

企業社会で輝く**女性**たち

—しなやかに生きる管理職女性の素顔



*For the
Future*



内閣府男女共同参画局

Japan Women's Innovative Network **J-Win**

◆ CONTENTS

page

1 「女性の活躍で活力ある社会に！」
内閣府男女共同参画局長
板東 久美子

2 女性の活躍 —今・未来—

4 J-Winとは

20 座談会「企業の女性活躍推進の取組について」
社員がいきいきと輝ける
職場づくりのために

23 コラム
「エグゼクティブからのメッセージ」
東陶機器株式会社 代表取締役社長
木瀬 照雄

40 座談会「育児と仕事の両立について」
ワーキングマザー大いに語る

44 コラム「働くお母さん」
小西 映穂

45 『「企業社会で輝く女性たち」
発行に寄せて』
日本アイ・ビー・エム株式会社
取締役専務執行役員
内永 ゆか子

6 働く女性の声

6 株式会社NTTドコモ 井手 明子

8 ソニー株式会社 萩原 貴子

10 東レ株式会社 佐々木 直美

12 株式会社リコー 佐藤 多加子

14 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 近 咲子

16 アフラック 薬師神 葉子

18 イオン株式会社 高島 純子

24 日本シエーリング株式会社 藤井 光子

26 株式会社ベネッセコーポレーション 鬼沢 裕子

28 ゴールドマン・サックス証券株式会社 村山 利栄

30 日興コーディアル証券株式会社 赤松 友子

32 オムロン株式会社 白須 利枝子

34 日本アイ・ビー・エム株式会社 太田 江里子

36 株式会社パルコ 浜田 和子

38 三菱東京UFJ銀行 熊倉 淳子



女性の活躍で活力ある社会に！

日本の女性は、世界最長寿の健康にめぐまれ、世界有数の高い教育を受けていますが、指導的立場に立って活躍する女性は未だに少なく、女性の能力は、社会で十分に活かされているとはいえません。

21世紀の日本は、あらゆる分野で新しいアイデアやエネルギーが必要とされています。そして今、社会に求められている多様な視点や活力の提供者として、女性が果たす役割に大きな期待が寄せられています。

様々な企業における管理職女性の会であるJ-Winと内閣府男女共同参画局が協力して編集にあたった本書には、実際に企業で活躍する管理職女性の生の声が、座談会や個別の体験談等の形で収録されており、これから管理職を目指す女性は言うまでもなく、女性の登用拡大に関心を持つ企業関係者の方など、男女を問わずすべての方にとって参考になる内容となっています。本書が、企業等における男女共同参画についてお考え頂く上でのヒントとなれば幸いです。

平成19年3月

内閣府男女共同参画局長

板東 久美子

データで見る女性の活躍状況



国際的に遅れている日本の女性の参画

政治及び経済活動への女性の参画を示すGEMは、我が国は75か国中42位と国際的に低い状況にあり、女性の政治経済活動への参画は必ずしも十分であるとはいえないことが分かります。

(図1) ジェンダー・エンパワメント指数の国際比較

順位	国名	順位	国名
1	ノルウェー	14	スイス
2	スウェーデン	15	スペイン
3	アイスランド	16	英国
4	デンマーク	17	アイルランド
5	ベルギー	18	シンガポール
6	フィンランド	19	アルゼンチン
7	オランダ	20	ポルトガル
8	オーストラリア	:	:
9	ドイツ	41	ハンガリー
10	オーストリア	42	日本
11	カナダ	43	マケドニア
12	米国	:	:
13	ニュージーランド	53	韓国

(注) GEM: ジェンダー・エンパワメント指数
女性が政治及び経済活動に参加し、意思決定に参加できるかどうかを測るもの。具体的には、国会議員に占める女性割合、専門職・技術職に占める女性割合、管理職に占める女性割合及び男女の推定所得を用いて算出している。

(備考) 人間開発計画(UNDP)「人間開発報告書」(2006年)より、75か国中の順位。

管理職に占める女性の割合

管理的職業に従事する女性の割合は年々上昇していますが、平成17年は10.1% (総務省「労働力調査」(平成17年))と、欧米諸国と比較すると依然として低い水準にあります。

(図2)

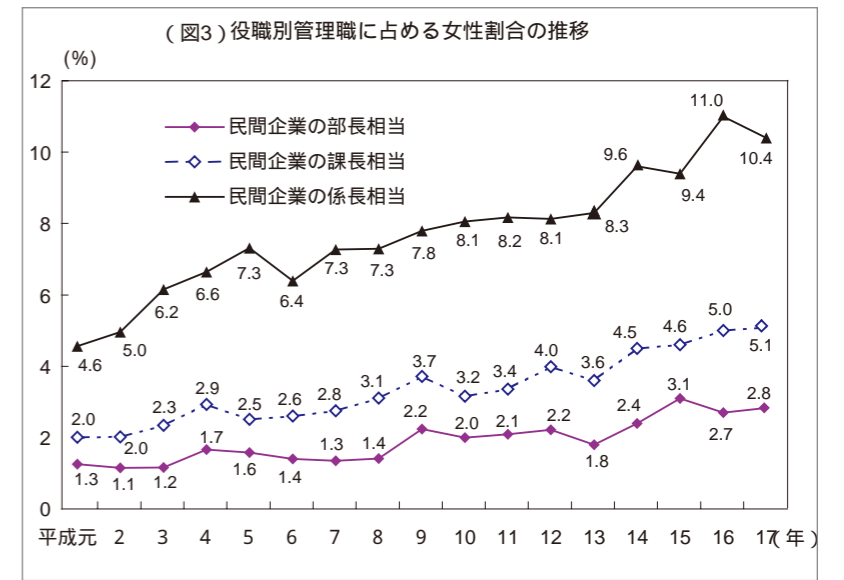
国名	管理的職業従事者	
	国家公務員	管理職
アメリカ	42.5%	23.1%
フランス	7.2	19.3
イギリス	34.5	9.5
ドイツ	37.3	-
日本	10.1	1.7

(備考) 1. ILO「LABORSTA」、総務省「労働力調査」、アメリカ雇用機会均等委員会「Annual Report on the Employment of Minorities, Women and People with Disabilities in the Federal Government」、フランス国家公務員・国家改革・地方分権省「年次報告」、ドイツ「連邦勤務における女性の地位向上における連邦政府の第四次報告」、人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査報告」より作成。
2. 「国家公務員管理職」について、ドイツは1998年、日本は2005年、それ以外は2001年のデータを使用。「管理的職業従事者」について、フランスは2004年、それ以外は2005年のデータを使用。

役職別管理職に占める女性割合

民間企業の管理職を役職別にみると、役職が上がるにつれて女性の割合は低下し、課長相当職は5.1%、部長相当職では2.8%と極めて低くなっています。

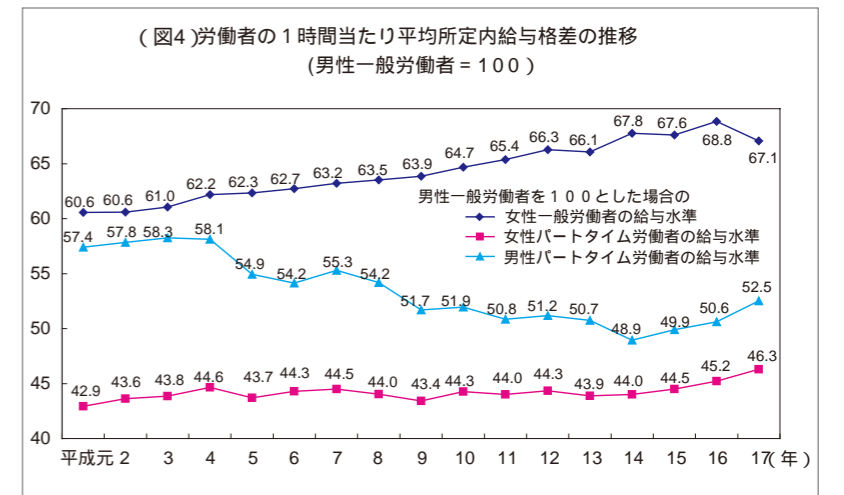
(備考) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。



給与格差

女性パートタイム労働者の給与水準は、男性一般労働者の42~46%で推移しており、やや格差が縮小しているものの、非常に低い水準にとどまっています。

(備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。
2. 男性一般労働者の1時間当たり平均所定内給与額を100として、各区分の1時間当たり平均所定内給与額の水準を算出したものである。



企業で女性が活躍できる環境整備 — 組織・社会の活性化 / 仕事と生活の調和

性別に関わらず能力を発揮できる環境整備が進むことにより...

組織が効率的に運営され、組織・社会が活性化します。

- ・多様な人材による新しい価値の創造
- ・労働意欲、生産性の向上

雇用形態が多様になり、仕事と生活との調和が実現します。

また、女性だけでなく、男性の生き方の選択の幅も広がります。

- ・働きやすい職場環境
- ・企業イメージの向上



国も応援しています！ 政府の目標「2020年30%」

政府においては、「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が少なくとも30%程度になるよう期待する。」という目標を決定し、数値目標の設定やそのフォローアップ、各団体等への協力要請などの取組を進めています。この取組は、積極的改善措置(ポジティブ・アクション)の1つです。

積極的改善措置(ポジティブ・アクション)は、男女共同参画社会基本法において、次のように定められています。

- ・自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会に係る男女間の格差を改善するため必要な範囲内において、男女のいずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供すること
- ・国及び地方公共団体は、積極的改善措置を実施する責務を有する

J-Win



Japan Women's Innovative Network (J-Win) とは

J-Winは、企業・団体を超えた女性管理職のネットワークを構築する会議体として、2005年3月に設立されました。

近年、さまざまな職場で女性が活躍しています。しかし、経営の中核を担う女性はまだまだ少数であり、未だその育成に十分なサポートがなされている状況にあるとはいえません。

J-Winでは、企業・団体経営の中核になう女性の育成を目的としています。業種・業容の枠を越えたネットワークを構築するとともに、日常の業務とは異なる視点で経営、社会、経済を見つめ、それぞれが果たすべき役割を再認識する機会を提供しています。これらの機会を通じて、互いに刺激を与え合い、一層成長し、その成果を各企業・団体へ、更には社会へと還元することを目指しています。また、次世代の女性たちの力強いサポーターとなり、さまざまな個性が活躍する新しい社会の形成の一助となる事を目標に、さまざまな活動を行っています。

これまでのJ-Winの主な活動

毎月の定例会議を軸として、分科会や拡大会議など積極的な活動を展開しています。合宿では、J-Winとして進むべき道、目指すべき方向性など、濃密なディスカッションを実施。2005年度の合宿では、すべての活動の軸となる共通テーマを、『ダイバーシティ=さまざまな個性が活躍できる社会へ』と定め、社会、自分、企業へのメリットの実現を目指した活動項目を設定しました。メッセージを伝える対象別に3つの分科会を設置、それぞれが国・社会へ、企業・経営者へ、次世代へとアプローチする活動を展開中です。

例えば東京都との連携で開催した次世代を担う高校生を対象としたセミナーや、企業の人事関係者を招いたセミナーなどは、大きな反響を呼びました。



^{*1} 第1期 J-Win 参加企業50社は業種、業界も多岐に渡っています (*1)第一期：2005年4月～2007年3月 (*2)個人会員

アメリカンファミリー生命保険会社	昭和女子大学 (*2)	東京電力 (株)	バイオニア (株)
イオン (株)	ジョンソン・エンド・ジョンソン (株)	東陶機器 (株)	(株)パルコ
(株)NTTドコモ	スルガ銀行 (株)	内閣府 (*2)	ファイザー (株)
(株)エフティ資産	ソニー (株)	(株)日興コーディアルグループ	(株)ファンケル
オムロン (株)	(株)損害保険ジャパン	(株)ニチレイフーズ	(株)ベネッセコーポレーション
オリエント信販 (株)	大日本印刷 (株)	日本アイ・ピー・エム (株)	本田技研工業 (株)
オリックス (株)	(株)ダスキン	日本アムウェイ (株)	松下電器産業 (株)
(株)クレディセゾン	中国電力 (株)	(株)日本航空インターナショナル	三井生命保険 (株)
KDDI (株)	(株)デンソー	日本シエーリング (株)	みずほ証券 (株)
ゴールドマン・サックス証券会社	(株)電通	日本テレコム (株)	(株)リコー
ジェーシービー	(株)三菱東京UFJ銀行	日産自動車 (株)	(株)りそな銀行
四国電力 (株)	東レ (株)	日本銀行 (*2)	
昭和シェル石油 (株)	東京海上日動火災保険	日本たばこ産業 (株)	

< J-Win 活動の軌跡 >

- 2005年 4月設立総会 於：パークハイアット・ホテル
幹事会会員によるパネルディスカッション
内閣府男女共同参画局長 名取はにわ氏(当時)
『職場における女性活用にむけた政府の取り組みと、経営を担う次世代の女性へのメッセージ』
 - 5月定例会 於：日本IBM (箱崎)
日本IBM 人事部 大塚奈美氏
『IBMのダイバーシティの紹介』
昭和女子大学 理事・副理事長 坂東眞理子氏 『多様性のすすめ』
 - 6月定例会 於：日本IBM (本社オーデトリウム)
損害保険ジャパン 女性いきいき推進グループ 米川孝氏、秋山典子氏
『女性いきいき推進の取り組みとウィメンズコミティの具体的活動』
ファイザー㈱ 開発人事広報統括部開発人事グループ 中田のみみ氏
『ダイバーシティの現状と取り組み』
 - 7月合宿 (一泊二日の集中セッション)
於：日本IBM天城ホームステッド
3つのグループに分かれてのディスカッション
産業再生機構 マネージングディレクター 秋池玲子氏
『産業再生と組織変革』
日本IBM 産業医 金子多香子氏
『心と体の健康』
 - 9月定例会 於：日本IBM (箱崎)
日本IBM 開発製造 取締役専務執行役員 内永ゆか子氏
『私のキャリア、私のネットワーク』
 - 10月海外視察 (3日間で計400人以上と交流)
Ted Childs, Liz Smith, Carol Evans, Betty Spence et al.
Session in IBM Parisades
WMM Congress
 - 11月定例会 於：日本IBM (箱崎)
一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 助教授 楠木 建氏
『戦略とイノベーション：企業の成長エンジン』
 - 12月拡大会議 (3部構成によるもの) 於：東京コンファレンス・センター
第1部 セミナー “次世代へのエール”
第2部 講演・活動報告
第3部 懇親会・拡大ネットワーキング
 - 2006年 1月定例会 於：日本IBM (箱崎)
ソニー㈱ 萩原貴子氏
会社事例紹介
 - 2月定例会 於：日本IBM (箱崎)
(財)21世紀職業財団
『ポジティブアクション推進セミナー』
日産自動車 信太好美氏
会社事例紹介
 - 5月総会/定例会 於：昭和シェル石油㈱
総会
合宿の検討
分科会活動報告
 - 6月合宿 於：東レ研修センター
J-Win憲章ディスカッション
分科会ワークセッション
東レ研究所 佐々木社長様 ご講演
今後のJ-Winについて
 - 7月 J-Win、東京都共催 高校生のための夏休みキャリアセミナー
日本IBM 開発製造 取締役専務執行役員 内永ゆか子氏
『次の時代に活躍する女性のみなさんへ』
- その後も毎月定例会を実施

