

AWiLシンポジウム

平成 24 年度

文部科学省特別経費「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」

グローバル女性リーダーが 未来を創る

—— お茶の水女子大学からの発信 ——



お茶の水女子大学
Ochanomizu University

AWiLシンポジウム

平成 24 年度
文部科学省特別経費「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」

グローバル女性リーダーが 未来を創る

——— お 茶 の 水 女 子 大 学 か ら の 発 信 ———

お茶の水女子大学では、女性リーダーの育成事業の一環として、多くの方々のご協力をいただき、現代の大学教育に女子大から一石を投じることを目指してA-WiLシンポジウムを開催しております。今年度は、とくに、これからのグローバル社会を担う若い女性たちへのメッセージの発信を意図しております。

グローバル化は、私たちの生活の中でも確実に進行しつつあり、たとえ日本国内にいても、その影響を受けざるを得ません。さまざまな価値観が交錯するこのグローバル社会の中で、どのように自己の価値観をかたち作り、社会に貢献し、また自己自身成長していけるのか。どのような能力を身に付け、異質な他者たちと協働していけばいいのか。本シンポジウムでは、これらの切実な問題について、これまでグローバル社会を牽引されてきた各界のリーダーをお招きして、その経験に基づく知恵を学び、広く深く考えていきたいと思っております。

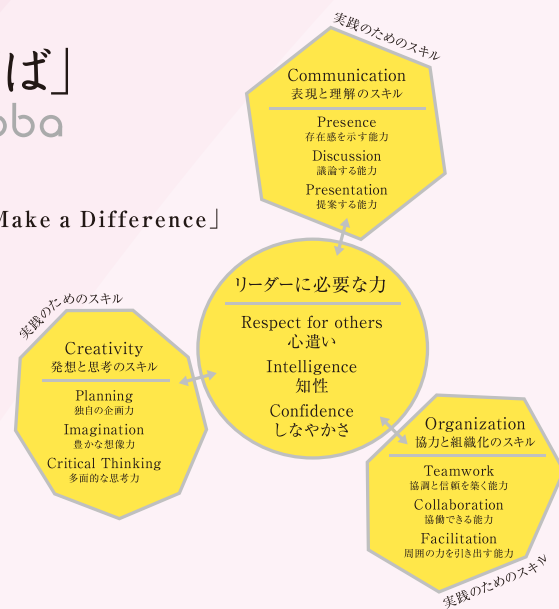
本シンポジウムを通し、学生ひとりひとりが、グローバル社会の担い手となる勇気と励ましを得て、今何を学びいかに将来を思い描くかを考え、未来創造への第一歩を踏み出すことを期待しております。

AWiL とは

A-WiLとは、International Research Program for Advancement of Women in Leadershipの略称です。この名称は、お茶の水女子大学が実施している事業である「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」(文部科学省特別経費平成22～27年度)の英語名です。この事業の目的は、先進的・学際的な分野を開拓する女性研究者をはじめ、リーダーシップを発揮する女性人材を育成する国際拠点の形成にあります。そのために、「リーダーシップ教育の理論構築」、「女性の能力を開発する国際的ネットワークの構築」、「国際水準の女性研究者の育成システムの構築」を主要な課題として積極的に事業展開をしています。

「みがかずば」 mīgatazuba

「Make a Difference」



お茶の水女子大学の教育は、「みがかずば」を体現し「Make a Difference」を実践できる人間の育成をめざしています。

「みがかずば」とは、お茶の水女子大学の前身である東京女子師範学校の設立時(1875年)に、昭憲皇太后から下賜された和歌「みがかずば 玉もかがみも なにかせん 学びの道も かくこそ ありけれ」に由来します。この和歌は、学問の道を究めるため常に努力を怠らない姿勢を、宝石や鏡を磨くという行為になぞらえています。

本学ではこの「みがかずば」の和歌を校歌とし、現在も歌い継いで、大学の教育理念の根幹としてその精神を醸成しています。

「みがかずば」の先にあるのは、自分自身、そして身近なところから社会までも変えていく「Make a Difference」の実践です。本学ではその実践に必要な3つの特性を「心遣い」「知性」「しなやかさ」と捉え、それらを兼ね備えたリーダーになるためのコンピタンス体系を構築しています。

AWiLシンポジウム

グローバル女性リーダーが 未来を創る

—— お茶の水女子大学からの発信 ——

平成25年1月22日(火) 16:45～18:45

主催：国立大学法人 お茶の水女子大学

C O N T E N T S 目次

羽入佐和子学長あいさつ 6

板東久美子 氏 (文部科学省高等教育局長)ごあいさつ 8

檜田松瑩 氏 基調講演(概要) 9

Panel Discussion

パネルディスカッション 11

國井秀子 氏 12

橘・フクシマ・咲江 氏 13

原山優子 氏 15

Questions and Answers 【質疑応答】 17

※人物の肩書きは 2013 年 1 月 22 日現在のものです。

ごあいさつ

お茶の水女子大学
学長 羽入 佐和子



本日はお出でいただきまして、まことに有難うございます。

A-WiLシンポジウムは昨年に次いで、2回目の開催となりました。A-WiLとは、International Research Program for the Advancement of Women in Leadershipの略ですが、お茶の水女子大学のリーダー育成事業として重要な企画です。

前回のシンポジウムのテーマは、「未来を創造する大学－20歳のミッション：未来から創造する“今”」で、「未来から考える」という視点でしたが、今年は、「グローバル女性リーダーが未来を創る」という、より積極的なテーマになっています。

昨年10月に東京で開催されたIMFの総会で来日されたラガルド専務理事が「日本の経済に活力をもたらす上で女性の果たす役割が非常に重要だ」と述べたことが、一時非常に注目されました。「男女共同参画基本計画」でも、また「科学技術基本計画」においても、2020年までに意思決定過程に関与する女性の割合を30％に増やすという目標が掲げられています。この状況からも、国立の女子大学には女性の活躍促進の取り組みをリードするという重要な使命が課せられていることを改めて痛感します。

