

羽ばたけ!日本の女性たち

～グローバル時代を生き抜くチカラ～



2015年11月11日、秋葉原UDXビルのUDXギャラリーにおいて、「羽ばたけ!日本の女性たち」と題し、リーダーシップ111主催によるシンポジウムが開催された。グローバル化が進む社会の中で、活躍する女性たちが登壇し、女性が輝くための、経験に基づいた具体的な提言や対策や有益なアドバイスが語られた。

■基調講演

ゴールドマン・サックス証券株式会社 副会長
キャシー・松井さん

profile: 1994年にゴールドマン・サックス証券会社に入社、2000年にパートナーに昇格。ウーマノミクスのテーマにて、2007年にウォールストリートジャーナルの「10 Women to Watch in Asia」の一人に、2014年にはBloomberg Marketの「50 Most Influential」の一人に選ばれた。現在、アジア女子大学の理事会メンバー、米日カウンシル議会メンバーでもある。ハーバード大学、ジョンズ・ホプキンス大学院卒業 (SAIS)。

アメリカの知人たちに、この法案について感想を聞くと「日本にそんなことができるはずがない。女性有権者へのリップサービスではないか?」と。だれも日本が本気でそんなことができると思いませんでした。

ところが、なんと、日本の女性の就業率は、65%まで上昇し、アメリカを上回りました。これはすごいことです。ただ、女性

が成立したときは本当に驚きました。

アメリカの知人たちに、この法案について感想を聞くと「日本にそんなことができるはずがない。女性有権者へのリップサービスではないか?」と。だれも日本が本気でそんなことができると思いませんでした。

ところが、なんと、日本の女性の就業率は、65%まで上昇し、アメリカを上回りました。これはすごいことです。ただ、女性

が成立したときは本当に驚きました。

アメリカの知人たちに、この法案について感想を聞くと「日本にそんなことができるはずがない。女性有権者へのリップサービスではないか?」と。だれも日本が本気でそんなことができると思いませんでした。

ところが、なんと、日本の女性の就業率は、65%まで上昇し、アメリカを上回りました。これはすごいことです。ただ、女性

16年前に「ウーマノミクスが出しすぎた」というレポートを出しました。少子高齢化によって労働人口は減っているのに、一方で出産によって優秀な女性たちがどんどん仕事を辞めていく。これをもつたない。日本の将来の成長を支えるのはウーマノミクスが不可欠だ、そう思っていた。今年、安倍政権で「女性活躍推進法」が成立したときは本当に驚きました。

昨年「ウーマノミクスに関する4つの通説」というレポートを書きました。その中からいくつかお話ししたいと思います。

●女性活躍を阻む4つの通説とは

●通説① 女性が出産後、仕事を辞める理由は育児負担のためである

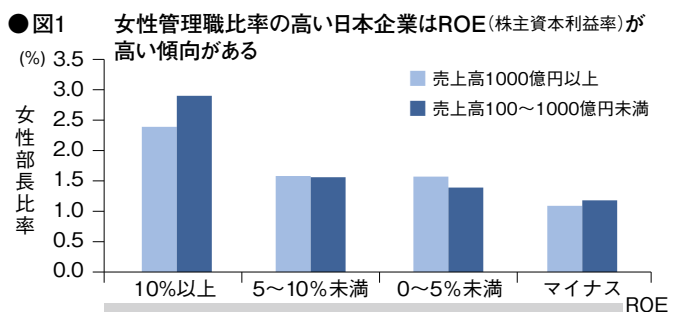
●通説② 日本人女性は、出産後に復帰したくない

実際に日米の女性を対象に調査した結果、育児を理由に仕事を辞めているのは、米国女性が圧倒的に多いです。保育施設の不足は米国でも深刻です。しかもコストがとても高い。それが一因と思われれます。

対して日本人女性が仕事を辞める理由は、仕事への不満や行き詰まり感を挙げている。国は、待機児童を0にすることだけでなく、仕事への不満や行き詰まり感をどう解消するかも考えなければいけません。

