

働く女性の皆さんへ
女性を部下に持つ管理職の皆さんへ

先輩からのアドバイス

こんなとき、あんなとき

厚生労働省・女性の活躍推進協議会

はじめに

世界経済がグローバル化し、益々競争が激化するなど、企業を取り巻く環境が大きく変化している中、個々の企業にとり、他と違った製品・サービスや技術を開発し、市場に送りだしていく上で「従業員」、「人」の存在は益々重要となってきています。

私は、職場における女性の活躍促進のため、平成13年度から厚生労働省と経営者団体が連携して開催している「女性の活躍推進協議会」の座長を務めております。この協議会では、企業がポジティブ・アクションに取り組む必要性、そのメリット、経営者や職場の上司、働く女性、男性、人事担当などがどのようなことに取り組むべきかを1年かけて議論をし、提言の形に取りまとめるなど、ポジティブ・アクションの普及に取り組んできております。

21世紀に伸びようとする企業にとり、女性の活躍推進、ポジティブ・アクションは企業経営上も極めて重要な課題の一つとっております。

それは、女性の能力発揮促進のため企業がポジティブ・アクションに取り組むのには必然性があると私自身思っているからです。すなわち、企業とは「人」で構成されているのであり、もはや今までのような右肩上がり望めず、構成員全員が男も女も区別なく能力発揮してもらう状態であれば困るのです。「女性」ということだけでキャリアアップに障害があればその状態は改善されるべきと思います。

ただ、個々の企業がポジティブ・アクションに取り組むには、いろいろ情報も集めることが必要であるし、取り組みをスムーズに進めるにはそうした支援的なものがあることも必要ということで、「女性の活躍推進協議会」ではその提言の中で企業が女性の能力発揮促進のための取り組みを行うにあたって参考となる資料を作成、提供することが重要と指摘しております。特にまだ活躍している女性が社内に少ない企業などではどうもそのイメージがつかめない、どのように育成していくのか、どのように意欲を引き出していったらよいかわからないというようなことも聞いております。

本書はこうしたことを踏まえ、同協議会の下に置かれたワーキンググループ（座長：玄田有史東京大学社会科学研究所助教授）で様々な観点から検討を加えて作成したものです。社内に模範となるような活躍している女性社員がいない、育っていない、あるいは少ない企業はもちろん、広く社員研修も含め人事担当の参考や女性社員自身の参考になるものと思います。

また、本書は作成にあたり、この協議会やワーキンググループメンバー以外の多くの方々のご協力をいただいております。ご多忙の中、アドバイスをいただいた方及び本書の取りまとめにご尽力いただいたワーキンググループの皆様がこの場を借りて御礼申し上げます。

本書が様々な場面で企業の人事担当者や女性労働者、女性労働者を部下に持つ管理職の方など皆様に役立てていただくことを願っております。

女性の活躍推進協議会座長
株式会社リコー取締役会長 浜田 広

企業トップの方に向けて

企業組織の中で女性が活躍する意味合いはなんでしょうか。

女性も男性も、一人ひとりの人間としてみると、実に多様で多彩な個性を持っています。能力も意欲もある人が自分の力を活かしたいという気持ちは男性・女性ともごく自然なことです。

企業にとっても、男性だけに活躍の機会がある組織と、男女共に活躍できる組織を比較した場合、どちらに可能性があるでしょうか。

人口の半分を占める女性の能力を発揮できないならば、それは企業活動の可能性を半分に減らすことになります。

今後、女性と男性とが協働して1+1が3にも4にもなる新しい男女共同参画社会づくりが課題となります。

多様で多彩な人材がのびのびと活躍し、互いに成長していけるのが良い会社だと考えています。会社の中が金太郎飴であふれても量で膨れるだけの話で、会社は豊かにならないのです。

男女共活躍することで、企業の活力が増すばかりか、企業と社会とのバリアがなくなり、社会と共にある新しい企業が誕生することになるでしょう。

女性の活躍推進協議会参集者

株式会社資生堂名誉会長 福原 義春

本書の利用に当たって

ひとりの社員（女性）が会社を辞めました。

辞めていくとき、「このまま会社にいても、先がみえない」といいました。

女性をもっと活躍できる環境をつくろうと、企業は働く女性の「モデル」づくりに一所懸命です。「私もこういうふうには仕事をしてみたい、生きてみたい」と思えるような、働く女性のモデルが、これから、たくさん登場してくるでしょう。

しかし現在はまだ、会社のなかに自分の目標となるモデルが見つからないという声があります。相談したくても、相談できる人が会社にいないという声もあります。

ここでは働くなかで、多くの女性が考えたり、悩んだりすることに、ポジティブ・アクションに取り組んできた方々から、私は「こうやってきた」、「こう考える」という経験や考え方を語っていただきました。きびしい意見もあつたりします。でも、読むと不思議なくらい、元気が出ます。

「なぜ働くのか」。「どういうふうには仕事をすればいいのか」。そこに誰にも共通した解答はありません。働く意味、仕事の仕方は、一人ひとり違います。ただ、どう働きたいか、どう生きたいかを、自分で考えたり決めたりするためのヒントが欲しい。自分が自分らしく働くためのヒントが、この本のなかにはあります。

輝いて働く女性の多くが、「上司に恵まれた」、「上司に励まされてここまで来た」と言います。

はじめての女性営業担当には、本人も、そして担当先も、不安を感じているものです。そのとき、直属の上司の「〇〇にやらせてみてください。絶対にいい仕事をして、御社に貢献します。私たちがサポートしますが、この本人にまかせておけば、絶対大丈夫です」のひとことが、すべてを好転させたりします。

職場の上司の考え方や言動は、女性に限らず、成長していく社員全員にとって、決定的に大きな意味を持っています。この本では、多くのご経験をもつ、様々な立場の管理職・有識者の方々に、何を考え、どう自分なりに行動してきたのかという、経験や事例も紹介していただきました。

読まれた管理職の方は、自分と同じ志で励ましの言葉を投げかけている仲間がいること、一人ひとりの女性と真剣に向かう合うなかで悩みながら行動している仲間がいることを知るでしょう。「こんなやり方があるのか」と納得、共感するお話もあるはずです。

性別を超えて、一人ひとり、それぞれの能力、意欲、価値観などに応じて働ける職場づくりをしようというのが、私たちの考えるポジティブ・アクションです。一人ひとり、何ができるのか、何をすればいいのか。ここに寄せられた声から、何かを感じ取っていただけると確信しています。

女性の活躍推進協議会ワーキンググループ座長
東京大学社会科学研究所助教授 玄田 有史

先輩からのアドバイス

働く女性の皆さんへ、女性を部下に持つ管理職の皆さんへ

I. 仕事 ~疑問や不安~

p.1 ~ p.16

- 与えられるのは補助業務ばかりで不安。
- 総合職の女性は庶務をやらなくてよいと言われたけれど、他の女性に悪くて。
- 男性社会では残業をすれば評価されるの？
- 会議で女性は自由に発言できる雰囲気がない。
- 男性には社外交流の機会があるのに、わたしには、回ってこない。
- 男性は生活がかかっているから、優位な評価もやむなし。とは納得できません。
- 女性に活躍してもらいたいけれど、重要な仕事は深夜に及ぶから女性には無理だと思う。
- 女性の部下が仕事がおもしろくないという。仕事はおもしろいばかりじゃない。我慢してやってほしいよね。

モデル1：日本アイ・ビー・エム㈱ 専務執行役員
内永ゆか子さん
「企業や社会の中でリーダーシップを取って
大きな夢の実現を」 p.17

モデル2：関東武百貨店 取締役 池原隆志さん
「売り場にいるのが私の天職」 p.21

II. 働き方 ~多様な「場面」にどう対応する~

p.23 ~ p.38

- 子供の保育園の迎えで短時間勤務ですが周囲の視線が気になります。
- 短時間勤務の人はやりがいのある仕事はまかせてもらえないの？
- 海外出張の予定があったが、妊娠がわかり医師から行くなといわれて迷ってます。
- 生理休暇をとりたいけれど、上司が独身の男性。なんとなく言い出せずにいます。
- わたしの仕事なのに、男性に残業命令が。女性には残業を頼みにくいのでしょうか？
- 子供が病弱な女性は海外出張に行かせるべきではないと伝えたら差別だと言われた。
- 女性の部下から結婚相手の勤務先の近くに転勤させてほしいといわれ困っています。
- 部下に子供ができた。後任を入れたいが、本人から後任がくると戻れないと言われてしまった。どう対処しようか。

モデル3：株式会社 販売第一部長 山本まゆみさん
「楽しみながら新しいことに挑戦」 p.39

モデル4：株式会社 支店長 吉永蓮代さん
「お客様第一で現場を歩き、一般職のまき支店長に」 p.41

III. 今、自信がない ~不安の解消、動機づけ~

p.43~ p.54

- 会議で発表するように言われたが、どういうふうにとらえたらいいか誰か教えて。
- 補助の仕事をしているのに、キャリアとか成果主義とか言われて戸惑っています。
- 仕事を任せられ、責任ある立場にあるけれど能力に限界を感じ、この先不安です。
- 後輩をどう指導してよいのかわかりません。
- 会社には困ったときに頼れる人がいません。
- 女性を課長職に就けたいが、本人が男性の部下をもつ自信がないと心配している。どうしたらよいだろうか。

モデル5：三笠運輸㈱ 総務部長 山中恵子さん
「必死の努力が認められた時うれしかったですね。」 p.55

モデル6：鹿島建設㈱ 土木技術部長 天野玲子さん
「シビルエンジニアとして社会に役立つ仕事を」 p.57

こんなとき、あんなとき

各囲みの中の○は女性社員向け、■は管理職向けの項目です

IV. キャリア ～将来への不安～

p.59 ～ p.68

- 資格やスキルがないので、将来が不安です。
- キャリアアップのために異動したいけれどそんなチャンスが女性のわたしにはない。
- 今の仕事はわたしには向かない。ほかの仕事に変わりたいけど、何をやりたいのか、自分でもわからず悩んでいます。
- 現在営業職の女性。結婚や出産のことを考えてスタッフに配転しようと思う。
- 入社1年目の女性の部下が本人の今後のキャリアについて会社の意見をきいてきた。1年目でキャリアとは何事だ。

モデル7：日本新薬㈱ 創薬研究所グループリーダー 平林加寿子さん

「小さくても何か社会に役立つ。創業一筋20数年」 p.69

モデル8：日本郵船㈱ 業務チーム長 宮本敦子さん

「女性は全員一般職の時代から20年。なすべきことを積み重ねて」

p.71

V. 人間関係 ～コミュニケーションをどうとるか～

p.73 ～ p.94

- 一般職から総合職に変わりたいけど、一般職社員との関係悪化が怖くて不安です。
- 事務職の女性に、総合職はいいよね。といわれます。
- 朝も帰りも誰も挨拶をしません。なんとかこの職場風土を変えたいのですが。
- 部下とのコミュニケーションがうまくとれなくて、困っています。
- 上司の仕事の仕方が好きになれません。顔を見るのも嫌。入社拒否症になりそう。
- 男性先輩から食事をしながら打ち合わせしようといわれました。でも周囲に誤解されないか心配です。
- 来客時のお茶だしは、気づいた社員がやるはずなのに、結局は女性ばかりです。
- 女性の部下のパフォーマンスに不満があるがうまく伝えられません。
- 男性の部下から女性にだけ甘いと言句をいわれていて困っています。
- 生理休暇を毎月週末とつなげて取る女性がありますが、本当に生理かと聞きづらい。
- 女性の服装が気になるが、注意したらセクハラになりそうで心配です。

モデル9：松下電器産業㈱ 製造課担任 中井美佐さん

「上司に背中を押されながら、年長者の部下を指導する現場リーダーになりました。」 p.95

モデル10：北海道ガス㈱ 人事グループ係長

林田直子さん

「素直で意欲的な姿勢を示して活躍の場を拡大」 p.97

VI. さらなる理解に向けて

p.99 ～ p.104

- 顧客からの苦情に対応したら、女では話にならないといわれて男性に交代させられた。
- 取引先が上司に担当を男性に替えると言ってきたみたい。もう会社に行きたくない。
- 女性の部下と出席した取引先との会食。相手の社長が部下を接客業の女性のように扱った。こんなとき自分はどうすればいい。

モデル11：アイシン精機㈱ 工場管理グループ係長 豊山みゆきさん

「周囲や全体のことを考えるようになって、次第に頼りにされる存在に。」

p.105

モデル12：関西銀行 本店営業部主査 長峯光子さん

「キャリアも結婚も子育ても。両立困難ながら柔軟にステップアップ」

p.107

1 仕事 —働く女性の皆さんへ—

○ 与えられているのは補助業務ばかり。これでいいのか不安です。

現在与えられている仕事が補助的な業務ばかりで、まったく仕事をする気になりません。同期の男性は会議などにも参加し、重要な案件に関わって仕事をしているのに、自分は指示された資料の作成や会議の事務局業務ばかりです。

あなたが比較している同期の男性は同じ職場ですか？

異なる部署であるなら、今後当分の間は比較はやめた方がいいと思います。意味のない比較だと思います。

次にご自身の仕事を紙に書きだしてみましょう。その仕事が補助的であると思う理由と、補助的でないものにするには何をすべきか一つ一つ考えてみます。

今、あなた自身でできるものは一つもないですか？ 多分一つくらいはあるのではありませんか？ その一つ一つに3ヶ月とか半年間とか決めて、エネルギーを注いでみてください。必ず何かが変わるはずですよ。

なお、仕事はやる気があるからおこなうのではなく、賃金に対して労務を提供することを勤め先と契約したからです。どんな時もこれを忘れてはならないと思います。

〈荒 真理（日本アイ・ビー・エム㈱ 人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当）〉

「仕事は与えられるもの」「指示されたことを正確にやる」の考えで待っていては、進展は望めません。「仕事はとりにいくもの」という考え方に転換する必要があるのではないのでしょうか。

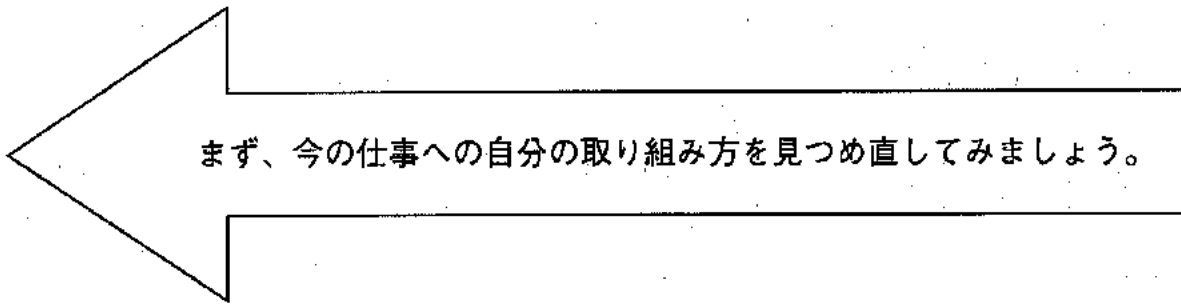
そのためには、まず上司にあなたの“やる気”と“能力”をアピールしてはどうでしょう。

直接的に上司に「私は〇〇ができます。その為に△△の勉強をしています。□□にチャレンジさせて下さい」と申告するのも一つの方法ですが、言葉だけでは説得力に欠けると思います。

現在の担当業務を行う中でもアピールはできると思います。例えば、作成した資料に自分なりの分析を加え、問題点・課題を抽出する、上司がハッとするような視点を提供する。また論議の進展に備え、関連するデータ・情報をあわせて準備しておく事などは可能ではないでしょうか。これらと直接的な申告を組み合わせるとアピールしてはどうでしょう。

言うまでもありませんが、重要な仕事に応えうる能力を身につける努力を行うことが大前提になります。

〈井上 清（㈱大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長）〉



まず、今の仕事への自分の取り組み方を見つめ直してみましょう。

まず、もう一度認識して欲しいのは、**組織の中にムダな仕事は一つも無い**ということ。補助的業務も大切であり、必ず誰かがすべき仕事なのです。

しかし、その「誰か」が「あなた」であることが、‘あなたにとって問題’なのですね？あなたが一般職の場合、補助的業務からの変更を希望するなら、総合職への転換が必要となります。そのためには、資料作成や会議の事務局業務も大事な仕事と捉え、現状を有効に使い、仕事を通して自分を磨き、日頃の仕事ぶりから上司、周囲の評価を得ておくこと。その上で、職種転換の希望を申し出ることが必要となります。

総合職の場合は、現状、何故補助的業務が与えられるのか、理由(わけ)を確認する必要があります。総合職での年数にもよりますが、2~3年経っている現状であれば、重要な案件に関われない自分をまずは冷静に診断すべきです。自分の価値を高める方法を考え、その上で、「こういう仕事をしたいのでこの案件に関わりたい」と、仕事に対するビジョンを上司に明確に伝え、希望を相談してみましょう。

〈河野 真理子 (総キャリアネットワーク代表取締役会長)〉

いま、あなたが任せられている業務については、どのように取り組んでいますか？

「誰がやっても一緒」と思われる仕事も、任せられた人の進め方(取り組み方)次第で、仕事の効率・能率が変わってきます。仕事は上長だけが見ているわけではありません。業務に関わる様々な人が、あなたの取り組みをよく見ていると思います。

また、このようにあなたが感じている疑問について、上司に相談はされましたか？

上司は、**一生懸命考え、行動をする部下の質問・相談には、きちんと耳を傾けてくれる**ものです。今のあなたの取り組みと、今後の仕事のビジョンやトライしていきたいこと等を、きちんと上司に伝えてみてください。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

まず、資料づくりや会議の事務局など、補助的な業務の役割をもう一度確認してみましょう。そしてその業務を通じて、どのような貢献ができるか考えてみたらどうでしょうか。

また重要な情報や上司の仕事の仕方、会議の進め方など、勉強になることも多くあるという前提にたって業務に取り組むと、得られるものも変わってくるのではないのでしょうか。

その上で、自分の現在の不満を上司に相談してみましょう。上司には、自分が資料の作成や会議の事務局業務等を通じて、今までに何をできてきたか。それを踏まえてこれからどのような仕事をしていきたいのか相談してみましょう。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

1 仕事 —働く女性の皆さんへ—

○ 総合職の女性は庶務をやらなくてよいと言われたけど、他の女性に悪くて。

総合職として入社しました。職場の女性が庶務を分担しているのに、自分だけ庶務をやらなくてよいと言われています。女性に悪い気がしています。

総合職として入社したために、庶務については担当しなくて良いことになっているけれども、何となく他の一般職の女性に気がとがめるというご相談ですね。

まず、あなたの会社において総合職が全く庶務を担当しなくてよいかという点を確認してみてください。人事部や他の方に質問するとともに、職務記述書や職能基準書といった会社のルールを調べます。総合職の場合は、営業、企画もしくは研究開発を担当することが多いと思われませんが、全く庶務を担当しなくて良いと文書に明示されているケースは少ないと思います。

あなたにとって最も大切なことは、会社から期待されている役割(営業、企画、研究開発といった仕事)をきちんと遂行することです。そして、庶務的なことも自分で行った方が効率的であるならば、他の方を気にせずに自分ですべきでしょう。

ただし、庶務の役割分担がきちんと決まっている場合もあるので、担当している女性の方に率直に相談してみてください。もしも総合職・一般職にかかわらず役割分担があいまいな場合には、職場ミーティングを行って、一人ひとりの役割を簡単に記述したシートを作成することも有効です。

〈木谷 宏 (㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー)〉

総合職でも、女性だから庶務を分担しなければならないということはないと思います。総合職として入社したあなたの役割期待は庶務とは全く別のもので決まっている訳ですから、他の女性が庶務を分担している事を悪いと考える必要はないと思います。

ただ、庶務の仕事も貴方の仕事の生産性を高めるためには無くてならない仕事ですから、常に謙虚に、感謝の気持ちを忘れない事が大切だと思います。

そして、総合職としての自分の仕事をきっちり行い、成果を挙げることにより、周りの女性にも認められるよう努力して下さい。同性に認めってもらう事は、総合職の第一歩だと思います。

〈鈴木 順子 (みずほインベスターズ証券㈱常務執行役員)〉

自分の役割を果たすこと。ただし、感謝の気持ちを忘れずに。

あなたの会社では、庶務は一般職の仕事として定義されているものと想像します。そしておそらく、「職場の女性」は一般職社員のことを指すのでしょう。そうであれば、彼女らが分担して庶務をこなし、総合職であるあなたには庶務の割当がないというのは、合理的な役割分担だと思います。性別による役割分担は女性の活躍を妨げるものですが、職種や職階による役割分担は組織運営においては当然のことでしょう。もちろん、チームワーク良く仕事をすることは大事です。でも社員はそれぞれに持ち場、役割があり、まずそれを果たすことが最優先されるべきです。「性別役割分担意識」はとても根深く、それに囚われているのは男性に限りません。そしてその克服には時間がかかります。今のような過渡期においては、少しの居心地の悪さを我慢する必要もあるのではないのでしょうか。

〈田井 久恵（帝人クリエイティブスタッフ(株)人財開発部女性活躍推進室長）〉

「庶務」も「業務」です。業務分担については、誰が何を担当するのが、もっとも組織のパフォーマンス向上に貢献するか。という視点で考えてみたらどうでしょうか。その上で、自分のサポートをしてもらう部分があれば、サポートに対する「ありがとうございます」という感謝の一言も大事です。

庶務の中で、もし「業務」と考えにくい「雑用」「私用」、各人がやればよいこと、であれば、それは自ら率先して、自分でやるようにしてみましょう。そして、周囲にも問題提起をしていき、そういった、「業務にならない庶務」を軽減することを提案してみましょう。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

あなたの「女性に悪い」という気持ちの背景にはどんなことがあるのでしょうか？自分の仕事ではないにもかかわらずやらないと居心地悪く感じるのは、もしかしたら「庶務をやるのは女性の仕事」という暗黙のルールが、あなた自身、またはあなたの職場の中にあるからではありませんか？

自分自身に目を向けて、なぜそのように思うのかを考えてみてください。もし、「庶務は女性の仕事」という思いがあなた自身の中にあつた場合はこう考えてみましょう。

「仕事とはそれぞれが与えられた役割を全うすること。庶務も自分の仕事も役割の違いがあるだけ。自分は自分の役割に全力投球しよう」また職場の中にそのルールを感じたときは、思い切って上司に相談し、あなたの意見を伝えてみましょう。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

○ 男性社会では残業をすれば評価されるの？

職場には「残業をすれば評価される」という風潮があり、特に緊急の仕事がないのに遅くまで会社に残っている男性社員が多いのが現状です。私は時間内で仕事を終わらせ、それなりの成果も上げていますが、残業をしないことで、残業はするものの成果のない男性社員よりも評価を下げられてしまいました。上司に抗議すべきでしょうか。

「残業をすれば評価される」という風潮は残念ですが、日本においてはそういった職場はまだ多いようです。この風潮を一気に変えることは困難ですが、あなたの会社でも省エネやコスト削減の視点から残業は問題になっていませんか？

もしそうであれば、何人かの仲間を集めて会議の場で残業時間削減を問題提起してみても良いでしょう。即効性は無いかもしれませんが、全員に何らかの気付きを与えることが出来ます。また、「残業をしないことで評価を下げられた」とありますが、その点については上司にきちんと確認すべきです。

その際に、上司から期待されている役割や成果をあなたが正しく認識することが大切です。自分で認識している役割と今年達成すべき目標を紙に書いて準備し、上司に面談を申し出てください。あなたが思っていたよりも上司の期待が大きい場合には、仕事のやり方やレベルを上げていく必要があるでしょう(残業による問題解決は行わないこと)。このことこそ、あなた自身の能力開発になります。もしもそうでなくて、単純に残業をしていないために評価が下げられているのならば、重大な問題ですので人事部へ相談してください。

(木谷 宏(㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー))

この問題は貴方だけの問題ではないので、上司への抗議ではなく、**評価の基準を明確にしてもらうという形で、問題を考えるべき**でしょう。日本の職場では成果だけではなく、勤務時間の長短で業績を評価する傾向にあります。本来はどれだけの成果をあげたかで評価が決定されるべきで、その場合時間が短ければそれだけ効果的な働き方をしているということになります。

また、細かいことまで計算すれば、残業代だけでなく照明や空調のための電気代などの経費節減にもつながります。一般的傾向として、時間外の制約が少ない男性と比較すると、時間的制約が多い子供を持つ女性社員が効率的に仕事をこなし、時間内で仕事を終わらせている場合が多く見られます。こうした事実を上司や職場全体が認識し、正しく評価すれば、職場全体の生産性向上に貢献できるはずです。

日本企業のホワイトカラーの生産性は欧米に比べるとかなり低いと言われていますが、仕事だけでなく個人生活をも大切にする姿勢が生産性の高い仕事をこなすきっかけにもなっていると考えます。長時間労働による生産性の低下は企業にとっても重要な問題であり、効率的な働き方を実現するためにも職場全体の問題として無駄な残業をなくすよう取り組んでいきましょう。

(西嶋 美那子((財)21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー))

本当に残業をしていないために評価が下げられているのですか？
まず上司と話しあってみてはどうでしょうか。

あなたの言うことが本当であるならば、当然、上司に抗議すべきです。本来評価は成果に対して行なわれるべきで、残業時間の長さに対して行なわれるものではないからです。ただ、会社にいる時間の長さでしか評価を下せない管理職がいることも悲しいかな事実です。そんな場合は、有無を言わせないほどの成果を突きつけるしかないですね。「それなりの成果」では不十分です。

ところで、「残業はするものの成果のない男性社員」とおっしゃっていますが、実際のところはどのようなのでしょうか？残業が多いというのは客観的事実でしょうが、成果についてはあなたには見えていないだけという可能性はないですか？他人のことは置いて、まずは上司にあなた自身の評価について、納得のいく説明を求めましょう。あなたの仕事のどこが高く評価されていて、どこがまだ不足なのか。そして足りないところを補うために何をすればいいのか？前向きな相談を持ちかけられたら、上司は喜んで相談に乗ってくれるでしょう。

〈田井 久恵(帝人クリエイティブスタッフ(株)人財開発部女性活躍推進室長)〉

残業をしないことで評価が下がったのなら、残業をしなくてもこれだけの仕事ができているということを明確な根拠を持って伝えることが必要です。その際、抗議するのではなく、自分の仕事の姿勢を伝える機会と捉え、「自分の至らない点を直したい、こういうふうに仕事をしたいのだが」という姿勢で臨むことが大切です。

また、緊急ではないのに社員が遅くまで残っているとすれば、残業代は会社の負担になることでもあり、会社としても改善すべきことではないかと考えられます。残業をする風潮、それを評価基準にする風潮が、職場全体に渡ることを見極め、会社としては時間より成果で評価する必要があることをそれとなく付け加えてみましょう。

何か問題にぶつかった時は、自分の問題か、相手(上司、後輩など)の問題か、会社(制度、慣習など)の問題か、冷静に見極めてから、どのように解決していくのがよいか考えていく必要があります。中でも人の意識を変えるのは時間がかかるものです。少しずつ、日頃の言動で周囲をかえる努力をしていきましょう。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

あなたが欲しいのは「納得できる評価」ですか？それとも「残業ばかりして成果のない男性社員よりいい評価」ですか？

評価についての疑問点を部下が上司に質問するのは当然のことですから、上司も話し合いに応じてくれることと思いますが、比較対象の男性社員を引き合いに出すよりも、あなたと上司が今回のあなたの評価について双方納得することを主眼に置いて話し合う方がより建設的な意見交換ができるのではないのでしょうか。

「残業をしないこと」と「評価を下げられたこと」との間にはっきりした因果関係があると確認できれば、より話が分かりやすくなります。抗議という喧嘩腰の行動に出る前に、評価が低かった理由がなぜなのか、を問うてみましょう。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

○ 会議で女性は自由に発言できる雰囲気がありません。

もっと活発に意見交換したいのですが。

私の部門ではこれまで男性しか参加していない会議にも、女性社員が参加できるようになりました。しかし、会議の中では「女性としての意見はどうか」、「女性でも分かるかな?」といった問かけが多く、自由な発言の機会もあまりありません。もっと活発な意見交換ができる会議になって欲しいのですが、どう上司に話したらいいのでしょうか。

女性社員も会議に参加できるようになったことは、当然ではありますが喜ぶべきことですね。そういった意識が職場にあることはある意味でチャンスです。しかし、女性として特別扱いされることに不満をもつことも当然でしょう。あなたの職場では、男性社員が女性にそれほどの期待をしていないと思われるので、そこを打破することが必要です。

例えば、会議を行う際には必ず議長や準備を行うキーマンがいるはずです。その部署の長の場合もあるでしょうし、補佐役の方が行う場合もあります。次の会議が決まったら、その方に内容を聞いたり、準備の手伝いを申し出てみてはどうでしょうか。内容がわかっているならば、色々な調査を行ったり、みんなの役に立つ資料を準備することが出来ます。会議にメンバーとして参加したいという真剣な気持ちを行動に表すことが大切です。傍聴者やオブザーバーには、周りも期待しません。きちんと準備を行い、会議でもどんどん発言することが最も効果的でしょう。

きっかけ作りとして書記を申し出てみるのも良いかもしれません。議事録を作成する過程でわからない点を質問することは、あなたの能力開発にも必ず役立ちます。

〈木谷 宏 (㈱ニチレイ総務部企画部人財チームリーダー)〉

慣れない会議に出て最初から思う存分発言できる人など、男性でもそうそういるものはありません。だから会議で自由に発言できないのは、不慣れなためであって、あなたが女性であるためではありません。むしろ「女性としての意見はどうか」との問かけがあるのであれば、それを自分の意見を発表できるチャンスとして活かしましょう。そのためには、普段から準備しておくことが必要です。

日頃から仕事の目的ややり方についていろいろ考えておくこと、そして疑問がでれば、先輩や上司に説明を求めてクリアにしておきましょう。そのうちに、会議でもだんだん実のある発言ができるようになり、そうなれば、「女性でも分かるかな?」などという失礼な発言もなくなっていくと思います。それでもまだ、「女性」を意識した発言があるようなら、そのときは、「これは女性としての意見ではなく担当としての意見です」とさりげなく付け加えましょう。

〈田井 久恵 (帝人クリエイティブスタッフ(株)人財開発部女性活躍推進室長)〉

しっかりと準備をして会議に臨み、積極的に発言しましょう。

徐々に雰囲気が変わっていきます。

会議では業務に関わる人たちが参加して必要な情報を共有したり、意見を述べ合う場ですが、これまで補助的業務のみに配置されていた女性社員は参加させてない場合も多くみられました。そのため、女性に対して固定的な見方や配慮をしたり、その場にそぐわない発言があったりして女性社員のやる気を失わせている場合が多くみられます。ご質問にあるような発言については、男性が無意識に「良かれ」として発言している場合も多いので、折を見て上司へあなた方がどう感じているか、そうした発言が差別的発言であったり、おかしいものであることを、冷静に伝えて理解を得る必要があるでしょう。

一方、会議では意見を積極的に述べて、会議に参加していくことが重要で、それによって周囲の理解も浸透してきます。一部の男性の言動をあまり気にすることなく、言うべきことをきちんと発言して「女性」としてではなく「社員」としての参加をしているということを感じさせていくことなど、普段からの積み重ねも大切です。

〈西嶋 美那子 (財)21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー〉

会議に参加していながら、自由な発言の機会がないというのはやや解せないものがあります。出席の機会がないならともかく、そこで議論している内容を聞けるのですから、それに対するあなたの意見を、何らかの方法で発言してしかるべきです。

たしかに、会議で意見交換が活発にできるかどうかは、会議の司会者(ファシリテーター)の力量に負うところが多く、発言しづらくなる状況があるのもわからないではありません。その場で言えなかったら、会議が終わった後でも、私はこう思います、と上司に言いに行ってもいいのです。できることなら、会議のなかで「ちょっとよろしいでしょうか」と一言言って、自分の意見を述べる勇気をもってほしいと思います。

いずれにせよ、会議で意見交換が活発になるかどうかは、意見の内容にかかっています。自分の「考え」や「視点」を投げかけるようにして、回りの反応を確かめていくようにしましょう。

〈松永 真理 (松永真理事務所代表・㈱バンダイ社外取締役)〉

活発な意見交換ができる会議について、具体的なイメージを作ってみましょう。会議室のレイアウトから出席者一人ひとりの表情、どんな発言が交わされるかまで詳細に思い浮かべてみてください。そこで会議に参加している時間、あなたはどのようにしていますか？

例えば発言者の言葉に熱心に耳を傾けメモをとり、自分から積極的に発言するようにしていますか。その姿勢を、次の会議の時からぜひ継続してやってみてください。すぐに変化が訪れるかどうかは分かりませんが、続けるうちに周囲はあなたを「女性の一人」ではなく「あなた自身」として受け入れることと思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

○ 男性には社外交流の機会があるのに、わたしには回ってきません。

男性には、社外交流や研修への参加の機会が多く回ってくるのに、わたしには回ってきません。「わたしにも回してください」と上司に言うべきなのでしょうか。

はい。勿論言うべきです。自己主張するには、勇気がいりますが、言わなければ、上司は、貴方が今の状態に満足していると思うでしょう。

まだまだ、女性は早期退職をする確率が高いため、企業は女性を教育しても、その投資効果が期待できないと思いがちです。この固定観念を変えるには、地道に努力をし、貴方は仕事ができること、やる気があることなどを上司に印象づける必要があります。

そのためには、**受動的に仕事がまわってくるのを待つのではなく、常に職場で積極的に発言をし、役立つ提案をするようにします。**と、同時に上手に自己PRする方法も身につけましょう。

たとえば、ある研修に参加させて貰いたいと思った時は、**何故その研修が貴方に必要で、研修結果をどのように仕事に活かせるかなど、具体的な理由をつけて上司に依頼してみましよう。**そして、研修の機会が与えられたら、研修結果を必ず仕事に見える形で反映させるようにします。

〈高橋 良子（慶應義塾大学環境情報学部教授）〉

このケースの場合、この女性には**自分の意思・意見をはっきり上司に伝えるようにして欲しい**と思います。

今まで、社外交流・研修への参加の多くを男性中心にしているような風土の企業であるなら、あなたがその風土を変える第一人者の立場になると思います。

したがって、上司に社外交流会参加を申し出るときには、かならず、「なぜ、この社外交流会参加が必要なのか。」そして、「**自分を社外交流会・研修に参加させたあとのメリット**」を十分説明してください。「私の担当のこの仕事をこのように進める上で、どうしても必要である。」と目的を明確に告げるべきであると思います。担当業務に必要なであるという目的が明確な研修なら、上司も理解を示してくれると思います。

また、**平日頃からの言動により、上司からの信頼を得ておくことも説得の条件**になると思います。研修会参加後は、上司への報告をかならず行ってください。

〈大手小売業管理職〉

自分に必要な研修かどうか、自分ならどんな成果が出せるのか、よく考えましょう。そして、上司に積極的にアピールしましょう。

本当に「男女の差」で機会に差があるのでしょうか？周囲を見渡してみましよう。女性だからではなく、仕事の内容、役割・立場(資格・等級)による可能性もあります。

研修や社外交流は、会社側が業務遂行上必要と認めるもの、あるいは今後の働きに期待して「投資」する意味で必要と認めるものです。費用をかける訳ですので、会社も効果が期待できるところに機会を与えます。もちろん、男性と同じように働く意志があるのならそれをしっかり上司に伝えることも大切ですね。

