

W O M E N O M I C S

Work less, Achieve More, Live Better

CLAIRE SHIPMAN KATTY KAY

クレア・シップマン/キャティー・ケイ 著

林久実 訳

---

# ウーマノミクス

---

仕事も家庭もあきらめない  
新しい「働き方」のカタチ

トムへ

それからFとMとJとPへ

大きな愛をこめて キャティー

私に知的生活の興奮を教えてくれた、

我が父モーガンへ

私に愛情あふれる家庭生活の喜びを教えてくれた、

我が母クリスティへ

大きなユーモアと忍耐と愛情で両方の生活を

追い求める私の奮闘を励ましてくれる、我が夫ジェイへ

私が知っているつもりだったすべてを打ち砕き、

突然、まばゆいばかりに

鮮明な芸術作品に作り直してしまった、ヒューゴとデラへ

愛している、クレア

## WOMENOMICS

by Claire Shipman & Katty Kay

Copyright © 2009 by Claire C. Shipman and Katty Kay.

All rights reserved.

Japanese translation rights arranged with  
HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers  
through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo.

はじめに.....

008

## 第1章 ● ウーマノミクス入門 .....

034

ピンク・プロフィット——女性が生み出す利益／良い意味での性差  
 フォードの女性化——消費者としての隠れた力  
 女性の人材——需要が供給を上まわる／不況に強い／女性イコールカ

## 第2章 ● 私たちが本当に欲しいもの .....

062

女性の脳について／女性が欲しいもの／仕事をシフトダウンする  
 崩れていく出世の階段／生まれながらの天才たち——X世代、Y世代、Z世代  
 連鎖反応／両者がともに得をすること／ひとりの力

## 第3章 ● 成功の再定義——すべてはあなたの心しだい .....

094

恐れと向きあう／ウーマノミクス、もしもくだったら、訓練  
 ステータスにひそむ畏から逃れること／自尊心の再起動

フェミニニストの理想との対決／損失を利益に変えること  
 時間VSお金／ウーマノミクス・バランスシート／成功の再定義

## 第4章 ● 罪悪感を捨て、NOと言う .....

139

罪悪感とは、無益な感情／罪悪感トリップの典型例  
 あなたは普通——罪悪感にとりつかれた普通の女性  
 罪悪感を叩きだそう／NO——とにかく「ノー」と言おう  
 「ノー」と言うときを察知すること／「ノー」を言うために心の準備をせよ  
 「ノー」のトレーニング／ウーマノミクスが推奨する「ノー」  
 線引きの良いところ／義務感という伏兵

## 第5章 ● キツネのように要領よく——もっと賢く、もっと楽に働く .....

182

80・20の法則／「時間の罠」を叩きだそう  
 テクノロジーのふたつの顔  
 家庭内の変化／休暇をしっかりとる

第6章 ● 価値を高める——価値を見直し、時間を大切にする……………216

完璧でなくていい／まあまあ／手を放す／あなた自身を売り込め  
戦略的なイエス／戦略的なノー／聞くな言うな／例外  
親愛なるX世代とY世代へ

第7章 ● 理想郷を手に入れる交渉の9つのルール

——仕事の取り決めそのものを変える方法……………257

あなたの取り決めを変える方法

《ルール1》 強気で交渉しよう

《ルール2》 良い業績を上げ、それを自覚する

《ルール3》 絶対に怒って交渉しない

《ルール4》 自分がこれから求めることを把握する

《ルール5》 上司を安心させよう

《ルール6》 あなたが相手に行っているのは神経過敏な子どもであることを思いだそう

第8章 ● ウーマノミックスの世界……………307

再出発／ウーマノミックスに優しい／理想的な会社たち  
不可欠な資質／ウーマノミックスとともに

エピソード……………335

謝辞……………345

## はじめに

エリンはその日最後のメールを送信すると、伸びをして腕時計を見た。安堵と期待が全身に広がる。

スケジュールどおりだ。あと30分で片づけをして、午後4時には、息子の野球の練習を観に行ける。息子とこうして午後を過ごすのは楽しい。時間どおりに会社を出られるように、木曜日は念のため、定時より早い午前7時に出勤している。やり残した仕事を夜に家で仕上げることも多い。エリンは書類をまとめながら、それでも余計に数時間働くだけの価値はある、そう思って肩をすくめた。

週に一度だけなら早退してもかまわないと上司は言ってくれている。でもそういえば、先週、午後のミーティングに出られないとこちらから念を押したとき、彼は気分を害しているようではなかったか……。エリンはこめかみを揉みながら思った。

いや、思い過ごしにきまっている。なんといつても、私は素晴らしい業績をあげているのだから。自分は希望の星だ。もちろん、仕事を終えて出ていく自分に向けられる同僚たちの非難

に満ちた眼差しには耐えなければならぬだろう。

車のキーをつかんだエリンの肩が強ばった。

彼女のデスクの前を人影がよぎったのだ。上司のマイケルだ。会社でトップの成績を誇る人物だ。気さくだが要求の高い55歳の彼は何かを手を持っている。青いバインダーがデスクに載せられたとたん、エリンの胃が不安でぎゅつと縮む。

