

第 9 回

男女雇用機会均等推進全国会議録

〈平成 6 年 6 月 3 日〉

意欲のシュートで ゴールを目指せ！
サポーターは均等法



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9回に当たる平成6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、「意欲のシュートでゴールを目指せ！ サポーターは均等法」をテーマとして「第9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6年10月

労働省婦人局

目 次

I	第9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	5
IV	シンポジウム	17
V	閉会あいさつ	43

I 第9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 意欲のシュートで ゴールを目指せ！ サポーターは均等法

3 主 催 労 働 省 財21世紀職業財団

4 日 時 平成6年6月3日（金） 13：30～16：30

5 会 場 中央合同庁舎第5号館講堂（2階）
（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 事 務 次 官 若 林 之 矩

(2) 基 調 講 演 「新しい経済の潮流」
アサヒビール㈱ 代表取締役会長 樋 口 廣太郎

(3) シンポジウム

テ ー マ 「意欲のシュートで ゴールを目指せ！ サポーターは均等法」

コーディネーター 東 京 大 学 文 学 部 教 授 稲 上 毅

パネリスト ㈱電通アイ 代表取締役社長 脇 田 直 枝

花王㈱ 人事開発センター 人事部長 北 原 正 敏

日野自動車工業㈱ 人事部能力開発 業務統括

小 川 はるみ

(4) 閉会あいさつ 財21世紀職業財団会長 人 見 康 子

(基調講演講師及びシンポジウム講師のプロフィール)

樋 口 廣太郎

昭和24年住友銀行入行。昭和57年同行副頭取。昭和61年アサヒビール社長。平成4年より現職。経団連常任理事、ニュービジネス協議会会長、防衛問題懇談会座長を務める。

稲 上 毅

昭和42年東京大学文学部卒業。産業社会学専攻。44年東京大学助手。58年法政大学社会学部教授。63年～平成2年ロンドン大学客員教授。平成6年東京大学文学部教授。東京婦人少年室調停委員。著書『労使関係の社会学』『転換期の労働世界』『現代英国労働事情』など。

脇 田 直 枝

森永乳業㈱、フリーのコピーライターを経て、昭和35年に電通入社。昭和63年電通アイ代表取締役社長に就任。平成2年度より21世紀職業財団評議員。

北 原 正 敏

昭和42年花王㈱入社。酒田、東京両工場にて労務担当。55年教育課長、61年広報課長、63年組織開発プロジェクト主席。平成2年教育部長、4年人事部長。

小 川 はるみ

昭和46年日野自動車工業㈱へ入社。海外事業本部に所属、東南アジア、中近東、北米の営業担当。平成元年より人事部能力開発業務統括。

Ⅱ 開会あいさつ

労働事務次官 若 林 之 矩

日ごろ私どもの行政に皆さま方大変なご協力をいただいております、厚く御礼を申し上げます。本日は、第9回男女雇用機会均等推進全国会議を開催しましたところ、全国各地からこのように大勢の皆さま方にお集まりいただきまして、大変ありがたく存じております。

本日は、鳩山労働大臣がご挨拶を申し上げるべきでございますが、労働大臣は、ただいま労働委員会に出席しております。ここ数日間、この労働省の建物にも1分も居られないという状況で、朝早くから夜遅くまで国会におりますので、ご挨拶できず、大変失礼を申し上げます。お許しをいただきたいと思います。

現在働く女性は、様々な分野で活躍をしておられると思いますが、管理職や専門職を含めて新しい分野にもどんどん進出をされ、女性の方々の活躍が我が国の経済の進展に大きな力になっていることは、誰もが認めているところでございます。

これまで、男女雇用機会均等法は、労使はもとより、社会全体のご理解をいただきながら、順調に浸透してまいりました。しかし、厳しい経済情勢の影響を受け、ご承知のとおり新規学卒者の就職問題が、大きくクローズアップされておまして、毎日、新聞の見出しを飾っているところでございます。

わけでも、女子学生の皆さんは、男子の学生に比べまして大変不利に扱われていることが問題になっています。このため労働省では、均等法に基づきます指針の改正など様々な対策を進めてまいりましたが、今般女子学生の就職問題に対して、政府一体となって取組みを進めることとなりまして、総理自らをメンバーのキャップといたします関係大臣レベルの会合が設立されたのでございます。

本日は、その第2回の閣僚会議が開かれまして、近日主要な使用者団体に対して労働大臣より直接に、新規学卒者の採用枠の拡大と女子学生に対する均等な取扱いについて要請を申し上げる、ということを労働大臣から発言いたしました。また関係大臣もそれぞれ所轄の業界に対して、同様の要請をするということを申し合わせたわけでございます。私ども政府は、全力を挙げてこの問題に取り組んでまいりたいと存じております。ご参加の皆さま方におかれましても、是非ともそれぞれのお立場でお力を賜りたいとお願いを申し上げる次第でございます。

女性にとって働きやすい環境をつくっていくということは、一朝一夕にできるものではあ

りませんが、男性、女性を問わず職場に働く1人ひとりが、男女の機会均等について十分理解を深め、それぞれに努力していくことが不可欠でございます。

本日の会議がそのための助けとなり、男女がいきいきと働いていける職場環境の実現の一助となりますことを心より願っております。本日は、この会合のためにお忙しいご日程の中時間をさいていただきました講師の先生、パネリストの先生に心より御礼を申し上げます。また、ご参会の皆さま方のご発展をお祈りしまして、開会のご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

Ⅲ 基調講演

「新しい経済の潮流」

アサヒビール㈱代表取締役会長 樋口 廣太郎

皆さま、こんにちは。平素、ビールとかいろいろな面でお世話になっております。ありがとうございます。

今日は、「経済の潮流」というテーマを与えられましたが、結論的には私どもが男女雇用機会均等法、あるいは、女性のエネルギー、パワーというものをどういうふうに考えさせているか、そして具体的にどういうふうに活用しているかということについての事例についてお話していきたいと思います。

そこで、まず日本の経済の型、あるいは社会構造がどういうふうになってきているんだということを、申し上げたいと思います。明治時代に日本が産業を振興しなければならない、そして諸外国に追い付かなくてはいけないといったときに、資本もなければ技術もない。そこで入ってくるのが、外国、特にヨーロッパからのいろいろなものの考え方、会社のつくり方、製品といったものです。

私どものビールの業界を見ましても、明治の初めに英国人によって初めてのビール会社が横浜につくられました。その後あとを受けたのが、現在のキリンビールです。これが1つの形です。

その次には何としても官主導で、産業を振興しなければならない。そこで、北海道という当時非常に経済発展の遅れていた土地に「ビール産業をつくろうじゃないか」といってできたのが、サッポロビールの前身です。これが政府がつくった1つの形です。その後遅れまして、民間で、しかも日本の原料を中心にビールが造れないかといってやったのが、私どもの前身の大阪ビールです。あるいは山梨県その他に発生しました地方のビール会社です。これを見てもわかるように、外国にまず刺激を受け、政府主導ですべてのことが始まり、それが払い下げを受けて、そして民活ということになったわけです。

もともと日本は、資源も資本も乏しく輸出による振興、貯蓄による安定ということ、基本にやってきたわけです。その他に富国強兵、国を富まさなければならないということ考えたのです。そのためには、官主導、あるいは官僚主導ということで世の中の経済というものを引っ張っていかなくてはならなかったのです。

ところが戦後は、企業中心の社会ということが言われ、「企業がすべて中心にならなくてはいけない、企業が引っ張らなければ駄目だ」ということになりました。それに乗りまして企業が非常に頑張ったのですが、あまりにも企業中心ということが行き過ぎまして、最近では「日本は、次の世紀に向かって生活大国を目指さなくてはならない」と“生活大国”というキーワードがでてきたわけです。

この「大国」という言葉は、私は嫌いな言葉ですが、要は国民の生活を重視する国に変わらなくてはならないということで、これが現在の我々の1つの流れです。その中で女性の方の進出、あるいは女性の方の発言というものが大きく出てきたわけです。私は率直に言って企業も政治も官僚も、女性のご意見、あるいは感性といったものがなければやっていけない時代になった、ということを痛切に感じているのです。

最近の例を申しますと、私は防衛問題懇談会の座長を務めておりますが、防衛という問題につきましても、女性の隊員というものの重要性というものが極めて大きくなっています。防衛問題、あるいは防衛庁のあり方などについてはご意見のある方もあろうと思いますが、防衛についての検討において、女性の隊員の増強にどう取り組むべきか、そして女性の感性というものを、実際の実施部隊ではなくて、中央の部門にどうとり入れていかななくてはならないかということが、論議の対象になったのです。あるいは諸々の委員を選ぶ場合におきましても、必ず出てくる問題は、女性の委員はどなたとどなたを選ぶのか、何人の構成にするのか、懇談会、あるいは政府関係のいろいろな審議会においても、いちばん最初の論議は、構成の問題です。女性の委員はどういう方が適当かということで、女性の方からご推薦をいただく、ということが1つ非常に大きく変わってきたことです。

それでは次に移りますが、私がまず最初に申し上げたいことは、自分の会社でどういうことをしたかということをお話いたしまして、さらに時間があれば、これからの日本経済の流れというものについて、少し専門的な立場からお話を申し上げたいと思います。

実は私は、時々ハーバード大学の学生を教えています、なぜかという、1つは、ビールの業界の流れを画期的に変えたということがございます。しかし、もう1つは、女性の力によって大きく伸びた会社、ということでアサヒビールの事例が取り上げられたということです。これは、日本ではあまり言われていないのですが、ハーバード・ビジネス・スクールのテキストというのがあり、売られております。その中でこの10年間で最も売れたテキストが、私どもアサヒビールの事例のものです。

私どもは、かつては非常に隆々とした会社でしたし、今はまた、皆さまのお陰で立ち直りまして、今日隆盛ですが、ちょうど私が住友銀行の副頭取から社長になりました9年前は、

非常なピンチに陥っていました。当時「アサヒ」ではなくて「ユウヒビール」と言われたビール会社に入ったのですが、この時まずこれからの時代において、企業の中で女子社員の占める割合が極めて低い中で、特に日常生活に身近な製品であるビールを扱っている企業が伸びるのか、ということを考えたわけです。

そこで、研究所、あるいはその他の技術部門に、女性の人を多く採用させていただきました。これは、当時男性の学生が採れないから採ったのではないか、というご質問があらうかと思いますが、醸造の面においては、求人は比較的易しかった中で女性を思いきって採ったのです。なぜかという、私どものビールというのは、味とか香りとかに女性の感性がものすごくいるのです。

ところが、ビールの味というのは明治以来だいたい100年間、各社ともほとんどそのコンセプトが変わっていなかったもので、これを変えなくてははいけない。それには、まず女性の研究員を大幅に増強することから始めようと考えたのですが、問題は、この感性をどういうふうに活かすかということでした。そこでまず最初に始めましたのは、いまのものを完全に否定することでした。

世の中の流れを見ますと経済の発展とともに所得はどんどん増えてまいります。その所得が増えてくる段階において、食事に、あるいは飲料に使われるお金はどうなっているかといいますと、これが格段に増えているのです。エンゲル係数というのは、所得の中で食費に、あるいは飲み物に使う割合ですが、これは、所得の伸びが非常に大きいために下がってきていますが、飲食に使う金額は確実に増えています。食事に使う金が増えると食事の内容は肉類など脂っこいものになります。

即ち、食生活の変化に気がつきいろいろ考えている時に吹田の工場の付属研究所の女性から、「どうも私は最近、脂っこいもの、肉類を食べると、水を飲みたくなる。社員としてはビールを飲まなきゃいけないかもしれないが、どうしたものか、従来のビールじゃなくて、水を飲みたくなる」ということを、たまたまいろいろな話をしているときに聞いたのです。

そこで私がはっと思い出したのは、住友銀行の副頭取としてアトランタのコカ・コーラの本社へ参りまして、そこのセクレタリーと話をしているときに、「コカ・コーラは、革命をやらなくてははいけない。なぜなら、食事が非常に変わってきた。これは男の人にはほとんど気がつかないし、どういう部分で肉類を入れるか、脂を入れるかを知らないが、食事の内容が変わっているなかで、このままではコカ・コーラは駄目なんだという危機意識が芽生えた。それでは、研究の結果いちばんいいのは何かというと、コカ・コーラの研究所で、水だ」という結論が出た。」ということ聞いたわけです。料理は、別に女性がするものと限ったも

