



Special Talk

## 「アパレル業界における女性活躍の状況」 Prat2

### リーダーシップを育成するための支援策

**山崎** 実は、女性管理職候補を集めてリーダーシップ研修みたいなことは一回も実施していません。なぜかといいますと、男性にはリーダーシップがあって、女性にはないとは思っていないからです。

では何を女性に対して少し気を使っているのかといいますと、女性は不安を抱きがち。仕事に対して熱量を注ぐし、感情移入するので、『これでいいのか』というのを周囲に確認しながら仕事をしていきたい傾向があると思っています。ですから、ほったらかしにしないということだけ、気をつけています。

新しい役割を担ってもらう、重要なポジションを担ってもらう、機会の提供は男女問わずです。その中で少しでも注力の仕方を変えたとしたら、何かあったら責任を取るの上司の仕事であって、「いつでも変わるから」と、セーフティネットを敷いてあげるということに気を使いますね。



**多田** それを何か制度で（サポートするのですか）？

**山崎** 制度ではないです。声をかけるだけです。何かあったら変わるから、責任は取るから」というのでスタンスで、【あなた側の味方です】と伝えることが、女性の自発的なリーダーシップを引き出すのに重要なことだと思います。

**多田** 最近よくあるのは、企業の執行役員クラスの方、もしくは取締役クラスの方が、将来の女性リーダー候補と思われる方を何人かピックアップし、幅広い教育をしていくというような試みに取り組んでいます。山崎さんのところはいかがですか？



**山崎** サクセッションという意味では取り組んでいます。将来的な経営人材をノミネートする、サクセッションプランに回すのですが、その中に一定割合、必ず女性をノミネートするようにしています。

女性だけに対して行うのではなくて、男性も女性も対象にする。育成や機会の提供という意味では、男女を同じ土俵に上げることがの方が、女性に特化した教育に取り組むことよりも重要だと思っています。

**多田** そういった意味では、やはり経営トップのリーダーシップというのは重要ですね。そのために経営トップがいるわけですからね。会社という船の行き先・方向を示し、指示をする。経営トップが果たす役割は非常に大きい。

**山崎** 女性活躍やサステナビリティなど、今までと違うというところに自己改革を求められるアジェンダは、経営トップが方向性を示さないと社員はついてこないかなと思います。



**多田** 従来の売上や利益などと違って評価に直結しづらい。

**山崎** そうですね。

**多田** こういうところにもきちっと焦点を当てていくことが本当に重要ですね。それがひいては企業の業績にも影響してくるわけですからね。

**山崎** 投資家や学生・求職者の目線で経営トップインタビューなどを見た時に、そういったキーワードが 1 ミリも入ってなかったら、この会社は大丈夫かなと思うのではないのでしょうか。

**多田** 特に最近の学生のみなさんは、びっくりするぐらい意識が高いですね。

**山崎** 『この会社に入って成長できるか』『この会社がやろうとすることに自分は共感できるか』というところがものすごく大きいので。今の若い人たちはメンタリティを考えたも、地球環境とかジェンダー、人権などを（経営層が）語れないと難しいのかなと思います

## 今後の展望



**多田** 一つは、やはりアパレル・ファッション各社がしっかりと業績を残す。そこで得た資金を従業員に還元をしていく。それがまた企業の成長につながるので、絶対に避けられないこと。やはり経営者一人一人が、自社の業績をいかにして改善していくのか真剣に向き合っていかなければならないと思います。

それとは別に、上場企業では女性を取締役に登用していない企業は投資家からの評価を得ることができない。評価が得られないイコール株価が上がらない。企業価値の向上というのは、経営者にとって必須なので、いかに女性を登用して、多様性を経営方針に反映させていくか。これが非常に重要なのかなと考えています。



今後、おそらくあと5年、10年経っていくと、社内の取締役にも恐らく女性が増えていくのではないかと私自身は確信しています。

**山崎** はい。私もそう思います。女性活躍は女性活躍というアジェンダで語られがちですが、企業の発展のために必要な策であり、

多くの女性に活躍していただき登用していくことで、企業が成長していく。

**多田** 企業の成長と、もう一つは企業の社会的責任ですね。これは(企業の)使命と言っていい。女性はもっともっと活躍できるし、我々としても後押ししていきたいと思います。

**山崎** そうですね。

## 求職者へメッセージ



**山崎** アパレル・ファッション業界はお客様の数も従業員も圧倒的に女性が多いので、女性が働く上でのインフラは非常に整っていると思います。その先の活躍という部分は、必ずしも企業が保証するものではないのですが、（企業が）できることは、正しく評価して機会を提供することだと思うのです。なので、その部分は企業がやる、それに乗るか否かは自分次第なのだと思います。

私がこの業界で成長したいと思う女性に向けて、こうしたほうが良いと思うのは、「得意と真逆のことを経験すること」です。その経験により、仕事に対して客観視できるようになり、問題解決の思考力が上がると思います。

「好き」を仕事にすることは、ものすごく大事。その一方で、同じぐらい好きじゃないことを勉強してみたり、取り組んでみたりすることが、長い目で見た時に自分のキャリアを「自分のありたい姿」に近づけていく方策だなと思います。



**多田** アパレル・ファッション業界はネガティブに思われる部分があるのですが、（私は）決してそうは思っていない。まだまだ活躍できる余地があるし、これから成長していく、いわゆる成長産業だと思います。



個社だけではなく、業界を挙げて、いろいろな意味でのバックアップをしていきたいと考えています。

ぜひ、門戸を叩いて、学んで、我々の仲間になってもらいたいと強く思います。選ばれる業界になるために、努力していきたいと思っています。

**山崎** 同意です、全く。

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。



株式会社ユナイテッドアローズ  
執行役員 CHRO  
**山崎 万里子**

ユナイ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。

