

# みやざき女性の活躍推進会議総会・研修会

令和3年10月5日(火)

13:30～16:00

宮日会館 11階 宮日ホール

令和3年10月5日(火)、宮日会館11階宮日ホールにて、「みやざき女性の活躍推進会議総会・研修会」を開催し、95名が参加しました。株式会社WillLab 代表取締役 小安美和氏を迎えて「女性活躍を超えて～男性も女性も活躍する会社の経営とは～」と題した基調講演を行いました。

## 基調講演

女性活躍はもう限界？！

### 女性活躍を超えて ～男性も女性も活躍する会社の経営とは～



東京外国語大学卒業後、日本経済新聞社に入社。2005年にリクルートに入社、13年にリクルートジョブズ執行役員 経営統括室長兼 経営企画部長。15年よりリクルートホールディングスにて「子育てしながら働きやすい世の中を共に創る iction!」プロジェクト推進事務局長。

17年3月株式会社Will Labを設立。岩手県釜石市、兵庫県豊岡市などで、女性の就労促進に関するアドバイザーを務めるほか、企業の女性リーダー育成に取り組む。19年8月より内閣府男女共同参画推進連携会議有識者議員。

#### ■「女性」と「働く」

私は「女性」と「働く」をテーマに起業しまして、まもなく5年になります。もともとはリクルート等、企業の中で経営企画や商品企画等の仕事をしてきたのですが、「ダイバーシティ推進」や「女性活躍推進」というテーマをミッションとして持ったこともあります。後程お話しますが、経営、経済分野において、「女性」と「働く」というものの課題を感じて、課題解決をしたという思いで起業しました。

今日は皆さんと一緒に、ジェンダーギャップを解消するための女性活躍推進とは何だろう、というお話を考えていければと思っています。

#### ■働きたいのに働けない

そもそもなぜ女性にフォーカスをしているのか。「女性活躍推進」という言葉は当たり前のように定着していますが、まずは私が女性の就労に目を付けた背景をお話します。

2013年頃、2030年までに生産年齢人口が900万人も減少するというデータを見たところから、私の課題感は始まりました。それまでは人材サービスに携わっていたのですが、あまりマクロで数字を見られていなかったのが、目の前で人が足りないとか、求人広告を出しても人が来ないという課題を点として捉えていました。

しかし、人口が減っていく、生産年齢人口が減っていく流れは変わらないという予測データを見た時に、ここから何をしていくのかを考えたわけです。ただその時は、このままいくと労働力不足が企業成長の足かせになるということ、企業側も労働力確保のためには多様な人材の活用や生産性の向上が必須になっていくことを教科書的に考えておりました。

そして、この後もう一つデータにぶつかりました。2030年まで

に労働人口がどんどん減っていく、人が足りないと言っている一方で、実は働きたくても働けていない人が、日本に428万人いるというのです。そして428万人のうち315万人が女性であるということ。約7、8年前にこのようなデータを見て、何が課題なのか、何をしたら働く意欲がある人が働ける世界が作れるのだろうか、ということで活動を始めました。

働けない理由について、データでは「出産や育児のため」が105万人、「適当な仕事がありそうにない」が97万人、「健康上の理由」「介護や看護のため」と続いて、「子育てや出産、育児のために、働く意欲はあるのだけれども働けていない」が一番のボリュームゾーンになっています。

これは社会課題ではないかということで、2015年当時所属していたリクルートで、「fiction」というプロジェクトを立ち上げました。

私自身は就労全般を見ていましたので、女性だけの課題ではないのですが、相当数の女性が働く意欲があるのに働けていないのであれば、女性達が働ける世界を作りたい。しかも、子育てで働けていない方が多いのであれば、子育てしながら働きたい方が働ける世の中を作りたいと思い、プロジェクトを立ち上げました。

この時使っていたデータの中に、日本では第一子妊娠出産で仕事を辞める女性が6割もいるというデータがあります。今はだいぶ改善して5割ぐらいになってきていますが、それでも2人に1人が、第一子を出産して離職しているデータがあります。

当時、「子育てに専念したいというその人の意思決定なのだから、課題ではないよね」と言われたことがあります。「子育てしている女性まで働かせるのか」「意思決定だから良いじゃないか」等と言われながら、私自身これは課題なのか、課題ではないのかということから取り組んでいきたいと考え、最初は会社の中でプロジェクトとして立ち上げていましたが、2016年に独立、起業して、今に至ります。

現在は、全国各地の女性の就労、働きたいけれど働けない女性達の阻害要因を取り除いて働ける世界を作る、そのようなビジョンで活動しております。

#### ■管理職になりたくない女性達

今日のタイトルは「女性の活躍はもう限界！？」ですが、本当にいろいろな方が努力してきて、「女性活躍」という言葉があったからこそできたことはたくさんあると思います。

一方で、女性活躍という概念ではもう解決できないと思うことがあります。

まずは、私自身の体験等も踏まえながら、リーダーや管理職になりたくない女性達について少しお話したいと思います。

私は、いろいろな地域や規模の経営者の方とお話をさせていただいてますが、「女性活躍というけれども、女性自身に意欲が無いんだよ」と仰る方が非常に多いです。

ギンカ・トーゲル先生という、スイスのビジネススクールIMDの教授で「女性のための戦略的リーダーシッププログラム」をされている方がいらっします。私もこのプログラムに参加し、非常にリスペクトしている先生ですが、彼女の「女性が管理職になったら読む本」という書籍の中でも、「日本の女性の多くがそもそもリーダーになりたいと思っていないことに驚いた」と書かれています。

彼女はヨーロッパ、アメリカ、中東、いろいろな国の女性リーダー育成をされていますが、どの国でも優秀な女性達の多くはリーダーになりたい、より大きな責任を担いたいと願っている。日本のように、リーダーになりたいと思っていないという声は、他の国では聞いたことがないのだと仰っています。