のではないのですが、これなどは、完全に女性の感性、それも鋭い感性から出てまいったわけです。

そこで私は本社で、これを裏づけるものはないかと言ったところが、ありました。雑誌の中に「世界のビールの流れが、重くて苦いものから、軽くて喉越しのいいものになりつつある」ということが出ておりまして、ドイツのビールの雑誌に女性の研究者がその発表をしていたのです。

これに私どもが飛びつきまして、喉越し、要するに喉を通るときに清涼感のあるものを造ろうということになりました。ガス分が少し多めで、アルコール分が本当にわずかですが高いものを造ったのが、空前のヒットになりまして、これがいま先進国のほとんどでビールの流れを変えてしまったという「スーパードライ」なのです。

これは、私どもが女性の感性を大いに取り入れたからできたのでして、従来のように研究所の主体部分が男性であつたら、まず気がつかなかった。

2番目に、男性の場合はおふくろの味というものにもものすごくこだわっていた。お母さんの味というものにこだわっていた。したがって、会社というものは、位階勲等で動きますから、要するに係長よりは課長が偉いのです。課長よりは次長が偉いのです。研究所の所長よりは本社の重役が偉いのですからいろいろ提案しても「そんなのは駄目だ」ということで、上がってこないわけです。そこに女性のパワーを入れ、製品開発では位階勲等はずしたので、クリエイティブなものができるということです。

もう1つ、私が社長になりまして考えましたのは、バッド・インフォメーションというのが大変貴重なのですが、これをしっかりとってくださる人はいったい誰か。怖がらずに、上の顔色など見ないで、会社に対して直言できる人は誰かと考えまして、思いついたのはそれは主婦だということです。最近の主婦の方は、非常に率直にいろいろな意見を言うてくださる。会社に対する投書を見ますと主婦からのものが非常に多いのです。特に年齢層が、だいたい30歳～45歳までの方の投書が圧倒的に多い。

当時私どものグループの社員は1万1,000人でございましたが、アサヒビール自体は、全体で3,200人しかいませんでした。その中で私は思い切って主婦の方を中心に2,500人のマーケット・レディーを採用しようということを決めました。なぜ2,500人かというと、日本のお酒の小売店の50軒に対して1人の女性が必ず行っていただけるようにしたのです。決してこれは、売上を増やすために行ってもらうのではなく、バッド・インフォメーションを集めてもらう。これは、男性の営業部員のインフォメーションとまるっきり違うのです。酒屋さんの話をじっくりと聞いていただく。

「何かわるいことはありませんか。ラベルで何か問題ありませんか。今度の商品はどうでしょうか。味はどうでしょうか」などいろいろ聞いていただく。これによってどんどん貴重な情報が集まりまして、その情報の集積の上に新製品が次々と出、改善も進んだのです。

かつて我々の業界においては、昭和20年代、30年代、40年代の後半まで、ビールは成長産業ということで、放っておいても伸びたのでありますが、50年代に入って全く伸びが止まった。そのときに私どもは、商品の本流即ち品質、味で勝負をしなければならないということに気がついたのです。もうビール業界は駄目だ。パイが大きくなれないというときに、このパイを大きくするためにはいったい何だ、という品質、味なのです。新しい味をつくり品質を向上させるための情報収集担当として、女性のマーケット・レディーというのを2,500人採用させていただいて、各県に全部置いたわけです。

彼らは様々な情報を、非常に細かく良心的に聞いていますから実に役に立つ情報が集まります。担当軒数と時間の制約というものはある程度ございますが、勤務を10時、あるいは10時半から、遅い場合は午後4時までということにしています。従いましてお子さまを学校へ送り出され、あるいはご主人のいろいろなことをなさったあとで、店に行っていたくので勤務もしやすいと思います。このように女性の方の採用が大成功し、これが私どもの大きな力になったのです。

そこで味をしめたというわけではございませんが、私どもはまた女性の総合職を大量に採用してきました。総合職というのは、私どもの業界でいいますと、極めてアクティブに、全国どこへ行っても構わない。むしろ親の所から離れたい。そして違った土地を見たい。あるいはいきなり「ニューヨークへ行きたい」という人がいるのです。「英語はできるのか」「できないから行きたい」という無茶な者もありますが、そういうことで非常に面白い方が出てきましたし、女性総合職が営業部門などで大変活躍しています。

よく総合職と一般職と区別するというのはおかしいと言われますが、一般職から総合職になりたいというのは、ほとんどいません。普通考えますと、総合職のほうが、ある面においては給与も高いという点がありますから、どんどん一般職から替わってもらいたいと思うのですが、これがあまりいないのです。いろいろな企業によって違うでしょうが、むしろ総合職で、何かの事情で、一般職に替わりたいというほうがあるのです。それは、総合職自体に無理がある。これについては私どもの検討課題と考えています。

ここで大事なことは、男と女の方を区別して、極端に言えば、女性だけの職場というのは、絶対につくらなかったことです。このラインは女性だけ、この部門は女性だけ、ここは男だけという部門をつくらない。職場で男女を区別しない。私は、これが成功の秘訣だと思います。

した。これは、皆さんに是非申し上げておきたいと思うのです。

企業を変えるということからここで身体障害の方の雇用についても申し上げますと、これは自慢するわけではございませんが、私どもの会社は全従業員の中の障害者の雇用率では上場企業の中でトップクラスです。かつて私どもの会社は、組合運動も、非常にラジカルと申しますか、私が参りますまでは、アサヒの組合といえば、びっくりするぐらい激しい闘争を繰り返していました。そこに身体障害の方、特に女性が入っていただきますと、どういう現象が起こったか。3カ月、4カ月経ちますと、極めてラジカルな人たちが、自分は五体満足だ。しかも男に生まれて力もある。だのに朝から晩まで文句ばかり言っていた。これに比べて体力もない、しかも重度の障害を持っている彼女が、これだけやっているんじゃないかということで、本当に精神構造が変わってきた。私は、あらゆる機会をつかまえて言っているのですが、障害者の方、特に女性は採用するのが難しいのです。これは、なかなか難しい。女性の障害者は、金のワラジをはいてでも探し出してくることが大事なのです。そして、その方々に本当に職場に溶け込んでもらうということについては、企業に責任があるのです。そして私どもに与えてくださった影響というのは、ものすごく大きいのです。

具体的に言いますと、飲料工場の見学に小学生がきます。小学生が、物が造られている、サイダーが出たり、コーヒーができたり、瓶や缶ができたりするのを見ますと、「うわーっ」と言います。しかし、すぐ飽きてしまいます。その次に目に付くのは、ラインの中にいる重度の障害者です。重度の障害の方の中には、体が真っ直ぐ立っていることができない人もいます。それを見て笑う子供もいます。学校の先生は必ずそれに対して、「この工場は、障害の方が多いのだから、皆さん、あの方々は障害を持ちながら頑張っているんだ」と言うと、子どもの顔がしまってまいります。そして、見学が終わって数日すると、子どもさんの集団から「あの人にあげてください」と物が届けられたり、あるいは「私たちも、これから障害の方を大事にしなければならない」ということを言ってまいります。

そういうことで、私は各企業に呼びかけているのは、障害の方、これは男女を問いません。けれども特に女性は引っ込み思案であります。障害を持った女性というのは、なかなか出てこられない。その人たちに出てきてもらうようにするのは、私は、社会の責務だと、こういうふうに申し上げているのです。

さらに一歩進みまして、精薄の方に対しまして私どもは、挑戦をいたしておりますが、これは率直にいいまして、極めて難しい状況にあります。現場で直接かかわっている人間は、大変な苦勞をしておりますが、しかし、これについても何とか社会へのアダプテーションをしてもらいたいと考えているのです。

次に昨今の経済情勢について申し上げてみたいと思います。いまたしかに景気はよくありません。しかし、かつてのように8%とか5%成長というのは、どこの国もないのです。だから、だいたい各国並みの2%~2.5%ぐらいの経済成長とみるならば、バブルで不動産を大量に買ったとか、あるいは無茶苦茶な投資をしたとかいう所を除いて、企業によって違いはありますが、私は概してわるくないと思うのです。

何が問題かという、ここにマスコミの方がおられると大変申し訳ないのですが、新聞を見ますと、友人の企業について「今年は、女性の採用はゼロ」と出るわけです。それだけならいいのですが、「人員整理をだいたい2,000人」と書いてあるのです。私は、こういうものに対して非常に関心があり、どうしてそういうことになるんだということで、電話をかけてみます。そうすると、現在私と同じ年ぐらいですと、会長、社長とか、遅いので副社長ですから、「いや、聞いてない。じゃあ、聞いてみるから」と言うわけでしばらくして「いやあ、実はそんなこと誰もまだ決めてないんだ」と電話がかかってきます。

では、取材がなかったのかというそうではなく、いわゆる希望退職、肩叩きの問題について申し上げますと、まずマスコミの記者が来まして、「おたくは、大分業績がわるいですね。売上が1,000億円ぐらい落ちましたかな」と言うから、「いやあ、まあ、そこまでいかないかもしれないけども、少しわるくなるかな」と言うと、「じゃあ、800億円ですか」と、こうなるわけです。「まあ、そんなもんかな」と言う。そうすると「それで余ってくる人はいく人ですか」と聞かれ、「うーん、まあ、それは、わからないけども、500人ぐらいかな」と言うと、「そんなに少なくないでしょう。それよりもうちょっと多いんじゃないですか」と言う。翌日の新聞を見ると、驚いたことに「700人の希望退職」と出るのです。会社がびっくりしているわけです。

それで私はそういうものに興味を持ちまして、そういう新聞記事に出た会社をずうっと1年後に追跡してみたのです。何と驚いたことに、本当にそのとおりやった会社というのは5%ぐらいしかありません。95%は、そんなにやってないのです。極端に言えば半分は全然やってないのです。ところが、そういうものが世間の風潮をあおるわけです。

もう1つは、女子の採用の場合です。私どもの関連企業は、約120社あり、私はグループの代表という立場もございますから「採用計画を全部持っていらっしゃい」と言って、ずうっとみたら、女子の一般職というのは、どれをみてもゼロになっている。「どうしてだ。おかしいじゃないか」「いや、世の中の空気がそうだ」「世の中の空気がそうだからといって、どうして、そうするんだ。君の所は、業績が伸びているじゃないか。君の所は、いいじゃないか。いいという報告にこの間来ていて、なんでこれはゼロなんだ。世の中が言うからやるんだっ

たら、君はいらないわけだ、そういう判断をする人間はいらないんじゃないか」。

「もうひとつ考えてごらん。こういうときこそ本当に自分が必要とする、自分たちと本当に合う、いい人、肌合いの合う人を探るべきだ」と言っています。最近、「フィーリング」などということと言わないのです。フィーリングというのは、どちらか一方が合わせているわけです。私は、「それは駄目だ」と言うのです。企業に合わせる人間を探るから駄目なので、最近よく言われるのは、「ケミストリー」。これはサッチャーさんがいちばん好んで使う言葉でございます。私も数回サッチャーさんにお目にかかっておりますが、彼女が私に会って、2回目から言ったことは、「あなたと私はケミストリーが合っている」。「ケミストリー」というのは何かというと、「化学の混合物」みたいなものです。「ケミストリーが合っている」、それはお互いに合わさなくてはいけない。「自分の所の企業はこういう企業だから、あなたは、それについて応じてくれるか。あなたの希望は、どういう希望だ」。それで合うか合わないかということであって、何も一方的に、どっちが強くて、どっちが弱いという考え方は、私は間違っているのではないかと思います。そうするから、世の中の風潮に全部合わせてしまう。私は、「こんなときこそ、いちばん企業にとっても必要な人が、感性の鋭い人が採れるんじゃないか。もういっぺん見直せ」と言うと、何人か採るという会社が出てくるわけです。

リーダーというものの存在というのは、極めて大きいのです。マスコミの責任も大きい。だから今日、ちょっと遅いと思うのですが、鳩山労働大臣を中心にそういうものをおやりになるということなのですが、私は、そういう1つの熱気というものが大事なのだと思います。だから、ここに「サポーターは均等法」とありますが、法律によってできるということではなくて、やはり人間のエネルギー、パワーというものが、そういうものに向かうか向かわないかが重要なのです。

