

第 3 回

男女雇用機会均等推進全国会議録

〈昭和63年6月24日〉

チャンス! チャレンジ!

— あなたが生かす均等法 —



(男女雇用機会均等法)
(シンボルマーク)

労働省婦人局

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3回に当たる昭和63年度は、男女雇用機会均等法の趣旨、内容について一層の周知徹底を図ることを目的に「チャンス！ チャレンジ！ ― あなたが生かす均等法 ―」をテーマとして「第3回男女雇用機会均等推進全国会議」を開催し、記念講演及びシンポジウムを行いました。同会議には、約450名の方々が参加され、活発な討論と問題提起がなされました。

ここに、会議の記録をまとめ、参考までに供しますので、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講師の方々に深く感謝の意を表します。

昭和63年12月

労働省婦人局

目 次

I 第3回男女雇用機会均等推進全国会議の概要	1
II 開 会 換 拶	8
III 記 念 講 演	7
IV シンポジウム	20
V 閉 会 換 拶	47

I 第3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、企業における女子に対する雇用管理改善を促すとともに、女子の職業能力の開発と職業意識の向上を図り、もって雇用における男女の均等な機会と待遇の確保等女子労働者の福祉の増進を図るため開催する。
- 2 テ ー マ チャンス！ チャレンジ！
—— あなたが生かす均等法 ——
- 3 主 催 労働省
- 4 協 賛 財団法人 女性職業財団
- 5 日 時 昭和63年6月24日(金) 13時30分～16時30分
- 6 開催場所 東京・中央合同庁舎第5号館講堂
- 7 会議の内容
 - (1) 開 会 挨拶 労働 大 臣 中 村 太 郎
財 団 会 長 高 橋 展 子
 - (2) 記 念 講 演 「男女雇用機会均等法を生かす雇用管理」
㈱西武百貨店 常務取締役 井 戸 和 男
 - (3) シンポジウム テーマ 「チャンス！ チャレンジ！
—— あなたが生かす均等法 ——」
司 会 上 智 大 学 教 授 奥 田 健 二
㈱交通公社教育開発開発担当部長 安 西 美津子
日 本 電 信 電 話 ㈱ 須 藤 正 實
人事部門第一部門担当部長
㈱八十二銀行 事務管理部調査役 高 木 栄 子
大洋漁業㈱ 新規事業推進室 永 島 眞由美
 - (4) 閉 会 挨拶 労働省 婦 人 局 長 佐 藤 ギン子

(記念講演講師及びシンポジウム講師のプロフィール)

- 井戸和男 昭和38年京都大学農学部卒。44年株式会社西武百貨店入社、人事部長、取締役を経て、61年常務取締役役に就任。
- 奥田健二 昭和24年東京大学法学部卒。同年日本鋼管株式会社入社、人事・労務・教育・組織等を担当。55年上智大学経済学部講師を経て、58年教授に就任。
- 安西美津子 昭和26年昭和女子大学国文科卒。27年日本交通公社入社。中央研修所講師、旅行課長を経て、55年虎の門支店長となる。京橋支店長を経て、61年株式会社交通公社教育開発へ移籍。
- 須藤正實 昭和41年東京大学法学部卒。同年日本電信電話公社入社。岐阜通信部次長、東京通信局秘書課長、職員部調査課長を経て、現在人事部担当部長。採用、人事・任用関係業務を担当。
- 高木栄子 昭和35年長野県立大町高校卒。同年株式会社八十二銀行入行、大町支店を経て、63年2月より本部事務管理部調査役として、支店事務指導を担当。
- 永島真由美 昭和58年東京外国語大学ポルトガル・ブラジル語学科卒。同年大洋漁業株式会社入社。61年より同社の新規事業である海産物宅配に取り組み、カタログの企画・制作から顧客開拓まで多様な業務を担当。

Ⅱ 開 会 挨拶

労働大臣

中村太郎

今日はみなさん大変御苦勞様でございます。本日は第3回の男女雇用機会均等推進全国会議でございますけれども、全国各地から御参加いただきまして盛大に開会できますことを大変うれしく思っている次第でございます。御承知のように、労働省では男女雇用機会均等法の公布日でございます昭和60年6月1日を記念いたしまして、法施行後初年度であります昭和61年度から毎年8月を男女雇用機会均等月間と定めまして、雇用の場における男女の機会均等と、さらに待遇の改善等につきて、労使をはじめ、社会一般の理解を深めるための様々な活動を全国的に展開しております。

現在、我が国の女子雇用者は1800万人余りで全雇用者数の3分の1強を占めているわけでございます。あらゆる産業あらゆる職場におきまして女性が進出をいたしており、我が国の社会経済発展の上で大きな役割を果たしております。

また、均等法が施行されてから約2年余りたつわけですが、この間に、数多くの企業におきまして雇用管理の改善が進み、新しい職種に女性が進出をしております。御案内のように、この法律と同時に労働基準法が改正されました。その中で、今までは女性の就業が禁止されておりましたボイラーの取扱いとか、あるいはクレーンの運転とか、玉掛けというような分野にも女性が進出され、免許を取られて現実に就業いたしているわけでございます。その他にもヘリコプターの操縦士、観光バスの運転手、船を操縦する船長、衛視さん、私もつい最近、国会の衛視さんに女の人がいるのでびっくりしたわけでございます。大変結構なことであると存じておる次第でございます。

こういうことを背景といたしまして、女性御自身の意識も大変向上してまいりました。社会の理解も強まっているわけでございます。これもひとえに皆様方の御支援、御協力のたまものでございまして、心から感謝をする次第でございます。労働省としましては今後におきましてもなお一層の法の趣旨の浸透を図り、女子がその意欲と能力を十分に発揮できる環境づくりをこれからも積極的に進めてまいり所存でございます。

このため第3回男女雇用機会均等月間においては、本年度から発足しました自主点検促進事業を推進することによりまして企業が自ら女子の雇用管理を法の要請に沿って見直し、改善す

るよう促してまいりたいと考えております。また、女子労働者に対しても自ら職業能力の開発と、職業意識の向上を図るよう促すとともに、雇用の分野における男女の均等取扱いが著実に実現するよう気運の醸成を図るため様々な活動を展開してまいり所存であります。

この月間行事としまして、本日ここに第3回男女雇用機会均等推進全国会議を「チャンス！チャレンジ！——あなたが生かす均等法——」をテーマといたしまして開催することとした次第でございます。本日の会議が職場における男女の機会均等を促進するために大きく被益することを心から祈念をいたしますとともに、皆様方の一層の御発展、御活躍を心から期待いたします。

最後になりましたけれども、この催しを開催するにあたりましていろんな面で御協力をいただきました女性職業財団の高橋会長さん、また今日、記念講演をなさっていただく井戸先生をはじめとしまして、後ほど開催されるシンポジウムに際しまして御繁忙中講師をお引き受けいただきました皆様方に改めてお礼を申し上げまして御挨拶といたします。

（副）女性職業財団会長

高橋 展子

女性職業財団の高橋でございます。ただ今、御紹介のございましたようにこの全国会議を労働省に御協賛申し上げている団体でございます。この女性職業財団は昭和61年4月に男女雇用機会均等法が施行になりましたのを機に、労働省のお骨折りでできた財団でございます。その任務、目的とするところは、均等法のソフトランディングと申しましょうか、速やかで円滑な普及、それからまた均等法の趣旨の実現ということでして、そのためにいろいろなサービスを提供していくことがこの財団の役割でございます。そのような任務をもちまして、この2年間私どもは女性と職業に関するいろいろな調査研究を行い、また、資料を作ってまいりました。それから、全国のいろいろな場所で、セミナーを開催しております。例年、この男女雇用機会均等推進全国会議には労働省に御協賛申し上げているわけでございます。このような立場といたしまして今日多くの方が御来会くださいましたことを厚くお礼申し上げたいと思います。

ただ今、大臣のお話にもございましたが、近年、女子の能力の開発活用、あるいは男女の雇用機会均等ということにつきまして社会一般の認識がかなり深まってまいったと思われまします。企業におきましては大変積極的に雇用管理の改善に取り組んでこられ、また、女性自身も意欲が高まりまして、先ほどの例にもございましたようにいろいろな新しい分野に進出なさる方が増えて注目をひいているところでございます。このことは誠に御同慶と存じます。

しかし、全国的に見ますとやはりまだいろいろと問題がございます。地域的なばらつき、業種間のばらつきも見られ、また、女性自身の姿勢についても折々まだ不十分なところがあるということを聞かされるところでございます。そのような意味合いにおきまして、この均等法の普及のための啓発活動といったものを皆様の御協力を得まして、私ども財団も一層進めてまいらなければならないと思っております。

さらに加えまして、最近では産業構造の転換であるとか、国際化の進展であるとか大変に新しい、また、激しい動きが世の中に起こっておりまして、社会全体がいろいろと問題を抱えております。そういう中で女性と職業という問題も、今後は一層複雑になってまいっているのではないかと思います。これに対応いたしまして時代のニーズに応えるサービスを展開していかなければならないと思っております。

本日のこの会議におきまして諸先生方のお話を皆様と御一緒に伺いながら、私ども財団といたしましても新鮮なアイデアをちょうだいいたしたいと思っております。

会議が実り多いものになりますよう祈念いたしまして御挨拶とさせていただきます。

Ⅲ 記 念 講 演

(例西武百貨店常務取締役)

井 戸 和 男

ただ今御紹介をいただきました、西武百貨店の井戸でございます。大変高い席から恐縮でございますが、与えられた1時間お話をしたいと思ひます。御紹介いただきましたように私は実務家でございますので、与えられた命題について今まで私自身が実践してきた立場で、日ごろ考えていることをお話をしたいと思ひます。

先ほど御紹介いただきましたように私は今、全社の意識改革、業務革新ということに、正に必死になって取り組んでいるわけでございます。御案内のとおり、人の意識を革新していくというのは、なかなか難しいことであると、仕事を進める中でますます実感しているところでございます。過日も、労働省の統計を見てびっくりしたのですが、例えば部長・課長・係長それぞれに就いておられる人の平均年齢は、この10年間で2、3歳高くなってきています。また、部長と一般社員、課長と一般社員、係長と一般社員というように賃金の比較を見ましても、その差は縮まってきているといったデータが発表されておりました。御覧になった方もいらっしゃると思うのですが、私はそれを見てびっくりしたと言ひますのは、この10年間各社は声を揃えて能力主義・業績主義の導入であるとか、若手の抜擢であるとかを言われてきましたが、現実は何のことはない、年功序列がずっと続いており、能力主義や業績主義というのはどうもまだまだタテマエでしかなかったのだなというのが実感でございました。言っているわりには進んでいる内容というのは、極めて遅々としているところか、場合によっては、言っていることと逆の方向に現実が進んでいるのではないかとさえ感じを受けた次第であります。

最近蛙の話を開きました。蛙の生態を御紹介いたしますと、蛙は23度の水につけておきますと居心地が良くてじっとしているのだそうでございます。それから1度ずつ温度を上げていきますと、今度は煮詰まるまでじっとしているというのが蛙の生態のようでございます。ところが、10度くらい高い温度のお湯をばっとかけますと、蛙は跳びはねるということです。我々を取り巻く諸環境というのは、先ほど高橋会長様のお話にもありましたように、大変大きな変化をしているわけですが、実はどれだけ敏感に変化を受け止め、変化に対応しているかというように考えますと、蛙の話は考えさせられる話ではないかと思ひている次第であります。本日のメインテーマである女性の積極的活用の問題というのも、長年にわたって労働省をはじ

め、皆さんの御努力によって変わりつつはあるとはいえども、まだまだというのが私自身の実感でございます。いかに人の考えを変えるということが難しいかということであろうかと思えます。女性を積極的に活用していくためには、会社の風土を改革していくことが、まずもって最も大切なことだと思います。女性の能力開発と活用という問題は、21世紀に向けてあるべき人事管理を構築していく上で、大変重要なキーポイントを握っていると考えております。このような考え方を強固にもつ中で長期的な視点に立ち、じっくりと取り組んでいくことが、極めて大事なことだと思います。私自身は、この女性の問題は、堤清二代表の指導を受けながら、約20年近く女性の能力開発というテーマについて取り組んでまいったわけであります。手前どもの会社も、最初の数年間は、大変悪戦苦闘、試行錯誤の連続でございました。この10年くらいで少しずつ見えてきたのかなといったところで、ようやくこれからだという感じがしているわけでございます。私は、堤代表に、女性の能力開発がまだまだ進んでいないのではないかと、しょっちゅう叱られているわけであります。私自身もこの問題については、今後一層しつこく信念を持って取り組んでまいりたいと考えている次第でございます。

そこで、先ほども申し上げましたとおり、女性を多面的に活用できる状況を作り出すことができれば、21世紀においても適用できる人事管理のシステムが構築できたと考えて差し支えないのではないかとさえ考えております。それはどういう理由からかということをいくつか具体的に例をあげながら申し上げてまいりたいと思います。

