

「働く女子はなぜ罪悪感を抱く？」

■開催：2019年6月

■講師：Business Insider Japan 統括編集長 浜田 敬子氏

○女性が新聞社で働くということ

女性が仕事と家庭の両立支援制度によって働き続けられるようになったのは、2000年以降のこと。1990年代は働く女性にとっても「失われた10年」だったと思う。両立支援制度どころか、バブル崩壊で女性の採用数は絞られ、「戦力」として期待されていなかった。いま40代後半の働く女性が職場に極端に少ないのは、この時期採用もされず、働き続けられなかったから。当然その世代の管理職も少ない。

私が勤めていた新聞社は入社当時は女性が極端に少ない職場だった。入社後は全員が地方勤務になるが、1支局に女性は1人いるかどうか、圧倒的にマイノリティだった。

とかく女性記者は特別な目で見られ、自分の意見を強く主張するとすぐにあらぬ噂が立つことが多かった。新聞社は男社会のヒエラルキーが厳しい世界であり、体力的にもかなりハードな仕事なので、知らず知らずあまり目立たないようにという気持ちが強くなり、私は次第に自信を失っていった。

さらに言えば、男女を問わず、入社1年目は自分の仕事が紙面や会社にどのような貢献ができているかわかりにくかったので、仕事の意義も見出しにくかった。この状況は大企業で今大きく変わっているとは思えない。私たちはそれを我慢して当たり前だと思っていたが、今の20代は我慢せず企業を辞めてしまう人が多い。新卒入社後3年で3割が辞めるという時代に、下積みの意味も変えていかなければならないと思う。

○雑誌編集部に異動してから状況は一変

入社5年目、私は雑誌編集部に異動した。新聞社の中で雑誌編集部は傍流。だが、私は本能的に雑誌を選んだ。その選択が結果的にはよかったと思っている。他人の評価ではなくて、自分がやりたいことを貫いたことで仕事が面白くなった。

企業の“王道”ではない部署にいくと、マイノリティの人は実力が発揮しやすいと思う。出版の部署は比較的女性も多く、会社からの強いプレッシャーを受けることも少なかった。女性にとっては、あえて新規事業に参加したり、子会社に行ったり、業績が厳しい部署に行ったりすると、自分の裁量範囲が広がり、自由度も高まり、仕事の楽しさややりがいにつなが

る。

この選択がその後の私を大きく変えた。37歳で管理職になった。同期の中でも男女合わせてかなり早かったのも、部下は年上や同世代の男性が多かった。

○女性管理職が経験する「壁」

女性管理職が必ずと言っていいほど経験する壁がある。一つは、女性特有の「正論の壁」。「前例ではこうですが、こうした方がいいですよ」というようなことをいきなり言う。これまでと違う価値観を持ち込むことこそ、ダイバーシティ（多様性）の本質だけれど、企業にはそれなりのお作法がある。それを知らないと拒絶されるだけ。ある上場企業の女性役員から、「会社は正論だけでは乗り切れない。政治力を付けることも大事だ」と、キーパーソンに事前に根回しをしてから大事な案件を会議に出すことを教わった。

また、女性は現場仕事が好きな人が多いので、現場から離れることができず、管理職としての仕事が回らなくなるケースも少なくない。優秀な女性ほど、部下に遠慮して仕事を振らず、すべて自分が抱え込んでしまう。これも管理職の女性に立ちほだかる壁と言える。

「経験不足から来る自信のなさ」という壁もある。多くの女性管理職たちがこの壁を指摘している。女性管理職を増やすということで、例えば営業経験がないのに営業部署の課長に抜擢される。右も左もわからず、自信をなくす。わからないことは部下に聞くなどして、キャッチアップし、勉強するしかない。さらに、女性管理職が少ないため孤立するという壁もある。

