

第4章 女性管理職インタビュー（座談会形式）

第1節 概況

第3章に示した企業の人事等担当者インタビューによる情報を補完し、女性管理職自身の経験や意見を通じて女性の管理職登用へ課題を見出すため、人事等担当者インタビューへの協力企業の中から、ラインの部長職に就いている女性の紹介を求め、A社及びD社から協力を得て、2人の女性管理職（ラインの部長職X氏及びY氏）に対しインタビューを行った。

インタビューは、2011年12月16日午後厚生労働省会議室で厚生労働省も同席の上、X氏、Y氏が一堂に会した座談会形式で実施した。当方の問題意識に対する両氏の理解についてできる限り斉一性を図ると同時に、互いの意見を聞くことによる認識の明確化やより活発な意見の発露を狙ったものである。

第2節 インタビューシート回答内容

図表Ⅷ 女性管理職インタビューシート回答内容

	X氏	Y氏
基本情報		
役職	部長	グループマネージャー
入社年	1980年	1986年
学歴	大学卒工学部土木工学科	大学卒商学部
現職就任の時期	2011年	2010年
現在の部下の数	正社員16名、正社員以外3名	正社員21名
統括する単に組織の数	3グループ	4チーム
直属の上司の役職	専務執行役員	経営会議メンバー兼所長
入社後のキャリア		
入社時総合職であったか	Yes	会社にコース別がない
入社時の配属先	技術研究所	工場の購買課
事業所間配転の回数	4回	2回
うち転居を伴う配転の回数	0回	0回
課長になった時期		
課長相当職	入社15年目(1994年)	入社 年目(課長相当職の時期なし)
ライン課長	入社22年目(2001年)	入社16年目(2001年)
上記は同期の男性と比べ時期は同じか	遅い	同じ
経験した課長又は相当職ポストの数	4か所	3か所
部長になった時期		
部長相当職	入社26年目(2005年)	—
ライン部長	入社32年目(2011年)	入社25年目(2010年)
上記は同期の男性と比べ時期は同じか	遅い	遅い
経験した部長又は相当職ポストの数	2か所	1か所
部長になれるかもしれないと思った時期	28年目	24年目
上記の理由	担当職からライン長になったため	上司より内示があったため
家族関係及びワークライフバランス		
婚姻関係	配偶者あり	配偶者あり
子ども	2人あり	なし
子どもの出産の時取った休暇		
第1子	産前産後休業のみ	—
第2子	産前産後休業のみ	—
残業の時間イメージ		
入社から入社5年目くらいまで	平均週20時間	平均週10時間
入社6年目から10年目くらいまで	平均週30時間	平均週12時間
入社10年目を過ぎて課長相当職になるまで	平均週30時間	平均週15時間
課長相当職から部長相当職になるまで	平均週20時間	平均週12時間
現在	平均週10時間	平均週10時間

	X氏	Y氏
自分のキャリアについての所見		
男性と同じように育てられ、同じようなキャリア・パスを歩いたか	No	Yes
自分のキャリアを振り返り、部長職に就くために不可欠だったと思われるキャリア、ポジション、教育訓練はあるか	あり	なし
それはどのようなものか	研究開発業務、研究開発管理業務、工学博士	
自分が部長職に就くことができた要因をどのように考えるか		
内的要因の主要なもの	リーダーシップ・マネジメントスタイル	率直なところ
外的要因の主要なもの	職務経験	会社のポジティブ・アクションの方針や政策
自分が部長職に就くことができた要因のうち、内的要因、外的要因のどちらが決定的だったと思うか	外的要因	外的要因
自分のキャリア選択に影響を与えた人は社内にいるか	Yes	No
それはどういう人のどのような影響か	総合職での入社を許可してくれたトップ	
ジェンダー・バリアを感じた瞬間	なかなかライン長になれなかった時	あまり経験がない
そのジェンダー・バリアをどうやって乗り越えたか	やれることをやろうと割り切った	
これまで直属の上司以外で仕事上の相談に乗ってもらえる人はいたか	Yes	Yes
それはどういう関係の人か	社外活動での上司	職場・職能の同僚・先輩・後輩、会社の同期など
社内の入社年次別、職種別、職位別職場別などのネットワークで、女性であるがゆえに入りにくかったものの有無	あり	なし
有の場合そのネットワーク	職位別ネットワーク	
社内に何らかの女性のネットワークはあるか	あり	あり
有の場合どういったネットワークか	土木系女性社員の会	同職能他ドメイン、他職能同ドメイン、多様性研修メンバーその他
そのネットワークが自分の職業生活にどのような面で役に立っているか	土木系女性社員の後輩育成の場	情報収集、視点を変えて物事がとらえられる機会、ストレス発散等
女性の登用への所見や意見		
女性が自分の所属する会社で部長職に到達するために最も重要なことは何だと思うか	リーダーシップ・マネジメントスタイル	仕事上の成果又は存在が何らかの形で会社の目に留まること
それは男性が部長職に到達するためのものと同じか	同じ	同じ
自分の所属する会社で部長への登用を躊躇する場合があるとしたら、何が原因と考えるか	ポテンシャル、偏見	女性であることが理由で躊躇することはないと思うが、仮にあるとすれば、登用を決める立場にある職能やドメイントップの考え方には多少は依存するのではないかと思う
部長職に女性が少ないことで、自分の意見が言いにくかったり、理解されにくかったり、あるいは仕事上の目的が果たせなかったりしたことはあるか	No	No
会社がポジティブ・アクションや女性の登用についての特別のプログラムをとることについてどう思うか	ある程度必要	後押しになるので有益
ポジティブ・アクション以外で女性の管理職登用に役立つ取り組みは何だと思うか	結婚・育児への配慮	女性だけの問題ではないが、マネジメントに関する教育・訓練や上司からの継続的な意識改革
ワークライフバランスを重視した働き方を長く続けた女性の場合、部長職への登用は可能だと思うか	Yes	Yes
その場合可能とするための条件は何か	まずは本人の意識と努力、その上でキャリア形成、教育システムへの配慮	基本は本人の努力、意識次第ではないかと思うが、附帯事項として仕事環境の整備があると働きやすい
国の政策などで、女性の管理職登用等に関し、どのようなことに力を入れるべきだと思うか	育児支援体制、現状では数値目標の設定もある程度役立つ	保育所の整備充実などの子育てをしながらか仕事を継続できる環境の整備

上記インタビューシートは、インタビュー実施後改めて本人の確認を得ている。

第3節 X氏とY氏の略歴

X氏とY氏の略歴は、それぞれ下記のとおりである。

X氏略歴

1980年 A社入社。技術研究所研究員
1992年 土木設計本部（1993年に3か月間現場施工に従事）
1994年 土木設計本部設計主査
1995年 技術研究所主任研究員
1997年～1998年（夫の海外赴任のため、13か月休職）
1998年 技術研究所企画室企画課長代理
1999年 技術研究所企画管理室主査
2001年 土木本部技術部技術開発課長
2003年 土木本部技術部次長
2005年 土木本部土木技術部担当部長
2007年 土木本部土木技術部技術開発促進グループ長（担当部長）
2011年 知的財産部長

Y氏略歴

1986年 D社入社。D社子会社U社IT事業部IT工場購買課配属
1997年 U社IT事業部技術管理部技術管理課
2001年 U社IS事業部技術管理グループ法務知財チーム チームリーダー
2003年 D社社内分社V社法務グループ
2005年 V社法務グループ コンプライアンス法務チーム チームリーダー
2010年 D社社内分社W社リーガルセンター法務政策グループ コンプライアンスチーム
チームリーダー
2010年 W社リーガルセンター法務政策グループ グループマネージャー

上記経歴については、インタビュー実施後改めて本人および所属会社の確認を得ている。

第4節 女性管理職の座談会形式インタビュー調査

平成23年12月16日午後 厚生労働省会議室にて約2時間をかけて実施した。出席者は、X氏、Y氏の外、厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長、同課長補佐、調査研究

担当者である（独）労働政策研究・研修機構 伊岐典子、渡邊木綿子他関係者である。インタビューの内容は、事後X氏、Y氏の確認を得た。

なお、文中【厚生労働省】とあるのは、前記雇用均等政策課長又は同課長補佐であり、【JILPT】とあるのは、進行を務めた伊岐典子である。

[座談会議事録]

【JILPT】 本日はご出席ありがとうございます。本席の趣旨は、厚生労働省からの要請研究として、女性の管理職登用についてのさまざまな課題を見出すということです。そのために、企業の人事等担当者の方々へのインタビューを行った結果を踏まえ、まだまだ女性が到達するには非常にバリアが高いポストであるラインの部長職にあるお二方から、そこに至るパーソナルヒストリーを含め、女性の管理職への登用に関してのご知見を、近しくお伺いしたいと存じます。本席には厚生労働省の担当課長、課長補佐等の皆さまにも同席いただきました。

Xさん、Yさんからは既にこちらがお願いしたインタビューシートにご記入いただき、私ども事務局はそれを拝読させていただいています。それを確認させていただいたり、その周辺のことをお伺いしながら、できればお二方の意見が互いにインスパイアして発展する部分がさらに加えられたら、大変ありがたいと思います。

まずはじめに、導入という意味も含め、ご自分のキャリアについて、インタビューシートの「男性と同じように育てられ、男性と同じようなキャリアパスを歩いたと思いますか」というご質問にまつわることのご経歴のご紹介を、お二方にお伺いしたいと思います。

これまでのキャリアパス

それでは、まずXさんからよろしいでしょうか。

【X氏】 わかりました。「男性と同じように」というところですが、私の場合は、一応東大の工学部卒ということになりますので、東大の、同じ学歴の男性をイメージしました。それで、多分男性職員といってもいろいろご事情があると思いますので、その平均値から見ると、私が決して遅いとはいえないかもしれませんが、東大の土木工学科を出た同期レベルの人を考えたときには、やはり時間がかかったんだろうなと思います。でも、土木部門では私が第1号の総合職として入りましたので、一応教育は全部同じように受けさせてもらいました。いきなり作業服を着て、研究所の中でコンクリート練りから始めました。特に、土木という世界はチームで働く世界ですので、チームの一員になってしまうと、総合職として入社したその立場というのは結構尊重されてきたように思います。同じ会社の中に建築職の方がいるんですけども、同じ打ち合わせをしていますが、建築の方から、あ、君、コピーとって

きてみたいなことを言われたときにも、土木のほうから、いや、この人はそういう立場の人じゃないのということを書いてもらえたような気がします。自分のキャリアをトータルで考えると、何となく遅いような気はするんですけども、個人的な事情を考えますと、2回子供を産んでいますし、インタビューシートに書かせていただきましたが、途中で13カ月間、休職して夫についてインドネシアに行っていたというのもありましたので、まあ、そういうことを考えると、こんなところなのかなというところはあります。

あと、私が部長職になったきっかけというのは、実はこれは外圧なんです。というのは、私、途中で、学校の先生のほうに資格を取ることを勧められまして、1つは博士ですね、研究職でしたので、これはちょうど休職している間に、どうせ休職しているんだったら、博士ぐらい取ったらということで、取りました。その後、東大生産技術研究所のほうに3年ほど客員教授で呼ばれたんですが、客員教授で行った1年目は会社の立場は次長だったんですね。それで、上司が、客員教授で次長はちょっとみっともないんじゃないかということで、急遽2年目から担当部長になったというのが真相です。

【JILPT】 そうですか。実は、キャリアを書いていたシートで、幾つかご質問したいことがあったんですが、そのうちの1つがその事でした。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 ありがとうございます。それじゃあ、Yさんにもお願いしてよろしいでしょうか。

【Y氏】 わかりました。弊社の場合は、総合職などのコース別がなく、とくに男女雇用機会均等法が1986年に施行され、その1986年入社でしたので、結果的には、ほぼ最初から男性と同じ研修コースを普通にやってきたということになります。

もともと、私の場合、入社後、最初に配属された事業部の工場の調達部門（部品・材料の購買を担当）の上司には、その事業部の調達部門では初の大卒採用だったということで、万一採用に失敗しても女性の場合は5年ぐらいでやめてくれる、男性の場合は定年まで働くのが前提で入社してくるので、採用に失敗すると取り戻せない、そのため女性にしたんだという説明をされました。女性を採用することについては、そういう気軽な気持ちがあったようです。私自身もそんなに長く働くつもりはなく、途中から留学してもいいし、転職してもいいし等、結構緩い気持ちで会社に入りました。

ところが、仕事を普通にやっているだけでも、声が大きかったらしくて、いつの間にか目立っていたのかなと思います。だんだんそういうチャンスをいただくようになって昇進して来ました。弊社がポジティブ・アクション策をとり始めたのは、おそらく2000年の頭ぐらいの時期だったと思うのですが、それまでの間でも、私が入ったのは工場でしたから、周辺は大体、高卒の男性から、場合によっては年配の方は中卒の男性もいらっしや、非常に雑多な組織でしたので、働いたものの勝ちというか、働かなきゃならなかったというか、そんな形で周囲に揉まれながら普通に育てられてきたように思います。

2000年以降は、今度はポジティブ・アクション策が始まってしまったので、本人がどう

思っているか以前に、かなり下駄を履かされた状態で、どんどん上げられたという印象が強いです。ということで、これまでの職業経歴の前半は普通に育てられました、後半は、男性よりもプラスアルファをさせられたというほうの意味で、男性と同じように育てられていないかもしれませんね。もう、放っておいてくださいと言いたくなるぐらい、いろいろなチャンスをいただいたという印象があります。

入社時の意識 — 管理職への志向

【JILPT】 そうですか。インタビューシートを拝見すると、入社の際に管理職を目指していましたかというお尋ねに対して、実はYさんはノーで、Xさんはイエスと答えておられるんですよね。そのお2人のうち、Yさんは、コース別のない会社にお勤めでいらっしゃいますね。それで、Xさんの会社はコース別がありますから、管理職を目指すかどうかの違いはその違いかなとか想像していたのですが、そのあたり、Yさんがあまり意識しなかった理由は、コース別の有無とは関係ありますか。

【Y氏】 そうですね、あると思います。コースがないので、意識する必要もないんですよね。自由な時期にやめたかったらやめればいいわと。私、いまだに覚えているんですけども、入社前の面談で、何年ぐらい働けますかって聞かれたんですよ。それで私は5年と答えていまして、その5年の理由が、自分ながら面白いことを言ったと思うんですが、「5年ぐらい働かないと、会社も損しますよね」ということをいったんです。育てるだけ育てて、何のアウトプットもないのも失礼だと思うので、まあ5年は働きたいと思ってますって答えているんですよ。

【JILPT】 ああ、そうですか。

【Y氏】 そうです。自分としても、その言葉をとても鮮明に覚えていまして、気がついたら20年以上いたっていう、そういう感じなんです。

【JILPT】 ああ、そうですか。今回Xさんと、Yさんは、会社の業種も違えば、専門のジャンルも、片や土木とか技術系でいらっしゃって、片や文科系の法律だとか経済とか商学部とか、そういうジャンルでいらっしゃって、その違いも非常にあるんですけども。

【X氏】 ああ、あると思います。

【Y氏】 ああ、そうですね。

【JILPT】 やはり、会社の風土といいますか、管理職として女性を登用する風土といったことが物事を左右するのでしょうか。

【X氏】 いや、管理職というか、私が目指していたのは、現場の所長なんですよ。

【JILPT】 ああ、そうなんですか。

【X氏】 ええ。それで、私は両親ともに土木屋だったので、なじみはあったんですけども、中学校のときに生涯でただ一度だけ、父親に連れていかれた映画が「黒部の太陽」で、

