

## 「もっと活躍できる職場を女性にも男性にも与えよ」シンポジウム

開催日時 平成29年1月16日 15時00分～17時00分

開催場所 経団連会館カンファレンス パールルーム

### 開会（主催者挨拶）

一般社団法人日本経済調査協議会 専務理事 杉浦哲郎

それでは、定刻となりましたので、シンポジウム「もっと活躍できる職場を女性にも男性にも与えよ」を始めさせていただきます。

本日は、大変お忙しい中、また大変寒い中、本シンポジウムにご参加いただき誠にありがとうございます。また、日ごろより日経調の活動にご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。私は、専務理事を務めております杉浦と申します。本日はよろしくお願い致します。

本日のスケジュールについてご案内をさせていただきます。お手元にピンク色の紙があるかと思しますのでそれをご覧ください。まず初めに、学習院大学経済学部教授 脇坂明様より、当会調査専門委員会女性活躍社会研究会のご報告をいただきます。脇坂様には、本日のテーマ「もっと活躍できる職場を女性にも男性にも与えよ」を論じた日経調報告書を取りまとめました専門調査委員会「女性活躍社会研究会」の主査をお務めいただきました。その報告書は、お手元にお配りしてあるものです。

続きましてパネルディスカッションを行います。モデレーターは、労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 主任研究員の池田心豪様、また、パネリストとして4名お招きしています。五十音順で申し上げますが、三州製菓株式会社 総務部マネージャーの板垣千恵子様、花王株式会社 D&I 推進部長の座間美都子様、大成建設株式会社 人事部部長の塩入徹弥様、日本テレビ報道局 解説委員の宮島香澄様です。

パネルディスカッションの後、質疑応答の時間を設けていますので、皆様方に活発にご議論いただければと、よろしくお願い致します。

それでは脇坂様、よろしくお願い致します。



## 専門調査委員会報告

### 『次世代の経営人材が育つ企業社会に向けて』

学習院大学経済学部 教授 脇坂 明氏

私がこの研究会の主査を務めさせていただいた脇坂です。今日は、この報告書の提言が5つありますが、これをこの報告書に沿って話したいと思います。

まず提言に入る前に、この研究会の特色についてですが、1億総活躍社会あるいは女性活躍推進は、いろいろな機関、いろいろな学者が多くの提言をこれまでもなされているし、この研究会を始める時点でもかなり同時並行的に進んでいたこともあるので、我々はその屋上屋を重ねるものではなく、重要だが、恐らくほかのいろいろなシンクタンクその他では案外見過ごされているであろうことに焦点を当てようということになりました。それは



企業とか、あるいは単なる企業の制度だけではなく、職場の慣行にまで踏み込んだところを考えようということで、この研究会のメンバーを選ぶときも、研究者と実務家が半々で、研究者は、単なる研究ではなく、企業職場での調査経験の豊富な研究者を選びました。それから、実務家は、女性活躍の推進を過去にあるいは現在進行形でされている企業の担当者・責任者の方に入ってくださいました。こういうことによって、せっかく提言をするわけですから、絵に描いた餅ではなく、実現可能性のある提言にしたつもりです。

その提言のもう一つの特色は、いわゆる政府が行う政策に関する提言は禁欲的にしようということで、中心は大企業ですが、企業がどのようなことを行えばこの女性活躍推進が実際できるであろうかということに焦点を当てました。そうすると、焦点は、いろいろ議論の結果、いわゆる初期キャリア、入社から大企業で言うと課長になるまでに絞ろうということになり、お手元の報告書の4ページ目の下に図表2がありますが、先細りの女性人材パイプということで、中小企業に限らず大企業でも女性を入社時にかなり採るようになってきています。ところが、現状は次の課長・部長とか意思決定ボードで先細りになっていきます。この先細りにならないように、理想的にはそれがずっと全然細らない形になるにはどうすればよいかが一番重要な論点で、そのためには特に簡単に言うと入社から課長になるまでに何をすればよいかに焦点を置いた議論をやってきました。

それは当然国際比較上女性管理職割合が少ないのですが、41ページの下にある資料「管理職の女性比率の国際比較」で、これがよく使われる資料であり、いわゆる欧米諸国は3割4割、日本・韓国が1割で、これを2020年までに3割に持っていかうという話です。研究者の立場から実を言うと、この女性割合は各国の定義が違っていて若干問題点があり、

簡単に言うと日本・韓国は非常に管理職が厳しく、アメリカ・フランスは広がっている  
ので、部下の数でそろえるとかなり縮まります。つまり、欧米に追いつくのではなく世界  
一になるのだと私は最近言っています。恐らく 3 割が実現すれば世界一になるので、それ  
を目指すべきです。それぐらい日本はできると、世界の女性活躍というか、そういう企  
業社会ができるのではないかと個人的に思っています。以上が提言に入る前の話です。

それでは、2 ページ目、最初のピンクのところにも 5 つ並べて書いてあります。それを順番  
に、詳しくは読んでいただければかなり分かりやすく書いてありますが、ポイントを話し  
たいと思います。

提言の 1 番目ですが、人材の配置効率を高める男女の均等施策を進めるということ。そ  
うすれば、これまで女性ができないと思っていたところでも十分できるのだということ  
で均等を進めていくことと、そういう均等施策の推進と女性社員の離職を防ぐ仕事と家庭の  
両立支援策、ファミリー・フレンドリー施策とかワークライフバランス施策と言いますが、  
これをセットで、両輪で取り組むことが重要であるということ。なぜそうなのか簡単に言  
うと、男女の均等と言っても、女性が男性の働き方にそろえる、休日出勤、残業をどん  
どんするような働き方をする女性しかいない、分母が、将来の女性の管理職候補が非常に狭  
まってしまう。そうではなく、仕事と家庭の両立を続けるような女性社員も含めて分母に  
して、その中から良い管理職候補を選んでいくというのが企業の効率性というか生産性を  
高めるのではないかとということです。

これに関しては研究がかなり進んでおり、44 ページを見てください。私のだけではなく、  
いろいろ資料がありますが、44 ページの上にある図は、男女の均等を進めてファミリー・  
フレンドリー、従業員の家族に配慮した施策、ワークライフバランスと言ってもよいです  
が、その両方を進めていっている企業ほど利益、売り上げも大きいし、データはなく主観  
的な生産性ですが、主観的な生産性も高いことが分かっています。だから、均等とワーク  
ライフバランスをセットで進めて、企業の経営を経営戦略的に目指す。均等だけだと、こ  
の図で分かるように必ずしも良い効果が表れていないということで、均等とワークライフ  
バランスをセットで行うべきであるということです。

続いて 2 番ですが、これはあまりほかの提言には見られない、特色のある提言です。長  
期間の休業や短時間勤務はキャリアロスを生むということ。会社によっては、育児休業が 3  
年とか 4 年という会社もある。それから、短時間勤務も小学校低学年だけではなく、小学  
校高学年、中学校までも取れる。それは必ずキャリアロスを生む可能性があるのだとい  
うことを十分に認識して、このワークライフバランス施策を広げていくべきだとい  
うことが提言になっています。というのは、企業の方も言われたし、我々研究者でもいろいろな企  
業を回っていると、育児休業を何人取った、短時間勤務を何人取ったということがさ  
も成果のように、これをやっていけば大丈夫なのだということに目的化してしまっている。  
これはやはり少しおかしく、本末転倒ではないか。女性を活躍させるためにやっている制  
度が、もちろんその育児休業制度が充実し、短時間勤務制度が充実することはよいのだが、

キャリアのロスをしないうちに、例えば子供の手当が付く人は産休明けで帰ってもよいし、短時間勤務を必ず取る必要もないような人でも、企業のいろいろな施策、特に大企業で見るとそういうことがあるので、そのキャリアロスを必ず考えながらきめ細かくやっていくべきだというのが我々の提言です。

それに近いことをされている会社があります。高島屋の人事部長もこの委員でしたが、今日来られないので少し紹介します。21 ページが高島屋の育児短時間勤務制度です。高島屋は女性が非常に多いということで、1991 年からそういう制度を入れています。それで、ずっと続けてきたが、最近 2013 年から下にある育児勤務Fというのを 3 種類設けた。これは何かというと、簡単に言えば育児短時間勤務であるが、その中に 1 年中とか 3 年間とかではなく、フルタイムの勤務もあるのだということです。これはむしろ人事の方というよりも、売り場からのそういう要求というかキャリアのことを考えての選択で、これを入れてから案外この利用者が多いと聞いています。制度に落とし込むというのはこういう発想であり、必ずしも短時間にして、1 日 5 時間とか 6 時間にしてそれを取るべきだという形で持っていくのではなく、女性の活躍、キャリアを生かせるような短時間勤務制度をやるべきだというのが 2 番目の提言です。



続いて 3 番と 4 番は、初期キャリアといっても、目指すべきところは管理職で、その管理職のあり方が魅力のないものであると、やはり女性はなかなか課長を目指そうとしないだろうと、そういったデータがたくさんあるわけである。その中で、我々はプレイングマネージャーというものに注目していて、日本の組織のあり方が、管理職がかなりプレイングマネージャー化している。ある意味日本の良いところであり、一般社員と管理職の仕事に切れ目がないというか、いわゆる報連相という形で情報の共有とか、PDCA サイクルを回すのは良いことではあるが、やはり副作用があまりにも大きいのではないかと。例えば打ち合わせの多さとか、懇親会で一番重要な情報が交換できると、長時間かなり拘束されていくというようなことがある。それから、管理職になっても自らプレーヤーとして働いて、課長になっても部長になってもあれだけ仕事をしなければならないのかと候補者が思ってしまうと、特に有能な女性が管理職になりたがらないということで、ここでプレイングマネ

ジャーと化している管理職の働き方の改革も目指すべきであるということが3番目です。

その一つの事例としては、残業を半減した SCSK の事例。これは委員ではないが、ゲストスピーカーとして呼んでもらって報告書の中になんか詳しく書いている。27 ページ、事例 7、SCSK、非常に有名な事例で皆さんもご存じかと思うが、27 ページから 29 ページまで書かれている。大きな柱に従って、単に柱で残業半減の目標を立てるだけではなく、きめ細かく進めていったのが特徴ではないかと思っている。

