

『女性とキャリアデザイン (女性文化研究叢書第10集)』刊行記念シンポジウム

## 「女性のキャリア教育・キャリア支援の最前線」開催報告

2016年7月2日、女性文化研究所とダイバーシティ推進機構の共催でシンポジウムを開催いたしました。以下、その内容を取りまとめて報告といたします。

### あいさつ



坂東 眞理子

(昭和女子大学理事長・女性文化研究所長・  
ダイバーシティ推進機構長)

みなさんこんにちは。今日のこのシンポジウムは女性文化研究所が3年間キャリア教育・キャリアデザインについて、チームに分かれ研究したものをまとめた『女性とキャリアデザイン』を刊行した記念であると同時に、働いている女性の方たちにブラッシュアップのための学習の機会をつくるキャリアアカレッジと働き方や女性の活躍に即した研究会、ワークショップをしようと考えて、今年の4月からダイバーシティ推進機構を立ち上げたことの2つを記念して行うシンポジウムです。

みなさんご存じの通り、昨年8月に女性活躍推進法という法律が成立しました。2003年、私がまだ内閣府の男女共同参画局の局長だった時に、「2020年までにあらゆる分野で指導的地位の30%を女性へ」と目標をかかげました。しかし、このまま店晒しかと思っていたのですが、第2次安倍内閣から、また日が当たるようになりました。社会を活性化するためにも今までの20世紀後半の高度成長長期時代の日本型マ

ネジメントではやっていけない、これを変えるためのひとつの起爆剤として女性の活躍があるのではないかとということがやっといろいろところで認識され始めて来ました。職場では女性活躍推進法によって301人以上の企業は女性たちがどういう状況にあるのか、女性の管理職の割合、採用者の割合、勤務時間の状況などを公表しなければなくなっています。また少子化対策として政府が大変力を入れているのが、育児休業法、あるいは待機児童を少なくするための保育所を補充する施策などです。制度的には北欧には今ひとつ及ばないところはありますが、かなり高い水準で日本のワーキングマザーサポートは充実してきたのではないかと思います。それにも拘わらず管理職に占める女性の割合を見ますと、アメリカ43.7%に対して日本はまだ11%とかかなり大きな差があります。法律や制度だけではなくマインドセットを変えなければなくなっていると思います。マインドセットを変えるというのは男性、特に中間管理職の男性が変わるだけではなく、若い女性たち自身のマインドセットを変えなければいけない。それは女性たちが自分の人生をどうデザインするのか、キャリアをどう位置付けるのかということの本気でしっかり考えるための準備をしなければいけないのではないかとことです。

昭和女子大学でもキャリア教育に大変力を入れています。いわゆる3ポリシー、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーに加えてキャリアデザイン・ポリシーというのを各学科が作り、自分たちが勉強していることは将来どういう仕事をするために、どういう能力を身に付けるために必要なのかということをつかんだ上で勉強するということ

を言っておりますし、就社する前に、自分がどういう力をつけるのかということをしっかり考えて欲しいと思っています。また、就職する時にも男性にとっての優良企業と女性にとっての優良企業は違うということ知ってもらいたくて、女子学生向けの企業ランキングを発表しました。こうした中で今日は最初に示したように我々の女性文化研究所の研究について発表するとともに、ゲストスピーカーとして女性のキャリア形成について大変優れた研究をなさっていらっしゃるリクルートワークス研究所の石原直子さん、ニューヨークに本部がある女性の活躍を応援する世界的NPOカタリスト、そのカタリスト・ジャパンのバイスプレジデントである塚原月子さんをお招きしています。私も今日のシンポジウムでどんなお話が聞けるのかとワクワクしています。改めて今、女性たちがどのように長い人生に立ち向かっていくのか、そのために大学は何ができるのか。素手で卒業生たちを荒波の中に送り出すことはできません。私は女性に武器を与えて、社会に送り出さないといけないと思っているのですが、その武器、女性たちが人生を生きていく上で役に立つツールとして、ストロングポイントになるものは何なのかを考えるきっかけにさせていただければと思います。

女性の職業的自立と包括的キャリア教育・  
キャリア支援 — 昭和女子大学の実践 —



森 ます美

(昭和女子大学人間社会学部特任教授・  
キャリア支援部長・女性文化研究所所員)

本学では2011年4月に大学設置基準の改正によって学生が教育課程の中で社会的及び職業的自立に必要な能力を培うことができる適切な体制を整備することが大学に義務づけられたことを契機に、1年間にわたる協議を経て、2012年4月に全学共通及び各学科のキャリアデザイン・ポリシーを策定し公表しました。このポリシーは本学が育成する女性人材像を明らかにすると同時に、本学の専門教育、キャリア教育、キャリア支援が目指す方向を示しています。本学では1年生の早い段階から職業意識、職業観を磨き、その中心に職業、就業を置いた、人生を設計する。これをキャリアデザイン力と呼んでおりますが、このキャリアデザイン力を養成することを目指しています。そして卒業後は専門的学習や実践を活かした分野で職業人として自立できる人材、同時に男女共同参画社会を担う人材の育成を目指しています。学科毎にもポリシーを持っていて、履修モデルを提示しています。プランによって1年生の段階から将来を見据えた学習、キャリア意識、キャリア形成を意識づけていると言えます。全学科のポリシー等は本学の学外向けホームページにすべて公表しておりますのでご参照ください。

〈本学のキャリア支援システム〉次はキャリアデザイン・ポリシーの実現に向けた3つの柱からなる本学のキャリア教育・キャリア支援のシステムです。一つ目はキャリア教育、二つ目は就職活動支援を担うキャリア支援プログラム、三つ目は本学固有の社会人メンター制度です。1年生から4年生にわたるこのシステムの目的、意図はキャリア教育と就職活動支援を連携させて効果的なサポートを展開するということです。キャリア教育では各学年に目標を置いており1、2年生でまず働く意義や現代社会における女性の就業、ライフコースの実情を学び、自らのキャリアデザインを描いた上で3年生以降の就職活動に臨む。就職活動についてはキャリア支援センターが充実したための細かいサポートを行う。そして、社会人メンター制度では結婚、出産、就業や働き方をめぐる多様な価値観、様々な人生の選択肢について社会人女性メン

ターの生きた経験から直接に学べる形になっています。そこで3本の柱の概要をご説明したいと思います。

〈キャリア教育〉1年間の思考を経て2011年度入学生からその中核となるキャリアコア科目を一般教養科目として正式に開設しました。キャリアコア科目は1年次後期必修の「キャリアデザイン入門」、2年次前期ないし後期に「女性の生き方と社会」あるいは「女性のキャリア形成」を選択必修。それから3、4年生後期での選択科目としての「企業と社会のルール」の履修。これらを1セットとしてキャリアコア科目と呼んでいます。2年次選択必修科目である2科目にはいずれを履修しても講義内容に現代の女性のライフコース、ライフスタイル、女性の意識、あるいは女性の就業の現状等々といった、5項目を共通に含むようにシラバスが作成されています。

〈キャリア支援プログラム〉次はキャリア支援センターが担う、就職活動に向けて職業、業種、企業選択をサポートし就活スキルのアップを目指すキャリア支援プログラムです。この特徴は、年間150を超える就職活動支援講座の開催。個別面談あるいは、履歴書の添削指導を行うライティングサポートなど学生一人ひとりの個別支援の重視。さらにキャリア教育の一端にも位置づけられるインターンシップの実施です。インターンシップは2002年度に始まりましたが、2005年度から単位認定が開始され、それ以降年々増加を続け2015年度には277の事業所で571人の学生がインターンシップに参加しました。このキャリア支援プログラムは教員組織であるキャリア支援部委員会と職員組織であるキャリア支援センターの連携のもと企画運営がなされています。年々改定を続け、かなり質量ともに良い、充実した内容になっているのではないかと思います。

〈社会人メンター制度〉この制度は2011年度からスタートしました。現在、本学の呼びかけに応じて社会人メンターネットワークに330人の女性メンターが登録してくださっています。学生とメンターとの交流は個別メンタリング、メンターカフェ、メンターフェアといった三つのプログラムで行

