



尾白克子
おじろ かつこ
キリン人事部多様性推進室長



神宮純緒
じんぐう すみお
日立製作所人財統括本部
ダイバーシティ推進センタ部長代理



吉田久子
よしだ ひさこ
第一生命保険人事部補佐役
(グループD&I推進担当)



中川順子
なかがわ じゅんこ
女性の活躍推進委員会企画部会長
野村ホールディングス執行役員

◆座談会◆

Round-table Discussion

次代を開く ダイバーシティ企業の 女性管理職

女性の活躍推進がかつてない機運の高まりを見せている。しかし企業の取り組みは突然始まったわけではない。早くから試行錯誤を重ね地道にこの問題に取り組んできた先進企業の努力が、ようやく花開く時期が来たといえよう。そうした先進企業では、力強く、そして、しなやかに取り組みを牽引する女性管理職の存在が鍵を握る。これらの女性管理職からダイバーシティを社内浸透させるための工夫、有効な施策などのヒントを得ることも、管理職としての心得、マネジメントのあり方について聞き、女性管理職のロールモデルを提示する。

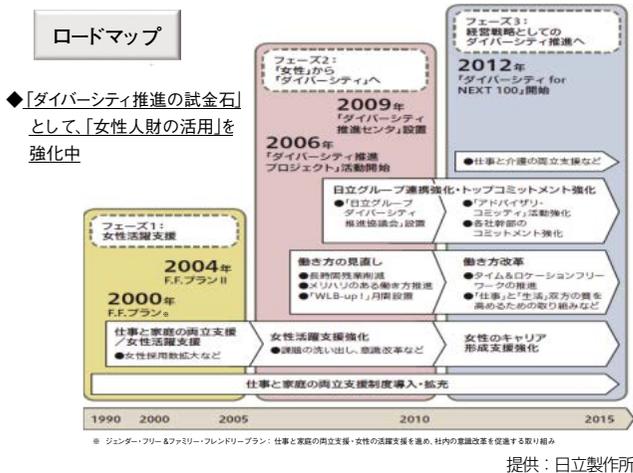
各社における ダイバーシティ推進の 経緯・取り組み状況

中川 女性活躍推進は、安倍政権の成長戦略の柱として取り組まれています。そこで、今日は、ダイバーシティ(多様性)への取り組みの先行企業において、現在ダイバーシティを力強く推進されている担当者であり、管理職として働く女性たちのロールモデルでもある皆さんから、多様性を浸透させるためのご苦労や工夫などをお伺いするとともに、管理職としての心得、マネジメントのあり方について、それぞれの立場からお話しいただきたい



第一生命は、経営品質の向上を通じてグループ価値の向上を目指すDSR経営に取り組んでいる。ダイバーシティ&インクルージョンの推進については、人財は競争力の源泉であり、従業員の活躍なくして企業の成長はないという考えのもと「経営戦略そのものである」と位置付けている。従業員の大半を占める女性活躍推進には、能力開発支援とワーク・ライフ・バランスの推進、意識・風土改革に取り組んできた。さらに2016年4月までに女性管理職比率20%以上という目標を掲げ、女性リーダー育成の取り組みを強化している。(吉田久子)

図表2 日立グループのダイバーシティ・マネジメント



提供：日立製作所

尾白 当社では、二〇〇六年からダイバーシティの取り組みを始めています。女性従業員と所属長を集めて、トップダウンでメッセージを出したことがスタートになっています。当時は、多様性ということよりも、女性従業員が結婚や出産によって退職してしまうことが課題であったため、まず女性活躍推進から取り組みました。取り組みを継続するなかで、ダイバーシティは、女性の活躍だけでなく、企業の価値を高めるために必要であるという

トップダウンとボトムアップの両輪で取り組み

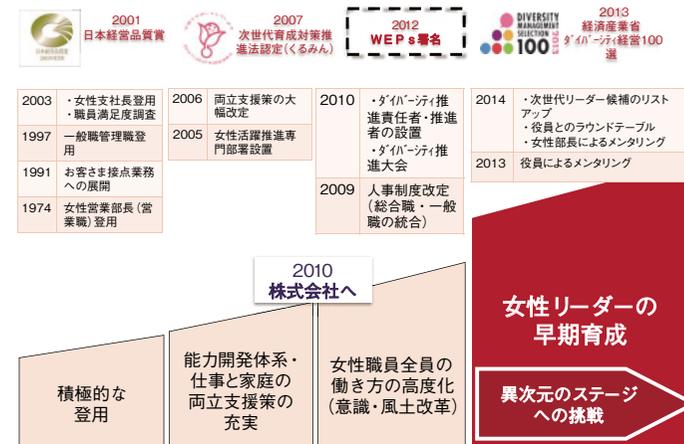
中川 キリンの尾白さんはいかがでしょうか。ダイバーシティ推進、女性活躍推進は、企業としてグローバル市場での競争力を強化するということ大きなミッションを達成するためのものだと考えています。ご承知のとおり、グローバルな視点で見ると、日本は、女性の潜在力を活かし切れていない状況です。ダイバーシティは女性だけの問題ではありませんが、まずは第一歩として女性活躍推進に力を入れて取り組んでいます。

