

自治大学校における研修講義の紹介

ワークライフバランスの実現に向けて～組織と個人も共に成長～

株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部長

宮原 淳二

編集者注：本稿は、自治大学校で令和5年2月15日（水）に行われた第1部・第2部特別課程第44期における研修講義の内容を整理したものです。

1 はじめに

私は前職資生堂時代から、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性活躍推進に関して様々な人事制度の検討や女性を対象としたキャリアデザイン研修を実施するなど、社内で中心的な立場で活動してきました。現在の会社に転職後はこれまでの経験を活かし、官公庁や民間企業、労働組合などでも女性活躍推進をテーマとした研修に数多く登壇しています。日本社会において指導的立場に占める割合は男性が多数派であることは周知の事実です。筆者は男性上司の視点で、どう女性に新しい視座を与えられるかを常に意識しています。研修の場では職場でよくあるケースを設定し、受講者同士の討議の場を組み込んでいます。

自治大学校に講師として招聘されてから4年余り経過しますが、第1部・第2部課程と第3部課程において『女性活躍、ワーク・ライフ・バランス』に関する講義を担当させて頂いています。今回は令和5年2月15日に講義した内容について、詳細をお伝えします。

2 全体構成について

ワーク・ライフ・バランスの講義として2つの講義で構成しています。1限目では主に女性活躍推進の重要性について触れ、2限目では男女問わず、多様な人材を活かすマネジメントや

働き方改革に関連した講義を行っています。

主な内容は以下の通りです。

< 1 限目 >

■女性活躍推進の重要性について	
1	コロナ禍における新しい働き方
2	女性活躍支援の重要性と男性育児参画
3	組織の意識改革と上司の役割

※「仕事と育児の両立」に苦悩する30代女性のケースを放映し、グループ討議を実施。

< 2 限目 >

■多様な人材を活かすマネジメント	
1	部下のやる気を引き出すマネジメント
2	仕事と介護の両立支援
3	多様な価値観を受容するクロスロード・ダイバーシティ・ゲーム

※「仕事と介護の両立」に直面した50代男性管理職のケースを放映し、グループ討議を実施。

3 女性活躍推進の重要性について

1限目では、新型コロナウイルス感染が拡大している中、これまで遅々として進まなかったテレワークが定着した様子や働き方改革が徐々に浸透した結果、総実労働時間の減少、有給休暇取得率の向上などデータを元に説明しました。また2024年問題と言われる、「建設業界や運輸業界における時間外労働の上限規制の適用」でどんな問題が発生するかなどにも言及しました。

令和5年5月8日から、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが現在の「2類相当」から「5類」に移行されます。アフター・コロナにおいては、コロナ前に逆戻りするので

はなく、出社とテレワークのハイブリッドな働き方が求められると思います。

次に女性活躍推進の重要性について、政府の取組み内容や諸外国に比べ女性活躍が大きく遅れている様子などについても触れました。とりわけ「政治、経済」分野での遅れは顕著です。具体的な例をあげると、地方議会における女性議員の比率が15%程度であることや、同じく地方公務員の女性割合が4割程度に対し、課長職以上の女性管理職は15%程度しかないことにも触れました。私が考えるには、下表の通り、様々な問題が起因しているように感じています。

女性が管理職に昇格しにくいとされる要因	
阻害要因	主な内容
出産・育児というライフイベント	長期間仕事から離れる出産、育児のための短時間勤務により、業務スキル・経験に限界があること。更には相対評価のため育児時間取得者は評価が低くされがちである
異動・教育・研修	男性の総合職と比べ、異動・ローテーションが限定され、研修機会も少なく、マネジメントに準ずる職場の経験に乏しい
ロールモデル不在	出産・育児を経験した女性管理職が少なく、男性型のマネジメントスタイルを取るリーダーはロールモデルとなりにくい
管理職志向の欠如	男性の補助的な仕事に従事し、日々の仕事の面白さに気づかぬまま職業年数が経過。「管理職になりたくない」という意識が出る
男性管理職の意識	女性を育てるという意識が乏しく、同性に大きな仕事を任せざる傾向があり、女性の能力発揮の障害となっている

Copyright © TORAY CORPORATE BUSINESS RESEARCH, INC.

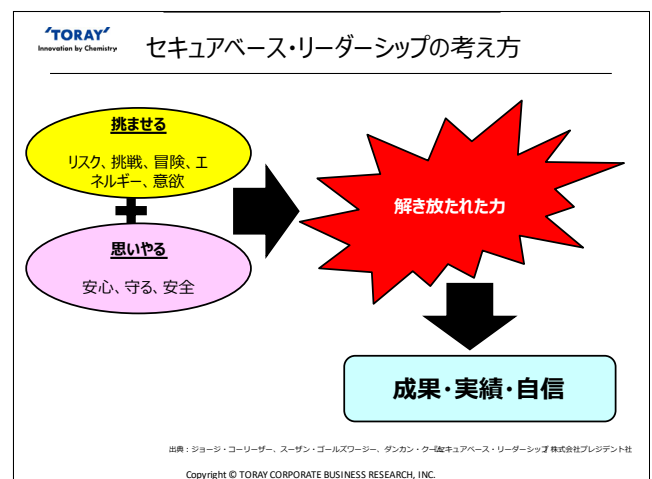
図表の最上位にあるのが、出産・育児というライフイベントが女性活躍推進を阻害している現状です。諸外国に比べ、夫側が家事育児に従事する時間が日本の場合、妻側に偏っているのです。米国やドイツ、スウェーデンなどは夫の家事育児時間は1日3時間程度なのに対し、日本はその半分以下の1時間23分です。日本における家父長制など古い考え方が根強く残っている現実に目を向け、早く解消しなくてはならない問題だと捉えています。