私、石原裕次郎の大ファンでしたので、あの映画を見て、ダム屋の奥さんになりたいと思ったんじゃないで、自分でダムをつくりたいと思っちゃったんですよね。それからずっと土木を目指していたんですが、なかなかああいう時代でしたので、最初、農工大に入って、農業土木に行ったんです。ところが、ダムつくりたいですと言ったら、その学校の先生から、君、農業土木でダムはないよって、堰しかないんだけどもって言われて、もう愕然としまして、それで退学しまして、浪人して、大学入り直して、あそこの大学は3年で専門に行くんですが、3年のときに土木に行きたいと言ったら、進学振り分けがあるんですが、最初に先生に呼び出されて、まだおトイレないんだけどもとか言われました。あと、1週間の山中湖の測量実習があるんですが、それに女性が参加するのはいかがなものかとか言われたんです。でも現実には、あのころ土木工学科に進学するのに必要な点数が、非常に高く、コンマ何点足りなかったんです。笑ってしまうのは、土木工学科の校舎の中の隅っこのおトイレに、女性用のトイレ1つだけベニヤ板で囲われた状態になっていて、私も後輩たちも何のためかよくわからなかったと言っていたんですが、どうも私が土木工学科に行きたいと言ったので、急遽男性用トイレの奥だけをベニヤ板で囲って、のトイレにしたらしいんです。

【JILPT】 そうですか。それで結局、進学はできたわけですね。

【X氏】 で、点数が足りなかったため、反応化学科に1度行きまして、やはり行きたいというのでそこを卒業した後土木工学科に学士入学しましたので、工学部の中で2つの学科を卒業しているんです。

【JILPT】 2度大学を卒業していらっしゃるんですね。

【X氏】 それで、一応卒業したんですけれども、お役人になる気がなくて。それで、先生方は、役人になれと言われたんですが、どうしても、ある建設会社に入りたいと言ったんですが、だめでした。A社だけが入社試験を受けてもいいよと言ってもらえて、入ったんです。そのときに、技術研究所配属じゃなくて、本当は現場に行きたかったんですが、正直言って、入れてやっただけありがたいと思えという感覚で、研究所の中でも一番現場に遠い、コンクリート構造の研究室に配属されたんですが、入ったときは、ダムの現場に行ってダムの所長さんになりたかったのです。私が管理職を目指していたというのはそういう意味の管理職です。

【JILPT】 そうですか。ありがとうございます。今のお話で、ご自分の専門分野にどうしても行きたいというお気持ちが大学入学や専門学科への進学のおきにおありになられて、就職に際してもそれを生かしたいという強いお気持ちを持たれ、その辺がずっと、その後、今日まで続いていらっしゃるということですよ。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 それではぜひ、対比して、Y氏さんのお話を伺いたいんですが……。Y氏は商学部出身でいらっしゃいましたね。

【Y氏】 そうです。学部では貿易理論をやっていたので、最初、単純に商社に行きたいな

とっていました。当時、D社も別会社で貿易部門を持っており、親戚の方がD社にいて、これがまた本当にいい加減なので、そのD社の別会社に紹介して下さるということだったので、簡単にその話に乗りました。就職活動をしている当時は全く雇用機会均等ではなく、女性は就職活動の時期が違っていた時代でしたから。

【JILPT】 そうですね。

【Y氏】 なので、ご紹介いただいて早く決められる分には、大学の時間も非常に有効に楽しく使えると思っていたので、受けさせていざこうと思って履歴書を出しました。そうしたらですね、途中でひっかかりまして、今はもうなくなってしまったんですが、D社の子会社でD社本社と同じ人事採用を行っている通信機器の会社がありまして、その会社が受けさせてくれるから、一たん面談にいらっしゃいという話になって、受けたら通ったと。私はもう、1社目で通ったら行こうと決めていましたので、とりあえずここでいいやと思ってそれを決めて、残りの在学生活はのんびり過ごしてしまいました。ということで、わりと偶然に引きずられていきましたので、職種も別に何でもいいやというのがあって。もう、文系なのでね、本当、就職できればいいわというぐらいの、本当に軽い気持ちだったんですよね。全く対照的だと思います。で、入ったら、当時の女性の仕事というのは大体営業の業務系か、国際で英語をやるか、または人事などが多かった。私はたまたまそういうわけで、調達部門に配属になって、何でもよかったって言ったからそうなるわけですが、結論からいうと、おそらくここで非常に仕事が面白かったんだと思います。思ったよりも仕事が楽しかった。取引先とのコミュニケーションとか、自分がどうやって先の計画を立てて長く納期のかかる材料を調達するかとか、あとは、もっとすごい経験だったと思うのは、現場に入って、トラブルが発生したときに自ら部品の選別を試みたり、そういう実務も含めて非常に楽しかったんです。そうしたらもう、仕事がどんどん面白くなってきてという次第です。おそらく、この仕事が面白くなってきたというのが、管理職に向かっていくようになった一番のきっかけだったんじゃないかと思います。

【JILPT】 今のお話でお二方に伺いますけれども、例えばXさんの最初の配属先の技術研究所、それからYさんの最初の配属先の工場の購買調達にとって、XさんやYさんが初めて配属された女性ということになりますか。

【X氏】 そうですね。

【Y氏】 そうですね。そう言えばそう。

【X氏】 ただ、私の場合は、高卒の女性はいたんです。大卒の女性を採ったのが初めてだったということです。正確に言うと。アシスタントをしている一般職の女性たちはいました。

【JILPT】 そうですよ。例えば、文科系の大卒の女性といっても、かなりD社も昔から採ってはいらっしゃるけれども、例えば普通の間接部門の補助的な仕事として、最初のキャリアをスタートするのではなくて、工場の購買みたいなところから始めるというのは、初め

てのケースだったわけですね。

【Y氏】 そうですね。私もそのとき配属された事業部では、女性の大卒の工場配属は初めてでした。上司はどうやって扱っていいか、よくわからなかったと言っていましたので。

【JILPT】 そうすると、ご自身がそれほどそんなに管理職になる気はなかったわとおっしゃっても、会社のほうは何となく、そういう候補だと思っていたということですね。

【Y氏】 いやあ、当時D社はそこまで真剣に女性を上げようと思ってはいなかったと思います。

【JILPT】 あ、そうですか。

【Y氏】 ええ。そう私は思っています。

【JILPT】 逆に、A社のほうは、やはり技術研究所に東大工学部卒の女性を入れるということは、やはり将来育てていくつもりで採っているんですね。

【X氏】 いや、どうでしょう。正直言って、配属にはかなり悩んだと思うんですよ。何で技術研究所かという、非常にシンプルな理由で、技研の総合職って研究員なんですけれども、全員作業服を着るんです。ゼネコンの研究所なので、コンクリートも練りますし、荷重かけて試験体を壊したりしますので、もうほぼ現場に近い感覚なんですね。なので、同じ事務系一般職の女性はいらっしゃいますので、その事務系の女性と総合職の女性を、どう差別化を意識させるかというので、服装だけでも作業着、着せるといいよねというのがあったと思います。作業着なので、一目見て、この人は総合職と分かるからいいやということになったと思います。それも、作業着ですから事務職の女性よりもきれいな格好じゃないわけですよ。なので、いいんじゃないかという意識もあったというのは、後で何となく聞きました。

【JILPT】 ああ、そうですか。

【X氏】 だから、あまり深い意味はなかったと思います。やはり適当に、この子、幾つでやめていくんだらうみたいな感じはあったと思いますよ。

【Y氏】 そうでしょう。私もそうでした。

職業人としての自立と周囲のまなざし

【JILPT】 そうですか。それでは別のテーマのお話に移りたいと思うのですが、お2人のインタビューシートを見ると、やはりどちらもかなり残業していらっしゃるんですね。

【Y氏】 そうなんですか。

【JILPT】 ええ。それも、かなりXさんのほうが長いんですよ。

【Y氏】 そうですね。

【JILPT】 いずれにしてもお二人ともこれまでかなりの残業をしておられるんですね。先ほどから伺っているように、お二人とも入社当時、女性としてはかなり珍しい、補助職的なところではないポジションでスタートを切られましたよね。そうするとやはり、当然、周

りの男性と同じように残業をされて、当たり前のように同じ労働投入量をこなされて、それがずっと続いてきたのかなという印象があるんですけども、どうでしょうか。例えば、Xさんの場合、お子さんもいらっしゃるのに、週30時間というのは相当な残業量ですよ。

【X氏】 大変でした。

【JILPT】 1日、だから6時間とか、毎日夜中まで残業されていたことになりますよね。

【X氏】 11時ぐらいまで働いていましたね。一時はもうタクシー帰りしてました。というのは、やはり実験がありますので、研究ってゼネコンの研究なので、机上というよりはヤードでやるのが多いんですね。そのために計画を立てますし、準備をするわけですね。準備は研究員がやるわけじゃなくて、施工現場と同じように下請さん、職人さんがやってくれるんです。

【JILPT】 それを見ていなきゃいけないんですか。

【X氏】 というか、職人さんが研究員を見ているんです。きちんと勉強してやるかどうかというのを。やはりA社の技術研究所の下請さんだと、超一流の方たちなんですよ。きちんとした試験体をつくって実験をしなくちゃいけないので。だから、コンクリートを練にしても、小さい模型の中で鉄筋を組み立てるにしても、本当にすばらしい、芸術品のようなものをつくっていただくんです。その方たちにとっては、私たち、一応上司になるわけですから、きちんと勉強しない限りは、言うことをきいてくれないわけですね。なので、私はもう最初は、土が専門で学部を出ていましたので、コンクリートはある意味、本当に初歩的な知識しか持たなかったもので、必死で勉強しましたね。しかも、3年目ぐらいになって男性社員が大体一本立ちするというときに、何をやるかという、非常に大きな試験体を用いる公開実験を任されることがあるんですが、大きな試験体に生コン車を呼んで、コンクリートを打つんですね。そうすると、生コン車の運転手さん、つまりオペレーターさんがまた、ちょっと変な話だけれども、わざと悪いコンクリートを持ってきたりすることがあるわけですよ。

【JILPT】 ああ、ちゃんと見る目があるかどうか試すとかですか。

【X氏】 ええ。それで、それを拒絶できるかどうかを見ているんです。高飛車に言ってもだめだし、きちんと理路整然とやらないといけないんです。私も公開実験を任された時には、やはり必死で勉強しましたが、一番初めの生コン車のオペさんにそういうふうにしてお断りを入れたら、うん、合格って言われて、今の全員聞いてたからっていわれました。オペの皆さん、無線で話しているじゃないですか——。ほかの無線にもやりとりを全部流していたんです。そういうようなこともあって、実務的に自分がきちんとした仕事をするために、自分のための勉強という面も多いにあったと思うんですが、研究計画にしても何にしても、きちんとしたものをつくらないと、仕事にならないとか相手にしてもらえないとか、そういう世界でしたから。勢い労働時間も長くなったということですね。

【JILPT】 なるほど。今の話はすごく示唆的ですね。要は、総合職の仲間じゃなくて、例えば下請さんとか、多分D社のYさんの場合は今度はいわゆる一般職の方とか現場の方とか、

そういう方が、この人はねって思ってもらえるように振る舞うみたいなところが求められる
というか、ご自分でも気になられたということですか。

【X氏】 ええ、そうですね、初めての土木系女性総合職だったので、みんな向こうは、腰
かけているつもりなのか、きちんと仕事をするつもりなのか、やはりそれはよく見られてい
る気はしましたね。

【JILPT】 それって、Yさんが購買にいらっしゃったときも感じましたか。例えば、購買
ということは、工場の人からこれ買ってください、あれ買ってください、こういうのが足り
ないんですとか、調達ですから、そういうことですよ。

【Y氏】 そうです。よくけんかとかになりましたよ。だって、入らないものは入らないん
ですよ。でも欠品を出すと「ラインが止まる」といって納品を迫られますからね。もう、結
構、怒られたりなんかしましたよ。

【JILPT】 それはやはり、見られているというか、いわゆる、例えば男性の現場の人とか、
そういう人たちから常に見られているという意識はあったんですか。

【Y氏】 まあ、そうですね。まあ見られていたんでしょうね。一番頭にくるのは、自分が
調達しているものに対して、上司が取引先に電話をすると入っちゃったりするんですよ。す
ごく悔しいんですよ、これが何だか。それがとにかくものすごく悔しくて、だから、もう絶
対に上司に電話させないように頑張らなきゃいけないと思ったことは、何回かあります。

【JILPT】 なるほど。

【Y氏】 あと、督促も、工場の方たちからとにかく欲しい欲しいと言ってこられるときに、
私じゃらちが明かないと、当然上司に行きますから、これもまた悔しいので、だからもう絶
対、自分の範囲で何とかできるように頑張ろうっていうふうには、やはりなるんですよ。
多少、負けず嫌いになっちゃうんですね、そういうことがあると。変な話ですけども、こ
ちらは大卒の小娘ですよ、入った時には。そういう大卒の小娘というのが何かこう、気に
入らないんだと思うんです、生意気なので。だから、ちょっと厳しい状況に追いやったら、
めめそ泣くんじゃないかという期待も受けたりしてですね、最初はよくひどい目に遭いま
したよ。

【JILPT】 やはり、調達先が当時はそういう、ちょっと女性の担当者だと軽く見るとか
いうのは、当然あったわけですよ。

【Y氏】 あったでしょうね。

【JILPT】 でも、あまりご自分では意識されなかったということですか。

【Y氏】 多分、最初は絶対あったと思います、最初の何年間かは。あまり意識はしていま
せんでしたが、上司が督促すると部品が手に入るというのはそういうことだったんだろうと
思います。調達の相手も大体、商社などであれば営業マンに女性のアシスタントをつけてい
ることが多く、アシスタントとの間でほとんど日常の納期調整をして、その後営業マンが来
社したときに問題のある部品の納期を詰めてもらったり、納期に間に合わない部品の状況が

深刻だと、上司にはその部品が入るまで会社には帰ってくるなど言われて、相手先の工場に取りに行かされ、諦めずに交渉を続ける、だいたいそんなようなことをしていました。だから、おそらく、最初のうちは、どのくらいやれるのかなというのを見られていたんだろうなと思います。

【JILPT】 今の、どのくらいやれるのかを見られていた時期というのは、どのぐらいの期間なんですか。

【X氏】 そうですね、立場で違うと思いますが、初めの1、2年は、正直言って、やる気があるのかどうかをみられていた時期だったと思いますね。3年生ぐらいから、小さいサイクルの実験ですけれども、一応実験を任されるようになりました。要素実験ですけれどもね。それでちゃんと計画をたてて、試験体つくって、実験して結果を出すということをやりました。ゼネコンの中で唯一、技術研究所は、つくったものを壊すんですね。実験で試験体を壊すと、その品質が歴然とわかるんですよ。ですから計画の内容から試験体の質まですぐにはわかってしまうんです。

