

女性と仕事ジャーナル 2017年24号

# 女性のキャリアを拓く

## シンポジウム開催レポート

「日本企業における女性のキャリア形成調査結果報告  
～25名のキャリア女性インタビューをもとに～」



特定非営利  
活動法人

女性と仕事研究所

WOMEN and WORK RESEARCH CENTER

# 目次

・はじめに・・ 1 ページ

特定非営利活動法人女性と仕事研究所代表理事 諸田智美

・2017年7月26日 女性のキャリアを拓くシンポジウムアジェンダ・・・・・・・・ 2 ページ

・基調講演（逐次通訳）日本企業における女性のキャリア形成調査結果報告・・・・ 3 ページ

英国シェフィールド大学教員 Dr Huiping Xian（フィピン・ツァン）

・パネルディスカッション「企業における女性のキャリア形成をさらに拓くためには」・・・・ 19 ページ

【ファシリテーター】

N T Tコミュニケーションズ（株） 常勤監査役 小林洋子

【パネリスト】

（株）ネットラーニングホールディングス広報部長 高橋美穂

（株）電通国際情報サービスプロジェクトマネージャー 小川嘉代子

JP モルガン証券株式会社インベスター・クライアント・マネジメント本部マネジングディレクター 外池ジャナリ

・調査研究概要「日本企業における女性のキャリア形成調査結果報告 ～25名のキャリア女性インタビューをもとに～」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 41 ページ

英国シェフィールド大学教員 Dr Huiping Xian（フィピン・ツァン）

社会学博士 英国ボーンマス大学上級講師 武田さち子

特定非営利活動法人女性と仕事研究所代表理事 諸田智美

・女性と仕事研究所からの提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 43 ページ

※写真提供 育休後アドバイザー 富山かなえ

## はじめに

厚生労働省によれば、2016年度の課長相当以上の管理職に占める女性の割合は12.1%と、政府が掲げる「2020年までに女性管理職比率30%」を実現するにはほど遠い状況です。

女性と仕事研究所は、2016年夏、英国シェフィールド大学・ボーンマス大学からの依頼で、24社25名のキャリア女性にインタビュー調査を実施しました。調査研究の目的は、次の通りです。「日本女性は、世界でも最高水準の教育を受けているにもかかわらず、キャリア形成を目指すにあたって21世紀に入った今日いまだに多大な困難に直面している。日本社会において女性に期待される家庭での役割もその一因であると思われるが、さらに、女性に対する差別的扱いが日本女性の組織における昇進を阻んでいるという報告も頻繁に聞かれる。このような状況にもかかわらず、一部の日本女性は組織で昇進を果たしているのだが、彼女達の経験については世界的にはよく知られておらず、よって既存のキャリア形成に関する理論および学説がどの程度彼女達の体験を説明できるのかも不明である。このような状況を背景に、本研究は総合職に就き組織で活躍する日本女性に話を聞き、彼女達の体験、特に彼女達がキャリア形成において直面してきた困難、そしてその困難をどう乗り越えてきたかに焦点を当て、研究結果の公表をもって異文化間のキャリア形成理解に貢献することを目指すものである。また特定非営利活動法人、女性と仕事研究所との共同研究実現を通し、学問的、社会的、さらには日本における政策論議にも貢献することを目指す。」

そして、研究結果（42ページに掲載）に基づく企業への提言を公表するため、2017年7月26日「女性のキャリアを拓く」シンポジウムを開催しました（後援：内閣府男女共同参画局他）。基調講演では、シェフィールド大学フィピン・ツァン博士が、「イギリス・中国・日本女性のキャリア形成調査結果に基づく課題と好事例」や「各国の働く女性が増えることによる経済効果」について講演しました。そして、日本企業における女性のキャリア形成の課題に対し、企業の人事部へ「管理職の意識改革研修、女性から女性へ人材を育成する仕組みを構築、男女ともにワーク・ライフ・バランスの推進」を提言しました。

パネルディスカッションでは、パネリストの（株）ネットラーニングホールディングス高橋美穂氏、（株）電通国際情報サービス小川嘉代子氏、JPモルガン証券（株）外池ジャナリ氏が、「企業における女性のキャリア形成に必要なことは、女性自身も含め、様々なフェイス（人たち）の意識改革。思い切って制度を自分が提案して作って見たらどうか。」を提言しました。ファシリテーターで経営者の経験をもつ、NTTコミュニケーションズ（株）常勤監査役小林洋子氏からは、「日本企業数の99.7%を占める中小企業の課題も意識する」「シングル女性や子どもがいない女性への無意識の偏見をなくす」等の経営者視点の提言がありました。

シンポジウムの詳細レポートを作成し、公開しました。ぜひ、多くの企業の経営者、ダイバーシティ推進担当者、管理職のみならずご一読いただき、活用していただけたら幸いです。最後に「女性のキャリアを拓く」シンポジウムの企画・運営にご協力いただいたJ.P. Morgan CSRユニット Emiko Manners 氏・社員のみならず、協賛企業様（J.P.モルガン、NTTコミュニケーションズ（株）、（株）ネットラーニング、（株）電通国際情報サービス）、後援名義使用をご承認いただいた省庁、新聞社様に心より感謝申し上げます。

特定非営利活動法人女性と仕事研究所 代表理事 諸田智美（もろださとみ）

# 2017年7月26日 女性のキャリアを拓くシンポジウムアジェンダ

## 場所 J.P.モルガン大会議室

### 14:30～14:40 ご挨拶と調査研究概要

特定非営利活動法人 女性と仕事研究所代表理事 諸田 智美

### 14:40～15:40 基調講演 逐次通訳有

「日本企業における女性のキャリア形成調査結果報告

～25名のキャリア女性インタビューをもとに～」

Dr Huiping Xian (フイピン・ツァン) 英国シェフィールド大学教員

### 15:40～17:00 パネルディスカッション

「企業における女性のキャリア形成をさらに拓くためには」

【ファシリテーター】小林洋子

N T Tコミュニケーションズ(株) 常勤監査役 経済同友会幹事

【パネリスト】

・高橋美穂

全日本テコンドー協会理事 バルセロナ五輪女子代表

(株) ネットラーニングホールディングス広報部長

・小川嘉代子

総務省 HAPPY テレワーク優秀賞(個人)

(株) 電通国際情報サービスプロジェクトマネージャー

・外池ジャナリ

JPモルガン証券株式会社インバスター・クライアント・マネジメント本部マネジングディレクター

### 17:00～17:30 交流会

## 基調講演 逐次通訳



Xian（通訳 以下略）：皆さんこんにちは。雨の中、本日はお集りいただきましてどうもありがとうございます。まず通訳を通して申し上げますけども、自己紹介とそれからチームの紹介をしたいと思います。

Presentation for workshop in Tokyo, 26<sup>th</sup> July 2017

## DEVELOPING WOMEN'S CAREERS IN JAPAN

---

Huiping Xian, University of Sheffield, UK  
Sachiko Takeda, Bournemouth University, UK  
Satomi Moroda, Women and Work Research Centre, Japan



プロジェクトのタイトルは、「日本における女性のキャリアの開発について」というものです。プロジェクトの担当者はここに記載されている3名であります。このチームメンバーで行いました。まずわたくしフイピン・ツァンです。現在イギリスにありましてシェフィールド大学に勤務しております。それからイギリスのボーンマス大学の武田さち子さん、それから今お話をいただきました、本日のプログラムの主催者でもあります諸田智美さんです。諸田さんにおかれましては主催者といまして、わたくしどものプロジェクトのアレンジメント、それからまたこのような素敵なお部屋の手配等、いろいろ力をつくしてくださいました。お礼申し上げます。

自己紹介をもう少し申し上げますと、私は中国人で、長いこと中国に住んでからイギリスに行きまして、修士号と博士号を取得して、そして現在はイギリスで働いております。出身地は広州です。ここでは福岡市と姉妹都市の関係を結んでいます。

## About our project

- Is funded by the British Academy
- What we try to do:
  1. Understand why so few women develop a career in Japan
  2. What are the key barriers for their progress
  3. But some women did develop a career. How did they do it –the successful cases?

このプロジェクトそのものについて簡単にご紹介いたしますと、2年弱で行われたプロジェクトでありまして、資金はブリテッシュアカデミーから受けました。ブリテッシュアカデミーそのものが、政府からの資金で動いているところですので、イギリス政府からも資金援助を受けてプロジェクトを行ったということです。

私たちのこのプロジェクトのねらいというか、なぜそもそもこういうプロジェクトを始めたのかという点が3点あります。（1点目は）日本においてキャリアを発展させていくことができる女性がどうしてこんなに少ないのだろうか、それを知りたいということです。キャリアを築くということは、ただ単に働くことでなく、フルタイム、パートタイムいろいろな働き方があるのですが、キャリアを発展させるということは、所属する組織の中で自分なりに進歩をさせていく

と、その中で上にいくということでもあるので、それがなぜ、日本女性ができているケースが非常に少ないのか、それをまず解明したいということがありました。

2点目ですけれども、日本で組織の中で女性が進歩していく、発展していこう、自分を伸ばしていこうとする中で、それを妨げている大きな障壁とは一体何かということを解明したい。

3点目ですけれども、そうはいいまでも、組織の中で非常に上の方のポストを得て、成功してキャリアを築いている女性もいることはいるわけで、では、この人たちは、実際どのようにしてそのキャリアを得ることができたのか、それを明らかにすることによって、他の女性のモデルに、お手本になることができるのではないかと思います。

## About our project

### • What we have done so far?

1. We conducted 25 in-depth interviews with women on career track in 2016.
2. We analysed our findings.
3. We organised a workshop to disseminate our findings (today).

### What we will do next?

1. We will attend conferences to disseminate our findings.
2. We will publish our findings in internationally recognised journals.

これまでプロジェクトで何をしてきたかをここに述べております。総合職でキャリアポストを歩んでいる女性、25人を対象といたしまして、詳細なインタビューを昨年行いました。この調査は主に武田さち子さんが担当いたしました。

それからインタビュー調査で出ました情報の分析を行いまして、そして重要な所見について、これは我々だけのものにするにはもったいない、皆さんと共有したいと考えておりますので、その一つの例として今日のようなワークショップを行うといったような活動もあります。

さらに、ここで詳細分析してわかったことを例えば、国際的な学会の場であるような、そういったところを活用して発表していく、それから国際的にもイニシアティブの高い学術誌などを通じて、発表していきたいと考えています。

今日はここにありますイギリス、中国、日本についての比較を試みようと思います。日本についてはもちろん、皆さんがよくご存じかと思いますが。

## UK

- Influence of capitalism and individualism
- Extensive legislation to protect women's rights for education, employment, maternity.
- Education: 9% more female students attend university.
- Employment: 57% (world bank 2016)
- Gender pay gap: 18%
- Career prospect: mid-managerial level



まずイギリスからお話をします。

イギリスの特徴として、資本主義、それから個人主義の影響が非常に強いということをあげています。最も資本主義的な考え方が浸透している国のひとつがイギリスでもありますし、また個人のひとりひとりの権利、あるいはひとりひとりがどういうふうに行うことができるのか、達成できるのかということを非常に重視する個人主義の国でもあります。

それから法律上の女性の保護に関する、本質的な手当が非常に充実しております。教育を受ける権利、就労の権利、母性保護の権利など、女性にかかわる権利が、ほとんどすべて法律が整備されて、それによって保護されている。そして、これらがほとんど、やはり、EU からそもそもきているものであります。ということは今後2、3年後にEUを離脱することになった場合に、その法的な保護がそのまま維持されるのか、あるいは女性の権利、それから労働者の権利全般が、より弱いものになるのか、それはなんとも言いえないという状況であります。



教育に関してですけれども、女性の教育水準がイギリスで非常に高く、大学におけるこの女子学生の方が男子学生よりも数については9%上回っているという状況です。

それから就労、雇用状況ですけれども、世界銀行のデータによりますとやはり就業率が高い。15歳以上の女性の57%が働いています。

しかし、やはり男女の賃金格差が18%という数字で残っております。これはあらゆる段階の雇用の就労の平均でありますけれども、男性の方が女性よりも18%賃金が高い。

それからキャリアについて、だいたい中間管理職くらいまで昇進する可能性が非常に高い。しかしそのあと、さらに上にいくことがやはり難しいという状況で、これについても後から詳しくお話していきます。


## UK

### The major barriers

- Social expectations that women look after family
- Childcare (expensive, competitive)
- Career break after having children
- Work intensification / organisational culture

### Good practices

- Individualist culture encourages individual rights and development
- Encourage shared parental leave
- Promote pay transparency and equality



では女性がキャリアを目指していく上で、大きな障害となっているのは何か、ここで4つ挙げております。1点目、まだ女性が、家族の面倒を見るという社会的な扱いが残っております。もちろん、イギリスに限った話ではないですが。

それから（2点目）この育児、保育所・託児所などにかかる費用が高いということがあります。そもそも値段的に人件費が高い国ですので、ベビーシッターさんを頼んだりすると大変お金がかかる。またお金を払えたとしても、預けるところを探そうとしてもなかなか見つからないこともあります。

その結果（3点目）、多くの女性がだいたい子どもが1歳から、場合によっては7歳くらいまで、すなわち小学校に入る位の年齢になるまでは、仕事を辞めて家にいるという、育児に専念するという選択をする女性が多

