「第４回大阪サクヤヒメ表彰」記念フォーラム

開催レポート

2020 年 2 月 26 日、大阪商工会議所にて「第4回大阪サクヤヒメ表彰記念フォーラム」を開催し、
基調講演ならびに「第 4 回大阪サクヤヒメ表彰」受賞者3名を招いたパネルディスカッションを行いました。

１．基調講演「これからの時代をどう生きるのか～ワークとライフをつなぐ新しい働き方の提案～」
大沢　真知子氏　日本女子大学 人間社会学部 現代社会学科 教授
現代女性キャリア研究所 所長

２．パネルディスカッション
＜コーディネーター＞
佐藤　友美子氏　追手門学院大学　地域創造学部　教授
＜パネリスト＞
山内　千鶴氏　日本生命保険相互会社　取締役　常務執行役員
【第４回大阪サクヤヒメ大賞受賞】
北村　充子氏　象印マホービン株式会社　経営企画部　事業推進グループ　グループ長
【第４回大阪サクヤヒメ賞受賞】
丸山　美帆子氏　国立大学法人大阪大学　大学院工学研究科　日本学術振興会特別研究員（RPD）
【第４回大阪サクヤヒメ賞受賞】

大沢 真知子氏
日本女子大学
人間社会学部
現代社会学科 教授
現代女性キャリア
研究所 所長

「男性も女性も仕事と家庭の両方から充実感を得て人生が成り立ち、効率よく働くことで生産性を上げていく新しい時代が来ている。」

日本で管理職になる女性の割合が低い理由は、「経験を積んだ女性がいない」「女性が管理職になりたくない」からだと言われます。しかしながら、私たちが研究した結果、本当の理由は「女性に機会が与えられない」ため、「自信がつかず、管理職を希望しないこと」にあります。心理学では、チャレンジングな仕事、昇進につながる仕事を経験しないと自信がつかないと言われています。自信をつけるには、困難に出会ったときに乗り越えられる力があると思う「自己効力感」と、チームに受け入れられ、貢献していると感じる「所属感」が必要です。日本は異質なものを排除する力が強いのですが、同質的なものだけでは、世界に勝てない時代が来ています。女性が組織の中で異なる意見を持ち、周りを説得し、自己効力感を高めていけるような、組織と女性のウィンウィンな関係を構築する必要があります。

「好意的性差別」という「弱いものを守る騎士道精神」を仕事に持ち込むことも、女性の力を奪います。例えば、こどもがいる女性を昇進させなければ、本人は期待されていないと思います。子育てに配慮したつもりが、逆に女性にほどほどで良いと思わせてしまうのです。こどもの有無にかかわらず、適正な能力のもとに、適正な仕事を与えることが重要です。

女性の管理職が少ない理由は、初期のキャリア形成期から考える必要があります。新入社員の女性に調査を行うと、勤続年数が長くなるほど、管理職を希望する割合が下がります。男女関係なく責任ある仕事を任せ、昇進意欲を高めていく必要があります。女性は育児などで辞める確率が高いから、「投資が無駄」という意見もあります。ところが、調査によると、アメリカは育児環境が整っていないため、育児によって辞める人が多い一方、日本は仕事への不満や行き詰まり感を理由に辞める人が多いという結果が出ています。93 年入社あたりから、仕事を理由に離職する女性が増えてきました。日本企業は両立支援制度を整えてきましたが、その前に女性は「仕事が面白くない」、「やりがいが感じられない」という理由で辞めているのです。育児との両立だけでなく、キャリア人材を育成しなければ、能力の高い人ほど辞めてしまうのです。

日本で女性の活躍が必要なのは、労働力が不足するからです。OECD の調査によると、日本が退職年齢を引き上げ、

ジェンダーギャップを解消すれば、労働力不足を解消することができます。日本が今の活動を維持するには、ジェンダーギャップを縮小していく、つまり、女性の活躍推進が重要な課題なのです。

最後に 21 世紀の新しい働き方を一緒に考えてみたいと思います。日本の若者の管理職志向はそう高くないという調査結果があります。男性の3割は役職につかなくても良いと考えています。その理由は、「責任が重くなる」、「仕事が増える」からです。リーダーになる野心的な女性が増える一方、育児などを重視する男性が増えています。共働き社会では、ワーク・ライフ・バランスを保てるような働き方ができる新しい方向に、日本の企業が向かっていくしかないのです。男性も家庭に入ることで妻を助け、男性自身も育児に関わることで新しい喜びを見出すこともあります。男性も女性も仕事と家庭の両方から充実感を得て人生が成り立ち、効率よく働くことで生産性を上げていく新しい時代が来ているのです。

