



第 3 回イベントレポート

「東京海上における D&I 推進と自律的なキャリアの構築」

東京海上ホールディングス株式会社 執行役員 人事部長
グループダイバーシティ&インクルージョン総括
鍋嶋 美佳氏

成長戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン

東京海上グループは、現在世界 46 の国・地域で活動しており、4 万人の従業員のうち海外比率は 4 割を超えたところです。ジェンダー、年齢、国籍、障害の有無にかかわらず、一人ひとりが能力を最大限に発揮して活躍できる、世界規模で D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の推進をしています。

不確実な環境・市場の中で企業は競争にさらされており、この中でさらに成長を続けていくためのキーサクセスファクターが D&I の推進だと考えています。競争優位性を保つためには多様なニーズに応じていくことが重要ですし、グループ企業全体で総合力を発揮していくためにも、色々な人が知恵を出し合い、力を合わせていくことが欠かせません。

今では多様な人材に当社を選んでもらえるかどうか、人材の確保が難しい時代になってきています。採用競争力の面でも、一人ひとりが存分に活躍できる職場環境を提供することは、非常に重要です。そのため、当社では、D&Iを成長戦略の一丁目一番地と位置付けています。

では、D&Iで何を達成したいのか。

社員と会社の間には強い信頼関係が必要だと考えます。公正な機会、評価、適切な処遇。これらで従業員との関係を強固なものにしていく。そしてすべての社員に活躍の場、様々な学びの機会を提供して、社員一人ひとりが仕事を通じて成長できるよう支援をしていく。個人が成長していく、それとベクトルを合わせて会社が成長していく。その中で、真にインクルーシブでグローバルな保険グループを目指しています。

重点課題は「ジェンダーギャップの解消」と「インクルーシブな文化の醸成」

D&Iには様々な課題があり、先述のビジョンを実現していくためにはやるべきことが多岐にわたります。外国人の活躍推進、キャリア採用、障がい者の雇用促進、LGBTQ等の理解促進、世代間のダイバーシティ等も最近注目されつつあります。

その中で、日本においてはジェンダーギャップの解消が喫緊の課題と位置付けています。当社グループでも欧米は女性の活躍が進んでおり、課長層でいくと50%程度を女性が占めています。しかし欧米においても、部長、執行役員の階層ではやはり比率が下がります。そういう意味では、グループ全体の課題とも認識しています。

また、D&Iを進めていく上では、「インクルーシブな文化の醸成」が土台にあります。この両方を大きな重点課題として位置付けています。

東京海上日動でのジェンダーギャップ解消の取り組み

2005年から開始された業務革新プロジェクトを皮切りに、様々な意味でジェンダーギャップ解消の取り組みを進めています。まずは役割変革から入り、育児との“両立”支援から“活躍”支援、自律的なキャリアの構築支援へと、ステージが上がってきています。現在では、経営戦略における取り組みの1つとして位置付けられています。取り組みの歩みとして、人事制度の改定等の話も交えながら進めていきます。

役割変革

昔は系列（管理系列、総合系列、業務系列、一般系列）ごとに人事制度があり、系列間の交わりが非常に少なかった。これを系列ではなく、転勤の有無や勤務地の区分による人事制度に改定しました。

「業務革新プロジェクト」にて、社内事務の抜本的な効率化を促進し、ペーパーレス、キャッシュレス化を進め事務作業を減らしていきました。事務作業が多い時代は、営業は男性の仕事、事務は女性の仕事、というように固定的な役割分担がありました。これを性別で役割分担するのではなく各個人が適所で活躍できるように変え、事務ではなく営業を担当する女性社員が増えていきました。

両立支援から活躍支援へ

両立支援は以前からありましたが、「きらり☆キャリアアップ応援制度」として大きくパッケージ化しました。特徴的な点では、2016年に再度人事制度の改定。これによって、改定前は昇給・昇格のスピードが与えられている役割によって異なっていたところを、発揮能力が同じであれば役割に関わらず昇給・昇格を同じスピードで行うことが可能になりました。また、ライフイベント等に応じて転居転勤の有無を再選択できる仕組みもでき、女性のキャリアの選択肢を広げています。

