

令和 4 年度女性活躍推進事業「女性のためのキャリアアップセミナー」

1 日目

一歩踏み出すあなたを応援！私らしい管理職の目指し方

<開催レポート>

令和 4 年 11 月 26 日（土）13 時 30 分～15 時 10 分

令和 4 年度の「女性のためのキャリアアップセミナー」は、キャリアアップへの不安を払拭し、前向きな意欲を持てるように働く女性の皆さんを後押しすることを目的に開催しました。

1 日目は、NPO 法人 J-Win 会長理事の内永ゆか子さんによる基調講演と、大塚万紀子さん、宮原淳二さんと梶原織梨江さんにお越しいただき、パネルディスカッションを実施しました。

基調講演「組織で働く楽しさはこれから！ステップアップで迷うあなたに」

■講 師

内永 ゆか子 さん（NPO 法人 J-Win 会長理事）



内永ゆか子さんに女性が組織で働くことの大変さと楽しさをお話いただきました。

◆日本の女性活躍推進は世界の潮流から取り残されたまま

ジェンダーギャップ指数というものがあります。教育、健康、政治、ビジネスの世界で男性と女性、性差によるギャップがあるかどうかを調べ、それぞれの国のデータを指数化してランキングにしているものです。2022 年の日本のランキングは 116 位ですが、実は 2010 年の時点では 94 位でした。

この 12 年間で 94 位から 116 位まで落ちたという事は、世界中がすごい勢いで女性活躍が進んだということ。日本も女性活躍を推進してきましたが、世界の潮流からは取り残されたままということです。

◆女性のキャリアアップの3つの障害

女性のキャリアアップには大きく 3 つのバリア（障害）があります。

① チャレンジしたくない、将来像がよく見えないという女性自身の意識の問題

② 仕事と家事育児、ワーク・ライフバランスの問題

③ オールド・ボーイズ・ネットワークの問題

③について、男性たちが社会や企業の中で成功体験を作り、今まで何十年と経済を引っ張ってきました。その中に明文化されない独特のカルチャー、コミュニケーションの仕方、言葉の使い方、価値観というものがいつの間にか形成され、これをオールド・ボーイズ・ネットワークと呼んでいます。

いろいろな仕組みがマジョリティである男性たちの中に出来上がって、女性が頑張ろうと思っても、このオールド・ボーイズ・ネットワークという目に見えない大きなバリアが立ちまわっているのです。

◆キャリアを上げる中で一番大事に思ったこと

健康と体力が一番だと思っています。そして、自分を支え、苦しいこと、楽しいことを共感できる家族や友達を大切にすること。

それから私が一番大事にしていたことは、目の前にある情報を鵜呑みにしないということ。例えばどんな戦略であろうと、どんな製品であろうと、どんなビジネスであろうと、自分自身が考え抜いて腹落ちして、よしこれでいこうと思えるかどうか。みんなと共有するためには自分自身が腹落ちできなければ説得することもできません。私自身、よく考えてみるのが一番大事だと思い心掛けてきました。

そしてもう一つは逃げない・言い訳をしない。苦しいときはたくさんあります。失敗もあります。責められることもあります。でも苦しいときにこそ、自分の足元を固めて地道に一步一步、あまり先の事を考えないで、今やらなければいけないこと、今解決しなくてはならないことに取り組む。女性の場合、失敗するのを恐れがちですが、失敗は誰にでもあります。問題はそこから何を学ぶかということ。そこから学ばないで、失敗を恐れていたなら何も進歩はありません。

そのためにも 1 人で抱え込まないこと。部下を巻き込むことはとても大事です。そして、もう一つは上司もうまく巻き込むことです。上司をうまく巻き込まないと物事はなかなか進んでいきません。

◆皆さんの背中を押し続ける理由

現場に携わっていることが楽しくて、管理職になると面白くないとおっしゃる方がいますが、管理職もいろんなステップがあります。

ファーストラインの管理職、課長や係長は仕事での責任も増し大変かもしれない。だけどそこを乗り切ってその上に行けば、裁量権は上がります。仕事は高いところから眺めた方がずっと楽しくて、エキサイティングで、大きな仕事を自分がコントロールできているようになります。そして、指示される側から指示する側になることで、自分の想いやアイデアを実現