まず第1の理由であります。今まで日本の人事管理は同質化発想あるいは画一化発想、公平平等ということが、大きな指針でございました。このことは別に間違っていたということではございませんが、これからの人事管理を考えていったときに、平等主義、あるいは同質化主義、画一主義という観点で本当に人事管理がうまくいくのかどうかという問題がございます。御承知のとおり働く人たちの価値観が個性化、多様化してきていると言われて久しいわけですが、引き続き人事管理を従来どおり同質化発想、画一化発想で展開して果たしてうまくいくのかどうかと考えますと、私はうまくいかないだろうと思っております。なぜなら、従来は会社の考えと個人の考えが多少違っていても「あなた好み」の社員になれば幸せが獲得できるという考えが社員にあったのではないかと思います。しかしながら、昨今中高年の方々の処遇や行く末で様々な議論がなされているとおり、必ずしも「あなた好み」の社員になっても幸せが実現できないような状況がでてきております。「明日は我が身」と考えるのが人間であります。また、最近の若者は、豊かな環境で自由に伸び伸び育ってきておりますので、「人間辛抱だ」とはなかなか受け止めてはくれません。我慢することが極めて苦手であります。好きなことをやりたい、自由にやりたい、伸び伸びやりたいと本気で考えて会社に入ってきているのではな

いかと思います。

とりわけ昨今の状況では女性のほうが、よりその傾向がはっきりみられるのではないかと思います。それは、女性のほうが人生の選択肢がより多くあるからという理由も大きな要因になっていると思います。御案内のとおり、女性の中で生涯にわたって仕事にずっと取り組んでいきたいという人もだんだん増えておられます。また、子供が生まれたらしばらくは仕事を中断して、何年かたったら職場に復帰しようと考えている方々や、子供が生まれたら辞めようと考えている人、あるいは結婚したら仕事は辞めようと考えている人など様々な方々がいらっしゃいます。また、最近の傾向だと思いますが、1つの会社に長くいるのではなくて、会社を道場に見立てて腕を磨きながら仕事をしていきたいと考えている方々も徐々に増えてきています。ところが会社側では、依然として十把一からげで、男だから、女だからこうしなければいけないという考え方をしている部分があると思います。しかし、21世紀に向けた人事管理を考える中で私は、女性に対してこそ（男性も同様であります）それぞれの価値観に対応した柔軟性のある仕組みを考えていく必要があるのではないかとと思うわけであります。それを具体化したものが、例えば先ほど御紹介をいただきましたが、雇用形態の多様化論、つまり私どもが社内的にはキャスト制度と呼んでいる制度でございます。これは簡単に申し上げますと、尊敬の多様化ということでございます。尊敬の物差しを多様に持つということを前提にいたしておりますが、働く場合にも、仕事にこだわる人、勤務時間にこだわる人、あるいは賃金にこだわる人、さらには勤務場所にこだわる人というように、それぞれの価値観をなるべく満たしながら、重要な戦力として働いていただこうと考えたのがキャスト制度でございます。例えば、女性の場合には働く時間に対するこだわりというものが少なからずあると思います。とりわけ、子供をもっておられるお母さんの中にはそういうこだわりを持っておられる方が数多くおられると思うのであります。私は、帰宅時間が比較的遅いものですから、家のほうでは灰皿の上に連絡文が置いてあるわけです。私は家に帰ったら必ずタバコを吸いますから、灰皿の上に置いておけば連絡がつくということになっているわけです。この間も、父親参観日がありまして、私は行けませんでしたので連絡文があったのですが、そこに小学生の作文が2つ載ってまして、その右に親のこれから気をつけなければいけない10か条が書いてありました。作文を見て考えさせられたのでここで紹介したいと思います。小学校3年生男子の「透明人間」という作文と、小学校6年生の「お母さんが遠ざかっていく」という作文です。まず「透明人間」ですが、「このごろお父さんは透明人間。全然見えない。会社で透明人間業をさす。そうすると体が消えて見えなくなる。だいたい10時間くらいもつ。早く薬の効き目が切れてほしい。お父さんの姿が見えない。」というものです。次は小学校6年生の「お母さんが遠ざかっていく」です。小学校

の帰り、家の前で立ち止まって台所の窓をのぞく。台所の電気はあかあか、ふんと甘いにおいがする。お母さんの作っている夕飯のにおい。とんとんとん。お母さんの作っているごちそうの音。でもそれは一昔前。今は台所に電気がついていない。甘いにおいも忘れてしまった。もちろん、ごちそうを作る音なんか聞こえない。前はお母さんの作った料理を食べていたけど、今は出前。お母さんが私から遠ざかっていく。」という作文が2つ載っていました。私はこれを見て非常に反省させられました。私も小さい子供がいるのですが、その子供が、「お父さんは会社が好きなんだよね。」としきりに言うのであります。恐らく自分を納得させているのだろうと思うのです。そこで私の更に申し上げたいことは、この男女雇用機会均等法と同時に労働時間問題についても、今後会社はいろいろ考えなければいけないということです。同時にとりわけ女性の労働時間という問題についても、個人の価値観あるいは個人のおかれた家庭の状況などを十分に参酌できるような雇用形態の弾力化が極めて大事だとますます私は思った次第であります。つまり、雇用形態の多様化論は、単に時間が短いから賃金が安いんだよという考え方ではなくて、労働時間と賃金と仕事をそれぞれ組み合わせると同時に、尊敬を多様化するという前提でますます充実させなければいけないし、また、その発想は私自身としては、間違っていないと逆に意を強くした部分もあるのであります。今後は、価値観の多様化に伴った雇用形態の多様化がダイナミックに組み合わさるという制度の確立が極めて大事であり、そうすれば、女性の皆さんが安心して仕事に取り組み、様々な部分で果敢にチャレンジをしていただけるのではないと思うわけであります。例えば、サーカスにおいて下にネットが準備されているからブランコに飛びつくように様々な制度が整っているから思い切ってチャレンジができるということもあると思います。そこで、私どもの会社では、ライセンス制度と呼んでおります再雇用制度であるとか、子供を大事に預かってくれる場所がないという女性社員の声を受けて、グループで保育園も作りました。これは、1人平均月10万円以上を会社が負担をしておりますが、それだけのものを出しても、長い目で見たら、働く女性もより一層頑張ってくれるだろうし、同時に子供にとっても、将来西武百貨店あるいはセゾングループで大変お世話になったと感じてくれれば会社にとっても決して悪いことではないと考えて作ったわけであります。さらに、男性の方々についても、今後雇用形態の多様化論というのは極めて大事なポイントとしていろいろな意味を持ってくると思っております。そういう点が1つです。

次に、女性を生かす人事管理を考えていく上で大事なことは、これからは、それぞれの個性が生かされ、個性が発揮されるような会社作りをやりませんと、この急激な変化の中では社員の方々が本当にいつまでも企業の人材足りえないようになってしまう可能性があるということです。同時にこれからは、会社的にいえば本業の革新と、多角化へのチャレンジというのは種

めて重要な課題であり、多角事業を成功させるためには、それぞれの会社が独自性を大いに発揮し、創造性のある経営をやっていくことが極めて重要であります。創造性を発揮していくという点で申し上げますと、私は異質な人がいろいろおられることによって創造的な葛藤が起こると前から考えておりました。そういう点で私どもの会社が皆さんに申し上げますキーワードは、「個性は違うが波長は同じ」ということでございます。個性はそれぞれ全部違うけれども、波長だけは同じにしておかなければぎくしゃくしてしまいますから、そういう点で個性は違うけれども波長は同じということが大事だというわけです。そう考えますと、女性の方々にとりわけ個性が豊かですし、同時に、男性と比べますと一般論で言えば、会社の中ではまだまだ異質な存在になるわけでございます。そういう異質な人を抱え込むことのできる組織の包容力というのは、極めて大事なことだろうと思うのであります。日本の経営というのはややもすると同質化現象が強く、似て非なるものは遠ざけてしまったり、はじいてしまうというようなことが往々にして起きています。従って、はじかれることを嫌って周りの人たちと似たような人間になろうと努力してしまう。このことが結果として本当に恐怖のワンパターン人間を形成してしまうのではないかと考えているわけであります。そういう点で、女性の皆さんの異質なところを生かすということが、今後はより一層大事になってくると思っているわけでございます。今後はそのような異質な人材を抱えている企業だけが多角化に成功するのではないかとさえ思うのであります。改めて現在の人事問題を一言で言いますと、人員過剰下における人材不足なのです。人の数はまあまあいるけれども、本当に役に立つ人間が絶対的に不足しているというのが私の問題意識でございます。なぜ人員過剰の人材不足になるのかということを考えてみますと、変化に対応できるような人の育て方や活用をしていないからだと思えます。ですから、これからの人事管理の考え方は、変化することが当たり前のだという前提で柔軟性を持たせる必要があるのではないかと考えております。変化に対応していかなければならない中で、女性をうまく活用できなければ、本当に異質な人は到底活用できないのではないかと考えるのであります。私どもは数年前から労働省の御指導を受けながら、外国人の採用の定着化を図ってまいりました。今現在、セゾングループ全体で80名を上回る外国人の方々に御活躍をいただいております。このことも、異質な考え方をお互いに組み込みながら、国際化に向けてより一層の飛躍が期待できるのではないかと考えております。私どもの代表に言わせれば、女性が伸び伸びと、生き生きとされているということは、国際的に通用する体質を身につけたのと同じだというような言い方をしております。まさに私は、異質なものを受け入れて大事にするという社風を構築していかなければ、これから将来に向かって通用する人事管理はできないと確信しております。それが2番目の理由でございます。

さらに3番目の理由を申し上げますと、私どもの会社ではオーダーエントリーシステムによる採用というのを2年半ほど前から実行しております。これは簡単に言いますと、オーダーエントリーですから、学生さんのほうがオーダーしてエントリーできるという考えのシステムであります。つまり、職種を指定して会社に入ってこられるということでもあります。これはセゾングループが共同して採用をやっているわけではありますが、この考え方は最初にジョブロイヤリティありきの考え方です。つまり、最初に仕事にこだわる。その後、会社を選ぶという発想の方々をなるべく採用していきたいという考え方です。これはどういうところから発想していったかと言いますと1つはマクロ的に申し上げれば、セゾングループも約100社が集まっているわけではありますが、それぞれのコーポレートアイデンティティは少しずつ違うわけでありまして、西武百貨店を目指して入ってこられる学生さんはこういう特徴があり、パルコを目指して入ってこられる学生さんにはこういう特徴があるというように会社によって様々なタイプの学生さんにお越しいただいているわけです。ですから、グループワイドの視野をもって採用活動を行うことによって、優れた人材が多面的に採用できるのではないかと考えたわけでありまして。もう1つは、私は3、4年前に女性の能力開発と活用について考える際の参考とするために現場の若い女性の皆さんとお話をさせていただいて、いろいろ状況を調べてみたことがございます。そこではっきりと分かりましたことは、一般論で申し上げますと、男性と女性とでは仕事に対する考え方がかなり違うのではないかとということです。とりわけ女性の方々は、職種にこだわる人が極めて多く、同時に、新入社員のと時から極めて多くの方々が自分の好きな仕事をやりたいという思いを持っておられるというのが私の印象でございました。男性でもそのような考えをお持ちの方はいらっしゃいますが、一般論で申しますと男性の皆さんは平均値の人は4、5年は会社の指示どおりの仕事をするけれども、5、6年したら好きな仕事をやらせてほしいという意見の方が多い。なぜ、男性はそういうことを言うのかと言いますと、1つは長い目で見たら若いころのいろいろな体験は役立つと思うから別にかまわない、しかし、4、5年したらやはりやりたい仕事に就かせて欲しいという考えでございまして。もう1つの理由は、ほとんどの人が自分がどんな仕事に向いているのかすぐには判断する自信がないので、自分なりに4、5年経験を積んでから主張をしたいと考えているようです。一方、多くの女性は最初から自分のやりたい仕事をやらせて欲しいと言っています。なぜ女性がそのように主張するか当グループの代表とも議論をしてきたなかで、私なりに会社の中で、なぜ女性は早くから自分のやりたい仕事をやりたいと思っているのかということを考えますと、最大の理由はやはり、女性の皆さんはまだ自分の将来に対して大変不安を抱いていらっしゃるからだと思うのであります。つまり、現在の社会環境では、仕事を続けていても結婚をし

たり、子供が生まれたときに果たして自分はどうなるのだろうという不安を常に持ちながら働いていらっしゃるわけです。従って、1日も早く自分の好きな仕事に就いて、どこにでも通用するスペシャリティを身につけておきたいという方々が多いのではないかと考えたのが、1つ目の私の推測です。

それから、2番目は、女性の方々のほうが専門職指向がかなり強いというのはいろいろなデータを見ても明らかでございます。それから3つ目は女性のほうが昨今は割り切りが早いし、男性よりも今までの社会環境の影響もあって決断も早くなっています。ですから、皆さんの場合に、最初にジョブロイヤリティありきという人が少なからずおられるというのが分かります。一方、男性の皆さんでも好きな仕事をやりたいという人が年々増えてきているのも事実でございます。そこで、私は会社に勤めるという理由で4種類ロイヤリティがあると言っているわけです。まず、ジョブロイヤリティがあります。次にヒューマンロイヤリティがあります。それは、あの人が働いているから、ああいう先輩がいるから、ああいう代表がいるからその会社で働きたいというようなロイヤリティのことを指します。それから、マネーロイヤリティがあります。これだけの収入がすぐに得られるし、将来もよほどでない限りかなりの収入が保証されているというロイヤリティもあると思います。最後にカンパニロイヤリティがあります。まだまだ今の日本というのはカンパニロイヤリティと言いますか、会社ブランド指向というのは一面では根強いものがございまして。ある人に言わせれば、一流会社に勤めたら、自分が一流になったと錯覚し、三流の会社に勤めたら三流だと錯覚してしまう。私はこれは全くおかしい話だと思います。本人の人格や能力と会社とは直接には関係無いわけです。本人が一流か、二流か、三流かだけの話です。ところがややもすると一流の会社に勤めたら自分は一流の人間だと思い込んでしまう。もしもその人たちが錯覚をしたまま実力もつかずにそのまま過ごしてしまったら、結果としては決してその人のためにはなりませんし、会社にとっても大きな損失になってしまうと思います。こういう人たちは、思いの外多数を占めているのではないかと考えています。しかし、もう一方では、最初にジョブロイヤリティありきというような真のスペシャリストを目指す人が段々増えてきているのも事実であります。女性の希望する就職先といえば、名の通ったビジネス街にあり有名企業というのをまず第一条件にして、仕事内容よりも会社のブランド名を優先するのではないかと考えられた時期もありました。しかし、昨今は長期的展望を持った、最初に仕事ありきという女性が段々男性よりも増えてきていると思います。私はこれからは、まず最初に会社ありきというような観点で会社にお入りになるということは会社にとっても決して望ましいことではないし、それ以上に本人にとっても幻に向かって自分の保証をつけているというのはおかしい話だと思うのであります。日本経済の成功の要因として、

