

日本女子大学現代女性キャリア研究所・リカレント教育課程共催

## 「セルフリーダーシップ・プログラム」講演会 ー女性と仕事ー



講師 平林 浩美（合同会社西友 執行役員）

日時：2014 年 6 月 13 日（金） 場所：日本女子大学 新泉山館 大会議室  
文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業

女性のキャリアと大学の役割に関する総合的研究<sup>注1)</sup>の一環として、現代女性キャリア研究所とリカレント教育課程は、合同会社西友のご協力を得て、再就職を目指す女性を支援する「セルフリーダーシップ・プログラム」<sup>注2)</sup>を2014年9月に実施した。これに先立ち、西友の執行役員を務める平林浩美さんをスピーカーにお招きし、ご自身や西友で活躍している様々な女性メンバーの事例を紹介しながら、女性が自らのライフステージやライフスタイルに応じて、どのように前向きに「仕事」と関わっていくべきか、という視点でお話いただいた。

\* \* \*

司会：私ども、現代女性キャリア研究所は、女性のキャリアを取り巻くいろいろな問題を調査・研究し、その成果を社会に発信して、女性の能力がさらに発揮できるような社会の実現に貢献することを目的に活動しております。一度、職場を離れた女性の再就職や、働きながら新たなキャリアを模索する女性の支援について、リカレント教育課程さんと協力して、調査やプログラムの開発などを行っております。今年度は、女性の活躍・推進に大変力を入れて取り組んでいらっしゃる西友さんのご協力のもと、リカレント教育課程、現代女性キャリア研究所の共催で、リカレント課程生を対象とした、「セルフリーダーシッププログラム」というものを実施することになりました。

西友さんは、米国最大のスーパーマーケットであるウォルマート・ストアーズ・インクを親会社を持ち、ダイバーシティ、つまり多様性の拡充施策の一環として、女性の人材活用を推進されています。これまでも、女性が活躍する企業からの商品公募キャンペーンなど、女性活用の取り組みを社内だけではなくお客さまにも広げて、多様なプログラムに取り組まれていらっしゃいます。

本日は、西友執行役員でいらっしゃる平林浩美さまを講師にお招きして、「女性と仕事」というテーマでお話をいただきます。ご講演の後には、質疑応答があります。一方的にお聞きいただくのではなく、皆さまからご質問をいただいてそれにお答えいただくという双方向な形式でやりたいと思っております。

それでは、本日の講演者、平林浩美さまのご紹介をさせていただきます。平林さまは大学をご卒業後、1983年に西友に入社され、西友大泉店の家電売り場担当者として配属されました。ご長男をご出産後、1年間の産休・育休を経て仕入れ部門に職場復帰され、複数の部門を経て1999年より情報システム部にご異動、2003年より情報システム本部にて、プロジェクトコントロール部門のリーダーとしてマネジメント職にご着任されました。

物流システム部門のダイレクター、システムプランニング部門のシニアダイレクターを歴任され、2008年にチーフ・インフォメーション・オフィサー、2013年に執行役員、シニアバイスプレジデントにご昇格なされまして、現在、情報システム本部に加え、グローバルビジネスプロセス、ならびにプロジェクトマネジメントオフィス関連部門をご統括なさっていらっしゃいます。

本日は、ご自身や西友でご活躍されている、さまざまな女性メンバーの事例をご紹介いただきながら、女性が自らのライフステージやライフスタイルに応じて、どのように前向きに仕事とかかわっていくべきかという視点でお話しいたします。それでは、平林さま、よろしくお願い致します。

**平林**：ただいまご紹介いただきました平林と申します。私は東京の小平の出身で、大学は豊島区の立教大学を出ておりますが、私の友達が日本女子大にいましたので、学生時代にこちらの学食に食べに来たことがありまして、非常に懐かしく思っております。

仕事のことは、後からお話しさせていただければと思うのですが、趣味が音楽系のピアノと女声合唱。そして、ゴルフ、サッカーとあるのですが、特に合唱は、日本女子大の女声合唱がすごく有名で、力強いパートナーとして、今でもOGの方と一緒に歌っております。ですから、私にとって、この日本女子大というのは非常に身近な存在になっておりまして、本日ここに来られて非常にうれしく思っています。

#### <西友ウォルマートについて>

ではまず、私たちの職場、西友ウォルマートについてご紹介をさせていただきたいと思えます。ご承知の方も多くいらっしゃると思うのですが、西友というのはスーパーマーケットを運営する小売業です。赤地に白い字で「西友」ということで、首都圏だけでなく全国でチェーンストアを展開しております。業態もさまざまあるのですが、西友および若菜という総菜子会社を中心にスーパーマーケットを運営している小売業です。私どものお店は北は北海道から南は九州まで全国に370店舗を展開しております。

そこで、「そもそも小売業って何ですか」ということについてお話しします。例えば、このお水でも製造する人がいるわけです。その製造者から商品を仕入れて、それを最終消費者、要はコンシューマーですが、その商品を使う人に販売する産業、これを小売業といいます。これに当たるのは、百貨店、総合スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアなど、いろいろあるわけですが、われわれはその中の総合スーパーでございます。

大まかな流れは、お取引先、物流センター、お店という風になりますが、実際はもっと複雑です。物が1つお店に並ぶまでも、非常に多くの人手を渡りながら、あるいはプロセスを経ながらお店に届き、そしてお客さまの手に届く。もっと言うと、お店に届いてから棚に並んでレジでチェックアウトされるまでのプロセスというのも、非常にいろいろな人の手や流れを経ているものです。

この流れを支えるのが本部、ホームオフィスというところで、ここには商品の仕入れをする商品部、われわれの会社であつたり商品そのものをアピールしたりする販売促進部、それから、新しい店舗をどちらかにつくっていききたいと思うときに物件を探したりする店舗開発部、あるいは、われわれの会社を、よりお客さまにマスコミュニケーションを通じて広く知っていただくための広報室、それから、物流部と言って、お取引先から物流セン

