

# 2023年度 女性リーダー塾 活動報告書

女性リーダーの活躍・育成に向けて～提言実行2年目の取り組み～



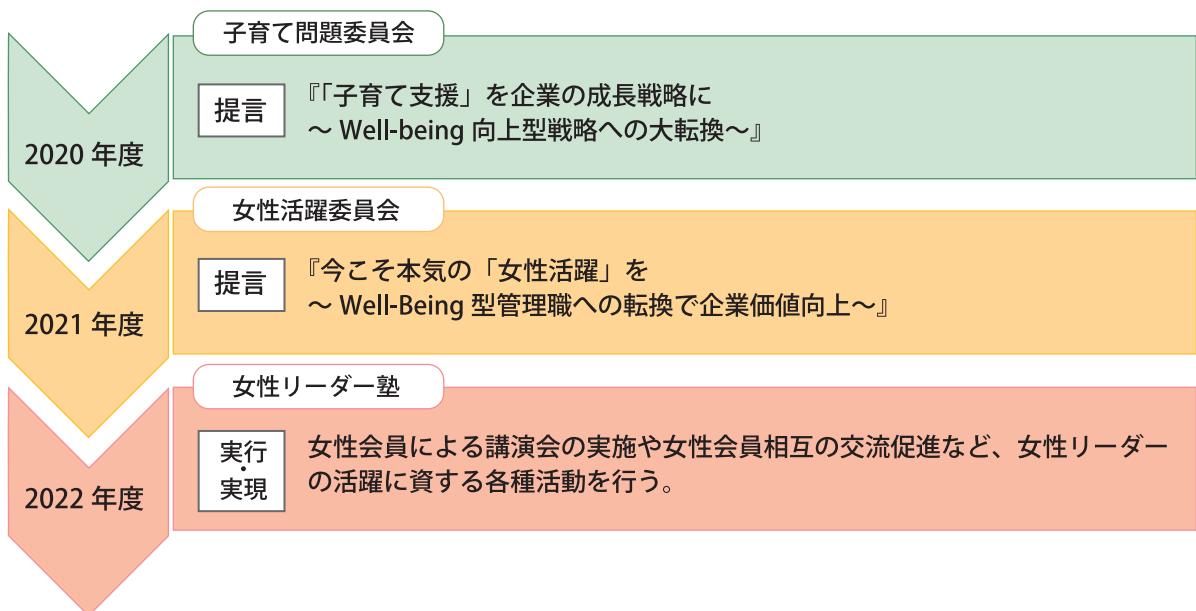
2024年(令和6年)5月  
一般社団法人 関西経済同友会

# INDEX

■女性リーダー塾とは	.....	2
■講演録		
第1回 これまでの私のお仕事紹介	.....	3
門脇 あつ子 氏 大阪ガス株式会社 執行役員 京都リサーチパーク株式会社 代表取締役社長		
第2回 私のキャリアの軌跡 ~ 多様な価値観に触れて	.....	4
松久 藤子 氏 三井物産株式会社 関西支社副支社長		
第3回 私のキャリアの軌跡	.....	5
野地 小百合 氏 関西電力株式会社 執行役員 組織風土改革室長 経営企画室 グループ事業担当室長併任		
■男性育児・家事塾 第1回 ~ 料理に親しもう !	.....	6
■DE&I委員会とのコラボイベント	.....	7
男性の育児休業がもたらすポジティブな変化 ~男性育休取得者によるパネルディスカッション~		
■グループディスカッション	.....	10
出産・子育てしやすい日本へ ~明日から何をする?何をやめる?~		
■DE&I委員会とのコラボイベント	.....	11
中部経済同友会 DE&I委員会との意見交換会		
■所感	.....	12

# 女性リーダー塾とは

## ●女性活躍に向けた取組みの変遷（2020年度～2022年度）



## ●女性リーダー塾 概要（2023年度）

### (1) 対象

- ・関西経済同友会の女性会員
- ・関西経済同友会の会員が所属する企業の女性役員及び女性管理職
- ・関西経済同友会の会員が所属する企業の中堅の女性社員

### (2) 開催頻度

- ・月に1回（2023年7月から2024年3月まで、計7回開催。8月と1月はお休み）

### (3) 開催形態

- ①同友会会員（女性）による講演会
  - ・女性経営者、女性役員による講演会を実施
  - ・キャリアを歩む中で感じていた、女性活躍を阻む要因や成功体験を共有
- ②グループディスカッション
  - ・女性活躍を進めるうえでの課題や障壁を議論
  - ・自らが所属する会社における事例の共有
  - ・相互に悩みを共有することで安心感の醸成
- ③交流会



男性育休取得者によるパネルディスカッションの様子  
(2023年12月11日)

## ●運営メンバー（2023年度）



女性リーダー塾  
塾頭  
上田 理恵子

株式会社マザーネット 代表取締役社長



女性リーダー塾  
顧問  
藤本 加代子

社会福祉法人隆生福祉会 理事長

# <講演録 第1回> これまでの私のお仕事紹介

日 時：2023年7月12日（水） 15:00～17:30

会 場：関西経済同友会 会議室

講 師：門脇 あつ子（かどわき あつこ）氏  
大阪ガス株式会社 執行役員  
京都リサーチパーク株式会社 代表取締役社長

1990年大阪ガス(株)入社。商品企画スタッフ、導管部門業務改革リーダー、全社技術戦略マネジャーを経て、2018年よりIT部門組織長。2022年4月に、京都リサーチパークに出向し、社長に就任。現在は、国内初の都市型民間リサーチパークの33年を超える運営実績をベースに、事業領域発展に挑戦。



- ・「仮説」と「想定外」が大切
- ・任せる割り切りを
- ・経営者＝未来を作る人を育てる仕事

大学院卒業後、大阪ガスに入社。商品企画スタッフ、導管部門業務改革リーダー、全社技術戦略マネジャー、IT部門組織長を経て、2022年からは出向先の京都リサーチパークで社長を務めている。また、プライベートでは子どもが3人いる。