育児と仕事の両立という「壁」もある。いわゆる「男女雇用機会均等法世代」は、給料のほとんどをベビーシッターに注ぎ込んで子育てを「丸投げ」をしていた。二世帯住宅にして両親を呼んで「丸投げ」する人も少なくなかった。私も、子育てを両親に「丸投げ」してなんとか仕事とやりくりしてきたが、それがいまでも大きな罪悪感として残っている。

しかし、今の氷河期世代から下の世代は「丸投げ」をしようとしない。まだ両親世代は働き続けているし、介護もある。両親への丸投げを前提とした「両立」を変えていかなければ、女性は働き続けられない。できるだけ早く家に帰ることができるような管理職の働き方を考えなければいけない。

女性だけではなく、男性の働き方も変えることが必要な時代になった。それがないと、女性は一所懸命働き過ぎて子供のことも思い出さなかったという罪悪感や、夫とのすれ違いという罪悪感にさいなまれることになる。

○「ここでいい」という線を自分で引かないほうがいい

管理職といっても、課長と部長ではレイヤーが大きく異なる。課長は、仕事のやり方を変えたり、職場の働き方を変えたりすることはできない。部長レベルになれば、自らの責任の

範囲で、かなりいろいろなことができる。業績を上げていれば、文句を言われることもない。雑誌で言えば、編集長は部長であり、業績つまり数字で評価される。最終的な数字の責任は編集長が取り、トラブルが起きたときのリスク管理も編集長が行う。

私の前の編集長はすべて男性だった。男性編集長のマネジメントは、一緒に飲みに行った場で物事が決まるとか、「おい」という一言ですべてが動く。そんなリーダーシップしか見てこなかったのだから、私には編集長は無理、ずっと副編集長でいいと思っていた時期もあった。ただ、私の前の編集長が雑誌経験がほとんどない人だったので、頼りにされた。実質的に雑誌を作る作業を私がやっているのに、なぜ私は編集長ではないんだろうと、愕然とし、つらい1年間を送った経験がある。

人間はそれなりに成長する。同じことを続けていると飽きるし、物足りなくなる。一歩ずつでもいいので階段は上っていったほうがいい。育児で大変な時期にはペースダウンしてもいいが、「ここでいい」という線を自分で引かないほうがいい。

○女性の罪悪感は何で生まれるのか

なぜ女性の「罪悪感」は生まれるのか。その最大の原因は「こうあるべき」に囚われすぎることにある。例えば、「管理職は男性であるべき」という考え方。ずっと男性リーダーばかり見てみると、自分にはとても無理だと思ってしまう。しかし、女性には女性のリーダーシップもあり、比較的コミュニケーションが得意な女性はそれなりのリーダーシップを發揮することができる。

管理職として働いている女性は、仕事の責任も重くなり、家族との両立問題も大きくなっていく。そういう時に、両立の仕方も「こうあるべき」に囚われると罪悪感が生まれる。そういう時には、「すべて自分でしなくてもいい」と考える。丸投げしろとは言わないが、利用できるものは使うほうがいい。

自分で子どもの面倒をみたいというのであれば、洗濯や掃除などの家事はアウトソーシングする。それはコストではなく自分の健康や自分の時間を得るための投資と考える。それで子どもの面倒見ることができ、仕事ができ、自分が休める時間ができる。

もちろん女性たちの問題だけではなく、社会や会社の責任は大きい。先日、ある会社で、育休を取得した男性が復職して2日後に人事異動が発令されたことが話題になった。共働きの場合、こんな短期間で子どもの保育園や転校の手続きや引っ越しの手続きができるわけがない。これからは、共働きを前提とした会社や社会の仕組みをつくっていかねばならない。

旧態依然たる制度の会社は、しっかりと女性支援をしている会社にフリーライドしていると思っている。女性支援が徹底している会社は、時短勤務があり、管理職になっても家事・育児と両立できる。結果的に女性が家事も育児も行うことになる。夫が勤める会社は古い制度のままで、夫が夜遅くまで長時間働いていても問題は起きない。つまり、会社によって格

