

インタビュー 女性社員は企業のバロメーター



植田 寿乃 (うえだ ひさの)
有限会社キュー
代表

私は、「個人と組織の活性化のための人材開発」専門分野のキャリアコンサルタントとして、多くの企業や団体で講演や研修、コンサルテーションを行っています。2006年夏ごろからは、特に組織における女性の活性化や活躍推進といった内容の依頼が増えてきました。

今回も「商社で働く女性について」というテーマですが、その前にまず私自身について、少しお話をさせていただきます。

スーパーガンダム女

私の母親は70代後半の専業主婦で、母は「女性は家を守り、男性は外で仕事をする」というごくごく一般的な考えを持つ人で、私自身もそれが自然だと考えていました。今から30年前、私は新米医師と20歳で学生結婚。卒業後は大手企業でルーティンワークやお茶出しなど、いわゆる当時の一般的なOL生活を送っていました。そのまま行けば、しばらくして子供ができて仕事を辞めて、子育ても終えている今ごろは優雅にホテルでランチを…という生活であったかもしれせん。

しかし、私は25歳で離婚。生活力のある男性

と別れて生きていくのは大変だろうと、そんな周囲の見方に対して、「男性に幸せにしてみようのではなく、自分で自分を幸せにしたい」と自分の心に誓ったその時が、私の自立記念日でした。

1980年代は、女性が男性と同様に働き続けるには非常に厳しい環境でしたが、コンピュータ業界のベンチャー企業でがむしゃらに仕事に打ち込み、その経歴を活かして航空会社を親会社に持つコンピュータ関連企業に入社。ここでも死に物狂いで働いて、30代半ばで女性初の部長職に就任しました。けれども、確かに、自分の思い描いていたキャリアを手に入れましたが、一方で女性であることを捨ててしまったように思います。つまり、外見的にはきれいに化粧をし、服装にも気を遣っている女性に見えていましたが、中身は超合金で作られたロボット（スーパーガンダム女）になってしまったのです。スーパーガンダム部長になった私に対して、アシスタント、そして同世代の女性たちも距離を置き、男性部下、女性部下全員から、もうついていけないと辞表を出されてしまいました。私は、会社に認められることを男性と同じように、

もしくはそれ以上に働くことと思い込んで20代、30代を歩んできましたが、これが間違った認識であることに、その時気付きました。実際、ストレスで急性肺炎、キャリアウーマン病とも言われる子宮筋腫の手術を2回経験し、これが、私が女性であることを捨てて働いたことへの代償でした。今の時代は、結婚しても働き続け、家庭を作り、子供を育てていくという考え方に男性も女性も変わってきています。

今日は、私が身をもって体験したことをお伝えできればと思います。

軍隊の隊長からオーケストラの指揮者へ

私は、日本の企業組織のあり方が大きく変化した2000年以前の価値観を「オールドキャリア」、2000年以降の価値観を「ニューキャリア」と呼んでいます。オールドキャリア時代は右肩上がり的高度成長期でした。肥大化していく組織は、縦の関係を重んじるピラミッド型の垂直的な関係を形成していました。その中でリーダーに求められるものは、企業戦士の隊長としてひっぱり強さ、競争に勝つことです。リーダーを中心に皆が会社に命を賭ける企業戦士となり、一丸となって企業の成長を支えていました。

2000年になるとニューキャリア時代に突入します。ITが企業の経済活動そのものを変え、外資の参入があり、業界の再編と激動の変化の時代となりました。この時代の組織は、企業戦士だけの軍隊ではありません。女性はもちろん、シニアも外国人も、男女も年齢も関係なく、育児や介護などさまざまな人生を背負った人たちの集まりであるため、そこに求められるリーダー像は、軍隊の隊長ではなく、メンバーの一人一人を尊重し調和させる、オーケストラの指揮者です。オーケストラの指揮者は、一人一人の音を大切にしながらもお互いの音を共鳴させることで、美しい音楽を作り上げなければなら

いのです。

そして、企業は人を鍛えて使うのではなく、育てて活かさなければならぬのです。心を使った人間力、信頼関係こそが人をつなぐ組織の求心力として必要になっています。例えて言えば、オールドキャリア時代は縦糸でできた組織で、ニューキャリア時代は縦糸に横糸を加えた「布」という新しい体質の組織に企業は変化しなければなりません。そのためには、フラットで横の連携を持つことが得意な女性たちが、組織の中でもっと生き生きと活躍することが必要になってきます。ここで言う、生き生きと働くということは、楽々働くことでもないし、がむしゃらに働くことでもなく、自分が担当している仕事に対して責任感を持って積極的に取り組み、やりがいを感じることです。

女性社員は企業のバロメーター

女性社員を見れば、その企業のモチベーションが面白いように分かります。例えば、打ち合わせ時に、担当の女性社員が物おしせず意見を言うことができるような企業は、エネルギーに満ち溢れています。しかし、上司の前で萎縮し発言できない企業は、上の人の判断だけで物事が決定され、社員の生き活き度は極めて低いといえます。女性は気持ちの状態、つまり活き活