*社名、所属部署、役職は、当時のものです。



パネルディスカッション

J-Win 参加企業の多くは、J-Win参加を契機にさらにさまざまな女性活用に取り組みを開始し、多様性のある人材活用を加速させています。特に、女性社員の活用推進を目的としたカウンスルの設立が相次ぎ、女性フォーラムやセミナーの開催なども、メンバー相互の協力によって、頻繁に実施されています。



定例会の風景



海外視察にて

2006年には、J-Win 憲章を定め、今後ますます活躍の場を広げていきます。

J-Win 憲章

J-Winはメンバー相互の業種を超えた交流や自己研鑽を図ります

J-Winは企業におけるダイバーシティ促進を支援し、働き方の変革を起こします

J-Winは多様な個性が活躍できる社会の実現を目指します



井手 明子

株式会社NTTドコモ
執行役員 社会環境推進部長

井手 明子(いであきこ)のキャリア 日本電信電話公社(現NTT)入社。研修センターの教程課長、支店営業部門の部長等を経験後NTTドコモ転籍。法人営業企画部長、支店長等を経て、現在は社会環境推進部長。事業活動を行ううえで果たすべき社会的責任(CSR)について、社内への推進役であると同時に、社外への説明役。

一部の女性だけが役員や管理職になればよいというわけではない

職業人生で「どのように折り合いをつけていくか」

管理職になって、21年目です。現在の部下は25名。自分では「メンバーそれぞれの適性や能力を活かして部門の目標を達成しようとする」タイプの管理職だと思っています。これからは、企業が抱える課題や取り組まなければならない施策について分かりやすい言葉でメンバーに伝え、「その気にさせる」ことができる管理職になれば理想的ですね。

研修センターでの教程課長が最初の管理職。一番に報告したのは夫で、反応は「ふ～ん。良かったね」という感じでした(笑)。カリキュラム策定や教材づくりといった仕事自体は楽しかったのですが、一方で、同僚がみな事業最前線の課長職でバリバリやっているのを羨ましく思う気持ちもありました。子供2人がまだ小さく、時間の裁量がきく仕事にしてくれたのは会社の配慮だったと、後で分かりました。職業人生数十年のなかでは、いつでも自分がやりたい仕事に就けるとは限りません。その時に「どのように自分の気持ちに折り合いをつけるか」ということが重要ではないでしょうか。

育児休業中の体験が成功に繋がった

入社5年目に長男、7年目に長女を出産し、1年間の育児休職を取得しました。復職直後に担当した仕事は、いかにしてお客様により多くの電話を使っていたかという、通話利用促進の仕事でした。「かけなければいけないと思いながらかけづらい電話」は何かをアイデアフラッシュしたところ、<サラリーマンが帰宅前に、「今から帰る」と家にかける電話>が浮かび上がってきました。キャッチコピーは<カエルコールありがとう>。育児休業中の専業主婦経験を活かし、<家で待っている主婦>の気持ちを捉えた、主婦に対する応援歌のつもりで制作しました。結果、<カエルコール>は「現代用語の基礎知識」にも取り上げられ、各種の広告大賞を受賞。社内では社長表彰を受賞しました。育児休職期間中の体験が仕事に役立つという、ラッキーな再スタートを切ることができたのです。



女性活躍の環境作りがライフワーク

人材開発室の課長をしていた時、もともと電話オペレーターとして採用された女性社員が、営業などに職種転換し、リーダーの役割を担うようになってきていました。こうした状況をきっかけに、女性社員の能力開発のための研修で全国の組織をまわったり、社外で講演活動を行うようになりました。さらに、男性管理職が女性の部下をどのように育成すべきかをテーマに共著でマニュアル本も出版。<企業の中で女性が活躍する環境をつくること>は私にとってのライフワークであり、こうした仕事はその原点となりました。

一部の女性だけが役員や管理職になればよいというものではなく、意欲と能力を持った女性なら、誰もが仕事に対するやりがいと自立して生活できる収入を得られるような、女性にとって「働きやすい」「働き甲斐のある」企業社会にしていく取り組みと、女性自身の自己啓発が必要だと考えています。

井手 明子のライフプラン リタイア後は、<サラリーウーマンが「いろいろあるけど、明日もやっぱり会社に行こう!」と思ってくれるような、テレビドラマのシナリオあるいは小説>を書くのを目標にしています。人との出会いや様々な事件は、小説のネタとしては最高です。自分をいじめた上司は、小説の中でどのようなヒドイ目にあわせるか(笑) 今から筋書きを練っています!



将来の夢である小説家。自分の本がこの書棚に並ぶことを夢見ています。



共に働く社員が好きだからこそ 人事の仕事は楽しい

萩原 貴子

ソニー株式会社
人事センター 人材開発部 統括部長

萩原 貴子（はぎわら たかこ）のキャリア 大学卒業後、ソニーに入社。国際人事全般を担当した後、合併企業のソニーテクトロニクス社へ出向し、カラープリンタ消耗品マーケティング担当に。出向解除後は、経営戦略部、本社人事部、ネットワークビジネス等新規事業担当人事を経て現在に至る。

人としても魅力を感じられるリーダーになりたい

現在の部下は、ソニー在籍が兼務者を含み23名と、ソニーヒューマンキャピタル在籍が22名の合計45名。自分自身、一般的な男性マネジメントと比べて、経験の幅やマネジメントスタイルが秀でているわけではなく、逆に不足しているものも多いと自覚しています。一緒に仕事をする仲間を作る必要性も感じているから、メンバーの個性・強みを引き出し、それを活かして相互が補完・補強しあうチーム運営を心がけています。

自分の風貌から与える印象もあり、ぐいぐい引っ張るよりも相互の信頼と助け合いでまとめていくリーダーシップが向いていると自己分析しています。少ない女性管理職がゆえに目立つこともあり、自己演出をすることも時に必要だと感じています。

管理職としては、成果を出し続けると共に、共に働くメンバーが楽しく生き活きと仕事ができる環境を提供できるようにあり続けたい。たとえば後輩から、「あんなふうに仕事をして悪くないよね」と思われるよう、人としての魅力も持てるようになりたいです。

自分の昇進が女子社員の励みになった

管理職になった当時は、仕事の上での男女差別感を自分はあまり感じていなかったのですが、ある意味当然の昇進として受け入れていました。家族がすごく喜んでくれて、なかでも他社に勤める叔父は「ソニーは進んでいる！」と驚喜していました。

その後、カンパニー人事部の統括部長として任命されたときには、正式発表後に人事を担当するカンパニー内の若手女性社員達がわざわざ寄ってきて声をかけてくれるほど、私の昇進を自分のことのように喜んでくれました。とくに昇進に関心があったほうではないけれど、昇進は自分だけのことでなく、後輩・同僚の女性社員も喜んでくれることだということを実感したのです。



現場人事を通じて培った経験と自信

仕事として印象的だったのは、新規事業分野のカンパニー人事部としての8年間。新規事業立ち上げのために異業種からの経験者採用をし、他社とのJV会社立ち上げと運営支援等の業務を経て、会社方針の変更による事業・組織・会社の整理とそれに伴う人材再配置等を現場人事責任者として経験しました。ビジネスパートナーとしての人事部が機能することによって、現場からプロとしての信頼関係を築くことができたとの自負が強まりました。また、この経験を通して「現場人事は女性の私でも十分通用する」という自信が付き、人事としても経験の幅や視野を大きく広げることができました。

何らかの形で関わった社員が、元気で生き活きと会社生活を送り続けている姿を見る時には、この仕事を続けていて良かったと感じます。共に働く社員が好きだからこそ人事の仕事が楽しい。仕事を通じていろいろな人、情報、世界に触れることができ、それによって自分の変化・成長を実感できることや、個人の立場では限界がある活動範囲の拡大は、社員という立場で仕事ができるからこそその醍醐味です。

趣味のひとつである旅行。特に、その土地の歴史や生活を感じられる場所が好きです。ベネチア旅行では、歴史、建築、美術、そして美味しい食事を素敵な仲間とともに堪能しました。

萩原 貴子のライフ 健康情報には関心大です。何でも情報を取り入れ、自分に合う健康管理方法をトライ（&エラーですが...）しています。10年来お世話になっている女性の整体の先生には、「身体のメンテナンス」と「女性の生き様」についてのアドバイスをいただいています。





佐々木 直美 | 東レ株式会社 トレシー販売部 ST販売課長

佐々木 直美 (ささき なおみ) のキャリア 大学卒業後1985年に東レ株式会社に入社。メンブレン事業部で海水淡水化の膜をプラント用に輸出する業務を2年。その後トレシーノ販売部にて家庭用浄水器「トレシーノ」のマーケティングや国内、海外の営業、製品開発を19年、産休・育休を経てST事業部 (Skincare-Toraysee) に異動。大ヒットした洗顔クロスを中心とした美容・健康商品の営業、開発を2年半、現在に至る。(入社以来ずっと営業畑です。本社の女性管理職で営業職は珍しいかも)

「部下の失敗はすべて私の責任」を体現したい

管理職になって7年目。現在、部下は3名。今春から7名になる予定です。全員でコンセンサスを取りながら、進めていくマネジメントスタイルです。強烈なトップダウン型ではないけれど、決めるときはしっかり決めるタイプだと思います。部下には「普段は担当ベースの仕事もしているプレイングマネージャーだが、いざというときは上司にきっちり発言し、長い物に巻かれないタイプ」と思われたいですね。目標は「部下の失敗は、すべて私の責任ということを実現できる上司」になること。

初めて管理職になった時、まず報告したのは父でした。とても喜んでくれたのですが、「おまえが男ならなあ！」と言ってちょっと残念そうな顔をした時には、思わず笑ってしまいました。父は、日本企業における女性社員の可能性に早くから見切りを付けていた節がありますね(笑)。

体当たりで受注！ その先に待っていたのは・・・

浄水器事業で初めて米国進出したときの、プロジェクトの立ち上げに参加しました。市場調査を兼ねて来日した米国チームが滞在しているホテルに夜討ち朝駆けでお邪魔し、自社製品の強みを力説。絶対にこのプロジェクトは取るという強い意志があり、怖い物知らずの体当たり営業でしたね。

ところが、いざ受注してみると、社内のコンセンサス作りという大きな壁が待っていました。訴訟社会の米国に対する上層部の不安を取り除き、説得するまでの社内ネゴは、受注までに使った以上のエネルギーを使うほど大変で、組織を説得するというこの大変さを初めて実感しました。会社からGOサインはもらえましたが、当時の生産体制の2倍以上もの受注を受けたので、今度は工場の説得、人員の確保、生産工程の増設などを伴う大事業に。責任を痛感し、何度も工場に出向き現場のラインに入って、パートさんに事情を説明し、人を集め、3交代制度をとっていただき、増産体制を実現できました。その時、自分もラインに入って実際に製品の製造を行ったことが、



よりリアルに具体的に製品の良さをPRすることに役だっています。メーカーで働くことの実感を得たすばらしい経験だったと思います。

子育てで人生はより豊かになった

ターニング・ポイントは二度あったと思います。一度目は、大好きだった父が闘病の末に他界したこと。自分が健康で、仕事ができることの意味を考えさせられました。「人生は全て有限で、いいことも悪いことも生きていなければ始まらない」と思い、その後少々の困難は、全く気にならなくなりましたね。自分にできることはやっておきたいという思いが強くなりました。

二度目のターニング・ポイントは出産。その後の育児+仕事の両立は、それまでの生活を一変させました。今までごく普通にできたこと(残業、休日出勤、飲み会、友人とおしゃべり、夫婦の会話など)が全くできなくなったのです。でも、その分時間の濃さが増し、頭の中でいつも次の段取りを考えるくせがついたみたいです。諸々の犠牲は大きいけれど、子どもを育てることの奥深さを考えると、人生はより豊かになったと実感しています。後悔は全くなく、むしろ、日々感謝しています。後輩から「育児と仕事の両立に自信がない」という相談を時々受けますが、犠牲にする事と得た事を考えると間違いなく手元に残る方が多いというのが実感です。

佐々木 直美のメンター TPOに応じて数人います。多くの人の知恵や経験を借りることは、効率的な立ち直りの近道だと思います。私には、子供がいることで、会社のネットワークだけではなく、ママ友ネットワークがあり、ありがたいです。引き出しをたくさんもっておくことは、「こんな時はこの人に相談する」といいという選択肢が広がって、的を射たアドバイスを頂けることが多いですね。



元気ですくすく育っていく我が子。あっという間のかわいい時期を愛おしんでいます。同僚の結婚式に出席した際に。

父に「おまえが男ならなあ！」と言われた時には
思わず笑ってしまいました





佐藤 多加子

株式会社リコー
社会環境本部 環境経営推進室
製品環境グループ グループリーダー

佐藤 多加子(さとう たかこ)のキャリア 1987年入社。リコーの主力製品である、複写機設計の経験をバックグラウンドとして、99年4月に現在所属している社会環境本部 環境経営推進室 製品環境グループに配属後、グループリーダーに就任。グローバルに規制・規格動向をウォッチし、製品の環境性能に対する本社方針を立案し、事業部門の達成を推進している。

設計業務から離れる決断が転機となった

社会環境本部に来るまでの約12年間、複写機製品の設計をしていました。年数を重ねるうちに仕事はこなせるようになってくるのですが、同時に「自分の適性に向いていないのでは」と思い始めていました。

