

第 2 章

地域と国立女性教育会館の女性リーダー育成事業

中野 洋恵

1 はじめに

現在、女性のリーダーに注目が集まっている。安倍内閣では「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「成長戦略」を「3本の矢」に経済再生に向けて方向性が示された。3本目の矢である「成長戦略」として女性の活躍促進が挙げられ、女性が輝く日本をつくるための政策として「待機児童の解消」「職場復帰・再就職の支援」「女性役員・管理職の増加」が挙げられている。平成25年4月、安倍総理大臣は経済界と成長戦力の実現に向けた意見交換会で「女性役員・管理職の増加、全上場企業において、積極的に役員・管理職に女性を登用していただきたい。まずは、役員に、1人は女性を登用していただきたい」というスピーチをしている（平成23年5月現在、上場企業3,608社の女性役員（執行役員は含まない）数は、505人（1.2%）である）。

企業の中で女性の活躍促進が大きな課題となり、女性活躍や女性キャリア形成をテーマにしたシンポジウムやセミナーがあちこちで開催されている。女性のキャリアアップ、女性リーダーの育成には追い風だと言えるだろう。

女性のリーダー育成は企業だけにはとどまらない。平成15年男女共同参画推進本部は「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%になるように期待する」といういわ

ゆる 202030 という方向を決定し、以来、その実現に向けて様々な取組みが進められている。

しかし、現実の状況は必ずしも楽観できるものではない。世界経済フォーラムが10月に2013年のGGI（ジェンダーギャップ指数）を発表したが、日本は136ヵ国中105位で昨年の101位よりもさらに順位を落としている。この順位が発表されはじめた2006年の報告から過去最低の順位である。2012年末の衆議院選挙で女性議員割合が11%から8%になったこと、企業の女性管理職割合が1割であることなどがその要因になっていると言われている。

本稿ではこうした状況を視野に入れ、これまで地域や国立女性教育会館で実施されてきた女性リーダーの育成研修を振り返ることによって、これまでの成果を確認するとともに今後の課題を考えてみたい。

2 地域の女性リーダーの育成

地域では、これまでどのような学習が行われてきたのだろうか。ここでは北九州市、青森県、静岡市の事例を見ていくことにする。

北九州市

文部科学省が地域の女性の人材育成を目的に、婦人教育補助事業として「婦人国内研修」を開始してから地域の中に国内研修参加者が学習グループを作り、地域課題を解決する女性リーダーを輩出する動きがみられる。その典型的な例は「北九州婦人教育研究会」である。北九州市では昭和42年から公募による国内研修事業が始まり、その参加者が研修終了後「さらなる学習」を求めて準備期間を経て、昭和45年に自主学習の団体「北九州婦人教育研究会」が設立された。

この会は「国内研修の成果を活かし、女性の社会参加の促進と男女共同参画社会の実現を目指した研修活動充実、まちづくりの活性化へ向けて学習活動を行う」ために、「共に生き共に創る社会を考え行動する」ことを学習目

I 女性リーダーの役割

標に現在に至るまで活動を続けている。実施している事業は、月例学習会（生涯学習・公開講座・視察研修）、調査研究・広報活動、その他であり、会員数（会員資格は市主催国内研修参加者）は200人を超える。

会員の活躍は地域の生活に密着した多様な分野に及んでいる。公民館長(30人)、公民館主事(7人)、(財)アジア女性交流・研究フォーラム会長、男女共同参画センタームーブの所長や課長、消費生活センター館長や相談員、勤労婦人センター館長や職員、こどもと母の図書館館長、北九州福祉サービス協会課長など職業を得て管理的な役割を持つようになった女性も数多く誕生した。また、地域の委員としての活動、市・区自治協会、自治区会、市・区まちづくり協議会、市・区社会福祉協議会、民生事業協会、老人クラブの役員委員は100人を超えている。自治会の会長になった会員もいる。北九州市の国内研修派遣事業とそこから生まれた「北九州婦人教育研究会」が地域の女性リーダー育成に果たした役割は大きい。