新型コロナウイルスの影響で在宅勤務が増えていますが、これは1つのテストだと思います。男性も女性も理由は問わず、在宅勤務、フレックス制度も使うことができ、仕事と家庭の両立を図るようにすることが大事なのです。日本では在宅勤務や裁量労働制など、個人が仕事と家庭を両立する働き方は、まだ市民権を得ることができていません。新型コロナウイルスなど、何が起こるか分からない時代に、多様な働き方を選べる会社を作っていくことが大事です。今は、むしろ良いチャンスです。

ドイツは、かつて日本と同じように非正規労働者が増えて疲弊していましたが、リーマンショック後に回復しました。その理由は、管理職の人もパートタイムになったからです。ドイツに行くと、「あなたは何％働いているのですか」という会話が飛びかっています。2人の重役が1つのポストにつくなど、トップがパートタイムで働くことで、パートタイムのイメージが変わりました。「働くことは暮らすため」という原点に戻り、労働者がどのような働き方がしたいのかを選び、労働者の要求を満たしていくような働き方をしていこうと考えるようになったからです。日本で女性がもっと活躍するためには、日本の働き方改革が「ゲームチェンジャー」になるのです。

山内　千鶴氏
日本生命保険相互会社
取締役
常務執行役員

「自信は後からついてくるので、チャンスがあれば逃げずにチャレンジを。人の話を素直に聞き、自分のキャリアは自分で決めることが大事。」

今まで日本生命で過ごした約 40 年間を３つのステージに区切ってみました。第１のステージは、総務部の受付等を 16 年間経験した時代。お客様からのリアルな反応を得られる接客経験の中で仕事が楽しいと思い、プロ意識が形成されました。第２のステージは、30 代半ばから 40 代半ば。42 歳で総合職に転換。マネジメントをする立場になると、人間力を磨くことを意識しました。第３のステージが 40 代後半から 50 代。経営に近い立場で仕事をすることになると、情報も入り、視野・見識が広がり、少し度胸もつきました。配置転換などによる初めての領域は、わからないこと、出来ないことが多く１年目のイキイキ度は落ちますが、仕事のパターンはある程度見えてきます。１年目はその領域に関連する本を熟読、先進的な企業に話を聞くなどして、その領域を専門的に学ぶ努力をしました。知識をしっかりと植え付けた上で、その領域に詳しいと認識されると、徐々に周りが話を聞いてくれるようになりました。

振り返ると私のキャリアは、現在の役職のように「初」がつくことが多かったです。総合職への職種変更を持ちかけられたときは、子どもがいることを理由に躊躇しましたが、当時のメンター的存在の人に、「今の立場で管理職になっている女性は少ない。誰かがいばらの道を切り拓かなければ、後輩は苦労するばかり。それが今のあなたの役割。」また「子どもがいることと、総合職になってキャリアの幅をさらに広げることとは悩みの次元が違う話。問題の先送りをするな。」と言われ、チャレンジしてみることにしました。

大事なことは、後押ししてくれる人をつくり、その人の話を素直な気持ちで聞くことです。経営の視点で物事を考えなければいけないとき、私は信頼のおける人に相談し、その度に、高い宿題をもらっていました。宿題をこなすことで自分自身が磨かれてきたと思います。

今は立場が変わり、頑張ってほしいと思う人の背中を押しています。声をかけられるということは期待感の表

れです。その時は素直に受け入れた方が良い。

また、自分が将来、どのようなキャリアを積みたいかということを、自分で自律的に考えることも大事です。日本生命の場合、10 年前に女性活躍推進を始めた当時は、制度をどのように充実させるかという点が焦点でした。今は、制度をうまく活用して自分のキャリアを構築するという意識を根付かせたい。自らが必要な時期に必要な制度を選択して利用するなど、上司任せにせず主体的にキャリアを考えることが大事です。私はキャリアストレッチという「成長」をイメージする言葉が好きです。管理職を目指すかどうかは本人の自由ですが、様々な経験をしてスキルや人間力、判断力などを磨き、その結果として管理職があると思います。「管理職になって欲しい」と言われたら、断らずに受けて欲しい。それは認められた証。

