第67巻第10号　平成29年10月15日発行（毎月１回15日発行）

リージョナルバンキング

REGIONAL BANKING

2017 OCTOBER 10

特集

女性活躍推進の取組み ～女性管理職の育成

女性のキャリア意識の醸成、能力向上に向けて

小島　明子　株式会社日本総合研究所

女性活躍推進における５つの誤解 ～研修や制度を充実させても効果が得られないのはなぜか～

松久　晃士　株式会社ワーク・ライフバランス

女性活躍推進に向けた取組み

阿久津　康子　株式会社七十七銀行

随想天地人

オール宮崎で挑み、掴んだ３大会連続和牛日本一の座

林田　洋二　宮崎太陽銀行　頭取

営業店シリーズ／東日本銀行／きらやか銀行／高知銀行

全国の工芸品紹介／富山県「井波彫刻」：富山第一銀行

宍道湖の夕日
Photo　大下　浩昭
島根銀行提供

第二地方銀行協会

The Second Association of Regional Banks

女性活躍推進における5つの誤解
～研修や制度を充実させても効果が得られないのはなぜか～

株式会社ワーク・ライフバランス
松久　晃士

女性活躍推進が注目される背景

労働力人口の減少は今後も継続することが予想され、2060年には2010年の約54％まで減ると推計されている（内閣府「高齢社会白書」より）。また有効求人倍率は1.0を超えて高く推移し、全国各地で様々な組織が人手不足に直面している。有能な人材を自社に集めることはもちろんのこと、採用した人材が離職することなく働き続けられるようにすることも、いま日本社会の最も大きな課題の１つになっている。一方で世界経済フォーラムが発表した2016年の日本のジェンダーギャップ指数（経済、教育、政治、保健における男女格差を図る指標）は144カ国中111位であり、日本は男女間の格差は極めて大きく、相対的に女性の社会進出が困難な国であると捉えられる。

この２つの情報をかけあわせて考えてみてほしい。日本は労働力が不足しており、女性の社会進出が進まない国である。しかし視点を変えて見てみると、日本ほど有能な潜在的労働力を現在も国内に保有している国はないとも言える。つまり潜在的な労働力である女性の社会進出は労働力不足の解消につながるばかりでなく、有能な人材の活躍が様々な産業におけるイノベーションの促進や国際的な競争力の向上にもつながる、という発想である。

このような背景のもと女性活躍推進が注目を集めているが、具体的な施策は効果を発揮しているだろうか。各組織は、そしてあなたの部署では、あなたの部下は、女性活躍が進んでいるだろうか。

施策を実行しても効果が得られない本当の理由

あなたの職場では女性の活躍推進についてどのような対策が取られているだろうか。「女性職員のキャリア形成をテーマとした研修が実施されている」「育児と仕事の両立に関する社内制度が設けられている」といったことを思い浮かべる読者が多いだろう。ではあなたの職場では、女性の活躍は十分に進んでいるだろうか。男女ともに仕事で挑戦する機会が等しく与えられ、仕事の内容や役職、評価において男女の違いは見られない、あるいは「男女の違いを仕事において感じたことや意

識したことさえない」といった文化は醸成されているだろうか。きっと「そこまでは進んでいない」と感じられていることだろう。

では、なぜ様々な施策が実施されているにも関わらず、十分な効果を得ていないのだろうか。筆者は、女性活躍推進における様々な解決策（施策）が、闇夜に矢を放つかのごとく実行されてきたためであると考える。つまり女性活躍が進まない本当の原因（的）を特定することなく、「女性を対象とした」「女性が活躍するための施策」（矢）が実行されている（放たれている）ため、十分な効果が得られていない（的を射抜くことができない）のだ。

日本社会で男女共同参画社会が実現できず、女性活躍が一向に進んでいない真因は、男性の意識にあり、日本社会全体の長時間労働を前提とした価値観、評価基準、企業風土にあると考える。これらの原因を解消する施策を実行しない限り、いくら女性を対象とした研修を実施し、法定以上に充実した両立支援制度を設けたとしても、女性たちが活躍することはできない。

