

## I-1. 研修受講者の声

(1) 研修受講者によるオンライン座談会

# 研修でつかんだ手応え 「自分らしさ」を胸に更なる一步を踏み出そう

各地域の女性リーダーたちは、どんな思いを抱いて研修に臨み、どんな気づきを得たのか。

2017(平成29)年度から4年間にわたり全国各地で開催してきた内閣府主催の「女性役員育成研修」の受講者たちがオンライン上に集い、研修を振り返りながら「女性役員を目指すということ」について話し合いました。

### 【座談会ご参加の皆さん(敬称略)】

<研修受講者>

- ◆ 株式会社アイネット ITMS本部 ITソリューション事業部  
プロダクトマーケティング部 副部長 宮川 佳子 …… 2017(平成29)年度神奈川研修修了
- ◆ 住江織物株式会社 グローバルプロジェクト室 部長 滝 順子 …… 2018(平成30)年度関西広域研修修了
- ◆ 広島電鉄株式会社 経営管理本部 総務部長 嶋治 美帆子 …… 2019(令和元)年度広島研修修了
- ◆ 株式会社七十七銀行 人事部ダイバーシティ推進室 室長 鈴木 恭子 …… 2019(令和元)年度宮城研修修了
- ◆ 株式会社タマディック 管理本部総務部 部長 吉田 牧代 …… 2019(令和元)年度名古屋商科大学大学院研修修了

<司会・コーディネーター>

株式会社キャリアン 代表取締役 河野 真理子 (内閣府「女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究」企画委員会委員)



(画面上にお集まりいただいた皆さん)

### 女性リーダーはまだまだ少数派

**河野** 本日はお集まりいただきありがとうございます。はじめにお聞きしたいのが、皆さんが勤めている会社の女性登用の現状です。女性管理職として、また女性役員候補者として活躍されている皆さんは、社内では稀有、つまり“レア”な存在なのか。そんな視点でお答えいただければと思います。

**滝** 私は、自分は社内でもとてもレアな存在だと思っています。女性として初めて部長に登用されたのですが、女性部長はその後1名が昇格したのみです。女性

役員候補者を積極的に育成したり、管理職への登用が普通になるには、まだ少し時間がかかりそうです。私自身、部長待遇での中途採用なので、プロパーの後進が育っていくのは、まだまだ長い道のりかなと思っています。

**嶋治** 私が勤める電鉄会社は、社員の大半が男性で、女性役員も女性執行役員もいません。私は唯一の女性部長で、そのほかは女性課長と係長が数名います。女性課長や係長の中には、急に引き上げられた人もいて、彼女たちはすごく苦労しているようです。

**鈴木** 当行はパートを含めるとほぼ半数が女性で、女性管理職比率は2010(平成22)年3月末時点では7.7%でしたが、2020(令和2)年3月末には13.4%まで増加しました。それでも、支店長や本部課長クラスの女性は多くはなく、それを実感したのが先日出席した課長クラスの会合でした。約60人の出席者の中で女性は私だけだったのです。ただ、もう少し下の世代、役職に就く前の段階の行員は男女の人数に大きな差はないので、彼女たちが仕事を継続し、自然体で活躍するための土台をつくるのが今の私の任務だと思っています。

**吉田** エンジニアリング会社である弊社も、男性比率が高く、事務方を含めても9割強が男性です。決裁権を持つ女性管理職は未だ誕生しておらず、会社でも推薦やフォローを進めているのですが、努力至らずといった所です。事務方でも、私が初で唯一の女性部長です。

**宮川** どちらの会社もよく似た状況なのですね。私の会社は、女性社員比率こそ24%ですが、管理職は210名のうち10人と、わずか5%ほどです。私も含め、管理職の多くは新卒入社の子社員です。過去を振り返りますと、女性の場合、ライフイベントをきっかけに昇進をあきらめるケースも少なくない状況でしたから、私自身はレアな存在だと自覚しています。とはいえ視点を変えれば、がんばって道を切り開いているメンバーが5%もいるということですし、その可能性を何とかして広げ、女性若手社員に希望を与えることができたらいいと思っています。

## 研修のチャンスを逃すまいと社長に直談判

**河野** 皆さんの置かれた状況や、所属組織についてよく分かりました。後進の育成というのは本当に重要だなと私も思います。では、ここからは研修についてお伺いしたいと思います。まずは、受講したきっかけを教えてください。

**嶋治** 私は研修参加前から有志による広島の女性管理職の交流会を運営しているメンバーの一人なのですが、参加者に県職員の方がいて、その方から「今度こんな研修があるんだけどどう？」と言われたのがきっかけです。まさに「こんな研修を待っていた」と思いましたので、すぐに社長室に行って、「社長！私、この研修に参

加したいんですけど、いいですか。」と直談判しました。

**鈴木、宮川** すごい！（拍手）

**嶋治** ありがとうございます(笑)。社長も社員が行きたいと言っているものを止めさせるには、それなりの理由が必要ですね。ですから答えは一択です。「わかった、わかった、行ってこい。」という返事をもらい、参加できることになりました。当社では、なかなか管理職に対する研修の機会が無いので、私は本当に行きたいと思って参加させていただきました。

