

2024 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3年目の取り組み～



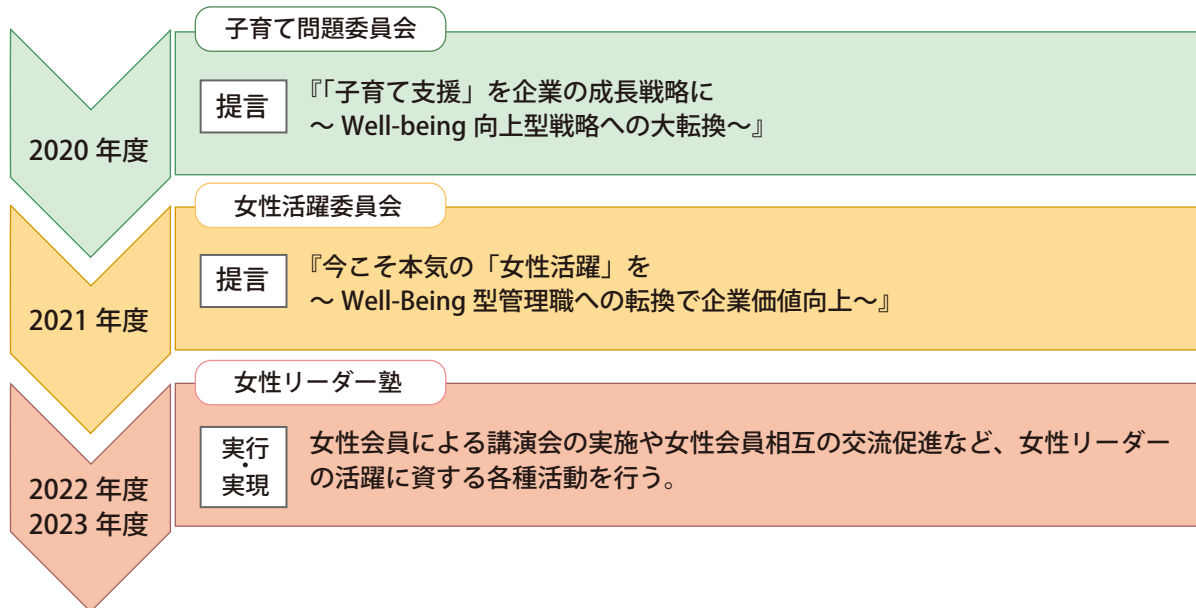
2025 年 (令和 7 年) 5月
一般社団法人 関西経済同友会

INDEX

■女性リーダー塾とは	2
■講演録	
第1回 食品ロス削減ビジネスで脱炭素社会を目指す ～二児の母が連続起業家になるまで～ 文 美月 氏 株式会社ロスゼロ 代表取締役	3
第2回 私のキャリアの軌跡 ～理想の上司像を模索して～ 荒神 康子 氏 テレビ大阪株式会社 取締役 事業・コンテンツビジネス・大阪関西万博担当	4
第3回 私のキャリアの軌跡 ～企業女子として頑張ってきたこと～ 関口 暢子 氏 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 取締役監査等委員 株式会社神戸製鋼所 取締役監査等委員	5
第4回 私のキャリアの軌跡 高須 優子 氏 西日本旅客鉄道株式会社 理事 鉄道本部 CS戦略部 CS推進室長 多田 真規子 氏 西日本旅客鉄道株式会社 取締役	6
第5回 私のキャリアの軌跡 ～【皆様へのエール】悩み多き大人女子の 再生に向けて・自縛からの解放のススメ～ 井上 登紀子 氏 東京海上日動火災保険株式会社 常務取締役	7
■男性育児・家事塾	8
第2回 育児に親しもう！ 小崎 恭弘 氏 大阪教育大学 教育学部教授	
■女性リーダー塾アンケート	9
キャリア形成において、ロールモデルから学んだことは？	
■所 感	13

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～ 2023 年度）



●女性リーダー塾 概要（2024 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（2024 年 8 月から 2025 年 3 月まで、計 6 回開催）

（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



男性育児・家事塾～育児に親しもう！
（2024 年 10 月 7 日開催）

●運営メンバー（2024 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> 食品ロス削減ビジネスで脱炭素社会を目指す ～二児の母が連続起業家になるまで～

日 時：2024年8月27日（火） 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：文 美月（ぶん みつき）氏
株式会社ロスゼロ 代表取締役

日本生命総合職、結婚出産、専業主婦を経て2001年自宅起業。ヘアアクセサリーECで450万点を製造販売、楽天市場年間MVPを3度受賞。2010年からユーズドヘアアクセを4万点回収、途上国10ヶ国で活用し職業支援につなぐ。リユース経験を食分野に活かし、2018年ロスゼロを開始。食品ロス活用サブスク、CO₂削減量の可視化、未利用材料アップサイクルを行う。2022年環境省・食品ロス削減推進特別賞。近畿経済産業局「J-Startup Kansai」選定企業。同志社大学産官学連携支援NPO理事、大阪大学招へい教員、近経局女性起業家支援「LED 関西」メンター。長男26歳・次男23歳。



- ・女性やマイノリティが働きやすい社会にしたい
- ・社会課題をビジネスで解決する
- ・失敗はなく、成功や学びしかない

日本生命で3年間総合職として働いた後、専業主婦として2児の育児に奮闘した。再就職がうまくいかず「社長になれば一生クビにならない」と考え、資金や人脈、商売経験、Web知識がないままヘアアクセサリーのEC販売を自宅から始めた。根気強く改善を重ね順調に売上も伸びたが、インターネット上の誹謗中傷で鬱になり、倒産危機に直面。しかし、家族や仲間の支えで持ち直すことができた。「カッコイイお母さんでいたい」「女性やマイノリティが働きやすい社会にしたい」という思いが根底にある。

家族や仲間、社会への感謝を形にするため、日本で使われなくなったヘアアクセサリーを集め、発展途上国の子供たちに送る活動を始めた。また、就業や教育の機会が貧困脱出の鍵と気づき、カンボジアの職業訓練校で販売し、その収益をNGOに寄付する仕組みを作った。

