

第 8 回

男女雇用機会均等推進全国会議録

〈平成5年6月28日〉

会社にはトライ 会社もトライ 応援団は均等法



主 催 労働省婦人局
(財)21世紀職業財団

は じ め に

労働省では、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律（『男女雇用機会均等法』）の公布日（昭和60年6月1日）を記念し、昭和61年度より6月を「男女雇用機会均等月間」と定め、雇用における男女の均等な機会と待遇の確保等について、労使をはじめ社会一般の認識と理解を深めるための活動を全国的に行ってきました。

第8回に当たる平成5年度は、雇用の分野における男女の均等取扱いを一層定着させるとともに、企業における女子の積極的活用の促進を目的に、「会社にはトライ 会社もトライ 応援団は均等法」をテーマとして「第8回男女雇用機会均等推進全国会議」を開催し、基調講演及びシンポジウムを行いました。同会議には、約500名の方々が熱心に参加されました。

ここに、会議の記録をまとめ、参考に供しますので、御活用いただければ幸いです。

最後に、多大な御協力をいただきました方々に深く感謝の意を表します。

平成5年10月

労働省 婦人局

目 次

I	第8回男女雇用機会均等推進全国会議の概要	1
II	開会あいさつ	3
III	基 調 講 演	4
IV	シンポジウム	12
V	閉会あいさつ	44

I 第8回男女雇用機会均等推進全国会議の概要

1 趣 旨 男女雇用機会均等法の趣旨・内容を事業主・女子労働者をはじめ社会一般に対して周知し、企業における女性に対する雇用管理の改善及び女性自身の職業能力の開発と職業意識の向上を促すことにより、雇用における男女の均等な機会と待遇の確保を促進するため開催する。

2 テ ー マ 会社にはトライ 会社もトライ 応援団は均等法

3 主 催 労働省 財21世紀職業財団

4 日 時 平成5年6月28日(月) 13:30~16:30

5 会 場 中央合同庁舎第5号館講堂
(東京都千代田区霞が関1-2-2)

6 内 容

(1) 開会あいさつ 労働大臣 村上正邦

(2) 基調講演 「現代女子学生気質

ー彼女たちは今何を考え何を望んでいるかー」

慶應義塾大学教授 池井 優

(3) シンポジウム

テ ー マ 「会社にはトライ 会社もトライ 応援団は均等法」

コーディネーター 財西友代表取締役専務 坂本 春 生

パネリスト 東レ財人事部人事採用課長 大場 日出雄

ソニー財一般地域統括本部 仙田 洋子

日本商業労働組合連合会事務局長 南 雲 光 男

(4) 閉会あいさつ 財21世紀職業財団会長 赤松 良子

(基調講演講師及びシンポジウム講師のプロフィール)

池 井 優

慶應義塾大学法学部卒業。同大学院博士課程修了。専攻は日本外交史。

昭和42年同大学法学部助教授、昭和47年同大学法学部教授。その後コロンビア大学客員準教授、ミシガン大学客員教授を務める。

著書『日本外交史概説』『オリンピックの政治学』『女子学生興国論』ほか多数。

坂 本 春 生

昭和37年通産省入省。昭和62年札幌通産局長を最後に退官。

その後第一勧業銀行顧問を経て平成元年㈱西友に入社。平成2年常務取締役営業企画室長、平成5年5月より代表取締役専務。現在、営業企画、宣伝、システム、環境・福祉対策を担当。

平成5年6月に経団連「女性の社会進出に関する部会」部会長に就任。

大 場 日出雄

昭和46年東レ㈱入社。以来、一貫して人事勤労関係を担当。

昭和63年人事第一課長、平成3年5月より人事採用課長。

仙 田 洋 子

昭和60年ソニー㈱入社。輸出業務、海外向けテレビのマーケティング業務等を経て、平成3年7月より一般地域統括本部。現在、海外関係会社の窓口、サポート業務を担当。

南 雲 光 男

昭和36年㈱伊勢丹入社。昭和50年㈱伊勢丹労働組合書記長、昭和61年11月より日本商業労働組合連合会事務局長。現在、日本生産性本部労使常任委員会専門委員、連合本部総務・財政委員会委員長等を務める。

Ⅱ 開会あいさつ

労働大臣 村 上 正 邦

本日は全国各地から多数の方々にご参加いただき、第8回男女雇用機会均等推進全国会議を開催しますことを、皆様と共に喜びたいと思います。

最近は働く女性がさまざまな分野に進出しております。また管理職や専門職にも多くの方が就いておられ、女性の活躍が我が国の発展に大きな力となっていることは、誰しも認めるところであります。これは施行後8年目を迎える男女雇用機会均等法の定着が、各企業で進んでいることを裏付けるものであります。

しかし一方では、現在の経済情勢の影響により、来年卒業予定の女子学生の就職問題が懸念されるなど、女性が仕事の場で才能を発揮していくための環境が十分整ったとは、必ずしも言い切れない状況にあります。今後は、21世紀に向けて、我が国の経済社会を支える、働き手としての女性に対する期待がいよいよ高まっております。1人1人の女性が多様な能力や天分を存分に活かし、喜びと生きがいを感じつつ、働く意欲が持てるような環境の整備が、是非とも必要であります。

もちろん女性にとって働きやすい環境の整備は、一朝一夕にできるものではありません。そのためには制度の改善はもちろんのこと、男性女性を問わずトップから若手に至るまで、職場で働く1人1人が、男女に等しい機会を確保することの必要性について理解を深め、それぞれに努力していただくことが不可欠であります。またこのように働く女性の問題を新しい目で見つめていくためにも、「婦人」という用語を可能な限り「女性」に改めることも必要な時期にきていると私は考え、閣議等においても積極的に申し上げております。

ご承知のように特に参議院は、女性の野党の議員が非常に多うございます。パート法を審議したのは労働委員会ですが、労働委員会の野党の委員は、全員で10何名いらっしゃる中でほとんど女性が委員なのです。そうした委員会の審議の中で私は、「女性の声は天の声である」と答弁したことを記憶に新しく、いま思い浮かべております。このように、私自身も労働省へ参りましてからは、女性の問題についての理解がさらに進んだように思います。

いずれにしましても本日の会議が男女の機会均等が確保され、男女がいきいきと働ける職場が実現する一助となることを希望すると共に、この会議の開催に当たりご協力いただいた関係者の方々に対し、厚く御礼申し上げまして、私の挨拶としたいと思います。

Ⅲ 基 調 講 演

「現代女子学生気質」

—彼女たちはいま何を考え何を望んでいるか—

慶應義塾大学法学部教授 池 井 優

いまからちょうど31年前のことになります。昭和37年、T出版社から出ている雑誌で『婦人公論』というのがありますが、当時はインテリ女性向けの雑誌でした。現在は若干編集方針が変わっていますが、当時の『婦人公論』というのには、大変な見識を誇っており、その『婦人公論』に早稲田大学の文学部の暉峻康隆教授が「女子学生、世にはばかり—彼女らの目的は何か」というエッセイを発表されました。

この内容は、「自分が早稲田大学文学部の教授として新入生に面接を行うと、女子学生は高校生そのままの服装でやって来る。『大学で学ぶ目的は何ですか』と聞くと、『特にございません』と言う。『では結婚までの間、まだ時間があるから教養を身につけようということですか』と聞くと、『はい、さようでございます』。それで筆記試験の成績を開けてみると非常にできる。そうすると私は苦笑しながら“合格”と、書類に書き込まなければいけない。つまり彼女たちが入って来るということはその分、早稲田の文学部で学びたい、そして学んだものを一生活かしたいと考えている男性が弾き出されることになる。一体これでいいのだろうか。少なくとも昭和20年代には女子学生も、例えば弁護士になるために法学部へ来る、ジャーナリストを志して文学部へというように目的をもって大学へ入ってきたものだが、最近はまだ教養を身につけるために来る。そういうことでは困るのではないか。」というものです。このエッセイがかなり反響を呼んだものですから、『婦人公論』の編集部は柳の下24目のドジョウを狙いまして、翌月、慶應義塾大学の池田弥三郎教授に同じようなテーマで執筆の依頼をしました。池田先生は国文学の大家でしたが、NHKの『私だけが知っている』などに出演されたりして、名前も非常に売れていたわけです。この池田教授が「大学女禍論—女子学生、世にはだかる」と書いたのです。要するに暉峻先生のはばかりに対し、男性が入ろうとするのに女性が立ちをはだかって、これを妨害しているという趣旨でエッセイをお書きになったわけです。このように早稲田と慶應の売れっ子教授が2回連続で、『婦人公論』という雑誌にお書きになったものですから、マスコミは大変喜びまして、これを「女子学生亡国論（女子学生は国を滅ぼす）」と名付け、新聞や雑誌が取り上げたのです。しかし、

そのときは女子学生、あるいは働く女性の間から、反論というものはあまり聞かれませんでした。すなわち、社会へ出て働いている女性たちは、それこそ髪を振り乱しながら一生懸命やっており、また一方では、そのとおりのだから仕方がないということで、反論を差し控えるような風潮もあったわけです。

それから4年後、熊本大学の柳本学長が記者会見で、熊本大学としては女子学生を制限する方向を考えたいと発言されました。なぜなら薬学部や教育学部は、女子学生が70%を超えているけれど、卒業後、社会に還元する度合いが非常に少なく、指導教授たちも教えていて張り合いがないというわけです。その発言の真意をめぐって、文部省が調査に乗り出すということまで起こったわけです。

しかし時は流れ、それから20数年が経過いたしました。女子学生の意識は明らかに変わってまいりました。まず第1に、人生の設計をどう考えるか、その姿勢が変わってきました。例えば明治38年生まれ的女性を例に取りますと、大体23歳で結婚して、25.5歳で初めのお子さんを産みます。当時は子供が多いほうが良いという風潮もありましたので、38歳までに大体5人の子供を産み、炊事、洗濯など家事、育児に追われ、末の子供が25歳で成人するころ力尽きるというのが、この世代の女性でした。

ところが昭和2年生まれ的女性になりますと、子供は多くて3人、平均的には2人が望ましいという傾向になりまして、子育てに要する時間もかつての19年から、12.9年へと短縮しました。さらに、昭和34年になりますと子育ての期間は8.9年になりました。すなわち25.4歳で結婚し、子育てが終わってから時間のゆとりが持てるようになったわけです。

女性の人生設計に革命をもたらしたのは、もう1つ、子供の少なさと同時に家事にかかる負担の軽減です。私も子供のころを覚えています。よく母親やおばあちゃんのご飯の炊き方で、「初めチョロチョロ、中パッパ、赤子泣いても蓋取るな。これがご飯のおいしい炊き方だよ」と言って、薪やガスを使ってお釜でご飯を炊くことを教わりました。それがいま、電気炊飯器が発達したため、明日の朝6時半にセットしておけば、それでご飯は炊けるようになりました。洗濯もかつてタライと洗濯板でゴシゴシやっていたのが、自動洗濯機に汚れた物を放り込んでおけば、濯ぎから乾燥までやってくれるという状況になり、いい意味で家事から手を抜くことができる状況になったわけです。

それに加え、女性の高学歴化が進んでまいりました。かつては高等女学校まで行くことが贅沢とされ、女子大まで行くというと結婚に差し障りがあるといって、敬遠される風潮さえあったわけです。それが高卒は当たり前、短大あるいは4年制の大学に行くのが当然であるという風潮が当人の側にも、また親の側にも出てきたわけです。

さらに明るいニュースが届いたのが1986年です。この年に、今日のテーマになっている「男女雇用機会均等法」が成立施行されました。これには3つの大きな理由があったと言われております。まず第1が働く女性の数の増加です。この均等法が発足した1986年は、ちょうど1,600万人の女子の雇用者がいたと言われております。これは全雇用者の約3分の1です。また、量と共に質も変わってまいりました。第2に、高学歴化に伴い、専門的な知識を持った女性が大勢出てきたことです。さらに、大学のクラブ活動などを通じて男性と接触することにより、男というのはどういう考え方をしているのか、男性の能力は我々とどこが違うのか、大して変わらないじゃないかと、いろいろな経験を積んできたわけです。第3に均等法の成立には、国際的な背景があります。女子差別撤廃条約の批准を迫られまして、日本では思い切って男女雇用機会均等法を成立させようという機運が高まり、実行に移されたわけです。

このように女性の働き手の数が増え、かつ質も高くなってまいりますと、いままでのような補助的な仕事ではなく、そのパワーを活用しようという機運が当然出てくるわけです。そうした点から、女子学生は社会へ出ることを前提に、大学あるいは学部を選ぶことになりました。就職をするためにはどの学校へ行き、どういう学部に行ったほうが得かという考え方をするようになったのです。慶應義塾大学の付属高等学校に慶應義塾女子高等学校というのがあります。かつてこの慶應女子高の説明会に行ったことがあるのですが、法学部政治学科について説明しても誰も聞いていないのです。行く気がないのです。しかし最近、「法学部政治学科について説明します」と言うと、やおら手帳と鉛筆などを取り出してメモをいたします。

今の女子学生は女子大か男女共学の大学かという、迷わず男女共学の大学の方を選びます。また文学部と法学部と両方合格すると、8割以上が法学部に来るといような傾向が出てきたわけです。では法学部の政治学科へ進学して来た女子学生は、その後、一体どうするか。

ご存じのように文化系の大学は、大教室で講義を受け、ノートを取って試験を受けるという授業が大部分ですが、その他に教授、助教授と密接に接触して学問の道を追求する場があり、それがゼミナールという制度です。私のゼミナールも例年15、6名、多いときで20名の学生を採りますが、ゼミの学生を採るとき、どうやったら個性ある面白い学生が採れるか考えまして、1次レポートとして「私の自己紹介」という、要するに自己PRを1,000字で書き、「なぜうちのゼミに入りたいか」という希望の理由を600字で書いてきなさいと課題を出します。女子学生は実にユニークです。俵万智風の短歌で自分を紹介してくる者がいます。

