

活動報告 VOL.30

特集 第3回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウム[前編]
統一テーマ「目指せ！女性役員—もっとMOTを」

日本女性の活躍が、21世紀の新しい潮流として、定着し始めた——。当協会は、本年4月1日(火)午後、第3回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウムを開催した。今回の共通テーマは「目指せ！女性役員—もっとMOTを」で、安倍晋三首相が経団連に申し入れた「女性役員・管理職の登用」をきっかけに、産業界に急速に女性登用の機運が拡大しつつあることを踏まえたものである。世界経済フォーラムの調査によると、世界136カ国の中で、日本は105位と先進国中で最低(2013年)だが、その最大の原因が役員・管理職の圧倒的な少なさにある。会場の盛り上がりは、猪口邦子、上川陽子、森まさこと歴代の男女共同参画担当大臣が期せずして3人も揃って出席したことでも分かる。3名の講師による基調講演に続き、3名の女性技術者の体験に基づくパネル討論まで、「どうすれば、女性の役員を生み出せるか」を巡って、熱っぽい議論が相次いだ。(所属・役職は2014年4月1日当時のもので、パネル討論は次号の後編に掲載)

冒頭挨拶

相磯秀夫 当協会最高顧問、森まさこ 内閣府特命担当兼女性活力・子育て支援担当大臣、猪口邦子 参議院議員、板東久美子 文部科学審議官

橋田忠明専務理事兼事務局長

当協会に「女性の活躍舞台づくり」委員会ができて、2年半になる。日頃の研究とWGなどの総結集が、第3回シンポジウムというわけだ。今回も、全国から大勢の参加者の方々が参集された。数多くの成果を挙げられますよう、期待しています。

堀井紀壬子委員

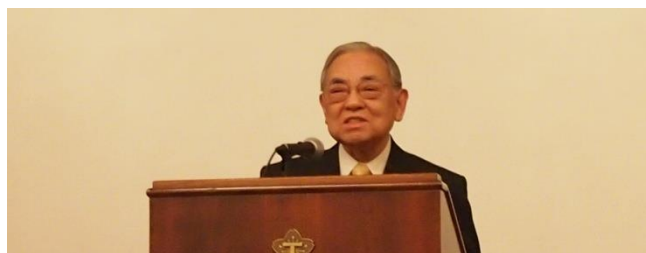
本日の総合司会を予定していた國井秀子様が出席はされているが、風邪のために、代わりに総合司会を務める堀井紀壬子です。現在、セルフ・エスティーム研究所の代表理事で、永年、ダイバーシティ活動を続けてきている。それでは、協会を代表して、相磯秀夫最高顧問に冒頭の挨拶をお願いします。



総合司会をする堀井紀壬子委員

相磯秀夫最高顧問

皆さん今日は。私は日本MOT振興協会の最高顧問を務めている相磯秀夫です。第3回「女性の活動舞台づくり」シンポジウムの開催にあたり、主催者側を代表して一言ご挨拶申し上げます。元々、本シンポジウム



冒頭挨拶をする相磯秀夫最高顧問

は本協会の会長 有馬朗人先生のご挨拶から始まることになっていたが、有馬先生はよんどころない事情で今日のシンポジウムに参加できなくなり、浅学菲才な私が有馬先生の代役を務めることになった。本協会が6年前に設立した当初から、現在、本協会の副会長をお務めの國井秀子先生を中心に、“女性の能力を社会のあらゆる分野に活かし、日本の再生・改革に役立て、強いては女性の力で、世に「夢・希望・勇気・幸福」を提供する”ことが大事と考え、そのために「女性が活躍する舞台づくり」を具体的に検討する研究委員会を本協会の2011年度新規事業として新設した。それ以来、この研究委員会はグローバル時代における日本の女性の活躍推進に本格的に取り組んできた。研究活動の具体的な目標としては、本協会の中核的な課題である

MOT(Management Of Technology)における女性のあり方に焦点をあて、①政官産学等の各界の女性の役員・管理者の増大、②理工系女性の働きやすい環境とキャリア開発支援の促進—に的を絞ってきた。

この研究委員会は、研究成果の公表と研究活動にご関心のある方々との意見交換の場として、毎年1回シンポジウムを開催することを決め、過去に2回開催してきている。

第1回目は、2012年2月9日に開催。統一テーマは

第3回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウム

日時: 2014年4月1日(火) 13:00~17:50

場所: 日本工業倶楽部会館 2階 大会堂

総合司会 堀井 紀壬子委員・一般社団法人セルフ・エスティーム研究所代表理事

基調講演①「さらに拓く女性の活躍」上川陽子総務副大臣・衆議院議員

②「女性の活躍推進に向けた経団連の取り組み」中村芳夫経団連副会長兼事務総長

③「経営トップから見た、女性活躍推進の重要性」新浪剛史(株)ローソン代表取締役CEO

パネル討論

パネリスト 荒金久美氏 (株)コーセー取締役 品質保証部・購買部・商品デザイン担当

中平優子氏、住友スリーエム(株)執行役員

セーフティ&グラフィックスビジネス及び国土強靱化プロジェクト本部担当

福島理恵子氏、(株)東芝デザインセンター参事兼研究開発センター

インタラクティブメディアラボトリー研究主幹

モデレーター 林裕子委員・山口大学大学院技術経営研究科特命准教授

「変革の加速とポジティブ・アクション」。このシンポジウムでは、既に産学官で活躍する有能な女性4名、男性2名をお招きし、女性活用の具体的な成功例を中心に、講演とパネル討論を通して、女性の活動ぶりを紹介し、経営トップ層の意識を変えることを目論んだ。

第2回目は、2013年3月4日に開催。統一テーマは「グローバル競争に打ち勝つためのポジティブ・アクション」。このシンポジウムでは、産学官で活躍している女性4名、男性3名が講師ならびにパネラーとして参加され、本協会の有馬会長も自ら基調講演をされた。2010年頃から、特に欧米各国では、あらゆる分野に有能な女性を登用・活用することが目立ってきた。一方、わが国の実情は欧米先進国から大きく立ち遅れているが、最近になって「女性の役員・管理職の登用、女性の技術者・研究者の拡充、理工系女子中高学生の開拓、男女格差を示すジェンダー・ギャップの改善、改革の基盤となる活力あるMOT（技術経営）の促進」などの諸問題について議論を交わし、問題の解決に挑戦するようになってきた。このシンポジウムでは、学界・政界・産業界における男女共同参画プロジェクトの第一線で活躍されている著名な方々をお招きし、女性活動の意義や解決すべき課題等について論じて頂いた。

第3回目は、今日のシンポジウム。統一テーマは「目指せ！女性役員一もっとMOTを」。2012年10月に東京で開催されたIMF総会で、ラガルド専務理事は「日本の再生は、日本女性の活躍にかかっている」と呼びかけ、日本女性の奮起を鼓舞された。このような女性活用という21世紀最大の社会的な新潮流を見据えて、安倍内閣は日本の成長戦略の最も重要な政策として、「輝く日本女性の活躍」を取り上げ、財政的な支援と具体化を急いでいる。このシンポジウムは、“女性役員の積極的な登用”と“業績の質的改善”に焦点をあて、これらに関連する諸問題を議論していただくことを考えている。そのため、今回は政官学界から男女共同参画担当の森まさこ国務大臣、上川陽子総務副大臣、猪口邦子参議院議員、板東久美子文部科学審議官ら、錚々たる方々にご協力頂き、基調講演ならびに

ご挨拶を頂くことになっている。また、産業界からは中村芳夫経団連副会長、新浪剛史(株)ローソン代表取締役から企業における女性の活躍推進の取り組みについて基調講演をお願いすることになっている。パネル討論では、荒金久美(株)コーセー取締役、中平優子住友スリーエム(株)執行役員、福島理恵子(株)東芝デザインセンター参事から企業における経営の最前線のご活躍ぶりを伺うことができている。以上、3回にわたる「女性の活躍舞台づくりシンポジウム」を概観したが、いずれのシンポジウムも参加者で満席という盛況、しかも参加者の半数以上が女性という事実は「女性が活躍する舞台」に興味を持ち、そして近い将来自分が活躍する場を思案する女性がいかに多いかを物語っているように思う。そのような意味では、日本の女性の頼もしさを感じ、嬉しく思っている。どうか今回のシンポジウムからも、社会の新しい息吹を感じ取り、多くのことを学ばれることを願っている。それでは本シンポジウムをお楽しみください。

森まさこ特命担当大臣

女性の活躍推進や男女共同参画社会の実現に向けた取り組みを一緒に進めていきたいと考えている。安倍内閣では女性の活躍を中核に据えたことが世界から大変注目をされている。女性は支えてあげる存在というところから、我々女性が社会を支える、国を支える、世界を支えるという視点でネーミングが付けられた私の担当名である。

今までは人権政策や社会政策として捉えられていた女性政策を、人権政策や社会政策と共に経済政策、成長戦略の中に位置づけたというところに特徴があり、大変高い関心が寄せられている。先週、国連ウィメンの事務局長に就任したヌカカ事務総長が私の大臣室にいらっしゃって、日本のこの取組みを高く評価し一緒に頑張っていきたいという風に言って頂いた。海外マスコミからもいま毎日のように取材が来ている。イギリス、フランス、オーストラリア各国のテレビ局、新聞にこの政策が注目されている。

そこで、今日はアベノミクスの中の女性活躍政策は一体何をやるのかを紹介していきたい。昨年6月に成長戦略が作られた。そして、今年の6月には成長戦略の第2弾が作られる。まず、昨年6月に作った成長戦略の第1弾では、女性の活躍三本の矢というところでアベノミクスにならったウィメノミクス三本の矢を打ちたてた。一つは、企業の皆様にインセンティブを付与する、つまり、女性の活躍に頑張る企業には補助金・減税そして顕彰というインセンティブを与える。二本目の矢が女性のライフステージに対応した様々な支援である。私は女性の活躍はジャングルジムだと思っている。様々な選択肢があり、様々なことが女性の人生には起きてくる。どんな所からジャングルジムを登ってもいい、ゆっくりでも速くてもいい、てっぺんまで行かなくてもいい、まっすぐ登らなくてもいい、でもどのルートで行った時でも自分のやりたいことを諦めることがないよう、様々な支援や制度を展開していく。三本目の矢は男女が共に仕事と子育てを両立できるワークライフバランスを実現していくこととする。これを三本目の柱として盛り込んだ。

