

女性が活躍してくれる『10の方法』
— 女性活躍と地域経済 —

金沢工業大学 産学連携室
教授 大砂 雅子

2023年11月24日



大砂雅子 (おおすなまさこ)

石川県金沢市出身

金沢工業大学 産学連携室 教授

1979年 早稲田大学第一文学部西洋史学科卒

1990年 (財)国際開発センター 開発エコノミストコース修了

2005年 早稲田大学大学院公共経営研究科修士課程修了

1979年 日本貿易振興会 (JETRO: 現日本貿易振興機構) 入会

2000年 同シンガポールセンター次長

⇒ 子連れ単身赴任 (メイド付き)

2011年 ジェトロ・ソウル事務所所長

第2の人生……

※JETROを経て、家族(夫・息子・姑)のいる金沢へ

2014年2月 金沢工業大学(KIT)経営情報学科教授就任

2015年6月 (株)北國銀行 社外取締役 (監査等委員)(退任)

2017年4月 金沢工業大学 産学連携室教授(現任)

2019年6月 日比谷総合設備(株) 社外取締役(現任)

2020年6月 タキロンシーアイ(株)社外監査役(現任)

2022年6月 EIZO(株) 社外取締役 (監査等委員)(現任)

家族:姑、夫、子供(長女・長男)、孫4人

※これからのミッション

「環境」「グローバル化」+「女性の地位向上」

	職歴	学歴	家族
1979年		早稲田大学 第一文学部西洋史学科卒業 (歴史)	
	日本貿易振興会 (JETRO: 現日本貿易振興機構) 入会 (男性の補助職として採用)		
1982年			結婚
1984年			長女誕生
1986年	雇用機会均等法成立 (産休明けに総合職)		長男誕生
1990年		(財)国際開発センター 開発エコノミストコース修了 (経済)	
2000年	同	シンガポールセンター次長 (管理職)	
2005年		早稲田大学大学院 公共経営研究科修士課程修了 (経営)	
2009年	ジェトロ・アジア経済研究所 国際交流・研修室長 (部長級)		
2011年	ジェトロ・ソウル事務所所長		
2014年	退職		
	金沢工業大学情報フロンティア学部経営情報学科 教授		
2015年	(株)北國銀行 社外取締役監査等委員 (2021年6月退任)		
2016年			孫①誕生
2019年	日比谷総合設備(株) 社外取締役 (現任)		
			孫②誕生
2020年	タキロンシーアイ(株) 社外監査役 (現任)		
2021年			孫③誕生
2022年	EIZO(株) 社外取締役監査等委員 (現任)		
			孫④誕生

子育て

リカレント

転職

孫の世話

女性活躍と言われる大半を経験

(出産、育児、嫁姑、再雇用、子連れ海外単身赴任、
メイドを雇う、リカレント、管理職、転職、介護・・・)



頑張れば、できるのではない



課題を経験したから言える！

(マミートラック: 昇進とは縁遠いキャリアコース
マザーペナルティ: 子供をもつことによる不利益)

女性活躍って何？

日本の女性はこんなに働いているのに、**もっと働くの？**

正規の長時間労働⇒女性は短時間の非正規になりがち
家庭内では、ワンオペ状態

家事労働はGDPの枠外なので、外でさらに働くのか？

⇒年収の壁を撤廃すればいいのか？

クォーター制度を導入すればいいのか？

少子化対策⇒**若い女性「子供産め」と言われたくない！**

女性が活躍してくれる10の方法

- I. いいパートナーが必要
- II. 多様性が社会を発展させる
- III. 自分の幸せは自分が決める
- IV. 仕事の質は時間ではない
- V. 評価方法の見直し
- VI. どんな管理職にならなれるか？
- VII. 組織の目標を出すだけではダメ
- VIII. 子育ては、女性だけの仕事ではない
- IX. 心理的安全性の確保
- X. 役割分担主義から決別