差が広がっている。この状況を変えなければいけない。

もちろん、いきなり「この会社を変えましょう」といってもそれは無理な話。まず重要なことは、家庭の中で夫を変えること。夫に、あなたがファーストペンギンになって、この会社で勇気を持って変えなければ、この会社はずっとフリーライドすると説得する。もう一つは、女性管理職が女性を抜擢すること。「こうあるべき」から離れて、管理職として働き方を見直し、女性たちの意識を少しずつでも変えていくことが必要だと思っている。

[ディスカッション]

モデレーター パソナ総合研究所所長 竹中平蔵

○女性管理職を増やす方法

竹中 女性がもっと生き生きと働けるようにするためには、何らかのアファーマティブアクションが必要だという議論があります。

浜田 女性のアファーマティブアクションというよりも、これまでは必ずしも実力がある男性が管理職になっているわけではないという意味で、男性が優遇されていたので、それを是正することが先決だと思います。実力がない女性を引き上げるのではなく、男女ともに管理職にふさわしいかどうかをきちんと精査して、個人の実力で比べるという正当な評価が必要だということです。

家事や育児にしても、現実には女性側が担っているケースが多く、男性とフィフティ・フィフティにするための支援は必要で、時間的な制約がハンディを感じさせない土壌をつくることが重要だと思っています。

竹中 女性活躍推進法では、女性管理職比率を 30%に増やすという目標が定められています。しかし、管理職にふさわしい人が少ないとも言われる一方で、機会が与えられていないから女性管理職が育たないという悪循環がある。その悪循環を断ち切るためにも、まずは女性管理職の数を増やそうということです。

浜田 ある時期、数を増やすことを優先するのは必要だと思います。今の女性管理職の数が実力で評価した結果だとはとうてい思えません。私の周りを見ても、性別による実力差はほとんどなく、マスコミの世界では、むしろ優秀な女性のほうが多い。だから、キャリアを早めに経験させ、きちんとした評価すれば、女性管理職は自然に増えると思いますが、スピードが遅いので、ある時期は目標値も必要だと思います。

竹中 例えば政府の審議会などでは、女性3割ということで杓子定規にその構成になっていますが、どう見ても実力がない女性も入っている。ご当人たちも悩んでいるかもしれませんが、実はそれは男性に対して大きな不利益を与えています。そうだとすれば、ある限定付きのアファーマティブアクションを取りながら、一方で女性管理職育成プログラムを充実させていくというかたちで、需要面と供給面の両方を考えた政策が当面考えられる道だと思います。

浜田 今は女性管理職の母数そのものが少ないので、時限立法的にある程度増やす方向はありえます。ただ、将来の母数を増やすことを同時に行う必要があります。女性は目立ってはいけないという教育的な刷り込みが激しく、それを会社に入っていきなり変えるのはなかなか難しい。一部の男性幹部候補生に与えられているのと同じ機会を、女性に対しても与えてほしい。入社時から同じ場数を踏むチャンスを与えたうえで競争させて、例えば、仕事

と家庭の両立の時期にはちょっとフォローするということしないと、管理職としての実力は備わらないと思います。

竹中 具体的にはどのような育成方法が考えられますか。

浜田 例えば、自分の意見を言う機会は増やしたほうがいい。もともと日本人は会議ではあまり発言しませんが、女性のほうが実は言いたいという気持ちを持っていたりする。そして発言することで自信が付く。

また、日本の企業で人事、広報、PR、HR、CSR など「R 職」限定の女性管理職が多いのは、女性の特性というよりも、時間的な働き方の問題だと考えています。それを否定するわけではありませんが、やはり数字をつくるほうが自信につながるので、幹部になる過程できちんと稼ぐ部門を必ず経験させるのは大事なことだと思います。