ジェンダーギャップ解消の「目指す姿」

東京海上日動では、ジェンダーギャップ解消の目指す姿を、**会社や組織のあらゆる意思決定の場に、女性が当たり前に参加している状態**としています。

女性活躍推進法に基づく行動計画において、当社における2019～2023年度の目標は、将来の管理職候補となる女性の準リーダーを育成すること。主任と課長代理の女性割合を50%にすることを目標として始めましたが、2021年4月時点で達成しました。早期に達成できた理由は、母集団をしっかりと形成する必要があるという認識のもと、育成に力を入れたからです。目標を達成しましたので、昨年度には2030年度までに管理職以上の女性比率を30%達成する目標を改めて策定し、公表しています。

もう一つの軸として、**エンゲージメントの向上**にも取り組みを進めています。

エンゲージメントの向上とは、**女性に限らず社員一人ひとりが自分らしいキャリアビジョンを描き、自律的なキャリアを構築して働きがいを実感しながら前進し、成長し続けられるための組織風土や働き方の変革を目指していくこと**です。

管理職は全員がなるものではありませんし、管理職にならなかったから活躍していないということでもありません。まずはエンゲージメントの向上、そして自律的なキャリアを構築していく中で、役割の一つとして管理職というものがあると考えています。

D&I を推進するポイント

取り組みのポイントは3つあります。まず1つ目に、育てる側（マネージャー）の意識・行動変革が非常に重要だと思っています。2つ目に、女性社員の意識・行動変革です。女性社員だけ、マネージャーだけではダメで、両方に取り組んでいく必要があります。3つ目に、会社と社員両方がD&Iに向き合っていく土台となる、D&I浸透に向けた企業風土の醸成も重要と考えています。

育てる側（マネージャー）の意識・行動変革

マネジメントの基本方針

マネジメントの基本方針として3つのK、「期待して」「鍛えて」「活躍する機会と場を与える」を徹底しています。成長を期待して新しい役割を与え、新しい役割を与えた以上しっかり支援をして鍛えていく。そういった活躍する機会と場を与えることによって、本人の経験値も上がっていき、自信もついてきます。そうすると、「次のステージも頑張ってみよう」という気持ちになるので、この3つのKは地味ではありますが、非常に重要なポイントだと考えています。

アンコンシャスバイアスを「知る・気づく・行動を変える」プログラム

近年、認知されるようになってきたアンコンシャスバイアスについて、それが何かを知る、自分のアンコンシャスバイアスに気づく、その上で行動を変える、この3点セットが重要だと思います。

当社では2017年から「Diversity & Inclusion フォーラム」として、全国の執行役員、部店長レベルを集め、各組織のトップがアンコンシャスバイアスと向き合って組織づくりを考えるフォーラムを実施してきました。2020年度以降はEラーニングプログラムに切り換えたことで、これを全国の管理職にも広げることができました。また、全社員にアンコンシャスバイアスについて知ってもらう必要があると考え、オンラインワークショップも実施しています。

先述した3つのKのうち、期待して役割を与えるにあたり、上司にアンコンシャスバイアスがある場合は機会すら与えられないことにもなりかねません。そのため、アンコンシャスバイアスを「知る・気づく・行動を変える」がセットで必要と考えています。

女性社員の意識・行動変革

女性社員の意識・行動変革に関して、これまでの制度や与えられてきた役割により、経験値が少ないという事実もあります。キャリア構築の支援策として、副主任向けのリーダーシップ養成塾、主任向けのリーダーシップ養成塾アドバンス、課長代理向けのプレ経営スクール、課長・次長・部長向けには経営に関する研

修を実施しています。

階層別キャリア研修は以前から行っていますが、受講者は男性の方が多かった。女性にも参加しやすくするため、女性だけを対象として実施する研修も用意されるようになりました。

