

# 同期の諸氏へ

## — 「粘土層上司」になりたまふことなかれ—

吉瀬 章子

筆者の同期会での体験は、同期の世代においてもダイバーシティ (DIV) やワークライフバランス (WLB) の考え方は十分に浸透していないのではないかという疑念をもたらした。本稿ではこの体験を紹介しながら、同期世代が若い世代の上司として、DIV や WLB に対してどのように取り組むべきか、株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス主任研究員の渥美由喜氏の著作を引用しながら紹介する。

キーワード：ダイバーシティ、ワークライフバランス、粘土層上司

### 1. はじめに

「OR 研究をめざす女子学生へ」という原稿のご依頼をいただいたとき、真っ先に脳裏に浮かんだのは、昨年 (2015 年) の 11 月に見聞きした一つの出来事でした。それは大学で男女共同参画の推進に若干関わらせていただいた筆者にとって、自らの「井の中の蛙さ加減」を思い知るショッキングな体験でした。OR を研究する女子学生の皆さんにエールを送ることが本特集の意図とは思いますが、この記事では、筆者自身を戒めるとともに、同期の諸氏に向けてメッセージを送ることで、間接的にエールをお送りできればと思います。以下ではこの 2015 年 11 月の経験について述べたのち、お伝えしたい内容を書いています。お急ぎの方は、7 節からお読みいただければ幸いです。

### 2. 30 年目の同期会での企画のお誘い

筆者は東京工業大学を 1985 年に卒業しました。この大学の同窓会組織である蔵前工業会では、卒業・修了後 10 年ごとに同期会を開催しています [1]。卒後 30 年目にあたる 2015 年の 4 月、30 周年同期会の男性幹事から、「11 月に 30 周年の同期会を開催するが、女性に企画を頼んでみてはどうかという話が出ている。『女性が少なくて困った』といった、堅苦しくない話でよいので、女性の同級生で座談会か何か企画してもらえないか」とのご依頼をいただきました。『女性が少なくて困った』といった後ろ向きの話は嫌だな、と当初はあまり乗り気ではなかったのですが、同期の女性

陣に相談するにつれ、前向きに軌道修正されていきました。

現在は約 15% が女子学生とのことですが [2]、筆者が入学した 1981 年当時、東京工業大学の入学者数約 800 名に対して女子学生は 24 名でした。昨今はやりの SNS にも非常に疎い筆者は、同級生の連絡先をほとんど知らなかったのですが、幸い同期で、社交性に優れた早稲田大学の澤谷由里子先生に相談することができました。こうした相談に即断即決の彼女は、私がメールを送った 15 分後に、「参加者の職場の男女比率の変化の予想とか、2050 年に何をしているか、とか、参加者に話してもらってはどうか」という素晴らしいアイデアを出してくれたうえに、たちどころに 6 人の同級生に連絡をとってくれました。澤谷先生の多大なご協力のおかげで、たった 1 日で、1981 年入学の女子の 3 割と連絡が取れてしまったこととなります。

『2050 年に何をしていますでしょう』と聞いたら、『死んでいる』とか、まずそういうことを東工大 OB は答えると思う」といった東工大独特の気質を皆で確認しながら、同期会企画の時間的制約も考慮したうえで、アンケートの質問項目を作成しました。

### 3. 2015 年 11 月の同期会でを行ったアンケート

以下が実際に行ったアンケートの項目です。

【問 1】あなたの組織の管理職の女性比率に最も近いものを以下から 1 つ選び、○をおつけください。

(1) 10% 未満 (2) 10% 以上 30% 未満 (3) 30% 以上 50% 未満 (4) 50% 以上

【問 2】2030 年、あなたの組織の管理職の女性比率はどのようになっていると想像されますか？ 以下から 1 つ選び、○をおつけください。

よしせ あきこ  
筑波大学システム情報系  
〒 305-8573 茨城県つくば市天王台 1-1-1  
yoshise@sk.tsukuba.ac.jp

(1) 10%未満 (2) 10%以上 30%未満 (3)30%以上

【問 3】問 2 のように回答した理由を簡単にお書きください。

【問 4】共働きの経験のある方は右の□にチェックをしてください。

【問 5】現在地域コミュニティで行っている活動（ボランティアなど）があればお書きください。

【問 6】次の 30 年後の 2045 年、あなたはどこで何をしていると思われますか？

【問 5】は米国に在住の方から「米国ではある程度の年齢になったらボランティア活動をするのが普通だけれど、日本ではどうなのか知りたい」という要望から加えた項目です。