青森県

青森県では県の教育委員会社会教育課婦人教育担当の事業として、1970年代から市町村の推薦をうけた婦人会や家庭教育・地域活動していた女性たちが研修を受け、国立女性教育会館の国内研修に派遣されるという学習の基盤が成立していた。婦人教育が教育委員会から知事部局に移ってから新たな人材育成へと移行していく。

当時、県内でも人材育成が進んでいたのは青森市である。青森市では昭和61年から「青森市婦人リーダー養成研修」（その後、女性リーダー養成研修、私のための自由時間）が始まった。この受講生の中から国立女性教育会館の国内研修や日本女性会議に派遣し、全国の女性たちと交流することから情報と刺激を得る女性たちが増加した。派遣された研修生たちは翌年の研修の企画者となり、研修の企画、運営、報告書の作成まで行うが、そのことによって企画力や交渉力、成果をまとめるといったスキルを身につけていったのである。

この研修生たちが集まって男女共同参画、まちづくり、情報発信を目的に「ネットワークAL」が誕生した。「ネットワークAL」は学習だけではなく具体的な活動や提言をすることに力を入れており、「政策決定への女性の参画」「社会保障」「ドメスティック・バイオレンス」「リプロダクティブ・ヘルス・ライツ」「介護の社会化」など地域の課題を取り上げ政策提言を行い、青森市男女共同参画推進の中核を担っている。青森市男女共同参画センターの運営をしているのは、指定管理者となったこのメンバーである。

青森県では平成11年、女性の人材育成事業として「あおり女性大学」を開始した。これは女性の自立と社会参画を促進するために、専門的で幅広い学習機会を提供し、あらゆる領域において問題の解決に向け行動でき、政策方針決定の場に登録できる女性を養成することを目的としていた。したがって「あおり女性大学」の卒業者は「青森県女性人材バンク」に登録され、審議会のメンバーに登用されることなどが期待されていた。「あおり女性大学」に大きな功績を残した山谷文子さんは、青森県の中には素晴らしい女性たちがたくさんいるにもかかわらず、それがわかってもらえない。仕事をしていく中で「女性を活用してほしい」と言っても、「女性はちょうどいい人がいない」の一言で登用が進まなかった経験を持っている。それで「女性が学ぶ機会を作って、人材リストを作って、『いない』と言われたときに『はい、どうぞ』と出せるようにしたいと考えた」と語っている。

「あおり女性大学」は事業化されるまでに4年かかった。それだけに2年間、1年目は24講座を受け、2年目には県政課題について受講生が自分で決めたテーマで卒業論文を作成するというかなりハードルの高い講座であった。にもかかわらず、1期生は20人募集のところ35人の応募があり、29人が卒論を書き上げ卒業生となった。長いこと文章を書くことから遠ざかっていた女性たちは、必死の思いで卒論を書き上げたという。1期生の卒業生のひとり小山内世喜子さんはその後、青森県男女共同参画センターの情報ライブラリーの非常勤職員として働き、市民活動も続け、現在は青森県男女共同参画センターの副館長としてセンターの運営をしているが、「卒論を書き上

1 女性リーダーの役割

げた自信が『絶対何かをやってやろう』というエネルギーに変わっていった』と言う。

1期の卒業生は情報交換、学習・研究・親睦・辛抱を目的に「あおり女性大学1期生の会プルミエール」を、翌年「あおり女性大学同窓会」を立ち上げた。市部では男女共同参画を目的とする団体もあって活動できるが、町村部になると男女共同参画の理解も薄く、ひとりで何もできないという状況もあった。同窓会を作ったことで仲間に相談したり情報交換したり、共感・共有することによってモチベーションがキープでき、活動に結びついて県内の男女共同参画推進を広げることにつながっていったと考えられる。