「Tokio Marine Group Women's Career College」は、国内のグループ会社に勤める女性社員向けのグループ内キャリアカレッジです。2019年9月に創設され、外部講師を招きリーダーシップ論やデザイン思考、デジタルトランスフォーメーションといった新しいリーダーシップを発揮していくために必要な知識や手法、フレームワークを学ぶ研修です。様々な講師の講義を受けた後にグループディスカッションを行い、**インプットとアウトプットを繰り返すことで学びを定着させられる、個社を超えたグループ企業内でのネットワークができる点**で女性社員にも好評で、土曜日開催、費用が自己負担であっても、募集人数の約2倍が応募する人気のプログラムになっています。

D&I 浸透に向けた企業風土の醸成

企業風土に繋がる「インクルーシブな文化の醸成」については、国内外の社員との交流会を通じて当社は何のために存在しているのか考える（パーパスの浸透）、コアアイデンティティの確認をする座談会を開催する等の地道な活動を行っています。

また、全社員を対象に、アンコンシャスバイアス、多様な仲間とともに働くとはどういうことか、多様な働き方・キャリアの在り方について、をテーマにしたワークショップ、管理職向けにダイバーシティをどうマネジメントしていくのか、をテーマにしたワークショップも実施しています。

取り組みを推進するカギ

このような様々な取り組みを推進する上でのポイントとして、**トップのコミットメント（本気度）が非常に重要**です。経営戦略としてのD&Iをメッセージとして繰り返し発信していく。それを通じて取り組みの意義を浸透させること。なぜD&Iに取り組むのか、誰かのためにやっているのではなく、**自分自身が多様性の一部と認識し、一人ひとりが“ワガコト”として理解をして取り組んでいくことが非常に大事だ**と思っています。さらに、**トップダウンとボトムアップの双方で取り組みを行うこと**。育てる側と育つ側の両方が取り組んでいくことが必要です。インクルーシブな文化の醸成を通して、組織のタテ、ヨコ、ナナメの繋がりの中でD&Iを考えていくのも非常に大事だと思います。

自律的なキャリアを構築する重要性

「JOB リクエスト」

先述した「きらり☆キャリアアップ応援制度」の中から、キャリアアップを推進する制度「JOB リクエスト」について紹介したいと思います。社員が自らの役割や仕事を選択することができる社内公募制度で、様々なパターンがあります。

- Iターン
全国転勤の無いエリアコース従業員が、将来にわたって勤務エリアを変更することができる。
- Uターン
全国転勤の無いエリアコース従業員が、一定期間勤務エリアを変更し戻ってくることができる。これによって海外勤務への応募も可能となる。
- お役に立ちたい
全国の様々な支社で退職、産休等による欠員が生じた際に、エリアコース従業員が短期間の赴任を可能にする。近隣に課支社がなく人員カバーが難しかった課題の解消、手を挙げる社員にとっては新しい環境で新しい役割にチャレンジできるチャンスになっている。

社内起業、社内副業

「JOB リクエスト」の他に、社内起業や社内副業といったキャリア形成の機会もあります。

「プロジェクトリクエスト制度」（通称プロリク）は、社員が現在の所属を変えずに10%～20%程度の従事割合で、本店コーポレート部門のプロジェクトに参加できる仕組みです。現在の仕事はそのまま継続するため、「社内副業」という位置付けとなっています。これまで、地方の社員は、本店コーポレート部門の仕事に関わることはできませんでしたが、リモート勤務ができるようになったことから、こうしたプロジェクトに参加できる仕組みを作れるようになりました。

私たち人事部のD&Iチームには全国から11人の仲間がプロジェクトリクエストで参加しています。彼ら彼女らの新しい発想や現場のニーズを取り入れた企画ができており、非常に良い仕組みだと感じています。