ター、そして店舗までの商品の流れを支える部門、そして、一般的な会社にある経理・総務・人事、情報システムという部門が、お店を支える存在となっております。これは一般的な話なので、われわれの会社が必ずこうだということではないのですが、一般的に流通業、小売業の会社というのはこのような流れで運営をしています。

先ほどもご紹介いただきましたが、西友の親会社はアメリカのアーカンソー州に本部を置くウォルマート・ストアーズでございます。ウォルマートがどういう会社なのかといいますと、世界 27 カ国にお店を展開しておりまして、店舗数は 1 万店舗、従業員は 210 万人、1 週間にご来店されるお客さまは 22 億人、売上高が 40 兆円を超える世界最大の小売業でございます。40 兆円という規模感がピンとこないかもしれませんが、先ほども申し上げた通り、商品をお客さまに届ける産業としては世界最大の企業となっております。アジアでは、日本のほかに中国、インドに、そして、南アフリカ、アメリカ北米、および南米に展開をしています。

私たちの小売業という仕事なのですが、先ほど、商品を仕入れてお客さまに販売する企業だと申し上げました。しかし、企業というのは、単純に利益を追求するためだけに存在するわけではないのです。やはり、われわれが企業としてある使命感、ミッションを持って運営をしている。そのことが非常に大事になります。われわれのミッションは、「**Saving people money so they can live better**」ということです。

これが何を意味しているかという、お客さまに低価格で価値ある商品とお買い物機会を提供し、より良い生活をしていただくということです。それが、われわれの企業が存在する使命と考えています。ただ商品を仕入れて並べて売っただけなら、ある意味、簡単といっただけですが、そこに何の思いもないわけでは、ありません。しかし、われわれは商品を取引先から買って棚に並べて売るときに、常にこのことを考えているわけです。安い価格で商品を買っていただいて、そのことによってセーブできたお金を、自分の人生をより良くするために使っていただこうと。それがウォルマートの企業理念として考えていることです。それを、われわれはミッションステイトメントとして、「**Saving people money so they can live better**」という風に考えております。

ウォルマートの略歴についてですが、創業者、サム・ウォルトンが 1962 年にアメリカのアーカンソー州というところに 1 号店をオープンしました。アーカンソーってご存知ですか。アメリカの中南部、テキサスの上になります。そこに 1 号店をオープンしました。

アメリカというと、東海岸のニューヨークや、西海岸であればロスやサンフランシスコというイメージがあると思うのですが、アーカンソーというあまり人が住んでいないところにお店を開けて、そこに住む人々に豊かな暮らしをしてもらいたいという思いで事業を興し、改善を積み重ねることで、先ほど申し上げたような、40 兆円を超える大きな企業に育て上げたのです。

その成功の秘けつと言うか、彼は秘けつと意識したわけではないと思うのですが、わが

社では変わった取組をしております。一般的に、会社の社長というと、社長室の奥に座って、役員を周りに並べて、難しい書類を見たり会議をしたり、ハンコを押したり、役員会で意思決定をして、社長自体は接待に出かけて行ったり、そういうイメージがあると思います。でも、サム・ウォルトンは従業員、働く人の意見を非常に大事にしたのです。

ウォルマートでは一緒に働く人のことを「アソシエイト」と呼んでいます。辞書でアソシエイトと引いて「従業員」と出てくることはめったにないです。アソシエイトと辞書で引くと、たいがい「仲間」とか「同盟」と出てきます、つまり、サム・ウォルトンは、社長と社員、雇主と雇われ人ではなく、「みんな一緒に働く仲間です」ということを非常に大切にしました。

彼が何を重視しているかということ、働いている人の意見を聞くことです。お店や商品の展開に関して、どうしたらより良くお客さまにサービスを提供することができるだろうかということで、彼はアソシエイトの意見を聞くことを非常に大切にしていました。

また、働いている人にも一般的には垣根があって、本社員とパート社員。フルタイムエンプロイとそうではない、パートタイム、アワリー（hourly）アソシエイトという人がいるのですが、彼はそういった垣根も一切なく、働いているすべての人の意見を非常に大切にしました。これが創業以来、現在まで、ウォルマートおよびウォルマートの子会社すべてに徹底されている精神です。

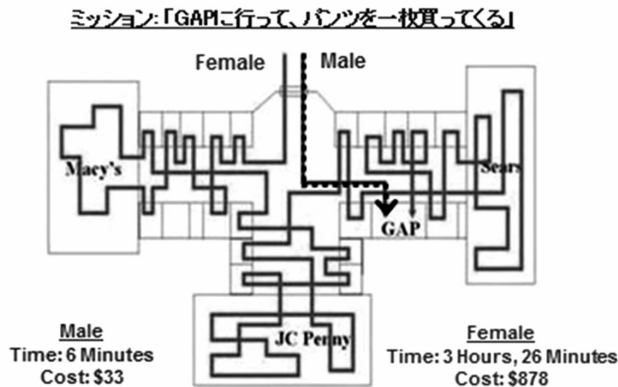
その一例が、全員参加のウォルマートカルチャーです。具体的にはイヤー・ビギニング・ミーティングといいまして、会社の1年の方針を発表したり、前年の達成事項をお祝いしたり、あるいは、先ほど申し上げたように、各お店でベストプラクティスといって、いろいろな、良いやり方があったりすることをシェアする場があります。代表のアソシエイトのみにはなりますが、全国370店舗から参加いただき、全員でお祝いをして、「今年も頑張ろう」というイベントです。これが私どもの会社、西友ウォルマートについてのご紹介となります。

### <女性がビジネスに参画するということ>

続きまして、「女性のビジネスへの就業、参画」について考えていきたいと思います。

皆さまも、お客さまとしていろいろなお店に行かれると思うのですが、お客さまがお店に何を求めているのだろうということで、おもしろい例があるので考えてみたいと思います。