それで、28 ページの真ん中辺にあるが、残業を少なくするとか定時に帰るといったときに必ず問題になるのは、顧客取引先の問題である。これがなかなかネックになって、顧客取引先を失ってしまうのではないかというような話があるが、社長・経営トップが顧客先へ手紙を書いて、役員・部長クラスがそれを持参して回り、当社はやるのだと、残業を半減していくのだと伝えた。こういう経営トップの本気度が見える例として、単に具体的にやるだけではなく、経営トップが本気でやっているのだということを、社内だけではなく取引先も含めてやっているということが重要だと私は思った。

それから、提言の4番目は、いわゆる管理職の選抜のときに、大企業の管理職の課長・部長はやはり素晴らしい仕事をやっていて、誰を選ぶかが非常に難しいことは私自身分かっている。必ずしも目立った業績だけではなく、表に出にくい仕事、いわゆる泥臭い仕事もやって経験してきた人間が管理職に選抜されやすいと、これはあまりデータがないが、私自身も感じているところである。そうすると、女性がやはり不利になってしまう。確かにそういう企業の中にある泥臭い仕事もきちんとこなしてきた人のほうが将来管理職になったときによいかもかもしれないが、それが決定的に管理職の選抜に影響するようになってくるのは、優秀な社員を候補者から外していくのではないかということで、4番目の提言をしたわけである。

最後、5番目です。これはいろいろなところで言われていることで、女性の管理職を考えるときに、女性社員だけではなく、その夫の働き方とか生活の仕方まで踏み入るべきではないかということである。いわゆる共働きを前提とした、その共働きも、夫も妻もフルタイム・フルタイムを前提とした家族を得ないで人事管理をすべきではないか。実態としてもそのような人たちが急速に増えているわけである。ところが、専業主婦がいたり、あるいは妻がパートで働くような家族形態を前提とした人事管理を行っていくのは長期的に見るとやはりおかしいであろうということで、その中で男性の家事・育児参加を支援するという。これは少し考えればなぜ企業がそのようなことをする必要のあるのかと、法律とかは政府がすべきで、法律では家事・育児参加は無理であるが、一企業がすべきことではないのではないかと思われるかもしれないが、ちょうどこの委員会の委員で、後半部分で出る大成建設とか花王がそういうことをされている。大成建設では父親セミナーとかパパ座談会だけではなく、将来結婚する相手のパートナーを帯同してセミナーを開いたり、花王もいろいろな子供を持つ男女のランチミーティングとか、こういうことをされている。これは企業がそういうことをすることによって、これまでと違った働き方を社員が

やっていくのだというメッセージにもなると思うので、かなり具体的な例を書きながら 5 番目の提言に加えさせていただいた。

以上が柱であり、それをまとめた、15 ページの図表 7 を見てほしい。図表 7 は、今話した 5 つのことをキャリアステップ順に並べたものであり、女性はもちろん念頭にあるが、男女が共に活躍するキャリア・キャリアの視点が重要である。キャリア管理のそれぞれの年代での留意点がまとめられているわけである。やはりキャリアを考える。育児休業にしる、短時間勤務にしる、男性が協力するために男性が育児休業を取るといった場合でも、キャリアの視点を抜かすと、何のためにやっているのかという目的と手段の転倒関係が起きるので、そこが重要であるということで、図表 7 としてキャリアの視点でまとめてある。

以上、提言部分を含めて簡単に紹介したが、後半中小企業の代表例ということで三州製菓がパネリストに出られるが、三州製菓からまたお話があると思うが、ここの資料にもあるが、一人三役制度、一人の社員がいろいろなことをする。これは中小企業の事例というわけではなく、そういう一人で 3 つの仕事ができるように、職場に何ができるかといういわゆる仕事表を張って、すべての職種の人に作ってというのは、大企業でも十分それはできると思い、大企業でも女性活躍を進めていくとき、単に技能工だけではなく、いろいろな職種の人にも十分活用できるのではないかということが私の個人的なことであるが、三州製菓のお話があったときに、単に中小企業の話ではなく、大企業でも活用できると思っている。

以上、報告書の提言の紹介です。

## パネルディスカッション『もっと活躍できる職場を女性にも男性にも与えよ』

パネリスト 板垣千恵子 氏  
座間美都子 氏  
塩入 徹弥 氏  
宮島 香澄 氏  
モデレーター 池田 心豪 氏

### ○池田氏

労働政策研究・研修機構の池田です。よろしくお願いします。

先ほど脇坂主査から、提言の中身、アウトラインのお話がありましたが、この研究会は結構ざっくばらんにというか、ここだけの話をたくさんしてきて、ここに並んでいる方は皆さん人事の最前線とか、あるいは普段いろいろなところで取材されている方たちで、



いろいろな経験者の人が普段あまり活字にしない話、表に出さない話をたくさんしていたので、今日はその中でもここで話せる話を少しざっくばらんにまたしていただきたいと思いますが、初めに、自己紹介を兼ねて、先ほど脇坂主査からあったお話について、コメントをいただきたいと思います。また、大成建設と花王は、配布資料としての1枚紙もあるので、そちらも見ながら少しお話しいただきたいと思います。

では、一番奥の大成建設からお願いします。

### ○塩入氏

大成建設人事部の塩入と申します。私からは、会社で取り組んできたことを簡単に、お手元の資料と併せてご説明をさせていただきます。

建設業も最近是非常に業績が良くなってきましたが、当社がこの女性活躍推進に取り組み始めた2006年ごろは会社を取り巻く環境が非常に厳しく、このまま建設業界で生き残っていくにはどうしたらよいのかと、さまざまな方策を検討しました。その中の一つが女性活躍推進でした。それは社内の女性の割合は16%ぐらいで決して高くはありませんでしたが、大変優秀な女性を採用していた割には、その力を生かし切れていなかったという状況がありました。1990年代の前半は、女性社員の平均勤続年数は10年を切っていましたが、2006～2007年にはほぼ男性と変わらない18年から19年ぐらいにまで伸びていて、そのような就業意識の高い女性を全然戦力として生かしてこられなかったという反省の下、女性の活躍推進に取り組むようになりました。

その際にまず、女性がどのようなキャリア意識を持っているのかという調査をしました。実際に女性社員の仕事に対する意識はそこまで高くないだろうと考えていたが、結果的には一定数の女性社員はもっとやりがいのある仕事をしたいと考えていることが分かり、では、それをどうやって生かしていくのかということも議論しました。実際に社内の男性社員は、建設業という仕事はやはり男性中心の仕事であるので女性が活躍するのは難しいだろうと思っていたのですが、意外と意欲ある女性社員がいたので、その意欲を活かす方策を検討しました。そこでここ数年、力を入れて実施しているのが、女性社員自身に対する研修と育成の一番のキーマンである男性管理職への研修です。先ほど少しお話がありましたが、本格的な女性活躍推進への取組を始めるようになって考えたのは、辞めずに働ける仕組みづくり、いわゆるワークライフバランスの施策の導入です。その結果が今お手元に資料、「大成建設の育児・介護支援制度の利用状況」という資料のうちの右側のところに育休の取得者と、その下に短時間勤務で働く社員の数が表されています。取組を始めたことで、制度を使う社員が急激に増えてきて辞めずに働くようになったという成果が現れましたが、管理職として活躍する社員が育つには若干タイムラグがあるので、制度利用者のほうが先に目立ってくるようになりました。しかしながら、このままだと制度だけ利用する社員が増えるだけになっては、企業としては困るなということになり、女性社員のキャリア支援につながる能力開発に大変力を入れています。

先ほど上司と本人という話をしましたが、脇坂先生のお話でも少し紹介していただきましたように家庭に対する取り組みもおこなっています。配偶者や、それから今後結婚するパートナーにも一緒に会社に来てもらって、家庭において協力関係を築けるような体制づくりを支援することが目的です。やはり女性が社会で働く上では夫の理解と協力が不可欠だと考え、そうした取り組みもおこなっています。

また女性が働きやすい職場環境や仕組みを作ると男性も働きやすくなるとよく言われています。確かにその一面はありますが、効果が出るまでに少し時間が掛かるので、直接男性を巻き込むことも必要であるとの考えのもと、最近力を入れているのが、仕事と介護の両立支援という取組。これは年齢の高い男性社員の意識を引き付けるためにも有効であるし、今後の介護時代のことを考えると不可欠であると考えています。

もう一つは、先ほど脇坂先生のお話しでもご紹介をしていただきましたが、男性の子育て支援のための取組として、父親セミナーやパパ座談会を行っています。男性社員の育休取得率 100%の目標を掲げその早期実現を目指しています。昨年の7月に社長メッセージを発信し、それ以降も何度か社員に対してメッセージを発信してきた結果、7月の制度導入からこの12月までの約半年間で、それまでお恥ずかしい限りであるが男性の育休の取得率は1%だったが、今20%近くにまで伸びてきています。ぜひ早い段階で100%を実現したいと考えています。



## ○座間氏

ご紹介いただいた花王株式会社人材開発 D&I 推進部の座間と申します。私どもも、取り組みの紹介資料を皆様のお手元に置かせていただいている。実は今から私が話す内容は、大成建設が話されたこととほとんど同じような形で、ただ、少し取り組みが早かったのかなというところである。

弊社では理念があり、家庭用品のメーカーであることもあり、多様な人たちがいることでより良い製品・サービスを社会に出していけるだろうというような考えを持っており、例えば経営理念、あと行動指針、そしてサステナビリティのステートメント、いろいろな面から社員の多様性が大事だとたっている。そもそも昭和 9 年ごろから女性社員による主婦向けの組織等もあり、事業において女性活躍は必要なことだと、女性の意見を使うことは当たり前だということ、そのようなことがもともとできた素地があった。女性の採用が多くなり、そして仕事と育児が両立することが当たり前となったのは 1990 年から 2000 年の間である。だが、このころにはもう仕事と育児の両立、出産で辞めないことが当たり前になり、17 年前になるが、2000 年ぐらいからは男女共に活躍するということが委員会等を作って、当時の社長を委員長として、いろいろな取り組みをしてきた。その中でやはり出てきたものは、よく女性という、子供のいる女性ということが注目を浴びるが、例えば女性でも子供を持たない女性だっている、そして男性だって、すべての人が女性に対してメジャーな存在かということ、いろいろな思いの男性もいる。となると、女性向けの取り組みは、必ずしも女性のためのものでもなかったり、なかなか全社一律ですることはふさわしくないなといったことがいろいろ出てきた。だから、2010 年ごろからは、女性であればさらに活躍するためにどういう支援ができるのか、そして、それに先立って 2006 年から男性の育児参加、これも男女ともに育児をするのが当たり前のことということで、対象を広げた取り組みを始めた。2009 年ごろからは、仕事と介護の両立といったこともやっている。そして風土、組織を変えるのは大変手間が掛かる。1~2 年だけだと何となく変わった気がするが、やはり 5 年 10 年続けないとなかなか組織が変わらないなと実感している。同時に、例えば障害者だとか、最近は LGBT だとか、いろいろな多様性をする中で、必ずしも女性の問題だけではなく、広くいろいろな人が、個人個人が活躍できる組織ができるのではないかという取り組みをしている。女性ということに限って言えば、先ほどの大成建設も家庭の男性を招いたイベント等をされているというお話があったが、当社でも 2010 年から、社外でもよいが、育児休職の復職前にパートナーと一緒に参加していただくミーティングをやっており、男女共に育児と仕事をやりながら両立することを考えてもらうセミナーを、8 年ほどずっと継続して行ってきたところがある。



