

《1》座談会 「女性の活躍とイノベーション」

【長谷川】 国を挙げて「一億総活躍社会」を目指していく中で、「女性の活躍」が一つのキーワードになっ

ています。一人一人が希望する働き方やライフスタイルを実現することによって、あらゆる人々のポテンシャルを引き出し、イノベーションにつなげていくことは、人口減少社会を迎えるわが国、そして横浜にとつては、とても重要な課題であると考えています。今日は、そのような観点から「女性の活躍とイノベーション」というテーマのもと、女性の活躍が日本の社会にイノベーションを生み出していくのか、女性の活躍のためにはどのようなイノベーションが必要なのか、様々なお立場から女性の活躍の推進に関わる皆様と議論していきたいと思

います。特に、女性が家庭におけるケアの担い手になることが多い現状においては、育児と介護の「ダブルケア」は女性活

躍の妨げになりかねない重要な課題であると考えております。このダブルケアを乗り越えるイノベーションについても議論してまいります。

ではまず皆様から女性活躍の推進との関わりについて、自己紹介を交えつつ一言ずつお願いいたします。

【天野】 株式会社ニッセイ基礎研究所生活研究部の天野です。

私は、出産後に体調を崩し4年ほど病休しておりました。運よく職場の皆様には体調を配慮して頂き、順調に復職を果たしました。しかしながら、一般的な企業では女性が出産後体調を壊すことを想定した復職システムは完備されてはいません。もし女性活躍とともに晩産化が進めば、私のような事例は間違いなく増えるでしょう。これから女性活躍が進むと、男性の雇用管理からの発想だけではなく、妊娠や出産など女性特有

のライフイベントにともなう多様な事情に配慮した雇用管理について、検討しなければならぬ課題がまだまだ増えてくると思っています。

女性活躍と少子化対策というのをテーマに研究していますが、生物学的な観点も含めて女性活躍や少子化対策について提言していければと思っています。

【大嶋】 みずほ総合研究所の大嶋と申します。雇用労働政策について幅広く調査を行っています。例えば、女性活躍と少子化問題の克服を同時に実現する切り札として、ドイツのメルケル政権が父親の育児を推進しているのですが、内外の労働市場の構造の違いを踏まえつつ、こうした海外の政策が日本にどう参考になるのかなどを研究しています。

また、私も小さな子どもがいますので、時間に制約がある労働者が活躍できる雇用シ

ステム、雇用政策とは何かというのをテーマに研究しています。

【佐々木】 株式会社チェンジウエーブの佐々木です。変革屋として、企業や組織の人材がいろいろなりリーダーシップを発揮し変化をおこしていくことを仕掛けていく仕事をしています。

これまで関わった企業の変革のテーマは3分の1くらいがダイバーシティに関するところで、女性の活躍やリーダーシップをどう発揮させるのか、組織をどう変化するのか、また社員をどう変革していくかというものでした。私たちは、社員本人がどう生きたいのか、何をやりたいのかということ、経営や組織側が期待していることをいかに組み合わせて解決していくのかをデザインしています。

【塚原】 カタリストの日本

での責任者をしております塚



大嶋 寧子
みずほ総合研究所株式会社
政策調査部主任研究員



天野 馨南子
株式会社ニッセイ基礎研究所
生活研究部研究員

原です。

カタリストは、女性の活躍をビジネスや社会的な果実に結びつくものとして、科学的なデータで証拠づけしながら、ソリューションや価値を提供していく活動をしている団体です。

最近、カタリストのミッションがこれまでの「女性とビジネスの機会を広げる」から、「インクルーシブな職場環境づくりを通じて女性の活躍を加速化させる」というものに変更されました。ダイバーシティがあるだけでは企業としての付加価値につながりづらいので、インクルージョンこそがイノベーションを生むことにつながっていくと考えています。

【池戸】 池戸でございます。横浜市の男女共同参画の担当理事をしておりますが、この部門で理事級の職員がいるのは政令市の中でも極めて珍しいと思います。それも林文字市長の「女性が仕事をやめなければならぬ状況を変えていきたい」という思いの具現化だと思ってミッションに臨んでいます。