今年度、本学は文部科学省の事業「グローバル人材育成推進事業」に採択されました。全学的にこの事業を展開するプログラムが採択された11大学のうち、国立大学は本学を含めて4大学だけでした。この事業では、語学力の強化はもとより、学生の海外派遣と留学生の受け入れの拡大を目指しています。これを機に多文化の交流がいっそう活発化するものと期待しています。そして来月、2月末には海外の協定大学の方々をお招きして、この事業のキックオフシンポジウムを行うことになっています。

それに先行する本日のシンポジウムでは、特に、グローバルに活躍する女性とはどのような存在なのか、そのような存在になるには、どのような志が必要なのか、今、学生は何を学んでおくべきなのか、を具体的に考え議論する機会になれば幸いです。そのために、本日は国際的に活躍していらっしゃる方々にご登壇いただきます。

まず、日本のグローバル企業を率いていらっしゃる槍田松瑩様には、基調講演をお願いいたしました。槍田様は日本貿易会の会長として日本の大学のあり方と企業との関係について重要な発言をされ社会的に大きな影響力をおもちでいらっしゃいます。また、本学の経営協議会委員として、国立の女子大学の役割についても貴重なご助言をいただいております。

さらに、パネリストをお願いいたしました國井秀子様、橘・フクシマ・咲江様、原山優子様の御三方は、学術の世界で、あるいは産業界で、まさにグローバル女性リーダーとして活躍していらっしゃる方々です。学生には、パネリストの方々のお話を通して、グローバルに活躍するはということが、それがいかに多様かということも、実感できるのではないかと思います。

限られた時間ではありますが、充実したひとときとなりますよう期待しております。

本日はまことに有難うございます。

ごあいさつ



文部科学省高等教育局長
板東 久美子 氏

本日はA-WiLシンポジウムの2回目が大変たくさんの方々お集りのもとで開かれましたことを心からお喜び申し上げます。

今、我が国の未来を切り開くためには、女性の活躍が本当に欠かせないということが認識されつつあります。その一方で、今回の選挙でも女性の議員比率が非常に下がり、7%台であったというようなことに象徴されるように、リーダーシップをとりながら活躍する女性の数や機会がなかなか増えない実状もあります。

しかし、急速なグローバル化は、我が国の社会全体に、スピード感を伴う大きな変革を求めているのではないのでしょうか。文部科学省高等教育局においても、これからのグローバル化社会で逞しく活躍できる人材を育成するための、大学教育の改革が非常に重要であると考え、様々な取り組みをしています。その一つとして、グローバル人材育成推進事業を今回(平成24年度)から始めました。この事業には、お茶の水女子大学も、これまでの取り組みを大きく評価され、非常に競争倍率が高い中から採択されています。

女性リーダー育成のための国際拠点の形成ということでは平成22年度から6年間という計画で進められている

A-WiL(「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」事業)の歩みと、世界で活躍する女性リーダーとして実際のな力をつけた学生さんたちを育成していこうという上述のグローバル人材育成推進事業などの具体的な取り組みが、それぞれ有機的に組み合わさって、今後まさらにお茶の水女子大学から時代を担う多様な人材が輩出されるものと期待しています。グローバル化社会の中では多様な人達と一緒に仕事ができ、コミュニケーションを取ることのできる、自立とともに協働の力を持った多様な人材が求められるのではないかと思います。

お茶の水女子大学は以前からアフガニスタンの女性支援など、多文化共生社会の中での教育のあり方や、女性のあり方を模索する様々な努力を積み重ねてきていらっしゃると思います。そういう大きな成果を活かして今日のシンポジウムが開かれることを心からお喜び申し上げたいと思います。また、今日おいでになっている沢山の学生方が、素晴らしい活躍をされている先輩方や女性リーダーの方々と双方向のコミュニケーションを取られ、これからの自分のあり方を考えていただく大きな機会となればと願い、そしてその成果を期待しております。

グローバル人材育成

～グローバル社会で活躍するために～

基調講演(概要)



三井物産株式会社 取締役会長
檜田 松瑩 氏

私どもの会社、三井物産もまだ十分に女性活用ができていないので、女性にフォーカスした話ができるかは分かりませんが、個人的な体験に基づいてお話しさせていただきます。

グローバル化というのは今に始まったものではありません。シルクロードの時代や大航海時代の昔から世界はグローバルなつながりの中で動いてきたのではないのでしょうか。私はグローバル化というのは単純に「混ざること」であり、そしてその流れは誰にも止めることのできない摂理のようなのだと感じています。そして、交通手段や情報技術の進歩によって、想像を絶するインパクトとスピードで、あらゆる人を巻き込みながら進行しているのが現代のグローバル化であると考えます。

ところで、グローバル人材とはどのような存在か。私はかつて外国で働いていて「グローバル人材」という表現をあまり聞いたことがありません。日本でこの言葉が大きく取りあげられるのは、外国人との折衝において、自己主張を苦手とする日本人特有の問題意識があるからだと思います。確かに、異文化や異なる価値観を理解して自己主張するというスキルの重要性は、これからますます増していくでしょう。しかしその一方で、日本古来の

精神や行動規範にはグローバルに通用するものもあり、それらは維持していくべきだと思います。

幕末の使節団は、欧米において当初は極東の未開国から来た奇妙な一団として注目を受けたものの、その堂々とした態度や丁寧で礼儀正しい立ち居振る舞いが次第に海外の人々の心を動かし、やがてどこを訪れても熱烈な歓迎を受けるようになったといえます。彼らの困難から逃げない正々堂々とした姿勢は、当時の男性だけでなく、女性にも言えることです。例えば津田梅子氏は、北海道開拓の人材育成のために岩倉使節団の一員として渡米し教育を受けました。帰国後は、当時の社会、特にその男尊女卑的なあり方に耐え難い違和感を覚えたそうですが、再び米国に戻ることも、日本の当時の上流社会に迎合することもなく、我が国の女性教育に一生を捧げる生き方を選びました。