われています。個別メンタリングというのは学生が専用ポータルサイトから自分が会いたいメンターさんを探して申し込みをして、1対1で面談をします。メンターカフェは、例えば「グローバル企業で働く」などの特定のテーマを掲げて、土曜の午後30人程度の学生が3人のメンターさんとお茶をいただきながら懇談をします。メンターフェアは昼休みの時間を利用して、学生ロビーで10人ほどのメンターさんが各テーブルにおひとりずつ座っていらっしゃって、学生たちは出入り自由で話を聞くという形です。2015年度に社会人メンター制度を利用した学生数は1,681人です。2年生を中心にこれだけ多くの学生たちがメンター制度を利用しているのには少し工夫があります。先ほど述べた2年生対象のキャリアコア科目と社会人メンター制度を連携させ、メンターとの面談後に所定のレポートを提出した場合には、評価をする仕組みになっています。最初はそういうきっかけであったとしても、それを契機に2回目を、さらに3年生でも個別メンタリングを利用という流れになっています。

〈優良企業ランキング〉以上の、キャリアプログラム、キャリア支援の三つの柱に加えて女子学生に企業選択の的確な情報を提供し、卒業後、継続して働き続け、かつ企業意思決定を担うようなメンバーとして活躍してほしい、そのためには最初に良い企業に入るのが必要ではないかということで、女性文化研究所の企業プロジェクトで優良企業ランキングを行いました。2013年11月から今年1月まで5回にわたって13業種の企業を評価し、優良企業名を公表してきました。13業種の報告書というのは、すべて女性文化研究所のホームページで公開しておりますのでご覧になってください。ここ数年、以上のようなキャリア支援を推進してきた結果、昭和女子大学の就職率はおかげさまで今まで高い水準、実績を上げております。『サンデー毎日』が毎年7月に発表します全国240大学の実就職率ランキングでは卒業生数1,000人以上の女子大で5年連続1位を維持しています。このような高い就職率というのは学生たちが就活で頑張ったのが第1ですが、入

学した当初からのキャリア教育・キャリア支援の成果でもあるのではないかと考えています。

〈学生アンケートの結果から〉さて就職率はよいのですが、キャリア教育や支援によって昭和女子大生の職業的自立への歩み、あるいは就業による自立した女性への志向というのは確かなものになっているのかということが問題です。先ほどから『女性とキャリアデザイン』が紹介されていますが、この本は、とにかくキャリアコア科目履修1期生が卒業する前に、本当に効果があったかどうかを検証しようじゃないかということで2013年度から3年間にわたって行ったプロジェクトのまとめです。その中でいろいろなアンケートを取りました。ここでは2011年入学の1期生に3年生の11月に、それからその次の年に入学した2期生に3年生の2月に行ったアンケート調査を用いて、彼女たちのライフコース選択、あるいは彼女たちが描くキャリアデザインに注目してみたいと思います。

就活解禁を目前に控えたところで「あなたは卒業後現実にとると思われるライフコースはどれですか」と聞きました。両立コースが45%で最も多く、パートタイム・再就職コースが約32%、フルタイム再就職コースが14%前後でした。継続就業と、中断再就職が拮抗していますが、将来専業主婦を描く学生は4.5%未満だったところが印象的です。次の3期生がキャリアコア科目を履修した後、聞いたところでもやはり同じようなライフコースになっております。この結果を2014年の「第14回出生動向基本調査：独身者調査」の結果と比較してみると、18歳から34歳の若年未婚女性の両立コース選択は24.7%、そして年齢別のところを学生と同じ年齢の20から24歳のところで見ると、両立コースを現実的に考えるというのは25.3%でした。これらに比べると45%というのはかなり高いということではないかと考えております。「これらのライフコース選択のきっかけは何か」ということを聞きました。それによりますと1、2期生はキャリア科目の履修と答えた学生が34%。択一回答です。3期生では56%とか42%という高さで、

他にもいろいろと要因はありますが、キャリア科目の履修がコース選択、とりわけ両立コース選択に影響を及ぼしているということがわかるかと思います。

さて、この両立コースが半分くらいを占めていた昭和女子大生がどのようなキャリアデザインを描いているか。1期生、2期生、3期生とも同じような傾向を示していました。まず、職業キャリアのデザインですが、正規雇用の仕事、両立できる仕事に就いて、中小企業であっても自分を活かせる職場で働く。いずれも5から7割を超える学生が選択しています。大企業志向は11%と低く、管理職に就いて組織を動かしたいという管理職志向は5%未満と非常に少ないです。他方で仕事と趣味の両方を大切にしたいというワークライフバランス志向が非常に強い。それから経済的自立とか、性別役割分業観を見ると、女性は経済的に必要なければ無理をして職業を持たなくても良いといった人は10%強と少なかったですが、明確に女性も結婚後に職業を持って経済的に自立するほうが良いと考えるのは4人に1人でした。性別役割分業観は強くはないものの、家事育児は平等に分担したいという回答が40%程度にとどまって、期待していたほど高くありませんでした。

以上を要約しますと、昭和女子大生のキャリアデザインというのは優良企業ランキングで四つの象限に分けた第4象限、両立支援がとても整っているが、女性のキャリアアップという点では業界平均以下という「ワークライフバランス重視のしっかり女子にお勧め企業」と命名していた企業に対応するようなキャリアデザインだったということです。こういう経済的自立志向の低さ、それから家事育児の平等分担志向の弱さを考えますと、キャリアデザイン・ポリシーが目指すライフコースを通じた女性の職業的自立の達成には一抹の不安があるというのがこの研究を行った最後の総論的なまとめとなります。今後の課題はいくつかあるのですが、キャリア教育、キャリア支援のひとつとして女性リーダーの育成に積極的に取り組まなければいけないのではないか、女性の活躍を推進するためには地道

に働き続けるだけでなく、組織運営の一翼を担うリーダーシップを備えた女性人材の育成が必要ではないかと考えています。

### 管理職女性のキャリア構築プロセスとネットワーク



本多・ハワード・素子  
(昭和女子大学人間社会学部専任講師・女性文化研究所員)

社会人メンターとして登録なさっている方々のご協力を仰いで、その中の36名のキャリアについてお話を伺いました。ここではその内容を3人の研究者で共同研究をした結果をご紹介します。インタビューは2014年の10月から12月までです。非常に貴重で、生き生きとしたキャリア、ご自身の経験をたくさん伺うことができました。内容は、卒業後にどのような進路を進まれたのか、初職はどんなものであったのかにはじまり、半構造化面接法をとりました。ご自身の経験から、キャリアをどのように意味づけて、キャリア形成のために何をしているか。リーダーシップについてどう考えているか、リーダーというと、どのようなイメージを持つか。さらにネットワークはどうしているか、どのようなネットワークを持っているか。「ネットワークってどうですか」と漠然と聞くと、多くの人から「苦手です」と返ってきます。一方で、中には「私はこういうネットワークを持っている」ということを明確に答える方もいらっしゃいます。女性であることをキャリ

アにどう生かしているか、結婚や出産、就業継続についてどうですか、などに、本当にバラエティに富んだ質問に答えていただきました。

〈職業キャリアの構築プロセス〉これは、瀬戸山聡子先生の研究です。多様な年代の女性の、職業キャリアの構築プロセスを分類し、その中の葛藤について検討しています。私たちは職業人として、あるいは、生活人としてアイデンティティを持つわけですが、女性の場合、生活キャリアと職業キャリアの場で、それらがうまくマッチしない時があります。そういう時には、新たなアイデンティティを自分で作っていかなくてはいけない。その時、何を感じ、どのような選択をし、新たなアイデンティティをどう取り入れて、次のタスクにつなげたかを分類していくと、全部で八つくらいの葛藤があります。1番目は初職です。ここでは最初にコミットした企業を退職するかどうかで、葛藤がおきます。2番目はキャリアを継続するかどうか。望む生活キャリアに合致する職業キャリアを選択できるかどうか。3番目は産休や育休です。キャリアの中断や再開で葛藤がおきます。さらに育児をするうえで女性の負担は大きく、職業キャリアとの両立の中でまた葛藤がおきてしまいます。そして、その後は、自身の体力や、健康。自分の老いの自覚であるとか、一度、専業主婦になり、キャリアを再開するとか、介護関連の葛藤があります。全体は受けた教育とキャリアへの連続性から、早期専門決定群と専門未決定群という二つの群に分かれています。早期決定は、自分が受けてきた教育の専門性を意識し、キャリアに繋げている方々。自分の中で、受けた教育とキャリアの繋がりを見いだしている場合です。専門未決定群は、それを意識しなかった方々です。初職に入るときに自分の専門性は何なのかということ意識することで、その後に起きる葛藤は違うのではないかとこの視点からみています。早期決定群の方が、パスの分岐が少ない。それに対して、専門未決定群は非常にパスが多い。それだけ葛藤から再統合していくプロセスが必要になるということです。早期決定群でも最初に自分の専門を決めると

