

# 【White Paper公開】

## 育休コミュニティのリーダーと中尾隆一郎氏が語る多様性を活かす社会への変化



### キャリアも育児も 大事な社会をつくる

ikumado1,000人Fes

#### 開催レポート

ONLINE開催



育休 & 共働きコミュニティikumado(イクマド)を運営する株式会社COEO(本社:東京都大田区、代表取締役:千木良直子)は、White Paper「育休コミュニティのリーダーと中尾隆一郎氏が語る多様性を活かす社会への変化」を公開したことをお知らせします。

- ・2023年3月11日(土)、育休 & 共働きコミュニティikumadoの参加者が1,000人を越えたことを記念し「ikumado1,000人Fes」を開催しました。
- ・第一部では、「キャリアも育児も大事な社会をつくる」をテーマに実施したアンケート結果を基に、日本の育休コミュニティを牽引するリーダー5名でトークセッションをしました。
- ・第二部では、自律してマネジメントのできる経営リーダーを育成されている、中尾マネジメント研究所代表取締役社長の中尾隆一郎氏が登壇し、育児+管理職にチャレンジ中のikumadoメンバーである山邊まり子さんとともに、組織での多様な人財の活躍、マネジメントの在り方を語りました。

## 【第一部】

日本の育休コミュニティを牽引するリーダーが集結！

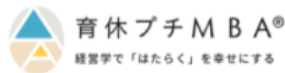
「キャリアも育児も大事な社会をつくる」をテーマにトークセッション！

### 第一部登壇者ご紹介

 ikumado  
育休&共働きコミュニティ



小早川優子さん  
育休プチMBA



9:05-9:07



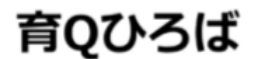
栗林真由美さん  
MIRAIS



小田木朝子さん  
育休スクラ



伊藤翼さん  
育Qひろば



© 2023 COEO Corp.

#### ◆ファシリテーター

ikumado代表 千木良 直子

#### ◆登壇者

育休プチMBA 小早川優子氏

MIRAIS 栗林真由美氏

育休スクラ 小田木朝子氏

育Qひろば 伊藤翼氏

千木良:2018年に立ち上げたikumadoコミュニティが、おかげさまで5年目で1000人になりました。本日は「キャリアも育児も大事な社会をつくる」というikumadoのミッションについて、みんなで話して少しでも近づく場にできればと思います。私の尊敬する方々、志を同じくする方々とお話する場をつくることができ、とてもうれしいです。

## キャリアと育児の両方を大事にするための鍵は「職場」と「社会」にあり

### 「キャリアと育児の両方を大事にできる社会を実現するために改善したいもの」回答率ランキング



| 順位 | 項目                                       | 回答率   |
|----|--|-------|
| 1  | フレキシブルな働き方の導入（リモートワーク、時短勤務、フレックス制など）     | 66.9% |
| 2  | 長時間労働を前提とする評価基準の変更（マミートラック解消など）          | 57.0% |
| 3  | 社会全体で子どもを大事にする価値観の醸成                     | 43.7% |
| 4  | 社会全体でのジェンダーバイアスの解消（男性の家庭活躍・女性のキャリア充実など）  | 41.1% |
| 5  | 働き方や時間に制約がある中でのキャリアチャレンジ支援（出張・管理職への推薦など） | 37.7% |
| 6  | 子育てへの職場の理解（急な休暇取得など）                     | 36.4% |
| 7  | パートナーシップ                                 | 35.8% |
| 8  | 金銭面の補助（子育て給付金など）                         | 27.8% |
| 9  | 保育園、学童の充実                                | 25.2% |
| 11 | 小学校の共働き家庭に対する理解（平日日中の集まりを控えるなど）          | 17.2% |
| 10 | 転居を伴う生活拠点の急な変更の解消（国内外の転勤の廃止など）           | 18.5% |
| 12 | 病児保育の充実                                  | 15.2% |
| 13 | 地域の子育て支援サービスの充実（ファミリーサポート事業など）           | 13.2% |
| 14 | 家事代行の活用                                  | 9.3%  |
| 15 | 同一労働同一賃金の実現                              | 7.9%  |
| 16 | 親世代や親戚の理解、協力                             | 6.0%  |
| 16 | 便利家電の活用                                  | 6.0%  |
| 18 | おむつ台・授乳室などの社会インフラの整備                     | 2.0%  |
| 19 | その他(個別回答)                                | 0.7%  |



◆アンケート概要◆  
 実施期間: 2023/1/5~2023/2/15  
 対象者: 共働き志向の方  
 (専業主婦/主夫家庭含む)  
 回答者数: 151名

-9:10

© 2023 COEO Corp.

千木良:「ikumado1000人Fes」のイベントに向けて、ikumadoのミッションにある「キャリアも育児も大事な社会」がどの程度実現されているかアンケート調査を行いました。

本日は、「キャリアと育児の両方を大事にできる社会を実現するために改善したいもの」という問いへの回答を見ながらお話できればと思います。

オレンジ色が「職場」、黄色が「社会」、緑色が「家庭」、青色が「地域」と色分けされていて、「職場」(1、2、5位)と「社会」(3、4位)が上位を占める結果となりました。

#### 第1部・パネルトークテーマ 育休コミュニティリーダーと社会の変化を考える



### 「改善したい」上位5位 今後どのように変えていくか

|    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 1位 | フレキシブルな働き方の導入<br>(リモートワーク、時短勤務、フレックス制など)      | 3位 | 社会全体で子どもを大事にする<br>価値観の醸成                        |
| 2位 | 長時間労働を前提とする<br>評価基準の変更<br>(マミートラック解消など)       | 4位 | 社会全体での<br>ジェンダーバイアスの解消<br>(男性の家庭活躍・女性のキャリア充実など) |
| 5位 | 働き方に制約がある中での<br>キャリアチャレンジ支援<br>(出張・管理職への推薦など) |    |   |

#### ◆パネラーへの質問◆

- 一番気になる項目はどれか？
- コミュニティとして、現状をどのように変えていくか？
- 5年後、どうなっていると思うか？

9:10-9:40

© 2023 COEO Corp.