終身雇用制とか一社専業などがよく言われたわけですが、今や現実問題として、雇用の安定という観点から申しますと、1つの会社で最後まで終わるというのがレアケースであるということは明白になってきていると思います。今や、社会が急激に変化している中で、会社が成長発展していこうと考えていきますと、当然多角化もありますし、いろんな革新もあるわけでありまして、ですから当然ながら有能な人であればあるほどいろいろなところで活躍をしてもらわなければならないということになると思うのです。また、グループの中でも伸びる会社と縮小均衡に向かわざるを得ない会社もでてまいります。そうなりますと、一社で雇用の安定を図るのではなくて、グループワイドで雇用の安定を図るという必然性が段々増えてくると思います。さらに付け加えますと、本業をどんどん革新するということは経験が役に立たないということになるわけでありまして。そのときに大事なことは、本当のどこにでも通用する専門性を初めから身につけるということが大事なのではないかと思うのであります。最近、私が仕事を通じて感じますことの1つに、真面目さのみで勝負している人は極めて不真面目であるということがあります。とにかく、自分は休日も返上し、毎日残業をして上司の指示どおりにひたすら一生懸命やっていると言うことが売り物の人は極めて不真面目だということを非常に感じている次第であります。といいますのも、休日出勤をしたり、残業をしているという事実だけを取り出して、自分は頑張っているつもりになっているからであります。私はこういう考え方というのは極めて楽だと思うのであります。ですからその仕事が本当に役立っているのかいないのかは別問題で、ただ自分だけは頑張っているという自己満足で、自分自身を正当化しているからです。私は昭和30年代の後半に社会へ出させてもらったわけですが、その当時はどういう状況だったかといいますと、休日出勤をやり、残業を連日やっている人が真面目で頑張り屋であると評判が高かったわけでありまして。私などは当時からそういう人たちを見ると、逆に何が何でも就業時間中に片付けようと思って必死になって仕事をやっておりました。時間中に目一杯仕事をし終わったら、会社以外でも学ばなければならないことはたくさんありますので、すぐに退社したわけでありまして。帰るときにはもちろん「お先に失礼します。」と言いましたが、そのとき「皆さん能率が悪いですね。」と付け加えていたのは今でも言い過ぎであったと反省しています。そんなわけで、今でも部下にははっきりと、能力がないから残業や休日出勤をしなければならないなど言っているのだと言っています。ビジネスは結果が大事であると常に申し上げております。山のように資料をつくらその分だけ仕事をやったことになるのかということをお願いしたいわけでありまして。結果が大事であるにもかかわらず、型から入って形を作って長い間勤めていれば、一生懸命やっている気になってしまう。それは長い目でみたら、先ほど申し上げたとおり、極めて楽なことをやっているということになると思います。先ほども申し上げ

ましたが、私は現在全社の意識改革を手掛けておりますが、現状を調べれば調べるほど、サラリーマンというのは、自分が上司から認められたい、上司から怒られないようにしたいといかに強く思っているかということを感じております。自分が褒められるためには、部下にも会社のためにならないむだな仕事をさせるし、自分も会社の役に立たない仕事に必死に取り組んでいます。私はそのような姿勢で仕事に取り組んでも生きがいを感じることはできないと思います。また、怒られないためにはいろいろ工夫をこらしますが、それならばもっと違うところでいくだけでも創意工夫をこらすことができるはずなのにと残念に思います。いろいろな意味を含んで、残業の問題、休日出勤の問題については私は非常に考え方が大事だと思うのです。私は女性のほうが残業や休日出勤に関する問題意識はかなり進んでいると思っています。例えば、私どもの会社で20年ほど前に男女の問題についていろいろ議論をしました。そのときに現場からは、女性は休日出勤ができないし、残業もたくさんできないから活用することができないという意見がありました。そのときに、私が明快に言いましたことは残業や休日出勤をどんどんやらなければついていけないのだったら、それは女性の側の問題ではなく、会社の体質に問題があるのだから、根本的な解決を図るようにその範囲内で努力をしようとして一生懸命言っていたわけでありまして。私の短い体験で申し上げますと、残業でも、休日出勤でも自分が主人公で、自主的、主体的に仕事に取り組んでいるときは機嫌良くやるのであります。やらされているとか、やってやっていると感じながら仕事をしていては、精神の不健全をひきおこします。ですから、現在私どもが改革をやるときにキーワードとして「明るく、元気に、楽しく」とこの3つを言っているわけです。これは実は、NHKのど自慢の選出基準です。だからこそ、これは長い間続いているわけです。「明るく、元気に、楽しく」行動するということは、日本の風土に合っています。だからこそ、現在の厳しい環境の中で、「明るく、元気に、楽しく」改革に取り組んでいこうと努力をしているわけです。そういうことから、女性というのは、いろいろな問題を含んでいると思うのです。

また3つ目で言いますと、優秀な男性は、優秀な女性をびしびし使って仕事をやらせる。ところが、中途半端に優秀な男性は優秀な女性が来ると敬して遠ざけてしまう。それでいて何か言わせると「女のくせに」としばしば言うものです。ですから、私は社員に向かって「優秀な男性は優秀な女性をどんどん使うけれども、そうでない男性は敬して遠ざける傾向がある。優秀かどうかは女性を活用しているかどうかで分かる。」と言ってあります。そうすれば、男性も少しは真剣に取り組むのではないかと思います。中途半端に優秀な人は、自分よりは少し劣ると思う部下はどんどん引き上げるけれども、自分を乗り越えていくような部下は押さえつけようとして、なかなかその優秀さを認めようとしないうです。ですから、私は社内でもサ拉里

ーマン2、3階級主義と言いまして、男性にも共通するのですが、優秀な女性は個別に守らなければいけないと指導しています。1、2階級の差では余裕をもって指導はできないし、逆にその人の能力を摘み取ってしまう危険性が大きいので3階級ぐらい離れた上の人が見たほうがいいというわけです。更に別の視点で申し上げますと、私は男性も魅力的であり、女性も魅力的であるという風土を作った方がいいと思います。ですから、20数年ほど前は、社内結婚が多いのは望ましくないと言っていた会社もありましたが、私は今や社内結婚が多いかどうかはその会社が魅力ある男性と女性の集まりかどうかというメルクマールだと思っています。うちの会社の男性とは絶対に結婚したくないとか、うちの会社の女性とは絶対に結婚したくないと思ってしまうのは、お互い不幸だと思います。別の見方をすれば、内輪の中からばかりみつめてきては、世間知らずになってしまうという意見もあるかもしれませんが、いずれにしても男性も魅力的、女性も魅力的というのは、非常に大事なことだと思うのです。これからの時代は、私は吉川英治さんがおっしゃっている「人生我以外皆師」という考え方が大事だと思っています。老いも若きも、男性も女性もいろんな人から学ぼうとすることが大事だと思っています。男性は女性から学び、年を取った人は若い人から学ぶ。そして、若い人も年を取った人の良さがあるのだから、互いにいいものを学びあう。こういうことが大変重要なのではないかとと思うのです。それぞれが個性をお互いに尊重しあい、お互いに認めあっているということは大変大事なことなのではないかと思っています。よく会社の中で、窓際族とか、使いにくいという人がいらっします。その方々に、どういう共通点があるか申し上げますと、(断っておきますが西武百貨店の例ではありません)一般論で申し上げますと、まず“ねくら”ということです。これは、いくつか基準があったらそうなのと言っているもので、“ねくら”でも立派な人はたくさんいらっしますから、誤解しないでください。2番目は、中途半端に頭のいい人です。悪い人は大丈夫です。中途半端というのがポイントです。3番目には、会社で自分が失敗したのは、自分が悪いのではなく、すべて上司や部下や同僚、さらには会社が悪いからそうなのだと思います。あげくの果てには、運が悪いからだと言いきかせてしまう。そういう発想をする人は、指導の仕様がなくて金く困ってしまいます。下手に指導をすれば逆恨みされかねません。さらにこれがついたら言うことないのですが、若い者に負けてたまるかと突っ張ってしまうと大変です。20代くらいまでは突っ張ることによって失敗をしたり、批判を受けたりしている間に成長する部分もあるのですが、40歳を過ぎて突っ張ったら自分で自分をだめにすると思います。ですから、そういう点で「人生我以外皆師」なんだという気持ちで、老いも若きも男性も女性もみんなから学び、いろいろな分野の人から学んで尊重しあうんだという姿勢が、これからのしなやかな社風を作っていくのではないかと考えております。そ

して、そのような社風を作り上げていくことがこれからは非常に大事なことなのではないかと感じております。

あれこれいろいろ申し上げてきましたが、結局大事な根幹は、経営の理念とか思想であります。これをはっきりしておくということが大事だと思います。私どもの会社の場合は、性別、学歴、中途か正規かという入社区分、さらに国籍による一切に差別はしないということであります。とにかく我々は、能力差などは仕方がないとは思いますが、自分で努力して変えられないことを理由に差をつけられたら、非常に腹立たしさを感じます。ですから、採用活動というのは非常に重要となってくるわけです。中途入社も正規入社も一切関係ない。私自身が中途入社組ですが、私は損も得もしていないと社員に言っています。逆に、自分は中途だから損をしているのではないかと、自分は女性だから損をしているのではないかとと思ってしまうことが危険です。そうなりますと、健全な発想は生まれてきません。ですから、会社側もそう思わせるような差別をしてはいけないのです。学歴も同じで、学生時代の成績がいつまでも続くわけがないのです。さらに、国籍ももちろんであるのは言うまでもありません。一切の差別をしないという人事の理念を徹底して浸透しておく必要があると思います。

私が若いころからずっと思い続けていましたのは、企業のために人があるのではなく、人のために企業があるということです。これだけは絶対に変えることのできない信念として持ち続けているわけです。私が西武百貨店にお世話になった最大の理由は、「人のために企業がある」と考えていらっするのが堤清二代表であると信じて会社を変わってまいりました。その間、代表から厳しい指導を受けて今までできておりますが、私の考え方は決して代表の理念に反していないと考えております。私は「人のために企業がある。企業のために人はない。」という考えを基本にしながら、仕事に取り組んでいきたいと考えております。企業のために人があるというような発想になってきますと人間尊重など建前だけになりますし、結局は企業の利益の追求だけになってしまうと思います。企業が儲けるために手段として人間尊重をうたうことは恐ろしいことだと思うのです。企業の論理と人間の論理を組み合わせますと、その中で相矛盾する問題がいろいろとでできます。そのときに、やはり最後にどちらを優先するべきかという時に、人間を大事にするという姿勢があるべき姿であると考えています。この間、ワシントンで開催されました国際生産性シンポジウムで、最後に印象ある挨拶を聞きました。その中で、ボルボ社の経営者は、「近代的な人事管理、経営管理システムを考えたのが、御承知のとおりフォードであります。しかし、我々はフォードの考えた近代的経営システム、経営管理にハートを入れたのがボルボであると言われたい。」という話をされました。私は大変印象深く伺ったわけがあります。確かにフォードシステムというのは本当に企業の能率の論理で見事に1つの立派な

業績を残されました。しかし、それがいきすぎると人間というものが不在になる危険性を含んでいます。その後、いろいろと経営学が発展してきているのは御案内のとおりであります、私は、フォードはフォードでももちろん立派だと思いますし、現在はフォードも昔開発したとおりにやっておられるとは思っておりませんが、ただ、ボルボ社の経営者のおっしゃったことが非常に印象に残った次第であります。人のために企業があるのだという考え方の下で、社会的使命ということを考えますと、例えば、私どもの会社では、昭和45年から大卒女子の定時採用をやりだしました。私はその当時、堤代表に提案をして承認を得たのですが、そのときの社会的な環境といえば、大卒の女性がどんどん就職したいと思っておられるにもかかわらず、企業は門戸をほとんど開いていないという状況でした。某会社の幹部が大卒の自分の娘を採用して欲しいと依頼に来たことがありました。ところが、自分の会社では大卒女子に門戸を開けとは決して言おうとはしない。私はそこで非常に矛盾を感じるのです。言い過ぎかもしれませんが、自分の娘だけ良ければいいのかと思うのです。ですからそのときに、世の中で勤めたいと言っている人が多いのなら、やはり会社は門戸を開くべきではないかと個人的に思っていました。そして、そのことがひいては社会のためになるのだし、企業は社会と共存しなければだんだんおかしくなっていくはずだと考えていました。私は昭和30年の後半に「社会的使命」について持論がありました。ところが、当時の勤務先の周りの先輩は、企業の社会的使命よりも利益の追求が第一であって、それは利益を出すための手段のひとつにすぎないと言われたことがありました。私は、全く割り切れない思いでいっぱいでした。ですから、女性の能力開発と活用の問題についても、人間尊重ということを考えれば、当然いろいろな発想がでえますし、社会的使命ということを考えれば、女性を活用することは、もはや当然のこととしてとらえるべきだと思うのです。ですから、先ほど私はあえて小学生の作文を御紹介いたしましたが、このことから我々がどう感じるかということも大切にしなければいけない感性だと思うのです。そういう意味で、私は経営理念とか、思想とか、考え方というのは極めて大事なのだと思います。

