

特 集

成長戦略としての ダイバーシティ



急速に変化するビジネス環境の中で、企業が直面する経営課題も複雑化し、多様化しています。そのような環境において持続的な成長を実現するためには、従来の枠組みにとらわれず、新たな視点で経営戦略等を再考することが求められます。そこで、「成長戦略としてのダイバーシティ」というテーマのもと、大津市長を経て、現在では弁護士として、また女性役員を育成・紹介する企業の経営者として活躍している越直美弁護士に、取締役会という意思決定現場の多様化の現状や社外役員として求められる資質等についてお話をいただきました。



Koshi Naomi
越 直美 (55期)

【略歴】

2002年 西村あさひ法律事務所(～2011年)
2012年 大津市長(～2020年)
2020年 三浦法律事務所パートナー
2021年 OnBoard株式会社CEO



第 1

これまでの歩み

1 市長として



私は滋賀県大津市で育ちました。西村あさひ法律事務所ではM&Aに携わり、2009年にハーバード大学ロースクールを卒業した後、ニューヨークのデビボイス & プリンプトン (Debevoise & Plimpton) という法律事務所におりました。

このニューヨークの事務所に行ったときに人生を変える出来事がありました。それは2009年当時、アメリカ人の男性弁護士が育休を取る場面に遭遇したことです。今では日本でも男性が育休を取ることが当たり前になっていると思いますが、当時、私の周りでは企業でもそのような人がいなかったのも、大変驚きました。

他方、当時、日本では6割近い女性が第一子出産後に仕事を辞めており、女性が仕事と子育てを両立したいと思ってもなかなか難しい状況でもありました。その一番の原因は、保育園が足りないということだったので、保育園を増やしたいと思いました。保育園を増やす権限というのは、国や県ではなくて市にあり、私が大津市出身だったこともあって、「大津市で保育園を作ろう」、そのために市長になろうと決意しました。その後、アメリカにしながら、「保育園を作りたいので市長になりたいです。そのことによって人口を増やしたいです」ということを手紙に書いて、いろいろな人に送り、市長選に出ることを決めました。

私を知る限り、勧誘をされて選挙に出るという人が多い中、私は誰かに誘われたわけでもなく自ら立候補しようと思いました。ただ、市長になりたいという手紙を各所に送った後、すぐに応援してくれたかという決してそうではなく、むしろ否定的なことを言われる方が多かったです。その

理由の1つとして言われたのが、当時30代半ばだった私が若すぎるということでした。もう1つは、私は弁護士の経験しかなく、政治や行政の経験がないということでした。

そのようなことを言われて、1~2年ほど立候補するか迷っていた時期に、友人が「自分にしかできないことをやるべきだ」という言葉をかけてくれました。それを聞いて私は、むしろ若いからこそ若い人の目線でできることがあるんじゃないか、女性だからこそ女性の目線でできること、そして経験がないからこそ市民目線でできることがあるのではないかと思い選挙に出ることを決めました。

その後、いろいろな方が応援をしてくださるようになり、大津市長選挙に当選し、2012年から2期8年間、市長を務めました。

市長と議員の仕事の一番の違いは、市長は執行権があるので、自分が市民に約束したことについて予算を作って、それを議会に提出し承認を受けて執行できるということです。そのように、決めたことを実行し責任を取ることが、市長の仕事であると思っています。



② 女性が自由に選択できる社会を

私はもともと保育園を作ろうと思って市長になりましたが、「女性が自由に選択できる社会」を作りたい、仕事と子育ての二者択一ではなく、仕事も子育ても自由に選べる社会にしたいと思っていました。2期8年間の任期中に保育園などを54園（約3000人分）作りました。待機児童は就任4年目で0になり、その後、5歳までの子を持ってフルタイムで働く女性が70%増えました。さらに、それまでは女性が出産後に仕事を辞めるとい、いわゆるM字カーブがありましたが、それがなくなりました。また、減少していた大津市の人口も増加に転じました。

この増加は、大津市に転入する人が増えたという社会増でしたが、アンケートを取ったところ、子育て環境が充実しているとの理由で小さな子を持つ30代の夫婦などが転入してきていることなどが分かりました。



③ マイナスのパイを切り分ける

私は8年間市長を務め、人口減少時代における市長の役割は、「マイナスのパイを切り分ける」ことだと思っています。これはどういうことかというと、日本全体でも自治体でも人口が増えていた時代の行政や市長の役割は、「おいしいパイを市民の皆さんに切り分けること」でした。例えば、この地域に新しい学校を作りたいとか、この地域に新しい道路を造りたいというのが自治体の仕事でした。でも、人口が減る中では、この地域の施設をなくします、今まであった補助金をなくしますといった、逆のことをやらなければ、財政も持たないし将来に負担を残します。これは決して楽しい仕事ではありませんが、マイナスのパイを切り分けることは、避けては通れないことだと思っています。

