

富山大学人文学部平成 29 年度卒業論文

『煌めく女性リーダー塾』は参加者に何をもたらすのか  
——ねばり強さとコミュニケーション力——

人文学部人文学科  
社会文化コース社会学分野  
学籍番号 11410150 前田彩織

<目次>

第一章 問題関心	1
第二章 先行研究	2
第一節 管理職とは	2
第二節 女性管理職の現状	3
第三章 煌めく女性リーダー塾とは	5
第一節 煌めく女性リーダー塾の概要	5
第一項 取り組みの目的	
第二項 主な活動内容	
第二節 今期のリーダー塾の概要	6
第四章 今期のリーダー塾	7
第一節 キックオフ (8/2) ——クリティカル・シンキング——	8
第二節 グループワーク (8/30～11/2) ——アクションラーニング——	9
第一項 グループ編成	
第二項 ディスカッション	
第三節 基調講演とネットワーク勉強会 (10/13)	11
第四節 成果発表会 (11/30)	12
第五章 卒塾生から見る過去のリーダー塾とそれが卒塾生にもたらすもの	15
第一節 卒塾生のプロフィール	15
第二節 活動内容の変化	19
第一項 各期の活動内容	
第二項 講演会からグループワーク中心へ	
第三項 成果発表の比較	
第三節 ロールモデル	23
第四節 自身の変化	25
第六章 考察	27
注釈	29
参考文献・URL	30

## 第一章 問題関心

現在、女性の活躍に関する政策が積極的に行われている。政府は女性の活躍推進を国の重要政策と位置づけ、「2020年までに女性管理職を30%まで増やす」という数値目標を設定し、企業に女性の採用比率や管理職の割合など数値目標の設定と公表を義務づけている。さらにはポジティブアクションの推進、企業や国・地方公共団体における女性活躍の現状の「見える化」など様々な取り組みを行っている。しかし、これらの取り組みが女性管理職登用を含む女性活躍に十分貢献しているかは疑問である。「第3次男女共同基本計画」では、ポジティブアクション取り組み企業の割合を2014年までに40%超にすることを成果目標としていた。

しかし、2013年度の調査結果では取り組み企業は全体の16.9%だった（男女共同参画統計データブック2015）。さらに企業規模により取り組み状況の差が大きいことも問題である。これは女性活躍推進の取り組みのほんの一例であるが、日本の女性管理職比率が世界と比べて低い水準であり、これだけ女性活躍が謳われても依然として上昇しないのは、古くからの日本社会の働き方に関わる制度や意識の問題など様々な要因が絡んでいるからだと考えられる。

しかし、ここで社会構造ではなく女性の側に目を向けてみる。男性中心の社会で女性が自然とその社会に適応していく中で、あえて女性に対して管理職というものを意識させたり、仕事に対するモチベーションを上昇させたりすることがどのような意味をもたらすのだろうか。女性側に働きかけることで何か良い影響をもたらすことができるのではないか。

以上のことから本稿では、『煌めく女性リーダー塾』を調査対象とする。これは富山県が主体的に行っており、女性自身のスキルアップや仕事に対するモチベーションを向上させ、女性管理職増加を目指す取り組みである。調査として、フィールドワークや塾生へのインタビューを行い、取り組みの実態を探るとともに、それが塾生にどのような影響を与え、何をもたらしているのかを明らかにしたい。

## 第二章 先行研究

### 第一節 管理職とは

安西（2010）によると管理職は、職制の名称によるのではなく、実質的に見てその職位に付与されている権限と使用者に対する組合員としての立場とが抵触する程度の職務権限が与えられている地位にあるかどうかで判断されるとしている。原則として、一般企業では課長以上の職位に就いている人はこれに該当するが、あくまでも各企業の実態により異なると述べている。

本稿が扱う『煌めく女性リーダー塾』は特定の職位を参加資格として要求していない。したがって、「管理職」の定義についても安西（2010）を踏襲し、基本的には課長以上の職位を念頭におきつつ、各企業の実態に合わせて柔軟にとらえたい。

## 第二節 女性管理職の現状

現在、女性活躍推進に関する社会学論文は複数存在する一方で、女性管理職登用に絞った社会学論文は存在しない。そのためインターネットの管理職登用を含む女性活躍に関するいくつかの近年のコメントを参照する。

日本の女性管理職比率は依然として低い。民間企業の女性管理職を役職別に見ると、係長相当職の割合が最も高く、平成 24 年は 14.4%となっている。上位の役職では女性の割合が更に低く、課長相当職は 7.9%、部長相当職では 4.9%であり、いずれも長期的には上昇傾向にはあるものの低い水準にとどまっている（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成 24 年））。

また女性が管理職志向を失う要因には、日本型雇用制度により多様な女性管理職のロールモデルがないことや男性の意識の問題などがある（毎日新聞 2017）。現在の女性活躍推進で確かに女性管理職は少なからずいるが、ただロールモデルとなる女性管理職がいればよいというわけではない。長時間労働が男性の昇進率に影響しない一方で、女性には大きく影響する。つまり長時間労働が女性にのみ、実質的な管理職資格要件となっていることから、長時間労働や残業をいとわず、男性並みかそれ以上に働く「スーパーウーマン」の管理職しかいないと下の世代は「あのようには働きたくない」とかえって意識がそがれる場合がある。逆に子育てのために短時間勤務をしながら昇進した人、一般職から総合職に転換して管理職になった人など、身近に多様な働き方、生き方をする管理職がいれば管理職の意欲が芽生えることもある。良くも悪くもロールモデルの影響は大きいと考えられる。また、女性には男性よりも早い段階で職場の中で成長を先取りさせる必要がある。女性には結婚・出産といった特有のライフイベントがあり、それらを経験する前に成長を感じさせ、仕事が面白いと感じられれば、出産・育児後も仕事と家庭を両立しようと思えるのではないかと考えられる。そのためには、女性にも男性と同様に「管理職候補」として同じだけ成長できるチャンスを与えることが必要である。男性上司側も女性をどう扱ってよいか躊躇して機会を与えない、古くからの職場慣行により、リーダーは男性の役割だという意識から女性を鍛えないということがある。このように男性上司の意識を変える必要もある。さらに、仕事と家庭の両立の問題では、育児の 8 割以上を妻に任せている男性が半数以上いるという。妻に家事・育児が重くのしかかり、男性の意識改革が必要であると考えられる。ただこのような結果をもたらしている原因は、男性の意識の問題だけではないとも言える。男性自身も育児に積極的に参加しなければならないと思いつつも、一家の稼ぎ頭として仕事も頑張らなければならないと板挟み状態にある。これを解消するためには、男性の働き方改革も行わなければならないと考えられる。女性の活躍を実現するためには、男女問わずの働き方改革を行っていく必要があると言える。

このように女性管理職登用を含む女性活躍の問題には、女性の問題だけではなく、男性側の働きかけや意識、日本社会の働き方に関わる制度に及ぶ広い問題である。これらを踏まえ、田中俊之は今そうした中で、女性の管理職登用を含む活躍が推進されようとしてい

るのはチャンスであると述べている（NIKKEI STYLE 丸の内キャリア塾 2017）。古くからの男性中心の職場慣行がなかなか変わらない中で、女性に働きかけることで社会の仕組みの変化をもたらす可能性があると考えられる。

### 第三章 煌めく女性リーダー塾とは

#### 第一節 煌めく女性リーダー塾の概要

##### 第一項 取り組みの目的

本稿では、富山県において女性管理職登用を促進するための取り組みである『煌めく女性リーダー塾』（以下「リーダー塾」）を調査対象とする。これは富山県生活環境文化部男女参画県民協働課<sup>(1)</sup>が平成 25 年から行っており、平成 28 年からは公益財団法人富山県女性財団（以下「財団」）に委託して行われている。