「JOB リクエスト」新制度

「リモートJOB リクエスト制度」は本年度からスタートしたもので、転居を伴う転勤をせず、本店コーポレート部門に異動ができる制度です。先ほどの「プロジェクトリクエスト制度」とは異なり、人事異動が伴うため所属は変わりますが、転居する必要はなく、リモートワークに一定頻度の出張を取り入れた働き方です。

このようリモートワークも含め、働き方には選択肢が増えてきています。勤務時間の自由選択制度、半日休暇など、コロナ禍もあり柔軟な働き方が各社にかなり浸透したのではないかなと思います。

自分なりのキャリアビジョンを持つ

自分のキャリアビジョンを考える、自律的にキャリアを構築していくことが非常に大切な時代になっていると思います。取り組んできた仕事、それには自分にとってどんな意味があったのか。それらを振り返りながら、今後どんな自分になりたいか、どんな仕事にチャレンジしてみたいかを考えて、自分のキャリアを自分が主体となって組み立てていく。

自分にできること、自分がやりたいこと、そして組織の役割として期待されていること。これらを組み合わせて考えながら、自分がどのように組織へ貢献できるかを考えていくと良いのかなと思います。

偶然のキャリア

Planned Happenstance Theory、日本語では「偶然のキャリア」と訳されています。提唱したクランボルツ（John D. Krumboltz）博士は、**キャリアの8割は予期せぬ偶然によってもたらされるものだ**と仰っています。キャリアビジョンを考え、将来こうなりたいからバックキャストして何年後にはこれをする、という計画を立てることも大事ではありますが、人生はなかなか計画通りにいかないこともあります。

例えば、たまたまアサインされたプロジェクトから、自分が知らなかったことに興味を持ったり、自分の強みを発見したりするきっかけになることもあります。計画通りではなく偶然巡ってきた機会をどう前向きに捉えるか、ということだと思います。

好ましい偶然が起きるよう、偶然を味方につけるための行動や思考パターンとしては、**好奇心を持つこと**。そして、**粘り強く取り組むこと**。ただし**柔軟性**ももって**楽観的にリスクテイク**していくこと。

リスクテイクは、例えば「転職をする」「留学する」といった大きなリスクでなくとも、「経験のないプロジェクトに参画してみる」も、十分なリスクテイクです。あまり難しく考えずに、ちょっと新しいことに挑戦をするくらいに、気楽に考えてもいいのかなと思います。

みなさんへのメッセージ

ここまでのお話が、みなさんの勤務先でのD&Iの推進、そしてご自身のキャリアを考えるきっかけになれば幸いです。

本講演会の応援メッセージで、「今の自分の仕事や求められている役割、それよりも一つ上の視点を持って、なぜこれに取り組んでいるのか考えるのが大事だ」というお話がありました。本当にその通りだなと思いま

す。

日々の仕事に追われていると、キャリアビジョンや自分は どうしたいか、なかなか考える時間がないかもしれません。それでも自分の成長のために、今この仕事をやっていて自分がどのように感じているのか、次にどんなことにチャレンジしたいのか、考える時間を持っていただきたいと思います。

キャリアは 一歩ずつの積み重ねですので、目の前に現れたチャンスは、「できるかな」と迷うかもしれませんが、ぜひ掴んでいただきたいです。

そして自分の成長が組織貢献にも繋がっていく。「Win-Win」の関係、好循環をもたらすことが一番良いですよね。世の中はどんどん変わっていきます。好奇心を持って学び続けることが大事です。

今日ご参加のみなさんは、この場で様々なネットワークができたと思いますので、そのネットワークを温め続けながら、学び合えるような関係性ができるといいなと思っています。

「自身のこれまでの働き方・キャリアを振り返って」

東海旅客鉄道株式会社 執行役員
総合研修センター所長
武田 千佳氏

鉄道業界の働き方

まずは、JR 東海について簡単にご紹介します。

JR 東海は、東京から新大阪を結ぶ東海道新幹線の運行範囲と中部圏が主なマーケットエリアです。人口や GDP が日本の 6 割を占める経済と文化の中心で、その発展を支え続けることを経営理念に掲げ、運営をしています。

