

トップランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する 10 のメッセージ～

第 1 回「浜田敬子さんに聞く 企業におけるダイバーシティ推進の事例や、企業のみなさんへのメッセージ」(Long ver.)

司会 西村明希子さん：さて今回は、フリージャーナリストの浜田敬子さんにお話を伺います。浜田さん宜しくお願いします。

浜田敬子さん：宜しくお願いします。

西村さん：浜田さんは、1989 年朝日新聞社に入社され、2014 年には AERA 編集長に就任されました。その後、朝日新聞社を退社され、世界 12 カ国で展開する経済オンラインメディア Business Insider の日本版を立ち上げられ、現在は、フリーランスのジャーナリストとして活躍されています。

西村さん：浜田さんは AERA の編集長時、紙ベースの情報発信が非常に厳しくなった時代の中、浜田さんの新しい視点の企画を盛り込んで、なんとか部数を現状維持で踏ん張ったという、「辣腕」といったイメージがありますが、実際はいかがでしたか？

浜田さん：常に逆風下といった感じでした。頑張っても、頑張っても、雑誌の市場自体が 20 年前に比べたら 3 分の 1 になっているのですね。だからどんなに頑張っても業界自体がシュリンク(縮小)していると、V 字回復は無理なのですが、やはり私は AERA に入りたいと思って朝日新聞社に入りましたから、なんとか AERA を残して次の編集長にバトンを渡したい思いで、2 年間編集長を務めました。

西村さん：(浜田さんの著書の)「働く女子の罪悪感」の本にもありますが、副編集長から編集長になって、管理職になった時も戦い続けてきたと思いますが、まず最初に、女性活躍に積極的に取り組んだ印象的なエピソードをお聞かせいただきたいですね。

浜田さん：先ほども申し上げたように、そもそも頑張っても売り上げ、部数が伸びないわけですね。そうすると売り上げが伸びないので、上からはコストカットしろと言われるわけです。編集長になった途端に宣伝費と人件費を削れと。

それでも、週刊誌が隔週になるわけではなく、ページ数も少なくならないので、1 人当たりの仕事量が増えるわけです。私が編集長の時、編集部は 30 人位でしたが、そのうち 20 人が女性で、20 人のうち半分がワーキングマザーだったのです。私もそうでしたが、そうするとみんなやっぱり 5 時半 6 時くらいには保育園のお迎えで帰らなければならない。

このメンバーで、どうやって最高のものをつくっていくかは非常に難しかったのですが、その時考えたのは、特に時間的制約がある女性社員たちにどのようにして力を発揮してもらえるかといったことです。限られた人数でやるしかないので、やむを得ずですが「好きに働いてください」と言うことだったのです。

例えば、お子さんがちょっと熱を出した時に病児保育に預けられなければ一日休まなければなりません。でも丸一日休むと締め切りまでにもっとタイトになって困るわけです。そして他の方がカバーすると他の方の仕事量が増える。ですから、家でちょっとお子さんが寝ている間とか、できることがあったらそこだけでも、2時間でも仕事をすれば、本人も気が楽だし、メールの返事や取材の申込だけでもしておけば、その後お子さんが元気になった後自分も楽なわけです。周りのメンバーも楽です。ですから、とにかく自分が締め切りまでに結果を上げてくれれば良いから「働き方は問いませんよ」とせざるを得なかったのですよ。

みんなが働きやすくするためには「柔軟な働き方」と言えば言葉は良いのですが、働きすぎないよう総労働時間には気を付けながら、その人がどんな働き方をしようと結果を出してくれれば良いといった感じでした。今でいうとJOB型と言われる仕事の仕方なのですが、そんな言葉もない中でせざるを得なかった。

ビジネスインサイダー時代は渋谷に編集室があったのですが、なぜか鎌倉に住んでいる人が多かったです。そうなると思うだけで通勤時間もつたいないですね。ですからそれも家でやっていいよと。そうするとみんなその時間、通勤時間も含めて働けば早く仕事が終わるわけです。いかに少ない人数で戦っていくかとなった時には、サステナブルな働き方、健康的な働き方が大事なので、それはその人にしかわからないなと思います。上司としては、みんなが望む働き方をしてもらうことで一番パフォーマンスを上げてもらうと。それが小さい組織で戦う術だなと個人的には感じていました。

西村さん：それぞれの社員の方、職場で働いている方、その方たちのニーズ。これはやはりひとりひとり個別にしっかりとヒアリングをしていくことが重要かなと感じましたがいかがですか。

浜田さん：今は1on1といった制度が導入されていて1週間に1人30分といった感じでマネジメントを行うと言われていますが、ビジネスインサイダーはゼロから立ち上げたので1on1をやっている時間も無かったです。人も採用しなければならぬ、毎日記事をつくらなければならぬし、広告営業も編集長が行かなければならぬ。だからマネジメントに多