厳しいアドバイスかもしれませんが、**自分が参加すべき「人材」であり得るかどうか、改めて見直してみてください。**日頃から自己研鑽し、アピールできる実績をもっているか。具体的な社外交流や研修が現在の自分の仕事に必要な内容であるか。それらを見極めた上で、「参加する目的」、「得た情報や知識を活かす具体策や展望」を述べ、上司に参加希望を伝えましょう。

また、自分自身の将来のために受けておきたい内容と判断したら、たとえ自費でも、又は休みを使ってでも参加し、自分を磨いておくことも大切です。

〈河野 真理子 (㈱キャリアネットワーク代表取締役会長)〉

あなたが研修等へ参加して、スキルアップを図りたいと考えているならば、是非上司へ相談してみてください。あなたの姿勢や意欲が伝われば、上司も進んであなたにも機会を提供するでしょう。

また、あなたが習得したいスキル等が具体的にわかっているならば、自ら「この研修に行かせてください。」と進言するという方法もあります。

重要なのは、「男性社員に機会が多いから、わたしにも回して…」ということで上司に相談するのではなく、**研修等に参加する目的意識や参加後のビジョンを明確に持って進言することです。**

〈村嶋 純一 (㈱日興コーディアルグループ 人事部第一人事課)〉

自己啓発や育成の機会には性別による差別があるべきでなく平等に与えられるべきことですので一度、上司の方と話あってみる必要があると思います。

その際には、研修に行ける、行けないということではなく、**上司の方のあなたに対する育成方針について聞いてみる**ことが重要です。個々に必要とされるスキルや能力が異なる場合もあります。それによって必要となる研修や社外交流の機会も異なってくると思われます。

自身のスキル向上のために必要性を理解した上で、研修参加等の希望を伝えることによって上司の方の理解も得やすくなるのではないのでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

1 仕事 一働く女性の皆さんへ一

- 男性は生活がかかっているから、優位な評価もやむなし。とは
納得できません。

上司はとても良い人なのですが、普段から「男は家族を養わなければいけないから大変だ」と言い、「生活がかかっている」男性に優位な評価をすることはやむをえないと公言しています。まったく悪気なくこのような発言をする上司に一言いいたいのですが、どのように切り出せばよいのでしょうか。

とても良い人とありますが、それは本音でしょうか？ また、悪気がない発言といえるのでしょうか。もし悪気がないとしたら、誰が何を言おうとも理屈を理解できない方でしょうし、悪気があるとしたら何を言っても悪くとるでしょうね。ご自分の上司の意識を変えようなどと考えない方がいいと思います。

上司の意識を変えるのではなく、上司そのものを変えるようあなたが部署が変わるか、上司が他の部署へ異動するよう祈る方がよいと思います。今はがまん、がまんです。上司を見ないで、仕事を見ましょう。

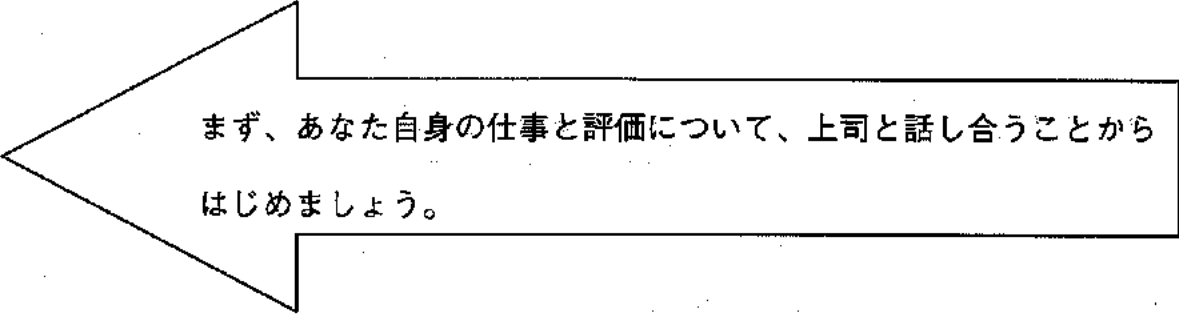
〈荒 真理（日本アイ・ピー・エム㈱人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当）〉

仕事以外のことを評価に持ち込むことは言うまでもなくおかしい事ですが、いきなり“公平に評価して下さい”と話すのは、男性に優位な評価をすることはやむをえないと考えているような上司にとっては、ちょっと唐突かもしれません。あなた自身の評価の問題として切り出してはどうでしょう。“あなたに期待されている成果・貢献はなにで、どのレベルまで達成すれば、どんな評価になるのか”を上司と確認しあうことは何も問題は無く、むしろ当たり前のことだと思います。

その話し合いの中で、あなたに与えられている役割の位置付けや課題・目標なども確認しながら、評価は“与えられた役割・目標と達成した成果”に対して行われることを確認しあってははどうでしょう。

評価結果についてではなく、評価は何に対して行われるかの観点からの話し方が良いのではないかと思います。

〈井上 清（㈱大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長）〉



まず、あなた自身の仕事と評価について、上司と話し合うことから
はじめましょう。

職場の雰囲気にもよりますが、そのような発言があった時に「女性だって離婚したら生活がかかりますよ!」、「親を養う場合もありますね!」と明るく切り返してみるのはいかがでしょうか。加えて、このような考え方が評価基準に入るのであれば、均等法の時代にあつて、会社の姿勢としても好ましくないのではということとそれをそれとなく伝え、上司に立場上問題ありとの認識を促したいところです。

ただ、言う側が腰掛け的に仕事をしている状態では、逆に「だから女は…」と思われるかもしれません。きちんと仕事をして評価を得ていることが大事です。

このような考え方の男性が依然として多いのも事実。その人の考えを否定するのではなく、「本当に大変ですよ」と認めながらも、男女の差ではなく「立場の差」であること、このような考え方は個人固有のもので仕事の場にはふさわしくないことを、機会を捉えては伝えていきましょう。

〈河野 真理子 (㈱キャリアネットワーク代表取締役会長)〉

男は家族を養っている、生活がかかっている、だから男女差があつても仕方がない、という考えを持っている人は、少なくないのが現状でしょう。悪意がないので、あなたが「おかしい」と言ってもなかなか理解してもらえないかもしれません。けれども、このような意識でマネジメントが行われると、女性のやる気を削いでしまうことになり、職場全体としてもモラルの低下が起こるなど、職場への悪影響が考えられます。

あなたが上司に直接言えば、あなたと上司の個人的な関係の中で処理されてしまう可能性があります。そうした上司の意識は、組織にとって問題があるのではないか、という観点から、人事管理の中で、管理職の意識改革として取り組んでもらう必要があると思います。

人事部門にそうした苦情処理の窓口があれば、そのようなところに相談したり、窓口がなければ、職場の問題として人事部門に問題提起をしてはどうでしょうか。

〈武石 恵美子 (東京大学社会科学研究所助教授)〉

以前は男性が家族を養い女性は家庭に入る、というのは一般的な考え方だったかもしれませんが。しかし、今や「働く」と言う事自体、様々な価値観のもと、人それぞれに意味合いが違っているのではないのでしょうか。その上司の方の考え方がどうこうではなく、あなた自身の仕事についての考え方を理解してもらい、そこから始めてはいかかでしょうか。

その考え方を本当に理解してもらえるかどうかは、あなたの仕事に対する熱意、取り組み姿勢にもよるかもしれませんが、色んな思いを持って仕事に当たっている事を認識してもらい、いい機会になると思います。

また、あまりに不公平感があるようでしたら、さらに上位の方や人事へ相談する事も必要だと思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

1 仕事 —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ 女性に活躍してもらいたいけど、重要な仕事は深夜に及ぶから女性には無理だと思う。

女性にどんどん活躍してもらいたいと思っていますが、重要な仕事は深夜に及ぶことが多く、女性にやってもらうのは無理だと思っています。仕事を別に設計するのめやりにくく、やはり女性は難しいと思います。

以前は労働基準法により「女性の時間外・休日労働、深夜業」には一定の規制がありました。現在では18歳以上の女性に対するこれらの規制は原則的に廃止されており、法的にも女性の活躍に期待する流れが定着してきています。重要な仕事であることが明らかなのであれば、仕事が深夜に及ぶことに必要以上に神経質になることはないと考えます。

また、仕事を別に設計することを考えるよりも、その仕事を任せることにより、自らが取り組みやすい方法を考えさせることの方が効果的です。男女を問わず、その仕事の求める目標を明確にして任せ、信頼感をもって進捗を管理していくことで、その人の能力を引き出すことができると考えます。

〈大手製造業役員〉

深夜に及ぶ仕事が、女性にはなぜ無理だと考えてしまうのでしょうか。体力的な問題だとしたら、男性にも個人差があり、性別によって判断することはできません。また、施設や安全面の問題だとしたら、男女の区別なく考慮すべきことです。仕事が頻繁に深夜に及ぶ場合の健康面や家庭生活への影響は男女の別なく配慮すべきことから、あまりに過度になる場合は、仕事の進め方を含めて考えることが必要です。

「やはり女性は難しい」との考えには、女性に対する先入観が感じられます。

女性が職業生活を送るにあたってはもろもろの社会的障害があることは現実です。会社・上司がそれらの障害を取除く努力、配慮が必要です。しかしながら、女性が深夜に及ぶ仕事は無理ではないか、させるべきではないのではないか、させないほうが本人にとって良いのではないかとといった一方的な判断は、女性の活躍機会を奪ってしまうことになります。

従業員の配属や仕事の担当は「男性か女性か」ではなく、「仕事を遂行する能力や意欲があるか、適性かどうか」を判断基準とすべきです。

〈宮田 克彦（西日本鉄道㈱人事部人事課長）〉

最初から無理と否定せず、新たなチャレンジの機会を付与してください。

そして個人の能力を最大限に引き出す努力・工夫を行ってください。

あなたは本当に、女性にどんどん活躍してほしいと思っていますか？深夜に及ぶ重要な仕事が女性に向かないというのは、思い込みではありませんか。一方的に決めつけずに、能力・意欲のある人物であれば、男女を問わずその力を最大限に引き出すことが現代の管理職に求められる役割です。

個人の能力・適性に注目して、女性の中でもそうした職務に適性を持った人材については積極的に活躍できる場を与えましょう。ただし、勤務が深夜に及ぶ場合には、防犯ベルの貸与など、帰宅時の安全確保への配慮も管理者の役割であることは言うまでもありません。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

最初から「無理」と否定せず、まず業務を与えてみたらどうでしょうか。女性を配置することによって、また重要な仕事は必ず深夜になる。という、いままでの働き方を変えることもできるかもしれません。

どうやったら、深夜にならずにすむかを考えることも大事ではないでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

重要な仕事が深夜に及ぶからという理由だけで、女性にやらしてもらっては無理だと決めつけてしまうのは、女性に対するひとつの偏見です。

まず、現在の仕事が本当に深夜でなければできない仕事なのかどうか、事前に十分に確認する必要があります。突発的な事態を除き、通常の業務であれば、計画性に欠けるために、深夜に及ぶことが当たり前のようにになっているケースも少なくありません。

その上で、どうしても仕事が深夜に及ぶということであれば、その女性一人ひとりに仕事内容を説明し、深夜に及ぶ事情を説明し、その仕事に取り組む意志があるかどうか、確認をとるべきではないでしょうか。深夜業務をこなしてでも重要な仕事にチャレンジしたいと思う女性もいれば、やりたい意志があっても家庭の事情で今は遠慮したいという女性もいますし、もとより深夜まで働きたくないと考えている女性もいます。それは男性も同じでしょう。

多様な働き方があっていい時代です。女性に限らず男性も含めて、働き方のスタイルは一人ひとり違うということを踏まえて、少なくとも重要な仕事を経験し、ステップアップを図りたいと考えている女性に対して、新たなチャレンジの機会は大切にしたいものです。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

1 仕事 —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ 女性の部下が仕事がおもしろくないという。

仕事はおもしろいばかりじゃない。我慢してやってほしいよね。

女性の部下から、「自分の仕事がおもしろくない。」といわれました。仕事はおもしろいものではなく、ここは我慢してやって欲しいと思うのですが、そう伝えてわかってもらえそうにありません。やめられるのも困るし、かといって配転もする時期ではないと思っています。どう説明したらよいでしょうか。

「仕事が面白くない」という部下の訴えは最も重要なSOSのメッセージです。最優先できちんと対応しなくてはなりません。その際に、「そもそも仕事は面白いものではないので我慢して欲しい」というアドバイスは何も生み出しません。いったいどこが面白くないのかを一緒に考えてあげてください。

仕事そのものにやりがいを感じられないのか、自分の将来に不安があるのか、職場環境に不満があるのか、処遇に納得がいかないのか、もしかすると上司が気に入らないのか…。全てに満足している人は少ないでしょうが、大きな不満を抱くのは現在の仕事にやりがいを感じられない場合が多いようです。

さて、あなたは彼女に対して期待する役割を具体的に伝えていますか？達成して欲しい成果について期初に話し合いましたか？こういったことが出来ていないのならば、きちんと面談を行って下さい。なぜ仕事が面白くないのかという彼女の話をも十分に聞いた後で、彼女に期待している役割をわかりやすく伝え、達成すべき目標を一緒に設定します。目標達成のためにあなたが提供できる支援策について話すことも大切です。

最後に本人が今後どのような仕事をしたいかの希望を聞き、あなたがその実現を応援することを伝えます。今後も彼女の仕事に関して気付いたことはどんどんフィードバックしてください。自分が成長していると感じられれば、仕事が面白くないはずがありません。

〈木谷 宏(㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー)〉

あなたと部下との年齢の差はどのくらいでしょうか。いまどき「我慢」を強いるのは、反発を招いて逆効果になりかねません。

両者がお互いの考えをよく理解するためにも、部下の話聞きながら、あなたも考えていることを伝えるという、**双方向のコミュニケーションが重要だ**と思います。

ところで、部下が担当している仕事のレベルは、部下の能力に相応するものですか。仕事について、なぜ、何のためにこの仕事をしているのか、部下の仕事の成果が会社の業績にどのように結びついていくのか、あなた自身がしっかり把握し、あなたから部下に説明したことがありますか。

誰でも、単調な仕事を延々と続けると飽きてきます。また、複雑な仕事であっても一連の業務全体を担当するのであればともかく、その一部分だけを担当させられると、いつまでやっても達成感が感じられない「面白くない仕事」と感じてしまうのもやむを得ないことでしょう。

「自分の仕事が面白くない」という部下に対しては、担当している仕事の意義、全体の中での自分の役割が認識できるように上司から説明をして、意味のある仕事を任されていると気づかせ、仕事に取り組ませる必要があると思います。会社の中で話しがしにくいと感じるのなら、インフォーマルな飲み会など、堅苦しくない雰囲気の中で話ができるような工夫も必要かもしれません。

「仕事が面白くない」というのは、様々な背景がある場合もあります。たとえば、仕事の質・量に対して自分の能力がないことに不安を持っていたり、職場の人間関係で悩んでいたりとする場合です。本質的な問題の解決にもつながりますので、表面的なことだけでなく、話を聞く対象を広げてみてください。

〈柴田 由紀(アイシン精機㈱法務部部长)〉

仕事の楽しみや意義を伝えていますか？仕事の与え方も一工夫してみましょう。

女性に、補助的な業務だけを割り当てることを当然だと思っていないですか。単調な作業も大切に、単純業務にも価値があり、だれかがやらなくてはならないことを本人にわかってほしいところではありますが、**管理職としての仕事の与え方に一工夫ほしいです。**

「自分の仕事はおもしろくない」と言うのは、他人の仕事に目移りしたり、コソコソ作業をするのが苦手なタイプなのかもしれません。ここは、**おもしろさを求める本人の気持ちを前向きに評価しましょう。**仕事をおもしろくするのは自分なのだ教え、受け身ではなく主体的に取り組むよう指導してください。

あるいは、つまらない原因は職場の雰囲気にあるのかもしれません。構成員が毎日いきいき働く職場を作るのもリーダーの責任です。本人があなたに相談したのは、**管理職に期待しているから。**職場が組織全体にどのように貢献しているのか、今後何をめざすのかを共有し、一人ひとりの意欲を引き出していきましょう。

(大坂 葉子(キッコーマン 総務部 東京総務課長))

まず、今の仕事の意味やなぜ彼女がその仕事に必要なのかを説明し、理解してもらうことが必要と思います。同時に、なぜ彼女が「おもしろくない」と感じているのかをつかむようにしましょう。

また、**あなた自身の仕事の与え方に問題がないかどうか、考えてみましょう。**女性であっても能力と意欲があるようなら、思い切ってまとまった仕事を任せて自己裁量の幅を広げることなども考えるべきです。

仕事の楽しみや意義を伝えるのも上司の責務と思います。仕事はおもしろくないもの、と決めつけてしまうのではなく、部下が少しでも仕事が楽しくなるような方法や取り組み方をアドバイスし、また現在の経験が必ず将来への糧になることを伝えましょう。本人への期待を伝えながら熱意を持って話し合えば、きっと理解してもらえると思います。

(女性の活躍推進協議会

ワーキンググループメンバー)

なぜ、その部下の女性は「仕事がおもしろくない」と感じているのでしょうか。まず、その女性に、仕事について感じていることを率直に話してもらうことです。このとき、「我慢してやって欲しい」などを説得することは逆効果です。むしろ、彼女の悩みをじっくりと聞いてあげること、これは男女を問わず同じです。

理由にはいろいろあるでしょう。他にやりたい仕事があるために今の仕事がおもしろくないのか、今の仕事に興味を持ってなくておもしろくないのか、あるいは、人間関係が上手くいっていないからなのか、まずその原因を明らかにしなくてはなりません。

他にやりたい仕事があるという人の場合には、**今の仕事が将来のやりたい仕事のための重要なステップであることを説明します。**

また、仕事に興味がないという人の場合は、今の仕事の意味や重要性、貴方の働きのおかげで周囲の人がどれだけ助かっているか、**期待をしっかりと伝えることが大切です。**

加えて、仕事は他人から強制されていると受け身になれば、益々つまらなくなりますが、能動的に自分なりに気づきや発見をベースに創意工夫をすれば、どんどん面白くなるものです。仕事は与えられるものではなくて、自分で創るもの—そのことに気づかせてあげるのも、部下の性別を問わず、上司の大事な役目のひとつです。

(女性の活躍推進協議会

ワーキンググループメンバー)

モデル1

**企業や社会の中でリーダーシップを取って大きな夢の実現ができる。
その素晴らしさをぜひ、知っていただきたいのです。**



日本アイ・ビー・エム株式会社
常務執行役員ソフトウェア開発研究所長
内永ゆか子さん

営業所、広報を経て開発研究所に

私の母は割合しっかりした人で、私も小さい頃から「自立しなさい」と言われて育ちました。またエンジニアだった父の影響で、理数系が得意なのはいいことだ、とも思っていました。小さい頃から背が高くて「生意気だ」などと言われたりしましたが、それも今思うと、自分の価値をアピールすることを身につけるきっかけになったのかもしれない。そんな環境で仕事をもつのが当然と思って育った私は、大学で物理学を学んだ後、教授の紹介で、ある企業の採用試験を受けました。ところが面接で男女の給与格差があることを知った私は、これまで男女の別なくやってきたのに何故、と思い、丁重に辞退。自分で大学の教務課へ行き、男女格差のない日本IBMの募集を見つけて応募したのです。

この年はちょうど大量採用の年で、女性も大勢採用されました。私もSEで採用され、営業所配属となったのですが、その営業所でも新人7人のうち2人が女性でした。しかし会社の方針で女性を活用しようとしても、営業の現場の事情は異なります。女性はまだまだお客さまから一段、低く見られる時代だったので、翌年になると多くの

女性が営業の第一線から姿を消し、後方部隊へ回されてしまいました。

私のいた営業所でも、組織のスリム化に伴ない、真っ先に新入社員、それも女性が削られることになったのです。おかげで私は翌年、広報へ異動し、パソコンの使い方などのデモンストレーションの仕事をすることになりました。しかし、内心では「広報にきたくてこの会社に入ったんじゃない」と思っていますから、仕事は一生懸命やりながらも、マネジャーには「私は広報には向いていない」と訴えていました。その場では「まず今の仕事で頑張れ」としか言ってくれませんでした。翌年、新しくできた藤沢の開発研究所に移ることができました。

女性エグゼクティブの姿に接して キャリアを意識

研究所に配属されてみると、周りは本当に優秀な人ばかり。この中で働いていって、将来リーダーシップを取れる立場に立てるだろうか考えると、最初は自信が持てませんでした。けれどもひとつの仕事を担当されると、とにかく絶対に負けたくない、誰よりもいいプログラムをつくらうと強く思い、一生懸命に取り組みました。そしてひとつできると次にまた、少し大きな仕事を

任される。それを積み重ねていくうちに、少しずつ自信がついてきました。

今思えば上司は、一人ひとりの能力をよく見てくれていたのだと思います。私がほかのところへ行きたいと言った時には、「あなたのものの考え方や分析のしかたはロジカルで、それは開発のエンジニアとして大切なことだからとどまってほしい」と言ってくれました。部下の特性をきちんと見て、どう育てたらいいかを考えてくれていたのだと、感謝しています。

研究所では、よく海外の研究所から訪ねてきたエグゼクティブが、エンジニアを集めてプレゼンテーションをしていました。ある時、開発のリーダーをしている女性エグゼクティブの話聞いたのですが、それが極めて格好よかったです。同期の男性たちが「内永さんも彼女みたいになったら」と冷やかす半分に言うので、私も生真面目に「そうならいいな」などと思っていました。実力があれば、彼女のようにになれるのだとごく自然に思ったのです。少なくともその時、女性だから上のポジションに上がれないということは、一切、考えませんでした。

しかし男性と同じように頑張ろうとした時にネックになったのが、労働基準法で夜遅くまで働けないことでした。私がいたところは、皆深夜まで働いて「不夜城」といわれるほど忙しい部署だったのに、夜8時になると私だけ「内永さん、帰って」と言われるのです。屈辱でしたね。私には時間的制約があるために、今日、明日を急ぐような大きな仕事は回ってこない。これではキャリアアップできないと、とてもフラストレーションを感じました。そこで、とうとうあるエグゼクティブのところへ行って「私を管理職にしてください。そうすれば残業のことを気にせず思いっきり働けます

から。その代わり給料は上げなくて結構です」とお願いしたのです。「そんなことできるわけないだろう」と言われましたが、3ヵ月後、管理職になることができました。

もともと私は根が理数系なので理屈っぽいのです。ですからいつも、なぜあの人はこういう仕事をもらえて私はもらえないのか、などと自問自答しています。そして客観的に評価して、自分はここが弱いからなどと理由がわかればしかたがないと思うのですが、どう考えてもおかしいとなると、上へ行って直談判するのです。そういう意味で、最初に管理職になれた時は、ほかの男性が上のポストへ上がっていく中で、なぜ自分に管理職のポストがこないのか、という不満が溜まっていたから、とてもうれしかったですね。

キャリアアップの道は厳しいが それを経て得られる達成感は大きい

最初の管理職になった時の上司が、私にメンターとして最初のキャリア教育してくれました。「自分のキャリアを考えろ。自分が会社を辞める時どういうポストに就いていたいのか、自分のキャリアの最終的なゴールをまず決めてから物事を考えろ」と、繰り返し話してくれたのです。もちろんこれは考え方の問題で、本当にそうなるとは限らないのですが、そのように考えることでキャリアに対する意識が形成され、物事の考え方や仕事のアプローチのしかた、部下への接し方なども自然と変わってきました。

その後、より上の管理職へキャリアアップし、さらにエグゼクティブになるためのトレーニングとして、短期間にさまざまな部門を経験させられたのですが、この時はさすがに息が切れませんでした。そんな時、周りの女性たちが皆、「頑張っ

援するから」などと声を掛けてくれたのは、本当にありがたかったですね。人事担当者や女性の友人たちが愚痴を聞いてくれたり、「あなたが頑張っているから、ほかの女性が頑張れるのよ」などと誉めてくれたりしたことが励みになりました。

日本IBMでは女性社員の能力活用を図るため、5年前から社内にウイメンズ・カウンスルという諮問委員会を設けて取り組んでいますが、「レッツ・チャレンジ」、チャレンジしようということを1年目の標語に掲げました。たとえば、私は女性たちに「何かチャンスを与えられた時、自信がなくても絶対に引くな」と言っています。会社は軽々とできる仕事ではなく、少しハードルの高い仕事を与えているのだから、最初は自信がなくても頑張ってやればいい。一生懸命やって、できるようになると、また次のステップへ上がっていくことができるのです。そして自分はこれだけは負けないという「自分の価値をつくること」が大切だと考えて、それを2年目の標語にしました。

会社の中でキャリアアップをしていくには、当然、厳しさを伴います。しかし地位が上がれば影響力が大きくなる分だけ、大きな仕事ができるようになります。会社という組織の中でリーダーシップを取ってやっていくには、辛いことや孤独になること、しんどいことが山ほどありますが、それを乗り越えて余りある素晴らしさがあるのだということを、ぜひ知っていただきたいのです。

私も若い頃、自分ひとりでプログラムを書いて製品をつくっていました。それはそれで楽しかったのですが、今はより大きな仕事で、自分の夢や考え、自分のプランを世の中に実現できます。自分の夢の実現には、ひとりでできることもあれば、100

人、1000人、1万人の人がいて初めて実現できる夢もあるのです。自分のやりたいことを実現し、企業や社会に対して貢献できるようになるのは、大変だけど、そこには素晴らしい達成感があります。その達成感を皆さんにぜひ、味わっていただきたいと思っています。

<略歴>

内永ゆか子さん

日本IBM

常務執行役員ソフトウェア開発研究所長

昭和46年、日本IBM入社。システム開発担当、専務取締役補佐、開発製造管理統括等を経て平成5年、アジア・パシフィック製品開発統括本部長、平成7年、取締役就任。平成11年、取締役ソフトウェア開発研究所長、平成15年3月より常務執行役員となる。男女共同参画審議会委員、中央労働基準審議会委員、経済同友会幹事、ほか。平成11年、米国WITI（ウイメン・イン・テクノロジー・インターナショナル）殿堂入り。

モデル2

売場にいるのが私の「天職」。

「明るく、元気に、前向きに」をモットーに

常に立ち止まらず、楽しく仕事をしてきました。



株式会社東武百貨店
取締役・本店店舗運営室長兼本店販売推進室長
池原照恵さん

同期バイヤーのサポートで 初の女性係長に

私が東武百貨店に入社したのは昭和 37 年 4 月。池袋本店のオープンを翌月に控え、皆、内装工事をしている中で埃まみれになりながら研修を受けている最中でした。翌 5 月末に全店オープン。私はレジスターを 2 年間担当した後、リビングの売場担当になりました。仕事が面白いと思いはじめたのはこの頃からです。催事があるといえは上司に言われる前に自分から進んで準備をするなどして、次第に売場の中でリーダー的な役割をするようになっていました。

28 歳の時、社内で資格制度が導入されました。自分では受けようなどと考えていなかったのですが、同期の男性バイヤーから「受けてみる」とすすめられたのです。当時、彼は係長で、彼が仕入れた商品を私が売場に並べて展開する、というように、よく組んで仕事をしていました。そこで受けたところ、合格し、半年後には係長としてひとつの売場を任されるようになったのです。

最初は自分の売場がもてて、とてもうれしかったですね。ところがすぐに困りました。役職者となったからには、予算書をつくったり棚卸しをしたり、催事計画をつく

るなど、未経験の仕事が次から次へと出てくる。そういう立場になるとは思ってもいなかったもので、大変困りました。その時も前出の同期バイヤーが、毎日閉店後に売場に残って、一から十まで半年くらい、教えてくれたのです。おかげで日々の定型的な仕事は何とかこなせるようになりました。そういう仲間にも恵まれたことは大きかったですね。その同期とは、今もお互い言いたいことを言い合える、生涯を通じてのよき同志といった関係になっています。

自分の売場を任されることに やりがいを感じて

係長になった時、自分なりにいくつか決意をした中で「負けない、泣かない、愚痴らない」と決めていました。仕事の質に関しては男性に負けない仕事をしよう。それと部下から常に見られる立場になるので、辛いことや悲しいことがあっても売場ではいつも笑顔でいよう。部下に対してもお天気屋にならず、いつも変わらない自分でありたいと思ってきました。これは今も心がけています。

その後、42 歳まではずっとリビングの係長をしていました。しかし自分の売場と部下を任されて、売場レイアウトから何もかも自分で思ったようにでき、お客さまの反

応にしる、売上げの数字にしる、毎日毎日、結果が出る売場の仕事というのは非常に面白いと思っていました。ですから昭和62年に課長になり、フロアインストラクターという教育の担当になった時は、かなり落ち込みました。今思えば、そういう経験をしたからこそ、同じような立場の人の気持ちを思いやれるようになったといえます。けれどもその時は、売場で働けなくなったことが、辛くてしかたありませんでした。それだけに2年後、婦人服の販売課長として、再び売場を担当できるようになった時は、本当にうれしく思いました。

平成13年、役員になりました。役員になったことで、自分のフロアだけでなく、会社全体のことも考えるようになり、また今までとは違ったやりがいを感じています。こうして40年以上、この会社に勤めていますが、一度も長いとか辛いとか思ったことはありません。嫌なことがあっても一晩寝ればすぐ切り替えができてしまうし、いつも仕事を楽しいと思っています。いい意味で仕事を楽しむことが、いい仕事をすることにつながるのではないのでしょうか。

仕事の原点を教わり、 目標でもあった山中前会長

私が仕事上、最も尊敬し、影響を受けた方が、伊勢丹、松屋を歴任されて平成2年、東武百貨店の社長に就任された故・山中鑽（カン）さん（後に会長）です。社長はふと気がつくときよく、売場におひとりで立っていらして「池原くん、売れているかい」などと気さくに声をかけてくださいました。いつも「何か迷ったらその答えは現場にあるんだよ」とおっしゃって、店舗増床後、売上げが伸び悩んだ時にも「売上げは必ず上がるから頑張れ」と励ましてくださいました。私も社長のおっしゃったことを試し、

その結果を報告しに行く、また、そこでアドバイスをいただく。そういうキャッチボールが楽しかったし、社長とそういうふうにお話できることに感動しました。会長になられた後も最後まで励ましてくださり、私にとっても「この方のためなら頑張ろう」と思える方だったのです。仕事の原点のようなものを教えていただき、自分もこういう上司になりたいという目標をいただいた方でもありました。

このように私が山中さんに対して、「この方のためなら」と思えたのは、やはりそこに心と心の触れ合いがあったからだと思うのです。お客さまやお取引先との関係も同じように、基本は人間対人間の関係です。たとえ仕事であっても人と接する時には、会社を離れても「池原さん」と言っていたけるような気持ちの触れ合いを忘れないこと。そうしたことが「あの人のためなら」と思ってもらえる相手や助け合える関係を築き、自分の財産になっていくのではないのでしょうか。

また、仕事をしているとさまざまな困難にぶつかることがあります。でもその時に、決してそこで立ち止まらず、何か自分にできることをして、一步を踏み出す。そこで停滞したり、女だからと諦めたりせずに動くこと。それがとても大事だと思っています。

<略歴>

池原照恵さん

株式会社東武百貨店

取締役・本店店舗運営室長兼本店販売推進室長

昭和37年、入社。会計課出納係を経てリビングフロアに。昭和47年女性初の係長となる。32歳の時に結婚。昭和62年、これも女性初となるリビングフロア課長に。平成3年婦人服第一部次長、平成9年婦人服飾雑貨部DS（部長）を経て平成13年5月より、取締役・池袋本店婦人服飾雑貨部長となる。

平成16年3月より現職。

II 働き方 —働く女性の皆さんへ—

○ 子供の保育園の迎えで短時間勤務ですが周囲の視線が気になります。

子供の保育園のお迎えがあるため、毎日就業時間を短縮して帰っているのですが、周囲からは冷たい視線を浴びて大変心苦しい思いをしています。同僚とどのように関わっていけばよいのでしょうか。

妊娠中に引き続き、周囲の人には何かとお世話になっているはずですが、それに慣れてしまわないように、いつも感謝の気持ちを持ち、「ありがとう」「助かります」など言葉に出して伝えることが大切です。

勤務中は少しの時間も無駄にせず、出来る限りのことをするのは勿論のこと、子どものこと、生活面での苦労話はしないなど、プロとして働く姿勢が必要です。また、週に1日、月に1日でも保育園のお迎えを誰か(パートナー、両親、ベビーシッター等)に任せ、「今日は、時間を気にせず仕事ができます。日頃、迷惑をかけている分頑張ります。」と言える日を設けるなど、自分なりの工夫をすると、周囲にも、自分自身にも有益となるでしょう。

時短勤務を当然の権利と思わず、周囲に迷惑を掛けている状態であることを十分認識し、いつまで今の状態か、育児のバックアップ体制をどのように整えているかなどを周囲に伝え、理解を得られるよう努力をしていくことが大切です。

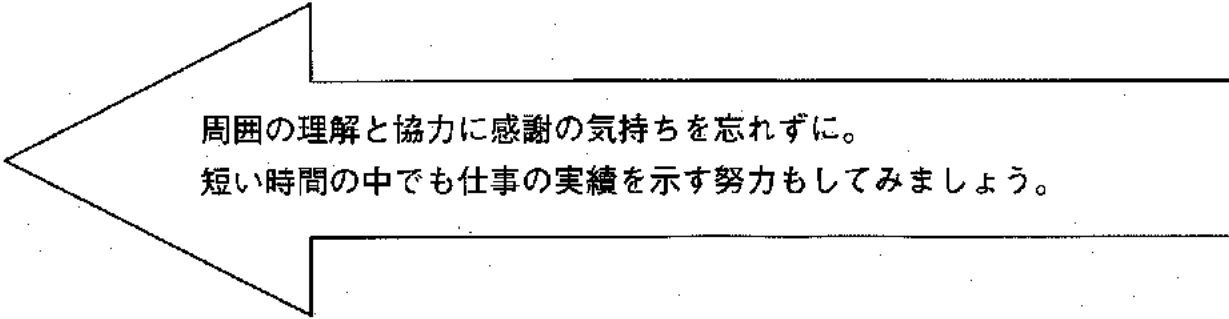
(河野 真理子(開キャリアネットワーク代表取締役会長))

育児のための就業時間短縮は、時間短縮のみならず、子供の病気による突発の休み、保育園からの急な呼出しなどもあり、本人はもちろんですが、周囲にも負荷をかけているものです。

そのような中で、自分自身の仕事と家庭の両立の大変さを周囲にいくらアピールしても、周囲から見れば、「それはあなたの問題」「あなたの時間短縮分の仕事は私達がフォローしている」となりがちです。そうならないようにするためには、まず、就業時間短縮の取得は権利だ、という権利意識を捨てること。そして、周囲の理解と協力の上に成り立っている、という気持ちが不可欠です。さらに、就業時間短縮していることを、周囲に感じさせたくないという強い気持ちと実際の働きが必要です。