2018年には「もったいない×ヘアアクセ×EC」のノウハウを活かし、食品ロス削減を目指す「ロスゼロ」を起業。販路を失った食品が不定期に届く、福袋のようなサブスクリプションや、未利用の高級チョコレートをアップサイクルした商品の販売などを行い、ビジネスで社会課題を解決し、限りある資源を循環させ、持続可能な社会の実現を目指している。

起業家精神は新しいものを生み出すマインドであり、起業に限らず大切である。私の今の姿も、自分が後悔しない選択をした結果だ。人生に失敗はなく、成功や学びしかない。自分の人生のリーダーシップをとることがリーダーシップの第一歩だ。弱さを見せてよい。仲間が支えてくれる。仕事と子育てのバランスを柔軟に変えられるのは、女性の強みでもある。どんな時でも自分の意見を持ち、自信を持って、大胆に行動してほしい。

Message

関西経済同友会女性リーダー塾の皆様へ。男性社会の日本で皆様が直面してきた挑戦に深く敬意を表します。講演を通じ、皆様との交流から力強さを実感しました。起業家として立場は違えど「私たちは共に奮闘しているのだ」と勝手にながら親近感を覚え、私の大きな勇気となっています。

皆様は時に、女性のロールモデルとして社内で期待されて息苦しく感じた経験がある（あった）と想像します。しかし肩ひじを張るとよい結果につながりません。企業文化を自ら変えるべく、小さな行動を続けてください。気づけば後に続く人々に大きな力を与えていると思います。

これからの人生を見据えた時、大切なのはつながりです。困難を一人で抱え込まず、企業の枠を超えて他のリーダーたちと支え合うことで解決策が見えることもあります。つながりは成長を促し、未来の挑戦の礎となります。視野を広げ、「視座」を上げてください。まだまだ未熟ながら、私も日々挑戦を続けています。

性別に関わらず自然とリーダーシップが発揮され、全ての人が尊重される社会を一緒に作っていきましょう。

 **LOSSZERO**

<講演録 第2回> 私のキャリアの軌跡 ～理想の上司像を模索して～

日 時：2024 年 9 月 30 日（月） 15:00 ～ 17:30

会 場：関西経済同友会 会議室

講 師：荒神 康子（あらがみ やすこ）氏

テレビ大阪株式会社

取締役 事業・コンテンツビジネス・大阪関西万博担当

大阪市内生まれ、大阪市内育ち、現在も大阪市内に在住。1991 年大阪市立大学卒、同年テレビ大阪株式会社入社。イベント事業、制作、番組宣伝、営業等の部署でテレビ局の様々な分野の仕事を経験。

2016 年～事業部長、2018 年～制作部長、2022 年～執行役員事業開発センター長を経て、今年 6 月末に取締役役に就任。



- ・自分の感性で課題を見つける
- ・役職は目指すものではなく与えられるもの
- ・裏側や反対側からの目線を心がける

大阪出身、社会人の娘がいる。大学卒業後、テレビ大阪に入社。宣伝、営業、番組制作、イベント事業等の部署でキャリアを積んだ。今年 6 月に取締役に就任し、事業・コンテンツビジネス・大阪関西万博を担当している。

当時まだ、どちらかという男性社会のテレビ業界で 2009 年に自分が「これだ!」と感じ立ち上げたのが「OSAKA アート&てづくりバザール」。これはアートやハンドメイド作品の展示・販売イベントで、他地域ではすでに成功しているにもかかわらず、大阪にはなかったため、絶対に成功すると確信し、立ち上げに踏み切った。「女性目線」を意識するのではなく、自分の感性で課題を見つけることが重要で、その結果として「女性ならではの」新しい視点で、ビジネスが生まれた。

「役職」は目指すものではなく、業績に応じて自然に与えられるものだ。経験のある部署で管理職になった場合、部下の失敗を予測し、細かい指示を出したくなるが、それでは部下の成長を妨げる。管理職の役割はリスクヘッジではあるが、過度の干渉は避けるべきだ。私も大いに悩んだ。ある意味、子育てによく似ていると思う。一方、経験のない部署で部下を率いる場合、わからないことは積極的に聞く方がよい。恥ずかしがる必要はない。

「理想の上司」を描くのではなく、「上司としての自分」を「部下としての自分」がどう感じるか、想像してみることが大切である。つまり、常に裏側や反対側からの視点を持つことを心がけるべきである。自分が上司にされて嫌だったことはない、という姿勢もまた重要だ。管理職の皆さんは、会社から認められてそのポジションにいる。自信を持って公平に部下と接しながら、観察力と違和感に気付く力を磨いてほしい。

Message

今回このような機会をいただき、私自身が皆さんの前でお話することで、改めて自分自身のキャリアを振り返るよい機会となりました。

そこで再認識したのはやっぱり「結果はあとからついて来る」ということ。これに尽きると思います。目の前の仕事や課題に真摯に向き合いひとつひとつクリアしていく。時には窮地に陥ってなにをやってもうまくいかないこともありましたが、失敗も一つの経験。これこそがキャリアの積み上げだったのだと今になって思います。

自分らしさや自分自身の経験に基づく視点や考え方を仕事に生かしていけたら、もっと仕事は面白くなるし、もっと自分らしい働き方ができると思います。それが「女性ならではの視点や考え方を社会で生かす」ことにつながります。

女性リーダーの仲間がどんどん増えることを期待します。一緒にがんばりましょう！



<講演録 第3回> 私のキャリアの軌跡 ～企業女子として頑張ってきたこと～

日 時：2024年11月19日（火） 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：関口 暢子（せきぐちのぶこ）氏

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 取締役監査等委員

株式会社神戸製鋼所 取締役監査等委員

1993年慶応義塾大学卒業後、日本サムスン・GE・アクセンチュア等、外資系企業経験後、2005年より株式会社カプコンに転職。経理、経営企画を担当する中、2011年に執行役員就任。企業価値向上を目指す中期戦略を推進。2016年、人事部兼務で常務執行役員に就任。人事・業績評価制度の再構築などを実施。2019年、株式会社ダスキンの社外取締役役に50歳で就任。翌2020年、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社の社外取締役監査等委員に就任、デジタル・コンサルの経験を活かし、IT・デジタル経営会議に参加。2022年、株式会社神戸製鋼所の社外取締役監査等委員に就任。監査等委員としてガバナンスだけでなく、環境問題、カーボンニュートラル課題に鋭意取組中。社外役員とは別に、『頑張る女性』と『若いベンチャー企業』の支援にも取り組んでいる。趣味はF1（モータースポーツ）観戦。