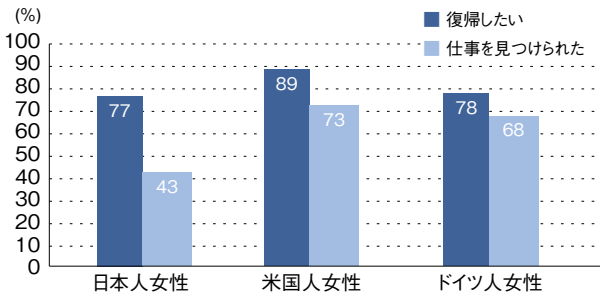
誤解しないでほしいのは、私はすべての女性が出産後も働くべきだとは思っていません。ただ、働きたいのに十分な機会を与えられていないというギャップを是正すべきだと思っています。

基調講演 ウーマノミクス4.0 今こそ実行のとき



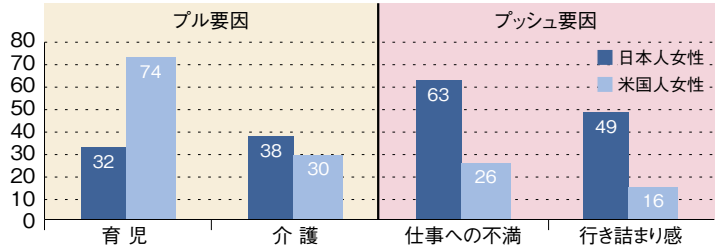
注:ROE(4区分)と売上高の組み合わせで各企業の女性部長比率の平均値を集計。ユニバース1210社のうち、上場企業で3期分の財務データが取得でき、女性部長数(比率)を開示している765社が対象。ROE、売上高とも2013/3期までの3期平均を使用。出所: 東洋経済オンライン「2014年版「女性部長ランキング」トップ50」。

●図2 日本の女性の復職意欲は米国やドイツに劣らず強い



出所:センター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシー(CWLP)。

●図3 日本の女性の主な退職理由は「プル」要因よりも「プッシュ」要因(=職場に要因あり)



出所:センター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシー(CWLP)。シルビア・アン・ヒューレットとローラ・シャーピンによる2011年のセンター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシー(CWLP)の報告書「Off-Ramps and On-Ramps Japan: Keeping Talented Women on the Road to Success」参照。

●通説④ 日本女性が働くこと
出生率ももっと下がる

世界各国の女性の就業率と出生率の相関関係を見ると、デンマークやスウェーデン、オランダなども向上しています。日本の場合、全体で見ると微妙ですが、47都道府県で見ると、明らかに、就業率の高い都道府県では出生率も向上しています。特に地方で顕著なのは、おじいちゃん、おばあちゃん子どもが面倒を見てくれるという家族のインフラが充実しているためと考えられます。

●通説③ ダイバーシティは企業の収益性とは関係がない
フォーチュン500社を対象にした調査で、女性役員が3人以上の企業のほうがパフォーマンスが上がるという結果が出ています。日本の企業でも、女性管理職が多い企業のほうが、売上が高いという結果が出ました。

① トップダウンでメッセージを発信し続ける

私は外資系金融会社に勤めています。それでも「ダイバーシティの効果がわからない」という人はたくさんいました。これをどう変えていったか。

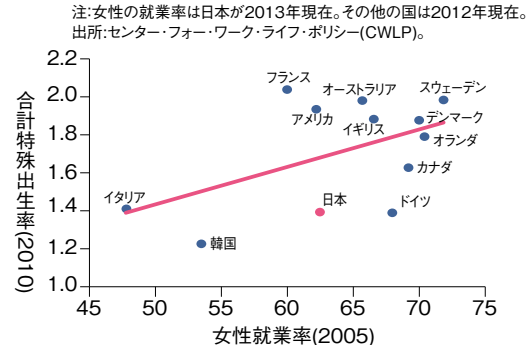
●ダイバーシティは良い人材を確保するためにも必須要件
女性活躍推進法の成立によって、目標値の開示を義務付けたことは大変効果があると思います。罰則がないから効果はないという人もいますが、日本は横並びの文化です。他の企業が、女性管理職比率を20%にすると、うちは5%で、とは言いがたい。

●ミレニウム世代の男性が時代を変える
最後に、私は日本の将来について楽観的です。今の日本を変えるのは2000年代生まれ、ミレニウムと呼ばれる世代の男の子たちです。彼らは、父や祖父のような人生は嫌だと思っている。もっとフレキシブルな仕事環境、

