

が“このスキルを使える部署が良いのではないか”と配慮されたようです。私自身、「エー、ブランド？」とびっくりしました。

—— いい会社ですよ、そういう配慮をしてもらえるのだから。

信田 そうですね。いい会社です。

—— なぜ配慮してもらえたのでしょうか。

信田 それは、私たちが女性総合職という少数民族だったからではないでしょうか。私で4期目だったと思います。同期は180人入社して、女性総合職は3人でした。

—— これまでを振り返って、いかがですか。成功だったと思いますか。

細井 信田さんの場合は、成功といえるね。

信田 運が良かった、ということが大きいですね。

細井 我々のブランドマーケティングという仕事はメーカーとは違い、ソフトを扱って衣食住に関わるいろいろなことに取り組んでるのですが、どちらかという会社の中でも女性が入りやすい部署だと思います。その中で信田さんの取り扱ったビジネスの成功例が女性かつ母親でということで、雑誌などにしばしば取り上げられています。

—— 運が良かったというのは？

信田 私の夫は長男なんですが、義妹にはまだ子どもがなく、私の子どもが初孫だったのです。義母は私が出産した日に勤めていた製薬会社を辞めて、同居してくれました。それがとてもラッキーでした。特に長女の時は神経質で人見知りの激しい子だったので、義母のおかげで助かりました。

—— でも、運だけではないでしょう。

信田 そうですね。私としては、これから実績をつくって、気がいたら定年退職できましたというくらいまでやれば、周囲も分かっ

てくれるかなと。

—— 定年までいますか。

信田 ハイ、いますよ。

■ 上司にも“はなまる”を

—— 伊藤忠はどういう会社だと思いますか。

信田 チャンスは常に与えられる会社ですね。「好きなことをやっていい。儲かるんだったら何でもやりなさい」と。女性だろうが男性だろうが、アルバイトだろうが新入社員であろうが関係ない。

—— 人材多様化推進計画をどう思いましたか。

信田 理想と現実がありまして…。私は現実を知っているからこそ、理想だけで終わらないように支えていきたいと思います。世の中には女性をたくさん起用して成功している企業がありますが、伊藤忠は数字的には明らかに遅れていると。だったらもっとたくさん女性を起用すればいいと思うのですが、現実はそのほど遠い。といって女性を一気に増やしたからといって機能するとは限りませんね。ちょっとずつ、ステップ・バイ・ステップでいけばいいと思います。

—— 細井課長はどう思いますか。

細井 当時の丹羽社長は「今年度は女性採用20%」という定量的な目標を立てたことで、会社は実際に動き出しているんだなあと中間管理職として感じましたね。また、計画を動かすのはトップダウンだと。しかし、現実には女性社員が「産休で1年間休みます」となり、少し経って「また1年休みます」となった時に、現場ではどうか。人事部は「個別にサポートしますよ」と言いますが、現場ではビジネスが進んでいくので、“使い勝手が悪いなあ”

と思う管理職もいるかもしれない。「女性の場合はいろいろハンディがあるから」と思う人は結構多いのではないかと思います。

—— 実際、そんなに使い勝手が悪いものですかね。逆に“男は使い勝手が良い”と考える方が危険かもしれませんが。

信田 最近変わってきていますね。伊藤忠の男性社員は、以前は会社にとって優秀で、すべてを会社に捧げて、子どもが風邪をひいても妻に任せて、自分は会社だと。でも最近の若い男性社員はメンタル面が変わってきて、妻も“私も風邪気味なので、あなた会社を休みなさい”と。男性社員が女性化しているので、女性を増やすというより、必然的に変わっていくと思います。

細井 私自身、ヨーロッパ勤務が長かったのですが、今のようなことは実感として分かりますね。ヨーロッパは社会的インフラは全然違いますし、男女が一緒に働いてやりくりしながら、そこに家族構成などが入り込んで上手く機能しているところがある。そういうのを見てきたので、最近の変化に違和感はありません。しかも繊維事業におけるブランドの仕事は、女性の方が能力を発揮できるのではないかと感じます。

信田 私にとってラッキーだったのは、細井課長はイタリア駐在が長かったし、その前の前の課長もアメリカ駐在が長かったので、周りで頻繁に穴をあけられるのに慣れているんですね。そういう上司が上につくのとそうでないのとでは、全然違うと思います。