#### 4. 同期会でのアンケート結果

2015 年 11 月 28 日（土）蔵前会館で開催された同期会の参加者約 120 名に対して、女性は 4 名でした。3%台を維持しているところで統計的には符合していますが、女性の企画でこの数字ですので、通常はさらに低い出席率であることが推測されます。

アンケートは受付で配布しその場で記入を依頼し、計 84 名の皆様にご協力いただくことができました。

極めて簡単なアンケートでしたが、予想を超えて興味深い結果が得られました。

まず共働き経験のある方は 37 名で 44%でした。【問 4】の文章が示すように、この数は累積ですので単純な比較はできませんが、図 1 が示す「専業主婦世帯数と共働き世帯数の推移」と比較すると、この同世代の多くが家庭を築いたと思われる 90 年代の数字と似ていることがわかります。

女性管理職については、約 20%の方は 10%以上、特に 2 名の方は 30%以上と回答しましたが、そのほかの

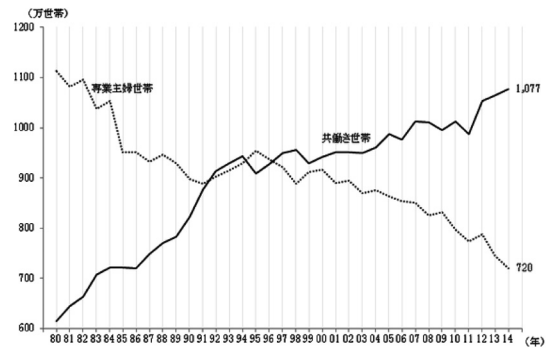


図 1 専業主婦世帯数と共働き世帯数の推移 [3]

方は 10%未満でした。その場で感覚的に記入していただいたものなので、この数字もほかのデータと単純に比較することはできませんが、図 2 に示す管理的職業従事者に占める女性の割合 [4] とほぼ同様と考えられます。30%以上と回答された方々に、そのように比率が高くなっている背景を説明していただいたところ、小規模の外資系企業であったり、制度が充実していて女性が全く辞めない企業であったりとのことでした。

多くの方が 2030 年にはこの比率は 10%以上 30%未満になると回答し、その理由を「国や企業が推進しているから」と答えています。これも図 2 を見る限り妥当な数字に思われます。

ボランティアについてはほとんどの方が経験がなく、あっても自治会か子ども野球チームのサポートといった内容でした。

その中で、「森林ボランティア」とお書きになられた方がおいででしたので、会場で詳しくお話していただいたところ、実家の家業との関係もあって森林維持に興味があるとのこと、30 年後の過ごし方についても「地元の山林でキコリをやっている」とのご回答でした。

30 年後の過ごし方について、このように積極的な方

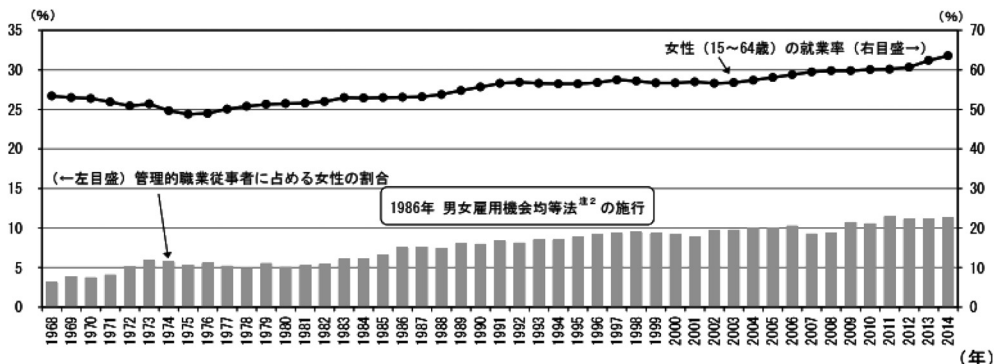


図 2 管理的職業従事者に占める女性の割合および女性（15～64 歳）の就業率の推移 [4]

は大変に少なく、「自宅でPCをいじっている」、「孫の相手をしている」といった回答はまだ前向きな印象で、これらの回答を押しつけてダントツに多かったのが「死んでいる」、「あの世にいる」等々の回答で、まさに事前の予想通りでした。他大学で実施しても同じ結果になるのか、興味のあるところです。

