

基調講演



ジャーナリスト
前Business Insider Japan統括編集長
AERA元編集長

浜田 敬子 氏

1989年に朝日新聞社に入社。前橋、仙台支局、週刊朝日編集部を経て、1999年からAERA編集部、副編集長などを経て、2014年からAERA編集長。2017年3月末で朝日新聞社を退社し、世界12カ国で展開するアメリカの経済オンラインメディアBusiness Insiderの日本版を統括編集長として立ち上げる。2020年末に退任し、フリーランスのジャーナリストに。2022年8月に一般社団法人デジタル・ジャーナリスト育成機構を設立。

「羽鳥慎一モーニングショー」「サンデーモーニング」のコメンテーターを務めるほか、ダイバーシティや働き方などについての講演多数。

著書に『働く女子と罪悪感』『男性中心企業の終焉』。

講演「ポストコロナ時代の働き方とダイバーシティ」

■人生100年時代

私は、28年間勤めた新聞社を50歳で退職してベンチャー企業に転職しました。「どうして50歳で転職するの。定年までいたらいいじゃない」と友人や同期から言われましたが、この決断をした大きな理由があります。

私は23年間、週刊誌を作ってきました。毎週締め切りがあるのでかなりハードな職場で、子育て中の女性記者達が非常に苦労していたのも事実です。特にAERAの場合は、校了時間が夜11時から12時、家に帰ると1時で、次の日も普通に働いてというのを毎週していました。

私は副編集長になってから出産したので、子育てと両立しながら管理職をしていたのですが、正直体もすごくしんどかったです。ただ、もともとAERA編集部に入りたくて朝日新聞に入ったので、週刊誌の仕事が大好きで非常にやりがいがありました。

しかし、どこかで仕事がつきつと思っていました。49歳のとき、編集長を終えて、朝日新聞社の新しいビジネスを考える部署に異動しました。ずっとニュースの編集の仕事をしてきましたが、最後に朝日新聞に恩返しをするのも悪くないかなという気持ちで働いていました。

皆さんも「人生100年時代」という言葉を聞かれたことがあると思います。初めて提唱されたのがロンドン大学のリンダ・グラットンさんと、『ライフシフト』という本が世界的にベストセラーになりました。働き方や雇用のあり方、世界でデジタルシフトが進み雇用が減っていく時にキャリアをどう考えていけばいいのかについて発信されています。

これまでは、学校で学ぶのは高校や大学までで、新卒で会社に入り、年功序列、終身雇用で定年まで勤めて、その後リタイアという考えが主流でした。

しかし、人の寿命が長くなるとリタイアの期間が伸びます。人生100年時代はキャリアを長いスパンで考えなければならない、ということをいち早く提唱されたのがリンダさんでした。

日本は世界一高齢化が進んでいるので、政府もすぐに「人生100年時代」という考え方を政策に取り入れました。ですが、私自身は本を読んでいたものの、新聞社を辞めた後の自身のキャリアについて、全く自分ごととして考えていませんでした。

幸いリンダさんが本の販促で来日されたときにモデレーターを務め、楽屋でお話する機会がありました。彼女に「仕事は楽しいけれど、一方で疲れ切っていて今は定年が楽しみでしょうがない」と伝えました。旅行に行ってもずっと仕事のことを考えていて、頭が休む暇がない。自分で人生をコントロールできている感覚があまりなかったもので、60歳までは頑張っただけで、その後は自由に生きたいなと妄想を抱きながら最後の10年間は働こうと思っていました。

その時にリンダさんから「平均寿命は今後も伸びていくからあなたの年で大体94歳まで生きるわよ、その時にあと30年何をする

の」と言われました。当時リンダさんは62歳、ロンドン大学で経済学を教えており、まだ何冊もベストセラーを書きたいとのことでした。「仕事をしない人生はつまらないわよ」と言われて響きました。

それまで、目の前の仕事に精一杯で、自分自身のキャリアを考えたこともありませんでしたが、そこから真剣に考えました。新聞社に入ったのも、メディアやニュースの仕事が大好きで、長く働くのであればニュースの現場に戻りたいと思いました。