現在、昨年打ち立てたこの成長戦略に基づいて予算を取って政策を実行しているところである。25年度の補正予算、26年度の予算で措置をした。例えば、待機児童解消加速プラン。これは今まで年間2万人、3万人とかというレベルで待機児童の解消を進めていたものを一気にその10倍の20万人そして40万人を5年間でという大目標を打ちたて財源を確保し実行に移している。この待機児童解消加速プランの補助金を活用し、福岡市は今日4月1日に待機児童の数がゼロになった。福岡市は昨年の4月1日には待機児童の数がワースト1であったがこの1年間で政府の支援も利用してゼロに到達することができたと昨日市長から喜びの電話があった。それから、育児休業給付も引き上げた。これも本日からであるが、今までお給料の50%であった育児休業給付を67%まで引き上げた。さらに、女性活躍を推進している企業は一体どこかを見える化するということも行っている。内閣府の男女共同参画課のページに社名を掲載している。各企業にお願いをしたところ1000社を超える企業に対応していただき載せている。今年の6月に成長戦略を改訂し、さらに進化した成長戦略第2弾を打ち立てる。そのための目次を先日作った。その目次の1—1に、女性の活躍を載せて



冒頭挨拶をする森まさこ大臣

頂いた。アベノミクスの中核に女性の活躍が据えられている。具体的には税制の改革、社会保障の改革、ベビーシッター活用の支援や待機児童の解消を進めている。今度は「小1の壁」と言われる学童保育の待機児童をなくしていこうとか新たな目標を打ち立てている。2020年のオリンピックまでに女性の主導的地位における割合を30%にしようということを掲げているが多くの分野においてこの目標に遠く及ばないという現状が目の前にある。民間企業における課長相当職の女性の割合は7.5%と一割にも満たないがこれを30%にするという大目標である。そこで安倍総理から経済三団体に対し全上場企業における役員管理職へ積極的に女性を登用すること、まずは役員に1人女性を登用することを要請した。続々と企業の役員に女性が起用されており、新聞記事を賑わせている。企業がよく人材がいらないと言い訳をするため、内閣府男女共同参画局で人材リストを作り、優秀な女性をどんどん起用するようという活動をしている。ぜひMOTにも役員に入るような女性を推薦していただきたいと思っている。

同時に安倍総理からは子どもが3歳になるまで育児休業や短時間勤務を男女共に取得しやすいよう、職場環境の整備をお願いしている。そして、企業にお願いするからには自分たちもやるということで公務員における女性の採用登用の拡大に積極的に取り組んでいる。男性ばかりの霞が関だったが、各省庁の女性官僚の数、管理職の女性の数、審議会の女性の割合を1～30位までランキング化して配布したり、配偶者同行休業法を作ったりしている。また、内閣府のホームページに「リコチャレ」というページがあり、子どもたちが先輩の声を聞き、理系に進むという選択が自然にできるよう支援をしている。先週、土木分野の女子は「ドボジョ」ということで最近流行っているということで建設業組合が大臣室に来て我々土木業界はなでしこチームをつくりこれからドボジョをどんどん採用する。女子トイレも増やすといったアクションプランもいただいた。実際にトラック業界の社長がいらっしゃって目の前の高齢化に対応するため女性のトラック運転ちゃんなどを採用していったら男性と同じように度胸があるのは勿論のこと彼女のアイデアで単に荷物を運ぶだけではなくお客様目線の様々なサービスが出来てきたらこれは実は受注率が上がってきた。そこで社長は女子だけの企画チームを作ってみたそしたら更に業績が上がってきた。まさにダイバーシティの視点を入れることによってイノベーションが起き、企業の利益にもつながるという好事例も伺っている。今後とも女性の活躍推進に向け政府一丸となって積極的に取り組んでいく。

猪口邦子参議院議員

私は初代の専任の少子化担当共同参画大臣を務めたものである。元々は研究者、大学教授を務め、またジュネーブにおける軍縮大使を務め、そして国会議員としての日々を過ごしている。大学で教えていた頃、ゼミ生で大変優秀で努力家で情熱を持って

仕事や勉強をしているその子たちほぼ全員が私の教えていた時代においては職業をやめている。そのことを思い、私はジェンダー研究の専門ではなかったが、男女共同参画大臣に任命された時には先ほど森大臣がお話してくださったような初期の政策を推進したものである。

私はその時代から、時代を変えていくにはどういうことが大事なが三つあると思う。一つは物事を主流化すること。英語ではadvocacyというが、皆に伝道師のようにこれが時代だ、これこそが課題だと言い続ける。このメインストリーミングをする勢いが大事である。そして、誰か推進役が必要である。私は自分が大臣の時に思ったが、火の玉のように情熱を持って一緒に仕事をしてくれる人間が3人必要である。その3人が一人ずつ情熱を持った3人を見つけていけば、何かが動き始める。その他に3千人がいてくれたらいい。本当に火の玉となって仕事をするのは3人のチームを組むといいのではないかと思う。最後は、時代を変えられなかった人たちの無念を忘れてはいけないということ。その人達もその時代一生懸命やったがうまくいかなかったことがある。その人達を味方につけていかなくてはならない。ともすれば自分の世代で良くなったと思いたいのだが上の世代がどれほどの苦勞をしたかを忘れてはいけない。そうすれば時代はきっと変わっていくと思う。

今日この会場に我々が集ったわけだが、私たちに共通することは何かと考えた。一つに、我々は改革者であると、時代を変えていこうとそういう思いがある。それから、私たち一人ひとりが全員リーダーだということ。我々はそれぞれの所属する機関において、職場において、地域において、皆がそのリーダーの役割を果たせなければと考える。やはり、リーダーは問題を解決できなければダメだから、解決者こそリーダーの名に値する。逆に解決できなければそれは必ずしもリーダーでない、我々は皆この会場を出るときに自分の持ち場の何らかの問題を解決できるリーダーとして持ち場に戻っていく。もう一つの共通点は、私たち勉強家ではないだろうか。向上心があり、知識集約で物事を考えようとする指向性がある。リベラルアーツという言葉があるが、言い換えれば自由平等、博愛と民主主義の基本の考え方、古い言葉で言えば啓蒙思想(enlightenment)という考え方である。女性が含まれる社会、ダイバーシティといった時、私たちは古く、まだまだ見果てぬ到達点であるエンライトメントの考え方、人が平等で自由であり、ネットワークで発展していくという、そんな共通点があり、それを勉強しに来ているのではないかと思う。

続く世代を大事にする、これが最後に本当に申し上げたいメッセージである。なぜなら、自分が一生懸命パイオニアとして歩いてもその足跡は普通残らない、続く女性の層がないと残らない。上の世代の女性達が何をしてくれたのかを書き、語り、記録にし残す必要がある。だから、ここにおいでの方々はみんなパイオニアなのだが、パイオニアとしての地位が残るのは続く世代の女性たちを育てることによると思うので、



冒頭挨拶をする猪口邦子議員

私たちはそういうことにも努力していきたいと思う。私が初代の大臣をやった時、色々苦勞がありました。森大臣は上川大臣が色々引き継いでやってくれたこともある。こうやって女性たちが繋ぐ足跡もあるので、続く世代を大事にしようということを申し上げて私の挨拶とさせて頂く。

板東久美子文部科学審議官

日本の状況を見ると、文部科学省が果たさなくてはならない役割はたくさんあると思っている。一つは、技術や科学の分野で女性の活躍が非常に少なく、研究者の女性の割合が14.4%である。これは企業だとさらに半分の7%くらいだと思うし、技術者もそれくらいの割合だろう。そういう中でやはり科学技術分野で働く女性を増やしていかななくてはならない、そのためには理系を選択し、学ぶ女性をもっと増やしていかなければならない。そのためには小中教育から始まるキャリア教育というものをどう考えていくのかということが重要になってくる。この点は今までも色々な取り組みをしているが、もっと裾野広くやっていかなければならない分野だと思っている。大学などではそういった取り組みも始めているが、特に研究者などが活躍していく上でやはり研究と生活との両立に様々な困難がある。両立できる環境をどうやって作っていくのかも文部科学省が頑張っていかななくてはならないと思っている。それから最初に社会に出る前だけではなくて、その後更に再チャレンジしたり分野を広げるための再教育の充実も重要だと思っている。文部科学省にもタスクフォースを作った。先ほど森大臣も説明なさった、6月に策定される新しい成長戦略の中に積極的にその成果を盛り込みたいと考えている。



冒頭挨拶をする板東久美子審議官

基調講演①「さらに拓く女性の活躍」

上川陽子総務副大臣・衆議院議員

安倍政権の成長戦略の中の一丁目一番地ともいえる政策の一つとして女性の活躍がある意味では躍り出たと言う風に私は思っている。1年3カ月ということであるが、この間9月には、国連において総理ご自身が自らの言葉で、女性の輝く社会を作るために日本は全力をかけると力強いスピーチをした。さらに先ほどご紹介あった様々な国際会議においても同様の趣旨のメッセージを発信し続けている。そして、そのことは安倍政権において国際公約として女性の活躍推進が大変大きな政策の柱になっているだけではなく、日本の社会あるいは経済の構造を変える大きな力を女性に託したいという公約を掲げたと思っている。女性の議員のところには各国メディアがかなり取材に来ており、安倍政権の政策が本気かどうかをチェックしにきているようである。本気であったとしても成果が出なければ今まで通りとなってしまうため、成果として結実させていくことが国際公約として求められていると改めて実感している。

政権の中での、特に成長戦略の中の女性の政策ということで、6月14日の閣議で決定をされた「日本再興戦略」ということを中心に女性活躍の意義と課題についてまず考えてみたい。

1点目は女性活躍推進の意義について3点に要約をしている。少子高齢化により生産年齢人口が減少する中で、日本経済を担う大きな働き手として女性の果たす役割が大変大きい。労働力増加というキーワードは自分の中では処理しきれないマクロの用語であり、やはり働き手としての女性の活躍に対しての大きな推進をしていくということが1点目である。2点目は、グローバル経済はこれからますます進む中で、こうした国際競争力にしっかりと日本の文化伝統をしっかりと教育されながら、そして自信を持ってこの中で堂々と働くことができるような優位な人材の発掘をしていく、そして未知の女性の能力の中にこれを求めたいという力強いメッセージである。3点目は、今までの企業、産業のひとつの供給サイド、企業側のサイドはある意味で男性を中心として大きな力を発揮してきた。しかし、ここに来て経済の中でもとりわけ消費者の消費需要というものを支える生活者の目線の層は主に女性ということもあるため、この生活者の目線をしっかりと踏まえた上で新しい事業やサービスにおいてこの供給サイドである企業の方の意思決定の現場の中にどんどんその視点を取り入れていく。それによって若干停滞していた部分に大きなブレイクスルーやイノベーションを起こす力を女性に求めたい。

一方で、課題も明確になっている。私が大臣に就任した時から位置づけられている課題は典型的にはM字カーブに象徴される問題である。第1子を出産した後の前後の段階で6割の女性が離職しているというきわめて厳しい実態がある。昨年までの情報、



