～私から未来へ発信！　次世代へつなぐ　明日の京都～

第26回

KYOのあけぼのフェスティバル2014

報告書

平成26年11月8日（土）10:00～15:00

京都テルサ　京都市南区東九条下殿田町70

主催：ＫＹＯのあけぼのフェスティバル実行委員会・京都府・京都府男女共同参画センター らら京都

海外研修ＫＹＯのあけぼの会／京都市地域女性連合会／京都商工会議所女性会／京都女性スポーツの会／京都府更生保護女性連盟／京都府商工会議所女性会連合会／京都府商工会女性部連合会／京都府食生活改善推進員連絡協議会／京都府女性の船「ステップあけぼの」／京都府生活研究グループ連絡協議会／（福）京都府母子寡婦福祉連合会／京都府民生児童委員協議会／京都府連合婦人会／国際ソロプチミスト京都近郊１２クラブ／国際ゾンタ京都Ⅰ・Ⅱ・雅ゾンタクラブ／社会環境浄化京都ネットワーク／部落解放同盟京都府連合会女性部／ JA 京都府女性組織協議会／

（五十音順）

第 26 回 KYO のあけぼのフェスティバル 2014

～私から未来へ発信！　次世代へつなぐ　明日の京都～

京都府では、男女が社会の対等な構成員として、さまざまな活動に参画し、輝くことができる男女共同参画社会をめざして、平成元年からＫＹＯのあけぼのフェスティバルを開催しています。

今年度は、「私から未来へ発信！　次世代へつなぐ　明日の京都」をテーマに、オープニングでは、京都明徳高等学校ダンス部の皆さんに若さあふれる演技を披露していただき、講演では、中央大学大学院戦略経営研究科教授の佐藤博樹さんに「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス」と題してお話をいただきました。

また、ワークショップやバザールでは、実行委員会構成団体、ＮＰＯ法人、大学生、地域団体、女性起業家、府庁マルシェ等との協働により、多種多彩なメニューで男女共同参画の推進や世代間交流、府内各地域の交流やネットワークの拡大を図ることがでました。

プログラム

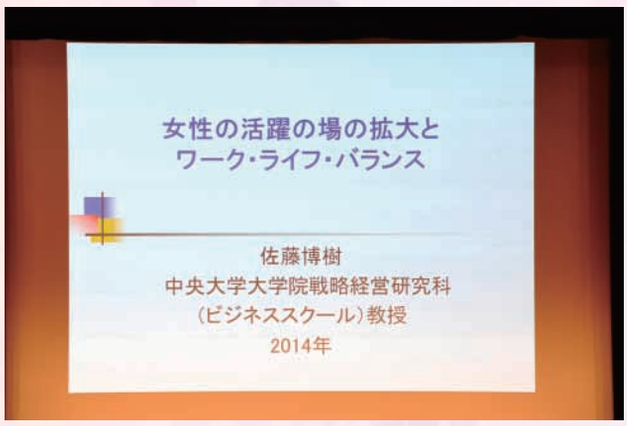
１０：００－１０：２０	オープニング 京都明徳高等学校　ダンス部
１０：２０－１１：００	式　典 京都府あけぼの賞表彰式
１１：００－１１：５０	講　演 「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス」
１３：００－１５：００	ワークショップ
１１：００－１５：００	あけぼのバザール

■ オープニング

■ あけぼの賞表彰式

■ 講　演

「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス」



主催者挨拶

京都府知事
山田　啓二

京都明徳高等学校ダンス部の皆様の若さとエネルギーに満ちあふれたパフォーマンスとともに、「第２６回ＫＹＯのあけぼのフェスティバル２０１４」が幕を開けました。今年も府内各地から多くの皆様に御参加いただき、厚くお礼申し上げます。

本日、「京都府あけぼの賞」を受賞される皆様方、本当におめでとうございます。この賞は、男女共同参画による豊かな地域社会の創造に向けて、女性の一層の能力発揮につながるよう、各分野で功績の著しい女性を顕彰するものであります。改めて、今回の受賞者の皆様の、女性の能力発揮及び男女共同参画社会の実現に向けての御尽力に対し、深く敬意を表しますとともに、今後の更なる御活躍を心から願っております。

また、本フェスティバルの開催に当たり、企画から運営まで熱心にお取り組みいただいた田中田鶴子実行委員長をはじめ、実行委員会の皆様、関係の皆様方に、深く感謝申し上げます。