静岡市

静岡市は、国内外の男女共同参画の動きの中で「静岡市女性行動計画」策定事業に取組み、1991年に「静岡市女性行動計画フレッシュプランしずおか」が策定された。このプランには政策決定方針の場への女性の参画を進めるための施策として「社会や政治への参画を進めるための学習機会の提供と人材育成」が掲げられ、平成7年、女性の人材育成講座「アイセル女性カレッジ」が誕生した。当時高い評価を得ていた社会教育課主催の「静岡ヒューマンカレッジ」や横浜など先進地域の人材育成講座を参考にカリキュラムが考えられた。講座のコーディネーターであった常葉学園短期大学の居城舜子教授の「女性には高いハードルを掲げて訓練する場が必要。講座の後半は各自が自分の問題意識をもとにテーマを決めて、レポートの作成に取組む」という提案を入れてカリキュラムが決定した。カリキュラムの内容は、企画調整課、総務課、児童保育課、高齢者福祉課、都市計画課等の課長による静岡市の取組みの講義、市議会の傍聴、市の施設見学、レポートの作成、最終回は作成したレポートの報告会である。

第1期は静岡市女性会館で団体活動やグループ活動をしている女性問題に関心が高く意欲のある女性が多く、定員を超える36名の応募があり、20人がレポートを書き上げた。修了生の中からは審議会の委員も誕生した。第2

期、3期は応募者が定員を大きく下回ったためにプログラムの内容を見直すとともに、修了のフォローのためにグループ化を後押しし「カレッジIV」が誕生した。「カレッジIV」と5期修了生有志の会が立ち上げた「アイセルカレッジ倶楽部」は助成事業をとったり調査を実施したりワークショップを開くなど、地域で積極的に活動するようになった。

静岡市では平成17年度から静岡市女性会館の一部業務を外部委託することが決まった。「カレッジIV」と「アイセルカレッジ倶楽部」のメンバー8人は、この委託業務をチャンスと捉えて新しい団体「(特非)男女共同参画フォーラム静岡」を作り、審査に臨んだところ業務委託が決定した。学習の受け手だった女性たちが企画する側、センターを運営する側が変わっていったのである。

北九州市、青森県、静岡市の人材育成、女性リーダー育成講座の学習実践をみると、共通する点がある。

第1に、女性を対象とした学習の場は単発、1年限りのものではなく、カリキュラムの内容が見直されながら継続して続けられていることである。そして教育委員会、首長部局といった違いはあっても自治体はその機会を保障していることが明らかである。北九州市の国内研修は現在も続けられている。

青森県では、青森共同参画センターは「あおりウィメンズアカデミー」の修了生が、静岡市の静岡市女性会館は「アイセル女性カレッジ」の修了生が運営しており、循環型の学習が機能していると言える。

第2に学習した女性が学習だけで終わるのではなく、その後の活動につながるプロセスが意図されていたことである。生涯学習は学習してもそれをどのように活かすことができるのかわからない、「出口」が見えないと言われることも多いが、少なくともこの3事例については、社会や政策方針決定の場に女性が参画すること、言い換えれば「行動につなげる」ことが行政の施策としても目的となっており、学習修了後のプロセスがいくつか考えられている。

I 女性リーダーの役割

学習修了者が審議会等の委員になる、次年度の講座の企画を考える、行政の事業を受託する、指定管理制度の導入にともなって指定管理者になる、といったいくつかの可能性が提案され、力をつけた女性たちが手をあげていたのである。手をあげた女性たちは行動することによって、ただ言われた仕事をするだけ、手足になるだけでなく、自らの意見を言うことができる立場を獲得していく。〇〇長といった意思決定のポジションを得るようになっていく。そのためのカリキュラムは決して楽なものではなかった。青森県では「必死の思い」で卒論を書き上げ、静岡市でも自分の意見をうまく発言できなくて涙ぐんだり、パソコンがない時代に手書き原稿の書き直しに苦勞した女性たちもいたという。しかし、そうした苦勞があったからこそ力をつけていくことができた。北九州市では公的機関への再就職やボランティア活動、地域活動など社会との関係が広がり、資格取得や大学進学といった個人のキャリアアップにもなり、新たなグループの立ち上げなどにつながった。

第3は学習活動を通じて女性のネットワークができたことである。当初、女性人材育成事業が企画された際には、修了生の組織化やネットワークの形成がどれだけ視野に入れられていたのかはよくわからない。行政側が声をかけた場合や修了後の受講者が「このまま終わるのはもったいない」と、いわば自然発生的に自らでグループを作ったのかもしれない。いずれにしても3事例ともに修了後の女性たちのネットワークがしっかりとできている。このネットワークができることによって、活動が広がりを見せている。

