

# 運用会社における女性活躍と 今後への期待

～ ARES 女性マスター活躍推進小委員会 座談会～



本年2月1日、昨年に続きARES女性マスター活躍推進小委員会によるオンラインの座談会が開催されました。今回は「運用会社における女性活躍」にテーマを絞り、プロロジス・リート・マネジメント株式会社 代表取締役社長 坂下雅弘氏とスターアジア投資顧問株式会社 取締役兼財務管理部長 菅野顕子氏にご講演いただき、お二人に加えて、ファシリテーターとして、女性マスター活躍推進小委員会委員長である東急不動産株式会社 取締役 執行役員 都市事業ユニット長 榎戸明子氏、委員会メンバーである三井住友信託銀行株式会社 不動産企画部ESG企画推進チーム 調査役 関恵都美氏によるパネルディスカッションが行われました。

※本稿は、2022年2月1日にオンラインで行われた講演および座談会を一部加筆してまとめたものです。

## パネリスト

### 坂下 雅弘氏

プロロジス・リート・マネジメント株式会社  
代表取締役社長

### 菅野 顕子氏

スターアジア投資顧問株式会社  
取締役兼財務管理部長

### 関 恵都美氏

三井住友信託銀行株式会社  
不動産企画部 ESG 企画推進チーム 調査役  
当協会女性マスター活躍推進小委員会委員

## ファシリテーター

### 榎戸 明子氏

東急不動産株式会社  
取締役 執行役員 都市事業ユニット長  
当協会運営委員、教育・資格制度委員、女性マスター活躍推進小委員会委員長

※プロフィールおよび文中記載のご講演者のご所属先、お肩書については座談会開催時点(2022年2月1日)のものです。

榎戸 みなさま、こんにちは。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の榎戸です。多様化、グローバル化が日々進む不動産証券化マーケット市場をけん引し成長させていくARESマスターにも多様化が求められています。当委員会では不動産証券化ビジネスに携わる女性の活躍やダイバーシティ&インクルージョンの推進をサポートすべく活動を続けています。本日は、プロロジス・リート・マネジメントの坂下社長とスターアジア投資顧問の菅野取締役にご登壇いただきます。お二人はご講演で自己紹介をさせていただきますので、その前で恐縮ですが、当委員会のパネリストとして参加している三井住友信託銀行の関さんから自己紹介をお願いします。

関 三井住友信託銀行の関と申します。信託銀行の不動産事業でESGに関連する企画推進業務を

行っています。本日はこの業界の一線で活躍されているみなさまとこのような会を持たせていただけることを大変ありがたく感じています。よろしくお願いいたします。

榎戸 ありがとうございます。改めて本日ファシリテーターを務めます榎戸です。私は東急不動産で現在は都市開発運営、不動産証券化ビジネスなどを担っていますが、リート運用会社である東急不動産リートマネジメントに6年近く在籍していました。運用会社は社員数が比較的少ないため女性社員の数も多くありません。他社の多様性を容認する職場環境や制度について本日のお話を大変楽しみにしています。それでは坂下さんお願いします。



## 「良い文化」を持った会社を目指し

プロロジス・リート・マネジメント株式会社  
代表取締役社長

坂下 雅弘 氏



坂下 雅弘氏

プロロジス・リート・マネジメント株式会社  
代表取締役社長

### PROFILE

さかした まさひろ

1984年住友信託銀行（現 三井住友信託銀行）入社。不動産業務部企画課長、不動産情報開発部室長等を歴任。2005年プロロジス入社。開発統括部長、事業企画・オペレーション本部長、チーフインベストメントオフィサーを経て2012年6月より現職、同11月に日本プロロジスリート投資法人の執行役員にそれぞれ就任し、現在に至る。不動産鑑定士。同志社大学法学部卒。

プロロジス・リート・マネジメントの坂下です。私は信託銀行で22年間、不動産とファイナンスの業務を中心に携わった後、2005年にプロロジスに移り、2012年からリートの運用会社の責任者を務めています。私などが女性活躍をテーマに語るのは大変おこがましいことだと思いますが、日本企業と外資系企業の両方から不動産業界の変遷を見てきた立場として、少しでもみなさまのお役に立てる話ができればと思っています。本日はよろしくお願いいたします。

まず少し会社のバックグラウンドについてお話すると、私共プロロジス・リート・マネジメントは日本プロロジスリート投資法人の資産運用会社で、物流不動産事業をグローバルで展開するプロロジス・グループの会社です。グローバルのプロロジスはニューヨーク証券取引所に上場している米国リートで、世界19カ国で約4,700物件の物流不動産を運営し、約5,500社の企業とお取引をいただいています。日本では1999年に活動を開始し、昨年までに全国108物件、約760万㎡の開発実績があり、開発から運営まで物流不動産の全てを統合したワンストップサービスを提供しています。我々が運営する日本プロロジスリート投資法人は2013年に2月に上場し、今年で10年目になりますが55物件、約8,000億円規模の資産を運営するに至っています。本投資法人はプロロジス・グループが日本で開発する物件のグループ内唯一の長期保有ビークルと位置付けられているため、開発会社プロロジスとは密接な関係にあり、我々運用会社を通じてその特徴を生かした運営がなされています。こうした背景もあり、運用会社の従業員は全員、上場以来一貫してスポンサーであるプロロジスからの出向という形を取っており、

