

# ホンネで語る女性活躍 Ver4.0

## ～男女共に進めるダイバーシティ・インクルージョン～

### ARES 女性マスター活躍推進小委員会 座談会



本年1月23日、4回目の実施となる当協会の女性活躍推進小委員会企画のパネルディスカッションを開催いたしました。「ホンネで語る女性活躍 Ver4.0」と題し、株式会社東レ経営研究所の宮原 淳氏、デロイトトーマツグループの栗原健輔氏、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社の南里 彩子氏の3名をお招きし、女性活躍や働き方改革に関するこれまでの取り組みやご経験から、これらを男女でともに進めていくことの重要性や難しさ、女性活躍のために必要な男性の働きかけや意識改革などについて、ディスカッションしていただきました。

※本稿は、2024年1月23日に行われた講演および座談会を一部加筆してまとめたものです。ご登壇者の所属・役職は開催日当日のものとなります。

#### ■ご登壇者：

##### <モデレーター>

宮原 淳氏 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

##### <パネリスト（氏名50音順）>

栗原 健輔氏 デロイトトーマツグループ パートナー

南里 彩子氏 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 執行役員 広報部長

**宮原** 本日の進行を務めさせていただきます東レ経営研究所の宮原と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

まずは、私の方から本日のテーマである「ホンネで語る女性活躍 Ver4.0～男女共に進めるダイバーシティ・インクルージョン～」について冒頭にお話させていただきたいと思います。

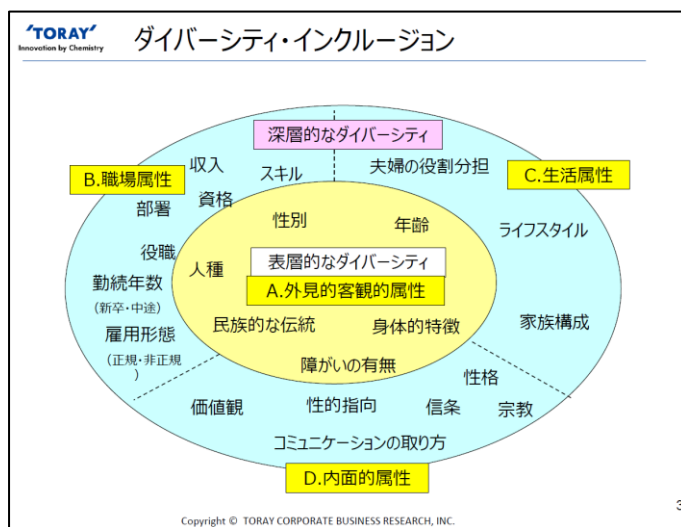
私は今の会社の前に資生堂という女性が非常に多い会社に21年間ほど勤務し、多岐にわたる業務を経験してきました。中でも人事労務全般に携わってきた期間が長く、男女共同参画やワークライフバランスへの取り組みについて社内で中心的な役割を担ってございました。また、今日男性育休の話にもなるかと思いますが、当時ではまだ珍しかった男性育休を2005年度に取得させていただきました。そして今の会社に2011年1月に転職してまいりまして、女性活躍推進等の講演を積極的に実施しております。

本日は「女性活躍」というのがテーマですが、その前にダイバーシティインクルージョンについてお話ししていきたいと思います。

この図のように中心にある表層的なダイバーシティと、外の深層的なダイバーシティとで2つに分かれます。Aの外見的客観的属性とある表層的なダイバーシティとは、民族的な伝統とか障害、身体的特徴の背が高いとか低いとか、人種、性別、年齢といったなど見た目で見分けるものをいいます。

一方で、深層的なダイバーシティのBの職場属性とある収入とか資格とか役職については「あなた部長ですね？」なんて、見て分かる人はあまりいないと思います。「年収何百万ぐらいですか？」、これも分からないと思います。職場属性というのは会話をして初めて分かっていくものです。また、次のCの生活属性です。夫婦の役割分担とかライフスタイルとか家族構成とか、これをパッと相手を見て分かる人はまずいないと思いますし、会話をして初めて、そういう家族構成であると分かると思います。さらに難しいのはDの内面的属性です。特に昨今言われている性的指向やコミュニケーションの取り方、さらに宗教、性格や信条のような領域はよほど信頼

を置ける方でない、なかなかお話しできません。このように、ダイバーシティというのは表層的なものから深層的なものに変遷しています。この2つの理解が重要なテーマだと思います。

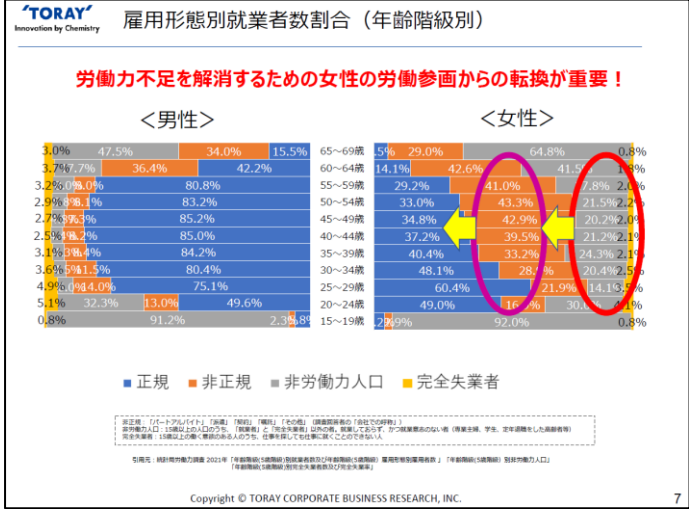
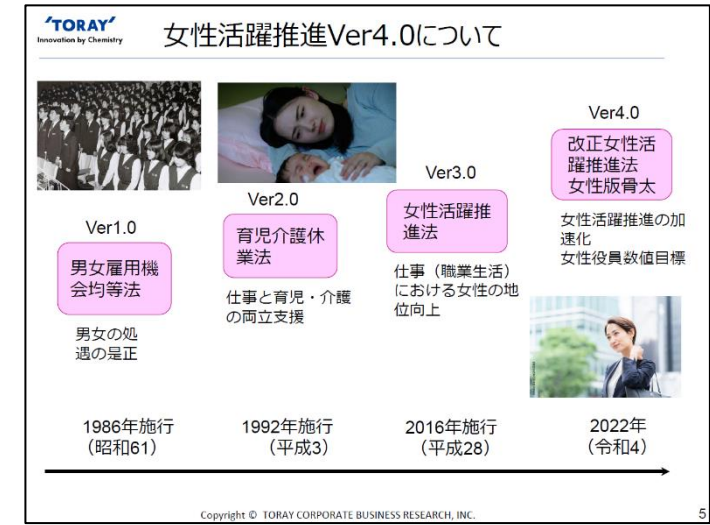