そんな時、複写機に搭載するソフトウェアの一部を米国の会社に開発委託する機会がありました。仕様書の作成、先方の質問に回答するなど、自分で設計する時とは異なるプロセスを経験し、漠然と自分に合っているのでは？と感じました。その後、「開発に本当に向いているのか？」という気持ちが強くなっていきました。

そんな思いから、社内公募で現在の部署に異動。これが大きな転機となりました。長く続けてきた設計業務から離れることには非常にためらいがあり、公募の締め切り日まで悩んでいました。また、異動が発表されたとき、「何か失敗して異動させられた？」「設計をやめるなんてもったいない」とも言われましたが、今では、思い切って決断して、本当に良かったと思います。

素晴らしい製品や人との出会いが原動力に

現在の部署で最初に担当した仕事は、次世代型省エネ複写機の開発を推進するという大きなプロジェクトでした。国際エネルギー機関(IEA)が主催する表彰プログラムに、会社が応募することを決定し、当時、達成不可能と思われていたスペックを実現する技術開発に成功していました。今まで85秒かかっていた立ち上がり時間がわずか10秒になるのです。どのような技術で達成不可能なスペックを実現したのか？それによる省エネ効果はどのくらいか？私は、設計時代の知見と人脈をフル活用し、次世代型の省エネ複写機がいかに画期的であるかを説明する資料作成に心血を注ぎ、展示会で使うイメージビデオの作成を行いました。

その一方で、開発チームは動作を終了した10秒後に省エネモードに移行するというスペックに悩んでいました。技術的には容易なことですが、10秒で移行したら、コピー操作中に設定した内容がリセットされ、市場でクレ

ームが多発するというのです。「スペックなのだから、変更不可能」という意見が大半でした。「いくら省エネになるといっても使いにくければ意味がない」、私は思い切って米国政府の担当官に相談してみました。結果、1分後に省エネモードに移行する設定でOKとなり、使いやすさを損なわない形でCopier of the Future Awardを受賞することができました。当時、外部と交渉するという経験は初めてで、この小さな成功はとても印象に残っています。

さらに日本でも省エネ大賞で事務機初の経済産業大臣賞をいただくことができました。

こうした経験を通して、設計のバックグラウンドを活用し、製品開発を推進する自分の適正をはっきり実感できました。製品開発に一心不乱に頑張っている人との出会いが、今も私の原動力です。

「あなたの実力が認められて嬉しい」

次世代型省エネ複写機の仕事が認められ、管理職試験を受けることとなります。

自分では手ごたえがなかったので、合格したよと上司に言われたときは、とても嬉しかったように記憶しています。周囲からは「やったじゃない」「あなたの実力が認められて嬉しい」という言葉をいただきました。その後組織職になり、現在、6人の部下がいます。時々、本来の目的を忘れ、作業することが目的になってしまうことがあります。「何のためにこれをやるのか」、目的をしっかり理解してもらうことに努めています。

「何事にも全力投球、よく疲れないね」「すべて直球。たまにはカーブを投げないと」とよく言われます。自分ではそんなつもりはないのですが…。今目指しているのは、“とにかくがむしゃらに頑張るスタイル”を卒業し、いい意味で“もう少し力を抜けるスタイル”になること。「楽する=効率がよくなる」を実践していきたいです。

佐藤 多加子のメンタルヘルスケア 学生時代の友人と、ばりばり話をしてストレス発散したりします。大声で笑うと、すっきり気分転換ができますね。メンターは、省エネ複写機の仕事でお世話になった管理職の方2名。不思議と前向きマインドが戻ってきますし、輝いている人とのコミュニケーションはエネルギーになりますね。最近、ヨガを始めました。ベリーダンスの教室もあり、先生の妖艶な腰の動きに見とれています。自分はまだ“怪しい”動きしか出来ません。あんな風に優美な動きをしてみたいものです。



イタリアのレストランで。イタリアの開放的な雰囲気が好きで、名所旧跡巡り、サッカー観戦をして過ごします。

「全て直球。たまにはカーブも投げないと」と周囲から言われています





近 咲子

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社
メディカルカンパニー
ウーマンズヘルス事業部 ジェネラルマネジャー

近 咲子(こん さきこ)のキャリア 卒業後、ブランクの後、最初の企業に就職したのは26歳の時。ヘルスケア関連企業2社(メディカルジャパン株式会社、日本ベクトン・ディッキンソン株式会社)を経て、現在3社目。乳がん、骨盤底疾患など、女性特有の疾患に関連する医療機器を輸入販売する事業部門の責任者を務める。管理職になって8年目。部下は20名。

現場に行くことが楽しくなりました
自分の強みを部門のために活かせると気付きました

パーティーで告げられた管理職昇進

初めて管理職になったのは、7年前。前の会社でのことです。3人目を出産し、お休みをしている時、「会社でパーティーがあるので、復帰前の肩ならしに来てみたら？」と誘われ、赤ん坊をシッターさんに預け、久しぶりにおしゃれをして出かけました。パーティーが始まる前に、アメリカ人のバイスプレジデントから「マーケティング部門を強化したい。キミに責任者としてやってほしい」と言われました。その部門での経験はありましたが、その方とは直接仕事をしたことがありませんでしたので、「何故私が??？」というのが最初の感想。当時、外国人上司に引き立てられることが多く、また「外国人受けか？」と軽く納得したものの、乳飲み子を抱えた身。何もかも自分のことは自分で決めてきましたが、その時はさすがに、夫に相談しました。「そのチャンスを逃したら、しばらくそんなことはないでしょ？ やってみたら？ 俺もできるだけ応援するよ」という夫の言葉に背中を押され、産後休暇の8週間が明ける前に、張り切って職場に復帰しました。

「戦略性」を生かしきれないジレンマからの脱却

現在の仕事に就くまで、営業には直接関わっておらず、営業でリーダーシップを発揮することは大きなチャレンジでした。私は「強面」に見られることが多かったので、顧客であるドクターから「生意気には見られたくない」という苦手意識があり、きれいな言葉で言うならば「部下に任せている」状態。しかし実際は「部下の陰に隠れている」ということに気付いていたのです。客先に同行しても、自分のすべきことがはっきり分からず、お尻がむずむずしていました。「顧客リレーション」には自分の強みがなくても、「戦略性」にはある。その強みを活かしきれない、というジレンマが常にありましたね。

基本的には販売会社ですから、社長自らが自分の時間の6~7割を客先で使う、というコテコテの営業系。部門長も率先垂範、とにかく客先へ！という企業文化の中で、私自身も時間の50%を現場で使っています。お尻がむずむ

ずしても、とにかく行って、話を聞いてみる。部門長としての視点で顧客や市場を見つめ、客先で気付いたことを戦略に入れ込むことで自分の強みも活かせる部門のためになるのだ、と気付いてからは、現場に行くことが楽しくなりました。「このお客さんは、近さんで！」と言われるようになったのもこの頃から。苦手意識がなくなることで、部門長としても一皮むけたと思っています。



部門消滅の危機に登板した"監督自身"

2003年のこと。担当部門のひとつのチームが非常に厳しい状況にありました。女性のQOL疾患(生命に関わるものではないが、生活の質を著しく損なう疾患)は社会的な認知が低く、ドクターはよい製品だと言ってくださっても、治療する患者さんがいない、という状況。使ってくださる先生がいれば西でも東でも走り回ったのですが、売上は一向に上がらない。そのうちメンバーは疲弊し、1人、2人、3人と倒れていきました。5~6人のチームでしたので、野球ならピッチャーが次々に故障、控えの投手はもういない。最後の手段は、投手経験のない監督自身がマウンドに立つこと...なんて状況。部門消滅の危機でした。倒れたメンバーの代わりに、クレーム対応、顧客対応、何でもやりましたが、「使ってくだされば、どこへでも行く」という戦略は、失敗でした。

敗戦処理をしつつ、最後の手段として99%の既存顧客へのフォーカスをやめ、残りの1%に賭けました。2004年のことです。1%のお客様と「悩む女性のために」というビジョンを共有し、全てのリソースを投入するという戦略に。医療の世界では誰も試みたことがなく、自分たちで考えながらひとつずつ進めてきた甲斐あって、2006年、やっと「超フォーカス」戦略を花開かせることができたのです。「顧客リレーション」だけでなく、「戦略」で成果を出すことができたことで、ビジネスパーソンとして大きな自信になりました。



オーストラリアで開催された、部署のワードパーティーにて。毎年優れた成績の営業を表彰し、モチベーションアップを図っています。女子の多い部門ですので、こういった場ではみんなおしゃれに気合が入ります。仕事はマジに、楽しむときは思いっきり！楽しさが仕事のエンジンです。

近 咲子の得意技 「自分の置かれた状況に突っ込みを入れる」こと。部下が次々に戦線離脱したときも、「次、ピッチャー近！おおっと、監督自らマウンドに立ちましたっ！さてー、どうなるのでしょうかー!!」と状況中継をしていました(笑)。売上が上がらず部門が危ないというときも、「あわや遭難!？」と突っ込んでみたり。ビジネスはいつも上り調子ではなく、トラブルや不測の事態は常に起こり得ます。そのような時に冷静に対処するために、まずは「笑い」を自分の中に入れておくことで緊張を解きほぐし、新たな考えを取り入れるようにしています。





薬師神 葉子

アフラック(アメリカンファミリー生命保険会社)
人材サポート部
人材開発グループ課長

薬師神 葉子(やくしじん ようこ)のキャリア 1986年、大学卒業後新卒でアフラックに入社し、近畿地区で営業事務等を担当。96年に東京に転勤になり、人材開発部へ。2000年に個人マーケティング部へ異動し、その翌年、広報部社会公共活動推進課課長に昇格。03年 人事部人材開発グループ課長、05年 人事部採用グループ課長を経て、06年より現職。

分析力・判断力・実行力を強化したい

アフラック(アメリカンファミリー生命保険会社)で、人材育成の企画・運営をしています。2001年1月に課長に昇格したので、管理職としては6年目。社員7名と派遣社員1名、計8名のメンバーと一緒に働いています。自分の管理職としての持ち味は、一人ひとりと丁寧にコミュニケーションをとり、その人が持っている強みを伸ばしていくところだと思っています。一方で、議論に弱いところ、厳しさに欠けるところが欠点でしょうか。ゆくゆくは分析力・判断力・実行力を強化して、新しいことを切り開いていくような管理職になりたい、と思っています。

入社当初は「止まり木」のつもりが...

自分自身もそうでしたが、女性はどうしても「結婚...」「出産...」と考えがちで、長期のキャリアビジョンを持ってない、持たない場合が多いと思います。私も課長職を拝命したときは、課長になるキャリアビジョンなんて持ち合わせていなかったで、「こんな自分が課長としてちゃんと務まるのだろうか...」と思っていました。

元々、入社当初は一般職として入社し、結婚して専業主婦になるまでの「止まり木」のつもりだったので、管理職はおろか総合職として働くことすら全く考えていませんでした。しかし、1995年に会社の制度が変わった時に転勤のある職制を選択し、その翌年、東京に転勤になりました。今思うとそれが私の転機ですね。東京に向かう新幹線に乗ったときには退路を断ったような気持ちでした。転勤後、地方にいたときとは違う仕事環境に新たなやりがいを感じ、仕事の面白さに目覚めていったような気がします。

人の成長に立ち会えるのは本当に幸せ

管理職になってみると、責任の重さ、大きさは一般社員のときとは格段に違い、自分の役割が変更したという認識が足りず、どう行動するべきか非常



趣味は森林ウォーキング。屋久島縄文杉ツアーにて。

に悩みました。「管理職は完成された年代で伸びしろがない」と思われがちですが、経験が成熟し体力・気力もまだまだ余裕がある年代ですから、十分伸びると思います。自分自身も、管理職になってから仕事に対する考え方が一層深まり、大きく成長できたと実感しています。

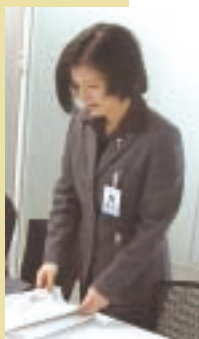
また、今の人材開発の仕事は、人の成長に関わることのできる仕事なので、その成長の瞬間に立ち会えることに幸せを感じます。

そんな私の今の最大の理解者であり、支援者であり、助言者である夫にはいつも感謝しています。夫のサポートがあってこそ、安心して仕事にも全力投球できています。また、お互いに企業の間管理職として悩みを相談しあうこともあります。

薬師神 葉子のメッセージ 自分がいざ女性管理職になってみて、より大きな責任を負い、達成する喜びや人の成長に関われる喜びを味わうと、つらいけど楽しい、これは辞められないと思えてきました。このつらいけど楽しい「ツラ楽しい」をぜひ多くの女性の皆さんに経験して欲しいと思います。

どうか、若い女性の方は、自分の将来のビジョンに結婚や出産はもちろん、管理職昇格も全て想定してチャレンジを楽しんでもらいたいです。

東京に行く新幹線に乗ったときには退路を断ったような気持ちでした





高島 純子

イオン株式会社
衣料企画チーム 営業グループ
販促・CRM担当

高島 純子 (たかしま じゅんこ) のキャリア ジャスコ川口店日用雑貨担当を経て、本社採用担当を務める。その後関東地区教育担当、役員秘書在籍中に、公募で関連会社出向、再び本社で人材開発部（教育部署）を経験し、昨年9月より現在の衣料企画チームに至る。現職では主に販促関連を担当。

経験と挑戦が道を拓いていく

入社2年目に半年間、リクルーターとして新卒採用を担当しました。入社して1年間は店舗での勤務だったため、営業最前線からオフィス業務への変化と合わせて、着任当初は緊張の連続でした。電話応対すら満足に出来なくても、学生の前では先輩社会人として『仕事』や『会社』を語らなければならない。体力的にもハードだったこともあり、半年で5kg痩せました（笑）。そんな中、上司に「自分のレベル以上の学生は採用できない。自分のレベルを上げろ」と言われたことが、仕事に対する姿勢を見直すきっかけになりました。「今この仕事を任せられているのは全社で私だけ」と自信満々に語った当時、学生として聞いていた後輩から「採用説明会の時のこと、覚えてますよ」と声をかけられると、少し気恥ずかしいけれど嬉しく思い出します。