スポンサーとの人事交流も積極的に行っています。

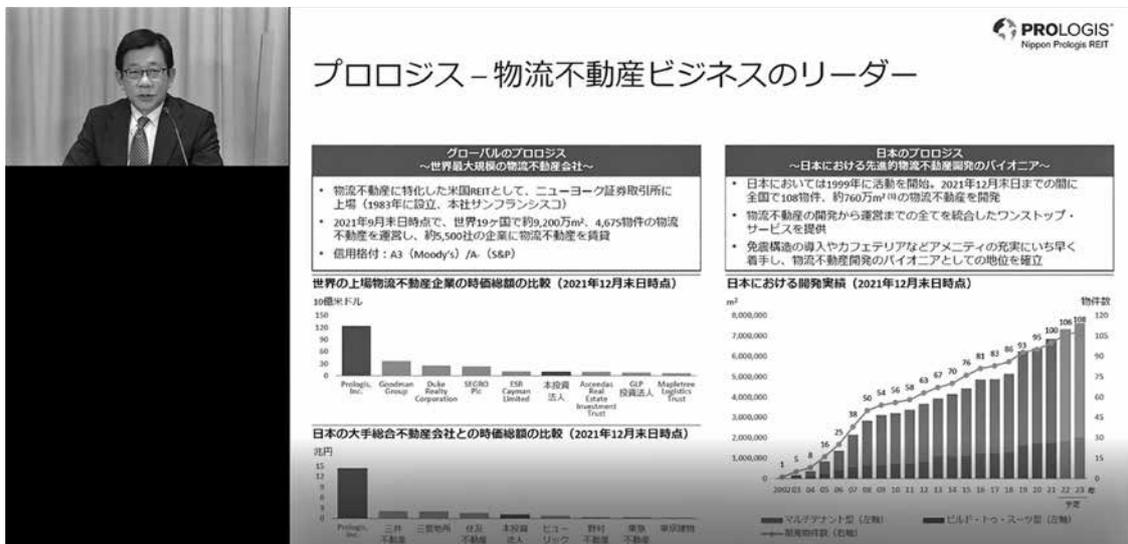
プロロジス・リート・マネジメントは現在17名、男性10名女性7名という構成です。役員では5名の取締役のうち2名が女性、投資法人の監督役員は3名のうち女性は1名です。プロロジスジャパンの昨年末時点での従業員の47%が女性です。女性活躍の取り組みに焦点を当てた特別なことをしているわけではありませんが、プロロジス・グループはグローバルにインクルージョン&ダイバーシティ(I&D)を企業カルチャーとしてコミットしており、トップも繰り返しそのメッセージを発しています。そのため、I&Dに関する従業員の意識は比較的高いと感じます。とはいえ、女性を優先して採用したり、昇格させようということはありません。従業員が人種や性別にかかわらず公平で安心して働ける環境づくりを目指していて、結果として女性が多く活躍する会社になっているように感じます。

日本では事業開始当初、数少ない外資系デベロッパーということで、「黒船」や「儲けたらすぐ出ていくのだらう」などと揶揄もされましたので、「しっかり日本に根付いていくこと」「お客様や社会に必要とされる会社になること」が大きな課題でした。それは当時社長の山田が言っていた「物流不動産屋として土着する」という言葉に象徴されています。そして、

そのために取り組んできたことが、「良い文化を持った会社」をつくること、つまり、「従業員が生き生きと働ける環境」を整え、「カスタマーに最高のサービス」を届けて、「地域の方々にも愛される会社」にすることでした。それから約20年が経ち、そうした努力が実を結んだ結果として、日本法人でも女性が活躍する土壌が整ってきたように思います。

プロロジスジャパンでは2016年に、従業員が中心となって「日本版コアバリュー」というものを策定しました。これは、プロロジスの築いてきた文化、今後のありたい姿を言葉にしたもので、従業員の行動規範になっています。「お客様や社会から期待され、夢を熱く語る会社であり続けること」を願う従業員の想いが込められた言葉で、「持ち味が生きる最強のチーム」「スピードで凌駕」「品質で圧倒」「+10%に挑戦」「正々堂々、謙虚に」「成功も失敗も糧に」の6つを掲げています。

