

## 審査前講評

まず誉めます。

美女と野獣チームは、話しかける調子で、とてもプレゼン上手でした。スペシャリスト思考、管理職思考という対立軸で考えるというのが非常に二軸で考えるのはとてもいいことだと思います。

岩手大学のチームは、問題点を一つずつ抽象化するというところにすごく丁寧に取り組んでおられるなというふうに思いました。

奥野由里子さんは、言葉を強調しながらのアクセントの付け方がとても上手だなというふうに思いました。

山谷ゼミ2年チームは、管理職の再チャレの精度化が結構面白い視点だなというふうに思います。

あかりんごは、キャリマムという着想自体が面白いですね。女性を活かす視点で、女性だからこそこういうことができるキャリマムブランドというのも、すごく攻めの姿勢で良かったなと思います。

大路和子さんは、丁寧に問題点ひとつひとつ把握なさっていると思います。一回生なのに立派だなあと思いました。今後はとても楽しみです。

塩崎名奈子さんは、自然体でとても聞きやすい話し方でしたね。管理職サポート課というのは、僕はずっとこういう分野を研究していますが、初めて聞いてとてもユニークだなと思います。

竹ノ谷知香さんは課題を丁寧に拾い上げていて、ロジカルに展開されていると思います。最初僕が質問したのは、こういうことを聞き出したかったんです。正社員はおそらく業務開発の提案を作ると絶対自分だったらもっとこういうふうになったら働きやすいという改善案をいっぱい持っています。だから女性が活躍できる提案箱というのをね、と思います。

関家ちさとさんは女性に偏った支援は管理職のハードルをさらに上げるという指摘はとても正しいですし、面白いと思います。

とりあえず最初のコメントは以上です。

## 総合講評

せっかくなのでレジュメを作ってみました。

僕はワークライフバランスからダイバーシティをずっと研究してきた人間なんですね。20年ぐらいかけて750社の先進的な取組をずっと回っています。会社によってはもう10

数回出向いています。で、そういうお仕事をしていると、だんだんですね、ちょっと手伝ってよと言われて、実際に現場でこういうこと推進するお手伝い、まあコンサルのお仕事も大体今3割くらいになってきています。

5年前にある流通業をお手伝いしたときに似ているんです、このケース。違いはいくつかあって、まず私がコンサルした会社は先進企業です。で、女性社員割合は、流通業ってもともと多いんですけども、高いですね。類似点は、経営陣は女性管理職を増やしたい。すでにかなり高い数字なんですけど、もっと上げたい。女性社員が子育て世代になったということで、休暇取得推進もしていました。これはニーズもあったので対応していると。ただ実際に管理職になった女性社員が退職していたんですね。またモチベーション低下というのも、これ男性社員と比べて著しい。これをどう解決するかという点では今回のみなさん考えたモデルと非常に似ています。皆さんがそれぞれ提案されたことも本当にそれぞれが一理あると思います。それ以外のことですね、ちょっとお話したいと思います。

まず問題の所在なんですけれども、実際にエリア内の現場はあんまり男性 VS 女性という単純な構図にはなりません。こういう会社だと確実に非正規は年配ですね。要するにパートのおばちゃんたち。若い女性が子育てしながら働くということは非常に反発します。要するにご自分はそのようなことができなかったですね。どっちなか選択できなかったという恨み節もありますし、結果的にしわ寄せがくるのは非正規の方々なので。サポートというのは、言う言葉は簡単なんですけども、やる方にしてみれば、「なんで私たちが尻拭いなくちゃいけないのよ。しかもあの人たち私たちより給料高いじゃない。私たちより仕事知らないのに」ってことで非常にめめやすいです。現場のことが分かっている年配の女性が非正規でっていうのは、若い女性たちに対してつらく当たる面があるんですね。また、ご指摘もあったんですが、ここに書かれているんですけども、じゃあ正社員の先輩たちが優しいかというんです、やっぱり自分たちは獣道を分け入ったような人たちだから、今は制度もできてきて甘えていると。若い女性、後輩はもうこれ以上やる必要ない！みたいな感じで結構男性陣より厳しかったりします。じゃあ若い男性はというと、結構パートのおばちゃんたちに可愛がられているんですね。特に草食系で、ちょっと頼りなかつたりすると、まあしょうがないわねみたいな感じで、みんなが応援団みたいになって、結構若い男性はそのサポートがあって、若い女性は非正規の女性たちとぶつかるってこともあるんですね。こういうふうの問題というのは現場では結構複雑です。考え方としては、基本的には女性社員支援というのは、ワーク面の支援にしてもライフ面の支援ということを考えても、結果的にはそれは別の副作用を起こしてしまったり、あんまり解決に繋がらない。かえってこじれるということもあります。だから基本的には連立方程式で考える。ステークホルダーをいかに巻き込むかという視点ですね。要するに女性社員の支援は女性社員だけのメリットじゃなくて、周りの人たちにとっても得をするということを考えないとかなかなかうまくいかない。このケースだと多分ステークホルダーが3つあって、非正規の女性社員と、2番目は年配の女性正社員、1番目が男性社員です。どういうふうはこの人たち

を若い女性社員、これから管理職になってほしいという人たちとマッチングさせて、結果的に若い女性の管理職登用に繋げていくか、支援に繋げていくか、と。これが重要な考えるポイントです。