女性が活躍してくれる方法 I

いいパートナーが必要

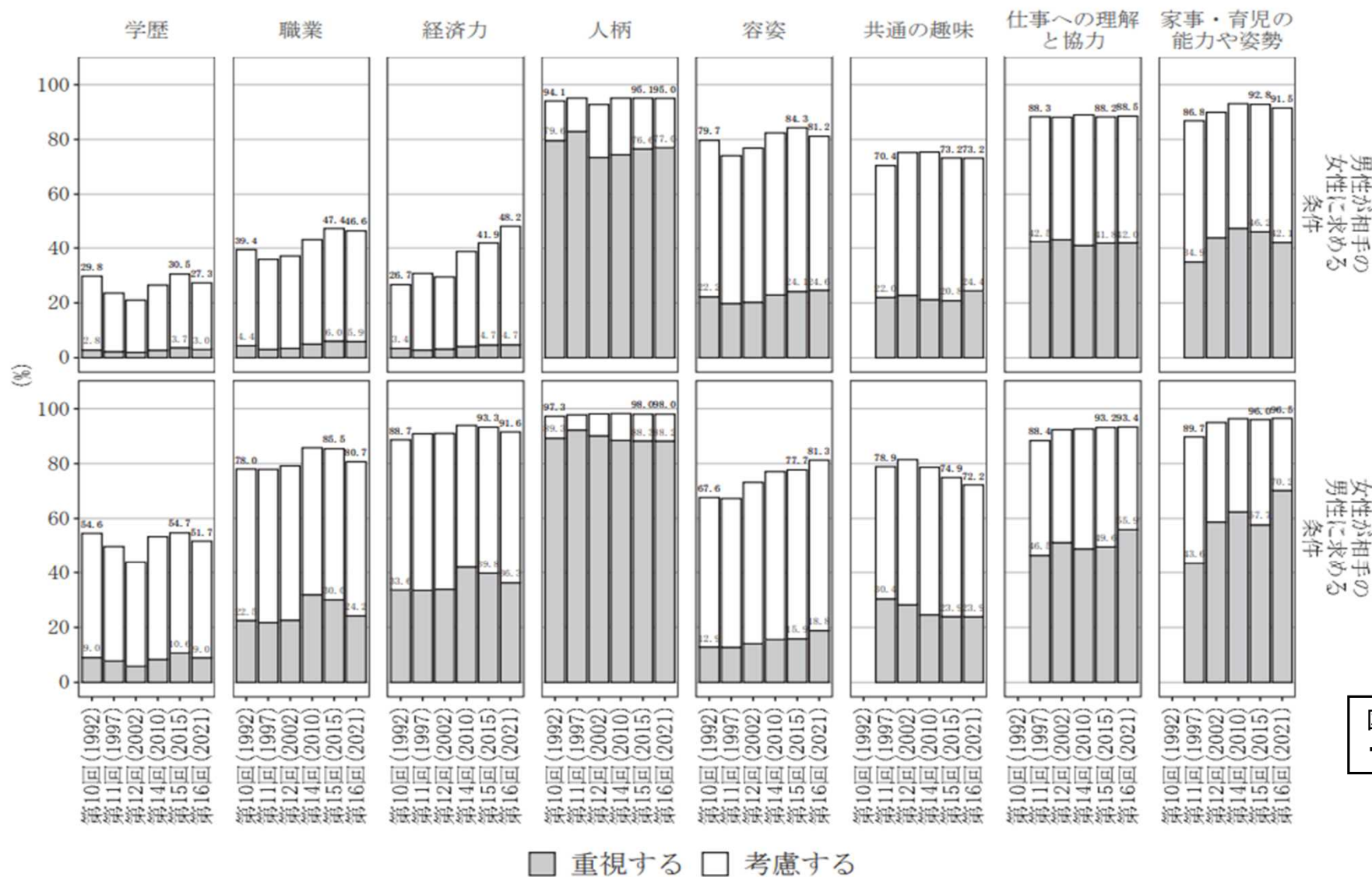
40年前：足を引っ張らない夫（理解はある）
魅力の姑パワー

現在：家庭を維持するために、気が利いて役に立つ夫
会社の地位より、稼ぎと家事能力（今を何とかしたい！）

戦国時代：「ご武運を祈ります！」

（現代との矛盾）→「どうする家康」か「大奥」か

図表 3-2-1 調査別にみた、結婚相手の条件として重視・考慮する割合



「育児能力」で気が利くって何？

「子供の突然の発熱、保育園から迎えに来るように」
しかも、かかりつけ医が休診！

- レベル5: 迎えに行き、診療医を探し、保険証持参、子供の普段の状態と既往歴を説明。帰宅後、医師の指示通りに投薬と食事を与え、看護。

↑ (レベル2. 3. 4略)