本日は、女性マスターの方も男性マスターの方もいらっしゃるということですので、是非最初に申し伝えたいのは、女性活躍推進、女性のキャリア管理はダイバーシティマネジメントのイントロダクション、一丁目一番地であるという点です。人種の多様性とか国籍の多様性については日本では特に複雑な面もありますが、まず多様性推進にあたっては女性活躍が私は一丁目一番地じゃないかなと思っております。早稲田大学の谷口真美教授も「いかに女性をマネジメントして人材として育成していくか、これさえできない企業はもっと高次のダイバーシティマネジメントが求められている時代に対応できるはずがない」とおっしゃっていました。

今日のタイトルは女性活躍推進バージョン4.0というところで、ではバージョン1.0がどこかというところ男女雇用機会均等法、施行時期は1986年です。それ以前も女性参政権などありますが、みなさんがこの世に産まれていない頃かと思うので、男女雇用機会均等法をバージョン1.0とします。この法案後、男女の処遇の是正といいますか、企業に採用されるにあたり男女差はなくなりました。次が育児介護休業法、1992年施行です。仕事と育児、あるいは介護との両立というところがバージョン2.0。バージョン3.0が2016年施行の女性活躍推進法です。職業生活における女性の地位向上が初めて明記されました。そし

て 2022 年に女性活躍推進法がバージョンアップされました。女性活躍推進の更なる加し、女性の執行役員の割合について目標として数値が明記されたということとして、これがバージョン 4.0 となります。

働力人口もまだまだ多いというところですから、こちらはぜひ非労働者にも労働参画して頂き、このオレンジの非正規の方が正社員で働けるようになると、ますます女性活躍が加速してくのではないかなと思っています。



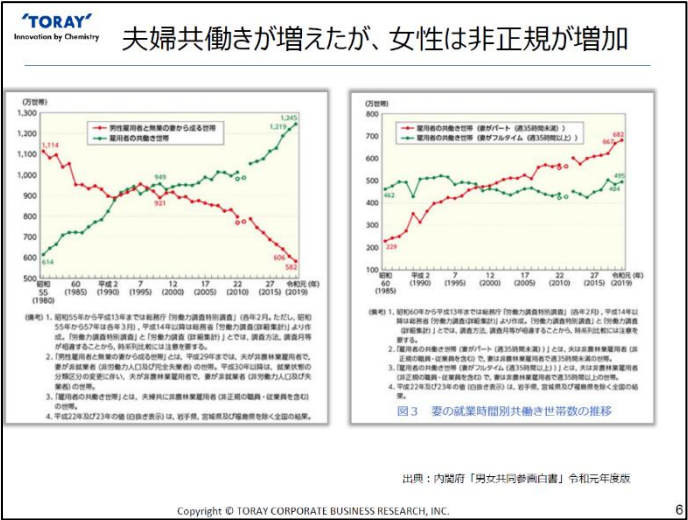
1980 年代から現在までの共働きと片働きつまり専業主婦世帯の推移を表したのが左側のグラフです。昔に比べると圧倒的に共働き世帯が増えている現状からしますと、本来であれば、右側のグラフの緑線 (正社員の数) が上がってくればいいのですが、実際には赤線 (非正規社員) の方が右肩上がりになっています。女性の労働者が増加しましたが、その中身を見てみるとパート、アルバイトの方々がほとんどです。昨今言われている「年収の壁」を意識して働いている方が多いのが影響していると思っています。

それから、今、民間企業における各段階の女性管理職の推移というところも、部長職、課長職、係長職それぞれ毎年じわじわとですが上がっています。2025 年には部長職で女性比率 30%、課長職 18%、係長職 12%というのを目標にしていますけど、なかなか一気に進んではいけないのかな、というところが問題点かと思っています。

先ほど少しお伝えしましたが、女性版骨太方針 2023 に女性の役員登用について書いてあるんですね。プライム市場上場企業を対象とした女性役員比率に関わる数値目標の設定を 2025 年度目途に女性役員を 1 名以上選出する、なおかつ 2030 年までに女性役員の比率を 30%以上にする、という数値目標が昨年の骨太方針で明記されています。女性役員がいない会社の比率がどんどん下がってきて、こういった数値目標が出ると、企業も焦るのではないかなと思っています。

一方で、やはり、女性の管理職比率と言いますか、地位向上と並行してあるのが、男性の育休です。こちらも 2025 年度までに 50%に引き上げ、また 2030 年までに 85%に引き上げとなっており、なかなかチャレンジングな数値だと感じています。直近のデータでは取得率はまだ 20%未満となっており、あと 1 年ちょっとで 50%まで上げていこうというのが今の状況かなと思っています。

そんな中で今日こういったイベントが開かれており、女



これが構成比です。分かりやすいようにデータでお示しますけど男性はほとんど青のところですが、面積的には。一方で女性はまだオレンジのところが多くなっており、また、男性ではあまり見られないグレーの非就労人口、非労働

性活躍推進における今日的課題ということで、女性の労働参画が進んでおりますけれども、指導的立場、つまり管理職の女性比率は依然として低い。上昇してはいるんですが、急に上昇というよりじわじわと、という感じだと思います。

女性が管理職に就きたくない要因としては①責任、②仕事と家庭の両立、③ロールモデルの不足、この3つが挙げられると思います。もちろんこれ以外にも違う理由があるかもしれませんが、主にはこの3つかと私自身は考えております。

以上のようなことをまず私からお話させていただきましたが、次に南里さんの方から、ご自身の自己紹介と女性管理職として、これまでのご経験談等をお話いただきたいと思います。

**南里** 三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券の南里と申します。よろしくお願いいたします。今日はこういう場には珍しく、男性2人に女性1人の登壇者となっております、なかなか先進的で、これからの時代にマッチしてるといながら参りました。

私の経歴ですが、銀行に勤続30年、その後、約2年前から証券会社で勤務していますので、32年ほどビジネスパーソンとして働いてきました。あっという間だったなと思っているのですが、生まれた時から執行役員だったわけではなく、大学卒業後に現在の三菱 UFJ 銀行に入った時は、まずは3年、何とか3年やったら次の世界が見えるだろう、と考え、総合職として入りました。入社した時に同期の男性が最低でも支店長を目指すと言っている人がいて、大変なところに来てしまったと思ったことを今でもよく記憶しています。

