

AWiLシンポジウム

平成25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」

女性、仕事、リーダーシップ

——— Make a Difference 的 生き方の実践 ———



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-w.cf.ocha.ac.jp/leader/>



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」 migakazuba



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

女性、仕事、リーダーシップ

—— Make a Difference 的 生き方の実践 ——

日時: 2014年1月21日(火) 16:45~19:00
会場: 国立大学法人お茶の水女子大学
本館3階306室

CONTENTS 目次

ごあいさつ 2
お茶の水女子大学長 羽入佐和子

来賓ごあいさつ 4
文部科学審議官 板東久美子 氏

Panel Discussion

パネルディスカッション 5

●モデレーター

野村浩子 氏(日経BP 社 日経マネー副編集長)

●パネリスト

砂屋敷真衣 氏

(富士フイルム株式会社 ライフサイエンス事業部
マーケティンググループ マネージャー)

大内まどか 氏

(鷗友学園女子中学高等学校 教諭・広報部長)

中正由紀 氏

(八王子市役所 都市戦略部自治推進課 課長補佐)

武石恵美子 氏

(法政大学 キャリアデザイン学部 教授)

Questions and Answers

質疑応答 14

閉会のごあいさつ 17

お茶の水女子大学副学長 鷹野景子

附録 18

シェリル・サンドバーグ氏から

A-WiLシンポジウム参加者へのメッセージ

※人物の肩書きは2014年1月21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。

ご多用のところ、文部科学省板東久美子審議官、国立女性教育会館内海房子理事長にもご臨席いただきまして有難うございます。

また、本学経営協議会委員、監事の皆様にもお出でいただきました。

このA-WiLシンポジウムは一昨年2012年に第一回を開催し、今回で3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、お茶の水女子大学のリーダー育成事業の通称ですが、この事業では、リーダーシップ教育をはじめ、女性研究者育成支援制度の開設、さらには、企業や自治体とも連携して、男女共同参画社会の実現のための様々な取り組みを行ってまいりました。

なかでもA-WiLシンポジウムは、この活動を広く社会に発信する年1回の重要な活動と位置づけています。

一昨年、第一回のA-WiLシンポジウムは、「未来を創造する大学」をテーマとして、アメリカ、韓国、イタリアの女子大学から学長、教員、学生を招いて国際シンポジウムを行いました。

昨年第二回のテーマは「グローバル女性リーダーが未来を創る」でしたが、グローバル企業から女性リーダーへの期待をお話いただき、さらに豊かな国際的経験を生かして日本でリーダーシップを発揮している女性をお招きして、女性がリーダーとしてより積極的に活躍する可能性について、学生を交えて議論していただきました。

そして第三回目になる今年のテーマは、「女性、仕事、リーダーシップ—Make a Difference的生き方の実践—」といたしました。

これは、過去2回のシンポジウムで論じてきたことを振り返りながら、あらためて女性にとっての人生や仕事について、さらにリーダーシップの発揮の仕方について、具体的に議論し考えることを意図しています。

本シンポジウムの副題にありますMake a Differenceは本学のリーダー育成の指針でもあります。これは、一人ひとりが一歩を踏み出すことで、自分自身だけでなく、身近なところから社会をも変えていくことを目指しています。それはまた、常に問題意識を持ち、自ら積極的に周囲に働きかけ、社会に変革をもたらす、時代をリードする姿勢ともいえます。

本学の校歌は、「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」という歌詞ですが、これは学問の道を究めるため常に努力を怠らない姿勢を、宝石や鏡を磨く行為になぞらえたものであり、この精神の醸成は、お茶の水女子大学の教育理念の根幹を成しています。

自らを磨き、変化をもたらす、社会に働きかけてゆこうとするMake a Differenceという指針は、「みがかずば」の精神を具現化したものでもあります。

今日ご登壇いただく野村浩子様、砂屋敷真衣様、大内まどか様、中正由紀様、武石恵美子様の方々は、女性と仕事をめぐる問題について、メディアや学術研究を通して積極的に発言され、オピニオンリーダーとしてご活躍の本学の卒業生・修了生です。

学生には、パネリストの方々のお話を通して、自分が近い将来に大学から社会へと飛び立ち、どのように働いて、どのような生き方を選択していくのか、またそのためにはどのような視点が必要なのか、そして今何を学んでおくべきなのかを考える貴重な機会にさせていただきたいと思っております。

今年度、本学は文部科学省の事業「博士課程教育リーディングプログラム—『みがかずば』の精神に基づきイノベーションを創出し続ける理工系グローバルリーダーの育成—」に採択され事業を開始しました。また昨年度は、「グローバル人材育成推進事業」にも採択いただき、グローバルな視点をもった女性リーダーの育成も強化しています。

これからも国立の女子大学として、自らを練磨し高度な専門性を身に付け、時代をリードする女性リーダーを育成し、男女共同参画社会の推進に寄与してまいります。

本日のシンポジウムが豊かなひとときとなりますよう期待しております。

皆様のご参加を心から感謝申しあげて、ご挨拶とさせていただきます。

来賓ごあいさつ



文部科学審議官
板東 久美子氏

本日のA-WiLシンポジウムでは、会場に多くの若い方がいらっしゃるのを拝見し、リーダーシップを発揮している先輩たちの姿を見て、まさにこれからの自らのあり方を考える良い機会となるであろうことに、大変嬉しく思います。