これまで述べた話の続きは私の著書*に書いていますので、ご興味がある方はご覧いただければと思います。

第2

ダイバーシティ

① 日本の現状と私が思うダイバーシティの意味

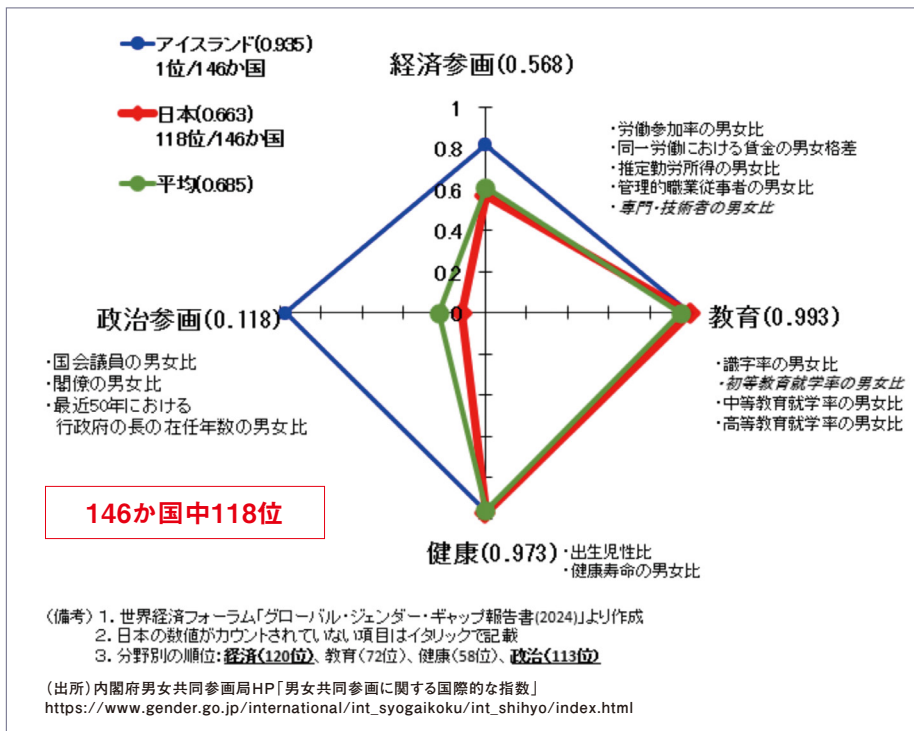
日本全体のジェンダーギャップは、特に政治と経済の分野で他国に後れを取っています。 **図1**

私が市長として、保育園を作ろうとか、そのために他の予算を削減しないといけないという話を

市の職員と協議したとき、年上の男性職員たちから反発を受けたことがありました。私は、当時は、自分が年下の女性だから反発されるのかなと思っていましたが、今振り返って考えると、本当の理由はそうではないと思っています。私は、市の人口が減少していた中で子育てに予算を使って人口を増やす努力をすると同時に、他の予算を削減するということをしていました。

* 越直美(2021)「公民連携まちづくりの実践 公共資産の活用とスマートシティ」学芸出版社

図1 Global Gender Gap Report 2024



外の世界の変化が見えにくくなるのではないのでしょうか。今は失われた30年とも言われますが、日本企業がイノベーションを起こすことができなかった背景の1つに、意思決定の多様化、すなわち、外の価値観や違う意見を取り入れたりすることが、あまりできていなかったことにあるのではないと思っています。

私は、2021年に松澤香弁護士とともにOnBoard株式会社（以下OnBoard社）を設立し、社外取締役や社外監査役を育成し、企業に紹

例えば、高齢者に対する敬老祝い金などの補助金の廃止や施設の統廃合を進めました。そういった、それまでの市のやり方を変えることに対する反発だったと思っています。職員からは、「市長が自分たちのやり方に合わせるべきだ」と言われました。

市役所は終身雇用、年功序列の組織であり、私が直接仕事をしていたのは年上の男性が多数でした。50代の職員が市役所に入所した当時は、「おいしいパイを切り分ける」時代、すなわち大津市でも人口が増え続けていた時代だったので、どんどん新しい施設を造ったり、新しい補助金を作ったりということができました。