最近、ある市内の女子大生と話をしていたびっくりしたのですが、彼女は「女性は働

き続ける」か、結婚して子供を産むか、どちらかの二者選択肢しかない」と真剣に思い込んでいて、「両立なんて無理」と決めている。そして幸せな専業主婦にすごく憧れている。仕事と家庭の両立は自然体でできる時代だし、長い結婚生活では夫が失業したり亡くなったり、子供が病気になったり、自分が病気になるかもしれない、いろいろなリスクが起こりうるのに、「えっ、そうなの？」って感じ。情報は多いはずだけど、「両立は大変」で思考停止している若い女性って、意外と多いのかもしれないと思いました。

1 女性活躍が引き起こすイノベーションとは

【長谷川】 横浜市では、特に林市長が就任してからは、女性の活躍支援を市政の一つの重要な柱としています。これは、女性の活躍が横浜の都市としての輝きにつながっていくという発想であり、また、女性には女性ならではの視点や価値観があり、受容力や共感性といった女性の強みを生かしていくことが組織の活性

化にもつながるという信念に基づくものともいえます。いわば、女性の活躍が真に豊かな社会を実現していく上でのイノベーションにつながるといえる考え方です。

皆さんは女性の活躍がイノベーションの創発につながっていくとお考えでしょうか。また、女性の活躍のためにはどのようなイノベーションが必要でしょうか。

【天野】 医療の分野では性差医療という考え方があります。明らかに女性特有の病気があり、女性特有の医療、そして男性特有の医療があるはずだということです。

「女性の活躍」も、同じようにこの性差を前提に考えるべきだと思います。男性と同じ働き方をすることが女性の活躍ではないのです。女性活躍推進法はまさにそのような思想を背景に持った法律だと思えます。男女雇用機会均等法や育児休業法は、男性の職場で女性が働くことに対していかに対応していくかというもので、それでは「女性の活躍」とは言えません。女性活躍推進法は、男性の働き方を見なおしながら、女性も同じように能力を發揮できる働き方にしていくというものなの

です。

先ほど女性の強みという話がありましたが、ニューヨーク市立大のイスラエル・エイブラモフという神経科学の教授が2012年に発表した色覚の差についての研究によれば、色の識別に関しては圧倒的に女性が優位で、識別できる色の数が大きく異なるのだそうです。そのため人の表情の変化、体調の変化を見ていることも女性のほうが向いています。

色を細かく仕分けて選んでいく能力は商品開発やマーケティングなどに活かせるものですし、表情や体調の変化を見て取る能力は介護や医療の現場、また人の表情の変化を汲み取るとは営業職などでその強みを發揮できると思います。一方で、男性ならではの能力もあります。女性よりも目から入る色情報が少ない分、明暗でとらえることになり、ものの形や陰影の認識は男性が優位性を發揮できる場合も少なくないわけです。女性には女性だからこそ生かされる部分があり、男性にも同様に男性の特化された能力がある。互いに不得意な部分は無理をせず双方の能力を認めなければよいと思います。



塚原 月子
カタリスト・ジャパン
バイスプレジデント



佐々木 裕子
株式会社チエンジウェア
代表

【佐々木】 企業におけるダイバーシティの「価値」は、性別や国籍といった「目に見える」違いによって生まれるというよりは、経験や知見の違いといった、「目に見えない多様性」が組み合わされることによりイノベーションが起きることから生まれるものと思っています。本来、女性も男性も個人それぞれが多様性があり、実はその違いが組み合わさることに価値がある。あまり「男性だ、女性だ」という概念にこだわらず

ざると、むしろ間に断層が生まれたり領域争いが起こったりするマイナスの影響が起きます。本来的には、もっと本質的な「知」の多様性、経験の多様性などにフォーカスが当たるべきだと思います。先日、ある企業の女性社員たちを対象としたワークショップを実施した時のことです。参加者から「この会社は女性に対して何を期待しているのか」という問いかけがありました。でも、経営者の方は「あなたたちは女性だから採用されたわけではありませぬ。あなた方一人ひとりのこういうところが素晴らしい、お一人お一人それぞれの個性と潜在能力に期待しています。」と答えられたのです。

実際によく考えてみると至極当たり前のことをおっしゃっている。

でも実際に日々の日常では、誰しもが「目に見える性別の違い」から連想する社会的イメージ・イデオロギーの影響をかなり受けており、あるべき姿やお互いに対するイメージを無意識に作ってしまう傾向があるのが現実。ワーキングマザーという言葉はあるけれど、ワーキングファザーという言葉はなかったり、イクメンという言葉はあるけれどイクジョという言葉はなかったり。同じ実力であっても、男性よりも女性のほうがもらえるチャンスが限られていたり。

