



第 1 回イベントレポート

基調講演

「企業における女性役員育成の必要性」

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社
執行役員 主席研究員 矢島洋子氏

私のライフとキャリア

私は、今の会社の前身である三和総研にプロパー 1 期生として一般職で入社、総合職への転換制度を利用して総合職となりました。正社員から嘱託社員への転換、出産・子育てを経験し、再度正社員へ復帰。30 代で長期休業制度を使い、政府機関への出向にチャレンジしました。

執行役員に就任にあたっては「ポジティブ・アクション」として役員に登用されたという意図も感じ、不安はありましたが、これまでもロールモデルが無い中で頑張ってきたことからこのまま突っ走ろうと思い、受けることを決めました。

ここまでキャリアを重ねてこられたのは、柔軟な働き方が認められ、上司や職場が適切に私のマネジメントを行ったからだと思っています。さらに、就業年数や就業時間でなく成果で評価されたこと、自主的に組織・経営に関する提案を行ってきたことへの評価も、キャリアアップのカギになったのではないかと考えています。

■ 活用してきた柔軟な働き方の仕組み

< キャリアチェンジ >

- 一般職から総合職への転換

< 出産・子育てとの両立 >

- 正社員から嘱託社員への転換
- 再雇用
- 裁量労働制・選択年俸制
- 在宅勤務

< 出向 >

- 長期休業制度（3年間）

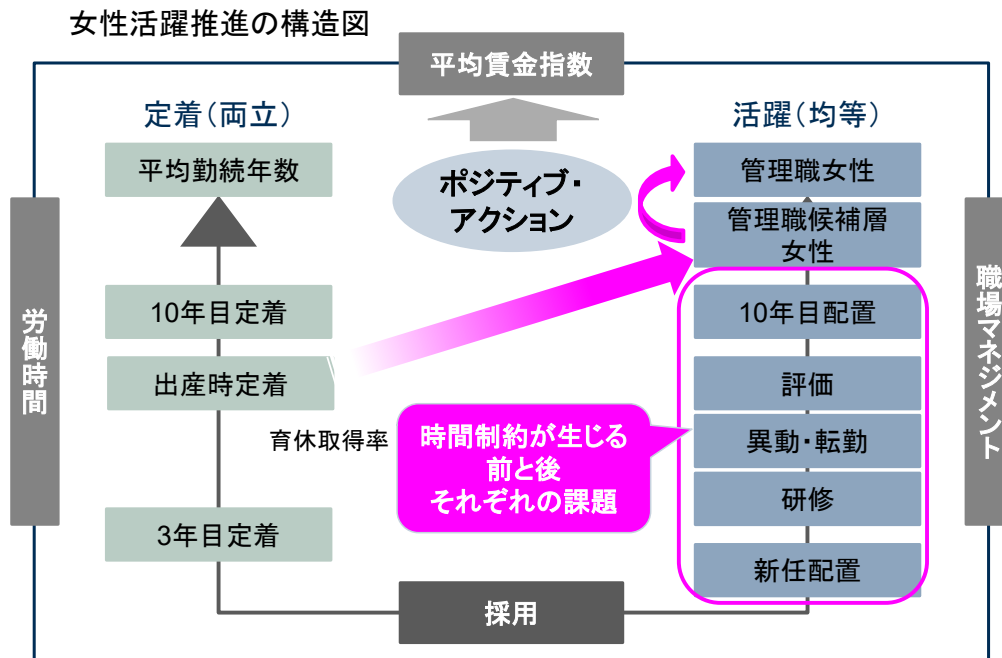
< 新規テーマ開拓・営業 >

- 部門横断的組織

今なぜ女性活躍推進か

女性活躍はこの10年で大きく変わってきましたが、何が大きなファクターだったかという点、2009年育児・介護休業法改正により、育児短時間義務化されたことだと考えます。育児短時間義務化がされる前は、女性が結婚・出産で辞めてしまうことから、企業は「採らない」、管理職は「育てない」、女性は「管理職にならなくてよい」のサイクルがありました。育児短時間義務化により、復帰後の短時間勤務が保証され、結婚・出産で辞めない女性が増加。これはよかったのですが、『時間制約社員』になるため、企業における「採らない」、管理職の「育てない」、女性の「管理職にならなくてよい」という、これまでのサイクルが続いている状況です。今求められているのは、『時間制約社員』が活躍できる組織への変革です。

どのように変革するか、女性活躍推進の構造図を元に説明します。この構造図は平均賃金指数（ペイギャップ）がなぜ起こるかを見える化したものです。



左側、定着のプロセスでは、2009年育児・介護休業法改正以降「出産時定着」のボリュームが増えました。それによって、右側活躍の軸の「管理職候補層女性」のボリュームも増え、数年経てば管理職の女性が増えると考えられていましたが、増えなかったのです。

