

特集

# 女性リーダー座談会

## 誰もが生き活きと輝く職場へ これまでの歩みと次世代へのメッセージ

「働き方改革」におけるダイバーシティ構想の柱として「女性の活躍」が叫ばれる以前から、当社は女性社員の活躍を重視し、キャリアアップを支える環境を整えてきました。今号では当社で活躍する5人の女性リーダーと小川社長との対談を実施。各々のこれまでのキャリアとエピソード、そして若手社員がキャリアアップするために重要なことについて伺いました。

### 皆さんのこれまでのキャリアでの 転機となったことについて 教えてください。

**N.E** 私は3年前に三菱UFJ銀行から当社に入社しましたが、銀行で総合職になりました。転機になったのは、銀行時代に初めて異動した先の支店でご指導いただいた支店長（男性）との出会いです。その方のリーダーシップや行員への接し方などに大きな薫陶を受け、仕事のやりがいを考えるきっかけになりました。

**I.Y** 私はいくつかの会社を経て当社に入社したのですが、20年ほど前に転職した外資系企業の採用面接のことが印象に残っています。事務職に応募したのですが、そこで「日本企業の顧客を増やすためにどのような戦略が必要か」と質問され驚きました。当時、日本企業では男女で求められる能力がはっきり分かれていた時代。勤めていた会社でも「女性社員の評価=人柄の良さや気配り」という空気

があり、そのようなことは考えたことがありませんでした。経営視点が求められる質問を投げかけられ、性別に関わらず仕事人としてプロ意識を持つことを意識した契機になりました。

**K.K** お手本になる先輩との出会いが大きかったです。私が入社した当時（1990年前後）の時点で、すでに男性社員と同じ審査の仕事を担当されている女性社員の方にご指導いただきました。まだ「女性活躍」という言葉も無い頃に、その先端にいる存在だったと思います。その方からは実務だけでなく社会人としての気配りや、自ら考えて周囲をフォローすることを学んだのですが、全て今に生きています。

**H.Y** 私はやはり総合職への転換や部署異動、それに伴う業務の変化がそれぞれ転機になっています。特に入社数年後に異動した時は決して望んだ異動先ではなかったのですが、いざ取り組んでみたら仕事の面白さに目覚めるきっかけに。何事もやってみなければわからないと学びましたね。

その後、希望してファクタリングで初の女性営業になった時も転機といえます。周囲からは「女性には無理」と言われながらもチャレンジしてやり遂げた時は、大きな自信を得られました。

**S.Y** 私も総合職へと転換したことが大きいですね。当時の上司からオファーをいただいたのですが、重責を担う立場にな

大阪支社から  
リモートにて  
参加！

### 座談会メンバー



代表取締役社長  
**小川 浩一さん**



決済事務部長  
**N.Eさん**



企業情報部 次長  
**I.Yさん**



債権管理部 次長  
**H.Yさん**



電子債権事務部 次長  
**S.Yさん**



大阪事務部 次長  
**K.Kさん**

ることへの不安や重圧でかなり悩みました。でも上司の励ましに背中を押され、まずやってみようと思いました。直接的に今の役職や仕事に関わる経験としては、電子債権の営業やシステム開発の担当を経て銀行関連事業室への出向も今に至る重要な転機だったと思います。

**小川** 皆さんの多くは総合職へのコース転換を経験していますね。コース転換について社員の方々の声を聞いていると、皆さんのお話にもあったように打診があっても「重責を担える自信がない」「家庭の事情から転勤を避けたい」という理由から躊躇される方も少なくないようです。しかし会社としては、優秀な方にはぜひトライしていただきたい。何より当社は個々のご家庭の環境や事情をしっかりと聞き入れ、把握した上で転勤や異動を考えるので安心していただきたいと思います。

### 実際にリーダーの立場になり、 ご自身のなかで

#### どのような変化がありましたか。

**S.Y** 前任の次長の方が強いリーダーシップでチームを牽引するタイプでしたが、私はそういったタイプではないので、チーム全員を後方で支えながら取り組む、というスタイルでやっていたと思います。部内には経験豊富なベテランの方が多いのですが、リーダーである私をフォローしてくださる方が多く、本当に感謝しています。

**I.Y** 同感です。企業情報部の方々は私よりもスキルも経験もあるので、むしろ助けてもらうことの方が多くて感謝しています。チームワークで仕事をするのが上手な方が多いので、チーム単位で考え、上手く回るように心がけています。結束力を発揮してやり遂げた時の達成感はひとしおです。

**H.Y** 次長としてマネジメントをする立場に加え、部の企画も

担当させていただき、それによって視野が広がったことが大きな変化ですね。人にはそれぞれ得手・不得手があると思います。部員の皆さんの得手・不得手を把握したうえで、組織の強化や生産性向上のための提言ができるようになりました。