人の問題についての一番の理想は、ある人は神事である、つまり神が行うことであるというような言い方をした人がいます。私も本当に同感でございます。人事というのは“ひとごと”であってはならないのです。本当に一人一人のために一生懸命考えるということが大事ではないかと思えます。この男女雇用機会均等法をきっかけにしながら、我々は単に法律ができたのだからなんとかしなければいけないという受け止め方だけではなくて、そこに内在している精神を十分に感じとりながら、経営のトップとラインの管理者が結束し、働く女性の皆さんもその精神を十分に受け止めて、それぞれこれを機会としてより一層活発な議論をしていけば、これからの企業社会を新たに展望していく上で、女性の皆さん自身が大きな答えをだしてくれる

のではないかと心から思っている次第であります。偉そうなことをいろいろ申し上げましたけれども、私自身会社の中で女性の能力開発と活用については、いろいろと努力をしてきたつもりです。私は今こういう場ですから、いいかげんな気持ちで申し上げましたつもりは毛頭ありません。日ごろ考えていることを申し上げたわけであります。私も一生懸命実践しておりますが、女性の能力開発と活用というのはなかなか思うように進んではくれません。それだけにみんなで本当に結束しあって、この問題を考えていくことが大事だと思います。同時に、労働時間の問題につきましても、去年から「ゆとりと創造」というテーマで労働省からいろいろと指導をいただいておりますが、その本質をよく踏まえながらみんなで考えていくことが大事なのではないかと思うわけでございます。会社の発展と社員の幸せというのは、当然のことながら車の両輪でございます。それをみんなの力で達成していくということが大事になると思います。そのときに、この男女雇用機会均等法の月間を通じて、我々が常に思いを新たにしつつ、前向きに取り組んでいくことが極めて大事だと思っている次第でございます。

現在、私どもの会社では21世紀に通用する人事の大変革に取り組んでいるところでございます。今後ともより一層皆様方に御指導を受けながら、課題をたくさん抱えてはおりますが、全力で邁進してまいりたいと考えておりますので、よろしくお願い申し上げますと同時に、今後とも西武セゾングループに対しまして絶大なる御高配を賜りますようお願いを申し上げまして私の話を終わりにしたいと思います。御静聴ありがとうございました。

IV シンポジウム

テーマ チャンス！ チャレンジ！

— あなたが生かす均等法 —

○総合司会 ただ今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この会議のテーマでもあります「チャンス！ チャレンジ！ — あなたが生かす均等法 —」でございます。講師の皆様には既に壇上に着席いただいておりますが、シンポジウムに入ってください前に、簡単に講師の皆様の御紹介をさせていただきます。

奥田健二さんです。奥田講師には司会もお願いしてございますが、昭和24年に東京大学法学部を御卒業後、日本鋼管株式会社に入社され、人事課長、教育部長などを歴任されまして、55年に退社されるまで主に人事・労務・教育・組織等の仕事を担当されておりました。退職後は上智大学経済学部講師となられ、58年に教授となられております。大学では産業社会学と経営学を講義されていらっしゃいます。

安西美津子さんでございます。安西さんは、昭和26年に昭和女子大学国文科を御卒業後、27年に日本交通公社に入社されまして、中央研修所で同社初の女性講師、横浜支店で同社初の女性課長になられ、さらに55年には同社初の女性支店長として虎の門支店長に就任されました。そして京橋支店長を勤められてから61年に株式会社交通公社教育開発に移籍され、開発担当部長として職業能力の開発の分野で御活躍されております。

須藤正實さんでございます。須藤さんは、昭和41年に東京大学法学部を御卒業後、現在のNTT、当時の日本電信電話公社に入社されまして、岐阜通信部次長、東京通信局秘書課長、職員部調査課長を歴任され、61年から人事部人事第一部門担当部長をされております。採用、人事・任用関係を担当しておられ女性の管理能力の強化訓練のために実施されている、女性社員能力開発研修の担当をされております。

高木栄子さんでございます。高木さんは、昭和35年に長野県立大町高校を御卒業後、地元の株式会社八十二銀行に入行され、大町支店に配属となりまして、60年には同支店の預金事務の係長となられました。そして62年に同行がコース別人事管理を導入しましたときに総合職を選ばれ、今年の2月には同行初の女性課長職として事務管理部調査役に就任されました。現在は支店の事務指導を担当されております。

永島眞由美さんでございます。永島さんは、昭和59年に東京外国語大学ポルトガル・ブラジル語学科を御卒業後、大洋漁業株式会社に入社され、貿易本部に配属されました。そして61年に御自身の希望もありまして、新規事業推進室に異動され、同社の新規事業であります海産物宅配に積極的に取り組んでおられます。現在はカタログの企画制作から顧客開拓まで多様な業務を担当していらっしゃるということでございます。

以上で講師の方の御紹介を終わります、シンポジウムを始めていただきたいと思います。

なお、シンポジウムの途中で会場の皆様との意見交流の時間も若干とってございすのでよろしく願ひいたします。奥田さん、よろしく願ひいたします。

○奥田(司会) ただ今記念講演で井戸先生から大変率直な、また感銘の深いお話がございました。大変正直な御意見の発表があったわけですが、私どもシンポジウムのメンバーもそれぞれの体験を踏まえまして、率直な意見を述べさせていただきたいと思ひます。

また、会議参加の皆様のほうからも後で御意見、あるいは御指摘、御批判、質問がございましたらいただきたいと思います。初め私どもそれぞれが7分くらいずつお話しさせていただきまして、それからほかの講師の話をお伺いした上で、更に補足すべきことがありましたら発言していただきます。その後皆様から御意見をいただき、討議をさせていただきたいと思います。

司会者としてこのシンポジウムの趣旨とか方向について申し上げることはないのですが、私、今、大学で産業社会学のゼミを持っているわけですが、東南アジアからの学生がかなり多く参加しています。その人たちが言うのには、日本は経済的には非常に先進国で優れておりますが、女性の社会的参加といひますか、社会的進出の問題につきましては東南アジアのほうのはるかに進んでいるのだと。私もそう思ひます。いろいろな問題がござひますが、均等法ができてから2年たちまして、状況が変わり始めてきてはいるのですが、むしろその点ではシンガポール、タイ、マレーシアというところからも大いに学びながら、雇用均等の方向に向けて進みたいものだと思ひております。

現在は、来年3月卒業者の採用の準備をしている会社も多いと思ひますけれども、採用の点につきましては女性と男性とを区別をするということはフォーマルにはなくなっているわけですが、まだ実質的には差別をしているところがないわけではござひません。しかし、調査結果によりますと区別がなくなり始めている、そのきざ

しが出てきた。結構だと思います。フォーマルな新入社員の教育、この面につきましても、特に総合職として採った女性を男子と全く同じように教育していく、こういう傾向も定着してまいりました。定年退職を男女で時期を分けるとか、こういうこともなくなってきて、大変結構だと思います。まだ管理職への昇進とか、そういう問題はまだまだ十分ではないかも知れません。しかし、これは時間の問題で徐々に解決していくと思います。

先ほどの井戸さんのお話にもあったわけですが、産業構造が、生活関連のサービス業とか、情報産業というものに重点が移ってまいります。そうしますと、女性の感性といいましょうか、女性の特性を重要視することが企業にとっても非常に必要になってまいりました。例えば、家を建てるにしても、実際の財布を握っているのは奥様ということもありますけれども、家のインテリアなどでは女性の能力が必要であるとかいろいろな点で女性もソフトな感性というものを非常に大切にしなければいけない。クオリティー・オブ・ライフでしょうか、生活の質を高める、そういう社会、それに合う産業構造ということをおねらってまいりますと、どうしても女性の活躍の場がむしろ必要になってくるという時代だと思います。それに加えて、あと7、8年もしますと社会に出てくる若者というのが圧倒的に少なくなるわけですし、大学生なども少なくなるわけで、そのためつぶれる大学が私はいくつも出てくると思うのです。ベビーブームでたくさんの若者が社会に出てきた時代というのはもう終わるわけです。そうしますと、年をとっていてもしっかりしている人、あるいは特に女性で能力のある人、こういう人に企業というものは頼っていかないと、今からの企業の発展ということは望めないという時代が来ると思うわけです。

女性の活躍ということはますます重要になってくるわけですが、考えてみますと古い話ですが、第二次大戦のときにたくさんの女性が産業に入ってまいりました。そのことによって男性だけが中心であった生産の設備とか付帯設備をいろいろ変えざるを得なくなってきたわけです。労務管理のやり方というものを変えざるを得なくなっていきました。アメリカなどでは第一次大戦の間にそういう変化があったわけで、今まで家庭におられたたくさんの女性が産業界に入ってきて、その結果、人事管理とかの在り方が反省されてきたわけです。日本の場合は第二次大戦後、特に女性の参加、労働組合ができたことがありまして労務管理の体制が変わってまいりましたが、現在、特に雇用均等法に基づきまして女性がたくさん入ってまいります。このことによって、日本の経営の姿勢、人事労務管理のプリンシプルを変えていかざるを得な

くなってくる。そういう問題もシンポジウムの参加の方からもお話が出ると思います。

このほか企業の場合、仕事の場面での変化だけでございませんで、日常生活の場での在り方ですね。男と女の家庭生活の役割分担という問題も変わってこなければならないと思います。この間、新聞によりますと、大手の損害保険会社がテレホンサービスで生活なんでも情報局というのを作ったところ、過去5年間で1万件の問い合わせがあったそうですが、女性からは仕事についての問い合わせが多かった。それに対して男性からの質問は家事の質問が非常に多く、今、お魚を焼いているのだけれどもどうしたらいいのだろうかとか、赤ん坊をお守りしているのだけれども泣いて困っているけどどうだとか、だんだん家庭生活の中で男と女の役割が変わってきていることを象徴するような傾向がでてきたということでした。そういう問題にも触れざるを得ないかと思っています。幅の広い問題なのですが、シンポジウムの各メンバーの方は、それぞれベテランでございまして、率直な御意見をいただきたいと思っています。安西先生よろしく願いいたします。

○安西 ずばり本論に入らせていただきます。私は長い間働き続けてまいりました。現在均等法の時代になり、大変女性が働きやすくなりました。しかし、その中でこういう点だけはもっともっと身につけてほしい、考えてほしいということが3つございまして今日はそのお話をさせていただきたいと思っています。

第1番目には、組織運営のノウハウが女性には根本的に欠けていると考えます。これは自分の歩いた道を振り返った時の反省であります。また、女性の部で、後輩を大勢持った中で強く感じたことです。

私自身組織のなんたるかを知らない若い時代のことを例としてお話ししたいと思います。

27歳のときに初めて部下を持ちました。私を入れて8人のセクションでした。就任をして半年ほどたちましたときに私のセクションは大繁忙シーズンを迎えました。定期乗車券の主務者という立場であり、コンピューター化された現在でも4月は幅狭いのですが、3月に入りますとひっちゃかめっちゃか、カウンターは黒山の人の波、裏からは配達の人が山のように申込書を預かって帰ってくるという状態になってしまいました。毎晩毎晩終電車で帰り、日曜出勤しても終わらないという有様です。当時の所長は心配していろいろ指示はしてくださるのですけれども、一旦流れが混乱しますと後手後手に回ってしまっていて、どうしてもうまくいかない。前任の方はこんなに混乱させずに上手にやっておられたわけです。どうして自分のときになったらこんなに

混乱してしまうのかということがよく分かりませんでした。原因に気がついたのが4月にも入ってしまうという時期です。私は仕事をする上で人間一人を1と数えていたのです。万遍なく公平に仕事をさせようと思ひまして、一生懸命朝来たときに仕事を指示し、お昼に交代させて、残業時はさらに一人一人に仕事の分担を指示して仕事をさせていたのです。よくよく仕事の場での混乱の原因を考えてみましたら、人間というのは一人が必ずしも1ではないのです。ある仕事について、特に繁忙期には一人で3人前の力を発揮する人もいるし、2人前の力しか発揮しない人もいます。極論ですが0.3人前の力しか発揮できないという人もいますわけです。私が何人かの部下を持ったときにしなければならなかったことは、その一人一人の能力の把握をきちんとして、欠けている人、足りない人、そして1人前以上にできる人を上手に絡み合わせて、係としてダイナミックに回転運営させていくことだったのです。8人のセクションですが、それを上手にさえすれば、12人前、あるいは15人前くらいの力が出るはずなのです。それがよく分からなくて、私は一番最初の責任者になりましたときに失敗をいたしました。私の仕事の原点はそこが出発です。何人かと一緒に仕事をするときには、きちんと一人一人の能力の見極めをして、それで上手に絡み合わせて、組み合わせてやっていかなければいけないということをそのときに学んだわけでございます。