—— そういう面を、制度面でバックアップしてくれれば良いなということは、ありませんか。

細井 人はモノではなく、組織の中で細胞のように組み込まれているわけです。だから、

一旦休んで誰かを入れた場合、その人がはみ出してどこかへ行ってしまうのではなく、できたらまた戻ってきて欲しいし、人を抱えたコスト分は業績評価の際に考慮してもらいたいこともあります。また、おおっぴらに1年休んでもらって、その人のキャリアをどこかにプールして、自動的にそのキャリアに合わせて再配置するとか。

信田 そういう女性社員が出た時は、まず人事がサポートして、その上で女性社員が復帰してきた時は誉めてあげる。その直属の上司にも“はなまる”をつけてあげる。そういうことがあってもいい…。

—— 管理職として部下の育成で、気をつけていることはありますか。

細井 組織として1+1が2.5位になるためにどうするかというのは、結局、一人ひとりのいいところを伸ばすということに尽きます。悪いところは組織や管理職である我々が補うということです。その中で、男女関わらずですから、女性もいいところを伸ばして弱点は全体で補う。それを組織構成員が理解して自覚してくれたらしめたものです。

■ 後ろに道を作るのだというつもりで頑張る

—— ところで、信田さんはメンターでもあります。メンティに対してどう対応していますか。

信田 私はメンターの中で一番若いのですが、若いメンティを2人担当しています。その1人は、それまで全く女性総合職がいたことのない部署にボンと入れられたので、女性総合職として孤軍奮闘せざるを得ないのです。しかし、それをネガティブに考えるのではなく、

ポジティブに捉えるようアドバイスしています。

—— どのくらいの頻度で、いつ会うのですか。

信田 月1回会います。仕事の途中で抜けるのは難しいので、夜ですね。

—— 女性は一生懸命やりすぎて、潰れてしまうという事はありませんか。

信田 それは、結婚して出産すると、効率化を覚えます。独身の時は朝の7時半から夜の11時ぐらいまで会社にいても平気でしたが、結婚して出産すると、そんなわけにはいかない。必要なことを必要な時間までにどうやるかと考えるので、集中力がつきます。

—— 皆さん、いきいきと見えるのですが、どういうところでモチベーションをキープしているのでしょうか。

信田 うちでは母親も働いていて、家よりも仕事の方が大事だという家庭だったので、働くことには全く抵抗がありませんでした。いろいろな難しい状況の中で何で働き続けるのかというと、プライドが高かったのでしょうかね、多分。みんなの前に立ちたいとか、リーダーでありたいという願望が人一倍強かったのでしょうかね。

—— 仕事面で、どのような目標がありますか。

信田 伊藤忠に入ってよく分ったのですが、これまで女性総合職の実績が全くないのです。女性総合職として働いていくのにどうなんだと言われていましたが、私としては、女性総合職として最後まで立派に成績を残しつつ、生き残るということを目標に置いています。

—— 働く女性へのメッセージはありますか。

信田 今はまだ世の中で子育てと仕事の両立のためのシステムなども確立されていないの

で、周りや会社にあまり期待しすぎない、ということです。若い子にも言うのですが、この制度がないとか、こうしてくれない、ああしてくれない、ではなく、あなたはフロンティアなのだから自分で築いていかなきゃいけないと。後ろに道を作るのだというつもりで頑張らないといけないと言っています。

—— 多様化が進んでいくために、会社の中で必要なものはなんでしょうか。

細井 当然、一つには本人の頑張りでしょうが、あとは人事や上司によるルールや対応による細かいものの積み上げ。そしてもう一つが、やはり上からのメッセージが絶えず来ること。対外的にと株価のためにでなく、腹に入れて取り組むためにです。海外のあるコンサルタント会社に、伊藤忠はこれだけ世界にリソースがあるのに、主要ポストは全て男性、つまり2分の1しか使っていないと言われたことが印象に残っています。本当の意味で多様化が進むためには、本来ならそれが自然なんだということを皆が自然に思うことが大切で、それには先ほどのひとつひとつの積み上げが大事だと思います。中間管理職は、総論と各論で悩みながら、それでもやっぴいこうと頑張っていくと思います。