今年のフェスティバルは、「私から未来へ発信！　次世代へつなぐ　明日の京都」をテーマに、未来を担う方々と、次世代へつなぐ方々との、世代を超えた交流の機会となるよう開催されるもので、大学生によるワークショップや、地域で活躍されている方々による活動の成果発表、また、女性起業家の皆さんのバザールへの出展など、様々な企画が催されます。

ぜひ、多くの企画に御参加いただき、楽しみながら、誰もが主役となって輝ける社会づくりについて考える機会としていただければ幸いです。

さて、我が国は人口減少時代を迎え、すでに多くの地方において、若年人口の減少により地域経済の活力が奪われ、人口流出に拍車がかかるという悪循環に陥っております。

このような状況の中で、地域、家庭、職場など、あらゆる場において女性の活躍を促進することが、これからの厳しい時代を乗り切る大きな力であると確信しており、同時に、女性が活躍するためには、男女が共に育児や介護等を担いつつ、希望する生き方、働き方を選択、そして実現できる社会づくりが非常に重要であると、改めて感じているところです。

京都府といたしましても、経済団体を始めとする関係団体と連携し、女性の活躍促進を支援する「輝く女性応援京都会議」を設置することとしており、一過性のものとすることなく、取組を進めてまいりたいと考えております。また、地域や職場で活躍する女性リーダーを育成し、ネットワークづくりを進める「京都府女性の船」事業や、京都ワーク・ライフ・バランスセンターを拠点に仕事と生活・地域活動が両立できる環境整備を進めるなど、男女共同参画の推進に取り組むこととしております。

女性も男性も共に活躍することができる活力ある社会をめざして、しっかりと歩みを進めていく中で、この「ＫＹＯのあけぼのフェスティバル」もさらに盛り上がりをつくりだせるよう、皆様のお力添えを、引き続き心からお願い申し上げます。

結びに当たり、本日御参加の皆様の御健勝、御多幸を心から祈念いたしまして、私のあいさつといたします。

主催者挨拶

KYO のあけぼのフェスティバル
実行委員会委員長

田中　田鶴子

本日は「第２６回ＫＹＯのあけぼのフェスティバル２０１４」を開催いたしましたところ、御来賓の皆様方をはじめ多くの方々にお集まりをいただき、誠にありがとうございます。

そして、本日栄えある「京都府あけぼの賞」を受賞されます皆様方、心からお祝い申し上げます。今年度も、各分野で先駆的に活躍され、第一線で輝いておられる女性の皆様が表彰されており、今後一層の御活躍が期待されるところでございます。

改めまして、心から御受賞をお慶び申し上げます。

さて、今年度のフェスティバルは、「私から未来へ発信！　次世代へつなぐ　明日の京都」をテーマに、実行委員会におきまして企画・検討を重ね、本日開催の運びとなりました。

先ほどのオープニングでは、京都明徳高等学校ダンス部の皆さんに、若さと躍動感に溢れる素晴らしいダンスを披露していただき、まさに「明日の京都」、また「未来への繋がり」を感じたところでございます。

そして、式典の後は、中央大学大学院教授の佐藤博樹様から御講演をいただきます。

佐藤先生からは、あらゆる分野において女性が能力を発揮でき、活躍できるようにするためには、組織や風土づくりが必要なことなどをお話しいただき、皆様とともに、「私たちができること」や、「なすべきこと」について、考えてまいりたいと思います。

そして午後からは、館内の各会場で、地域で活動を展開しておられる様々な団体の皆様に、“チャレンジと交流”をテーマにした多様なワークショップやバザールに取り組んでいただいております。皆様どうぞお時間の許す限り御参加いただきたく思います。

性別に関わりなく、一人ひとりが職場や家庭、地域の活動に参画し、輝くことができる男女共同参画社会の実現に向けまして、本フェスティバルが、皆様のまた新しい一歩を踏み出される契機となりましたら、大変嬉しく思います。

最後になりましたが、今年度も、多くの企業・団体の方々に御協賛をいただき、このフェスティバルがこのように盛大に開催できましたことにお礼申し上げまして、私のあいさつとさせていただきます。

来賓祝辞

京都府議会議長
多賀　久雄　様

「第２６回ＫＹＯのあけぼのフェスティバル２０１４」が、多くの関係の皆様の御参加のもと、盛大に開催されますことを、心からお慶び申し上げますとともに、京都府議会を代表いたしまして、謹んでお祝いの言葉を申し上げます。