プロロジスジャパンの職員は全員がセカンドキャリア、転職組ですが、採用時にはこのような価値観を共有できる人を選んで、会社としてそれを実現しやすい文化とプラットフォームをつくることを目指してきました。その結果、年齢や性別にかかわらずコアバリューを体現できる人たちが長く働き、活躍する今の会社の姿に結び付いているのだと思います。



また、プロロジスは、Great Place to Work Institute Japanが実施する、日本における「働きがいのある会社ランキング調査」に2017年から参加し、5年連続で「働きがいのある会社」(ベストカンパニー)に選出されています。会社の経営陣は、プロロジスをこれからも長く、働きがいがあり、働きやすい会社にしていきたいと考えています。

外資系企業であるプロロジスと伝統的日本企業の人事制度面での一番の違いは、一括採用・終身雇用制ではなく、ジョブ型の雇用形態であることかと思えます。プロロジスジャパンは全職員が中途採用で、採用時の年齢は27～35歳が多いのですが、そこから10年、15年会社と共に成長しながら長く働いてもらうことを期待しています。全員が社会人として一度業務経験をしてから飛び込んできており、多様性に富んだ濃い人間が集まっていると言えるかもしれません。お客様からは「外資系というより体育会系ですね」と言われることもよくあります。採用に当たってはI&Dの考え方、コアバリューに対する理解の醸成を図っています。スキルは大事ですが、必ずしもそれにこだわるわけではなく、チームの一員として同じバスに乗るのにふさわしい人かどうかという点をより重視しています。性別の区別なく求

めるポジションに一番合っている人を採用していますが、結果として女性の割合は年々増えていますので、男性中心社会であった業界周辺も女性が着実に増えてきていることを実感します。入社後はできるだけ長くやりがいを持って働いてもらえるよう自身の将来のキャリアプランを作成してもらい、着実にスキルアップして仕事の幅が広がるよう会社も支援しています。

以上がプロロジスの取り組みですが、アメリカ本社や他の国でたくさんの事例やロールモデルがあるので女性の活躍が当たり前のこととして浸透しやすかった面はあるかもしれません。加えて、外資系企業は比較的少ない人数で事業を開始し新たに組織づくりをするのでしがらみが少なく、新しい制度や良いと思うことを採り入れやすい環境にも恵まれていたと思います。ESGやSDGs思考が広がる潮流のなかで日本の会社も随分変わってきたと思いますが、伝統のある大きな会社では長年かけて作りあげてきた制度やルールを一気に変えていくことが難しいのはよく理解できますので、女性活躍推進法など法律面からのサポートや厚労省からの働きかけは過渡期において大変有効だと思っています。

## 「制度・風土・マインド」の整備が不可欠

スターアジア投資顧問株式会社  
取締役兼財務管理部長

菅野 顕子 氏

まず自己紹介させていただきますと、新卒で総合建設業の会社に入社、その後インターネット企業を経て、2015年スターアジア投資顧問株式会社に入社しました。スターアジア投資顧問は上場リートであるスターアジア投資法人の資産運用会社です。入社後からリートの組成に携わり、2016年にスターアジア投資法人を上場しました。2019年4月から取締役兼財務管理部長を務めています。

スターアジアグループでは女性に特化した制度や研修はありませんので、本日は、私の経験やスターアジアの考え方を中心にお話いたします。スターアジアグループは主に日本の不動産関連に投資を行う非上場独立系のグループで、東京と米国に拠点を構えています。スターアジア投資顧問は3部署からなる18名(男性11名、女性7名)の会社で、女性比率は38.8%。女性取締役比率は25%です。

6年半前の資産運用会社設立当初から、女性が活躍できる会社になりたいとメンバーで話をしていました。私は、女性の「活躍」と「活用」は違うと思っています。女性活用を議論したことはありませんし、女性管理職比率や職員比率の数値目標を設定したこともありません。女性に限らず従業員の活躍のためには3つの観点の整備と課題の認識が重要だと考えています。その3つは、「制度・風土・マインド」です。「制度」については、会社設立の当初から在宅勤務制度を導入しました。全従業員に対して自宅用ラップトップとモニター2台、さらに希望者にはキーボードとマウス、プリンターも貸与しています。また、コアタイムなしのスーパーフレックス制度の導入により、従業員は環境に応じた働き方が可能となっています。これらがうまく機能している理由は、会社が性善説に立っているためだと思います。細かい監視をしなくても成果物を見れば生産性の



菅野 顕子 氏

スターアジア投資顧問株式会社  
取締役兼財務管理部長

### PROFILE

かんの あきこ

1992年フジタ入社。IR推進室、法務部、経営企画部等を経て、2007年GMOインターネットグループに転職し、国内・海外のグループ子会社の経営管理部長、管理部長を歴任。2015年スターアジア投資顧問に入社。2019年4月、同社取締役に就任し、現在に至る。中央大学文学部卒。