銀行でのキャリアを簡単にご紹介すると、30年間のうち20年ぐらいは法人営業をやっており、中小から大企業までのファイナンスなどのお手伝いをさせていただいていました。残りの10年は、現在も担当している広報やダイバーシティ推進を担当し、今に至っています。

私には大学生の娘が2人と夫がいますが、その家族4人をワンチームと捉えて、どうやって仕事をしながらサバイブしてきたかについてのエッセンスをお話しさせてい

たきます。

まず、私の今までキャリアの中でこだわっていたことを5つご紹介できればと思います。1つ目は、どこの部署に行っても自分にしかできない仕事をしようと思ってこだわってきました。どんなに小さなことでもまた1つでもいいのでその部署で私にしかできないことを必ず見つけてやるということに心がけてきました。今の部署、広報部でも、ビジネスのバックグラウンドを知りつつ、今までの広報経験を活かしながら対外的に会社をアピールするということに努めております。また、こうして女性活躍のパネルのようなものに招かれることも1つの強みではないかと思っています。

2つ目は、若い時にあるお客様に言われたのですが、人生10年単位で考えるといいよ、と。とかく短期的な視点にしか目が向かない時もありますが、10年単位で考えると長期的な視点に立った世界観が見えてくるということを教えていただき、それを実践しています。

3つ目は、選択したのは自分、他責にしないということです。会社を選んだのも私ですし、結婚したのも自分の選択。それで、出産したのも自分の選択です。選んで選んで考え抜いて、さらに選んで選択したので、誰のせいにもしないでやろうというふうに思っています。

4つ目は、無駄な経験は何もないということです。仕事とは、いつの間にか不得意だったことを得意にしてくれる、素晴らしいツールだと思っています。これやりたくない、不得意だなと思っていても、仕事で与えられるとやらざるを得ない。それでいつの間にか新しいスキルを習得するとか得意になるという現象がよくあります。しかもお給料ももらいながら実践できる「仕事」は素晴らしいと思ってやっています。

それから最後の5つ目が自分以外は師。どんなにポジションが上がってもアドバイスをしてくれる人というのは大事にしたいというふうに思っています。後頭部というのは自分では直接は見えませんが、「後頭部の髪の毛がはねているよ」などを教えてくれる人というのはいつの時にも大事にしたいと思っています。

私が若い頃には、ロールモデルという方はいらっしゃ



いませんでした。ロールモデルという、とにかく自分と同じ考えの完璧な一人の人を見つけなくてはいけないと考えている方がいらっしゃるかもしれませんが、私には完全にピッタリくる方を見つけられなかったので、男性、女性係わらず、素晴らしいと思う人のパーツを集めて自分のロールモデルとしてきました。別の言い方をすると、私を育ててくれた感謝している上司や素晴らしいと感じる先輩等をお手本にしてきました。

ではどんな人をお手本にしてきたのか。まず本気・本音・期待の言葉をかけてくれる人ですね。私に対して女性や男性関係なく、とにかく本気で厳しく育ててくれた人が20代後半にいらっちゃって、何度も真摯なご指導をいただいたのですが、「南里さんにきちんと育ってほしい、だから自分も厳しい指導をするのだ」ということを時折おっしゃっていました。振り返ると、今の私があるのはその教えのお陰だと思っています。ほとんど上司は男性でしたが、なんとなく腫れ物に触るように接する方もいらっちゃいました。しかし、やはりそういう方には付いていこうとは思わなかったですね。あとは期待の言葉。自分の目線が上がるようなことをおっしゃってくださった方が何人かいらっちゃいました。例えばこれも20代後半ですが、ある日、新聞が置いてあって、それには外資系金融機関の女性支店長の記事が載ってたのです。なんだろうと思っていたら、上司が後ろを通るときに南里さんもいずれこういう人を目指するように、こういうところに載るように、とおっしゃっていました。そのときは何故そんな無茶なことをおっしゃるのかと思いましたが何となくこの声かけが意識には残っていて、本当になるかどうかはわかりませんが、ところどころで思い出していた記憶があります。そういう期待を込めた声かけをしてくださったということは私にとってはとても大事だったと思います。またある上司に自分のキャリアを相談したときに、僕にはわからないと言われてしまったことがありました。そのときに気づいたのは、答えを求めていたのではないのだなあ、ということ。一緒に考えてくれる人を求めていたのに、シャッターを閉められてしまうと、そういう人にはもう二度と相談するものか！と思いましたので、自分は傾聴を心がけています。あ

とは、これは女性の上司ですが、毎日子育てのために早く帰らなくてはいけないときに「一緒に子育てをしているつもりだから早く帰りなさい」といった言葉で応援をしてくださった方がいらっちゃって、これは本当に泣けました。あとは、復職をしたときに「これからは女性の時代だ！来た波に乗れ！長時間労働しなくていいからパフォーマンスで勝負しろ！」というふうに言ってくださった方もいらっちゃいました。

最後に、大変大事だなと思うのは雑談ができる上司ですね。特に、子育て期で時間が少ないときにお昼と一緒に食べながらふとした会話をしていて、上司の土日の過ごし方や趣味とかの話になったりすると、こんな面があるんだな、私と共通の経験をしているのだな、この人になら相談してみようかなという感情を持ちました。仕事だけでなくバックグラウンドを知るということは、私にとってはすごく身近に感じる機会だったので、こういうことを実践してくださった方にはすごく感謝をしています。

あとは子育てですね。出産にあたって私は合計2年ほど休職しました。でも、人生100年時代の1、2年は大したことはないなということと、子育てというのは人生を二度楽しむことだと感じています。それから仕事や家庭の相乗効果というのもあって、仕事の息抜きを家庭でし、家庭の息抜きを仕事ですと感じています。両方あることが素晴らしいことです。帰宅すると、家事を同時に5個ぐらいますが、そのおかげで仕事の同時並行能力というのも上がったと思っています。

それから家族は今上の娘が22歳ですが、私は母親として22年目、夫も22年目で、お互い家族として22年間歩んできて共に育ってきた仲間だと思っています。私も、子供の0歳、ママ0年生の時よりはママ業が少し上手になったのではないかなと思います。

昨今、ESGやサステナビリティについての重要性が言われていますが、子育てをすることによってESGの目線、例えば子どもの貧困もそうですし、気候変動など、森羅万象に興味を持つきっかけにもなっていると思います。

加えて、家庭マネジメントにいろいろ工夫をしていまし

て、プライベートでは極力やらないと決めていることがあります。最近子どもが大きくなったので、LINE もやったりとか、テレビを見たりしていますけれども、一時期はLINE もしませんでしたし、テレビを捨てたりもししていました。