② 会長からパートまで全スタッフに強制的に研修を受けさせる
③ マネージャークラスの評価にダイバーシティスコアを加える(評価が低いと昇給、昇進ができない)
④ スポンサーシップ導入(メンターシップよりさらに進んで、直属でない上司がメンターとなり悩みやキャリアステップの相談にのる。そのために費やす時間を投資と考える)
⑤ 企業内保育所をつくる
ここまでするのか、と言う人もいますが、日本は今後さらに深刻な労働力不足に直面します。良い人材は争奪戦になるでしょう。我々金融業界にとって人材は唯一の資産。良い人材を求めるためにはさらなる充実したプログラムを考えたいと思っています。

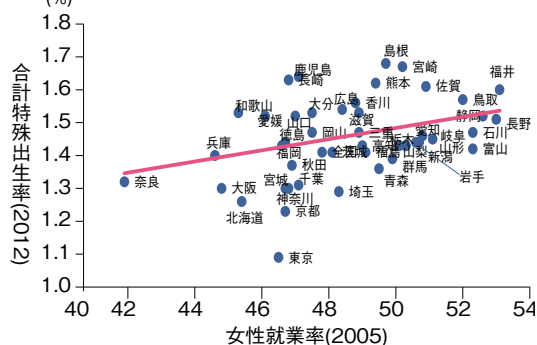
より生活が充実する職場を求めたいワークバランスの価値観を持っています。ダイバーシティは女性だけの問題ではありません。ミレニウム世代の男性が、味方になってくれるでしょう。

●図4 世界各国の女性就業率と出生率との間には負ではなく正の相関がある



注:女性の就業率は日本が2013年現在。その他の国は2012年現在。出所:センター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシー(CWLP)。

●図5 日本国内でも47都道府県の女性就業率と出生率の間に正の相関がある



グローバル化時代を「生き抜く力」とは？

基調講演のち、キャンシー松井さんもまじえ、パネルディスカッションが行われました。



●パネラー 星野朝子さん
日産自動車株式会社
専務執行役員

1988年ノースウエスタン大学ケロッグ経営学大学院修士課程修了、MBA取得。1983年日本債券信用銀行株式会社入社。1989年株式会社社会調査研究所入社。主任研究員就任。2001年株式会社インテージ(旧社会調査研究所)役員理事就任。2002年早稲田大学理工学部非常勤講師を務める。日産自動車株式会社入社、VP、市場情報室担当就任。2006年同社執行役員、市場情報室担当就任。2012年同社執行役員、コーポレート市場情報統括本部就任。2015年同社専務執行役員、日本マーケティング本部・日本営業本部・フリート事業部担当就任。2011年J-Win エクセクティブネットワーク初代幹事長(～2014年)。



●パネラー 大河原愛子さん
株式会社ジェシー・コムサ
代表取締役会長

ジュネーブ大学卒。(株)ジェシー・コムサを創業し、1993年上場させる。現在、代表取締役会長。元・エイボンプロダクツ及び亀田製菓の社外取締役、モルガンスタンレー証券シニア・アドバイザー。現在は、(株)PARCO社外取締役を兼任すると共に、日米協会理事、国連WFP協会顧問、日本オペラ振興会評議員、WCD(Women Corporate Directors)日本支部共同幹事など公職多数。著書に「女性が会社をつくるとき」「食品業界の撫子」がある。



●モデレーター 荒木由季子さん
株式会社日立製作所 理事
(CSR・環境戦略本部長)

1983年通商産業省(当時)入省。米国マサチューセッツ工科大学政治学科留学、科学技術庁(当時)、国土交通省などへの出向も含めて、経済産業省で、エネルギー政策、医療・バイオ政策などに関わる。2008年に山形県副知事。2012年韓国麗水国際博覧会政府代表を経て、2012年12月に(株)日立製作所入社。東京大学工学部都市工学科卒業。都市計画学会会員、生活支援工学会評議員。

荒木▼最初に、みなさんから簡単に自己紹介をお願いします。

大河原▼ジュネーブ大学を卒業。

当時は女性を雇ってくれる会社はどこにもなかったもので、仕方なく24歳で会社を立ち上げました。信用がなく、銀行から借り入れもできず、社員も雇えず苦労しましたが、唯一の強みは、アメリカ育ち、ヨーロッパの大学卒というバックグラウンドのおかげで、ピザを知っていたこと。ピザの製造会社を始めました。当時の日本人はピザなんか知らないの、なかなか売れず苦労しましたが、全く競合のいない中でビジネスができました。そのうち日本でもピザが一般的になり、22年前に上場しました。