先ほど御紹介いただきましたように、私は中央研修所の講師の経験がございます。社歴の長い女性の教育が皆無の時代、女性の教育を1から始めました。女性が組織の中で地位の向上と立場のレベルアップを望むならば、仕事の幅を広げる努力をする必要があります。

仕事の幅を広げる一番やりやすい方法に、ジョブ・ローテーションがあります。計画的に仕事をかわることによって仕事の幅も内容も広げることができるのです。本日御参加の方々は既にいくつかの仕事を経験なさっていらっしゃると思いますが、40年代始めくらいまでは女の人は1つのところに、ずうっと張り付けられていました。もちろん、転勤もありませんでした。長い時間をかけて女性も転勤を含めた新しい仕事への挑戦という場を開いてきました。職域の拡大と視野の広がりということを考えた時、場所を変えることは一番やりやすい方法であると思います。昭和45年前後から本格的に取り組みましたが、始めの2、3年は大変に混乱をいたしました。転勤の辞令が出ますと泣いてわめいて大騒ぎ、丸の内の支店から蒲田の支店になりますと、とてもじゃないけど、ボンと、辞めてしまうことが起こりました。「やはり女は。」なんということをさんざん言われたものです。そのような騒ぎも2、3年で落ちつきまし

た。今ではむしろ7、8年以上たち転勤が起これないと、「なぜ自分は転勤をしないのか。」ということを申し出るような状態になってきております。随分変わってまいりました。

組織運営の方法を身につけるには人間は十人十色、能力も性格も違うということを知らなければならないが、それには若いときから仕事の内容についてもいくつかの経験を重ねることが大切であろうと思うのです。

2番目には、階層別訓練ということが女性にとっても必要ではないかと思うのです。これは、先ほど、私が申し上げましたように昭和44年、女性だけの訓練をいたしました。女性に対する教育は初めてのことで、社歴のある女性対象にリーダー養成をしました。3年間実施しているうちに女性だけの訓練では限界があることが分かりました。男の人の生き様も含めて一緒にやったほうが良い。年齢刻み、資格刻みで実施したほうがより効果的である。ということで、資格刻みでやるようになりました。現在は大体4年刻みで教育を男女ともに受けております。男性が添乗に多く出る時期になりますと女性が1クラスの中で多くなるということ、またその逆転現象もございますけれども、男女一緒に階層別の教育をするようになりまして、随分と女性の側の意識も変わりましたし、男性が働く女性を見る意識というのも変わってまいりました。これは現在は20代から実施しています。30代半ばくらいの方で、現在、もしそういう訓練を受けていない、あるいはシステムがない会社があるのでしたら是非20代、30代の年代で実施して、意識付けをしたならより効果があがるのではないかと考えております。

第3番目には、長く勤め続けるためにはどうしても女性の場合、出産・育児の壁を克服する必要があると思うのです。出産は余り問題ないと思うのですが、育児の壁というのは今でも相当厚くてこれを乗り越えないと仕事の幅を広げて、会社に貢献することもあり得ないし、計画的に職務をいろいろ経験することもできないと思います。一生働き続けようと思えば、育児の壁をどうやって乗り切るかということです。日本交通公社では昭和44年に育児休業制度を導入いたしました。それまでは女性の平均勤続が4年と5年の間を行ったり来たりしていたのが昭和50年代半ば以降になりますと9年を越すようになりました。育児の壁をクリアーするためには男性の育児に対するものの考え方を変える必要があります。

仕事と育児に対するものの考え方について言えば、これは夫婦2人でよく話し合って協力をして決めていかなければならない問題と思っています。私が経験的に感じていふことは、御亭主といえどもすべてを女性に預けすぎているということが言える

ような気がするのです。このあたりの男性の意識の壁をやぶっていくことが、働き続けるためには大変大事なことでないかと、私自身思っております。

○奥 田 今のお話は後に続く話がまだまだあると思いますが、後で補足していただきたいと思います。須藤先生のほうでは、今の女性の異動の問題などをどう解決していらっしゃるかというお話もあろうと思いますが、お願いいたします。

○須 藤 私は人事部におります。したがって、企業サイドの立場から我が社の女性の能力開発についてお話ししてみたいと思います。

私どもの企業は女性の職場の変化という点でやや特徴的なところがあります。したがって、女性の職場についてお話ししてみたいと思います。御存知のとおり私も、電話のサービスの提供をやっているわけですが、電々時代には自動的に電話交換ができなかった時期があり、女性が中心に電話の交換をやっていた時代があったわけです。こうした女性の職場を私どもでは運用部門と言いますが、そこに集中的に女性が配置されていたという状況がありました。特に40年代では女性の保護、母性の保護が企業としても大変大きな課題になりまして、その期間相当数の保護規定や施策ができています。例えば育児休暇は他企業に先がけて昭和40年に始まっています。また、出産休暇とか、時間を短くして勤務してもらおうという特別勤務制度が44年に入っていますし、妊婦の方の出退時間を調節する制度や育児時間というものも大体40年代に導入しています。したがって、女子の機会均等法ができたときには、ほとんどその辺の手直しをすることなく女性が出産、育児を越えて働いてもらうような仕組み、枠作りはできていたわけです。

そういうような中で、昭和50年になりますと、電話の交換の自動化に伴い、今まで手動で交換していた職場が大変変化してまいりました。それにどういうふうに対応していったらいいかという問題が組合サイドも含めて大きな問題になりまして、相当な時間をかけてこれを乗り越える仕組み作りに取り組んできたわけです。例えば運用部門の中に104という番号案内業務がございます。大都市や東京辺りですと大変コールが多いわけですが、これを東京だけではなくて、例えば長野電話局で受けるとか、東北管内の電話局で受けるとか、番号案内の分散をしながら地域の仕事を充実していこうという試みもやってみました。次には、電話局でやるいろいろな調査業務を電話運用部門で引き受けてやっていこう、例えば販売に必要なマーケティング調査を自分たちでやっていこうという調査業務の取組もやりました。また、電話局の営業では電話による案内や応対の仕事があるわけですが、これを営業に出向いて自分たちで

対応していく。こういう利用案内業務の取組もやってきたわけです。ただ、この部分というのはあくまでも電話運用の枠の中での取組であって、ある意味では量的な調整で変化に対応してきたわけです。そういう中で自分が営業に適性があるとか、自分は保守の仕事をやりたいという女性も出てまいりまして、だんだんよその部門へ移る人も出てきました。その結果、電話運用の花盛りのときは、女性の80パーセントが電話運用の仕事に従事していたわけですが、現在ではそれが55パーセントになっています。その分、営業だとか、広報の関係、保守共通人事関係の部門に職場が広がってきているわけです。

さらに60年代に入りますと、女子の機会均等法ができた年でもあります。NTTの民営化の中で今度は質的な変化が出てきたわけです。これは単に量的な変化で対応するということではなくて、電話交換の仕事の中身そのものを変えていこう、もっと仕組みを変え、充実し、新しい仕事の分野に進出していこうということでございます。例えば今までは104で番号の案内だけをしてきたわけですが、生活情報の案内もしていこう、私どもオペレートバンと言っていますが、例えば花屋さんはどこにありますかとか、おいしいものを食べさせてくれるレストランはありませんかというお客様の問い合わせに対して電話で案内していくサービスです。また、近年アメリカから入ってまいりましたテレフォンマーケティング、テレマーケティングという新しい動きが出ております。電話を使って市場調査をするとか、または販売の勧奨をするとかいう仕事が世の中にも広がってきているわけです。こういう仕事にも取り組んでいこうということで進めてきております。これは新規事業という形でテレマーケティングの子会社をつくってやっています。現在全国で14社ありますが、そのうちの10社は女性が社長をしているという状況になっております。

このように、新規事業会社にも女性がどんどん進出しており、現在210名の女性が出向して働いています。民営化の広がりの中で、このような形で、女性の仕事の質、または職域の拡大という変化が出ております。さらに女性の感性や特性を積極的に活用していこうということで、いろいろな地域、いろいろな電話局、いろいろな部門で様々な取組をしています。いくつかの例を申し上げますと、例えばレディス・フォーラムというのがありますが、これは全国から女性の代表に来てもらいまして、2日間本社でそれぞれの職場の活動事例を相互に発表しあい、またそれについて本社の人たちと一緒に質疑応答をし、その結果を持ち帰って職場の中で代表として水平展開していく。又は、最近、私どもお客様の応対サービスがまだまだというふうを感じ

ているわけですが、応対マナーについても、まずリーダーを女性の方になってもらって、そこからそれぞれの電話局の中に広げていくということもやっています。また、ある地域では女性が地元の家庭を訪問し、その家のお友達とか、または近所の人たちを集めていただいて電話についてのお話をし、電話に関する質問や困った問題に答え、アドバイスをするといった試みもしています。このような形で、女性の活性化、職場の活性化に取り組んできたわけです。

こういうことで、民営化後、ここ2、3年相当な広がりを持ってきたと理解しているわけですが、その過程でいろいろな意見が出てまいりました。その1つはもう1つシステムティックな、任用だとか、育成に結びつく形になっていないという声でございます。女性の立場ですと、私はこれだけ一生懸命やっているのに、なんであの人が任用されちゃうのだろう。男性の側とすれば、あの女性よりも俺のほうが十何年間ももっともっと頑張ってきてきたのに、なんで女性がポンと昇進していくのか。こういうような声が大分あがってまいりました。こうした声を背景に、副社長をキャップにしまして、女性活性化連絡会というのを作りました。女性をもう少しシステムティックに活性化し、育成し、人事に反映するのにはどうしたらいいかということで、約1年かけてやってまいりました。そこで1つの結論は、男性に比べて女性のほうがいろいろな形での参加の機会、チャンスがない、したがって人が育たない、その結果として実績がない。そういうチャンスがない、人が育たない、結果として実績がないという3つのマイナスのサイクルで回っているのではないかという反省に帰着しました。

先ほど来申し上げていますように、今までのやり方はやや促成栽培的であったわけです。また、たまたまそこに赤い花があったらそれを使っちゃうという場当たり主義の部分というのが全くなかったわけではないという反省から、男性と同じようにシステムティックな育成をしていこうということになったわけです。今回は初めての試みですので女性能力開発研修という形でやっております。これは本社のほうへ女性に来てもらって、職場の中に入ってOJT研修を1年間やってもらうという形にしています。対象は全国から能力のある人、意欲のある人ですね。是非やってみたい、挑戦してみたいという人たちの年齢を越えて集めていこうと、特に子育てを終わってこれから張り切ってやっていこうというときに、そこに企業としての手が差しのべられない。何らかのチャンスをそこにつけるべきだという声もありました。そういう声も参考にしながら、年齢制限をしないで意欲のある人に来てもらい、しかも男性と同じく日常の業務参加活動を通じていろいろなマネジメントの勉強、企画的な業務だ

とか、さらには本社というのはスマートだと思っていたらどろどろした世界で仕事をやっているのだということも体験的に習得してもらい、そういう形で始めたわけです。結果として44名の参加になったわけですが、その中には結婚されている方が10名、お母さんである方が8名いらっしゃいます。地方の電話局から初めて異動し、本社へ来たという方が大半でございます。家族のある方は御主人と子供さんと本当に行くかどうかということで随分つめた方もあります。子供さんがその時は何も言わなかったけれど、後になったら鉛筆と手帳が置いてあって、がんばってねとか、また、お子さんがお母さんこれチャンスだよと、最後のチャンスだよ、これ逃がしたらもう永久に来ないよと激励されて出てこられた方もおります。一番年輩の方は43歳、若い方は24歳、平均年齢が33歳となっています。3月1日から始めましたが、最初1か月間集合研修をやりました。できるだけ円滑に本社の仕事になじむよういろいろな意見も聞いてカリキュラムなども作りました。4月からそれぞれの職場に配属されて、OJTの研修をやっているところであります。現在3か月近くたちまして、職場で存在感を感じ始めている人もいますし、まだ存在感がなく悩んでいる人もいます。率直に言っているいろいろな期待や悩みが錯綜しながら約3か月が過ぎています。私どもはこの研修の成果があがるよう配属先と綿密に打合せをし、また出し元とも連絡しながら何とかうまくつなげていきたいと考えています。幸いマスコミでも取り上げていただいておりますので、後戻りはできない、是非これを成功させたいと、これは企業もそうですし、本人たちもそう願っています。いずれにしても今日の研修は最初のきっかけとして、これをベースに更にシステムティックな女性の活性化、育成、任用の仕組みを検討しなければいけないと思っています。

本社の試みは地域段階にも広がりつつありますが、時間の関係もありますので細かい話はまたさせていただきます。

○奥 田 どうもありがとうございました。大変内容のある話を短い時間でお願いしているわけで恐縮でございます。次に八十二銀行の高木さんからお願いいたします。高木さん御自身の御経験がお話し願えると思います。よろしくお願いします。

○高 木 御紹介いただきました八十二銀行に勤務しております高木でございます。昨年10月に私ども銀行の人事制度が改正になりまして、今年の2月入社以来初めて転勤いたしました。私の銀行につきまして若干お話し上げたいと思います。長野市に本店がございまして事業所数は150、職員数は4200名、うち女性が1800名。勤続年数は、男性の方は約18年、女性は4.7年、結婚退職者が多いのが特徴でございます。信州と申します