サプライチェーンマネジメントの業務改革では数十億円のコストダウンを任せられた。全体最適なフローにするには、製造・流通・技術開発などバリューチェーン全体の把握と各部門との交渉や業務改革が必須であり、事業経営の模擬経験になった。また、私たちのコストダウン=取引先の売上減。「誰かの給料を不当に下げていないか?」との自問自答は今も大切にしている。

IT部門の組織長の時には、大阪北部地震、大規模情報漏洩、コロナ・テレワーク対応と災難が続いた。「仮説」を立て行動することが重要だが、「想定外」は更に重要だ。なぜ災害時に出社するのか？在宅で指示を出せないのか？変化に柔軟に対応し、こだわりすぎず、基本原則に戻ることの大切さを感じた。また、役職は上下関係ではなく役割分担であり、経験が豊富なメンバーに任せ割り切りも大切だ。それぞれに楽しい、苦しいがあったが、好奇心旺盛な性格も幸いし、「行動・体験」したことが応用のきく知恵になっている。

今、社長を務めているが、「経営は人なり」であり、経営者とは「未来を作る人を育てる仕事」だと思う。これからリーダーへのエールとして、サッチャー元英首相の言葉を贈りたい。「考えは言葉となり、言葉は行動となり、行動は習慣を作り、習慣は人格を作り、人格は運命を作る」

## Message

私が働き始めた頃は「女性のロールモデル」や「リケジョ」といった言葉はなく、今のように必要以上の「女性活躍」の呪縛を感じることはありませんでした。

なので、今回、女性ならではを意識したエピソードはほとんどなく、シンプルな自分のお仕事経験の紹介になってしましました。ただ、目の前の仕事に私なりに誠実に、楽観的に取り組んできた体験から、人として学ばせてもらい、そこで得た知恵や工夫によって、事業や社会へ少しでも足跡を残せたことは、大変やりがいがありました。総じて楽しかったということが少しでも伝わっていると嬉しいです。

もし、リーダーになる巡りあわせがあれば、迷うことなく、ましてや悩むことなく、チャレンジしてもらいたいです。その積み重ねが、次の世代の多様な新しいリーダー像につながっていくはずなので。



## <講演録 第2回> 私のキャリアの軌跡～多様な価値観に触れて

日 時：2023年9月14日（木） 15:00～17:30 ※終了後、懇親会を実施

会 場：関西経済同友会 会議室

講 師：松久 藤子（まつひさ ふじこ）氏  
三井物産株式会社 関西支社副支社長

1990年、上智大学英文学科卒。同年、三井物産株式会社に業務職（一般職）として入社。1997年から2年間イスタンブル支店に研修員として勤務。1999年に本店ベースメタル部に帰任し、2001年に担当職（総合職）に移行後、銅地金のグローバル・トレーディングに携わる。2008年からのロンドン駐在中に管理職に昇格、ライン・マネージャーとして欧州域内での非鉄金属トレーディングに従事の後、2013年にベースメタル部地金営業室長として帰任。2016年より広報部編集制作室長として企業ブランディングに携わった後、名古屋勤務を経て、2022年より現職。



- ・リーダー像はさまざま、正解はない
- ・相手に伝える努力
- ・Behaviorは変えられる

大学卒業後、三井物産に入社。一般職から総合職に移行し、東京、イスタンブル、ロンドン、名古屋を転々としながら金属資源本部中心にキャリアを積んだ。ベースメタル部地金営業室長、広報部編集制作室長を経て、現在は関西支社の副支社長を務めている。

入社直後から母の介護が始まり、「なぜ自分だけ」と周りの人と比べては落ち込む日々だった。6年後に父が現役引退し、「これからは自分のために時間を使いなさい」と背中を押されキャリアが始まった。

ロンドン駐在時に上司から「（女性だからと）『差別』はないが、『区別』はする」と言われた。振り返ると、この考え方はEquity（公正）の思想に近く、今も心に残っている。海外企業には女性幹部も多く、ジェンダーによる仕事の違いがない環境で多くの気付きを得た。また、日本人同士では当たり前の阿吽の呼吸は通用しないと痛感。自分の意見をきちんと言語化し、相手に伝える努力が不可欠だと学んだ。多様性の時代の今、言語化は日本においても大切なことだ。

東京の営業室長の時、リーダーとしてどうあるべきか悩み自信を喪失した。見かねた上司が「自信をつけさせるために」と、スイスのビジネススクールに送り出してくれた。そこで様々なリーダー像に触れ、マネジメントに正解はない気付いた。この経験から、専門外だった広報部では組織運営に徹し、部下を信じて任せられるマネジメントができた。また、広報部で全社目線を養えたことが今のポジションで役に立っている。

尊敬する上司からもらった言葉「Natureは変えられないがBehaviorは変えられる」。自分のNature、強みを活かしながら、ポジションにふさわしいBehaviorを心掛ければ自然に成長できる。

### Message

関西に来てから多くの魅力的な女性リーダーの方々にお会いし、親しく交流させて頂いています。

その皆さんに共通しているのは、Positive！Proactive！Powerful！ということでしょうか。「そんなの当然」と思われるかもしれません、自らを冷静に振り返ってみると、Negative↓Passive↓Weak↓になっている瞬間が意外とあることに驚きます。

女性リーダー塾の場で紹介させて頂いた「Natureは変えられないがBehaviorは変えられる」という言葉。

BehaviorをPositive！Proactive！Powerful！に意識して変えていけば、自然と背筋も伸びてリーダーに相応しい人間になっていくと信じています。

そして、そういったBehaviorは周囲の人たちにも伝播していき、一人ひとりが生き生きと輝きながら働く組織になるのだと思います。



徳島経済同友会より、株式会社あわわ会長坂田千代子氏をはじめ、6名の女性経営者が参加されました。グループディスカッションでは「徳島では、なぜ女性が活躍しているのか」など、活発な議論が行われました。