「エリン」

マイケルはせきたてるというより興奮した口調で言う。

「たったいま、うちがクリアアウターとの取引に参入することが決まった。これに急いで目を通して、きみの考えを聞かせてくれないか」

エリンは、フラストレーションのあまり凍りつき、母親としての激しい苦悩に襲われた。落胆した息子はきつとつらい思いをするだろう。

ノーと言おうか。そう思ったとき、自尊心が頭をもたげる。クリアアウターとの取引——そのプロジェクトのことは知り尽くしている。胸が躍る仕事だし、うまくいけば私の評価はさらに高まるだろう。

しかし、ノーと言ってしまうのも、言われたとおりにすぐ仕事にかかるのも、どちらも良い選択には思えない。それよりむしろ、息子と2、3時間過ごした後に報告書に目を通して、自分の考えをマイケルにメールで伝える方が簡単で良い案に思える。

だが、そう提案したらどう思われるだろう。やる気がない？ 熱意に欠ける？ いつものス

トレスホルモンが働きだし、本当に胸がムカムカし出す。どうして自分はこれほど無力な、追い込まれた、後ろめたい気持ちになるのだろうか。

本書『ウーマノミクス』の草稿を作成したとき、エリンは私たちが考えた架空の女性だった。もちろん、彼女の造形には自らの生活や、友人、報道を通して知り得たことが生かされていたのだが、しかしそれにしても、販促活動で各地の書店を巡った際に、まさか生身のエリンがあれほど殺到するとは、熱心で積極的に発言する女性があれほどたくさん集まるとは、思ってもいなかった。

私たちは1年かけて、そうした数千人の女性たちの話に耳を傾けてきた。販売員もいれば、プロデューサーも、会計士、財務担当者、医師、弁護士、エンジニア、教師、政府職員もいる。本当にあらゆる職業の女性たちが話したいと、話をする必要があると、どうしても話をさせてほしいと訴えてきたのだ。

その結果、エリンが息子と交わした約束は、たとえば年老いた父親を訪ねることや、長時間におよぶ講習会や、あるいは念願の友人との旅行であってもおかしくないことを、じかに知ることができた。自分の時間をもっとコントロールできるようにしたいという理由はさまざまだが、たとえばどんな恐ろしい結果になろうとも、女性たちは職場に変化を要求したくうずうずしているのだ。

ある悩める女性は、勇気をだして週4日勤務を願いでるまでに1年半セラピーに通ったという。しかし、別の女性は『ウーマノミクス』を渋る上司に手渡した。上司は読み終えると（彼女は上司が読んだかをきちんと確認した）、宗旨替えして彼女のフレックスタイムの要求を認めたらしい。

『ウーマノミクス』を読むほうが18ヶ月もセラピーを受けるより安上がりで効果がある、そう請け合おう。なぜなら、これから本書で述べるその効果を私たちふたりは身をもって実感してきたからだ。

長い間、私たちふたりはエリンの経験に相当する自分たちの個人的な経験を——最初はこっそりと——交換していたが、やがてどちらも同じような価値観を共有していることがはっきりした。野心がないと思われたり、働いていても常に頂点を目指していないように思われたりするの、プロとしてあるまじきことではないかと悩んでいたのである。

そこで男性たちとは逆に、割のいい仕事を断り、非常に興味をそられる昇進を避けなければならぬようなことがあっても、ふたりに励ましあって、苦勞して手に入れたライフスタイルのバランスを覆さないように努めてきた。不安ばかりだったが、自分たちが何かをつかんでいるかもしれないとも思い始めた。その何かとは、新しい成功の定義、そして新しい働き方だった。

どんどん話し合い、関連書籍を読み、取材を重ねるにつれ、それは自分たちの経験よりずっと大きなものであることがますますはっきりしてきた——職場革命が起ころうとしているのだ、

と。私たちは、社会の動きや女性の要求に押されて、仕事の世界に大きな変動がもたらされる歴史的瞬間に立ち会っているのだ。変動がおさまったとき、私たち女性の働き方はがらりと変わっているだろう。つまり、あなたはエリンになる必要はないのだ。もうこれからは。

最初に重要な事実を挙げよう。いまや女性ほどの企業でも最重要募集者リストのトップに載っているのだ。自分がどれほど重要であるか、あなたにはきつと見当もつかないだろう（この情報がまだ広まっていないのは当然。だって、そんなことをしたら女性に影響力を与えずでてしまうことになるから！）。

だが間違いない。私たち女性にかつてない力があることを証明する、注目すべき新しい経済データが山のようにあるのだ。とはいえ、ビジネスの世界は女性が何かを欲しがっているからというだけで、それを与えてくれるほど甘い世界ではない。ビジネスの最終的な収益に貢献できるだけの価値が女性にあると認められない限り、この変化を受け入れることもないだろう。

しかし、信頼できるデータは、私たちの価値がきわめて高いことを物語っている。半ダースもの研究結果が、多くの女性を上級職につけることが企業の財政的な成功につながることを示しているのだ。