## 小売におけるジェンダーマップ



お客様の内なるさまざまな要望に応えるには、お客様がいかに考え、異なる行動をとるかについて、鋭い感性を持つことが必要。

6 Women of Influence Conference - Hong Kong, November 2009

Walmart Japan

「小売におけるジェンダー・マップ」を紹介します。ある人が、「GAPに行ってパンツを1枚買ってきて下さい」と命令されたとします。そうすると、おもしろいことに、男の人は言われた通りにGAPに行って、パンツを1枚買って帰ってきます。行って帰ってくるだけ。

女性に、「GAPに行ってパンツを1枚買ってきて下さい」と言うと、GAPに行く前に、「メイシーズやJCペニーにもいいものがあるんじゃないかしら」、「シアーズも見よう」といろいろな百貨店やショッピングセンターをぐるぐる歩き回るので。これは皆さんも、何となく身に覚えがあるのではないかと思います。その結果、男性のお客さまに使っていただけるお金は33ドル、お買い物には6分間しかかかりません。同じミッションを受けても、女性は3時間26分使って、結果的に878ドル使っていただけるということなのです。

これは、すごくおもしろいですよね。もちろん男の人でも違う人がいますし、女の人でも違う人がいるので、あくまでも一般化した、ある意味デフォルメしたものだと思っていただければいいのですが、やはり、お買い物の行動って、インサイトと言うか、自分の中でもわかっていないことがあるわけです。例えば、「1枚買ってきて下さい」と言われたときに、時間がなかったら本当に1枚しか買いに行かないかもしれない。でも、もし時間があってこうして商業施設に行くと、自分の内なるものがいろいろ出てきてお買い物につながるということがあるわけです。

ということで、やはり人間の買い物行動はそんなに単純なものではない。もっと言えば、複雑なものですよということで、お客さま自身も気付いていない欲望や、お客さまがどういう行動をするかということを考えるには、これに対して単に並べるだけではなく、やはり行動そのものに鋭い感性を持つことが非常に大切になります。つまり、買い物する

人の気持ちをよく理解することが非常に大切なわけです。小売りにおいて、このような行動の違いが起こることは非常におもしろいことだと思うのですが、これが事実です。そして、これを、われわれ小売業としては、ビジネスにいかしていく必要があるわけです。

### <西友における女性比率>

次に、われわれ、ウォルマートジャパン、西友における女性比率ということで、まず、働くアソシエイトの7割は女性になります。これは、先ほどの370店舗、および物流センター、本部で働いているアソシエイト全員ですから、本社員だけではなくアワリーのアソシエイトも含めて7割が女性になっております。

そして、われわれが食品、日用品を中心としたスーパーマーケットということもありますが、ご来店されるお客さまの8割が女性です。ですから、女性のニーズにきめ細かく対応していくためには、やはり女性のアソシエイトの視点が非常に大切になってまいります。女性のアソシエイトに、より彼女らの持つ視点をいかして働いてもらうためには、女性が働きやすい職場環境を整えることも、会社として非常に重要な取り組みとなっております。

実際に、「女性の視点をいかしたアソシエイトの活躍」ということで、いくつか紹介させていただきます。例えば、仙台のある店舗の店長。彼女は、もともとアワリーのアソシエイトだったのですが、3人の子どもの子育てを経て、今、店長としてご活躍されています。また、こちらのお店でアワリーのアソシエイト、パート社員としてご近所の主婦の方々が働いてくださっています。

アワリーのアソシエイトの方たちと店長は、ネギの先のほうが傷んでいないかを女性の目線で点検しながら、鮮度のよいものをお店にきちんと並べようという風に働いていたという事例です。このネギはどうだったのでしょうか。多分、大丈夫だったとおります。また、店長のまなざしも見ていただけるとわかると思うのですが、アワリーのアソシエイトの2人を、女性アソシエイト同士ならではの目線で見守っているというか、アソシエイトに対するケアですね。その2人が働きやすい環境を整えるために、この店長は頑張っています。

先ほども申し上げた通り、女性が7割働いているということで、「女性店長には相談しやすい」ということを、パートさんのアソシエイトからもよく聞くのです。やはり、女性ならではの悩みがいろいろあるじゃないですか。例えば、「更年期障害のことは女性店長のほうが相談しやすかったわ」というような話も聞くのですが、女性だからこそわかりあえる、相談しやすいという話を受けています。だからと言って、男性店長が駄目だというわけではないので、そのことはまた、後から話させてもらいたいと思うのですが、このように活躍している女性がいらっしゃるということをご紹介致しました。

西友では、今、30人弱の女性店長が働いています。先ほど申し上げた370店舗に対して30人弱ということは1割弱になります。それを多いととるか少ないととるかというの

は、また議論の分かれることなのですが、少なくとも女性店長が増えてきていることは事実でございますし、もともと正社員ではなかった女性のアソシエイトが、このように管理職、店舗のトップとしてキャリアを重ねている例としてご紹介させていただきました。

### <女性視点からの商品開発>

次に、総菜の子会社である若菜から、女性の視点で開発した商品を2つご紹介させていただきます。まず、とんかつです。何の変哲もないとんかつに見えますが、実はこちらはハーブ豚で、よりヘルシーな餌を使って育てた豚でございます。ですから、普通のとんかつよりはいくらかお値段が高いのですが、やはりハーブで育てたという付加価値があるがゆえに、女性のお客さまにも非常に高いご支持をいただいております。従来品より高いにもかかわらず、より多くの売り上げをとっております。

こちらが、サケいくら弁当ということで、こちら、やはり旬に対する感性ですね。「秋になったらサケが食べたいわ」という感性。それをタイムリーに発表する。同時に、例えば、一般的な幕ノ内弁当は、ちくわの揚げ物などやたらと揚げ物が多いのですが、このお弁当だと揚げ物は薄い衣のとりから揚げ1個のみです。カロリー控えめの、よりヘルシーなお弁当を提供しようということが、先ほどの女性の商品開発チームのアイデアで出てきたのです。

こういうアイデアは、男性だけではなかなか出てこないのです。男性はがっつり食べたいと思う人が多いので、もう少しボリュームのあるもの、かぼちゃの代わりにちくわがほしいかもしれません。つまり、これは女性の、「いろいろなものが食べたいけどカロリーも気になるわ」、「旬なものが食べたいわ」という視点をいかした商品になります。