白状させていただきますと、私自身もリーダーになりたくありませんでした。管理職になりたくなかった女性として、日経新聞の記事に取材をされたこともあります。30代前半の時にそう思っていました。

リクルートは、「私はこうしたい」という意思があって入ってくる方が多いのですが、そのような会社でも、これは日経の記事から引用していますが、2012年リクルート全体で行った調査で、

将来高い役職を担いたいと答えた男性は73%でしたが、女性は39%止まりでした。

新聞の取材に、「私もそうだった」と答えています。当時はグループ会社の執行役員でしたが、そんな私が実は30代、35、36歳までずっとやりたいかと聞かれたら、やりたくないと言われていました。

なぜかという、家庭を優先するためと答えているのです。すごく矛盾していますが、家庭を優先するために管理職は目指さないと考えている私が、その後、夫を置いて単身赴任で上海に行っているのです。

私の仕事はメディアを作る仕事でしたが、中国でメディア作りにチャレンジしたくて行ったので、意欲も無くはないのです。意識も低くはない。だけど、管理職はやりたくないという複雑な感情を持っていたのです。ただ、そんな私が上海に行くと、中国人の部下が30人いました。

ここから自身のリーダーシップジャーニーが始まります。やりたいと思ってやったわけではないのですが、やってみたら、苦しみもたくさんありましたが、楽しいことも非常に多くありました。チームと共に作っていく醍醐味を味わうことができた。私自身はリーダーをやってみて非常にやりがいがありましたので、全国各地の女性の皆さんにも是非リーダーをやってくださいというお話をしています。

そして、活躍の定義はいろいろあると思いますが、会社に勤めている方ならより上のミッションを、より高いミッションを担って、そして管理職になりいろいろな経験をしてくださいね、ということは今も伝えております。

### ■女性リーダーを阻む壁

一方で、リーダーとして非常に高い壁を感じたこともありました。

女性の管理職比率は、日本全体で約16%ですが、私がグループ会社の執行役員だった当時、女性の役員はまだ5%未満。男性しかない会議で、私は自分らしい発言をできなくなってしまいました。部長ぐらいまでの時は、「私はこう思う、こうしたい」と言っていたのですが、男性がほとんどの空間に入った時に、発言ができなくなりました。

「任用したら、登用したら活躍しなくなった」と言われた経験があります。「俺の背中を見て学べ」と上司は言いますが、その背中を見てもどこにも学ぶポイントが見えなくて、非常に悩んだ日々がありました。

そしてその壁の正体を探りたいということで、IMDのギンカ・トール先生のプログラムに参加してきたわけです。

プログラムには、世界各地の大手グローバル企業の役員手前の女性達が来ていました。一緒に切磋琢磨して、4日間のプログラムで学ぶのですが、私はすごく驚きました。

自分だけができないのではない、自分だけが悩んでいるのではない、自分だけが能力が無いのではないかと思っていたのですが、実はこの地域の方もとても悩んでいて、皆で涙を流しながら語り合うような場もあるような、そんなプログラムでした。

例えば、馬を使ったプログラムがありました。鞭を使わず手を使わずに馬を動かしてみなさい、という研修です。馬を動かすために、いろいろな国の人が叫んだり、踊ったり、歌ったり、拍手をしたり、いろいろなやり方で動かそうとしますが、馬はなかなか動きません。

この馬が動かない時にどのような対応をするのが、全部ビデオに撮られているのです。そのビデオを後で皆で見ながら、あなたはなぜあの時にああいう行動をとったのか、なぜあのような表情をしたのかということを行いながら、実は、それはその人の「リーダーシップのスタイル」だったのです。

なかなか動かない組織や人、メンバーに対して、どのような行動をとるのが見えてくる、そんなユニークなプログラムでした。

そして、このプログラムで問われたのが「あなたはどこから来てどこへ向かうのか」ということでした。オーセンティックリーダーシップと言いますが、誰かの真似ではない、自分らしい本物のリーダーシップを追求しなさいということです。

以前は、男性リーダーのように振る舞いなさいというリーダーシッププログラムもありましたが、そうではなく、「あなたはどのようにありたいのか」「あなたはどこから来てどこへ向かうのか」を自分で理解し、それをベースに旗を立て、リーダーシップを発揮していく。これは男性も女性も本来は同じアプローチだと思えますが、女性だからこそ、それが難しいことがあります。

### ■トークン

一つ目は「トークン」と言われるものです。トークンとは、15%未満の少数グループのことを言います。直訳すると象徴、目に付きやすいもの、印等の意味です。

マジョリティーに対してマイノリティー（少数派）とありますが、25%未満の場合を少数派、そしてさらに少数の15%未満にな

るとトークンと言われます。

例えば、私がいた当時は100人中10人ぐらしか女性の執行役員がいなかったで、ちょうどトークンだったわけです。そうすると何が起きるかと言うと、「女性としての意見を聞かせてください」「女性代表としての意見を聞かせてください」と言われるのです。紅一点という言葉もありますが、多分自分達には無いものを持っているだろうから、代表して言ってくださいという投げかけや問いがとて多いのです。

そうすると、女性全体を代表するプレッシャーで、過度に慎重になる傾向があるのだそうです。これが一つ、私がぶつかった壁の正体だったわけです。

もちろん私には能力が欠けていたと思います。十分ではなかったという前提ですが、過度に慎重になり、怖くなってしまって、大きな会議の中で「女性の意見」を聞かせてくださいと言われると言えなくなってしまうという現象が起きたのです。

ただ、これは私だけの課題ではなく、こういう状況の場合に誰もが体験する傾向だそうです。

これは男性も同じです。100人女性がいるところに男性が10人しかいない場合、私もつい「男性の方はどうですか」と言ってしまうのです。

その時に男性の皆さんはどうお感じになるか。多分ちょっと緊張しますよね。何だかやりにくいということを第一声で仰る方が多いと思うのですが、あの感覚です。

数の壁があるということ、一つ目にお伝えしたいと思えます。25%ぐらいいだと、まだ「女性役員として」「女性管理職として」等と言われますが、35%を超えてくると珍しくないで「小安さん」と呼ばれるようになるそうです。