家事の分担についても、子供が保育園時代のころから現在の分担状況を比較するとだいぶ夫の負担が増えました。つまり20年ぐらいかけて私は夫育てをし、夫に育児や家事をシフトする、あるいは外部委託をする、ということを経験したんですね。これで大分楽になったんですけども、最初の時からこのぐらい夫に家事・育児を分担してもらっていたらもっと楽にできたのではないかと思いますので、これからやろうとする方とか、部下にそういう方がいらっしゃる方にはぜひ家事分担は大事であるということと、それから今日ここにいらっしゃる方々には、男性が家事をもっとやるとこの女性活躍というのがもっと進むのではないかなということをお伝えしたいと思います。

**宮原** 南里さん、どうもありがとうございました。ご主人はここまでやってるのかと思ってびっくりしまして、それでももっとやってもらえば良かった、というのもすごいな、と。皆さんも参考になったのではないかなと思います。

では次に栗原さんから南里さんのお話を聞いて、気になった点があればご質問いただければと思います。

**栗原** 20年前の家事分担のままであったら南里さんの今日の成功もなかったはずであり、男性側の家庭進出がポイントなのではないかと感じましたが、コツだったり、こうしたらうまくいったなという点があれば教えていただけますでしょうか。

**南里** 任せる・褒めるということにつきますね。これは部下育て、人を育てることと同じで、やっぱり信頼して任せる。それでやってくれたらやっぱりありがとうと伝える、ということしかないなと思っています。ただ褒め方にはポイントがあると思っていて、自分だけで褒めるのは大変なので、いろいろな工夫をしています。まず、例え

ば食事を作ってくれたときには子どもたちを動員して恥ずかしいくらい褒める。パパの料理最高！と。夫は苦虫を潰したような表情をしますが、褒められてやっぱり悪い気持ちをする人はいないです。あと1年に2回ぐらいやっていたのは小学校の父母会がありますよね、1学期に1回とか。あれにまず夫に1人で行ってもらうんですね。当時はだいたい男性参加者は1人だったので、そうすると周りのお母様と先生から大絶賛を受けて帰ってくるんです。先生がまず、開口一番、今日はありがとうございます！みたいな感じで。自分は結構良いことをやってるんだなと、だんだんその気になって、今回は僕が行こうか？と自発的になってくれました。また家族だけでは煮詰まってしまうところを事前に、ママ友にうちの夫が行くので褒めるようにお願いしますなど、依頼していました。また、私自身も夫に育ててもらっていると思っています。

**栗原** ありがとうございます。こういう話をすると、何で旦那まで育てなきゃいけないのか、みたいなコメントが出ますけれども、家族というチームとしてのパフォーマンスを、高めるためにあえてやられたということかなと思いました。

**宮原** 質問どうもありがとうございました。私からも質問なんですが、冒頭の私の話の中でも、女性執行役員をこれから2025年までに1名作ろうということで、最近、顧客と名刺交換をすると執行役員の方に結構な頻度でお会いすることも多くて、きっと南里さんのようなキャリアって非常に参考になると思います。中でも自分とまったく一緒の人っていないですし、パーツモデルって考え方が良いと思いました。

ロールモデル探しで悩んでいる女性も結構いらっしゃると思いますが、うちは男性ばかりだし、女性の管理職になった人ってほとんどいないし…となってしまうがちなんですけど、南里さんのパーツモデルのようにこの人のこの部分はいいところだから学んでいこう、という姿勢になぜなったのかとお聞かせいただけますか。

**南里** もちろん素敵な女性の先輩もいらっしゃいましたし、本を読んだり、それから社外のネットワークを広げたりとロールモデル探しの旅をしたのですが、そもそもやっぱり数が少なすぎてドンピシャな方っていうのはいらっしゃらなかったです。ないものねだりをしてもしょうがないので、この人とこの人を組み合わせたら私の理想だなということを自然と思っていたという感じです。あと、ロールモデルっていう言葉がすごくハードルが高いように感じる場所もあると思っています。最近、私も時折そのように言われることがあります。私の中ではロールモデルというより、ロールサンプルとして存在したいと思います。いろんな例があって、どれも正解なので、自分なりの目指す姿をそれぞれ見つけていくというのがよい。これが、宮原さんのご質問への回答になるのではないかなと思います。

**宮原** 確かに、神様でもない限り、全て私は完璧な人間だって人はそうそういませんからね。そこをどう、いいところを吸収していくのかという姿勢が大事じゃないかと思いました。

続きまして、女性活躍を男性として支援していきたいということで、栗原さんのほうからお話を伺いたいと思います。

**栗原** 私からは、女性活躍推進とオールド・ボーイズ・ネットワークについて少しお話をさせていただければと思っています。オールド・ボーイズ・ネットワークというのはなかなか聞き慣れない言葉かもしれませんが、後ほど詳しくお話させていただければと思います。

改めまして私の自己紹介となります。私はデロイトトーマツグループの監査法人、会計監査を担当しております法人のパートナーをしております。本業は会計監査でございまして、普段は監査をやっておりますが、その傍ら今日のテーマでもある男女で共にダイバーシティ推進を進めるべきではないか、と思うところがあり、講演活動をさせていただいています。

私がこの活動をするに至った経緯ですが、娘が2人お

りまして妻もフルタイムで働いております。先ほどの南里さんの話ではないですが、妻と家事・育児をシェアしながら、保育園の送迎、夜ご飯、寝かしつけまで週に半分ずつ分担しております。自分が担当の日は定時に仕事を切り上げて子供を迎えにいき、子供を寝かしつけ、仕事が残っていれば、もう一度パソコンを開けて仕事をする、とそんな生活をしており、これは想像以上に大変で、何かを変えないといけないのではと思ったのが1つ。もう1つは、皆様ジェンダーギャップランキングというものをどこかで聞いたことがありますでしょうか。各国のダイバーシティの状況を表すランキングにおいて、なんと日本は116位です。先進国と言われながらも100位以下というのが日本のダイバーシティの状況になっています。将来娘たち2人が社会に出るときになって、「パパ、なんで日本のダイバーシティはこんなに進んでいないの?」と聞かれることがあったら、「パパたちがサボったからだ」と謝るしかないかなと思うとすごく悲しくなってしまう、何かできることはないのかと思ってこの活動を始めたというところになります。