### <ダイバーシティとインクルージョン>

女性のビジネスへの参画といっても、いろいろな話があると思うのですが、要は、今までの企業は一般的に、男性社会だったわけです。男性が会社員の多くを占めていて、ある意味、男社会でうまくやっていたわけです。しかし、その視点だけでやっていくことには限界があるのです。特にわれわれのような小売業で、お客さまの8割が女性であるというところでは、女性の目線を入れることは非常に大切です。男と女というだけで多様性と言えるかどうかは、また別のことなのですが、それにしても、一つの見方だけではなくて違う見方を入れる。

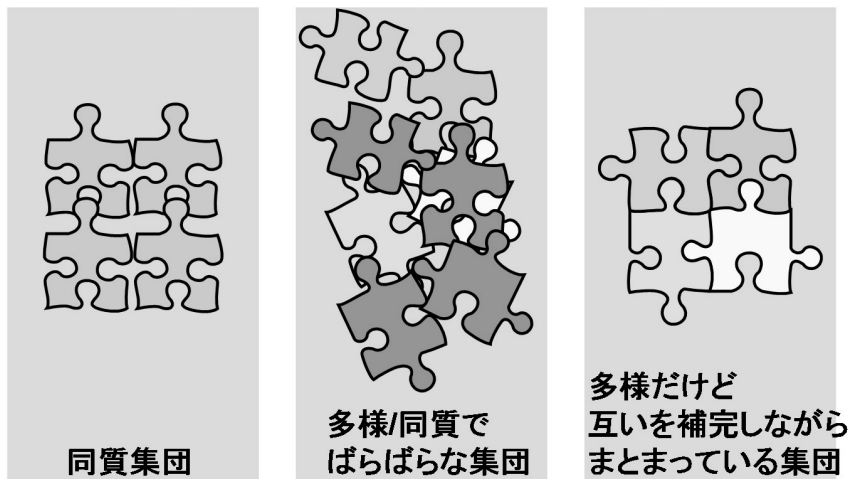
もっと言うと、例えば年齢です。働き盛りの人たちだけではなく、お年寄りや若い人の目線を入れるというようなダイバーシティ（多様性）。あるいは、今、外国からもたくさんの方が働きにきていただいていますので、日本人だけではなく、国籍を問わずほかの国の人の視点を入れるとか、いろいろな意味で、同じキャラクターではない、同じ性質ではないものを一緒に迎える。この状態がダイバーシティということになります。

そうした多くの視点を持つ、違う背景、違う考え方、キャラクターを持つ人に入っても



らうことがインクルージョン（受け入れること）なので、ダイバーシティとインクルージョンは、企業から見ると一つのセットであります。ダイバーシティ、いろいろな人が働いている状態をつくるためにインクルードするよ、ということが非常に大事なのです。逆に皆さん方から見ると、これに参画することが非常に大切なのです。いくら、「インクルードするよ」と言っても、そこに入ってこなければ何も始まらないわけです。ですから、やはり女性がいかにビジネスに参画していくか。自分から参画していこうとするか。これが、ダイバーシティを成功させる秘けつなのではないかと、私は思っています。

## 多様性を持つ集団が組織力を発揮するには



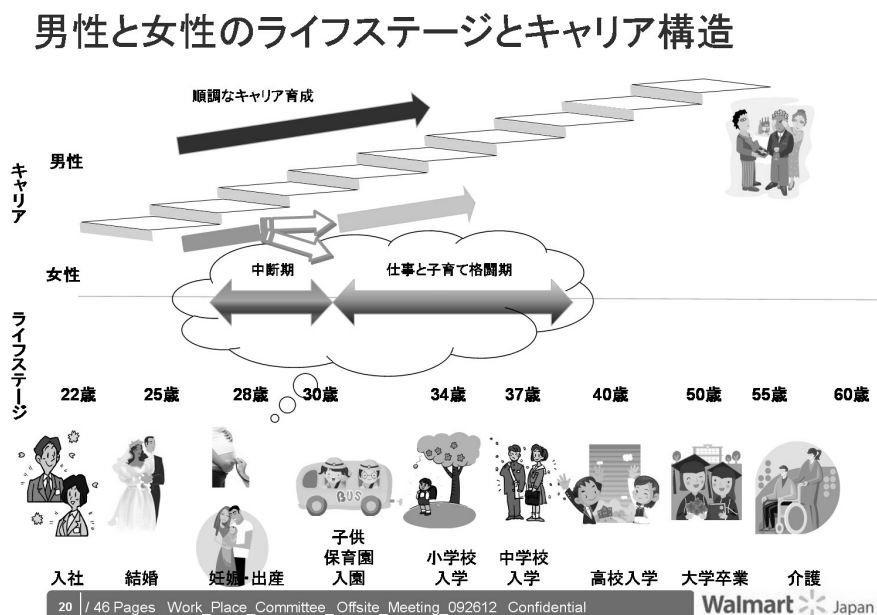
今までは、企業というのは同質集団、働く年齢の男性が企業を占めて、その考え方で物事を決めて政策を実施してきました。しかし、理想とするのは右の状態です。いろいろな人が居るけれども、お互いを補いながらより良い状態をつくっていく。そのようにまとまった集団になっていくことが非常に大切だし、そういった企業が、もっともパフォーマンスが高いと言われています。というのは、やはり、多様な環境のほうが、お互いを刺激し合ってインスパイアされやすい。いろいろなアイディアが出てくるということなのです。先ほどのお弁当の例や、ほかにもあると思いますが、そのようにお互いを刺激し合いながら、よりパフォーマンスを上げていくことが非常に大事になってきます。

ただ、こういう状態になれば一番良いのですが、いろいろな考え方があるということは当然衝突もあります。お互いに向き合おうとしなければ、ただバラバラになるだけなのです。ですから、われわれ企業も個人も、いかにこの右側の状態をつくっていくかということが、これからの働く環境の成功の秘けつだと思っています。