【JILPT】 壊すことも、実験の1つになるわけですか。

【X氏】 ええ。それで、実験計画というのは、壊したときに例えば、真ん中から折れる性状について調べたいと思ったら、真ん中から折れてくれないと、実験をやった意味がないんですね。これを計画するのは、結構勉強しないとそうならないんです。真ん中から折れるつもりで端っこのほうでぐしゅっとなっちゃったとか、往々にしてあるものですから。やはり事前の計画というか、事前の検討というのが非常に重要になります。これは公開実験になるととても大変です。当時、公開実験は、七、八年生ぐらいで任されることになるんです。1体の試験体が多分、長さにしてこの部屋の端から端ぐらいまでになります。この部屋の半分ぐらいのものに、もう何百トンという荷重をかけるわけです。

【JILPT】 公開実験というのはオープンという意味ですか。

【X氏】 そうです。実際に新しい構造物をつくる時に、新しいやり方でつくりますみたいなときには、ある程度、実物をつくるわけにはいかないんですけれども、その10分の1モデルとか20分の1モデルでやるんですが、それでもそのぐらいの大きさになっちゃうんですね。そうすると、1体つくるのに1500万円とかかかるわけです。それを仕切られるのが7、8年生ぐらいなんです。これは、前の日、正直言って眠れないんですけれども、それを完全に仕切るということになったら、自分のイメージしたメカニズムで壊れてくれると良いのですが、実際にはいろいろなことが起こるわけなので、学校の先生から発注者の方から皆さんいて、質問されるわけですね。これはどうしてこういうふうになったんだみたいなところを、全部説明しないといけないので、ちゃんと壊れてくれるかとか、説明できるかということが心配で、非常にどきどきするんですけれども、とても高揚感があって楽しいんですよ。私の2年下に同じような立場の女性の土木技術者がいるんですけれども、いまでも二人であの高揚感は忘れられないと話すことがあります。非常に楽しかったですし、ある意味、エン

ジニアとしては一番面白かった時期だったかもしれませんね

【JILPT】 そこで、何となく会社からも一人前だと認められたみたいな……。

【X氏】 ええ、そうですね。

【JILPT】 当時で言うと、男性と遜色なくこの人は技術者として経験を積んでいってもらえるなどと思ってもらえたみたいな感じですか。

【X氏】 そうですね。逆に、それでないと、やはり何千万もする実験なので、任せてはもらえないんじゃないかということですね。ただ、会社として、ずっと偉くなるためにその人に期待するかということと、ちょっと違うと思います。スペシャリストとして期待されるということだと思います。

【JILPT】 じゃあ、第1段階のスペシャリストとしての自立というのが、そのころなんですね。

【X氏】 多分そのぐらいです。それで残業時間が30時間ぐらいになるんです。

【JILPT】 なるほど。Y氏さんの場合はいかがですか。

【Y氏】 私は多分、5年から10年ぐらいたってきたところに、自立してきたような気がします。入社10年位の頃でちょうど記憶にあるのは、事業部内でだんだん顔が通るようになってきて、トラブルがあって特別の対応をお願いしたいときでも、わりあい皆さん通してくれるようになってきて、天邪鬼なもので、それはそれでまた仕事がつまなくなっちゃったんですね。私はその直後（入社後11年経過後）に技術管理部門に異動しているんですけども、異動を希望したときの一番のモチベーションが、最初の部署で仕事がある程度スムーズに行くようになったら、逆に仕事がつまらなくなってしまうということなんです。

異動のきっかけや理由

【JILPT】 あ、この技術部門への異動は、希望して動かれたんですか。

【Y氏】 そうです。希望理由が幾つかあるんですけども、もう同じものを買っているのは飽きてきているし、今も申し上げたように、何か仕事はスムーズなんですよ、何かトラブルがあっても、皆さん助けてくれるし、通してくれるし。こうなってくると、仕事に手ごたえがなくて、違うことがやりたくなっちゃった。で、たまたまそのちょっと前に上司だった人で、技術から来られた部長だった方が、自分が技術部門に戻ったところで、いろいろなトラブル・課題があったらしいんですね。女性の派遣社員と従業員の仲が悪過ぎて、だれも調整がとれないとか、あとはソフトウェアのライセンス契約を面倒見なきゃいけないんだけど、やり手がないとか。私自身はそのときには、ほかの事業所に行って購買をやりたいたいと思っていて、同じ部品ばかり買っていて新たなこともないので、そろそろ他の事業所の購買に行きたいという話をしたら、その部長がいよいよ、よくないというのです。ここの事業部を出ていくなんて何事だと。だったら、自分のところに仕事があるから来ないかと誘っ

ていただいて、それで異動したということです。

【JILPT】 その希望して異動するという事なんですからけれども、それというのはD社の場合は珍しくないことだったのですか。特に女性について。

【Y氏】 私は珍しいんじゃないかと思いますね。

【JILPT】 そうですよ。

【Y氏】 異動前の段階で、1つ目の、多分主任か何かの役職はもうもらっていて、おそらく、職場の中ではまとめ役みたいになっていたと思うんですね。その時の上司がまた、本当に不思議なきっかけなんですからけれども、ちょっと私の仕事のやり方と合わない方だったんですね。

【JILPT】 その最初のポストのところの最後ごろですか。

【Y氏】 そうです、そう。最初のポストの最後のころ。結局、今思えばすごくくだらないことなんですからけれども、購入価格を引き下げるポイントというのは価格競争で、取引先との交渉を成功させるには、やはり競争しかないんですね。そのころ、ある商品の受注が決まり、その商品を構成する半導体を通常の数倍量購入することになったため、2社で競争してもらいました。私はもう、下げられるだけ下げたかったので、もうどっちもずっと頑張ってもらっていたんですね。とにかく値段を下げるには、やはり競争してもらわないと。ある会社がターゲットコストまできちっと価格を下げてくださいったにもかかわらず、その上司は、理由の説明なく、そうじゃない方の部品の採用を決めたんです。これがもう耐えられなくて、絶対許せない。この人とは方針が合わないから、一緒に仕事はできない。今思えば、これも結構、大切な機会だった。一方で、自分の中でももう半導体の調達には飽きていたというのがあって、半導体というのは当時、原価やコンピュータの需給、スポット市場の相場変動などが影響して価格や納期が決まるというところがあり、これが最初は非常に面白かったんですけれども、そのころにはちょっと飽きていた。で、そのもと上司のきっかけがあったので、お誘いを受けたということがあります。

【JILPT】 でも、そのお誘いを受けるというところに、また1つのポイントがありますよね。それまでの前職の最初のところでもかなりのやり手だと評価を受けていたことであるとかそういうことが大きいように感じますね。というのは、今回XさんやYのお勤めの会社であるA社も、D社もどちらも非常に大きな会社であって、人を見出すというメカニズムというのが、一般には見えにくいけれども、やはり何かこう、傑出したとか、話題に上るとか、そういう仕事ぶりということが伝わってなければ、そういう今のようなお話にはならないわけでしょう。

【Y氏】 でも、今の話は、元の上司でしたからね。

【JILPT】 ああ、そうなんですね。

【Y氏】 私の仕事ぶりを知っている人が技術に戻っていて、ちょうどいいかなと思って声をかけてきたという。

【JILPT】 あ、そういうことですか。そうするとやはり、元上司としてY氏さんを評価していた人が、今度は異動先でまた、ああ、この人を使おうというメカニズムですね。

【Y氏】 そうですね。

【JILPT】 それはよく、男性にもよくある話ですよ。

【Y氏】 おそらくそうだと思いますね。

【JILPT】 あ、Xさんにはそういうメカニズムというのは何か、あまりすときませんか。

【X氏】 うちの会社のシステムというのは、特に土木系は、土木って一言で言っても、8工種ぐらいあるんですよ。ダムとか橋とか……。

【JILPT】 あ、種類が違うんですか。

【X氏】 ええ。というのは、設計の考え方もつくり方も違いますので、ダムなんていうと、山奥で川をせき止めてつくるものですし、橋だったら谷や川を越えるもので、全然構造物が違います。トンネルなんかだとコンクリートというよりは岩盤のほうのことが重要ですし、工種ごとに違いがありますので、工種ごとにその工種の専門家として育てられる仕組みになっているんです。

【JILPT】 あ、そうすると、非常に、せまい縦長の人的なツリーがあるのですね。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 その中で適任者をどんどん上げていくみたいな感じになるわけですか。

【X氏】 とうかですね、私がそれで最初ダムをやりたいと言って、コンクリート構造になったということは、ダムじゃないんです。橋なんです。だから、ダムじゃなくて橋の工種の中に入れられたということなんですね。例えば、建築なんかは、構造物としてはそれだけで1つの工種に近いんです。土木全体から見ると建築は、柱があっちはりがあっちは、壁があるというように、これはもう大きくなろうが小さくなろうが、1工種の位置づけ——構造物的に見てですよ——というようなイメージなんです。

【JILPT】 そうなんですか。

【X氏】 建築が一番近いのが橋なんです。それで、私はたまたまコンクリート橋梁の分野に配属されたわけです。その中でどう育てられるかということ、現場経験もちろんそうですし、現場だけじゃ、A社の社員としては物足りないので、設計の勉強をする期間とか、研究のところに来て勉強する期間とか、2、3年ごとに必ずローテーションがあるんです。男性の場合は、技術研究所だけにずっといるなんていうことはあまりなくて、5年ぐらいで現場に出されたり設計部に行ったりするんですね。その中で会社が、その人の適性を見て、一通りはやらせるけれども、この人は研究に向いているとか、この人は設計向きだとか、ご自分の希望もあります、それで最終的な落ち着きどころが決まってくる感じなんです。私の場合も、設計に行きたかったんです、橋屋になっちゃったので。今さらダムと言ってもしようがないので、じゃあせめて設計とか現場とかをやりたかった。ずっと12年ぐらい技研にいて、次に設計に3年行って、その設計に行っている3年の中で、やっと研修という形で数

カ月、現場に出してもらったんです。私の現場経験はそこだけなんですけれども。

【JILPT】 ああ、そうですか。そうすると、本来的にはやはりいろいろなものをローテーションでキャリアを積ませるみたいな運営方針の採用区分だったけれど、当時は女性であるがゆえに、男性と同じようなローテーションがなかなか難しく、そのようなローテーションはXさんにはなかったということですね。

【X氏】 なかったです。2番目の、私より2年下の方は、今現場の副所長をやっていますけれども、その方も、20年、技研にとめ置かれて、やはりそれから設計に行って、設計から現場に行って、今は現場で大活躍しています。私が、彼女も私もずっと技研にいなかったというのは、私も彼女もそうなんですけれども、Yさんがちょっと飽きたっておっしゃっていましたが、私もそうで、12年いる間に、社長賞を5、6個もらっちゃったんですよ。

【JILPT】 社長賞ですか。

【X氏】 ええ。

【Y氏】 すごいですね。

【X氏】 というのは、橋というのは新しい工法を開発して施工ということになるわけで、日本全国でも私が関与した橋が、12個ぐらいあるんですけれども、開発して実構造物で使われると、やはりそれは学会の賞をもらったりとか、社長賞をもらったりするわけですよ。対象が変わっても、そのサイクルって同じなんですよ、やはりおっしゃったように飽きてくるんです。私、スペシャリストにはなりたくなかったので……。

【JILPT】 あ、そうなんです。スペシャリスト志向ではなかったわけですね。

【X氏】 ええ。で、やはり会社は技術研究所の研究者として大成してくれて、そこにいておとなしくしてくれるのが一番よかったんだと思うんですけれども、性格的に、こつこつというか、研究にあまり向いていないんじゃないかという気がしていましたし。基盤研究というのが、大学や何かの研究なんですけれども、ゼネコン場合研究の中心が実用化研究なんです。その実用化研究も、5、6個やるともうちょっといいかなみたいな感じになってしまっただけで、そうこうしているうちに設計に行って、3年たったころには、設計で今後のキャリアを生きようかしらと思っていました。ところが、設計部って完全なピラミッド組織なんです。設計の人に、Xさんがいてくれると、ピラミッドに煙突が立っちゃうんだけれどもとか言われて、技研に戻りなさいという話があったときに、阪神大震災が起こったんです。

そのときに、阪神大震災で、コンクリートの橋がたくさん壊れましたので、1週間たったときには、男性の班長以上は、みんな現地に飛んでいったんです。私は女性だったので、現地へ行くと雑魚寝だし、ヘルメットかぶって自転車で動けなくちゃいけないので行かせられないと言うので、班長としては1人だけ設計部に残ったんです。現地では、あのときはもう24時間体制なので、昼間は皆現場を見て回って、夜に高速道路会社さんと夜中の1時からとか3時からとかいう時間帯で、会議が持たれるんですね。すると、現場へ行っている男性の班長は皆さん、自分が最前線なので、じゃあ自分の会議は夜中の1時からだからとか3時か

らだからということで、それまでに大至急計算して、設計の考え方、決めてくれって言われるんですね。

【JILPT】 それは設計部の班長としてですか。

【X氏】 はい。そのときに、実質的な部下は60人以上いて、一番多かったんですけども、全部計算機を回して、どんどん判断していかなくちゃいけなかったのも、とても判断し切れなかったのも、2年下の後輩の女性と二人で計算結果を前にして、何か決めなきゃいけないというか、決めちゃおうみたいな感じで毎日夜遅くまでやっていました。二人とも子供たちを保育園に通わせていましたから必ず帰宅して子供の世話や保育園の支度をしながら頑張っていましたね。二人ともお姑さんに助けてもらいましたが、お姑さんたちもお国の大事だから頑張れと協力してくれました。それが95年の任期3月までほとんど続いたんです。

【JILPT】 ああ、そうなんですか。

【X氏】 それで、そのあと、今度は耐震補強工法を開発しなきゃいけないというので、今度技研に帰されたんです。

【JILPT】 震災との絡みでそういうふう発展していったわけですね。

【X氏】 阪神・淡路のことが落ち着いたところに、ちょうど主人がインドネシアに行くという話が起こって……。

【JILPT】 それでドクターを取られたのですね。

【X氏】 はい。それでもう、いい機会だからと思って、当時人事部さんには13カ月お休みをいただいて、1日でも延長になったら即首だからねと言われながら、休んだんです。

【JILPT】 海外に行かれてドクターを取ったんですか。

【X氏】 海外に行ったときには帯同ビザでしたので、完全に主婦をやっていないとインドネシアを追い出されるということだったので、楽しく主婦をやっておりました。あまり楽しく生活していたら、母校の先生が、暇しているんだったら、論文書いてドクター取りなさいと言われて、論文を書きました。向こうで半分、戻ってきて半分書きました。というのは、98年に経済暴動がアジアで起こりましたよね。5月に起こったので、本当は8月まで休みをいただいていたんですけども、5月で日本に帰ってきてしまって、その残りの期間で論文を仕上げたという感じです。

【JILPT】 そうすると、基本は、それまでのいろいろご経験を論文にされる時期として、うまく休職期間を使われたということですよ。

【X氏】 まあ、結果としてそうなったということですね。それから完全にマネジメントのほうに移りました。

【JILPT】 なるほどよくわかりました。

Y氏さんの場合は、マネジメントに入る前に、今おっしゃった技術管理部、それから法務知財チームで仕事をされたんですね。

【Y氏】 そうですね、インタビューシートに書くために思い出してみたんですけども、

おそらく、この 2001 年にチームリーダーになっているのが、うちでいえば課長職相当なんですね。

【JILPT】 あ、そうですか。じゃあもう、この 2001 年で課長職なので、その前までがいわゆる成長期というか育成期ですね。

【Y氏】 そうです。でも、その前の、多分 1 年ぐらいは、同じような形、チームじゃないんだけど、チームと同じように、この範囲はあなたが見なさいみたいなふうにはなっていたと思います。