人口が減っている時代においては同じことはできません。しかし、同じ組織にいと、外の世界の変化が見えにくくなり、それと同時に、やり方を変えにくくなるということに気がきました。これは決して市役所だけで起こっていることではないと思います。日本には終身雇用や年功序列が残っている企業もありますが、そうするとやはり

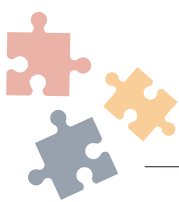
紹介する事業を行っています。OnBoard社は、「ダイバーシティは成長戦略」をモットーにしています。なぜなら、成長していくためにこそ、意思決定のダイバーシティが必要だと考えているからです。

2

企業における2023年の3つの大きな出来事について

（1）議決権行使助言基準

代表的な議決権行使助言会社であるISS (Institutional Shareholder Services Inc.) が、日本でも女性の取締役が1人もいない場合は、経営トップである取締役に対して反対推奨をする基準を導入しました。アメリカでは2021年からこの基準が適用されており、日本ではしばらく適用されていませんでしたが、2023年からついに適用されるようになりました。



(2) 議決権行使基準の適用対象の拡大

2023年3月、キャノン株式会社の株主総会における御手洗富士夫CEOの賛成率が50.59%となり、あと1%低かったら否決されていたという出来事がありました。これは、2023年を象徴する大きな出来事の1つですが、その原因は、取締役選任議案の中に女性の候補者がいなかったからです。

いろいろな企業の経営者とお話ししてきた中で、これまでは議決権行使基準の変更によって、女性候補者がいない場合に賛成率が下がっているという共通理解はありましたが、それが本当に否決されるかもしれないという危機感に変わったことを感じます。これ以降、OnBoard社においても、投資家目線で女性の役員を入れたいという企業からの依頼が増えてきました。

(3) 政府方針と東証規制

2023年に、政府から女性版骨太の方針が示されました。また、それを受けて東証の上場規程が一部改正されて、2030年にプライム市場の上場企業において女性役員比率30%以上を目指すとされました。これは、義務ではありませんが、今から「女性役員比率を30%以上にする」と取り組んでいる企業が多いと感じます。

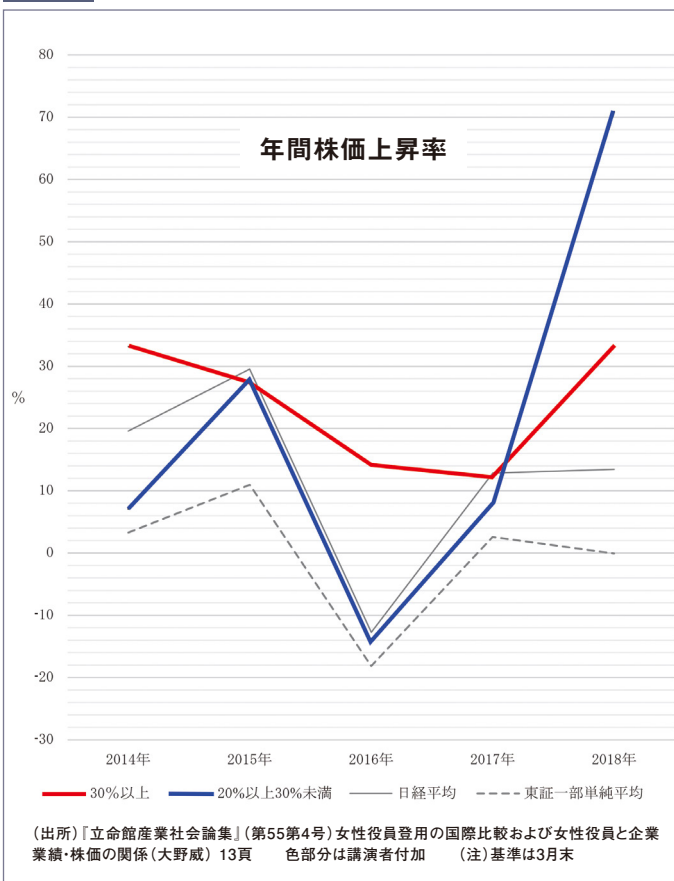
図2 女性取締役と株式パフォーマンス(世界)

図 Share-price performance of women on boards – no women vs. more than 1
女性取締役の株式パフォーマンス - 女性取締役を1人も有しない企業 vs 1人以上有する企業



Source: Credit Suisse Research, MSCI ACWI, Thomson Reuters
(出所) Credit Suisse (2019年10月) "The CS Gender 3000 in 2019: Women on boards"