## <講演録 第3回> 私のキャリアの軌跡

日 時：2023年11月8日（水） 15:00～17:30 ※終了後、懇親会を実施  
会 場：株式会社奥村組 本社会議室

講 師：野地 小百合（のじ さゆり）氏  
関西電力株式会社 執行役員 組織風土改革室長  
経営企画室 グループ事業担当室長併任



1992年関西電力(株)入社。担当時代は営業部門、地域共生・広報部門を経験し、その後営業所係長、課長、本店マネジャー等を経て、東日本大震災以降、新設された地域エネルギー部門マネジャーに。その後、かんでんCSフォーラム社長、地域エネルギー部長等を経て、2021年7月より関西電力送配電(株)大阪支社長就任。2023年7月より、現職。組織風土改革、という新たなミッションに挑みつつ、関電グループ事業のとりまとめにも携わる。

- ・管理職（チームマネジメント）は面白い
- ・ダイバーシティを自らのミッションに
- ・「勝手にメンター」でもいい！

入社後、営業所配属を経て、本支店の管理職に。かんでんCS フォーラム社長、地域エネルギー部長、関西電力送配電の大坂支社長を経て、現在は「組織風土改革」のミッションに挑みつつ、関電グループ事業のとりまとめにも携わる。大卒女性採用3期目だったので、社内に女性リーダーのロールモデルがおらず、社外に求めた。

営業所係長時代、「一人ではできないことが、チームではできる」とチームマネジメントに面白さを感じたことを転機に、営業所課長→本店課長→本支店チーフマネジャーと、ステップを踏んで仕事の幅を広げていった。子会社の社長時代には、財務諸表や経営の勉強を必死にした。一方で、フットワークの軽い組織風土だったため、企業内保育所の誘致など新しいことにも挑戦できた。その後、社員の大半が技術系である送配電の支社長になり、事務系である自分自身のミッションを「ダイバーシティと心理的安全性の普及」と決め、現場と対話を続けた。

役員になった今も、自信がないのは変わらずだが、様々な経験を積み、段々と会社でやりたいことが明確になってきた。社内で女性経営幹部育成のためのメンター制度ができた際、「女性はいいよな、ゲタを履かせてもらって」という人がいるかもしれないが、そもそも男性は見えないゲタを履いている」と人事が話していた。変化を感じた瞬間だった。現場の改善が、組織風土の改善にも繋がると信じ、一步ずつ前に進んでいきたい。

私の仕事の流儀として、部下の自主性を尊重するとともに、「意図」や「狙い」を持って仕事をしてもらえるよう、良質な質問ができる上司でありたい。女性は真面目な人も多い。メリハリをつけて、頑張りすぎることも大切だ。また、「勝手にメンター」もいいので、社内・外に関わらず、相談できる相手を見つけてほしい。

### Message

先日、女性社員のメンターをされた役員の方のお話を伺う機会がありました。

「自己肯定感が低すぎる」「何かあるとすぐ『ごめんなさい』と言う」などというコメントもあり、私自身にも当てはまる、と感じ、なぜそうなったのかを考える機会となりました。その一つがロールモデルの少なさだと思います。

いわゆる男性のリーダー像の呪縛にかかっているのかもしれません。

私自身、昔と比べて「自分らしくいていいんだ」と思えるような世の中になってきたと感じています。誰しも不安はあるのですが、一歩進んだ先に見えてくる景色もいいものです。ぜひ、自分を見失わず、自分のよさを生かして、欠点は片目をつぶって、どんどん前に進んでいただければと思います。



# <男性育児・家事塾 第1回> 料理に親しもう！

日 時：2023年10月18日（水） 18:00～20:30

会 場：大阪ガスクリッキングスクール淀屋橋

10月18日  
「日経新聞電子版」に  
掲載いただきました！

女性リーダー塾では、経営者に育児・家事を体験する機会を提供することで、育児中またはこれから育児をする部下（男女）とのコミュニケーションのきっかけとなればとの思いから、初となる男性経営者を対象としたイベント「男性育児・家事塾」を企画。10月18日に、第1弾となる料理教室を大阪ガスクリッキングスクール淀屋橋で開催した。



<本日のメニュー>  
だしいらす！肉じゃが、きのこの胡麻和え、ご飯



当社は、角元代表幹事はじめ経営者・役員など 15 名が参加。インストラクターから調理方法を聞いた後、下ごしらえ・調理・後片付けの工程を一人ずつ実践し、「肉じゃが」と「きのこの胡麻和え」を作った。最初は慣れない調理に戸惑った様子の参加者たちも、美味しい匂いが立ち込め始めると徐々に笑顔が増え、楽しそうに包丁や鍋を動かす様子が見られた。最後は、ビールを片手に自分たちが作った料理を食べながら感想を話し合い、懇親を深めた。

## <参加者からの声>

- 今まででは仕事ばかり。家族に一度作ってあげたいと思っていた
- 女性にも参加してもらい、作った料理を食べながら、必要なサポートなどを聞きたい
- 料理にチャレンジしてみたかった。参加者が同じ経営者なので、気兼ねなく参加できた
- 料理を通じて交流できるのは新鮮で楽しかった

## <包丁の持ち方>

### ①包丁の置き方

刃先を自分に対して外側に向けて置きます。内側に置くと、誤って手を切ってしまうことがあります。



### ②包丁の握り方

親指と人差し指で刃の根元を持ってしっかりと握ります、他の指で柄を握ります。人差し指を包丁の峰に立てて指で切れ具合をかんじたり、ピンポイントに包丁を入れたりします。