この時、人事関係部門に在籍したことで、その後も教育に関わる部署を中心にキャリアを積んできました。グループで初めて中国に出店した時には、日本流の接客対応を導入するために、1週間ほど泊り込みで現地スタッフの指導にあたったこともあります。この時の経験が、のちにマレーシア法人で同様の取り組みをする際にも大いに役立ちました。

一方で、新しいことへの挑戦が自分の成長を促すとの思いから、入社4年目には社内公募に応募し、新規事業の立ち上げに関わりました。仕事のスキルはまったく不十分でしたが、同じく公募で参画した仲間たちと、事業立ち上げのためにがむしゃらに働く数か月を送りました。また少人数だったこともあり、一人で何役もこなさなければならない状況だったため、幅広く仕事を体験することが出来ました。新しいことへのチャレンジには自らの意思表示が大切であると認識し、新しい環境を求めて自ら動くことへの抵抗がなくなったと思います。

「管理職」の責務を真摯に受け止めて

昨年、上司推薦を得て、経営幹部層への最終登用試験を受けました。このたび晴れて合格が決まり、これによって今後、「管理職」としての働き方や

責任を問われる立場となります。

登用試験の受験対象者セミナーで、自分の仕事能力や取り組み姿勢、考え方などを客観的に分析したところ、「職人」気質の強い働き方をしていること、また、ビジョン・目標を示して組織を動かす、人に仕事を任せるといった、「管理職」に必要なマネジメント力の弱さを指摘されました。どれも経験がないための結果と受け止め、その力を磨かなければならないと思っています。

次のステップへの期待もありますが、まだ責任の重さを受け止めきれず、不安が先立ちます。今後、例えば与えられる仕事によっては単身赴任もあり得る立場で、家庭や自分の価値観とどうバランスを取っていくか、自分の中で結論は出ていません。それもまた、経験を積みながら答えを見つけていくものなのかもしれません。

これからの「女性活躍」のために

J-Winに参加し、たくさん「仕事が好きで楽しんでいる女性」に出会えました。組織で働く女性の活躍を目の当たりにし、とても刺激を受けています。この会社で働いていなければなかったチャンスだったと感謝しています。

一方で、こうした女性同士のネットワークが社内にもあれば、身近なロールモデルが時にはアドバイザーやメンターとなってくれることもあるでしょうし、やはり多くの刺激が受けられるのではないかと思います。同時に男女問わず、同じ組織で働く仲間同士でワークライフバランスについて考えることも社内内ならでの取り組みであり、それが結果として、「女性」だけでなく「様々な個性が活躍できる組織」を創り上げる基盤になると信じています。

高島 純子の仕事を続けていく楽しさ 仕事を続ける理由を聞かれれば「楽しいから」の一言に尽きると思います。仕事で得られる達成感や満足感は、私には、仕事以外では得がたいものです。でも、それもメリハリがあつてのこと。仕事と同じくらいプライベートの充実も大切です。入社して以来、断続的にですがフラメンコを続けています。舞台上に臨むまでの準備や緊張感は、仕事とは異なる経験をさせてくれますし、それがまた仕事を続ける原動力になっています。



「休日を楽しむために仕事もしっかりやる」という主人の考え方にすっかり感化され、休日には2人で、海に山に季節を問わず出かけます。目下の悩みは、休みがなかなか合わないことです。

新しいことへのチャレンジには自らの意思表示が大切



社員がいきいきと輝ける 職場づくりのために



- 出席者 萩原 貴子(はぎわら たかこ)さん
ソニー株式会社
人事センター 人材開発部 統括部長
- 松田 聡子(まつだ さとこ)さん
松下電器産業株式会社
多様性推進本部 推進事務局 事務局長
- 田口 みやま(たくち みやま)さん
東陶機器株式会社
きらめき推進室 室長
- 三浦 史野(みうら ふみの)さん
株式会社損害保険ジャパン
人事部 女性いきいき推進グループ リーダー

誰もが個性を發揮して働ける職場づくりが求められる中で女性が企業で活躍するようになった背景には、管理職として最初の扉を開いた女性たちの勇気や努力があったことでしょう。現在も女性活躍推進のリーダー的役割を担っておられるソニーの萩原さん、松下電器産業の松田さん、東陶機器の田口さん、損害保険ジャパンの三浦さんに、女性活躍の推進に寄せる想いを語っていただきました。

* 東陶機器株式会社は2007年5月15日付でTOTO株式会社に社名変更予定

きっかけは「ダイバーシティ」の重視

女性活躍推進に取り組むことになった「きっかけ」についてお聞かせください。

田口 TOTOでは、男女雇用機会均等法施行の頃から、人事制度の整備・拡充という形で比較的早い段階から整備してきていました。転機となったのは2004年の中期経営計画です。TOTOが生活環境企業であることから、女性の強みである生活者視点をもっと活かしたいという「ビジネスニーズ」が発端となり、女性社員活躍推進に企業全体として積極的に取り組むようになりました。同年に女性社員の活性化をテーマに全社公募のプロジ

ェクト「女性きらめきプロジェクト」が発足し、このプロジェクトの答申によって専任推進組織が設置されています。

萩原 ソニーでは、日本企業の中でも女性の活躍は進んでいるという意識を、経営層・社員ともに持っていました。しかし、CSRレポートで欧米のソニーグループと比較して日本の女性管理職比率が一桁少ない実態をみて、人事担当役員が日本の現状に問題意識を持ったことがきっかけとなり、まずは人事内にジェンダーダイバーシティプロジェクトが2004年に発足。その後、現在の活動へと発



萩原 貴子さん

展しています。

女性が自分らしく輝いている 職場は、男性も輝いている

企業では、女性がさらに活躍するため、具体的にどのような取り組みをされているのですか。

松田 松下電器では、まず初めに、経営幹部を巻き込み、経営施策として女性の活躍推進に取り組んでいることをトップから直接、折々の機会にメッセージを伝えています。継続して発信することで、会社の本気度が社内に浸透してきています。二つ目には、ロールモデルを見せるということ。多様性推進本部では、人事と違う立場・組織で「女性のキャリア」に対する男女双方の意識を高めるために、活躍している女性を社内ですべて紹介しています。具体的には、全社フォーラムの開催や先輩女性の話を聞くセミナーの開催、社内報や社内ホームページで自分らしく輝く女性の姿を紹介するなど、あらゆるツール・機会を利用しています。三つ目には、女性活躍推進のキ

様々な切り口で、組織と 風土を変えていこうと取 組んでいます(松田)

ーパーソンである管理職や上司を巻き込む取組みです。例えば、『妊娠・育児中の部下育成ガイドブック』は、上司のマネジメントノウハウを体系的にまとめたもので、ベストプラクティス集として全管理職と共有しています。このように、トップダウンやボトムアップ、ノウハウの横展開といった切り口で組織と風土を変えていこうと取り組んでいます。

三浦 損保ジャパンでは、2002年7月の合併を機に、本格的な女性活躍推進の活動をスタートさせました。様々な部門の女性社員を集めて立ち上げた「ウィメンズコミッティ(We)」という女性のネットワーク組織で、「女性活躍推進に何が必要か」について時間をかけて論議し、出てきた意見を実現するために2003年4月から女性活躍推

進の専門部署を人事部内に設置しました。

女性活躍推進を進める上で「仕事と家庭の両立支援」「キャリアアップ支援」「社員の意識改革」の三つをあげて推進しています。このWeという組織で草の根的な自主活動を推進することで、制度等の改定や充実に有効に機能するための意識改革に取り組んでいます。



三浦 史野さん

挑戦する人を育てるための 動機づけの場を

そのほかには、どんなことをされていますか。

萩原 ソニーでは、社長直轄の多様性推進プロジェクトDIVI(Diversity Initiative for Value Innovation)を2005年に発足し、まずはジェンダーダイバーシティに重点を置いた活動を女性管理職20名で推進しています。社員とマネジメントの意識調査を独自に実施し、その結果を元に人事部門を中心に推進してほしい活動を社長に提言する

とともに、DIVIメンバーによる草の根活動を展開中。「女性管理職のネットワーキング推進」「男性管理職とのラウンドテーブル」「一般女性との座談会」と、3つの分科会に分かれて活動しています。女性社員のネットワーキング推進とともに、男性管理職を含む社員の理解促進、意識変革を草の根レベルでも進めていくことを期待しています。

具体的に、経営のプロセスに女性の参画を促しているとのことですが?

田口 TOTOでは、女性活躍推進を発端となったプロジェクトの名称をとって「きらめき活動」と呼んでいます。きらめき活動は、3つのステップでの成長を描いています。

第一ステップは、行動を起こす環境や土台を作

るために風土や意識改革をすることです。これは昨年、一年かけて社内での啓蒙活動を行いました。10月には全国から女性社員を集めた「全社きらめき大会」を開催。経営トップ自らが、「きらめいて働くことに対して障害になることがあれば、積極的に排除します」と参加者の前で宣言しました。

第二ステップにある現在は、個人が有する能力やスキルを新たな価値創造に結び付けるために、実際にそれぞれの事業所や部門で、女性がどのようにTOTOの価値創造のプロセスに参画できるかを模索し、推進しています。具体的には商品開発や、セールス、ショールームアドバイザー、カタログ制作などの販売の場面で生活者視点を活かした力を発揮してもらうよう推進しています。将来的には第三ステップである、この活動が定着するところまで持って行きたいと思っています。

環境整備の推進が継続して働くための鍵に

ワーク・ライフ・バランスという言葉は近年よく耳にしますが、女性の活躍を促進するために必要な条件でもあります。ワーク・ライフ・バランスや、出産や育児に対して、何か支援するような取り組みをされていますか？

松田 まず初めに、育児支援制度の充実がありますが、松下電器では、ずいぶん整ってきたと思います。その上で大切なのは、出産、育児後も女性が活躍できる職場の風土を醸成することだと思いません。意欲と能力のある社員が育児支援制度を活かして、職場で活躍するためにも、円滑な制度の運用が必要です。そのために、先ほどの上司向けガイドブックの発行や、上司が正しく制度を理解す

社員それぞれが、意見を語れるまで関心を持ってほしい(萩原)

るために、イントラネット上でe-テストを実施し、テストで満点をとって終了書を取る過程の中で、正しい知識が修得できるようにしています。

また、育児中の男女社員に対して、どういう風に育児支援制度を活用しているか、同僚や上司とどういうコミュニケーションをしているかなどの先輩のノウハウを、ナレッジ集としてイントラネットで掲載しています。ここでは、女性だけでなく、男性の育児休業取得者も体験談を語ってくれています。また、ネットワークも大切だと思います。ワーキングペアレンツの中で閉じた世界をつくらずに、より多くの方がワーキングペアレンツの悩み・工夫を知ってもらう機会をつくるのが大切だと思います。

とはいえ、休業は職場にとって負担となると思うのですが、何か工夫をされていますか？

三浦 当社ではまず、育児休業など長期間の場合は必ず人員手当てを行うということを人事として明言することからはじめています。ただそのためには、損害保険に関する専門的な知識・スキルを持った要員を確保することが必要となりますので、現在OB・OGをネットワーク化するための働きかけを行い、専用のHPを活用して代替要員の募集を行うなどの取組をしています。

また、何より本人が休暇を取りやすくするために、先に紹介したWeという組織での自主的な活動を中心として、育児休暇を取得した社員の職場の上司にセミナーで発表してもらうなど、残された職場でどのようにすればよりよい結果となるのかというメッセージ発信・ノウハウの提供も行っています。その結果、取り組みを始めた当初に比べて育児休暇や短時間勤務制度の利用者の数は約3倍に増えました。

今後の取り組みの展望について聞かせて

ください。

萩原 ダイバーシティ推進は、会社風土にあった活動をいかに息長く続けていくことができるかというチャレンジだと思います。現状においては「女性ならでは」と言わざるをえない課題もありつつ、同時に、女性の問題として浮き出てきた課題が男性を含む社員あるいは組織の中に潜む課題であることも多々あるのではと考えております。社員それぞれが、自分の意見として語れるところまで関心を持ち、理解を深めてほしいと思っています。

田口 活動を推進するにあたって留意している点は、“数や制度ありき”ではなく、業務と連携し、女性が強みとする「生活者ならではの視点・能力」をどう発揮してもらうかを最優先に推進していることです。女性が活躍する場を作ることは、TOTOにとって流行を追うのではなく、ビジネスニ



田口 みやまさん

ーズそのものです。派手さはありませんが、女性の活用が事業にとって必然性があることを、実績をもって示して、初めてこの活動が一過性のもでなくなると考えています。活動推進を通して、きらめき活動は“価値創造”活動そのものであることを全社員が認識し、企業の中に根付いていくことを目指しています。

5年経ってよいよ男女の枠を超えるところまできたかな(三浦)

異なる価値観を受け入れることが、会社の成長につながる

松田 2006年4月に女性躍進本部から多様性推進本部へと本部名を変え、女性だけでなく、外国人や若手社員も対象にして活動の幅を広げています。このような人材の多様化と合わせて、e-



松田 聡子さん

Workを推進するという働き方の多様化もスタートしました。様々な切り口で取組みを展開し、異なる価値観を受け入れることで、一人ひとりが視野・識見を広げ、それが会社の成長につながる。その好循環を作っていくことが多様性推進の原点であり、まさに経営施策の重要な一つだと思っています。

三浦 当社でも、従来の女性を中心とした取り組みから、「女性」だけでなく、「男性」の働き方も含め、個人のワーク・ライフ・バランスを考える取り組みへ活動を拡大しています。そもそも活動の始まりから「男女の性別を越えて、社員のさまざまな価値観(働き方)を受け入れ、働き続けられる企業を目指す」というのを目標としていましたので、5年経ってよいよ男女の枠を超えるところまできたかなと考えています。まだまだ先は長いですが(笑)。

本日はお忙しい中、ありがとうございます。

エグゼクティブからのメッセージ

東陶機器株式会社 代表取締役社長 **木瀬 照雄**

全てのビジネスにおいて、需要の創造・拡大のためには、「顧客志向」「お客様の視点で考える」姿勢が不可欠です。そこには、女性の特性を活かせる分野が数多く存在すると確信しています。多様な価値観を活かし、より高次の価値へ高めていくことで、真の力となります。皆さんの活躍に期待しています。