日本においては、長らく男女共同参画の推進、あるいは女性の幅広い分野での活躍や、リーダーシップの発揮の重要性が指摘されてきました。2005年12月に決定された第2次男女共同参画基本計画では、2020年までに指導的地位を占める女性の割合を30%にしようという目標が盛り込まれ2010年決定の第3次の計画でも同じ目標を掲げておりますが、まだ道半ばというところ です。

しかしながら、思い切った取り組みでこのような状況を変えていこうという気運が、今、巻き起こっていると私自身強く感じております。昨年開かれた産業競争力会議では、成長戦略の中における女性の活躍の促進と、そのための環境作りの重要性について、経営に携わる方々が口を揃えて発言されました。たとえば待機児童問題や、企業における管理職への女性の積極的な登用は、早急な対応が迫られております。

こうした環境作りに加えて、女性自身がどのように自分の意識を高めていくのか、どのように自分の強みを伸ばし、それを発揮していくのかということが、今後はますます大きな課題になるでしょう。女性の意識変革においては、高等教育の果たす役割が非常に重要です。お茶の水女子大学は元来、女性の高等教育の機会を確保するために設立されました。その使命は年代や世代、時代を追うに従って変化し、今後はリーダーシップを発揮する女性をどのように育成していくのかということに、歩を進めつつあるのではないかと思います。

このA-WiLシンポジウムは、2011年度から毎年、女性のリーダーシップの育成について様々な角度から議論を展開されており、大変意義が多いものだと思っています。また、今回は、以前私自身がお世話になった方々も、卒業生の登壇者として迎えられるしております。今後の女性のロールモデルとなるこうした方々に、リーダーシップの発揮についてお話しいただけることを、とても楽しみにしています。

これからの日本が変わるためには、女性が様々な視点をもって活躍し、新たな価値を創造して、従来のパワー型とは異なるリーダーシップを発揮しながら、組織や社会を動かしていくことがとても大切です。お茶の水女子大学のA-WiLシンポジウムが、そのような流れに向けての重要な一歩になることを期待しております。

AWiLシンポジウム

女性、仕事、リーダーシップ

Make a Difference 的 生き方の実践

Panel Discussion

パネルディスカッション



●パネリスト
大内 まどか氏

鷗友学園女子中学高等学校
教諭・広報部長



●パネリスト
中正 由紀氏

八王子市役所
都市戦略部自治推進課
課長補佐



●モデレーター
野村 浩子氏

日経BP社
日経マネー副編集長

●パネリスト
武石 恵美子氏

法政大学 キャリアデザイン学部 教授



●パネリスト
砂屋敷 真衣氏

富士フイルム株式会社
ライフサイエンス事業部
マーケティンググループ マネージャー



野村： それでは、卒業生・修了生4人の方々のお話を伺いながら、Make a Difference的生き方の実践について、また「内なる障壁」とは何か、その乗り越え方などを考えていきたいと思います。

女性一人一人が一步を踏み出せば、地域や日本全体も変わっていくと思います。踏み出すことにブレーキをかけている意識というのがあるのではないのでしょうか。まず始めに、現状認識として、女性のリーダーとはどのような状況にあるのかを簡単にお話いたします。日本は先進国中、最も男女不平等な国の1つかも知れません。世界経済フォーラムが6年ほど前から毎年発表しているジェンダー・ギャップ指数ランキングにおいて、昨年秋、日本は136か国中105位であることが示されました。日本は毎年順位を下げています。2011年は98位、翌年101位、そして今回の105位です。これは決して日本が後退しているのではなく、他国の進歩スピードに乗り遅れているのです。日本は教育と健康の項目においては優等生でありながら、先進国中で指数順位が大変低いのは、政治経済分野における男女差の激しさ、特に意思決定に関わる女性が少ないことが原因です。日本の女性の管理職の割合はまだ10%前後で、役員となると1%程度です。他国と比較すると、米国は40%超、欧州は大体30%超で、役員も十数%です。

何故このような状況になっているのでしょうか。日本生産性本部が、企業の人事部とダイバーシティの担当者に対して、女性の活躍を推進する上での課題を尋ねたところ、上位三つの課題のうち、一番目は女性社員の意識、二番目は管理職の理解、三番目は育児家事責任に対する配慮という回答だったそうです。一番目の回答は、要するに男性の上司からは、女性社員が昇進昇格の意欲に乏しく見える、ということです。今日はその女性の意識を変えていくことについて議論していきたいと思っております。

野村 浩子氏 **モデレーター**

日経BP社日経マネー副編集長
1962年生まれ。84年お茶の水女子大学文教育学部卒業。
就職情報会社ユー・ピー・ユーを経て、88年、日経ホーム出版社発行のビジネスマン向け月刊誌「日経アントロポス」の創刊チームに加わる。95年「日経WOMAN」編集部に移り副編集長に、2003年1月から編集長。
2006年12月、日本初の女性リーダー向け雑誌「日経EW」編集長に就任。
2007年9月、日本経済新聞社・編集委員。
2012年4月より現職。著書に『働く女性の24時間』（日本経済新聞出版社刊）。

大内： 私は女子校の教員をしています。修士課程在籍中に第一子を出産し、そうした状況で就職活動をしました。学校というのは男女差を感じにくい職場ではあります。私自身、「自分には無理」「この人は特別」といった考え方はせず、好奇心旺盛なので、チャンスがあれば挑戦するほうでした。ただ、やはり幾つか障壁のようなものはあった気がします。

