会員限定・特別編集・PDF版

ダイバーシティPress

2017年2月号
平成29年2月1日発行(隔月刊)
ダイバーシティPress vol.9
http://www.hataraku-ikuji.jp
発行　株式会社 赤ちゃんとママ社
ダイバーシティPress編集部
編集長　吉原佐紀子

9号

対談「女性活躍推進」「働き方改革」

私たちの働き方、大切にしたいのは何？

岩辺 Wright みどり ＋ 宮原淳二

岩辺 Wright みどり
フリー記者・編集者

（いわなべ　ライト　みどり）
日経ウーマン誌を経て、出産を機にフリーランスへ。子育てや保育課題から内外の企業まで、多様な働き方についての取材手腕に定評。

宮原　淳二
東レ経営研究所
ダイバーシティ＆ワークライフバランス推進部長

（みやはら　じゅんじ）
資生堂にて多岐にわたる業務を担当後、現職。文科省、内閣府、自治体などの公職も多く、教育現場でのセミナーにも積極的。

「女性活躍推進」も「働き方改革」も、正念場、
スローガンで終わらせない……と
働く人の現場に立って提言をしておられるお二人に、
ぞんぶんに語り合っていただきます。
東レ経営研究所の宮原淳二さんは、国や自治体、
企業との協働やコンサルテーションを、
働くお母さんである岩辺Wrightみどりさんは取材記者・編集者として、
女性誌を中心に意欲的な記事づくりに、とご活躍中です。

〈司会〉　吉原　佐紀子　ダイバーシティPress編集長

宮原　お会いするのを楽しみにしていました。岩辺さんは「日経ウーマン」、「PRESIDENT WOMAN」「chacun」（シャカン・赤ちゃんとママ社刊）、などで、国内外の人物から企業まで、幅広く取材していらっしゃるんですね。

岩辺　私自身が、子育てとの両立が大変で仕事を辞めてフリーになったという経験があったので、少し前の、「働きやすい会社は私たちがつくる！」（PRESIDENT WOMAN 2016年11月号特集）という一度退職した女性たちの再就職をめぐる特集は企画から手がけました。夫婦で精一杯働いて両立の工夫をしても、子どもが熱を出したときにコソコソ帰るような社会って何なのだろう。長時間労働が規制されて、子どものあるなしに関わらず仕事も生活も楽しめるという段階になぜいかない、という思いがあります。

宮原　ご自身の中に、女性活躍にも働き方改革にも、問題意識があるんですね。

岩辺　宮原さんは、東レ経営研究所の前は、資生堂で各部署を体験され、特に人事が長いとうかがいました。そ

の体験が今の仕事にいきていらっしゃるんですね。

宮原　資生堂では、100人を超える女性部下をマネジメントしたことがあります。私は男性と女性ではマネジメントの仕方が違うと思っています。男性にはよくても女性には向かない表現や態度が、経験上、けっこうありますので。

岩辺　宮原さんの講演資料を拝見しましたら、プロフィールに「最低でも週４日間は家族といっしょに夕食」とあって素晴らしいと思いました。

宮原　家族が寝静まってからこそっと帰るという生活はあまりしないですね。

「女性活躍推進のやり方がわからない」には？

――お二人ともに生活実感に裏打ちされた仕事をしていらっしゃる、と改めて感じました。岩辺さんは、ダイバーシティをテーマに国内外の企業トップへの取材もしていらっしゃいますよね。

岩辺　みなさん「ダイバーシティ」と言うけれども、ダイバーシティが何なのか、誰もちゃんと理解していないんじゃないのかな、と疑問に感じているんです。

宮原　そこですよね。

岩辺　実際にはダイバーシティには３ステップがあるといわれています。

①男女雇用機会均等法の導入期、「働くのなら男並みに」と女性たちが駆り立てられた時期

②働く女性に優しくと、産・育休制度などが整い始めた女性活躍推進の取組み期

③女性だけでなく誰もが働きやすい「働き方改革」

日本の実情は、企業によって段階はまちまちなのにひとまとめにダイバーシティ・働き方改革と言ってしまっているんですね。

宮原さんは多くの会社を実際に見てこられて、どんなふうに感じていらっしゃいますか。

宮原　女性社員比率は、企業の大きな峻別点です。今、女子社員の比率がどれくらいあって、どういう期待役割を担っているのか……トップの意識で施策も変わってくる、という気がしています。