- レベル1: とりあえず、迎えに行き、妻の指示を待つ。
(指示待ち人間＝新人レベル)

- 問題外: 「俺はいかない！」(いつもいけない！は、ないはず)

女性が活躍してくれる方法Ⅱ

多様性が社会を発展させる

欧米やアジアの成長に見る多様性

⇔日本のOBN(オールドボーイズネットワーク)

資生堂の女性活躍(製造業の現場でも可能)

消費者の半分は女性⇒フェムテック

女性の生理や要望を理解しているか？

⇒段ボール授乳室の有難迷惑

(そんなところで授乳できますか？)

自分以外は、すべて他人＝説明しないとわからない

女性が活躍してくれる方法Ⅲ

自分の幸せは自分が決める

男性の幸せって何ですか??

レベル1「女性の幸せは、子供を産んで家族に尽くすことだけか？」

レベル2 アンコンシャスバイアス研修

「何かわからん。

とりあえず、よけいなことは言うな！と感じた～」

コミュニケーション能力事例 (職場における二つの性差別)

①女性を敵視する差別

(健康な男子を基本とする産業・社会意識)

②好意的な差別

(女性は保護されるもの、その範囲内での仕事だけ)

=イスラム圏に多い

②好意的な差別

女性を称賛しながら、

- ・「女子力高い」=女性の男性的行為を非難
- ・育児中の女性にチャレンジングな仕事をさせない
- ・膠着したコース別人事制度（生涯一般職）

女性が活躍してくれる方法Ⅳ

仕事の質は時間ではない

長時間労働が出世の条件か？

長く職場にいる人が頼りになるのか？

労働集約的な仕事やエッセンシャルワーカーへの
「根性論」も「精神論」も限界

⇒DX化とテレワークの組み合わせと
「意識の変革」

女性が活躍してくれる方法Ⅴ

評価方法の見直し

①組織の仕事の細分化

②自分が、目標を立て、工程と結果と将来像(ライフイベントも考慮)を納得して、上司と決める。それを評価

☞自分で決めたことは、納得してするはず！

③目標達成への能力開発機会の提供

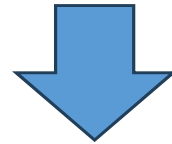
上司は、部下と同じ目線

《ホリゾンタル・リーダーたれ》

女性が活躍してくれる方法VI

どんな管理職にならなれるか？

男性管理職「女性は管理職になりたがらない！」



女性部下「あなたみたいな管理職にはなれない！」

正しい質問の仕方

＝「どんな管理職ならなれるか？」

女性に昇進と昇給は効き目あるか？

- ・育児中につまらない仕事では、育児を選択
- ・ロールモデルが必要（何しろ前にいない！）
- ・あんな上司になりたくない＝昇進するの？
- ・1年契約の派遣労働より、終身雇用は魅力あり