富山県は平均勤続年数や共働き率が全国トップクラスにも関わらず、女性管理職比率は平成 27 年で全国 44 位である。この現状を踏まえ、県内企業で働く女性の相互交流と自己研鑽を図り、女性社員の活躍をより一層推進することを目的とした取り組みである。

##### 第二項 主な活動内容

この取り組みは、富山県内の企業から各一名の女性社員を募集し、約半年間継続して行われる。参加方法は、県が企業に声をかける場合もあれば、企業が自発的に応募する場合もある。また参加女性は企業の推薦を受けた人である。参加資格は、県内企業に勤務するリーダーを目指す女性とされているが、実際は今後管理職になっていく方に加え、すでに管理職に就いている方も参加している。

主な活動内容は、女性活躍の現状や課題に関する講義の受講と実際に自身が仕事をするうえで抱える悩みや問題を課題として掲げ、解決方法を探っていく課題解決（以下「アクションラーニング」）である。アクションラーニングが最も重視されている活動で、同じような課題を持っている女性同士でグループを作り、解決に向け話し合いを重ね、最後には成果を発表するというものである。

## 第二節 今期のリーダー塾の概要

今期は第5期で、2コースに分かれている。コースが2つに分かれたのは、平成28年(第4期)からで、アクションラーニングコースとスキルアップコースがある。今期は平成29年7月から12月までの半年間でアクションラーニングコースは9回、スキルアップコースは6回行われた。前者の参加者は25名で、比較的長期の日程で構成されている。後者の参加者は39名で、長期間だと拘束時間が長く参加できないという人(企業)向けに短期集中型の講座として設定されている。本稿ではアクションラーニングコースに重きを置いて記述していく。

#### 第四章 今期のリーダー塾

アクションラーニングコースに関してフィールドワーク調査を行った。以下に活動の様子を記述していく。

##### <アクションラーニングコースの活動日程>

日程	時間	内容	講師	場所
7/12(水)	13:00～ 14:45	・オリエンテーション ・自己紹介		富山県民 共生セン ターサン フォルテ
	15:00～ 17:00	・開講式 ・アドバイザー講和	<アドバイザー> 本田 百合子氏 西野 淳子氏	
8/2(水)	13:00～ 17:00	クリティカル・シンキング ～論理的思考力をつける～	嶋田 毅氏 グロービス経営大学 院大学教授	富山県民 共生セン ターサン フォルテ
8/30(水)	13:00～ 17:00	アクションラーニング(1) ～グループワークによる 課題解決～	荒金 雅子氏 (株)クオリア代表取 締役社長	富山県民 共生セン ターサン フォルテ
9/13(水)	13:00～ 17:00	アクションラーニング(2) ～グループワークによる 課題解決～	岩城 奈津氏 (株)クオリア主席研 究員	富山県民 共生セン ターサン フォルテ
10/6(水)	11:30～ 13:15	知事とのランチトーク		ラシャン ス
	13:45～ 17:00	アクションラーニング(3) ～グループワークによる 課題解決～	—	富山県民 共生セン ターサン フォルテ
10/13(金)	10:30～ 12:30	基調講演（公開講座） 「変化の時代を生き抜くリーダ ーシップ～キャリアを切り開く 力～」 ・ネットワーク勉強会	吉田 晴乃氏 BT ジャパン(株)代表 取締役社長	富山県民 共生セン ターサン フォルテ
	13:30～ 17:30	アクションラーニング(4) ～グループワークによる	岩城 奈津氏 (株)クオリア主席研	

		課題解決～	究員	
11/2(木)	13:00～ 17:00	アクションラーニング(5) ～グループワークによる 課題解決～	岩城 奈津氏 (株)クオリア主席研 究員	富山県民 共生セン ターサン フォルテ
11/30(木)	9:30～ 12:00	アクションラーニング 成果発表会リハーサル		富山県民 共生セン ターサン フォルテ
	13:30～ 17:00	アクションラーニング 成果発表会		
12/20(水)	13:30～ 18:00	・修了式 ・ネットワーク勉強会 ・ネットワーク交流会		富山県民 共生セン ターサン フォルテ

#### 第一節 キックオフ (8/2) ——クリティカル・シンキング——

8月2日(水) 13時から17時、グロービス経営大学院大学教授の嶋田毅氏を講師に迎え、「クリティカル・シンキング～論理的思考力をつける～」と題して講義が行われた。

初めに、論理的に考えるときにここで躓く、またはここが難しいということについて、2分考えるよう指示がでた。「まず、論理的に考えることができていない。」「そもそも論理的思考とは何。相手を納得させるための理由付けを見出すのが難しい。」「論理的に言っても相手に伝わらず、感情論で返されることがある。」といった意見が出た。

嶋田先生は相手に論理的に正しく主張するための条件として、1)論点がずれていない 2)論理展開が適切 3)根拠・前提が正しい 4)根拠が偏っていない 5)数字の罫や思考の歪みに騙されないの5つを挙げた。この5項目に沿って講義が進んでいく。その中でも特に2)論理展開が適切であるという条件が最も重視された。

論理展開を正しく行うとは、ある主張を発する時には必ず根拠を示すことが必要で、その根拠は主張をしっかりと支えることができるものでなくてはならない。そして講義の最後にこの条件を念頭に置きながら「富山県の女性がもっとビジネスで活躍するためには〇〇をすることが必要だ」なぜなら「…」だから。というテーマを考えていく。

はじめのほうは全く女性の活躍について触れられていなかったが、最後に飛躍してこのテーマが出された。

クリティカル・シンキングはこの上記のテーマ、および今後女性活躍について考えていくための前段階として、思考方法を学ぶために設定されているのだと考えられる。

## 第二節 グループワーク（8/30～11/2）——アクションラーニング——

### 第一項 グループ編成

8月30日（水）の講義では、グループ編成が行われた。この日はあらかじめ女性活躍に関する現状や課題について講師の荒金先生から講義があった後、各自 A4 サイズの紙に今後テーマとして話したいことや具体的な問題意識を短い言葉で書き出す。そしてそれを持ちながら部屋をぐるぐると回り、なるべく多くの人と紙を見せ合う。自分と似たようなことを書いている人、一緒になると何か反応を起こせそうな人、自分の書いたものを捨てても良いと思えるような案を書いている人という3つの観点で3人から6人のグループを作る。10分ほど見合い、荒金先生や財団の方が助言しながらうまくまとまって5グループできた。その後各グループに分かれて約30分間テーマとチーム名、具体的な課題、問題を話し合い、模造紙に書き出す作業が行われた。以下が各グループが書いたものである。

テーマ	チーム名	課題・問題
ビジネスでハッピー、プライベートでエンジョイ	BHPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークライフバランス≠女性だけ =男性も女性もみんなで</li> <li>長時間労働＝高評価という古い意識の改革</li> <li>仕事量の偏りの平等化</li> <li>ベテラン社員の意識改革</li> </ul>
自信とやりがいを持ち周囲に影響を与えられるようになるために	LEAN IN ～一歩前へ～	<ul style="list-style-type: none"> <li>教えることに自信がない</li> <li>モチベーションの維持が難しい</li> <li>できることを考えチャレンジするよりもできない理由を考えてしまう</li> <li>そもそも自信のない原因は何？</li> <li>自分が組織を変える！ために変わらなければ</li> </ul>
トリセツ ～女性が輝き続けるために～	プリティ♡ウーマン	<ul style="list-style-type: none"> <li>親の介護、結婚、出産、健康、育児</li> <li>仕事のモチベーション維持 ↓ 不安 継続雇用</li> </ul>
固定観念を打ち破ろう！ ～私も変わる、あなたも変わる～	とりあえず、変わらんまいけ！ ～とり変～ (皮)	<ul style="list-style-type: none"> <li>男性と女性の意識の違い</li> <li>価値観の違い</li> <li>女性管理職が増えないのはなぜ</li> <li>コミュニケーションがうまくとれていない</li> </ul>
女性ならではの強みを生かしたダイバーシティの活用と運用	サクセス・プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財育成</li> <li>モチベーションアップ</li> <li>働き方・意識改革</li> </ul>