岩辺　まず「女性社員を増やす」ことから、と。

宮原　そう言って間違いないと思います。女性の大学進学率は５割を超えており、国家公務員では一般職試験合格者の33％が女性です。大学のキャリアセンターに聞くと、女性はコミュニケーション能力に優れ、男性より粘り強くて、優秀である、という評価もあります。

――採用を起点にして女性活躍推進が進んでいく、ということなんですね。

岩辺　多くの企業の男性管理職の方が「今は、女性の方が仕事ができる」とおっしゃるのですが、上を見ると男性ばかり。女性の力を認めているようで、現実にはなぜ女性が昇進していけないのか、何がブレーキになっているのか、と残念で仕方ありません。

宮原　確かに（笑）。私見ですが、女性のキャリアを支援しようとする人たちが、今まで女性の育成をした経験がない、あるいは少ないという人が圧倒的ですからね。セミナーでも、「女性活躍推進のやり方がわからない、という現場の声に応えてください」というリクエストをいただくことは多いですね。

岩辺　これが効きます！という宮原さんのおすすめポイントはありますか。

宮原　女性をどうエンカレッジするか、でしょう。女性は男性と違って、仕事を「はい、やって」と投げるのではなく、「どう、その後？」という日々の声かけなど、仕事をちゃんと見ていることを示すことが大事……と私の経験も含めてお話しをすると、納得されます。

岩辺　私も、管理職の男性を集めて覆面座談会をやったときに、「管理職の女性比率をあげなくてはならないから女性に下駄を履かせている」という意見が出ました。女性活用したいのか、数字合わせなのか、どっちが本音なのか。

宮原　2016年4月に施行された「女性活躍推進法」で「指導的地位に占める女性の割合を企業は計画的に育成せよ」とプレッシャーを与えられたので、そういう面がでてしまうのは否めないかもしれませんね。そこは、ちょっとしんぼうしてほしいですね。

チャンスの与え方に男女差がある？

宮原　ただ、登用された一定割合の女性が「何で私がこういうところに呼ばれたのかしら」とおっしゃる。自信がないのか、うちなる壁があるのではないでしょうか。

岩辺　気になるのは、男性には「とりあえずやらせようか」と機会を与え、下駄だの優遇だのという話にはならない。なのに、女性を登用するときには理由が必要……ということなんです。それを含めた男女平等じゃないかと誌面を作りながらよく思っていたので、「ガラスの壁」という言葉を知って、なるほど！と思いました。

宮原　ガラスの壁。天井じゃなくて、壁？

岩辺　女性を上のポジションに登用するときに、リスクがある案件に飛び込ませることです。男性なら特に問題ない時でも登用されるのに「女だからこそがんばれるだろう」と見せかけて、駄目だったら「女だから駄目だったんだ」みたいな。テリーザ・メイ英首相もEUを離脱するという誰もやりたくないときに担ぎ上げられた感がありますよね。

宮原　なるほど、ちょっと試す。

岩辺　チャンスの与え方もずいぶん違うのかなと思いますね。それは上の方のブレーキが強いのか、それとも女性の方の「私なんて」という意識が強いのか。

宮原　微妙ですね。しかし、進んでいる企業ではほとんど男女の差なく平等に与えています。女性のトップが増えることはとても大事なんです。そうならないと、ボトムは広がらないですからね。無理だと思わずに、チャンスと受け止めて、やはりちょっとしんぼうして実績を出してほしいですね。

――女性登用について懐疑的な場合、宮原さんは、どんな提案や説得をされますか。

宮原　女性は、約束事は守る、緻密で丁寧であきらめない、という傾向がありますから、自分が育てた女性が活躍をしてくれると、「ほら、言った通りじゃない！」となるんです。しかし、女性に任せようとして泣かれた、女性同士の関係がぎくしゃくとしてハレーションが起きた場合、男性上司は女性の登用に慎重になる気がします。

――働く女性のフォーラムで、「異動を言い渡されると、自分は〝いらん子なの？〟と思って、泣いちゃうんです」と率直な発言を聞く機会がありました。その時、堀場製作所の理事である野崎治子さんが、「企業は、同じ人にずっといてもらう方がコスト面からも都合はよい。男女を問わず異動にはコストも情熱もいる、それでもやってもらおう、ということなんです」と語られて、その場面がとても印象深かったんです。