ところが、日本では20年間のデフレが始まり、がんばっても業績が伸びせず、6年前、海外にも進出しました。今、次の50年、100年に向けてのビジョンを考えているところです。

星野▼金融業に就職しましたが、女性にはチャンスが与えられないことに絶望し、米国に留学。MBAを取得して帰国しました。が、当時の日本には、中途採用

をする企業がありませんでした。

マーケティング・リサーチの会社に契約社員として雇われ、12年間務める中でIPOも経験し、役員にもなりました。その後、日産自動車から声がかかり、以来13年務めています。入社当時はグローバル・ファンクションにいましたが、今は国内営業に異動し、男性ばかりの義理と人情、汗と涙といった文化の中で仕事をしています。

荒木▼私は30年近く、今の経済産業省に勤めました。就活のときには、女性、特に私のような理系はどこも企業も雇ってくれませんでした。男女雇用機会均等法ができ、リケジョがもてはやされ、隔世の感があります。現在は日立製作所に勤めています。

●●女性の活躍推進はやらせるのではなく、やらねばならないこと

荒木▼女性活躍推進法の成立は大変画期的な話だと基調講演の中で松井さんも述べていますが、私の米国の友人たちも「本気なのか？」と懐疑的です。みなさんはどのように感じていますか？

大河原▼私は今まで女性のグループが主催する会議に数多く

出席してきましたが、年々男性の参加者が増えていきます。これはアベノミクスの一つの貢献だと思います。女性ばかりで、ああすれ

ばいい、こうなったらいいと話しているだけでは何も変わりません。ところが安倍総理のトップダウンによって経団連も動き、男性たちも耳を貸すようになりました。ビデオレターで登場してくれた吉田さんが副議長になったことで、また大きく変わると思います。

松井▼国の政策だからやらなければいけないというプレッシャーだけでなく、労働人口が急速に減少しているのだから、成長率を維持するためには、生産性向上と人材確保は解決しなければならぬリアルな問題です。女性の活躍は言われたからやるのではなく、経済合理性の上でやらざるを得ないのです。また、グローバル化の風も後押しになっています。

●●企業内のダイバーシティはどのように進んでいるか

荒木▼私の会社でもいい人材の獲得は大きな課題です。優秀な女性の採用も、グローバル化への対応も同様です。しかし、世の中の動きはそうであっても、社内の

ロンドンからビデオメッセージ

激動の時代に生まれたことを楽しみましょう。

今年、日本経済団体連合会 審議会副議長に史上初の女性として就任しました。このニュースは、フィナンシャルタイムズで大きく報道されました。ボスに「私の記事より大きい」とぼやかれたほど「あの日本が！」と世界は驚いたのです。今、日本のウーマノミクスが本場に注目されているのだとひしひしと感じます。

このような大役が務まるのかと会長に相談したら「みんなでサポートするので、経団連に新しい風を吹き込んでください」と言われ、男性に合わせるのではなく、私は私のままで、経団連のポテンシャルを引き出せばいいのだと解釈しました。

私の就任には、3つの例外がありました。一つは女性であること、もう一つは若すぎることで、そして外資系のバックグラウンドであること。でも、時代の変革期にはこれまでの例外が、新しいベネフィットになる。

大切なことは、われわれ女性が200%、女性の価値を十分にマーケットに出していくこと。世界経済の3分の2は女性がデイジジョンメーカーだと言われています。

今、世界で女性たちのビジネスネットワークができています。肌で感じます。この中に、ぜひ日本人女性たちも入っていきましょう。激動の時代に生まれたことを楽しみ、新しい時代を切り開いていきましょう。



吉田晴乃氏

BTジャパン株式会社代表取締役社長
日本経済団体連合会審議会副議長

90年代カナダの通信会社勤務以来、IT分野トップセールスとして20年以上の実績を持つ。ペライゾンビジネス日本法人で営業本部長を務め日本市場への本格進出を指揮。2000年代はNTTアメリカ、NTTコミュニケーションズの営業課長としてグローバル事業とサービス拡販に貢献。働く女性の地位向上にも意欲的に活動。英・米・加ビジネス界で培ったグローバルな視点やワーキングマザーの経験から、新しいロールモデルとして注目されている。2012年BTジャパン株式会社代表取締役社長。2015年日本経済団体連合会審議会副議長に史上初の女性として就任。欧州ビジネス協会在日欧州商工会議所電気通信事業者委員会委員長も務める。