幹部候補の人事ローテーション

【JILPT】 やはりお二方とも、今のポジションにおつきになられるだけのことのあるご経歴なんだなというのが、よくわかります。お二方の話はまた後でゆっくりお聞きしますが、ちょっとこの時点で、今の、大卒で将来幹部になるかもしれない女性方というのは、お二方とは全く違うキャリアパスですか、もうちょっと男性と似ているとか、人事ローテーションが確立しているとか、あるいはしていないとかありますか。例えば D 社の場合は、もともとあまり人事ローテーションはないんですね、今の Y さんの話だと。

【Y氏】 そうですね。

【JILPT】 最初に配属されたところに、異動を希望しなければそこにずっと長くいるわけですね。

【Y氏】 そうですね。そっちが主ですね。

【JILPT】 今は、Y さんのころには珍しかった最初の工場配属とかは、もう今の大卒の女性は男性と遜色なくやっているんですか。

【Y氏】 そうですね。今はもう、それこそ男性と同じキャリアだと思いますし、基本はいまだに一つの職場、少なくとも同じ職能で全うする方のほうが多いと思います。

【JILPT】 ああ、そうですか、異動しないで一つの職場にいるんですね。

【Y氏】 多少の異動はあるとしても、例えば私のように職種が変わるのはまれなように思います。

【JILPT】 あ、そうなんですか。Y さんは職種が変わられたんですね。

【Y氏】 最初、調達職能とって、要するにバイヤーでした。

【JILPT】 もう Y さんが入社された当時に、そういう調達職能とか、かなり職能は分かっていたんですか。

【Y氏】 分かれていました。調達の職能から、技術管理という、技術部門を管理・支援する組織に異動し、その後が法務職能なので、私は仕事を 3 回変えているということになります。そういう例は少ないと思います。

【JILPT】 少ないですか、今でも。

【Y氏】 はい、それは少ないです。当時も今も人事なら人事、経理なら経理、入社時とその後で同じ職能に在籍していることの方がずっと多いと思います。また、法務の場合は最近では法務職能として採用していますから、普通はそのまま法務プロパーです。

【JILPT】 ああ、そうですか。じゃあ、依然として、Yさんのキャリアというのは、今現在にしてもかなり珍しいキャリアなんですか。

【Y氏】 うーん、そうですね、多分、あまり職能が変わる方というのはうちの会社ではレアなんじゃないんですかね。ただ、これもう、核心に入る話なんですけれども、弊社はポジティブ・アクションをとっていますよね。それによって変わっている女性はそれなりに多いと思います。

【JILPT】 ああ、やはり意図的に、ずっと同じ職能じゃなくて、将来この人は部長にできるかな、してもいいかなと思ったら、意図的に異動をさせるというのはあるんですか。

【Y氏】 そうですね。何かのきっかけで見出されて、別の職能や部署に移って、その責任者をさせるという異動の仕方をしていることはあるようです。

【JILPT】 ああ、あまりその辺はシステムとして表面化していないわけですね。

【Y氏】 はい、そのように思います。例えば、技術でやってきた方が、その後社会貢献の仕事をしていたり、あとはそうですね、情報システム職能だった方がブランドを担当しているとか、そういうふうに、もとの職能とは異なる職能で責任者をやっていらっしゃる方もいます。

【JILPT】 そのような方が多いのですか。

【Y氏】 はい。

【JILPT】 逆に動かなくて上がっている人もいるんですか。そこをちょっと聞きたいのですが。

【Y氏】 それはいます。そうやって同じ職能にずっといる方もいます。いろいろなやり方があるように思います。

【JILPT】 ああ、そうですか。これはまた後ほど、リーダーシップとかマネジメントスタイルの話にかかわる話なので。よく、ジェネラリストかスペシャリストかとかいう話がありますけれども、何となくやはり、ご自分の経歴が今のポジションに到達するのに、幾つかの職能を経験されたりしたということが役立ったという感じはおありになるわけですか。

【Y氏】 それはそうですね。純粹に一つの部署で働いて来られると、ほかのことはやはり知識として知ってはいても経験することはないですよ。私の場合は、異動のおかげで会社の中のいろいろな部分を経験できたんでしょうね。おかげで、会社のどこでどんなことが起こっているかが、わりと身をもってわかることはあって、上のほうになればなるほど、判断の前提として、いろいろなことがわからないといけないところがあるように思いますので、そういう意味では非常に貴重な経験をさせてもらっているんじゃないかなと思います。

【JILPT】 ああ、なるほどね。ありがとうございます。Xさんの場合も、ずっとスペシャ

リストとして生きるのではなくて、やはり研究所から外に、設計部に出ていくということ、ご希望されて実現されたり、また現場を短いと言いつつも経験されたということが、今のポジションへの蓄積になったというふうには言えるのでしょうか。

【X氏】 そうですね、その意味では設計部への配属はあまり関係ないと思うんですけども、むしろ、技術研究所に帰ってからは、研究員ではなくて、企画管理室に入ったんですね。これは、技術研究所の運営を考えるとところなんです。

【JILPT】 ああ、やはり、管理面のことをやるということですね。

【X氏】 そうですね。それを3年弱ですか、やって、今度は本社のほうの、当時は土木技術本部といったんです、今は土木管理本部というところの土木技術部というところに入りまして、それは土木部門全体の技術開発のマネジメントをする部署なんですね。私の専門は橋ですけども、そこは橋からダムからすべての職種の技術開発について、テーマ選定したり予算を配分したり、成果の評価したりというようなところで、それをやはり10年ぐらいやまして、今の立場になったのは、何人か候補者が上がったらしいんですけども、一応私は研究開発をやって、技術開発管理をやって、一応資格を持っていましたので……。

【JILPT】 資格というのはドクターということですか。

【X氏】 そうです。技術士とドクターだと一応聞いています。本当のところはわかりませんが、それで、私は候補者の中の、何ていうんですか、サクラと言えればいいんでしょうかね、一候補で挙がったんですが、幸いにして選ばれちゃったみたいなどころがあると思います。

【JILPT】 その何人かいた候補というのは、ほかは男性だったわけですか。

【X氏】 ええ、同じ年でそういうキャリアを持っている女性はいないので。だから、女性をねらってというよりは……。

【JILPT】 その幾つかの要件を満たす……。

【X氏】 満たす人をがばっと何人か集めて、その中から、じゃあこいつにやらせようかみたいなのが、たまたま私になったみたいなことです。

【JILPT】 ドクターを持っていらっしやっただけでかなり役に立ったような書き方を、インタビューシートでもされていますが。

【X氏】 非常に役に立ちました。

【JILPT】 ああ、そうなんですか。それはやはり、技術の世界というのは、そういうものなんですか。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 それは御社に限らずですか。

【X氏】 ええ。特に、建設業界はまず「技術士」なんですね。これは、顔を見るより先に名刺を見て、技術士って書いてあるかどうかというのを見られるようなところがあるんですよ。

【JILPT】 あ、確かに。技術士っていう資格は、文科系の我々のような人間にはちょっとわかりづらいんですけども、お持ちの方はとてもプライドを持っていらっしゃるんですね。

【X氏】 建設業では多いと思います。他の分野の技術士の立場は少し違うと思いますが、その上にさらに博士というのを持っている、技術士はうちの会社はもうかなりの率でいますからね、やはり、ある意味スペシャリストとしての証明みたいなのところがあるので。

【JILPT】 それは女性に限らず男性も同じなんですね。

【X氏】 もちろんそうです。

【JILPT】 そうすると技術系の女性のキャリア形成というのは、またちょっと文科系とは違うんですね。

【X氏】 ああ、そうですね。技術系の女性に関して言うと、これは若手にもよく言っているんですけども、とにかく資格は取れと言っています。

【JILPT】 これはちょっと話がそれて恐縮ですが、大卒とか大学院卒のレベルの技術系の女性がまだ数が少ないし、現場にも女性が少ないですよ。

【X氏】 うちの会社は、もう、結構いますよ。

【JILPT】 そうですか。でも、たいていの会社さんだと、そもそも工業高校を卒業した人を探ろうとしたら、もう女の人はいませんよとか、そういうことで、そもそもすそ野が狭い上に、そうなる、キャリアアップも、数があまりない、いろいろ大変かなと思っていました。なので、技術系のキャリアアップのコアなことを今回の座談会の記録としてちゃんと残しておくことが大事かなと思って、ちょっと今お聞きしたんです。

【X氏】 私はたまたま研究所育ちですけども、技術士は経験年数が必要なので。

【JILPT】 あ、そうなんですか。

【X氏】 ええ。技術士の資格は、通常、一次試験を通過して、最低4年キャリアを積まない、と二次試験にトライできないんです。それより前に、現場に行く人は、1級施工管理技士という現場の資格を取るチャンスがあります。最近ではもう、土木で1割強、15%ぐらいかな、女性総合職が入っていますし、今の時代は、いきなりダム現場に行ったり、鉄道現場に行ったり、もういろいろな現場に行き、活躍されています。そういう中で施工管理技士もきちんと取っていただいているでしょうし、いずれは技術士なりをとることができると思います。で、そのうえでローテーションで研究のほうに行けば、博士も取っていただけないかと思うんですけどもね。

【JILPT】 なるほど。今度はYさんの文科系のほうですが、何か資格とかいうようなことはどうですか。

【Y氏】 ありますね。法務職能の場合は、これからはもう弁護士資格が必要なんじゃないでしょうか。特に、アメリカのニューヨーク州の弁護士とかを取るの、最近の若い方たちについてはそう思います。

【JILPT】 弁護士資格ですか。

【Y氏】　そうです。

【JILPT】　法務の場合。

【Y氏】　特に、ロースクールに留学して、アメリカの資格はやはり持っておいただろうがいというのを会社でも勧めていますね。

【JILPT】　すみません、Yさんのプロフィールには留学のことは書いていないんですけれども……。

【Y氏】　私はありませんよ。最近はそのがやはり増えてきているということです。あと、法科大学院制度のおかげもありまして、他社などの話を聞いても、弁護士資格を持った方が入社してくるケースが日本でも多くなっているようですね。

【JILPT】　そうですか。そうすると、それって、とてもスペシャリストっぽく感じるんですけども、そういう法務職で入ってこられた場合の、今後の管理職へのキャリアアップというのはどうなんですか。

【Y氏】　法務で入ってこられる方は、多くの場合、管理職になるということよりは、可能な限り資格を取って、わりとどこの会社でも働けるような自分のキャリアが欲しいという方のほうが多いんじゃないかと思います。私の場合は、会社で社会人として育てられてきていますから、そういう感覚でもともと法務に来ていませんけれども、法務職能志向の方は多分そちらが主ですよ。

【JILPT】　今やそうなっているんですか。そうするとあまり、ジェネラリスト志向の人は少ないんですか。

【Y氏】　そうですね。少なくとも若い人には少ないように思います。…うーん、でも、どうなんしょう。上の世代を見ても、他の職能と比較するとスペシャリスト志向の方が多いような気がします。

【JILPT】　ああ、そうですか。

【Y氏】　そう思いますよ。そうはいつでも、私の部署そのものは寄り合い所帯で、もとは技術をやっていて契約を見ていたから法務に来たという方もいらっしゃるし、営業だった方もいますし、本当に多様なメンバーなんですけれども。ただ最近本当に法務で入ってくる方たちはスペシャリスト志向で入ってきています。

【JILPT】　そういうスペシャリスト志向の人たちを束ねておられるY氏は、かなり後になってから法務のところに入ってこられたわけですよ。

【Y氏】　そうです。だから驚いているんですけどもね。なぜ私が法務の責任者をやっているのかしらというのが、私の非常に驚きではあります。

【JILPT】　その驚きなんですけれども、最初の20年ぐらいの中にそういうことにつながる何か、経験とかがあったわけですか。

【Y氏】　そうですね、技術管理にいたときに、もともと自分の担当している組込みソフトウェアの契約を見たり、ちょっとした相談を受けたりとか、少しトレーニングを受けたりし

て、少しずつやるようにはなっていました。

【JILPT】　そこでは契約を見るのが仕事だったんですか。

【Y氏】　そうです。これは最初に調達にいたこととも少しつながりがあるんですけども、調達にいた最後の頃に半導体に加えてソフトウェアの購入を担当し始めて、技術管理に移ったときに本格的にソフトウェアのライセンス契約をやってほしいと言われたので、自分でまず契約を読まなければいけなくなって、条件交渉もしながら契約の中身を見ていたんですね。

【JILPT】　そうすると、法務的な側面と、製品や仕事の中身にかかわる側面を両方見るのが、技術管理のお仕事だったんですね。

【Y氏】　そうです。その経験を持って、次は法務のほうを中心に、契約を見るほうを担当しろということで、法務に異動したというわけです。ちょっとずつのつながりがあるんですね、職能が変わっているという中でも。

【JILPT】　やはりね。こういうキャリアトランジションというのは、どういう共通性のある業務でお仕事を変えていかれているかとか、内部労働市場で異動されているかというのは、なかなか解明されないんですよ。でも、お二方とも、必ず前職との絡みで何か生きるような異動にはなっているわけですね。

【Y氏】　そうですね。それはあると思います。

ポジションを得た内的要因・外的要因

【JILPT】　わかりました。それではご自分が現在のポジションを得られた主たる要因は、内的要因、外的要因かということに移りたいと思います。外的要因とは、ポジティブ・アクションに代表される会社方針であるとか、ご自分でいろいろ得られた、ご自分で得られたという意味においては内的なだけで、やはり外形的に得られておられる資格であるとか、そういうものが今のポジションにつかれる要因なのか、そうじゃなくて内的要因、例えば自分のモチベーションであるとか、スキルというのは資格とやや重なるんですが、そういうものなのかということなんですが、一応確認しますけれども、X氏さんもY氏さんも、外的要因って書いていらっしゃるんですね。それでよろしいですか。X氏さんも外的要因と書いていらっしゃるということですね。

【X氏】　そうですね、はい。もう、偶然のたまものですよ、ある意味。たまたまそのときにそこにいたという。

【JILPT】　実は、アメリカのサクセフルウーマンのインタビュー調査⁵⁷がありまして、そこでもやはり外的要因と答えている人が多いんですよ。謙譲の美德にも見えてしまうけれども、自分の能動的な努力よりも、偶然も含めたいろいろな外的要因だと自己認識してお

⁵⁷ Betty Jane Punnett 他(2006)

られるという姿が、たまたまアメリカと共通にお2人に出てきたので、これはどうしたのかなと思ったんですが。お二人の場合外的要因といっても具体的にはそれぞれが異なっていて、外的要因の中で、Xさんは職務経験。それから、Yさんはポジティブ・アクションだとしておられますね。