## 「長時間労働を前提とする評価基準の変更」は過渡期！

### しかし、選択肢は確実に増加中

小田木:2位の「長時間労働を前提とする評価基準の変更」は、私自身非常に気になるテーマです。質問項目が企業サイドの評価基準を変えていく(企業サイドの評価基準がそうであるという側面もあります)となっていますが、個人サイドのテーマでもあるなと思います。

私は今まで、仕事の勝ちパターンが、気合・根性・長時間労働、かつ必殺技＝残業となっていましたし、そのやり方が必要な社会構造のなかで仕事をしてきました。しかし、この頑張り方では通用しないと痛切に気づかされたのが出産・育休のタイミングであり、囚われた枠組みから出るきっかけになったのもその時期でした。

この「長時間労働を前提とする評価基準の変更」という課題を超えた時に、両立の景色が変わっていくと感じています。また今は、皆さんがコミュニティなどで発信する場や機会を作ったりと、働き方や頑張り方を変えることに対してアクセスしやすくなってきている気もしています。

栗林:小田木さんのお話を聞いて共感しかありません。私も2位の「長時間労働を前提とする評価基準の変更」に関しては小田木さんと同じで、妊娠が分かった時に愕然としてしまった面もありました。子供ができる前は、長時間労働ができない自分は使えない人材になってしまうと思っていましたし、瞬時にレッテルを貼られた感じもありました。

当時は、働きながら成果を目指す人も周囲にいませんでした。成果を目指さずとにかく慎ましく働くか、実家の隣に引っ越して子育ては祖父母任せで朝から晩まで働くか、どちらかしかないような感じがしていました。

当時よりも今は、働きやすさへのアクセスはしやすくなっているのかなと思いつつ、まだまだ課題の根深さも感じています。私は会社で働いているので、変わってきている感覚はありますが、今まさに過渡期だと肌で感じている状況です。

具体的には、会社の仕組みや方針自体が変わっていかうとしているなかで、社員の意識は徐々に変わりつつあるけれども、状況や立場はさまざまなのでモヤモヤしている人もいらっしゃるんじゃないかなと思います。

千木良:本音と建前というか、ダブルバインドのようになってきていますよね。伊藤さん、頷いていらっしゃると思いますがいかがですか？

伊藤:はい、明日首が筋肉痛になるんじゃないか？というくらい共感しています。僕、育休を取って初めて長時間労働がおかしいと気づいたんですよ。

千木良:二人目のお子さんで初めて育休を取得された時でしょうか？

伊藤:そうですね。一人目は子供が生まれても全然気づいていなくて、夜8~9時まで残業していることが正義であるかのように思っていました。そして、二人目で育休から復職する時に、周りの男性は長時間残業をしているなか、どう考えてもそれでは家庭と両立できないと思いました。先輩ワーママにどうしているのか聞いたところ、「残業という武器は使えないよ」と言われました。

育休などの制度には、労働的負担・経済的負担・精神的負担の三つがあると思っていて、一番厄介なのが、残業をすると給料に反映されることです。長時間残業しないと給料が下がってしまいますし、なおかつ残業をしている人に対して会社は頑張っているなど評価したがるというジレンマもあります。

個人的には、時短勤務の人の方が本来、給料も高く良いのではないかと思います。また、定時・残業なしの制度を作って欲しいなとも思っていて、時短以外の人が残業をしても良いという状態を打開すべく、そういった制度で段階的に対応していくのが良いと考えています。

千木良:リクルートは元々長時間労働の会社でしたが、25~30年程前にミッショングレード制になったことで、社員が早く帰るようになりました。時間で給料が払われること自体が、価値を発揮することと正反対の仕組みなんだろうと思います。

伊藤:会社にいると仕事をしている感覚もあり、自尊心が高くなるじゃないですか。僕自身の話ですが、なんで昔あんなに残業してたのかな？なんでもっと効率的に働けなかったのかな？って今は思いますね。

千木良:残業をしなくなってみて、その景色が見えてくるんですね。小早川さんはいかがでしょうか？

小早川:どれも気になる結果ですね。上位5位まで出ていますが、究極の原因は一つに絞られているんだろうなと思います。多くの日本の組織がものづくりの成功体験を引きずっているので、評価制度をはじめとした制度全般もマインドも進化していないんですね。

本気でやろうと思えばすぐに変えられることばかりではないでしょうか。おそらく、やりたくない人がいるから進まないんだろうなと感じました。

千木良:リモートワークもやってみたら結構できた事例で、コロナ禍で10年ぐらい前倒しで加速した感じはありますよね。コロナがなければ絶対ここまで普及していないだろうという気はします。

小田木:長時間労働の話で盛り上がりましたが、今はまさに過渡期で、選択肢は着実に増えてきているように思います。先ほど小早川さんがおっしゃったように、変わりたくない人もいますが、企業も変わろうとしています。またこの変化に適応しないと、そもそも企業や事業自体が生き残れないし価値を発揮し続けられなくなると考えます。



## 自分の生き方を考え、自分の軸で選び、そして会社にも伝えることが大切

千木良: 次に、1位の「フレキシブルな働き方の導入」や、5位の「働き方に制約があるなかでのキャリアチャレンジ支援」については皆さんどうお考えでしょうか？

小田木: 1位の「フレキシブルな働き方の導入」というニーズに、組織の側もある程度応えはじめていますね。

5位の「働き方に制約があるなかでのキャリアチャレンジ支援」は今後増えていくと考えられますが、選択肢が増えた時に逆に問われるのは「じゃあ、あなたはどんな選択をするのですか？」ということだと思います。

選択肢が増えれば増えるほど、どういう働き方をして、仕事に何を期待して、働きながら何を実現したいですか？という問いに社員の側も答えなければなりません。仕事、家族、自分、全部大事にするのか？それともグラデーションをつけながらやっていくのか？しかもそれを50年のスパンで真剣に考える必要があるのです。

選択肢が増えることは歓迎したい一方で、キャリア自律といった自分の軸で選んでいく姿勢が大事になってくると思います。

千木良: 敷かれたレールに乗るだけじゃなく、自分の生き方を考える必要がありますね。

小田木: レールを急に外されたような感覚を持っている人もきっと多いと思うんですよね。レールが続いていると思っていたのに、自分で敷設しなければいけないと気づき、どこに向かってレールを敷きたいのか、その上でどのぐらいのスピードで走りたいのかなど、決めていかなければいけないのです。ライフイベントを機に、それ以前は考えることすらしていなかったのだと思い知らされました。

千木良: そうですね。私も、出産を機に気づいたと思います。男性の場合、定年退職後に気がつく方も多いかもしれません。私、もし自分が男性だったら、何も気づかずにバリバリ働いて、レールに乗っていた気もするんです。だからこそ自戒の意味も込めて、なんとかしていきたいと問題意識を持っています。

