

# 女性のキャリアとリーダーシップ、 そしてコロナによる働き方の変化

～ARES女性マスター活躍推進小委員会 座談会～



昨年から続く予測不能なコロナの拡大が社会・経済全体に大きな影響を与えています。変わりゆく環境に対応する女性の働き方や、これから求められるリーダーシップとはなにか。本年1月27日、ARES女性マスター活躍推進小委員会によりオンラインの座談会が開催され、大和証券 代表取締役副社長 田代桂子氏の講演とパネルディスカッションが行われました。

※本稿は、2021年1月27日にオンラインで行われた座談会を基に一部加筆・修正を加えてまとめたものです。

## 座談会データ

パネリスト

田代 桂子氏

株式会社大和証券グループ本社  
執行役副社長 海外担当兼 SDGs 担当  
大和証券株式会社 代表取締役副社長

鬼頭 朱実氏

PwC 税理士法人  
金融部 パートナー 公認会計士・税理士  
(不動産証券化協会フェロー)

野村 麻依子氏

イオン・リートマネジメント株式会社  
財務企画部 IR・企画 G マネージャー  
(ARES マスター M1707193)

ファシリテーター

榎戸 明子氏

東急不動産株式会社  
執行役員 投資事業ユニット投資推進本部長  
(2021年4月現在、取締役 執行役員 都市事業ユニット長)  
(ARES マスター M0903109)

榎戸 多様化が進む今の世の中で、不動産証券化業界においてこの市場を牽引し成長させていくARESマスターには市場からの期待と要請に応じていく必要があり、多様性が求められています。しかしこの分野で働く女性はまだまだ少なく育児などのライフイベントやそれを取り巻く環境や周囲の理解もさまざま、どうやってキャリアを重ねていけばいいかという悩みを抱えている方も多いと思います。私は不動産証券化協会の女性マスター活躍推進小委員会の委員長を務めており、本日の座談会ファシリテーターを仰せつかりました。よろしくお願ひします。

座談会テーマにもある“コロナ”という未曾有の事態が在宅勤務を否が応でも加速させたことで、私た

ちの働き方が大きく変わりました。定時に出勤し会社にいる時間でロイヤリティを測る旧態依然の働き方を変える好機になったと感じています。ピンチはチャンス、今どうすべきかをみなさまと一緒に考えていきたいと思っています。

本日は、大和証券の田代桂子さんをお招きしています。女性のトップランナーから直接お話をお聞きできる貴重な機会、私も大変楽しみにしております。田代さんご自身の類まれな資質やご苦勞はもちろんのこと、大和証券全社を挙げての女性活躍のサポートはどういったもので、なぜ実現できたのか、私たちは何を学び採り入れることができるのか、興味は尽きません。

では早速、田代さんにご講演いただきましょう。

## 「キャリアマネジメントとリーダーシップについて」

株式会社大和証券グループ本社 執行役員副社長 海外担当兼 SDGs 担当  
大和証券株式会社 代表取締役副社長

田代 桂子氏

本日は私自身のことを昔話も含めてお話させていただきます。

私は1986年、男女雇用機会均等法(以下「均等法」)が開始した年に大和証券に入社しました。当時、事務職を一般職、キャリア職を総合職と呼んでおり、私は女性総合職二期生になります。均等法が施行され、どこの会社も総合職に女性を入れなければと数人(10人以下)は雇用していました。当社も例外ではなく、その後15年間の新卒の総合職採用数は男性4,473人、女性61人、女性比率は全体のわずか1.3%という状況で、大和証券暗黒時代だったといえます。恐らく他の業界でも似たような状況ではないでしょうか。現在42～57歳の女性は暗黒時

代に入社したため会社の制度は未整備で、入社時からキャリアを目指した人は少なかったと思います。この年齢層がこれからマネジメント層になる。ハードルはどの業界・どの会社でも高いといえます。

暗黒の15年間に私は留学と海外駐在をして、この間に今の自分に直結する三つラッキーなことがありました。一つは総合職に限らず社内の女性の仲間に恵まれたこと。二つ目は海外勤務や国際部の仕事に就いていたため差別や嫌な思いをしないで済んだこと。三つめは海外経験により多様性が重要なことを肌で感じられたことです。

