ制度がないこと以外に考え

られる原因として、内部の者で取締役が占められていること、年功序列制に見られるように長い間働くとご褒美があること、女性は家、男性は外の精神が未だ存在すること、企業風土として長時間労働が根付いていることを列挙。このような厳しい現実がある一方で、安倍首相が「女性の輝く日本」へ向けた経済政策を持っていることや経団連は女性役員比率の開示を要求するようになったこと、東京証券取引所は女性の取締役の数をコーポレートガバナンスに取り入れたこと、経済産業省の『なでしこリスト』、自社の功績などいくつかの日本の実績を紹介した。Merle は最後に、多くの CEO は有能な女性の数が足りないというがその前にダイヤの原石を見つけて磨くべきであると主張し、そのためにも若い男性の意識改革を行う必要性を提示した。

続くオーストラリアの代表で Pottinger 創業者兼グローバルチェア Cassandra Kelly (以下、Cassandra) は、パネル発表を効果的な手段として紹介した。Cassandra が行った女性の登用に関するパネル発表では、男女関係なくパネル発表の先生を毎回設定し、先生には自社の取り組みやその効果を発表させた。そうするとパネルで高い業績を上げたことを発表した男性を見て、他の男性も鼓舞されパネル発表や取り組みが活発化したという。

最後に登壇したパキスタン証券取引所取締役の Rahat Kaunain Hassan は、女性役員を一定数組み込むことを、企業統治方針であるコーポレートガバナンス・コードを株式上場の要件として取り入れることを述べた。

以上が登壇した 5 人の女性リーダーの講演内容である。国や証券取引所の取り組みから企業内や個人レベルの取り組みまで様々な規模での取り組みが紹介されたが、どの取り組みにおいても透明性の確保が有効な手段の条件となっていることが窺える。Floriane の法律を形骸化させない取り組みにその性質は顕著であるが、例えば Susan の言う企業内のカルチャーを変えていくことはカルチャーという目に見えないものをまず可視化し事実として認識することが必要である。パネルディスカッションでは取り組みについてただ名前だけ紹介するのではなく実績を証明することも必要である。日本はある程度制度が整っているのにも関わらず Merle のいうように女性役員の現状は深刻である。制度が形骸化し活用されていない現実があるのではないだろうか。透明化していくこと、そのために継続的かつ積極的に問題に取り組む姿勢が今問われている。

タイトル	Developing a Global Career Path to Leadership		
モデレーター	Marianne “Maan” Hontiveros, Chair, Air Asia Philippines		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・ Rohini Anand, SVP & Global Chief Diversity and Corporate Responsibility Officer, Sodexo (USA) ・ Sakie Fukushima, Board Director, Bridgestone, Ajinomoto, J. Front Retailing (Japan) ・ Denise Rutherford, President, 3M Japan (USA) ・ Ilona Weiss, President and CEO, ABC Data, S.A. (Poland) 		
執筆者	小川 美里	所属や役職	有限会社 小倉クリエイション

「リーダーシップを目指すグローバルなキャリアパスの開拓」のセッションでは、過去2回「世界で最も影響力のあるフィリピン女性」に選出されたエアアジア・フィリピン会長のマリアンヌ・ホンティバロス氏がモデレーターを務めた。登壇者4人は全員が企業のトップクラスだが、所属する企業の規模やビジネスの展開が異なることから多様で幅広い意見を聞くことができた。以下に4人の発言内容を紹介する。

*イロナ・ワイス氏／ABC Data S.A. 社長兼CEO（ポーランド）

ABCデータがローカル企業から徐々に拡大していく際に意識したのは、ルーティンワークの変革であった。既存の習慣は心地よい環境であると同時に、ルーティンワーク以外は「やらなくてもいい」という言い訳になることもある。企業を成長させ続けるためにはこういった既成概念を打ち破る勇気が時には必要だ。

*デニース・ラザフォード氏／スリーエムジャパン株式会社 社長（アメリカ）

私は科学者なのに、入社当時は研究部門以外の人事に配属された。どんな国や職種に配属されても置かれている環境に関心を持ち、目の前にある仕事を続けていくことが今のポジションに繋がっていると感じている。キャリアパスで大切なことは、自己投資を惜しまずフレキシブルであること、好奇心を持つこと、サポートしてくれる家族に感謝することだ。

*橘・フクシマ・咲江氏／三菱商事、ブリヂストン、味の素 取締役

元コーン・フェリー・インターナショナルアジア・パシフィック地域最高顧問（日本）
グローバルリーダーが部下やチームをマネジメントするために必要なことの1つに、個々が持つ多くの要素は一部の属性でしかなく、1人の中にある多様な属性を理解することが挙げられる。また、「外柔内剛」という言葉のように、確固たる信念を持ちながらも、世の中の動きや変化に柔軟に対応できる能力も大切である。

*ロニヒ・アナンド氏／ソデクソ SVP 兼グローバルチーフダイバーシティ&コーポレートレスポンスビリティ
オフィサー（米国）

米国のマネジメント誌・ハーバードビジネスレビューを参考にして欲しい。キャリアパスの開拓に役立つと思う。自社とお客様や取引先などこれまでにないコラボレーションを意識して戦略を練り、果敢にチャレンジして欲しい。リスクをとることを恐れず、グローバルなマインドを持ち続けることを忘れないで欲しい。

以上、4人のスピーカーから発された言葉からは、ぶれない信念とともに共通項も多く見受けられた。最後に質疑応答でまとめたいと思う。

Q1. 自分を売り込むにはどうしたらいいか。

A1. 自己の能力をアピールしすぎず、謙虚であることが大切。本当に優秀であればみなさんそれに気づいてくれるはずだ。

Q2. 組織の高いレベルにいるみなさんは職場では孤独だと思うが、他の企業の人々（外部の方）とはどのように連携をとっているか。

A2. 自分にとって有効だと思うネットワークに加盟して利用する

Q3. ビジネスで後継者を探す場合、資質として何を大切にするか。

A3. チームをつくり、結果を出しながら率いることができる人だと思う。



タイトル	Building Collaboration with Men		
モデレーター	Lynette Mayne/Executive Chair and Owner,Work Wear World(Australia)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・キャシー・松井/Vice Chair,Chief Japan Strategist,Goldman Sachs(Japan) ・Aida Sabo/Vice President, Diversity and Inclusion, Parexel(USA) ・杉田 勝好/Head of Human Resources,Microsoft Japan ・Ann Sherry/Executive Chair,Carnival Australia;Board Director,ING Group,Sydney Airport,The Palladium Group(Australia) 		
執筆者	飯島 玲子	所属や役職	パシフィックコンサルタンツ株式会社 戦略企画統括部 D&I 推進室長

この分科会は「男性リーダーとの協調構築」をテーマとし、女性が自身の才能や専門能力を活かして存在感(Visibility)を示しつつ、チームメンバーであり上司でもある男性スタッフと上手く仕事の関係を構築するための戦略についてディスカッションされた。

松井氏は、ダイバーシティには特効薬はなく、簡単に教えることはできない、辛抱強く継続して教育することが必要と説く。ゴールドマン・サックスではなんと2年間の研修が義務付けられている。そのうち効果的だった内容の例として「部下の妊娠報告に対する返答」を挙げた。悪い答えは「なんてことだ。いつ戻るんだ。戻っても仕事があるかはわからないよ」、そして良い答えは「おめでとうございます。会社ができることは何でもします。連絡を取りたいときはあなたからしてください。あなたのポジションは取っておきます」。身近にありそうな悪い答えと、完璧な良い答えの落差に会場は大いに沸いた。

杉田氏は、日本には「女性は男性の提案や指示に従うべき」と考える傾向があり、上司は女性から強く言い返されると「この女性を選ぶべきではなかった」と思ってしまう。だから、男性のように数字を使いながら統計的な報告をすることが効果的だという。

また、松井氏と杉田氏は、男女の考え方の違いを例示した。松井氏は、女性に「あなたの評価は高かったが、少々問題があった」と伝えると「自分はもうクビになるかも」と不安になってしまうが、男性に「あなたの評価は去年と同じだが、あのプレゼンはよかった」と伝えると「よし、昇格できるぞ」と喜ぶという。杉田氏は、上級管理職への昇格を打診すると、女性は「まだ早い」と及び腰になるが、男性は「準備ができています」と答えるという。いずれも男女の自信の違いを表した例だ。

Aida Sabo氏は、男性には、女性を理解するための啓発が必要だと述べた。男女の考え方の

違いは男女の脳の違いにあり、そして、男女のバランスの取れたチームが成果を挙げているという。

Ann Sherry氏は、力を持っているのは男性であり、男性と組まなくては変革できない。変化を加速し、多くの人を巻き込み、自ら作っている足かせをはずすべきと言い切った。ただ、男性がつくったシステムでは女性は成長しにくく、組織に染まるか去るかを選ばざるを得ないとも指摘。彼女自身、部下に「5年間継続的に働いてほしい」と伝えたとき、その間、部下が育児休暇を取れないことに気づかなかったと反省する。CEOはポリシーを書くだけではなく、実行し説明責任を果たすこと、そして、新しい人材を受け入れ、コラボレーションすることが大事だという。そして女性には、敵対的な環境に染まることなく、仕事以外の生活は不要というふりをしないようにというメッセージを贈った。

研修プログラムとして、アンコンシャス・バイアスに関する紹介がいくつかあった。女性の視点を理解できるよう、多くの動画や俳優の演技を見てから議論するという内容で、受講した男性は「私はこう思うが女性は違うのか」「男性のアイデアだけ聞いていたのか」と気付くという。いずれも、事実を客観的に見て、議論する機会を作っている。インストラクターは「もうたくさんだ」という男性に「女性はこれを毎日経験している」と伝えるそうだ。日本ではカタリストジャパンが、このようなジェンダー・インテリジェンスのサービスを提供している。