人のマインドがどこまで変わるのか。星野さんのところは、どのようにダイバーシティを進めたのでしょうか。

星野▼日産でのダイバーシティの始まりは、完全なるトップダウンでした。2002年に入社し、翌年、カルロス・ゴーンから、ダイバーシティを推進せよと。当時はダイバーシティという言葉も知らず、きよとんとしていたら、彼は熱く語りました。毎日意思決定会議に出ているが、参加者はみな背広を着た男ばかり。私が作りたい組織はソフトアンドファーム、つまり柔軟で強い組織なのだ。今の組織は単一的で堅い組織。団

結力はあるが、どこかを叩くと簡単に折れてしまう。変化に柔軟に対応できない。私が作りたいのは、しなやかだけど折れない組織だ。そのためにはダイバーシティがマストなのだ。続けて彼はこう言いました。私に直接提案を持ってこい、ただし、結果が数字として表れない提案は一切聞かない。これが日産のダイバーシティの始まりでした。その後も、ゴーンは旗を振り続け、サポートしてくれました。彼がいなければ日産

はこうなっていませんでした。荒木▼企業の中で女性の活躍が進むためにはトップのコミットメントと、経済合理性が不可欠ということですね。

● チャレンジングな経験なしに
● 女性の成長はない

荒木▼女性がチャレンジングな仕事をしていく上で、ぶつかる障害についてどう解決していけばいいのでしょうか。

大河原▼私の会社は、明日の売上のために働かねばと走り続けてきて、つい最近までダイバーシティなど考えたこともありませんでした。しかし、次の100年のビジョンを考えるとダイバーシティ抜きには考えることができない。そこで、現状を調べると、全社員中、女性は12%、管理職は3・5%、役員の中では、2割しかいない。これでは恥ずかしいと、2017年までに女性を15%に、管理職を5%に、役員は3割に増やそうと目標を掲げました。

ルールだけではなく、風土づくりも大切です。まずトップが示さなければいけません。当社ではトップはあえて長い残業をしませんし、飲みニケーションも週末

のゴルフ会もやらない。部下もそれにならない早く帰ります。女性も家事、育児と両立ができる。また、育休のあとに自由に元のポストに戻る雰囲気をつくっています。パートであっても能力があれば正社員に登用される事例も多くあります。女性が働きやすい環境づくりは、数字目標よりも大事だと思います。

星野▼日産では、出産などによって、優秀な女性であっても男性に比べてチャレンジングな仕事を与えられる機会が少ないのが現状でした。入社時には優秀だったけれど修羅場をくぐらなかつた女性と、入社時はそれほど優秀ではなくても10年間修羅場をくぐってきた男性とでは、能力が大きく逆転してしまう。

男性上司が優しすぎて、「出産したばかりだから海外赴任は無理だろう」と最初から女性に打診もしない。私は「慮るな」と言ってきました。一度オファーしてみても、「家庭の事情で無理です」と言われてから初めて、他の人に声をかけてくださいと。

そのうち、ある女性が、2人目の子どもを出産して復帰した

のゴルフ会もやらない。部下もそれにならない早く帰ります。女性も家事、育児と両立ができる。また、育休のあとに自由に元のポストに戻る雰囲気をつくっています。パートであっても能力があれば正社員に登用される事例も多くあります。女性が働きやすい環境づくりは、数字目標よりも大事だと思います。

星野▼日産では、出産などによって、優秀な女性であっても男性に比べてチャレンジングな仕事を与えられる機会が少ないのが現状でした。入社時には優秀だったけれど修羅場をくぐらなかつた女性と、入社時はそれほど優秀ではなくても10年間修羅場をくぐってきた男性とでは、能力が大きく逆転してしまう。

男性上司が優しすぎて、「出産したばかりだから海外赴任は無理だろう」と最初から女性に打診もしない。私は「慮るな」と言ってきました。一度オファーしてみても、「家庭の事情で無理です」と言われてから初めて、他の人に声をかけてくださいと。

