

# G-Agenda

未来を創る人・組織を、創る。

# Designing the Future

未来をつくる人・組織

## AGENDA TALK 01

不確実な時代に「歴史」という視座

株式会社COTEN 代表取締役CEO 深井 龍之介  
株式会社グロービス ディレクター 池田 章人

## AGENDA TALK 02

社会価値と経済価値 その二つをつなぐ経営

味の素株式会社 執行役 経営企画担当 嵐田 高彰  
株式会社グロービス マネジング・ディレクター 板倉 義彦

Conference Report

知命社中 特別セミナー エグゼクティブ育成の最前線  
～女性役員を含む多様な経営人材をどう育てるか～

[対談]

## 不確実な時代に 「歴史」という視座

テクノロジーが急発展する現代社会で今、ビジネスパーソンの間ではリベラルアーツや人文系教養への関心が高まっています。より複雑化する時代を理解するには、背後にある歴史や文化を知る必要があり、また現代の問題を解決するには総合知が欠かせません。生成AIの登場によって人間がすべき仕事何かが問い直されていることも関心の高まりの背景にありそうです。そうした問題意識を早くから提示してきたのが、株式会社COTENを創業した深井龍之介さん。歴史への深く、幅広い知識を活かして配信する「コテンラジオ」は評判となり、ポッドキャストとして複数のアワードも受賞しました。グロービスの池田章人が、深井さんの歴史的視野から理解する現代やビジネスパーソン像についてお尋ねしました。

### 規範がめまぐるしく変わる かつてない激動の時代

**池田** 深井さんのお話を伺うと、歴史を知ることは、知的好奇心を満足させ

るだけでなく、現代の深い理解にもつながるように感じます。そこでまず、我々が生きている今とはどのような時代なのかをお聞きしたいと思います。

**深井** 僕が歴史を学んで感じるのは、今ほど変化の速い時代はなかったということです。もちろん、どの時代も激動だと言えますが、人々が自明だと信じている規範はかなりの期間続くものです。ところがこの30年くらいはその規範がめまぐるしく入れ替わっています。歴史上こんな時代はありませんでした。特にインターネットの出現とそれに続くスマートフォンが登場して以降はすさまじいですね。

**池田** それはなぜなのでしょう。

**深井** 大きく言えば、技術革新の速度が著しいからです。一般的に時代

の規範はその時代の技術に適應する形でできています。そしてその規範に合った組織ができ、評価がなされる。しかし新たな技術革新が起こると、従来の規範はこれを邪魔しようと動く。歴史を見ると、騎馬兵にしろ、銃にしろ、新技術が出てくると、それまでの規範は新技術を阻もうと働きます。規範の変革は、例えば中世であれば100年に1回とか300年に1回のことでしたが、現代では一人の人間が、一生の間に何度も経験するようになっていました。例えば、誰もがDXの重要性を語っていた翌年に生成AIが登場すると、今度は誰もが生成AIを前提に考えている。現代とはそうした転換が頻繁に起こる時代です。

**池田** 直近で規範が変わりつつあ

#### Company Profile

### 株式会社COTEN

2016年設立の株式会社COTENは「メタ認知を高めるきっかけを提供する」ことをミッションに掲げる。世界史のデータベース(別々の切り口で書かれた歴史情報・知識を同じ型に揃えて整理し、キーワードやタグによる検索を可能にするサービス)の開発と「歴史を面白く学ぶコテンラジオ(COTEN RADIO)」を主軸とするメディア事業を運営。収益の多くはCOTEN CREWという仕組みで個人・法人から募る。COTEN CREWは、従来の一般的な収益モデルをあえて使わず、市場経済上で成立しないと思われるような収益モデルを使ってマネタイズするという社会実験でもある。現在、グロービスと協力し、ビジネスパーソンを対象とした「歴史マネジメントプログラム」を制作、2025年から提供している。

株式会社グロービス  
ディレクター

## 池田 章人



### 池田 章人

Akito Ikeda

コーポレート・ソリューション部門において、さまざまな企業に対して人・組織のコンサルティングに従事。全社サクセッションプランの企画と実行支援／経営トップ直轄の組織開発の企画と実行支援／新規事業推進のための制度設計と事業提案へのアドバイス／研究所・営業部門などの機能別組織の強化等のテーマに携わる。自組織においてもマネージャーとして成果とモチベーションが両立する組織づくりを実践。また、グロービスの人・組織の研究グループに所属し、講師として主にリーダーシップなどのヒト系科目を中心に、思考系領域、経営戦略、個別企業のアクションラーニングなどを担当。

## 深井 龍之介

株式会社COTEN  
代表取締役CEO



### 深井 龍之介

Ryunosuke Fukai

1985年生まれ。九州大学文学部卒業。2009年、大手メーカーに就職。独立し、起業の支援、コンサルティングなどに携わった後、2016年株式会社COTENを設立。2019年、コテンラジオの配信を開始。同番組は「JAPAN PODCAST AWARD2019」の大賞とSpotify賞をダブル受賞し、注目を集める。



## 歴史上、現代ほど 変化の速い時代はない

る兆候としては、どのようなことがありますか。

**深井** リアルタイムで起こっているのは「働き方」だと思います。働き方は、歴史を振り返ってみると戦国時代から江戸時代に移る頃にも変わったし、江戸時代から明治時代になったときも変わりました。武士が“がんばる”とは何を意味するのか、戦国時代と江戸時代ではまるで違うのです。

**池田** 規範の転換が次々に起こる現代、ビジネスを推進するうえで何が大切かもこれまでとは違ってきますね。

**深井** そうですね。今の時代は、エネルギー、技術、投資など、いかに広範なリソースを確保できるかが極めて重要です。中でも人的リソースはとりわけ

重要で、包摂的に人材を活用できる働き方を実現した組織が最終的には勝つでしょう。残念ながら、この部分は女性や外国人といった人材活用の面で、日本の弱点にもなっています。

### 私たちは時代の価値観や規範に埋没している

**池田** 深井さんには「GLOBIS 知見録」[G1経営会議]などでご登壇いただいているほか、2025年からはCOTENとグロービスがパートナーシップを締結し、歴史的視野に立脚したミドルマネジメント層向けプログラムの提供も始まりました。現代を生きる経営者やミドルマネジメント層をはじめとするビジネスパーソンにとって、今、重