女性活躍推進における5つの誤解

男性側の意識改革をどのように図っていくかを考える際に見落としてはいけないのが、（主に男性側が考えている）女性活躍推進における５つの誤解である。これまでの施策はこれらの誤解に基づき設計されているといっても過言ではない。前提としている認識に誤りがあるため、有効な解決策を打ち出すことができていない。今から紹介する５つの誤解を「正しい認識である」（誤解ではない）と想定して施策を考えていくと、確かに施策の対象は女性職員となり、女性職員のキャリア志向を高めることや家庭と仕事の両立がしやすいような制度（支援制度の充実・短時間勤務制度の拡充等）を設計することが必要であるという考えにいきつく。しかしこの前提は「誤解」であり正しい認識ではない。１つずつ「誤解」を見ていこう。

誤解１：女性は結婚や出産のタイミングで仕事への意欲や仕事の優先順位が下がる

結婚や出産のタイミングではなく、もっと早い段階で意欲を低下させている可能性が高い。新卒で入社して３年程度のうちに、先輩の女性職員の様子から「結婚や出産でキャリアが横ばいになる」ということを知り、自身の将来のキャリアを重ねている。すると仕事上の挑戦は、自身のキャリアにとってプラスに働くような見込みは立てられず、いわゆる「壁」も苦労してまで乗り越えていこうとは考えにくくなっていく。一方で男性は先輩に多様なロールモデルがあり、様々なキャリアがあることを早い段階で把握できる。仕事上の挑戦についても「この挑戦から私が学べることは何だろうか」と考え、壁を乗り越えようとする姿勢が生まれやすい。こういった様子を管理職側から見てみると、「男性の方が意欲が高い、女性は仕事で挑戦しない、保守的である」と映るかもしれない。実際には、社内に女性のキャリアについて多様なロールモデルがいないことが原因である。

誤解２：女性は管理職になりたがらない・なりたくない

「管理職になりたくない」わけではない。「今、目の前にいる管理職のようになりたくはない」だけであり、これは女性だけに限らず男性も含めた一般職層の見解であると言っていい。

彼らにとって管理職とは、仕事量が増え、時間外勤務が増加するが残業代はなく、仕事の責任が重くなり、さらに家庭が崩壊しているという存在である。もしあなたが管理職であり、部下が管理職になりたがらないとしたら、それはあなたの仕事ぶりに責任がある。管理職になりたいと思われるような仕事の充実感やすばらしさを、部下に伝えられていないのだ。あなたのような管理職になりたいと思わせることさえできていない、自分自身のマネジメントを、省みるきっかけとしてすべての経営者と幹部職、管理職は考えてほしい。

誤解３：仕事と家庭の両立が大変であり、これが理由となって離職している

「仕事との両立が大変だから仕事を続けられなくなり離職している」との見解を持っている経営幹部と管理職は多い。しかし離職の主たる原因は長時間労働にあることを忘れてはならない。長時間労働に耐えて自分のキャリアを築いていくのか、子どもの教育や家庭に注力をするのかを天秤にかけざるを得なくなり、苦悩した結果、離職という選択肢を選んでいるのが実態である。長時間労働を苦としない、あるいは耐えられるビジネスパーソンでなければ生き残っていくことができない（キャリア形成をしていくことができない）ことを、女性職員は日々の仕事を通じて痛感している。このような職場環境において、冒頭で紹介したような「女性職員のさらなる活躍を考えるためのキャリア研修」に参加“させられた”としたらどのような気持ちになるか、容易に想像することができるだろう。

長時間労働を放置しておくと、離職するのは女性職員だけではないという点も、管理職として知っておかなくてはならない。日本社会は他国も経験したことのないスピードで高齢化が進み、大介護時代を迎えている。育児と仕事だけではなく、介護と仕事の両立を図っていくビジネスパーソンは増加の一途をたどっている。このときこれまで育児と仕事の両立に苦悩した女性職員と同じように、団塊ジュニア世代を中心とした男性職員が介護と仕事の両立に苦悩し離職する可能性がある。これまで以上の仕事量が部署にある中で、長時間労働が理由となり離職が進むと、より少ない人数でこれまで以上の仕事を遂行しなければならなくなり、労働環境はますます悪化していく。

