

一橋の女性たち

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち、その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

HQでは、連載で一橋の女性たちをご紹介します。

第16回は、イオン株式会社ブランディング部長であり、10年に一度同社のビジョンを策定する

「2020年グループビジョン策定プロジェクト」のプロジェクトリーダー - でもある三宅香さんにご登場頂きました。

聞き手は国際企業戦略研究科(ICS)の大園恵美です。

フェアネス、誠実という良い企業文化を残しつつ
全社員が仲間と新しいことに挑戦する「幸福」を実感できる会社へと成長する。
そのための力になれば嬉しいです



三宅 香(みやけ・かおり)

イオン株式会社ブランディング部 部長

米国ウェストバージニア大学卒業後、イオン株式会社に入社。

会社の国内留学制度を利用し、2003年一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)へ入学。

2005年同研究科にてMBA取得。

大学院修了後イオン株式会社にて、10年後の企業ビジョンを策定する

「2020年グループビジョン策定プロジェクト」にプロジェクトリーダーとして参加する。

ICSのMBA教育。 それは人生観を変える2年間でした

大園 三宅さんはイオンからの企業派遣でICSに入学されましたね。そもそもなぜ流通業を選ばれたのですか。

三宅 実は、積極的に流通業希望というわけではなかったんです。私は父の仕事の関係でアメリカで生まれ、小学校時代はまたアメリカで過ごしました。一度は家族と一緒に帰国したのですが、私は再度単身アメリカへ戻り、ウェスト・バージニア大学を卒業しました。本当は、心理学をもっと学びたくて大学院に進学したいと思っており、教授の推薦状もいただいたのですが、父に「3年でいいから日本に戻ってこい」と言われたのです。父の気持ちもよくわかりましたので、日本企業に就職することにしました。当時のジャスコ(現・イオン)は、海外展開に意欲的で、ボストンのキャリアフォーラムに参加して日本人留学生を積極的に採用していたのです。

大園 入社後は、海外関係のお仕事を長くしていたわけですね。キャリアアップを考え始められたのは、いつ頃ですか。

三宅 入社後、約10年、国際事業本部で海外との提携や合弁関係の仕事に携わってきました。ローラアシュレイやタルボット、ボディショップなどです。でも、10年も同じことをやっているとお飽きてしまう(笑)。このままでいたら自分はどうなるんだろうと、疑問や不安が生じてきたのです。上司に相談したら「英語だけで一生食べていくのはムリ。もう一つのスキルを身につけなさい」とアドバイスされました。ならファイナンスをやってみたくて財務部に異動させてもらいました。でも、財務は奥が深く、突然行ってわかるものではありません。先が見えないと暗い気持ちになりつつあったときに、国内留学生を募る告知を見ました。ICSは授業はすべて英語で行なわれますし、ケース・メソッドで学べる。ICSの説明会に行き、竹内先生の「日本と欧米の架け橋となる人材を育てたい」というお話を聞き、私のことを言っているんだと素

直に思えた。こじかないと思いましたが(笑)

大園 実際に学ばれてどうでしたか。ICSでの2年間で、三宅さんはどのような収穫を得たのでしょうか。

三宅 人生観を変えられた2年間でしたね。もう一回やりなさいと言われたら断りますけど(笑)。まず、ケース・ディスカッションを中心に進めるクラスのやり方自体が目からウロコでした。アメリカの大学も学部は講義が多かったので、最初は戸惑いが大きかった。要領がわかるまで2カ月ぐらいかかりましたが、慣れてくると何を言おうか、集中して考えられるようになりましたし、どのタイミングで発言するのが効果的かなど、議論の進め方にも注意が向くようになりました。とてもいい経験になりました。しかし、何より大きかったのは、自分も極限まで頑張れるんだ、という実感が得られたことです。

大園 ハードな勉強の日々だったと思います(笑)。具体的にはどんな生活だったのですか。

三宅 テレビもつけず、ニュースさえ見る余裕がない。世の中から離れ、睡眠時間4時間でひたすら勉強に明け暮れました。娘が当時はまだ4歳でしたので、朝保育園に連れて行ってその足で登校。4時まで授業を受け、6時までクラスのメンバーと発表の準備などをします。娘を迎えに行き、帰宅して食事とお風呂を済ませ、9時に寝かせる。それから12時まで勉強をし、4時に起床。子どもを起こす6時までまた勉強するという繰り返しでした。夜中に勉強していてもあと何時間で授業が始まる、授業で発言できなかったらどうしよう、と焦燥感は半端じゃなかったですね。時間のやりくりという点では、クラスのメンバーにはとても助けられました。徹夜でやるというグループもありましたし、その方が良い場合もあったのでしょうか。でも、私のいたグループは私の事情を知り、グループミーティングを夕方や授業開始前の時間に限定してくれた。それ以外の時間に、分担した作業を進めておくわけです。嬉しかったし、感謝しています。

