

## 第2回 ぎふ女性経営者懇談会 概要

日時：平成23年5月26日（木）14：00～16：00

場所：ソフトピアジャパン・センタービル レセプションルーム1

### <登壇者>

#### ・モデレーター

岐阜大学 教育学部教授（社会学） 小林 月子 氏

#### ・パネリスト 五十音順

社会福祉法人新生会 名誉理事長 石原 美智子 氏

株式会社中広 執行役員 クリエイティブ本部長 河瀬 晴予 氏

株式会社明宝レディース 代表取締役 本川 榮子 氏

株式会社大垣共立銀行 県庁前支店 支店長 山本 まり子 氏

### <テーマ>

女性リーダーを活用した職場づくり

### <主な発言>

#### 自己紹介

- ・小林氏：大学では社会学などを研究している。女性のリーダー、経営者は大事な存在だと常々思っているが、日本は世界に比べてあまりに少ない状況。今後、少子高齢化社会の中で、日本が元気よくなるには、是非ともこの女性の管理職、リーダーが企業・職場風土を変える勢いで頑張っていたかかないといけないと考え、今回モデレーターを引き受けた。
- ・石原氏：社会福祉法人、株式会社、NPOの3つの組織を持っている。社会福祉法人は父が立ち上げたもので、普通なら長男である弟が引き継ぐところであったが、自分がずっと携わってきたこともあり、生前、父に直訴して私が引き継いだ。株式会社では、質を問える介護を展開している。NPO法人「校舎のない学校」では、「自分が変わり、人が変わり、社会が変わる」をテーマに、人間の質を磨く活動している。
- ・河瀬氏：中日新聞の広告代理店として創業いたしました弊社は、今年で34期目。地域密着の生活情報誌を26誌発行し、岐阜、三重、滋賀、福井、愛知の5県で、総発行部数は151万部。地域に密着した取材記事が他誌との大きな違い。私が担当するクリエイティブ本部では、編集課と企画課のリーダーは女性であり、こういう会を通じて、女性の職場改善、環境改善に努めていきたい。
- ・本川氏：弊社は従業員14名の全てが女性で、主にケチャップを生産している。地元の雇用の場ということで、若い人にも声をかけて始めたが、今や平均年齢もあがっている。平成5年から社長をやらせていただいているが、農家の主婦であったので、最初は何もわからず、ずいぶん悩んだ。それでも、おかげさまで18年間黒字経営。この7月で「卒業」させていただく予定。
- ・山本氏：支店長になって約10年で、唯一の女性支店長である。振り返ってみれば、一女性行員の頃から工夫することを心がけてきた。自分の仕事をしながら、周りのことばかり考えていたと思う。支店長になった当初、内も外も男性社会であることを痛感したが、それでもやってこられたのは、負けず嫌い

の性格と、経営陣の忍耐、それとお客様（奥様方）の応援のおかげ。

御社（法人）における女性リーダーの登用実態は？

- ・石原氏：社会福祉法人においては、女性は、施設長等などの管理者が13名中7名。チーフ（課長クラス）は14名中11名、リーダーは37名中28名で、そこそこバランスがとれている。一方、株式会社は女性だらけで男性を探すのが大変なくらい。管理者の会議では、37名中男性は1名で、逆に、男性差別といわれそうな感じ。
- ・河瀬氏：スタッフ260名中、54%が女性スタッフ。また、女性スタッフの93%が30代までの若い人で、この先、結婚、出産、子育てという人生のステップを控えている。リーダー、サブリーダーという管理職は、男性社員は49%で、女性はパート社員を除くと36%。約1/3が役職者及び役職者候補生であり、男女半々いる中で、この比率は非常に高い数字だと思う。
- ・本川氏：役員も含め、全員女性である。もとは農業生活改善グループから始まり、お嫁に来たが楽しみもないので、ちょっと皆で集まらないかと始めたものが会社となった。皆でワイワイ仕事をするのは本当に楽しい。ただ一つ失敗したと思うことは、我々役員は朝4時から働いているが、従業員は8時出勤で、無我夢中だった最初にそうしてしまったことを後悔している。
- ・山本氏：正行員3千人のうち、1,300人が女性で、平均年齢は30歳くらい。うち、係長以上70名、主任165名で、トータル235名、約18%が役席についている。優秀な女性はどんどん登用しており、過去5年で4倍以上増えた。仕事は女性特有の内部事務が中心であるが、男性と同じようにスクーターに乗って外へ出たり、ノルマをもって頑張っている女性行員も少しずつ出てきている。