本日、栄えある「京都府あけぼの賞」を受賞されます皆様、誠におめでとうございます。

皆様は、それぞれの分野において、先駆的な活躍をされ、顕著な功績をあげられた方々であり、これまでの御努力と御労苦に対しまして、深甚なる敬意を表する次第であります。

また、本フェスティバルが、本年も、このように府内各地、様々な分野からの参画を得て開催されますのも、田中田鶴子実行委員長をはじめとする、関係の皆様方の御尽力の賜物であり、心から敬意と感謝の意を表する次第であります。

さて、女性の社会参画は、着実に前進し、様々な分野において御活躍をいただいておりますが、一方で、待機児童の解消や育児休業後の職場復帰、女性の役員、管理職への登用など、女性が安心して、生き生きと働くことのできる環境をしっかりと整えていく上では、まだまだ多くの課題を抱えております。

加えて、今後、人口減少社会を迎える中で、我が国が着実に成長、発展していくためには、女性が安心して子どもを産み、育てながら、その能力を最大限に発揮することができる社会を築き上げていくことが大変重要であると存じております。

本日、御参加の皆様は、それぞれの分野で自らの力を遺憾なく発揮され、地域において、素晴らしい御活躍をされている方々でありますが、今後とも、その大きな力を存分に発揮いただき、地域はもとより、京都府、そして日本を元気にするために御奮闘いただきますとともに、女性の社会進出を一層促進する原動力として、ますます御活躍されますことを心から御期待申し上げる次第であります。

京都府議会は、個人の能力が十分に発揮できる社会の実現はもちろんのこと、その個性を活かしながら地域の力を再生し、誰もが幸せを実感することできる、安心・安全で心豊かな地域社会を実現するために、引き続き全力で取組を進めてまいる所存であります。

結びに当たり、本フェスティバルの御成功と、御臨席の皆様方の御健勝、御多幸を心から祈念申し上げまして、私のお祝いの言葉といたします。

講　演

「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス」

中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授
佐藤 博樹　様

● はじめに

本日私がお話したいと思っていますのは､3つあります。

まず最初に、ダイバーシティ・マネジメントっていったい何なのか、どういう意味なのか。また、ダイバーシティ・マネジメントと女性活躍の場の拡大、ワーク・ライフ・バランスとはどういう関係があるのか？

次に、本日のメインテーマの、女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランスです。両者は、別々に議論されることが多いわけですけれども、実は密接に関係していて、特に女性の活躍の場を拡大していくためにはワーク・ライフ・バランス支援を同時に進めていかないと、なかなか上手くいかないと思いますので、その関係についてお話したいと思います。

その後は、女性が活躍できる職場、あるいはワーク・ライフ・バランスが実現できる職場を作っていくためには、会社や職場、あるいは働いている人たちがどういう取り組みをする必要があるのか、ということについてお話させていただければと思います。

● ダイバーシティ・マネジメントって何？

ダイバーシティ・マネジメントとは、「多様な属性や考え方を持った人が活躍できるような組織や職場にしていく」ということです。ただ、誤解もあります。

企業の人事の方とか管理職の方に、ダイバーシティ・マネジメントというお話をすると、職場でマネジメントしていることと全然違うことをやらなきゃいけないのかな、というように抵抗感を感じられる方も少なくないです。日頃、皆さんが考えている職場での部下マネジメントと、実はそれほど変わらない。私は「適材適所」だと言っています。

皆さんが、いろんなプロジェクトを立ち上げる時に、組織のメンバーの中から必要な経験やスキルを持った人を集めてプロジェクトを立ち上げる。まさに適材適所です。実はダイバーシティ・マネジメントは、これなんです。ただし、少し変えなきゃいけない。何かというと、管理職からすると使い勝手が良い人材と考えていた人材像の枠を見直すことが大事だということです。

例えば、新しいプロジェクトを立ち上げる時に、従来は、日本人で、男性で、フルタイムで、必要な時は残業ができたり、というような人から選びがちだった。たぶん従来は 100 人部下がいると、80 人ぐらいはそういう人だったんです。ただし、今の時代、こういう人を選ぶと部下が 100 人いても、30 人とか 40 人になってしまう。80 人の中からそのプロジェクトに必要な人を選ぶのと、30 人、40 人の中から選ぶのを考えれば、そのプロジェクトに必要な人をどれだけ選べるかということです。つまり、従来の適材という枠を変えない限り、そのプロジェクトに必要な人材を探すことができなくなるのです。