この感謝の気持ちと、就業時間短縮を感じさせない働き方があれば、周囲は必ず認めてくれるはずです。そして、そのような働き方ができれば、あなた自身のキャリアアップにもつながりますし、周囲の手本にもなります。

(進藤 哲夫(榎有隣堂店舗システム開発室部長))



周囲の理解と協力に感謝の気持ちを忘れずに。
短い時間の中でも仕事の実績を示す努力もしてみましょう。

職場に迷惑をかけているとの思いから、言い訳をしがちです。が、この時期まず大切なことは、**時間短縮していても仕事の実績を示すことだ**と思います。効率的に、出勤している時間を一杯働き、職場に支障を与えることなく成果を出すために、目に見える形で努力することです。

仕事の都合でどうしても定時まであるいは残業をせざるをえない場合には、自分でやりくりをし残業するなどの努力も当然必要と思います。

この時期、堂々という考えもありますが、でも時間短縮しているのも事実ですから、卑屈になることはないにしても、**ありがたいという気持ちを持ち、同僚と接したい**ものです。

時間をかけ、残業する人が仕事ができる人といった見方でなく**成果で見ている**という流れの中であって、段取りよく、効率よく働き成果を出すことができるモデルになりたいものです。

〈春木 節子(松下電器産業㈱労政グループ均等雇用担当部長)〉

短時間勤務をしている方は、どなたも多かれ少なかれ、同様の引け目を感じていらっしゃるのだと思います。法律に定められ、会社の制度としても定められており、『取得することは当然の権利』などと思うよりも、一緒に働く同僚に気を遣うあなたの方が、常識人だと思います。

決められた時間の中で、担当する業務をどうしても時間内にやりきれず、仲間の力を借りることも多々あると思いますので、**協力者への気遣いは必要だ**と思います。ただ、人それぞれに事情があり、お互いに働く仲間として苦しい時に助け合うのが同僚であり、決して負い目を感じる必要はないと思います。

勤務する時間が短くとも、**今までと変わらず勤務時間は業務遂行に専念し、やり遂げよう**という姿勢があれば、周囲も理解してくれるのではないのでしょうか。やれるだけのことをして、それでダメなら周囲の協力を仰ぐ、**当然周囲が困っている時には時間の許す範囲で協力**する。これが職場での正常な人間関係です。

また、冷たい視線を浴びていると感じているのは、場合によっては自分の思い込みかもしれません。引け目を感じていると好意的な視線も、時には冷たく感じるものです。思い悩むよりもまず、上司や同僚とのコミュニケーションをとることで、**要らぬプレッシャーを取り除いて**みてください。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

短時間勤務について、上司と業務設定などよく相談をしましょう。

もし、同僚に仕事を変わってもらっていたり、職場のレクリエーションなどの役割を軽減してもらったりしているならば、そのことが相手の負荷になっているかもしれないことも理解し、こまめに「ありがとう」「よろしく願います」の感謝の気持ちを表現しましょう。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

- 育児のために短時間勤務を取得しているためか、任せられる仕事も限られています。もっとやりがいのある仕事を任せてもらいたいのに。

育児短時間勤務を取得しているため、誰でも出来るような仕事しか任せてもらえなくなつたように思います。今まで責任ある仕事にもチャレンジしてきたつもりです。時間的な制約はありますが、もっとやりがいがある仕事も任せてもらいたいと上司に伝えたいです。

きつい言いかたになりますが、よく聞く相談だということをまずお伝えしておきます。

育児中の方は、一般的にとてもやる気があります。

しかし、時間的な制約がある、または突発的に仕事を休まなければならないことがあって、仕事の方をがまんしている、またはがまんさせられているというのが日本によくある情景だと思います。

しかし、そうした一般的な問題と少し離れて考えてみませんか。やりがいの持てる仕事を任せてください、と部下から言われた上司はどうすればいいでしょうか？ やりがいの持てる仕事とは？と問うでしょうね。そして今の仕事はやりがいがないのかね？と次に聞くでしょう。今の仕事にやりがいを見出せないということは、君の努力が不足しているからだと言うかもしれません。そうした時にどう答えますか？

あなたが具体的にやりたいと思う業務をしっかりとイメージしてから、上司に話しにいきましょう。あなたの今の仕事は育児短時間勤務のせいではなく、あなたの今のスキルにみあっているからですと言われる覚悟は必要です。が、何も言わないでもんもんとしているのが一番よくない状況だと思いますので、勇気をだしましょう。

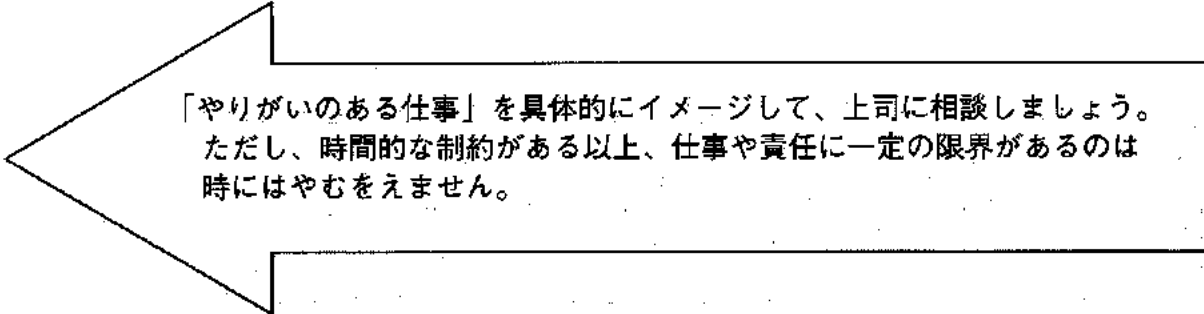
〈荒 真理（日本アイ・ピー・エム(株)人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当）〉

仕事の性格や、社内での役割配分のあり方などにより、どうしても時間的な制約がネックになり、補助的な業務しか与えられない場合があることはやむを得ないと思います。しかし会社の中には、時間の裁量がある仕事もたくさんあるはずで、部署はかわってもよい、与えられた仕事を限られた時間の中でやりきる意欲・覚悟をもっているなら、“もっとやりがいがある仕事にチャレンジしたい”意向を持っていることを上司に伝え、話し合ってみてはどうでしょう。

その際に、あなた自身で社内の仕事を見渡し、自分の能力・適性を踏まえた上で、幾つかの具体的な仕事をイメージしておくのも良いと思います。（但し、この場合あなたの見えない部分でその仕事に時間的な制約がネックとなる可能性があることを踏まえておいて下さい。）

育児中の方は、子供の体調など突発的なことがあるため、仕事の負荷がかからないように上司が配慮している場合もあります。自分のやる気を伝える事に遠慮は要らないと思います。

〈井上 清（㈱大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長）〉



「やりがいのある仕事」を具体的にイメージして、上司に相談しましょう。
ただし、時間的な制約がある以上、仕事や責任に一定の限界があるのは
時にはやむをえません。

仕事をしながら家事や育児などの家庭責任を担う事は本当に大変です。上司の方もその大変さを理解し、配慮してくださっているのかもしれませんが、あなたにとって、「やりがいがある仕事」とは、いったい何でしょう？コピーやお茶くみなど、日常の雑事は「誰でも出来るような仕事」と思われがちですが、決してそんな事はありません。気温やお客様の状況を見つ、適温のお茶をお出しする、落丁・乱丁がないようにコピーをとりながら、内容を見て社内の情報を把握するといったことも出来るはずで、柔軟性や集中力を要する仕事です。

「小事は大事」、大きなことというの、元をたどればささいなことの積み重ねで、小事をあなどってははいけません。もし、どうしても具体的にやりたい仕事がおありになるなら、上司に直接、相談し、具体的に「あなたが望む仕事の内容」を提案してみてもいいでしょう。

〈白石 真澄（東洋大学経済学部助教授）〉

育児短時間勤務が利用できるというのは、恵まれた環境であると思います。上司や周囲の同僚も、育児に忙しいから無理はさせないようにしよう、という親切から簡単な仕事をあなたに任せているのかもしれませんが、時間的な制約がある以上、仕事や責任にも一定の限界があるのは、やむをえないかもしれません。

例えば顧客からのクレーム対応などに追われて残業や休日出勤といった事態も考えられるわけですが、そうした事態に責任を持って対応することができますか。育児といっても、その大変さは、個人により、また置かれた環境によりさまざまですから、どこまでなら出来る、ということを明確にして、どのような仕事なら出来るし、自分はやりたいのか、ということを上司ときちんと話し合ってみてはいかがでしょうか。

責任だけ与えられても、結局それが果たせないのであれば、周りに迷惑をかけることになってしまいます。現時点では十分責任を果たす自信がない場合であっても、お子さんが大きくなってから能力を発揮すればよいのですから、無理をしないで、長い目でキャリアを考えるということも大切です。

〈武石 恵美子（東京大学社会科学研究所助教授）〉

あなた自身「やりがいがある」と感じられる仕事は、どんな仕事ですか？

誰でも出来るような仕事も、誰がやっても同じ成果になっているとは限りませんし、あなたの今の仕事にも多くの意味があり、価値があるはずですよ。まずは現在の仕事の中で、自分なりの最大限の力を発揮して下さい。その上で仕事の幅を広げていきたいというあなたの思いも上司に伝えてみてはいかがでしょうか。

実際、時間的な制約があるなかでは職場のメンバーにサポートをしてもらう事もできます。そんな観点も踏まえて上司と相談できるといいと思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

○ 海外出張の予定があったけれど妊娠がわかり医師から止められました。

海外出張の予定がはいっていたのですが、妊娠がわかり、行かないほうがよいと医師に言われました。でも仕事は自分の担当の仕事です。どうしたらよいでしょう。

何と言っても、自分の体と胎児を最優先してください。悔しい気持ちはよくわかりますが、出張は取りやめてください。まず、海外出張に行くべきでないという診断書を医師に書いてもらい、できるだけ早く上司に申し出てください。自分が行けない場合にどうするのが最善かも準備しておきます。出張そのものをキャンセルして、別の形でフォローするのか、それとも誰かに代役を引き受けてもらうべきならば候補者についても考えておきます。その方に、前もって相談しておくとも良いでしょう。

繰り返しになりますが、母体の保護は法律でも定められていますし、今回の出張に行けないとしても、長いキャリアの中でいくらかでも挽回することは可能です。

それよりも、妊娠がわかったわけですから、今後どのような形で仕事にかかわっていくかについても自分でよく考え、あわせて上司に相談すると良いでしょう。育児休業など、会社の制度についても良く調べてください。

〈木谷 宏 (㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー)〉

まず、なるべく早い時点で上司に相談することを勧めます。

悩んでいるうちに対応が遅れて周りに迷惑をかけてしまうことがありますので、医師のアドバイスがあった時点でその旨を伝えましょう。その時に肝心なのは貴方がどうしたいかということです。出張はどうしても貴方自身が行く必要があるのか、今は妊娠の大切な時期なので出来れば無理せずに代わりの人に行ってもらいたいと思っているのか等、貴方自身で判断して意向を明確にする必要があります、そのうえで上司に判断を仰ぐべきでしょう。

いづれにしても妊娠の事実は上司に伝えたくて、早めに対応を考えましょう。出張に行くことになった場合には、出張中に問題が発生することのないような万全の配慮が必要ですので、医師としっかり相談して対策を立ててください。また、上司が代理の人を任命した場合には、貴方の担当の仕事であることから、貴方自身からのお願いは当たり前なこと、必要なサポートを積極的に行うことも忘れてはいけません。

せっかくの海外出張の機会を逃してしまうと考えがちですが、仕事を続けていればいづれまたその機会も巡ってきますので、出産を望んでいる場合には妊娠初期の大事な時期を安定しておくことも大切だと考えます。

〈西嶋 美那子 (財)21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー〉

チームで仕事をしていることを忘れずに、上司に早く相談しましょう。

また、今だけでなく、長期的な視点で考えることも大切です。

医師の指示に従うべきです。帝人の女性活躍推進の取り組みでは、基本方針として「男女の完全な機会均等をめざし、女性に対する優遇は母性保護以外は行なわない」と唱えています。言い換えれば、母性保護のためには、女性は堂々と保護を受けていいということです。自分の担当の仕事を他の人に任せることは残念であり、また申し訳ない気持ちはわかります。でもそのために、**流産したり、自分の身体をこわしたのでは、何の意味もありません。**

妊娠・出産と仕事の両方を同時に100%こなすのは、よほどの幸運がない限り難しいことです。一時的に、仕事より自分の身体や子育てを優先すべき時があるのです。今の悔しさや、申し訳なさは、無事に出産し、子育ての大変な時期を乗り越えて、またバリバリ仕事に打ち込める状態に戻ってから、取り戻し、お返しすればいいのです。**長期的な視点を持ちましょう。それが、結局はあなたにも会社にとっても利益になるはずです。**

〈田井 久恵（帝人グリエイティブスタッフ兼
人財開発部女性活躍推進室長）〉

当たり前のことですが、**自分の健康管理は、自分で行うことが前提です。**

会社は、あなたの健康や生まれてくるお子さんの健康の保証はできないと思います。仕事については、あなた自身の能力を高め、成長させるための大切な糧といえるでしょう。ここは選択のしどころですね。

海外出張に行った場合、行かなかった場合、どんなことが起こりえるかそれぞれ考えてみましょう。それはどんなことで、あなたの人生にとってどんなインパクトをもたらしますか？そのインパクトはあなた自身が引き受けることができるものですか？

起こりうる結果をあなたが引き受けることができるかと判断したなら、どちらの選択もありだと思います。もし引き受けることができないと判断したなら、たとえ一時居心地の悪い思いをすることになったとしても、その選択肢は手放すべきだと思います。最終的な判断は、あなた自身が決めることだと思います。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

元気なお子さんの誕生、待ち遠しいですね。お医者様から「行かないほうがよい」と忠告されたのなら、母子の健康を最優先に考え、やはり海外出張は控えるべきでしょう。**海外出張や仕事のチャンスは一度きりではありませんし、仕事を続けていればいつかまたチャンスは巡ってくるものです。**

子どもを育てながら仕事を続けるための秘訣は、上司や同僚、友人の力をうまく借りること。一人で仕事や責任を背負い込まないことが大切です。上司には早めに妊娠を伝えるとともに、あなたの代わりに海外出張に行って下さる方の手当てをお願いし、出張に必要な引継ぎなどを行いましょう。

仕事を野球にたとえれば、選手のコンディションや戦況をにらみながら、代打や代走を出すように、要はチーム（組織）の持つ人的資源や力が最大発揮できれば良いのですから、負い目を感じる必要はないのです。ただ、上司やあなたのかわりをつとめてくださる方に、ひと言「本来は自分の仕事ですが、よろしく願います」の感謝の気持ちを忘れずに。

〈白石 真澄（東洋大学経済学部助教授）〉

II 働き方 一働く女性の皆さんへ

○ 生理休暇をとりたいけれど、上司が独身の男性。

なんとなく言い出せずにいます。

生理がひどいので生理休暇を取りたいのですが、独身男性が上司なので言い出せず
つい年次有給休暇で処理をしてきました。きちんと申し出たほうがよいでしょうか。

生理など女性の体に関する悩みは、個人差が大きいものですから、職場では切り出しにくい
ですよね。ましてや独身男性が上司であれば、「女性のつらさを理解してくれないかもしれな
い」と思うことは当然です。もし、ご自身で、体調について直接、話をするのがためらわれるな
ら、人事部門にあなたが信頼できる女性はいませんか？まず、間接的にあなたの上司に話を
していただくことも考えられてはいかがでしょうか。

その上で、あなた自身が直接、上司と話し、「生理休暇で処理するところを、これま
で年次有給休暇で処理していた」ことも含めきちんと伝え、ご自身の体調について、上
司に理解をしてもらっておいたほうがよいでしょう。

〈白石 真澄（東洋大学経済学部助教授）〉

上司が男性・女性、未婚・既婚にかかわらず、生理休暇であることを、きちんと伝え
るべきです。生理休暇については、就業規則にも明示されているはずですので、部下を持つ
人であれば、当然理解していなければいけない事柄です。

ただし、言い出しにくいことは良くわかります。そこで、今日は生理休暇をくださいという申請
をする前に、生理がひどいという事情と今までは年次有給休暇で処理をしていたという話をし
てみてはいかがでしょうか。あまりに話しにくい場合は、同僚に同席してもらうのもよい方法かと
思います。

男性は、生理の辛さについては、頭では理解できたとしても根本的には解かっていま
せん。理解できない休暇に対して否定的な態度をとるケースも考えられます。理解し合
うためには、日頃のコミュニケーションが大切です。

また、突然の休暇になるわけですので、当然の事ですが、休んだことで仕事に支障がでな
いようにするための段取りや手配には充分配慮して下さい。

〈進藤 哲夫（㈱有隣堂店舗システム開発室部長）〉

生理休暇制度が設けられている趣旨からみて、どうしても必要な人が休暇を取るの
は当然だと思いますが、事柄の性格上、特に独身の男性には真正面から言い出しにくい気持もよく
わかります。少し工夫してみてください。

自分から上司に、勇気を出して事前に、生理休暇の必要な時、申請書を提出するので、理
由を聞かずに受理し、許可してもらえないか依頼してみることも1つの方法です。

また、上記のことを人事担当者から上司に話してもらうことも可能なのではない
でしょうか。

言うまでもないことですが、必要な人が必要な期間取得することが大前提であり、くれぐれも
不正使用の事例を作らないようにしたいものです。

また、あまりひどい時は、一度医者診察を受け、治療することも考えてみることも
必要でしょうね。

〈春木 節子（松下電器産業㈱労政グループ均等雇用担当部長）〉

勇気をだして率直に伝えましょう。

まずはフランクに話せる人間関係をつくることから。

労働基準法には、「使用者は、生理日の就業が著しく困難な女子が休暇を請求したときは、その者を生理日に就業させてはならない。」という規定が置かれており、女性に「生理休暇」請求の権利を保障しています。このような休暇制度が法律で規定されているのは、子供を産み育てる「母性」を保護する重要性が高いからです。ただし、**生理休暇は、本人が請求することを条件としているので、請求がなければ生理休暇を与える必要はないとされています。**休暇の申出を言い出しにくいという状況は理解できますし、上司が独身男性であればなおさらでしょう。けれども、**無理は禁物です。今無理をしてしまうと、後で身体に支障をきたすことも考えられます。**思い切って休暇を申請したらすぐに認めてくれた、という例もたくさんあります。

他にも悩んでいる同僚の女性がいるかもしれません。一人で言い出すのが恥ずかしければ、同じような悩みを持っている女性と一緒に申し出るとすることも考えられるでしょう。

〈武石 恵美子（東京大学社会科学研究所助教授）〉

女性でもその症状は人により異なります。症状が軽くても権利として行使する方もいますが、これは考えものだと思います。ただ就業に耐えられない症状がある場合、生理休暇を取るとは認められており、**やはり率直に上司には伝えるべきだと思います。**

伝えた内容を、真摯に受け止められない上司は上司失格ではないでしょうか。

また、上司も色々な経験をして成長していくものですから、こういう場合の対応・反応を勉強する機会でもあります。

ただ、当然プライベートでデリケートな話題であり、また上司が男性であればいきなりは言い出しにくいと思いますので、**まずは普段の仕事の相談・報告や各種面談の機会等を利用して、コミュニケーションをとることでフランクに話せるような人間関係を築き、上司のことを知った上で話してみてもいいのではないでしょうか。**

また、毎月のことですが、女性の体にとってはとても重要なことです。あまり症状がひどい場合はきちんと病院で診てもらおうなどして体調コントロールに努めてください。一人ひとり症状が違うし、周りにも影響を与えず自分自身が元気でいられるよう、ご自身なりの方法を考えておくといいですね。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

II 働き方 -働く女性の皆さんへ-

- ① わたしの仕事なのに、男性に業務命令が。
女性には残業を頼みにくいのでしょうか？

上司が残業を命じるときに、「どちらか」というと男性に頼むことが多いです。女性に命じては申し訳ないという配慮からのことであるようですが、本来、私がすべき仕事についても男性に頼むことがあり、私自身かえって申し訳ない気持ちになります。残業をさせてほしいと上司にはっきり言うべきでしょうか。

「働きバチ」、「減私奉公」、「過労死」という言葉を生み出してきた日本人の働き方は、仕事よりも個人生活を重視する欧米の人の理解を超えているようです。緊急性を要する場合の残業は仕方ありませんが、残業は出来れば、しないにこしたことはありません。

恒常的に残業をしていると、かえって生産性が低いとみなされたりしてしまいます。上司の顔色を窺いながら、ダラダラと会社にいるより、さっさと退社して資格取得の学校に通う、映画やコンサートに行く、社外の人と食事をするといった行動をとることで、仕事に役立つ情報や人的ネットワークが得られることもあるはずです。

「自分がすべき仕事に他人にまわされていて申し訳ない」と懸念されているなら、一度、上司や同僚と話し合い、ご自身の「申し訳ない」という気持ちを率直に伝えてみることも、ひとつの方法かもしれません。ひとりで思い悩むよりも、まわりの人とまず、コミュニケーションをとってみれば、悩みが解決するかもしれませんよ。

〈白石 真澄(東洋大学経済学部助教授)〉

日本では、社会通念としてまだまだ女性に対して男性が気使いをし、やさしく対応してあげようという風潮があります。男女雇用機会均等法施行後、17年経ち、これからさらに企業としては性差を超え、能力・成果の視点で人的資源活用を進めなければなりません。とはいえ、男性上司自身が、なかなかビジネスの場であることを割り切れず、仕事上でもどことなく女性を配慮してしまう場合が多いと思います。

このケースでは、女性本人から「自分の担当業務であるので、自分が最後まで業務を遂行する。」という意思をはっきり言ってくれたほうが、男性上司は本人の意思を尊重し、担当業務を全てまかせてくれるにちがいありません。

〈大手小売業管理職〉

残業も出来るので、自分の分担業務は最後までやりたいと
はっきり上司に伝えましょう。

あなたがやるべき仕事が残業になるなら、あなたの仕事として受ける姿勢を上
司にはきちんと示しましょう。

ただ、上司は全体の状況を見て仕事を
割り振っている場合もあるので、

- 1)まず、一般的な打ち合わせやインタビ
ューの場で、「わたしも責任をもって仕
事をしていきますので遠慮なく注意や
指示をしてください。」と伝えておきま
しょう。
- 2)その話合いの中で、「残業も、自分の
仕事の場合はきちんとできますので指
示をしてください。」と伝えたらどうで
しょうか。

(女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー)

上司の方によっては気を使われている
場合もあると思いますし、女性自身の中
にも残業をしたくないと考えている(そのよ
うな働き方を選んでいる)方もいると思いま
す。

個々のライフスタイルによって仕事に対
しての考え方、それに付随する仕事のやり
方は異なりますので、あなた自身の仕事
に対する考え方や、現在いただいている
お気持ちを上司の方に伝えることがま
ずは大切だと思います。

(女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー)

あなたが自分の仕事を最後まで責任を持ってやり遂げようという意思があるのであれば、上司に進言すべきだと思います。上司と部下との間で一番大切なのは、お互いのコミュニケーションです。普段からコミュニケーションをとることによって、お互いの考えや想いが伝わりますので、あなたからも積極的にコミュニケーションをはかってください。

(村嶋 純一(關日興コーディアルグループ人事部第一人事課))

II 働き方 —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ 子供が病弱な女性に海外出張には行かないほうがいいと伝えたところ、差別だと言われた。

部下の女性には子供がいます。子供があまり丈夫ではないので、時々早退をしています。彼女の担当業務で今度海外出張がありますが、子供の状況を見ていると本人は行くべきではないと思い、それを告げたところ、「自分は行く。行かせないのは、差別だ」と言われました。

女性だから、あるいは母親で子供がいるという理由から業務の判断・指示を行ってはいけません。

今回のケースは、子供の件を主たる理由とせず、日頃の勤務状況を勘案すると時々早退があり、海外出張に支障をきたすとの判断となったことを説明いたします。会社としては、現状としては海外出張に行ける状況にないとして事前にその旨打診しており、本人から行くとの意思表示があった場合、行ける状況について明確に説明を受ける必要があります。問題なく海外出張にいける状況と判断できれば認めますが、業務に支障をきたすと判断される場合は、理由を説明し理解・納得を得るようにします。

〈大手製造業役員〉

母親であろうと、父親であろうと、子供を健やかに育てていく責任があることは言うまでもありません。子供は急に熱を出したり、怪我をしたり元気に育てていくために両親はさまざまな努力をしています。

部下の女性の場合、お子さんが丈夫でなければなおさらです。大変そうな子育ての姿を見て、彼女の立場に立って、他の人に代行してあげようと思われたのだと思います。でも、彼女にしてみれば、育児と仕事の両立に必死なのでしょう。

彼女が「行く」と言うからには、担当業務なので行かせるべきでしょう。子供は母親が面倒を見るべきと言う性別役割分担の考え方は、ジェンダーバイアスと言われ差別にもなります。育児と仕事の両立は決してやさしいことではありませんが、ここを乗り越えて一人前に成長していくと思います。応援してあげてください。

〈水越 さくえ (株)イトーヨーカ堂常務取締役・常務執行役員〉

本人の担当業務であれば出張に行かせることを前提ですが、よく、本人と話しあった上で判断しましょう。

女性だから、子供のことや家族のことにこれまで配慮してきたのでしょうか。男性社員だったら、これまでの配慮や海外出張への配慮をされたでしょうか。育児や介護等の家庭問題が女性の一方的負担となっていることが現実に存在し、そのことに対する配慮を行うことも女性の能力発揮の場を拡大するために必要不可欠なことは現実としてあります。ただし、その配慮が女性の能力発揮の機会を失わせている場合もあることも事実です。

今回の場合、海外出張に行かせること、行かせない是非は、上司としては部下に対する配慮をしたことでしょうか、出張期間の子供のことを含めて家庭生活について、配偶者の協力やその他の方法で対応できるかどうか、部下自身に判断させる機会を持たせるべきであったと考えます。

〈宮田 克彦（西日本鉄道㈱人事部人事課長）〉

差別と言われても仕方ありません。部下のことを思いやって言われたこととは思いますが、少しあなたの思い込みが強すぎたかもしれません。男女に関わらず部下が出張に行くべきかどうかは、部下の業務・役割を第一義的に考えて判断されるべきでしょう。もし行くべきであれば、次のステップとして部下の個人的な事情を考慮することになります。個人的な事情については、まずは部下に打診して状況を確認することが必要です。

その上で状況が許さない場合は、会社としてどのようなサポートができるか、あるいは代理を立てるなどの方法を担当者である本人と一緒に検討するとよいでしょう。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

本人の担当業務であれば、まず本人が行くことができるかどうか、状況を確認した上で、本人と話し合っただけで判断をしましょう。

子供のことを思った上司としての配慮であっても、本人の意向を無視しているのであれば、価値観の押し付けとなりかねません。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

■ 女性の部下から結婚相手の勤務先の近くに転勤させて欲しいといわれ困っています。

女性の部下が結婚するといいます。配偶者は遠方に勤めているため、彼の勤務先の近くの事業所に転勤させて欲しいと言われたのですが、どう考えたらよいでしょうか。

まず、その人事異動を支障無く実施する事が可能であるのか、について社内にて確認をしてみます。

その際、不公平感を生じないように従来の男性も含めた他の従業員のケースと比較して、いわゆる「特別扱い」にならないかを注意しなければなりません。

もし、転勤が不可能な場合には、本人に対してあくまで十分に転勤実現のための働きかけをした事を伝えた上で、転勤については個人の事情のみでは実現できない事を説得します。どうしても仕事を続けたい場合は、あくまで自らの責任の範囲内にて行なうて(自分あるいは配偶者の遠距離通勤など)いかざるを得ないことを説明する必要があります。

〈大手製造業役員〉

弊社では、配偶者の近くに事業所がある場合は、異動させることが適切であると考えており、本人の能力と転勤先に適当な職掌があれば、積極的に転勤させます。

弊社には、阪神地区または名古屋地区に支社・支部がありますので、実際に、阪神地区から東京本社に移動させたことがあります。

〈中村 紀子 (㈱ポピンズコーポレーション 代表取締役)〉

会社の人事方針にもよりますが、一般的に個人の希望で転勤を認めるのは難しいことが多いと思います。

しかしながら、その事業所のニーズとして彼女が力を発揮できるような仕事/ポジションがあれば、社内で相談をしてみてもどうでしょうか。

会社がこれまで育ててきた人材を失わずに活用できるとすれば、会社にとっても良いことです。もし組織的なニーズがなければ、現職を続けるかどうかはあくまでも本人の人生における選択に委ねることになります。

〈女性の活躍推進協議会

ワーキンググループメンバー〉

本人の能力と業務に適した仕事が転勤先にあるかどうか次第です。

無理な転勤は職場にひずみを起こしますので、よく考えてください。

あなたの職場は、本人が抜けても大丈夫でしょうか。配偶者の勤務先近くの事業所には、本人の適性に合う業務や職場があるのでしょうか。また、本人が転勤することによって今の職場への第三者の転勤、新しい職場からの第三者の転勤が発生することはないのでしょうか。そのことは、会社の必要性や第三者の都合からみてどうなのでしょう。また、将来配偶者の転勤に伴い、再度の転勤希望がでた場合の取扱いはどう考えるのでしょうか。

転勤は会社の人事配置上の必要性から、従業員の能力適性とキャリアアップをかみ合わせながら行うものですが、夫婦共働きや親の介護の問題等を考えると、個々人の生活上の問題を頭から無視することはできませんし、これまで以上の配慮が必要となるでしょう。

転勤希望は、会社の人事や他の従業員の生活に大きく影響を与えることがないのであれば、認めることもありましょうが、恣意的な取扱いにならないように自己都合の転勤希望の理由や回数等の内規を設けることも必要となるのではないかと考えます。

〈宮田 克彦（西日本鉄道㈱人事部人事課長）〉

人の配置は、業務があるかどうかと、その業務に
どういった人が適しているかを考えていくことです。

その勤務地に、人を入れる必要がある業務が
あり、その業務にその女性が適していれば異動
を検討する。という考え方が基本ではないでしょ
うか。

〈女性の活躍推進協議会

ワーキンググループメンバー〉

II 働き方 —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

- 部下に子供ができた。後任を入れたいが、後任がくると戻れないと言われてしまった。どう対処しようか。

部下から子供ができたといわれました。この忙しい時に抜けられるのは痛手なので後任を入れたいのですが、「後任が入ると戻るところがない。」と言われてしまいました。どうしたらよいでしょうか。

① 後任に一時的な補充要員を配置する場合

後任者はその女性が出産のため、休暇をとっている間のみでの代替要員であることを説明し、職場復帰後は従来どおりの職務に戻す予定であることを明言して安心させます。

② 長期的な後任を配置する場合

その職務の重要性、継続性の観点から、代替的な形の補充では職務に支障がでてくる可能性があること、あるいはは会社の人材の適正配置の観点から後任を配置する事が経営上、最適である事を具体的に説明して納得させ、復職時には会社の事情の許す限り、希望を勘案した上で現職も含めて職場を検討することを伝えます。

③ 後任を配置しない場合

本人に対し、できる限り、あくまで健康、育児には十分配慮した上で会社を休む必要のある日を最小限にし、十分に引継ぎを行ない業務に支障を起ささないようにする事を指導すべきです。

〈大手製造業役員〉

産前・産後の比較的短期間の休暇であれば、その間は部門のメンバーの協力をえて業務を遂行できるよう、普段から準備しておくことが望ましい形です。

また、育児休業まで含む長期であり、部門として後任者が必要であれば、休業する社員にきちんと説明し、理解してもらう必要があります。

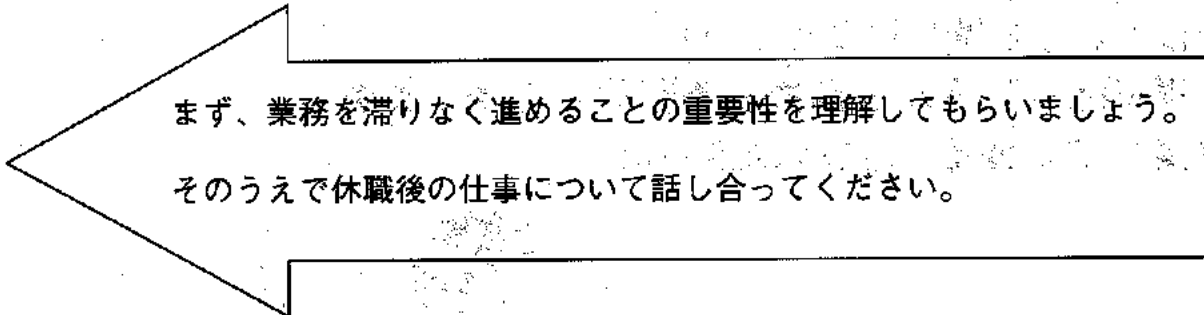
休業の間は、会社が整えているeラーニング(遠隔学習)を活用するなどして、積極的にスキルアップを図る良いチャンスです。

部下には、休業中に身に着けたスキルにふさわしい場所を用意するので、安心して休むように、と話します。

管理職として考えるべきことは、会社の業績に部門として貢献すること、および社員一人ひとりが専門性を最大限に発揮し、プロフェッショナルとして活躍できるようにするためにはどうするか、でしょう。

そのために、日頃から個々の社員のキャリアやライフスタイルについて話し合っておくことも、管理職の大切な役割です。

〈内永 ゆか子(日本アイ・ピー・エム(株)常務執行役員)〉



まず、業務を滞りなく進めることの重要性を理解してもらいましょう。
そのうえで休職後の仕事について話し合ってください。

職場の現状と本人の担当業務の重要性、後任の必要性を説明されたいかがでしょうか。継続的に担当すべきであり、期間限定の労働力(派遣社員やアルバイト)等では補えない業務の場合、他の職員に今まで以上の業務分担をさせることが無理な場合は、後任の補充は不可避ですから、上司として当然後任補充の判断を行わざるを得ません。

本人は復帰後の不安がありますから、人事部門と相談し、復帰予定時に本人の能力・キャリアに適応する職務・職場を事前に予定することができれば、少しでも不安が和らぐのではないのでしょうか。

〈宮田 克彦 (西日本鉄道㈱人事部人事課長)〉

本人が休む間の業務をどのようにして遂行するのが望ましいか、女性本人の意見をよく聞いてみましょう。

まず業務を滞りなく進めることが大事であること、休む期間や時期によって対応方法を検討することを理解してもらう必要があります。

また休職を終えて戻ったときにどういう仕事をしたいのか、想定しているのか、相談にのることも必要だと思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

モデル3

**楽しみながら新しいことに挑戦。
管理職として下から慕われる存在になることが
成果につながることも覚えました。**



株式会社高島屋
泉北店販売第1部長
山本まゆみさん

2年目にヘッドとして 新しい売場を任される

私は昭和49年、大卒女子採用の一期生として高島屋に入りました。同期入社の大卒女子は12人いましたが、5年ぐらいの間に皆、辞めてしまいました。そんな中で私は実家が商売をしていたせい、小さい頃から仕事をするのは当たり前という感覚があり、入社試験でも「仕事を続けることをダメという人とは結婚しません」と言って面接官に驚かされたほどでした。