要なことは何でしょうか。

**深井** 何よりも“現状理解”が重要だと思います。今、置かれている状況や環境を正確に理解できれば、おのずとなすべき意思決定は見えてきます。僕は、意思決定には一般に考えられているほど大きな自由はないと思っています。もちろん、例外的に独創的な判断は存在しますが、一般的に、状況を理解すれば取り得る戦略や意思決定は絞られてきます。

**池田** 確かに、失敗例を見ると、現状を正確に把握しないままの判断が原因であることが多いように思います。

**深井** 問題は、その現状理解が極めて難しいということです。歴史を勉強していると、自分の生きている時代を正確に理解している人はほとんどいないことがわかります。

**池田** それはなぜ難しいのでしょうか。

**深井** 二つあると思います。一つは、どの時代にも共通することですが、自分が今まさにその時代の中で生きているがゆえに、前提や規範そのものを疑うことが難しいという点です。その時代の価値観や規範に埋没してしまうのですね。

**池田** 確かに、自分たちが当たり前だと思っている前提ほど、意識しにくいものですね。近年、リベラルアーツの重要性が語られ、中でも歴史が注目されている理由がよくわかります。

**深井** 現在の経営では、目の前のマーケットを起点に意思決定するのがスタンダードですね。しかし、過去つまり歴史を知らなければ、現在の状況は正確に理解できません。

今、世界各地で起きている紛争も、なぜそうした状況が起こっているのかを理解するには、歴史を知る必要があります。経営も同じです。よく僕は言うのですが、歴史を知らずに意思決定するのは、50歳の人間が、生まれてきてからの過去49年の記憶を一切失って、直近1年間の経験だけで判断するようなものです。

**池田** 現状理解が難しいもう一つの理由は何でしょうか。

**深井** これは近代特有のもので、分業化の影響です。アカデミズムでも産業界でも、近代に分業化は加速しました。それによって知識を増やし、生産性を高めることを追求しました。「プロフェッショナリズム」とは分業と専門化を意味する言葉になったのです。しかし、近代に入った頃の知識人、例えば、デカルトやライプニッツは、哲学、数学、物理学など複数の専門知を持ち、横断的に活躍していました。

**池田** 分業化が進むにつれ、それがなくなっていったのですか。

**深井** その通りです。しかし、今の時代、分業だけでは解決できない問題が増えています。環境、ジェンダーギャップ、労働生産性など、あらゆる問題が、横断的に考えなくては解決できなくなってきたのです。近代までは細分化、分業化によって生産性向上をめざす「量の時代」。それに対して、現代は量を捨てたわけではありませんが、製品やサービスはよりパーソナライズされ、横断的知性が求められる「質の時代」になりつつあります。

**池田** 社会のあり方そのものの変

化があるのですね。

**深井** ところが、組織は依然として量的な生産性を高めた人には報いても、横断的知性で俯瞰的に物事を進めた人には十分に報いていません。こうした構造的な問題が現状理解を妨げる大きな要因になっていると思います。

**池田** 仕事柄、さまざまな企業の経営層とディスカッションする機会がありますが、確かに従来の評価軸にインセンティブが偏り、専門領域に閉じてしまっている印象があります。俯瞰的で本質的な意思決定を、どのように実現できるかは今の経営の大きな課題ですね。

**深井** 歴史、哲学、宗教、文化と

いった人文系学問は、一見ビジネスから遠いように見えて、実は極めて重要です。例えば、アメリカの政治を理解するうえでキリスト教について知ることは必須ですし、中東を理解するなら、イスラム教とその歴史や思考を知ることは不可欠です。人文系学問は軽視される状況が続いてきましたが、実は世界を俯瞰的に把握するのに欠かせませんし、ビジネスの核心にあるのです。意思決定者の役割が「専門的プロフェッショナリズム」から「横断的プロフェッショナリズム」へと移行する中で、この認識を企業リーダーはじめ多くのビジネスパーソンに理解してもらう必要があります。

## 広範囲のリソースを 包摂できる組織は強い



# 人文系学問は 実はビジネスの核心にある

## 働く意義を示せる リーダーだけが残る

**池田** ビジネスパーソンが、今後どう変化していくかについても伺いたいと思います。

**深井** 現代では、ビジネスパーソンの存在感が確実に増えています。鎌倉武士が、平安時代は貴族のものであった政治権力を奪取していったように、現代のビジネスパーソンも社会の中で力を強めていると思います。この傾向は今後さらに進み、いずれは平清盛のように、国家と対等に世界の運営について考える人も出てくるでしょう。

**池田** 鎌倉武士とのアナロジーで考えたとき、力を強めた現代のビジネスパーソンには何が求められるのでしょうか。

**深井** 広義の「公共性」だと思います。鎌倉武士も現代のビジネスパーソンも、ある時代までは社会の中で若者として扱われ、少々無茶をしても大目に見られた。ビジネスパーソンは市場だけを見ていけばよく、政治や公共のことは政治家に任せておけばよかった。それが次第に力を付け、政治にも影響力を及ぼすようになれば、成熟したオトナとしてのふるまい、倫理観を求められるようになります。壮年期の人間としての良識を期待され

ると言ってもよいでしょう。その意味で、ESGという潮流が生まれたのは象徴的だと思います。経営の意味が広がり、社会に責任を持つことが経営とみなされるようになりました。「市場理解」だけでは不十分で、「社会理解」が不可欠なのです。

**池田** これからのリーダー像についてはどうお考えですか。

**深井** 企業組織の観点で言えば、これからは労働者に“働く意義”を提供できるリーダーが残っていくのではないのでしょうか。生成AIの登場によって、効率的に成果を出すことが求められる仕事は、生成AIにある程度任せられるようになるでしょう。問題はそれ以外の仕事です。

**池田** そういった仕事を担える人材は限られてきそうですね。

**深井** その通りです。生成AIにはできない仕事に果敢に取り組もうとする人材は数が限られているので、今後は獲得競争が一層激しくなるでしょう。しかも変化の激しい時代ですから、新規事業も15年程度で環境が大きく変わり、次々と新たな挑戦を考えなくてはなりません。だからこそ、事業の意義を明確に打ち出し、その意義に共鳴する優秀な人材を引き寄せられるかどうか、極めて重要になります。並外れた動機や強い意欲、勝算とは関

係なくどうしても諦められない理由など、そこに至る原体験について説得力を持って他者へ働きかけられる人が、これからのリーダーになると思います。

## 日本が持つ 信頼という資産

**池田** そうした中で、日本企業は、今後どう戦っていくべきでしょうか。

**深井** 僕は日本企業には弱点はありますが、巨大なポテンシャルがあると感じています。

**池田** まず弱点は、どのように考えられますか。

**深井** 冒頭で述べたように、旧来の規範が新技術の邪魔をする点で、特に日本ではITの活用・発展で後れを取っています。また、日本の意思決定者は60代、70代の男性に極端に偏っていて、若者、女性、外国人という人的リソースを活用できていません。ここは今後の大きな課題だと思います。