「背が高い それはいいのよ好きだから 許せないのは脂肪の厚さ」などと書いてあるのです。ああ、この子は背が高いのだけれど、いささか太めなのかなと考えます。そうかと思うと、「自分は積極性、協調性は十分にあると思います。その証拠を2つ書きましょう。1年生の時、熱帯雨林の保護の問題で懸賞論文を書き、当選しました。2年の時はシルバー産業の将来をテーマに、仲間5人とグループを作り、養老院へのインタビュー、図書館通いなど、3カ月をかけて作り上げ、プレゼンテーションした結果、1等当選。ニュージーランド旅行を獲得しました。なお、私はお酒を飲むことも好き。特に熱燗を好むことを付け加えておきます」とあり、また私が野球が好きだということを知っていて、「ソフトボールについてもいささか自信があります」などと、いろいろ殺し文句が書いてあるのです。自己PRを読んだだけでこの子に会って面接してみたいなという気が起こります。

次に、2次レポートです。私の専門は外交史ですが、日本の外交史というのは幕末のペリーの来航から、今日の日米摩擦とか日露間の領土問題なども含み、非常に幅広いわけです。そこで「幕末から現在に至る日本外交史上、何か1つを取り上げ論じなさい。なお、外交とは条約、国交正常化などに限らず、幅広く考えること。独創的なもの、ユニークなものを歓迎する」としました。そうしますと今年、「バナナをめぐる日本、フィリピン関係」というレポートが出てきました。出だしがいいです。「机の上に青いバナナが山盛りになっている。食べてみると意外においしい。バナナは黄色いという概念は覆された。ではこの青くて甘いバナナはどこから来たのであろうか」と。そこからヒントを得まして、フィリピンのネグロス島との直売方式で、そのバナナがどういう経路をたどって、いま自分の目の前の食卓に載っているのか、当然、台湾バナナや南米のバナナとの競合があるだろう、それをどう弾ねのけながら直売方式を成功させたのかということ、ずっと辿っていくというものでした。

あるいは、我々専門家では夢にも思いつかない「動物外交の研究」というのもありました。「日本が外国から動物を入手する手段は3つある。第1は金を出して購入する。第2は日本の動物と交換する。第3は寄贈を受けることである。第3のプレゼントしてくれるという裏には、必ず外交的な意味があるはずである。これを名付けて動物外交と言う。では個々のケースについて検討してみよう。戦時中、空襲のために動物園の象とか虎とかライオンが暴れ出してはいけないと、みんな餌をやらずに餓死させた。昭和20年8月15日の終戦の時点で象がいたのは、名古屋の東山動物園の1頭だけであった。そこでインドのネール首相が、日本の子供たちに自分のお嬢さんと同じ名前を付けた象のインディラを寄付してくれた。日本の子供たちは喜んだが、当時は交通の便が悪く、地方の子供たちが上野動物園にインディラを見に来られない。そこでインディラが日本全国を移動して歩いた。これこそ、まさに象の

大使としての役割である。また日中国交回復のときには周恩来首相の名前で、ランランとカンカンというパンダが寄贈された。日本とオーストラリアの関係が緊密になってくると、当時、国外には絶対出さないと言われていたコアラが、日本に寄贈された」というものでした。個々のケースを取りまして、動物というものが外交にどういう役割を果たしたかを分析したわけです。この参考文献に何を使ったかというと、『上野動物園100年史』で、パンダの日本導入については、外務省中国課の担当官と、15分の電話インタビューを行ったというのです。しかし残念ながら言うてはいけませんが、ユニークなレポートを書いてくるのはみんな女性なのです。ですから、ゼミの中に入って来てからも、彼女たちは非常に活発に活動いたします。

すなわち、昔のできる女子学生は、非常に真面目で、授業によく出席して、試験になると授業で丹念に取ったノートを丁寧に読み返し、きれいな字でいい答案を書く、そして優とかAがズラリと並んだ結果、卒業式の時、優秀学生として表彰されるが、授業以外のことについて何かというとあまり関心もないし、そう大きな夢もないというものでした。ところが最近では、何にでも関心を持ちまして、男性と堂々と議論もいたしますし、ときには「誰か、ゼミナール委員を引き受けるか」と言いますと、「はい、私がやります」と手をあげてリーダーシップまで発揮いたします。

こうした積極的な女子学生たちを、今度、企業はどういうふうを受け入れるか。その前に女子学生たちが一体何を考え、就職しようとしているのか。これには良い点と悪い点があります。すなわち就職をする場合、自分たちは何を目的として就職するのか。一生その会社、あるいはその業種で全力を尽くしてやりたいのか、あるいは自分が本当に興味のある分野に回されればいいが、そうでなければ適当なところで転職するのか、又は就職はするけれど、何年か経っていい相手が見つかったら結婚して、さらに子供を産むのかというように、いろんな選択が出てまいります。

そこで、ある女子の短大が、「あなたは次の6つのうち、どのような人生を歩みたいと思っていますか」という調査をしました。まず第1の選択肢は卒業→就職→婚約→退職→結婚→専業主婦。要するに就職はするけれど、婚約と同時に会社を辞めて、いささか花嫁修業をして、結婚して、あとは専業主婦になるというもの。第2の選択肢は卒業→就職→結婚→共働き→出産→退職→子育て後再就職。共働きをして子供ができたら一旦辞めるけれど、子育てが終わった時点でもう一度就職したいというもの。第3の選択肢は卒業→就職。そして仕事を本当に続けるかどうかは、入ってみななければわからないというもの。4番目が卒業→就職→結婚→共働き→出産→退職。つまり、結婚して共働きはするけれど、子供を保育所なりお

ばあちゃんに預けるのは望ましいと思わないので、子供ができたならそれを機会に退職するというもの。5番目は卒業→就職→結婚→共働き→出産後も共働き。結婚して共働きをするけれど、それは出産後もやりたい。そのためには企業内保育所があったり、あるいは近所の保育所が十分活用できるような環境の所に住もうではないか、というものです。そして6番目が卒業→家事手伝い→結婚→専業主婦。いわば、伝統的と申しますか、卒業後、お料理とかお花とか2、3年花嫁修業をし結婚して、そのままいい奥さんになればいいというものです。

さて、この調査によりますと、この6つのうち女子の短大でいちばん多かったのが、「子育て後、再就職をする」という選択です。そして何と、「卒業後、家事を手伝って結婚して専業主婦になる」という、いちばん平凡な道というのはわずか1%にも満たなかったのです。すなわち、女性は大学に在学中からそういうコースをきちんと考え始めているのです。

ただ、女子学生の間でいささか問題があるといえますと、あるマスコミが名付けました「花長風月」ということです。「花」というのは「花形産業」です。テレビのコマーシャルによく出てくる、あるいは大学生、女子学生に人気のある企業ベストテンに入っている産業のことです。「チョウ」というのは「鳥」でなく、「長い」ということです。つまり長期休暇が取れるということです。「たまにはゲームか何かに行きたい」「ニューヨークへ行ってミュージカルでも見たい」と、会社が長期休暇をくれるかどうかに関心があるのです。第3番目の「風」というのは、社風がいいかどうかです。すなわち、中に入って総合職と一般職との軋轢があったり、上司が女性の扱いに慣れていなかったりというような、あまりハードな会社では嫌だというものです。そして、最後の「月」というのは、「月給が高い」ということです。

要するに、花型産業で長期休暇が取れて、対人関係に象徴されるような社風がよくて、月給が高い企業を今の女子学生たちは望んでいるわけです。しかし、世の中、そんなうまい話はありません。それで私は女子学生たちによく言うのですが、「君たちは何のために就職するのか。見栄で就職するんじゃない。入ってから一体自分はどういうふうに働きたいのか考えなければいけない。そのためには、2、3年前に入った女性の先輩の話を聞きなさい。人事の話を聞いても駄目だ、いいことしか言わないから」と。そして、ゼミの先輩などに、私から電話いたします。

例えば、「山田花子が今度話を聞きに行くから、いろいろ話してやってほしい。向かないと思ったら、はっきり向かないと言ってやってくれ。あなたにはこの会社は向かないと。あるいはこの会社はこういうイメージを持っているかもしれないけど、そんな派手なものではないということも、じっくり言ってやってくれ」と頼むのです。

次は女性でなく男性の例ですが、当人が総合商社希望で、私もいくつかの総合商社に向いていると思って受けさせると、3つの会社の最終面接で落とされました。ついにたまりかねて、ある会社の人事に知人がいたので、「あいつの一体どこがいけないんだ」と聞きましたら、「あいつは自分にあまりにも自信を持ち過ぎています。はっきり言って生意気です。商社というのは何のかんの言っても、結局商人なんですから、あんなに自分自身に自信を持ち過ぎていて、自分の考えていることは絶対間違いないなどというような奴が来たら、うちの会社ではとても使い切れません」と言うのです。それで「逆に聞くけど、どこへ持って行ったらいいと思う」と聞きますと、「そうですね、ああいいうクセの強い男は、広告代理店みたいな所が向いてるんじゃないですか」と言うのです。その学生を呼んで「お前、こういうふうに言っているけど、広告代理店なんか受けてみる気はあるか」と言うと、「じゃあ、やってみましょうか」という気になり、翌日、ある広告代理店に行きましたら、即日採用になりました。ああ、やはり我々教師と企業、あるいは送り出す側と当人と受け手の側というのは、こんなにも感覚が違うのかということで、私自身大変いい勉強になりました。

したがって、今日ここにお集まりの方々に、女子学生を採用しようというお考えをお持ちの方が随分おられると思いますが、うちの会社はあなた方を採用した場合、どういう使い方をするのかということをはっきり示していただくと、非常にありがたいと思います。特に総合職として入った女性がいちばん戸惑うのは、上司が「あなた方は総合職として採ったのだから一般職とは違います。そのつもりで一生懸命やってください」と言われることです。この「そのつもりで」というのがよくわからないのです。例えば、お茶汲みをやるのか、そんなものは拒否していいのか、正月に一般職で入った人たちが晴れ着を着て来るとき、自分は洋服で行っていいのかどうかなど、いろんなつまらないことで彼女たちは悩むわけです。あるいは一般職から言わせれば、「仕事だって私たちと大して変わらないのに、なんで給料があんなに違うの」というような不満が、一方では出てくるわけです。

ですから、そういうことがないように、あなた方はどういう使われ方をしますよということを、是非、具体的に示していただきたいと思います。

今日、講演を頼まれましたので、うちの女子学生たちに「今日、こういう話をしてくるが、今年の均等月間のスローガンは何だと思う」と聞きましたところ、『会社にはトライ 会社もトライ 応援団は均等法』です。でも、今年は均等法も応援団だけれど、とにかく就職が厳しく、『会社にはトライ 会社はドライ 応援団は好景気』ともいいたいくなります。」と言われました。また、就職にあたって、女子学生が男子学生と比べ不利な取扱いを受けることがないように、そして、「採用する側に対して、採用した側も採用された側も不幸になるようなこ

とが絶対ないように女性がいきいき働くことができるような職場を作っていただくようお願いしてください。」と言われてきました。時間がまいりましたので、終わりたいと思います。ご清聴、どうもありがとうございました。

Ⅳ シンポジウム

テーマ 「会社にもトライ 会社もトライ 応援団は均等法」

○坂本 ただいまご紹介に預かりました、坂本でございます。今日はコーディネーターを仰せ付けられました。これからしばらく皆様方と一緒に考え、または議論をしてみたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

まず最初に、今日のシンポジウムの講師の方々をご紹介いたします。最初に、東レ㈱人事採用課長の大場日出雄さんでいらっしゃいます。

大場さんは、昭和46年に東レに入社されまして、以来、一貫して人事勤労関係をご担当され、昭和63年に人事第一課長、平成3年5月より現職に就いておられます。

その次は仙田洋子さんでいらっしゃいます。

仙田さんは、昭和60年にソニーに入社されまして、輸出業務、海外向けテレビのマーケティング業務などを経まして、平成3年7月より一般地域統括本部で、海外関係会社の窓口、サポート業務をご担当されていらっしゃいます。

最後になりましたが、商業労連事務局長の南雲光男さんでいらっしゃいます。

南雲さんは、昭和36年伊勢丹に入社されまして、昭和50年伊勢丹労働組合書記長、そして昭和61年10月より現職に就いておられます。現在、日本生産性本部労使常任委員会専門委員、連合本部総務・財政委員会会員なども務めていらっしゃいます。

本日は以上のお3方と、それから私もコーディネーターと講師を兼ねて、幾分意見も言わせていただいて、シンポジウムを続けていきたいと思っておりますのでよろしくお願い申し上げます。それでは、早速、ディスカッションに入りたいと思います。まず、私から少し最初に導入部分を申し上げさせていただきます。

今年で男女雇用機会均等法も施行後8年目を迎えるわけでございます。その均等法ができて以来、日本は、経済社会的にバブルという時期を迎えました。女性の雇用管理の改善は、均等法の効果と、バブル効果と、どちらがどのぐらいあったであろうかということがよく言われます。もちろん私は、均等法の効果は大変あったと思いますが、いまこの不況期を迎えてみますと、幾分バブル効果もあったのではないかと考えています。

というのは、女性の採用の増加ということが、バブルの効果の1つの特徴と言われております。これは、会社のコンピューター導入と似ているところがあって、その形態は3種類あると思うのです。その1つは、コンピューターでも、女性の採用でも、何か新しいことにつ