この「性差」に紐づく社会イデオロギーの呪縛から、組織も本人も解放されなければならぬ、というのは男性にとっても同じことです。今の30代前半の男性は、その多くは共働きで妻もキャリアを持つているので、実はお互いの仕事を尊重したいと考えているし、子育てもお互いに分担したいと思っている。でも、「男子たるもの企業戦士たるべし、長時間労働も厭わぬべし」的な社会イデオロギーがまだ根強い部分もあるので、お迎えのために早く帰

ることも、育休を取ること、精神的に引け目を感じる場合が多い。実際に若き企業幹部候補生の男性たちと話すことが多いのですが、仕事の時間も家族との時間も大事にしたい、という考え方は、性別に関係なく広がってきていると感じます。

本来、人は性差に関係なく千差万別です。経験も、価値観も、もっている知見も。今の女性活躍推進の本質は、本来の「個」の多様性に焦点を当て、多様な知と知の結合によるイノベーションを促進するための、必要不可欠な前処理工程であると思います。

【大嶋】 先行研究では、女性の活躍がプロダクト面でのイノベーションや、業務と働き方の効率化等のプロセスイノベーションを促進すると指摘されています。ただ、私は働く女性の「数」が増えることとイノベーションにはあまり関係がないと考えています。

女性が企業で価値を発揮するためには、企業が女性の能力や可能性を信じ投資をして、また女性自身も自分の能力を信じ自分に対して教育訓練投資を行っていく信頼関係があること、その信頼関係の上で女性が個人として能力を

発揮していくことが非常に重要だと思うのです。

これまでの日本の雇用は「暗黙の了解」と呼ばれる旧型の信頼関係の上に成り立ってきた部分があります。それは、長期の雇用保障を前提に企業が労働者に教育訓練投資をし、勤続とともに賃金も上げていく、それらを前提に労働者側も長時間労働やその企業でしか通用しない能力形成を積極的に行う、というものです。しかし、出産で仕事を辞める、あるいは、子どもが出来る会社で長時間コミット出来ない想定されてきた女性は、この信頼関係の仕組みには組み込まれず、日々の業務配分や配属で成長につながる仕事を配分され難い構造がありました。こうしたなか、女性が働く意欲を失ったり、子どもが生まれる前から自分の可能性を制約してしまう問題があったと思います。

これから女性が企業の中で活躍していくためには、企業側が時間制約の有無に関わりなく従業員が活躍できる育成のあり方、働き方を創ると同時に、女性側も自分の能力を予め制約せず自分に積極的に投資するといった信頼関係を新たに作り直すことが重要だと思います。



長谷川 孝
政策局政策調整担当理事



池戸 淳子
政策局女性活躍・男女共同参画担当理事

また、女性の活躍には「男性が自由になる」ことによるイノベーションという視点もあると思います。今後、社会で求められる仕事は急速に変化していくことが予想されます。すでに産業構造の転換により、男性の安定した雇用機会は縮小しつつあります。一方、多くの家庭で男性が家計の大部分を担い、教育費の家計負担は重く、失業時の生活や再就職を支えるセーフティネットは充分ではない構造があり、男性がキャリアアチェンジすることが難しくなっていると思うのです。女性が男性同様に収入を得て家計を担えるようになれば、男性も特定の企業のくびきから離れて、もう一度自分の行くべき方向を考える時間や機会が持てます。このことによって男性が社外での経験を蓄積したり、あるいはキャリアアチェンジに挑戦しやすくなることは、社会にとって重要なイノベーションなのではないかと考えています。

【池戸】 男性が自由になることによるイノベーションについては、私も同感見です。

さらに言うと、イノベーションによって経済的にどれだけ価値が創出されるかとい

うこともありませんが、もう一つ、幸福感というスケールも男女共同参画や女性の社会活躍を考えるとときには必要だと思っています。

今は男性の片働きを前提に、家計を支える男性とその扶養者を、福祉も教育も含めて会社が丸抱えするという体系で正社員の給与が設定されています。だから、家庭を顧みない無理な働き方を強いられるのです。夫ひとりが必死で600万円稼ぐのではなく、例えば夫婦二人が、家庭も地域も大切にしながら、それぞれ300万円ずつ稼ぐ。それは、女性の活躍と同時に、男性をこれまでの働き方から自由にするにもなるのです。そのようにしていくことで幸福感が広がっていくと思いますし、働き方改革にもつながっていくと思えます。