誤解４：短時間勤務で帰れているから働きやすい

あなたが今の職場で短時間勤務者となったら、本当に「働きやすい」と自信を持って言えるだろうか。例えば夕方４時に職場を後にして帰宅したあなたは、自宅でPCを開いて仕事をしたり携帯電話で同僚や部下と電話をしたりしながら、子どもとの会話は二の次となっていく。あるいは同僚が遅くまで残業をしているなか、一人だけ早い時間に退社することを申し訳なく感じる。仕事で成果を出したいと考えているあなたは、残業という切り札を使うことができないことに苦悩し、それでも短い時間で高い成果が出るような工夫はないだろうかと常に考えを巡らせていることだろう。職場全体の労働時間が長い中で、短時間勤務の選択は決して「働きやすい選択である」とは言えない。

誤解５：女性は転勤を嫌がる・上昇志向がない

転勤をしないとキャリアが構築できないという仕組みに合理的な理由がないため、転勤に同意しないだけである。家族そろっての転

居や単身赴任といった大きな負担を伴う転勤と、その引き換えになっている昇進を比べて、転勤を選択する必要はないと判断している。

マネジメントは何をすべきか

前述の5つの誤解について十分な認識と理解を持ったうえで、経営者・幹部・管理職はどのような行動をとる必要があるだろうか。女性活躍推進をあなたの職場で真に実現するために、どのような職場づくりを意識的に行っていくとよいのか、取り組むべき順番に4つにまとめた。

1：過剰な配慮をしない

緊急的な対応を求められる業務は短時間勤務者の担当にならないようにしたり、業務負荷の高い仕事は育児中の職員に割り振らないようにしたりといった配慮は、一般的に広く見受けられる。一方でこういった管理職の配慮が短時間勤務者や子育て中の職員の意欲を削いでしまっている例も多い。管理職は一人ひとりの部下の様子について十分に観察し配慮することが求められるが、それは一方的なものであってはならない。

「どのような働き方をしていきたいと考えているのか」「どのような仕事でチームに貢献したいと考えているのか」「やりたい・できると思っていることはどんなことか」「逆にしばらくの期間できない・難しいと感じていることは何か」といった、本人の希望や考え、期待していることをしっかりと聞くことから始めるとよいだろう。すべてのリクエストを受けることはできないかもしれないが、現在の組織の現状や今後の方向性、そして管理職が本人にどのような働きを期待しているのかをしっかりと伝えながら、どのような仕事の進め方にしていくことが組織と本人にとって最適であるのかを見出していこう。

このような話し合いを行った時には必ず、「この希望は現在の希望であって、今後希望は変わることがあってよい。いつでも変更してよいので、状況が変わったらいつでも話してほしい」と伝えるようにしたい。仕事の進め方、働き方に関して一度合意したからといって、今後ずっと同じではない。双方に環境の変化があり、それらに柔軟に対応していくようなしなやかさを持っておきたいのはもちろんのこと、本人が今後どのような生活スタイルになるのかを想像しきれていない可能性もあるからだ。

2：職場全体の働き方改革を進める

あなたの部署の仕事は何だろうか。そしてその仕事は社会にどのように役に立っているのだろうか。あなたの部署の仕事は誰に、どのように役に立っているのだろうか。

筆者はコンサルティングの現場で、このような問いかけから働き方改革をスタートさせている。つまり、あなたやあなたの部署の仕事の「社会的な役割・社会的な使命」を明確にする問いかけである。どのような仕事にも役割や使命があり、最小限の投資によってその役割や使命を最大限まで大きくしていこうとする発想が、全ての仕事の根底にある。例えばあなたの部署で、あるプロジェクトを担っているとしよう。そのプロジェクトに期待されている成果は明確であり、期限もわかっていることが多い。その成果に向けて「いくらでもお金をかけてよい」と会社から言われていることはまずない。必ずプロジェクトの予算には制限がある。限られた予算のなか

で、最大の効果を出すことが（当然のことながら）求められている。ここで見落としてしまいがちなのは、「投資」とはプロジェクトの予算のことだけではなく、アサインする人員数や時間量も含まれているということである。プロジェクトの使命に向けて、最小限の予算、最小限の人数、最小限の時間を投資し、最大の効果を得ることがビジネスの基本的な考え方である。

しかし実際には、日々の業務について「よい仕事をするためには、どれだけ時間をかけてもよい」とする発想が存在する。高い品質を求められる仕事であるため、お客様の要求に瞬時に応えるため…と、時間をかけるべき理由はいくらでも考えられる。しかし「どれだけでも時間をかけてよい」とする発想は、さきほどのプロジェクトの例で「どれだけお金をかけてもよい。いいものを作るためには予算なんてないんだ」と言っているのと同じである、と理解しなければならない。この発想はビジネスとして極めて成立しにくい発想なのだと、しっかりと理解しておかなくてはならない。時間をかけたら仕事の成果が上がるというのは幻想であり、疲弊した状態ではいい仕事はできず成果が出ないばかりか深刻な人為的ミスにも発展する。持続可能性は低く、メンバーの体調不良などによって仕事に遅延が生じ、お客様に迷惑や負担をかける恐れさえもある。