ただ、このような取り組みを10年20年30年やってきたが、では、女性の割合と管理職の割合が同じになったかという、残念ながらまだ差がある。それはどうしてなのかが課題になり、実は意識調査を行った。そうすると、皆さんのお手元にはないデータであるが、女性は仕事に対するやる気がむしろ男性よりもあった。ただ、例えば今自分が活躍できているかとか、これから活躍できると思うかとか、そういった割合を見たときに、実は男女に差が出てきた。ということは、何かメンタリティー、例えば奥ゆかしいというのか、非常に完成度が高くないと女性はできたとかやろうと思わないようなところがあるというのか、男性のほうが良い意味で楽観的というのか、女性のほうが慎重というのか、そういったところがひょっとしたらあるかもしれない。そうすると、日ごろの育成とか評価の間で、知らない間に男女に区別を付けてしまったことはないだろうか、能力がないわけでもない、意欲がないわけでもないが、何となく意欲がないと思ってチャンスを上げなかったようなことはなかっただろうか、そのような問題が最近



出てきて、今マネージャー向けの教育を非常に強化している。

最後になるが、各部門によって弊社は非常に女性の活躍の差がある。正直生産部門は交代勤務もあってほとんど男性、マネージャーの女性が非常に少ない。ただ、マーケティング等の部門は男女一緒に、女性の課長以上も25%ぐらい、今更女性活躍などと言うと、逆に私たちは活躍していなかったのかと叱られる

ような状況もある。だから、部門ごとに自分たちの部門でどのような課題があるか、多様性を広く取って課題を立てて、計画を立てて進めていただく、そのような取り組みをしている。風土作り、多様性が大事だということは、やはり価値観を変えることになるので、継続してやりながら、そしてやはり労働時間の問題が出てくる。今社会でいろいろ話題にもなっているが、働き方も大変大きい課題であるので、多部門とも連携しながら、より多くの人が活躍できる会社を目指して今やろうと思っている。ありがとうございます。

#### ○宮島氏

皆さん初めまして。日本テレビの報道局で解説委員をやっている宮島香澄と申します。この会の中でほかの方々がある程度企業のアプローチをご自分達のスピーチとされているのに対して、私はどちらかという働く側だったと思っている。ただ、単に働く側というだけではなく、私自身も管理職の一員ではあるので、後輩たちに良い形で働いてもらうという役割もある中で、日々どのような悩みがあるのか、口ではそう言っても、なかなかそうはいかないのだよというようなざっくばらんな話を、会の中ではさせていただいた。

簡単に自己紹介をすると、私は雇用均等法の 3 年目ぐらいに当たるころに日本テレビに入り、ほとんどの時間を報道局で過ごしてきて、社会部と経済部で記者をやって、そして 2008 年から解説委員をやっている。政府のほうで社会保障や産業構造のいわゆる成長戦略をどうするかというような会議に参加させていただいて、その流れで数年前の若者と女性の活躍フォーラムなどの委員もさせていただいた。そこで今思っているのは、本当にこの数年変わったなと思っている。というのは、そもそも女性の活力を日本の経済の一つの土台にしようという話は、スタートは多分産業構造審議会の部会だったと思うが、2011 年の終わりごろに経産省の内部でも、女性の活躍は平等論とか人権論などではなく、日本は女性に活躍してもらわないと成長が厳しいのだというようなことを言い始める議論が始まった。だが、その段階で経産省の幹部の方々も、ほとんどの方々は、え？は？というような感じだったと担当の方から聞いている。だから、2012 年にあったシンポジウム等の席では、私がスピーチをする必要があったのは、なぜ M 字カーブが問題なのか、女性が働くと GDP はこれだけ上がる、あるいは世界と戦っていけない、それから今伸びている産業が女性に向いているとか、DINKs で子供が 2 人あると消費も伸びるとか、そういったありとあらゆる女性が働いたほうが日本の経済にも役に立つというようなことをスピーチとしていたように思う。だが、今恐らくこの場におられる方で、それを最初から思っていない方は多分おられなくて、女性の活躍は、男女平等の話ではなく、本当に日本の女性という能力を生かさなかったら日本はつぶれてしまうのだというぐらいの危機感をお持ちの方が多いのではないかと思う。



そのような中で、本当にこの数年雰囲気が変わったなと思うが、表向きはこうであるが、実際は違うのだというのがそれぞれの会社に少しずつあるなと思っている。私の個人的なことを言うと、ずっと記者をやっていて、今 2 人子供がいるが、長男が昨日センター試験を受けた 18 歳で、次男が中学 3 年生であるが、そのときは仕事を少しでも減らしてと言ったら報道局は即出されると思っていたので、基本的には仕事を削ることは考えずに、家族中夫にも子供にも相当な負担を強いたなと思う。だが、それでも何でやってきたのかを先に話すと、基本的には皆多分仕事で達成感を持てる人は続くのだと思う。これは後からも話したいと思うが、自分の中で仕事の生活は非常に楽だが、あるいはルールはできるし、あなた帰ってよいと言うが、だが、今やっている仕事がつまらないなと思っているときと、非常に忙しいが達成感がある仕事をやっているときとでは、できる馬力とかトータルが全然違って、家のこと等も含めて自分にできるキャパが非常に大きく広がると思う。だから、会社としてはそこを伸ばすことが非常に大事だと思うし、私たちの後輩はこの時代になってもなお、皆さんもご存じのように政治家と官僚とマスコミはほとんど昔ながらの働き方

から正直あまり変わっていないところがあると思うが、そのような中で、例えば子供を産んだ私の後輩は、夫が朝の帯番に、妻が2歳児持ちであるが夜のゼロの担当で回している夫婦がいて、端から見ても本当に大変だと思うのだが、やはり仕事に対して自分なりの達成感や面白いという気持ちがあると、何らか回りの手を使ったり、やりくりをしたりすることがやはり可能になってくると思う。

後でもお話が出てくると思うが、日本の女性が仕事を辞めたのは、実は育児・家事が厳しいことが主要因ではなく、仕事に行き詰まり感がある、あるいは仕事にやりがいを持っていない、そのようなときに、この仕事をやっているのだったら家に帰って子供を見たいというような、相対的な意味で子供のほうを選んでいるという気持ちは、私も非常によくある。先ほども言われたように、自分があまり乗っていない仕事をやっているときには私も家に帰りたくなるし、子供をもっと見なくてはいけないと思うが、会社は今そういう女性を、今女性は単に出産をして辞めるというムードがない分だけ、会社から見るといわゆる、いるだけの社員になってしまっただけ、会社から見るというわけ、いるだけの社員になってしまっただけ、会社から見るというわけ、いるだけの社員になってしまっただけ、会社から見るというわけ、



なくそれほど成果を上げないまま会社員でいたら、それは多分会社にとってもそれほど良くないことではないかと思うので、ご本人のためにも会社のためにも女性にきちんとしたやりがいというか、ああ、この仕事は面白いということを知ってもらうことが非常に大事なのではないかと思う。

この後もいろいろなお話があるのでこの辺にするが、そうは言ってもという部分に関しては、先ほどもお話があったように、会社内ではワークライフバランスをしたり、早く帰したくても、仕事によってはそれでうまくいかないことがある。例えば仕事を取り合っているIT企業の人で1日でも納期が早いほうに仕事が行ってしまうとなれば、どのようなワークライフバランスと言っても多分仕事はあるだろうし、あるいはよく聞く部品の納入業者がやはりすぐに納入することがその会社の売りであったりすると、やはり仕事の受容は大事だと思う。あと霞が関の人たちは、政治家への国会の質問取りが夜であるから、何をどうやってもなかなか仕事が減らないと言うし、私たちの仕事は24時間発生したら一番先にそこに着く記者が偉いというところから外せないところが、子育てには大変な支障となっている。だが、そのような中でもいろいろなやり方があるのではないか、悩みがある中でもやり方があるのではないかということはこの会議でもいろいろ話して、さらに言うと、自分の会社さえ良ければよいという時代ではもうなくなっていると思う。5年ぐらい前にやはりトップ企業と言われる企業に呼ばれて話をしたことがあったが、自分の会社の女子社員が続けることには非常に意識が高い。だが、自

分の会社の男性は 24 時間戦う、能力もトップであるというような人たちが来ていて、とにかく働いてほしいというところから全く目が外れないが、だが、その職員の妻たちが夫の転勤のために仕事を辞める、あるいは夫が 24 時間ワーカーのために仕事を辞める、あるいは子供を諦めるということがあったら、その会社はその企業としては良いかもしれないが、社会全体としてそれが本当に良いのかというところを、まさにトップ企業だからもう少し考えていただけるとうれしいなと申し上げたことがあるが、今日本は本当に女性の力を生かすとともに、次の世代を育んだり、これは女性がという意味ではなく、社会が育まなければいけないという中で、会社がどのような形で責任を果たしていくのか、私としても非常に期待しているところである。

#### ○板垣氏

三州製菓の板垣と申します。この 1 年間協坂先生の研究会に参加させていただいたが、中小企業であるので、勉強させていただくという気持ちで参加させていただいた。いろいろ提案と課題がその都度出たときに、中小企業なりにできることがあるのではないかとということで、当社はワーク・ライフ・バランスが進んでいる会社だと思っているが、ワークライフバランスをもう一度見直そうということで、男性社員そのものの働き方を見直す取組を始めている。なぜ、残業になるのか。人手が足りないのか。仕事量が多いのか。仕事