Japan as Number One の時代は良かったかもしれないですが、今の世の中そうではないので、この問いに早く向き合うことが自分や会社にとっても大事な気がしています。

小田木: 栗林さんは、組織の現場のなかで、新しいマネージャー像を模索されていると思いますので、その観点でもお話を伺いたいです。

栗林: 小田木さんの話に共感します。まず、どんな選択をしたいのかが、自分の中で明確にならないと、選択肢が多く正解がないなかでは、私はAを選んだのに、向こうの人はBを選んでいることに対してモヤモヤすることが往々にしてありますよね。

例えば、「別部署のワーママAさん、今度管理職になるらしいよ」と聞いて、時短勤務で働く自分は「え？同じワーママで管理職になるんだ」とモヤモヤするような感じです。そのモヤモヤの裏には、自分の軸が揺らいでいるというか、本当は自分も管理職になりたい気持ちがあるけどどうすればなれるのか分からないといった気持ちが隠れていたりするのかもしれませんが。どこに自分の軸があるのかは、自分自身しか分からないので、その軸を問いつづけることは大事なのかなと思いました。

また、自分が良いと思っている選択肢は何なのかを、会社にも伝えていかないといけないと思いますね。管理職になりたいと自分の中で思っている、「私、管理職になりたいです」と言葉にしなないと会社には伝わらないんですよね。言わなくても分かるでしょうと思う方もおられるかもしれませんが、パートナーでさえ自分の気持ちを伝えないと通じないのに、会社なんてもっと通じないわけですよ。

しかし、まだ遠慮気味というか、「管理職になりたい」なんて言えない人もいるし、「時短で頑張りたい」なんて周囲にどう思われるんだろう？と不安を持っている人もいます。

会社とのコミュニケーションにも、壁があると感じます。つまり、会社の側からキャリアチャレンジ支援の制度を設けても、社員の側が自分自身の意志を伝えたりアピールしたりしないと、噛み合わずうまく活用できません。制度を作ることは簡単ではないので、活用できない制度を作るのは社員や会社にとっても非常にもったいないし、なんとかしたいと思っています。

千木良: まずは自分のモヤモヤしている気持ちに気づき、その気持ちを会社に伝えることができれば、制度はあっても使われない状態に陥ってしまうということですね。

栗林: 同じワーママだから、分かってもらえるかというところでもなかつたりするんですよね。事実私の周りで、ワーママでも海外赴任が決まったり管理職になつたりしている人もいますが、彼女たちは会社にしっかり伝えているんですよね。躊躇する気持ちは分かりますが、伝えていくことで変わっていくものはあるのかなと個人的に思っています。

小早川: 同意です。私は制度を作る側ですが、その人のスキルよりも、やりたいという意欲ってすごく大事なんですよ。アピールって会社に対するラブレターに近いものがあると思います。アピールが苦手な、「恥ずかしい」「迷惑をかけるのでは？」と思う方もいると思います。でも、「今の状態では管理職に自信がないけど、これぐらいできるようになったらチャレンジしたい」「こういう分野に興味がある」といった形でも何らかの意思を表示してもらえれば、上司や雇用する側も考えるようになると思うんですよね。

千木良: そうですね。小早川さんは、2021年に「なぜ自信がない人ほど、いいリーダーになれるのか」という素敵な本を出版されていますね。私も拝読しましたが、「物凄くできる人になってからリーダーに手をあげるのではなく大丈夫、むしろその方が良い」と書かれていて、勇気をもらいました。リーダーができない方が、部下ができるようになるじゃないですか。

小早川: 私たちの世代や上の世代の女性は、一握りのスーパースターでないと管理職にはなれませんでした。一方男性は、入社して数年ぐらいの間に「あれ？この人でもこれぐらいの職位にいくなら、自分もいけるかな？」というように昇進していくこともありますよね。女性は周りに同じような経験者が少なく、いつまで経っても管理職にはなれないと思ってしまうのかもしれない。自信がない人こそ、周りの人や後輩たちに勇気を与えられるようなリーダーになってもらえたらと思います。

伊藤: 僕自身、ワーママさんから勇気もらっています。

僕は、キャリア＝選択することだと考えていて、選択肢が増えてきているなかで、自ら選択してきた男性は正直あまりいないんじゃないかと気づき始めています。もちろん努力はされているんですけど、気づいたらエスカレーターで上がっていった人が多いんですよね。

先人のワーママさんたちは、育休を取得したり、両立の仕方など今までやってきた選択が多いので、僕は、女性と話したほうがビジョンが見えてくるんですよね。今後、キャリアという軸で考えた時に、後輩や若手がワーママさん達にキャリア相談すると葛藤やモヤモヤを乗り越えたりリアリティのあるアドバイスをもらえると思います。

## 男性育休の取得が、ものの見方を変えるきっかけに！

### 行動を変えるから、意識が変わる

伊藤: 次に、4位の「社会全体でのジェンダーバイアスの解消」についてですが、僕は育休を取得する前、まったくジェンダーバイアスについて考えていませんでした。男性にとって女性の身近なロールモデルは、自分の母親や姉妹、親戚ぐらいしかいないのが現実です。

自分自身一番痛かったなと思うのが、「なんで僕の妻は働いてるんだろう？」「一緒にご飯を食べていても仕事の愚痴ばかりで、なんでそんなに頑張っているの？別に子供産んで家にいればいいじゃん」とずっと思っていたことです。そして、僕自身が育休を取って社会から孤立したときに、初めて「会社に行きたい」って思ったんですよね。

働きたい女性もいるし、働くこと以外にもみんながやりたい自分でいられるところにどう持っていくかが大切と思っているので、僕も体験者として発信しています。

僕の例を挙げると、僕が3年前に育休を取る時は、「なんで取るの？」とずっと言われていました。育休が明けた後も、職場の同僚や先輩からは、「どうやって取ったの？どうやって説得したの？」と、本来取れない休暇をどうやって取得したのかという目線で聞かれましたね。

一方で、大学生に話を聞くと、「なぜ男性は育休を取らないんですか？」と言われます。男性の育休に対してまったく違う見方をしている若い人たちが社会に入ってくることで、ジェンダーバイアスも薄まり、より良い社会になってくるんだろうなと感じました。男性育休は、一つの風土を変えるいきっかけになるなと、最近思っています。



千木良: 伊藤さん個人の変化については、ikumadoコミュニティ内でもお話していただいています。やはり経験すると人は変わるので、男性が育休を取って見える景色が変わること自体が、これからの世の中を変える大きな一歩になるのではないかと思いますね。