いて、まず企業の意識として、時代がこうなったのだから、そうしないとみっともない、仕方がない、とにかく時代に合わせて行こうという企業、消極的に女性を採用する企業というのが、当然あったと思います。

それからもう1つは、いや、そうではなく、この時代に先がけて、我が社が経済社会をリードしていく会社であることを示すためには、やはり女性を採用しないといけない、積極的に我が社の姿勢を示そうという、イメージ先行型といいますか、いい意識なのですが、意識が先行している企業です。

そして3番目に、やはりこれからの社会は多様化して行く。だからこれからの社会で企業を営んで行くためには、本当に多才な才能、多様な才能、そういう人材を活用して行くことが本当に大切だと考え、心底そういう人材を評価して、女性を採用した企業、おそらく私はこの3種類があったと思うのです。

それがバブルがはじけてみますと、最初の2つは脆くも崩れ去ってしまった。最後のパターン、つまりこれからの日本にとって、そしてこれからの企業にとって、また働く人1人ひとりにとって、日本のいろいろな人が生甲斐を持って生きて行くために、企業経営にとっても、社会的責任にとっても、女性の採用が本当にいいことなのだ、必要なのだと思った企業は、不況になっても、あまり女子学生をお断りなどということは、おそらくされないと思います。こういう企業は、今こそ長期的な見通しで、きちっと自社の政策を続けて行くであろうと思いますが、仕方がないから社会にお付き合いしようとか、イメージが先行している企業というのは、少しバブルがはじけるとそういう採用もはじけた、というところがあるのではないかと思います。それが昨今の女性の、特に総合職といいますか、4年制大学出の女性の就職がかなり厳しいというような背景にもなっているのではないかと思います。

本日のシンポジウムのテーマの一部に「会社にトライ 会社もトライ」とありますが、これに対して「会社にトライ 会社はドライ」ではないかという話をされた方がいました。私はいま現下の均等法は「会社はツライ 会社はドライ」だということが若干あるような気がいたします。辛いから本音を出して、女性の採用は切ってしまおうというところがあると思います。しかしながら、やはりここに掲げられたように、長期的には「会社にトライ 会社もトライ」でなければいけないと思いますので、今日のテーマはまさに大変いいテーマだと思っています。

均等法施行後、かなり採用が男女均等になったということももちろん事実ですが、企業の女性の採用についての意識の問題、それから企業の制度や運営の仕方の問題、会社の中の男性の意識、そして女性自身の意識の問題、こういうものがすべて一緒になってこれからの女

性の企業進出の問題が解決され、発展されて行くと思いますので、そういう様々な観点から今日は三者三様のパネリストの方をお迎えいたしております。まずはそれぞれからご意見を聞いたうえで、ディスカッションをしたいと思います。

それでは、大場さんから、まず企業の人事管理をなさるお立場から、よろしくお願いいたします。

○大場 東レ株式会社の大場でございます。今日は、男性の管理職という立場と、人事管理をやっている者の立場からの両方の観点を踏まえて、話をしていきたいと思います。まず最初に私どもの企業の概要ですが、東レ株式会社は大正15年、昭和元年に設立された会社で、化学をベースにした素材の産業の会社でございます。最終製品の製造は、近ごろ取組み始めておりますが、どちらかという、中間素材を中心に扱っておりますので、そのような関係もありまして数としては女性社員の数は多くなく、全体の17%ぐらいの比率です。東レ本体で5,800億円の売上げ、連結で9,700億円、従業員数は、国内外合せて5万6,000人、うち国内が2万5,000人、海外が2万6,000人ということでございます。そのうち女性の中で、大卒の占める割合も、やはり17%ぐらい、こういった企業でございます。

その中で女性がどういうところで働いているかという、特に今日は大卒を取り上げてみますと、技術系に3分の2、事務系に3分の1で、事務系の3分の1をさらに分けますと、経理、広報、国際業務というようなところに約6割、事業本部の営業に4割、こういった配置がなされております。

振り返ってみますと、私どもは研究開発をかなり主体に、昭和30年以降ずっと大卒の女子を採用してきており、大体年に平均しまして、40名ぐらいずつ採って来た歴史がございます。採用し始めた頃は昔のことでございますから、処遇制度も男子と別に行ってきたわけですが、昭和50年代末から、均等法の成立に向けて社内で動きが出てまいりまして、それと期を一にしまして、もう一段女性の活用を図らなければいけないということで、特に事務系の採用を昭和60年からかなり大量にいたしました。

それまで大体10数名程度の大卒の女子の事務系の方を採っておりましたが、それを3倍ぐらいの規模に増やしたわけです。しかし残念ながら、そのときは我々企業のほうに迎え入れる体制が十分にできていなかったというようなこともあり、この時期は、華々しく女性に仕事を十分与えて働いていただくのだということで迎え入れたのですが、我々の説明や、用意した仕事の内容と、採用して入って来た方々の意識とのずれが生じまして、十分活用できないという若干苦境の時期を迎えました。昭和62年、63年の頃には、そのようなことを経まして、きちんと仕事の整備のほうから始めなければいけないともう一度揺り戻しを行いまして、

現在に至っております。現在、だいぶ大卒女子の仕事の与え方、その他についても整備ができてまいりまして、ここ何年かは安定して採用できている、という状況でございます。

私どもの採用の考え方を少し申し上げますと、昭和40年、それから50年、これはオイルショック、その前がナイロン不況というのがございまして、10年ごとに好況不況に応じて大量に採用したり、全く減らしたり、ゼロに近い状態にしたり、ということを昭和40、50年代に行ってまいりましたので、企業の中でかなり労務構成がアンバランスになっておりました。これを踏まえまして、昭和61年に採用の考え方を換え、基幹的な人材については安定的に採って行く、というような方針を採りましたので、以後昭和62年の入社から、大卒に関しては一定の人数、それから現業の高卒男子についても、一定数を採用しております。

補助的な業務、つまり定型業務の方については、退職補充というような形で、現在進めております。

それから職掌と申しまして、私どもの会社のコース別管理制度は、総合職、一般職に分け、さらに総合職を2つに分けておりますので、計3コースございます。将来の幹部候補生、これは育成の過程で当然転勤の可能性のある人材ですが、これを総合職Ⅰとしております。担当職務であります、原則として転居を伴う転勤のない方、これを総合職Ⅱという形で運営しております。それから定型的な業務の方を一般職、こういう3つで現在運用しております。このコース別の中で育成を図って行くということで、特に男女という差は設けておりません。従いまして、各職掌の中に男女が採用されて、配置をされているという状況でございます。

あと私どもは、もっともっと女性を活用して行かなければいけないという方針のもと、いま社内的にもかなり討議をしております。あとでアンケート結果などもお示したいと思いますが、いくつか職制で問題にされている点を言いますと、勤続年数の問題でありますとか、休日、残業の問題、出産の問題というのは、やはり大きく取り上げられております。ただし、私どもの管理職のうち、2割ぐらいは問題ない、という回答も得ております。その辺をどうしていくか、というところが今後の課題だと思います。そこのところを今日のパネルディスカッションを通じて、もう少し掘り下げて行きたいと思っております。

○坂本 ありがとうございます。それでは一通りご意見を伺ってからディスカッションに入りたいと思いますので、どうぞ仙田さん、お願いいたします。

○仙田 ソニー株式会社の仙田と申します。私はソニーに入社しましたのが昭和60年で、均等法はまだ成立していなかった時代でしたので、就職のため会社訪問をしていまして、女性の仕事というのはアシスタント業務のようなものが多いという会社が多かったのです。こうした中で、ソニーは同じような雇用管理で、海外出張にも行かせる、という話でしたので、

そういう点に魅力を感じて入社したわけです。

入社以来一貫して海外関係に携わっておりまして、1年間は輸出業務の研修の期間でしたが、その後約4年間はカラーテレビのマーケティングを行っておりました。地域としては、一般地域、つまりアメリカとヨーロッパを除いた主に発展途上国を担当していたのですが、そこにテレビを販売するために、いろいろ商品企画をしたり、販売促進活動をしたり、市場調査をしたりというような仕事をしておりました。

そのマーケティングの部署に在籍していた4年間のうち、最後の3年間は、入社以来好きで勉強していましたスペイン語を上司が認めてくれて、メキシコ、パナマ、コロンビア等の中南米を担当し、市場調査も兼ねて出張したことがあります。

その後1年間は、東ヨーロッパがブームになったこともあり、情報収集のスタッフとして、東欧室というところにおりました。その後、いまからちょうど2年前ぐらいからは一般地域統括本部長のスタッフとして現地の販売会社のサポートをしております。具体的には、いまの仕事は、販売会社のレポートの作成や、トップのための会議の事務局そして販売会社を応援するためのプロジェクトを組むなどといった仕事をしております。

振り返りますと、実際に現場に出ていろいろやった時代と、それから企画を行いながら、会社全体を見る面白さを味わう部分と、2つ経験していることになります。

こういう経験を通して、女性社員が育てられていると感じる事項について話をしますと、私のいる本部では、一般的にですが、女性だからといって特別扱いすることではなく、1人1人が担当を持って、地域ないし商品を責任を持って担当するというシステムになっておりますので、女性が男性のアシスタントをするということもありませんし、お茶汲み、コピー取りということもなく、それが強いて言えば育てられているということになるのかもしれないと思っております。ですから、やる気があって上司の理解に恵まれれば海外出張も行けますし、希望して海外に赴任している女性も、何人もいます。

女性が仕事をするうえでネックと感ずることについては、いま私のいる部署はそれほど忙しくないのであまり気にかけることもないのですが、以前マーケティングをやっておりましたときに、非常に忙しかったものですから、女性の法定外労働は年間150時間までという労働基準法上の制限を超えてしまいそうになることもたびたびありました。

ただ、その場合でも、担当制は変えないで、みんながそれぞれ自分の職務をやるのですが、女性は早く帰らなければいけないため、基本になる仕事は自分で行いますが、ワープロ打ち等の、誰でも代ってできるような仕事は男性に割り当てられるということがあり、男性の負担が大きくなるといったこともありました。

それから、夜に会議をすることが多く、また直接自分の仕事には関係ないけれども出ると情報が得られるという会議もあるため、なるべく必要な会議に出て、仕事を速かに済ませるようにしておりましたので、少し情報が得にくいとか、まとめ役にはなかなかかなりづらいという問題がありました。もう1つは、私の関係している仕事が海外と関係のあるもので、治安の面というのがときどき問題にされまして、特に中南米は治安が悪い国が多いため、例えばコロンビアなどでの調査は男性社員が行って、私はまだ比較的安全と言われているメキシコに行かされる、というようなことはありました。

将来的には、私はまだそれを心配する立場ではないのですが、これから会社に勤め続けるとすると、結婚した場合に、オペレーションの海外への移転が進んでいますので、転勤の問題がどうなるかとか、育児の問題はどうするという2点が、これから先考えなければいけない問題になってくると思います。

○坂本 ありがとうございます。では南雲さん、どうぞ。

○南雲 商業連の南雲でございます。私の今回の立場は、労働組合として、均等法が施行されてから一体どのような活動をして来たのか、またその成果はどういうところにあったのか、今後、男女の均等を確保するために労働組合としてどのようなことを行うべきか、こういう視点からお話ししたいと思います。ご存じのように、私の産業別組織は、名前のとおり商業労連でございますから、どちらかというところ、消費者即ち生活者に近いところにある産業であります。もう少しわかりやすく申し上げますと、百貨店であるとか、あるいはスーパーであるとか、そういう企業の労働者が集まった団体でございます。従って、非常に女性の多い職場であるということが言えると思います。

産業全体では、総従業員のうち6割が女性であります。課長とか部長は非組合員になっていきますから、これを組合員ベースにおきかえてみますと、約7割が女性であります。したがって、組合運動そのものが、女性の働きやすさを追求した活動をせざるを得なかった団体である、ということがまず言えると思います。こうしたことから、2年に1回ぐらい、働く女性の意識調査を実施していきまして、その結果に基づいて、いま何をなすべきかというようなことを、組合として検討をして、あるときは業界にものを申したり、あるときは行政に対しても発言したりして、今日に至っております。

私は女性の活用、あるいは均等法によって、どう男女が均等化されてきたかというときに、いままでの歴史の中では、3段階あったように思います。1つは1967年であります。この年は、人手不足の状況を呈しておきまして、また一方では、労働時間の短縮というものが、かなり叫ばれていました。こういう時にも、流通業の場合にはご存じのように、土曜日、日曜

日に閉店して、週休2日制をやるというわけにはいきませんので、1週間に1日は定休日では休むわけですが、あとの1日は交替で休むことになります。そうすると、週休2日制をやるためには、もう少し多くの人に仕事をしてもらうという概念が生まれるわけです。

こうして、1967年ごろに、週休2日制を導入した企業において女性を活用するという動きがまず始まりました。その内容は例えば係長の代行であるとか、あるいは教育担当係長であるとか、要するに上司が休んでいるときに、その仕事を誰が代行するか等といったことでありました。流通業は、男女比率が冒頭に申しあげましたように、女性が6～7割という比率になっておりますから、こうした多くの女性を活用しない手はないと女性を積極的に活用するという動きが起こったのです。これが1つ目の山だったと思います。また一方そのころ、いわゆる2ヶ月や6ヶ月等の雇用期間のある臨時社員という人たちがいました。それがやがて一定の時間を働く社員をパートタイマー（定時社員）、従来からの社員のことをフルタイマー（常用社員）と呼ぶようになってきました。

流通業の場合は、1週間の中にも繁忙がございます。また1日の中にも繁忙があり、2時から5時ぐらいは、かなりお客さんがたくさん入ります。そうすると、企業としても、効率的に人材を配置するという考え方に立って、パートタイマーをどんどん雇用するようになってまいりました。これもある意味では、女性の社会参加を大きく伸張させた要因だったと思うわけです。