というのは非常に難しいことです。特に大学での教育を職業のキャリアに繋げるというのはなかなか難しく、葛藤を経験しながら自分のアイデンティティを作っていく。そのプロセスは職業に就いたから終わるのではなく、人生のいろいろな場面で、ずっとそういうプロセスがおきるのです。こうみると、専門性やアイデンティティの感覚、キャリアに繋がるものをどのようなように作っていくのかというのは非常に重要であると思います。キャリアの構築とは、自分のアイデンティティはこれで良かったのか、今こういう状況になっているけれど、どうなのかという「問い直す」というプロセスをずっとやっていくということなのです。

〈女性の柔軟なライフキャリア〉太田鈴子先生の研究では、専門未決定群に焦点をおいて、ある職業のルートから少し外れた場合、その人たちはどうするのかということのを再構築ととらえています。対象は生活キャリアを重視して初職を退職した6名の方。その方々がどのように職業キャリアを再構築するか、三つのパターンがあげられています。一つ目は、職業キャリアより生活キャリア、必要なことを追及するやり方。二つ目は生活キャリアを重視しつつ社会との接点を求める。小さなパート、非常勤の職などを通して職業キャリアをもう一回作っていかうというパターン。三つ目は生活キャリアと並行して専門職のキャリアをめざすという方です。6名の各ケースの詳細は、『女性とキャリアデザイン』に載っています。キャリア構築には、その人の周りにある人間関係が重要で、家族というものもひとつの大事な人間関係で、ネットワークです。ある特定の組織のルールや決定に従って管理職になるというキャリアとはとは違う、組織に属さない柔軟なキャリアの選択という構築の方法もあるのではないかと提言です。

〈管理職女性のネットワーク〉最後は、私の研究ですが、管理職の方6名に注目して、管理職の女性のリーダーシップやネットワークとはどういうものかを考えました。ある特定の組織、集団の中で、管理職になっていくということの経験、意味づけに関する考察です。多様なメンバーがいる

集団の中では、管理職になる人も多様でよいわけです。もともと女性も男性もいたのに、なぜ男性だけが管理職になってきたのか。その状況を少しずつ変えていくということが必要になると思います。組織の中で女性が管理職になっていく、それは組織集団の中で影響力を持つということです。それは集団の意識を変えるきっかけになります。集団の中のネットワークは、どのような状態なのかをみたいと思いました。6名の中で転職せずに就業継続なさった5名の方は50代、男女雇用機会均等法の前後に就職なさった方です。その方々がどのようなネットワークを資源として持っていたのかを伺いました。たとえばAさん。公務員の方です。最初お茶くみがありました。お茶くみというのはすごく簡単なことのように思われるかもしれませんが、朝10時と午後、一人ひとりのカップや砂糖とミルクの入れ方の違いなどを全部覚えて出さなければなりません。それは女性だけの仕事で男性の仕事ではなかった。その女性がその仕事を1日ばかりでやっているうち、男性が1日経験するキャリアの経験を失います。それが蓄積されて、ネットワークの中心から外れていく。小さなルーティンワークが機会を失う原因になってしまうわけです。Aさんは管理職に就く時に「女性は下駄履かせてあげているのだから」というスティグマのような意見を押し付けられることがあった。だから「自分は頑張っている、価値があるということを見せるために大学院に通った」「(管理職にならなかった男性を) 納得させてあげるために」ともおっしゃいました。Bさんは教育関係の方で、「女性の方が結構、言いたいことがいえる」とおっしゃっていました。「なぜならば、クビになっても夫が稼いでいるから」。家庭経済のリスクマネジメントができていくというわけです。ただ、言いたいことを言うためには、ある程度の土台が必要で、組織で女性が意見を表明していくためには全体の3割くらいが女性でないとならないとおっしゃっていました。Cさんは商社の方ですが、「組織内の繋がりと組織外の繋がりは違う」とおっしゃっています。「組織内は道具的で交換的なつ

ながりだから、キャリアに繋がっていくネットワーク。組織外はちょっと違う」。それから流通のDさんは、「組織内と組織外のネットワーク両方持っているが、組織外のネットワークの多様性は、あまり組織内に生かされない。だから、組織外の方に力を入れると、組織内の信用を失うことがある」と話していました。組織内のキャリアはとても厳しくて、組織内では「従順さ」を求められるもおっしゃっていました。

今、日本の組織の中で多様性ということが非常に大事になっています。そういう意味でダイバーシティを取り入れるためには、まず女性という性差の中でのダイバーシティを確立することが重要だと思います。それから他にもいろいろなダイバーシティを取り入れていく。また、みなさんの話を聞いていると、フェアにリーダーシップを取っていくということを大変重視していると感じました。「フェアである」ということが、これからのダイバーシティの社会にとって、とっても重要な、また女性がリーダーシップを取っていくための中心的なコンセプトとなるのではないかと思います。

### 企業のダイバーシティ・マネジメントと大学における人材育成



石原 直子

(リクルートワークス研究所  
機関誌『Works』編集長)

どうすれば女性がキャリアを構築して、それを途中でやめないで構築し続けられる

のか。女性がリーダーになるまでにはどのようにキャリアの変遷を積んできたのだろうか、それを助けてくれる人とはいったい誰だったのだろうかという、そんな視点から、10年以上女性の研究をつづけておりまして、今はリクルートワークス研究所というところで人事向けの『Works』という雑誌の編集長をしています。私の一番大きな関心のひとつである企業における女性の活躍推進ということと、大学では女性たちに対してどんな教育をしたらよいのかということについて本日はお話をしていきたいと思えます。

〈女性活躍推進〉第2次安倍内閣は、非常に強いリーダーシップを持って、女性の活躍は日本の経済の成長のために不可欠なのだと言って、しかも珍しく言い続けてくれている。これまでも言ってくれた総理大臣がいなかったわけではないのですが、言い続けてきた方は少ない中で、安倍さんはここに関しては、不退転の決意を持ってずっと言ってくれている。それによっていろいろな潮目が今、変わりつつあるのです。2016年4月に女性活躍推進法が施行されました。この推進法は企業の方をご存知だと思いますが、事業主には三つの責任があるといっています。女性活躍推進の状況の把握をきちんとし、改善が必要なのは何かを分析してください、それを公表してください。それから事業主の行動計画ということで、改善の目標をちゃんと決めてくださいということです。いってみればほとんどの会社が、まあ、やらない会社もあるのですけれど、この4月に、うちの会社は何年後に女性の採用を何割にしますとか、女性の管理職の比率を何割にしますというような、目に見える目標を掲げたのです。これまで企業の中には、女性管理職の比率などを目標に掲げるのは、自分たちの首を絞めることになるからなるべくしたくないという感覚がずっとあったわけです。しかし、それはもうナシですよと、そういう政策なのです。推進法における義務は従業員301人以上の会社なので、中規模の会社であっても、女性活躍の方針を公表する必要があります。振り返っておくと2013年、政府の基本方針である「日本再興戦略」の

中に女性の活躍が大事だということが盛り込まれ、次の2014年には、日本経団連が女性活躍アクションプランを掲げて、女性の活躍推進を後押しするようになりました。これはすごく大きな変化です。ちょっと前まで、そういう事は企業で勝手に決めるので、どうすべきかについて政府から押しつけられたくないと言っていたわけですから。2015年には女性活躍推進法が成立して自主行動目標をちゃんと義務化しましょうという話になった。2016年の今は、新しい骨太の方針として、「日本一億総活躍プラン」というのができました。そこでは女性活躍推進は大きな項目としては言われていないのですが、働き方改革というのが入っています。そして働き方改革の大きな方針として、長時間労働を是正する、という方針が入っているのです。これは女性活躍推進をやっている人たちにとってはものすごい朗報です。今、なぜ企業の中で女性の方がより昇進しづらいのか、役員や管理職になりづらいのか。最終的には労働時間が男性に比べて少ないところがマイナスに評価されているというのが、理由としてのものすごく大きいのです。このところの政府の強い産業界への働きかけを考えると、長時間労働の件に関しても、きっと新しい法律ができたり、新しいイニシアチブが生まれたりすると思います。たとえば今、議論されているのはインターバルを決めること。つまり、夜の10時以降まで働いた場合には11時間の間をあけてからでなくては働いてはいけないという様なルールです。そういうものを入れて、長時間労働ができる人が企業の中で評価され、長時間労働できない人は企業の中で必要とされないという状況をなくしていく事が可能になってきています。以上のように、今、政府の動きとしては、女性のキャリアをもっと応援しなければ、女性を管理職にしていかななくては、というものになっています。まだまだ管理職ができる女性が育っていませんという企業がいっぱいあるし、よく言われるのは「管理職にならないか」と問うても、女性の方がやりたがらないということもすごくあって、まだ、女性の力を本当に生き生きと使い切っていますといえる企業