女性の価値は実にはつきりしていて素晴らしい。その価値のひとつは「多様性」である。ミシガン大学のある頭の切れる経済学者は、常により良いビジネスの決断を下すのは多様性に富んだグループであると証明する数学の定理を作っているほどだ。

また、ビジネスの世界においても、男性ホルモンのテストステロンより、女性ホルモンのエストロゲンを求める方向に変わりつつある。最新の調査によれば、テストステロンの効果によって、男性は危険を冒しやすいのに対して、エストロゲンの効果で、女性はより慎重に仕事の決定を下すことがわかっている。女性が経営する実に多くの企業が、世界的な株価の暴落を回避したことも特筆すべきだ。

2008年のフランスの調査では、女性管理職が少ない企業よりも、女性管理職が多い企業の方が業績が向上していることが判明した。

高級ブランドのエルメスは同じ2008年、フランス証券取引所に上場している大企業のなかで、前年比、株価が上がった（16・8%も）唯一の企業であり、上場企業のなかで管理職に就いている女性の割合が2番目に多い（55%）企業でもある。

「経営の女性化は財政危機を防ぐように思われる」と、フランスのCERAMビジネススクールの経営学教授ミッシェル・フェラリイは言う。「先行きが不透明な状況では、危険を冒すことが少なく、より安定している企業を金融市場は好む」

2008年（リーマンショックのあった年）にスイスのダボスで開かれた世界経済フォーラムでは、リーマン・ブラザーズにシスターズがいたら、つまりリーマン・ブラザーズの戦略を女性に決めさせていたら、絶対にこの経済危機は避けられただろうに——とうわさされていたらしい。

きわめて金融低迷が激しかったときには、多国籍企業17社のトップがロンドンのデイリー・

テレグラフ紙に投稿して、早急に上級管理職に女性をもっと多く登用するように訴えたという。経済は以前にも増して、最良の人材を必要としていると主張し、さらにこの問題は地球温暖化に劣らぬ緊急課題だとまで言い切ったのだ。

いま企業は製品に対する女性消費者の意見が重要であることを理解しているが、それは（私たちみんなが知っているように）消費の大部分を占めているのが女性であるからだ。さらに、学位取得者数は男性より女性が多いという事実と、人材不足、とりわけ大学教育を受けた労働者の不足が迫りつつあるという事実を考えあわせれば、誰でも簡単にわかるだろう。かつて私たち女性がこれほど需要の高かったためしはないし、企業が私たちを手放さないためにこれほど進んで規則を変える気になったこともないのだ。

率直に言って、ビジネス界の女性への期待の高まりには私たちも驚いている。なぜならこの話題に熱心なのは女性だけではないからだ。女性としての私たちの価値、私たちが会社にどんな貢献ができるか、いかに私たちを活用するか、いかに雇っておくか、いかにトップにつけるか——要するに、「ウーマノミクス」は、いまやほとんどすべての企業の優先事項になっているのだ。

その証拠に、私たちふたりのところには、女性だけでなく、ウーマノミクスによっていかに女性の人材を確保し昇進させられるかを知りたがっている企業のリーダーたちもアドバイスを求めて集まってくる。

女性のグループのために講演をしに企業へ足を運ぶと、全経営陣（しかもほとんど男性ばかり）が最前列に並んでいる。彼ら企業リーダーの前で、上司をいかに「管理」し変化を要求していくべきかを話し、しかも彼らから拍手されるというのはなんとも妙な気分だ。

ウォルマートのある最高幹部は私たちの講演を聞いたあと、オフィスにまっすぐ帰り、高い業績をあげている女性従業員からずっと要求されていた柔軟なスケジュールを認めたという。「やっとわかりました。彼女は花形社員で、すべての目標を達成しています。いつ、どこで仕事をしようがどうでもいいことです」

仕事のやり方はひとつではないという考えはとても重要だ。なぜなら、どんなに私たちが企業から求められていようと、私たちは（私たちの大半は）目を輝かせて出世の階段を見上げているわけではないからだ。エリンと同じく、私たちは優先順位について幅広く複雑な考え方を持っており、そして自分の見解を明確にすることをいとわないのだ。

この職場革命に関する事実をあといくつか述べておこう。圧倒的多数の女性たちは次のように思っているのだ。

恐ろしい出世の階段を蹴飛ばし、午前8時と保育所の閉園時刻に猛ダッシュしなければならぬ生活から逃げだしたいと願う一方で、仕事で得られるステータスも手放したくない、と。

週に50時間も60時間も勤務することにも、休暇が決してとれないことにも、仕事と家庭の両立に目がまわるほどでんでこ舞いすることにもうんざりしている。そしてそれを解決するのは、



保育所の時間を長くすることも、もっとベビーシッターを雇うことでも、夫に家にいてくれと頼むことでもないこともわかつている。なぜなら、子どもや、両親や、コミュニティや、自分のために、もっと時間が欲しいのは自分自身であるからだ。