「政府は、いろんなことをやってない」とか、いろいろ言われているかもしれませんが、去年あたりから非常に企業が使っている雇用調整助成金というものを、もっと活用すべきだということを私は言っているのです。これは知らない人が多い。「日本一の基幹産業である新日鉄が、雇用調整助成金の適用を申請して助成金を受けているんですよ。」と言うと、「へえ、新日鉄が」と驚く。

私は、いま全国清涼飲料工業会の会長をやっておりますが、関連しているところが4,700軒あるのです。その4,700軒で、「もう駄目だ。人間はこれ以上雇えない」とか言うから、雇用調整助成金を受けている会社を調べさせたわけです。本当に驚くべきことに、もらうべきはずなのに、知らないことがまず1つ、不精をしていることが1つ。ほとんど不精です。そ

れによって受けてないのです。受けてない会社ほど、人を採らない。特に女性を採らないという状態が出てきているのです。

企業を木に人を水にたとえたらおかしいのですが、たしかにある適当な水の量があれば、木は最低限生きていけます。しかし、そこにどういう状態が来ようと、水というものが木の根の中に蓄積されてなければ駄目なのではないか。そのために雇用調整助成金というのは、都道府県別、事業所別に申請したら、平素の賃金の3分の2もらえるのです。そして、なおかつ、その間は、セミナーをやるとか、あるいは自宅で学習をすとかというスケジュール表をきちっと届けておけば、もらえるわけです。それもしないで雇用しないと言うのです。

私どもの会社は、13年前に、500人の人間をいわゆる肩叩きと称して辞めてもらったわけです。その前にまず採用をほとんどしなかった時期が、ずうっとあるわけです。その痛手がどれだけ出たかという、切られたほうも切ったほうの人間も大変なのです。切られたほうの人間は、これは500人の追跡調査をいたしますと、何とそのあと、「あのときアサヒビールを辞めて自立してよかった」というのは、15人ぐらいです。あとの人間は、ほとんど本当に苦しい生活をしていて、行方のわからない人も30人ぐらいいます。

ところが、切ったほうの人間も心に痛手を負っています。そのときの担当役員は亡くなりましたが私に手紙をくれまして、「あのときに首を切った人達の顔が忘れられない」という内容でした。

同時に、ある時期、3年なら3年、2年なら2年、私のほうは実に5年間ほとんど採ってない時期があるのです。そうすると、そのときのブランクというのは、本当に取り返しがつかない。それで私が皆に言っているのは、「あの松下電産を見なさい、あるいは出光興産を見なさい。出光や松下が今日社会の中でいい会社と言われて、存在を許されているのは、いったい何なんだ」と。終戦直後のことでございますから、若い皆さんはおわかりにならないかもしれませんが、当時、出光は、その3分の2以上の社員が中国、満州、朝鮮に散っていたわけです。3分の1しかいなかったのです。

それが来る日も来る日も帰ってくるわけです。創業者の出光佐三さんは、部下が何べんも「この人間を解雇しましょう。今年の採用はやめましょう」と言うのに対して、「俺は、この企業を永遠のものにするために、世の中に生かされているんだ。1人も辞めさせちゃいかん。じゃあ、どうすればいいかだが、まず俺の給料は一銭も要らない。そして君たちも、3度の飯を2度にしたらどうか。それで駄目なら2度の飯を1度にしろ。1度ができなかつたら、お粥をすすってでもやれ」。そうすると「会社に入る部屋がない」「部屋がなければ自宅にいてももらったらいじゃないか」。あるいは「どうしても来たいと言っています」「それじゃあ、

交代で時間制にして来てもらったらいいじゃないか」「そうすると1日中出勤簿を出してなきゃいけない」「それじゃあ出勤簿なんかやめてしまったらいいじゃないか」と。今日に至るまで出光にはずうっと出勤簿はないのです。この伝統を出光の人たちは、誇りに思っている。

同じことが、あの松下電器産業にもあるわけです。あそこも、海外にものすごく人が多かった。あそこは、出光ほどではないですが、倍ぐらいの人間が帰ってきた。それに対して松下さんは、「今年も採用するんだ」「いや、今年は、もう入れません。あれだけ帰ってくるじゃないですか」「何を言うんだ。あの帰ってくる人間は、全員1人も辞めさせちゃいかん」。同時に「君たちはいつも、何々大学の何学部は採れないと言ってたじゃないか。今ならそれが採れるじゃないか。あるいはこういう専門の人は採れないと言ってたじゃないか。電機の子供という関係の人は、従来大手が独占して、教授との関係もあって、1人も回してくれないと言ってたじゃないか。なぜ採らないんだ。こういうときこそチャンスじゃないか」と。そういうことを言ってやってきたわけです。

確かに私どもも、松下さんとはお取引いただいておりますが、苦しい時期もありましたが、未だに松下電産がそんなに苦しかったか、出光が苦しかったかということは、少しも外部に漏れてない。これが会社の誇りだと私は思います。何よりも大事なものは、人間なのです。だから、企業が大きいとか小さいとかいうことは、いまや評価の基準ではなくなったと思います。どういう会社がいい会社か。「グッド」という言葉がアメリカなどでは非常に使いにくいようですし、「エクセレント」というと、またキザな感じを受けますが、いわゆるいい会社とは何かといえば、いい製品を造れる会社、サービス業、流通業でいえば、いいサービスができる会社が、極めて当たり前のことですがこれがいい会社だと私は思います。

評判がいい会社は、何をやっても楽です。「あの会社がやるんだから、いい」。その評判のいい会社が、いま女子の採用について頑張ってもらわなくてははいけない。評判のいい会社が、世間と同じようにやっていたのでは、私は駄目になると思います。私がこういう発言をしますと、私どもの会社も責任が出る。私どもの会社も、ほとんど女子の一般職は採らないという感じであったのですが、それは直させました。これは、やはりトップの責任だと思います。言えばみんなわかるのです。「なるほど、そうだ」「企業の評判がわるくなって、どうしてビールを飲んでもらえるんだ」と。「今年は、若い人は1人も採りません」と言った会社の商品がなぜ売れるのか。そんなわけないでしょう。企業というものの損得からいってもそうだし、働いている人間というものは、いろいろな年代の同じ釜の飯を食った人間がいなければ、寂しいのです。それを、ある年代だけ自分の都合でパッと抜いてしまったら、私はこれは駄目になってしまうと思います。

そして、社会の中に企業というものの存在が許されるのは、結局、いい物を造り、いいサービスをし、その中で、礼儀正しくて、謙虚でいれば、だいたい「お前たちは、世の中にいてもいいぞ」と。社会に存在を許されているという意味で、雇用というのは、企業の義務だとすら私は感じております。しかしながら、全く目茶苦茶に採れということは言いません。それは、企業によって都合があるでしょう。しかし、世間の風潮がそうだから、横並びだからということだけは、企業の真に自覚のある人ならば、是非とも言わないでほしい。それならば、いかに苦しいか、採れない理由を言うべきだと私は思うのです。

私どものほうは、約120社の子会社に「採れないなら、なぜ採れないかという理由を公表してからにしろ」ということを言っているのです。そうしたら世間も納得してくださるだろう。自分の都合で、しかも会社の中身は、透明性を出さずに、そして、いちばん大事なポイントである人間の問題を簡単に考えるならば、その企業は永続性があり得ない、ということを私どもは考えなければならぬ」ということを言っているのです。

さはあれ、私は、企業というものは個々の問題でありまして、日経連がどう言おうが、あるいは経団連がどう言おうが、そんなものではないのです。法律があるからやるのではないのです。もうそういう世の中がそこまで来ているのです。生活中心の国の体系、社会の体系になってきており、その中で物事を考えていかなければならないのです。

私は環境の問題についても言うのですが、工場をつくるときには、まず産業廃棄物がどれだけ出るか、そしてどういう処理ができるかということから考えて、工場のプランニングをやらなければ駄目だということです。そのようにやらないと、必ず途中まで来てから、もうやめてしまおうとか、あるいはものすごく金がかかるとか、馬鹿なことになるわけです。

だから、要するに私どもは、常に責務ということ、社会に対する責務ということに超重点を置いていく時代が、確実に来ているのです。来ているのに、気がついていないということ、私どもは言っているのです。そして、これは、人さまがどうだから、マスコミがどうだからということではないのです。それぞれの企業は、それぞれの企業の自己責任という、やはり自分たちの仕事に対する尊厳というものを真剣に考えなくてはならないのではないかと、そういう時代が確実に来ているということをおえて申し上げたいと思う次第です。

どうかひとつ、今日のお集まりを機会に、さらにどこかで私の申し上げたことを思い出していただいて、お前の言うことは間違っているということがあれば、いつでもお電話なり何なり言っていただいて、お叱りをいただいて、私もいろいろ考えたいと思います。左脳だけで就職、あるいは男女均等という問題を考える時代は、終わった。右脳を大いに働かせなければ、発想の転換はできない、ということを私どもは感じている次第でございます。どうも

ありがとうございました。

Ⅳ シンポジウム

テーマ 「意欲のシュートで ゴールを目指せ！ サポーターは均等法」

○司会 ただいまよりシンポジウムを始めさせていただきます。シンポジウムのテーマは「意欲のシュートで ゴールを目指せ！ サポーターは均等法」です。これは本月間のテーマでございます。コーディネーターでいらっしゃいます稲上毅さんをご紹介いたします。稲上さんは産業社会学専攻でいらっしゃいますが、昭和42年に東京大学文学部を卒業され、44年東京大学助手、58年から法政大学社会学部の教授をしていらっしゃいまして、今年の4月から東京大学文学部の教授に就任されていらっしゃいます。では、シンポジウムを始めていただきたいと思います。

○稲上 ただいまご紹介がございましたように、今年の全国会議のテーマの一番最後の所は「サポーターは均等法」となっております。どなたについてもご注意いただきたいと思います。お配りした「意欲のシュートで ゴールを目指せ！ サポーターは均等法」という資料の10頁以下の各項目の中に「募集及び採用」というのが1という大きな項目で載っています。11頁に「配置及び昇進」というのがございます。

例えば10頁で申しますと、左側の列の下の方ですが、「平成6年4月1日からは」とアンダーラインが引いてございまして、この4月1日から均等法の指針の見直しがございまして、「企業の努力義務」に新しい内容が付け加わってございます。

私はつい先ごろまで私立の大学におりましたので、例えばこんなことはよくある、ということとはたくさん経験してまいりました。10頁の右側の列の一番上に「例えば」という表現がありまして、大卒男子70名、大卒女子30名、というような募集の仕方というのは変えていってほしい、ということでお読みいただきたいのでございます。特に12頁までの所でアンダーラインが、平成6年4月1日からとなっています。その下の続きの文章が今年4月1日から、指針の内容として変わっているわけですので、是非ご確認をいただきたい。

例えばいまでもたくさんあると思いますが、同じ大卒を採る場合でも男子を先にまず決めてしまって、女子はそのあとだというのは、是非変えていただきたいということが書いてございます。ですから指針の内容が大きく変わってきております。それは「サポーターは均等法」という1つの具体的な内容かと私は思います。

今日3人のパネラーの方にお集まりいただきまして、これから1時間半少しですが、いろ

いろいろ話し合っただき、皆さまからいろいろご質問をいただきまして、ご意見も寄せていただきたいとコーディネーターとしてお願いをしたいと思います。1つのテーマとしては、特に女子の場合の就職を円滑ならしめるためにいろいろ努力が必要である、という状況が確かにあるように思います。まず「募集及び採用」について、いろいろ工夫がこらされようとしているということも含めまして、新規学卒女子の円滑な就職活動のために、該当な若女性も今日はいらっしゃるかもしれませんが、そういうことが1つです。

しかし、入口がよければあとは全部いいというわけでもありませんで、大卒の4年制女子でごく最近の、まだ未発表の調査なのですが、従業員規模1,000人以上の企業を対象にしまして私が係わりました調査で、4大卒の女子、22～23歳で大学を卒業して、就職をした人が100人いたとすると、どのぐらいの人たちが30歳までその企業に勤め続けているであろうか、という調査を企業にお願いをしました。結果は約3割なのです。

均等法施行になりまして今年9年目を迎えておりますが、これからその3割という数字がどんどん高くなっていくのか、あるいはあまり変わらないのか。均等法が施行になりましたときの方々がちょうどそのぐらいな年齢なものですから、いまの調査時点では何とも言えないと、私は思っておりますが、果してその3割という数字がもう少し上がっていくことになるのかです。