は少ないです。ですから2020年への焦点というのは女性のパワーをいち早く解放して、そのパワーをちゃんと享受できる企業になれるところはどこなのかということです。今は大企業も中小企業も、東京とか大阪みたいな大都市だけではなく地方企業でも、だいぶ変わってきています。特に理系女子は少ないからこそメーカーを中心に理系女子の争奪戦が起きています。メーカーというのはだいたいどこでも、従業員の8割くらいがエンジニアです。でも工学部をでた女子が1割しかいなかったらどうしても男性ばかりになる。なんとかしてエンジニアの女子を増やしたい、あるいはエンジニア志向の女子を育てるために中学校や高校にも、企業側はリケジョを生み育てるための講義を寄付するなどの活動をやっています。こうやってすべての企業が、あるいはすべての組織がどうやったら女性の力をもっと自分たちに取り込めるようになるかということ争っている段階です。

〈企業に求められていること〉私が企業に対してよくいう事。一つは、『リーダーシップパイプラインを作しましょう』というものです。課長以上の管理職を、たとえば20%にしますとあって、これまであまり管理職候補ともみなされてこなかった不遇だった女性たちを課長に昇格させて、なんとか数値目標を達成するという事なら、かなりの企業で実現できそうです。でも、そこで終わってはだめなのです。各階層にちゃんと複数人ずつの女性の管理職とキャリアが存在して、パイプがつながっていることが大切です。入り口から出口までつながっていなかったらパイプとは言えません。それから、パイプの中は基本的にものが流れているはずですが、ですから、誰か女性を課長にできたから一安心、と手を休めた瞬間に、パイプは目詰まりを起こします。ちゃんとパイプの中を人が流れる、つまり、次の昇格、次の昇格、あるいは昇格した方が卒業していくということも含めて、「流れ」を作らなくてははいけません。それから『微差は大差ということを自覚し、無意識のバイアスに手をつけましょう』ということ。いまだき女性にはこの職業はできないとか、こういう仕事に女性が

入ってくるといやだなどと大きな声でいう男性管理職はいません。しかし、なんとなく女性には面白い仕事が回ってこないとか、女性と男性がいた時に難しい仕事は男性に任せようと思ってしまうように、ちょっとした差はまだ残っているのです。意図的に女性が昇進できないようにしてやろうと思っているわけではないのですが、何かをアサインする時について男性優位になってしまうとか、男性を先にしてしまうとか。この、無意識のバイアスによる微差というのが最終的には大きな差になります。たとえば38歳の時に、管理職は誰にするかとなったときに、この女性は異動が少なくして視野が狭いなどと言われたりするわけです。その原因は手前にある無意識のバイアスが、彼女のキャリアを狭くしていたからだと思うのです。それからもうひとつ、『もっとも稀少な資源は時間です』ということを会社側も考えて欲しい。従業員の時間は、会社側がすべて自由にしていると思っっているのは間違いです。基本的に従業員の時間で、会社がもらっているのは8時間です。ですが日本では残業ができない人は正式なメンバーではないかのように扱われてしまうのです。従業員の時間は無限に会社が奪っていいと思っっているとだめです。

〈働く女性に求められていること〉一方で、私が女性に対してよく言うこともお話しします。まずは『人生長いです』ということ。みんな22歳で就職して28歳くらいまでしかイメージしていないと思いますが、48歳でも58歳でも場合によっては68歳でも働いています。そう思ったときに、もっと長い目で戦略的にもの考えたほうがいいのではないかということ。それから『ワークとライフは対立項であるかのように考えてはいけません』。ワークをがんばったらライフはめちゃくちゃになるとか、ライフを大事にしたいからワークを控えめにしたいではなく、もっと欲ばりになってできる方法を考えましょう。それから、『どんな仕事も続けば飽きる』。この仕事しかしたくない、私は異動したくないといっっていると、長い職業人生の中で飽きができます。だからもっと柔軟に多様な経験を

積みに行く、異動とか、転勤もちゃんとポジティブに受け止めてみてはどうですかといっっています。さらに『余人をもって代えがたしは幻想』。私にしかこの仕事はできないから私はここから異動できませんなどと、固着してはいけません。あなたの代わりなんていくらでもいるのですから。さらに言うなら『私にしかできない仕事は来年、誰にでもできる仕事に』しなければいけません。もうひとつは『女子にとっては挙手なきところにプロモーションは来ない』というもの。男の人は何もなくても「お前そろそろ管理職どうか」と課長が言ってくれるわけですが、「女子は管理職やる気はあるのか」と言われて「ちょっと無理です」といったら二度とオファーは来ない。ですから、やる気はありますと、たとえば今は状況的に難しいとしても、いつかはやりたいと思っっていますとちゃんと言っっておかなかつたらパスは来ないです。それから、『ロールモデル探しはほどほどに』。昭和女子大学の取り組みはロールモデルを沢山学生に作っってあげたいという素晴らしい取り組みだと思いますが、ロールモデルがないからわからない、ロールモデルがないから仕事が続けられないといっるのはやめてください。当たり前なんです。20年前、30年前と全く状況が違っっていますから。今、この追い風の状況でどういっ風にキャリアを積むかに関してロールモデルがいるわけがないんです。今22歳くらいの学生と比べて、それよりも上の先輩方はみんなすごい難易度の高いところを切り拓いていったのは当たり前です。今から就職する女性たちは、基本的には追い風なわけですから、全く違っ時代背景にいた先輩たちの中に、自分のロールモデルを必死に探っすることにはあんまり意味がないです。それからリーダーシップの話です。『上司を使っって半人前、部下を使っって1人前』。上司は使えるかもしれませんがちゃんと部下が使えるようになりなさいと。自分よりもレベルが低い人にも仕事を託っして任せるっていっのができなければいけません。それから『2階層上の視線で考えろ』ともよく言っっておりまして、直属の上司は馬鹿に見えるかもしれませんが、直属の上

司にはいろいろな事情があって、その上からなにか言われているわけです。その人が何を考えているのかと考えたら、直属の上司のことも許してあげられるようになるわけです。それから大事なことは、『リーダー経験は買ってでもしろ』です。日本の女性は残念ながら小さい頃、3歳や5歳くらいから、男の子より先に何々しちゃだめよ、と言われるわけです。なるべく男性を立てるように、男性の前に出ないようにという教を刷り込まれ、なるべくリーダーシップはとらないというように教え込まれている。しかしそのままではいけません。リーダーシップ経験がなければリーダーにはなれないのだから、いろいろところで自分のやりたいことで、人の力を借りる経験をしてください。

〈大学に求められていること〉 大学には『多様なリーダーシップ機会を埋め込んでほしい』。日本の女子学生はリーダーになる機会をほとんど持たないままに生きてきたのですが、リーダーとして、自分とは意見が違う人たちを自分がやりたいと思う方向に動かさなくてはいけないという経験ができるようにいろいろな機会を埋め込んでほしいと思っています。とにかくリーダーシップ経験をちゃんと埋め込んであげないと人と協働したり、人をまとめて大きい仕事をやっていくことはできないのです。特に女子大には男子がいないというメリットがあるわけですから、いろいろな女子が男子をしのぐ程のリーダーシップを発揮すればいいと思っています。そういう意味で、女子大にすごく期待しています。リーダーシップとは人の力を借りて自分の目標を達成する力。リーダーシップは実は家庭生活でも必要です。職業と家庭を両立しようと思ったら、自分がリーダーシップを発揮して旦那さんとか、旦那さんのご両親とか自分の両親とか、周りの友人とか、あるいは子どもにも、いろいろなことを助けてもらう必要がある。これもひとつのリーダーシップだと思います。もうひとつは『長い人生を展望する機会を提供する』ことです。就職先のことは考えていても、その先の38歳、48歳や58歳の時のことはやっぱり考えていない人が多い。だからそれらを