まず仲間の話です。入社後配属された部署には初めての女性総合職でしたが、お茶当番などの当番業

務を総合職もするのか、一般職の女性だけがするのかで議論になり、ギスギスした状態がしばらく続きました。これはもう一人の女性総合職と励まし合いながら乗り切りました。そして一般職の女性たちとのギクシャクした関係に「雪解け」が生じたエピソードをお話します。私と同期入社で総合職のある女性は大学時代から韓国の男性と付き合っていました。彼は卒業後すぐ母国の兵役に就きますが、当時は電話ができるのは月に一度で、その機会を逃すと一カ月先まで話せない、そのため電話があれば何が何でも自分を探して欲しいと、一緒に仕事をしていた私や総合職の男性には伝えていました。しかし一般職の女性陣には言えなかった。ある日、彼女の離席中に電話があり、私と男性陣は一生懸命彼女を探しました。男性の一人がお手洗いかと思いつきますが、もちろん中には入れない。近くにいた一般職の女性に理由を伝えて中を見てきてほしいと頼みました。頼まれた女性は「総合職の女性にも彼氏がいる、自分たちと変わらないんだ」と。とても小さいことですが、それをきっかけに雪解けが生まれました。以後35年間の社内生活でギクシャクがないことは大きな励みになります。もし今、職場でそういったことがあれば、きっかけを見つけてください。

女性に対する平等意識は欧米の金融機関には強くありますが、最初の15年間に駐在したシンガポールと英国・ロンドンとともに多民族国家でもあります。イスラム教徒やユダヤ教徒は安息日の金曜は仕事に来ないし食も制限があって豚肉はダメ。野菜しか食べない人もいます。そうした同僚に対して変わっているという感覚はなく皆一様に寛容です。自分と異なる人に対する寛容性は海外で高めました。いま必要なものはまさしくそれだと思います。本日は女性がテーマですが、病気を持っている人、介護している人、さまざまな事情がある人も働ける環境をつくり、多様性を活かすことが必要です。制度整備も女性だけでなく男性も使えるようにすることを目標に据えていただきたいと思います。



田代 桂子氏

株式会社大和証券グループ本社  
執行役副社長 海外担当兼 SDGs 担当  
大和証券株式会社 代表取締役副社長

## PROFILE

たしろ けいこ

1986年大和証券入社。国際引受部を経て2009年執行役員・ダイレクト担当、金融市場担当を歴任。2013年常務執行役員・大和証券キャピタル・マーケッツアメリカ会長、2019年より現職。早稲田大学政治経済学部卒。1991年スタンフォード大学でMBA。2011年ハーバードビジネススクールにてAMP修了。

## 大和証券の女性活躍の変遷

さて、暗黒時代は「女性も男性と同じ働きをするのなら、スカートをはいても認めてやるか」という雰囲気、採用する女性の数も少なく制度面も整っていませんでした。2004年以降、私は3人の社長(2004年～鈴木社長、2011年～日比野社長、2017年～中田社長)に仕えます。この社長たちも現役でバリバリ仕事をしていた時代は女性活躍や働き方改革などは考えていなかったでしょうし、最初から意識していたわけではないと思います。

現在、日本証券業協会会長・鈴木茂晴氏は当社の社長就任時に支店を回り、「優秀な女性が多いのに女性の支店長がない」ことから大和証券の女性

活躍の取組みがスタートします。女性は結婚や出産で環境が大きく変わり仕事を続けるのが難しい。そのためまず育児休職や時短制度を導入しました。しかし女性の離職は減らずそもそも制度が使われない。聞けば男性は遅くまで働いているのに子供のいる女性は早く帰宅しほかの人に迷惑をかけるという。それならば、男女問わず19時には帰宅すればいい、夜間にお客様に電話をするのも迷惑だ、ということで全社19時前退社を決めました。「まさか」と私は思ったし、「無理です、やめましょう」と直談判した執行役員もいたそうです。ただ鈴木社長は絶対にやると、遂行しました。19時以降退社人数を毎日確認し、残業者数が多い日が一週間続くと社長に叱られる。当時部長だった私の元にも直接電話があり「お前、仕事なくなるぞ」と言われました。それくらい本気で取り組んでいました。当社にとって19時前退社は働き方改革より先に女性活躍でした。

19時前退社は現在も定着していますが、次にあらわれたのは転勤の壁です。勤務地変更制度を導入するなど少しずつ整備を進め徐々に女性の管理職は増えました。しかし取締役までいかなければ決定権はありません。2009年、鈴木社長は女性役員4名を登用し私はその1人となりました。ポイントは複数名同時に役員になったことです。社長からは「もし1人しかおらず、うまくいかなかった場合にやはり女はダメだとなる。4人で頑張れ」と言われました。意識的に複数名にしたのです。その頃は男性部下が言うことを聞かない、女性部下はパワハラだと言う、お客様には馬鹿にされる、逆差別と言われることもありました。現在は証券3社で女性役員は6名、女性支店長も20%程度まで増え、そういった風潮はなくなりました。