と、今回オリンピックでも候補地になりましたけれどもまだまだ田舎というイメージが皆さんにはおありになりますでしょうか。

今まで勤務いたしました経験を踏まえ働いてまいりました立場から4つほどお話したいと思います。

1つは総合職を選択した理由です。私の生き方の中で、仕事に対する期待と、銀行の条件が一致したことです。具体的に申しますと、銀行が示しました総合職コースの期待要件というのは、将来経営職位を展望でき、広範囲かつ多様な職務での成果を期待する。そして転居を伴う転勤があるというものです。

私が特別優秀だったわけではございません。自分に与えられました1つ1つの役割を当たり前前に果たしてきたにすぎない私ですが、日ごろ自分のためにいろいろな経験をして自分を磨いていきたい、そして仕事のキャリアも広げたいと思っていました。1つの職場に余りに長いのは(私の場合は約25年ですが)ややもすると仕事の上でもマンネリ化しやすく個人にとっても、企業にとっても余りプラスにはならないと思います。

今年の2月の転勤によりまして、人とののかかわりの機会を広げて人間関係の機微を膚で感じ、バランスのとれた人間形成を図っていくことが自分にとって必要であると思ったからです。未経験である仕事、または不得手な分野に悪戦苦闘して挑戦していくことが自分を成長させることだと思います。営業店から本部に転勤いたしまして、環境、職場、仕事の内容も変わりました。銀行の仕事と一口に申ししましても、営業店と本部では内容が変わります。慣れない仕事に最初から取り組む私を見まして、周囲の反応はどうだったかお話ししたいと思います。

まず女性です。「大変ね、あえて苦労はしなくてもお給料も同じくらいいただけるんだし。」という現状維持型。あるいは「私は苦労をするのは〇〇なんだけれども、高木さん、私たち女性のためにがんばってね。」というあなた任せ型などいろいろですが、いずれにいたしましても、一般職か、総合職かの選択は各人が自分の意思によって決めましたので、人それぞれと思っているようです。

一方、ほぼ全員が総合職を選択いたしました男性にとりましては、私が特別であるわけはありません。ただ、地元の新聞では報道されましたので、そういう面で「御苦労様です。」と周りの反響に驚いているというのが実態です。いずれにしましても銀行の仕事も広範囲でかつ高度になってきています。ポジションによっては専門的知識が是非とも必要です。これからは各人の個性とか持っている固有の能力を伸ばして企業

の中で自分が生かしていくことがむしろ大切だ、と皆さん思っているようです。

総合職を選択し、この2月管理職になったわけですが、自分の意識の変化についてお話しします。現実には私の現在の職場では、管理職はすべて男性です。転勤に当たりまして、当初、心構えの1つとして、既成の男社会に自分を適応させるということも若干考えないではありませんでした。でも、中へ入って思いました。そんな必要はありません。むしろ違った見方、考え方でかかわっていくことが自分自身を生かす道であり、また、職場も活性化されると思います。ただ、仕事をするということは自分が、がむしゃらに一人で行動をすることではありません。一步退いて全体を見る目を失わず、一人一人の個性を育てながら、良いチームワークを通して周囲の人とともに企業の目標を成し遂げていくことが大切だと思います。

これから企業の中で男性の管理職の意識を変えるためにどのようにアプローチしていったらいいかということを考えてみますと、まず1つは、男性と女性の違いというのは男女の差ではないことをお互いに認識すべきです。男女を問わず生き方も多様化し、かつ仕事に対する考え方も変わってきました。皆さん、自分の生き方についてしっかりと見極め、その上でそれぞれの立場で積極的に努力して1つ1つ実績を積み重ねていく。そして、企業の期待する役割りを私たちは果たしていくことが大切だと思います。

均等法ができて、条件、意欲が同じなら男女の差別はしないという方向で私も銀行の就業規則も整備されました。そしてキャリア選択の幅も広がりました。例えば結婚、退職、出産、子育て、そしてもう一度同じ職場で経験を生かして働きたいという方には、再雇用制度による再勤務が可能になりました。また、転居を伴う転勤はしたくない、あるいはできない、しかしこの道で頑張っていきたいという方には一般職コース — これは特定業務のエキスパートを目指すコースですが — こちらのコースも用意されました。いずれにいたしましても企業も女性もそれぞれの人の能力、期待に柔軟に対応しようとしていると思います。ただ、企業の中で男性の管理職であるあなただけがこの現実を直視していないのではないのでしょうか。

○奥田 どうもありがとうございました。最後になりましたけれども永島さんからお願いいたします。永島さんはまだ管理職とかではございませんが、高木さんと同じように御自分の意思で仕事を選んで、その過程でいろいろな悩みもあったと思いますがお話し願いたいと思います。

○永島 こんにちは、大洋漁業の永島と申します。入社してまだ5年目で、こちらにいらっ

しゃる皆さんとはまだまだ比べものにならないほど経験も浅くて、未熟者ですが、今回のシンポジウムの「チャンス！ チャレンジ！」というテーマに照らして私のこの5年間の仕事の変遷について少しお話ししていきたいと思います。

まず入社時にさかのぼりたいと思うのですが、大学時代に私は語学を専攻しておりまして、大変海外志向の強い学生でした。入社する前に希望の部署を書くアンケートみたいなのがあるのですが、その際貿易部を希望いたしました。辞令をもらったら念願かなってマグロの輸出入ですね、大洋漁業ですからいろいろな海産物の輸出入をやっているのですが、その中でもマグロの取引をやる部署に配属になりました。それでやる気満々で職業生活をスタートした私でした。そのころいっていた夢があったのですが、それはこれから5年くらいの間に1回は海外出張ができるくらいにがんばろうというものでした。

同じ課に同期で男性が一人入社いたしました。私としては仕事の上でかなり彼を意識していました。会社に入ればある程度の男女格差があることは予想していたので、それに甘んじないで、なるべく彼と同じ行動をとって、同じように伸びていかないと、夢の出張もあり得ないと思い、かなり彼のやっていることをチェックし意識して仕事をしておりました。

いざ仕事を始めてみますと、予想以上の格差に驚かされました。男性のほうは新入社員だというのに、大した予備知識もなしにどんどん外にほうり出されて、体で学んでこいというような感じでした。彼は商談に行ったりとか、魚の検品に行ったりとか、外に出て行ったのですが、私はというと、悲しいことに一日中デスクワークで、輸出入の通関の書類を作成したりとか、テレックスを打ったりとか、そういった仕事に就いていました。女性の先輩たちが大切に引き継いできた仕事を正確に迅速にきちとこなしてくれればいいといった範囲のものだったのです。それ自体は本当に大切な仕事だということは私自身も理解していたのですが、やはり気持ちがおさまらず、このままでは同期の男の子にどんどん水をあけられてしまうと焦燥感にかられた時期がありました。

考えてみれば、大学時代までずっと男性と共学できたこともありますし、今まで男性を立てるとか、男性に気配りをするとか、性格的なこともあるのですが、そういったことを余り知らずに過ごしてきた私ですので、それまでは男性とあくまで同じレベルで話をしているつもりだったのですが、会社に入っていくなりそういうギャップがあったことに大変ショックを受けました。

そのときから私の“じたばた”すなわち抵抗作戦が始まったのです。要はこんなはいやだということを派手にアピールし始めたのです。時間を見繕っては男性と同じようにマグロの水揚げですか、東京湾によく船を着けまして冷凍のマグロをあげるのですが、それに立ち会いに出かけました。ゴム長ぐつに手かぎといまして、柄のところにかぎが付いているのですが、それでマグロをえいっとひっかけて引きずっていくようなものを持ち、マグロを下ろす台場という2メートルくらいの高さのところがあるのですが、そういったところに荷役のおじさんたちと一緒に登ったこともあります。上からクレーンでつったマグロを下ろすのですが、一度凍ったマグロがすごい勢いですべってきて、それにはねられそうになったこともありました。その時は思わず荷役のおじさんが足でバツとマグロを止めてくれたので命拾いをしました。築地市場に、朝暗いうちから出向きマグロに触って歩いたりもしました。ところが、やはりお魚関連というのは、ずうっと男性の取りしきってきたもので、例えば女性が船に乗ると縁起が悪いとか、女性が魚に触ると活きが悪くなるとかいったような保守的な世界ですから、いろいろ心ない言葉をかけられてショックを受けたこともありました。けれども、自分の扱っている商材を自分の手で触ったり、目で見たりして、じかに感じながら商売をしていくというのは本当に大切なことで、その時期は私としても大変貴重な経験をした時期だと、今となっては思います。

こんな行動を繰り返していた私を職場の女性の先輩はいったいどんな目で見ていたのだろうと思うと、今考えると反省があるのです。仕事の棒を越えることのない女性たちをおいて、勝手にあちこち出ていってしまって、間接的にその方々を批判したり否定したりしたことになったのではないかと思います。担当の上司も課長も私が一人で女性の中で浮いてしまうことを大変心配していたようです。出た釘は打たれるというようなことだったのだと思います。先ほど高木さんもおっしゃっていましたが、「一人で仕事をしているのではないのだから、みんなともっともっと協調してやっていかなくてはだめだよ。」なんて言われて、いろいろ考えさせられたときもありました。それでも職場の女性たちと意見を交換しているうちに、価値観は人それぞれありますので、先輩方たちも暖かい目で私を見守り、時には親身になっていろいろアドバイスをしてくれるようになりました。今でもその先輩方には本当に感謝しております。

そんな調子で2年間過ごしたわけですが、8年目に転機が訪れ、今の仕事に配転になります。必死の抵抗作戦が効を奏したのかは知りませんが、貿易部で悶々としていた私を人事の人が拾ってくれて、大洋漁業でも全く新しい新規事業の部門に配属させ

ていただきました。海外出張の夢は遠ざかってしまったのですが、毎日が張り合いがあって、楽しく仕事をさせてもらっております。ここで仕事の内容について若干御説明したいと思います。先ほど御紹介のときにありましたが、大洋漁業の持っているいろいろな魚、例えば海老、かに、いかなどをカタログを通じて消費者に直接売っているという仕事です。宅配形式で直接御自宅までお届けしますので、流通の部分もありますし、サービスの部分もあります。従来、大洋漁業というのはたくさん魚を持っているわけですが、魚関係でしたら市場の荷請人さんにどんと何百トンかまとめて売ったり、缶詰やソーセージといった製品関係でしたら問屋さんにまとめて売ると売ような形の商売しかなかったのです。我々が今就いている仕事は消費者に直結している部署でして、会社としてもこれから本腰を入れなければいけないということでこの部署が創設されたのだと思います。

実際の仕事の内容ですが、まずカタログに載せる商品の企画をします。どういったお魚が売れるだろうか、どういったお魚が主婦にとって便利かといった女性の目が生かされる部分です。商品が決まると、カタログの制作をします。それもまだまだ素人仕事ばかりで、商品の写真撮りの際にも自分で1本1本甘海老を皿に並べ、葉っぱを添えて見栄えをよくしたりとか、そういった体験的な仕事をたくさんさせてもらっております。カタログにコラムを載せるとなると図書館に調べものに行ったりとか、いろいろおもしろい記事を書くために外を飛んで回るような仕事もございます。楽しくもあり、産みの苦しみもありということで、自分にはこんな才能はないのではないかなんて悩むこともしばしばあります。そのカタログができますと今度は営業活動に入ります。企業を訪問をし、職域販売として私たちの商品を扱っていただけるようお願いをして回ったりとか、個人のお客様を開拓していったりとか、そういった仕事が続きます。

最初スタートした時点ではメンバーは男性3人、女性2人の5人でした。業務は多岐にわたりますし、我々は素人だということで1から10までやるはめになったのですが、それは結果的には大変勉強になったと今では思っています。うちの上司は、やる気と能力さえあれば男性も女性もないといった方針で仕事をさせてくれますので、私も貿易時代のうっせきをはらすような形で、今、一生懸命仕事に取り組んでいるところです。自分なりのアイデアがあった場合にはそれをぶつけ、オーケーということになれば実行できますし、その成果が実際に数字となって現れてくるといった、男性にとっては当たり前のことなのかもしれませんが、今の私にとっては大変やりがいのあ

る、楽しい仕事に就けたなと思っています。今ではメンバーも倍に増えまして事業も拡大している最中で、先に展望のある仕事なので私の新しい夢ができました。今の宅配グループを1つの部になるくらいに大きな部署にするという夢です。

均等法に話が戻りますが、女性ならではの悩みを抱えている人というのはまだまだ大勢いると思いますが、そういう人たちにとっては大変大きな味方ができたのではないかなと思います。現実を顧みるとギャップの感じられるところがたくさんあります。けれども、大きな船を方向転換させるためには大変な力と時間がかかるというふうに考えます。法律ができたからとといって、よき計らいをしてもらうように待っていたのではだめだ、と痛感しています。船を動かす力になるのはほかならぬ女性の力からです。胸に秘めていることは口に出して主張しなければなかなか分かってもらえないのだなと、私もこの4年間で実感として分かっております。入社当時のむちゃくちゃなエネルギーを失わないように、これからも自分自身にチャレンジをして仕事に取り組んでいきたいと、今思っております。以上です。