展望するキャリア教育のシステムが必要だと思っています。もうひとつはものすごい勢いで変化する環境を乗り越えるための一番大切な力、『レジリエンスを獲得させる』こと。変化対応力とか、頑健性といいますけれども、これは、突き詰めれば学習する力なんです。状況を見ながら新しい環境に必要な新しいことを学ぶ、そして変化に適応していく。その基礎は是非、大学時代に身に付けていただきたいと思っています。

まとめです。自分の人生を自らハンドリングすること、男性も女性もそれを前提に社会を作っていきたいなと思っています。

### 女性のライフキャリアとワークスタイル



塚原 月子

(カタリスト・ジャパン バイスプレジデント)

〈カタリストとその調査結果から〉 最初はまず、カタリストについてです。聞かれたことのある方は少ないのではないかと思います。カタリストは1962年アメリカで設立された非営利組織です。女性個人のキャリア支援に重きを置いてスタートした組織でしたが、徐々に組織的な動き、企業のトップの方、それから人事の方に働きかけて組織のありかた自体をダイバーシティ&インクルーシブなものに変えていく、そして組織を作っていく、いろいろなリーダーシップのあり方を変えていくというところに至っています。一貫して女性の活躍の推進ということを支援してきている組織として、ア

アメリカから始まってカナダ、ヨーロッパ、インド、オーストラリア、日本で活動を行っています。先ほど発表の中で昭和女子大学のライフコースを聞いてみたところ意外と管理職志向とか、生涯にわたってやっていくという志向が想像よりも少なかつたということをおっしゃっていたんですが、今、いろいろと見聞きする中では仕方がないのかなと思ってしまうくらいの状況です。職階別の女性比率をみると、新卒の時にはほぼ男女同数いるけれど、どんどん減って行って、中間管理職、課長部長くらいでぐんと減ります。それで役員、CEOクラスになると実に数パーセント。アメリカ、カナダ、ヨーロッパと比べて低いのは想像どおりだと思いますけれども、同じアジアパシフィックエリアで比べても日本はダントツでピリのレベルです。この状況を見ると、私はこのなかでも果敢に進んで管理職になって、ゆくゆくは社長になるんだって思える人が今は少なくとも仕方がないという気がしてしまうのです。これを変えていかなければいけないのです。よく部長クラス位で急に女性の比率が下がってくるということの理由を、グラスシーリングがあるのではないかと指摘されることが多いのですが、これについてはカタリストによる調査の結果、実はグラスシーリングの手前にすでに原因があることがわかりました。先ほどの石原さんからのお話にもありましたように、これはパイプラインに原因がある。急に管理職比率を上げよう、部長が少ないから部長にしようと思ったところで、そこまでしっかり人材を育ててこなかったら当然できるわけがない。いくつかの調査からわかっているジェンダーギャップですが、本当に入ったその日、もしくはその年、初職で配属された最初のところから男性と女性の格差が始まると言われています。賃金にしてもそう、与えられる仕事にしてもそうなので、これを1年、3年、5年、10年と積みあげていくと、格差が拡大していくんです。これはたとえばMBAを取ったハイポテンシャルな人で、今後リーダーシップ層に行くことを期待される人として採用された男女の間でも同じようにみられる格差です。ちなみに私の初

職は国家公務員だったんですが、20数年前に入った時に、お茶くみも、雑巾がけもしました。そういうところから時間の使い方は男性と女性で違うのかなと思います。これも調査で分かっている残念な結果ですが、男性と女性でいわゆる登竜門的な経験、この経験をしなければその先の重要な役職につけていくことができないとされるようなホットジョブ、これが女性と男性での経験に圧倒的な差があるんです。これは日本だけの調査ではなく、グローバルで同じ傾向にあります。たとえば、予算の規模で言いますと、女性に任されるプロジェクトと男性に任されるプロジェクト、同じようなテニューアで比べると平均で2倍の格差があると言われていています。それから同じプロジェクトに参加する部下の数、これも男性の方が女性に比べて3倍、規模として大きなプロジェクトを任される傾向がある。そのほかにもいろいろな側面がある。重要なプロジェクトというのは、その他にも例えば、社内で非常に注目度の高いプロジェクト、グローバルなリーダーシップ層が見るような注目度の高いプロジェクトなどで、これらはみんな男性の方に行く傾向にあるということが残念ながら調査の結果、証明されています。ここにはアンコンシャスバイアスが大きくかかってきます。無意識のバイアスによって、どうしてもそういう風に任せてしまう。やはり女性と男性では通常関わっているネットワークが違う。フォーマルな上司部下のネットワークだけではなくて、インフォーマルなネットワークも違うんです。それぞれの組織に特有の、そこで成功していくための目に見えない暗黙の了解的な「アンリトニール」は、インフォーマルなネットワークで共有されることが多いんです。そうすると女性がそのインフォーマルなネットワークに入っていないことによってアンリトニールを知ることができないということが多くなってきます。それを取り除いていくことができるひとつの方法として管理職層、シニアの人からのスポンサーシップがあります。この中で多くのアンリトニールを知らしめてあげたり、インフォーマルなネットワークに入れてあげたりということがで

きるんですが、スポンサーシップを受ける可能性というの、やはり男性と女性で差があるというような状況です。そのスポンサーシップを受けることができると、いわゆるホットジョブにつく可能性も高まってくるのですが、今いったようなインフォーマルなグループへの接点の持ち方、それからアンリトルールへの理解、スポンサーシップへの接近など、全部異なってくるので、最終的にホットジョブに関わることができないという結果になってくると言われています。このような現在の障壁を取り除いていくために、いろいろなレベルで、いろいろなことをしていかなければいけないと思うのです。そこで、ここにいらっしやっているみなさんに考えていただききたいのが、家庭生活、社会生活中での日本特有の男女の固定的な役割分担意識の差ということです。欧米の国と比べると日本の男性の1日あたりの家事育児の時間は圧倒的に少ない。たとえば私のところも子どもが3人いて共働きなので、夫は多分よくやってくれている方だとは思っています。でも、男性が育児に関わる場合、散歩に連れ出す、保育園に送っていくという都合や予定が付く限りのことは結構よくやってくれるけれど、急に病院に行かなければいけないといったようなときにパッと時間を作って連れていく、または勉強を見るなど継続的に時間を使っていかなければいけないというのは女性の方にかかってくることが多いのではないかなと思います。こういったところは組織に属している人も、属さない人も変えていけるような一歩かなと思います。

〈昇進に対する女性の意識〉先ほど、よく企業からの言い訳に使われることとして、女性自身がリーダーシップ層に行きたがらないという回答が多いとありましたが、統計的にみると総合職の方は約6割が昇進したいと思っている。これを多いとみるか、少ないとみるか。決して少なくはないと思うのです。ですから、これをちゃんとつぶさずに育てていくということが必要だと思います。一方で昇進したくないと積極的に答えている人も25%いらっしやる。これはやはり今の働き方を前提にした回答だと思うので、こういうところを変えていくとい

うことも必要なのかなと。それから女性が6割昇進したいという数字の多い少ないを判断するにあたって、男性と比べてどうかというのを見る必要があると思いますが、男性は昇進したくないと答える人たちは圧倒的に少ないです。ですから、6割いるということは悪いことではないんですが、まだまだ上げていかなければいけないということで、女性自身の意識というところも今後変えていく必要があると思います。そして大きな課題として、働き方のフレキシビリティをもっと高めていくということ。今は制度を有しているという組織、企業も非常に多くあります。ただ、それをうまく使えるかどうか、使わせてあげられるような上司・部下関係になっているかどうか。そういったところも含めて点検していくのではないかと思います。何らかのフレキシビリティ、たとえば時短、フレックスタイム、リモートワーク、在宅、いろいろあるんですが、何らかのフレキシブルワーキングアレンジメントってが入ることによって、もっとトップまで行きたいという意識が、女性の場合30%上がると言われています。フレキシブルワーキングアレンジメントがなにもない場合、継続して働いて上まで行くぞという女性のモチベーションは男性に比べて2倍落ちるとも言われています。ですから、やはり女性の活躍を後押ししていくにあたって職場での働き方を柔軟なものにしていくということは非常に大きな意味を持っていると思っています。

〈事例紹介〉カタリストでは、非常にすぐれたイノベーティブなダイバーシティとインクルージョン、それから女性活躍推進の取り組みを行っている企業をグローバルで数社選び、毎年表彰を行っています。もう30年くらいやっているのですが、そこでBaxter Internationalというヘルスケアの会社が2009年にカタリストアワードを取得して表彰されたことがあります。主にアジアパシフィック、特に日本にヘッドクォーターを置く企業のCEOの方の取り組みにより表彰された事例です。この企業は2004年くらいに、もっと重要な意思決定に関わる役職の女性比率をあげていかなければいけないということで、50%を女性にする