そのとき、私には60歳以降もニュースの現場で働くには足りない能力があると思いました。それはデジタルの能力です。ずっと紙の雑誌を作ってきた、人脈や編集技術、取材力、文章を書く技術等はそれなりに経験がありましたが、一回もデジタルの仕事をしたことはなかったのです。

私が編集長になる前の2010年頃からニュースの主戦場はデジタルになっていました。Yahoo!ニュースやLINE NEWS等、多くのニュースサイトがあり、ほぼ無料で読むことができます。私達のように週刊誌を1部400円出してお店で買ってもらうためには、その無料のニュースと競争しなければなりません。無料に勝てる付加価値の高いものを頑張って作りましたが、売り上げは徐々に下がっていました。

出版市場は、1998年ごろが最も売上が大きかったのですが、今は市場自体が半分になっています。中でも雑誌の市場は、私が編集長になったとき約3分の1になっていました。

紙の週刊誌を読む人がどんどん減って、購読料が減り、広告料も減るので経営も厳しくなるというのが今のメディアの状況です。

一方、当時インターネットメディアは新興のメディアがどんどん登場して勢いがありました。私自身が長くキャリアを考え出した頃、ベンチャー企業社長の友人が、アメリカのインターネットメディアのライセンスを買って日本版を作るという仕事をしていました。アメリカの『Business Insider』という若者をターゲットにしたビジネスメディアのライセンスが取れたら、日本版の編集長をやってみないかと声をかけてくれました。とてもありがたい話だと思い、あまり迷わず新聞社を辞めました。この決断が、私のキャリアの中で大きい転機になりました。

「リスクリング」という言葉を聞かれたことはありますか。岸田さんが10月の通常国会の所信表明演説で初めてこの言葉を使われて、ここに投資していくとおっしゃいました。

リスクリングとは、人材のデジタルシフトのことです。ドイツでメルケル政権当時から力を入れていましたが、例えば炭鉱で働いていた人にIT技術を身につけてもらいIT技術者になってもらうというようなことです。自動車メーカーではエンジンの自動車を作っていましたが、エンジンの技術者にIT技術を学んでもらってEVにシフトしてもらい。人に投資して教育してデジタルシフトしてもらわないと産業構造は変わりません。しかし、日本ではこのリスクリングが非常に遅れており、IT人材は今後約80万人不足すると言われていきます。

メディアもデジタルシフトする必要があります。イギリスやアメリカでは、記者達をどんどんデジタル人材に変えていっています。

欧米では、会社が戦略と一緒に人材に投資するのがリスクリングの概念ですが、日本の企業はまだまだそこまで至っていません。各個人が見様見真似で学んで転職することでリスクリングしています。このようなことが今、人材市場や雇用市場で起きています。

■加速度的な人口減少

3年半ビジネスインサイダージャパンで編集長をしてデジタルの技術を身につけた後、若い人にバトンタッチして、今フリーランスで働いています。

私が今日本で1番の課題だと感じているのが、人口減少と高齢化が同時に加速度的に進行するということです。特に働ける労働力人口が減っていくというのは日本の課題になっていて、これがコロナで加速度的に速くなっていると言われていています。コロナ前の推計では、2050年に日本の人口は約1億人まで減少すると言われていましたが、予測以上に減少スピードが速く2046年には1億人を切ってしまうかもしれません。

さらに深刻なのが、65歳以上が人口の半分以上を占める市区町村が3割近くになる見通しも、もう少し早まるのではないかとされています。なぜなら、出生数の減少が10年前倒しで減っているから

です。

この現象はコロナが収まっても回復するとは思いません。特に男性は、賃金が上がり家族を持てる余裕がないという経済的な理由が未婚理由の一つになっています。それを考えると、実質賃金が上がらない中、結婚する人が急に増えるとは考えにくいです

すでに最後のボリュームゾーンだった団塊ジュニア世代の女性達の出産期は終わりつつあります。ここが最後のチャンスと言われていたときに、賃金を上げたり長時間労働を解消する抜本的な政策を打てなかったことが少子化が加速する要因と言われています。

労働力不足は、この10年ずっと言われてきました。アベノミクスの成果として、雇用が回復したと言われますが、求人倍率は2010年11年頃から底を打って回復しています。つまり、人が足りないという現象は、民主党政権時から起きていたのです。