## <私のキャリア形成>

さて、女性が会社に参加することは大切ですよ、多様な集団は大事ですよ、ということになりました。「では、どうやっていいのか」ということが次の話になってくと思います。

現実には女性のライフステージを見てみると、実はそんなに簡単ではないことがわかります。これも典型的なもので話をさせていただくと、例えば同期の男性と女性が、22歳で大学を卒業して同じように会社に入ったとしましょう。23歳、24歳ぐらいまでは同じように働いてきました。25歳でめでたくご結婚されたとして、その後、しばらくの間は共働きでいいわとなった後、28歳でめでたく子どもができました。



そこで、現実的にどう向き合わなければいけないかということ、人間の子どもはほうっておいても大きくなってくれませんから、ミルクをあげたりおしめを換えたり、非常に多くの手を掛けないと育ちません。ということで、特に母親のほうは、キャリアというか、仕事を中断せざるを得ない時期が当然出てきます。その後も、幼稚園に行くだの、小学校に行くだの、何だのということで、仕事を続けていこうと思うと、いろいろと格闘しなければならない時期がやってきます。

ですから、男の人がそういった、子どもを産むことに伴う行為に振り回されず、ある意味、会社の中で順調にキャリア形成をしていけるのに比べて、女性には考えなければいけないことが山ほどあるわけです。この現実には、まず向き合わないと、女の人が仕事を続けていこう、あるいは仕事を始めようということに対してプランは立てられないかなと思います。

これをつくったら、うちの会社の子たちには、「ちょっと若過ぎるんじゃないですか」

と言われました。今は、もう 20 代で結婚する人もそんなに多くなくて、逆に 30 前半ぐらいの人も多いので、実際は、これから 5 年ぐらいずれているかもしれません。

参考になるかわからないですし、自分の話をするのも恥ずかしいのですが、せっかくの機会ですから皆さんと一緒に考えてみたいと思います。

私は、先ほどもご紹介にありましたが、79 年に大学に入って 83 年に会社に入りました。私が大学生だったころは、センター試験の前身である、共通一次試験が始まった最初の年で、私は立教大学を卒業したのですが、立教大学では合唱、グリークラブにほとんど明け暮れていまして、あまり勉強もしていなかったし、そんなに深く就職のことも考えていたわけではないのです。一生仕事を続けましようとか、「管理職になりたいわ」とか思っていたわけではなく、本当にごく一般的な女子大生だったのです。

私は家が小平で、小平の駅前にも西友があるのですが、趣味が音楽で、ピアノの練習をする時間がとれたかったので、あまり遠くに勤めたくなく、それで、西友に勤めました。でも、83 年に会社に入ったころは、まだ大店舗規制法というのがあって、そんなに長い時間営業ができなかったのです。そのお店は、10 時に開いて 6 時半に閉まる。しかも水曜日が定休日ということで、デパートみたいな職場だったのです。それで、本当にちゃらちゃらした若い女の子でしたから、時間から時間までは仕事をしましたが、そこから後は、洋服を買いに行ったり男の子と遊びに行ったりすることばかりが楽しい時代でした。ただ、3 年目ぐらいから急に仕事がおもしろくなったのです。最初の 2 年間は、「いつ辞めようか」とばかり思っていたのですが、3 年目ぐらいから、そのときの売り場の係長が仕事を任せてくれるようになったのです。「こういう工夫をするともっと売れるようになるよ」とか、アドバイスをしてくださるようになって、それがうまいくとすごくおもしろくなったのです。売り場って、商品が売れたか売れないか、すぐわかるじゃないですか。それが売れていくとすごくうれしいし、自分が発注して仕入れてきたものが売れると、またすごくうれしい。当然、売れなくて苦勞することもあるのですが、やってきたことが目に見え出すと非常に仕事がおもしろくなってきて、3 年目ぐらいから「仕事も悪くないな」と思いはじめました。

ただ、今の若い方には信じられないかも知れませんが、その当時、クリスマスケーキ伝説というのがあったのです。クリスマスケーキって、24 日は定価で売れるじゃないですか。25 日になるとたいがい、値下げになるじゃないですか。もう 26 日になると売ってないですよ。同じように、その当時は、女性は 24 歳までに結婚しないと定価で売れないと言うか、「売れ残り」と言われたりしました。今から思うと嘘みたいですよ。ですから、私も売れ残りたくなくて、必死で、予定の 25 歳は過ぎてしまったのですが、26 歳で結婚をしました。

結婚したときに、これも偶然もあるかと思うのですが、このころはバブルだったので、割と独立したりするのがやっていたのです。それで主人が独立して、定職ではなくなってしまったのです。私のほうは会社員で定職があったので、「ここで辞めるわけにはいか

ないな」という状況になりました。それで、子どもが産まれても続けざるを得なかったという面もあるのですが、子どもが産まれてから、商品部の仕入部にバイヤーとして移りました。

このバイヤーというのは、小売業の中では花形産業なのです。物を売る仕事の中で、唯一物を買えるのはバイヤーですし、しかも、この商品のバイヤーは、どんなに若くても1人しかいないのです。ですから、より自分の権限や裁量があるので、仕事がすごくおもしろかったです。このころ子どもは、まだ1歳か2歳だったので、保育園に預けながらバイヤーをやっていたのですが、バイヤーの仕事に夢中でした。保育園もよくみてくださったし、自分の母親も近所に住んでいたのでサポートしてくれたりしたこともあるのですが、あまりにもバランスが悪かったと思います。自分は、バイヤーの仕事をすごく一生懸命やっているつもりだけれども、何か視点が狭い、あるいは必死過ぎたのではないかと思います。その当時の上司から、「ちょっと道を変えてみないか」、「もうちょっと時間がある仕事に移ってみないか」ということで、93年に商品業務部門というところに移りました。