- ・「マネジメント」するのは、他人ではなく自分
- ・人や組織に合わせて自分をコントロールする
- ・経験に基づき自分の軸足ができて積極的に

キャリアの最初の25年は、日本サムスン・GE・アクセンチュア・カプコン等で「企業の中の一員」として働いた。様々な部署や立場を通じ、多くの学びを得た。カプコンで一番学んだことは「マネジメント」。経営企画という役割上、中期計画など他部署も含めて引っ張っていかねばならなかったが、経営からの意向など、事業や開発の意向にあわないことを会議で説明をすることも多かった。それまでの私は直球で説明し、説得をしていたと思う。ある時、対立し会議が収束つかなくなり出直すことに。翌日、その部署のトップから理解を示すメールをもらった。この出来事がマネジメントに対する私の考えを変えた。よく「人をマネジメントする」と言われるが、実は「自分をマネジメントする」ということではないかと思う。自分が正しいという目線で対応しがちだが、一番重要なのは人が理解をして動いてくれること。「会社にとってよいこと」というゴールに向かって、自分を人や組織に合わせてコントロールしていくことが結果的にはうまくいく。

社外取締役の役割は、経営に対し「助言・監督」を行うこと。就任している会社の事業のことだけでなく、経済や社会のことについてかなり勉強している。当初、社外取締役に就任した際は自信もなく緊張して会議ではあまり発言できなかった。自信につながったのはコロナ禍でのデジタルシフト。デジタルの活用が議論になった。コンサルティングやコンテンツ企業での勤務経験を踏まえ、積極的に発言できるようになり、自分の軸足が出来たと感じた。

頑張っている女性に以下4つのメッセージを送りたい。

1. 自分自身に自信を持つこと
2. 過渡期であることを認識し、バランス感覚を持つ
3. 「会社にとってよいことは・・・」というアプローチ
4. 経験したことのないことを楽しむ

Message

今回、講演の機会をいただき大変感謝しております。改めて人生・キャリアを整理するよい機会になっただけでなく、講演会をきっかけに優秀で頑張っている女性にたくさん知り合え、また様々な話を伺うことができ、この数年という短い間でも、女性がおかれている働く環境は確実に変化しているという実感を得ることができました。変化していると言いましたが、世の中はずっと変化し続けます。女性としてのキャリアモデルも重要ですが、講演の中で触れた4つ目の視点、ぜひ、「誰も経験したことのないことが経験できる！楽しい！！」と視点を変えてやり切ってみてください。

ご自身の「自信」にもつながります。そして次にこの女性リーダー塾でその貴重な経験をシェアしてほしいと思います。



<講演録 第4回> 私のキャリアの軌跡

日 時：2025 年 1 月 9 日（木） 15:00～17:30

会 場：関西経済同友会 会議室

講 師：高須 優子（たかす ゆうこ）氏

西日本旅客鉄道株式会社 理事 鉄道本部 CS 戦略部 CS 推進室長

1993 年 4 月西日本旅客鉄道株式会社入社。入社以降車両・技術開発の職場を経験し、2012 年 6 月吹田総合車両所森ノ宮支所長で管理職登用。以降管理職として、CS の推進、お客様センターを運営する JR 西日本カスタマーリレーションズ代表取締役社長を経験し、2024 年 1 月に理事鉄道本部 CS 戦略部 CS 推進室長に就任。



多田 真規子（ただ まきこ）氏

西日本旅客鉄道株式会社 取締役

1989 年 4 月西日本旅客鉄道株式会社入社。入社以降主に建築・事業開発の職場を経験し、1999 年 6 月開発事業本部新規事業チームサブリーダーとして管理職登用。以降、主に営業部門、CS の推進を経験し、2018 年から神戸支社長として支社運営、安全マネジメントを経験。2021 年から理事地域共生部長を経て、2023 年 6 月に取締役（監査等委員）に就任。

情報や感情を整理する術をもつ：高須氏

大学卒業後、西日本旅客鉄道へ入社。二度の育休を経験しつつ、車両・技術開発や CS 推進を担当し、JR 西日本カスタマーリレーションズ代表取締役社長を経て、2024 年 1 月より現職に就いている。

車両の設計・改造やメンテナンス部門で管理職となるも、仕事と育児の両立に悩み苦しんだ。一方で、部下の悩みに向き合う中、ルールは柔軟な運用で補える場合もあると学び、視野を広げる経験になった。CS 部門では課長や子会社社長を経て、顧客起点の経営を意識するようになった。また、「トップは心身ともに健康でいることが大切」と助言を受け、自身の思考や機嫌の安定が周囲に影響することを意識するようになった。仕事が上手くいかない時、自分なりに情報や感情を整理する術をもつことが重要だ。私は本を読んだり、感情を書き出したりする。同じ人間はいないと理解し、相手の言動の背景を知れば「なるほど、そういうものか」と受け入れられる。

「恩返し」よりも「恩送り」：多田氏

大学院で建築を学んだ後、西日本旅客鉄道に入社。建築・開発、新規事業、営業、CS 推進など多岐にわたる業務を経験し、2023 年 6 月より現職に就いている。

担当時代に携わった保津峡駅の建築設計では、右も左もわからない状況の中、社内外の多くの人の協力を得て完成した。この「借り物競争」で乗り切る経験が、仕事の原点となった。入社 11 年目に管理職に昇進、「威厳のない上司」と言われる中、JR おでかけネット e5489 の立ち上げやお客様センターの開設に取り組んだ。現場経験が無いまま CS 推進部長になり悩んだが、役員就任を機に、後輩のために『「恩返し」ではなく『恩送り』をする』ことを決意し、女性活躍や働き方改革に力を入れた。時には「子供がいる女性社員」ではなく「子育て中の社員」などと意識的に目くじらを立てて幹部らに指摘する。立派で威厳のあるリーダーである必要はない。「成長を重視する」姿勢で自分らしいリーダーシップを追求してほしい。