女性管理職に聞きました～

→管理職の魅力とは？

「自分で考えて効率的に仕事を楽しむことができる！」

女性が活躍してくれる方法Ⅶ

組織の目標を出すだけではダメ

組織の目標(変革、合理化、利益アップ、付加価値シフト)をいうだけではなく、個々人がどうなるのかが、みんな一番の関心！

ジョブ型雇用＝

「自分は組織に貢献する」しかし

「この組織は自分に何を与えてくれるのか？」

女性が活躍してくれる方法Ⅷ

子育ては、女性だけの仕事ではない

パパ・ママの仕事⇒

社会が、次世代の消費者と労働者を育てる

男性の育休制度は十分か？

グランパ・グランマ休暇（北國FHD）

⇒子育てをしたことない中年（男性）世代のOJT

家事労働の海外の状況

家事・育児を

欧米諸国＝夫が分担

アジア＝メイドが実施（月額数万円程度）

日本＝女性が担当すべきとの意識

《主婦の税控除や女性の低賃金、年功序列残存》

家庭内での性別分業は富裕層 OR ワンオペ状態

「日本の経済発展」

＝複雑なすり合わせ経営に、長時間働く男性が重要だった！



シンガポール時代



フィリピン人のメイド、マリリン



マリリンの作った子供のお弁当

今のシンガポール



家族で夕食(ホーカーにて)

女性が活躍してくれる方法Ⅸ

心理的安全性の確保

インポスター症候群とお別れ

「私なんて、できない」という意識を払しょく。

謙遜の美德か？

よけいなことを言うと、責任を取らされるから、
できないという思いか？

「なんでも言っていていいよ」が、危ない結果に…

わがままを聞くことではありません。

⇒「〇〇したら、よくなる」を議論する。

「職場を私ならこうする」という提案があるはず。

まず、聞いてみましょう。

女性が活躍してくれる方法X 役割分担主義から決別

アメリカのホームドラマ「マダムセクレタリー」=女性大統領になる話、朝から夫婦で子供のために朝食用意・子育ても相談しながら……

性別分業、仕事分業、とても合理的。しかし・・

どちらかが欠けたら、何もできないのです！（人生100年時代）

日本の大半の男性へ：

ママをやってみる。部下になってみる。

日本の大半の女性へ：

パパをやってみる。課長になってみる。

女性が活躍してくれる10の方法

- I. いいパートナーが必要
- II. 多様性が社会を発展させる
- III. 自分の幸せは自分が決める
- IV. 仕事の質は時間ではない
- V. 評価方法の見直し
- VI. どんな管理職にならなれるか？
- VII. 組織の目標を出すだけではダメ
- VIII. 子育ては、女性だけの仕事ではない
- IX. 心理的安全性の確保
- X. 役割分担主義から決別

