

組織に新しい風を

女性トップが贈る
野心のすすめ



芳野友子 × 林真理子

連合会長

日本大学理事長

2022年7月、日本大学初の女性理事長に就任した作家の林真理子氏。元理事長の不祥事で失った信頼回復のために「新しい日大(N・N)キャンペーン」を掲げ、精力的に組織改革を進めている。2021年10月、連合初の女性会長となった芳野友子会長も、「連合運動のすべてにジェンダーの視点を」をスローガンに、新たなチャレンジを重ねている。注目される2人は、組織にどんな新しい風を吹き込んでいるのか。林理事長と芳野会長が語り合った。

革を進めていく」という言葉にも共感しました。

やれないことはない

村上 作家として揺るぎない地位を築かれていたのに、新しい世界に飛び込むことに不安はありませんでしたか。

林 それがね、「今の自分なら、やれないことはない」と思えたんです。私には、40年間第一線で働いてきたという自負がある。山あり谷ありでバッシングも受けましたが、それも自分の力で乗り越えてきました。「日本文藝家協会」の理事長や「エンジン01文化戦略会議」の幹事長として、人を束ねる経験も積んできました。私利私欲も不祥事の心配もありません。昔を知る方は尖った印象をお持ちかもしれませんが、実は穏やかで協調性があり、常識的な人間なので組織の仕事に向いていると……。

芳野 就任して半年も経っていない

「女性初」のトップ就任への思い

林 ようこそ、おいでくださいました。私、週刊誌でずっと対談(「週刊朝日」)マリコのゲストコレクション)の連載をやっています、連合初の女性会長が誕生したと聞いて、芳野会長に来ていただきたいとお願ひしたんです。ところが、その後、私が日本大学の理事長に就任することになって、対談自体を休載することになりました。だから、今日はお目にかかれてすごうれいす。

芳野 ありがとうございます。私も、林真理子先生が日大の理事長に就任すると聞いた時はうれしくて心強く思いました。
村上 そういう経緯もありまして、今日は、初の女性トップとして注目を集める林理事長、芳野会長の顔合わせが実現しました。まず、就任された時の思いをお聞かせいただけませんか。
林 理事長のお話をいただいた時、驚きましたが迷いはありませんでした。

た。ご存じのように、2021年の秋、現職の理事長が脱税・背任容疑で逮捕されました。個人の責任も大きいですが、不正行為がエスカレートした一因は、日大理事会のマッチョな体質にあると思われました。というのも1889年の創立以来、日大では、理事長はもちろん理事も全員男性だったんです。だから、日大OGとして、ここは思い切った組織改革が必要だと思ひ、お受けしました。
芳野 新体制では、女性の理事が8人も就任されたんですね。就任会見での「学生・生徒の幸せや願いをかなえることをいちばんに考えて改



[進行] 村上陽子
連合副事務局長

1:各分野の表現者・思考者たちが日本文化のさらなる深まりと広がりを目指す参集したボランティア集団。日本に新しい文化を築くための方法論を議論し、実際に仕組みとするために行動する場。(公式HPより)



林真理子

日本大学理事長、作家

(はやし・まりこ)山梨県生まれ。日本大学芸術学部を卒業後、コピーライターとして活躍。1982年エッセイ集『ルンルンを買っておうちに帰ろう』がベストセラーに。1986年『最終便に間に合えば』『京都まで』で第94回直木賞を受賞。1995年『白連れんれん』で第8回柴田錬三郎賞、『不機嫌な果実』『美女入門』『下流の宴』『野心のすすめ』『偷楽にて』『小説8050』『李王家の縁談』『奇跡』など著書多数。『西郷どん!』は2018年のNHK大河ドラマ原作となり、同年紫綬褒章受章。エンジン01文化戦略会議幹事長。日本文藝家協会理事長。2022年7月に日本大学理事長に就任。