ここは、人から言われたことを処理する部門だったのです。ですから、仕事上はすごくがっかりしました。「何でこんな仕事をしなくちゃいけないんだろう」と最初のころは思って、仕事はすごくつまらなかったです。ただ、そのときに、自分がつまらないからといって何もやらなかったわけではなく、とにかく目の前にあることは一生懸命やってみようとしていました。そうやって目の前の一つ一つの仕事と向き合いながら、より良くしていこうと取り組んでいることを見ていてくれる人がいるのです。それがきっかけでシステムの部門に移りました。

その後は、同じようにシステムの仕事を一生懸命やりながら、結果として管理職までなりました。その間には、2002年にウォルマートとの経営統合もありました。それまで、西友は国内の企業だったので、外国の人とお仕事をするなんてことは全く考えてみたこともなかったのが、ウォルマートが入ってきて、そこで仕事をすることになりました。

自分の人生を振り返ったときに、やはり、チャンスとピンチがあったと思います。良いことばかりでもなかったし悪いことばかりでもなかったと思います。すごくわかりやすいチャンス、あるいは自分の気持ちがよくなったのは、希望していた部門に異動できたとか昇進したこと。あるいは、自分にとってすごくやりがいのあるプロジェクトに参加できたとか、プライベートでは、結婚して子どもが産まれたとかうれしいことはありました。

逆に、自分が希望していない部門に異動になったりとか、すごくやりがいのあるプロジェクトだったのに、理由があって突然中止にせざるを得なかったり、仕事がすごく大事な日に限って子どもが病気になったり、保育園の行事があったり。そういったことではなくても、何となく、「このまま、この日がどこまで続いていくんだろう」、「どうなってしまおうだろう」という漠然とした不安があったと思います。

でも、これらすべて、表裏一体ではないかと思うのです。「チャンスはピンチの顔をし

てやってくる」という言葉もあるように、目の前にある物事には、ポジティブな面もネガティブな面も両方あって、それを自分がどうとらえて解決していくかが、すごく大事なのかなと思います。

### <キャリアとは、仕事とは>

そう考えてきたときに、「キャリアって、そもそも何なんだろう」と思うわけです。私が出した一つの結論は、自分が置かれている状況や自分がどうしたいのかというニーズを踏まえながら、仕事を通じて自分自身を成長させて、そのことによって社会に貢献していこうという意欲と行為の積み重ねなのだと思います。意欲だけでも駄目ですし、空回りの行為だけでも駄目だと思います。

そして、社会に貢献していくことについて考えると、何か特別大きな仕事をして、ポジションが上がって、権限が増えるということだけではなくて、社会の中にはいろいろなニーズがあるし、あなたにしかできないことがあることをやることだと思うのです。このように考えると、女性にとってみれば、子どもを産むことも育てることもキャリアの一部だと思うし、自分がやりたくないことをやることは、それはキャリアではないと思うのです。自分がどういう人で、自分の置かれている状況がどうで、自分が何をやりたいのか。そのことにちゃんと向き合って、そのことをさらに高めていって、そのことで社会に貢献していこうというのが、すごく大事なのではないかなと思います。

ですから、キャリアということを、どこかの会社でポジションが高くなること、あるいは、格好いいオフィスでお仕事をするということではないと思っていただけたらと思います。

では、仕事をするってどういうことなのでしょう。仕事をするということは、プロフェッショナルになるということだと思います。プロになるということは、プロの選手のように、プロフェッショナルとしてすごい力をつけて活躍しているようなイメージがあるのですが、契約をした時点でプロなのです。彼らも、最初からこうだったわけではないのです。サッカー選手ですと、最初に契約をして、サッカーをしてお金をもらいますよということから始まります。要は、会社なり誰かと契約をして、この仕事をしてお金をもらうと決まった瞬間に、それはプロになることなのです。そして、それを磨き上げていくこと、達成すべきミッションをとことん追求することが大事だと思うのです。

よく、女性の仕事相談で、「仕事はスーパーのレジぐらいしかありません」というのを見ますが、私はそういうことを聞くと「やってみなさい」と言いたくなります。スーパーのレジのプロになるということは、この商品を壊さないように、一つ一つ丁寧にチェックアウトして、お客さまからお金を正確に預かって正確にお返しする。それを、ホスピタリティを持って、しかも一定の効率を持ってやることは、とことん技術が求められるプロフェッショナルなのです。

ですから、自分がその仕事に就いたら、いかにその仕事のプロになるかということが非常に大事だと思います。どんな仕事でも、プロフェッショナルになるポイントというか、

それがあるはずなのです。それを磨き続けないと、先ほども申し上げたキャリアの形成にはならないと思います。ですから、皆さんが仕事に就いたら、その仕事に求められるミッションが何なのか、それを達成するために何をしなければいけないのかを考えて努力し続けることが、非常に大切だと思います。

### <女性が仕事を続けるには>

次に、仕事を続けるにはどうしたらいいのかということですが、サポーターを持つことです。仕事は、1人では続けられないです。自分を応援してくれる人の存在が必ず必要です。サポーターというのは人もあると思うのですが、物やサービスにサポートしてもらってもいいと思うのです。働く女性にお勧めしているのは、家事はなるべくIT化することです。このごろ、IT家電でもいいものが出ていますので、そういったものを使いこなすことを後ろめたく思わずに、「これが自分をサポートしてくれるんだ」と思って、ためらうことなく使ったらいいと思います。

ただ、やはり「サポートしてくれる人」というのが一番大事なのかなと思います。私の場合は、息子ですね。やはり心から応援してくれるかけがえのない存在というのは大事なかなと思います。

私も、ずっと仕事を続けてくる中で、よくないこともたくさんありました。もう辞めてしまいたいと思ったこともたくさんありました。そんなときに、ある日、家で落ち込んでいたらこの息子が、「お母さんどうしたの」、「おばあちゃんも心配してるよ」と。そして、「僕が励ましてあげるから頑張りなよ」と言ってくれて、それが非常にうれしかったのです。その後は、つらいことがあっても、途中で辞めたりすると、逆にこの子に失礼かなと思うようになりました。