ですから適材というふうに考えていた、使い勝手が良いと考えていた人の枠を変える。国籍に関係なく、男性女性に関係なく、あるいは、育児休業から復帰した

短時間勤務の人も含めて、その中からそのプロジェクト、あるいはその仕事に必要な能力を持った人を選ぶ、ただ、これだけの話です。

こういう話をすると、他方で出てくるのは、そんな多様な考え方を持った人を受け入れる組織を作るというと、組織としてまとまるのかといった危惧です。マネジメントを担う人からすれば当然の不安だと思います。

ダイバーシティ・マネジメントを推進するためには、他方で、会社組織としてまとめていくということが当然必要になる。ダイバーシティ・マネジメントを実際に遂行するためには、そこで働いている社員一人ひとりの自社の経営理念や行動規範へのコミットメントが大事になります。

ですから、いろんな国籍の方、考え方の方が働いている会社はどういう方策をとっているかというと、ある課題を与えて、課題を解決するには、どれがいいのかというのをいろんな人たちと一緒に議論します。作業論を出す際もグループの中で地位の高い人、偉い人が決めるのではなく、自社の経営理念あるいは行動規範からしてどれが望ましいのかという議論を徹底的に行い、決める。

つまり、いろいろな考え方を持った人を受け入れる多様性と、他方で組織の統合というもののバランスをとっていくことが大事になっていくのです。

そういうことを踏まえた上で、まだまだダイバーシティ・マネジメントについて誤解があります。誤解を2つだけ取り上げたいと思います。

●ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解

1つは、先ほどお話したように、プロジェクトを立ち上げる時に、立ち上げたプロジェクトに入っているメンバーが多様じゃなきゃいけないと考えることです。日本人だけじゃなく外国籍の方も、男性だけじゃなく女性も、あるいは今、フルタイム勤務できないような短時間勤務の方も、そういう方を入れてプロジェクトを作らなきゃいけないのではないか、というふうに考える方もいます。それ、誤解ですね。

大事なのは、プロジェクトを立ち上げる時に、そのプロジェクトに必要な経験やスキルを持っている人材を探すわけですけれど、始めから女性は対象外、あるいはフルタイムでないといけない。これがいけないだけなのです。つまり適材と考えている枠を外す。その中からそのプロジェクトに必要な能力や経験を持った人を集めてみたら、結果として日本人で、男性で、フルタイム勤務できる人ばかり。これは、決して悪いわけではないということです。

もう1つは、よく企業などでダイバーシティ・マネジメントを進めたら、例えばこういうような商品が開発できた。その結果として企業業績に繋がったというようなことが、新聞に載ったりします。

皆さん、これを見てどう思います？（＊[図1] 参照）

[図1]

ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解

- 女性の好む「見た目」や「味」を追求するため、女性だけの商品開発チームを結成し、ユニークな商品の開発に成功
- 女性社員の感性を生かした商品開発や丁寧なフォローによって、顧客からの信頼性が高まり事業の拡大につながる
- 女性エンジニアによる「顧客支援グループ」を結成し、きめ細やかな顧客ニーズの把握で、営業拡大に貢献
- 外国人社員ならではの意見を取り入れ、新商品の開発に成功する

これまでは商品開発のチームは男性ばかりだった。でもよく考えてみたら、お客様は女性だと。そうすると、男性が開発していたのではお客様の女性が好むような商品開発はできない。これは間違っていた。やはり女性のチームを作って開発しよう。こういう議論というのは結構あります。

実はこれらの例は、ダイバーシティ・マネジメントでないと思っています。どういうことかというと、成功の理由は女性を集めたことにあるわけではないのです。女性のリーダーがどういうプロジェクトマネジメントをしたのか。

そこに集まった女性がどういうようなマーケティングをして新しい商品を企画したのか。それが大事なのです。そうでないと、女性を集めて商品開発に成功した、じゃ、次はどうするの？また女性を集めたらいいのか？そんなことはないですね。

女性だからではなくて、やはりどういうようなマネジメントが行われていたのか、それを明らかにしないと次の開発には繋がらない、ということなのです。ダイバーシティ・マネジメントというのは、多様な考え方を持った人たちを受け入れるってことなのですが、大事なのは、女性にも男性にもいろんな人がいる、この点が大事なのです。