**吉田** よくわかります。私も研修の存在を知り、社長に「ぜひ受けさせてください」とお願いに行きました。社内の管理職会議は、基本的に女性は私一人なので少し寂しい思いをしていました。この研修は女性をターゲットにしていたので、自分と同じような立場の女性と一緒に学べると思い、「自分が望んでいたのはこれだ！」と受講を希望しました。

**鈴木** 私の場合は、勤務先に地域の経済団体から「『女性役員育成研修』が実施されるので参加しませんか。」と声がかかったのがそもそものきっかけです。当行には役員候補者といえる部長クラスの女性がいなかったため、ちょうど同時期にダイバーシティ推進室の室長に就任した私に声をかけてもらえました。役員候補の方々が学ぶ場に参加してたくさんの学びを得られたことは、今振り返るととてもラッキーだったと思います。



鈴木さん

**滝** 私は公認会計士でもありまして、研修のことは日本公認会計士協会からの案内メールで知りました。私も皆さんと同じように社長に参加希望を申し出て、推薦状を書いてもらい申し込みました。会計士受験の際に、会計や法律的な知識は習得していましたが、マネジメントの研修に非常に興味があり参加しました。

**宮川** 私は、どちらかといえば鈴木さんと一緒に、受け身で参加したようなところがあります。役員から推薦されて……といえど何の問題もないように聞こえるかもしれませんが、実際のところは私くらいしか該当者がいなかったというのが実情でした。ただ、私としては、せっかく声を掛けていただけたのですから、「このチャンスを逃す手はない」と思い、二つ返事で受講を決めました。

## 講師の言葉に勇気をもろう

**河野** 研修のことを知り、大きな関心を抱いて参加した方が多いようですね。では、実際に講義を受けてみていかがでしたか。吉田さんは大学院による研修プログラムでしたね。

**吉田** はい、学生時代に戻ったような充実した学びの機会を経験しました。プログラムには、第一線で活躍されている企業経営者の講演の他に、大学院教授による講義やディスカッションがありました。また、大学院らしいプログラムとして、受講者30名が3つのグループに分かれ、担当教授がつく勉強会ゼミがありました。勉強会ゼミでは、毎回、白熱した議論が交わされました。



吉田さん

**宮川** 内容は本当に充実していましたよね。未知の分野について貴重なお話を聞いた講義もあれば、自分の仕事とかかわりが深い領域について別視点からのお話を聞いて、「自分たちがやってきたことは間違っていなかった」というように答え合わせをしたような思いになった講義もありました。一線で活躍されている講師の方ばかりでしたが、どなたも「若手は肩肘張らずに、頭を柔らかくして、さまざまな情報をどんどん入れていかなきゃダメ。」というメッセージを投げかけてきてくださったように感じていて、すぐく刺激になりました。

**嶋治** 受講者のほとんどは役員になることに不安を抱いているのではないかと思います。そうした不安が、第一線で活躍している女性経営者の方々のお話を直接聞くことで次第に和らいでくる感覚を実感しました。特に印象に残ったのは、ある女性経営者の「女性らしさを出していいのよ」という言葉です。男のように働かないとなかなか認めてもらえない、という悔しさのような感情を持っているのは私だけでないと思いますが、そんな考え方をする必要はまったくないと、大きな勇気をいただきました。

また、イノベーションの講義では、当社のように安全、安心が中心の会社であっても、イノベーションの発想がないと生き残れないことを強く感じました。ディスカッションでは、飲食業の方とコラボの意見も出たりするなど、新しい発見が満載の講義でした。この研修でなければ、こんな経験はできなかったと思います。

**河野** 皆さん講師がよかったとお話ですが、中身だけでなくメッセージ性や皆さんに何を伝えるのか、伝わるのかを踏まえて講師を選ぶことも主催者としては大変重要ですね。

**鈴木** 講師の皆さんは、ご自身が役員を務める上で大切にしている矜持や責任感、さらには役員として働くことの楽しさ、今後のビジョンにいたるまで、率直なお話をしてくださいました。私たち女性を本気で応援してくださっているのが分かり、本当に感動しました。毎回、まるで勇気をもたらえる言葉のシャワーを浴びているようでした。講義の進め方については、グループワークのメンバーを毎回シャッフルするというシステムが、ディスカッションを新鮮にしてとても良かったと思います。

**宮川** グループのシャッフルのこと、まったく同感です。女性は打ち解けるのが早いですから、シャッフルがなければ最初に仲良くなった人同士のグループで固まってしまったかもしれません。そうすると、たくさんの人と話をし、気づきを得る機会を失ってしまうことになります。