ですから、100人の中に15人女性を混ぜることはダイバーシティではないのです。35%を超えるかたちで、集団のバランスをとっていく。企業の中の比率にあわせて、意思決定層に女性がいる、男性がいる状況を作るのが良いと思っています。



### ■アンコンシャス・バイアス

二つ目の壁は、「アンコンシャス・バイアス」です。ここ数年ホットキーワードとして、人事分野でよく取り上げられていますが、やはりこれが壁の一つだということをお伝えしたいと思います。

男女共同参画学協会連絡会のリーフレットの中で、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）は、誰もが潜在的に持っている偏見のことだと言われています。育つ環境や所属する集団の中で、知らず知らずのうちに脳に刻み込まれ、既成概念、固定観念となっていく。バイアスの対象は、男女、人種、貧富など様々ですが、自覚できないために自制することも難しいと言われていました。

したがって、私の中にも、育った環境の中で刻み込まれてしまった既成概念や固定観念はあるのです。それがつい出てしまう時がありますが、無意識の偏見ではないかと意識するだけで行動や言動が変わっていきまので、この概念を知ってからは気を付けるようにしています。それでもまだまだですが、定期的に自分はどうかと見直していくことが大事だと思っています。

まずは男女の偏見から気付くこと、そしてその偏見によって個としての能力や意欲が埋もれてしまっている人達がいるかもしれないという観点で、是非経済分野で活用していくと良いのではないかと思います。

無意識の偏見がある何が駄目なのか、分かりやすい例えは採用です。男性と女性がいた時に、男性の方が頑張ってくれる、長時間働いてくれる、子育てや妊娠、出産等で辞めることがない、という昭和の働き方のモデルが既成概念として刻み込まれていて、つい男性から採用してしまう傾向があったのではないかと思います。

このことを、もはや意識的な偏見だと仰る方もいらっしゃると思いますが、無意識の偏見、意識の偏見含めて、男性だからこう、女性だからこうという概念を持っていないでしょうか。これから人口が減少する中で、男性だけを優先的に採用していると、当然ですが持続可能な組織は作れません。

採用後、任用する時に、男性の方を任用しやすいことはないでしょうか。これは無意識の偏見の研究にもありますが、同じ属性の人を引き上げやすいので、意思決定層に男性が多い企業は、男性を任用しやすい傾向があります。すると結果として、管理職における男性と女性に差が生じることになります。

これまで、何となく女性の意識や女性の意欲に問題があると思っていた方も、それだけではないのだと思っただけならと思います。

### ■他県の取組

無意識の偏見に対するチャレンジ、具体的な取組について紹介したいと思います。

例えば海外では、オーケストラの採用時に、カーテンを引いた向こう側で、男性か女性か分からない中で演奏してもらうブラインドオーディションを行うと、採用率に差が出たということがあり、日常的に行われているという話がよく使われています。

私もいろいろな取組をさせていただいていますが、一つ目は兵庫県豊岡市での取組です。劇団青年団と一緒に、演劇ワークショップを開催しました。

無意識の偏見はなかなか気付けないので、気付く仕掛けを設ける必要があるのではないかとということで、演劇で企業の男性社長に女性を演じていただきました。女性と男性が入れ替わって、もしくは自分と異なる人を演じることによって、他者の立場を理解するワークショップです。



この中で、女性にコピーやお茶くみを任せるシーンがあります。女性はきめ細かいから、女性が入れたお茶は美味しいから、という社長は思いつきではないかということを考えていただくためのものです。

骨折している女性と元気な男性がいて、「どちらにお茶をお願いしますか?」という時に、それでも女性に「お茶を入れてくれ」という社長がいるというシナリオですが、あなただったらどうしますか?という演劇的な手法を用いました。

また、今年7月にはNHKのクローズアップ現代で、私が企画に協力させていただいた実験番組がありました。

夫と妻、男性社長と女性の席席、2組の方々に日々行っていることを入れ替わってしていただいた時に何が起きるのかという実験です。

社長は、千葉県から女性活躍企業として表彰されている企業の方です。とても意識が高く、女性の海外出張もある等、女性、男性と分けられることなく活躍されている企業です。

そんな企業でも、なぜか女性はきめ細やかさがあるからという理由で、お茶出し、給湯室の掃除は女性だけが行っていました。社員が持ち回りで掃除をする会社ですが、給湯室の掃除だけは女性だけ順番が回ってくるので、掃除の負荷が高い状況でした。

そこで、社長がカメラを付けた社員に給湯室の掃除を指示するという実験を行ったのですが、社長はとてもきめ細かかったのです。女性、男性ではなく、個であるということを感じられたのではないかと思います、非常に生産性の高い指示を出されていました。

その中で、社長が「布巾を洗うための洗濯機はどこにあるのか?」と問うと、何と洗濯機は女性トイレの中にあいました。社長は、男性が給湯室を掃除できない仕組みになっていたことに気付く、すぐに男性も女性も給湯室の掃除をしようという指示を出されました。

無意識の偏見は本当に無意識なのです。すぐ意識を持って男性、女性両方が活躍している素晴らしい会社、素晴らしい社長でも、まだ無意識の偏見は残っていたのです。

私は、内閣府の男女共同参画推進連携会議の有識者議員をさせていただいているのですが、そこで43の業界団体に実態調査を行いました。

男女共同参画状況調査ですが、質問に無意識の偏見が引き起こしているであろう項目を入れました。「企業、団体の代表は男性が担っている」イエスカノーカ、「意思決定層は男性が担っている」イエスカノーカ、「コピー、お茶出し等の雑務は女性が担っている」「長時間労働、夜遅くの対応業務は男性が担ってい

る」イエスカノーカ等。

男性と女性で無意識に業務が規定されているのは、恐らく皆さんの職場でもあるのではないかと思います、それが業界ごとにどういう状況なのかを、業界団体の皆さんにお答えいただくという調査を行いました。