い。結局そうなると、長い場合では7年間もキャリアがそこで中断してしまうという、マイナスを負ってしまうことになります。

それから(4点目)また、やはりこの労働負担ということがあります。特にこれは民間に言えることですが、非常に仕事が荷が重い、非常に仕事がつきつという事です。それから結果的に長時間で、出張などもいとわない、男性的な考え方がある。これがやはり小さな子どもを抱えた女性が働くには難しい状況です。

これは多くの資本主義社会に共通することでもあると思いますが、人事評価の土台となるのは、生産性がどれだけ高いのか、すなわちクライアントがどれだけいて利益を上げているのかが重要になってきます。そうしますと長時間の移動や出張もして、そして多くのクライアントに会わなければならない。それは、やはり女性にとっては難しいので、キャリア形成にはマイナスになってしまうということです。

しかし、好事例というか、イギリスの中で評価すべき慣行も、もちろんあります。これは組織、あるいは社会全体に言えることですが、個人主義が強いということは、ひとりひとりが、自分が望む形であるいは自分ができる範囲で貢献をすべきである。そして女性も自分がやりたいと思うことを選択して、そしてやる権利が男女平等にあるという考えがありますので、これは非常にいいことでもあります。

それからイギリスの政府にいたしましても、男性もより育児にかかわるということを奨励しております。女性だけに任せるべきではないということでもあります。1年間育児休暇を取るとしても、男性と女性が話し合っ、負担を分担しあう、共有しあうということが奨励されています。

これはイギリスだけではなくて、西側諸国全体に、男女が育児の負担も共有しあうべきであるということを証明していると思われます。例えばカナダのトルドー首相が、最近7歳の自分の息子を執務室に連れてきたということが大きなニュースになりました。マスコミが集まってきてさかんに写真を撮ってアップロードされました。やはり男性も女性と同じように育児を担うべきだということを、首相自ら証明しているいい例と思います。

それから最後になりますけれども、賃金格差に関して、イギリスの大企業が今年からこの自社の実績を公表するようになりました。それによって賃金に関する透明性を高めて、そして公平を促進していこうということです。

例えば、こうした大企業のひとつがBBCでありまして、BBCが先週自社の賃金格差状況を発表しました。その中で、賃金の高いアナウンサー、プレゼンター、トップ10人がそこでわかるのですが、その10人のうち9人が男性で女性は1人だけでした。

## China

- Influence of Confucianism, communism, and recently some capitalism
- Some legislation to protect women's rights but overall a weak legal framework
- Education: 51% university students are female
- Employment: 63% (world bank 2016)
- Gender pay gap: 35%
- Career prospect: mid-managerial level



次に中国はどうであろうかということですが、まずこの儒教の 2000 年に及ぶ影響が非常に強いと思います。儒教とはそもそも「男性はこういうことをする、女性の役割はこういうものである、そしてそれらをきっちり果たすことによって、社会が維持される」という考えですから、そこからはずれるべきでないという根強い考え方があります。

しかしそうはいいまでも、この 70 年ほどは共産主義の影響も非常に強いわけですし、そしてその中で非常に多くの女性が就労していることはご存知だと思います。女性も男性もすべての人が平等に、社会のために政府のために貢献をすべきであるという考え方です。

しかしこの 30 年位前から経済改革、体制の門戸開放が始まって、そして西側資本主義の影響が非常に強くなってきて、特に民間企業では共産主義の共産党のルールではなくて、西側のやり方、ルールでということが非常に強くなってきています。ですからその生産性を上げて、そして業績をアップして、そして競争ということが奨励されています。

法整備の方はといいますと、これはイギリスや日本のようにはまだ進んでおりませんで、例えば、「男女差別といった場合、何をもちて差別とみなすのか」という定義をしていない。ですから、どこまでどういことをすれば差別にあたるのか、というその線引きがはっきりしていないがために、やはりどうしても企業が自由にふるまってしまうところがあります。

それから教育水準ですけれども、都市では、特に地方の都市部では、女性は非常に高学歴でありまして、大学では学生の 51%が女性で、すなわち男性学生よりも多い。

それから就労の方ですけれども、世界的にも女性の就業率が最も高い国のひとつに入るのが中国であります。共産党が共産主義のもとで、すべて女性も男性も同じことができるはずだ、できなければならないというのを奨励している。すなわち男性の家事についても奨励しています。

そうはいいましても残念なことに、男女の賃金格差は最も大きな国のひとつに入っているのもやはり中国であります。それはやはり法整備が進んでいない。法的保護が不十分なので、やはりその企業の裁量にまかされてしまっている。そして「女性はこういったことをすべきであって、こういったことをすべきではない」といったような考え方がまだ残っているということがあります。

またイギリスと似ているのですけれども、中間管理職くらいまでは非常に女性の数が多いですが、そこからさらに上に行くということはやはり難しいという状況です。

## China

The major barriers

- Social bias against women
- Expectation that women should prioritise family
- Work intensification / organisational culture
- Weak legal protection

Good practices

- Childcare (widely available, affordable)
- Quota system



では中国で何が問題なのかということですが、やはり女性が男性と同じように、管理職に、ずっと上まで進むことは無理だといったような社会的な偏見がまだ残っておりますので、さっきも申しましたように中間管理職までいけても、そこから上に昇進していく女性は少なくなっています。

それから2番目ですけど、やはりこの集団主義という考え方、すなわち個人がそして女性が何を達成するかということを犠牲にしても、まず家族を優先すべきだという考え方があります。

それから（3 番目）この 30 年ほど経済改革が進んで西側の影響力が強くなったために、特に民間企業では、やはり西側の民間企業と同じく長時間労働、そして出張などもいとわないという組織的な考え方が非常に強くなっていて、これは女性にとっては決して働きやすい環境とは言えないというのがあります。

男性同士だったらいいけれども、女性のマネージャーが男性の上に立つからということになるとゴシップの種にされてしまう。といった女性にとっては働きやすくない文化が残っている。

それから（4 番目）やはり法的な保護が不十分なので、やはりどうしても従業員よりも雇用主の方に有利になってしまう。従業員が例えば、声を上げて法的保護を求めようと思っても、法律が整備されていないので、やがてあきらめてしまうというケースが起こっています。

そうはいつでも、もちろん中国にも非常にいいところもあるので、例えば育児託児所ということですが、非常に安価で、多くの人利用できるように十分にそういった施設などがあります。ですからだいたい東京くらいだと 1 か月 1 万 4000 円くらいでしょうか、その位で誰でも手に届く額で託児所などを利用することができます。

それから割り当て制度があります。すなわち政府関係の組織でしたら、各委員会に必ず女性の委員が 25% いたなければならない。委員長が男性でも、メンバーの中に必ず女性 1 人が最低でもいるということになっています。それ以外にも民間企業の組織に対しても、女性の管理職レベルは 30%、これは必ずいなければいけないといった割り当て制度があります。

ですからその物事が変わるまで待っていては、いつまでも変わらないと思いますけれども、やはりこのような割り当て制度がそもそもあることによって、女性が自ら受け身で待たなくても、女性が登用される制度があるということでもあります。

そういったことがありますので、中間管理職レベルで見ますと、女性の登用率が非常に高くなっていることが中国ではあります。

それでは、最後、日本です。

## Japan

- Influence of Confucianism and capitalism
- Some recent legislation to protect women's rights in employment since 1986.
- Education: 44% university students are female
- Employment: 49% (world bank 2016)
- Gender pay gap: 30%
- Career prospect: junior-managerial level



日本でも儒教の影響力が非常に強いと思います。すなわち、女性はこういうことができる、これはすべきである、あれはすべきでない、これはできない、あれはできないというような批判のようなものもあります。

もちろん日本は資本主義の影響下にあり、資本主義社会でもあります。それからさらに 1986 年から昭和における女性の権利を守るための法律が施行されて、そして、それまでは女性の登用について企業に対する一種のガイダンスレベルのものであったのが、その法律の整備によりまして、女性の労働の参加率もさらに上がってきました。

それからイギリスと中国と比べますと、大学における学生の男女比率というのが、日本の場合は少し低いとはいえ、やはり他の先進工業国と比べれば、十分に高いという状況です。

それから就業率ですけれども、15 歳以上の女性の働いている割合は 49%。これはフルタイム、パートタイム両方がはっています。

それから男女の賃金格差が 30%。これは中国よりは低いとはいえませんが、やはり賃金が高いとか、高い水準ではないといえるのではないのでしょうか。これはやはり組織のトップのレベルに女性が少ないことと、そして賃金が低い仕事に女性が多いということが原因です。

女性の昇進の可能性としては、やはりこのジュニアレベルの管理職どまりということでもあります。

## Japan

### The major barriers

- Social bias against women
- Double-track career system
- Childcare (expensive, competitive)
- Career break after having children
- Work intensification / organisational culture

### Good practices

- Paid nursing-care leaves
- Shorter working hours for mothers



日本において、では何が問題なのか、まず第1点は中国と同様に、女性に対する社会的な偏見であります。

それから2点目ですが、やはりコース別人事管理制度のようなもの、これは基本、日本独自なものであります。ですから例えば秘書というような仕事に就いて、そこから別のコースに行くことは非常に難しい。いろんな職種をより自由に異動できないのです。女性が昇進する上で大きな障害になります。

それから(3点目)育児の環境の難しさということも、特に東京のような大都市ですと、保育所、あるいは育児にかかる費用が高い、そして施設などが充分ではないので、預けるところを見つけるのが非常に難しいという問題があります。

それから(4点目)次にですけれども、出産、育児によって、キャリアがそこで中断してしまう、で育休が1年とれる、あるいは場合によっても3年位休むことができたとしても、結局それはキャリアの中断という対象外となってしまうので、昇進の考慮の対象とならないという問題があります。

それから(5点目)長時間の非常にきつい仕事が続くというのが、日本で有名なところでありまして、調査対象とした女性の中で、仕事を夜9時までやって、それから10時過ぎに子どもを迎えに行き、それから子どもにごはんを食べさせて寝かせて、そして残った家事をやって、そしてやっと12時になって自分は休むことができると。もう疲れてしまって、何もできない状態になってしまうと言っていました。

ですからキャリアを追求しようと思ったら、日本では長時間で多くのストレスに耐える覚悟が必要。しかしやはりそれが無理だから、やはりあきらめてしまうという女性もたくさん出てきてしまいます。

そうはいいまして、非常にこれはいいことではないかと思われるような事例も色々出てきました。まだあまり普及してはいないかもしれませんが。例えば、企業によっては年に7日間くらいまで、有給で病気になった子どもや親の為に休みをとることができるという制度もあるというふうにキャリア形成調査の中で、話を聞いてわかりました。イギリスや中国ではこういうことをしようとした場合、自分の有休を取得するしかありません。これは非常にいいと思います。

それからほとんどの企業が、子どもがいるという女性には、例えば通常の就労時間よりも1時間あるいは2時間くらい短く、この短期の短時間の就労を認めているということでした。中国ではこういうことは行われていません。こういうことはありません。

**Potential benefits of having more women in employment**

**Long-term economic gain**

- If we increase women's employment rate to 73%, it will result in 9% increase of GDP for the UK (PwC report 2016).
- 11% of GDP increase for Japan (PwC report 2016).

**Organisational gain**

- More balanced decision-making
- Better understanding of market/ customers

**Personal gain (for women)**

- Confidence, empowerment, purchasing power, social security

では「より女性が社会進出することで、どういうメリットが得られるのであろうか」ということについて、プライスウォーターハウスクーパース（PwC）というコンサルティング会社が行った調査があります。女性の就業率が73%と最も高いスウェーデンを一種のベンチマークとしたうえで、そこまで他の国も、数値を引き上げた場合にどういうメリットがあるかという調査です。

イギリスで女性の就業率がスウェーデンと同じように73%まで高まると、イギリス全体のGDPを押し上げる効果が9%ある、日本の場合にはGDPを11%押し上げる効果があるということです。

組織にとってどういうメリットがあるかということですが、女性がより上のほうのポストに増えることによって、意思決定もよりバランスの取れたものになる。男性だけで経営陣だけで行った、いつも同じような意思決定ではないということになります。そして、同じような意思決定ではあまり効果がないこともあるし、より望ましい意思決定ができるようになることが期待されています。



そしてこの、よりバランスの取れた意思決定ができるということが、すなわち社会を構成する男女、それからいろんな年齢層という、この市場、それから顧客について、よりよい理解が組織としてできるということになりますから、その組織がそうした市場、あるいは顧客に対して、よりよいものを提供できるようになるのではないのでしょうか。

そして実際に統計的にも、これは中国に関して承認されていることでありまして、役員レベルに女性の数が増えると、長期的により利益が上がるということがわかっています。

それから、では個人のレベルで、女性ひとりひとりにとってどういうメリットがあるのか。まず自信がつかます。そうしますとセルフマネジメントできるようになる、そうするとこういうこともできるという選択肢が広がることになります。それから一般的には、より女性の権利が向上する。そうするとエンパワーメントにつながります。

それから所得が増えるから、それだけ経済力、購買力があるということになります。ハンドバッグを買う、あるいはスキンケア製品を買うだけではない、もっといろんなものにお金を使うことができる。そしてそれが社会全体にいいことであります。それから社会保障という面でも、メリットがあります。例えば専業主婦だったら、例えば企業年金制度の享受を受けることができない。イギリスなどはそうですけども、そうすると夫がいなくなった時に経済的に非常に苦労することになりますけれども、働いてればそういう問題はありません。

さきほど PwC が行った調査についてご紹介しました。それをグラフに表したものです。日本とイギリスがどうであるかということを示しました。それぞれこの棒グラフで、女性の就業率が上がれば、GDP が各国何パーセント上がるかということを示しています。

## Potential GDP boost from increasing the number of women in work

In percentage terms, the UK could experience a 9% boost to GDP if its female employment rates were to match that of Sweden's. Of the OECD countries, Greece stands to gain the most in terms of a percentage boost to GDP from increasing female employment rate to match Sweden's - this could be as high as 31%.