上川陽子総務副大臣

データも全く同じ状況であり、この間担当大臣が何代も続いたが、世の中の流れとしてこの問題は改善されていない。女性は第1子を出産した後も継続して仕事を続けたいという風に希望をしている女性が大半である。しかし希望を実現できない岩盤として就業時間の長さあるいは職場の両立支援制度があっても取りにくい。あるいは仕事と家庭のワークライフバランスの実現がなかなか難しい。私もワークライフバランスの検証と行動指針について指標を作って、社会のひとつのツールとして活用して頂きたいということで合意をしたがワークライフバランスについてまだ目標水準に達していない点が多々ある。また、ワークライフバランスからダイバーシティに向けての展開ということが不可欠になっている。一度離職すると同一のキャリアにつくことがなかなか難しい社会の制度になっているため、先に述べたようなことが課題となって6割の方がやめている。1子2子のみならず3子、たくさんの子どもを産みたいという皆さんの希望を実現していくことは大事な点なのではないかと思う。男性自身のワークライフバランスを達成することによって長時間の仕事の現場の中に女性が入っていてそこで活躍するというモデルではなく、社会が男性も女性も子育てをしながら働き続けまたそのことによって一回りも二回りも人間力が大きくなったその中にこれから働く場所において男性も女性もその能力を生かし切ることができる、むしろ男性の方が今までの世界から離脱して頂くと、ワークライフバランスの世界に新しい世界を作り上げていく、こういうことではないかと思う。

先ほど板東局長の方からは文部科学省の中にタスクフォースができたという話があった。女性の国家公務員の活躍推進にまず取り組みという力強い指示が降りているところである。私が今働いている省は総務省で、旧総務庁・郵政省・自治省が統合された大きな省である。その機能の一つに人事、恩給というミッションがあり、全省庁の中でも特に制度を推進していく役割を担うべき立場にある省の一つであると思っている。昨年9月30日、総務副大臣に任命されたが、その前には自民党の女性活力特別委員会の委員長を仰せつかった。これは高市政調会長のもとに新しい委員会を作って頂いたが、女性の活躍もグローバルに活躍する女性、企業で活躍する女性、地域の社会的課題を解決するためにビジネスを起こしていくソーシャルベンチャーとしての活躍など、どの立場にあったとしてもそれぞれが持てる力を活かして社会貢献をして頂き、生きがいを

持ち、そして全体としての女性の活躍に貢献して頂くという意味でこの提案書をまとめさせて頂いた。これを実行しろという部分もあり、総務副大臣に任命されてすぐに総務省の中の女性活躍を推進するための勉強会のスタートアップをし、ようやくここにきて組織として取り組むということについて委員会の立ち上げという運びになった。

次に、男女共に働きやすい勤務環境の整備ということである。女性だけが努力するというのではなく、男性も女性もワークライフバランスをとって頂き、勤務環境そのものを基本から見直さない限り頑張る女性が無理をしてキャリアを積み上げるということでは次がついてこない。そういう意味で、仕事と生活の両立支援拡充と育児休業制度の取得率については驚くべきギャップがある。特に男性の育児休業の所得ということについてこれは突出してこれに力を入れていくべきではないかと思うし、働き方そのものの見直しという意味では超過勤務の縮減、そして両立支援制度の利用促進ということについて、特に超過勤務の縮減、そのためには業務そのものをしっかり分析して超過勤務のピーク時をなるべく外すような仕事の仕方、職業、職務、勤務のあり方をペアで展開していかなければいけないと思っている。働き方の見直し、それぞれ超過勤務の縮減も含めて各部署そして総務省とともに色んな取り組みをしているが、しかしなかなか実態は長時間残業が続いている。ただ超過勤務縮減運動をしよう、水曜は定時退社の日と呼びかけるのではなくきめ細かな仕事の仕方、業務の内容をきちっと把握した上で平準化していくにはどうしたらいいのかということについて対応していかなければならないと問題意識を投げかけているところである。そして男性の育児休業の所得促進、これも色んな課題もあるがでるかぎり思い切ってしっかりと、子育てと両立支援はどういう制度であるべきか男性の側が問題提起をして頂くということが非常に大事ではないだろうか。総務省でICTを積極的に活用し、テレワークという制度を最大限活用して継続就業し、質の良い仕事をしていくことができるようにすることを目指している。平成16年に女性の在宅勤務の一つの案としてテレワークが制度化されたという経緯があるが、むしろ多様な働き方の中の本流の一つとしてこのテレワークを位置づける。もしそうだとするならば、テレワークの普及のためにどのような作戦を立てなければいけないのか考えていかなければならない。

現在、国土交通省においてテレワークの実施について調べられている。さらに環境整備においては、テレワーク普及の障害の要因を洗い出し、総務省と



厚生労働省と共にICTの実質的課題の検証を進めている。成果そのものを出来るだけあげて継続就業の切り札の一つとして進化させていきたい。

本日は4月1日ということで、全国で新入社員の皆様が大変緊張した面持ちで入社されていると思う。私自身も大学卒業後、企業に就職してからキャリアが始まった。それは今から37年前のことである。雇用機会均等法このものが成立する前の時代であり、総合職などなく事務職として採用されたが、自らの意志で留学を決意した。2年間の留学から戻った後、会社をやめて自分でコンサルティングの会社を起業した。会社の経営と二人の娘の子育てということであったが、40歳の時に一念発起し政治の道を選択し1期目の当選まで7年半、3期と4期の間で3年4カ月浪人をしており、20年のキャリアの中で半分は政治家としてのキャリアの中で半分は地元で政治活動をしてきた。その時に現場の皆様の声をたくさん頂くことが出来たし、その中で政策を作ることの大切さも身にしみて感じる事ができた。それぞれの立場で今日のプログラムをしっかり咀嚼していただきながらご自分の中で新しいインベティブな取り組みに向けてお力を寄せて頂き、それが日本の底上げになっていくように、ぜひともフロンティアとしての働き手となっていただけるようにお願いしたい。

【講師略歴：上川陽子】

=====

静岡県静岡市出身。東京大学（国際関係論）卒業、米国ハーバード大学院JFケネディスクール政治行政修士修了。三菱総合研究所研究員、政策コンサルタント会社設立。2000年第42回衆議院議員総選挙で初当選（静岡1区）。2002年～2004年IPU（世界列国議会同盟）女性会議第一副委員長。2003年第43回衆議院議員総選挙当選（比例区）。2004年自由民主党女性局長就任「子どもHAPPYプロジェクト」推進。2004年「犯罪被害者等基本法」制定。2005年第44回衆議院議員総選挙当選（静岡1区）。2005年総務大臣政務官就任。2006年自由民主党政務調査会副会長就任。2007年内閣府特命担当大臣就任（少子化対策、男女共同参画、食育、青少年育成）。「ワーク・ライフ・バランス憲章及び行動指針」策定。2008年初代公文書管理担当大臣就任。「公文書管理法」制定。2009年厚生労働委員会理事。2013年第46回衆議院議員総選挙当選（静岡1区）、厚生労働委員会理事、自由民主党総務会副会長、自由民主党国会対策委員会副委員長（厚生労働担当）、自由民主党女性活力特別委員会委員長、自由民主党雇用問題調査会会長代理、自由民主党中央政治大学院副院長。2013年9月総務副大臣就任。

=====

基調講演②

「女性の活躍推進に向けた経団連の取り組み」

中村芳夫経団連副会長兼事務総長

=====

今からおよそ30年前、1986年に男女雇用機会均等法が施行され、多くの大企業で女性総合職が誕生した。

しかしながら、当時は女性総合職の採用が少なく、ロールモデルとなる先輩女性もおらず、上司や同僚の女性総合職の扱い方も不慣れであった。また、両立支援制度があっても利用しやすい環境が整っていなかった、女性が働き続けることへの社会の理解が十分に進んでいなかったなどの状況により、この時期の多くの女性総合職が定着しなかった。この反省に立ち、2000年代には多くの企業で両立支援制度を充実させるだけ

でなく、女性社員に負担なく制度を利用してもらう工夫が行われた。その結果、1990年代には50%前後で推移していた育児休業取得率が、2000年代後半以降は80%代までに上昇している。両立支援制度がただ存在するだけでなく、使える制度になったことが伺える。

女性年齢階級別の労働能力のひずみ、いわゆるM字カーブは改善傾向にあると考えられる。両立支援制度の充実や、環境の整備が進んだ企業では、社会情勢や女性の意識変化も相まって、女性が働き続けることが徐々に当たり前になってきている。近年、出産・育児に伴う退職はほとんど無くなった、あるいは、あっても数%にまで改善している状況である。このように、女性も会社を辞めずに働き続けるようになった一方で、管理職への登用になるとまだまだ国際的にも遅れをとっている。

厚生労働省の賃金構造基本統計調査でも役職別管理職に占める女性の割合は、民間企業の会長相当で、1986年には4.6%だったのが2012年には14.4%にまで上がっている。また、課長相当で2.5%から7.9%、部長相当で1.3%から4.9%と、長期的に見ると少しずつ上昇している。ただ、国際的にはその比率は大きく遅れをとっているのが分かる。政府では2003年に「2020年までに指導的地位に女性が占める割合は少なくとも、30%程度にする」という目標を掲げているが、現状では遠く及ばない。OECDの雇用アウトLOOKや世界経済フォーラムのレポートでも、日本における女性の活躍の遅れが指摘されており、人権に敏感な海外からは「日本という国は女性が活躍しにくい、すなわち何らかの差別があるのではないか」という目で見られている。そうすると海外の投資家は日本への投資を躊躇し、日本企業は資金調達の面で支障が出てしまう。「日本でもあと10年経てば女性管理職が増えてくるはずだ」などと悠長なことは言っていられない状況になっている。こうした中で、安倍総理が女性の活躍を、成長戦略、日本の再興戦略の柱の一つに位置づけ、強いリーダーシップを発揮され推進しておられるのは大変心強く、「女性が働き続ける」から一つ上の「女性が活躍する」ステージに進む、またとないチャンスが来ているものと考えている。経済界としても、従来から企業における男女共同参画やワークライフバランスを着実に推進してきたところであるが、経団連では昨年7月に新たに女性の活躍推進部会を設け、女性の活躍について包括的に検討している。本日は、これまでの部会での議論を踏まえ、特に女性の活躍推進の意義と効果、今後求められる取り組みについて話したいと思う。

まず、強調しておきたいのは、女性の活躍の推進は女性の権利の保護や福利厚生、あるいはCSRを目的として行うものではない。最近の流行だから、政府に言われたからといって進めるものでもない。女性の活躍は企業の



中村芳夫経団連副会長兼事務総長

経営戦略の根幹をなす人材戦略である。「女性が活躍する企業は、変化の時代を乗り越えていける。一方、上手に女性の力を活かすことのできない企業は究極的には淘汰されてしまう」ということが企業のトップや経営陣、管理職、ひいては社員一人ひとりに至るまでが納得して初めて企業における本当の意味での活躍が進んでいくものと考えている。