企業の見通しはどうかというと、これからは定着率というものが高まり、それに対応して50歳代の男性の、企業単位に見た定着率というのはやや下がるという見通しがアンケート調査から、平均的な像として浮かび上がったりいたします。20歳代の女性の働き方というのは、会社にせっかく勤めても10分の7は辞めてしまうということになりますから、大きな人の異動があるというわけです。20歳代にどういう仕事ができるか、企業は女性の人材育成、能力開発のためにどういう施策を構じているかということも、とても大事なことに違いないというふうに思うわけでございます。そういう事柄を議論をさせていただきたいと思っております。

これから各パネラーの方にそれぞれ10分ぐらいずつお話をさせていただいて、そのあと私どもの間で少し補足も含めた議論をさせていただきたいと思えます。皆さまご意見なりご質問があらうかと思えますので、その時間を十分取りたいと思っておりますので、是非ご質問なりご意見を寄せていただけたら有難いと思えます。

脇田直枝さんでございます。現在特電通アイ代表取締役社長をしておられまして、平成2年からは21世紀職業財団の評議員をされておられます。とりわけ女性の経営者というお立場で、いろいろご発言ご意見を伺わせていただけたらと思っております。北原正敏さん、現在、

花王株式会社の人事部長をなさっておられます。男性の管理者としていろいろお話をいただければと思います。小川はるみさんでございます。日野自動車工業株式会社の人事部能力開発業務統括というお仕事の内容でございます。東南アジア、中近東、北米の営業担当のお仕事をされておられました。最初に私から口火を切らせていただきたいと思います。そのあとでいまご紹介申し上げました順序で10分ずつお話をいただくというふうにさせていただきますと思います。

私は先ほど樋口会長がお触れになりましたこと、とても感銘深く拝聴いたしました。この20年ぐらいの社会の変化というものを理解しようとするときに、環境という言葉、あるいはエコロジーと言ってもいいかもしれませんが、それと女性をめぐるその動きというのが、社会の変化を理解していくうえで、非常に大事な事柄になってきていると思っております。個々人から見ると、その属性を変えていくというのは、なかなか難しいようなことで、私も人間が生きていく上で、身におびて生まれてきている属性であれば容易に変えられないような、一度手を加えますとなかなか変え難いような、そういう大きな2つの環境。女性と同じように扱っていいという意味ではございませんが、非常に大事なことだと思います。

私は今年で50になりますが、いまの日本の父親、例えば男と女の子がいたとして、同じ程度に勉強ができる。長男が大学に行った、長女が是非大学に行きたいと仮に思っていたとしますが、「おまえは女だから大学に行かなくていい」というような言い方をする父親は、非常に少ないだろうと思うのです。私はたまたま男の子が2人なのですが、そういうふうに思います。

女らしさ、男らしさとかいうような、難しく言うと身体技法とか、文化的なニュアンスで、性別・肉体的属性とはちょっと別な意味でジェンダーという言葉づかいがあります。そういう意味でいいますと、ユニジェンダーと言いますか、ジェンダーというものが、だんだん1つになってきている、というような性格が現代の社会の、日本を含めた大事な特色の1つだと思っています。均等法という法律も、基本的にはそういうことと深い係わりがありますし、一昨年施行になっております育児休業法も、それを後押しをしていこうという内容のものであろうというふうに私は理解をしております。

学校の公教育の時代、大学まで含めまして、ユニジェンダー化という現象は、誰も不思議に思わないことだと思うのです。ところがいざ社会人として就職をしようという段になりますとどうでしょうか。私がいまおりますのは東京大学の文学部の社会学科という所なのですが、女子学生がわりに多いのです。4年生は私のゼミに8人ぐらいおります。

彼女たちが代表的な議論の標本になるかどうかというのは、いろいろ議論があるというふ

うにも思いますけれど、その彼女たちもショックを受けるのです。就職という場面になりますと、いままでと非常に違うのです。ユニジェンダー化してきていて、同じように大学に進んできて、女子だから男子だからといって何も違いはないとやってきているものが、就職という場面になると非常に違うということを強く経験する、ショックを受けると言っているのだと私は思います。

その背景には、日本の雇用慣行、終身雇用とか、年功賃金とか言われるようなこと、ご承知のようにいろいろ崩れているとか変わってきていると言われておりますが、これがあります。日本の雇用慣行というのは、誰に対して適用するものであろうか、誰が日本的雇用慣行のもとに、もっとも典型的にあるのかといいますが、やっぱり大手企業の男子のホワイトカラーの人たち、お役所を含んでそうだと思います。

逆に申しますと、そこでは女性は積極的な対象者としてはみなされてきませんでした。これは私が急にそんなことを言うのではなく、昔から実はそうでした。終身雇用という言葉が最初につかったのは、正確には誰かわからないのですが、少なくともアベグレンという人が1958年に『ジャパニーズ・ファクトリー』、日本の翻訳名を『日本の経営』という本を書いています。その中にライフロングコミットメントという言葉があります。コミットメントというのは、翻訳書をみると、終身雇用という言葉ではないのですが、終身関係と書いてあります。これは英語のニュアンスを正確に伝えていると思いますが、その本の中をよく見ますと、長期雇用、終身雇用の対象者は女性ではない、ということが書いてあります。

類似のことは多くの研究者が指摘してきていたことであるように思います。ですから「日本の雇用慣行と女性」というのを考えますと、どこか難しいところがかかなり昔からあった、と言えるように思います。私どもはこの法律も含めまして、いまそういうあり方を変えていく、あるいは変えようとしているのだということが、いろいろ議論をしていくときの、大事な背景にある事柄の1つではないかと思っております。

「どうしたらいいか」という問題、これからパネラーの方々からいろいろお話をいただきますけれど、私は一言だけ申しますと、総称、つまり女性とか男性という語り方で議論ができるところがあります。例えば女性であれば、それはぎりぎりどこが男性と違うかという、例えばこのシンポジウムに関係あるようなことで申しますと、妊娠・出産ということは、確かに女性に固有のこととすることができるとは思います。私はなるべく総称としての女性とか男性とかいう議論は、しないようにしたほうがいいと、個人的には思っております。

もっと有り体に申しますと、女性だから、男性だからといって、一昔、二昔前でしょうか。女性だというと、大体こういう対応の仕方をしていると済んだといえますか、そういうある

マナーと申しますか、先ほどの言葉で申しますと、身体技法というのがあったように思うのです。例えば初めて会った人と握手したり、あんまり親しそうにしていると、「あれ、おかしいよ」とか何か言われかねませんから、女性にはこういうふうに普通対応していただいたいんだということを学ぶわけです。女の方も男に対して同じようなことがあると思います。

そういう考え方に長く馴れ親しんで、私どもは生まれ育ってきているように思うのですが、だんだんそういうことが通じないことにたくさん出くわします。私個人そうなのです。

だから女の人だからといって、これこれだろうとあまり思わないようにする。男属性をもっているからといって、きつこうなのだろうというふうにあまり思わないようにしていたほうがいいと思っているのです。総称としての女性とか、総称としての男性とかいうのではなくて個々人をみるということが大事であるに違いない。

個々人を大事にするという意味は、女の人を大事にするとか、男の人を大事にするとかそういう意味とちょっと違まして、個々人を大事にすべきだという意味では、それを個人主義というふうに私は考えているのです。1つの個人主義の要素だと。個人というのは男・女属性を超えた、つまり個人と社会とか、個人と集団とか、個人と会社とかいったときに、その個人が何歳、男、髪の色何色とかいうと、わからないわけです。その個人を大事にすべきだというふうに思っておりまして、そういう意味では総称として女性だ、男性だということで議論できる領域が、どんどんほぐれてきているというふうに思っております。

会社という観点からみても、先ほど樋口会長もお話になったようにも思いますけれども、優秀な女性はたくさんおりますし、優秀でない男性もたくさんおります。優秀でない男性を普通の男性と言います。均等法の効果の1つは、優秀な女性があまり優秀でない普通の男性を排除することではないか、というふうにずっと仮説をもっておりまして、着実に実行されている可能性があると思ったりもしています。優秀な女性がたくさんいますから、企業経営という観点からみても男だ女だということで間仕切りをしていることは、大変不都合であるに違いないと思うのです。現に相当数の企業でそういうような動きを既にもっているのではないか。

とりわけこれから21世紀にかけまして、幼稚園から小学校、中学校、高等学校、大学というふうにどんどん構造的に若年の労働供給というのが減ってまいります。いま大学の数は多くありますが、これから数年のうちにこそ減ってまいります。男、女を含めて若者が少なくなってしまう。男だけが優秀だなどということは全くありません。女の人で優秀な人はたくさんおります。

だから企業としても、これからいよいよ競争が激しくなっていく中で、女性だからといっ

て排除しているなどというのは、非常におかしなことです。企業経営というギラギラした観点だけをもってみても、そういうふうにある程度は、自ずからなっていくのではなからうかと思うのです。それはいま就職活動をしている人、あるいはし始めた方には何の役にも立たない話なのかもしれませんが、そういう背景についてご承知のことは多かろうと思いますがこれからパネラーの方から生々しいお話をお伺いさせていただければと思います。

○脇田 私の会社は広告代理店の電通という会社の100%子会社でございまして、ほとんど女性ばかりで運営しております。今日、ここにいらっしゃる方を拝見いたしますと、男の方は大企業の人事部・課長さんかな、あと若い方がいらっしゃるの、その方たちはたぶんこれから就職活動をなさろうという、女子大生かなと思うのです。そのご両者には私のお話することはあまり参考にならないかもしれませんが、と申しますのは、私のいまのところは、まだ日本の企業の中では、ちょっと変わった経営方法をとっておりますので、申し訳ありませんがご参考にならないかもしれませんが、ただ、私はこれからの日本の企業が、こういう経営の方向に向かっているというのは、日々新聞の記事を見ながら感じております。

私の会社は昭和59年、均等法ができる1年前に誕生いたしました。均等法ができるというのは、もう国会で審議をされておりましたので、電通の本社のほうも、私たちもわかっておりました。しかし、先ほどもアサヒビールの樋口会長がおっしゃられたように、ビールでさえ女性の感性を求められ出してきた時代でございまして、1年後の均等法を待ってられないというのが、各企業の実情であったようでございます。

当時は、化粧品業界大手の資生堂とかカネボウ、これは女性対象の商品を出している企業ですが、そういった企業でも女性のマーケットとか、女性の宣伝マン等の目が足りない状態でした。それを補うために広告代理店に女性の感性や、女性の視点といったものを付加してほしいというお話がきまして、電通としても対応ができませんでした。

私がたまたま電通に長く生き残っていたものですから、「君の友達を集めて、急ぎょ部隊を作れ」と言われまして、私の友人関係を募りまして、17名で10年前にスタートをいたしました。女性のコピーライター、CFプランナー、マーケットター、イベンターという、4つの種類の仕事を専門とする女性たちを私の所に集めまして、「電通アイ」という会社がスタートしたわけです。一口で言いますと広告代理店プラス広告ブティック、つまり二つの顔をもつ会社です。

急ぎょ私の知っている範囲の人たちを頼って集めたものですから、若い人は残念ながらあまりいませんでした。いまでもいないのです。新卒を採らない主義にしているのです。17名でスタートをしたものですから、若い人を採用して、それを育ててという時間がとてもない

のです。入っていただいた日から第一線に出て行っていただいて、活動していただかなければならないというのが実情でして、設立以来新卒は採らないという方針を貫いてきました。いまでは50名ほどに会社も成長いたしまして、当初の3倍の陣容で、仕事量も増えましたけれども、ずっと新卒を採っておりません。各メーカー、各代理店で、3年から5年の経験を積んだ方を採用する。つまりよそで教育をしていただいた方に私の所に来ていただいて技量を花開かせていただくと、こういうつまみ食いをやっている状態でございます。そうする理由というのもたくさんありますが、会社が小さい、即戦力を求むということがいちばん大きな理由なのです。

ある大手のライバル代理店が、私の所の真似をいたしまして、女性の部隊をつくりました。そこで聞いたところなのですが、「3割成功すればいいよね」と、「10人採って3人当たればいいほうだ」と、「あと7人は大体使いものにならないね」と、「だから脇田さんの所はうまくやっているよ」と、こういうふうに言われたことがあります。10人採って、教育をして、3人しかものにならないとしたら、私のような規模の所ではとても採算が合わないというのが本音です。これからも会社がどれだけ発展するかわからないのですが、たぶん中途採用、出来上がった方を採っていくのが企業としては効率がよいと、この方法を繰り返していくだろうと思います。