藤井 光子 | 日本シエーリング株式会社 執行役員 ウイメンズヘルスケア事業部長

藤井 光子 (ふじいてるこ)のキャリア マッキヤン・エリクソン博報堂から、通訳・AEを経てマッキヤン・エリクソン中国へ。アカウント・ディレクター、マッキヤン・ヘルスケア中国ヘルスケアコミュニケーションGeneral Manager、Weber Shandwick アジア環太平洋ヘルスケア担当副社長（在香港）を経て、現職の日本シエーリング執行役員 ウイメンズヘルスケア事業部長に至る。日本の製薬業界でP/Lにも責任を持つ初めての役員であり、経営会議の一員。



人間的に「できた人」を目指しています
仕事だけの「できる人」ではなく、

成長できる場を求めて中国へ

市場と一緒に自分が成長できる場を求めて、30歳の時に中国への転勤を希望しました。会社としても初の海外転勤でしたので、6ヶ月間、環太平洋地域のトップに手紙を書き続けて、ようやく上海への転勤が決まりました。

しかし現実には厳しく、お給料は日本にいたときの3分の1。着任1日目にして「何てことをしてしまったのか...」と思ったことも。

着任2年目で、ヘルスケアに特化した事業を立ち上げるゼネラル マネジャーに任命されました。製薬メーカーを相手に、コミュニケーション戦略やプランを立案して実施する日々。分からないことも多く、得意先の担当者から「サテライトをやりたいのだけれど、場所はどこがいい？」と聞かれて、サテライト（衛星）といえば空をぐるぐる回っているもの。なんのことだか...と思えば、実は学会でメーカー独自のシンポジウムをやることだったなんてことも（笑）

事業部制の変革が市場拡大につながった

今の役職に就いてすぐの仕事は、横割りの組織を縦割りの事業部制にしたこと。大阪が本社ですが、ウイメンズヘルスケアはメディアや政府と関わる仕事が多いので、東京に移転が決まっていたのです。それなのに、多くの社員が東京転勤はできず、人がいない。リクルートに駆け回らなくてはいいし、みんなの気持ちもばらばらでした。

新しい市場を見つけて開拓するために、ともかくフィールド（現場）を回り、ドクターの訪問をして現状を把握。新しい事業部のビジョンを掲げ、事業部性の最大のメリットである、顧客至上主義、フィールド至上主義で走る。振り返ってみれば、よくここまで事業部としてまとめ、市場拡大の成果が出たと思います。みんなには、感謝するばかりです。

これからの課題は「人育て」にある

初めて役員になったのが、3年前のこと。当時は「より大きい事ができる、頑張ろう」と気負いがありました。3年経って、あの時は何て未熟だったのだらうと思います。中国、香港で約10年仕事をして、開拓精神や開拓力は身に着いていたものの、役員として人を束ね、ある程度の規模の組織を引っ張っていくこと、さらにサポート部門を巻き込んでゆくこと、しかも、自分の専門分野以外の業種でというのは初めての経験でした。上司、同僚に助けられ、勉強させてもらって今日の私があると思っています。本当に感謝しています。

管理職になってから11年目、現在の部下は80人。仕事だけの「できる人」より人間的に「できた人」を目指しています。自分のこともそうですが、これからの課題は「人育て」にあると思っています。



愛犬4匹と暮らしている。「元気に育ってくれているのを見る時、仕事を続けていて良かったと思います。」

藤井 光子のライフワーク OC（Oral Contraceptives:経口避妊薬または低用量ピル）の普及を通じて、女性のQOL（生活の質）の向上を促進する仕事。

日本では、女性が体のメカニズムを学校教育の中で勉強する機会がほとんどありません。また、欧米のように産婦人科に定期的に検診に行く、パートナードクターを持つという習慣もありません。

OCの服用開始は、女性が自分の体のこと、特に、月経のことやホルモンバランスのことを知る機会であるとの調査結果もあります。

OC情報センターの調査によると、OCに対する満足度は95%以上。満足している点として、「確実な避妊ができる」「月経のサイクルが安定して仕事や旅行に日程を立てやすい」「月経痛・月経量の軽減」などがあります。OCを知ること、選択することを通じて、女性が自らの人生をコントロールし、快適な生活を送る。それを実現するのがわれわれの使命、そして仕事だと思っています。





鬼沢 裕子

株式会社ベネッセコーポレーション
人財部 課長

鬼沢 裕子 (おにざわ ゆうこ) のキャリア 大学卒業後、株式会社福武書店(当時)入社。小学生むけ通信教育事業を約10年担当後、介護事業部門に異動して在宅介護事業、施設介護事業の立ち上げに携わる。その後ベネッセコーポレーション人財部に異動し、労務、福利厚生、ヘルスケアを管轄するセクション(課)の最終責任者として現在に至る。

ごく自然に管理職になっていた

管理職になって、10年になります。現在のところ、直属の部下は15名。嘱託社員や社外スタッフまで入れると25名と一緒に仕事をしています。

ベネッセでは、女性の管理職がそんなに珍しいことではなかったので、自分が初めて管理職になったときも、ごくごく自然に「また新たに気持ちを引き締めてがんばろう!」という感じで、特に気負ってしまうこともありませんでした。

最初に報告したのは夫と、まだ理解不能だったと思う当時1歳、3歳、6歳の子どもたち。夫の反応も自然なもので「君のやりたい仕事なら、がんばって」という感じでしたね。

育児にしても、会社の育児と仕事との両立支援施策の導入や変遷とともに、自分の3回の出産・育児の歩みを重ねてきた感じです。最初の育児休職から復職を希望したときに、受け入れてくれた女性の上司に大きく支えられ、影響を受けました。この上司はベネッセにおいて、女性で初めての役員になられた方でもあります。

組織を動かすことの楽しさを学んだ「介護ビジネス」

今までの仕事のなかで一番印象的だったのは、介護事業の立ち上げを担当したことです。それまで持っていたビジネス感覚とはまた別の感覚も要求されたという意味で、印象に残っています。介護職や看護職の人たちには「ビジネス」の視点だけでは動いてもらえません。まだまだ介護保険導入前の「福祉」としての領域で「介護ビジネス」をやろうとしていたので、それだけでも大変だったのですね。

当時は「なんでそんなわからないこと言っているんだろう?」「この人たちと本当に一緒に仕事ができるのだろうか?」とずいぶん悩みましたが、このときの経験で「どんな人とも丁寧なコミュニケーションを重ねることによって一致点ができる」ことを実感、組織を動かすことの楽しさを学びました。



今は"コーチ"だけれど"リーダー"を目指したい

自分の今のマネジメントスタイルは、目標に向けてメンバーを励ましたり、叱ったりしながら、ゴールを目指して一緒に走る"コーチ"だと思います。これからさらに自分が成長するためには、みんなをぐいぐい引っ張っていく力強さを備えた"リーダー"を目指したいです。ただ、"リーダー"は今よりずっと孤独な場面が多いはず、それに耐えていく覚悟が自分にあるかどうか...管理職になって10年、今後の10年をどう過ごしていくか、シビアに見つめる必要があると思っています。

とはいえ、あまりにも忙しくて、連日、深夜残業というときは、もう仕事なんてやめてやる!って思うこともあります。それでも帰り道には、「私って、頑張っているよね!」と自分をほめて、明日も頑張ろうって思っちゃう。この仕事が好きなんですよ、結局。

鬼沢 裕子のオピニオン 最近、企業の女性活用が盛んですが、正直言って女性だけにターゲットをあてることは早く卒業して、男女ともの働き方について人間としてもっと豊かに生きるための働き方を追求するようになりたいものです。自分自身も仕事を通じて、次世代を担う子どもたちが誇りを持てる国、夢を持てるような社会をつくっていくことに貢献していきたい。一人ひとりが無理しすぎずに幸せを追求できるような社会になるといいなと思います。



毎年年賀状には必ず家族全員の集合写真を入れています。背丈はすでに子どもたちに追い越されました。

私って頑張ってるよね!と
会社の帰り道に自分をほめています





村山 利栄

ゴールドマン・サックス証券株式会社
投資銀行部門 マネージング・ディレクター

村山 利栄 (むらやま りえ) のキャリア 短期大学卒業後、安田信託銀行証券部でのOL生活の後、米国へ留学。帰国後CSファースト・ボストン証券に入社し投資調査部アナリストとなる。その後、ゴールドマン・サックス証券の投資調査部アナリスト 不動産、住宅、建設セクター、同社経営管理室長を経て、現在は投資銀行部門。2005年7月より株式会社フジタの社外取締役を兼務している。

「何年後にトップアナリストになれるか？」と聞かれ
目標がより明確になった

レベルが高く剛柔組み合わせたプロフェッショナルになりたい

ゴールドマン・サックス証券の投資銀行部門で、不動産、住宅、建設および関連セクターを担当する法人部長をしています。職種としては、営業になりますね。担当セクターにおける企業の資金調達、M&Aなどに関するアドバイザリー業務、自己投資案件の発掘およびマネジメント等を行っています。

2003年から2005年11月までは、経営管理室長として、直属の部下は5名程度、部門全体としては20名程度を統括していました。2005年12月以降は投資銀行業務で、管理職という訳ではなく、プロジェクト毎にチーム編成が変わります。小さいプロジェクトだと3名、大きなプロジェクトですと10名くらいのチームです。

前職でも現職でも、常に周りの意見を聞き、若いメンバーにも情報が行き渡るようコミュニケーションに気を配ることを心がけています。以前は、自分で抱え込んでしまう傾向があり、それが失敗だったと自己分析しているので、いっそう気をつけています。経験を重ねて、チームメンバーの意見を取り入れつつ、最もクオリティの高い提案をしていく。それをやりぬくことのできる、レベルの高い剛柔組み合わせたプロフェッショナルになりたいと考えています。

「ピンチこそ最大のチャンス」と気持ちを切り替える

経営管理室長という管理職に初めてなった時は、正直いって部下の人たちの反応が怖かったですね。一番最初に報告したのは、私のメンターのような存在であった、今は亡き伯母です。彼女は、管理職とは孤独な存在であること、そこで苦しむことで初めて回りが見えてくるはず、というアドバイスをくれ、頑張るように励ましてくれました。

一番苦しいのは、自分やチームメンバーの努力が報われなかったと感じたときですね。でも、失敗の原因を冷静に分析すると、その原因は周りにあるのではなく、自分の何かにあることが分かり、情けないと感じながらも次へ

のステップとなります。

どうしても物事が悪いほうに流れていってしまうときには、伯母の言った「ピンチこそ最大のチャンス」という言葉を思い出して、気持ちを切り替えるようにしています。

多様性を受け容れることが成長につながる

自分自身のプロフェッショナルとしての成長における「ターニングポイント」は、三度あったと思います。

一度目は、アナリストとしてゴールドマン・サックスに移籍する際、当時の上司から、「何年後にトップアナリストになれるか？」と聞かれたこと。その時に「5年後」と答えたことによって、目標とその達成のタイミングがより明確になり、それまで以上に頑張れたと思います。実際は2年たったところで、一位に選んで頂きましたけど(笑)。

二度目は、妊娠したときに自宅勤務ができる体制を会社が速やかに整えてくれたことと、育児中に子どもが病気になったときに安心して看病に専念できる環境を上司が整えてくれたこと。育児をしながら働き続けられる環境を与えられていることを強く自覚し、「できる限り働き続けて、このような応援に伝えていこう」と思いました。

三度目は、経営管理室長から現在の投資銀行部門に移ったこと。十数年同じ会社において、三度目の社内転職を敢行したわけですが、更にハードルを上げてチャレンジしたかった。投資銀行部門チームも、私のようないわば異分子を受け容れてくれ、私と一緒に頑張ってくれていることに、感謝しています。弊社は、多様性を受け容れる事で成長している会社であると実感しますね。

村山 利栄のメンター 子育ての先輩に、「ママ・メンター」になってもらっていて、子育ての相談をします。仕事とは別の視点から、子育てのアドバイスを貰いますが、これが仕事に通じることも多く、非常に興味深いです。仕事としてのメンターは、男性の仕事上の先輩、NY本社にいる女性の先輩です。メンターがいるという事実だけでも安心でき、心の持ち様が違う気がします。

子供や友人と話していると、自分は仕事をしている分いろいろな経験をさせてもらっているので、物事に対する許容度が比較的大きいと思うときがあります。そんな時は、仕事を続けてきて精神的にも強くなれたと思い、うれしくなります。



休日はアウトドアスポーツを楽しみます。尻別川でのラフティングは3シーズン目。すっかりはまっています。





赤松 友子

日興コーディアル証券株式会社
人材育成部 副部長

赤松 友子（あかまつ ともこ）のキャリア 1987年、日興証券株式会社（当時）に一般職として入社。システム部門でプログラマーをする。証券会社にいるならば、その中心となる仕事がしたいと思い、営業を希望。職域営業部で取引先企業の従業員を対象とした個人営業を行う。1993年に一般職から総合職に職系変更。企業法人部を経て、年金法人部へ。ここで初めて本社スタッフとなる。その後、商品部門でマーケティングの仕事をし、「証券仲介業」を支援するIFAビジネス部へ。2005年に人事部研修課長で初めて管理職となり、現在に至る。

個性を発揮し自由に働ける環境を提供したい

人材育成部は、社業の発展に貢献する人材を育成すると同時に、社員の仕事における自己実現を支援するために何が必要なのかを考え、企画、実行する部署です。中長期的な目線で全体の育成プログラムを構築しながらも、環境の変化を常に意識し、その時々で必要なものを提供しています。

2005年3月に人事部研修課長となり、初めて管理職になりました。2006年3月に人事部研修課が人材育成部に昇格したと同時に副部長となり、現在に至ります。人材育成部員は13名ですから、私と部長以外は11名。以前から「管理職」というよりも「リーダー」的な存在でありたいと思っています。

自分は、現状に満足せず、常に「改善」「改革」を目指すタイプだと思います。そのため、安易な回答を出して来るメンバーには、厳しく指導する事もあります。メンバーからは、人の意見を聞かない、自己主張の強いリーダーだと思われるかもしれませんが（笑）。目指す組織の方針や目標をメンバーと共有し、それぞれが自分の役割に対して個性を発揮し自由に働ける、そんな環境を提供できる管理職になりたいです。そして、共に成功を分かち合えればもっといいですね。