## 5. 同期会でのショッキングな体験

本稿の冒頭で、筆者は、「ショッキングな体験」をしたと書きましたが、それは上述のアンケートやその結果ではなく、受付や懇親会での何気ない会話でした。

最初にお伝えしたように参加者の大多数は男性、見渡す限り男性、しかも同期です。「ああこういうアンケートね…」、「うちでも女性を増やせて言われるけど、すぐに産休とか取られたら困るよねえ」、「うちも無理だね」等々、おそらく正式な場面ではあまり聞かれることの少ない、本音と思わしき声が多数聞こえてきました。

さらに大学1年次の実験で一緒のメンバーだった数名と話をしたところ、全員が全員、奥様が専業主婦で家事をすべてやってくれる、だから自分で食事が作れない、老後が心配、とのたまったのです。

もし彼らが筆者より高齢の世代であるならば、大きな違和感を覚えなかったと思うのですが、これから大企業を支える立場に立つであろう同期がこの状況であることに愕然とし、大きな危機感をもちました。

そこで同期会企画の最後では、(そんなことを言うことになろうとは、30年前はもちろん、同期会に参加するまで全く思ってもみなかったのですが)「管理職である皆さんがしっかりしないと、日本のこどもは増えません」と切々とお願いさせていただきました。

当日はアンケートの実施だけで手いっぱい、どう「しっかりしないと」困るかについて、具体的に何もお話しできなかったことを大変に悔やみました。そこでこの原稿で改めて、筆者自身を含め同期の世代が気をつけなければならない事柄を書かせていただくと思った次第です。

## 6. 「粘土層上司」という言葉との出会い

「粘土層上司」一初めてこの言葉に出会ったのは、筆者が2009年から4年間、筑波大学の男女共同参画推進室(現ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリアセンター)の室長を務めていたときでした。室長と言っても専門家ではないので、毎年、男女共同参画あるいはダイバーシティの推進に造詣の深い皆様にレク

チャーをお願いしていました。

2年目の年度末にあたる2011年3月2日(水)(この年の3月11日以降、筑波大学では東日本大震災のためすべての行事がしばらく見送られたので、この日程は幸運でした)の会議では、数多くの企業のワークライフバランスの取り組みと財務データの分析を行っている、株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス主任研究員の渥美由喜氏に講師をお願いしました。このときのレクチャーで最も心に残った言葉が「粘土層上司」でした。

## 7. 「ワークライフバランス(WLB)=女性の専権事項」は時代遅れ

渥美氏のダイバーシティ(DIV)、あるいはワークライフバランス(WLB)が組織にもたらす正の効果に関する議論は、常にデータに基づき明快です。興味をお持ちの方はぜひ、文献[5]から[6]に至る内閣府「共同参画」での連載などをご覧くださいだと思います。

同氏は、労働者人口の減る日本社会において、「誰でも、いつでも・どこでも働き甲斐のある、働きやすい職場づくり」が重要であり、「誰でも」軸で切ればDIVに、「いつでも」軸で切ればWLBになると述べています[7]。

そして、2010年前後のWLBの先進的取り組みを行っている組織のトレンドを以下の、10項目にまとめています[5]。

- (1) 子育て期間を乳幼児期のみならず、「結婚前や就学期を含む長期間」として捉える
- (2) 女性のみならず、「男性」を主たる対象に設定する
- (3) 子育てのみならず、独身者の「自己啓発」や中年の「介護」をテーマとする
- (4) 当事者支援のみならず、傍観者・部外者を巻き込むような「意識啓発」セミナー・ワークショップを実施する
- (5) 意識啓発のみならず、具体的な業務スキル向上や「業務の進め方の見直し」を図る
- (6) 職場でのワークの見える化のみならず、従業員のライフの見える化を進めて、相互に思いやり意識を持ちやすくしている
- (7) 従業員支援のみならず、「従業員の家族」も視野に入れた施策を展開する
- (8) 従業員や家族など関係者に対する「内向け」のWLBのほか、「外向け」のWLBすなわち地域社会全体に貢献しようとする
- (9) 自社のみならず、同業他社と「連携」したり、地

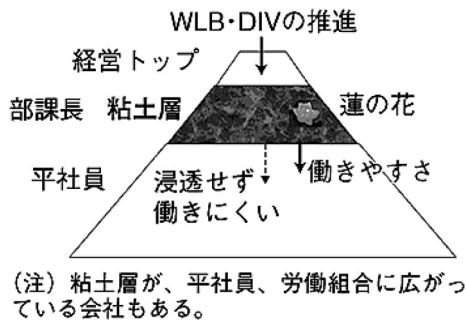


図3 ワークライフバランスの浸透を阻む要因『粘土層』 [8]