と宣言したのです。そこから中途採用におけるリクルーターが持ってくるリストを見た時に男性の方ばかりのリストであれば外のエージェントであっても女性のポテンシャルの高い人をちゃんと5割入れてくださいと突き返す。それから社内のリーダーシップチームのパイプラインを見て、どこをどういう風に育てていかないと女性に対してのサクセッションプランが組めないかというのをきちんと組織的にやっていく。そうしていろいろな努力をして重要な意思決定に関わる役職における女性比50%を達成しました。そこでアワードを取った後も改革は続き2011年から働き方革命を行いました。在宅や、リモートバンクを大前提にした働き方を推進し、職場をフリーアドレス制にして、ワークスタイルに応じたオフィス・座席を演出しました。成果さえ出してくれれば、どこでどういう働き方をしてもいいという風にしたんです。そのためにマネージャーの部下に対する評価も、どういうものの与え方をして、どれに対してどういう成果を出して来たら評価をするという風に変えて行ったといわれています。また、イクボスというものを前面に打ち出し、部下がちゃんワークライフを保った生活ができる、それを推進する。そういうことのできる上司をイクボスとして社内で表彰するような仕組みを取ったといわれています。

〈自分のキャリアを振り返って〉最後に私自身のことを少し。転職を何回かしているので、それを振り返りながらポイントを少し述べたいと思います。新卒後の初職は公務員、中央官庁に就職をしました。当時は日米の間での経済協議が非常に華々しい時期で、文字通り不眠不休で毎日3時、4時、5時が当たり前。お風呂に入りて帰ってまた戻る。それが当然の仕事の仕方なんだろうという風に過ごしました。お役所の方々というのは非常に時間を投入して働けるけれど、そのキャリアのあり方は自分の行く先を見据えて築いていくという形ではなく、いろいろ異動を繰り返しながらつくられていくので、自分の意思が働く余地がかなり少なくなります。機会を得てビジネススクールに留学して、若干目が開けまし

た。自分のキャリアを自分の意志でどう作り上げていくかという意思の塊のような人たちに会って、これはちょっと違うなど。ビジネスの最前線で、ひとつひとつ意思決定をしていくそのスピード感みたいなものに触れたというのもあって、留学後は一旦元の職場に戻り3年くらい働きましたが、やはり気持ちが変わらず、経営コンサルティングの会社に転職をしました。そこで12年くらい仕事をしました。キャリア上の目標、自分の任されている仕事の中のゴールなど、先に必ず目標を置いて、どういう風に自分にドライブをかけながら突き進んでいくのかというような仕事の仕方というのを叩き込まれたと思っています。ただ、コンサルティング会社はお客様商売なので、24時間、365日、自分の時間はないと思えという感じだったんです。そういう働き方をしつつ途中でニューヨークに勤務に出させてもらったり、3回育児・産休を取得をしたり、親に介護が必要になったりとか、いろいろな海外の経験とか、自分のプライベートのライフイベントとかを経験する中で、これは働き方としてサステナブルではないと実感するに至りました。ちょうど会社としてもパフォーマンスの高い人ほど嫌気がさして辞めていくということが起こっていた時期だったので、社内で働き方改革を取行する機会がありました。非常に長時間ハードな仕事及要求される仕事ですが、それでも生産性を一番に考えたら、必ず日々の優先順位をつけるための楔を打ち込む瞬間がないといけません。人間は考え続けるとどんどん生産性が落ちる。必ず楔を打ち込む瞬間をつくるということ、完全にオフになることで、脳みそをリフレッシュさせること。一番生産性の高い筋肉質な脳であり続けることの重要性を認め、これをシステム化したんです。自分たちではなかなかできないので、横にそういう事をアドバイスする人を持ち、プロジェクトチームのファシリテイトをしていく仕組みを作りました。この働き方改革ということを通じて、長時間ハードに働くことが当たり前になっていた、コンサルティング会社でも生産性ということを軸にもう一回、働き方を時間ではなく、見直すという

ことができたことは面白い事例だと思っています。

今、カタリストというグローバルなNPOで女性活躍推進ということを目標とする仕事に就いているわけですが、それを振り返ると、三つのポイントがあります。まず「アスピレーション」。自分の中に限界を作らず、常に先の方にアスピレーションを持ち続ける。それから「自分らしさ」。仕事の中での自分らしさ、働き方も含めて、自分ならではの付加価値、目の前にいる男性リーダーと同じやり方ではない自分

らしさ、そういう付加価値が出せるリーダーシップというものを作っていくとやってきたと思います。最後は「フレキシビリティ」。持続可能な働き方を、自分の方からも創造するし、組織の方からも引き出させるというようなことは大事だろうと思います。この三つは自分自身の中の意識も必要だと思いますし、これに呼応するように企業の方にも、こういったことに対してサポートしていくシステムというのは必要だと思います。

## 討論・質疑応答

**【坂東】** おひとり20分ずつのプレゼンテーションをしていただきましたが、あっという間に過ぎてしまって、実は私自身ももうちょっと聞きたいことがたくさんあります。ですが、まずは会場の2、3人の方にどなたに何を聞きたいかという質問をしていただきます。そしてその後で、それを取り入れながら皆さんにもう一度話をしていただけたらどうかと思っています。いかがでしょうか。

**【質問1】** 塚原様に柔軟な働き方の推進についてお伺いします。私は経済記者をしています。日本ではテクノロジーはあるけれど文化の面で在宅勤務が非常に難しいということを見ておりました。日本企業ではなぜ在宅勤務ができないかと聞いてみますと、チームで進めていることが多いからだということが多くのように思います。これは一人ひとりのジョブディスクリプションがはっきりしていないところに問題があると

思うのですが、この点を変えていくためにどういうことができるのかということですが、また、石原様と私はおそらくほぼ同世代で、私も初職の時、女子は事務職ですと言われて、非常に腹立たしかった気持ちを出しました。石原様にお伺いしたいのは、これから就職する方は追い風が吹いている、私たちとは状況が違うということですが、一方で50代とか60代とか、非常に覚悟を持って頑張ってきた上の世代の女性が見た時に今の若い女性は家庭的な思考が強く、ともすると甘えているみたいに見えがちなのところがあって、働く女性の中の文化ギャップと申しますか、価値観のギャップがあると思うのでその辺のところについて、私たちの世代はどういう風に変わっていったらいいかということをお伺いしたいと思います。森先生とハワード先生には共通でお伺いしたいのですが、先ほど森先生のプレゼンテーションの中で、昭和女子大学の学生が、あまり経済的な自立の志向



は強くないというようなことをおっしゃっていたかと思います。そして、一方でハワード先生のお話の中で女性は比較的共働きであって、夫の方がインカムもあるがために、何かあった時にリスクを取ってしっかり社内でものが言える、正義、ジャスティスの方を持ってものがいえるということがあって、ここの部分というのはお二人それぞれのお話を踏まえてどういう風に考えたほうがいいのか、女性がもし絶対に働き続けて家計を支えていかなければいけないと思ったら、会社の中ではっきりとものぐさになるかもしれないといったような矛盾するところを伺えたらと思います。

**【坂東】** それぞれに三つの質問です。働き方改革の進め方。あるいは若い世代が甘えているのではないか。それはさっき前の世代の働き方のロールモデルを探してはいけなくて話がありましたが、私たちがあまり魅力的な働き方をしていなかったということもあるのかもしれないですね。それから自分がブレッドウィナーになったら今度は女性も今の男性と同じようにフレキシブルな働き方ができなくなるのではないかと、キャリア戦略ができなくなるのではないかと。とても面白いです。

**【質問2】** 大学でどういう風にされているかということに大変興味があります。大学生をどのようにインスパイアされているかと。たとえば企業も、めざすべき企業もあれば、あんまり働き甲斐のない企業もあるというお話があったかと思いますが、企業だって生き物ですから、固定的に良いとか悪いとかでなくて、企業を変えていく人材がこれから必要だと思います。大学生に分析していいところに行くようにみんな言いますが、就職してから自分が会社を変えていったら良いのではないかとも思います。そういう意味で大学生に対して社会を変えていけとか、自分を変えていけだとか、企業を変えていけだとかいうようなインスパイアするところはどのような部分でやられているのかをちょっとお聞きしたかったかと思いますが。

