

タイトル

野村不動産ホールディングスの執行役員に聞いた
今、活かされる理科大 MOT での学び

小見出し

家族の後押しで入学を決意

本文

岸本：まず、MOT に入学したきっかけから教えてください。

宇佐美：2014年1月に当時の人事部長に声をかけていただき、企業派遣という形で2014年4月に入学しました。実は2012年に当社のミドルマネジメント研修というものを半年間受けていました。これは管理職や管理職候補の社員が経営戦略などを学ぶというものです。そのため、MOT の話をいただいたときは少し興味をもちました。とはいえ、当時、私は営業担当の課長で、しかも小学生と中学生の娘を2人抱えており、仕事と子育てに大変忙しく、MOT に通えるかどうかとても不安でした。でも、家族に相談したところ、「行きなよ！」と主人と娘たちが背中を押してくれたので、「よし、やってみよう！」と入学を決断しました。

岸本：入学を決断する上では、やはり家族の同意や応援が不可欠ですよ。では、なぜ、御社の人事部長の方は、MOT への企業派遣に宇佐美さんを選ばれたと思いますか。

宇佐美：不動産業は女性が非常に少ない業種であり、女性管理職もほとんどいないことから、女性管理職候補の1人として私に白羽の矢を立ててくれたのだと思います。また、「子育てもしている女性が頑張っているのだから、男性社員も頑張れよ」というロールモデルにしたかったのではないのでしょうか。

岸本：実際に MOT に入学後、家族の反応はどうでしたか。

宇佐美：娘たちと一緒に勉強をした思い出深い2年間でした。MOT 2年目のとき、ちょうど長女の高校受験と重なったので、リビングで、私は卒業論文にあたる MOT ペーパーを書き、長女は受験勉強をするという毎日でした。そうすると、次女もつられて宿題をしにくるので、毎晩3人で一緒に勉強をしました。

岸本：それは心強かったですね。では、入学前、MOT に期待したことを聞かせて下さい。

宇佐美：色々な業種、色々な職種の人がいる中で、自分のこれまでの社会人経験がどこまで通用するかを客観的に確認したいという思いが強かったです。特に MOT の学生は、理系出身の技術職や研究職の方が多いと聞いていたので、文系出身の私が未知の世界に入りこんで、どこまでやれるのか、実験したいという気持ちでした。

岸本：実験ですか。面白い発想ですね。実際に入学してどうでしたか。

宇佐美：予想以上に多様性があり、強い刺激を受けました。やはり MOT の同期はこれまでの私の人生において絶対に出会わないような方たちばかりでした。そういう方々との議論は楽しく濃密で驚きの連続でした。

岸本：どのような気付きや驚きがありましたか。

宇佐美：当時、私は営業担当だったので、常にお客様と接していたのに対し、技術職や研究職の方は直接お客様と接する機会が

ないことから、お客様のニーズがわからないことを悩んでいる方が非常に多いことにとっても驚きました。私は、「お客様に聞けば良いのに、なぜ聞かないのだろう」と不思議に思いましたね。

岸本：当時 MOT の学生数は 1 学年約 60 名でした。企業数は約 20 社、理系の技術職、研究職の方は 30 人以上いたと思います。その方々が総じて同じ悩みを抱えていたわけですよね。一方で、不動産業界でも、たとえば、設計部門などでは同様の悩みを抱えている可能性は十分にあるのではないのでしょうか。その他にどのようなことに驚きましたか。

宇佐美：トヨタの OB の方による講義は衝撃的でした。毎回、部品を使って演習するのですが、「この部品は 1 日に何千回もこのような動きをする。動く角度がほんのわずかでも小さい方が運転者の身体への負担が少ないので、このような工夫をしている」という話を聞いて、「製造業はここまで徹底的にやっているのか」と本当に驚きました。

岸本：それは、文系と理系の思考パターンの違いかもしれませんね。私も文系なので、MOT の理系出身の学生の多くが、ものごとを狭く深くストイックに掘るといふ思考パターンをもっていると感ずます。一方、文系の方がより大雑把で、大局的な思考パターンのような気がしますね。「経営戦略論」の講義では、狭く深く掘っていたら視野狭窄に陥るので、経営戦略においては、広く見渡して俯瞰する鳥の眼を持つとといった話をよくしますが、一方、技術開発や製品開発においては、狭く深くストイックに考えることは非常に重要なことですよ。