「経営戦略としてのダイバーシティ推進」と位置付け、現在に至ります。

ダイバーシティ推進、女性活躍推進は、企業としてグローバル市場での競争力を強化するということ大きなミッションを達成するためのものだと考えています。ご承知のとおり、グローバルな視点で見ると、日本は、女性の潜在力を活かし切れていない状況です。ダイバーシティは女性だけの問題ではありませんが、まずは第一歩として女性活躍推進に力を入れて取り組んでいます。

統合でよりさまざまな業務に展開することができるようになりました。

図表1 第一生命のD&I推進取組



提供：第一生命保険

踏まえ、次世代女性リーダー育成の強化に取り組んでいますが、女性の上位志向の醸成はまだ必要と感じています。

企業の競争力強化のためのダイバーシティ推進

神宮 私どもは、製造業を中心とした企業グループなので、女性従業員の数が少ないとい

女性の能力開発支援と継続就業できる環境整備

吉田 当社の場合、女性従業員が多いこともあり、女性活躍推進の取り組みは早い方ではないか。

女性活躍推進は、成長戦略の柱として位置付けられ、企業においてもさまざまな取り組みが進んでいる。女性の活躍を推進していくために、企業トップによる強い意思表示とコミットメントに始まり、さまざまな階層、さまざまな場で絶え間ない努力が行われている。また、働く女性としては、管理職になれば、取り巻く環境や仕事の幅も変わり苦労があるが、それを越えるメリットがある。また、自分が助けられていることに気づけば、助けが必要な人に対して手を差し伸べることができ、リーダーはそれをより可能にする。(中川順子)



と思います。

まず、各社がダイバーシティを推進しようとした経緯、その際に確認された意義・効果、最近の取り組みについて伺います。第一生命の吉田さん、お願いします。

吉田 最近の取り組みについて伺います。第一生命の吉田さん、お願いします。

う特徴があり、日立製作所で約一七％です。グローバルな競争のなかで生き残る、成長していくという目標のもと、経営戦略として多様な人財の知恵や能力を活かすことを考えており、ダイバーシティ推進、女性活躍推進もこのなかに位置付けられます。

女性従業員の意見を聞いた結果、満足度が相対的に低い要因として、能力開発支援が少ないこと、両立支援策が十分でないことの二つが浮かび上がってきました。そこで、女性従業員の能力開発支援策の充実と出産・子育てをしながら継続就業できる環境整備、つまり両立支援制度の見直しに取り組みしました。

女性従業員の意見を聞いた結果、満足度が相対的に低い要因として、能力開発支援が少ないこと、両立支援策が十分でないことの二つが浮かび上がってきました。そこで、女性従業員の能力開発支援策の充実と出産・子育てをしながら継続就業できる環境整備、つまり両立支援制度の見直しに取り組みしました。



キリンでは、2006年からダイバーシティの取り組みをはじめ、ダイバーシティ推進は、企業の価値を高めるために必要であるという認識のもと、経営戦略に位置付けられている。女性活躍推進に関しては、「トップダウンによる機会提供と環境整備」と「ボトムアップによるキャリア支援と組織風土改革」を両輪に取り組んできた。昨年、数値目標として、女性リーダーを現在の100人から2021年までに300人に増やすことを社内外に公表し、候補となる女性従業員を絞って、意識改革を進めている。

(尾白克子)

数値だと承知していますが、まずは日立製作所がフロントランナーとしてグループ企業を引っ張っていかねばならないと思っています。中川 社内の反応はいかがでしたか。神宮 やはり目標達成を不安視する声はありました。ただ、幸いなことに、会長、社長を含めて、役員の強い後押しもあり非常に進めやすかったです。私どもでは、グループ内で女性活躍支援が

機械工学等の分野を履修する「理系女子」がそもそも少なく、社員の約8割をエンジニアで占める日立における女性総合職の母集団形成は厳しい。そのような状況下、日立は、経団連を通じて政府や関係機関に理系女子を増やすよう申し入れる一方、大学と連携してキャリアセミナーを開催するなど活動も積極的に行っている。ダイバーシティ推進に関しては、グローバル化に対応した競争力強化のための経営戦略として位置付け、さまざまな取り組みを通じて社内への浸透を図っている。女性活躍推進については、2015年度までに女性社員を役員に登用すること、2020年度までに日本国内の女性管理職を1000人とすることを社内外に公表した。

(神宮純緒)



尾白 キリンでは、若手女性従業員にターゲットを絞って、管理職になってほしいというメッセージを出しつつ、数値目標の達成に取り組んでいます。数値目標は、管理職と総合職の役職者を含む女性リーダーを、現在の100人から2021年までに300人に増やすことを、2013年末、社内外に公表しました。これは、女性リーダーの比率を4.2%から12.0%に引き上げることに相当します。やはりメーカーということもあり女性従業員の母数が少なく、第一生命と比べると数値は高くはありませんが、目標に向かってどのように取り組みを進めるか、この一年で固まってきたところです。中川 苦労されたこと、工夫されたことはありますか。尾白 数値目標を策定したのは私の前任者の