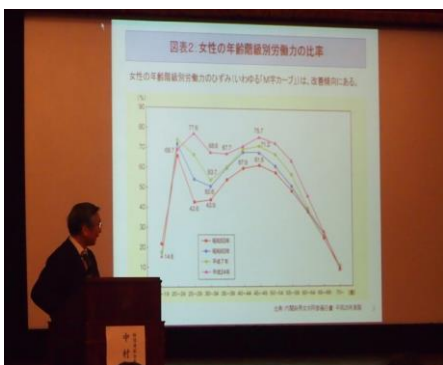
では、実際に女性の活躍を進めると企業にとって何がメリットなのかを考えてみたい。第1に考えられるのは、企業に優秀な人材が確保され、その能力を発揮できるということだ。企業の競争力向上に優秀な人材が不可欠であるということは言うまでもない。今後、労働力人口が減少する中で優秀な人材を確保するためには、男女の別を問うている余裕はないのだ。経団連の調査でも、9割を超える企業が女性活躍推進の理由を、優秀な人材の確保・定着のためと解答している。就職活動をする学生も、両立支援や女性活躍推進への取り組みに注目しており、取り組みの進んだ企業には優秀な人材が集まりやすいということが言えるはずだ。また、今いる女性社員の力を活用しないのはもったいないと、これまで総合職・一般職と分けていた職制区分を廃止して多くの元一般職の女性社員を管理職に登用して活躍させている企業も多く出てきている。第2は環境変化への対応力の向上である。例えば、市場の購買の主力が女性であるということから、女性を中心とした商品開発チームを編成し、ヒット商品を生み出すというプロダクト・イノベーションの効果が期待される。また、男性が中心であった業務分野、例えば営業などに女性を積極的に投入することによって従来になかった業務手法や効率的な働き方が定着するといったプロセス・イノベーションも生まれてくる。

また、企業意思決定においても市場環境や経営環境の急速な変化に男性中心のモノカルチャーで対応するには限界がある。組織のダイバーシティを高め、様々な価値観を包摂することで、企業のマネジメント力、リスク対応力を高めることが可能になる。女性の活躍はこのように、人材確保やイノベーションを通じて企業の競争力を向上させるだけではなく、日本の経済社会の持続的成長にも不可欠になっている。

日本の人口は現在の1億2千7百万人がほぼピークであり、このままいくと2050年には1億人を割りこむ。また18～64歳の労働生産人口の割合は下がり続け、同じく2050年には、およそ50%まで落ちこむ。

このような中で、日本経済を担う潜在的な力として期待されているのが女性である。女性の活躍推進はまず、女性の労働力率が上昇する効果として、GDPの上昇に加え、担い手の増加による税収の拡大、社会保障制度の持続性の向上が挙げられる。また、世帯の取得向上を通じた効果としては、消費の拡大、景気の浮揚といった経済の好循環も期待できる。さらに、女性が働き続けるライフスタイルが広がれば、自動掃除機、食器洗い機の購入やベビーシッターや家事代行の利用といった消費行動の変化が生じ、これらの商品・サービス市場の創出にも繋がってくるのである。

さて、経営トップが女性の活躍を進めなければならないことを理解した上で、どうすれば女性の管理職、役員を養成することができるのかを考えてみたいと思う。この問題は女性社員だけでなく、男性社員も含めた企業全体の働き方やその評価など、従来からの日本の企業の慣行に大きく関わってくる。ここでは大きく4つの課題に分けて、お話したい。



1つ目の課題は、女性社員のキャリア意識。女性の管理職が少ない理由の一つとして、女性社員のキャリア意識や昇進意欲が低いことが度々挙げられる。研究機関の調査

で300人以上の一般従業員、係長、主任に昇進希望についてアンケートを行ったところ、一般従業員では役付でなくても良い、つまり昇進しなくても良いと答えた割合は、男性で25.7%、これに対して女性は68.9%と約7割となっており、課長以上を希望する女性は約1割しかいない。係長・主任では、課長以上になりたいと解答している割合は、男性が7割であるのに対し、女性はわずか3割に留まっている。なぜ女性がこのような意識を持つのかと言えば、1番の理由は、家事・育児負担と仕事とのバランスを取りきれないということだと考えられる。家庭での家事・育児の負担は多くの場合、女性に偏りがちだ。長時間労働の傾向がある企業では、育児中の女性はフルタイムで働くことは容易なことではない。その結果、短時間勤務からフルタイムへの復帰を躊躇したり、復帰してもほどほどの働き方を選択して昇進を諦めたりする女性が多いと思う。また、このように先輩女性が苦勞する様子を見て、後輩女性社員は出産前の早い段階から昇進意欲をなくすということなのではないだろうか。こうした課題に対して、キャリア研修を徹底的に実施する、社内で活躍するロールモデルの体験を共有する、ネットワーク組織を構築するといった取り組みが行われている。こういった取り組みがより多くの企業で行われれば良いと考えている。一点気をつけて頂きたいのは、ロー

ロールモデルを提示する際、女性社員を取り巻く、家族や配偶者の仕事のなどの状況は、様々であるため、全ての女性が共感できるロールモデルはない。企業としては身近に感じられるロールモデルを提示して、女性社員がそれぞれの価値観にあったロールモデルを選び出すという方法をとるべきではないかと考えている。

2つ目の課題はキャリア形成である。女性社員が出産・育児により仕事に制約を受ける時期と、昇格時期や海外赴任などの重要なキャリア経験の時期が重なり、女性社員のキャリア形成は遅れがちになる。これに加えて、最近両立支援制度の充実とその利用環境の整備に伴って、制度利用が長期化する傾向が指摘されている。例えば、3年間の育児休業が取得できる企業で、限度いっぱい3年の育児休業をとった場合、キャリア形成上、大きな遅れが生じてしまうのだ。この点を出産・育児に望む社員には十分に理解して頂き、プラン全体の中で育児休業期間と復帰の時期をイメージしてもらうというのが重要である。

企業では、女性の出産・育児によってキャリア形成の機会を逸しないような取り組みが求められる。女性が早い段階で難しい仕事に挑戦したり、マネジメントやリーダーの役割を務めたりした成功体験があると、出産後も高い意欲をもって仕事に復帰することができるのではないかと考えている。人事評価や昇進・降格において公平性を担保した上で、期待できる女性社員にキャリア形成の機会を積極的に与えることも女性の管理職登用に一定の道筋がつくまでは重要なことではないかと思う。

3つ目の課題は、管理職層の意識マネジメントである。管理職の存在は、女性社員の両立支援制度の利用、キャリア意識、キャリア形成に大きな影響力を持っている。例えば、男性の管理職が部下が女性であることを理由に叱らない、育児中の女性に必要以上に早めの退勤を促すといった過度の配慮は、かえって女性社員の仕事への意欲を低下させ、逆効果になる。意識的、または無意識的に重要な業務を女性に与えないといったことが、女性のキャリア形成を阻害するということにもなりかねない。実際には、上司が期待をはっきりと表すことや、少し難易度の高い仕事を担当してもらうことの方が、社員のモチベーションは高まると言われている。

従って中間管理職層に対し、ダイバーシティ・マネジメントの必要性や女性社員特有の事情や特性を踏まえたコミュニケーションやマネジメント、育成の在り方について継続的に啓発を行う必要がある。特に日々の指導やコミュニケーションについては女性を含め様々な事情を抱える部下がそれぞれの条件のもとで成果を上げ、やり甲斐や達成感を持てるようなマネジメントが必要となる。経団連は今年2月に中間管理職を対象に、ダイバーシティ・マネジメントセミナーを内閣府と共催して行い、多様性を組織の力にしていくマネジメントの在り方について考えて頂いた。今後もこういった機会を継続的に提供していきたいと考えている。

4つ目の課題は、固定的役割分担意識を前提とした

企業慣行である。固定的役割分担意識というのは、男性は仕事、女性は家庭という価値観のことである。長らく日本企業では長時間労働の慣行が問題とされてきた。この背景にあるのは、この役割分担意識であると言わざるを得ない。正社員の長時間労働の慣行から、フルタイムの勤務に復帰した途端、長時間労働を余儀なくされる恐れから短時間勤務を続けざるを得ない女性もいるのである。

また、長時間労働が評価される職場では、女性が限られた時間の中で仕事を完結させるという努力が正当に評価されないという懸念もある。育児中の女性に限らず、介護など様々な事情を抱えた社員が、働きやすい職場にするため、事業・働き方全般を見直す必要がある。まず、長時間労働の慣行を自制するためには、決められた時間内で業務を完結させる働き方に改めると同時に、労働時間ではなく効率的な働き方が評価されるよう評価軸を変えていく必要がある。

これに加えて、固定的役割分担意識が強い影響を与えているのは、男性の家事・育児への不参加である。国際的にみて、日本では男性の家庭・育児、特に家事を行う時間が極めて少ない状況である。その結果、共働き世帯の女性は、仕事に加え、家事・育児の大半を担うことになり、男性以上に過酷なワークライフバランスを要求されることになる。この状況を改善するためには、長時間労働の慣行の是正に加え、企業が男性の育児休業の取得を推進するなどして、男性の家事・育児への参加を進めていく必要がある。短期間の育児休暇であっても、また配偶者が専業主婦である場合でも、休暇中に家事や育児の大変さを男性が実感することにより、その後の家庭での育児参加や職場で働く女性への理解に変化が期待できる。このように女性の活躍は、女性だけの問題ではなく、実は経営トップから経営陣、管理職、一般社員に至るまで男女を問わずすべての社員の働き方、生き方を根本から見なおさなければならない程の大問題なのである。当然、反発や抵抗が大きいことも予想される。

従って、企業トップが女性の計画的な活躍推進に、明確なコミットメントを行ない、その達成に向けて強いリーダーシップを発揮することが成功の鍵を握るの

だ。その際、具体的な行動計画を作成し、公表することには大きな効果がある。経団連は会員企業に、そのような女性役員・管理職登用に関する行動計画の策定をお願いし、経団連ウェブサイト上で公開する準備を進めているところだ。

最後に社会全体で取り組める課題として、キャリア教育の重要性について、主に職業観の醸成と女子学生の理工系専攻について述べたい。

まず、職業観の醸成である。就職時点での職業観は、その後の昇進意欲やキャリア形成に大きな影響を与える。そのため、男女問わず、就職前の教育段階から具体的なライフプラン、キャリアプランを描くことができるようキャリア教育を行うべきである。例えば、働くことの意義や経済的な自立の重要性、キャリアの形成などについて、学生が社会人との交流の中で考える機会を提供することが重要である。特に結婚や出産育児といったライフイベントと仕事との関係については、女性だけではなく男性の家事育児への関わり方も含め、固定的役割分担意識にとらわれない職業観を持てるようにすることが非常に重要な点だ。この点について、政府には経済界との緊密な連携を図りつつ、キャリア教育の充実を図るよう要望したい。