の仕方、進め方を見直すことから始めている。時間当たりどれだけの成果が上げられるか。優先順位は正しいか。基本的なことが実践できているかどうかが残業の削減につながっていくのではないかとと思っている。子育てをしながら安心して働ける環境にするには何ができるか課題として取組んでいる。本当に女性が活躍できる社会とはどのような社会なのだろう、「女性の活躍」とわざわざ入れなくても、男女共に当たり前社会人として、企業人として活躍できる社会にしていく時期だと思っている中小企業なりに少しでも一助となるように模索しながら取組んでいきたい。

期だと思っている中小企業なりに少しでも一助となるように模索しながら取組んでいきたい。

#### ○池田氏

ありがとうございました。4 時半まで今から 40 分間いろいろな話をしたいと思うが、この研究会、実は女性活躍研究会となっているが、お手元にある報告書を見ていただくと分かるように、タイトルが「次世代の経営人材が育つ企業社会に向けて」となっている。今均等法がどうか、両立支援がどうだとか、プレイングマネージャーがどうだとか、今いろいろなところで問題になっていることについて提言が示されたが、宮島委員がいみじくも

言ったように、心の奥底ではそのようなものは面倒くさいと、24時間バリバリ働ける人がやはり良いのだという気持ちというのは、使用者としては当然持っていて当たり前だろうということも実は研究会で話をした。一番疲れないで24時間働いてくれる労働力というのはやはり機械であるので、機械化をするわけである。そういう意味で言うと、ああだこうだと面倒くさいという部分が当然あってしかるべきだろうと。しかし、やはりこの研究会で一つ最終的に集約された問題意識は、従来型の人材育成ではどうもこれから経営人材が育たないのではないかというのが一番大きな問題点として、特に現場で人事として人を見ている人、また、現場で一緒に同僚や先輩、後輩を見ている目線から立てられた問題提起だった。1ページのところにその内容を書いているが、一言で言えば、端的に言っているいろいろなことに構ってられない、プレイングマネージャー化しているということは、部下の育成にしっかりと時間を割くことができているし、とにかく仕事に追われて忙しく日々が過ぎていく。宮島委員が言った達成感が本当に感じられているだろうか、仕事といった成長感が感じられているだろうか、そういった問題提起があり、そこを少し掘り下げて、つまり女性が活躍できない、女性が直面している課題をずっと掘り下げていくとその先にあるのは従来型の人材育成の行き詰まりではないかという問題意識があった。この点について、各委員の方から少し掘り下げたご発言をいただくと、この研究会の問題意識がもう少しクリアになると思うが、一つ大きな問題意識として人手不足がある。今一時的な人手不足だけではなく、これから長期的に見て労働力人口が減っていくというところで、人手不足について一番シャープな問題意識を持っているのが建設業界かと思うのでその辺、あるいは軽スリム化を進めてきた結果として、やはり人材活用の効率化が大事になっているが、両立支援が大事だと言っても、あまり休まれたら困ると、もう人がいないと、きゅうきゅうとしているというような声もあったりして、この辺女性の比率が高い花王などは一番シャープに感じておられるのではないかと思うし、また、三州製菓は中小企業で、一人三役などという非常に上手なシステムを入れている。宮島委員はとにかく忙しい職場でどうにかやりくりしているような感じで、皆さんそれぞれとにかく日々の仕事に忙殺されて、本当に成長できているのか、人が育っているのか、いろいろな問題意識を持っておられると思うので、この辺について少しお話しいただきたいなと思うが、では、奥のほうの、どちらでも答えが用意できた方。





○塩入氏

では、私のほうから、建設業界の人手不足というテーマで話をということなので、その点についてご説明をさせていただきたいと思います。

取り組みを始めた 2006 年ごろのことを少し思い出してみると、当時もそうであるし、今でも建設業界は 3Kと言われていて、やはり人材を獲得していくのはもともと厳しい環境にありました。そのような中で、男性だけで今後もやっていくのは本当に難しかろうと。実はその少し前から、2000 年に入る前後の就職難の時代、学生の中であまり建設業界に目を向けていない人たちが就職活動で会社に来るようになり、そこで女学生などに会って見たところ、非常に優秀であるし、意欲もあるぞというのは何となく感じていた。ただ、総合職・基幹職として女性を採用して工事現場で働いてもらうことが、法律で制限されていた現場もあり、その後法律は改正され、例えばトンネルの中で働いたりすることができるようにはなったが、やはりハードであるので難しだろうと採用までには至っていませんでした。しかし、だんだん優秀な人が来るようになり、試しに採用してみようと採用したところ、非常にやる気もあって頑張ってくれたので、男性だけでやり続けるよりは意欲もあるのであれば性別にかかわらず働いてもらったほうがいいのではないかというような雰囲気自然に生まれてきたのは確かである。

ただ、いきなり社内の環境が大きく変わるわけではなく、男性の中でも本当にやっていけるのかというような疑問視する声は当然ありましたが、それから 10 年たち、世の中の環境も非常に変わってきて、今後も日本の社会経済が今の繁栄を続けていくためにも、性別に関わらず皆で支え合っていかななくてはいけないという認識は社内にも確実に広まってきたと思う。だから、会社が女性活躍推進の取組を始めたころは、私が社内のいろいろな部署に研修で回って、今後 1 年間で地方の小都市の人口がポンといなくなるぐらい人口が減っていくのだという話をしても、ほとんどの人が、あ、そうという感じであまりインパクトがなかったが、最近特に世の中で少子高齢化の話がよく出るようになってから、中間管理職なども結構真面目にこのことを考えてくれるようにはなってくれたかなと思う。大きな石を最初動かすのは非常に難しかったが、少しずつ動かせるようになると、回りの人たちが自分たちで動かしてくれるようになった環境が今ようやく出てきたかなと感じている。

## ○座間氏

花王グループの事例ですが、いろいろな組織、いろいろな仕事があり、正直やはり人材不足に対しても、一言では言えないというのが正直なところ。一番足元で見ると、やはり生産の現場、非常に生産力を付けるためにたくさんの方が欲しいが、交代勤務で、それから機械化が進んでいるので、電子系とか機器系とか、そのようなエンジニアリングが欲しいが、そういった分野に女性の方が非常に少ない。正直生産と言っても、いわゆる女性が並んでいて作業で何かをするなどという仕事がほとんどない。そうすると、そもそも学生希望者のところで理系に女性が少ない。特に、大成建設も同じかもしれないが、技術系のところに女性が少ないというのは非常に辛いところ。そういった中でどのように女性もという形になると、無理に日本の中で生産をするのか、海外でもっと人がいるのだったらそちらのほうがよいのか、そうすると経営的にどちらがよいのかというような議論も出て、当然日本の中で女性のそういったところを目指さなくてもよいという話ではない。ただ、グローバルにどうかというような議論も出ている。

人員の不足が一番話題になっているのは、実はこれ研究会でも話していないが、グループ会社の営業部門、営業会社、販売の会社があり、こちらは喫緊の課題になっていて、女性の採用希望者が非常に増えていて、かつ営業職の女性の育成に大変注力してやっている。社員の構成的にも30代以上の女性はまだ少なくて、ただ、20代は男女の割合が非常に近いようなところもあるので、女性活躍の推進のチームをつくり、どのような働く場があるのか、働いている人がいるのかなどという教育をしながら、いろいろな取り組みをしている。



3つ目として、本当に人材不足、女性の活躍という形になると、やはりこれはいろいろな経営の意思決定ができる場にどれだけ女性が増やせるかという話になるのだと思っている。例えば欧米の会社だと、一定の割合で役員に女性をと法律も出ているが、ただ、そういう属性だけで割合を増やすものではないと私も思っているし、社内でも思っている。経営の判断ができるようになる女性は5年10年で出てくるものではない。やはり20年30年、もっとかもしれない。会社の中でいろいろな経験をして分かって意思決定ができる、それはまさにいろいろな仕事をして経験をする人が出てこないといけないということだと思っている。そして、いろいろな価値観のある人といろいろなやっていくということは、グローバルにどの会社も今日本だけでやっていくわけにいかなくなると、やはりそういう人材をグローバルに求めていく必要もあり、そうすると男女の話ではなく、もっと広い多様性を考えなければいけなくなってくる、そのような問題も含んでいるのかと思う。

○池田氏

座間委員に一言伺いたいが、端的に言って面倒くさくないのか。座間委員自身も女性とはいえ、最近の若い人たちとか、後で夫婦のパートナーの話も大成建設とか花王からあったが、生活感覚というか、仕事に対する意識とか、率直に言っているか。要するに人を育てることは非常に手間が掛かることではないかと思うが。



○座間氏

やはり会社という組織は、同じような人がいて、同じように動くほうが、それはもう絶対に楽だと思う。会社の立場としてどんどん休んでほしい、自由に休んでほしい、そのようなことは正直ない。休みたいという人にはどうぞ休んでほしいと言うが、それは将来の活躍を期待するから休んでほしいという話であり、やはり福祉という形ではないので、どんどんという話になると難しいなというところはある。だから、皆さんが言われているように、どうやって休むかとか、会社を辞めないかではなく、長く会社で活躍するために、いつか休む時期があってもどうやってバックアップできるかとか、両立しながら続けていけるかとか、そういったことに取り組まなくてはいけない。正直これは痛みを伴う。面倒くさいか面倒くさくないかと言われたら、非常に面倒くさい。私自身も、ああ、今どきの時代は、若い人はこうなのかと、このような担当をしながら驚くことがたくさんある。ほかの委員の方と話をしていたが、男性の育児休職までは分かった、ところが妊娠中の奥さんの検診に同行したいから休むと言った男性部下、ああ、そういう時代なのだということに驚いたということを実は今日控室でほかの方と話をしていたが、このような担当でもそのように思うことはある。だから、本当にすべきことは何なのか、会社として日本としてあるべきことはどこなのか、そして今時代が変わってきているという変化もあり、その中で今中間としてどうやるのか、そういったことを非常に突き詰められているとされていて、担当としては非常に日々考えながら方針を決めている。ただ、マネージャーに対しては、いろいろな人がいる、あなたがやってきていなかったこと、その常識も変わってきている、いろいろな人と上手にコミュニケーションする方法、そういったものを教育して、少しでも今の生々しい部分を解決できればなと思っている。

○池田氏

ありがとうございました。育休とか時短といった制度の利用が、たくさん取っているか

ら素晴らしいという考え方はやめようということが研究会ではかなり議論されて、女性活躍の目的も管理職比率を数値として高めることが目的なのか、いや、そうではないだろうという形で実質的に男女が働きやすい、活躍できることの内実は何なのかがかなり話されて、それが今、座間委員が話したことにつながっていくという話であるので、一時期育休3年、わが社はこれほど立派な制度を取っていると、あくまでも両立支援はセーフティネットというところで、働くための制度であるということが大事ななというお話だった。