その結果、どの業界でも代表は男性、意思決定層は男性、そしてコピーやお茶出し等の雑務を女性が担うのは、ビジネス分野で50%がイエスと答えていました。「今時まだそんなことがあるの?」と仰る企業の方もいらっしゃいますが、現状はまだ男性の役割、女性の役割が変わっていないと考えて良いのではないかと思います。

職場に存在する無意識の偏見から起きるジェンダーギャップを可視化するためのチェックシートを作っています。内閣府のホームページからダウンロードできますが、うちは大丈夫という会社でも必ず何かチェックが付くのではないかと思います。

### ■Impostor Syndrome

女性リーダーを阻む壁の三つ目は、「Impostor Syndrome」と言われるものです。

男女で、自信の無さや自己肯定感の低さに差がある。これは無意識の偏見ではなく、様々な実験やデータから差があるという報告がなされています。

したがって、女性も男性も一緒だと言い切れない部分はあると思います。もちろん生物学的な違いもありますし、自信の持ち方、自己肯定、自己効力感等という言い方もしますが、男女で差があるとされています。

例えば、アメリカのヒューレット・パッカード社では、社内調査で、男女で自信に差があるかどうかを聞きました。男性は、要求水準の60%ができていれば手を挙げると答えた一方で、女性は要求水準を完璧に満たしている確信が持てても躊躇すると答えたという結果になっています。

「これができますか?」と聞かれた時に、「できます」となかなか答えられない。これは日本人の国民性もあるのだと思いますが、アメリカの調査でも、このように男女に差があるのです。

一方、マッキンゼーが野心に差があるかを見た調査結果では、幹部レベルのポジションにつきたい人は、アメリカでは男性81%、女性79%とあまり変わりませんでした。しかし日本ではそうではない。ここはアメリカと日本で差があるところなのです。

ただ、アメリカでも、野心はあるのに、実際にそれが成し遂げられるかを聞くと、男性と女性で17ポイントも差が付いています。

つまり、女性は自分にできるだろうかと躊躇してしまう。Impostor Syndromeとは、詐欺師症候群と言われますが、「私はできていないのにできていると思われている」「人をだましているのではないか」と思う傾向のことです。

私自身、すごく腑に落ちました。無意識の偏見を克服する方法は意識するところしかないと思いますが、自信に関しても、自分にはそういう傾向があると知り、そしてここは頑張る手を挙げてみようと思っただけでいいと思っています。

### ■女性のためのリーダーシッププログラム

私は今、自治体や地域の企業と連携して、横断で様々な取組をさせていただくことが多くなっています。

まず横浜市ですが、5年前から中小企業の女性のリーダー育成を行っています。横浜市は400万人近い人口の大都市ですが、企業の構成では中小企業が9割5分以上のため、宮崎県の課題と実は変わらないのではないかと思います。中小企業が多い地域で、どのように女性のリーダーをつくらせていくのか。

そこで2016年から「女性のためのリーダーシッププログラム」というプログラムを開始し、企画から全体の構成、講師、ファシリテーターをさせていただいています。

毎年約15社20名程度の女性を派遣いただき、企業横断で6ヶ月かけて人材育成を行っています。

内容は、先ほどのImpostor Syndromeです。女性は「私なんて」とどうしても言ってしまうが、経営者や上司は、この子はやる気がないと思ってしまう。「意識がない」「やる気がない」「躊躇する人にどうやってリーダーを任せたらいいんだ」というのが、経営側の悩みだと思いますが、そこを半年かけて、自信を持って「私はリーダーを引き受けます」という人材にまで育成するプログラムです。

全6回のプログラムですが、前半3回は、私がスイスで学んだ「あなたはどこから来てどこへ向かうのですか」という問いを投げかけます。

この問いに、すぐには答えられないのですが、じっくり3カ月もやると考えるのです。そして「私は、本当はこんなことがやりたいと会社に入ったのだ」ということを思い出します。

ただ、そこに向けてやりたいことがあったけれど、やる自信がない。自信とは、能力的な自信に加えて、家事育児負担との両

立への自信の無さです。家事育児に関しては、女性一人では解決できません。男性の家事育児参加の推進とセットでないと解決できませんが、女性だけで解決できるものは「自信」だと思います。

「私はこのためにこの会社にいるんだ、働いているんだ」ということを思い出しさえすれば、やりたいことは必ずその人の腹の奥底にあります。皆さん最初は「無いです」と言いますが、何度もしつこく問うと「実は」と出てきます。

そして、残りの3回では、それを言語化してロジカルに他者に伝えるロジカルシンキング、プレゼンテーション等を学んでいただき、最終的に「私はこの会社で、この業界で、この地域やこの社会でこういうことをやっていきたいんだ」というプレゼンテーションを、集まっていた経営者の皆さんの前でやっていただくプログラムです。

ある30人未満の中小企業の40代女性ですが、「私なんて人前で話したこともない。会社の中でも人前で話すポジションでもないし、そういう役割でもないで無理です」と仰っていたのが、最後には「私は小さな会社の大きな歯車になります」と自信を持って宣言されていました。

宮崎でもこのプログラムを行いますので、是非派遣いただけたらと思います。

二つ目の事例は豊岡市です。豊岡市では、町を挙げて「女性に居場所と役割を」と仰られて、民間企業でワークイノベーション推進会議を立ち上げました。2018年に16社で始まり、直近58社まで増えています。

1社だけで女性の育成や職場の改善を行うのは非常に難しいので、皆で研修会や調査をしながら切磋琢磨しています。

### ■女性活躍はもう限界

今日は「女性活躍はもう限界」というテーマでお話しましたが、女性活躍が女性自身にフォーカスしたものであった場合に限界だということをお伝えしたいと思います。女性に「頑張れ」「意欲を持ちなさい」というやり方では、もう難しいのです。