ところで、当時のこのような日本人たちは外国の文化に触れ、何を感じ、その後どのように世界に立ち向かっていったのか。私どもの会社、三井物産の創設者である益田孝の例をあげるならば、彼は父とともに遣欧使節団として渡欧し、当時の欧州と日本とのあまりの差に「同じ人間でもこうも違うものか」と驚愕したとされています。

プライドのある侍だった益田にとって、その差は屈辱的だったでしょう。その後、彼は当時外商に牛耳られていた日本の貿易を何とかしたいとの思いで、29歳の時、三井物産の初代社長になりました。学のある武士を大量に採用し、商人として鍛え上げ、また志のある社員を海外へ派遣したりといった、当時としては異例な試みを積極的に行き、人材育成に取り組んだそうです。こういった当時のリーダーの活動の動機や推進力は何だったのでしょうか。それは、劣等国として見下されるのは何より耐え難いという、名誉を重んじる侍としての意地だったのではないかと思います。それは、当時も今もグローバルに通用する生き様なのではないか。

大切なことは、いつの時代でもどんな環境でも、様々な変化に正面から挑戦する気概、あるいはそれを支える高い志を持つことです。三井物産ではビジネスの本質を「社会」「取引先」「自分」の3つの視点に適う「良い仕事」とであると捉え、この価値観を世界各地の現地法人や支社店でグローバルに共有しています。良い仕事の実践を通じてグローバルに活躍できる人材を育成するために、社員の海外派遣や、海外社員を含む社員研修プログラムなど、様々な取り組みをしています。俗に「人の三井」と世間では言われることもあります。人材育成を最も重視する会社として認知されている所以ではないかと自負しています。

グローバル人材となるために言語やスキルの獲得は重要ですが、グローバルな世界で信頼されるための、人としての本質は変わらないと思います。大切なことは、自らを磨き、しっかりとした個を確立することではないでしょうか。特に女性には、育児や出産など固有のライフイベントがあり、それに合わせた労働環境を十分に整備することが必要だと思います。

我が社には、女性総合職として初めて採用され、3人の子どもを連れての海外単身赴任を勤め上げ、今では管理職を務めている方がいます。彼女は、自分の働き方を「女性でもこういう働き方ができる」と後輩に示した例なのだと言っています。仕事か子どもか、それともその両方か、といった選択は、個人の価値観や生き様によるものであり、決して優劣はないと思います。グローバルな舞台で活躍する充実感、あるいは達成感というのは、全く素晴らしいものですが、同様に子育てによってもたらされる幸福感というのかけがえのないものでしょう。

以上、私どもの会社の例を通して、グローバル社会における女性の活躍のためのヒントを提示できれば幸いです。どうもありがとうございました。

槍田 松瑩 氏

三井物産株式会社 取締役会長。東京大学工学部精密機械工学科卒業。1967年、三井物産（株）入社。30代半ばから5年間駐在した英国では、ロンドンを拠点にアフリカ各国を多数訪問し、フロンティア・ビジネスの開発に奔走。2009年より現職就任。日本経済団体連合会副会長、日本銀行参与、日本貿易会会長など要職を歴任。

AWiLシンポジウム

グローバル女性リーダーが 未来を創る

—— お茶の水女子大学からの発信 ——

Panel Discussion

パネルディスカッション



國井 秀子 氏

リコー IT ソリューションズ株式会社
取締役会長執行役員



橘・フクシマ・咲江 氏

G & S グローバル・アドバイザーズ株式会社
代表取締役社長



原山 優子 氏

東北大学大学院工学研究科教授



モデレーター

羽入 佐和子 氏

お茶の水女子大学長

お茶大が世界に貢献できること



國井 秀子 氏

リコー IT ソリューションズ株式会社
取締役会長執行役員

お茶の水女子大学大学院理学研究科物理専攻修士号取得。テキサス大学オースティン校のコンピュータサイエンス学科にてPh. D. 取得。2008年より現職就任。日本学術会議連携会員、文部科学省中央教育審議会委員、内閣府男女共同参画推進連携会議議員などを歴任。日本におけるダイバーシティ推進に企業人として貢献する。

私は1970年に物理学科を卒業しました。大学院時代には結婚・出産を経験しました。私の専門は実験系で、当時は実験系で在籍中に結婚・出産をした女性で卒業した人はいない、などと脅かされたこともありましたが、何とか休学を挟みつつ卒業し、その後、家族で渡米しました。

渡米先はシリコンバレーで、そこで専門をコンピュータサイエンスに変え、大学院にも行き直しました。これは当時としては新しい分野であり、面白そうだからという理由だけで選んだのですが、ITなしでは回らない世の中が訪れた今、この選択は非常に幸運となったと思います。

当地で修士号を取った後、日本に一度戻ってきました。当時は、外資系は別として、大学の同級生の中で正社員として雇用されている人は中々いませんでしたから、何か資格を取らなければと思って、博士課程に進学したいと考えました。しかし日本ではまだまだITの研究が進んでおらず、結局スタンフォード大学の先生に紹介されてテキサス大学に進学しました。

そのテキサス大学で新しく非常にニーズの高い分野を学んだこと、また、テキサス大学は外国人学生をととても優遇しており、グローバルな環境で沢山友人を作れたことは、その後の私のキャリアにとって有益だったと思います。

お茶の水女子大学を卒業してよかったなと思うことの中で、一番のことは、学生寮や色々な所で先輩や友人たちと様々な議論のできたことです。当時はしばしば「パートナー選びが重要だよ」と言われていました。これは今も変わらないようで、お茶の水女子大学の伝統ですね。このような先輩から受け継がれてきた知恵を真面目に実行したことが私のキャリア形成のポイントだったと思います。