岩辺　そういう理由を説明してもらうのが、女性には大事なんですよね。宮原さんが言われたように、男性には「黙ってやれ」で通用するかもしれませんが。女性は理由さえ納得できれば、先に進めるんです。

宮原　そういうのが積もり積もって「やっぱり男性部下に任せよう」となっちゃう男性上司が多いということでしょうかね。

　でも、僕は、説明を面倒くさいと思った時点で、今度、外国人や、障害のある方のマネジメントが必要になったときに、向き合うことができないと思いますよ。

――女性登用はダイバーシティ実現への身近な試金石でもある、ということですね。

女性の意識を高めるケーススタディ

宮原　藤井佐和子さんは、著書『女性社員に支持されるできる上司の働き方』で、「笑顔の男性上司は好感度が高い」と書いていらっしゃいます。私も管理職になったときに尊敬する役員から「寛容であれ」ということを言われました。とても響きましたね。眉間にしわがよっていては、女性部下は特に相談しづらいでしょう。

岩辺　特に女性は、表情を読みますからね。その一方で、社内政治の面では、男性社会の方がよほど人間関係がウエットなんだと感じることもあります。

宮原　男性はウエットですよ。縦社会に慣れているとも言えます。なにかを提案するときにも複数案を用意して、会議や上司の心理の流れを読んで、すっと別案を出すことができる。女性は……

岩辺　これ！と思うことをまっすぐにぶつけますよね。

宮原　長く続いた男性社会のなかで、評価や成果のため

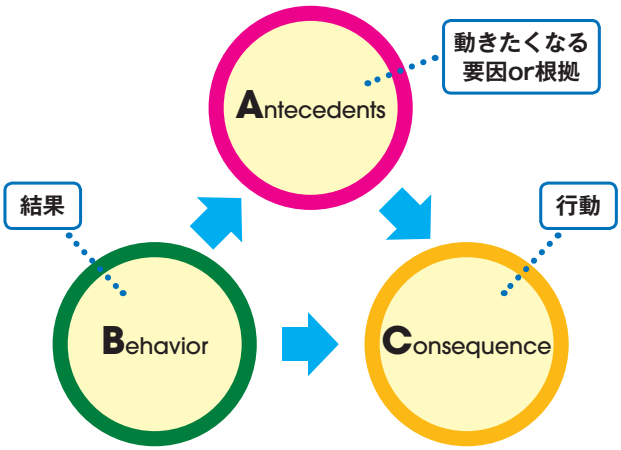
には柔軟性が必要だということが、男性に浸みついてきたのかもしれません。

岩辺　それぞれの良さと弱さがあるように思いますが、「柔軟さ」を持つのは女性の課題かもしれませんね。

宮原　男女差も個人差もありますよね。そういった『思考』『態度』『感情』の違いに着目して「女性の意識を高めるケーススタディ～私は佐藤さんに呪文をかけた」を開発したところ、セミナーがとても盛り上がるんです。

岩辺　面白いですね、どんな呪文をかけるのか。

宮原　人が動く「ABCモデル」を作りました。Antecedentsは、人が動きたくなる要因や根拠をしっかり伝えているかどうか。Behaviorは、例えば、権限委譲すると人が動く、といった具体的な「行動」のモデルです。それが、能力の発揮というConsequence「結果」となります。セミナーでは、このABCについてワークショップを行います。



**「女性の意識を高めるケーススタディ
～私は佐藤さんに呪文をかけた」**
「私」の仕事はプレーイングマネージャー。ある日、佐藤さんという女性に仕事を任せることになりました。佐藤さんが力を発揮するためにはどうしたらいいか――を皆で考えるワークショップ。

『女性社員に支持されるできる上司の働き方』
藤井佐和子著、WAVE出版、2012年

国際比較「日本は、男女格差が大きく、男女の平均寿命差も大」

――働き方改革の実現性はどうなのか、どこまで進んでいるのか、お話を進めたいと思います。

岩辺　これまで、男性は基本的に一生働くことが前提、女性は出産などで辞めるかもしれない、という側面がありました。でも、だからこそ女性は「仕事をする意義」が自分のなかの芯になる。その根本的な違いがモチベーションにつながっていることを、男性には理解しづらいかもしれませんね。