更なる契機となったのは宮原さんと出会った場所でもある、J-Winという女性活躍を進めるNPOで男性だけを集めたイベントに参加した際のことになります。当時の代表の内永さんより「男性の皆さん、何か勘違いしていませんか。女性活躍推進、ダイバーシティ推進というのは、何も女性を助けるためにやっているのではありません。各企業とも、経営戦略としてやっているんですよ。経営戦略としてやっているのになんで女性に任せてなかなか進まないね、って男性たちは言っているんですか」と言われたんですね。さらには「女性たちはマイノリティなのに、マイノリティ側に、早く推進しないと!と、言ったって、マジョリティ側のあなたたち男性たちが一緒になってやってくれなかったら、それは進みませんよ」と、そんな話を聞いてですね、雷に打たれたようにですね「ああ、そうか」と腑に落ちたんです。自分たち男性、マジョリティ側が一緒にやらないからこんなにダイバーシティは進まないんじゃないか、と気がついたということがもう一つ大きな理由でもあります。

そんなところから今日は特に男性の方々と、何でダイバーシティ推進をやらなくてはいけないのか、男性が何をすればよいのか、そんなところにモヤモヤしている方がハッとしてくださったりや、女性の方々が会社に戻って上司に今日の話を伝えよう、と書いていただけたら大変ありがたいなと思っております。

さて、オールド・ボーイズ・ネットワークについて触れていきたいと思います。まずは女性活躍推進を阻む3つの問題として

- ①将来像が見えない
- ②仕事と家事・育児とのバランス
- ③オールド・ボーイズ・ネットワーク

といったものが挙げられるかと思えます。

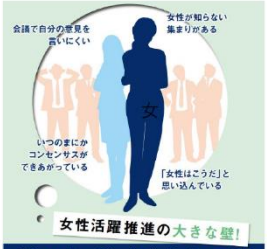
1つ目の将来像が見えないという点については、先ほど南里さんのお話にもでてきましたがロールモデルがないといったことがあるかと思えます。

それから2つ目が、仕事、家事・育児とのバランスということで、とにかくこれは両立するのが大変だというところ。これがなかなか進まない要因のもう1つかなと私も思っております。ただこの2つに関しては、ロールモデルはまだまだ少ないということはあるんですが、各社ダイバーシティ推進室などで担当して取り組まれていると思えますし、いろいろイベントや施策というのがそれなりに打たれているのかなと思っております。

そして掘り下げたい今日のテーマの1つでもあるオールド・ボーイズ・ネットワークです。こちらは先ほど紹介したJ-Winのホームページから取ってきたオールド・ボーイズ・ネットワークの紹介となります。

**オールド・ボーイズ・ネットワークとは、男性の間で暗黙のうちに築かれ、共有、伝承されてきた排他的で非公式な人間関係や組織構造のことを指します**

オールド・ボーイズ・ネットワークとは



男性が中心となって活躍してきた企業や組織には、長きにわたって築かれた独特の文化や、目に見えない約束事が存在＝「オールド・ボーイズ・ネットワーク」

マジョリティである男性が「オールド・ボーイズ・ネットワーク」の中で情報交換や仕事上の機会を得ることがある  
⇒マイノリティである女性は、仕事上の機会を逃し、キャリアアップの可能性を狭めてしまうことがある

成功体験を共有する男性たちは、これまでのやり方からの変化を嫌い、新しい視点や異なる考え方を受け入れようとする傾向  
⇒男性たちが作るこうした組織風土が、無意識のうちに女性を排除し、女性の評価や昇進に影響を与えてしまっている

本人たちは、「オールド・ボーイズ・ネットワーク」があることに気付いていません

**女性活躍推進の大きな壁！**

**「オールド・ボーイズ・ネットワーク」**

出典：『オールド・ボーイズ・ネットワーク』(NPO法人J-Win)

高度経済成長期には男性が中心になって日本を盛り上げようと頑張ってきたということもあり、日本の企業の多くは男性中心の会社がまだ多いのではないかと考えております。多くの会社においては今でも男性が中心となり、阿吽の呼吸だとか、上司に忖度してうまくやっていくとか、コミュニケーションをうまく省くことで意思決定を早めていくといった暗黙の流れがあると思います。これは別に悪気があるわけではなく、そのほうが仕事が進めやすかったということかと思えます。このようにして築かれてきた男性中心のネットワークを総称してオールド・ボーイズ・ネットワークと呼んでおります。

このような仕事の進め方は、男性中心だった時代には効率的に進めることができた一方で、女性やインターナショナルメンバーが入ろうとすると性別や言語の壁で入りづらいため、多様性の推進を阻害している一つの要因であると言われております。

オールド・ボーイズ・ネットワークのイメージですが、一つの例として、上智大学の出口真紀子教授が「自動ドア」というふうに例えられています。自動ドアは、センサーに反応して勝手に開きますが、勝手に開くのでそれを障害と感じる人はいないと思えますし、そこにドアがあったかどうかあまり気にしないと思えます。男性たちはキャリアを築くうえで、もちろん仕事を頑張っていらっしゃると思えますが、女性に比べれば、比較的キャリアが自動ドアのようにドアが開いていく。一方で女性たちマイノリティ側の方々がどう感じているかというと、いちいちドアが開かない。センサーはどこにあるのやら、鍵はどこにあるのやらと、キャリアアップのときに障害を感じることがあると言われております。ドアが勝手に開くことに男性は何か悪気を感じるかというと、全くそんなことは感じないと思えますので、一つの例としてご紹介をさせていただきました。

実際にJ-winで宮原さんと一緒に、オールド・ボーイズ・ネットワークの具体例について、女性の方々にアンケートを当時とったことがありました。回答結果をいくつかカテゴライズしたところ、「過度な上司への配慮・忖度」だったりとか、「自分の成功体験の押し付け」などがあり、具体的には私はこうやったらうまくいったのだから同じ



ようにやればうまく、ということを、知らず知らずのうちに、押し付けてしまっている。といった点が女性の方々から声として上がったのが印象的でした。

先ほど自動ドアの例でもお伝えをしましたけれども、私はオールド・ボーイズ・ネットワークを否定するつもりは全く無く、もともと意思決定を早めたり、経営をうまくやっていくためにできたネットワークになりますので、これは無意識で悪気もないのです。

一方で、女性活躍推進あるいはダイバーシティ推進を進めていこうという時代においては、知らず知らずのネットワークの存在がマイノリティ側の方々の意識を削いでいるということにマジョリティ側も理解する必要があるのではないか、理解した上で想いのパズルを合わせる、男女で共に進めてことが大事なのではないかと思っています。