タイトル	Building Collaboration with Men		
モデレーター	Lynette Mayne/Executive Chair and Owner,Work Wear World(Australia)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・キャシー・松井/Vice Chair,Chief Japan Strategist,Goldman Sachs(Japan) ・Aida Sabo/Vice President, Diversity and Inclusion, Parexel(USA) ・杉田 勝好/Head of Human Resources,Microsoft Japan ・Ann Sherry/Executive Chair,Carnival Australia;Board Director,ING Group,Sydney Airport,The Palladium Group(Australia) 		
執筆者	蒲真理子	所属や役職	JR 東日本メカトロニクス

本分科会では、会社や組織におけるダイバーシティ推進と女性活躍推進について、登壇者の経験談や効果のある対応策、仕事と家庭の両立など、短い時間の中で様々な話題があげられた。また、男性と女性の違いや女性の特徴について明確にそして論理的に述べられ、これまで意識していなかった点に気付く内容であった。

本トラックを通じて学んだポイントを記載する。まず、会社や組織でのダイバーシティ推進についてである。“ダイバーシティ推進には特効薬は無い”、“根気に地道に教育や研修を続けていくことが重要である”という松井氏、杉田氏のコメントはとても印象的であった。私は、会社でダイバーシティ推進を担う組織にも所属しており、実際ダイバーシティ推進の業務を担うと、制度改革やITシステムの導入といった目に見える対策は比較的容易に思いつき、導入に踏み切ることができるが、一方で、社員の根底にある「ダイバーシティの必要性への疑問」「自分と違う感じの人との協業への抵抗」そして「従来と異なる出来事への不安」といった、目には見えない意識の改革、しいては「組織の素地」にどう対応していくのが良いのかと悩む事が多くある。どのような対策が効果的なのか、早く成果が表れる対策は何なのかと日々考えていたが、“地道に研修を続ける事の重要性”と、“その研修や教育は必ず効果が表れる”という体験談に、研修などの教育効果を不安に思う気持ち、効率よく推進したいと焦る気持ちが一扫された。

次に、男性と女性の特徴を理解し、相応のコミュニケーションをとる事の重要性についてであるが、同じ言葉で評価を伝えても、男性はポジティブに受け止めモチベーションが上がるのに対し、女性はネガティブにとりがちだというこの一見極端な例は、自分や自分の周りであてはめてみたとき、非常に納得するものであった。男女平等だから、同じ組織に所属しているから、すべての人に同じ対応が良いという訳ではないのである。これは性

別云々を越えて、其々の人の個性を見極めた対応と指導方法がいかに重要かのメッセージに聞こえた。

最後に、女性の特徴についてである。「女性は、総じて遠慮・躊躇・自分について過剰な過小評価をしてしまいがちである、しかしその反面で、透明な手のような支援によって自分を開花させ、上のポジションに引き上げてくれることを待っている」。このコメントを聞いた時に、それらが普通の事、当たり前になっている、と自分を振り返りながらはっとした。女性活躍推進と言うが、これが制度や環境を変える事だけが対策では無く、我々女性も今一度、特に組織における自分たち女性の言動も、職責に対する心構えも見直し変えていくことが必要なのだと考えた。



【起業家トラック】

タイトル	Building Your East/West Cultural Competence		
モデレーター	Glen Fukushima, Senior Fellow, Center for American Progress (USA)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・ Debra Hazelton, GM, Global Talent Acquisition Mgmt., Mizuho Financial Group (Australia) ・ Miyuki Suzuki, President & General Manager, Cisco Japan ・ Agnes Gervacio, Partner, CEO Advisors Inc., Former President, NEC Philippines ・ Mariem Malouche, Senior Economist, World Bank (Tunisia) 		
執筆者	菅優子	所属や役職	北九州市役所

このセッションでは、グローバルなキャリアを持つ4名が自分の経験を通して、東西の価値観の違いを通して得たものを紹介しながら、その対応の仕方などを発表した。



モデレーターである、Glen Fukushima は、人や労働力が流動する現代において、「東西」という価値観だけでは視野があまりにも狭くなってしまい、イメージの固定化を招くと警笛を鳴らし、自

身のグローバルなキャリアから、規制概念を取り払うことの重要性を訴えた。

・ Debra Hazelton は、日本の大学に留学した経験をもち、みずほ銀行初の外国人マネージャーとして、社員の採用や育成を担当してきた。学生時代の経験や、みずほでの経験を通して日本のことはとてもよく理解しているつもりだったが、3年前、東京にある本社へ転勤になった際に、オーストラリアと日本の仕事の仕方、姿勢の違いに、ショックを受けた。

文化や考え方の違いを、東西といううくりだけで比較すると、誤解が生じやすいし危険である。フィリピンと日本は同じ「東」だが、フィリピンは性質的には米国に近いし、日本とインドでは時間の概念が全く異なる。東と西という単純な比較はできないも

のだ。

・Miyuki Suzuki は、日本人でありながら、人生のほとんどの教育をイギリスで受け、様々な外資系の企業で活躍してきた。その経験から言えることは、東と西や、アジアとヨーロッパという概念を一般化するのは不可能だということとそれぞれの文化ごとに好みや態度が異なるということである。

同じ東の中でも中国と日本は全く異なっている。リスクへの臨み方、高齢者や若者への価値の置き方、人生に望むことなど。

それぞれの価値観の長所を上手く活用し、取り入れていくとよい。Suzuki 氏が現在籍をおく Cisco は、ダイバーシティに力を入れており、世界的に高く評価されている。そしてそれが会社を豊にしてきたといえる。日本の経済界のダイバーシティはまだまだ。単一主義では世界を生き抜けない。様々な価値観を許容することで、活気を取る戻すことができるといえる。

・Angie Gervacio は、NEC で最初の外国人女性としてフィリピン市場を任された。東（日本）のやり方では、とことん完璧を求めるが、イエスかノーかということはとても曖昧で、西洋の上司の時は、結果を出しさえすればあとはなんとかなる、そして決断は即座に、という仕事の仕方を要求された。

グローバルな環境では、東西の文化の違いを超越する知識や認識を持たなければならない。東では…西では・・・という一般化をしてはいけない。もっと価値観に繊細に対応しなければならない。また、互いの価値観について〇×はつけることはできないし、つけてはいけない。

自分たちの行動や会話が新しい文化を創造していく。互いのよいところを認めそのうえで自分自身である続けていくことが大切である。

・Mariem Malouche は、世界銀行という極めてグローバルな職場でのキャリアの中で、ほぼ全ての国籍の人々と仕事をしてきた。それはとてもエキサイティングな経験であった。

価値観、熱意、ジェンダーなど、世界には共通する認識も多い。それを意識することが大切である。世界銀行では、英語そのものの訛りをわかりあうことすら大変だった。ジョークひとつとっても笑うポイントが異なっており、労働スタイルなども異なっていた。

女性の問題については、世界中、共通点も多いが、もさすがに、中東や北アフリカではとらえ方が異なっている。

極端に保守的で、女性の社会進出が著しく低く、家庭と仕事の両立について支援も得られにくい。Malouche 氏の出身地であるチュニジアでは、1930 年代に女性医師が、60 年代にパイロットが誕生し、若い世代ではどんどん状況はよくなってきている。

アラブの国はいまだ国営の石油会社が経済の中心で、正常不安定なところも少なくない。だが、植民地の関係で、ヨーロッパとのコネクションが比較的強く、アフリカとヨーロッパの橋渡しの役割も果たしている。

出張などの色々な国に行く前には、その国の文化を予め調べておくことが大切である。多様な文化圏の中で仕事をしていくには、徹底した準備とプロフェッショナルとしての意識を持つことが肝要である。人がそれぞれに性格が異なるように、国もそれぞれに価値観や文化が異なる。これを認めていく姿勢が重要。



【ユースフォーラム】

タイトル	Youth Forum:Tech-Based Enterprises		
モデレーター	Miwa Kato, Regional Director for Asia Pacific, UN Women (Japan)		
登壇者	・Atsuko Cho, Vice President, Human Resources, McDonald's Japan ・Marita Cheng, Founder & CEO, 2MarRobotics (Australia) ・Chika Tsunoda, Founder & CEO, Anytime Now (Japan) ・Evelyne Raby, COO, Cybelangel (France)		
執筆者	土谷祥子	所属や役職	山口大学

テーマは、テクノロジー基盤型企業のユースフォーラムで、テクノロジー基盤型企業を成功に導いた若手先駆者が、会社を立ち上げる過程でどのような教訓を得たのか、今後の成長段階をどう考えているのかなどについての話が行われた。

1人目の2MarRoboticsの創業者Marita Cheng氏は18歳の時にチームを構成し、最初の会社を立ち上げた。チームを構成したのは、組織として目標達成のために努力することで、効率的な作業を可能にし、より大きな目標をはやく達成できると考えたからだと言った。長期的な目標だけでなく、短期的な目標を立てることも大切だと彼女はいう。具体的な目標を立て着実にクリアしていくことで、自分自身を鼓舞し努力し続けることが重要だと感じた。また、その経験を活かし現在は、3社目を立ち上げ、医療用ロボットを開発している。

2人目の角田千佳氏は、助けを必要とする人が技術ある人にサービスを受け、昔ながらの地域社会のようにお互いに助け合うことを目的とした、株式会社エニタイムズを立ち上げた。サービスの内容は掃除や料理などの家事代行や、旅行中のペットの飼育など多種多様である。自分のスキルで他の人が必要としているものがあればどんなことでもサービスとして成立するということが分かった。彼女はサービスを通して人と人とのつながりまでも強くしていくことが今後の目標であると語ったり、都市化の一方では、希薄化する関係性をビジネスモデルで解決している。