次に、女子学生の理工系専攻について。日本では全産業の就業者人口に占める女性の割合は約4割である。製造業では約3割弱、さらに製造業の専門技術職においては1割にもならない。理工系の技術者の不足が製造業における女性の活躍を阻む大きな要因となっている。この背景には、大学において理工系を専攻する女子学生が少ないことが挙げられる。専攻別に見た学生の男女別の割合は、薬学・看護学では男子学生を女子学生の割合が上回っているが、工学では女子学生の割合が11.7%と極めて低いレベルに留まっていることが分かる。このため、製造業において、理工系の学生に高いニーズを感じているものの、そもそもの理工系女子学生の絶対数が少なく、採用数を増やすことが難しい状況である。

女子が理工系を専攻しないのは、「研究室に寝泊まりしなければならない」、「一人で研究するばかりで暗い」や、「お金がかかる」といった理工系に対する



熱心に聴講する参加者たち

ネガティブなイメージ、先入観が要因の一つであると指摘されている。これまで日本の産業発展は、科学技術のイノベーションが支えてきたにも関わらず、日常生活における科学技術の意義や役割を身近に感じる機会が、教育現場を含め少なくなっていると考えられる。また理工系の学生には、専門性を活かし、特定の分野に特化するような技術職、研究職に留まらず、幅広いキャリアの可能性があるので、このことが正しく認知されていないという状況もある。

小中学生の早い段階から科学技術に対する関心を高め、また進路選択にあたっては本人だけでなく、その選択に強い影響力を持つ、教師や親を含め理工系のキャリアについて正しく理解する機会を持つ必要があるのではないだろうか。女子学生が理工系に対する正しい認識を持ち、少なくとも周囲から女性には理系に向かないという先入観・固定観念に誘導されることなく進路選択できるようにするために、政府が産業界や都道府県と連携の上で小中高等学校のカリキュラムを見直していく必要を感じている。すでに、企業は、大学等がオープンキャンパスのような形で小中高学生を対象に理工系の仕事の魅力を伝える取り組みが実施されてきている。経団連として、これらの取り組みをさらに大きい枠組みで推進できるよう、企業や政府に働きかけていきたいと考えている。

女性の活躍推進は古くて新しい課題である。しかし、今が解決にむけた大きな一歩を踏み出す時期ではないかと感じている。数年後には女性がイキイキと活躍できることが当たり前となり、それが社会全体の活力になっていくことを目指して、経団連としても引き続き、尽力していきたい。

【講師略歴：中村芳夫】=====

1942年11月生まれ、東京都出身。1965年慶応義塾大学経済学部卒業、1968年大学院経済学研究科修士課程修了。同年4月社団法人経済団体連合会に入局。1970年9月米国ジョージタウン大学へフルブライト奨学生として派遣され、大学院博士課程へ入学、1972年6月同大学院博士課程修了。1995年社団法人経済団体連合会常務理事。2001年専務理事。2002年社団法人日本経済団体連合会 専務理事、2005年事務総長代行、2006年5月事務総長、6月経済広報センター理事長（現職）。2010年副会長・事務総長（現職）。2012年（一般社団法人へ移行）一般社団法人日本経済団体連合会副会長・事務総長。

=====

基調講演③

『経営トップから見た、女性活躍推進の重要性』

講師 新浪 剛史(株)ローソン代表取締役CEO

実は女性が活躍するということを意図的にしなくても、して頂かないと困るということだ。女性がより働きやすい環境を作ってくれないかということだが、意図的にそういうことをやらなくても、実は女

性に活躍して頂かないと困るのだという実態がすでに存在している。計画的に女性のためにあえてポジションを創っていかなくてはいけないという議論があるが、実は長期的にみるとそうではなくて、私共の業界では、むしろ女性の活躍してもらわないと我々の企業は成長しないと認識している。そういう観点から、事例を取り上げ、お話をさせて頂く。

実は今の話は、大前提であると経営的に考えている。つまり、女性の社会進出なくして日本経済の発展はない。経営というのは中長期3年、5年後どうなっているのかということを考えながら経営する。その時に何が起きているかを予見していく。この予見はこうしなければいけないという社会の動きが、実は企業経営は何が起きているかを基に、経営をする訳だが、私は、もうどんどん女性が働いている社会になっているのだという前提でローソンの経営を行っている。私が12年前に社長に就任した時、ナチュラルローソンを始めたが、もう圧倒的にこの変化がみるみる内に出てきているのである。

私達経営にとって何が重要であるかというダブルインカムの世帯が増えていくことだ。ダブルインカムの世帯が増えていくと、消費の変化が大きく起こってくる。この社会の変化がどう起こるかを捉えていくことが経営トップとして重要である。そして、女性が働きやすい社会環境が出来てくるのがすごく大きな経営的に重要なところだと思う。「できてくる」という前提で事を進めるのか、「できてこなきゃいけない」という前提でやるのか。私は、「できてくる」という前提で経営をやっていかなければならないと考えている。昨日私は3時間法人税について議論をしてきたが、最後に「この税制の枠組みを変えていこう」という議論をした。しかし、大きな流れに逆らえず、103万円、130万円の問題も必ず解決していくのだという意志があれば必ずそうなる、また社会の要請なのだと思う。

人材投資として女性の活躍は長期的に見て経済合理性がある。本日弊社に入社した170人の学生の内、56%が女性である。入社後本当にハッピーなのかどうか私達はすごく心配だった。そんな中、とりわけ明るくて元気な学生たちが入ってきてくれている。女性50%以上採用始めたのは7、8年前からであり、もう約10年になる。

ナチュラルローソン、店舗数が少なくて申し訳ないが、あれはすべて女性にやって頂いている。原料がないために100店舗しか出せないのだ。あまり大きな声では言えないが、私はナチュラルローソンにしか行かない。これを言ってしまうと普通の加盟店に怒られてしまう。私自身もそろそろ健康を考え、こういうこと



をやっております。管理栄養士の方にも大変多く入って頂いている。ブルーのローソンと全く違うコンセプトで、サラダなども違う工場で作っている。これも、彼女たちが考えてくれたのである。こうした取り組みを通してローソンのブランド価値を上げてくれた。経営というのはリターンが回らないと長続きできない。何事もやはり最後は経営者は「数値はどうだ」と言われる。とりわけ今の世の中では、とても短い期間で数値を問われる。約10年グッと我慢した結果が、今出てきていると考えている。

もう一つ重要なのは、社会の変化が早い中で私達がクリエイティブしていかなければならないということだ。競争は、素晴らしいことだと思う。競争に勝ち抜くためには絶対にダイバーシティが必要だ。モノカルチャーだけでは、私達企業は生き残れない。ましてや、今のように傾向として働く女性の方が増えている。またそういう意欲をヒシヒシと感じる。一方で65歳以上の方も働きたいという世の中になってきている。そうすると、今までのやり方ではダメなのだ。お店によっては、生鮮野菜を扱っている。私達のプロジェクトリーダーが提案しているのは、いかに農薬をなくすのかということだ。アトピーやアレルギーなどが最近増えているなどという話は、ブルーのローソンでは「そうだよ」で終わっていた。しかし私達は今いるお客様にもう1回来てもらわなければならないのだ。また、増えている客層を見ると間違いなく30～50代女性という、しょうがなくコンビニに来ている人が増えてくる。そういったお客様にもう一度来てもらうためには、今社会で起こっている問題を解決しなければいけない。そんな中で、有機野菜をつくる肥料工場まで買ってしまった。土壌から変え、全く農薬を使わないで作る野菜を作ろうじゃないかと始めたのだ。これが始まったきっかけもまさにダイバーシティである。170人弊社に入ってきたうちの3割が外国人だ。これを始めたのは、この5年くらい。まず、何と言っても第1は女性である。そういうことをやりながら時間がかかる。ここが、私共で一番辛いところだった。「入ってきた女性は何か特別扱いするんですか?」「全くしておりません」。始めの何年間かは、店舗の店長さんをやってもらった。お店の棚作りの提案は、圧倒的に女性の方が上手い。何となく想像がつくはずだ。始め、加盟店に最初女性のアシスタント、スーパーバイザーを派遣した時には怒られた。「俺たちバカにしてるのか、女性に出来るわけがない」と。確かにそういう面もあるが、棚作りの提案や、何となくほんわかする店の雰囲気作りは上手い。強いところを活かせばいい。今となっては、加盟店が女性のスーパーバイザーを寄越してくれと言うまでになったのだ。

10年経ち、ゆくゆくは幹部になるだろうという子も育ってきている。その中で熾烈な競争が行われている。その中の何人かは被災地の応援に送ったり、経産省に送ったりしている。男性と違う経験をさせよう、とにかく異なることでいいと考えている。県

に1人支店長がいるのですが、まさか女性がこのポストにつくなんて誰も想像していなかった。「こんなことできるの?」って、自分達が疑っていたが、別に特別な昇進ではなくてもできるのである。

社会が変わってきているために、もう女性の力なくして我々は生きていけないと、みんなが共有した所である。結果的に、今の30代の中盤くらい、非常に良い人達が育っていて非常に楽しみである。10年間続けてきて、これは中長期間の人材投資である、日本の企業がバブル以降少し忘れてしまったことである。しかし中長期間の人材投資をすることによって、最終的には企業にとって、もっとプラスなファクターが出てくる。

でも、最後に振り返ってみると、経営のトップが長い間やらないと、4年とかで変わるのでは意味がない。ダメとかその後ちゃんと、継承が出来ているかどうか、やはり、10年踏ん張るといえるのは意味があると思った。じわじわではなく、はたと出てくる。重要なのは社長のコミットメントである。役員は、あまり関係ない。ナンバーワンが本当に口に出して、時間を割いていかなければいけない。結果を出すということは、トップが信じなければいけないのである。私の部屋に平気で入って来れる女性が数名いる。男性は、平気で入って来れない。図々しさは、重要だ。「ちょっといいですか」って入ってくる、トップが求めている現場の声はこうやって入ってくるのだが、男性はこれができない。そんな中で、始めは産休に入った後に戻ってくる率が非常に低かった。ぜひ戻ってきてもらいたいと思って中々戻ってこない。今はもう100%戻ってきているのだ。

スマートウーマン推進プロジェクトのリーダーが一人いて、私達のオリジナル商品ワークママ、ワーママと呼んでいる。産休に入って、会社に来ないという人には、1カ月に1回でいいのでレポートを書いてもらうよう頼んだ。今までは、産休に入ると完全に会社と離れてしまい、糸が切れてしまっていた。そこで、「買い物は行ってるよね、そのレポートを下さい」と提案した。私たちのビジネスは、何といてもお客さんビジネスであるから、そこで気づいたことを、コンビニだけでなくスーパーに行った時にも、何が良かった悪かった、それだけを書いてもらう。そうすると常につながるのだ。そうして、会社に戻った時、ワーママに入ってもらって、半年から1年ここで仕事をしてもらい、そこで慣れてから復帰という形をとっ