このように私はJ-winで「男性側も一緒にやっていく」ことの重要性を学んできました。ただ、大切なことを学んだなぁと満足して何も活動を起こさないと、日本を変えることはできない。娘たちのために次の世代により良い日本を残すことはできない、と思い、現在はそれを社内外に広げる活動というのをやらせていただいております。雑誌、新聞のインタビュー、メディア出演などをさせていただいております。

最後に少しだけお時間をいただいて、どうすれば男性の方々にダイバーシティ推進を自分事化してもらうことができるのか、という点についてお話しします。

まず一つ目です。ダイバーシティ推進と、ダイバーシティ&インクルージョンの前半のほうだけ取り上げられることが多いかと思います。私もこの活動をするまで勘違いしていたのですが、実はダイバーシティ&インクルージョンはセットで一つの単語となっており、ケーキで例えると、ダイバーシティというのがケーキ作りに必要なそれぞれの材料がそのままの状態で並んでいる状態、インクルージョンというのがそれぞれの材料が正しく調理され混ざり合いケーキの形になっている状態を指します。

ダイバーシティは多様性です。ケーキの材料は素材もそのままでもおいしいのかもしれませんが、経営が目指しているのは、材料がうまく混ざり合って、調理され、いいと

ころ出し合って、ケーキとしておいしく焼きあがることを目指しています。男性側は、女性の数が増えることが女性活躍推進、ダイバーシティ推進ですよ、と思いがちです。でも本当はインクルージョンを目指していかなければいけません。男性側も混ざり合おうとアクションをとり、男女で共に取り組まないと進まない、ということをこのケーキの例えを使うとうまくご説明いただくことができると考えています。

またもう一点、女性活躍推進だから、女性の方々頑張っ  
てね、私は男性だから何もしません、と思っていると、ということが起きるか、という点をご説明します。この状態をシーソーで表すと、マジョリティが真ん中に立っている状態ということになりますが、何もしないと、シーソーの傾きは数の多いマジョリティ側に傾いたままとなります。しかしながら、マジョリティ側が一步でもマイノリティ側に寄ってくださると、シーソーの均衡がとれていく。つまり均衡を保つためのこのアクションを男性も女性と一緒にやっていきませんか、というのが私がよく伝えさせていただいているメッセージになります。

それから自分事化というのがもう一つ重要なポイントかと思います。私にとっては、家族という存在がキーポイントになっていて、自分のことだけではなく家族や娘のことを考えたときに、自分に何かできることがないのか  
と思い、ダイバーシティ推進が自分事化したというところになります。

最後にもう一つだけ。宮原さんも先ほどおっしゃいましたが、女性活躍推進はダイバーシティ推進の一丁目一番地である、という点です。女性管理職比率を上げることだけが目的になったように見える発信が多々あるように感じるか  
と思います。ただ、本当に目指しているものは女性活躍推進の先にあるダイバーシティ推進です。女性活躍推進というのはダイバーシティ推進の中で一番多くの方がいる多様性であり、一番取り組みやすいダイバーシティ推進です。経営が目指しているゴールは、ダイバーシティ&インクルージョン推進という山頂ですが、そのための一歩であると社内で共感を得てもらえると、男性も一緒になってダイバーシティ推進を進めるべきであるという点につい

て、ご理解いただけるかと思っております。

**宮原** 栗原さん、ありがとうございました。栗原さんの場合はお嬢様の将来のキャリアを考え、このままでいいのか？というのが出発点になったということですね。栗原さんに1つ伺いたいのですが、社内を中心に女性活躍推進やオールド・ボーイズ・ネットワークの意識を変えていきましょうと活動される中で、「今まで通りでいい」、「どうしてこんな活動をしなくてはいけないのか」といった反対意見や抵抗を持っている方々をどう味方につけていったのかをお伺いできますか。

**栗原** 「まだ女性活躍ですか？ダイバーシティーって男性も含まれるんじゃないんですか」等、女性活躍のみが取り上げられることに抵抗感がある方もいます。そんなときは「まさに仰るとおりです。男性だっていろんな働き方、多様性があるといいと思っていますし、それを本当は進めたい。でもそのために、まず現実的にも取り組みやすい女性活躍を進めていき、その先にあるダイバーシティーを進めていきたいと思っています」とお伝えしています。そうするとご批判なさっている方も本当の目的に気づき、納得いただき味方になってくださいます。

**宮原** なるほど、ありがとうございます。せっかくですので南里さんにも伺いたいのですがいかがでしょうか。

**南里** 栗原さんのお話をお伺いして私も15年くらい前にダイバーシティー推進を担当していて、理解のある人を探そうというときに、やっぱりポイントは娘のいる人だという話だったなというのを思い出しました。確かにそういう方にアプローチしていろいろご意見をいただいていたのですが、15年前は栗原さんのように意見発信を外部でしてかつ社内でもそういう活動をスタートするまでプロアクティブな方はいらっしゃらなかったですね。もちろん栗原さん個人が素晴らしいというのがありますが、時代が進むとやっぱり男性リーダーも変わってくるのだな、と今日改めて感じました。ちなみに、もし私が栗原さんの部

下だったら上司のDEI活動はありがたいなと思うと思いますが、実際、女性の部下の方とか周囲の方からどんな反応があったのでしょうか。

**栗原** この活動をしていると、よく実際に効果はあったのでしょうかとか、ケーキはおいしかったんですか、とよく聞かれることがあります。私もこの活動を始めてまだ1〜2年ぐらいということもあって、経営の数字自体に如実に現れているというところまでは正直達していないというのが現状です。ただ、社内イベント等で今と全く同じ話をすると、参加者から、この会社に来てよかった、自分の会社でこういうことを男性の方で真面目に考えてくれていると知れてよかったとフィードバックいただくことが多く、お陰様で徐々に活動の参加者も増えてきており、男女で共に進める、という考え方が社内に浸透し、会社が変わってきている兆しなのかな、というふうに感じているところです。

**宮原** ありがとうございます。では、また少し話題を変えて私のスライドに戻り、いくつかお二方とやりとりしていきたいと思います。まずいきなり映画『バービー』の画像が出てきてびっくりされたかと思いますけど、実はこのイベントの登壇が決まったときに南里さんとSNSでやりとりしてまして、この映画を見て非常に考えさせるものがあったので、宮原さんもぜひ見てくださいということを言われまし。2日後ぐらいに見に行ったんですけども、確かに非常に考えさせるが多かったものですから映画のストーリーを交えつつ南里さんがこの映画を見た背景のあたりをお話しいただけますでしょうか。