図3 女性役員と株価の関係



3 なぜ機関投資家は女性役員を求めるのか

機関投資家がなぜ女性役員を求めるのかというと、そのことが企業価値を上げると考えているからです。

女性役員が1人もいない会社と1人以上いる会社を比べると、女性役員がいた方が株式パフォーマンスが良いという国際的な統計があります。

図2 また、日本において一定の割合以上の女性役員がいると、株価に影響を与えるという研究もあります。図3

4 女性役員の現状

2024年6月の株主総会終了後の上場会社の女性役員の割合は12.5%です。図4 さらに東証に

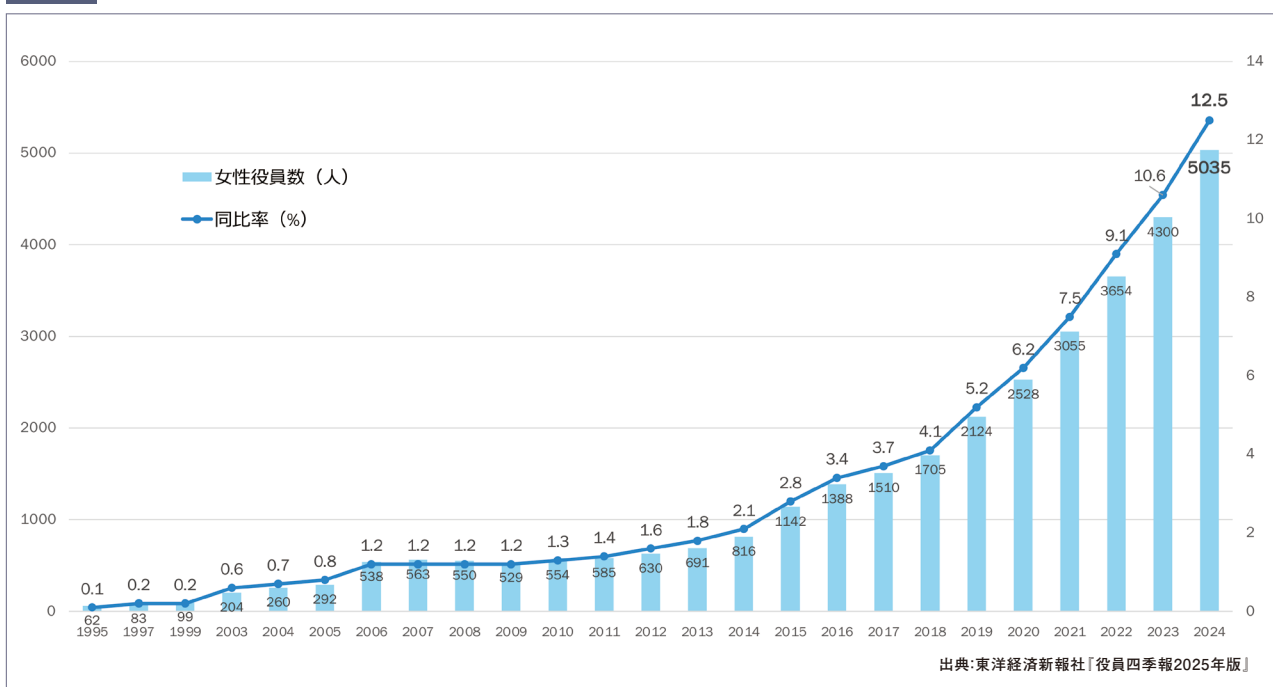
おける各市場の女性役員の割合を見ると、プライム市場は16%なのに対し、スタンダード市場とグロース市場は低い割合になっています。図5
プライム上場企業については2030年までに女性役員の割合を30%以上にすることを政府と東証が求めていますので、それに向けて女性役員を増やしている状況です。

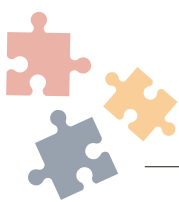
重要なのは図6のグラフです。プライム市場上場企業において、全役員のうち、男性の社内役員の割合が52.3%で、社外役員は34.3%であり、社内役員が多い状況です。

一方で女性の場合は、社外役員が11.7%に対して、社内役員は1.7%にすぎず、女性役員の多くは社外役員です。なぜこうなっているかというと、多くの上場企業で社内を見たときには、執行役員に女性が数名しかいなかったり、1人もいなかったりする場合もあるためです。そうした場合、女性の取締役を社内からすぐに登用するというのは難しく、女性の社外役員を選任しているという現状があります。