青森県では、男女共同参画がそれほど進んでいない町村部に広げることができたし、青森市では、ネットワークができたことによって市の事業を遂行できる団体となり、男女共同参画センターの管理者となって青森市の男女共同参画を進めている。静岡でも「アイセル女性カレッジ」の修了生が女性センターの委託を機に業務委託をチャンスと捉え、「特定非営利法人男女共同参画フォーラムしずおか」を誕生させた。公開審査会を経て、静岡市男女共同参画センターの管理運営に携わっている。

第4は、継続した学習やネットワークを広げることによって次の世代を作

ろうと努力している点である。男女共同参画社会の形成を進めるためには自分たちだけではなく、より多くの人を巻き込み、これからの世代に伝えていくことが不可欠である。男女共同参画に関する地域の課題や関心は社会の変化とともに変わっていく。いくつかの施設や団体では若い人が来ないと高齢化していることが問題となっている。3事例とも今のニーズを把握し、次世代につなげようとする姿勢が共通する点である。

第5は女性の人材育成の事業を通して、女性のリーダーが顕在化し、目に見えるようになることである。キャリア形成やリーダー育成にとってロールモデルは重要である。キャリア形成と言われても、女性リーダーをめざせと言われても、女性リーダーの形や姿をイメージできなければ自分とは遠い存在のように考える人は多い。これまでの地域の男性リーダーをみれば、地元の有力者というイメージを持ってしまうのも無理はない。リーダー研修を受けた女性たちがリーダーとして活躍している姿は、これまでなかった女性リーダーのモデルを提供する、自分と遠い存在ではないということを明らかにすることができる。もちろん女性ひとりだけでは足りないので、多くの女性のリーダーの姿が等身大の女性として「見える化」すれば、女性リーダーは誰にとっても身近な存在になるだろう。リーダー研修を修了した女性たちはロールモデルになっているのである。

3 国立女性教育会館の女性リーダーの育成事業

これらの事例を見ると、これまでの国立女性教育会館の事業は、地域の女性人材の育成に呼応するものであったと考えられる。主催事業の中で最も長い歴史をもつ研修が女性関連施設職員と女性団体のリーダー等を対象にしたものである。昭和52年の開館当初、文部省（現文部科学省）が直轄事業として実施していた「全国婦人団体研修会」を会館が引き継ぎ、今日まで実施してきている。「全国婦人団体研修会」は都道府県・政令指定都市の女性団体のリーダーに対して、その時々課題に応じた研修が行われた。昭和53年

1 女性リーダーの役割

から56年まで実施した「婦人学級研究会」と「婦人ボランティア活動研究会」の対象者は、それぞれ婦人学級とボランティア活動のリーダーであった。

その後、57年から平成6年までは、行政担当者、女性教育・家庭教育に関するリーダーを対象に「婦人（女性）の学習活動専門講座」を実施した。この事業は男女共同参画社会の形成に向け、女性教育、家庭教育に関する事業の企画・立案に必要な専門的知識・技術の習得と、女性、家庭に関して当面する課題解決に資する実践的な研修「NWE C（国立女性教育会館）アドバンストコース」として平成7から12年の6年間にわたって実施された。法人化初年度の平成13年度は、会館の名前も「国立婦人教育会館」から「国立女性教育会館」への変更にもなって事業が見直され、「NWE Cアドバンストコース」は「女性のエンパワーメント支援セミナー」に組み替えられた。男女共同参画社会の形成に向け、ここで初めて明記された「女性のエンパワーメント」をうけ、「女性のエンパワーメント」を支援するために、女性教育・家庭教育に関する事業の企画・立案、および女性教育・家庭教育に関する団体・グループやNGO活動の推進に必要な専門的知識や技術の修得、男女共同参画の視点の定着・深化を目標とした実践的な研修と位置づけられた。

平成18年からは国立女性教育会館の第2期中期計画期間（平成18～22年度）となったが、研修対象者を女性教育の基幹的指導者に重点化するという、文部科学省の見直しの方向の検討状況を踏まえ、女性教育等に関する行政関係事業の企画・運営に携わる者全体を研修対象に含んでいた「女性のエンパワーメント支援セミナー」は廃止された。