仕事を任せてくれた上司は一生の恩人

管理職になる前のことですが、年金法人部という部署で、企業年金の運用に関する仕事を3年半やったことがあります。それまで営業をやっていて、本社スタッフの仕事をしてみたいと思っていましたから、モチベーションは最高の状態でした。折しも、企業年金の運用環境が制度改革を伴って大きく変わり、日本にも確定拠出型年金導入の議論がされ始めた頃でしたから、仕事自体に社会的使命感も感じる事ができました。そこで学んだこと、経験したこと全てが、今の「貯蓄から投資へ」という大きな時代の流れを予兆させるもので、その後の仕事のペースになりました。

その時の上司は一生の恩人だと思っています。初めて本社スタッフになって右も左もわからない時に、いろいろ教えていただきました。また、自分では思いもよらない様々な仕事を任せて下さり、新しい自分を発見する事ができました。

幸運なことに、私はどんな時も上司に恵まれていたと思います。いろいろな仕事をしてきましたが、常にその時の上司は私のメンターだったと思いますし、直属の部下でなくなってからも、力になっていただいています。今の私があるのはその方々のおかげです。

細かいことを気にしすぎないようにしています

時には、人と気持ちがあわずにすれ違ってしまったりもします。お客様であれ、同僚であれ、自分の気持ちがうまく伝わらない事は多いです。誤解もあります。また、考えもしなかった反応があったりします。そんな時は本当に難しさを感じますし、落ち込んでしまいます。克服するには、お互い納得いくまで話す事もありますし、時が解決してくれる事もあります。いずれにしても、あまり細かい事を気にしすぎないようにしています。

仕事を続けていて良かったと思えるのは、自分なりに納得のいく結果が出せた時。また管理職になってからは、若いメンバーが成長したなど感じる時ですね。とはいえ私もまだまだ発展途上です。これまで上司、同僚に助けられ、また部下に支えられてなんとかここまでやってきました。いろいろな方に勉強させてもらって今日の私があると思います。本当に感謝しています。

管理職になってまだ日は浅いのですが、仕事のお手本だけでなく、自分のあり方を確立した指導者になりたい。これからの課題は、自分のアイデンティティを「人育て（他人の成長）」のなかに見出していくことじゃないかと考えています。

赤松 友子のメッセージ 偉そうな事を言ってきたかもしれませんが、私自身はごくごく普通の社員だと思っています。今もそうですけど。当時の「一般職」で入社し、営業でそれほど輝かしい実績があったわけでもなく、管理職を目指していたわけでもありません。新しい世界を見たいという好奇心に背中を押され、チャレンジし続けた結果、ここまで来られた気がします。そして、私の力を最大限に引き出してくれる上司に出会い、実力以上の仕事をさせてもらったのではないかと考えています。「私でも頑張れば何とかなるのかも」。そんな身近なロールモデルになれたらいいなと思っています。



青山劇場の前で。プライベートでは、お芝居やコンサートなどに行くのが大好きで、その帰りに友達と賑やかに食事をしたりするのが、何よりの楽しみです。仕事関係ではない友達なので気分転換にもなります。

安易な回答を出してこるメンバーには
厳しく指導することもあります





白須 利枝子

オムロン株式会社
営業統轄事業部 代理店営業推進部
東日本代理店営業推進課課長

白須 利枝子(しらす りえこ)のキャリア 1983年、オムロン株式会社に入社。外資系の半導体を扱う商社部門で秘書・企画・仕入・教育等を15年経験し、その後5年間は制御機器の営業企画部門でチャネル戦略を担当。現在の代理店営業マネージャーに至る。

「これからが真剣勝負だ」とワクワクドキドキ

入社当時はこんなに長く働くとは思っておらず、花嫁修業(死語?)に明け暮れていたのですが、与えられた仕事を一生懸命やるうちに、仕事の醍醐味みたいなことも実感できるようになり、「総合職転換」という一大決心を経て、今日に至っています。

管理職昇格試験に合格したときは、それまでの過程が精神的にきつただけに、嬉しかったですね。「これからが真剣勝負だ」と身が引き締まる思いで、ワクワクドキドキしていました。

ただ、オムロンでは女性の管理職がまだまだ少数です。社内に自分の先をいく女性ロールモデルがいなかったため、当初は「肉体的に男性と同じようにはできないし、実務経験も乏しい。スタイルをマネするのにも変だし...」という不安や戸惑いがあり、肩に力が入っていました。「マネージャーはこうあるべき」と自ら呪縛を掛けていた時期で、自分を見失っていたように思います。メンターには「今のあなたは以前ほど魅力がない」と言われ、非常にショックを受けました。でも、彼の「妙にまとまろうとしていないか? 以前はもっと荒削りながら、のびのびとした発想で何か変化を起せる期待感があったし、見ていて輝いていた」という言葉で自分の立ち位置を見直すことができ、「私は私のマネジメントスタイルを作っていけばいいんだ」と、ぐっとラクになりました。従来のスタイルとは異質でも、マネージャーとして組織を任せられている=期待に応えていると理解し、自然体で接しています。これから目指していきたいのは、変化を起せるマネージャーであり、一緒に仕事がしたいと思わせる人ですね。

驚きの連続だった米国視察

これまで、様々な経験をしてきました。自分の所属する事業部の営業権を同業他社に譲渡する特命プロジェクト、総合職への職群転換、事業部収束とオムロン主流部門への異動等々。

その中でも、特に今の私が作られる過程で最もインパクトがあったのは、半導体事業部にいた頃、米国のモトローラ社へ視察に行かせてもらったこと

です。当時は正直言って、いつまでどのように働くかをあまり真剣に考えたこともなかったのですが、初めて見た"グローバル企業の偉大さ"にインスパイアされました。メーカーとしての責任感や誇り、働く人たちの価値観、合理的なシステム、スピード...。どれもこれも驚きの連続だったのです。

とりわけ印象が深かったのは、社内公募でネゴシエーターが人気であること。納期交渉をするネゴシエーターは、当時私たちの部署で最も嫌がられる業務でした。半導体のオーダーというのは、時間的に厳しい交渉をしなければならず、非常に大変です。日本では最も不人気なその職務が、米国では憧れの職業とは...! グローバルでは「難度の高い業務は、自分の力が発揮できる絶好のチャンス」という捉え方が基本であることを知り、仕事に対するスタンスが大きく変わりました。

女性たちの声を反映していくことが進展につながる

J-Winに参加して、活躍する女性たちの存在を知り視野が広がりました。女性管理職の登用に際し経営戦略として軸足をもって活動している企業には力強さを感じますが、まだCSRなど対外的なPRとしての取り組みに留まっている企業も多いと思います。自社にとっての女性活用の意味を探索するとともに、もっと女性たち自身の声も反映していくことが女性活躍の進展につながるのではないのでしょうか。

まだまだ女性管理職はマイノリティですが、女性の意識としては、いつでも戦えるように自然体であることが大切だと思っています。頑張らないのではなく、肩の力を抜いて備えるということ。私も懐の深い女性を目指し、日々精進しています。

白須 利枝子のワークライフバランス 健康に関しては、「おたく」と言っていほど気をつけています。バランスよく3食を摂り、睡眠と運動を心がけています。体調を崩すと色々なことが台無しになってしまいますから...。大変だ、大変だと言いつつも、体調は正直なもの。責任は重くなりましたが、裁量権が増したことで確実に私のストレスは減っているようです(笑)。心身ともに元気だろうかと常に自分のからだに問いかけながら、健康管理しています。



秋のハケ岳にて。長期休暇は妹夫婦とリゾートクライム(温泉付き)をするのが恒例。自然を満喫しています。

女性はいつでも戦えるように
自然体であることが大切だと思っています





太田 江里子

日本アイ・ビー・エム株式会社
パートナー事業 マーケティング&
ストラテジー 部長

太田 江里子(おた えりこ)のキャリア 大学卒業後、日本IBMにシステムズ・エンジニアとして入社。入社10年後にソフトウェア会社に転職して、初めて管理職に。その後、同社がIBMに統合、ソフトウェア事業、経営企画、マーケティング・マネジャー、役員補佐などを経て、2005年11月から現職。2007年現在、IBMに再入社してからの管理職歴は4年目。
IBMのビジネス・パートナー向けマーケティング部門を担当。部下14名。

いま、自分は淀んでいないかと
常に自問しています

いつも一番大事なのは今の仕事

いつも一番大事なのは、現在担当している仕事ですね。過去のことは振り返ってもしかたないから、常に先のことを考えるようにしています。現在の仕事を任されたとき、まだまだ未開拓の分野が多かったので、「何をやってもし失うものはないぞ、ラッキー」と思ったのですが...現実では、何か新しいことをやろうとする度に「今までそんなことやってない」とか、「あらかじめ予定していないことは予算もないし...」という理由で、壁にぶちあたり、社内の皆さんからのたくさんの叱咤激励をいただきつつ、少しずつ前進、という状況です。でも、お客様からは、だんだん評価いただいている...と信じています。

「イタ気持ちいい」という言葉は、言い得て妙ですね。やってみないとわからない、楽しさと辛さがある。でも、何でもそうだけど、新しいことに挑戦しないと成長しないですからね。

いま、自分は淀んでいないか？楽しいか？と常に自問して、少しでも楽しいこと、ウキウキすることを見つければ、きっとオッケーなんだと思っ
て仕事をしています。逆に楽しいことが見つからなかったら、うじうじ悩むより、自分で楽しいと思えることを始めるのが一番だと思います。

じっと我慢して待ってくれていた上司に感謝

今の自分の仕事に対する姿勢を決めたのは、転職したときの経験だと思います。

なんだか輝かしい未来が待っているような、甘い夢を描いて転職したら、地獄のように辛い日々...本当に仕事に対して甘かった自分を初めて認識しました。急に白髪がガーンと増えて、びっくり。半年くらいたって、やっと自分のやるべきことがわかってきたら、不思議と白髪も減りました。当時は、毎日泣きながら仕事をしていましたが、かなり鍛えられました。

転職先の上司にもずいぶんと助けてもらいました。それまで、「この人の

ために頑張って働こう」なんて思った経験がなかったのですが、初めて、そういう気持ちになれた上司です。我慢強く見捨てずに、見守ってくれていたことに感謝しています。現在の私のマネジメントスタイルにも少なからず影響を与えているとも思います。



ほめて伸ばす、ほめられて伸びる！

最近行った、直属部下のサーベイ結果によると、「意外に細かい指示を出す」「模範を示してあとは結果を聞く」という、ある意味矛盾したスタイルが出てきました。本人としては、全員の能力を信じ(どんな人でもいいところはあある!)、それをチームとしてシナジー効果を生み出して、パフォーマンスを上げる、そんなチーム作りの出来る管理職を目指しています。そのために、チームメンバーのひとりひとりが、元気に楽しく働ける環境作りが一番気をつけています。マーケティング職は、営業職のように大きな案件成約などの派手な業績はありませんが、地味な仕事でも、その“価値”と“成果”を称えるためにちょっとした賞をもうけて、自腹でおもしろグッズを賞品に出したりしています。ほめられて嫌な思いをする人はいませんからね。私もほめられて伸びるタイプです(笑)。

管理職になっても、それまでの仕事の延長線上に管理職があったという感じで、特に感慨はなかったのですが、なってみて、嫌いじゃないかも、と思いました。新しい名刺をみて、親と姉が喜んでくれて、自分より家族のほうが、重く受け止めてくれたので、そんなもんかなーって...。でも、家族が喜ぶ姿をみて、誇らしい気分になったのを、今、思い出しました。きっと、こういうのも、親孝行なんですね。

管理職としての時間が経つにつれて、後輩が育っていくことが心から喜べるようになりました。かつての部下や後輩から、今は教えてもらうことも多いです。もしかしたら、出世欲むき出しにならず肩の力が抜けてる人が多い女性のほうが、管理職に向いているかもしれませんね。

太田 江里子のライフ 昨年から念願の子犬を飼い始め、今は4歳のうさぎとやんちゃ盛りの子犬との3人(?)暮らし。ゴルフをする機会も増えたので、生活がすっかり朝型に。そうはいつでも、いろんな人とのコミュニケーションを大事にしたいので、食事会や宴会の誘いは滅多なことでは断らない。新人の時に上司や先輩に叩き込まれた「飲んだ翌朝こそ、早めに会社！」は今でもちゃんと守っている(つもり)。



毎年1月2日の歌舞伎座初日に、家族全員で着物を着て観劇に行くのが恒例行事です。





浜田 和子

株式会社パルコ
吉祥寺店 店長

浜田 和子（はまだ かずこ）のキャリア 大学卒業後、株式会社パルコに入社。総合企画室、調布店準備室・同営業課、販売促進部（顧客カードプロモーション）、業務開発・コンサルタント事業、マーケティング部、吉祥寺店次長を経て、2005年より現職。管理職歴5年。部下14名（関係会社部門含むと約40名、テナント従業員は約1,000名）。

「何が大切か」「何をしたいか」を人生の羅針盤に

「やってみたい仕事がある。その仕事に全てを注ぎたい。でも、そうしたら、私はあなたの奥さんの仕事はできなくなるかもしれない。それでも、やっていい？」

5年前、11年ぶりに現場（店舗）に戻る、しかも店舗のNO.2にあたる「次長職」として。その内示を受けた日、他部署にいた主人を呼び出して言ったのがこの言葉でした。「君がやりたいなら、構わないよ」という主人の一言が、私の「管理職」としての出発点になりました。

次長職というポジションは、店舗でそれなりのキャリアを積んだ人たちが就くものだと思っていました。若い頃、たった2年半程度しか店舗経験もなく、11年も本部勤務をしていた私には、本当に信じられない異動話。しかし、内示を伝えてくださった役員から、「後に続く女性たちに、道を拓いてやってくれ」と励まされた時、ああ、私は後退しちゃいけないんだ、断ったら女性社員の未来をまた曇らせてしまうかもしれない。それに、自分の仕事に対する考え方を直視し、成長できる「チャンス」だとも考え、「やってみたい！」と即座に思いました。それで冒頭の話になったわけですが、もし彼が「NO」と言ったら、お断りしようとも思っていました。会社人生は他にもあるかもしれないけれど、家族との人生はひとつしかありませんから。でも、今から考えると「ダメだ」とは答えられない言いつぶりですよ（笑）。

お金をもらっている以上はプロ

昔から、「やりたい！」と思うと、とことんやってしまう性格でした。止められても「何とかしてやれる方法はないか」と頭をひねり、やり抜いてしまうんですね。それは、趣味にも、仕事にも全てにおいて共通していて、1回始めると結構長く続く。なので、会社も22年ずっと続いているわけです（笑）。