○女性管理職にとって必要なこと

竹中 ちょっと議論が飛躍しますが、女子大はこれからどうなると思われませんか。

浜田 難しい問題ですが、起業家になっている人で女子大出身者が多いことは事実です。それは、共学の大学ではサークルにしても男子がリーダーになるケースが多いのに対して、女子大では女子がリーダーシップを取っているからだと思います。ヒラリー・クリントンも女子大出身ですね。ただ、共学でも女性のリーダーシップ・プログラムを入れればいいのであって、ダイバーシティを学ぶということ言えば、やはり共学が自然だと思います。

女性管理職にとって重要なのは、自分の実力を過小評価しないことです。自分は自信がないから出ない。実力を出さないようにする。目立たないようにする。それでは、企業からも、社内でも評価されない。一定の管理職まで来ている人たちは、単に上げ底で来ているわけではなく、それぞれある程度の評価をされている。けれども、自己評価はみんな驚くほど低い。それに対して、男性の自己評価は不当に高い。ただ、帰国子女は強くアピールします。つまり、これは性別というよりも教育やトレーニングの結果だということです。

だから、「大丈夫、できている。だけれども、ここはできていないから、こうしない？」というふうに具体的に伸ばしてあげる。しかも、女性は過剰に自信を持たせるくらいがいい。女性は自分の実力を冷静に見て、「できる・できない」を自分が把握し、上司も把握すること。そうしないと優秀な人材を飼い殺しにすることになる。

○男女の働き方についての世代による考え方の違い

竹中 男女の働き方についての世代による考え方の違いについてどう思いますか。

浜田 私が編集している雑誌の主たる読者層は、1980 年生まれから 1995 年生まれの、いわゆる「ミレニアル世代」です。彼らをよく取材しますが、働き方や仕事観あるいは人生観についてほとんど性差がなくなっています。生活重視・家族重視という男性は確実に増えて

いる。仕事一辺倒ではなく、豊かに生きるためにはどうすればいいかを考えている男性も増えています。日本の社会や企業が変わるきっかけは、女性たちの変化よりも、むしろ若い男性の変化が原動力になると思っています。

一方で、女性も含めて、ミレニアル世代は生き急いでいます。この企業で10年も下積みをしている時間はもったいないと思っている。理解ができないからといって、大企業をどんどん辞めている。

竹中 役所も同じです。

浜田 なぜ彼らが生き急ぐのかといえば、「アフター3・11 世代」だからです。あの世代は10代の時の多感な時期に、リーマンショックと東日本大震災を経験している。自分たちの日常生活が明日変わるかもしれない、大企業だっていつ倒産するかわからないという思いが染み込んでいて、早く結果を出したいと焦っている。男性は28歳ころまでに結婚して、人生に必要なピースは早く手に入れたうえで、仕事は30代でキャリアを積もうと考えている。女性は25歳で結婚し、30歳で出産するまでに一定のキャリアを積みたいと考えて、ちょっと意識が高い女性たちは20代で2～3回転職している。採用する側にすれば、「何でこんなジョブホッピングしているの?」と思うけれども、彼女たちは生き急いでいる。その刹那感と家族を大事にすることが表裏一体になっているという印象です。

竹中 刺激的なご指摘ですが、仮に若い世代の価値観が変わっているとすれば、女性と男性の働き方も自然と変わるようにも思います。

浜田 日本の企業では依然として抵抗勢力が強いので、若い世代が変わっているから大変だと放っておいたのでは変わらないと思います。

竹中 そうですね。

浜田 ただ、優秀な若い人材が抜けていくことが気になって、企業は大きく変わるのかもしれませんが。あるグローバル企業では、転勤は「挙手制」、世界のあるポジションが空いたときには「ここ行きたい人は」と募って手を上げた人が行く。時間をかけてもきちんとマッチングするということですが、辞令1枚で転勤させるのとは違って、企業にとってはコストがかかります。ただ、ジョブマッチングをかなりていねいにやっていかないと、優秀な人材は逃げてしまいます。企業にとっても優秀な人材は必要なので、改革をして引き留めなければいけない。もちろんそういう人材ばかりではないことも事実です。

竹中 確かに、二極分化している面もありますね。ありがとうございました。