1987 年に国鉄の民営化により発足し、現在は 29 社の連結子会社を含む JR 東海グループとして事業を展開しています。主な事業内容は、新幹線事業、在来線事業、関連事業として駅ビル、百貨店、不動産、ホテル等があります。また、鉄道分野では超電導リニアによる中央新幹線計画、高速鉄道システムの海外展開に挑戦しています。

従業員が従事する専門分野には、「事務、運輸、車両・機械、施設、電気システム」の 5 系統があります。さらに最前線で鉄道を支える「現業部門」と、それらの管理や本社部門で経営をしていく「非現業部門」に分かれています。これらが一致協力し、連携しながら運営しています。エリアは主に 4 つに分かれており、社員は東京、静岡、名古屋、大阪地区を中心に勤務をしています。

職種は以下の 3 つに分かれています。

- 総合職
様々な部門でマネジメントに携わる職種。ジョブローテーションを行いながら企画立案を推進する。
- プロフェッショナル職
主に鉄道部門で高い技術力や専門性を磨きながら経験を積み、各系統の中で部門を運営していく。
- アソシエイト職
原則として入社時に希望したエリアのオフィス部門の中で、専門性を高めながら実務を中心として業務を行う。

JR 東海の女性活躍

鉄道業務は深夜、早朝での勤務が不可欠ですが、1996年まで、女性の深夜労働は法律で禁止されていました。そのため、会社発足当時からしばらくの間、女性のプロフェッショナル職採用はありませんでした。1997年に法改正され、鉄道部門で女性が働く制度が整いました。1996年時点、女性は社員の1.3%しかいませんでしたが、2021年には社員1.8万人のうち12%近くまで増えました。新卒採用の女性の割合は、2021年は約20%、2022年には約25%となっています。最も女性社員が多い系統は、運輸系統で、主に駅係員や車掌、運転士として働いていますが、どの系統でも女性社員は増加しており、活躍の場も広がってきています。

女性の育児休業の取得率は100%です。育児休業を取ることへの理解、取得する側の意識が当たり前になってきています。男性の取得率もどんどん上がっていて、さらにこの傾向は続くと考えています。

女性管理職数は、1997年に採用を開始した女性プロフェッショナル職の1期、2期生がようやく現業管理者に就き始めたところですので、これから更に増加が見込めると思います。

弊社が新しい発想、新たなサービスの創出に取り組む上で、さらなる女性活躍、多様な社員が多彩な能力を発揮していくことが必要だと考えています。その環境づくりのために、**2020年7月に「女性活躍推進プロジェクト」が発足**しました。行動計画を策定し、制度の充実、環境の整備を促進しています。

現場で積み重ねられた経験

私は事務系統の総合職でJR東海に入社しました。主に総務や人事、福利厚生を担当する部門での経験が多いです。珍しい勤務先としては、名古屋セントラル病院があります。

鉄道業務の経験としては、1997年に初の女性プロフェッショナル職が駅に配属されるのをきっかけに、京都駅や新大阪駅で若手社員の教育やフォローをする役割を担っていました。まさか、その15年後に自分が駅長になるとは考えていませんでした。駅長になった時、営業業務は多少経験があるものの、列車の運行管理や安全確保の経験がなく素人同然でした。そんな私が120人近くの駅員を統括することになり、部下である助役や駅を管理する非現業の管理部門には大変よく支えてもらったと思います。

駅長経験後に、新幹線鉄道事業本部の運輸営業部営業担当部長という仕事をしました。この「営業」とは、皆さんがイメージするものとは少し異なります。新幹線17駅の駅営業業務の統括、東海道新幹線全体における車内・駅でのお客サービス全般を担当するポストです。当時は観光立国が推進されていて、インバウンドが急増していた時期です。案内の多言語化を急速に進めなければならず、様々な対応をしました。新幹線の車内で大型荷物の置き方を巡ってお困りのお客様も急増していましたので、対策としてJR西日本・JR九州と連携して、荷物スペースと座席をセットで販売する対応を進めました。また、台風等の悪天