この3つのマッチングで実際にやったことというのは、まず非正規の女性社員とマッチング。まず若い男性社員に育児休業取得促進キャンペーンというのをやりました。これは先ほど関家さんご指摘あったように、女性だけの問題だというふうに女性だけの両立支援ということをやっていると、やっぱりかえって管理職のハードルを上げるというのは本当に正しい言葉です。だからそうじゃないということを知らせる、もう時代が変わった若い世代は男性も育児休業を取りたいんだ、だから取らせよう、応援しましょうというキャンペーンをやって、すきやき隊というのを結成したんですね。世話好き世話やき隊という。これはですね、札幌市で婚活支援をやっている団体のネーミングを借用させてもらってつけたんですけども、要は年配の女性たちはやっぱり世話好きなんですよ。そういう人たちが若い人たちの、これは別に男性社員だけじゃなくて女性社員もそうなんですけども、ライフの面ではいいアドバイザーになります。だから非正規であってもその人たちは、僕がコンサルした会社では仕事のことも分かっていたし、それ以上にライフ経験が豊かなんですね。だからそこでアドバイスしてもらおうという役回り、それはありがとうカード、これ結構中小企業で流行っているんですけども、いろいろこういうことをサポートしてもらって、いろいろ教えてもらって、嬉しかった、ありがとうございますというカードをいっぱい送る。で、もらう人は、もらう人と送る人と両方にそれを社内で表彰する。人のいいところに気づくというところで褒めあう文化を育てるということになるんですけども、これをやるとですね、本当に非正規の人たちがライフサポートをいっぱいやるようになります。若い男性社員はもともとしょうがないわね！みたいな感じでいろいろ教えていたんですけど、若い女性支援も結構来往支援で、これまでは何で私たちが尻拭いっていうような人たちまでが支援にまわると。これがまず最初にありました。

次に先輩の女性社員ですね、非常に男性以上に過労バリバリみたいな、そういう方がおられたんですけどね。その方をリーダーとして女性プロジェクトを結成しました。これは竹ノ谷さんとかあかりんごさんも女性店舗ということでプレゼンされていましたが、女性ならではの視点って絶対にあります。商品開発してプチヒット商品を産み出しました。あと竹ノ谷さんのプレゼンの中で、業務改善提案箱というのがあったかと思うんですけども、制約社員って本当に、「もっとこういうふうになったら職場が働きやすくなるのに。もっと」という気づきはいっぱいありますね。そういうところをどんどんどんどん言わせてそれを横展開する。横展開して全社的な業務改善ができると、時間外労働が減る。それは決して女性たちだけのメリットじゃなくて、全員が喜ぶます。そういう業務改善をね。それで結果的に手柄はリーダーの女性に株が上がるという、やはりやってよかったというふうになります。女性の団結力が増しました。そして女性がこうやって増えていくというのは非常に良いことだというそういう雰囲気になりました。

3つ目として、男性社員の活かし方というのが今ひとつ皆さんのプレゼンで薄かったのがちょっと気になりました。やっぱり男性社員にもいいところがいっぱいあって、そういうところをいかに引き出して広げていくかということが結構重要です。非正規の女性が多い職場ってもう本当に、女性の扱いがうまい男性って絶対にいます。そうじゃないと生き残れないので。若いときからすごく磨かれている人たちっています。少数ですけどもそういう女性社員から評価が高い男性たちをピックアップして、その人たちのヒューマンスキルを見える化したんですね。これはですね、ヒューマンスキルって本当にこう言葉だけではなかなか伝わらない。だから演じてもらいました。あなたならどうするってシリーズなんですけどね。非正規社員の女性たちの中から一人抜擢されるって、やっぱりすごい不協和音を生みます。特に女性集団では。あの人なんか急に正社員になった、この会社もそうですね、正社員になる登用制度を作っていません。それはちょっとおかしいんじゃない、店長と不倫しているんじゃないかしら、みたいな噂が立っちゃったり。そういうときにあなただったらどういうふうに対応しますかということを演じてもらったんですけど、4人の方にね。非常に面白かったです。ここでちょっと再現できない、私のヒューマンスキルだと多分演じられないです。それぞれ必要、それぞれキャラクターがあってそのキャラクターを活かし、見事に收拾させるという。これはやっぱり言葉だと伝わらなかったんで映像化しました。映像をもとにディスカッションして、どういうふうに人が多い職場で、特にめやすい場面ではどう配慮するのかと。この研修は若い女性社員だけじゃなくて、若い男性陣も非常に喜びましたね。今まではなかなかそういうことは暗黙知で検証されにくかったところを見識知、共有知にできたということで、非常に喜ばれました。

こんなことを私は前にやったことがあります。皆さんは、本当にまだ学生さんですが素晴らしいと思います。僕は今こういうお仕事をしていますけど、全然学生時代は男女共同参画に対して理解のないやつで、本当に今思い出しても恥ずかしいんですけども、しかも成績も非常に悪かったんですね、僕は。評価はCとDしかなかったのでCDプレイヤーといわれていたんですけども、留年もしましたし、入るときの道の遅れ、出るときの道の遅れという、そういう人間でも仕事をそれなりにやっていくと、なんとかやれますので、だから皆さんもう今の段階で僕の学生よりもはるかに上をいっていますから、これから、せつかくこうやってこういうことに関心を持たれたので、ぜひこれからもそういうことにはずっと関心を持ち続けて、社会人になってから、こういうリアルな現場と格闘されると思いますけれども、それを前もって疑似体験をこういうかたちですると非常にいいことです。疑似体験するってことでずいぶんその自分が当事者のときに助かるということもありますから、ぜひこういう経験を活かしてほしいなと思います。また、4年生の方、ぜひ後輩たちに来年こういうのにぜひ参加したらいいよってアピールしていただきたいですし、1、2、3年生の方はぜひまた来年も応募していただきたいなと思います。

本当に僕自身学ばせていただきました。ありがとうございました。