### ③包丁の構え

まな板に平行に立ち、右足（右利きの場合）を半歩後ろに引きます。まな板と体の間は握りこぶし1つ分あけ、材料を持つ右手、体の正面で三角形を作ります。



### ④食材の持ち方

左手（右利きの場合）の指先を丸め、食材をしっかりと押さえます。



### ⑤包丁の動かし方

包丁は手前に引いたり、奥に押したり、前後に動かすことによって食材が切れます。包丁の刃を大きく使って、大きく動かすと素材の繊維をつぶさずにきれいに切れます。



# 男性の育児休業がもたらすポジティブな変化

～男性育休取得者によるパネルディスカッション～

日 時：2023年12月11日（月） 15:00～17:30

会 場：関西経済同友会会議室

パネラー①：小林正人（こばやしまさと）氏

ダイキン工業株式会社 空調営業本部 事業戦略室 管理企画グループ 企画担当課長



他社で機械系エンジニアの妻、中2長男、小5長女、保育園年長次女、3歳三女の6人暮らし。ダイキン工業にて日本の空調機営業部門の予算管理を担当。通算5回、のべ1年間の育児休暇（有休を含めた広義）を取得。結婚当時、ご飯が炊けない・お味噌汁の出汁の存在を知らない状態から家事がスタート。妻の粘り強いフォローにより、現在に至る。夫婦で保育園の迎え回数を毎月折半し、14年目を継続中。落ち着く時間は通勤電車の読書。趣味は子どもたちの行事予定と事務書類の確認。日々の習慣は就寝前の俳句作り。来年は長男の高校受験フォローを予定も、子ども会役員が決定（人手不足により2度目）。滋賀県守山市在住。

## 1. 育休取得

1回目：長女の出生時（2012年6～7月）

2回目：次女の出生時（2017年12月～18年2月）

3回目：次女の保育園待機時（2018年10月～19年4月）

4回目：三女の出生時（2022年4～6月）

→コロナ緊急事態宣言に伴い、小学校・保育園も休み

5回目：三女の育休から妻が職場復帰時（2021年3～4月）

<通算>1年0か月

①上の子たちの生活環境を変えない

②実家に極端な負担を掛けない

③家族と一緒に安心して過ごす

## 2. 我が家の基本方針

### ①夫婦間の公平性が、日々のあらゆる活動の基本

「お互いが公平な立場だから、パートナーを信頼して喜びを分かち合える。苦しい時も頑張れる」

### ②妊娠・出産・授乳を除けば、夫婦の役割は原則同じ

何かあればお互いに納得まで話し合う

→結婚以来、“夫婦げんかゼロ”を更新中（19年目）

## 3. 我がの大まかな役割分担

共通

保育園送迎・育児（長男の勉強補助含む）

夫

平日4人の朝食作成、休日午前の家事・育児、トイレ等掃除、日常事務、地域の役職対応（PTA・子ども会・自治会）

妻

平日洗濯物干し＆畳み、平日夕食作り置き（週末）、日用品メンテナンス、裁縫、電気・工作全般、ここ数年の夜泣き対応

長男・長女

【共通】自分の朝食・お弁当作成、（交替）平日夕食準備  
【長男】夕食調理（週1）・食器洗い、【長女】お風呂掃除

## 4. 保育園送迎

①1ヶ月単位で、保育園の「送り担当日」と「迎え担当日」が夫婦で同じ日数となるよう、シフトを編成。子どもの緊急時の呼び出しも、「迎え担当」が対応

（例）仕事が月20日の場合 夫・妻とも送り10日・迎え10日

②自分のノルマをこなせない時には、相手に穴埋めを頼らず、自分で代わってくれる人を手配する

（自治体ファミリーサポート、民間サービス会社、実家祖母）

③迎え担当が、翌日の保育園の準備までする

（送り担当は残業して帰って寝るだけ！）

## 5. 育休3回目（次女待機児童）の平日のスケジュール

6:00 起床、朝ごはん作り。次いで妻が起床

6:30 長男が起床（小学校へ出発までフォロー）

6:55 長女と次女が起床、妻が出発 食事対応ならびに育児

8:30 長女を保育園へ送りに出発

9:15 保育園より帰宅。次女を看ながら家事開始  
(洗濯物畳み・干し、洗い物、掃除、買い物)

12:15 昼食作り～片付け（次女と2人分）

13:30 自由時間…のはずが、何かと用事が発生

15:15 長男帰宅。宿題と翌日の持ち物フォロー

15:50 次女を連れて、長女を保育園へ迎えに行く

16:35 長女を習いごと（そろばん・週3回）へ送る

17:30 長女を習いごとから迎えに行く

17:50 夕食作り仕上げ（4人分）

19:00 夕食。食後の片付け

20:00 子どもたち3人の入浴フォロー。妻が帰宅

22:00 子どもたちを寝かしつけ、自由時間（または寝落ち）

子どもが保育園に入れないという緊急事態。

育休で家族の暮らしを守り、一人ひとりと向き合う。

## 6. 短時間勤務（頓挫）

長男の就学時に、2ヶ月間の短時間勤務を取得

仕事の調整つかずギブアップ。妻との約束は2学期立ち上げまでの半年間であり、彼女の恨みは残る。終了後も半年までは週3回迎えを継続

①新しい環境と一緒に受け止める

②毎日の宿題と翌日準備フォロー

子どもは小学校に入ってから、一面では保育園よりも親の対応が増えることもあります！

## 7. 家事育児の主体として感じたこと

①1度の人生で複数の世界を同時に生きる喜び

会社と家庭とで気持ちを切り替えて頑張れる  
子どもの成長とがんばりに触れ、大きなパワーに  
家族で築いてきた物語は、何よりも宝物です

②夫婦が同じ目標に向かって協力する喜び

経験を共有するので日々の会話が充実  
相手への感謝と、親として共に葛藤する楽しさ

③夫婦どちらも仕事を制限し過ぎず継続できる

日々の仕事の達成感、将来を前向きにとらえる  
お互いの収入が安定し、対等意識が持てる

## パネラー②：馬場 俊宏（ばば としひろ）氏

日本電信電話株式会社 スマートデータサイエンスセンタ 主任研究員

2007年NTT西日本入社。3歳と1歳の二人の娘のパパ。第一子、第二子の出産時に管理者としては珍しく、のべ約6ヶ月の育児休職を取得した。育休中は妻と協力して家事育児に取り組み、子連れでの旅行なども楽しみつつ、妻が先に一部仕事を開始したため、ワンオペでの育児も経験した。また、子ども2人を連れて地域の子育て支援施設を使い倒し、多数のパパ友、ママ友をつくり地域の育児の輪にどっぷりつかり情報交換をしつつ楽しく育児に取り組んだ。社外では、地域活性や新しい働き方や生き方に興味を持ち、様々なコミュニティ（一般社団法人京橋地域活性化機構、TeamWAA!、ICOLAなど）に所属し活動している。現在の職場は東京だが育児のため大阪からフルリモートで勤務している。