#### ○宮島氏

本当に私、この数年の変化で、先ほど女性が面倒臭いかというご質問があったが、私から見ると、若い男性も面倒くさいことをたくさん言うので、別に女性が面倒くさいのではなく、皆もういろいろな価値観を持っている人がいろいろなことで、もっと言うと多分海外の方をたくさん採っておられる会社というのは、要求の多様さに非常に驚くと思う。ただ、逆に言うと、今、座間委員は同じような人たちのほうが楽であると言ったが、多分その楽な会社は今後衰退していくと思う。なぜなら、私は産業構造審議会の部会でまさに第4次産業革命と言われるIoTやAIの議論をずっとしているが、AIが一番担いやすいのは、要するに同じ発想で、システムで判断できる人たちはもう機械でよい。つまり今だと非常に高いレベルの仕事だと思っても、実はAIに簡単に変わられるのは弁護士の助手とか、あるいはオリジナリティーのない助手とか、あとオリジナリティーのない銀行の融資担当者とか、そういう方々は実はAIで淘汰されると言われており、むしろ今までそこにいる人たちが考えたことがないことを考えられる人、そしてイノベーションを作る人が、次の時代は大事だと思う。とすれば、実は女性にチャンスなのは、男性が大量にいる中で、自分が女性であるだけでもう違うことを考えているというのは非常に利点かなと私は思う。実際に私は多分子供を産んで最初の10年ぐらいは、やはり子供は仕事の上でハンデだなと思いつけていたが、どこかからスイッチが変わって、あ、これはハンデではなかったのだということが分かるようになった。つまり子供を通じていや応なしに接することがあった地域、あるいはママ友、子供の教育の世界というのが、私はマスコミだから特にそうであるが、そのまま仕事に直結するし、仕事だけではなく、ほかの企業の人などと話すときに完全にいろいろなチャンネルとして役に立つ。今世の中に求められているのは、一つのことを追求するだけではなく、組み合わせとか横串とか、そういう関連したものをつなぎ合わせる力が非常に求められている中では、むしろ女性がということよりは、若い男性も子育ての経験、家事の経験というのは、皆やったほうが仕事に役に立つのではないかと思うぐらい必要なことだと思う。だから、確かに「今仕事をしろ」と言って、「はい」と言わない人とでどちらが楽かという、その瞬間においてはいつでも飛び出して来る人のほうが楽なのかもしれないが、会社が伸びるために今後必要なことを考えたときには、さまざまな要求や、さまざまなアイデアが本当に必要だと思う。そして管理職の評価においては、まさに自分の部下が多様であればあるほど、そういう人たちをまとめて成果を上げた人にきち

んと評価を与えることが、形としては非常に大事だと思っている。

今日は学生たちもおられると思うので、学生たちに申し上げるとすると、先ほども申し上げたように、割と仕事が楽だから、仕事とかワークライフバランスが取れているから仕事が続くのではなく、仕事の中でここは好きだとか楽しいとか、そういうことがあるからやはり仕事は続くのだと思う。したがって、私もよく学生の前で話をすることがあるが、皆さん就職が近くなってくると、その会社の育児休業制度がどうなのか、短時間勤務制度がどうなのかを非常に気にされるが、それよりもやはりその会社の仕事が自分で好きになりそうかを一番最初に考えたほうがよいと思う。なぜなら、制度はこの10年だけでこれほど、一番堅かったと思われる大銀行でも、今日も出席者が何人かおられるが、10年前は考えられなかったくらい変わってくるし、まさに若い人が働いている中で、自分たちで条件を変えればよいわけである。もっと言うと、自分がそれなりの働きができれば、会社は自分を手放したくないから制度を変えてくれるぐらいに思ってしまうのもよいし、実際に世の中変わっているし、多分今と同じではないので、やはり一番中心のところは、自分がその職あるいはそのやっていることを楽しめるかどうかを考えて、そして若いうちにできるだけ手を挙げて、出産の前の続けたい仕事だという気持ちを持つことができれば、その後



多分子供を持ったりして部分的につらい時期はあったとしても、それは多分全体の中では大したことではないと私は思っている。そういう意味で言うと、今の国の支援策の3年間育休、結局2年になったが、3年間だっこし放題とか、そういうことを言うのは全くセンスがないなと思ったのは、もちろんそのまま辞めてしまうかもしれない人を救うためには3年間だっこし放題は悪くないが、本当は3年間だっこしてもらってではなくて、できるだけ早く復帰する、だが、そのときは24時間戦うなどという、要

するに子供を産まないような状況にはできないので、どこまでができて、どこまでができないのかを見極めながら、良い形で成果というか、やはり自分はこの会社においてプラスになることもあるのだなということを感じることができるよう仕事をしながら、やはり子供がいいのは、介護と違って成長するから、一番きついのは多分5年10年、それほどないと思う。そのうち子供は、まるで一人で育ったかのように親のことは要らなくなってしまうので、その長い人生を考えたときに、その数年だけのためにいろいろなことを諦めてしまったり、キャリアを手放してしまうとか、あるいは自分のやりたいことを諦めてしまうのはもったいない。むしろその時期は、半分ずつでも、自分のやりたいことの3分の1しか今できていないなと思っていながらも何とか周りとうまく折り合っていくような時期があり、そして続くのだと思う。そういう意味で、今の両立支援策の中で多分欠けているというか、今その方向が出ているが、まさに管理職を増やすことの下にある、女性を本当に

その会社のコアのメンバーとしてきちんと働いてもらうことをより推し進めていくことが、本当の意味で女性の活躍につながるのかなと思っている。

#### ○板垣氏

先ほどから少し話が出ているかと思うが、企業側にとって育児休業、介護休業もそうだが、本当に取ってもらいたい人というのは、当社は7割方女性社員であるが、当社の社長は非常に良い方なのでそのようなことは思っていないと思うが、私が思うには本当は一握りで、本当に優秀な女性に取ってもらいたい。大したやる気もない人がただだと会社においても、本当に会社は迷惑だなといつも思っていて、新人研修のときに、どうしてこの会社を選んだのかと新人に聞くと、女性に優しい会社だからということが返ってくるが、あ、そうと、確かに女性に優しい会社かもしれないが、それは会社で死に物狂いで働いた人だけに与えられるものなのだとすることを、私は新人研修のときにいつも言っている。ただだとやる気もないのに仕事をしている人が、当社は一人三役で育児休業や介護休業をカバーするので、よっぽどでないとかほかのパートを入れたりとかしないので、社員同士がカバーし合っているんで、やる気もない人のカバーをほかの人がやっていくという気持ちだったら休業を取らないでほしいなということをきちんと説明して、その覚悟で長く働いてもらいたいなと思っている。女性社員が面倒くさいかというのと、確かに面倒くさい部分が多々あると思う。だが、優秀な女性社員はそれほど面倒くさくなくて、やる気のない女性社員が一番面倒くさいなといつも思っている。

ワークライフバランスの見直しをしていると先ほど言ったが、ワークライフバランスは、仕事と家庭ではなく、仕事と自分の生き方のバランスだと思っている。だから、仕事で会社にいる時間は、一日のうち本当にほとんど会社にいるわけであるから、そのような中でやりがいを持ちながら、ああ、素晴らしい会社人生だったと最後に思えるような働き方や自分の仕事をきちんと選んで就職する方はしていただきたいし、先ほど宮島委員も言われたが、育児休業やそういったものがすぐれているからと言って、では、自分に合っているのかという



とそうではなく、そういう基準で選ぶのではなくて内容で選んで、そして、その選んだ会社で本当に活躍していってもらえれば良いなと思っている。

キャリア形成というのがあるが、私は、出産とか育児も立派なキャリアではないかと思っている。キャリア形成と言うと、一部の官僚とかそういった方の意味もあるが、いろいろな経験値もキャリアの一つであるので、そういったことで出産・育児、まして子育てというのは人一人を育てていくわけであるから、親として人間的な成長も得られるわけであるから、そういった意味では立派なキャリアの一つではないかと思う。出産や育児があ

るから男性と同じスタートラインに立っていないとは全く思う必要はないなと思う。誰と比べるとかではなく、自分の生き方であるから、1~2年遅れたからといって、優秀な女性は必ず男性を追い越していけると思っているのです、その勢いで学生の皆さんは頑張っていていていただきたいと思う。

#### ○池田氏

ありがとうございます。女性もさまざまということである。面倒くさい女性もいれば、そうではない女性もいるし、そうかと思えば、面倒くさい男性もいるし、そうではない男性もいるしということで、この研究会で結局女性の問題を突き詰めていくと、今出たような男性はこうで女性はこうだというステレオタイプの人物像からどのようにこれから脱却していくかが、今後の経営にとって非常に重要なのではないかという話し合いをした。育児休業を取るのはいい、だが、妻の検診にまで付き合うのはどうかと。一方で、全然そういうことをしない若い男性もいるし、今の若者はこうだということもまた一面的というところで、こういった人材をどのようにして使っていくかというときに、一つこの研究会でキーワードになったのが管理職の働き方で、プレイングマネージャーという言葉があったが、これは日本の管理職が持っている極めて特有の特徴で、部下と同じように一緒に仕事をしながら部下に手本を示すとか、そのためには現役時代というかプレーヤーとしての実績が求められる。当然定時で帰っていいよ、ワークライフバランスしていいよ、だが、そういった経験しかなくポッと管理職になっても、なかなか部下が付いていってくれないとか、なかなかその辺の難しい問題が提起されていて、今後その会社の経営の中核を担う管理職を女性活躍の文脈でどのように育成していくかということが非常に大きな課題としてある。例えばプロ野球の監督を見れば分かる。やはり現役時代に華々しい活躍をした人が監督として認められると、それはやはり日本のマネージャーが持っている一つの気質だと思うが、なかなか女性は難しい。特に長時間労働は評価していないと言うが、では、定時で帰れるビッグビジネスはあるのかと、定時で帰れる責任の重い仕事とは何かと言われると、なかなかないねという話になったりして、その辺は極めて悩ましい問題が研究会の中で結構出たので、率直に、特に建設業界などではいろいろな現場に行かなければいけないし、なかなか定時でというのは難しい部分もあると思うし、テレビなどはまさにその典型のようなお話があったが、これから管理職を育てていくときにどういう管理職像があり得るか、思っていることがあれば、はっきりしたことでなくても問題提起でもよいが、一言ずつ頂きたいなと思うが、大成建設はいかがだろうか。