3人目のEvelyne Raby氏が立ち上げたCybelangel社は毎日10億ほども漏れる情報を拾って管理し、ITセキュリティ上のリスクを最小化するサービスを展開している。2013年に起業し、その際には100万ユーロほどの資金を獲得した。もともと管理職になるという目標を持っていたが、起業したいと考えるようになり、その際に計画にはなかったチャンスをものにしたと彼女は語る。何かのキャリアを決める際には時に計画にないこともあるが、試

してみようというチャレンジ精神をもって限界まで頑張ることも必要だと分かった。

自身のこれまでの経緯や今後の展望などを話す3人に共通していえることは、3人とも一度目標を立てた後は、その目標を達成するために一番の方法を見つけようと模索しながらも、努力し続けたということだ。また、失敗を恐れず初めの一步を踏み出す勇気をもつこと、自分のキャリアのために何事にも興味を持ち、広い視野を養うことを重要としていた。また、3者とも社会的な視点を持ち、テクノロジーを活用したビジネスモデルを創造している点も共通している。Marita Cheng氏は幼い頃からテクノロジーの夢を語り、たくさん本を読んでいたという。

「世界で一番にならなくてもいい、自分がどうなりたいのかを考え、それに向かって努力する」会場にいた全員が、そんな彼女の言葉に励まされ、自分も頑張ろうと、自身のキャリアに向けて一步踏み出す勇気を持ったに違いない。



5.ヤングリーダー版 報告書

タイトル	Building Your Brand Internally and Externally		
モデレーター	Cindy Pace, Assistant Vice President, Global Women's Initiative Leader, MetLife (USA)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・ Karen Greenbaum, President & CEO, Association of Executive Search Consultants (USA) ・ Michiko Achilles, Vice President & Head of Human Resources, SAP Japan (Japan) ・ Tomoko Mukoyama, Chief Marketing Officer, L'Oreal Japan (Japan) ・ Mary Ellen Kassotakis, Executive Director, Oracle Women's Leadership, Oracle (USA) 		
執筆者	竹下友里絵	所属や役職	神戸大学農学部

「自分のブランドを確立することが、社内で存在感を出していくための一つの方法だ」ということが本セッションのキーメッセージであり、その具体的な手法を紹介いただいた。その手法として強調されていたのは、自分はどのような人間なのかを明確に捉え、言語化し、それを発信することであった。現代では SNS も一般化し、発信する方法はまさに多様である。4名の女性リーダーが語ってくれた「Self Branding」の how to とその重要性を以下に記載する。

まず初めはカレン・グリーンバム氏。「あなたを説明する 10 個の形容詞を書き出しなさい」というクイズからスピーチが始まった。そして、あなたの周りの 5 名にあなたを説明する形容詞を同じく 10 個あげてもらおう。そのギャップは何か、あなたは 3 年後どのように説明されたいか。簡単な問いを羅列し、self branding の重要性と難しさを伝えた。「What “keywords” to define you?」が彼女の重要なメッセージだった。そのキーワードを使って数分の短いストーリーを作ることによって、相手に自分を明確に伝えられると語った。

次に向山東文子氏はブランドデザインのフレームワークを紹介しながら自分を表現する方法を語った。自分のユニークな部分をブランド DNA と表現し、「他者に DNA を伝えることによってあなたがどんな人かを理解してくれる。それが他者と協働する際に非常に役に立つ」と話した。そしてその DNA が誰にとってどんな価値を発揮するのかを考え、常に自分のブランドを磨いていく必要があるとスピーチを終えた。

3 番目にメアリー・エレン・カソタキス氏は「ソーシャルメディアであなたは見せているつもりではなくても、人々はその情報を元に判断する。」と、SNS でのブランド形成について

話してくれた。だからこそ発信することを恐れずに、自分をブランディングするためのツールとして使用するよう話してくれた。自分のブランドを築きあげるスケジュールを作り、おもしろい出来事を週に2~5回発信するようにと具体的な助言があった。

最後にアキレス美知子氏はダイバーシティが変化する社会の中で自分をどうブランディングさせるか、という社会の変化について言及した。自分の価値観だけでなく、専門知識やネットワーク、さらには自分のマーケットバリューを見出してブランディングする必要があると話す。「You own your brand, you live in that brand.」という言葉が印象的であった。

本セッションを受け、改めて、SNSが普及してどこにいても自分を見られ、魅せられる社会になったことを実感した。自分はどうありたいのか、どうあるべきなのかを今一度考え、相手にそれを伝えながら「じぶん」を確立したいと考えた。

タイトル	Stepping Back from the Brink: Recovering from Business Setbacks		
モデレーター	Margarita de Cos/Head, Major Donors Relations, World Wildlife FUnd		
登壇者	Teresa Meares/Founder & CEO, DGG Uniform & Work Apparel Noriko Nakamura/Founder & CEO, Poppins Inc. Myrna Yoo/CEO, Richwell Inc. Thai Huong/Chair, TH Group		
執筆者	中村優理子	所属や役職	東京大学法学部 4年

Stepping Back from the Brink では、日比米越の女性起業家が自身のパーソナルかつ正直な「崖っぷち」ストーリーを語った。「崖」と言っても、それぞれ全く異なる性質のものである：法規制、家族の裏切り、在庫管理の不備、社会課題。しかし、彼女たちに共通する特徴がひとつあった。それは、自分を信じ続けることだ。

最初のスピーカーである本大会委員長中村紀子氏は、1987年の株式会社ポピンズ創設以来、国の規制に対して政府に働きかけ、果敢に戦ってきた。全国で働く女性のために、質の高いプロフェッショナルとしてのベビーシッター（Nanny）を派遣するというビジネスモデルは当時、想像もできないものであり、その新規性から、法的ハードルが非常に高かった。株式会社による保育園の運営禁止や、保育士に必要な資格に関する厳格すぎる基準などの理不尽な規制を前に、中村氏は諦めることなく、政府に対して提言を続けた。結果、ポピンズは非常に大きな規模で事業を展開し、現在はベビーシッターだけでなく、国内外で高い質の保育園や老人ホームを運営している。

フィリピンで大手輸入玩具販売会社を運営する Yao 氏は、夫と経営する会社がフィリピンにおける Mattel の専売権を取得し、成功を手にしたものの、ビジネスパートナーである夫が不倫と横領をしたことにより、全てを失いかけた。Yao 氏が夫の経理管理に疑問を呈したところ、夫は彼女を会社から追放し、社内で彼女に対して激しい誹謗中傷を繰り返したのだ。このようなドラマのような失脚劇から彼女を救ったのは、彼女の2人の娘と彼女の芯の強さだった。父親の行動に疑問を感じた娘たちは、彼の不正を暴き、Yao 氏と会社を5年間で2倍の売上に導いた。Yao 氏によると、失脚した際に彼女は愛する娘たちと従業員のことを考えると、夫に対する恨みではなく、会社をより良い方向に導くことしか頭になかったそう。

米国・フロリダ州の経営者である Meares 氏も自身を信じ続け、失敗から復活を遂げたり

一ダーである。自身が設立した会社が急成長したものの、人的・金銭的リソースが成長に追いつかなかった。一回の会計簿上のタイプミスにより、在庫であるはずの電池が販売済みと登録され、大幅な赤字に陥ったのだ。それまで彼女をもてはやした銀行や投資家が遠ざかる中で、彼女は不屈の精神で、再び会社を黒字にし、以降は growth management に力を入れるようにした。

最後に、Thai 氏はベトナムにおいて大規模酪農を営み、Forbes の Asia's Power Business Women にも 2015 年に選ばれた起業家である。ベトナムにおける食の安全や母子の健康という課題に対して、彼女は従来飲まれていた栄養価の低いパウダーミルクではなく新鮮な牛乳を人々に提供している。今では学校を創設し、一層に社会課題の解決に取り組んでいる。

中村氏は講演を次のように締めた。“Dream as if you were to live forever. Live as if you were to die tomorrow.” 後悔の無い善き人生を送るには、ヴィジョンや強い意志をもつだけでなく、高い壁に直面しても己を信じ、実現に向けて常に前に進み続けなければならない。そして、それぞれ大きな壁を乗り越えた 4 名の女性起業家の笑顔には、実績に裏づけられた強い自信と自身の人生に対する満足感が溢れていた。

タイトル	Youth Forum:Tech-Based Enterprises		
モデレーター	Miwa Kato, Regional Director for Asia Pacific, UN Women (Japan)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Atsuko Cho, Vice President, Human Resources, McDonald's Japan ・Marita Cheng, Founder & CEO, 2MarRobotics (Australia) ・Chika Tsunoda, Founder & CEO, Anytime Now (Japan) ・Evelyne Raby, COO, Cybelangel (France) 		
執筆者	南綾香	所属や役職	大阪大学

最初に登壇したのは18歳の時に初めて起業し、今では数々の賞を受賞する Marita Cheng。起業家になるきっかけは偶然だったと語る。学校のアントレプレナーシップのポスターを見て算数の授業より面白そうだと思ってその授業に参加したことがきっかけであったと話した。そこで一緒に数学をさぼった仲間をビジネスパートナーとして起業家になっていったそうだ。大学に入る頃、起業をすべきなのかどうか悩んでいた時期もあった。怖いと躊躇うこともあったが、急成長したくて起業し、受賞した。その後、ロンドンには女性用エンジニアコミュニティが少ないことに気づいて、コミュニティを作った。次に、大学の協力を借りながらオーストラリアで国家レベルでそういったコミュニティを拡大する活動に従事し、6万人の女性エンジニアを集めた。機械工業へ投資される資金は従来の10倍にもなっている。今後女性をもっと活躍していける分野であると語った。現在彼女は”aubot”を開発、販売している話を紹介した。そして、起業することは難しいことだと語りながら、彼女なりの起業において大事なことを話してくれた。まずはチームをつくること、チームを作ることによって大きく速く物事を進めることができる。次に、助けてくれる経験者や専門家を探すことが重要だ。そして、短期的ゴールを見つけることを考えてから、長期的目標をたてるのが大事である。そのように述べてスピーチを締めくくった。