入社後の配属面接では、第1志望は「宣伝」、第2志望は「婦人服」と書き、婦人服に配属されました。後から考えるとそれがよかったのだと思います。婦人服は百貨店の中でも華やかな稼ぎ頭のような存在で、どんどん拡大している時期でしたから、それだけ小さな単位でコーナーを任されるチャンスがあったのです。

しかし同期で婦人服に配属された3人の女性は、私以外は入社後数ヶ月で辞めてしまいました。彼女たちも企画とか宣伝がしたいと思っていたのに売場に配属されて、思っていたのと違うと早々に判断したのでしょう。売場で最初にするのは、商品をたたむとか販売するとか、地味な作業ばかりでしたから。けれども私は「わからない人間がごちゃごちゃ言ってもしかたない」と思っていたし、商売人の家で育ったので、単純作業も接客も抵抗なくしていました。

ただ自分の中に「もう少し勉強し直そうかな」という迷いがあった、1年目に上司に「辞めます」と言ったのです。すると「次に君のすることは決まっている。婦人服売

場の中に新しいコーナーをつくるからやってみる」と言われたのです。4人のチームのヘッドとして、商品の仕入れから陳列、販促など全部自分で決めて好きにしていということでした。それならと、とりあえず半年間やってみることにしたのです。ある意味でチャンスだったのです。最初は50㎡ぐらいのスペースでしたが、与えられた売上数字はクリアできたし、時代の流れに乗ったこともあってどんどん大きくなっていきました。

気がついたら3年ぐらいたっていました。そこでまた「このままでいいのかな」と迷うのですが、そうすると「今度、異動するよ」と言われて、また同じことを繰り返すというパターンでした。私は楽天的な性格のせい、新しいことに取り組むのは嫌ではなく、むしろ仕事を楽しみながらテンションを維持してきたと思います。そうこうしているうちに係長級という専門階層に進級しました。

管理職として 若手に慕われる存在に

高島屋でも前々から、百貨店は顧客の大部分が女性ですから「女性を戦力化しないといけない」ということが言われていました。

一方、男女雇用機会均等法が施行されたこともあり、私は30代前半でSM（セールスマネジャー）になりました。初めての管理職経験です。

売場のマネジャーは、数字の責任と人の管理という、両面を見るのが役目です。し

かし私が担当したのは新しく立ち上がった売場だったため、もっぱら人の管理が主でした。立ち上げるのに必死で、平均年齢がハタチにもならない若い 80 人ぐらいのスタッフに毎日毎日同じことを言わなければならず、「幼稚園の先生みたいやな」と思ったものです。でも、そういう経験を通して、人をマネジメントするとはどういったことを学び、成長できたように思えます。それは仕事では叱っても、仕事を離れたプライベートの部分では慕ってもらえる“お母さん”的な存在になると、それが全体の原動力になる、ということです。

売場の評価は、結局は数字の達成度なのですが、この時はおかげさまで店内で 24 ヶ月連続 1 位を取るなどの成果が得られました。しかしそれは誰がやったからでもない、みんなが自分たちで頑張ったからできたという達成感を、みんなに肌で感じてほしいと思いました。そこで報奨金をもとにパーティーを開き、思いきり盛り上がり、「仕事は皆で楽しくやろう」という意識を共有したものです。その反面、叱る時は思いきり叱りました。ただ理不尽に叱ってもダメなので、叱られる側も「ちゃんと見てくれているんだ」と納得できることが必要です。こうしたことは私自身、先輩や上司に叱られながら育てられた経験から、自分もこうしようとか、こうはすまいとか思った経験からでてきたことなのです。

長い目で見なければ 成長できない

私は「働くのが当たり前」という環境に育ったので、結婚する時も「仕事は辞めへんよ」と言うと、相手が「そんなの当たり前やないか」と言ってくれたので結婚したようなところがあります。でも子どもが小学校に上がった時、下校後、実家で過ごせるように、実家の近くに引っ越したところ、子どもにとっては環境の変化についていけない部分があったのでしょう。ストレスから一時、自家中毒のような症状を起こしてしまいました。お医者さんから「ちょっと抱きしめておいてあげなさい」と言われた時は本当に泣けてしまって、このまま仕事を続けていいものかと悩みました。結果的には、子どもの症状もいつの間にか治まりました。通り過ぎてみればほんの短期間の

ことだったのですが。

最近の女性は、入社時点では意識が高く優秀な人が多いようです。しかし何年かたつと男性のほうが頭角を現わしてきます。それは女性が 5 年後、10 年後まで見ていないからだ、という言い方をする人がいます。私も入社後、数年たった女性に、今を積み重ねて 5 年後、10 年後があるのだから、5 年後、10 年後に自分が会社の中でどうあるのか、先のことを考えておくことが大切だと言っています。長い目で見なければ、人は成長はできないものですからね。

<略歴>

山本 まゆみさん

1974 年入社。大阪店営業第三部（現婦人服販売部）に配役。同部内で、SM（セールスマネジャー）、ファッションコーディネーター、バイヤーを経験する。

（係長、課長）

1991 年 人事部教育担当

1994 年 婦人服部（SM）（課長、次長）

1997 年 CS 事務局（担当次長）

1999 年 紳士服販売部 GM（グループ・マネジャー）

2001 年 泉北店販売第一部部长

現在に至る

モデル4

窓口業務から女性営業へ。

常にお客さま第一で現場を歩き、一般職のまま支店長へ。



株式会社紀陽銀行
橋本林間支店長
吉永道代さん

支店で窓口業務をひと通り経験

私は18歳で紀陽銀行に入り、勤続27年になります。奈良県出身の私がなぜ、和歌山県に本店がある紀陽銀行を選んだかという、伯父が同行勤務だったことでもあります。学生の頃に接した紀陽銀行の窓口の女性がとてもやさしくて素敵だったからなのです。そういう影響は、意外に大きなものだと思います。

紀陽銀行は現在大きくわけて一般職と総合職に分かれています。一般職は、転居をとまなう転動がないため業務が限定され結果的に事務中心の仕事になります。だから支店長になるのは、総合職コースがほとんどですがその中で一般職のまま支店長になったのは、私がはじめてです。

私は、奈良県五条市にある支店に配属となりました。支店では窓口業務として必要な預金業務や為替業務、その他業務を短期間の内にすべて経験できるシステムとなっていたので、ここですべての業務を経験することができました。

支店初の女性営業として 雨の日も風の日も単車を駆った日々

昭和61年に男女雇用機会均等法が施行されたこともあり、女子の営業も認めていこうということになりま

した。そこで、私を含めた女子数人が営業に出ました。その後、女子の営業はどんどん増えて、一番多いときは全行で80人ぐらいになったと思います。

私は五条支店で初めての女性営業として、若い男性営業に混じって、雨の日も風の日も単車に乗って営業活動に邁進しました。窓口業務が長かった私にとって、お客さまに対するキメ細かな心配りや、やさしさ、粘り強さは、営業でも武器になりました。しかし融資の話になると全く分かりません。営業役席の人に同行してもらいましたが「やっぱり女はあかん」などとお客さまに冷たく言われたこともあります。

営業担当になると、やはり帰宅は遅くなります。2人目の出産直後だったので、親に協力を得ているとはいえ大変なことばかりでした。しかし、営業になりたくて自分からなったことでもあり、困難はひとつひとつ乗り越えていかなければならないとの覚悟もありました。それに仕事を続けてきて「生きがい」を感じるようになったことも力となりました。たとえばお客さまの結婚・出産・退職という人生の節目には、親身になって一生懸命相談に乗ることで気持ちが通じ合えることを知りました。また、ご主人を亡くして保険金を受け取った方には、一緒に悲しみながら相談に乗り、「ありがとう。またよろ

しくね」と感謝されました。そういう時は、目標数字を達成した以上の喜びがありました。

女性にとって外勤の営業は、やはり生易しいことではありません。単車に乗って雨の日に走れば髪の毛は濡れるし、夏は暑く、冬は寒い。「やっぱりいやだ」と辞めてしまう方も多いのです。私のように自分から営業を希望するケースは珍しいと思いますが、営業はお客さまと直接、接する仕事です。店の中には分からないことも多く把握できます。それだけに重要な仕事だと思えます。

こだわったのは 営業マンの気持ちがわかる管理職

五条支店から橋本支店に移り、次に橋本林間支店に勤務しました。この時、営業課の役席になりました。つまり管理職です。女性の管理職は業務役席がほとんどですが、私は取って営業役席にこだわりました。というのはある支店で預金獲得の目標を立てて皆で頑張っていた時、寒い中を夜遅く帰ってきた営業マンに向かって、「何だ、その数字は！」と怒鳴った管理職を見ていたからです。「お帰り、寒かっただろう」ぐらいの言葉をまず、かけるべきだと思ったし、店に達成すべき数字があるのなら、管理職も一緒に頑張るべきだと思いました。自分はそういう余裕ある管理職になりたい、と思ったのです。

平成13年に橋本林間支店の支店長になりました。一般職の私が支店長になるとは考えてもいませんでした。どうしたらいいか分からず、ある先輩支店長に相談したところ「君はお客さまだけを見て、お客さまのことだけを考え、お客さまのために仕事をやってきたのではないか。今まで通りにやりなさい」と言われました。それを聞いたとき、目いっぱい入っていた肩の力が、すっと抜けるのが分かりました。

私が管理職になったのは、決して有能だったからではありません。むしろ多くの失敗を経験しました。大雑把な性格のせいかな、支店の内部検査では情けない結果となったこともあります。ローンの案件を通すことに一生懸命になるあまり、お客さまの事情に立ち入り過ぎて問題になったこともあります。でも、失敗をひとつひとつ反省して乗り越えてきたことが、自分の成長につながったと思っています。

今後、さらにキャリアアップしていくには、もっともっと、いろいろな店舗の支店長を経験したいですね。

<略歴>

吉永 道代さん

株式会社紀陽銀行橋本林間支店長

昭和51年、紀陽銀行五条支店へ入行。その後、初めての女子渉外として営業活動する。

課長代理補、課長代理を経て平成12年課長として融資役席就任。

平成13年、橋本林間支店長に就任。現在に至る。

III 今、自信がない 一働く女性の皆さんへ

- 会議で発表するように言われたが、はじめてなのでどうしたらいいかわかりません。

上司に会議で発表をするように言われたのですが、今までやったことがないので、どうやっていいかわかりません。周りからは「がんばれよ」と言われるだけです。どうしたらよいのでしょうか。

チャンス到来ですね。何でも第一回目というのはどうして良いか分からず不安になるものですが、貴方の実力を証明する機会を与えられたわけですから十分に準備しましょう。発表するときは、聞き手の立場にたって、どのような話し方をすれば一番理解しやすいかを考えます。メリハリのある話し方を心掛け、要領よく大事なポイントをまとめて、論理的に話をすすめます。

また、必要に応じて大事な論点をサポートする統計のデータを用意したり、発表の要点をまとめたハンドアウトなどを準備します。

初めての場合は緊張して準備した通りにはなかなか話せないものですが、与えられた時間内に話し終えるのも重要ですから、事前に何度もリハーサルをしておきます。この時、必ず鏡の前に立ち、自分の姿勢や目線に注意します。発表中は聞き手の目をしっかりと見て話しましょう。発表当日は、聞き手に信頼感を与えるよう服装、ヘアスタイルをするように注意しましょう。

〈高橋 良子（慶應義塾大学環境情報学部教授）〉

会議には必ず、何のために会議を開くのかの目的があります。また、そこではどのような発表が期待されているのか、その目標とされるべきモデルがあるはずです。

「がんばれよ」と言われるだけでは、会議の目的と期待される発表の中身がまるでわかりません。

そこで、これまでどんな発表がされてきたのかの会議資料を見せてもらうなり、まずは情報収集につとめましょう。会議がどんな状況で進められるかの「場の雰囲気」といったところも聞きだすようにしましょう。

大枠がつかめたところで、今度は発表の資料作りに取りかかります。資料を作ったら、事前に上司や先輩に見てもらってアドバイスを仰ぐようにしましょう。

「がんばれよ」と言われても、何をどうがんばっていいのかわからない、という人がいますが、仕事はできるだけ具体的な情報や資料をもとにコミュニケーションをとっていくようにしましょう。

〈松永 真理（松永真理事務所代表・㈱バンダイ社外取締役）〉

よい機会です。わからないことは上司や周りの同僚に聞きながら、ぜひ積極的にチャレンジしていきましょう。

上司から与えられた機会なのですから、前向きにやるべきだと思います。発表の内容を全てあなた一人で考えようとする姿勢も大切ですが、わからないことについては、素直にあなたの上司や周りの同僚に聞いてみたり、発表スキルの高いと思われる社員からノウハウを教えてもらったりと、周囲の協力を有効に使ってみるのもいいと思います。あなたが前向きに発表しようという姿勢であれば、快く協力してくれるでしょう。ここで大事なのは、「わたしはこうしたい」という自分の意見を述べた上で相手のアドバイスを受けることです。自分の考えを持つことで、より良いアドバイスが受けられるでしょう。

ただし、最後はあなたの考えた、あなたなりの発表をするべきです。周りからの助言を鵜呑みにした発表は、あなた自身の発表ではないからです。上司もあなたが考えた発表に期待しているわけですから、たとえうまくいかなかったとしても、堂々と発表するべきです。そうすれば、結果に関わらず、また機会が巡ってくるでしょう。

〈村嶋 純一（株式会社日興コーディアルグループ人事部第一人事課）〉

はじめての会議でのプレゼンテーションの場、誰でも、最初はどうやっていいかわからなく、自信がなく、不安だらけだと思います。そのようなときは、経験者である上司や同僚に、是非、相談してみたいと思います。かならず、有益な情報とアドバイスを与えてくれるでしょう。

そして、次に事前の会議資料の準備です。プレゼンテーションは、判りやすい資料をつくることで、参加者の理解の度合いがちがってきます。パワーポイントなども、わかりやすいプレゼンテーション資料のひとつです。ここでも、上司や同僚に資料のチェックをしてもらえば、あなたも自信をもってプレゼンテーションに臨めるでしょう。

プレゼン当日である「勝負の日」は、「今日は私が主役」で臨まなければなりません。自信をもって臨むために、事前の準備をしっかりと行い、発表の場を想像しながら、プレゼンテーションの練習を繰り返すことが、リラックスできるひとつの方法であると思います。

〈大手小売業管理職〉

初めて挑戦することは何においても不安になることはありますが、チャレンジさせてもらえる機会を与えられたのですから、ご自身の成長の機会と、前向きにご自身の考え方を試してみると少し不安が解消されるのではないのでしょうか。

それでも、やり方や進め方など先輩や上司の方に相談してみるのはいいことです。

相談するときは、どんなことがわからないのか具体化してみると指導する側も具体的な方法で教授して下さるので、より理解が深められると思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

III 今、自信がない 働く女性の皆さんへ

○ 補助の仕事をしているのに、キャリアとか成果主義とか言われて戸惑っています。

成果主義とかキャリアとか言われていますが、わたしの仕事は営業の補助業務で、何も専門性がありません。職場のみんなの潤滑剤になりたいと思って入社したのに、世の中の変化に戸惑っています。

世の中はめまぐるしく変化しています。国際化の波に飲み込まれている日本の企業は大小を問わず生き残りをかけて経費削減に走っています。このような状況下では、専門性がなく、経験を必要としない職種は、どんどんアウトソーシングされていくでしょう。数年前に米国の著名なビジネスコンサルタントのトム・ピーターズが、これからは半年ごとに自分の履歴書に新たな資格や技能を付け加えることができないビジネスマンは生き残れないだろうと発言したのを聞いて、私自身ショックを受けました。

私の現在の仕事は3つ目ですが、転職の都度、自分の適性と、したいこと、そして、ここが大事なのですが、自分がつきたいと思っている職種が、自分の能力の範囲内かどうかを基準に仕事を選んできました。

転職を考えたり、看板だけの資格をとる必要はありませんが、今の職場で必要とされる人材になるには何が必要かを良く考え、自分の能力のグレードアップをはかりましょう。

〈高橋 良子（慶應義塾大学環境情報学部教授）〉

バブル崩壊後、日本経済は「失われた10年」を経て、これからさらに能力成果主義が進んでいくと思われれます。

そのような厳しい環境の中では、自社の方向性にもとづく自己の能力・キャリア開発が必要になってきます。つまり、自社の戦略や自社を取り巻く経営・事業環境をふまえて、会社がこれからどういう方向に進もうとしているのかを見据え、自分は何に取り組んだらよいのかを考えてみてください。また、自分の進みたい部門があれば、不足している専門性やスキルを補うための自己の能力開発を進めてください。要するに、組織が求める専門性やスキルを自ら身につけることが必要だと思えます。

以上のようなことを、是非、上司や職場の同僚と、話し合ってみてください。今からでも、決して遅くはありません。あなたの会社を良くしていこうという前向きな意欲と自己の能力を伸ばしていきたいと思う意思があれば、かならず実現できると思えます。

〈大手小売業管理職〉

専門性の有無が「成果主義」や「キャリア」へのハンデになるわけではないと思います。専門性がないと感じられる仕事であっても成果はありますし、キャリアにもなっているはずですが、担当内が円滑に業務が出来るような役割を果たすことも目には見えにくいかもしれませんが、それ自体、十分な成果かと思われれます。

そのような部分も含め、ご自身の仕事の成果について考えてみたらいかがでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会

ワーキンググループメンバー〉

世の中の変化に尻込みしないこと。

そして、あなたの仕事の「成果」や「専門性」は何か考えてみましょう。

補助業務をあなどってはいけません。

潤滑油という形に残らない業務を、どう評価するかは難しい問題です。何をもちて成果とするか、その基準が捉えにくいからです。ただ、成果主義は難しさを抱えながらも、試行錯誤しつつ今後はそれへの傾斜を強めていくことになるでしょう。

そういった時代の流れのなかでは、補助業務を常に見直していく姿勢をもち続けることです。

従来からのやり方をただ踏襲するのではなく、伝票の流れを簡素化したり、無駄な出費をなくす改善をしたりするなど、業務を効率化し生産性をあげていく意識をもつことです。

そして、改善できたことを自ら指標化して、数字で示すことも時には重要です。事務の仕事に精通している上司はまずいなと思う、絶えず工夫を凝らしながら、新しい方法論を編み出し、回りからの理解が得られるように自ら発信していくことも必要です。

〈松永 真理（松永真理事務所代表・㈱パンダイ社外取締役）〉

現代においては、世の中の変化にあわせての自己変革が求められています。一方で、個々人それぞれの価値観を尊重するようにも変化してきています。あなたも世の中の流れをしっかりと見極め、意識改革をおこなっていく必要があるかと思います。

そこで一番重要なポイントは、「あなた自身が今後どのような役割で業務に携わっていききたいか」です。是非、この点についてよく考えてみてください。今まで通りの補助業務を続けて、職場の「潤滑剤」としての役割を担っていくことも価値観の一つであり、会社への貢献の一つだと思います。一方で、専門性のある仕事に携わることで、今までとは異なった職場の「潤滑剤」になり、あなた自身もスキルアップして仕事にいきいきと取り組むという考え方もあると思います。

もし、あなたが専門性のある業務に携わりたいと考えるのであれば、どのような専門的なスキルを身につけていききたいかを考えてみてください。よくわからなければ、自分には何ができるか、また何が得意かという自己分析をしてみると良いと思います。その後、直属の上司に相談してみてください。キャリアアップしたいという相談であれば、上司も親身になって応じてくれるはずです。

〈村嶋 純一（㈱日興コーディアルグループ人事部第一人事課）〉

III 今、自信がない ー働く女性の皆さんへー

- ◎ 仕事を任せられ責任ある立場にあるけれど、能力に限界を感じ、この先不安です。

日頃から仕事を任せられ、責任ある立場にも置かれていますが、最近自分の能力に限界を感じ、精神的にも追い込まれているような気がします。体調も悪いことが多くなり、この先自分がやっていけるか心配です。

おそらく大変責任感の強い方で、それゆえに責任ある立場に立たれているのでしょう。きちんと仕事をしようと思うあまり、精神的にも身体的にも過度の負担がかかっているのかもしれませんが、どのような点で限界を感じているのか、自分をじっくり分析し、点検することが必要です。

周囲の人に協力を求めている場面で、一人であるのに抱え込んでしまったり、無理を承知で引き受けてしまったりしていませんか。

まず、具体的に1ヵ月、1週間、1日と自分の動きを振り返り、何を優先すべきか、何を人に任せるかなど、'仕事そのものをマネジメントする'気持ちで自分の業務全体を見直してみることが有効です。そして、これからは、個人プレーではなく、チーム全体を視野に入れ、組織を動かす「マネジメント力」も意識したキャリアアップを図りましょう。ただ、今は、この状態を改善することが重要ですね。

追い込まれた自分を作らないよう、仕事面・生活面の課題を客観的に聞いて助言してくれるメンター的存在の相談者を持つことをお勧めします。長く働くのであれば、「自己コントロール」は重要な課題。次のステップへの第一歩ととらえてみてください。

〈河野 真理子 (㈱キャリアネットワーク代表取締役会長)〉

自分一人で仕事や責任を背負い込んでいませんか？

時には、できないことはできないと開き直ることも大切です。

ただし、仕事や責任を放棄しろと言っているわけではありません。ちょっと顔を上げ、周りを見てください。あなたの周りには、上司、同僚、部下たくさんの仲間がいるはずですよ。周りの仲間に、こんなことで困っているんだけど何か良い知恵ない？と聞いてみてはいかがでしょうか。意外と簡単に解決策が見つかることもあります。また、皆で意見を出し合うことで、問題の共通認識ができたり、今までに無かった新しい発想が生まれることもあります。仲間と力を合せれば大抵の事は解決できてしまうものです。これこそ、組織で仕事をする醍醐味ではないでしょうか。

仕事を任せられる、ということは、自分一人で仕事をしろという事ではありません。周りの仲間の力を上手に引き出し、まとめ上げる力があるからこそ、そのような立場に置かれているのではないでしょか。

〈進藤 哲夫 (㈱有隣堂店舗システム開発室部長)〉

仕事をするうえで誰もがぶつかる壁です。一人で悩まず、開き直って
周囲に相談してみましょう。きっとヒントが見つかります。

責任ある仕事に就いて仕事の幅が広がっていくときは、誰しも自分の能力とのギャップに悩む経験を持っています。能力が足りないと思うからこそ努力をしたり、仕事の工夫をしたりするのは、それは女性だけでなく男性でも同様です。ただし、男性の場合には、周りに大勢の先輩がいて、悩みをきいてもらったり、アドバイスを受けて、という機会が女性に比べると多いかもしれません。女性は職場にキャリアのモデルとなる先輩も少ないために、一人で悩みを抱え込んでしまいがちです。

あなたの悩みは、働いていれば誰でもぶつかる悩みですから、信頼できる上司や先輩など、同じような悩みを乗り越えてきたような人に相談してみてもいいでしょうか。それでも自信が持てず、体調も悪いようでしたら、専門家に相談することもお勧めします。

〈武石 恵美子（東京大学社会科学研究所助教授）〉

自己評価が低すぎて、実際に能力があるのに、本人がダメだと思いこんでいるパターンのような気がします。きっと上手くいく、私にも長所があるなどプラス思考を自分に言い聞かせることも肝心です。また、今のポジションになる時、どのようなことを認められてのことであつたかを思い起こし、自分の気持の整理に役立ててみることも一方法です。

また、仕事は自分一人で行っているものではなく、部下や上司、関係者がいるはずですし、話を聞く専門の部署があるかもしれません。これぞと思う人に状況を話してみることもお勧めです。話すことで、自分の気持の整理や活路を見出すこともあるものです。

あれもこれもと完璧を求めず、基本のところはしっかり抑え、後は部下に任せるなり、プラス思考で対応するなどの度量を持ってやり抜いてみることです。

失敗を恐れず、2度は起こさないとの信念のもと、実績作りをした方が懸命だと思います。まず、話すことからスタートしたいものです。

〈春木 節子（松下電器産業(株)労政グループ均等雇用担当部長）〉

重要な仕事を任せられ責任を感じ気負いもあるのかもしれませんが、その気負いから少し頑張りが空回りして、前進できていない焦りから余計精神的に自分を追いこんでしまっているのではないのでしょうか。すべてを100%完璧にやろうとするとそうできない時に、自分は能力がないのでは？と思いはじめると→能力がないと周りに思われたい→自分でなんとかせねば→でもやっぱりできない→自分はダメだ→・・・というマイナスのサイクルに陥ってしまいます。これは、男性・女性に関係なく、誰もが仕事をする上でぶつかる壁です。

あまり一人ですべてを抱え込まず、一人の力の限界を認め、時には周囲の人に助言を求める、相談するなどして知恵を借り、協力を得ながら、最終的に自分の考えをまとめあげていくことで乗り切っていけるのではないのでしょうか。

また、体調不良が精神的なプレッシャーから来るものだけでなく、体力的にも無理を重ねている可能性があります。体力には個人差があり、ご自身によるコントロールが重要です。それと、もう一つ大切なことは、食事などによる健康管理です。きちんとバランスよく食べることで体力も維持でき脳細胞が活発に働いてくれます。現在の体調で心配がある部分については早めにお医者様にも相談し、心配ごとは少なくして精神的に安定した状態で仕事に臨めるよう、努めてみてください。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

III 今、自信がない 一働く女性の皆さんへ

○ 後輩をどう指導してよいのかわかりません。

はじめて女性の後輩指導を任せられてから半年たちましたが、いまだに仕事の与えかたやフォローの仕方がよくわかりません。後輩育成のポイントについて教えてほしいのですが。

後輩の指導、本当に難しいですね。新入社員の頃、先輩の仕事ぶりを見ていて、見習うべき点も多かったけれど、「決してこんな先輩にならないでおこう」といった反面教師的なこともあって、「自分が先輩になったらこうしたい」と、しっかり頭に刻んだはずなのに……。いざ、自分が先輩の立場になると、きっと、悩み多き毎日でしょう。まず、後輩の女性とじっくり話し合ってみましょう。「仕事上で困っていること」、「今後、どんな仕事をしたいか」など、**後輩の気持ちを理解することで、先輩のあなたがすべきことが多少は整理される**のではないのでしょうか。また、後輩の指導的立場にある人は、他にいませんか？「後輩をどういうふうに指導してる？」と聞いてみれば、良いアイデアをいただけるかもしれません。先輩とて完璧な人間ではないのですから、ひとりで悩まないことが肝心です。

〈白石 真澄(東洋大学経済学部助教授)〉

指導するということは、本当に難しいものです。

育成のポイントは、仕事の目的を理解させる、仕事の全体像とどれくらいの期間で習得しても欲しいかを示す、また、将来どのようになって欲しいのかというゴールを示す、ことです。

また、育成中は、全体の中のどの部分を覚えているか、ということを常に意識させましょう

初期の段階は、まず、習得する項目の優先順位と期間を示し、細かく報告をさせましょう。報告の中では、なぜそのようにしたのか、何をどのように考えたのかを聞き出すようにします。もし、考え方が違うようであれば、相手の考え方を聴いた上で目的をきちんと理解させてください。慣れてきたら、習得項目とスケジュールを本人に考えさせ、**自主性を持たせることが肝心です。**

最終的には、物事の考え方の根本と目的を理解してもらうことです。目的を達成するための手段・方法はいろいろありますので、物事の考え方の根本から外れていず、**目的を達成できる後輩なりの手段・方法の提案がでてくるようになったら後輩も一人前です。**

〈進藤 哲夫(株式会社隣堂店舗システム開発室部長)〉

どういう仕事を与えるか、どんな仕事を任せるか、どういうふうにフォローするかは、画一的にできるわけではありません。なぜなら、人は一人ひとり異なる個性を持っています。人との接し方、人の育て方はマニュアルどおりにはいかないのが常です。

大切なことは、女性・男性の区別なく後輩を育てること、**後輩が自ら前向きに仕事に取り組むことができるようにコーチングすることが大切です。**

アメリカの教育心理学者ローゼンタール博士は、「人は誉められ、期待されれば必ず感動する」、「人はこうなりたいという方向へ必ずいく」と話しています。いいかえるなら、「この人は意欲がない」と考え、そのような扱いをしていると先輩のもとでは、必然的に能力や意欲のない後輩しか育たないということです。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

本人に考えさせ、任せること。常に軌道修正のためのフォローを忘れずに。

後輩の指導に女性、男性の違いはないと思います。何人かの後輩社員が女性の指導者について、きりきりと細かいところまでことん言われ息が詰まりそうだと言うのを耳にします。仕事を任せた以上、中間時点、期限切れなど節目の適時のフォローを除き、任せた方が得策です。

大切なことは、その後輩が、仕事、職場、人間関係が好きでやる気を持った社員になることです。そのために、次のことに配慮してみたいかがでしょうか。

- ・ まず始めに、その人は何ができるのか、強み、弱みを見極め、得意な分野が引き出せるような仕事を与えるよう工夫し、成果につなげ本人に自信をつけさせる。
- ・ 仕事を示す際、「何のために、どのようなやり方で」、「将来のビジョン」、「具体的な目標」についてできる限り話し合い、任せた仕事に責任を持つよう導いていく。
- ・ 期待感を大いに表わし、誉めて育てることを重視する。やむを得ず叱る時は、皆の前でなく1:1の所で配慮する。

一方の眼で誉め、叱り、片方の眼で部下育成の視点を持ち、自信を持って頑張ってください。

〈春木 節子(松下電器産業㈱労政グループ均等雇用担当部長)〉

まず、最初にその人の能力や経験、今での成果などを確認し、その人と実際に話をして特性・個性(強み・弱み)をつかみ、その人に合った指導の内容・方法を検討しましょう。ここでのポイントは、一人ひとりの個性を大事にすることです。「女性だから、きっとこうだろう」という思い込みにも注意して下さい。

仕事を与える時は、その仕事の意味や方向性を明確に伝え、課題や目標などは一緒に話し合いながら具体化し、それらを共有化するようにしましょう。目標やスケジュールを設定した後も、具体的なやり方など、随時相談にのる体制を整えてください。ポイントは自分で考えさせ任せること、ただし常に軌道修正のためのフォローをすることです。

フィードバックをする場合は、良い点はどんどん誉め、「自分が期待されている、成果を認められている」ことを本人に伝えることが、さらに本人の成長意欲を高めることに繋がります。また、短所や改善すべき点を指摘する際には、良い点を誉めた上で行なうようにすると、自信をなくすことなく素直に聞くことができます。事実や後輩の行動そのものにもとづき、出来ていないことがあれば、はっきり出来ていない、と伝えることが大切ですが、できるだけポジティブなフィードバックを心がけましょう。

また、質問しやすい雰囲気を作ったり、今回の業務で今の専門性をどう活かすことができ、更に向上していくことを期待していることや、あなたならやり遂げられるよということを伝えたりして、継続的にモチベーションを高めることも大切です。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

Ⅲ 今、自信がない ー働く女性の皆さんへー

○ 会社には困ったときに頼れる人がいません。メンターがほしい。

困ったときに頼れる人がいません。進んでいる会社にはメンター制度があっていいなあと思います。

メンター制度とは、主に新入社員を対象に、知識や経験の豊かな先輩がキャリア形成を中心に精神的なサポートを一定期間行う仕組みです。メンター制度を導入する会社は増えていますが、まだそれほど一般的にはなっていないようですので、あまりしよげないでください。さて、制度が無かったとしても、メンターという名称にこだわらず、困った時に頼れる先輩の存在は必要です。例えば、今の部署に相談できそうな先輩はいませんか？人は見かけによらないものです。困ったことがあったら、どなたかに率直に相談してみたいかがでしょう。うまくいかないかもしれませんが、結果をあまり気にせずに相談してみてください。また、同じ部署にこだわらなくても良いかもしれません。同じ部署だとかえて相談しにくいこともあるでしょう。別の部署の方をお願いしてみるのも手です。誰が頼りになるか、友達に聞いてみてください。それでも適当な方が見つからない場合は、人事部や採用担当者に相談してみてください。また、あなた自身も後輩から頼られるような人になることが大切です。

〈木谷 宏 (株)ニチレイ総務企画部人財チームリーダー〉

日本の企業は、99年頃から外資系企業を中心にようやく導入の動きが出始めましたが、このような制度を持っている企業はまだ極めて少ないのが現実です。皆さん、そういう環境の中で働いているのではないのでしょうか。

正式なメンターではないにしても、あなたの周りに素直に相談できる先輩や、上司、友人といった方はいませんか。そのような理解者に相談してみたいかがでしょうか？

自分自身がキャリアアップするために、こうなりたいという目標を持っていれば、いいアドバイスがいただけるはずですよ。

〈鈴木 順子 (みずほインベスターズ証券(株)常務執行役員)〉

「困ったときに頼れる人」がもし、いたら、どんなとき、どんなことをしてもらいたいですか？もしその望みがかなったら、あなたはどんな自分になれるのでしょうか。

メンターとは、自分が頼りにするという一方的な関係ではなく、それ以上にあなたを励まし、力づけ、成長を促す役割を持っています。あなたの会社にメンター制度がないからといってがっかりする必要はありません。職場や仕事以外でも、周囲にあなたのメンターとなりうる人を見つけられるはずですよ。

「自分はこの人のように成長したい」、「この人には学ぶべき点がある」、そう思える人に出会ったら、折に触れて相談したり、自分の考えを聞いてもらってはどうか。そこで返ってきたコメントが自分を励まし、力づけ、成長を促す心と心が通い合うものであれば、すでにその人が立派な「メンター」ですよ。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

尊敬する上司や先輩に自分から相談をもちかけましょう。

制度がなくとも、そういった先輩たちがあなたのメンターなのです。

メンター制度は、会社が貴方のキャリアについて相談できる相手を選んで、相談をしやすい環境を整えてくれるものですが、制度がなくとも自分の周りでアドバイスをもらえそうな人が一人はいるのではないのでしょうか。貴方が尊敬している先輩や上司の方に積極的にアプローチして、必要なときにアドバイスがもらえる人間関係を日ごろから築いておくといでしょう。

会社が制度としてメンターを選ぶときは、長いキャリアの上で役立つようにより高い地位の人を選びますが、制度がない場合にはこれまで仕事上で一緒に働いた経験のある方に相談してアドバイスをもらうか、その方から適当な方を社内で紹介してもらうことも可能です。いずれにしても、貴方からお願いすると同時になんらかの情報を提供できるように考えると、アドバイスによって自分の考えが整理できたときなどには適宜報告をして、御礼の気持ちを伝えるなどの配慮は欠かせないものと考えます。良い人間関係を築くのは貴方自身です。

働きやすい環境は貴方自身で作りに上げていけるものですから、あなた自身の行動で解決できることも多いことを理解してください。

〈西嶋 美那子 (財)21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー〉

本来メンターは、一緒に仕事をする同僚や上司、先輩たちの中から、自然発生的に見つかるものです。これまで先輩や上司がほとんど男性であったため、女性社員は自然にメンターを見つけるのが容易でなく、それを補うために制度として導入されました。ただし、これは次善の策でしかありません。実際には、人為的に作られたペアでは、上手く機能する場合もあれば、そうでない場合もあります。会社の制度に頼らず、自分でメンターを探すのが一番です。