## 第二項 ディスカッション

自分は3回目のアクションラーニングからプリティ♡ウーマンのグループに入らせてもらった。メンバーの氏名と所属企業は以下の通りである。

氏名	会社名
纒坂 こずえさん	アシシステム税理士法人
為井 修子さん	株式会社サンリッツ
辻本 清美さん	株式会社北陸銀行
野村 早智江さん	田中精密工業株式会社
高越 香織さん	トナミ運輸株式会社
松村 麻由子さん	北陸エステアール協同組合

このグループは6人グループで、親の介護や育児に悩む方々が集まっている。女性が働き続けるために避けては通れない壁として介護と育児をあげ、それを乗り越えて働き続けるためには、自身がどうすればよいか、またどのような支援があればよいかということを経験分析をして、解決策を提言していくという流れで話し合いを進めた。

このグループは育児と介護に分けてディスカッションを進め、現在子育てに直面している纒坂さん、野村さん、高越さんが育児を、現在介護に直面しているまたは近い将来直面しそうな為井さん、辻本さん、松村さんが介護を担当している。基本的に野村さんがパワーポイントを作成し、他の方々は資料収集等を行う。

ディスカッションをするにあたり、5W2Hを意識するよう指示があった。1)WHAT「何についての提案をするのか」2)WHY「なぜこの提案が必要なのか」3)WHO「誰に対して提案するのか、誰のための提案なのか」4)WHERE「どこ(組織・部署・部門・地域等)で展開する提案なのか」5)WHEN「提案内容の実施時期・期間はいつなのか」6)HOW「具体的な提案内容は?どのような方法で行うのか」7)HOW MUCH「提案内容にかかる予算やコストはどの程度なのか」の7つを意識して進めていく。

全5回のアクションラーニングで、ほぼ毎回進捗状況を発表し他のグループや講師の岩城先生から助言をもらうという活動が行われた。先生は毎回、各グループからのフィードバックの時間を大切にしていた。自分のグループは棚に上げて、忌憚のない意見を言ってくださいということで各グループからは良いところや、改善点、疑問点など様々な意見が出され、毎回活発な発表が行われた。

### 第三節 基調講演とネットワーク勉強会（10/13）

10月13日（金）10時半から基調講演とネットワーク勉強会が行われた。基調講演は富山県民共生センターサンフォルテの大ホールで開催され、これはリーダー塾の塾生だけでなく、卒塾生や一般の方も参加することができる。塾生と卒塾生はあらかじめ席が決められており、前のほうに着席している。一般の方は後ろのほうに席が用意され自由席である。かなりの人が来ており、一般参加の席も結構埋まっていた。

講師に吉田晴乃さんを迎え「変化の時代を生き抜くリーダーシップ～キャリアを切り開く力～」と題して講演が行われた。吉田さんは現在の仕事についてはもちろん、今に至るまでどのような道を歩みキャリアを積んでこられたかを話された。とてもパワフルな方で笑いを交えながら、引き込まれるようなお話だった。

講演会は90分ほどで終了し、そのままネットワーク勉強会に入る。ここで一般の参加者は退場し、塾生と卒塾生のみになった。ここからはグループワークだ。塾関係者の席は6列あり、奇数列が椅子を後ろに向けて偶数列と向かい合うように座る。そして6人ひとグループが12組できた。グループには現塾生（アクションラーニングコース、スキルアップコース）と卒塾生が混ざっている。これを意図してはじめから席が決められていたのだろうと想像できる。ディスカッションはまず自己紹介から始まり、今日の講演を聞いての感想と今後の自分のキャリアについて話し合う。20分ほどディスカッションしたあと3グループ発表してもらった。挙手制で、「吉田氏は思っていた人と少し違った、面白い話が聞いた。」「先生の迫力がすごい。とても輝いていてカッコいい印象。これほどパワフルに、キャリアアップできるモチベーションはどこから来ているのか？その一つとして子供の存在ではないか。家族やサポートしてくれる存在が必要ではないか。」「話し方や人を引き付ける力、テクニックに魅力を感じた。」「先生が働きだした当時はロールモデルがおらず、そのような状況の中で努力し、今活躍できているのがすごい。自分たちも次の人たちが続くようなロールモデルにならねばと思う。（卒塾生）」と話した。また自分の今後のキャリア形成に関しては、「自分たちが生き生きと働けることがキャリアにつながる。今このリーダー塾を通して自分たちがロールモデルになっていかなければならないのでは。」「自分を枠にはめないでチャレンジしていく姿勢が大切では。」という意見が出た。3グループの発表が終わり、午前中の活動は終わる。卒塾生はそのまま帰り、アクションラーニングコースの方は午後の活動に向け昼休憩に入る。

講演会が押して、グループディスカッションの時間が短くなったということもあり、かなり慌ただしく進んだという印象を受けた。

#### 第四節 成果発表会（11/30）

11月30日(木)成果発表会が行われた。9時30分からリハーサルが始まった。各グループが順番に実際の会場でリハーサルを行う。

自分は10時半ごろサンフォルテに到着した。いつもの講義室に入るとみなさん最後の調整という感じで、パソコンや発表資料に目を通しながら準備を行っている。プリティ♡ウーマンの席に行くとプロジェクタで壁にパワーポイントの資料を映しながら皆さん準備に励んでいた。それぞれが自分の発表原稿に目を通し、小声で読みながら練習している。真剣な表情で少し緊張している様子も伝わってきた。皆さんとお会いするのは約一か月ぶり、今までは半月に一回ほどお会いしていたので、久しぶりな感じがした。自分はこのとき初めて完成した発表資料を見せていただき目を通す。そうこうしているうちにプリティ♡ウーマンのリハーサルの順番が回ってきた。隣の会場に移動し中に入ると、長机がずらりと並び多くの観客席が用意されていた。思った以上の部屋の広さと席の多さにこちらまで緊張してくる。実際にリハーサルが始まり本番と同じ20分間で発表する。しかし最後1、2分オーバーしてしまい、「少し長かったねー」と反省会。少し読むところを削って最後の調整をする。

そして、13時半から成果発表会。20分ごろから続々とギャラリーが会場入りする。発表会には審査員をはじめ、各企業の人事担当者や塾生の上司、卒塾生と多くの方がいらっしやった。ある企業の上司が塾生に「頑張りや」と声をかけている姿やガッツポーズをしながらエールを送る姿が印象的だった。