伊藤: 入社してからは男性社会で、何かあれば男性の先輩に相談をしていたんですが、子育てや家庭の相談事に対しては、失敗というか悪い事例ばかり教えられていましたね。以来、家庭や両立生活のことは、先輩ワーママたちに聞くことが間違いないなと思っています。

おそらく、今後ワーママさんや選択しながら働いている人たちの声がより大切になってくるんだろうなと思いますし、そういう風を僕も起こしていきたいなと考えています。

千木良: ご自分でNPOも立ち上げていらっしゃいますね。一人の人間にこんなに変化が起こるんだなと驚きましたし、諦めなければいつか社会も変わっていくかなと思いました。

小田木: 伊藤さんのお話が、興味深いです。男性が見方を変えた一つの事例ですが、私たちも凝り固まったものの見方をしている面があると思います。なぜ伊藤さんは見方を変えられたのでしょうか？

相手の話を聞いたり、違う視点に立って見たからなのか、それとも考えるより先に体験してみたからなのかお伺いしたいです。そこに、4位の「社会全体でのジェンダーバイアスの解消」のヒントもありそうな気がするんですよ。

伊藤: 僕の場合は、体験が先ですね。二人目の育休については、妻から「育休を取ってほしい」と言われて、「取れる訳ないじゃん」「だったら離婚だ」と話が進みました。その時にはじめて、妻から「キャリアを大切にしたい」と強く言われました。

お互い大卒で働いていたのですが、妻から「一人目の産後に一年三ヶ月の育休を取って昇格が遅れた」と言われて、僕はその辺りも何も知らなくて、そうだったんだと思う程度でした。「今度はあなたが取ってよ」と言われた時に初めて、自分が妻と対等というか、なんで自分だけが働くことが当たり前だと思っていたんだろう、と気がつきました。

会社に朝早く行って夜遅く家に帰ってくるのが正解だと思っていたのですが、育休や育児中にそうした当たり前が崩れていきましたね。あとは、僕がベビーカーを押していると周りの人が笑顔で微笑んでくれたりして、世の中って温かいんだなと感じました。そこで、バリバリ仕事して働くだけが社会や人生ではない、と気づけたんですよ。

千木良: 私も、仕事をしていた時は周りを全然見ていませんでした。でも、公園に花が咲いているとか自然を感じるとか、人として生きていく上ですごく大事ですよ。

先日、ikumadoコミュニティ内で開催しているパートナーシップイベントで、伊藤夫妻に登壇いただきました。この時に、モチベーショングラフを表示しながらお話いただいたのですが、第一子の育休中は、伊藤さんの満足度が高く、奥さんは最低。第二子は、その逆となっていました。今は、お2人とも上がっています。育休が終わった後も、平日仕事の後に夕飯作りや子どものお迎えもされていて、そうすると奥さんもキャリアにアクセルを踏んでいけますよね。

小田木: 先入観で、意識を変えるから行動が変わると思いがちですが、伊藤さんのお話を聞くと、行動を変えるから結果として意識が変わることもあるという典型ですよ。意識を変えないと行動

が変わらない。だからまず意識を変えなきゃとか、まず相手の意識を変えなきゃと考えがちですが、自分や相手に対しても、まず体験してみる。やってみることが大事ですね。

そして、夫婦で改めてそれぞれの人生観を話すことが大切で、この二つの実践が、今の伊藤さんを形成してるんだなと思いました。

伊藤: 男性陣は「社会＝会社」の枠で捉えがちなのですが、僕は育休を取って枠が会社から社会に広がったときに、生きやすさを感じました。

ジェンダーバイアスに囚われるのも、会社＝社会の枠で考えてしまっているからかもしれません。どうすれば会社のなかにいる人たちが会社以外の本来の「社会」に飛び出していけるかが、ジェンダーバイアスを解消するための大切な行動になると思います。

千木良: 自分たちにも良いことが返ってきますし、きっかけがどこかにできればいいなと思いますね。

## 社会は良くなっていく！

### ポイントは、つづける・仲間とともに・対話を通じて

千木良: 最後に、3位の「社会全体で子どもを大事にする価値観の醸成」のお話もしたいのですが、日本は諸外国に比べて子どもを大事にしていないなと思っています。最近、シンガポール旅行から帰ってきたikumadoメンバーが、シンガポールでも満員電車に乗ったけれど周りの人が優しく外国の方がホームに感じたという話をしていて、すごく残念だなと思ったんですよ。

誰かが何かを持っていたら運んであげる、子どもがキヤーカー騒いでいても「元気だね」と温かく見守る、この辺りの行動から変えていって、育休コミュニティでも社会を変えていきたいなと思ったりするんですよね。

今日のイベントとこれからの社会について、最後にみなさまひとことずつお願いします。

小早川: 2017年に千木良さんと最初にお会いしたのは、育休プチMBAを始めて2年くらいの時でしたね。千木良さんも、大変なこの茨の道を歩むのねと、facebookで活動を拝見してました。2018年に栗林さんもMIRAISを立ち上げられて、千木良さんも栗林さんも、さまざまな悩みはあると思いますけれども、傍から見ると軽やかに続けていらっしやる感じがします。

たくさん育休のコミュニティができ上がり、良い形になってきている実感はあります。おそらく、活動を始める人もそうですが、活動に賛同して一緒に参加してくださる人が増えてくると、問題も少しずつ改善の方に向かって、スピードもついてくるんじゃないかと思います。日々活動をするなかで、なかなか進まないと感じることもありますが、続けていけば必ず変わっていきますので、興味のある人は一緒にやっていたらいいな、頑張らなきゃなと思った次第です。

栗林: ほぼ同じ時期に育休コミュニティを始めて、行動を止めずに、続けてきたことによって変わった部分もあるし、変わっていない部分もあると思います。

しかし、続けてきたことで、変えられた部分って思うよりもいっぱいありましたし、仲間ができて、大きな社会の変化に繋がっているなど感じています。

このイベントに参加している皆さんは、社会を変えていける人たちが参加していると思っていますので、例えば、本日のイベントに参加して、「いい意見が聞けて良かった」で終わるのではなく、「では、自分はどうしていくのか？」を自問してもらいたいです。また、どのように自分の行動を変えるか、行動に落とし込むかを考えて一歩行動するだけで、社会が変わるのを待つ自分であるのか、社会を変えていく自分になるのかにも繋がると感じています。

