

女性活躍を、スタンダードにする。

当社はマテリアリティに「多様な人財を輝かせる」を掲げて、価値創出の源泉である従業員一人ひとりが活躍できる取り組みを進めています。JFRグループで働く従業員の53.8%※は女性です。過半数を占める女性が、働きやすさと働きがいを持って自身の能力を発揮し、活躍できるようにすることは、当社の持続的成長には欠かせない経営戦略でもあります。今回は、当社グループの女性活躍について、当社社外取締役と現場の管理職でディスカッションを行いました。



上田 美幸

株式会社J.フロント建装
設計2部長

小室 孝裕

株式会社大丸松坂屋百貨店
執行役員 大丸心齋橋店長

大村 恵実

J.フロント リテイリング株式会社
独立社外取締役

浜 かおり

J.フロント リテイリング株式会社
経営戦略統括部 グループ経営企画部
サステナビリティ推進担当部長

大河内 聡子

株式会社パルコ
情報システム推進部長

大村 恵実

J.フロント リテイリング株式会社 独立社外取締役

2002年に弁護士登録、2007年にニューヨーク州弁護士登録。国際労働機関（ILO）国際労働基準局、アテナ法律事務所、日本弁護士連合会国際室室長を経て、2022年にCLS日比谷東京法律事務所パートナー就任（現任）。2023年に公益財団法人日本女性学習財団監事就任（現任）。2024年より当社社外取締役。

くすると、今度は逆に女性の視点や繊細な部分が期待され、求められる時代があり、クライアントからも女性の設計者を指名されることがありました。そして今は女性というよりも個性が求められる時代です。個の力が期待されるので、女性もきちんと実力で応えていかなければならないと思っています。

浜 私も上田さんと同じく性別を意識することなく働いてきて、自己成長の業務経験として必要な転勤もありと思って子どもを連れて単身赴任をしたこともあります。ところが、当社に転職後、時代の流れもあって女性活躍がより注目されるようになり、ホールディングスで初めて女性の部長になった時に、急に女性を意識するようになりました。女性ならではの視点や役割が期待されているのかと不安や心細さがありました。転職者ということも相まって少数派であることを意識してしまいました。

大村 「女性活躍」が形式的な標語のようになると、戸惑いがあったことと思います。その後、心境や会社の変化などはありませんでした。

浜 今は女性の部長も増えましたが、それよりも出含め色々なタイプの管理職が増え、個性豊かであることから、女性もひとつの個性でしかなく心持ちも変わりました。ホールディングスの変化は大いに実感しているのですが、これがグループ全体に広がるようにしていけたらいいと思っています。

小室 私は大丸心齋橋店で店長をしています。部長とは定期的に話す機会がありますが、マネジャーやサブマネジャーと面談する機会を年に一度設けています。すると、「なぜ私がマネジャーなのでしょうか」、「マネジャーとしてのストレスが辛いです」と話す方には女性が多いです。サブマネジャーになると、さらにその傾向が強くなります。管理職にはなりたくないと言う人が、女性は一定数いるという状況です。その背景には、自己肯定感を持ちにくい女性がある程度いて、それは社会やキャリアの中でそう思わされてきたのかもしれないと感じているので、ぜひここをブレイクスルーしたいと思っています。

仕組みによるサポート

小室 大丸松坂屋百貨店には女性従業員が6割以上いて、子育て中の女性もたくさんいます。百貨店の現場に携わる業務は早番・遅番のローテーションがあるため、育児休職復帰後に時短勤務を選択すると、勤務できる部署が限定され、仕事のモチベーションを維持するのが難しい場合があります。お話を聞くと、「もっと責任のある仕事がしたい」と言う人が相応にいます

ので、そういう人には極力チャンスを提供して、早期戦力化とモチベーションアップをはかりたいと思います。そのためには、ご本人の意志確認を今以上に精度を上げて実施することと、その思いをサポートする仕組み作りが必要です。

大村 孤立せずキャリアを継続できるように、育児中の人の横のつながりや会社の支援も大切だと思いますが、組織の中で何か仕組みはありますか。

小室 先日、心齋橋店の経営会議で、子育て中の女性コミュニティを作りたいという提案を受けました。悩みや困っていることを共有したり、キャリアのブランクを補うための勉強をする場がほしいということでした。そのプランを企画・提案したのも、人事部の子育て中の時短勤務社員でした。

浜 そういう横のネットワークというものは、自然とできる人もいれば、仕組みとして作らないとアクションしづらい人もいますよね。ホールディングスの人事部門でも、グループ内の女性社員の社内外のネットワーク作りを進めようとしています。

大河内 今私の部署には、育児休職取得後に在宅勤務を組み合わせたまま働いている男性が3人います。男性も子育てしながらキャリアを形成していく姿が自然になれば、性別問わずロールモデルが増えていくのではないかと思います。子育てを女性の話に限定してしまうと、突破できない部分があるのではないかと感じます。