数値目標と女性のスキルアップ施策をセットで打ち出す

どのくらい進んでいるか調査して、格付けしています。取り組みを数値化し、「見える化」する取り組みです。日立グループ内でのランキングを重要視しているわけではなく、それぞれが属する業界のなかでの位置付けを見えるようにして、業界トップをめざそうという雰囲気醸成しています。数値による見える化は非常に効果的だったと思います。

数値目標をコミットして女性リーダーの育成を目指す

吉田 当社は、2016年四月までに女性管理職を20%にするという数値目標を社内外にコミットしました。2013〜2015年の中期経営計画「Action D」のなかでは、大きな柱として「グループ人財価値の向上」を掲げています。ダイバーシティの課題は女性のことだけではありませんが、当社は従業員の大半が女性です。女性の活躍なくして会社の成長は見込めませんので、中心的に取り組むこととなります。この五年間は女性従業員全体の人材価値の向上を目指すべく、いわば「面」の活動をしました。今後は、さらに女性のリーダーを育成していきます。男性が女性にかかわらず、さまざまな考え方を持った強いリーダーが必要であるということは、社長をはじめ経営陣の共通認識です。そこで、中期経営計

業界トップを目指して各社の取り組みを「見える化」

神宮 当社の場合も、数値目標策定までのプロセスは、第一生命とほとんど同じです。女性の活躍支援は、そもそもの採用数を増やすところから環境整備など、ずっと続けてきています。2000年以降に採用された女性総合職が育ってきているので、女性管理職を増やすための機は熟しつつあります。数値目標を掲げ、社内外に本気で取り組むという姿勢を示すことによって、取り組みを加速させたいと考えています。

具体的には、2015年度までに女性社員を役員に登用すること、2020年度までに日本国内の女性管理職を1000人とすること、という二つの目標を掲げました。そもそも女性総合職が少ない製造業としては厳しい画を策定する際に、初めて社内外に数値をコミットしました。従業員に対しても、外部に対しても、強い意志を示したということだと思います。中川 社内の反応は、いかがでしたか。吉田 正直に申しあげると、本当に達成可能なのか、リーダーの資質を持った女性が社内にとれくらい育ってきているのかと疑問の声はありました。そこで、リーダーの候補者数を具体的に示し、今後の育成取り組みによってリーダー登用が可能であることを説明し、理解していただきました。

図表3 女性活躍推進計画『KWN2021(キリン・ウィメンズネットワーク2021)』

ありたい姿
女性社員が仕事と生活それぞれが充実する働き方を実現し、自己成長と会社貢献をしながらキャリア形成できる組織風土の実現

方針
女性リーダー目標と育成方針を掲げ、トップダウン(会社主導)とボトムアップ(女性の意識)の両輪で取り組みを行う

【女性リーダー目標】
女性リーダーを3倍にする
数ありきでなく、育成し活躍した結果
地域限定チームリーダー登用含む

	2013年	2021年
人数	100人	300人
比率	4.2%	12.0%

【育成方針】
特に若手女性は「前倒しのキャリア」で育成する
・出産・育児を迎える前に、早めに仕事経験を与え、成功体験を積み、得意領域をつくらせる
・育児中も事情を鑑み「過剰な配慮」で戦力外のような働き方をさせない
・さまざまな経験に背中を押す

提供：キリン

中川 サポート体制もセットで掲げたことで、数値目標に実現性を持たせたわけですね。尾白 そうすることによって、よりスムーズに社内理解を得ていったと思います。今年が活動の一年目になります。かなりターゲットを絞って、リーダーになってほしいというメッセージを送っているところですね。

中川 皆さん、数値目標を出すにあたっては、トップのコミットメントに加えて、それまでの準備があったので、社内での理解を得られたのです。

吉田 女性活躍推進に関しては長い間取り組んできましたが、数値目標を出せたことは大きな進歩です。数値はないよりあった方が、取り組みのスピードは加速します。三〇%目標にはまだ遠いですが、目指していきたいと思っています。

中川 第一生命では、管理職比率二〇%を目標にすると同時に、今後も管理職登用に占める女性の割合は三割以上を維持することも掲げていますね。

吉田 はい。二〇%以上にするために、登用で三割以上をキープしていきます。

中川 あわせて、ワーク・ライフ・バランスの推進を掲げています。

吉田 女性が仕事と家庭を両立するための制

中川 少し視点は変わりますが、製造業で理系出身の方へのニーズが高いと伺っています。神宮さん、この点への取り組みについて、お話を伺えますか。

仕事の面白さを知ることが 出産後の早期復帰につながる

神宮 「理系女子」がそもそも少ない中で、社員の約八割をエンジニアで占める日立において女性総合職の母集団を形成していくことはとても難しいです。特に、私どもが求めているような、電気工学や機械工学を専攻している日本の大学・大学院の女子学生は、全体の七〜八%しかいません。企業の努力だけでは解決できない課題があります。