#### ○塩尻氏

建設業特有の話になりますが、やはり工事現場での仕事がメインになります。そこではたくさんの業種の会社の方が来て、そこの作業員が働いているという状況があります。また自然の影響を受けて工事が突然止まってしまったり、工期が延びてしまったり、突破的

な状況もあるなかで、そういう職場を管理する人間、特に作業所で言えばトップの作業所長などがいないといけないという状況があり、5時半になったから、では、帰るということで仕事を残したまま帰るのはなかなか難しい現実があります。ただ、そうはいっても、今までのお話に出てきたように、これからは男女問わず皆が自分のワークライフバランス、仕事も生活も充実させていくという環境を作っていかなければいけません。今までのやり方を続けてい



く限りはやはり若い人たちにとって魅力ある業界にならないと思っていますので、その件については常に頭を悩ませています。だから、少しITも進んできたので、そういう技術も導入して少しでも効率的に働こうという取組を実施していますが、今は過渡期で、今言いましたように仕事を置いてポンと帰るところまでは進んでいないのが現状で、今後更に頭を働かせていかななくてはいけないなと思っています。

○池田氏

先進企業でも、ここは非常に悩んでいるというお話だったが。では、宮島委員。

○宮島氏

先進企業ではなく後進企業だと自負する放送局では、やはりすぐに来いというような仕事がしょっちゅう起こってしまうことが、時間で切れない仕事が多いということがあがあるが、逆に今本当に会社にいなくてもできるようになった仕事は非常に増えたなと思って、そのハンデは減ったと思う。あと私自身は、女性の内なる自分の子供とか家庭に対して、自分の責任感を日本の女性は非常に持ってしまいが、ここなどはもう少し開放するというか、別に迎えに行くのは自分ではなく夫でもよいわけで、もっと言うと、いろいろな選択肢が本当はあるわけですが、女性がここは自分でやらなければいけないと思ってしまうことによるきつさというのがあると思うので、一つは、これを組織に言い換えると、パートナー研修などをやっておられると言われている会社があるが、まさに男性と一緒に働くことではなく、男性と一緒に次の世代も育てることが当たり前に行えることが大事なのではないかと思う。そういう意味では、若いというのに限らず、恐らく男性の中でも多様化してきたのは、社長になるよりも家族を楽しみたい人が増えてきたと思う。そういう男性はきちんと家族を楽しむ権利というか、やはり人間としてそれを楽しんだほうがよいと思う。それで、十分家庭を楽しみ、子育ても楽しみ、仕事も楽しむことを男女が普通に自然にできればよいということから、子供がきちんとしなければいけないことを全部母親の責任だと思ふ必要は全くなくて、それはパートナーがそう思っているときと、自分がそう思ってい

るときとどちらもあるので、そこはできるだけ解きほぐすという状況が必要かと思う。あと子供は、ハンデだと思っていると実は突然力になるというか、一つは、とても若いころは仕事で心がぼろぼろになって、仕事なんか本当に辞めたくなくなるというか、自分はこれほど駄目だと思っているときに子供がいると、それが相当取り払われるというか、気持ちが楽になる部分があったというようなこともあるし、実際問題として10歳を超えるころから彼らは戦力になるわけです。

実は個人的な話をするのもどうかと思うが、ここ2年間夫が単身赴任をしていて、今の仕事をやりながら子供が2人いて単身赴任というのはかなりな状況で、私も厳しいなと思っていたが、夫のやっていた家事を、もともと夫はかなり家事をやるようにうまく誘導に成功したのだが、その誘導に成功した家事を息子たちがやってくれることによって解決を見ることができたので、別に子供も家族であるし、家事は全部お母さんがやらなくてはいけなわけではないし、皆それぞれやるのが家族のメンバーの中で、はい、あなたはこれ、あなたはこれというか、どれがやりたい、どれが一番嫌ではないというふうにやっていくと、別に子供は世話をするだけのものではなくなってくる。だから、本当に日本の女性は真面目で、仕事場では100%やらなくてはいけな、保育園に行ってお迎えが遅いと怒られたり、いろいろなことを言われて、母親として十分ではないような気持ちになってしまっ、これほど頑張っているのにどうして謝ってばかりいるのだろうという気持ちになって辞めるというパターンが非常に多かったと思うが、それを全部自分でやる必要はないなど、会社とも、パートナーとも、いろいろな人とうまく共有しながらやるということが一つかと思う。

男性の働き方との関係においては、それでもなおネックになっていたのは、今申し上げた転勤というのが、私の同世代の少し下ぐらいは、出産で辞めようと思った人はそれほど多くはなかったと思うが、多くが夫の海外転勤とかそういうことで辞めていって、そのまま復職できずにいる方が多い。だから、転勤はそれぞれの会社にとってもちろん理屈はあるだろうし、必要な部分だと思うが、その部門をどうコントロールしていくかで日本全体として女性のパワーを十分に生かしてもらえかどうか非常に大きいと思っている。

あともう一つはノミニケーションで、日本はどうしても男性が夜飲みに行き仕事が決まることが非常に多いと言われていて、例えば人事の一部は夜勤と言われることもあるように、皆連日いろいろな形で取引先とか会社の人と飲みに行くような状況があると思うが、それはなかなか子育てをしながら参加しにくいという中で非常に疎外感を持つ管理職などもいると思うが、もちろん飲みに行きたい人たちは止めるわけではないが、そのノミニケーションで回っていたようなものを、組織としてどうやって日中とかいろいろな形で回るようにするかも、長い目では非常に大事ではないかと思う。

○座間氏

今の宮島委員の話を受けて、弊社の事例を何点か話させていただく。

1つは、女性自身が女性を縛っているという話があったが、弊社の中で育児休職の復職前の研修、男女をパパ分科会、ママ分科会という形で分けてずっとやっているのだが、その中で出た話で、実は親になった年代というのは、父親も母親も一緒。ただ、女性は妊娠をしているからその前何カ月か赤ちゃんと一緒にいるが、親になったときは出産からであるから同じはずである。にもかかわらず、非常に短い経験、例えば1カ月2カ月集中してやったからといって、奥様が慣れていない男性に向けて育児のやり方の駄目だしを徹底的にする。知らないし、慣れていない、だが、本当は両方とも新人なわけである。ところが、皆さんが例えば仕事とか、あと学生の方は研究室に入ってすぐを思いだしていただければよいが、分からないのにいきなり駄目だしされたら誰だってやる気をなくしてしまう。となると、ひょっとしたら女性自身が母親であることを非常に強く自分に求め過ぎてしまって、慣れていないにもかかわらず、そのやり方をパートナーに強要するがあまり、男性がやりたくなくなってしまう傾向もあるのかなど。先ほどのお話と同じように、育児は女性だけがするものだと思込んでいるということは、ひょっとしたら女性もあるのかもしれない。ただ、母性として育児がやりたい気持ちになる、この子と一緒にいたいという気持ちになる、それは生物としては当然の本能で、それを否定するものではない。ただ、仕事も両方したい、するのが当たり前だと、家庭の人生、そして社会人としての人生、両方あってその人の良い人生ができると考えると、両方とも完全という形ではない、ちょうど良いところがあるのではないかなと思う。

2点目、コミュニケーション、実はいろいろマネージャーの研修等でこのような制度があるとか、このようなものがあると私はいろいろやっているが、実際制度だけではなく、制度が使える風土を作ること、あと実際トラブルになるのは、意外とささいな、ほんのちょっとした言い方みたいなものでトラブルになることが最近分かってきた。例えば共働きで、両方とも社内結婚で、最近子供が生まれたばかりの男性社員に向けてある人が、「いや、A君、子供が生まれたんだってね、おめでとう、家庭的責任もできたから、もうこれから一層仕事に励まないかね」と言ったそうである。皆さんこれを聞いて、何かおかしいと思われたらどうか。当たり前のことと言えば当たり前のことである。ただ、社内結婚だった。奥さんは育児休職を取っている。男性のほうに仕事一生懸命頑張らなければねと言われたら、では、妻である私は仕事をしなくてもよいのだろうかということで、実は家に帰ってその話をしたら、奥さんの女性社員が激怒したという話がある。実は社長も含めた座談会の中でその人がその話をして、社長が成り代わって謝ったというようなこともある。笑い話にはなるが、そういうちょっとした無意識の言葉、例えば習慣としてこのときにはこのように言うものとなるが、考えてみるとひょっとしたら違うかもしれない。そのようなことを聞くと、ああ、私はやはり会社から期待されていないのだと、先ほどのケースだが、パートナーに仕事を一生懸命と言われたら、私が仕事をしなくてもよいのだとふと思ってしまう。そのような本当にささいなコミュニケーションが、いろいろな多様性では大事なのだなということが分かってきた。だから、今社内では、そういった制度よりも、例えば

介護の経験の社員だったなら、「君の代わりはいるのだからゆっくり休んで」と、これも駄目である。ああ、やっぱり自分はいなくてもいいのだと思ってしまうと。安心してほしいと言うつもりが、言い過ぎるとそういうことになる。非常に難しい話であるが、いろいろな価値観の人とやりとりをするというのは、このようなことに気を配るということで、例えば今回女性がテーマであるから、女性がメジャーで、被害者で、いつも男性が上なのか、決してそのようなこともない、女性も同じようにいろいろなことを言っているかもしれない。そのように思うことが重要だとひしひしと考えており、今言ったような事例が実は社内であり、少しずつやっている。

3つ目、これが最後である。転勤問題があった。今社内では、30代ぐらいで海外に転勤する方が非常に増えている。男性のパートナーが転勤するので、女性社員が社内社外合わせて辞めるとか、別居になるのだったらこの機会にという形で会社を離れるケースが実は若干あった。非常にもったいないということで、海外の生活、あと言語を経験することは研修で行くよりも非常にメリットがあるだろうということで、期間は定めているが、休職制度を入れた。入れたら立て続けにダダダッと申請があったりして、やはり今の時代にはふさわしいことなのだなと思っている。ただ、課題は、社内結婚で片側の人海外に転勤するときにもう一人の人をどうするのだというような問題は、申し訳ないが、まだうまく解決ができていなくて、個別の事例を見ながらいろいろケース・バイ・ケースでやっているところで、何かうまい例があればぜひ勉強させていただきたいと思っている。以上である。