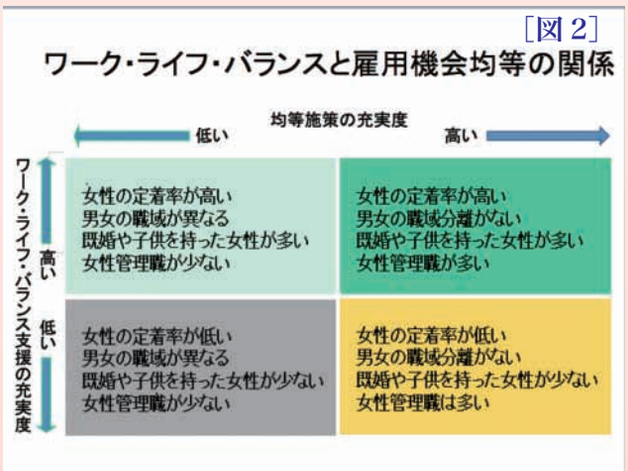
●女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランスの関係

ダイバーシティ・マネジメントでは、本日のテーマの男女別なく活躍できる、あるいは育児休業から復帰してフルタイムでは働けないけれども、その人が新しいプロジェクトに必要な経験や能力があれば、プロジェクトメンバーとして加えることができる仕組みを作っていくことが、大事なことだろうと思っています。

そこでこの両者の関係についてご説明します。

企業に勤務する女性が、結婚・妊娠・出産・子育てというライフステージがあっても働き続けられるような仕組みがあるかどうか。

［図 2］



縦軸はワーク・ライフ・バランスがちゃんとできている会社かどうかということです。横軸は男女別なく活躍できるかどうかです。これを組み合わせると、四つの次元ができます。(＊［図 2］参照)

図 2 の左上のような会社があったとします。ワーク・ライフ・バランスが充実している会社は、女性が子どもを持っても辞めずに働き続けられるわけですから、そうではない会社に比べれば、結婚している人や子どもを持った人が多い。ただし、男女別無く活躍できるか、という観点からすると、そういう仕組みができていない会社で、男女で仕事が違う。どういう仕事に女性が従事しているかというと、例えば営業部門に行くと、第一線の営業活動は男性が担い、女性は営業事務で、それほど経験やスキルがなくてもやれる仕事で、結果として賃金が低い。男女で職域分離がある。その結果、管理職に就いている女性も少ない。女性が働き続けられることでは良い会社ですが、女性が活躍できるかという点ではダメな会社になります。

次の図 2 の右下の会社です。女性が活躍できており、女子学生向けの就職説明会を開くと、女性管理職が出て来て、「うちの会社では女性が活躍をしています」といった話をするわけです。そういう就職説明会に出た女子学生からすると、良い会社だなと思って、就職しようと思ったりするわけです。こういう会社は女性管理職が多いですし、先ほどの会社と違って第一線の営業活動も女性がやっている。でも、ワーク・ライフ・バランス支援が不十分なので、結婚したり子どもを持ったりすると、やはり勤めにくくて辞めざるを得ない。そうすると、どういう女性が活躍できているのかというと、特定の女性で、一つはスーパーレディです。結婚し、家事も育児もしながら、専業主婦がいる男性と同じように仕事ができる、能力の高い女性です。もう一つは、子どもが熱を出したら親御さんに電話をして保育園に迎えに行ってもらう。つまり親に恵まれている女性。もう一つは夫に恵まれており、夫が子育て、家事、育児もやってくれる。

しかし、能力が高い、あるいは親に頼れるなどから、専業主婦がいる男性と同じように働ける、そうした女性ばかりではないのが現実です。

ですから、先ほどの就職説明会で良い会社だなと思って女子学生が入社して２年、３年働いてみると、２年目で結婚したけれど、親と同居しているわけでもないなどで、やはりとても仕事と子育ての両立は難しいことが分かるわけです。こういう会社というのは、女性が活躍できていますが、活躍できるのは勤続し続けている女性であって、多くは途中で辞めていっている。そういう意味では特定の女性しか活躍できていない会社なのです。