域のNPO等と「協働」する

- (10) 自社の取組みを社外にもオープンにして広めようとする

特に注目していただきたいのは項目(2)です。出産は女性の専権事項ですが、子育て、さらに介護は全くそうではありません。筆者は筑波大学において子育てに関するさまざまな支援事業を立ち上げましたが、これらの新規事業について「もっと詳しく聞かせていただけないでしょうか」と連絡があった教員の多くは、男性でした。「WLB＝女性の専権事項」は時代遅れであり、今や男性のほうが子育て支援策に敏感であると言っても過言ではありません。しかし前述の同期会の参加者の会話を見聞きする限り、この感覚が共有されているとは思えません。こうした感覚の欠如した上司は、次節で述べる「粘土層上司」になる可能性が極めて高いと思われます。

## 8. 「粘土層上司」とは

「粘土層上司」という言葉は、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援するNPO法人J-Winの女性たちが2008年頃には使っていたようですが[6]、渥美氏はこの概念を、図3を用いて以下のように説明しています[8]。

企業がWLBを推進する際に、現場の部課長クラスが抵抗勢力となることが多い。いくらWLBをレクチャーしても、なかなか染み込まない。頑なで、できれば触れたくないから、人呼んで「粘土層」(図3)。

トップダウンで進めようとしても、分厚い粘土層があるため、なかなかWLBが浸透しない、という企業は少なくない。

一方で、粘土層の中に、わずかながらWLBに理解のある管理職もいる。筆者は、彼らを泥沼に

咲いた「蓮の花」上司と呼んでいる。多くの蓮の花が咲き誇る姿こそ、職場が目指すべき極楽浄土だ。

管理職研修等で企業に向くと、女性担当者から「粘土層管理職にWLBを浸透させるには、どうしたらいいですか」「どうしたら蓮の花上司のスキルを広められますか」と尋ねられることが多い。

筆者の回答は、「意識が変わると、行動が変わる。そして、行動が変わると、スキルが向上していくものだ。同様に、WLM<sup>1</sup>も意識啓発段階⇒実践段階⇒スキル向上段階の順に進めることが重要だ」。

例えば、仮に「長時間労働は美德」という職場風土を放置したまま、タイムマネジメント研修等で、スキルばかりを管理職に教え込んだとしても、大きな効果は期待できない。真先に着手すべきは、職場の風土改革であり、管理職をはじめとする従業員の意識啓発だ。( [8] より一部改変して引用 )

このように「粘土層上司」の中心は、現場の部課長クラスとのことですが、それ以外にも伏兵は多いと渥美氏は述べています[6]。

代表的な粘土層は現場の管理職だが、それ以外にもさまざまな粘土がいる。個別の対応策について、述べたい。

まず、「水」で溶ける『カミ粘土』と固着している『カタ粘土』がいる。例えば、経営層の中にご自身は超ワークライフアンバランスな働き方をしてきたが、肉親の言葉(愛娘がワーキングマザーなど)に溶かされて、良き理解者となっている人もいる。そういう「家族水入らず」の人を探して味方につけるといい。

一方で、自身の生き方が否定されると猛反撥する『永久凍土』のような人もいる。彼らは、データとロジックで「説得」するといい。筆者が他社の経営陣との対談を依頼された場合には、事前に相手のこれまでの発言をすべて見せていただき、分析する。そして、相手がよく使うロジックや用語を使って、事前に対談内容案を作成する。よく使用するキーワードは、コンプライアンスとイノベーションだ。(中略)

『平社員』の中にも、業務改善なしに早帰りを奨励するのは、サービス残業を強化する意図と邪推したり、反撥する「ヒラ粘土」がいる。例えば、多

<sup>1</sup> 「ワークライフマネジメント(WLM)」

くの職場で住宅ローンを持つ人ほど、時間外労働が多い。すなわち、生活残業したい人たちもいる。以前、筆者がコンサルした会社では、経営者に「残業で稼ぐ代わりに、ボーナスで稼ぐ」と標語を掲げていただき、業務改善の提案箱を設置し、社長賞でボーナス上乘せした。

『若手社員』の中には、ワークは楽しいし、家に帰っても、やることがない。結婚も子育てもまだ先だから、必要ない。高収入で妻を養えるから、専業主婦になってほしいという「ワカ粘土」がいる。(中略)