そこで、経団連を通じて、政府や関係機関に対して理系女子を増やすようお願いしているところなんです。一方で、問題意識を共有している大学と連携し、共同でキャリアセミナーを開催するなど、地道な活動も行っています。

入社後の育成については、基本的には男女の差はありません。ただ、尾白さんのお話のとおり、女性には出産というライフイベントを迎える可能性がある分、自身のキャリアを切り拓くうえで選択肢が多くなります。なるべく早い段階で成功体験・失敗体験を積める機会を得て、仕事の面白さや醍醐味を知ることができれば、出産、育児休暇を取得しても早期の復職を考えるとと思います。

度を充実させてきましたが、制度があっても利用が困難だという声があるのも事実です。例えば、産休は取得できても、育児中の短時間勤務制度などは、従来の長時間労働の慣習のなかでは利用しにくい面がありました。女性が制度を利用し、退職することなく継続就業し、活躍してもらうためには、職場環境を変える必要があります。

そこで、二、三年かけて、総労働時間の削減、休暇取得の促進など、職場環境の整備を段階的にやってきました。金融業界なので、過去には残業も多く、長時間労働の風土がありました。徐々に時間を短縮し、今は原則、午後七時半には帰宅することになっています。これには、ある程度の強制力が必要ですので、トップダウンで取り組みました。

しかし、労働時間の短縮については、「生産性は上がったとしても、仕事の質が低下するのではないか」と危惧する声や、「早く帰りなさい」と言っても、目の前にある仕事はどうするか」という声もありました。

そこで、同時にトップダウンとボトムアップの双方から、割り切る、やめる、まとめる、任せるといった視点で業務量削減にも取り組みました。このような取り組みが少しずつワークスタイルの変革につながっています。男性女性にかかわらず、メリハリの利いた勤務ができる職場環境によって、従業員一人ひとりの生産性を高めることになると考えています。

ダイバーシティにかかると 従業員の意識、 企業風土の醸成

中川 ダイバーシティの取り組みを進めるなかで、従業員全体、男性と女性、管理職と一般従業員、それぞれに対して、どのような意識改革を促しているか、またあわせて、実施している研修の内容や、その効果についてもお聞かせください。

女性が「自分たちがやらなければ」という意識に

吉田 昨々までのダイバーシティ推進は、各部署で所属している女性従業員の活躍に向けた「ダイバーシティ推進取り組み計画」を策定し、取り組みという仕組みで実施してきました。そして、その女性たちがそのような付加価値の高い仕事に取り組み、どのような成果を出したかということを発表する場もつくりました。最初の二年は「ダイバーシティ推進大会」、現在は「DSR推進大会」という名称になっています。

DSR推進大会には、社長以下全役員、本部長、支社長ほか各部署の代表者、ダイバーシティ推進プロックリーダー(女性)が参加しています。一六所属ほどの発表が行われましたが、ダイバーシティ推進の取り組みを通じて、女性の活躍の成果を実感してもらおう場

ワークスタイル変革の取り組みは継続していますが、やはり時間が経過し、少し手を緩めるとどうしてもまた総労働時間が増えてくることも事実としてありますので、今年度は再度、会社を挙げて業務量削減に取り組んでいます。

女性従業員を 「前倒しのキャリア」で育成する

尾白 女性には、キャリアの途中、出産、育児などの大きなライフイベントが待ち受けています。それがあらかじめわかっているのであれば、前倒しして経験を積んでもらおうというのが発想の原点です。

「前倒しのキャリア」というコンセプトを社内全体に浸透させるため、今年度は、女性従業員向け「キャリアワークショップ」に、直属の上司にも参加してもらいました。こうすることで、上司とも共通言語で話せるようになることを考えたからです。例えば、ある仕事を誰かに依頼するときに、周囲の配慮によって女性が外されてしまうことがよく起こります。しかし、今後は、上司には思いきって任せてみるように、女性従業員には嫌がらず、積極的に引き受けるように促しました。成果はまだこれからですが、とりあえずインプットはしたという状況です。

となっています。こうした取り組みを継続したことで、役員を含めた男性管理職の意識が変わってきたと実感しています。

当社では、女性の大半を占める一般職は主に事務サポート的な仕事に就いてきました。しかし、彼女たちが、事務を粛々とこなすだけではなく、さまざまなアイデアを出せること、営業でも驚くような成績を出せることを、実際に見てもらえるところがポイントだったと思います。

また、当社はあらゆる場面で社長によるメッセージを出していますので、経営トップが



DSR推進大会の様

提供：第一生命保険

(注)DSR(Dai-ichi's Social Responsibility)：第一生命グループの社会的責任

本気であるということは社内に浸透したと思っ
ています。

中川 女性側にも変化はありましたか。
吉田 意識が高くなってきたと感じます。毎
年、女性従業員は、所属部署のダイバーシテ
イ推進計画に紐づく業務内容と目指す成果を
人事評価シートに目標設定にしてみました。
当社のダイバーシティ推進の取り組みは、業
務そのものであり、付加価値の高い業務にト
ライして、成果を出すためにはこれまでとは
違った働き方、行動をすることが求められま
す。こうした取り組みによって、ダイバーシ
ティに対する女性の意識は、「自分たちがや
らなければ」というものに変わってきました。