今日は男女雇用機会均等法ということなのですが、私の所は逆差別をやっている会社でございます。男性は一切、途中採用でも採らないのです。最近私の会社はPRが足りないのか、時々男の子から「来年の採用について」などと電話がかかってくるのですが、電通という看板が付いていますと、男も採るのだと当然思われてしまうのです。「うちは女性だけなんです」と言うと、びっくりして「それは差別じゃないんですか」なんて言って、怒って電話を切られる方がいるのですが、どうしたものでしょうか。逆差別というのは法律に触れないのかと、募集・採用の変更部分を見ながら思っております。私たちの会社が逆差別として、訴えられるぐらいの事態になったときが、本当に男女雇用機会均等法が完全に施行されたといえるでしょう。あるいはうちの会社がいらなくなるときではないかと思えます。

ただし、雇用機会均等法以後10年。10人ずつ女性を採ったとしても、もう100人の女性のキャリアの方が誕生しているわけですから、本来は私たちの企業にご用はないはずなのです。ところがまだ私たちの会社にお仕事をいただけるという所は、たぶんまだ各企業で女性の力が発揮されていないからだと思えます。私たちの会社に仕事がなくなったとき、これが本当に日本に女性の職場というのが確保されたときだと、早く私たちの会社がいらなくなるときがくることを、半分私は願っております。

私たちは、設立当初からフレックスタイムを敷いております。ですから必要なときに来て、早く帰れるときには帰っていくことができます。コアタイムを10時から3時まで設けていまして、その時間帯には必ず来て打ち合せはしています。

フレックスタイムを採用している理由は、女性特有のライフスタイル、つまり、先ほどもお話にありましたように女性は結婚して、妊娠して、出産し、育児をしていかなければならないという任務もございますので、それをつつが無くやり遂げていくということのためには、柔軟な時間管理法が適しているからです。私自身も子供を2人、電通に勤めながら育てましたので、その辺の苦労はとてもよくわかります。それで自主管理のきくフレックスタイムをスタートから敷いております。

ただし多少社員にとっては厳しいかなと思いますが、私どもは終身雇用制を敷いておりません。年間契約制を一人ひとりっております。つまり時間契約です。月間労働時間制を敷いておりまして、例えば子育てでどうしても10時に来られない、1日6時間ぐらいしか働けない、夕方は4時には帰らなければならないと、そういう方のためには1日の労働契約で、例えば1日5時間、あるいは1日6時間という形で時間契約をいたしまして、その範囲で働いていただければよいという方式をとっております。

日本の慣行とはちょっと変わった方針で経営をしているのですが、アメリカではこれは別に珍しいことではありませんで、アメリカの企業及び広告代理店はみなこの方式をとっております。「ユニジェンダー」というお言葉をいま聞いたのですが、まさにそういう方向でアメリカの代理店の場合は、子持ちの女性たちも、男性と同等に働いていらっしゃいます。

年間契約制の悩みといいますか、矛盾したところも多々ありまして、これが経営者である私の悩みになります。年間契約制の概念の中には教育という概念はないそうです。しかし企業として存続させていく、仕事を継続していくためには、教育・技術の伝授というのは、どうしても必要なわけです。ですから来年で辞めてしまうとわかっている方にも私たちはそのノウハウ、あるいは教育ということをしなければなりません。

女性のライフスタイルとして、どうしても子供を育てなければならない時期があります。いまだいぶ保育所などは充実してきておりますので、頑張る気のある人にはやれるという体制は敷かれつつありますけれども、やはり肉体的にどうしても労働過重になってしまいます。これに耐えられない方は出てくるわけです。あるいは勤務先まで遠いということで、通いきれないとか、いろいろな問題が出てきて辞めていく方があります。万が一、子育てが終わって私たちの会社に戻ってきたいという意欲がおありになれば、もう一度働いていただくということは全然やぶさかではありません。常に経験者に対しては門戸を開いているということ

で、女性のライフスタイルに合った雇用形態と言えるのではないかなというふうに、ある面
自負しております。

○稲上 ありがとうございます。いま最後にお話になりましたとおりだというふうに、印
象を強くいたしましたけれども、あとで議論を会場の皆さまともさせていただけたらと思
いますのは、いまのお話でたくさんの大事なことに触れてくださったと思いますが、1つは20
歳代の、もう一昔前になりますのでしょうか、「第二新卒」という言葉がございましたけれ
ど、私の身近な経験でも、特に女子の場合を考えますと、2、3年で会社を辞めてしまうの
です。もう少し一般的に申しますと20歳代には、企業間を移動していくというような働き方
が、これから男の場合も含めて、どの程度に広がっていくのかなということは、私がお話申
しましたことで言いますと、日本の雇用慣行と女性というのは、どこか隙間があるといいま
すか、ぴったりとこないようなところがありまして、まさにその裏をいくような事例に触れ
ていただきました。

中間をとりますと、20歳代にわりに人が動いていくというようなことがもう少し自然の姿
になっていく可能性もあるということについて、特に会社に勤めてから3、4年の人を中途
採用をなさるということに関して、またフレックスタイムのことや、定着と女性の能力発
揮ということにもお触れになりましたが、これらについてあとで議論を深めさせていただ
ければと思います。

○北原 花王の北原でございます。日ごろ当社の製品を使っていたいただいている方にはこの場
を借りてお礼を申し上げます。

私に与えられておりますテーマは、女性の積極的な採用と活用等でどんな策を構じている
かという点と、新規学卒の方も出席されているということで、採用に対する考え方と、新規
学卒の方に企業として望むことです。また、いま先生もおっしゃいましたけれども、特に入
社されて4、5年ぐらいの、20歳代、これから仕事も忙しくなるし、しかし結婚もしなければ
いけない、子供も産まなくてはならないといった年代層の女性の方に期待することなどに
ついて述べさせていただきます。

その前に背景となります花王の労務構成、何人ぐらいいて、女性がどのぐらいいて、大卒
がどのぐらいいるという背景をまず申し上げたいと思います。

企業全体の話ですが、花王という会社が誕生をして今年で107年になります。“月のマー
クの花王”と、明治時代からご愛顧をいただいております、今期3月に締めた売上では約
6,400億円弱、海外にもいろいろな展開をしております、海外の売上を含めると8,000億
円という規模の企業です。

売上に占める割合は、一般のご家庭で使用していただいております、家庭用品が約87%です。これらの製品は、シャンプー、リンスはともかくとして、衣料用洗剤にしても住居用洗剤も、また紙おむつや生理用品などのトイレタリー用品も、さらに化粧品など当社の製品は女性の方に圧倒的に多く使用されています。

社員は約8,000名で、そのうち女子社員は約1,200名、全体の15%です。化学メーカーとしては比較的多いほうだろうと思います。この8,000名の中に化粧品会社の社員は、含まれておりません。

本体といいますか、花王本社、単体のほうの8,000名の中の女子が1,200名でその内約450名が大卒です。あとから私どもの会社の大卒の採用の経過について少しお話ししますが、研究部門中心に昭和30年代から女性の化学系の大卒者、大学院卒者を採用しております。1,200名のうち大卒が450名というのは、かなり高い数字だろうと思います。

450名の大卒の人がどういう分野に分かれているかといいますと、研究開発に約170名です。最近卒業してくる大学の人の希望が多い、マーケティング部門ですが、市場調査とか、消費者対応の部門も入りますが、そこに約200名の者がおります。あとスタッフ職、つまり人事、経理、広報、法規とかそういう部門の社員が80名ぐらいということです。あと生産に若干名いるわけですが、そういう構成になっております。

女性の管理職についてですが、職能資格制度を敷いております、1級から7級まであります。7級が社員としてはいちばん上で、部長クラスです。他社でいう課長以上、5級職というのですが、この資格以上の女性は24名ということで、やはりこの辺は男性管理職に比べましては、非常に少ない数字です。

先ほど大卒の定期採用のお話をいたしましたけれども、まず技術系の、特に化学系のほうは昭和30年代から定期的に毎年採用しています。文科系の女子の定期採用を本格的にやりましたのは1981年からですから、均等法が施行される5年前から、本格的に採用していたわけです。文科系の女子の配属先というのは、一番多いのはマーケティング部門ですとか、消費者対応部門などです。以上が、女性社員の就業状況の概要です。

さて、本題に入りますが女性の積極的な採用や、活用の面でどんなことをやっているかということをお話しします。はじめに採用・配置についてですが、今年、来年も含めまして少し重点を置いていこうとしているのは、男女とも、従来よりもっと職種別採用を行なっていこうということです。従来は文科系という括りで、十束一からげのような採用をやっていて、その中で女性の職域を拡大していかないといけないということをやっていました。従来は大卒女子といいますと、人事や、秘書室等の配属はありますが、販売などはあまりなかったわ

けです。そのようにあまり男子だから女子だからというのではなくて、なるべく性差がないような配属を考えながら、それを採用の時点から考えていこうと、しかし、これはうまく進んでいるとは申せません。

つぎに昇進・昇格の問題でして、いかににより多くの女性のマネージャーをつくるかということ強化していかなければいけないわけです。そのためには管理職になる少し前、30代の前半とか20の後半、この辺の、先輩のモデルづくりといいますか、あそこの職場のあの人を目指して頑張ろうと、そういう人も最近はおつぽつと各部門にでてきておりますが、それは男性に比しては断然少ないですので、その辺の育成を強化していかななくてはなりません。

ついで教育とか研修についてですが、これは従来からそんなに差別はしていませんでした。ただ、ここで問題なのは、集合研修のようなものはほとんど男子も女子も区別なく、大卒2年目とか3年目とかいって、教育をしているわけですが、たぶん現場で行われるOJTの部分というのは、マネージャーの育成方法や、考え方によってだいぶ男子の新人の育て方と、女子の新人の育て方というのは差があるのでないかなと思っています。

ついで長期勤続のための諸制度についてですが、もちろん法律のこともありますが、各社でいま取り組んでいる再雇用制度ですとか、育児休職ですとか、短時間勤務。これは赤ちゃんのできた人に対して、1日、2時間勤務時間を短縮する制度で、当社の紙おむつ、“メリーズ”から名前をとって、メリーズタイム制度といいます。そういう制度を設けています。あと看護休職制度ですとか、2年前からシックリーブという特別傷病休暇制度のようなことも、これはまだ日本の企業ではあまり多くはないだろうと思うのですが、実行に移しています。

つぎに女性の積極的活用の推進体制づくりとして、人事グループの中に女性の能力開発担当を3名専属で、いわば労働省の婦人局の婦人政策課というような部門をつくりました。一企業の中で、特に女性のいまのいろいろな制度のフォローですとか、教育の計画ですとか、女性特有のいろいろな相談ごとがありますが、そういう相談にのるとかいうことを担当しています。

つぎに採用に対する考え方と新規学卒者に望むこととですが、先ほど少し申しましたが、包括的な採用というのはやめていこうと、この部門のプロを育てるためにこういう人を探ろうというように、採用の方針を職種別部門別に、採用の時点から考えてやっていこうと。もう1つ裏には女性の職域拡大といいますか、いままで女性を配属しなかったような部門も開拓していこうと思っています。それが採用の重点です。

新規学卒者に何を期待するかということですが、いろいろな面接を通じて感じていること

は、やはり仕事観、なんでもいいから仕事をさせてほしいというのは駄目にして、少なくとも入社5年後ぐらいまでのビジョンといたしますか、そういうものをきちっともっているような人を採用したいです。これは短時間の面接で聞くことはなかなか難しいのですけれども、そのようなことを念頭に置いて採用しています。

入社されて4、5年の女子社員の方に期待することについてもふれてほしいとのことですが、一言で言いますと、やはり「プロを目指せ」というしかありません。これは男女ともです。このシンポジウムのスローガンが「意欲のシュートで ゴールを目指せ」というのですが、私は少し読み変えて「意欲と根気でプロを目指せ」と言いたいです。確かに最初は意欲をもっています。しかし、4、5年になりますといろいろな事情で根気がなくなる感じがいたします。根気がなくなる原因は本人をとりまく環境によってさまざまですが、根気なくしてプロは目指せません。