とは思えないほど、理事長室になじんでいらつしやいます。

村上 実際に理事長に就任されていかがですか。

林 正直言って驚きの連続でした。日本大学は130年を超える歴史と伝統を持つ日本最大級の総合大学で、16学部87学科を擁する大学のほか、通信教育部や短期大学部、大学院付属校まで含めると、学生・生徒数は約10万人。年間予算も膨大な額で、その経営トップに就いたのだという責任の重さを痛感しました。

就任当初は、私もおっかなびっくりだし、教職員の皆さんもそう。しかも、元理事長との関係についていろんな情報が入ってくる。理事の経験すらないから、会議のやり方が分からず、初めての評議員会では立ち

往生しました。意気消沈する私を見て

「林さん、お願いだから辞めないで」って声をかけてくれた方もいたんです。そのあと、どうしてうまくいかなかったのか考えてみたんです。そしたら、一番の原因は情報がなさ過ぎることだと気づきました。それならきちんと情報を共有できるようにすればいいんだと。そのために、まず私という人間を知ってもらおうと『小説8050』(新潮社、2021年)を450冊買ひまして、サインをして「教育に近いテーマなのでぜひお読み下さい」とお手紙を添えて本部の教職員に配って歩いたりもしました。

心に誓ったんです。財務など専門知識が必要な分野については、信頼できる方に適材適所で入っていただいで助言を受けながら統括しています。**芳野** 私も、連合役員推せん委員会からお話をいただいた時、迷うことなくお受けしました。「自分にできるか、できないか」とは考えなかった。長く労働組合の活動をやってきて、ともに歩んできた仲間がたくさんいる。連合本部には優秀なスタッフもたくさんいる。その力を借りれば、できると思っただけです。**林** おっしゃる通りです。日大の本部にも優秀なスタッフがたくさんいて、その力を存分に發揮してもらうことが自分の仕事だと思っようになりました。

村上 理事長の普段のお仕事は？
林 平日は、毎朝ここに出勤して、決裁し、来客に対応し、会議に出ます。全国にある大学施設の視察に向いたり、学生との対話も始めている。そこまですると言われますが、お飾りの理事長にはなるまいと

村上 新しい組織づくりはどのような進めていますか。
林 この日本大学会館の女子トイレ

新しい組織づくりのために

新しく就任した女性評議員から「トイレが和式なんて、今どき見たことない」とお叱りを受けた。発言は議事録に残りますから、そこからは迅速に進みました。この件があった

理事長の指示を受ける秘書室をつくってもらうことができて、今はどんなことでもすぐに動いてくれます。**芳野** 一緒です。私も、最初はなかなか必要な情報が入ってこなかった

ので、役員室を設置し、体制を整えました。あと、あまり公にしていないうのですが、会長に就任してから「これが男性社会なんだ」と感じたことをノートに書き留めているんです。名札はピンじゃなくてマグネットがいいとか、会議でのお弁当はゆつくり食べようとか。小さなことですが、そこを改善していくと、次に続く女

性たちがもっと居心地のいい環境で活躍できるのではないかと。

林 それいいですね。私が、最近始めたのは各部署訪問。お客さまにいただいたお菓子を持って、どんな仕事をやっているのか、職場をまわる。若い人に話しかけると、仕事中に何しにきたのという目で見られることもありですけど、めげません。**芳野** えー、私も同じこととしてます。最初の頃は、驚いてみんなハツと立ち上がりましたけど、最近は慣れたみたい(笑)。

世間の力も必要

村上 めざすリーダー像とは？

林 女性リーダーというと、かつてはトップダウンで強引に物事を進めるイメージがありました。それは古いと思うんです。私は、「何してんの、あんたたち」と部下を責めるような言い方は絶対にしません。成果が出ないなら、その原因は何か、専門家の意見も聞きながら、みんな考えればいいんです。**芳野** そうですよ。私も、最近分かってきたことがあります。連合は政策の範囲が広く、間違ったことを言うてはいけないと、就任当初か

ら事務局に記者会見用のQ&Aをつくってもらっているのですが、記者からは、そこにもないことも聞かれる。これは、世間の関心を捉えていないのかもしれないと思うことがあります。また、質問には自分の言葉で答えるようにしていますが、それが注目され、「よくぞ言った」という評価をいただいたこともあります。組織内では波紋が生じたこともあります。説明できることであれば、リーダーとして自分の考えを自分の言葉で伝えることの大切さを学びました。