## 研修終了後も続く活発なグループ交流

**河野** 気になった点やご要望があるという方はいらっしゃいますか。

**宮川** 私が参加した研修には、1時間半～2時間かけて参加している受講者が数人いました。その方々は、お忙しかったからでしょう、講義に間に合わないことがありました。せっかくの講義を一部受けられなかったわけですから、とても残念に思っていたのではないかと思います。そうした状況が起こらないようにできればいいのですが……。



宮川さん

**嶋治** そこは私もそう思いました。私はたまたま居住地で研修が開催されたから良かったのですが、遠方の方は、なかなか苦労されているようでした。

**滝** お子さんが小さい受講者の方が、なかなか親睦会に参加できなかったのが少し残念かなと思いました。

**河野** 遠方から来場する受講者がいることを踏まえた工夫が必要なのかもしれません。たとえば、オンライン研修を導入するのはどうでしょう。

**滝** 私はZoomを用いた講義を受講する機会が多くあります。その経験上感じるのは、リモート講義では発言力の高い人が議論を主導する方向になりやすいので、対面式の方が活発で建設的な講義が期待できるのでは、ということです。

一方で、全国どこに住んでいても参加できるのがオンラインの魅力です。たとえばリモート講義を主体としながら、ときどき集合研修を開催するというプログラムはいかがでしょう。そのような研修が実現したら、日本中の女性役員候補者と知り合えるかもしれません。

**鈴木** どちらも良い点があると思うのですが、講義に熱量や引き締まった空気感といったものを求めるとするならば、やはり対面式の方が良さそうですね。また、グループ内で相互理解を深められるかどうか、その後の議論の行方を左右すると思います。オンライン研修であれば、たとえば、事前にグループ内でプロフィール等が公開されていて、ある程度人となりを知り、さらにグ

ループワークの前にコミュニケーションを取る時間を設けるといった工夫をするとよいかもかもしれません。

**宮川** 移動時間の関係で来られない人の選択肢として、オンラインと対面を両立させるのも一案ではないかと思います。

**河野** なるほど、確かにそうですね。もうひとつ、研修を通じて横のつながりをつくること、つまりネットワーク構築について伺います。研修終了後も受講者同士でネットワークを構築して、活動しているという方はいらっしゃいますか。

**吉田** 受講者の皆さんとは現在もLINEでつながっています。教授陣も加わり「未来創造倶楽部」というグループLINEを立ち上げて、研修終了後からずっと情報交換をしています。また、自己研鑽のための勉強会を開催したり、著名人を招いてお話を伺ったり、受講者の職場を相互に訪問して女性社員の方々との座談会など、実のある活動を継続しています。

**宮川** 最初のうちはネットワークを無理に作ろうとしていなかったのですが、研修が進むにつれ、この人ともっとつながりたいという感覚が増えてきて、研修の最後に有志の方の声掛けで受講者の名簿を作成しました。定期的に懇親会を開催していて、仕事でもプライベートでもチャレンジし続ける人達を身近に感じながら情報交換できているのが、良いところだなと思います。

**滝** 私が参加した研修の受講者は、大阪、神戸、京都の方々です。要するに関西のおばちゃんばかりなので、食事会にしても何にしても、気軽に集まってはわいわいと盛り上がっています。これまでの集まりを振り返りますと、個人のお宅でのランチ会というのもありましたし、温泉も行きました。私は不参加でしたが、ゴルフやスキューバダイビングといったイベントもあったと聞いています。



滝さん

一同 スキューバダイビング!?

**滝** そうなんです。こうやってまったく違う業種の方と知り合いになって、いろいろな話を聞いて啓発される機会は、これまでほとんどありませんでしたから、本当に素晴らしい経験ができていますと感謝しています。

## 研修をきっかけに自分の思いを伝える

**河野** 皆さん、積極的につながり、それぞれに貴重な交友を積み重ねているようですね。同じように仕事をしている中で公私両方について話すことができ、背中を押し合えるというのがとても良いことだと思います。さて、研修を通じてたくさんの知識や経験を得てくれたと思いますが、それによってご自身のポジションに対する考え方は変わりましたか。

**滝** 私は監査法人出身ですが、心のどこかで「女性が士業の事務所の代表になり、一線で活躍していくのは容易ではない」と一歩引いて考えていました。しかし、今回の研修で、自分の事務所を構えて勝負しているたくさんの女性会計士や弁護士の方々とお会いして、「自分だってできる」という気持ちを非常に強く持ちました。また、研修後、MBAを取ろうと大学院に入学し、卒業したのですが、それも、研修を通じて経営への理解を深めて、複眼的な視点を持つようになったからチャレンジできたことだと考えています。

**宮川** まだ役員に推薦される身ではないですが、私は今、努力してポジションをもう1ランク上げたいと考えています。後進のために道を開くことにつながるということもありますし、これまでチャンスをくれた会社のために、また、自分のためにという思いもあります。将来的には、できることなら社外取締役として他社から声をかけていただけるようなレベルになりたいですね。