これは女性たちの意識の問題ではなく、活躍の軸の下にある、「配置」「研修」「異動・転勤」において、男女で大きな差があり、経験が積めていない問題なのです。これに対し、経験のない女性には上司が経験を積ませることが必要ですし、自信が無い女性には、上司が適正に評価をして自信をつけさせるということが必要です。

また、残る課題として管理職が忙しすぎる点があります。女性だけでなく男性も管理職になりたくない現象にもなっていることから、企業は対応を考えていくことが求められています。

企業における女性役員の登用状況

登用状況として、統計では女性役員がいない東証一部上場企業の割合[※]は、2017年 62.0%で、2021年は 33.4%まで改善しています。上場企業では明らかな変化が出てきています。また、業種別[※]では、役員に女性がいない企業が過半数を占めている業種が 33 業種中 9 業種。これらの業種で女性役員が出れば、業界のトップカンパニーになれるチャンスがまだあります。

役職に占める女性割合では、役員は管理職等に比べると高い割合になっています。管理職は母数が多いため比率を上げるのは大変ですが、役員は変化させやすい数値として、皆さんトライされているところでもあります。

女性役員登用の意義

女性社員にとって

『職業キャリアの可能性が広がる』

女性であっても登用の可能性があると考えられるようになります。

『公正な業務配分・評価・処遇を得られる機会が増加する』

女性だからというアンコンシャスバイアスによる不快なマネジメント・評価を受けるリスクが減ることも、とても大事です。

『多様な課題に即した環境整備が進む』

これまで男性だけで議論がされていたことに女性が加わり多様な視点が入ることで実現します。

企業にとって

『「政策決定過程への女性の参画」による多様な視点の取り込み』

企業で物事を決める過程に多様な視点が入ることで、組織運営や商品・サービス開発におけるイノベーションの可能性が広がります。

『配置・業務配分におけるアンコンシャスバイアスや働き方による偏りの除去』

企業で適材適所をするから女性を特別にすることは無いとよく耳にしますが、これまでは会社にフルコミットする人を適材適所と言っているだけでした。この偏りを除去することで、真の適材適所が実現します。

『ライフイベントに即した柔軟な働き方を前提とした公正な処遇・評価の浸透』

短時間勤務の適正な評価ができなければ、テレワークの評価もできないと考えます。「柔軟な働き方が選択でき、それでもキャリアアップできる」ことは、企業にとっても様々な面でメリットがあると考えます。

『すべての社員が積極的な能力発揮・キャリア形成を目指す組織になること』

女性だけでなくすべての社員の能力発揮ややりがいを引き上げたいという相談を受けますが、女性活躍の取組がその土台になるのではないのでしょうか。

『様々なステークホルダーからの評価が上がる』

これまで述べた女性の役員登用がもたらす社内での様々な変化が、企業にとっての重要な意義であり、評価に繋がると考えます。

対談

「愛知県における女性役員登用の未来」

株式会社三交イン 代表取締役社長 村田 陽子氏

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 執行役員 主席研究員 矢島 洋子氏

村田氏、変化してきた女性活躍への思い

女性活躍無関心

新卒で三重交通株式会社に総合職として入社。3年後から女性でも男性と同様の仕事ができる部署という理由で情報システム部に在籍。働きやすい職場だったこともあり、勤続年数を重ね、配属 13 年目に課長へ昇格しました。昇格 2 年後には三重交通グループホールディングスの総務人事グループへ異動の辞令が。慣れない総務の仕事管理職として果たそうと仕事に追われました。当時はつらかったのですが、この時、頑張ったことが後の自信につながり、今の会社運営にも役立っています。

女性活躍拒絶

部長昇格後、三重交通グループホールディングス子会社の経営企画をする企画室へ。

“女性活躍”という言葉を聞くと、「女性だから昇格できたと思われる」と卑屈な思いにとらわれていました。自信がなく昇格試験の論文を提出しないでいると、経営トップの会長が私の上司に「なぜ村田は昇格しないのか」と尋ねたと聞き、上司に迷惑をかけないために提出しました。昇格の機会を自ら拒否したことは周囲を失望させたと思い暗い気持ちでいましたが、たまたま会長に会った際に小さくガッツポーズをしてくれました。それを見て、私を認めてくれていること、勇気を出して一步踏み出したことを応援してくれていることに気がきました。応援してくれる人のためにも、与えられた機会に前向きに取り組もうと心境がガラッと変わった出来事でした。

女性活躍の応援・推進へ

現職である社長就任の打診をされた際も、大いに悩みました。しかし別の役員から「最初から社長の人はいない。立場が人をつくる。村田さんのやり方でいいんじゃないの」と言われ、男性と同じでないといけないという思い込みが、ぱっと晴れました。