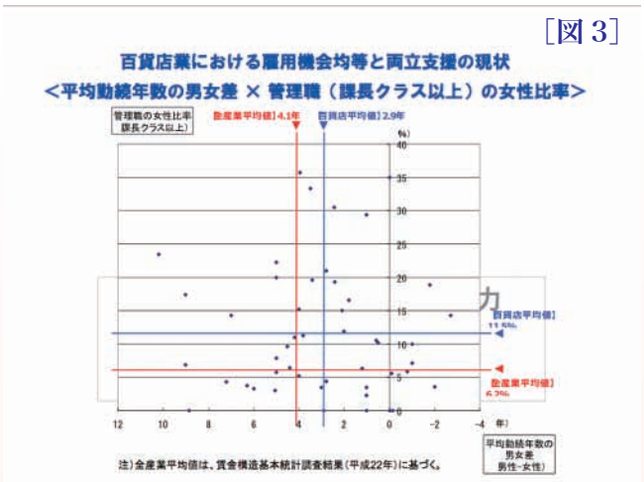
実は、男性社員の中にも居心地の悪い人がいるのです。なぜなら、自分は仕事だけをすればいいという人ばかりじゃなくなってきているからです。妻が育児休業からフルタイムで復帰すれば、夫婦で子育てしながら、お互い仕事も頑張ろうというカップルも増えてきているわけです。そういうカップルの男性にとっては居心地が悪いわけです。

男性も、本当は夫婦で子育てをしたいと思いながらも、仕事、仕事って言われるわけです。例えば朝、子どもの熱が 38 度ある。そうすると共働きの場合、常にママが病院に連れて行くのではなくて、その日、夫婦どちらが仕事の都合がつくか話し合い、パパの方で都合がつけば、今日は俺が病院に連れて行く。それが普通ですけれども、なかなかそういうことを上司に言いにくい。それは上司から「お前が病院に連れて行くって、子育て、そこまでするの」とか言われかねないからです。

例えば、男性も保育園に送りには行くようになっています。けれども迎えは誰かというと、ママですね。男性はなかなか一度会社へ行っちゃうと帰って来られない。以上のように女性の活躍とワーク・ライフ・バランスの両者を実現できているような会社を目指すことが大事になるのです。そのためには、旧来型の男女役割分業を前提とした男性の働き方を改革しないといけないわけです。

図３は、百貨店の例です。(＊[図 3] 参照) 横軸は男女の勤続年数の差、縦軸は管理職に占める女性比率です。もちろん女性の活躍というのは、管理職に就くだけではないと思います。いろんな部門で、その部門の専門職として活躍するなどいろんな職域へと女性の活躍の場が広がり、その中で責任ある仕事に就けるようになれば、結果としてもう少し管理職が増えると思いますので、ここは女性管理職比率を取り上げています。

[図 3]



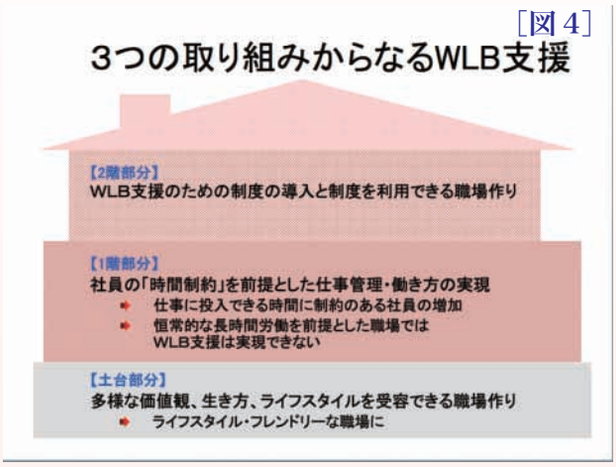
百貨店業界は、全産業に比べて女性が活躍しており働きやすいと言われています。つまり、全産業よりは男女の勤務年数の差が少ないですし、管理職に占める女性比率も高い。

今、お話したように女性の活躍の場を拡大していくためには、ワーク・ライフ・バランスが大事だということです。ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場をどう作っていくのかが、大事だと思っています。

●ワーク・ライフ・バランス支援の３つの取り組み

では、ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場って何だろうか。私はいつもこの3つから説明しています。（＊[図４] 参照）

[図４]



土台部分、１階部分、２階部分の ３ つです。様々な制度、例えば育児休業とか、短時間勤務の制度は、２階部分です。建物ですから、もちろん２階がきちんと乗っかるためには１階部分、土台部分がきちんとできていなければいけない。土台部分は何かというと、ダイバーシティ・マネジメントがやれているかどうかです。多様な属性、あるいは考え方を持った人を受け入れられるかどうかです。

例えば、妻が育児休業を取り、その後１年間短時間勤務をし、そしてフルタイムに復帰する。夫婦でフルタイム勤務で子育てが始まるという時に、男性が上司に、「妻がフルタイムに復帰するので、もちろん仕事で迷惑をかけるわけではないですが、夫婦で子育てをしながら働く事になります」と話した時に、上司がどう言うかなんです。