くの時間をかけられない。まさに経営で苦勞していらっしゃる中小企業の経営者の方と同じような状況かもしれません。ひとり何役も経営者の方がやらなければならない状況の中で、どうやってひとりひとりのニーズをくみ上げるかといった時に、しっかりと時間を取ってではないですが、それでもなんとなく雑談をしていたら、この人こんな風に望んでいないかな？とか見えてくるわけです。私たちはスラッグ(ビジネスチャットツール)を使っていたのですが、見ていると、だいたいこの人は何時に働いているのかがわかります。例えばアメリカの企業の記者会見は夜中になるわけですね、アップルの新商品の発表会とか夜中に会見を聞いて記事を書くので「もう今日は働きすぎだから上がって」と言う様な。それをわざわざ1on1をやるよりは、私は忙しい中でなんとなく働き方を見ていて、その人がどんな風に働きたいのかわかっていたのです。当時は15人位の部署だったので、そのように把握できていました。

西村さん: 浜田さんは様々な企業を取材されていますが、女性の活躍推進が進んでいる企業の事例がございましたらお願いします。

浜田さん: 私が最近取材して非常に感銘を受けた企業で愛知県瀬戸市にある「大橋運輸」といった物流の会社があります。従業員100名程、創業70年程の企業です。3代目社長で鍋島さんという方がいらっしゃいますが、お話を伺って非常に感銘を受けました。物流業界では30年前に規制緩和の波があって免許制から許可制になり参入業者が増えたわけです。そこで、近く人材の獲得競争が起きると非常に危機感を持たれていて。実際に事業所が急増した結果廃業数も増えているのです。鍋島さんは98年に社長になられたのですが、まずは人材を獲得するためにと、女性の採用をはじめられたのです。

大橋運輸さんでは最初からダイバーシティの戦略があったわけではないそうですが、女性を採用されたことで社内に変化があったそうです。例えば物流業界では安全管理が大切なテーマとしてあります。男性の安全管理の場合は「これをやってはだめだろう」など厳しく指導することがあったようですが、女性を安全管理に配置したところ、出来たところを褒めるなどアプローチ方法が異なり、褒める安全管理を行った結果、みんなのやる気が出て事故率が減ったと仰っていました。

瀬戸市は愛知県内で高齢化率が一番高く、元々何か地域の課題を解決したいと考えていた鍋島社長は生前整理の事業をはじめたそうですが、その事業でも女性の方が活躍していると伺いました。

はじめの頃は女性を採用されたのですが、女性の方が色々な違うアプローチで安全の管理などで成果を上げているのを見て、やはり会社には多様な方がいた方が良いのだと、外国籍

の方、障がい者雇用、LGBTQの方も熱心に採用されていらっしゃると思います。面白いのは、短時間勤務の女性で管理職の方もいらっしゃいますし、管理職比率は50/50。フィフティーフティです。会議も男性だけということは無いそうです。あらゆる年代のバランス、男女のバランス、外国籍の方も入れるという、まず会議の多様性を保つことに気を付けていらっしゃる。ここまでできている企業さんはなかなか無くて。私は色々な所で鍋島さんの言葉を皆さんにお伝えしているのですが「人の意識を変えることはなかなか難しいのですが、知識を高めることで意識を高めることは出来るのです」と仰っていました。ですから学ぶことがとても大事だと。「なぜ多様性が大切なのか？」をすごく学んでいらっしゃる、本も読んでいらっしゃいます。LGBTQの方に関しては、イベントに出かけて「会社は何をしたら良いですか？」と当事者から直接お話を聞かれているのです。

女性に関してもそうです。女性の方が働きやすくなるように、例えば週3勤務とか1日4時間勤務などを取り入れられているのですが、それでも当初は結構な反発があったそうです。例えば一番反発が大きかったのは何か伺ったところ、短時間勤務の女性を管理職にする時だったそうです。管理職はクレーム対応をしなければならないので、残業が出来る人だと現場から反発があったそうです。でもそれは管理職の目的ではないよねと鍋島さんは仰っていました。管理職というのは短く働いてもクレームに対応できれば良いわけですよ。ですからその体制を組めばよい。管理職を再定義して、長く働くことが管理職の責務ではないことを社員の方にきちんと説明し、短時間勤務の女性を管理職にされたとも仰っていました。

西村さん：鍋島社長が幅広い視野をお持ちなのか、従業員を愛するといいますか、地元にも貢献したい気持ちなどもおありかもしれませんね。

浜田さん：ただ、最初は危機感であったと思います。鍋島さんが仰っていましたが、「ダイバーシティ」は大企業など余裕があるから出来ることだと思われている経営者の方が多い。けど違うのです。中小企業だからこそやらなければならない、中小企業こそチャンスがいっぱいある」といったことを仰っていました。私もまさにそうだと思います。人材確保に関しては中小企業の方が厳しいものですが、多様な人を採用することで多様なニーズをくみ上げることが出来ますので、それがビジネスモデルの転換につながっていきます。中小企業にとってはチャンスとなりますので、中小企業こそダイバーシティに取り組むと良いと仰っていました。