女性が活躍しやすいよう、職場環境で配慮・工夫していることは？

- ・石原氏：女性ばかりの職場なので、女性がキャリアを積んで働き続けてもらわねば力がかからない。子連れ出勤や勤務変更、さらには、正職員でも、子育て期間やお年寄りの介護中はパートに変更することも可としている。また、キッズセミナーという、お母さんの職場を体験する実習も行い、体験した子ども達は皆、お母さんを尊敬して帰る。家族皆に協力してもらわないとできないことであり、女性が働き続けられることを本当に大切にしている。
- ・河瀬氏：昨年社内に、女性が働きやすい職場をつくるプロジェクトチームCLIP（中広・レディース・イノベーション・プロジェクト）を立ち上げ、現場の意見を出して、社内規定の改正につなげている。また、産休・育休者の自宅と社内ネットワークとをつなげ、自分の所属チームがどんな状況にあるか把握できるようにしている。育休期間は平均1年間だが、この期間のモチベーションを本人、会社がどう支えるかが、若いスタッフを抱える弊社の課題である。
- ・本川氏：子どもを大事にし、お年寄りを大事にし、という姿勢でやっているのも、主婦としては家で何かあれば、飛んで帰ってもよいことにしている。また、最初は旦那さん方に、何時まで嫁を使うのかと叱られたものだが、私たちの仕事をわかってもらおうと、年に1回、旦那さん方を懇親会に招待し、理解を得ている。従業員同士では、午前と午後の2回の休憩は全員が一室で休むこととしており、女性同士、相互に理解しあう場となっている。
- ・山本氏：子どもが就学するまでの間、パートタイムのアシスタントとなり、仕事と

家庭の環境を慣らすことができるキャリア転換制度は、利用者も多い。  
また、女性による研修会を通じて、人事部に提言して実現した女性ネットワーク「なでしこ事務局」により、成功事例、ロールモデルの紹介や情報発信を行っており、心のメンターの組織化を図っている。これは私たち女性行員が試行錯誤を重ねて実現させた結果であり、思い入れも強い。

女性リーダーの活用により、得られる効果とは？

- ・石原氏：女性を使わなければ損、というのが第一印象。男性は家族を養うためなどと現実的だが、女性は夢を食べていける人種だと思う。かつ真面目で志も高く、そういうスタッフに支えられて福祉の仕事をしている。ただ、問題点は、経営、数字を覚えてもらう必要があること。女性はそういうバランスの取り方が必要ではあるが、使わなければ損、と思っている。
- ・河瀬氏：私は逆に、男性は夢を語るが、女性は実務能力が高く、最後の詰めまできちっとしていると思う。夢プラス現実をしっかりと計算できるのは女性ではないか。男性は戦略に長け、女性は戦術に長けるとしており、弊社の場合、リーダーとサブリーダーが二人三脚で進めている支局はうまくいっているように思う。
- ・本川氏：女性ばかりの職場であるので、いろいろな意見が出ることもある。若い人たちの考えも聞いて、意見を冷静に受け止めなければならないこともある。皆の意見を冷静に聞き入れ、いかに反映していくかがリーダーの役割だと思っている。また、農家の女性ならではの、営業が苦手という人が多くて困っているが、私が率先して友達をつくってまわり、営業をしている。
- ・山本氏：適材適所が大事だと思う。カラフルタウンの中にある柳津支店長時代、華やかなスーパーにそぐわない全然違う雰囲気、主婦目線で工夫して変えて評価された。男性と同じ仕事をやろうとは思っていないし、片意地を張らず、女性としての感性を大事にしていきたい。適材適所とは張り合うことではなく、肩の力を抜いて、男性とは違った目線で今まで培ってきたことを、リーダーとなって発揮することだと思う。

