



女性活躍の扉を開く

陶 山 さなえ
(秋田県 理事)



あなたの「働きがい」は何ですか？

- ・やりたい仕事とやれる仕事が一致して、その手ごたえを感じることが出来る。
- ・自分自身の存在意義、必要とされていることが感じられる。

等々、いろいろな観点による「働きがい」がある。

1 前職での経験

前職の損保ジャパンでは、2003年より大手金融機関初の女性活躍推進に取り組んでいる。

開始当初は、制度・仕組みの構築による「働きやすさ」の実現を目指した。

制度はできたものの、制度を活用した後のビジョンがなかなか描けない職員もあり、2010年、会社として「働きがい」のある企業風土づくりや、女性職員にも長期的なキャリアビジョンを描きチャレンジできるよう、サポート体制の構築に取り組んだ。

具体的には、コース別人事制度を廃止し、転居転勤の差はあるものの、男性と女性に求めるものを同一化する「職務範囲の一本化」と「職務範囲の拡大」を実施した。この取組みにより、女性職員に新たな経験・業務拡大の場の提供とチャンスが到来した。

そのころ私は、部長に昇格した時期で、男性と同じ行動様式——同じようにパンツスーツを着て、

同じように立ち振る舞い、そして男性以上に頑張る事——で、一日も早く男性中心の社会で認めてもらえるよう、そして実力や経験が不足している部分は長時間労働で補える気がして、がむしゃらに仕事をした。今、振り返ると、女性活躍推進(ダイバーシティ)の真の意味・意義を私自身が誤認していた。

それに気づかされたのは当時、私の担当役員だった現損保ジャパンのトップ、西澤社長との何気ない会話の中であった。

「陶山らしくないな。もっと自分らしく、自分の考え、自分の感性で行動することを期待している。ダイバーシティの意味の1つは『異論を尊ぶ』ことだ。異なった意見や考え方を受け入れる事で、より大きな新たな価値とイノベーションが生まれる。

僕は、男子には真似のできない君のマネジメント力を高く評価している。だからもっと自分に自信をもって、自分らしくやればいい。経験の差で困ったときはいつでもフォローする」

それまでは、「違うということ」=「引け目」と感じていた。期待されていることは、男性と遜色ない働きをすることだと誤認していたのである。西澤社長からの一言により、ダイバーシティとは「違い」を活かすことであり、イノベーションとは常識と非常識が出会ったところにある、ということが理解できた。

2 女性や男性管理職に伝えたいこと

今、過渡期を生きる女性たち、そしてそれを

支援する側の男性管理職に伝えたい。

男女雇用機会均等法ができ、「202030」(※)のように政府が女性活躍推進として具体的に目標数値を出すまでの社会は、女性(一般職)と男性(総合職)に求められるものが明確に異なっていた。

加えて、当たり前前に管理職に昇格することを意識していた男性とは違い、女性が管理職になることは想定していなかった。女性は、自分自身が管理職としてのあるべき姿をイメージすることがなかった。

そこへ「202030」、「ダイバーシティ」、「女性の活躍推進が成長戦略の切り札である」などの合言葉に女性の活躍推進が加速される中、スポットライトを浴びる女性たちの中には「本当に私でも出来るのか?」と漠然とした不安から一歩踏み出せない人たちが沢山いた。

(※) 202030

2003(平成15)年6月、内閣府・男女共同参画推進本部が決定した「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする目標」を分かりやすく言い表したものだ。

あれから17年経って、国全体で女性リーダーを各分野で3割にする目標は達成できていないが、少しずつ変化は現れている。しかしながら、自主的な取組みに委ねられている面が多く、まだ世界各国からは周回遅れの感は否めず、今でも当時の私と同様の悩み、引け目を感じている女性が多いのではないと思う。

身の丈以上の役割につくことに対する不安のほかに、女性は自分の実力を客観的に評価することが男性より苦手で、悲観的に評価する傾向がある。



(第5次秋田県男女共同参画推進計画
(秋田県女性活躍推進計画)令和3~7年度)

(秋田県 企業のPR用ポスター)

私には荷が重過ぎる——チャンスを目の前に自ら手を挙げるができない、一歩前に踏み出せないで悩んでいる人が多いと思う。

また、男性中心の社会で女性が昇進していくことは、「女性活躍という時代の追い風」と、歴史の中で染み付いた「男性中心の社会という向かい風」に挟まれ息が出来ない、足元がぐらつく状態で彼女たちは頑張っているということをまずは理解してほしい。

3 女性の活躍推進のための3つの課題

女性活躍推進を成功させるためには、「仕組み・体制などの基盤づくり」と、「活躍を目指す女性を社会全体で育て、その結果で持続的成長につなげること」は別物として取り組んでいかなければならないのでは、と考えている。

そしてそれらが、特別な人の集まりではなく、継続して一定の割合(30%以上)が自然体に輩出される企業風土が醸成されて初めて、女性活躍が企業文化となったといえるのではないかな。

自然体で女性管理職が登用される企業風土、基盤づくりに至るまでには、3つの課題があると感じている。

1つ目は、対象者を計画的に大切に育てること。

数値目標は必要だと思うが、数値目標達成、目標ありきではなく、過渡期は、対象者をどのように育てていくか、長期的視点で育成目標、カリキュラムをきちんと立てて、丁寧に、計画的に育成することである。画一的ではなく、真の活躍をしてもらうために個々の特性、過去の経歴を踏まえ、一人ひとりにあったキャリアアッププログラムをもとに、大切に育てることが重要だと思う。