Figure 4: Potential percentage GDP boost from increasing female employment rates to rates in Sweden, 2014



Source: PwC Analysts, OECD

International Women's Day

March 2016

## Recommendations

### For organisations:

- Training for line managers
- More female mentors to share experience
- A more female friendly organisational culture
- Enhancing flexible working arrangements

そして日本の組織、企業に向けた私たちの提言をここに載せました。まず女性がどのようなニーズがあって、例えば育児、出産、あるいは復職に関して、どのようなニーズを持っているのかということを理解して、それを動かすために大きな役割を果たすのはラインマネージャーです。ラインマネージャーのトレーニングが必要です。

例えば女性の部下に、育児出産休暇を取りたいと言われた時に、びっくりしたような様子を見せてしまう、これはだいたい男性の上司が見せる反応です。そして、子どもを重視するのか、あるいは仕事を重視するのか選ぶべきだ、そういう選択肢を迫ることがあるのですが、本来そういうことはあってはなりません。

ですからこうした管理職の考え方を変えて、そしてより部下が働きやすくなるようにしてもらう必要があります。

2点目ですけれども、女性のメンターをもっと増やす、そして自分の経験を人に伝えるようにしていくということです。インタビュー調査の中で例えば、「私の会社の中で、育児休暇を取ったのは私が一番最初なのです。他に前例がこれまでありませんでした。ですから、私もどうしていいのかわからなかったし、私の上司も非常に対応にとまどっていました。」というようなお答えがありました。そうしますとやはり不確実性が高まるということになると思われます。この育児と仕事の両立の経験について、自分の経験を共有してくれるような、こういった女性のメンターが増えるべきだと思います。

3点目は、女性が働きやすいように組織文化を変えていくということも必要だと思います。長時間働くことが当たり前なのではなく、それが例外的なこと、やはり意識していくことが重要と思われます。5時、6時になって帰ることが当たり前になるように、組織が、会社が音頭を取って、やってくれるようになったとインタビューの中で話してくれた方もいました。

4点目は、より柔軟な働き方ができるようにしていくということです。これはイギリスでは非常に広まってきていますけれども、例えばパソコンを使えば必ずしも会社にいなくても、自宅あるいは別のところでもできるような仕事も増えてきていると思いますので、日本でもそういうことをもっていき余地があるのではないのでしょうか。そうすれば時間の管理もよりよくできるものです。

それから時間にしても、必ず会社に9時から6時までいるのではなく、いったん仕事をして、それから早めにうちに帰って家事をして、それからまた自宅で仕事をするといった柔軟な、就労形態を進めるべきだと思います。

ご清聴ありがとうございました。何かご質問がありましたら、お気軽にどうぞ。〈拍手〉

諸田：ありがとうございました。それでは質問のある方。積極的にぜひ、何かございましたら。どなたかございませんか？はい、お願いします。

質問者1：こんにちは。中国では誰でも託児が安価にできるシステムがあるということで、非常にうらやましいのですが、日本では小学校1年生に上がるときに「小1の壁」といわれる問題があります。中国での小学校での保護者の活動、日本ではPTA活動といっているのですけども、そういったことですか、学童保育、放課後の保育所のように託児してくれるシステム。中国ではどのように整っているか、整備されているか、もしよろしければ教えてください。

Xian（通訳）：どうもありがとうございます。まず1つご紹介したいのは、幼稚園にもいろいろなものがあって、9時から5時まで預かってくれるというところもあれば、月曜日の9時に預けて、金曜日の夕方6時に迎えに行くまで、ずっと預かってくれるようなところもあります。忙しい、急に出張があるという場合にも預けることができます。

質問者1：ごめんなさい。質問のしかたが悪かったと思うのですが。小学校です。

Xian（通訳）：学校でいろいろ食事を出してくれます。朝8時から9時に学校が始まって、そして夕方まで続く場合もありますけど、もっと長く、いろんな時間に親の事情に合わせて食事を何回も出してくれるケースもあります。

Xian（通訳）：そういうものが非常に大きなお手伝いの力になっているというケースもありまして、例えばお迎えは祖父母が来るようなケースもあります。

諸田：よろしいですか？大丈夫ですか？ほかに何かございますか？はい。

質問者2：ありがとうございます。評価制度について伺いたいのですが、日本では育休から戻って仕事に復帰した場合に、ブランクが評価の対象にならないのですが、イギリスや中国ではどうか、お伺いしたいと思います。

Xian（通訳）：イギリスの場合、1年くらい育児休暇を取ることが多いのですが、そうすると職場復帰した時に、そういった休みを取ってなかった人と比べると業績が低いとみなされることとなります。中国の場合には、だいたい3か月くらいで職場復帰するのが一般的です。それから休んでいる期間にフルで就労補償をされる、政府

による補償が3ヶ月のみなので、結局無給になってしまうのだったら、職場復帰するというのが中国では一般的なので、短い分、キャリアにとってのダメージは中国の方が少ないことになります。

諸田：よろしいでしょうか？ありがとうございます。他に何かございますか？はい。

質問者3：ありがとうございました。日本では近年マタハラというような言葉が言われるようになりまして、そういったことが他の国ではあるのかということと、あと、1人だけでなく、2人3人と続けて出産した女性に対しては、どのようなまわりの環境（反応）があるか教えて頂きたい。例えば2人、3人と続けて出産して、育休を続けて取るのであれば、辞めた方がいいというような風潮があったり、ということを私自身感じたことがあったので。

Xian（通訳）：中国の場合では、まず一人っ子政策がありましたので、1回出産育児休暇を取ったら、もうこれ以上は取らないということになるわけで、雇用主から見ると、かえって子どもが既にもいる女性の方が、採用しやすいということがあります。

Xian（通訳）：イギリスの場合には、逆に非常にいろいろ問題があって、1人子どもを産んで、1年休んで、それから1年働いて、また次の子どもを産むのでまた休むといったようなことを繰り返している女性に対しては、いろんな給付などをもらっておきながら、この制度を利用して貢献が少ないのではないかと、またかといったようなマイナスのレッテルをはられてしまうということになり、これは女性のキャリアにとっても、女性に対する評価にとっても非常にマイナスということになります。

Xian（通訳）：例えばイギリスの大学という職場で考えてみると、女性の教授が3人以上子どもを抱えているというケースはめったにありません。多くても2人です。

諸田：よろしいでしょうか？もしご質問がございましたら、交流会の時に自由にお気軽に質問して下さい。通訳はこれで退席させていただきますけども、武田博士が通訳できますので、お気軽にご質問なさってください。それでは本日の通訳はサイマルの矢部様にご担当いただきました。拍手をお願いいたします。ありがとうございます。

Xian（通訳）：私からも今日皆さんがお集まりくださいましたことに、もう一度お礼を申し上げます。特に女性のキャリアの発展について、男性に理解していただくことも大変に重要なので、何人かおいでくださっている男性にも感謝を申し上げたいと思います。〈拍手〉

## パネルディスカッション

**【ファシリテーター】小林洋子（こばやしよこ）** NTTコミュニケーションズ（株） 常勤監査役  
1978年早大法学部卒業、電電公社入社。サントリー出向を経て1985年民営化時にはCIを担当し現在のNTTのロゴマーク作成。1999年分割に伴いNTTコミュニケーションズへ。OCNの責任者としてOCNを会員数No.1に。2008年NTTグループ初の女性取締役として法人事業本部チャネル営業本部長就任。2008年日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2009」の一人に選ばれる。2010年NTTコムチェオ代表取締役社長。2014年6月より現職。経済同友会幹事、人口・労働問題委員会副委員長。

### 【パネリスト】

#### ・高橋美穂（たかはしみほ）

全日本テコンドー協会理事 バルセロナ五輪女子代表（株）ネットラーニングホールディングス広報部長  
1974年東京都生まれ、日本大学文理学部体育学科卒。1992年、18歳でバルセロナオリンピックにテコンドー日本代表として出場。大学卒業と同時に現役を引退し、広告業界で営業職とマネジメントを経験。2007年株式会社ネットラーニングに入社し、大手企業の全社員研修を担当。ネットラーニングに入社後、2人の男児を出産し、管理職として育児と仕事の両立を経験。子育てが落ち着いた2015年にはテコンドーの活動を再開し、2017年6月全日本テコンドー協会の理事に就任。現在2020年東京オリンピック開催に向けてアスリートのサポートに取り組み中。とくに教育業界で培った経験から、人間力の高い選手を輩出すべく、アスリートの教育や、選手の意見を反映できる環境作りを中心に活動を行う。また、自身が経験したアスリート引退後のセカンドキャリア形成や女性のキャリア形成を元に、スポーツの場での女性活躍や女性特有の課題解決にも力を入れている。

#### ・小川嘉代子（おがわかよこ）

総務省 HAPPY テレワーク優秀賞（個人）（株）電通国際情報サービスプロジェクトマネージャー 在職中に4男児を出産、自然の中で子育てしたいという思いから、自身の故郷でもある茨城県から都内まで遠距離通勤をしている。育児と仕事を両立する為に社内で初めて本格的にテレワークを活用。4回目の復帰時には同期入社の方にも協力をお願いし、当時は社内で前代未聞、夫婦でテレワークを実施することで離職の危機を乗り切った。なお、このエピソードで総務省「HAPPY テレワーク賞」受賞。また安心して働き、子育てをする為には、子育てへ理解のある地域環境の整備、地域の保護者同士の連携が大切だと実感し、2011年に「子育てネットワーク ままもり」を立ち上げた。特に子どもが小学校に入ると目の届かないことが増えてくる。自分の子どもを良くしようと思ったら、地域全体の子ども達を良くしようという思いが必要だと感じ、週末は地域活動に尽力している。

#### ・外池ジャナリ（とのいけじやなり）

JPモルガン証券株式会社インベスター・クライアント・マネジメント本部マネジングディレクター1984年モルガ

ン銀行（現 JP モルガン・チェース）ニューヨーク本店入行。20 年以上にわたりニューヨーク、ロンドンおよび東京にて為替や外国債券のトレーディングおよび営業を担当。現在は東京支店にて債券・為替チームのクライアント・マネジメントを統括。米国デューク大学卒（経済学専攻）。ニューヨーク勤務中に出産を経験、現在 26 歳になる息子が一人いる。社内では 2000 年初めに女性社員の活躍を推進するグループ（WIN ジャパン）を立ち上げ 10 年以上にわたり代表を務めた。



諸田：それではわたくしの方からご紹介させていただきます。皆様から見て左から。ファシリテーターの NTT コミュニケーションズ株式会社、常勤監査役の小林洋子様です。よろしくお願いいたします。〈拍手〉続きましてパネリストですが、全日本テコンドー協会理事バルセロナ五輪女子代表、株式ネットワーキングホールディングス広報部長、高橋美穂様です。〈拍手〉続きまして総務省 HAPPY テレワーク優秀賞、株式会社電通国際情報サービス、プロジェクトマネージャーの小川嘉代子様です。最後に JP モルガン証券株式会社、インベスター・クライアント・マネジメント本部、マネジングディレクターの外池ジャナリ様です。〈拍手〉それではこれからは小林洋子さんにバトンタッチしますので、よろしくお願いいたします。

小林：皆さんこんにちは。打ち合わせをすると面白くないので、パネリストの皆さんとの打ち合わせはほとんどしていませんが、大きくわけて 2 つの大きなテーマと最後にひと言という構成でいきたいと思います。ひとつめは、自己紹介をかねて、ライフイベントがキャリア形成にどう影響があったか、苦労や困難をどうやって乗り越えたか

という、ご自身のことを語っていただけます。2つめは、日本の働く女性全般を考えたときに、企業において女性のキャリア形成に必要なことは何なのだろうか。首都圏の大企業だけではなく中小企業、地方の企業のことも念頭に置いていただきたいと思います。そこで何が 필요한のか、何が問題なのかと、それを解決するためにはどうしたらいいのか、誰が何をしたらいいのかという話をしたいと思います。最後のひと言は、なんでもいいのでひと言お話しいただきたいと思います。

まず冒頭にお伺いしたいのですが、先ほどの Xian 博士の基調講演に出てきました「お茶くみ」ですが、皆さんの中でお茶くみをやったことがある人、手を挙げてください。…いませんね。それでは、産休か育休を取る時に職場でイヤな顔をされた人。…半分くらい、わかりました。

女性のキャリア形成を考えるとときには2つ側面があります。ひとつは継続支援、辞めないで子育てしながら仕事を続けるための継続支援と、それから2つ目はキャリア支援、そこでどんどんえらくなれるかどうか。2つの問題です。継続支援の方は、数字を見ますと、日本の女性就業者の割合は最新のデータでは43.5%でして、これは例えばイギリスで47%、フィリピンが39.5%、他国と比較しますと、アメリカ、イギリスなどと比べて低いものの、そんなに変わらないんですね。継続支援は大変と言えども、成功しつつある。ところが、もうひとつのキャリア支援ですが、女性管理職の比率は日本はものすごく低いんですね。日本13%、イギリス36%、アメリカ43.2%、ほかこの表の通りですが、とびぬけて低いのが日本と韓国です。このような状況も踏まえつつ、語っていただければと思います。