あなたの周りに、素直にアドバイスを聞く気になる上司や先輩はいませんか？そういう人を見つけたら、自分から相談を持ちかけてみましょう。あるいは、まずは自分が仕事に真剣に取り組んでいることを示すこと。そうすれば、周りの先輩たちの誰かがきつといいアドバイスをもってアプローチしてくれるはずです。それがあなたのメンターです。

また、メンターは必ずしも、社内の人とは限りません。いずれにせよ、誰かが与えてくれるのをじっと待っていても何も始まりませんよ。

〈田井 久恵 (帝人クリエイティブスタッフ(株)人財開発部女性活躍推進室長)〉

III 今、自信がない —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ 女性を課長職に就けたいが、本人が男性の部下をもつ自信がないと心配している。どうしたらよいだろうか。

女性を課長職につけようと思うのですが、本人が男性の部下をマネージできないと心配しています。

課長としての力量を既に備えている人、あるいは着実に備えつつある人を任命するのであれば、あまり心配する必要はないでしょう。新たに課長職についた女性を、その女性の上司が課長としてごく普通に処遇することで、周囲にも部下にもその女性の職位は浸透していきます。むしろ任命に際しては、「君の力をもってすれば心配は無用。おおいに期待している。」と励ます姿勢が望ましいと考えます。

大切なのは、課長職につける際に、その人の力量その他をしっかりと見極めることです。「女性の課長を作りたい」というだけの理由で、力量不足の人を任命してしまうと、本人にとっても会社にとっても不幸な結果になってしまう可能性がありますので、十分な注意が必要です。

(大手製造業役員)

<女性を課長職につけたとき>

「あなたには将来、当社の大変重要な人材となる能力があると、私が判断したので、今回課長に推薦しました。ですから、自信を持ってこの仕事に望んでほしいと思います。部下というのは、女性でも男性でも、自分の上司がきちんとやるべきことをやっているのかを見ている。部下達はその目標を達成できる様にきちんと育てていけば、必ず部下はついてきますし、結果がでます。

かつて、製造業が多かった日本では、男性型マネージメント(コマンド&コントロール)で『強い命令にしたがって皆が一斉に同じ事をする』方式が適していたともいえます。しかし、現代の日本は知的産業やサービス業などが延び、あらゆる面でハードからソフトに変わってきました。どんな企業でも、多様性を重視し、フレキシブルな考えの経営を実現するには、強いトップダウンではなく、女性の得意とする『チームワーク』や『部下の可能性を育てていく』というマネージメントが必要とされているのです。

あとに続く多くの女性達を伸ばす為にも、あなたの様な人に是非管理職について頑張ってもらいたいと思っています。」

(大河原 愛子(關ジェーシー・コムサ代表取締役会長))

何を不安と思っているか話しあい、
困った時はサポートすることも伝えましょう。

本人の不安はどのようなものなのでしょうか。まずは何を不安と思っているのか、またなぜ不安と思っているのかを正確に把握することが必要です。

管理職に登用された場合、誰でも昇進の喜びとやる気といった前向きな気持ちと共に、責任の重さからくる不安な気持ちを持つものです。上司として自分の経験に基づいてや本人への期待を込めて、

- ・ 誰でもが完璧なマネジメントを直ぐにできるわけではないこと
- ・ 一人で何もかもやらなければならないわけではなく、サポート体制もあること
- ・ 上司としていつでも相談にのること
- ・ まだまだ「職場の意識の中に女性の上司には仕えたくない。」があるとすれば、会社も上司もそうした意識を許さない意思と改革の意思があること
- ・ 本人の活躍が後輩の良き手本となり、後輩の励みとなること、会社もそれを期待していること

等を伝えながら、本人の不安を和らげる方法をとられたらいかがでしょうか。

〈宮田 克彦(西日本鉄道㈱人事部人事課長)〉

まず、具体的にどんな点に不安を抱いているのか話を聞いてみましょう。

もう一度なぜ彼女を管理職につけようとしているのかをきちんと説明し、理解してもらいましょう。その上で、はじめて部下を持つ彼女に対して、上司としてどのようなサポートができるか話しあってみてはどうでしょうか。

場合によっては、上司であるあなたから、彼女の部下となる男性への働きかけも効果があるかもしれません。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

まずやってみることが大事だと思います。本人が不安なのであれば、女性に「自分が困ったときは必ず相談にのる。」と約束をし、実際に解決すべき問題がおきたとき、サポートをしていくことが必要だと思います。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

モデル5

会社の成長とともにステップアップ。

必死で努力したことが認められた時はうれしかったですね。



三笠運輸株式会社
総務部長
山中恵子さん

責任を果たすことで 信頼される存在に

三笠運輸に勤めるようになったのは、出産後の再就職でした。下の子が2歳の時、家を新築して夫の両親と同居することになったので「これからは家のローンもあるから、正社員として再就職しよう」と考えたのです。

三笠運輸は当時、まだ規模が小さかったので、私も人事労務担当として請求書の発行から給与計算や雑用まで、何でもひとりでこなさなければなりません。特に給与計算は子どもが熱を出そうと学校の行事があるうと、期日に間に合わせなければなりません。そのため仕事を家に持ち帰ったり、家に帰って食事の支度をしてから会社に戻って続きをするといったことが日常茶飯事でした。

自分としては、給料日を遅らせないためには当然だと思っていましたが、そういうことの積み重ねによって、「この人に仕事を任せても大丈夫だ。子どもや家庭がネックになることはない」と認めてもらえる大きな要因になったのではないかと思います。

一方、仕事と家庭の両立は大変で、ついイライラして子どもに当たったりしてしまいました。「これではいけない」といったんは退職し、パートタイムに転職。しかし子どもが5歳になった頃、三笠運輸の社長から「会社も仕事が増えてきたので、戻ってこないか」と連絡をいただき、復職したのです。

大変な時期も チャンスと捉えればプラスに

会社に戻ってから最初の転機は約1年後に訪れました。長年、経理を担当していたベテランの先輩女性が突然、退職することになり、私が経理も見なければいけなくなったのです。急だったので十分な引継ぎもできないまま、とにかく毎日の経理業務を処理していかなければなりません。一步間違えれば会社の信用に傷がつく責任ある仕事なので、ミスやトラブルがないよう、とにかく必死で乗り越えました。後になってみると、その経験が自分にとって大きな糧になりました。

また人数が増えると、運行管理者や衛生管理者など有資格者が必要になります。男性社員はほとんど現業部門で忙しいので、私が資格を取るしかありません。そこで本を買ってきて必死で勉強して資格を取る。そういう課題が次から次へと出てくるので、その都度やるしかないという思いで必死にクリアしてきました。

仕事でわからないことは経理職をしている兄に尋ねたり、会議などで知り合いになった他社の方に相談したりもしました。もし私と同じくらのポジションにいるのが男性社員であったら家庭と仕事の両立で悩むこともなく、状況は違っていたかかもしれません。しかし当時は会社も成長期で間接部門の男性は少なかったのが現状でした。そ

の意味でも自分の責任が増していった時期と、会社が短期間に拡大した時期が重なっていたことは、私にとって職業人として成長する大きなチャンスだったと思います。与えられた仕事以上のことがきた時には、それをチャンスと捉えてやってみる。それが自分にとって絶対プラスになっていくものなのです。

その後、監査役として出向してきた大手関連企業の部長さんの進言で、管理職にさせていただくことになりました。それまで自分が主任や課長になるとは想像だにしていなかったので、その時は苦勞しながらもがんばってきたことが認められ、評価していただけたと、素直にうれしかったですね。

管理職になってからは、県の勉強会に出席したり、女性管理職の会に参加して情報交換するなど、積極的に外へ出るようになりました。会社の経営会議にも出席して会社全体のことも考えるようになります。管理職になったら管理職なりの仕事をして評価されるようになると思って、また励みになります。

部長職のお話をいただいた時は、さすがに迷って夫に相談しました。すると「せっかくここまで頑張ってきて認めてもらえたんだから、やりたかったらやればいいじゃないか」と応援してもらうことができました。

会社に必要な人間になろうと努力すること

私が仕事を続けてこられたのは、ひとつには生活がかかっていたからです。男性は働かなくては生活できないという意識があるから、仕事を辞めることは考えません。同様に私も家のローンがあるし、生活のためには働かなくてはならない。だから少しぐらい辛いことがあっても続けられたのだと思います。

私自身は常に会社に必要な人間になろうと努力してきました。会社は私に何を求めているんだろう、どうしたら

会社に必要な人間になれるのかという意識は今でも持っています。お給料をもらって働いている以上、それなりの働きをしなければ、いつ辞めても構わないと思われているのは嫌ですから。

これからの皆さんは自分なりにキャリアプラン、ライフプランを描いて、何年後かのなりたい自分になるために何をしたらいいのか、どういう資格を取ったらいいのかと考え、それに向かって努力することも必要だと思います。自分はこうしたい、こうなりたいという意思表示はどんどんしていいと思いますが、それと同時に、認めてもらいたかったらまず認めてもらえる努力をする。そうした姿勢も大切ではないでしょうか。

<略歴>

山中恵子さん

三笠運輸株式会社

総務部長

昭和40年から6年間、公務員として勤務の後、結婚退職。2児の子育てに専念するが、昭和53年、三笠運輸に再就職。主任、課長を経て平成10年より総務部長となる。

モデル6

「シビル・エンジニア」として社会に役立つ仕事を、それができる場所をしたい。

その思いが結果として今につながっています。



鹿島建設株式会社
土木管理本部土木技術部次長
天野玲子さん

土木技術者として ものづくりがしたいと思い続けて

私の両親は2人とも、大学の土木工学科の技官出身で、独立後、父は土木系の会社経営、母は自宅の隣で土質試験所をしていました。そんな環境で育ったので、私も自然に土木の世界になじむようになったのだと思います。とくに中学のとき、父に連れられて映画「黒部の太陽」を見てからは、ダム屋さん、それもお嫁さんではなく自分でダムをつくりたいと思うようになり、それが土木をめざすきっかけになりました。

ところが最初入った大学は農業土木で、ダムをつくるころではなかったのですが、別の大学に入り直したのですが、そこでも専門課程に進むときに少し点数が足りなくて、反応化学科になってしまったのです。それでもどうしても土木に進みたかったので、卒業後、学士入学で土木工学科に入れていただきました。土木工学科ではじめての女子学生でした。とはいえ自分では回り道はしたものの、土木技術者として現場でものをつくる人間になるということに、当時は何の疑問ももっていなかったんですね。それが壁に突き当たったのは就職活動のときでした。私自身は大手ゼネコンへの就職を希望していたのですが、いざ就職試験を受ける段になって、どこも受けさせてもらえない。どの会社も「女性なんかいない」と、剣もほろろだったのです。

男性の就職先が次々に決まる中で、私だけ進路が決まらず家でボーッとしていたところへ鹿島建設の人事の方から電話があり、「採用試験を受けていいかどうかの面接をするから来てください」というのです。急遽うかがうと、当時社長だった石川六郎さん（現・名誉会長）が会ってくださって、1週間後に試験を受けさせていただけることになりました。それから必死に勉強して、なんとか就職することができました。

入社後は技術研究所に配属。研究所の中でも、私自身は土質研究室を希望したのですが、結局、現場にあまり近いコンクリート構造の研究室に配属されました。しかし配属後は男女の別なく総合職として、男性と同じ教育システムで勉強させてもらえたので、ラッキーだったと思います。

仕事も育児も「60点主義」が両立の秘訣

入社10年目くらいのときに、技術士の資格を取得しました。土木の世界では、技術士の資格をもっていると周囲からの評価も高くなります。私は入社して3年目に結婚して翌年、上の子を出産し、4年後に下の子を出産。この2回目の産休と、その後の1時間40分の通勤時間を勉強にあてて、技術士の資格を取ったのです。

育児に関しては、最初は実家の母に手伝ってもらいました。その後、夫の両親と同居してからは夫の両親に保育所の送り迎え

などを頼むようになりました。仕事と育児の両立は大変ですが、私の場合、仕事も育児も「60点主義」で乗り越えてきました。何事も完璧はめざさない。とにかく長く続けることを目標にしてきたのです。今の若い人たちにも、育児休暇などは心置きなく取ることをすすめています。というのもエンジニアの仕事は、ブランクがあっても、その後2年間も頑張れば取り戻せますが、育児はそのときでないとできないことだからです。とくに子どもが小さいうちは、育児時間を大切にしたいほうがいいと思います。私が当時に戻れるのだったら喜んで休暇を取ってしまいますね。

97年から夫が海外派遣になったのを機に、私も1年間休職してインドネシアに行くことにしました。それまでに土木設計本部で設計主査としてコンクリート橋梁の設計などを手がけ、社内の社長賞を受賞するなど、技術に関してはある程度の道筋がわかったような気がしていました。しかしその一方で、自分自身は純粋な研究者というよりも、開発や技術に関するマネジメントのほうに向いているのではないかという思いもあり、仕事に行き詰まりを感じていたので、そこでちょうどいい機会だと思って行ったのですが、現地の政情不安がもとで予定より3ヵ月ほど早く帰国。そこへ大学の先生から「家にいるならドクター論文を書きなさい」と連絡がきて、論文を書くことになりました。そのときに先生からマネジメントの手法について書きなさいと言われ、非常に苦勞したものの技術開発の歴史などを勉強したことが、その後の仕事にとっても役立っています。

そうやって休職して、一度、会社や日本の外に出てみたこと、そしてドクター論文を書いたことが、自分にとって大きな転機になりました。私はこれからの日本のゼネコンの仕事は、東南アジアの社会基盤整備をすることだと思っているのですが、その意味でも、実際に東南アジアへ行けたことは大きな収穫になりました。

もともと私がものづくりをめざして土木を志望し、大手ゼネコンに入りたいと思ったのは、大手でないとできない仕事をした

かったからです。その気持ちは今も変わっていません。「シビル・エンジニア」として、社会のために役立つような仕事を、それができる場所でやりたい。その思いが、結果としてここまでつながってきたのだと思います。

これからはマネジメント部門の人間として、これまでのように好きな仕事をして評価してもらえればそれでいいという、シンプルな仕事のやり方だけでは済まないかもしれません。しかしいずれは東南アジアで、自分がめざす社会基盤づくりをしたい。今でもその夢は変わらずに持ち続けているのです。

<略歴>

天野玲子さん

鹿島建設株式会社

土木管理本部土木技術部次長

昭和55年、鹿島建設入社。技術研究所研究員として12年間務めた後、土木設計本部設計主査を経て技術研究所主任研究員に。平成11年、工学博士号取得。同年、技術研究所企画管理室主査となり、13年より土木技術本部技術部技術開発課長。15年、土木技術本部技術部次長を経て、土木管理本部土木技術部次長に就任。

IV キャリア —働く女性の皆さんへ—

○ 資格やスキルがないので将来が不安です。

自分は資格ももっていないし、特段のスキルがあるわけではないので、今の仕事を淡々とやるだけだと思っていますが、自分の部も人員が少なくなったりして不安です。上司に聞いてみようと思うのですが、どういうことを聞いたらよいのでしょうか。

漠然とした将来への不安をお持ちのようですが、そのまま、聞いてみたらいかがでしょうか。

上司には、

- ① 自分への役割期待は何か
- ② その役割を果たす為にはどのようなスキルや資格を期待しているのか
- ③ そして上司が自分をどう評価しているか、なにが満足できる点でなにが不満足なのか。

を確認してみても如何でしょうか。

そういう点を踏まえて、はじめて、自分はどうしたらよいのか考える事ができると思います。

〈鈴木 順子 (みずほインベスターズ証券㈱常務執行役員)〉

この機会に、じっくりと上司と話し合われることをお勧めします。

それには、自社の戦略や自社を取り巻く経営・事業環境を踏まえ、会社がこれからどういう方向に進もうとしているのか。その実現のために、自社の将来を見据え、自分が実現したいイメージやあるべき姿を明確に持ちながら、何に取り組んだらよいのかを考えてみてください。そして、組織が、さらに上司が自分に何を期待しているのかを、上司と話してみてください。

また、自己の能力開発の観点からは、「**自分を知る**」ための、**自分のスキルと能力の棚卸し**を行ってみてください。自己のあるべき姿が明確に持てたなら、現在のあなたが持っているスキルとのギャップを埋めるために、自己啓発・自己能力開発を行って行ってください。

自分自身の強み・弱みを客観的に捉え、弱みを強みに替えていく努力も必要です。

〈大手小売業管理職〉

不安があるなら素直に上司に聞いてみましょう。でもその前に、
自分への役割期待や自分がこれからできること、整理しておきましょう。

まず上司に、自分の部は今後どのように
なっていくのかという方向性を聞いてみる
といいと思います。方向性を知ることによっ
て、あなたの将来に対する漠然とした不安は
多少解消されるように思います。

その上で、あなたが人員の少なくなっている
今の部署で他の所属員の力になりたい、また
はこの機会に、現部署のさまざまなスキルを身
につけたいと考えているならば、上司や周りの
同僚に相談して、あなたの意思をはっきり伝え
てみてください。

〈村嶋 純一（㈱日興コーディアルグループ
人事部第一人事課）〉

一度、上司の方と、担当の目標
やこれからのあり方などについて話
してみるのはいかがでしょうか。その上
で、ご自身の役割や期待されてい
ることを知ると、ご自身の担当に
おける役割も明確になり、不安に
思っている部分も少し解消される
と思います。

同時に不足しているスキルがあ
れば、それを補うように自己啓発さ
れることも不安解消の手段のひとつ
になるはずです。

〈女性の活躍推進協議
ワーキンググループメンバー〉

的確な質問ができるか否かで、通常、その人の能力が測られます。

良い質問とは、焦点がはっきりして、何が知りたいのかが明確に表現されてい
るものです。

たとえば、貴方の場合、特別なスキルを持っていないので、将来、配置換えや失職の
可能性があるのかどうかが一番関心があるのなら、そのことを上司に率直に聞いてみま
しょう。ただし、現在のような厳しい経済情勢ですと、資格・スキルのない人の仕事は外注
化されることが目に見えていますから、企業にとって必要な人材になれるような能力
を身につける努力をすることをお勧めします。

つまり、自分の能力、貴方の会社のおかれている状況を自分なりに分析した上で、今
後貴方が能力アップをはかろうとしている方向について計画を述べ、上司の意見を貰う
ようにするのが良いのではないのでしょうか。

〈高橋 良子（慶應義塾大学環境情報学部教授）〉

IV キャリア —働く女性の皆さんへ—

- キャリアアップのために異動したいけれど、そんなチャンスが女性の私にはない。

総合職として入社して数年経つのですが、同期入社の男性は一度は異動を経験しているのに、私は同じ職場で仕事内容もあまり変化がありません。

色々な経験を踏んでステップアップをしていきたいのですが、以前上司に話したところ、あまり真剣には聞いてもらえませんでした。

やりたい事があって入社したのに、将来のことを考えると不安な気持ちでいます。

将来を不安に思う気持ちは大切にしてください。また、やりたい仕事があって入社できたことは何よりです。しかし、色々な経験を踏んでステップアップしたいのは皆が言うことです。上司に話したとありますが、どういう準備をして話しましたか？ 漠然と自分にはやりたいことがあるから何とかしてくれと言うのは、管理職としては聞き飽きた言葉です。

また、異動することが経験を積むことなのか、あなた自身の考えを整理してから、きちんと時間をいただいて話をすべきでしょう。どこでもいいから異動したいということであれば、喜んでどうぞと言う管理職は多いでしょうね。管理職も人間ですから、自分の部署が嫌なのかとがっかりして、あなたのキャリアは考えたくはないでしょう。

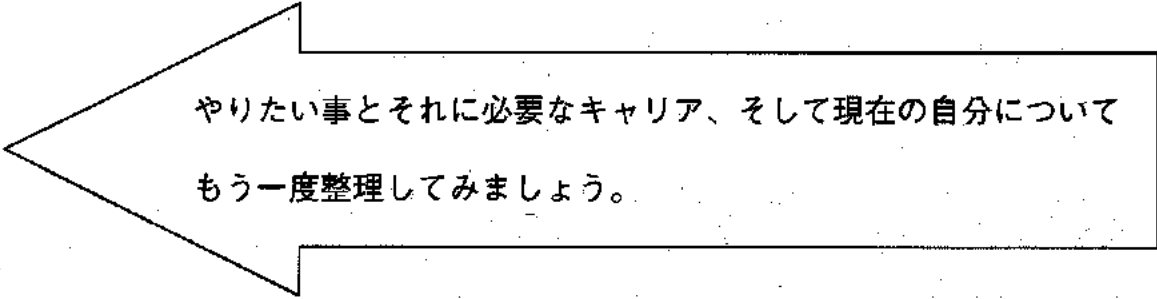
〈荒 真理 (日本アイ・ピー・エム(株)人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当)〉

異動、イコールステップアップではないと思います。現在の仕事をやりきっていない(卒業できていない)のに異動してもかえって中途半端になり、身につけたキャリアにはならないと思います。

まず、「私は〇〇ができる」といえるよう現在の仕事をやりきることが大切だと思います。その上で異動申告する場合、単に“経験のために異動したい”だけでは、わがままと捉えられかねません。将来やりたい仕事に向けてどのような経験を積んでいきたいのか、自分として考えるキャリアを描くことが大切だと思います。各ステップでの自分への投資も必要です。“変わりたい”ではなく“〇〇がしたい。その為に△△の勉強をしています”、と具体的に思いを上司にぶつけてはどうでしょう。

確かに異動は新たな経験を積むことになりますが、**将来の展望をもちつつ、今の仕事を一つ一つキャリアとして身につけていくことが大切だと思います。**

〈井上 清 (㈱大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長)〉



やりたい事とそれに必要なキャリア、そして現在の自分について
もう一度整理してみましょう。

「やりたい事があって入社した。」というのですから、なんらかの目標があるはずですが。その目標を達成する為に、色々な部署で経験を積むのがよいのか、それとも同じ職場で仕事の内容もあまり変化はないが、深い知識と経験を一箇所で蓄積していくのがよいのか、いちがいに言えないと思います。

色々な経験を積む事はキャリアアップの為にも必要なことですが、**与えられた一つ一つをきちんとこなし、成果をあげて上司に自分の仕事に対する姿勢、意気込みを常日頃の行動で理解してもらう事がまずは大事だ**と思います。

今の職場で、成果を挙げ、存在感を示すことができれば、上司もキチンと話を聞いてくれるのではないかと思います。

〈鈴木 順子 (みずほインベスターズ証券㈱常務執行役員)〉

同じ総合職の男性とキャリアが違っているようで、将来のキャリア展望ができない、将来に不安があるという気持ちはよくわかります。

これまで女性総合職をあまり採用していない企業の中には、女性をどのように処遇すればいいのか、どのように育成するのがいいのか、ということに明確な展望が開けずに、試行錯誤をしている段階のところも多いのが現状です。ただし、やりたいことが必ずしもできていない、というのは、企業組織の中では珍しいことではありません。むしろ、入社して数年ですぐにやりたい仕事ができる、という方が、ラッキーなケースといえるでしょう。

やりたいことへの希望を持ち続けながらも、現在の仕事を着実に進めることによって、希望に近づいていくものです。

配置や異動に関しての希望を聞いてもらえる機会には、希望やキャリアの展望をアピールすることは大切ですが、それだけでなく、職場で「彼女なら仕事を任せられる」という信頼を獲得していくことが、現在のあなたには重要なことではないでしょうか。

〈武石 恵美子 (東京大学社会科学研究所助教授)〉

まず、あなたが思い描いているビジョンは具体的にどんな姿でしょうか？
その為に、あなたは**どんな経験を積んでいきたいと考えているのか、整理してみてください**。その上で、上司にきちんと意志を伝えると同時に、上司の異動・人材育成の考えを伺ってみるのも良いと思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

- 今の仕事はわたしには向かない。ほかの仕事に変わりたいけど、何をやりたいのか、自分でもわからず悩んでいます。

今の仕事は自分には向かないと思っています。別の仕事に変わりたいのですが、何をやりたいかわからなくて悩んでいます。

とても健全な悩みだと思います。今の仕事が自分に向いていると胸を張って言える人は、案外少ないのかもしれませんが。そう思えるように、今の仕事にやりがいを見出そうと、誰もが日々の仕事に精一杯取り組んでいるのでしょう。

さて、やりたいことがはっきりしているのならば、思い切って異動希望や転職を試みることをお勧めしますが、ご相談のように何がやりたいかがわからない状態ならば、**今の仕事ときちんと向き合ってみることをお勧めします**。そのためには、自分の役割が何であるかをきちんと認識することが大切です。自分の仕事の棚卸しをしてみましょう。大きな仕事、小さな仕事、色々あるでしょうが、5~10ほどの仕事のかたまりに整理してみてください。そして、それぞれの仕事において、今年達成すべき目標も書き入れてみましょう。上手く書けないかもしれませんが、気にすることはありません。

この準備ができれば、上司に面談を申し出て下さい。そして、今の気持ちを率直に伝えて、自分の役割に対するアドバイスを受けます。自分の認識と上司の期待は一致していましたか？きっと違いがあるはずです。このギャップを埋めるために、仕事のやり方を改善してみてください。隣の芝生は青く見えるものです。自分が本当にやりたいことを見つけるためにも、**今の仕事で小さな成功体験を積み重ねてください**。異動や転職について色々な方に相談しても構いませんが、誰もあなたの幸福を肩代わりすることは出来ません。

(木谷 宏(㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー))

仕事の向き、不向きは個人により異なりますが、好き嫌いだけで判断して今の仕事を放棄しないで欲しいというのが正直な感想です。希望の企業に就職できたとしても、自分に合った仕事、または自分がやりたいと思っていた仕事にすぐにつけるとは限りません。いろいろな仕事を経験して、最終的に自分の納得する仕事ができるようになることも多いのです。

しかし、どうしても今の仕事から変わりたい場合には、上司や先輩に相談してみるのも一つの方法です。自分では気づいていない貴方の適性を理解されている場合もありますし、同じ職場、企業のなかでの違う仕事を紹介してもらうことも可能でしょう。

ただし、自分自身で何をやりたいかわからない人にアドバイスをするのは、とても難しいものです。少なくとも、自分の考えを明確にしてから相談してください。なぜ今の仕事か自分には向かないと思っているのか、どんな仕事か自分には向いているのかというような具体的な質問に対しては、自分自身で答えを見つけていないと適切なアドバイスも得られないと思います。今の仕事にベストを尽くしていると、次にやりたい仕事が見えてきたり、与えられたりする場合があります。あせらず、じっくりと取り組んでください。

(西嶋 美那子(財)21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー))

自分の強み、弱みの棚卸しをしてみましょう。
そこから何をしたいか見えてくるはずです。

はっきり言いましょう。何をやりたいかわからないということは、今のあなたには何もやりたいことがないのだと思います。

でも本当に、何がやりたいのかわからないのでしょうか？具体的な職種や業務内容でなくても、例えば「人との接触が多い仕事」とか、「何かを調査してまとめる仕事」くらいは言えるのではありませんか？もしそうなら、あなたの周りでその条件に合う仕事を探しましょう。その場合には、先入観を捨てること。「これは男の人(あるいは〇〇な人)向きの仕事だ」等、初めから枠にはめて見ているは目の前にあるチャンスを見落としてしまいます。でも、もしホントに自分のしたいことがわからないとしたら…それは困りましたね。それは恐らくあなたが今の仕事に真剣に取り組んでいないからではないでしょうか？

具体的に、今の仕事のどの要素が自分に向いていないのか、あなたには言えますが？それが言えるようになったら、反対に自分に向いているのは何か、即ち自分のやりたいことも自然に見えてくるはずです。

〈田井 久恵(帝人クリエイティブスタッフ(個人財開発部女性活躍推進室長))〉

よく聞かれる質問に「私は何をやってほしいのでしょうか？」がありますが、これほど答えにくい質問はありません。

「看護師の仕事に就くにはどうしたらいいですか？」と質問されれば、知りえる情報を総動員して、どんな方法論があるかを一緒に考えることができます。

しかし、「何がやりたいのかわからない」と言われたら、誰も答えようがありません。こういったぼんやりとした質問は、できるだけしないようにしましょう。

相手に何らかの答えを期待するのなら、まずは自分のことを具体的に伝えるのが社会人としてのマナーです。今の仕事のどんなところが向いていないと思っているのか、きちんと分析しなくてはなりません。その上で、自分の興味や関心がどの方向へ向いているのか、また、どういう仕事だと力が発揮できると思っているのか、これまでの経験から類推していくのです。ヒントは自分の中にあります。というより、自分の中にしかない、と言ってもいいでしょう。

〈松永 真理(松永真理事務所代表・(株)バンダイ社外取締役)〉

悩んでいるとのことですが、「何をやりたいか」に意識が向いている点ですすでに一步踏み出しているといえるでしょう。やりたいことを見つけるには、どんなことを楽しい、ワクワクすると感じるかがポイントです。

休日の遊びとか、日常のちょっとしたことの中で、どんなことに最近感動しましたか？仕事と関係なさそう…と尻込みせず思い浮かべてみてください。それを紙に書いてみましょう。そこからあなたの価値観が見えてきます。できればだれか話す相手があると「そういえばこういう時、いい顔してるよね」など、思いがけないフィードバックがあるかもしれません。そこからまず現在の自分を認識したうえで、何を目指して、何を大切にして、どのような仕事をしていくのかを考え、そのためにどのような行動を(今日から)起こしていくのか、そこを原点に仕事のイメージが見えてくるのではないのでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

IV キャリア —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ この先の結婚や出産のことを考えると、現在営業職の女性部下をスタッフに転換させたほうがいいのではないかと思うが、どうか。

女性社員の育成で悩んでいます。結婚とか出産もあるだろうし、今の営業の仕事はきついのではないかと考えています。本人は適職だと楽しそうにやっていますが、将来のことを考えてスタッフに配転してあげようと思うのですがどうでしょうか。

たしかに、営業の仕事はきついものです。しかし、企業の中で、Staffの仕事をしてきた人よりも、Line(営業や生産など)出身の方が、管理職につきやすいのが現状です。それは、Lineだと、P/Lの責任を持ち、人を持ち、会社全体の仕組みを理解する経験が持てるからです。

女性の管理職を増やしていく為には、まずはこのLineの仕事に責任をもって取り組む女性を多く持たねばならないわけですが、その勇気と熱意、体力のある女性がまだまだ少ないのが現状です。せっかくやる気のある女性がいるなら、是非エンカレッジすべきです。上司が変に気を回して、その可能性を摘む必要はありません。

結婚・出産は、女性だけの問題であってはなりません。確かに「仕事と家庭の両立」、その為のインフラ整備というのは現状大きなテーマですが、これは、女性だけでなく、男性・会社・コミュニティが協力して取り組む問題だと思えます。

〈大河原 愛子 (㈱ジェーシー・コムサ代表取締役会長)〉

もし部下が男性だったら、将来の結婚に配慮して配転することなど考えないでしょう。いま未婚率は、20代後半女性54%・男性69%、30代前半女性27%・男性43%と上昇しています(平成12年国勢調査)。女性だから結婚して出産するとは限らない時代になっているのです。

本人が適職だと楽しくやっているのは大いに結構なこと。女性だからといって配属先を限定するのはやめましょう。悩むことはありません。このまま営業としての力がつくよう育ててください。

本人の将来には、営業であってもなくても仕事と家庭の両立が難しい局面があるかもしれません。育児休職制度や短時間勤務制度などを利用して、その期間を乗り越えてほしいものです。実力ある社員を失うことがないように、今から制度の充実と定着を図ることをお奨めします。

〈大坂 葉子 (キッコーマン㈱総務部東京総務課長)〉

女性だからと配属先を限定するのはやめましょう。

部下が営業職で成功できるよう支援することが上司であるあなたの役割です。

悩んでいるということは、あなたが部下である女性社員の育成を真剣に考えている証拠です。素晴らしいことだと思います。たしかに様々な処遇の均等化が進んできたとはいえ、社会全体に男女の役割分担意識が残っていることは事実ですし、女性にとって結婚や出産はキャリアを考える大きな節目であることも間違いありません。その点からも、あなたの心配は無理もないでしょう。どの仕事も大変ですが、営業職は勤務時間が不規則であり、女性にとってはきつく見える仕事かもしれません。

しかし、営業として活躍している女性は世の中にたくさんいらっしゃいますし、そういった企業は、女性が営業として活躍できる工夫や仕組みを長い年月をかけて築いてきたのです。あなたの会社も、このように変っていかねばなりません。そのためにも上司として適切な指導を行い、営業としての彼女の成長を支援してあげてください。

また、そういった女性を一人でも多く育成することが大切です。幸い、本人は営業を適職と感じています。スタッフへの配転を考えることよりも、彼女が営業として成功するための指導と活躍を支援する仕組み作りがあなたの責務です。

〈木谷 宏 (㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー)〉

あなたが部下の生活を心配して、本人が何も希望していないのに担当業務を変更することは、部下にとってうれしいことでしょうか。上司であるあなたや会社側の事情で配置転換が必要な場合は、その理由をきちんと説明し、納得させて実行する必要があります。

けれど、心から部下のためを思うのであれば、部下が必要性を感じたときに言い出せる職場の雰囲気や日頃から作ったり、実際に部下が申し出たときに対処できるよう、関係する部門の方針に注意を払うなど、環境の整備が上司の役割であって、本人が気持ちよく、前向きに営業の仕事に取り組んでいるのに、それに水をさすようなことは避けたほうが良いのではないのでしょうか。

〈柴田 由紀 (アイシン精機㈱法務部部長)〉

上司としてのあなたの思い込みではないですか？ライフプラン・仕事観は一人ひとり違うものですので、女性だからという決めつけはよくないと思います。結婚・出産しても活躍している女性は世の中には多数存在しています。本人の意思を尊重しながら、上司は成長とキャリアプラン実現へのサポーターとしての役割を果たすというスタンスが大切だと思います。

ただ、あなたが懸念されている点は、彼女が将来のキャリアを考える時に意識しておくべきこととして伝えておく方がよいと思います。将来の方向について話し合う機会を持ち、本人の意向を確認するとともに、(押しつけにはならないように) あなたの考えも伝えてみてはいかがでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

IV キャリア —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ 入社1年目でキャリアとは何事だ。と思う。

入社1年目の女性の部下から、「わたしの今後のキャリアについて会社はどう考えているのですか？」と聞かれました。1年目でキャリアとは何事かと思うのですが、どのように考え、答えればよいのでしょうか。

<入社1年目の女性へのことば>

「まず、一年目は、会社のことを学んでください。当社の商品、お客様、この業界のことなど、全てを勉強することに専念して下さい。その上で、トレーニングを積み、どんどんステップアップして頂きたいと思っています。

キャリアアップできる自分を自分で作らねばなりません。のぞむだけではダメ。

当社では、女性だからといって特別な優遇はしませんが、男性より不利ということも決してありません。ポジティブアクションに力を入れ、女性のリーダーを増やしたいと思っています。トレーニングなど、キャリアアップの為のチャンスは、全く平等にあります。