そのうち、ある女性が、2人目の子どもを出産して復帰した

パネルディスカッション

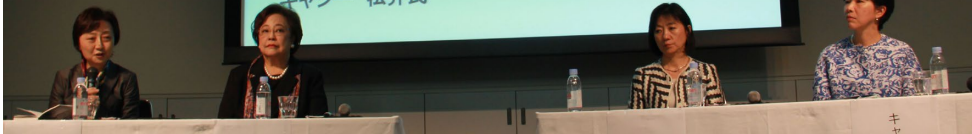
パネリスト
株式会社 ジェシーコムサ
代表取締役会長
大河原 愛子氏

日産自動車株式会社
専務執行役員
星野 朝子氏

ゴールドマン・サックス証券株式会社
副会長
キャシー 松井氏

コーディネーター
株式会社 日立製作所
理事
荒木 由季子氏

ビデオメッセージ
BTジャパン株式会社
代表取締役社長
日本経済団体連合会審議委員会副議長
吉田 晴乃氏



◀左から荒木由季子さん、大河原愛子さん、星野朝子さん、キャシー・松井さん

ばかりのときに、ブラジルにオフィスを立ち上げるようになった。彼女はポルトガル語ができるので適任でした。彼女の上司は、私にいつも「慮るな」と言われているものだから、彼女にオファーをしてみました。結果的に彼女は子どもを連れてブラジルに行きました。一度事例ができる社内でも広め、どんどんプロモートする。そうすることで変わっていく。

荒木▶男性上司はどうしても出産した女性に優しすぎる傾向がありますね。

松井▶優しいのはいいことですが、リスクもあります。私は日本人、インド人、オーストラリア人などさまざまな国籍の部下を持ったことがありますが、その経験から、どの国でも共通している男女の違いに気づきました。それは女性のほうが男性より自己評価が低いということ。たとえば、あるポストを得るために、10のスキルが必要だとします。すると、とても優秀な女性でも、「自分は7つか8つしか満たしていない」と思って最初から応募もしない。ところが男性は、3つくらいしか満たしていなくても「この3つはダントツに

できるから応募します」と言う。女性は一般的に完璧主義の方が多く全部できなければだめだと思えます。ところが男性は、上司から言われた仕事でもすべてをやる必要はない、一番優先順位の高いところだけやればOKと考える人が多いのです。

また、女性は、評価でプラスのこととマイナスのことを言われた場合、プラスの評価は忘れ、マイナスのことだけ注目して改善点を重視する。男性は逆で、プラスのことだけ強烈に覚えている。この違いを知らないで、マネージをするのは難しい。

●自信を持つためには、 ●メンターを持つこと

荒木▶女性は自分を過小評価する傾向があるということですが、女性が自信を持つためにはどうしたらいいでしょうか。

大河原▶自信がなければ経営なんてできません。ですから私は、自分ができると思ったことはありませぬ。子どもの頃から、ビジネスマンだった父から常に「CEO Do it (君ならできる)」と言われて育ったからかもしれません。

星野▶会社がアサインしたメン

ターでなくてもいいので、メンターを持つことですね。私は「勝手にメンター」と言っているのですが、この人と思う人にアポを取って、アドバイスをもらいに行きました。自分もメンターをすることがありますが、メンターは「あなたにはできる」と言っただけで、自分が一番大事だと思います。そのおかげで私は自分を押し上げてきたという気がします。

松井▶同感です。女性の場合、ライフサイクルによって悩みも変化します。独身のとき、妊娠中のとき、子どもが小さいとき、ティーンエイジャーになったとき、そのときどきで同じ境遇の人たちをアドバイザーにしてみました。友人たちの「あなたにはできる」という言葉が大変励みになったし「たとえ失敗しても、元に戻るだけじゃない」という言葉には救われました。

荒木▶いろいろなメンターに「あなたにはできる」と言われて強くなつて、最終的には自分で自分に「あなたにはできる」と言えるようになっていかなければいけません。最悪のケースでもこの程度か、と客観的に見れば「歩を踏み

出す勇氣になりますね。

●最悪の事態を ●乗り越えたから今がある

荒木▶修羅場をくぐり抜けた人とそういう機会がなかった人とは大きな差が出るという話が出ましたが、みなさんの最悪な状況とは、どんなときだったでしょうか。どう切り抜けられましたか。 **大河原**▶若いとき、アメリカの大学で人種差別を受け、とても悔しい思いをしました。いくら頑張っても「白人でない」という理由で何度も壁にぶち当たりました。3年生のときに、こんな大学は嫌だと思い、スイスの大学に入りなおしました。ヨーロッパの自由な空気の中で、国際的な人間になれたと思います。悪い状況にくさることなく、いい状況に自分で変えていった経験はよかったです。