二番目にサイバーエンジェルの Evelyne Raby が会社の事業とベンチャー企業で働くことの良いところをお話しされた。彼女は他の二名の登壇者の方と違い、自ら会社を興したわけではなく、もともとある会社に入った身であるという話から始めた。主な事業内容はネット空間に残された重要な情報を探しクライアントに戻すというものだ。ロボットで紛失したデータを回収するらしい。会社の目標としてはまずは競合の少ないアメリカで普及させることだと語った。そして、自分はエンジニアではなかったが大学でエンジニアリングを学んだという。

三番目に話されたのは、ANYTIMESの角田さん。彼女は大学卒業後証券会社に就職し、2013年に起業された。彼女は、昔の地域で人々が助け合い支えあうという文化が希薄化している

ことに問題意識を持ち、スキルと時間のシェアリングエコノミーを実現する事業を興している。昔は日本でも地域の人々で助け合う文化が根付いていたが、現在はそれが希薄化している。そのような文化を今の時代に再構築するというミッションをもって事業を興したと言う。仕事を募集する人と仕事を探している人を地域でマッチングするサービスを anytimes として行っている仕組みを説明してくれた。事業の中で大事にしているのは直にあつて行うこと。将来的には海外にも展開していきたいことを明かし、お金を媒介として世界中に持続可能な助け合いコミュニティを生み出していく“Connected Plus”というビジョンを語ってくれた。

最後にモデレータの加藤氏がいくつか質問された。生い立ちと自ら起業するメリットとデメリットについて話された。Marita Cheng は、小さい頃は習い事等たくさんして、色々なことを経験しやりたいことを見つけられたと語り、起業の良い所は自由で好きに行動ができるということだと話した。Evelyne Raby も親が寛大で何でもやったと話し、選択肢を確保しやりたいことは一生懸命しようと語った。ベンチャーでは結果がすぐ出るので自分が何に役に立つのか理解できるが、孤独感もあると語った。角田さんは学生時代世界の貧困問題に興味を持ち自分もそれらを解決する仕事がしたいと考え今に至るという。大企業もスタートアップも構造は変わらないプロジェクトの規模は後者が小さい。ただ、起業では自らルールや伝統を作ることができる語った。三名ともくちを合わせて語ったのは、自由だが責任があるということだった。

タイトル	Developing a Global Career Path to Leadership		
モデレーター	Marianne “Maan” Hontiveros, Chair, Air Asia Philippines		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・ Rohini Anand, SVP & Global Chief Diversity and Corporate Responsibility Officer, Sodexo (USA) ・ Sakie Fukushima, Board Director, Bridgestone, Ajinomoto, J. Front Retailing (Japan) ・ Denise Rutherford, President, 3M Japan (USA) ・ Ilona Weiss, President and CEO, ABC Data, S.A. (Poland) 		
執筆者	松井美鈴	所属や役職	立教大学 経営学部

今回は、会期最終日に開催された「グローバルな環境でキャリアの道を切り開くためにいかにリーダーシップを発揮すべきか」というリーダーシップがテーマの分科会について紹介したい。

登壇者は、国際社会において重要なポジションで活躍している4人の女性で、「グローバル」と「リーダーシップ」との関係性について自身の経験を踏まえて語った。多様な業務への対応が求められるマネージャーとして、職場における友好的なネットワークをいかに築き上げてきたのかについての知見を述べた。登壇者たちは、職場での男女平等が広く提起される以前から、トップリーダーの一人として国際社会で活躍しており、現在の地位を築き上げるまでに多くの苦労や困難を経験してきている。だからこそ、その言葉のひとつひとつに重みと説得力を感じ、国際的環境でリーダーとして成功を収めるためには、どのような心構えが必要であるかを知る重要な機会となった。ここでは、特に印象的だった橘・フクシマ・咲江氏の講演についてレポートしたい。

まず、「多様性（ダイバーシティ）」をどう定義するかについて、橘氏の考えが述べられた。日本においては、多様性の例として「女性」や「国籍」などが挙げられる。しかし、橘氏は実際にはそれほど単純なものではないと指摘する。ひとりの人間は、ジェンダーや国籍、人種や年齢などあらゆる要素が重なりあって形成されており、容易に定義することは難しい。そして、そのすべてが多様なのだという。表層的な面だけで判断するのではなく、その人の内面まで理解しマネジメントすることは、グローバルリーダーとして不可欠なことなのだという印象を受けた。

また、橘氏は、グローバルリーダーとして必要なスキルについて、以下の2点を挙げていた。「異なるバックグラウンドを持ち、働き方の違う人々をマネジメントする能力」「考え方や言語、コミュニケーションの方法などが異なる人々と、効果的にコミュニケーションをとる能力」の2つである。一見すると、どちらも当然のことと感じられるかもしれないが、多様性のある組織で、コミュニケーションを円滑に行いマネジメントしていくことは、実際には極めて難しいことであろう。特に、私たち日本人にとっては、自らグローバルな環境に足を踏み入れない限りは、多様性のあるコミュニティに接する機会はほとんどない。橘氏は、日本人のマネージャーは、「日本人か／日本人でないか」で分けて考えることに難しさの原因があると述べる。言語も考え方も異なる人々と、目標に向かって日々ともに仕事をしていくということは、私たちの想像以上に大変なことなのだという印象を受けた。

では、そのような環境で成功するためには、一体どのような知識や経験が必要となるのだろうか。橘氏は、「外柔内剛」な姿勢を持ち続けることが成功へのカギの一つであると説く。つまり、私たちは、本質的価値 (core value) や内在する意志 (internality) に忠実でありながらも、他者の意見や外部からの働きかけに対して柔軟になる必要がある、ということだ。ビジネスにおいても、ひとつの国あるいは地域での例や考え方に捉われてばかりいることは、望ましいとはいえない。多様な知識や経験を活かすための、オープンな考えをもつことがグローバルリーダーとして大切なのである。

「考え方を変える」ことは無論容易ではなく、ときには葛藤が生じるかもしれない。しかし、私たちがグローバルな環境において自らのキャリアを切り拓くためには、決して避けることのできないプロセスである。むしろ、私たち自身にとっても、視野を広げて成長するための良いチャンスとして捉えるべきものではないだろうか。

今回、分科会に参加したことで、国際的な環境においてトップリーダーがどのような心構えでいるべきなのかを伺い知ることができた。聴講者には、4名の登壇者のように志を高く持つ女性も多かったことであろう。この分科会は、私たちが今後のキャリアを切り拓いていく上で大きな指針になる大変意義深い時間であったと確信している。

タイトル	Accelerating STEM for Successful 21st Century Careers		
モデレーター	Janet Marzett / Vice President, Operations Americas, Mercedes Benz Financial Services USA		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Laetitia Grail / Founder & CEO, myBlee Math (France) ・Wala Kasmi / Founder & CEO, Youth Decides (Tunisia) ・Ilka Friese / CFO & General Manager, NTT Data (Germany) ・Regina Llopis / Founder & CEO, Grupo AIA (Spain) 		
執筆者	林美沙	所属や役職	宇都宮大学

世界における科学技術及びビジネス、経済分野で国際的な競争力を持つて高めるために、若者の STEM 教育は重要な分野であると言われている。現在のビジネス分野で 71%の STEM のスキルが足りておらず、その中でも女性の参画は不足している。STEM 分野は他の分野より 26%賃金が高い傾向にあり、女性を引き込むよう取り組みをしているが未だに足りてないのは、女性の STEM への理解が足りていないからと考えられる。STEM 分野で働いていたとしても 10 年のうちに職場を去って行ってしまう人は 50%と半分の人が去って行ってしまう、去るスピードは速まっているという。今後 STEM 分野で働く女性を増やすにはどうすればよいのか、どのようなトレーニングをしていったらよいのか。4 人のスピーカーが課題解決に向けて行っている取り組みを紹介してくれた。

一人目は AIA グループ創業者兼 CEO のレヒーナ・ジョピ氏。ビッグデータやロボット、AI、遺伝子工学等、イノベーションを起こしてきた技術が進み、社会は益々自動化されていく。この進んだ技術を維持していくために、技術に置いて行かれないよう「今まで以上に永続的に学習していく」ことが必要になる。女性は STEM に自信がない人が多い。このコンプレックス問題を乗り越えるために、インセンティブの改革が必要となる。イメージを変えることや、女性のブランド化、ワーキングモデルを見つけることが刺激となり、女性の STEM への目線も変わってくるという。

次はドイツの NTT データ, CFO のイルカ・フリーゼ氏。「I am what I am」というテーマを大きく掲げ、ジェンダーと賃金格差について話していただいた。ほとんどが男性で構成されている IT 分野では、個人を重視し、個々のスキルが合わさってバランスの取れたチームを構成することが、仕事の効果や成果を上げる。ジェンダーを意識せず、私は私。というように個々の力を合わせることで IT 分野での成功につながるのではないかと。「Fair pay, Fair play」が当たり前であるこの分野だが、各国で性別による賃金差が存在し、ドイツでは 21%もの賃金差が存在してしまう。このギャップを埋めるために、NTT では WIN (Women Inspire

NTT Data) というマネジメント委員会を発足。意識改革やPayギャップを埋めるための取り組みを紹介してくれた。

3人目はmy Blee Math 創業者のレティシア・グレイル氏。彼女は10年中学生の数学の先生を務めていた。子どもの学力低下がみられる現代、特に数学が苦手な子どもはたくさんいる。グレイル氏は、数学の学力が世界3位のシンガポールの教育方法を用いて、AIを用いたIpadでの学習教育法を生み出した。個人に合わせた学習体系を作り、「Adaptive Learning」という方法で、個人の能力を重視し教育にイノベーションを起こした。この個人を重視することによりジェンダーギャップを埋められ、教育界におけるジェンダーの差を埋めることが可能であることを伝えてくれた。