男女で平準化していく 方向性が必要

神宮 社員の意識改革、職場風土の醸成には
二つの切り口があると思います。一つは女性
に対するアプローチです。女性のモチベーシ
ョンを上げること、また、特に若手に対して
は、ロールモデルと触れ合い、先輩社員の経
験などを参考にしながら、自分自身のキャリ
アを自律的に考える機会を提供することも必
要です。もう一つは、女性を取り巻く職場を
どう変えていくかということです。女性だけ
ががんばるのではなく、職場全体を変えてい
くことと前述の女性に対するアプローチの両
輪で取り組むことが、真の女性活躍支援、あ
るべきダイバーシティ推進の姿だと思います。

いと感じています。

また、長い時間をかけてメンターを増やし
てきましたので、最近では、若手までメンタ
リングが届くようになりました。初めのころは、
役員の男性と管理職の女性という組み合わせ
で実施していました。その管理職の女性にメ
ンタリングを受けてもらうことという直接的
な目的と、リーダー候補の女性に将来、若手
の総合職のメンターになってもらう準備とい
う目的もありました。

このようにメンタリングをチェインのよう
につないでいくことで、今では若手総合職へ
のメンタリングで幅広いマッチングが実現で
き、ライフイベントやキャリアデザイン等さ
まざまなことで悩んでいる年齢層の女性総合
職のロールモデルを提示できるとともに、問
題解決のための機会を提供できるようになり
ました。これは、年間数十人という規模で行
っています。

集合研修と個別研修の どちらが効果的か

中川 集合研修もなさっていますか。

尾白 集合研修も行っています。リーダー育
成のためのさまざまなプログラムがあり、年
によってテーマを変えています。一例を挙げ
ると、女性メンバーを抱えた場合に、どのよ
うに接することが望ましいか、ロールプレイ
を交えながら議論するプログラムがありま
した。これは男女のリーダー層を集めて、グル

当社では、「ダイバーシティ・ワークショ
ップ」と称して、ダイバーシティの理解促進
や職場の働き方を見直す活動も行っています。
そのなかで、管理職研修を行う部署・チーム
もありますし、すべての階層が一堂に会して
ワールド・カフェ形式で対話する部署もあり
ます。地道な活動ですが、職場の風土を変え
ていく意味で実効性は高いと感じます。

男性を含めて職場がいきいきとしていなけ
れば、女性の活躍は望めません。男性にとつ
ても仕事と生活を両立できる、働きやすい環
境が整っていることこそ、女性が力を最大限
に発揮できるポイントだと思います。仕事と
生活の両立を中心に働き方を見直し、男女で
平準化していく方向性が必要であると考えて
取り組みを進めています。

中川 ワークショップは、従業員が自発的に
行っているのですか。

神宮 基本的には自律的に行われています。
私たちはサポートです。はじめに、職場の課
題は何か、方法をどうするか、主催元の事務
局メンバーと話し合います。その他、テーマ
設定、対象者の決定、当日の運営など、すべ
て各事業部門に任せています。ただ、会の冒
頭でチームのトップに本気であることを伝え
てもらいたいこと、私たちから日立グループ一
体となって経営戦略として取り組んでいるとい
う基本的な知識をレクチャーすることは、必
ず盛り込んでいます。

課題は、ワークショップを一回で終わらせ

ープワークで実施しました。

中川 集合研修と個別研修のどちらが効果的
だと思われませんか。

尾白 形式にかかわらず、男性が女性の意見
を直接聞く機会があることが大切です。女性
が自分の言葉で語ることはもちろん大事です
し、それを聞くことによって男性に気づきか
あることも大きいと思います。

神宮 当社では、個別研修、集合研修をバラ
ンス良く組み合わせています。個別では、新
任の役員研修などのなかにも、必ずダイバー
シティの項目を入れています。

また、日立グループの部長担当職以上の女
性リーダーを対象としたリーダーミートイン
グなども実施しています。一方、職場全体の
ムーブメントを生むための職場単位の研修も
行っています。それぞれ効果のポイントは違
いますが、個人にインパクトを与える施策、
職場全体の風土を変える施策、どちらも必要
だと考えています。

吉田 当社では、部長層、ライン管理職層向
けのマネジメント研修でダイバーシティ推進
の必要性や取り組みについて話しています。
女性職員には、求められるスキル獲得および
意識改革に向けた「ポジティブアクション・
プログラム」という階層別選抜研修があり、
このなかでもダイバーシティ推進の必要性、
リーダーを目指してほしいというメッセージ
を伝えていきます。また、部組織単位では、ト
ップがテーマを決めて行う勉強会があります。

ないようにすることです。継続することによ
り、職場の隅々までダイバーシティ推進の考
え方が行き渡り、意識・行動改革が進むよう
になると考えています。

中川 実感できる効果としてはどのようなも
のがありますか。

神宮 社外への露出を増やしていることもあ
り、従業員の関心は高まっていると感じてい
ます。以前は、ダイバーシティという言葉の
意味を知らないという人もいましたが、今は、
そうしたこともなくなりました。

