

女性管理職座談会

多様性が拓く、しなやかな組織の未来
グローバル女性リーダーと考える日本パーカライジングの未来



鎌本 佳子

日本パーカライジング(株)
人事部長(1996年入社)

Siriporn Kristensen

(シリポーン・クリステンセン)
タイパーカライジング(株)
IT部門マネジャー(2007年入社)

江森 史麻子

日本パーカライジング(株)
社外取締役(2019年6月就任)

呂 明宇

(ロ・メイウ)
パーカー表面処理技術(上海)(PST)
技術部課長(2008年入社)

日本パーカライジングは、2030年までに女性管理職比率を10%に引き上げる目標を掲げ、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を重要な経営課題の一つと位置づけています。一方で、グローバルに目を向けると、海外連結子会社ではすでに25.3%の女性管理職比率を達成しており、多くの女性従業員がリーダーシップを発揮して活躍しています。

本座談会では、グローバルで活躍する女性管理職と、国内の変革をけん引する社外取締役と人事部長が一堂に会し、各国のリアルな現状から、これからの目指すべき姿までを本音で語り合いました。

グローバルで異なる「多様性」のリアルと日本パーカライジングの現在地

江森：当社がさらなる成長を目指す上で、多様な視点を意思決定に取り入れることは重要な経営課題です。取締役会でも議論を重ねていますが、海外拠点にはすでに多様な人材が活躍する組織があります。本日はそのリアルな経験について伺いたいと思います。

呂：中国では、多様性を考えるとき、「男女の違い」はほとんど意識されていません。それよりも、「文化や地域の違い」に目が向けられることが多いです。私が働くPST(パーカー表面処理技術(上海))には多くの日本人が働いているため、中国の地域文化と日本文化をお互いに理解し、リスペクトし合うことが多様性の本質ですね。職場では、男女は「同僚であり、友人」というフラットな関係が当たり前になっています。

Siriporn：タイの場合は、多様性という概念はすでに社会全体に包容(インクルージョン)されている感覚があります。タイの文化は団結性や平和を重んじるため、性別や宗教、文化による差別の意識は極めて低いです。

女性活躍推進の目標と日本・海外の現状

鎌本：お二人のお話を伺い、多様性として意識されるテーマや背景は、国や地域によって異なるのだとあらためて感じました。中国では文化や地域の違い、タイでは社会全体に根づいた包容性など、それぞれの国ならではの視点が語られましたが、日本ではどうしても「女性活躍」が多様性の中心的なテーマとして語られることが少なくありません。その意味でもお二人の多様性の捉え方には多くの学びがあります。日本ではまだ制度主導で進められている側面がありますが、海外拠点に根づく組織風土から学び、グループ全体の取り組みに生かしていくことが重要だと感じています。

江森：日本の製造業においては、依然として「男性が多い職場」というイメージが根強く、女性がキャリアを描く上で見えない壁や、評価・処遇面での構造的なギャップが課題となる側面もあります。タイや中国の職場環境ではいかがですか。

Siriporn：タイでもかつては男女間の格差がありましたが、最近は性別による違いを意識することなく働ける環境が整っています。

呂：中国でも、職場で男女による格差を感じることはほとんどありません。一方で、大都市と地方都市で給与水準が異なるなど地域による格差が大きいと感じています。

江森：多様性をめぐる状況や現在地は国や地域によってさまざまですね。当社に目を向けると、将来的に経営の意思決定層に多様な人材を輩出していくためには、まずその土台となる現場の管理職層を厚くしていくことが不可欠です。そのための具体的なステップとして、当社単体の女性管理職比率を現在の2.5%から2030年までに10%へ引き上げる目標を掲げています。

鎌本：当社では、D&I推進の取り組みを単なる数値目標の達成ではなく、第5次中期経営計画を支える重要な取り組みの一つとして位置づけています。多様な視点を取り入れることが組織を根本から強くする原動力になるという考えのもと、



当社でも女性がキャリアを築き、リーダーシップを発揮できる職場づくりを進めています。ただ、現状では女性管理職比率はまだ高いとは言えず、職種や部門によってはロールモデルが十分ではない状況もあります。その背景の一つとして、日本では工学や化学といった技術分野を志す女性の割合が少ないという事情もあります。技術分野を志す女性の状況について、タイや中国ではいかがですか。

Siriporn：タイでは、四年制大学への進学率は女性の方が男性を大きく上回っています。また、女子学生の間でも理系専攻は人気が高く、卒業後に技術職として企業に入り、キャリアを築いていくことはごく自然な選択肢となっています。そのような環境もあり、タイパーカライジングでは女性管理職比率が45%に達しています。会社側も女性に対して大きな期待を寄せており、活躍の機会を得られる環境が整っています。