できるようになります。「ヒト・モノ・カネ・情報」を使って自分のアイディアを実現できるなんて最高だと思いませんか。

誰も最初から完璧な人はいません。私なんかも全然完璧じゃないのにポジションだけはどんどん上がっていきました。なぜキャリアアップしたのかというと、基本的には体力に恵まれていたんです。体力とマインド。それと上に行けばいろんな人がいろんなことを教えてくれます。いろんな経験ができます。だから上に行けばポジションが人を作ります。それから個人プレーでなくチームプレーを大切にしてください。何でも自分でやろうとするのは間違い。チームプレーをやればやるほどチームの人は一緒に喜んでくれます。

◆女性たちへのメッセージ

自分のキャリアに対する目標を明確に持ちましょう。そうすると仕事の目線が変わります。実力で偉くなっている人なんてあまりいません。人脈で偉くなったり、運で偉くなったり、いろんなことで偉くなっています。ですから、チャンスが来たらチャンスを必ずつかむ。そして人のネットワークを作ってください。上に行けば行くほど、人のネットワークが大事になります。その人たちとお互いに支え合うことが大事です。

また、キャリアという馬に乗ったら降りない。育児が大変、病気になった、いろんなことがありますけど、すぐに諦めて降りない。乗り続けて、最後まで頑張っって自分の人生を豊かにしてほしい。だからキャリアを上げるチャンスをもらったら、自分の人生を豊かにするんだと思ってキャリアアップに挑戦していったほしいと思います。

最後に「私はもういいです、もうキャリアを上げたくありません、もうこれ以上無理です」という人が結構います。でも会社は女性の管理職を求めています。あなたが無理だと言い続ければ、今度はあなたの後輩の女性があなたのボスになります。それでいいのなら、キャリアアップするということに対して抵抗してもいいです。でもせっかくもらったチャンスなんです。苦しいときは誰でもあります。それを支え合いながら、キャリアアップをエンジョイしていただきたいと思います。

キャリアアップというのは人生における自己実現です。自分の人生を豊かにする一つの大きな手段としてキャリアアップがあるんだと。決してつらいこととか嫌なことではなく、それをどうエンジョイするかということがキャリアアップです。「Women to the Top」を目指して一緒に頑張っていきましょう。

パネルディスカッション「管理職っておもしろい！私の進化、職場の変化」

■モデレーター



大塚 万紀子 さん
(株式会社ワーク・ライフバランス 取締役・
パートナーコンサルタント)

■パネリスト



宮原 淳二 さん
(株式会社東レ経営研究所 ダイバーシティ&
ワークライフバランス推進部長)



梶原 織梨江 さん
(日本生命保険相互会社 総合法人第8部部長)

パネルディスカッションでは、まず、大塚さんから女性を取り巻く環境について、宮原さんから男性管理職の立場から女性の管理職登用について、梶原さんからはご自身が管理職になる前となった後の考え方の違いについてお話しいただきました。

【大塚さん】

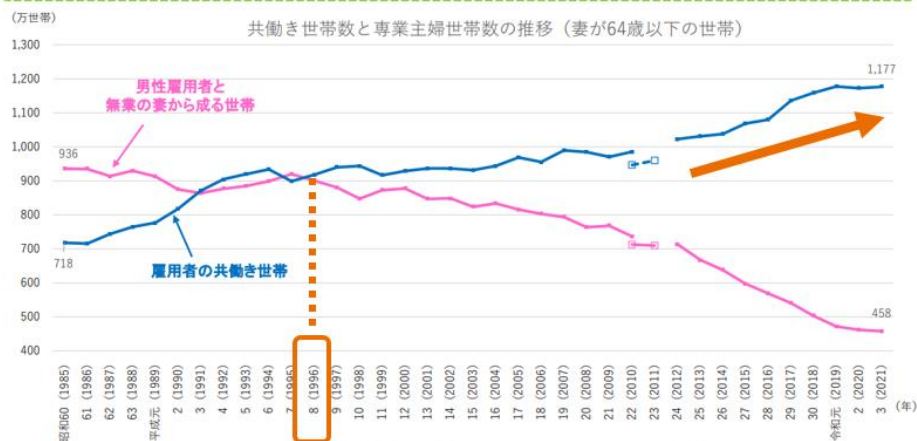
◆女性を取り巻く環境について

働く女性は増えています



共働き世帯数と専業主婦世帯数の推移

- ・ 雇用者の共働き世帯は増加傾向。
- ・ 男性雇用者と無業の妻から成る世帯（いわゆるサラリーマンの夫と専業主婦の世帯）は減少傾向。2021年では、夫婦のいる世帯全体の23.1%となっている。