弊社では既に、工場長の一人と、品質管理のトップは女性です。商品企画、PRの部門も女性が責任をもって担当しています。男女や年齢は関係ありません。

キャリアアップは、今後のあなた次第です。」

〈大河原 愛子 (株)ジェシー・コムサ代表取締役会長〉

キャリアとは、「長期的な仕事生活のあり方に対して見出す意味付けやパターン」と定義されます。一言でいえば“長い目で見た仕事生活のパターン”ですし、“自分らしさを追求する道”と言ってもよいでしょう。最近では、早い時点から自分のキャリアを真剣に考える社員が男女を問わず増えてきました。このことは素晴らしいことです。

しかし、キャリアとは最終的には自分で考えるべき問題であり、会社が考えるものではありません。その部下に、「あなたは今後のキャリアについて自分でどう考えているのですか？」と聞き返してみてください。きっと答えに詰まってしまうはず。彼女にはまず、自分自身でしっかりとキャリアについて考えることをアドバイスしてあげてください。キャリアを考える際には、次の3つの問いかけが有効です。

- ① 自分は何が得意か？
- ② 自分は何がやりたいのか？
- ③ 自分は何をすれば意味を感じ、社会に役立っていると感じるか？

これらの問いを、人生の節目ごとに考えることが大切です。しかし、キャリアとは日々の仕事の積み重ねであることも間違いありません。日常の業務がおろそかであったり、面白くなければこれらの問いに答えることも出来ないでしょう。彼女に期待している役割や成果についてしっかりと面談をしてあげると同時に、日常の指導もきちんと行ってあげてください。

* 参考文献「働くひとのためのキャリア・デザイン」金井壽宏
〈木谷 宏 (株)ニチレイ総務企画部人財チームリーダー〉

1年目だからこそ、ガイドが必要。会社ではなく、「自分」がどうしたいのか。
そのために今何が必要か。いっしょに考える場をもってはいかがですか？

学生時代から生活が一転し、会社というさまざまな年代の人たちで構成された組織の中で、自分のいる場所を見つけようともがいていた時代があなたにもありませんでしたか。自分のことを大切にしてくれる上司だろうか、会社は自分の存在を認めてくれているのだろうか、楽観的に見えていても、上司のちょっとした一言、他部署の先輩の視線など、何かにつけて不安を感じることもあると思います。

あなたは上司として、この女性をどのように育て、なにを身につけてほしいか、会社に対してどのように貢献できるようになってほしいか、今の期待を誠意を持って話してみてもいいですか。これからの会社生活の中で、期待に応じて伸びていくように、動機付けする良い機会だと思えます。

そして、その際、「会社はどう考えているのか教えてほしい」といった待ちの姿勢であるのではなく、「私なら、こうしたい」という積極的な姿勢を出してほしいとアドバイスしてはどうでしょうか。

〈柴田 由紀 (アイシン精機(株)法務部部長)〉

その部下が男性だったとしても、「キャリアは？」と聞かれて腹が立ったでしょうか。

女性も男性もキャリア・プランを持つべき時代だということを認識してください。

気になるのは、本人が会社の考えを尋ねている点です。おそらく、組織のなかで自分の先が見えないという不安を持っているのでしょう。その原因が、配属や教育訓練に性差があったり、組織が女性を限定的にしか活用していないことから来るのであれば、改めなくてはなりません。

あるいは本人が、キャリアは会社によってもらえると思っているのであれば、要注意です。これからの組織人には、**キャリアを自分で構築していく気構えが必要**であることを教えていきましょう。面接を行い、本人のキャリアに対する考えを十分に引き出して、今後のプランを話し合ってください。

〈大坂 葉子 (キッコーマン(株) 総務部東京総務課長)〉

彼女の成長意欲は、尊重することが大切だと思います。彼女自身のキャリアプランを確認しながら、以下のような話をされてはいかがでしょうか。

「キャリアは会社によって与えられるものではなく、自分自身で築き上げていくことが基本であり、**会社がどう考えるか以上にあなた自身がどうしたいかが重要**です。どんなキャリアを描きたいのかをあなた自身がまず考え、それを実現するために何をしなければいけないのかを考えてほしい。会社としては、ヤル気と成長意欲を持った人に対しては、キャリアプランの実現に向けたサポートをできる限り行っていきたくと考えている。あなたはまだ入社したばかりなので、**まずは今の仕事に精一杯打ち込んで能力の向上に努めて欲しい**。それを出発点として、今後いろんな仕事を経験しながら、適性を見極め、キャリアプランを明確にしていきたいと思います。」

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

モデル7

小さくても何か社会に役立ちたいと

入った研究所で、創薬研究ひと筋に歩んだ 20 数年。



日本新薬株式会社
創薬研究所 GR
平林加壽子さん

自分の発想に自信を持ってと 態度で示してくれた上司

昭和 54 年に入社して以来 20 数年、私はずっと研究所ひと筋できました。平成 12 年にリーダーである GR になりました。GR は研究所長の下でグループをまとめる管理職ですが、現在の主な業務は癌に関わる薬の新規開発と既存の薬の発展改良です。そのための予算や人事などに関するマネジメントがありますが、最も重要な役割は研究員個々の能力を最大限に発揮させることだと思っています。

私はもともと自然科学が好きで、それを仕事にして何か小さくてもいいから社会に役立ちたいと思っていました。そこで大学の研究室に進むよりも、企業に入って「人を救えるような薬をつくれたら」という夢を持つようになり、製薬会社を志望したのです。

研究所の研究分野には、新しい医薬品を開発する創薬の分野と、既存の医薬品を成長させていく分野がありますが、私はずっと創薬の分野に携わってきました。この分野は「創造」とか「クリエーション」といったファクターが多く、他部署からは「夢ばかり抱いている」と見られがちです。しかし私は「夢を抱きながら医薬品を生み出す」という仕事に大きな生きがいを感じてきました。

私もはじめは、自分にゼロからものを生み出す力があるとは到底思っていませんでしたし、そんな自信もありませんでした。しかし私を見守ってくださった上司が、自

分の考えや、自分のやりたいことを大切にしなさいと教えてくれたのです。その方が、自分の考えは“ちっぽけ”だからなどと卑下したりせず、できることから大切にしていきなさいということ、言葉ではなく態度で示され、私もそこから非常に多くのことを学びました。

自然科学の分野で大事なことは、まず自然科学が好きであること。ただしエキスパートになりたいのであれば、自分の能力が 100 なら、毎日 120% ぐらいの力を出せるように努力しなければ、現状の能力は維持できても、それを伸ばすことはできません。「創造」といっても、ある日突然、発想が湧くわけではないので、常に深い知識を蓄積し、いつも好奇心や問題意識を持っていなければなりません。しかしそのための研究や勉強には、私は苦痛よりも、むしろ楽しさを感じています。仕事ですから常に誠実な態度が重要ですが、それをずっと続けてこれたことは幸せだと思っています。

また自分が一生、研究を続けていきたいのであれば、ドクターの称号は必須です。特にアメリカとの共同研究などでは、ドクターは最低限必要な資格です。そこで会社をお願いして、会社に籍を置きながら、大学の医学部が社会人向けに開設しているドクターコースに行かせていただき、会社の仕事を論文にすることでドクターを取得することができました。そういう場を与えていただいたことはありがたかったと感謝しています。

女性としてのジレンマに 悩んだ時期も

大学時代までは男女の不平等など感じたことはありませんでした。しかし会社では当初、待遇面でまだまだ男女格差があり、疑問を感じたこともあります。女性も短期間で仕事を辞める人が多い時代だったので、どうしても女性に対する会社の期待度は男性に比べて低くなる傾向がありました。その点、私の直属の上司が海外勤務が長く、男女の別なく能力を見る方だったので、非常にラッキーでした。

その反面、失ったものもあります。実は、私は若くして結婚したのですが、子どもを育てながら仕事をして、両方を両立させる自信は自分にはありませんでした。しかし夫は子どもが欲しい人だったので、結局、14年間の結婚生活にピリオドを打つことになりました。人生は仕事だけではないし、家族も大切にしたいので、その時は辛かったのですが、いずれよい方向にいければ、という思いで努力してきました。

もちろん研究者の中には、子どもを生んで、育休を取って立派に研究を続けている方もいらっしゃいます。その際、育休などで休んでいる期間は、研究の部分がどうしても遅れてしまうのはしかたのないことだと思います。私たちのように実験科学者は、実験ができないと仕事になりませんから。アメリカのように、そこを社会が理解しサポートしてくれる体勢が、日本でもできるといいのでしょうか。

GRとして、今は10人ぐらいをまとめています。一緒に仕事をする人たちには「私は私のやり方で進むけれども、それにもし抵抗があればいつでも言ってください」と言っています。お互いに言い合って納得できるところで仕事に打ち込めなければ、その人の能力を最大限引き出せないと思うからです。

また管理職として、予算申請するのも仕事です。ですから「これをするのにこれが必要だ」と、予算担当部門を理論的に説得することと、自分と一緒にやってくれる若い人たちを「これはこうだから、こうしてね」と説得することと、両方の説得をするのが、私の大きな仕事でもあります。

私自身は、最近ではアメリカのさまざまな

機関へ行って、自分の研究をプレゼンテーションし、興味を持ってくれたところとパートナーシップを組んで開発や研究を進めるといふ、アメリカのオープンなやり方に面白さを感じています。将来もできる限りは、何か面白いと思える研究を続けていきたいですね。

これからの若い方、特に理科系の女性には「もっと自信をもって活躍してほしい」と思います。“自分には能力がない”と引いてしまう人も多いのですが、女性は出世や地位などにとらわれずに、自由な気持で仕事に当たればいいのではないのでしょうか。

<略歴>

平林 加壽子さん
日本新薬株式会社
創薬研究所グループリーダー
博士

モデル8

女性は全員一般職の時代から 20 年。

長く続けるには、なすべきことを

淡々と積み重ねるバランス感覚も必要です。



日本郵船株式会社
定航マネジメントグループ業務チーム チーム長
宮本教子さん

最初から仕事を任されて 懸命だった新入社員時代

私が就職した昭和 58 年は、女子大生の就職はとても厳しく、4 大卒の女性は就職先を見つけるだけで大変という時代でした。そうした中で、当社は一般職で 4 大卒の女性を募集していた数少ない会社のひとつでした。当時、船会社は最も景気のいい時代で、本社だけでも同期で 80 人くらいの女性社員が入社したのです。私自身、最初から船会社を志望したとか、国際的な仕事がしたいと思っていたというよりも、説明会に行ったら雰囲気よかったので試験を受けたという感じでした。

その頃はまだ、男性の総合職に対して、女性は全員、一般職での採用でした。ただ、それまで一般職は補助的業務が主だったのですが、私が入社する 2、3 年前から女性の活性化を図ろうということで、4 大卒の女性の採用が開始されたり、「お茶汲み」が廃止されたりしていました。ちょうど会社も女性を単なる「戦場の花」としてではなく、仕事の担い手として本格的に活用していこうとし始めた時期だったのだと思います。男女雇用機会均等が施行される前でしたので業務上も女性は基本的にアシスタントとして、男性とペアで仕事をするようになっていました。

私の場合はさらに、入社後、配属された北米課がパイロットケースとして、女性にも男性と同じような仕事をさせようという取り組みをしていたので、アシスタントとしてではなく、最初からある程度、仕事を任されることになり

ました。たとえば船の運航の担当になったら、担当する船のスケジュールや寄港地を決め、積み荷を集めて実際に運航し、帰港後、収支の計算をして上に報告するところまで一連の流れを全部、自分で仕切るわけです。しかし総合職と違って、一般職には業務研修などは一切ありません。入社したとたん、はじめての仕事を任されるのですから大変です。周りの人たちが忙しくて、手取り足取り教えてくれるわけではないので、とにかくわからないことは自分から担当部署の人に聞いたり、上司に相談したりして、やりながら覚えていくしかありませんでした。

シンガポール駐在を機に総合職へ転換

その頃の船会社にはまだまだ男性中心の社会のイメージもあって、支店の方から「新入社員の女のくせに」と言われたり、お客さまから「女では話にならないから男を出せ」と言われたりすることもありました。ただ会社じたいは海外の企業に触れる機会が多いので、海外で女性が活躍する姿も見慣れていましたし、女性を活用していこうという進歩的な姿勢もあったのだと思います。

私自身は、最初から仕事を任されたことが面白くて、入社後は本当にながむしゃらに働きました。毎日、残業は当たり前で、会社もこちらが働きたいといえば、働けるだけ働かせてくれたのです。しかし入社 5 年目くらいからでしょうか。ふと立ち止まってみると、一生懸命働いても相変わらず一般職のままだし、将来的な展望

もない。もしかしたらずっとこのままなのではないか、という不安も感じるようになりました。同じ時期に入社した男性がどんどん上にいくのに、女性はお給料もなかなか増えない。そうした処遇に対する不満も、女性社員の間にはありました。

ちょうどその頃、一般職の上に新しく準総合職という職種ができたので、試験を受けて準総合職に転換しました。仕事じたいは以前から総合職に近い内容のことをしていたので、準総合職になってもそれほど変化はありませんでしたが、お給料が少しでも上がるなら、という気持ちでした。

結局、北米課には7年いて、いろいろな仕事を経験させてもらいました。その後、企画部を経てカリブ中米共同運航事務所へ出向。平成10年からシンガポール駐在を命じられました。海外赴任は本当にうれしかったですね。しかし本来、自分は転勤をとまなわないう準総合職ですから、「転勤させるのであれば、きちんと総合職にしてください」と会社に対して総合職にしてもらいました。前任者に次いで2人目の女性の海外駐在員でした。私はこうした女性の待遇改善などについても、会社に対して比較的積極的に、かつストレートに発言してきたと思っています。

それは自分のためでもありましたが、後に続く女性のために少しでも働きやすい環境を残していきたいという気持ちからでした。

シンガポールは、より現場に近いところで世界の経済に直結した仕事ができる、面白い職場でした。そこで3年半ほど営業の仕事をした後、平成14年から本社に戻り、定航マネジメントグループのチーム長になりました。自分としてはどちらかというと現場でからだを動かしているほうが好きなので、今は、これから管理職としてどういう形でやっていけばいいのだろうという戸惑いもあります。その一方で、簡単にはギブアップできない、頑張っって次の人たちに道を開いていかなければ、という思いもあります。

現在、職制上は一般職と総合職は一本化されて区別がなくなり、研修にしろ配属にしろ、女性にも平等にチャンスが開かれるようになりました。後輩の女性たちには、それを前向きにとらえて頑張っってほしいと思っています。ただ、女性は真面目で頑張っりすぎてしまうところもあります。これまで、真面目で頑張っりすぎてしまう人ほど、途中で挫折して辞めてしまった例

もたくさん見てきました。逆に長く働き続けている女性たちの多くは、淡々と働いてきた人たちのような気がします。私自身、最初は特に長く続けようとか、偉くなろうとか思っていたわけではなく、一生懸命やって気がついたら20年たっていたというのが実感なのです。ですから女性が働き続けるには、頑張ると同時に適当に力を抜くこと、男性と何もかも同じにするのではなく、時には女性のよさも出しながらバランスよく働くことも必要なのかもしれないね。

<略歴>

宮本教子さん

日本郵船株式会社

定航マネジメントグループ

業務チーム チーム長

昭和58年入社。営業第一部北米課配属。企画部を経て平成5年よりカリブ中米共同運航事務所へ出向。その後、在来船事業部アフリカ南米東岸チームを経て、平成10年よりシンガポールの現地法人NYK Bulkship (Asia) Pte. Ltd. 勤務。平成14年に帰国し現職に。

V 人間関係 一働く女性の皆さんへ

- 一般職から総合職に変わりたいが、一般職社員との関係悪化が怖くて不安です。

一般職から総合職への転向を希望していますが、総合職になることにより、今までうまくやってきた一般職の社員との関係が悪化するのではないかと不安を感じています。どのように克服すればよいのでしょうか。

一般職から総合職になることにより、一般的には、責任が重くなるものと思われま
す。一般職に残る人にはその人たちの考えがあって残り、あなたは敢えて責任の重い職
責を担うことを承知で総合職への転向を希望している訳です。ある意味で新しい世界に
飛び込む訳ですから、一般職の人たちとの関係悪化といったマイナス思考は止め
て、前を向いて仕事に打ち込めば周囲の人たちもあなたを応援してくれるのでは
ないでしょうか。

ただ、これまで以上に気配りを忘れず、生意気だと思われないような努力・配慮は必
要ではないでしょうか。

〈鈴木 順子 (みずほインベスターズ証券㈱常務執行役員)〉

人の嫉妬をまったく受けずに仕事をするのは不可能です。ただし、周りの人はあなた
次第で変化します。現実問題として一般職の人たちと不仲になるのを最小限に止
めるには、情報開示を心掛けます。同僚の一般職の方たちに、なぜあなたが総合職
に変わろうとしているのか、その為になどどのような準備をしているかなどを常々話しておき、
できれば、貴方の転職の応援して貰えるようにしておきます。

このプロセスは面倒ですが、自己のコミュニケーション能力開発の絶好のチャン
スと考え、積極的に努力しましょう。

そして、貴方が総合職転向後は、他の一般職の人で総合職転向を希望している人が
いれば、積極的に手助けをし、また、時間の許す限り、一般職の人たちと以前通りの付き
合いを心掛けます。そうすると自然に人望が集まり、一般職の方から思わぬ情報が貰
え、また、仕事に協力して貰うことも増えるでしょう。職場のネットワークは、貴重な財産で
す。

〈高橋 良子 (慶應義塾大学環境情報学部教授)〉

あなたが前向きに仕事をし、また、業務や職種の優劣を考えずに
接すれば、今と同様の人間関係を保つことができます。

克服するうえで最も大事なことは、あなたが総合職へ転向した目的意識をしっかりと持ち、コミュニケーションをとるということです。しっかりとした目的意識がないまま転向すると、自分が一般職なのか総合職なのか立場が曖昧となり、それが周囲に伝わり、一般職の社員との関係が悪化することも考えられます。意識高く業務に邁進していれば、周囲の認知も得やすくなり、一般職、総合職双方との関係は良好になると思います。

また、あなたがしっかりと認識すべきことは、総合職と一般職の社員との関係は上下関係ではなく、今までと同じ同僚であるということです。職系の違いがあるにせよ同僚にかわりはないのですから、今までと同じようにコミュニケーションをとることが大切です。

〈村嶋 純一 (㈱日興コーディアルグループ人事部第一人事課)〉

組織の中で仕事をするということは、どうあれ、人間関係がからんできます。職場は、気の合う仲間で作るサークルとは違います。人生観や仕事観の違いによって、意見の対立が生ずることもあります。

このケースの場合は、本人が総合職に転向後、総合職に見合った成果を出すことに尽きると思います。これは、総合職になったあなたが、組織の中で評価され、その成果は周囲が認めるものでなくてはなりません。組織のなかで信頼を勝ち取ってください。また、ヒューマンスキルを身につけることが大切です。そのなかでも、とりわけコミュニケーションスキルを磨くことの重要性は改めて言うまでもありません。

総合職へ転向する社員がまだ少ない組織であれば、あなたが、会社の業績に大きく貢献し、総合職へ転向した社員のモデルとなれば、後輩たちの育成にも一役担えると思います。

あなたの総合職へのチャレンジは、自己のスキルアップ・キャリアアップだけではなく、組織を活性化させ、組織の人的資源開発にもメリットをもたらします。

是非、チャレンジしてください。

〈大手小売業管理職〉

企業の業務は多様であり、多くの人たちがそれぞれの立場や職務で関わりあい、成り立っています。つまり、一般職としての仕事と総合職としての仕事には、それぞれに役割があるわけです。ご自身が業務や職種に優劣を考えるとなく接することができれば、周囲も同様な考え方をするようになり、今までと同様の人間関係が続けられるのではないのでしょうか。

むしろ、両方の職種を経験されたあなたでなければ、そのような役割は果たせないのかもしれないかもしれません。職種差別のない職場作りのためのきっかけを作ることができるのではないのでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

V 人間関係 —働く女性の皆さんへ—

○ 事務職の女性に総合職はいいよね、といわれます。

サポートをしてくれる事務職の女性に「あなたは総合職だからいいよね。」といわれます。自分も大変なのに、と思うのですが、どうやって理解してもらえばよいでしょうか。

理解するとは、お互い理解し合うということです。一方的に理解してもらおうということはありません。

あなたの、相手を理解しようとする態度を見て、相手は初めてあなたに気持ちを許し、あなたを理解しようとするのです。ですので、まず、相手に関心を持ち、相手のことを理解するためにコミュニケーションをとることから始まります。

事務職のやりがいや大変さを、一度ゆっくり聴いてみてはいかがですか。すぐに解決できる問題はそんなに多くは無いかもしれませんが、まずは、話を聴くことが大切です。相手の身になり、じっくり話を聴いてみましょう。そして、徐々に総合職について、あなたが思うやりがいや大変さを話してみましょう。一度話したくらいでは、理解し合えないと思いますが、相手に関心があるという気持ちが伝わること、そして、理解し合うためにコミュニケーションをとるという姿勢を見せることが大切です。その結果が、自分を理解してもらおうということにつながります。

〈進藤 哲夫 (㈱有隣堂店舗システム開発室部長)〉

サポートの事務職女性との関係は、職場でのビジネス上の関係とお互いに割り切ることにより、よい仕事ができ長続きすると思います。相手の女性社員とその前提で誠意を持って付き合う中で、その気づきを持ってもらえればシメタものです。

〈心がけた事例〉

- ・ 仕事に関しては厳しく対峙するが、日頃の会話では、相手の立場に触れず、もっぱら今の仕事からみの話や幅広い内容のことを話す。
- ・ 女性社員の仕事はたとえサポートであっても、責任持って対応するのが前提なので、例えば作成した資料について、上司等関係者に対し、作成者を明言したり、本人自ら説明の機会を設ける等気配りする。
- ・ 仕事を依頼する際、全体像を話してその位置付けがわかるように工夫する。
- ・ 本人がキャリアアップを望んでいる場合は、上司に女性社員の仕事の成果を絶えず情報提供し、仕事をしっかりやる人との感触をもってもらうなど、本人にプラスになるような動きにも心がけている。
- ・ 女性社員が年長者である場合、年長者に対する気配りを忘れないようにしている。

上記事例に配慮し、あの「発言」がなくなれば、ビジネス関係醸成の第1歩といえるのではないのでしょうか。

〈春木 節子 (松下電器産業㈱労政グループ均等雇用担当部長)〉

まずは、話をしましょう。事務職の人の悩み、会社や職場への不満など、
あなたがいっしょに解決できることがあるかもしれません。

チームで仕事をしていく時に一番重要なことは、立場は違っても「業務目標を共に遂行していく」という意識を、共通にもてるかどうかです。

チームスポーツを見ればわかるように、ポイントゲッターだけがいる訳ではありません。泥臭く守備をする人や、あるいは、裏方でコートを整備する人だっています。

仕事も同様に、いろんな役割の人が関わってきます。立場や役割が違えば、それだけ気を遣うことも必要になってきますが、「あなたはいいわよね」と言われて気がねをしていては、本来の業務遂行には結びつきにくくなってしまいます。

よって、仕事ベースで考えるクセをつけるようにして、情報を共有し、仕事の進行が相手にもわかるように心がけることです。そうすれば、あなたの大変な仕事も相手に理解してもらえるようになるでしょう。共感を得られるようにする努力が、欠かせません。

〈松永 真理（松永真理事務所代表・
株）パナダイ社外取締役）〉

まず、事務職の女性には、「総合職のどう
いう点をよいと思っているのか」を確認して
みましょう。その人からの指摘に対しては、
正しいと思われる部分については素直に認
め、間違った認識であると思う部分につ
いては、正しいルールや状況を説明し、認
識を改めてもらい、総合職へのプレッシャー
なども理解してもらうことが必要だと思
います。例えば、一般職にはない転勤な
ども総合職ではいつでも辞令が出ても
従わなければならないことや、業務遂行
においては、常に一般職やスタッフに判
断を仰がれる立場に置かれるためより
広い知識や経験を必要とされることな
どを説明してみたいかがでしょうか。

もし、業務遂行の実態として、一般職・
総合職の違いがない状態になっている
のであれば、制度上や運用上の問題と
思われますので、人事の人に相談して
一般職の人が抱えている悩みや問題
点を伝えることも一つの解決に結び
ついていくかもしれません。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

仕事をしていれば、それぞれの立場で大変なことがたくさんあります。それぞれ他人の立場や状況を理解できればいいのですが、実際には難しいので、他人の方が得をしているような意識になってしまうのかもしれませんが、あなた自身も、事務職の方の仕事や役割の重要性について正當に評価することが大切なことであると思います。

また、事務職からこういう意見がでてくる背後には、自分自身の仕事に対する不満や、企業の人事制度に対する不満など、事務職の人たちの現状への不満が存在することも考えられます。いずれにしても、サポートをしてもらう人が不満を持ちながら働いているのは、あなたも仕事がやりにくいと思います。事務職の人たちが現在置かれている状況に対して持っている不満を、部署全体で、あるいは企業全体で聴くことができるような機会を設けることを提案することも必要かもしれません。例えば、事務職から総合職に転換できるような制度があれば、こうした不満は出にくくなると思います。また、仕事の割に処遇が低い、と思っているのであれば、仕事の配分に問題があるのかもしれませんが、事務職の人たちの不満が組織的に解決できる問題であれば、それに耳を傾けていくということは、職場にとっても生産的なことではないでしょうか。

〈武石 恵美子（東京大学社会科学研究所助教授）〉

○ 朝も帰りも誰も挨拶をしません。

なんとかこの職場風土を変えたいのですが。

私の部では朝や帰り際に挨拶をしても、誰も挨拶を返してくれません。自分もいつの間にか挨拶をしなくなりました。このままでは自分までだめになりそうです。

何か自分にできることはあるでしょうか。

誰も挨拶をしない職場なんて、さぞかし味気ないことでしょう。自分もそうなってしまったのはとても残念ですが、無理もないかもしれません。たかが挨拶と言う人もいますが、挨拶は職場の雰囲気や端を端的に表しているものです。挨拶もしない部署ならば、電話の応対も予想がつかますね。職場の雰囲気が沈滞しているか、権限に守られた硬直した仕事の行い方が想像できます。

いずれにせよ、あなたが望むような明るい職場へ変えていくことが必要です。一人では難しいですが、どなたか相談できる先輩や仲間はいませんか？まずは、その方たちと元気に挨拶を交わしてみたいかがでしょう。一人だとほかほかしくても、相手がいると張り合いがあるでしょう。元気な挨拶の励行を上司に直接提案したり、ミーティングの場で職場改善の一環としてみんなで話し合うのも良いかもしれません。誰も反対できないはずですよ。きちんと挨拶ができるようになったら、次は電話の応対にも取り組んでみて下さい。本当は、誰もが明るい職場を望んでいるものです。

〈木谷 宏（㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー）〉

困った職場に配属されてしまいましたね。心配されているように、確かにその雰囲気に染まってしまうと、あなたまでダメになる可能性があります。

じゃあどうしたらいいのでしょうか？あなたにできる唯一のこと、それは、あなた自身は挨拶をしつづけることです。やめてはだめですよ。何の反応もない人たちに挨拶するのはむなしいでしょうが、でもはじめから返事を期待しなければそれほど傷つかずに済むものです。その辺に立っているポストや看板に挨拶するつもりで、返事は期待せず、でも元気よく「おはようございます」「お先に失礼します」といいたまう。

他人のためではなく、あなたがあなたらしくありつづけるために、続けましょう。そうしていれば、きっと誰かが気づいてくれます。もしかしたら隣の部の人かもしれません。新しく転属してきた人かもしれません。そうしたら、気づいてくれた人を巻き込みましょう。1人が2人になれば、それが3人になるのにそう長くはかからないでしょう。

〈田井 久恵（㈱人クリエイティブスタッフ㈱人財開発部女性活躍推進室長）〉

まず、あなたからはじめましょう。

根気強く続ければ、きっと周囲も変わります。

職場で気持ちよく仕事ができることは、生産性向上にもつながり会社にとっても重要な課題です。朝夕の挨拶などは基本的なことで、あらためて問題提起する必要があるというのは困ったものですね。それでもおかしいと気づいている貴方から発信していかないと、環境は変わっていきません。できれば貴方の組織の長に相談して、部門全体の取り組みとして挨拶運動を始めるようにしてはどうでしょうか。問題を前向きに捉え、職場全体の生産性向上や効率化に結び付ける効果を期待して取り組みを始めたいと提案すれば、組織の長は反対するはずはありません。

そこでの貴方の役割ですが、具体的な取り組みの提案だけでなく、必要な事務的な補助を積極的に引き受けるなど、組織の長の手助けとなるような形で、実際の運動を繰り広げる役を買って出ると良いと思います。解決すべき問題は周囲の態度など気にせず、きちんと問題提起をして、一つ一つ解決していくことが大切です。

〈西嶋 美那子 (財)21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー〉

私の知人に、挨拶しても無視される部署に配属されて落ち込んでいる人がいました。質問者と同じように、こちらから挨拶をするのもばからしく思え、次第に挨拶しないようになっていったそうです。

そうすると、段々、部署全体の雰囲気はどんよりしてきて、朝、会社に行くのも辛くなっていったといいます。

それで、その人はどうしたかと言えば、挨拶が返ってこなくても、自分だけでも挨拶しようと決めたそうです。朝、「お早うございます」と言ったほうが、黙って席につくより自分も気持ちがいいと思ったからです。

廊下で会えば、できるだけ目を見て挨拶するようにします。声は出さなくても、アイコンタクトをするようにすれば、相手も少しずつ挨拶を返してくるようになっていったということです。

根気があることですが、自分にとって気持ちがいいと思えることを、相手にも示していきたいものです。

〈松永 真理 (松永真理事務所代表・㈱バンダイ社外取締役)〉

職場の人たちは、朝や帰りに挨拶をすることをあなたほど重要に思っていないのかもしれない。周りの人に、なぜ挨拶をしないのか、聞いてみたことはありますか？

もしなければ一度聞いてみましょう。意外に「挨拶をしていないことにすら気づいていなかった」なんていう反応が返ってくるかもしれません。そうしたらしめたもので、無意識を意識化してもらえばいいわけです。「挨拶のある職場にしたいので、協力して」と周囲に働きかけて、協力者を作ってみたらいかがでしょう。上司に相談して、みんなに意識してもらおう施策を考えてもらうのもひとつの方法です。ポイントは「だれかが」ではなく「わたしが」始めてみることで、きっと支援者が現れるはずですよ。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

V 人間関係 ー働く女性の皆さんへー

① 部下とのコミュニケーションがうまくとれなくて、困っています。

新しく部下ができましたが、肩に力が入るばかりで、上手に「ほめる」、「しかる」、「仕事を任せる」、「精神面のフォローをする」等のコミュニケーションが取れません。

あなただけでなく、多くの方が同じような経験をしていると思います。部下の人格を傷つけるようなことさえしなければ、あなたのような感覚の持ち主は何をしても大丈夫だと思います。

部下を持つということに対して強い責任感があればこそその感じ方だと思います。うまくやろう、などと思う必要はないのではありませんか？ また、わざとらしいことなどしない方がいいです。

それより、あなたご自身が仕事や人生を楽しみましょう。いつも明るく部下におはようと言える状況に自分を置くことが今は大切だと思います。部下を持つことに慣れてきてから、ゆっくりマネジメントについて勉強すればいいのではありませんか？

なお、どんなにがんばっても、管理職泣かせの部下というものはいるものです。

〈荒 真理(日本アイ・ビー・エム(株)人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当)〉

部下とのコミュニケーションのとり方に公式・正解はないと思います。同じ方法をとっても、行く人が違えば違う結果になると思います。人にはそれぞれ持ち味があります。教科書どおりのやり方を、意識する必要はないと思います。

大切なことは、“部下を育成し、仕事をとおして成長させてやろう”という思いを、本心から持つ事だと思います。その思いさえしっかりしていれば、通常の言動から自然に信頼関係ができていくと思います。

部下を自分の手足として使っているようでは、いかに接し方のスキルが優れていても、信頼関係に繋がらず、本当の意味での双方向のコミュニケーションはとれないと思います。部下を育成するという思いをしっかりと腹に落とし、自然体で接すれば良いと思います。

ただ、部下に対して理想を求めてすぎてはいないかという点には気をつけてください。期待レベルが高すぎると要求ばかりになり、部下の達成感には繋がらないと思います。

〈井上 清(㈱大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長)〉

まずは、聴き上手な上司を目指しましょう。
これがコミュニケーションの第一歩です。

職場のコミュニケーションのなかで、もっとも悩み深いのが部下とのコミュニケーションです。顧客や上司とはうまくやってこれたのに、部下とはなかなかうまくいかないという人が結構います。

その理由はいろいろありますが、顧客から言われるなら仕方がないとか、あの上司のやり方だから、と相手に合わせることを自然と心がけるのですが、部下となるととたんに、「私はこうやってきたのに、どうしてできないの?」といった、自分を基準にして考えることが多くなるためです。

コミュニケーションの基本は、相手の立場にたって考えることです。部下が何に悩み、何に戸惑っているのか、想像力をたくましくしてみてください。そうすれば、当たらずともさわらずの上司より、いいときは誉め、悪いときは叱ってくれる上司のほうが、部下にとってははずっといいはずに違いありません。

叱っても部下が納得できるよう、判断の基準をぶれないようにすることと、コミュニケーション技術を高めていく努力が欠かせないことを自覚しましょう。

〈松永 真理(松永真理事務所代表・㈱バンダイ社外取締役)〉

まず肩の力を抜いて、上司と部下というのではなく、一人の人間同士として向き合っていく事が大切だと思います。部下に「させる」よりも、あなたの職場の課題を、部下たちと一緒に「考えていく」スタンスで取り組むのも一つです。あなた自身の考えを伝えると同時に、**部下の意見を「聞く」スタンスがオープンであることがよいコミュニケーションの第一歩**だと思います。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

コミュニケーションの第一歩は、日常の挨拶であり、部下の日常の仕事を知ることです。部下の日常の仕事をよく見、聴く機会を設けつつ、自分の仕事の情報や中身も部下にオープンにして、いっしょに考え、相談する場を日常的に持つようにしましょう。自分の仕事を説明して理解してもらい、部下の意見を聞きながら、ご質問のようなコミュニケーションへとつなげていったらどうでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

V 人間関係 一働く女性の皆さんへ

○ 上司の仕事の仕方が好きになれません。顔を見るのも嫌で、

出社拒否症になりそうです。

どうしても上司の仕事の進め方が好きになれません。悪い人ではないのですが、最近顔を見るのもいやになってきてしまいました。このままでは出社拒否になりそうです。

まず申し上げたいのは、仕事は“好き嫌い”で判断するものではない、必ず職場のルールがあり、それに乗って進めるものだということです。

しかし、そうは言っても、仕事は周囲の人がいてくれてこそできるもの。そこで、コミュニケーションの悪さから仕事が非効率になるので‘嫌’なのか、上司とどうしても性格が合わなくて生理的に‘嫌’なのか、どちらであるか見極めましょう。前者なら、同僚または周囲の人達に状況を聞き、どこに問題があるのか見極め、改善策を相談してみましょう。同時に、自分にも何か問題がないか、改善する点がないか、改めて見返すことも大切です。その上で、どうしても問題が残るとなったら、更にもその上司にアドバイスを求めることも一案です。