新浪剛史(株)ローソン代表取締役CEO

ている。今まで買い物をし続けている買い物のプロである彼女たちが、ローソンの商品を見て、意見する。ローソンはスマートキッチンという宅配サービスや店借提案、フォーカスインタビューをやっているが、これらもワーママがやってくれている。色んなお客さんの話を聞いて、商品づくりや店作りをするのだ。これをやった上で、「慣れたな」と組織に戻るのである。このスティック状になった魚は、子どものために骨を抜いてもらいたい、引っかかったら大変なんだという話から開発された。一昨年は魚の売上が悪くて困っていたが、この商品がでたことにより、売上がその年の4倍になった。商品の提案力。要はちょっとした細かい所、ほんの少し違う細かさがあるのだ。今は、商品提案を中心にスマートウーマン推進プロジェクトを進めているのである。

先ほどは、トップのコミットメントの話をした。トップは誰が選ぶのかと言えば、取締役からの支持がないと大変厳しい。そして現在は7人の取締役、社外取締役が4人いる。その内の2人が働く女性である。取締役会が5月の27日にあったが、今度9人にし、社外取締役を5人にする。そのうちの女性を3名にするつもりである。要は、こういうことをするというのを最後の指示するのは取締役会が長い間の投資であるため、それを理解してもらわなきゃいけない。

雑駁なお話でございますが、再度申し上げたいのは、経済合理性があるのだということだ。だから、私達はどんどん進めて、今日56%の女性に入ってもらったのである。皆がずっとローソンにいられるように、ぜひ制度も、そして組織そのものが受け入れられるようになったので、皆がもっと活躍の場が出来るように、制度にしてもカルチャーにしてもより一層変えていきたいと考えているのである。

【講師略歴：新浪剛史】=====

1959年神奈川県横浜市生まれ。ハーバード大学経営大学院でMBA取得。1981年三菱商事(株)入社。原料糖ビジネスやIT業務に携わる。三菱商事と仏大手給食会社によるジョイントベンチャー、ソデックスコーポレーションを立ち上げ、同社の代表として事業を成功に導く。その後、三菱商事(株)のローソン事業ユニットマネージャー兼外食事業ユニットマネージャーを経て、2002年に(株)ローソン代表取締役社長CEO就任。同社の改革に着手し、現在10期連続増益を達成。2013年5月より同社代表取締役CEO。公職では、2013年より内閣官房の産業競争力会議議員として安倍内閣の成長戦略策定に参画、農業分科会の主査等を務める。また、民間企業代表として内閣府の税制調査会特別委員を務める。さらに、2010年より公益社団法人経済同友会副代表幹事、同農業改革委員会委員長。同東京2020オリンピック・パラリンピック招致推進委員会委員長として、経済界の力を結集して、開催実現に尽力。他に、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会常任理事、世界経済フォーラム・ダボス会議のグローバル・アジェンダ・カウンスルにて昨年まで、Role of BusinessのChairmanを務めた。

=====

活動報告 VOL.31

特集 第3回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウム[後編]
統一テーマ「目指せ！女性役員—もっとMOTを」：パネル討論

当協会は、本年4月1日(火)午後、東京・丸の内の日本工業倶楽部会館「大会堂」にて、「目指せ！女性役員—もっとMOTを」を統一テーマとする第3回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウムを開催した。会報の前号(Vol.30)では、ゲストの挨拶と基調講演の模様をお伝えしたが、今号は、満員の会場が一気に盛り上がったパネル討論を紹介する。現実に役員(候補)として活躍する講師陣の、理系を選んだ理由、マネジメントとの関係、家事・育児との両立など、生々しい体験談に聴衆の耳目が集まった。「自分の成長に関心を持ってくれるボスを見つけよ」「自分づくりに励め」「リスクと向き合うチャレンジを」が、講師陣の後輩へのアドバイスである。(所属・役職は2014年4月1日当時)

第3回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウム

日時:2014年4月1日(火)13:00~17:50

場所:日本工業倶楽部会館 2階 大会堂

総合司会 堀井紀壬子委員・一般社団法人セルフ・エスティーム研究所代表理事

基調講演①「さらに拓く女性の活躍」上川陽子総務副大臣・衆議院議員

②「女性の活躍推進に向けた経団連の取り組み」中村芳夫経団連副会長兼事務総長

③「経営トップから見た、女性活躍推進の重要性」新浪剛史(株)ローソン代表取締役CEO

パネル討論

パネリスト 荒金久美氏 (株)コーセー取締役 品質保証部・購買部・商品デザイン担当

中平優子氏 住友スリーエム(株)執行役員

セーフティ&グラフィックスビジネス及び国土強靱化プロジェクト本部担当

福島理恵子氏 (株)東芝デザインセンター参事兼研究開発センター

インタラクティブメディアラボトリー研究主幹

モデレーター 林裕子委員・山口大学大学院技術経営研究科特命准教授

林 最後のセッションでは素晴らしい女性3人をご案内させて頂きたい。今、アベノミクスを受け、女性の働く立場、良い環境を整えるチャンスだと思うが、この3人はその前から、まだまだ困難な中を勝ちのぼってきた3人なので、どういうご苦労があったのか、どういう展望があったのか、良いことがあったのかということを含めてお話を伺いたい。

中平 今、社会人になって丁度25年が経ったところだ。25年経って、ようやく色々なことがまとまってきて、何か胸を張って貢献できるようになってきたと感じている。と言いますのも、ここにある経歴は、「こういう風になっていきたい」ということで積み重ねてきたというよりは、その時その時の思いや、将来への漠然とした不安にもがきながら、何となく形になってきた

というものである。大学を卒業して、化学ということで住友スリーエムに入社した。モノづくりに、非常に興味があり、当時それほど女性を意識しなかったが、外資系の方が気負わず、自由に仕事ができるのではないかと考えて決めた。それは、本当にそうで、とても自由な雰囲気の中で仕事をするのができ、8年間製品開発に携わることができた。

ここで、ビデオテープなどの磁気製品を作っていた。当時、技術的にはとても高い技術力を要する製品だったが、ここに関わった企業はほとんどどこも収益をあげることができずに、社内でも忙しく仕事をしても儲からないと非常に白い目でみられた。なにせ技術しかやってこず、数字の見方も分からなかったため、一度ビジネススクールで学ぼうと思い2年間通った。

その後は、前職を問わないという採用を行っていたコンサル会社に拾ってもらった。そこで10年間仕事をした。始めの5年間は、ハイテク関係のクライアントさんの仕事、後半5年間は製薬業界に携わった。当時、私がコンサルティングをする時に、自分としてすごくパッションを持っていたのは、日本の中には技術を持った素晴らしい会社はたくさんある、しかし、それをお金にすることを知らない、結果として続けていけなくなり、どんどん企業も社員も元気がなくなってしまうという中で、コンサルタントとして、いかに技術をお金につなげるかということ



モデレーターを務める林裕子委員



パネル討論を行う中平優子氏、荒金久美氏、福島理恵子氏（左から）

を私なりの問題意識として仕事をしてきた。6年前に縁があって、スリーエムに帰ることができた。1年半、経営企画にいた後、念願のビジネスを率いる事業部長になった。今もセーフティアンドグラフィックスという労働者の安全や道路安全に関わるビジネスをしている。

林 荒金さんは薬学を専攻なさっていたが、今薬学は指導的な立場の女性が20%、7割が女性というトップの分野になっている。どんな活躍をしていらっしゃるのをお願いします。

荒金 今紹介にあったように薬学部出身である。当時、薬学部というと製薬会社や厚生労働省か特許庁か大学のアカデミアの分野に行く人がほとんどだった。色々就職活動をする中で、会社に入ったら色々な出来事があるだろうが、チャンスだけは平等にある所を就職先として選びたいということで、当時無名の化粧品会社であったコーセーに入った。しかし、周囲の反応は薬学部の有機化学を出て、何で化粧品会社なんかにいくんだと散々なものであった。そういった状況での就職だった。理系だったので、入社すると研究所に配属され、23年間様々な研究をしてきた。そのうちに、1988年に新しいグループができて、それまでは品質保証の仕事をしてきたが、どうしてシミやシワができるのかといった研究と美容成分の開発をすることになった。そうしたことを社内で初めて研究するというグループを任せられ、すごく苦労した。あとで執行役員や取締役になった時よりよっぽど大変だったのではないかなと思う。しかし、振り返るとその時苦労した経験はとても良かった。そのうちに本社の商品開発部に呼ばれて、マーケティングをやりたいと思ったことは一度もないにも関わらず、やることになった。会社にはいろいろ理不尽なことがあって、本人の意志とは違う所で、良い言い方をすれば抜擢、悪い言い方をすれば思いもよらない異動、というようなことが起こってくる。そういう中でどうやってキャリアを築いて行くかということが、女性が会社で生き残って、上に上がって行く時の気持ちの持ちようとか対処の仕方に、すごく重

要なことなのではないかと感じている。

林 このシンポジウムにおいて、実際に取締役としてご活躍されている荒金さんの話はとても興味深い。同様に、福島さんは技術方面でも非常な業績を挙げられている方で、福島さん、お願いします。

福島 私はこの4月から社会人になって20年目を迎えることになった。雇用機会均等法の後に入社したので、それほど差別のようなものは感じなかったが、女だてにということは意識してやってきた。高校3年の時、理系と文系のどちらに進むかを決める時、理系に進もうと決めたのは、女性は文系という流れに逆らいたいという思いからであった。大学は理学部の化学科で、比較的女性の比率が高い学科に進み、修士まで出たら1995年に東芝に入社した。東芝は化学科から2名採用し、2名共女性であった。そんな会社もあるんだと嬉しくて入社した記憶がある。東芝に入社してから、液晶ディスプレイの研究に専念し、産休と育休を取得した後、復職してから取り組んだ裸眼3Dディスプレイが2010年に製品化されたということで評価される機会があった。復職してから3Dディスプレイを研究しているので、3Dディスプレイの研究機関=娘の年齢ということになる。実際の娘と子供のような製品の両方を育ててきた感じがあった。2012年にデザインセンターに移動して、初めて研究所の外に出ることになった。思いもよらない異動であったが、研究所以外の場所で仕事を経験できるのは良いことなのではないかと思った。製品開発プロセスを経験したことがあるということ踏まえて、ユーザー経験価値からの製品開発をデザインセンターが研究したいということで、現在はそうした仕事に関わっている。

林 人の流れに逆らいたくて理系に進んだということで、荒金さんや中平さんはどういうきっかけで理系を選ばれたのか。

荒金 両親が学校の先生で、父が理科の先生だった。子供には無関心だったが、理科の宿題だけは熱心に見てくれて、海から陸に上がるまでの距離と植物の根の長さを測るようなことを小学生のうちからやらされて