**K.K** 私も視野が広がったことが大きいです。リーダーの立場になったことで、これまでお世話になった上司の方々の気持ちがあらためて理解できましたし、より相手の気持ちになって考えようという思いが強まりました。一方で自分が部員をまとめる立場として、思っていることをどう伝えればいいのか悩むこともあります。そうした時はこまめに部長に相談し、共有することで解決を図っています。  
**N.E** 私は10月に部長に昇格したのですが、新部長としてこの数カ月間はひたすら走り抜けてきた期間、というのが正直なところ。ただ皆さんがおっしゃるようにより広い視座で組織を見つめ、今まで接点がなかったグループの方々とも連携しながら仕事を進めていくことに大きなやりがいと喜びを感じています。

### 部員と接する上で心がけていることや、 目指すリーダー像について教えてください。

**I.Y** 前述のように、部員の方々は私よりも実務に精通しているので、皆さんの仕事の進め方を尊重しています。他にも心がけているのは、個々人の声に耳を傾けて何を考えているのか教えてもらうこと。困ったとき、何か問題が生じたときに相談してもらえる存在、そして矢面に立っていける胆力を持ち、頼りがいの



あるリーダーになりたいと思います。

**N.E** 銀行に勤務していた頃から一貫して心がけているのは話を聞く力、つまり傾聴力ですね。とにかく相手の話を聞き、受け止める。その一方で、こちらが分からないことはしっかり教えるを乞うたり聞きに行く姿勢が大事だと実感しています。若手社員の中には、自分からメッセージを発するのが苦手な人もいますよね。そうした背景を理解し、こちらから聞いてあげることがますます重要だと思います。

**K.K** 「お互い様」という気持ちを忘れずに接することです。同じ職場とはいえ考えや気持ちが違うのは当然。まずは相手の考えを尊重することから互いにとって気持ちのいい仕事が始まると思います。私のいる大阪事務部では部員全員がスキルアップし、業務をフォローしあえるように、担当分けしている事務を全員ができるようになることを目標にしています。こうした取り組みが奏功し、先日も若手が率先して他の部員をフォローしている姿を見ることができて嬉しかったです。

**小川** 素晴らしい取り組みですね。手が空いた時に仲間の仕事に目を配り、互いにフォローできる視野は、他者への共感から生まれるもの。いつも、互いが自然にそう気遣える心構えを持ってほしいですね。

**S.Y** 私は声をかけるタイミングなど、相手の状況に応じたコミュニケーションが取れるよう心がけています。いつも業務に集中している部員の方の仕事に妨げない気配りは欠かせません。

逆に、自分が声をかけられた時はどんなに忙しくても、丁寧に話を聞くこと。部員の方々が安心して仕事に打ち込めるよう心を砕くのもリーダーの役割だと思います。

**H.Y** 私は部のメンバーと自分の関係は上下関係でなく、「フラットな関係の仲間同士」と考えているんです。その中で、私は組織のパフォーマンスを上げるために次長という役割を担っているだけ——そう考えています。重視していることのひとつは「ご機嫌力」。話しかけやすい雰囲気心がけています。メンバーが兼ねなく自分の考えを発言したり感情を言えることが大切だと思います。もう一つは言葉で感謝や労いを伝えることです。私の経験から、褒められると嬉しいし、もっと頑張ろうと思います。

**小川** フラットな関係性ということに関して言えば、当社では相手の役職にかかわらず呼称は「名前にさん付け」としていますね。もちろん社会人として相手への敬意は常に必要ですが、役職にとらわれすぎず、誰にでも声をかけやすい文化の醸成のためにも、さらに浸透させていきたいです。

## ライフステージの変化に際し、 利用してよかった当社の制度について 教えてください。

**H.Y** 私は当社で初めて育休を取得し、時短制度を利用した社員になりました。利用した20年以上前は、社会にもまだ「結婚したら女性は退職し、家事・育児をするべき」という空気が根強く残っていた時代。でも仕事が好きだったので、制度を利用して続けることを決めました。そうした中で、当社にはこうした制度が備わり、何より理解してくださる上司や同僚に恵まれたことに感謝しています。

**小川** 近年は女性が出産を経ても仕事を続けることは一般的になりましたし、隔世の感があります。男性育休の制度もありますし、当社の社員の産休の取得率も上がっています。出産・育児を経ても社員の皆さんが安心して復職し、キャリアを築いていけるよう引き続き環境整備に力を注いでいきたいです。

**H.Y** 当時を振り返って思うのは、こうした制度の利用には職場の周囲のサポートが欠かせないということです。業務の引き継ぎが不可欠ですし、時短制度の利用時は16時退社だったので、いかに効率的に仕事をするか、そのために業務量の調整や相談も必要でした。私の場合は上司や周囲の方々が当初から理解し、協力してくださったので安心して仕事も家庭も両立することができました。