き度がすぐ表れます。男性は本音と建前を使い分ける人が多く、生き活き度合いが見えにくいのです。さらに、今の20～30代の男性は、ワークライフバランスを大切にしながらやりがいのある仕事をしたいという価値観を当たり前のよう^{こうちやく}に持っていて、社員一人一人が自らの生活と仕事を無理なく両立し、生き活きと働けるような企業風土を望んでいます。そのため、女性社員が生き活きと働けない企業は、ワークライフバランスを大切に^{こうちやく}する20～30代の男性も生き活き働けず、組織全体が膠着してモチベーションの低い企業になってしまいます。つまり、女性の活躍がその企業の存続に関わるのです。

女性の活躍は男性管理職次第

女性が生き活きと働くために、制度を充実させることはとても重要なことです。しかし、それと同時に、経営者、管理職、男性社員、女性社員すべてに対する意識改革が必要です。意識改革は「上下から」同時に実施していくのがポイントです。つまり経営者、管理職と女性社員です。その中でも、特に重要な役割を担っているのが現場の管理職です。今の管理職世代の方々は、心のどこかで「女性は家庭を守り、男性が働くのが幸せな家庭」という固定観念を持っています。しかし、自らのお子さんの世代を見れば分かるように、専業主婦になることを理想とする女性は少なく、結婚後、出産後もキャリアで自己実現し、さまざまなことにチャレンジしてみたいと思っています。男性管理職の方々は、まずお嬢さんが子供を産んでも働き続けることができる企業、彼女を働かせたいと思うような企業にすることを考えてみましょう。

さらに、女性が潜在的に秘めている可能性を引き出してほしいと思います。男性管理職が女性の部下を活かすことは、「使いこなし、活用する」ことではなく、「育てて、輝かせる」こ

とです。私がベンチャー企業に勤務していたころの上司は、事務処理しか経験したことがなかった私に、さまざまなことをチャレンジさせてくれました。この経験が、その後の私のキャリアに大きな影響を与えました。長い間、ルーティンワークを任されてきた女性は、自信も持っていないし、自分に何ができるかということが分かりません。男性社員と同様にさまざまな仕事を与えながら成長させてあげることが、男性管理職の役割だと思います。「彼女にあの仕事を任せてみました、彼女すごいでしょ」と、自分の女性の部下を自慢するような男性管理職が早く出てきてほしいと思います。

男性と女性の違いを知ることが重要

男性と女性とで仕事の能力に差はないと思いますが、明らかに「違い」はあると思います。男性管理職の方々は、女性は扱いにくいと思わず、積極的に話し掛け、男性と女性の相違点を理解しようと思ってください（図1）。男性は競争を好み、論理的で、信念を貫きます。一方、女性はフラットなつながりを好み、楽しい体験などを共有したくなります。また、ライフスタイルに合わせて身体を含め、さまざまなことが変化するので、高い柔軟性を持っています。男性は大切なものを守る愛情、女性は大切なもの

図1 男性と女性の違い

男性	女性
○戦う（独り占め）	○分かち合う（共有）
○縦のつながり （エレベーター）	○横のつながり （バケツリレー）
○論理性	○感受性
○貫く力、信念	○変わる力、柔軟性
○ライバル、切磋琢磨	○仲間、共鳴
○大切なものを守る愛情	○大切なものを育てる愛情
○父性	○母性