星野▶就職活動で女性であることがネックになったことが最初の修羅場。なんとか就職した銀行では、男性には海外勤務の道があるのに女性には「前例がない」とチャンスがなかった。この会社では自分の将来はないと思い、迷った末、退職しました。当時は中



途採用がほとんど行われず、最初に就職した会社を辞めることは、メインストリームから外れることを意味しました。それをどうやって巻き返そうと考えた答えが、アメリカでMBAを取得することでした。その後、アメリカでは引く手あまたなのに帰国してみたら、日本ではどこも雇ってくれない。小さなリサーチ会社によろやく契約社員として雇われましたが、せつかく自分が学んだマーケティングの知識を活かせる仕事がない。当時の日本には、マーケティング・リサーチ専門の会社はなかったのです。ただ会社が最大の修羅場かもしれませぬ。

松井▼36歳の時、乳がんにかかりました。家系的にリスクが高いのはわかっていましたが、当時の私の優先順位は仕事が一番。忙しすぎる私の健康を心配する友人にも「がんになるには忙しすぎる」と言っ取り合いませんでした。

ところが、0歳の子どもを連れて、アメリカの病院で8カ月間治療に専念したときに、人生の優先順位が変わりました。

悩んだのは、退院後、仕事に復帰するか否かということ。あの忙しい仕事に戻るとまた病気になるかもしれない……4歳と0歳の子どものため家庭に入るのがベストかと。

義理の母に相談したら、こう言いました。「あなたは日曜日の夜、どんな気持ち？ 土日に子どもと過ごして、『もううんざり、明日から仕事に戻る！』と思うのでは？ もしあなたが専業主婦を選んだら、ハッピーではないことが必ず家族に伝わる。それは毒になる。仕事に戻ったほうが幸せで、それが家族にも伝わるから、むしろ健康的なのでは？」と。結果的に、義理の母の言ったとおり、仕事に戻ったことが一番の治療になりました。ただ、復帰前とは違い「仕事全てではない、家族が一番」と意識が変わっていました。以前は、仕事を引退してからと考えていた社会貢献活動も、できる範囲でするようになりました。

したりできる。こうなれたことを宝物だと思っています。

●辛い経験こそが自分を成長させる

荒木▼いろいろな節目があつて、それを乗り越えて今があるので。最近の若い人は、自分のキャリアプランを作らなければと追い立てられているように思います。悪いことではないと思いますが、何歳までこうしたい、と計画しても、人生何が起こるかわからない。思うようにならないものです。大変なことに直面したときこそ、後で振り返ると、「あの経験があつたから今がある」というような転換期だったりするんですね。

大河原▼人生はスムーズに運ばない。何回も転ぶもの。でも、転ばないことが重要なのではなく、転んでいかに立ち上がるかが大事。ただ転んで反省するだけでなく前向きに、将来のことを考えて切り替えることが重要です。

松井▼就職したばかりの頃、女性、若い、外国人、という3ストライクの弱点を感じていました。お客様に評価してもらおうことでした。新米の頃は、優しいお客さ

んだけをフォーカスしていました。ところがある日同僚が「あなたの戦略は間違っている。優しいお客さんだけ相手にしていたのでは成長しない」と。そして、厳しいお客様20件のリストを渡されました。私は最初、そんなのは嫌だと無視しました。結局は、その同僚にしつこく言われ従うしかありませんでした。今では、その厳しいお客様20人のうち10人が、一歩いいお客さんになっています。

星野▼マーケティング・リサーチの仕事をしたくて、自分で営業を始めた当初は、名刺を渡しても鼻であしらわれました。そういう相手に対して、「私の話を聞くことは価値のあることだ」と説得するために、あの手この手を考えました。その時期が、一番自分を成長させたと思います。

荒木▼厳しいところで悩みながら自分で乗り越えないと成長できない。それはどの職業でも、男女限らず必要なのだと思います。これまで女性には、そういう修羅場にめぐり合う機会が少なかったわけですが、機会がないのなら、自分であえて飛び込んでいくことも大事なのかもしれませんね。