候に伴う計画運休など、輸送障害時にお客様に迅速に情報を提供することが必須となり、公式 HP での情報提供の大幅な改良、公式 Twitter での情報発信、駅の改札口やきっぷ売り場のサイネージで運行情報を伝える仕組みづくりにも携わりました。

振り返ると、30 年勤務してきたうちの約 3 分の 1 が鉄道での経験です。私自身、鉄道の経験が少ないと思っていたのですが、実は経験を重ねていたと改めて驚いていますし、病院を含めると、最前線の職場での経験が半分以上となっていました。

現在従事している総合研修センターは、鉄道現場やグループ会社で働く社員に対し、運転士や車掌などの資格取得、各系統の専門知識や技術の習得をさせる、いわば学校のような場所です。それに加えて鉄道を支える社員として大切な安全への思い、お客様や仕事に対する倫理感・価値感を醸成すること、会社や職場を支えるために必要な意識、コミュニケーションスキル等々も含めた意識面の教育も行っています。

役割に責任を持ち、貢献する

これまで働く中で培ってきた思いを 5 点、挙げました。

総合職という役割の自覚と責任に見合った仕事をする

総合職としての役割に対して自分は何をしていくのか、この会社の中でどういう役割を果たしていくのか、どういう責任を負っていくのかを考えながら仕事をしてきました。入社直後、私の指導役だった 20 歳くらい年上の男性社員に言われた言葉がきっかけです。「あなたたちは、いわゆる総合職ですね。自分たちが 10 年かかるところを 2~3 年で昇格して自分たちの上司になっていきます。そうなった時に自分たちが信頼できる、なるほどと納得できる、そういう上司になって欲しい。」と言われました。国鉄時代から変わりませんが、総合職とプロフェッショナル職の昇格スピードは異なっており、入社数年の総合職が駅で管理職になり、20 歳以上年齢が離れた社員の上司になるのは当たり前でした。

次工程のため、全体最適のために自分にできることを考え、工夫する 「逃げない！」

そのような中で、役割や責任に見合った仕事をしなければいけないと考え、そのために自分が何をするのか、会社の経営に携わっていく時にどういうことができるのか考え、工夫して仕事をし、そこから逃げずに、責任を果たしていきたいと思い、ここまでやってきました。

細かいことにこだわらず、しなやかかつたくましく

私の入社当時はバブル時代。今となってはセクハラと言われかねない言動や、「女性は結婚すれば家庭が中心」という考えも多くありました。「女性にはこうして欲しい」「こういうふうには振舞って欲しい」という期待感もあったと思います。そんな時に「総合職だから」と意地を張ってもギクシャクするだけなので、細かいことにこだわらず、しなやかに受け入れつつ、ただし働く上での言動や態度はしっかりと振る舞い、さすが一味違うなと思ってもらうことが大事だと思ってきました。

まずは人間関係（特に Off）、現地・現場・生の声が信頼につながる

年上の社員の方たちと働くこと、女性が少なく男性が多い環境だからこそ、その人たちの輪に自分から飛び込むこと、現地・現物、働く人たちの生の声・思い、課題を自分の耳で聞いて整理することを大事にしました。また、オフの時間も非常に大事です。溶け込んで様々な話を聞く。「仲間なんだな」という雰囲気自ら周囲の人達や部下の人たちと共有して、仕事をしやすくしていくこと。これも大事なことだったと思います。私は、幸いそういう場が嫌いではありませんので、非常に楽しく仕事ことができました。