ちょうどそのころ、商業労連は、国際的な組織でありますFIETという組織に入っていました。このFIETの指導もありまして、商業連初の女性のための組織、婦人委員会というものを作ったのです。古い資料を見ますと「日本商業労働組合連合会婦人委員会」となっておりますが、どうも「婦人」ということばが古く感じられるようでしたので、数年前に名称を「日本商業労働組合連合会女性委員会」と変えました。

このFIETの指導方針に基づきまして、これが大変なパワーとなり、特に教育の機会均等、それから仕事に対する機会均等、この2つを大きな目玉として取り組んでまいりました。

その活動方針に関して、今までにいろいろな小冊子を出してまいりました。ところがその内容は、「働く女性の活動指針」であるとか、あるいは平等をテーマに「小売業における婦人労働者のあり方」等、大変堅いものだったので、女性たちは考えまして冊子の名称を『ラソシエ』と変え、その中でどのように均等法以降進展しているか、商業労連がそれに対してどういう発言をし、どういうところで活動しているかといったものをとりあげ、2年に1回出すようになりました。『ラソシエ』はフランス語で、「協力者」だとか「パートナー」という意味だそうです。要するに男女の問題は対立の問題ではない、むしろお互いのパートナーと

して、人間として語り合って行こうということを、女性側からやって行こうというものでありました。

第1次のそういう企業環境の変化を受けまして、第2次の動きが起ったのが均等法が施行されたちょうど8年前です。均等法はいろいろな意味で環境の整備を促すためには効果があったわけですが、労働組合においても「均等法マニュアル」というものを商業労連で発行しまして、政府はこういうふうに考えている、しかしまだまだ禁止規定であるとか、あるいは条文の拘束力の強いものと弱いものがあるの、特に女性の多い職場であるがゆえに、労働組合運動を通じて、さらに男女の均等を進めていきたいと思います、そのようなことを規定いたしまして呼びかけたわけです。その方針は今日に引き継がれています。

私は、現在いよいよ、女性活用の第3期目を迎えているのだろーと思います。第3期目もちょうど第1期目の現象と同様に、労働時間短縮が大きな課題となっていますので、第3期目も、やはり労働時間の短縮を進めることによって、この雇用の場における均等は、さらに加速するというふうに私は理解をしております。

そういう意味では、これから残された20世紀末に向けては、むしろ労働時間を短縮することによって、自由な時間が拡大をする、そのことによって、男女が地域社会において、企業の中において、様々な交流が始まると思うのです。こういう意味では、私はいま第3期目である均等法の時代を迎えていると思っております。

ポイントだけいくつか申し上げますが、第1に問題提起したいことは、均等法が施行されたときに、多くの企業で導入されたコース別雇用管理に関することです。総合職と一般職というふうに、スタートの段階から分けることがいいのかどうか、これをもう1回考え直してみる必要があると思います。すなわち、人間をスタートから分けると言いますか、コースを決めるのがいいのかどうか。私は、スタートラインは一緒に走らせて行って、どこかの過程でいくつかのコースに、個人が人事制度に参加をして行くようなことをやらない限り、「男女の問題」から「女女の問題」へと発展して行く危険性も無きにしもあらずだと考えております。

それからもう1つは、人事考課であるとか、昇進、昇格、すなわち人事諸制度については、全般にわたって、公開されるべきであると思います。人事に関する諸制度が整備され、環境も整っているが、それがどのようなものであるかということ働く1人1人に公表していない企業が数多くあるわけです。むしろ公開こそ納得性を産むものであると思っており、労働組合としては、この人事諸制度をできるだけオープンにさせて行くという運動を続けていきたいと思っております。

それから3つ目は、個人の人事に対する参加を強める必要があるだろう、ということです。これはどういうことかと申しますと、自己申告制度などを活用して、私はこういう能力があるから、こういう職場で、こういう職務で仕事をやりたい、ある人が定年退職になって欠員になった、こうしたポストに就く人材を社内で公募してはどうかとも思っております。すなわち人事部から将棋の駒のように異動させられるだけではなくて、もっと積極的に個人が人事に参加をするようにすることです。つまり私はこういう能力がある、こういう仕事をしたい。だから私にやらせれば、こういう成果を挙げますよということを本人から自己申告させるわけです。この問題はかなり自己責任も伴うわけでありまして、ある意味では、自分にしっかりとした目標や、自己責任、あるいは自分の能力、あるいは自分自身の技術というものを掌握していない人は、そこには参加ができなくなる可能性を秘めているとも言えます。

しかし、どうしてもそれを避けて通ることができないほど、女性の職業に対する意識は高まっています。自分自身を、単に会社に入ったという「就社」ではなく、まさにある職業を選択した者と位置づけ、大学時代に学んだ能力を、こういう仕事でなければ活かせないのだという自己PRのできる職業意識の強い人たちが、いま若い人たちの中に数多くいるわけです。その人たちを積極的に活用するためには、自己申告制度というものを人事諸制度の中に入れていくことが極めて重要だろうと思います。

そして労働組合の方は、そういう制度作りに積極的に発言をしていくと同時に、もう1つは労働環境の整備をしていくことが大事だと思います。これは女性が結婚し、出産し、家族とともに家庭責任を担っていくということを考えたときに、介護休業であるとか、あるいはボランティア休職制度であるとか、このような様々な職業生活と家庭生活の調和が図れるような仕組みを、組合員の声をバックに、会社に提案をして行く。そのことによって働く環境が整い、自己責任が強まって、働くことに対する意義を見出すとともに、自分の人生というものを1つの職業にかけてみたいということになれば、これはまさに「会社にトライ 会社もトライ 応援団は均等法」ということになるのだだろうと、私自身そう思っているところです。

そういう意味では、均等法施行後8年目を迎えたこの時期は、景気はあまりよくはありませんが、むしろこうした時代に自分の職業を選択した女性は単に補助的な仕事を行うだけではなく、本当の意味の総合職になるのかもしれませんが。先ほど坂本先生が言ったように、いままではバブルの煽りもあって、社会全体の流行のような形で、うちも少しそういうものを作ってみようかと中身がそれほど社内的に徹底されないまま、駒が先に進んだというきらいも無きにしもあらずですが、むしろこういう厳しい企業環境の中にこそ、新しい未来に向っ

ての人材が本当の意味で発掘されていくだろうと思っています。あまり諦めずにこの運動を続けて行きたいと私は思っております。

○坂本 ありがとうございます。大場さんに少し伺いたいのですが、先ほどのお話を聞いていますと、大場さんの会社は、大変誠実に女性活用について取り組んで来られたと思うのですが、ただその中で、「やはり実は」といういろいろなドロドロとした話とか、それから大場さん自身が、女性の活用の鍵を握っているのは男性管理職だというようなことを言われましたが、大場さんご自身も管理職として、そういうお立場に立ったこともあると思いますので、少し本音の話を承らせていただければありがたいと思います。

○大場 現在私の課には、大卒の女性が2名と、短大を出た女性が1名おります。その上にいまいるわけですが、いまの諸先生方のお話を伺っていていくつか私も感じることはあります。まず意識という問題が1つあると思います。最近、やはり仕事をしたいという形の意識は強くなって来ている、これはいろいろな調査で出て来ておりますが、一方でその意識が空振りしているところもまだまだあるのではないかと管理職の立場では思います。

会社の中で現実に仕事をしていくうえでは、高度な企画・業務だけではなくて、「お茶汲み」も仕事ですし、コピーを取るというのも1つの仕事です。どこどこへ行って折衝をするのも1つの仕事だし、売りに行くというのも仕事です。しかし売りに行って、それを整理しなければならない人がいないと、仕事が成り立たないというのも現実だろうと思います。みんなが飛び歩いているだけでは、会社は成り立たないのです。1つのあるセクションの体系をとらえましても、仕事上では、ある程度ピラミッドができているのかなという感じはするわけです。

私自身もコピーを取りますから、底辺の仕事もちろんするし、お茶も入れます。下の仕事もするけれども、そればかりをやっているわけではなくて、もちろんもう少し高次元の仕事をして、それぞれに組み合わさってできて来るのです。けれども、どこの仕事が自分の主担当の仕事かというのがあって組織は構成されるのだと思います。だから均等法ができて、みんなが上の仕事、仕事と言っても、それだけでは回らないというところがありますので、それを私自身管理者として、どういうふうに配分をして納得させて行くかということを、非常に悩んでいます。同僚の管理職の連中も、やはりそういうところは悩んでおります。

また女性間の問題というのも、総合職で入って来た女性たちも悩んでいると思います。特に人事調査などで見てみますと、みんな仕事をやりたいと出ていますね。その中で、課内のコミュニケーションが不足しているといえますか、特に総合職の人たちは、先ほどご指摘がありましたように、上司から、何を期待して、何が目標なのかを十分説明されないで、とに

かく総合職だからやれ、ということで、本人たちはとまどってしまいますので、もう少しきちんと管理職のほうが仕事の与え方、進め方、指示、それからコミュニケーションを図っていかねばいけないと思います。それから一般職の方についても、自分のセクションの運営の目的、位置づけをはっきり示し、その中であなたはこういう位置にいて、こういう進め方になっていて、あなたの役割はこうで、いま仕事はこういう方向に進んでいるので、あなたもそういう方向を向いて仕事をやってほしい、というような日常のコミュニケーションというのは、非常に大事なのかなと思っております。

○坂本 ありがとうございます。いま大場さんがいくつかおっしゃった中の最後のコミュニケーションですが、私もこれがかなり日本の企業の中では大きな問題ではないかと思うのです。大場さんがおっしゃったことをいま聞いておりまして、それぞれが女性だけの問題かなという意識で聞いておりました。

例えばいまのコミュニケーションでも、さきほど女性がそういう問題をいま持っている、それがある故に、女性が使いにくい、使われにくいということのご指摘をされたのですが、それでは、男性はそういうことについて、何ら企業の中で問題ないのかというと、日本の企業というのは、日本の社会全体がそうですが、察しの社会、以心伝心の社会なのですね。ですから、いまおっしゃったように、あなたの役割はこうだとか、これこれはどういう意味があるとか、そういう意識づけというのは、あまりお互いにしないのですね。それからいろいろなことをしてもイエス、ノーもはっきり言わない。これは諸外国から言われています。ですから早い話が、会議などをしますと、誰かが何かを提案して、それに対して反対とか、賛成ではなくて、わりにコメント的な意見がたくさん出て、議長さんもいるかいらないかわからない会議が多いのですが、最後に議長さんらしい方が「では皆さん時間が来ましたので、そういうことで頑張ってください」と言いますと、そういうこととはどういうことか、と聞く人は1人もいないのですね。それでみんな会議の締めくくりにあったように「そういうことで」頑張って、日本の企業はここまで発展して来たわけでございます。ですからそれこそ「そういうことで」という察しの中で仕事を進めることによって、企業がうまく行っていたのです。

それから、例えば上司が部下に指示をするときも、「あなたの仕事はこれだけで、私が要求しているときはこの水準までだから、何日以内に、この水準まで、こういうやり方でやりなさい」とは、あまり言わないのですね。「まあ、君、こういう仕事をうまくやってくれたまえ」という指示をする。そうすると「うまく」というのは何かというのは、部下が全部を察して、それをうまくやれば、この部下はいい部下だということになります。その察しをしな

いで、「うまくというのは、どの程度までうまくやったらいいのでしょうか」とか、「何を指すのでしょうか」と聞いたら、あなたは「指示待ち人間」だということになるわけです。

かつてそういうことはあまりなかったのですが、最近だんだん新しいジェネレーションが出て来ますと、男性の間にもそういうことが起こるわけです。ある生命保険会社の川柳大会で上位に入選した川柳というのは「上役の 指示がファジーで 僕ビジー」と、こういう川柳があるのですが、まさにそれで、これは何をしなさいと的確に言われないと、一生懸命慮って、かなり多めの仕事をしないと、ピタッと当たらないという意味です。

そういうことは、従来、本流とか主流とか言われていた、一定の年齢の終身雇用を前提とした男性の間では以心伝心で比較的うまく行っていたのです。しかし例えば最近入社した女性とか、これからは外国人もあると思いますし、新しいジェネレーションの男性は、もうこの以心伝心では仕事が進まなくなりかけていますね。このような中では彼らを使うのはなかなかうまく行かないという、会社全体の問題が1つあるのではないかと思います。

それからもう1つは、さっき「意識の空振り」というのをおっしゃいましたが、女性が総合職だから、相当のことをやろうと思って来たけれど、思うように行かないと。それで「私は女性だからたぶんやらせてもらえないのだ」と思って、そこで挫折するわけです。これも私自身長い間男性社会で仕事をしておりましたのでよくわかりますが、男性でもこのような場合随分がっかりするのですね。自分はこんなにできるのに、あの人より自分はこんなに優秀なのに、何であの人が上の地位を持って、自分はこういう仕事かとか、そういうことがたくさんあるのです。それは男性だからというのは理由になりませんから、そこはぐっと我慢して、いずれ将来、何とか挽回しようと思ってやっているのだと思うのです。

慶應義塾大学の井原哲夫先生という方がおっしゃったのですが、なぜ男性は我慢するかというと、「長期つじつま合わせ論」というのがあって、いまはいろいろ不満があるけれども、いずれそれが解消される、長い間で見ればいまの不満、いまの我慢がどこかで報いられるということで我慢ができるというのです。