では、早速、ひとつめのテーマ、ご自分のことを語っていただくのですが、高橋さんからお願いします。



高橋：プロフィールにも記載してあるのですが、全日本テコンドー協会理事をやっております。仕事の方はネットラーニングホールディングスで長く営業をやっていたのですが、この7月から仕事とオリンピック準備の両立ということで、記載の通り広報部長を7月からやらせていただいております、高橋美穂と申します。本日はよろしくお願いたします。ほんとうに今日はこんな景色のいいところで、お話しさせていただけるということに感謝しております。

私は、ほとんど大学生まではキャリアを進めるという考えを一切持っていない、バリバリの体育会系です。入試というものを経験したことがない、もう体力、体力というような状況でして、高校生の時に1992年ですけど、バルセロナオリンピックに出場（テコンドー）させていただいております。同じオリンピックとしては岩崎恭子さんとか柔ちゃんと言われている田村亮子さんとか、というようなメンバーがいらっしたのですが、そういった時期にテコンドーの選手として活躍をさせていただきました。大学を卒業すると同時に、現役を引退するのですが、まだまだ当時というのがスポーツと仕事の両立というのは難しい時期でしたので、すっぱりとそこでいったん競技生活というのは引退しました。

それから約10年間広告業界で営業として仕事をしました。そして、その後10年間、現在仕事をしておりますネットラーニングホールディングス、株式会社ネットラーニングで、企業研修のコンサル営業をやっております。企業の中で例えば、個人情報保護研修とかコンプライアンス研修とか、研修があると思いますが、大規模受講を実現させるために、eラーニングを使いました研修コンサルをさせていただきました。現在もそちらで勤務しております。

私はネットラーニングで仕事して2人の男の子を出産したのですが、出産してちょっと子どもたちが少し大きくなってきてから、テコンドーを、2015年にですね、今から2年くらい前なのですが、テコンドーを復活しました。初めは子どもたちが習っていたので、その父兄として引率をしていたのですが、見るとやりたくなるものでして、自身も美容と健康のために。自身もやっている中で、スポーツ界も実は女性活躍推進、非常に遅れているんですね。スポーツ界も女性の役員の割合でいうと、9%しか今ない状況なんですね。東京オリンピックが2020年、ちょうど3年後に控えていますね。3年後の今、ちょうどオリンピックをやっている時期ですけども、そこまでは30%まで女性の役員を引き上げたいという、スポーツ庁の指針がありまして。現在私の方がテコンドーの普及と強化というところと、日本のスポーツ業界における、女性活躍推進というところにも寄与したいと思ってがんばっております。プロフィールとしては、そういうところになります、本題の方としてはライフイベントですね。

小林：お子さんは。

高橋：男の子です。お兄ちゃんが小学校の3年生で、次男が年長さんで、今ちょうど卒園に向けた役員をやっています。

小林：お子さんがお腹の中にいる時はどういう仕事をされていたのですか？

高橋：このネットラーニングで2人の男の子を出産したのですが、ネットラーニングの営業職で出産をする女性というのはまずいかなかったんですね。私が初めてで、ロールモデルになれればいいなと思ったのですが、今まで実績もなかった。お腹の大きい女性が電車の中でスーツを着て営業に出る姿というのをまず見たことがなかったの



で、自分にもそういうことができるのかわからなかったのですが。まず会社には無理になったら相談をしますと、ただこのまま続けさせてほしいということで続けたのですが、産む直前の臨月まで営業ができたので営業をしておりました。

小林：一般に言う好事例ですね。

高橋：好事例ですね。

小林：それで、会社にプラスになりましたか。

高橋：プラスになりましたね。まずは会社にとってプラスになったかというご質問ということに関しては、ロールモデルの実績が作れたと。女性でも当人にやる気と体力が、体調も含めてなんですが、あれば営業職として外回り、法人営業もお産の時期までできるんだというような実績を作れたというのがひとつあります。ただ教育会社ですので、女性活躍推進であるとか、ハラスメント教育等を広く提案をしているので、お客様先に行ったときに「あ、女性も営業として、お腹が大きくても責任ある仕事ができるんだな。」というようなお声をいただきまして、お客様に対してもプラスになったと考えています。

小林：まさに WINWIN（ウィンウィン）ですね。

高橋：そうですね。

小林：キャリアについては、お子さんを2人というのは、何か形成上マイナスがありましたか。

高橋：マイナスということに関しては、今いる業界ではマイナスということは一切なくて、出産してからより生産性を、どうしても時間になれば帰らなくてはいけないというふうに女性は時間の制限がありますので、その中でどのように生産性を高めて仕事をするのか、というようなことは考えられるようになったので。今の業界ではプラスだったのですが、大学を卒業して長いた広告業界ではマイナスでした。ライフイベントというところが、キャリア形成、キャリアを積もうと思った時になかなかうまくいかずですね、実は私29歳の時に1度結婚をしているのです。1度結婚ということは1回だめになっているのですが、広告業界でキャリアを目指す時には、やはり夫婦としての時間が持たず、失敗をしました。そこで私はそれを解決するために教育業界に転職をしたという経緯があります。

小林：今の話は示唆に富んだ話で、雇用の流動化と言われますけれども、ダメだと思ったところにずっといる必要はないですね。次に行くという選択。

高橋：そうですね。ちょうど1回目の結婚に失敗したのが29から30の時だったのですが、31くらいの年齢だった時に、今からでも遅くないという考えもありましたし。ここで日本の国が女性の活躍推進とか両立支援というところの理解を進むのを待つよりは、まずは先に進んでいる業界に行って、モデルを作ってしまうという考えを持ってチャレンジしました。

小林：なるほど、自分でモデルを作ろうと。ありがとうございます。それでは次に小川さんですが、男の子が4人という状況でお母さんをやっていらっしゃるのですが、やはりライフイベント、大変だったりしましたか。

小川：そうですね。やはり1人目の出産のときです。私はIT業界におり、電通国際情報サービスという、電通グループの傘下にあるシステム会社に勤務しております。新人の時に配属されたのがシステム開発部といいまして、金融機関様向けのシステム開発を主に行う部署でした。20数年前のことですが、当時は2000年問題など期日厳守の業務では残業をしなければならない事もございました。そうした環境で妊娠したので、自分が子育てをしながら、その環境に戻るということがイメージできずに、辞めるか、配属を管理部門にして頂くかという、二者択一を悩みました。最終的には管理部門に、お世話になる事を自分で選択しました。管理部門は主にルーチンワークでしたが、1年目は子育てとルーチンワークをするだけで精一杯でした。そうした日々を過ごす中で、やはり自分の中でシステムを10数年間やってきた、そのキャリアが全く活かされないというところで、心の中に大きな葛藤がありました。

その時、たまたま大量の社内機器を管理する業務にアサインされました。手作業で実施している工程が多く、自分で仕組みを変えたいというのと、チーム全体の効率化を計りたいという気持ちが沸いてきました。それで、自分が今まで積んできたキャリアをここで発揮できるんじゃないかと思い、自らシステム化への企画書を書いたんですね。

小林：言われてないのに、自分で企画書を書いたのですね。



小川：はい、それが見事採用されて。私は管理部門だったのですが管理部門システム担当ということになり、そうした仕事が認められて。「じゃあ、うちの業務も、こっちもやってよ。」ということで最終的には、全社横断的なシステムに関わらせていただくチャンスを得ることができました。大変だったライフイベントを、楽しいイベントに変え、乗り越える事が出来たという感じです。

小林：そのときは、誰かがアドバイスしてくれたのですか、それとも自分で SE のキャリアを活かさなきゃということ  
で考えついたのですか？。

小川：自分の思い付きです。自分の仕事を早く終わらせて帰りたかったというところがあって、自分がシステム  
開発のスキルを活かせば、チームとして生産性も上がりますし、みんなが早く帰れるというところ、それがきっかけ  
です。

小林：でも、変な上司だったら「お前さん、何勝手なこと言ってるの。」と邪魔したり、動かない管理部門のおじ  
さんもいたと思いますが。

小川：そうですね。管理部門に限らずですが、やり方を変えることに、非常に抵抗を示される方は少なくありま  
せん。そういった状況でしたが、様々な関係部署と調整し、実現していきました。その時、やはり自分で一步踏  
み出せたというのが非常に大きな発見だったかなと思います。

小林：自分で一步踏み出す、大事な事ですね。

小川：やれることじゃなくて、今やりたいことは何かというのを表現して、踏み出せたということは、非常によかった  
と思います。

小林：お 1 人目のお話はともかく、2 人、3 人、4 人産むとなると大変じゃないですか。男の子はほとんど家  
事を手伝わないのでは。

小川：そうですね。

小林：お父さんもいるから。5 人子どもがいるような。

小川：子どもが 5 人いるような感じで、毎日動物園の中で暮らしているようです。そこらじゅうに穴があいたり、  
床に傷が、そういった状況の中でやっています。

小林：ひとりで抱え込んでしまうタイプの女性だと、とてもじゃないけど仕事なんてできない。お父さんをいれる  
と、5 人も世話のかかる子どもがいるから、自分は家に入ろうと思うような気持ちになったことはありました？

小川：それはちょっとなくてですね、私自身が社会に接することが非常に生きがいですし、プロジェクトで学んだ  
ことも多いです。また、自分を育ててくれたところも沢山ありますので、社会と自分が切り離されるという選択肢  
は考えられなかったです。

小林：まさにキャリアブレイクを防いだということですよ。仮に、子供が大きくなるまで家にいて、それからまたシ  
ステム開発しよう、SE しようとなさったとしたら、できなかったですよ。

小川：はい。もともと一日中家にいると、煮詰まることが多くてですね。子供は日本語が話せない、言ったこと  
が通じないというところもあります。仕事を続ける事で、育児と仕事をうまく切り替え、自分の中でリフレッシュし  
ながら、育児をするスタイルが性格的に向いてたんだと思います。

小林：あとですね、お住まいがちょっと会社から離れてますよね。

小川：子どもが4人、しかも男の子という事もあり3人目が生まれる時に、靴が汚れる環境で子育てをしたいと思い、茨城県の方に引っ越しました。会社までは約2時間弱かかります。

小林：2時間。往復4時間、通勤に。

小川：自然が沢山あるところで子育てが出来る点で、正解だと思っています。ただその引っ越したタイミングに妊娠、出産することになり、その際の通勤の壁というのは非常に大きかったです。4人の子育てをしながら、仕事をして、往復4時間の通勤。体力的に厳しいものがありました。

小林：どうされたのですか。

小川：会社に相談をしました。会社から「うちはテレワークという仕組みがありますよ。使ってみませんか？」と提案を受け、私が初めてテレワークを本格的に活用させていただき、その危機を乗り切ったということになります。私はフルタイムで復帰しておりましたので、どうしても会社に行かなければいけない日やシステムの都合で残業する日もありましたので、どうにもならない時に、思い切って同期入社の人に「テレワークの仕組みがあるから、あなたも利用申請してよ。」と言いました。

小林：旦那さんもテレワークされたのですか。

小川：はい。ただ当時は、まだまだ結婚、出産をきっかけに会社を辞める女性が多い時代でしたから「なんで男なのに、育児のためにテレワークをしなければならないの？」と周囲から、言われたようですが。

小林：旦那さん、出世に影響が…？

小川：まだまだ社会がそういう時代でしたから、、、

小林：でも、奥さんとダブルインカムの方が。

小川：1人辞めて1人で頑張るよりも、2人足して1人よりもちょっと高い収入をキープ。4人を育てるには、2人で協力し助けあわないと・・・、そこは二人で話し合ってそういう道を選びました。

小林：テレワークをご夫婦で実践できる企業というのは、素晴らしいと思います。どの企業もテレワークをやるぞと言いながら、なかなかできないんですね。シンクライアントを使ったり、認証技術を駆使したりでセキュリティを担保するとか、いっぱい手を打たないと心配で踏み出せないと思うのですが、御社はS I屋さんなので、ビジネスとしてテレワークを提案できる立場にあるじゃないですか。一石二鳥ですね。

小川：会社としての実績という意味でも非常にPRになると思います。

小林：説得力のある実績ですよ、ありがとうございます。では次に外池さん、お願いします。

外池：まず皆様、今日は弊社までお越しいただきましてありがとうございます。外池と申します。私の場合はですね、もともと金融に入るつもりもなく、何となく入ってしまって、何となく結婚して、何となく子供が生まれて、気が付いたら33年たったのですが、もともとは高校を出て、英語を学びたいということで、1人でアメリカに渡りまして、アメリカの大学を出て、そのままニューヨークのJ.P.モルガンに入りました。ある新聞の記事がきっかけになった

わけですけど、そこで3年程働いて、家族は日本にいましたので、日本に転勤させてもらったあと、主人と知り合って結婚しました。その時に実は会社を辞めようかなと考えたのですが、主人が「働かずか、化粧品は買ってやらないぞ」みたいな話をしまして、だったらちゃんと自分で働いて化粧品くらい買おうかなという気持ちになりました。

そのあと息子が生まれまして、パンフレットにニューヨークで出産と書いてありますが、実際は日本で出産しました。その子が8か月の時に主人の転勤でロンドンに移りました。当然、産休もほぼ取らずに、出産して1ヶ月で会社に戻ったのですが、さきほども高橋さんとか小川さんとお話していましたが、出産後1か月で戻るというのは、搾乳とかいろいろ自分の体がきついというところもあって、断念しそうな時期もあったのですが、そこはうまく主人に協力してもらって、保育園の送り迎えを手伝ってもらおうとかたちで工夫してやりましたし、そのあとやっぱり海外に赴任になったということも幸いしまして、海外ですとベビーシッターとかも充実していますので、海外にいる5年間というのは残念ながらキャリアはあまり考えずに、とにかく子育てをしながら仕事を続けるというところに注力しました。