**吉田** 自分が役員になれるかどうかはわかりませんが、会社に認められるだけのスキルと素養をしっかりと身につけた上で挑戦したいと社長に話しています。

**河野** 驚きました。社長とそんな話ができるのですね。

**吉田** 後に続く女性社員のためにも、普段から積極

的に発言するようにしています。

**嶋治** 吉田さんのような思いは私にもあります。私が勤めている会社では、プロパーの女性社員が昇進を重ねて役員になるという段階にはまだありません。それを許容していいものか、役員たちは悩んでいる状況にあるのではないかと考えています。ですから、この研修に参加したのも、そうした現状を打破したいという思いがあったことです。私が研修に参加したことで、「嶋治は上を目指している」と社長に思ってもらえるくらいの意思表示ができたのではないのでしょうか。これをきっかけに、会社に変化が起ってこれないかと期待しています。



嶋治さん

**河野** 「役員育成研修に参加したい」「検討してください」といったやり取りを通じて、自分の意思を伝えるというのは、とても大切ですね。研修後も、「すごく良い研修でした」「勉強になりました」とフィードバックして、その中で改めて思いを伝えるのもポイントになりそうです。

**鈴木** 以前は、経験不足で若手に十分なアドバイスができないときなどに後ろめたい思いがありました。ですが、研修への参加を契機に他者とのかわり方を見つめ直し、アドバイスすることが大事なのではなく、相手の思いをいかに受け止めて、良いところをどのように引き出すかということが大事だと気が付きました。また、研修を重ねるごとに、自分が会社に戻って何をすべきなのかが明確になっていき、自分が働くことによって後輩をはじめとする周りの女性達に、どのような影響を与えることができるのかを考えるようになりました。

## しなやかさと芯の強さを持って前進しよう

**河野** 皆さん、貴重な意見をありがとうございました。研修企画者の参考になると同時に、大きな励みに

なるのではないかとと思っています。最後に、皆さんの後に続く女性たちへのメッセージをお願いします。

**嶋治** 肩書を持つことによって自分の裁量が増え、さまざまなことを自分で決められるようになると、そこに新しい仕事の楽しみが見えてきます。まずは上を目指すことによって、そんな良いことがあるということを知ってほしいです。そして、難しいと思ったときは一人で抱えずに、周りを見回して頼れる誰かに相談してほしいと思います。周りのリソースを存分に使って、ぜひ前向きにチャレンジしてください。

**滝** 今や男女雇用機会均等法施行後に就職された女性が、経営層として活躍する時代です。女性役員候補者もそうですし、その下のマネージャークラス、さらにその下のスタッフクラスの女性も大切に育てていき、今私たちが取り組んでいることをつないでいかなければならないと思っています。女性はライフイベントも多く、困難に直面することも多いと思いますが、女性だからこそできることもたくさんあります。さまざまな選択肢を視野に入れ、一つひとつ試しながら仕事を続けていってほしいと思います。

**鈴木** 会社や組織を離れて、いろいろな人との語り合いの場や情報交換の場に参加することは、非常に大切だと思います。これから、いろいろなライフイベントと向き合い、仕事を続けていくかどうか迷うことがあるかもしれません。そのようなときも、自分が選択した道をしなやかに進んでいけるのが女性の特権ではないかと私は考えています。私自身、そういうしなやかさや芯の強さを持って前に進んでいきたいと、今、決意を新たにしたところです。

**吉田** 以前、どうして管理職になるのが嫌なのか、後輩の女性たちに尋ねてみたことがあり、その中には管理職における業務過多と責任に対する不安の声が多くありました。これは弊社のみならず中小企業の製造系企業において、女性管理職の前例、つまりモデルケースとして参考になる人物がまだまだ少ないことも起因していると思います。女性が管理職、そして役員として活躍されていらっしゃる他業種・他業界が多くあり、弊社としてもそういった企業を参考にしながら、女性がキャリアビジョンをしっかりと描ける空気感を醸成してまいりますので、是非チャレンジいただきたいと思っています。

**宮川** 私も皆さんと同じことを考えています。オファーがあったら尻込みしないで、まずは一度受けてみる。駄目だったらそれはそのとき。その経験を活かして再チャレンジすることも出来るでしょうし、悩んだら相談する先や相談する機会もきっとあるでしょう。このような研修に参加すると、外にネットワークができて視野が広がるので、視点が変わるきっかけになります。周囲から勇気ももらって、どんどんチャレンジしてください。

**河野** 貴重なご意見をたくさんいただき、本当にありがとうございました。「2020(令和2)年までに女性管理職比率30%」という数値目標はまだまだ遠く、女性役員に限ってみると非常に少ないのが現状です。しかし、かつてはレアだった4年制大学の子学生が現在は当たり前になっているように、女性管理職や女性役員の存在がレアではなくなる時代は、すぐ目の前までやってきているのではないのでしょうか。今回の座談会に参加して、心からそう思いました。今回お集まりいただいた皆さんが先頭に立って、女性が生き生きと働き、優秀な人や努力を忘れない人が当たり前のように経営層に登用される社会を実現してくださると、大いに期待しています。