女性自信が持つべき意識、目指すべき姿とは？

- ・石原氏：社会に目を向けるということではないか。私は世界的チェリストで国連平和大使でもあるヨーヨー・マの人柄に惹かれている。彼は芸術家として、テクニックを磨くだけではなく、社会のために生きている。同様に、子育てをしている人たちは、子や孫がどのように次の時代を生きるかに目を向けている人たち。自分の目先の仕事だけではなく、子や孫のために社会をみて仕事をするということがポイントではないか。
- ・河瀬氏：今振り返ると、自分がやりたかった夢が、結婚後に見えなくなりそうな場面がいくつかあったが、一番好きなことを諦めずに続けてきたことが、今につながったのだと思う。また、男女を問わず、人間は今に慣れすぎたり、飽きたり、好奇心を失ったときが一番マイナスな時期だと思う。そういうことのないよう意識していくことが大切だと思う。私が一番望んでいるのは、「中広は女性が働きやすい会社だ」と、今働いている女性社員に言っていただくこと。そのために女性の職場環境改善に取り組んでいきたい。
- ・本川氏：いつも思うのは、「働いてやっている」ではなく、「私の会社である」という意識で働くことではないかということ。やらされているということでは

なく、自分の会社であるという意識で、夢、やる気、勇気、元気をもって働くよう心がけるべきではないか。

- ・山本氏：まだ今の状況では、女性は男性の特性を理解して、そこに自分の良いところを重ね合わせていく姿勢でないと、男性の上に立ってやっていくことは難しいと思う。そういう中で、若い女性行員には、自分が若い頃から上司に言われた「1つ上の仕事をしなさい」「視野を広げなさい」という言葉を投げかけている。

参考までに、岐阜県庁における女性登用の実態は

(岐阜県環境生活部次長：長野敬子)

- ・県庁内でも女性登用は進んできたが、女性管理職は5.8%程でまだまだ少ない。現在、新規採用職員の4割は女性職員であり、知事は実力のあるものは男女問わず登用していく方針であり、今後増加していくものと思う。
- ・昨年度、10年先を見据え、30～40代の女性職員30数名を対象にキャリアアップ研修を行い、当初、受講者は「管理職にはなりたくない」といっていたのだが、研修の最後には「管理職になりたい」と答えたそうである。研修だけでなく、この4月からは実際に、女性職員が政策立案の部署に配置され、これから実力をつけていくので、楽しみに思う。

女性リーダーの活用を広げていくためのご提言を

- ・石原氏：福祉に携わっているのではなおさら思うのだが、原点は自立である。自立とは自分の言動に責任を持てるかということ。自立がきちんとできれば、女性リーダーの活用が広がることも含め、全てつながっていくと思う。県民一人一人がどう自立するか、が原点なのではないか。
- ・河瀬氏：本懇談会の他に、20～30代の若い女性を集めた懇談会ができるとよい。また、女性主体で企画運営するイベントを増やしていただくとよい。それから、ワーキングマザーをサポートする地域ごとの「グランマ制度」の創設。子守をお姑さんをお願いしづらいお母さん方のために、地域のおばあちゃん方がローテーションを組んで子守をしてくれるサポート制度があるとよいのでは。最後に、県職員の女性登用についてもスピードアップをお願いしたい。
- ・本川氏：やはりもう少し若いリーダーを増やしてほしいと思う。私はこれまで一生懸命社長をやってきたので、今後、第二の人生としては、高齢者のみなさんとゆっくり楽しみたい。
- ・山本氏：女性もいろいろ個性・特性があるので、これからは、女性のことを一括りに考えずに、もう少し女性を理解する研修会のようなものを行っていただくとういのは。

質疑応答・意見交換

(委員：林正子氏)

- ・本日の議論を聞いて痛感したのは、男女を二項対立的に捉えるのではなく、個々の多様性を意識しながらの議論が必要であるということ。例えば、同じ女性であっても産休・育休からの復帰について、早く戻りたい人もいれば、長く休まざるを得ない人もいる。女性でも、男性でも、それぞれに多様な側面があるので、それを意識しながらこれからの議論に参加していきたい。