【佐々木】 自分らしい個性や生き方をベースに、一人ひとりが幸福感や仕事に対する愛着や思い入れを感じる事ができるかということが大切なんです。幸福感については、慶應大学大学院の前

野隆司教授が、幸福を感じている人の意識や行動について分析し、4つの因子を示して

います。その4つとは、自己実現と成長を感じていること、何事に対してもポジティブに捉えていること、人とつながっていること、そしてマイペースであることです。つまり一人ひとりが強みを生かし、他人がどうであるかを気にせず、自らの個性を活かして他者と協働しあい、お互いを認め合って前向きに活躍できる社会とは、男性にとっても女性にとっても幸せで、かつ、より高い価値を発揮できるといふことだと思います。

【長谷川】 若い世代では男性、女性ともにフラットな価値観が広がっていますが、社会や会社の中には異なる価値観があり、特に結婚などのライフイベントの時にその違いが顕在化し、葛藤が生まれているケースが多いのではないのでしょうか。その意味で、女性活躍を推進するに当たり、個人の「幸福感」に着目するというのは、従来の価値観を变革するイノベーションにつながる可能性があると思えます。

【佐々木】 長時間労働はどの企業においても課題であり、日本ではダイバーシティを推進するときの一番大きなネックとなっています。ある会社での例ですが、長時間労働して一番パフォーマンスを上げていた男性の部長は、本当は早く帰りたいのだけれども責任感から帰れないでいる。一方で19時には帰っている女性の部長は、子どもがいるためにどうしても帰らなければならぬ事情があるため、早く帰るための工夫や知見があるのです。今は、早く家に帰らなければならぬ状況にあるのは女性のほうが多いので、長時間労働を避けながらパフォーマンスを上げていく知見は、女性の方に蓄積されている。ですから、実際にこのお二人を引き合わせる、非常に興味深い化学反応が起きるんですね。「え、そんな風に割り切ってるの？それで本当に大丈夫？」何言ってるんですか、全く問題ないですよ」「じゃあ、試しにそれやってみようかな。俺も19時前には帰りたい」という風に。まさに異なる経験・治験から新しい変化が生まれていくということなんです。

の比率が高く、男性が農業や林業などの家業を継ぐことが多いそうです。そのためシステム分野などの三次産業では男性の人手不足が生じており、女性を積極的に採用しています。しかし、折角採用した優秀な女性が出産を機にやめてしまうことも多いそうです。九州の情報サービス企業、株式会社イノスの事例ですが、あるとても優秀な女性エンジニアから、配偶者の京都への転勤を理由に退社したという申し出があったそうです。会社側は、能力があるにも関わらず、働き方が合わないために仕事を辞めるといふことがおきかない組織をつくらうということで、彼女の引越先である京都からの在宅勤務を認めたのです。

地方の中小企業の経営者は、優秀な社員をいかにして流出させないようにするのか、女性であれ男性であれ、働き方が合わなくなった社員にどう対応するかを考えています。大企業でも、一律の人事雇用管理ではなく、介護や育児といった事情だけにとどまらず、一人ひとりの職員の事情に配慮し個々に対応していくことが大切であるという考え方になってきています。

【天野】 九州では一次産業

2 ダイバーシティとインクルージョン

【大嶋】ヨーロッパでは、男女に関係なく、仕事と「ライフ」の両立可能性を高める手段として、時短ではなくフレックスなどの柔軟性を取り入れる企業が増えています。一方で、日本の企業は働き方に柔軟性を導入することに対して拒否感を持つ傾向があります。その大きな背景が、部下が目の前にいないと管理できないという管理スタイルによるものと思うのです。

働き方に柔軟性を取り入れていくことは、女性だけでなく、様々な事情から時間的制約を抱える労働者が活躍する上での重要な要素になります。そのためには、プレイヤーとしての業務が多く、部下の個々の事情に配慮したマネジメントの時間を確保しにくい日本の管理職の仕事内容を見直すことも重要だと思えます。