この現状について、性別を問わず社外役員が増

図4 全上場会社の女性役員





えるということは、コーポレートガバナンスの観点からは良いことだと考えています。ただ、社外には女性がいるけれども、業務執行の側に女性が少ないので、増やす必要があると思っています。

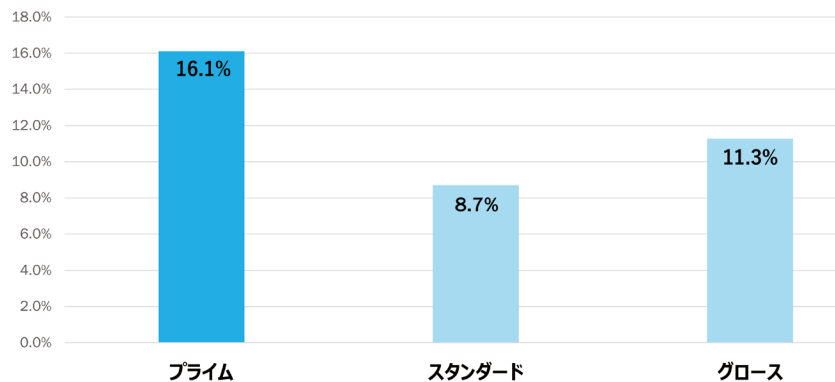
属性について、女性役員に限った場合、ビジネスバックグラウンドの人が約半数で、弁護士はおよそ4分の1です。

図7

また、女性の役員や管理職の比率は、女性社員の数に比例しています。ですので、男性が多い業種では、女性社員が少ないため女性の管理職も役員も少ないです。そのような現状を踏まえ、女性管理職や役員の比率が低いからただちに問題であるということではなく、女性社員の数にどれぐらい比例しているかというところも見えていく必要があると思っています。

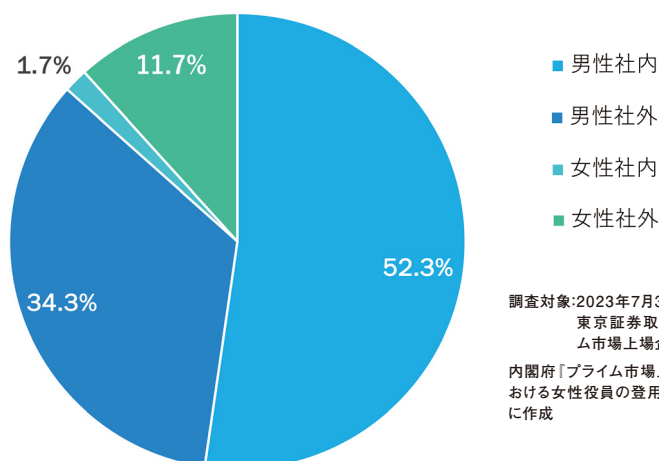
図5 各市場の女性役員割合

政府と東証は、2030年までにプライム上場企業の女性役員30%以上を目指すとしています。



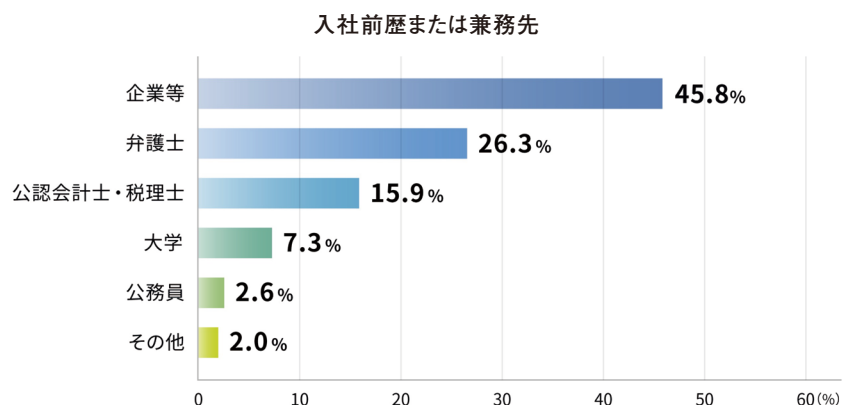
OnBoard株式会社調べ(2024年7月31日時点)

図6 社内役員 vs 社外役員



調査対象:2023年7月31日時点の
東京証券取引所プライム市場上場企業
内閣府「プライム市場上場企業における女性役員の登用状況」を基に作成

図7 女性役員の属性



OnBoard株式会社調べ(2024年7月31日時点)