また、後者の場合は、世の中にはいろいろな人が再認識した上で、その上司とこれから先ずっと一緒とは限らないと割り切り、ビジネスライクに付き合う方法を考えて下さい。それは長い目でみて、あなたを成長させる糧となるはずで、今の状態に捕らわれず、5年先、10年先の自分を思い描き、将来の目標のために今を如何に乗り切るのが良いか、是非検討してみてください。

〈河野 真理子 (株)キャリアネットワーク代表取締役会長〉

なぜ上司の仕事の進め方が好きになれないか、その要因を突き詰めて考えたことはありますか？ 考えてみて、その要因が本当に仕事の進め方に起因するものとわかった場合のことをまず考えてみましょう。

仕事のやり方そのものは人さまざまです。自分の考え方ややり方と全然違う場合、違和感がある場合もあるかもしれません。もし、上司のやり方が非効率的であり改善されるべき状態であるならば、どこかで不具合や問題が生じているはずですから、その現象の改善を図っていただくよう働きかけることで改善されるかもしれません。

まずは、なぜそのやり方を採られているのかなど、自分から上司に聞いてみるなどしてコミュニケーションを図り、上司の考え方も理解しようと努力してみることから始めてみましょう。その上でまだ不具合と思われる点があれば、改善に向けた提案をしてみてもいいでしょうか。

一方、そういう不具合は生じていないのに、ただ単に自分の感覚、感情として嫌いと感じているのであれば、その人の嫌いな点だけでその人すべてが嫌いと判断してしまっているのではないのでしょうか。悪い人ではない、と評価している点はその人のどんなところでしょうか。そこからよい点を発見できたら、その人のことを見直してみることもできるかもしれません。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

上司に対する個人的な好き嫌いの感情ではなく、本当に仕事の進め方に
問題を感じているのかどうか、もう一度考えてみましょう。

職場にはいろいろな人がいます。その中には気の合う人もいれば、どうやっても合わない人もいるでしょう。合わない人が上司になってしまうという不幸な場合もあるわけですが、それが組織ですから、ある程度は我慢をしなければならないでしょう。個人的に好き・嫌いということだけでは、そうした問題を組織的に取り上げて対処するという事は、一般的には考えにくいと思います。

嫌いになると、その人の良い面が見えなくなってしまうことがあります。冷静に上司の欠点ばかりでなく、よいところにも目を向ければ、学ぶべき面があるかもしれません。

ただし、仕事の進め方に問題があるというのであれば、あなた以外の同僚も同じような問題意識を持っているかもしれません。そうであれば、部下が仕事をしやすいようなマネジメントができない上司は、職場の生産性の観点からも問題があるわけですから、同じような問題意識をもつ同僚がいればそういう人と一緒に、さらに上の上司や人事部門に相談するといった対応も考えられます。

〈武石 恵美子（東京大学社会科学研究所助教授）〉

まず、上司は好き嫌いで選べるものではないということは十分わかっている、このような気持ちになってしまう自分を責めているように思えます。

上司の仕事の進め方を好き嫌いでみるのではなく、適切かどうかの尺度で見て自分の気持ちの落ち着かせどころを探してみてもどうでしょうか。そのためには、一度信頼できる関係者に状況を話してみる事です。客観的に見てどうしても上司のやり方がおかしいということになれば、何らかのルートで上司に話が伝わるようにし、改善を求めることも可能です。もし、そんなに適切さを欠くわけではなく、好き嫌いのレベルのことということであれば、今の状態は、この時期のビジネス上のことと割り切って自分の気持ちを取めていくことも必要かもしれません。

いずれにしても、自分の気持ちだけに抑え込まずに、1日も早く誰かに話してみる必要があります。

〈春木 節子（松下電器産業(株)労政グループ均等雇用担当部長）〉

社会にでると相性や好き嫌いなど、人間関係の問題はつきものです。大切なことは、世の中にはいろいろな考えの人がいることを理解すること、様々な価値観を認めることだと思います。そして、人には良い面悪い面があり、完璧な人間なんていない、ということです。

好きになれない面はそれとして、その上司の良い面を探してみてもいかがでしょうか。そのために、仕事の進め方や目指す方向性について、一度上司とじっくり話し合ってみてはいかがでしょう。仕事の進め方は人それぞれいろいろな方法がありますが、目指す方向が一致していると、意外と理解し合えることもあります。また、じっくり話し合うことで、お互いのちょっとした行き違いが解消できたり、いままで気付かなかったお互いの尊敬できる面を発見できたりすることもあります。

まず相手の良いところを認めようと努力する、そのような姿勢を示すことが、好きになれない人や違った価値観を持った人と上手に付合うコツだと思います。

〈進藤 哲夫（㈱有隣堂店舗システム開発室部長）〉

V 人間関係 一働く女性の皆さんへ

○ 男性先輩から食事をしながら打ち合わせしようといわれました。

職場で大変尊敬している男性の先輩社員がいます。夕刻、二人で打合せをしている途中「続きは食事を取りながらしましょうか。」と気軽に言われました。

個人的には全く抵抗はないのですが、二人で食事をしているところを周囲に見られて変な誤解をされるのではないかととまどっています。

食事を断る理由もなく、こうした場合はどうしたらよいのでしょうか。

二人で食事をしているところを周囲に見られて、どう思われるかは、その会社の風土によるとと思いますが、あなたが懸念されているなら、あなたの会社ではやはり誤解の元となるでしょう。同じ会社の先輩なら、そのことは理解してくれると思います。あなたの懸念は、特別な事でもなく、当たり前のことだと思いますので、懸念されていることをそのまま話せば良いと思います。尊敬している先輩に対しあなたが悪感情を持っていると思われることを懸念されているなら、「個人的には全く問題ないと思っている」ことも話せばよいでしょう。

仕事の打ち合わせは、仕事場でするのが基本ですから、「変な誤解をされると困るから、このまま続けましょう」が良いと思います。変に意識しすぎると、先輩に対しても却って誤解を招くことになりかねないので、気軽に言われたことに気軽な感覚で応答するのが良いのではないのでしょうか。

〈井上 清 (株)大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長〉

同性、異性を問わず、ビジネス関係者との食事はもはや、当たり前になっていると思います。食事や軽いお酒が潤滑剤になって、相手との距離感がぐっと近づいたり、仕事では見られない意外な一面が垣間見えたりして、なかなか興味深いものです。

しかし、「誰かに見られたら変な誤解を生むかもしれない」という不安がご自身にあるのなら、食事はおやめになったほうが賢明でしょう。「友人と待ち合わせがある」、「退社後、お稽古に通っている」など、あなたが『自意識過剰』と思われない適当な理由はいくらでもあると思います。

その代わりに、あなたと先輩社員以外の第三者に声をかけて、「こんど、昼食をご一緒していただいて私の友人の〇〇さんにも仕事の話を聞かせてください」など、**時間帯を変えて、複数で食事をする方法を先輩社員に提案**してみてもいいのではないでしょうか。

〈白石 真澄 (東洋大学経済学部助教授)〉

「仕事は会社で」が基本です。

不安や疑問があるなら断ること。意志表示は大事です。

変な誤解をされることが問題なのではなく、食事の後に何があるかわからない、その時にどう対処するかはあなたが決めなければならないということを肝に銘じてください。

あなたの人生経験の豊富さから、男女のどんな場面でも対処できると思うなら、どうぞ食事でも飲みにもいらしてください。

しかしそうでないなら、見え透いた言い訳でもなんでもいいですから言ってお断りすればいいでしょう。

食事しながらできる打ち合わせなら、明日の朝でも十分です。食事を断ったくらいで態度が変わるような先輩なら、下心があったということが早い時期にわかってよかったと思います。

〈荒 真理（日本アイ・ビー・エム㈱人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当）〉

その先輩社員もあなたのことを性別に関係なく指導すべき後輩として接してくれているのであれば、全く問題はないと思います。

もし周囲の人達の目が気になるようでしたら、「他の人も誘いませんか？」とさりげなく言う事がよいと思います。あなた自身が気になりながら二人で行かざるを得ないようだったら、**二人では行きにくいことを伝えお断りしましょう。**

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

「食事しながらでは仕事はしにくいので、できれば打ち合わせを終わらせたい」とはっきりいみましょう。そのあと2人で食事に行くことが気になる場合は、「他の人も誘いませんか」と伝えてみましょう。こういっても、「いや2人で行こう」といわれたら、「2人はちょっと」と断りましょう。**さりげなくても、婉曲でも意志表示が大事です。**

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

V 人間関係 働く女性の皆さんへ

- 来客時のお茶出しは、気づいた社員がやるはずなのに、結局は女性ばかり。男性にどう理解してもらえばいいのでしょうか。

職場に給茶器を設置し、各自でお茶を入れることになりました。来客時には気づいた社員が率先してお茶を出すことにしているのですが、男性社員はなかなか動いてくれず、結局女性ばかりが入れることになっています。

給茶器を設置し、各自でお茶を入れることになった経緯を、もう一度職制を通じ全員に確認してもらいましょう。女性社員がお茶を入れることが根付いてしまっている職場では、確認と同時に、当面、お茶入れを当番制にする提案を試みるのも一つの方法です。

また、各自でお茶を入れることになった背景には、男女で仕事を分けるのではなく、性別にかかわらず能力で仕事を任せるという方向に進もうとしているのではないのでしょうか。もしそうであるならば、能力で仕事を任せることに理解のある上司や男性社員を巻き込んで、お茶入れのルールを定着させることも有効です。また、お茶入れという一つの問題だけにとらわれず、能力で仕事を任せるとはどのようなことなのかを考えてみましょう。

意識変革は、一朝一夕では進みません。直接関係無いように思われるかもしれませんが、任された仕事を責任を持ってやり遂げ続けることにより、男性社員の意識は少しずつ変化して行くと思います。

〈進藤 哲夫 (株有隣堂店舗システム開発室部長)〉

私も、若いころ同じように「なんで女性だからという理由で、私だけがお茶出しをしななければならないだろう」と思ったことはありました。

ただ、最近では、「男女平等だから男性も」という気持ちより「お客様にとって、男性と女性とどちらが出した方が感じがよいだろう」とお客様の気持ちを優先して考え、女性が率先してお茶出しすることに、それほど抵抗はありません。

我々は、プロの職業人なので、お客様の気持ちを第一に考えることが最も大切なのではないのでしょうか。

〈鈴木 順子 (みずほインベスターズ証券(株)常務執行役員)〉

まずはルールの再確認をしましょう。

チーム全員で、何がベストか、あるべき姿を考えてみましょう。

今回のルールを決める際、メンバーで話す機会があったと思われるので、まずは、その種の話合いの場で、実際やってみてなかなか男性の関与が得られないことを話し、理解を求めることが賢明です。既に実行済みであれば、こんなケースが参考になるのでは。

- ・ 男性社員中で理解ありそうな複数の人に、お客様へのお茶出しのデモンストレーションをやってもらい、男性の気づきを求めた。
- ・ 比較的理解を得られそうな男性のTLに話し、自分のお客様に本人がお茶を入れることを何回か続けてもらったところ、他の男性も気づきを持ち、それ以降は気がついたらお茶を入れるようになった。

また、気づいた人というより、チームあるいはライン毎に対応する工夫、職務として位置付ける工夫もあってよいと思います。

今は、お客様に男性がお茶を出すケースも珍しくなくなっており、神経を使うことなく自然体でお客様をお迎えできる風土にしたいものです。

〈春木 節子（松下電器産業(株)労政グループ均等雇用担当部長）〉

今までの習慣で、なんとなく気がついてしまう女性、入れてもらうことに慣れていることもあり自分でやるのが気恥ずかしい男性など、理由は様々あるものの、なんとなく女性が入れる習慣が断ち切れないでいるのだと思います。

そういう状況では、個々人の対応で何となく変えてもらうのは無理だと思いますので、一度、職場内、部署内でのミーティング等で、男性も女性もお互い腹を割って話し合うべきでしょう。

仕事で手が離せない状態の女性が、わざわざお客様にお茶を出すために仕事を中断して対応するのではなく、手があいていれば男性が出せばいい場合もあるし、お客様にお茶を出す仕事をしたいという女性もいるかもしれません。その職場での業務上からくる事情もあると思います。それぞれの意見をよく聞いた上で、お互い納得のいく決り事をつくるなどで解決してみてもどうでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

まず職場の長に相談をしてみましょう。職場の長が率先して行動したり、男性社員に声をかけるなどすると、自然と流れが変わります。

職場の長があまり理解がない場合は、理解のありそうな男性の意見も聞いた上で協力を頼んでみましょう。それと同時に、全体のミーティング等の場で分担の確認をするなどして、みな理解を求めるのがよいと思います。

クレームより、どうしたら協力、サポートを得ることができるか男性にも一緒になって考えてもらうよう、動かしていくことが大切ではないでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

V 人間関係 —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ 女性の部下のパフォーマンスに不満があるが、うまく伝えられません。

女性の部下のパフォーマンスに、自分としては不満があります。しかし、それを面とむかっていうと泣かれそうな気がして、つい言えずにきてしまいました。その結果、本人の自己認識と自分の評価が離れてしまっています。どのように気づいてもらえばよいのでしょうか。

部下のパフォーマンスを上げるのは管理職の使命です。自己認識と評価の乖離をわかってもらわなくてはなりません。難しいのはわかりますが、部下と話をすることをいつまでも避けているようでは困ります。普段からコミュニケーションをとるようにして、意思の疎通を図ってください。

課題は、本人のパフォーマンスをどのように上げるかにあります。女性であっても男性であっても、面と向かって欠点を指摘するのは逆効果でしょう。実は本人が自己認識と評価に食い違いを感じて悩んでいるということも予想できます。もっと活躍したいと、もどかしく思っているかもしれません。

本人に自己評価をつけさせてはいかがでしょうか。それについてよく話し合い、あなたの期待も率直にぶつけて、今後の課題を決めてください。求める水準に近づくよう、仕事の達成度合いを随時確認しながら、指導していきましょう。

〈大坂 葉子 (キッコーマン(株)総務部東京総務課長)〉

「女性は感情的だ…」というステレオタイプはかなり根強いようです。女性自身でさえ「涙は女の汗だから気にしないで」と言う方もいます。もしかしたら事実なのかもしれませんが、男性でも色々な人がいるように、女性でも感情的でない人や表面に表さない人もたくさんいます。まずは、こういった一般論を払拭して下さい。接し方を変える根拠は、男女によってではなく、個人の違いによります。

さて、パフォーマンスに対して不満があるのなら、速やかにそのことを本人に伝える(フィードバックする)ことが大切です。このことは部署全体の成果に影響を及ぼすだけでなく、本人の成長を阻害することに他なりません。また、あなた自身がストレスを溜め込むことにもなります。自己と上司の評価ギャップが大きくなればなるほど、取り返しがつかなくなります。今さら…と思われるかもしれませんが、遅すぎることはありません。すぐに面談を行い、あなたの評価をきちんと伝え、改善すべき行動についてアドバイスをしてください。そして継続的な指導を行うことが必要です。

面談において大切なことは、本人の今後の成長を心から願っているという誠意を相手に伝えることです。もしかしたら泣き出してしまうかもしれませんが、その場合には汗と思って気にしないことです。

〈木谷 宏 (㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー)〉

伝えるべきことはきちんと直接伝えてください。

部下の成長の為には、例え泣かれても毅然とした態度で臨みましょう。

実際に話していて泣かれると困ってしまいますね。でも涙の原因はそれぞれ違うと思います。自分なりに一生懸命やっていて、そのことについて批判を受けたと感じ、「悔しさ」のあまり涙がにじんでしまうケース、上司の口調が厳しすぎて、怖くて泣き出してしまうケース、実際にはなんでもないのであれど、その場の雰囲気泣けてしまうケース…。あなたの部下はどんな理由で泣き出すと思われるのでしょうか。

部下の性格や仕事への取組み姿勢、あなたが普段からどのように部下と接しているかを考えて、**部下が受け入れやすい方法で話をしてみてください**はどうでしょう。

また、あなた自身が部下に泣かれるからと言って、第三者を介して伝えようとしたり、書面や電子メールでのやり取りをするのは気持ちが伝わらない恐れがあるので、できるだけ避けたほうが良いと思います。たとえ泣かれたとしても、普段どおりの態度で応じることができるよう、覚悟を決めて話をしてください。「**直接、会話する**」、これが職場のコミュニケーションの基本だと思います。

〈柴田 由紀 (アイシン精機株式会社 法務部長)〉

1対1の個別面接で「会社としてあなたの仕事振りに満足していない」旨を伝え、そのための**具体的な課題を与え、いつまでに解決して欲しいかを明示**します。

一般的な目標管理制度(チャレンジプラン)の面接を行う中で、中長期的な能力開発目標や企業価値観の共有化を図る項目の一環として、男女の別なく問を詰める努力をすべきであると考えます。

また、年度末には成果に対する評価を行い、達成レベルを率直に確認し合うことを通じて再チャレンジするような動機付けが大切だと思います。

〈中村 紀子 (㈱ポピンズコーポレーション 代表取締役)〉

まず、男性、女性に関わらず、**上司として伝えるべきことは伝えることが必要と認識するべきです**。また、いつかは伝えなければならないことであれば、これ以上認識のギャップが広がる前に話をする方が良いと思います。本人の成長という点からも、早期に伝えて努力を促すべきではないでしょうか。まずは話してみることです。

否定的にはならず、できるだけ事実に即して、**具体的にどの仕事のどんな点に問題があるのか、それを改善するためにどんな能力を高めて欲しいのか**を率直に伝え、改善に向けたプランを話し合うというすすめ方がよいと思います。

本人の今後の成長のため、あえて泣かれる状況を選択する勇気も必要と考えます。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

V 人間関係 —女性を部下に持つ管理職の皆さんへ—

■ 男性の部下から女性にだけ甘いと言われ困っています。

男性の部下から、「女性にだけ甘い。手取り足取り教えている」と酒席で文句を言われました。女性の部下からは「教えてください」といわれるので、つい教えているのですが、自分の行動は間違っているのでしょうか。

酒席で文句が出たということは、日頃思っただけでもなかなか言い出しにくいことだからでしょう。不公平感は、職場の士気に影響します。男女を問わずどの部下とも公平に接していますか。振り返ってみましょう。

教えを求める部下を指導すること自体は、間違っていない。マネージメントの分野でもコーチングが取り入れられているように、指導の基本はマンツーマン。一人ひとりを見守って、その成長に合わせて育てていくのです。

なかには上司の指導を受けたいと思っただけでも、意思表示が苦手な部下もいるでしょう。求めに応じていきあたりばったりで対応するのではなく、**全員に目配りして計画的に育成していくこと**で、職場全体のレベルアップを実現してください。個人によって違った指導もあるということを皆も理解すると思います。

(大坂 葉子(キッコーマン(株)総務部東京総務課長))

ご自分ではどう思いますか？本当に女性だけに甘く、手取り足取り指導しているのでしょうか？そんなつもりはなくても、「教えてください」と言われるので対応しているというのが本当のところではないでしょうか。このことは決して間違っていないし、これからも指導を頼まれた場合にはきちんと対応して下さい。

さて、文句を言った男性を含めた他の部下に対して、あなたはどんな指導をしていますか？日々の行動をきちんと観察し、必要なことを正しく報告させ、気づいた時点でのタイムリーなフィードバックを行っていますか？期初や中間時の定期面談は実施していますか？改善すべき点がきつとあるはず。部下の誰もがあなたに「教えてください」と言えるわけではありません。忙しいあなたを気遣う部下もいるでしょうし、性格的に言いにくい人もいます。

あなたは管理職として組織の業績責任を負うだけでなく、**部下全員の人材育成責任を担っていることを認識してください**。自分もきちんと指導してもらっていると思えば、あなたが女性に対して細やかな指導をすることにとやかく言う人はいないでしょう。

(木谷 宏(㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー))

一人ひとりの能力にあわせた指導を心がけているのであれば、
問題はありません。

男女で区別するのではなく、部下として一人ひとりのことを考えてください。文句を言った男性の部下について考えてみましょう。その人は、丁寧に教えなくても、一人前に仕事ができる人でしょうか？ それなら、そのように考えた、あなたの意見をきちんと伝えれば納得すると思います。また、その人はまだまだ期待するレベルに達していないのでしょうか。それならば、「男性として女性の上司に教えてほしいとは頼みにくい」のかもしれませんが。

そうした部下の気持ちも汲んで声をかけるなど、おおらかな気持ちで部下の発言をとらえ、一方で上司の役割として、長期的な視点で部下の育成を図ることが大切です。

〈柴田 由紀(アイシン精機株式会社法務部部長)〉

あなた自身の対応が、男だから/女だからという区別によるものでなく、**部下各人の能力の発展段階等に応じたものであるなら間違っていない**と思います。

同程度の力を持った部下に対する指導が男性の場合と女性の場合でまったく異なるようなことがあれば、それは改めるべきと思います。

男性の部下は、あなたの指導方針や指導の仕方そのものに不満を持っているのかもしれませんが。女性部下に対する指導のあり方を考えるだけでなく、男性も含めた**部下個々人の育成課題を今一度整理し、ご自分の部下指導のあり方を振り返って**みてはいかがでしょうか。手取り足取り教えることが、部下自身の成長にとってベストとは言えない場合もありえると思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

「教えてください」という部下に上司が教えることは、**間違っていない**。けれども、なぜ、男性の部下から、そのような文句が出たのでしょうか？ここでは、この背景を考えることが、部下指導の観点から必要といえます。

部下のコメントからは2つの考えるべき点が浮かび上がります。

①「女性にだけ甘い」という表現には、この男性部下の「自分への指導を忘れないでほしい」という気持ちが隠されていないでしょうか。

②「手取り足取り教えている」という表現には、「自分に対しても懇切丁寧に指導してほしい」という上司への要望が隠されているのかもしれませんが。

それともう一つ。この発言は酒席で出たものです。この男性部下の発言は、本音をオープンに伝えたということ、お酒も入って多少の揶揄を含んだ大げさな表現になっていること、この2つが考えられますから、冷静に受けとめることが大切です。これらを総合すると、「**上司が部下の指導をするのは当たり前**の役割であるけれども、指導の際はどの部下に対しても誠意は忘れず、部下に被差別感を持たせないということに配慮しながら、一人ひとりの部下の能力に合わせた指導をする」ことが肝要なのではないでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

■ 生理休暇を毎月週末とつなげて取得する女性に、本当に生理なのかとは聞きづらい。

生理休暇を毎月週末とつなげて取る女性があります。権利だから仕方ないのですが、周りの評判は悪く、かといって本当に生理かとは聞きづらいのですが、どうしたらよいでしょうか。

周りの評判が悪いということは、本人にとって望ましくない職場環境になっているといえます。また、管理者の責任も問われます。改善しなくてはなりません。

ご心配のとおり、話をするには配慮が要ります。1対1の面談の場をつくり、とても心配している、どんな状況なのかと、本人の話をよく聞いてあげてください。

就業規則には「生理休暇は女性の生理日の就業が著しく困難なとき、その期間に与える」等の記載があることでしょう。休暇を取る期間がこれに該当しているかを問うことに問題はありません。

正しく取得しているのであれば、周りの誤解を解く必要があります。治療を受けることで、就業が著しく困難である状態が改善し、体調が良くなる可能性もあります。部下の健康管理の面からも、遠慮せずに関わっていただきたいと思います。もし不適切な取り方をしているのであれば、改めるよう促してください。

〈大坂 葉子 (キッコーマン(株)総務部東京総務課長)〉

生理休暇は女性労働者の権利であり、この点について正しく認識すべきです。週末につなげるとありますが、生理の期間は数日にわたるものですから週末にかかることは何ら不自然ではありませんし、体への負担についても個人差があります。ハンディと言うと語弊があるかもしれませんが、女性のみが引き受けてくださっている任務ですから、感謝するとともに寛大な対応が必要です。さて、「周りの評判が悪く…」とありますが、それは男性からでしょうか、それとも女性からでしょうか？あなた自身は生理休暇を別にして、彼女の働きぶりをどう思われているのでしょうか。その女性が役割をきちんとこなし、同僚とも良好な関係を築いているのであれば、周りの評判が悪いということは考えにくいでしょう。

このご質問の本質は、あなた自身も他の部下も、彼女の働きぶりに満足していないということではないでしょうか。まず、彼女に期待する役割と、本年度に達成して欲しい目標をきちんと共有するような面談を行ってください。彼女の認識と異なっているかもしれませんが、その場合にはわかりやすく説明をするとともに、必要に応じて能力開発プランの作成を支援することが有効です。

〈木谷 宏 (㈱ニチレイ総務企画部人財チームリーダー)〉

職場のモラルや業務の遂行に支障が出ているようであれば確認すべきです。

この女性の仕事はどのような内容でしょうか。毎月週末とつなげて休みをとっても支障のない仕事なのでしょうか。重要な仕事をまかせているのに(場合によっては仕事の予定が入っている時でも)、生理休暇と称して休みを取るような態度は組織の中で働く者として意識が低いし、それを認めているあなたに対しても周りの風当たりが強いかも知れません。

そこで、休暇の理由を聞き質すのではなく、あなたが上司として、この女性の仕事や将来についてどのような期待を持っているかについて、一度、真剣に話し合ってみてはどうですか。本人は「やりたい仕事と違う、自分の能力が発揮できない」などと考え、自分のスケジュール優先で休んでいるのかもしれない。職務遂行上の責任と個人の権利について、上司と部下として、十分話し合うことが必要だと思います。

〈柴田 由紀 (アイシン精機(株)法務部部長)〉

最近、働く女性の間で月経痛、月経不順、無月経など月経トラブルを訴える人が増えています。ところが、厚生労働省の調べによると民間企業での生理休暇の取得率は65年、26.2%だったのが97年には3.3%に激減しています。[均等法]施行以来、平等意識が強まったこと、またリストラの対象になるのでは? などさまざまな不安などで、取得率が下がっているとも言われています。

生理の時、女性のほとんどが何らかの症状を感じており、アメリカの調査では5~15%は重症の月経困難症とも言われています。母性保護の観点からも、プレッシャーを感じずに生理休暇をとれるような職場環境が必要です。

問題は彼女の日常の仕事の姿勢です。与えられた仕事に対し充分応えていれば周りの応援も得られることでしょう。その点はきちんと指導してください。

〈水越 さくえ (株)イトーヨーカ堂
常務取締役・常務執行役員)〉

職場のモラルや業務遂行に影響するものであれば、きっちり確認すべきです。

休暇の理由を確認するのは上司の義務であり、聞きづらいから放っておくのではなく、明確にすべきことは確認し、良い方向に導くことが大切だと思います。

ただ、本人への聞き方には注意が必要だと思います。問いただすようなトーンで話をするのではなく、事実を確認した上で休暇取得の考え方とルールについての理解の徹底を図るというすすめ方がよいと思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉

■ 女性の服装が気になるが、注意したらセクハラになりそう。

自分の部に女性が配属されましたが、服装が気になります。でも、注意したらセクハラになりそうで心配です。どうしたらよいでしょうか。

社内の服務規程において、男女を問わず服装等の身だしなみの留意事項を明記し、日頃のミーティング・朝礼等で、服装等についての会社の方針を周知させることが必要です。実際に問題がある場合、本人に社内の服務規程等に準じて話をし、プライベートと業務上の服装の違い等を説明、理解・納得させることです。

女性に限って行うと問題になりますので、男子の場合でも髪の色・ピアス等職務上支障がある場合は同様に注意することが必要です。

なお、直接個人に名指しで注意することが無理な場合は、ミーティング等の際に服務規程に準じた注意を全員に周知徹底させます。

この問題については、部下との信頼関係が重要で、日頃からフランクに服装問題等を話し合える職場の雰囲気を作ることが基本です。

〈大手製造業役員〉

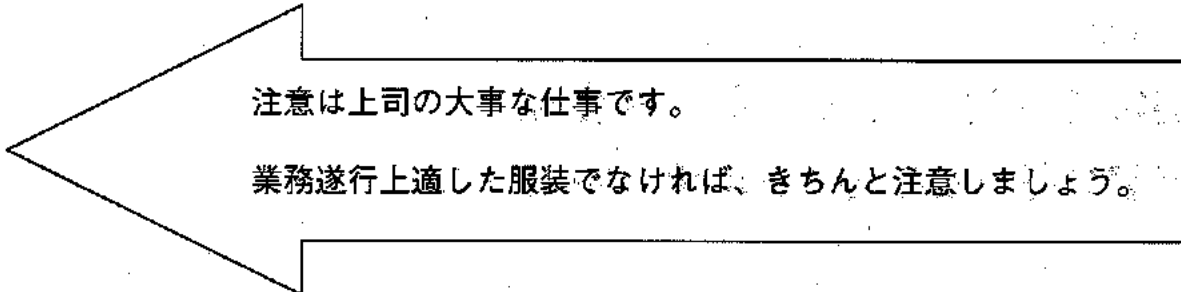
髪型や服装にこだわりのある女性にとっては、自分のファッションセンスを主張することが生きがいになるかも知れませんが、会社は働く場所です。働きやすい服装もあるのではないかと考えます。

服装が自由化されているからといって、何を着て来てもよいというのではなく、周りの人にどう受け止められるのかを考えることも大事です。

職場では、そこに働く全ての人が、無用な雑念に捕われることなく仕事ができるような職場環境にする必要があります。女性の髪型や服装に悩んでいる男性管理職は案外多いものです。この際、皆さんでこの問題をどのように考えているのかを職場の皆さんで話し合い、各人の考え方を知ることが必要ではないでしょうか。

そうすることによって、仕事をしやすい職場にするためにはどうすればよいのかが見えてくると思います。話し合いの場を持たれたらいかがでしょうか。何も改まった会議の場などで意見を出し合わなくても、気軽に昼休み時間などを利用し、ざっくばらんに意見交換する機会を持ったらどうでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉



注意は上司の大事な仕事です。

業務遂行に適した服装でなければ、きちんと注意しましょう。

男性社員には言えるのに、女性社員にはなんとなく注意や指示があいまいになっていませんか。性別に関係なく、部下の指導・育成は上司の役目です。

服装への注意がセクハラになることはありません。

女性に対してであれ、男性に対してであれ、お客様に不快な印象を与えない服装や職場の雰囲気乱さない服装を求め、またそれらに反した服装に対して注意を行うことは上司としての義務です。注意しなければ、上司としてのマネジメントの放棄ですし、部下自身が、お客様や社内の周りからマイナスのイメージを持たれることになります。

女性社員本人のためにも、きちんとした指導・注意をすべきです。

ただし、女性らしい服装を求めるといった注意は上司自身の価値観に基づくものであり、注意する根拠がありません。

〈宮田 克彦（西日本鉄道㈱人事部人事課長）〉

まず、部下の服装のどのような点が気になるのかを、会社の服装規定や風土と照らし合わせて客観的にもう一度考えてみてください。

部下の先輩にあたる女性社員の意見を参考にしてみるのもよいでしょう。

部下への伝え方は、上司であるあなたと部下との信頼関係がしっかりできていれば、あなたが男性であろうと女性であろうと直接伝えてください。

その際、ただ「服装が良くない」というのではなく、改善すべきポイントを具体的に伝えるとともに、部下のためを思って話をしているのだということが伝わるように心がけましょう。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

業務遂行に適しているかどうかを服装の基準です。

安全の問題、営業であれば取引先の相手がどのような印象をもつか、相手に対して敬意を払った服装かどうかを業務遂行に適しているかどうかの基準になります。

その基準と照らし合わせて問題があるのであれば、なぜその服装が業務遂行上問題になるか、説明をして注意喚起をするべきではないでしょうか。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

モデル9

上司に背中を押されて一步一步前進。

年長者の部下を指導する現場のリーダーに。



松下電器産業株式会社
P A V C社システム事業グループ
ユニット製造課担任
中井美佐さん

新しいラインの立ち上げに加わり 上をめざす

私は今、プロジェクターや業務用放送機器の基盤を作る工程で「担任」という役職にあります。職長の下で、アルバイトも含めて12人ぐらいの現場のリーダーとして、日々の生産管理、品質管理、人の管理まですべてを見るのが仕事です。この工程は180種におよぶ多品種少ロットのセル生産を行っており、精度が要求される細かい作業が中心なので、作業者の技能の向上が常に課題です。

入社後は、ビデオの製造ラインを経てシステムの製造ラインに転属されました。しかしどちらかというとなんか単調なライン作業は自分に向いていないと思うようになったのです。そこで「異動したい」と言う思いがあり、「新しい立ち上げのラインがあるけど、どう？」と聞かれたのが今の職場です。それで異動することになりました。入社後3、4年のことです。

この部署は、当時、ラインを立ち上げてからまだ1ヵ月で、いろいろな部署から人を集めて訓練している状態でした。リーダーの男性社員のほかは定時社員しかいない。そこへ正社員である私が入ったので、リーダー的な役割ができるように、訓練して行こうとと考えているようでした。そのため、たくさんある部品の用途とか加工のしかた、手順書の作成、

技術者とのやり取りなど、ひと通り全部、経験させてもらえました。

ゼロからの立ち上げなので非常に忙しく、毎日毎日残業続きでした。それでも新しいことばかりなので楽しく、いろいろな仕事を覚えられるし、責任を持たせてもらったのでやりがいを感じました。作業の内容も、コツコツものをつくるのが好きな自分に向いていました。この頃から自分でも「ちょっと頑張ってみようかな」と思い始め、上位職をめざしたいと思うようになったのです。

この時の上司は、何か失敗してもフォローしてくれ、「同じ失敗は繰り返すな。どこが悪かったか自分で考えや」と指導してくれる人でした。その上司がいつも一歩前、一歩前にハードルを置いて、「越えてみ」というように少し上のレベルの仕事を与えてくれたことが、今思うと、現在の私につながっているのかな、と思えます。

結婚、出産を経験して 部下の気持が分かるように

私はどちらかというとなんか教えられるより教えるほうが好きで、上司はそれをうまく引き出してくれました。職場で揉めごとなどがあると「仕事だけできてもダメ、人づきあいとか、いろいろな面を含めて仕事をしなければあかん」とコミュニケーションの大切さも教えられました。不良を出して怒られたこともあります。そ

ういう時も部下を頭ごなしにしかるのではなく、なぜ発生したか、根本原因を追求することが大事であることと、日頃から職場の人と会話をし、その人の性格を読み取り、作業指導へつなげることを教えてくれました。

24歳でG4という資格試験を受けた後、結婚、出産を経験。その後は女性でも前例のあるG5という専門職資格をめざしていました。29歳の時に必要な国家資格などの条件を満たしたので課長に申し出ると、「専門職にとどまるのではなく、管理職をめざさないか」と言うのです。私が1ヵ月間班長代理をした時の実績を見て、会社に推薦していたのです。しかし管理職となると大変そうだし、子どものこともあります。一旦は断ろうかとも思い、家族に相談すると「辞めるのはいつでもできるのだから頑張れ」ということでやる気になりました。