○奥 田 どうもありがとうございました。お一人お一人大変豊かな御経験をお持ちですので予定ではここでもう1回登壇なさっている方から短い時間発言していただく予定でしたが、まずフロアからお願いしたいと思います。今まで4人の方の御発言をお聞きになっていろいろ考えていらっしゃる人が多いと思いますが、コメントでもいただきたいと思いますし、御質問も結構です。4人の方がおっしゃったこと以外のことで結構です。自分のだんなをどう教育するかという問題も大変大きな問題でございますが、今日は上役の男性をどう教育するかということで高木さんからはお話があったと思うのですが、家庭を持っていられる場合の育児の問題とかいろいろな問題もありますが、先ほどシンポジウムでかなり打合わせの時間があって、私を含めて5人でいろいろ話し合っていたのですが、男女均等の問題は決して職場だけの問題で終わるものではなくて、社会の問題、日常生活の私たちの在り方全体の問題に響くわけでして、大変幅の広い問題なわけです。まだ参加者の方からの質問がありませんので、安西先生のほうから、今までのほかの方の御発言を伺われてお感じになったこととか、先ほど時間が短くてはしょられたところもあると思いますのでお願いいたします。

○安 西 先ほど少しはしょらせていただきましたので話させてください。

私は女性の行動様式を見ていて大変にひっかかることが1つあるのです。それは、まだ起こってもいないことを早々と想定をして最初から問題として持ちすぎでしまっ

て前へ進めなかったり、初めから挑戦する気を持たないであきらめてしまうのが多い

ように思います。例えば出産・育児の壁の問題を申し上げたいのですが、ここ1、2年、大学を出て就職をしたいという学生、就職をして2、3か月しか経っていない女性から就業後の相談を受けることがあるのですが、「自分は結婚をしても働き続けたい、もちろん出産しても働き続けたいけれども、会社はそれ等をうまく受け入れてくれるかどうか分からない。」また、「自分の結婚する相手が自分の希望をかなえてくれるかどうか分からない、だから仕事に対する目標とか、理想が持てない。」というお話をされる人が何人もあります。そのときに「もう婚約者がいらっしゃるの。」と聞くと、「いない。」と言うのです。私が理解できないのは、婚約者がいないのにどうして結婚の話が出てきてしまうのか。結婚すれば確かに赤ちゃんができるという想定はできますけれども、結婚もしないうちからなぜ育児の心配をしなければならないか、というのも分からないわけです。私は働いていく場で余り早飲み込みに先へ先へと心配するのではなくて、とにかく“やってみる”“勤めてみる”自分が希望する職種も“希望してみる”婚約者が出てきたら“結婚もしてみる”というやってみる意欲がもっと欲しいと思います。結婚して、もしかしたら婚約者がニューヨーク勤務ということが起こる。その時は別れて暮らすか、あるいは自分が追いかけて暮らすのか。又は、婚約者にあきらめさせるのか。起こったときに、3つくらいの選択肢の中から自分が何を取るかを考えたらよろしいのに、それを起こりもしないうちから考えてしまうということが、私は、おかしいと思うわけです。

私は先輩としてこれからの女性に申し上げたいのは、起こったときに、「とにかく挑戦してごらんさい。そしてクリアーしてみなさい。」と。そのときにもし本当にだめだったら、これは手を上げるしか仕方がないということ。人生の中には手を上げなければならないことだってあります。私も長い間の職業生活の中でたくさんころんだり、ぶつかったりしてひっくり返ったこともございます。そきときにどうやって自分を納得させたかという、私はこれが自分の器量だったのだと、器量の範囲内のことしかできないのだといって自分を納得させたわけです。私は、30も40にもなってからまだ壁にぶつかって痛い思いをしたり、大切な人と気まずい仲になったりいろいろな思いをしました。20代であらゆることがすべてクリアーできるほど立派な人間はいないので、余りくよくよ考えないで1つ1つ挑戦をしてみたらよいと思う。それで、もしも自分の前にそういう道を歩いた人がいなければ、自分がその道を開くのだというパイオニア意識を持って、1つ1つ歩いてほしいな、というのが、私の希望でございますので、付け加えさせていただきます。

○奥 田 どうもありがとうございました。会場からお願いいたします。

○質問者1 奥田先生にお尋ねいたしたいのですが、先生が採用の段階で区別がなくなっているということをおっしゃっていらしたのですけれども、私の周りに中高年婦人がたくさんおりますけれども、採用の段階でも非常に差別を受けている方たちがほとんどなのです。職業安定所に行きましても、ほとんど採用の段階で組織で働いている中高年婦人というのはみんながカットされていますし、再就職もできない状況が今多いということを実感しています。男女差別の上に更に年齢差別を受けてほとんどの方が就職できないという現状を先生が御存知でいらっしゃるのかどうかということを先ほどから思っています。

もう一人は高木先生に伺いたいのですけれども、先ほど自分の意思決定で総合職を選ばれたと、このようにお話がありましたけれども、自分の意思で決定できないで一般職を選ばなければならないという女性が、私の周りにもほとんどいるということでございます。その方たちは、30年銀行に勤めて、そして総合職か一般職かという選択のときに、老人の介護という、女性が老人を見ていかなければならないという現状におかれまして、能力がありながら、また総合職を選びたいと思いつながら、一般職を選ばなければならないという現状、そういうときにどうしたらいいのかということをお伺いしたいと思います。高木さんは独身でいらっしゃいますか。

○高 木 私はたまたまいい人に巡り会えませんが、独身でございます。

○質問者1 このように私がお話したことを踏まえたと、均等法上は、総合職を選べるのは独身かキャリアウーマンですね。本当に二極分化されていくのではないかと、このように危惧しますが、いかがでしょうか。

○奥 田 どうもありがとうございました。女性の採用の問題では、特に現在の大学卒などの採用の関係で申し上げたのですけれども、建前として大学卒の男性と女性とを区別することは会社としてできなくなってしまったというつもりで申し上げたわけです。

おっしゃるとおりにも私も職安や何かを回ることがありますし、特に地方の中高年者の問題を取りあげて調査したことがあります、それは全くおっしゃるとおりです。女性に限らず中高年の男性も大変困難な立場に立っています。私ども今日のシンポジウムの準備の段階でも、中高年の女性の力を今後どういうようにして社会全体として生かしていくかということが大きな問題なのだけれども、なかなか理想どおりにはいっていないのだというようなことも議論したところなのです。少し言葉が足りなかったと思います。けれども、私どもとしては、非常に不十分なことが多いのですが、ま

ず学卒の女性などを突破口として、少しずつですけれども、まず足がかりができてきたという面を見ていきたいと思うのです。決して十分なものではございませんけれども、そういうところを積み上げていって雇用均等ということを実現していきたいと、そういうつもりで申し上げたわけでございます。

今の御指摘の点で、高木さんのほうから付け加えることがございましたらお願いいたします。

○高木 〇木 お答えします。御質問のとりの現実はあるかと思ひます。ただ、転居を伴う転勤につきましては ― それは男性の場合も全く同じでございますが ― それでは企業が有無を言わず、個人の事情を無視して転勤命令を出すのかと申しますと、そういうことではないと思ひます。

八十二銀行の場合について申し上げますと、1年の初めに、個人の事情等を「身上書」という書面に記入して提出します。仕事のこと、本人・家族の健康についてなど何でも記入いたします。そして銀行は事情の許す範囲とは思ひますが、それらを考慮して実施しております。よって女性の場合も同様に対応することと思ひます。

現に、私と同じく総合職を選択し課長職になられたもう一人の方は、「家族の事情等ありまして転居を伴う転勤はできない…」と申し出、自宅通勤となっております。

ただし、ずっと定年まで転勤はできない、又はしたくないということになりますと、一般職を選択し、自分を生かしていくことになろうかと思ひますが…。

なお、行動を起こさずに、いろいろな場面を想定し懸念するのではなく、事実に基づいて、実際に行動し、だめな時は、別なより良い方法を探る…ということで、私の場合、今までやってまいりました。

以上、私の職場について申し上げましたがいかがでしょうか？

それと基本的には私は総合職が上とか一般職が下という考え方は誠に嫌ひでございます。企業の人事部担当者にもよく申しましたが、総合職も一般職も企業の目的を達するための1つの与えられた場でございまして、どちらが上とか、どちらが下とか、上に立つとか、下に立つとかいうことではないと思ひます。そして自分に与えられた環境もまた、自分の中でこなしていかなければならない1つの条件ではないでしょうか。これは私の信条でございますので、御質問の方には若干回答違ひの面もあるかと思ひますが、御容赦いただきたいと思ひます。

○奥田 よろしゅうございますか。難しい問題ですね。違ひが出てきますと、一方を犠牲にして、一方が優遇されているのではないかというような御意見も、あるいはあろうか

と思ひます。では、女性が総合職という場合に拒否してしまうのか、そういうことではないと思ひます。そういうことをまた突破口にして、一般職、総合職というような、そういう差をなくしていくというようなことが将来起こってくれば、大変望ましいというふうに考へているわけです。今の方の御意見は大変有益です。きれいな事だけを言つて、はい良かったですねという面だけをみているのでは余り意味がないわけです。

○質問者2 行政を担当しておりますけれども、奥田先生、安西先生に少し御意見が伺えたらと思ひております。

安西先生に先にお伺ひしたいのは、先ほど結婚もしていないのに婚約者が現れた先の心配をしたり、子供もまだ生まれていないのに子供ができたらしうしようというような心配をしてやるというのはどうかと思ひます。私はその辺ちょっと疑問があると思ひます。今沖縄では、バスガイドが35歳で、私はまだ働きたいという、働き盛りだというあるガイドさんが訴えを起こしているわけです。35歳の定年制の壁にぶつかりまして、そのときその会社はいわゆる35歳までに達する人たちは今まで出たことなかったわけです。27歳が定年でして彼女が27歳を越えたときに30歳に定年制が引き上がり、今度33歳、35歳と徐々に上がつてきて、壁にぶつかつて退職を余儀なくされたわけですが、これを不服として、今裁判の場に訴えをしまして、この間、均等法についての議論がそれほど女性の中で、これは働く人だけの問題だという感じから、今沖縄では全体的な問題になっているわけです。なぜ働き盛りで女性が35歳で辞めなければならないのかと、また35歳というのは若年定年ではないかという声と、これは均等法に照らしてもやはりおかしいのではないかというのがずっとありまして、女性たちが、自分の問題となつて、大変だ、定年制があつてこれを突破するためにどうしたらいいかということでは遅すぎるというのを、私は今回のガイドさんの問題で痛感しているのです。この問題が職種による定年制であるというふうには会社側はおっしゃっているわけです。女性としてはそういうことはおかしいと、これから公開の場で裁判がありますので、これについて結論がどうだということを私は言っているのではないのですが、結婚して子供ができてから、私は働き続けたいけれどもどうしたらいいかと、結婚相手ができて、夫になる人が君は辞めなさいということになったときにどうしようということでは間に合はないのではないかと。やはり将来的な展望をもって女性が働き続けたいということであれば、同時に結婚すれば子供ができるだろうと、結婚相手が現れるか、現れないかではなくて、現れるだろうという前提

に立って女性が社会参加をしていく、働くということはどういうことかということを考えないといけないのではないかなというふうに考えるわけです。

奥田先生に一言お願いしたいなと思いますのは、本当に募集から採用、定年のあらゆる場においての男女の機会均等というのはまだまだ沖縄のように働く場がないところでは深刻なのです。その辺をもっと広く御理解をいただいて、先ほど労働大臣のほうから女性の国会における監視が出たとか、新しい職種への相互乗り入れとして女性の社会進出が現実に行っていることは事実として認めますけれども、まだまだ結婚退職や、定年年齢の差や、それから行政とそしてあちこちから苦情がありますのは、警察官の募集についても男子という限定がついて警察官の募集がされているわけです。警察官の業務そのものが男子にふさわしいという今までの固定観念で男子だけを募集すると、こういう部分についても私は警察官というのは男女募集して、その中身によっては確かに女性には向かない部分もあるかと思えますけれども、こういう面ももっともっとあるんだということを、私は今日ここで述べたかったわけでございます。以上でございます。

○奥田 どうもありがとうございました。そのほかにもございますか。

○質問者3 永島さんにお尋ねしたいのですけれども、新しい男子と同じような仕事をしたいという場合に、いろいろ交渉をして、それで男子と同じような職場に使われたわけですが、その場合に、最初に入られたときに与えられた仕事があると思うのですね。男子と同じように海辺に行って検品等をしたいといっても、行きたいといったからすぐに行かしてもらえないわけではないと思うのですよ。実際出なければ与えられた仕事に穴が開くわけですから。周りで働いている同じ職場の女性の方との交渉とか、あと実際に新しい仕事に変わられた成功の秘訣ですね。言い方がまずいのですが、ごね方を教えていただきたいのです。

○質問者4 安西先生に営業じりをとっての発言ではないということをもっと前置きしまして、沖縄の方が申されたように、女性は事が起きてから、例えば結婚の時期が来ていないのに結婚したらどうなるのだろうということではなくて、私もどちらかというと管理職というか、そんな場をやらせていただいておりますので、そういう相談を受けたときには、まずあなた自身はどういうふうに思っているのか、結婚するときには、もし職業を続けたいということであれば、続けられる男性を選ぶという自分自身の考えをまずきちんと持つ、私は女性をたくさん抱えているものですから、いろいろな相談を受けます。皆さん不安はたくさんおありになるのです。そのときにまだことが起

きていないからいいじゃないのということでは、女性の管理職は動まらない。女性の管理職の場合は男性の方と違ってきめの細かいというか。かつて自分が大変な思いをしてきたといっても今は時代が違うのだから通らない時期にきているのです。やはり若い方の考えを私どものほうが若い方の中に入っていないと、若い方がついてこないというのが私の実感として感じています。これは私の娘などにも言えることなのですけれども、人に質問をしても、「ではあなたの考えはどうなの。」と言ったときに意外とその考えがまとまっていない。そういうアドバイスをちょっとしてあげるのが、これからの管理職というか、少し先に歩いている女性のおかれたものではないかと思えます。