ジェンダーギャップを構造化したものがあありますが、ポイントが五つあります。

一つ目は、女性自身の意識や意欲です。

二つ目は、職場側が多様で柔軟な働き方、そして機会をどれだけ提供しているのかということです。

三つ目は、子育てや介護を、女性がほとんど担っていること。女性は男性よりも家事育児、介護時間が長いという調査がありますが、これを家庭で分担又はアウトソースする。女性だけが担っている状況のまま、女性に活躍しなさいということではもう難しいのです。

四つ目は、家庭内の家事育児シェアです。

五つ目は、本当に大きな壁ですが、社会規範です。日本では「男性は仕事、女性は家のことをする」という社会規範、性別役割分担意識が非常に強いと言われてます。これを今の社会に合うかたに規範を変えていかなければなりません。

これを変えていかなければ、結局、採用や育成、登用で差が出てしまいます。女性は補佐的な仕事となり非正規率が高かったり、管理職比率が低かったり、賃金格差にも繋がっています。男性、女性で50歳、60歳になった時の賃金格差が50%ぐらいある地域もあります。経済的な格差は如実にあるということです。

これらは、複雑な構造の中で生まれているものですので、「女性活躍」という言葉にしてしまうと「女性が活躍したいのか、したくないのか」という議論になりがちです。女性活躍はもう限界と申し上げたのは、そうした意味合いになります。

宮崎県は、日経新聞のランキングによると、女性の管理的職業従事者に占める割合が22位だそうです。

昨年こちらの会議で行われた調査結果によりますと、課題としては「女性の活躍、女性社員自身の意識、能力向上に対する意識が伴わない」という回答が一番多くなっています。これが本当なのかももう一度問い直していただけたらと思います。

二つ目に多い回答は「ロールモデルとなる女性が社内にはない」。でも、社外にはいるかもしれません。

そして三つ目「女性社員の人材育成ができていない」。やりましょう。

私が、是非会社の皆様、経営者の皆様をお願いしたいのは、今日お伝えした無意識の偏見、数の問題、インポスター症候群等を意識しながら、女性のせいにするのではなく、女性にだけ活躍を求めるのではなく、女性も男性も個としての能力、意欲を見立てて、期待し、キャリア支援をしていただきたいということです。また、女性の皆様には、とにかく自分を知って、「自分はこうしたい」ということを他者に伝える力を身につけてほしいと思います。一人ではできないので、ネットワークや仲間を作って取り組んでいきたいと思えます。

後程ご案内があると思いますが、宮崎県でも「みやざき女性リーダー育成塾」が行われます。「組織が輝く」というキャッチ

コピーが付いていますが、「女性が輝く」ではないところがすごく素敵だと思いました。組織が輝くために、女性がその人の意欲、能力を引き出されて活躍できる、そんな支援を皆様と共にしていければと思っております。

## パネルディスカッション



- <コーディネーター>  
株式会社Will Lab 代表取締役 小安 美和 氏
- <パネリスト>  
宮崎県男女共同参画センター 所長 山田 成美 氏  
えびの電子工業株式会社・  
株式会社イーテック 代表取締役 津曲 慎哉 氏  
株式会社バッグのあつた 代表取締役 熱田 陽子 氏

**小安** / まず始めに、パネリストの皆様お一人ずつ、自己紹介をお願いします。

**山田** / 宮崎県男女共同参画センターの山田成美と申します。センターで事業を始める前は、国連に約30年おりまして、親の介護もあり日本に戻ってきました。国連は、もともと人権を推進する機関ですので、仕事の中でジェンダーの主流化等にも取り組んできました。

現在は、宮崎県全体でもSDGsを推進していますが、そのプラットフォームにも関わっております。プラットフォームも、見回してみると事業の代表等の大多数を男性が占めております。SDGs17の目標の中でもジェンダー平等はボトルネックです。環境と同じですが、ジェンダー平等の領域で日本は大変に遅れていますので、この分野を特に推し進めようということで、作業部会を立ち上げてまして、この女性の活躍推進会議の加納共同代表も一緒に進めております。

**津曲** / 津曲慎哉と申します。宮崎県えびの市出身です。えびの電子工業株式会社は、六つの工場で電子部品、自動車部品の生産を行っており、約780名が勤務しています。

宮崎市佐土原町にも40名が働くイーテックという会社があり、クリーンルームで使用する無塵服のクリーニングや、半導体を製造する会社の経営を2代目として担っております。

**熱田** / 株式会社バッグのあつた代表の熱田陽子でございます。バッグのあつたは、九州で7店舗、プラスECサイトを10年程前から行っておりまして、合わせて9店舗を運営しております。今年で創業90年、3代目を担っております。

ひとり親プラス女性経営者という最も少ないであろうトークンの身を代表するような自身でございます。

**小安** / ありがとうございます。今日は、宮崎県のジェンダーギャップ解消、そして女性の活躍を推進するために、何が課題なのか、何をすれば良いのかということをお話しをさせていただければと思います。よろしくお祈りいたします。

それでは最初に、宮崎県のジェンダーギャップの状況について、国連にもいらした山田さんとはどのような見方をされているのか、俯瞰したところでお話をしたいと思います。

**山田** / 宮崎のデータ等に基づいて、全体を俯瞰したいと思います。最初の方で、日本の少子高齢化、人口減少、そして労働力の確保が急務というお話が出ましたが、宮崎県ももちろんその例に漏れず、県内市町村の高齢化が大変進んでいます。2030年までに、市町村の大半が30%以上60%近くの高齢化を迎えると言われており、美郷町では3人に2人、宮崎市でも3人に1人が高齢者となると予測

されています。また、単独世帯が増加しており、高齢者女性の5人に1人は、一人暮らしという状況です。

次に平等についてですが、学校以外、全ての場・分野で男性の優越感が高くなっています。特に政治の場、社会通念、慣習、しきたりにおいては、7割近くが、男性が優遇されていると感じています。家庭生活、職場でも半数近くがそのように感じている状況です。また、男女が平等と感じている人の割合ですが、女性の方が平等と感じている人の割合は少ないです。特に、家庭生活の場、地域社会、法制度上で男女の平等感には差があります。