ところが女性の場合は、会社としてもそういう展望を与えていないし、個人としても、あまりそういう展望がない。もしかしたら明日辞めたくなるかもしれない、結婚したらどうしよう、そういうことがいろいろあるわけです。そういうことで、短期につじつまを合わせたいと思うようになります。そうすると、自分の能力に対して、この仕事はおかしいという、その時点、時点での短期のつじつま合わせをしてしまうのです。女性はそこが違うのだというようなお話を、井原先生という方はよくされるのです。その辺は会社として、または管理職として、大場さんはどのように感じられますか。やはり女性の特殊問題だと思いいになり

ますか。

○大場 いや、必ずしもそう思いませぬね。男性も同じようなことをやっています。いま私どもは「ID2000」という運動を社内的にやっていますが、これは自分たちの仕事を振り返って、何のためにやっているのか、その座標軸はどういうところで、この仕事をお客さんに対してどのように役立て、そのためにはどういうふうにやらなければいけないのかと、1つひとつ問直しを全体的にしているのです。今まではやはりそういうことが足りなかったと思います。

いまおっしゃいましたように、以心伝心だけでやって来まして、本当の意味での意思疎通ができていなかったという反省がありますし、また今後、それをやっていかなければいけないと思っています。現在私どもの課でやっているのが、必ず毎週1回ミーティングを持つ、ということです。忙しくても、立ってでもやるというようなことを心掛けています。そうしますと、みんないま与えられている仕事はどういうポジションにあって、どういう重要性を持つ、どれが重要で、どれがいま後回しにしているのかとか、その辺がわかって来ます。そうすると仕事はかなり面白くなるようです。

いま私は採用課長をやっておりますので、現在大変忙しいシーズンなのですが、今年入った新入社員も、彼女も非常に忙しいのですが、「非常にやりがいがあります」と言っています。目的意識があるし、何をやらなければいけないのかよくわかっているし、「学校のとき、ゼミで発表をしなければならぬときに、よく徹夜をしましたが、そういうときの気分似ています」と、意識を前向きにもって仕事をしています。

ですから、やはり先生がおっしゃられたように、もっともっと話し合いをしていかなければいけないというのは、痛切に感じております。それは女性だけではなくて、男性も同様だと思います。それからいま入って来ている男性と女性を比べてみましても、女性のほうが、学生時代成績はいいですし、資格も持っています。頭もよく、自信を持っています。むしろ男性のほうが体力はあるけれども勉強はしていない、というところがありまして、私は管理職としては情ないと思っているのですが、現実にはそういう世の中にもなっています。男性についても以心伝心だけではもう通用しなくなったと思っています。

○坂本 ありがとうございます。仙田さん、さっき南雲さんと大場さんのお話の中に、男女の問題のほかに、「女々間の問題」と言っておられた女性同士の問題が何回か指摘されているのですが、その辺はどのように感じていらっしゃいますか。

○仙田 女性同士の問題ということで言いますと、私達の会社には総合職、一般職という区別がございませんので、女性の四大卒と短大卒ということになるのかもしれませんが、四大

卒だからどうだなどという、嫌な経験というのは私はしたことはありません。私自身、自分より年が若くても、先に入社された先輩だったら、立てて、自分のあとに入ってくる四大卒の女性に対しても、やはりその先輩を立てるように、ということでやって来たということもあると思いますし、また、いい先輩に恵まれたからかもしれませんけれども、特に問題を感じたということはないです。

○坂本 会社の中の雰囲気として、男性の管理職が、かなり女性に気を使っていると感じることがありますか。

○仙田 そういう方もいらっしゃるかもしれませんが、男女を問わず、自分の部下だから、どんどん使っていい仕事をしようとする方が多いと思います。

○坂本 そうですね。仙田さんはわりといい環境でお仕事をしていいらっしゃるようで、大変素晴らしいと思います。南雲さんに少し伺いたいのですが、さっき総合職、一般職を分けるのは、必ずしもよくない、差別を助長するのではないかというようなお話があったのですが、これも私は、時代によって違うのではないかと思います。かつてはみんなが1列に並んで、ピラミッドの山を登るような、そういう職業意識がありましたね。だからみんながてっぺんに登りたいという意識があったのですが、だんだん最近社会が変わって来ていますね。ですから、そのピラミッドのてっぺんに登りたい人もいれば、そういうことに全く関心のない人もいます。そういう意味で、もう少し私は、むしろ日本の企業は機能別に細分化されてもいいのではないかと思います。これは男性、女性だけではなくて、男女一緒にです。

アメリカで聞きますと、オフィスママというのが最近できたそうです。これは、要するにお茶汲みとか、ちょっとしたお掃除とか、そういういままで誰の仕事かわからなくて、いわゆるOLがさせられていた仕事を1つの専門職として集めて、オフィスママという専門職を確立したのです。そしてその人は生き生きとオフィスママをしている、というような話を聞いたことがあります。そういう機能分化というふうに考えて、誰が見ても透明に、あの人の役割は何、ということをもう少しはっきりさせても、決して差別ではないように思うのですが、その辺はどうでしょうか。

○南雲 そんなに根本的に考え方が違うとは思いませんが、人生の選択というのは、最初にあまり決め付けていいのかどうか疑問に感じているのです。というのは、人はそれぞれが人生を歩みながら、自分の決断をその都度していくわけです。10年ぐらい前から、多くの企業の中で、いわゆる係員階層といいますか、このクラスから管理、指導階層に行くときに、団塊の世代をかなり多く採用して来ましたから、そういう人たちのポスト不足であるとか、やりがいを持たせるために、一部に試験制度の導入などというのが行われています。それは

ペーパー試験であったり、面接であったり、あるいは考課であったりしますが、そういう中で、自分が道を選択しているわけです。そういう自己選択の権利をむしろ残しておいたほうが、あまり最初から分けるのではなくて、むしろ一緒に努力した結果、ある時点で、自分の人生の選択を決めるというほうが、よりいいのだろうと思うのです。

何故そういうことを言うかと申しますと、日本の場合は、最近は少し変革の波が出て来ていますが、どちらかというと、企業は男性社会ですよ。それからそれを支えているのが年功序列型賃金システム。そしてその会社にいれば何とかなるという終身雇用。そういうような中で、それは一気に崩壊しないので、むしろ入社して5年目又は6年目など一定の経験を積んだ後、ある程度自由に異動させたほうがいいのではないかと、あるいは企業の選択も、ひょっとしたら自分は失敗だったのではないかと、思ってもいいのだろうと思うのです。

ですから若いうちはかなり流動させて、そしてどこかで人生の決断をして、男であれ、女であれその職にすべてをかけてみる。そしてまた50歳か55歳かわかりませんが、ある年齢に行ったら、もう少し自由にまた選択をさせる。通勤時間も長いですし、あるいは健康状態も個人により異なりますから、あまり会社で、入社から定年までがんじく縛りに縛るのではなくて、若いうちも流動できる、そしてかなり年齢が高くなって、自分の家族環境も変化したときにも、自由に選択することができる、こういうことが望ましいと思うのです。私は、最初からあまり道を決めてはいけないということを言っているわけではないのですが、あまり限定しないほうが、かえって職場のチームワークであるとか、お互いがお互いを通じて切磋琢磨するとかというときに、いいように思うのです。程度の問題だと思いますけど。

○坂本 ありがとうございます。たぶんそういうことも考慮してだと思いますが、労働省がお出しになっている「コース別雇用管理の望ましいあり方」の中にも、必ずしも総合職を勧めるわけではなく、もし総合職制度を取るのであれば、こういうことを注意しなさい、というのがいくつか書いてありまして、その中には、いま言われたようにあまりコースが固定しないように、お互いにコースごとにブリッジをかけて、一般職、総合職が入社後も選べるようにしなさい、というのは書いてあったと思います。

いまの総合職、一般職のコース別の問題について、大場さんはどのように考えていらっしゃるでしょうか。

○大場 企業の人事担当としての立場からいまの話をしますと、従業員の処遇をするときに、やはり公平、平等、納得、参加ということが基本にならうかと思います。平等というのは、機会の均等ということだろうし、公平は、やった仕事に対して、それだけ報いるということでしょうし、それから納得というのは、本人が自分で選べるということでしょう。そして参

加というのは、いろいろなところに自分の意見が言えるということだろうと思います。

そういう観点から、いまのコース別制度の問題を考えてまいりますと、冒頭に私が申し上げましたように、やはり会社の仕事というのは、いくつかのグループに分かれ、特に私の会社のように、製造業をやっていると、オペレーターもおれば、営業を専門にやり、営業の人がやって来た仕事の事務処理をするという人もいます。そうすると、いくつかの仕事が大括りの体系に分かれてくる。役割自体が分かれていく。ということで、ある程度グルーピングができて、コース別の制度が作れるような気がします。そういう役割に基づいて、処遇をしていくということが、公平な処遇ではないかと思うわけです。

ただ、そういうグルーピングをするときに、そのグループが恣意的になされると、それは問題があるわけです。先ほどの参加、納得の問題についていえば、本人がそのコースを選択できるのであれば、本人が自分でそのコースを選んだのだ、という納得性があるわけですね。しかもやってみた結果、向こうのほうがいいのだということになれば、乗り換えるその道もきちんと用意されていれば、なおいいと思います。

むしろそういうコースがなくて、何かわからないけれども、漠然と処遇をされているとなると、では自分は一体何が基準で処遇されているのだろうか、ということがかなり不安になる。あの人はなぜ処遇が早く、トントンと上がって、給料も高くなって行くのか等々、非常に不透明になりやすいところがあるわけですね。

私どもは同じ大卒の場合、総合職Ⅰ、Ⅱ、一般職と3つあります。それは本人が選択をするわけです。もちろん会社に入社したときに、総合職Ⅰとしては能力がない、ということになれば、総合職を本人が選んだとしても、採るわけにはいきません。ですから、もちろん採用の時には、会社が選考したという側面がありますが、採用した以上、総合職Ⅰの人がいて、Ⅱの人がいて、一般職の人がいる。それは本人が選んだ結果ですね。私どもが、あなた一般職にしないで、と言ったわけではない。納得性があつたうえで、そこで仕事をしてもらって、その仕事をした成果に基づいて処遇をしていく。

ただ、やっていきますと、やっぱり人間、上を見てもっとやってみたいという気になりますね。そのときに、別のコースに移れないような制度ですと、これは不満になっていきますし、向上心も起きてこないわけです。私どもは、入社3年経ちましたら、コース転換を本人が申し出ることができるような制度になっております。そのような制度が補完的に用意されておれば、私はコース別管理というのは、必ずしも悪いものではないと思っています。逆にあなたの役割はこういうことなので、あなたはこういうふうに育成しますよ、そしてあなたの評価はこういう基準でしますよ、ということが明確になれば、働く目標ができますし、

自己評価できますから、コース別の管理はあったほうがいいのではないかと考えております。そうでないと、何か年功的な、学歴的な、男女的の何かで区分をされている、という不信感拭えきれないのではないかな、ということを感じます。

○坂本 ありがとうございます。仙田さんは、ご自身が働く立場からどうでしょうか。

○仙田 まず評価なのですが、私達の会社には、自己申告という制度がございまして、1年間の目標を立てて、それを半年ごとにレビューして、どのくらい達成したかを上司と相互に話し合っ、納得の結果、それを提出するという形になっていますので、一応評価は、それに基づいてされるものだと考えております。

先ほど申し上げましたように、私達の会社は、総合職とか、一般職とかいう区分がないのですけれども、そのためかえて女性対女性の感情的なもつれとか、そういうのはあまり見聞きしないものですから、ないことによってうまく行っている面というのものもあるのではないかと思います。

○坂本 ありがとうございます。もしかしたら南雲さんも、それについて何か一言あるかもしれませんので、それはいま言っていただこうと思います。それと同時に、先ほど仙田さんのほうから、女性は残業ができない、というような問題が、自分の仕事のうえでネックの1つであったというお話がありましたので、そういう点について労働組合の立場から、どのようにいままでされて来られたのか、ということも付け加えておっしゃっていただきたいと思います。

○南雲 小売産業は、例えば自動車産業であるとか、電機産業に比べますと、残業がわりと少ないのですね。商業労連が調査をしますと、大体男性が年間で、これは人によってばらつきがありますが、平均で大体年間100時間ですね。女性が大体その半分、年間で50時間。従って、月に女性が3、4時間、男性が大体10時間前後というところが、おおむねの企業の姿です。

なぜ残業が少ないのかということですが、製造業の場合にはご存じのように、残業しますと製品が出来上がってきますから、1つの生産性になりますね。ところが、小売業の場合は、お客さんがいない後、そこでいくら夜に仕事をして、生産性を産みませんから、できるだけ店がオープンをしているときに処理をしてしまう、というような概念が生まれているのが第1点です。

それともう1つは、これは労働省の調査でもはっきり出ているのですが、いわゆる百貨店であるとか、大型スーパーでは、時間外の割増率がわりと高いのです。これは商業労連の指導もよかったと思うのですが、企業の理解もいただいて、1.3、1.35というところもあるので

す。労働基準法で1.25ですから、経費の面から、企業としても無駄なものを失くそうということがあるのだと思います。それともう1つは、先ほど商業の特殊性として申し上げましたように、営業時間と労働時間が分離されていますので、当然シフトで仕事を進めるとか、交替で行いますから、そのシステムの中で動かしていかなければいけないということです。例えば私鉄なども同様です。車掌が、僕もうちょっと残業したいと言っても、そこで乗り換えてほかの車掌に代わると、僕はもっと運転したいのだということはできません。このように、どちらかという営業時間と労働時間が分離しているような産業では、その交替をきちっとしないかぎり、やっぱり効率というのは上がらないのです。そういう意味で残業時間は少ないのです。