### 1. 育休の取得時期と期間

- |               |          |
|---------------|----------|
| 1人目：生後2か月ごろから | 期間：約1ヶ月半 |
| 2人目：産まれた時から   | 期間：約4ヶ月半 |

### 2. 育休を取るきっかけ

#### ＜色々な社内外の人との出会い＞

Well-beingで多様な働き方をした人たちとの出会い。社外で育休を取った友人が出来た



自分（そして家族）の人生を充実したものにしたい。家族や周囲の人にポジティブな影響を与える



#### ＜人事部での仕事（人材開発・ダイバーシティ）＞

人材育成を考える仕事・女性活躍推進施策を考える仕事



仕事以外でもどんな経験でも自分の成長になる

### 3. 育休取得の理由

- 育児という不安と楽しみを家族で共有し、自分と家族のかけがえのない時間を過ごすため
- 自分の子どもを育てるという自分しか、この時しか出来ない経験をするため
- 男性も育休を取るという文化、風土を会社や社会に広げていきたい

### 4. 育休取得するために行ったこと（職場調整）

#### ＜上司との調整＞

- なるべく早く育休取得したい旨を伝える
- 休暇中の業務の進め方を、自分で案を考えて相談する

#### ＜チームメンバーとの調整＞

- なるべく早く育休取得したい旨を伝える（上司調整後がベター）
- 育休中の業務分担の調整をする
- いくつかの仕事はチームメンバーに任せてみる（権限を落とす）

#### ＜仕事の仕分け＞

##### ①やめる（先送りにする）仕事

- 出来たらいいよね（120点を目指す仕事、やりたいよねと言ってずっとやってなかった仕事…）
- 個人的にやってみたかったこと

##### ②上司にお願いする仕事

- 管理職しかできない仕事・他のチームにお願いする仕事

##### ③チームメンバーにお願いする仕事

- チーム内で実施が必須な仕事

#### ＜仕事の整理（渡しやすいように）＞

##### ①誰でもできるように（判断するところを減らす）

- 暗黙知を言語化、マニュアル化、スケジュールを作つておく
- いつ何を、誰に（と）するかを書いておく

##### ②関連部にも育休で担当が変わることを伝える

- 「引き継ぐけど、ちょっとは多めに見てね」と言えるなら言っておく（「困ったら相談してって言っておいてね」とか言つてくれる人もいる）

### ③一人っきりでの仕事を作らない

- ちょっとでも知ってる内容だとやりやすいので何をやっているかは普段から共有しておく

#### ＜育休を取りやすい空気感＞

日常からのコミュニケーション＝雑談！

- よい関係性を作つておく
- 育休取るキャラになっておく

### 5. これから育休を考えている皆さん、サポートする皆さんへ

#### 1ヶ月以上の長期（できれば3ヶ月以上）の育休をおすすめします

#### ＜長期の育休がおすすめな理由＞

育児をする体と心の余裕ができる

- 頭の中から仕事がなくなる  
頭の中から、仕事の「どうしよう」って不安がなくなる  
夜や週末に仕事のことを考えなくていい
- 仕事の時間を家族の時間に～10時間くらいの時間ができる

### 6. 育児が仕事に活かせたこと

#### ①不測の事態にあたふたしない

子どもは基本的に予測できないのでいつもトラブルばかり。  
何か起きた前提で慌てず対処できるようになった

#### ②段取り力と細切れ時間の活用が上手になった

育児は優先度が高いタスクの割り込みが多発！常に上司（お子様）からの緊急オーダー  
段取りして効率的に進める。細切れにされた時間を上手に使えるようになった

#### ③多様性への理解が深まる

育児中のメンバーの大変さを実感。きっと大変なのは乳幼児だけないと容易に想像できるよう。また、育児以外にもそれが見えない大変さがあるのでは？と考えるようになった

### 7. 工夫していること

#### ①仕事もプライベートもスケジュールを早めに

仕事も家庭も忙しい時期やチームの予定が分かっていれば先に対処できるようになる  
休むかもしれない、絶対に休めないなどは職場、家庭の両方にわかり次第伝えている

#### ②断捨離と外部活用

仕事も育児もやらなくてもいいことや、任せていいくこともあるので全部自分でとならないように考えている。育児も使える商品やサービスはかなり多い！SNSや口コミで情報収集して使ってみている

#### ③ポジティブに変換して考える

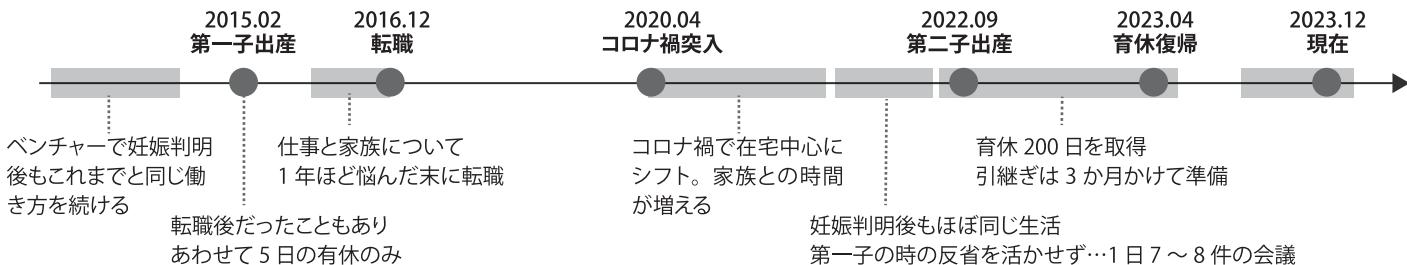
育児でも仕事も、ましてや両立なんて大変なのは当たり前！育児家事仕事、全部完璧にできたら奇跡！不安なことや心配を調べることもありますが、検索するときは「離乳食 不安」⇒「離乳食工夫」とかポジティブな言葉に変換することで、得られる情報の質が変わってきます！