男性は仕事、女性は家庭という考え方については、年々反対という考え方が増加してきていますが、2020年で63%が反対となっています。夫婦の役割分担は、理想と現実が大変かけ離れていて、女性は家庭という性別役割分担がとて根強く残っています。これがワークライフバランスや労働時間の問題、家事育児時間の関係、それから育休を取るということに関しても、大きな影響を与えています。

地域社会での慣習にも、この役割分担が根強いです。集会でのお茶くみや調理といったものは、半分以上を女性が担っていますし、企画や決定は男性に任せ、また政（まつりごと）等は男性が仕切るとするのが3分の1以上を占めています。

一方、共働き世帯率は平成9年頃から急増しています。女性の就業意識については、子供ができて仕事も続けたい女性は約55%いますが、第一子が生まれた前後の妻の就業状態を見ると、半数近くが無職、つまり仕事を辞めている状況です。女性のこの年齢層別労働力率の推移がM字カーブを描いていますが、第一子、第二子の時に離職することのようなM字カーブが見られるのは、世界中で日本と韓国だけです。

そして、働く女性の半数以上が非正規雇用です。派遣、契約、パート、アルバイト等が半分以上を占めています。特にコロナ禍のような非常時には、多くの女性が雇止めになりました。継続労働時間も短いため、管理職にもなりにくい状況です。

男女間の所定内給与の格差ですが、これも男性の所定内給与額を100とした場合に、女性の一般労働者が76.6%。短時間労働者の1時間あたりの平均給与を見ても、やはり男性の方が高くなっています。（生涯の）給与が低い人生を送ることになるので、高齢女性の相対的貧困率はとても高いです。70代から年を増すごとに男性と格差が出て、80代以上では男性16.6%に対して、女性は30%近い貧困率となります。生涯賃金の違いもあり、相対的貧困率は高齢者、単身、女性、それから勤労世代であれば母子世帯がとて大変な状況にあります。

そして日本は、やはり労働時間がとても長いです。これは本当にどうしてなのか。約30年前に私がILOで労働時間の調査をしていた時も、日本は特別に長かったのですが、年休取得や労働時間について、なかなか見える変化が出てきません。

問題なのは、特に30代、40代男性の17%が、週労働時間が60時間以上ということで、これが家事時間の負担や育休の取りやすさ等、いろいろなことに影響しています。

OECDのデータによると、日本女性の家事育児時間は、男性の約5倍とのことです。日本はジェンダーギャップ指数が120位ですが、健康面ではトップの日本が120位ということは、政治と経済においてとても低いことを表しています。

政治は議員数等ですが、経済は管理的職業従事者の男女比、勤労所得の男女比等もデータに入っています。そのため、経済の分野では117位と低く、政治の分野では147位とほとんど最後の方になっています。

県の管理職のデータを見ますと、課長級以上の登用率について、全国が1割ちょっとであるのに対し、宮崎県は6.3%ととても低いです。これは管理職になる年代にもともと女性が少ないことが理由として挙げられていますが、県内市町村を見ても平均で約10%、全国で44位です。最近、マスコミで都農町が女性の管理職の率において県内最高で26%と取り上げられました。7町村は0%で、女性はいません。これから課題として取り組んでいかなければいけないことが、たくさんあることがよく分かります。

**小安**／分かりやすいデータを提示いただきありがとうございます。なかなかグローバルの中の日本、そして日本の中の宮崎を見る機会はないかもしれませんが、宮崎は伸びしろがたくさんあるということなのかなと感じました。

それでは続きまして津曲様と熱田様に、宮崎県の企業経営者として感じる課題感等ありましたらお話いただきたいと思ひます。

**津曲**／私の会社は、製造業とサービス業ですが、イメージと異なり、両社とも3分の2を女性が占めています。製造業と言っても、顕微鏡を覗いて検査したり、屋内の軽作業等をすることもありますので、妊娠している女性が座りながら仕事をすることもできます。

ただ、名前がえびの電子工業のため、どうしても男しかない

だろうというイメージになってしまい、毎年の高卒の地元採用でも、残念ながら8割以上が男性からの引き合わせしか来ないという状況です。

**小安**／電子工業と言うと何となく男性が多いと思うのも無意識の偏見ですよ。



**熱田**／弊社も小売業ですので、男性の割合の方が低く、40%から50%です。

その中で、非常に才能豊かな社員たちに恵まれているのですが、日々悩むことは野心の低さです。管理職の登用に関しては、私の中では全くの隔たりを持っていないので、もちろん男性、女性関係なく、その方の今のライフスタイルに合う就業の仕方であれば、管理職に登用したいと思います。ただ、ご本人の野心の低さ又はご家族の反対があります。

先ほども、女性は進出することを嫌がる傾向にあることが数値として出ておりましたが、非常に納得だと感じて伺っております。

**小安**／山田様から宮崎県のジェンダーギャップの状況についてお話をいただきましたが、実際、経営の現場ではいくつかの課題がありそうですね。

そういう課題を感じながらも、お二人は本当に素晴らしい取組をされていますので、具体的な取組をお伺いしたいと思います。その前にまずは山田様に、男女共同参画についてセンターでどのような取組をされているのかをお聞きしたいと思います。

**山田**／県の男女共同参画センターでは、情報の提供、啓発、相談そして交流連携という四つの柱で事業をしております。企業との接点としては、企業におけるダイバーシティ推進支援の一環として、講師の派遣、研修、講座の事業を行っております。

また、県の様々な分野で活躍されている方を「ひむかWOMAN」として登録し、その中から助言や研修できる方々を「メンター」として派遣しております。また、これらの方々に男女共同参画の視点による支援者としての実践力向上のための研修等を行っています。そのほか、企業の方を対象としたキャリアアップのための実践講座や、働き方についての相談も行っております。そのような中で、誰一人取り残さない社会を目指す「SDGs」とも関連させながら、人権や男女共同参画意識の醸成、多様な生き方、働き方を主体的に選択する力を付けるような活動を目指して行っております。

