

女性活躍支援

～魅力あふれる女性リーダー特集～

女性活躍推進法が昨年4月からスタートし、301名以上の団体は行動目標を定めなければなりません。政府は2020年に女性管理職比率3割を目標としており、官民挙げて取り組んでいます。本誌では、男性が中心の職場においても、魅力あふれる活動をされている女性リーダーにスポットを当てて連載をしています。

女性自衛官トップが語る、 “チャンスをつかんで、自分自身に挑戦する姿勢を”



防衛省 統合幕僚監部首席後方補給官
海将補

近藤 奈津枝 (こんどう なつえ) 氏

1966年、山口県岩国市出身。88年山口大学人文学部語学文学科卒業。臨時採用教員として国語を教えた。89年海上自衛隊に入隊。2002年航空補給処会計班長。05年2等海佐。06年海上幕僚監部経理課主計班。10年1等海佐。11年艦船補給処管理部長。12年海上幕僚監部経理課主計班長。13年佐世保地方総監部経理部長。15年海上幕僚監部厚生課長。16年海将補、統合幕僚監部首席後方補給官、現在に至る。趣味はゴルフ。

聞き手

宮原 淳二 (みやはら じゅんじ)

ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部長

早稲田大学卒業後、化粧品大手の資生堂に入社。2011年1月より東レ経営研究所に転職。企業や自治体などワークライフバランスや講演を多数実施。働き方改善の企業コンサルティング経験も豊富。社外活動では、内閣官房すべての女性が輝く社会づくり推進本部「暮らしの質」向上検討会・座長、文部科学省・中央教育審議会幼児部局専門員など歴任。

ライター

フリージャーナリスト

土井 弘美 (どい ひろみ)

立教大学卒業後、出版関係の業務に従事。科学雑誌『ニュートン』、ファッション業界誌『チャネラー』等を経て現在フリーランスで活動。中国でのビジネス経験も有。

Point

- ① かつては護衛艦に寝室やトイレなど女性を受け入れる環境がなく、海上自衛隊の男性同期が遠洋練習航海に出て行くのを見て、悔しい思いをバネに。
※ 現在は女性の配置制限は全自衛隊において実質的に撤廃されている。
- ② 女性が仕事と家庭を両立させるための仕組みづくりは、この10年ほどで急速に整えられてきた。キャリアパスのモデルも示され、ワークライフバランスの教育も行われている。このスピード感を緩めることなく、女性活躍支援を進めていくべき。
- ③ 女性のキャリア支援で一番大切なことは、女性が「自己への挑戦」ができる機会を掴み取ってはならないことだ。
- ④ トップに立つ人間は組織目標の達成という使命を果たすことと同様の情熱で、部下に寄り添い、部下を愛し、育成し、部下のすべての行動に責任を持つ覚悟でいるべき。
- ⑤ 女性ならではのコミュニケーションで、部下が「毎日出勤することが楽しい」と思えるような組織づくりを実践。

——昨年12月、女性では医官を除けば初めてとなる自衛隊の海将補（少将クラス）のポストに就任されました。1989年に海上自衛隊に入隊され、経理・補給の分野を中心にキャリアを積んでこられました。まずは、海上自衛隊に入隊されたきっかけについて教えてください。

近藤 山口県岩国市の出身であり、岩国には海上自衛隊の基地があることから日常的に自衛隊員の姿を見ていました。1年間中学校の臨時教員として勤めましたが、海上自衛隊のことが気になり、採用試験を受けたら、合格したのです。教員は臨時でしたが、海上自衛隊の方は正職員であったこともあり、「自分が必要とされている」と強く実感しました。

——自衛官という職業に就き、これまでのキャリアを振り返って、どんな感想をお持ちでしょうか。

近藤 振り返ってみると、これまでの人生で何回か分岐点があったと思うのですが、そのたびに選択した道は間違っていなかったと胸を張って言えます。その選択がなければ、現在までの人との出会いはなかったわけです。これまでに会ったすべての人が、自分の宝物であると感じています。

海上自衛隊の職に就いて培われてきたものは、レベルはどうあれ、国や国民のことを考える心、忠誠心、周囲の人、ものを守りたいという心、与え続ける心、役に立ちたい心だと思います。