ただ特にこの労働基準法上の女子の規制で問題になりましたのは、係長などの管理職です。例えば、夕方の5時ぐらいから係長会議をやりましょう、課長会議をやりましょうという、均等法が施行される前は、女性は残業は1日2時間となっていましたので、そこで帰らせざるを得ない。物事を最終的に決断するときに、部下の係長は、そこに参加はしないというようなのがいくつかあったのです。したがってこれにつきましては商業労連の女性委員会も、全部ではなくて少なくとも管理指導職にある女性については、男性と同じようにすべきであり、もしそれを「保護」としてストップしておけば、平等な仕事はできないではないかという意見がありました。この問題は均等法施行後は解除されたわけです。

それからもう1つ、あくまでも時間外や休日出勤は、できるだけ少なくしていくということです。男性に女性を合わせる、長いほうにどんどん持っていけばいいというのではなくて、むしろ男性を女性のほうに近づけていく運動をしていくことが必要だと思っています。そしてこの運動をしながら、一方で一定の指導的立場にある女性については係員の女性と同じような発想ではなくて、男性と仕事を平等に、あるいは機会を公平にこなすために、保護とは言わずに、ちょっと制限を取っ払ってもいいのではないか、というのが商業労連の考え方でした。

この問題も均等法が施行されてから解決したわけです。非常によかったと思います。ただ女子管理職の定義が会社によってまちまちであることは多少の問題を残していると言えます。

○坂本 私がかつて通産省という所にいたのですが、私が勤めておりましたころ、俗称というかあだ名で、通商産業省ならず通常残業省と呼ばれていた官庁でございました。ですから、本当に残業をしなければ絶対に一人前の仕事はできなかったわけでした、幸か不幸か私は残業規制の対象外でしたので、ずいぶん残業してきました。いまの南雲さんのお話で、残業時間が短い、これは男女ともいいことだと思います。ただ、ここぞというときにおっしゃった

ようなことが起こって、仕事の責任が全うできないというのは、やはり大変やりにくいと思います。そのところはなかなか議論があるところだと思うのですが、そういう、いわゆるいままでに女性保護とか母性保護とか言われている制度について、大場さんはどう考えていらっしゃるでしょうか。

○大場 基本的に、どこまで母性保護というかは別にして、やはり男性と決定的に違うのは出産だと思います。そのために保護していくということは、これはやはり当然のことだろうと思います。ただおそらく、昔は男性と女性の体力差というのが相当あったのだろうと思いますけども、いま非常に逞しい女性もでてきておりまして、少々のことではめげない女性もでてきております。しかも意欲的に仕事をしたいという女性が増えてきている。その中で、いま残業規制については、2週間とか4週間という短い期間で決済をしなければならないという規制があり、これについてはゆるめてもいいのではないかと思います。会社の仕事ではさっきご指摘のありましたとおり、繁閑の差が大きいという仕事もありまして、ちょっと長いスパンで見れば帳尻は合うのだけれども、このときどうしても一気に呵成にやらなければならないという仕事がございます。例えば端的な例で、私ども採用という仕事をやっておりまして、これは就職協定がございまして7月1日から走るわけです。そのときには学生というのは、夜しか掴まりません。だいたい下宿に帰ったりするのは11時過ぎ。そうすると電話をかけて通じるのは、それ以降ということになります。6時、7時、8時に電話して済めばそれでいいのですが、そうはいかないので、ある一定の期間はそれを集中的に行うわけですが、そうなりますとどうしても残業というものが出てくるわけです。じゃあそうかといって、朝ゆっくり来ればいいではないかということになりますが、朝から今度は面談をしなければならないのです。特に相手が人ですから、会って話をする、電話でするということになりますので、ある一定の期間、残業時間がピークのときを迎える。先ほどお話ししましたように、私のところに女子が3名いるわけですが、彼女らは彼女らでまたいい女性を採用したいと思っているわけです。そうするとかなり残業規制に縛られるし、夜10時以降できないという深夜業規制もありますので、帰らなければいけないということになってくる。その辺の調和をどうするかという問題にぶつかるのです。のべつまくなしに私どもはやろうとは思ってないし、私どもの会社もトップからの指示により、年間1,800時間を来年には達成しなくてはならないという目標もあります。6月、7月やった残業分は何とか8月でカバーして、年間1,800時間を達成したいという職制の思いはあります。ですから、それをフォローできるような仕組みができるとありがたいと思います。ただやはり私は男性として、自分だって結婚して子供を持っておりますけども、やはり健康な子供を持ちたいと思いますし、そのために

は母性保護というのは大事な観点だと思います。そのバランスだと思いますけども、ある程度の中では規制も緩めていただきたい。それが、やる気のある女性をディスカルディしないことにもつながっていくのではないかと思います。

○坂本 仙田さんはさっき残業のことをおっしゃったのですが、そのほかにもご自分がこれからいろんな人生を歩んでいって仕事を続けていくときに、どういう職場だったらいいか、どんな制度があったらいいか、いろいろお思いになっていらっしゃるものがあたらおっしゃってください。それから、いま皆さんがおっしゃたことについて、何かご意見があればどうぞ。

○仙田 これから仕事を続けていく上で、結婚や出産などという問題があるのですが、結婚のほうは、別に子供が生まれるまでは問題はないと思うのですが、育児は大変な問題だと思います。育児休業法は施行されましたが、まだまだ育児を理由として退職する女性もいるのが現状で、こうしたことから、子供ができ、退職した場合、私達の会社は一応再雇用制度があります。しかしながら、例えば2年とか3年、職場から離れるとして、その後キャッチアップをどうやっていったらいいのかというようなことを考えたりします。一方、私達の会社には、試験的に月間フレックス制度というのが導入されています。要するに11時から4時まで会社にて、月間の規定の就業時間を満たしていればよいという制度も導入されましたので、働き続ける環境は整えられつつあると思っています。

ただ、私達の会社は海外でかなりのビジネスをしているものですから、例えば社内結婚した場合に、夫が海外赴任してしまったり、妻のほうも別の国に海外赴任してしまったりという事例も出てきています。海外赴任もこれから重要性を増す問題だと思います。

○坂本 いま再雇用制度というようなお話が仙田さんから出ましたが、私の会社でもそういう再雇用制度やフレックスタイム、介護休暇、それから昨年4月から施行されました育児休暇というの、もちろん取ることができます。このほか、例えば子が6歳になるまではベビーケアタイムとして、1時間か2時間早く帰るといような制度も設けております。私は、こういう制度はこれから大変必要なものだと思います。ある人が、男性ないし女性を好きになって結婚して、子供を産み、育児をしていくことになりますが、私は出産、育児というのは、社会的事業でもあると思っています。そういう意味で社会がそれをサポートするとともに、社会的存在である企業が、社会的責任としてそれをサポートするというのは、少々コストがかかっても、企業の大切な社会的な責任の1つだと思います。ただしここで重要なことは、女性にどんどんそういう制度がつくられて、一般的には育児休業も介護休業も男性ももちろん取っていいようになっているのですが、事実上は女性がとる場合が多く、育

児時間だとか、介護休暇とか、再雇用制度とか、そういう制度をどんどん女性が利用していったときに、男性のほうは全く休暇もとらない、そのうえ、早く帰ることもめったにない、それからある一定年次で入った人は、一定年次で昇進していくというような堅いシステムがありますと、せっかくいいシステムが善意で設けられながら、それを利用したがゆえに、男女の間でどんどんギャップができてしまう、こういう問題が起ってくると思うのです。私は、非常にいろいろたくさん女性のためのいい制度を持っておられて、そしてそれをきちっと定着させて、女性がいきいきと働いている会社の例をいくつか伺ったのですが、そのときによく聞いてみると、それらの会社は男性も長期休暇をとる習慣があり、用事があれば、上司に言って有給休暇の範囲であれば休んでもかまわない。それから中途採用もあって、いつ入った人がいまだこの位置にいるなどということが、固定されていない、また個人の能力でいろんな仕事をしていて、必ずしも年次でしょっちゅう誰が上だ下だということもない、従って2～3年のブランクのため、再雇用制度を利用して入っても、なんてこともない、自分が一生懸命やれば挽回もできるし、2、3年遅れてもそれだけの仕事をしていけばいいのだというような、快適に働ける会社だったというのです。ですからそういう意味で、私は、企業内でいかに柔軟性があるかどうかということが、本当に女性の制度が生きるために必要ではないかと思っているわけです。組合として南雲さんは、働く人が快適に働くことができるようにするために、いままでずっと運動していらっしゃると思うのですが、必ずしも女性がということではなくてもいいのですが、その結果として女性が快適に、そして働き甲斐をもって働くことができるようになるために、どのような運動とか要求など行ってきたのか、ポイントを教えていただきたいと思います。

○南雲　いくつかあると思うのですが、1つは母性の問題です。僕の考え方では、母性の問題は保護とか規制などというふうに考えていないのです。当然だというふうに考えているのです。なぜかと申しますと、我が国の女性の就業パターンは、長い間M字型雇用になっており、つまり結婚や出産などで一度は家庭に入り、育児が一段落した後再び職業を持つほうがよいというのが、男性であれ女性であれ、世代を越えて50%以上の人がそうしたい、そのほうが望ましいと考えているからです。最近では、結婚や出産の後も仕事を続けるほうがよいというのが増えており、88年に12%だったのが92年には15.4%と、少し増加していますが、やはりおおむねM字型希望の方が多いのです。ですから、これは、ある種の日本民俗の文化と言ってもいいような感じもするのです。育児休業であるとか、あるいはボランティア休職制度であるとか、こういう制度はどんどんつくったほうがいいと思うのですが、これは規制でも保護でもなくて、当然のこととして社会としても、あるいは企業としても実施していく。

労働組合としては、それをあくまでも提言をしていくというのが第一です。

次にいわゆる女性に対する保護か平等かという問題です。特に時間外労働の問題や、深夜勤務の問題等、いろいろありますが、これは個人別管理になっていくのだろうと思うのです。要するに団体管理から個人別に、どういう仕事をする人はいつからどういう残業がある、あるいは休日出勤が必要だというような、かなり自己責任が強くなっていくのだと思います。企業単位での団体管理、なかったら職場管理ぐらいに変えていく。あるいは職場の中でも、特殊な職務というのがありますから、そのような個人的管理にしていけば、これもイメージとしては規制とか保護ではなくて、むしろ自分の1日の3分の1を費やす仕事を通じて自己実現するために、その日はやるのだという概念が生まれてくると思うのです。ただ、いままでは管理社会ですから、急に夕方に「君、残業してくれ」とか、あるいは前の日に「明日どこ行くぞ」とか、そういうことがあったわけで、これに対する1つの予防措置として、1つの規制とか保護などがあったように思います。

それからもう1つは、どうしても均等法の中で、昇進とか昇格について、納得できないという声が多いのです。これはある調査では男性であれ女性であれ、45%の人がなぜ私はその仕事に就いているのか、なぜ私はこの賃金をもらっているのか、なぜ私は今回異動したのかということに対して納得していないのです。ということは、人事制度というものが、まだ日本の場合にはあうんの呼吸みたいなもので運用されていることを示していると思います。例えば教育なら教育を見ても、OFF-JTの教育は男女機会均等になっているのですが、OJTは問題なのです。仕事を通じて人々が育つというときに、男性と男性のコミュニケーションと、男性と女性のコミュニケーションは違っていますので、そのうちに慣れてくると思いますが、まだ初めて接触しなければいけないというような場合がありますから、一気にはできないと思いますが、私はコミュニケーションというのが、むしろ人材育成に非常に大きな影響を与えているような気がするのです。それは仕事の与え方といったものがコミュニケーションを通じて行われるOJTでマニュアルありませんし、社内に一定のルールもないです。むしろ上司と部下の関係において、あるいは同僚同士の関係において、まさにあうんの呼吸においてやっているわけです。仕事が終わったあと焼鳥屋で物事を決めてしまうということも、男性社会にあるわけです。どういうふうにコミュニケーションをとっていくか、私は考課の問題とか昇進とかというときに、やはり避けて通れない、いまネックになりつつある問題であると思っています。

○坂本 いまお話になった焼鳥屋で物事を決めてしまうという、よく「ノミネーション」と言われていることが男性社会によく見られます。ある場で男性の管理職の方が、「男性同

士だったらノミニケーションがきくけど、女性にはそのようなことができない」と言いましたら、そばにいました女性がすかさず「いやそんなことはない、自分たちもノミニケーションは楽しい」と反論したのです。そうすると、「それであなた、毎日誘われていやに思いませんか」と聞きましたら、「ノミニケーションは楽しいけど、毎日誘うのはマナーの問題です。そういう馬鹿なことは言わないで、適度に相手の都合を見ながらノミニケーションをするというマナーがあれば、結構楽しくやれるものです」と言ったそうです。そのような話がございました。

一応いままで3人の方プラス私もちょっと加えさせていただいて、いろいろな議論をしてきたのですが、たぶんここまできますと皆様方の中に、自分はそういう意見は持たないとか、あそこをもうちょっと聞いてみたいとかという気持ちが出てきていらっしゃると思います。そこでフロアの皆様方のご質問、またはご意見でも結構ですが、伺いたいと思います。

○男性A 今回のシンポジウムの中で東レの大場さんから最初に出ました、女性を社内に積極的に活用する際に、最初、仕事の与え方等の問題で職場に受け入れ体制がなく、あまりうまくいかなかったという話があったと思うのですが、具体的にどのような問題があったのか、また、これを踏まえて仕事の与え方等、女性の活用について特に留意されているようなことがありましたら教えていただきたいと思います。

○坂本 いくつかご質問を承わったあと、それぞれ名指しがあれば名指しされた方、それからなければ一般的にパネリストの方々からお答えをしたいと思います。ほかにございませんか。