#### <研修企画担当者へのメッセージ>

この座談会では研修受講者の皆さんから研修に対する生の声を伺うことができました。研修企画・実施のヒントがたくさん詰まっていますので、是非、参考にいただき、更に良い研修の場を、街で、大学で、創り出してください！



河野さん

## I-1. 研修受講者の声

### (2) 研修受講者へのインタビュー①

# 多様な考えに触れ、 自分なりの女性リーダーの姿を描き出す

井元 宏美 (株式会社三笑堂 執行役員 経営企画部 部長)

—2017(平成29)年度京都研修受講者—

### 大切にしている「多角的な視点」

井元宏美さんは、一般事務からキャリアをスタートし、現場業務の経験を積みながら昇進を重ね、2018(平成30)年に内部統制などを担う部門の執行役員に就任した。昇進の打診を受けたとき、頭をよぎったのは「ああ、きたか。」という思いだったという。

「当時は女性活躍推進法が施行された直後。社内に女性管理職比率を上げようという機運が高まっていたので、執行役員の話がくるかもしれないと思っていました。ここでやらないと言ってしまったら、後に続く女性が止まってしまう前に進まないだろうと思ったので、やらないという選択肢を選ばませんでした。」

就任後は部下から相談を受けたり、承認が必要な案件に対応するなど、部内のコミュニケーションに費や

す時間が大きく増えている。そうした中で大切にしているのが、「多角的な視点を持ち、客観的に事実を見ること」である。

「課長職になりだしたころから、上にあがるにつれ、自分は変わっていないつもりでも周りの見る目が変わりました。同じ発言をしてもその影響力が強くなっていくことが想定した以上に大きかったです。現場にいないことも多くなったので、できるだけ事実を正しく集めていく。真実が曲がってしまうことがないように、気を付けるようになりました。」

### メンバー皆で達成感を共有した 研修最終日の発表

2017(平成29)年に執行役員を打診された頃、登録していた京都府からのメールでタイミングよく「女性役員育成研修」を知った。社内にロールモデルがいなかったため、以前より積極的に外部研修に参加するようにしていたのだ。

「これから執行役員としてやっていくには、役員の役割を理解した上で、自分のすべきことを考えていく必要がある。」という課題意識を持っていた井元さんは、「この研修は役員の務めを知り、考えを深める絶好の機会になるはず。」と期待を膨らませたそうだ。

研修がはじまると、受講者が皆、高い意識で講義に臨んでいる様子を見て、気が引き締まったという。

「しっかりと学んで成果を持ち帰りたいという積極的なムードが教室中に漂っていました。他の受講者の皆さんと意見交換する中でも、『そんな考え方もある

#### 推薦者の言葉

非常に勉強熱心な面。

自分の意見を持ち、主張できる点。

全体を俯瞰しながら、正しい判断を行える。

三笑堂の将来を見据えて、率直な意見が言える。

働き方改革、女性活躍推進を三笑堂として取り組んでる矢先、「執行役員」として更に活躍できると判断。井元さんがロールモデルにもなるでしょうし、社内が活気づいて様々な提案、提言が生み出される。

また、女性ならではの感性で問題・課題を異なった切り口で解決に導くことも。

非常に頼りになる存在です。

株式会社三笑堂

土手 克己(代表取締役社長)



会社の皆さんと(左から5人目: 井元さん)

のか』と感心させられることがたびたびあり、一方、悩みつつも前に進もうとしている方が多いことにも勇気づけられました。また、役員にとって会計や心理学などの知識も必要ですが、多くの発想や思考ができるような経験をもっと学んでおけばよかったと気づかれました。」

最も印象に残ったプログラムは、「最終日に実施されたアクションプランの発表です。」と井元さん。プログラム後半で受講者は、研修の学びを今後どのように活かしていくかについて「アクションプラン」を作成する。そして、いくつかのグループに分かれてディスカッションし、意見を取りまとめてグループごとにプレゼンに臨むのだが、井元さんのグループはメンバーの予定が合わず、ディスカッションの機会をなかなか持てなかったという。

「お子さんがいらっしゃる方もいて、集まろうとしても誰かが都合がつかないということが何回かありました。そんな苦労があった分、良い発表ができたときは、皆で心から喜び合い、達成感を共有できました。」

### ■ 井元さんのある1週間

	月	火	水	木	金	土	日
午前	メール・承認 資料作成 相談	メール・承認 電話対応	ミーティング 営業所訪問	メール・承認 資料作成 研修企画	メール・承認 資料作成 研修企画	掃除	畑 作業
午後	会議 Webセミナー	研修打合せ 来客対応	面談	営業所訪問 資料作成	面談 インターンシップ	習い事 買い物	友人とランチ
夜	エステ	習い事	整体	ヨガ			

## 井元 宏美 (いもと・ひろみ)

京都府出身。入社後資材部(現サプライチェーン部)、総務部・営業事務(現事務部)を経て、2007年業務推進部(現経営企画部)。2018年執行役員経営企画部部長に就任。主に、新卒採用・教育・コンプライアンスなどの業務を担う。