**南里** この『バービー』という映画を私が見に行ったときはミドルエイジ以上の来場者は少なく、周りは女子中高生ばかりで、つまり『バービー』に慣れ親しんだ人しかいない、といった状態でした。後日、夫にも行ってもらったのですが、「男性は僕一人だった」と言っていたので、男性視聴者はごく限定的だったのではないかと感じています。

ストーリーについては詳しくは言えませんが、マーゴット・ロビーとライアン・ゴズリングといった有名な俳優の方々が出演しており、グレッタ・ガーウィグという女性監督によってプロデュースされた映画となっています。単純にそのバービーのファッション性などを話題にした内容ではなく、ダイバーシティや自分らしさ、性別役割分担の課題等を深く深く考えさせる映画なのです。私はもう見たときに呆然としてしまって、この問題を真正面から、娯楽性も入れながら取り上げる映画の力を感しました。その後、今回のお話があって、宮原さんにも絶対に見たほうがいいですよ！！とお薦めして見ていただきました。受け取り方も楽しく考えさせながらも、すごく本質的な現実世界に問いを正して、やっぱり男性の価値観で回っている社会ではなくて、両方の価値観が生かされる社会がいいのではいかという主題でできている映画と理解しています。ぜひ皆さんにも観ていただきたいと思います。

**宮原** 南里さんありがとうございます。本当にそうですね。バービーランドでは女性が指導力を発揮しているんですけど、人間世界では違っているということで。映画の中で男性をやっつけようというシーンなどもありました。最終的には男性も女性も手を取り合っていいところを社会に活かしていくべきだとなるんですが、とにかく女性活躍支援というキーワードにおいては、「権力のある男性をやっつけよう！」という色合いがまだあります。ですが、もう今はそんな時代ではなく、『バービー』のラストのようにお互いいいところを発揮して社会を盛り上げていこう、そんな点も本日のテーマと共通していましたのでご紹介させていただきました。

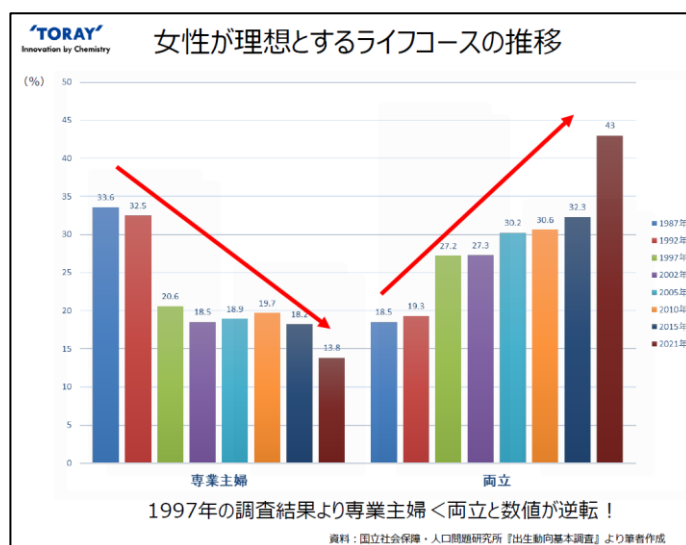
ところで次は、男性は果たしてそんなに強いのかということについてお話をさせていただきます。男性ももっと頑張らしましょう！というようなテーマのセミナーに呼ばれることも徐々に増えているのですが、本日は男性を取り巻くネガティブデータをご用意しました。

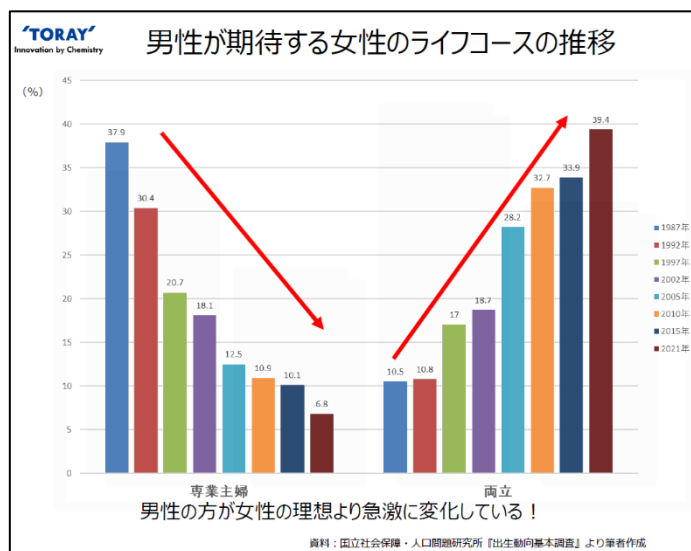
自殺者の年次推移のデータがあるのですが、7割が男性です。また、平均余命についても男性の方が短い。犯罪者の男女比も男性が多い。未婚率も男性は女性の倍近くにな

っています。昨今は女性活躍に力を入れている風潮ですが、これからは男性活躍も必要な時代になってくるのではないのでしょうか。

それを表す言葉として「トリシク・マスキュリニティ（有害な男らしさ）」というものがあります。これは男性に男らしさを押し付けることを問題とする考え方で、具体的にはニューヨークタイムズからの引用ですが、例えば「男性は人前で泣かない」、「弱音を吐かず歯を食いしばって頑張るものだ」、「料理をするなんて男らしくない」といったことが挙げられており、欧米ではそのような男性らしさを押し付けることについては問題があるという考え方も広まってきています。

これは独身女性の方に理想は専業主婦か両立かを聞いた結果です。1987年当時は専業主婦と答える方が多かったのですが、それが年々減っており、近年は逆転し、現在では両立を希望する人が圧倒的に増えています。男性が女性に期待する女性のライフコースについてはもっと顕著で、1987年は女性と同じく専業主婦が一番多かったのですが、女性以上に最近では両立を望む声が増えています。これらを見ると当たり前かもしれませんが、「女性活躍支援」と「男性の育児参画支援」というのはどちらも並行に捉えられるのかなと思います。





今日のテーマでもありますが、改めて男性の育児参画が女性のキャリアを支援につながるというわけで、役職の呼び方は企業によって様々かと思いますが、キャリアアップする段階では結婚、妊娠・出産、育児、介護など様々なライフイベントが重なってきます。仕事も家庭もどちらも女性だけが背負う状況というのはとんでもないことで、一番身近な配偶者である男性側の支援が欠かせないということを改めて申し上げます。