いたので、環境的に理科が身近にあったということが、影響が大きいと思う。父の書斎に入って、色々と理科に触れることが好きであった。母も仕事をしていたので、女性でも仕事ができるといいなと漠然と感じていた。

中平 私も父がプラントエンジニアだったので、理系というのはあまり縁遠い職業ではなかった。子供の時に、企業でモノを作ったプロジェクトXのような本を読むのが好きだったということもあり、理系に進んだ。また、大学を受ける時にどちらに行こうかと考えた時に、理系の方が覚える勉強が少ないと思ったのと、文系に比べてポリティカルな匂いが薄い感じがあったということがある。理系の方が正しいことをやっていれば道が開けるのではないかと思った記憶がある。

林 マネージメントに行っても理系で培われた論理的な志向が活かされているのではないか。スティーブ・ジョブズに代表されるように、理系の人でもマネージメントができる環境を整えることが必要かもしれない。そうした状況で皆さんはどこを目指して、どのように改革していきたいのか。

福島 私は上に立ちたいと思ってやってきたことは一度もない。役職というのは目的ではなくて結果かなという気がしている。原理原則に戻って、考えた結果だとブレずに進むことができる。しかし、ここから先に進むとなると関わる人も多くなり、それだけで進むことが厳しくなる気がしている。広い範囲の出来事を踏まえないと、一つの視点に偏ってしまう。自分がやってきたこと以外のものの考え方を身につける必要があると感じている。

荒金 私も同じで、上に立ちたいと思って仕事をしてきたことは一度もない。会社内のポジションごとに問題があって、それをどうすれば良いかということに関して、すべて最善を尽くしてきたという感じ。大きくなってきた組織をどのように束ねて意志の疎通を図るかということ意識することが大切。そうしたことの連続でポジションがあると思う。ポジションがあると裁量が広がるということもあるので、それなりのポジションについて良かったというのは、なってみて感じることもある。

中平 新入社員として会社に入った時には、いずれ社長になってみたいと思ったこともあるが、仕事をする目標ではなくなった。スリーエムに戻って医療製品の事業部長になった時にとってもやりがいを感じた。五年間は一生懸命やろうと思っていたが、2年で社長に今のポジションにつくと言われた時は、半年ごねて

異動しなかったくらい。しかし、実際異動してみるとそこで広がる可能性が自分が考えているよりもずっと大きいもので、大きな影響力を与えられることにも価値があると思う。リベラルアーツを身につけて、企業でやってきたアプローチを異なる場で活かすということもあるのではないかと感じている。

林 役員に女性をつけるというようなポジティブ・アクションをとる時、女性の中にはポジションについたくないという気持ちもあって、実際に断る人もいる。今後の会社の方針として、このようなことをどういう風に考えているか。

荒金 私の会社の場合、化粧品会社なのでユーザーも販売店もほとんどが女性。商品売っているスタッフも女性。したがって女性を大切にする社風がある。女性のものを開発するので、女性の意見を取り入れようという気風がとともある。一方、会社では別の能力が必要となる。そうした能力の育成が必要。そうした意味で、無理やり女性をポジションにつけるというよりは実質的に活躍できる場を増やして、成長できる環境を作りたいという思いがある。

福島 私自身ポジティブ・アクションの恩恵を受けている所があると思う。子育てをしながら、チームリーダーをやらせてもらった時、自分からやりますと手を挙げられるかという、挙げられなかったと思う。追い風を感じたのは事実だが、それで選ばれたと言われないように結果を出していかなければならないと思った。成長する機会という点で、ポジティブ・アクションは良いことだと感じる。

林 立場が人をつくるという部分もある。

中平 ポジティブ・アクションはきちんと使えばとても有効。何のために女性を使うのかという時、会社にとっては良いことをするというより、実質的な意味で競争力を高めるためである。多種多様な人のパワーを使うということが成長戦略の一つであるという所があるので、そのために何をするのかって考えてやっていくのは普通のアプローチだと思っている。ただし、ポジティブ・アクションをする時に絶対必要だと思うのは、対象になる人にリーダーシップのポテンシャルがあって、本人がやりたい・やりますというようにコミットをしてくれて、その人の成長にオーナーシップを持つ経営者がいる、この3つが絶対に必要である。

林 現状では女性も全然活用されておらず、世界経済フォーラムが毎年出しているレポートで今年は世界136カ国中、日本の男女のギャップは世界105位であった。日本よりも下位に先進国はいない。諸外国と比較して女性の役員や管理職を輩出する体制というのはグローバル企業なので同じ方法で企業運営をやっていたら同じになると思うのだが、元々の数が違うのか、日本だけM字カーブになっているのか、皆さんがどうして同じ東芝の中でも海外では女性の管理職が多いのに日本では少ないのか、慣習なのか何なのか、伺わせて頂きたい。

福島 これはちゃんと事前に予習してきて、東芝の日本における女性従業員比率が12.5%、役職者比率が2.2%と約6分の1になっているのに対して、海外の女性従業員比率は42%、役職者比率が18.7%ということなので、やはり日本国内の方が随分女性役職者比率が女性従業員の割合に比べて低い。2011年のウーマン・オブ・ザ・イヤーの大賞を頂いた関係で2011



講師の体験談を聞く参加者たち

年にAPECの女性と経済のサミットに参加してイノベーター表彰を頂く機会があったのだが、そこで色々講演を聞いていて、ジャパンって声が聞こえると「男性に比べて女性の過重労働時間が10倍だって」とか、「日本の女性役職者比率はこんなに低いんだよ」など、日本という言葉が聞こえるとその先にはこんな国もあるんだよという紹介に毎回出てきて、そこでもちょっと残念な思いをしたことがある。原因を文化の一言で片づけてしまうのはもったいないので、それを自分なりに考察してきた。これは個人的な意見として聞いて頂きたいが、先程も多様性が必要だという話が色々出てきており、自分と違う意見を楽しむ余裕みたいなものが若干欠けているのかなという気が全体的にしている。さっきみたいに私は研究開発センターにおり、そこからデザインセンターに行く時、外から見た研究開発センターの様子に気づくことが私にとっては楽しみだったりするのだが、従来からの価値観が変わる楽しみや喜びがないと異文化、多様性など、女性も入っているディスカッションなどが好意的に受け取られにくいのかなと思う。抽象的な話で申し訳ないが、私が日本文化を解釈すると、違う意見を持った人達同士の活発なディスカッション自体がそれほど好まれていないのではないかということが問題ではないかといつも思っている。

林 色んな意見があってみんな違うからイノベーションが起こってきたり、違う視点で考えることができると思われるが、今の社内でのディスカッションという意味でクリエイティブなディスカッションができていくかということも含めて、荒金様にコーセーさんの内情をこっそり教えて頂きたい。

荒金 私も今彼女が言っていたことはすごくよく分かる。初めてグループを持たされた時は会社としては新しい風や考え方、組織などを植え付けたいという思いからだったと思われるが、やはり基本的に人間は保守的な動物なので、新しいことが必要だと頭では分かっているけども今までのことが無駄になってしまうんじゃないかなどと不安感がある。その不安をどういう風になくして物事を前に進めていくかということプロジェクトを通して学ぶことができたのがすごく役に立つ経験だったと思う。その後、私がマネージャーになって一番気をつけてきたのは、まずは皆や相手が構えたり、言いたいことを言えなかったりしない、腹を割った意見交換が出来る、それが煙草部屋や飲み会でなくてもちゃんと会議の場で出来る風土を作ることであって、自分もちゃんと本音で話すことが出来るような関係づくり、組織づくりをしていかないと本質を解決できないのではないだろうか。

林 今、コーセーにおける女性の役職者比率というのはどれぐらいでいらっしゃるのか。

荒金 取締役は自分だけで、部長は2名ほど、課長は研究職も含めてもおよそ2割程度である。全国の実業スタッフの責任者の美容課長さんと呼ばれるスタッフは全員女性のため、現場では非常に多い。

林 では、中平様お願いします。

中平 今はスリーエムも採用の50%以上は女性になってきており、30代以下は非常に元気のいい女性がいっぱいいる。会社の中も刺激を受けて変わらざるを得ないような状況になってきているため、多くの女性を採用していく中で何かが生まれて大きく変わっていくんじゃないかなと比較的楽観的に考えている。それでも、

部長以上においては女性がほとんどいないような状況である。その状況に関しては海外のスリーエムから人を取ってくるか、日本で中途で入れるかそれしか無いので具体的なアクションについて現在議論している。

林 福島さんは育休を取り、それから大きな発明をされたということで、必ずしも育休がマイナスに働くとは限らないし、その育休の間に色々な視点を、先ほどの話にもあった、買い物にいっぱい行くからその視点を利用するといった色々な試みもあるし、テレワークという制度もできてきたので、それを利用する可能性も増えてくると思うが、育児、家事、仕事についてワークライフバランスという点で葛藤したり苦労したりすると思う。また、転勤の話も出ていたが、官庁では転勤をする時にもう一人の配偶者に休暇を与えるという制度を作るというふうに仰っていた。お二人も配偶者が転勤するにあたってどのような困難があったかについてお話を頂きたい。

福島 復職してよかったなと思うのは研究開発の3Dディスプレイの基礎開発の部分をやっていたのだが、そういう時はどういう3Dディスプレイをどういう形にしていけるのかという原理原則的な部分をやっていたのでそういった意味では割と時間の自由が効いた。例えば、考えなきゃいけないポイントができれば、行き帰りの電車の中で解決策を考えるみたいに自分で時間に融通をきかせながら働くことができた。裁量労働という形で復職したのだが、研究職は育児との両立が比較的やりやすいんじゃないかと感じた。というのも、最初の5年間から後半5年間は量産化のプロセスに入っただが、そうすると工場との関係ができて拘束時間が伸び、自分の都合ではない所で動くところがいっぱい出てくる。これが最終製品を扱っているようなところでは期日に追われたりすると自己都合で勤務時間を変えるのがだんだん難しくなってくるという実態もあるので、そういう意味では研究開発職の私は子育てとの両立が比較的やりやすかった。その点では非常に恵まれていたと思う。また、夫も研究開発というアカデミックな仕事に就いていたので、夫の方も時間の融通が比較的効いたので割と両立はしやすかった職業だったと思う。また、私は千葉の実家に両親が住んでおり、両親のサポートも受けられた。実は、就職活動の時になぜ東芝を選んだのですかと聞かれた時、千葉に両親が住んでいるので育児の時に協力してもらえますと言って入社していた。本当にそうなった。家族や職場の理解がある状況で仕事を続けられたので本当に恵まれていたと思う。