例えば二十数年前は、本校の専任教諭として働いていらっしゃる方の中に、実際にお子さんのいる女性は少なかったです。途中で非常勤に変わったり、家庭に入ったりした方も多く、自分も無理かなど考えてしまうこともありました。また、仕事内容の男女差意識もありました。進路相談や入試に関する仕事は男性の先生、保健や生活指導は女性の先生の仕事、といった古い考えもあり、本当は自分がやりたいと思っていた仕事も周りの意見や自分の能力に対する不安から、声を上げることが出来ませんでした。

中正： 私は現在、八王子の市役所に課長補佐として勤めています。管理職には向いていないという思いが強かったです。修士課程修了後の就職で、同期よりも年齢が上ということもあり、昇任試験のある時には最初に声を掛けられましたが、このような思いが強く、係長の試験を一年遅らせていただいたこともありました。男性だったら、管理職昇進試験を受けさせてあげると言われて固辞する人は余りいないと思いますが、私は「自分でなくても、今でなくても良い」という言い訳をしつつ、一方でやれば出来るだろうという自覚もありましたが、自分の中で理想の上司像があり、そのレベルにまだ到達していないので、今はまだ無理、というように言っていました。

けれども、結局、仕事のキャリアは日々の積み重ねでステップアップしていくものであると思います。周囲から、まずやってみてご覧なさい、駄目だったらそこを直して、それでやっていくのでいいじゃないと言われたことがやはり一つの契機だったと思います。

武石： 私は幸いなことに「内なる障壁」を感じたことが殆どありません。私は男女雇用機会均等法の出来る前、1982年に労働省に入り、1992年にそこを辞めて民間のシンクタンクに移りました。また、1992年の育児休業法の施行前に、子どもを1989年、1991年と一人ずつ産みましたから、育児休業は取っていません。このような均等法もない時の就職、そして育休法もない時の育児で、障壁がなかったというのは本当に幸運でした。

1. キャリア形成における「内なる障壁」

野村： 最初に、キャリア形成における「内なる障壁」についてお話を伺います。

砂屋敷： 私はメーカーの課長です。昇格を打診されたとき、息子は小学校3年、娘は3歳でした。子どものために時間の余裕を作ろうとする気持ちがあったと思います。加えて、課長という役職者のイメージは、24時間会社のために忠誠を尽くし、非常に権威があり、何でも答えを知っているというものでした。1987年に総合職二期生として入社したこともあり、まだロールモデルとなる女性もおらず、ドラマやCMなどの情報で女性管理職のイメージを作ってしまう、仕事の中身というよりもスタイルという枠に自分を当て嵌めようとしていたのかも知れません。自分には時間的余裕も実力も不足していると考え、躊躇しました。実際はその後管理職になり、職場で周囲はとても励ましてくれましたが、自分としては違和感をぬぐえませんでした。



大内 まどか氏 **パネリスト**

鷗友学園女子中学高等学校 教諭・広報部長
1991年お茶の水女子大学大学院修士課程理学研究科化学専攻修了。
同年、鷗友学園女子中学高等学校に着任、翌年専任教諭となる。
創立以来理科教育に力を入れている同校にて、理科教員としてのキャリアを積む。
2004年に同校広報部長に就任、社会で活躍する女性の育成に女子校の果たす役割が大きいことを広く知ってもらうために、同校の広報活動を積極的に行っている。
同時に部活動の顧問、理系の進路指導なども担当しつつ、子育てや趣味も両立している。



武石 恵美子氏 パネリスト

法政大学 キャリアデザイン学部 教授
2001年お茶の水女子大学大学院
人間文化研究科博士後期課程修了。博士(社会科学)。
労働省(現 厚生労働省)に勤務の後、
在学中より(株)ニッセイ基礎研究所に勤務、
東京大学社会科学研究所助教授を経て、
2006年に法政大学キャリアデザイン学部助教授に就任。
2007年同学部教授。
現在、厚生労働省「労働政策審議会雇用均等分科会」
等の公職も兼務。
主な著書として、『雇用システムと女性のキャリア』
(勁草書房)、『職場のワーク・ライフ・バランス』
(共著、日経文庫)など。

なぜ障壁がなかったか、理由は二つあって、一つは共働きの家庭に育ったため、女性が働いて経済力を持つのは良いことだと身をもって知っていたことです。二つには、当時女性活躍推進が日本一進んでいた労働省に就職したことです。ワーク・ライフ・バランスは最低の水準で、毎日夜中まで残業でしたが、均等法をつくった赤松良子局長や、女性初の事務次官の松原亘子さん、現在の事務次官の村木厚子さんらと一緒に仕事が出来ました。皆さんスーパーウーマンですが、お子さんがいらして、葛藤しつつも頑張っている姿を見ると、何とかなる、すべて完璧でなくてもよいのだということが分かりました。

ただ、大きなキャリアの転機が二回ありました。一回は労働省を辞めたときです。子どもが0歳のときに転職活動という無謀なことも、障壁がないから出来たのかも知れません。それからもう一回は、2001年の修了までお茶大博士課程に行ったことです。子どもは二人とも小学生で、フルタイムで仕事をし、更に大学で、流石にどうしようかと思いましたが、やってみて難しければ大学を辞めれば良いと思い挑戦しました。

野村： ありがとうございます。子育てと仕事の両立は出来ないから仕事を辞めるといってお話は出てきませんでしたね。やはり社会人の最初の刷り込みは、その人に大きな影響を与えるのかも知れません。