## 若手社員の方々が、 より積極的にキャリアアップに挑戦する上での メッセージをお願いします。

**S.Y** 私自身、かつて上司から総合職への転換のオファーをいただき、悩みながらチャレンジを決断しましたので、不安を抱く方の気持ちはとても分かります。思えば私が決断できた要因の一つは、当時の上司が仰った「挑戦してみよう」の一言でした。決断する時には、いい意味でこのように先行きを楽観視することも大切でし



た。私も次長として、一人ひとりと対話を重ねて思いをくみ取り、電子債権事務部を牽引する次世代の人材育成に向けて挑戦を促していこうと思います。

**N.E** とりわけ若手の方は、失敗を恐れる傾向が強いように感じます。でも、若い時の失敗は全て「学び」でもあります。私自身も、これまでのキャリアの転換の節目で度々失敗したことがあります。挑戦して失うものはありません。そうした自分の失敗が糧になることもお伝えし、若手の方々のチャレンジを後押ししたいですね。

**H.Y** 「取り組んだ経験」を大事にしてほしいです。たとえ自分の思っていたような結果でなくても、経験は必ず自分の財産になります。必要以上に未来を不安視せず、いろんなことに挑戦して力をつけていってほしいです。また、自分が「なりたいキャリア」のイメージをできるだけ明確に持ってほしいと思います。イメージが定まれば、そのために自分に何が必要かが分かり、どんな自己啓発・自己投資をするべきかが見えてきます。ぜひ、貪欲に自分の価値を向上させてください。

**K.K** キャリアアップを考える上で、ここではあえて、共に働く人たちへの感謝とコミュニケーションの大切さをお伝えしたいと思います。どんな仕事も一人ではできませんし、培ったスキルや経験も、それを活かし合える仲間や、必要としてくれる相手、お客様がいてこそ意義があるもの。常にお互いが力を発揮し、気持ちよく働けるための思いやりを持って日々の業務に力を注いでもらいたいです。

**I.Y** 皆さんにお伝えしたいのは、「まずは考える前に、やってみよう」そして「答えを早急に求めず、見切らず、続けてみる」ということ。私自身の経験を振り返ってみると、無駄だと思った仕事の経験が、後に役立ったことが何度もあります。また「もう少し同じ会社で頑張っていれば、一段上の経験やより深い考えが持てたのかも」と思うこともあります。自分の狭い視野だけにとらわれず、まず行動し、続けてみてはどうでしょう。

## COMMENT 対談を終えて

皆さんとの対談を通じて、女性の活躍推進に向けた当社の現状や課題について大きな学びと気づきを得ました。

女性の活躍推進について考える際に思い出すのは、タイに赴任した時のことです。同国では女性が組織の中心を担っており、私が出向した銀行でもCEOをはじめ役員の大勢が女性でした。同じアジアの国でありながら日本で女性の活躍が他国ほど進んでいないのは、旧態依然とした男性側の固定観念や、社会



の中で理解の不足があるように思います。制度の創設だけでなく、そうしたマインドセットの変化も急務だと思います。

私は性別による能力の差はなく、違いというのはあくまで個人個人の得意・不得意といった適性の違いだと考えています。一人ひとりの能力を適切に配置し組織として最高のパフォーマンスを発揮できる形にするのが我々経営層の役割。ですから重要なのは性別にフォーカスするのではなく「性別にかかわらず、誰もが生き生きと働ける職場」を実現することだと思います。

対談に登場いただいた女性のリーダーの方々の前向きな姿勢やバイタリティーをととても頼もしく思います。後進のよきロールモデルとして今後もぜひ輝きながら活躍を続けていただきたいと思います。

## 小川さんに質問!

**H.Y** 個人的には、当社にはまだトップダウンの風土が残っているようにも感じます。若手もベテランも社員誰もがもっと声をあげやすく、より変化や挑戦を歓迎する組織になるためには何が大切だとお考えでしょうか?

**小川** トップダウンになっている根底には、従来の枠組みや上層部の考えに従う方が楽だと思ってしまう考えがあると思います。そこから脱却する上で必要なのは、個人個人が「考える力」を養うこと。今、私がお願いしている「断捨離」についてもぜひ各個人が意識的に取り組んで考え、気づき、社内で話し合ってもらいたいと思います。そのために私は皆さんの声に耳を傾け、語り合うことで目指す姿を確認していきます。

それから積極的に挑戦する気風を育むことも、当社の未来のためには不可欠。実現する可能性が低いように見えることでも、まずは「どこまでならできるのか」、「なぜ難しいのか」を考え、見極めることは重要です。考える力の錬磨が、目指す未来に向けた企業風土の変革の礎になると思っています。