○板垣氏

プレイングマネジャーの件であるが、中小企業では管理職というかプレイングマネジャ

一の方が大変多いと思う。私もプレイングマネージャーである。だが、私は定時に帰るようにしている。マネージャーのマネジメント力というのは、総合的な判断がもちろんできることと、部下のやる気を引き出すとか、あとコミュニケーションを培うとか、リスクの回避とか、いろいろあると思うが、タイムマネジメントをすることも重要なことではないかと思う。特に女性はタイムマネジメントが非常に上手だなと思う。なぜかという、仕事が会社だけではなくからで、家に帰ってからもやるのが結構あるので、仕事は定時に早く終わらせて、その後家に帰ったら掃除したり、洗濯したりとか、ちょっとした家事をやったりとか、そういったことがまだまだ女性の仕事の一部になっているので、皆さん当社の女性社員は割と定時に



帰る人が多くて、タイムマネジメントが大変上手だなと思う。男性社員の下手なところは、定時までいて、キンコンカンコン鳴った後、急に何か仕事をやり始める。その後 30 分早くやる気を出せばいいのにといつも思っているが、残業を削減しようというのが今働き方を変えて、当社の男性社員も帰すことでほかの会社で働いている自分の奥さんの手助けにもなるので、そういったことで働き方を少しずつ変えていこうということでやっており、今日の朝、社長が「私は今日 18 時半には帰るから」と言われて、6 時半に帰るから、あなたたちも早く帰りなさいと入っているのだと思うが、営業社員は特に遅いなと思って、何をやっているのかと私帰る前にいつも言うのだが、男性はもう少しタイムマネジメントが上手だったらよいのではないかなと思う。

#### ○池田氏

ありがとうございます。フロアからの質問タイムにしたいと思うが、何かある方、質問でもよいし、何か感想でもよいし、かなりフランクな雰囲気になっているので、こういう面倒くさい社員がいるのだがというのでもよいし、全然経営トップが分からず屋で困っているとか、いろいろあると思うが、学生でもよい。せつかくだから、女性に優しい会社は駄目だと、そういうことを求めては駄目だと、まず仕事だと、死に物狂いで働けということだが、いかがか。

先ほど母親役割を非常に求め過ぎだという話があり、始まる前に控室で盛り上がったトピックであるが、研究会では管理職の役割を少し求め過ぎではないかというお話もあった。常に今リスク管理とか危機対応で、何かあったときに管理職がその場に行かないと、特に顧客に対して申し訳が立たないといったことであるとか、いつまでも仕事がなかなか終わら

ない部下のために管理職が残っていなければいけない。つまりお互い親としての役割もマネージャーとしての役割も、本人としては賄い切れないぐらいに役割として過剰になっているのではないかという問題意識。女性の場合は何といても夫・パートナーに、すべてお母さんがやらなければいけないことかという問いを持つことが大事だろう。弁当を作るとか、迎えに行くのはお父さんでもよいのではないかということがあるし、今度会社になれば、その課長でなければ駄目なのかと、課長がいなければ駄目なのかと、部長がいなければ駄目なのかという問いをぜひ持っていただきたいという話がある。

大成建設の話で介護の問題が出ていたが、今例えば管理職の方が介護休業を取る、遠距離介護で職場を離れなければいけないという場面も増えている。そうなると、どうしても私がいないと職場が回らないということだと、もう全然仕事が回らないから、プレイングマネージャーであるからプレイ的な仕事はなるべく部下に任せるとか、あるいはマネジメントの判断部分で上下の役職の違いの中でうまく分担できる部分は、課長がいなときは部長が代わりにやるとか、次長がやるとか、そのようにして、あるいはテレワークのような形で通信機器を使って、いつもいつもいなくてもよいのではないかとか、そういったことが研究会では話し合われた。だから、それぞれの女性社員を通して見えてくることは、男性ないしは女性の役割をもう少し見直してみる、お互いの役割を少し軽くすることも考えてみたらどうかという話になると思う。いかがか。フロアで一番前のほうに座っている方、すまない、指すようなことをしてしまって誠に失礼であるが、せっかくであるから何かコメントでもよいので、ぜひ皆さんを代表して何か一言いただければと思うが。



○フロア

日経調の理事長の前田です。大変良いテーマで研究していただいたと思う。私も実は十何年前に厚生労働省の男女雇用機会均等の審議会などに出ているいろいろな意見を言ったが、

その当時は結局女性がたくさん出てくるが、あまりそういうことを言うと怒られるが、歴戦の闘志のような方ばかりで、これはもうまいったなど。だから、皆さんがいなくなったから男女平等が成立すると、ぜひ早く消えてほしいと有名な人がたくさんいて、それでご飯を食べているかどうか知らないが。ただ、今日パネリストにお見えいただいたのはごく普通のごく普通の方ばかりで、少し奇麗事ばかり言っていると思ったが、実態に少し踏み込んで言っていたので良かったと思う。実際には私も国家公安員を5年やっていて、警察組織という男しかいない組織に、今や入り口で1割～2割女性を採用している。採用を始めてまだ20年ぐらいか、だから管理職というか上のほうまでなかなか行かないが、その改善を実際にやってきて、それに比べれば民間は相当進んでいる。警察であるので女性のトイレがないとか、インフラから何からめちやくちやであるが、実は実際に採用していると、新入の署員の方に直接面接すると、女性のほうがはるかに能力が高い、実務もよくできる。ただ、何で辞めてしまうのか、そここのところは、先ほど冒頭皆さん言っておられたが、結局トップの本気度と、もう一つは、仕事そのものに達成感があるか、できるかできないかに掛かっていて、男とか女とかに関係ない。一生懸命女性のトイレを造るのもよいが、幾ら造っても、仕事そのものがやはり面白くないと女性は辞めてしまうので、辞めた方はほとんどそういうことらしい。それだといくらやっても増えない、元から仕事そのものを改革しないと駄目ではないかと、この部分は民間も同じである。今日の議論をずっと聞いていると、男も女もない、駄目な男もたくさんいるので、女性はややこしいなどと、私銀行にいたので、半分以上女性であるので、入ったときは女性のほうがはるかに出来が良いし、そういう意味ではあまり男女差ではない、やはり仕事の中身だなど。仕事の中身をどうやって変えていくかというのがやはり経営者の仕事だと思う。それで、この研究成果がもう少し進むと、私が一番心配しているのは、教育の問題をいろいろ心配しているが、今まで随分小中学校でモンスターペアレントが問題になっているが、これはほとんど女性である。高校もそうであるが、なぜか女性である。要するに小中学生が一刻も早く独立して、先ほど宮島委員が言われたとおり、10歳過ぎれば子供と言っても本当は大人に近い頭を持っているので、十分理解していただけたと思う。それを過保護にやり過ぎると日本を滅ぼすのではないかと、少し過激なことを考えている。



○池田氏

ありがとうございました。ちょうどその話をしていた。では、宮島委員。

○宮島氏

ちょうどこの会の前にその話になったのだが、本当に今多分一番もったいないと私が思っているのは、自分と同世代のちょうど子育てが終わりつつある女性の方々は、非常に能力が高い方がたくさんいるのに、そのときの時代とか環境のことで仕事を続けなかった人たちが、ものすごい熱意で子供を育てている。そして、その熱意は、時に子供にプラスの場合もあるが、時に子供にマイナスの場合もあると思っていて、しかも、それをご自身たちが思ってもなかなかほかに転換できない気持ちを持っておられる方が多くて、一つ企業の方に申し上げたいのは、この 40 代 50 代ぐらいの子育て終了女性は宝の山だと思うので、本当に単純労働ではなく、まさに労力に見合った良い形での雇用を生み出していくと、日本のものすごく強い力になると思う。

先ほど少し言い方が違ったなと思ったのは、女性が面倒くさいだけでなく、若い男性も面倒くさいと言ったが、おじいさんたちもというか上の人たちも面倒くさくて、多分お互いに面倒くさいと思っている。多分下の人たちは、私たちも面倒くさいと思っている。私は最近自分でも、これも先ほど話題になったのであるが、自分たちが既にシーラカンスになり始めていることを自覚しなければいけないと思っているのは、逆に言うと私はやはり報道にいるからには、ニュースの時間が終わる前に帰るなどということはある得ないと思っただけで仕事をしてしまったのだが、たった今は自分の担当が 17 時台のニュースで、自分の項目が終わればさっさと帰るわけである。それで別に何もまずいことは起こっていないが、私が自分の中で、やはりその日の反省会までいかなかったら報道は出されると勝手に思い、そして 20 時までにはいるようにして、子供たちや周りに一種その負担を寄せていたわけであるが、本当に大事なこととか、自分の会社に対する貢献が何であるかがきちんと見えていれば、単にいることではないことが多分分かるはずである。だが、当時やはり私はそれを言って、私は 17 時までいるが、これだけの仕事をしているからいいだろうというような自信は全くなかったために周りに合わせてしまったところもあるが、今私は若い人たちを見て、報道だが 5 時に帰るなどはあり得ないとかはとにかく思わないようにして、それぞれの人のできる範囲と、それぞれの人の能力とやり方で、その会社の必要なことを最大限してもらうことが多分一番大事である。その視点においては、実は今の若い人たちは多分共通認識を持っていると思うが、上のほうの人たちが多分そのような気持ちを持っていないと、とにかくこの会議にいないてはいけないとか、とにかくこの時間までいないてはいけないということをいろいろ言って、そちらも本当に面倒くさいと思う。そういったさまざま面倒くささをお互い感じながらもやっていくのが多分組織だと思うので、今までのように同じ人たちをそろえることができないようになった、あるいはいろいろな人たちをそろえたほうが企業が伸びることが明らかになったこの局面においては、そういったいろいろな考えやいろいろな背景を持った人たちが最終的なやはり仕事というか、企業で言う業績だろうか、ゴールに向けての力を落とさない形で両方うまくやることを皆で考えられるのがよいかなと思う。