### パネラー③：杉山秀樹（すぎやまひでき）氏

パナソニックオペレーションエクセレンス株式会社 組織・人材開発センター DEI 推進室 室長

慶應SFC卒。専攻はデザイン思考。卒業後、ITベンチャーで営業、マーケティング、広報、IR、経営企画を経て戦略人事。人材獲得、人材育成および組織開発、制度設計、文化醸成をリード。9年在籍した後、異なる業界のメガベンチャーに移り戦略人事チームを立ち上げ、人事統括および広報統括。第一子を授かった際に「自分の子供たちが活ける未来に、今よりも明るい可能性をつないでいきたい」と考えるようになり、その時にパナソニックの経営理念を知り共感。2016年12月にキャリア入社。エンプロイヤーブランディングとPeople Analyticsを担当したのち、現在はグループのダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進。

#### 1. 私の育児歴



#### 2. 男性育休を通じて得られたこと ~何よりもまず感じられた、家族や自身の幸せ。そしてジェンダー間のギャップを痛感

人生の幸せの実感	・仕事から離れて家族のことに純粹に集中する時間を経て、人生の充足感を感じられた ・マインドフルネスな状態を実感できた
自身(男性)の想像を超える大変さの理解	・仕事とは異なるストレスと、そのストレスマネジメントの困難さを経験 ・妊娠/出産に伴う心身の変化や活動制限など、時間を共にすることでパートナーの理解が深まった
マイノリティ経験	・公共交通機関や施設での不便さへの気づきや、社会的弱者ゆえの「怖さ」の理解が深まった ・無意識に男性が持つ「特権性」へ気づき、自らの言動を省みる機会となった

#### 3. 気が付かされた育休に関する「無意識の思い込み」 ~第二子なので理解していたつもりだったが、多くの「思い込み」が前提にあったと気が付いた

<無意識にあった思い込み>	<実際>
育休中は時間に余裕ができる 周囲から「育休中は何をするの？」と声を掛けられる	→ 時間がない 「育児1人分」だけで1日10時間以上。体力も精神も消耗
出産がスタート 「育休に入ったら色々やろう。それまで仕事をやりきろう」	→ 妊活がスタート 妊娠と共にパートナーは心身の負担を一方的に背負う
今までやってたことは、同じようにできる 習慣を維持。夜はしっかり寝る。計画を立てて行動	→ 「あたりまえ」にやれてたのは特別なこと 習慣は崩れる。眠れない。計画どおりに何もできない。それらがストレス化
復帰したら「元通り」仕事を再開 また以前のような働きぶりで、不在期間中の分まで挽回	→ 復帰＝「新たな働き方」の模索スタート 育休中に積み上げたものをいかに継続するか、仕事との両立の模索

#### 4. この経験が仕事に活きること ~自分の仕事(DEI推進)への寄与はもちろん、個人やチームの生産性向上につながることを実感

マイノリティの立場理解	特権性への配慮	限られた時間でアウトプット	仕事の稼働の安定性 ＝家庭の安定性
自分とは異なる状況にあったり、異なる背景をもつ方への理解が深まり、配慮するように。多様な事情を持つメンバーに対応するため、属人性を減らし、チーム内での業務分担の柔軟性が向上。融通がきくチームで多様な人の事情に配慮が可能。	無意識のうちに発生しているかもしれない「特権性」をもとにした業務指示やコミュニケーションに対して配慮ができる。日々の業務の進め方、会議のあり方や設定方法、コミュニケーション方法についての配慮が進む。	仕事と家庭の両立実現のため、限られた時間で最大のアウトプットを意識した仕事の進め方を選択するようになる。日々の自身やチームの仕事の進め方の改善や、積極的な業務の断捨離への働きかけが増える。	仕事の稼働を安定的に高めるためにも、家庭が安定していることが重要。家族と向き合う時間を通じて、適切な分担が進み、良好な関係性が築かれれば、仕事面においては時間当たりの生産性やレジリエンスにも影響。

## グループディスカッション

# 出産・子育てしやすい日本へ～明日から何をする？何をやめる？～

日 時：2024年2月21日（水） 15:00～17:30 ※終了後、懇親会を実施

会 場：関西経済同友会会議室

2月21日女性リーダー塾では、第62回関西財界セミナー（2024年2月8日・9日開催、関西の企業経営者ら約580名が参加）の第5分科会のテーマを取り上げ、グループディスカッションを開催した。

### <関西財界セミナー>

関西の企業経営者らが参加する、関西経済同友会と関西経済連合会の共催セミナー。国、地域、企業経営において重要な課題を取り上げ、2日間にわたって議論が行われる。

### 第5分科会

「出産・子育てしやすい日本へ～未来の視点から、日本社会を考える～」

2022年の日本人出生数は過去最少の77万人を記録した。30年前（1.57ショック）に予測された未来そのまま、日本は深刻な少子化のなかにある。国立研究機関の推計によると、仮に2030年までに合計特殊出生率が2.07（人口置換水準）に回復しても、人口減少が収束するのは2090年である。