第3

選ばれる社外役員になるには

1

求められる人材



コーポレートガバナンス・コードでは、上場企業に対し、取締役会の実効性確保のための前提条件として、知識・経験・能力のバランスと多様性を備えることが求められ、スキルマトリックスなどを開示すべきであるとされています。最近では、株主総会の招集通知にスキルマトリックスが記載されていることが多いです。例えば、弁護士の社外取締役の場合は、「法律」のところにチェックが入るわけです。ですので、ダイバーシティといったときに、ジェンダーもありますけれども、多様なスキルや経験がある方が入って議論をするということが非常に大事です。ボード（取締役会）における弁護士の役割として企業が期待することは、法律に関することが問題になったり、議題の中で他の役員が気付いていないような法的リスクがあるときに指摘してほしいということがあります。取締役と監査役の中で、弁護士が1人という場合が多いので、法律的な事項に関する最後の砦として非常に大きな役割を担っていると思います。

例えば、大規模なM&Aにおける法的なリスクをチェックすることもあれば、不祥事が発生した際にその不正調査や再発防止をどのようにしていくか判断するときには、弁護士の役割は非常に大きいと言えます。また、買収提案がされたといった有事の際にも、弁護士の役割は非常に大きいと考えます。

2

取締役と監査役・監査等委員取締役の実務上の差異



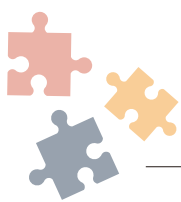
取締役であっても監査役であっても取締役会や監査役会に出席して意見を述べるというのが一番重要な役割です。今は、監査等委員会設置会社も増えています。

プライム市場の上場会社では会社からの事前説明があることが多いです。限られた時間で開催される取締役会において自分が理解していないことによって、他の役員の時間を使うのは非常にもったいないことなので、議題について事前に説明を受けて十分に理解しておくことが重要です。

自分だけが知識が及んでいなくて分からないことは事前説明で聞くべきですが、一方で、事前説明の場というのは、通常、事務局のみで、社長は出席していません。そのため、自分だけではなく株主から見ても分からないと思われることがあれば、社長や他の執行の取締役がいるときに発言する方がいい場合もあります。そういったことを区別して、取締役会の限られた時間の中でどこまで意味のある発言ができるかというのは難しいですが、重要なところだと思います。

社外取締役の選任プロセスにおいて、最近では、指名報酬委員会の委員である社外取締役が面接を行い、次の取締役を誰にするかを指名報酬委員会で実質的に決めるという会社があります。これは、指名報酬委員会の実効性という観点からは良いことですが、社外取締役の負担も増えてきています。

さらには懇談会や協議会など、呼び方はいろいろですが、取締役会の前後に、よりフランクに議論する場を設ける会社が増えています。取締役会で議論する法定の決議事項以外に、中長期の成長戦略などについて、より実質的な内容の議論をす



る場を設けるということです。そのほかにも、工場などの現場を見学する場合があります。

ここで、海外の機関投資家がボードについてどのような期待をしているかについて、少しお話ししたいと思います。アメリカの例になりますが、私は2024年の夏にアメリカのボードメンバーが集まる勉強会に参加しました。

アメリカの場合は、年4回程度しか取締役会を開催しませんが、その1回がとても長く、一日中だったり、年に1回ぐらいは宿泊をともない2日間にわたって開催されたりもします。そこでは、戦略について最も多くの時間を使って議論しています。日本も法律上は年4回でも構わないのですが、日本企業の取締役会は、だいたい毎月開催されて、月次決算の報告があります。アメリカでも、もちろん売上げ、利益、株価などの議論を行いますが、月単位の話ではなく、3年や5年といった、もっと長いスパンで会社を見たときに、どういう方向に会社が進むべきか、例えば、ポートフォリオの組み換えや、成長する分野に会社の資源を振り分けるべきだということを話し合います。そういう話は、2時間程度の取締役会で様々な議題がある中で、議論を深めるのは難しいです。日々や月次単位の執行というものは、CEOやCFOに任せてしまって、むしろボードは、より中長期的な観点で成長戦略を考えるべきだというのが、少なくともアメリカのボードの在り方であり、アメリカの投資家が期待していることと言えます。

日本でも、「アドバイザリーボード」や「モニタリングボード」というボードの役割についての議論がされます。取締役の業務執行の監督は、取締役会の本来の役割ですが、日本におけるボードについて、今後さらに期待されている役割は、監督するだけではなくて、より中長期の戦略を考えるということかと思っています。