呂：中国では大学進学率の男女比はほぼ拮抗していますが、理系専攻の女性は20%程度で、日本に近い状況です。私は理系分野に興味を持っていたためPSTに入社しましたが、少数派でした。

江森：呂さんのお話からは、少数派であっても自分の興味や強みを生かしてキャリアを築いていけることの大切さが伝わってきます。一方、タイでは女性が自らの強みを生かしていきいきと働ける環境があるとのことでした。Siripornさん、女性が長期的なキャリアを描きやすいタイでは、環境や制度の面でも、やはり進んでいるのでしょうか。

Siriporn：タイでは政府主導で女性の人材育成が推進されており、産休などの制度も充実しています。さらに、職場復帰の際には家族が協力して育児を支える文化が根づいています。女性も働いて収入を得ることが自然なことと考えられており、特に若い世代では、結婚や出産後も働き続けることが当たり前の選択肢となっています。

出産・育児とキャリアをつなぐ、包容力の仕組み

鎌本：日系企業であるタイパーカライジングでキャリアを築いていく上で、不安はありませんでしたか。

Siriporn：私がタイパーカライジングに入社した際、すでに多くの女性が管理職として活躍していたため、不安はありませんでした。男性の上司も女性の意見を尊重してくれるので、女性だから不利だと感じたことはありません。

呂：私は今、PSTで技術部の3つのチームを率いています。女性比率はPST全体で30%、女性管理職比率は20%ですが、技術部の管理職で女性は私一人です。歴代の上司も全員男性でしたが、私はこの会社が非常にフェアだと感じています。自分でやる気を示し、業績に貢献すれば、誰にでも平等にチャンスが与えられます。競争する相手は周りの男性従業員ではなく、「自分自身」なんです。

鎌本：呂さんはお子さんを出産され、育児休業を取得されていますよね。開発の現場へ復帰することへの戸惑いやハードルを感じることはありませんでしたか。

呂：妊娠が分かってからはオフィス業務中心の部署に移り、出産後に半年強の育児休業を取得しました。復帰後、研究開発の担当に戻れたのは約2年半後です。

江森：長期間現場を離れることについて、周囲の理解やサポートは得られましたか。

呂：はい。PSTの同僚たちは「出産や育児は本当に大変なことだ」と理解し、支えてくれました。私は、日系企業であるPSTには、従業員の長期的なキャリアを支える包容性（インクルージョン）があると感じています。長く現場を離れても、勉強を続け、会議に参加していれば必ずキャッチアップできます。戻る場所があるという安心感がありました。再び成果を認められて課長に昇進できたときは本当にうれしかったです。

鎌本：呂さんのお話を聞いて、あらためて「サポートし合う職場環境」と「キャリアを継続できる仕組み」の重要性を実感していま



す。当社でも、従業員一人ひとりがライフイベントを迎えても働き続けられる環境づくりを進めています。まだ道半ばです。だからこそ、こうした海外拠点の事例から学びながら、着実に取り組みを進めていきたいと思います。実際に今、若い世代を中心に男女を問わず率直に意見を出し合う場面も増えてきました。また、多様なライフスタイルへの理解も少しずつ広がっており、男性従業員の育児参加を後押しする風土も生まれつつあります。その結果、男性従業員の育休取得率が直近では70.0%に達するなど、従業員の働き方や育児参加に対する意識にも変化が見られるようになっていきます。こうした確かな変化を一過性のものにせず、将来的に多様な人材が管理職として活躍できる組織へとつなげていくことが、今後の重要な課題だと感じています。

江森：呂さんのお話から、周囲の理解やサポートが、多様な人材の活躍を支える大きな力になっていることがよく分かりました。一方、実際に管理職として多様な部下をまとめる上で、Siripornさんはマネジメントの壁を感じることはありますか？

Siriporn：私は今、IT部門で9名の男性部下を含む11名の部下を率いますが、マネジメントの難しさや壁は感じません。明確な目標や方向性を共有し、適切にサポートすれば、性別に関係なく信頼関係を築くことができます。

次世代リーダー育成と組織変革への挑戦

江森：各拠点のリアルな現状を知り、意見を交わすことで、グループ全体のD&Iがさらに加速していく方向性を強く感じます。日本のさらなる変革に向けて、お二人から何かアドバイスはありますか。

呂：日本で女性活躍をさらに進めるには、管理職として活躍する女性を増やし、後に続く女性従業員に対して「こういうキャリアパスがある」「出産や育児で長く現場を離れることが

あっても、再び活躍することができる」というロールモデルを具体的に示していくことが大切だと思います。

Siriporn：基礎となるのは「働きやすい環境」です。性別に関係なく一人の従業員として認められ、意見や考えを尊重されていると実感できることが大切です。そうした安心感があれば、自ずと会社に貢献したいというマインドも高まります。