【塚原】私はダイバーシティから一歩進んで、インクルージョンということが大事だと思うのです。私たちカタリストが行った、職場やチームにインクルージョンを感じられるかという主観調査では、自分がチームに所属しているという意識（ビロンギングネス）と、チームの中で自

分らしい個性を遺憾なく発揮できているという意識（ユニークネス）、この2つの相反しがちなものが共存している状態こそ、多様性を受け入れながら一体性を持つインクルージョンであるという結果が出ました。

このインクルージョンが生まれると、自分がこの組織の中で働き続けたいというチームシチズンシップと、いろいろな経験や考え方からくる個性を遺憾なく発揮できることによるイノベーションに繋がっていくと考えられます。

先日、ある大企業の方を対象に、なぜダイバーシティやインクルージョンが必要なのかというテーマでワークショップを実施したのですが、その中で、自分の中に偏見、例えば年齢が若いというだけで経験が少くないと思ってしまうといったものを出し合いました。そして自分がリーダーとしてどのようにしてインクルージョンを創り出していけるのかという行動計画を作成したのですが、参加者がみな一般論ではなく自分事として捉えるようになり、ワークショップの最後には、ダイバーシティやインクルージョン、女性の活躍しやすい組織という議論は、会社

の中で今まで常識とされていたリーダーシップのあり方や仕事の割り振り、働き方などを一度全部自分事として見直していく必要がある、という話になっていったのです。

また、女性活躍という面では、例えば日産自動車では、車の購入に関する意思決定の3分の2が女性によるものであるということやマーケティングや営業、工場など全ての業務で女性が重要なポジションに就いています。そこで工場で使用するものの規格なども女性に合わせて変更していくと、女性にとつてだけでなく、男性にとつても有益でこれまでより生産性も高まるといった直接的なイノベーションもありました。

そのようなことを通じて、会社の変革につながっていくのだと思えます。

3 ダブルケアに対応した新たな働き方

【長谷川】自分事という点では、ダブルケアは男性も自分事として捉えていかなければならない課題だと思えます。このダブルケアという課題に対して、イノベティブ

な解決の方策があるでしょうか。また、その解決が社会にどのようなイノベーションを起こすでしょうか。

【天野】厚生労働省でも以前は、仕事との両立といえは仕事と育児の両立ということがテーマでしたが、最近は仕事と介護の両立も大きな問題としてとらえられています。

介護離職者調査によれば、介護離職者の8割が女性なのです。介護の多くを女性が担い離職している状況を見直していかなければ、介護離職は増え続け、女性の活躍も進んでいきません。企業側も、女性も男性も、どちらも育児や介護に携わっていくことを前提とした雇用管理に切り替えていかなければならないと思えます。

【大嶋】ダブルケアは様々な問題が複合しやすく、1か所でも何でも相談ができ、必要などころにつながる総合窓口が必要だと思えます。また、ダブルケアにおいては、育児や介護、いずれかと仕事を両立する場合以上に、働き方の柔軟化が重要です。現在国会で育児・介護休業法等の改正法案が審議されていますが、これが成立すれば、介護



と仕事の両立に関する制度は充実されますが、今後はダブルケアと仕事の両立に関わる制度を考えていく必要があります。

さらに、ダブルケアを行う人がやむを得ず離職する場合でも、何らかの方法で仕事とつながり続けられるような支援が必要だと思えます。長期失業者のデータをみると、一定期間仕事から離れた人は景気が良くなっても失業期間が長期化する傾向になかなか歯止めがかかりません。育児や介護のために離職しても必要な情報とつながり続け、技能

の更新を図っていけるような支援が必要とされていると思います。

【佐々木】 私の会社では託児所を設置しているのですが、その責任者である女性は、託児所の横に高齢者用施設を作り、高齢者と子どもとが接することができて、ダイバーシティがあり、コミュニティができるような場を作りたいと言っています。働き方も企業のあり方も家族のあり方も変化していくので、どのようにしてコミュニティがお互いを支え合っていくのかということは、とても大きなテーマになってくると思います。

核家族の時代には、家庭のことは各家庭が対応してきました。これからは個の時代で、単身世帯が多くなり、また家族と離れて仕事をしている人も増えているので、物理的にそばにいないかならないう育児や介護をしていくには、育児や介護、あるいは仕事を、誰かとつながりながらお互いにシェアし支えていく必要があります。