——現在のお仕事の内容を教えてください。

近藤 ひとことで言えば、後方支援です。現在の統合幕僚監部は陸・海・空の力を結集し、全体の力を効果的に使って作戦を実行します。陸・海・空各自衛隊のサポートももちろんありますが、輸送、物品、整備などの各ロジスティックスの部分を統合的に行き、効果を高めていくのが仕事です。今実行している作戦をサポートすること、数カ月以内の少し先の作戦ができる態勢を整えること、また、5年、10年先の戦略を考えることも、仕事です。つまりは、何か起きたときに対処できるようにロジスティックを強化することです。

——これまでお仕事をなさってきた中で、印象に残るエピソードはありますか。

近藤 佐世保地方総監部経理部長として、佐世保に赴任していたときのことです。佐世保は南西の海の守りの総本山で、年間数百億円もの契約をします。そのとき、地域との共生・共存を考えました。透明性・公正性は当然ですが、どうすれば地域貢献できるだろうか。なぜなら、何かに対処しなくてはならないときに最後に助けてくれるのは地域だからです。例えば「24時間以内に糧食を集めて艦に乗せて出港する」ような緊急のときには、地域と連携しなくてはなりません。

そこで、防衛省で初めて新たな方法を導入しました。「オープンカウンター方式」というのですが、小さい金額でも「こんな要求があります」とホームページ（HP）などに公開するのです。一部の限定的な相手方に対して「こんな契約がありますから見積もりを出してください」ではなく、どんなに少額であっても市場全体に対して、こちらから公開していく。そうすると、市内のマーケットが能動的に働きかけてくるようになります。結果的に、地域経済が活性化し、市の行政・経済に大変喜ばれました。

海上自衛隊では、女性の働きやすい環境が 着々と整いつつある

——自衛官といえば、どうしても男性のイメージがあります。男性自衛官が多い中で、女性として苦勞した点はありますか。

近藤 あまり思い浮かびません（笑）。独身で子供もいないので、ほぼ独身の男性と同じ感覚です。唯一残念だったのは、私の時代は、江田島の幹部候補生学校を卒業したとき、ほかの男性自衛官が経験した遠洋練習航海に参加できなかったことです。それどころか、護衛艦にも乗れませんでした。女性用寝室のない時代で、物理的な問題だったと思いますが、大変悔しい思いをしました。私の5期下からは、（遠洋練習航海に）女性も参加できるようになりました。その後、練習艦の補給長として艦艇に乗ったことは、今でも貴重な経験と思っています。

自分としてはあまり感じませんでした。周囲の女性たちの中には、男性の何倍もの実績を残さないと同等の評価を得られないと感じた人もいたと思います。

——家庭やお子さんを持つ女性自衛官もいらっしゃると思います。

近藤 その方々は私が経験していない苦勞をしていたと思います。いったん帰宅してまた現場に戻り、夜中まで働いたなどという話を、身近な人から聞いたことがあります。離職していく人もいました。子供がいれば一緒にいたいと思うでしょうし、一方で仕事を続けたい気持ちもある。そんな思いが交錯して、辞めていくのではないのでしょうか。出産・育児休暇で2年くらいブランクができると、いざ復帰というときに仕事に対して自信がなくなり、気後れしてしまうこともあったでしょう。

海上自衛隊の仕事は、いったん出港してしまうと、2～3週間は帰ってこられませんから、ご両親のサポートがないと難しい。職場結婚も多く、今でこそ制度的に奥さんが乗艦しているときにはご主人は陸上勤務という制度になっていますが、以前はそういう配慮もありませんでしたので、仕事と育児の両立は大変だったと思います。

——陸上自衛隊、航空自衛隊と比較して、海上自衛隊は女性の働きやすい環境なのでしょうか。

護衛艦 いずも



出所：防衛省・自衛隊ホームページ

近藤 ほかと比較してどうかは分かりませんが、海上自衛隊は純粹に見て女性が働きやすい環境だと思います。歴史的に見ても、他国の海軍を身近に見られる環境であるため、アメリカやイギリス、オーストラリアなどの海軍で女性の活躍する姿を目の当たりにしてきました。男性海上自衛官は、相対的に見て国際感覚に優れ、女性に対しても紳士的であると思います。その点では、民間企業と比べても働きやすい環境ではないのでしょうか。

また、一般的に女性に対する職域開放が進んでいなかった時代から、女性が活躍できる経理・補給、装備・整備といった「大職域」¹が存在したため、実績を残すことができたと思います。多く