2. どのように「内なる障壁」を乗り越えたのか

野村： では次に、「内なる障壁」をどのように乗り越えてきたのかという力強いお話とあわせて、管理職になることへの躊躇をお伺いしたいと思います。

砂屋敷： 私の場合、まず24時間戦う管理職イメージ像、その障壁を突破したことが大きかったです。ある時、私は仕事のやり方・スタイルと、仕事の成果・アウトプットを混同しているということに気がきました。そして、他者と比べずに、私の仕事のスタイル、自分なりのゴールを見つけようと思ったことが、乗り越える一つのきっかけになったと思います。子育てと親の介護という時間の制約はあるので、早く帰宅する時など、周囲の目は気になります。ただ、自分の軸は分かっているもので、ものごとを切り分けて考える努力は出来るようになりました。

次に出てきた葛藤は、スタイルが違って成果を出せば良いと考えた時に、成果だけにフォーカスを当ててしまうようになったことです。仕事と生活を分けてしまい、子育てや介護のことを職場であまり話さなくなりました。というのは、自分の状況(子育て、親の介護)は他者には分かってももらえないと思っていたからだと思います。周りとのコミュニケーション不足を招いたかと反省しています。しかし最近気付いたのですが、他者は自分のことを理解出来ないというのは、自分も他者の多様性を理解しないということでしょう。自分のスタイルを相手に説明しないのは、私も相手を理解しようとしていないからではないかと思いました。多様性の受容がこれからの社会では非常に大事だと思います。

野村： 今、育休を取得したり、育休から戻って短時間勤務をする女性社員が急増していて、職場によっては約3割該当するそうです。マネージャーの方によると、子どもや家族のことを職場で話題に出すほうが実は上手くいくと気付いた、ということでした。昔は家庭のことを職場で話すなどとてもないという文化だったと思いますが、変えなければいけない、変わりつつあるところでしょうか。では中正さんお願いします。

中正： 私は、キャリアとは日々の仕事の積み重ねでステップアップしていくものであって、突然管理職になるとか、昇格、昇進するということではないと思うのです。

以前、周囲の、特に先輩女性や育ててくれた上司から「まずやってみなさい」と言われました。仕事は現場の積み重ねなのだから、やってみて、出来ないところがあったら、またそこを直していけばいいのであって、全て学びってから昇進するものではないのだから、と言われたことは、昇進試験を受けた一つのきっかけになりました。昇進試験を受けるのを1年先延ばしにしても、意識や暮らしが変わることはないので、やはりまずやってみるということです。

野村： ポストが人を育てるという言葉がありますが、女性の場合、オファーされたとき、その上位職に必要とされる全てのスペックを満たしていないと、固辞する傾向があるのかもしれないね。大内さんはいかがでしょう。

大内： 私はやりたい仕事があったので、自分を変えようと思い、まずはとにかく発言することを心がけました。勿論、職場ですから空気を読むことも大事ですが、女性だからこそあえて空気を読まないという選択も必要だと思います。意見を言うことによって、自分の考えや志向が相手に伝わるのです。反対意見も恐れないように考えました。打たれ弱い人、落ち込んでいる人がいたら、一緒に話して励まし合いながらもう一回頑張ってみようという関係づくりをしました。

もう一つ、完璧でなくとも出来そうなものには名乗りを上げてきました。理系の進路指導や面接など、やれることから手を挙げていると、周囲も見えてくれていて、段々自分が出来るステージというのが広がっていくことに気がきました。

今は広報部長をしています。先々代の校長に指名された時は30代でした。今、東京の私立中学校には78の女子校がありますが、中学入試関連の会合に行くと、入試広報の担当者で女性は片手で数えられる程度です。入試広報の仕事が男性ばかりであるということに初めは驚きました。入試広報の仕事は、夕方から夜の仕事が多く、教育関係の研究会や塾の訪問、他校との合同相談会などで、お酒の付き合いもあり、その中に女性が入ってもなかなか懐に入れられない部分もありました。だからこそ、男性とは全く違うやり方で仕事をする必要があると思いました。チームを作り、そのチーム内で分担する、そのために職場に理解を求めていかなければならないと気がきました。

中正 由紀氏 パネリスト

八王子市役所 都市戦略部自治推進課 課長補佐
1995年お茶の水女子大学大学院
人文科学研究科史学専攻修了。
翌年八王子市役所入庁。環境(清掃事業の総括部門で
事業年報の作成を担当)、財務(市の予算を管理する
財政課で予算査定や議会対応に従事)、高齢者福祉
(介護保険制度改正への対応や高齢者計画の
策定を担当)に関する各部署を経て、
2012年都市戦略部自治推進課に異動。
現在は課長補佐として、中核市への移行、都市
間連携等を担当している。





野村： 武石さんは皆さんの話を聞いて、女性が管理職になることへの躊躇、障壁の突破にはどんなことが必要か、コメントをいただけますでしょうか。

武石： 最近では男性も管理職になることを躊躇することが多いと人事の方に聞きます。オールドボーイズネットワークなどと言われる、男性がこれまで培ってきた文化は根強いのですが、朝から晩まで働くという管理職の在り方、働き方は変えねばなりません。管理職に女性が入り、その女性がそれまでの男性に合わせるのではなく、自分のスタイルを主張していくことによって、それに共感する後輩女性、あるいはイクメンといわれる男性など、新しい働き方が出てくる。それにはある程度、数が必要です。パイオニアとなる女性は大変ですが、パイオニアになる醍醐味というものもあります。今の管理職の働き方では、育児と仕事の両立はほとんど無理だと思うのですが、そこを変えていく力になるのは、新しい女性リーダーたちではないかと期待しています。