日本に帰ってきた時には、自分の同僚だった人が自分の上司になるということになったのですが、そこからまたさらにキャリアを構築していく、がむしゃらに働いたということもあります。さきほどの小川さんのお話にもあったのですが、やはり女性がライフイベントを目の前にした時には、ある程度、キャリアのことは考えずにまず働きながら、家族との時間を優先するというのを考えるということも大事な、ということも実際学んでいます。

私、ずっと外資系金融の市場部門ですから、収益要請もすごく厳しい中で、挫折してきた女性もたくさん見ております。私どもの会社では「バイスプレジデント」とか「エグゼクティブディレクター」に昇進しますと、そこでまた一旦「実は子育てしたいので、降格してください。」とかいっても、そういうシステムが全くなく、正直時々悩んでいる女性の相談を受けたりすることもありますので、そこは会社としても、もっと今後支援できたらなと感じる今日この頃です。



小林：降格については、日本の多くの企業のように階段は上がりっぱなしで通常は降格なしの企業と、セブン & アイ・ホールディングスさんみたいに、上がったりが下がりたりが比較的的自由なところがあるのですが、J.P.モルガンさんは…。

外池：上がったら上がったで、下がることはないですね、上がったら当然その収益要請も厳しいですし、当然評価も男性と同じような形でされますので。「マネジメントディレクター」レベルまでいってしまうと、ほんとうにグループをマネージするか、できない場合は全く違う業界に行ってしまう、といったことは多いですね。

小林：上の人がマネジメントできないと去るということは、子育てをして戻られた時に、自分の上司にキャッチアップできるチャンスも多いってということですか。

外池：はい、もちろんです。そのあと上司が会社を辞めたのですが、私は彼の後任になりましたし、実は市場部門といっても、日本で外国債券の営業というのを長くやっています。そうすると東京にいながらロンドン時間とかニューヨーク時間、当然市場も動いていますので、子どももいましたけど、どうしてもやっぱり夜中まで働くという日も月に何回かあって。主人も実は同じ業界にいて、同じように市場部門にいましたので、息子が小学校の時とかはニューヨーク市場価格が発表されると、息子も夜 6 時 30 分くらいから会社に連れてきて、そこら辺で遊ばせておいて、自分は仕事するというのも何度もやっていたので、良い意味でも、息子はもう成人しましたが、いろんな同僚が息子の名前を覚えてくれたり、今でも「どうしてる？」みたいなことを聞いてくれるので、やはり会社で育ててくれたというそういう想いがすごくあります。

小林：外資系の会社で、「会社で育ててくれた」というのは、ちょっと新鮮な意外な感じがするのですが、そういうことは普通なのでしょうか。

外池：すみません、20 数年前の話なので、コンプライアンスはそんなに厳しくなかったんです。今はもうとてもありえない話だと思いますけど。工作中、小学校の授業が終わると電話がかかってくる、これからおやつ食べていとか、遊びに行っていとか、そういう電話を同僚が取って許可したりとかですね、こういうのもありましたよ、と報告してくれたりということはありました。あのころはやはり女性が少なかったからこそだと思うのですが、寛容だったというもありますし。私も部長だったころは、子どものいる男性も何人かいましたので、男性の社員にも必ず「自分の子どもの学校行事の時は休みなさい」と言っていました。

小林：お互い様という発想で職場全体で子育てを支えていく会社と、そうじゃないところでは、全然環境が違ふんですね。例えば時短についてですが、ある会社では、時短で本当はもう帰らなきゃいけないのに、周りは忙しくて自分だけ帰れないどうしよう、ということで会社を辞める人が多いという地方の中小企業のお話を聞いたんですよ。かたや同じ地方の中小企業の取組みで、社員がその日の予定を「今日は外出、直帰」とかホワイトボードに書くときに、そのあとのプライベートのことも書くようにした。「保育園のお迎え」とか。そうすると、周りが気を使って「〇〇さん、今日保育園のお迎えだよ」と声をかけてくれる。そうやって職場全体で育てていく環境のあるところは、気持ちよく子育てしながら働けるということですね。

高橋：私も同じようなことをしています。自身も会社とプライベートの予定をすべて公開しています。

小林：女性だけが？男性もやっている方がいらっしゃるのでしょうか。

高橋：男性もやっている方たちも多いですね。初めは営業で個人プレーが多かったのですが、そうすると両立、上手いかないんですね。子どもが急に熱を出して帰らなければいけない時に、自分の代わりにお客様のところに行ってくれる人がいないので。そう思ってチーム制を取り入れた時に、チームでスケジュールを共有する。その中には例えば PTA の予定ですとか、保育園へ行かせるお母様方はよくわかると思うんですが、引き取り訓練とか、そういうスケジュールをすべて書いて公開をするというところがひとつ。あとは、これも私の作戦のひとつなんですけど、ブログを使って、子どもたちがどういう子どもたちか、というところも理解してもらうために、名前を覚えてもらいたいということで、けっこうよくブログもよく使っているんで、例えば部下とか同じチームメンバーが、息子の「かいくんは、今日どう？」とか、親身に思ってくれるからこそ理解が進んだというところはあります。

小林：なるほどね。確かに、親身というのは、先ほどお腹の大きい状態で営業に行かれてたときのお話でも、お客さんは苦い顔をすることで親身になって、「男の子なのか、女の子なのか」と。…そのお客さんは、きっと賭けをしていたと思うんですけども（笑）。

高橋：そういうこともありましたね。あとは出産ギリギリまでお客様と交流をしたことによって、営業の担当をしていたお客様全て引継ぎをして、1年間まるまる会社とはまったく仕事をしない状況に置いたんですけども、戻ってきたときに「高橋さん、戻ってきてるの。そしたらまた担当してもらえるかな。」というふうに、再度お声がかかったということは、非常にお客様との距離が近くなったという、その出産というところで近くなったというか、そういうことを感じましたね。

小林：会社にとっても嬉しいお話ですよ。次に、外池さん、何か皆さんにお伝えしたい「作戦」があったらぜひ。

外池：部長をやっていた時に、先ほどちょっと男性の部下の話をしましたけど、その時チームで時差出勤というのを実施しました。私がどうしても息子が小学校の時とか、早く帰らなくてはいけないという状況がありましたので。9時に会社に来てから作ったレポートをお客様に毎朝発信する業務を朝4時くらいから起きてそれを作成して、朝家族とご飯を食べて、学校に送り出してから会社に来るというのをしました。当然ちょっと罪悪感もある中で、部下たちにも積極的に時差出勤を促して、交代で時差出勤するというシステムを導入しまして、結果的には実はそれをやることによって、みんなのモチベーションも上がって、それなりにバックアップもちゃんとできて、お客様の方からの特段苦情もなく、うまくいったというケースはありました。でもやはりそれってグループ単位、会社単位でやらないとなかなかうまくいきませんし、やっぱりマネージャーが率先してやらないと難しいかなというのも、その時感じました。

小林：ありがとうございます。ひとつめのテーマ、皆さん自身のことから日本の企業で働く女性全般のところまでにまたがっている話題になっていますので、ちょうどいいかなと思います。2つめのテーマに入りたいと思います。再度申し上げますと、日本の企業において女性のキャリア形成に必要なものって一体何なのだろうか。つまり、裏返すと何が問題なのかということ、その問題を誰がどうやって解決するのかというお話をしていきたいと思います。

皆さんに考える時間を差し上げたいと思いますので、先に私からお話しますね。一般的な問題は、私は7つあると思います。1つ目は、まず女性がキャリアアップしていくために必要なリーダーシップを発揮するための研修などが、男性と同じように与えられているかということ。それがなくていきなり2020年に30%目標だから管理職やれ、というのではない。リーダーシップ研修ですね。

2つ目は、チャレンジングな仕事を与えられているかどうか。「女性にできるわけない」という思い込みで、例えば女性には法人営業はできないと言う人いっぱいいます。でも、先ほどのお話を聞いて、「法人営業には女性が向いている。特にお腹の大きい女性が向いている」と思ったぐらいです。チャレンジングな仕事を与えているかどうかという問題。

3つ目は、長時間労働があたりまえになっていないかどうか。そもそもなんでこんなに長時間働くのか、どうしたらなくせるのかを真剣に考えているかどうか。

4つ目は評価システムですね。短時間でちゃちゃっと結果を出して早く帰るAさんと、ダラダラ働いているBさんと、会社がちゃんと見ていれば、当然Aさんが高い評価だと思うんですが、現実はそのじゃない、成果ではなく労働時間で評価される評価システムになっていないかということ。

5つ目は、コミュニケーションの問題です。例えば子育て期の環境というのは、どんどん変わりますよね。自分1人で小さい子を見なきゃいけないから海外出張は無理ですと言ってたけれども、今月からはお母さんが来てくれる、じゃあアメリカ出張行きたいと思ったけども、上司は「あ、海外出張無理って言ってたから、代わりに人に行ってもらうことにしたよ。」ということになる。コミュニケーションがとれていて、キャリアディベロップメントについて頻繁に上司と話ができたらそのようなことはなかった。コミュニケーションの問題。

6つ目はですね、夫の主体的な育児・家事への参画。「手伝う」ではなく、自分が主体的にやるという姿勢かどうか。

7つ目に、最後にやっぱり意識の問題が大きいのだと思います。様々な意識。トップから始まって、中間管理職、粘土層のような中間管理職もいます。そして地域社会や、家庭の意識。一番重要なのは本人の意識。

…では、皆さんそろそろ考えがまとまったと思いますので、どうでしょうね。外池さんから。

外池：個人的には意識だと思ってまして、それは女性の意識も当然ながら、やっぱり男性の意識の変革というのも大事かなと思っています。まず女性についてですが、実は弊社では女性社員のキャリア支援を目的に有志社員によるWIN（ウィン）というコミュニティを作っています。私が2000年にWINジャパンを立ち上げて、今は後ろの方に座っていらっしゃる江森さんがチェアマンをやっています。60名近くになっていて、いろんな海外からのシニアの女性スピーカーを呼んだり、女性の教育とか、中間管理職に対する教育とか、グループメンタリングとかというのをやっています。ただそれを10数年やってきて、今でも思うのですが、やはりキャリアを形成したいという女性がまだまだ少なく、外資系ですと当然あると思うのですが、外資系、日本系関係なく、大手、中小関係なく、どうしてもキャリアでライフイベントがあるというのは、踏みとどまるということも多いと思います。弊社としてもそういう女性をもっともっと支援していくようになってきています。なので、女性もやはり安心してキャリ



ア形成ができるようになったという気持ちを持って、そういう会社のシステムなり、助成をどんどん使ってほしいなっというのを、今でも強く感じています。

小林： その WIN ですが、日本の J.P.モルガンさんだけの話ですか？

外池： いえ、グローバルにやっています。当然アジアの多くの所、いろんな拠点にあります。もともとがニューヨークから始まったもので、わたしも 84 年から 87 年にニューヨークにいた時に、そういうのがあるというのは認識していましたので、ちょうど弊社は 2000 年に、チェースと統合したわけですけど、やはり女性を通してもっと会社をよくしていこうというところから始めた活動です。

小林： キャリア形成に関する積極的な姿勢がないというのは、日本の女性がよく言われることなんですね。特に男性の経営者とか男性管理職がお膳立てをしようと思っても女性自らが「それはちょっとできません。」と言うんですよ。ただ、J.P.モルガンさんでグローバルにもそういうのがあるというのはすごく意外な感じなのですが、日本と外国との差ってというのはありますか？

外池： 多少はあると思います。当然シニアマネジメントといわれているマネジングディレクターもイギリスも当然、海外の方が多くですし、日本においてはだいたい女性の 10%というところで、当然そこより上を目指すわけですけど、ただそれなりに差はあるんですが。やはりどうしても同じような考えを持っている女性は多くて、時々海外からくるシニアの女性が「私は理解のある主人がいて、何人生まれた、ベビーシッターにめぐまれた」という話をすると、ちょっと日本の女性は頭が真っ白になるんですけど。実は悩みは同じような感じで、そういう女性ですら自分が若かった時には、ミーティングをすると、女性は端っこに座ってちゃんと発言しなかったというようなことを言いますから、これは文化的なことではなくて、女性特有な素質なのかなと思っています。

小林： 国を問わず、共通した女性特有の部分も問題なのかもしれませんね。小川さんいかがですか？

小川： 私も同じように意識改革と思っています。意識の中でも自分の中の意識っていうのが一番大きくて、自分の経験からも、最初のイベントを乗り越えたのは、自分自身で一步踏み出したということもありますので、そこを変えていくことが必要なのかなと思います。日本の女性は、どうしても皆さん優秀なのに非常に控えめな方が多くて、謙虚なところがあります。加えて子どもがいることに、引け目を感じて、より一層自分自身で束縛を抱えてしまう傾向があると思っています。

小林： ISID さんの社内ですと、小川さんの女性の後輩がいらっしゃると思うのですが、小川さんからご覧になって、意識面で 100%ばっちりだと思いますか、それともちょっと背中を押さないといけないと思いますか。

小川： はい。まだまだ背中を押さないとだと思います。1 年前くらいに育休後のお母さんに、アンケートをとったんですね。「皆さんどんなジレンマを抱えていますか？」と。30 人くらいの方から、上司とのコミュニケーションがうまくいっていないという回答がありました。言いたいことがわかってもらえない、伝わらないというところに、非常にジレンマを抱えていました。上司が控えめなので自分ももっと突っ込みたいが言い出せない、上司も気を使って過度な仕事を与えない、異常な配慮をする。女性、子育ていうところでのお互いのバイアスが非常にマイナスに効いているなっていうことを感じましたね。