**池田** ポテンシャルについてはいかがでしょうか。

**深井** 日本は、世界中の労働者を惹きつける国になると思います。それはなぜか。まず、日本は世界の多くの国々から信頼されています。G7の中で日本は唯一キリスト教文化を基盤としない国ですが、それでも国際社会において確かな信頼を築いてきま



した。非キリスト教文化圏でありながら近代化を遂げ、経済発展してきた稀有な国といえます。イスラム圏ともアフリカ諸国を含め、関係を築きやすい立ち位置にあります。

**池田** 信頼は非常に強固なアセットになりそうですね。

**深井** また、欧米がロジカルシンキングの文化だとすれば、日本は非言語文化、暗黙知文化です。明示的なルールに頼らずとも、倫理的な行動様式・モラルが社会に浸透しているため、周囲との関係性の中で社会的に望ましい行動が取られやすい。この強みを活

かし、その善良性や倫理性で世界中の労働者を惹きつけることができれば、欧米と同じ土俵で競わずとも十分に存在感を示すことができると思います。

**池田** 一方で、その裏返しとして非言語文化ゆえにわかりにくい、訴求が下手といった指摘もありますが、そこはどうお考えでしょうか。

**深井** MBAなどを含め理論や言語化を学ぶことは必要だと思います。しかし、そのうえで日本ならではの文化や強みを活かした、新しい戦略が出てくることに期待しています。振り返れば、この30年、日本は安易に欧米の

真似をし過ぎたのではないのでしょうか。今後、世界は多極化するでしょうし、欧米を基盤に作られたグローバルスタンダードが今後は唯一の前提ではなくなる可能性も高い。日本は、日本にしかできない方法を、静かな誇りを持って世界に示せばよいと思います。

**池田** 言語知性や理論ではなく、身体知性で物事を動かしていく点も日本の特色ですね。

**深井** 身体知性の強さは日本社会の大きな特長です。反対に欧米は言語知性が圧倒的に優れています。製造業でもサービス業でも、欧米で

は、ルール設計と言語化によって競争力を高めます。一方、日本は身体知性を駆動させ、従業員一人ひとりが自ら考え行動することで強さを発揮してきました。

**池田** 深井さんはそれを「贈与的感觉」と表現されていますね。

**深井** 日本は近代国家でありながら、贈与経済の感覚が残る希少な国家だと思います。経営においては、「受け取った以上の価値を自ら考えて返そうとする」日本人の贈与的感觉を、いかに戦略や環境設計によって発動させるかが、ポイントになるでしょう。さらに、日本のリーダーシップは分散的、自律的であるという特徴もあります。

**池田** 確かに日本は、欧米のような一人の強いリーダーが牽引する形とは異なりますね。

**深井** 歴史的にみても、カリスマ性やスピーチ一つで人々を動かすタイプのリーダーシップは、日本社会では必ずしも一般的ではありません。日本人は実は主体性が強いので、従業員の自律性を組織で発揮させ、阻害しないリーダーシップが重要なのです。

**池田** リーダーシップの議論も、文化と切り離しては語れないのですね。

**深井** その通りです。こうした欧米の真似ではない日本企業らしいリーダーシップや組織づくりも、文化や歴史的背景を学ばなければ見えてこないでしょう。人文学は、経営をより深く捉えるための重要な視座を与えてくれるのだと、あらためて思います。

**池田** では最後に、日本の経営者やビジネスパーソンにメッセージをい

ただけますか。

**深井** この20数年、大きく言えば、世界はシリコンバレーが主導する時代でした。しかし今、それが終焉に入ろうとしています。今まで述べてきたような日本ならではの強さ、独自性を活かせば、日本企業がカウンターカルチャーを生み出し、これからの30年世界に存在感を示すことは十分

可能です。現代は、政治家ではなく、ビジネスパーソンが世界を創る時代です。日本のビジネスパーソンはそういう仕事をしているという誇りを持って、世界に価値を提供してほしいですね。僕自身もグロービスをはじめ、皆さんとその気概を共有して一緒にやっていきたいと思います。

**池田** 本日はありがとうございました。

## ビジネスパーソンが時代を動かしている



### 対談を終えて ——

不確実性が増す現代、経営リーダーに求められるのは圧倒的なメタ認知能力です。生成AIの台頭や地政学リスクの増大により、過去30年の定石が通用しなくなった今、我々は「歴史」という広角レンズを通じて、現状を正しく再定義することが必要です。この20~30年の近視眼的な規範に埋没せず、数百年単位の歴史のうねりの中で「自社が今どの地点に立っているのか」を冷徹に把握し、「今後どの方向に進むべきか」という意思決定を高い質で行うことが求められます。また、日本企業が長年培ってきた「信頼」という無形資産、そしてその基盤である「贈与的感觉」や「身体知性」は、これからの時代を切り拓く強力な強みとなり得ます。それらを武器に「働く意義(パーパス)」を打ち出し、世界中の自律的な人材を惹きつける包摂的な組織を創っていくことが、日本企業にとって重要なテーマとなります。グロービスは、COTENとの提携を通じて、歴史的視座を備えた次世代リーダーの育成や、日本企業の未来を考える場づくりを進めていきます。日本の中核を担う企業の皆様とともに、これからの経営の変革を推進してまいりたいと思います。(池田)

# 社会価値と経済価値 その二つをつなぐ経営

味の素株式会社  
執行役 経営企画担当

嵐田 高彰

嵐田 高彰

Takaaki Arashida

1994年、味の素株式会社に入社。生産技術研究所、発酵技術研究所、国際生産推進センターにて、核酸系うま味調味料「I+G」の新製法開発に従事し、コスト削減および海外工場建設に貢献。その後、本社の加工用調味料部、生産戦略部を経て、タイ味の素社に長期駐在。工場製造部長、技術センター長、副社長を歴任し、生産・技術・品質・環境・SCM・組織開発など幅広い領域のマネジメントを担う。帰国後は経営企画部門にて、ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) の進化および2030年ロードマップの策定を主導。2021年に執行理事 経営企画部長、2023年より執行役 経営企画担当。2026年より執行役常務 バイオ&ファインケミカル事業本部長に就任。