- (備考) 1. 昭和60年から平成13年までは総務庁「労働力調査特別調査」(各年2月)、平成14年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とは、調査方法、調査月等が相違することから、時系列比較には注意を要する。
2. 「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、平成29年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)かつ妻が64歳以下世帯。平成30年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び失業者)かつ妻が64歳以下の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者(非正規の職員・従業員を含む)かつ妻が64歳以下の世帯。
4. 平成22年及び23年の値(白抜き表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

19

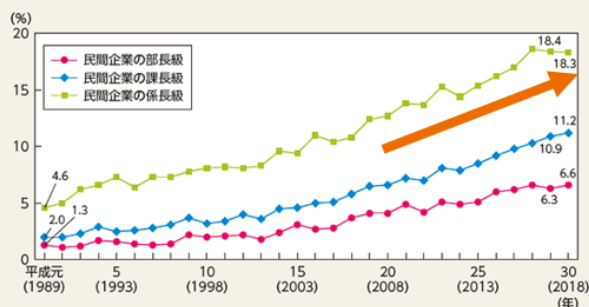
本資料の無断転載を禁じます。 [C]Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

内閣府男女共同参画局「女性活躍・男女共同参画の現状と課題」より
https://www.gender.go.jp/research/pdf/oseikatsuyaku_kada.pdf

女性の管理職も増えています

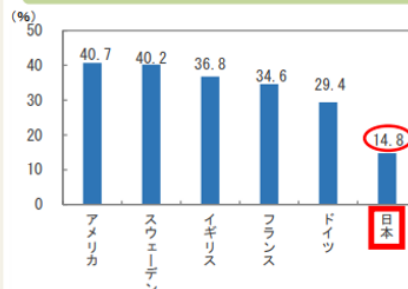


1-2-12図 階級別役職者に占める女性の割合の推移



- (備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。
2. 100人以上の常用労働者を雇用する企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者について集計。
3. 常用労働者の定義は、平成29年以前は、「期間を定めずに雇われている労働者」、「1か月を超える期間を定めて雇われている労働者」及び「日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者のうち4月及び5月に雇われた日数がそれぞれ18日以上以上の労働者」。平成30年は、「期間を定めずに雇われている労働者」及び「1か月以上の期間を定めて雇われている労働者」。
4. 「賃金構造基本統計調査」は、統計法に基づき総務大臣が承認した調査計画と異なる取り扱いをしていたところ、平成31年1月30日の総務省統計委員会において、「十分な情報提供があれば、結果数値はおおむねの妥当性を確認できる可能性は高い」との指摘がなされており、一定の留保がついていることに留意する必要がある。

管理的職業従事者に占める女性の割合



(出典) 日本の値は、総務省「労働力調査」。その他の国は、ILO「ILOSTAT」(2020年11月時点)。いずれの国も2019年の値。

1 内閣府男女共同参画局「女性活躍・男女共同参画の現状と課題」より
https://www.gender.go.jp/research/pdf/oseikatsuyaku_kada.pdf

内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和元年版」より
<https://www.gender.go.jp/about/gaino/whitepaper/r1/zentai/rnm/zuhyo/zuhyo01-02-12.html>

働く女性は増えていますが、マネジメントの役割を担う女性の数・比率は
まだまだ伸びる可能性があります
高い教育を受けている日本の女性の可能性をいかに開くか、が
経済・社会の発展のカギをにぎります