後ろの方が言われた再雇用というか、私なども今からもし就職するとなったら年齢制限を超えていますが、これは実際に私どもであったことですが、40歳の女性でしょうか、年齢制限が35歳ということで出ていましたけれども、行ってみましたら採用されましたという報告があったのです。私どものところは全国でも珍しいと思いますが、今ワープロばかりですけれども、普通の企業というか、役所では講師を迎えて何回かの講座をやるだけなのでしょうけれども、私どものほうは3級の検定試験がとれるまで御指導する。再就職をしたいのだというだけではなくて、それには何かを持っていなかったら無理だ。今度採用になられた方はワープロだけがおできになるのではなくて、簿記も持っています、珠算も持っています、私はやる気がありますということをとくどくと人事課で述べたそうです。私、いつも皆さんに言いますのは、年齢制限を企業で出しますけれども、あれは10歳といったらオーバーでしょうが5歳前後は向こうはさばを読んでいますから、やる気のある方だったら男性、女性をとらえずに採用していただけるのではないかとということを申し上げます。もし専業主婦の方、間違っていたら謝りますけれども、長い専業主婦の中で、どうしてもいつも気づかっているのは、御主人と子供だけということで全体に対する気づかいというか、社会生活の中の基本の部分、例えば仕事をするときにはよく「ほうれんそう」という言葉が出てきますが、報告、連絡、相談、そういうものがとても欠けている。そういうものが欠けているというのが企業の側に危惧に値するのか、そんなのを感じますので、再就職をなさるときには、まず自分でも私はこれができるのだ、本当に年齢制限は超えているけれども、あなたの企業で雇っていただければ非常にプラスになるのですよ、というPRをする方も女性自身が持たないといけないのではないかと、聞かせていただいた中でそんなふうに感じました。

それと今日のテーマのとおり「チャンス！ チャレンジ！」だと思います。私も決して恵まれた環境で仕事をしてきたわけではなくて、どちらかといったらどうにもならない中でやってきたというのが事実なのです。若い永島さんが今チャレンジなさっていますけれども、チャレンジの横上げが自分では生きなくても、次の女性に生きるというのをこの会場の中でもお分かりいただきたいし、先生方も多分そう思われているのではないかと思いますので、安西先生が先ほどおっしゃられたのは小さい意味でおっしゃられたのではないと思うのです。もっといろいろな意味のことがあってああいう御発言になったのだと思いますけれども、とり方によってはいろいろ誤解を生むのではないかと思いますので、あえて発言をさせていただきました。

○奥 田 どうもありがとうございます。まだたくさんいらっしやるとありますが、時間の都合がございますので安西先生に対する御質問、生活上の問題なのですが、御意見をおっしゃっていただきたいと思います。

○安 西 多分私の言葉が足りなかったのだと思うのです。何も経験をしないうちからと申し上げたのは、学校を卒業するかしないかという時期、職業を選ぶ段階で先ほどのような相談を受けたものですから、申し上げました。私自身も実際の仕事の中で、そういう相談がありますと、「あなたどうなの。」と聞いて、それで勤め続けたいという場合には、「結婚する前に相手も連れてきてごらんなさい。」なんて言って、お二人を前に置いて申し上げたのですが、特に自分のところの女性が働き続ける場合には婚約者に申し上げました。「この人は一生懸命仕事をやっていて、私も辞められては困る人なのだ。」と、「仕事を続けたいと言っているから私のほうでも十分にフォローするし、会社には育児休職制度もあるのだからがんばってもらいたい。」と。「ただ、仕事も120パーセント、家事も120パーセントではこの人は体をこわすから、手を抜くならば家事で抜いてください。」と、「なるべくならばふとんの上げ下ろしとか、ごはんの後片付けを含めたお台所の仕事などは手伝ってあげてほしい。」ということ、私は自分が支店長になりましてから10何組かの共働き結婚者に必ず話してまいりました。私自身も、今の御質問者と同じように、きちんとした形で勤め続けてもらうように、管理職であるならばフォローすべきだと思います。特に女性の管理職が「あなた辞めなさい。」とか、あるいは「辞めたほうがいいわよ。」なんていうことは言うべきことではないと思いますし、そんなことを言ったら何のために女性の管理職がいるのかという鼎の軽量を問われると思うのです。先の御質問者からも同じようなことを言われたので少し言葉が足りなかったかなと思ったのですが、実際に私がここで先ほど申し上げ

げたのは、余りにも就職するかしないのかという段階で、そんなことを問題にしてくよくよしているのが立て続けに3、4人いたものですから申し上げさせていただきました。

次に若年定年制の問題になるのではないかと思いますのですが、バスガイドさんの問題ですが、これは個人的に申し上げさせていただいてもひどい話だと、一緒になって応援してあげたいと思います。さらに沖縄の女性の方がこういう事例が起こって、初めて均等法をひくくめた女性の問題を真剣にかかわりあいを持つようになったというお話を聞いて本当にうれしかったのです。私も、かつて社会的ではなく、社内的にですが、昇給も昇格も大変に差をつけられました。5年も6年も自分自身のこと、自分の周りの女性のことを含めてアピールしたり、具体的にこういう仕事をしているからと申告したり、女性の後輩の協力応援があったり、何人かの男性の私に対する心情的なバックアップも含めて女性だからという差別をなくし、昇給・昇格、その他を勝ち取ってまいりましたので、こういうことが起こってみんなが気がついてやるということは今からでも遅くはないと思うし、こういうことがきっかけになって女性の立場が改善されることは女性が結束する立場からもいいことだと思うのです。こういうことでもなかったら多分問題にもされなくて、その人一人の問題で、28歳になったからしょうがない、あと2年間延ばすとか、30歳になってしまっしょうがない、あと2年間延ばすかということできっときていらしたと思うのですけれども、こういうことは女性全員が応援してひっくり返さなければいけない問題だろうと思います。バスガイドさんも35歳ならまだ乗れると思います。外国のスチュワーデスさんなど見てみると、50歳くらいの方だっていっぱい。外国に行かれると分かりますが、バスガイドさんでどうみても50歳過ぎている人は多いですからね。35歳で降りて事務職に就かなければならないということは、私は年齢的にはないと思うのですが、いずれこのような仕事の場合に55歳までやっていられるのかどうかということは議論の対象になると思います。何歳の時点で事務職になったほうがいいのかということはあると思うのですけれども、このことで退職に追い込まれるということ自体私自身義憤を感じて、一緒になって応援しますよ。そんなことはあってはいけないと思います。もし御質問者に対しましてお答えにならなかったらもう一遍聞いてください。私、この問題にはびっくりしました。是非応援させていただきたいと思います。

○永 島 成功の秘訣は何ですかという御質問があったわけですが、秘訣といったものはこれといって見当たらなかったのですが、私の場合は、なんでもやるやるで、目立とう精

神で受け入れてきたのが良かったとしか言えません。1つのポイントとなるのは、コミュニケーションをよくすることです。先ほど女性との交渉力という話も出ましたが、女性に対しても男性に対してもそれは同じことだと思うのです。何をどうしたいのかということコミュニケーションしてお互いよく分かり合うということが基本的に大切なことなのではないかなと思います。

私は今労働組合の支部の執行委員をやっております。大洋漁業労働組合というのは北から南まで8支部あるのですが、その1つ1つに女性の支部執行委員がいます。その人たちが一堂に会してユニオン・レディス委員会というかこいい名前がついているのですが、その中でいろいろな問題を話し合う場が設けられています。最近の例では再雇用制度の導入について討議をしたことがございます。そんなコミュニケーション活動の一環として、私の所属する支部の下に分会がいくつかあるのですが、そこに乗り込みまして、女性を集めて常日ごろ疑問に思っていることとか、女性のつばやきとか、独り言とかいったものを丁寧に拾いあげる活動をしています。小さな声を大きな声にして、ほかの女性や男性、管理職、そういった方々に広めていくのです。一人で悩まずにみんなで考えるというのが、女性を説得するにも、男性を説得するにも大切なことなのではないかなと、私は感じています。お答えになっているかどうか分かりませんが、これで終わりにします。

○奥 田 まとめておっしゃりたいことをおっしゃってください。私が最後に言わせていただきます。

○高 木 先ほど申し上げました事とダブルかもしれませんが均等法ができて、条件とか意欲が同じでしたら男女の差別はしないということは、今までそうでなかった企業が多かったと思うのですが、きちんとうたわれたわけですから、あとは私たち一人一人がいかにチャレンジするか、生かすかということではないかなと思います。ただ、女性自ら自分で総合職が上とか、一般職が下であるとか、そういう考え方はなさらないほうがよろしいかなと思います。仕事というのはみんな同じだと思います。男の人の肩を持つわけではありませんが、つらいことも黙ってやってきています。個人の事情もあります。女の人だけが特別に個人の事情を考慮していただくというわけにはまいりません。しかし性の違いはあります。が、そうでないところで甘えることは、余り望ましいことではないと思います。男の方もはなから同質集団として女性を見ることはなく個々として見ていただきまして、特性は特性、差ではないことをよく認識していただきたいと思います。以上でございます。

○須 藤 率直に申しまして、女性の任用とか処遇についていろいろ話し出しますと100人が100人の意見を持っています。女性もそうでしょうし、男性もそうです。これは際限なく続く問題です。先ほど私申し上げましたように、チャンスがない、そのために人が育たない、したがって実績がない。このサイクルを考えてみればやはりチャンスがない、ここのところが最初に来るのではないかなと思います。したがって、一部の女性が社会を背負ってがんばるということではなくて、チャンスを与えることを通じて量的拡大を図り同じ土俵で個と個のぶつかり合いができる、そういう時期なりチャンスが来ないといけないというふうに思っています。率直に言って、私は今、量的拡大を図る時期であり、あと3年、5年先に本当に土俵で勝負できる時期が来るのではないかと、そこで本当に個の問題として取り上げられるのではないかなと思います。そういうことでいかに量的拡大を図るか、これは私どもの企業の今の課題でございます。

○奥 田 どうもありがとうございました。もっとたくさんの方が御意見をお持ちだと思うのですが、司会者の不手際で皆さんの御意見を十分にいただけませんでした。先ほど私に対する御指摘もありましたが、私も例えば熊本県から依頼を受けまして、その地場産業の問題、そこで雇用機会をいかにして拡張するか拡大していくかという調査依頼をされたことがあります。申し上げるまでもありませんが、日本の場合、地方と中央との格差ということは非常に大きいわけですし、さらに中規模の会社、零細規模の会社と大企業の会社との区別もさらに加わります。その間の男女の均等法の取扱いとか、大きな差がございます。そういうことを踏まえた上で、なお、私どもは均等法が施行されて少なくともこういうようないくつかの将来の足がかりになるような例が出てきました。そういうところを橋頭堡のようにして次々に改善といいますか、改革といいましょうか積み上げていく必要があるのだということを確認したいと思います。安西先生も高木さんの場合もこれ以上申し上げませんと言われましたが、安西先生も人事考課で差別された経験とかを話されたわけですが、恐らく大変悔しい思いをされたり、泣くような思いをされたりしたことがあったと思いますけれども、今日はそういう問題は触れないで、均等法のもたらした今日までの成果に注目して我々今後もっと更に進もうではないか、ということを確認するという意味で、そのような面を協調されたわけです。しかし、おっしゃるように私どもは今日なお根強く残っている影の面を忘れてはいけないと思います。しかし、率直に言いまして、簡単には世の中よくなりませんし、とにかく新しい動きに対する反対というのはまだまだあるわけですから、それ故に、ますますこの問題は息長く続けていかなければいけない問題でござ

ざいます。そういう意味で率直に御意見をおっしゃっていただいて感謝したいと思
います。私どもシンポジウムの準備のために話し合ったのですが、シンポジウムを毎年
毎年重ねていく間に、今のような問題、具体的な困難な問題が出てくるのではないか
ということ、そのような問題の解決策をとりあげなくてはいけないのではないかと
いうことを考えております。決して今日のシンポジウムだけで終わる問題ではござい
ませんので、今後ますます我々一緒に御協力しながら、特に女性職業財団の高橋理事長
もおいででございしますが、女性職業財団のメンバーなどもおりますし、大いに語り合
って、今後いろいろな改善を積み上げていきたいと思っています。

今日は十分な討議ができなかったわけですが、遠路おいでくださりまして感謝いた
します。今後ともよろしく願いしたいと思ひます。どうもありがとうございました。

○総合司会 長時間にわたり大変有意義なシンポジウムをしていただきまして、講師の皆様方
どうもありがとうございました。会場の皆様も御協力ありがとうございました。

V 閉 会 挨拶

労働省婦人局長

佐 藤 ギン子

今日は皆様長い時間御熱心に参加していただきましてありがとうございました。今日は台風
のニュースも来ておりましたので、果たして皆さんに来ていただけるかということで主催者側心
配をいたしましたけれども、満員になるほど来ていただきまして感謝いたしております。また、
講師の皆様方には御多忙な中をいいお話を聞かせていただきましたし、また、会場から御熱
心な御質問などもありまして、私ども行政側も大いに被益をされ参考にもなったわけでござ
います。今日せっかくおいでくださいました皆様方も、今の討議の中で何かを感じられ、ある
いは考えられまして、明日からの御活動に生かしていただければ、私どももこれ以上の喜びは
ございません。長時間本当に御熱心にありがとうございました。