小田木: 登壇者の視点やチャットのコメントを拝見して、大事なことの1つのキーワードは「対話」になるんじゃないかなと思っていました。

例えば、伊藤さんの事例も、議論や単純な情報交換ではなく、夫婦でお互いに何を大事にしているか聞き合っただけで積み重ねていくものなんだなと感じました。

栗林さんがお話されていた上司や会社とのコミュニケーションにおいても同様です。「私はこれを大事にしたい」という個人の気持ちと、「会社は何を大事にしたいのか」「上司はどういう景色を見ているのか」を、お互いに聞き合っただけですり合わせていくことが大切だと思います。

私も、個人的に対話のできるチームや社会、パートナーシップを実現していくことが、さまざまな人が望ましい形で活躍し、生活していくための一つの基盤になるんじゃないかなと思っています。

ikumadoコミュニティでワーパパ・ワーママと一言でいっても、異なる立場や事情を抱えた人や、いろいろな価値観を持っている人がいらっやると思います。その中で、お互いが大事にしたいものを共有し合ったり、聞き合ったりと対話の場を重ねてきて、1000人を達成されたんだらうなと感じました。

伊藤: 男性登壇者、僕一人で脚がぶるぶるしていましたが、すごく楽しかったです。最後に僕からは三つお話をさせていただきます。

一つ目が、まず改めて僕のメンターはママさんたちなんだなということ、再認識しました。皆さんと交流、対話させていただくなかで、気づきや新しい道が見えてくるのかなと思っています。

二つ目が、一人ひとりの存在が間違いなく誰かの何かの糧になることを、改めて強く感じました。登壇者の方だけではなく、コメントくださった方や、多くの方が参加してくださったことで、僕自身もエネルギーチャージをすることができました。へこたれそうになった時にも、いやまた頑張ってみようというエネルギーに繋がっていたりします。ですので、一人ひとりがイベントに参加することも、誰かのエネルギーになっていることをお伝えできればいいなと思います。

三つ目は、5年後、もっと社会は良くなっていると確信しました。それは、このイベントに集まってくれる方がたくさんいて、前向きなことを発信されているからです。そして、仲間がいれば、お互いに相乗効果を出し合えば絶対に社会は良くなると思います。5年後、若い男性たちに、「伊藤翼という人がいたね、もはや老害だよねあの人」と言われるような社会を目指して、頑張っていこうと思います。

千木良: みなさん、素敵なコメントをどうもありがとうございました。ここ5年の変化は非常に大きかったと思っています。本日もこうして私たちが集まったことがその証拠です。ここからの5年でさらに変化を加速できるよう、今回のイベントを通じて一緒にやっていきたいという話ができたとと思います。ぜひこれからも、一緒にチャレンジし続けていけたら嬉しいです。

## 【第二部】

### ◆登壇者

中尾マネジメント研究所 代表取締役社長 中尾隆一郎氏

ikumadoメンバー・金融系企業管理職 山邊まり子氏

### イノベーションとは何か

中尾: 日本においては、「イノベーション＝新しい製品を作る」という発想になりがちなのですが、シュンペーターの定義によると、イノベーションは「何かと何かを新しく組み合わせること」なのです。

作り方を変えたり、新しいマーケットに進出したりすることもイノベーションです。また、新しい資源を獲得するために、人を採用したり、副業のメンバーや外注先を探したりすることも、新しい組織を実現したりすることも、実はイノベーションなのです。

そう考えると、いろいろなところでイノベーションは起こせるのです。例えば新幹線の先端は、騒音を抑えて早く走行できるように、鳥のくちばしの形に着想を得て進化しています。遠くの違うものを組み合わせる、これがイノベーションの元なのです。

どこの会社も今の事業を磨きながら、新しい事業を作らないといけないのですが、日本企業は後者が苦手とされています。最近では早稲田大学ビジネススクールの入山章栄先生が「両利きの経営」という考えを提唱していますが、これは既存事業も新規事業も大事だということです。

### 多様性の重要性

中尾: 新規事業を作るための方法は、世界的に広く知られています。

多様性に富んだ企業上位1/4と多様性の低い企業下位1/4の業績を比較したデータがあります。ジェンダーダイバーシティ(性の多様性)の高い上位1/4の企業は、下位1/4の企業に比べて、15%も業績が良いという結果になっています。

また、エスニックダイバーシティ(国籍の多様性)での比較では、その差が35%にもなります。データ元は、2015年にマッキンゼーが発行したレポートで、すでに8年前のものです。これを知っている投資家であれば、当然ダイバーシティの高い会社に投資します。

よって、ボードメンバーや管理職に多様性を持たせることは非常に大事で、違いは強みにもなることがお分かりいただけると思います。

山邊: こうしたデータがあるものの、日本においてはまだまだ女性管理職比率が低いと感じます。その点、中尾さんはどう思われますか。

中尾: これにはいくつもの理由があると思います。アメリカでは、女性の方が大学の成績は高いという結果が出ています。日本でも女性の方が良い成績だと言われているのですが、管理職を女性にするという話になった途端、既得権益を持っている男性が嫌がるわけです。結局のところ、それが一番強い理由ではないかと考えています。

女性を経営ボードメンバーに加えようとする、必ずと言って良いほど「本当に成果が出るのか」と問われる場面があります。男性であれ女性であれ事業に失敗する可能性はあるのに、女性の

場合は責任を追及されやすい状況になっています。

山邊: 女性がまだまだマイノリティであるがゆえに目立ってしまい、余計に反発を浴びやすい面もあるかもしれないですね。

中尾: 1/4というのは非常に大事な割合だと言われていて、1/4を超えるとマイノリティにならないそうです。まずは管理職の1/4を女性にすることが大切だと考えています。

山邊: 貴重なお話、ありがとうございました。

## 育休中にイントラパーソナルダイバーシティを獲得

山邊: それでは次に、私の実体験のお話をさせていただきます。本日まで参加されている方のなかにも育休中の方が多いと思いますが、私にとって育休は「ひとりダイバーシティ」のチャンスだったと感じています。

第一部の伊藤翼さんから「自分が体験して初めて気がついた」というお話がありましたが、私も育休を取って気づいたことがたくさんありました。

「イントラパーソナルダイバーシティ」とは、一人ひとりの中に多様な視点や役割を持つことを指します。子育てのなかで気づくことも勿論ありましたが、三人目の育休は一人目・二人目と比べて余裕があり、短時間で複業をする機会にも恵まれました。