最後の話者はYouth Decides 創業者のワラ・カスミ氏。カスミ氏のいるチュニジアでは若者の失業が問題となっている。そこで、カスミ氏は社会の為に貢献する若者のトレーニングプログラムを組む仕事を始めた。仕事を手に入れるにはスキルの獲得が必要だと考えられているが、スキルを手に入れるには十分なお金がなく活動的でない若者がたくさんいる。そこで、カスミ氏はWe Code Landという、若者をインターネットを通じて働く仕事に就かせたり、デジタルビジネスを立ち上げることによって労働市場に参加させ、デジタル経済のトレーニングを発達させる取り組みを行う。

最後はモデレーターのリサ・ジャネット氏が「自分に制限をかけないで」と制限をかけずに果敢にチャレンジしていくよう熱いメッセージを送ってくれた。

タイトル	Building Collaboration with Men		
モデレーター	Lynette Mayne/Executive Chair and Owner,Work Wear World(Australia)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・キャシー・松井/Vice Chair,Chief Japan Strategist,Goldman Sachs(Japan) ・Aida Sabo/Vice President, Diversity and Inclusion, Parexel(USA) ・杉田 勝好/Head of Human Resources,Microsoft Japan ・Ann Sherry/Executive Chair,Carnival Australia;Board Director,ING Group,Sydney Airport,The Palladium Group(Australia) 		
執筆者	守屋圭那	所属や役職	芝浦工業大学

本セッションでは、女性が自らの才能や専門能力を活かして活躍しつつ、上司やスタッフの男性と上手く関係を構築する戦略を検討するものだった。4人の優れたエグゼクティブが、自身の経験にもとづいて、職場内外で上司や同僚と協働し、また、女性が男性と上手くやっていくためのアドバイスや見解を示した。独特な職場の雰囲気がある日本は何が違うのか、また、世界で実施されている、女性の職場での扱われ方を問う試みについて、先駆的な事例が紹介された。

ウーマノミクスという言葉の生みの親であり、証券会社でディレクターを務めるキャシー・松井氏は、男性と協働するためのアドバイスを語った。日本、特に金融業界は男性社会だが、diversityを理解してもらうのは、大変難しい。「日本ではdiversityは不可能である」と主張する人が多いなか、トレーニングを行なうことが重要だ。男性の女性に対する接し方や批評の仕方等を学ぶ場をつくった経験を話すと、会場からは感嘆の声があがった。

ソフトウェア開発・販売企業の人事本部長を務める杉田勝好氏は、diversity推進のために何が重要であるか、3つの要点に絞って論じた。ひとつめは、男女間の違いを観察することの重要性と、言動の違いを示した研修を行ったこと、ふたつめは、奥ゆかしくなりすぎず、率直になること、みつめは、女性がなりたいビジョンを自らアピールしなければならないということだ。男性が留意しなければならないことと共に、女性がどう行動すべきかを示した貴重な助言となった。

diversityを推進する事業を行っているアイダ・サボー氏は、女性育成やLTBT等、多様な人々を育成することで働きやすい環境をつくる仕事を行っているが、今回は企業で行った男性の女性に対する言動を変革するプログラムを具体的に説明した。すべての男性が

プログラムによって変化するわけではないが、変化した男性が他の男性を変えることもあり、ゆっくりだが、確実に変革できると熱く語った。

オーストラリア最大のクルーズオペレーターのエグゼクティブ・チェアマンのアン・シェリー氏は、現実を変えるべきだと主張した。当然、制度やポリシーをつくることは重要であり、出産休暇や育児休暇に対応させる必要はある。しかし、ポリシーが表面だけでなく、確実に実行されなければならない。一方で、男性のように仕事をするのではなく、自分らしい働き方を奨励するべきだと語ると、会場からは拍手が沸いた。

また、本セッションでは、モデレーターの意向で、質問の時間が多くとられた。多くの質問が出たが、例えば、特別招待生の女子学生は、「短期間でシステムを変えるのは難しい。学生時代から男子学生に対して何かできることはないか」と質問。これに対し、杉田氏は、減災の若い男性は、女性と同じくらいワーク・ライフ・バランスを重要視しており、共に問題に取り組むことができると語った。また、メディアが男女をどう描いているかを議論することも、取り組むことができることのひとつだと助言した。

最後に、モデレーターのリネット・メイン氏は、どんなに自分が有能であるか自覚がない女性が多いと話し、自らの視点から「1. 男性と同じ場に立つことができるということを実証する。2. 考えを上司に話す。3. 組織をよく知り、他部門・部署に興味があることを示す。4. 多様な人々とネットワークをつくる。」の4つの助言をして、セッションは幕を閉じた。

タイトル	ESG Challenges and the Sharing Economy		
モデレーター	Delia Domingo-Albert, Senior Advisor, EY Philippines and Former Secretary of Foreign Affairs (Philippines)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Masaru Onishi, Chairman, Japan Airlines (Japan) ・Cameron Art, Managing Partner, Global Business Services, IBM Japan (USA) ・Pacita Juan, Founder, ECHO Store, and Chair, ASEAN Women's Entrepreneurs Forum (Philippines) ・Akiko Nishiura, CEO, Nokisaki Inc. (Japan) 		
執筆者	大澤 茉那恵	所属や役職	実践女子大学 文学部英文学科

今日、企業の長期的な成長のために必要とされる ESG へのアプローチについて、パネリストたちは、貴重な資源を活性化し、環境配慮型製品を生み出してきたこれまでの具体的な事業活動を発表した。特に重要なポイントは、これらの進取的取り組みによって、これまでにない収入や新しい人生観が生まれたという点である。

始めに、日本航空株式会社は環境へのアプローチとして航空機による大気観測プロジェクト「CONTRAIL PROJECT」を 1993 年から 25 年かけて実施。地球温暖化をもたらす大気変動のメカニズムを解明するため気象庁等と協力し、フライト中に大気を採取し研究した。これにより、二酸化炭素や産業廃棄物の削減の効果をもたらした。地域社会への取り組みは、「東北コットンプロジェクト」を実施している。震災による津波で水田が被害に遭い、稲作ができなくなった為、地元企業や団体と協力し、綿花栽培を行い商品化して販売するという農業再生を目指すものである。大西会長は、サプライチェーンの構築が課題であると言う。ガバナンスへの取り組みは、女性社員へのサポートを行い、癌に罹患した社員への支援をしている。過去 5 年間で、約 250 人の患者のうち 80%が職場復帰した。長く働くことは、個人と企業の双方にとっての利益になるだろう。

次に、IBM のキャメロン氏は ESG に対して、アイデアをベースに、社会に何ができるかを考えていると言う。最近ではソフトバンクと協力し、クラウドを使った震災管理システムを開発し、いざという時の迅速な情報共有を可能にした。その他、アイデアベースに高齢者に便利なカーシェアリングを考えたと発表。クラウド技術を社会問題に当てはめ、シェアリングにより世界をより良くし、様々なシステムを生み出してきた。

次いで、オーガニック商品を販売する ECHO store(フィリピン)創業者のパシータ・フアン氏は自社製品についてマーケットアクセスを持たない会社であり、全店で 8 店舗という少

ない展開の中で生き残り戦うために、オンラインストアをオープンしたと語る。ESG はコミュニティ、プラネットとのつながりであるとの言及をした。

最後に、軒先株式会社 CEO 西浦氏は空いた空間を個人や事業向けに提供するパーキングシェアについて説明した。同ビジネスは近年上昇してきたシェアリングエコノミーの一つのモデルであり、ある物の消費が個人から共同体生体制へと変わり、地域社会そして人と人との繋がりが見えてくる。

4 人のスピーカーによる ESG へのアプローチは欠かせなく、新しいものを生み出すことで、金銭的な利益だけでなく人々の生活の質の向上があることは大切である。リーダーたちは皆、リスクをとって挑戦しなさいと言う。このように、小さなひらめきから試してみることによってアイデアが広がり成功することも大いに可能性がある。IOT や VR という言葉が多く出ているこの現代、最先端技術を駆使して消費者のニーズに応えること、そして環境をも考えた ESG へのアプローチを積極的にするべきである。

タイトル	Male CEO Forum : Leading Diversity from the Top		
モデレーター	Angela Mackay/Global Publisher,Managing director of the Financial Times Asia Pacific (Australia)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Rune Thoresen/ president of Subsea Projects Asia-Pacific, TechnipFMC, ((Norway) ・Masahiko Uotani/president and CEO, Shiseido (Japan) ・Christopher Townsend/president, MetLife Asia (Hong Kong) ・Sunil Nayak/president, Corporate Services Asia, Sodexo (India) 		
執筆者	阿部桃子	所属や役職	横浜国立大学

本セッションでは、男性 CEO フォーラムということで4つの企業の男性 CEO が各企業における多様性について議論が進められた。モデレーターのアンジェラさんがする質問、コメントに対して4人の企業を代表する方々が答えていく形式で進められた。

まず初めに、さまざまな会社がそれぞれのポリシーを掲げている中でこの4つの企業は多様性を重視しているが、それはなぜか、そしてどのような経緯で決定に至ったのかについての議論が行われた。この質問に対しての答えとして例をあげると、資生堂の魚谷氏は、多様性があるからこそ多くのアイデアがあると述べた。会社が注目され、多様性を推進しリードしていく会社となるために多様性を大切にし、入社初日から変えていくことを努力してきたという。強く変化を希望していかなければ変わることはできないと話していた。