発表会は発表20分、質疑応答5分という時間設定で行われた。そして最も高評価を得たグループに「煌めき賞」が贈られる。

プリティ♡ウーマンの発表は4番目で15時10分からだった。辻本さんが作ったお揃いのピンク色のコサージュをみなさんでつけて発表に臨む。

発表内容は、女性が働き続けるうえで避けては通れない壁として育児と介護を掲げ、それを乗り越えていくために具体的な解決策を提案するというものだ。

まず、育児の問題点としてワンオペ育児の壁がある。ワンオペ育児とはなんらかの理由で、一人で仕事・育児・家事をこなさなければならない状況のことだ。これを打破するためにチーム育児を推進する。チーム育児とは父母、祖父母、保育園など様々な機関と連携して育児をしていくことで、その中でも特に夫婦を中心としたチーム育児にスポットを当てている。現在男性の育児休暇取得率は2016年では3.16%とかなり低い水準だった。そこで6人の所属企業の男性社員にアンケートを実施し、育児休業を取得したいか尋ねると半数以上が取得したいと答えた。どんなきっかけがあれば取得できそうかという問いに対しては、上司からの声かけや担当部署からの案内という回答が得られた。しかしネックとしては職場の上司の理解が足りないという声が出た。そこで男性の育児休暇取得を促すため、企業に向けて1)短期育児休業の一部有給化 2)休暇取得の声かけ実施 3)ノー残業デーの導入の3つを提案した。さらに上司のイクボス化<sup>②</sup>も提案した。所属企業の上司にイクボ

スの考えに賛同できるかとアンケートを実施したところ、94%の上司が賛同できると回答した。イクボスが増えれば男性の育児休暇も取得しやすくなり、ワンオペ育児からの脱却が図れるのではないか。したがって上司のイクボス化は必須である。また富山県でも平成 29 年に「イクボス企業同盟とやま」<sup>(3)</sup>を設立し、イクボス化を推進している。しかし、企業の管理職の方々に自分の会社が「イクボス企業同盟とやま」に加盟しているかを尋ねたところ、「わからない」、「加盟していないと思う」と答えた方は全体の 8 割で、富山県内企業に「イクボス企業同盟」が周知されていないのではと考えた。そこで県に対して企業内での共有認識を高め、イクボスの認知度を広げるためにも「イクボスアワード<sup>(4)</sup>」を実施するよう提案した。また自分たちも会社への働きかけとしてイクボスのリーフレットを作成し、各自の会社上司と現状社会におけるイクボスの必要性を話し合った。また上司へイクボス検定も実施した。

次に介護についてだ。まず現状把握として介護を理由に離職・転職した女性は全体の 8 割おり、その理由として、仕事と手助け、介護の両立が難しい職場だったと答えた人が全体の 6 割いた。さらにリーダー塾の塾生にアンケートを実施したところ、介護休暇を取得したことがあるかという問いに対しては全員が「ない」と答えた。介護休暇制度は存在するにもかかわらず取得していない理由としては、介護のイメージがわからない、会社から詳しい説明がない、取得したいけれど実績がないため取得しにくいという声が聴かれた。ここから企業も自分たちも介護についての認知度が低い現状が見えてきた。そこで、介護休暇制度があるのに利用しにくい状況という企業と個人のギャップを解消するために、「ケアフレンズ・ノート」を作成した。これは「一般社団法人日本ケアラー連盟<sup>(5)</sup>」の「ケアラー手帳」をヒントに自分たちで作成したものである。「ケアラー手帳」とは認知症の家族を介護している人の手帳で、自分たちがケアラーとなったときに役立つ情報が盛り込まれている。このような手帳を活用し社内で PR すれば、個人と企業の介護への情報共有が実現できるのではないかと提案だった。行政発行として県や市がこのような手帳を発行しているところがあったが富山県では発行していないため、介護にかかわったことのあるメンバーの意見を参考に、自身で「ケアフレンズ・ノート」を作成したのだった。この手帳を社内に持ち帰り、介護についての話し合いの場を設けてほしい。そして介護に対する私たちの思いを知ってもらい認識を企業と個人で深めることで、社内制度の見直しへのきっかけとしてほしいと提案した。このような働きかけを通して、チーム育児を推進し介護離職をなくすことでもっと輝き、煌めきながら働き続けられる社会の構築に努めたいということで締めくくった。

発表を終えた皆さんはとても晴れやかな顔をしていた。そしてプリティ♡ウーマンは煌めき賞を受賞し、名前が呼ばれた瞬間、「キャー」と声をあげて喜び、涙を流していたのがとても印象的だった。

発表会が終了し、最後にプリティ♡ウーマンの方々にリーダー塾を受講してみてどうだったかを伺った。高越さんは「メンバーに恵まれたな思う」と言うとみなさんが「それは思

う」と賛同していた。野村さんも「どうなることかと思った。直前まで時間が足りなかったからどうしようかと思ったけど。感謝だ」、櫻坂さんは「チームワークって作ろうと思って作るんじゃなくて、自然にできていったような感覚が今回あって、すごくいい経験したなと思った」、辻本さんは「できないことを無理してするのはつらいけど、できる人がこういうことするとか、この人はこういうこととって分担しながらできたのが良かった」と話した。それに関しては野村さんが「役割分担はうまいこと行きましたよね」と振り返った。為井さんは「一つの目標、ゴールにたどり着いてさらにおまけがついてくるっていうのが一番よかった」と感想を話した。

## 第五章 卒塾生から見る過去のリーダー塾とそれが卒塾生にもたらすもの

### 第一節 卒塾生のプロフィール

7人の卒塾生にインタビュー調査を行った。以下が7人のプロフィールである。

#### ・Aさん 平成25年（第1期）参加

インタビューの日時：平成29年11月3日（金）

Aさんは47歳で、ある製造業の会社に勤めている。平成5年4月に入社してから平成23年12月まで広報の部門に所属し、報道対応や株主・投資家対応、社内広報等の業務に携わっていた。そして平成24年1月から法務知財部知財課に異動になり、知的財産の保全、契約、訴訟の業務を行う。広報部から知財課への異動はAさん自身が希望したという。当時広報の業務は一通りできる状態で、一生ここで過ごしてよいのかとふと思ひ異動を願っていた。その後平成26年9月から、課長代理の職に就く。Aさんが知財課に異動になったときは現在の部長が部課長を兼務していたが、異動して3か月後の平成24年4月から新たに課長職に就いた方がいた。しかしその方が平成26年9月の時点で別の部署に異動になったため、Aさんが課長代理に就いた。そして平成28年4月に知財課長に昇進した。

リーダー塾には平成25年、43歳の時に参加した。知財課に配属された年だ。Aさんには会社からこのような事業があるので行ってきてくださいと声がかかったそうだ。県でも初めての試みで、どのようなものか全くわからないため、とりあえず行ってきてということだった。

#### ・Bさん 平成26年（第2期）参加

インタビューの日時：平成28年6月21日（火）

Bさんは富山大学の事務職員である。勤続37年で独身だ。インタビュー当時は五福キャンパスの施設企画部で主に建物管理の業務をしていた。大体数年単位で部署異動し、はじめは富山医科薬科大学で勤務していたが、平成17年に富山大学に統合されて富山大学勤務となった。これまで病院の経理を担当する部署や材料や機械を購入する部署、さらには図書館の事務を経験している。

リーダー塾には平成26年に参加した。当時、大学全体で事務職員を対象に参加者を募集していた。Bさんは総務部で係長を務めており、課長から推薦を受けた。人数は少なかつたものの、他にも複数推薦者がいたそうだがBさんが選ばれた。参加することに関して、はじめは少し怖かったと当時を振り返った。