2011年に現・取締役会長・日比野隆司が社長になります。制度面では、パートナーの転勤先に支店がない場合に使える休職制度や残業があっても迎えないに行けない人のためにはベビーシッター制度など、個人の事情に応じて使えるものがますます充実しました。しかし長年の取組みに対して思うような成果

が上がらない。そのため、女性活躍推進等に関する「2020年度までの目標」を設定(2015年)しました。次の5つです。

- 女性管理職比率：2005年度比で5倍強となる15%以上
- 新卒採用における女性採用比率：安定的に50%
- 研修受講者に占める女性比率：50%
- 年休取得率：70%以上
- 男性の育児休職取得率：100%

三つ目は、暗黒の時代に就職した人は研修を受ける機会が少なく役職に就く自信もないことから積極的に受けてもらうことを狙っています。四つ目の年休取得率ですが、日本人の平均は50%程度、家族と過ごし自分ために使う時間をつくり、さらには仕事で100%力を発揮するために休息をきちんと取ってほしいということ。そして男性の育児休職の取得はせいぜい数日です。それならば「育児サポート休暇」だと名称を変えることを私が提案しました。

この五つの目標が現在どの程度達成できたでしょうか。研修受講生は44.4%、もう少し頑張りたいです。男性の育児休暇を1週間からもっと増やし、積極的に女性をサポートしてほしい。上司からも積極的に声をかけるようにしています。女性の管理職比率は目標15%に対して15.9%まできました。女性の非管理職の社員数も1,123人から2,690人に飛躍的に増加しています。「男性と同じ仕事をするならスカートをはいていても認めてやる」から「途中で離職しても復職して働きやすい環境で働けばいい」を経て、「多様性が必要、優秀な力が必要だから積極的に戻ってほしい。マネジメントもしてほしい」ところまで、3人の社長を経て到達したのです。

2020年を目前に、現社長・中田誠司が新たな制度を追加しました。研修所にベビーサロンを併設する、研修を休日ではなく平日開催にする、また暗黒時代に入社した人や途中でキャリア志向に転換した人に向けて女性管理職向け研修を始めました。さらに新たな職制として「広域エリア総合職」を導入しま

した。これは引っ越しが伴わないエリア総合職と総合職の中間にあり、キャリア構築のため遠方ではないが引っ越しを伴います。

このように徐々に制度が拡充し今や私が担当する海外部門にはいろいろな人がいます。パートナーの海外転勤に同行・休職し帰国後は復職するもの。パートナーを日本に残し子供だけを連れて海外赴任をしている拠点長の女性も2名います。ひと昔前は家族と一緒にいられるようにいろいろと制度を作りましたが、制度の枠を超えて活躍する人が女性だけでなく男性でも増えています。枠にはめずに対応することで多様性が増すと思います。残念なのは、拠点

長の女性2人と話しをすると、どちらも海外のほうが仕事も子育ても環境が良いと言うのです。優秀な彼女たちが日本に戻らない選択をもしることがあれば、大きな損失です。当社の制度は充実してきたものの努力がまだ必要です。

最後に、みなさんは同僚とオープンに話せる環境があるでしょうか。当社においても誰もが簡単にできるわけではなく、アンコンシャス・バイアスを持つ人もいますし、現在の制度は使い勝手が悪いと思う人もいます。課題はありますが、多様性が組織を強くすることは間違いありません。これからも一緒に考えていきたいと思っています。

#### パネルディスカッション

## 「コロナによる環境の変化と女性の働き方」

榎戸 ありがとうございます。大和証券は、強い意志・覚悟で女性活躍推進をトップダウンで実行し継続しています。そして社員も会社側の本気をしっかりと受け止めて推進している。女性の多い業界でなく保守的なイメージの証券会社で、これほどの仕組みをつくり定量的な成果も出しておられることに本当に驚きました。

### キャリア、マネジメントとリーダーシップ

榎戸 さて、ここからは「コロナによる環境の変化と女性の働き方」について議論していきます。大和証券の取組みは大企業ならではの、歴代経営トップの強いコミットメントのもと全社一丸で長年にわたる努力の成果だと感じました。これほど環境が整った企業は少ないのが実情ですが、一部なら取り

入れられそうな会社もあると思います。

イオン・リートマネジメントはスポンサーのイオングループが積極的なダイバーシティ経営で知られています。野村さんにまずそのあたりをお聞きます。

野村 イオングループはホールディングスであるイオンをはじめグループ会社が「なでしこ銘柄」に選定されています。イオンの新入社員の女性比率は50%を超えます。が、しかし・・・という状況です。そのため2013年に「女性管理職比率50%」「日本一女性が働きやすく活躍できる会社。日本一女性が働きたい会社」を目指すことを宣言し実現に向けて取り組んできました。2020年2月末時点で女性管理職比率26.9%と、目標の50%には道半ばですが着実に歩を進めています。