いま、経済界は非常にグローバル化が進み、競争も激しく、もはやモノカルチャーでは生き残れません。多様な考え方を持つ女性の活躍なしには、日本の社会も経済界も発展していかないと思います。

私はIMF総会に参加し、クリスティーヌ・ラガルドさんが“Women can save Japan”と仰ったのを目の前で聞きました。これは“can”であって、「必ず」ではないのです。つまり私たちが頑張らないと“save Japan”できないということなのです。私は会社の中でも“Women can save Ricoh”と言って、女性技術者向けに講演も行っているのですが、今日は特にこの“can”の部分を学生の皆さんに訴えたいと思っています。

学生時代のディスカッションを通じて、「社会進歩のために私たちにどんなことができるか」を常に問い続ける姿勢を学べたのは、私にとってとても良かったです。日本に帰国した際にも「女性の社会進出のために何かしたい」、「日本のソフトウェア産業をなんとかしたい」という2つの使命感を持ち、色々なことを行いました。様々なことを個人的な問題として捉えずに、むしろ社会の問題として捉えるというのは、お茶の水女子大学で学んだ姿勢です。授業で学んだ知識よりも、そちらのほうが更に有益だったように思います。

最後に、変化に対応して行くというのは、特に経済界では重要です。新しい分野に入っていくときなど、大学で勉強したことがそのまま通用するとは限りませんが、ニーズを把握してそれに対応していくことが極めて重要だと思います。

企業が求める女性リーダーとは



橘・フクシマ・咲江 氏

G & S グローバル・アドバイザーズ株式会社
代表取締役社長

スタンフォード大学大学院経営修士課程修了(MBA)。2009年より2010年までコーン・フェリー・インターナショナル(株)日本支社代表取締役会長。2010年より現職。人財のグローバル競争力強化、企業のガバナンスに関するコンサルティングを行う。2008年に「世界で最も影響力のあるヘッドハンター・トップ100人」に唯一の日本人として選ばれる。

私が現在のような仕事に就いているのは、1970年の日米学生会議で出会った日系3世の現在の夫のおかげです。私は20年間人財コンサルタントとして、ヘッドハンティングの仕事をする中で優れた女性に沢山お会いしました。今日はその中で考えてきたことについてお話ししたいと思います。

グローバル社会で学び自立すること



原山 優子 氏

東北大学大学院工学研究科教授

中学2年でパリに3年間留学。一時帰国後、フランスのブザンソン大学数学科に進学。3人のお子さんを育てながらジュネーブ大学教育学博士課程修了(学術博士)、同大学経済学博士課程修了(学術博士)。2002年より現職。2010年より2012年まで経済協力開発機構(OECD)科学技術産業局次長。2011年フランス共和国より「レジオン・ドヌール勲章シュヴァリエ」受賞。

学生の皆さんに、自分自身の体験をもとにメッセージを送りたいと思います。

まず、何か自分でアクションを取る機会、イニシアチブを取る機会をぜひ掴んで下さい。怖気づく前にやって見るのが大事だと思います。大概の場合はうまく行きません。でもそれでいいのです。うまく行かなかった場合には自分自身で分析し、その中でひとつひとつを学び、自分の糧にすることが大事だと思います。うまく行けば一時はハッピーですが、その先が中々見つからなくなっていると思いますので、苦い経験も上手く活用して下さい。

二番目は、方向性を変えるのを躊躇しないこと。ひとつの機会に執着しすぎることは自分を狭めてしまうからです。周りの環境はどんどん変化しています。グローバル化というのはそういうことです。国内でもそうです。そうした中で、自分が他の道を進むチャンスを自ら切り開くということをやってみてください。

三番目は、ある程度鈍感であれということです。私自身の体験ですが、色々な所で色々な人と会議する中で、第三者から見るとハラスメントではないかという場面もありました。しかし私は鈍感でしたから全然気が付かず、いかに相手をconvinceするか(納得させるか)ということに集中していました。世の中、一気に変わることはなく、徐々に変わっていくのですが、それを待っていたら何もできませんから、ある程度鈍感というのは悪くないかなと思います。

四番目は、周りのせいにしない、社会のせいにしないということです。制度が整っていないからできないのではなく、自分が一歩でもやってみようというやり方が大勢になっていけば社会も変わっていきます。皆さんにはその原動力になってほしいと思います。そのためには、周りのせいにするのではなく、自分で何かできないかということを考えていただきたい。つまりinnovative(革新的、刷新的)であって欲しいのです。innovation(革新、刷新)ということは流行語になっていますが、自分自身で試みる、

皆さん、日本のために是非グローバルに活躍してください。日本は皆さんの活躍なしに将来はありません。日本企業の女性の登用は遅々としていますが、確実に進んでいます。私は経済同友会の副代表幹事をしていますが、人財育成・活用委員会の委員長として、昨年ダイバーシティ活用のため、女性の部長クラス以上への登用について「経営者がしっかり目標を立てコミットメントする」という行動宣言を行いました。

また、女性に加えて、国籍、年齢等に関わらず多様な人財を登用する「ダイバーシティ」促進は企業にとって喫緊の経営課題です。日本の人口は2010年から2060年までに32%減少するという予測があり、15歳以下が53%減少し、65歳以下が17%増加するという、高齢化構造になるわけです。人口が減少して成長した国はないという説がありますが、やはり経済成長のためには人口維持が重要であり、労働人口を維持するためには、ダイバーシティの促進が不可欠です。

今後の日本には、短期的には女性の更なる活躍、中長期的には出生率の増加、雇用を継続できるような制度作りや、国家の保険制度の整備等々が求められます。加えて、海外からの外国籍人材のさらなる登用が必要になります。日本人には国内勤務でも、多様な国から来た人々と仕事をすることが必要になるので、当然ダイバーシティに対応する多様性対応能力が求められます。