一方で、令和4年4月から男性の育休義務化に関する法律が施行されました。会社側は対象者に育休取得の意思確認をする必要が生じます。このことについて、民間企業の先進事例などを説明しました。

次に夫婦間で仕事と育児の両立に苦悩しているケースをDVDにて放映し、グループ討議を

行って頂きました。主な論点としては、夫婦でどう役割分担すれば良いか、また妻側の上司はどのような対応をすれば良いかなど、職場で起こり得る問題を提起して、議論を深めました。夫側の家事育児参画が妻側のキャリア・アップに寄与することにも触れ、男性の育児参画の重要性をさらに強調しました。

また図表の一番下にある男性管理職の意識についてもケーススタディを提示し、議論をして頂きました。こちらは両立支援というより、女性部下に責任ある仕事を任せざるうえでのヒントになり得る設定で進めました。男性管理職は、「アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）」を女性部下に持つ傾向の方々が少なからずおり、同性の男性部下に責任ある仕事を任せます。それではいつまで経っても女性の管理職は増えません。本ケーススタディでは、「貴方ならば出来る」という挑戦意欲を喚起しつつ、「何かあったら責任は私が取る」という安心感を与える、両面のサポートが重要であるとお伝えしました。この考え方は、セキュアベース・リーダーシップとも呼ばれ、以下の概念で部下の成長を促す効果があると言われています。



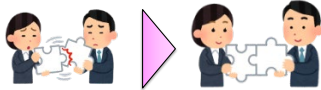
一方で女性部下側も男性と比べ、キャリア形成に対して慎重な様子が伺えます。内閣府の調査では、「男性に比べ管理職に必要なと思う能力について」概ね低い結果となっています。具体的には部下指導力や決断力などで差が開いていま

す。また御自身に対する自己評価（保持能力）も劣っているとの回答も多かったのです。

これは、下表にある「インポスター症候群」とも呼ばれる、仕事で評価されているにも関わらず、自分自身を過小評価してしまう人々の存在です。

TORAY
Innovation by Chemistry インポスター症候群に気を付ける！

女性は、自分の能力を過小評価して、実力を偽っているように思い込む傾向があり、そのことを「インポスター（詐欺師）症候群」と呼ぶ！
⇒責任ある仕事を任せたとすることは、それだけ評価されていると思うことが重要！

想いのパズルを合わせる！

Copyright © TORAY CORPORATE BUSINESS RESEARCH, INC.

しかし、私の経験からすれば、男性部下よりもむしろ優っている点が多い女性部下を数多く見て来ました。どうしても女性の場合、遠慮がちあるいは与えられた仕事に対して、注意点などを過敏に反応してしまうケースが多いと感じています。そこは、男性管理職が「私がフォローするから思い切って挑戦して欲しい」旨を個別ミーティングの場などで伝えて欲しいと思います。大手民間企業では、最近部下と1対1で対話をする「1on1 ミーティング」を取り入れている会社もあり、奏功しているようです。

4 多様な人材を活かすマネジメント

2限目は、多様な部下をどうマネジメントしていけばよいか、私の以前の上司、佐々木常夫氏の仕事術をベースに進めさせて頂きました。自治大学校でも私の前に長年、登壇されていたことを聞き、継続性といった側面も大切にしながら進めました。

佐々木さんは、かつて、私たち社員に、「残業ばかりしている社員は、仕事における段取りが悪い」と、仕事のやり方を改めるよう、指導してくれました。「プアなイノベーションよりすぐ

れたイミテーション」と題して、仕事を上手くこなしている先輩から学ぶ姿勢が大切だと教えられました。子どもがまだ幼い家庭であれば、仕事を効率よくこなして、早く家に帰り、父親の役目を果たすことも重要です。前述のように、日本は妻に家事育児の負担が極端に偏っています。ワーク・ライフ・バランスの重要性をここでもさらに強調しました。

日本人の労働生産性の低さも問題があります。日本生産性本部が毎年公開しているデータを用いて、1人当たり、1時間当たりの生産性が諸外国と比べ極端に低い結果を紹介しました。その原因としては、長い会議や資料の重複、上司からの指示の曖昧さなどいくつかの要因があります。それらをワーク・ライフ・バランスの観点から極力排除していく必要性についても言及しました。