### 【株式会社三笑堂】

本社は京都にあり、医療機器・病院設備・医療用品・医薬品・衛生材料・介護用品・研究機器・試薬などの販売やレンタルを行う商社。医療・健康を軸足に近畿圏に展開。社員数はグループ全体では1130名、男女比率60%：40%。女性管理職比率は11% (係長職含む)。

## 後進育成に取り組んでいきたい

執行役員就任以降、忙しい日々を送っている井元さんだが、ワークライフバランスの視点では、「執行役員になってから、むしろ自分の時間をしっかりとれるようになりました。」と語る。

「これまでは管理職でありながら現場仕事にも携わってききましたが、近ごろはメンバーから『もう手伝ってもらわなくて大丈夫です』と言ってもらえるようになりました。それで楽になったんです(笑)。」

気分転換の方法はいくつかあるが、最近はフラワーアレンジメント教室でリフレッシュしているという。「お花は集中力が必要。緊張感があっていい刺激になります。一緒に習っている人たちのおしゃべりも楽しみです。」

今後は、後進の育成が大きなテーマだ。

「リーダーという役割に拒否反応を示す女性社員が多数います。そんな女性社員たちに、『自分たちにも会社を変えられる』ということをぜひ伝えたい。そうした思いから自分が外部の研修で学んだことを伝えたり、目標や取組に対しての課題を共有したりできる『相談会』を定期開催しています。いつか、この活動から次のリーダーが出てきてほしいと願っています。」



## I-1. 研修受講者の声

### (2) 研修受講者へのインタビュー②

# 研修によって開けた社外監査役への道

原 繭子 (公認会計士・株式会社PALTAC 社外監査役)

—2017(平成29)年度京都研修受講者—

#### 推薦者の言葉

原さんとは、日本公認会計士協会近畿会において、女性活躍、ダイバーシティの推進のために一緒に活動しています。責任感が強く、企画力もあり、イベント、セミナーや調査研究など新たな取組により、会計士業界にイノベーションを生み出してくれています。社外役員として、公認会計士の会計・監査の知見と経験を活かし、女性の柔軟かつ新たな発想により、ガバナンスの強化、中長期的な企業価値の向上や持続的な成長に貢献してくれると期待しています。

日本公認会計士協会近畿会会長  
北山 久恵(公認会計士)

### 講師の話に耳を傾けながら 経営に携わる人々の気持ちや行動に思いを馳せる

大阪市に本社を置く東証一部上場企業の社外監査役を務める原繭子さんは、2017(平成29)年に京都で開催された「女性役員育成研修」の受講者だ。

当時、原さんは日本公認会計士協会(JICPA)近畿会女性会計士委員会委員長という立場にあり、研修が開催されることもJICPA本部からの案内で知った。

「参加を決めた一番の理由は、経営に関心があったことです。以前、社会人大学院で経営学を学んではいたのですが、自分の成長に応じて再び勉強することが大事だと考えこの研修に応募しました。」

第一線で活躍する講師から直接学べることを楽しみにしていたという原さん。「講師の方々の現在の活動に基づくお話に耳を傾けながら、経営に携わる人々の気持ちや行動に思いを馳せていました。」と充実した時間を振り返る。

特に印象に残ったプログラムとして挙げるのは、内閣府「女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究」企画委員会委員長でもある橘・フクシマ・咲江氏の講演だ。「男性中心のビジネス界で、大変な思いをしながらも奮闘し、活躍されてきた方です。たとえ周囲とやり方が違って、自分なりの伝え方、表現方法を持っていれば活躍できるのだと、フクシマさんの話を聞いて勇気づけられました。」

公認会計士という立場上、会計や監査を初め専門知識に関しては既に習得しているものもあったが、講師

への質問やディスカッション等を通して文字情報や動画だけでは得られない学びがあったという。

また、仕事に対して同じ熱量を持つ受講者たちとの出会いにも期待していた原さん。研修終了後は連絡を取り合う機会が減ったため、「修了者を対象にしたイベントを積極的に実施してもらえればうれしいです。」とさらなる学びや出会いに期待を寄せている。

### 研修をきっかけに社外監査役就任 知識と経験を総動員して取り組む覚悟

研修から1年後の2019(令和元)年、大阪市の上場企業から社外監査役の就任依頼を受けた。

女性の社外監査役を求めている同社が、研修修了者のうち、希望者が登録できる内閣府の「女性リーダー人材バンク」を見て、大阪市で開業する女性公認会計士である原さんに就任依頼をするにいったという。

原さんは、上場企業の社外役員に就いている公認会

計士の先輩の活躍を見て、「チャンスがあれば私もやってみたい。」と以前から考えていたことから、この依頼を快諾。

それまでかわりがなかった企業の監査役という重責を担うことに正直不安はあったが、何があっても落ち着いて前に進む心構えで、社外監査役としての職務を遂行している。「未知の経験でしたが、自分の知識と経験を総動員する覚悟で、目の前の課題に取り組もうと決めました。」