平成18年度からは「女性関連施設・団体リーダーのための男女共同参画研修」として、女性関連施設の管理職を対象とした「女性関連施設管理職コース」と女性団体やNPOなどのリーダーを対象とする「団体リーダーコース」を設け、一部合同での研修を含めて実施している。この研修は、地域の男女共同参画を推進する拠点である女性関連施設管理職と、その拠点を中心に活動している女性団体・NPOリーダーそれぞれのニーズを踏まえた課題を取り上げ、実践に直結した学習を行うとともに両者が交流する機会を設け、

地域の男女共同参画の推進をめざしている。

平成24年、文部科学省の国立女性教育会館の在り方に関する検討会が置かれ、8月、報告書がとりまとめられた。ここでは会館のあり方をゼロベースで見直し、教育・学習支援や政策研究等を通じた新たな推進機関を創設するために、これまでの「女性教育の振興」から「男女共同参画社会の実現」をめざして教育学習支援を担う機関に発展させるという方針が出された。そのために従来の男女共同参画センターや女性団体に加え、関連府省、経済団体、学校団体、NPO等とのネットワークの構築が求められている。事業としては女性登用の意義や成功事例、ワーク・ライフ・バランスの重要性、女性のマネジメント能力の育成を図る実践的な学習プログラムの提供が必要とされている。これまでの対象を拡大して女性のリーダーを育成していくことが期待されることになったのである。

そこで、毎年夏に実施している「男女共同参画推進フォーラム」を見直し、交流事業から研修事業に変更した。男女共同参画を推進する行政担当者、女性団体やNPOのリーダーに加え、大学や企業において組織内のダイバーシティ、女性の活躍を推進する担当者が課題の共有と課題解決の方策を探ることを目的に実施することになった。最終日には「女性リーダーらんざん会議」という名称で、大学の学長、企業の取締役、市長、NPO法人の理事がパネリストになって意見交換を行った。ネットワーク構築に一步を踏み出したと考えられる。

4 今後の課題

以上見てきたように、これまでの地域の女性リーダーの育成と企業における女性リーダー育成には違いがあることが明らかになった。どちらもその組織での責任ある地位やポストをもっているリーダーであるが、リーダーが生まれてきた背景やプロセスには違いがみられる。

しかし、男女共同参画政策の目標である202030を達成するためには、様々

I 女性リーダーの役割

な分野における指導的地位に占める女性を増やすことが不可欠である。かつては結婚後仕事を辞め、地域活動に力を入れる女性も多かったが、現在は非正規も含め、女性が働いて収入を得ることをライフプランニングの中で位置づけることが当たり前になりつつある。また、地域活動もボランティアな活動からソーシャルビジネスと言われるように、経済的な自立につながる可能性もみえてきた。

このような変化の中で、分野の違いを超えて女性リーダー育成の課題は何か、共通する問題はどこにあるのか、そしてそれぞれの分野が独自に抱える問題は何かを明らかにすることは、課題解決のための具体的な方策を見いだすために必要だと考えられる。会館が実施した「女性リーダーらんど会議」はそのための試行と捉えることもできる。したがって、様々な分野の女性リーダーのネットワーク構築はまだ緒に就いたばかりであるが、こうした場を継続して提供することによってさらに理解を深めていくことが重要である。

最後に、今後の展開に向けていくつかの課題を挙げておきたい。

今、力が入れられているのは女性リーダーの数を増やし、その割合を増やすという目標である。202030もその意味では合致している。しかし、ただ数を増やすだけでいいのだろうか。これまでの社会の仕組みのあり方を不問に付して数だけを問題にするのであれば、男並みに働く女性を増やすことになりかねない。望まれているのは女性のリーダーを増やすことによって、これまでの社会のあり方を見直し、これまで男性たちが作ってきた組織やリーダーシップなど社会そのものの変革を志向しているということではないだろうか。