学生からのおまけ

今時の学生の本音⇒世界標準へ

長期雇用は期待していない！

＝年功制や遅い昇進に無関心

就職で優先するもの

- ①具体的な賃金水準（生産性に合わせた賃金）
- ②仕事内容
- ③数年以内に獲得可能なスキル

今時の学生の本音 その2

今までの経営手法が通じない

①デジタル化導入がスタート地点

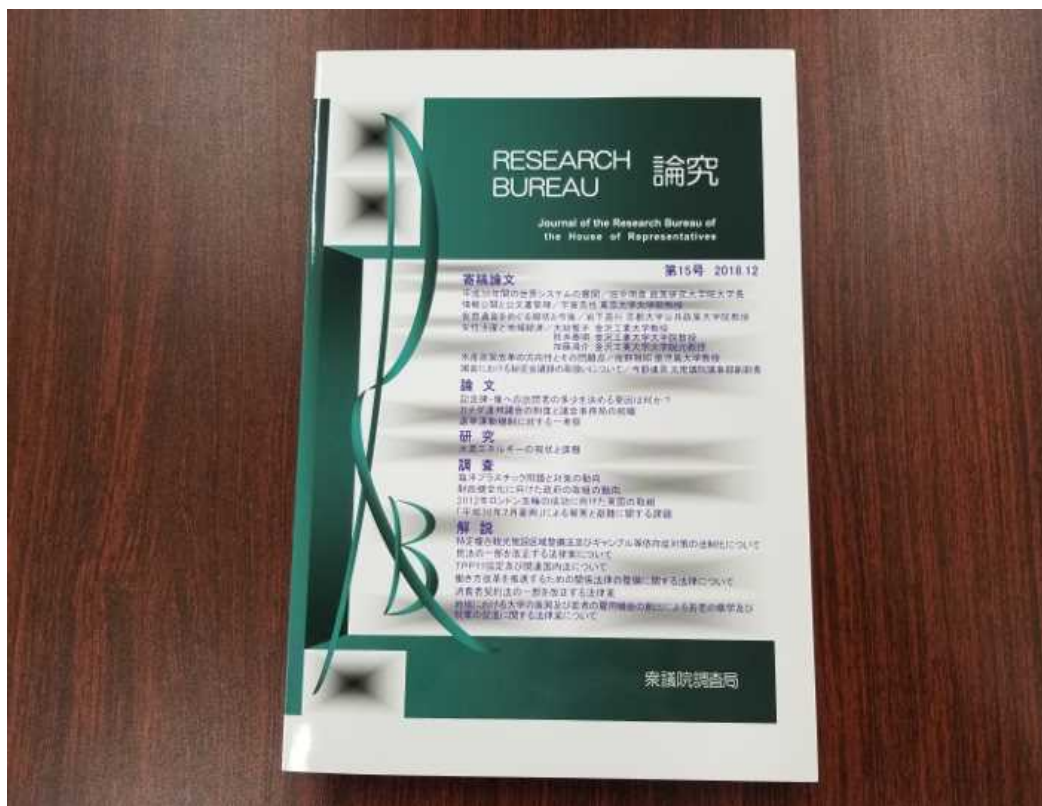
②技術力と新しいマーケット

③コミュニケーション力(女性、若者、外国人

高齢者には、言葉で説明しないと通じない)

=まずは、飲み会で意気投合は必要・不十分

衆議院調査局「論究」2018年12月20日発行 「女性活躍と地域経済 -グローバル化の中、地方から若い女性が消える-」



共著:

金沢工業大学研究支援機構産学連携室の大砂雅子教授
金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科熊井泰明教授
金沢工業大学大学院ビジネスアーキテクト専攻元教授加藤鴻介

「女性活躍と地域経済」の関係を、都市から見た地方ではなく、グローバル化の影響の下、中核都市に視点を置き、人口消滅可能性市町と、大都市を見る。

衆議院調査局「論究」からダウンロード可能
http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_rchome.nsf/html/rchome/Shiryo/ronkyu.htm

経済力の低下は、
人口減少で説明できる

研究テーマ

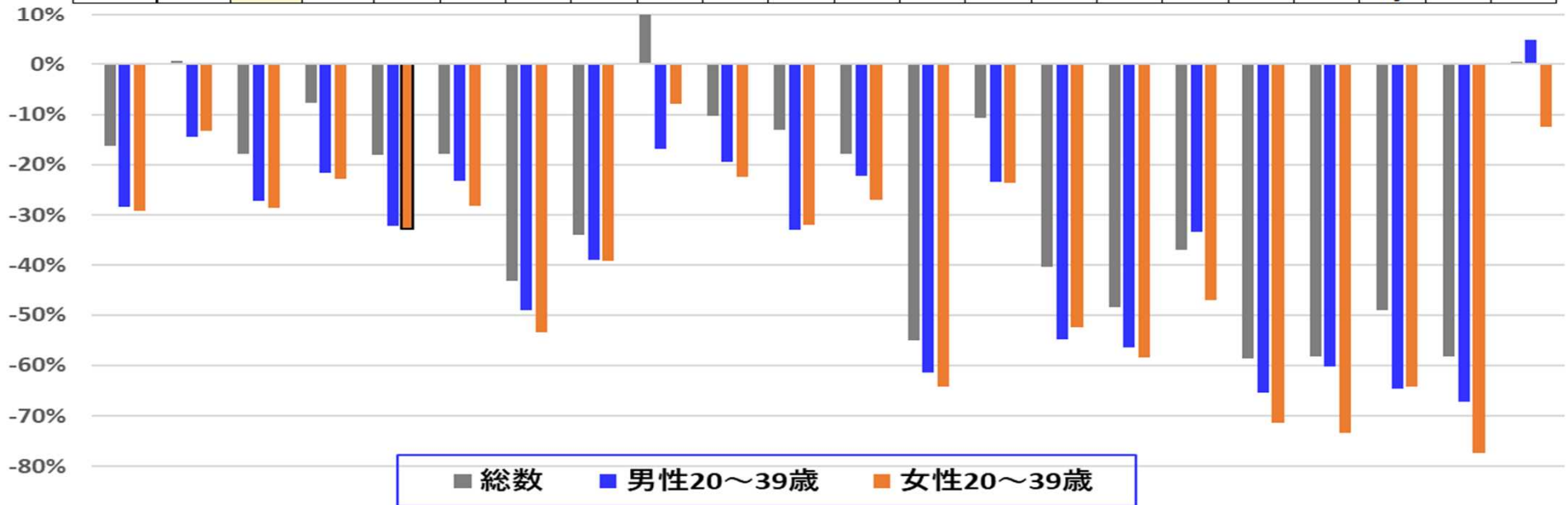
- ・ 少子高齢化に伴い地方都市は人口減少
- ・ とりわけ若年層の流出が深刻
- ・ 人口推計のなかで、若い女性の流出が目立つ