少し話が変わりますが、最近では女性特有の疾病に男性も理解を示す取り組みが加速しています。横浜市の男女共同参画センターでは「男性リーダーが知っておきたい婦人科領域の基礎知識と対処方法」という男性管理職限定のセミナーが実施されました。また、東京都の働く女性のウェルネス向上委員会では「知らなきゃいけない女性のからだ」と題し、セミナーが実施されました。このように男性に対し、女性特有の疾病やカラダの仕組みへの理解を促す動きがあります。生理痛に近い痛みが体験できる機械なんてもあります。やはり男性だからわからない、で済ますのではなく女性特有の疾病・疾患について理解しつつ、相手の立場に立つことが大事なかなと思います。

それでは男性はどうなのでしょう。この後は栗原さんと男性の生きづらさなどについてお話していきたいと思うのですが、日ごろから若い世代との接点も多い栗原さんいかがでしょうか。

**栗原** 仰る通り、先ほど男性のダイバーシティについて触れましたが、一家の大黒柱バイアスも依然としてあるのか

なと思っています。男女共に活躍しよう、働こうといっている現代においては、多様性を認めていかなければいけないなと思っていますし、女性特有の疾病等についても社内勉強会があったりもしますが、お互いに知るべきことは知った上で一緒にパフォーマンスを高めよう方法を探っていくというのが大事になっていくのではないかと考えています。

**宮原** ありがとうございます。せっかくなので南里さんにも伺いたいのですが、男性の生きづらさというかこうあるべきだという風潮への感想などありますか。

**南里** 私は女性活躍の話などをしつつ、男性も大変だと常々思ってきました。最近になって男性の更年期なども明らかになってきていますので、年齢を重ねるとお互いそういうことがあるよね、と普通に認められるようになったのはいいことではないかと思います。2、30年前と違い、健康などをオープンに話せるような雰囲気が出てきたことも喜ばしいですし、昔は生理休暇があっても使えないといった状況でしたが、無理なときに無理して働くことをしないように済む制度が使えるとか、やり方を工夫するというのはとても良いことだと思います。少し話は変わりますが、コロナ禍以降、色々な会社で在宅勤務がやればできるとわかったことは大きなことだなと思っています。特に家事労働、ケア労働を主に担っている女性、特に今のところ担わざるを得ない女性にとっては仕事と両立するにもいいことですし、周囲の男性に話を聞いたところ、自分の繁忙期の時に活用するだとか、在宅勤務を活用して介護をしているとか、女性だけでなくいろんな働き方とか、お互いの違いを認め合うといった雰囲気も在宅勤務の定着により出てきているように感じています。

**宮原** 南里さんありがとうございました。昨年のこの会にお越しいただいた方には少し繰り返になってしまうかもしれませんが、女性活躍とかダイバーシティに熱心な企業の紹介ということで伊藤忠商事さんの取組を紹介させていただきます。



就職人気ランキングで 1 位を独占している伊藤忠商事さんですが、ご存知の方もいらっしゃるかと思いますが、元厚生労働省事務次官の木村厚子氏が社外取締役を務めていらっしゃいます。賛否両論あるかと思いますが、働き方改革を行った結果、2010 年当時と比較して社内女性の出生率が 2 倍になったということで、ニュースでも取り上げられています。働き方改革と同時並行で女性活躍を進めていらっしゃる企業です。

私が非常に興味深かったのが、2000 年度の男性社員の共働き比率です。年代別に見てみると年代が上がるにつれて 20 代で 30%、30 代で 13%、40 代で 6%、50 代で 5% だったのですが、これが 2021 年度になると 20 代で 90%、30 代で 63%、40 代で 38%、50 代で 24% になりました。どちらか一人が大黒柱というか、主に家計を支えるんじゃなくて、共働きでお互いに仕事も家事・育児も分担するようになったというのがわかるのではないかと思います。また女性活躍推進についても具体的な課題や方針も掲げ進められている、非常に良い取組事例ではないかと思います。伊藤忠商事さんの統合報告書にも記載がありますので、興味がある方はぜひご覧ください。

最後になりますが、今日のお話を不動産証券化協会からいただいたときに、女性マスターのために女性活躍につながるお話を、ということでこれまでは女性の登壇者がいらっしゃって、参加者も女性に限定されていたそうですが、もうそろそろ女性だけの会合というのもピリオドを打ちませんかと、提案させていただきました。管理職の 8 割は男性ですし、その方々が女性のキャリアを支援するような話をさせていただきたいとお話し、この場が実現いたしました。今日の私たちの話で何か一つでもつかみ取っていただけるものがあれば幸いです。本日はありがとうございます。

## ■ご登壇者紹介

ご登壇者の所属・役職は開催日当日のものとなります。

### <モデレーター>

**宮原 淳二氏**

**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**

#### 【略歴】

資生堂に21年間勤務し、2011年に東レ経営研究所に入社。資生堂では人事労務全般に携わる期間が長く、男女共同参画・ワークライフバランスの分野では社内では中心的な役割を担い、社員の意識調査や先行他社事例などを研究し実践。100名を超える女子社員をマネジメントした経験を持つ。2005年度、当時まだ珍しい男性の育児休業を取得。

東レ経営研究所入社後はワークライフバランス、ダイバーシティなどをテーマとした講演を多数実施。内閣官房「暮らしの質」向上検討会・座長、東京商工会議所「多様な人材活躍委員会」識者なども務める。

### <パネリスト（氏名50音順）>

**栗原 健輔氏**

**デロイトトーマツグループ パートナー**

#### 【略歴】

2005年有限責任監査法人トーマツ入社。上場企業を中心に会計監査業務に従事。

2012年より海外出向（シンガポール）。子を持つ共働き世代として働き方改革の更なる深化の必要性を感じ、2019年度よりJ-WIN 男性ネットワーク活動に参加。

J-WIN 内永会長理事の“D&I 推進は企業の生き残りをかけた経営戦略である”という言葉に感銘を受け、D&I 推進が経営戦略であるならばマジョリティである男性も D&I を主体的に進めるべきという信念を基に、社内外にて講演活動等を継続中。家族は妻・娘2人。

**南里 彩子氏**

**三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社 執行役員 広報部長**

**三菱 UFJ 証券ホールディングス株式会社 執行役員 広報部長**

**株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ 執行役員**

#### 【略歴】

1992年 三菱銀行（現三菱 UFJ 銀行）入行。法人営業、人事部、広報部などを担当し、成城支社長、人事部部長、執行役員コーポレート・コミュニケーション部長、同金融法人部長を経て、2022年4月より現職。三菱 UFJ 銀行の女性活躍推進ワーキンググループ初代メンバー（2006年）、NPO 法人でダイバーシティ推進活動にも従事（2007年～）。家族は夫・娘2人。