アジア進出しているイオングループではいろいろな民族の方が働いておりダイバーシティに関しては性別に限らず多様な取組みを進めています。本日は

女性を主軸にご紹介すると、まず小売業なので店舗で働きやすい環境づくりの一環として保育園の設置を積極的に進めています。またキャリアステージに応じた女性向けの研修では、入社数年目や管理職前、より影響力を持つ管理職というように階層別に行っています。例えば3年前に私が参加した研修は、役員など上位職にチャレンジしたがる女性のマインドセットを変えるためのものでグループ会社から多くの女性が集まりました。トップマネジメントの話の聞いたり、現職のトップマネジメント(男女それぞれ)をメンターとして質問に答えてもらうなどしましたが、当時の私にはあまり意義を見出せませんでした。しかし今回の座談会を機に当時を振り返ってみて思ったのは、女性がチャレンジする・しない以前に判断の情報がない、特に役員はどんな仕事をするのか知らない。「たばこ部屋」のように自然と情報が手に入る環境が男性と比べて女性は少ない。これが問題だと改めて気付きました。田代さんから「雪解け」のお話がありましたが、自然な形でキャリアやマネジメントについて聞く機会があれば情報格差が解消され、また違う意味での「雪解け」が生まれると思います。

**榎戸** ありがとうございます。鬼頭さんいかがでしょうか。グローバルファームならではの取り組みがあるかと思いますが。

**鬼頭** 私たちの業界でも一定割合の女性が昇格・昇進するような支援制度は必要ですし、実際にグローバルでも日本でも、一定割合以上の女性が経営層にいること、または監査委員会にいること、そしてスタッフとして入ったときの女性比率と管理職になるときの女性比率を同じにすることが目標に掲げられています。面白いのは、税務ではその目標値を達成していて、なかでも金融、特にアセットマネジメント(AM)分野は自然発生的に女性のリーダー層がでており、日本を含めたアジア地区でも主要ポストを女性が務めていることです。おそらく時間の管理がほかの業態よりしやすいことや専門的知識がより必要とされる領域であることがカギかと思っています。

ます。

155カ国に28万4,000人を擁するPwCでは、ジェンダーだけでなく人種的な平準化を図ることをグローバルでも日本でも目標に掲げています。欧米ではコミッティの人選で人種を混ぜた数値設置があるため、女性でアジア系の私はあるコミッティに選ばれて今朝から参画しています。しかし開始時間が夜中1時とマイノリティが不利な立場に置かれることは否めません。大和証券はブロックで召喚されると聞きましたが、そういうデメリットが軽減していいですね。

**榎戸** 女性活躍だけでなく広い意味でダイバーシティ&インクルージョンのお話が聞けました。

私自身がいろいろな証券会社との取引を通じた経験で申し上げると、海外やマーケティング、ESG部門で働く女性が多いようですが、投資銀行部門には男性がまだまだ多い気がします。仕事の能力は性別差より個人差が大きいはずですが、それでも女性ならではの仕事、逆に不向きな仕事はあるのでしょうか。田代さんにお伺いします。

**田代** 金融業界に限っては、向き不向きを男女で分ける仕事はありません。ご指摘の投資銀行部門に女性が少ないのは当社も同じで、グローバルにもその傾向はあります。確かな理由はわかりませんが、おそらく入り口から少ないことと時間の管理が難しいのかと。ただ、それだけでは説明できませんね。昔は花形だったこの部門は今、若者からも人気がなくなりました。ウォール街の悩みは優秀な人材がGAFAやテクノロジー系に取られてしまうことです。

**榎戸** 私が5年ほどいたリート運用会社は年間スケジュールが決まっているのでプライベートイベントを抱えることの多い女性には働きやすい職場だと思います。転勤は基本的になく、仕事を取り巻く関係者は専門職が多く女性の活躍に抵抗がありません。特に外資系AM会社は女性が過半を占めることも珍しくありません。これは私の想像ですが、出産等のライフイベントで2~3年のブランクがあっても復帰しやすいことが関係しているのかと。

女性の定着をはかるために参考にすべきかと思えます。

## コロナによる環境の変化

榎戸 さて、次のテーマ「コロナによる働き方の変化」に移りたいと思います。コロナで在宅、リモート勤務、密を避けた時差通勤が進み、働く場所と時間を選べる企業が多くなりました。こうして働き方の柔軟性が増し育児や介護との両立がしやすくなった一方で、課題も顕在化しました。日中は育児や介護をして、早朝や夜に仕事をするといった働き方改革に逆行する事例も散見されるのです。働く時間帯に裁量を持ちたい、自由に働きたいという声はありますが法律の壁がある。例えば1日8時間をどの時間帯にでもスライドできれば生産性の高い仕事ができるのではないのでしょうか。