お客様はもちろん、現場とそこで働く人の働きやすさ・やりがいが施策成功のカギ

様々な施策を打っていく中で、計画の中身を現場・最前線の人々がどのように理解して、どんな思いでお客様に提供するのかによって、施策の成功度合いは変わります。働く人がやりがいを持って、「もっと仕事をしたい」「スキルを上げたい」と思い、誇りを持って高みを目指して働いていく。このことが職場を活性化させ、一人ひとりのスキルが向上する原動力となります。そういった職場づくり、環境づくりにつながるように、施策を現場や最前線へどう伝えるか、意識づけの部分を重視して共有することが大事だと、働く中で感じるようになりました。

昇格は面白い！

ここからは、昇格をしてきた中で感じたこととお話しします。

1つ目に、**ポストが上がることで、自分が制度や組織をつくる“度合い”は大きくなっていきます。**例えば、最初に管理職が面白いと思ったのは、駅での助役の経験です。私が計画し、意図を汲み取ってもらえるように、様々な話や働きかけをすることで、若い社員が素直に受け取って成長する場面を目の当たりにし、人を育てることはとてもやりがいがあると感じ、嬉しく、面白かったです。こういったことは、部下を持つ、後輩を育てていく中で初めて味わうことができる感情だと思います。

次に、人事部厚生課長の時には、福利厚生制度を充実させ、働く社員のやりがいを高められるような制度づくりや、女性活躍の観点から育児休職復帰後の働き方の中で役立つ保育園の利用補助金の制度を作る、といった取り組みを行いました。**影響範囲が広がっていくことの面白さとやりがい**を感じましたし、「もっとやってみたい」という気持ちにつながりました。

3つ目として、「**人はポストに育てられる**」です。これは私が駅長を経験した時に感じたことです。駅長は駅中の120人のうち、1人だけのポストです。当然、皆の前で話をしたり、社員から見られることが増えるわけで、どのように振る舞うのか、どのような伝え方で話すのかを考えます。ポストを経験する中で、振る舞いや姿勢が身についていくのだと思いました。参考になるのは、それまでに接してきた上司や関係した先輩方です。その上で、自分はどのように振る舞うか考え、更に自分の一つ上のポストの人のことを考えながら仕事の進め方や説明の仕方を考えます。自分の仕事を与える影響度を考えることが、次の方針を決めることにつながっていきます。やはり、ポストに就くことで育てられる部分が大きいと思っています。

最後に、部長に就いて思ったことは、自分には限界があるけれど、**部下や一緒に働く人々の発想や知恵は無敵だ**ということです。その人たちの発想や知恵を生かしながら、ともに戦い、対策を打ち、課題を乗り越え、一緒に仕事をすることを楽しむことが大事です。

ともに歡ぶことについては、自分自身や関係者だけではなく、周りへの影響、サービスの改善にもなり、お客様に歡んでいただくことにもつながります。それが自分自身、一緒に働く仲間の歡びとして返ってくるので、楽しんで働くことを職場づくりの中でも心掛けています。そういう流れの中で次の仕事、次のポストを与えてもらったことに感謝しています。

キャリアを続けてこられた理由

続いて、育児しながら働き続けられた理由を振り返りたいと思います。

私の母親も定年まで働いた女性です。当時は働く母親が珍しく、私自身は子どもができれば専業主婦になると決めていました。しかし、成長するにつれて、**自分に社会に対する視点や価値観が備わっているのは、母親が仕事をしていたことの影響が大きい**と考えるようになり、気づけば自然に総合職として勤務を続けるという道を選んでいました。

子どもも大きくなると、自分の世界ができてきます。小学校入学時には学童保育に入りましたが、1年もすると自分のやりたいこと、遊びたい相手と遊びたい気持ちが強くなり、ベビーシッターに依頼する、習い事をさせることで、乗り切りました。

子育てしながら働くことに悩む女性社員たちには、「子どもは知らないうちに成長して、必ず自分の背中を

見てくれていて理解してくれる」、「子どもはすぐに親から自立していく。今は大変でも、ここを乗り越えた先に、自分らしく働けている、自分の世界があるというのは、本当に大事なことだと思うよ」と伝えていきます。