株式会社グロービス  
マネジング・ディレクター

板倉 義彦

板倉 義彦

Yoshihiko Itakura

アグリビジネスの大手企業で商品企画、および生産企画での経験を積んだ後、IT業界に転じて製造業向けソフトウェアの営業・導入コンサルティング、および不採算営業部門の組織改革にリーダーとして携わる。その後、グロービスにてさまざまな業種・業界のクライアントに対して人・組織能力開発の側面からのコンサルティング活動を行う。名古屋エリアの法人事業統括、新サービス開発、部門経営企画を歴任し、現在は、マネジング・ディレクターとして、人・組織能力開発のコンサルティング部門の経営、およびグローバル事業の推進に携わる。経営戦略ファカルティにも所属し、経営戦略領域のコンテンツ開発にも従事する。国立東京農工大学 農学部卒業、豪邦ド大学 経営大学院修了 (MBA)、英国 ロンドン・ビジネススクール SEP (Senior Executive Program) 修了。

味の素グループは、創業以来、事業を通じて社会価値と経済価値の共創に取り組むという経営姿勢で歩んできました。現在はこれをASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) と名付け、経営の根幹に位置付けています。同グループでは数年前からこのASVをより実効性、機動性に富む形に進化させました。この挑戦には、これからの日本企業の経営にとって大切な要素が数多く含まれています。経営企画部門の長としてこの進化に取り組んだのが執行役 経営企画担当の嵐田高彰さん。グロービスの板倉義彦がその内容や深層をお尋ねしました。

## 理念を投資判断にまで引き寄せる

**板倉** 味の素グループは以前からASVという考え方を掲げていますが、それを近年より実効性のある形に進化させようとした背景には、どのような問題意識があったのでしょうか。

**嵐田** ASVは当社の基本的な価値観であり、創業以来の思想でもあります。ただ、サステナビリティという言葉が世の中に広がる中で、理念と事業の実体との間に、どこか距離があるように感じていました。事業の現

場に十分に理念がビルトインされているとは言い切れない状態だったのだと思います。

**板倉** 理念としては共有されているが、実際の判断には結びついていない、と。

**嵐田** そうですね。社会価値の創出は時間差のあるテーマが多く、短期的なリターンでは評価しづらい。企業としてはスケールしなければならない以上、投資の優先順位をどう付けるかという問題に必ず直面します。そのときに、経済合理性だけで判断してしまうと、どうしても社会価値は後

回しになってしまう。

**板倉** そこをどう乗り越えたのでしょうか。

**嵐田** 一つは、サステナビリティと事業戦略を切り離さず、意思決定の中に組み込むことです。例えば、「2030年ロードマップ」におけるキャッシュフローを考えるときに、サステナビリティに使うための枠をあらかじめ設定したことです。これによって、短期的なリターンだけでは評価しにくいテーマにも、経営として資金を投じることが可能になりました。

**板倉** サステナビリティは、事業部



サステナビリティに  
社会価値と経済価値の  
両立は不可欠

# 理念が機能するには 仕組みの設計が 必要になる



単位では持ちにくいテーマでもありますよね。

**嵐田** おっしゃる通りです。個別の事業では回収しきれないものや、全社で取り組むべきテーマも多い。そうした領域については、共通コストや共通アセットとして捉え直す必要がありますし、会計の考え方も含めて見直していく必要がある。ASVを単なる理念にとどめず、企業価値の向上につながる投資として扱うための枠組みを整えようとしています。

**板倉** 理念を掲げるだけでなく、判断の仕組みまで変えるということですね。

**嵐田** そうですね。ASVはルールというより、企業のDNAに近いものだと思います。ただ、それを本当に機能させるには、最終的には投資判断にまで落とし込む必要がある。その意味で、理念をどう実装するかという挑戦と言えると思います。

## 中計廃止という決断で 得たもの

**板倉** 一連の変革の中でも、46年も続いた3カ年中計(中期経営計画)の廃止はインパクトの大きい決断だったと思います。中計廃止の理由は何ですか。

**嵐田** 大きくは四つあります。第一に、「計画疲れ」すること。前社長の藤江太郎さんが計画で疲弊する弊害を、これではPDCAでなくPPPP(計画、計画、計画、計画)だ、と表現していたのを思い出します。第二に、「外部の環境変化に対応できない」こと。中計の策定にはかなりのエネルギーを注ぐだけに、思い入れも強くなる。すると、環境が変わってもすぐには軌道修正しなくなってしまう。第三に、部門別に作る中計の達成度が賞与につながるため、「達成しやすい計画になりがちである」こと。第四に、

### Company Profile

## 味の素株式会社

1909年に世界初のうま味調味料「味の素」を発売して以来、アミノ酸の研究と応用技術を基盤に事業を拡大してきたグローバル食品・アミノサイエンス企業。現在は食品事業に加え、アミノ酸を活用した医薬・ヘルスケア素材、電子材料、バイオファイン事業など多岐にわたる領域で事業を展開している。世界35以上の国・地域に拠点を持ち、130以上の国で製品を販売。企業理念としてASV(Ajinomoto Group Creating Shared Value)を掲げ、事業を通じて社会価値と経済価値を同時に創出する価値創造型経営を推進している。2030年に向けては、健康寿命の延伸や環境負荷の最小化を目指し、アミノサイエンスによる社会課題解決と持続的成長を両立する企業像を描く。

3年単位の計画だとなかなか組織を超えた「大きな夢を追えない」ことで、部門に閉じた現状の延長の個別最適の計画になりやすいのです。

**板倉** 中計を廃止しても、経営自体は問題なく回るようにしなければなりません、どのような方法を採用したのですか。

**嵐田** 「2030年ロードマップ」とし

# 少し遠い未来の「ありたい姿」との ギャップを考える

て、少し遠い未来の“ありたい姿”を描き、マイルストーンを設けた上で、バックキャストとフォーキャストを組み合わせて運用しています。「2030年ロードマップ」で示したのは8年先の姿です。そこから逆算して今何をすべきかを考えるという発想で、挑戦的な「ASV指標」を掲げています。

**板倉** 「ASV指標」は、以前の中計のKPIを一部踏襲していますね。

**嵐田** そうです。ただし、経済価値指標と社会価値指標をセットとして考え、また日常的には、毎月目標をアップデートし、将来予測を最新の状態に更新していくローリングフォーキャストを行っています。経営会議では常にその最新の見通しを共有しています。

従来は単年度予算があり、目標と実績とのギャップを見て、その理由を説明することが中心でした。しかし、今は将来のありたい姿と比較して、そこを埋めるためにどうするかを考えるやり方です。