Q&A

現場からの熱心な質問にリアルな答えが続々

質疑応答

質問者A▼ボスに理解がなく、

自分の思いを一方向的に押し付けられる場合、どうしたらいいでしょうか。

星野▼結果がわかる職種なら、言うことを聞いたふりをして、自分が正しいと思う方法でやってみたらどうでしょうか。よい結果が出たら、上司に「ありがとうございます」と言いました。おかげでこんないい結果が出ました」と言っておく。上司が「案外自分の言ったことを忘れるものなんだ」「あれ？ そう言ったのかな？」と思いつつも納得したりする(笑)。

あえて闘うのではなく、相手が忘れることを願って、言うことを聞いたふりをするのも一つの手。ただし、結果がついてこそですが。

松井▼悪いボスと二人で闘うのは勇気が要るし、あなた二人の意見でしょ、と軽く見られてしまうので、部署内に同じように感じている人たちを探して数の力で闘うといいと思います。それでもダメなら、そのボ

スの横か上の人に相談する手もある。いろいろな道を試すことです。

大河原▼上司を持った経験がないのでわかりませんが、上司として悩むことはありません。厳しく部下を叱ったあとは、ものすごく後悔する。かわいいなと思う部下は、叱られてダメになっ

てしまうのではなく、明日はもっといいことをしようと思ち上がる人です。

ボスに厳しくされたときは、この人も悩んでいるのだと思つてあげてください。

質問者B▼ダイバーシティは、人事部などが中心になって進めるのが一般的だと思いますが、私はラインのマネージャーとしてダイバーシティを進めなければなりません。なにかいい施策はありますか？

松井▼私も、以前は女性たちのネットワークを作り、さまざまなイベントを企画してきましたが、あまり効果が出ませんでした。その結果気づいたことは「マイノリティだけでは物事は動かない」ということ。影響

力のある男性にマジョリティを巻き込むことです。一番のターゲットは、娘がいるシニアです。こういう人はシンパシーがとってもらえます。

質問者C▼修羅場を経験することが大事、という話は理解できましたが、そのためには24時間闘えますか？という話になっ

てしまう。一方でワークライフバランスが大事と言われる、私は矛盾を感じています。長時間労働についてどうお考えですか？

大河原▼戦後50年続いた、男は仕事、女は家庭という習慣はなかなか消えないものです。会社が自分のライフスタイルに合わない場合は、起業をお勧めしたいです。リスクもあります。が、なにも大きな会社を目指さず必要はありません。

今は自宅でパソコンがあれば、育児や介護と両立しながら仕事ができる時代です。今の大企業で、長時間労働の解消を期待するのは難しい。

星野▼前の部署で、残業を激減させました。ITやアウトソーシングを活用して、社員ができるだけ作業をしなくていいようにしました。そのためには、仕事のプロセスを明確にして標準化しなければなりません。大変な作業でしたが、一度やってみると後は楽です。これで3万時間くらいを削減することができました。

当初、残業をゼロにしようとすると、「残業代がないと生活できない」と不満を言う社員もいましたが、一度残業のない生活を体験すると、誰ひとりもとの長時間労働に戻りたいとは思いません。

松井▼これからの女性は、ワークハダー(Work harder)ではなく、ワークスマーター(Work smarter)でいきましょう。

質問者C▼ありがとうございます。今まで、長時間労働しなければ、成果が出せないと思いつつ労働時間も減らせるのだとわかりました。先入観で諦めず柔軟に挑戦することが大切なんですね。

力のある男性にマジョリティを巻き込むことです。一番のターゲットは、娘がいるシニアです。こういう人はシンパシーがとってもらえます。

質問者C▼修羅場を経験することが大事、という話は理解できましたが、そのためには24時間闘えますか？という話になっ

てしまう。一方でワークライフバランスが大事と言われる、私は矛盾を感じています。長時間労働についてどうお考えですか？

大河原▼戦後50年続いた、男は仕事、女は家庭という習慣はなかなか消えないものです。会社が自分のライフスタイルに合わない場合は、起業をお勧めしたいです。リスクもあります。が、なにも大きな会社を目指さず必要はありません。

今は自宅でパソコンがあれば、育児や介護と両立しながら仕事ができる時代です。今の大企業で、長時間労働の解消を期待するのは難しい。

星野▼前の部署で、残業を激減させました。ITやアウト