**【坂東】** 大変強い志を持って社会を変える。昭和女子大学は「女性は世界を変える」というつもりで臨めるといっていますが、自分

の力と見合わせて、岩盤の前で砕け散ってしまうのではないだろうかかと怖れているんだろうと思います。森先生への質問と考えてよろしいでしょうか。

**【質問3】** 弊社は建設業ですが、男性の考え方がどうしても従来の女性に期待しないというところがかなり強いです。そんな中で、女性を期待を持って育てるようになるために、上の方をどうやって変えていったらいいのかということに悩んでいます。何かいいアクションがあれば教えていただきたいと思っています。

**【坂東】** それに対する回答は私から言いたいくらいですが、部下を変えるのではなく、上司を変えるにはどうすればいいかということですね。それでは以上の質問に答えていただきます。

**【森】** 経済的に家計を支えていくとなると会社でなかなか自由がきかないんじゃないかというご質問です。率直にお答えすると、私たちの学生に対するインスパイアはそれ以前で、とにかく継続就業する。そしてやりがいのある仕事を見つける。その中でもっと面白いことが出てくるのではないかと、そしてそれが自分の生活を支えることにつながるのではないかとということろで、働き続けていると自由がきかないことがあると教えるまでには至っていません。それから、企業をもっと自分で変えていくという質問にも、同じような回答になってしまいます。やはり学生が社会の状況、新聞を読まないということにひとつに代表されてしまうのですが、もっと今、どういう社会状況にあって、結婚が生涯生活保障にならないという一点だけを理解してもらえればすごくいいのではないかと思うんです。ですからその先、さらに女性が活躍できない状況や会社を変えるというと、もっと学生が引いてしまいそうな気がします。

**【本多】** まずデュアルインカムの場合のジャスティスをどうするかということですが、これを語ってくださったのが、非常に女性を活用していて、その中で女性が働き方、育児、介護、出産とかを変えて行かなければいけないという意識をすごく持っている会社の50代の管理職ということがキーになります。女性を活用しなければい

けないというその裏側には、女性がマイノリティであるという強みもあるというわけです。マイノリティであるというのは、力関係としては弱いですが、でも、その中で発言をしていく事によって、会社の中でダイバーシティが実現していくのかなと思います。2番目ですが、今いろいろ考えて私がやっているのはリーダーシップのあり方について伝えていくことです。リーダーシップというと昔の研究の弊害だと思いますが、強くて、引っ張っていくリーダーシップというのが強調されていて、それでは、自分にはできないと思ってしまいます。けれども、今はそういう環境ではないので、リーダーシップのあり方自体が変わっている。誰でもリーダーシップをとれるし、リーダーシップというのはシェアすることもできるという風になっていますから、それをもうちょっと伝えたり、経験させたりすることが重要じゃないかと思っています。3番目の男性的な組織をどう変えていくかについては、中核の人たちに対してリーダーシップのあり方の重要性であるとか、組織にとってどれだけメリットがあるかをきちんと伝えていくことだと思います。コンフリクトのない、満場一致の組織じゃないというものを作りたいと思ったら、管理職の人たちに働きかけるといいのではないかと思います。

**【坂東】** 私もし昭和女子大学の学生に女性のキャリアを受け入れる企業は一昔前とは全く違う、私たちの世代、お母さんたちの世代と全く違った期待があるんだというメッセージがまだ伝わっていないというのが実感です。私には無理だ、とても優秀な人なら可能かもしれないけれど、普通の女の子には無理だと思い込んでいる。だから、そこを揺さぶらなければいけないと思います。今、普通の女の子が変わらざるを得ないというのを私はいろんな機会に発しているつもりです。

**【石原】** 今の坂東先生のお話は最初の質問へのお答えとしては、ほぼそのままだと思っています。やはり50代より上の女性たちが企業の中で働き続けてきたということは、ものすごいハイプレッシャーの中を勝ち抜いてきた、切り拓いてきたという自

負と共にあるんです。だからといって若い人たちは甘いと思ってしまおうとしたら、それはやはり心が狭いのです。それは言ってみれば“おっさん”と同じ。おっさん化しているおばさんです。これでは意味がない訳です。これは男性もですが女性も「いまどきの若いもんは」って言ったらダメですよ。これだけ豊かなのですから、私たちの時とは条件が違う。そして、これからの社会は、若い人たちが望む通りに必ずなっていく。それなのに、若い人たちの考えていることは納得がいかないとか、ぬる過ぎる、と言っている人たちは、早々に淘汰されなくてははいけません。40代以上の私たちの世代の人間が、「いまどきの若い女の子ほんとに嫌なのよ」とか言っているのは、はっきりいって社会にとっていいインパクトはゼロなので、やめたほうがいいと私は思っています。これはおじさんも同じです。いまどきの若いもんは嫌だと思っているおじさんは口を慎んだ方がいいですね。若い方々のために私共はあるわけですから、なるべく黙るということが大事だと思うわけです。「いまどきの若いもんは」と言いたくなるのはわかりますが、それは自分の単なる愚痴なんだと思わなくてははいけません。これは建設業のように男性が多い企業もたぶん同じだと思っています。俺たちが若い時はあんなに恵まれた環境じゃなかったとか、クーラーも効いてない作業場の中で、死ぬほど大変だったとか、そんなこと言っていたらダメですね。こういう場合、まず経営陣に聞くのはそういう劣悪な環境を耐え抜いてくれる男性だけを、これからも採用できるのかというこ



とです。ほとんどの会社がそんな採用強者ではないと思います。たまにありますよ。うちは優秀な若い男性を思い通りに採用できるから大丈夫です、間に合っています、だから女性活躍推進に対して気合が入っていませんと半ば明言されている会社。それでもいいのです。今まで通り死ぬほど働く、馬車馬のように働く男性をこれからも採れると思っている会社は女性活躍に力をいれなくて。でも、そんな会社ではないところの方が多いはずです。そうじゃない会社は、新しい人たちが会社のために一生懸命働いてくれるような政策をどうやって作るのかを真剣に考える必要があると思いますし、女子学生はそういうチャンスをくれる会社を選んでいいと思うのですよ。

**【坂東】** 私はいつも言っているんですが、夫を選ぶ時に結婚してから相手を変えるなんて大それたことは考えてもムリ。その人が自分をどれだけ応援してくれるかという観点から選ぶべきだ。企業も入ってから企業を変えようなんて大それたことを考えるよりは、今、女性を大事にして、女性を活躍させてくれるところを選んだ方がいいと思いますね。

**【石原】** 現実的にはそうだと思います。会社の側が、若い人に会社を変えてくれるというのも、ずいぶん責任転嫁だと思います。会社が先に変わればいいじゃないですか。何の力も実績もない若者に託すというのは、なんだか違うと思うところがあって、若い人になんでもかんでもやってもらいたいと思いきぎてはいけないんじゃないかと。彼らができることは限られているし、彼らは自分たちに最適なものを選びにいけばいいのであって、彼らを引きつけられるかどうかは企業の責任だと思うのです。

**【坂東】** 人事の採用の方からお話を聞いたことがあるんですが、大学の入試でもたとえば二つか三つの大学に合格すると偏差値の高いところに行ってしまう。企業の方たちも優秀な学生がいくつも内定をもらうわけです。そうすると偏差値ならぬ業界ランキングの高いところへ行ってしまうと、2番手3番手には来てもらえなくてほんとに悔しいと。ですから女子学生に対してはそ



の2番手、3番手、優秀なのが出ていった後のところを選ぶと、とてもいいのではないかとアドバイスをしたいんですけど。

**【塚原】** 私も、今、働きやすいところに行っただ方がいいと思います。そういう会社は伸びると思うのです。変わる力を持っていると思います。そうじゃない会社は、それを指をくわえてみているうちにだんだんと衰退していくんじゃないかと思うのです。改めて最初のご質問にお答えさせていただくと、日本企業でリモートワークなどがなかなか進まないのは、ひとつにディスクリプションがないということはおっしゃる通り妥当だと思います。もちろんジョブディスクリプションはあったほうが良いと思うんですが、一方でやはりマインドセットだとか、マネジメントのスタイルといったところにもちゃんとメスを入れていかないと、ジョブディスクリプションだけでも変わらないんじゃないかと思っています。目の前に部下がいて、そこで働かせていないと安心して管理ができないというのは、管理能力が不足しているからだと思うんですが、今まではそれでよかったので、そういうマネジメントする人に対して教育をしていかないとできるようにならないと思うんです。よく議論するのは、日本だとジョブディスクリプションがないというのも問題かもしれないけれど、チームで集まって議論して、誰がほんとに意思決定したのかよくわからない。意思決定プロセスがよくわからないままでも、物事が進んでいくというのが多いということ。それではだめで、意思決定プロセスをちゃんと明らかにして意思決定は自分で全部抱えるんじゃないと、部下にちゃんとデレゲートする。そういうところまでできるようなマネージャーを作っていけないと、どこで働いていてもちゃんと評価してあげられるように