高さは明らかで、それを見て会社が正しく評価をする。良い信頼関係が築けているためこうした制度が機能しているのだと感じます。

「風土」については、当社には男女平等で実力主義という考え方が組織に根付いています。これは18名という小さな会社なのでトップの考え方が非常に浸透しやすいのだと思います。具体的には、全従業員の週次ミーティングで組織のミッションやビジョンを共有します。スターアジアグループとしての行動規範では、明確に実力主義を謳っています。形骸化させず、「クレド」(つまり、従業員が心掛けるべき信条)となるべく、トップやリーダーが繰り返し話すことで組織風土が作られると考えています。みんなが同じ言葉を読んで同じ言葉を聞いて同じ方向に進む。能力を発揮できる場があり、会社が正しく評価することを継続して行うことで実力主義の風土が醸成されてきました。さらに自己評価の時期には、行動規範8項目について各自振り返りをしてもらっています。これは従業員が行動規範に沿っているかの定点観測の意味合いもあります。

「マインド」で一番重要なのは本人が活躍したいと思っているかどうかです。会社側は活躍したいと思う場を提供できているか。本人のマインドを醸成させるモチベーションアップには外発的要因と内発的要因があり、外発的要因は報酬で、満足する報酬を受け取っているか。内発的要因は人それぞれなので一概には

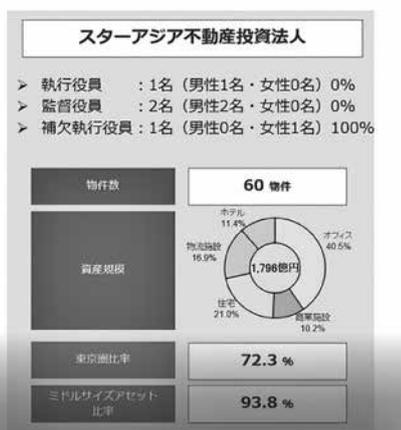
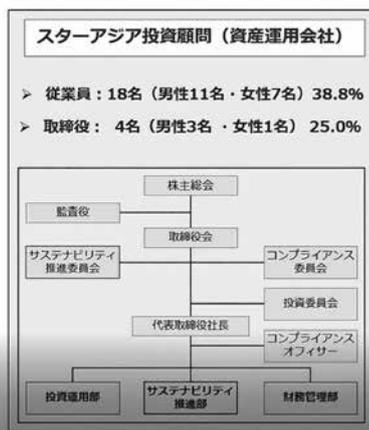
言えませんが、内から湧き出る気持ちが一番強いと思います。私は若い頃は仕事の報酬として仕事をもらえることがモチベーションアップの源でした。新しい仕事をする事で仕事の縦軸が深くなり横軸が広がる。それを経て現在は、スターアジアは投資家の信用を裏切らない投資主利益第一に考えているリートで、それを運用しているのがスターアジア投資顧問だとマーケットに評価されたいというのが私の最大のモチベーション、内発的要因となっています。

最後に課題の認識に関して二つお話します。まず、ライフステージに合わせた制度の充実、そしてもう一つが管理職昇進意欲の向上です。一つ目は産休や育児、介護休暇などに関して法定通りのものしかないの今後の検討課題だと考えています。二つ目の管理職昇進意欲の向上は、課題である反面、全員を対象にする必要はないと考えています。組織内にはマネジメントの役割を担う人もいれば、高い能力を持つスペシャリストもいます。一方で、実力主義が度を超すと自分の成果だけを優先して部のマネジメントをしない人が出てくる可能性もあるので、私としてはマネジメントの楽しさや素晴らしさをうまく次の世代に伝えていきたいと考えています。

そしてどの項目にも必ず出てきたキーワードが「評価」です。改めて評価の重要性を身に染みて感じています。



## スターアジア投資顧問株式会社



## パネルディスカッション

## 運用会社における女性活躍と今後への期待

榎戸 坂下さん、菅野さんありがとうございます。お二人のお話は、組織において従業員が生き生きと働けるさまざまなヒントがあったと思います。これからそのヒントを掘り下げるとともに、受講生が興味を持っている点を中心にディスカッションを進めます。

ARESマスターの男女比率は9:1ですが、昨年の座談会受講者は6:4、全体の6割が40～50代のマネジメントの方々だったのが特徴的でした。女性会員の受講割合が多かったのは納得ですが、女性部下を持つ男性管理職にも興味を持ってもらえたと感じます。まず坂下さんに、組織のトップとして心がけていることと必要だと思うことを改めてお伺いしたいと思います。

従業員同士が思いやれる  
職場づくり

坂下 女性が活躍できる土壌は「お互いを思いやれる、従業員同士のいい関係性」の元で醸成されると思いますので、そういった文化や職場づくりについては常に意識しています。マネジメントとしては、性別や年齢にかかわらず公平な評価や処遇、納得のいく人事を行うことがとても大事だと思っています。