大村 育児をしているのは女性に限られないので、男女問わず連携できる場を作っていけるといいと思います。また、介護をしながら仕事をしている人へのサポートも必要ではないでしょうか。

自分らしいマネジメント

上田 私は管理職になった時、あまり気負わずにやろうと思いました。技術職だったので、プレイヤーから一気にマネジメントに変わると楽しいプレーができなくなるのが気がかりでしたが、管理職はこうあるべきという一般像はあまり気にせずにやろうと思ったことがブレイクスルーのきっかけだったかもしれません。もちろんマネジメントはしますが、自分が楽しく仕事をしている姿を見せることも周りにとって大切だと思っています。自分の好きなこともやりながら、自分なりのマネジメントをつかめくると、管理職が嫌だと思ってもなくなりました。

小室 より多くの女性が管理職をポジティブに捉えられるようにするためには、何が大切だと思いますか。

上田 管理職になりたくない原因が今までの管理職像にある

特集 ― 変革なくして成長なし。女性活躍座談会

浜 かおり

J.フロントリテイリング株式会社 経営戦略統括部
グループ経営企画部 サステナビリティ推進担当部長

2001年に朝日新聞社入社。管理部門にて法務、人事、厚生などの業務を経験。2018年に大丸松坂屋百貨店入社。J.フロントリテイリング取締役会室、経営戦略統括部ESG推進部長を経て、2021年より現職。



上田 美幸

株式会社J.フロント建築 設計2部長

1998年に大丸入社、装工事業部所属。分社化および合併を経て、2008年よりJ.フロント建築所属。入社以来、大阪で設計職として勤務。西日本設計部長、デザイン室長を経て、2024年より現職。



のならば、管理職に多様性があればいいのではないのでしょうか。例えば今、J.フロント建築には時短勤務のマネジャーはいませんが、そもそもマネジメントとは何かと考えてみると、フルタイムでなくてもできるような気がします。そういう仕組みをこれから作っていくことで、色々な働き方が増えていくと思います。

小室 大丸松坂屋百貨店には時短勤務のマネジャーもいますが、J.フロント建築の場合、業界固有の課題もあるのでしょうか。

上田 建設業の現場は夜間も動いているので、時短で早く帰るのは難しいところがあります。工事現場をマネジメントする業務は昔はほぼ男性でしたが、最近は女性も増えてきました。働き方に困っている人もきっといると思います。そこで先ほどの仕組み作りの話につながりますが、どうすれば短い時間でも女性が現場に入って仕事をすることができるかを今から検討していくべきだと思います。それぞれの職種において、時間や体力などの制限がある中で、今までとは異なる働き方を作る。慈善事業ではなく、会社の利益にもつながる新たな働き方を作っていくことが、私たち世代が次の世代につないでいくうえで大切なことだと思います。

浜 上田さんのお話を聞いていると、私たち女性が働きやすく、自分らしい活躍ができる働き方を実現していくことは、男性にとっても働きやすい会社になるような気がしますね。

大河内 私が管理職になって感じたのは、率直に言えば、社内の人が以前よりも自分の話を聞いてくれるようになったということです。ですので、現場の声をできるだけ吸い上げて、私が届けていくようにしたいと思っています。

大村 管理職になると、得られる情報の量も質も大きく変わりますよね。そのメリットを次世代に伝えていくのも、管理職の役割だと思います。

大河内 先ほど小室さんが、マネジャーになりたいがらない女性のお話をされていましたが、それは、役割のmustの部分と自分が積み上げてきたcanの部分はあるけれど、willが育っていな

いということではないかと思います。私はそのwillを育ててあげたいと思っています。部下の「自分は何をやりたいのか」「自分は何かできるのか」という問いの壁打ち相手になるようにしています。とはいえ、今はまだ、女性にマネジャーになってもらいたいという話をすると、「それはちょっと」となってしまいうことが多いいので、これからだなと思っています。

大村 「女性活躍」と言うと、常に元気でキラキラしていなければ、と思いがちです。今日この場の皆さんがロールモデルとして身近にいることを知り、自分もなりたいたと自然に思っしてほしいです。

浜 私も以前は、人並み以上に仕事ができてもマネジメントもこなす強いリーダーという固定化された管理職イメージを持っていましたが、実際自分がなってみると、失敗したり、落ち込んだり、自問自答しながら何とかやっていますので、そういうリアルな姿を見せていくことも大切ですね。

大河内 色々な人が管理職を経験することで、一人ひとり視座も上がっていきます。皆さんにもどんどんチャレンジしてほしいですし、その人なりのマネジメントをやっていけばいいのだと思います。