➡ 単なる少子高齢化以上の理由があるのでは？

2015~2045年の石川県市町別人口変化率

(横軸:2015総人口(単位千人,2015年)の多い順)

127094	13515	1154	466	109	107	67	55	55	49	37	34	27	27	22	20	18	18	15	13	9	6
日本	東京都	石川県	金沢市	白山市	小松市	加賀市	七尾市	野々市市	能美市	津幡町	かほく市	輪島市	内灘町	羽咋市	志賀町	中能登町	能登町	珠洲市	宝達志水町	穴水町	川北町



出所:国立社会保障・人口問題研究所、男女・年齢(5歳)階級別データ『日本の地域別将来推計人口』(平成30(2018)年推計)「石川県」、「全国」を元に筆者作成) ※自治体上の数字は2018年の人口(千人)

女性の就業意識に関する実態調査 結果概要

北陸経済連合会

2023年11月

本データは、北陸経済連合会にて取りまとめ中であり、暫定値です。
お取り扱いにご注意ください。

勤務先における性別役割分担

- 首都圏よりも北陸で、「男女両方」「該当しない」が少なく出る傾向。どちらかの性への偏りがある。
- 来客対応などの庶務では、首都圏女性では「主に女性」が36.7%に対して、北陸女性は75.2%と大きな差が出た。