もうひとつ会社よりも長く続いているのが「Dance」です。17歳から始めて、もう28年も続いています。若い頃はプロになるうかと、スタジオに

も通っていました。そこで学んだ事は「Professional」の精神でした。「お金をもらっている以上はプロ（たとえそれが500円でも3,000円でも）、お客様に満足のいく舞台を見せる事が務め」と、厳しく指導されたのです。ダンスのプロになる事はあきらめましたが、「意識」のプロ精神だけは学べたのでは、と思います。こうした姿勢は、人生全て、特に会社の仕事に通じるので、部下のみならず、私の店のテナント店長たちにもよく話します。自分たちはその価値（値段、給料）にみあったサービス(商品、業務)を相手に渡しているか？ そのための努力はしているか？ 自分自身も常に自問自答し、反省し、努力を続けています。

負けることは学ぶこと

人間は完璧な生き物ではありません。失敗もするし、迷ったり、誤魔化したりすることも、たまにはあります。まずいのは、そういう弱さから目をそむけ、「強い」ふりをする事だと思えます。私も次長時代はそうでした。めいっばい、寄せられた期待に応えなければ、このポジションを任せ、支えてくれた人たちに申し訳ないと、自分を追い詰めていた時期もありました。しかし、J-Winに参加することで、同じ思いの人たちが大勢いること知り、また、店長職に就いて、さらに深く「男性社会」に巻き込まれていき「男性だっって悩んだり、迷ったりする事もあるんだ」という一面が見えたりすることで、次第に肩の力が抜けてきた気がします。

挫折は素晴らしい経験です。そこで自分の弱いところを認められる人は強い人です。だから、新入社員面接のとき私は必ず質問します。

「あなたが、自分の中で、最も嫌いだ、と思っている点は何ですか？」

これまでの人生があったからこそ、今の自分は存在しているのですから、これまでの選択に間違いは無かったと信じています。そして、自分はいつも一人ではない。たくさんのネットワークと家族に支えられている事を、いつもいつも感謝しています。

浜田 和子のライフ 「音楽とグルメとワインは主人が先生」という夫は、同じ会社で別の店舗に勤務。双方店舗勤務のため休みはなかなか合わないが、合うときはコンサートや観劇などに出かける。昔、バレリーナをみて「なぜ、主役のお姫様のスカートは王妃様より短いの？」と素朴な疑問を発していた彼も、いまや宝塚の生徒の入団年がわかるまでに成長。「凝り性なところはそっくりだった」。



会社の同僚の結婚パーティーにて、彼女の所属するビッグバンドに合わせ、自作のダンスを披露。

止められても「何とかしてやれる方法」を
考えてやり抜いてしまおうんです





熊倉 淳子

三菱東京UFJ銀行 田町支社
次長 兼 法人第二課長

熊倉 淳子(くまくら じゅんこ)のキャリア 大学卒業後、旧三菱銀行に入行。国内支店で預金・外為・中小企業法人取引を担当後、ロンドン支店に約5年駐在し、英国企業審査、欧州・中東・ロシアのシンジケートローン、日系企業英国法人取引を担当。帰国後は、国際業務部で欧米系企業の日本進出や企業買収ファイナンスのサポートなど外資系企業取引を推進。その後、営業第二本部営業第五部で石油・非鉄金属業界の上場企業のお客様を担当し、2005年4月より現職。

“初の女性法人課長”という誇りとプレッシャー

現在担当しているお客様は、大企業から中堅中小企業まで約300社。部下はベテランから若手まで含む男性5人。課長としてチームを率いるほか、次長として支社の戦略策定や運営体制構築にも関与しています。理想は、普段は細かいことは言わず部下の自由に任せながら、いざというときには決断の速さと対外交渉力の強さで、自分が腹をくくって部下を守れるような存在になることです。

銀行は、女性行員が多いものの管理職者数は少なく、法人営業部門でみると女性自体が圧倒的少数派。当行初の女性法人課長になったときには、もちろん、お世話になった上司や先輩方は非常に喜んで応援してくれましたが、自分自身は嬉しさ以上に興味半分も含めた周囲の注目に、大きなプレッシャーを感じました。親は喜んでくれましたが、それがどれ程大変なことなのかは、当時はよく分かっていなかったと思います(笑)。

お客様の反応はさまざまで、初めてご挨拶に伺った先では女性だと喜んでくれる方もいれば、驚いて顔と名刺の肩書きを交互にマジマジと見られたり、男性の部下に先にお茶が出てしまうこともあります。最近は、だんだん、そんな状況を楽しむ余裕が出てきました。思い起こせば、新人のころ男性の先輩とお客様の引継ぎにいくと「女性の担当者は困るな…」とあからさまに言われ、涙をぐっとこらえてオフィスに戻ることもありました。自分もたくましくなったけれど、時代も変わったなあをつくづく思います。

飛び込んだロンドンで鍛えられた「仕事力」

海外で働いてみたいという漠然とした夢はあったものの、ロンドン支店への転職の話があったときには、母を癌で亡くしたばかりだったので一人娘の自分が父ひとりを残して好き勝手に飛び出してしまっているのか、とても悩みました。知人や友人などはみな知っているのに親にだけ言えず、「今日こそ言おう」と思う日々が続きました。やっと報告したときには、相当びっくりしていましたが、寂しそうな顔をしながらも「お前の人生だから」と黙っ

自分もたくましくなってきたけれど、時代も変わったなあをつくづく思います



て行かせてくれました。父には心から感謝しています。

思い切って飛び込んだロンドンは、国内支店とは全く違う世界で、聞いたことのない専門用語が飛び交う毎日。自分が期待されている仕事ができない不甲斐なさに自己嫌悪になり、何をしにロンドンまでやってきたのだろうと落ち込んだこともありました。

そこでの素晴らしい上司や先輩方との出会いがなければ、今の自分はなかったと思います。飲みに連れて行ってくれる中で「目先の仕事に追われず、いつも高い目線でものを考えることの大切さ」を教えてくれた人たち。途方にくれている私に「仕事なんて永遠にわからないことの連続だぞ。わからないことをどうするか考えていくのが仕事だ」と教えてくれた人たち。いわゆる「仕事力」は、この時期に徹底的に鍛えられたように思います。

「走る、歩く、ときどき休む、また走る」

仕事はスポーツと似ていると思います。全力を尽くすからこそ得られる「結果」と「充実感」の体感、変えがたい喜び。物事は必ずしも思ったとおりにはいかないけれど、全力を尽くせば「爽快感」と「自身の成長」という果実も得られます。大きな責任や収益目標などのプレッシャーに直面しても、それを楽しむ余裕と戦略が必要です。

だから、仕事人として「調子が悪いな」と思うときは結論を急ぎません。「走る、歩く、ときどき休む、また走る」。何か上手く行かないとき、誰でも環境やまわりの誰かのせいにしてしまいがちです。でも、ぐっとこらえて、まずは自分の力だけで出来ることをやってみる、何かを変えてみる。意外にも、それによって物事がいい方向に反転し、結果的に、自分の世界を変える一番の近道になると、壁にぶつかる度に自分にも、言いかせています。

熊倉 淳子のプライベートライフ イギリスは、私にとって第二の故郷。最近は忙しくて出来ませんが、目標は毎年一回の「里帰り」です。イギリス人の落ち着いた動じない物の考え方、知性あふれるユーモア、他人への優しさ、美しい郊外の風景、精神的に成熟した文化・芸術、歴史と伝統にあふれた貴族のお屋敷。そんな空間に身をゆだねるのは極上の癒しです。趣味はクラシック音楽とイタリア絵画と料理。いま一番はまっているのはコーラス。声楽家の先生のご指導を受けて、年に数回、プロのオーケストラと一緒に歌わせてもらっています。



英国郊外のマナ・ハウスDanesfield Houseのお庭にて。ロンドン中心部から40分程テムズ河上流に車を走らせると絵本のように美しい風景が広がります。

座談会 「育児と仕事の両立について」

ワーキングマザー大いに語る

出席者

絹川 幸恵 (きぬがわ さちえ)さん
みずほ証券株式会社
市場営業グループ 市場営業第4部長

若竹 朋子 (わかたけ ともこ)さん
三井生命保険株式会社
損保業務部損保業務グループ 課長

辻田 淑乃 (つじた よしの)さん
日本たばこ産業株式会社
経営戦略部 部長

小西 満帆 (こにし みほ)さん
昭和シェル石油株式会社
関東エリア 販売企画課 課長

鬼沢 裕子 (おにざわ ゆうこ)さん
株式会社ベネッセコーポレーション
人財部 課長



まずは現在の仕事でのポジションや担当業務を教えてください。

辻田 JT、日本たばこ産業の辻田です。家族構成は夫と長女（8歳）の3人。経営戦略部のチームリーダーをしています。会社の経営陣のスタッフとして、経営戦略立案、推進を行う部署です。もともと金融のバックグラウンドを持っており、主に資本政策、財務戦略を担当しています。ダイバーシティの推進プロジェクトの事務局運営にも関わっています。

若竹 こんにちは。三井生命の若竹です。家族構成は現在、夫と2歳の息子の3人家族で、加えて2007年1月出産予定（現在9カ月）です。損保販売の営業企画、インフラ整備、三井住友海上社さんとの交渉などの仕事をしています。これまで、システム部門、生保の業績管理部門、損保子会社の事務部門やその子会社の清算業務などにも携わってきました。部下が5～10人ほどいた時期もありますが、今は4人のグループで調査や会議、社内外とのやりとりを追われています。皆さんとの対談、少し緊張していますが、わくわくしています。よろしくお願いします。

鬼沢 ベネッセコーポレーションの鬼沢です。わ

あ、若竹さん、ご出産間近の大変なときにありがとうございます。おなかの赤ちゃんと一緒に出席ですね！

私は新卒で当時の株式会社福武書店に入社して、通信教育事業「進研ゼミ」の教材編集、組織運営、介護事業の立ち上げを経て、現在の人財部で主に労務や福利厚生、ヘルスケアを担当するセクションの責任者をしています。入社5年目で当時会社が導入したばかりの育児休業制度を使って第一子を出産。あれから時はあっという間に流れて(?)今年子どもたちは長男高3、次男中3、長女中1になりました。5人家族です。

絹川 みずほ証券の絹川です。家族は夫と小学5年生の男の子。法人向け金融商品営業をしています。20代は銀行の有価証券投資部門でファンドマネージャーをしていましたが、証券業務進出とともに証券子会社に出向しました。育児休業後7年間くらい営業企画業務を担当し、2年ほど前から営業部長を務めています。

小西 昭和シェル石油の小西です。大学卒業後に



絹川 幸恵さん

入社し、現在14年目です。本社化成部品、埼玉支店、本社営業企画部勤務を経て05年4月より関東支店におります。支店では、主燃料（サービスステーション（SS）向けや産業用向けのガソリン、軽油などの製品）などの販売を行っている特約店様をサポートする業務を行っています。

入社3年目で社内結婚。翌年第1子を出産し、産休+約4か月の育休を取得。「一人っ子でいいか...」というムードだった矢先に妊娠し、第2子を出産、産休+約8か月の育休取得後復職して現在に至っています。長女は小4（10歳）長男は保育園児（3歳）です。夫は昨年未から海外に単身赴任しており現在は母子家庭ですが、私の実家の近くに住んでいるため実母のフルサポートを得て何とかまわっている状況です。

これまで育児と仕事の両立にあたって苦労したこと、たくさんあったと思うのですが。

鬼沢 やっぱ子どもが病気になった時ですね。我が家の場合には、まず夫と私でどちらが仕事を休んで子どもの面倒をみるのかの話し合いからスタート。結果は多分、ちょうどフィフティ・フィフティくらいでやってきたと思いますが、それでも何日間が続くようなときは、他に応援を頼まざるを得ないし。本当はあと1日ゆっくり休んだほうがいいんだろうなあと思いつつも、解熱剤を飲ませて祈るような気持ちで保育園に子どもを送っていったことも少なくありません。

絹川 一番苦労したのは、育児休業を経て仕事に復帰した直後、子供が入院してしまったときです。田舎の母親を呼び寄せ、昼間は母が夜は私が病院に行き、1ヶ月の入院をのりきりました。体力的にも相当大変でしたが、入院の理由が保育園での事故だったこともあり、このまま大事な子供を人の手に委ねていいものかどうか、夫と一緒にとても悩みました。私がそれでも仕事を続けたのは、夫が私の仕事を尊重してくれて、仕事を続けることを一度も責めなかったからです。働きながら子どもを育てるとするのは物理的にも大変ですが、

本当に大変なのは「子どもを犠牲にして働いているんじゃないか」という“後ろめたさ”との戦いじゃないかと思います。病気の子どもを人をお願いして仕事に行く時、重要な会議があって学校の行事に参加できない時、飲んで帰ったら子どもが泣いていた時...。“後ろめたさ”を感じることはばかりです。それを感じないで仕事と育児の両立ができるよう、社会的インフラの整備、企業側の制度対応、そして何より意識改革が進むことを、心から願っています。

鬼沢 “後ろめたさ”というフレーズ、すごくよくわかります。育児という家庭責任を果たそうということと、企業の中での仕事の責任を果た



鬼沢 裕子さん

そうということ、これはどちらも重要であって、天秤にかけて一概にこちらが重たい!とか軽い!とかって言えるものではないのに、時として世間、第三者は「そっちが重いのは何事だ!」とかという見方をしますよね。

若竹 自分の職場が「奥様は専業主婦」ばかりの男社会で、悪意はなくとも、「ワーキングマザー」に対する理解がなく、随所で悩みました。産休明けで復帰したときは軽い鬱にさえなってしまう。

いくつかの要因が重なっていたと思うのですが、産後の回復が非常に悪かったのに、育児休暇を取らずに立っているのも辛い状態で仕事に復帰したこと。それまで体力任せの長時間労働で仕事をし、どんなに忙しくても、「飲みニケーション」で情報を収集したり、ストレスを発散していたのが、子どもの誕生とともにすべてできなくなったこと。こんなことが重なって「自分はだめな人間だ」「これまでの自分は何だったんだろう」「自分がいない方がいいのでは」と自己喪失をし、毎日が暗かったです。