中尾さんの塾の経営者にインタビューをしたり、中尾さんと塾の立ち上げに向けてディスカッションをしたりして、マネジメントを学ぶ機会をいただきました。

転職経験がないため、「会社＝社会」だったのですが、違った仕事の仕方や、「Good & Better」という効果的なフィードバックの仕方などを教えていただき、視点の広がりを感じました。

この「イントラパーソナルダイバーシティ」について、中尾さんからコメントいただけますか。

中尾: 自己紹介でもお話したとおり、私は前職のリクルートで13回大きな異動を経験しています。子会社に5回出向し、17職種を経験しました。そのおかげで、物事が多面的に見えるようになりました。

そうした経験を、実は皆さんもしています。パートナーとの関係、友人との関係、会社との関係などです。しかし、それらを自分の中で意味づけしていない人が多いと感じています。子育てと仕事はまったく違うと思っている人もいれば、子育てにはプロジェクトマネジメントのスキルが必要だと知っている人もいます。

逆に、仕事で学んだことが、子どもとの関係に役立つこともあります。そのように意味づけすることが、非常に大事なポイントだと考えています。

山邊: ありがとうございます。自分の経験の意味や価値を自分の中で分解することも、大事なことだと改めて感じました。

## 多様性が変革を生む事例



山邊: それでは、ここからは私が管理職として働き方などの壁をいかに越えていったかをお話します。第一子が小一、第二子が年少のタイミングでマネージャーになったのですが、前任者は独身男性で長時間労働をされていました。

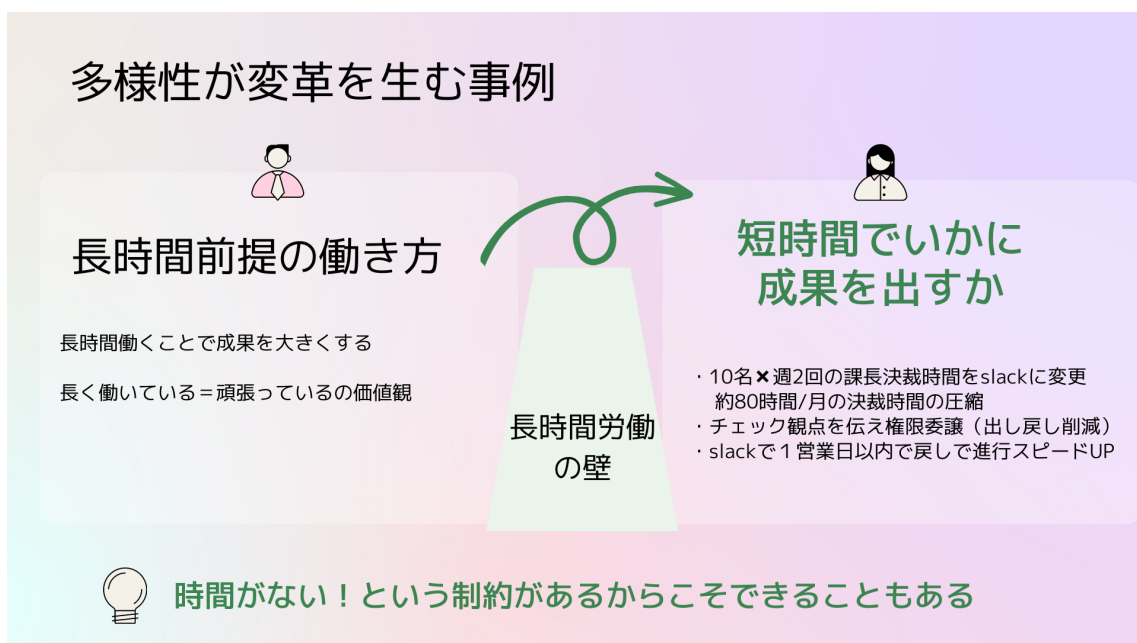
そもそも昇進の打診があった時に、「私は長時間労働ができない＝マネージャーにはなれない」と思いました。「やってみなよ」と背中を押されてチャレンジすることになったものの、同じ働き方は絶対にできないというのが私の条件でした。

そこで、長時間労働を前提とした働き方ではなく、短時間でいかに成果を出すかというのを考えました。私の部署はデジタルマーケティングの部署で、お客様向けのホームページを作成しているのですが、リリース前に必ずマネージャーの決裁を取る必要があります。

週2回、メンバー全員の10名が同じ会議室に集まり、新たに出すホームページの内容の決裁を取る会議が伝統的に存在していました。そのやり方ではやっていられないと思い、Slackでのチェック体制に変更しました。

急に変わると皆さん驚かれるので、チェック観点をあらかじめ開示し、その条件に合うものは個人の裁量で公開しても良いと通知しました。また、確認が必要なものは、従来の決裁日を待たず、Slackで1営業日以内に返すとなりました。

この変更により、月間およそ80時間もかけていた決裁時間を圧縮することに成功しました。時間がないという制約があったからこそ、できたことだと感じています。



中尾: これはまさに現場のイノベーションで、他の方もすぐに真似ができることだと思います。

### 組織のリーダーの価値はひとりではなくチーム

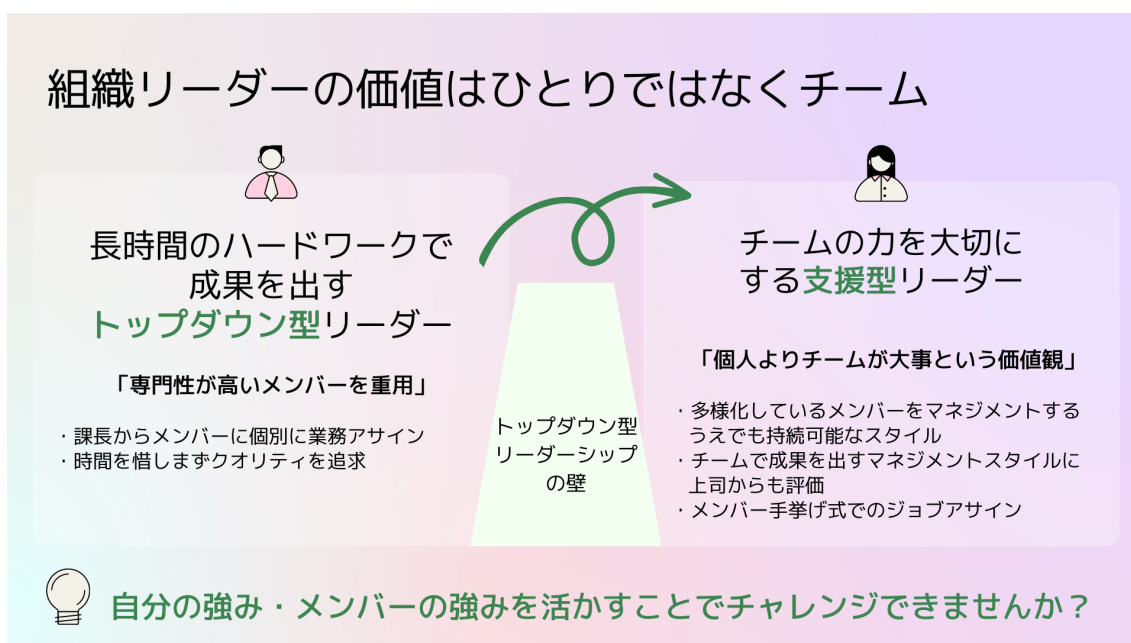
山邊: 次に、組織のリーダーシップについてお話します。前任者含め周囲にいたリーダーがトップダウン型のリーダーシップを得意とする人が多い状況でした。リーダーからメンバーに個別に業務をアサインするやり方で、専門性の高いメンバーを重用し、時間を惜しまずクオリティを追求していました。それも私にはできないと感じました。

