

# 岡山市女性活躍推進シンポジウム

岡山市主催のシンポジウム「女性活躍が拓く働き方改革への道」が11月8日、同市北区下石井のおかやま未来ホールで開かれた。女性活躍を突破口として働き方改革を進め、誰もが働きやすい職場づくりを考えるのが狙い。シンポジウムでは健康社会学者の河合薫氏が「生産性を高めるチームの作り方―一人ひとりが輝く職場―」と題し

健康社会学者 河合 薫氏



かわい・かおる 東京大学大学院医学系研究科博士課程修了。千葉大学教育学部卒業後、航空会社入社。気象予報士としてテレビづくりに従事。「人間的な働き方は環境がとるとともに、講演や執筆活動を行っている。著書に「他人の足を引っ張る男たち」など。

## 生産性を高めるチームの作り方 ―一人ひとりが輝く職場―

### 基調講演要約

人は環境で変わる。部下は上司で変わる。夫は妻で変わり、妻は夫で変わる。健康社会学とは「個人」と「個人を取り囲む環境」、だいたい半徑3メートルの関わり方にスポットを当て、幸福感や生きがいなどを追求する学問だと考えている。健康社会学の視点から生産性を高めるチームの作り方を紹介する。

## 心の距離感近い人間関係を

私はストレスを「人生の雨」と呼んでいる。晴れ続きの人生は1カ月で飽きるが、人生の雨にぬれ続けると心が風邪をひくので傘が必要。傘は元気になる力。傘ささあればストレスは成長の糧になる。身の回りに何種類もたくさん備えてほしい。傘の置き場所は2カ所。一つは心の中で自分を信じ肯定する力。もう一つが傘を貸して「ささい」と言える心の距離感が近い人。部下にとって頼れる上司がいたら、どんなに心強い。傘を借りられると確信すれば、思いもよらない力が発揮できることもある。また周りに心がぬれられている人がいれば傘を差さずとも勇気も持つてほしい。

# 女性活躍が拓く働き方改革への道



コーディネーター 現代経営学科学科長・教授 池田 佳代氏

いけだ・かよ 千葉大学工学部卒業後、メーカーに技術系総合職の女性第1号として就職。東京理科大学専門職大学院(MOT)、電気通信大学大学院電気通信学研究所修了(博士・学術)。環太平洋大学でビジネスプランコンテストや岡山市大学生店舗応援事業などのプログラムを実施。



岡山市長 大森 雅夫氏

おおもり・まさお 東京大学法学部卒業後、建設省(現・国土交通省)入省。2013年10月、岡山市長に当選し2期目。15年、企業における女性活躍と働き方改革を実現するための指定都市の提言を内閣府に提出。子育て環境の充実や市役所における女性活躍の推進、働き方改革に取り組む。



岡山商工会議所女性会会長 高田 美紀子氏

たかだ・みきこ 1972年、有限会社マサヤ化粧品店入社。2004年に社名変更した株式会社MAYAの専務取締役として就任、現在は同社顧問。岡山商工会議所女性会、表町おかみさん会などの活動を通じ、企業における女性活躍および地域活性化に貢献。岡山市男女共同参画専門委員会委員。



株式会社中国銀行人事部次長 大山 和弘氏

おおやま・かずひろ 1998年、中国銀行入行。真備支店、東京支店支店長代理を経て、2013年に同銀行人事部へ調査役として配属。女性ワーキンググループから提言があった「時間単位有給休暇制度」など多数の施策を実現。16年に人事部次長。2児の父親で、同銀行を代表する「イクボス」。