上司からすると、自分は結婚し子どもが生まれた時に、妻は専業主婦になり、私がちゃんと子育てするから、あなた残業して頑張ってね、とやってきた。そういう人が、部下がこれから夫婦で子育てをしたいと言った時に、それが受け入れられるかどうかです。そうした時に、「それは奥様がすることじゃないの？」そういう反応をする上司、つまり理解してくれない、受け入れてくれないような職場だと、男性からすると居心地が悪いです。

ですから、管理職の人が、自分たちとは違う生き方、ライフスタイルを選ぶような人が出てくることを受け入れられるかどうかが、すごく大事な点で、ワーク・ライフ・バランスの土台部分は、ダイバーシティ・マネジメント、つまり多様なライフスタイルの人を受け入れることができるか、これが大事です。

もう １ つ大事なのは、働き方です。２階部分がいろんな制度だとお話しました。制度は土台部分とこれからお話する働き方の１階部分がきちっと出来ていれば、制度は法定どおりで充分。例えば、育児休業は子が１歳になるまでで、保育園に入れない時は半年間延ばせますというのが、法律上のルールです。短時間勤務は子が３歳になるまでです。私はこれで充分だと思います。

ただ、現状がどうなっているかというと、土台部分と１階部分がしっかりしていないために、女性が子育てしながら働き続けるためには、制度を長く利用せざるを得ない。本当は早く仕事に戻りたいけれども、戻るとすぐに残業を期待されるので、なかなか戻りにくい。制度が法定どおりの会社の労働組合がお子さんのいる女性組合員にアンケートをとると、育児休業を伸ばしているんです。短時間勤務も小学校３年まで取れるようにしている。

そうすると、どういうことが起きるのかというと、育児休業の期間が長ければ当然、それだけ仕事を経験できる期間が短くなります。あるいは８時間勤務のところを６時間勤務であれば、仕事の経験は８分の６です。制度を使えば短時間勤務で長く働き続けられるというような会社は、実は、女性の活躍という観点ではマイナスなんです。

制度も大事ですが、もっと大事なのは、育児休業を１歳まで、短時間勤務を２歳まで取り、できるだけ早くフルタイムの働き方で、無理なく仕事と子育ての両立できるような働き方がある、ということが実は女性の活躍にはとても大事なのです。

ですから制度に依存したワーク・ライフ・バランスというのは女性の活躍推進にマイナスです。でも、結構、そういう会社が良い会社だと表彰されたりするんです。私は、育児休業３歳まで取れます、短時間勤務は小学校３年まで取れますという会社は、女性に活躍してほしくないと思っているんじゃないかと、いつも言っています。

では、どういうような働き方にしなければいけないのかということですが、私は時間制約と言っているのですが、例えば子育てをちゃんとしたいとか、仕事以外に勉強もしたい、これ「ワーク・ライフ社員」と言いますが、そういうワーク・ライフ社員は時間制約があるのです。仕事以外に、週２回、社会人大学院で勉強したい。あるいは男性でも、妻が残業をしたいという時には定時に帰って保育園に迎えに行く。

そうすると仕事の仕方を変えなければいけないってことです。部下にワーク・ワーク社員がたくさんいる管理職というのは、マネジメントしなくてもいいんです。部下に仕事を割り振る。終わるまでやってね、これでいいんです。

でも、こういうふうにやってきた結果、どういうことになったかというと、日本の特にホワイトカラーの仕事の生産性は低いです。働いている社員の方からすると、「えっ、俺たち良い仕事をしている」って言います。そうです、良い仕事をしているんです。ただし、無駄なこともたくさんしています。ですから、こういうやり方でこれまでやってきたということは、逆に言うと、仕事の生産性は低かったということになります。

でも、これからは社員１人ひとり、また組織として仕事に使える限られた時間の中で最大のアウトプットを出すという仕事の仕方に変える。これがワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方にするということです。つまり、仕事を有限で大事な経営資源と考える、実はこれだけです。

こういうお話をすると、業務の効率化とは何か、と疑問を持たれるかもしれませんが、大事な点は、１人ひとりが自分の時間は限られた時間だというふうに考え、時間を効率よく使う働き方に変えることになります。