グローバル・リーダーに求められるスキルを含む専門的資質や個人的資質などの要件は、一言で言えばこの「多様性への対応能力」に尽きるのではないかと思います。そして、その育成には、2つの心構えが重要です。

ひとつは私が最近マントラにしている「外柔内剛」という姿勢です。これは自分自身をしっかりとって譲らず、しかし様々な価値観や状況に柔軟に対応するという意味です。

もうひとつは「自立」と「自律」という「2つのジリツ」です。以前、ある方をヘッドハントした直後に、紹介先のクライアント会社を買収され、その方のポジションがなくなるということがありました。私が責任を感じてお詫びしたところ、「自分で決めたことだからあなたが謝る必要はない。いつか自分を買収する立場になった時のため、される側の気持ちを知ることができてよい勉強になった」とおっしゃったことに大変感銘を受けて以来、自己責任ということ、自立するということは重要だと痛感しました。

女性は優秀です。昨年の新卒採用では、面接と試験だけで採用すると新卒採用者の7割が女性になるそうです。昨年行った経済同友会の統計調査では、新卒採用の41%以上が女性であったという非製造業の企業が45.4%でした。従って、日本企業も真剣に女性活用を考えています。皆さんもこの波に乗ってぜひグローバルなキャリアを築いて欲しいと思います。これからますます機会は増えるでしょうから、是非チャレンジしてください。

新しいことにチャレンジするということです。

皆さんは女子大学生ですね。女性は出産や育児と仕事を両立させようとする中でタイムマネジメントが非常にうまくなります。また、複数のことを同時にすることも上達します。これは確信をもって言えます。(一方、私の知っている範囲では、男性はその適応性の低いことが多いです。)これらのことは女性にとって強みにしていくべき点だと思います。

もしも色々トライしてうまくいかなかったら、日本にしがみつく必要はありません。飛び出せばいいのです。外国で色々な人を見て、色々なことにチャレンジして学び、その中で日本の良さというものを自分の中で持ち、作り上げていくのです。日本で生まれて日本で育つと、国籍があって日本人であることは当たり前ですが、世界にはそうではない人が山ほどいます。その中でアイデンティティや、自分の価値観を作り上げていくのです。それらは半永久的に続くものではなくて、段々変化していくものです。皆さんには、この変化の波を作る人になっていただきたいと思います。

AWiLシンポジウム グローバル女性リーダーが 未来を創る

—— お茶の水女子大学からの発信 ——

Questions and Answers 【質疑応答】



寺田(代表質問学生)：

貴重なお話ありがとうございます。お茶の水女子大学生活科学部4年の寺田親子です。私は「お茶biz」という団体で、お茶大生がマーケティングを学び、学年や学部を超えてつながりを持てる場を提供しようと活動しています。その中で、自らが仲間と協力して何かを作り出すことがとても面白いなと感じています。

國井さんに質問です。“Women can save Japan”の“can”の部分は、女性が頑張らなければならないということだと仰いました。私たちが、例えば就職した時に、職場環境を女性が働きやすいものに変えていくために頑張る際の指針などがありますか。

國井：

ひとつ言えることは、常に自分の意思をはっきりさせるということだと思います。

育児で短時間勤務になった場合など、上司にもよりますが、その人を補助的な仕事に回す傾向があります。私は女性管理職育成のためのヒアリングや指導など行なっていますが、私の周囲でも以前はそうした傾向があり、女性は経験が少ないとか視野が狭いと言われ、管理職になかなかないといったことがありました。そういう時に、本人がこういう仕事をしたいとか、キャリアアップしていきたいといった意思表示をすることは非常に重要です。本人がやりたいと言っているのにやらせない、という上司は大分少なくなってきたと思います。例えば、男性上司が自分の配偶者を見て色々大変そうだからと、女性の部下に配慮した結果、その女性が補助的な仕事に回されているという場合もありますので、重要なことはやはり意思表示をすることだと思います。

橘・フクシマ：

「意思表示」は非常に重要です。それから、「覚悟」も重要なのではないかと思います。私自身には子供がありませんので、子供のある方を見ると本当にすごいなと思います。仕事に対しても、子どもに対しても、覚悟をもって、しっかり向き合っている方を数多く見てきました。その場合、同じような立場の女性であっても、仕事面で大きな差が出てくるのは、パートナーがそこで育児に参画しているかどうか関係あるようです。男性も育児をしたい人がいると思いますから、男女関係なく働き方を選択できる職場がベストだと考えます。

私が委員長を務める経済同友会の人財育成・活用委員会で、今回出した女性登用の「行動宣言」の中で、「女性の登用に企業トップが自ら責任を持つ」とコミットメントしました。そして、出産等の際に仕事の「免除」ではなく「継続」を可能にする仕組みを作ることの重要性を指摘しています。例えば、保育所の完備の問題があります。これは、会社のそばに保育所を作ればいいということではありません。遠距離通勤者には自宅の最寄の利用駅前にあるほうが便利という可能性もありますので、企業同士ネットワーキングをして、保育園を駅ビルの中に作るといったこともこれから必要であり、考えなければなりません。



寺田(代表質問学生)



曲田(代表質問学生)

原山：

「意思表示」も非常に重要ですが、「どうしたら意思表示ができるようになるか」ということも同時に考えていただきたい。意思を持つということは、何らかのものを自分で蓄えなければいけないのです。勉強して、情報収集して、それに対して自分の考えを色々な側面から作りあげていかねばなりません。その作業を常々しないことには、機会があった時にそれを表示できません。大学の勉強も大事ですが、それだけでなくもっと視野を広げて色々な視点から物事を見るトレーニングを学生にはしていただきたいと思います。

曲田(代表質問学生)：

お茶の水女子大学文教育学部4年の曲田きやこです。私は一年間のフランス留学を経てお茶の水女子大学に編入しました。

橘・フクシマさんに質問です。人材コンサルタントの目に留まるような学生になりたいと思っています。「〇〇な人材になって欲しい」ということをよく言われますが、私たちがそのような人材になるためには、実際はどのようなことをすべきなのか、パートナー探し以外にありましたらぜひ教えていただきたいです。