これまでの会館のキャリアに関する調査研究によって、キャリア概念を考える際には個人的影響と社会的影響との関連の視点を持った分析が必要であることが明らかにされている。つまり、キャリアを形成してリーダーになっていく中で、個人がどのような力やスキルを身につけていくかという個人的側面もひとつの分析視角であるが、同時に所属している組織や地域、大き

くいえば社会にどのような影響を及ぼしたのか、をも分析視角に入れるべきだろう。

そのためには、第1に女性リーダー育成研修においても、これまでの男性リーダーと同じスキルを持つ研修内容だけではなく、ダイバーシティという方向性を持つことが不可欠であろう。ジェンダーだけではなく、国籍や人種、障がいの有無など様々なカテゴリーの多様性を認めることが求められている。企業で働いている人に聞くと、働いている若い女性は「あなたは管理職になりたいですか」という問いに、「管理職にはなりたくない」という回答も多いという。これまでの男性リーダーの働き方をみて「あのようになりたくない」と思ってしまうのかもしれない。多様なリーダー像を示すことが解決策につながるだろう。

第2は、新しいリーダー像の「見える化」である。これまでとは異なるリーダー像といっても、その具体的なイメージを持つことは難しいし、いろいろなパターンが想定される。実際にリーダーとして活躍している女性、しかもこれまでの男性リーダーではないタイプのロールモデルを提示していくことが効果的である。研修においては、ロールモデルになるような女性の話を聞く、あるいは意見交換するといったプログラムも考えられる。

第3に、ワーク・ライフ・バランスの推進が不可欠である。これまでの性別役割分業、男性稼ぎ主を前提とした雇用体制はすでに破綻していることが指摘されている。女性が働くことによって、実はワーク・ライフ・バランスが女性だけの問題ではなくなりつつある。これまでの働き方をそのままにして女性のリーダーを育てようとするれば、結婚、子育てはしないで男性と同じように働くか、仕事も子育ても完璧に行うスーパーウーマンをめざさざるを得ないが、どちらも無理がある。人が人らしく生活できる環境を作る、いわば社会変革が求められている。

第4の課題は、男性へのアプローチである。女性の活躍促進、ワーク・ライフ・バランスを進めるためには男性の理解を進めることが効果的である。会館が平成25年10月に実施した国際シンポジウム（テーマは「男性にとって

1 女性リーダーの役割

の男女共同参画]」で、基調講演者カサンドラ・ケリーさん((株)ポットインガー共同代表取締役社長)は「組織を変える オーストラリアの取組み」というタイトルで講演された。オーストラリアでは、女性が能力を發揮する機会を増やし、指導的役割の地位にいる女性を増やすためには男性を説得し、多様性のメリットの強力な提唱者になってもらおうと効果があると考え、「変革の旗手たる男性たち(Male Champions of Change)」というグループが結成された。企業や政府機関の最高責任者の男性がメンバーになっており、彼らは女性の登用を支援するように促すために15万通以上の手紙を男性や企業に送付したという。その内容は「……これは女性の問題ではありません。我が国、そしてもちろん世界にとって最も重要なビジネス上の必須事項のひとつなのです」というものであった。オーストラリアの男性を巻き込む取組みは、日本にとっても示唆に富むものであった。

以上、今後に向けた課題を挙げたが、女性リーダーが育っていくことは、女性だけでなく男女ともに人が人として豊かな生活を送ることができるかどうかの試金石になると言っても過言ではないだろう。

参考文献

- 小山内世喜子 2013 「青森における男女共同参画の実践と交流学習会議」国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第3号
- 神田道子 2012 「複合キャリアとは何か」国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第2号
- 国立女性教育会館 2007 『国立女性教育会館 開館30周年記念誌』
- 国立女性教育会館 2013 『社会参画と女性のキャリア形成事例集』
- 中野洋恵 2013 「課題解決型実践的活動に結びつく学習プログラム」国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第3号
- 浜崎いつ子 2011 「学習を続けて女性人材育成」国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第1号

第2章 地域と国立女性教育会館の女性リーダー育成事業

松下光恵 2011 「アイセル女性カレッジと女性の人材育成」 国立女性教育会館
『NWEC 実践研究』 第1号

(なかの・ひろえ 国立女性教育会館研究国際室長)