小見出し

理科大 MOT で得た最大の成果とは

本文

岸本：今振り返って、宇佐美さんが MOT で得た最大の成果は何だと思われていますか。

宇佐美：MOT では、色々な種類の講義があり、たくさんの文献を読んでレポートを書きましたが、「とどのつまり、ここで問われていることは何ですか？」ということを考え続けた 2 年間だったと思っています。そのお陰で、現在、仕事上で何か問題が発生したとき、「ここで問われている真の問題は何だろう」と考えるようになりました。この考え方を身につけられたことが、私にとっては、MOT で得た最大の成果でしたね。

岸本：通常、ビジネススクールは、問題に対する答えを見つけに来る場所、問題の答えを見つける方法を学びに来る場所だと考えている人が多いと思います。それに対し、宇佐美さんは、「問題が何かを考える姿勢が身についた」とおっしゃっています。これは非常に興味深いお話ですね。

宇佐美：MOT1 年目のとき、「古典講読」という講義で、エディス・ペンローズという経済学者の著書を読んだのが、最初のきっかけですね。そのとき以来、「ここでの問題は何か」という問いがずっと付きまとい、気付けばどの講義においても、「待てよ。今日この先生が提起した問題は何かだったのだろう」と考えながら聞く癖がついていました。最初にそこをきちんと考えずあやふやにしたまま先に進むことができなくなってしまったのです。

岸本：なるほど。私は常日頃、経営者層の方の特徴に、「相手から答えを引き出すのが得意」ということがあると感じています。

そもそも問いの意味を相手が正しく理解していなければ、求める答えを引き出すことはできないわけですね。そういう意味では、MOTで学ぶべきことの1つは、課題解決力ではなく、課題探索力や課題構築力なのではないかと思っています。この課題探索力や課題構築力を養っていくことこそが企業経営においては重要なことなのかも知れませんね。

宇佐美：まったく同感です。私は現在、グループ人材開発部長として人的資本経営に取り組んでいます。そのとき、課題探索力や課題構築力がないと、企業としての付加価値をどうつけるか、イノベーションをどのように起こすかといった発想につなげることができません。MOTの「経営戦略論」の講義では、「ありがたい姿があり、その目標と現在とのギャップをどのように埋めていくかのストーリーが経営戦略だ」と習いました。しかし、最もむずかしいのは、「そもそもありがたい姿とは何か」であって、それを示すのが経営者層の役割です。しかし、多くの経営者がそれを明確に示すことができず、四苦八苦しているように思います。

岸本：おっしゃる通りです。それが企業におけるミッションやビジョンですからね。それさえ明確であれば、経営戦略の方向性は自ずと定まります。

##小見出し

社内ではダイバーシティ&インクルージョン推進を担当

##本文

岸本：さて、多くのビジネススクールでは卒業論文の提出を課していませんが、理科大MOTではMOTペーパーと呼ばれる卒業論文を課しています。これは理科大MOTの大きな特徴の1つですが、宇佐美さんはどのように思われましたか。

宇佐美：MOTペーパーは必須だと思います。MOTではスポーツの部活のように繰り返し、技術経営に関する考え方やプロセスを学び、身体に叩き込んでいきます。MOTペーパーはその2年間の集大成であり、MOTペーパーを完成させるまでのプロセスはいわばMOTで学んだことを整理し直すための時間です。

岸本：どうもありがとうございます。では、MOT修了後、実務において特に役立ったことを聞かせて下さい。

宇佐美：2022年4月から執行役員として人材開発に尽力しています。当社グループは現時点で13社あり、その幅広いリソースをいかにグループ会社や事業部をまたいで最大化していくかが大きな経営課題で、私も必死に取り組んでいるところです。このような中、執行役員になった今だからこそ、改めて痛感することが、「ここでの真の問題は何か」を問うことの重要性です。この問いは核心を突いており、普遍性と汎用性をもっているからこそ、あらゆる場面で生きてくるのだと感じています。

岸本：現在、宇佐美さんはダイバーシティ&インクルージョン推進担当もされていますよね。その内容についても教えてください。

宇佐美：まずは、「ダイバーシティ&インクルージョンをなぜやるのか。なぜ今、当社に必要なのか」を明確化する必要があると考え、その結果を「野村不動産グループダイバーシティ&インクルージョン推進方針」としてまとめ、社内外に公表しました。また、中長期計画として推進ロードマップも示しました。私はそれらを作るため、2人のメンバーとともにフィールドワークを実施しました。様々な業界の企業、取引先や投資家、経営陣、社員、