1 大職域：他の職域に比べ、母数が多い職域

の先輩たちがしっかり実績を残してきた結果が、今です。プラスもあればマイナスの実績もあるでしょうが、これは自分自身にとっても言えることです。それらをすべて含めて、先輩たちにはとても感謝しています。

——女性自衛官が働きやすい組織にするために必要なことは、どんなことだとお考えですか。



近藤 数の論理は重要です。現在、女性自衛官の数は全体の6%に満たない数ですが、これが倍の12%になれば、存在感、発信力が違ってきます。ですから、女性の比率は高めていくべきなのです。世の中を見れば、数の大切さはよく分かります。

女性が仕事と家庭を両立させるための仕組みづくりは、この10年ほどで急速に整えられてきました。キャリアパスのモデルも示され、ワークライフバランスの教育も行われています。このスピード感で進め、活用していけばいいと考えます。

一方で自衛隊と民間企業との差もあります。民間企業では業務効率を上げていくことが重要となります。しかし、自衛隊では効率を上げれば仕事が終わるというわけではないという部分もあります。プライベートな時間を充実させるためには、時間をかけなくてすむところには時間をかけない、決断しなくてはいけないところは早く決断し、時間をうまく使っていくことが必要だと思えます。

——女性を部下に持つと使いづらいという意識もあるのでしょうか。

近藤 重要なのは、管理職の意識です。管理職のプライオリティは、組織の目的達成のために、使命感をもって仕事に取り組むこと。しかし、もうひとつ、部下の人生のバランスを最適にすることも任務なのです。ここに力を入れていかないと、部下としては働きづらい。

トップに立つ人や中間管理職は努力を怠ってはいけません。管理職にしかできない責務は管理職が果たすべきです。

そして、一番大切なことは、女性が「自己への挑戦」ができる機会を得ることで、そのチャンスを摘み取ってしまってはならない。

機会をわざわざ与える必要はありませんが、得る機会をつぶしてしまうことだけはしてはいけないということです。

——これから人口が減っていきます。街でチラシなど、自衛隊の募集広告をよく見かけるようになりました。



出所：防衛省・自衛隊ホームページ

近藤 男子の「なりたい職業」の2位が警察官なんですね。女子でも警察官が10位以内に入ってくる。でも、自衛隊は10位以内に入っていない。警察に比べて身近になっていないということではないでしょうか。今後、もっとアピールしてもいいように感じています。

**部下に寄り添い
「出勤するのが楽しい」と思える
組織づくりをする**

——今後の目標を、どこに置いていらっしゃいますか。

近藤 短期的な目標としては、今与えられた役職、責務を果たすことです。統合幕僚監部に任じられたのは初めてで、しかも12月に着任したばかりです。リーダーとして方向性をしっかりと示し、皆の力をその方向に結集していかなくはなりません。それは統率力と決断力であり、結果を出していくのは実行力。部下に目標達成、自己実現といった達成感を味わってほしいし、それが人材育成だと思っています。

——人材育成という面で、重視している点とは。

近藤 これまで、組織としての目標を達成するという使命を果たすことと同様の情熱で、部下に寄り添い、部下を愛し、育て、部下のすべての行動に責任を持つ覚悟を持ってきました。部下が「毎日出勤することが楽しい」と思えるような組織づくりをしてきたことに、自信を持っています。

今は、組織における立場上、自分とすべての人との間に中間管理者が多くなり、最後の人との距離が遠くなってしまったことを心配しています。こういった気持ちを忘れないようにしたいです。それが、自分らしさであると考えからです。

では、その自分らしさは何なのかをもう一度考

えてみると、「ひと工夫加えること、結果を大事にすること、思い切りほめること、自分で決断し、自分と部下との行動に責任を取ること、周囲の人を楽しくさせること」だと思うのです。課題・問題に気づくことができる常識力、センス、バランス、創造力、洞察力を持てるよう、自己研鑽していきたいです。同時に、自分が周囲の人に生かされているということを忘れてたくないと思っています。

——最後に、後輩の女性自衛官に向けて、激励の言葉をお願いします。

近藤 キャリアアップしたい人と、そうでない人がいるでしょうが、個人の判断であって、それはそれでいいと思っています。ですが、せっかく働いているのですから、チャンスがあれば自分への挑戦をしていただきたい。今は、女性が活躍する場、時はありますから、ぜひ活用してほしいと思います。