○女性B 女性行政関係の仕事をしております。南雲先生に質問なのですが、先ほど女性の働き方はM字型だとおっしゃいましたが、それは現実にとおりだと思います。それについては、日本文化の関係もあるし、男性も女性も管理職も、それから働く人たちもそれを望んでいるということのお話でしたが、それは非常に問題があると思うのです。子育て等の家庭責任、それから介護の責任というものが、日本の長い伝統で、性別役割分担を維持したまあいままで続いていることは問題だと思うのです。そうしますと、「会社にはトライ 会社もトライ 応援団は均等法」ということは、実際に家庭責任を女性のほうの側に負っていると、女性の社会への進出はおろか男女の平等ということも進みません。その辺のところを日本の文化というふうに言ってしまいますと、私ども女性は救われないわけです。現実には性別役割分担で家庭責任をはたした上で、女性も社会に参画するというのが現状ではないでしょうか。そうでなく、組合のほうの立場からは、子育ての問題、家事の問題、介護の問題をどういうふうにしたら男女の均等が確保されるのかという点についてご意見をいただきました。

いと思います。

○坂本 企業への女性の進出の裏腹の問題として、家庭での役割分担ということが、いまご意見プラス質問として出ました。次の方どうぞ。

○男性C お伺いしたいのは、南雲さんに商業労連の中執の女性の役割がどのくらいかということです。それと坂本先生のお話の中に、先ほど機能分化していく雇用システムが、これからとられていけばいいのだがということがあったのですが、現在の総合職、一般職の現状からみて、それがどの程度の可能性があるのかという、見通しというか課題というか、その辺をお伺いしたいと思います。

○坂本 時間の関係上、この辺にしたいと思いますが、どうしても意見なり質問なりがあるとおっしゃる方がおられましたら。ではもう御一方だけ。

○女性D 現在、採用PR等々でお手伝いをさせていただいている会社に勤務している者ですが、女子学生の採用の際、学生が就職先を選ぶ際の窓口の時点で、企業側に何か閉ざされている部分があったり、それから企業の方々がアピールしている内容に、偏りがあるのではないかと日々思っております。その辺で、できたらご意見をお伺いしたいと思います。

○坂本 大変極めて鋭い、かつ面白いご質問、ご意見をいただきまして、ありがとうございます。いま一部、答弁者のご指名があったものもありますけれども、ここにパネラーの方が3人おられまして、答弁の機会均等のために、発言機会均等のために、少し私のほうで整理をして、それぞれからご発言いただき、かつ今日のご議論の締め括りをそれぞれにさせていただこうと思います。大場さんには、さっきの仕事の与え方、受け入れ体制の問題、それから女性の成績がよいのに、なぜ男性を採るのかという問題、それから公正な評価というのは、どのような評価かと、こういう問題を中心にお答えいただきたいと思います。それから南雲さんには、子育てを中心に、家庭における女性の役割等々、それから、女性の中執の問題がちょっと出ましたが、その辺を中心に、お答えいただけたらと思います。仙田さんには、もしご希望のことがあれば何でも結構ですが、例えば評価の問題とか、それから仕事の受け入れ方の問題をお願いします。それからもう1つ、大場さんに出された質問のうち、女性を活用しやすいようにどのような手当てをしているかという問題について、逆に採用された立場から見てもしご発言があれば、それぞれご発言いただいて、あと今日のディスカッションの締め括りを一言ずつ付けていただければと思います。それでは南雲さんのほうからお願いします。

○南雲 それでは先ほど御指名をいただいたのでお答えいたします。女性のいわゆるM字型の問題ですが、これは実は2年に1回ずつ約3万人の組合員に調査をし、質問をしているの

ですが、ほぼ変わらないのです。もし誤解がありましたらお許しいただきたいのですが、要するに、結婚や出産などで一度家庭に入り、再び職業を持つほうがよい、こういう人が多いということが出ているのです。したがって家庭に入りっぱなしということを希望する人はほとんどいないということも言えるでしょう。これはなぜかといえば仕事と育児を両立するための環境がまだ整っていないということだと思ふのです。いま核家族になっていますから、育児休業がもっと取りやすくなり、あるいは保育施設だとかいろんなのが発達してくれば、自分も続けてという人が増えてくると思ふます。そういう意味では当分の間は、労働組合としては出産、育児のための環境整備、例えば育児休業を3年間取れるようにする等、そういう制度をつくって環境を整える必要があると思ふています。家庭責任につきましては、商業労連としても、いわゆる男性も女性も問わず共に責任を負うという考え方で、女性にすべて任せるという考え方はもっておりません。ですから、先ほど質問のあった方とだいたい考え方としては一緒だろうと思ふます。

それから生産性本部の方からありました、いわゆる労働組合運動ですが、どちらかというと労働組合の方は役員も男性が多いのが実態です。もちろん単組などを見ますと、例えば代議員大会などですと商労連の場合は職場委員などは女性のほうが多いです。ただし単組の執行委員になりますと、だいたい役員18名ぐらいの構成で女性が4名程度です。そして、その上の産別になりますと、商業労連は、女性の中央執行委員は1名です。従って、商業労連の場合にはいろんなものを企画、立案し、中執に提案するとなると、女性の中央執行委員は1名しかおりませんので、各単組の副委員長は女性であるとか、あるいは女性の執行委員、こういう人たちが10名ぐらい一緒に集まって、現場の声を反映させてつくるという形をとっております。運営としてはかなり女性参加によってつくられているというように、ご理解いただいていいと思ふます。ただ連合でも、女性の組合役員の比率を上げていかなければ、女性の声が労働運動を通じて、行政や経済界に反映されないということで、役員総数の15%をめざすという指標は出しております。ただ私の経験から申しますと、その意気込みはあるのですが、どうしても女性の役員のほうが早く交替するのが現状です。2年やって、是非今回は降りたい、ほかの人に代わってもらいたいというのも、非常に多いのです。いつも後任を選ぶのに苦勞するのです。

あなたは組合の役員になりたいですかという質問に対して、労働組合に魅力がないのかも知れませんが、なりたくないという人がこれまた、男性も女性も多いのです。それだけ労働組合も、もう少し魅力ある産業にしなければいけないと、1リーダーとして思ふています。いずれにしても、いろんな場に女性が参加をすることが、いい意味での機会均等を推進

するのだろうと思っております。

あと、まとめとして一言だけ申し上げます。いずれにいたしましても私どもは労働組合の立場ですから、素直に組合員の声をいかに企業経営に反映させるか、あるいは制度づくりに活かすかが課題となっています。男性だけの頭ではなくて、本当に組合員がいま何を求め、どういう制度を求めているのかを知る必要があります。女性を活用するための企業の制度そのものは、まだまだパーフェクトのものではありませんが、やはり制度がなければ前に進みません。そういう意味では、まず制度をつくって、その制度を日々充実させていく。そして充実されたときには環境が整備されますから、ある意味では男も女もない、お互いがパートナーとしての男女共存社会になっていくのだろうと思います。そういう意味で、商業労連には働く女性の活動指針の理念というのがあります。ここで3本の柱だけご紹介したいと思います。男女共存による、発展、進歩の推進をはかっていく、これが1つ目の柱です。2つ目は、あらゆる分野における男女の機会均等の推進をめざす。3番目は、社会的、経済的地位における平等の推進。この3つを基本に、様々な福祉項目を、特にかかわり合いのある問題については、提言をしております。そして働く女性に取り組む今後の課題として、次のような女性委員会の宣言文があります。その内容はおおよそ以下のとおりです。「せっかく機会の均等を与えられても、チャンスを自分で活かさなくては真の男女の平等は実現できません。積極的な行動を自分自身で意識しましょう。労働条件の向上、環境整備に向け、さらに自らの義務と責任をはたして、意識改革をするためにも、労働組合活動に積極的に取り組みましょう。仕事を継続することで、私生活がおろそかにならないように、健康づくり、自己啓発などに努めましょう。また子供を持つ働く女性は、時間を有効に使い、家庭的コミュニケーションをはかりましょう。自分の時間も家庭や地域との交流も犠牲にすることなく、男性も女性も暮らしを尊重し、いきいきと自己実現ができるような働き方をめざします」

そのような思いは私も同感であります。いずれにいたしましても、いま男女雇用機会均等法が満7年目を過ぎまして、8年目に突入しているわけでありまして、この厳しい環境にこそ女性の積極的な活用と、女性の力こそ社会を変える大きなパワーになると、私は思っております。労働組合運動を通じて、1つでもお手伝いをできればという気持ちで、今後活動していきたいと思えます。

○坂本 先ほどのご質問に対するご意見を伺っていると、労働組合と言えどもやはり例外ではなくて、企業と同じように、企業以上に女性の活用に悩んでおられるというところがわかる次第でございます。それからさっきM字型カーブのことをおっしゃいましたけども、確かに量的にはそうかも知れませんが、統計を見ますと、女性の労働力率のカーブ、これを年

齢ごとに一定の年齢の方の女性の中で、どれだけ労働市場へ出ておられるかみた率のカーブですけど、これは間違いなく全体が上がっています。それからM字型カーブのMのへこんでいるところは、30歳から35歳のちょうど結婚、出産年齢ですけど、その労働力の下がるくぼみが、だんだんに平坦になってきているというのは、これは事実だと思います。ですからそういう意味で、さっきご質問の方がおっしゃったのは、そのM字型カーブを前提としていろいろなことを考えるだけではなくて、あの北欧のように男女の労働力率が同じ、それから年齢によっても、M字型カーブができない、そういう方向にも、労働組合がいろいろ活動をしていただきたいというお気持ちが、たぶん込められていたのではないかと思います。そのためにはやはり家庭の役割分担というのをきちっとしないと、具合が悪いのではないのでしょうか。時間があれば南雲さんご自身、ないしは労働組合の幹部の方が、家庭でどのような役割分担をになっておられるかお聞きしたいと思うのですが、たぶん幸いにも時間切れになるのではないかと思います。

○南雲 僕は、土、日、料理作ったりしますよ。回数は少ないですけど。

○坂本 それでは次に仙田さんよろしく願いいたします。

○仙田 先ほどご指摘のありました、就職の時点で閉ざされているものをどうしたらよいかという点について、自分の経験から申し上げたいと思います。最初に申し上げましたように、私の就職活動も均等法以前でして、非常に厳しい状況だったのです。幸い採用されまして、その後社内でも、女性ということで男性よりも下に見る人もいなかったわけではないのですが、そういう中でどういう形で自分のキャリアを築いていくことができたかということが参考になればと思います。

まず、女性はまじめに、男性よりも2倍3倍働くという方法もありますが、それですと量的に多い仕事をこなしているだけで、単なる人手になってしまうというおそれがあると思うのです。私の場合はたまたま好きだったということで、人のやらないスペイン語を最初の3年ぐらいで身につけたのですが、そうしましたら中南米の方へ長期で何度か出張で行く機会を得たのです。それもスペイン語ができなければ、身の安全という問題もあって行かせてもらえなかったと思うのです。最初に行ったときには非常に周りが心配しまして、現地の駐在員は、私が来てから帰るまで生きた心地がしなかったようです。毎日顔を見るたびに、まだ生きていたというような顔をしていました。それを繰り返して2回3回行くうちに、全然心配してくれなくなりまして、仕事をするのは当然みたいな感じに意識が変わってきたのです。ですから、採用されるときはPRもそうですし、会社の中に入ってから行動として、人がやれない、自分しかやれない特技を身につけて、それをアピールして質的に高い仕事をして

いくということも大事なことになるのではないかと思います。いま会社の中でも、男性、女性を問わず、ゼネラリストであるだけではなくて、法務でも財務面でも何か高い専門性をも兼ね備えた人が要求される時代になってきていると思います。これを私のアドバイスとさせていただきます。

○坂本 ありがとうございます。それでは大場さんよろしくお願いします。

○大場 いくつかありますが、最初に女性の受け入れ体制ということで注意していることは何かというご質問がございました。まず、端的に申しますと、私ども採用する際にまず職場から申請をとります。どういう職務にどういう人がほしいか、職掌別に全部とるのです。そこには男女という項目も入っております。職制のほうからはこういう男性がほしいというようなことが入っているのですが、採用段階で、男性に予定されていた職務に女性を採ってつけてしまうというのが、いちばん早いやり方だと思っております。つまり、職制のほうとしてはこういう職務で、ここに男性を当て込むのだと思っていたところを、女性を配属すれば、否が応でもそういうふうに使わざるを得なくなるという方法です。要するに職制のほうは、男性のほうが使いやすいと男性を希望するわけです。どうせ1人来るならば、女性よりも男性というような考えを持つ職制もございます。そういうところにわざと女性をぶつけてしまって、育成をさせるという方法をとります。こういう荒いこともしていけないと、女性の仕事領域が増えていけないということもあると思っております。そのようなやり方が1つあります。

そうからもう1つは、やはりきちんと人事のほうに出てくる仕事の仕組み、私ども職務編成表と言っていますが、それを提出させ、その中でどういう形で使いますかということをつ1つ1つ確認をして、我々がそのレベルの仕事だというふうに判定したときだけ、そこに女性の大学卒ないし、そういう能力を持った人を配するというようなやり方をしております。

それから3点目として、指導員制度というのを設けております。大卒で言いますと3年間全部レビューし、指導することになっています。短大の方は1年間です。指導責任者と指導員をつけまして、育成計画を全部出させております。それを6カ月ごとにレポートとして報告を受け、チェックをするというような形で、きちんとどのように使っているかということを確認しています。そのようなことをしながら、定着させていきたいと思っている次第です。