女性管理職による 若手総合職への メンタリングを充実

尾白 当社の場合、一階層だけでやるので
はなく、複数の階層の組み合わせをつくり、
研修などを行っています。例えば、女性従業
員向けの研修を実施する場合でも、最後に自
分の部署に対する提言を行ってもらう際に、
所属部署のリーダーに出席してもらい、女性
従業員の成長を実感してもらっています。先
ほどご紹介した「前倒しのキャリア」に関す
るキャリアワークショップでも、本人と直属
の上司が参加し、共通言語を持って帰れるよ
うにしています。

中川 効果を実感されていますか。

尾白 参加した男性からは、「これまで気づ
かなかったことがたくさんあることがわかり
勉強になった」という声を聞き、効果は大き

そうした場を借りて、私たちがダイバーシテ
イ推進の話をすることもあります。

中川 実際に行動を起こすのは一人ひとりの
従業員ですが、それを育む企業風土をつくり
上げ、浸透させ、発展させていくために、さ
まざまな階層、さまざまな場において、皆さ
んが絶え間ない努力をされてきたことがよく
わかりました。

管理職としての体験から

中川 ではここで皆様個人のことに話題を移
りたいと思います。皆さんは、ダイバーシテ
イ担当者であると同時に、女性管理職でもあ
り、先輩たちのロールモデルでもあります。
ご自身の体験を踏まえて、管理職になる前と
なった後の意識の変化、管理職として仕事を
されているときの心得などをお聞かせくださ
い。

周りの男性管理職を ロールモデルにした

吉田 私は一般職で入社して、職掌も転換し
ていません。現在は、職掌を統合したため、
基幹職という名称が変わっています。基幹職
は、全国転勤型のグローバル職と地域限定型
のエリア職に分かれていて、私は、エリア職
のまま管理職になりました。

私が入社したころは、女性従業員をリーダ
ーに育成するような取り組みは何もありません



命こなししてきた結果、今の立場になったという感覚です。そのため、マネジメントや長期的な視野でものごとを考える訓練をしてこなかったもので、今も苦勞しています。

しかし、それでは物事を総合的に判断して、決断することができません。ですから、いろいろな所から情報収集することに努めています。ロールモデルは、何も女性だけではありません。周りには、幹部候補として育成され、勉強熱心で、視野の広い若手の管理職も大勢いますし、幸いなことに役員の方と接する機会もあります。そういう方々を見習いながら、日々、努力しているところです。

中川 意識が変わるきっかけは、管理職になったからなのでしょうか。

吉田 大きく変化したのは管理職になってからです。仕事のステイジが変わったので、自分で判断しなければならぬことが増え、あらためて責任の重さを感じました。

不安を抱える女性従業員を 引き上げるマインドを

神宮 私は、入社して一六年間、ずっと営業職でした。しかも女性がほとんどいない重電系の部隊に所属していました。職場に女性総合職は私一人、そういう職場で鍛えてもらい管理職になりました。人財部門に異動したのは二〇〇七年です。業務内容が大きく変わり、まさにゼロからのスタートでした。

に背中を押される感じでした。

当時は、まだワーク・ライフ・バランスという言葉も浸透しておらず、長時間労働の風土が残っていたので、子育てをしながらの仕事は、正直、きつかったです。でも、やはり後に続く人が困らないように、子育てをしなからでも仕事ができることを会社に認めてもらいたくて、こっそり家に仕事を持ち帰っていました。

中川 管理職試験を受けるきっかけは何でしたか。管理職になった後で意識は変わりましたか。

尾白 上司に試験を受けるように勧められました。その時は、内心、うれしかったのですが、女性にありがちな遠慮、躊躇を見せてしまったことを反省しています。そういう反応をする女性の気持ちはわかるので、今、若い女性が迷っているのを見ると、背中を押してあげたいと思います。

中川 嫌だ、怖いという気持ちよりも、うれしいという気持ちが強かったですか。

尾白 男性にできるのだから、女性にできないことはないだろうという気持ちでした。やってやれないことはない、と。

中川 管理職になって、プレッシャーはなかったのですか。

尾白 仕事に関してプレッシャーはありませんでした。ただ、出産を経て管理職になった女性がまだ少なかったもので、自分が失敗すると後に続く女性が困るという思いがありました。

管理職になる前は、脇目も振らず自分の成果を出すことに集中していました。営業は成果がわかりやすい世界ですから、特に若手のころは、周囲に負けないように結果を出そうという気持ちが強かったと思います。まさに男性と同化して働いていたように思います。

管理職になり、さらに、人を育てることが主要な業務である部署に移ったとき、多様な後進(女性)の活躍を支援することも重要な役割の一つだという発想が自分になかったことに気づき、猛省しました。男性中心の職場環境のなかで順応し、自分の成果を出すことだけを考えていたのです。今では、一人ひとりの仕事観や価値観の違いを尊重しながら、後進の活躍を支援することの大切さ、それを会社が本気で取り組んでいることをいかに多くの人に知ってもらおうかなど、少し大きな視点に立って業務に携わることができるようになったと思います。