野村： 最近、女性リーダー育成について初期キャリアの重要性が指摘されています。日本企業は昇進が遅くて課長になる平均年齢は38歳頃ですが、優秀な人には男女問わず早めに幹部候補のシグナルを出したり、昇進させたほうが、その人を辞めさせないために効果的です。女性の場合は、出産後の復帰率が向上するという研究も出ています。リクルートワークス研究所はこの春に出したレポートの中で、27歳までに女性をリーダー職に就けよ、と提案しています。他にも、女性のキャリア形成上、早産みキャリアは良いのではないかと説があります。

大内： 私は修士課程在籍時に第一子を出産して、就職して第二子を出産しました。一長一短あったと思います。職場からすれば、既に一人出産しているからどんどん働いてもらおうと思うでしょう。また体力的に若いのは有利な点です。一方で、若くして出産するというのは、自分自身が成長していないわけで、子育てに余裕がない。ある程度年齢を重ねた30代の後半頃のほうが落ち着いて先が見られるのかなという気がします。

ただ、私は幸いなことに教員という立場上、色々なご家庭・親子関係を見る機会があり、そこから逆に私が学ぶという機会にも恵まれていました。大事なのは、子どもに物理的な意味で何をしてあげるかではない。それが分かりました。良好な親子関係を築く上で大事なことは、一緒にいる時間の多さではなく、親がその子とどれだけ向き合い、話を聞いて、共感出来るかです。

野村： 先述の家事・育児を自分でやりたいという学生さんの思いも素晴らしいことですが、問題なのは、100%自分でやりたくて、外部の手を一切借りたがらず、アウトソーシングは絶対嫌、でも仕事もしたい、という意見かと思います。武石さん、如何でしょう。

武石： 私は、妊娠中にちょうど育児休業法が国会にかけられ、毎日24、25時まで国会答弁を書いてタクシーで帰宅、タクシーの運転手さんに同情されるという生活でした。産休後もすぐ復帰し、要するに仕事と育児の両立は大変難しい職場だったと思います。子どもと過ごす時間も少なかったのですが、しかし子どもは母親じゃなくても育つし、プロフェッショナルである保育園で育ててもらった方が良くと割り切って考えました。私は子どもに口を出す性格なので、少し距離を置いて、色々な人に見てもらうことが子どもにとっても良いと信じて子育てに向かい合っていました。

また、お正月に家族は実家に帰省させて、自分一人が家に残って論文を書き上げたこともあったのですが、そういう姿を見て、そういう人生もあるのかと学び取ってくればそれも一つの子育てかと思います。

野村： なるほど、出産の時期は早くても遅くても、それぞれ良い点があるのですね。

3. 仕事と家庭との間での葛藤

野村： 学生さんからも仕事と子育ての両立に関する質問は大変多いです。「出産したら一旦仕事を辞めないと無理か」「自分で子育ても家事もやりたい、それが愛情表現だと思う」という声もあります。パネリストの皆さんの中には、仕事を一旦辞めようと思った方は一人もいない。それは何故か、葛藤はなかったのかという辺りをお話いただけますか。

砂屋敷： 私の場合、キャリアの初めに非常に楽しく仕事が出来たというところが核でした。楽しいから仕事を続けたい、そういう幸せな母親のほうが子どもも幸せだろうから、そのまま続けようと思いました。その一方で葛藤もありました。まだ周囲が忙しく働いている職場を早めに切り上げて急いで保育園に迎えに行っても、自分の子供が最後に一人残っていることが続き、不安や孤独に苛まれたこともありました。しかし、乗り越えられたのは、自分が仕事をきちんとこなし、仕事と家庭を両立して幸せなことが子供の幸せにも繋がっているという確信を持ったからだだと思います。



砂屋敷 真衣氏 **パネリスト**

富士フィルム株式会社 ライフサイエンス事業部
マーケティンググループ マネージャー
1987年お茶の水女子大学家政学部家庭経営学科卒業。
男女雇用機会均等法施行2年目である同年、
総合職として富士フィルム株式会社入社。
プロ写真家向けカメラ・フィルムのマーケティング・
販売促進に携わり、写真展や写真教室、
キャンペーン等を企画実施。その後、化粧品を
取り扱う事業部でマーケティングを担当。
現在母親の介護のため休職中。
女性総合職として働くこと、昇格すること、
子育てや介護と仕事のバランスを保つこと等、
前例がない中、周囲と連携しつつ取り組んでいる。

4. 障壁を乗り越えた原動力

野村： 皆さん多少の「内なる障壁」をお持ちでしたが、それを見事に乗り越えていらっしゃる原動力は一体何だろう、というあたりをお伺いしたいと思います。例えば、親の言葉や、大学時代の学びなど、湧き出る原動力を教えてくださいませんか。

砂屋敷： 私の原動力となったものの一つは、放射線技師であった父親の、仕事に対する姿勢です。仕事は楽しいもの、好奇心を刺激してくれる素晴らしいものだと幼い頃から刷り込まれていたように思います。それから、ゼミでご指導いただいた文化人類学者の原ひろ子先生より学んだ「多様性の受容」という考え方によって、物事を客観視し、興味を持って取り組み、苦しいことではなく、挑戦しがいのある課題であると捉え過ぎてきたというのも一つの原動力かなと思います。