30代の社員だけでグループの長期ビジョンを策定

大園 ICS卒業後は、長期ビジョンを策定するプロジェクトのリーダーになられました。イオンさんの長期ビジョンといえば、1987年に発足し現社長の岡田元也さんがプロジェクトリーダーだった「21世紀ビジョン・プロジェクトチーム」に始まり、10年に一度の、とても影響力が大きいプロジェクトだと伺っています。どのように進めていかれたのですか。

三宅 「2020年グループビジョン策定プロジェクト」という、イオングループがやりたい姿を考え、明示するプロジェクトに携われたことは、とても幸運だったと思います。このプロジェクトの特徴の一つは、メンバーを2020年に経営を担うであろう30代に限定したことです。10数年後には現在の役員はリタイアしているわけですから、最後まで責任を負える者がグル



ープの進むべき方向や社会に対する役割をキチッと考えて、自ら具現化せよということなんです。絵を描いたら描き放しではなくて。私とサプリーダー以外の8人は社内公募で約10倍のなかから選ばれました。

プロジェクト期間は1年で専任、6週間毎に社長に直接報告します。社長は、ビジョンや戦略を、疲れ果てて椅子から転げ落ちるほど徹底的に考えた経験をもつ人ですから、やりとりは非常に厳しかったですね。「お前らは何がしたいんだ・何でそう考えたのか・本当にそう思っているのか・何が根拠なんだ・自信がないんだしたらやめろ」と、

とことん突っ込まれました。戦略担当の専務と部長が相談相手になってくれましたが、「困ったときには来なさい、でも、好きなようにやっただい」と信頼してくれたことと、本社ビルの隣のビルにプロジェクトルームがあったこともあって、本当に自由にやらせてもらいました。

10数年後の「ありがたい姿」を考えることは、最終的にあるべき姿に向かって事業のドメインや組織のあり方を考えていくことでした。それを具体化していく際の基本的な考え方を明示することでもある。とにかく徹底的に考え抜きましたし、考え方の方向づけはキチンとやれたと思います。

大園 異業種にも目を向けられたそうですね。

三宅 意識的にそうしました。例えば、ガスや電気等の公共事業系のもは投資が大きいだけに非常に長いタームでビジョンや事業戦略を見ている。シマノは日本企業として海外でエクセレントな企業だと認められている。小売業だけが競争相手ではありませんし、発想の源は異業種から得られると思いますので、できるだけ多様な業種や特徴ある成功事例を見ようと思いました。

大園 これまでドメスティックな産業だと思われてきたサービス業の国際化が注目されています。

三宅 国際化は当然のことだと思います。流通業の国際化は遅かったけれど、日本の殻を破って日本の外で活躍できるかの挑戦だという点では、製造業も流通業もないと思います。ただ、流通業はお客様の生活に密着していますので、国際化する際には国内で成功したモデルをそのまま移植するのではなく、現地のお客様の生活を支えるために我々のノウハウの何が役にたって、何を新しく学ばなければならないかを、これまで以上に真剣に検討する必要があるのだと思います。

ICSで学んだ「モノの見方、考え方」、使えてます

大園 ICSで学んだものは役にたっていますか。

三宅 ICSで考え方を学んだことは、大きかったと思います。いまのブランディングの仕事もそうですが、様々な場面で「アッ、ICSでやった、勉強したことだ」と思うことは、とても多いですね。実践で使えるし、すごく身近なものです。さすがに細かい知識は忘れてしまっていますが、根幹の考え方やロジックの組み立て方などは覚えていて、それが私の自信につな



大園 恵美 (おおその・えみ)
国際企業戦略研究科(ICS)准教授



がっています。卒業後も先生をお訪ねしたりもしますし、ICSは日々、亡霊のように蘇ってきます(笑)。もう一つ、私がありがたいと思ったのは、イオンのもつ風土ですね。例えば、「お客様の声が活かされていない、もったいない」と気づいて、それをどう活かすか、ICSで学んだ分析手法やフレームワークを説明すると、いいものであれば「それは面白い」と受け止

めてもらえる。反対意見も含めて言いたいことを平気で言い合いますから、いつもどこかで激論が生じています(笑)。

「この会社ダメなところもあるんだけど、
なんか好きなんだ」
そういう人がいっぱいいる会社になりたいです

大園 お話をうかがっていると、働きやすいいい会社だという印象を受けます。イオンは、人材の育成にも熱心ですね。

三宅 現在の名誉顧問が、創業時から教育にはとても熱心に取り組んできました。当時は小さな会社で大卒の人は見向きもしてくれませんでしたから、高卒の社員を採用し、しっかり育ててきた。教育は財産であるという考え方はいまでも生きていますね。いま思うと、このプロジェクト自体が、半分は教育目的かもしれません。社長は仲間と一緒に死ぬほど考えて、いまのイオンの原型をつくりあげた。次の世代にもそういうプロセスを経験させようと思ったのだと思います。