**板倉** 将来とのギャップは毎月見直すのですか。

**嵐田** 半年に1回ですね。8年先はどこまで行けるかを考えて年に2回、

ギャップの解消を考えます。

**板倉** 中計では3年単位ですが、8年先となれば長期的視野で取り組むことができますね。

**嵐田** 企業がさらなる高みをめざすにはイノベーションが必要です。3年くらいの計画だと現状の延長になりやすいのですが、未来の、簡単には届かない姿を設定するとイノベーションが喚起されます。

**板倉** こうした改革によって、組織のマインドセットも含めてどのような変化がもたらされましたか。

**嵐田** イノベーションへの積極性もそうですが、過去の実績とのギャップを埋める“言いわけ”ではなく、未来の姿とのギャップを解決する手段を考えるようになりました。それまでは年度末の数字、短期の数字を積み上げることに時間をかけてきましたが、今は投資にせよ戦略にせよ、短期的目標のために中・長期的目標を後回しにすることがなくなりつつあります。中・長期的な目標は当社が本当にしたいことと言ってもよく、そこに向かうことが真の成長だと考えています。

**板倉** 組織の機動力も向上したのではないですか。

**嵐田** 意思決定プロセスがシンプルになったことで、機動力、実行力が増したと思います。また、経営企画をはじめコーポレート部門もかなり変わったと実感しています。支援・サポートの域を脱しつつあり、価値創造へのチャレンジをリードしようとする場面も出てきています。

## 味の素の強みが重なる 領域に経営資源を集中

**板倉** ここで改めて「2030年ロードマップ」について伺います。未来に



向けて、事業のポートフォリオをどのような方向へ向けていこうとしたのでしょうか。

**嵐田** 味の素グループのビジネスは多様化を重ね、約150のビジネスユニットがあります。これを整理・検証し、「2030年ロードマップ」では成長戦略の基本方針として、味の素グループの強みである「アミノサイエンスを活かせる領域」、「市場の成長性が高い領域」、「社会価値が高い領域」の3領域の掛け算となる部分に経営資源を集中することを明確にしました。2030年には事業利益ベースで、食品:バイオフィンの比率を1:1にする予定です。食品より収益率の高いバイオフィンの比率を増やすことで、強靱でユニークなポートフォリオになると考えています。

**板倉** 社会価値の領域は数値ににくいですから、これを含めてポートフォリオを考えると難易度は高くなりますね。どのように組み立てていったのでしょうか。

**嵐田** 一般的には競争力や市場成長性だけを考えればすむわけですが、社会価値を組み込まないとASVの意味がありません。まず事業の将来性や競争優位性など数値になる部分で有望領域を決め、そこにパスとの照合、無形資産の蓄積、グループ内シナジーなどの非財務的な要素を加えて検討し、絞っていきます。ただこうした部分は数値分析ができないので、経営企画では数値以外の指標軸、切り口などを示しています。一律の方法はないですね。

**板倉** そうした財務・非財務の両面

から事業を絞り込んでいく中で、実際の意思決定や推進は、どのように各部門に委ねていらっしゃるのでしょうか。

**嵐田** 経営企画がすべてをコントロールしようとする発想はありません。組織的には、事業部単位で小さく回す事案、事業本部・地域本部で回すやや大きな事案、会社全体で横断的に動かす事案の三つがあり、経営企画が入るのは全社レベルの事案です。前の二つは、モニタリングはしますが自律自走してもらうやり方で進めています。

## タイ農家への支援で実感したASVのポテンシャル

**板倉** 先ほどの非財務的な要素について少し具体的に伺いたいののですが、味の素ではインパクトパス(非財務的活動が、最終的な企業価値向上につながる道のり)を描かれていると伺いました。これについて、具体的な事例はありますか。

**嵐田** タイの農家への支援プロジェクト「Thai Farmer Better Life Partner Project」は、私がオーナーとなって始めたもので、全社に先駆けて行ったインパクトパスの事例です。タイ味の素では、うま味調味料の天然原料であるタピオカ芋がなるキャッサバの栽培農家に恩返ししたいと思い、彼らの課題を探り、どのような支援ができるか考えました。我々の事





業活動がどんな社会価値を生み、それが財務につながっていくのかを描きました。自分としてはプロジェクトを通じて農家の収入や生活が少しでも改善するとともに、タイ味の素の原料調達がサステナブルになればと思っています。この企画に共鳴して産官学の40ものパーティが集まり、エコシステムができていったのです。この動きを目の当たりにして感動するとともに、ASVのパワー、ポテンシャルを感じましたね。

**板倉** 嵐田さんがプロジェクトを成功に導いた理由はどこにあるのでしょうか。

**嵐田** この農家支援プロジェクトの前になります。当時タイの現地では退職者が多いなど、いろいろな問

題があり、まずは企業文化を変えたいと思いました。そこである程度時間をかけ、組織を活性化させるための取り組みを行い、一定の成果を得ることができました。そのとき、組織は変わるものだと実感しましたね。私が意識していたのは、バランスマネジメントから逃げないということです。短期と中・長期、バックキャストとフォーキャスト、事業部と全社など、経営には二律背反する要素が常に存在します。社会価値と経済価値も同様です。それらをバランスさせ、両立させることが競争力にもつながるだろうと。

### 戦略の要諦は、 実行力にある

**板倉** タイでのご経験から、組織が

変わる瞬間を肌で感じてこられたのですね。その原体験を今、味の素グループ全体の経営にどのように反映されているのでしょうか。

**嵐田** そうですね。戦略は大切ですが、私はそれ以上に大切なのは、戦略の実行力だと思っています。これを左右するのが企業文化ですね。だからそこを大事にしています。また、経営陣は一丸となってワンチームにならないといけません。ですから、経営企画が1年に1回実施している役員合宿を非常に大事にしてきました。

**板倉** 役員合宿などの場で印象的だったことはありますか。

**嵐田** 2024年に、経営会議や役員合宿で我々の挑戦や変革の実行力を妨げている原因について、議論

# 人財や企業文化こそ 残すべきかけがえのない資産

しました。障壁や妨害するものを「魔物」と名付けて抽象化した形で抽出し、アンケートなども使ったら、74体も魔物が出てきました。

**板倉** 客観的な視点から見ることができるし、おもしろさもありますね。どんな「魔物」が出てきましたか。

**嵐田** 「マイクロマネジメント魔物」、「上司の理解を取ることをゴールにする魔物」、「お前ら挑戦しろ! 魔物」、「過去の成功にしがみつく魔物」など。さらに魔物同士のループ図も作り、因果関係も探りました。魔物は時間や環境とともに変化するし、波及の仕方も違います。実は自分たち自身、経営チームが、挑戦や変革を妨げる要因になりえることに、皆さん途中でハッとしていましたね。