半年経って、体調が突如よくなってからは、雲が晴れるように気分が明るくなり、いろんなことに積極的に行動でき、そうすると解決できる問題

も増えて悩み自体が減りましたね。子どももめちゃうちゃいとおしくなるし。今にして思えば自分がすこぶる未熟だったのですが、よんだ気持ちから抜けきれなかった毎日を思い出すとぞっとします。

絹川 わぁ、大変だったんですね。私の苦勞した点をもう一つ。子どもが4歳のとき、再び入院したんです。病状がなかなか回復せず、相当苦しかったのを覚えています。入院直後は自分の子どものことでいっぱいだったのですが、だんだん良くなってくると、実はまわりにもっと重病の子どもたちが入院しているのを知りました。その病院にはボランティアの方がたくさんいて、子どもの面倒をみてくれていたんです。こうした方々の善意が、病気の子もたちと働くお母さんを支えているのを知りました。子育てをしていると、いろいろな方の善意に助けられることが多く、病院での経験もその一つですね。お金を払って人をお願いすることももちろん有効な方法ですが、たくさんの人の善意に支えられて子どもを育てられる仕組み作りが、個人レベルでも社会全体でも必要なことではないかと思えます。

小西 実は我が家でも、1回目の復職後半月ほどで娘が入院したんです。1週間ほどで退院し大事には至らなかったのですが、「復職早々こんなことが起こって、今後果たして両立は可能なんだろうか?」「そもそもこのような状況になってまで仕事をして良いのだろうか?」と不安や自責の念に駆られる日々を送りました。



小西 満帆さん

だから、今でも子どもが病気のときの対応には一番苦勞していますね。夫が単身赴任する前は“どちらが仕事が大変かプレゼン”を行い(!?)時間を融通しあうことで、ある程度夫婦で乗り切っていました。現職では会議や出張もあり、母に子どものことを任せて後髪をひかれながら仕事をす

る状況が一番ツライです。ただ、職場には介護をされている方もいたり、ワーク・ライフ・バランスそのものには理解が深いので、仕事のやりくりがつく限りではできるだけフレキシブルに対応していますし、部下にもそうしてもらおうようにしています。

辻田 私の場合、出産したのは仕事を辞めて主婦をしていた時期でした。子どもが1歳になるのを機に復職しようと就職活動を始めましたが、これがすごく大変で、なかなか決まらない。それなりに自分の経歴には自信があったので、これは予想外の事態でした。「家でも残った仕事はできますし、海外とのコンタクトも家からします」という言い分に聞く耳を持ってくれた企業はほとんどありませんでした。結局外資系銀行に就職することができましたが、時間と場所の制限のある労働力を主戦力として使うことについて、まだ慣れていない企業が多いのだと思えます。

ワーキングマザーが増え、その夫も増え、職場にそういうケースが増えてくることによって、子育てしながら仕事でも活躍する、ということが当たり前のことになってくると思います。これは女性だけにメリットがあることではなく、男女共に仕事と家庭のバランスをとりながら、自分の幸せと会社への貢献を可能にすることにつながると思います。

苦勞話からそれぞれ社会の課題なども見えてきましたが、今度は両立のメリットやよかったと感じた場面などを聞かせていただけますか。

若竹 まずは、社会で働く面白さを実感しながらも、子育ての醍醐味を知ったことですね。それから夫婦で子育てを通じて成長できること。これまで知らなかった夫の「いい所」を発見しました(笑)。あとは金銭面、これもやはり重要なメリットのひとつです。さらに子どもに将来「組織で働くこと」について自分の言葉で語れることもよかったですと思える点です。

小西 娘と息子は、100%ママの味方です! 無条件にナデナデしてもらったり、「チュッ」としてもらって仕事の疲れもいっぺんに吹き飛ばしてまいります(笑)。これが私にとって何といっても至福の時です。

赤ちゃんから言葉を発し、歩いたり、走ったり...。子どもが日々成長する姿をみていると親として人間として自分も成長していかなくてはいけないなぁと折々で思えます。

辻田 時間の制限があるからこそ、効率的に働くことをこころがけるようになりました。仕事のこと、家庭のこと、自分の中でやるべきことをリストアップし、優先順位をつけて、リソース的に無理があればコストとの見合いで外出しながら、目標を達成していく、これって中間管理職のマネジメントの基本みたいですね(笑)。子どもは急に熱を出す、急に無理難題を投げかける、といった不確定要素を抱えることによって、リスクを予想し、代替手段やセーフティネットを張っておく、というようなりスクマネジメントみたいなものも身についたような気がします。

でも、何といっても子どもがくれる喜びは大きいですね。成長していくのを見ているだけでも楽しいものですが、うちの子は今小学校2年生で、最近では私を励ましてくれたりもします。まさに子どもに育てられています。

絹川 私も必要にせまられて“タイムマネジメント+リスクマネジメント”能力がとってもアップしました。子どもが出来る前は24時間戦う企業戦士(?)的な仕事のやり方だったのですが、今思えばけっこう無意味なカンペキ主義に陥っていました。あのままだったら、プレイヤーとしてはそれなりの仕事は出来たかもしれませんが、管理職はできなかったと思えます。

鬼沢 子どもを通して、もう一度子ども時代から



辻田 淑乃さん

人生と一緒に楽しめるって素敵なことだと思います。子どもの友達、その友達のお母さん...と人間関係もぐっと広がるし。面倒くさいことも半端じゃなくたくさんありますが、それでも子育ての魅力は大きいです。

自分の命を差し出しても全然惜しくない! って思える存在がこの世にいるってことはとっても幸せなことだと思えるんですねー。

小西 同感です。保育園や学校関係を通じての知り合いは子どもがいるがゆえのネットワークですので、子育てを通じて得た財産の一つですね。

また、今では考えられないのですが(!?) 出産するまでは“自分の想定するペース”で仕事が進まないというライラするくらいがあったんです。でも子育てによって“自分のペース”そのものが崩壊してしまったため、結果仕事においても良い意味での融通が利くようになったと自分自身では評価しています。何事も思い通りには進まないことが多いですが、それをどう突破していくかの面白さを子どもが教えてくれたのかもしれないね。

絹川 あー、わかります! 私まさに同じ気持ちです。以前は上司から「おまえの弱点は思い通りに進まないときに対応できない点だ」とよく言われていたのですが、全く思い通りにならない子どものおかげで、この点はとても鍛えられました。

仕事の面でも腹が据わったというか、図太くなったというか、多少のことには動じなくなりました。母は強しということですね。

また、保育園や小学校のPTAなどを通じたお付き合いは、視野を広げるきっかけになっています。仕事をしているとお付き合いをする人も同じような業界の人が多くなってしましますが、子どもがいると強制的にいろんな人とお話できますよね。価値観を変えてくれるような出会いがいっぱいありました。

若竹 これまで、ふたりだけの夫婦生活6年において、ほとんどのことは自分で解決したり、うやむやにすることが多かったのですが、共通の強烈

な愛情の対象である非力な子どもの登場で二人のベクトルが大きく変わりました。

私が働いていなければ、きっと夫は「子育ては妻任せ」にしていたと思います。

最後に、皆さんの企業の中でのワーキングマザーの存在について教えてください。

絹川 一年半くらい前から、社内のワーキングマザーに声をかけて月に1回のペースでランチミーティングをしています。有意義な井戸端会議といった感じですね。テーマを決めて情報共有を図ることも目的の一つですが、悩みを共有することができるので、育児をしながら仕事を続ける元気をもらえる場になっています。

小西 昭和シェルは女性の勤続年数も長く、ワーキングマザーは以前からいましたので奇異の目で見られることはありませんが、まだまだ数は少ないと思います。幸い現在の職場では前述の通りワーク・ライフ・バランスに理解の高い環境にありますが、これを全社に広げていく必要性は強く感じています。

女性が継続的に活躍できる環境になることは結果的に男性も働きやすい環境になるということだと思うので「ワーキングマザーがキャリアをあきらめずに仕事を続けるのは当たり前」の社会になることを強く望んでいます。

辻田 JTのワーキングマザー率自体は意外と高いのに、普段そういうことに気づかないというのはワーキングマザー同士の交流や知恵の共有が足りないということかもしれません。同じような悩みを持っていることって多いし、意外と身近な人が良い解決策を知っていたりするんですね。境遇が似ている人たちを集めて、会社の中でネットワー

クを作りたいと思っています。

若竹 三井生命のワーキングマザー比率はまだまだ低く、ワーキングマザーは周囲の善意と本人の気力でなんとか仕事を続けているという感じです。

男性自身がもっと子育てにかかわるような風土がまずほしいと思いますね。そのためにも、育児休暇の取得促進や、時短勤務等の制度を充実し、それを利用して、違和感のない、環境にかわってほしい。ワーキングマザーに限らず、多様なライフスタイルの従業員が生き生きと活躍できる職場であればよいと思います。



鬼沢 ベネッセでは80年代 若竹 朋子さん
の後半から積極的に両立支援策をとってきたこともあり、すでに育児と仕事を両立することは「ごくごく当然」になっています。(もちろん当事者は、日々もがくような奮闘をしているのですが...) そもそも男性よりも女性の方が若干多い会社ですが、女性社員のうち、ワーキングマザーは産休、育休中の社員も含めると約2割に相当します。男性含む全社員における比率でもちょうど1割くらいですね。

今後は若竹さんもおっしゃるとおり、男性も含めた働き方の見直しのポイントだと思っています。育児や介護などのファミリーフレンドリー施策の充実を超えて、どんな人であっても、仕事以外の生活も含めてもっと豊かに過ごせる社会、ワーク・ライフ・バランス社会を実現したいと思いますね。

皆さんお忙しい中、ありがとうございました。

対談終了後の1月末に若竹さんは無事第二子をご出産されました。

「企業社会で輝く女性たち」発行に寄せて



J-Winファウンダー

日本アイ・ピー・エム株式会社

取締役専務執行役員 **内永 ゆか子**

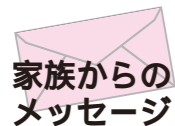
女性をとりまく環境はこの20年で大きく変わり、どのような職場でも女性が働き、男女同じ条件や環境で働くことが当たり前になりました。それでもなお、女性がキャリアアップすると、難しいこと、面倒なことがたくさんあります。

私は、日本IBMに新卒で入社し、35年間を過ごしてきました。私のキャリアアップには常に「女性初の」という枕ことばが付き、女性であるがゆえに注目され、過度に期待されたり、誤解されたりすることを存分に味わってきました。そのたびに、必要以上に肩肘をはって強がったり、落ち込んだりしましたが、多くの方々に支えられ、教えられてここまで来ることができました。そんな私の経験したことや大事だと思っていることを次世代の女性たちにギブ・バックしたいと考え、女性社員の活躍の推進を真剣に検討されている企業の経営トップの皆さまのご賛同を得て、2005年3月に設立したのが、Japan Women's Innovative Network (J-Win)です。

一期生として集まった50人のメンバーのほとんどは、それぞれの企業や団体で「初の女性店長」や「女性初の営業部長」として、女性の活躍の場を拓けるパイオニアです。それぞれの職場で孤軍奮闘といった様子だった彼女たちが、J-Winというネットワークを得て、女性特有の課題や悩みを共有しながら、「管理職になるって、部下を持つことって、痛キモチイよね」「自分が最後の重要な決定を下すということは緊張するけど爽快だよ」と、会社からの期待や重圧もいっそのこと楽しんでしまおうという逞しさやしなやかさを身に付けて鮮やかに成長していく様子は、目を見張るものがありました。また、「J-Winの恩恵を自分たちだけで独占するのはもったいない」と、忙しい現業の合間を縫って、次世代、企業、国社会へ向けた情報発信を開始しました。この事例集には、そんなJ-Win一期生の熱い思いの一端が込められています。

私を含め、J-Winメンバーは、特別の才能や環境に恵まれていたわけではありません。青ざめるような失敗や失意の日々を経験し、辞めようと思ったことも何度もあるはずですが、それでも、めげずに、逃げずに最後までやりとおしてきた、その経験が彼女たちを強くし、大勢の仲間と仕事をする達成感がさらなる挑戦への励ましとなっています。

キャリアアップは自己実現の手段だと私は思います。「仕事をするなら、やりがいを感じたい。大きな夢を実現させたい」。そんな気持ちには男女の差はありません。一人でも多くの女性が夢の実現に挑戦し、元気を出して進んでほしいと心から願っています。



「働くお母さん」 小西 映穂 (小学4年生)

私の家は、共働きで父も母も石油会社につとめています。母がいなくてさみしいときもありますが、その分土日たくさん話をしています。けいざいなどにくわしい母にあこがれて、私のしょう来のゆめは新聞記者になることです。共働きの家だからこそ、学べることはたくさんあるはず。私はいそがしくても、けん命にがんばる母が好きです。



編集後記

「やっとこの日がきた！」とお互いに満面の笑顔で（ちょっと疲れていたものの）、安堵したのは1月中旬の就業時間後の某社会議室でのこと。思い起こせば約1年半前、「私たちと同じ様に悩みながらも仕事を楽しんでいる女性の姿をもっといろいろな人に紹介したいよね」という声があがり、この事例集に向けての取り組み（葛藤？）が始まりました。

最終稿を手につくづく思うのは、よくぞこんなにも多種多様な業種、キャリアの女性たちが、1つのネットワークに集まった！ということ。現業を抱えながらの編集作業の厳しさは、想定範囲を超えるものがありましたが、私たちの心の引き出しもひとつひとつ増えてきました。これからも、どんどんこの引き出しにいろんな情報を蓄え、ますます輝いていきたいと思います。

（J-Win編集メンバー 赤松 友子、白杵 ひろみ、梅田 恵、太田 江里子、鬼沢 裕子、川村 佳世子、熊倉 淳子、小西 満帆、近 咲子、高島 純子、萩原 貴子、藤井 光子、松田 聡子、薬師神 葉子）



今回、J-Win各社の皆様に全面的なご協力を頂き、内閣府—J-Winのコラボレーションにより、企業で活躍する管理職女性自身の声を収録した事例集を発行する運びとなりました。

男女共同参画局としても初の試みということで、どのような仕上がりになるのか、企画当初は予測ができない部分もあったのですが、J-Win各社の執筆を担当された皆様が、ご自身の体験やメッセージを本音で語って下さっており、期待を上回る、臨場感あふれる事例集が完成しました。この事例集が、1人でも多くの女性と企業の役に立つことを願っています。(C)