Message

皆さんは、私が同じ立場だった頃と比べても、驚くほど真面目で一生懸命。自身のスキルを磨き、仕事もスピーディーにこなしています。それだけで十分、大丈夫です。ポジションやチャンスが目の前に現れたとき、「もう少し準備が整ってから…」と慎重になる気持ちも分かります。

でも、そんな時こそ思い切って流れに乗ってみる。あるいは、自ら一步を踏み出してみる。深く考えすぎず、まずは身体を動かしてみる。そうすることで、「あれ？いつの間にか控えめだった自分はどこへ？」と、ふと気づく瞬間がくるはずです。自信をもって、一歩ずつ進んでいってください！（高須）

女性リーダーはまだまだ少数ですが、皆さんの存在は確実に進化をもたらしています。仕事をしている中で、時には自分が周囲と違うことに不安を感じることもあるかもしれません。

しかし、その「違う」と感じる感性こそが、新しい視点や価値をもたらし、組織にとって大切な進化を生むと信じています。時代と共に、女性が活躍するチャンスは益々広がっており、これまで以上に「新しい挑戦」への機会に次々と巡り合うと思います。この女性リーダー塾がそうであるように、同じ女性リーダーとして、会社や組織の垣根を超えて、互いに助け合えることは私たちにとって大きな財産であり、仲間の共感やサポートを得ながら、どんどん「新しい挑戦」に立ち向かってください。私たち一人一人の経験が、未来のリーダーの道も切り拓くのだと思います。

仲間とともに自信を持って、前に進みましょう！皆さんの成功と幸せを心から応援しています（頑張れ～～）（多田）

<講演録 第5回> 私のキャリアの軌跡

～【皆様へのエール】悩み多き大人女子の再生に向けて・自縛からの解放のススメ～

日 時：2025年3月11日（火） 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：井上 登紀子（いのうえ ときこ）氏

東京海上日動火災保険株式会社 常務取締役

1988年4月東京海上火災保険株式会社に女性総合職二期生として入社。入社以降、主に、海上保険の損害サービス関連業務（輸出入貨物の事故に関する保険金支払、ロスプリベンション・サービス、海外サービス体制整備など）に従事。1998年から5年間の大阪勤務、2012年から4年間のオランダ・アムステルダム駐在（TM Claims Service Europe Limitedの社長）を経験。2018年コマーシャル損害部長、2020年執行役員、2023年常務取締役に就任。2022年から総合海洋政策本部参与（内閣総理大臣の任命による有識者会議メンバー）。



- ・楽観的な挑戦スタンスがキャリアアップの扉を開く
- ・自縛から心を開放し、のびのびと挑戦してほしい
- ・ぶれない信念・変革への取組み・現場対話も大切に

1988年に入社し、海上保険の損害サービス業務等に従事してきたが、決して順風満帆なキャリアではなかった。入社当時、女性総合職はまだ珍しく、ただ女性というだけで注目されたり、軽んじられたりしたので、「人からどう見られるか」ばかり気にするようになった。目の前の仕事には全力を尽くしたが、「どうせ女性だから、叶うはずはない」と思い込み、あらゆる「挑戦」を避けていた。転機は、課長時代に上司から「マネジャー職に挑戦してみないか」と声をかけられたこと。信頼して任せてくれる上司や部下の応援を受け挑戦を決意した。

「経営者」としての原点は、海外現地法人の社長経験。現場を預かる中で組織体制や業務運営面の課題を強く認識し、それまで困難とされて誰も着手できなかった改革（例：フランス支店の閉鎖など）を次々と断行した。改革の過程では強い反発も受けたが、お客様のために最高のサービス体制を構築するという信念の下で実行した。経営は意思決定の連続であり、会社の存在意義と自身の役割を問い続ける「ぶれない信念」と「環境変化への柔軟な取組み姿勢」「現場との対話」が不可欠だと実感した。

役員就任後は、自身の専門領域外の広範囲な経営課題を前にして、いかに自分らしさやマイノリティの視点を活かした貢献ができるかをテーマに日々奮闘している。

キャリアの大半は予期せぬ偶然の出来事で形成される。計画通りではなくても、自信がなくても、「まずは挑戦してみる」という楽観性・柔軟性・冒険心のあるスタンスが次の扉を開く。自分が見えている世界は意外と狭く、自分を悩ませているのは、小さな窓から見えている世界の中だけの思い込みではないか。自縛から心を開放して、自由にのびのびと挑戦してほしい。

Message

女性活躍推進が叫ばれる中、世の中では未だ「女性」であることが強調されたり、一括りにされたりすることも多いのですが、私たちは女性である前に一人の人間として、それぞれが全く異なる多彩な個性や能力や経験を持ったユニークな存在ですので、先入観や固定概念に囚われることなく、「自分らしさ」を大切に、のびのびとご活躍いただきたいと思います。

それでもなお、敢えて「女性」であることの強みがあるとする、それは、女性こそが大胆な「時代の変革者」になれるのではないかと思います。男性はオールドボーイズクラブの強いネットワークや予期された計画の下でキャリアアップを図る傾向があるがゆえに失敗しないようにしがちですが、女性はそのようなしがらみが無い分、冷静に状況を見極め、失敗を恐れず大胆に、しかも、華麗に賢く、必要な改革を断行していける素地や素養があるように思います。皆の真の力で変革の時代を乗り越えていきましょう。



<男性育児・家事塾 第2回> 育児に親しもう！

日 時：2024 年 10 月 7 日（月） 18:15 ～ 20:00

会 場：関西経済同友会 会議室

講 師：小崎 恭弘（こざき やすひろ）氏
大阪教育大学 教育学部教授

兵庫県西宮市初の男性保育士として保育所等に 12 年勤務。3 人の男の子それぞれに育児休暇を取得。それらの体験をもとに「父親の育児支援」研究を始める。専門は保育学、児童福祉、子育て支援など。NPO 法人ファザーリング・ジャパン顧問。大阪教育大学附属天王寺小学校元校長。



男性経営者と、育児中・今後育児をする部下とのコミュニケーションを促進するため、育児を体験するイベントを開催し、宮部・永井両代表幹事をはじめ 23 名が参加した。講師の大阪教育大学小崎教授から赤ちゃんケアの基本を学んだ後、赤ちゃん人形を使った実習を行った。