●女性の活躍の場の拡大

最後に、女性の活躍の場の拡大についてお話します。新法の女性活用を推進する法案が議論されていますが、この法案が成立すると、各企業が女性活躍についての現状を把握し、支援するためにそれぞれの企業の実態に即した数値目標を含めた計画を作ることになります。

例えば、採用段階での女性の採用の観点で話をすると、大手の電機メーカー等で考えた場合、採用段階で女性の割合３割は結構大変なのです。なぜ大変かというと、学院卒の採用がすごく多いのです。まだまだ女性の理系学院生が少ない為、採用段階で理系女性３割、これは企業がサボッているわけではないのです。これには大学側が変わるとか、高校の女子学生に対する進路指導を変えるとか、あるいは、女性が理系に行くとなかなか結婚できないのではないかと思っている親御さんがまだ結構いるという現状を変えていくということも含めて取り組まないと、理系の大学院修士を出るような女性は増えてこない。

こういうことを踏まえると同時に、働き続けることも大事と言えます。ただし、働き続けていれば課長になる能力が身につくのかというと、 そんなことはないです。短時間勤務にずっと就いていましたとか、特定の仕事しかやっていないでは無理です。そういう意味でやはり両方が車の両輪として進む必要があるし、先ほどお話しましたように両立の支援のあり方によっては、均等を阻害することがあります。

そうした時に大事なのは、私は、それぞれ配属された職場で男女別なく能力を高める機会を得られるかどうかだと思います。ある程度の企業になれば、採用で女性だから採らないとか、あるいは昇進昇格で女性だからダメなんて言う企業はほとんど無くなってきたと思います。

ただし、これから変えていかなければいけないのは、配属された職場で仕事を経験しながら能力を高めていくわけですけれども、どういう仕事を経験できるかです。入社１年目、２年目、３年目の始めぐらいまでは男女別なく同じような仕事を経験し、一人前に育てていくのです。問題はある程度、一人前になった後なんです。

次の段階に進もうという時に、やはり男性と女性で与えられる仕事が違ってくる場合が少なくない。職場の上司が、男性には企画提案型の営業、あるいは客と交渉するような営業、そういう仕事を与える。Aさんという女性はすごく優秀だけれど、もうちょっと様子を見よう。そうすると入社２年目の社員ぐらいがやるような仕事を３年も４年もやり続けるという事が起こりがちなんです。

採用段階では、出来の悪い男性に比べて、出来の良い女性を採ってきたし、出来の良い学生ばかり採ると全部女性になるので、出来の悪い男子も入れて採ってきたという人事も、入社５年ぐらいで研修をやってみると、出来の悪かった男性も伸びているじゃないか。あんなに出来の良かった女性がプレゼン力とか弱いな、なんてことが実際にある。なぜ５年目で変わってしまったかというと、やはりその５年間での仕事の経験の違いなのです。

そうすると、５年目研修の後にその女性、辞めちゃうんです。こんな会社にいたって出来の悪い男性社員は良い仕事をいろいろ与えられて、自分は与えられない。ではこんな会社辞めて、外資系企業を受けようかと考える。すると、その女性の上司は「自分の思った通りだ」と思います。これを「予言の自己成就」と言うのです。

実際、私が課長研修をする時にどういうことをやるかというと、課長に、それぞれの部下にどういう育成期待を持って、どう育てたいと思っているかを書いてもらうのです。その後、発表させると、だいたい８割から９割の確率でそれぞれの部下が女性か男性か当たります。

なぜ、わかるのか。女性には今の仕事も覚えてもらう。でも、男性だと少し先のことを考えて育成期待を持っているのです。

このお話をすると、管理職はそのことに気づいていない、無意識にやっている、ということに気づかされます。先ほどの例で言うと、女性はそういう仕事は無理じゃないかなと決めつけてしまっている。大事なのは女性一般で考えるのではなく、A さんと B さんは違い、そして A さんがどうか、なのです。やはりこういうところを変えていくことが大事です。

そういう意味で、先ほどのワーク・ライフ・バランスも職場のマネジメントです。もちろん企業がやるべきこともたくさんあると思うのですけれども、男女別なく活躍できる、子育て等仕事以外にも積極的に関わる、こういう職場にしていくことが必要と考えた際、実は職場の管理職が変わることが、すごく大事なことなのではないかなと思います。ちなみに私たちはこの様な管理職のことを「育ボス」とか、「ワーク・ライフ管理職」と言っています。

ここで私のお話を終わらせていただければと思います。ご静聴ありがとうございました。