自信は後からついてくるので、まずチャレンジすることが大事です。そして、自分一人で決心がつかないなら、昔の上司など自分のことを理解している、心が許せるメンター的な人をつくりながら、その人に相談することも、良いと思います。管理職の方には、「期待する」、「機会を与える」、「鍛える」という３つと、「決めつけない」という４つ目の「き」を意識して欲しいと思います。決めつけないは好意的性差別のように過度な配慮はしないことです。悩んでいる部下には、是非、背中をおしてあげていただきたい。

「心配していても何も変わらない。その時間を使って新しいことを生み出そう！期待を過度に超えようとせず、認められた自分の力を出し切ればいいと思うと楽になる。」

北村　充子氏
象印マホービン株式会社
経営企画部
事業推進グループ
グループ長

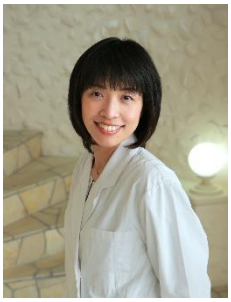
平成４年に入社し、商品企画部等を経て、象印マホービンとして初の飲食部門となる「象印食堂」を任されました。商品企画部時代は残業や出張も多い中、幼いこどもを育てながらもがむしゃらに働きました。その時の経験が、今の自分を作っていると思います。２回目の出産で、産休、育休を取得した時は、会社から早く復帰してほしいと言われ、６カ月で復帰しました。自分が必要とされていると感じ、とてもありがたかったです。

商品企画の仕事に異動した理由は「女性の感性を活かしてほしい」ということでしたが、女性目線のアイデアは出せてもそれをうまくストーリー化することができず、否定される日々が続きました。一度みんなが認める男性企画担当者の真似をしようと、データメインで理詰めの説明を試みましたが、私がやると面白くなく、また自分に求められるプレゼンはこういうものではないと感じました。そこで一念発起し、あるフルモデルチェンジ品の企画内容を日常生活発想をふんだんに使って練り上げました。そして女性目線で作った企画をそのまま提案したかった私は、上司に内容報告もせず発表したのです。すると、実演販売さながらの分かりやすく共感できる内容が高く評価され、満場一致で採用されることになりました。そこから私に対する目が「否定」から「期待」に変わり、私の中でも認めてもらえた嬉しさが「やる気」へとつながっていきました。捨て身の覚悟で行くことが出来たのは、発案に自信があったことと、事前に相談した先輩が背中を押してくれたからです。

その時は大胆な行動に出ましたが、昔は周りの目を気にするタイプでした。ある時、当時の上司に「心配して何か変わる？変わらないならその心配は無駄だよ。」と言われ、正に目からウロコが落ちました。それ以来「心配する時間」を「新しいことを生み出す時間」に変え、どんどん前に進むようになりました。また役職が上がると同時に周りからの期待も高まりますが、この期待に応えようと必死になり過ぎると自分で自分を潰してしまいます。まずは認めてもらった自分の力をしっかり出しきることから始めると、肩の力が抜けて楽になりました。

それからは、あまり重苦しく考えないようにしています。また、それを見た後輩が、管理職を「わたしでもできるかも」と気軽に思ってくれたらいいなと思います。象印食堂のプロジェクトを任された時は、レストラン運営ははじめての経験ですし、特に「経営」となるとわからないことばかりでした。そこで、わからないことは素直にわからないと言い、専門の方に頼れるところは頼りながら、指示を出したりまとめ上げたりする役割を中心に徹しました。当然意見が合わずぶつかることもありましたが、そこで無理に自分の考えを通しても気持ちよく

やってもらえませんし、こちらが戦闘モードだと相手に反発心を抱かせてしまいます。「良いものを作りたい」という着地点はみんな同じはずなので、全員が如何に気持ちよく納得して全力を注げるか、チーム力を高めることが大切です。新企画にしても新規プロジェクトにしても、最初から満場一致はありえません。だからといって自分自身がブレだすとチームが崩壊するので、まずは自分の考えをしっかり確立させて、みんなに伝えていくことが重要です。また伝え方も気を付けるようにしています。会議で発案を通したい時は事前に１対１で会うなど根回しをするよう心掛けました。１対１で話し合うとアドバイスをいただけることが多く、それを肉付けとして最終的にまとめていくことでみんなの想いが詰まったものに仕上がりますし、協力者の満足感にもつながります。結果、多様な視点を取り入れるため発案内容がブラッシュアップされ、人間関係やチーム力も向上します。今は私を支えてくれる人がたくさんいるので、とても楽しく仕事に取り組めています。