いう外圧の力も必要なんですよね。**林** 同感です。私も「そんなこと言ふと失脚させられるぞ」とさんざん脅されましたが、「今、私をおろしたら大変ですよ」と言い返しました。学生・生徒のために健気に頑張っている新理事長を引きずりおろすようなことがあれば、マスコミも黙っていないでしょう。世間を味方にすれば強いですよ。

魅力ある大学になるために

村上 組織改革への手応えは？

林 今はすごく風通しが良くなったと感じます。私が思いついたことを

で本法人の学校運営に何ら関与したことがない者」が新理事長の要件の1つではあったんですけどね。

芳野 そうだったんですね。確かに私は連合運動に長く関わってきましたが、だからこそ、労働組合がいかに男社会であるかを知っていました。連合を構成する産業別組織のリーダーは女性トップの下で活動したことがないので、抵抗を感じるだろうと。なるほど。でも芳野会長になって連合のイメージは断然変わりましたよ。女性がトップになると、こんなに変わるんだと驚きました。その時は、まさか自分がこんなポジションに就くとは思ってもありませんでした。

芳野 今は、女性がトップに就くことは社会を変えていく原動力になるんだと実感しています。見る景色も、見られる景色も変わる。そこから社会のうねりをつくっていくから思っています。

どんどん言う。それに対して「違う」と言ってくれる。「なぜ違うと思うの？」と聞いてディスカッションすると、もつといい方法が見えてきたりするんです。

大学の出版開始に合わせて、企画広報部を説得して新聞広告を出しました。私と酒井学長の対談仕立ての全面広告で、コピーは「最大の試練を乗り越え 始まる『新しい日大(N・N)』」。志願者数は大学経営の1つの重要な指標。「数」だけにこだわってはいけません。魅力的な大学になるために日々頭を巡らせています。

村上 新聞広告、拝見しました。新体制で女性理事割合を一気に3割に増やされましたが、その効果は？

林 理事会の景色は一変したと思えます。もちろんお飾りじゃありません。日本学術会議の副会長をされていた渡辺美代子先生をはじめ、改革に必要な方に常務理事として来ていただきました。マッチョな体質はかなり解消されたと思いますが、女性の理事はもう少し増やしたいと思っています。

世界の潮流は「203050」

村上 芳野会長は連合をどう変えていきたいですか。



11月中旬に、連合が加盟するITU C（国際労働組合総連合）の世界大会がオーストラリア・メルボルンであつて、私も参加したのですが、女性代議員が50・84%とパリテ（男女同数）が達成され、会長にはILO理事も務めている郷野晶子連合参与が選出されました。会場は、女性代議員たちの「女性のリーダーを私たちが自身が選ぶ」という熱気に溢れ、刺激的な1週間でした。

村上 芳野会長もITU Cの副会長に選出され、ITU C女性委員会の委員長も連合の女性役員が任命されましたね。

芳野 はい。私は、連合会長に就任した時、「ジェンダーの視点を連合運動のすべてに」と申し上げました。意識は変わってきましたが、今後はそれを行動の変化につなげていかなければいけない。連合は、国際組織ではジェンダー平等について高い評価を得ましたので、この流れをしっかりと国内で広げていきたいと思っています。

林 優秀な女性が労働組合の専従者になる仕組みもありますよね。私の担当編集者たちも「しばらく労働組合に行きます」と挨拶にきて、良い経験をしましたと復帰してきます。

芳野 会社のトップと交渉したり、

とですね。

林 自分で言うのもなんですが、経営のプロが理事長になっても改革はうまくいかなかったと思います。普段一緒に働く本部の職員は日大出身者が多く愛校心が強い。上から目線で改革を進めようとしたら反発されたでしょう。私はOGだし、手探りで一から始めたのでうまく始まり始めたと思います。ベストではないけどベターだったと思います。