宮原　男性は仕事オンリーできた歴史が長いので、「仕事ができない男は劣っている」「成果をあげられない俺は社会で必要とされていないのか」という気持ちに陥りがちです。そのプレッシャーは女性にはわからないかもしれないですね。

岩辺　お互いに、なかなか思いが至らないですね。

宮原　面白いデータがあります。「男女平等が進んでいる国ほど、(男女間の)寿命(格差)が短くて、男女平等が進んでいない国は、寿命の差が大きい」。水無田気流さんも紹介しておられますが、ロシアは11年くらい、日本も６年くらい、男女の寿命差がある。

岩辺　なぜですか？

日本の男女の平均寿命格差

●平均寿命格差が高い国々

国名	年数差	男女それぞれの平均寿命
ロシア	11.3年	男性64.56歳、女性75.86歳
タイ	7.3年	男性69.6歳、女性76.9歳
韓国	6.7年	男性77.9歳、女性84.6歳
日本	6.4年	男性80.21歳、女性86.61歳

●平均寿命格差が低い国々

国名	年数差	男女それぞれの平均寿命
ノルウェー	3.96年	男性76.65歳、女性80.61歳
デンマーク	3.9年	男性78.0歳、女性81.9歳
スウェーデン	3.62年	男性80.09歳、女性83.71歳
アイスランド	3.1年	男性80.8歳、女性83.9歳

出所：水無田気流『居場所のない男、時間がない女』日本経済新聞出版社

一方の性に偏った家計責任や世帯維持は平均寿命にも影響？

宮原　理由は定かではありませんが、「一方の性に偏った役割分担は良くないのでは」と推測されるそうです。男性は外で仕事、女性は家で家事育児といった生き方は、どちらも無理をしているんじゃないかな。

2016年に発表されたジェンダーギャップ指数を見ると、日本は世界144か国の中で111位と、前年の101位からさらに10位も下降しました。内閣府の発表でも、日本の男性は家事育児の時間が圧倒的に少なく、共働きでもその時間はあまり変わらない。

岩辺　男性の育児時間が長い家庭ほど第２子が産まれている、という厚労省のデータもあります。男性の育児に関わる時間が２時間を超える家庭の約半数くらいで、第２子が産まれているんですね。

――少子ストップにも、男性が家事や育児をシェアするのは重要ということですね。

岩辺　時間的には、出産育児をあきらめないと働き続けられないのではと思い、経済的には、共働きじゃないと子育ては無理ではないかと思える位の日本の現状ですよね。日本の子育て世代の世帯年収は平均400万円くらいと発表されていますし。

宮原　切実ですよね。

岩辺　政府は、親の支援を得るために親の近くに住むための補助金を出す「近居」を打ち出していますが、今の60代70代の祖父母世代はお元気で、孫育てを手伝っている暇がなかったり……。親に手伝ってもらえない家はベビーシッターを入れなさい、ということになってしまい、ではその費用は？となる。

宮原　給料が飛んじゃいますよね。今後は、子育てと介護が同時進行、というダブルケアのケースが多くでてくるでしょう。今のままでは、女性の負担はさらに大きくなり大変になることが予測されます。

――本当に難しい問題に、日本の若い家族は直面しています。

「24時間、働いてみたい」意外なママたちのつぶやき

岩辺　保育園のママたち、共働きのママたちが言うんですが、「たまには心ゆくまで働きたい」と。

宮原　ええー、そうなんですか？　びっくりです。

岩辺　時短勤務だと、やりたい仕事をやりきらないまま子どもをお迎えに行かなくてはならない、たまにでいいから帰宅時間を気にせず思いきり残業をして終わらせたい、というつぶやきなんです。

たいていの夫は妻に「今日終わらせなきゃいけないんだよ」のひとことで済む。なんでそのひと言が女性には許されないのかなと、ママたちは言っているんです。もちろん育休や時短勤務の制度は必要なんですが……。