労働力不足の鍵は、女性とシニアだと10年言われ続けています。シニアでは定年延長という形で働ける人に長く働いてもらう議論になっています、そして女性では女性活躍推進法ができましたが、本当に働きたい女性が十分に働いているのか、賃金がもらえているのかというと、残念ながらそうではないと思っています。

■ジェンダーギャップ

「ジェンダーギャップ指数」をご存知でしょうか。世界経済フォーラムが毎年出している数字で、各国の男女格差を表しており、教育、健康、政治、経済の4分野の男女格差を表しています。この数年、日本は先進国で最低という形容詞がついています。

教育は1位で、男女で全く差がありません。中学校までは同じように義務教育に行けます。国際学力調査PISAの中学生のときの学力点数を見ると、日本は押し並べて高く、数学の点数は男子より女子の方が良かったりします。それぐらい学力に差がないのです。

しかし、経済分野は121位、政治は139位とほぼ最下位レベルです。衆議院議員の女性の数は9.7%と1割未満。大臣も二人。欧州では、女性が首脳の国も増えています。

この調査が始まった2006年、日本は79位でした。女性活躍推進法ができて、管理職を増やしましょう、経営者にも女性を増やしましょうとなって、これまで50キロで走っていたのが70キロぐらいになっています。しかし、世界各国は120キロぐらいにギアを上げてダイバーシティやジェンダー平等を実現しています。ビジネスや経済力の成長に非常に大事だという観点からです。

実は日本政府も2003年には、指導的地位における女性の割合を2020年までに30%にする「202030」という目標を掲げました。政治家や学校の校長先生、企業の経営層や管理職の3割を女性にすることを目標にしていたのですが、全く達成できていません。

もともと女性を採用していなかったり、若い人が多くて管理職ができる年齢になっていない等、いろいろな要素はあると思いますが、相当本気を出してやらなければ、この30%は難しいというのが日本の状況です。

特に経済分野で、日本の順位が低い要因が2つあります。管理職や経営者に女性が少ないという要素と、男女の賃金格差が大きいという要素です。正社員同士の賃金を比べると、男性を100とした場合に女性が70ぐらいです。男性の正社員と女性の非正規で比べると、26ぐらいです。これが女性の経済的な自立を阻んでいます。離婚する人が3組に1組と言われる中で、シングルマザーになった途端、非正規の雇用しかなく経済的困窮に陥るのです。この人達の賃金を何とかする、もしくは正社員にするということをしないうり賃金格差は埋まらない。そうした問題意識もあり、政府は301人以上の企業では男女の賃金格差の数字の公開を義務づけることを決めました。

日本では子供の相対的貧困率は大体7人に1人と言われていています。その背景にもシングルマザーの家庭の困窮状況が大きく影響しています。

女性の管理職を増やしたり、非正規の人を正社員にするには、今女性に偏っている家事育児の負担を減らすしかありません。そのためにも、男性の家事育児負担がとても大事です。もう少し平等に家事育児の負担をしてもらって初めて女性は仕事ができるようになります。

法改正により、男性の育休取得推進が始まっていますが、家庭内の分担見直しが進まなければ、女性が職場でもう少し稼いだり、活躍したりするのはとても難しいと思います。

もう一つの問題が、賃金格差です。女性の就業率を表した「M字カーブ」というグラフがありますが、高校や大学卒業後、女性も働き始めるので、グラフは右肩上がりになります。アベノミクスの成果の一つとして、女性の雇用人口や就業率が増えたこと、M字カーブの谷が浅くなったことが言われますが。これには別の側面もあります。「L字カーブ」と言われる、一旦辞めて再就職する人達の数です。子育てが1段落してまた働きたいと思ったとき、パートや契約派遣を選ぶ方も多いですし、正社員で就職したいと思っても、子供がいて正社員として再就職できないこともあるので、正社員の数はどんどん減っています。正社員を一旦辞めてしまうと、将来貰える生涯賃金は著しく低くなります。

■アンコンシャスバイアス

去年2月には森発言という事件がありました。森元首相が「女性がたくさん入っている会議は時間がかかる」という発言で非難され、会長辞任となりました。

森さんの発言は、新聞等で女性蔑視発言と言われました。「女性だからこう」という、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）に基づく発言だった。