高い教育を受けた女性の大半は、たとえ可能でも仕事をすっぱり辞めたいとは思っていない。頭脳をいかし仕事で充実していきたい、しかし家族や職場以外の生活のバランスをこわしたくないのだ。

「私たち女性にはもっとゆとりが必要だ。

そう、もっとゆとりがほしい——食料雑貨店でレジ係にありがとうと言い、隣人のおしゃべりを楽しみ、たまに子どもをバレエ教室に送っていき、カフェでひとり本を読む時間を作りたい。そう、生活を楽しまたいのだ。

そして、はっきり言えば、仕事に対しても同じ欲求を持っている。

私たち女性は仕事の時間には意味のある充実した業務に携わり、同僚らと人間らしい交流をしたいし、なによりも結果を重視したいと思っている。タイム・レコーダーを押すことや、オフィスに誰より長く残って誰より大きな業績をあげている男性に合わせて、男性のように振舞うことに汲々とするのはもうたくさんだ。

状況はあまりにも深刻だ。もし聞かれたなら、大多数の女性が仕事の責任を減らすことを選ぶだろう。もっと時間や自由や調和のとれた生活をくれるというなら、職責や肩書きや昇給さえも差し出すだろう。仕事を辞めるなんてとんでもない、しかし、時は金なりだ。最近の調

査では、87%の女性が仕事に「もっと良いバランス」が欲しいと答えている。さて、残りの13%は正直に答えているのだろうか。

この問題にはホワイトハウスにも熱心な擁護者がいる。ミシェル・オバマは選挙遊説中のインタビューで著書のひとりであるクレアにこう語った。

「どういう決心をしようと、働く女性と母親にはたえず罪悪感がつきまといまます」

大統領夫人は、非常に多くの女性が直面し、自分自身もマスターしなければならなかった仕事と家庭の両立という、苛立たしい綱渡りに対し、国民の理解を得たいと考えている。

労働者階級一家の自慢の娘だったという大統領夫人は、兄とともにプリンストン大学で優れた成績をおさめ、ハーバード・ロー・スクールに進んだ。それまで彼女は弁護士としてのキャリアを順調に積み上げていたが、夫が大統領になり娘たちが誕生してからは、子育てが自分の最優先事項だと公言し、昇進より柔軟な働き方を選んできた。

「いつの時点でどんな決定を下そうと、もう一方でもっと多くのことがやれるはずだという気持ちになるものです」

さらに、私たちの仲間うちの比較的年齢が若いメンバーが、これまで私たちが必死に求めてきた以上の自由を要求していることも、フレキシビリティを求める議論を活発化させている。イーベいの元CEOでビジネス・トレンドの鋭い観察者でもあるメグ・ホイットマンはこう認める。

「これは、女性たちについてのことでもあるし、むしろX世代（1960年代後半から70年代生まれ）とY世代（80年代以降生まれ）についてでもあるんですが、どちらにせよ、働く人や職場のあり方が劇的に変化しつつあることは間違いありません」

もうひとつ事実を挙げておこう。不況時にはこうした変化は決して無意味でないばかりか、絶対に必要不可欠である、ということだ。不況は変化を加速させる。何度も企業から聞かされたことだが、不況時には価値の高い人材を保持することが重要であり、従業員のために便宜をはかる方法を賢く考えることもやはり重要なのである。ペプシコの上級副社長で人事部長でもあるシンシア・トゥルーデルはこのように言っている。

「とくに不況時は、労働者が、自分で時間をコントロールしていると感じられ、会社には良い方針があると信じられることが、やる気につながるのです。忘れてはいけません。困難な時期こそ、そこを切り抜けるために最も優秀で才能のある人材が必要です」

ではここで、ウーマノミクスとはいったいどんなものか。この大きな社会のトレンドについて具体的にみていくことにしよう。

### ウーマノミクス Womenomics (wim·in·nā·niks) 名詞

1. それは「力」である。
2. それは、あなたに理想的な働き方を与えてくれる「ムーブメント」である。
3. それは、あなたを「コモディティ（消耗品）」化しようとする職場の現実と、新しい働き方を要求しようとする女性たちの現実との「激しい衝突」である。

ウーマノミクスのめぐるめく新しい世界のおかげで、働く女性たちはようやく本当に欲しいものを手に入れることができる。つまり、働き方や仕事の見方を根本的に変え、思いどおりに成功を再定義することができるようになるのだ。これは、見せかけだけのフレキシビリティのせいで、前より少ない給料で前より多くの仕事をすることを言っているのではない。

そう、そのとおり。5、6年前にはけっして行わなかったやり方で、大企業は女性の生活様式の要求に順応し始めているのだ。

女性が企業に求めているのは、もっと良いカフェテリアでもなければ、遅くまで働いたあとに無料の夕食でも、洒落たジムでもない。そういうものはどれも女性を仕事に繋ぎとめておく

ためのピカピカ光る手錠でしかない。そうしたことを、企業はようやく理解したのだ。女性たちは自由が、自分の意志で決める自由が、自分の仕事生活をコントロールする自由が、欲しいのだ。女性の才能と経験と勤勉さと献身を考えれば、それは十分に公正な取引であると、企業はやっと気づきだしたのだ。