鎌本：性別に関係なく、一人ひとりが尊重されていると実感

できることは非常に大切だと思います。当社においても、誰もが挑戦できる組織風土づくりを進めていきたいと考えています。また、女性管理職比率の向上に向けては、将来の管理職候補者層を厚くしていくことも欠かせません。当社では2023年に「新任四等級研修（係長級対象）」というマネジメント教育制度を新設しました。

江森：新任四等級研修のような取り組みは、将来の女性管理職候補を増やしていく上で重要な第一歩だと思います。ただ、管理職比率を大きく変えていくためには、研修だけでなく、その後の経験機会や上司の支援なども含めた継続的な取り組みが必要です。日本パーカライジングは真面目で誠実な企業文化を持っていますが、女性活躍という観点ではまだ発展途上の部分もあります。だからこそ、地道な育成や意識改革を継続していくことが重要だと考えています。

鎌本：女性管理職を増やしていくためには、候補者層を着実に広げていくことが重要だと感じています。当社でも現在、営業や企画、管理部門、そして製造や研究開発など、さまざまな部門で女性従業員が貴重な戦力として活躍し、組織に新しい風を吹き込んでくれています。2026年度後半には、先ほど触れた四等級研修のプログラムをさらに強化し、女性従業員向けのフォローアップ施策も充実させる予定です。研修を通じて身近なロールモデルと出会い、自らのキャリアについて考える機会を提供したいと考えています。現時点では管理職を強く希望する女性ばかりではありませんが、まずはキャリアの選択肢を広げ、自分らしい働き方や成長の可能性について考える機会を提供していきたいと思います。

Siriporn：日系企業で働く女性にとって一番大切なのは、「自分のキャリアの主人公は自分自身である」という主体性を持つことだと思います。たとえ身近に前例が少なくても、そうした主体性を持てれば、自分のアイデアを恐れずに発信し、アピールできるはずです。そうした一人ひとりの挑戦が、次に続く人たちの道を広げていくと思います。

江森：主体性を持ち、挑戦できる環境を整えることは不可欠ですね。そして、その挑戦を一過性のものにせず、管理職として成長し続けられる仕組みを築いていくことも重要です。育成された多様な人材が現場の管理職として意思決定に関わることで、組織の活力はさらに高まります。また、中長期的には、そうした経験を積んだ人材が経営意思決定の場、経営管理層や取締役会へと参画していくパイプラインを築くことが重要です。異なる経験や価値観が交わることで、単一の集団では見落とされがちなリスクや機会に気づくことができ、意思決定の質は飛躍的に高まります。新たな価値を生み出し続けるためにも、こうした知見の融合が必要不可欠なのです。

呂：現在、PSTの副総経理と財務部長は女性です。私の経験では、異なるバックグラウンドを持つ人が意思決定に関わることで、より多角的な視点が生まれると感じています。例えば、新しい施策を検討する際にも、方向性や戦略だけでなく、現場でどのように受け止められるか、実行段階でどのような影響があるかといった観点も加わります。そうした視点があることで、新しい施策も組織に浸透しやすくなるように感じています。

鎌本：PSTのお話を伺い、多様な人材が意思決定に関わることの意義をあらためて感じました。異なる視点が加わることで、戦略だけでなく現場への影響や実行段階での課題まで含めた議論ができるようになるのだと思います。PSTやタイパーカライジングの話からは、多様な人材が自然に活躍している職場環境の大切さを学ぶことができました。当社はまだその途上にありますが、こうした海外拠点の事例も参考にしながら、一歩ずつ取り組みを進めています。2025年度には「えるぼし認定（2つ星）」を取得するなど、少しずつ成果も見え始めています。こうした評価も一つの励みとしながら、女性が継続的にキャリアを築き、さまざまな場で活躍できる環境づくりをさらに進めていきたいと考えています。



Siriporn：素晴らしいですね。5年後、10年後には、日本パーカライジンググループ全体で、さらに多くの女性が重要な意思決定に関わるようになり、さまざまな挑戦が生まれていくことを期待しています。

江森：今回は日本、中国、タイのそれぞれの地域の現状を共有でき、大変有意義な時間となりました。これを受けて、当社は今後も、多様な経験や視点を持つ人材が意思決定に参画できる仕組みづくりをさらに進め、その力を「変革への挑戦」の原動力とすることで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきたいと考えています。そして、その方々が次の世代のロールモデルとなり、さらに多くの挑戦が生まれていく。そんな新しい日本パーカライジンググループの未来に向けた、確かな推進力を実感できた座談会でした。本日はありがとうございました。