これも大橋運輸さんの事例なのですが、ダイバーシティ&インクルージョン担当者の方は、入社5年目の女性社員の方なのですが、私と同じ山口県出身で関西の大学出身なのに、縁もゆかりもない瀬戸市の会社に入社されたとのこと。理由を聞くと、「ダイバーシティ100選に選ばれているから」と仰っていました。今の若い方はどういった企業で働きたいか

と言うと、やはり社会貢献をしていることや、ダイバーシティに熱心な企業であることが、人材の獲得の面からも非常に優位があるということなのですね。ダイバーシティ 100 選に選ばれた結果、大学生が卒論の研究テーマとして大橋運輸さんに視察や研究に来ているそうなのです。こういった企業で働きたいと来る。まだ新卒採用はあまりやっていらっしやらないそうですが、新卒採用などに活かしていきたいと仰っていて、私はすごくいいモデルケースだと思っています。

西村さん：次の質問ですが、長く働くことが出来る会社のポイントとして、浜田さんはどんな点に注目されていますか。

浜田さん：最近のポイントとしては男性が育休を取得できているかが挙げられます。私は両立支援制度の功罪があると思っています、両立支援制度は最低限なければなりません、それが手厚くなればなるほど、しかも女性に偏れば偏るほど女性のキャリアにとってはマイナスになってしまうと感じています。日本の女性の離職理由は両立不安と思われていますが、両立不安だけではなくやりがいの喪失といったことも大きいようです。ですから両立不安の裏表なのですね。今若い女性の方たちに企業を選ぶ時に注目してほしいのは、やはり「管理職比率」。管理職役員の中に女性がいるかどうか、つまり女性が責任のあるポジションを任せてもらっているかどうかは、私はただ単に長く働くといったことではなく、やりがいを持って責任のある大きな仕事ができているということで、会社が女性に期待をしている表れであると思います。そこはみなさん尻込みをしないでチャレンジをしてほしいですね。女性側も。そのひとつの目安が管理職比率になるのかなと思っています。

西村さん：管理職比率、それがひとつのポイントになってきますよね。あと例えば時短勤務とかが手厚くなる。ただ、浜田さん、みなさんが結婚するわけではなく、時短勤務の方のしわ寄せといいますか、葛藤を感じるがありますよね。どうすれば色々な時短勤務の方も含め、うまくいく職場にしていけるでしょうか。

浜田さん：まさに AERA の編集長時代に一番苦労したところです。子育て中の女性が多かったのですが、保育園のお迎えで早く帰らなければならないわけですね。そうすると何か夜中に大きな事故があったり事件があったりすると対応は独身やお子さんがいらっしやらない方になってしまうことがありました。その人たちには「いつもカバーしてくれてありがとう」と言っていたのですが、もう一つ言っていたのは、当然若い社員が多かったのも、ひとつは、あなたは将来結婚して子供を育てるようになるかもしれないと。その時に、これはワーキングマザーの側が言っていたのですが「若い時にたくさん経験をした貯金があったからこそ今自分たちの仕事が出来ている」と言っていたのです。ですからこれは考え次第なのですが、今仕事の負担が重いとか、やらされていると思うのではなくて、たくさん経験

をしていると。少し発想を変えると、子育てかもしれないし介護かもしれないし、もしかしたら自分の何か都合で時短勤務を取るといった時代も来ますし。大学院に学び直しに行きたいとか、週休3日を選びたい人もいる。副業したい人もいる。その時に、たくさん若い時に経験を積んだ人の方が、引き出しが増えると思っています。ですからそういう風に思ってもらるのはマネジメントする側が、やらされていると思うのではなくて、「今たくさん経験を積んでおく方が結果的に将来すごく役に立つと思うよ」ということを伝え、ちゃんと評価にも結び付けてあげるべきだと思います。「カバー分はちゃんと評価するから」といったことも言っていました。