## ○フロア

私も前田氏と一緒に金融機関だったが、今はもう引退している。感想であるが、入社試験などで見ると、どう見ても女性のほうが男性よりも皆優秀なのだろう。これはどこの会社でも。男はどうも足りない。ところが、しばらくして後を見ていると、男は育って、女の人は何となく消えていった。それはなぜだと。それは男社会だということに尽きると思う。男社会というのは何かというと、いろいろな問題が起きると、お互いにこれをどうするだと、そのようなものは放っておけとか言っているうちに皆成長する。女の方は、一人ずつやっていたら優秀なのだが、そういう状態だったと思う。これが今非常に急速に変わりつつあると思う。私どもも、今の人がやっているが、例えば支店長職は最初1人2人で大変だったが、今は50人ぐらい出ているから、お互いに女性同士が今度意見を交換して、それで非常に立派な成績を上げている。だから、こういう流れはずっと行っているから、それはどんどんなっていくのではないかと思う。それに加えてこういうことをいろいろやっていただくのは大変結構だが、この流れをずっと推し進め、そちらへ行くだろうと思う。



もう一つは、採るのはよいが、やはり外へ出すと、お客さんが、女の方が来たのだというあれがあり、これが非常に厄介だったが、この辺も個人相手のほうはほとんど解決しているが、会社関係はまだ少しある。そういうところがあり、男社会が変わっていかないとなかなか女性の活躍の場がないと思うが、そうなると思うので、各社とも人材不足なるがゆえに女性を育てていくことをいや応なしにするだろうが、女性も成果を上げているから、これはずっとなっていくと思うので、これを後押しするようなことを皆さんでやっていただきたい。

以上であるが、先ほど座間委員が言われたことで気になるのは、いろいろ相手を傷つけないように、ゆっくり休んでよいとか言わないようにしているというのは、私はショックである。そのようなことをやっていたら、こちらはやっていられないと思う。それぐらいは至って何でもないと行っていただかないと、そういうことに気を使おうなどというのには、私はとても付いていけない(笑)。以上。

## ○池田氏

いろいろ面倒くさいことが多いかもしれないが。では、後ろのほうに座っている方で、もう1人ぐらいどなたか。

### ○フロア

組織を改革する話全般だと思うが、企業に企業理念とか経営理念のようなものがあると思う。それは、その組織がどこに向かっていくのかということであり、目的であり、存在意義だと思う。それがあるからこそ全体が一つの方向を向いていくということだと思うが、一方で、社員一人一人に自分の人生を生きていく目的とか存在意義があるということであるが、何かそのような対策とか仕組みをやられているような話があればお聞きしたいと思う。

### ○座間氏

きれいにお答えをすると、特に若手の数年目ぐらいの集合研修の中で、会社の中でどうありたいかに合わせて、人生として家庭もあると、そういうことも入れた中でどう考えるかというようなキャリアの研修ができています。一つは、それが答えである。

ただ、振り返ってみると、そこまでのことをどうして会社がやらなければいけないのかという気持ちもあり、場として与えているわけで、正直個人としてどうあるべきかとか、どうしたいかとか、そういったことはぜひ一人一人の方が、先例がないということではなく、自分でしっかり考える、そういう組織、そういう社員を育てたいと思っている。例えば会社がしてくれないから分からないとか、してくれなかったからこのようになったとか、やはりそのようなことではないと思う。



今のお話で思いだしてしまっただが、実はよく両立支援とか、こういう話をする、ロールモデルがないのでとても1人目はできないとか、やらないという話を聞くが、そのようなことをすると1人目は絶対出てこない。そのように考えると、やはり大変でも、宮島委員が言われていたが、自分がやりたいのだと、今制度がなくても、環境がなくても、どうしてもやりたいのだが、どうやったら歩み寄れるかと。それはやはり周りが気を使ってどうだいという形ではなく、自分でやりたいのだがどうしたらよいかを提案してほしいと思っ

ている。そのような気持ちがあり、そのようにやる気がある人を邪魔だと切るような組織は非常に少ないのではないかと思っている。だから、会社としても努力するが、一方的に搾取する存在ではなく、一人一人がぜひ前向きに自分の人生と仕事のバランスを考えていただいて、会社にも前向きに言っていただいて、そうしたら会社も前向きに一緒に相談をして、これからの方向性は分からないから、第三の良い道を歩んでいきたいと、私は人事担当として切に思っている。

#### ○板垣氏

社員一人一人の対応ということかどうか分からないが、新入社員が入ったときに必ず、先ほど言った自分自身のワークライフバランス、大体このくらいで私はこういうことをして、このくらいで課長になってとか、そういう夢というか、キャリアプランというか、そういったものを漠然とでもよいから少し計画してみしてほしいと、それに沿って自分が行けるかどうかは自分の努力次第だと思うし、会社の支援が必要だった場合には、会社のほうでも支援するが、そういったことをやっている。あと年 2 回の社員満足度調査の中で、今こういう勉強を私はしたいとか、会社にこういう支援をしていただきたいといった項目があり、その中で会社ができること、それは自分自身でやらなければいけないこと、そういったものを行っているような感じである。



#### ○塩入氏

弊社は現在、企業として存続し続けるために様々なことに取り組んでいます。やはり魅力ある企業とならないと優秀な人材も確保できないし定着しないと思っています。そこで現在目指しているのが、業績ナンバーワン、配当ナンバーワン、そして社員処遇ナンバーワンです。社員の処遇というのは、年収や働く環境です。「人が生き生きとする環境を創造する」という弊社のグループ理念がありますが、それを実現するためにはやはり社員も生き生きとする環境を整えていく必要があると考えています。その具体的な施策が、先ほど少し話したが、例えばこれから誰もが関わってくる介護をしながらでも働けるような職場作

りや、男性も子育てをする楽しみを感じてもらいながら働けることなどです。男性をどんどん巻き込んでいけば、当然働き方の改革にもつながります。それは結果的に女性活躍推進にもつながります。今すぐには効果が出ないかもしれないが、やり始めたところであるし、やり続けるしかないと思っています。特に男性の子育て支援について、社長が現在、非常に強いメッセージを出してくれているので、我々も非常にやりやすい環境が整ってきたと思っています。



○池田氏

では、せっかくだから宮島委員。

○宮島氏

私は関係ないと思っていたのだが、私の会社は、もともと制度で何かをしようというのを多分あまり考えない会社である。逆に言うと、制度はないが、非常に優秀な人が自分の仕事のよりプロフェッショナルになりたいために海外に渡って、その後でもう一回日本テレビを考えたときに再雇用した。だから、結局再雇用の制度があるかどうかではなく、再雇用をしたいと会社が思えばするのだと思う。実際私たちの会社は、スピンアウトして例えば LINE の社長とかも私の後輩に当たるが、その後別のところで活躍する人もいるし、私が例えば出産後仕事は何とかできたのも、逆にもしかしたら女性はこうだろうという制度がなかったからかもしれない。というのは、私の会社は、割と早くから女性の記者というか、いわゆる総合職に当たる人が私の 7 年上からいる会社だったが、そして私の先輩たちはそれぞれ子供を初期は皆産んでいるが、タイプが皆全然違った。例えば 1 人、事件が大好きな警視庁担当の記者は、ベビーカーを引きながら井の頭殺人事件の地取りをしていたという伝説とか、もちろん、私は仕事を少し減らしたいと言って仕事量を昼ニュースだけにしてもらった人もいるし、一人一人やりたいことが絶対違った。だから、あなたは出産したからとか、妊娠したから仕事を減らしてやるなどと言う人は誰もいなくて、それぞれどうしたいのかを言わなければいけなかった。私がちょうど上の子を妊娠したときは、まさに銀行が非常に大変だった 1997 年、私は金融担当であり、山一証券のさようならまで

見送ったわけであるが、そのとき私は妊婦だったが、私の心の中にあっただのは、妊婦だからといって担当を外さないでほしいという気持ち。一方で、やはり無理には限界があるので、上司は時々夜回りというか夜の取材などにフォローを付けてくれたりして、だから上



司には負担を掛けたなと思うが、決して君は妊婦だからこの仕事を外すと言うことが本人にとってハッピーなことではなく、何がやりたいのか、どこまでできるのか、あるいはどのようなフォローをしたらその人可以できるのかを管理職とか上司が考えられると、皆さんがそれぞれ最大限発揮できるのかなと思ひ、だから、元を返すと私たちの会社は全く制度がなく、もちろん多分人数が非常に少ない会社だからだと思ひ、かなり個別対応である。その分入社試験のときに私たち実は入社面談、いわゆる採用面接で見るのは、私たちの会社を上場企業で、安定していて、一生働けていけそうだから希望しているかなと思われる人には、多分皆どちらかというバツを付けると思ひ。そうではなく、制度があろうがなかろうが自分のやりたいことが明確になっていて、そして、それに対していろいろな工夫をするかなと思われる人が向く会社だと多分会社は思っていると思ひするので、中間管理職の身では、会社が何を考えているのか私にはよく分からないが、あまりにも社員がばらばらであるから、それぐらいしか言うことがない。

#### ○池田氏

少し時間が過ぎたので、もう総括したいと思ひ。この研究会は結局女性が活躍できるためにどうしたらよいかを考えていたが、それは一つの企業社会ないしは会社を見る窓に過ぎないということである。何で女性が管理職になりたがろうとしないのだろう、女性がもっと前向きに働いてくれたらいいのにと、逆にというところからずっと見てみて、その問いを男性に向けてみると、若い社員もそれほどガツガツやるつもりではないとか、あるいは上の年代の人たち、左右いろいろなところと同じ問いを向けてみると、今の会社はもっと元気になれるはずなのに、何かくすぶっている、滞留しているなという問題がいろいろ見えてきた。それが最後、もう一回繰り返しになるが、これから経営を担っていく人材を育てていく上で見直さなければいけないことがたくさんあるねという研究会だった。今日も結局女性の話をしているようで、老若男女いろいろな社員が何となくもう少し活気があったらいいのという話になったと思ひ。だから、そういう目で女性活躍の問題を捉え

ていただきたい。ただ法律で決まっているから行動計画を出して、「えるぼし」を取ったらどうだとか、そういう話に矮小化しないで、自社の将来のために経営を見直すという観点、その一つの窓として女性活躍問題を捉えていただきたいなと思う。

では、少し時間を過ぎたので、これで以上としたいと思う。

○杉浦氏

本日は長時間にわたり、ご参加いただき誠にありがとうございました。またパネリストの皆さま方には、本音で語っていただき、大変有意義な会になったと思います。感謝申し上げます。日経調はこれからも日本経済や産業企業が直面する課題の解決に資する研究開発活動を続けて参るので、ぜひご支援の程よろしく申し上げます。なお、お手元のアンケート用紙ですが、今後の企画の参考にさせていただくので、ぜひご記入いただき、帰りに係の者にお渡しください。

本日はお忙しい中、どうもありがとうございました。

以上