来客対応、お茶出し、お菓子配りなどの庶務を誰が担っているか

重要な仕事

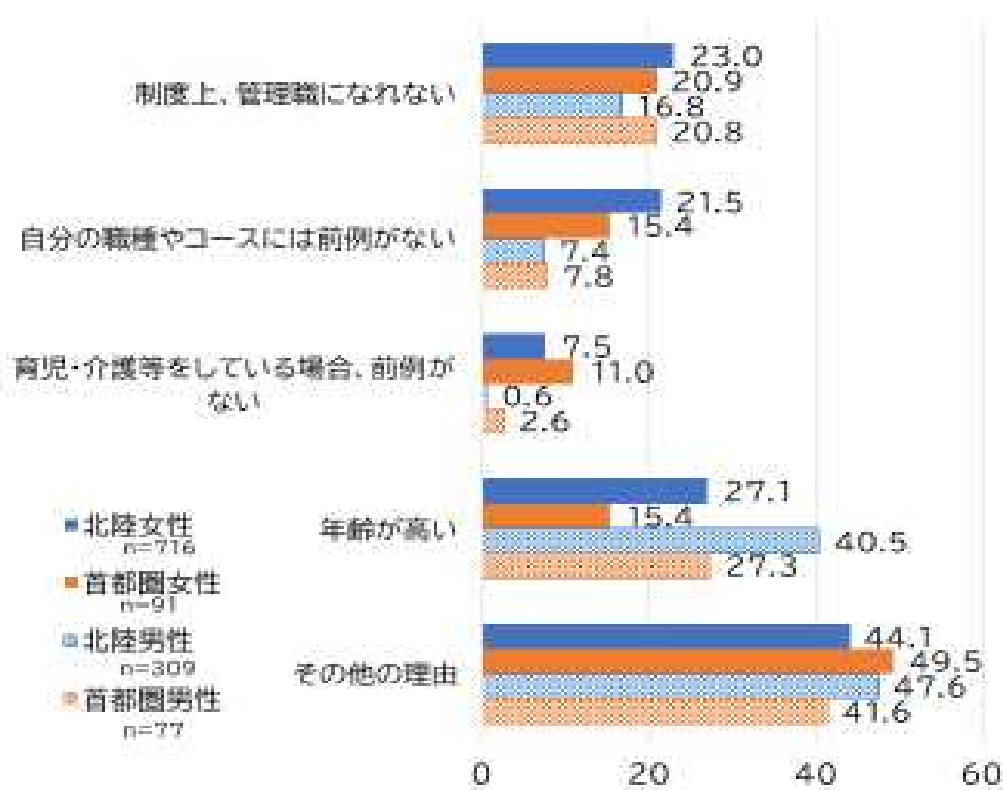
仕事を休んで家族を看護・介護する



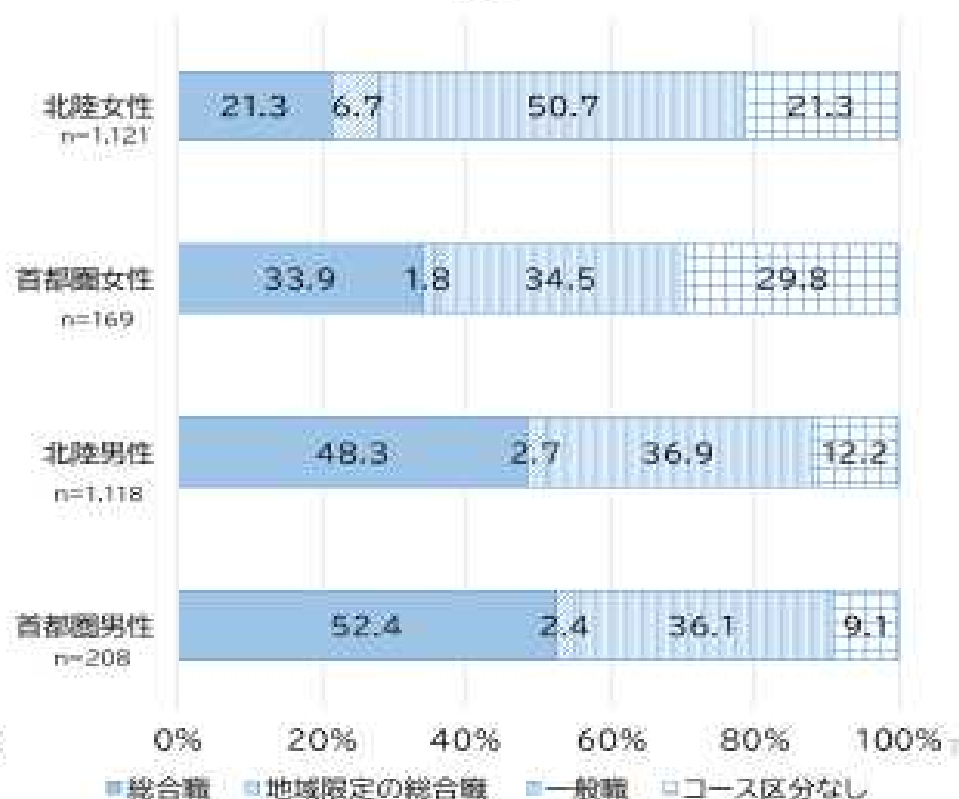
現在の勤務先で管理職になる可能性がないと思う理由

- 管理職の可能性がないと感じる理由は、「自分の職種やコースには前例がない」「制度上、管理職になれない」は北陸女性が高い。北陸女性に一般職が多いことが影響していると考えられる。
- いずれのグループも「その他」が最多であった。