しかし、私はもう一つの原因も大きいと思っています。森さんはダイバーシティの本質を理解していなかったのだと思います。

森さんが会議とおっしゃったのは、ラグビー協会の会議でした。協会には女性理事が4人入られていました。それまで、スポーツ団体ではいろいろな不祥事が起きていました。同質性の高い組織は非常にリスクがあるということで、スポーツ庁は、各スポーツ団体の上位理事会のような意思決定層に4割以上女性を入れるよう通達を出しました。そして、ラグビー協会にも、全くラグビー経験のない大学の先生や弁護士、元新聞記者だった女性理事が入りました。

会議では、女性達からさまざまな質問や意見が出ていたそうです。むしろラグビー未経験者だからこそ外からの目線でいろいろなアイデアを出すことができ、結果的に会議は長くなった。外から異質な人が入ってくると、議論はとても活発になります。森さんは、「ラグビー協会は、女性がたくさん入って議論が活発になって良かった」と言えば何の問題にもなりません。

アンコンシャスバイアスの話に戻りますが、皆さんの周りでもこんな発言はありませんか。「管理職に登用しようと思っても女性がやりたがらない」「出産したらこれまでと同じようには働けないよね」「実力が備わっていないのに抜擢するのは不公平では」等、一見正しいのではと思った方もいらっしゃるかもしれません。

実際、私が副編集長に女性を抜擢しようとしたとき、役員から「子供が小さいから副編集長は無理なのは」と言われたり、オリピック取材にワーキングマザーの記者を出そうとしたとき、「子供がいるのに大丈夫なのか」と何度も言われました。この根っこにあるのがアンコンシャスバイアスです。できるかどうかは聞いてみないと分からないのに、思い込みで発言して女性達から機会を奪ってしまう。悪気はないけれど、大変だろうと慮ってしまう。これを「好意的差別」と言います。私は、過剰な配慮と言っていますが、それが女性達の機会を奪うということがよく起きています。

「実力が無いのに抜擢するのは不公平では」ともよく言われます。しかし、そもそも実力を公平に発揮できているのかということから検証しませんかと言います。実力の定義とは、会社に長くいられること、緊急対応できること、上司におべんちゃらを言うこと、飲み会にいつも行けることでしょうか。上司は、そばにいて上司のことを先回りしてやってくれる部下がかわいいものですが、その人が本当にマネジャーとして適当かどうかはまた別の問題です。

最近、実力の定義、管理職にあるべき人の要件を定義し直す企業も出ています。例えば、ポーラという企業は、女性管理職が約3割になっています。新しく管理職に登用するときは男性を一人推薦するならば必ず女性も一人推薦しているとのこと。もう一つ、外部機関に委託して、管理職の強みもきちんと分析されています。

また、リクルートでは、2030年に経営層と管理職女性を5割にするという目標を掲げています。それを阻害する要因を精査すると、管理職の登用時に、男性上司が自分と似たような人を採用する傾向があったということです。そこで今、改めて管理職の要件定義をシンプルに言語化したところ、管理職候補の女性が2倍になったそうです。

■ 3つの差別

実力本位なので差別はないとおっしゃる会社もありますが、実は3つの差別があると言われていました。

一つ目は、過剰な配慮に基づく「好意的差別」。

二つ目は「間接差別」。例えば、昇進に転勤を伴う場合、転勤できない女性はなかなか昇進できないということが多々あります。しかし国連からは、昇進等の要件の中に転勤等を入れることは差別的な条件に当たるといった警告を受けています。

三つ目は「統計的差別」。一番わかりやすい事例が、医学部の不正入試です。女性医師が増えると、子供がいて当直勤務に入れられない、女性医師はきつい外科医や脳外科を避ける、というのがあります。本来ならば、労働環境の改善や、医師の人数を増やすことが本質的な解決ですが、入口で女性を採らないという本末転倒な差別をしたのです。ニュースを聞いた時、こんな差別が日本にまだあるのかと思いませんでしたか。しかし、本当に企業でやっていないでしょうか。入社試験でペーパーテストや面接をすると、女性の方が優秀でしっかりしているとよく聞きます。しかし蓋を開けてみると、総合職採用で男性が多い。男性の方が全国転勤できる、長時間働ける、飲み会に行ける等、そういうことが判断基準に入っていないでしょうか。