丸山　美帆子氏
国立大学法人
大阪大学
大学院工学研究科
日本学術振興会
特別研究員（RPD）

「育児でこどもと向き合ったことで、学生一人一人の個性や研究に求めているものを考えるようになり、チーム力を上げることができた。」

研究の道を志すようになった理由は、こどもの頃にテレビや授業で地球環境問題に感銘を受け、「地球を救う」と決めたからです。この頃の志のまま東北大学に進学し、そこでご縁あって結晶成長について研究することになりました。

現在は大阪大学の研究室で年限付きの研究員として活動しています。その間に３回出産しました。当時の研究室では一定の理解はあったものの、具体的な育児に対するサポートは限定的でした。そして何よりも苦しかったのは、自分の中の「仕事ではこうあるべき」と「母としてこうあるべき」という考えに板挟みになったことです。育児と両立しながら現場の負荷をどのように軽減するかを、試行錯誤しながらこなしていきました。しかし、３人目の出産を迎えるときに、雇用契約の兼ね合いなどから育児休業を取ることが叶わず、大学を後にすることになりました。研究と育児の両立についてようやく光明が見えてきた時だったため、強い絶望感と憤りを感じました。このままの制度では、研究者が子育てすることはできない、なんとかしなければと、本の執筆を考えて動き出しました。しかし、同じ境遇の研究者と話すうちに、研究者たちの多様なライフイベント状況や工夫を知り、新たな発見や驚きを得ました。その過程で、もともと持っていた「憤り」はどうでも良くなっていきました。本当に大切なことは「今、私たちがどのように気持ちを切り替えたか、役に立てる情報やリアルボイスを後進に伝えることだ」と考えを新たにし、協力執筆者らとともに「理系女子のためのライフプラン～あんな生き方・こんな生き方　研究・結婚・子育てみんなどうしてる？～」という本を執筆しました。

その後、「リスタートポスドク（RPD）（日本学術振興会）」といわれる研究が一度中断した人のためのフェローシップを得ることができ、大阪大学に復職できました。大変ありがたい制度ですが、3 年間という期限があり、現状あと１年後に期限が迫っているので、研究結果を残しながら、次の職にどう就くかを考えています。

こどもはとてもかわいいけれども、思う通りにいきません。こどもの特徴に向き合い、教育センター等様々な支援機関に相談しながら、子育ての方針ややり方を模索しています。その度に仕事を休み、リモートワーク等をしながら研究を続けているため悩みはありますが、同時に研究が面白いため、「しんどい」と「楽しい」を中和させながら頑張っています。

育児と仕事の両立の両立は大変ですが、育児を経験しているおかげで、仕事でのチーム作りの点でスキルアップできたことがあります。大学の研究室は毎年新入生が入り、仕事がおおよそできるようになった時に、社会に旅立っていきます。人材育成をひたすらしながら世に送り出し、その中で研究成果を上げなければならない点は苦労もありますが、教育機関なので、楽しいところでもあります。昔は学生に「なぜできないのか？やる気がないの？」と思い、寄り添えることができず厳しい指導をしました。研究を就職までのモラトリアムのようにとらえる学生も増えていて、すれ違いもありました。しかし、育児を始めてこどもと向き合うようになってから、学

生に対しても、学生一人一人の個性やどういった事を研究に求めているかを考えるようになりました。そうすると、チームとしての動きは以前よりも良くなりました。昔は自分のキャパシティを超えて、なんでも一人でやってしまおうと思い、そして、出来なくなる自分に苦しめられていました。最近は、自分の弱さを認めて、色んな人たちに助けを求めることで、チーム作りをしやすくなりました。

振り返れば、初期は自分との闘いでした。幼い頃からの「こうあるべき」というバイアスにとらわれていて、自分にとって相反することと思いこんでいたリーダーシップをとり、研究室を引っ張っていくことへの理想に苦しみました。そこで、本当に落ち込んだ時は、周りの人に薦められたカウンセリングに行き、自分の弱さと向き合いました。自分がもがき苦しんだことで、他の人のつらさも想像できるようになってきています。

忙しくなると「自分が本当はどうしたいのか？」を忘れがちになりますが、その度に初心に返り、人を大切にしながら強いチームづくりができるよう、引き続き精進していきたいと思っています。