例えば、私の知っているあるワーキングマザーは待機児童となつている2人の子がいるのですが、住んでいるマン

ションの公園で知り合った同じマンションに住む年配の女性と仲良くなり、「よかつたら子どもを見てあげるわよ」となったのだそうです。その後、その年配の女性の友人コミュニティの中で、この曜日は誰が見るといのように分担され組織化されていったのだとか。完全なシェアリングコミュニティですよ。このような、家庭内でケアをするか完全にプロにアウトソースするのかの二者択一ではない、かつての近隣での助け合い運動との中間のような仕組みを作っていくのが、行政の一つの役割だと思えます。

【塚原】 特に介護は一人で抱えていると精神的な負担が大きいので、会社だけでなく、その他にもつながることができるとコミュニケーションが支えになると思えます。私は子どもが生まれて二、

三か月の頃に母の具合が悪くなつてしまい、生まれたばかりの子の面倒を見ている余裕すらなく、ほとんど毎日実家に母の様子を見に行っていた時期があります。当時は要介護認定などいろいろ大変でしたが、子どももいるので私にとってはプロの人しか頼れる人がいませんでした。行政

側の対応として、家庭とプロとの中間にある支援の仕組みづくりも大切ですが、同時に、専門の人に依頼する時に、経済的な負担が少なくなるような規制緩和なども必要だと思えます。

また、出産・育児はある程度計画的に展望を持つてできる部分がありますが、介護は突然起こり、先がどうなるかわからないものです。いろいろな制度は充実していくとは思いますが、制度面だけでは支えられないところがあるので、性別に関係なく会社に貢献し成長できるように、いかにその人の希望や能力などに沿った運用をしていくかが重要です。さらに、今まで育児にも参加してこなかった世代の男性こそが、これから直面する問題でもあるので、自らの働き方を見直していく機会だと思えます。

【池戸】 女性一人で4人の親を介護していくのは無理だということ、男性も働き方を見直していく社会が必要なのです。子育てや家庭のことは女性の役割だという文化を崩すのはとても難しいことですが、その意味で、ダブルケアは企業文化や社会の仕組みを変えて

いくチャンスになると思っています。

また、今は多くの人が子育てや介護、子どもの不登校、自分の病気など何らかの制約を持ちながら働いています。しかし、特に男性は会社の中で自らの状況についての話や相談をしない人が多いのです。つながることも大事ですが、自分から自己開示していくこともとても大切なことです。私も、自分の子どもの迎

えの時間などをスケジュールボードに全部書き入れるようにしたので、そうすると、会議や相談の時間などを調整しやすい雰囲気になりました。お互い自己開示しないと、それぞれが持っている制約もわからないのです。

さらにダブルケアに対応していくことで、新しいビジネスが生まれてくると思うのです。女性が働く地域域の担い手がいなくなるという意見もあります。自分の得意なところを生かしたコミュニティや新しい仕事が生まれ、その分を補っていくこともあると思います。

【池戸】 横浜市をはじめ多くの自治体において、企業の99%は中小企業です。中小企業においては、制約のある社員への対応や戦力化のリソースが少なく、経営向上につながると思われる。女性の活躍も進みにくい。イノベ

ションが必要な状況にあると思います。地域の中小企業が始められることや解決策などについて、皆さんのご意見をお聞かせください。

【佐々木】 先日、ある地方の行政と大企業の方々と、その地方の女性の復職支援に関する施策を考えるプロジェクトに関わりました。対象は、かつて中小企業に事務職として勤務していた女性ですが、多くが結婚時あるいは第一子妊娠時に退職していました。それは、まだまだ地方では育児や産休を前提としない企業が多く、「女性は家庭を守る」という文化がまだまだ根強い地域だということもあつたの

かもしれません。退職された女性の多くが復職しない理由を一人ひとり掘り下げて突き詰めていくと、結局本質的な問題は「不安・自信のなさ」と「時間制約」なんです。事務職なんて誰でもできる仕事で、私より