■ 早回しのキャリア支援

ダイバーシティ&インクルージョン「D&I」から「DEI」という言葉が言われるようになってきました。Eはエクイティ（真の公平）です。つまり、男性と女性で全く同じ条件で競争すると、女性は出産で育休を取得したり、長時間労働や転勤がきついということがあります。そのため、それを加味して、女性が出産前にある程度仕事ができるよう早回しのキャリアをしてあげることが重要です。

例えば、キリンでは、入社3年目の女性とその上司だけを集めてキャリア研修を行っています。さらに20代後半から30代前半にかけて、選抜された女性にはより経営層を目指す研修も行っています。

先日ニュースになっていましたが、富士通では入社2年目の女性管理職が生まれました。富士通は働き方改革をしており、毎年約1000ある新任管理職のポストを、全部手挙げ制にしました。どんどん若い人達が手を上げるようになってきました。

これまで日本の女性への支援というと子育てや介護と仕事を両立する「両立支援制度」が中心でした。育休や子供が病気のときに取れる半休、短時間勤務制度等の整備を充実させてきました。しかし、結果的にこれが女性のキャリアを遅らせてきたと思います。

両立支援制度は、男性も取って良いと思いませんか。育休を取る、育児のため短時間で働くのはいつも女性で、統計では99%の女性が短時間勤務です。しかし、夫が週2日短時間勤務をすると、女性は週2日フルタイムで働けます。男性もこの制度を取りやすくして、もう少し能力開発や経験を積ませて、男性と同じような機会を与えるキャリア支援が必要だと思います。

■ 働き方の多様化

そこに起きたのがコロナでした。この30年間、日本企業は構造変革をしなくては行けないと言いつつ、根本的には変革ができていませんでした。

そこに変化が起きようとしているのは、リモートワークという働き方が大きいと思います。当初は、コミュニケーションやマネジメントの課題が言われていましたが、企業では様々な工夫がされています。例えば、週に1日から2日は出勤してリモートと組み合わせるハイブリッドワーク等、徐々に最適な方法が見えてきています。

これまで働く場所や時間が決められていたために能力が発揮できていなかった人達、多くはワーキングマザーや、介護をされている方にとって、リモートでの短時間勤務はとて相性が良いです。

NTTでは、何時に働いても良いコアなしスーパーフレックス勤務を取り入れており、ワーキングマザーの人の中には早朝から働いて夕方早めに仕事を終える人もいます。中抜けもできるので働きやすくなり、家で夫と働いていて、家事育児の分担が進むということも起きています。

業務の見直しも進みます。NTTコミュニケーションズでは、コロナ後もリモートワークが徹底されており、都内に借りていたビルの

一つを解約し、賃料を削減。また、会議がほぼオンラインとなったことで、会議資料をプリントアウトする時間、1年間に使用する紙の枚数が節約できたとのこと。地球環境のことを考えても、メリットがあると思います。

そして一番は、主体的に働けるということです。総労務時間管理の問題はありますが、自分で働く時間と場所をコントロールできるという感覚はこれまで体験したことのないことだと思います。

特に、女性達に起きた変化で大きかったのは、時短勤務からフルタイムに戻す人が増えてきていることです。富士通では、リモートを徹底したところ、今後もリモートを続けられるのであればフルタイムに戻して管理職にも挑戦してみたいという女性が増えてきたようです。働き方を柔軟かつ自由にでき、自分でコントロールできるようにすることで、能力を発揮しやすい人達がいるということです。

時間が自分でコントロールできるようになると、業務の効率化にもつながり、結果的に週休3日の企業も出ています。その増えた休日は学んでもいいし、他の企業で副業してもいいという企業も出ています。

「自由に働きたい」「いろいろな仕事をしてみたい」という欲望を潜在的に持っていた20代30代が、コロナでリモートを取り入れた企業を魅力的に感じ、採用にも有利になるという現象も起きています。