村上 いえ、ベストだと思います。最後に労働組合に期待することがあれば。

林 9年前に『野心のすすめ』（講談社、2013年）という本を書きました。右肩下がりの時代になって、格差社会が広がって、日本の若者は野心を持たなくなりました。それでは日本がダメになる、努力した人だけが見える世界もあると伝えたかったのですが、一冊の本だけで世の中を変えるのは難しい。だから、自分たちが世の中を変える！ 未来を変える！ と発信している連合に期待しているんです。

村上 小説のご執筆は？

林 就任以来、「新しい日大」に全力投球で日大脳になってしまつて、小説はあまり書いていません。短編2つがやつとです。

芳野 日大脳（笑）。それだけ理事長の仕事に邁進されているというこ

経営対策を話し合うので、企業全体を見ることできるし、経営分析や賃金制度も学べます。組合員の声を聴いて、職場の課題を見つけ解決していく中でリーダーシップも身に付きます。

林 日大は女性社長の出身大学第1位なんです。日本で女性参画が進まないのはなぜなのでしょう。

芳野 「女性役員のなり手がいない」と言われますが、育てる風土がないのだと思います。女性には妊娠・出産があるからという「配慮」が「排除」につながったり、ハードに働く女性が増えて組合活動をする余力が

不足する。学生の皆さんはよく勉強するし、意識も高いのですが、本はあまり読まないでしょう。学生に話しかけても、「この人誰」って。新聞や雑誌の取材を受け、新刊『成熟スイッチ』（講談社、2022年）も出したんですが、学生には届かない。それで「エンジン01文化戦略会議」のメンバーに協力してもらって特別講座を開催したら、

でも、今の日本は格差と貧困が拡大して、奨学金にがんじがらめになっている学生も多い。若者が野心を持ってなくなっているんです。連合には、この格差と貧困に真正面から立ち向かってほしい。そして、働くことの意味や楽しさ、社会に貢献することの面白さを、若い世代に伝えていただけたらと思います。

芳野 連合は、「働くことを軸とする安心社会」というビジョンを掲げていて、働くことを通じて誰もが社会に参画し、つながり合っていく社会を描いているんです。その実現において格差や貧困問題は最優先課題です。期待にしっかりと応えていきたいと思っています。

村上 話は尽きませんが、ここで締めさせていただきます。ありがとうございました。

新しい時代に向けて

なかったりします。

林 確かに最近の若い女性はよく働きますね。責任あるポジションを与えられて仕事に没頭している。一方で育児を取る男性も出てきて、保育園の送り迎えもパパが活躍している。私たちの世代から見たらすごい変化です。

芳野 育児に関わりたくない男性は増えていますが、育児の取得期間が短いんですよ。

林 職業生活の中で1年、2年休んでも問題ないという環境にしていけないと、少子化は止まりません。これは社会全体で考えるべき問題ですね。

大盛況で質問もたくさん出たんです。教育とは社会に人を送り出すこと。私にできることは、そういう機会を増やして学生に何かを感じ取ってもらうことかなと思っています。

芳野 連合も今、「若者とともに進める参加型運動」を掲げてアプローチを始めています。コロナ禍でオンライン署名などの新しい社会運動への関心が高まっていると聞いて、Z世代の意識調査を実施したら、

重要なお知らせ

2023年春 季刊RENGO に変わります

いつもご愛読いただき、ありがとうございます。

さて、コロナ禍でデジタル化が急速に進展する中、さらなる情報発信力強化のため、これまで年10回発行の「月刊連合」を年4回（春・夏・秋・冬）発行の「季刊RENGO」に移行し、加えてオンライン記事（「RENGO ONLINE」）の展開を予定しております。毎号冊子でご購読いただいている皆さまにおかれましては、引き続きのご購読とあわせて、今後展開する予定のオンライン記事についてもよろしくお願ひいたします。

「月刊連合」3月号（最終号）2月末発行、「季刊RENGO」春号（創刊号）3月20日発行予定

季刊RENGO

発行：年4回（3、6、9、12月の20日発行）

定価：◆一冊…363円 ◆年間購読料…1,452円（税込・送料込）