4 中小企業における女性活躍とイノベーション

も若い人のほうがパソコンのスキルは高いだろう。私のように社会から離れて久しい人間が再び求められる訳がない、という不安。しかも子どもがいるので、当然フルタイムでバリバリ働くわけにもいかない。周りに迷惑をかけてしまうかもしれない。そんな風に、求人広告をみても「見えない壁」を感じているのです。

そんな中、10年以上のプランクから復活し、今は活き活きと働いているというある女性に出会いました。彼女は、手づくりのハチミツの瓶詰めを売るといふ事業を、「人手が足りないので手伝って欲しい」と友人から言われたのがきっかけで働き始めたのだそうです。1日でも、1回でもいいからと言われ、私でもできるかもと思いついて始めると、自分が役に立っているという実感を持つことができ、少しずつ自信を取り戻し活躍していったのです。

つなげるようなサポートをする仕組みができるのではないのでしょうか。それが雇用のプール、新しい働き方のプールとなれば、中小企業がそこを通じて仕事を依頼するようになると思います。

また、中小企業にとってはICTをいかに活用するかが大きいと思います。例えば、ある時私の会社の社員が、島根に介護に行きたいということがありました。従業員20人ぐらいの会社なので1人欠けると影響が大きいのですが、リモートワークで仕事を続けたい、とても助かりました。その人をゼロカウントするか、活用できるのかで全く発想が変わってきますし、ICTを活用することで急に人材がいなくなるという大きなリスクに対応できるのです。

【天野】 私の娘と同じ小学校に通う児童の中国人の母親は、小さな卸会社に勤めているのですが、メールを使って中国向けの営業の仕事をしています。私と二人でプライベートで話をしている最中にメールでやり取りをして商談を成立させているのです。各戸訪問や電話営業のような方法では社員が職場に居なければなりません、ICT

を利用すれば職場にいる必要がなく活用できる人材も増えていくはずなのです。そのような大規模なインフラ投資を行う大企業でなくても積極的

に活用できる方法や事例などを、自治体が中小企業に伝えていくことが大切だと思います。【大嶋】 過去10年間に女性の雇用者は245万人増加していますが、うち9割が非正規で、特に年収100〜149万円のパートに集中しています。育児中の女性の場合、正社員になると子どもの病気や授業参観で仕事を休みにくい職場も少なくないため、時間的自由度の高いパートを選ぶケースも多いのです。中小企業は人手不足に悩み、それ故に1人あたりの負荷が高くなる場合がありますが、柔軟な働き方や休みやすい職場を作ることによって優秀な女性を確保することは一つの解決策となると思います。

れにより、女性が子どもの病気などで休んでも、安心して働き続けられる環境を会社の中でつくり上げていくわけです。育児中の社員の負担を誰かに集中させるのではなく、「お互い様」になるよう仕組みの中でカバーしていく、そうして誰もが仕事と生活の両方を大事にできれば、女性も就業しやすくなり、人手不足の構造を緩和できるのではないかと思います。

行政の役割としては、女性が働きやすい職場作りに取り組む企業の情報を広報すること、復職希望者をそうした企業とマッチングさせていくことが重要だと思います。

【塚原】 私が以前働いていた会社では、忙しく働くことが多かったのですが、例えば子どもの用事など、どうしてもという時に必要な時間を確保できれば普段は忙しくても構わないという人も多くいました。そこで、予見性、例えば向こう3か月見越したときにこの日は休暇が必要というようなことを、一緒に働いているチームでお互いに自己開示して、仕事を調整することを奨励していました。

に、女性活躍などへの対応は難しいとおっしゃる企業が多いのですが、海外の事例をあげると、小さな法律事務所などで、女性の目線で見たと働き方の改革やサービスの見直しなど、女性が活躍できるための取組を、会社の取引先を巻き込んで行ったのです。それが好評で、顧客が増えて収入の10%ぐらいがその活動から新たに生み出されたそうです。

【長谷川】 女性の活躍により中小企業に生じるメリットを可視化することで、女性活躍が進む可能性がありますね。また、ICTの活用によって、女性が活躍しやすい職場を実現することができるかも知れませんね。

【池戸】 横浜から東京に通勤すると、片道1時間半として1日3時間かかる。仕事と子育てや介護を両立するには時間のゆとりが必要で、横浜で暮らすのであれば、横浜に仕事の間がある方が女性にも男性にもよいと思うのですが、地元企業ではなく東京に通勤する人が多いのです。市内の優良企業、例えば柔軟な働き方ができる企業のランキングなど、市内の中小企業で就業することの利点を伝えて