#### ・Cさん 平成26年（第2期）参加

インタビューの日時：平成29年11月15日（水）

Cさんは47歳で、北陸電力株式会社に勤めている。夫と子供2人の4人家族だ。現在子供は2人とも東京にいたので、夫と2人暮らしである。

Cさんは短大を卒業後、平成2年に入社し、2年間営業所で営業業務の補助的な業務に携わっていた。その後人事に異動になり、出向に関する業務をしていた。そのころ現在の夫と社内婚の話が持ち上がり、それをきっかけに労務の部署に異動になった。その後結婚、妊娠し10か月ほどで産休に入った。そして1年2か月後復職し、研修センターに配属になった。そこには3年ほどいたが、2人目を妊娠したため、また1年休職した。復職後は広報の業務に就き、その頃から現在につながる広報業務に携わっている。人事異動があるため、早ければ2年、長くて6年ほどの期間で部署が変わった。本店や現場の支店、支社での広報業務に就き、2年前に富山の支店で副課長に昇進した。そして平成29年7月から本社の地域広報部で副課長を務めている。

リーダー塾には富山の支店の前に、高岡の支社に勤めていたときに参加した。Cさんは上司から参加してみないかと声をかけてもらったという。当時はそれほど業務も忙しくなく、声をかけてもらったのなら行ってみよう、とあまり深く考えずに参加した。

・Dさん 平成28年（第4期）アクションラーニングコース参加  
インタビューの日時：平成29年11月6日（月）

Dさんは31歳で、株式会社インテックに勤めている。家族は夫と2人だ。

まず、技術職でシステムエンジニアとして入社した。3年間プログラミング開発を行っていたが、もう少しお客さんと近いところで仕事がしたいという思いからアカウント営業職に変わった。1年半ほどこの業務に携わり、楽しい仕事ではあったが、さらにもう一歩先の新しいことを考えるということがやりたいと思い、その後プロデュース職に4年間携わり現在に至る。アカウント営業職のときは、担当のお客さんのところについて営業をしていたため、実際にはあまりなかったが、例えばシステムが止まったときに夜中に呼び出されて行かなければならなかったり、朝早くや夜遅くの会議に出なければいけなかったりすることもあった。そのため将来出産したときに、このままの働き方では仕事を続けていくのが難しいということから、将来子供ができて働き続けることを意識して職を展開していった。

リーダー塾には自分から参加したいと願い出た。まず社内で参加者の募集があったが誰も立候補しなかったため、Dさんが参加することになった。Dさんは社内の女性活躍推進に関する委員会に所属しており、社内だけでなく社外の女性活躍に関する取り組みはどのようなものかを知りたかったこと、ただ単純にネットワークを作りたいと思ったことから参加した。

- ・ E さん 平成 28 年（第 4 期）アクションラーニングコース参加  
インタビューの日時：平成 29 年 11 月 29 日（水）

E さんは 42 歳で、アステラスファーマテック株式会社に勤めている。母親と兄の 3 人家族だ。

E さんは入社してから現在まで経理の業務に携わっている。転職者でこの会社は 9 年目である。前職は 2 つあり、国際交流の支援をしている団体に 1 年半勤め、その後税理士事務所に 10 年間勤めた。前者は県内のアマチュアの芸術団体と海外のアマチュアの芸術団体を引き合わせ、行ったり来たりさせて交流する場を作るという仕事だった。しかし、毎日夜の 10 時まで残業し、このままでは自分のスキルアップに費やす時間もなければ、友人との関係も疎遠になっていく。人生は仕事だけではないと思い退職した。その後簿記の資格を取るためにスクールに通う。取ってみると意外と面白いと感じ、この資格を活かせる職を探し、税理士事務所に就職した。そして、現在の会社に就職したのは自身の悲しい体験からだった。

現在、病気で苦しんでいる人はたくさんおり、手術もできず新薬を待つしかない人は多くいる。そして新薬が出るのを待ちながらも残念ながら亡くなってしまう人もいる。幸いにも今は元気に過ごしているが、E さんの身内に病気にかかり闘病生活を送っていた人がいた。さらに E さんの大学の友人の子供が原因不明の難病にかかり、闘病生活を送っていたが残念ながら亡くなってしまった。この 2 つの経験からこの会社に就職し、前職を活かして経理という面からそのような人たちに貢献したいと考えたそうだ。

リーダー塾に参加したのは、部長から行って見ないかと声をかけてもらったからだった。はじめは参加するか迷ったという。その当時仕事がハードで、リーダー塾に時間を費やすか不安だった。しかし、声をかけてもらったことはありがたいことで、自分でチャンスをつかむことも大事だと思い、頑張ってみようと思ったそうだ。

- ・ F さん 平成 28 年（第 4 期）スキルアップコース参加  
インタビューの日時：平成 29 年 11 月 27 日（月）

F さんは 57 歳で、富山銀行に勤めている。夫、義理の母、娘、息子の 5 人家族で、息子は現在東京にいるため同居しているのは、夫、義理の母、娘の 4 人である。

昭和 53 年に高校を卒業後入行し、総務部人事課に配属された。そして現在までの約 40 年間人事の業務に就いている。1985 年の男女雇用機会均等法の制定によりコース別人事制度ができたことで、F さんは一般職として働くことになった。そして平成 17 年に一般職の中で役職者を作るということから主任というポジションが生まれ、そのタイミングで F さんは主任に就く。その後、平成 29 年 10 月、総合職に転換し、現在は経営管理部でダイバーシティ推進室長に就いている。総合職に転換するきっかけは、ダイバーシティの担当に

なるという話が浮上し、上司から打診があったことだった。しかし、Fさん自身、今まで人事しか経験しておらず、銀行の主たる業務である営業を全く経験していなかったため、みんなに対していい意味で影響を与えることができるのかという思いから、なかなか快諾できずにいた。しかし、現在女性活躍が話題になる中で、金融機関としてしっかりと目を向けていかなければならないという思いは日々の業務で感じていた。最終的には、自身がいろいろと相談している方のブログに掲載されていた「自分の時代には変わらなくても、未来将来の女性のために社会や会社を変えたいと思える気持ちがあるかどうか。もしかすると自分の時代には損なことばかりが生じる可能性はあります。でも、未来の働く女性のために、それを引き受ける覚悟があるかどうかです」という言葉に背中を押され、引き受けることにしたという。今この時代に生きている以上、銀行で仕事をしていく以上、第一歩を踏み進めなければならないと感じたそうだ。

リーダー塾には自分から参加したいと手を挙げた。自身がダイバーシティの担当をしていることもあり、県や他社がどのように女性活躍をとらえているのか情報を得たいと思ったからだった。

- ・Gさん 平成28年（第4期）スキルアップコース参加  
インタビューの日時：平成29年11月21日（火）

Gさんは53歳で、KANAMORI SYSTEM Inc.に勤めている。夫は亡くなっており、子供4人とGさんの母の6人家族である。

平成12年にKANAMORI SYSTEM Inc.の関係会社で、砺波市にある株式会社金森メタルにパートとして入社する。35、6歳まで東京に住んでいたが、富山県出身だったこともあり富山県に家を建て戻ってきた。そのころ下の子が幼稚園児で9時から14時までのパート職に就いていた。2年半ほど働いたのち、KANAMORI SYSTEM Inc.の経理で定年になる方がいたことがきっかけで、経理の業務でこちらの会社に異動してきた。その当時からパートだったが、正社員にならないかと声をかけてもらい、子供が小学校に上がった頃に正社員に変わった。現在も総務部で経理・財務関係の業務をしており、課長に就いている。また株式会社金森メタルの社長室室長、営業部企画推進マネージャーにも就いている。