「良き理解者」の存在

浜 周りに「良き理解者」がいてくれることも重要だなと思っています。先ほど単身赴任の話をしたましたが、自分一人で軽々とやれたわけではありません。働き方を制限するのではなくどうやればいいのか、会社の制度もフル活用しながら、上司、同僚、先輩と一緒に考えてサポートしてくれたことが大きかったですし、そこで経験できたからこそ時期を逃さず前職でも管理職になれたと思っています。ですので、私自身も、部下に限らず後続に続く女性が、必要な時期に必要な経験を積んでキャリア形成ができるよう一緒に考えるメンターでありたいと思っています。

小室 心斎橋店には、家族を地元に残して単身赴任で働いている女性もいます。本人が覚悟を持って挑戦している以上、会

小室 孝裕

株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 大丸心斎橋店長

1987年に大丸入社。心斎橋店営業企画部、本社百貨店事業本部、大丸松坂屋百貨店松坂屋銀座店営業推進部長、J.フロントリテイリング取締役会室長兼経営戦略統括部ESG推進部長、大丸松坂屋百貨店松坂屋静岡店長を経て、2021年より現職。

社側もその意志にしっかりと応えて、その人が活躍してキャリアを築けるように考えていかなければなりません。

私が店長に就任してから、大丸松坂屋で初めて女性を総務部長に登用しましたし、男性が圧倒的に多い外商マネジャーも今は3人の女性マネジャーが活躍しています。もちろん、求められるスキルやタイミングなどもありますが、私たちが女性の背中を押し、機会を提供していくと、皆さん活躍してもらっています。それは別に女性だから活躍しているのではなく、その人にやる気があり、それを周りが支えた結果だと思います。こういった、活躍できる人たちを見つけて、引き上げられるような会社であってほしいですし、私自身もそういう上司でありたいと常に思っています。

大村 小室さんのように、部下と積極的にコミュニケーションを取ることで、部下も自己開示ができるし、上司は挑戦してみようと思っている人を見つけて引き上げることができるのだと思います。部下とのコミュニケーションの中で、本人がどうやって働きたいのか、生活とのバランスで何に困っているかなどをくみ上げる能力が管理職には求められると思います。

次世代に向けて

大河内 次世代に期待することは、自分がやりたいことを、パルコあるいはグループの中で実現してほしいということです。成長のチャンスは全員にあるので、私たち管理職も、自分だけではなく周りの色々なロールモデルを見ながら、この人をこういうキャリアで育てたい、と考えていくことも大切だと思います。

上田 できれば部下から嫌われたくはないですが、私は言うべきことは言うようにしようと最近は思っています。部下に遠慮したり、部下が傷つくかなと思言わなかったりしたことで、それが良くない結果となり、後悔することを経験しているからです。フォローはもちろんですが、必要があれば多少きついこともその場で言うように心掛けています。優しいだけではなく、適切

に指摘し、軌道修正してくれたという経験は、部下から見た管理職の姿として結果的にプラスの記憶となると思っています。

浜 もしかすると次世代の人は、いつまでも会社が女性活躍を論じていることに違和感があるかもしれません。しかし、結果がまだ数字に表れていない以上、また、誰しも性別によるアンコンシャスバイアスがあることを意識するという意味においても、私たちの世代が女性活躍を今議論するのは、当社が真の意味のDE&Iを目指すうえで必要なステップであると思っています。まずは女性活躍を確実に推進することで、一人ひとりの個性が尊重されることが自然な組織にしていきたいです。

大村 当社グループは従業員の半分以上が女性なのに、女性管理職比率が26.2%※というのはまだ低いと思います。そこが男女の賃金格差につながっているところもあります。取締役会の女性比率も30%で満足してはいけません。

管理職に限らず、どのような職種、ポジションに男性と女性をどう配置するかは、まさにグループ各社の重要な経営戦略の一環です。女性活躍を掲げていても、結果が数字に出ていないことに、経営陣は危機感を持つ必要があると思います。

人権の観点からも、社会における意思決定に男性と女性が同じように関与するのは重要なことです。今の日本社会は、男性と女性の平等が充分に実現できているとは言えません。社会の構造的な差別を是正していくことが、当社グループのような、社会にインパクトを与えられる日本企業のミッションであると考えています。

従業員の皆さん、特に若い人たちには、上司や同僚が機会を渡そうとしてくれる時には、遠慮せず、まずはやってみる勇気を持つよう伝えたいです。ありのままの自分やこれまでの歩みを肯定しつつ、会社の外で起こっていることや社会課題に関心を持ち、学んでいく探求心が大事です。そして、多様な個性を尊重し、受け入れる姿勢を日々実践していく従業員こそ、一人ひとりがいきいきと働ける組織を支えていくと期待しています。

※数値はいずれも2024年度実績

大河内 聡子

株式会社パルコ 情報システム推進部長

2001年にパルコ入社。店舗営業、本部宣伝、本部広報業務等を経験。その間に二度の産休と育休を取得。2017年にグループICT戦略室に異動。グループ情報システム推進部業務課長を経て、2024年より現職。