野村： 原先生は、お茶大の誇る素晴らしい先生です。あと、女性の仕事観形成に与える父親の影響はとても強いといえます。

大内： 私の父方は祖母を含めて皆働いており、働くことが当然という感覚を持って育ちました。父は私がしたいと思ったことは何でもさせてくれました。また、親はいつも言葉に出して褒めてくれて、それは自己肯定感に繋がったと思います。専業主婦であった母はチャレンジ精神旺盛で、例えば、私が小学校三年生のときにトランポリンの指導員の資格を取り、他にもシンクロナイズドスイミングの指導員やスキーの一般の資格を取得、東北で初の女性の猟銃免許保持者にもなりました。母が54歳のときに父が亡くなりましたが、その後も60歳までに社交ダンスのプロになると言って実現させました。私は家で弟と留守番させられたことも随分ありましたが、そのようにチャレンジが楽しいということを目の当たりにして育ったのも、今の自分の原動力になっています。

また、私は幼稚園から小学校の初めまでアメリカ・テキサス州に住んでいたのですが、当時はまだ人種差別も強く、厳しい環境に置かれたことも多々ありました。日本に帰国すれば、今度は周囲に帰国子女がいなかったのも、地域に溶け込む難しさに直面しました。大学院では第一子を出産しましたが、周囲に同年代の母親仲間がいなかったこともあって、本当に子育ては大変だと感じました。その時、鷹野景子先生に「子育ての大変さはすぐに変わっていく、生まれたときの大変さは三カ月後には忘れていくし、同様に、そのときは大変だと思っても、必ずいつの間にか乗り越えて、次の状況になるから大丈夫」と言われました。それは今でも忘れずにいます。

これらの経験から学んだのは、たとえある時期孤独な気持ちになったとしても、いずれ自分を理解してくれる人が現れるのだから、それまでは自分でしっかりやればいいということでした。

最後に、キャリア初期での仕事体験で印象深いことがあります。当時の鷗友学園では、学校説明会の際、若手教員が自分自身の教育観を話す企画がありました。私は勤務3年目頃で、その時に自分の働きたかった理由、女子の理科教育を発展させたいという思いを見つめ直すことが出来ました。それが原動力になっているように思います。

中正： 私の仕事の原動力は四つ位あるかと思います。一つには、自分が勉強したいというところについては何でもさせてくれた父親の存在です。次に、中学・高校とカトリックの女子校に通い、そこではシスターが校長先生というように、トップが女性という環境にいたため、どんなものにもなれるという考えが意識せずに身に付きました。三つ目に、大学では古代史を勉強しました。そこで学んだこと、すなわち証拠・原典に当たったり、文書・記録に書かれていないことを解釈していく方法などは、現在の市役所の仕事にも結びついています。最後に、就職後3年目に就いた市役所の財政課の仕事が大きな経験となりました。予算管理というのは本当に大変な仕事ですが、市長と身近に接し、様々な市民の方から要望を集めて、予算配分を相談したりと、財政の仕組みを勉強したことがとても面白く、もっと働いてみたいという気持ちになりました。

野村： 父娘関係は重要なようですね。また、セルフエスティーム、自己肯定感は重要なポイントです。女性のリーダーはセルフエスティームが強いという分析結果もあります。

武石： 私の場合は、母親の影響が大きかったです。母はずっと働いていました。私は普通のサラリーマン家庭で育ち、親は「子供に引き継げるものは教育しかない」という考えを持っていたので、私も大学に進学する前から漠然と教育の先にある仕事というものを考えていたと思います。

もう一つ、労働省で公務員として10年働き、そこで「仕事は断らない」という姿勢を学びました。「これをやれと言われるからには、出来ないことは言うはずがない、出来るから言うのであって、ならばチャレンジしよう」という姿勢です。周囲には、忙しいにも関わらず「出来ない」と言わずに、むしろ自ら仕事を取ってきて増やすほどの女性の管理職の方々がいました。私もそうした先輩方を見て、30、40代の頃は来た仕事は断らず、最大限やれることをやりました。それが信頼に繋がりと、また次の仕事に繋がると思います。この姿勢は大事だと思います。最近は少し年齢も上になり、体力的に疲れそうな仕事は断っていますが。

野村： それでは、ここで会場の皆さまから質問をお受けしたいと思います。

学生(質問1)： 理学専攻修士一年の水戸と申します。今日は貴重なお話をありがとうございました。お話を聞いて、家庭や地域、学校が女性のリーダー資質に与える影響は大きいと感じました。

私は千葉県北東部にある、女性の活躍に対して保守的な考えが残る地域で中高時代を過ごしたのですが、このようなところでは、女性はリーダーになってはいけない、というような気持ちを持って育ってしまうのではないかと感じております。そうした経験で自分の中に「障壁」を持っている女性へ、是非アドバイスをお願いいたします。

大内： 私も地方の出身です。もし自分がそのような考えに疑問を持ったならば、そこが出发点です。そのような考えに留まらず、違う価値観を持つ人の意見をたくさん聞くことによって、自分自身の障壁を乗り越えようとする努力は必要と思います。