大園 多くの会社がそうだと思いますが、とくに流通業では、女性の力をどう引き出すかも大きなテーマになりますね。

三宅 イオンに限らず流通業共通のテーマであり、悩みだと思います。営業時間が長い業種ですから、女性が仕事と子育てを両立させるのは現実問題として困難がある。人気企業ランキングでも流通業は不人気ですし、優秀な人材がなかなか集まらない。だからこそ、どうしたらいい人材に来てもらえるような企業になれるかと努力している最中です。

大園 三宅さんもそのお一人だと思いますが、社内にロールモデルとなる女性はどの程度いるのですか。

三宅 直属の上司が昨年、女性として初の執行役員になり、現在私を含めて4人本社の部長がいます。でも、率直に言ってまだまだだと思います。特に考えなくてはいけないのは、キャリアパスですね。これまで女性の活躍の場は、現場の教育担当チーフや採用担当などに限られていました。今

後は彼女たちが営業も含めた様々な分野でリーダーとして活躍できるように道筋をつくっていきたくと思っています。

大園 本当に働きやすい組織というのは、男性にも働きやすくないはいけませんね。

三宅 その通りです。イオンは社員の性別・学歴・国籍・出身母体を問わないので本当に親しくなってもそういうことがわからないことが多いんです。それから、平気で反対意見も言い合います。そういう意味で、公平であることを皆が重視してきた会社だと思います。それが良さですが、同時に、そのために女性が働きにくくなっていったのかもしれないと考え始めています。同じ成果を出しているのに女性だからという理由で選抜することへの抵抗が大きかったです。それに、たとえ同じ成果を出したとしても、全く同条件の下で、という前提は成り立たないんですね。そこで、多様な公平性を実現するために、新しい尺度を用意し始めているところです。

「ビジョン」プロジェクトでも私は何があっても8時には帰ると宣言して、その通りにしました。これまで多くの女性は、周りに合わせた働き方をしてきたのではないのでしょうか。しかし、それができる人は限られていますよね。

大園 「2020年ビジョン」の中味はまだ公開されていませんね。三宅さんご自身は、イオンをどんな会社にしていきたいと思っているのですか。

三宅 イオンの基本的な価値観は、誠実。ウソをつかない、愚直なまでに真面目にやる。それから、公平感。社員に対しても取引先に対しても、そしてスピード感。この基本は変わりませんし、人びとの毎日の生活を支える企業という原点も変わりません。お客様の幸せの考え方やその貢献の仕方は、時代や社会のあり方と照らし合わせながら少しずつ変化させていきたいと考えています。

もう一つ、個人的に強く思っているのは、「こんなダメなところがあるけど、何か好きなんだよね」と心の底から思う人びとが集う明るい会社でありたいということです。前に、私が冗談で上司に「この会社だめだからいつ(沈む前に船から逃げ出す)ネズミになろうかって考えている」と言ったら、「私はもうちょっと、納得できるまでやってから逃げるわ」と言われた。こういう人たちがたくさんいる会社になりたいなって、心から思いました。私の一世代前の人には、そういう気持ちを強く感じるのですが、いまは大企業になってしまい、大企業だと思って入ってくる人も増えていく。どうしたら原点に戻れるのか、方法論などはまだ見えていませんが、私自身のテーマとして考えていきたいと思っています。

大園 最後に、三宅さんご自身の「2020年ビジョン」を聞かせてください。

三宅 2020年には娘が21歳、私は54歳です。現役のビジネスパーソンとしては、まだ10年の時間が残されています。できれば次のことにチャレンジしていきたいし、そこからまた一花咲かせられるような自分になりたいと思います。

対談を終えて

三宅さん本人も会社も、MBAへの投資から高いリターンを得た(得続けている?)のだろう。イオンは20年前からビジネススクールに社員を派遣してきた蓄積があって、新しい経営のコンセプトや、フレームワークを利用して考えを進めることに抵抗が

ないようだ。これに、M&Aで取り込んだ多様な人材が異なる視点を持ち込む習慣、思ったことは自由に議論できる風土、誠実・公平という価値観、ビジョンプロジェクトのようにあるべき姿から現在を考える思考プロセスがあいまって、優れた議論ができる組織になっているのではないだろうか。

一方で、MBAはどんな問題にも一つ覚えのよう

に学んできたフレームワークを押し付けようとする、とか、まずツールありき、といった批判を様々なところから耳にする。実際にそういうこともあるだろう。だから、MBA取得者の中には、会社に戻ってMBA用語を使うと嫌われる、と考えているものもある。しかし、それではあまりにももったいない。三宅さんと話して改めてそう思った。(大園恵美)