赤ちゃんや幼児のケアの基本：小崎氏

アタッチメント（愛着）とは、子どもが不安な時に、誰かと寄り添って安心感を得ようとする行動のことだが、親が過干渉や過保護だと、このアタッチメントが形成できず、成長が妨げられてしまう。

また、子どもが安心感を得るには、親が一貫した存在であることも必要だ。仕事でも同様で、失敗しないよう手を出すと部下の成長が妨げられるし、気分にもうらがある上司では部下が安定した力を発揮できない。日本では核家族化が進み、子育ては主に親が担うものと捉えられているが、女性の社会進出に伴い、育児や家事、介護の負担が女性に集中する問題がある。これを解決するには、男性の家庭進出が不可欠である。夫婦間の役割分担に正解はない。それぞれができることを考えて行動することが重要だ。

実習（赤ちゃん人形体験活動）

実習では、「泣く」赤ちゃん人形を使い、だっこやミルク、おむつ替え、絵本の読み聞かせなどを体験。何をしても泣き続ける赤ちゃんに手を焼きつつも、時折キャッキヤと笑う姿に、参加者もほっとした様子だった。最後には、「うちの子（人形）が一番かわいい」との声が聞かれるほど和やかな雰囲気包まれた。



<参加された方の感想>

- ・参加された皆さんがやさしい表情になっていたのが印象的。
- ・動かない人形ですら戸惑うことが多かったので、実際の育児はもっと大変に違いないと思いました。赤ちゃんは自分とは違う赤ちゃんという生き物であると常に考えることが大切なのだと体験できました。今回のように赤ちゃんのことを学ぶ場が育児期間前にあると父親の安心感につながるような気がします。
- ・講義では、理論的に育児を学ぶことができて興味深かったです。特に、①生まれたばかりの子どもは、特定の他者に寄り添い「くっつく」ことを通して、心が安定していく（＝アタッチメント）こと、②アタッチメントに向け、親は、子どもにとって連続的で一貫した存在（安定した存在）である必要があるという点は、参考になりました。実習では、細かな作業工程において一人だと対応し難く、「ワンオペ育児」の大変さを、簡易的ながらも体感できました。実際はより大変なのだと思いますが、少なくとも、その大変さに想像を膨らませる良い機会になりました。
- ・親は、子どもにとって連続的で一貫した存在である必要がある中、数日間だけの男性育休では、そうした存在になることは難しいかと思います。昨今、様々な企業で男性育休が推進されていますが、取得「率」ではなく、「期間」や中身を追求することの重要性を改めて認識できました。
- ・コミュニケーションがまだとれない新生児の育児を 24 時間休む間もなく行わねばならない母親の大変さは想像を超えたものであった。
- ・赤ちゃんは安定性（＝同じ動きをすること）を望んでいる話があり、自分の娘が 2 歳頃に水道の蛇口から水の流れるのを見て「変わった子供だな」と思っていたことを思い出した。
- ・今回は、共働き子育てが当たり前になってきた中で、企業の男性役員・管理職に、子育て社員に心を寄せてもらうことが目的であり、とても有意義であったと思います。ただ、「少子化対策」という側面では、赤ちゃんのお世話は大変、お金がかかる、自分の時間・快適さが阻害されるなど子育てのネガティブな面が強調されることは本意ではありません。子育ての楽しさ、喜び、幸せを分かち合える社会でありたいと思いました。
- ・誰よりも最初に泣かれた。スキルが足りないと実感しました。
- ・リアルな赤ちゃんロボットに驚きました。そのうえ、泣き止まずに冷や汗が出ました。それにしてもロボットでこれだけ手を焼いたわけですから、実際の赤ちゃんはもっと大変だろうと、育児社員の苦勞に少し近づけたような気がします。

特集 キャリア形成において、ロールモデルから学んだことは？

女性リーダー塾では、塾に参加した女性たちにアンケート調査を行った。そして、その直後に同テーマにて、グループディスカッションを行い、話し合った内容について発表と共有を行った。アンケートの結果概要を報告する。