すでに一部では、ウーマノミクスは始まっている。

仕事の選択肢をメニューから選ばせてくれる企業がある。法律事務所で大きな事案を任せられているパートタイムのパートナーがいる。フルタイムで働いているが、週にたった30時間しかデスクに向かっている会社役員がいる。毎日午後3時に帰宅しても、しっかりと会社の出世コースに乗っている会計士がいる。実際に、結果をだしているかぎり、好きなところで好きな時間に働くことができる企業があるのである。

テクノロジーと力、そして常識が、10年前には想像もできなかったやり方で、朝から夕方までいなければならぬ古臭い牢獄から私たちを自由にくれつつあるのだ。変化を求める攻撃の先頭に立っているのは女性だが、まもなく経済産業界全体に利益をもたらすだろう。

独力でその波を受け入れている企業もあれば、ちよっとした後押しが必要な企業もある。残りの企業はウーマノミクスという新時代に引きずりこむ必要があるかもしれない。それでも、どの企業もみんな新時代に行き着くだろうし、それはあなたも同じだ。

仕事上で解放を実現するためには、あなたにとつての成功の真の意味を再考すること、つま

り根本的に再評価することが要求される。再考のきっかけはさまざまで、私たちふたりの場合は、多くの女性同様、子どもだった。ふたりとも反乱を起こした瞬間のことをありありと覚えている。

### キャティ

私とその悟りにいたったのは、3月のある霧雨の降る陰鬱な午後のこと。

米連邦議会議事堂の石段に腰をおろし、高名なる連邦議会の最新の策謀について生中継で報道するため待機していると、携帯電話が鳴ったんです。誰からの電話かはつきりわかってはいたけど、無視しようと思いました。

というのも、掛けてきたのは上司で、私があまりやりたくない仕事をやらないかと勧める電話だったから。いいえ、本心を言うと、その仕事はやりたかったです。だって夕方のニュース番組のアンカーだったんだから。ただ、それに付随する時間がどうしても嫌でした。だから、また電話が鳴っても、やっぱり出ませんでした。私ならその仕事ができる、それも見事にやっつてのけられる。それはわかっていたし、きつと楽しい仕事であることもわかってました。でも、会社が言うように、週に5日その仕事をすれば、惨めな思いをすることになるといふ絶対の確信もありました。そう、私はすでに譲れない一線に到達していたんです。

その当時やっていた仕事も楽しかったし、結構お給料もよかったし、柔軟性もあって

家で過ごせる時間も十分与えられていました。週4日なら新しい仕事をしてもいいけれど、そうでなければまったくする気はなかった。だから、このまま逃げてしまうつもりだったんです。

それでも、こんなことはおかしい。私は立派な大人なのに、電話に出るのを怖がっているなんて。そこで思いきって電話に出て、上司に週4日しか仕事をしたくないことも譲れない一線があることも話しました。もちろん、喜んで手伝いはするし、新しいアンカーが欠席のときは代理を務める。でも、そちらが必要としている条件では引き受けることはできない、って。すると上司は、私が予想もしていなかったことを言いました。

自分はたんに家庭に優しい上司という評判がほしただけではない、本当に家庭に優しくないのだ。どうしても経験を積んだ女性を番組に出演させたい、どうしても私にその仕事をやってもらいたい。もし自分の予定表に沿ってしか仕事ができないというなら、上に掛けあって週4日の条件を認めるように助言しよう、って。

上司は上に掛けあい——上はそれを認めてくれました。その時、プロデューサーが議事堂から叫び声をあげながら出てきて、あと5分で本番だと告げました。やや呆然としたまま政治分析を行い、それが終わってやっと一息ついたとき、私はすべてを手に入れた、と悟ったんです。

## クレア

豪華な家具類といい、静かな色調といい、テレビ放送局ABCの5階にある重役室は、人を威圧せずにはおきません。たまにそこに足を運ぶと、最高幹部たちがテレビ局のキャスターたちを評価するために寄り集まっているところが頭に浮かんでしまいます。

でも、その日の私にはなぜかいつもより自信がありました。説明しなければならぬ要求は筋の通ったものでしたし、その結果がどうなるうとあまり気にしていないことが心の支えになっていたんです。

そういう考え方になるのに何年もかかって、ようやくそこまできたのです。ギリギリまで先が読めないのがこの業界の常とはいえ、43歳でふたりの子どもを持つ私には、生活のなかでどうしても計画をたてる必要があります。たとえば、休みや旅行がそうです。少し汗がでて、声が衰れっぽくなってきました。そこで声をぐっと低くして、洗練された話し方を心がけながら、主張を終えました。デスクの向こう側にいる女性重役はずっと私のメンターであり、サポーターであり、友人でした。ただ、ルールを変えようと奮闘する私にひどく苛立ちを募らせているのもわかっていました。