先ほどの担当部門の3人に、女子社員と面接をしてもらっていますが、昇進とか、評価とか、いろいろな不満が聞こえてきます。意欲と根気をもってプロを目指しているような女性からはそのような声はないわけですから、この点が評価の面でも、昇進の面でも、ローテーションの面でも、すべての基本になるのではないかなと思います。

○稲上 ありがとうございます。私もあとでいくつか教えていただきたいと思います。特に女性に対する職域の拡大をというふうにお話になりましたが、その背景とかいうことを、あとでお聞かせいただきたいと思います。もう1つお触れになったことでは、女子の新人の育て方が男子の場合と違うような含みのあるお話をなさいましたので、その内容をあとで言していただけますとありがたいと思います。

○小川 私は、女性管理職及び先輩としての立場ということで、均等法促進上の問題点と、それから今後のあり方、最後に現在仕事をしている後輩、女子学生の方々へのアドバイスということでお話し申し上げたいと思います。

私は日野自動車に入りましてから、ずうっと日野自動車の経験だけでございますので、我が社の例と、私の経験からお話し申し上げますので、汎用性があるかどうかはわかりませんが、そのように聞いていただきたいと思います。そのために会社の紹介を簡単にさせていただきます。

日野自動車は1942年の5月1日に創立いたしまして、資本金は約250億、売上げは94年3月末現在で5,355億ということでございます。従業員は9,100名、そのうち女子社員は約770名、率といたしましては8.5%ということで、非常に男性社員の多い会社でございます。女子社員の770名といたしますのは、事務職、技術職、それから技能職の女子も含まれております。

女子の総合職は、89年から採用しております。現在約40名ほどおりまして、女性の活用ということでは、これからというところでございます。私どもの会社でも職能資格制度を取り入れております。現在女性として最高の資格は課長格という資格で、2名、係長が2名、その下の主任というのが14名です。その他に40名弱の総合職がおります。

事業内容といたしましては、大型・中型のディーゼルトラックとバスを作っております。それから各種特殊自動車、汎用エンジン、マリンエンジン、それからトヨタのハイラックス、ターセル、コルサ等の製造もやっております。車両販売台数ですが、年間約6万7,000台ほど販売しております。これは国内と海外のトータルでございます。販売拠点といたしましては、国内が56店ほどディーラーがございまして、営業所としては245、海外の合弁会社が13社、販売代理店としては98社ということになっております。

こういった地味な会社なのですけれども、世界で一番過酷なレースと言われておりますパリ・ダカールラリーに、過去3年ほどカミオン部門というトラックの部門にチャレンジしております。昨年は準優勝をいたしました。

制度面につきましては女子に関しては、産前産後の休暇、それから育児休職制度、介護休職制度、育児時間制度というのがあります。これはフレックス制度との併用で1日1時間ほど取れるようになっております。それから女子社員の再雇用制度というのもありますし、旧姓使用の社内許容というのも取り入れております。また育児等、働く女性のために支援になるということで、半日休暇制度というのも取り入れております。

我が社は大体こんなところです。まず、これから私が申し上げたいのは、均等法の促進上の問題点ということです。むしろ今後の課題ということで申し上げたいと思います。まず1つに、我が社では、女子社員の総合職に対する管理職の意識が非常に特徴的である、ということです。我が社のほとんどの男性管理者の世代というのは団塊の世代ですから、若い総合職の女子社員に対する接し方は、同じ世代の1人として、非常に同情するところもあり、ある部分では無理からぬ現象かなというふうにも感じております。

具体的にどういうことかといいますと、本来は男子と同じでいいわけですが、育成上、1歩踏み込んでいない、非常に遠慮があるといったところです。上司と職場の風土、それから仕事というこの3つが、育成上のキーになると思います。そういう点で男性管理者は女子に対し、遠慮があります。私はいま育成の仕事をしておりますが、女子の総合職が配属になると決まった場合、男性管理者等から、相談を受けるのです。「どういうふうにしたらいいかアドバイスをくれ」といったところが多いのです。

「どうしてアドバイスがほしいのですか」と聞いてみますと、男子と同じように厳しく指

導すると泣かれて困るとか、非常に自己中心的だとか、組織の中のルールを無視するといったことが、具体的な例として挙げられます。それに対し私が申しますのは、「泣くほうが悪いし、また自己中心的な行動を取るほうが悪い」と。いまの段階では、そういったことを女子の総合職にきちんと伝えてきかせ、組織の中で仕事をしていくということはどういうことかというのを指導するのも、彼らの仕事の1つであると考えておりますので、そのように申し上げます。

これと逆のことが女性側に言えるわけです。ちょっと辛口ですが、女性側の意識のあり方、努力の仕方ということを提案したいと思います。まず入社してしまいますと女子の総合職は、スタートラインがある程度決まっているわけです。極端に申し上げますと、彼女たちは、明日からやりがいのある仕事を与えられるという誤解をしている、又、認識不足があるということです。そこで企業というのは、もう少し厳しいということを認識していただきたいと思います。普通、男性でも15年ぐらい経ちませんと、企業の中で自分のやりたい仕事というのは、なかなかできません。まず長期的視点を持って自分自身を磨くこと、地道な仕事を通して自分から築いて学んでいくという姿勢を、是非持っていただきたいと思います。

それから最後になりますが、これは現在働いている後輩へのアドバイスと同時に、いま就職活動をしていらっしゃる方々にも当てはまることだと思いますが、是非、長期的視点で、自分のキャリアプランというのを持っていただきたいと思います。これは細かい計画を作れということではなく、自分の職業観、仕事観というものをきちんと持って行動してください、ということです。特に就職活動をしている場合、自分が入りたい会社に入ることがあたかも最終目標のように思いがちです。企業にとってはどんな仕事をするかというほうが重要ですし、皆さんもビジネスのキャリアを築いていくためには、仕事の中身というのが非常に重要になってまいります。どんな会社でも人事の仕事はありますし、広報の仕事はありますので、自分はどんな仕事をやりたいかということです。

それから一般的に女子社員によくあるのですが、二者択一どちらを選ぶかという考え方も、これと同時に考え直していただきたいと思います。結婚か仕事かという考え方から、最近では出産か仕事かというところが変わってきておりますが、これらはどちらか1つ選べるものではなくて、やはり仕事は一生続けるという根底に立つということです。

私自身、日野自動車に入ったのは偶然で、日野自動車に入りたくて入ったわけではないのです。ただ、会社を辞めたいと思ったことは、これまでもありましたけれども、仕事を辞めたいと思ったことはありません。そういったところにヒントを感じていただければと思います。自分の職業観、人生観というものを、やはり常に持って行動していただきたいと思い

ます。そうすれば就職活動においても企業の面接のとき、自分は相手にどんなことを答えてほしいか判りますし、又自分の意見もきちんと言えらると思ひます。自らそういう問題意識があれば、相手から引き出したい情報も集まってくるのではないかと思ひますので、そのようなお考えをお持ちになればと思ひます。後ほど、また何かありましたらお話申し上げたいと思ひます。

○稲上 ありがとうございます。北原さんのお話は、いま小川さんがお触れになったことと内容的には係わりがあるのかもしれませんが、先ほど入社4、5年目までの女子に期待することとして、プロを目指せとお話になりました。いまのお話を伺って3人ともお触れになったことは、広い意味での柔軟な働き方、あるいはそれを支援できるような制度とかシステムを、共通の印象として持ちました。

もう1つ、協田社長のお話のニュアンスで感じますのは、具体的にいまの場合は女性の働き方についての心構えが大事な事柄であるということです。先ほど北原さんは「モデル」とおっしゃいましたが、そのことと女子の新人の育て方、プロを目指せということでお触れになりたかったこととが、いま小川さんがお話になったことと、重なるところがいろいろおありになるのではないかとこの印象を聞いていて持ったのです。そこで先ほどお話を伺いたかった女子の新人の育て方、それから、なぜ女性に職域を拡大していくかというその背景などについて、ちょっと補足をしていただけないでしょうか。

○北原 いま小川さんのお話を聞いていて、女性の管理職からそういう心強いご意見を伺って安心いたしました。全く同感でして、やはり私どもはあまり短期間で成長できるとは思ってません。これは男子も女子もそうです。ただ男子の場合、「お前を長期で育成するぞ」などということとはひと言も言いません。いま小川さんから「15年」というお話が出ましたが、ある程度の長期勤続を前提とした育成の仕方を、当社のみならず大方の日本企業はやっていると思ひます。文科系の7割、8割は「何をやりたいの」と面接で聞きますと、「マーケティング」と言うのですが、机上のマーケティングというのはあり得ません。そんなことをしたら消費者が望まないような物を作ってしまうから、消費者に申し訳ない。そうしますと、マーケティング希望の者も当初は販売に出ていただくか研究から入るかなのです。

そういうつもりで女性の新入社員を配属しますと、やはり女性は短期間で成長したい焦りがあるのか、1年か2年経ってきますと、このまま販売に置かされてしまうのではないかと不安をもつことがある。少なくとも男性であれば、3年とか5年は地方の販売拠点で頑張るということを経て、その間にマーケティングのことも勉強しながら、3年目か4年目に本社のマーケティング部に配属されるのです。ですから、まず長い目で育てていきたいというこ

とですね。

それから「プロを目指せ」ということは、今年の新人にも去年の新人にも、もちろん男子にも女子にも言ったわけですが、そんなに大げさなことではなくて1年経ったら担当職務については、ちょっとうるさい存在になれということを盛んに言っています。これはプロの第一歩ということで、よく「ジョブ・エンリッチメント」などという言葉で言われていることです。そして2年経ったら、自分の部門の全体をある程度語れるようになれと。女性はこちらがなかなか苦手です。男子は2年目ぐらいになりますと、そこそこ「当部門の」というふうになるのですが、女性の方はその辺がなかなか難かしいようです。これは逆に「ジョブ・エンライジメント」といいますか、横の広がりということです。これも将来プロとして育つには必要なことかと思います。3年経ったら、自部門の問題点とか今後どうしたらいいかという提言が多少できるようになれと言っています。いわゆるコンセプト形成力といいますか、いずれもプロを目指すためのファーストステップだと思います。

当社の場合、大卒の場合は男子も女子も3年目ローテーションというのを、制度的にやっております。3年経ったら必ずローテーションをかけようということを強力にやっております。このように1年目、2年目、3年目の心構えを積んでくれば、大して大きな会社ではありませんから、3年目ぐらいで顔と名前がぼつぼつ社内で認知されてくるわけです。何々部の誰々君、何々部の誰々さんということで、そういう努力をしていると3年目のローテーションがスムーズにいくし、請われて行くといいますが、次の職場に何々部のあいつがほしい、彼女がほしいというふうになるわけです。そういうようなことをやってくれということで指導はしていますが、なかなかうまくいかない部分もあります。

女子と男子といちばん違うところは、先ほど小川さんもおっしゃっていましたが、やはり男子の場合は前提として、じわりじわり長期間で育てていこうというのがあるわけです。しかし女子社員の方はじっくりという感じではなく、成熟曲線が急勾配なのかどうか分かりませんが、とにかく1年か2年経ったら、私の希望しているのはこの仕事でなくて……云々ということになるのです。ですから、あまり焦るな、落ち着いて自分を磨いていけと。ただ、これは制度的になかなか無理なので、彼女が属する直属の上長とかマネージャーの指導方針に負う部分が、かなりあるわけです。男子諸君の場合は大器晩成型というのがよくあるのですが、女性の大器晩成型というのは、あまり聞いたことがないように、我々男性管理職も長期で育てるという目が、いままでなかったのではないのでしょうか。それから先生がおっしゃるような育て方のほかに、いろんな制度ですね。育児休職制度とか再就職・再雇用制度、短時間労働制度といったものは別にソフトインフラという形で、私どももより整備していかな

ければいけません、それ以外に、日頃から本人をどう成長させていこうとしているか本人によく納得させ、長期的に育てていきたいなと思っております。

それから職域拡大につきましては先ほど申し上げたように、事業の90%近くが一般のご家庭でお使いいただいている製品ですから、いろんな製品の苦情とか要望とか問い合わせが、かなりあります。ですから、いわゆる消費者対応部門には、女子の大学卒の人が数多く活躍しています。それから当社では「クリエイティブ部門」と言いまして、デザイナーとコピーライターを自社で抱えており、そこでは多くの女性のデザイナーやコピーライターがプロまたはそのタマゴとして頑張っています。そのほかに商品開発とか人事とか教育とか、役員秘書の所に大学卒の女性がおります。また最近では広報部とか法規部門に、女子の法学部出身者を入れています。また先ほど小川さんの例もありましたが海外事業部門にも入れています。今後は従来大卒女子を配属していなかった経理部門など、他のいろんな部門に配属していかなければいけないなと思っております。