一方で、時短勤務だからと評価を落とすこともなく、彼女たちは短時間の中でも結果を出していたのですね。私は結果さえ出せば良いと言っていたので、先程の様に「柔軟な働きで良い」と。そうするとみんなの評価が上がってしまって、会社の上層部からは「良い評価をつけすぎ」などと言われましたが、それで良いと思うのです。みんなができるところで、自分でカバーする。例えばどうしても若い社員は時間でカバーするといった働き方しかできないのです。経験が無いわけですから。ワーキングマザーは中堅社員になっているので、10年選手とかは時間が短くても逆に結果が出せるという風になっているわけですね。彼女たちに「時間を問わない、その代わりパフォーマンスを出して」と言ったら、本当に出してくれます。私の中では、結果的に時間で評価するタイプと、時間ではなく評価をするタイプがあり、それは会社の制度ではなく、上司次第でなんとでもなると思っています。「制度よりも風土、風土よりも上司が大事」とよく言うのですが、本当に上司の裁量でいくらでも女性たちが力を発揮できる。女性だけではなく誰もが力を発揮できる職場が出来ると思います。

最近キリンさんなどでは入社3年目の女性の研修をされていらっしゃると思います。キャリア研修は必ず上司とセットで行うそうです。早いうちに女性がキャリアを目指していく時にどこに落とし穴があるのか、どこで心が折れてしまうかなどに上司が気づいてあげたら、そこを引っ張り上げられるわけですね。大丈夫だよ出来るよと。そういったことを上司側が知らなければならないということで、セットで研修をされていらっしゃると思います。私は上司世代がそれを知ることが大事だなと思っています。

西村さん：企業、風土、制度、それも上司というと益々、本当に働きたいと思う人間が自分の能力を発揮してキャリアを積んでいける、やりがいも感じられるというといよいよ上司あるいは管理職、またそのトップの責任重大ですね。

浜田さん：そうですね。トップの考え方が非常に大きいのと、トップだけが一生懸命になるのではなく、ミドルの上司層もすごく大事だと思っています。先程も申し上げたように、そうすると「女性だけ優遇するのか！」という反発も聞くのですが、いやいや、だってせっか

くいるメンバーで持てる力を発揮してもらった方がその部署の、その会社の業績が良くなるわけですね。折角働いてくれている人たちがこの会社のために何か貢献したいと思ってくれる方が良いわけですね。ですからどうやったらその人たちにモチベーション高く働いてもらえるかというのは、結果的に部署や会社全体のためになるとも思っています。ただ最近少し気になるのは、特に子育て中の女性社員が部下にいらっしゃるパターンで、上司の方が女性社員に過剰な配慮をしてしまう場合です。私は時短勤務の女性に仕事を任せたいと考え、彼女の直属の上司に伝えたことがあります。「彼女は早く帰る人だからそういった負担はかけないで」と言われたことがあります。

西村さん：気の遣いすぎも芽をつぶしてしまうということですね。

浜田さん：そんな時私が言うのは「では出来るかどうか、やりたいかどうか彼女に聞いてみましょう」と。本人に聞きもしないで、過剰に配慮するということは、彼女からしてみればチャンスをロスした、機会損失になるわけですね。「彼女には力があるから短時間でもパフォーマンスを上げられると思っているから彼女と組みたい」と言っても、そこでチャンスをつぶしてしまったらそこから彼女は成長できないわけです。例えば同じ子育て中の女性社員であっても全員事情が違います。両親が近くにいる人もいるし、子供が病気がちであるか、夫と分担が出来ているかどうかで全然違います。彼女が短時間でもやりたい、どうしてもやりたいと言うかどうか、その本人の意欲にも差があると思います。上司世代のみなさんにお伝えしたいのは、まずは本人と話しましょうということです。本人に確認する前に「これは無理だね」と配慮すると、本人にとっては「ああチャンスが巡ってこなかった。外された」など、上司に対する不信感につながりかねません。過剰な配慮が不信感の連鎖になることもありますので、まずは「こういった仕事があって、あなたが良いと思うけどやってみる？やれる？」と確認するべきだと思います。そうすることで「調整してでもやりたいです」と言う女性は必ずいると思います。そうして彼女は一皮むけるわけです。上司が彼女たちにどれだけ一皮むける経験を与えられるかといったことがとても大事だと思っています。

西村さん：最後に女性活躍に取り組む企業の皆さんにメッセージをお願いします。

浜田さん：私は企業の組織改革の中で、女性を活かすことや女性が働きやすい環境を整えることは、実は一番コストがかからないことだと思っています。経営環境が厳しいと設備投資がなかなか厳しいと仰る中小企業の方も多いのですが、活躍できる人材に活躍してもらうことは、現場の工夫次第でお金を掛けずにできることだと思います。むしろ中小企業のように小さな組織ほど小回りをきかせて、トップが決断すれば上司も動きますし、みんなが取り組みやすいはずで、変革を起しやすい一番の部分がダイバーシティだと思うので、ぜひ企業としてダイバーシティに取り組んでいただきたいです。そうすることで企業全体が変わ

っていき、そこから新しいチャンスが生まれるので、ぜひ取り組んでいただきたいと思っています。

西村さん：今日は浜田敬子さんにお話を伺いました。浜田さんありがとうございました。

浜田さん：ありがとうございました。