**板倉** この取り組みから嵐田さんが感じたことは何ですか。

**嵐田** 二つあります。一つは挑戦する力や創造性を高めるには、足し算だけでなく、引き算、つまり「魔物」のような障害を取り除くだけでも効果があるということです。もう一つは、ある時点での善が、時間の経過や環境変化で魔物化する場合もあるということです。そのため、単に魔物を退治するだけでなく、自分たちの立ち位置を変えたり、環境変化に応じて適応させたりといった対応も必要だという

気づきがありました。

**板倉** 今後もASVを進化させ続けていくために、どのような点が重要になるとお考えですか。

**嵐田** 私の持論ですが、戦略はコモディティ化しやすいものです。だから人財や企業文化とセットで考える必要があります。私としては今後も人財や企業文化を残す仕事をしたいですね。土台づくりに終わりはありません。ロードマップを策定して3年ほど経ち、2030年を待たずに変

えるべきところは変えていきたいと考えています。

2030年になって一気に改定するのではなく、今のロードマップをローリングしながら進化させるコンセプトです。既にそのための準備は始めています。

**板倉** ASVを通じて味の素グループのさまざまな取り組みが繋がっていること、そこに貢献した嵐田さんの思いや発想がよく理解できました。本日はありがとうございました。



## 対談を終えて ——

社会価値と経済価値の両立を掲げる企業は多いものの、それを実際の意思決定や投資判断にまで落とし込めている企業は決して多くありません。本対談では、味の素グループがASVを額縁の中に入った理念にとどめず、経営の仕組みとして実装してきたプロセスが具体的に語られました。中計廃止や「2030年ロードマップ」の策定、さらにはASVの実効性を高める組織文化の変革など、戦略・仕組み・文化を一体で動かす実践は、多くの経営リーダーにとって示唆に富むものとなっています。本対談が、経営のあり方を見つめ直し、次の一手を考える契機となれば幸いです。(板倉)

# Conference Report

知命社中 特別セミナー

## エグゼクティブ育成の最前線

～女性役員を含む多様な経営人材をどう育てるか～

不確実な時代を勝ち抜く経営者には、判断力、統合力、そして変革力が不可欠です。こうした能力を組織として発揮し、イノベーションを起こし続けるためには、従来の「同質性」から脱却し、多様な視点を取り入れなければなりません。しかし、日本企業においては経営層の多様化、特に女性役員の登用・育成が依然として大きな課題となっています。こうした背景を踏まえ、2026年2月12日に、「経営者・経営者候補をどう育て、どのように成長を促すのか」をテーマに、エグゼクティブ育成の第一人者と現役経営者をお迎えし、最新潮流と実践から学ぶセミナーが開催されました。ここでは、株式会社people first 代表取締役(元株式会社LIXILグループ執行役副社長)八木洋介氏の基調講演をお伝えします。

### 【基調講演】

## 多様な経営人材を育てる



### 八木洋介氏

株式会社people first 代表取締役 / 株式会社 TBSホールディングス 社外取締役 / GEヘルスケア・ジャパン株式会社 監査役 / 株式会社IWNC取締役(元 株式会社LIXILグループ執行役副社長)

1980年京都大学経済学部卒業後、日本銅管株式会社に入社。1992年にMIT Sloan SchoolにてMaster of Science取得。1996年にNational Steel社に転向し、CEO補佐。1999年にGEに入社し、アジアを中心に複数のビジネスで人事責任者などを歴任。2012年に株式会社LIXILグループ 執行役副社長に就任。2017年 株式会社people firstを設立して、代表取締役。株式会社 TBSホールディングス 社外取締役、GEヘルスケア・ジャパン株式会社 監査役、株式会社IWNC取締役。著書に「戦略人事のビジョン」。

### 日本企業の衰退と、同質性が招いた弱点

人材の多様性について語る前提として、八木氏はまず1990年代頃から始まる日本企業の衰退から説き起こした。「IDMの国別の競争力ランキングで1992年に1位だった日本は、2024年には38位にまで後退しました。1989年の企業の時価総額ランキングトップ50社のうち32社を占めていた日本企業は、2024年にはトヨタ1社のみになりました」。また、競争力を支える質の問題も看

過できない。時間当たりの労働生産性は、アメリカ97.7ドル、ドイツ96.5ドルに対し、日本は56.8ドルと半分に近い状態だ。ギャラップの調査によればエンゲージメントの高い社員の比率は123カ国中118位である。

人材の多様性でも、日本企業は女性活躍の少なさが際立っている。「現在、日本の総労働人口は6700万人でそのうち女性は3000万人で約45%を占めています。しかし、ジェンダーギャップ指数(男性を1としたときの数値)は148カ国中118位。日本よりランキングの低い国はありますが、イスラム圏の国が多く、そこでは宗教的価

値観の影響が大きい。ですから、そうした影響の薄い先進国の中では日本は最低レベルと言ってよいでしょう」。

八木氏はこうした事態に至った要因を、経路依存性（過去の選択や経緯が現在を強く規定し、脱却が困難なこと）から解説した。「かつては、1ドル=360円という日本に有利な為替レートとモノ不足の時代で、標準化、大量生産が有効でした。そのため、組織も『同質性』や『協調性』が強い競争力につながっていました。だから、企業の人事制度は年功序列・終身雇用という形が定着していたのです」。

ところがこの数十年で経営環境は大きく変化した。同質、標準、管理が有利だった時代から、差異や多様性を活かさなければ勝ち残れない時代になったのだ。「つまり、標準化されたモノを大量に提供することから、多様な個に意味を売る時代へと変わったのです」。

そうした時代には人材の多様性がまず欠かせない。現代の産業の発展には絶え間ないイノベーションが必要だが、これは多様な人材の出会いから生まれるためだ。同質な集団では、議論があっても、似たような仮説、判断、結論になりやすい。さらには、想定外の状況に弱いという弱点もある。逆に多様性のある組織は活性化され、意思決定の質を高めることができる。「特に私が強調したい点は、同質な集団では視点が内向きになり、世界で勝負する意識が希薄になることです。国内の他社は意識しても、世界中の会社と競争し、勝ち抜こうという姿勢に乏しくなります」と八木氏は警鐘を鳴らした。