## 管理職以外へ配慮 河合 / 男性も家事負担を 大森

## パネルディスカッション

### 現状と課題

池田 シンポジウムも5回目となり、女性活躍が浸透してきた。まずは効果や現状、課題について伺いたい。  
大山 中国銀行で女性活躍推進への転換点となったのは、男女問わず正社員は営業という流れになった2011年ごろ。事務主体の業務を行っていた支店が営業活動を行い始めたことで、会社業績向上への関心が高まり、マネジメント意識が醸成されていった。その効果により女性管理職が約4倍となった。課題はロールモデル(手本)が少なくキャリアアップに対する意識が消極的なこと、上司のアンコンシヤス・バイアス(無意識の偏見)。「女性は気配り上手。アシスタント業務をさせたらヒカ―だ」といった発言などだ。  
高田 私の会社は従業員172人のうち168人が女性。全国に34店舗を展開している。出店時は岡山で頑張ってきた社員が統括マネージャーとなり、関東・関西を受け持つ。大切にしたいのは「店長が経営者」という心構え。頑張れば頑張ったりの成果が出るし、困ったときは全体の経営者である私たちが責任をとることを伝えた。こうして約10年で20店舗増やした経験から女性の力はすごいと感じている。課題は人材確保。大型商業施設に出店すると営業時間が長くなり、残業させることが難しいため、シフトでやりくりしている。  
大森 女性活躍はゴールではなく必然だ。狩猟時代は男女の役割分担が明確だった。次の農耕文化は男女平等だが、戦国時代は戦をする男性が主役、江戸時代は封建主義で家父長制。明治に封建主義はなくなり、現代は核家族が増えた。その結果、家庭や地域のさまざまな仕事マーケットに出さなければ、男女ともに協力しないと社会のニーズに対応できなくなってきた。これをシステムと人でサポートすることが必要。  
河合 管理職になることが女性活躍と言われているが、女性の管理職は今、日本全体で7%くらい。管理職ではない人たちにどのようにして生き生きと動いてもらうかが重要だ。背景には賃金格差もある。働く女性が減っているというもバードだった。非正規が増えているというもバードだ。仕事の方がアクレディティブでポジティブだ。仕事への取り組み、姿勢は非常にいい。職員間に賃金格差もない。ただそこから管理職になるというときに遠慮がある。途中で辞める人も多く、解決策を考えないといけない。  
モチベーション  
池田 昨今、管理職を目指す人が増えている。管理職に魅力を感じさせられないのはなぜか。仕事のモチベーションを高め能力を発揮できる組織をつくるにはどうすればいいか。  
大山 モチベーションを高める取り組みとして「期待する機会を与える、鍛える」という三つの「K」を実践し、新しい仕事に押し込められている女性の背中を押し、機会を与え続けることを大事にしている。人事部が指名する少数人数制の「女性タイヤモンド研修会」では管理監督職に必要なスキルを学んでもらっている。

## 無意識の偏見課題 大山 / 適材適所見極めて 高田 / 意見言える環境に 池田

「にじいろHeartプロジェクト」は男性中心の施策決定に女性の視点を反映させるワーキンググループを推進し検討事項を提案している。  
高田 主任から店長に昇格させた途端、成果を出せなくなった人がいた。精神的なストレスのため、本人と話し合いを重ね、主任に戻した。私は辞職するかもしれないと心配したが、本人は「気持ち楽になり、伸び伸びと仕事ができるようになった」と喜んでくれた。大事なのはどの立場になった人に適しているか。それを見極めることでモチベーションを高められることができる。  
大森 男性と比べ、女性の方が管理職を目指すと思わないという調査がある。家事を担う女性がまだ多いことが一因。以前と比べ男女の家事負担割合は変わっているが、もっと男性に育児休暇を取得してもらったなどの対応が必要だ。さらに男女とも管理職になりたいと思う比率も減っている。管理職がすべてではないが責任を持って仕事をしよう、企業を引っ張っていかうと思う人が少なくなっていること自体が問題だ。  
河合 日本で一番大変なのは中間管理職。会社内のヒエラルキーが一段階上がるだけなら魅力はない。米国ではマネジメントと現場のスペシャリストは分かれている。マネジメントであれば「やりたいたい」と思う人は出てくるだろう。部下を育てるためにはプレッシャーも必要。ちょっと頑張ればできる業務体験を与えることでモチベーションも高まる。「部下のサポート」は3パターンある。一つは「仕事に役立つ情報」を分らないことをすべてに教えてもらえないこと。二つ目は「振り返り」。面談だったり、業務評価だったり「ここが良かった」「ここが駄目だった」と自覚できるよう指導すること。そして「心のケア」。昔の会社には、普段は油を売っていても部下が失敗したとき「ちよとと飲みに行こう」と癒やしてくれる人がいた。  
池田 女性が活躍できる現場ができ、組織が変わり、制度がつけられ、結果として効率化が図られ収益も上がっている。一方ですべての人が生き生きと働ける環境をつくることも重要。議論で感じられたことはコミュニケーションの大切さ。率直な意見が言えるミーティング、上司が部下をサポートできる環境が大事。企業にとって生産性の向上、体質強化につながる。(文中敬称略)



女性活躍の取り組みを積極的な企業・団体の事例を紹介するブース、参加者が熱心に見入っていた