私は、今後人材が大変貴重になると思います。労働力人口がどんどん減っていく中、一人を一つの企業が抱え込んでいては日本経済が成り立たないので、特に高度なスキルを持った人達をいろいろな企業でシェアしていく時代になるのではないかと感じています。

しかし日本は、先進国の中では在宅の定着率が低いです。経営層や上司が、顔を見ないと不安だから出勤するように言うのです。社員の健康や、家族と過ごす時間を長くすること等も含めて、もう少し企業が在宅ワークを真剣に考えても良いのではないかと思います。

企業の規模によっても大分違います。ある調査では、大企業は50%近くがリモートですが中小企業は約20%で、都市と地方の格差もあります。第3波のとき、全国平均は25%でした。東京では約50%がリモートでしたが、地方は大体10%から15%。車で通勤できたり、通勤時間も長くないこと、コロナの感染状況もそれほどひどくなかった等、いろいろな理由はあると思いますが、コロナはきっかけに過ぎず、今は別次元で働き方の議論が進んでいます。そのため、コロナ後に元通りに戻そうとすると、そのような企業には若い人が来なくなるということが起きると思います。

働き方の多様化は、地方にとってチャンスが大きいです。多様な働き方を認めることで、多様な人材が集まってくる。多様な人材は、企業を変えていくと思います。多様な価値観からいろいろな議論が生まれ、ベターなものやベストなものが生まれてくるのです。

■ 多様な価値観

よく経営学では、多様な知、多様な価値観が混ざり合うところにイノベーションが起きると言われます。一人の人が触れる情報の範囲は決まっており、誰もが360度の情報に精通しているわけではないので、当然いろいろな得意分野を持った人が集まる方が、同じような強みを持った人が集まるよりもチームの力が強くなります。

皆さんのお客様も多様になってきていませんか。大量生産消費の時代から、多品種を少量作っていく時代になっています。ニーズを汲み取るためには、多様な人材がいた方が良いと思います。また、多様な人材がいない組織は、特に若い世代や女性に魅力的でないと思われ、その企業に来ないということが起きています。

また最近では、企業経営者が「うちの会社のビジネスは、社会の課題解決」と言われますが、社会の課題を解決すれば良い商品やサービスが出ます。企業の社会的責任や社会的使命にも繋がります。

それでは、誰が社会の課題を一番知っているかということ、当然課題に直面している人達です。分かりやすいのは、障害をお持ちの方や高齢者の方です。私は、子供が生まれる前は町中に不便を感じたことがありませんでしたが、ベビーカーを押すようになった途端、何て歩きにくい街だと思いました。電車に乗るにも階段を登る必要があり、5分で行ける所が30分ぐらいかかりました。しかし障害者や高齢者の方にとっては、ずっと前からこの問題はあったのです。

つまり、課題に直面しないと、人は課題に気付かない。課題に直

面している人達がいた方が、お母さん達が困っていること、シニアの人達が欲しがっているものに気付けます。マーケティング調査よりリアルなニーズを汲み取ることができます。

日本企業で一番問題なのが、同質性のリスクです。経営学では「グループシンク（集団浅慮）」「経路依存症」と言われますが、日本でよくあるのが、経営層が50代以上で全員日本人男性という企業です。同質性が高い組織では、過去の成功体験を踏襲しやすいです。成功体験を疑うことは自己否定に繋がるのでなかなかできない。また同質性の高い組織では個人の能力の総和よりも低いレベルの意思決定をされると言われています。

■企業のダイバーシティ事例

具体的な企業の事例をご紹介します。

メルカリというフリマアプリの企業はダイバーシティに熱心に取り組んでいる企業の一つですが、社長の山田さんは、30億円の私財を投じて奨学金を作られました。理系に進む女子のための給付型奨学金です。7割から8割がエンジニアの会社ですが、ダイバーシティを進めようと思っても、そもそも日本の大学で工学部に占める女の子の割合は約15%。企業が採用だけ努力しても限界があるので、まずは理系の女性を増やすために奨学金を作られたのです。

山田さんは、なぜ多様性が大事だと思われたのか。シリコンバレーで働いているとき、なぜGAFAと言われる企業が強いのか考えたところ、多様性があるという結論に至ったそうです。男性だけでなく女性もいて、多様な人種の人達がいる。