## なぜ多様性が育たないのか—— 制度の歪みと「本気の欠如」

こうした課題は、以前から表現の違いはあっても指摘されることがあった。にもかかわらず、なぜ日本企業では未だに多様性が育たないのだろうか。

まず、日本企業には、同質性を促進する人事制度が根強く残っている。例えば、新卒一括採用、年功序列、ローテーション配属によるゼネラリスト育成などだ。キャリアパスも画一的で、同質的なキャリア（評価軸、成功体験）で昇進していくやり方が温存されている。「そのす

べてが悪いとは言いませんが、誰もが評価する人だけを昇進させたら、経営層は同質性の高い集団になるでしょう」。

もともと日本の組織文化は、和、暗黙知、阿吽の呼吸、空気を読む、といった特徴があり、多様性から生じる摩擦や対立を嫌い、回避する傾向が強い。従って放っておくと同質性志向になりやすいのだ。

さらに「文化を変え、成果を出すには時間がかかりますが、日本企業にはその時間を待つ忍耐力が足りないと思います」と八木氏は指摘する。第二次安倍政権が女性活躍推進政策を掲げたのは2012年、14年も前である。が、状況はほとんど変わっていない。これは施策や制度を整えれば、すぐに女性が成果を出せるだろうという短絡的な思考にも原因があると言う。「制度だけでなく、育成に必要な時間を惜しみ、活躍できる『挑戦の場』の提供が必要です。それがまったくなかったら女性が辞めていくのは当然だと思います」。

こうした停滞を打ち破るために必要なのは、経営層の「本気」にはほかならないと八木氏は語る。「そもそも日本企業には『本気の欠如』があるのではないのでしょうか。ここで言う『本気』とは単なるスローガンではなく、『行動』が伴うことを意味します。マネジメントや役員層は、自ら率先して多様性を導く行動を本当に実践しているでしょうか」。

## 女性活用の基本は当事者の 視点になって考えること

こうした日本経営の特徴を踏まえたうえで、八木氏は女性人材の活用についてこう提言した。

「女性の身になって考え、必要な行動を取らなくてはなりません。まずは、『やりたいことができない』という女性の苦悩を真剣に理解することです。一般的に、男性は男性であるだけで得をしていることが多いのですが、これに気づいている男性は少ない。男性が成果を得られないときは『本人の努力不足』と評されます。しかし女性には、本人の努力以前に、目には見えないバリアが数多く存在しているのです。このバリアは、家庭にも社会にも企業にも存在します。そうした、女性の置かれた立場

に共感を持つ必要があります」。

さらに、男性が女性に対して無意識に偏ったメッセージを発していることもある。これに男性が敏感になることも必要だ。例えば「女性が家事や育児をすることを当然だ」と考えるといった無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）が自分にあることに気づき、それを排除することが挙げられる。このほか、自由で柔軟性のある働き方の促進、異なる考え方の受容、心理的安全性の確保、女性社員へのチャンスの提供、女性社員を時間をかけて見守り、支援することなどが、ポイントとして挙げられた。

そして、組織として多様性を推進するには、数値目標を掲げることも重要だと言う。「組織が戦略を立てるとき、数値目標を設定します。多様性の実現とは戦略の一つでもあるから、何人の女性役員を何年後までに育てる、といった数値目標やコミットメントが欠かせません」。この数値目標は、単なる「数合わせ」や外聞を整えるためのものではない。女性たちが持つ「異なる視点」や「多様な背景」を経営の中枢に取り込むことこそが、正解のない時代を勝ち抜くための経営能力そのもののアップデートに直結するのである。

## 経営幹部に必要な能力と資質

多様な経営者をいかに育成するか。八木氏はこの論点に入る前提として、これからの経営幹部に求められる能力と資質を整理した。

[マインド] 経営理念、企業価値の定義への理解。経営幹部の役割とは企業価値の向上であり、持続可能性への貢献なども問われる。オーナーシップとコミットメント、結果へのこだわり、責任者としての自覚、そして世界を相手に戦う意志が必要だ。

[可能な範囲で未来を予測し、仮説として描く力] 仮説を立て、変化や想定外の事態に柔軟に対応する力。

[正しく問いを立て、不確実な状況の中で判断し、行動する力] 世界は多様な要素が絡み合い、関係しあっている。その関係やパターンを理解し、業種や業界、地域、時間を越えた判断ができること。

[多様な人の潜在力、活力を発揮させる力] 同質的な集団では勝てない時代になった今、多様な人材を惹きつけ活力を発揮させる力。

[異なる考えを統合する力] 長期と短期、成長と持続可能性など、さまざまな対立軸が経営には存在する。これらは二項対立ではなく、両立をめざすことが重要である。

[変革力] 人間は本能的に変化を恐れるが、今の世界は常に変化しているから、何が正しいのかを考え、それに対応して自らを変える力。

[継続的学習] 常に学び続ける力。経営者としてトップに立っても学び続けなくてはならない。時代の変化に取り残されないためには、継続的な学習が求められる。

## 経営者としてのビジョンを描く

このような資質をもつ、多様な経営者を育てるにはどのようなポイントがあるのだろうか。

第一は自身の「経営哲学」を養うことである。「勤勉さだけでは経営者にはなれません。経営者、または経営幹部として実現したいことが明確でなくてはなりません。経営哲学とは、『志』（何をめざしているのか）と、『価値観』（何を大切にしているのか）からなりますが、ここがぶれないことが極めて大切です」。

「経営戦略、マーケティング、財務といった基本的な知識は研修、セミナー、書籍などから学ぶことができる。さらには、大局観、構想力、問題・課題設定力を育てる必要があるでしょう。世界は多種多様な要素が関係しあって構築され、動いていくもの。経営者には全体を俯瞰的・総合的に見て判断する力、多様な要素間の関係を見抜き、組織が進むべき方向を示す力が求められます」と八木氏は語る。

正解がない時代には、組織マネジメントの中で自分の考えを形にし、伝えることも重要なポイントだ。「皆さんは、組織のメンバーにビジョン、つまり、いつまでに、どのような未来を実現したいか、を語っていますか。それをしないリーダーは、真のリーダーとは言えません。ビジョンを語ればその組織の課題が見えてきます。それをどう解決し、克服するかがその組織ならではの戦略になります。