ネットワークの希薄化も課題の一つです。オフィスのコミュニケーションスペースや喫煙ルームでの会話、大学時代の仲間、同じ趣味趣向を持つ仲間の集まり、飲みニケーションの機会もコロナによって奪われています。育児・介護などの時間が長い女性にとっては在宅勤務が進むことでこれまで以上にコミュニケーション不足が進むことが懸念されます。企業文化や世代によっても感じ方は異なるかもしれませんが。みなさまにコロナ下での働き方の変化を伺いたいと思います。

鬼頭 今は全社的にリモート勤務をしています。お客様からご要望を頂けばオフィスにも出ますし訪問することもあります。熟年世代もリモートに馴染んで効率よく働いています。特に子育て中の女性には好評で、学童保育をやめて家庭で子供をみながら仕事をするようにした人もいます。通勤時間がなく満員電車で疲弊せず、かつ育児施設も介護施設も近いので、そっだけ切り取るとwin-winではないのでしょうか。オンライン飲み会ならば育児中の女性も参加できるし画面越しさえ厭わなければいろいろ



鬼頭 朱実氏

PwC 税理士法人  
金融部 パートナー 公認会計士・税理士

### PROFILE

きとう あけみ

PwC 税理士法人入社以来、ファンド組成や流動化など投資運用業の税務を専門とし、JREIT 創生期からJREITの税務アドバイス業務に関与。官公庁やファンド業界団体の税制改正等に関する検討会メンバーを数多く務める。主な著書として「投資ストラクチャーの税務」(税務経理協会)、「証券化の税務」(中央経済社)。京都大学法学部卒。

と手法はあります。私のかつての育児経験や直近の介護経験と比べても恵まれていると思います。ただ、榎戸さんの言われる課題もあり、それは緊急事態宣言中に介護施設や育児施設が閉まったときに如実に表れました。子供が脇で駆け回る環境で仕事するのは困難です。そのためPwCでは設備が閉鎖した際には、男女問わず育児・介護に1日2時間をチャージできる制度を導入しました。またコロナ以前から男女区別なく家庭生活に関われるようにするため育休取得も積極的に進めるようにした結果、取得率60%、平均取得期間3週間以上となっています。

榎戸 ありがとうございます。若い世代の方は働き方の意識が少し違うと思いますが、野村さんいかがですか。



野村 麻依子氏

イオン・リートマネジメント株式会社  
財務企画部 IR・企画 G マネージャー

## PROFILE

のむら まいこ

メーカー法務を経て、2014年イオンリート投資法人資産運用会社、イオン・リートマネジメント入社。コンプライアンス業務を担当したのち、現在のIR・開示業務の担当へ。ラテン音楽を愛する。東京大学法学部卒。

**野村** 弊社はトップが社員の安心・安全を重視して早い段階でテレワークに移行しました。私の場合、チームメンバーの協力もあり、チャットやクラウドの活用でスムーズに情報共有できているし、チャットならば相手の状況に配慮しすぎてエスカレーションが遅くなることもありません。また集中力を要する作業も自宅など安心の環境でできるのは生産性の向上と心理的安全性の確保に大変プラスになっています。情報の共有はすみやかに、かつ作業は落ち着いてというメリハリが今まで以上に付けられ、結果としてテレワークの進展はメリットの方が大きいと思います。もちろん課題はありますが。

**榎戸** 前向きなお話が聞けてよかったです。私の周りでもリモートワークの時にはチャットが便利だという声をよく聞きます。ただ、デジタル世代とそうでない世代ではITリテラシーのギャップもある

のかと想像します。若い人の意見を参考に使い勝手のいいITツールを選ぶことも組織のコミュニケーション向上に繋がると思います。

## 柔軟な働き方に向けて

**榎戸** 女性に限らず育児、介護、パートナーの転勤等のライフイベントによってキャリアが一時的に中断されることがあります。女性の就業率が落ち込む「M字カーブ」は以前に比べ随分なだらかになったようですが、育児にかかる数年間のために離職したりキャリアアップを諦めてしまうのは本人にとっても日本社会にとっても大変残念で大きな機会損失だと思います。