★男性は縦系的、女性には横系的な強さがある！

を育てる愛情を持っているのです。男性管理職の方々がまず、このような違いを知ることが女性の活躍推進の第一歩につながるでしょう。

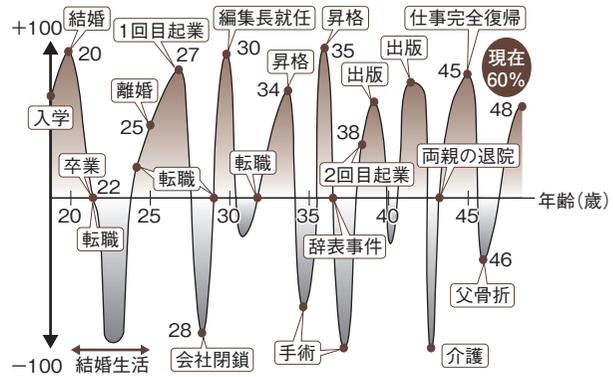
もはや二者択一ではない

「負け犬の遠吠え」という本が2003年に出版されましたが、そこで描かれているのは、バリバリのキャリアでいくか、結婚をして幸せな専業主婦になるか、女性の人生は2つに1つの選択というような世界観でした。そういう二者択一の世界は変だ、それでは女性は幸せになれないということに気が始めたのもこの時期です。現在、私は仕事と共に女性としても充実した人生を送ることができていると実感しています。一般的にもそれが当たり前の考え方となり、仕事でキャリアを磨きながら、女性としての人生をも充実させたいと感じる女性が増えてきています。そのため、現在、仕事でチャンスが増えてきていますが、それにより仕事に夢中になり過ぎて周りを見失わないようにしてほしいと思います。女性は人生の中で、独身、結婚、出産、育児と、さまざまなライフイベントがあるので、年代、ライフスタイルに合わせて仕事のボリュームをコントロールしながら、フレキシブルに生きていくことを意識してほしいと思っています。例え、仕事が思うようにできない時期があったとしても、子育てが落ち着けばまた思いっきり働けるのです。自分の人生のバランスを受け止めながら生きていってほしいと思います(図2)。そのために普段から「自分は今後どのような人生を歩みたいか」を考えることが重要です。

会社は気付きのきっかけを作る

女性の意識改革を促し、個々のキャリアプラ

図2 私のモチベーション(充実感、生き活き度)ライフチャート



ン構築を助成するために、企業にはきっかけ作りが求められます。出産や育児をする女性向けの制度を整備することはもちろん重要なことですが、それは女性が働き続けるための最低条件にすぎません。それと同時に、キャリアを育んでいく女性たちが抱えているさまざまな悩みについて、横断的に話し合っていけるようなコミュニティを提供することが大切です。このコミュニティの存在は、女性同士に仲間意識を芽生えさせ、一方お互いを刺激し合うことにもつながります。また、目標とするロールモデルの存在を見出していく場にもなります。しかし、企業側はコミュニティの運営を強制するのではなく、あくまでもコミュニティ形成をサポートするという姿勢が重要です。さらに、女性に対する研修を実施する場合、社内のコミュニティだけではなく、他の会社等との社外セミナーにもどんどん参加させてください。違う会社で同じように頑張っている女性に出会うことができれば励みにもなります。商社業界合同で実施するのも良いでしょう。なお、私が言うロールモデルとは、子育ても仕事も完璧な「スーパーウーマン」ではなく、仕事もプライベートも大切にしている自然体の女性管理職です(図3)。

図3 理想のロールモデル像

◎自然体の女性管理職 ⇒ ロールモデル

- ・人生のバランスがとれてる、肝っ玉母さん管理職！
- ・優先順位づけ、各種制度の活用
- ・後進女性たちのロールモデルかつメンターとしての意識

× ガンダム

- ・独身またはディンクスで仕事中心人生
- ・自分基準に男女部下への厳しい要求
- ・実はストレスいっぱい壊れる寸前

× スーパーウーマン

- ・子育て完璧、キャリア完璧
- ・会社の広告塔、スターは本当に特別な存在！
- ・メンターになれない。普通の女性たちの気持ちが分らない

また、男性と比較し、悩みを抱えやすい女性にとってメンター制度を導入するのも効果的でしょう。メンティーは自分のことを応援してくれるメンターを通じて、仕事の意義や自負を学び成長します。一方で、メンター自身も心が磨かれ、人間力を高めることになります。伊藤忠商事はメンター制度の実施、三井物産はダイバーシティカフェを設置するなど、商社も徐々に取り組み始めているようですが、ロールモデルやメンターと話し合うことは貴重な機会ですから、ぜひ継続してほしいと思います。

充実感と幸福感に満ち溢れた 素敵な人生を

さまざまな勉強をして、あるレベルに到達したら、次のレベルを目指すということを意識しながら、失敗を恐れず新たなことにどんどん挑戦してください。人間は失敗した時にこそ多く

を学びます。いろいろなことを経験することによって自分の成長が実感でき、充実感につながるでしょう。時々、自分に相応しい天職を探したいと資格取得などに奔走する方がいますが、自分の可能性を狭めないでほしいと思います。私は、SE、編集長等、今まで経験してきたすべての仕事で最高に充実した時に、その仕事を天職であると感じました。つまり、目前の仕事を本当に頑張って充実感を得た時、人はその仕事を天職だと感じます。ですから、自分が今取り組んでいる仕事の中で輝くことが重要なのです。

ただし、女性が仕事で幸せになれるのは人生の半分です。恋愛、結婚、出産などの女性としての生き方も大切にしてほしいと思います。結婚に適齢期はありませんが、出産には適齢期があります。出産は女性だけに与えられた素晴らしい特権です。だからこそ、出産・育児をぜひ経験してください。私の周りには、育児を通じて学んだことを、部下の教育に役立てるワーキングマザーも増えています。確かに、出産・育児期間でキャリアが停滞し、昇進が遅れるかもしれませんが、キャリアは競うものではありません。周りの女性を見ていて、私は、人生の中で最高の学びの場である育児ができなかったことをとても後悔しています。人生の優先順位を考え、めりはりを付けた働き方により、女性としての時間も大切に、すべての女性が幸せに輝いていくことを心から願っています。

(2009年6月10日

聞き手：広報グループ 鈴木靖之) 