次に、いろいろな企業がこの4社のようにダイバーシティを重視しようとしているがそのような企業に対してアドバイスはあるかという議題になった。それに関しては、少なくともプロモーションをしていき、フレキシブルな労働環境を作り、より多くの女性をリーダーポジションにしていくこと、どんな企業になりたいと思っているのか、どんな価値観を持った企業なのかという点において透明性を意識すること、声を中にも外にもあげていき、価値観、風土を決めて悪いと思った点に関しては指摘をすること、個人的なレベルで文化、心構えの話題を取り上げ、ビジネス的な観点からも取り組んでいくことといった話がされた。

また、社員のトレーニング、偏見、知識についてはどうかという話が行われた。これに対しては、グローバルな考え方はさまざまな国籍の人についてバイアスを取り除くか家庭でのトレーニングも必要であり、対話を続けてバイアスを取り除く必要があることが述べられた。また、通常のトレーニングだけではだめで、革新的なトレーニングが必要で、異なる背景を持つ人々と時間をかけてコミュニケーションをとっていくことが大切だと結論

付けられた。そして、バイアスを取り除くためには理由をきちんと説明してから1人ではなくてチームで取り組んでいくべきだという意見もあった。

そして、最後にはそれぞれのCEOの方々それぞれが家庭でどのようにふるまっているか、といったそれぞれのプライベートな面についても話があった。家庭ではワークライフバランスの確立のために家族の時間を大切にしている、家族のために壊れた物を直すなどして役に立つようにしている、家事を共有する、自分の国にいる間は仕事よりも家のことを優先するといった話を聞くことができた。また、クリストファー氏は、2人いるうち下の娘さんが病気で寝込んでいた際自分も家に残って夕食をとっていたところ、娘さんが「普通の家庭みたいだね。」といったのを聞いたことをきっかけに家族と仕事に対する考え方が変わり、十分な休暇をとり家族にも仕事についてオープンな話をしてコミュニケーションをとるようになった、という具体的な体験談を伺うことができた。

以上が本セッションに関するレポートである。本セッションはアイリーンナティビダット氏も最後のまとめでおっしゃったとおり、個人的な経験をもとに各社を代表する方々、しかも本大会では少数派の男性から意見、体験談を聞くことができたため、大変よいセッションとなった。

タイトル	Debate: Re-Defining a 'Balanced' Work/Life		
モデレーター	Sarah Gordon, Business Editor, Financial Times (U.K.)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Hon. Fumiko Hayashi, Mayor of Yokohama (Japan) ・Sachin Shah, President and CEO, Metlife Japan ・Ann Sherry, Exec. Chair, Carnival Australia; Board Director, ING Group, Sydney Airport Click for Presentation ・Paola Carranco, CEO, TalentLab (Mexico) 		
執筆者	石川文絵	所属や役職	お茶の水女子大学

本ディベートのテーマは「ワーク・ライフバランスの再定義」であり、林横浜市長の開会挨拶で始まった。「完璧なワークライフバランスを獲得してきたか？」という質問に対して Metlife Japan の CEO であるサシン氏は「ワークライフバランスについては苦しい」としながらも、予定のプライオリティーを考えながら毎日スケジュールを設定することでワークライフバランスを確保していると述べた。具体的には1週間に2回以上は外食をしないことを挙げ、家に帰って子どもと過ごすことに重要性を置いている実例を示した。

Carnival Australia のシェリー氏は、「すべての事をパーフェクトにすることはできない」と述べ、夫との日々の交渉と何にどの程度力を入れるかといった選択が必要と示した。また、働き方の柔軟性の重要性に触れ、組織においてはトップからメッセージを出してモデルを示す必要があるとした。

TalentLab の CEO、パメラ氏は自身がワーキングマザーである経験から「働くこと」と「母親であること」は二者択一の選択ではないと述べた。ワークとライフは切り分けられるものではなく、ワークはライフに含まれるものだと示したうえで、人生の段階において仕事と私生活のバランスは変化すると述べた。また自分の中で完璧にしたいことと、まあまあでもいいことを決めて置き、ゆずれないものは主張していくことが重要だと語った。次に、「ワークライフバランスを確保するための管理職の役割」について尋ねられたところ、サシン氏は「①トップダウンという形でリーダーが率先して行うこと、②構造的にワークライフバランスを取りやすくする仕組みを社内で作る、③社会全体にプッシュすること」と3点挙げた。またこの問いに対してパオラ氏は「トップダウン、ボトムアップの両方が必要」だとし、自らが周囲にサポートを頼むことも重要であると述べた。

「男性の行動を変えるためにできる管理職の役割」についてのディスカッションでは、シェリー氏は「ビジネスとして行動を変えていくことが重要」と指摘した。現在のビジネスは誰かが家にいて子供の面倒を見ているという前提があるが、共働き夫婦ではこれができず、男女の家事・育児のシェアリングを対等にしていかなければならないとのことだった。対話と挑戦が必要不可欠であると述べていた。

今回のセッションを通じ、それぞれのスピーカーがワークライフバランスの確保に悩んでいた様子うかがえ、私生活と仕事の両立は一筋縄ではいかないことを感じた。その一方でワークライフバランスの獲得に対し管理職が重点的に取り組めば、トップダウンの形を持ってスピーディーに組織改革を行えるのではないかという期待感も同時に抱いた。個々人がそれぞれのライフスタイルとライフステージに応じて仕事と私生活とのバランスを柔軟に調整できる働き方を獲得するために、社会や組織はどのように進んでいくのか、日本で議論を巻き起こしている「働き方改革」に今後も目が離せない。

タイトル	Women CEO Forum : Accelerating Women's Corporate Leadership		
モデレーター	Sarah Gordon, Business Editor, Financial Times (U.k.)		
登壇者	<ul style="list-style-type: none"> ・Doris Magsaysay-Ho, President & CEO, Magsaysay Maritime Corp. (Philippines) ・ Haruno Yoshida, President and Representative Director, BT Japan Corporation (Japan) ・ Adaire Fox-Martin, Co-President, Global Customer Operations, SAP SE (Australia) ・ Elisabeth Staudinger, President, Asia-Pacific, Siemens Healthineers (Singapore) 		
執筆者	野村 梨世	所属や役職	学習院大学文学部心理学科 3年

本講演では各登壇者が自身のプライベートにおける経験も踏まえながら女性の企業でのリーダーシップを加速化させる方法について見解を述べた。

フィリピンの海上運送から始まった Magsaysay Maritime Corp. の社長及び CEO の Doris Magsaysay-Ho (以下、Doris) は CEO として振り返ったときに過去の経験で良かったことをアーティストの母から家族を引き継いで工業デザインに関心があったこと、仕事の関係でフィリピンに移住しフィリピンがビジネスのプラットフォームになったこと、そして3人の子どもがいたことを挙げ、悪かったこととして離婚により子どもに完璧な環境を与えられなかったことを挙げた。このような経験から、女性の昇進に何ができるのかという質問に対しては、子どもを置いて会社に行く女性に考慮したリーダーシッププログラムを会社が用意すること、と回答。また今後社会に進出する女性に対しては、デジタル世代であるからこそ思いやりや共感が大事にするよう主張した。

IT インフラにまつわる保守・管理・運用 (MNS) を主に多国籍企業に提供する日本の企業 BT Japan の社長及び代表取締役の Haruno Yoshida (以下、Haruno) は自分の立場についてシングルマザーかつ CEO であり、大きな業務と責任を抱えていると述べた。たとえば2015年には経団連の理事であり、内閣府では構造改革に関わっていた。Haruno はこれらの多くの業務に対処できたのはデジタル化のためだという。例えば移動の飛行機の中でミーティングができるようになった。このようにデジタルは女性にとって昇進を含め新たな将来を掴む要因であると Haruno は考える。

エンタープライズ・アプリケーション・ソフトウェアの会社 SAP SE の共同代表で本講演におけるオーストラリア代表の Adaire Fox-Martin (以下、Adaire) は共同代表に至るうえで役立った知識や経験として、まず、ダイバーシティの概念やそれに関する具体的な取り組みを共有したり重視したりしたことを挙げる。Adaire によると、ダイバーシティのメリットはビジネスにおいて様々な視点を得られることであるという。もうひとつの役立った経験としてスポンサーシップとメンターシップの区別を挙げた。これらに加えて、メンターまたはコーチの存在の重要性を説いた。Adaire によるとコーチに関しては会社外でもいいという。これにより会社だけでなく外からのイノベーションを起こすことができると Adaire は考えている。

システム・ソリューション事業の Siemens におけるヘルスケアアジア太平洋の代表取締役でシンガポール代表として登壇した Elisabeth Staudinger (以下、Elisabeth) はリーダーとなれた要因として Siemens がリーダーになるよう育てたことを挙げた。

Elisabeth 自身、リーダーのポジションとなった当初は何をしいのかわからなかったという。しかし、最初の上司がスポンサーとなったくれたことが支えであったという。また、転勤で中国に行くことになったときはパートナーと話し合って決めたという。このような決断は躊躇する女性が多いが Elisabeth にとって良かったという。また、Elisabeth は現在の職種にとって重要なエンジニアリングの勉強をしていないことを後悔していないと言い、何を勉強するかを考えると情熱の向けられるテーマを選ぶべきという。また、



面接プロセスで AI の導入により女性への偏見が取り除かれることに期待しているという。さらに女性の管理職の登用拡大に対してはこのようなハイテクノロジーの利用やクォーター制度が考えられるが、会社が若い女性をいかに引きつけ、引き留めるかを考えるべきだという。また、会社は変化に備え、変化の一部となること、そして変化にオープンに適応する必要

性を説いた。

以上が登壇者 4 名の講演内容である。4 つのアプローチは登壇者によって異なっていたがどの見解も経験に裏打ちされており、能力の高いリーダーからの教えというよりはワー