それから質問の第2点目についてですが、女性のほうが非常に学校の成績がいい、例えば英語でも、準1級だとか、TOEFL600点だとか、いろいろ持っておられる、なのに何で男子を採られるのだろうかというような御趣旨だと思います。これについては会社と言いますか職制のほうとしては、来年1年、再来年、この3、4年の短いタームで、仕事を考えていない

という点が1つあります。この人間はこういうふうに育てて、将来生産課長にしていきたいのだとか、またはこういう経験を積ませて、将来海外の経理の責任者にしていきたい、そのためにはいくつか職務を経験させていきたい、という考え方があります。例えば経理分野であれば、2分野3部署の経験を積まないと、課長にはしないというルールがありますので、そのために工場の原価計算、それから事業本部の管理業務、本社の財務・経理のスタッフ、関係会社の経理という、この4つの中で必ず3つはさせるというルールがあり、そういう計画のもとに人材を育成をし、最終的には管理者を育成をするというような幹部のコースが設けられております。生産部門では先ほど言いましたように、将来生産課長になるべく育成をするルールがあります。そうなりますと、能力というのはどれを能力というふうにとらえるかという問題となってきます。1つは体力も能力のうちだろうというふうに思いますし、企業にとっては長期勤続してもらうのも能力ではないかと思っております。従って、その中期的な要員計画、または事業計画を組むときに、確実視される人を探りたいという行動に出るのは、やはり企業にとってある程度必要なことではないかという気がいたします。従って全部女子で採る、優秀だから採るというのは、企業として5年後、10年後、20年後を考えたときに、ちょっと危険性があると言わざるを得ないというふうに考えております。しかし、わりとスタッフ的な仕事で、短期間にできるような仕事もあります。能力を非常に必要としていて、ある程度のレベルにすぐ達するし、それを非常に発揮できるような仕事もあります。そういう部署には、女性が適しているというようなところもあります。それから専門的な仕事については、結婚してもわりと長く続けられるというようなことがございます。例えば法務ですと、資格を取ってやるとか、資格を取れなくても専門の道でやっていけると思います。ですからそういうような、かなり分野がはっきりしていて専門的な仕事は、女性に向いているのではないかと思います。もちろん男性と同じようにゼネラルに育てていく女性も必要だと思っておりますが。

それから3点目に、公平な評価とは何かというご質問ですが、これについては公平ということについて感じ方の個人差も出てまいりますので、物差しで測るようなことは難しく、納得を得るという作業が大事であろうと思っております。その1つには職務を進める上で、目標がはっきりしていなければ駄目だろうと思います。あなたの目標が何であって、それに対してどれだけ実行したのかということについて納得を持たせるということが重要なこととなってきます。目標を十分達成していれば高い評価になるでしょうし、目標が満たさなければ残念な結果になることもやむを得ないでしょう。私どもは、経理の予算制度から人事ローテーションまで含めて、実はこの目標管理が大きな柱になっているのです。年1回、人事調

査の席上で本人と十分話し合うことをしており、その上で職制に対し、年2回、個人と面談をして、その人の評価や定期昇給、ボーナスの査定の話について、我々も5段階評価のうちどれにしたということまではズバット言うことはしておりませんが、どうしてあなたの評価がこうなったのだというようなことがわかるような説明をなさいと、このようなトライを始めているところです。このような機会を年2回、管理者に義務付けております。

それからもう1つは、個人、またはその職制1つのラインの目で見るとはなくて、複数の目で見るということが必要だろうと思っております。私どもは節目にあたる入社1年目、3年目、5年目、9年目という年に、人事面接を行っております。そこでは、ラインから外れて人事担当が直接本人と話して、本人がどういう悩みを持っているか、どういう希望を持っているのか、その辺を充分聞く、つまり職制のフィルターを通さずに聞くという作業をしております。生の声を聞くという努力です。

それからもう1つは、アセスメントという機会です。これは、3年、5年という奇数年が主になりますが、その人の業務発表を通じまして、それにかかわる業務、例えば営業なら営業の複数の部署から出ていただいて、その人がどの程度育成されているのか、というのを見るような仕組み、研究であれば、要素技術を同じくする人、高分子化学の研究分野で働いている人は、高分子化学の専門の管理職の人たち数人が出まして質疑応答をして、その人がどこまで成長しているのか、次にはどのような課題を与えて育成するのがその人のためになるのか、というようなアセスメントをやっています。要するに、職制という1つの目だけではなくて、よそから複合的な目で見えてあげる、次のチャンスを与える機会をつくってあげるというようなことが、公正な評価をする基本になっていくのではないかと考えているのです。我々は男性、女性を問わず社員の育成のためこのようないくつかのいま申し上げたようなトライをしている現状です。

最後に、私ども人事労務におりまして、今後の世の中を見ますと、明らかに日本の人口は減ってまいります。その中で私ども企業は生産を続けていかななくてはなりません。私は、企業は社会的な存在であり、世の中のために役に立つような品物を出して行って、そのリターンとして利益をいただいていると思っております。そのために雇用も続けていかななくてはと思っておりますし、その中で働いている人に生き甲斐を持ってもらわなくてはと考えているのです。このためまず最低限人の確保ということも重要な問題となってきます。そのような観点で現在進めています。もうしばらく経ちますと、私は世の中が随分変わってくるのだらうと思います。いま議論している問題が、10年経ちますと、当り前のようなことがだいぶ出るのではないかと、人が減ってくれば、それに応じた仕組みをつくっていかなくてはいけない

のではないかと考えています。ただ、いまの現状は、円高不況から、ちょっとバブルで浮か
れまして、それが崩れていまリストラをやっている、企業的には効率が非常に追求され
ています。従いまして、管理職のほうは1,800時間どころではないという状況にあります
が、大きなうねりは1つは労働力の減少、それを受け入れて企業がどう切り盛りして
いくかが大きな問題となってきます。ということであれば、人から見て、あの会社
に入りたいという会社にしていかないと人が集まらない。そうであれば無理して
でも、やはり一歩先を進む人事制度を持っていないと人が集まらない。そういう
会社にしなないと生き残れないという危機感を持っています。何とかいろんなこと
が進んでいくのではないかと、楽観的ではありますが、こうした実態を背景に、
そのように思っております。

○坂本 ありがとうございます。私にも1つご質問がございましたので、それを含めて
締め括りをして終わりにいたしたいと思っております。私へのご質問は、職場での
機能分化というのが進んでいくということは、具体的にどういうことかという
ことだったと思います。私はたまたま小売業にいますので、皆様方の日常生活に
直結した仕事をしております。その中で感じておりますことは、第2次世界大戦
後は人の個性は十人一色と言われておりました。誰に聞いても欲しい物は同じ、
人生観も同じでした。それが高度成長の課程で、一人一色、十人十色、人それ
ぞれにライフスタイルがあるという考え方が出てきました。そしていま私ども
が小売業として直面しておりますのは、一人十色というマーケットです。1人の人
が仮に会社の部長さんだとしますと、その方が部長室にいれば、部長さんですが、
その方が会社の玄関を出ても街を歩いても部長、家へ帰って、ご飯を食べてお風呂
へ入って寝ても部長と、そういう方は不調法と言うのだそうです。そうではなくて、
会社ではダークグレーのスーツを着て部長でも、街へ出ればサートンカラーの
洋服を着てダンディな紳士であり、または淑女でもいいと思っております。それ
から家に帰れば、部長などという肩書を取り外してGパン1つでコミュニティに
参加する。そういうふうに一人が十色であるというふうに、実際の市民の生活は
多様化しているのです。にもかかわらず企業だけが、先ほどおっしゃったいま
までの効率主義、コストの効率はいいのですが、そうではなく、市場に対しても
効率の一点張りで、画一的な人材で効率を遂げようとしています。こういう時代
はそろそろ終わりつつあるのではないかと思うのです。やはり市場は創造性、
クリエイティビティを欲している、そして市場は多様化している。これに対応
するには、企業のほうも多様化せざるを得ない。それには人材の多様化が必要
だと思います。ですから私は、女性のみならず、さっき言いました外国人や、
体の不自由な人が入ってらしてもいいし、高齢者でも働く意志と能力がある方
や、若者でいままでは変わり者という方を包含していくことも必要でしょう。
それには企業の制度

が、一色では駄目なのです。かつてのように、みんな用意ドンで走らせて誰がピラミッドの上に昇るかではなくて、企業がそれぞれいろんなコース、例えば将来ずっと終身雇用で、ゼネラリストになりたい人のコース、それからある専門に特化したい人のコース。それから何でもいいからお金が欲しいという、インセンティブで入ってこられる方のコース、それからお金は要らないけど、楽に仕事をしていきたいという人のコース、いろいろあると思います。それから場所も、中央で働く人、地方だけで働く人、ぐるぐる回る人。場合によっては、家庭にコンピューターを置いて出勤しなくても家庭で働ける人、ないしはサテライトオフィスで働く人、いろいろあっていいと思うのです。それから時間も、常時働く人、週に3日働く人、それからフレックスタイムの方、パートタイマーの方、出来高払いの方、これもいろいろあっていいと思うのです。ですからこれからの企業の課題というのは、女性もいままでの労働市場では異質の一群でしたが、このようなあらゆる異質、あらゆる多様性を包含していく雇用管理、会社や経営者、管理者にとってはちょっと大変ですが、私たちはこれをマルチトラック型雇用管理と名付けたのですが、このような雇用管理が必要になってくるのではないかと考えています。要するにピラミッドにみんなを昇らせるのではなくて、いろんなコースを設けて、いろんなインセンティブを与えて、そしてみんなに精一杯働いてもらう、みんなに自己実現の満足をはたしてもらうという、こういうコースをこれから考えることが、非常に大変ではありますが将来の1つのやり方ではないか、その中で女性の企業の活用問題も画一的な形、つまり将来の男性型の職場をそのまま踏襲するのではなくて、柔かい形で定着するのではないかと、こういうふうに考えています。

今日はパネラーの方のご協力で時間内にいろいろ議論をすることができました。その上に会場からは、大変実のあるご質問、ご意見をいただきまして、盛り上げていただきましたことを誠にありがたく思います。これで今日のシンポジウムを終わらせていただきます。ありがとうございました。

V 閉会あいさつ

21世紀職業財団会長 赤 松 良 子

本日は、この全国会議に各地からおいでいただきまして、ありがとうございます。

ところで21世紀職業財団というのは、一体何なのだろうとお思いになる方がきっと大勢いらっしゃるだろうと思います。これは当たり前でございまして、21世紀職業財団という名前になったのは、この4月1日からでございます。今年の3月31日までは、女性職業財団と言っておりました。だからご存じなくて当たり前でございしますが、今日お帰りになるとときには、21世紀職業財団の名を記憶にとどめてお帰りいただきたいと思います。

なぜまだ21世紀にならないのに、そういう名前にしたのかと言いますと、今年の6月11日にいわゆるパートタイム労働法が成立しましたが、このパートタイム労働者の雇用改善にも財団がお手伝いをさせていただくことになりました。パートタイマーはほとんどが女性ですが、3割は男性という構成になっております。女性職業財団ですと、男性を排除しているようで、機会均等でなくてよくないということもありますから、男性も含めた名前にしようと思いました。いろいろあるでしょうが、この際だから大きく出て21世紀と言っておけば、あと数十年は頑張れるのではないかと考えているわけです。

もともとは男女雇用機会均等法が成立したときに、均等法というのは大変いろいろ難しい問題をかかえた法律だと言われておりましたから、労働省だけではなくて、外からも均等法の趣旨が徹底できるようにお手伝いをするという目的でつくられた財団でございます。

この目的は全く変わっておりませんで、今後は介護の問題などたくさん出てくるかと思います。とりあえず今年はパートタイマーの問題を取り上げて、全国展開をするということで、本年中に全国に地方事務所ができることになっております。そういうわけで21世紀職業財団を覚えていただきまして、今後ともご支援をいただきたいと思います。

今日は本当に皆様方、お忙しいところご出席いただきまして、特にパネラーの皆様方、またコーディネーターの方、大変お忙しい中を長時間にわたって、非常に有意義なシンポジウムをしていただきましてありがとうございました。私も初めから全部うかがいましたが、今日おいでになった方は、今日はなかなかいいことを聞いたと、きっと思ってお帰りいただけるのではないかと思います。「会社はツライ、だから、会社はドライ」とか面白い言葉も出てきましたし、さらにそればかりではなくてもっと有効な中身のほうを理解していただけたのではないかと、私自身の印象として思っております。

シンポジウムやパネルディスカッションには、私自身も参加することがございますけれども、今日はなかなか素晴らしかったのではないかと、主催者の1人として自分誉めになってしまい申し訳ないかと思いますが、本当にそういう実感がいたしております。この間新聞を読んでいたら、男女雇用機会均等法施行後8年目を迎えて、バブルの崩壊で均等法自体もバブルだったのではないかというような説を、非常に有名な女性の学者が書いておられました。これについては、その方は優秀な学者なのだけれど、間違っていると思います。なぜなら、法律というのはバブルではあり得ない。バブルというものにはならないのが、法律の本質だと思います。この法律ができたときも、実は、円高不況がすぐあとにまいりましたが、そのときでもちゃんと出発をいたしました。また3年、5年経って不況がきたって何も驚くことはない。法律はバブルではないのです。永い目で長期に帳尻を合わせるのが法律でございますから、バブルが過ぎたからあの法律も終わりだなどというのは、とんでもない話でございます。是非そういうふうにお考えいただきまして、長期でこの法律を職場に定着させて、男女が共にいきいきと働ける職場をつくっていただくように、企業の方も働く女性の方も頑張ってくださいと思います。最後に、重ねて今日の参加、お礼申し上げます。ありがとうございました。

GAa1/1

労働省文庫
8-19-23



女性と仕事の未来座



00232195