はならないのではないかと思います。ですから、先ほど挙げたようなフレキシブルワークをきちんと導入しているところは、ちゃんとマネージャーの教育から手をつけているというのはそういうところかなと思います。また、建設業で女性の活躍を期待しないというカルチャーをどう変えていくかという、特にシニアの方ですけれど、ひとつはトップからのコミットメントがとても大事だと思います。社長がもしご熱心であれば、きちんとそこからコミュニケーションしてもらうという方法があると思います。社長も含めて変えなきゃいけないとなると大変だと思うのですが。企業は、女性のために女性を採用したり活躍を推進したりしているだけじゃない。女性のためのボランティアじゃないんです。これだけ労働力が低減していく中で、優秀な人を採りつづけようと思ったら、まだ触れられていない女性のリソースに手をつけなければいけない。マーケットを見てもいろんな観点を持っている人がいる中で、凝り固まった人たちだけで意思決定するというのはサステイナブルなのか、と言うのもあるかと思っています。企業によっては、これから日本のマーケットが小さくなっていく中で、どんどんグローバルに出ていかなければいけない。アジアに出ていく、アメリカに出ていく、いろいろあると思うんですが、そうした多くの企業は女性の観点だけじゃないかもしれないですが、ダイバーシティを重視しています。そういうところでフェイスタイムではなく、生産性を最も重視し、従業員のエンゲージメントを重視している企業と肩を並べて戦っていかうとした時に、今までの価値観しか持たない男性のマネジメントだけで本当に10年後、生き残れるのですかということシニアの人には聞えづらいかなと思います。

**【坂東】** 私もちよっと質問していいですか。塚原さんが前の会社でなさっていた、働き方の見直しをどのように進められたかということです。私も中規模の昭和女子大学という組織をいかに効率化していくかということ考えると、絶対にやらなければいけない仕事、もっと伸ばすべき仕事、やったほうがいいけれどもそれほど不可欠ではな

い仕事、むしろやらないほうがいい仕事とかを仕分けして、やらなくてもいい仕事、やってもあまり意味のない仕事を捨てていかなかったら限られた人的資源でいい仕事はできないです。でもその仕分けをするというのはなかなか当事者には難しいんです。みんな大事な仕事をやっていますと言いたいのです。その点を塚原さんはどういう風にしてチェックなさったのですか。この仕事は意味がないと言ったらみんな怒るでしょ。

**【塚原】** おっしゃる通りで、やっている本人は真剣なんです。コンサルティング会社なので、それこそ働き方の改革とか、組織風土改革なんかも、お客様にはご提言していますが、自分のことはなかなかできない。棚卸とか難しいんです。ですから、そういう仕事を専門にする役割を社内に作ったのです。クライアントさんに対して仕事を提供するプロジェクトチームというのが、いっぱい走っていますが、その横にプロジェクトチームには直接は属さないけれども、かなりシビアな誰にでもグサグサということのできるロールの人をつけるんです。この人は10プロジェクト対1人くらいでした。一番上の人がいて、マネージャーがいて4、5人のスタッフがいて、大体それが1プロジェクトのチームだったんですが、一人ひとりから1週間に1回、15分程度の話を聞いて現在の状況を「付加価値出せる？」「成長できてる？」「ワークライフどう？」「チームでうまく働ける？」と四つの観点から聞いていくんです。それで満足していれば5分で終わるかもしれないですし、今、ワークライフはいいけれど、自分はいまうまく成長できているのかは不安ですというお話があればそれを拾いに行きますし、めちゃめちゃいい仕事できていると思うんですけど、寝ていません、みたいな話があったら、それを拾いに行く。後はずっと繰り返して10プロジェクト分やるんです。それをマネージャーにもやる。最終的にはそこからこのプロジェクトの中でどういうことが起きているかを見ていきます。やっている人もプロジェクト経験があるので大体わかるんです。お客様に言われるままに頑張ってるってやっていると

れども、チームの生活がボロボロになっているという場合もありますし、結果的には付加価値をあんまりつけられていないんじゃないかとか、目の前のことだけ、言われたことだけやって最終的にお客さんにいい仕事ができているんじゃないかとか、いろんなものが透けて見えてくるんです。それをもって大体2週間に1回くらい、そのプロジェクトチームにフィードバックする。場合によっては、シニアの人へのフィードバックとして、「無駄な仕事を相当してそうだから、今やっていることの4分の1くらいは多分やめたほうがいい、何をやるかはお任せするけれど無駄なことやっているのは確かですよ」というようなことをグサグサいって行くのです。

**【坂東】** おそらく、長時間労働を減らしたらパフォーマンスが落ちてしまうのではないかとすべての経営者は怖がっているのです。みんな長時間労働やめたら自分の会社はつぶれてしまうのではないかと思っている。でも、そうじゃない。無駄なことをやめたほうがグッとパフォーマンスが上がるのだとそれぞれの場で言っていないといけない。女性にとって働きやすい職場づくりのためだけではなく、企業にとって筋肉質でパフォーマンスのいい仕事をするために必要なですという説得の仕方が必要なのかなと思いました。

**【塚原】** オフをとる場合は、オフをとるために計画的に仕事を作っていくのです。その結果自分の計画がダメでオフが取れなければ誰にも文句をいってはいけないんですが、必ずここでオフを取ると、1週間に1回とか、2週間に1回とかみんなに宣言することによってそれに向けて計画的に仕事を進められるし、誰と協働しないとオフが取れないかっていうのも見えてくるのです。

**【坂東】** もう時間ですが、最後に一言だけメッセージをいただいて終わろうと思います。

**【森】** 歩みはなかなか遅々としていますが、先ほどいまどきの若いものは発言がありました。学生たちは、きちんと説明して話をしていくと非常に成長するというのも事実ですということをお伝えしたいと思います。それから優良企業ランキングを

やって、とても学生は関心を持っていません。企業に選ばれるんじゃないくて、あなたがこの指標で企業を選ぶのよというメッセージを私たちは送っているわけです。先日、内閣府の方に会ったら85%の企業が女性活躍推進法で今日、紹介があったような指標を発表しているということでした。企業は選ばれているという感覚を持っていただきたいなと思います。

**【本多】** 発表は駆け足になってしまいましたが、いろんなネットワークを持っていると、結局資源を沢山、いろんな種類を持っていることになりますので、ネットワーク、人と人とのつながりを大事にしていくことが大切だと思います。

**【石原】** 私は女性の働き方改革とか、女性の活躍を進めるということをきっかけに働き方とか、組織のありようというのを進化させていくのだと思います。女性が働きやすい会社は当然、男性も働きやすいはず。女性が働きやすい環境で男性が働きにくいなんてことはないです。ですから、これまで職場に入っていけなかった女性ももっと入ってくるということもきっかけに組織がもっと強くなるという会社を目指していきたいなと思っています。そういう意味で、今から社会に出て来られる若い女性にも、大変期待をしたいと思っています。

**【塚原】** お伝えしたかったことは今、石原さんが全くその通りのことおっしゃったので私からもまったく同じです。そして、これから社会に出られる学生さんには、専門性を身に付けるというのはとても大事なことです。それをライフキャリアにぜひ繋げていってもらいたいと思います。が、今まで以上に不確実性が増していると思いますし、変化のスピードも大きくなってきていると思うので、狭い専門性だけに凝り固まってしまうのではなく、いろいろなことに目を向け、広い視野とバランスを持たれて社会に出られると柔軟にたくましくやっていけるのではないかと思います。

**【坂東】** どうもありがとうございます。本当にまだまだ、もう1時間くらい話をしたいくらいなんです。時間になりましたので、これで終わらせていただきます。女性文化研究所のチームから森先生、本多ハ

ワード先生、そしてリクルートの石原さん、カタリストの塚原さんに来ていただいて本当に充実したシンポジウムができたことを改めて御礼を申し上げます。今日は本当にありがとうございました。



\*当日使用した資料は女性文化研究所のホームページで公開しています。