【Y氏】 明らかにそうだと思います。

【X氏】 今Yさんのお話を伺っていて、非常に私に似ているなと思ったんです。今、私、知的財産部長なんです。それで、知的財産部というのは、ある意味、法律の世界なんですね。それで、私はエンジニアでしたが、今うちの知的財産部というのは、18人のうち自前で資格を取ったりした人を含めて、5人弁理士さんがいまして、弁理士資格を持っていなくても、それに匹敵するような非常に高いレベルの方が結構いて、要するにスペシャリストの集団なんです。行って見て本当にびっくりしちゃって、うちの会社は、スペシャリストを全然有効活用してないと思ひまして。ご自身たちはみんな、もうタコつぼの中で、非常にこう、優秀なことを受け身でやっているだけだったので、私の仕事は今、一生懸命、そのタコつぼのつぼを壊すことなんです。もったいないんだから、外でコンサルタントしてこいと言って追い出しているんです。やはりそのときに、知的財産の世界のことはよく知らないんですが、一応、自分で研究開発して、一通りのことはやりましたし、あと、土木技術部で技術開発管理をしていたので、やはりその成果の展開というところで、ある意味、知的財産にしたり、それをお金を稼ぐ道具としてどういうビジネスモデルで契約を結ぶかとか、それを土木分野の中でやっていたので、そういうつながりで、今度は全社を対象にして知的財産部で働く立場になったんだろうと思うんです。外的要因はチャンスが生かせるキャリアがあったということなんだろうと思っています。自分の性格としては、さっき申し上げたように、スペシャリストはあまり好きじゃなくて、マネージャーとして、人のことを働かせるのが好きなものですから。メンバーからは人使い荒いと随分言われますけれども、いいじゃないのとか、まあまあとか言いながらやっているんです。今、知的財産部の中にも、部の人材はみんなスペシャリストなんだから、それは任せると。ここからここまで任せられるけれども、トータルの、みんなが働いて会社に貢献していることをきちんと会社に見てもらって、要するにみんなのお給料を上げてあげるから、私の言うことを聞けというふうに言っているんです。

【JILPT】 自分でやらないと気が済まないタイプではない。

【X氏】 皆さんにお任せするところはお任せして、まあ、最後、何か悪さがあれば責任とりますみたいところで、ある意味、いいかげんな性格が、いいかげんと良い加減とあるのかもしれないけれども、その辺が生きているのかもしれない。

【JILPT】 そうですか。Xさんは、内的な要因のなかで、一番部長職につく要因となったと思われるのが、リーダーシップマネジメントスタイルと書かれていて、これがまた、Y氏さんとまたYさんとは違いがありまして、Yさんは率直なところと書いておられるんですね。でもやはり、お見受けするところ、Y氏さんもどちらかというとマネジメント型のように、

今のお話を聞いている限り思ったりしますが、そうでもないのでしょうか。

【Y氏】 いや、本当は実務が好きなんですよ。もうだから、手を出したくてしようがなくなってしまうって……。

【JILPT】 ああ、どちらかというプレイングマネージャータイプなんですか。

【Y氏】 そうです。このチームリーダーという存在は、もともとフレキシブルな組織のリーダーで、かつリーダー自らがプレイヤーでもあることを求められているもので、2000年前後に変わったかと記憶しています。部課係制からグループ制・チーム制に変えたのは、今となっては単なる呼称変更だったようにも思えますが、世の中のスピードに対応できる組織に変革していかなければ生き残っていけないということで、会社にもだんだん余裕がなくなってきた、管理だけしている課長は要らないでしょうと。プレイングマネージャーが求められるようになっていったという時代があったんですね。

【JILPT】 今もそうですか。

【Y氏】 今もそうですね。基本はそうなっていますね。まあ、チームリーダークラスの方は部下の管理をしつつ、自分で働くのも重要なミッションなので、その分、疲弊しているんですけどもね、やることいっぱい。

【JILPT】 課長クラスまではプレイングマネージャーということですよ。

【Y氏】 そうです。

【JILPT】 部長になると、どっちかといえばマネジメントに重きが置かれますか。

【Y氏】 そうですね。でも私自身は手を出したい気持ちが強いですよ。だから、何かつい口出しとかしてみたりして。ここ2年ほどで会社の再編があり、異なる環境で育ったチームリーダーが部下になった折に上司に言われたのは、そういうのも部下にとっては新鮮でいいんじゃないのと。動かない部長さんばかりじゃ困るよと。たまにそうやって動くから、刺激があって多分部下も面白いと思うよと言ってくれたから、ますます……。

【JILPT】 ああ、そういうふうにYさんのマネジメントスタイルをポジティブに言ってくれる方がおられたんですね。

【Y氏】 そうなんです。ポジティブに言われたら、ますますやりたくなっちゃったりしているんですけども、まあでも全部は無理ですね。当たり前ですが領域が広過ぎて。全部にひとつひとつ手を出しているわけには当然いけないので、ここ一番の大切なポイントというか、今年度法令が施行されたことにより至急体制構築が必要となっている子会社の面倒を具体的にどう見ようとか、そういうそのとき重点と思われることに限って手を出すようにしています。あとはもうやはりお任せするしかないのです。全部は無理で、そこまでのパワーはありません。ただ、現場に入ったほうが仕事は楽しいですね。

【JILPT】 そうですか。

【Y氏】 やっぱり楽しいです。たまに子会社のヒアリングなどに同行させてもらうと、やはりどういう課題がこの会社の優先課題なのか、何が重要な要素技術なのかということが、

現場でのほうがすんなりわかるんですね。先週、ちょうど子会社に行った折にも、訪問すれば話してくれること、現場を見ればわかることってやはりあるので、自ら行動することはやはり大切なのかなと思いました。ただ、あまり私が出歩いていてもいけないので、一応できるだけ自重はしていますが。話は戻りますが、外的要因／内的要因について、本当に私はもう、外的要因が絶対的ですね。もしポジティブ・アクションがなかったとしても、多分課長職ぐらいまでであれば可能性はあったでしょうけれども、そこから上は、もう明らかにポジティブなアクションが影響しています。

ポジティブ・アクションについて

【JILPT】 そのポジティブ・アクションという会社方針そのものなのか、あるいは其の方針に基づいて、特定の方のお力というか、さっきの引っ張ってくれた元上司であるとか、そういう特定の方なのか、影響が大きいのは、どちらになるのでしょうか。

【Y氏】 制度です。

【JILPT】 それだけ制度のパワーがD社においては大きいということですか。

【Y氏】 そうですね。もう今では、自然に乘れるように、下の世代も育っていていますし、非常に計画的にやっているなと思います。

【JILPT】 そうですか。ということは、制度が浸透しているということですね。会社によっては、会社の人事部とかトップは熱心なんだけれども、その次の階層を、例えば実際女性を見出したり引っ張り上げたりするところの人には、なかなか浸透していないというところもありますよね。それだと多分、今おっしゃったようなふうにはならないわけですよね。

【Y氏】 そうですね。本社で多様性推進を担当しているメンバーも、長年やってきていて、最初はガードがかたかった職能もあったそうです。もう絶対女性には無理と。

【JILPT】 そうなんですか。

【Y氏】 そうなんです。何か、D社固有のものがあるんだと思うんですが。そういうふうにガードがかたかった職能も、やはり長年かけて、またトップが変わることによって、だんだん理解されてきて、だいぶ積極的になってこられたようです。やはり、多少はその部署の人事を決める方の意向というのが入ってくると思います。ただ、会社として進めているのは、全分社どこも受け入れるという方針で同じアクションをとっていますので、会社が方針を変更しない限り、これが今さら覆ることは多分ないと思いますね。だから、次はもう男性にもポジティブ・アクションさせなきゃだめだねと、活性化させないとだめだって、多様性という意味がちょっと違ってきたねと冗談でよく言っています。

【JILPT】 要は、人事権がかなり各部門におりている場合に、それをこう、やはり本社人事部のところで何かこう、刺激を与えるということを常にやっていなきゃだめかなみたいな、そういう意味ですか。

【Y氏】 そうでなくて。多分、事業部門は実行計画を求められているんじゃないでしょうか。

【JILPT】 ああ、そうですね。計画づくりですか。

【Y氏】 ええ。今年はどういうふうにとか、今年度の人数目標とか、事業部門が活動計画を立て、これをきちっと回しているように思えます。

【JILPT】 Xさん、ご自身のこととはちょっと、もしかしたらずれるかもしれませんが、A社の場合、今、Yさんが言われたような会社へのポジティブ・アクションの浸透が、例えばXさんよりもちょっと下の世代にはきき始めているみたいな感じはどうですか。

【X氏】 ポジティブ・アクションのイメージが浮かびませんが。

【JILPT】 まあ、ダイバーシティーというふうに言い換えてもいいと思いますが。

【X氏】 多分業種にもよると思うんですが、建築はちょっとわからないのですが、土木というのは、自然が相手なんです。なので、何が起こるかわからないところがありまして、3月11日だって、ああいう極端な場合もありますし、トンネルを掘っていればいきなりものすごい湧水が出たりとか、いまだにそういうのがありますので、やはり現場が最前線の会社なので、その現場を仕切れる能力というのは、どうしても求められるだろうと思いますね。さらに世界に出ていけば、本当に日本じゃ見たこともないような特殊な土の状態とか、今うち、アルジェリアなんかでもすごく苦勞していますが、あそこの土地は本当に特殊で、ひと晩で山の形が、ここに山があったはずなのに、翌朝になってみたらこっちに行っていたみたいな感じで、トンネルをつくったときも、これじゃあ、よっぽど山を固めて、まず山をそこに固定しないと、トンネルが壊されちゃうよねみたいな土地だったので、本当に厳しいものがあるんですね。だから、そういうところに、今、女性の技術者がどんどん入っていただいています。そこでダイバーシティーというか女性だからどうのこうのというのは通用しません。仕事を任された以上は女性男性関係なくきちんと技術者として働くということは必要でしょう。最近の若い人は、男性だからといって頼りになるかということ決してそういうことはないような気もするんですけども、女性の技術者たちがどこまでそういう厳しい条件の最前線できちんとやっけていけるかというのは、期待をしていますが、気になる点もあります。土木の範囲しかわからないんですが、私と2年下の女性もどちらも結婚して2人の子育てを経験しています。うちの会社では女性の土木技術者の方々は、大体皆さん、結婚して、子育てして、育児休暇をとって戻ってきてというパターンが多いものですから、幾らご本人がしっかりしていても、やはりどういう男性が結婚相手かということもあるでしょうし、子供を産んだときにお子さんがどういう健康状態かということもあるだろうと思いますので、その辺が、これからのうちの女性活用・女性技術者のキャリアメイクの1つのポイントかなというふうには思っています。非常に若い層は充実しているんですが、技術者としてキャリアメイクする時期と家庭を持って子育てする時期とが重なるので、男性と同じパターンだけでは、ちょっと大変なところはあるかなと。ただ、そういうときに、建設業といっても現場だけじゃなくて、今の私のように管理部門で現場を支えるというような部署も多々あります

ので、その辺の折り合いをうまくきっと考えていってくれるだろうなと考えていますけれどもね。

ワーク・ライフ・バランスと女性の昇進

【JILPT】 そうですか、ありがとうございます。今、育児休業の話が出ましたので、次にちょっと、ワーク・ライフ・バランスと女性の管理職の話を少しお聞きしたいんですけども。お二方、ご結婚はしていらっしゃるんですが、Xさんも産休だけで育児休業の時代ではなかったですし……。

【X氏】 そうなんです。育児休業制度はなかったんです。

【JILPT】 Yさんもそういうお休みをとられていないわけですよね。

【Y氏】 というか、私は子供いないです。

【JILPT】 ああそうでしたか。そのご結婚の時期、はいつですか。

【X氏】 たしか3年目だったと思います。

【Y氏】 私も丸2年ぐらいで。

【X氏】 26で入社して29で結婚しましたから多分3年目。

【Y氏】 私は24のときですよ。2年目ですか、大卒で。

【JILPT】 そうしますと、結構ご結婚されて長いというか、ずっと配偶者がおられる状態で、ずっと仕事をしておられるわけですよね。

【X氏】 うちの場合、結婚して9年ほど相手が単身赴任だったので、まあ、それも助かった要因の1つだと思います。そばにいたら大変ですからね。

【JILPT】 ちょっと、インタビューシートで、その辺を突っ込んで聞いていませんので、ちょっともしお許し願えればお聞かせいただきたいのですが。ご結婚相手は同じ会社の方ですか。

【X氏】 いえ、同じ業界ですけども、別の会社です。

【Y氏】 同じ会社です。

【JILPT】 そうですか。先ほどちょっと申し上げたように、お二方はお子さんの関係では休みを長くはとられていないわけですよね。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 今は多くの大企業で法定の1年を超えた長い育児休業があって、多分A社も、D社も、場合によってはかなりの長い間、育児休業をとったり、その後短時間勤務をとったりという、長いレンジの、仕事との距離が離れる時期がありますよね。そういう育児休業や短時間勤務をとった方でも、最終的に部長職にたどり着けるのだろうかというのがお聞きしたい点なんですけど……。

【X氏】 ああ、たどり着けると思います。

【Y氏】 うん、私もそう思います。

【JILPT】 ええ、お2人ともインタビューシートにそう書いておられるので、私としては非常に心強いし、逆に言えば、そう考えられる理由とか、そのためにはどうやったらうまくいくのかみたいなのところを、突っ込んでお聞きしたいなと思っているんですけども。

【X氏】 ああ。私の場合は、それまで、うちの会社で、産休とって復帰したのが多分いなかったんですよ。それで……。

【JILPT】 それまでは皆さん産休とった後やめちゃってたんですか。

【X氏】 27、8年前の話なのであれなんですけれども、やはり建設会社でしたし、産休をおとりになった方はいたのかしら。多分いなかったですよ。それで、復帰すると言ったら、ちょっとまず会社に驚かれて、本当に復帰するのとか言われたんですが、復帰しますと言って復帰して。それでもあのときはまだ大変でした。上の子と下の子の出産は4年あいているんですよ。上の子の産休から復帰したその次の年ぐらいに、ほかの建設会社の人事部あたりから電話がかかってきて、X氏さん、復帰されたんですよ。A社さん、どういう条件でお休みされましたかみたいな、結構ヒアリングを受けて。後で聞いてみると、うちのケースというか私のケースをもとにして、他の会社がシステムをおつくりになって、そっちのほうで条件がいいケースが多かったみたいです。法定プラスアルファが多かったような気がします。

【JILPT】 それがX氏さんの、ご自分をご出産のころの話ですよ。

【X氏】 そうです。

【JILPT】 今はまあ、みんな育児休業、とりますよね。

【X氏】 ええ、普通にとって、また現場に行ったりしています。

【JILPT】 育児休業とって課長さんぐらいまでいらっしゃるんですしたっけ。

【X氏】 育児休業から復帰した女性技術者は課長さん直前レベルまでいっていると思います。私の場合、夫の転勤で海外に行くために休職したときには、これが育児休暇だと勝手に思っていたんですけども。

【JILPT】 このあたりから結構核心の話ですね、やはり、お二方ともどちらかというところ、かなり女性の幹部候補生としての採用では草創期の方で、部長職を得られるまでにはご自身のご苦労とかかなり傑出した能力というのはあったと思いますが、今度は少し、もうちょっと普通っぽく——普通っぽくと言うと変なんですけれども、もうちょっと幅広く、すそ野を広く、部長になれる人が出てこない、日本はいつまでも女性の管理職が少ないということになるのではないかと思いますので、そのことを知りたいんです。この辺から多分、厚生労働省の担当課長様もご質問されたいことがあるんじゃないかと思います。

【X氏】 本音としては、多分、入社するときにセクションしていますので、基本的な能力はあると思っています。なのであとは条件次第だと思っていますが、女性で唯一、優位だと思っていることがありまして、主婦になると1日24時間しかなくて、まず絶対寝なきゃ