林 育休はどれぐらい取られたのか。



パネル討論の会場風景

福島 1年弱ですね。

林 その間不安はなかったのか。

福島 育休取得時、上長から1カ月に1回元気にやっていますかみたいなメールが届いていた。研究の進捗状況のメールが届いていたが、3月26日に届いたメールでは、テーマが変わったので僕には責任が持てませんとあり、育休が明けて戻ったら3Dディスプレイの研究をなささいということになっていた。ちょっと驚いたが、元の研究開発に戻れるということを上長が約束してくれていたためそういう意味での不安はなかった。

林 そうすると、基礎研究だけれども新しい分野の研究に入って、発明をされたということでしょうか。

福島 そうですね。後から聞くと自分は液晶ディスプレイの中の材料の研究をしていたのだが、発言が割とシステム寄りのことを言っているので、材料よりは3Dディスプレイというシステム、液晶ディスプレイを使った新しいデバイスというところへ行っただけがいいんじゃないかと当時の上長が思ってくれたらしく、自分をアサインしてくれたのだが、自分としても新しい仕事に心配がないと言ったら嘘だが、当時は1年弱ほど休み、0歳時の娘の育児という都合と夫の都合に振り回されて後方支援みたいな形でやっていたため、会社が自分がやりたいことを提案しなさいと言ってくることがありがたかった。会社に戻ったらやりたいことが出来るんだということがとにかく嬉しくて勤務できる時間を全力投球で3Dディスプレイのことを理解して次に進むようにしたいと思った。とにかく嬉しかったのを覚えている。

荒金 私自身は子供がいなくてそんなに苦労はしていないし、旦那も研究職なのでほとんど苦労はしていないので参考にならないのだが、私も研究所にいて、商品開発は60名ぐらいいたけれどもほとんどが女性だったので毎年育休産休の子が何人かいるという状況を回していた。今は、結婚や、子供が出来て辞める子はほとんどいない。大体産休と育休を両方取って戻ってきて、仕事がしたくて戻るという感じで戻ってくるので、課題はそこからどうやって続けさせるかというところかなと感じている。そういうやる気もあってバイタリティのある女の子が営業でバリバリやる。だけどやはり子供が出来て旦那が転勤となった時にボロボロ抜けちゃうのがすごくもったいなくて、その時に休職制度みたいなものが本当にあればすごくいいかなと。

中平 私は妹がいるのだが、3人共それぞれ2、3人子供がいて一般企業に勤めている。当然子供を生む間は休んだり復帰したりするが、復帰しても子供が2人や3人いるとなかなか大変そうである。彼女たちが40半ばになって子供もある程度育ってくると、何かここからまた彼女たちは活躍するんじゃないかと感じている。人それぞれのモデルに対して対応できるようなことが企業としてできればいい。必ずしも拘り定規に子供を産んだら休まなきゃいけないということではなくて、フレキシブルな状況が作ればいいと思う。妹の時間の使い方を見ていて彼女たちの不満を聞くと、ダラダラと会議を入れられるなどと言っている。彼女たちの不満を聞いてから私は夕方5時半以降に会議を入れず、土日メールをしないよう心掛けている。意識的にやらないようにしている。

林 そうした意味で残業は日本の一つの悪い文化であり、家の中と会社の仕事とワークライフバランスとで残業を減らしていくことが夫婦共働きの人達が豊かに暮らせるようになる一つの試みだと思うのだが、ご参考までに皆様のそれぞれのワークライフバランスがどういう風になっているのか、家事の分担など願望も含めてお話を聞きたい。

中平 基本的には自分のことは自分でやっている。結婚して20年経つので初めのうちは色々ぶつかり合ったりもしたが、お互い年月の中でお互いにとって無理のない場を作っている感じである。これは家庭それぞれであると思う。ただ、無理は続かないし、会社でもそうであるが完璧でありたいとかこうでなければならないと自分を追い込むのは自分にとってプラスにならないと思っているので、そこはかなり自然体でやっている。

荒金 歯を磨いたり、顔を洗ったりするようにお掃除ができるので、食事をしたりする時間は一緒にとって色々相談に乗ってもらっているが、家事は分担してもらっている。どうも私が出張から帰ってくると部屋がすごく綺麗になっている。

福島 我が家も自分でできることは自分で面倒を見るっていう風になっていて、娘がこの春から中学生になるので自分のことは自分です、人としてちゃんと自立してほしいなと思っている。ただ、今までのことで1点後悔がある。私が育児休職の時、アカデミックなポジションに就いている夫が、元いた大学の助手（助教）を辞めて、ERATOという国のプロジェクトに参加し、流動研究員というポジションにチャレンジをした。私は企業に勤めていたので彼がチャレンジをすることは嬉しかったし、その時の結果によって、今のアカデミックなポジションを得られてよかったと思っている。2人合意の上だったけれども、子供の手がかかる時に子育てに協力してもらえなかったという気持ちはすごく強い。今考えると子育てをするという経験や機会を夫から奪ってしまったかなと反省している。子供に育ててもらい、親としての振る舞いを考えるということが自分にはあったが、夫は大学生がそのまま教授になったようなものなのでもっと育児も一緒にやればよかったという反省がある。

林 それでは会場の皆様から質問を受けたいと思います。

質問者1 弊社には部長課長は数名いるが、未だ女性の役員はいないという状況である。女性が役員になることについて、乗り越えなければいけないことはあったのか、女性自身どう考えているのか、上司はどう考えているのかを伺いたい。



質問をする参加者

中平 私の場合は、会社の経営に関わる立場になれた方がより色々な視点で会社がどういうことを考えて意思決定するのかということを知ることができたので、むしろストレスが減った気がする。仕事でストレスを感じることにについて、大きな仕事を与えられるという意味ではむしろ自分にとってはとてもいい機会だったと思う。そのことでよく大きなプレッシャーを感じたりしたことはなかった。

荒金 私がもし女性を執行役員にしたり、取締役にする時、どういう視点で選ぶかなと考えた場合、やはり事業部だけの視点でしか物を言えない人物は選ばないと思う。会社全体の課題や成長を意見を持って言えるところが実績も含めて執行役員や取締にするところなのかなと。直接的な回答ではないが、ちゃんと見極めてくれる上司がいたことがすごくよかったと思う。自分が商品企画にいた時、何で研究開発に向いてる自分を商品企画に置くのかと憤ったこともあったが、社長は自分をどこで使うのが一番いいか考えた時に商品開発に自分を置いたと言っていた。課長は現場力で行ける。是非部長を増やして、その中から執行役員や取締役を増やしてほしい。

林 自分を引き上げてくれるボスの存在が大事になってくるので、会社のトップ、マネージャーの視点も大事にしていきたい。女性の登用によって数字が上がっていると新浪CEOも仰っていた。株価を見ても、なでしこ銘柄の方が株価が高かったりだとか、中平様がいらっしゃったマッキンゼーが出しているウーマンズレポートでも女性を登用している上位25社の会社の方が全く登用していない会社よりも数字が高かったという実際の数字が出ている。是非上場企業の役員の方にもこれらのことをしっかり知って頂いて女性の配置をやって頂きたいと思う。

質問者2 これまで関わってきた上司の方で、こういう所に助けられた、あるいはその逆というのを教えて頂きたい。



質問をする参加者

福島 まず助けられた上長に関しては、勤務時間に関わらずリーダーシップを取るような仕事が君にはできるんじゃないかと言ってくれた人が自分にとってありがたかった。ずっと95年以降採用が細かったのでグループの中では若手の女子という役割をやっていた。そこでリーダーは年長の男性という状態がずっと定着していた。研究開発センターで将来リーダーシップを取れと言われても実感が得られなかった。復職した後、グループの中でもリーダーをやればいいと言ってくれた人が2人ほどいて、自分がやってもいいんだと思えたのが大きかった。よくない上長というのは、長く働いた根性論みたいなものを出す人。根性論を力説されるような人がいる所で子育てをしながら仕事をするのは理解が得られるのは難しいだろうと思う。

中平 褒めてもらえたり、見ててもらえるという実感が

あると嬉しい気持ちになった経験がある。ネガティブな方に対しては聞えるから私は落ち込まない。というのも、むかつくとするというのは割と原動力になるからだ。

荒金 女性はやがてなかなかチャレンジさせて貰える機会が少ない。失敗しても大丈夫、俺が責任取るからと言って色んな仕事にチャレンジをさせてあげてほしい。そのぐらいの失敗では会社は潰れない、クビになつたりしないと、言ってあげてほしい。仕事を選ぶか、家庭を選ぶか、行き詰まった時に女の子は家庭を選んでしまいがちだが、その局面で手を差し伸べられるかどうかの大事。褒めてあげる、見てあげるよと、何かあったら言いに来いと、言うだけで頑張れるみたいな所がある。そういう上司がいたらいいなと男女関係なく思う。

林 3人から次に続く女性に贈る言葉と、今日は行政の方々が来て下さってその方々にも報告が行くと思うので、次のアクションに繋げるためのお願いも含めて1分ずつお願いしたい。

中平 自分自身の成長に関心を寄せてオーナーシップを持ってくれる人をぜひ見つけて頂きたい。上司である必要はないが、上司とそういう関係に慣れたら素晴らしいと思う。自分を思ってくれる人を見つけてほしいという

のが一つ。今日ここにいる女性は皆さん頑張る女性だと思うのでむしろ頑張ってポキッと折れてしまうことのないように、しなやかに楽しみながら仕事をしてほしいと思う。手を差し伸べてあげる人になってほしい。

荒金 私は自分探しではなく自分づくりを頑張りたいと思う。誰もどこかで頑張らないといけない時期がある。それは結婚前かもしれないし、子育て期間かもしれないし、それを過ぎた40代かもしれない。どこかで頑張らなければ、夢ばかり見ててもキャリアアップは難しい。自分自身を磨いて作るということが必要。色々な体験をすることは辛いこともあるが、たくさん経験をすることは大切。上司のヘルプも頂きながら次のチャレンジをしてほしい。行政の方をお願いしたいことはただ一つ。留学制度や休職制度を民間にもアプローチして頂きたい。

福島 変化はチャンス。自分は休職前と復職後で分野が変わったことで不安もあったが発明をすることができた。デザインセンターに行ったのも自分では選択できない部分もあったが自分にとっての成長の機会でもある。「物事は起きた時には色はついていない。自分の受け取り方で色が決まる」と言われるが、何事も捉え方によっては自分が成長する機会。成長するということは自分の知らないことにチャレンジすることなので当然リスクと向き合う必要がある。リスクを含めて取り組むことが当たり前であって、それが成長であると思えばいいということも思っている。

林 ありがとうございます。このような素晴らしい女性の方々に今後ともロールモデルとして活躍して頂きたい。ここに参加して下さった皆様がリーダーとして社会に踏み出すことを期待して、本日のパネルディスカッションを終えさせていただきます。

[注]現在、肩書が変わった方は1名で、中平優子氏：スリーエムジャパン(株)常務執行役員