企業でフロントランナーの女性の中には、「お局んど(おつぼねんど)」もいる。男性に伍して、頑張ってきた女性たちは、ワークもライフも完璧な『スーパーウーマン』や男性以上に男性化した『名誉ハイパーマン』(『名誉白人』的ポジション)が多く、「昔よりも今は、楽なはず」、「後輩女性は甘えている」と後輩女性に厳しい人もいる。以前、ワーキングマザーの部下が、先輩女性からも後輩女性からも厳しい視線にさらされ、筆者は管理職として、板挟みとなったことがある。こういうケースでは、サポートする人、される人の固定化をなるべく避け、サポートされた人がする側にまわり、「お互い様、思いやり」意識を持てるよう、管理職は配慮すべきだ。(〔6〕より一部改変して引用)

特に最後のパラグラフは、筆者のような立場の者も容易に「粘土層上司」になりうることを指摘しており、同期会の経験をもって他山の石としなければならないと戒めているかのようです。

## 9. おわりに

筆者の卒業時は男女雇用機会均等法制定前で、女性の総合職への道は極めて狭い時代でした。同法が施行された1986年には修士課程の2年生でしたが、すでに博士後期課程への進学を決めており、この恩恵を受けることなく、大学組織の中でのみ生活してきました。

私の周囲のOR研究者の皆さんはDIVあるいはWLBに対して非常に柔軟でしたので、大学はこうした取り組みに進歩的な組織だと思っていたのですが、前述のように男女共同参画室長を仰せつかって、それは全くの幻想であることに初めて気づきました。男女

雇用機会均等法は施行後さらに1997年に大幅に改正され、ゆっくりではありながらも着実に、企業は社内制度を整え環境を改善していました。大学には進歩的な研究者は多く存在していましたが、時間のかかる制度の見直しは全く手つかずの状態でした。企業の先導的事例に学びながら、とりあえずできるところからと、筑波大学ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリアセンター学内制度〔9〕に示されるような、いくつかの制度を整えました。

以来長らく「企業こそ先進的である」と思っていたのですが、同期会に出席したことで疑念が生じました。そこでDIVやWLB推進の最前線におられる、渥美由喜氏の巧みな文章を多数引用させていただきながら、本稿を書かせていただきました。同期の方々と課題を共有することで、今後OR研究に携わる若い世代の方々に少しでもよい影響をもたらすことができるのであれば大変に幸いです。

## 参考文献

- [1] 蔵前工業会, 「卒業・修了後10年毎の同期会」, <http://www.kuramae.ne.jp/sotsu00/> (2016年5月5日閲覧)
- [2] 東京工業大学, 「東工大 girl's café」, <http://admissions.titech.ac.jp/student/girls/girls02.html> (2016年5月5日閲覧)
- [3] 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 「統計情報Q&A」, <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/qa/index.html> (2016年5月5日閲覧)
- [4] 総務省統計局統計情報システム課統計情報企画室, 「話題の数字 No.46 —11.3%— 女性管理職の割合」(平成27年1月7日), <http://www.stat.go.jp/info/wadai/pdf/046.pdf> (2016年5月5日閲覧)
- [5] 渥美由喜, “ワークライフ・マネジメント実践術 総論,” 共同参画, 2010年4・5月号, [http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2010/201004/201004\\\_07.html](http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2010/201004/201004\_07.html) (2016年5月5日閲覧)
- [6] 渥美由喜, “ワークライフ・マネジメント実践術(11) まとめ,” 共同参画, 2012年3月号, [http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2011/201203/201203\\_04.html](http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2011/201203/201203_04.html) (2016年5月5日閲覧)
- [7] 渥美由喜, “ダイバーシティ経営の理念と実際 総論,” 共同参画, 2011年4・5月号, [http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2011/201104/201104\\_07.html](http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2011/201104/201104_07.html) (2016年5月5日閲覧)
- [8] 渥美由喜, “ワークライフ・マネジメント実践術(2),” 共同参画, 2010年6月号, [http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2010/201006/201006\\_05.html](http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2010/201006/201006_05.html) (2016年5月5日閲覧)
- [9] 筑波大学, 「筑波大学ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリアセンター ダイバーシティ部門学内制度」, [http://diversity.tsukuba.ac.jp/?page\\_id=705](http://diversity.tsukuba.ac.jp/?page_id=705) (2016年5月5日閲覧)