



Special Talk

## 「アパレル業界における女性活躍の状況」 Prat1

### 女性がキャリアを築く上での障壁

**多田** 山崎さんに質問したいことがあります。男性優位の社会と言われていた中で、今のポジションに至る上で一番立ちはだかった障壁は何だったんでしょうか？

**山崎** 一番の障壁は感情のコントロールです。仕事を頑張る女性、一生懸命な女性は、優秀な女性であり、仕事に対する当事者意識と責任感がものすごく大きいと思います。

その結果、自分自身と、仕事との距離や起きている問題点と近づきすぎて何が問題か分からなくなるという、感情が空回りするみたいな経験をしました。そことどうやって距離をとり、仕事や問題を客観視しながら全体を把握するというところに苦労したという記憶があります。仕事に近づいていくのではなく、引いてみるということが乗り越えなければいけない一番大きな壁でした。

**多田** 「引いてみる」とは、具体的にどういうアクションをして「引いてみる」のですか？

**山崎** 「引いてみる」ためのアクションではないのですが、結果的に冷静さを持つことができたと思う一番大きな要因はビジネススクールで学んだことです。



会計やファイナンス、経営戦略などを勉強して、ファッションビジネスの右脳ではない左脳の部分を知ったというのでしょうか。私が関わっていたのは片方だったのだということを知りました。もう片方の言語を司る方たちっていますよね。そういう方たちと、共通言語を持つことができた結果、仕事に対する客観視ができるようになりました。

社内でもビジネススクールへの派遣をしています。実は2年前から始めました。きっかけはコロナの時に（店舗が）長期間の休業をしました。当然そういう時期にメンバーの中で将来の職業に対する不安が出ますよね。

『この業界にいていいのか？』『この仕事は続くのか？』『この会社にいてもいいのか？』など、将来に対する不安が募ったように感じました。私たちはその中で、社員のエンゲージメントに影響を与える因子は何かということ进行分析しました。

コロナ禍真っ只中で分かったことが、教育と経営方針がエンゲージメントに与える影響が増しているってことでした。

企業がどういう状況に置かれているのか知りたい、学ぶことによって市場価値の高い人材になりたいというニーズが見えてきていたので、ビジネススクールに通ってもらうことが目的というよりも、自分の経験の延長では学べないことを知ってもらうことにより、将来の展望が見いだせるのでは？と考えて、今も継続しています。

**多田** 本当に様々な企業で積極的に取り入れていきたいお話しですね。

**山崎** それ以外でいうと、私の場合は子供もいるので、子育てをしていることに対する、問われもしない配慮をされることがありました。支援策が欲しいというよりも、むしろ逆です。『あの人は小さいお子さんがいるから、ここには来られないだろう』と思われて、来られるか来られないかを聞かれるわけでもなく呼ばれないなど。ある意味優しさだと思うのですが、むしろ過剰に配慮されることによって、ちょっとした機会喪失のようなことを感じることもありました。



**多田** いい意味で気を使っていることだとは思いますがね。

**山崎** 優しさなのでしょうけれども。

小さなお子さんがある、短時間勤務という属性だけを見て同じような対応を取ることが、少し残念だなと思うことがありますね。

**多田** 会社・同僚の人たちが気を使ってくれていることはある意味いいことですが、自分としてはそこまでは、と。

**山崎** そうですね。



## 女性活躍の実態



**多田** アパレル・ファッション業界の一人の経営者として、JAFIC 会員企業アンケートの結果、「管理職の女性比率」を見ると、明らかに他業種よりは高いと言えます。ただ一方では、総従業員に占める女性の割合が（他業種と比べ）、はるかに高いこと考えると、まだまだ課題があるのかなという気がしますね。

### 管理職における女性割合の比較（全産業、卸売・小売産業と比較して）

アパレル業界 = アンケート回答企業



アパレル業界 = アンケート回答企業



管理職における女性割合の比較

**山崎** はい。ただ、進化してきているのかなと思います。

**多田** そうですね。5年前、10年前に比べればはるかに高い。

**山崎** 当社も、6年ぐらい前までは女性管理職比率が10%を切っていましたが、今は27%です。まだまだゴールには遠いですが、進化前進をしているのかなと思います。

**多田** あとは女性が育児をしながら働ける環境整備が非常に重要だな、と私自身が考えています。実際、従業員からも非常に要望が強い。

**山崎** 悩みの大半がそこではないでしょうか。



**多田** 当社としては裁量労働制、フレックスの導入、リモートワークの導入等、働きやすい職場環境を整えてきました。そういった施策が功を奏して、育休からの復職率はほぼ 100% になっています。働きやすい職場環境づくりは、業界全体を挙げて、全ての企業が取り組まなければいけないと考えています。

山崎さんのところはいかがでしょうか。

**山崎** そうですね。育休からの復職率はほぼ 100% です。休む制度は整っている。でも働くための制度がなかなか難しいなと思っていますところがあります。昇格スピードを見ると、男性と比較して女性の方が遅くなっています。能力が低いのではなく、産休育休によるブランクが生じてしまう。休んでいる期間は仕方がないと思うのですが、休む前のパフォーマンスが産休育休により、少し遠く見られてしまうといういいですか。昇格の対象に上がりにくい、そんな課題があります。

お休みされている期間は評価の対象にはなりません、(産休育休前の) 評価の対象となる期間は昇格するなど、キャリアの断絶ではないですが、成長や昇格のスピードを緩めないことが重要です。評価を適正に行い、女性を適切に昇格させることです。



**多田** そういった意味では、我々経営者が考えなければならないことは、男性の育休取得。これはまだまだ当社も遅れている。取得することはできるようになってきてはいますが、やはり期間は短いですね。

**山崎** 男性の場合はまだまだマイノリティなので、長期間の育休を取得したメンバーが、ネガティブに評価されないように、企業として適正な対応をしなければと思っていますね。

#### 株式会社ルックホールディングス

代表取締役社長

**多田 和洋**

ブランド戦略や事業の国際化を推進し、グループ全体の成長を牽引。JAFIC では「ヒューマンリソース委員会」の委員長として、業界全体の女性リーダー育成に注力し、多様性を尊重した働き方改革を実現。

社員が個性を活かし成長できる環境づくりに尽力する。次世代の育成や、環境配慮型ビジネスの推進にも注力し、「ファッションで社会に豊かさを」という理念のもと、ルックホールディングスを新たなステージへ導いている。



#### 株式会社ユニテッドアローズ

執行役員 CHRO

**山崎 万里子**

ユニテッドアローズで執行役員 CHRO を務め、ブランド戦略や組織運営を牽引するリーダー。入社以来、現場での経験を積みながらキャリアを築き、チームの力を引き出すマネジメント力で数々の成果を上げている。女性として働くことの意義や挑戦に向き合いながら、家庭とキャリアを両立し、多くの社員にとってロールモデルとなっている。山崎さんの挑戦は、ファッションを通じて次世代の働く女性たちに勇気を与えている。