3 上場前スタートアップ企業



OnBoard社において、社外取締役や社外監査役を紹介してほしいという依頼を多くいただくのは、プライム市場上場企業か上場前のスタートアップ企業です。上場前のスタートアップ企業の多くはその後グロース市場に上場します。グロース市場に上場する場合は、2030年までに女性役員の比率を30%以上とすることを目指すという東証の上場規程は適用されないのですが、女性役員を入れようという会社は多いです。

上場会社の場合は、既に仕組みができており、事務局機能もしっかりしているので、弁護士が社外役員に就任した場合、主に法律の専門家としての監督機能を担うという役割がはっきりしています。

他方、上場前のスタートアップ企業というのは、上場に向けて会社の中の仕組みを作っていく段階にあるので、上場会社のような確立した体制や制度がないこともあります。でも、IPOに向けて会社の役員や社員が頑張っているところに社外役員として関われるというのは、非常にやりがいがあることだろうと思います。

4 今求められる上場前スタートアップ企業の常勤監査役



上場会社においては社内の方が常勤監査役になる場合が多いですが、スタートアップにおいては、そもそも社内にそんなに人がいないので、外部から常勤監査役を選任することが多いです。

従来は、上場会社で監査などに携わっていた方が、退職後にスタートアップの常勤監査役になるということが多かったのですが、最近増えてきているのが、女性の公認会計士が就任するケースで



す。実際ご紹介をしていると、公認会計士という専門性を持った方を求めるスタートアップが多いと感じます。

また最近、弁護士が常勤監査役に就任すること増えています。弁護士の皆さまによく聞かれるのは、会計の知識がなくても常勤監査役はできるんですかということです。この点、スタートアップの常勤監査役の経験のある弁護士からは、上場前の段階になると監査法人が入ったり、内部でも会計担当がいたりするので、法的な観点からしっかりと意見を述べることであれば、むしろ弁護士は常勤監査役に向いていると聞きます。

5 社外役員になるまでの具体的ステップ



(1) ネットワーク・紹介

ネットワークにはどういうものがあるかという、社長や他の役員と知り合いであるとか、企業に招かれて講演を行い、そこで「この人は良い」と言われて声が掛かるなどの場合があります。また、会社が社外役員を探すときに、良さそうだなという人がいても、いきなり社外役員になってもらうのは不安なので、まずは講演やセミナーをやらせてもらって、良ければ社外役員を頼もうという場合もあると聞きます。それ以外に、当該企業の他の委員会、例えばサステナビリティや女性活躍の委員会にいて、そこで良い発言をされているということで社外役員になるというケースもあります。

また、弁護士が社外役員に就任する際に多いパターンは、ある会社の社外役員をつとめる弁護士が退任する際に、会社から「次の人を紹介してください」と言われるというものです。これは、会社側からすると、弁護士の専門性や人柄はなかなか分かりにくいので、退任する弁護士に紹介してもらうものです。

(2) サーチファーム

一方で、社長や役員の知り合いがたくさんいるという方はそんなに多くはないと思いますので、その場合には私たちのようなサーチファームを使っていただければと思います。

6 要件



(1) 客観的要件

企業からご依頼を受ける場合、まず大きく分けて、ビジネスバックグラウンド、弁護士、会計士、学者などの業種をお聞きします。弁護士の場合は、弁護士の役員が退任するので弁護士を紹介してほしいとか、弁護士が今1人もいないので弁護士でお願いしますと言われることが多いです。

弁護士の場合、企業法務やガバナンスに詳しいという以外は要件になっていないことも多いです。もっとも、金融や製薬など、規制業種の場合は、その業界の経験が求められることもあります。また、M&Aや知財など特定の分野に詳しい弁護士を探していることもあります。

また、英語は必要ですかと聞かれることもありますが、今、日本企業の中で取締役会を英語で開催しているところはほとんどないのでそれほど気にされる必要はないかと思います。他方、数は多くはないですが、英語ができる人という依頼がある場合は、例えば、海外子会社がある企業の監査役として、子会社に対するインタビューを英語で行う必要があるようなケースです。このような場合は、ビジネスレベルの英語力が必要となります。

(2) 主観的要件

会社は面接において候補者との相性を見ています。会社のカルチャーと候補者との相性なので、お互いが合うか合わないということが重要になります。そのため、ある会社に合わない方でも、

別の会社には合うということもあります。

7

近年要注意な 追加的選定プロセス

上場会社の場合、最初に人事担当の役員による面接の後、社長による面接がされて、実質決まるというのがこれまでは多かったと思います。しかし、最近では、社長面接の後に指名報酬委員会の面接があったり、最初から指名報酬委員会が面接したり、指名報酬委員会が複数人候補から選ぶなど、年々指名報酬委員会の実質的な権限が大きくなってきています。