一方、両立支援策は女性だけに限らず、男性にも当てはまります。50代にもなると親の介護に直面するケースが少なくありません。育児と違って、介護の様子は職場であまり話題になりません。ついこの間まで元気だった親が突然倒れた、というケースも良く耳にします。そうしたケースを議論するために、「仕事と介護の両立」支援の重要性もDVDを視聴した後で、グループ討議してもらいました。ケースの内容は、50代の男性管理職が父親の介護に直面し、どう仕事との両立を行うか、というものです。受講者の中には「地域包括ケアセンター」の役割を熟知されている方々も多く、部下に権限を委譲しつつ、どう家族の介護と両立していけば良いか、素晴らしい回答が多数出されました。こうした観点から、職場でも日頃から自分の置かれている家族の状況など差し支えない範囲で共有していく必要性にも触れました。

5 職場で起こり得る問題を議論する

私は多様性の推進は啓発の段階から実践の場に移っていると日頃から感じています。座学で

講義を受けたとしても、受講者の記憶に残らなければ意味がありません。そのようなことから、最後のワークでは、「職場で起こり得るケース」について、グループ討議を行いました。主なケースは以下の通りです。

- ① 20代男性社員のケース：ノー残業デーの日に上司から緊急トラブルが発生したので、残業して欲しいと依頼された。妻は大事な会議の真っ最中。貴方なら引き受けるか。
- ② 女性大学の職員のケース：伝統ある女子大学に性同一障害の方が入学してきた。多目的トイレは教室から遠いため、女性用トイレを使わせて欲しいと言われた。貴方なら許可するか。
- ③ 入社5年目の社員：学生時代から参加していた不登校支援のNPO。この春から代表に就任する予定。基本就業時間後か土日が活動の中心。上司に伝えたら嫌な顔をされた。貴方ならそれでも引き受けるか。

上記のようなケースを私が提示し、受講者の皆さんは「YES」と「NO」の書かれたカードをどちらか提示する必要があります。裏面は同じデザインになっており、私が一斉にオープンしてください、と発言し、「YES」の方と「NO」の方の人数が分かれる瞬間が一番盛り上がります。その後、それぞれがなぜYES、またはNOと感じたのか、グループの中で議論して頂きます。

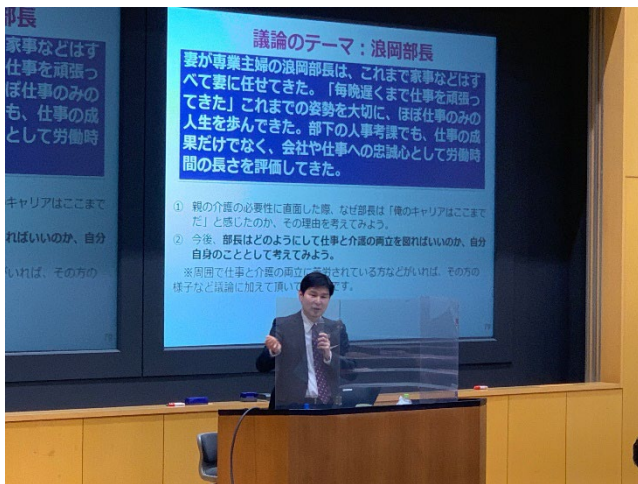
このゲームの良いところは、こうしたケースについて、「どう思うか」を問うのではなく、一旦YESかNOか判断してもらって、議論するところにあります。またどちらが正しい、正しくないではなく、「対話」をすることが重要なのです。またこのゲーム実施に際しての注意点も明言しています。これまでも自由に意見が述べられる環境を作ってきました。

クロスロード・ダイバーシティ実施についての注意点

- ① 一方の意見を強引に押し付けてはいけない
- ② 勝ち負けではない
- ③ 相手の意見を受容する

全国の地方自治体から集まった受講生の皆さんは職場の風土も恐らく違うと思います。最近では「心理的安全性」という概念が浸透していることもあり、受講生の職場でも自由に発言できる風土が醸成されつつあると感じています。每期受講者同士、活発な議論を頂いています。

6 結びに一未来の研修生に向けたメッセージ
新型コロナウイルス感染拡大期は規模を縮小しての開催でしたが、今回開催された44期生の講義ではコロナ感染前の状態で実施することができ、活発な議論が交わされ感慨深いものがありました。私は自治体向けの研修を数多く実施しておりますが、自治体大学校では、全国津々浦々から精鋭の方々が一同に参加されていることもあり、自治体のカラーが出る研修であり、每期楽しみにしています。ある期では、私の講義終了後、全員で記念撮影をし、その写真がグループLINEのアイコンになっていることを伺い、結束力の高さを知り、大変嬉しくなりました。またある受講生から、研修終了後にご自身の所属している自治体の管理監督者向けのワーク・ライフ・バランス研修の依頼を受けたこともあります。そうした経験からも自治体職員の皆さんがワーク・ライフ・バランスを実感した働き方が実現できることを切に願っております。



※講義風景

著者略歴

株式会社東レ経営研究所
ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部長
宮原 淳二 (みやはら じゅんじ)

1989年 早稲田大学社会科学部卒業 資生堂入社。営業から商品企画、マーケティング、人事労務全般を幅広く担当。

2009年 人事部参事

2010年 中部支社店頭企画部長

2011年1月 東レ経営研究所入社 現在に至る