いざ着任すると悩む暇もなく、非常に充実した日々を過ごしています。女性活躍を推進する気持ちになり、参加者にエールを送りたいと思い、本日の登壇を引き受けました。

ハードな時期を乗り越えるには

矢島氏：誠実で飾らないお人柄が伝わるお話をありがとうございました。女性には期待されない雰囲気の中で安全に働いていたところから、ハードな働き方に転換した時の工夫や気づきを教えてください。

村田氏：自分ひとりで乗り越えたものではありません。総務人事グループへの出向は異例の抜擢でしたが、周りをしっかりした上司と課員でフォロー体制を固めてくれていました。それなのに気負いすぎて、すべて自分で理解しなければいけない、と時間をかけて仕事をしていました。今思えば、もっと部下を頼って任せればよかったです。

乗り越えられたポイントはもう一つあります。私が仕事に追われて行き詰まったタイミングで、社外の会議に出る機会を上司が与えてくれました。社外の女性たちと交流を持つことで、刺激を受け、悩みを共有することができ、「忙しかったけれど参加して良かった」という思いで帰れました。そのつながり・交流は今も続いています。

経営へ踏み出すには

矢島氏：経営について学ぶには、今の仕事のフェーズからどう切り替えたら良いでしょうか。学び始めた当時に感じていた大事なことや問題意識を共有していただきたいです。

村田氏：企画室時代に経営管理の実務的な経理の視点や知識を学びました。ただ、知識は大事ですし役に立ってはいますが、社長就任に必要なかといえばそうでもないです。会社にはそれぞれのプロがいて担当してくれますから。

私にとって何が大事かという“人”です。お客様をお迎えするのに、社員のモチベーション、アイデアの出し方、働きやすい環境づくりが大事だと改めて実感しています。売り上げや新規出店などの実務的なことしながら、核は“人”だと感じています。

矢島氏：社内には専門家がいるから目線を上げていく意識を持つことが大事だと思いました。村田さんにとって「経営に目線を向けなくては」と感じたところに意義があったかもしれないですね。

村田氏：自分で「これがやりたい」と宣言し、極めることには憧れます。でも、私が情報システム部にいたときに思ったのは、自分のことは自分が意外とわかっていないということ。「情報システムは文系の私には向いていない」と思って不安でしたが、実際にやってみたら性に合っていました。自分を枠にはめて仕事の選択肢を狭めるのはもったいないですね。

時短勤務について

矢島氏：時短勤務の意義については、どうとらえていますか。

村田氏：実は、時短勤務者がいることで強いホテルづくりができていて、それがコロナ禍で活きました。時短勤務者がいる店舗はもともとシフトを厚く組んでいるので、感染者や濃厚接触者が出て回るだけでなく、他店舗に応援に行けるなど、うまく機能しています。

矢島氏：今までの常識では、時短勤務者はネガティブな側面が強調されがちでした。でも多様な働き方をマネジメントできれば、様々な事態にも対応しやすいダイバーシティな組織が出来上がりますよね。企業の経営者や人事の方に理解してほしいのは「時短だからこそ辞めないで続いている」ということ。その人が辞めていたら、新人を採用して一から育てなくてはならないことが忘れ去られています。時短勤務は、会社にもメリットがあることに気付いてほしいと思います。

女性社員へのアプローチ

矢島氏：女性活躍を拒絶した時期もありながら今の地位に就いている村田さん自身、女性社員へはどのようなアプローチをされているのでしょうか。

村田氏：男女隔てなく色々な経験を積んでもらいたいという思いから、とても気を付けています。昇進、昇格でしり込みをしてしまう方がとても多いです。そういった時に、強引にでも背中を押さなくてはいけないのかなと思っています。ただし、背中を押すだけではなく、押した後にきちんと様子を見て、何で行き詰まっているのか、どのような成果を上げているのかを把握し、ほめることやフォローすることが大事だと思っています。

女性活躍の未来

矢島氏：最後に女性活躍の未来について。村田さんのような女性経営者、役員が愛知県で増えることが期待されていますが、村田さんの思いを教えてください。

村田氏：多様な人が意思決定の場に登場することは大きな力になります。女性たちは仕事と家庭の二つだけではなく、自分の生きがい、趣味など、もっと欲張っていったらいいなと思っています。そんなプライベートも、きっと仕事のパフォーマンスにも跳ね返ってくると思います。

矢島氏：個々の企業だけではできないけれど、業界、地域で取り組めば変わってくることがあると思います。今回、多くの方に集まっていただきました。みなさんがそれぞれの職場でリーダーシップを発揮していただくと、地域として業界として変わっていき、新しいことが生まれてくるのではないのでしょうか。今日は貴重な対談をありがとうございました。