ですから、そういったかけがえのない存在を持つことが、とても大切なのではないかなと思います。1人だけで頑張ると、どうしても折れてしまうときがあるのではないかなと思います。

### <管理職になること>

次に、「管理職になる」ということですが、管理職といってもいろいろあります。会社の部長や課長だけでなく、お店でも、チェッカーマネージャーといって、ほかのチェッカーを束ねる存在の人がいるのですが、それも管理職になります。これはどういうことかという、自分や家族以外の人に対して責任を持つということです。大げさにいえば、その人の人生に対して責任を持つということになってきます。

女の人は、仕事をしたいと思っても、管理職にはなりたくないという人が、うちの会社でもたくさんいます。それはなぜかと言うと、「私にはとても務まらない」とか、「責任の重さが大変だ」ということなのだと思います。しかし、その場所に行ってみないと見えないう景色があるのです。例えば灯台にあがると、1階の窓、2階の窓と最上階の窓から見る

のとでは、見える景色が違うのです。ですから、やってみなければわからないことがたくさんあるのです。

私も管理職になってから、最初は全然やり方がわからなくて、独り善がりですり空回りしてしまっただこともあります。でも、やってみなければわからない大変さもあるのだけど、やってみなければわからない喜びもあるのです。ですから、ぜひ、皆さんも管理職になる機会があったら、ためらうことなくそれを受けていただきたいと思います。管理職になったからといって誰もサポートしてくれないわけではなく、管理職にはさらに上のサポーターがいて、それはちゃんと循環しているので、ためらうことはないのではないかなと思います。

### <最後に>

最後に、これは今放映されている連続テレビ小説『花子とアン』で、ブラックバーン校長先生が主人公の「はな」をはじめとした卒業生に送った言葉です。非常に良い言葉だと思うので紹介させていただきたいと思います。

“My girls. Grow old along with me, the best is yet to be. If some decades later, you look back on your time with us here and you feel that these were the happiest days of your life, then I must say your education will have been a failure. Life must improve as it takes its course. Your youth you spend in preparation because the best things are never in the past, but in the future. I hope that you pursue life, and hold onto your hope and your dream until the very end of the journey.”

“Because the best things are never in the past, but in the future” —より良いことはこれからやってくるということです。若い時代は準備の時代であり、最上なものは過去にあるのではなく将来にあります。旅路の最後まで希望を持ち続け進んでいきますようにということです。

ということで、ちょっと偉そうにお話をさせていただきましたが、私もまだまだ旅路の途中です。それから、女性には、やはりいろいろ大変なことも多いと思います。それを1人で悩むのではなく、お互いに話し合い励まし合いながら成長していくことができ、お互いに、先ほど申し上げたようなキャリアを積むことができれば、われわれ自身、より良く生きることができると思いますし、そのことによって女性がより社会に貢献していくことができると思います。つたない話でご参考になったかどうかかわからないのですが、最後までお聞きいただきましてありがとうございました。

（拍手）

司会：貴重なお話を、どうもありがとうございました。それでは、質疑応答のほうに移らせていただきます。何かお聞きになりたいことがございましたら、小さいことでも結構ですから、皆さま、お手をお挙げいただければと思います。

A：今のお話で、転勤のお話がなかったのですが、女性の転勤は西友さんではあるのでしょうか。例えば、旦那さんが転勤になって付いていくことになったときに、転勤先に西友があったらそこに転勤させてもらえることがあるとか。あるいは、そういうことは全然関係なく、仕事によって、「転勤してください」と言われたりすることはないのでしょうか。女性の転勤があるかないか、教えていただきたいと思います。

平林：人事の方からお答えいただいたほうがいいかな。人事からお答えします。

山本：人事を担当しております、山本と申します。転勤ですが、転勤制度というのはもちろんあるので、全国に行く機会はあるのですが、基本的にご本人の希望ですとか、例えば、「今、子どもが小さいから関東で」とか、そういうところは必ず配慮しております。ですから、いきなり「九州に行け」といったようことはないです。

それから、例えば、ご主人が関西のほうに転勤したということで、もしそこに西友の店舗があるということであれば、すぐにではないのですが、そういったところも配慮致します。そこは安心してというか、社員のことを配慮して転勤の時期を考えております。それから、お店では、関東の中で同じ23区とか、東京の中で異動とか、通勤範囲でということとは、もちろんあります。

B：先ほど、管理職になることに対してのお話をしていただいたのですが、平林さんご自身は、昇進することに対してとまどいなどがなかったのかどうか。あるいは、自信があった、なかったですとか、そのときの心情などをお聞かせいただければと思います。お願いします。

平林：人間、都合がいいもので、管理職になる前までは、給料が上がるから昇進したかったです。私の場合は、すでに管理職になった時点で、会社に入って20年ぐらいたったので、それほどとまどいはなかったです。

ただ、管理職になったとき、やり方がわからなかったです。自分をもっと一生懸命頑張ればいいんだと思っていたのですが、管理職というのは、そうではないのです。自分のメンバーが働いてくれることが管理職の仕事なので、全然駄目でした。でも、その失敗で勉強することはできました。そのことがわかるまでに、2年ぐらいはかかりました。ですから、すごく怒られましたが、何で怒られているのかわからなかったのです。「こんなに一生懸命やってるのに」って。

あえて言えば、ためらっても受けるほうがいいし、うまくいなくても頑張るほうがいいかもわかりません。唯一反省していることは、独り善がりな頑張りではなく、もっと早くアドバイスを求めればよかったということです。答えになっていますか？

B：ありがとうございます。

C：御社では女性の中途採用の機会を設けていらっしゃるのかということと、もし、設けていらっしゃるのであれば、アソシエイトでもいろいろな方々がいらっしゃると思うので



すが、どのようなことを期待されていらっしゃるかをお伺いしたいと思います。

**平林**：なるほど。内山さんから言ってもらったほうがいいかもしれません。

**内山**：人材部採用グループの内山と申します。私のほうからお答えさせていただきます。当社のほうでは、女性、男性、または外国人の方等々、さまざまな方々に広く、中途採用の機会を提供させていただいております。中途採用に求める人材なのですが、こちらも、中途、新卒にかかわらず、そういった広い視野を持っていただいている方、個性的な多様性というところをすごく期待しております。最初のところで、平林のほうから説明がありましたが、ウォルマートのカルチャーと言うか、われわれウォルマートが信条としている、「Saving people money so they can live better」の理念をきちんと理解し、それを行動に移せるような考えを持っていらっしゃる方を採用していきたいと考えています。