そのため、働き方改革には「すべては有限である。有限な資源をいかに効果的に投資し、最大の成果を出すのか」に集中する発想を、大前提としなければならない。

働き方改革を考えるときには特に、「あなたの部署の使命を明確にしよう。その使命を果たすためには何に時間を投資しなくてはならないか。同時にそのことに時間を投資するのであれば、何にかけている時間を減らさなくてはならないか」を考えていく（予算や人数については誰もが意識している考えであるが、「時間」については意識していないことがほとんどだからである）。

次のような問いについて、職場で議論をしてみよう。様々な問題点が明らかになっていく。そして、この議論を週に１回の頻度で、１回あたり30分から50分程度の時間をかけて行っていこう。私たちはそれを「カエル会議」（働き方を変える、早く帰る、人生を変えるという意味）と呼んでいる。

部署における働き方改革のために必要な問い

- 私たちの仕事は何だろうか。
- その仕事は社会にどのように役立っているだろうか。
- つまり私たちの仕事は、何のために存在しているのだろうか。
- 私たちはその社会的な役割を、十分に果たしているだろうか。
- 私たちの役割を極めて強く意識すると、私たちはどのようなことに時間を投資するとよいだろうか
（時間を増やしていきたい仕事は何だろうか）。
- 一方でもっと時間を減らしていく（あるいは完全に無くす）とよいものはないだろうか
（時間を減らしていきたい仕事は何だろうか）。
- 私たちは「増やす」ために何をするとよいだろうか。
- 私たちは「減らす」ために何をするとよいだろうか。
- その「減らす」は“あさはかな効率化”ではないだろうか。後工程に支障を与えないか。
業務フロー全体を考えると何をしたらよいだろうか（部分最適ではなく全体最適を考える）。

なお、働き方改革を推進するために、経営幹部が旗を振り号令をかけるようなケースもあるだろう。そのときのポイントは「継続」

（一度きりではなく事あるごとにメッセージを伝え続ける）「主体」（働き方改革のために経営側は何をするのかを伝える）「委譲」（手段は現場にしっかりと任せる。余計な口出しをして主体性を損なわない）「成功するまで続ける」であり、次の項目を自ら実行することである。

3：（管理職は）自らがワーク・ライフバランスを体現する

職場の働き方改革と同様に、管理職が自らの働き方を変え、ワーク・ライフバランスを自ら体現する必要がある。前述の５つの誤解の中で触れた、「部下は管理職になりたくないのではない。自分の目の前にいる管理職のようになりたくないだけである」という考えに基づく発想である。

管理職自身が限られた労働時間の中で仕事をし、高い成果を導きながら、ワークもライフも充実している様子を積極的に開示していこう。ライフの時間を通じて得た経験や学びをワーク（仕事）に活かし、さらによい仕事につなげていく姿勢は、部下たちの管理職像を変えることになるだろう。

しかし実際にはまだ管理職自身の意識が、働き方改革という大きな変革に追いついていないことも多い。例えば次のようなシーンで、あなたなら何を思うだろうか（管理職であるなしに関わらず想像してみてほしい）。

仕事を終えて帰宅しようと思ったあなたは、周囲を見渡した。オフィスに残っている人はいない。時計を見ると21時を少しまわったところである。少し遠くに、ある若手がまだ残って仕事をしているのが見えた。あなたは何を思うだろうか。そしてその若手のことを思い、何と声をかけるだろうか。