アカデミックの方などに意見を聞いて回りました。その結果、自ずとキーワードが浮かび上がってきましたね。このようなプロセスを経たからこそ、自分自身、非常に納得のいく内容に仕上がりました。ここでも MOT での経験が活かされとじています。

岸本：宇佐美さんが到達したダイバーシティ&インクルージョンの定義を一言でいうと何でしょうか。

宇佐美：当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンとは、「全社員が、自分はこの組織に受け入れられていると感じることができていること」と定義しています。多様な人がいる中で、「お互いに尊重しなさい」というのではなく、1人1人が「自分は受け入れられていると感じること」が重要だと考えました。そしてこの目的は、福祉ではなく、イノベーションの創出です。

岸本：今、世間でよく目にするダイバーシティ&インクルージョンの多くが、「こうあってください」というマネージャー側の視点に立った定義であり、受ける側である従業員やステークホルダー側の視点に立った定義ではないように感じています。その点で、御社の定義には独自性を感じますね。また、目的も福祉ではなくイノベーションであるという点で、とても深く考えられていると感じます。非常に興味深いです。

##小見出し

理科大 MOT の魅力とは

##本文

岸本：宇佐美さんは、野村不動産ホールディングスの中では女性の執行役員第1号とのことですが、その点に関しては現在、どのように思われていますか。

宇佐美：当社の場合、人事担当や住宅事業担当など、執行役員にはそれぞれ担当領域があります。そのため、執行役員になると、責任もありますので自分の担当領域の業務推進に意識が集中し、正直領域外のことにはなかなか手が回りません。現在、当社グループには約8000人中たった11人しか女性の部長がいません。そこで、2022年4月にダイバーシティ&インクルージョン推進担当執行役員を拝命した際、その11人で集まり、議論をしました。その中でも、「グループ全体のことを考えたら、担当領域を超えて連携した方が多いのに、なかなかできていないように見えるよね。なぜだろう」という話になりました。

岸本：確かに男性は、縄張り意識が強い気がしますので、女性が執行役員になることで、領域間の連携が進む気がしますね。是非風穴を開けて下さい。

宇佐美：私の方からも、アカデミアの方をお願いしたいことが1つあります。女性管理職の比率が高ければ高いほど、企業の業績が高いという国際的な研究結果が出ています。しかし、その理由については、明確な答えがまだ示されていないようです。是非因果関係を明らかにしていただきたいと思っています。そうでないと、「なぜ女性管理職の比率を上げないといけないのか」という質問に対して、誰もが納得する回答を提示できません。

岸本：宿題として持ち帰りたいと思います。逆に、執行役員として、女性だからこそその辛さがありますか。

宇佐美：たくさんあります。まず、女性の執行役員は私1人なので、良くも悪くも目立ちます。また、私の言動が「女性の執行

役員の言動」という風にとらえられることも違和感を感じます。もし、女性の執行役員が 10 人いたとしたら、10 人とも言動は違うはずなのですが、それを理解していただくためには、女性の執行役員の人数を増やすしかないと感じています。いずれにしても、女性ということで、方々から見られているということを痛感しています。

岸本：そういった辛さを克服する方法があれば、聞かせて下さい。

宇佐美：よく聞かれます。やはり、問いを探し続けることだと思います。ビジネスにおける問いに関しては、MOT を通して考える癖がつかいましたが、この問いは、人生の目的や生きる意味に繋がっていると感じています。この問いの答えを探し続けるために、私は毎日一生懸命、生きているのかも知れませんね。

岸本：最後に理科大 MOT の良さについて聞かせて下さい。

宇佐美：それは、修了後 10 年近くも経つ今だからこそ言えることですが、継続的にこのネットワークにいられることだと感じています。「いつでもゼミに参加していいよ」と声をかけていただきますし、MOT の同期とは今でも繋がっています。私の悩みを解消してもらっただけでなく、私の悩みが MOT にとって 1 つの素材提供にもなっているので、ギブ・アンド・テイクの関係だと思っています。

岸本：ギブ・アンド・テイク的なネットワークが理科大 MOT の大きな魅力の 1 つだということですね。そのような関係にあるからこそ長期間にわたりネットワークを継続することができるのでしょうか。課題解決型や知識提供型ではなく、課題探索型や課題構築型であり、多様性をもった強いネットワークが理科大 MOT の最大の財産であるということなのですね。

宇佐美：まさにそこが最大の魅力だと思っています。

岸本：本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

宇佐美：こちらこそどうもありがとうございました。