原さんには、社外監査役を務める上で大切にしていることが4つあるという。「24時間365日責任を負う覚悟を持つこと」、「自分もこの会社の一員であるという意識を持つこと」、「自分の任務を通して会社の将来成長に貢献すること」、「自分以外の意見を聞いて取り入れ、複数の選択肢を考慮した検証に努めること」である。いずれも就任前から考えていた「社外監査役に欠かせないこと」であり、「実際に任務にあたってみて、どれも重要であると確信しました。」と強調する。

### 豊富な経験が社外監査役の任務に生きる

4つのうちの「24時間365日責任を負う覚悟を持つこと」は、以前、地方自治体の監査に携わっていたとき、上司に言われた言葉だそうだ。

「当時、私は公務員でしたから、大規模災害発生時には区役所に出向き、災害対策の先頭に立たなければなりません。この公務員としての覚悟は、社外監査役にも通ずるものがあると考えています。」

社会人経験後に公認会計士の資格を取得、監査法人での勤務経験を経て地方公務員の職に就き、地方自治



原 繭子 (はら・まゆこ)

大阪府出身。大手監査法人2社を経て、2012年に地方自治体の監査委員事務局に入職。2015年にグロービス経営大学院経営研究科を修了し、MBAを取得。2017年に個人事務所設立。2019年に化粧品・日用品、一般用医薬品卸売事業を営む東証一部上場企業、株式会社PALTAC社外監査役に就任。日本公認会計士協会近畿会幹事、ダイバーシティ推進委員会委員長。

体の監査に携わった経験を持つ原さん。会計及び監査の経験に加え、これまでの豊富な経験が一つのビジネスを複数の視座で捉えることにつながり、社外監査役の任務に活かしているという。

また、プライベートの時間は、社外監査役就任後の今も大切にしている。家族や友人など、身近な人との人間関係の充実が、仕事で力を発揮する土台になっていると考えるからだ。

「本当に理解しあえる人がいるという意味はとても大きいと思います。そういう人たちと長くつながり、互いに成長し合えるために、これからも自分を研鑽していかなければならないと考えています。」

### ■ 原さんのある1週間(囲みは社外監査役としての職務)

	月	火	水	木	金	土	日
午前	当社 監査役会出席準備	他社 新規事業計画に関する会議出席 (オンライン)	当社 取締役会出席	自治体 業務監査ヒアリング	他社 会計監査	<b>&lt;休日の過ごし方&gt;</b> 実家の親の病院付添、生活サポート  家族と外出 (食事、買物、書店巡り、街歩き、ハイキングなど)  アート鑑賞 (歌舞伎、文楽、美術館、博物館、コンサート、ライブなど)  仕事関係の自主勉強会参加  JICPA近畿会ダイバーシティ推進委員会のイベント	
午後	当社 監査役会出席準備	当社 監査役会出席 監査法人とのディスカッション	自治体 有識者委員会出席 当社 まとめ 資料整理	自治体 業務監査レポート作成  他社 決算業務個別指導 (オンライン)	他社 会計監査		
夜	専門分野 セミナー受講 (オンライン)	スポーツクラブで 運動	家族と外食	JICPA近畿会 ダイバーシティ推進 委員会の調査研究	JICPA近畿会 役員会出席 (オンライン)		

## I-1. 研修受講者の声

### (2) 研修受講者へのインタビュー③

# 研修から広がるネットワーク 励まし合える仲間の存在が支えに

石畑 和恵 (株式会社丹青ヒューマネット 代表取締役社長)

—2018(平成30)年度昭和女子大学研修受講者—

## コロナ下での社長就任にプレッシャー

商業施設などの空間づくりを事業とする企業で部長職にあった石畑和恵さんは、2019(令和元)年に役員として子会社に転籍した。

子会社が営むのは、空間づくりに携わる人材を派遣する人材派遣業であり、石畑さんがそれまで携わってきた事業とは一線を画す。そのため、当初は大きな戸惑いがあったという。

覚悟を決めたのは、女性社員が事業をまたいで子会社の役員に就く、グループでも数少ないケースになることに意義を感じたからだ。

「今後、女性社員が活躍していくためにも、私が切り開いていかなければならないと考えました。」

役員就任から1年後の2020(令和2)年2月には社長に昇進。新型コロナウイルス感染症の影響が急拡大しているタイミングでの社長就任に、「今までにないプレッシャーを味わいました。」と語る。

就任後は、「もっと会社を良くしたい。」という思いで経営の舵取りに邁進している。

経営トップを担う上で大切にしているのが、「人が資源」という視点だ。これは、グループ共通の価値観でもある。また、「道理を大事にしなければならない。」という思いも強く、物事を考え判断する上で重要な基準になっている。

「派遣業に携わっていると、派遣先や派遣スタッフとの間に起こる複雑な問題に日々、直面します。そんなとき、法律に基づいて事の是非を問う前に、人として大事なことは何かと自問しています。会社の営利を