本資料の無断転載を禁じます。 [C]Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

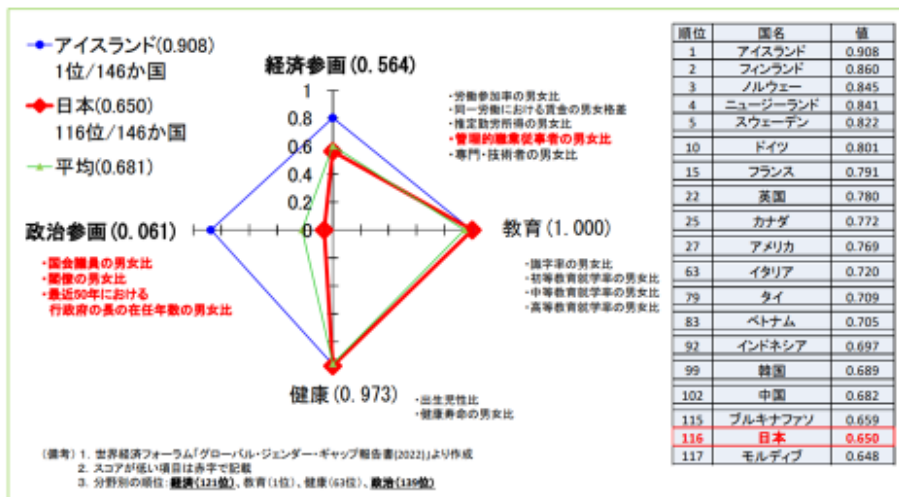
高い教育・良好な健康状態 でも、経済参画と政治参画は伸びしろがある

4



ジェンダー・ギャップ指数（GGI）2022年

- ・スイスの非営利財団「世界経済フォーラム」が公表。男性に対する女性の割合（女性の数値/男性の数値）を示しており、0が完全不平等、1が完全平等。
- ・日本は146か国中116位。「教育」と「健康」の値は世界トップクラスだが、「政治」と「経済」の値が低い。



本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

内閣府男女共同参画局「女性活躍・男女共同参画の現状と課題」より
<https://www.gender.go.jp/research/pdf/nseishatsusoku/issai.pdf>

グラフを3つお示しました。働く女性、増えてきています。働く仲間が増えていること本当にありがたいななんて思います。

そしてもう一つ、女性たちは実は非常に高い教育を受けています。学ぶということに対してチャレンジをし続けている女性もとても増えています。

ただ、経済参画と政治参画に関しては、まだまだ伸びしろがあるという状態です。

【宮原さん】

◆女性活躍を阻害する男性固有の行動分析と処方箋

内永さんが会長理事をされている NPO 法人 J-Win の中に「男性ネットワークの会」があります。各企業の大体部長職ぐらいが参加している会なんですけども、ここで調査した結果をまずご紹介したいと思います。

研究ステップとしては、日ごろ私達が行ってしまっている女性社員のモチベーション低下、無意識な行動への気づきを行い、なぜ私達男性はこういうことをしてしまってるのかなと深掘りし、これからどうやって我々の行動を変えていこうかということを議論しようということで話を進めました。

男性の行動背景としては、悪意があって女性管理職を登用しないわけではなく、気付いていないということが大きくあるんじゃないかと思っています。

ですから、自分事として気付いて変えていくことが重要だということを感じさせられました。

◆男性管理職も意識を変えようとしている

この調査を受け、「変えられる行動 10 か条」っていうのを決めました。やっぱり女性部下を育てるためにもしっかり意見を聞くことが重要かなと思っています。また冷房の効き過ぎなんていうところも意外と気付いてなかった部分もありました。まずはこういったところから変えてみましょうということで男性管理職も今変わろうとしている最中です。

J-Win



男性管理職もこれまでの意識を変えようと頑張っています！

変えられる行動10か条

- ・第1条【行動（成功体験）の押し付け】
：成功体験はあなたの宝物として心にしまっておきましょう
- ・第2条【上司への付度】
：上司の顔色よりも部下の仕事の成果を見ましょう
- ・第3条【男女間の不平等】
：仕事の進めやすさ、振るやすさに関係なく、平等に仕事が分担できるよう、マネジメントしましょう
- ・第4条【傾聴が無い】
：話の腰を折らず、最後までしっかり聞きましょう
- ・第5条【理解不足】
：ひとり一人の仕事に対する価値観を尊重しましょう
- ・第6条【放置】
：仕事の目的、背景をしっかり説明した上で、部下に仕事を任せ、伴走しましょう
- ・第7条【男性固有のネットワーク】
：部下から誤解を招くような固有ネットワークは避けましょう
- ・第8条【男性固有のイベント】
：物事はオープンな場所で決めましょう（喫煙所、飲み会、ゴルフ場等では決めない）
- ・第9条【生活リズムの男女差】
：歩行や食事のスピードに配慮しましょう、冷房のかけすぎに注意しましょう
- ・第10条【合間（ランチタイム、移動時）の使い方】
：歩行中もランチタイムも（部下との）貴重なコミュニケーションの機会と捉えましょう

2022/12/27

© 2019 J-Win All Rights Reserved.