宮原　役割分担がはっきりしすぎているからですね。うちには育休を３回取っている男性社員もいますけれど。

――育休を複数回とった男性が、職場では「男なのに何度も育休を取るなんて」と言われ、家庭に帰ると仕事が気になる、というジレンマを語ったことがあります。その彼に、渡辺久子先生（世界乳幼児保険学会理事）が「よく言ってくださった。あなたはそのように語ることで、虐待をしない父になり、将来は職場でも差別をしない上司になっていきますね」とスーパーバイズをしてくださったのです。

宮原　すばらしいですね。制約のある働き方が必要な人はジレンマを抱えざるを得ない現実があるんだということを、社会は理解しないとならないですね。

仕事にかける情熱を、女性がもっと発言していくことも大事ですね。

――その辺りで、希望モデルはないでしょうか。

宮原　ありますよ。知り合いの夫婦は、それぞれがスケジューラのアプリを持ち、妻「急な会議が入っちゃった」→夫「子どものお迎えに行くよ」など日々連絡を密にとりあって仕事と子育てをシェアしています。

岩辺　いい感じですね。「夫もお迎えに行く」は、育児シェアの核心ですよね。

「代わりは、いくらでもいる」という時代ではありません

岩辺　P&Gジャパンのスタニスラブ・ベセラ社長に先日取材しました。「ダイバーシティは儲かるんですか」とお

聞きすると、「絶対にイエスだ」「僕たちがそれをやっているのは、経営戦略なんだ」と。「人材を育てるにはコストがかかっている、それをやすやすと手放すなんて。人ひとりを失う損失は大きい」と強くおっしゃっていました。「そこの経済効果を、日本の会社はわかっていないんじゃないか」と。

宮原　まだまだ日本の企業は、半期半期で成果が出ますから短距離走で見がちなのですが、もっと長距離マラソンくらいの目で見たい。そこの重要性を私がお話するとよくわかってくださるのですが、すぐにまた「うちは今すぐ働ける人、24時間働ける人が欲しい」と言われて「あれ？」と(笑)。

岩辺　ダイバーシティや働き方改革が「経営戦略だ」という意識が、まだ上の方にないのかなと思います。

宮原　もっと言えば私より上の世代の意識が違うのかもしれません。日本は、家事労働などのケアワークを女性が担うのが当たり前という気持ちから抜け切っていない面がありますね。

岩辺　中小企業のほうが女性が働きやすい制度が整っている、とよく言われますが、それは、そこにいるひとりの人が貴重だから、失わないために制度を作っていく。

宮原　日本の大企業はまだゆとりがあると思っているのかもしれません。「代わりはいくらでもいる」と言っていられる時代ではありませんよね。

男性メンターが女性管理職を育てる

岩辺　宮原さんはご講演やコンサルタントの現場などで、企業事例もお話しされるのですよね。

宮原　もちろんです。男性中心の企業で、女性を多く採用して能力を発揮して働きやすい環境を整えているケースは増えていますし、「サイバーエージェント」の「妊活」など注目すべき新しい動きも出てきていますから。

　石田裕子さん(旧　サイバーエージェント子会社代表取締役社長　現　株式会社サイバーエージェント執行役員)は、「ワーク・ライフ・セルフ」という言葉を作り、日経新聞にも「仕事と子育てだけだと私はつぶれちゃう」と書いていらっしゃいましたよね。趣味や自分らしい時間がもてない社会は生きにくい、という提言です。

『ワーク・ライフ・セルフの時代』石田裕子著、
クロスメディア・マーケティング、2015年

岩辺　KDDIの田中孝司社長は、「女性を意思決定に入れないと、女性活躍とは言えない」と考え、将来が嘱望される30代半ばの男女を役員と社長につけて、１年間、経営戦略会議も役員会議もタブーを作らずにずっといっしょに動いてもらう、という施策を実践しています。すでにそこから管理職が出ているんです。

宮原　中小企業対象のある調査で、女性課長以上を出している企業と出していない企業を比較したところ、上司が意識的に「思い切って仕事を任せる」という回答をした企業では女性管理職が着実に増えているという差がはっきりでました。やっていない会社は女性管理職がゼロということもありました。

岩辺　これからは男性管理職が女性のロールモデルになってもいいと思います。ロールモデルが女性だけだと、「とても私にはできない」と挑戦する前からあきらめてしまう――。そういうことが現実に起きていると、白河桃子さんは「幻の赤ちゃんを抱いて、女子大生が就活をする」とドキッとする表現で指摘しています。まだ結婚前なのに「就職して子ども産めますか、働けますか、育休取れますか」と心配にかられている。