○稲上 ありがとうございます。脇田さんはレディーメイドの労働力を使い、それと同時に教育ということにもお触れになり、終身雇用とは違う年間契約制を敷いていくということをお話になりましたが、実体的にはまだ10年の会社ですよね。これまでに事実上かなり更新をなさっているのですか。

○脇田 更新というのは人員の入替えのことですか。

○稲上 はい。あるいは1年1年が積み重なって事実上、長期勤続になるような方は、どのくらいの比率なのですか。

○脇田 10年前と一緒にスタートした者で、現在も残って私とやっっているのは4名です。ですから13名ほどはリタイアいたしました。これにはいろんな理由があります。ご主人が海外へ行った、ご自分が海外留学したいという方、ほかの会社に移った方、フリーになってお仕事を始めた方と、理由は種々さまざまです。子育てのためという方も1人おりました。

○稲上 教育ということではOJTというものの以外、何か特別にありますか。

○脇田 コンペティションに参加するとか、社外研修とか、海外視察もあります。海外視察になりますと50万円から100万円投入いたしますので、それは大変惜しいのですけれども、海外旅行へ行くと翌年辞めるというケースも多々ございます。しかし、これは続けなければいけないことと割り切っています。

○稲上 先ほど「3割、7割」ということで「3割」という数字にお触れになりましたが、女性の力が十分発揮できていないということなののでしょうか。つまり企業側に女性の活用に

かわることが。これは確認ですが。

○脇田 これはある大手の広告代理店の人事担当の方から聞いた話ですが、これも経験上のお話だと思います。ずっと長くやっていらっしゃる方なので、「3割当たればいいよ」と。私も電通アイという会社を任される前は電通本社にいましたので、周りの仲間を見ておりますと、デキる！といえる人はそのくらいだろうと思います。よくて4割ぐらいだと思うのです。つまりそれが適性だと思います。本人のやる気を引き出す上司がいないこともあるかと思いますが、間違っって入って来たのではないかという感じを持つ人もかなりおります。単純にブランドに憧れて入って来るとか、とりあえずみたいな感じでしょうか。この十分に能力が発揮されていない人たちというのは、両方の責任だと思います。つまり企業が悪いのも本人が悪いのでもなく、両者がうまく噛み合っていないのではないかと思います。

○稲上 新規学卒者の採用をなさっておられないということで、社長はご自身の経験も含めて言ってくださいましたが、これからの就職戦線に望むことは何でしょうか。

○脇田 女子学生からも男子からも相談に乗ってほしいということで、電話相談がくるのですが、残念ながら女子学生のほうは、いまどこにも入れませんから、とりあえずどこでもいいと言います。そういう思いはとてもよくわかるのですが、戦略なしにやって来るのです。これはとても残念なことです。その辺は男子学生のほうがやっぱり長けているのか、自分のセールスポイントをはっきり持っているか、あるいは2年ぐらいのときからどこに就職したいという願望を持っており、それに向かって、入るためにはどうしたらいいかということを考え、必ず手ぶらでは来ません。

これは私が感心したことなのですが、電通に入りたいという日本人ではなくて、外国人が来ました。外国人の男子学生ですから、余計入るのが難しいわけです。彼は大学の2年ごろから考えて、大学の中の就職情報誌を作って発行したのです。近所の喫茶店などから、ちゃんと広告を取って、その学校のための就職情報誌を発行し、それを実績として持って来たのです。つまり「自分には企画力があります、実行力がありますということを見せるためにやってきました。この就職情報誌は自分の周りの学生、あるいは在日外国人のためにやったんじゃない。僕は自分の就職をするためにこれをやってきました」と、冷酷にはっきり言うのです。

これは就職戦略だと思ったのですが、そういうふうに計算をして来る方が、男子学生のほうは多いです。女子学生のほうは「とにかくお話を聞かせてください」「入れてください」「入るにはどうしたらいいでしょうか」というのがあって、やっぱり女の子のほうがお嬢さんといいますか、就職というものを少し軽く考えているな、と残念ながら思います。

○稲上 何か耳の痛い話ですね。会場の皆さんからもいろいろなご質問なりご意見がおありと思いますが、小川さんに先ほど来のお話の補足をお願いできればと思います。入社してから20歳代後半にかかるまでで、一方では本人たちの側といいますか、働く人の側にこうであってほしいという注文がおありになると思いますが、一方では会社が人を育てなければいけないという側面がありますよね。それから私も別のところで調査しておりますと、人材格差ということがなぜ広がってしまうかという、やっぱり双方にいろいろな問題があるからです。よく出てまいりますのは、いま脇田さんがお触れになったような広い意味でのミスマッチがあるわけです。例えば管理職の方、要するに上司がどうやって育てるかという側面が、やはりとても大事なことだと思うのです。何かお知恵なりコメントいただけることがありますか。

例えば女子の20歳代の大卒の方を念頭に置いたとき、採用なさった後で人を育てる場合、人事とか教育とかセクションが担う役割があると思いますが、同時に日々、管理者としての対応をしなければいけないと思うのです。先ほどもお話になりましたように、管理職の団塊の世代の人たちが、どうやってアドバイスしたらいいかというのは、まだ慣れていないという側面が、きっとおありになるのだらうと思いますので、逆に会社側としてトライ・アンド・エラーで学習しなければいけないことがあるのではないかと、いう気がするのです。

○小川 企業の中の育成の手段として大きなものは、自己啓発とOJTとoff-JTという柱があるわけですが、私どもではoff-JTで中堅社員向けに研修があります。女子の場合、こういった所への出席率が非常にいいですし、理解度もいいわけです。しかし企業においては、どういう仕事をして、どういうふうに会社に貢献してもらうかというところが、やっぱりポイントになりますので、off-JTを理解したからといって、それがすぐ仕事に使えるかどうかという、それぞれの職場によっても違うわけです。ですからOJTと自己啓発というのがポイントになると思います。

先ほどから私が申し上げているのは、とにかく入ってから努力してくださいということです。企業の厳しさをよく認識しながら、長期的な視点で自己啓発してくださいということです。これは何も通信教育で勉強するとか、そういった学校に行くということではなく、常に経験から学ぶということを意識的にやってくださいということなのです。私どもでは制度としては、ローテーションというのがありまして、総合職の場合は5年目と7年目に半強制的にローテーションをして、職域の拡大や能力育成をしていくのです。企業で必要とされる能力は大きく3つの区分があると思います。まず仕事の知識、業務遂行能力といったところで、あとは対人関係能力と概念化といったところです。やはり上に行けば行くほど、対人関係と

概念化能力が要求されます。

私どもには、均等法以前に入社した大卒者が何人かおりますが、どうしても概念化能力や対人関係、いわゆるネットワーキングといったところが苦手な様に思います。仕事は1人ではできないわけですから、そういったところをうまく自分のものとして仕事に活かしていく能力が必要な気がします。それは先ほどから申し上げておりますように、管理者はそういう女子の特性を踏まえながら、男子とは違った配慮をして欲しいと思います。これは1つの個別管理ということになるとと思いますが、管理者としては自分の部下の能力が上がって、いい仕事をしてくれたほうが、プラスなのですから、それは自分の仕事と心得て指導していただきたいと、機会あるごとに社内で申しております。

○稲上 ありがとうございます。いままでパネラーの方にそれぞれ、いろいろなお話をいただきましたが、会場の方もご質問なりご意見がおりと思います。手をお挙げください。

○男性A 仕事観や女性に対する非常に辛口のお話も聞きましたが、私は自分の意見として、女子が差別されている現実があることを直視したいのです。その極め付けが、やはり今年の大学卒の女子学生でないかと思うのです。企業訪問で求職活動をしている女子の人たちをテレビなどで見ますと、本当にかわいそうです。これは女子ということだけで差別されているのではないかと、私は本当に気の毒に思うわけです。

日本の均等法というのは、事業主の努力義務を基調としてガイドラインを設け、行政指導で法律効果をあげていくようになっておりますけれども、外国に目を転じてみますと、イギリスやアメリカでは努力義務規定でなく、禁止規定なのです。フランスにおいては、これは罰則付きなのです。いわば犯罪であるのです。ですから私たち日本の国においても、採用とか募集とか昇進というもので男女を差別することは、やはり反社会的行為である、不法行為であるということを、社会常識として定着させる必要があるのではないかと、私自身思うのです。そのことは何も女子差別撤廃条約を待つまでもなく、常識として考えなければなりません。そのためにはどうするか。やはり女子の人たちが働きやすい環境づくりというものを、日本国中で企業を含めた全員が考えなければいけないのではないかと思います。いま流行りの言葉で言えば、「男女共生の時代」ということになりますが、そのときは女子自身の意識、努力も必要でしょう。しかし何といても企業責任、国の責任ということがあろうかと思うのです。

突き詰めていきますと、女性は男性とどこが違うかといいますと、結局は妊娠、出産ということ。この妊娠、出産という負担をどこが負うのかという問題になってくると思うのです。そうすると1つには会社で負担しましょう、あるいは国で負担しましょうということ

になると思います。幸い育児休業法ができ、育児休業法に基づき休んだ人たちに対しては、雇用保険法で失業保険を出しましょうと。ああいうものを活用しながら企業責任を全うしていこう、ということにならなければいけないのではないかと思います。

私は企業に対していろいろ注文するのですけれども、いちばん疲れているのが35歳から39歳の女性なのです。いまフレックスタイムの問題とか、いろいろ言われましたが、やはり、そういうものを活用しなければなりません。その子育ての年代の人たちを、いかにして働きやすい環境にするかというのは企業と国、そして何といても共稼ぎの家庭が多いですから、男性の意識改革といったものが必要ではないかと思うのです。ただ単に家事を手伝うという認識ではなく、家事を分担する、育児を分担することが重要になってくるのではないかと思います。

日本の場合、均等法という法律ができて9年になりますが、明治からずっと考えてみますと、非常に生ぬるいものです。しかし労働省はこの生ぬるい均等法の中で、できる限りのことをしていかなければならないと思うのです。例えば労働省は助言とか指導を一生懸命、何万件となさっているのですけれども、一体どういう指導や助言を企業にしたかという、国民の目にはわかっていません。ですから企業名が発表できなくても、こういうことはいけないうと指導しましたよということくらいは、言ってもいいのではないかと思うわけです。将来的な均等法の問題は、このように改正したらいいのではないかという意見はありますが、私の意見だけは以上で終わらせていただきます。

○稲上 ありがとうございます。後でパネラーの方々にまとめのご発言をいただきたいと思っておりますので、いまのご意見なども含めてお考えがありましたら、触れてくださればと思います。ほかにご質問なりご意見はありますか。

○女性A 先ほどの稲上先生のお話で今年の4月に調べた記録として、女性の4年の新卒の10年後の残りが3割という数字をお出しになりましたが、これは男性の場合も同時に調べてあるのですか。

○稲上 調べております。男性は8割です。

○男性B 脇田さんにご質問いたします。お宅の会社は女子だけということで、これが結構なことか結構でないことか、私は大変疑問なのですが、女性の立場から見れば、現代はこういうことも大変結構ではないかと思います。ただ1つ気になったことは女性の方々が毎年契約制でやるということと、御社に勤めている方々の各家庭生活が、基本的にどういう形で成り立っているのか。というのは、どういう生活でも生涯生活設計というのは非常に重要だと思うのです。これは今後、高齢化社会を迎えますし、アメリカなどでも大変議論されており

ますように、生涯生活設計と貯蓄のライフサイクル体系との整合性といったことが、モジリアンなどによっても言われているわけです。

そういう意味で各家庭にとって生活の安定性というのは、非常に重要なのです。子供たちを育てていく場合、お宅が女子だけでやっているという反面には、ご主人が生涯雇用で保証されているから、それを1つの安全弁として、電通アイで優雅に勤めているという部分が、かなりあるのではないかと私は思うのです。それをトータルの眺めてみますと、女性の雇用機会均等ということと、一体どういうことになるのだろうかという、さまざまな疑問が湧いてくるわけです。そこら辺で先ほどは非常に意味深長なことをおっしゃいましたが、「半分は会社がつぶれたほうがいい」とおっしゃったことの中には、そういうこともあるのかなと思っているのです。その点をお答えいただければ大変結構かと思しますので、よろしくお願いいたします。