鬼頭さん、公認会計士、税理士という高い専門性は柔軟な働き方の助けになるとは思いますが、自身のご経験からいかがでしょうか。

**鬼頭** タイトルがあることで職種・エリアが確立され、復職後にやるべき仕事を用意されているのは恵まれています。実際に私の周りにも10年ほど専業主婦をして戻ってきた人がいますし、何十年前から監査等の分野では短時間勤務の女性陣でチームを組んで活用もしています。ただ資格を取ってからが勝負のこともあり、得た資格を活かすために自己研鑽が欠かせないのは他の業界と同じです。さらに専門業界の中でもどの分野を専門にするのか迫られる場面は多々あります。たゆまぬ鍛錬が必要なので、その意味でも離職を防ぐ手立て、働きやすい環境を作るのが王道だと思います。

**榎戸** ありがとうございます。東急不動産では数年前に育児・介護・配偶者の転勤などで離職せざるを得なかった方が戻ってこられるリターンエントリー制度をつくりました。大和証券や外資系企業では当たり前の制度かもしれませんが、日系企業ではまだ例が少なかったのです。さまざまな環境で経験を積んで戻るとは本人の視野が広がるだけでなく周囲にも刺激になり組織の活性化が進み生産



性の向上に繋がります。当協会でも出産や育児によるキャリアの中断を少しでも減らすべくARESマスター資格の一時的な停止や再認定制度の改正を行ったので、出産・育児中の女性、その予定の女性にも活用していただきたいです。

では、質疑応答に移りましょう。

**質問1:** 出産・育児などの女性のライフイベントにフォーカスしすぎて、それ以外の方が不安をため込んでいないか気になります。独身、DINKSの女性、育児・介護中の男性など、それぞれの対応や社員全体のバランスのとり方などについて教えてください。

**榎戸** いわゆる逆差別が生じていないかというご質問ですね。興味深いテーマですが、田代さんいかがでしょうか。

**田代** 多様な方の多様なニーズはコミュニケーションで明らかにしていく必要があると思います。あまりガチガチに考えずに、同じ制度でも違う理由で使う、育児の制度でも介護で使えるなど、テラーメイドのような形でやっていくとよいと思います。

**榎戸** 柔軟な対応ということですね。鬼頭さんいかがでしょうか。

**鬼頭** 昔、数カ月の産休を取っただけで「女性はいいよね」と言われたのが今も胸に刺さっています。女性にとっても女性だけの制度は使いづらい側面があるので、男性にも育児や介護の休暇・休業制度を、性別・年齢を問わずみんなが適応できる条件を整えれば、引いては女性の活躍にもプラスだと思います。

**質問2:** 現在のキャリアとなった転職、モチベーションは何だったのでしょうか。

**田代** 入社4年目でビジネススクールに行き、部下を持ちマネジメントした方が大きな仕事ができることを学び、良いマネージャーなるというインセンティブができたのは大きかったと思います。それ以



榎戸 明子氏

東急不動産株式会社  
執行役員 投資事業ユニット投資推進本部長

#### PROFILE

えのきど あきこ

1989年東急不動産入社。ビル事業本部、資産活用事業本部、ティーエルディービーパートナーズを経て、東急不動産アクティビティ投信(現 東急不動産リート・マネジメント)資産運用部長。2017年東急不動産人事部統括部長。

2019年より現職。東急不動産リート・マネジメント取締役及び東急不動産キャピタル・マネジメント取締役も務める。早稲田大学政治経済学部卒。

前は目の前の仕事楽しくがむしゃらに働いていました。

**榎戸** 私の場合は、当社と外資系投資銀行のJVでつくった不動産ファンド会社に出向して彼らと机を並べて仕事していた30代終わりの頃に転職があり、外資系の人たちの日系デベロッパーとは全く異なる仕事の向き合い方・進め方に触れ、多面的な角度から物事を見られるようになりました。リーマンショックも東日本大震災もそこで経験しましたが、リスク感度・BCPへの対応も違い、この仕事の奥深さも知りました。出向から戻り同じ仕事で昇進すると見える景色が変わり、社内外に関わらずトップの方々と会う機会も増え本座談会のような経験もできます。プレッシャーもありますが刺激にもなってモ

チバージョンの維持につながっていると思います。

**質問3**：今後の証券化業界を見据えて専門性の追求と異なる事業分野を経験するのはどちらが重要でしょうか。

榎戸 ゼネラリストかスペシャリストかというご趣旨だと思います。広く証券業界ということで、まず田代さんをお願いします。

田代 自信を付けることが大切です。一つのことを深く追求して自信が付くのか、それともオールラウンドに経験した方が自信になるのか、人によって違いますね。ただ、職位が上がりさまざまな分野を担当しなければならなくなっても、専門分野だけに頼って他の分野に自信が持てないのでは残念です。それも踏まえて進む道を選べばいいと思います。