育児との両立の面で、私が事務系の総合職だったことは、大きいと思います。駅や運行関係の職種だったら、深夜勤務を伴う職場で働く必要がありました。育休復帰時や転勤時など、要所要所で、単身赴任にならないような異動の配慮もしていただけました。働く環境を整えるため、子どもの心理的な安全性のためにも、ありがたかったです。

仕事内容の面では、様々な役割を「やらせてみよう」と思っただけだったことも、ありがたかったと思っています。このことは、自分のこれまでの働き、やってきたことが認められたという思いになりますし、その期待に応えたい、もうちょっとやってみたい、という自分の意欲にもなりました。子どもは大事だけど、頑張り過ぎずにやれるところまでやってみようと思い、勤務を続けてこられました。

加えて、後輩の女性社員から「武田さんのようになりたい」「憧れています」「自分にもやれると励みになりました」といった声をいただくことは、自分自身にとっても大きな励みとなっています。続く人たちにも貢献できているのは、私自身のやりがいに繋がります。

キャリアを築き続けるみなさんへ

やはり、家庭や子どものことを大事にしたいという社員も多くいます。「それはそうだよ」と受け止めつつ、お子さんが成長した時に、「もっと自分の枠を超えてスキルを上げて活躍したい」と思える機会を与えられる上司でありたいと思い、そういった機会づくりを心掛けてきました。

自分を枠にはめずに、もう少しやってみたいと思える機会を作ることが、女性活躍の場面において重要です。それが、次の人達の活躍の場を広げることに必ずつながると思っています。私自身は、そういった枠にはまりがちな女性社員に対して、目を見開く機会をなるべく多く与えたいと思って取り組んでいます。

私自身のことを振り返りますと、**仕事も家族も自分のよりどころで、どちらも大事**です。優先順位は、子どもの年齢やポストによって変化しますが、どちらも頑張るべき価値のあるものだと思います。そのためには、準備が大事です。ありたい姿を達成するために必要な準備、計画は何か。役割分担等について家族とよく話し合うこと、職場の上司とも相談する。それから、家族と仕事だけではなく、「自分の時間」をしっかりと確保することも、息長くやっていくための秘訣の一つだと思います。

「置かれた場所で咲く」ことも大切です。**与えられた仕事の中で何が必要かをしっかりと見定めて成果を出す。**それが次の仕事や機会、ステージに繋がっていくと実感しています。例えば、私が病院プロジェクトに携わっていた頃の上司は、私が助役をしていた時には管理部門で、私が人事部厚生課長になった時は人事部長と、ずっと上司というご縁がありました。その方が「ぜひ次はこの仕事をしてほしい」と提示してくださった

のが駅長でした。次の仕事や機会、ステージにつながるよう信頼される仕事をする、周囲が期待したくなるような存在になっていただけたらと思います。

異動や昇格は自分自身の経験となりますし、さらに付加価値・視野・人的ネットワークが広がる機会として貴重なものです。期待されることに自信を持って、ぜひ引き受けていただきたいと思います。またこのポストがないと経験できない、この地区でしかこの仕事を経験できないということも少なからずあります。無理をしなさいとは言いませんが、貴重な機会をなるべく多く経験することは、一人ひとりの考え方や視野を広げ、力をつける非常に良い機会です。なるべく引き受けられると良いと思います。

それから、社外との人脈づくり、ネットワークづくりは大事です。私には、ここが少し足りていないと思っています。営業担当部長している時に社外と仕事をする中で、やはりこういう社外ネットワークは非常に大事ななと思いました。専門外の方との人脈づくりも貴重であり、ポストが上がるほど皆さん大事にしている気がします。

私自身のお話をしてきましたが、皆さんがそれぞれのやり方で頑張ると、その姿が周囲の期待や応援、次のステップにつながっていきます。ぜひ、自信をもって「少しやってみようかな」という気持ちで頑張ってください！