宮原　女性活躍が当たり前になる時代を待っているだけでは、女性の生きにくさは変わらない、壁にぶつかっているままではいけない、ということですね。

岩辺　別の雑誌で「男性メンターが育てる女性管理職」という特集を企画したことがあります。男性の役員、管理職が下の女性と組んでメンターになる。遠くから「しょうがないな、女性は」と思わないで、「僕の担当は君と君だ」というような男性が増えるといいですね。

宮原　いいと思います。女性の存在や視点を身近なものとして意識することは大事ですね。異なる意見や発想を互いに尊重しあえたときに、新しい視点が生まれ、組織が活性化されます。私は、「自分の娘、自分の家族だと思って接してください」と言ってきましたが、女性が輝く社会をつくることはこれからの時代を作るということだと思います。

「家計を担う覚悟のある女性」「仕事だけでない男性」

岩辺　男の育休がニュースになっているうちは……

宮原　まだまだですよね。海外の人は、本当によく子育てをやりますもんね。

岩辺　私の夫はイギリス人で、子どもにギャン泣きされても、慌てて私に押し戻すようなことがありません。育児に関して、「授乳以外は僕もできる。僕の理論がある」という感じなんですね。私のやり方とは異なってもそういう根本がすごいなあと思います。

宮原　なるほど。日本では家のことは妻に任せるのが男としての性分だ、みたいな慣習は、ずいぶん長く続いていますからね。

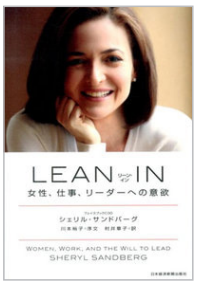
岩辺　夫は「僕たち夫婦はチームだから、きみが働きたいならそれでいいよ」というような感じです。女性も、家計を担っているという意識を持たなければいけないし、男性も「じゃあ任せるよ」と言えないと駄目なのかな、と思いますね。

宮原　そうですね。今後の人生には何があるかわからない、女性も経済的な基盤をもつことを目指さないと男女平等は進まない、と私も思います。

岩辺　その一方で、平等である以上夫が夢を追いかけたい、辞めたいと言ったときに「いいわよ」と言えるだけのゆとりや力は持っておきたいですよね、女性も。

宮原　すでに70歳定年が視野の時代になっていますからね。会社生活が45年あるとしたら、１年くらい休んで勉強してみたい、というくらい許して欲しい。そういう世の中になって欲しいですよね(笑)。

岩辺　シェリル・サンドバーグさんの「LEAN　IN」という本が世界的にも売れて注目されています。お互いに前に踏み出しつつ助言しあうリーン・インの姿勢を生かしたサークル活動を社内外で行っていて、日本にもいっぱいあるそうです。管理職、料理に興味がある人、経営手法を学びたい人、子育て中の人、と仕事に関係あるものもないものもあるんですね。



『LEAN IN(リーン・イン)――女性、仕事、リーダーへの意』
シェリル・サンドバーグ著、日本経済新聞出版社、2013年

宮原　仕事だけでなく、一歩世界をひろげよう、前へ出ていこう、と。

岩辺　地域などでも女性はわりとすぐ仲間を作れますが、男性にもリーン・イン・サークルの輪が広がると変わってくるのかもしれないですね。

宮原　男は牽制し合っちゃう面があるかもしれないですね。料理など、ひとつのきっかけになりそうですね。「定年退職前の男性の料理講座を、会社が負担してやろうかしら」と、あるダイバーシティ室長が言っていて、面白いと思いました。

岩辺　退職前の講座として作ってもいいんじゃないですか。男性社員が地域社会に戻る準備に生活の自立は大事ですよね。

宮原　料理はマネジメントと似ていて手塩にかけるほどに楽しく生きがいにもなっていくそうですから、そういうことに目覚めるムーブメントを作りたいですね。新しいスキルを身につけて家に返してあげるというのは、かっこいいなと思います。

――「働き方改革」は男性にも女性にも、と言われています。仕事も日常生活も、どちらも人間を成長させてくれる大切な営みです。楽しく貴重なお話をありがとうございました。

【構成】外山緑、吉原佐紀子