なぜ少子化が進むのか？どんな社会なら子どもを産み育てたくなるのか？自治体、政府、そして企業自身が、今すぐ取り組むべきアクションを未来志向の視点から議論した。

#### 第1セッション「少子化の本質的な課題と影響」

多岐に亘る課題を孕む少子化に起死回生のホームランはなく、「歯止めを掛ける戦略」と「適応する戦略」の二軸で、地道に取り組む必要あり。

#### 第2セッション「子どもを産み育てたくなる社会とは」

「共働き・共育て」の浸透には、企業が産む側や支える側の精神論に委ねず、仕組みを整備し、トップダウンかつ当事者視点でアプローチする事が重要。

#### 第3セッション「明日から経済界・企業人、何をする？何をやめる？」

人手不足と国内マーケットの需要不足が起きるなか、企業は、よりインベーティブに、かつ戦略的縮小や海外市場進出等により過去の成功体験から脱却して、大きく変わることが不可欠。

### 議論の総括

若者が夢を持って結婚・出産を望めるよう、人口減少社会の中での「生産性向上→企業収益向上→賃上げ→経済成長」という好循環を作り出す必要があり、経済界・企業人の役割は重要。

企業には、投資家等の多様なステークホルダーの理解が必要。日本最大の社会課題たる少子化対応が、長期的に日本企業に有益である事を企業人・経済界が強く発信し、企業経営の一丁目一番地としてビルトインしていくべき。

出典：第62回関西財界セミナー 議長・モデレーター報告

### <グループディスカッション>

#### ○男性の育児参画（育休取得を含む）が進まないのはなぜか

- ・この5年で風向きが変わり、男性の育児参画（育休取得を含む）は増えてはきている
- ・男性上司の理解が必須である
- ・育休取得者本人の給与、キャリアに対する不安がある
- ・1か月以上の取得が増えているが、まだ理解は進まない。取得する理由は何かを考える、そしてアクションを起こす必要がある
- ・「必須」にして進める、その次のステップが大事だ
- ・介護の問題も同様。休む人に周りが共感できるか。共助も大切
- ・トップからのメッセージが大切
- ・育児休暇＝休暇ではなく、意味があるもの。推進するだけではなく、教育が必要
- ・休暇の時期はそれぞれ異なるので、相談を密にする

#### ○「共働き・共育て」というモデルが日本で定着するには

- ・共育てのイメージがつかない。ドラマ化などで情報発信があつてよい
- ・夫婦だけでなくコミュニティも含めた仕組みが必要。2人だけでない手法の選択肢が増えることが理想
- ・進んでいる「地域」をロールモデルに各地に横展開  
例) 徳島  
　　男性が女性に対して働くことに寛容、  
　　生活する規模感が「ちょうどいい」
- ・祝い金（育休職場応援手当など）の導入
- ・在宅勤務可能な環境も好影響
- ・長時間労働がなくなれば、共働きも問題なくなる



## 中部経済同友会 DE&I 委員会との意見交換会

日 時：2024年3月4日（月） 15:00～17:10 ※終了後、懇親会を実施

会 場：名古屋マリオットアソシアホテル

DE&I 委員会と女性リーダー塾は、中部経済同友会 DE&I 委員会（委員長=大塚友美トヨタ自動車 Chief Sustainability Officer）との意見交換会を名古屋市で開催。中部からは大塚委員長ら19名、関西からは坂本委員長、上田塾頭ら11名が参加し、「シニア社員が活躍する社会の実現に向けて」、「男性の家事育児参画のために企業として出来ること（女性活躍）」をテーマに意見交換を行った。

※本報告書では、女性活躍に関する意見交換の部分のみ掲載する

- ・育休明けの時短勤務に対応するため、正職員が早朝、延長を担当するため大変な負担。その対策として早朝勤務、夕方以降のアルバイトを募集しているが、時給を高くして人員を確保している。
- ・孫に対する育児休業も認めている。私（トップ）が率先して取得したことで、部下たちも孫育休をとるようになった。
- ・育休取得者のカバーをする人員のことも同時に考え、大事にする必要がある。

### ○男性育休をいかに推進するか

- ・男性で育休をとった上司がいると理解が深い。社内に「男性育休取得推進委員会」をつくってもいい。
- ・男性育休取得者を人事発令し、社内に向けて日々的に公表している。会社のシステムとして公表した瞬間に会社の中に広がっていった。
- ・一番大切なことは、管理職・経営層・リーダーが家事をすることだ。まずはやってみる、寄り添うことが大事。

### ○その他

- ・産休が終わって戻るときに戻ってきてあげた感を出す人がいる。職場のみんなは大変だったからねぎらってほしい。両者の意見が食い違い、産休をとった人が退職することもあった。職場復帰するときに職場の人に感謝をちりばめるように研修で伝えている。言葉を足すことが大切。
- ・女性に注目するのではなく、全員が生き生きとした職場を目指すべき。柔軟性のある働き方を認め、風土改革と制度改革の両輪で進める。

### ○女性管理職を増やすには

- ・昨年度の女性リーダー塾のアンケートで「管理職を目指したきっかけは、抜擢されたこと」とあった。男性が能力のある女性の背中を押すことが大事。
- ・課長までは目指すが、その上を目指さない（昇格試験を受けない）女性が出てきた。課長でも支店長をできるように人事制度を変えると、抵抗感がなかった。「人」ではなく、「会社」を変えていかないと変わらないということを認識した。
- ・経験のなさを不安視する女性も多い。社内での経験だけでなく、女性の課長や部長が多い、外資系の同業他社に（勤務地は変わらない）出向させて経験を積ませるのもひとつ。女性管理職が当たり前の中で過ごし、研修を受けることでキャリアアビジョンが持てるようになった。
- ・ポストは自分のものではなく、譲っていくもの。上に上がるか（成長するか）、下に下がるか（成長しないか）選択するということ。管理職になることを、「特別」ではなく、「当たり前」にしていく。
- ・女性管理職のなり手がないと聞くが、任せてみることが大事。失敗することも許容していくことが必要。



### ○育休取得を推進するうえでの悩み、解決の方向性

- ・中小企業の人手不足は深刻。女性・シニア推進を積極的に進めているが、少人数の職場では、育休明け・時短の人が増えると仕事が回らない。どこまで、どのように推進するかが経営層の悩みだ。
- ・大企業であっても、チーム単位で見れば小規模。中小企業と共に悩むことがある（育休取得者が同時期に複数いると人手不足になる）。人員に余裕を持たせておくという対策もある。