男性陣に対して言えるのは、ご自分の家庭における奥様の管理能力を見れば女性のマネジメント能力の高さは明確だと思いませんか、ということでしょうか。取引先からも「最近は女性の方がしっかりしている」という声を頻繁に聞きます。女性の活躍は着実に進んでいると思いますし、日本社会でも今後は管理職や役員になる女性が増えるのではないかとその点は楽観していますが、一方で役員や管理職の数だけで女性の活躍を測るのはどうかなという気はしています。実際、専門職的な立場、スキルで勝負したい

という女性も多い気がします。男女にかかわらず働き方や考え方にはいろいろあっていいと思いますし、会社としてはむしろさまざまな働き方や価値観を受け入れられる柔軟な制度やキャリアパスをつくるのが大事だと思います。

榎戸 ありがとうございます。改めて、ダイバーシティ&インクルージョンを重視したマネジメントが大事だということが伝わってきました。菅野さんはいかがでしょう。

菅野 家庭における奥様のマネジメント能力の高さはまさに坂下さんのおっしゃる通りだと思いましたし、女性が活躍できる土壌は従業員がお互いに思いやれる環境で醸成されるというお話もその通りだと思いました。私が思ったのは、家庭でも会社でも組織には一つのゆるぎない目標があり、それに全員が向かっている環境があれば、そこから思いやりが生まれるのだということです。思いやりとは、チームの目標達成のため自分の守備範囲以外のことも目を配ることだと感じています。例えば、「甲子園に行こう」という大きな目標があれば、守備範囲以外であってもボールを取りに行きますし、誰の仕事ではなくても、進んでボール磨きをしたり、グラウンド整備をしましょう。鼓舞し合いながら目標に向かって進むチームの中に敵はいないというところから、思いやりは生まれるのだと感じます。男性に対してのメッセージとしては、家庭において奥様の守備範囲がどれだけ広いのか、こぼれ落ちたボールは誰が拾っているのかを一度振り返りましょうということです。

榎戸 ありがとうございます。お互いを思いやる関係性が重要だと改めて感じるお話でした。私自身も社内で相手が何を求めているのか、何をしようとしているのか常に想像力を働かせてほしいと言い続けています。続けて菅野さん、従業員の活躍のための「制度・風土・マインド」がしっかりワークするた



関 恵都美氏

三井住友信託銀行株式会社  
不動産企画部 ESG 企画推進チーム 調査役  
当協会女性マスター活躍推進小委員会委員

## PROFILE

せき えつみ

2010年中央三井信託銀行(現 三井住友信託銀行)入社。個人及び法人のお客さまの資産運用相談業務を担当したのち、2015年より不動産仲介業務に従事。2021年不動産ESGに特化した企画推進チームが新設され、現職へ。早稲田大学政治経済学部卒。

めには評価が重要だとのことですが、正しい評価の実現についてお願いします。

菅野 評価制度はどこまで作りこんでもそれ以上につくりこめるものだと感じます。評価の見える化や透明性については、最近ではAIの活用もあります。どのような評価制度でも、正しい評価に重要なのは双方の納得性だと思います。特に悪い評価の場合、評価される側は納得いかないケースが多いので理由をきちんと伝える必要があります。そのために一番重要なのは、評価側が評価するレベルに達している必要があることだと思います。評価される側が自分の成果を正しく伝えることは当然重要ですが、評価レベルに達していない評価者に評価される場合は本当に不運なことだと思います。その時どうするか。「評価者が悪い」と言ってもそれは自分に返ってきてしまい、さらに自分の評価を悪くすることは多々あると思います。私は、その評価者に正しく評価されないのであれば、世の中に評価してもらえばいいと思っています。世の中には公平な物差しで測る「資格」という制度があります。私は資格取得推奨者ではありませんし、立派な資格を持っていても業務に活用できていない場合もあるので資格が全てだとは思いませんが、公平な物差しではあると思います。資格を得ることで確実に知識をつけて自分の血となり肉となれば、いつか必ず不運な評価を見返せるときが来ると思っています。

榎戸 ありがとうございます。実力を正しく評価するのは大切ですが、とても難しいと改めて感じました。プロロジスもスターアジアも日本の伝統的な一括採用、終身雇用ではないジョブ型雇用形態が根底にあるのかもしれないと思いました。日系企業を代表して関さんをお願いします。

関 プロロジスで導入しているジョブ型雇用は、業務の内容や目的が特定されているので、女性に限りませんが、より一層キャリアビジョンや自分の活躍の仕方が思い描きやすいと個人的に思いました。坂下さんは信託銀行にもお勤めされていたので、雇用形態の違いがもたらす女性活躍や人材活躍で