榎戸 私は不動産証券化業界ではさまざまな業務を経験すべきと考えていて、部下にはバランスシートの両方が見られる人材になるように話しています。まずは商品である不動産を触って見ないと始まらない。不動産の取得・売却・運用、信託銀行ならば仲介なども経験する。そしてバランスシートの右側-お金をどのように集めるのか、投資家・レンダーとの関わりを経験することも重要だと思います。一方でこの仕事はボラティリティが高く一つの分野を長く経験することで、リーマンショックやBrexit、コロナショックのようなリスク対応力や耐性が身につきます。ある分野の大家を目指すのもありだと思いますが、その場合も大局を見る視点が大切です。

**質問4**：出産や育児でキャリアアップが難しい時、どのようなことを心がけ業務に当たっていたのでしょうか。またそこからパワーアップして抜け出すにはどうすればいいのでしょうか。

鬼頭 キャリアアップで天井に突き当たったときにどうするか。私自身の話ですが、大学卒業後に電

機メーカーの総合職で商品企画の仕事に就きましたが、大学で学んだ知識が活かせず、「子供はいつ産むのか」など周囲には言われ、この仕事に自分は適性があるのかと迷いが生じたことがありました。その時にしたことは仕事に直接関係ないが将来役に立ちそうな勉強です。具体的には語学ですが、勉強に集中することで平常心を保ち乗り切りました。語学は前職では使いませんでしたが今は大変役に立っています。何がいつ役立つかはわからないということが一つ目です。二つ目のご自身が置かれている状況からの打開策ですが、私の場合、最も難しく感じたのは長女出産後に復帰したときです。時間はない、与えられる仕事も娘を預けてまでする価値があるのかと悩みました。専門家として立身を望みながらも迷っていると、「お前怖いのか、意気地がないんだな。失敗してもいいじゃないか」と連れ合いから叱咤激励され、あえて全部やってみようと思ったのが会計士の勉強です。今壁だと思える状況が本当は壁ではないかもしれません。思い切って限界にチャレンジしてみるのも特に若い人には必要かと思います。

榎戸 ありがとうございます。私もパワーをいただいた感じです。

**質問5**：クロージング時など一時的に業務時間が大幅に増加する状況があります。女性社員に同様の負担を期待して問題ないでしょうか。それとも配慮が必要でしょうか。

榎戸 この質問は女性マネジメントの方からですが、私は問題ない、むしろ同様にすべきで、同性同士はなおさら配慮は不要だと思っています。ただし本人から家族の都合や体力等の相談があった場合は別ですが。いかがでしょうか。

田代 私も同じ意見です。先ほどは、女性がマネジメントになりたがらないという話がでしたが、男性に同じことは聞かないでしょう。改めて聞かれると引いてしまうものです。できるならやってもらえばいいし、余計な配慮はいらないと思います。

榎戸 男性のみなさんも参考にさせていただきたいですね。

**質問6:** マネジメント層の女性が増えるためにはまず女性社員が増えることが基本だと思いますが、女性に選ばれる企業であるため必要なことはなんでしょうか。

田代 一番大切なのは男性・女性で差別をしないこと。二つ目は男女ともに長く働いてもらえるようにすること。女性だけ特別扱いすることのない制度や会社の意思を伝えることが大切だと思います。

野村 弊社は時間に対する裁量の大きい制度を導入しており、1年の繁忙に合わせて月単位の労働時間を決め、さらに月働ごとに1日の勤務時間(4～10時間)を設定できるようになっています。こうした制度は制度としてある、というだけでなく、制度を遠慮なく使える社内文化があることが大切だと思います。弊社に入社したての春に、複数の男性のスケジュール表の休暇理由に、お子さんの卒園式や入学式というプライベートのスケジュールが公開されていたことにカルチャーショックを受けました。そういったこともオープンにできる環境は男女ともに働きやすい職場といえると思います。

**質問7:** 田代様や榎戸様が社会人になられた頃と現在では女性の働き方に対する環境はかなり違うところもあると思います。環境変化があったとしても変わらず重要と考えることはありますか。

田代 会社でキャリアを積む前提であれば、人を育てる重要性はいつの時代も変わりません。部下や周りを育てて仕事することに妥協できないと思っています。

榎戸 変わらずに重要なものの前に、最も変わったことは何か。女性が出産や育児のライフイベントを自身のキャリアプランの中に当然のように組み込んでいることです。また私たちが社会に出た頃はその概念もなかったワーク・ライフバランスの重視です。これは本当に素晴らしいことで、これらが実現することで長期に働けて、その結果組織や社会に貢献し自身も成長できます。ただ実際は出産・育児で第一線を離れると、復帰の踏ん切りがつかないという声もあります。復帰をサポートする組織の意識の醸成を進めると同時に、周囲の人たちの多様性への理解に尽きると思います。