31歳の時に合格して担任になりました。それまでもリーダーを5～6年やっていましたが、今度は全責任を負うことになります。部下といっても、多くは10歳以上も年上の男性や母親のような年代の定時社員ばかり。でも年配者と若い人が理解し合って仕事ができるよう指導するのも私の役目です。そうした中、私自身、育児を経験して“丸く”なったせいか、最近は一人ひとりの事情を考慮する余裕も出てきました。今後は、上司が私を育ててくれたように、部下を育成することも課題です。

いつも後ろから 背中を押してくれた上司の存在

私がこうしてステップアップしてこられたのは、ひとつには上司や周りの人たちも含めて、いい人と巡り会えたことが大きいと思います。上司は「女性だから、子どもがいるから昇格試験が受けられない、ということはないだろう。会社にきて、会社の仕事を一生懸命やっているのであれば、ステップアップできるはず」

と言って、後ろから押してくれました。私自身も、やる以上は頑張ろう、周りを見たら男性は普通にできているんだから、女性だからできないということはないだろうと思ってきました。

子どもができた時は、家庭の協力も大きかったと思いますが、自分でも会社の育児制度などをいろいろ調べて、使える制度はできるだけ使いました。育児はいつかのことです。先の長い人生の中でその時だけ何とか頑張ればいいので、育児休暇や時間短縮など、使える制度は使って続ける。そのほうが、それまで自分が重ねてきた経験をなくしてしまうより、いいと思います。

私もさらにチャレンジしようと思っています。

<略歴>

中井美佐さん

松下電器産業株式会社

PAVC社システム事業グループ ユニット
製造課担任

1980年入社。1985年より現職場に配属となり1996年、担任に。

モデル10

長く働きたいと選んだ今の会社。

常に意欲的に取り組む姿勢を示し活躍の場を広げてきました。



北海道ガス株式会社
総務部人事グループ係長
林田直子さん

「学卒女性」の格付け 第一号として入社

学生時代からキャリアウーマンに憧れて、漠然と「30歳までは結婚せずに働こう」と思っていました。北海道ガスを志望したのも、長く働ける会社だと思ったからです。ちょうどその頃社内でも、男性と同じように大卒女性を位置付け、処遇していこうという動きが出始めていたことから、私は「学卒女性」の格付け第一号として入社。営業統括部に配属、都市ガスの供給区域を拡大する許認可申請業務を担当していました。

当社では、女性社員の比率は全体の1割程度。当時はまだ男女別の意識・風土が残っていて、女性の職域も限られていました。私もいわゆるお茶入れや雑用もする覚悟で入社してはいたのですが、その一方でもっと手応えのある仕事をさせてほしいという思いは持っていました。そこである時、男性の先輩が上司と一緒にプロジェクトを担当して多忙を極めているのを見て、「私にも手伝わせてください」と頼んだのですが、「夜中までかかることもあるから無理だ」と受け入れられませんでした。

それから間もなく人事グループに異動になったのですが、当時は女性がまだチャンスをつかみにくい状況だったと感じます。

厳しい経験を通じて 見方が広がる

人事に異動してまもなくは、全社提案委員会の事務局、新入社員教育などの仕事を担当しました。最も苦勞したのは、女性の職域拡大のプロジェクトに取り組んだ時のことです。プロジェクトを立ち上げた上司から「ライフワークとして取り組み。真剣に取り組んで自分の得意分野として確立しろ」と言われ、担当を任されたのですが、推進する過程で男性管理職や同僚はもちろん、女性達からも反対の声が噴出したのです。各職場の代表で構成した委員会の席上で、「男性と対等に働くつもりで入社したのではない、やりたい人だけやればいい」「無理なことをさせて女性をやめさせようというのが会社の本意ではないか」などと辛辣な意見が飛び交いました。

私は個人にとっても会社にとっても良いことをしているつもりでしたが、仕事上の役割とはいえ、みんなに喜ばれない仕事をするのは辛いものだと痛感しました。当時私は27、28歳。プロジェクトの事務局を担当するのは初めての経験でした。挫けそうになるのを支えてくれたのは上司です。「お前は草分けとして後進に道をつくるのが役割だ。たとえ成果が出なくても、後退せぬよう踏ん張っていることも大事だ」。シビアな言い方でしたが、それが私を後ろから支えてくれたのだと思いま

す。

このプロジェクトを通じて、社内に「女性も同じ土俵で活躍する」という自然な風潮ができたことは、一応の成果だったと思います。この時に意見をたたかわせた人たちとは、お互いの状況と本音がよくわかるようになりました。私の目的も、純粹に女性にも活躍の場を広げていきたいのだからということがわかってもらえ、今では信頼できる仲間になっています。

支えになってくれた 支援者の存在

そうした経験を通じて、私自身は、物事をいろんな立場から考え、判断することの大切さを知りました。私はどちらかというと猪突猛進型なので、もし仕事をしていなかったら、自分の思いだけで突っ走ってしまうタイプだったかもしれません。「みんなが納得して物事が動くにはどうしたら良いか」といったことを考えるようになったのは、仕事での経験があったからだと思えます。

とりわけここ数年、人事グループ全体で取り組んだ人事制度改正を通じて、一步成長できたような気がします。主に目標管理制度を担当し、人材とは何か、評価とは何かを考えるなかで、もっと全社的な、総合的な視点で考えていかなければならないと思うようになりました。昨年、係長になったことでさらに、自分の意識や行動が変化してきたように感じています。

入社当初、先輩男性からは「この会社に女性が活躍できるところはないよ」と言われました。しかしその一方では「期待しているから頑張っただね」と応援してくれる人達もいました。組織というのは、きっとどこかに助けてくれる人がいる。そういう人達が支えてくれるから、働いていけるのだと思います。

若い女性の中には、いろいろ悩んで会社を辞めてしまう人もいます。でも辞めてハッピーになれるとは限らない

し、転職は不利な場合もあるでしょう。そういう意味では、何か明確な目的がない以上、とにかく辞めないで頑張った方がいいと、アドバイスしたいですね。

私自身も、あまり無理をしない状態で、常に生き生きとしていたい、というのが理想です。でも現実には、いざ仕事があると、「辛くてもこれは絶対やるぞ」と頑張ってしまう。少なくとも会社の中で「いてもいなくてもいい」と思われる存在にはなりたくないから。結局、人に期待されたり喜ばれたりすると、終わった時に気持ちがいいから頑張る。日々の仕事というのは、行き着くところ、そういうことの積み重ねではないでしょうか。

ビジネスに関する本は数多く出回っていますが、どう生きるか・働くかの答えは自分の心の中にしかないと思っています。自分の選んだ人生でこれからも多くの達成感・充実感を味わっていきたいです。

<略歴>

林田直子さん
北海道ガス株式会社
総務部人事グループ係長
平成2年、大学卒業後、北海道ガスに入社。営業統括部営業企画グループ配属。平成4年4月より総務部人事グループに移り、平成15年4月、係長就任。札幌市男女共同参画審議会委員などを務める。

○ 責任者として顧客からの苦情に対応したら、女では話にならないといわれた。

先日お客様からの苦情が入り、責任者として対応に出たのですが「女では話にならない」と言われ、やむなく他部署の男性社員に対応を依頼しました。上司に報告をしたところ苦笑をして何も言っておりましたが、別の会議で「女性に管理職はまだ早い」と言っていたようです。頑張っているのですが、どうしたらいいのでしょうか。

苦情のお客様は何らかの対応を求められているものと思いますが、問題を解決するには社内での影響力が必要と考え、「責任者だせ！」と言われるのはおきまりのフレーズです。

お客様が求められているのは会社としての責任ある対応だと思います。あなたが管理職で責任者であるなら「私が責任者です」で最後まで対応すべきではないでしょうか。あなたのレベルで対応仕切れない場合、次はあなたの上司だと思います。「女では話にならない」と言われ、責任のない他部署の男性社員に対応依頼するのは、それこそお客様に対しての“つくろい”でしかなく、あなた自身が女性であることを意識し、責任者の立場を放棄したことにもなりかねません。上司が「女性に管理職はまだ早い」と言われたのもそのあたりを懸念されたのではないのでしょうか。

会社はあなたの実力を認め管理職として責任と権限を付与しているのですから、自信をもって対応していけば良いと思います。

〈井上 清 (株大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長)〉

何回そういうことがありましたか？ まだ一回目であるなら、これから何度もあると思ってくよくよしないでください。あなたが女性でなくても、お客様は何かしら文句は言われるものです。だんだん慣れてきたら、時にはお客様に食い下がってみませんか？ 落ち着いた声で、「私が責任者ですので、お話をお聞かせください。」と繰り返してみませんか？

また、やむなく他の男性に依頼したからといって上司に報告する必要があるでしょうか？ 上司に慰めてもらいたかったのですか。それともあなたの上司はお客様全般の意識を変えるようなことをできる方なのでしょうか。自分の評価に不利になることを真っ正直に報告しないと気がすまない癖があるなら、そちらを改めた方がいいでしょう。もちろん、不正や失敗を隠蔽せよという意味ではありませんので、誤解なきようお願いします。

〈荒 真理 (日本アイ・ピー・エム(株)人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当)〉

あなたが頑張っている・いないに関わらず、上の世代のお客様にとっては、「判断は男性が下すもの」という認識があるのが実態だと思います。こういった社会の意識風土が変わっていくのには、まだ時間がかかるのも事実です。

同じように、あなたの会社においても女性の管理職はまだ誕生したばかりで、そのような顧客の声にどう対応したらいいのか不安があるのだと思われまます。

しかし、会社があなたを管理職に選んだのには、資質や能力が備わっていると判断したからこそ、自信を持ってください！ 新任として力を借りる場面は借りて乗り切ってしまうおう、と考えるのもひとつです。管理職に求められる能力は様々ですから。

〈女性の活躍推進協議会
ワーキンググループメンバー〉

自信を持ちましょう。

責任をもって仕事をしていくことで、周囲も変わっていきます。

「女では話にならない」というお客様に、「どうして女性では駄目なの？」とお説教してみても、お相手の気分を損ねてしまうだけですよね。すんなり引き下がって、男性社員に代理をお願いしたのは正解でした。

男女の能力の差はないのに、「女性に管理職はまだ早い」と公言する男性管理職の伝統的な考え方を変えていくには、大きなエネルギーを必要とします。そんな声はさりと聞き流し、地道に仕事に取り組むことにエネルギーを振り向けましょう。直属の上司は評価してくれなくても、周囲にはあなたの能力や仕事に対する姿勢を評価してくれる人が必ず存在するはずです。管理職になることは、仕事をする上での一つの目標であることは確かですが、あせりやあきらめは禁物です。仕事で着実な成果を出し、社内での信頼関係を築いていけば、「なぜ、彼女を管理職にしないのか」という声が周囲から挙がってくるはずですよ。

〈白石 真澄（東洋大学経済学部助教授）〉

顧客が女性に対する固定的な意識を持っているために、営業や交渉の場でぎくしゃくするというケースがあります。社会の中にこうした意識が残っているのはとても残念なことです。女性の能力を正當に評価してほしいと正面から言っても、余計に関係が悪くなることも懸念されます。

他部署の男性社員に対応を依頼したとのことですが、あなたがその男性に任せてしまった、ということではなく、一義的にはあなたが責任をもって対応している、という状況を顧客にもわかってもらうことが重要であったと思います。本来は、上司があなたと顧客との問題解決をフォローしながら、あなたの仕事ぶりを顧客に認めてもらう、ということが必要です。

現在女性管理職が活躍している企業はたくさんありますが、最初は同じようなトラブルがありました。そうした企業では、トラブルの際に、企業としては男女にかかわらず仕事と責任を任せており、担当者が顧客には誠意をもって対応している、ということについて、上司などが顧客にきちんと説明し、上司がフォローしながら顧客との信頼関係の構築を進めていくことで、女性の活躍の場を広げていったのです。

顧客との関係で生じるこうした問題は、顧客の意識に問題があるわけですから、女性がいくらがんばっても解決が難しいのです。他社の例を紹介するなどして、上司のサポートを引き出すことが必要です。

〈武石 恵美子（東京大学社会科学研究所助教授）〉

○ 取引先が上司に担当を男性に替えるといってきました。

取引先が上司に「担当を男性に替える」と言ってきたらしいといううわさを聞きました。もう会社に行きたくありません。上司にどう言ったらいいのでしょうか。

上司とじっくり話し合うことだと思います。なぜ取引先が男性に変えろと言ってきたのか、うわさがあるのでしたら原因を追求して、解決する事を率先して行うべきだと思います。

自分に非があれば素直に反省し直すことを伝え、性別の問題であれば、会社として、または上司としての意見と対応方針を伺い、よく相談することが重要だと思います。

もし取引先の要望が事実であったとしても、このような場合には、どういう対応をすれば取引先に納得してもらえるか、考えるよい機会だと物事を前向きにとらえて努力する事が大事です。

一生懸命努力している姿勢が見られれば、逆に女性のあなたでなければダメだと言ってくれると思います。

〈鈴木 順子

(みずほインベスターズ証券(株)常務執行役員)〉

まず、取引先からのうわさの真実をしっかりと上司に聞いておくべきでしょう。あなたが担当している取引先のことですから、現実から逃げてしまうのは一番良くないことです。

取引先が「担当者を男性に替える」と言ってきたのであれば、それには何か、理由があるはずです。まず、取引先が何に対して苦情を言ってきたのかを上司に詳しく聞いてみてください。その中で、あなたが改善することで解決する方法があるはずです。それに向けて、是非前向きに努力してください。

一番重要なのは、あなたが前向きに努力する姿勢です。取引先に対しても、業務に対しても前向きに努力をすれば、取引先もあなたを認めてくれるはずです。

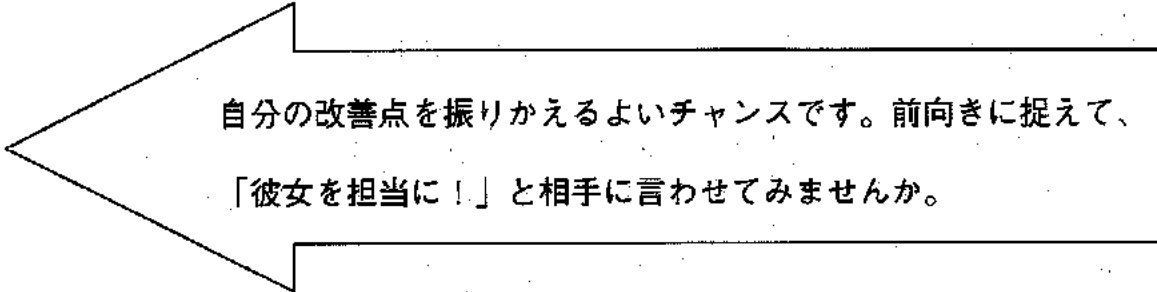
また、仕事を進めていく上で、様々な価値観を持つ取引先もいらっしゃるかと思います。苦情を申し出ている取引先だけが全てではないとの割り切りも、一方では大切だと思います。

〈村嶋 純一 (株)日興コーディアルグループ
人事部第一人事課)〉

まず、正直に上司に相談してみましよう。本来、担当と性別で判断するべきではありませんが、同様なケースとして、性別による差別ばかりでなく、年齢や役職による差別も存在することがあります。このような差別はモラルの問題であり大変残念なことです。

今回のケースもあなた個人に問題があるわけではないと思われるので、自信を失う必要はないと思います。

〈女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー〉



自分の改善点を振りかえるよいチャンスです。前向きに捉えて、
「彼女を担当に！」と相手に言わせてみませんか。

まず、貴方が耳にした話が「うわさ」なのか、真実なのかチェックしましょう。

「うわさ」に惑わされて、右往左往するようだと、仕事上、信用して貰えなくなりますから、気をつけましょう。

もし、この「うわさ」が真実と判明した場合、貴方の上司は取引先の要求に基づき担当者を男性に替えるでしょうが、ここで、落胆したり、萎縮したりせず、すぐに上司に、貴方が取引先に対して取ってきた対応を口頭、もしくは文書で報告します。そして、貴方の取った取引先に対する対応に問題がなければ、取引先がまだまだ日本の企業に根強く残っている性差別に基づいた反応をただけということになり、貴方の責任ではないことが明確になります。

また、もし、貴方の対応に問題があったとすれば、真摯に上司の意見を聞き、次回同じ間違いをおこすことのないよう気をつけます。

〈高橋 良子（慶應義塾大学環境情報学部教授）〉

今まで、その取引先との商談の中で、あなたが反省すべきことや何か取引先に対して落ち度はなかったか考えてみてください。

そして、「なぜ、取引先が担当に男性を希望するのか」を、上司に相談してみたらどうでしょう。取引先に対して、問題が多い場合、「やっぱり女性はダメだなあ」というマイナスの印象を残してしまうに違いありません。あなたの対応は、あなた個人の問題にとどまらず、周囲にも大きく影響することに気づいて欲しいと思います。今だに「担当を男性に」という取引先もある日本社会の中で、商談術や交渉力を身につけ、反対に取引先から信頼を得られるような仕事の進め方をしてみたらいかがでしょう。取引先から「是非、我が社との窓口は、〇〇さんをお願いしたい。」と言われるよう、日々の積み重ねによって、「一目置かれる女性」になってください。

〈大手小売業管理職〉

■ 会食の席、取引先社長が自分の部下の女性を接客業のように扱った

営業を担当する女性の部下と、取引先との会食に出席したところ、相手の社長が彼女をまるで接客業の女性のように扱っていました。こんな時、本来自分はどのように振舞ったらよかったですでしょうか。

この場合、絶対にやってはいけないのは、部下に我慢を強いることです。

お客様を傷つけないように配慮しながら、「お止めください」と言えればベストです。それが困難であっても、さりげなく自分が間に入る、最初から離れて座らせる、仕事の指示をして席を外させるなどの対応が考えられます。

一方で、日頃からお客様との良好な関係を築くなかで、社内のガイドラインを紹介するなどして、セクシャル・ハラスメントを認めないという会社の姿勢をお伝えしておくのも良いでしょう。

性的言動は、個人によって受け止め方に差があり難しい問題ですが、**不快だと思ふ場合は、不快であることを明確に意思表示することが最も重要です。**

それらの言動を受け入れていると誤解されないことが、再発の防止やその後の良好な関係づくりにつながります。

〈内永 ゆか子（日本アイ・ビー・エム(株)常務執行役員）〉

「取引先の社長に直接注意ができればいいけれど、現実的には難しい。」と考えてしまいがちです。

ただ、自分の配偶者や子供が同じことをされたら、注意をするでしょうし、配偶者や子供に我慢をさせることはないと思います。そう考えると、注意をするのは当然です。

相手の行為が間違っていると気づいているにもかかわらず、見て見ぬふりをするのは、あなた自身が部下に我慢を強いたことであり、あなた自身が行ったことと同じこととなるのではないのでしょうか。

もう一つは、事前にそういう場面にならないように雰囲気作りをすることも必要かと考えます。

- ・ 話題の中で、「女性の部下が優秀であり、上司の自分が信頼する部下であるから会食に同席させていること」を相手に知らせること
- ・ 相手が部下に対して最初にセクハラを行おうとした場面で、無視せずに、まず軽く注意すること
- ・ 最初の注意を聞き入れそうにない場合は、部下を遠ざけること

以上のようなことをすることによって、相手先の行為を当方が容認していると勘違いしないようにすべきだったのではと思います。

〈宮田 克彦（西日本鉄道(株)人事部人事課長）〉

あなたは、その場で、社長に注意喚起しなくてはなりません。

それがあなたの仕事です。

今回のケースは、取引先の社長を「もてなす」側になっていることを前提に考える必要があります。「もてなす」動作を女性にさせすぎたことが原因とすれば、その配慮不足が問題であり、女性に率直に謝るべきだったと思います。

今後、女性を取引先との会食に同席させる場合、接待の主旨・目的および同席させる理由を明確にし、女性本人に事前に説明・理解をさせておきます。また酒席の場合でもあり、取引先同席者の嗜好・酒癖等の情報も事前に入手しておくことも必要です。

席上、上司としては、話題・先方の振る舞い等において気配りをし、相手先にも失礼のないよう、かつ女性へのきめ細かな配慮を心がけてください。会食において万一問題が発生した場合は、女性に対して事後のフォローを十分行うことが大切です。

〈大手製造業役員〉

状況にもよりますが、できれば社長の気持ちを害さない方法で、部下に対する振舞いを改めていただけるよう、その場でお伝えするのが良かったでしょう。それが難しければ、「〇〇はこの辺りで失礼させていただきます。」と言って、部下を先に帰らせるという方法もあります。

いずれにしても、部下の気持ちを思いやって、翌朝に部下とその状況をどう思ったかについて話をすることが大切です。まずは部下の気持ちを聞き、それに応じて上司として自分がとるべきであった行動について話してみましょう。もし、セクハラに発展するような状況であれば、早急に社内のセクハラ相談窓口等の専門機関に相談する必要もあるでしょう。

〈女性の活躍推進協議会

ワーキンググループメンバー〉

まず、会食の冒頭に女性をその会社の担当者として紹介をすることが第一です。

そして、会食中に業務の話が出た場合は、必ず担当者としての女性に意見を求めたり、話を向けたりするなど、仕事のパートナーとして同席していることを自分の態度で明らかにすることが必要です。

〈女性の活躍推進協議会

ワーキンググループメンバー〉

モデル11

周りのことや、全体のことを考えるようになって

次第に職場で頼りにされる存在に。



アイシン精機株式会社
新豊工場 工場管理グループ係長
景山みゆきさん

迷いを感じながらも 必死ですぎた10年

私は高校時代、バスケットボールでインターハイ出場を経験。卒業後、実業団チームに入団したのが、入社のかっかけでした。ですから最初は定時で仕事を終え、会社と体育館と寮を往復する毎日でした。仕事のウエイトが増え始めたのは選手生活が終わる4年目くらいからです。

もともと入社後は新豊工場の工場管理グループに配属されて、定型的な事務処理を担当していました。やがて工場が第一工場と第二工場に分割されたこともあって、ひとりで伝票処理から預金関係まで、あらゆる処理業務をこなすようになったのです。毎日、必死でこなすような忙しさでしたが、当時は自分で「この時まででこれを終わらせよう」と決めて、いかに手際よく時間内に終わらせるか、といったことに一種の達成感を感じていました。

そうした中で会社での資格も担当、主任とステップアップしていきました。しかし20代後半、入社して10年たった頃から、「このままでいいのかな」と思い始めたのです。管理グループの経験しかなく、現場のことも製品のことも知らない。自分の10年は現場に接している人の10年とは違うのではないか、などと思い、異動を申し出ました。

結局、異動は叶いませんでしたが、周りの人はよくしてくれる、「お前の頼みだったらやってあげるよ」と言って

くれる現場の人もある。どこの会社に行っても結局は人間関係次第ではないか。それなら自分はここで頑張ろう、と与えられた職場で働き続ける決心ができました。

会社が何を必要としているかを 考えて動くように

主任になって2年ほどした頃、定型的な処理業務はすべて後輩に任せ、私は係全体の統括に専念するように上司から言われました。ところが必死で処理してきたものが急に何もなくなって、朝来ても机の上には何も無い。そうなってみると、業務統括というのは何をすればいいのかわからず、困りました。その時に「仕事って何だろう、会社はどう思っているんだろう」と考え始めたんです。そして未整理のままだったISOの書類を上司に申し出て整理するなど、会社の業務方針に書いてあったことなどを思い出しながら、今やったほうが良いと思うことを見つけて自分から取り組むようになりました。それがひとつの転機だったように思います。

その頃から会社の方針を工場内で展開するための仲介役をする仕事も増えてきました。改正均等法を受けて女性の夜勤導入に取り組んだ時には、他工場を見学したり現場の女性に話を聞いたりして、導入に向けての改善提案などを行いました。その後、海外の生産拠点に行く社員の出張や転勤のサポー

ト業務を手がけるようになりました。いろいろな関連部署間の連絡ポイントになったり、渡航関係の手配をするのが私の役割なのですが、それだけでなく行く人の役に立つようにと、現地の気候とか生活費、持ち物や食事のことなど、細かい生活情報を集めて提供したり、冊子にまとめて配布したりしました。それが出張者やほかの部署の人たちから喜んでもらえるようになりました。

そうした中で係長試験を受けたらどうだ、という話が出てきました。最初は、先輩の女性を飛び越して試験を受けることには抵抗がありました。でも次第に、自分が受けることでほかの人にも道を開ければ、と思うようになり、チャレンジしたのです。

係長試験では、夜勤導入に取り組んだことをレポートにまとめました。

また、英語には苦労しました。

いろいろな人からの 客観的な意見が役立つ

係長になると、仕事の段取りなども自分で組み立てることが大事になります。それとともに、仕事というのは人から言われたことをきちんとしていればそれでいいというものではないんだ、ということがわかってきました。ただ私のようにひとつの職場に長年いると、ここではプロになれても、ほかの部門では通用しないのではないかという不安があります。そこで視野が狭くならないよう、私は普段から上司や関連部署など、いろいろな立場の人に意見を聞くことを心がけています。

係長試験を受けるときも、関連部署の上司の男性にメールで相談しました。すると「チャンスだからやってみれば」という励ましと一緒に、「自分が読んだ本にこう書いてあったよ」と、女性上司が部下からどう見られているかをアドバイスしてくれました。仕事のやり方などで迷った時も、男性社員に聞くと客観的な意見が聞けて参考になります。特に女性の場合、周りからどう見られているかを考えながら仕事に取り組むことも大切ではないでしょうか。

私にとっては海外関連の業務で、出張者が現地でスムーズに仕事が始められるよう、コーディネートしたことがうまくいって、関連部署の人から頼りにされたり「あんたにフォローしてもらってよかった」と言ってもらえたりすることがやりがいです。海外に行く人数もどんどん増えているので、そういう意味では自分のしていることが時代の流れに沿っているという実感があります。現場の人の役に立てる限りこれからも続けたいし、チャンスがあったら自分でも海外拠点を見に行ってみたい。そういう思いもあって、今、会社で英会話の勉強をさせてもらっています。

それと今は独身だから頑張れる部分もあると思います。でも、いつかは結婚して家庭や子どもができて、普通に頑張れるようになりたい。それが、もうひとつの目標ですね。

<略歴>

景山みゆきさん

アイシン精機株式会社

新豊工場 工場管理グループ係長

昭和62年入社。新豊工場・工場管理グループに配属。平成8年、主任を経て、平成14年4月1日より係長に。

モデル12

キャリアも結婚も子育ても。

会社の制度を活用して両立を図りながら柔軟にステップアップ。



株式会社西京銀行
本店営業部主査
長峯光子さん

先輩女性に触発されて ステップアップをめざすように

私が高校を卒業して西京銀行に入った時、同期の女性は66人でした。現在残っているのは私を含めて3人です。当時は今のように総合職、一般職という制度はなく、男子、女子という採用のしかたでした。

入った当時は、自分もほかの女子行員のように3年ぐらい勤めて辞めるのかなと思っていたのですが、58年に下関支店に移った時に仕事への考え方が変わりました。というのは私より3歳年上の女性の先輩がいて、昇格試験を受けると聞いたからです。私はそんな試験があることも知らなかったのですが、「あんたも勉強せんとあかんよ」などと言われていろいろと影響を受けました。自分もあの歳になったらやりがいのある仕事をしたいし、給料も多いほうがいい。そのためには勉強をして、試験も受けてみようと思うようになりました。

そんな矢先、その先輩が出産で退職したのです。この時が、私にとって第一の転機だったと思います。その先輩がいなくなって、窓口業務の責任が全部自分にかかってきたのです。私は接客は好きだし、周りからも誉められたりして、窓口業務には自信を持っていました。にもかかわらず長年のお客さまに「あんたじゃダメだ」「あの人がおらんのなら、もうダメやね」などと言

われ、随分悔しい思いをしました。そこで私もあの先輩のように商品知識を身につけ、接客にしても一方的に話をするのではなく、お客さまと心を通じ合うようにしなければと思うようになりました。そうしなければお客さまは心を開いてくれないし、預金もしてただけません。

転勤とともに総合職になり、 係長に昇進

昭和61年に、初めて社内の昇格試験を受けました。男性は全員受けるのですが、女性は4～5人だったと思います。また、銀行の窓口業務にはテラー技能審査とか指導者養成講座、金融事情研究会の研修などがありますが、私は会社の推薦を受けて積極的に取り組みました。別に5年後、10年後というきちんとしたキャリアプランがあったわけではありませんが、まず、一つずつクリアしていこうという意識だったと思います。

平成5年、新下関支店にいる時、主任になりました。翌年、徳山市の銀南街支店に転勤。これは私にとって最も大きな転機でした。まず、引越しをして寮に入らなければならない。そこまでして“仕事一筋”などと思われるのはどうか。自分としては仕事だけでなくいろいろしたかったし、今後、結婚して辞めるとは言いづらくなる、などと迷いました。しかし結局は、内示が

出るまで親にも相談せずに転勤の事例を受けたのは、親から反対されたくなかったからだと思います。

この年、銀行では総合職と一般職のコース別人事制度ができ、それと同時に一般職から総合職への転換制度が導入されました。ですから会社は当然、私が転勤と同時に総合職への転換を申請するものと思っていたようです。「結婚して辞める場合のことを考えると、迷う」というと、「あんたが、そんなことを考えているとは思わなかった」と言われました。こうして転勤と同時に総合職に転換し、係長になったのです。

育休からの復帰を 会社は主査扱いでサポート

ところが皮肉なことにこの転勤が縁で、銀南街支店にいる時に結婚。末武支店へ転勤となった後、37歳で出産。自分にとって大きな節目の連続でした。自分では産休8週間で復帰したいと思っていたのですが、体力が戻らず、子どももかわいかったので、結局1年間の育児休暇を取りました。復帰後は1人3役をこなさなければならず、大変でした。一番大変だったのは仕事と育児・家事との両立です。夫も手伝ってくれましたが、同居の義母が見かねて多くのことを引き受けてくれました。これには本当に感謝しています。

仕事面でショックだったのは、本店営業部へ復帰したとき、大きなブランクを感じたことです。休んでいる間も錆付かないようにと、支店へ行ってパソコンで情報をチェックしたりしていたのです。しかし銀行業務は制度や手続きなどの変更が多く、当初は戸惑うことが多々ありました。復帰して1年間はきつかったですね。

実は産休を取る前に、私は再び一般職への転換を願い出ていました。係長の肩書きもなくなるし給料も下がります。「本当にいいのか」と念を押されたのですが「そうします」と。でも内心、一般の行員に戻ることは、抵抗がなかったわけではありません。いわば梯

子を降りた私に、銀行は復帰と同時に実質的に一般職の最高管理者である主査の権限を与え、半年後には主査にしてくれたのです。そこまで配慮してくれたことを、本当にありがたいと思っています。

仕事は定年まで続けるつもりでいます。社会と接していくのは好きだし、若い人が成長していくのを見るのも嬉しいのです。FP（ファイナンシャルプランナー）の資格に挑戦したり税務知識などを学んで自分自身を高めるとともに、専門性を身につけてお客さまのお役に立てる人材になりたいと思っています。

<略歴>

長峯光子さん

株式会社西京銀行

本店営業部主査

昭和56年、山口相互銀行（現・西京銀行）

綾羅木支店入行。昭和58年、下関支店、

平成元年、新下関支店開設準備委員を経て

同支店勤務となり、平成5年より主任に。

平成6年、銀南街支店係長、平成9年、末

武支店係長。平成11年～12年、育児休暇

の後、本店営業部勤務となり、平成12年

10月より本店営業部主査に。

○ アドバイスをいただいた方々(氏名は50音順)

荒 真理 (日本アイ・ビー・エム(株)人事・組織ダイバーシティ・プログラム担当)
安堂 誠 (王子製紙(株)常務執行役員・人事本部長)
井上 清 (株)大丸執行役員グループ本社管理本部人事部長)
内永 ゆか子 (日本アイ・ビー・エム(株)常務執行役員ソフトウェア開発研究所長)
大河原 愛子 (株)ジェーシー・コムサ代表取締役会長)
大坂 葉子 (キッコーマン(株)総務部東京総務課長)
木谷 宏 (株)ニチレイ総務企画部人財チームリーダー)
河野 真理子 (株)キャリアネットワーク代表取締役会長)
柴田 由紀 (アイシン精機(株)法務部部長)
白石 真澄 (東洋大学経済学部助教授)
進藤 哲夫 (株)有隣堂店舗システム開発室部長)
鈴木 順子 (みずほインバスターズ証券(株)常務執行役員)
田井 久恵 (帝人クリエイティブスタッフ(株)人財開発部女性活躍推進室長)
高橋 良子 (慶應義塾大学環境情報学部教授)
武石 恵美子 (東京大学社会科学研究所助教授)
中村 紀子 (株)ポピンズコーポレーション代表取締役)
西嶋 美那子 ((財)21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー)
春木 節子 (松下電器産業(株)労政グループ均等雇用担当部長)
松永 真理 (松永真理事務所代表・(株)バンダイ社外取締役)
水越 さくえ (株)イトーヨーカ堂常務取締役・常務執行役員)
宮田 克彦 (西日本鉄道(株)人事部人事課長)
村嶋 純一 (株)日興コーディアルグループ人事部第一人事課)
大手小売業管理職

女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー

浦島 史恵 (ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)ビジョンケアカンパニー人事部長)
影田 浩一郎 (本田技研工業(株)人事部人事ブロック労務主幹)
河合 喜代美 (株)高島屋管理本部人事部人事担当課長)
小谷 美樹 (株)リコー人事部人材開発部人材開発グループ担当課長代理)
清水 拓一 (オムロン(株)人事開発部主幹)
田中 恭代 (旭化成(株)人事労務センターE O推進室長)
出井 京子 (株)NTTドコモ人事育成部第一人材開発担当主査)
山極 清子 (株)資生堂経営改革室次長)

○ インタビューに答えていただいた方々 (掲載順)

- 内永 ゆか子 (日本アイ・ピー・エム(株)常務執行役員ソフトウェア開発研究所長)
池原 照恵 (株東武百貨店取締役・本店店舗運営室長兼本店販売推進室長)
山本 まゆみ (株高島屋泉北店販売第1部長)
吉永 道代 (株紀陽銀行橋本林間支店長)
山中 恵子 (三笠運輸(株)総務部長)
天野 玲子 (鹿島建設(株)土木管理本部土木技術部次長)
平林 加壽子 (日本新薬(株)創薬研究所GR)
宮本 教子 (日本郵船(株)定航マネジメントグループ業務チーム チーム長)
中井 美佐 (松下電器産業(株)P A V C社システム事業グループ ユニット製造課担任)
林田 直子 (北海道ガス(株)総務部人事グループ係長)
景山 みゆき (アイシン精機(株)新豊工場 工場管理グループ係長)
長峯 光子 (株西京銀行本店営業部主査)

平成16年3月 発行

働く女性の皆さんへ
女性を部下に持つ管理職の皆さんへ

先輩からのアドバイス こんなとき、あんなとき

発行 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課

郵便番号 100-8916

東京都千代田区霞が関1-2-2

電話 03-5253-1111 (代表)