**小安**／ありがとうございます。山田様は30年国連の組織におられました。宮崎に帰ってきた時に一番驚かれたこと、そして一番の課題についてお聞かせください。

**山田**／高校の卒業式、入学式に呼ばれた時に、男性が黒い服を着て入って来て、その後に女子学生が入って来てということを経験して少しショックを受けました。混合名簿を進めている頃で、宮崎でも結構早くから取り入れられ、卒業式や入学式も混合になってきましたが、とても不思議な感じに映りました。

**小安**／そう言われると、昔は私もその中にいましたが、その時はおかしいと思いませんでした。外に出られた方だからこそ見えるものがあるのかなと思います。

企業、経済分野についてはいかがでしょうか。津曲さんお願いします。

**津曲**／弊社は、比較的まだ考え方が柔軟な会社で、私は2代目ですが、先代の時から、夫婦一緒に同じ職場で良いというおらかな職場です。

ただそれでも、考え方の壁というか、こうあるべきというのが強いので、管理職が休みづらかったり、部下に休みを取らせようと頑張ってしまったたり、育児休暇も女性は100%取得しています。

が、男性は男なのに取るのか等ということがあります。  
また、能力の評価について、逆に女性、女性と言うてしまうと「私が女性だから引き上げられるのですか」ということも言われたことがあるので、「これをこなせているからこの役職なのですよ」という評価基準を設ける等、取組を頑張っているところです。

**小安**／男性の育休100%を目指す取組については、どのような工夫をされていますか？



**津曲**／以前この会議でサイボウズの青野社長の講演を聞いたのですが、青野社長は育休を3回も取られている方です。その時に、社長も育休を取れるのだと思って、私も2年前、3番目の子供の時に取らせていただきました。上の2人の子の時は、妻や義理の母の協力があり大丈夫でしたが、さすがに3番目の時は人手が足りず、是非私が取りたいと思って取らせてもらったのがきっかけです。  
その後は、去年、該当する3人のうち2人が取得しました。そのうち1人はそもそもうちの社で男性が育休を取れることを知らなかったのですが、その方のご家庭で2人目の出産が控えていた時に、育休が取れることを聞いて取得されました。

**小安**／その時、職場の軋轢等はなかったのでしょうか。

**津曲**／特に無く、本人は周りから「良かったね、おめでとう」と言われたようです。  
もともと女性が多い職場で、女性は皆取りますので、助け合いのが当たり前のようになっていますが、独身の方や離婚されてシングルの方等、「良いな」「私は取れないのに」というのも正直あります。  
ただ、会社ができることは家庭にはあまりないので、是非助けあげよう、その代わりあなたも休めますよと分かりやすく周知しています。皆どんどん取ってくれてありがたいと思っています。

**小安**／ご自身が取られたことが、社員の方にもとても影響しているのではないかと思います。トップが取る、管理職が取るというのは、すごく風土に影響すると思うのですが、どう感じられていますか？

**津曲**／正直、人によっては辛い面もあると思います。なぜなら、今までは取りたくても取れなかった、休まないことが正しいことでしたよね。休まないことで評価されてきたのに、「急に休みなさいと言われると戸惑う」と言う人がたくさんいました。  
ただ、今回のコロナのような時に、本人は元氣でも家族が感染してしまったりすることもあります。日頃自分が助け合っていたら、自分も休んでいいのだという自負があれば休めるはずですよ。誰でも取りやすくなったお陰で、私も休みやすくて助かっています。

**小安**／働きやすい会社として表彰されていますが、すんなりいったわけではないのですかね。社長の「助け合い」という考え方をしっかり伝えることで乗り越えられた事例なのかなと思いがら聞いていました。  
それ以外にも、実は隠し持っているヒント等がありましたら是非教えてください。

**津曲**／過去の成功事例をひっくり返すことになりかねないの気が使ったのですが、一番助かったのは、実はこの不景気、コロナでした。ピンチはチャンスではないですが、生産が減ります。生産が減ると有休を使わざるを得なくなるのですが、これをチャンスだと思いました。  
例えば、それまでは有休がゼロの人が優秀でしたが、「それは幸せですか？」と言いました。風邪を引いても我慢して有休を使わないのではなく、「有休を使って早く元氣になって、仕事で貢献して、もっと元氣な時に残った有休で家族とともに遊びに行く方が幸せではないですか？今まで頑張ったご褒美ですから良いのですよ」という言い方です。

**小安**／ありがとうございます。すごく腹落ちしました。  
それでは、熱田様にお伺いします。いろいろな取組をされていると思いますが、その背景や取組内容、課題、そしてそれをどのように乗り越えていかれたのか、お話しいただければと思いますよ。

**熱田**／私は15年前に東京から宮崎に戻って参りまして、この生活を続けていますが、近年大分周囲の感覚が優しく感じられていて、今がチャンスだと感じております。  
私が会社に戻った時、会社全体の男女割合は、今は6対4ですが、その当時は99%が女性で、ある程度子育ても終わっている大先輩達の世代が多かったです。

そこに、私は3歳と0歳の子供を抱えて戻って来ましたが、ただ、役職は付いています。また、負けず嫌いの性格です。皆と同じ条件で働かなくては、甘えを見せてはいけない、と非常に頑張った時期がございました。ただ、その時の写真を見ますと、すごく怖い顔をしているのです。にっこり笑えていないのです。  
そのような中で、ある時期に「もう自分の殻を破ろうか」と思いました。見る背中が無いわけです。モデルがいるわけでも、誰かと同じように働いて良いわけでもなく、同じようにしていてもそれは当たり前で評価されることがない。そうであれば、もう実績あるのみで自分で作っていくかと思いついてから、少しスムーズに行き始めました。