いけないじゃないですか。仕事もある程度して、しかも家庭を切り盛りして、子供がいたりすると、あれ、生ものなので、ほっとくわけにいかないじゃないですか。そうすると、絶対マネジメント能力、つくんですよね。だから、今、女性の後輩には、特に結婚して子育てしているなんていうのには、マネジメント能力では絶対負けないんだから頑張れって言っているんです。それ以外には、でも、私は何となく今、皆の顔を思い浮かべているんですが、部長になりたくないと思っている人間って、多分いないんじゃないかと思うんですが、結構みんな向上心、あると思います。

【JILPT】 そこも実は聞きたいことなんです。ある程度仕事からの距離が離れている時期が延びると、意欲が低下してしまい、極端な例ですが管理職コースから外してください等と、言う人がいるんじゃないかとか——実際にいるという会社さんもあるようですが。そうであれば、もうそのままにして、昇進はさせないでいいと思ってしまうのじゃなくて、もう一度意欲的な前向きな仕事に戻ってもらうために何が必要かとかいうこともあるし、そもそもそんな意欲がずっと後退していかないようにするにはどうしたらいいかとかという点をお聞きしたいのです。またそもそも、長い育児休業や短時間勤務の間会社側がなにも働きかけないでいるとどうも意欲の減退が起こるのではないかという疑問に対して、いや、大丈夫です、育児休業とっても短時間勤務とっても、ずっとずっと意欲的なままですとおっしゃる会社さんもあるようですし、本当に各社各様の感じなんです、D社はどうですか。

【Y氏】 私も問題ないとインタビューシートで答えているんですけども、理由はまず、D社は在宅勤務の制度も整っているんで、非常に働きやすくなっているということがあると思います。最近うちの職場で、小学校に上がる一歩手前ぐらいになった子供を持っている方が、課長職の昇格の試験を受けているんですが、残業もかなりしつつ、在宅勤務もうまく活用しており、もちろん本人が相当努力をされているのだとは思いますが、昇格候補になることに問題はありませんでした。それと、先ほどXさんがおっしゃっていたように、育児を経験された方はマネジメント能力が、高いですよ。時間管理がもう、圧倒的に上手です。制約時間がすごくあるので、その間にどうやって効率よく仕事をするかを常に考えているから、スピードもあるし、全くそこに遜色はないんです。ただ、本人がおそらく、休んでいる間にモチベーションが下がるということがあったり、あと、苦しくなってしまう人は当然いるので、そこは周りがすり込んであげるといえるか、大丈夫だからもう1回頑張ろうという感じになっていくと思います。今回昇格試験を受けている方は、明らかにそういう経緯があって、もう一度頑張れるって思ってくれたようです。

本人は、多分最初はあきらめていたと思いますよ。それを上司や周りが、そんなことはない、法務は比較的女性の仕事としては向いているようで、非常にきっちり対応をして、判断ができるような仕事ができれば、別に長時間を会社で過ごす必要はないんですね。実際、確かに、法律や判例を調べたり、調査は必要なこともあるんですが、それって家にいながらも十分できますし。ですので、法務の仕事については、女性が長く続ける、かつ管理

職になっていくということについて働きかけるのは、やりやすいのではないかと思います。

【JILPT】 ああ、そうですか。在宅勤務がかなり浸透しているというのも、かなり大きいのですか。

【Y氏】 大きいと思います。自宅に持ち帰って、在宅勤務で仕事のアウトプットを出すことも結構できるので、活用している女性、特に子育て中の女性は多いです。

【JILPT】 そうですか。これはまたA社の場合はちょっと事情が違いますか。建設業の場合在宅勤務というのはいり得ないですね。

【X氏】 ええ、違いますね。うちの場合は、何回もさっきから登場して、今日今ごろくしゃみをしているんじゃないかと思うんですけども、2年下の女性技術者がいるんですが、2年離れていて同じような立場にいるから、ある意味、いいライバルだったんだと思うんですよ。2人とも、産休とったり、彼女はつわりがとてひどくてとかというのがあったんですが、お互いに愚痴を言い合ったりなんかしていたので、2人ともその、やめるとか何とかという話にはならなかったんですね。結婚した時期が同じ年だったんです、たしか。年齢は6歳ぐらい違うんですけども。それで、下の子供は同じ年なんですね、今。23歳なんです。ちょうど同じような時期に同じようなことをやっていたりしたので、何となく2人で来ちゃって、今私が本社の管理系にいて、彼女が現場の最前線にいるわけです。うちの会社の若手にしてみると、ロールモデルが2つ、きっちりあるもので、結婚して第2子まで子育てして、やめるなんていうのは、まずイメージしていませんよ。本当にやめるというか、そういうところでやめる人は、結婚したときに1人2人やめているぐらいです。子供を持ってモチベーション下がるなんて言ったら、私とその後輩の女性が、両側から、どうしてって言うかもしれない。

【JILPT】 ああ、なるほど。ロールモデルの重要性ですね。D社の場合はそういうところがありますか、最初にそういうロールモデルになられた方の影響とかいうのは。

【Y氏】 どうですかね。うちは、子供までいて部長職になっている方、ほかの組織にはいるんですけども、私の周辺は実はいなかったんですね。なので、ロールモデル、あるのかなあ。

【JILPT】 逆に、不安に思っている人は、結構いるということですか。

【Y氏】 いますね。ただ、この点は、お母さん同士で結構、お互いの情報交換をして、励まし合って、乗り越えているようです。

女性のネットワーク、職種のネットワーク

【JILPT】 ああ。どちらも、女性のネットワークがおありになるんですね。

【Y氏】 ありますね。

【JILPT】 それはかなり有効に使われているんですか、今おっしゃったように励まし合ったり情報交換したりとか

【X氏】 有効ですよ。

【Y氏】 大切ですね。

【X氏】 これは私じゃなくて、2年後輩の女性が活躍しています。副所長までやっているの、現場にいる子たちを、もう日本全国、問題があれば、彼女が今、すっ飛んでいって、いろいろ相談に乗っています。

【JILPT】 そうすると、あまり人事部主導よりも、人事部じゃなくて実際の管理職になっている女性が、女性の管理職候補をひっばっているということですか。

【X氏】 土木の中ですね。土木のネットワークです。

【JILPT】 土木の。さっきの職種ごとの……。

【X氏】 いえいえ、土木全体が。うちの会社は土木と建築で分かれているようなものなので、建築のほうはちょっと私もよくわからないんですけども、土木のほうはネットワークがあって、年に1回新入社員の歓迎会をやって、私と2年後輩の女性で手分けして、各女性社員の上司に電話して、この日に歓迎会があるので、参加させてくださいってお願いして、日本全国から呼び集めて、現場見学してその後、飲み会するんです。土木屋なので。

【JILPT】 ああ、じゃあ、かなり先駆者のご努力によりできている。

【X氏】 いや、努力というほど努力はしていません。

【JILPT】 D社の場合は、そういう職種ごとのネットワークですか。それとももうちょっと広く……。

【Y氏】 そうですね、今の励まし合っているという例は、職種ごとの話で、今私のところには、全部で関係会社も合わせると50人ぐらいが法務職として在籍しており、その中でお子さんを持って働いている方が、8人いらっしゃいます。お子さんの年齢がみんな違っていたりするので、そのときどきの状況を経験者に相談したり、励まし合ってくれているようです。

【JILPT】 ああ、そうですか。やはり、全社ネットワークというよりも、職種ネットワークということのほうが有用性が高いというか、似たようなキャリアパスを歩いているとか……。

【X氏】 話してわかりますからね。

【JILPT】 そういう仕事上の知恵もかりられるとか、そういうことですかね。

【Y氏】 そうですね。他にも職種が違っていても、同じ分社のなかで例えば営業職、企画職、業務職にいる女性などとの間で、情報交換も当然しますし、いろいろなところに小規模なネットワークがいっぱいあるみたいなイメージですね、うちなんかは。

【JILPT】 ああ、そうですか。オールドボーイズクラブみたいな、男性のネットワークに入りやすいか入りにくいとかという話を聞いたら、お二人の回答が入りにくいというのとそうでないという回答にわかれたんですけど、そういう男性のネットワークへの入りにくさとか入りやすさみたいな話はどうですか。

【X氏】 これ、業種の特徴によると思うんですけども、建設業の場合、男性のそれなりの立場の方々は皆さん、現場を仕切られている経験をお持ちなんです。私はやはりそういう経験はありませんし、そうすると私が前に出て行って話をしたりすると、一遍にこうワッと、ほんとに社長みたいな迫力のある方たちがずらっと並んで、ん、一体おまえ、何を話すんだみたいなところはあります。さっきも言ったように、土木というのは一度入るとチームワークの中の一員にはなるんですが、やはりそういう現場経験がないということではやや困るわけで、男性女性というよりは、そういう経験を持つか持たないかだと思います。

【JILPT】 確かにどこの会社でも、男であることが条件のネットワークというのはあまりなくて、一応職種別というか、例えば何かそういう土木系のネットワークで、それが従前、男ばかりだったとかいうところにうまく女性が入れるかみたいな話ですよ。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 法務ではありますか。法務職のネットワークが男性だけで固められて女性が入りにくいとか。

【Y氏】 そういう境はあまりないと思います。女性の比率が高い職種だという話をさせていただいたと思うんですが、そのような状況なので男性だけがタッグを組むという状況はあまりないように思います。飲みに行くときは一緒ですし、境を感じるものが比較的少ないですね。

【JILPT】 ちょっと質問を変えますけれども、法務の女性のネットワークはあるとおっしゃいましたよね。

【Y氏】 はい。

【JILPT】 そうじゃなくて、法務の男女のネットワークはあるんですか。

【Y氏】 あります。それはそれで、例えば関係の会社のもともと同僚だった人たちが寄り集まってとか、昔一緒に働いていたメンバーが異動して、その後も定期的に会ったり、情報交換をしたりという、そういう機会は自然にできてきます。こういうのは男女間関係なくネットワークを持っているケースが多いです。

【JILPT】 入れなくて困るとかいうような話にはならないということですね。

【Y氏】 ならないです。

【厚生労働省】 職種ごとのネットワークは規模としては全体で50人ぐらいなんですか。

【Y氏】 そうですね、私の今の分社で50人ぐらいなので、グループ会社全体を合わせると何百人というレンジの前半かなと思います。

【厚生労働省】 法務全体でですか。

【Y氏】 法務職能全体として。

【厚生労働省】 そういう分社ごとの単位で見たときに、ネットワーク内の女性の比率はどんな感じなんですか。

【JILPT】 分社の法務職能の総人数は何人ぐらいですか。

【Y氏】 分社で50人ぐらい。

【JILPT】 女性ですか。男性も入れて。

【Y氏】 男性も入れて。

【厚生労働省】 で、女性は？

【Y氏】 その中で女性が18人です。

【厚生労働省】 そのうち半分ぐらいの方がお子さんを持っていらっしゃるということですね、さっきの話でいうと。

【Y氏】 そうですね。半分弱ぐらいでしょうか

【厚生労働省】 では、さっきの、土木のネットワークの方というのは、全部で何人ぐらいのイメージなんですか。

【X氏】 今、環境と機械系も入れてなんですけれども、30人ぐらいだと思います。

【厚生労働省】 それは女性のネットワークですか。

【X氏】 はい。

【厚生労働省】 何か、このネットワークというのも、そういう本当にロールモデル的な方がいらして、それに続く人がまだ限られている。多分、その30人とかというのが、かなり大分増えてきたところかなと思うんですが、それ以上どんどん増えてきたときに、かえってなかなかネットワークが機能しないというような状況になってしまう組織もあると思うんですね。多分、今、そのぐらいの規模というのがネットワークの……。

【JILPT】 適正規模ということですか。

【厚生労働省】 そうです、適正規模とか、あとロールモデルの伝わりやすさとか、年齢の構成とか、その年齢のギャップとか、間がどのぐらいあいているとか、その辺によって機能の仕方が大分違うのかなという感じはちょっとしますね。

【X氏】 土木の業界でいうと、うちの中には30人ぐらいのネットワークがあるんですけども、日本全国で土木系の、土木技術者女性の会というのがあるんですよ。これは、最盛期は二百何十人いて、今180人ぐらいじゃないかと思うんですけども……。

【厚生労働省】 それは活発に活動されていますよね。

【X氏】 ええ。そこで中心的にやっているのは、やはりA社の人間が結構やっているんですけども、なのでA社としてのネットワークがあるし、日本全国のそういう全体の、オールジャパンのネットワークもあるので、そういう意味では、いろいろなところで使い分けしているかもしれませんね、若い子たちは。

会社方針とネットワークの関係

【JILPT】 ネットワークの効用ということと、それから会社方針の意味という、何かこう、重さの違いみたいなのをちょっと知りたいんですけれどもね。要は、ネットワークというの

はどっちかという、会社が意図的につくるケースもあるけれども、やはり自然発生的とか、それこそ先輩がつくり始めて広がっていったりとか、どっちかというゲマインシャプ的なものですよね。それで、会社方針、例えばD社だったら、女性かがやき推進計画だとか、そういうもので人事部主導だったりして動かす話になりますね。どちらがといっても、全然フェーズが違うので比べられないと思うんですが、どっちに助けられているというか、何ていうんですかね、全く比べられないのか、何となく、どっちに自分は影響されているのかというか、そういうのはありますでしょうか。

【X氏】 うちの会社の場合は、まず女性を採用するときに、会社、土木系の人事というのは、もちろん包括的な人事は人事部でやっていただいているんですけども、土木というのは、会社としてどういう仕事をとりに行くにしても、所長クラスの人とか課長クラスの人をあらかじめ登録しないと、仕事をとりに行かれないので、そういうキャリアごとの人事管理っていうのがとても重要なんです。これは一括して、土木企画部というところでやっているんです。仕事をとったり、仕事を回したりするときのためにですね。その一環として、やはり女性の土木屋も管理されているわけですよ。なので、入社するときに、もう10年近く前に、本格的に女性の土木屋さんを総合職で採用するというようなときにも、何となくアドバイスを求められたりしたんですよ、私や2年後輩の女性が。そういうような感じで、若手の女性の土木技術者の入社した後も、何となく面倒見ているみたいな感じがあって、さっき言ったように、日本全国の女性の土木の人たちの現場での悩み事というのは、その2年後輩の女性に集まるんです。それで、土木企画部の中に彼女の席が、ちゃんと用意されて、現場と兼務ということになっています。それで、私や2年下の後輩が何となく面倒を見ていた女性土木技術者のネットワークが、何となく会社の土木の女性技術者のネットワークとして、逆に吸い上げてもらったような感じになっています。

【JILPT】 すると、インフォーマルなものが何となくフォーマルなものに組み込まれているような感じなんですか。

【X氏】 ええ。なので、その年1回の新入生歓迎会なんかも、半分会社の公式行事みたいになっているので、現場で働いている子たちをその日は東京近辺に連れてくるのが、一応できるということです。

【JILPT】 D社の場合は、会社方針の中にそういうネットワークづくりというのが入っているんですか。

【Y氏】 あります。ですから、女性の幹部候補とか、そういうのはそのネットワークがつくられていて、毎年毎年定期行事があるみたいなどころがあります。

【JILPT】 ああ。じゃあ、最初からフォーマルなんですね。

【Y氏】 そう、フォーマルですね。その中で、ふだん会わない人とも、それぞれの分社の中でどんなことが起きているとか、必要に応じて、お互いの情報交換をできるので、フォーマルもこれはありかなという内容ですね。ただ、それと職能とか同じ分社内の中の