当時のメルカリは経営層が全員男性だったそうです。今、メルカリは全管理職に対して毎年アンコンシャスバイアスの研修を行っています。経営層もコミットメントしていますが、経営層を動かしたのは2人の女性社員でした。最初は人事担当でもなかったお二人が、有志活動でダイバーシティ勉強会を草の根で始め、会社にある差別をデータで証明して経営層を動かしていきました。

中小企業の事例ですが、愛知県瀬戸市にある約100人の運輸会社の大橋運輸です。毎年経産省の「ダイバーシティ100選」にも選ばれています。社長にお聞きしたところ、最初は全くダイバーシティという言葉も知らず、戦略でやったつもりもなかったそうです。1990年代運輸業界は規制緩和があり、競争相手が増えて人が取れなくなりました。そこで1998年頃に女性の採用を始めたところ、その女性達がとても活躍したそうです。

今、この会社では管理職の半数が女性です。しかも、短時間勤務の女性が管理職をしています。当初は、短時間勤務の女性を管理職にすることに対して、社内で反発の声もあったそうです。その理由は、緊急対応ができないから。しかし、家にいてもトラブルがあった時は携帯で家から指示が出せるので、反対する理由が合理的でないということで説得されたとのことでした。また、外国人の方や障害者の方、LGBTQの方の採用にも熱心です。

ダイバーシティ&インクルージョン担当は5年目の女性社員ですが、なぜこの会社に入社をしたのか聞いたところ、ダイバーシティが進んでいる企業で働きたくて、経産省のダイバーシティ100選から選んだとのことでした。ダイバーシティが進んでいる企業は、若い人材を引き付けます。大橋運輸には、いろいろな大学から、学生が卒業論文のテーマとして視察に来るそうです。

鍋島社長の言葉でとても印象深かったのは「長年やってきたことや人の意識を変えるのはなかなか難しい。しかし、知識を高めることで意識を高めることはできます」という言葉です。鍋島さんは大変勉強されており、特に当事者の声を聞かれています。

■ビジネスと人権

ここまでダイバーシティの必要性を述べてきましたが、もう一つ必要なのが「ビジネスと人権」という観点です。ヨーロッパ等で重視する動きが強いです。人権というとサプライチェーンに児童労働や強制労働が入っているかどうかなど注視することはしてきましたが、ジェンダー平等も人権の問題だという考えが広がっています。

「ESG投資」という言葉をご存じですか？Eは環境、Sがソーシャル、Gがガバナンスですが、Sの指標には、例えばジェンダー平等を表す男女の賃金格差、女性管理職の割合も入ってきます。投資家もこの指標を重要視していますが、その理由を聞くと、人権意識があるかどうか、さらに組織の構造改革が行われているかを見るのに、

象徴的な数字だからと話していました。

■ポストコロナ時代

ポストコロナ時代は、ますます不確実な世の中になっていくと思います。誰もコロナを予想できませんでした。ウクライナの戦争が起きるなんて予想もつきませんでした。何が起きても大丈夫のように、企業は時代に合わせて変幻自在に形を変えていく必要があります。そのためにも、多様な人がいた方がいろいろな強みをかけあわせられます。同質性が強い道しか行けない企業は、時代に合わせて方向を変えることができないと思います。

企業に求められる価値観も変わってきています。その一番最たる人が若い人達です。どのような企業で働きたいか、どのような企業から物を買いたいか、環境に配慮した企業から物を買うことを「バイコット」と言いますが、消費は投票行動の一環だと考える人も多く、例えば強制労働したところの綿を使った洋服は買わないというのも一つの運動だだと思います。環境問題、人権問題、ダイバーシティ等が、これからそこに入ってくるのではないかと思います。

■質疑応答

Q、ダイバーシティの先にある新たな価値の創出や革新的なものを手にするために、摩擦や衝突は避けられず、乗り越えなければならぬと思いますが、乗り越えるヒントをいただきたいです。

A、ダイバーシティは、最初は特にコミュニケーションコストがかかります。これまで異議なしで決まっていたものが「それは違うと思います」となる。Business Insiderは0から立ち上げたので、人の採用から始める必要がありましたが、新聞社出身の人もいれば、メディア経験のない若い人、テクノロジーカンパニーから来た人もいました。私達が面白いと思った企画を、若い子から「どこが面白いのですか」と言われたり、テック系の人が面白いと思うものに対して、私は「どこが面白いのそれ」と最初は違う価値観のぶつかりでした。