鷗友学園は女子校ですので、中・高生にはジェンダーをあまり意識せずに、自分自身の能力を伸ばすような教育をしており、これは恵まれている点です。

また、鷗友やお茶大など、女性みの学校というのは、互いに安心出来るような横の関係を築きやすい場として意義があります。その中で女性は自分が相手に認められているのを感じ、自分の意見も安心して言うことが出来るような環境・関係性を築きながら、自己肯定感を育てていくのだと思います。今、このお茶大に来ているというのは、こうした関係性を築く第一歩を踏み出したということですので、ぜひ周囲の仲間や同じような高い志を持っている人たちと大いに夢を語り、苦労も一緒になって乗り越えていって欲しいと思います。そうしたところでできた友人や経験が、社会に出ても自分を助けることになります。

学生(質問2)： ライフサイエンス専攻修士一年の田村と申します。本日は貴重なお話をありがとうございました。女性の持つ「障壁」についてお話がありましたが、逆に、女性ならではの強みや、女性だからこそ良かったことがありましたら、ぜひ教えていただきたいです。



砂屋敷： 私は今、マネジメントに携わっています。そして、マネジメントにおいて、子育て経験が役立つということを実感しています。自分の思う通りではない相手の個性を尊重して育てるという点で、子どもや部下を育てることは非常に似通っていると感じます。また、企業において女性は少数派であることが多いのですが、これは「違った見方が出来る」という点において強みであると思います。

中正： 私見ですが、女性のほうが男性よりも比較的に段取り上手だったり、失敗した時の切り替えが上手なように思います。また、男性は同時進行で仕事をしていくのがあまり上手でない人が多いようですが、私を含めて女性は最終ゴールまでの途中過程をイメージする力に長けているようです。料理や育児経験が関係するかも知れません。

大内： 女性のリーダーシップのとり方というのは、男性と異なるように思います。男性の場合、自分が頑張って、じゃあ皆さんついてきてください、という感じのリーダーが目立ちますが、女性は色々な人たちとの交渉が上手で、対話をしながら最終的には目標とする意見にまとめていくという力が強い。だからこそ、女性リーダーはそのチームをまとめる力になると思います。

野村： ありがとうございます。サメ型リーダーシップとイルカ型リーダーシップですね。過去の高度成長期には、上から垂直に命令するようなサメ型、男性型のリーダーシップで成長出来ましたが、今はそうしたリーダーには若手の男性すらついて来なくなっている。「この仕事は何のためにやるのか」を丁寧に説明し、かつ本人のやる気を引き出さないと、皆ついて来ない。そこで、サポートするタイプのリーダーシップ、イルカ型リーダーシップが求められる時代になってきていると思います。大内さんの言うように、変化の時代のイルカ型リーダーシップというのは、どちらかというとな女性が得意なのかなとも思います。

会場の男性(質問3)： 父親から娘への影響についてのお話が多かったように思いますが、配偶者である夫はどのような役割を果たしているのでしょうか。

砂屋敷： 自然体で支援してくれる存在です。若い頃は子育てや家事などの役割分担に葛藤のあることもありましたが、互いに自分の思いを包み隠さず正直に話し合いました。それが大事だったと思います。

大内： 私の夫は、結婚当初は家事をしたこともなかったのですが、今は私より家事をします。家事、育児はもちろん、保護者会やPTA役員も夫がやりました。私が学校勤めですので、学校関係の行事は仕事に重なって出来ないという事情もありますが。

私が仕事と子育てを両立出来ず苦しかった時、夫が仕事を辞めて4か月専業主夫をやったこともあります。しかし、最初からそんなに理解ある夫だったかといえば、そうではなくて、話し合いや時には喧嘩もしながら、少しずつ折り合いをつけていきました。その中で夫も徐々に理解してくれ、私自身も変わりました。仕事は自己実現のため、と考えると、仕事がつくなくなったときに続けられません。やはり自身も家庭生活の担い手・働き手なのだという意識を持たないと、仕事も続かないかなと思います。この意識は大切だと思います。

●パネリストからのメッセージ●



野村： 最後に、後輩たちへ一言ずつメッセージをお願いします。

砂屋敷： 私からは二つあります。一つは自分の価値観を大切にしながら働き続けるということです。将来、変化の激しい環境が予想されますが、仕事に対して常に自分の価値観を見失わずに、その価値観を実現して欲しい。また、家庭に関する価値観も大事にしたいと思っています。私の例で言うと、末期がんの父の最期を家で看取りたいと思いました。看取りと、仕事と、子育てとの、三つのチャレンジです。そのとき、仕事だけでなく、家庭に関する自分の価値観も自覚しました。皆さんにも、どの価値観も大事にしながら働き続けて欲しい。

二つ目は、多様性の受容についてです。同質の中でしか分かり合えないという思いから脱却して、異質なもの同士でも分かり合える部分があると信じて、心を開いて自由なコミュニケーションをとっていくということを、自分の課題としても皆さんへのメッセージとしてもお伝えしたいと思います。

大内： あるポジションに就かないと見えない景色があります。制度の中で一見矛盾しているように見えることでも、人の上に立ってみて初めて納得出来る部分もあるし、やはりおかしいと思う部分もある。リーダーになるというのは、そういう見方を得るチャンスを与えてくれる、成長させてくれる機会です。チャンスがあつたらぜひ取り組んでいただきたい。それが自分の仕事を豊かにしてくれます。

中正： 私からは二つ。一つは、色々なキャリアの積み方があっていいということです。昇進してだけでなく、例えば地域ボランティアからNPOを立ち上げたり、自営業をされる方もいる。ただし、決めるのは自分です。誰かに言われたとか、結果的にそうなった、というのは後々後悔の原因になります。どのような選択もあり得ますが、自分が決めるという姿勢は大切です。