小林：上司としては、私も自分が社長をやっていた時に、当時はですね、男性と同じように、育休明けの女性に対してプレッシャーを与えてはいけないと思いこんでいたので、配慮してそつとしたいんですよ。ところが、「彼女が悩んでいる。」という話が伝わってきた。それで、直接話を聞いたら、もっと仕事がかしたいのに、そんな話を言い出せない。それ以来、考えを改めて、「あの人だけ特別扱いをしている」と言われるリスクも抱えつつ、意識的にコミュニケーションとるようにしました。で、やってうまくいきました。上司は、特にライフイベントを抱えた女性に関しては、普通の部下に対するよりも、もっと頻繁にインタビューしてキャリアディベロップメントプランを合わせてほしい、四半期に1回はやってほしいと思います。しかし、男性上司の多くは、それをやるとセクハラと言われる、いつも彼女と話していると言われる、それが怖いと。

小川：中にはいらっしゃると思います。そうですね。

小林：外池さんも小川さんも意識の問題が1番の課題だとおっしゃいました。高橋さん、どうでしょう？

高橋：最後なので、私もそうすると意識かなと思うのですが、すごく難しい問題です。日本企業もそうなんですけども、ライフイベント、結婚、出産とか、あと子どもの進学、受験もそうなのですが、どうしても女性のみのイベントというふうにやっぱり考えているという意識が一番邪魔しているのかなと。その意識があるからこそ、例えばまだ私も夫の教育がなっていないので、「何かあった時に家事を手伝ってあげるよ」っていうことを言うんですね。そこはやっぱり女性の仕事というより、女性のイベント、子育て育児も女性のイベント、女性の仕事でしょということが、どうしても男性の中にあるってところがやっぱり一番大きい。それは企業の中でもそういう文化が根付いていると言えると思うんですね。子どもが熱を出して、迎えに行くのもお母さんの仕事というところがあります。正直。私の夫は運送会社、運送系の会社に勤めているので、どちらかという両立支援には後ろ向き、対照的なんです。私の会社は理解がある、夫の会社は理解があんまりない。だからこそ理解のある会社に勤めている私ができるから、子どもが熱を出した時にお迎えに行かなくてはいけないようなところから発生しているので、やはり意識を変えなきゃならない。そのためには夫に制度を作ってもいいのかなと思う時がありますね。

小林：どういう制度ですか？

高橋：出産の時に、男性休んでもいいよじゃなくて、休ませるという制度ですとか、あと子どものお熱の時にも有休の使い方とかいうところに関しても、ちゃんとした例えば会社の中にも制度を作っちゃって、取ってもいいよじゃなくて、取らせるくらいの勢いの制度っていうのがないと意識は変わらないと、最近よく考えます。

小林：確かに。日本人は横並びを気にするじゃないですか。隣の会社はどうなんだろうかと。だから、良いことでも自分たちの会社がとびぬけて一番初めにやるということは難しいと思うんです。でも、制度ができればみんなのできる。一番実効性があるのは、法律ですよ。さっきの基調講演の先生のお話にもありましたが、男女雇用機会均等法が85年にできて86年に施行されて、随分変わったと思います。それまでは男女の賃金格差は当たり前でしたし、採用の時も女性は採用しないと、男性のみとか、そういうのはごく普通だった。均等法ができて罰則規定はないとは言っても、やっぱりものすごく変わったと思います。さらに一昨年できた女性活躍推進法ですよ。できた当初は、お手並み拝見とか言われていたのですが、今や厚労省の基準という大企業、つま

り301人以上の企業の99.9%がちゃんと法律で言われたことをやってるんですね、罰則規定ないのに。決めてもらうとやるというところがありますよね。

高橋：そうですね、うまく制度を活用してキャリアを目指している女性の、両立をしている女性のことを、逆にいつ休むかわからないというふうに、リスクとしてとらえている会社もすごく多くて、子育てをしていて早く帰らなければいけない人には重要な仕事を任せないということ、リスク管理だと思っている方もいらっしゃるので、やはりそこは意識の問題。意識を変えさせるのは、やっぱりある程度、きつい制度を作るというくらいが促進につながるかなと思うことはあります。

小林：外池さん、いかがですか。

外池：私は高橋さんと全く同じです。やっぱり男性の中間管理職って、ほとんどの人の奥さんが専業主婦なんですね。なので女性のライフケースについてあまり理解ができないので、頭でわかっていてもやっぱり現場は見えないものですから、そこはやっぱり働き方改革、女性が働きやすくするってということイコール、やっぱり男性がまず働き方を変えるということじゃないかなというふうに思います。そういう意味では小川さんのところは、既にご主人が実践されているのですごくうらやましいなと思います。

小川：ただ、社会全体が変わらないと主人みたいに、周囲の理解が得られない、というのも現実にあります。長時間労働という大きな日本の壁がありまして、そういう社会全体が変わらない限り、自分だけが変わっても、それは成り立たないと思います。政府もそこをすごく押していますので、期待しているところですね。

小林：テレワークをだんなさんとおやりになって、結果として生産性って上がりましたか？それとも逆にやりにくいことになりましたか？

小川：通勤時間がなくなり、子供達に関する情報共有のための時間も削減できました。必要最低限の会議にしか参加しない等、社内もプライベートも生産性はあがったと思います。会社のルールも、当時子どもが1歳半になるまで使える制度でしたが、子どもが1歳半過ぎても使いたいと会社に希望をし、私の子どもの年齢に合わせて延長、今は小学生卒業まで制度が延長されました。また、今年からワークスタイル推進室が社内が発足しまして、全社的にテレワークを推進していこう、というようなところにまで広がりをみせています。

小林：なるほど。今、働き方改革というキーワードが出まして、外池さんの会社の男性管理職は、奥さんは専業主婦で、性別による役割分担がはっきりできていて、自分自身は長時間働くという状況だと思うんです。ただ今後の社会はそれではダメといわれてます。働き方改革っていうのは、単純に働く時間を減らすことではなく、生産性を高くすることですが、生産性を高めるには仕事のやり方を見直すことが大事です。例えば、意思決定プロセスに無駄があるんじゃないかといったことに注目してどんどん断捨離することですね。

もうひとつ、長時間労働の根本原因というのは何なのか、というのを考えるべきだと思います。長時間労働については、電通の問題が言われますが、電通も好きで長時間やっているわけじゃない。電通には必ず頼んだクライアントがいるはずなんです。私も、ずっと前に広報に居ましたときに、電通さんに金曜日の夜に電話をかけて「月曜日の朝までに何とかできません？」という「わかりました。」と言うんです。「ああ、さすが電通さん。ありがと

う。」でも、そのしわ寄せが社員にいつちゃっている。社員だけでなく電通の下請け、孫請けにしわ寄せがいく。長時間労働は、川上から川下へ、負荷の付け回しなんです。アウトソース先、委託されたところに長時間労働がずっと押しつけられていく、川下になればなるほど厳しくなる。それを元から断たなければだめじゃないかと思います。最近、ヤマト運輸さんがサービスをデグレーションしましたよね。ああいうことが必要なんだと思います。私たちは過剰サービスに慣れているのではないかと。過剰サービスを適正サービスにする、そうすることによって長時間労働も減るし、無料の過剰サービスを辞めたら生産性は上がるんですよ。生産性は GDP を総労働時間で割り算して出しますから。日本は生産性が低いという話をしょっちゅうされますが、長時間労働の根本原因も、ひとつはそういう過剰サービスが当たり前になっていることにあるのではないかと。

先ほどの意思決定プロセスのムダの問題も含めて、みなさんの会社はそういうところはありますか。

高橋：まだまだあると思いますね。どうしても意思決定がされないことによって、業務が中断してしまうということがすごく多いと思うので、そういう状況はまだあります。

小林：意思決定プロセスのここが変、ここはいらないとかですね、そういうのを言い出すのって女性なんですよ。私は、男性女性と二分法で考えるのはきらいで、能力も仕事のしかたもそれは個体差であって性による差ではないと思います。ただ現実として女性はメインストリーム（主流）にいなかったりするので、逆に既得権や過去に対するしらがみがない。変革に対する抵抗がないので、思い切った提案ができちゃったりすると思うんですよ。あと今まで誰も思ってもいなかったような、小川さんのような発想ですよ。自分で自分の仕事を企画して、男性でそんなことをやった人は少ないと思うんですけど。今は過渡的だからなのかもしれませんが、変革を起こすチェンジエージェントになるのは男性か女性かって聞かれたら、私は今は女性なんじゃないかなと思います。どうでしょうね？

高橋：その辺の変革や改革は、やはり女性が率先して引っ張っていくのに都合がいい、と言ってはおかしいんですけど。

小林：そうですね。

高橋：そうですね。先ほど言ったように、まだ意識の中で、ライフイベントというのは女性のみという意識が高い、そこを利用しないと。こういうふうな制度ができて欲しいとか、こういう例えばキャリア形成の中においたプロセスを理解していただきたいな、とかいうのが言いやすいというのが女性だと思うので、例えば私の先ほどのプロフィールのところには、本業のネットラーニングでの仕事とあとスポーツ界での仕事と2つ記載させていただいているんですけど、実はそのスポーツ業界のところでは一切お給料をもらっていないんですね。

小林：ボランティアですか。

高橋：ボランティアなんです。本業がそれを理解して、パラレルキャリアを理解というんでしょうか、その多様性が進んでいて、そのダイバーシティマネジメントというのが進んできたから実現できたことなんですけれども。本業の仕事以外でも、活動がより本業にプラスになるということを実践できてきたからこそ、それを理由に認めてもらいたいということで認めていただいて、今、週の半分くらいはスポーツの方の活動をしています。そっちでお給料という

契約は一切ないんです。というかたちなので、女性であるからこそ、活用できるというか提案できることも多いなというふうに。小川さんがまさにそうなのかなと。

小林：そうですね。

小川：私のボランティアの話がでしたが、働くお母さんたちは、小学校にあがると今夏休みですよ。毎日学童のお弁当作りが始まります。

小林：ああ、お弁当！

小川：学童に行っていない子どもが親にキャンプに連れて行ってもらったりしているのを横目でみて、私はお弁当を作って毎日学童に送っているわけですけども、たまには有休をとってどこかに連れて行けなきゃとか、そういった思いで心を痛めていたり、忙しい毎日を送られているお母さんたちが非常に多いと思うんです。そういった時に、自分の子どもを自分で子育てすると非常に大変だということで、私は4年前に地域に子育てネットワーク「ままもり」という団体を立ち上げまして。

小林：すごいですね。

小川：そういったボランティア活動に、地域のシニアの方たちの力をお借りして助けて貰っています。子どもは地域の宝物と、みんなで、みんなの子どものように育てていただいています。そうした環境を、行政だとなかなか実現しづらいので、自分で団体を作り、その地域みんなで安心して見守ってもらえる環境、イコールお母さんが安心して働けるという環境につながるという思いで実践しております。

小林：シニアの問題というのは、今日はテーマに上がりませんでしたが、今、大変な問題なんですよ。シニアの方が生きがいを持って、周りからリスペクトされて自分の今まで培ったものを次の世代に伝承していけるというのは、まさに一石二鳥ですね。

小川：そうですね。

小林：会社作ったらどうですか。

小川：社会的課題を解決できる事業ができれば素晴らしいですよ。本当にコマ遊びとか、おじいちゃんにやってもらってヒーローになるんです、おじいちゃん、そこで生きがいを見つけて、子どもと非常に上手くやっています。

小林：おじいちゃん長生きしますよ。

小川：そうですね。

小林：なるほど。外池さんは、お子さんが小さい時にいわゆるママ友みたいな、そういう方っていらっしゃいましたか？

外池：残念ながらフルタイムで働いていると、やはり地域と接する機会も少なく。PTAとかそういうのに積極的に参加するようにしていました。息子が小学校の時にサッカーをやっていたので、週末である時だけ飲み物を作って持っていかとか、そういうことをやっていたけれども、ただ、なかなかやはり話が合わないですし、ママ友達

とも、逆に息子の方がお母さんたちとよく会話をしていたという感じはあったんですけど、なるべくは関わるようにはしてました。ただ会社の中では、女性と接する機会も多いですし、私が古株だということもあるので、そこはやっぱり先ほどのお話のあった、「女性から女性へ、人を育成する取り組み」みたいなものは、なるべくやるようになっていますし、あとうちの会社の中でも WIN を中心に、新ママに対して出産経験のある先輩ママと情報交換するようなこともやっていたりしますので、まずは会社の中からというふうにするのがいいのかなと思います。

小林：女性のアドバンテージ（優位性）の一つとして、先ほどの基調講演のお話にもありましたけれども、カスタマーの気持ちができる、マーケットがわかるところがあると思うのです。それは例えば私みたいに子供がらみの接点がない女性でも、男性の同じ立場の人と比べると、圧倒的に広いフラットなネットワークがあるんですね。男性はわりとピラミッド型の「お山の大将あんたがボス」みたいな好きなんですけども、女性の場合はフラットネットワークなので、情報流通量が多くて、それで世の中や市場の誰が何を考えているのかが結構わかる。自分が女でよかったと思うことがたくさんありますが、その中のひとつが、多様多彩なネットワークがあることです。先ほどのパラレルキャリアの話に触発されて思わず言ってしまいました。