上場前のスタートアップ企業の場合は、ベンチャーキャピタルなどの株主から派遣されている社外取締役が面接をすることがあります。

8

役員に就任する際の 決め手・候補者の戦略

まず、自分の専門性が生かせるかとか、会社の事業や理念に共感できるかということが重要だと思います。

上場企業の場合、他の上場企業の役員経験を要件にしていることがあります。したがって、弁護士として同じ経験年数や同じ専門性があり、社外役員の経験がある人となない人がいた場合は、経験がある人が選ばれることが多いです。

これを候補者から見た場合、なかなか1社目の社外役員になることが難しいことがあり、「1社目の壁」と呼んでいます。では、1社目の壁を超えるにはどうすればいいかというと、例えば、まずは上場前のスタートアップの社外役員をやるというのはあるかなと思います。社外役員を選任するスタートアップ企業は、上場することを予定して

いるので、しばらく社外役員を務めるとその会社が上場し、上場会社の役員としての経験が積めることになります。そうすると、その後上場会社の社外役員にも選ばれやすくなります。また、スタートアップ企業の社外役員は、先に述べたとおり、企業のIPOに関われるということで、それ自体、非常にやりがいがあると思います。

9

役員を兼任する際の ポイント

何社ぐらい兼任できるかという質問を受けることがあります。機関投資家の議決権行使基準では、5社以上で反対票が入ることがあることから、一般的には、4社までと言われています。

ただ、最近では、企業から「自社を入れて3社までの人にしてください」と言われることが増えてきています。取締役会や監査役会以外の協議や指名報酬委員会など、社外役員の業務が増えていることが背景にあります。兼業の数が厳しくなっているということは、新たに就任したい方にもチャンスがあるということでもあります。

また、弁護士の場合、所属事務所によって事務所の承認が必要な場合もあれば、コンフリクトチェックさえクリアすればいいなど、条件が異なると思います。さらに、他社の社外役員に就任している場合は、その企業からも兼業許可を得ることは必須です。後になって、兼業不可となってしまうと、就任する予定であった会社のスケジュールが狂ってきますので、兼業許可をしっかりと取することは非常に重要です。

なお、在任期間については、社外取締役の平均は6年程度です。



10 選ばれる社外役員とは



まずしっかりと正論を言うということです。これは当たり前で、特に弁護士は、正論を言うことには慣れていると思いますし、向いていると思います。

もう1つ大切なのは、会社との信頼関係を作ることです。信頼関係をしっかり作ることができる方は、社外役員として活躍して会社に貢献されていると思います。

他方、会社との信頼関係がなく、会社の実態を理解できていないと、会社は「この人は正論ばかり言って会社のことを全然理解してくれない」となり、社外役員としても「いろいろ言っても会社は全然聞いてくれない」となって、1~2年で辞めてしまう場合もあります。

正論を言っても、会社が何も変わらなければ、結局会社には貢献できていないし、またその人にとっても1~2年で辞めるというのは、後から経歴を見たときに、「これは何かあったんじゃないか」と思われてしまいます。それが例えば「会社が非上場化したので辞めました」となれば、問題ありませんが、「会社との関係がうまくいなくて辞めました」となると、なかなか次が難しくなるということもあります。

会社との信頼関係の構築が非常にうまいと思う方は、まずは会社の話をしっかり聞き、会社の実態や事業のことをしっかり勉強して理解をされている。その上で、取締役会以外でも社長や他の社外役員などと積極的にコミュニケーションを取る機会を作っています。

取締役会では非常に重い議案や反対するか迷う議案について審議することもあると思いますが、そういうときにこそ社外役員同士でもしっかり話して、コミュニケーションを取ることが重要になります。

加えて、とても大事なものは、常勤監査役とのコミュニケーションです。社外取締役というのは、すべてのボードメンバーの中で一番会社側の情報量が少ないわけです。社外監査役は監査に関わるので、社外取締役よりは情報量が多いですが、常勤ではなく、情報量は限られます。その点、常勤監査役は、会社の様々な情報や実態を知っていて、かつ業務執行側とは違う角度から分析をされています。常勤監査役は監査の要ですので、そういった常勤監査役も含めたコミュニケーションを取ることがすごく大事です。重要なものは、信頼関係を作っておいた上で、厳しい正論を言うことです。そうすると、厳しいことを言っても、会社は「あの人が言っていることなんだから」と聞いてくれるし、本当に会社が変わっていくきっかけになると思います。

NF