## 所感

男性経営者、男性育休取得者、  
対象を広げ、新たなチャレンジ！

上田 理恵子 氏  
関西経済同友会  
女性リーダー塾 塾頭



自分の可能性を信じて、  
前向きに進み続けよう

藤本 加代子 氏  
関西経済同友会  
女性リーダー塾 顧問



女性リーダー塾、2年目の活動のトピックスをお伝えしたいと思います。

今年度は3名の女性会員の方々に講師をお願いしました。それれにとっても個性的で魅力的。素敵だなと思うところを、ぜひ取り入れていただければと思います。

また、男性経営者を対象とした、育児・家事塾を初めて開催しました。第1回のテーマは、「料理に親しもう！」。包丁の持ち方や、立ち方（右足を少しひく）など、基礎から教わることができました。参加された経営者の方から「自分は仕事一筋で、家のことは妻にすべてまかせっきり。一度、ご飯を作つてあげたいと思っていた。しかし、習う場所がなくて、こんな会を待っていた。本当にありがとうございます」、「ゴルフは勝ち負けがあるけれど、料理での懇親は全員が勝ち。こんな形で経営者の懇親が出来るとすごく良い」など、感謝のお言葉をいただきました。そして、この会を開催直後、パートナーの方が右手のケガをされて、早速、今回のメニューを作つた方も！今回の経験が、子育て真っ最中の部下のみなさんとの会話のきっかけになれば、と願っています。

そして、男性の育休取得経験者によるパネルディスカッションも行いました。30年前、私自身が社内で育休取得第1号だった時、育休を取得された他社の女性たちとのパネルディスカッションにパネラーとして参加しました。まだまだ育休取得者が少ない時代には、取得者の本音を伝えることが大切だと実感し、ぜひ、男性取得者の本音を伝える場を作りたいと考えていたのです。貴重な機会となりましたが、男性経営者の方々にもっと聞いていただきたかったです。

今年度は、他の経済団体との交流にも力を入れました。徳島経済同友会からは6名の女性経営者の方々にご参加いただきました。また、DE&I委員会とのコラボイベントとして、名古屋にて中部経済同友会との意見交換を行いました。日本全体において、女性リーダーが増えるよう、関西からムーブメントを起こしていくべき、とも考えています。来年度も様々な切り口から、活動の輪を広げていけたらと思っています。

最後にご報告です。女性リーダー塾を発足してくださった生駒京子さん（関西経済同友会前代表幹事）が、昨年8月15日にご逝去されました。今年度の女性リーダー塾の活動をいつも温かく見守ってくださっている、と感じています。そして迷った時には、「生駒さんならどうするだろう」と考えて、行動するようにしています。

生駒さん、直接お話をできないのはとても寂しいですが、これからも女性リーダー塾を応援してください。  
心よりご冥福をお祈りいたしております。



昨年度から2年間にわたり、「女性リーダー塾」で学ばせていただき、多くの素晴らしい女性リーダーたちと出会うことができました。男子禁制で、関西経済同友会のスタッフも女性ばかりと徹底していたのも功を奏し、本音で自由に好きなことを話せました。出るわ出るわ、悩みがいっぱい！ 文句がいっぱい！ 日々、積もり積もっていた家事、育児、仕事の愚痴をぶつけ合い、「皆、一緒によね」と共感し合いました。「ここは諦めよう！」と慰め合いながらも、納得のいく解決策を見つけることができました。賢く魅力的な仲間たちとの出会いは、私の宝物になっています。

2023年の日本のジェンダーギャップ指数は146カ国中125位と今でも大変低いですが、私が仕事を始めた32年前は、どの会社でも管理職は当然のように男性ばかりでした。しかし現在では、女性の経営者、管理職はずいぶん増えています。まさに今、日本では女性活躍への追い風が吹いています。その風にしっかりと乗つて、チャレンジしましょう。自分の可能性を信じて前向きに進み続けることが大切です。「子供がいるから」「夫が協力してくれない」「親の介護をしなければ」と言い訳しないで…。子供には手をかけすぎないほうがいい子に育ちます。夫も妻の収入が高くなれば、「一家の大黒柱として稼がないと！」というプレッシャーもなくなり、協力してくれるでしょう。そして、介護はプロに任せましょう。

私が十数年前、ある会社の社外取締役に就任したときのことです。女性1人の取締役会に私は緊張して出席いたしましたが、他の出席者は「女性が加わると雰囲気が変わる」「なんだか空気がなごむね」とおっしゃいました。私が女性視点の発言をしますと、男性たちが「僕たちは気が付かなかつたなあ」とおっしゃることも多々ありました。世の中の半分は女性ですから、会社経営にも当然、男女どちらの視点も必要だと思います。

2024年国際女性デーのテーマは「女性に投資を」でした。

日本経済新聞が上場企業の女性役員比率と総資産利益率(ROA)の関係性を調べたところ、女性役員比率が高いほどROAも高く、効率的に利益を稼げているそうです。岸田総理は「25年までに女性役員比率19%を目指す」と明言しています。女性役員がいるということは会社の意思決定が多様性に満ちているということ。女性の活躍の場を広げるため投資をすること、それはまさに会社の利益と結びつくのです。

先日、オーストリアアドバンテージ関西の方から面白いお話を伺いました。「大阪・関西万博が契機になり、オーストリア企業の関西への関心が高まっているが、投資をするにあたってネックになっているのは、日本の少子高齢化である。ただし、潜在的な女性の能力が活かされ女性活躍が進めば、日本は投資の対象になるだろう」とおっしゃっていました。世界の目が、日本の女性に向いています。

「女性活躍」という言葉が死語になるように、女性リーダー塾の皆さんとともに、これからも活動を続けていきたいと思います。男子禁制のミーティングがなくなる日が来るのは、ちょっと残念ですけどね！