橘・フクシマ：

人材ビジネスを行う中で、いわゆるグローバル人財(10年前から市場価値があるという意味で「財」を使用)になるための要件は、「個人的資質」と「専門的資質」の2つに大きく分けることができます。

個人的資質は、大学卒業までに身につける「基礎的能力」とパッションの有無といったような「性格」。専門的資質は、どういう経験をしてきたかという「職務経験」と、経験で培った職務を遂行するための「職務能力」というように4つに分けて考えられます。

人は、個人的資質(基礎的能力と性格)を持って企業に入ります。そこで専門的資質の職務経験を積むことで、職務能力を身につけます。その一部がまた基礎的能力として定着して行き、こうしたサイクルを繰り返して成長していくのです。

そこで、大学時代にぜひ身につけていただきたいのは、ひとつははじめにお話しした「2つのジリツ(自立、自律)」です。これは、職務能力の中の要件の「起業家としての実現力」につながります。もうひとつは、「多様性対応能力」です。大学生は職務経験が少ないので、即多様な人財の管理は難しいかもしれませんが、多様性対応能力の基礎となる多様性に対する感性は、大学時代でも多様な人達と交流しコミュニケーションを取ることで育成できます。

大学時代は、時間を全て自分のものとして自由に使える唯一の期間です。企業に就職することは、労働時間に対して対価としてお給料をもらうことですので、当然自分の自由になる時間はなくなります。従って、大学にいる期間を利用して、語学でも何でもできるだけ勉強して基礎的能力をつけておくことが不可欠だと思います。



小山(代表質問学生)：

生活科学部3年の小山あいです。私は現在、休学中で、昨年までボリビアとバングラデシュで海外インターンをしていました。

海外から帰国した学生の立場から原山先生に質問いたします。先ほど学生が海外に向かうときのアドバイスをされていましたが、私は現在、海外の多様性に富んだ開放的な環境から日本に戻り、閉塞感や多様性のなさなどを感じる事があって悩んでいます。日本は大好きですが、客観的に日本の長所と短所を両方見て、どのように日本に適応しつつ自分らしく過ごしていくことができるでしょうか。

原山：

出たら出たままではなくて、帰ってくることも考えなくてはいけない。非常に当たり前の事ですけれども。

私の3人の子供は全員ジュネーブで育ったのですが、子供の友人の中にも帰国子女として日本に戻った子が沢山います。スイスに来た時よりも、帰国した時に順応するほうが大変だったという話を多々聞きます。ただし、これは小中学生のレベルですね。大学生の場合には、外国に行くと「目覚める」ということがよくあります。日本では気付かなかった点が見えるということです。そして帰国後には見え過ぎてしまうということがあるのですね。

しかし、それはひとつの考え方であって、日本の現状や姿というのが客観的に見えるようになるのだともいえます。それをうまく活かして、日本は駄目だとネガティブに受け取るのではなく、どこがいいのか、どこか変えるべきところはあるか、その中で自分は何ができるかということを考えていただきたいです。ほんの少しの小さな一歩でいいのです。その一歩の積み重ねというのが大事であって、誰もやらないといつまで経っても変わらない。ですから、自分を隠す必要もないし、自分が海外で経験したことを大きく言う必要もない。自分は自分であればいいのです。

私自身は日本国籍の日本人です。時々よく分からなくなることがありますが、やはり日本が好きです。そして日本人であることに非常に高いプライドを持っています。最近孫ができたのですが、諸般の事情で日本国籍を取ることができませんでした。だから戸籍を見ても孫が入っていない。非常に悲しいのですが、こういうことは深く考えなければならぬのだ、と非常に反省したところもあります。ですから、プラス思考でいかにその体験というものを日本に還元するかということを考えていただければと思います。

橘・フクシマ：

原山さんの仰る通りです。人財ビジネスの中で気付いたことは、帰国子女の方たちは市場価値が高いということです。それは語学が出来るだけではありません。多様な状況を経験しているということ、また自分は何者かということを他の人に説明する立場に置かれる機会が多いため、自分のアイデンティティをしっかりと把握している人が多いということです。また、ご家庭など養育環境の貢献とも思いますが、多くの帰国子女の共通項として、日本で育った同世代の方に比べ、綺麗な日本語を話す方が多い。



小山(代表質問学生)



原山：

家庭でしっかりと日本語を話しているということが前提ですが、外国で育つと外からのコンタミネーション(汚染)がないので、いわゆる流行の言葉遣いにさらされず、着実に日本語を学ぶ場合が多い、と日本語学校の先生から伺ったことがあります。

橘・フクシマ：

そしてご本人が意識して努力されたということもあるでしょう。これまでの日本企業の問題点として、せっかく海外経験があったとしても、あまり活用してこなかったことがあります。例えば2008年の同友会のデータで、「採用に際して他が同じ条件の人がいた場合、海外経験者を優先的に取るかどうか」という質問に対して7割の会社が「関係ない」と答えています。しかし、ここ1、2年で大きく変わっています。7割の会社が、海外留学の学生を優先的に採用する努力をしています。これから帰国子女の方たちの採用は更に進むと思いますので、ぜひ活躍していただきたい。

國井：

私が日本に帰国した時、社内で付けられたあだ名が「インバーダー」でした。専門分野の教育を受けたのも日本でなくアメリカだったので、つい英語を使ってしまうこともありました。文化も違います。アメリカはレディーファーストの国なので、ついエレベーターに社長よりも先に乗ってしまい、しまったと気付いたときにはドアが閉じたということもありました。

先ほども話しましたが、イノベーションが日本には非常に重要です。イノベーションを推進するには、同じ考え方の人ばかりでは中々進みません。やはり違う考え方の人、違和感を持っているような人たちがディスカッションしていくことが重要です。そうした場では、自分に自信を持って周りを気にし過ぎないことです。