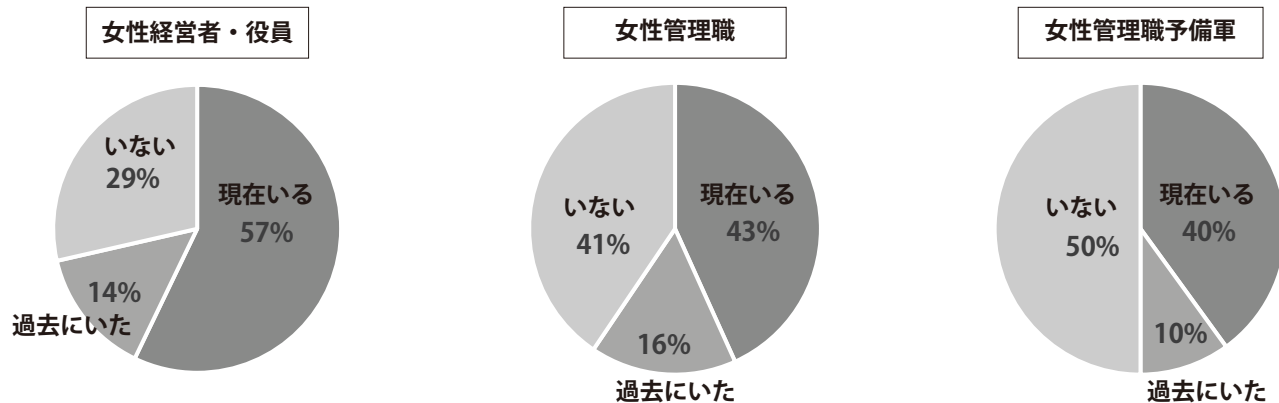
「ロールモデルに関するアンケート」結果概要

調査期間：2025年1月9日（木）

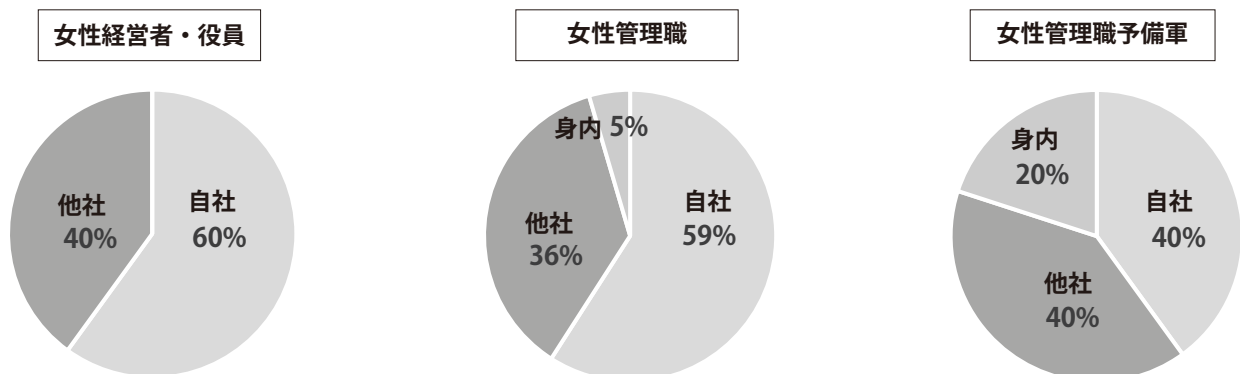
調査方法：女性リーダー塾に参加した方に配布

調査対象：会員所属の企業の女性経営者・女性役員・女性管理職・女性管理職予備軍 54名
（女性経営者・役員 7名・女性管理職 37名・女性管理職予備軍 10名）

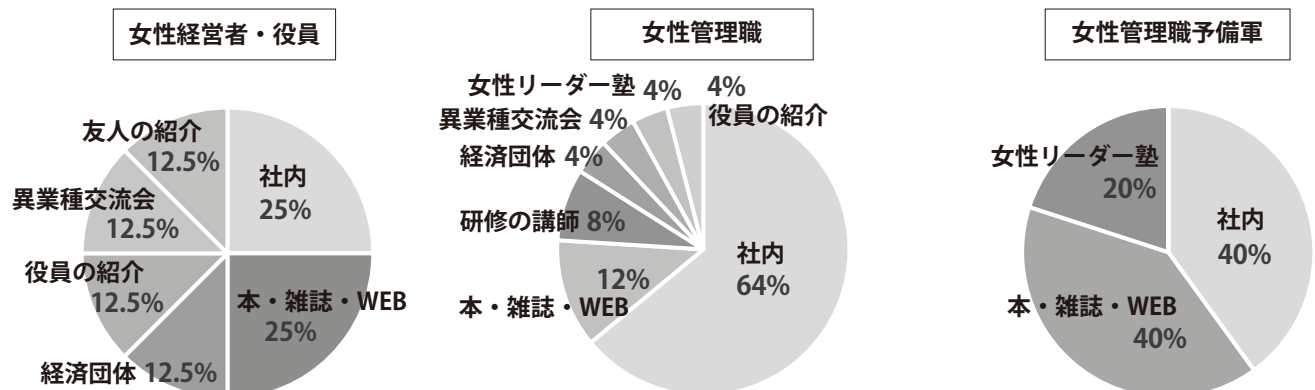
Q1. キャリア形成において、参考にしているロールモデルはいますか？



Q2. ロールモデルはどこにいますか、またはどこにいましたか？ （Q1でロールモデルが「現在いる」または「過去にいた」と回答した方が対象）



Q3. ロールモデルとどこで出会いましたか？ （Q1でロールモデルが「現在いる」または「過去にいた」と回答した方が対象）



Q4. ロールモデルから学んだことや心に残る言葉は何ですか？

(Q1 でロールモデルが「現在いる」または「過去にいた」と回答した方が対象)

1. 前向きな姿勢・挑戦する精神

- ・ **ポジティブ思考**：「最高のポジティブシンキング」「Give and Give の精神」「どんな仕事も自分の糧に」
- ・ **挑戦と成長**：「何でもやってみる心意気」「諦めない心」「まず自分にできることを考え、諦めるのは最後の手段」
- ・ **しなやかさと強さ**：「しなやかに強く」「直球ではなく変化球を投げられるようになれ」「男性中心の会社の中で同質化しない勇気」「誰かのマネをしないこと＝自分ブランドになる」

2. 仕事への向き合い方・キャリア観

- ・ **仕事の意義**：「無駄な仕事は一つもない」「どれだけ大きなことをしたかより、どれだけ心をこめたか(マザー・テレサ)」
- ・ **キャリア形成**：「キャリアは計画どおりにならない」「役職になりきる」「成長はノ(右肩上がり)ではなく階段(ステップ)」「“普通なところ”が大事・良い」
- ・ **女性の働き方**：「女性だからと遠慮するな」「良い意味で女性として無理をしない」「女性らしさを持ちつつ厳しい環境で活躍」

3. リーダーシップ・人間関係

- ・ **リーダーとしての姿勢**：「部下を気にかける」「後輩の育成に力を入れる」「任せっきりにせず最後まで寄り添う」
- ・ **コミュニケーション**：「社内外の人とフラットに接する」「相手の目線でものを考える」「言葉を選んで発する」「まずは挨拶から」「わかりやすい言葉遣い」
- ・ **惹きつける力**：「人は幸せそうな人の元に集まる」「恩返しより恩送り」「他者を巻き込む力の大切さ」