お感じになられる点があれば教えて下さい。

坂下 雇用形態の違いと女性活躍のしやすさは実はあまり関係ないと思っています。外資系企業でも日本的な人事制度を多く採り入れています。我々の採用はジョブ型ですが、その後の本人の成長や希望に応じてジョブローテーションを行いますし、専門職制度や定年、役職定年などの処遇については日本の会社と似たような課題を抱え試行錯誤しながら進めています。つまり、結局は「文化・カルチャー」かなという気がします。女性活躍が当たり前の文化の会社になれるかどうか。これまでは外資系企業の方がそういう文化をつくりやすい環境にあったかと思います。外資系企業は伝統や慣習に関するしがらみが少なく、海外での女性活躍の事例やロールモデルが多く女性活躍が当たり前に理解されやすい。加えて海外での仕事の経験のあるマネジメント層が比較的多いという点も、女性が活躍しやすい土壌がつけられやすかった理由のひとつかもしれません。

ですが日本も変わってきていると思います。男女雇用機会均等法が施行当時は、男女で活躍できる機会は大きな差がありました。仕事上のキャリアを目指した女性は相当苦勞したでしょうし、途中で断念した人も多いと思います。ですがその後、女性総合職が定着して活躍の場が広がるようになり、平成10年頃以降入社的女性にとっては、性別上不利な点は少なくなってきたように感じます。その頃から女性の活躍に驚かされる場面も多く、不動産ビジネスは女性の方が向いているのではと思うことさえありました。厳しい交渉を平然とやり遂げつつも細かい気配りもできる「つわもの」が続々と出現してきたと思います。

榎戸 ありがとうございます。現在の日本は過渡期なのかもしれません。先ほどこに昇進意欲向上を図るかというお話がありました。一方で専門職という立場、スキルで勝負したいという女性も多かったです。悩ましい課題です。管理職やマネジメントという言葉を重ねている女性も多いと思います。私自身も、女性社員全員に管理職意欲を持つ



榎戸 明子氏

東急不動産株式会社  
取締役 執行役員 都市事業ユニット長  
当協会運営委員、教育・資格制度委員、  
女性マスター活躍推進小委員会委員長

#### 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ブピア投信（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年執行役員投資事業ユニット投資推進本部長。2021年より現職。早稲田大学政治経済学部卒。

てもらふ必要はないと考えています。ワークライフバランスは女性だけの言葉ではありませんし、男性の育児参加体制をこれまで以上に職場が整える必要があると思います。出産・育児は女性の負荷が重いですし、男女を問わずさまざまな働き方があっていいと思うからです。一方で、多様性のある組織にするためには女性マネジメントが増えてほしい。菅野さんから管理職昇進を迷っている女性へのメッセージをお願いします。

## 現在の「追い風」を最大限に活用

菅野 管理職はバラ色の楽園ではありません。やること、悩み、責任が増えます。私の場合は、楽ではないけれど充実感と達成感を毎日少しずつ感じ、自己実現の場になってやりがいを持ってできていると感じます。もしご自身が管理職に向いているかわからないと思っている人がいれば、やってみてはどうかと思います。人間は環境の動物で、「立場が人を育てる」という言葉もあります。立場が変わればやることや考えも変わり、毎日であれば習慣になり、習慣になれば管理職という人格ができあがると思います。

最大のメッセージは「波に乗ってしましましょう」です。現在は、働く女性に最大の追い風が吹いていると思います。そしてこの追い風は当面続くでしょう。まず、女性活躍推進法では働きたい女性が個性と能力を十分に発揮できる社会の実現を目的としており、

今年4月には改正によって対象となる企業が増えます。また各国でESGやSDGsが浸透していて、投資家が持つ独自の判断基準には女性管理職比率があったりします。経済産業省のなでしこ銘柄は、女性活躍の優れた企業の価値を中長期で重視する投資家にとって魅力のある銘柄として紹介することで企業の取り組みを促進しています。このなでしこ銘柄選択のポイントには、女性管理職比率という項目があります。厚生労働省のえるほし認定では、女性活躍に積極的な企業が認定されます。またくるみん認定は子育てを支援する企業を認定するもので、特に中小企業に対しては助成金も出しています。加えて4月には改正育児介護休業法により、男性も産後育休を取れることを事業主はアナウンスする必要があります。このようにさまざまな制度が追い風として吹いています。であれば、これに乗ればいいと思っています。管理職に就くことで今とは違う景色の充実感が見えてくると思います。

ここで、男性を含めた経営層に客観的数値データから説明したいと思います。慶應義塾大学があるデータ分析をしたのですが、女性の管理職登用率が0.1ポイント上がると総資産利益率は約0.5%、生産性が約13%高まるという関係が見られたそうです。管理職登用率が15%を上回ると企業業績が明確に向上する傾向があったということです。この内容は1月16日の日本経済新聞に記載されています。この研究チームの分析では、昇進の可能性が開かれることでモチベーション向上を通じて生産性が高まったよ



うだと書かれています。また、1月20日の日経1面には、日本の女性労働参加率は73%でOECD平均は65%、ただし女性の管理職比率は主要国中最下位で、国連やGPIFは、これは企業のトップの責任と言っているという記事が掲載されています。