私の会社も帰国子女を積極的に採用しています。うまくいっているケースもありますが、上司が古いタイプの人だと辞めてしまうケースもあり、勿体無いです。管理者教育を強化しなければいけませんが、皆さんには日本を変えていただきたいなと思います。

野崎(会場の学生からの質問)：

文教育学部グローバル文化学環の野崎と申します。女性ならではの価値観や、女性ならではの強みを挙げていただきましたが、他にも何かあればお教えいただきたいです。また、女性でよかったと思った時などもありましたら、ぜひ教えて下さい。

原山：

私がOECDに勤めていたとき、私の局ではスタッフの66人が女性、64人が男性でしたが、他はやはり男性のほうが多く、管理職も男性のほうが多かったです。男性はある種、自分のエゴ的なものがあるのか、議論でも男性同士の喧嘩は中々止まらず燃え上がってしまうことがあります。そこに男性が入ると更に収集がつかなくなるのですが、女性の私が入ると諦めてクールダウンしてくれることが多かった（会場の男性の方々、失礼でしたら申し訳ありません）。これは女性で得したこと、もしくは女性だったからこそ解決できたことなのではないかと思っています。

橘・フクシマ：

私は性差をあまり意識しません。どこへ行っても私が唯一の女性という状況が多かったせいかも知れません。社外取締役などでも、いつも私が最初の女性で、唯一人。前職のアメリカ本社の時もそうでした。そうしたことから、あまり女性を意識しないという環境におりました。

幸運だったのは、私が以前働いていたコーン・フェリーという会社は本当に実力主義だったことです。数字さえ上げていれば、男女関係ないというカルチャーがありました。

また、何千人という男性女性のエグゼクティブの方とお会いする中で、ダイバーシティの要素というのは、つまり国籍やジェンダーなどというのは、その方の個性の一つに過ぎないと思うようになりました。例えば「この方は8割女性だな」「その方は8割アメリカ人だな」等と考えることはありますが、結果的にはカテゴリーで人を判断しないという癖がついてきた。どんな場所でも、周りが全部男性だろうと女性だろうと、あまり意識することがなかったというのは、私の職業病かもしれませんが幸運だったと思います。

ただ、こんなことがありました。最初にベイン・アンド・カンパニーで日本に赴任した時、当時の日本人の男性支社長に、「フクシマさん、僕は君にオフィスの母になって欲しい」と言われ、カルチャーショックを感じました。私は個人的にも母親にならなかったもので、その上なぜ私がオフィスの母になるのか、と。恐らくその支社長の意図は、「若い女性コンサルタントのロールモデルになって欲しい」ということだったのでしょう。しかし、その時カルチャーショックを受けたことはよく覚えています。

國井：

私の場合、女性でよかったと思った時というのは、すぐ名前を覚えてもらえたということでしょうか。女性がともかく少ない環境だったので、私が中々相手の名前を覚えられないということはありませんでしたが、逆に殆どの人は私の名前を覚えてくださった。それは色々な事業をする際に、何かと有利だったかもしれません。



また、様々な審議会や委員会などで「女性の比率〇%にしよう」というポジティブアクションがあったので、比較的色々な所で発言するチャンスを頂きました。色々な報告もあれば議論もあり、大変勉強させて頂きました。違う視点から発言することもできました。今の時代、様々なことをインテグレートしなければいけないと思っているので、これまで多面的な見方を発揮するチャンスを頂けてよかったと思っています。

橘・フクシマ：

それで思い出した話があります。私はビジネススクールに行ったのが35歳と遅く、同級生の平均年齢が27.5歳位の中で、37歳で卒業しました。したがって、私が最初にベインに来た時、MBA取得者のコンサルタントは若い人が多かったのです。ある時、伝統的な日本企業から「40歳以上のコンサルタントを担当者に欲しい」とのリクエストがありました。となると、私が37歳で一番近いのです。先ほどお話しした支社長は40代で、私に先述のショックを与えた方でしたが、「保守的な会社だからショック療法に女性をアサインしたらどうか」と言って私をアサインしてくださった。これは貴重かつ面白い経験でした。

先方へ行った時、社長以下、取締役の方がずらっと座っている中で、私を見て「この人は何？メモでも取りに来たの？」という雰囲気でした。2回ほどそうしたことがあった後、私は「ここで発言しなければ、何のために来たのか分からない」と思い、話し始めました。すると、場がすっかり変わったのです。以降は非常に良い関係がもてました。とにかく意思表示をする、やってみるということが非常に重要なことだと思います。

古島(会場の学生からの質問)：

グローバル文化学環3年の古島まこと申します。

私はいま就職活動をしており、働き方ということをよく考えます。仕事を取るか家庭を取るかというのは個人の自由、というお話があり、それはその通りと思います。しかし、やはり女性であると、働きたくても家庭と仕事を両立できずに仕事を諦めてしまう人や、グローバルであれローカルであれ活躍したいと思っているのに、どうしてもハードルが高くて断念せざるを得ない人が多数いると思います。

そういう人たちに機会を与えるために、会社としての環境づくりはとても大事だと思います。例えば、託児所を作るとか、時短労働を認めるとか、女性だけでなく男性にも育児休暇をもっと取りやすくする、といったことなどが考えられますが、そういったことで女性をもっと活躍しやすい社会にするために、国や会社が目指す理想のビジョンがあれば教えて下さい。

橘・フクシマ：

先ほどご紹介した経済同友会の行動宣言（WEBサイトでダウンロードできます）では、経営者、企業、社会、行政、個人等の主体がそれぞれ何をすべきかを提言しています。この中で、同友会メンバーの経営者が「女性を意思決定ボードに登用する」

と行動宣言という形でコミットメントをしています。しかし、コミットするのは簡単ですが、実行されなければ意味が無い。そこで2つのフォローアップのアクションプランを作りました。