ネットワークというのは、やはり全く別なんですね。

【JILPT】 じゃあ、複数のネットワークが女性についてもあるということですか。

【Y氏】 そうですね。まあ、分社単位のもの、ほとんど自前の、自然派生的にできていくネットワークが主です。また、最初は人工的につくられた中でも、だんだんそれが勝手に継続していく場合もあって、アンケートにちょっと書いたのが、多様性推進の研修で一緒にやっていたメンバーが、そのままずっといまだに、もう10年ぐらいたってもつながっているとか、そういうのもあったりしています。

数値目標について

【JILPT】 今、多様性推進という言葉がありましたが、実は日本の会社はどちらかというと、ポジティブ・アクションという言葉は好きでないようで、大体ダイバーシティーとか、何か違う言葉を使っておられて、女性だけを引き上げるという印象をなるべく避けていたりするんですね。数値目標についても、どちらかというと、数値目標は嫌ですとか、女性を基準を曲げてまで引き上げるというポジティブ・アクションはしませんとか、そういう穏やかなものを好まれる。そういう傾向がどうもあるような感じがするんですけどもね。

【Y氏】 D社は違いますね。

【JILPT】 違いますか。

【Y氏】 もう、明確ですよ。最初から何人出しますって、計画に従ってやっているんですよ。それがまた当初は結構無理な計画に見えて、女性社員がこれだけしかいないのに、よくそんな計画を立てたねって最初の頃は思っていました。でも、それでも何とか頑張ってやろうとしています。組織名に多様性（ダイバーシティー）を使っているのは、実際に女性のみがターゲットだからではなくて、グローバルな事業展開をしている会社にもかかわらず、組織ができた当初は外国人の登用もあまり進んでいなくて、こういうことも含めて全部、多様性でいこうということになったもののように、実際に、最近はそういう活動になっているように思います。

【JILPT】 ああ、そうですか。

【Y氏】 ただ、その中で女性をターゲットに最初に組織を立ち上げた経緯があるので、やはり今も大切にしてもらっている感じです。

【JILPT】 たしかに、D社についてはそのように感じました。A社にお伺いした感じだと、例えば数値目標はどちらかというとアンウィリングだとか、ポジティブ・アクションという言葉はあまり、使いたくないというところとちょっと言い過ぎだけでも、あまり表に出さないという印象があったんですよ。それでお聞きしたんですけどもね。

【X氏】 でも、私自身は反対ですね、それ。

【JILPT】 反対というのは、ポジティブ・アクションや数値目標の設定をやったほうがい

ということですか、やらないほうがいいのかということですか？

【X氏】 必要ないと思う。というか、本当にA社っていうのが建設会社なので、まず現場仕切れないといけないとか、そういう実務中心になりますので、無理やり置いたとしても、本人も周りもとても不幸だと思いますから、やはりやれるべき人がやるのがいいと思いますし、数年すれば、もうちょっと時間かかるかもしれませんが、きちんとやれる能力のある人が育つだろうと思います。それだけの女性を採用しているし、教育しているし、うちの教育システム、ものすごくしっかりしているので。それにまあみんな、いい言い方じゃないんですが、うまくおばさん化していますから。

【JILPT】 そうすると、じゃあ、入り口の採用のところさえしっかりしていれば、何となくあとはみんながサポートしたり、先輩がサポートしたり、本人の努力を待っていればいいということですか。

【X氏】 いえいえ、入り口、入れるところから教育体系まで、ある程度人を育てるということはきちんと持っている会社なので、その会社の中で——A社の中ですよ——普通にやっていたら、やはりある特性はあると思いますけれども、マネジャーもきちんと育てていこうと思います。

【JILPT】 この辺の感覚が、ちょっとまさに、業界によって違うんじゃないかと思うんですが、すごくバラエティーがあって、D社型がまだ多くはないという印象があるんですね。今後、どういうふうにしていけばいいのかを、考えていかなきゃいけないんですけどもね。

【X氏】 私、それに関して、ちょっと考えていることがあります。わたしが大学で客員教授をしているときに、外資系会社を志望する学生が多かったんですね。それで、そのときに私、さんざん言ったのは、外資に行くのはやめろと。どうしても行くんだしたら、日本の企業で10年我慢してから考えろって言ったんですよ。というのは、外資って本当に教育システムを持っていないんですよ。だから、自分のその入社したときのポテンシャルが幾らかでサラリーが決まっているし、それが使い終わると捨てられちゃうんですよ。けれども、今の日本の企業はすべてかどうかわかりませんが、大体のイメージでいうと、きちんと社員を育てるシステムって持っているじゃないですか。これってすごく大事なことだと思うんですよ。だから、ワーク・ライフ・バランスや何かをそこに当てはめるとすれば、教育システムの中に、例えば女性で言うと、せっかくやる気があって優秀な女性たちがいるのに、例えばゼネコンマンとしてちょうど中堅どころで、育てがいのあるときに、大体子育てと重なるんですよ。この辺さえ考えていただければ、私、うまくいくんじゃないかと、何となく個人的には思っているんですよ。

長い育児休業等とモチベーション

【厚生労働省】 それで、さっきのご自身のキャリアのお話を聞くとやはり、一定の年齢、

一定のキャリアの時期までに、すごく集中的にやらなければならないことというのがあるのではないかと、それを乗り越えないと、やはりマネジメントに移れないというところがあるんじゃないかと思うんですが。それが、例えば、例えば何年間も育児休業をとったり、短時間勤務をやったりという、そういうブレイクをとられる方の場合、本当に、どうやったら可能なのかなという。両立し得るのかというところですね。

【JILPT】 ちょっとおくれでもいいから、少なくともモチベーションがなくなっていなければ、もう1度戻って、何年おくれかで、もう1遍前に中断したキャリアのところから始めて、長い人生なので、その後どんどん意欲的にやっていけば、追いつくかもしれないんですけども。追いつけないくらい長く仕事離れてしまう場合とかもあるでしょうか。

【X氏】 そう、そこは私も自信ないですよ。正直言って、1年位の育児休暇はいくらでも挽回できると思いますが、何年も育児休暇を取って追いつけないくらい長く休んだ人は、登用する必要、ないんじゃないですか。

【JILPT】 そう、そここのところを聞きたいんです。要は、育児休業は一応法定は1年間ですけども、各社かなり、2年とか3歳までとか、長目につくってくださっていますよね。それから、短時間勤務も、法定は3歳までですけども、小学校入学までとか、もっとジェネラスな会社は小学校3年生までとか、していっちゃいますよね。仮に小学校3年生まで短時間勤務が可能だとすると、育児休業等も合計して1人の子供で最大で9年から10年休んだり通常の勤務と違う状態になります。もしお2人産むとすると、プラス何年かの間、休んだり、普通とは違う働き方になりますよね。それはどうですか。

【X氏】 でも、自分がちゃんと、自分のポテンシャルをアップさせようと思ったら、そのような育児休業や短時間勤務をばりばりに使ってということは多分しないんじゃないかなという気がします。だから、ちゃんと勉強するなり、自分で調整して、大体、私の経験で言うのは、1回産休とってモチベーションや能力が下がったとしても、2年たてば大体もとに戻るわよと言っているんですけども。

【JILPT】 2年ですか。

【X氏】 ええ、私の感覚ですよ。前を向いて長くやっていけば、紆余曲折があっても将来的につじつまが合ってくるような気がするのです。勿論、タイミングはありますが。やはりサラリーマンとして働いていこうと思うのであれば、その評価はそれまでに積み上げられた経験、能力の積算値としてきちんと評価されるべきだろうと思います。

【厚生労働省】 幾らあとから積み重ねても、能力が戻らなければしょうがないと。

【X氏】 無理やり引き上げる必要はなくて、正当な評価を行えば良いと思います。

【JILPT】 能力の足りない人を無理やり引き上げる必要はもちろんないと思うんです。ただ、比較的そういう育児休業や短時間勤務を長くとりたい人たちも、かなりの数、いますよね。たっぷり休みをとりたい、短時間勤務をなるべくやりたい人は、一定割合でいっちゃいますよね。そういう人たちがもし皆ディスカレッジして、全部管理職へのキャリアを閉じ

てしまうのであれば、いつまでたっても日本の女性は管理職に占める割合が、世界で下から何番目ですみたいになっちゃうわけですよ。それでは困るので、例えば、可能な範囲で、職場に早く戻って頑張ろうかなと思う人を増やす方策とかが必要かどうかという問題意識なのですが。

【X氏】 それはいいと思います。だって、部長になったら、部長の仕事しなきゃいけないので。

【JILPT】 だから、実はやはり、さっきワーク・ライフ・バランスを保ちながらも部長になれますよと、お二人はおっしゃったけれども、それはやはりかなりのモチベーションが維持されていて、そんなに長くは休んでないで戻ってくるみたいなイメージが、おのずとお二人の中にあっただのではないかと。

【Y氏】 そうですね。

【X氏】 そうですね、多分そうだと思います。

【JILPT】 その辺のさじかげんがどうも、そういうメッセージがうまく、若い世代の女性労働者に伝わっているのだろうかという問題意識があるんですね。ワーク・ライフ・バランスについては、今、少子化もあってかなり政策的にも強調しています。そうすると、私はゆっくり育児休業とっていいのね、そして短時間勤務も長くやっていいのよね、でも、ちゃんと管理職になれるのよねみたいに思っているとすれば、どうでしょうか。

【X氏】 そのときに、だからそうですね、本当は女性の上司がいて、あなた、何勘違いしているのって言える人がいるといいですよ。

【JILPT】 たしかに、男性は言いにくいんでしょうね。

【X氏】 だから、男性でも言っちゃっていいんじゃないですか。と思いますよ。うちは言いますよね、結構ね。必要以上に言うかもしれない。

【JILPT】 まさに、そこのところ、機微のところを我々みたいな第三者が頭の中で考えているんじゃないくて、生の声がお聞きしたいのです。やはりそれは、ワーク・ライフ・バランスも大事なんだけど、女性自身がモチベーションを維持して、先ほどお聞きしたようにいろいろなものにチャレンジしていつてみたいと話が必要なんだよっていうことでしょうか。

【X氏】 でも、キャリアを大切にしている女性は、そんなに長く本当に休まないですよ。自分のキャリアも大切だから。

【JILPT】 その人たちが、全体の何割いますか。そこなんです。その、キャリアを大切にする女性は、全体の中の何割ぐらいなんでしょうか。

【X氏】 民間会社としてのA社は、現在は入社の際にそういう意識の方をセクションして入れていると思います。毎年、多くても6人ぐらいしか採りませんからね、土木屋としては。

【JILPT】 そうすると、その入ってくる人はみんなキャリアを大切にする人なんですね。

【X氏】 ええ、もともとがそうです。

【Y氏】 そこでですね、おそらくキャリアについての考えが、個人によって分かれていま

してですね。そういうふうに、将来ともに働いて、資格も取ったり、管理職目指したりって思っている人たちは、通常、戻ってくるのも早いですよ。そうじゃなく、きちっと自分の生活を守りたい、別に管理職なんか、むしろなりたくないという人がいます。うちで結構困った問題なのは、次の昇格をやらせたいと思っているのに、絶対受けてくれない女性がやはりいます。

【X氏】 そうなんですか。

【Y氏】 自分のライフプランのほうが重要なので、もう私はいいですからと言われちゃうのがね、いますんですよ。そういう人は、比較的長く休みをとりますけれども、ただ、彼らもその自分の時間の範囲では、かなりいい仕事はアウトプットしてくれるので、それはそれでいいんですよね。女性の意識の差の上から下というのは、男性とは全然、幅が違うので、その下の子たちのモチベーションをどう高めるかというのは、すごく大切だとは思いますが、それでも。何とか受けさせたくてですね、手をかえ品をかえ、頑張らせるんですけども、なかなかうんと言ってくれない、嫌だって。で、私が後押しになるので有益って、ポジティブ・アクションのところでインタビューシートに書いているのは、これ（ポジティブ・アクション）をうまく使って、もっといい仕事をすればいいだけの話だから、うまく活用しましょうって、そういうスタンスなんですよ。多分、こういうこと（ポジティブ・アクション）が邪魔だなと思っている人たちは、自分のライフプランは大切に、会社に対して、そういうふうな要求をされても、私はこたえる気はないわという人たちでしょう。そういう人は、多分こういうのはうっとうしいと思っていらっしゃる可能性はあります。（利用する人と嫌がる人）すごく両極端になってきているんじゃないかなというふうに思います。

【X氏】 資格の差がないとおっしゃっていましたよね、入社するときに。

【Y氏】 そうですね、ないですね。

【X氏】 うちの会社は、一般職と総合職というのが歴然としてあるので……。

【Y氏】 ああ、それは違いますよね。

【X氏】 そこだと思いますよ。一般職の方は確かに、育児休暇も小学校入って3年生までは使えるのでって申し出てきますから、あ、そう、じゃあ何時で終わりねみたいなのはやるんですけども、そういう方たちはやはり、補佐業務というんですか、そういうスタッフ業務みたいなことをやっていただいているので、ある意味いいのかなと。登用試験もありますけれども、そこにチャレンジするかどうかというと、まれな方しかチャレンジしませんし。現在の部署にも一般職の方がいますので、登用試験にチャレンジしますかって聞くと、いや、私はこのまま一般職で結構ですと。私も、男性女性にはっきり言っているんですけども、お給料に明らかに差があるので、皆さん、サラリーマンで、自分の時間をお金にかけているんだから、その対価に見合う仕事をしてくださいと。だから、一般職から転換して専門職になりたければ、ちゃんとそれは支援しますけれども、それだけの仕事はしていただきますという事は明確に言っているんで、そこら辺はきっちり意識の差があるんじゃないかなと思う

んですが。

【Y氏】　うちは自然に分かれていっているだけですね。だから、別に総合職って決めていなくても、勝手に総合職（と世間で言われるもの）になっちゃうケースと。本人が頑張っていれば、引っ張っていきますので、会社は。そうじゃない方たちは、自分の好きな生活を楽しんでいると。自然発生的な感じですよ。

【厚生労働省】　その自然に分かれるというのも、結果としては女性のほうが一般職というか、そういうワーク重視の人が多くなっちゃうというのがあって、それが何か日本がおくれているみたいに言われちゃうんですけれども、男性もそういうのが増えてきてもいいなど、個人的には思うんですが。

【Y氏】　それがですね、意外に男性も増えているんですよ。

【厚生労働省】　だから、そういう男性も、別に出世しなくていいし、この職だけ、給料上がらなくてもいいよという人が増えるのが自然かなと思っていて、そういうのは自然発生的に広がるんじゃないかなと思っているんですよ。

【Y氏】　最近、意外に男性で上がりたがらない人がいて、それもまたちょっとうちでは問題になっているんですが、管理職になると非常に大変になるので嫌だと断ってくるケースは、この10年は大分増えてきたと聞いています。

【JILPT】　男性がですか。

【Y氏】　男性です。それで、何で私は断れないんですかって、1回とてももめたことがあるのです。私は受けたくないのに受けさせられているのに、何で男性は断っているんだって言って、ちょっと頭にきました。そういう逆の不満をぶつけたことがありますよ。しかし、そういう時代なんでしょうかね。