中川 営業で管理職になったときは、どのような感じだったのですか。

神宮 周りに対して、とても厳しかったです。部下のみならず、ともに仕事をするエンジニアにも(男性ばかりでしたが)、嫌がられていたのではないかと思います。「自分がそうしてきたから」という考え方から、かなりきつい要求をし、結果を出すことを求めました。今でもこの発想はある一面では不変ですが、それだけではダメなのだと思います。日立は、仕事をするうえで基本的に男女の分け隔ては

た。だから結果には、ものすごくこだわりました。

失敗しても死ぬわけじゃない、 どん欲にチャレンジしてほしい

中川 吉田さんは、管理職になるにあたって、戸惑いや不安はありませんでしたか。

吉田 私の場合は、女性管理職の先輩はいましたが、まだ少なかったですし、自分がその立場になる覚悟もしつかりできていなかったもので、多少の不安はありました。

ですから、「女性は上昇志向を持っていない」とよく言われますが、自分も通ってきた道なので、気持ちはわかります。私は先輩たちがそうした不安を持たずに自信を持って管理職になれるよう、会社として仕組みをつくり、支援していくことがダイバーシティ推進の担当者役割だと思っています。

また、自分自身が先を走っている以上、ロールモデルになれるような働き方をしなくてはいけないですし、少なくとも髪の毛を振り乱して仕事をしてはいけないと気をつけています。女性は、そういう所をよく見えていますし、あんな風に働きたくないと思われてしまいます。私が管理職になれたのですから、すべての女性に可能性があることを伝えていきたいと思っています。

中川 後輩の方たちには、そういうメッセージを送っているのですか。

吉田 そうですね。女性は「やったことがな

ありません。そのなかで今、職場のマネージャーとして活躍する女性たちは、男性中心のビジネス環境において生き抜いてきた人財です。自らと自分にも厳しく、周囲にも厳しくなってしまうがちです。日立だけでなく、同じような感覚を持っている同世代の女性管理職は多いかもしれません。

一方で、女性総合職の母集団が大きくなることに伴い、仕事観や人生観も実に多様になってきています。なかには自身の将来に漠然とした不安を抱え、自らキャリアを切り拓くことに迷いが生じている後輩たちもいます。彼女たちを支え、引き上げていく「後輩を育てむ」という発想を、私たちマネージャー層が持たなければいけないと思います。自分自身の反省を踏まえて、その思いを多くの女性管理職とシェアしていけたらと思います。

管理職となることに戸惑う 女性の背中を押す

尾白 私は理系の出身なのですが、自分の専門と会社の仕事が一致しないことに、入社してから一〇年ぐらいい悩んでいました。エンジニアをしていますが、「自分はここに居たいのか」という思いがずっとありました。そんなとき、なぜかマーケティングリサーチの部署に異動になりました。しばらくして出産をしました。復帰して二年後ぐらいに管理職試験を受けましたが、ちょうど会社のなかで女性活躍推進の話が出始めたところで、それ

いのでできない、自信がない」と言います。男性の場合は、やったことがなくても「がんばります」「挑戦します」と言うわけですね。だから、先輩たちには、「不安に思うのはわかるけれど、まずやってみなさい」と伝えていきます。もしできなくても、命を取られるわけじゃないのだから、と。

尾白 私も「ダメでも死ぬわけじゃないから、やってみよう」と必ず言いますね。

吉田 上司が「やっつてごらん」と言っているうちが花です。上司が変わり、状況が変わることもあります。昇進できるかどうかは、もちろん実力があってこそですが、縁と運とタイミングが大切です。チャンスを逃してほしくないと思います。

神宮 職場のリーダーとして活躍することに對して、尻込みしてしまう女性は男性に比べると多く、他者とのつながりを得たり、仕事上でのスキルアップができたりするチャンスを自分で遠ざけてしまっているように感じます。皆さんがおっしゃるように、私も「失敗も成長の糧」と後輩に言っています。周りにはリカバリーできるように見守っています。それから後輩たちには、もう少しどん欲に、それぞれリーダーとしていろいろなことにチャレンジしてほしいと思っています。

中川 部下や後輩への対応で工夫されていることはあります。

神宮 部下や後輩とはいえ皆優秀なので、むしろ私の方が勉強させられることがあるくらいだと思います。

女性へのエール

メリットもあると考えることもわかりました。今、リーダーを目指す女性たちの参考になったと思います。

中川 最後に、皆様から、働く女性、これから新しいチャンスや管理職に向けてがんばろうと思っている女性に対する応援、エールをいただきたいと思っています。

ライフイベントとキャリアパスの調整が大切

吉田 やはり目の前のチャンスを逃さないでほしいと思います。女性には、どうしてもライフイベントがあり、キャリアパスを自分の思うようにコントロールできない苦労があります。したがって、ライフイベントとキャリアパスの調整が、すごく大切になってきます。