ただ、そこにはまだ周囲の方のご協力を得なくてはなりません。賛同を得られたかという、世の中としてはなかなかでした。女性同士でも理解していただけない壁があり、私のような生活はしたくないと言われてしまうと、もうそれまでなわけです。  
それならば、私自身が楽しい働きやすい、そして生産性があげられる制度が、一番世の中のためにも役に立つし、会社の発展に繋がるのではないかと考えて取り組んできたことがいくつかあります。

その一つが、時間帯を変えろということです。たくさん変えるのと取捨がつかなくなってしまうので、本社を三つの時間帯に分けました。

店舗はもともとシフト制で、それぞれの販売員の方の生活に合わせてシフトになっていますが、本社が実は一律でした。9時から6時半だったのを、子育て世帯の方達、主婦の方達は5時半には上げられるようにしました。  
8時半から5時半まで、遠方から来ているスタッフの電車の時間も考えて9時半から6時半まで、そして10時から19時というかたちになりました。

また、ジョブ制度をうまく使って、評価制度を明確化しました。  
「あなたのお仕事はこれです。会社は、あなたのここで評価します。」というのを文章化する。そして理解してもらう。「これができなかったら、あなたの評価は下がりますよ。上がりますよ。」というのを明確化する。これはまだ途中段階で、今、踏み出したばかりの制度ではあります。  
もう一つが、男女問わずですが、労働時間の短縮の申請制度です。

これに関しては、女性だけではなく、老介護によって生活にゆとりが無くなっている男性陣も多々いますので、男女問わず短時間労働制度の申請が可能になるよう近年取り組んで参りました。最初は理解してもらえず、男性陣はその申請を出すことになかなか勇気が必要だったようですが、今は皆理解してくれています。

**小安**／今お話をお伺いして、お二方の共通点を見つけたのですが、2社ともキーワードは「時間」ですね。  
もう一つのキーワード、共通項は「男女問わず」ですね。男女問わず育休が取れる、介護休暇が取れるということコンセプトにしていらっしゃる。

津曲さんは、長時間働く、休まないことが偉い、という価値観を変えるチャレンジをされました。  
熱田さんは、時間帯を変えるところから始めて、評価を変えているのですよね。

今までは、長い時間働く人が偉いという文化や風土がいろいろな会社の中に根付いていました。しかし、「時間で評価しない」ということを決めて、アプローチは異なりますが、結果として評価基準を変える施策をされています。かつ、男女問わず休めたり、働き方を選べたり、これまでは女性だけ短時間勤務、女性だけ育休を取れる、という女性だけに特化した制度が多かったと思うのですが、今の時代の変化の中でユニバーサルに、ユニセックスな会社の制度と評価にしていっていることが素晴らしいと感じました。

山田さんが、先程日本で驚いたことの一つに「長時間労働」がありました。まさに2社の事例は、長時間労働に対する変革、改革ではないかと思えます。山田さんからお二人に重ねて聞いてみたいこと等おありでしょうか。もしくは補足でも結構です。

**山田**／やはり長時間労働、性別役割分担の二つの解消が大きな課題だと思います。働きやすさと働きがいは、その二つが好循環を生み出す。それが企業価値の向上に貢献すると思うのです。選ばれる企業にならないといけない状況にある時に、働きやすい職場、働きがいのある職場が選ばれていく。

当(県男女共同参画)センターではハラスメントの研修等も行ったのですが、ハラスメントの解消も不可欠です。なぜなら、企業にとっては経済コストもすごく、生産性やチームワーク、ひいては企業の利益にも影響するからです。働きやすい、働きがいのある職場の環境をつくっていくことは、とても大事だと思います。

今お二人のお話を聞いていても思ったのですが、この女性の活躍推進会議では、いろいろな講演会があります。そこで私が強く感じているのは、トップの決断、方針がとても大きな影響を及ぼすということです。

最初は、(時短を提唱した時)職員が全員反対したと言われたトップの方もいらっしゃいました。平坦な道でもなかったとも言われました。それでもその企業は改善していている。SDGsについても、宮崎のいろいろな事例を集めて、交換し合って、そこからお互いに学び、研鑽しあっていきたいと思っているので、こういう実例が本当に大切だと思います。

**小安**／山田さんが仰ったとおり、トップの決断は本当に大きいと思います。トップが決断しない限り、ボトムアップで変えていくことは非常に難しいと思いますので、今日聞いてくださっている経営者の皆さんには是非決断をしていただきたいということ、そしてその先にある選ばれる企業になるために、2社の事例も参考にさせていただけたらと思います。

今日はグローバルな観点も含めて宮崎県を見ていただき、宮崎の課題等もお話しいただきましたが、最後に、山田様から宮崎の経営者の皆様、宮崎の企業で働く皆様に対して、今後どのようなことをやっていけば良いのか、未来についてお話をいただきたいと思います。



**山田**／「誰一人取り残さない持続可能な社会」生きやすい、働きやすい、働きがいのある社会づくりにとって、ジェンダーギャップの解消は不可欠です。SDGs17の目標達成の大きなボトルネックとなっているのが、ジェンダー平等と環境の問題です。

今、県を挙げてSDGsが推進されていますが、一人ひとりが主体的に、その人らしく、自分らしく生きる、働ける社会づくりに向けて、国際的な取組ともしっかりと連携・連動しながら取り組んでいくことが大切だと思います。次の世代をどのように巻き込んでいくのか、どのように若い世代に残せるような環境にしていくのか等課題です。

そして、ジェンダーギャップの解消は決して女性だけの問題ではなく、男性にも女性にもかかわってくる問題だということ。アンコンシャス・バイアスのお話がありましたが、私たちは育っていく過程で色々なものを刷り込まれていて、それが「べき」になり、「こうしたなければいけない」「女(男)はこういうものだ」となってその人らしい生き方を拘束してしまうと、足かせ・生きづらさにもなります。ジェンダー・バイアス/格差の解消は企業の活力への要(かなめ)であるとともに、一人ひとりがその人らしく活かされる社会をつくるために、企業は、経営者は特に、大切な役割を担っていると思います。