Page14

◆男女リーダーの幸福度調査

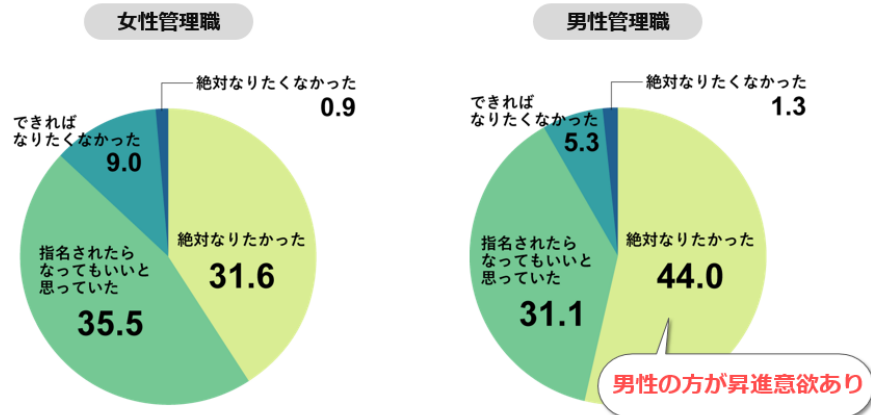
「PRESIDENT WOMAN」という雑誌が男女リーダーの意識比較を特集しまして、少し皆さんにご紹介したいと思います。

・管理職になりたかったかどうか

男性の方がなりたかった人が多く、私も振り返ってみると、あんまり女性で管理職になりたいですと表立って言う人は多くなかったなと思いましたので、これはこういう傾向にあるのかなと思いました。

Q.管理職になりたかった？

(%)



Copyright©2022 President Inc. All rights Reserved.

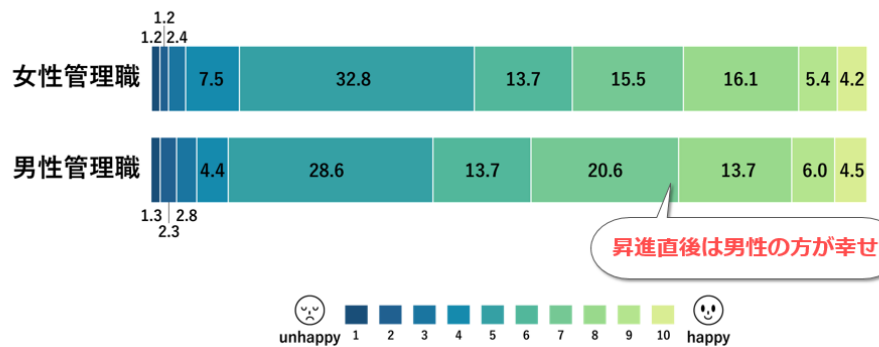
出典：『プレジデントウーマン2022春号』／プレジデント社

・管理職になった時点での幸福度

こちらは昇進直後は男性の方が高かったです。

Q.管理職になった時点での幸福度は？

(%)