5 社会のイノベーションに必要な意識改革

いくと働く側の意識も少しずつ変わっていくかもしれない。

【大嶋】 女性活躍と超少子化の克服を同時に実現するためには、男性も家事、育児をしていくことが必要です。その意味で、「女性の職業生活における活躍推進に関する法律」を作ったのであれば、「男性の家庭生活における活躍推進に関する法律」があってもよいと思います。

また、女性が予め自分の可能性を制約しているという点に関連して、NPO法人ハナラボが、社会課題の解決を通して女子大生のリーダーシップを育むプログラムを行っています。そのプログラムでは、女性が自分なりのリーダーシップのあり方を見つけて、創造力や視野を広げて、新しい仕事や働き方の可能性を伝えながら、組織の中で活躍する「社会変革の担い手」となっていくことが目標とされています。

【天野】 私は、女性の活躍と

いうよりも、男性が自由になる社会づくりが大切だと思います。今の日本は、男性が繊細であったり、体力がなかったりすることを認めない傾向があると思うのです。繊細でも体力がなくても、能力が高ければ認められるべきですし、繊細さを仕事にいかすことも、体力がないからこそその「気づき」や独自にみだした業務遂行スキルをいかすことも、素晴らしいことに思います。男性も女性も個として評価され良さを認め合える社会になることが、真の女性の活躍なのだと思います。

私の夫は、私が産後体調を崩した時にほぼ1年間育児を担い、娘が小学校にあがるまでほとんど残業などもしなかったのです。夫の会社は能力評価だったので影響は出ませんでした。場合によっては昇進に影響が出たかもしれませんが、これからはもっと多くの男性が、そのイクメン能力やワーク・ライフ・バランス能力を広く社会に認められ、もっと高く評価されるべきだと思えます。女性活躍社会というのは、同時に全ての男性の能力が平等、公平に、何より、より多面的に評価される男性活躍社会でもあってほしいと思います。

【塚原】 男性がダイバーシティや女性活躍という議論に入りづらい理由として、まず、女性と男性の境遇や環境の差に男性が気づいていないという点があります。2つ目に、優秀な男性はこうあるべきという「べき像」がある中で、それとは違った自分を見せたり、違った動きを擁護したりすることで自分の評価が下がるのではないかとという恐れが強い。3つ目に、単純にどう行動すればよいのかわからないということなのです。カタリストでは、インクルージョンを創出しようという志を持つ男性が自分の活動や悩みをシェアする男性だけのオンライン上のコミュニティ（MARC）を作っているのですが、同じようなことは自治体レベルでもできるのではないかと思います。

また、大企業の確立された組織の中では、これまでの成功体験や文化と異なる新たなチャレンジに対して粘土層のような抵抗勢力があると思います。それは意識的ではなく無意識的なのですが、むしろ中小企業では経営者などが動き出すと、浸透も変わるスピードも早いのではないかと思います。

【池戸】 今は女性が働いて収入を得て税金を納めたとしても、なかなか社会から評価されない。時間と手間をかけた家庭を経営することがよしとされていて、ロボット掃除機を使えば「自分で掃除をしない」と言われ、保育所を利用すれば「子育てを人にやってもらっている」と言われる。働くことに、何か罪の意識を感じさせるような雰囲気はまだあります。経済力や性別に関係なく、働くことはとても尊いことだという社会であってほしいと思います。

人の力に頼ることで罪の意識を感じてしまう状況のままでは、新しいサービスも浸透していかないと感じています。

【長谷川】 先ほど「粘土層」という表現がありました。これまでの議論をお聞きして、女性が活躍できる社会は、男性も、また性別を問わず様々な事情を抱える人々とらわれず、自らの生活を大事にしながら、自らの能力をより自由に発揮できる社会でもあると言えるのではないかと感じました。そのような社会こそが真にイノ



ベータイブな社会であり、そのためには、多くの人々の意識や考え方を変えていかなければならないという課題認識を共有することができました。それではどのように意識改革を進めていくかについては、本日も多くの示唆をいただきましたが、なにぶん時間も尽きましたので、改めて議論を深めていきたいと思えます。

本日は、どうもありがとうございました。