

Deloitte.

デロイト トーマツ



SheXO Clubワークショップ開催レポート

リーダーのためのロールモデル再考

～ロールモデルの多様性と、
自分らしいリーダーシップを探る～

デロイト トーマツ グループ
SheXO Club
2026年5月

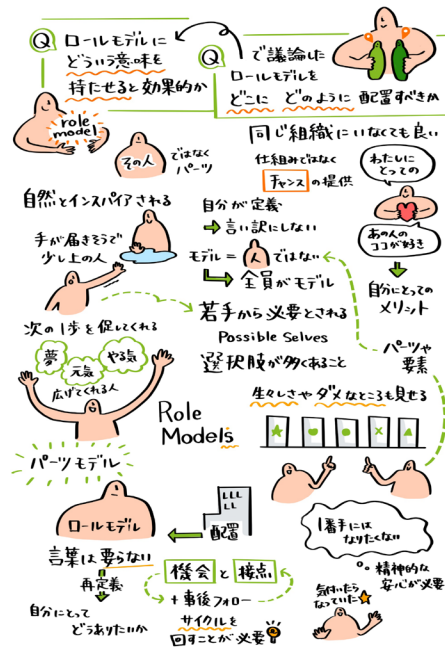
ロールモデルとは自分自身のロールイメージを形成するパーツである

ロールモデルとして特定の人を配置すれば解決することではないとの意見も強調された。とりわけ育成の観点からは、多様なパーツに触れる機会を創出すること、そして選び取ったパーツについて考え語る場を設ける支援が欠かせない。出会いは起点に過ぎず、内省・言語化・共有を経てこそ意識や行動の変化につながるため、ロールモデルを機能させるためには“点”で終わらせず、育成の循環として回す視点が重要だと整理された。

参加者の声（一部、発言要旨）

- 「ロールモデルは人そのものではない。自分のメリットにつながるとしてもらえような要素をパーツで見せることで、モデルとして捉えてもらいやすくなる。全員がモデルとなり得るためあえての配置は不要」
- 「男性のキャリア育成の文脈ではロールモデルという言葉は使われない。ならばこの言葉自体不要」
- 「従来の女性のロールモデルという言葉の使われ方には、誰かが誰かをロールモデルとして置いて見本を促す側面もあったが、大切なのは自分がどう在りたいかを自分ごととして考えること。ロールモデルという言葉に代わり、“自分の在りたい姿”と定義したい」
- 「ロールモデルは手の届かない距離ではなく身近なところにいることが肝心。自分を高め、一歩先の自分へと促し、夢を広げてくれる存在が、パーツモデルを含むロールモデルの力。どのようなモデルを選ぶかは選ぶ側の価値観によって様々」

- 「最初は同質性の高い人に目が向くこともあるかもしれないが、ロールモデルは固定である必要もなく、年齢、時代、経験などによって変わる。企業側は種々様々な人と触れ合える機会を増やし、良いと思った点はどこで、何故そう感じたのか等問いかけることが意識づけのうえでも重要。事後の問いかけまで含め一つのサイクルで回すことが大切」



- 「若い世代ではキャリアのイメージを描く際に目指す姿が欲しいという声が多い。“Possible Selves（可能自己、未来の自己像）”としてロールモデルが機能し得る。モデルは彼らにとって選択肢であり、良い面ばかりでなくダメな面も含めて共有されることが選択肢の幅の広がりにつながる」

ロールモデル側に焦点を当てた意見もあった。ロールモデルとされること自体がプレッシャーとなる場合も多い。失敗も許容する心理的安全性のある環境で、自分らしい働き方をして、その結果としてロールモデルになっていたという状況を作ることが望ましいとして、プレッシャー低減に取り組むことの重要性も語られた。

他方で、組織では前に立つ人の言動が模倣されやすく、望ましくない振る舞いだとしても意図せずロールモデルとして認識されることもあるとの指摘があり、ロールモデルが与えるマイナス面の影響にも企業は目を向ける必要があるとの洞察も示された。

多様なパーツモデルの提示がしなやかで強い組織をつくる

育成側は、取り入れてみると良いと思う部分をサンプルとしてパーツで提示する、育成される側は、共感したパーツを取り入れて自身の将来像を能動的に考える—この関係性が重要だ。一方的に誰かをロールモデルとして配置するだけでは効果は見込めない。事例から学べるパーツモデルに出会える機会を増やし、内省を支援して循環させることで初めて見本の域を超え育成として機能する。

企業は、ロールモデルとは女性社員だけに関わるテーマではないことを理解し、性別問わず多様な将来像の選択肢を共有する意義に関心を寄せていただけると良い。そうした意識や取り組みが多様性を促進し、組織にしなやかな強さを育む基盤となる。以上を、今回のワークショップの総括として締めくくり、レポートを終える。今回の内容が、多くの企業の参考となれば幸いである。

*レポート内の画像は、当日の議論をまとめたグラフィックレコーディングです

ワークショップ参加者（所属名 50 音順） ※開催日当日 2026 年 2 月 6 日時点の所属・役職にて掲載

■ アライドテレシス株式会社	執行役員ダイバーシティ推進室 兼 マーケティング本部本部長	福田香奈絵 様
■ アライドテレシス株式会社	執行役員インサイドセールス本部本部長	小木曾かおり 様
■ 出光興産株式会社	内部監査室室長	福井美佐子 様
■ ソニーグローバルソリューションズ株式会社	取締役	大山美穂 様
■ 武田薬品工業株式会社	Takeda Business Solutions Japan site head	中村恵子 様
■ TDK 株式会社	戦略本部サステナビリティ推進グループ G.M.	中野規子 様
■ TDK 株式会社	人財本部日本人財開発統括部 DE&I 推進部部長	安藤科容子 様
■ トヨタ自動車株式会社	経理部グループマネージャー	園田佳保 様
■ 株式会社日本総合研究所	創発戦略センター／リサーチ・コンサルティング部門 人材企画部長	服部恵里子 様
■ 農林中央金庫	常務執行役員	内海智江 様
■ 三菱商事株式会社	サステナビリティ部部長	庄司恭子 様
■ 株式会社三菱 UFJ 銀行	取締役常勤監査等委員	豊川由里亜 様
■ デロイトトーマツ グループ	SheXO Club Chair	大久保理絵

SheXO Clubは活躍する女性CxOおよび次世代リーダーを支援する取組み

デロイト トーマツ グループは、組織のエグゼクティブとして活躍する女性と、真のリーダーとして高い視座をもつことを目指す次世代リーダーを対象とした包括的な取組みとして2020年1月にSheXO Clubを立ち上げた。組織の舵取りにおいて日々直面する様々な課題だけでなく、日本における社会課題や、採用市場、後継の育成、デジタルマーケットの動向など、多様な業界・分野で活躍されている女性リーダーが高い関心を寄せるトピックを幅広く取り扱い、女性リーダーシップの課題解決に寄与することを目指している。

■ お問い合わせ：デロイト トーマツ グループ SheXO Club 事務局 shexo_club@tohatsu.co.jp

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“Deloitte Global”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”)のひとつまたは複数指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“Deloitte Global”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”)が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また Deloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>