このようなシチュエーションを想定では、次のような反応が予想される。あなたの考えたこと、きっとかけるだろう声はどれに近いだろうか。

A：夜遅くまでがばって仕事をしているんだなと思い、「お、がんばっているな」と声をかける

B：きっと仕事を通じて成長したいんだなと思い、「おれも、お前くらいのときはそうだったかな」と声をかける

C：仕事のできないやつだな、「何をこんなに夜遅くまでやっているんだ？早く帰りなさい」と声をかける

このシチュエーションは、あなたの意識が働き方改革にどのくらい追い付いているのかをチェックする際に有効である。筆者はこの質問を様々な組織の、様々な役職の方々に研修等で問うているが、ほとんどの人たちがAやBを選ぶ。夜遅くまで残って仕事をしているのは「がんばっている」からであり、「成長したい気持ちの表れ」なのだと捉え、「がんばっているな」などと声をかけ、労い、承認しようと声をかけるのだ。しかしこれは「20世紀の発想」だと言わざるを得ない。

夜遅くまで残っている若手には人件費がかかり、光熱費を一人で浪費している。夜遅くまで残っているのは日中に仕事が進捗できなかったからであり、仕事ができているとは言えない。また彼や彼女のように、毎日仕事しかしていない人材は経験や学びの時間がおろそかになっており、仕事を通じて学んだことが全てとなっている。日々のインプットに偏りがあり、量が少なく、中長期的な成長を見込みにくい。――これらは少し極端な表現であるが、少なくとも「がんばっている」と評価する対象ではない、という意識については

誰もが持つべきものである。

女性職員だけではなく男性職員も、今後はますます時間的な制約を持ちながら働くようになっていく。あなたの職場においても、時間的な制約を持つ職員は増えていくだろう。そのような中で「私には時間制約はない」といって、残業という"切り札"を使っていたら、他のチームメンバーはどのような気持ちになるだろうか。チームワークを発揮し、これまで以上の成果を導き出すような関係性に、マイナスの働き・効果をもたらすのではないだろうか。こういった観点から、さきほどの21時過ぎまで仕事をしている若手、を見ていかなくてはならない。

4："ほめる"マネジメントを実践する

「ほめる」と聞くと、「私は得意ではない」「わが社の文化ではない」と思われるかもしれない。その理由は「ほめる」を「すばらしい」「いい」「すごい」といった言葉を相手に伝える「賞賛」をイメージしているからだろう。「ほめる」には賞賛の他に「承認」があり、この「承認」がマネジメントに大きな効果をもたらすため、ぜひ実践いただきたい。

承認とは、相手が行っている行動をそのまま言葉にして伝えることである。「○○さんに電話をしてくださったんですね」「資料をまとめてくださいましたね」「議論に欠かせない意見を出しましたね」等、ひょっとするとこれまでわざわざ言葉にして伝えるほどでもないと思っていたことを、言葉にして相手に伝えることである。すると相手は、あなたが見てくれている、見守ってくれていると感じ、ほめられたと感じるようになる。

「ほめられたい」ところは、人によって違うということにも留意しなければならない。どのようなときに仕事のやりがいを感じているのか、そもそもなぜこの会社で仕事をしているのか、どんなときに喜び、どんなときに憤り、どんなことで意欲を高めているのか、マネジメントはチームメンバー一人ひとりを個別具体的によく観察しなければならない。観察をしないまま、的外れな「ほめ」をあなたが始めると、部下は気色悪く感じるだけになってしまう。

これらのポイントを強く意識して日々の具体的な行動につなげていくことによって、あなたの職場では真なる女性活躍推進が成し遂げられるだろう。しかしその実感を強く得られることはないかもしれない。なぜならここで紹介したポイントは、いずれも女性職員だけのために取り組むものではないからだ。ここで紹介したポイントは、男性の意識の改革であり、職場の働き方改革であり、部下や同僚との向き合い方である。あなたがこれらのポイントを正しく理解し、適切に実践していけば、職場のコミュニケーションはより良好な対話を中心としたものとなり、相互に信頼し合い支え合いながらチームワークを駆使して仕事を進めるようになるだろう。そして一人では決して成し遂げることのできない成果を手にすることができる。あなたの組織やチームでは、"全員活躍推進"が行われているはずだからだ。

プロフィール

松久　晃士（マツヒサ　コウジ）氏

株式会社ワーク・ライフバランス

トリンプ・インターナショナル・ジャパン株式会社にて、営業・商品企画・生産計画といった複数部門を経験。オフィス環境のエコロジー化に取り組むプロジェクトチームがトリンプ・インターナショナル・グループにおいて世界で最も優れたプロジェクトチームとして表彰された経験を持つ。2016年9月より静岡県三島市在住。一児の父として7ヵ月の育児休業経験を持つ。名古屋市立大学経済学部卒業。