そこで、マネージャーになった際、私はメンバーの多様な強みを活かせるような、チームの力を大事にする支援型のリーダーになろうと思いました。私以外にも育児や介護をしているメンバーがいて、そういった方のマネジメントをする上でも持続可能なスタイルになっていると感じています。

また、私の上司からも「チームで成果を出すのが上手だね」と評価されています。最終的に求められるのは成果であり、それを最大化するためには、チームで成果を出すのが近道であると最近感じています。

さらに、仕事のアサイン方法も指名ではなく、手挙げ式に変更し、最近ではメンバーからも手が挙がるようになりました。自ら選んだ仕事はメンバー自身が責任を持ってモチベーション高く対応してくれると感じています。

自分やメンバーの強みを活かすことで、管理職への挑戦のハードルが下がったと感じています。資料上「トップダウン型リーダーシップの壁」と書きましたが、この壁は乗り越えるというよりは違うやり方で挑戦した事例と言えると思います。



中尾: ikumadoでは「かべこえ」と言って、メンバーが壁を越えることを応援していますが、これは壁を越えるのではなく、壁の横をすり抜けた事例だと考えます。

最近是这样いった支援型リーダーシップのことを「サーバントリーダーシップ」と言います。これは分かりやすく例えると、芸能人のマネージャーだと思います。芸能人のマネージャーは、担当する相手に合わせてマネジメント方法を変えることで知られています。すでに売れている一流芸能人を担当する場合は、その人たちがいかに気持ち良く仕事をできるかを考えて準備します。

反対に、新人を担当する場合は、基礎を教え込み、場数を踏ませるわけです。相手に合わせる事がこれからの時代に求められる力ですが、トップダウン型リーダーシップを志向している人は、パラダイムを変えないといけなため、とても難しいことになります。

山邊: 私の周囲でも、以前はトップダウン型のリーダーしかいませんでしたが、最近ではトップダウン型と支援型それぞれのタイプのリーダーが出てきたと感じます。

## 質疑応答①日常のなかでのイノベーション事例

千木良: それでは質疑応答に入ります。一つ目は、「日常の仕事のなかでイノベーションを感じる機会がなく、新規事業部門での話だと感じてしまいます。どこの部署でもイノベーションは感じられるのでしょうか。」というご質問です。

中尾: イノベーションは日々できるものです。リクルート時代にSUUMOカウンターという店舗を統括していた時の事例をご紹介します。

ある時、ある店舗のメンバーから「お客様のお子様が椅子の座面にチョコレートを塗り付けてしまい、使えなくなったため、買い変えても良いか」と相談されました。1脚1~2万円程度なので、それでも良いかと思ったのですが、汚れているものがその店舗だけで10脚もありました。

当時SUUMOカウンターは10店舗あり、他の店舗分も交換となったら、100万円単位の支出になってしまいます。「何か買い替えなくて済む方法を考えてほしい」とメンバーに依頼しました。

すると、座面を清掃する業者を見つけたとの報告がありました。1脚3千円でやってくれるという話だったので、100万円だったものが30万円になりました。それでも良いと思ったのですが、もう少し良い方法がないかと再度メンバーに投げました。

すると、あるメンバーが生活用品店で汚れを綺麗に落とせる洗剤を見つけたと報告してきました。その値段は1本5千円でした。10店舗分買えば、5万円になります。さらに、彼女が「1本買って、各店舗順番にまわして使えば足りるのではないかと提案してくれました。

それにより、当初100万円だったものが、5千円で済んでしまったのです。組織長である自分からトップダウン型で「何か洗剤を買ってきて落とせ」と指示したのであれば、嫌な組織だと感じられません。

しかし、今回の事例では、現場のメンバーが「こんな方法があるのではないかと」「生活用品店にこんなものがあった」と、楽しそうに知恵を絞って、自分たちのお店を綺麗にしてくれました。こういった事例は、世の中にたくさんあると思います。これを私はイノベーションだと定義しました。

iPhoneレベルのものだけがイノベーションだと思っている人が多く、世の中のイノベーションの基準が高すぎると感じます。もっと身近なこともイノベーションと認めて、「あれもこれもイノベーション！ 私たちはイノベーションを起こしまくっている組織だ！」と考えた方が楽しいのではないのでしょうか。

千木良: お話ありがとうございます。今のお話のなかで、「トップダウンからサーバントリーダーへの移行には、どのような条件があると進みやすいですか。」という質問の答えも含まれていたと思いますが、一人の管理職のなかでもトップダウン型と支援型とどちらもあるのではないかと思います。

中尾さんの中でも、トップダウン型の時と支援型の時とがあり、お話いただいた事例の時には支援型でやられていたということだと思います。

また、リーダーシップの潮流が変わってきているとも感じます。先程のまり子さんのお話にあった、トップダウン型だったかつての上司も、今はそうでもなくなってきたと伺いました。

山邊: そうですね。その方も、現在ではメンバーを早く帰らせるように、マネジメントスタイルに変えられています。支援型にシフトし始めていると、見ていて感じます。

中尾:360度評価など、(リーダーシップの良し悪しを)見える化できる仕組みがあると良いと思います。または、あまり好ましくない話ですが、メンバーが休みがちなどの事態に陥り、リーダーシップの良し悪しが見えてしまうこともあると思います。