可能性は無いと思う理由



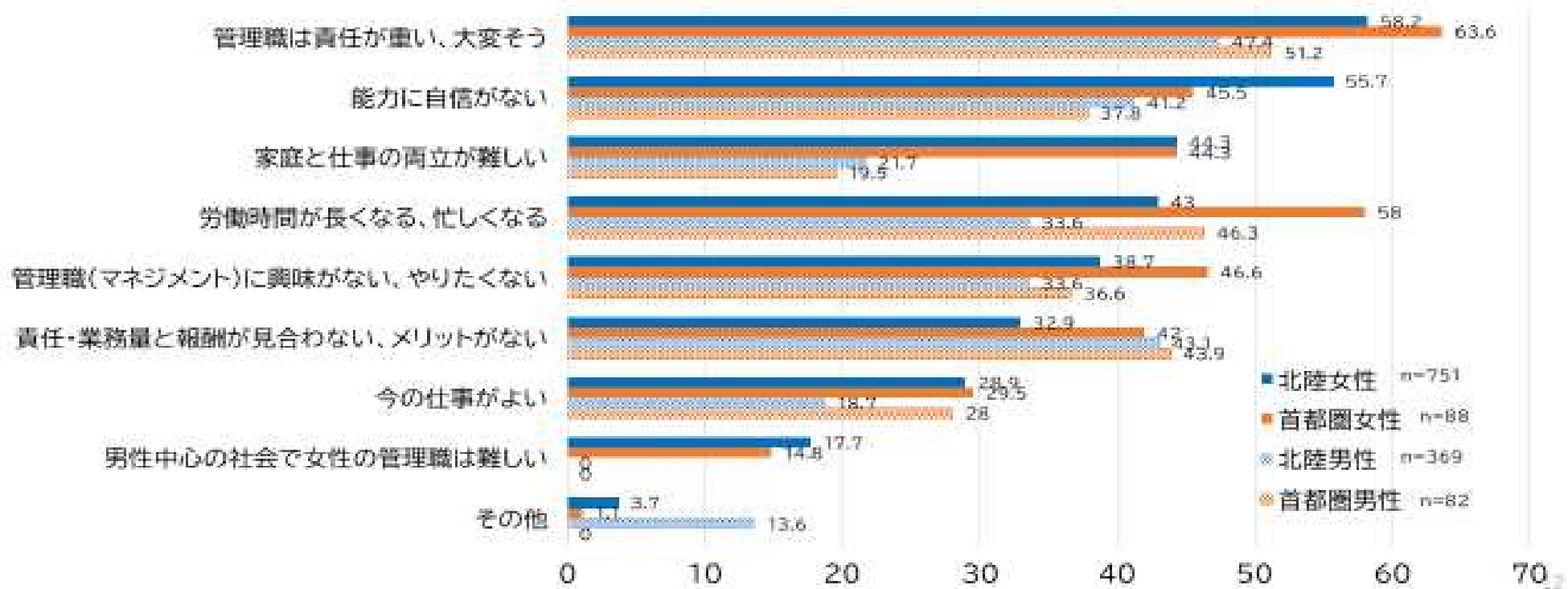
回答者の雇用管理区分再掲



管理職を受けたくない理由

- 北陸女性 ①責任が重い ②能力に自信がない ③家庭と仕事の両立が難しい
- 首都圏女性 ①責任が重い ②労働時間が長くなる ③管理職(マネジメント)に興味がない
- 北陸男性 ①責任が重い ②責任と報酬が見合わない、メリットがない ③能力に自信がない
- 首都圏男性 ①責任が重い ②労働時間が長くなる ③責任と報酬が見合わない、メリットがない

管理職を受けようと思わない理由



女性が活躍してくれる10の方法

これは、大変かも？

男性だけの会議で、形だけ「女性活躍」を議論するのではなく、

この話を聞いてくださった一人一人が、

さらに一歩踏み出すことができれば、

持続可能な、「女性が活躍できる社会」の到来

= 新しいリーダーに期待！

人生100年時代への提言

性別・学歴・初婚相手次第という、
若年期にその人生の基盤が決まっ**て**はいけない！！

若い女性を「家事」「子育て」「介護」「管理職」という
新4Kに追い込んで**は**ならない！

復活とチャレンジのチャンスは誰に**でも**ある！