# 経営幹部に求められる力

## ✓ マインド

- ・ 経営理念、企業価値の定義
- ・ オーナーシップとコミットメント
- ・ 結果に対するこだわり、責任者としての自覚と覚悟
- ・ 世界を相手に戦う意志

## ✓ 可能な範囲で未来を予測し、仮説として描く力

- ・ 正確な中期計画、硬直的な戦略実行は機能せず
- ・ 不確実性を前提に、仮説を立て、変化や想定外に柔軟に対応する力

## ✓ 正しく問いを立て、不確実な状況の中で判断、行動する力

- ・ システム思考…仕事や業界を超え、地域を越え、時間を越えた判断
- ・ 未来に向けて、今すべきこと（「何のために」「なぜ」に対する考え）を提示する力
- ・ なすべきと判断したことを実践する覚悟と勇氣

## ✓ 多様な人の潜在力、活力を発揮させる力

- ・ 多様性を活かす力…求心力
- ・ ビジョンを構築し、エンゲージメントを生み出す力、伝える力
- ・ 任せて、失敗を受け入れる度量
- ・ 心理的安全性の確保、促進

## ✓ 異なる考えを統合する力

- ・ 例えば、長期 vs 短期、成長 vs 持続可能性、効率 vs 感性、性悪説 vs 性善説
- ・ 対立を受容する新しい考えを提示し、組織を統合する力

## ✓ 変革力

- ・ 常に何が正しいかを考え、実行する胆力
- ・ 抵抗を抑え、人を巻き込む力
- ・ 志、信頼、実績

## ✓ 継続的学習

## ブレない意志、哲学。その実践

気をつけてほしいのは、ビジョンからいきなり戦略へ飛ばないこと。ビジョンと現状のギャップが『課題』であり、その課題を解決するための具体的な道筋が『戦略』であるので、まずは課題を明らかにすることが重要です」。

リーダーがビジョンを掲げ、戦略を立て、経営を進めるなら、「人事」という仕事もまた人事部任せにはできなくなる。「人事を自分事としてとらえ、どのようなチームを組織し、どう動かすのか。ビジョンを実現するなら、最高の人を集め、最高水準の評価をしようとするのが自然です。ですから、人事権は人事部に委ねきりにするのではなく、現場も主体的に関与すべきものだと思います」。

さらに、人事の具体的な運用においてもビジョンが軸となる。「ビジョンなき人を重要なポジションに就けてはいけません。魅力的なポストを巡って志望者が切磋琢磨し、ビジョンをより高いレベルで体現しようとする競争環境を整えることも、リーダーの重要な役割です」。

## 多様性を力に変える「組織づくり」

加えて、多様な人材が活躍できる組織についても八

木氏は言及した。「最も仕事ができる人材とは、経験豊富な男性社員とは限らず、女性、若手、外国人、シニアなどさまざまです。しかし、そうした人々をただ集めるだけでは多様性は生まれません。多様な人々が自由に意見を述べることができ初めて多様性は実現します。だからこそ心理的安全性の確保が大切なのです」。

経営者のタイプも一様ではない。実行力型、戦略型、管理型、変革型など多様であり、いずれのタイプも必要になる。「今の組織にはどのタイプがどの割合で必要か、を考えてみてほしいです。もし、企業に変革型経営者が2割必要だと考えたなら、枠を設定してでも変革型の経営者を外から入れるような工夫も必要です。そうしたことも多様性の促進につながります」。

八木氏はこのように同質性を回避し、多様性を活かした組織をつくるための考え方を示した。しかし、既に述べたように、行動なくして現状は変わらない。最後に「あとは皆さんが実践するのみです」と、八木氏は激励の言葉を贈った。

次代を創る経営者を輩出する  
役員向け企業交流型(他流試合)プログラム

# 知命社中



～リーダーが知と軸を磨き、使命を自得する転機の間～

2026年9月開講(第11期)



## 【知命社中の特色】

刺激の多様性(徹底的な他流試合)

- ① 幅広いアジェンダを深く掘る、各界第一人者である  
講師陣からの**高質な問いと揺さぶり**
- ② 多様な参加者(大企業役員/ベンチャー起業家など)による  
**強い刺激、忌憚ないステップイン**  
→アセスメントや相互フィードバックによる自己認識と自己開示
- ③ アルumniネットワークと**刺激(学び)の継続**  
対話・内省・言語化の反復

対話・内省・言語化の反復

- ① ただ「聞いて終わり」ではなく、「対話と内観」によって  
インプットを**咀嚼・昇華する時間の確保**
- ② **エッセーの反復リライト**: 同じ問いに向き合い続けることで  
己を問い直す
- ③ プログラムディレクターとの**個別メンタリング**

## 【第11期 開催概要】

日程: 2026年9月～2027年3月  
(7モジュールで計18日間/合宿形式)

対象: 企業経営の次代を担うエグゼクティブ層  
(原則執行役員以上。女性活躍推進の一環として女性の場合は部長職も可)

定員: 50名

プログラム(予定)

### Module 1 [東京]

経営観・軸の重要性理解/関係構築

### Module 2 [奈良吉野]

人間とは? 信を極めるとは? 自己とは?

### Module 3 [東京]

アジェンダを広げる/自己の相対化

### Module 4・5 [浜松・東京]

観の獲得: 世界観、歴史観、社会観、未来観、使命感

### Module 6 [水戸]

自らの構想を研く

### Module 7 [東京]

自らの未来をリードする

ご参考: 2025年度第10期の主な登壇者

富山和彦氏: 株式会社経営共創基盤  
IGPIグループ会長/日本共創プラットフォーム(JPiX)  
代表取締役社長

八木洋介氏: 株式会社people first 代表取締役/  
元 株式会社LIXILグループ執行役員副社長

上野千鶴子氏: 社会学者/東京大学 名誉教授/  
認定NPO法人ウィメンズアクションネットワーク(WAN)  
理事長

田中利典氏: 金峯山寺長/種智院大学 客員教授

岡本彰夫氏: 春日大社元権宮司/  
奈良県立大学 客員教授

山口絵理子氏: 株式会社マザーハウス  
代表取締役兼チーフデザイナー

### 【お問い合わせ】

株式会社グロービス 知命社中事務局  
東京都千代田区二番町5-1  
住友不動産麹町ビル  
<https://chimeishachu.globis.co.jp/>  
[chimei@globis.co.jp](mailto:chimei@globis.co.jp)

GLOBIS

発行: 株式会社グロービス(法人向け事業: グロービス・コーポレート・エデュケーション)  
〒102-0084 東京都千代田区二番町5-1住友不動産麹町ビル  
担当: 佐藤 URL: <https://gce.globis.co.jp>  
お問い合わせフォーム: <https://pages.globis.co.jp/toiawaseform.html>