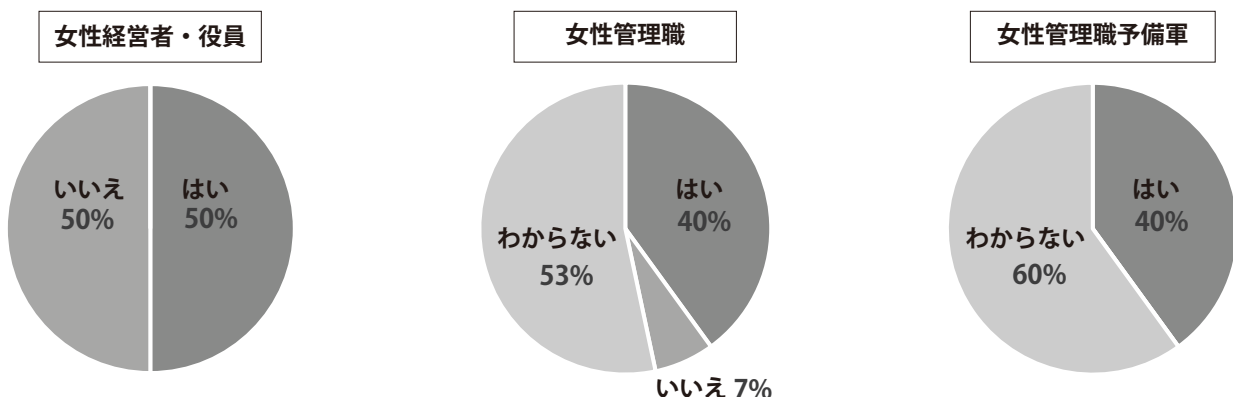
4. バランスの取り方

- ・ 「仕事もプライベート(家庭)も大切にする」「子育てしながらもイキイキ働く」「仕事を楽しむ」「多趣味を仕事に活かす」

5. 印象的な言葉

- ・ 「これからバラ色の人生が待ってるよ!」
- ・ 「外野の声は『はいはい』と思っておけ」
- ・ 「プロデューサーはちまちま動くな。どんと構えてじっとしてろ!」

Q5. ロールモデルに出会いたいと思いますか？ (Q1 でロールモデルが「いない」と回答した方が対象)



Q6.Q5で「はい」と回答した理由は何ですか？

1. 自己成長・キャリア形成のため

- ・成長意欲 : 「自分をより向上させたい」「自身の気づきになる人に会いたい」
- ・キャリアの参考 : 「これからキャリア形成をしていく上で参考にしたい」「キャリアを考えやすい」
- ・異なる視点を学ぶ : 「異なる考え方や業務の視点を学びたい」「ケーススタディとしてパーツ的に真似たい」

2. 迷いや悩みの解決のため

- ・道標となる考え方を求めて : 「迷った時の道標がほしい」「相談相手になってもらえると期待する」
- ・苦労を共有できる存在として : 「すべて自分で道を開いてきたので、苦労を分かち合いたい」

Q7.Q5で「いいえ」と回答した理由は何ですか？

1. 自分自身の力でキャリアを築いてきた

- ・独自の道を開拓 : 「均等法第一世代として、ロールモデルがいなくても自分らしくキャリアを築いてきた（ただし、他社の女性リーダーと悩みを共有できていればもっと楽に歩めたかもしれない）」

2. ロールモデルという概念に疑問を持っている

- ・型にはまることへの疑問 : 「ロールモデルという型にはめることがよいのかわからない」

Q8.Q5で「わからない」と回答した理由は何ですか？

1. 自分に合うロールモデルがいないと感じる

- ・業界や社内に先輩がいなかった : 「営業セクションに女性の先輩がいなかった」「外回りの女性が稀だった」
- ・価値観や環境の違い : 「“キャリア”は十人十色」「人それぞれ価値観や生き方が違うため、ぴったりのロールモデルは見つからない気がする」「なぞる必要をあまり感じない」
- ・キャリアは自分で作るもの : 「自分のキャリアは自分が作るものだと思う」

2. 多様な出会いから学ぶ方が良く考えている

- ・ロールモデルよりもパーツモデル : 「パーツごとに学ぶのはあり」「この人のこういう考え方は学びになる、という話を聞くことが参考になる」「様々な方との出会いにより働き方や生き方を学びたい」

3. メンターやアドバイザーはジェンダーに関係なく重要と考えている

- ・「キャリア形成において、背中を押してくれるようなメンターやアドバイザーの存在はジェンダーを問わずとても有利だと思う」



ロールモデルを持つ目的は、「自分らしさ」を確立すること

●ロールモデルはキャリアのあらゆる段階で必要

これまでは「ロールモデルはキャリアのスタート時点や初期段階でこそ必要だ」と考えられていました。しかし、米フェアフィールド大学ビジネススクールのドナルド・E・ギブソン教授は次のように述べています。

「ロールモデルは、キャリアの初期段階だけでなく、中期から後期までを含むキャリア全体を通じて、その職業に対するイメージを自分のなかで確立していくために重要な役割を果たしています」。

●キャリアの段階で異なるロールモデル

初期 在職期間2.7年 年齢30.6歳	好意的	全人格的	近い関係	上の階層
中期 在職期間10.3年 年齢38.7歳	好意的 否定的	部分的	近い関係 遠い関係	上の階層 同じ階層
後期 在職期間18.3年 年齢47歳	否定的	部分的	遠い関係	同じもしくは 下の階層

(注) 在職期間と年齢は、インタビュー調査対象者の平均値。

<初期>

- ・先輩や上司のあらゆる面を参考にしながら、自分に何ができるか、自分はどんな存在なのかといったイメージを形成していく
- ・このときの先輩や上司は、「全人格的なロールモデル」だといえるでしょう。身につけるべきスキルや仕事に対する姿勢、他者との接し方など、あらゆることが対象となる

<中期>

- ・自分が持つイメージにさらに磨きをかけていく
- ・すでにある程度は自信もついているため、ロールモデルを見つけにくいと感じようになる
- ・この段階では、特定の先輩や上司を「全人格的」に参考にすることが少なくなる一方、より広範囲の人から、良い面と悪い面について「部分的」に教訓を得ていくようになる、これが「部分的なロールモデル」です。
- ・中期段階以降で全人格的ロールモデルを追い求めるのは得策ではない。一人のロールモデルを単に模倣することで、逆に「自分らしさ」を失ってしまいかねない

<後期>

- ・すでに自分なりのスタイルがほぼ完成しているので、ああはなりたくないと思う否定的なロールモデルに、より目がいくようになる

●完璧なロールモデルは求めない

- ・数の上で女性リーダーが少ない現状において、その少ない中から自分の理想となる人を見つけるのは簡単なことではありません。その結果、多くの女性たちが「自分にはロールモデルはいない」と考えているのです。
- ・男性は、いろいろな人のすばらしい面だけを部分的に抜き出してロールモデルとしてとらえることに長けています。男性の多くは、さまざまな人物から自分が感銘を受けた要素だけを「いいとこ取り」して、それをパッチワークのようにつなぎ合わせ、自分のロールモデルに仕立てあげます。女性にとっても見習うべきポイントといえるでしょう。