キングマザーの多い聴衆の共感を生む内容であった。また、登壇者はCEOとしての立場を話すのに会社だけでなく家族との関係に少なからず言及していた。仕事と家庭は切り離せない関係であることがよくわかる。したがってワークライフバランスは真剣に考えるべきテーマといえるだろう。それを維持するために、環境の在り方や変化のみならず利用できる手段をできるだけ多く見つけて行動の選択肢を増やすことが必要であることが考えられる。この作業には時間も労力も伴うが、まずはハイテクノロジーの利用など、彼女らの経験に裏打ちされた情報を実践するのが良いだろう。



6.大会を終えて

○始まりは 2015 年ブラジル大会でのプレゼンテーションから

過去最大規模の参加者が世界中から集い、熱く語り合った GSW 東京大会が成功裏に終了しました。

多くの方のご支援・協力と実行委員会メンバーのチームワーク、強い意志により実現した GSW 日本大会ですが、その裏には、長年この大会の招致に力を注いできた一人の女性の存在があります。日系三世で起業家の佐渡アンさん。日本に Diversity&Inclusion を初めて紹介した NPO 法人 GEWEL のファウンダーであり、GSW 主宰者アイリーン・ナティビダット氏の親友でもあります。2001 年、香港で開催された GSW に出席した彼女は、女性と経済をテーマに世界中の女性リーダーがフラットにそして真剣に語り合うこの大会を、いつか日本で開催したいという強い想いを抱き、毎年欠かさず参加するようになりました。

GSW においては常に女性活躍後進国とささやかれてきた日本ですが、その風向きが変わったのは 2013 年のマレーシア大会です。Peake 州の皇太子が挨拶の中で「アベノミクスにおいては女性活躍がカギになる」と初めて日本について言及。それ以降、日本の D&I、女性活躍の取組について折に触れ紹介されるようになり、遅々とした歩みながらも日本の D&I の前進を実感するようになりました。そして、2015 年のブラジル・サンパウロ大会でのプレゼンにより見事に招致を勝ち取ることができたのです。

GSW 日本大会招致の中心的人物であった佐渡アンさんは、開催直前の不慮の出来事により参加できなくなりましたが、冒頭アイリーン氏や日本側実行委員長の中村紀子氏もその点に触れ彼女の功績を広く参加者に紹介くださいました。アンさんをはじめとした多くの方の熱意がこの大会を成功に導いたのだと感謝しています。

○GSW 大会を日本で開催する意義

政府の肝いりもあり、D&I や女性活躍の取組が盛り上がっている日本では同様の国際大会が様々なところで開催されています。その大会と GSW はどこが同じでどこが違うのか。GSW には大きく 3 つの特徴があります。1 つは、日本人よりも外国人参加者の多い大会であること。GSW は過半数が外国人（今回はユースを除くと 1300 名中日本人は約 500 名弱）、参加国も 62 ヶ国にのぼり、同時通訳は 8 ヶ国の言語で行われました。日本にいながらにして、本当の国際会議の雰囲気を感じられる希少な大会です。2 つめは、「女性と経済」をキーワードにトップエグゼクティブの女性達がオープンにフラットに語り合う場であること。朝食や昼食、ディナーのたびに各国の女性達が混じり合って食事をしますが、たまたま隣に座った人がフィリピンの大臣だったり、アイスランドのオペラ歌手だったり、フランス企業の副社長であったり。なかなか会うことの出来ない素晴らしい女性リーダーとフランクに話が

出来る場はそう多くはないでしょう。時にはメンターを見つけたりビジネスに発展することも。まさに GSW が GSW たる所以です。そして 3 つめは、GSW は問題解決の場ではなく、「解決への行動」を話し合う場であるということ。

GSW の登壇者はテーマに合わせて厳選されたリーダー達ばかり。共通しているのは、絵に描いた餅のような話で終わらずに必ず結果を出している点や、時に失敗や苦しみを赤裸々に語りながら率直に訴えかけてくる点、そして「行動」こそが変化を生む！という信念をもって取り組んでいる点です。アクションこそが変化の源であることを体現しているリーダーの言葉は強く心に響きました。

○日本大会の特徴

27 年続いてきた GSW ですが、多くの国では国王・大統領、首相など、その国のトップがスポンサーとなり政府主導で開催されることが一般的です。しかし、今回の日本の実行委員会は、全くの民間主導でスタートしました。育児サービス事業の草分けである(株)ポピンズ CEO の中村紀子氏を初めとした実行委員メンバーは、それぞれに役職を持つ忙しい方ばかりでしたが、この大会の意義を深く理解し、最高の体験を参加者に味わってもらうために、それぞれが自分の役割をしっかりと果たし、惜しみなく力を発揮してくれました。GSW へのコミットメントと利他性、行動力、どれをとっても素晴らしく、この方達だからこそ、このような素晴らしい大会を提供できたのだ、と自画自賛したくなる素晴らしいメンバーでした。また、日本経団連や経済同友会、日本商工会議所などの経済団体や多くの企業スポンサーのご協力なしには、このような規模な大会を開催することは出来ませんでした。もちろん、内閣府や外務省などの支援により、赤坂迎賓館での歓迎晩餐会という素晴らしいおもてなしを提供することが出来たことは実行委員一同、最大の喜びです。

そして、なんと言っても特筆すべきは、若い学生達のパワーと情熱です。大会 2 日目のユースフォーラムには全国 51 大学から 210 名の男女学生の応募があり、テクノロジーを活用し起業した若手リーダー達の話に熱心に聞き入っていました。また 26 大学 51 名の応募者から選ばれた 20 名のヤングリーダー特別招待学生の活躍は目を見張る者がありました。

大会前日に、学生達と面談したアイリーン氏も彼女たちにエールを送ってくれました。

「あなた方こそ未来そのもの。大きな夢を持ち自分の限界を越えて活躍してほしい。世界に目を向けて、その道は開かれているのだから。」

その言葉通り、朝晩にミーティングを行い、大会を通じてどのセッションでも真っ先に手を挙げ堂々と質問をし、様々な国の人たちと英語でコミュニケーションを取る姿は、未来のリーダーそのものでした。

振り返ればあっという間に終わった 3 日間でしたが、この経験は間違いなく参加した女性・男性達にとって計り知れない財産となったことでしょう。GSW 日本大会の経験を一人ひとりが自分の学びに変え、現場に戻りアクションにつなげていくことで、変化の速度はより早くなると確信しています。

アンさんとともに GSW に 10 年通い続け、そのすばらしさを日本の多くの人に届けたいという私の願いもようやく現実のものとなりました。これからも GSW の精神を心の底にもち続け D&I の推進に力を尽くしていきたい、と更に想いを強くした GSW 日本大会でした。

▶荒金雅子 GSW東京大会実行委員会コアメンバー

(株)クオリア代表取締役

N P O 法人 GEWEL 理事



7.資料編

2017 Summit Program

May 10, 2017 (Wednesday)

5:00 p.m. - 8:00 p.m. Summit Registration

May 11, 2017 (Thursday)

8:00 a.m. - 4:00 p.m. Summit Registration

9:00 a.m. - 3:00 p.m. Ministerial Roundtable:

3:00 p.m.—4:00 p.m. Doing Business with Japan

4:00 p.m. - 5:00 p.m. Governor's Forum: Hon. Yuriko Koike

6:00 p.m. - 7:30 p.m. Opening Ceremony

8:00 p.m. - 10:00 p.m. Japan's Welcoming Dinner

May 12, 2017 (Friday)

8:00 a.m. - 9:00 a.m. Networking Breakfast

9:00 a.m. - 10:00 a.m. Global and Regional Economic Megatrends

10:00 a.m. - 11:00 a.m. Male CEO Forum: Leading Diversity from the Top

11:00 a.m. - 12:00 p.m. Leading Stock Exchanges

12:30 p.m. - 2:30 p.m. Luncheon Program: Women Entrepreneurs' Forum

2:45 p.m. - 4:00 p.m. BREAKOUT SESSIONS I

Leadership Development Track: Building Your Brand Internally and Externally

Entrepreneurial Track: Stepping from the Brink: Recovering from Business Setbacks

Issues Track: Women Game Innovators and Animation

4:15 p.m. - 5:30 p.m. BREAKOUT SESSIONS II

Leadership Development Track: Accelerating Women's Access to Board Seats

YOUTH FORUM Tech-Based Enterprises

Issues Track: Social Entrepreneurship and the Silver Economy

8:00 p.m. - 10:00 p.m. Global Women's Leadership Awards Gala Dinner

May 13, 2017 (Saturday)

8:00 a.m. - 9:00 a.m. Breakfast Special Session: The Business of Fashion and Design

9:00 a.m. - 10:00 a.m. Debate: Defining a 'Balanced' Work/Life

10:00 a.m.—11:00 a.m. Women CEO Forum: Accelerating Women's Corporate Leadership

11:00 a.m. - 12:00 p.m. Equalizing the Pay Gap: Best Practices

12:30 p.m. - 2:30 p.m. Luncheon Program: Accelerating Entrepreneurship

2:45 p.m. - 4:00 p.m. BREAKOUT SESSIONS III

Leadership Development Track: Developing a Global Career Path to Leadership

Entrepreneurial Track: Reaching Women Effectively as a Market

Issues Track: Accelerating STEM for Successful 21st Century Careers

4:15 p.m. - 5:30 p.m. BREAKOUT SESSIONS IV

Leadership Development Track: Building Collaboration with Men

Entrepreneurial Track: Building Your East/West Cultural Competence

Issues Track: ESG Challenges and the Sharing Economy

6:30 p.m. - 7:30 p.m. Closing Ceremony

7:30 p.m.— 9:00 p.m. Closing Reception

2017 G SW東京大会実行委員会メンバー

Noriko Nakamura

Chair, Japan Host Committee; CEO Poppins, Inc.