ワーク・ライフ・バランスの考え方には、一日の時間をどう使うかということだけではなく、一生のなかで自分の仕事と人生、生活を、いかにデザインするかということも含まれています。それを踏まえて、覚悟を持って働いてほしいし、自分に最適な働き方を見つけてほしいと思います。

仕事も家庭もどちらも大切ですが、バランスを取ってやっていくことが、これからの女性には必要です。

いんです。心掛けていることは、社内外の関係者と連携しながら業務を進めることに気を配ること、タフさを備えつつ、さまざまなことにチャレンジすることを部下や後輩に伝えていくことです。その後には続く後輩たちに道をつくっていくためにも、自分らしさを大切にがんばってほしいです。

女性にとって人事異動における苦勞とは

中川 尾白さんは、エンジニア職からマーケティングリサーチの部署に異動し、今は人事部門にいます。異動にあたって、ご苦勞されたことはありますか。

尾白 私は、今年の四月に人事部に異動したばかりです。前の仕事とポイントが違っていて、コツがつかめない感覚があります。特に、ダイバーシティの事は「型」がないところが難しいですね。また上層部を説得して、巻き込んでいくことが仕事ですから、今まで直接に接したことがない階層の人たちと話をしなければならぬことにも、戸惑いを感じました。

中川 同じ管理職でも部署によって苦勞する内容は違いますか。

吉田 私自身は管理職になってすぐダイバーシティ推進に携わってききましたので、残念ながら他の部署の経験がないのですが、営業と人事のような管理系の仕事は違うと思います。神宮 吉田さんのおっしゃるとおり、マネー

「しなやかな生き方ができる働く女性」になってほしい

神宮 吉田さんのおっしゃることに共感します。会社で働く時間だけが人生ではありません。生き方は人それぞれ、そのなかで誰しも選択を迫られることがあると思いますが、最終的に決めるのは自分です。自分の決断には責任を持ち、働くこと決めたのなら、徹底的に働くことです。

一方で、相手の立場に立つことも大切です。自分の意思を貫くには、周囲がどのように受けとめるか考えて行動することも重要だと思います。その意味で、職場の仲間やパートナーに對するお互いさまの気持ちや、感謝の気持ちを持つことが大切です。

皆さんには、しなやかな生き方ができる働く女性になってほしいと思います。私自身もそうありたいと願っています。日常生活でも職場でも、自分で責任を持つこと、同時に、周りの人に生かされている、支えてもらっていることも忘れないこと、その二つをメッセージとして伝えたいと思います。

周りから支援を受けられるような状況をつくること

尾白 やってやれない仕事などありません。自分に与えられた仕事をまっすぐ受けとめて、経験して、キャリアを積んでいってほしいと思います。

ジャーとして新しい分野の業務に携わる場合、経験がない分苦勞しますね。

中川 では、先輩が異動したくないと言った場合、どうされますか。

神宮 自分の専門や実績を積んできた業務から離れたくない気持ちは理解できます。せっかく培った経験があるわけですから。でも、自分の仕事の幅、人脈の幅を広げ、自分自身を成長させるために、トライした方がいいとアドバイスします。私自身、全く違う業務を経験できたことで人間的にも成長できたと感じています。

尾白 私も同じです。やったことがないことにトライして、初めて新しい経験が得られます。「やってやれないことはないのだ」という自信は、チャレンジの積み重ねから生まれてくると思うのです。

吉田 私も、本人にとってチャンスだと思えば説得します。経験は自信につながります。私自身、地域限定職であったこともあり、異動経験はそれほど多くありません。今となつては、もつといろいろな業務を経験したかったと感じています。やはり、経験はないよりあった方が、上の立場になったときに、さまざまな場面で生きてくると思います。

中川 管理職になる前と後では、周りの環境も、持たされる仕事の幅も変わること、その分苦勞もあるが、経験・挑戦する価値があるということがわかりました。また、異動の経験に関しても、それぞれのご苦勞と、しかし

また、個人の能力を高めることも大事ですが、周りから支援を受けられるような状況をつくることも大事です。周りから嫌われるような人だと支援を受けられませんが、勉強だけでなく、人間性を磨くことも必要です。

チャレンジした当初は苦勞が多いと思いますが、その状態が永遠に続くわけではありません。少しのんびり構えて、いろいろなことに挑戦するのいいと思います。

中川 皆さんのお話を伺って、機会がきたら躊躇せずとることが大切なのだと感じました。また、自分が助けられていることに気づけば、助けが必要な人に対して手を差し伸べることができ、そして、リーダーになるところはそれがより可能となることだと思いました。最後に、私からは、今の仕事を選んだときの理由や思いを大切にしたいことをお伝えしたいと思います。これは、さまざまな壁に当たるなかで、キャリアを続ける力となります。また、機会は受け取り、活かそうと考えることも大切です。立場が変われば視野も変わり、それはとても貴重で楽しいことです。ぜひ、できる限り多くのことを体験し、またその経験を先輩に渡してもらいたいと思います。

本日は貴重なご意見をありがとうございました。

(二〇二二年十月二十二日 経団連会館にて)