### 推薦者の言葉

石畑和恵さんをグループ会社社長に推薦した一番の理由は企画力と行動力。社内外の人的ネットワークを活かした実践的な新入社員教育や事業部門での営業教育、開発企画など人材の育成・開発・活用を核とした企画力と行動力に優れています。当社グループの人材派遣会社社長として、その提供サービスの充実や販路拡大など経営課題に対してトップが率先して変革する姿勢を見せて実行してほしいと期待しました。

家庭を持つ主婦、二人のお子様を育てる母親であり会社でも生き生きと周りを巻き込みながら(もちろん良い意味で)活躍している管理職です。これからはますます影響力の強いマネジャーを目指して本人の成長を期待するという狙いと併せて、その細やかなコミュニケーションや気配りをベースにしつつ発想・企画を大胆に行動できる長所をグループ会社の活性化と従業員エンゲージメントの充実に大いに発揮してほしいとの狙いから石畑和恵さんを推薦しました。

株式会社丹青社  
戸高 久幸(取締役常務)

求めていくだけでなく、前提として人の道理、社会の道理があると考えているからです。」

## 研修への参加で自分に何が足りないのかを あらためて確認

石畑さんは、2018(平成30)年に昭和女子大学で開催された内閣府主催「女性エグゼクティブ育成研修」に参加した。

人事部から研修の案内を受けたのが役員昇進の打診

を受けた直後だったことから、「役員に求められるさまざまなことを学ぶいい機会になる。」と、迷うことなく参加を決めた。専門知識を習得できるということだけでなく、社外ネットワーク構築につながるという期待感も大きかったという。

「以前、たまたまネットワーキングの機会があり、社外の人と話すことで、社内では得られない気づきをくれる人が周りにたくさんいることを感じていました。社外ネットワークは、自分のためであり、会社のためであり、事業の継続のためでもあると実感していたので、実際にネットワークを構築できる機会を得られ、とてもうれしかったです。社外の人たちとの関係は自分が悩んだりしていることの答え合わせができたり、次の行動に移るきっかけになるという意味でも大事だと思います。」

全6回、3カ月間にわたって実施された研修は、石畑さんにとって実り多きものになった。

「研修の中では、毎回実践してみようと思う学びがありました。たとえば、上の役職者に対してどうしたら自分の考えが通りやすいのかという課題に対し、具体的な行動や発言を学んだので、それを実践してみたり、会議では発言しないと意味がないということも学んだので、伝えたいことを用意して機会が回ってきた時には必ず発言するということを実践していました。自分が研修で学んだことは、後輩たちにも伝えるようにしていました。」



### 石畑 和恵 (いしはた・かずえ)

鹿児島県出身。入社後制作職として経験と実績を積む。会社初の産休取得後、企画職で復帰。2004年「人づくりプロジェクト」の立ち上げ等を経て、2019年株式会社丹青ヒューマネット取締役、2020年2月同社代表取締役社長に就任。

#### 【株式会社丹青ヒューマネット】

大型商業施設や専門店などの空間づくりを行っている丹青社グループの子会社。「働く人を幸せにし、働きがいデザインする会社」を掲げ、主として空間づくりに関わるデザイナーや施工管理等の人材派遣を行う。女性社員比率は71.4%、女性登用は管理職部長1名(本部スタッフ13名中)

また、期待していた、多くの女性リーダーたちとのネットワークによって、研修後にも悩みや経験を共有、刺激をたくさん受けるとともに、新しい仲間を紹介してくれる機会もあった。現在もつながっており、日ごろからSNSで情報交換しているということだ。



会社の皆さんと(一番左:石畑さん)

「皆さん勉強熱心で、生き生きとしている人ばかりです。連絡を取るたびに刺激をいただいています。お互い励まし合うことのできる仲間がいることが、心の支えになっていると感じています。」

さらに各界講師陣の経験談からは、自分に足りないものは何かを改めて発見できるとともに、それをどうやって自分なりに磨くことができるか、成長と勉強の機会を上手につくるきっかけになっている。

### 女性だからと気負わないでほしい

2021(令和3)年には社長在任1年を迎える。

この間、多数の経営課題と向き合う日々を送ってきた石畑さんだが、意外にも余裕を持って働くことができているという。

「リモートワーク導入によって通勤時間を減らせた

ことが大きいのだと思います。その時間をこれまで置き去りにしがちだった自分の心身のメンテナンスにあてています。」

2020(令和2)年9月には、久々に家族そろってのドライブを楽しんだ。「子どもたちと、ゆっくり話すことができました。心身ともに整える機会を持つのは大切なことだと、あらためて感じました。健康第一は言うまでもありませんが、心のバランスが取れていないとネガティブに考えてしまいますから。」

これまで役員と社長を歴任してきた経験から、「女性だからとって、何かやるべきことが変わるわけではない。」と気づいたという石畑さん。これからキャリアアップを目指す女性には、「女性だからと気負わず、自分の目指す道を進んでほしいと思います。」と語る。

### ■ 石畑さんのモチベーションライン