榎戸 ありがとうございます。関さんは今のお話をどう思われたのでしょうか。

関 とても心強く前向きになれるメッセージをありがとうございます。「今の波に乗る」「追い風に乗る」というのは、非常に背中を押されるメッセージだと個人的に感じました。こうしたメッセージや思いを伺うだけで会員のみなさまにも今後のキャリアを見つめなおすきっかけになると思います。

榎戸 運用会社は女性が働きやすい会社だとのご意見がありました。私も長く働いていたので同じ意見です。坂下さんのお話でも女性が不動産業に向いているという話題が出ました。坂下さんに改めてなぜ女性が不動産業に向いているかのご意見を伺いたいと思います。

## ライフサイクルに合わせた働き方が可能な不動産業

坂下 近頃、不動産運用業界、特にリート周辺で活躍している女性がずいぶん増えたと感じます。運用会社だけでなく、投資家サイドのファンドマネージャーやアナリストもかなり増えました。まだ外資系の方が多くと思いますが、日本の運用会社や生保、地銀、証券会社や銀行もしかりだと思います。9年前、プロロジスリート上場時には香港とシンガポールでロードショーを行いました。アジアの投資家には担当者だけでなく部門のヘッドをしておられる女性も多く、当時は驚いたものですが、日本も着実にそうってきていると思います。不動産運用の業務は、ファイナンス、IR、分析、リスク管理等多岐にわたっていて、女性の方が向いていると思う仕事も多いと思います。

私自身は男女を問わず、不動産業というものはと

てもいい仕事だと思っています。理由は大きく3つあります。一つ目は「成果が形として見える」こと、二つ目は「なくなる」こと、三つ目は「人の輪が広がる」仕事だということです。

一つ目の「成果が形として見える」というのは、「この物件の開発に関わった、仲介した」など、成果がこの目で見えて達成感を実感しやすいという点です。二つ目の「なくなる」というのは、私は最近特に大きな魅力ではないかと思っています。昨今は時代背景から商品のライフサイクルがどんどん短縮化され、ものづくりの会社の苦労をととも感じますが、不動産は陳腐化リスクはあるものの唯一無二でなくなる、この絶対的価値は相当高いのではないのでしょうか。不動産の仕事も「なくなる」ので、働き方を人生のステージに応じて変えられるのも大きな魅力だと思います。そして3つ目の「人の輪が広がる」ですが、一度一緒に不動産ディールをやった人とは強い信頼感で結びつきができて、次も次もと関係が深まっていくという点です。不動産ビジネスを通じたネットワークは絆が強く長く続いてとてもいい財産になると思います。

榎戸 ありがとうございます。菅野さんはいかがのでしょうか。

菅野 運用会社は女性が働きやすい環境だと考えています。女性が少ない現状は、逆にラッキーだと思っています。女性というだけで取引先に覚えてもらえるからです。個人的には、女性が男性に負けているのは運動能力としての「力」だけで、これ以外で最初から負けが決まっているものはないと思っています。運用会社という業界は、力を武器としない場所で戦うので平等。同じスタートラインに立てる戦場で自分自身の能力で戦えるので、女性が働きにくい環境ではないと感じています。

榎戸 ありがとうございます。同じスタートラインに立てるというのは、いい言葉ですね。関さんが携わっていられた不動産仲介業務は特に女性の少ない分野のイメージですが。

関 数年前に比べると増えてはいますが、全体的

には少ないと思います。ただ少ないからこそ覚えてもらえるというメリットはありますし、ポジティブに利用できることは何でも活かせばいいと考えています。仲介は細かい調整や書類作成がとても多い業務なので、もちろん個人資質によりますが、女性の方がきめ細やかな気がしますし、それがお客さんの満足度向上に繋がり次の仕事を呼び込むポイントになると思います。

**榎戸** ありがとうございます。坂下さん、働く女性にこうあってほしいと願うことを最後にお願いします。

**坂下** 結婚や出産などのライフイベントでキャリアを諦めることは避けてもらいたいということです。世の中、日本にとって大きな損失でもったいないことだと思います。男女問わずライフスタイルで働き方に変化があっていいと思っていますが、そうしたことが可能となる時代が目の前まで来ている気がします。一方で社会全体の協力体制の底上げもとても大切だと思っています。保育園や学童など公的整備だけでなく、企業側にも子育てを支援する制度と、その制度をしっかりと使える風土がないと仕事と育児の両立は難しいと思います。課題もまだまだあると感じています。