## 第二節 活動内容の変化

### 第一項 各期の活動内容

卒塾生へのインタビューや県の担当者への調査により、リーダー塾の回数を重ねるにつれ、講演会よりグループワークを重視した活動に変化していることが分かった。

#### [第1期]

第1期は、グループワークが4回で、それ以外の活動では、県外企業の女性管理職を招いての講演会、アドバイザー講話、県内企業の女性管理職に学ぶロールモデルとの交流、企業経営者との交流、塾生による自主企画講座、知事とのランチトークがあった。グループワークのグループはあらかじめ県側が提示したグループによって編成された。ロールモデルとの交流は、県内企業に勤める女性管理職がパネルディスカッション方式で仕事と家庭の両立や、責任ある立場での働き方等のお話しをしながら塾生と交流を行った。企業経営者との交流は塾生がYKKの社長を囲み、社長が塾生の質問に答えるという形で行われた。塾生による自主企画は塾生自身がプログラムを企画し、実施するというものだ。塾中においてあらかじめ何をするか話し合う時間が設けられ、幹事がある程度案を持ってきてくれた中から決めたという。少し体を動かし、レクリエーションのようなことをした。

#### [第2期]

前年と同様、グループワークは4回であるが、県外企業の女性管理職を招いての講演会は1回減った。この変更は、聴講のみの講演会を複数回行うよりも塾生の交流の場を増やすことを意図してだった。また自主企画講座は廃止された。レクリエーションはあったが、これはすでに内容が決められており、第2回目くらいの活動で行われた。アイスブレイキングのようなものだ。グループワークのグループ編成の方法は昨年と同様だ。

#### [第3期]

グループワークは前年の4回から6回に増えた。回数を増やすことで、成果発表のレベルを上げる狙いがあった。さらに、グループ編成の方法は昨年までとは違い、県があらかじめ講師や卒塾生に相談したうえでテーマを複数提示する。そして、各塾生がひとつを選択し、選択した人同士でグループ編成という方式をとった。聴講のみの講演会も前年同様1回減ったままだった。その他のアドバイザー講話やロールモデルとの交流、企業経営者と語る会は残っていた。しかしレクリエーションは廃止された。

#### [第4期]

女性活躍の機運が高まり、企業からのニーズが大きくなってきたことから2コース制になった。平成27年まで富山県が単独で実施してきた「煌めく女性リーダー塾」はアクション

ンラーニングコースへ。財団が単独で実施してきた「ビジネスリーダー養成講座」は煌めく女性リーダー塾と合併しスキルアップコースに変化した。アクションラーニングコースはグループワーク 5 回、聴講のみの講演会 1 回、アドバイザー講話、ロールモデルとの交流があった。しかし企業経営者と語る会は廃止された。またグループ編成の方法も変化し、昨年のように県があらかじめテーマを提示することなく、塾生がそれぞれテーマとしたい課題を提示し、同じような課題を掲げている人とグループを作る。完全に塾生にグループ編成を任せた形となった。

#### [第 5 期]

第 5 期は昨年度のリーダー塾が好評だったため、昨年度のものを踏襲した活動内容になっている。ただいくつかの点で違いがあった。まず期間を短くした。第 4 期までは全 9 回のプログラムを約 1 カ月に 1 回行っていたため、7 月に開講すると翌年の 2 月か 3 月に終了していた。しかし企業より塾生の拘束時間が長いという声があったことから、開講期間を短縮し、7 月に開講すればその年の 12 月に終了するような半年間のプログラム設定がなされた。ロールモデルとの交流は、アドバイザー講話や県外の女性管理職による講演会等で既にロールモデルの講演が多数あるという理由から廃止された。さらに、7 月の開講式で塾生の自己紹介やオリエンテーションの時間を充実させるため、毎年 7 月に行われていた県外の女性管理職を招いての講演会を 11 月に変更した。また、12 月の修了式では毎年講演会を実施していたが、それを塾生同士のネットワーク勉強会に変更した。この 2 つは塾生のネットワーク構築を意図しての変化だった。

#### 第二項 講演会からグループワーク中心へ

本節第一項で述べたように活動内容が変化しており、講演会からグループワーク重視の活動になった。また、塾生の自己紹介の時間を充実させたり、修了式は講演会から塾生の勉強会に変更するなど、塾生同士の繋がり、ネットワークをより重視した内容になっていることがわかる。

グループワーク重視の活動になったことは第 4 期に参加した D さん E さんの語りからも読み取れる。以下が 2 人の語りである。

前田：グループワークで大変だったことはなんですか。

D さん：中身のある資料にすること、資料作りが目的にならないようにすることです。やっぱり期限が決められていて、それまでに発表の自己成果を出さないといけないとなると、どうしてもその資料をどうまとめようということの手いっぱいになりがちなんですけど、そうではなくて、それ本当に意味のある内容なのとかちゃんと伝わる内容にな

っているのというのを考えるのが大変だった。

*E さん*：知識の習得の仕方とあと、掘り下げ方かな。やっぱり相手をこう説得というか理解、納得させるプレゼンテーションにするためには、それなりの掘り下げ方が必要で、そこが難しかったですかね。説得性のある理論展開にする。自分たちの思いだけを言うんじゃない、それは一方通行になってしまうから。やっぱ相手の捉え方とか相手の考え方を考慮しながら理論展開していかないとなかなか伝わらないかなと。

この語りからグループワークでどうしたら相手にうまく伝わるか、どのような論理展開で進めていけばよいかというところに苦心したことがうかがえる。ただ発表資料を作成するだけではなく、中身のあるものを作るためにどうすればよいかということに時間を費やしたことがわかる。

他の A さん B さん C さんの語りからはこのような内容のものは見られなかった。印象に残っている活動としてグループワークを挙げてはいたが、発表内容へのこだわりや掘り下げに関しての言及はなかった。第 3 期以降グループワークをより重視したことでこのような語りが出たのではないかと考えられる。

### 第三項 成果発表の比較

ここで第 1 期の A さんの発表内容と、第四章第四節で述べた第 5 期のプリティ♡ウーマンの発表内容を比較する。

A さんのグループは 4 人グループで、テーマは『富山の女性のチカラを、「労働資源の確保」としてだけでなく「イノベーション（革新）、企業価値をあげる」ために発揮させる』である。具体的には、働ける条件・環境はよさそうなのに女性管理職が少ないのはなぜか、富山県の女性労働力についてどんな現状を表しているのかという問題関心から発している。

これに対して、1)各社の事業において、女性社員を起用できる領域がもっとあるのではないか。2)女性社員の能力が各社のイノベーションに十分に用いられていないのではないか。実態として社内において、あるいは社外に対して活躍できる幅が狭い、判断や決定をする力（俯瞰して捉え、総合的に判断するスキル）をつけていくことができ難いということから、3)経験や実績を積みにくく、リーダーや管理職のポジション、指導的役割につきにくいのではないか、という 3 つを課題として挙げた。

それを解明するためにデータ収集と 4 人が勤める企業の社長にインタビュー、業務や年齢の違う 17 人の女性社員にヒアリングを行った。社長には、1)自社の分析と将来についてということから現状をどのように捉えるか、どのようなビジョンがあるのか、2)「社員が活躍する」とはどのようなことか、3)女性社員の力をどのように生かすのか、4)社員に望むこ

と等をインタビューした。女性社員には、1)働く目的や意味は何か、2)自分の業務は自社/社会に対してどのように貢献しているといえるか、3)業務の幅を広げ、さまざまな実務経験を積んでいきたいと思うか、等をインタビューした。これらのインタビューから経営層は、これまでは「男性中心の社会」であったが、将来を見据えて女性社員の活躍が不可欠であると考えている。今後企業や社会に貢献できる「チカラ」として期待している。そのために社会の仕組みや職場環境、企業風土を変えていくことも考えている。社員に対しては、会社や組織を理解すること、積極性やチャレンジ精神を望んでいることが分かった。また女性社員は、あるべき姿を念頭においてそのために自己を高める努力をしている。仕事に対する責任感や真摯さを持っている一方、経験を超えるチャレンジには二の足を踏む傾向にあることが分かった。