コース別雇用管理の有無と女性の管理職登用

【JILPT】　実は、コース別雇用管理の話は古くて新しい問題で、男女雇用機会均等法ができた、それこそYさんが入社されたころに、急に導入が進み、今でもかなりの大企業さんでやっていらしゃって、それがどういう効果を及ぼしているかというのは、いろいろな研究もあるようです。なるべく、女性を元気づけて、総合職的な方向にずるずるずるっと上げていくために最初からコースを分けないという考えと、やはり分けない方式だと今度は逆に、たくさんの方が一般職的になってしまったら困るから、やはり分けておこうという考えと、いろいろあると思うんですよ。厚生労働行政としては、今、コース別雇用管理がいいとか悪いとかは言わないけれども、その運用において差別的にならないように、少なくとも転換制度は設けてくださいとかこういうことをしてくださいよとか、そういうことは言っているんです。一部には、女性の登用が進まないのはコース別雇用管理がいけないんだと言っている研究もあるんですけれどもね。

【X氏】 部長として考えると、非常にやりやすいです。

【JILPT】 やりやすいですか。

【X氏】 ええ。だって明確ですから。サラリーに見合う仕事をしてっていただけなんです。

【Y氏】 D社の場合有史以来、コース別がないのですが、私はそれはそれでいいと思っていますね。自然にやりたい女性もやれるようになりましたし。コース別がないのがうまく働いているようには思います。

【X氏】 それ、やれるようになると、お給料も上がるんですか。

【Y氏】 そうですね。役職手当とか当然ついてきますし、査定幅があるから、頑張っている人にはどんどんつけていますので。ただ、もともとの差が大きいかどうかは別ですけども。多分、一般職、総合職に関しては、相当に差をつけていらっしゃると思うんですけども……。

【X氏】 そうですね、ちょうど半分ぐらいですね。

【Y氏】 うちがそれがなくて、だんだん出世がおくれていくので、上がらなくなるのか、上がっていくかの差になるんだと思います。

【X氏】 そうですか。マネジメントはそっちのほうが難しそうですね。

【Y氏】 そうですかね。いや、みんな同じに扱えてしまうというので、逆にいいところもあるかもしれません。

【X氏】 なるほど。

【Y氏】 どちらかという、その年の仕事のプランを、ひとりひとり計画を立ててもらったときに、そこで大体どこまでの仕事をやってもらうかがある程度決まるのでね。上司との間ではその合意なので。あまりそれに困ったことはないかなという風に思います。そこで、よくあるのが、役職のついている男性と、役職の全くついていない女性で、役職の低い女性のほうが仕事が数倍ができてしまうとか、実際起きてしまっているんですよ。私はそのできる人を何とか引き上げたいという努力をしなきゃいけない立場なので、こういう人には、自由度が高い分、なんとか上がってほしいんですけども、本人の意思が問題なんです。コース別をとってその人が総合職だったら、有無を言わずおまえは総合職だって言うて上にあげられると思うんですけども、それが言えないのは確かにちょっと不自由かなというのはあります。何とか、あなたのお給料を私は上げてあげたいんだから、頼むから昇格試験を受けてくれと。で、あと英語が必要なので、TOEIC の点数を一定レベルまでとらなきゃいけないと。あなたの給料を上げるには、私がどんなに頑張って査定をしても、これは限度であると。だからとにかく受けさせて、何とか受けさせようとする。そういうのがありますね。女性はそのモチベーションの働きかけが非常に大切なところがあるので、それはもうしつつこく言って。だから、ポジティブ・アクションがいいと思っているのは、そこですよ。もう、開き直れと。それで、開き直って頑張ったら、成果になるんだから、それで認められたら、そのほうが給料上がるよって言うて。

【X氏】 じゃあ、ポジティブ・アクションと、そのコースを分けない人事管理がある意味セットになっているかもしれませんね。

【Y氏】 それはあるかもしれませんね。

【X氏】 そうですね。ある意味、うちの場合は、初めからその意思を確認して入ってもらっていますので、それに見合った教育制度があるので、総合職になれば、もう本当に勉強させられますので。

【JILPT】 なるほど、そういう見方もできますね。

【X氏】 そうですね。あまりだから、ポジティブ・アクションというの、ある意味、そんなに必要性は高くないのかもしれない。

【JILPT】 今のお二人のやりとりを見ていると、我々にとって、新たな発見があります。

【X氏】 結構新鮮だなと思って。

【Y氏】 私も面白いです。

女性上級管理職増加に向けて

【JILPT】 そろそろ時間もなくなってきましたが、欧米、特にノルウェーだとか一部の国では、いまや、役員のクォーターを入れたりしてしまして、女性を例えば4割は役員に入れなさいみたいな話にもなってきていてですね、皆さんのような部長職に女性をもっと増えると同時に、それは次のステップである、役員にもっと女性をつけていただくための過程としての道だと、私は思っているんですが。まず、役所の政策も含めてで結構ですが、今後、ラインでしっかり男性と同じような部長を務められる女性を増やしていくためのキーポイントになると思っておられることを、もう1度、お披露願えますか。

【X氏】 そうですね、やはり、女性なので、私の場合、自分の経験からして、皆さん、結婚して子供を育てる率はかなり高いと思うんです。だから、これを、今のところ皆さん、頑張らせていただいているんですが、そこをどう、教育システムや昇給システムの中に組み込んでいただくか。これは、長く休ませると言っているわけではなくて、子供を産んだら、ある時期、子供にどうしても手がかかるのは確かなので、やはり長い目で評価するということが必要になるだろうと思いますし、ある程度、幅を持たせることは必要になるのではないかなと。

【JILPT】 何の幅ですか。

【X氏】 だから、ローテーションなら、うちなら3年ごととかいろいろ決まっているんですけども……。

【JILPT】 ああ、人事管理の決め事の幅ということですか。

【X氏】 ええ。

【JILPT】 なるほど。政策とか、あるいはインフラとかで何かご意見はありますか。ちょっとインタビューシートにも書いていただいていると思うんですけども。

【X氏】 ええ、これにも書いたと思うんですけども、数値目標というのは私は、両刃の刃だと思っています。ある程度は方向づけはもちろん、外圧という意味で必要なところはあるとは思うんですが、それをあまり先行させずに、日本の企業の教育システムなんか含めてトータルで考えて、バランスのよいところで方針を出していただくのがいいんじゃないかなと思っています。だから、外資の会社のあり方と、外資の数値目標をそのまま日本に適用するというのが、ちょっと違うんじゃないかというのが……。

【JILPT】 外資系の会社では、数値目標があれば、さっと途中で採っちゃえばいいから、あまり気にしなくてもいいかもしれないけれども、日本の会社は丁寧に教育するんだから、そう、何ていうか、アンビシャスな数値目標は取り入れられないんですよということですか。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 Yさんにもお伺いしてよろしいですか。

【Y氏】 私も、一番子育ての時期がキャリアが止まる、本人たちにとって下がる期間なんだと思うんですね。そこができるだけずっと働き続けられるところを、会社もそうですし、うちの在宅勤務なんかまさにそうだと思うんですけども、そういう形をとってあげることによって、働ける人間が増えるので、やはりそのハードウェア、ソフトウェアは重要かなと思いますね。特にまたそれが、30代ぐらいがほとんどその世代なので、一番仕事が面白いし、かつ一番仕事が、実務的にも一番大切な時期だとも思うんですよ。そこを途切らせると、多少の休職はいいと思うんですが、少なくとも本人的にモチベーションが下がってくるのは事実のようなので、そこは何らかのサポートできる制度があったらいいんだろうなとは思っています。

【X氏】 ごめんなさい、ちょっと私、補足していいですか。私、どうも前提条件が抜けたような気がちょっとしたものですから。さっきから繰り返し言っていますけれども、うちは私と2年後輩の女性と2人がいるので、ある意味、この2人は苦勞しているんです。苦勞したんです。ただ、同じ苦勞を今、下の世代がするかというと、それは違うと思うんです。というのは、私たちが言われ続けたことは、女性にそれをさせていいのかみたいなところは結構言われて、それを何となくずうずうしきで乗り越えてきたようなところがあるんですが、現場の仕事にしろ本社の仕事にしろ、もう前例ができちゃったので、そういう意味では、それの前提でさっきの発言だと思っていただければと思います。

【JILPT】 わかりました。ありがとうございます。今の話でちょっと私ももう1度、やはりお聞きしておかなきゃいけないと思ったのがあるんですけども。もう、そういう意識みたいなものは管理者とかトップレベルには偏見はないと、ある程度理解していいのかもしれないんですけども、やはり女性に対して厳しく鍛えるみたいなことが、ちょっと遠慮するか、ちょっと引くとか、そういうのが起こっているということは、ないと考えていいんですか。例えば、男性の上司が女性を鍛えるときに、さっきの残業でもそうですけれども、お二方は比較のご自分でどんどん仕事をされて、残業もしたと。だけれどもやはり、何となくこ

の女性にはそんなきつい仕事をさせたらなみたいなことが、いまだに起こっているということは、あるのでしょうか。

【X氏】 ああ、あると思いますよ。あるし、逆の場合もあるし、いろいろなケースがあると思います。だから、それは女性に限らず、男性だって同じじゃないですか。

【Y氏】 一緒です。

【JILPT】 一緒？

【Y氏】 はい。アウトプットを出してもらわなきゃいけないので、そんな手心なんて加えてられませんから。

【JILPT】 手心なんか加えてられない。

【Y氏】 はい、ないです。

【X氏】 それもあるし、やはり、女性の場合、まだ数が少ない内は特別扱いしたりすると目立つところもあるかもしれませんが、数が増えていくと、特別扱いなんてなくなってくると思います。

【Y氏】 それはやはり、本人のやる気だけですね。やりたい人には、もうとにかく、そんな遠慮なんかしてはいられないから。

【JILPT】 そうですか。重ねてもう1つ聞きますけれども、今日はあまりメインで聞かなかったんですが、今、業績評価であるとか、評価システムはかなり、昔に比べれば主観を極力排するようなシステムができてきて、そういう意味では女性にとっていいことなのかもしれないんですけども、一方で、成果主義、能力主義になってくると、年次管理みたいなのができなくなって、何かこう、公平なのか不公平なのか、私はどの辺のポジションにいるのかというのが、全体を見通してあまりわかりにくくなっているんじゃないかという気がするんですが、そんなことはないですか。例えば、昔だったら、同期で、部長になったのは早いですか、遅いですかとか聞かれると、ちょっと同期より遅いですかとか、書いていらっしゃるよ。昔はまさに大体、ある一定のところまでは一緒に上がっていったので、私の処遇は何となくちょっとおくられているとか、少し、みんなと同じだとか、見えやすくなっているけれども、今や、もう同期であったって、いろいろな業績評価だとかでものすごく幅が、早いうちから開きますよね。そうすると、要は、まず男性と女性で差別されているのかどうかもわかりにくいということはないですか。

【Y氏】 それはないと思います。

【X氏】 うちの会社の場合は、スペシャリストかマネージャーかという、分岐点であるんです。多分、10年ぐらいかな。本人の姿勢もありますけれども、そのスペシャリストとしてというよりは、同じマネージャーを目指しているような、同じような学歴の中で比べると、もうちょっと早くてよかったんじゃないかなとか思うところはあるんですが、でもこれは、現在の私の今後の働きにもよると思うんです。きちんとなしていけば、次の世代はその辺はちゃんと見てもらえるんじゃないかなと思っています。

【JILPT】 じゃあ、その会社の評価システムについては、ある程度信頼をおけるというか、そういうことですね。

【X氏】 ええ。現実に、私自身、部長職になったときに、自分の方針に沿って働いて頂くために組織を変えましたが、それについて、何のクレームもついてこないです。成果をだせば評価はされると思います。

【JILPT】 それはご自分の部下についてということですね。

【X氏】 そうです。非常に今、有機的に動き出していますし、そういうことをできる会社だと思っていますけれども。

【JILPT】 なるほど。一たんやるとなれば、きちっと評価してということですか。それはYさんも同じですか。

【Y氏】 というか、本人の査定状況と、チャレンジの機会と、全然均等だと思います。

【JILPT】 そうですか。あまり、会社で評価面でそもそもの違いはないですか。なぜこれを聞いたかという、ポジティブ・アクションというのは、実は最初はそういう意味があったと思うんですよ。会社にそもそも差別的な見方があって、それを直すために少しこっちら引っぱり上げる形で、見方を是正するみたいな効果があって、そのことをイメージしながらお聞きしているんですね。そういう差別的な見方はもう既になくなっていて、さらに加えて、励ますとかちょっと意識を上げるとか、そういうふうな局面に立っていると考えればいいんですか。

【Y氏】 職種にもよるかもしれませんが、だいぶそうなって来ています。もともと、先ほど、育児休暇の話が出たと思うんですけども、休業すると、その分の年数はおくれますね。

【JILPT】 そうですね。

【Y氏】 これはもう、やむを得ない。実際に仕事をしていないので。だけれども、それ以外で言えば、やはりきちっとそのルートに乗って、同期の男性と同じようにちゃんとルートには乗って上がっていけるようになってきているから、うちは評価面での問題はないんじゃないですかね。

【厚生労働省】 イメージとして、育児休業の期間だけ、2年なら2年だけおくれてという感じですか。

【Y氏】 そうです。その感じですよ。

【厚生労働省】 そこは何か、昔のイメージだと、もう同期でおくれた人は、取り戻せないんじゃないかというのが雰囲気としてあるのかなと思っていたんですが。

【Y氏】 それはないですね。だから、休みが2年だったら、その分時間が余計にかかっても、もう1回そのルートに乗って、お子さんがそこで1人しか産んでいないとすると、多分その後は実力に従い、普通にそのまま上がっていくと思います。

【X氏】 うちの会社は私がいい例です。2人子供を産んで、1年休職までしちゃったので。13カ月ですから2年間かもしれません。ですが、一応、長く続けているうちに、ライン部長

になっちゃったというようなことがありますので、多分、ちゃんと機能しているところは、100%だとは決して言いませんけれども、あるんじゃないかなと。うちの会社はということであるかもしれません。

【JILPT】 お二方に来ていただいて、非常に多くの有益なことを教えていただいたと思います。ありがとうございました。

参考文献

- 伊岐典子・渡邊木綿子「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」Business Labour Trend 第441号（2011）
- Betty Jane Punnett 他 *Successful Professional Women of the Americas* (2006) EDWARD ELGAR PUBLISHING
- 川口章『ジェンダー経済格差』勁草書房（2008）
- 同「均等法とワーク・ライフ・バランス—両立支援は均等化に寄与しているか」日本労働研究雑誌第615号（2011）P25～37
- 同「ポジティブアクションは有効に機能しているのか」日本労働研究雑誌第573号（2008）P24～27
- 公益財団法人日本生産性本部「第2回コア人材としての女性社員育成に関する調査結果概要」（2011）
- 厚生労働省雇用均等児童家庭局『働く女性の実情』（2010）
- 財団法人21世紀職業財団『「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」結果報告書』（2004）
- 同『女性管理職の育成と登用に関するアンケート結果報告書』（2003）
- 同『企業のポジティブ・アクションの取組に関するアンケート結果報告書』
- 武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房（2006）
- 安田宏樹「総合職女性の管理職希望に関する実証分析」「経済分析」第181号（2009）労働政策研究・研修機構『調査シリーズ No37 仕事と家庭の両立に関わる調査』（2007）
- 同『調査シリーズ No53 雇用システムと人事戦略に関する調査』（2007）

JILPT 資料シリーズ No. 105

大企業における女性管理職登用の実態と課題認識
－企業人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査－

発行年月日 2012年3月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2012 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)