「あなたの言い分は筋が通っているわ、クレア。ただ……」

女性重役は少し間をおいて、言葉を探し、やがてこう続けました。

「ここにいる他の人間は、『跳べ』と言われたら全員跳ぶのに、あなたは跳ばないのね」これがお定まりのウォール街の映画なら、この場面で私は「跳びますとも！ どれく

「高い高く跳べばいいですか」と答えるのでしよう。けれど、自分には説得力をもってその役柄を演じられるとは思いませんでした。それどころか、口をついて出たのは「私は跳びはねる人間ではないと思います」という言葉だったのです。

どうしよう。自分がそんなことを口にしたとは信じられませんでした。それから、何の助けにもならないと知りつつ肩をすくめ、頭では自分を責めて、「跳びはねる人間ではない」ことが経歴にどう影響するだろう、それは治療できる症状だろうかと考えていたのです。女性重役はうつむいていました。最悪の事態を想定していましたが、それは訪れませんでした。

「会社があなたの仕事に満足していることはすでに伝えたくね」

やっと女性重役は口を開くと、ため息をつきました。

「あなたは一筋縄ではいかない人だけれど、要求には対処しましょう」

その日、私が味わった解放感はとても大きいものでした。とうとう、自分の生活が本当はどういうものかが明らかに became したのです。私は一筋縄ではいかない跳びはねない人間ですが、それでも今もまだクビにはなっていないません。もっと重要なことに、長い間で初めて、私は仕事に合わせて自分のニーズを決めるのではなく、自分のニーズに合わせて仕事を決めることに大きく一歩踏みだしたのです。

思い切って言うてしまうと、最近、私たちふたりはまるで、AL<sup>サブ</sup>L<sup>サブ</sup>を手に入れる<sup>グ</sup>ことに近づいたような気さえする瞬間があるのだ。エンジョリ香水の広告を知っているだろうか。色っぽい女性がきつちりしたビジネススーツを脱ぎながら自分にできることを歌っている広告だ。

「ペーコンを買ってきて料理して、いつでもあなたを男だと思わせてあげられる」

これは私たちが話題にしている、AL<sup>サブ</sup>L<sup>サブ</sup>とはいえないだろう。このAL<sup>サブ</sup>L<sup>サブ</sup>は他の誰かの理想——どう考えても、あらゆる面で明らかに男性の理想である。長い間、私たちはそれに邪魔されてきたのだ。

女性の選択肢に関する今日の陰気な考え方も、やはり古い、AL<sup>サブ</sup>L<sup>サブ</sup>に対する反発だ。

仕事における、お母さんコース<sup>グ</sup>は、たいてい一度歩みだすと引き返すことができない、やる気をなくさせる孤独な道であった。トップへの道を切り開けたのは、相当なストレスのなかであらゆる困難をもとめせず、仕事中心の生活に、子どもたちを割り込ませることができた数少ない勇敢な女性たちだけだ。

アメリカでは最高の教育を受けた女性の多くが、ほんの数年前張っただけで有力な一流の仕事を辞め、子どもと家にいる。これを悲観的にとらえれば、女性が仕事と子育ての両方をうまくこなすのはむずかしいということになるかもしれない。あいにく、私たちはそうは思わない。働いている母親と、働いていない母親が互いに罵倒しあっているという話を聞いたとき、ふたりともきょとんと顔を見合わせた。なぜそんなことが起きているのか、さっぱり理解できなかつた。私たちの知っている女性はみんな、自分の道を進むことに忙しくて、働くのと働

かないのではどちらが正しいのかなどとイデオロギー戦争をしている暇はない。

女性の大半は働きたいと——ただし、自分の思いどおりに、生活と両立できるやり方で働きたいと思っている。昼食の席や、職場の廊下や、ウォータークーラーの周辺で、女性たちが熱心に議論しているのはそれである。

NEW ALL<sup>新しいすべて</sup>——それは私たちが強い願いと呼びたいもの、何とか実現できたものだ。ずっと前から、ふたりともデスクにもキッチンにも縛りつけられないように、優先事項を決めてきた。それはユニークな道だったが、すべての女性にそれぞれの道がある。

クレアは一社で働いて、独自の柔軟な時間を手にいれるために交渉を続けてきた。キャティは違う数社で働き、3つの異なる収入源を手に入れている。自らをコンサルタントとみなして、すべての雇用主から柔軟な働き方と独立を得られる取り決めを結んでいる。どちらの仕事のスケジュールも「正式な」プログラムによるものではないので、実現するまでは困難な道の前を進まねばならなかった。自分にとっての成功とは何かを定義し直し、他人の裁定をはねのけ、しばしば容赦なく厳しいキャリアの選択をしなければならなかった。そうやって、やっとこのNEW ALL<sup>新しいすべて</sup>で自分たちが一番欲していたものを手に入れた——時間と自由のバランスが保たれた十分な仕事の成功というものを。

## キャティ

私は一応イギリス人ですが、本当は放浪者といったほうが適切でしょう。

父が外交官で、その仕事柄、家族で世界じゅうを渡り歩きましたから。そんな私がジャーナリストになったのは、当然なのかもしれません。

母は堅苦しい外交官のしきたりと、手のかかる4人の子どもの世話と戦いながら、作家というどこへ行っても続けられるキャリアを切り開きました。私が母と同じことをしているなんておもしろいと思いませんか。昔からずっと働きたいと思っていましたが、たぶんそれは母から学んだのでしょうか。