さて、皆さんからいくつかのヒントをいただきました。お三方の共通認識は女性のキャリア形成に必要なもの。それは、様々な人たちの意識改革。そのために必要なことはいくつかあろうけれども、思い切って制度を作ったどうか、法律もできたらいい。さらに、人に作ってもらうのを待つだけでなく、自分で小川さんみたいにいろいろ作っちゃうこともできると。あと 2 時間あると本当におもしろい展開になるのですが、ここでまともに入らざるを得ないのが誠に残念です。最後におひとがた 3 分くらいの目安で、言い残したことでいいですし、さっきの話を続きでもいいですし、会場の皆さんにメッセージでもいいですし、いただきたいのですが。先に会場の皆さんから質問を伺ってから、それに応える形で最後にひとこといただいた方がいいですね。ではせっかくの機会ですので、みなさん何でもけっこうです。ご質問をどうぞ。



質問者 1：今日は大変示唆に富んだ話をありがとうございました。社会がまだ変わっていない中で、上司、本人の意識もまだこれからということですが、徐々に進んでいくのかなという気はするんですけども。足元ですね、つまり自分が働き続けることが会社にとっても自分にとっても間違いなくいいことだろうということは腹落ちして続けているものの、ワーキングマザーの中にはですね、やっぱり罪悪感っていうんですかね。どこか罪悪感と同居しながら進んでいる。これいつまで持ち続けるんだろうみたいなところもありますし、ぜひお子様が大きくなられて、外池さんのようにですね、罪悪感マネジメントのしかたとか、どういうふうに払拭してきたか、折り合いをつけてきたか、もしくはお子様も大きくなられて、振り返ってみるとあの時後悔したけれども、子どもが育ってみるとこの距離関係が良かった、かえってよかったみたいなことがあれば教えてほしいと思うんですけど、そういうことで悩んでいる会社の女性も多いので。ぜひ、アドバイスをお願いします。

小林：ありがとうございます。まず皆さんからのご質問を一通り頂戴して、外池さんには早速ですが、罪悪感マネジメントをお願いします。他にはいかがでしょうか？

質問者 2：ちょっと難しい質問ですが、女性が子育てをしながら仕事を両立していく上で、子育てをなかなかコントロールできない時に、両立させるために時間と場所の柔軟性というのは非常に大事だと思ってるんですけど、一方で労働者の保護といいますが、どうやって管理するのか、いったような問題点があります。柔軟性を与えると仕事する方に自立心やコントロールが求められるので、会社としてどのように管理していくのか。その相反する、柔軟性を与えることが子育てと仕事の両立を支援することにつながる一方で労働者の保護は難しいかなという気がします。そこをどういうふうに、方向性として考えていけばいいのかなと。

小林：ありがとうございます。先ほどのテレワークの話がそうですね、柔軟性が必要なんだけど、仕事する側は残業をだらだらさせられるんじゃないかとか、そういうメリハリがなくなるんじゃないか、管理する側は目が行き届くのか、そういう問題ですね。企業としてどうしたらいいのかというご質問と受け止めました。はい、先ほど手をあげられてた方。

質問者 3：今日はお話しありがとうございました。皆さんのお話を聞くと、ブログでお子さんの話を書いたり、企画書を書いたり、息子からの電話に同僚が返事をするなど自分の私生活を会社に見せている。私は会社にいると自分を押し殺してしまって、自分のプライベートを見せるのは恥ずかしいとかそういう雰囲気になってしまいます。自分の上司とそういう話をする機会があまりないので、自分のことをどういうふうに上司に伝えようか、また上司からどうしたら自分のことを理解してもらえるのか、そういうことをずっと悩んでいた。今回キャリアコンサルタントという資格を取ったのですが、「資格を取りました」という話をして「へえ、そうなんだ。」くらいの会社の反応で、茨城の会社なのですが、地方の会社っていうのはそういうものなのかなと。都内の会社さんはいろいろあると思うのですが、自分のプライベート出す、そういうのをどういうふうにやってきたのかということをもう少し詳しく聞けたらと思います。

小林：ありがとうございます。そろそろ質問を切り上げないと終わらなくなってしまいますので、この3つの質問について回答を頂きたいと思います。まず外池さんのご指名で、罪悪感マネジメント。あとの2つは順次お願いします。回答と一緒に最後のをひとことも伺えたらと思います。では外池さんから。

外池：罪悪感マネジメントというのは実はあまり意識してなくてですね、なぜかというとにかく子育てに必死でしたので、キャリアと子育てをどう両立させるかというところでひたすらやってただけなのですが。先ほど高橋さんがおっしゃったことに共感するんですが、やはりライフサイクルというのは女性の問題であると女性が思うと、どうしても罪悪感を持ってしまうのかなと思います。私の場合は、家事は主人は九州男児で全くやりませんでしたけど、一応子育ては手伝ってくれたので、そこは必要に応じて協力してもらおうというのと、あとはやっぱり会社にも先ほどお話ししたとおり、ある程度協力してもらおうということが必要。ただその反面でどうしても部下に対してとか、同僚にたいして自分がちゃんと働くとか、出張に行けと言われた時に上司に頼んで、まだ1歳だった息子を「エコノミーでいいから一緒に行かせてくれ」と頼んだりということで、どこかで補わないといけないという部分もあると思います。そこは理解のある上司だったり、ちゃんとした評価システムがあるということもすごく大事だと思いますので、ぜひ罪悪感に負けずに、とにかくちゃんと評価できるような状況も含めて、上司の方とうまくコミュニケーションをとっていただければと思います。小学校6年の時に息子が作文を書いたのですが、それまで「お母さん家にいなくて寂しい。」というような話ばかりしてたのですが、作文の中では「お母さんがんぼつたで賞をあげたい」ということを書いてましたし、成人になって働き続けてよかったねということを書いてくれるので、後悔はないです。やっぱり継続するということはすごく大事かなと思います。

小林：ありがとうございました。それでは小川さんお願いします。

小川：テレワークの質問があったので、テレワークの勤怠マネジメントで、弊社の事例を紹介したいと思います。今年、全社導入、本格的に導入のためのテスト運用がされることになりました。弊社では、サーバーのログイン時間が記録され、部長に報告される仕組みがあります。ログイン時間と勤怠報告のギャップが大きい、または長時間である、そういうものがあると、労政から部長へ報告される等の仕組みが整えられています。確かにおっしゃられたとおり、この仕組みができるまでは、例えば私が10年前にテレワークをしていた時は、そういう仕組みがなかったので、自分のやりたいこととか実現したいこととかがあれば、ある時期過剰な労働をしていたことは事実です。今は、コンプライアンスが厳しくなっていますし、社会全体でワークライフバランスという動きがある中で、そういった仕組みを整えながらテレワーク全社導入のテストをしています。

小林：ありがとうございます。では最後に、高橋さん。

高橋：私はちょうどプライベートを公開しているというお話をさせていただいたので、本当にそのプライベートの公開ってということは、難しい問題ですよ、なかなか一緒に勤めている、隣のスペースに座っている方の家庭環境って見えないことが多いと思うんですけど、やっぱり公開するということはコミュニケーションのひとつであって、腹を割って話すって理解してもらえらるというのはすごくあるんですね。会社だけの一面だけだとなかなか理解できないところを、その家庭環境を見てもらうことで理解してもらう。例えばそれはどうしてそういうふう考えるのかということ、飲みニケーションはまず無理なんですよ。お母さんというのは、いわゆる遠出することができないので、プライベートはやっぱり公開をしなければいけない、私はそのブログという形で公開をするってことをしたのですが。



実は会社にもそういうことが苦手な方も多いので、制度としてファミリーデーという家族が参加できるイベントというのを組み込んでいく。イベントを会社で設定するというをしたんですね。それによって誰々さんの息子さん、あんなやんちゃな子がいて大変ねというような理解がまず深まったということがひとつあります。それ以外に私が思ってもみなかったメリットというのが、子どもお母さんお父さんの仕事って何？っていうふうに考えている子どもが実は多いんですね。今まで私の息子はファミリーデーがある前は、夕方になったら電話してきて、早く帰ってきて、何々買ってきて、今どこにいるのっていうふうにけっこうしつこく聞いてきたんですけど、ファミリーデーがある、ファミリーデーを境に、家からどのくらいの距離でお母さんが仕事をしているのか、ああいう満員電車に乗って仕事をしているんだ、お母さんは昼間、ああいう人たちの中で仕事しているんだ、パソコンを打って仕事をしてるんだ、お客様のところに行く仕事しているんだということが理解できるようになったので、無理を言わなくなったというのがまずひとつ。メリットが出たんですね。それによって、夕方電話はかかってはきます、まだ。でも「あ、まだ新宿だったら、あと1時間くらいかかるよね。1時間待ってるよ」というふうにすごく理解してもらった、すごく思ってもみなかったメリットがあったので、ぜひとも家庭と職場のつながりというような制度であるとか、イベントというものを会社、企業でも積極的に取り入れてほしいなというふうに思いました。そういう制度があると気軽に参加できるのかなと思いますので、ぜひともやっているところは継続していただきたいですし、やっていないところは取り入れていただきたいなというふうに考えております。

最後のメッセージとしては、女性がライフイベントで選択をするということが無くなる時代がくればいいなと。やりたいことは欲張りで、いろんなことをやってもらいたいなと、それによって本業がプラスになる、成長するということも理解していただきたいですし、そういう実績をあげられるような世の中になっていければいいなと思っています。以上です。

小林：ありがとうございます。私も以前ファミリーデーをやったことがありますが、同じ効果がありました。子どもを会社に招いて名刺交換をさせるんです。名刺を作ってあげて。そうすると、子どもが親をものすごく尊敬するようになって、言うことをきくようになったと、お父さんとお母さんから聞きました。

あと、そうですね、ライフイベントの時に、選ばなくていい世の中に、まさにその通りだと思います。ここにいらっしゃるお三方は、ライフイベントを見事に乗り越えて、うまくマネジメントをされていて、仕事も成功させ、そしてライフイベントも着々とうまく進めていらっしゃる方々ですが。

私、さらにあともうひとつ欲張った考えがありまして、さっき、会社にとってどういうメリットがありますかみたいな質問を投げかけましたけども、聞けば聞くほど、そのライフイベントは本人にとってはもちろんですけど、会社にとってもすごくメリットがある。そういうことをぜひ情報発信して共有していきたいなと思っております。今日時間がなくてあまり掘り下げられなかった長時間労働に関しては、上限規制がこの秋の臨時国会に法案提出される予定になっています。それに先立って政府も情報収集に入りますので、皆さんが様々なルートを使って、たとえばFacebookですとかブログとかSNSを活用したり、皆様の周辺の地域ネットワーク、ママ友、女子友、そういうものも活用されて情報発信をしていただければと思います。

最後にひとことですけれども、女性活躍を考えるに当たっては、今日の議論でカバーできていないフィールドのことを私たちは忘れてはいけないと思うんです。冒頭少し申しあげましたが、様々な議論が首都圏、大企業に偏

りがちですが、日本企業の99.7%が中小企業です。中小企業で働く人たちのことを絶対に忘れないで問題意識として持ちたいと思います。もうひとつ、基調講演の中で述べられていたソーシャルバイアスやアンコンシャスバイアス、無意識の偏見、固定観念そういうものが向けられているのは、子どもを持つ女性だけではないということです。子どもがいない女性、結婚しない女性、そういう人達は、決して気の毒でも負け犬でもありません。それぞれの素晴らしい人生がある。それに対して、「子どもを産んで育てて一人前でしょ」というのは、まったくの固定観念の、的外れな話です。私たちは決してそういう考え方をしたくないですし、あらゆるソーシャルバイアス、アンコンシャスバイアスといったものを無くしていきたいと思います。何年かたって、できれば早い時期に、このようなディスカッションが昔話となって、「あー、ああいう時代もあったよね。」という世の中になることを願ってやみません。皆さん、本日はありがとうございました。以上でパネルディスカッションを終了します。〈拍手〉



## 調査研究概要

### 「日本企業における女性のキャリア形成調査結果報告 ～25名のキャリア女性インタビューをもとに～」

#### 目的

日本女性は、世界でも最高水準の教育を受けているにもかかわらず、キャリア形成を目指すにあたって 21 世紀に入った今日、いまだに多大な困難に直面している。日本社会において女性に期待される家庭での役割もその一因であると思われるが、さらに、女性に対する差別的扱いが日本女性の組織における昇進を阻んでいるという報告も頻繁に聞かれる。このような状況にもかかわらず、一部の日本女性は組織で昇進を果たしているのだが、彼女達の経験については世界的にはよく知られておらず、よって既存のキャリア形成に関する理論および学説がどの程度彼女達の体験を説明できるのかも不明である。このような状況を背景に、本研究は総合職に就き組織で活躍する日本女性 25 名に話を聞き、彼女達の体験、特に彼女達がキャリア形成において直面してきた困難、そしてその困難をどう乗り越えてきたかに焦点を当て、研究結果の公表をもって異文化間のキャリア形成理解に貢献することを目指すものである。

#### メンバープロフィール

・**フイピン・ツァン (Huiping Xian)** 社会学博士 英国シェフィールド大学講師

主な研究分野はジェンダー、女性のキャリア、中国企業における人事マネジメント、質的研究法、比較文化研究。著名な国際論文誌上に論文を多数発表。

・**武田さち子 (たけださちこ)** 社会学博士 英国ボーンマス大学上級講師

慶応大学、英国サザンプトン大学修士・博士課程卒業後、国連国際労働機関勤務を経て現在は英国ボーンマス大学上級講師。2007 年より特定非営利活動法人 国際協力アカデミーの理事も務める。主な研究分野は人権、労働者の権利、権利の行使における文化的影響等。