これらを踏まえ、企業側は、制度仕組みを整えることとして女性の能力を活かしたいと考える部門への積極的な採用、平等なチャンスを与えること、会社として育成目標、その意義やプロセスを明確に示すこと。また慣習・企業風土として周囲と女性本人の双方における職域・役割における過去からの概念の払拭に取り組むことが重要であるとした。さらに働く女性は、積極的なチャレンジとしてチャンスを逃さず積極的に挑戦し、自分の活躍できる幅を広げていく。経験を超えることも「できない」ではなく、「どうすればできるか」の思考に変えていくよう取り組むことが必要だと考察している。

もう一方のプリティ♡ウーマンによる発表は、第四章第四節に記述したとおりである。最も大きな違いは、解決策を提案してそれをどのように実行するかというところまで考えていることだ。第1期の場合は、提案として企業側が取り組むこと、女性社員が取り組むことをそれぞれ述べるにとどまっている。しかし第5期の場合は解決策を提案し、それを実行するために具体的な方法まで提示している。その先の一步踏み込んだところまで考えているところが大きな違いである。今回第1期の発表内容が1グループのものしかわからないという限界はあるが、グループワークの回数を増やし成果発表のレベルアップを図ったのは、このような点に現れているのではないかと考えられる。

### 第三節 ロールモデル

リーダー塾は、ロールモデルの創出にも力を入れている。ロールモデルになりうる可能性があるのは、講演会の講師やアドバザー、卒塾生、同期の塾生と多様である。

講演会の回数が最も多かった第1期に参加したAさんは、県外企業の女性管理職の講演が一番印象に残っていると話した。以下がAさんの語りである。

Aさん：やはりこう背中を押される気持ちになったというか、こう高揚感があったなという印象です。この方は割とアップークラスの話しをされる印象ではあるんですけども、そんなクラス関係なく自分の自信についてみたいなものを考えることができたなと、とても強く印象に残っています。

この語りからAさんは、立場や経歴が違う講師の話に自分を重ね、自身を顧みていることがわかる。

しかし第2期以降では、講演会の講師というよりは、同期の塾生から何かを得ていることが多いように感じた。以下がBさんとCさんの語りである。

Bさん：参加する前は「まあいいか」というところもありましたから。参加してみて立場とか業種とかそれぞれ民間企業の人たちとか、それなりに悩んで頑張っているのが分かった面もあって「じゃあ私ももう一回やってみようかな」って。

Cさん：そこに行ってすごく刺激を受けたなというのがあって。他の会社の人との交流というのが女性にはあまりなかったというのがあって、他の仕事をしている人がすごく大変なこととかなかなかわからなかったんですけど。

前田：実際に異業種の方たちの話を聞いてみて＝

Cさん：＝みるとなんかものすごくハードなところで頑張っているんだなというところが見えてくると、自分の甘さに気づくというか。

これらの語りから、交流を通して他の人が頑張っている姿を見ることで自分を奮起させたり、自分自身を振り返るきっかけになったりしていることがわかる。普段はなかなか社外の人との交流がなく他の女性を見ることがなかったが、リーダー塾に参加することで自分の現状に気づき刺激を受けたのではないか。

また以下はDさんの語りである。

前田：参加する前と後で自身の変化はありましたかということで、不安が減ったとはどのような。

Dさん：働き続けることに対しての不安というか、やっぱり結婚して子供も欲しいと思

っている中で、子供ができたときにこのまま働き続けられるのかという不安はママさん達と一緒に話をしていく中で、少しずつですけど減ったかなとは思っています。

Dさんのグループは全員既婚者で、半数以上が子を持っていた。その人たちとグループワークをしていく中で、自身が将来子供を持って働くことを考えたときに生じる不安が少し解消されたことがわかる。すでに経験してきた人の話を聞くことで、自己の将来像が描きやすくなったのではないかと考えられる。さらにDさんは、以下のようにも語っている。

Dさん：プライベートの相談をしあうことが多くて、なかなか社内だと自分と同じ境遇の人が見つからなかったりするんですけど、社外だとちょっと外に目を向けると同じような立場の人とか状況だったりというのがあって、悩みを聞いてもらうことはありましたね。

この語りから、社内にはなかなかいない自分と同じ立場や境遇の人をリーダー塾で見つけ、自身の悩みを相談していることがわかる。同じ境遇のほうが共有しやすく、リーダー塾はそのような人を見つけるよいきっかけになるのではないかと考えられる。

これらのことから、リーダー塾で必ずしも明確なロールモデルを見つけているわけではないが、Aさんは講演会の講師から、B、C、Dさんは同期の塾生から自身が今後働いていくうえでのヒントを見つけていることがわかる。徐々にグループワークを重視した活動に変更されたことで、塾生同士の交流がより多くなり、このような状況に変わっていったのかもしれない。

#### 第四節 自身の変化

リーダー塾を受講した後の自身の変化として、スキルアップを感じている人とモチベーションアップを感じている人の2パターンがあった。スキルアップを感じていたのはBさんEさんで以下が2人の語りである。

前田：講義とか他の企業さんとかアドバイザーの方とか、なるほどなって思うことはありましたか。

Bさん：何か考えている受講者に対して「こういう見方があるんだよ」「こういう見方もあるんだよ」っていう、色々な角度から見るっていうのが大切なんだなって、お話し聞いて別視点が必要なんだなっていうことはわかりました。

前田：その経験を受けて、現在の仕事に活かしている部分というのはありますか。

Bさん：うちの部の場合は、私事務なんですけど半数以上は技術職員なんです。技術職員と事務では多少考え方が違いますから、それを理解するには「ああこういう視点から考えることも必要なんだ」と考え方に関しては、前よりも素直についていけるようになりました。

この語りから、Bさんは受講することによって、複数の視点から物事を見ることの必要性を学んだようにうかがえる。そして業務では、立場の違う職員の考えを以前より素直に受け入れることができるようになったことがわかる。

またEさんは以下のように語っている。

Eさん：正直かつては、すごく一人よがりだったと思うんですよ。仕事にしてもなんでこんなことができないんだろうとか、なんで私はこういうことを言っているのにしてくれないんだとか。要は一方通行的な考え方だったんですけど、やっぱり相手も人間で感情持っているし、逆に自分がそういう風に言われたら、確かにいやだろうなというように考えられるようになった。だから相手の目線に合わせていろいろと話ができるようになりつつあるかな。

この語りから、相手の立場に立って物事を考え、コミュニケーションが取れるようになったことがわかる。Eさんはリーダー塾に通いだして、周りの職員から「なんか変わったよね」と言われたとも語った。他人にも目に見える変化だったことがわかる。さらにEさんは、以下のようにも語っている。

Eさん：結局それがひいては自分の職場とか会社の環境を変えるっていうひとつの入り口なんです。やっぱり何かを変えたいときって、自分一人の力では絶対にできなくていろんな人たちの力を借りてやらないと絶対変わらない。だから女性が働きやすくする

ために、例えばここをもう少し変えてほしいとか、こういう風なアプローチをした方がいいんじゃないかという意見があったとしても、やっぱりそれを実現するためには、会社のいろんな人やいろんな部署の協力は必要なので、じゃあそういう手助けをもらうために自分はどうあるべきなのか、どうアプローチするべきなのかということはすごく勉強になりましたね。

Eさんはコミュニケーションの取り方、周りに対する接し方を考えることが自分の周りの環境を変えるきっかけになると述べている。例えば職場環境を変えようとする時、自分の意見のみを主張するのではなく、相手の考えや目線に合わせてコミュニケーションをとることで、ひいては相手の協力も得ることができる。その協力を得るためにどのようにアプローチをしたらよいかを考え、実行できるようになったことがわかる。