でも本能的に、週60時間労働をして子どもと過ごす時間がなくなるのは嫌だということもわかっていました。1996年に東京からワシントンD.C.に移ってきてからは、パートタイムでもフルタイムでも働いてきましたし、全然働かなかった時期もあります。それらをすべて試してみて、やっと素晴らしいやり方を確立し、放送記者として平均で週30時間働いています。それ以外の時間ですか？4人の子どものためにしっかり守っていますよ。

## クレア

将来働くのはずっとわかっていました。というのも、大学教授だった父は娘たちの能力を信じていましたから。母はテキサス出身の田舎町の学校教師でしたが、姉と私が生まれると仕事を辞めました。母がそれを後悔していたかどうかはわかりませんが、でも、生きているあいだ毎日のように、娘たちには有意義なキャリアを持って自分の運

命は自分で決めてほしいと願っていることをはっきり示してくれました。

母親としては申し分のない人で、独創的で愛情深く——いつでも手早くクッキーを焼いてくれたり、張り子でドラゴンの衣装をこしらえたりしてくれたものです。母はいつも自分のために家にいてくれると思ってとてもうれしかったことを覚えています。

私も自分の子どもと同じことをしてやりたいとは思いますが、キャリアも大事です。20代から30代前半にかけて、CNNの記者としてモスクワやワシントンや世界じゅうをまわり、そのあとNBCでホワイトハウスの取材を担当しているころは、子どももおらず、家庭のこともそうした仕事生活に「おさまる」ものと高をくくっていました。

ところが、朝のニュース番組への異動と時を同じくして最初の妊娠がわかると、突然、私の世界観はまるっきり変わってしまったのです。

出張を伴う仕事がかつてはそれが生きがいであったのに、はいるたび、胸が締めつけられました。いまもそれは変わりません！ 変わってしまった野心と真正面から向きあってからは、自分にとっても会社にとっても容易な道のみではありませんでしたが、それでも会社はとてども寛容に私が異なる役割を見つけてくれる手助けをしてくれています。

この本は単に私たちふたりだけの物語ではない。あらゆる業種あらゆる企業で、同じことを成し遂げている多数の女性とその雇用主にインタビュした結果でもあるのだ。

「とても不安でした。長い間努力してやっと評価を得たというのに、まさか自分から役職を下げてほしいと申し出るなんて信じられませんでした」

そう話すロビン・エラーズは、当時は大手の製粉会社ピルズベリーの販売部門責任者で、その業績の高さからバーチャル・オフィスがほしいという彼女の要求を同社に納得させたが、それでも結局、降格してより多くの時間を子どもたちと過ごすことを選んだのだった。

バージニアに本拠を置くエネルギー会社の上級幹部であるサラ・スラッサーは、家族でニューヨークに引っ越そうとしていたちょうどそのとき、不意にひらめいた。

「ニューヨークで働くことは長年の夢だったんですが、でもそのとき、自分が望んでいる本当の夢ではないと悟ったのです」

かわりに、長年積み上げてきた会社での信用を利用して、上級の役職を続けながら柔軟な労働時間とより多くの息子たちと過ごす時間を手に入れた。

ウーマノミクスはビジネス戦略である。しかし、その根本にあるのは、仕事と生活の問題を正しく理解するための思想的、精神的アプローチだ。だが、覚悟してもらいたい。これはふわふわといい気分になるアロマキャンドルの手引ではない。私たちふたりは、自分を大切にするために足にペパーミントオイルをすりこむようにとか、ハーブの香りに包まれてヨガをする時間を作るようにとアドバイスするつもりはないのだ。

ウーマノミクスを取り入れたあとなら、そういったことをする時間もできるだろうが、だからといってそれが解決策ではない。これは迫りつつあるウーマノミクスの波を利用して仕事上

の自由を手に入れる方法を、段階を追って教授する現実的なシステムなのだ。

私たちは、あなたがオフィスにいる時間を減らして日常にもっと多くの時間を見つける手助けをする。また、ストレスを振り捨て、それでも収入と影響力を保てる手伝いをする。それに、あなたが本当は何を欲しているのかを明らかにする方法や、従来の出世第一主義者が言うあなたの欲するものを無視する方法、そして欲しくないものにノーと言う方法を教える。本書を読めば、あなたは罪悪感という女性特有の無益な苦悩を捨てる方法を身につけるだろう。

そしてまた、引き受ける仕事を戦略的に選んで自分の時間に対して最大限の効果を得られる方法も教えよう。そのすべてに役立つツールも手渡そう——テクノロジーを一時的に排除する方法や、都合のいいように面会をアレンジする方法といった具体策にいたるまで。