**質問8**：ESGやSDGsの観点からも女性活躍やダイバーシティが注目されるようになっていますが、トレンドを意識して形だけ取り組んでいる会社もあるのではないかと思います。本気で取り組んでいる会社との違いはどのようなところに現れると思いますか。

**榎戸** これは質問6の答えでカバーされているので少しだけ補足しますと、本気で取り組んでいる会社は社員へのサポートに血が通っているのです、人材育成が好循環することです。企業のサポートによって働き甲斐や働きやすさを感じる社員は士気が上がるし、キャリアアップもおのずと目指すでしょう。女性に限らず、やる気と能力のある社員が増えて会社がうまく成長していくと思います。

**質問9**：会社トップが積極的にダイバーシティに関する各種の取り組みをしていこうという意識が非常に強いことがわかるのですが、その間にいる各種段階の方々の意識の改革も必要かと感じました。中間の方々の意識を変えるためにはどうすればいいでしょうか

**田代** トップの強いメッセージが一つあります。先ほどご紹介した19時前退社をきちんと実施しない部長には社長から直接電話がありますし、支店長会議の席では「女性が制度を使えない、休みづらい雰囲気をつくるのは誰のせいだ」と問われます。メッセージ性が大切です。社内報なども活用して繰り返し伝えることです。

**質問10**：女性活躍の推進は協会としても重要なテーマだと考えていますが、ARESマスターの構成を見ても約8,650名のうち女性は約950名と増加傾向にあるものの1割にとどまっています。こうした状況を踏まえて個別に取り組むのは難しいけれども業界として取り組むことができれば有効と思われる取り組みについて示唆があればお願いします。

**榎戸** これはARES事務局からの質問です。鬼頭さんお願いします。

**鬼頭** いろいろな方法があるでしょうがレコグニションが一つ考えられます。役員や管理職になられた方々が新しく入ってくるときに皆で迎えられる場、この座談会のように一定のこの業界に携わる女性陣



座談会会場：ここからライブ配信をしました。

が定期的集える場があればいいと思います。

**榎戸** 女性マスター活躍推進小委員会を作っていただいたおかげで、女性のネットワークができ第一歩を踏み出せました。このことに御礼を申し上げます。不動産証券化分野における女性の数はまだ少なく、特にAM会社は少数精鋭で運営されています。さまざまなライブイベントに直面する女性が悩みを共有し課題解決の糸口を見つけ、モチベーションの向上に繋がればよいと思います。今は小委員会ですが大きく育てて男性も交えて意見交換するものよいと思っています。

## 終わりに

**榎戸** この他にも質問を多数頂きましたがお時間も迫ってまいりました。最後にみなさまより一言ずつ頂戴したいと思います。

**田代** 本日はありがとうございました。このような座談会を企画・実施していることがすでに大きなステップかと思います。多様性の観点からも男性だけの職場はサステイナブルではありません。よりよい働き方は女性だけの問題ではなく、男性と女性両方の意識改革が必要で、行動に移すための強い意志が必要です。

**鬼頭** 新型コロナでビジネス界は大きな打撃を受けましたが、リモート勤務やIT化の進展など新しい働き方をもたらすことは今後の女性の活躍にプラスに働くと思います。女性総合職は私が就職した

30年ほど前はアパレル業界くらいでしたが今は多くの業界に広がっています。不動産業界・不動産証券化業界も数年後はもっと大勢の女性が活躍するものと期待しています。そのためにも専門性の高いARESマスターがカギだと思います。

**野村** 女性はマイノリティの中で最大多数という意味で現在フォーカスされていると考えると、女性活躍はダイバーシティへの取組みの入り口にすぎないと認識しています。行きつくべきは、SDGs的という“誰一人取り残されない”働き方ができる世の中なのだと思います。本日みなさまのお話を聞いてすでにその目標に向けて進んでいることを実感しました。個人的なお話を最後にしますと、私はラテン音楽が好きで、生演奏で踊ることが大変好きです。生の音と踊りが相乗効果を生むときの感覚はその場でしか得られないものです。いろいろな価値観を持つ「人」が集い行う仕事も同じように「相乗効果」をめざすべきだと考えています。ダイバーシティの実現のためには、そうした相乗効果に繋がるようなアイデアを出し合うことが大事であり、今後、それを自分ごととして取り組んでいきたいと考えております。

**榎戸** 女性の活躍は女性のためだけでなく、企業のため、社会のためであることを強く意識することが大事だと改めて感じます。冒頭申し上げたように、ARESの女性活躍推進小委員会では不動産証券化業界で働く女性の活躍を推進すべく活動を続けてまいります。今後ともさまざまなご協力をお願いし、終わりにいたします。ありがとうございました。