○脇田 ご質問の意味がわからない部分が一部あったのですが、家庭生活はどうなっているかという、わかりやすいところからお答えいたします。先ほどのご質問の中にもあったように、やはり男性の意識改革というのが、女性が働く場合にはとても大きな要素だと思うのです。例えば私の会社に面接に来て、「働き続けますか」と聞いて「はい」と言ったのに、ある日突然婚約者が登場して、それがドクターだったりしますと、「女房が勤めているのは医者仲間で見つともないから辞めてほしいと言われたので、1週間で辞めさせてください」などと泣きながら言ってくる、某ミッション系女子大を出た方が登場してくるわけです。これは本当に相手次第、いいなずけ次第、男性によってガラッと変わってしまうのです。そういう経験を何人かいたしました。

結局本当に仕事を続けたかったら理解のある、自分の掌に乗せて転がせるような男の人を選んだほうがいいというのが、私の持論なのです。ちなみにうちの亭主もそうです。私の会社のメンバーを見ておきますと、やっぱり男性が自由業的な方が多いです。ご自分の時間が自由になる旦那様がバックにいて、例えば赤ちゃんの保育所への連絡受渡しを、時には旦那様が請け負ってくださるという、そういうやさしさがあります。また電話などを聞いておきますと、「えっ、今日もまたビーフシチュー。まあ、いいわ」などという声が聞こえるのです。ビーフシチューというのは多分お子さんが作っているわけではなく、旦那が作っているのだらうなと。毎晩、旦那がビーフシチューを作っているのだなというのを、電話の声で感じるのです。あるいは、うちには3人の子供を持っている東大卒の優秀な方がいるのですが、彼女は旦那様をコントロールするのと同じように、自分の子供もコントロールするのが上手なのです。長男をしっかり育てて小学校6年生の男の子に、お大根と何とかというメモを持

たせて買わせておくのです。

ですから、やっぱりご主人と家庭の理解やバックアップがないとやっていけないのは、現実としてそうだと思います。それをなるべく緩和してあげたいと思ったのが、フレックスタイムを敷いたということです。ですから私の会社は仕事があれば4時になると、お子さんの所に帰っても構いません。その代わり朝早く出て来られる方は7時だろうと8時だろうと出て来て、仕事をしていただければいいと。時間の融通をご自分の仕事のスケジュールに合わせて動かしてもらえようようにしております。家庭生活はそういうことですので、うちのメンバーにとって家庭の崩壊というのではないと思います。もちろん離婚はありましたが、それは仕事が理由の離婚でなかったと思っております。

それからもう1つのご質問がちょっとよくわからなかったのですけれども、どういうことなのでしょう。逆差別になるということなのでしょう。

○男性B 高齢化社会を迎えての生涯生活の安定性です。私がちょっと考えていたのと若干違うのですが、結局、女性がかかなりフレキシブルに働ける背景には、ご主人層のエリートの男性の生涯雇用の人たちがいらっしゃるのではないか、あるいは、いま「自由業」と言われましたが、自由業というのは、かなり所得水準が高いと思うのです。そういうものを前提として、初めて女性のフレキシブルな非常に優雅な形が成り立ち得るのではないかと思うのです。そのことと男女雇用機会均等法ということとは、若干、論理的な整合性がないのではないか、ということを申し上げたかったのです。

○脇田 ご主人の確たる収入があるから妻たる我が社の女子社員の、年俸制という不安定なものが成立するのではないかとということでしょうか。それもないとは申しません。ただ私の所はとても優雅ではありません。すごく厳しいです。年俸制ですから「あなたは去年はこれだけの働きしかなかったから、これだけよ」ということで、マイナスステージのときもありますので、それを丁々発止とやり合うわけです。そういう意味では決して楽ではありません。優雅ではないです。うちは「ノー・ワーク・ドント・ペイ」ということで、働かなければペイはないという主義を徹していますから、猛烈に厳しいといえますか、年功序列制にはない厳しさがあります。ですから、とても一生懸命よく働いています。このシステムは外資系企業はもとより海外では当り前の雇用契約です。

それから生涯設計ということであれば、私の会社でいちばん年をとっているのは、54歳というコピーライターがおりますが、彼女は年齢の問題を超えるクリエイティビティの能力があるため、各クライアントから信頼されておりますので、かなりの高額を払って働いていただいております。もう6年ほど、うちの会社にあります。そういう形で私の所では実力があ

れば、いつでもカムバックしていただくことができます。勤続年数を生涯保障とするのではなく、能力で生涯設計していこうというのがうちの考え方です。これでお答えになったでしょうか。

○稲上 ありがとうございます。それでは北原さんと小川さん、最後に何かコメントはありますか。

○北原 当社も含め、やはり企業側も女性の方の働きやすい環境整備ということには、努力していると思います。ですから女性諸君も意識改革をしなければならない点が多々あると思われます。ある財団法人がやった、昨年の大学卒業生に対するアンケート、新入社員意識調査というのがあります。これは毎年、しかも何十年と、やっている、有名な調査ですから、皆さんの中でも調査結果をご覧になった方が多いと思いますが、男子と女子の意識の差を調べたものが7項目あります。それを男子と女子の比率から私が多少モディファイして作文しますと、こういうことになるのです。

これは女性側に立って私が表現したのですが、「スペシャリストとして育成されたい（男女同じ）けれども条件のよい会社があれば、さっさと移るよ」（移りたいというのは女性のほうが多い）「自分が馴染めない仕事を我慢して続けるのは無意味（女性のほうが多い）」だし、若いうちならフリーターも悪くないわね」（女性のほうが断然多い）「能力主義賃金は、ちょっとしんどい」し、（実力で評価されるのは、女性の方がしんどいと言っている）「土曜日はやっぱり休みでなくては困るよね」と（完全週休2日制を、男性より女性のほうがはるかに望んでいる）。極め付けは「仕事を通じてかなえたい夢？、そんなものはない」（女性の方が多い）という具合です。こういう意識では困るわけです。

この調査結果だけで申し上げるわけではありませんが、企業も努力しているけれど、女性も頑張っしてほしいなということです。いちばん先に会場からお立ちになってご意見をいただいた方が、大変まとめ的なご意見をくださったのでありがたかったのですが、私どもで女性の能力活用を推進している3名の女性がいるのですが、その中の一人の論文の中に、車の両輪だというのがありました。つまり片方の車輪は会社の整備ということで、マネージャーの指導の姿勢も含め、OJT、off-JTといった育成体制の問題、それから制度、さらに女性活用などの推進体制です。先ほどの会場の方はそれに国ということをおっしゃいましたが、それも含めたものが1つの輪であると。それからもう1つの輪は、いま申したように女性の方の意識です。それは先ほど小川さんがおっしゃったように、やっぱり配偶者の方の協力といったことも含めた個人サイドの努力といえますか、そういう理解があってうまくいくのではないかと思います。

私は寅さんの『男はつらいよ』シリーズが好きで、私も会社を辞めたいと思った時など、つい「男はつらいよ」とつぶやいてしまいますが、そうすると最近は「女もつらいよ」「もっとつらいよ」という声が職場からも家庭の中からも聞こえてきます。しかしいろんな条件整備の面では、企業も人事担当も努力しているわけですから、女子社員も、いま学生で来年社会人になる人も、「女もつらい」でしょうけれども、是非、頑張っていたきたいと思います。

○小川 いま北原さんのほうから配偶者の理解というのがありましたので、私もそれに関連したことを申し上げたいと思います。先日、私の総合職の部下の結婚式に出席いたしました。彼女は社内結婚で、双方のプロフィールを書いたものが出席者に配られるわけです。そのとき「新婦から新郎へ一言」というところで、彼女が「家事と育児は一緒にやろうね」と書いていたのです。それを読んだ我が社の年輩の取締役がスピーチのとき、「これはけしからん」と言ったのです。それは半分冗談で半分本気だったと思いますが、私としては双方の考えが非常に理解できる立場にあります。

個人的なことになりますが、私も最初のころ、私が仕事をしていくことについて主人の理解がありませんでしたので、やはり時代は確実に変わっているなということを実感いたしました。女性が自分の考えどおり、キャリアを築き、自分が納得のいく人生を送るためには、やはり配偶者や周囲の理解というものが不可欠であります。それを説得するのはあなたということになると思います。したがって流れとしては、働く女性にとっていい環境に変わりつつありますし、逆に言うと理解する男性も増えてきたということで、私としてはこれからの若い人、特に女性に期待したいと思います。最後の締め括りになるかどうか分かりませんが、以上です。

○稲上 ありがとうございます。私から申し上げることは、もう特にありませんが、最初に触れたとおり、指針をよくお読みいただきたいというのがお願いです。それから仕事柄、よくヨーロッパに出かけるのですが、いろんな機会に接するのは、日本も含めて世界の先進国で議論されることは、よく似ておりますし、同じ言葉がよく使われます。とてもシンクロナイズされているというか、同時化していると思うのです。ヨーロッパでは労働組合などが、「90年代は個人の時代」という議論を一生懸命するようになりました。そういう意味で逆に申しますと、パネラーの方を含め、いろいろなご意見をいただいたのですが、平均像だけものを言う時代、全体の7割とか8割をカバーできるような時代では、だんだんなくなっていると思うのです。そういうことまで含めて90年代は個人の時代という印象を、私は強く持っております。まだまだ会場からご意見、ご質問がおりになったのではないかと思います。

ますが、これでシンポジウムを終わりにさせていただきたいと思います。

V 閉会あいさつ

21世紀職業財団会長 人 見 康 子

○人見 21世紀職業財団の会長に今年3月就任した、人見でございます。本日は大変お暑いな中、多数の皆様が会議にご参加いただき、ありがとうございました。21世紀職業財団は共催ということで、毎回、名前を連ねさせていただいておりますが、本日の会議は労働省の大変なご尽力と、パネラーの皆様、ご講演をいただいた講師の皆様方のお蔭で、大変実りのある有意義な会議になりましたことを、深く感謝いたす次第です。

21世紀職業財団は皆様にあまり馴染みがないのですが、21世紀職業財団の前進である女性職業財団は、昭和61年4月、男女雇用機会均等法の施行と同時に、発足いたしました。こちらのほうの名前は男女雇用機会均等法と同じだけの成長をしておりますので、その古い名前でご存じの皆様が多いのではないかと思います。財団発足以来、職場における男女の雇用機会均等を促進するため、セミナーの開催、各種調査研究、あるいは女性の働きやすさについての診断ということをやってまいりまして、皆様のお目に止まっている仕事があるのではないかと思います。

さらに働く方々が職業と家庭生活を両立させるためには各種の支援が必要ですので、21世紀職業財団では、育児、介護、家事等の情報を電話で提供する、フリーフリーテレフォンを平成3年から行っております。平成3年度には東京、大阪のわずか2カ所でしたが、ご好評に応えまして平成5年度には埼玉、愛知、福岡で開始し、今年の10月からは北海道、神奈川、兵庫、広島と計9事務所で実施しています。

財団の名称を女性職業財団から21世紀職業財団と変更したのは、平成5年の4月1日でございます。財団の仕事の中に、パートタイム労働関係の事業が新しく加わり、そうなりますと、パートタイマーの方々は女性ばかりではないことから、変えたわけです。

平成5年12月パートタイム労働法が施行されましたが、本年4月1日から当21世紀職業財団は、短時間労働援助センターとして労働大臣の指定を受けました。予算が成立いたしますと、短時間労働者の雇用改善を図るため、中小企業の事業主および事業主団体に助成金を支給するという業務も、開始することになっております。

出生率の低下、高齢化社会の進展に伴い、労働力不足が今後の非常に大きな問題になってまいります。その中で女性の果たす役割がますます重要になってくるということは、どなたにも簡単に予想の付くところです。男女雇用機会均等法施行9年目を迎え、各企業において

も女性能力の活用ということが、緊急の課題になってくるのではないか、と思っております。

本日の会議の成果を、各職場でご活用いただきまして、女性の雇用管理の改善が一層進むように大いに期待しているところでございます。

今後とも21世紀職業財団への御協力、御支援をお願いいたしまして、私の閉会のあいさつといたします。どうもありがとうございました。

GAa1/1

万国書女書

8-19-32



女性と仕事の未来部



00232103