そこで最初に、私達は何を目指すのかをしっかりと議論して、合意形成に時間を取りました。それによって、どんどん私達の大事にしたい価値観ができていき、ブレなくなりました。

最初は、議論に時間がかかりコミュニケーションコストもかかるとは思いますが、そこをむしろ丁寧に行って発想を変えると、その後自分達のビジョンやパーパス経営を作っていくと思いますし、メンバーも納得感高く働けるのではないかと思います。

Q、民間企業では、ダイバーシティや女性活躍推進等が進んでいると認識していますが、進んでいないと思うのが官僚の世界で、特に中央官庁が進まなければならないと思っています。

A、震ヶ関もですが、地方自治体の女性管理職の方の研修を行うと、まだ少ないと思います。実は、震ヶ関はだいぶ変わってきており、リモートワークが進んでいます。4月頃に経産省の記事を書いたとき、約8人の経産官僚に取材したところ全員リモートワークで家からでした。中には、シングルファーザーの人もいました。「子供を二人育てながらの激務で、僕はリモートワークができなければ官僚の仕事が続けるのは無理だだと思います」と言われていました。

岸田内閣の首相補佐官である森まさこさんは、男女共同参画担当の補佐官ですが、その秘書官は二人で、一人は子供が2人いる女性です。これまで各大臣の秘書官はほぼ男性でした。秘書官は上に行く一つの通過点ですが、大変激務で、大臣が来る前に出勤し、大臣が帰るまで帰れないという感じで、子育て中の女性は、秘書官候補のリストにすら載らないという状況でした。ですが、上司の裁量でリモートワークも取り入れられるようにするなど、働き方をちょっと柔軟にすれば、これまで候補に入らなかった女性にも道は開けるのです。

働き方を柔軟にすることで、これまでキャリアを諦めていた人達がそこに乗ってきます。ただ、地方の自治体ではあまり聞かないので、むしろ地方の県庁や市役所で是非やってほしいと思います。

Q、私は中小企業を経営していますが、最近よくぶつかる課題があります。会社では、積極的にダイバーシティ人材を活躍させる動きがあり、女性のパート社員を正社員にしたい、正社員の女性を管理職

に登用したいのですが、本人達はすごく前向きになるものの、家族の反対に遭ってしまいます。そのような環境や状況をどう打開していけば良いのか、ヒントがあれば教えてください。

A、家庭内の交渉が一番難しく、私も後輩の女性達を抜擢するとき、「夫が長時間労働で、子育てを全部しているので難しい」と言われたことがあります。そこで、彼女の夫に「彼女が重要な戦力で頼りにしているから協力してほしい」と言ったことがあります。

夫も家事育児をやらないわけではなく、長時間労働の上司が帰るまで帰れない事情があったのですが、「あなたが先に帰ることで、職場で助かる人もいますよ」と言いました。

妻側の職場で改革が進んで働きやすくなっても、夫側の職場が変わらないので夫の考え方も変わらず、家庭でギクシャクするのはよくあるケースです。そのため、まず夫と交渉するように言います。夫を変えることが社会を変える一歩になる、と言っています。

約半分の会社が変わらなければ、働く女性達は生きづらいまです。早く帰らなくてはいけない女性達は、いつも罪悪感を持っていたり、能力があるのに全然チャンスがなかったりする。しかし、その夫が、妻の仕事が忙しくなったので家事と育児を分担すると周囲に伝えることで、女性も助かりますし、若い世代の男性で子育てをしたい人も増えているので、変わってきます。そのため、後輩にも夫を変えるのはすごく大事な作業だと伝えています。皆それが一番面倒で、上司には交渉するのに夫とは交渉しない人が多いです。そこを丁寧に解きほぐして、例えば「週に何日かだけでも良いので、妻の仕事を応援してあげてほしい」「この女性は私の右腕なので頑張ってもらいたいと思う。ちょっと協力してもらえませんか」と言ってみることをお勧めします。