もう一つは、手を挙げるということです。上司が部下に仕事を任せるとき、部下が男性か女性かは関係ありません。その人に出来るかどうかという視点で仕事をお願いします。ですから、控えめになり過ぎず、「やってみます」と意思表示をすることです。それが結果的に色々な仕事を任されることに繋がり、成長の糧になるのです。

武石： リーダーシップは、周りを巻き込んでいく力だと思います。どんなところにあっても、本当に一人二人でも周囲に何か影響を与えていくということです。そのためには、中正さんの仰った自己決定というのは重要です。夢・将来を見据えながら、日々、周囲に自分の影響を少しずつ残していくこと。そういう小さな積み重ねが社会を変える大きな力になっていくのだと申し上げたいと思います。

野村： ありがとうございます。リーダーには必ずしも肩書は必要ありませんね。学生も新入社員も、今いる場でリーダーシップを発揮することは可能です。小さなことから挑戦して成功体験を積み上げていくことが必要で、周囲の人はそのような場を作ってあげるのが女性のリーダーを増やすことに繋がるように思います。

本日は4人のパネリストの方には、貴重なお話をいただきまして、どうもありがとうございました。

閉会のごあいさつ

お茶の水女子大学
副学長 鷹野 景子

本日はお茶の水女子大学にお越し下さいまして、まことにありがとうございました。主催者を代表しまして、お礼のご挨拶をさせていただきます。

今回のA-WiLシンポジウムの企画は、シェリル・サンドバーグ氏のご著書『LEAN IN』に啓発され、本学のリーダーシップ養成教育研究センターのメンバーが企画したものです。シンポジウムの中でお知らせいたしましたとおり、この企画の実施にあたって、サンドバーグ氏から参加者の方々へ向けたメッセージをいただいたことは大変ありがたいことでした。このメッセージをいただくにあたっては、日本経済新聞出版社の伊藤公一様にお力添えいただいたこと、そしてモデレーターを務めていただいた日経BP社の野村浩子様にも、仲介役としてご尽力いただきましたことを、改めて感謝申し上げます。

本日はパネリストの皆様から色々なお話を伺い、私自身も共感する点、学ぶ点や気付けられた点などが沢山ありました。皆様も今日のお話をお持ち帰りになって考えを深めていただき、また学生の皆様は同世代のご友人の方々へ語るための材料にいただければと思います。

今後も、お茶の水女子大学は、男女共同参画という立場から日本を元気にすることを目指して、女性リーダーの育成に取り組み、皆様と共に歩んで参りたいと思っております。

本日はまことにありがとうございました。



シェリル・サンドバーグ氏からA-WiLシンポジウム 参加者へのメッセージ

今回のA-WiLシンポジウムのテーマは、米フェイスブック社CEOのS.サンドバーグ氏の著書『LEAN IN』をヒントに企画されました。シンポジウムの開催された1月21日当日には、そのサンドバーグ氏本人より会場の参加者に宛てた右記のメッセージが上映されました。

なお、このメッセージを頂戴するにあたってご尽力いただいた日本経済新聞出版社の伊藤公一氏とモデレーターの野村浩子氏には、この場を借りて心より感謝申し上げます。

お茶の水女子大学 一同



In the past year, I have traveled all over the world - China, Korea, France, and Japan - and although our cultures are so different, one thing remains stubbornly the same: our stereotypes of men and women. We believe men should be assertive, aggressive, leaders. And we believe women should speak when spoken to, raise their hand, be communal. With great effort and support from others, women can break away from these narrow expectations. We can all achieve our full potential, finding fulfillment in both the workplace and the home. Men will also benefit from this. Using the full talents of our population will promote economic growth and improve the performance of our companies. Having men more active in childcare will also make our children better adjusted emotionally and perform better academically. I admire Japanese Prime Minister Shinzo Abe for making it a priority to fix the gender gap. If more highly-qualified Japanese women remain in the workplace and strive for leadership positions, it will create a better, more equal society.

January, 2014 Sheryl Sandberg
CEO, Facebook

この1年間で私は、中国、韓国、フランス、日本と世界中を旅して回りました。私たちの文化はこれほどにも違うのに、ひとつだけ、まったく変わらないことがありました。男女にまつわる固定観念です。人はみな、男性は自己を主張し、積極的なリーダーであるべきだと信じる一方で、女性はといえば、話しかけられた時のみ意見を言い、手を上げ、共同体のためにつくすべきであると信じているのです。たゆまぬ努力と、人からのサポートがあれば、女性はこうした了見の狭い期待の重圧から解き放たれることができます。誰もが自らの可能性を十全に開花させ、職場と家庭の両方において満足を見出すことができるのです。男性もまた、そこから得る利益は大きいのです。男女を問わず、地球に住まう人々全員の才能を活用することが、経済成長を助け、私たちの企業の成果を向上させることにもなるのです。男性がより積極的に育児に参加することは、子どもたちの精神の安定と、学業の向上を助けることにもなります。安倍晋三首相が、日本のジェンダー格差を是正することを最重要課題と位置付けたことに敬意を表します。有能な女性が職場にとどまり、リーダー的な存在となるために努力すれば、よりよい、より公正な社会が実現するでしょう。

2014年1月

フェイスブック 最高執行責任者
シェリル・サンドバーグ

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25年度)
『女性、仕事、リーダーシップ —Make a Difference的生き方の実践—』

発行日 平成26年8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-w.cf.ocha.ac.jp/leader/>

印刷・製本 株式会社 三京エンタープライズ