その一方で、ある程度育った(基礎力が養われた)段階で、権限、活躍の範囲、チャンスを男女の差がなく同等に与える環境を構築することだと思う。

大切に育てるとは、特別視、特別扱いすることとは異なり、キャリアアップに必要なスキル、今までの制度、慣習で不足していた経験を計画的に体験させる、またはバーチャルなどで補うものである。その後は男女に関係なく同じ土俵で戦う、そのような体制を構築することだと思う。親切心で女性の状況を勝手に慮り、守るのではなく、男性と同様の修羅場を経験させる、すなわち「やらせてみる」・「任せてみる」、「チャレンジする気持ちをサポートする」、マネジメント側もその勇気をもってほしいと思う。

2つ目は、男女問わず職員一人ひとりが女性活躍推進の意味と必要性を正しく理解することで更なる意識改革を進めることだ。特に管理職、マネジメント側には、常にダイバーシティの考え方、感性を磨いていくことが重要である。

3つ目は、当事者、チャレンジする女性の覚悟である。常に自分で考え、行動する、チャレンジするモチベーション、マインド醸成が必要だと考える。

そのために必要となるスキルは3つ、「情報収集力」と「組織・性別を超えた広い人脈作り」、そして「修羅場の経験」である。

特に人脈については、幅広い人脈がないことは、自分自身ではなく、組織にとってのトラブル対応、イノベティブなことにチャレンジする時など、さまざまな面で大きなマイナスとなる。

男性の人脈(ボーイズネットワーク)づくりの仕組みは脈々としてあるが、その中に女性が加わることはとても難しいため、覚悟をもってチャレンジしてほしい。今後、性別、業種を超えた広い人脈作りの仕組みとサポートが必要だと思う。

4 202030の意味

次に、なぜ女性の管理職比率の目標が30%だったのか、一定の割合が必要なのかについて考えた。202030とは実によく計算された数値目標であると感じている。

私が初の女性部長になった全国部店長会議のあいさつで、「この会場の30%を女性にする、当社において女性部長を多く輩出するために頑張ります」と発言したことを思い出している。その根拠は「黄金の3割」(クリティカル・マス)の考え方であり、自分自身が体感し確信をしたからだ。

このクリティカル・マスという原理は原子物理の用語から援用されたもので、「ある現象が連鎖的進行を引き起こす際の量的境界」のことである。

指導的地位にいる女性の割合が30%に満たない場合は、多数派である男性が主導し、組織的にも変化は生じない。つまり、10%~20%程度の数では男性主導の組織、文化に与える影響は少ない。女性の割合が30%を超えたときに、男性と女性の多様性が意思決定の場に反映され、多様なニーズの取り込みと組織文化の変化につながる。

これが、「指導的地位に就く女性の割合30%を目指す」という目標値の意味であると思う。

5 女性活躍推進は本県の課題解決の一助

秋田県の女性活躍の現状として、管理職に占める女性比率が全国で40位、東北で6位となっている（下記の総務省資料）。

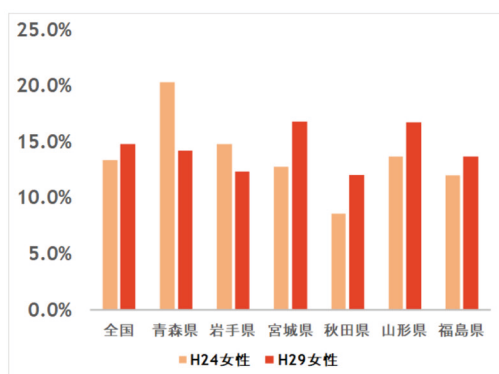
加えて若年層、特に女性の県外流出は、将来大きな阻害要因の1つになると推察される。また、秋田県における女性活躍推進は、企業形態・規模、家庭内における男女の役割分担意識等により首都圏と同じ取り組みでは難しいものがあると考えられる。

私は、今まさに、秋田県の歴史・文化、育まれた環境、そして秋田の地に根ざした企業経営者の皆さんの思いや、今まで活躍されていた女性の先輩たちの軌跡を知ることからはじめ、秋田県ならではの取り組みを検討しているところである。

秋田県における女性活躍推進は、人口減少、少子化、安定的な世帯収入等、秋田県が抱える様々な課題解決の一助となることを信じ、官民が一体となって女性の皆さんが生き活きと活躍できる環境づくりや、同じ志を持つ女性たちの精神的支柱となるネットワークを構築し、それが秋田県の文化として定着することで、様々な課題の解決と企業の持続的成長につながると確信している。

微力ではあるが、そんな仕組みづくりのお手伝いができればと思う。

女性管理職比率（各県との比率）



（総務省 就業構造基本調査H29より）

	H24女性	H29女性
全国	13.4%	14.8%
青森県	20.3%	14.2%
岩手県	14.8%	12.3%
宮城県	12.8%	16.8%
秋田県	8.6%	12.0%
山形県	13.7%	16.7%
福島県	12.0%	13.7%

全国 40位
東北 6位