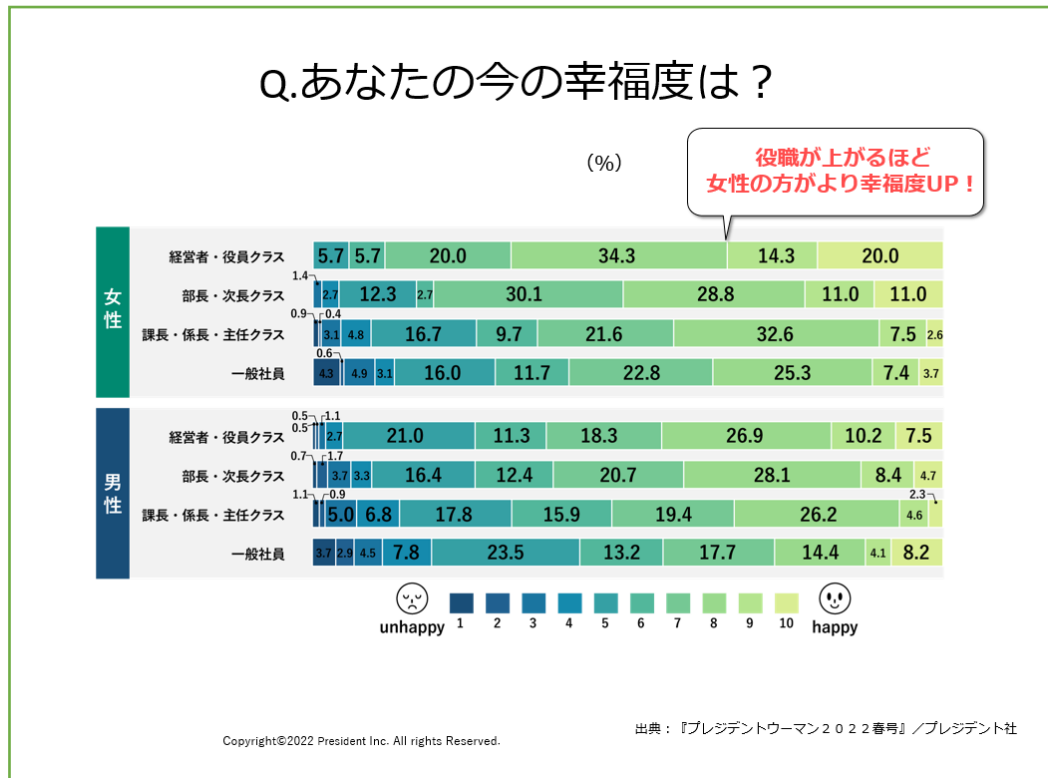
unhappy 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 happy

Copyright©2022 President Inc. All rights Reserved.

出典：『プレジデントウーマン2022春号』／プレジデント社

・現在の幸福度

役職が上がれば上がるほど男女差が出てきます。女性の方が部長とか本部長とか役員とかになると幸福度が上がってくるという傾向が出てきました。そういう意味では最初はハードル高いかもしれませんが、その後は幸福度が上がってくるかもしれません。



・管理職になってよかったか

これは男女差が無く 85%ということ。ですかなる前はもしかしたら不安がたくさんある方が多いかなと思いますが、実際なった方は殆どの方がやっぱりなって良かったなという方が男女ともに多かったという結果でした。

【梶原さん】

◆管理職昇進、私の場合

私も当時は別に管理職になりたい訳でもなかったし、なりたくない訳でもなかったというようにどちらでもなかった。女性で管理職として働いている方が周りにあまりいなかったのので、両立できるイメージがなかったというのが大きかったです。

また、育児をしていると新しい仕事へのチャレンジに躊躇してしまいがちで、最初に管理職登用の話があった時も 1 回目は受けませんでした。私にはそんなに余裕も無いし、自信も無いし・・・

その後も上司から背中を押されて管理職になるまで色々躊躇して 2 年ぐらい口スしたん

ですけど、今となってはもったいなかったなと思っています。

なぜなら 管理職になってみたら意外と何とかなりました。当時女性の役員がいて、その人に育児と管理職の昇格は別次元のことだよと言われたのがとても印象的でした。

確かにそうだな・・・と。育児は育児だし、キャリアはキャリアでしっかり自分で作っていかなくちゃいけないというのが、私が管理職になる前と後の一番の考え方の違いです。

私もここまで来るのにたくさんの上司の方・同僚・部下に支えられてきたんですけども、振り返ってみたら管理職だからといって何か大きく変わるわけではないし、キャリアはずっと継続してるものですし、その中で自分自身も成長してきたなと今は思います。

———ここから、様々な質問にお答えいただきました———

Q. 女性が男性に対してマネジメントを実施する時、また年上の方へのマネジメントに直面する時に気をつけていることがあれば教えてください。

【宮原さん】

私も年上の部下もいましたので、気をつけたことは、やはり人間としては先輩ですので、敬語を使ったり、しっかりリスペクトします。でも仕事に関しては、これやってくださいよっていうことで、そこはもう切り離してやっていました。