これは子育ての本ではない。それなら他にいくらでもある。また、あなたの人生に泣き叫ぶ幼い子どもがいなくても、ウーマノミクスの恩恵は受けられる。そう、ウーマノミクスとは、私たち全員が生きがいのための時間を見つける道だ。その生きがいが子どもか、病を患っている両親か、マラソンの練習か、はたまた愛犬かは（あるケースではそうだった）関係ない。何のための時間かにかかわらず、あなたがそれを必要としていることを、私たちはちゃんとわかっているのだ。

この本を読めば、生きがいの見つけ方がわかるだろう。

私たちの世代が犯した誤りを避けるべく、すでに解決策を探っているもっと若い女性たちには思わぬ落とし穴を避けて進む手助けをしよう。

そして、この本を読み終えたら、あなたのまわりの男性に手渡してほしい。女性ほど大きな声で言わないかもしれないが、男性もウーマノミクスの恩恵を欲しているし、女性が将来を作り直す方法から彼らも学ぶことがあるのだ。

さらに、ウーマノミクスは不況時でも実行可能であるばかりか、いまやかつてなく実行しやすくなっているといえるかもしれない。社会全体の動きを見てみると、ウーマノミクスが普及し始めたのは、ちょうど多くの賢いリーダーたちがいかに過ちから学び、経済をより強力で回復力のあるものにできるかを考えているときだった。

そして、女性の考えをもっと投入すること、それが共通した回答らしい。金融危機が引き金となつてリセット・ボタンが押され、再構成された結果が、価値観の女性化だったのだ。私たちは事実を誇張して言っているとは思わない。利潤追求に一方的にひた走ったことに対する疑問が社会には満ち満ちているのだ。

女性の働き方の柔軟性を求める気持ちと力、そしてユニークな経営テクニクが、悪化する経済状態のなかで一筋の希望の光になるにちがいない。多くの雇用主は経済状況にあわせて、オルタナティブ・ワーク・スケジュールや自宅待機、無給休暇、時短勤務を導入している。これらの企業はやる気を高く保ち、大量の一時解雇を防ぐための手段として、フレキシビリティをとらえているのだ。

デルやホンダ、ネヴァダのカジノ産業、シアトル・タイムズ社のような大企業はもとより、あらゆる規模の企業が人件費の削減に知恵をしばっているが、大量解雇という大幅な削減では



## 立ち読みサンプル はここまで

なく、従業員に柔軟な働き方を許すという、とどこころに録はきみを入れるやり方を好んでいるようだ。そして、女性は実際にお金と同じくらい時間を大切に思う傾向があるため、フレキシビリティが喜んで受け入れられる解決策となることが多い。

ある3人の子どもの母親は、最近2週間の自宅待機を命じられたが、最初はマイナスに振れた気持ちでプラスに変えた。自宅待機を数週間に分散させれば、前から求めている週4日勤務の試用期間が手に入るとわかったのだ。いまは余計に時間ができて内心喜んでいてる。

不景気におけるこうした朗報は、いまあなたが欲しいものを手にいれるうえで助けになる。企業は常に重要な人材を必要としているものだが、いまや人材を保持し、大切な従業員に報酬を与え、これまで以上に女性を大切にする方法を考えだすことに知恵を借りなければならなくなっているのだ。

そのことを、どうか覚えておいてほしい。1年前には取りあってもらえなかったかもしれないフレキシビリティを、いまなら求めることができるかもしれないのだ。以前は頑なだった上司もあなたと交渉している間に、突然、気が良くなるかもしれない。そしてあなたは、その賢い上司も、私たちふたりの発見をすでに知っているのだと理解することだろう。要するに、本人の好きなように働かせた方が良い結果を生む、ということだ。そうすれば生産性が上がり、多くのコストを抑えられる。

また、従業員は労働を減らしたいと思っているから、企業は賃金コストを節約することもできる。ボーナスや昇給が難しいかもしれない時期に、かわりに自由を与えるのは大いに筋が通っている。ボーナスが希望することでもあるだろう。

何よりも、ウーマノミクスは現実的で実現可能なものだ。私たち女性の大部分が、キャリアをあきらめたいとも、CEOになるためにとんでもない時間働きたいとも思っていない。私たちはなにも、アルゼンチンでタンゴを習うかわら、ノートパソコンを使って仕事をすることができると、空想しているわけではない。

たいていの女性は自分のルーツを大切に家族に献身し、家庭の安らぎと自分の成果に対して尊敬される喜びを大事にしているのだ。私たちが主に空想しているのは、より豊かな感情により健全な生活を送ることである。

同じように考えている人は他にもいるのに、私たちはそれにまったく気づかなかった。自分たちに合わせるよう企業に要求する力があるのに、それにまったく気づかずいたのだ。私たちは自分が欲しいものをもっと手に入れるために交渉できる。なのに、そのやり方をまったく知らなかった。

ウーマノミクスとともに、あなたはこの革命のスタート地点に立っている。

この本を読むのを途中でやめなければならなくなったときは、流行のハンドバッグか、使い古した書類鞆か、子供のおやつがいっぱいはいったマザーズバッグに押しこんで、常に携帯しておいてほしい。この本は、思いがけない時にあなたを力づけてくれるはずだから。