・**諸田智美 (もろださとみ)** 特定非営利活動法人女性と仕事研究所 代表理事

佐賀大学卒業後、1987 年大手システム会社に入社。キャリアチェンジにより、パソコンスクール責任者など経験後、2006 年 1 月 e ラーニング大手の(株)ネットラーニング入社。2009 年 11 月仕事と育児・介護の両立ソリューションを提供する(株)w i w i wへ転籍。2014 年 2 月に「男女ともにキャリアと育児の両立を実現するためのシンポジウム」を企画・運営などワーク・ライフ・バランスの啓発に従事した。2014 年 5 月より現職。

#### 調査協力企業（掲載ご承諾順）

N T Tコミュニケーションズ株式会社 積水ハウス株式会社 株式会社日立ハイテクノロジーズ

関西電力株式会社 阪神電気鉄道株式会社 株式会社ナリス化粧品 資生堂美容技術専門学校

大和ハウス工業株式会社 株式会社公文教育研究会 大阪商工会議所 凸版印刷株式会社  
株式会社マダム 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 株式会社 w i w i w  
西日本電信電話株式会社 株式会社竹中工務店 日本生命保険相互会社  
株式会社日立ソリューションズ 東京海上日動火災保険株式会社 他 5 社

## 結果概要（日本語版）

総合職に就く女性が今だマイノリティーであることを踏まえ、本研究では管理職または専門職に就く日本人女性 25 名に直接お話を伺った。その結果日本企業において女性のキャリア形成の妨げとなっている 4 つの問題点が浮き彫りになった。

まず第一に女性に対する根強い性的偏見があげられる。女性は結婚すると仕事を辞めて専業主婦になると思われている。よって、男性社員と同様の資格を有していても、女性社員はサポート的な業務ややりがいのないプロジェクトを担当させられることが多く、そのことが彼女たちの昇進の可能性を狭めている。管理職に就いた後でも、その適正を男性社員に疑問視されることもある。本研究でお話を伺った女性達は自身の能力を示し信用と尊敬を得るために多大な努力を払っている。キャリアを優先させ子どもを持つことを先延ばしにした方や、子どものいない方も多い。

二つめの問題点は広く報じられている日本企業の男性中心な組織文化と慣例である。日本企業において社員は家庭での役割をほとんど持たず、仕事にいくらでも時間を費やせることが前提となっている。総合職に就く従業員たちが非常な長時間労働に従事し、仕事の後の付き合い（飲酒等）に頻繁に参加することはよく知られている。これらの行動は忠誠と団結の表れとみなされているのである。本研究でお話を伺った女性たちも長時間労働に従事してきた。中には 1 日 12 時間から 15 時間働いた時期もあったという方や、真夜中まで仕事をしていたという方もいた。

男性中心で長時間労働が蔓延する企業文化において、女性が仕事と家庭を両立させるのは非常に困難であることが第三の問題点として挙げられる。伝統的に一般的な日本人女性は家族・家庭を第一とし、人生の中心を家庭に置くものと考えられていた。この伝統的価値観が今だ根強く残っていることを本研究結果は示している。本研究でお話を伺った女性達は、子育てや年老いた親の介護および家事を自身の責任ととらえ、それらに多大な時間を費やしている。企業からのサポートがあまりないなか、ほとんどの女性が子育てや介護を他者の助けを借りて乗り切っている。具体的には夫、自身の両親、義理の両親、その他の親族や、隣人および子どもの同級生の親御さん等地域社会の助けを借りている。仕事と家庭を両立させるため時短就労制度（5 時退社など）を利用した方もいたが、その場合キャリアへの影響は避けられない。時短を利用する女性は仕事熱心でないまたは仕事に対する向上心が欠けているなどとみなされ、昇進の機会を与えられなかった。一方長時間労働を続けた女性たちは精神的肉体的ストレスに晒された。

第四の問題点は総合職で働く女性の目標となるような人物があまりいないことである。多くの女性が仕事と家庭をどうやって両立させればいいのかわからないという理由から仕事を辞めてしまう。上級管理職に就く女性が非常に少ないため、ほとんどの女性にはキャリアに関するアドバイスをもらえる人物がいない。また、日本企業は女

性従業員のニーズに答えられていない。例えば会議が午後遅くまたは夕方から始まると子育て中の女性は困るし、上司が産休から復職してくる女性部下をどうサポートしたらいいかわからないというケースもあった。

## 企業への提言（日本語版）

本研究結果を踏まえ、日本企業に以下の提言をしたい。まず、女性のキャリア形成において上司の役割は非常に重要である。多くの企業が女性の企業トップへの昇進を後押ししていても、企業方針を解釈したり女性をサポートするかどうかまたその方法を決定するのは最終的には直属の上司である。理解ある上司を持つことで女性の仕事やキャリアに対する姿勢は変わる。したがって日本企業においては特に男性管理職を対象としてチーム内の女性社員をどうサポートしてゆくかその意識改革を目的としたワークショップを開くことを提言する。

第二に、企業はトップレベルまで昇進した女性社員に自身の経験を共有してもらい、そこから若手女性社員たちが学べるようにすべきである。また、人事部は女性社員一人一人に女性のメンター（助言者）をつけるシステムを構築してはどうだろうか。さらに産休に入るまたは産休から復帰しようとしている女性に対し人事の専門家がキャリアカウンセリングを提供することで、新しく母親となる女性の仕事と家庭の両立に対する不安を軽減することができるだろう。

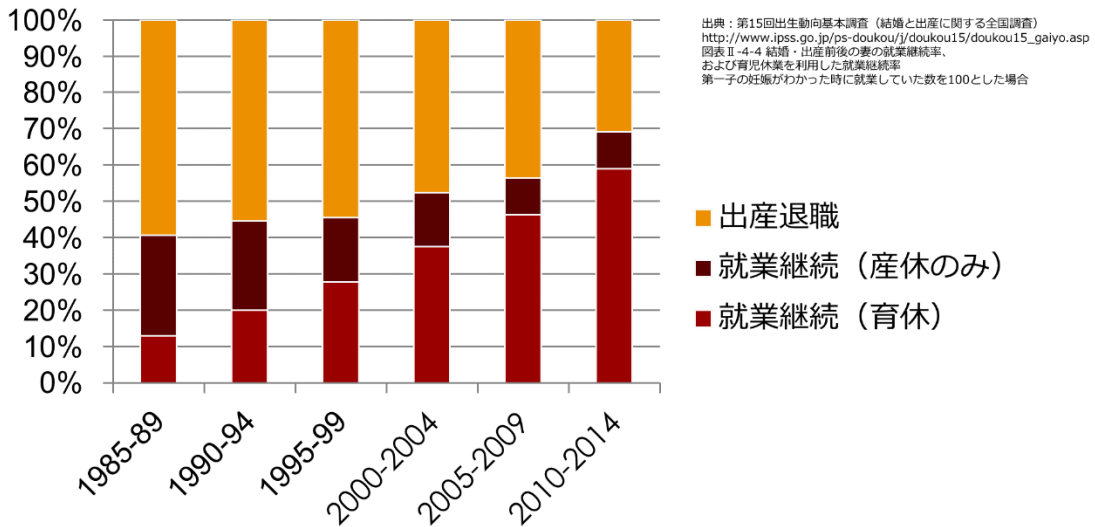
第三に、広く文化の変化なしには男女平等を推し進めることは難しい。長時間労働が当たり前とみなされている限り、女性、特に子育てや介護に携わる女性は生産性が低く責任感が薄いと思われるがちである。女性が男性社員と対等に競い合うことができないと感じれば、彼女たちの業績は下がり、仕事に対する熱意も失われるであろう。それを避けるため、残業時間を規制しよりよいワーク・ライフ・バランスを男女両社員に対し推し進めることを人事部に提言する。

## 女性と仕事研究所からの提言

日本では、第一の提言「上司（管理職）の意識改革」研修や第三の提言「ワーク・ライフ・バランス推進」へ取組む企業は、国の施策の後押しもあり、増えている。しかし、第二の提言「**女性から女性へ、人を育成する取り組み**」への対応が遅れている。ロールモデルが少ないという理由※もあるが、企業の人事部が「ジェンダー視点を持ち、女性のキャリア形成支援に取り組む」ことを提案する。女性と仕事研究所は、1999年～2009年「ジェンダー視点をもつキャリアアドバイザー」を185名育成した。卒業生達は、現在、企業・自治体・学校のキャリアアドバイザーや議員・起業家として全国で活躍している。さらに、2017年より育休後コンサルタント®山口理栄氏と協働で、育休後のキャリア形成支援に特化した「育休後アドバイザー養成講座」「育休後コンサルタント養成講座」を開講し、職場や地域に「育休後アドバイザー」や「育休後コンサルタント®」を増やす活動をスタートした。

(参考) なぜ、育休後アドバイザーの養成講座が必要なのか  
NPO 法人女性と仕事研究所メンター・育休後コンサルタント®山口理栄

育休を取得して働き続ける労働者の数は、育児介護休業法の施行以来順調に増え続け、2010-2014の統計では出産前就業に比べて就業継続が53.1%となり、初めて出産退職46.9%を逆転しました(第15回出生動向基本調査 図表Ⅱ-4-3より)。さらに、対象を正規職員に限定すると、就業継続率は2000-2004の時点ですでに52.4%と半数を超え、2010-2014には69.1%に上っています。



グラフを見ていただくと気づくと思うのですが、就業継続率は2005-2009の5年間から2010-2014の5年間にかけて、それ以前のなだらかな変化に比べて急激に増加しています。この急な変化に対応できず、社会問題になっているのが保育所の待機児童の増加であることは言うまでもありません。そして、職場でも全く同じように、育休を取得して復職する社員の急増に、マネジメントが追いついていないのです。妊娠がわかったとき、職場で育休をとって復職している人が多数派だったとしたら、経済的なことも含め、仕事を続ける方を選ぶ方が自然です。しかし、その判断をした時点で、あとで待ち構えている保育園の待機児童問題や、復帰後の職場での微妙な居心地の悪さについて正確に認識している人がどれだけいるでしょうか。自分の経験から振り返ってみても、特に初めての子を妊娠した時は無事出産できるかどうかという不安で頭がいっぱいになり、それ以外のことは後で考えよう、となりがちです。それは決して責められることではないと思います。

しかし、育休取得者を待ち受けている現実はあまりにも理不尽すぎます。法律に基づいて作られた育児休業制度に従って休業し、予定通り復職しようとする、子どもの預け先がない。なんとか預け先を確保して復職したと思ったら、今度は職場でははれものにさわるような扱いをされ、自分はお荷物なのだろうか？戻ってこないほうが良かったのだろうか、といたたまれない気分になってしまうのです。こんな状況に放り込まれた復職者をサポートするのが育休後アドバイザーです。「仕事と育児の両立は大変だから、いろんな人の手を借りるといいよ」「それはわかっているんですけど、うまくいかないんです」「そうなんだ、なかなか難しいよね。あのお、〇〇〇というのは考えてみたことある？」こんなふうに、寄り添いながらもそっと背中を押してあげられるようなアドバイザーを、

育休後のママは必要としているのではないのでしょうか。「ママ」と書きましたが、父親として育児にしっかり取り組みたいと考えているパパにも、まだまだ厳しい世の中です。過去の経緯や海外との比較、さまざまな立場からの視点を知らなければ、表面的なノウハウに終始した、底の浅いアドバイスしかできません。育休後アドバイザーは、当人の心の重荷を取り除くだけでなく、その背景にある社会の問題、企業の問題、管理職の問題、夫婦のパートナーシップの問題を理解した上で、具体的な行動のヒントを提示できます。急激に増加している育休復帰者とそのパートナーを支えるために、必要とされている人なのです。

<編集後記>

次のみなさまのご寄附により、女性と仕事ジャーナル 24 号を発行できました。厚く御礼申し上げます。

(スタッフ一同)

金谷千慧子様 大須賀悟様 藤井しのぶ様 明浄多津子様 野尻厚子様 山本節子様

堀田良江様 久本恵子様 小山法子様 中村智美様 今井愛子様 久田数枝様

# 女性と仕事研究所とは ビジョン～女性の能力を拓く～

女性が能力を発揮して様々なフィールドで活躍できるよう、個人、企業・団体、社会に働きかける活動を 1985 年から行っています。

これらの活動を通して、男女ともにあらゆる分野で活躍している社会の実現を目指しています。

## 1. (個人様向け) キャリア形成支援

- Back To Work ～再就職支援セミナー～
- 専任キャリアアドバイザー（神戸市ひとり親家庭支援センター、門真市 WESS）
- Women & Work 交流会

## 2. (企業・団体様向け) 女性活躍支援

- NEW 育休後アドバイザー養成講座（認定数 79 名 ※2017 年 1 月～9 月）
- 女性活躍ソリューション～堂島塾～
- 有料職業紹介事業（厚生労働大臣許可番号 27-ユ-301880）

## 3. (社会へ) 女性と仕事に関する情報発信

- 女性活躍推進シンポジウムの企画・運営
- 女性と仕事に関する調査研究・提言・講演

発行 2017 年 12 月 1 日 発行人 諸田智美



編集・発行

特定非営利活動法人 女性と仕事研究所

TEL 06-6341-3516

<http://www.women-work.org>

問い合わせフォーム <http://www.women-work.org/mail/>

facebook <https://www.facebook.com/wwrcorg>