無理なマネジメントをすると、どこかに歪みが出て、ご本人や周囲にトラブルが起こったり、部署の業績が下がったりといったことが起こりやすいです。それをどうすれば良いのか、人事とリーダーとで話し合えれば良いのですが、ファクトもなくアクションするのは難しいかもしれません。

### 質疑応答②マネジメントスタイルの変更に対する部下の反発は？

千木良:次の質問はまり子さん宛で、「マネジメントの変化に当たって、部下からの反発はなかったのでしょうか。」とのことです。

山邊:私は人に恵まれたのか、大半のメンバーは好意的でした。先程事例に挙げた会議の件では、皆「長くて辛い」と思っていたようで、その件に関しては感謝されました。

ただ、一つうまくいかなかったこともあります。会議の代わりにチームのコミュニケーションの場を設けようと思って、毎朝の朝礼で「有難かったこと」を聞くようにしました。

しかし、メンバーから「毎朝有難かったことを話すのが苦痛だ」という意見をもらい、強制してはいけないのだと思い直し、それはやめました。そのような感じで、メンバーの声を聴きながらチームを運営しています。

千木良:苦痛だというのをリーダーに言える関係性がすごいですね。そういう意見は1on1ミーティングなどでヒアリングするのでしょうか。

山邊:そうです。1on1ミーティングは、一番大事にしていることです。チームの方針で月に一回必ず実施するようにしていて、その時間はどんなに忙しくても大事にしています。

千木良:勤務時間が短くても、一人ひとりと向き合う時間は必ず確保するということですね。

### 質疑応答③画一的な組織のなかで違いを価値と認めてもらうには？

千木良:それでは次に参りましょう。「1時間時短で復職予定です。画一的な組織のなかで、違いを価値として認めてもらうために、すべきことは何でしょうか。」「育児中の女性が少ない職場で、発言を控えてしまいます。多様な価値観として、自分に自信を持つためには、どのようなアクションをしたら良いのでしょうか。」というご質問です。

中尾:経営の視点からいうと、1時間の時短は時短ではありません。制度上は勿論時短勤務ですが、それで普通に成果を出してくれたら、残りの人が働き過ぎだとわかるのでとても嬉しいことです。成果を出さずという点に、コミットすれば済む話だと思います。

しかし、万が一お勤めの会社が、いまだに「長時間働いている人が偉いのだ」というスタンスなのであれば、会社をやめた方が良いかもしれません。いまだに「長時間労働」を奨励している会社はごくわずかで、大抵の会社の経営陣や人事は、間違いなく生産性を上げたいと思っています。



しかし、それが職場にまで浸透するには時間がかかるもので、「長時間労働が良いことだ」と勘違いしている中間管理職の方々がいらっしゃるのも、また事実だと思います。

千木良: 長時間労働を良しとしていない人を見つけたり、少しずつ成果を認めてもらったりすると良いですね。

山邊: 私は、もう一人の仲間を見つけることが大事だと思っています。マイノリティは一人だと辛いので、あと一人仲間がいるだけで変わってくるのではないかと思います。

中尾: 経営の側からいうと、マイノリティの意見が聞きたいのですが、なかなか難しいですね。商品の購買決定者が誰かという、育児中の女性であるケースが非常に多いわけです。この人たちが違和感を持つ顧客経験こそ知りたいはずで、発言を控えられるのは困ることですから、勇気を出して言ってほしいです。

山邊: 本当にそうですね。奥ゆかしい人が多い印象がありますが、そういう人が発言できる場を作っていくこと、発言を引き出していくことが、非常に大事だと考えます。

## まとめ

山邊: 『『べき』という壁を超えて、『らしく』生きる』というのがikumadoのミッションです。「長時間労働の壁」や「トップダウンリーダーシップの壁」はそのやり方でやろうとすれば壁になってしまうのですが、見方を変えて、自分のやり方でやってみると、そもそも壁ではないということに、私は気付きました。

そして、三人も子どもがいて、管理職で復職するというのは、私の会社では前例のないことでしたが、そういう人が管理職をやっていることが価値に変わるということも、今やりながら気付いているところです。

また、中尾さんや千木良さんには「壁を超えるというよりも、すり抜けているね。」と、仰っていただきましたが、自分らしく成果を出すことを追い求めるのも方法としてはあるということも、今回気付かされました。

中尾: 今回のまり子さんのお話は物事をどのように見るかという話だと思いました。「長時間労働で働かなければ」「トップダウンでやらない」という視点のままでは、恐らく超えられなかったものだと思います。どうやったら私の強みを活かして、この壁を超えられるのかを考えたら良いと思います。

実は、私たちの脳を騙すのは簡単で、考え方を変えるだけで騙されます。よく、「ポジティブな発言をしましょう」と書かれている書籍などありますが、あれは脳がポジティブなことを考えて、言葉として口から発し、耳で聞くと、何重も脳が騙されるからです。

しかし、ポジティブなことを言った後に「でもなあ」というと、ネガティブなことがほしいのだと脳は思ってしまうのです。百歩譲って、ネガティブなことを思ってしまうのは仕方がないことですが、それは口に出さずに、発言はポジティブにすると好循環が起こるのではないかと思います。

千木良: 「できる」「やりたい」ときちんと考えがまとまってから話すのではなくて、「できるかも」「やりたいかも」などといった「もしかしたら」と思う時点で、誰かに話してみることが第一歩なのではないかと思います。

仮にできなかったとしても、少しでもやってみることが大事だと、今日のイベントを通して気づかさ



れました。

このイベント自体も、私にとっては非常に大きな「かべこえ」の場だったのですが、このように多くの方に来ていただき、素敵な時間を過ごせたことを皆さまに感謝申し上げます。

中尾:一つ補足すると、「できるか、できないか」で考えずに、「やるか、やらないか」で考えた方が良いです。「できるか、できないか」で考え出した瞬間に、ほとんどのことはできないし、やらなくなってしまう。

最初から100点を目指さずに、1点でも5点でもいいから点数を取ってやると考えて行動していけば、案外誰かが助けてくれるものです。動き出す人に対しては応援する人はいるものですが、「できるか、できないか」で悩んでいるだけでは周囲もどうして良いかわからず、サポートできません。

小さな一歩で良いから踏み出してみしてほしいです。ここには1,000人の仲間がいるので、その中に1人でも2人でも手伝ってくれる人がいるだけで、勇気が持てて、さらに進められると思います。

千木良:ありがとうございます。「1点を取りに行く」という新たなキーワードができましたね。