ひとつは、まず現状を把握するための調査です。実際に経営指針や経営計画の中に女性の活用が入っているか、また、目標値を立て、PDCAサイクルというビジネスのサイクルにそって定着させているかということについて調査し、情報の共有をしています。ふたつめのアクションとして、同友会で女性経営者研修プログラムを作っています。同友会には、社長になる直前の人達のための研修がありますが、4.6%ぐらいしか女性がいません。そこで、そのジュニア版として部長以上の女性がマジョリティを占める研修を作りました。女性登用の効用を理解すべきなのは男性です。男性を1人だけ入れてマイノリティの経験をさせてみてはどうかというお話もありました(笑)たった一人に学んでいただいても仕方ないので、現在は女性6割男性4割という研修を行ない、日本アイ・ピー・エムの北城恪太郎相談役が委員長をしてくださっています。女性の働きやすい職場は男性も働きやすいはずであり、男女共通の問題として捉えるべきでしょう。

経済同友会では、女性が経営者となるに向けて何を考え学ぶべきか、という問題を、男女で共有しつつ活動しています。ビジネスの世界ではどのようなことが考えられているか、国の政策をはじめ、ひとり通りステークホルダー別に短・中・長期とカバーしていますので、是非参考にして下さい。

羽入：

私どもの大学も、教育研究活動も出来る一企業体として、どういう活動ができるかということを課題にしています。学生の皆さんもご参加の方々も、これから大学を見守って応援していただきたいと思います。

最後に一言ずつ、パネリストの方々より学生へメッセージをお願いいたします。

國井：

それでは育児に関して。私は男性の育児休職がとても重要だと思い、自分の部門で推進した結果、RICOH全体でも非常に増えて、男性の育児休職率は10%位になりました。

私の部門で育児休業を取ったうち3人に1人は男性でした。実は、初めに優秀なエンジニアを積極的に選んで、取るように薦めたのです。いいロールモデルができると後が続きますから。これによって文化が非常に変わり、「育児は女性の仕事」というイメージを払拭できたのです。だから、トップダウンで組織として強力に推進すれば実現できることだと思います。

制度は、運用が極めて重要です。そして運用で何が一番大事かというと、その組織の責任者の意識です。どういう企業がどれだけ熱心に推進しているか、どれだけダイバーシティが重要だと思っているか、また現場で運用も含めてどれだけ実現できているか、といったデータはかなりあります。



優秀な卒業生の皆さんは、どの企業がいいかを、そうしたデータを見ながらしっかりと判断して行ってください。そうすれば、企業のほうもやはり優秀な人材が欲しいと思っていますから変わっていくのではないのでしょうか。

産業界もそうした所を発信していかなければならないと思っています。我々にとって一番重要なことは、いい人材が来てくれることです。だから学生は企業をしっかりと調べて、ネットワークを活用し調査して、いい企業を選んで行くことが大事だと思います。

橘・フクシマ：

いま國井さんがおっしゃったことは大変重要です。中でも企業がIR*レポートやCSR**レポートなど一般に向けた発信として目標値を掲げて公表することが重要です。「この企業は女性が活用されている」と思われれば、優秀な女性が沢山来てくれるであろう、という思惑が企業にもありますから、学生側はやはり行動してみることが重要です。しなければ変わりません。

先程から申し上げているように、これから就職する人たちは、組織も親御さんも一生面倒を見てくれるというわけではありません。ですから、自立したキャリアを形成できるように自律し、大学時代に基礎的能力をしっかり身につけておいてください。

原山：

「仕事と家庭」というと、どちらか選択しなければならないように思われがちです。でも選択しなくてもいい。本人にキャパシティがあれば同時にやってもいいし、難しければ交互にやってもいい。人それぞれのあり方を許容する社会になってほしいです。それから、育児については、肝心なところは大体14.5年です。80歳まで生きられる今日において、その中の14.5年は大した期間ではありません。男女問わず、いっそその期間には集中して育児をしてもよいと思います。プランニングしてもその通りにいかないのが人生ですから、行き当たりばったりで子どもを持って何とか頑張るというのも人生だと思います。

羽入：

大変素晴らしいの方々をお招きしながら時間がこれほど短いということを大変申し訳なく思います。これをひとつの契機として、特に学生の皆さんはこれから色々なことをお考えくださると期待しています。今日のシンポジウムをきっかけに、大学もまた学生も新しい一歩を踏み出していければと思います。

パネリストのお三方、今回は大変お忙しい中、お時間を作ってくださいいただきお出ましくございましたことを深く感謝申し上げます。

以上でA-WiLシンポジウム「女性リーダーが未来を創る～お茶の水女子大学からの発信～」を閉じたいと思います。どうもありがとうございました。

*IR(investor relations) 企業が株主などの投資家に対して行う情報提供などの広報活動。IRレポートでは、主にその企業の決算や経営計画等が報告されている。

**CSR(corporate social responsibility) 一般に「企業の社会的責任」と訳される。CSRレポートでは、その企業の取り組んでいるCSRの内容が伝えられる。

書 名 文部科学省特別経費
「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」(平成22年度—平成27年度)
A-WiLシンポジウム(平成24年度)
「グローバル女性リーダーが未来を創る—お茶の水女子大学からの発信—」

発 行 日 平成25年4月1日

編 集 ・ 発 行 国立大学法人 お茶の水女子大学 リーダーシップ養成教育研究センター
〒112-8610 東京都文京区大塚2-1-1 TEL:03-5978-5520
E-mail:info-leader@cc.ocha.ac.jp URL <http://www.cf.ocha.ac.jp/leader/>

印 刷 ・ 製 本 株式会社 三京エンタープライズ



お茶の水女子大学
Ochanomizu University

国立大学法人 お茶の水女子大学 リーダーシップ養成教育研究センター

TEL / FAX : 03-5978-5520 E-mail : info-leader@cc.ocha.ac.jp HP : <http://www.cf.ocha.ac.jp/leader/>