昇任に関心のない女性も多いです。その分、セクショナリズムも上下関係も超えたフラットな人間関係が築ける。コミュニケーション能力も高い。そういう点を生かせれば、自然に組織内で役に立っていくはずです。組織に対してストレートに、私心のない意見も表明できる。それは、確実に組織づくりの力になっていくはずです。気負いは必要ありません。自然体で自分らしさを忘れずに、前へ進んでほしいと思います。

海上自衛隊における海将補の位置付け

| 共通呼称 | | 呼称 | |
|-----------------|----|----------------|----------------------|
| 幹部 | 将官 | 将 将補 | 海将 海将補 |
| | | 1佐 2佐 3佐 | 1等海佐 2等海佐 3等海佐 |
| | 尉官 | 1尉 2尉 3尉 | 1等海尉 2等海尉 3等海尉 |
| | | 准尉 | 准海尉 |
| | | 曹長 | 海曹長 |
| | 曹士 | 曹 1～3曹 | 1～3等海曹 |
| 士 士長 1～2士 | | 海士長 1～2等海士 | |

出所：防衛省・自衛隊ホームページ

(聞き手 宮原よりコメント)

昨年度、東レ経営研究所では、防衛省・自衛隊の高級幹部対象の「女性活躍・ワークライフバランス研修」を受託し、4回講師を務めさせていただきました。

研修の中では、ワークライフバランスや女性活躍の重要性を説明し、「女性活躍に向けたケーススタディ」やDVD視聴など実践的なグループ討議も入れ、高級幹部の皆様に熱心に受講いただきました。政府が女性活躍推進の旗を振っており、自衛隊組織も女性自衛官をこれまで以上に必要としており、意欲と能力のある女性があらゆる分野に

チャレンジする道を拓いています。

今回、女性自衛官トップの近藤海将補のお話を伺った中でとても印象的だったのが、管理職は「部下に寄り添い、部下を愛し、育て、部下のすべての行動に責任を持つ覚悟を持ってきた」という言葉でした。また部下が「毎日出勤することが楽しい」と思えるような組織づくりをしてきたことに、自信を持っていらっしゃいます。また「女性自衛官はチャンスがあれば自分への挑戦をしていただきたい」というメッセージも印象的でした。今後の防衛省・自衛隊の女性活躍支援に注目しています。

参考文献 女性自衛官活躍推進イニシアチブ (概要)

女性自衛官活躍推進イニシアチブ (概要)

○任務が多様化・複雑化する中、従来の強靱な体力や高い即応態勢に加え、作戦形態の変化や装備品の高度化などに対応できる、高い知識・判断力・技術を備えた多面的な能力が必要に。
 ⇒ 人的構成における総量の重視から多様性の重視へ

○社会構造の変化により、少子化・高学歴化や夫婦共働きが進み、育児・介護等を抱える隊員が大幅に増加。
 ⇒ 多様な人材が活躍かつ理解的に活用

時代と環境に適切した魅力ある自衛隊を目指し、女性自衛官の活躍推進を通じて、
 ①有用な人材の確保、②多様な視点の活用、③我が国の価値観の反映を達成。

意欲と能力ある女性があらゆる分野にチャレンジする道を拓き、
 『女性自衛官比率の倍増』に取り組む

人事管理の方針及び具体的な取組

| | | |
|--|---|---------|
| 機会均等の更なる徹底 | + | 適材適所の配置 |
| 陸上自衛隊の残された配置制限部隊の全てを女性に開放(※1) ⇒ 配置制限は全自衛隊において実質的に撤廃(※2) | | |
| ※1 普通科中隊、戦車中隊、機甲隊、施設中隊など ※2 陸自の特殊戦術部隊の一部と航空中隊、海自の潜水艦は、労働時間や装備品の特性との関係上、解除されない。 | | |
| 女性の採用予定数の更なる拡大、性別による区分の解消を通じ女性の採用を拡大 | | |
| 女性自衛官の中隊長職率の半減を目指すとともに、将来を有望された職域や職種での勤務を所念することなく、昇任や困難な職にチャレンジする風土を育むため、意識改革、各種待遇差等の取得促進、計画的なキャリア形成、施設整備など、育児等の事情にかかわらず男女の自衛官が能力を発揮できる環境を整備 | | |

出所：防衛省・自衛隊ホームページ