【梶原さん】

私もリスペクトするというのはすごく気をつけてます。皆さんやはり今までのキャリアとかプライドもあるので、それを尊重した上で、でもやっぱり仕事は仕事ってということだと思います。チームで成果を上げなくちゃいけないので、一人一人のモチベーションが上がるポイントは何なのかってところです。一人一人コミュニケーションとってどうしたらこの人が気持ちよくモチベーション高く働けるかっていうのを日頃から気をつけています。

Q. 人のお世話が苦手、旗振りも苦手なので、管理職になることは恐怖でしかありません。私のようなタイプ人間が目指すべき管理職のタイプ・スタイルがあれば心の支えとして知りたいです。

【宮原さん】

最初から自分は管理職がふさわしいと思ってる人はあんまりいないと思います。管理職になってから、だんだんと自分のマネジメントスタイルというのは形作られてくると思います。あとは引っ張るだけのタイプが管理職じゃないと思います。昔はそういう管理統制型のタイプが管理職のモデルでしたが、今は下から支えるようなサーバント型のマネジメントがあってもいいんじゃないかなって気がします。

【梶原さん】

管理職のスタイルも 100 人いたら 100 通りあっていいと思っていて、逆に自分がこうならなければいけないと縛らなくていいんじゃないかなって思います。そういう意味では、多分アドバイスとしては、自分の強みは何かっていうのはしっかり持っておいた方がいいと

思います。自分の強みはこれで、ちょっと苦手なところは他の人でサポートしてもらったらいいと思うので、そういうのはもう素直にチームメンバーに伝えて、自分らしくやるというのが一番いいんじゃないかなと思います。

Q. キャリアアップと出産や育児どう両立すれば良いのかイメージが湧きません。

仕事を続けることで自分の人生を犠牲にせざるを得ない働き方しか想像ができなくてちょっと憂鬱になってしまいます。

【梶原さん】

どちらを優先するとか、どちらかを犠牲にということではなくて、自分のライフがあって、その中に仕事もあれば育児もあれば趣味もあればというふうに考えるようにしています。

なので、自分が人生を楽しくしていれば多分育児も楽しいし、仕事も楽しいしという考え方に今は切り替えています。育児も完璧、仕事も完璧なんていうのは無理なので、そこは自分で完璧を求めずにやっていくということが私の一番のアドバイスかなと思います。

【宮原さん】

これからは男性も育児に参画するべきだなと思いますし、私は17年前に約半月ですけど育休を取得しまして、そういう意味では育児の大変さっていうのは少しだけでも分かりましたので、やはり男性も関わることで、女性のキャリアアップが支援できるのかなっていう気がします。

◆メッセージ

【梶原さん】

管理職といっても人さまざまのやり方・スタイルもありますので、まずはチャレンジするということです。私みたいに後からあの時躊躇しなければ良かったって後悔してほしくないなと思います。

やっぱり、後から振り返ってみると無駄な経験って一つもないということも伝えたいと思います。それは育児に限らずですし、他の趣味を頑張るでもいいんですけども、こういったこと一つ一つが後で振り返ってみるとですね、自分のキャリアをきらきら輝かせるような要素になっていたり、人脈が意外なところで繋がったりというのもあとで面白くなってきます。なので、今、目の前のことで精一杯の方も多いと思いますけれども、ぜひチャンスが来たらそれを逃さず、来た波にはそこで乗るっていうのを皆さんにもお伝えしたいと思います。

【宮原さん】

管理職試験を受けないかということは、もちろんその人の実力を分かった上でアサインしてるわけですから、マネジメントに適していないと思う人にはそういう声かけないと思います。ですから声をかけられた時点で実績が評価されていますので、あとは皆さんがどうチャンスを掴むかということだと思います。声をかけられた時点で、ぜひ前向きに捉えていただきたいなと思います。

【大塚さん】

私からはワークライフシナジーという言葉をお知らせしたいと思います。ワークとライフということでは育児と仕事の両立とか、これからは介護と仕事の両立で悩む方ですとか、色々な方が増えてくると思うんですけども、全ての経験が相乗効果になって皆さんの人生を豊かにしてくれるエッセンスになっていくのではないかなと思います。いいことばかりではなくて、大変なこととか悩むこととか、まったくいらな人生もそんなに面白くないのかもしれないので、ぜひ相乗効果をお互いに作っていけるように私達ともまた対話をさせていただいて、それから皆さんの経験も色々な方にお伝えいただければなと思っております。