**榎戸** ありがとうございます。今回も非常に活発な、そして深く考えられる意見が交わせたと思います。改めてみなさまありがとうございます。続いて質疑応答に移ります。

**質問1**：私が所属する部署では女性管理職がいません

が、女性が活躍する会社の具体的な取り組みやモチベーション向上の施策をご紹介ください。

**榎戸** 先ほどの菅野さんの「制度・風土・マインド」の観点での整備が必要だというお話が参考になると思います。補足として弊社東急不動産の取り組みをお話します。私はリート運用会社から出向復帰後、東急不動産の人事部長を務めました。女性社

員の話聞き、女性が働きやすい風土と制度を整える重要性を感じました。ワークライフバランスを大切にする女性の働きやすさを実現するために必要なことを小さくても取り組みを進めていく、それも一過性でなく継続して進めることが重要だと思っています。具体的には病児保育の利用補助金の拡充、育休中および復帰前面談を導入して心理的に職場に戻りやすくする。昇格にあたって現職位での在職年数に育休期間中もカウントすることも行いました。

**質問2**：日本のジェンダーギャップが先進国内で最下位クラスにある理由について、その解決策を教えてください。

**菅野** 男性は働き、女性は家庭で家事育児を行い、男性を支える。これが美しい、常識だという昔ながらの考え方が残っているからだと思います。いろいろな制度が生まれてはいますが。解決策としては、企業による数値目標の公表のみならず結果の公表も必要で、これは有効だと思います。ジェンダーギャップの世界ランキングを上げるために日本は急激に法律や制度を整備しましたが、その間に他国にはすでに土台があって先に進んでいたのだと思います。長く時間はかかると思いますが、動き出しているのは確かです。学校教育にも盛り込まれはじめています。諦めずに一人ひとりが意識して行動することで一歩ずつ進んでいくのが一番の近道だと感じています。

**質問3**：女性の活躍というテーマ自体が不動産業界で女性軽視の慣習が根強く残っていることを暗示していると感じます。実態的に女性の管理職の割合、やりがいある業務環境か、男女の業務上・観念上の差異、蔑視があるのではという疑問があります。委員会で具体的にどんな動きをしようとしているのでしょうか。

榎戸 これは私から回答させていただきます。女性活躍というテーマ自体がことさら男女の違いを強調するようで時代遅れではと言う意見は企画当初からありました。冒頭で述べたように不動産証券化マーケットに押し寄せている多様化グローバル化の波に対峙するためには、女性、シニア、外国人、ハンディキャップなどマイノリティ属性を持つ人を一定程度増やす必要があると感じています。DIが積極的な企業は実際に業績が向上しているのは確かで、投資家のアンケートでも女性活用やDIを重視している回答は多くあります。DI推進の一つとして女性活躍を取り上げています。

**質問4**：結婚している場合、帰宅時間が遅くなることやできる家事が減ることに対しての家族の理解をどのように得たのでしょうか。

関 我が家は子供のいない共働きで、帰宅時間にばらつきがあります。家事に割ける時間が限られることはよくありますが、共感し合えるという点で共働きがプラスに働いています。ですが、お互いを理解し思いやりというきれいごとだけでは家事は終わりませんので、「いつまでにやる」と期限を伝えて、ほったらかしにしないと意思表示することで理解を得られている部分もあると思っています。弊社の男性社員からは、平日は何もできないので休日の家事育児を行うことで理解を得ているという話を聞いたことがあります。できない時間があることを明確にすることで過度な期待を持たせないのも大切かと思います。

**質問5**：女性活躍が進まない背景として、性別による役割の固定化が原因ではないでしょうか。問題の本質には、家事育児は女性が中心にすべきという考えがあるのではないのでしょうか。

坂下 家事育児は女性が中心という固定概念にとられるべきではなく、夫婦が家庭にどうかかわるかは、本来各家庭で選択できるべきだと思います。このような考え方はまだ主流ではないかもしれませんが、「がつつり夫婦共働き」という世帯が増えてきているので、今後常識も変化していくのではないかと思います。

## 終わりに

榎戸 このほかにも多く質問を頂きましたが、お時間が迫ってきたため、ご紹介できず申し訳ありません。最後に一言ずつお願いします。

坂下 本日はありがとうございました。不動産や運用関係の仕事は女性の生涯の仕事として選ぶにはすごくいいと思いますので、ぜひ証券化マスターの資格を取得することをお勧めします。不動産証券化に関する幅広い体系的な知識が得られます。宅建とマスターを取得して実務を5～10年行い実力をつければバリューは高まります。不動産の仕事はなくならないので勉強や経験は将来別の形で役立つことは大いにあると思います。女性のみなさんぜひ頑張ってください。

菅野 本日一番伝えたかったメッセージは「働く女性にもすごい追い風が吹いている、最大のチャンスの時期だ」ということです。管理職なりたい女性だけでなく、働きたいお母さん、子育てしたいお父さんにとっても、です。ただ、追い風が吹く一方で課題も忘れてはいけません。ですが、課題を認識している限り解消に向けた取り組みは検討されていくと思いますので、目をそらさず受け止めて一歩ずつ取り組んでいきたいと思っています。本日はありがとうございました。