- ・岐阜大学でも男女共同参画推進室の設置とあわせて、「多様性人財活用推進委員会」というものを設置しているが、職場における年齢や障がい、国籍など、様々な要素の中で男女共同参画の課題を考えることが重要であると感じた。

(一般聴講者)

- ・実際、私自身、働く30代として感じるのは、モチベーションの格差。同じ働く女性でもキャリアに対するモチベーションが全く違う。女性を一括りにしてしまうと、やる気があるのに腰掛け社員とみなされたり、やりたくないのに重責を背負わされたりと、全然違った扱いとなる。皆さんの会社での実態は。

河瀬氏：仕事に慣れた頃に、どうモチベーションを維持させるかは大変な課題である。「今のままでいい」「リーダーになりたくない」という人もたくさんいるが、私は、女性がモチベーションを維持できないということは管理職の管理能力と会社の体制がしっかりしていないためだと思っている。それを是正するために、先ほども紹介した取組を行っているところであり、若い女性社員には、慣れない、飽きない、好奇心を失わない、で進んでいってほしい。

山本氏：モチベーションについては、入行して3年目くらいがヤマであり、その頃に自分のキャリアを考え直すための集中研修を行い、気を入れ直している。また、管理職が正しい判断ができる目を持てるように、中間管理職、支店長向けにメンタルの研修も行っている。

(委員：西村今日子氏)

- ・大垣共立銀行における、3年間の育休取得者が増加している推移をみせていただいたが、日本の企業では3年間の育休取得を奨励する方向にあるのか。

弊社の上海の子会社では、出産から平均40日で戻ってくる。中国のような変化の激しいところで3年も休んでいては浦島太郎状態となるので、彼女ら自身、すごく焦りがある。もちろんサポート体制があるからできることである。休むことを推奨するのは何か違うのではないかと思う。(長く休まなくても続けられるサポート体制をとることが必要なのでは?)

山本氏：新卒の女性が就職先を選ぶとき、結婚・出産という今後の人生設計も意識して選ぶため、安心して働けるよう制度としてはしっかり整えているし、これを利用する人も増えている。

ただし、育休期間を利用して、普段は忙しくて勉強できない社労士や宅建の資格を取得しようと頑張っている女性行員もいるので、期間の是非は一概にはいえないと思う。

(委員：荒木陽子氏)

- ・女性リーダーの活用を広げることには賛成だが、全ての人をリーダーにというわけにもいかないのだから、個性、能力、本人の希望もしっかりと見定めていくべきであり、活用を推進する側の公正性・公平性が問われる事になると思う。
- ・また、女性の側からは、こういった懇談会を通して、女性一人一人の品格や自覚の向上について、醸成できたらよいと思う。

まとめ(小林 氏)

- ・経営者、リーダーはなろうとしてなれるものではなく、組織において適材適所を

- よく知り、いろいろな人の能力を活用し、目標を達成できる人がリーダーである。
- ・一方、リーダーでない人は、黙々と言われたことだけやっていけばいいのかといえば、そんな時代ではない。一人一人がリーダー、経営者になったつもりで、その仕事を、部署を、会社を、日本を、どうしたいのか、その中で、自分の仕事の意義は何なのか、を発想する力が男女ともに求められている。
  - ・そうしたリーダーになる素養を皆が持つことで、今、職場で自分に求められているものが見えてくる。また、女性が働き続けるにあたっての困難はいろいろあるが、自分だけではなく仲間も同じであることも見えてくるし、そのうえで仕事に邁進をしていけば、会社や社会が伸びることにもつながる。
  - ・人口大減少社会を迎え、生産年齢人口が激減するときに、男だ女だといっている場合ではなく、女性も働かなくてはいけない。
  - ・女性が社会の中で一定の役割を果たし、成長していくには、仕事と家庭の両方がうまくいっていないと長続きしない。
  - ・女性が未永く職場で活躍していくにはどうしたらよいか。男性社会を生き抜いてこられた女性経営者の皆さんは、男の世界と女の世界の両方がわかる人、トランスレーター（翻訳者）だと思う。
  - ・これまで男性経営者（管理職）だけではわからなかった課題を女性経営者（管理職）が発見し、それを男女ともに伝えていく。そうすることで、男女双方が発展していくのではないか。

#### <会場風景>