出典:「女性が管理職になったら読む本」 著者:ギンカ・トーゲル

女性活躍のカギは男性、家事・育児に積極的に関与できる環境作りを

上田 理恵子 氏
関西経済同友会
女性リーダー塾 塾頭



「母性」を活かして、思いっきり仕事にチャレンジしてほしい

藤本 加代子 氏
関西経済同友会
女性リーダー塾 顧問



育児疑似体験に悪戦苦闘

「女性リーダー塾」では、年に1度、経営者向けの「育児・家事塾」を行っています。昨年のテーマは料理で、今年は育児でした。その講座で、適切な世話をしなければ泣き出してしまう赤ちゃん人形を使い、4人1組でお世話を経験してもらいました。

事前にコツを教わっていたにもかかわらず、人形がなかなか泣きやまずに、どの組も悪戦苦闘。泣きやまない人形にミルクを与えたり、おむつを替えたり懸命の世話を行いました。

「どうして泣きやまないのだろう」と、必死になって「いないいないばあ」を繰り返す人もいました。

どうしてこのような講座を開いたのか。現在の経営者層は家事・育児を妻に任せきりで、ほとんど子育てに関わらなかった人もいます。そこで子育てがどれだけ大変なのかを少しでも体験してもらいたいと思ったのです。

参加した経営者の方からは、「動かない人形ですら戸惑うことが多かったの、実際の育児はもっと大変に違いないと思った」、「これまでのように漠然と想像するだけではなく、疑似体験できたことを参考にしながら、より親身に部下の育児の話を聞けそうな気がする」、「女性に『もっと活躍を』と言っても、女性側の視点からも物事をみないと始まらない。その第一歩として、女性の担う家事・育児などを体験することも重要だと思った」などの感想が寄せられました。

経営者に自分の妻がいかに大変な思いをして子育てをしていたかということに気付いてもらうことも重要ですが、子育て中の社員を支援することの意味を考えてもらうきっかけになれば、この講座は成功と言えるでしょう。

家事負担、妻が夫の5.5倍

ところで日本の合計特殊出生率を見ると、75年に合計特殊出生率は2.0を割り込み1.91にまで低下しました。その後、80年代初めにやや回復したものの、80年代半ばから再び低下し続け、2023年には1.20まで低下しました。日本の少子化の要因には晩婚化や未婚化などいろいろありますが、その1つに仕事と子育ての両立が難しい社会環境があると感じています。

例えば共働き夫婦の場合、女性は男性の5.5倍もの育児・家事をしなければならないというデータがあります。共働きが1200万世帯を超え、専業主婦世帯の3倍になっているのに、家事・育児の負担が妻に重くのしかかっている状況が今も続いているのです。

「共働き、子育て」できる環境作りを

企業の中で、夫婦による「共働き、子育て」という考え方を浸透させるには、経営者や管理職の意識が重要です。経営トップが社員の子育てを意識し、本気で支援に取り組めば、企業風土は変化し始めるし、本当の意味で、男女ともに活躍できる世の中になると信じています。

来年度も様々な角度から、女性リーダーが活躍できるよう、チャレンジを続けて参りたいと思います。

「関西財界セミナー賞 2025 輝く女性賞」を受賞いたしました。私は19年間専業主婦をしていましたが、42歳の時、眼科医で会社も経営していた夫を病気で亡くし、突然、経営者になってしまいました。それ以来、懸命に取り組んできたことをこのように評価していただき、大変嬉しく思っています。

専業主婦が夫を亡くすことほど辛いことはありません。男性に例えるなら、奥様と仕事を同時に失うことに匹敵するのではないのでしょうか。それまでの私は「藤本先生の奥様」という肩書きで、何の苦勞もなく幸せに暮らしていたのに、一瞬にして「ただのおばさん」になってしまったのです。

主人の生命保険で暮らすことも考えましたが、家業がなくなると、子供達に肩身の狭い思いをさせないかしら？ 志半ばで人生を断ち切られた主人が生きていた証がなくなってしまうのでは？ と悩み、迷いましたが、経営者となることを決心しました。そうして仕事を始めましたが、何もわからず大変でした。何よりも私は19年間仕事をしていなかったことを後悔しました。が、ある日、「会社も家庭もマネジメントの本質は同じだ」と気がつき、「私は社員たちのお母さんになろう」と決心しました。すると、社員がだんだんと自分の子供のように可愛くなって参りました。「お母さん」って自分のためにはなかなか頑張れませんが、愛する子供のためにはいくらでも頑張れるのです。私はこれを「母性の経営」と名付け、実践してきました。母性ほど強いものはありません。女性リーダー塾の皆様もこの「母性」を活かして、思いっきり仕事にチャレンジしてください

さて、大阪・関西万博が開幕します。大阪での開催が決まった時、私は、この万博を女性活躍推進の起爆剤にしたいと考えました。2016年に、働く女性のロールモデルとなる女性に贈られる「大阪サクヤヒメ表彰」を受賞した仲間たちに声をかけ、「女性活躍を象徴するアートをつくり、世界に発信しよう」ということになりました。世界的アーティストの鴻池朋子さん(東京藝大出身・紫綬褒章などを受賞)に、作品の構想を練っていたきました。

天才アーティストの発想は、独創的です。鴻池さんは「『女性活躍』という言葉から解放された世界、そして"well-being"の実現を目指しましょう。モチーフは狼で」と、「サクヤオオカミプロジェクト」を提案してくださいました。が、「狼と女性活躍」はどう考えても結びつきません。でも、狼の語源は「大神」。日本では古くから大変崇められていて、高い知能と身体能力を持ち、お互いに協力し合う社会性を持っています。私たち女性の優れた能力と、皆が繋がり手を結ぶことで、より大きな力を発揮する姿と重なります。

神話に出てくるような魅力的な10頭もの狼が、大阪ヘルスケアパビリオンの前庭に咲き誇り、疲れた時のベンチにもなります。

「女性活躍」という言葉が不要になった時こそが、真の女性活躍が実現した時です。将来、狼をみて「昔『女性活躍』という言葉があったね」と、懐かしく思う日が来ることを願っています。