Masako Mori

Member of the House of Councilors

Sakie T. Fukushima

President & Representative Director, G&S Global Advisors Inc.; Board Member, J. Front Retailing, Ushio Electric, Ajinomoto, and Bridgestone

Haruno Yoshida

President, BT Japan Corporation

Yoshimitsu Kobayashi

Chairman, Japan Association of Corporate Executives

Kathy Matsui

MD, Chief Japan Strategist of Goldman Sachs Group Inc.

Mariko Bando

President, Showa Women's University

Yumiko Murakami

Head of OECD Tokyo Center

Kumi Sato

President and CEO, Cosmo PR

2017 G SW東京大会実行委員会コアメンバー

Noriko Nakamura

Chair, Japan Host Committee; CEO, Poppins, Inc.

Masako Mori

Member of the House of Councilors

Sakie T. Fukushima

President and Representative Director, G&S Advisors Inc.

Haruno Yoshida

President, BT Japan Corporation

Mariko Bando

President, Showa Women's University

Mitsue Kurihara

Audit & Supervisory Board Member of DBJ

Ann Sado

Founding Director, Women Help Women (WHW)

Masako Arakane

President, Qualia Inc. and Director, NPO GEWEL

Haruko Nishida

President, Women Help Women (WHW)

Michiko Achilles

Vice President and Head of Human Resources, SAP and VP, NPO GEWEL

Miki Tsusaka

Senior Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group

2017 G SW東京大会実行委員会アドバイザーボードメンバー

Honorary Advisor

Yuriko Koike

Governor of Tokyo

Makiko Yamada

Director-General, Ministry of Internal Affairs and Communications

Naoko Saiki

Director-General, International Legal Affairs Bureau, Ministry for Foreign Affairs

Harumi Takahashi

Governor of Hokkaido

Fumiko Hayashi

Mayor, City of Yokohama

Kumiko Bando

Commissioner, Consumer Affairs Agency

Naotoshi Okada

President and CEO, Nikkei Inc.

Aiko Okawara

Chairman, JC Comsa Corp.

Kaori Sasaki

Founder & CEO of ewoman, Inc.

Kimie Iwata

Chairman, Japan Institute of Workers' Evolution

Kimiko Murofushi

President, Ochanomizu University

Naoko Yamazaki

Former Japanese astronaut at JAXA (Japan Aerospace Exploration Agency)

後援・協力団体

日本経済団体連合会

経済同友会

日本商工会議所

日本証券取引所

内閣府

外務省

経済産業省

協賛企業（日本国内）※50音順

秋田酒類製造株式会社
旭化成株式会社
アサヒグループホールディングス株式会社
浅舞酒造株式会社
味の素株式会社
株式会社アドワークス
オリックス株式会社
カラーキネティクス・ジャパン株式会社
カルビー株式会社
京都迎賓館
古代友禅株式会社
有限会社シリウスライティングオフィス
G&S Global Advisors
J. フロント リテイリング株式会社
株式会社スマートライフ
ソニー株式会社
第一三共株式会社
ダイキン工業株式会社
大相撲玉ノ井部屋
株式会社デイビットアンドパートナーズ
東京海上ホールディングス株式会社
東京都
東レ株式会社
ドルビー・ジャパン株式会社
株式会社日建設計
日本ライフセービング協会
株式会社はとバス
パナソニック株式会社
株式会社日立製作所
B T ジャパン株式会社
株式会社福光屋
フューチャーアーキテクト株式会社

ほまれ酒造株式会社
株式会社ムラヤマ
ヤマトホールディングス株式会社
ロキコンサルティング株式会社
株式会社伊藤園
横浜市
菊正宗酒造株式会社
公益社団法人経済同友会
迎賓館
国際興業株式会社
株式会社三井住友フィナンシャルグループ
三井住友海上火災保険株式会社
株式会社三宅本店
株式会社資生堂
清水建設株式会社
大成建設株式会社
大和証券株式会社
第一生命ホールディングス株式会社
株式会社帝国ホテル
東京ケータリング株式会社
株式会社日本経済新聞社
一般社団法人 日本経済団体連合会
株式会社日本証券取引所グループ

Global Summit of Women 公式 Sponsors



DAIMLER



SIEMENS



NTT DATA

SAIC



MetLife

Gala Dinner Table Sponsors

SONY

 **SMBC** SUMITOMO MITSUI
BANKING CORPORATION

BRIDGESTONE

Morgan Stanley

3M

PAREXEL

Deloitte.
デロイトトーマツ

L'ORÉAL
JAPAN

MIZUHO

JAF E

In-Kind Sponsors

COSMO

Orséry

 **JAPAN**
AIRLINES

 **J. FRONT RETAILING**

掲載メディア一覧

掲載日	種別	媒体	ヘッドライン
05/10/2017	新聞	毎日新聞	GSW 日本初開催記念し女子大性と対談
05/11/2017	新聞	朝日新聞デジタル	安倍首相「保守政党の中でも保守派の私が女性活躍推進」
05/11/2017	新聞	毎日新聞	「ウーマノミクスを超えて」東京で開幕
05/11/2017	新聞	日本経済新聞	首相「女性活躍、後戻りしない」
05/11/2017	新聞	産経新聞	安倍首相「女性の活躍で社会よくなる」 GSW 開会式
05/11/2017	TV	テレビ朝日 「報道ステーション」	日本で初の GSW
05/11/2017	TV	TBS テレビ 「NEWS23」	小池都知事 GSW でオリンピックについてコメント
05/11/2017	TV	日本テレビ 「News 24」	小池都知事“GSW”でトランプ氏マナる
05/11/2017	TV	テレビ東京「WBS」	GSW 開催
05/11/2017	オンライン メディア	goo news	「ウーマノミクスを超えて」東京で開幕
05/11/2017	オンライン メディア	VOVWORLD (ベトナム放送局)	ティン国家副主席、GSW に出席
05/11/2017	ウェブサイト	首相官邸ニュース	GSW2017 開会式
05/11/2017	ウェブサイト	エキサイトニュース	女性のためのビジネスサミット開催
05/11/2017	ウェブサイト	PR Times	女性のためのビジネスサミット開催
05/12/2017	新聞	日本経済新聞	62 カ国から 1300 人 GSW 開催
05/12/2017	新聞	日本経済新聞	経済界リーダー、人材多様性議論 都内で G S W
05/12/2017	新聞	西日本新聞経済 電子版	GSW 開幕
05/12/2017	オンライン メディア	J-cast ニュース	小池都知事「イメージ操作が行われている」 五輪費用の全額負担問題で反発
05/12/2017	オンライン メディア	WOMe	もっと女性が活躍する世界へ！2017 世界 女性サミット (GSW) 東京大会開催

掲載日	種別	媒体	ヘッドライン
05/12/2017	新聞	毎日新聞	GSW 国境超えて議論初の日本開催
05/13/2017	新聞	毎日新聞	GSW NARS 社長にインタビュー
05/13/2017	新聞	日中新聞	GSW 経済界リーダーが人材多様性議論
05/13/2017	新聞	日本経済新聞	GSW 閉幕、女性経営者ら課題を議論
05/13/2017	新聞	琉球新聞	GSW 閉幕 初の東京開催 活発な議論交わす
05/13/2017	オンライン メディア	goo news	GSW NARS 社長にインタビュー
05/13/2017	オンライン メディア	goo news	東京で初の GSW 閉幕
05/13/2017	オンライン メディア	Yahoo! News	GSW NARS 社長にインタビュー
05/13/2017	オンライン メディア	Yahoo! News	東京で初の GSW 閉幕
05/14/2017	オンライン メディア	VOVWORLD	GSW 閉幕
05/14/2017	新聞	毎日新聞	GSW 閉幕上場企業女性役員 日本 6.9%アジア太平洋 12.4%
05/15/2017	TV	TBS テレビ「ビビット」	日本初！迎賓館に女性 1300 人女性が 輝き続ける秘訣は？
05/15/2017	オンライン メディア	トラベル Watch	JAL 会長の大西賢氏、GSW で ESG（環 境・社会・ガバナンス）の取り組みについて 講演
05/15/2017	オンライン メディア	Yahoo! ニュース	JAL 大西会長「がん患者の 8 割復帰した」 GSW で講演
05/17/2017	新聞	産経新聞	世界有数の国際女性会議「グローバル・サ ミット・オブ・ウィメン」に事業開発室長 中澤 淑子が登壇！
05/20/2017	新聞	西日本新聞	「活躍することを恐れないで」GSW 指導者 を増やすために秘訣は 阻むものは
05/29/2017	新聞	日本経済新聞	「GSW」女性活躍を企業の成長力に
05/30/2017	雑誌	女性自身	小池都知事“GSW”に出席

掲載日	種別	媒体	ヘッドライン
05/31/2017	オンライン メディア	Yahoo! News	「GSW」女性活躍を企業の成長力に
06/01/2017	オンライン メディア	Nikkei BP	女性サミットが教える男女差解消の鍵は理系
06/07/2017	オンライン メディア	シェアーズカフェ・ オンライン	GSW 総括
06/13/2017	新聞	福島民友	ほまれ酒造の酒好評 GSW で提供
06/15/2017	ラジオ	NHK ラジオ	GSW 東京大会実行委員長中村紀子氏 インタビュー
6 月中掲載	雑誌	月刊公論	GSW を終えて（インタビュー：東京大会 実行委員長中村紀子氏）
06/05/2017 06/19/2017	新聞	産経新聞	Wimn（ウイミン）①共通課題「仕事」と 生活／②女性役員増にクォータ制

発行：2017GSW 東京大会実行委員会
協力：NPO 法人 GEWEL
一般社団法人 Women Help Women
編集：(株)クオリア
(有) サイズ・コミュニケーションズ
発行日：2017 年 7 月末日
連絡先：<https://www.facebook.com/2017GSWTOKYO/>