この2人の語りからリーダー塾によって、複眼的な見方とコミュニケーション力を身に付けることができたと考えられる。

一方、モチベーションアップを感じていたのはCさん、Dさんだった。Cさんは、はっきりと職場で活かせていると感じることはないが、ちょっとしたことでくじけてはいけないということは感じたと話した。また、本章第三節でも記述したが、普段なかなか交流することのない異業種の人たちと交流し、頑張っている姿を見ると自分の甘さに気づくとも語っていた。さらにDさんも本章第三節で見られたように、同じ境遇の人と話すことで自身が将来に対して抱いていた不安が解消されたと話した。このことから塾生から刺激を受け、自身の状況を再認識したり将来を描きやすくなったりしたことで、仕事に対するモチベーションが向上するのではないかと考えられる。

## 第六章 考察

管理職登用を含む女性活躍推進の問題を日本の社会構造や男性の意識ではなく、リーダー塾という女性側に働きかける取り組みを行うことにより、女性に一種の打たれ強さや粘り強さを増強させることができると考えられる。というのも、女性活躍が謳われるようになってもお男性中心の職場慣行が残る中、女性が自然とその社会に適応していくことで管理職志向を失っていきやすいと考えられるからである。その時にそのような社会の中でも、ある種の打たれ強さや粘り強さを作ることで、それに打ち勝つ個人を作ることができるのではないかと。

そして、リーダー塾がそれらをどのように女性の側に身に付けさせるのかという点においては、以下の2つが考えられる。

一つ目は、単なるコミュニケーションスキルだけではなく、複眼的視点と論理的思考を身に付けることで、粘り強い主体を作ることができると考えられる。異業種の方との交流や講師の先生の講義を聴くことで、様々なものの考え方や見方ができるようになる。またグループワークを重視したことで、相手を納得させる、理解してもらうためにはどう考えればよいか、どう伝えればよいかというように、より深く、論理的に物事を考えることができるようになる。さらにはこれによって、女性の外側にある問題にも対峙していくことができると考えられる。Eさんの語りでも見られたように、周りの職場環境を変えたいと思うときに、相手にただ自分の主張をぶつけるだけではいけない。どうアプローチしたらより理解してもらえるかを相手の立場に立って考えることが必要だ。リーダー塾はあくまでも女性の側に対する働きかけであるが、複眼的視点と論理的思考を組み合わせたコミュニケーションスキルを身に付けることで、女性自身のスキルだけではなく、周囲の問題に対峙することも可能になっていくのではないかと考えられる。

二つ目は、リーダー塾内で影響を受けた人は多様であるということから、リーダー塾内でのネットワークを活性化することがひいてはロールモデルの補強につながり、それが粘り強い個人を作ると考えられる。卒塾生のインタビューから明確にロールモデルを見つけている人はいなかったが、研修を通して同じ境遇の人と出会い、今後の自己の将来像が描きやすくなったり、自身の現状を顧みるきっかけとなったりしたことが分かった。塾生同士で何か刺激を与え合い、少しのことでは折れない自分を構築できるようになるのではないかと考えられる。また、県外の女性管理職を招いての講演会がリーダー塾の回数を重ねるごとに減っていったことに関連して、ロールモデルは必ずしも「スーパーウーマン」ではないということが言えるのではないかと。リーダー塾内部で様々な人とネットワークを活性化させることのほうが一人の「スーパーウーマン」よりも効果的に、その人が自分なりのロールモデルの吸収の仕方、受け止め方を通じて自己肯定感や自信を補強していくのではないかと。

先行研究で言われていた、日本型雇用制度により多様なロールモデルがないということに関しては、確かにそうかもしれない。卒塾生のインタビューでも、社内にロールモデ

ルとなりうる女性管理職は存在するが、必ずしもその人を目標にしているというわけではない。実際にその人は未婚で子供もいないため、自分は同じような働き方はできないと感じている人も少なからずいた。そのような場合にリーダー塾は、同じような境遇の人やより身近な存在の人と出会う場として機能するのではないか。

管理職登用を含む女性活躍が進まない要因は女性側の問題のみではなく、男性の意識や日本の社会構造等様々な問題に及ぶ。しかし、田中はそうした中でもあえて女性の側に働きかけ、女性活躍が推進されようとしているのはチャンスであるとも述べていた。なかなか変化しない社会構造ではなく、あえて女性に働きかけることは一定の限界もあるかもしれない。だが、この研究を通して、女性の側に働きかけることも一定の重要性がある、と自分は認識するようになった。今の日本社会を女性の側から変えていこうとすることで、何か社会全体の仕組みを変えていくきっかけが生まれるかもしれない。そのためには、まず、女性自身が働くことに対する意識を高く持ち、能力を向上させる、またはさせたいという向上心を持つことが必要である。そのきっかけを与える場がまさにリーダー塾だったのである。

## 注釈

- (1) 平成 29 年からリーダー塾を担当しているのは、富山県総合政策局少子化対策・県民活躍課である。
- (2) 部下や同僚等の育児や介護・ワークライフバランス等に配慮・理解のある上司のこと。
- (3) 富山県が行っているもの。企業等のトップが「イクボス」となり、本同盟に加盟することで、イクボスや働き方改革に関する先進的な取り組みを広めるとともに、企業等の枠を超えたネットワーク形成を支援するというもの。
- (4) 厚生労働省が主催する賞。「イクボス」を企業などからの推薦によって募集し、表彰するもの。第 1 回は 2014 年に開催。
- (5) 介護をしている人、介護者を気遣う人、介護者の抱える問題を社会的に解決しようという志をもつ人が集い、病気や障がいごとの縦割り介護を横につないで、「市民の共感と連帯の力がいかされる社会保障」に向けた改革を推し進め、ともに生きる社会をつくることを目的としている団体。

## 参考文献・URL

- ・安西愈, 2010, 『部下をもつ人のための人事・労務の法律 第5版』日本経済新聞出版社
- ・男女共同参画統計研究会, 2015, 『男女共同参画統計データブック 2015』ぎょうせい
- ・内閣府男女共同参画局, 2018, 「第2節 就労の場における女性」  
([http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1\\_s02\\_02.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1_s02_02.html))
- ・毎日新聞, 2017, 「女性社員：なぜ「入社2年目」で管理職志向を失うのか\_毎日新聞」  
(<https://mainichi.jp/articles/20170716/mog/00m/040/001000c>)
- ・NIKKEI STYLE 丸の内キャリア塾, 2017, 「男性学から読み解く女性活躍 真の改革、男女セットで一大正大学心理社会学部人間科学科准教授 田中俊之さん」  
(<https://style.nikkei.com/article/DGXZZO21913920V01C17A0000000?channel=DF180320167073>)
- ・NIKKEI STYLE, 2017, 「「逆差別」の女性批判、認識甘い」  
(<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO12101210V20C17A1TY5000>)
- ・厚生労働省, 2018, 「「日本総イクボス宣言プロジェクト!!」(ひろがれイクボスの輪)」  
(<http://www.mhlw.go.jp/ikubosu/>)
- ・富山県, 2017, 「「イクボス企業同盟とやま」加盟団体募集中! | 富山県」  
([http://www.pref.toyama.jp/cms\\_sec/1017/kj00017644.html](http://www.pref.toyama.jp/cms_sec/1017/kj00017644.html))
- ・一般社団法人日本ケアラー連盟, 2018, 「日本ケアラー連盟/Carers Japan」  
(<http://carersjapan.com/about.html>)