それから、個別にいろいろなポジションのところで、それぞれの専門性等々をお持ちの方。やはり、中途採用でニーズがあるところに対しては、それに則したスキルなどを持っていらっしゃる方。皆さんもそういうお勉強もされているかもしれないのですが、語学力ですとか、そういうところも採用の基準にさせていただいています。よろしいでしょうか。

**平林**：そうですね。われわれとしては、積極的に参加してくださる方がウエルカムです。

**D**：先ほど、1年間、育休を取られたという話があったと思うのですが、その1年間という期間を設定された、何か能動的な理由はあったのでしょうか。制度的な問題で1年間を選択されたのかということと、その1年間を経て職場復帰されたときの心情。それから、何かその間に、企業からサポートがあったかということについてお聞きしたいと思います。お願いします。

**平林**：正確には10カ月です。子どもが6月生まれなので、休職した期間は5月の16日から翌年の3月15日です。能動的な理由というのは、保育園の入園が4月というタイミングがあったので、そこに合わせた感じです。それから、今は違うのですが、そのころは、厚生年金の自分の掛け分は自分で払わなければいけなかったのです。それで、収入がないのに、毎月、何万円か会社に振り込まなければいけなくて、正直言うと、経済的な理由で早く働きたいということが一つにはありました。

会社からのサポートという意味で言うと、職場の人が定期的に連絡をくれたり、あるいは、もともと働いていたお店に行くとか最新の情報を教えてくれたりしたので、受動的というよりは、取りにいったというところのほうが大きかったかもわからないです。

実は、子育て期間の10カ月というのは意外と楽しくて、それはそれでエンジョイしていたのですが、やはり、職場に復帰すると少し違うスイッチが入ると言うか。奥さんでもない、お母さんでもない「自分」というスイッチが入るという意味ではリフレッシュになりました。逆に、そのことが、家事だとか子育てというものを、別な意味で活性化してくれたと言うか。ただ、ずっとしているのではなくて、仕事に入ればスイッチが入るし、仕

事から帰ればスイッチがオフになるので、その面では良かったかなと思います。答えになりましたか。

D：すみません。今の制度については、いかがでしょうか。

山本：今は、育児休暇自体は1年半、約1歳7か月まで取得することができます。それにプラスで、今年からなのですが、育児サポート休暇ということで、3歳まで、それは男女ともに休暇がより取れるということで、かなりそこは拡充しております。

A：今、産休や育休の話が出たのですが、それが終わると今度は、女性の場合は介護の問題が出てくると思います。御社のほうで何か介護についてサポートをしているといったことはおありなのでしょうか。

山本：介護休暇におきましても、1年間まで取得することができます。それは以前からございますが、日単位で取れる休暇もあります。こちらは年5回まででしたが、今年から2倍の10日までとなりました。やはり、これからいろいろ増えてくだろうということでサポートをしています。

E：御社も、競合他社さんが国内、そして海外にもたくさんおありになると思うのですが、今後どのように時代を生み出していき、どのように成長なさっていくのか、展望をお聞かせください。

平林：なかなか壮大な質問ですね。われわれとしては、先ほどの「Saving people money so they can live better」ということで、やはり価格です。どこよりもお求めやすい価格の追求ということで、より低価格で商品を提供するというのを、これからも追及していきます。

それから、日本のお客さまは生鮮、鮮度に対する関心が非常に大きいので、値段だけではなく、鮮度において価値のあるものをお届けしようということで頑張っています。それから総菜です。「早く良いものを」という需要もありますので、総菜のバラエティを増やしていくこと。それから、われわれは24時間営業している店舗が競合に比べると断然多いので、その営業の拡充ということも、当然考えております。

F：貴重なお話をありがとうございました。御社では、女性のアソシエイト、それからお客さまが7～8割ということだったのですが、そうしますと残りの2～3割は男性になるわけですが、先ほどのダイバーシティとインクルージョンというお話からすると、男性の立場も非常に重要ではないかと思いました。管理職として、男性社員への働きかけですとか、残りの2～3割の男性のお客さまの取り込み方に、何かビジョンがあったらお伺いしたいと思います。

平林：そうですね。まず、アソシエイトのほうから言うと、実際に働いている社員は7

割が女性なのですが、管理職という面で見ると、まだまだ男性主導なのです。店長も9割が男性、1割が女性。本部においても大体、同じようなものです。管理職とついている人は、十何パーセントが女性だけれども、ほかは男性です。ということは、やはり、管理職というか、会社の中でのポジションが上になると、より意思決定できる範囲が大きくなるわけですが、まだまだその部分は男性が主体なのです。

ですから、われわれ女性リーダーは、今お話ししたようなことのエッセンスを男性に伝えて、男性と女性はライフステージが違うので、特に子育て期間中の女性のケアをすることが大事だということを、男性の管理職に働きかける活動をしています。

男性のお客さま、という点においてはいかがでしょうか。そういう意味で言うと、合っているかどうかわからないですが、若いシングルの人がうちのお客さんには多いので、やはり、お求めやすいお総菜であるとか、そういった商品を拡充させることで男性にも便利にお求めいただけるようなサービスと商品の取り組みはしております。

F：ありがとうございます。

司会：よろしいでしょうか。それでは、ここで講演会を終了させていただきます。本日はお越しいたきまして本当にありがとうございました。

注1) 文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（2011～2015年度）

注2) このプログラムについての詳細は、女性のキャリア支援と大学の役割についての総合的研究「セルフリーダーシップ・プログラム」実施報告書（平成27年3月20日）をご参照ください。